

經濟論叢

第104卷 第3号

哀 辞

故鎌倉 昇教授遺影および原稿

経営戦略について……………	田 杉 競	1
ニュースと「企業性」の接点……………	島 崎 憲 一	23
フィスカル・ポリシーと完全雇用……………	森 岡 孝 二	41

記 事

鎌倉教授逝く

追悼講演 (石川常雄・市村真一・堀江保蔵)

追憶談 (杉浦一平・吉田進・西村理・引馬滋)

故鎌倉昇教授略歴・著作目録

昭和44年9月

京 都 大 学 經 濟 學 會

経営戦略について

田 杉 競

I 企業成長と経営戦略

企業の成長とはなにを意味するか。それははたして企業の目的として有意義なものなのか。多くの企業が端的な目標として売上高の増大を旨として努力しているが、それだけで十分なのか。これらの点は必ずしも明らかでない。今日企業の目的はたんなる利益の極大ではなく、利益が得られなくては企業の存続が困難であるがゆえにそれは目的の重要なひとつに違いないけれども、それだけでなく、社会に有用な財貨・サービスの提供、できるだけ安定的な雇用機会の提供、産業公害の防除、国家安全保障への参加など多くの目的をもっていることは、大企業経営者のひとしく承認するところである。経営学者もいわゆる企業経営の多目的性を前提として経営管理を論究する。しかしこれら多くの目的をもし1つの概念に集約するとすれば企業の存続こそ目的だといってよいであろう。企業が活動をやめて死滅すればまったく意味がなくなるからである。バーナード (C. I. Barnard) のごとく組織の基礎理論を説くものはもちろん、その他の学者にも企業の存続ということを重視するものが少なくない。

しかし企業の存続を現実の環境条件のなかでより具体的にとらえ、これを企業の経済的ないし経営的機能にかかわらしめて論ずるときには、上記のごとき利益ならびにその他の多目的を併立させなければ、具体的な企業活動にとっての目的とはならない。

ところがしばしば成長が現代大企業の目的と思考されている。存続と成長とはどう関連するのであろうか。たしかに現在大きな比重をしめる設備投資、販売経路投資、種々の管理費用などを考えれば大規模経営の利益が大きい。成長

によってかかるオーバーヘッド・コストを多くの売上に分散させることができる。経営管理の専門化をいっそう周到にすることもできるし、さらに成長によって従業員の会社に対する誇りをもたせ勤労意欲を高めるのにも役立つ。すなわち競争市場のなかでは企業が競争力ないし収益力を保持して存続するためには、かかる意味で成長を続けることが必要だといえることができる。存続が企業の総合的な目的だとすれば、競争的環境のなかでは、これを成長といいかえてもよい。存続の実質的内容は成長にほかならないと解することができるのである。

さらに今日の環境条件としては、はげしい競争ばかりでなく、あらゆる面のはげしい変化—技術的、経済的、社会的など—があることを考えるとき、変化あるいは激動がまた成長の重要性を促進する要因だといわねばならない。かつて産業の将帥 (Captain of industry) といわれた人々の冒険的企業行動が企業全体を動かしていた時代から、経営諸機能を精練してできるだけ周到に遂行し、安定的経営を維持しようとした時代を経て、やがて大規模化、多角化し、複雑化した経営管理を事業部制のごとく分権化する段階に及んだ。デュポン、ゼネラル・モーターズ、巨大石油会社、ゼネラル・フーズ (General Foods) などとその代表的形態が見られたが、さらにその後はスタッフの充実活用をする段階、また有機的・ダイナミックな組織の段階、再集権化の段階へ進みつつあるという事実も、企業内外の諸条件の変化が激しいがためと考えられる。このような変化は成長とともに起らざるを得なかったし、逆に激動があるから多角化や成長を促進した側面も見落すことはできないであろう。

以上のごとく、今日の環境のもとでは企業の存続は成長にほかならないと考えることができるが、企業の成長とはたんに売上高あるいは総資産（ないし総資本）の増大だけを意味するのであろうか。スタンフォード研究所が企業の成長は次の8つの要因をふくむものと解しているのも注目してよい¹⁾。

(1) 売上高および収益力の増大

1) J. T. Cannon: *Business Strategy and Policy*, 1968, p. 529.

- (2) 平均以上の将来性のある分野における活動
- (3) 逆境に対する抵抗力
- (4) 優れた製品・サービスの提供
- (5) 従業員がその会社に属することを誇りと考えていること
- (6) 企業の将来に対する前向きな計画
- (7) 経営管理層が社会から敬意を払われ、またよき処遇をうけていること
- (8) 経営方針が株主の利益に対しても公正な関心を払っていること

ここでも売上高や利益の増大だけを成長ないし成功の基準とはしていないことを知る。そして激動する環境のなかで成長を期するならば、上記リストの(3)のごとく変化に対する抵抗力をもたねばならず、従って将来に対する計画をもって経営活動を方向づけ、前進させることがきわめて重要となる。すなわち成長せんとする企業にとっては経営戦略 (Business strategy) は大きな重要性をもつこととなる。(6)においてそれが指摘されているのである。

経営戦略という概念もまた必ずしも明確でなく、また誤解もある。経営史家チャンドラー (A. D. Chandler) は経営管理、すなわち会社の業務を計画し調整し評価し、また企業の諸資源を割当てる場合には、経営者の意思決定が必要であるが、意思決定のうちに戦略的なものと戦術的なものがあるとし、戦略的意思決定は企業の長期的な、その体質に関するものであるとする。それは企業の拡大ないし成長を計画するものであり、主として経営幹部によって遂行される²⁾。チャンドラーの関心は、ひとつあるいは数個の経営戦略がアメリカの大企業においていかに決定され、それに伴って(しばしばややおくれて)経営組織の構造がいかに変化したかを研究するところにあった。

小論では同じくアメリカの大企業における多くの具体例を調査して経営戦略がいかに決定され遂行されつつあるかを研究したキャノンの最近の著書『経営戦略と経営方針』³⁾をみることにしたい。

2) A. D. Chandler: *Strategy and Structure*, 1962, pp. 1-17, 三菱経済研究所訳, 経営戦略と組織, 17-33頁。

経営戦略はしばしば経営者が過去の体験などをよりどころとして直観的に決定することがあるが、しかしそれは変化する環境に対応して製品、マーケティング、財務などについての総合的な決定であるかぎり、これをより合理的、効率的な決定たらしめるためには、組織的な計画決定でならないことは論をまたない。意思決定論としては近年サイアートとマーチ(R. M. Cyert and J. G. March)⁴⁾のごとき行動科学的意思決定論が展開された。それは記述論的行動科学とよばれ、適応的意思決定モデルを主張している。またアンソフ(H. I. Ansoff)⁵⁾のごときは、ほぼこのモデルに従って多角化という経営戦略がいかなる意思決定の過程を経て形成されるかを論じている。

意思決定論ないし経営戦略論については、いまひとつの流れがある。ハーバード大学系統の人々は多くの企業における経営戦略(経営ポリシーともよぶ)の事例を集め、これをそれぞれの環境に対応させて分析し、そこから有効な戦略的決定の内容を探求しようとするものである。チャンドラーの上記研究もその流れにおける一成果とみることができるし、デール(E. Dale)の「大企業を組織した人々」⁶⁾もその角度から評価することができる。ここにとりあげるキャノンはまさにハーバード学派に属するものと見るのである。

II 経営戦略の意義

1 企業ないし組織は一定の目的をもって活動する。その目的はたんなる極大利潤の追求というような抽象的なものではなく、ある産業分野で製品あるいはサービスを販売して、ある期待水準の利益をあげるとともに、さきにも述べたようないくつかの目的を同時に達成しようとするものと見てよい。そして企業が存続、ひいては成長せんとするかぎり、長期的な目的をそのなかに含めていることは当然である。

3) Cannon, *op. cit.*

4) R. M. Cyert and J. G. March: *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963.

5) H. I. Ansoff: *Corporate Strategy*, 1965.

6) E. Dale: *The Great Organizers*, 1960, 岡本康雄訳, 大企業を組織した人々。

企業活動は目的達成のためにそのなかで多くの人々の努力を調整するとともに、変化する環境のなかで種々の適応的な意思決定を必要とするが、そのうちには基本的方針や上位目的の枠のなかで行なわれるより日常的、具体的な意思決定、すなわち戦術的決定と、企業の将来にわたる、企業の体質あるいは性格を決定する意思決定、すなわち戦略的決定とがある。サイモンの語を用いれば、前者はプログラム化された意思決定であり、後者はプログラム化されない意思決定である。

まず、かかる戦略的決定は企業のもっとも基本的な目的によって規定され、基本目的に対する手段という意味をもっている。そのかぎり若干の価値前提があると考えられる。ときにはそれが基本目的を修正することもあろう（環境があまりに抵抗的であり、企業によって改変することが困難なとき）。しかしかなり長期の将来にわたる意思決定であるから、不確実な要因と関連することも多く、また企業活動全体にわたる、すなわち企業の性格をも決定するような決定であるから、プログラム化されない決定といってよいであろう。従ってそこにまた戦略的決定の困難があるといわねばならない。

つぎに経営戦略は競争市場を前提として、そのなかにおける企業活動の方向づけという意味をもっている。企業内の活動ないし機能はおうむね多種類のもを含むから、それらを一定の方向に調整しなければ、目的達成に役立たない。すなわち効率的とはならない。かかる方向づけ、換言すれば指針がしばしばポリシーと呼ばれる。従って経営戦略は経営ポリシーといってよいであろう。

経営ポリシーといえ、かなり固定的・安定的なものを意味するように聞える。しかし経営戦略は企業が変化する環境のなかで存続成長するための方向づけであるかぎり、企業外の変化に対して創造的に適応するダイナミックな過程であると考えねばならない。かくのごとく経営戦略は、企業目的達成の手段として、競争のなかにおける企業活動の方向づけをするものであり、かつそれはダイナミックな過程であるということが出来る。

以上のような定義は、従ってそのうちに、戦略が企業内の多くの活動を総合

調整するという意味を含み、また他面、競争、技術進歩など環境条件への創造的適応という意味をもつことを注意しておきたい。

2 経営管理機能は種々の説明の方法があるが、キャノン⁷⁾は戦略を考察する立場から、(1)市場開発機能、(2)製品開発機能、(3)財務および管理(人事、総務、PRなど)、および(4)全般経営の4つの分野を分ける。もとよりそれら経営管理機能のすべてが戦略ではない。それぞれの分野に管理、統制のごとき戦術的意思決定もあるし、戦略的決定を要する側面もある。彼はまず全般経営をとりあげて、そこにおける戦略的決定を説明する。市場開発および製品開発に関する戦略は「何を」 what の戦略として後に詳しく述べ、また財務および管理に関する戦略は「いかに」 how の戦略として触れている。

全般経営の機能は基本的には次のごとき諸側面に分けられる⁷⁾。

	戦 略 的	非 戦 略 的
(1) 機会を見出す		環境を調査し、種々の戦略を検討評価する
(2) 方向と目的を決定する	基本目的と市場の計画、方針を決定する	
(3) 基本計画を準備する	主要な戦略を決定し、資源割当計画をたてる	組織構造と予算
(4) 資源を開発する	整備計画	開発計画を実行し、統制、評価する
(5) タイミングをはかって現実に資源を割当てる	新しいプログラムを指令し、資源を割当て、あるいは削減する	ライン機能を遂行させ、統制、修正する
(6) 結果を評価する		業績評価、進行中の開発計画の評価

これらは予測、計画(その準備と決定)、組織化、実施命令、評価の過程といえることができるが、そのうちで(2)(3)および(5)が主要な戦略的側面と見なければならぬ。ここでキャノンが言いたいのは、全般経営のごとき機能のなかにも戦略的と戦術的(あるいは日常業務的 operational)な二種の活動があり、しばしば経営者層が日常的戦術的意思決定に多くの時間と労力を用い、真に戦略的な

7) Cannon, *op. cit.*, p. 26.

意思決定に十分な努力を注がない誤りがあるという点であろう。

3 つぎにキャノンが経営戦略論を展開するにあたって注意しておくべきは、企業の目的（求めている成果 results）として利益を第一義的なものと認め、以下の論述においてもまずその目的にとって種々の戦略がもつ意味を検討し、そのあとで他の多くの目的に関して戦略の調整をはかるべきだとする点である。いわゆる企業の多目的性を認めて経営戦略はかかる多目的に対する総合的戦略たるべきことを主張しているのである。このように利益以外の目的として彼が例示しているのは、技術的優位、社会的諸問題への貢献、国家の安全保障への協力、経済開発への国際的協力などである。

キャノンがまず利益目的を中心として論ずるとき、彼は戦略の3つの型をあげる⁸⁾。すなわち利益増大戦略としては、(1)成長戦略と、(2)選択（整理）戦略と、(3)生産性戦略があるという。最後の生産性戦略は製品改良、生産過程の改善によるコスト低減、管理の改善などの、いわば消極的戦略であり、(2)の選択戦略は需要の減退するものを整理し、有望な製品・市場に重点を移す戦略（ドロッカーが「創造する経営者」⁹⁾においてとくに強調したもの）であり、最初の成長戦略こそがもっとも積極的なものであることはいうまでもない。

経営戦略はこのような多目的（results）に対する総合的戦略であるが、それはこれら目的を達するための手段ないし行動（action）をふくんでいる。種々のとりうる手段（alternatives）が存在するが、それを人別すれば「何を」についての行動と、「いかに」についての行動となる。「何を」についての行動として彼があげるのは製品戦略、市場戦略、地域的（販路拡張）戦略および販売経路戦略であり、「いかに」についての戦略ないし方針としてあげるのは市場開発戦略、製品開発戦略（研究開発による新製品など）、財務および管理戦略である¹⁰⁾。市場開発に重点をおくか、製品開発に重点をおくかの選択はアンソフが

8) pp. 51-55.

9) P. Drucker: *Managing for Results*, 1964, 野田一夫・村上恒夫訳, 創造する経営者。

10) Cannon, *op. cit.*, pp. 56-60.

「成長ベクトル」¹¹⁾として論じているものであるが、もとより両開発戦略は密接に関連をもつものである。また財務および管理戦略とよぶのは自己拡張か買収合併かについての戦略、価格政策、利益計画、資本調達などに関するものを指している。

そのほかに戦略に関連して、それを遂行するために現実にそれぞれの部門に責任（職務）を割当て、いつ実施に移すかというタイミングの問題が重要であること、すなわちコミットメントの要因、とくにタイミングの重要性を指摘することを忘れてはいない。

以上がほぼ経営戦略の本質に関する概観ないし総論的部分であり、それに続いて、上記の「何を」についての諸戦略および「いかに」についての諸戦略を詳しく分析しているのが、各論的部分とすることができる。

なお環境に関する叙述はここで省略する。

Ⅲ 製品戦略と市場戦略

1 キャンノンは経営戦略の各論的部分（第2～4部）において、各種の戦略について多くの事例をひいて詳細に論ずる。しかしそれに先立ち、総論的部分の最後において利益中心の総合戦略に若干の型をあげているのは興味深い¹²⁾。まずそれを紹介してみよう。

(1) 成長のまえに収益率改善の戦略 1960年ごろオランダ航空（KLM）の収益率が低下した。トップ交替のち、やがて成長を目標としながらも、まずその資金を蓄積するために機種への更新整理や、従業員の整理、国際線会社としての成長率の抑制、貨物輸送の開拓などに努めた。

(2) 経営機能間のバランス回復戦略 繊維、金属、ガラス製品、情報技術サービスなどの多角経営を行っているインディアン・ヘッド社（Indian Head Co.）は会社創立当初は多角化のための資本を蓄積するために、投資利益率を向

11) Ansoff, *op. cit.*, p. 109.

12) Cannon, *op. cit.*, pp. 61-68.

上させる戦略をとり、それからの有利な買収によって全企業の利益率を確保しようとした。

また航空機製造のロッキード社 (Lockeed Aircraft Corp.) は技術開発のため技術陣を強化したが、その過剰人員を活用するために多角化を行った。それは超音速機の開発などでボーイング社と首位を争いながら、目前の政府契約をとるよりも、むしろ将来の業界における地位を強化するために、垂直上昇機や海洋開発機械、コンピューター、大型輸送機などの開発に努力を注ぐ方向をとったのである。

(3) 特定サービスを繰返し販売することにより市場地位を確保する戦略
優秀な品質によって市場の名声を確保することができれば、その後の販売費を低減し収益率を向上させることができる。ディズニーランド (ロサンゼルス) はディズニー社 (Disney) 収益の30%を占めるまでになったし、またディズニーのテレビ映画は広告業者にさかんに販売されている。

(4) 積極的多角化戦略 成長の見込のある分野でさえあれば積極的に多角化を進める戦略で、製造業者がその販売網によって販売しうる商品の幅を拡げる (ファイアストーン Firestone などのタイヤ製造業者)、従来外注していた部品の製造に乗出す、蓄積した資本でリース事業あるいは不動産事業などに進出する、自己の応用研究の副産物たる技術 (あるいは特許使用料) を売るときはその例である。

(5) コングロマリット成長戦略 きわめて多種類の、技術的、市場的関連のない分野にまで及ぶ、また主として買収という方法による多角化戦略であり、すべてが成功しているともいえないで、ある限界があるとも論ぜられている。しかし資本力と有能な経営能力を利用して高収益を確保する戦略として、近年かなり多くの例をみるものである。

2 いくつかの製品を製造販売するかについての製品 (行動) 戦略として6つの類型があげられる¹³⁾。

13) pp. 108-134.

第1は、今までとらえていなかった需要、すなわち一次需要に対する製品を開発する戦略、たとえばカラー・テレビジョンは白黒テレビの改良とも考えられるが、その強い視聴者への訴えかけ、著しい高価などの点からみれば、まったくの新需要を開拓する製品と見ることができる。アメリカでは1955年に開発されながら、ほとんど10年ちかくその需要が伸びないで大きな困難を経験した。これに反して従来製品の応用や新用途開拓の戦略はより容易である。望ましいことは始めから後の段階までの全計画をもつことである。セオドル・レヴィット (T. Levitt)¹⁴⁾ は会社は特定製品を売るのでなく、たとえば製品を通じて輸送用機器、台所用品などという便益 (benefit) ないしサービスを売ると考えるべきであり、そのような幅のなかで次の段階への開発を進めるべきだとし、ナイロン製造業者やゼネラル・フーズや、3M (Minnesota Mining and Manufacturing Co.) の事例をひいている。すなわち一次需要獲得のための製品か、あるいは需要拡大のための製品かという戦略である。もっとも他社の競争から防衛する戦略として、ある限られた需要を選択し、それを重点的にとらえる製品戦略とか、製品の味、形、大きさなどを変え、それぞれに異なるブランドを付して需要をとらえようとする戦略 (たとえば煙草) などがあるが、かかる選択的戦略はおうむね消極的なものである。

第2に、製品多角化戦略がある。多角化にも4つの型がある。ひとつは技術的あるいは市場的などの関連ある多種製品に及ぶもの、つぎにかかる関連のない製品への多角化であり、その代表的な形がコングロマリット企業である。リットン・インダストリーズ社 (Litton Industries, Inc.)、ユニオン・カーバイド社 (Union Carbide Corp.)、テキストロン社 (Textron, Inc.)、TRW (Thompson Ramo-Wooldridge) などの多角化は有名であるが、高度の成長が従業員に創造的意欲を高め、多角的な新産業の知識を消化する経営能力が十分な場合には成功している。この型でもまったく無計画に多産業部門に手を伸ばすのではなく、自企業の能力の及ぶうる限界を見定めて、ある種の産業分野を避ける考慮はあ

14) T. Levitt: "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August 1960.

るようである。第3の型はこれに反して同一分野にとどまりながら、製品の形、大きさ、品質、包装などにわずかの変化をつけた多品種商品を出すものであり、第4の型はむしろ逆に多角化した製品のうちから収益力の低いものを整理する戦略であって、その例としてアメリカ最大の製粉業者ゼネラル・ミルズ社(General Mills Inc.)が、ひとたびは積極的な買収による多角化を行ったが、1960年代に低収益部分を整理し、本来の食品と化学品に集中する方針に転換したケースがあげられる。

第3の製品戦略は重複製品戦略である。このなかにもいくつかの型が見られる。プロクター・ギャンブル社(Procter and Gamble Co. 脂肪、洗剤)や自動車会社などに見られるように、同じ企業内の事業部間で同種製品を競争させる戦略、あるいは自社ブランドで売るほかに百貨店、チェーンストアにそれぞれ自己のブランドをつけて販売させる戦略、さらに機械部品を他会社より下請するとともに同時に自社ブランドによる製品または部品をも製造販売する戦略である。最後の例はわが国でも成長した電機部品、自動車部品の下請企業に若干見られる。

第4は安定顧客の確保戦略といわれる。たとえば標準的製品にわずかの変化を与えた多品種を販売するとき、顧客は時どきの要求あるいは衝動に応じて広い範囲から選択することができ、標準製品のほかに新しい市場を開拓することもできる。またとくに中小企業は有利な標準的大量製品をつくるのではなく、むしろ特殊仕様の注文を獲得し、あるいは特別な機能やデザインをもつ製品と敏捷な納品によって顧客を確保することが容易である。そしてこの戦略は次々と新製品を開発する刺激となる。これと関連するが、注文生産に集中することによって安定顧客をもつ戦略もある。

第5はシステム製品戦略である。以前から製紙プラント、化学プラント、石油精製プラントのごとく工場の必要とする一連の機械、すなわちシステム製品を開発し、これを製造する戦略が見られたが、近年この傾向がますます促進されてきた。アメリカにおけるミサイル、宇宙開発機器のごとく大きな総合的ブ

プロジェクトにもとづくシステム製品が要求されるようになったこと、および特定製品を売るよりは需要家の全体的活動や問題解決のためにメーカーのもつ応用技術能力を活用したサービスを提供すること、すなわちシステム製品が重要視されてきたのである。この戦略のうちにも、(1)1製品のなかに多くの機能を組みこむ型、(2)上記のごとき応用能力を活用したプラント受注やコンピュータ利用の機器、あるいは(3)技術的関連がなくとも顧客の要求を中心としたシステム化した製品の型などがあるが、後の2つのシステム戦略はきわめて大きな将来性があると考えられる。

最後に第6の戦略は製品に伴う価格とサービスに関する戦略であるが、それはおうむね上記諸戦略の補助として用いられるようである。需要家への販売に代えてリース(賃貸)による方式はIBMその他重機械などでとられてきたものであるが、そのほか品質保証(無料修理)を与えると、比較的寿命が短かく使いすてられる低価格をつけて販売を継続する戦略(たとえばジレット Gillette)などがある。これらは製品戦略とも見られるが、マーケティング戦略と密接に結びついたものである。

3 近代的マーケティングは消費者あるいは需要家の要求を的確にとらえて、それをもっともよく満足させるように製品設計はじめ種々のマーケティング諸方策をとるべきことを教えている。従ってまた、それぞれの製品はあるグループの消費者あるいは需要家をはっきりとした対象とすべきであり、異なる消費者群に対しては多角化あるいは多品種化によってその要求を満すことが有効である。インターナショナル・ニッケル社(International Nickel Co.)はニッケルおよびニッケル合金の産業需要を15に分け、それら需要に合致する製品を多角化し、それぞれの産業分野についてプロダクト・マネジャーをおいて戦略計画を調整させた。このように製品をある範囲の市場に専門化するわけであるが、おうむね前項の製品行動戦略とは別個に、かかる市場行動戦略を必要とする。ここでいう市場行動戦略はいちおう製品とは切り離れた市場という企業外部に対する関係だからである。

キャノンは産業需要の市場と個人需要の市場とを分けて考察する¹⁵⁾。まず産業需要（組織需要という語を用いる）の市場はおおむね産業によって事情が異なるが、第1に、いかなる市場を対象として選ぶかについて、全産業を市場とする戦略（たとえばIBM）と特定産業を市場として選ぶ選択的戦略とがある。ペンソールト・ケミカル社（Pennsalt Chemicals Co.）はいくつかの産業を選択して、それぞれに向って専門化した化学製品を供給する戦略をとっている。いまひとつは、コンピューター分野ではIBMが圧倒的市場占有率をもっているのに対して、小さい占有率をもつコントロール・データ社（Control Data Corp.）やゼネラル・エレクトリック社（General Electric Co.）は選択的市場を対象とするが、それを足掛りとして需要分野を拡大しようとする橋頭堡戦略をとると見られる。第2に需要家の規模によって大企業向けに集中し、限界需要家を整理する戦略、あるいは種々の特殊関係ある顧客とか、指導的地位にある顧客に集中する戦略、他方に中小企業向けを重点とする戦略もある。中小企業といっても成長の可能性ある対象をとらえ、特殊仕様の注文に応じて弾力性を生かす戦略がある。最後のものは中小企業の市場戦略として、とくに大企業からの競争をさけるために有効である。第3に、応用戦略がある。すでに確保された市場に新用途を開発したり、わずかの製品変化を与えて追加的需要を獲得する戦略（工場内運搬機器、プラスチック製品、医薬品などによく見られる）や、代替商品による既市場侵略戦略（鉄鋼とアルミニウム）、あるいは技術開発によって新用途を獲得する戦略（ニッケル合金による低温容器）などは応用戦略とされる。

個人需要は一般に国民所得水準の上昇に伴って増大するけれども、なかには家庭用電器やレジャー産業のごとく爆発的増加を見せるものがあり、他方特定ブランドに対する需要が激減することもある。需要内容の変化がはげしいことを特徴とする。従って消費者の特徴を十分つかむことが重要であり、特定市場をとらえる市場分割（market segmentation）が有効となることが多い。

個人需要の市場戦略は、第1に消費者の単一特徴に集中する戦略がある。た

15) Cannon, *op. cit.*, pp. 148-179.

たとえば操作が簡単ですぐに結果がみられることに満足する消費者を対象としたボラロイド・カメラ、電気カミソリの挑戦に対抗したデレットなどに見られる戦略である。第2に消費者行動の変化に対応する戦略で、自分で分解修理できる電気機器とか、消費者信用を利用する家具、ミシン、百科辞典の出版などにその例を見る。第3に最初のものとは逆に、過度の市場分割を避け、ひろい市場をねらう戦略もある。フォードの Mustang 車は本来若者向けのスポーツ・タイプの車であるが、同時に年輩者をもねらった。第4に需要者、市場のシステム化戦略、たとえば住宅建築は住宅だけでなく、土地開発、電気ガスなどの関連設備、プレファブ等の建築材料などをふくむトータル・システム市場を目標としたものとして戦略をたてることができる。

もっとも消費者市場に到達する配給経路の問題がこれに関連する。そのいかんによって市場を分割、選択する必要は、たとえば牛乳について家庭への配達を求める消費者と、店頭で買う消費者とを分け、前者は牛乳瓶で配給し、後者に対してはより経済的なカートン袋を用いるごとき戦略に見られる。また販売促進や広告対象の選択が市場戦略に影響することも見逃してはならない。

製品戦略、市場戦略のほかには地理的戦略、すなわち販路拡張戦略も問題であり、全国ブランドによって、あるいは物的流通の革新によって国内販路を拡張するとか、国際的進出によっていっそうの拡張をはかる戦略があり、それは工場、営業所、倉庫などをいかに配置するか、どの程度に分権管理を行なうかななどの問題に関連する。さらにキャノン配給経路戦略についても個人需要と産業需要にわけて論じているが、紙幅の関係から、これらの問題は省略する。

IV 経営戦略の管理

1 経営管理活動は通常、計画、組織化、統制、リーダーシップの諸過程からなりたつとされる。そして計画のなかには企業の全活動を総合的に計画する全企業的な経営計画（長期および短期）や機能別、部門別などの具体的な実施計画もある。さきに述べたように経営目的と経営戦略とは経営計画の基礎にあっ

てこれに基本的方向づけをするものとするれば、計画という意思決定に先行する価値前提であると考えられる。すなわち経営管理の以前にある前提といわねばならない。しかし経営管理、とくに全般的経営管理（トップ・マネジメントの担当する機能）はこれをひろく解釈し、ひいて計画機能もまたひろく解して、数量的に示される経営計画のみならず、その基礎にあって基本的方向づけをする経営戦略をもふくむと考えることもできる。そして今日のごとく環境条件の激変する時代にあっては、このような戦略的意思決定がきわめて重要であることはしばしば強調されることである。ここでは経営戦略の決定も広義の経営管理にふくまれるものとして論ずることにしよう。

繰返し指摘されるように、経営戦略は企業活動全般についての基本的、長期的な方向づけである。従ってこれを担当するトップ・マネジメントの人々が（委員会によってコミュニケーションや調整をはかることはあるにしても）戦略的視野からの決定に集中することが重要であって、細かい戦術的問題にとらわれることを周到に警戒せねばならない。キャノンはず先戦略的意思決定がかかる面から失敗しやすい、いくつかのケースをあげて注意をうながしている¹⁶⁾。

第1に、戦略という基本的な活動と、細かい戦術的な問題とを切りはなして考えないための失敗がある。常務会や経営会議などでトップ・マネジメントの全般経営的機能を明確に認識して戦略的問題に重点をおき、また戦略を考へるとき現実の競争的環境を十分に注視して行うべきである。第2には不明確な、また平凡な目標を設定するための失敗がある。戦略の前提となる目標を明確にし、かつそれを全組織に徹底させねばならない。長期計画の手続のごときも重要ではあるが、それよりも目標に戦略的意味が欠けてはならない。第3には機能別の独走の弊がしばしば起る。たとえば生産あるいは開発部門だけが優秀な設備や人材を集めたといっても、それらある機能だけが独走して全体目標が見失われることを警戒せねばならない。第4に戦略遂行の評価方法が不十分なために失敗することもある。形式的な評価のみに頼るとか、テストの方法を確立して

16) pp. 260-272.

いないとか、また進行中の状況を的確に評価しないで測定するとか、経営監査において意思決定の諸監査項目が明らかにされていないなどの問題が起りうる。第5に資金、人材が十分でないという理由で、将来のための投資意欲が欠けることがある。これによる失敗の例はきわめて多いが、たとえ資金、人材が十分でないとか、投資に対する利益が短期に期待できないという事情があっても、長期的に戦略の問題を考えねばならないのである。とくにマーケティングへの投資は研究開発や生産設備に対するそれよりもおくれがちである。最後に第6に戦略にもとづく経営計画があまりに厳格にたてられて弾力性を失い、また部分計画と全体計画との関連が理解されていないための失敗もある。そのほかスタッフの協力を必要とする作業であるためにラインの意欲が低下することがある。

このように経営戦略を設定するにしても、それが種々の理由で十分に有効でなく、失敗することが少なくない。従って「いかに」経営戦略という経営機能を遂行するかについて考察する必要がある。キャノンの第3部はこの問題を扱うのである。

2 戦略計画の設定 戦略的計画が長期的計画であり、あるいはその基礎であるとすれば、まずドラッカーの指摘が顧みられねばならない¹⁷⁾。長期計画は(1)進んで危険を冒すような企業的意思決定を組織的に、かつその有効性についてできるかぎりの知識をもって行ない、(2)これらの決定を実行するに必要な諸努力を組織的に調整しながら、(3)組織的なフィードバックを通じて決定の期待にてらして現実の成果を評価して行なう継続的過程である。とくにここで注意すべきは、あえて危険をおかすような意思決定だという点であろう。そして経営計画をトップ・マネジメントの担当する戦略計画と、各部門の担当する実施計画とに分けるならば、企業発展計画(投資計画、多角化計画、合併または買収計画)は前者に属し、研究開発計画(基礎研究計画、製品と市場の開発計画、それらに伴う財務、管理計画)は戦略に関連するところが大きいけれども、

17) P. Drucker: "Long-Range Planning", *Management Science*, Apr. 1959.

後者に属するものと見ることができる。しかしその区別よりもむしろ重要なのは、行動計画 (action planning) と戦略的革新計画 (planning for strategic change) との区別であろう。行動計画とは組織内部の調整やコミュニケーション、あるいは全体目的に対する動機づけに関する計画であり、戦略的革新計画とは組織外でおこる変化に対する組織の適応能力を高める計画であるとされ¹⁸⁾、後者はいうまでもなく、スタッフの協力を得るにしても、トップ・マネジメントが直接に関与担当する機能である。けだしトップ・マネジメントのリーダーシップ、あるいは危険をおかす重大な意思決定 (critical decision) のみが企業目標の設定、修正をもたらしうるものだからである。従ってまた長期計画担当の組織を作っても、ただちに戦略計画ができるわけではない。

重要なことは (1) 企業の基本的戦略を関係ある各主要分野について明確に決定すること、(2) それぞれの戦略的側面を計画する責任をその遂行責任をもつ人々に適切に割当てること、(3) 企業の競争的環境の新しい必要に即応してたえず適応してゆける弾力性を保つこと、(4) 計画が不可能な夢物語ではなく、厳しいが達成可能なものであるべきこと、である。このように考えると計画過程についての基本方針は次のごときものとなるであろう¹⁹⁾。

第1には経営戦略計画について、あまり窮屈な手続をとることを避け、変化に即応する意思決定ができるような弾力的計画であることが望ましいとされる。このために対応策のいくつかをあらかじめ用意して二段構えをとる方法もあるが、また計画をすべて数量的に示すばかりでなく、市場志向的な形をとり文章をもって示す方法を併用することもできよう。その他種々の方法が考えられるが、いずれにせよこの側面の配慮が重要であろう。

第2には変化に即応する「てこ」をつねに用意しておくこと、すなわち革新への積極的な企業環境を作りあげることであるが、このことはトップ・マネジメントのリーダーシップとしてもきわめて重要なことといわねばならない。もとより戦略的決定はすべて長期的なものとは限らないで、目前の緊急を要する

18) Cannon, *op. cit.*, pp. 277-279.

19) pp. 286-301.

意思決定も必要であるが、それと長期目標とのバランスをとることが重要であり、後者が明確にされてこそ、目前の決定にも確信と有効性が得られる。

第3には適切な機会を発見する機能の強化があげられる。成長の機会を見出す手段として、たとえば市場調査などがあるけれども、それだけで足るのではない。そのデータのなかから企業にとって真の機会を発見する努力が要求される。またその際過去の財務的評価のみに頼るべきでなく、さらにたとえ開発部のごときスタッフ部門をおくにしても、トップ・マネジメントが全社的・企業者的感覚をもって評価、判断をしなければならない。また未完成で進行中のプロジェクトなども同時に考慮に入れるべきである。

第4に重要なことは、機能別組織では総合的有効性に欠けるところが出てきやすいから、それに対して適切な配慮をすることである。事業部制をとるにしても、機能別事業部よりも製品別事業部のほうが総合調整がとりやすいし²⁰⁾、また組織運営においても目標による管理 (management by results) の方式をとり、目標と方針を明確にして機能の総合を促進することが有効であろう。企業の基本的目的はしばしばミッション (mission) とよばれるから、これを明らかにした計画はミッション志向的計画といえることができる。アメリカ国防計画の主要プログラム²¹⁾はかかるミッション志向的プログラム (戦略的報復戦力、ミサイル防衛戦力、一般戦力、海空輸送力および民間防衛) と全般的支持プログラム (研究開発、全般的支持、予備戦力および軍事援助) との二本立てであることもその意味を知る参考となるであろう。

3 経営戦略と経営管理のパターン キャノンには前項に続いて経営戦略に関連する経営組織構造に触れている。通常のライン・スタッフ組織のほか、機能別組織にプロジェクト組織を結びつける方式、製品グループ別組織、分権化組織などに説明を加えているが、しかし組織構造の問題は別の機会に論ずることとしたい。

20) A. H. Walker and J. W. Lorsh: "Organizational Choice: Product vs. Function", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1968.

21) Cannon, *op. cit.*, p. 298.

むしろ経営戦略がすぐれてトップ・マネジメントの機能であることを考えるならば、組織構造よりもむしろトップ・マネジメントのリーダーシップのほうがより重要な問題といわねばならないであろう。

たとえばコングロマリット企業の一代表と目されるリットン・インダストリーズ社は1953年に創立され、1955年から1965年までの10年間に売上げを2000倍に増大した。現在50の事業部を5つのグループ（事務器、産業用機器、軍需およびシステム、運輸システム）に分けている。しかもその成長の半ばは買収によるが、残りは自己拡張であって、技術を基礎とする成長である。それも技術のための技術開発でなく、つねに厳格な経営的視角をもって会社の製品を決定しているという²²⁾。リットン・インダストリーズ社のこのような経営管理のパターンは、トップ・マネジメントのリーダーシップによる革新的経営環境に負うところが大きく、それこそ戦略的決定にとってもっとも重要な基礎であろう。

戦略重点の経営管理を行なうには、すなわち変革を推進する経営環境をつくるにはいかにすべきか。これに関する研究が近年いくつか現われているが、キャノンはこれに関して次のごとく既知の問題領域と未知の領域とに分けて論ずる。

まず既知の問題領域とは現在の戦略領域を基礎にして展開する戦略であり、たとえば第1に専門化原理による組織の構造および運営は機能別のセクションリズムを招くから、成果中心の、いわゆる目標管理の組織を重視すべきである。また第2に戦略的管理の責任をより分権化し、経営方針のうちもっとも基本的なものとか、巨額の設備投資とか、上級人事とかは本社のトップ・マネジメントに留保するにしても、より具体的な方針の設定や予算の決定、組織の職務権限規定などは事業部長やその他の下部に委譲すべきである。分権化組織においても分権する機能と留保する機能とのバランスが重要であるが、より分権化へ進めるべきだとするのである。第3にラインとスタッフとの間には対立が起りやすく、両者の協力はかなり困難な問題であるから、両者のあいだで計画的な人

22) p. 345.

23) pp. 359-378.

材の配置転換を行なうのがよいとする。

つぎに未知の問題領域における戦略としては、まず第1に既知の領域から順次未知の領域に戦略を拡大展開させるために、アンソフの経営戦略論²⁴⁾を引用する。彼は経営戦略を考えると、一方で自企業の競争能力のプロフィールをつかむことを強調するとともに、革新的、弾力的な3つの基準を立てる。すなわち経営的基準、参入コスト基準およびシナジー (synergy) 基準である。経営的基準は投資利益率、長期的な成長傾向と安定性、競争市場の圧力、企業内外の弾力性などをふくみ、シナジー基準とは多角化によって期待される相乗効果である。アンソフの経営戦略論の大きな特色は適応的モデルの戦略的意思決定にあると考えられるが、上記のごとき決定基準もまた意味あるものであろう。第2には未知の領域であっても探索、調査を深化するために、とくに研究開発とマーケティングについて、タスク・フォースその他の組織方法を考え、トップの戦略的決定を助けさせるべきである。第3にトップ・マネジメントが組織全体に革新を推進する意欲を高めるようなリーダーシップを発揮することをきわめて重視するのである。

経営戦略を重視する経営管理とリーダーシップが重要なことは、たしかにキヤノンの指摘するとおりであるが、卒直にいてそこに説かれている内容は平凡なものであり、むしろアージリスなどの研究により有効な示唆があると見るべきであろう²⁵⁾。

V 結 び

経営者のリーダーシップを論じたセルズニック (P. Selznick) はその内容として、経営理念の確立、経営後継者の育成、重大な意思決定ならびに対外関係の調整という機能をあげている²⁶⁾。すなわち一方で、企業を安定させ逆境に対する抵抗力をもたせるために経営理念の確立と後継者の育成が必要であるが、

24) Ansoff, *op. cit.*

25) C. Argyris: *Organization and Innovation*, 1965; W. Bennis: *Changing Organizations*, 1966; W. Bennis, K. D. Benne and R. Chin: *The Planning of Change*, 2nd ed., 1969.

26) P. Selznick: *Leadership in Administration*, 1957, 北野利信訳, 組織とリーダーシップ。

他方変化する環境のなかで適応的活動をするためにトップ・マネジメントが企業の性格ないし体質に関するような重大な意思決定を行うこともきわめて重要だと主張している。このような企業の性格・体質を決定しあるいは修正するような意思決定とは、主として長期的視野のなかで企業活動の基本的方向づけをするものであり、それは経営戦略および長期経営計画の決定と、適時にその実施について決断を下すことにほかならない。

キャノンの研究はこのような経営戦略の諸問題について、アメリカ企業における多くの事例を調査して、その有効な計画化に手引きを与えているものといえることができる。戦略の意義、その種々な類型、それに関連する管理の諸問題が論ぜられる。

この研究は多くの事例を集めて分類・整理しているところに特色があり、経営戦略を立てんとするときの便利ナリストとしての利用価値は少なくないであろう。しかし反面、それぞれの事例の説明が簡単であるから、いわば戦略論を表面的に論じている感が深く、いかなる環境条件の変化に対応してかかる戦略的意識決定が行なわれたか、従ってその背後にある基本的な経営理念がどこにあったかが、十分明らかでない。むしろこの点が重要な問題であると考えられる。チャンドラーやデールの上掲書（資料の数は少ないけれども）やA・P・スローンの「GMとともに」²⁷⁾などのほうが、この意味では教えるところが多いと考えられる。

また比較的短かい論文であるが、経営戦略に先立つ経営理念（Management of ideas, conceptualization）の重要性を説くアンシェン(M. Anshen)²⁸⁾の論点もより適切であると思われる。

環境変化に対する適応の方向を経営戦略として決定するのであるが、その前に、技術重点の産業であるならば、(1)その技術分野で指導的地位を保持するため、つねに業界で先頭をきって新製品を開発するか、(2)革新が他企業で成功

27) A. P. Sloan, Jr.: *My Years with General Motors*, 1963, 田中融二・狩野夏子・石川博友訳, GMとともに。

28) M. Anshen: "The Management of Ideas", *Harvard Business Review*, July-Aug., 1969.

したのを見てから、できるだけ早くこれを模倣し追随しようと努力するか、(3)利益は多いが危険のある革新者になるよりも、確立した製品を大量生産によって低価格で販売する方針をとるか、そのいずれの理念をとるかが、まず決定されねばならぬ。また多角化戦略をとるにしても、(1)経営能力をもっとも有力な武器として活用し、無関連な分野をも多角化するか、(2)技術や生産資源、市場などにおいて補完的な分野に多角化するか、(3)変動の多い分野と安定的分野とを兼営して経営の安定をはかるために多角化するか、の基本的理念がまず問題だという。

いまや産業の境界線が不分明になるような状況であるから、あるいは消費者の要求する多くのサービスを総合的に扱うシステムの経営を考えると、環境衛生のコントロール、あるいは都市再開発のごときまったく新しい産業分野で活動するというような理念もありうる。

このような基本的な経営理念をもち、それに企業のもつ経営的・技術的能力を考え合せてこそ、有効な経営戦略が決定されるものとする論点は、より重要な指摘ではなからうか。もとよりかかる変化への適応を基本理念とする企業においては、全企業システムに関連する情報をつかむ、マネジメント・インフォメーション・システムがとくに重視されねばならないであろう。