

企業行動と戦略

— 管理論から戦略論へ —

菊池英貴

目次

- I はじめに
- II 経営管理論の中の戦略性
 - 1 意思決定への戦略概念の導入
 - 2 企業環境の変化と管理的手法の発展
- III 企業行動と戦略
 - 1 戦略行動と競争行動の区別
 - 2 米国の企業行動の変遷
 - 3 戦略的計画の展開（実践的導入）
- IV むすびにかえて

I はじめに

経営者の仕事の最終製品は、意思決定とアクションであるといわれる⁽¹⁾。ここで決定されたことが、計画として作成され、具体的な形として表明される。意思決定は、内容や階層などによって様々に分類される。そうした中で戦略的意思決定と呼ばれる決定によって作成されたものが、戦略的計画である。当初、戦略概念は管理論、中でも計画論の中で展開した。こうした計画は、第二次大戦後に考案・導入された。アンゾフ（H. I. Ansoff）は、この戦略的という意味を「企業とその企業を取り巻く環境との関係に関するもの」⁽²⁾と定義した。そうだとすれば、この戦略概念が取り入れられる前にも、戦略的な事柄があったはずである。

そこで、まず戦略的計画が開始されるまでの、企業環境変化と管理の手法の

変遷を見ていく。これは、管理の問題がいかにして戦略の問題へと移ったかをみていくためである。これは、チャンドラー (A. D. Chandler) が指摘するように、革新の分析をする際には、その前後の脈絡を検討すべきである、と考えるからである⁽³⁾。アンゾフは、企業の行動を戦略行動と競争行動に分類した。そこでは、戦略行動と競争行動の対比をし、それらの歴史的変遷を概観することで、戦略の対象を明確にしようとした。アンゾフは、戦略行動を計画化したものを、戦略的計画と呼んだ。

しかし、戦略的計画が実践に普及していくとき、当初の思惑とは異なった形になった。これは、企業が大規模化・複雑化し、戦略的計画を作成するだけでは、解決できない状況になったからである。そこで、戦略的計画から戦略的経営への移行が叫ばれたり、戦略の各階層への拡大化がすすんだ⁽⁴⁾。

本稿では、戦略概念の導入過程と、その内容や対象について、そうした概念を先駆的に導入したアンゾフの理論などを、論じることにする。

II 経営管理論の中の戦略性

1 意思決定への戦略概念の導入

人間は次の行動を起こす前に、その行動において自分の意思を決定する。同様に企業においても、絶えず意思決定が行われている。これは企業の日常業務にかかわるものから将来的なものまで様々である。アンゾフは、企業経営の意思決定について次のように考えている。マネジャーと呼ばれる人たちは、日常様々な意思決定のために時間を費やしている。しかし、この中には潜在的にきわめて重要な意思決定と、時間のかかるわりには重要でないものがある⁽⁵⁾。特に経営規模が大きくなり、企業を取り巻く環境変化のスピードが速くなっており、その量はますます多くなっている。そこで、企業内の意思決定が、その内容や階層、対象とする問題によって分類される。

サイモン (H. A. Simon) は、意思決定をその内容から定型的意思決定 (programed decision) と非定型的意思決定 (non-programed decision) の2つに

表1 意思決定の種類

意思決定の種類	意思決定技術	
	伝統的	現代的
プログラム化しうるもの： 日常的反復的決定 (これから処理するために 特別な処理規定が定めら れる)	(1) 習慣 (2) 事務上の慣例： 標準的な処理手続 (3) 組織構造： 共通の期待 下位目標の体系 明確な情報網	(1) オペレーションズ・リ サーチ 数学解析 モデル コンピュータ・シミュ レーション (2) 電子計算機によるデータ 処理
プログラム化しえないもの： 一度きりの構造化しにくい例 外的な方針決定 (これから一般的な問題解 決過程によって処理され る)	(1) 判断、直観、創造力 (2) 目の予算 (3) 経営者の選抜と訓練	発見的問題解決法 (これは以下のものに適用 される) (a)人間という意思決定者へ の訓練 (b)発見的なコンピュータ・ プログラムの作成

(出所) H. A. Simon, The new Science of management decision, 1977. 稲葉元吉, 倉井武夫訳
『意思決定の科学』産業能率大, 昭和54年, p. 68

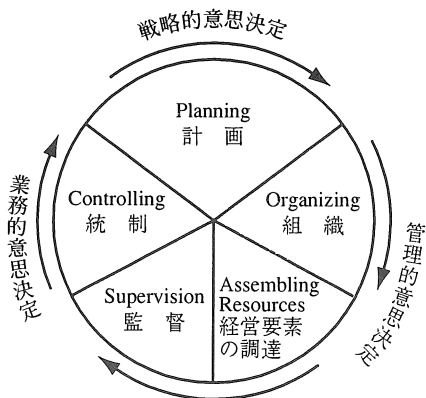
分類した(表1参照)⁽⁶⁾。前者は、同一のことが過去に繰り返されており、そのための決定の処理に、明確な手続きが決められている性格のものである。一方、後者は問題が先例のないもので、その性格や構造が複雑で、かつ重要な決定問題であり、その解決方法がプログラムされていないものである。今日ではコンピュータなどの発達により、多くの問題を定型化することが可能になってきている⁽⁷⁾。しかし、現代企業にとって、経営の国際化や多角化が進展し、非定型的な問題が増加している。

アンゾフによれば、こうした状況で行われる意思決定は、部分的無知(partial ignorance)の状態で行われるのがルールであり、企業の将来に関わる重要なものであることが多い⁽⁸⁾。そこでアンゾフは、このような意思決定を「戦略的意思決定」と呼び、「戦略」という概念を導入した。彼は意思決定を戦略的、管理的、業務的と分類し、戦略的意思決定の特性を明確にしようとした。それまでも、バーナード(C. I. Barnard)が、組織の中の意思決定のメカニズムを説明するとき、「戦略的要因」の決定という考え方を提示している⁽⁹⁾。しかし、これは現在の企業戦略という考え方には結びつかなかった⁽¹⁰⁾。

戦略的意思決定は、主として企業の内部問題よりも外部問題に関わるものである。これは、「自然再生的な性質のものではなく、自動的にトップ・マネジメントの関心にのぼってくるようなものではない。積極的に追求するのなければ、いつまでも業務的な問題の背後に隠れてしまっている」⁽¹¹⁾ものである。そして戦略的ということばは、企業とその企業を取り巻く環境との関係に関するもの、という意味に使われる⁽¹²⁾。一方、業務的意思決定は日常業務に関わり、反復的に行われるもので、サイモンのいう定型的意思決定に該当する。管理的的意思決定は、戦略的意思決定と業務的意思決定の間の葛藤に関わるものである(表2参照)。

これらの決定は、マネジメント・サイクルの各過程に分類することができる(図1参照)⁽¹³⁾。戦略的意思決定は計画化に、管理的的意思決定は組織化や調達に、業務的意思決定はコントロールに、主に関わっている。ただし、これらは相互に関係しているので、明確に分類されるわけではない。こうして、管理の起点にたつ計画のなかに戦略概念が取り入れられた。この結果を反映した計画が、戦略的計画である。

図1 管理職務の循環



経営管理者の各々の職務に充てる時間の割合は場合によってかなり異なっている。すなわち、時には組織と経営要素の調達に充てる時間は全然ない場合がある。

(出所) W. H. Newman, Administrative action, 1963.

高宮晋、作原猛志訳『経営管理』有斐閣、昭和38年、p. 18 に加筆

表2 企業における主たる意思決定の種別

	意思決定の特性	問題の性格
戦略的意思決定	集権的に行われるもの、 部分的無知の状態、 非反復的、非自然再生的	総資源を製品—資源の諸機会に 割り当てること
管理的意思決定	戦略と業務の間の葛藤、 個人目標と組織目標との葛藤、 戦略的問題や業務の問題に端を発 していること	資源の組織化、調達、開発
業務的意思決定	分権的に行われるもの、 反復的、多量的、 自然再生的	資源を機能分野に予算の形で割 り当てる、日程の計画、監督と コントロール

(出所) H. I. Ansoff, Corporate strategy, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略論』産能大、1969年、
p. 12より

また、アンゾフは、サイモンが提唱した問題解決のためのステップを使い、戦略的意思決定を特徴づけた⁽¹⁴⁾。サイモンによれば、意思決定は次の4つの段階に分類される。

- (1) 意思決定のニーズあるいは機会を認識すること。
- (2) 代替的アクションを作成すること。
- (3) 各代替案を評価すること。
- (4) 代替案を選択すること。

これらの中で(1)と(2)の段階が、戦略的意思決定で取り扱われる。つまり、企業を取り巻く環境の変化を認識し、そのための代替案を作成することが、戦略的意思決定の対象となる。

2. 企業環境変化と管理手法の発展

戦略という概念は、第二次大戦後、企業を取り巻く環境の変化が激しくなり、そうした状況に対する企業適応の方策として導入された。これは戦略的計画のように、経営計画(経営管理)の中で、具体的に表明されることになった。しかし、それ以前にも企業において戦略は存在していたはずである。

そこで、それまでの企業にとっての環境変化への対応、つまり戦略的事項へ

の対応についてみていく。これは、戦略という用語が使われてからだけを見ることは、その本質を誤って解釈することに、なりかねないからである。アンゾフは、そのことについて次のように述べている。「戦略経営の体系的な展開は、まず60年代に経営文献のなかで注目を集めた。とはいっても、企業が60年代に初めて戦略行動を開始したというわけではない」⁽¹⁵⁾。また、チャンドラーも、物事の歴史はそれが表面化する前から著述すべきである、と指摘している⁽¹⁶⁾。そこで、戦略が導入されるにいたるまでの環境変化と経営管理の手法、中でも戦略的計画へ発展していくまでの過程について概観する。

米国では、19世紀の後半から20世紀の初頭にかけて、機械化が一定の水準に達して、しばらくその進歩が停滞していた。しかも、市場の拡大も一段落し、米国企業間の競争は激しくなっていた。テイラーは、企業で機械化されていなかった「残余労働」における、時間的、空間的間隔を最小限にしようと企てた⁽¹⁷⁾。当時、労働者間には、「組織的怠業」の慣行があって、労働者がその能力の3分の1程度しか発揮していなかった。テイラーは、その状況を打破するため「計画部」を設置するなど、新しい管理方法を考案した。いわゆる、「科学的管理法」である。これは当時の米国企業間の競争激化や、技術革新の停滞といった外的環境変化と、企業内部に見られた「組織的怠業」という状況に対処するためのものであった。作業段階ではあったが、計画という概念が積極的に企業経営に取り入れられることになる。

テイラーの考えた計画に、会計的手法を取り入れたのが、標準原価計算である。標準原価計算は、最も理想的な（安い）原価を標準としている。この手法は、第一次大戦中の好景気が終了した後の戦後不況下、進んで採用された。こうして原価管理の手法として標準原価計算が定着していった。また、1921年の国家予算制度の成立をきっかけとして、企業では総合管理手法である予算が導入された。予算という形の計画が、単に生産活動ばかりではなく、販売など他の機能的活動へ適用され、全社的に拡大していった。これにより、予算による総合管理が実現した⁽¹⁸⁾。そして、1929年に発生した世界恐慌は、新たな手法を導入させた。それは、損益分岐点分析である。

1920年代後半、米国経済は好調であった。企業の生産能力は増強され、人件費等の固定費も増加していた。世界恐慌がこのような状態の時に発生したため、利益をあげることが難しくなる。そこで、損益分岐点分析が、「必要最低利益確保」のための利益管理手法として、取り入れられたのである。これは、経営の偶然の結果としての利益ではなく、予め必要な「目標利益」を決定することを目的としたものである⁽¹⁹⁾。さらに、固定費増大の利益への影響ということについては、「限界利益」という概念をもって捉えられた。これは、「売上高－変動費＝限界利益」という算定方式で求められる。ここでの関心は、限界利益が固定費を回収できるかどうかにあった。そして、これらの考えを採用したのが、直接原価計算である。これが本格的に企業経営に活用されるのは、オートメーション化や多角化がさらに進んだ、1950年代であった。そして、これが後にCVP (cost-volume-profit) 分析として活用されるようになった。このように第二次大戦前、企業環境の変化に対し企業の内部管理によって対処していった。

第二次大戦頃から技術革新が進展し、設備投資が巨額となり、これらを実行するために長期的な計画が作成されるようになった。また、これらの投資を回収するためにも、長期的な計画が必要になったのである。これは技術革新が軍需技術をきっかけとして、民需品においても進展したことにより、長期の準備期間や回収期間が必要とされることによる。通常、経営者は研究開発のように、成果が獲られるのに長期間を要するものは避けたいはずである。しかし、企業環境が比較的安定していたことから、長期経営計画が受け入れられ易かった。さらに、国家経済の安定的成長予測や、冷戦体制下での軍需品をきっかけとした技術革新の進展などが、この計画を導入させた重要な要因である⁽²⁰⁾。そして、長期経営計画の中に、戦略概念が取り入れられるようになった。中には、アンゾフのように戦略概念を取り入れた計画を戦略的計画と呼び、期間的長さを強調する長期計画と峻別しようとしたものも登場した⁽²¹⁾。これは、短期的な計画を期間延長したものとの混同を避けるためであった。

いずれにせよ、単なる期間延長型のものを除いて、当時両計画に内容や活用方法に大きな差はみられなかった。なぜなら、これらは名称こそ違おうが、目指

す方向は同じだった⁽²²⁾。長期経営計画でも戦略的計画でも多角化・拡大化がその中心課題であり、いかにそれらの重要性を認識させて、計画立案を促すかが重要であった。チャンドラーは、「戦略的意思決定は、企業の長期的な体質に関わるものである」と述べている⁽²³⁾。この「長期的な」という点に重点を置いたものは長期経営計画、「戦略的」という点に重点を置いたものは戦略的計画と呼ばれていた。

このように、長期経営計画または戦略的計画が導入されるまでの企業環境の変化に対しては、内部の管理により対処された。これらの手法が、不況などをきっかけとして、徐々に企業経営の内部管理の方法として組み込まれていったのである。そして、こうした管理手法が内部効率を追求するシステムとして定着すると、トップ・マネジメントの取り扱う全社的で非定型的な問題に対しては、「戦略」という語が冠されることが多くなった。

企業において、環境変化への対処の方法は、作業管理から原価管理、利益管理へと発展した。そして、これらの方法で対応できない状況に対し、「戦略」という概念を導入することになったのである。また、戦略概念が導入されるまでの管理とそれとの違いは、環境変化に対して消極的に関わるか、積極的に関わるかにある。つまり、環境変化が起こってから対応するか、企業の将来のために、事前に計画を立案するかの相違であった。長期経営計画や当時の戦略的

表3 環境変化と管理の変遷

管理の展開	導入要因	(目的)
・科学的管理法	組織的怠業、技術革新の停滞	(作業管理)
・標準原価計算	原価削減、第一次大戦後の景気後退	(原価管理)
・企業予算制度	国家予算制度の開始、1920年頃の景気後退	(予算管理)
・損益分岐点分析	目標利益の確保、世界恐慌後の利益貧血症	(利益管理)
・直接原価計算	オートメーション化、固定費増大	(CVP分析)
・長期経営計画 (戦略的計画)	技術革新、研究開発や資金回収の長期化 経営の多角化・国際化	(経営戦略)

計画は、企業の長期的展望にたった拡大化・多角化を反映して作成された。これは、当時の国内の経済状態が安定しており、国際的にも競争力を保っていたために可能であった。しかし、その後の経済停滞期になると、これらの計画はそれぞれ違った展開を見せることになる。特に、戦略的計画は、大きな変容をとげることになった。

Ⅲ 企業行動と戦略

1. 戦略行動と競争行動の区別

アンゾフは、環境との関わりから、企業の行動を「戦略行動（企業家行動）」と「競争行動（業務行動）」に区別した⁽²⁴⁾。戦略行動がいかなるものか、競争行動と対比することで、浮かび上がらせようとした。

競争行動の関心は、今いる環境との関わりから利益を得ることである。ここでは、企業の過去の経験に関わるもので、既存の発展論理を活用し、利益を獲得しようとする。これは、現有の製品や市場で、広告や販売等の活動を通して、最高の価格と市場占有率を確保しようとするものである。つまり、これは大量生産・販売といった連続的行動により、能率的に生産や販売を行い、コスト削減などを実行して、競争力をつけようとするものである⁽²⁵⁾。

一方、戦略行動の関心は、環境との関わりのパターンを変えることである。この行動は新規で、非連続的な行動であり、大きなリスクを導入することになる。たとえば、この行動は様々な機会を認識し、製品・サービスを開発し、市場の潜在力を測り、消費者へ新製品を紹介し、陳腐化した製品からは撤退することなどである。つまり技術代替、多角化、国際化、撤退などが、この行動の対象となる。これは、企業の既存の発展論理を変革させるものである。拡大化・多角化やコスト削減などは、それまでにも言及されていた。さらに、「撤退」がこれに加わり戦略的に重要になってくる。当初、戦略行動は、多角化・拡大化をその対象としていたが、それを整理するために撤退まで含むようになった⁽²⁶⁾。そして、この「撤退」が、戦略的計画が実践に導入される際、重要になる。

表4 競争行動と企業家行動の問題の対比

	競争(業務)行動	戦略(企業家)行動
頻度	・過去の経験に関わり連続的	・新規のもの、非連続的
リスク	・過去の継続でリスクは比較的小	・より大きなリスク
志向	・収益性の最適化、効率的に生産 現状延長的	・収益性の潜在力の最適化 将来志向的
目標	・現有製品や市場で高価格やマー ケットシェア確保	・新しい製品、新しい市場、新需 要の開拓、潜在的機会の認識
計画作成	・(期間延長型の)長期経営計画	・戦略的計画
行動内容	・広告、販売、分配、購買など	・撤退、多角化、国際化、 技術代替など
収益性	・能率重視(収益性の開拓)	・有効性重視(収益性の潜在力)
形態、様式	・安定モード	・創造モード

(出所) H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, From strategic planning to strategic management, 1976より作成

別の見方をすれば、戦略行動は「効果」、競争行動は「効率」にあたるものである。「効果」とは、設定された目的の達成にどれだけ成功しているかに関するものである。また、「効率」とは、一定の目的のために用いられる資源の最小化に関する概念である⁽²⁷⁾。

このようにアンゾフは、戦略行動が競争行動と異なることを示した。しかし、企業が戦略行動によってのみ成長したのではない。それは、企業にとって、ここでいう戦略行動を必要としなかったときもあるからである。なぜなら、短期的には競争行動は利益を生み出し、戦略行動は利益を吸収するので、企業にとって競争行動のほうに魅力を感じる時もあった。日本企業の第二次大戦後の成長は、ここでいう競争行動を追求することで可能であり、いわゆる戦略であった。しかし、日本企業も成熟化し、その状況は変化している。つまり、企業を取り巻く環境によっては、ここでいう競争行動を戦略として必要とする場合もある。そこで米国における企業の主要行動の歴史の変遷をみていく。

2. 米国の企業行動の変遷

米国では、1820年頃から1900年頃に産業が革命的に発達した時代であり、多くの企業が誕生した。ここでの力点は、戦略（企業家）行動にあり、過去には存在しなかった潜在利益の創造にあった⁽²⁸⁾。やがて、これらの企業は、新しい連続工程機械を導入するなどして、大量生産を行うようになった。そして、安定的に大量生産を確保するためには、大量販売・輸送・宣伝などが必要になってくる。こうした状況を優位にするために米国では、1880年代から1900年代にかけて、関連分野で多数の企業合併が行われている⁽²⁹⁾。つまり、企業活動のなかで、現有の製品・市場での安定的な地位の確保が重要になり、競争行動が戦略行動を支配するようになった。このようにして、1900年頃から約50年間、競争行動に焦点が移行した。鉄鋼会社は、鉄鋼事業に属し、石油会社は石油事業に属するという状況であった。

ただし、戦略行動がなくなったというわけではない。たとえば、ベルシステム、GE、デュポン、ウェスチングハウス社等は研究開発機関を設立し、技術革新を内面化した。これらの企業活動が、顧客をより満足させ、市場境界を広げるような新製品やプロセスを生み出している。1920年頃、デュポン社は既に積極的に経営の多角化を推進していた。これは、戦争終決による弾薬需要の激減という環境変化を、先取りして対応するためという側面を持っていた。しかし、いまひとつの重要な理由としては、戦争中の爆薬製品によって得られた利益の投資先を探すという事でもあった。つまりデュポン社は、環境変化に積極的に関わっていきこうとしていたのである。しかし、ほとんどの企業にとって、このような活動は副次的なものであった⁽³⁰⁾。こうした動きが、米国企業で本格化するのは第二次大戦後になってからである⁽³¹⁾。

第二次大戦後、米国企業は競争行動だけでも、ある程度目標を達成できた。日本や欧州では戦争の被害が甚大であった。一方、米国は戦争の直接の被害を受けていなかったため、世界の工場の役割を担っていたのである。しかし、やがて市場が飽和状態になり、国内において外国企業との競争も激化し始める。また、海外事業活動を行う企業が増加した。さらに、技術革新が様々な分野で

進展していた。このように米国企業は、経営多角化や多国籍化といった、新市場や新製品に関わる新規の問題に、直面せざるを得なくなったのである。そこで、新規の重要な戦略問題（企業家的問題）を取り扱うために開発された技術が、戦略的計画や長期経営計画であった⁽³²⁾。競争行動だけでも、企業目標を達成できたのであるが、これらの計画の作成が、さらなる成長を促すものと考えられた。

ここでの特徴は、戦略（企業家）行動と競争行動を共存させなければならぬ、という点にある。ただし、米国経済は安定的に成長しており、利益を生み出す競争行動よりも、戦略行動に関心が注がれた。また、長期経営計画を先駆的に導入した企業は、軍需企業と呼ばれるものであった。これらの企業は、政府支出によって、安定的に研究開発などの資金源を確保し、米ソ冷戦体制の中で、軍事技術を中心に技術革新をすすめた⁽³³⁾。軍需に関わる企業での成功が誘因となって、一般企業でも、これらの計画の導入が促進された。中には、アンゾフのように、こうした形で導入された長期経営計画の戦略性に着目し、戦略的計画という名称で通すものもいた。

いずれにせよ、企業は積極的に将来の製品・市場を模索しはじめた⁽³⁴⁾。つまり、戦略行動が企業経営において中心課題になってきたのである。このように、

表5 米国企業主要行動の変遷

年代	製品・市場での特徴	主要利益獲得法	企業行動の焦点
1820年～ 1900年頃	新技術と新需要の出現 (産業革命時代)	潜在利益の創造	戦略行動 (企業家行動)
1900年頃～ 約50年間	既存の成功製品の延長	市場での安定的地位確保 (短期的計画手法)	競争行動が戦略行動を支配
1950年代 半ば以降	需要飽和・技術代替、 新世代産業の誕生	市場の地球規模化、 新技術の活用 (長期経営計画、戦略的 計画)	戦略行動と競争行動の共存 (戦略行動に重点)

(出所) H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, From strategic planning to strategic management, 1976より作成

企業は歴史的には戦略行動と競争行動に重点を交互に移してきた。しかも、この動きは緩やかであった。

しかし、1960年代後半頃から、こうした状況に変化がみられるようになる。それは、ベトナム戦争終決による戦費の削減や諸外国企業との競争激化、さらに、そうした状況にあっても、技術革新を進展させる必要性が増大するなど、企業を取り巻く環境の変化が急速かつ複雑になったことにある。そこで、戦略的計画に新たな展開がみられる。そして、長期経営計画は、期間型の計画として存続し、戦略的計画は新たな役割を担うようになった。

3. 戦略的計画の展開—実践的導入

1960年代の後半頃から米国経済が停滞し、企業は戦略行動のみならず競争行動も同時に考慮に入れなければならなくなった。戦略行動が不可避になったことで、企業は巨額の資金と長期の準備期間が必要になる。しかし、経済停滞期にあっては、それまでのように競争行動により資金を獲得することは困難であった。さらに、日本や欧州の企業が戦争からの復興がなり、外国企業との競争も激化した。そこで PPM (Product Portfolio Management) が考案され、戦略的計画の基礎になったのである。これは、企業内の限られた資源をいかに割り当てるか、ということに重点が置かれた。企業はそれまでの拡大化・多角化を追求するだけでなく、撤退することによって資金源を捻出することが重要になってきたのである。多くの企業が、経営の多角化をしており、その中で資源の効率的・効果的利用を促すためにその手法が採用されていった。

戦略的意思決定とは総資源を諸機会に割り当てることである⁽³⁵⁾、とアンゾフは述べている。また、チャンドラーも企業家的（戦略的）決定とは、企業全体のために経営資源を割り当てること、と述べている⁽³⁶⁾。そこで、PPM が戦略的意思決定を実行する手段として採用された。しかし、アンゾフ達が、当初指摘した頃は、多角化・拡大化を指向している時であり、いかにそうした必要性を認識し、そこへ資源を割り当てるかに焦点が置かれた。一方、PPM を基礎にした戦略的計画は、多角化・拡大化した経営を合理化・効率化することが目

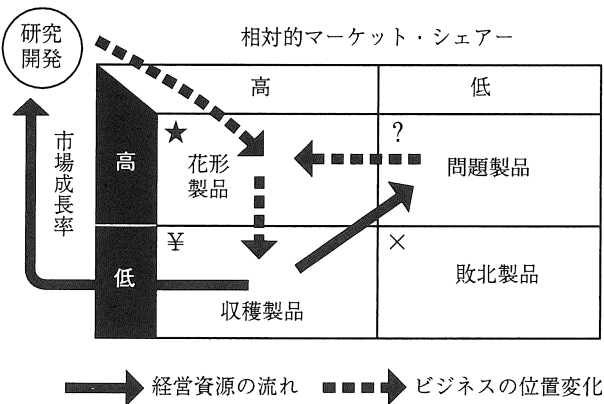
的であった。そして、経営者は合理化することにより得られた資金等を、将来のための研究開発などに割り当てたい、という意図を持っていた⁽³⁷⁾。

PPM は、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) が考案した手法である。これは、「経験曲線効果」や PIMS (Profit Impact of Market Strategies) の研究を発展させ、計画の手法としたものである。経験曲線とは、製品の実質的コストは、累積生産量が2倍になれば、通常10%~30%低減するというものである。つまり、業界最大の累積生産量をもつ企業、言い換えればマーケット・シェアが最大の企業がコストが最も低くなる。そして、マーケット・シェアが、投資利益率に最も重要な要因であることを裏付けたのが PIMS 研究である。これらの研究の成果により、シェアの高い製品に資源が注入され、低い製品からは撤退するという合理的な資源配分の構図が出来上がった。また、これにより不採算部門からの撤退によって得られた資金等を、将来的な観点から研究開発などに振り分けるという仕組みができた(図2参照)⁽³⁸⁾。

簡単に PPM について説明すると、次のようになる⁽³⁹⁾。

(1) 「花形製品」(Stars) は、成長率もシェアも高い。これは、シェアが高いため、利益率が高く、資金の流入が多いが、成長のための先行投資

図2 企業内部の理想的な資金配分



が必要のため、短期的に資金創出源とはならない。将来的には、資金創出源となる。

(2)「収穫製品」(Cash cows)は、低成長率・高シェアである。市場成長率が低いため、マーケット・シェアを維持するための必要資金は多くを要しない。重要な資金源となる。

(3)「問題製品」(Question marks)は、高成長率・低シェアである。これは、シェアが低いため、シェア拡大のために多大の資金を必要とする。そして「花形製品」へと成長させる。しかし、それができないときには、撤退するか、放置する。

(4)「敗北製品」(Dogs)は、低成長率・低シェアである。収益性は長期的に低水準に置かれる。不景気や競争が激しくなると、金を食い、資金源に貢献しない。

ここでは、「収穫製品」から資金を創出し、「花形製品」・「問題製品」に資金を集中して、「収穫製品」に成長させる。一方、「敗北製品」や有望でない「問題製品」は撤退し、その資金をほかへ回すようにする。

PPMを基礎とする戦略的計画は、不採算部門からの撤退に対しては効果を発揮した。しかし、この手法に問題点や批判がなかったわけではない。PPMの活用は、経営資源を全社的な観点から、客観的に配分するということが可能にした。ただし、長期的な視野からPPMを利用し、成長を重視した戦略的計画を立案するまでにはいたらなかった⁽⁴⁰⁾。それは撤退した部門の資源が、内部の成長分野へ重点投入され、それにより財務構造が急速に好転した。そこで、新規の活動を開発するということまでは展開しなかったからである。つまり、この計画は既存の製品の合理化に重点が置かれて活用され、アンゾフのいう戦略行動へ発展せず、競争行動を強調することになった。その結果、この手法が後向きの戦略を強調するものとして捉えられてしまった。

これは、戦略的計画が役に立たないというわけではない。競争行動と戦略行動の両方共に重点が置かれなければならない状況になり、この計画にそれらの役割をすべて担わせようとした事が誤りだった。つまり、「新しい手法を適用

することができない状況の中で、その手法を使用する時には、その失敗の責任を問われるのは、誤った適用方法ではなくて、手法それ自体であることが多い⁽⁴¹⁾。たとえば、「長期計画が第一次石油危機を予言することができなかった、という非難があるが、長期計画は、本来はそうした用途には不向きなのである」⁽⁴²⁾。つまり、「手続きが精緻で複雑であればあるほど、企業戦略の方向そのものよりも、手続きに従うことに追われてしまい、手続きが一人歩きを始める可能性がある」⁽⁴³⁾。このようになったのは、これらの方法に、景気後退や将来的成長要因などの全ての状況に対する、万能薬としての役割を期待したからである。第二次大戦後、長期経営計画や戦略的計画にすべてを背負わせようとした事自体無理があった。このことはその他のすでに発展している手法についても同じである。

Ⅳ むすびにかえて

このように企業は環境変化に対して、作業管理→原価管理→予算管理→利益管理へと対象を拡大化し、戦略の問題へと展開させた。この問題は、経営階層のトップ・マネジメント、管理過程の計画段階において取り扱われた。しかし、戦略的な問題は企業規模が拡大化し、経営の多角化・複雑化が進展する状況下において、経営者レベルだけで対処できなくなってきた。そこで戦略概念が、各階層に拡大化し、マネジメント・サイクルの各過程に浸透していくことになった。この点について、アンゾフもそうした必要性を感じていたようである。たとえば、1978年の「戦略経営論」の中で、『「企業戦略論」には、計画が機能する条件と計画が失敗する時の条件を予言する体系がないことに私は気がついてきた』⁽⁴⁴⁾、と書かれている。つまり、当初戦略が計画段階にのみ言及されて、実行面に対する配慮が乏しかった。これは、当時の重要な問題が、経営者の関心をいかに戦略に向けさせるか、というところにあったからである。その後、戦略の対象が全社戦略から事業戦略、機能分野別戦略、人事戦略、マーケティング戦略、研究開発戦略、財務戦略というように拡大した。そして、こ

これらの戦略が有効に機能するために、お互いの行動が有機的に結びつく必要がある⁽⁴⁵⁾。

ただし、「テイラー戦略」と呼ばれるものは、ここでの機能分野別戦略とは異なる。テイラー戦略は、当時の企業経営のなかにおいて、戦略的な役割を担っていた。一方、機能分野別戦略は、全社的な戦略や事業戦略から影響を受け、それらに制約された「制限付戦略」であろう。また、逆に全社戦略も制約を受ける。アンゾフはその状況を「戦略は組織構造に従う」と呼んだ⁽⁴⁶⁾。

科学的管理法の考えが、生産管理、販売管理、財務管理等へ広がり、そして生産戦略、販売戦略、財務戦略などへと展開した。この点については、次のような指摘もある。今日では「多少でも大局的な見地に基づくものは何でも『〇〇戦略』と呼ぶ傾向がある。しかし、そうした無限定な使い方をするのであれば『計画』とか『方針』といった同義の言葉があるわけだから、わざわざ『戦略』などと大げさな言葉を使っても意味がない」⁽⁴⁷⁾。

いずれにせよ、企業を取り巻く環境の変化が、急速で激しく複雑になり、計画に戦略性をもたせるだけでは、対処できなくなった。さらに企業が大規模化し、技術が進歩するにつれて、新しい機能が追加されてきた。そこで元来、トップ・マネジメントが全社的な問題として、戦略的計画のような形で取りあげてきた戦略概念が、企業経営のさまざまなレベルに広がり、裾野を広げ、取り入れられるようになったのである。スタイナーも、「戦略は変わる世界の中で陳腐化するし、不適切になる」⁽⁴⁸⁾と指摘する。そして、1980年代頃から、米国企業の競争力低下を反映して、「競争戦略」がクローズアップされるようになったのである。レーガン政権下、ヘリテージ財団が1987年に発表した、『アメリカの競争力向上—全地球的な経済的成功のための政策綱領』は、その代表である⁽⁴⁹⁾。

やがて、こうした戦略論の拡大化が進む一方、再統合化がすすめられる⁽⁵⁰⁾。これについては別の機会に譲ることにする。

注

- (1) H. I. Ansoff, Corporate strategy, 1965, 広田寿亮訳『企業戦略論』、産能大、1969年、p. 214
- (2) 同上書、p. 14
- (3) A. D. Chandler, The visible hand, Harvard University, 1977, p. 25 鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社、1979年
- (4) H. I. Ansoff, From strategic planning to strategic management, John Wiley & Sons, 1976
- (5) Ansoff, 前掲訳書、p. 1
- (6) H. A. Simon, The new science of management decision, 1977, 稲葉元吉、倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大、昭和54年、p. 62
- (7) 同上書、2章
- (8) Ansoff, 前掲訳書、p. 20
- (9) C. I. Barnard, 山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、昭和43年、p. 212
飯野春樹『バーナード研究』、文真堂、昭和53年、p. 135
- (10) 土屋守章編著『現代の企業戦略』、有斐閣、昭和58年、p. 14
- (11) Ansoff, 前掲訳書、p. 10
- (12) 同上訳書、p. 14
- (13) W. H. Newman, Administrative action, 1963, 高宮晋、作原猛志訳『経営管理』有斐閣、昭和38年
- (14) Ansoff 前掲訳書、pp. 18～19
- (15) H. I. Ansoff, The New Corporate Strategy, 1988, 中村元一、黒田哲彦訳『最新・戦略経営』、平成2年、p. 372
- (16) A. D. Chandler, The visible hand, p. 13, 前掲訳書、p. 25
- (17) 馬場克三『経営経済学』、税務経理協会、1982年、p. 68
- (18) 山本安次郎『経営管理論』有斐閣、1964年、p. 286、敷田禮二稿「利益計画と人間関係」経済評論、10月号、日本評論社、1959年、pp. 45～47
- (19) 小林健吾『原価計算発達史』中央経済社、1986年、p. 179、神田忠雄稿「現代経営計画の性格」経済評論、10月号、日本評論社、1959年
- (20) 坂本義和『軍縮の政治学』岩波書店、1984年、p. 19
- (21) G. A. Steiner ed., Managerial long-range planning, 1963, pp. 36～37. R. N. Anthony, Planning and control system, 1968, 高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』1968年
- (22) G. A. Steiner, Top management planning, 1969, p. 28, Ansoff, 『企業戦略論』長期経営計画であれ戦略的計画であれ、多角化・拡大化が当時の経営の重要課題であり、そうした問題を取り扱うのがこれらの計画の役目であった。
- (23) A. D. Chandler, Strategy and structure, 1962, 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」、実業之日本社、1967年、p. 27

- (24) H. I. Ansoff, From strategic planning to strategic management, p. 42, 1976
- (25) Ansoff, p. 42
- (26) Ansoff, pp. 42~44
- (27) 宮川公男編著『経営情報システム』中央経済社、1993年、p. 138, p. 214
- (28) Ansoff, p. 42
- (29) A. D. Chandler, The visible hand 訳書, chapter 1~2, 7~8
- (30) Ansoff, pp. 42~43、橋本輝彦『アメリカ経営史と企業革新』創風社、1997年、p. 87
- (31) G. A. Steiner, Top management planning, p. 251、橋本輝彦、同上書、p. 87
- (32) Brian W. Scott, Long-range-planning in American industry, 1965, chapter 9
- (33) E. Mansfield, Industrial research and technological innovation, 1988, Scott, pp. 54~59
- (34) Ansoff From strategic planning to strategic management, p. 44
- (35) Ansoff『企業戦略論』p. 12
- (36) A. D. Chandler, Strategy and structure, 訳書、p. 27
- (37) Leonard Vignola Jr., Strategic divestment, 中村元一、井沢良智訳『転進の経営戦略』日本能率協会、1979年、p. 42
- (38) J. C. アベグレン『ポートフォリオ戦略』プレジデント社、1977年、pp. 74~78
- (39) Barry Hedley "Strategy and the business portfolio" Long-range-planning, 1977 p. 10
- (40) 坂本和一『GEの組織革新』法律文化社、1989年、p. 219
- (41) H. I. Ansoff, Strategic management, 1978, 中村元一訳「戦略経営論」産業能率大、1980年、p. 2
- (42) 同上書、p. 2
- (43) 土屋、前掲書、p. 17
- (44) Ansoff『戦略経営論』p. 7
- (45) C. W. Hofer, Don Schendel, Strategic formulation, 1978, 奥村昭博他訳『戦略策定』千倉書房、1981年。これは会社全体としてみた快—不快の状態が、必ずしも各営業部門の快—不快とは一致しない。もし、ある事業が PPM として「負け犬」に位置づけられると、その営業部門のモラルの低下が避けられなく可能性がある。そこで、ある程度各事業部に独自性を持たせることが必要となってくるのである。
- (46) Ansoff『戦略経営論』p. 110
- (47) 土屋、前掲書、p. 26
- (48) Steiner, Top management planning, p. 237
- (49) 吉川元忠『アメリカの産業戦略』東洋経済社、1990年、p. 82
- (50) M. E. Porter "From competitive advantage to corporate strategy" Harvard Business Review, May-June, 1987