

経営戦略 Strategic Management

第3回 (Session Two – 1st half)
(外部環境-研究)SCPの発展

慶応義塾大学SFC
総合政策学部准教授
琴坂将広

時代とともに、経営戦略が扱うべき事案も変化してきた

経営戦略における中心的テーマの発展

■ 本日カバーする部分

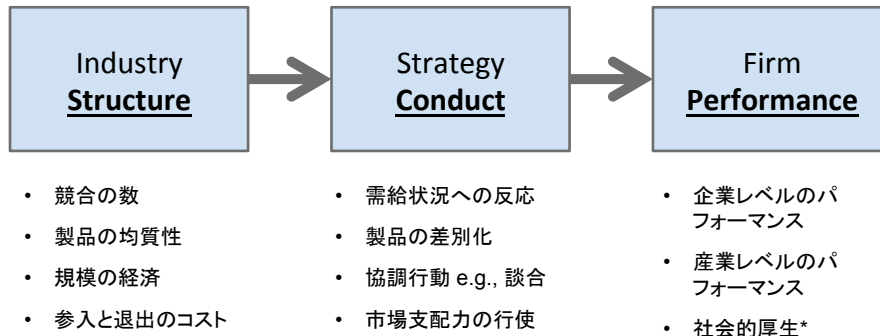
企業経営の 大規模化	企業経営の 多角化	成長停滞と 産業内競争	利益重視と競 争優位の追求	新しい成長モ デルの登場	技術進化と 世界統合
1950-	1960-	1970-	1980-	1990-	2000-
財務予算	戦略計画	ポジショニ ング戦略	競争優位の 追求	新産業での 成長モデル	21世紀の 事業モデル
<ul style="list-style-type: none"> DCF法に基づ く資本政策 年次予算を通 じた財務管理 	<ul style="list-style-type: none"> 経済予測 全社計画 中期計画 多角化とシ ナジー効果 の追求 戦略企画室 の設立 	<ul style="list-style-type: none"> 産業分析 市場セグメ ント分析 経験曲線 PIMS*分析 事業ポート フォリオ 	<ul style="list-style-type: none"> 資源と能力 の分析 株主価値最 大化 企業再編 合従連衡 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的革新 のプロセス アントレプレ ナーシップ 新しい事業 モデル 破壊的イノ ベーション 新興国 	<ul style="list-style-type: none"> CSRと事業 倫理 規格競争/ プラットフォーム 新しい組織 形態 世界的な価 値連鎖

*Profit Impact of Market Strategy

Source: ロバート・M・グラント、グラント現代戦略分析、中央経済社、2008、pp. 19-22を参考に筆者作成

SCPモデルは産業構造が結果的に企業レベルの収益性を決定するとする

SCPモデルはBain/Masonの貢献によって発展した



* 生産と資源消費の効率性、技術進化と経済発展への貢献、公正さ等

Source: Mason, E. S. 1939. PRICE AND PRODUCTION POLICIES OF LARGE-SCALE ENTERPRISE. *American Economic Review*, 29: 61. / Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press.

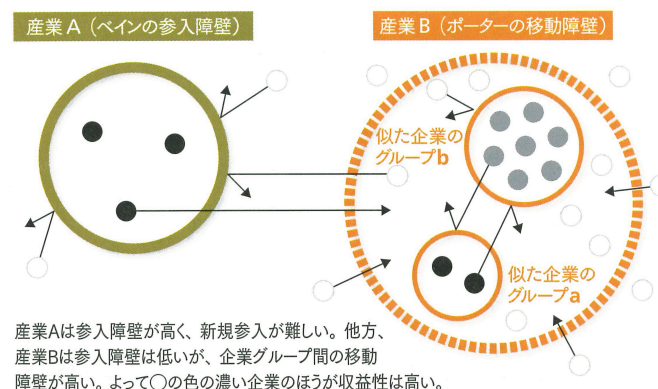
4/25/16

2

ケイブスとポーターにより、SCPモデルの最初の拡張が行われた

SCPモデルの拡張-産業内の企業グループ

図表5| ベインの参入障壁とポーターの移動障壁



Source: Caves, R. E. & Porter, M. E. 1977. FROM ENTRY BARRIERS TO MOBILITY BARRIERS: CONJECTURAL DECISIONS AND CONTRIVED DETERRENCE TO NEW COMPETITION. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 241-61. via 入山章栄, 「ポーターの戦略」の根底にあるものは何か, *Diamond Harvard Business Review*, Oct 2014, p. 135

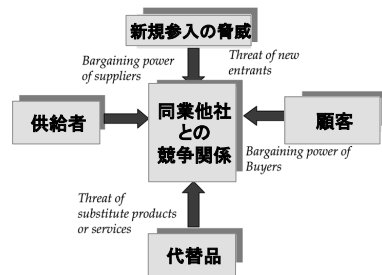
4/25/16

3

SCP理論がフレームワークに落とし込まれたのが、ポーターの競争の戦略

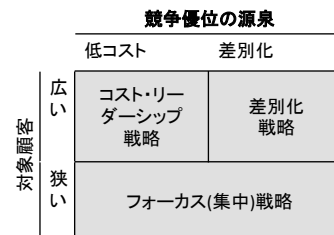
ファイブ・フォース分析と基本戦略

産業構造 (例: ファイブ・フォース分析)



1. 現在ではなく、未来を軸とする
2. 状態ではなく、構造を理解する
3. 複層的に、改良して用いる

競争戦略の基本類型 by ポーターの「競争の戦略」



1. 環境を独占に近づける戦略を取る
2. 基本は差別化、コストリーダーシップは他社を抑えられるときのみ
3. 複数戦略の併存は特殊な条件下で

Source: Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing your business and competitors*. New York: Free Press. & Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2): 137-45.

4/25/16

4

全産業を用いたポーターらの分析は、産業要因は全体の約2割と示す

マイケル・ポーターらによる産業効果と企業効果の検証

Table 3. Comparison of COV results (percent of total variance attributed to various effects)

	(1) Schmalensee ^b (as reported)	(2) Rumelt ^c (as reported)	(3) Rumelt model on McGahan and Porter manufacturing data	(4) Rumelt model on all McGahan and Porter data	(5) McGahan and Porter ^a
No. of observations	1775	6932	18,298	58,132	58,132
Year (σ^2)					
Industry (σ^2)	N/A	N/A	0.40	0.37	2.39
Corporate parent (σ^2)	19.59	8.32	7.20	17.32	18.68
Segment specific (σ^2)	N/A	0.80	2.05	6.96	4.33
Business unit (σ^2)	N/A	N/A	N/A	N/A	31.71
Corp.-par.-ind. covariance ($2C_{\alpha\beta}$)	N/A	46.37	33.79*	29.57*	N/A
Market share	-0.62	N/A	-1.42	-5.37	-5.51
Industry-year	0.62	N/A	N/A	N/A	N/A
MODEL	N/A	7.84	4.44	4.39	N/A
MODEL	19.59	63.33	46.46	54.23	51.60
Error	80.41	36.87 ^d	53.54	46.77	48.40
TOTAL (σ^2)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Source: McGahan, A. M. & Porter, M. E. 1997. How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

4/25/16

5

SCP理論が前提とする安定と均衡は、80年代以降急速に適用困難となった

企業収益は年々不安定化しているというThomas & D'Aveni (2009)の分析

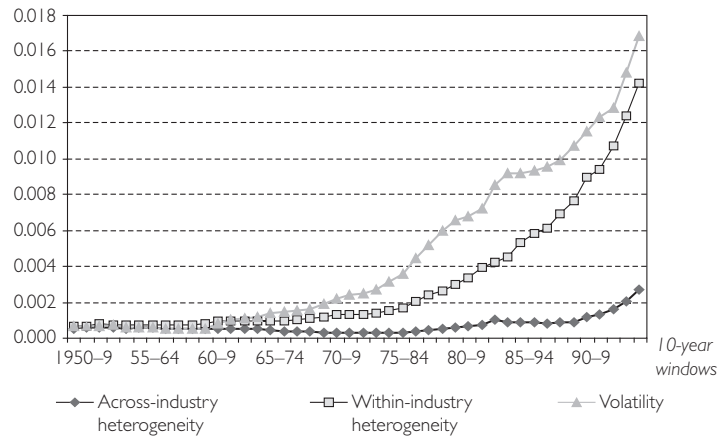


Figure 1 Decomposition of variance for firm ROA into volatility of temporary profit, within-industry heterogeneity for long-run profit and across-industry heterogeneity for long-run profit

Source: Thomas, L. G. & D'Aveni, R. A. 2009. The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950 - 2002. *Strategic organization*, 7(4, (11)): 387-431.

4/25/16

6

市場が均質的では無いとして、どのような差が存在するのか

CAGE Distances

文化	制度	地理	経済
<ul style="list-style-type: none"> 異なる言語 異なる人種 異なる宗教 異なる常識 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史的繋がり 労働組合などの団体の存在 政治制度の違い 企業間の繋がり の違い 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的な距離 国境を接しているかどうか 川や海へのアクセス 気候の違い 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の収入レベルの違い 天然資源、情報、金融資源等のコストと品質の違い

Source: Ghemawat, P. 2001. Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), p.p. 137-147.

4/25/16

7

資本主義の多様性とは、なんだろう？

二つの両極にある経済システムの類型



Source: 画像 from Amazon

Hall, P.A. & Soskice, D., 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford:Oxford University Press.

4/25/16

8

「資本主義の多様性」のフレームワークは、企業の活動に焦点を当て、各国の政治経済の特徴を比較する為に開発された分析のツール

資本主義の多様性の理論的特徴と、その貢献

- 企業を、単一の組織としてではなく、内部的には従業員等と、外部的にも取引先や顧客、そして政府などの様々な利害関係者との関係を保持し、絶えず、「コーディネーション (Coordination)」を行なっている存在と捉える
- 各国の政治経済を、この「コーディネーション」をどのように行なっているかに応じて、自由な市場経済 (Liberal Market Economy) とコーディネートされた市場経済 (Coordinated Market Economy) の二つのタイプに分類した
- その上で、各国の政治経済における、制度的要因 (法律、組織、文化など) を整理することで比較すれば、そこに体系的な相違が存在すると主張した。
- そして、それらの要因の間には諸制度の補完性 (Institutional Complementarities) が存在するとし、互いに強め合っていると分析した

これにより、

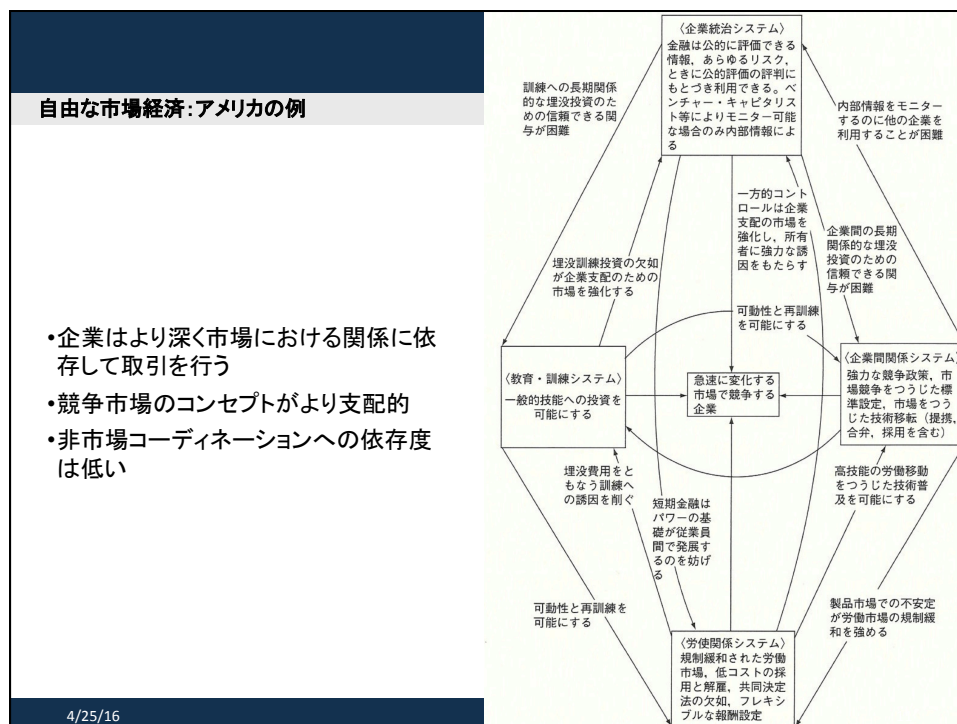
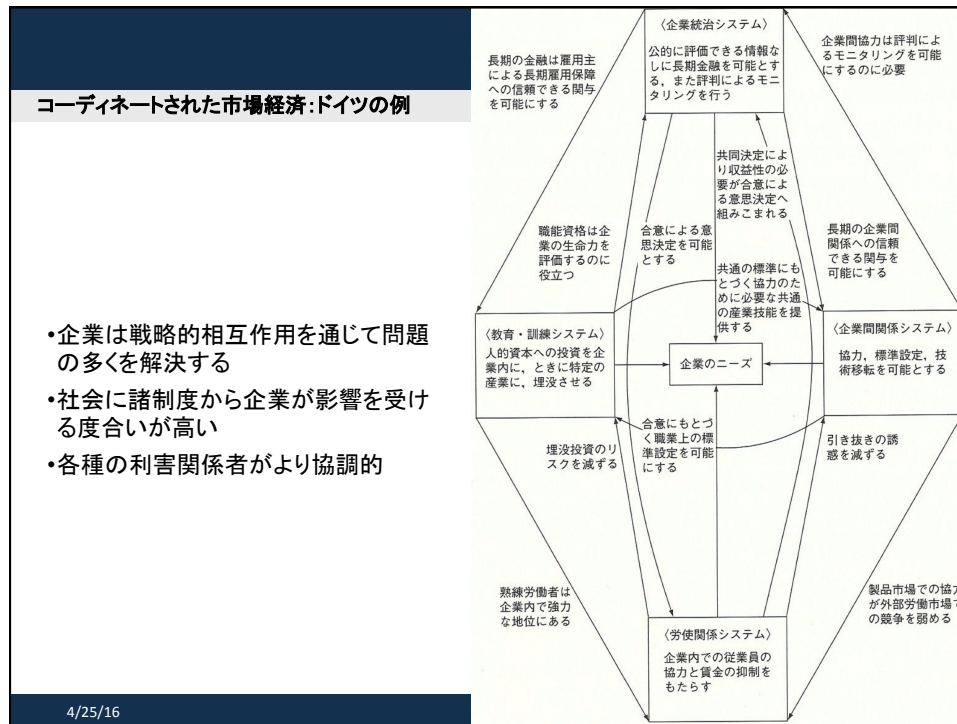
- 比較的シンプルな理論的枠組で国家間の比較を容易にした
- 市場参加者間の戦略的な相互作用の分析を可能とした
- 企業レベルの研究と、比較政治経済の研究をつなげた

* 例として、労使関係、職業訓練、企業統治、企業間関係、従業員の5つの例をあげている

Source: Hall, P.A. & Soskice, D., 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford:Oxford University Press.

4/25/16

9



資本主義の多様性の理論的枠組は、なぜ特定の国が、特定の産業で競争力を持つのかを、法制度や組織、文化にまで踏み込んで議論する

比較制度優位 (Comparative Institutional Advantage)

- ある特定の政治経済のもつ制度的構造が、企業に対し、そこで特殊なタイプの活動に従事するうえで優位性を与えるという考え方
- 企業はその特定の活動のための制度的なサポートを十分に受けれるので、その活動を他の活動よりも効率的に行えるようになる。
 - 例えば、特定のある国々は非市場コーディネーションを活用できる産業に注力するのに対して、別の国々は自由な市場経済のシステムを活用できる生産活動により従事する
 - イノベーションという観点からは、コーディネートされた市場経済は漸進的イノベーション (Incremental Innovation) に優位であり、自由な市場経済は破壊的なイノベーション (Radical Innovation) に優位であると予測できる
- このように、比較制度優位は、なぜそのタイプの生産がその特殊な国に集中する一方で、他の国は他の種類の生産に特化するのかについて説明する理論的枠組でもある

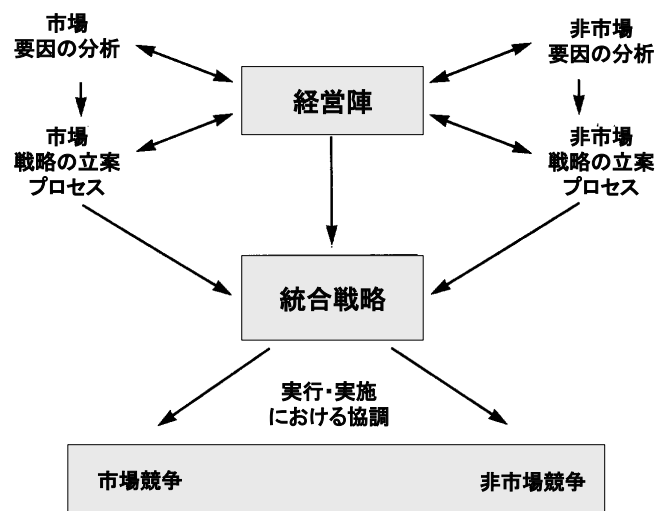
計量的に表しにくい、文化や歴史、法制度や慣習、個人や組織間の繋がりの影響を勘案している

4/25/16

12

特に途上国に様な、制度的な要因が大きく異なる環境では、その制度的な要因の違いをも勘案した「統合戦略」の立案が求められる

統合戦略(Integrated Strategy)の考え方



Source: Baron, D.P. 1995. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), p.p. 47-65.

4/25/16

13