

経営戦略論再考
－分析的アプローチから社会的アプローチまで－

A Review on Theories of Corporate Strategies:
From an Analytic Approach to a Social Approach

2006年 2月

田中 康介 **Kohsuke Tanaka**

経営戦略論再考
－分析的アプローチから社会的アプローチまで－

A Review on Theories of Corporate Strategies:
From an Analytic Approach to a Social Approach

田中 康介
Kohsuke Tanaka

Abstract

In the early 1960's, some scholars began to theorize corporate strategies. After that, many schools tried to develop theories of corporate strategies. And so, there has been a variety of theoretical approaches to corporate strategies. Examples are an analytic approach, an organizational approach, a learning approach, a positioning approach, a resource-based approach, a knowledge-creating approach, a stakeholder approach, and so on. These days, the emphasis is put on what we call a social approach such as CSR (Corporate Social Responsibility) and SRI (Socially Responsible Investment).

This paper reviews, discusses and questions these theories of corporate strategies.

1. 経営戦略論の生成

1.1 戦略論の萌芽とその後の展開

元来、「戦略」（英語では“strategy”）という言葉は、ギリシャ語の“stratēgia”を語源としている。更にその語源（古代文字）は、既に古代ギリシャ時代から存在し、その意味は「将帥の術」とされている。以後ヨーロッパでは、特に中世以降、「戦略」の理論化に関する研究が盛んになり、そこでは、戦争において指揮官が用いる知略や武略、即ち戦いに勝つための策略や方針、計画等を形成するもの、と捉えられている。そして、現代の軍事戦略においては、「^{へいたん}兵站」（ロジスティクス：後方支援活動）、即ち後方から前線各地に兵員や武器、弾薬、食料、

2005年9月13日 受理

物資など資源を配分、供給する活動も非常に重視されている。

このように、元々軍事用語である「戦略」の概念に、経営学の分野で初めて明確な規定を与えたのは、恐らくチャンドラー（Chandler [1962]）であろう。チャンドラーは、その著書『経営戦略と組織』で、戦略とは「企業の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること」と定義している。

それ以前にも、ドラッカー（Drucker [1954]）が、「我々の事業とは何か」という問題に対して解答を見出すことがトップ・マネジメントの第一の義務である、と主張しており、そういった戦略的問題の重要性は、既に指摘されていた。しかし、ドラッカーの関心は、経営者の役割を明らかにすることであり、彼の研究において、戦略の概念は、飽くまで暗示的なものであり、明確に規定されていなかった。

上述のように、経営学の分野で、戦略を初めて明確に規定（定義）したのは、チャンドラーであったが、彼は、経営戦略の研究と共に、経営戦略が変化するに従って、戦略を実行するための組織も、どのように変化していったかを調査研究した。特に、企業成長のための戦略としての多角化と共に、多角化した事業を管理するための組織の在り方（事業部制組織）を研究し、そして、「組織は戦略に従う」という命題を導き出したのである。

一方、チャンドラーと並び称される、経営戦略論の先駆的研究者、アンゾフ（Ansoff [1965]）は、その著書『企業戦略論』で、戦略とは「企業の事業活動についての広範な概念を提供し、また企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定のルールを提供するもの」と定義した。更に、戦略を構成する要素として、以下の4つを提示した。それらは、①製品—市場分野：企業が事業展開する領域、②成長ベクトル：市場浸透、製品開発、市場開発、多角化の何れかによって示される企業成長の方向、③競争優位性：製品—市場分野における競争上の利点、④シナジー：事業間の相乗効果、というものである。

これらの要素は、後に構築・展開されていくところの、事業領域（ドメイン）の定義や多角化戦略、競争戦略など、戦略に関する各論の基礎を成すことになる（例えばAbell [1980], Rumelt [1974], Porter [1980] [1985]）。そして、このアンゾフの研究において中心的課題となったのは、どのような事業（製品—市場分野）を選択すべきかに関する決定、即ち事業の拡大化や多角化に関する戦略的決定であった。

1960年代は、いわば経営戦略論の生成期であったが、この時代は、特にアメリカにおいて経済成長が安定ないし低下に向かい、企業自身が成長を求めて多角化していった時代であった。それ故、新事業（新市場）への進出や、その際の意味決定、組織の対応などに関連する研究が盛んに行なわれたのである。

1970年代に入ると、多角化戦略の類型化と経済成果について、実証研究が盛んに行われる

ようになった。その代表的なものは、ルメルト (Rumelt [1974]) の研究であろう。彼は、アメリカ企業200余社のデータから、多角化戦略を幾つかの類型に分類し、それらの戦略類型と経済成果との関連性を分析した。

このようにアメリカでは、1960年代から70年代に掛けて、多角化戦略を積極的に展開した結果、企業は複数の製品や事業を抱え、それら多様化した事業をいかに調整、管理するかという問題に直面した。特に、複数の事業間に経営資源をいかに配分するかという問題が重視されるようになった。

こうした問題に対処するため、当時から多くの事業を有していたゼネラル・エレクトリック (GE) 社と、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) は共同で、特に投資資金の合理的配分という観点から、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) の手法を開発した (アベグレン・BCG [1977], Henderson [1979])。このPPMの手法を用いると、マーケット・シェアと市場成長率の組み合わせから、資金の流出入が把握でき、それにより資金の最適配分が可能になると考えられたのである。

一方、1960年代後半から80年代前半に掛けて、経営学の分野では、いわゆるコンティンジェンシー理論 (contingency theory: 条件適合理論) が台頭し、経営戦略論の分野でも、その影響が見られるようになった。例えば、ホファーとシェンデル (Hofer & Shendel [1978]) は、戦略を「企業組織がその目的を達成するような、現在の並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」と定義している。ここでの戦略の意義は、組織の資源や能力と、環境に含まれる機会やリスク (脅威・危険)、それと組織が達成したい目的とを適合させること、と捉えられている。そして、環境条件に適合するための、合理的な戦略策定の方法が探究された。具体的には、①現在の戦略の分析、②環境分析、③資源分析、④ギャップ分析 (現在の戦略にどの程度の変更が必要なのか)、⑤戦略代替案の析出、⑥代替案の評価、⑦戦略の選択、といった分析的なアプローチでの戦略策定が追究されたのである。

また、1970年代後半には、戦略を広く組織的脈絡の中で捉え、環境、戦略、組織の相互の適合関係に着目する「戦略経営 (strategic management)」の議論も展開されるようになった (例えばMiles & Snow [1978], Ansoff [1978])。この議論では、環境 (安定/不安定、予測可能/不可能)、戦略 (事業や技術の選択)、組織 (構造、過程、能力、風土) が或る程度一貫した関係にあることが、組織の環境適応において、重要な条件と考えられたのである。特にアンゾフ (Ansoff [1978]) は、組織がどのような戦略を策定するかは、組織の持つ能力や特性によって規定されるとして、前出のチャンドラーとは逆の、「戦略は組織に従う」という命題を導き出したのである。

その後、1980年代以降の戦略研究の流れは、大きく2つに分化していく。1つは、研究対象を、これまでの企業全体に関わる戦略 (企業戦略) から、特定の事業に関わる戦略へと移行

し、いわゆる事業戦略ないし競争戦略の確立を志向するものである。そして、もう1つの流れは、経営戦略を組織論の視点から捉え直し、組織（メンバー）の相互作用の中から戦略がどのように形成されていくのかを考察・研究しようとするものである。

1.2 競争戦略論の台頭

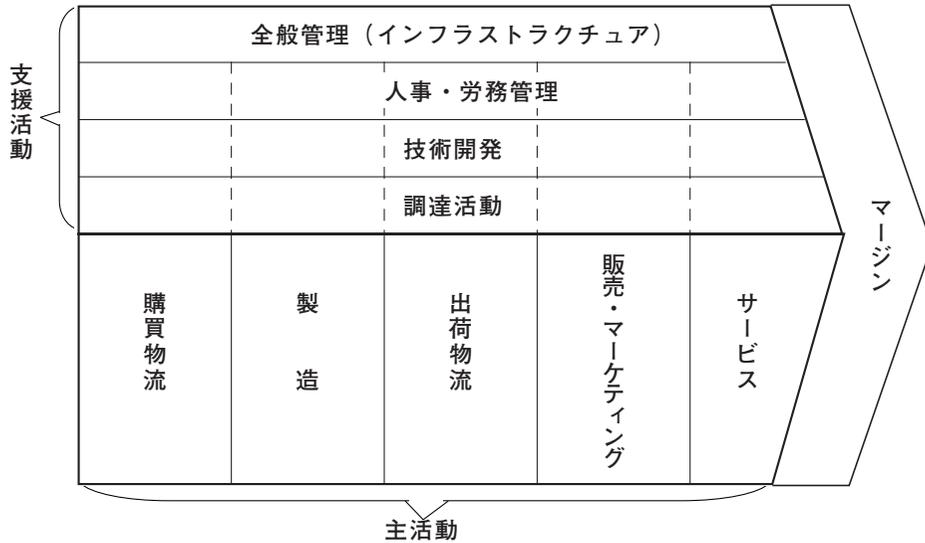
1980年代に入ると、市場が無限に開拓され成長していくという時代は終わり、多くの市場が成熟に向かい（或いは成熟し）、企業同士の競争も激しくなった。ここでの企業の課題は、いかに競争に打ち勝って生き残り、更に成長していくか、ということであった。こうした環境から、ポーター（Porter [1980]）などの「競争戦略論」が台頭してきたのである。競争戦略論の先駆者にして第一人者、ポーターは、競争戦略とは「企業が市場での自社のポジションを強化するために、より有効な競争の方法を探求すること」と捉えている。

ポーターによれば、競争戦略を構築する際の決め手は、まず企業を、その環境との関係で見ることにある。この場合、企業を取り巻く最も直接的な環境は、業界環境（構造）であり、ポーターは、その業界の競争状態を決める、5つの基本的な要因（競争要因）を挙げている。それらは、①新規参入の脅威、②業者間の敵対関係の強さ、③代替製品・サービスの脅威、④買い手（顧客）の交渉力、⑤売り手（供給業者）の交渉力、の5つである。

ポーターは、このような5つの競争要因の分析に基づいて、競争に打ち勝っていくための基本戦略を3つ挙げている。即ち、戦略ターゲットを業界全体か特定セグメントかに分け、また戦略的優位性を低コストか独自性かに分け、それらの組み合わせから、コスト優位性を追求する「コスト主導型戦略」、自社製品の独自性を強調する「差別化戦略」、市場の特定セグメントに集中する「集中（焦点）戦略」の3つを提示したのである。

更にポーター（Porter [1985]）は、上記のコスト優位や差別化といった競争優位の源泉を、「価値連鎖（value chain）」という概念で説明している。ここでの「価値」とは、買い手が企業の提供するものに進んで払ってくれる金額であり、価値は総売上額で測られる。価値連鎖は、価値の全てを表すものとされ、価値を創出するための活動（価値活動）と、マージンから成る。マージンは、総価値（売上額）から、価値活動の総コストを引いた差額で測られる（図1参照）。

図1. 価値連鎖の一般モデル



出所：Porter,M.E.,Competitive Advantage,1985,p.37,邦訳,p.49.

価値活動は、主活動と支援活動の2つに大きく分けられ、更に主活動は5つに、支援活動は4つに分類されている。即ち企業は、これら価値活動を行う主体であり、これら諸活動の連鎖によって価値が創出され、そこからコストを引いてマージンが得られることになる。

ポーターは、同一業界における企業は似たような連鎖を持つとはいえ、各企業の価値連鎖はそれぞれに違っており、それによって競争優位が規定されると主張する。即ち、それぞれの活動がどのように行われるかにより、その経済性と相まって、競争相手と比べてコストが高いか低いかが決まったり、また価値活動のやり方いかんで買い手への貢献度や差別化の程度が規定されるのである。ポーターは、企業間の価値連鎖を比較すると、どの違いが競争優位の違いになっているかが明らかになると指摘している。

こうした合理的な分析に基づく競争戦略論の構築・展開は、これまで企業の成長や産業の発展に大きく貢献したとして、一部では高く評価されている。

2. 経営戦略論の新展開

2.1 組織論的アプローチとプロセス型戦略論

前出の多角化戦略やPPM等に代表される、経営戦略のいわゆる分析的アプローチ、もしくは分析型戦略論なるものは、特にアメリカにおいて、1980年代前半まで戦略研究の中心を成し、様々な理論モデルや手法が開発されてきた。しかし、実際の企業では、大量の詳細な分析を

要するモデルや手法に対して、「非現実的な、単なる数字合わせに終わり、実際には役に立たない」という声も聞かれ、また、これらの手法を駆使したアメリカ企業の多くは、戦略の分析に関心が行き過ぎ、一方でトップや戦略策定スタッフの机上の計量分析に対する過大重視（評価）と、他方で組織全体の戦略実行力の欠如という傾向が目立つようになり、この傾向は「分析マヒ症候群（paralysis by analysis）」と揶揄された。

これに対し、日本的経営論や、いわゆる「エクセレント・カンパニー」論が台頭してきた1980年代初頭から、組織論的アプローチなるものが注目されるようになった。その先駆的研究者の一人、クイン（Quinn [1980]）は、元来、戦略は不可知なものに対処するものである故、大まかな方向性のみを示し、後は各事業単位の自律性に任せておけば、多様な事業のフローの相互関連性が創発され、全体的に資源展開の形を整えてくるという、「論理的漸進主義（logical incrementalism）」の考え方を提示した。

上記の「エクセレント・カンパニー」論も、同じような考え方に基づいている。ピーターズとウォーターマン（Peters & Waterman [1982]）によると、高業績企業は、分析的アプローチに基づいて事前に合理的な戦略を策定し、それを実施しているというよりは、むしろトップが資源展開の大まかな方向を示し、その方向に向かって企業内の様々な個人や組織単位が試行錯誤を繰り返し、また積み重ねていくことによって、戦略を実践的、漸進的に形成していくようなプロセスを備えているという。

また、加護野他 [1983] は、個人の自律性や独創性を重視し、リスクへの挑戦、実験や試行錯誤による革新を志向する企業が、日米に拘らず高業績を挙げていることを析出した。そして、このような企業の戦略は、組織メンバーの自律的行動によって、また突発的行動、即ち突出によって生み出された実験の結果として規定される、としている。

これら組織論的アプローチに共通して見られる特徴は、組織に共有された価値観や思考・行動様式などを重視していることである。これらは、いわば企業文化の要素であり、組織論的アプローチは、このように企業文化に対する認識を高め、その後、企業文化に関する研究や、また経営戦略と企業文化の関係・関連を究明しようとする研究が盛んに行われるようになった（田中 [1991a]）。

このような組織論的アプローチは、1980年代半ばから、戦略プロセス論もしくはプロセス型戦略論として、新たな展開を見せている。前出の分析型戦略論においては、トップ・マネジメントないしは戦略策定スタッフが排他的に戦略を策定し、この戦略に合わせて実行手段としての組織を設計すると考えられている（Chandler [1962]）。しかし、現実には、これほど単純ではない。トップやスタッフのみならず、多くの人々が戦略策定に関与したり、影響を与えているのである。むしろ現実には、企業内の人々の様々な相互作用のダイナミクスの中から、戦略が創発的に形成されてくる場合も少なくない（田中 [1986]）。

このような視点から見る限り、トップは戦略の唯一の策定者というよりは、戦略の形成に影響を及ぼす主要なアクターの1人として捉えられる。こうした観点から、実際の経営戦略の形成過程を考察していこうとするのが、プロセス型戦略論である。そこでは、企業における戦略の策定と実行を、本質的に相互作用しながら漸進的に進化するプロセスと捉えている (Burgelman & Sales [1986])。

プロセス型戦略論では、組織が環境に適応していくためには、長期的なビジョンとそれを誘導する理念や価値観で組織を統合しつつ、それらとメンバーや組織の行動とのダイナミックな相互作用を創出することが重視されている。それらの相互作用によって、メンバーや組織の学習が促進され、また必要に応じてビジョンが再構築され、組織の長期的な環境適応が可能になる。ここでの学習は成功体験に基づくものだけでなく、予期せぬ失敗や偶発的な事象、また創発的な行動からも、次なる戦略形成のための学習 (strategic learning: 戦略的学習) が行われるのである (Mintzberg & Waters [1985])。

このように、プロセス型戦略論は、特に戦略と組織及びそのメンバーとの関わり、更にそれらの相互作用や相互浸透という観点から、戦略を説明しようと試みてきた。そして、組織を単なる器械と捉えるのではなく、その内部の人間を重視し、その人間が引き起こす様々な行動が、戦略という認識上の産物を動かしていると捉えている。即ち組織は、極めて人間的かつ社会的なシステムであり、また、学習を通じての経験や知識の蓄積の場 (学習システム) として捉えられている (奥村 [1989])。加えて、トップと現場の結節点としての、ミドル・マネジメントの行動や役割が特に重視されている (Burgelman & Sales [1986], Mintzberg & Waters [1985])。

2.2 分析型戦略論批判—学習重視の戦略論へ

戦略形成に関する研究の大家、ミンツバーグ (Mintzberg,H.) も、従来から経営戦略の分析的アプローチ (分析型戦略論) には批判的であったが、特に1990年代に入り、「戦略計画 (strategic planning)」を重視する学説や学派を厳しく批判する論文や著作を次々に発表した (例えば Mintzberg [1990] [1994], Mintzberg et al. [1998])。

ミンツバーグの批判の矛先は、まず分析的アプローチの代表的な2つの学派、即ち彼の分類でいう「デザイン・スクール (design school)」と「プランニング・スクール (planning school)」 (後述)、及びその両学派の思想や思考を受け継ぐ代表的な存在としてのハーバード・ビジネス・スクール、更に両学派の先駆者であるチャンドラー (Chandler Jr.,A.D.) やアンゾフ (Ansoff,H.I.) に向けられた。そして、批判されたアンゾフが反論を展開したこともあり (例えば Ansoff [1991])、欧米の研究者や経営管理者の間に、いわゆる「ミンツバーグ旋風」が巻き起こったのである。

ミンツバーグによれば、デザイン・スクールとは、戦略形成を概念化のプロセスと捉える学派のことである。その基本的アプローチは、外的状況（環境）と内的状況（組織・資源等）を分析・評価して（SWOT：Strengths,Weaknesses,Opportunities,Threats分析等）、それに基づき全体的な戦略コンセプト（概念）を案出し、そして、その戦略に適合する組織やシステム等をデザインする、というものである。チャンドラーなどが、このスクールの基礎を築いたとされている。また、このスクールは、後に述べるプランニング及びポジショニング、両スクールの思想・思考の基礎と成っている。

一方、プランニング・スクールとは、戦略形成を、形式的なプランを作成するプロセスと捉える学派のことである。彼らの手順に従うと、まず組織内外の分析（SWOT分析等）を行い、目標・方針・予算等に関するプランやプログラムが、組織のヒエラルキーに沿って作成される。その際、数量データを重視し、様々なチェック・リストと分析技法を駆使する方法は、分析的アプローチの基本中の基本とされている。アンゾフが、このスクールの始祖とされ、その後、ハーバード・ビジネス・スクールが、教材開発や教育プログラムを通じて、このスクールを発展させたといわれている。

これらの学派に対するミンツバーグの批判は、環境に関して予測可能か否かに係わらず、明確な戦略を事前に策定（formulate）すること（つまり上記両学派のアプローチ）は不可能である、というものである。即ち、いかに綿密に分析（主に過去のデータに基づいて）しても、環境の非連続性を予測することは難しく、また形式的な戦略計画が創造や革新をもたらすことはなく、そこから新奇な戦略が生まれてくるはずもない、ということである（Mintzberg [1990] [1994]）。そして、戦略を形成（form）する際に重要なのは、試行と経験に基づいて、創発的戦略を形成していくことであり、またそのプロセスにおいて、「学習」が重要な要素となることを指摘したのである。学習に関しては、1つの学派、即ちラーニング・スクール（後述）として、その学説を体系的に纏めている。

ミンツバーグは、更に学説研究を進め、ポジショニング・スクールなる分類も行っている。ポジショニング・スクールは、デザイン・スクールを基本モデルとして、プランニング・スクールの手法を取り入れながら、市場におけるポジションの分析とその確立に焦点を当てたもので、PPMモデルや、ポーター（Porter,M.E.）の競争戦略モデルなどが、このスクールに分類される。戦略形成を分析プロセスと捉えることから、分析的アプローチの典型と考えられ、このスクールにもミンツバーグは批判を加えている。

彼のポジショニング・スクールに対する批判は、その思考（策定）と行動（実行）の分離に対して向けられている。これは、分析的アプローチに共通していることであるが、戦略策定は主にトップが形式的な思考や分析に基づいて行い、実行は下位メンバーがトップの意向に沿って行うという、二極分化的プロセスにより、戦略的学習は損なわれ、変革や創造によ

る大きな飛躍は望めなくなる、ということである。

ミンツバーグは、戦略研究の流れを最終的に10のスクールに分類し、それら全ての評価を行っている (Mintzberg et al. [1998])。その中でも、組織の学習行動を重視するラーニング・スクールは、現在、最も注目を集めているスクールだという。このスクールは、上記のデザイン、プランニング、ポジショニングの各スクール (即ち分析的アプローチ) に見られる、明確にコントロールされた計画的な戦略形成プロセスではなく、創発的に現われた戦略をいかに組織に取り込んでいくか、そのプロセスに焦点を当てたものである。そこでは、創発的戦略と学習が主要テーマとなっている。クイン (Quinn, J.B.: 組織論的アプローチ) や、バーゲルマン (Burgelman, R.A.: プロセス型戦略論)、そして野中 (郁次郎: 後述) などが、ラーニング (学習) 重視の戦略論者として、このスクールに分類されている。

2.3 資源ベースの戦略論

前述のように、経営戦略論に初めて明示的に「競争」をいう概念を持ち込んだのは、ポーターであった。いかにして競合他社との差異を創出し競争に打ち勝ち市場で防衛可能な地位を築くか、彼の「競争戦略論」(Porter [1980] [1985]) は、突き詰めれば、この一点に集中する。そして、ポーターのいう戦略とは、ミンツバーグも指摘していたように、「ポジションの選択 (ポジショニング)」である。即ち、業界や市場を詳細に分析し、自社をどの業界にポジショニング (位置づけ) するのか、更に業界や市場の中で自社をどこにポジショニングするのか、などを決定していく。このように、合理的にポジションの選択を繰り返すことによって、戦略を策定していくのである (楠木 [2000])。

しかし、業界分析とポジショニングのみで、簡単に企業間の差異や業績格差は生じるのであろうか。ポーターの戦略枠組みを用いて、可能な限り合理的にポジショニングを繰り返して戦略を策定し、結果、同じ業界に位置し、よく似た戦略をとっている企業も少なくない (田中 [1991b])。しかし、それら企業間に、厳然とした差異や格差が存在するのは何故か。ポーターのいう「価値連鎖」(Porter [1985]) だけでは、説明し切れないものがあるのではないか。

このような問いに対し、企業の持つ経営資源とそれに基づく企業の能力の視点から答えようとしたのが、ハメルとプラハラードである (Hamel & Prahalad [1994a] [1994b], Hamel [1996])。また近年では、バーニー (Barney [2001] [2002]) の理論も注目されている。彼らの理論は、基本的に企業を資源 (能力) の集合体と捉えるところから、資源ベースの戦略論 (Resource-Based View: RBV) と呼ばれている。

それまで「競争」に関しては、既存の業界や市場での自社のポジションに応じた戦略を実行し、いかにマーケット・シェアを奪取するか、という考え方がとられてきた。これに対し、資源ベースの戦略論者は、「競争」とは知的リーダーシップを巡る戦い、と捉えている。彼らに

よれば、競争に勝つ企業とは、競争のルールを大幅に書き換えることのできる企業だという。つまり、シェアがトップ（上位）の企業に追い付き追い越せと分析や模倣を繰り返すのではなく、自社が競争優位を獲得できる市場そのものをデザインして創り出した企業が、その市場で長期間リーダー（トップ）たり得るのである。

バーニーは、市場での競争優位を獲得するために、以下のような、経営資源（能力：capability）の必要条件を挙げている。第一に、経営資源が顧客価値を直接・間接に創造しているか否か（value：価値）、第二に、その価値を創造する資源が業界内で希な資源か否か（rarity：希少性）、第三に、それら資源（能力）を他社が模倣するのが可能（不可能・困難）か否か（imitability：模倣可能性）である。加えて、自社の保有資源を組織的に有効活用するか否か（organization：組織）も、重要な条件となる。つまり、価値を創造し、かつ希少であり、そして模倣困難な資源を、組織が有効に活用するならば、持続可能な競争優位を獲得すべく、企業固有能力が形成されるのである。

その上で、長きにわたり市場リーダーとして勝利するには、更に未来洞察力なるものを養う必要がある、とハメルとプラハラードは主張する。彼らによれば、未来洞察力を養うには、2つの必須要素があるという。1つは、自社の競争優位の源泉となる資源や、独自の中核能力（コア・コンピタンス：core competence）とは何であるかを理解し開発すること、もう1つは、現行の製品やサービスだけでなく、それらの根底にある機能性に焦点を当てることである。

まず彼らは、企業を事業単位の集合体と考えるのではなく、コア・コンピタンス（中核能力）の集合体、即ち顧客に特定の機能を提供することを可能にする技術と技能の結びついた束、と捉える。そして、それらコンピタンス（能力：技術や技能）をフルに組み合わせて相乗的に用いることによって、新しい事業機会がもたらされると主張する。

第二に、未来洞察力を養うためには、自社の製品やサービスについて考える際、単純に自社の製品やサービスとは何かを問うのではなく、それらは顧客にどのような機能を提供するのかを問うべきである、と彼らは主張する。このように、製品・サービスの機能性を問うことによって、従来の事業とは違った、新しい事業の可能性を見出すことができるという。

そして、ハメルとプラハラードは、こうした自社のコア・コンピタンス、製品・サービスの機能性、また顧客に機能を提供する方法などを示した、「戦略設計図（strategic architecture）」なるものの重要性を指摘している。戦略設計図とは、未来をつかむための青写真であり、どのような資源や能力を蓄積すべきか、新しい顧客グループとはどのような人達か、どのような新しい流通チャネルを開発すべきか、などを示したものである。既存市場での収益やシェアを最大化するためのものではなく、新しい事業機会にアプローチしていくために、どのようなコンピタンスが必要で、今から何を行っていくべきかを示したものである。それは、現在と未来を結びつけるのに不可欠なものとされている。

以上のように、従来の競争戦略論が、一定の枠組みの中での現状分析や自社の相対的な位置づけ、及び戦略の選択という、どちらかといえばスタティック（静態的）な議論であったのに対し、彼らの理論は、戦略に未来志向をもたらし、コンピタンスや市場を創っていくというダイナミック（動態的）な要素を取り入れたという点で評価されている。

2.4 知識創造の戦略論

以上、見てきたように、1980年代半ばから90年代に掛けての戦略研究で、共通して重視されてきたのは、情報的資源や知識（能力）の蓄積と展開に関わる「組織学習」の議論であった。

野中 [1985] [1990] は、これらの議論を更に発展させ、組織における情報創造や知識創造の理論を構築・展開した。野中 [1990] によると、環境にダイナミックに対応する組織とは、情報処理（data processing）を効率化するのみならず、情報（information）や知識（knowledge）を創造する組織であり、そこでは各メンバーの創造性に注目して、人間を情報・知識の創造者と見なし、各個人の創造性を組織的に発揮させることによって、能動的・主体的に環境を「制作（produce）」していくのである。このように、環境に創造的に適応していく組織では、組織メンバー個人の自発的行動とグループ・レベルでの相互作用、具体的には個人間・グループ間での、また時には市場や顧客との、自由で活発な対話や議論によって、常に新しい視点や知識が創り出され、このようなプロセスを通じて、個人にも組織にも豊富な知識が蓄積され、それがまた新たな知識創造へと結びついていくのである（Nonaka & Takeuchi [1995]）。

この「知識創造」と前出の「学習」とは、一般的には似た議論と見なされることもあるが、野中と竹内（Nonaka & Takeuchi [1995]）は、シングル・ループ学習及びダブル・ループ学習、これら2つの学習がダイナミックに相互作用することによって、知識が創造され、また知識の発展がもたらされると主張する。もし「学習」が過去の個人的な経験に影響されながら、かつ組織の記憶に支えられつつ、主として日常業務（ルーティン）を開発または修正していくだけのプロセスであるとしたら、技術的イノベーションなどの創造的行為には結びつかないという（野中 [1996]）。

野中と竹内によれば、知識を創造する組織には、元からダブル・ループ学習の能力が組み込まれており、そこでは、ものの見方、認識枠組み、思考前提を日常的に創り変えながら、絶えず新しい知識を創造しているのである。学習論の観点から見れば、このような組織は、日常的にダブル・ループ学習を繰り返すことによって、より高次のデュエトロ学習も実行・実現しており、それにより組織が自らを変革して飛躍的に成長することも可能であるといえよう。

そして、野中 [1990] は、このような知識創造を組織的に実践していくためには、それまでのトップ・ダウン、ボトム・アップという二極化的に捉えられてきたマネジメントでは

なく、両者を融合した新しいマネジメントの必要性を指摘している。即ち、組織的知識創造 (organizational knowledge creation) を、トップ、ミドル、ボトムという3層の機能の相互作用として捉え、トップが創り出す壮大で抽象的な理念やビジョンと、現場 (ボトム) が直面する現実との間にある本質的な矛盾を、ミドルの創る媒介的なコンセプト (ミドルなりの理念やビジョンの理解とその具体的な提示や実行など) によって解消していく、いわゆる「ミドル・アップダウン・マネジメント」を提唱したのである (Nonaka [1988], Nonaka & Takeuchi [1995])。

このような知識創造論において、組織とは、知識が創造される「場」の集合体と捉えられている。場とは、知識が創造され蓄積されるプラットフォーム (母体となる基盤) ないしはコンテキスト (共有された文脈) であり、それに関わる人々の時間的・空間的な関係性を含むものである (野中・紺野 [1999], 野中・紺野 [2000])。そして、場は、組織の中に多様に存在し、個々人の知識を共有したり共同で知識を創造するための結節点になると考えられている。

また、知識創造論によれば、経営戦略とは「ビジョン実現のプロセス」と捉えられている (野中 [1997])。上述のような、組織メンバー全てが知識創造に関与する組織では、戦略は「衆知の結集」プロセスであり、その戦略には、各個人の価値が含まれているという。そこでは、戦略とは、日常業務から切り離された、トップや戦略策定スタッフの特殊な活動によって形成されるものではなく、現場に接して市場や技術の変化を日々感知している個人の創り出す知識が、グループを経由して、戦略を形成するものと考えられている。そして、変革や革新が日常活動の中に組み込まれており、戦略とは、自己超越のための「知のダイナミック・プロセス」とも捉えられている。

以上、これまでの経営戦略論に焦点を当て、その理論展開について時系列的、また体系的に検討してきたが、近年では、新たな視点からの理論も積極的に構築・展開されている。それらについては、以下で検討する。

3. 経営戦略論の新たな視点

3.1 経営戦略論と組織間関係論 — 「ステークホルダー・アプローチ」

山倉 [1993] は、経営戦略論を環境に主体的に働き掛けていく問題として把握するために、また企業と環境との相互作用をより積極的に取り扱うために、経営戦略論と組織間関係論との接合を図った。即ち、組織間関係論を適用して、経営戦略の形成を見ていくため、異業種間を含むアライアンス (提携) やネットワークなど企業間の合従連衡の関係と、企業とステークホルダー (利害関係者) 集団との関係に着目したのである。そして、それらとの関係をいかに創出し、どのようなマネジメントを実践していくかが、企業の存続・成長を左右すると主張した。

山倉 [1993] は、アライアンス（提携）とは、2つ以上の企業が結びついて、個別企業ではできないことを行うことと捉えている。そして、他企業との提携には、次の3つの利点があることを指摘している。第一に、自らの必要とする資源・情報を容易に、また迅速に獲得できる点である。第二に、提携によって企業間の協力体制が生まれ、他企業からの継続的支援を獲得できる点である。そして第三に、他企業と組むことによって、従来には無かった新しい行動や思考様式を、実際の経験を通じて学習することができる点である。

これに対し、バダラッコ（Badaracco [1991]）は、アライアンスとは「企業と、競合企業・顧客・供給業者・政府機関・大学・労働組合・その他の組織との協調的な関係全てを表すもの」としている。それは、広範囲で包括的なものであり、企業間の連鎖だけに限定されるものではない。戦略的な意図で相互に選択し合った複数のパートナー（企業だけでない）の間で、より高次元の戦略的な共通目的の達成を目指し、密接かつ相互独立的で、対等もしくはそれに近い戦略的な統合関係を構築・運用することと捉えられている。

これらの提携ネットワークにおいては、所有をベースとした一方的強制力によるタイトな統合だけでは難しく、むしろ互いの自主性を保持した、相互了解によるソフトな統合手段の必要性が指摘されている（山倉 [1993]）。パートナーは、相互の理解と協力のおかげで、互いに学習することができ、それによって知識の移動が可能になり、それぞれの成功・発展に結びつくのである（Badaracco [1991]）。

他方、山倉 [1993] は、経営戦略を実行するには、企業が自らを取り巻くステークホルダー集団との関係をいかに構築していくかが重要な課題になると指摘している。ステークホルダーは、従来のには、労使関係（労働組合）や、マーケティング・チャネル（製造業者、流通業者、消費者等）の側面から捉えられてきたが、このように、経営戦略論に利害関係者の概念を導入する考え方は、ステークホルダー・アプローチと呼ばれている（例えばFreeman [1984]）。

山倉 [1993] は、企業が存続し発展するためには、多種多様な利害関係者や他組織のニーズに対応していかなければならないと主張している。そもそも戦略という概念は、企業にとって自らの基本的方向を定めることであるが、ステークホルダー・アプローチによれば、経営戦略の出発点として、戦略的方向を明らかにするためには、まず組織の目的達成に影響を与え、かつ影響を受ける利害関係者を識別しなければならない。次に、社会における組織は何であるのか、また、どんな役割を果たすべきかを検討しなければならない。即ち、誰が利害関係者かを明らかにした上で、組織の社会的アイデンティティを明示し、社会的正当性を獲得することが第一に求められるのである。

ステークホルダー・アプローチでは、こうした方向設定プロセスは、利害関係者の価値、及びトップや組織の価値を分析し、加えて、社会的問題及びその影響を識別することを通じて行われる。そして、このような手続を踏まえて、これらの識別や分析が巧く適合するように、

組織の社会的役割に対する対応を決定することが求められる。とりわけ、利害関係者への対応についての理念の確立が重視され、その理念に基づいて、全社戦略や戦略プログラムを策定することが求められる (Freeman [1984], 山倉 [1993])。

元来、経営戦略論は内部志向性が強かったが、前述のように、組織学習の要素を加えることによって、戦略を能動的に形成し、より積極的に環境に適応していく側面が強調されるようになった。更に、組織間関係論との接合を試みること(ステークホルダー・アプローチを含む)によって、他の組織や利害関係者等を十分に考慮した上で、より主体的に環境に働き掛けていくことが重視されるようになった。そこでは、組織単体ではなく、組織間ネットワークの形成やそのマネジメントに焦点が当てられ、顧客や市場だけを対象とするのではなく、様々な利害関係者及び他組織との関係を重視し、より広い社会的な枠組みの中で戦略を形成していくことの重要性が強調されたのである。

3.2 経営戦略の社会的視点

既に見てきたように、企業は、経営戦略を策定・実行することによって、環境との関係の在り方を決定し、そして、どのような戦略を実行・実現するかによって、企業の環境適応や存続・成長の成否が規定される。この環境適応のための方向性や指針を与えるのが、経営戦略なのである。

企業を取り巻く全体環境を捉えようとする場合、環境は、経済環境、技術環境、社会環境、政治環境、自然環境などに分類され、経営戦略は、これら環境と企業との間のギャップを埋めるためのものとも考えられている (占部 [1984])。しかし、これまでの経営戦略論の枠組みの中で、主な対象となってきた環境とは、ドメインの定義によって画定された製品・サービス市場、即ちアウトプット市場と、それらの市場群で活動していくための資本や労働力、原材料などを獲得・調達するインプット市場の環境であった。よって、これまで経営戦略論が直接考察の対象としてきた環境は、市場という形式の環境であり、それ以外の社会環境や自然環境といったものは、その直接的な対象となることはなかったのである (金井 [1997])。

これに対し、前出の組織間関係論との接合アプローチや、ステークホルダー・アプローチは、より広い社会的枠組みの中で、環境や戦略・組織、及びそれらの関係を考察していこうとするものである。そこでの議論は、企業を取り巻き企業の存続や成長に影響を及ぼす環境の要素を、他組織を含めた利害関係者に基づいて捉えた点に特徴がある。即ち、企業にとって誰が利害関係者かを識別した上で、それに基づいて社会における自らの役割を設定しようとするのである。

企業と社会との関わりにおいて、今日、市場以外の社会的な関係の占める比重が、ますます大きくなってきている。このことを考慮するならば、まず企業と社会との基本的関係を規

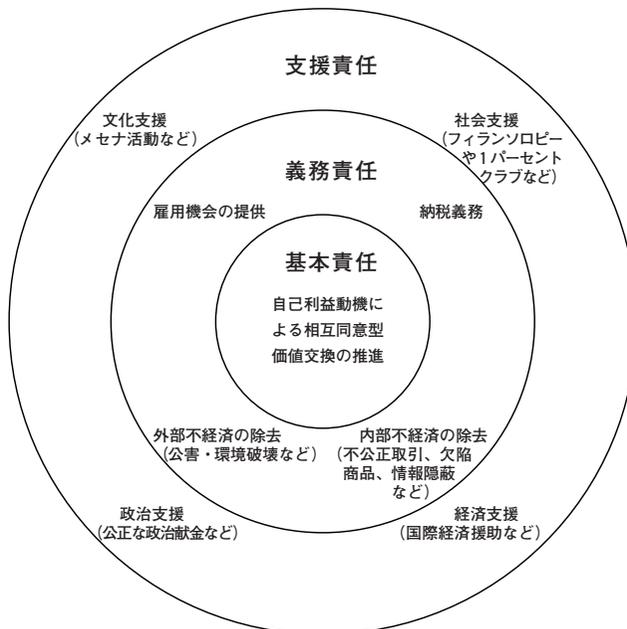
定し、そして、市場やその周辺のみならず社会全体の中で企業の方向性を決定するという観点に立って、経営戦略を再考していくことが求められる。

このような、企業と社会との関わりについて、より積極的に考察・検討していこうとする動きも見られる。森田と遠藤（森田・遠藤 [1992]）は、複雑化する企業と社会との関係の中で、従来の経営戦略の枠組みに対する見直しの必要性を指摘している。そして彼らは、製品やサービスを生産・販売するという従来の市場性の視点だけでなく、市場性を越えた社会のニーズに対応していくという「社会性」の視点と、社会的公正の観点から誰もが納得する成果配分を考える「政治性」の視点を、経営戦略の枠組みの中に取り込むべきであると主張している。

更に、森田と遠藤によれば、企業は、社会性を実現するために、社会が求める価値（社会価値）の創造を目指し、他方、社会は、企業の社会価値創造の試みに対して評価を行うべきであるという。即ち、企業の社会性の実践は、社会との継続的な対話（企業の試み⇔社会の評価）を通じての、相互学習的なプロセスであり、組織全体として取り組んでいくべきものなのである。

一方、嶋口 [1992] [1994] は、企業の社会的責任の領域を、組織の環境適応に関わるマーケティング戦略の視点から捉え直し、図2のように整理した。

図2 企業の社会的責任の領域



出所：嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』1994,p.156.

企業の「基本責任」とは、自己利益動機に基づいて、社会との相互同意型の交換関係を確実に遂行することであり、その結果として、社会全体の価値が高められていく。しかしながら、このような相互同意型の交換関係によって、例えば商品の欠陥隠しや商品の過度の誇張、情報操作等による不正取引などの「内部不経済」、また大気汚染や天然資源の枯渇化、熱帯雨林の乱伐などの「外部不経済」が生じる場合もある。嶋口 [1992] [1994] は、企業活動から直接・間接に生み出される、このような不経済に対する企業の対応を、企業の「義務責任」として捉えている。

更に、近年の企業と社会の関わりの中で、社会に対する基本責任でも義務責任でもない新しい領域、即ち「支援責任」という側面から、企業の社会的活動を行っていく必要性を指摘している。一般に、寄付や献金その他の支援・援助活動、或いはフィランソロピーやメセナなどと表現されているものが、その具体的内容である。

嶋口 [1992] [1994] は、上記3つの責任のうち、「基本責任」を、企業の社会存立基盤として、また企業の本質的責任として、最も重視している。そして、ビジネスの本質として、自分の価値をより向上させるという自己利益 (self-interest) に基づき、相互同意型の価値の創造・交換を確実に遂行するならば、結果的に社会成員と社会全体の価値を高めることができ、また社会的問題の解決を、自己利益と社会貢献の両面から達成し得ると主張している。

4. 今後の課題

最近、改めて企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) や、社会的責任投資 (SRI: Socially Responsible Investment) 等の議論が盛んになっている。経営戦略の本質は、企業活動が社会 (環境) 全体の健全な発展に貢献すると共に、企業自体の発展にも役立つという基本的関係を築くことにある。そう考えるならば、企業と社会の望ましい関係を築くためには、社会に存在する様々な問題を、企業が充たすべき社会的ニーズとして捉え、本来の事業活動を通じて、直接それらの解決・充足に貢献していくことも必要であろう (田中 [2001])。このように、より本質的・直接的な側面から、企業と社会の関わりを把握し、それら双方の発展を考察・検討するような経営戦略論を構築していくことが、今後ますます必要となっていく。

参考文献

- アベグレン,J.,ボストン・コンサルティング・グループ編『ポートフォリオ戦略』プレジデント社, 1977.
- Abell,D.F.,Defining The Business,Prentice-Hall,1980, 石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984.
- Ansoff,H.I.,Corporate Strategy,McGraw-Hill,1965, 広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969.
- Ansoff,H.I.,Strategic Management,Macmillan Press,1978, 中村元一訳『戦略経営論』産能大学出版部, 1980.
- Ansoff,H.I., “Critique of Henry Mintzberg’ s ‘The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management’ ” ,Strategic Management Journal,Vol.12,1991,pp.449-461.
- Badaracco Jr.,J.L.,The Knowledge Link,Harvard Business School Press,1991, 中村元一, 黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991.
- Barney,J.B., “Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.” , Diamond Harvard Business Review [Japan] ,May,2001,pp.78-87, 岡田正大監訳, 久保恵美子訳「リソース・ベスト・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』May,2001,pp.78-87.
- Barney,J.B.,Gaining and Sustaining Competitive Advantage,Second Edition,Prentice Hall,2002, 岡田正大訳『企業戦略論【競争優位の構築と持続】』〈上〉基本編, ダイヤモンド社, 2003.
- Burgelman,R.A.,Sayles,L.R.,Inside Corporate Innovation,Free Press,1986,小林肇監訳, 海老沢栄一, 小山和伸訳『企業内イノベーション』ソーテック社, 1987.
- Chandler Jr.,A.D.,Strategy and Structure, M.I.T.Press,1962, 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967.
- Drucker,P.F.,The Practice of Management,Harper & Brothers Publishers,1954, 野田一夫監修, 現代経営研究会訳『現代の経営 [上]』ダイヤモンド社, 1987.
- Freeman,R.E.,Strategic Management: A Stakeholder Approach,Pitman,1984.
- Hamel,G.,Prahalad,C.K., “Competing for The Future” ,Harvard Business Review,Jul.-Aug.,1994a,pp.122-128, 坂本義実訳「未来創造型企業へのイノベーション」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』Oct.-Nov.,1994a,pp.14-21.
- Hamel,G.,Prahalad,C.K.,Competing for The Future,Harvard Business School,Press,1994b, 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995.

- Hamel,G., “Strategy as Revolution” ,Harvard Business Review,Jul.-Aug.,1996,pp.69-82, 萩原貴子訳「革新の戦略その10原則」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』 Feb.-Mar.,1997,pp.76-90.
- Henderson,B.D.,Hrmdrson on Corporate Strategy,Abt Associates,1979, 土岐坤訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社, 1981.
- Hofer,C.W.,Schendel,D.,StrategyFormulation,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.
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983.
- 金井一頼「経営戦略と社会」大滝精一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智『経営戦略』第10章, 有斐閣, 1997, pp.267-292.
- 楠木建「戦略論のコンセプト：バズワードを超えて」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 December,2000,pp.139-142.
- Miles,R.E.,Snow,C.C.,Organizational Strategy,Structure,and Process,McGaw-Hill,1978, 土屋守章, 内野崇, 中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983.
- Mintzberg,H.,Waters,J.A., “Of Strategies,Deliberate and Emergent” ,Strategic Management Journal, Vol.6,1985,pp.257-272.
- Mintzberg,H., “The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management” , Strategic Management Journal,Vol.11,1990,pp.171-195.
- Mintzberg,H.,The Rise and Fall of Strategic Planning,Prentice-Hall,1994, 中村元一監訳, 黒田哲彦, 崔大龍, 小高照男訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997.
- Mintzberg,H.,Ahlstrand,B.,Lampel,J.,Strategy Safari,Free Press,1998, 齋藤嘉則監訳, 木村充, 奥澤朋美, 山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999.
- 森田道也, 遠藤久夫「経営戦略における新たな視点—社会性と政治性」『組織科学』 Vol.26, No.1,1992,pp.2-16.
- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985.
- Nonaka,I., “Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation” ,Sloan Management Review,Spring,1988,pp.9-18.
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990.
- 野中郁次郎「知識創造理論の現状と展望」『組織科学』 Vol.29,No.4,1996,pp.76-85.
- Nonaka,I.,Takeuchi,H.,The Knowledge-Creating Company,Oxford University Press, 1995, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996.

- 野中郁次郎「ビジョン実現のプロセスとしての戦略」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』
Feb.-Mar.,1997,pp.44-49.
- 野中郁次郎, 紺野登『知識経営のすすめ』ちくま新書225, 筑摩書房, 1999.
- 野中郁次郎, 紺野登「場の動態と知識創造: ダイナミックな組織知に向けて」伊丹敬之,
西口敏宏, 野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』第3章, 東洋経済新報社, 2000,
pp.45-64.
- 奥村昭博『経営戦略』日経文庫531, 日本経済新聞社, 1989.
- Pascale,R.T.,Athos,A.G.,The Art of Japanese Management,Simon & Schuster,1981, 深田祐介訳
『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981.
- Peters,T.J.,Waterman,R.H.,In Search of Excellence,Harper & Row,1982, 大前研一訳
『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983.
- Porter,M.E.,Competitive Strategy,Free Press,1980, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳
『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982.
- Porter,M.E.,Competitive Advantage,Free Press,1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳
『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985.
- Quinn,J.B.,Strategies for Change: Logical Incrementalism,Richard D.Irwin,1980.
- Rumelt,R.P., Strategy,Structure,and Economic Performance,Harvard University Press, 1974, 鳥
羽欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社,
1977.
- 嶋口充輝「企業の社会的責任とのかかわり方」『組織科学』Vol.26,No.1,1992,pp.44-55.
- 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994.
- 田中康介「戦略形成過程理論に関する一考察」『三田経済学研究』第34号, 1986, pp.28-37.
- 田中康介「経営戦略と企業文化—企業変革のための戦略・文化シフト—」産能大学紀要, 第12巻,
第1号, 1991a, pp.145-167.
- 田中康介「試論『競創』戦略」『三田商学研究』第34巻, 1号, 1991b, pp.190-199.
- 田中康介「現代企業と経営戦略」産能大学経営研究会『現代企業と経営』第7章, 産能大学出
版部, 2000, pp.137-161.
- 田中康介「企業の戦略行動の理論」産能大学経営研究会『現代企業と経営』第15章, 産能大
学出版部, 2000, pp.317-332.
- 田中康介「環境適応の理論」産能大学経営研究会『現代企業と経営』第16章, 産能大学出版部,
2000, pp.333-346.
- 田中康介「経営戦略と社会性」『産能大学紀要』第21巻, 第2号, 2001, pp.65-78.
- 占部都美『新訂・経営管理総論』白桃書房, 1984.
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993.

