

経営戦略 Strategic Management

第1回 (Session One - 1st half)
(導入-授業紹介)社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略

慶応義塾大学SFC
総合政策学部准教授
琴坂将広

教員の簡単な紹介

琴坂将広について



琴坂 将広

慶応義塾大学総合政策学部 准教授

フランス国立社会科学研究院 日仏財団アソシエイトフェロー

株式会社アビリティ 取締役

株式会社ユーザベース 監査役

博士(経営学・オックスフォード大学)

- 慶應大学環境情報学部卒業。在学時には、小売・ITの領域において3社を起業する。卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京およびフランクフルトに在籍。北欧、西欧、中東、アジアの9カ国において多国籍企業の戦略策定に関わる。
- 2008年に同社退職後、オックスフォード大学経営大学院に移籍、助手を勤めながら博士号(経営学)を取得、立命館大学を経て、2016年から現職。著書に『領域を超える経営学-グローバル経営の本質を知の系譜で読み解く』などがある。

経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

本授業の構成

- 1-1 (導入-授業紹介) 社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯) 経営戦略の歴史的発展
-
- 2-1 (外部環境-研究) SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務) 外部環境を検討する
-
- 3-1 (内部環境-研究) RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討する
-
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務) 事業戦略を検討する
-
- 5-1 (全社戦略-研究) 取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務) 全社戦略を検討する
-
- 6-1 (戦略実行-研究) ゲーム理論とエージェンシー理論
- 6-2 (戦略実行-実務) リーダーシップの役割
-
- 7-1 (総括-研究) 経営戦略研究の広がり
- 7-2 (総括-実務) 経営戦略の未来

17/04/20

2

経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

本授業の成績評価

- 定期試験を行う。試験は講義で紹介された理論やフレームワークを履修者がどの程度理解し、応用できるかを評価する。
- また、授業冒頭に、予告無く選択式の試験を実施する可能性がある。同様に授業への出席や授業中の発言も可能な限り評価に加える。
- 最終評価は授業の出席、授業への貢献(発言点)、試験得点等を基に総合的に評価する。
 - 出席をほとんどせずに試験のみで単位を取れるのは、これまでの事例では該当する学生の1割程度
 - 逆に、出席をして授業を聞き、疑問点は質問し、ノートをしっかり取った学生が単位を落とす可能性は低い
- 注意事項: 授業中の私語は著しい減点評価とする。質問やコメントがあれば、隣にではなく全体に発言すること

17/04/20

3

経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

定期試験について

- 試験は、授業内容の理解無く高評価を取る事は不可能である。
- 試験は記述式として、12問の設問から3問を選択して回答する形式とする。回答言語は日本語または英語とする。
- 回答の評価方法は以下のとおり
 1. **30%** どれだけそれぞれの回答が明確に直接的に回答されているか。またそれが事実や事例、データに裏付けられているか。
 2. **25%** 授業で紹介した理論やフレームワークがどの程度理解されているか、また回答においてそれがどの程度応用されているか
 3. **25%** 回答の議論の質がどれだけ高いか。その主張がどれだけ論理的に強固に構成されているか
 4. **20%** 回答の記述がどれだけ明確でわかりやすい日本語/英語で記述されているか

17/04/20

4

意図されない経営戦略と、実現されない経営戦略の存在

Whatとしての経営戦略(2/3):意図されたか、実現されたか

意図されたプランとしての経営戦略

- 計画的に策定される
- 意図された戦略/計画的戦略
- 将来の行動の指針、計画
- 未来を見て、行動を立案する
- 意思があり、不確実性を伴う

意図されなかった行動の集合体

- 創発的に形成される
- 意図されなかった戦略/創発的戦略
- 一定の意思を共有する行動の集合
- 学習の過程で一貫性が醸成される

実現されない/観測されない経営戦略

実現されたパターンとしての経営戦略

- 実現された戦略
- 過去の行動の分析、解釈
- 実際に行われた行動
- 過去を見て、学びを体系化する
- 事実があり、結果が見える

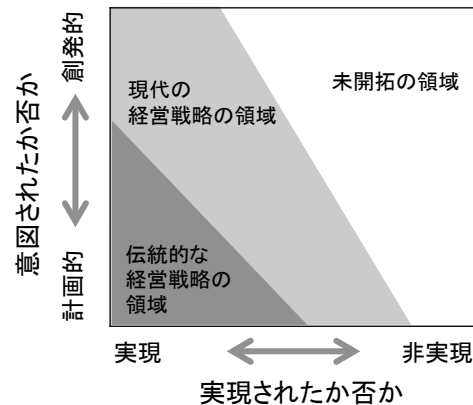
Source: Mintzberg, H. & McHugh, A. 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30(2): 160-97.より加筆修正

17/04/20

5

経営戦略は、意図され実現した経営戦略のみを対象とする時代から、意図されず創発された経営戦略、実現しなかった戦略を対象に広げつつある

Whatとしての経営戦略(3/3):その探求の広がり



資料: 筆者作成

17/04/20

6

経営戦略は、意図され実現した経営戦略のみを対象とする時代から、意図されず創発された経営戦略、実現しなかった戦略を対象に広げつつある

Howとしての経営戦略(2/3): 策略-プロイ(Ploy)の存在

ポジションとしての経営戦略

- 外部環境を「見下ろしながら」、自社の位置付けを探る
- 自社を、市場で独自性のある価値の高いポジションに配置する
- e.g., 競争のいない低価格品市場に製品を投入する

策略-プロイ(Ploy)としての経営戦略

- 裏をかく戦略
- 誘う為の戦略
- 非市場要因
- 利点のないように見える打ち手をあえてとる

パースペクティブとしての経営戦略

- 自社の基本的理念を「見上げながら」、それを市場に問う
- 組織の目標、戦略家の思考や趣向に目を向け、その実現を目指す
- e.g., この低価格商品なら、最貧層の生活を劇的に変えるはずだ

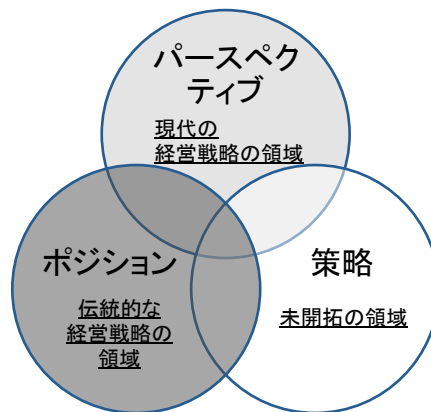
資料: ヘンリー ミンツバーグ, 1999, 戦略サファリ - 戦略マネジメント・ガイドブック, 東洋経済新報社より加筆、修正

17/04/20

7

経営戦略は、意図され実現した経営戦略のみを対象とする時代から、意図されず創発された経営戦略、実現しなかった戦略を対象に広げつつある

Howとしての経営戦略(3/3):その探求の広がり



資料:ヘンリー ミンツバーグ, 1999, 戦略サファリ-戦略マネジメント・ガイドブック, 東洋経済新報社より加筆、修正

17/04/20

8

経営戦略とは何かと問われたときは、少なくとも5つのPを意識すべき

経営戦略を定義する5つのP

経営戦略とは何か(WHAT)	プラン Plan	<ul style="list-style-type: none"> • これからの行動指針。未来予測に基づく、行動の計画 • 創発的に形成される、意図されない戦略行動も存在
	パターン Pattern	<ul style="list-style-type: none"> • 過去の行動の事実。過去の行動の分析に基づく体系 • 観測されえない戦略も多々存在。特に頓挫したもの
経営戦略は何か(HOW)	ポジション Position	<ul style="list-style-type: none"> • 外部環境の観測から、自社の位置付けを探ること • 自社を市場で独自性と価値のあるポジションに配置
	パースペクティブ Perspective	<ul style="list-style-type: none"> • 内部要因から、自社の位置付けを定めること • 組織や戦略家のビジョンの実現を目指す取り組み
	戦略プロイ Ploy	<ul style="list-style-type: none"> • 外部環境からも内部要因からも導き出されない行動 • 非市場要因の活用や、競合の裏をかくための取り組み

Source: Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1): 11-24.より加筆修正

17/04/20

9

「戦略形成の過程」を「領域」として探求する研究者も無数に存在する

経営戦略を探求する学派の広がり

規範的性質 当為論的 議論が中心

- ・ デザイン・スクール—コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- ・ プランニング・スクール—形式的策定プロセスとしての戦略形成
- ・ ポジショニング・スクール—分析プロセスとしての戦略形成

記述的性質 存在論的 議論が中心

- ・アントレプレナー・スクール—ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- ・コグニティブ・スクール—認知プロセスとしての戦略形成
- ・ラーニング・スクール—創発的学習プロセスとしての戦略形成
- ・パワー・スクール—交渉プロセスとしての戦略形成
- ・カルチャー・スクール—集合的プロセスとしての戦略形成
- ・エンバイロメント・スクール—環境への反応プロセスとしての戦略形成
- ・コンフィギュレーション・スクール—変革プロセスとしての戦略形成

Source:ヘンリー ミンツバーク, 2012, 戦略サファリ 第2版 -戦略マネジメント・コンプリート・ガイドブック, 東洋経済新報社

17/04/20

10