

有効な経営戦略の構築を目指して

伊藤孝夫*

With the aim of building effective management strategy

Takao Ito*

ABSTRACT : I discovered that the conception of management strategy means "It is a chain action of decision-making based on the achievement of the purpose of enterprise" through the comparison between the decision-making and the management strategy referred by H. Mintzberg and others in this paper. To make the conception of effective management strategy clear, the contents of the management strategy were examined, and I found that there are two kinds of management, one is management based on decision-making and another is management based on management strategy. As for the effective management strategy, it depends upon the realization of the purpose of enterprise. Improvement activities of business firm mentioned by Porter, M.E. could be understood as the tactics of an enterprise. Tactics is a part of strategy formation and it plays an important rule in the management strategy. So the combination of tactics and management strategy, but not the conception of management strategy itself is a useful way to increase the productivity of the enterprise.

Key word : a chain action of decision-making, management based on decision making, management based on management strategy, strategy formation, improvement of the business activities

1 はじめに

経営戦略という概念は経営理論研究者や時代によって異なるものである。初期の経営戦略研究者の代表ともいえるチャンドラー(Chandler, A. D.)は経営戦略を「企業の基本的な長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」であると定義している(Chandler, pp.13)。また、ほかの経営理論研究者も経営戦略をその企業目的と関連づけて論じる場合が多い¹。この傾向と関連して、アンドルーズ(Andrews, K. R.)は「ビジネスの目的、目標は通常複合的であり、多様である。かつ、それらが通常きわめて高遠なものか、あるいは幅の広いものから世俗的か、あるいは特殊のものに至るまでという風に階層的に組み立てられていることが、われわれの定義づけへのアプローチを複雑なものにする」(Andrews, 52頁)ことを指摘し、経営戦略を「会社はどんな事業に属しているの

か、あるいは、どんな事業に属すべきか、または、どんな種類の会社なのかあるいは、どんな種類の会社であるべきかを明確化するように表明された会社の重要目的、意図、あるいは目標ならびにこれらの目標を達成するための基本的な諸方針と諸計画などからなる構図である」と説明している(Andrews, 53頁)。既存の経営資源を有効に利用するための企業買収と技術提携、新製品の開発による多角化経営など、経営戦略を論じるときにはその企業目的と関連付けなければならないが、すべての企業目的、たとえば労働者の勤労意欲の喚起や女子雇用率の向上などは必ずしも戦略的とはいえないことを見逃してはならない²。では、経営戦略をいかに理解すべきであろうか。

2 経営戦略の定義

多くの理論研究家は、経営戦略に関する一般化した定義を目指して研究してきた。ホファー(Hofer, C.W.)とシェンデル(Schendel, D.E.)は「組織がその目標を達成する方法をしめすような、現在なら

(2001年12月21日受理)

* 宇部工業高等専門学校経営情報学科

びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン」であると定義している (Hofer, Schendel, pp. 25)。また、ライト (Wright, P.) らは「戦略とは、組織のミッションおよび目標に沿って成果を達成するためのトップマネジメントによるプランである」と定義している (Wright et al., pp. 3)。このことからわかるように、経営戦略は少なくとも相互作用の基本パターンか、またはプランとして理解することができる。経営戦略の概念は、企業行動の合理性を解明するためのツールばかりでなく、企業経営における資源の配分、計画の作成およびその実施に指針を与えるものであるため、それを明らかにする必要がある。そのため、本稿はまず代表的な経営戦略の理論研究者ミンツバーグ (H. Mintzberg) の議論を取り上げて分析する。

2-1 ミンツバーグの見方

ミンツバーグは、いままでの経営戦略に関する理論的研究をレビューし、それらを10の学派に分類しているが、経営戦略については明確に定義せず、5Pの概念を用いて説明している (Mintzberg et al., 10頁)。ここでいう5Pとはプラン(plan)、パターン(pattern)、ポジション(position)、パースペクティブ(perspective)およびプロイ(ploy)である。ミンツバーグによると、方向性、将来へ向けてどうアクションを取るべきかという指針や方針はプランであり、時を越えて一貫した行動を示すものはパターンである。特定の市場における企業の特定製品の位置づけはポジションであり、企業の基本理念にかかわるものはパースペクティブである。また、競争相手の裏をかこうとする特別な計略のプロイも戦略に含まれている。したがって、上述のホファーとシェンデルやライトらと比べると、ミンツバーグはより広範囲に経営戦略を捉えていることを理解することができよう。

経営戦略の概念を簡潔に定義できない理由は戦略の形成(strategy formation)と密接にかかわっているからである。戦略はどのような形をなすのかというよりも、どのように形成されるべきかが戦略の形成の中心課題となっている。10の学派は戦略の形成についてそれぞれ独自の見解を示しているため、経営戦略の概念に関する理解の仕方も微妙に異なっている。

戦略の形成は、次のように二つの意味を持っている。一つは、戦略の作成である。戦略はビジョンを持たねばならない。ここでいうビジョンとは、将来への展望であり、理想像である。いくつかの事業部

門からなる組織は限られた経営資源を効果的かつ効率的に配分することが要求されるので、このビジョンを具体化するには、組織全体を考慮した戦略が不可欠である。戦略の作成は「秩序正しい静的なものではなく、もっと豊かで、乱雑で、そしてダイナミックなプロセスである」とミンツバーグが指摘している (Mintzberg et al., 126頁)。もう一つは作成された戦略の実施である。戦略の実施は戦略的マネジメント(strategic management)を意味し、現状の把握ばかりでなく、将来への正確な予測も必要としている。戦略的マネジメントは「一般に、戦略策定、実行、コントロールなどの個別のフェーズを中心に提起しており、それらが段階的に実行される」ことであると、ミンツバーグは説明している (Mintzberg et al., 20頁)。それは経営戦略の概念と異なるものであると考えられる。したがって、ミンツバーグは経営戦略のすべてを網羅して説明しているとはいえ、経営戦略の各学派を考察するときには、経営戦略の概念と戦略の形成という二つの次元を分けて捉えているのがその最大の特徴であるといえる。

2-2 戦略としての5P

プランとパターンとの関係については、ミンツバーグが「組織は将来のためにプランを展開し、また過去の集積からパターンを見いだす」と指摘している (Mintzberg et al., 12頁)。プランからも一定のパターンを見いだすことができるが、ここでプランとパターンは戦略の表裏一体の関係にあると捉えられることが強調されている。ところが、「戦略はプランである」、言い換えればプランは戦略と同義に捉えられる理由は何だろうか。

プランは計画の作成と実施の過程を意味する。この過程を説明するためにミンツバーグはスタイナー (Steiner, G.A.) の戦略計画モデルを取り上げている。このモデルからわかるように、プランという計画作成業務は一般的に①情報の収集、②代替計画案の企画と選択、③計画の実施および、④計画の評価という四段階を経て行われている。この四段階のことは意思決定の過程と同じであるため、プランは論理的に意思決定と同一のものであることを見逃してはならない。この点については、アージェンティ (John Argenti) は「両者が実践上区別される唯一の点は、責任者が意思決定に関して意図的に、意識的に注意を払う程度である。瞬間的に意思決定を行う場合には、彼は意思決定を行ったと言っている。ところが、慎重に、意図的に、システムの、正式

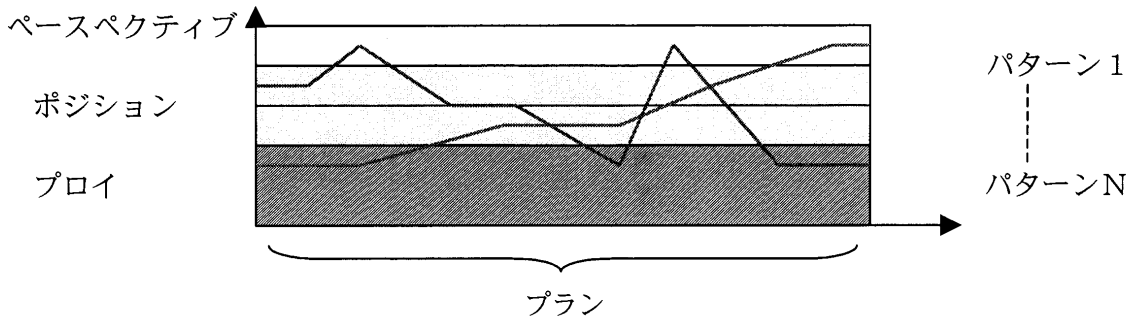


図1 ミンツバーグの戦略概念図

に意思決定を行う場合には、責任者は計画を作成したと言っている」(Argenti, 7頁)と説明し、実際には計画を作成する場合とそうでない場合との間に明確な時間的境界線を引くことができないことから、「意思決定を行うことは計画作成の圧縮した形式であり、計画作成は意思決定の延長形式である」と結論づけている (Argenti, 8頁)。

プランと同様に、ポジションとプロイも意思決定と同義に捉えられることから、戦略として理解されている。ポジションは、業界における企業または製品の有利な位置づけを獲得することを意味し、競争相手とは異なって、高い価値を有するポジションをいかに獲得するかが目的である。それは「分析的な計算に基づいて、包括的なポジションの中から一つを選択することである。……よってこのプロセスから、完全な形をまとった戦略が生まれ、それが明確化され、実行される」(Mintzberg et al., 84頁)。プロイは自分の有利な立場を生かして、競争相手の弱みを掴み、脅威を与えるものである。それはプランと同じような一連の段階を経て行われるので、プランと同様に意思決定であると理解することができる。

企業の経営理念も意思決定としての戦略の形成に影響を与える要因の一つであり、ミンツバーグはそれをペースペクティブと呼んでいる。一般に広義の経営戦略はその対象領域として経営理念、企業文化の変革までを含める。ペースペクティブである経営理念は意思決定そのものではないが、経営理念は組織構成員に共有された価値観や態度パターンを反映したものであり、それを明確化すると、意思決定に統一した基準を与えることができる。したがって、ペースペクティブは意思決定のルールとしての経営戦略であると理解できよう。

上述の分析からわかるように、ミンツバーグの戦略概念は意思決定と同義に理解しているといえよう。

時を越えて一貫した行動を示すものはパターンであるというミンツバーグの説明からわかるように、

過去ばかりでなく、現在並びに将来にもパターンが存在する。ここでいうパターンとは、経営資源の配分のほか、常に最高価格帯の製品を販売するというハイ・エンドの行動や、常に最もチャレンジングな仕事ばかりを引き受けるハイ・リスクの傾向などを意味する。つまり、企業経営活動の結果およびこれからの行動指針になりうるのが経営戦略としてのパターンであり、その経営戦略をいかに具体化し、形成すべきかがプランである。そして、そのパターンをもたらすものとして、ペースペクティブ、ポジションおよびプロイがあげられる。このような視点からミンツバーグの5Pの概念を図1のように整理することができる。

2-3 経営戦略と意思決定

周知のように、意思決定は一定の目的を達成するために情報を収集し、二つ以上の代替案の中から最大値(または満足値, 以下同)を実現できるものを選択する人間の合理的な行動を指している。したがって、意思決定は選択であるともいわれている。では、経営戦略は意思決定と同様に捉えることができるのだろうか。

いま、行為者AはT1の時点で、X1、X2、X3の三種類の行為を選択でき、その結果はそれぞれA1、A2、A3であり、これらの関係は $A1 > A2 > A3$ であると仮定しよう。この場合、行為者AはX1を選択するだろう。このような複数の選択肢を創出し、それぞれの結果を予測し、その予測結果にもとづいて最大値(または満足値, 以下同)が実現できる代替案を選択することは明らかに意思決定の問題であろう。X1をいかに効率的かつ効果的に実現できるかが業務活動の問題であり、戦術(tactics)とよばれる問題である³。

ところが、行為者AはT2の時点において、Y1、Y2、Y3の三種類の代替案を選択できるとし、Y1、Y2、Y3の結果はそれぞれB1、B2、B3であり、これらの関係は $B1 > B2 > B3$ であると仮定しよう。T1の時点にお

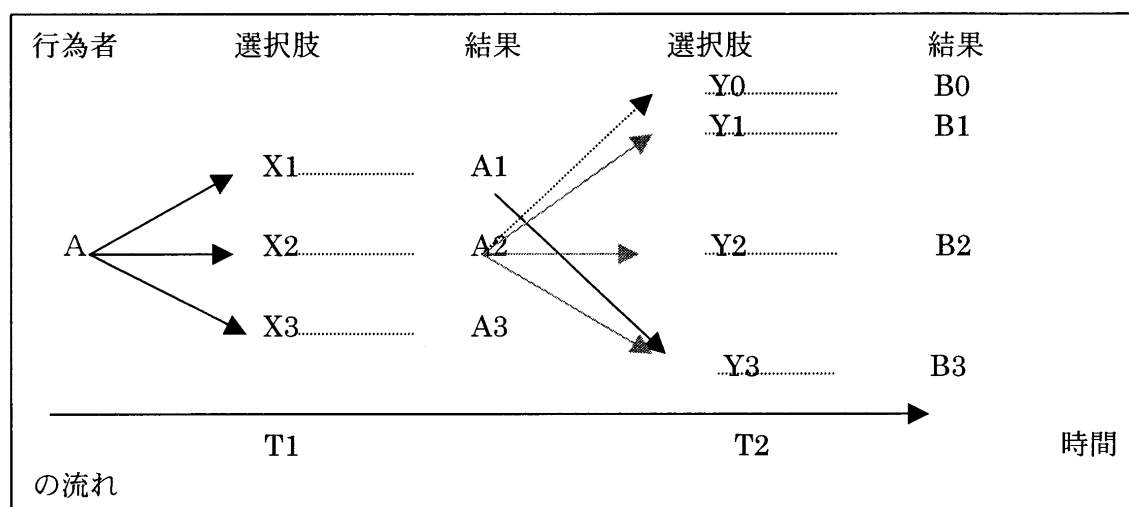


図2 意思決定と経営戦略との相違

いてX1を選択した場合、T2の時点においてY3しか選択できないとし、また、X2を選択した場合Y1、Y2、Y3を選択できるが、X3を選択した場合選択肢がなくなると仮定しよう。T2の時点における各選択肢の結果を予測できる場合、行為者AはT1の時点においてX1の代わりにX2を選択し、T2の時点においてY1を選択するだろう。このように、企業の経営者が長期的視点をもって行動し、その基本目的を実現するための連鎖的意思決定行為の集合が経営戦略であるといえよう。このような連鎖的意思決定選択行為(a chain action of chain-decision-making)は企業の実際の業務プロセスにおいて日常的に繰り返されているであろうと推測できる。これを図で表わすと図2のようになる。

意思決定は選択結果の最大値を目指すものであるがゆえに、一過性行為の性格を持つものであるといえよう。それに対し、経営戦略は連鎖的意思決定行為であるので、選択時点においてそれぞれ最大値を求める必要はなく、企業目的の達成が選択の基準になる。したがって、経営戦略の立場からみれば、常に最大値を求める一過性行為の性格を持つ意思決定は必ずしも合理的な選択とはいえない。

意思決定は戦略的な意味合いを持つ場合もあることを指摘しておかねばならない。ここでいう戦略的とはその行動の目的は一過性的なものではなく、連鎖的なものを意味する。図2からわかるように、T1の時点においてX2を選択するということを意思決定であると理解すれば、経営戦略の作成と実行プロ

セスの一環をなしているそれを「戦略的意思決定」(strategic decision-making)と呼ぶことができる。したがって、意思決定の角度からみると、戦略は戦略的意思決定の連続過程であるともいえよう。

2-4 意思決定重視型経営と経営戦略重視型経営

短期的利益を追求する経営者(多くのアメリカ企業の経営者がそれに相当する)は、T1の時点においてX1を選択すれば、T2の時点においてY3を選択せざるをえない。多くのアメリカ企業の経営成果が大幅な変動を見せているのはこのような一過性行為の性格を持つ意思決定政策によるものであると考えられる。コッター(J. P. Kotter)は「これほど極端ではなくても、多くの経営者は短期的な業績によって報いられるものだから、意識的に企業の有効性を下げるようなやり方で経営することもある。短期的な業績によって、称賛、昇進機会、ボーナスが与えられるから、彼らは、自由になる資源を現在のプロセスを効率的かつ効果的にすることにあまりにも多く投入しがちであり、諸要素を適応的な状態にすることに十分な資源を投入しないことが多い」と指摘し、「彼らは、長期の問題というツケを残しながら1、2年でつぎつぎに仕事を変えていくから、成功しているように見えるだけである」(Kotter, 113頁)と批判している。それに対して、長期的な利益の実現を求める経営者(多くの日本企業の経営者がそれに相当する)はT1の時点においてX2を選択し、T2の時点において次の代替案Y1を選択するだろう。その

結果、経営業績は急激な変動がないものの、企業の安定成長を実現できる。市場シェアを求める日本企業の行動もその具体的事例であろう。市場シェアの拡大は短期的に企業に利益をもたらすことがなくとも、長期的な視点からみれば企業の安定成長の実現に寄与する要因の一つになると予想されるので、戦略的行動であるといえよう⁴。このような日本企業の行動は欧米の理論研究者たちの目には経営戦略が欠如しているかのように映るだろうが、実際は日本企業の行動こそ戦略的であるといえよう⁵。日本の「負けは勝ちである」という格言はまさしく戦略的な発想によるものであり、短期的な負けは長期的な勝ちをもたらすものこそ戦略的である⁶。ここで前者を意思決定重視型経営 (management based on decision making)、後者を経営戦略重視型経営 (management based on managerial strategy) と呼ぶことにしよう。

意思決定重視型経営はアメリカの企業に、経営戦略重視型経営は日本の企業に代表されているとはいえ、単純にイコールではないことはいまでもない。アメリカ企業と同様に、日本企業にも上記の2種類の企業が並存しているのである⁷。

上述の分析からわかるように、経営戦略は連鎖的意思決定と時間の関数である。将来の傾向を予測できる経済環境においては、日本企業のような経営戦略は有効であるが、社会環境の不確実性の増大、製品のライフサイクルの短縮および製品市場の細分化などの経済環境が急激に変化し、長期的な予測ができにくくなっている現在、経営戦略よりも一過性行為の性格をもつ意思決定を必要としているのだろうか。この疑問に答えるために、まず経営戦略の形成とその影響要因を吟味しておこう。

3 有効な経営戦略の形成と影響要因

戦略とは、もともと軍事用語の一つであり、戦争の策略を意味するものである。クラウゼウィッツ (Clausewitz, C. von) によれば、戦略とは政治目標遂行の手段であり、戦争計画の作成と諸戦闘をたばねそれを遂行する指針の作成である。したがって、経営戦略は企業の基本目的を実現し、市場競争を指導するものであると理解することができよう。

3-1 有効な経営戦略の形成

ミンツバーグらは戦略形成の角度から、経営戦略を「意図された戦略」と「創発的戦略」の2種類に分けている⁸。図1においては、Y0 選択肢を除くと、

全部で9通りの選択パターンがある。そのうち実現できるパターンは4通りしかない。「X2 (A2) ~Y1 (B1)」のパターンは、意図された戦略であるといえる。ところが、AはT1時点でX2を選択した結果、T2の時点でY1、Y2、Y3のほかにY0の代替案を創出し、Y0の結果B0は $B0 > B1 > B2 > B3$ であると仮定しよう。そうすると、Aは新たな代替案Y0を選択するだろう。この「X2 (A2) ~Y0 (B0)」は経営戦略を計画、作成する時点で予想できなかったことと、T1の時点でX2を選択したため、新たな代替案を創り出しているため、これは創発的戦略と呼ばれている。それは行動の一つ一つが集積され、そのつど学習する特徴をもつものである。選択肢Y0の結果は必ずしも最大とは限らないことからわかるように、創発的戦略は必ずしも有効な経営戦略を意味しない。ミンツバーグは、「一方的に計画的で、まったく学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的で、コントロールの全くない戦略もない」ことから、「有効な戦略というのは、予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えたこれら2つの戦略の組み合わせなどだ」と指摘している (Mintzberg et al., 13頁)。

意図的でありながら、創発的でもある有効な経営戦略を具体的に析出するためには、その影響要因を分析しておく必要がある。

3-2 経営戦略の影響要因

経営戦略の影響要因については、経営戦略の基本モデルであるSWOT分析を取り上げる場合が多い。SWOT分析は企業内部の強み (strengths) と弱み (weaknesses) と外部環境の機会 (opportunities) と脅威 (threats) の四つの角度から企業のとるべき行動を分析するものである。

企業内部の強みと弱みは基本的には経営資源の大きさによって決定されるものである。企業の基本目的は企業の経営資源を考慮して設定されるものである。競争市場においては、市場シェア、新製品の開発など同一の目標を目指してライバル同士が競争する場合、経営資源の大きさは企業の競争優位を決定する要因の一つになる。孫子の兵法も、戦争の勝敗は国土の広狭、資源の多寡、人口の多少、戦力の強弱、勝敗の帰趨によって決定される⁹と説明し、資源の重要性を強調している (守屋, 77頁)。マーケティング、研究開発および財務・人事などの組織の強みと弱みのほか、製品やマーケットに直接携わることによって蓄積される経験や、経営責任者の価値観なども企業の内的状況として強調されている。

ところが、経営資源の大きさは競争の勝利を導く唯一の要因ではないことを見逃してはならない。既存の資源をいかに最大限に利用し、企業の基本目的を達成できるかが経営戦略の最大の使命であるので、経営資源の運用方法も企業内部の強みと弱みの重要な一部分をなしているからである。冒頭で取り上げたチャンドラーの「必要な資源配分」とは経営資源の運用方法を意味するものであると理解できよう。経営戦略の作成と実施にあたって、長期的な視点が要求されるので、企業組織内部の経営資源も時間とともに変化するものであると認識しておかねばならない。具体的にいうと、人的流動性や、資金の外部調達可能性および企業の買収などの行為が経営資源に大きな影響を与えるものである。

外部環境の要因は企業環境における技術的、経済的、社会的、および政治的側面によって構成されており、企業内部の経営資源と同様に重要性を持つものである。なぜなら、企業の基本目的ばかりでなく、戦略の形成と戦略の形成過程にも直接に影響を及ぼすことがあるからである。たとえば、政府の法律規制の実施で、企業目標の大幅な修正が要求され、製品の生産が制限されることがある。ここで重要なことは、外部環境の変化は自然発生的なものばかりでなく、経営組織が環境に与える影響の結果でもある。具体的には、新技術の導入や新たな競合相手などの競争状況の変化、商品の陳腐化や製品の新しい利用法などのマーケットの変化があげられる。この外部環境の変化は、企業にとって機会であると同時に、脅威でもある。脅威ではなく機会として捉える前提条件の一つはこの外部環境の変化を十分に認識し、つねに柔軟に対応できる経営戦略が求められている。

上述のSWOT分析の内容からわかるように、企業内部の強みと弱みと外部環境の変化は戦略の形成と戦略の形成過程に大きな影響を与えるものである。ところが、同じく変化する環境に対して企業の規模や業種と関係なく、類似性を持つ経営戦略を展開する場合もあるし、また環境が変化しても従来の経営戦略を維持しつづけ、成功する企業もある。これらのことから、外部環境の変化と企業内部の強みと弱みは経営戦略の形成の影響要因であっても、決定要因ではないことが理解できる。では、経営戦略の作成とその実施に影響を与える決定要因はなんだろうか。

3-3 有効性測定基準としての企業目的

目的 (objective) は目標 (goal) と異なる意味合いを持ちながら、同義に使われる場合が多い。一般的には、到達したい状態として意図し、行動を方向

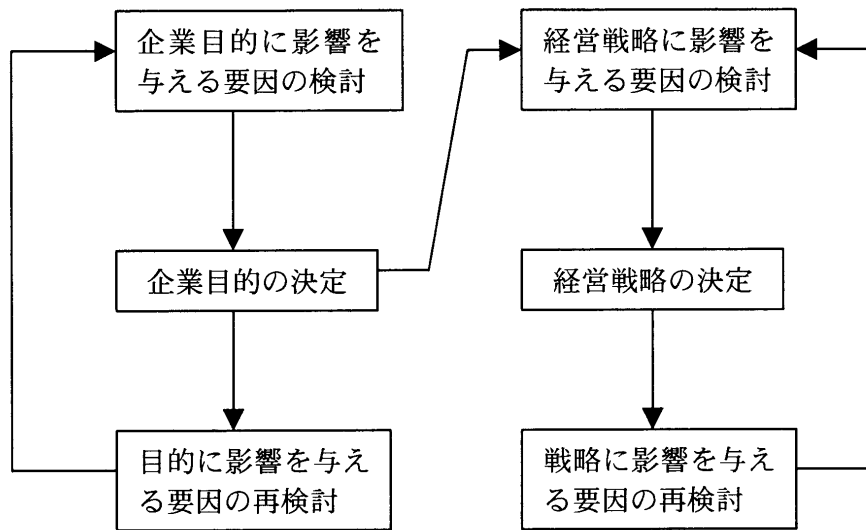
づけるものは目的と呼ばれるのに対して、そこに至るための中間的なものが目標と呼ばれている。したがって、目標と比べると、目的は次のような特徴を持っている。

第一に、目的は全体性を持つものである。ここでいう全体性とは組織活動のすべてに例外なく効力を持つことを意味する。たとえば、成長性目的や収益性目的などがそれである。全体性目的を部門ごとに分割すると、部門目的または目標が形成される。売上高の増加はその関連活動に影響を与えるものであっても、労働生産性の改善などの利益増大には有効でないことから部門目的または目標というべきであろう。これらの部門目的または目標が互いに矛盾し、敵対する場合は組織目的による調整が要求される。

第二に、目的は組織の行動方向を示すものとして長期性を持つものである。環境の変化と不確実性の増大で、長期的目的の抽象度がますます高くなる。それを期間ごとに分割することによって、操作可能な短期目標になる。

周知のように、人間は企業目的を実現するために、段階的に目標を設定してそれぞれの行動を展開する。人間は理性をもつものであるといわれるように、経験や学習を通じてある程度将来の環境変化を予測して計画し、行動する。人間は経営事業の再定義や競争市場におけるポジションの再構築、および各種の策略を用いて組織内部の公式構造と技術などの改善を図るなど、環境変化に柔軟に対応しようとしている。しかしながら、この環境変化が人間の予測をはるかに越える状況が生じるときには、人間はプランを変更するか、または目的を変更するかという二つの対策をとって対処する。プランの変更や目的の変更は、経営戦略全般に影響を及ぼすものであるので、両方とも経営戦略そのものの変更を意味する。

図3からわかるように、企業目的が経営管理者の目的とは論理的に範疇が異なっているので、企業目的は経営戦略によって影響されない。アージェンティは「どんな経営戦略であっても、その唯一の妥当性はそれが企業目的を達成するという点にあり、もしもそれを達成できなければ、企業目的を変更するのではなくて経営戦略を変更するという点にある」と説明している (Argenti, 33頁)。経営戦略は企業の基本目的を実現しようとしていることから、経営戦略の有効性の判断基準は企業目的の達成度によって測られるといえよう。企業目的は環境の急激な変化に影響を受けるので、環境の変化が経営戦略に決定的な影響を与えるような擬似現象が生じると理解できよう。



(出典) John Argenti(1974), Systematic corporate planning, Halsted Press 古川栄一監訳『経営計画の理論と実践』日刊工業新聞社, 昭和51年7月, 32頁

図3 経営計画作成過程における企業目的サイクルと経営戦略サイクル

したがって、経営戦略の変更を必要としている理由は企業内部の強みと弱みや外部環境の変化というよりも、企業目的の実現にあるといえよう。アージェンティは企業目的と経営戦略との関係を図3のように整理している。

経営戦略は企業が保有する経営資源と運用能力を、企業を取り巻く現在の環境および予期される環境の変化に適応せしめ、その企業目的を達成するための手段である¹⁰といえよう。

4 有効な経営戦略の実現

ところが、ワイク(Karl E. Weick)は「集団発展モデル」を用いて、経営組織という集団の目的は時間とともに変化するものであると説明している。ワイクは「十人十色」ということからすべての集団の出発は「多様な目的を追求する人びとの間で形成される」ことに注目し、「メンバーが多様な目的を達成するための手段として相互連結行動に収斂すると、多様な目的から共通の目的への微妙なシフトが生ずる」(Weick, 119頁)ことを指摘し、課業達成のため分業の実施、帰属の安定化および個性的な欲求の満足などの理由から共通目的から多様な手段へとシフトすると説明している。「このモデルは、集団の形成から解体への歴史および同じ集団内の同じメンバー間で繰り返される事象とをカバーしている。要するに、それは、1組の互恵的行動の運命を描いている。もし集団がただ1組の互恵行動から成り立って

いて、タスクが遂行されたら解散するとすれば、このモデルは集団の全歴史を描くことになる。またもし集団が引き続き存続し互恵性も時とともに変わるとすれば、相互連結行動の各組がこのモデルの示す発展の連鎖をたどるだろう」(Weick, 122頁)。現実の法人企業(経営組織, 以下同)は一過性的な結合ケースが少なく、コモنز(Commons J. R.)は集団的行動の「連結意志」と自然人を越える法的地位の「不死性」によって特徴づけられる法人企業を「ゴーイング・コンサーン」と定義している(Commons, 182-184頁)。ゴーイング・コンサーンは企業の短期的利益の上昇よりも、長期的安定成長という将来への期待が込められていると理解できる。

従って、意思決定を重視すべきか、または経営戦略を重視すべきかについては、環境ではなく、あくまでもその企業組織の目的によって決定されるものであると理解することができる。

4-1 未来傾斜の重要性

ワイクとコモنزの説明からわかるように、企業組織という集団は“1組の互恵的行動から成り立っていて、タスクが遂行されたら解散する”場合と、“集団が引き続き存続し、互恵性も時とともに変わる”場合があるが、企業組織は「ゴーイング・コンサーン」として存続するのが一般的である。

高橋伸夫は日本企業の意思決定を分析するときに、「過去の実績や現在の損得勘定よりも、未来を残すことを選択し、その実現への期待に寄りかかって意

思決定を行う」ことを発見し、これを「未来傾斜原理」と呼んでいる。(高橋, 34 頁) 高橋伸夫は「日本企業では、多くの経営現象をこの未来傾斜原理で説明することができる」と指摘している。

一過性行為の性格を持つ意思決定は過去の実績や未来への期待よりも現在の損得勘定を重視する傾向を持っているのが特徴である。戦略的意思決定である経営戦略の未来への重視は「未来傾斜原理」と同じである。経営戦略を強調する理由は上述のゴーイング・コンサーンの長期的安定成長を実現するためであるといえよう。しかしながら、過去の実績や現在の損得勘定は未来の形成に大きな影響を与えるものであるため、過去と現在も未来と同様に重要な決定要因となっているところに違いがあることを指摘しておかねばならない。

上述のような時間とともに変化する共通目的と長期的安定成長を実現するために、効率的な意思決定よりも有効な経営戦略が求められている。

では、有効な経営戦略をどこに求めるべきであろうか。

4-2 経営戦略における業務活動の重要性

経営戦略についてポーター (Porter, M.E.) は次のように指摘している。「戦略の本質は業務活動にある。ライバルとは違う業務活動の方法、あるいは違う業務活動を選択することである。そうでなければ戦略などというものは、競争の中で押しつぶされてしまうマーケティングのスローガンにすぎなくなる。」(Porter, 58 頁)

ポーターのいう競争戦略とは「自社を他社とは違ったものにするものなのだ。それは他社とは違った一連の業務活動を慎重に選び、独特の価値を組み合わせ提供することである」(Porter, 58 頁)。企業が業務活動の効率化を図るときには、TQM、ベンチマーキング、タイムベース競争、リエンジニアリングなどのマネジメントツールがよく用いられる。多くの企業の経営者は、業務の効率化と経営戦略との区別が付けられていないので、非効率の除去、顧客満足増進など業務効率の改善に走っている。ところが、「業務の効率化は戦略ではない」とポーターはいう。たしかに、業務の効率化も戦略も、あらゆる企業の究極の基本目標である優れた業績の達成には不可欠であるが、両者は大きく異なっている。

戦略は組織全体に係わるものであるのに対して、業務効率の改善は部門ごとや個別業務活動を中心としているものである。

戦略は数量で表現しにくい、業務効率の改善は

数値で表現できる。

戦略はビジョンであり、抽象的なものであるのに対して、業務効率の改善は具体的で、実行可能なものである。

ポーターは戦略の本質を論じるときに、明らかに、戦略の相対概念として業務活動を意識しているといえよう。ポーターの言う業務活動とは、品質管理など生産現場に係わるもので、ビジョンや青写真などの経営戦略の概念とは明らかに性質的に異なるものであることから、業務効率の改善は、ミンツバーグの「戦略の形成」に相当する概念であり、一般的には戦術 (tactics) と呼ばれている概念と等しい。ミンツバーグは戦略の形成という概念を提唱しているが、それを明確に説明しなかった。その理由はおそらくミンツバーグが論じようとしている戦略の概念に重点を置いて論じようとしているのではないかと思われる。

企業目的は戦略の測定基準となっていることから、その戦略の実現は必ずしも企業に優れた業績をもたらすものではないことが明らかであろう。なぜなら、企業目的の本質は企業経営者の価値観の問題に帰結することができる。また、戦略は戦術と同様に、絶対的優位が存在しないことを見逃してはならない。なぜなら、企業目的はその相対性を持つものである。従って、戦略の優位は相対的なものであり、競争相手と比べると優位であるかどうかの問題である。つまり、「経営戦略の相対性は唯一最善の有効な経営戦略が存在しないことを意味する」ので、経営戦略を展開する場合、競争する相手の企業より相対的な優位に立つことが重要である。同一の目的を実現するためには、戦術が企業業務の有効性を決定する重要なツールとなる。

ここで重要なことは戦略と戦術がともにもうまく機能しなければ理想的な効果が得られないということである。戦術が成功しても、戦略が失敗すれば、すべての努力が泡となる。戦略が成功すれば、戦術が失敗しても、成功の可能性を持っている。戦略も戦術も失敗すると、完全な失敗を意味する。

上述の分析から戦術と比べると戦略の重要性を一層理解できよう。戦略の成功は長期的成長を保障するものであり、戦術は戦略の有効性を実現するためのツールである。従って、戦術を抜きにして戦略を論じるときには、空論に過ぎない。また、戦術を強調し過ぎると、業務の効率の改善ができて、企業の全体の収益性や企業目的の実現には寄与しないことが明らかである。

企業の経営戦略の重要性は強調しても強調しすぎ

ることはないが、その限界を認識しておかねばならない。戦略の形成過程は多種多様であるので、唯一最善の経営戦略は存在しているかどうか不明であり、経営戦略を作成し、実施した企業はその企業の業績と正の相関関係を証明できていない。また経営戦略の本質は定量的ではなく、定性的なものであるので、経営戦略を数量化することが困難である。経営戦略の存在意義は企業に利益の改善と安定した成長をもたらすかどうかは疑わしい。戦略の実施は「望み通りの将来にする」という積極的な側面を強調できるが、経営戦略を実施している企業が劇的な成功をもたらしている確証はない。したがって、戦略は堅調な成功を達成するための攻撃的な手段と言うよりも、複雑化している近代企業の管理の問題に対する防衛手段の一つではないかと考えられるであろう。

5 むすびに

本稿はいままでの経営戦略の概念を検討し、それが意思決定の概念と混同していることを指摘したうえで、経営戦略とは「企業の基本目的を実現するために連鎖的意思決定と時間との関数である」ことを明らかにした。また、経営戦略の概念、戦略の形成の二次元に沿って、有効な経営戦略の意味を検討し、それが企業目的によって決定されることを明らかにした。有効な戦略の実現は優れた戦略と同時に、業務効率の改善を実現する戦術も求められることを解明し、企業の成功方向を示すことができた。

今後は、経営戦略と戦術との関連を検証するために、企業のデータを用いて実証研究する必要がある。また、この問題を踏まえて、企業の経営戦略の実態調査をし、経営戦略の全貌を明らかにすることを今後の研究課題にしたい。

参考文献

[1] Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press, 1962
 [2] Commons, J. R., *Legal Foundation of Capitalism*, 1924 新田隆信他共訳『資本主義の法律的基础』コロナ社, 1964年
 [3] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, and *STRATEGY SAFARI: A guide tour through the wilds of strategic management*, The free press, 1998. 斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999

年10月

[4] Hofer, C. W., Schendel D.E., *Strategy Formulation*, West Publishing, 1978 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981年
 [5] J. T. Cannon, *Business strategy and Policy*, 1968 中村元一・浦郷義郎等訳『企業戦略1・製品市場開発の構図』ホルト・サウンダース, 1984年11月
 [6] John Argenti, *Systematic corporate planning*, Halsted Press, 1974 古川栄一監訳『経営計画の理論と実践』日刊工業新聞社, 昭和51年7月
 [7] John P. Kotter, *ORGANIZATIONAL DYNAMICS: Diagnosis and Intervention*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978 加護野忠男・谷光太郎訳『組織革新の理論』白桃書房, 1987年2月
 [8] Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, The McGraw-Hill companies, Inc., 1979 遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997年4月
 [9] Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Inc., 1971 山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976年
 [10] Porter, M.E. "What is Strategy?" *Harvard Business Review* (November-December 1996, pp.61-78). 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1999.3 特集, 54-72頁, ダイヤモンド社, 1999年
 [11] Power, D. J., Gannon, M. J., McGinnis, M. A., and Schweiger, D. M., *Strategic Management Skills*, Addison-Wesley, 1986
 [12] Wright, P., Pringle, C., and Kroll, M., *Strategic Management Text and Cases*, Allyn and Bacon, 1992
 [13] 井上正・手塚公登『企業組織の経営学』早稲田大学出版部, 1999年5月
 [14] 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智著『経営戦略 創造性と社会性の追及』, 有斐閣, 1997年7月
 [15] 高橋伸夫著『未来傾斜原理』白桃書房, 1996年
 [16] 日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1999年版』, 日刊自動車新聞社, 1998年10月
 [17] 日産自動車株式会社編集『自動車産業ハンドブック』各年度版, 株式会社紀伊国屋書店発行
 [18] 日本経営学会『日本の経営の諸問題 経営学論集52』, 千倉書房, 1983年
 [19] 守屋洋著『孫子の兵法』産業能率大学出版部, 1979年12月

注釈

1 たとえば、キャノン (J. T. Cannon) は「企業戦略は、その存立目的の達成を目指す経営陣の活動の青写真を提供する基本活動の決定である」と定義している (Cannon, 13頁)。

2 目的が戦略的であるかどうかはその目的のみから判断できるものではない。なぜなら、後に述べたように戦略は連鎖的選択行動のプロセスであるがゆえに、その目的は一過性であるかどうかが問題になる。勤労意欲がないために、勤労意欲の喚起をする目的なら戦略的とはいえないが、勤労意欲を喚起することによって生産性の向上と利益率の増加を達成し、業界におけるコストの競争優位を獲得することにつながるると、紛れもなく「戦略的」といえよう。

3 意思決定と混同しやすい概念の一つは戦術である。井上正と手塚公登は戦術を短期的、限定的な視野からの意思決定 (井上・手塚, 110頁) と規定しているが、本稿の定義に従えば、戦術は意思決定を具体化するために経営資源の展開と運用の手段であり、方法である。両者を区別する必要があると考えている。

4 市場シェアの拡大を実現するために、製品価格の切り下げという方法を用いる場合が多い。コストが一定の場合、製品価格の切り下げは利益の減少を意味する。ところが、市場シェアの拡大は、製品市場における企業の影響力の増大をもたらすばかりでなく、企業に安定した利益の増大をももたらすものである。

5 ポーターは日本企業にはほとんど戦略がないことを説明し、日本企業は戦略を学ばなければならないことを指摘している (Porter, 57頁)。このことについては、ミンツバーグらは「もしポーターの言うことが真実で、一方、多くの日本企業が業績を出したことも事実ならば、会社が成功するためには戦略は必要な条件ではない、ということになってしまう」と反論しているが、その理由についてはポーターの戦略の概念を狭義的に捉えていると説明している

(Mintzberg et al., 124頁)。ポーターは経営戦略に関する捉え方は競争戦略をベースとしている。

6 日本では、このような戦略的発想を持つ格言は他にもある。たとえば、「急がば回れ」もその一つである。

7 具体的には、日本のセメント産業のU社とO社の事例を取り上げて考察してみよう。筆者のヒアリング

調査によると、セメントへの需要は1970年代のピークを過ぎた頃には、U社は引き続き既存の経営資源をセメント生産に投入することを選択し、その増産を目指していた。ところが、同じ頃のO社はセメントの市場動向を分析し、市場の変化に伴って新製品の開発が必要であるという経営戦略のビジョンを持っていたため、既存の経営資源の一部をセメント生産に投入したものの、多くは化学事業の新製品開発に投入することを選択したのである。従来 の意思決定の立場から考察すると、U社が合理的な選択をしたことになり、規模の経済性によってその後のセメント生産の支配権を得ることができたのである。ところが、この選択は長期的視点を持っていない意思決定であるので、戦略性を欠如するものであるといわざるをえない。これに対して、O社はセメント生産の拡大よりも新製品の開発を選んだ結果、セメント生産という競争には勝てなかったものの、いわゆる負けであるが、この負けは戦略的であるがゆえに、1990年代に化学事業の新製品の大きな勝利をもたらすことになる。やがて、セメント需要の低迷時期になると、U社の経営は窮地に陥るのに対して、O社は新製品の開発の成功に伴い、新たな発展局面に突入したのである。

8 ミンツバーグらは、経営戦略を意図された戦略と創発的戦略のほかに、計画的戦略、実現された戦略および実現されない戦略に分けている (Mintzberg et al., 13頁)。概念の混乱を避けるために、本稿では、計画的戦略を意図された戦略と同義に捉え、実現された戦略を経営戦略の結果、実現されない戦略を経営戦略の失敗であると理解する。

9 このことについて守屋洋は次のように説明している。「つまり、地形にもとづいて国土の広狭が決定される。国土の広狭にもとづいて資源の多寡が決定される。さらに、資源の多寡が人口の多少を決定し、人口の多少が戦力の強弱を決定する。そして、戦略の強弱が戦争の勝敗を決定する」(守屋, 77頁)。

10 戦争とビジネス競争との相違については、井上正と手塚公登は次のようにまとめている。まず、戦争の敵は明確に確認でき、相手の降伏を目的としているにたいして、ビジネス競争は顧客の支持を得るための競争であり、多数の競争相手が存在する。また、競争相手を倒産させる目的ではなく、共存する現実もあり、しかもその競争には終わりが無い。(井上・手塚, 114頁)