

# 経営戦略 Strategic Management

第1回 (Session One - 1<sup>st</sup> 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

株式会社アピリッツ 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

13/04/16

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

13/04/16

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

13/04/16

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

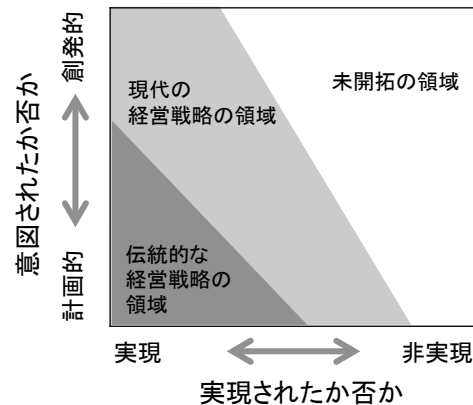
Source: Mintzberg, H. & McHugh, A. 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30(2): 160-97.より加筆修正

13/04/16

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

13/04/16

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

##### 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

##### 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

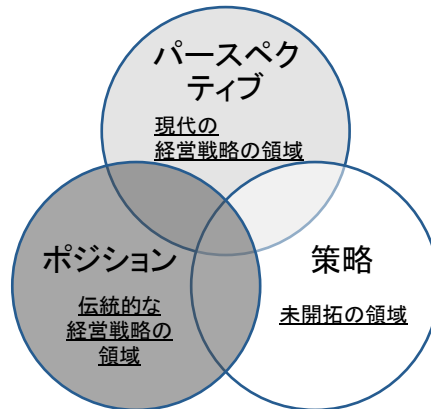
資料: ヘンリー ミンツバーグ, 1999, 戦略サファリ - 戦略マネジメント・ガイドブック, 東洋経済新報社より加筆、修正

13/04/16

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

13/04/16

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を意識するべき

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

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

13/04/16

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

13/04/16

10

## 経営戦略は、さらにその対象とする範囲の広さにより分類できる

### 経営戦略の階層構造



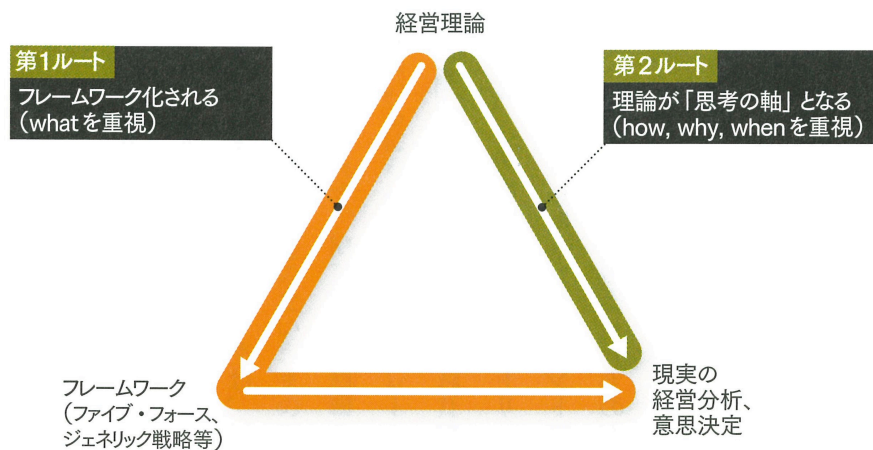
\*Or in other word, Operational Strategy

13/04/16

11

## 経営理論が実際の経営に役立つには二つのルートがある

### 経営理論が実務に貢献する2つのルート



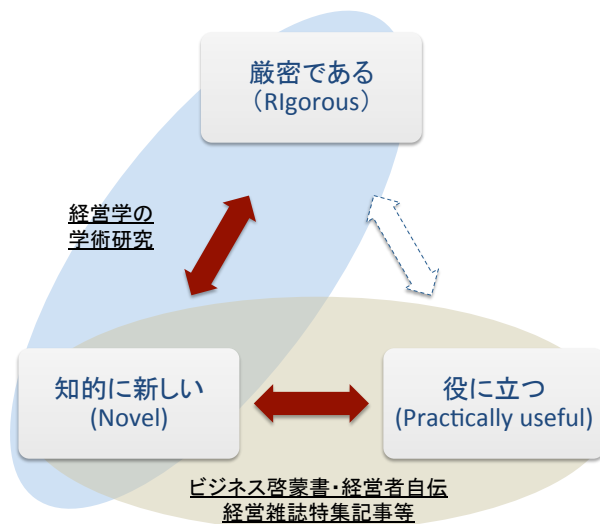
Source: 入山章江、ビジネスパーソンはいまこそ経営理論を学ぶべき、DIAMOND/ハーバードビジネスレビュー、Sep 2014. p. 131

13/04/16

12

## 経営学のトリレンマは永遠の課題であり、認識した上で議論するべき

### 「厳密である」「知的に新しい」「役に立つ」のトリレンマ関係



Source: 入山章江、ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学、日経BP社、2016. p. 29

13/04/16

13

## 本質主義(Essentialism)と構築主義(Constructivism)

### 社会科学における2つの立ち位置

「経営学の探求には、本質主義と構築主義が混在している」

#### 本質主義

- すなわち、個々の事例に左右されない普遍的で恒常的な本質、法則性が存在するとすると信じるのであれば、自然科学と全く同じ方向性で研究手法を磨き上げていけば、いつかは社会科学としての経営学も自然科学の他領域のような厳密性を持つに至ると信じることができる。

#### 構築主義

(非本質主義や相対主義とも言われる)

- すなわち、個々の事例には個々の事例にしか存在しない特殊性があり、その特殊性により、その物事の本質が定まると考えるのであれば、自然科学と全く同じ方向性で研究手法を磨き上げていくことが、必ずしも意味のある答えにつながらないと主張することもできる。

⇒従って、手法的にも解釈主義的な手法と実証主義的な手法が併存する