

經濟論叢

第 133 卷 第 3 号

渡瀬 浩教授記念號

献 辞	平 田 清 明	
経営戦略論に関する若干の考察 (1)	降 旗 武 彦	1
伝統理論と近代理論	飯 野 春 樹	28
日本的経営の組織論理	数 家 鉄 治	48
組織化の過程と進化モデル	岸 田 民 樹	67
タイにおける日系企業の経営構造	中 川 多喜雄	92
社会・技術システム論批判の検討	赤 岡 功	114
日本における部品取引の構造	浅 沼 萬 里	137

渡瀬 浩 教授 略歴・著作目録

昭和 59 年 3 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

経営戦略論に関する若干の考察 (1)

降 旗 武 彦

I は し が き

企業が、激しく変遷するのみでなく、敵意まで含む (hostile) とと思われる環境のもとで、今後どのような事業に従事し、そこで可能ならばどのような成果をあげたいかを予め決めることほど企業経営における重要な決定はないであろう。その点で古い例ではあるが、周知のこととされているのでは、今世紀初期から1920年代にかけての Ford と GM のケースをあげることができる。そこでは、いかに個々の技術や管理が秀れていようとも、前述のごとき決定——戦略的決定——が、時代の、あるいは環境の要請に即さぬ場合には、それはむだな努力に帰し、遂には企業の命運をきめることにもなりかねないことを明示しているからである¹⁾。

ところでこのような行動は、管理論 (過程論——これとは違う管理論もあるようであるが……) 的には計画行動にほかならず、その意味では、経営学の発生の昔、即ち H. Fayol などによってもその重要性は指摘されて来ているが、特に長期計画についての具体的展開ということになると、R. N. Paul などによると²⁾、D. W. Ewing, *Long Range Planning for Management*, 1958 以降のことであり、R. J. Mockler によると³⁾、1978年までに36冊ものこれに関する

1) この点については、拙稿「経営管理におけるシステム概念の変遷について」(2)——ケース・スタディをふまえての再論——「経済論叢」第108巻、第5号において論及している。なお、経営戦略の経営効果のより広い検討については、ホファー・シエンデルの紹介がある (ホファー/シエンデル、奥村・桐原・野中訳「戦略策定」千倉書房、昭和56年、10-14ページ)。

2) R. N. Paul, N. B. Donovan and J. W. Taylor, "The Reality Gap in Strategic Planning", *HBR*, May-June, 1978.

3) R. J. Mockler, "Theory and Practice of Planning", *HBR*, March-April, 1979.

る本が書かれたとのことである。

ここで注意を要することは、企業の将来のあるべき方向および姿を考える（即ち戦略的計画の）場合には、当然何らかの程度の将来が問題となるから、その意味では長期計画といえようが、逆に長期計画が必ずしも戦略的計画とはいえないということである。何故ならば、例えば、B. Hedley などからも明らかになごとく、激動する（turbulent）環境状況⁴⁾の下では、外挿法（extrapolative）的性格の伝統的な長期計画へのアプローチでは役に立たず、新たに戦略的計画への期待が増大してきているからである⁵⁾。

ではそのような戦略的計画とはどのようなものなのか？

Hofer & Schendel によると、暗示的ではあったが、戦略イシューを問いかけた最初の人、P. Drucker (1954) であったとされている。即ち“われわれの事業とは何か、そして、それはいかにあるべきか”という問いに対する答がそれである。次にあげられるのは、経営史的にはあるが戦略と組織との関係の詳細な分析を展開した A. Chandler (1962) である⁶⁾。

しかしこれらの人々は、戦略問題への注目、戦略と組織との関係の経営史的な分析などを行っているものの、戦略そのものの展開過程を論理的に立ち入ってとらえようとしているわけではなく、その点についての本格的展開は、H. I. Ansoff と K. アンドリュースとに待たねばならなかった⁷⁾。特に Ansoff は、本来の戦略的計画の論理、即ち、環境の傾向の査定、会社の強み、弱みの分析、会社の目的という三要素に基き、会社の現在の地位と望ましい地位との比較か

4) F. E. Emery & E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", in J. G. Maurer ed., *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*, 1971; J. K. Galbraith, *The Age of Uncertainty*, 1977; P. F. Drucker, *Managing in Turbulent Times*, 1980.

5) B. Hedley, "A Fundamental Approach to Strategy Development", *Long Range Planning*, Dec., 1976, p. 2; L. V. Gerstner Jr., "Can Strategic Planning Pay Off", *Business Horizons*, Dec., 1972, p. 6; F. W. Gluck, S. P. Kaufman & A. S. Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage", *HBR*, July-Aug., 1980.

6) ホフター・シモンデル, 前掲書, 20ページ。

7) K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 1971; H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965.

らギャップがあればそれをうずめるという論理に立脚し、彼独自の概念、即ち、シナジー効果、能力プロフィール、成長ベクトルなどや、戦略論展開の本来の過程である、いわゆる段階的(cascade)アプローチの詳細な図示を駆使しながらの論理展開は、これまでに欠けていた本来の戦略論のあり方の一つの典型を示したものとして高く評価されるところである。

その後は、これらを補完し、充実し、より発展させる内容や形をとって少なからざる文献があらわれ今日に及んでいる。例えば、戦略の内容を問題とする(いわゆる“content” approach である) R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, 1974; Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, 1968; PIMS プロジェクト(後述)の結果の報告、例えば R. D. Buzzel, B. T. Gale, and R. G. M. Sultan, “Market Share: A Key to Profitability”, *HBR*, Jan.-Feb., 1973. など。戦略の企業における階層差異、即ち会社レベルと事業部レベルのごときを区別して論ずる必要性を唱える R. F. Vancil & P. Lorange, “Strategic Planning in Diversified Companies”, *HBR*, Jan.-Feb., 1975。戦略へのケース・スタディを試みる C. W. Hofer, “Some Preliminary Research on Patterns of Strategic Behavior”, *Academy of Management Proceedings*, 1973; W. F. Glueck, *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, 1976 など。戦略形成過程を、多角化、獲得、多国籍化などとの関連からそれぞれ検討する N. Berg, “Strategic Planning in Conglomerate Companies”, *HBR*, 1965, 42; E. E. Carter, “The Behavioral Theory of the Firm and Top Level Corporate Decisions”, *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16 (4); J. M. Stopford and L. T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise*, 1972 など。さらには、これまで論及されることの少なかった競争戦略を業種別に詳細に展開する M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, 如上の諸成果を含めつつ戦略の総合的展開をはかる C. W. Hofer & D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978, 戦略論を単なる計画論から管理論との統合を目指そうとする

H. I. Ansoff, *Strategic Management*, 1978 などがそれである。

わが国でもこれに刺戟されて、これらの翻訳、解説、論及を含めて少なからざる文献が戦略論に関わるものとして公表されるに至っている。

われわれも、かつて(1970年)、経営管理過程論をシステム論的視点から新しく見直す仕事において、Ansoffなども参照しつつ、フレーム・ワークとしては、Gilmore & Brandenburg に依拠しつつ、戦略論に論及してきた⁸⁾。しかしその後の研究の新しい展開が上述のごときものとすると、組織論においてわれわれが試みたごとき新しい論及の試み⁹⁾が、戦略論においても上述の自らの仕事の補完・拡充・発展の意味からも必要となる。

ではその新しい論及の試みはどのようなものからなるべきものか。上述からも明らかなごとく、新しい戦略論の展開がかなり多彩なものからなるので、それへの論及も自ら多様なものとならざるをえないであろう。例えば、上述のごとき最近の主要な仕事のサーヴェイに基いて、戦略論を論理的過程として体系的に把握しなおしてみる。またこれとも密接に関わるが、最近に展開された戦略論の内容、技法、あるいは概念の意義を明らかにしてやること。さらには、戦略論の発展史をふまえた上で、今日の段階の戦略論が、strategic planning から strategic management へと移行すべきことが、Ansoffのみでなく、Gluck や Cauwenbergh など¹⁰⁾によっても唱えられ始めているとすると、それが何を意味するかにもよるが、strategic planning と組織を考慮に入れた management との融合からなるものとする、そのより具体的展開もさることながら、それに関連して戦略論への contingent なアプローチがあってもよいのではないかということが考えられる。また、戦略論の展開の多くは、論理的過程の一般的体系的記述、その意味では規範的な内容で終始しているが、戦略論も人間

8) 拙著「経営管理過程論の展開」日本生産性本部、昭和45年、86-110ページ。

9) 降旗・赤岡編著「企業組織と環境適合」同文館、昭和53年。

10) F. W. Gluck, S. P. Kaufman and A. S. Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage", *HBR*, July-Aug., 1980; A. D. Cauwenbergh and K. Cool, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982.

集団を媒介とする行動にほかならないとすると、いわゆる行動科学的アプローチがあってもよいのではないかということが考えられる。最後に、今日は、激しく変遷するのみでなく敵意まで含む環境の時代といわれるが、とするとこれに対する多様な環境操作行動が戦略行動の一環として展開されてもよいのではないかということが考えられる。

以上、経営戦略論をめぐる諸問題を思いつくまま、列挙してみたが、「経営戦略論に関する若干の考察」と題するこれからの一連の考察では、最近の戦略論の傾向が、戦略の内容に重点を移している事にもよるが、さしあたって、これらの諸問題のうちの第二の問題、すなわち最近に展開された戦略論の内容、技法、あるいは概念として特に注目を集めている、ポストン・コンサルティング・グループ (BCG) の主張する経験曲線効果 (Experience Curve Effect)、およびハーバード大学と Marketing Science Institute によって展開された PIMS (Profit Impact of Market Strategies) プロジェクトと、BCG の第二の主張であるプロダクト・ポートフォリオ (Product Portfolio) アプローチ (PPA) の意義を、これらをめぐる諸見解を参照しつつ解明することから始めることとするが、なかでも本稿では、前二者を問題とし、ポートフォリオ・アプローチについての考察は続稿にゆずることとしたい。

II 問題提起——(1)

最近に展開された戦略論の内容として注目を集めている経験曲線効果および PIMS と、PPA については、少なからざる文献によって論及されるようになって¹¹⁾。そこで本稿ではその共通の発生源であるポストン・コンサルティング・グループ (BCG・ロンドン) の director である B. Hedley が、雑誌 *Long Range Planning* の1976年と1977年にわたって、経営戦略の二つの基本的アプローチとして論及しているもののうちから、まず第一に、1976年に、事

11) ホフマー・シエンデル、前掲書、36-41ページ、147-152；土屋守章編、「現代の企業戦略」、有斐閣、昭和57年、18-20、59-84ページなど。

業部レベル (business level) における戦略として重視する経験曲線効果の問題をとりあげてみることにしよう。

Hedley は、企業内の個々の事業単位における最も基本的かつ長期的な戦略的成功は、当該製品の生産費および関連市場への配分費が、競争企業より低いことに依存し、それはまた当然秀れた営利性につながるということとなるという。ところで、何らかの製品を作るのに必要な労働投入量 (labour input) は、蓄積された生産の増大とともに規則的に減少する傾向のあること——本来習熟曲線 (learning curve)¹²⁾ と呼ばれるもの——を、ポストン・コンサルティング・グループは、労務費のみに止らず、製造、配分、販売などを含む総コストにも適用できることを広範な研究に基いて発見した。すなわち、「特定製品の製造の蓄積された経験が倍加するごとに、現実の総単位コストは、特徴的なパーセンテージ (通常20～30%) の範囲で減少する」¹³⁾ がそれであり、通常これを経験曲線 (experience curve) あるいはその効果と呼ぶ。

この経験曲線効果をもたらす多くの要因が考えられる。例えば、(1)技術的変化による生産性の改善や新生産方法の採用に導く“学習”効果、(2)規模や特殊化の経済、(3)生産の非能率な要因の置換、特にコストの切下や労働の代りの資本の代置のための投資、(4)より低いコストのための製品の修正と再設計がそれである。

しかし、現在の目的のためには、この経験曲線の戦略的意味が問題であり、コスト切下の要因への考慮は一応問題ではない。すなわち、経験曲線にそってコスト切下のできぬことは、その事業単位をして非競争的なコストの地位に導くこととなるし、それに対して最大のマーケット・シェアをもつ事業単位、したがって最大の蓄積された経験をもつ事業単位は、最低のコストと最高の営利性をもつはずであるというのがそれである。特にこの第二の点、すなわちマーケット・シェアと営利性との関係は、最近の PIMS (Profit Impact of Market

12) 習熟曲線については、拙著、前掲書、279ページ参照。

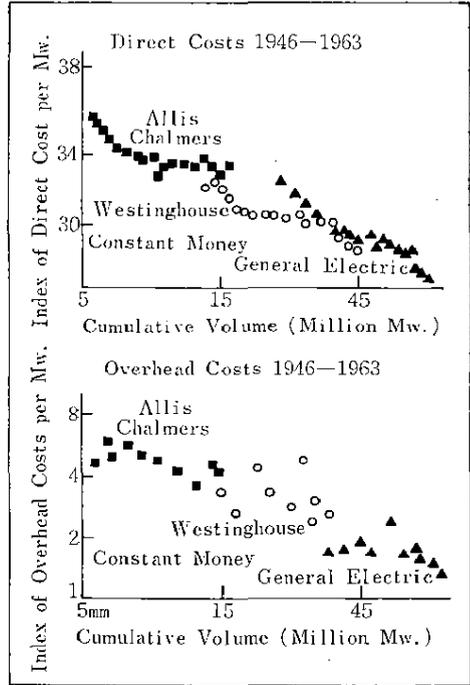
13) B. Hedley, "A Fundamental Approach to Strategy Development", *Long Range Planning*, Dec., 1976, p. 3.

Strategies) 研究によって確認されつつあるが、Hedley が、それについてあげる一例を示すと1図のごとくである¹⁴⁾。このような例は、Hedley によって、この論文でも、業種を異にして数多く図示し、説明されており、また売上高（したがってマーケット・シェア）と売上高当りの営利性の例としては、イギリスのセロファン産業の例が、1表のごとくあげられている¹⁵⁾。

しかしこのようなマーケット・シェアと営利性の関係については、第2表のような場合もある¹⁶⁾。

すなわち、British Leyland は、売上高で Ford の2倍に近いにもかかわらず、営利性にお

第1図 U. S. Steam Turbine Generators: Competitive Cost Comparison.



Source: Antitrust Hearings.

第1表 イギリスのセロファン産業

	1970/1971		1972/1973	
	売上高 (百万ポンド)	利益/売上高 (%)	売上高 (百万ポンド)	利益/売上高 (%)
British Cellophane	41	10.0	68	14.9
British Sidac	15	3.1	19	7.8
Transparent Paper	8	(2.1)	11	5.6

14) *Ibid.*, p. 8.

15) *Ibid.*, p. 8.

16) *Ibid.*, p. 9.

第2表 イギリス自動車産業

	売上高 (百万ポンド)	利益/売上高 (%)
British Leyland	1261	4.1
Ford (イギリス)	716	4.8
Vauxhall	262	0.3
Chrysler (イギリス)	249	0.6

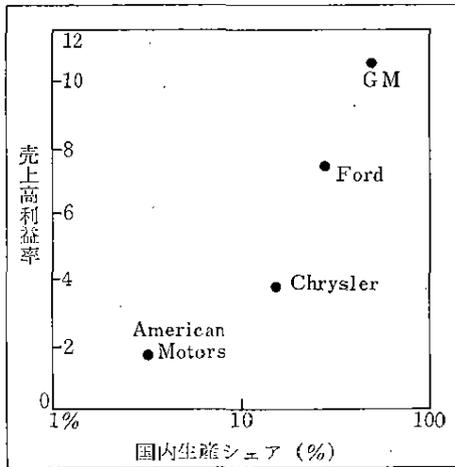
いては逆に劣っている。これは、British Leyland の製品ラインが、ほぼ19種にわたる多製品ラインであるのに対して、Ford は、わずか4種に集中しているからにはかならない。つまり基礎モデル車種当りの生産規模は、Ford の方がはるかに大なのであり、経験曲線効果は、Ford においてあらわれるものの、British Leyland においてはあらわれようがないからである。したがってこれより、マーケット・シェアと営利性の関係は、その企業の総売上高と営利性で示されるものではなく、例えば自動車のごとき場合でも、基礎モデル車種に分けられた、つまり区分された (segmented) 事業単位での製品の生産規模、売上高、マーケット・シェアが問題とされることが明らかとなる。もとより、第3表のごとく¹⁷⁾、アメリカの自動車産業の場合の GM のごときは、総生産量でも、区分された基礎モデル車種でも、首位を保っており、その営利性は、第2図¹⁸⁾のごとくであり、マーケット・シェアと営利性との関係に関わる戦略問題としては、これにまさる方法はないこととなる。

第3表 アメリカ自動車産業 (1974)

	総生産量	基礎車体のタイプ		エンジンのタイプ	
		種類	タイプ別 生産量	種類	タイプ別 生産量
GM	4,440	6	740	4	1,110
Ford	2,300	5	460	4	580
Chrysler	1,270	4	320	3	420
American Motors	260	4	65	2	130

17) *Ibid.*, p. 10.18) *Ibid.*, p. 9.

第2図 アメリカの自動車会社



III 経験曲線効果の検証——PIMS 研究プロジェクトについて

Hedley の主張、したがって BCG の主張ないし問題提起の一つが、事業部レベルでの経験曲線効果に基く戦略展開、具体的には当該市場におけるマーケット・シェアと営利性の関係についての考慮の問題であることは上述のごとくである。ところで、これと類似の問題意識によって1960年から GE によって試みられてきた研究プロジェクトが、いわゆる Profit Impact of Market Strategies (PIMS) プロジェクトとして、ハーバード大学と Marketing Science Institute の共同後援によるプロジェクトとして正式に発足したのは、1972年であった¹⁹⁾。このプロジェクトの研究成果は、その後、このプロジェクトのメンバーである Schoeffler 達や Buzzell 達などによって *HBR* 誌などにも発表されることとなった。以下では Schoeffler 達の分析をみることにしよう。

19) S. Schoeffler, R. D. Buzzell and D. F. Heary, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *HBR*, March-April, 1974, pp. 138-139.

第4表 事業部の PIMS サンプル

会社数	57
事業部の数	620
会社のタイプ	全体の%
消費財メーカー	19.8
資本設備メーカー	15.6
原材料メーカー	11.9
部品メーカー	24.1
Suppliesメーカー	16.5
サービスと配分業	12.1
計	100%

S. Schoeffler 達は、1970～1972間の、57会社、620事業部からのデータに基づいて、営利性と、マーケット・シェア、投資集中度 (investment intensity)、会社の諸要因の三要因との関係について分析している。

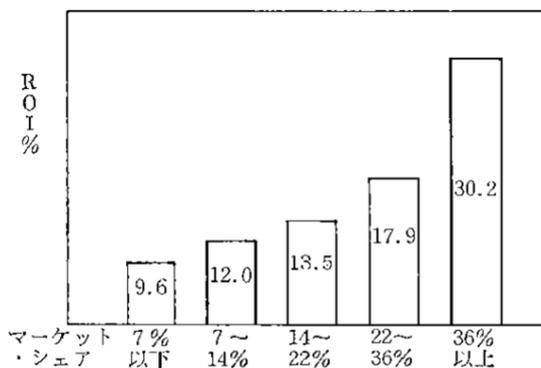
第4表²⁰⁾は、対象とされた事業部のタイプ別の分布である。

(1) マーケット・シェア

これらの各事業部におけるマーケット・シェアと営利性の関係は、第3図のごとく示される²¹⁾。すなわちマーケット・シェアの増大に伴って ROI (投資利益率) は、すみやかに上昇を示している。

ではマーケット・シェア以外の要因は、マーケット・シェアとともに ROI にどのような影響を与えるのだろうか。第5表²²⁾は、ROI に及ぼすマーケット・シェアと品質の影響を示している。これより明らかなごとく、高いマーケ

第3図 営利性に対するマーケット・シェアの関係



20) *Ibid.*, p. 140.

21) *Ibid.*, p. 141.

22) *Ibid.*, p. 141.

第5表 ROI に及ぼすマーケット・シェアと品質の影響

マーケット・シェア	品 質		
	劣っている	平 均	秀れている
12%以下	4.5%	10.4%	17.4%
12%~26%	11.0	18.1	18.1
26%以上	19.5	21.9	28.3

ット・シェアで高品質の場合の ROI は、28.3%で最高である。しかし、品質が相対的に劣っている時でも、高いマーケット・シェアの企業は、みごとに19.5%の ROI を示しているのに対して、マーケット・シェアの低い、すなわち12%以下の企業は、高品質であるにもかかわらず、17.4%の ROI しか示していない。したがって高品質であることは、マーケット・シェアの弱点を救済しえず、マーケット・シェアの威力を示すものといえる。

第6表²³⁾は、品質とマーケット・シェアに及ぼす諸支出の影響を示すもので

第6表 品質とマーケット・シェアに及ぼす諸支出の影響

A 高いマーケティング支出は、品質が低い時には営利性を害する			
品 質	売上高に対するマーケティング支出の割合		
	6%以下	6%~11%	11%以上
劣っている	15.4%	14.8%	2.7%
平 均	17.8	16.9	14.2
秀れている	25.2	25.5	19.8
B 高いR&D支出は、市場の地位が弱いと営利性をそこねるが、市場の地位が強いとROIを増す			
マーケット・シェア	売上高に導するR&D支出の割合		
	1.4%以下	1.4~3%	3%以上
12%以下	11.4%	9.8%	4.9%
12%~26%	13.8	16.7	17.0
26%以上	22.3	23.1	26.3

23) *Ibid.*, p. 142.

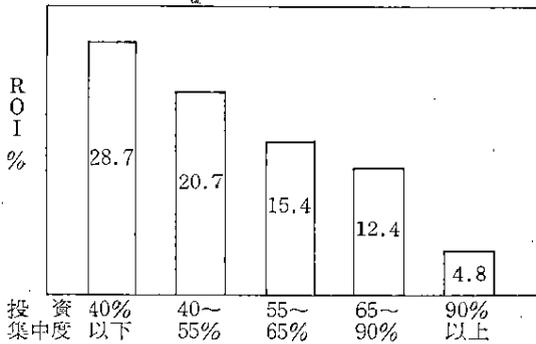
あるが、そのうちまずA表は、品質の如何と売上に対するマーケティング支出の割合の如何が、ROI にいかなる影響を及ぼすかをみるものである。すなわち、品質が低い時には、マーケティング支出と ROI の間には、強い負の関係があることを示している。このことは、「劣った製品を売り返もうとして金を払うな」という古い格言を確認するものである。さらにまた ROI は、平均あるいは秀れている品質の範疇に入る事業部において、マーケティング支出が高くなるにつれて、多少とも減少するが、低品質の範疇に入る企業ほどではない。このことは、高品質の範疇に入る事業部は、マーケティング支出のレベルを増すことによって弱い競争事業部に厳しい短期の罰 (penalties) を加えることができ、低品質の事業部はそのような対決をさけるべきことを示唆している。

次いでB表によると、マーケット・シェアが高い時、R & D が高い(売上高の3%以上) 場合、ROI は最高である。もとより、これらの数字は、因果関係を示すものではない。おそらく、高い営利性を示す事業部は、R & D にその収益の多くを投資しがちであるといえよう。これに対してマーケット・シェアが低い場合には、R & D と営利性との間の関係は、その高い事業部と全く逆の関係にある。すなわち、R & D 支出のレベルが高ければ高いほど、ROI は低くなっている。しかしこれらのデータは、わずか3年ほどの短期の結果を示すものであることが強調されねばならない。何故ならば、そこでの R & D 支出が、新製品の実現にうまくつながり、売上高のなかの高い割合を占める場合には、ROI が高くなったケースがみられたからであり、この場合には、R & D 支出は、革新の推移コスト (transitional cost) といえるからである。しかし弱い市場地位の事業部にとって最も有利な方法は、むしろ R & D 投資をせずに新製品を求める方法——例えば模倣といってよいであろう。

(2) 投資集中度

マーケット・シェアについて営利性に影響を与える要因として分析によって明らかにされたものは、投資集中度=investment intensity (投資/売上高)

第4図 営利性に対する投資集中度の関係



である。

第4図は営利性に対する投資集中度の関係を示している²⁴⁾。すなわち投資集中度が高ければ高いほど、ROIは低くなる傾向を示している。つまり、高い投資集中度をもつ事業部は、それをつぐなうに足る充分な利益をあげえないわけであり、この理由としては、例えば、高い投資の必要な産業特性などがあげられよう。

第7表²⁵⁾は、低いマーケット・シェアと高い投資集中度の営利性との関係を示している。すなわち高いマーケット・シェアで、低い投資集中度の事業部の

第7表 低いマーケット・シェアと高い投資集中度の営利性との関係

投資集中度	マーケット・シェア		
	12%以下	12~26%	26%以上
45%以下	21.2%	25.9	34.6
45~71%	8.6	13.1	26.2
71%以上	2.0	6.7	15.7

24) *Ibid.*, p. 143.

25) *Ibid.*, p. 143.

ROI は、34.6%で、低いマーケット・シェアで、高い投資集中度の事業部の17倍の営利性ということとなる。ところで、何らかの事業部の投資集中度の基礎的なレベルは、経営のコントロール外の場合が多く、つまり、特定の売上高を支えるために要する資本額は、主として、技術条件とか伝統的な取引条件によってきまる場合が多い。しかし、投資集中度に影響する何らかの選択を経営者が行なえる場合もまたかなり多いのである。例えば、機械化やコンピューター利用の程度などがそれである。前掲のデータは、市場の地位が弱い場合には、この種の投資は慎重にコントロールさるべきことを示している。

ではそれ以外にこの点で経営者は何ができるのか。第8表²⁶⁾は投資集中度とマーケティング支出のROIとの関係を示している。すなわち、最高の投資集中度の範疇に入る事業部は、マーケティング支出のレベルと強い負の関係を示している。低い投資集中度の事業部にとって、マーケティング支出に対するROIの関係はそれとは異なる。すなわち、売上に対するマーケティング支出が適当な時の方が、低い場合より営利性はより高い。

第8表 投資集中度とマーケティング支出のROIとの関係

投資集中度	売上高に対するマーケティング支出の割合		
	6%以下	6%~11%	11%以上
45%以下	26.3%	31.7%	22.0%
45~71%	17.6	13.2	18.3
71%以上	10.9	10.1	3.9

(3) 会社の諸要因

営利性に関する要因の第3は、それぞれの事業部を所有する親会社の諸特徴である。

第9表²⁷⁾は、親会社の規模と多角化の程度とROIとの関係を示している。

26) *Ibid.*, p. 143.

27) *Ibid.*, p. 144.

第9表 親会社の規模と多角化の程度と ROI との関係

	会社の売上高 (百万ドル)		
	750以下	750~1,500	1,500以上
平均 ROI	15.8%	12.5%	21.7%
平均 ROI	多角化の程度		
	低	平均	高
	16.1%	12.9%	22.1%

すなわち、規模との関係では、最大規模の会社は、最高の ROI であり、平均規模の会社が ROI では最低である。この理由は、最大規模の会社は、規模の経済のためといえるし、小規模会社の場合は柔軟性 (flexibility) で得をしているといえる。

多角化の程度と ROI の関連については、規模の場合と似ており、高い多角化の会社が ROI 最高であり、低い多角化度の会社の ROI がそれについている。これは、前者が「何でも屋」(generalists) で得をしているのに対して、後者は、専門化の利点を利用しているからとすることができる。

第10表²⁸⁾は、会社の規模とマーケット・シェアの ROI との関係を示している。これより大会社は小会社より、強い市場の地位によって得をしていることが明らかであり、その理由は、大会社なるが故に、経営の職員やマーケティング、あるいは R & D 支出などの点で強い市場の地位のための適切な支持を与えうるからである。それに対して小会社は、低いマーケット・シェアの大会

第10表 会社の規模とマーケット・シェアの ROI との関係

会社の売上高 (百万)	マーケットシェア		
	12%以下	12~26%	26%以上
750 \$ 以下	14.5	13.7	19.6
750~1,500	6.8	15.0	25.0
\$1,500 \$ 以上	12.0	17.8	29.4

28) *Ibid.*, p. 144.

社より秀れており、これは、²⁹⁾小会社の柔軟性が物を言っているためということができよう（なお PIMS については、R. D. Buzzell, B. T. Gale and R. G. M. Sultan “Market Share—A Key to Profitability”, *HBR*, Jan.-Feb., 1975 の分析などでも報告されているが省略する）。

IV 高マーケット・シェア戦略について

われわれが、前に問題提起——(1)としてとりあげた Hedley の第一の主張（それはとりもなおさず BCG の主張でもあるが）、つまり経験曲線効果は、Schoeffler 達の分析より明らかなごとく、PIMS 研究プロジェクトによって検証され、その結果は、同じく PIMS プロジェクトのメンバーである Buzzell などによってもあらためて指摘されるごとく、高マーケット・シェア→高営利性の論理として一般化されることとなった²⁹⁾。ということは、営利性を追求するはずの企業にとっては、当然論理的には高マーケット・シェアの戦略へとつながりそうに思える。果してどうであろうか？ この問題について我々は、W. K. Hall が、“Survival Strategies in a Hostile Environment”, *HBR*, Sept.-Oct., 1980 で説く所を聞こう。

A. Hall の分析について

Hall は、1970年代になって、アメリカの企業環境が種々の事情によって著るしく悪化してきており、今後もその傾向は変わらないであろうとの見通しのもとで、このような好ましくない (hostile) 環境のもとでの生存戦略如何を明らかにするために、八つの主要産業（鉄鋼、タイヤとゴム、Heavy-Duty Trucks、建設および資材取扱機、自動車、家庭機器、ビール、タバコ）、1産業ごとに8社、したがって64の大会社を対象として実証研究を試みた。

これら成熟産業とでもいうべき産業の需要の成長率を1950年から1980年にかけて、また収益成長率を1975年から1979年の間について調べ、これらを、前者

29) R. D. Buzzell, B. T. Gale and R. G. M. Sultan, “Market Share—A Key to Profitability”, *HBR*, Jan.-Feb., 1975, pp. 97-98.

については GNP の平均成長率と、後者についてはフォーチュンの1,000社の平均と比較し、いずれも8産業の平均値がそれらを下廻ることを明らかにする³⁰⁾。これらはいずれも成熟化現象にほかならず、全般的な環境状況の悪化を物語るものであるが、それにもかかわらず、これらの会社のうちの若干のものは、生存しているのみか、むしろ繁栄さえしている事情を発見し、その戦略の比較検討の結果、次の3つの(本文では6つ)事情を明らかにする³¹⁾。

(1) 成功している場合は次のごとき共通の特徴をもつ。(イ)容認できる品質と、営利性のある数量およびマーケット・シェアの成長をえる価格政策とともに、競争にふさわしい最低コストの地位を達成している。(ロ)容認できるコスト構造と、製品/サービスの差異のもとで再投資するに十分なマージンをえる価格政策とともに、競争にふさわしい最高の製品/サービス/品質についての特殊な地位を達成している。

(2) 成功する戦略は、リーダーシップへの意図的な動きに由来する。すなわち、その意図的な動きとは、前述のごとき、最低のコスト、および(あるいは)価格を正当化する秀れた特殊化であり、次のごとき方法の素朴な適用に由来する戦略形成への単純な固執をさけた。(イ)シェア/成長マトリックス——成熟市場の部分は、現金の流れのために“しぼりとられる”(milked)べきことを示す計画モデル、と(ロ)経験曲線と PIMS——高いマーケット・シェアと(あるいは)最低コスト、垂直的に統合された生産は、成熟市場における成功への鍵であることを示す計画モデルがそれである。

(3) 企業の地位の悪化に対して、多角化は妥当な回復のアプローチではないかもしれない。

以上が Hall の指摘する成熟産業における成功企業の戦略の概要であるが、なかでも(2)の(ロ)において、われわれがこれまでにみてきた Hedley あるいは BCG のいわゆる経験曲線効果や PIMS の主張に対して反論しているのが注目

30) W. K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment", *HBR*, Sept.-Oct., 1980, p. 77.

31) *Ibid.*, pp. 78-83.

される。即ち Hall は、BCG—PIMS の、高マーケット・シェアや高い垂直統合度→低コスト→高営利性の主張に対して、高い持続的利益が（低コストではない）平均コストでの高度に特殊化した地位からえられ、また低コストの場合でも、（高いマーケット・シェアや高い垂直的統合度ではない）近代的な自動化された工程技術や合理的な配分システムへの投資からそれがえられること、さらには、垂直的統合の代りに、高付加価値の、独占的構成部品への選択的統合や垂直のチェーンの少なくとも一つの選択段階における能率的な工程技術となるような投資などから、成功企業の有利な地位のえられたことを主張している³²⁾。

これによって、BCG および PIMS の主張から推測される、高マーケット・シェア獲得戦略については、実証研究の結果から有力な反論が提起されたこととなる。たしかに、経験曲線効果は、高マーケット・シェアからえられやすいことは否定しえないとするも、そのことの自動的結果が低コストにつながるものではないこと、および前述の Hall の指摘からも明らかなごとく、有利な地位は、特殊化、価格政策、垂直的統合の代替策からもえられることを思いあわせたら、Hall によるこのような反論は当然のこととして首肯できるところである。

B. 他の BCG—PIMS 批判

このような、高マーケット・シェア→高営利性の主張、したがって BCG あるいは PIMS の主張については Hall 以外にも多くの論及がある。その二三をあげてみよう。

(1) G. S. Day は、ポートフォリオ計画の概要にふれた後、その前提についての問題点の指摘の一つとして、次のごとく云う。「全ての競争企業は、そのマーケット・シェアの地位に一致する経験曲線上の地位とともに、同じ間接費構造と経験曲線をもつ。したがってマーケット・シェアの支配は相対的な利益業績の代りである。……マーケット・シェアの影響は高付加価値製品について

32) *Ibid.*, pp. 81-82.

は明白であり、そこでは参入への重大な障害があるし、競争は、少数の、大規模な、多角化した会社で構成される(例えば、プラスチック、自動車、半導体など)。しかしこのような産業環境でも、以下のような条件の下では上述の主張はゆがめられる。(1)ある企業が重要な技術的利点を持ち、それが保護され、急勾配のコスト切下げの経験曲線を形成するのに用いられる場合。(2)製品の主たる構成要素が、統合過程のために固有のコスト上の利点をもつ企業によって生産される場合——石油精製過程に関わる製品の場合のごとく。(3)競争企業が獲得(acquisitions)などによって大量の経験を経済的に入手できる場合。(4)工場規模が大でも、その能力利用率が何らかの理由で劣る場合などがそれである」と。また「マーケット・シェアの価値は、生産財については、消費材ほどには重要でないことが PIMS 研究の結果からも明らかにされているところである」と³³⁾。

(2) また Y. Wind と V. Mahajan は、同じくポートフォリオ計画のデザイン問題に論及する過程で次のごとくいう。「PIMS 研究のプロジェクトは、大きなマーケット・シェアをもつビジネスが、小さなシェアをもつものよりもより営利的であることを見出した。しかしこの相関は完全ではないし、その理由は十分に理解されていない。すなわち大きなシェアのビジネスの規模の経済に関する習熟曲線のためなのか。多くの大シェア商品が、非価格競争で競争し、したがってより高いマージンと利潤を支配するためなのかなどについて。さらにまた、例えばビール業界や銀行業界の研究では、PIMS が見出したシェアと営利性の間の正の相関関係を否定している」³⁴⁾と。さらに BCG と PIMS の主張についての批判は、B. Taylor, "Managing the Process of Corporate Development", *Long Range Planning*, June, 1976 や R. Wensley, "PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?", *Strategic Management Journal*,

33) G. S. Day, "Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing*, April, 1977, pp. 31-32.

34) Y. Wind and V. Mahajan, "Designing Product and Business Portfolio", *HBR*, Jan.-Feb., 1981, p. 161.

Vol. 3, 1982 などにもみられる。

C. マーケット・シェア管理について。

このような BCG や PIMS の主張についての反論は、当然高マーケット・シェア戦略への反論へとつながるものといえることができるが、この点については、さらにマーケット・シェア管理とでも呼ぶべき範疇において、これまたかなりの注目すべき議論がみられる。そこで以下では多少方向をかえて、それらの議論をみることにしよう。

Buzzell と Wiersema は、PIMS 研究の延長として、高いマーケット・シェアが高い ROI をもたらすならば、高いマーケット・シェアはいかにしたらえられるかを、PIMS プロジェクトに参加する1200以上の事業部 (businesses) のマーケット・シェアの変化の分析やケース・スタディなどを検討することによって明らかにしている。すなわち消費財メーカー、原材料メーカー、生産財メーカーのそれぞれについて、新製品の開発と導入、品質の改善、マーケティング支出(販売力、メディア、広告、販売促進)、価格のマーケット・シェアへの影響を検討しており、それらの結果は、11表、12表、13表のごとくである³⁵⁾。

第11表 新製品活動のレベルとマーケット・シェアの変化

競争企業との関連で売上%として の新製品		シェアの変化率		
		消費財	原材料	生産材
期首				
少ない		0.0%	-2.5%	1.5%
同じ		2.4	0.1	2.2
多い		1.9	3.7	4.5
期間中の変化				
減少		-1.4	1.0	3.4
同じ		2.2	0.2	2.4
増加		2.8	2.7	2.9

35) R. D. Buzzell and F. D. Wiersema, "Successful Sharebuilding Strategies", *HBR*, p. 139, p. 140, p. 141.

第12表 品質改善とマーケット・シェアの変化

相 対 的 の 変 化 の 質 量	シェアの変化率		
	消費財	原材料	生産財
低 下	2.1	-0.9	0.7
不 変	0.1	0.8	2.5
改 善	4.0	2.1	4.3

第13表 販売員、広告、販売促進などへの支出の変化と
マーケット・シェアの変化

市場の成長のために調整された支出の変化率	シェアの変化率		
	消費財	原材料	生産財
販 売 員			
5%以上切下	-3.0	-0.9	-2.8
安定(±5%)	-0.6	1.1	+0.7
5%以上増加	6.6	1.3	6.4
広 告			
5%以上切下	-0.0	1.9	0.8
安定(±5%)	1.9	0.2	3.3
5%以上増加	3.0	1.4	3.2
販 売 促 進			
5%以上切下	-0.2	-2.3	0.4
安定(±5%)	-0.5	0.9	2.7
5%以上増加	3.7	1.9	4.2

これらより、事業の種類による程度の差はあるものの、上述の諸要因の増加ないし改善が、マーケット・シェアの増加にそれぞれ貢献していることは明らかである。これに対して価格の要因（価格切下）は、成熟市場においてはもはや有効な手段たりえないことが報告されている³⁶⁾。而して彼等は最後に、これらの考察から、次のごとき指針を提示している。(1)成功するシェア・獲得戦略

36) *Ibid.*, p. 142.

は幾つかの前述のごとき要因の結合からなる。(2)大抵の成功するシェア獲得戦略は、市場のなかの一つ以上の segment に強調点をおくことに基いていると³⁷⁾。

Buzzell と Wiersema は、マーケット・シェア獲得戦略についてこのように主張しているが、他方で W. E. Fruhan Jr. は、マーケット・シェア獲得のための闘いに際して留意すべき問題として、(1)望ましいマーケット・シェアの獲得に必要な財務資源が充分にあるのか、(2)望ましいマーケット・シェアに達するまでに、例えば独禁政策によって、その目標の達成がさまたげられても、会社はなお存続できる地位にあるか、(3)政府などの規制当局が、会社のシェア獲得目標に向けての活動を許すかをあげ、それぞれ実証例について検討している。例えば(1)は main frame computer 産業の場合であり、必要な財務資源の要求に応じえなかった GE と RCA に対して、勝ち残った IBM の事情が詳細に分析されている³⁸⁾。(2)は小売食料品業界の場合である。多くの都市市場にまず拠点を作り、それからそれらの各市場でのシェア獲得戦略をとった National Tea が、独禁政策に抵触し、伸びなやむ方向をとらざるをえなかったのに対して、初めからそのような手広い戦略をとらず、アメリカの南東部地域に焦点を集中し、そこでのシェア獲得から始める戦略をとった Winn Dixie は、目立たなかったが故に規制の対象とならず、その後のシェアの伸びにおいて National Tea に勝ることとなったのがそれである³⁹⁾。(3)は省略。

したがって、Fruhan は、Buzzell と Wiersema の主張しようとするマーケット・シェア獲得の戦略が、無条件になされうるものでないことに警告を発しているものといえることができる。

Fruhan とは異なるが、やはり高いマーケット・シェア戦略に対して一定の制約をおき、むしろ最適マーケット・シェアを主張する人々として Bloom と

37) *Ibid.*, pp. 143-144.

38) W. E. Fruhan, Jr., "Pyrrhic Victories in Fights for Market Share", *HBR*, Sept.-Oct., p. 1972, pp. 101-102.

39) *Ibid.*, pp. 102-104.

Kotler がいる。彼等は、なるほどマーケット・シェアを大きくすることは、高 ROI につながるかもしれないが、しかし他方でそれは頭の痛い問題でもあるという。何故ならば、独占禁止法に関わる私的な訴訟の対象とされ、消費者や公益を守る組織の攻撃にさらされるし、また最近、市場の構造的特徴（マーケット・シェアの大きさ）を問題とするようになった政府による独禁訴訟などの的となるなどの多くのリスクにさらされるからである。したがって彼等は、「マーケット・シェアの極大を追求せよ」の代りに、「最適のマーケット・シェアを達成せよ」こそが企業の戦略的課題とすべきことであると強調する。ではその最適マーケット・シェアとはどのようなものなのか。彼等は言う。「あるシェアからのいずれかの方向への離脱が、会社の長期的営利性、あるいはリスク（それとも両方）を不満足な方法で変えることになる場合には、一定の製品/市場における最適のマーケット・シェアを達成していることになる」⁴⁰⁾と。したがって、それ以下であれば、シェアの増大をはかればよいし、それ以上ならばシェアの減少に努めねばならないし、そのいずれでもない、つまり最適の場合には、その維持が戦略目的となるわけである。

では、いかにしてその最適マーケット・シェアを決めることができるのか。まず、マーケット・シェアの関数としての営利性の測定が必要となるが、幸いにもマーケット・シェアと ROI との関係は PIMS プロジェクトで明らかにされている。即ち「10%以下のマーケット・シェアのビジネスの平均 ROI は約9%であり、平均すると、マーケット・シェアにおける10%の差は、税込 ROI の約5%の差となる」と。而して、また「40%以上のマーケット・シェアのビジネスは、30%の ROI、したがって10%以下のシェアのビジネスの ROI の3倍も儲けることとなる」と⁴¹⁾。しかし PIMS プロジェクトでは40%以上のマーケット・シェアを一括しており、それ以上の場合の ROI の変化、例えば40%以上のどこかで ROI の伸びは上述の割合とならぬどころか、むしろ下

40) P. N. Bloom and P. Kotler, "Strategies for High Market-Share Companies", *HBR*, Nov.-Dec., 1975, p. 65.

41) *Ibid.*, p. 65.

る場合もあるかもしれないことを示していないので、各ビジネスごとにその点について分析することがまず必要となる。そこで、40%以上のマーケット・シェアにおいて ROI の増分が下がる場合があるかが問題となるが、競争相手企業に忠実な顧客をひきつける場合、独特な顧客のニーズに応える場合、高いマーケット・シェアへの批判や規制を守るための法律上の活動、PR、陳情運動の高いコストなどは ROI の増分を下げるものとして作用することが考えられる。したがってこれらの要因が、ROI の増分を相殺し始める時には、最適のマーケット・シェアに近い所にそのビジネスはいるともいえるわけである⁴²⁾。

次いで、リスクの測定が問題となる。ところで、マーケット・シェアとリスクとの関係は、低いマーケット・シェアの場合、弱い立場のためリスクは高い。マーケット・シェアの増大とともに、強い立場となるのでリスクは下っていく。高いシェアのレベルでリスクは最低になるが、その点を越えると上述のごとき理由でリスクは増大し始めるという関係を示す。

以上の準備の上で、マーケット・シェアからの ROI とリスクの比較によって最適レベルを見出すわけであるが、次のごとき手順となる。即ち(1)マーケット・シェアの特別の高いレベルを達成することの予想されるコスト、(2)そのマーケット・シェアに結びついた期待される営利性、(3)そのシェアに結びついた予想されるリスクの増大の三点を、多くの代替的マーケット・シェアのレベルごとに分析し、営利性とリスクについて、これ以上満足できるバランスを見出しえない場合が最適のマーケット・シェアであるということになる⁴³⁾。

Bloom と Kotler は、以上の考察について、マーケット・シェア管理の戦略を、シェアの獲得 (share building)、シェアの維持、シェアの減少、リスク減少に分けてかなり詳細な分析を行っている⁴⁴⁾。

これまででは、高いマーケット・シェアをめぐる様々な主張をみてきたし、Fruhan や、Bloom と Kotler では、高いマーケット・シェアが必ずしも好ま

42) *Ibid.*, p. 66.

43) *Ibid.*, p. 66.

44) *Ibid.*, pp. 67-72.

しいものではないことを指摘しており、その意味では Hall とは異なる論拠に立ちながら、BCG のマーケット・シェアについての主張への反論であった。ところで BCG のマーケット・シェアについての主張にはもう一つ見逃せないものがある。それは、低いマーケット・シェア（低成長）のビジネス（いわゆる Dogs）は、シェア増大のために闘うか、それともいさぎよく撤退すべきことの主張がそれである⁴⁵⁾。しかし果してその主張が正しいのだろうか。この点を検討する人々に、Hamermesh, Anderson, Jr. と Harris がいる。

彼等は、低マーケット・シェアを産業のリーダーのシェアの半分以下、成功企業を5年間の平均自己資本利益率（return on equity）が産業の平均をこえているものと規定し、これらを、Forbes Annual Report on American Industry にあげられている30の主要産業900のビジネスにあてはめてみたところ、低マーケット・シェア・ビジネスにもかかわらず、多くの成功企業に該当するものを見出した。そのうちから、Burroughs Corp., Crown Cork & Seal Co., Inc., Union Camp Corp. をえらび、異なる競争環境にもかかわらず、それらの間に共通の戦略はないかを検討した結果、四つの共通点を見出した。その第一は、それぞれ独特な、創造的方法で市場を segment し、そこで自己の力の最大限を発揮すること、その第二は、R & D の効率的利用、その第三は、これらのビジネスは、相対的に小企業であることに満足し、強調点をマーケット・シェアよりも利潤に、また多角化よりも専門化に徹することにおいていること、第四は、社長のエネルギー的な陣頭指揮がそれである⁴⁶⁾。これより、マーケット・シェアの低いことは、BCG の主張するとき、ハンディキャップとはいえず、むしろ大きなビジネスではできない方法で競争する利点をもつともいえることとなり、ここでも BCG の主張に対して有力な反論が提起されたこととなる。

45) B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning*, Feb., 1977, p. 11.

46) R. G. Hamermesh, M. J. Anderson, Jr., and J. E. Harris, "Strategies for Low Market Share Businesses", *HBR*, May-June, 1978, pp. 98-102.

V* む す び

以上においてわれわれは、経営戦略論をめぐる諸問題のうちから、さしあたって経営戦略論の主内容を構成するものとして最近注目を集めるに至っているBCGの二つの主張のうちの一つを、まず問題提起——(1)において、ビジネス・レベル（会社レベルではない）の基本的戦略たるべきものと Hedley が主張する経験曲線効果としてとらえた。次いでこの主張を検証する結果となったPIMS 研究プロジェクトの成果を、Schoeffler 達の分析によって明らかにした。このような PIMS プロジェクトの結果は、高マーケット・シェア——高営利性の論理として一般化されることとなったから、それを高マーケット・シェア戦略の問題に結びつけて種々の検討をしてきた。例えば Hall の主張、また BCG——PIMS 批判をする Day や Wind と Mahajan、さらにはマーケット・シェア管理をめぐる諸見解の展開、即ち Buzzell と Wiersema, Fruhan, Bloom と Kotler, Hamermesh, Anderson, Jr. と Harris の見解がそれである。

その結果、BCG——PIMS の主張するとき、高マーケット・シェア——高営利性についても種々の問題の潜むことが明らかになったのみでなく、マーケット・シェア管理については、高マーケット・シェアの追求よりも、むしろ最適マーケット・シェアこそが戦略として適切であることとともに、低マーケット・シェアのビジネスについてもその生存・繁栄の方向のありうることが明らかとなった。

このような問題の検討結果は、経営戦略の主内容を構成するものとして BCG によって主張されているもう一つの主張、ポートフォリオ・アプローチとも密接な関わりをもっただけに、引き続いてそれとの関連についても考察を進めるべきであるし、BCG の主張——経験曲線効果の主張が、操業での経験に関わるとすると、日本的経営の問題との関連から戦略の基本概念について問題を提起する S. C. Wheelwright, "Japan—Where Operation Really Are Strategic", *HBR*, July-Aug., 1981 の主張なども検討するべきであろう。さらに前

述の PIMS プロジェクト自体については、前掲のもの以外に例えば、C. R. Anderson and F. T. Paine, "PIMS: A Reexamination", *Academy of Management Review*, July, 1978 などの主張もみられる。このように残された問題も少なくないが、それらの点についての考察は稿を新たにして考察することとしたい。