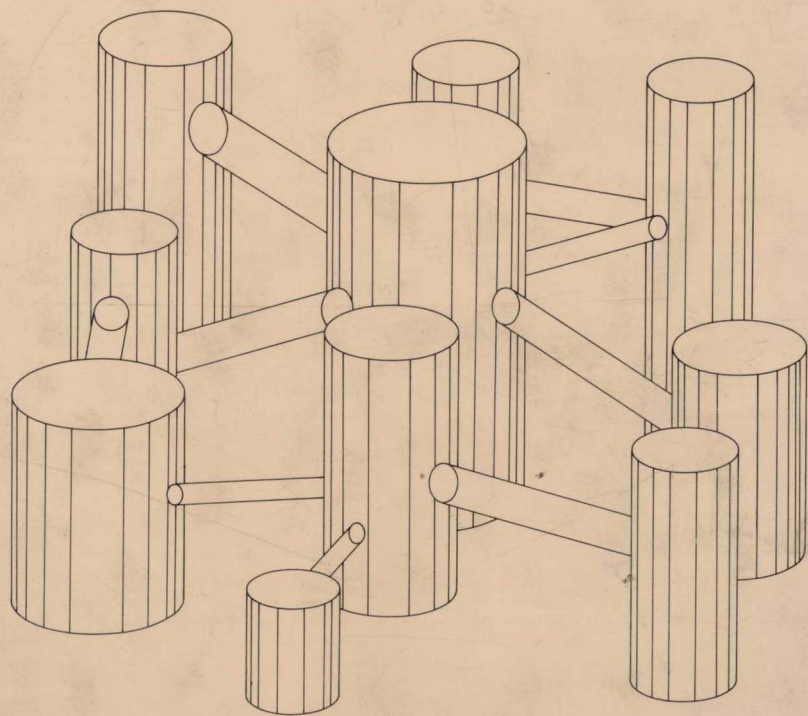


經營戰略論

石井淳蔵・奥村昭博 著
加護野忠男・野中郁次郎



有斐閣

經營戰略論

石井淳蔵・奥村昭博 著
加護野忠男・野中郁次郎



有斐閣

経営戦略論

昭和60年9月30日 初版第1刷発行

定価 2,700円

著者 石井淳蔵 奥村昭博 加護野中 忠郁 次郎

発行者 江草忠敬

発行所 株式会社 有斐閣

東京都千代田区神田神保町2~17
電話 東京(264)1311(大代表)
郵便番号 [101] 振替口座 東京6-370番
京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 中村印刷株式会社
製本 新日本製本株式会社

© 1985, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

ISBN 4-641-06456-3

は し が き

経営戦略は経営学の中心的なテーマの1つであり、すでに優れた教科書や研究書が数多く出版されている。しかし、時代の変化とともに、その中心的な論点（イシュー）は変化してきている。それにともなって、経営戦略論にも新しい枠組と内容が要求されている。とりわけ80年代に入ってから論点の変化は大きい。企業をとりまく環境が大きな変化を示しはじめたからである。時代の要求にこたえてゆくために、経営戦略論も、新しい理論の模索期に入っている。このような状況のなかで、経営戦略についての伝統理論から新しい理論への橋わたしをすることが、本書の基本的な使命である。

本書では、経営戦略に関する最近の論点を包摂できるような新しい枠組を提示し、それをもとに経営戦略に関するこれまでの研究成果をできるかぎり包括的にとりあげた。執筆にあたっては、つぎの点に配慮した。

まず、経営戦略に関するこれまでの論点と研究成果を体系的に提示すること、同時に、経営戦略論ならびに経営学の新しい理論への導入の役割をはたすこと、したがって、経営戦略についての実務的な入門書としてではなく、理論的な入門書としての役割をもたせること、経営戦略について、あまりに抽象的ではなく、かといってあまりに特定のではない中範囲の命題(仮説)を提示すること、現実の企業の実例をできるかぎり取り入れ議論を具体化すること、経営戦略と組織ならびに人間とのかかわり合いに重点をおくこと。

以上が本書の製品差別化のポイントであり、本書編集・執筆にあたってのわれわれの戦略であった。執筆者の限られた能力、限られた紙幅、限られた時間という資源制約のなかで、この戦略がどこまで実行できたかは不安である。読者の判断を待つことにしよう。

この戦略ならびに本書全体の枠組は4人の執筆者の共同作業の結果であるが、執筆にあたっては、分業を行った。第1章、第6章V節、第7章Ⅳ・V節、第8章は加護野、第2章、第3章は野中、第4章、第5章は石井、第6章Ⅰ～Ⅳ

・Ⅵ節、第7章Ⅰ～Ⅲ節は奥村が執筆した。分業の成果を持ち寄り、整合化に努めたが、不整合がいまだに残っているかもしれない。不整合は、われわれの力不足の証しであるが、第8章でも述べるように、不整合は発展の証しでもある。この点についても、読者の忌憚のないご批判を仰ぎたい。

経営戦略論は、ダイナミックでエキサイティングな分野である。そこに絶対的な真理を確立することは困難である。本書の体系や内容も、いずれは書き改められていくに違いない。創造的な戦略は、過去の真理を否定するような性質をもっている。経営戦略論は常に進化し、発展していかなければならないという宿命をもっているのである。しかし、経営戦略にかかわりを持っておられる学生ならびにビジネスマンの諸氏が、本書を通じて、経営戦略さらには経営学の最近の理論への関心をより深められることがあれば、執筆者として望外の喜びである。

最後ではあるが、ともすれば遅れがちなわれわれの作業をしんぼう強く見守り、発散しがちなアイデアの整合化のためにさまざまな専門的なアドバイスをいただいた有斐閣編集部の中村昭博氏に感謝の意を表したい。

1985年7月

石 井 淳 蔵
奥 村 昭 博
加 護 野 忠 男
野 中 郁 次 郎

目 次

第 1 章	経営戦略とは何か	1
I	経営戦略の重要性	1
II	経営戦略に関する議論の歴史	2
III	経営戦略の概念	6
IV	経営戦略の内容	8
V	経営戦略のサブ・システムとその統合	10
VI	経営戦略に関するイシュー	12
第 2 章	ドメインの定義	17
I	独自の生存領域と使命	17
II	物理的定義か機能的定義か	22
III	事業の定義の次元	24
IV	「ドライビング・フォース」概念	31
V	望ましいドメインの定義	39
第 3 章	資源展開の戦略	47
I	経験効果	47
II	経験効果の発生要因	48
III	経験効果と生産戦略	50
IV	至上戦略としてのマーケットシェアの拡大	51
V	P P M	54
VI	多角化戦略	60
VII	多角化タイプとパフォーマンス	65

Ⅶ シナジー効果	68
Ⅸ 経営資源	70
第4章 競争戦略	81
Ⅰ はじめに	81
Ⅱ 業界の構造分析	82
Ⅲ 戦略グループと移動障壁	88
Ⅳ 競争対応の行動	100
第5章 組織間関係の戦略	113
Ⅰ はじめに	113
Ⅱ 組織間関係の構造設計	114
Ⅲ 組織間関係の管理	127
第6章 戦略経営計画の策定	141
Ⅰ 戦略経営計画の必要性	141
Ⅱ 戦略計画の策定	144
Ⅲ 競争相手の分析	154
Ⅳ 戦略経営計画の立案	159
Ⅴ 戦略経営計画のための組織	166
Ⅵ 戦略経営計画の社会的・政治的局面	177
第7章 経営戦略と組織	183
Ⅰ 経営戦略と経営組織の適合	183
Ⅱ 戦略と組織の相互浸透	184
Ⅲ 経営戦略と組織構造	186
Ⅳ 経営戦略と組織文化	209
Ⅴ 組織文化の創造と変革	225

第 8 章 経営戦略の新潮流	235
I 分析的アプローチへの批判	235
II 進化論的アプローチ	247
索引	253

第1章 経営戦略とは何か

I 経営戦略の重要性

めまぐるしく変化する環境ときびしい生存競争のなかで、1つの企業を長期にわたって存続させることは、きわめて困難な仕事である。そのカギになるのは経営戦略であるといわれている。

『第三の波』(トフラー, 1980)に象徴される急速な技術進歩, それをもたらす社会構造の変化, 消費者の嗜好のめまぐるしい変化と多様化, 勤労者の価値観の変化, よりいっそうの国際化の進展など, 企業をとりまく環境の変化はますます加速化し, 不透明化しつつある。こうした状況下で, 経営戦略への関心はこれまでになく高まっている。本書は, 経営戦略とそれに関する問題について, 内外の研究成果を新しい観点から, 体系的に整理し, 経営戦略とは何か, 経営戦略は企業のなかでどのような役割をはたしているのか, 企業を戦略的に経営するということはどういうことなのかなどの疑問に答えるとともに, 現在台頭しつつある新しい経営学の理論への導入の契機としての役割をはたするという目的をもっている。

経営戦略は, 現代経営学の中心テーマの1つである。しかし, その重要性にもかかわらず, あるいはその重要性のゆえに, 実務ならびに理論の双方において, 「経営戦略」という概念は大きな混乱を示している。経営戦略が企業の長期的存続にとって重要な役割を占めるものであるというおおよその意味は一致していても, 経営戦略とは具体的にどのような意味をもつものなのか, 経営戦

略は企業経営のなかでどのような機能をはたしているのかについての考え方は、論者によってまちまちである。

したがって、経営戦略について論じるためには、まず、経営戦略の概念を明らかにしておかなければならない。理論上の概念とは、議論の前提となる約束ごとである。約束の内容は、当事者間の合意にゆだねられているのと同様に、理論上の概念も、われわれはこのように使うと定義すれば十分なかもしれない。しかし、理論的な概念の選択はまったく自由ではない。世間一般の標準的な使用法から大きくそれることはできない。公序良俗に反した約束が正当性を主張できないのと同様である。そのためにも、経営戦略の概念と議論について、歴史的な展望を加えることにしよう。

Ⅱ 経営戦略に関する議論の歴史

もともとは軍事学の用語であった「戦略」(strategy)という概念が、経営学の概念として登場したのは、1960年代のアメリカである。経営学の古典と呼ばれる諸研究のなかで、戦略という概念をおそらく最初に提示したのは、チャンドラーの『経営戦略と経営組織』(1962)であろう。彼はそこで経営戦略を「企業の基本的長期目標・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」(1962, p.13)と定義している。彼の主要な関心は、企業成長の方法としての多角化と、多角化した事業を管理するための新たな組織構造(事業部制)の出現という問題であり、戦略の中心的な問題としてとらえられていたのは、事業あるいは製品ラインの多角化の決定であった。

より実践的な立場から、「経営戦略」について体系的な理論を展開したのは、アンソフ(1965)であった。彼は企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に区別している。戦略的決定とは、「企業と環境との関係を確立する決定」であり、その核心をなすのは、どのような事業あるいは製品・市場を選択すべきかに関する決定つまり多角化の決定である。戦略的決定は、他の決定と比べると、非反復的で高度の不確実性にとんでいる。このような「部分的無知」のもとで行われる決定の「決定ルール」となるのが戦略で

ある。その構成要素は「製品・市場の領域」, 「成長ベクトル (多角化, 技術開発, 市場開発あるいは既存事業内での成長のいずれかによって示される企業成長の方向)」, 「競争優位性 (企業が競争上の優位性を生み出すための製品, 市場の特性)」, 「シナジー (製品・市場分野間の相乗効果)」の4つである。

この2人に代表される60年代の研究において、経営戦略の核心をなしていたのは、企業成長の基本的な方向、つまり「どのような事業を行うか」の指針の決定であった。すでに50年代に、ドラッカーによって示唆されていたように、「われわれの事業とはなにか、そして、それはいかにあるべきか」(1954)の決定は、企業経営の最も基本的な決定の1つである。その中心となるのが、新たな事業の追加、つまり多角化の決定である。

個々の事業は成長→成熟→衰退というライフサイクルをたどる。この条件のもとで、企業が存続と成長をつづけるためには、新たな事業の追加が必要不可欠である。事実、1960年代は、アメリカ企業が事業 (あるいは製品・市場) を急速に多角化させていった時代である¹⁾。この段階では、製品・市場の選択にあたっての指針としての戦略が重要な意味をもっていたのである。

同時に、1960年代は長期経営計画の勃興期でもある。経営戦略は長期経営計画の指針としての役割をはたすと考えられるようになってきた。事実、アンソフの研究 (1965) は、戦略的計画の立案の手続きを詳細に論じたものであった。多角化による企業成長を、長期経営計画の一環として位置づけることによって、長期経営計画は戦略的計画として新しい役割を与えられることになったのである²⁾。

1970年代に入って、企業の多角化がさらに進展するとともに、多角化をいかに行うかという問題よりも、多角化した事業活動をいかにして管理するかという問題の重要性が増してきた。とりわけ、多角化した諸事業間の経営資源の配分という問題が重要になってきたのである。この問題にたいして最も体系的に取り組んだのは、世界で最も多角化した大企業の1つであるGE社であった。GE社は、ボストン・コンサルティング・グループやマッキンゼー社などの戦略コンサルティング会社の助けをかりて、多角化した事業への経営資源 (とくに投資資金) の配分を合理化するための手法を開発した。一般に、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) と呼ばれる手法がそれである。P

PPMは、企業を複数の事業からなるポートフォリオと考え、企業の成長と存続を事業ポートフォリオの更新とその内部における資源配分の問題としてとらえようとしたものである。PPMは、最も単純な場合には、市場成長率と市場における相対シェア（最大競争者の市場シェアにたいする自社の市場シェアの比率）という2つの基準をもとに、個々の事業にたいする投資戦略（拡大投資、現状維持、投資回収あるいは撤退）を決定するための指針を与える。市場成長率は事業の資金ニーズの代理変数であり、相対シェアは、事業の資金供給の代理変数である。その根拠となっていたのが、経験曲線(experience curve)であった。経験曲線は、累積生産量（ある製品の過去から現在にいたるまでの生産量の総計）の増加とともに、平均生産費用が逡減することを示す経験則である。競争相手にたいする相対シェアを高めることによって、累積生産量の差を拡大できれば、費用面での優位性が拡大でき、高い利益をあげ資金供給が可能となるのである。企業内の諸事業の間の資金需給のバランスをとることによって、安定した企業成長をはかろうとするところに、PPMの特徴がある。

PPMの出現によって、経営戦略は、事業ポートフォリオのマネジメントという新しい内容をつけ加えることになった。さらに、PPMをきっかけにして、新たな戦略策定の手法が続々と開発され³⁾、1970年代には分析的戦略策定の全盛期が到来したのである。

事業ポートフォリオの更新を通じて企業全体の成長をはかるといふ以上で述べてきた問題は、経営戦略についての議論のなかで1つの潮流を形づくっている。しかし、経営戦略についての議論のなかには、もう1つの大きな潮流があることを忘れてはならない。それは、個々の事業分野の競争にかかわる戦略である。前者の問題は、企業全体にかかわる戦略という意味で「企業戦略」(corporate strategy)と呼ばれ、後者は個々の事業分野にかかわる戦略という意味で「事業戦略」(business strategy)あるいは「競争戦略」(competitive strategy)と呼ばれる。

事業戦略の中心を占める競争の問題はもともと、マーケティングという1つの職能分野にかかわる問題と考えられてきた⁴⁾。しかし、競争手段の多様化とりわけ製品開発競争の激化とともに、マーケティングだけでなく、製造、研究開発など複数の職能の活動を競争優位の確立という観点から統合することがま

すまず必要となってきた。事業戦略は、その統合のための指針を与えるものである。理論的にも、マーケティング、ミクロ経済学、産業組織論の成果をとり入れながら、競争戦略の策定のための理論的枠組が整備されていった⁵⁾。

もちろん、企業戦略と事業戦略は独立のものではない。バランスのとれた成長のためには、企業戦略と事業戦略の整合化が必要である。企業活動がごく少数の事業分野にかぎられているときには、経営者の頭のなかで2種類の戦略の整合化を行うことは可能であった。しかし、事業分野が多角化してくると、ごく少数の経営者がすべての事業分野を熟知し、その事業戦略を策定することはきわめて困難になってくる。事業戦略の策定を分権化する必要が生じるのである。それと同時に、分権的に策定された事業戦略相互間の整合化ならびにそれらと全社戦略との整合化が必要となるのである。つまり、企業活動の多角化とともに、戦略策定のための組織あるいはシステムをいかにして構築するかという新しい問題が現われてきたのである。この問題にたいして先駆的に取り組んだのもGE社であった。GE社は、企業戦略と事業戦略の整合化をはかり、それを長期計画ならびに予算（実行計画）にまで具体化するための組織とシステムを発展させた。GE社の組織とシステムは、多くの企業にとってのモデルとなった。

1970年代の後半になって、戦略ならびに戦略計画の策定のためのシステムが整備されるとともに、新たな問題として現われてきたのが、経営戦略の実行（implementation）という問題であった。経営戦略の実行には、人や組織の問題がかかわってくる。経営戦略に適合した組織構造、管理システム、組織文化（人びとの価値観や行動規範）をいかにしてつくりあげるかが経営戦略の有効性を決める重要な要素であることが認識されはじめたのである。そのなかから、人や組織の問題をも含めて、より広い組織的文脈のなかに経営戦略の策定から実行までの問題を位置づけようとする考え方が現われてきた。この考え方は、「戦略的経営」（strategic management）と呼ばれるものである。戦略的経営とは、「組織体の企業家的な活動、組織体の革新と成長、より具体的には、組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行にかかわるプロセス」（シェンデル＝ホフナー、1979, p.11）と定義される。

戦略的経営という考え方の台頭とともに、経営戦略についての議論は、経営

組織についての議論と緊密なかかわりをもつようになった。人や組織の問題の重要性がますます認識されるとともに、さらに経営戦略のプロセス論⁶⁾という新しい見方が現われてきた。

経営戦略のプロセス論は、ビジネス・ポリシーという研究・教育分野⁷⁾にルーツをもつものであるが、戦略の策定と実行を継続的な社会的プロセスとしてとらえるところに特徴がある。プロセス論によれば、経営戦略は、企業と環境ならびに企業内の社会的相互作用のプロセスを通じて創発的 (emergent) に生みだされてくるパターンとみなされる。経営戦略は、企業内の意思決定の指針あるいは決定ルールであるよりも、相互作用的な意思決定の結果である。経営者の役割は、望ましい結果が生みだせるように、直接・間接のさまざまな手段を通じて社会的プロセスに影響をおよぼすことにある。もちろん、この場合でも、経営者が頭のなかに描いている経営戦略あるいは企業のなかで公式の指針あるいは決定ルールとしての経営戦略あるいは戦略的計画の存在が否定されているわけではない。これらは、企業の社会的プロセスにたいする、したがって、結果としての経営戦略にたいする重要な影響因である。

以上のように、経営戦略についての議論の変化とともに、経営戦略の概念も変遷を示している。それにもかかわらず、さまざまな経営戦略の概念の間に、いくつかの共通項を見出すことができる。つぎにその共通項をもとに経営戦略の概念を定義することにしよう。

Ⅱ 経営戦略の概念

経営戦略の多様な概念⁸⁾の多くにみられる共通項の第1は、経営戦略が企業の将来の方向あるいはあり方に一定の指針を与えるものであるという点である。経営戦略を社会的プロセスの産物としてとらえるプロセス論を除けば、経営戦略が将来の方向あるいはあり方を示す指針であるというとらえ方は、経営戦略を戦略的計画としてとらえようとする論者だけでなく、他の論者にも共通している。その場その場の場当りの決定ではなく、将来の方向やあり方を想定しながら、現在の決定になんらかの指針を与えようとするところに、経営戦略の重

要な存在意義がある。

第2の共通項は、経営戦略が企業と環境とのかかわり方（つまり環境適応のパターン）に関するものであるという点である。企業全体にかかわる企業戦略においては、企業がどのような事業（または事業群）を行うかを中心に、企業と環境とのかかわり方が示されるし、また事業レベルの戦略では、個々の市場においてどのような形で競争優位を確立するかを中心に企業と環境とのかかわり方が示される。一般的にいえば、企業は他の組織と競合しながら環境との間に、財、サービス、エネルギー、情報の交換関係をもつことによって存続しているオープン・システムである。オープン・システムとしての企業がどのような環境とどのような交換関係をもつかを示すことが、経営戦略の第2の存在理由である。

多くの定義の第3の共通項は、経営戦略が企業におけるさまざまな意思決定の指針あるいは決定ルールとしての役割をはたしているという点である。これは、経営戦略を戦略的計画としてとらえようとする立場あるいは、経営戦略を決定ルールとしてとらえようとする論者（たとえば、アンソフ、1965）にとくに顕著である。企業活動は多数の人びとの協働の上になりたっている。協働が可能になるためには人びとの意思決定の統合が必要である。経営戦略は、人びとの決定がバラバラにならないように統合するための指針、意思決定の整合化のための指針なのである。

以上の共通項を総合すれば、経営戦略とは、「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示すものであり、企業内の人びとの意思決定の指針となるもの」と定義できよう。もちろん、それがどの程度の将来にわたって、どの程度の詳しさを示されているか、またそれがどの範囲の人びとによって指針として用いられているかは、企業によって異なる。一方の極には、将来の時点が不明確なまま「こういう企業になろう」というあいまいなビジョンあるいは夢に近い経営戦略というものも存在する。他方では、5カ年にわたる戦略的経営計画さらに各部署の具体的なアクション・プランとして明瞭に提示されているような経営戦略が存在している。

どの程度の期間、詳しさ、明確さをもった経営戦略が企業にとって望ましいかについて一般的な結論は得られていない⁹⁾。経営戦略の決定が、「部分的無

知」(アンソフ, 1965)のもとでの決定であるとするれば, 計画をあまり詳細化することは, かえって柔軟性を失わせる危険がある。逆にあまりにあいまいな経営戦略は, 人びとに多様な解釈の余地を与えるために, 柔軟性には富むが, 意思決定の指針としての効果が弱い。経営戦略がどの程度の将来にわたってどの程度の具体性をもってどのような形で提示されるべきかは, 企業がおかれた状況によって異なるであろう。

IV 経営戦略の内容

経営戦略の概念をより明確化するために, その内容について議論を進めよう。既述したように, 経営戦略は企業と環境とのかかわり方に関するものであるから, 企業と環境とのかかわり方を決めるためにどのような決定が必要かを検討することによって, 経営戦略の中味が明確にできる。われわれは, 企業と環境とのかかわり方を決めるためには, つぎの4つの側面についての決定が行われなければならないと考える。

- (1) ドメインの定義
- (2) 資源展開の決定
- (3) 競争戦略の決定
- (4) 組織間関係の決定

以下ではこのそれぞれについて説明することにしよう。

(1) ドメインの定義

ドメイン(生存領域)の定義とは, 現在から将来にわたって, 「自社の事業はいかにあるべきか」を決定することである。この決定は, ドラッカー(1964)以来, 経営戦略の中心テーマの1つとなってきた問題である。ドメインの定義は, 企業の環境適応の長期的構図を描くことであり, 経営戦略の他の決定の基礎となるものである。ドメインの定義は, 戦略の決定のための空間(戦略空間)を決めることでもある。

ドメインは, 企業が事業活動を行う事業分野のリスト(事業ポートフォリオ)として示されることもあれば, それらを包括するあるいはそれらに共通した包

括的なコンセプトで示されることもある。「生活文化産業」(サントリー)、「市民産業」(西武流通グループ)、「コングロマーチャント」(ダイエー)、「コンピュータ&コミュニケーション(C&C)」(日本電気)は包括的なコンセプトの例である。

事業分野の栄枯盛衰のなかで、企業の長期的な存続のために、どのようなドメインを定義するかが、経営戦略の第1の構成要素である。

(2) 資源展開

決められたドメインのなかで、企業が一定の地位を確立するためには、競争に必要な経営資源を蓄積しなければならない。経営資源の蓄積と配分にかかわる戦略が資源展開戦略であり、必要な資源をいかにして蓄積あるいは獲得するか(経営資源の蓄積)、ドメインを構成する各事業分野にかざられた経営資源をいかにして配分するか(経営資源の配分)の決定が資源展開戦略の2つの構成要素である。

経営資源は一般に、ヒト・モノ・カネなどの物的資源と、技術、ノウハウ、信用、のれん、ブランド・イメージなどの情動的経営資源に分けられる¹⁰⁾。情動的経営資源に関しては配分よりは蓄積が重要な問題となる。情動的経営資源の蓄積のカギは、組織的学習(organizational learning)である。資源蓄積のエッセンスは、ドメインに対応した組織的学習のメカニズムをいかに構築するか、さらに蓄積された情動的経営資源の間の相乗効果(シナジー)をいかにして確立するか、という点にある。物的資源に関しては、資源配分がより重要な問題となる。全社的なドメインを考えて、個々の事業分野のミッション(役割)に応じた差別的優位性を保てるような資源配分をいかに行うかがそのエッセンスである。

(3) 競争戦略

個々の事業分野において、蓄積・配分された資源をもとに、いかにして競争優位性を確立するかの決定が競争戦略の決定である。競争戦略は、伝統的には、マーケティングをルーツとする経営戦略の中心テーマの1つであった。産業ならびに市場セグメントにおける競争の状態と自社の地位についての基本的な認識を確認・共有し、それをもとにした経営資源の組合せを通じて競争相手にたいして差別的な競争優位性を確立するための指針を確立することが競争戦略の