

第11章 戦略と資本投資決定(327p~353p)

担当：小坂陽兵

11.1 まず市場価値に着目せよ

➤ 誤った情報選択を防ぐ

正しい予測に基づいた正のNPVを持つ投資の多くが誤った予測によって優れて見える。それを防ぐためにまずは市場価値、その後自分が保有することの利点を考える。

- 「キャデラックと映画俳優」の間違い
市場の評価を二の次にし、自分の持つ情報のみで価値を評価している。
- 新しいデパートへの投資の教訓
資産が自分が活用するよりも、他社が活用する方が価値がある場合、他社に競り勝とうとすることに慎重にあれ。
- 金鉱の開発の教訓
別個に評価する必要がないにもかかわらず評価してしまった（市場の評価だけ考えればよい場面）。

11.2 経済的レントと競争上の優位性

➤ 経済的レント発生の要因特定

- 生産拡大や新製品の投資の検討の際には最大の競争相手に対する優位な点、劣る点を明確に特定する必要がある。
- 競争相手の立場からNPVを計算すべき
- 正のNPVは長期の競争上の優位性がなければ疑わしいと考えるべき

11.3 例——マービン・エンタープライズ社による新技術の採用

- 代替的な拡張計画を考慮し、総NPV（＝新設備のNPV＋現行設備のPVの変化分）の変化を計算することで、NPVが最大化される事業拡張計画を採用すべき。
- 現行設備の損失が新技術による利益を相殺する場合があります、それが優秀な企業が新製品を投入するペースを慎重に遅らせる理由。
- 処分価値が高い場合には、事業がうまくいかなかったときに撤退するというオプションを持つことになる。競争相手はわれわれの会社が簡単に撤退できることを知っている

れば市場に参入する可能性が高くなり、われわれの会社に撤退するオプションがないことを知れば競争することに慎重になる。

[コメント]

- ◆ 11.1 で市場価値にはじめに着目することが大事であることを説明するために具体例が提示されるが、わかりにくかった（特にデパート投資の例）。
- ◆ 他社より優る技術があるにもかかわらず、企業が新製品を投入できない、または慎重になる（総 NPV がゼロあるいはそれ以下）ことに驚いた。優位な事業はすぐにでも行うべきだと考えていた。