

経営戦略 Strategic Management

第7回 (Session Four – 1st half)
(事業戦略-研究) SCP vs RBV

慶応義塾大学SFC
総合政策学部准教授
琴坂将広

両者の議論の出発点は、異なるところに存在する

SCP vs RBV: 議論の背景

経営環境の変化

- 情報技術の発達により情報の非対称性が改善される
- これにより取引効率化が進み、持続的競争優位の獲得が困難となる

SCPの視点

- 持続可能な競争優位の源泉は、コストを最小化するオペレーション効率向上と、戦略的ポジショニングにある
- RBVでいうリソースとは、オペレーション効率をあげ、コストを削減するものに過ぎない

RBVの視点

- 同質化の進展で価値を失う資源もあるが、模倣困難な資源の優位性がさらに高まる
- 競争構造上有利な環境は市場参加を促し、平均利潤を押し下げる。したがって、業界構造よりも各企業の内部資源が差分となる

どちらなのか？

ポジショニングとリソースの相互依存構造

外部環境

- 市場構造が企業が保持する資源の価値を左右する
- 「最終的には外部環境が決める」

内部環境

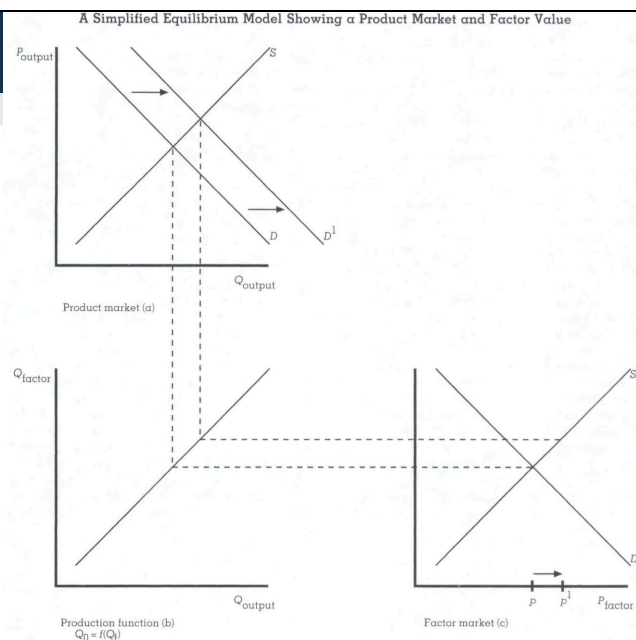
- 魅力の無い市場構造でも、企業はその資源により成果を上げる
- 「最終的には内部環境が決める」

5/16/16

2

結局、環境が決める？

A Equilibrium Model



Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.

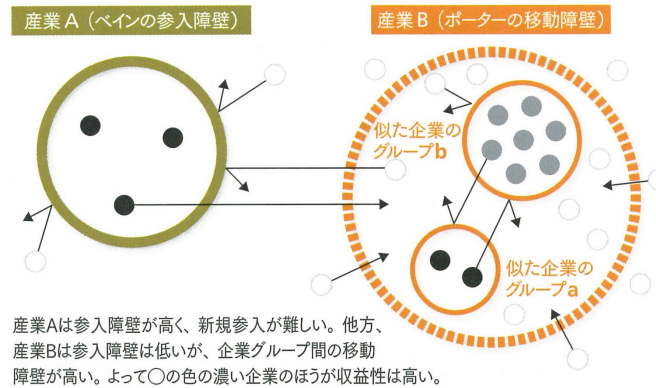
5/16/16

3

結局、企業特性が決める？

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

5/16/16

4

産業要因は2割という分析結果は、これと符合する

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.

5/16/16

5

市場における競争は、3つの方向性があると言われる

どのような競争をしているのか？

Table 1

A Summary of the Characteristics of Industrial Organization, Chamberlinian, and Schumpeterian Concepts of Competition

	IO Competition	Chamberlinian Competition	Schumpeterian Competition
Unit of Analysis	industry	industry/firm	industry/economy
Core Concepts	structure conduct performance	monopolistic competition: competition between heterogeneous firms	the engine of creative destruction
Micro-Economic Authors	Bain, 1956 Bain, 1968 Mason, 1939	Chamberlin, 1933 Robinson, 1933	Schumpeter, 1939 Schumpeter, 1950 Nelson & Winter, 1982
Strategy Theorists	Porter, 1980 Caves & Porter, 1977	Kotler, 1976 Learned et al., 1969	Lippman & Rumelt, 1980 Barney, 1985

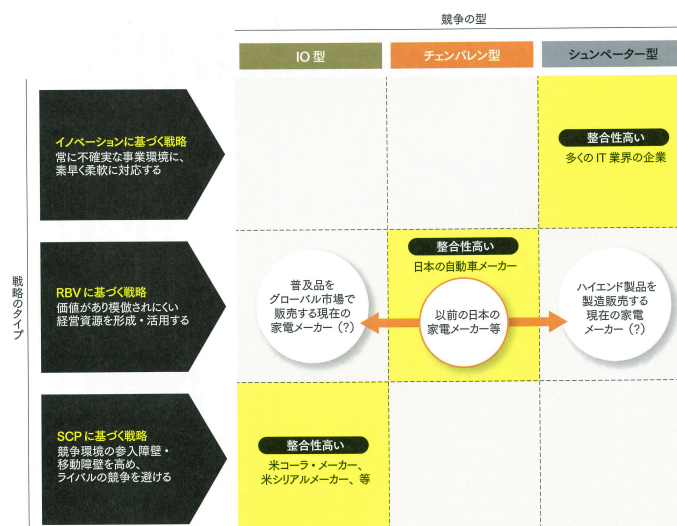
Source: Barney, J. B. 1986. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4): 791-800.

5/16/16

6

戦略の作り方の定石は、競争の方によって左右されるとする見方がある

競争の型と戦略の関係



Source: 入山章栄、「ポーターvs.バーニー論争」に決着は付いている、Diamond Harvard Business Review, Jan 2015, p. 151

5/16/16

7

新興国市場の発展により、非市場戦略の認識と、その体系化が進む

現代の競争の型は、どう広がるか？

	Market Arena				Nonmarket Arena			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Competition concept	IO competition	Chamberlinian competition	Schumpeterian competition	Governance	IO competition	Chamberlinian competition	Schumpeterian competition	Governance
Unit of analysis	Industry	Industry/firm	Industry/economy	Transaction	Industry/economy	Industry/firm	Industry/economy	Stakeholder relationship network
Core concepts	Structure Conduct Performance	Monopolistic competition	The engine of creative destruction	Discriminating alignment	Checks and balances Interest group competition	Quid pro quo Corruption	Coercion Legitimacy	Mutual interest and dependence
Disciplinary foundations	Bain (1956) Bain (1968) Mason (1939) Caves and Porter (1977)	Chamberlain (1933) Robinson (1933) Penrose (1959)	Schumpeter (1934) Schumpeter (1950) Nelson and Winter (1982)	Cause (1937)	North (1990) McCubbins, Noll, and Weingast (1987) Bueno de Mesquita et al. (1999) Tsebelis (1995, 1999, 2002) Schwartz (1992, 1994)	Black (1948) Olson (1965) Buchanan and Tullock (1962)	Kingdon (1984) Baumgartner and Jones (1993) Gomson and Meyer (1996) Benford and Snow (2000) Tarrow (1988, 1996, 2005)	Hamans (1958) Gouldner (1960) Blau (1964) Thibaut and Walker (1975) Lind and Taylor (1988) Scott (2010)
Strategy theorists	Porter (1980)	Barney (1986) Wernerfelt (1984) Prahalad and Hamel (1990) Grant (1996)	Teece et al. (1997)	Williamson (1975, 1985, 1996)	Baron (1999) Henisz (2000) Baron and Diermeier (2007) Henisz and Zenger (2006) Holburn and Vanden Bergh (2002) Siegel (2007, 2012) Martin and Salomon (2010)	Henisz and Williamson (1999) Henisz and Doherty (2001) Flannan (2001) Faccio (2006) Marck (2000) Holburn and Zenger (2010)	Henisz and Zenger (2005)	Henisz et al. (2012)

Source: Henisz, W. J. & Zenger, B. A. 2012. Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arenas. *The Academy of Management Perspectives*, 26(3): 40-51.

5/16/16

8

組織の概念がかわり、外部と内部の境目が不明瞭となる

近代企業の成長と経営組織の変遷

	近代企業の誕生	大企業化の時代	選択と集中の時代	新たな組織形態の成長
年代	19世紀後半～	20世紀半ば～	20世紀後半～	21世紀前半～
経営環境	・市場化 ・経済の成長	・全国化 ・経営の専門化	・国際化 ・金融市場の発達	・グローバル化 ・情報技術の発展
組織形態	・小規模中心 ・一部大規模化	・大規模志向 ・多角化 ・垂直統合	・大規模志向 ・専門特化 ・水平統合	・大規模 & 小規模 ・外部資源の活用 ・分散協調
経営目標	・大規模経営の効率化	・売上の拡大 ・組織の成長	・競争力最大化 ・株主価値	・変化への対応 ・効率的な事業成長

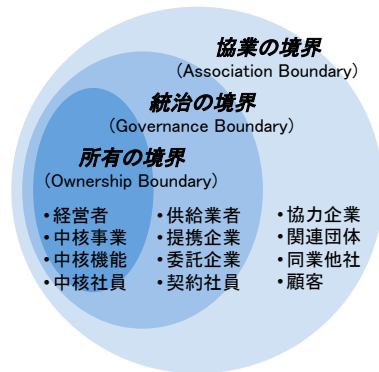
Source: 琴坂将広、外部資源活用による事業成長の加速、日本政策金融公庫調査月報、2015 Nov. p. 39

5/16/16

9

内部環境と外部環境の境目は、複層的な構造を持ち始める

企業境界の再定義 – 所有、統治、協業の複層的な境界を理解する



複層的な組織境界の活用に向けて

- ・ 社内と社外に明確な境界を設定しない
- ・ 自社を多様な組織と個人と結びつける
- ・ 所有、統治、協業の境界を設定する
- ・ 所有する資源は出来る限り絞り込む
- ・ 統治する資源には支配力を行使する
- ・ 協業する組織と個人を活用する

Source: 琴坂将広、外部資源活用による事業成長の加速、日本政策金融公庫調査月報、2015 Nov. p. 41

5/16/16

10

内部と外部が明確であることを前提とした組織は、転換を迫られる

外部経営資源活用のために求められる経営システムの変革

	既存組織の課題	求められる変化
1 外部資源探索 の仕組み設計	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内ですでに保持する人員、設備、資金を前提条件とする ・ 部署間の連携に限られ、社外の資源の情報が企画開発部隊に共有されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内ですでに保持する人員、設備、資金を前提条件とせず、事業のあるべき姿や実現したい商品やサービスを前提として、必要な資源を社内外から探索する
2 自社組織への 社外資源取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種契約、目標設定と管理のプロセスが社内中心に業務を行う前提で設計運用されている ・ 外部の多様な経営資源を柔軟に活用する下地が存在しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外の多様な経営資源を積極活用することを前提とし、そのリスクを最小化しながらもその可能性を最大化できる業務プロセスを整備する
3 目標の共有と つながりの醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内の属人的なつながりに過度に依存した組織文化の形成 ・ 社内の一体意識の形成は進むものの、社外の利害関係者との非公式なつながりが薄い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内外の壁を越え、付加価値創造の価値連鎖をともに担う共同体としての目標を共有し一体感を醸成する

Source: 琴坂将広、外部資源活用による事業成長の加速、日本政策金融公庫調査月報、2015 Nov. p. 42

5/16/16

11

(事業戦略-研究) SCP vs RBV

まとめ

- SCPとRBVは、相互に依存関係にある説明の体系
- 外部環境を重視するのか、内部環境を重視するのかは、競争の型によって異なる
- 競争の型は、非市場戦略の登場により、より多面的に捉えられつつある
- 外部と内部の対立は、外部と内部の境界があやふやとなる現代では、時代遅れ
- 複層的な境界を前提とした戦略検討が求められる時代となった

後半は、4-2 (事業戦略-実務) 事業戦略を検討するを扱う