

經濟論叢

第134卷 第3・4号

哀 辭

故豊崎 稔名誉教授遺影および略歴

経営戦略論に関する若干の考察(3)……………降 旗 武 彦 1

シュンペーターにおける「資本主義過程」
の探究……………八 木 紀 一 郎 31

マーケティング・チャネルにおける組織間

管理理論：一つの修正モデル……………高 橋 秀 雄 50

公共企業体としての国鉄の出発……………張 風 波 70

インフレーションの波及過程について……………金 谷 義 弘 90

追 憶 文

豊崎 稔先生——人と業績——……………寺 尾 晃 洋 109

豊崎先生と奈良……………小 野 一 一 郎 114

昭和59年9・10月

京 都 大 学 經 濟 學 會

経営戦略論に関する若干の考察（3）

降 旗 武 彦

I は し が き

“経営戦略論に関する若干の考察(1)”では、BCGの主張する事業部の戦略として、経験曲線効果に基くマーケット・シェア拡大戦略の意義を、また“経営戦略論に関する若干の考察(2)”では、同じくBCGの主張する多角化企業の本社の戦略として、PPA (Product=Business Portfolio Approach) の意義を、それぞれについて論及する人々の主張を紹介しつつ考察してきた。

われわれが、これらを問題としたのは、これまでの戦略論が、単独企業における成長ベクトルに基く成長過程の論理の展開——製品・市場の選択、したがって多角化か否かの問題を中心として分析する1960年代のAnsoffなどの主張と異なる、巨大多角化企業における戦略の内容（いわゆる“content” approach）を問題とする傾向が、戦略論に迫る多様なアプローチのなかの一つとして注目を集めるに至っているからであった。

とすると、以上の諸考察で、いわゆる“content” approach の考察は充分なのか？ の問題を含めて、われわれの経営戦略論の考察では次に何をとりあげべきかが当然問題となる。

これに対して、まず言えることは、“content” approach が、それによって、何を、どこまで考えるのかにもよるが、われわれの考察は、まだ必ずしも充分なものではなく、いわば、それに関わる問題提起をした程度というべきであろうということである。とすると、前稿、(1)、(2)において、“content” approach では、主要と思われる、またBCGがとりあげているという意味で、より実践的な問題について考えてきたのだから、次の段階では、それらが他の戦略論の

体系の中でどのように位置づけられ、どのような意義を与えられているかを考察しながら、その過程から明らかとなる今日の戦略論とはどのようなものかを考えてみることにしよう。その場合にわれわれがとりあげる他の戦略論としては、さしあたって次のものとした。C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978 (奥村, 榊原, 野中訳, 「戦略策定」, 千倉書房, 昭和56年); D. F. Abell & J. S. Hammond, *Strategic Market Planning*, 1979 (片岡, 古川, 滝沢, 嶋口, 和田訳, 「戦略市場計画」, ダイヤモンド, 昭和57年); M. E. ポーター, *Competitive Strategy*, 1980 (土岐, 中辻, 服部訳, 「競争の戦略」, ダイヤモンド, 昭和57年) がそれである。以下順次それらについて考察することとしよう。

II Hofer & Schendel の経営戦略論

〔A〕 Hofer & Schendel の理論構成と主内容

Hofer & Schendel は、戦略を、組織能力の環境変化への適合と規定し¹⁾、戦略策定の企業にとっての意義²⁾、これまでの戦略概念の歴史³⁾や今日のそれについての論者の見解を比較、概観の上⁴⁾、戦略の構成要素を、領域 (domain)、資源展開、競争優位性、シナジーでとらえ⁵⁾、さらに戦略を、全社戦略、事業戦略、機能分野別戦略の三つに分ける⁶⁾。而して全社戦略と事業戦略の策定プロセスを、Ansoff のそれと比較しながら1, 2図のごとく図示する⁷⁾。

而してこれらの戦略策定プロセス・モデルにおける強調点 (例えば Ansoff モデルとの差異のごとき) を、次の5つとする。(1)目標形成プロセスと戦略策定プロセスの分離、(2)戦略策定プロセスの全社および事業レベルという2つの

1) C. W. Hofer & D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978; 奥村, 榊原, 野中訳, 戦略策定——その理論と手法——, 千倉書房, 昭和56年, 7頁。

2) 前掲, 邦訳書, 7~15頁。

3) 前掲, 邦訳書, 16~19頁。

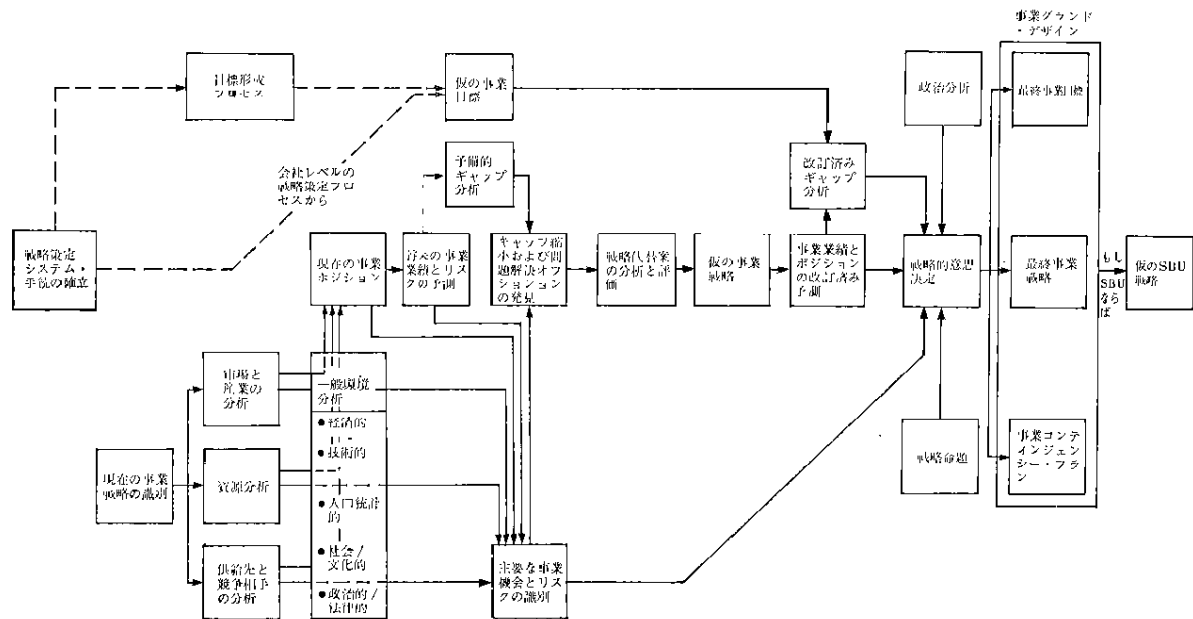
4) 前掲, 邦訳書, 20~24頁。

5) 前掲, 邦訳書, 30~33頁。

6) 前掲, 邦訳書, 33~35頁。

7) 前掲, 邦訳書, 59~60頁。

第1図 全社レベルの戦略策定プロセス



経営戦略論に関する若干の考察(3)

出所: C. W Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies," (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, #9-378-754, 1977), p. 4.

レベルへの分割, (3)社会的および政治的分析の戦略策定プロセスへの導入, (4)戦略策定プロセスへのコンテンツジェンシー・プランニングの導入, (5)戦略策定プロセスからの予算策定と戦略実施プランの削除がそれであり⁸⁾, それらの説明の上で⁹⁾, 全社レベルの戦略分析を4章と7章で, 事業レベルの戦略分析を5章と6章で詳細に展開している。

全社レベルの戦略分析では, 1図より明らかなごとく, ポートフォリオ・アプローチが, ここでの全社戦略分析の中心にすえられている。というのは, 今日の大企業が多角化された事業の集合, つまり事業のポートフォリオで構成されているからであり, また多角化企業の優位性を保つためには, 限られた資源の合理的配分が問題となるにもかかわらず, 伝統的な資本予算手法では, 事業ポートフォリオを決定するような大きな戦略的コンテクストを考慮できるほど強力ではないからである¹⁰⁾。

かくして, 全社レベルの戦略分析の基本職務は次のごとくなる¹¹⁾。(1)その企業の全体的ポートフォリオの分析によって現在保有している事業それぞれの現在および将来についての相対的魅力度を決定すること。(2)このような総投資額でその企業が全社目的を達成できるかどうかを決定すること。(3)その企業に利用可能な種々のギャップ縮小オプションを識別できること。(4)もしその企業が既存の事業への投資ではその目的を達成できないならば, 投資できる新しい分野を識別し評価することである。

ところで問題のポートフォリオ手法とは, いかなるものかを説明の上¹²⁾, その批判に論及する。(1)BCGのポートフォリオ・アプローチにみられる4象限マトリックスは単純すぎ, 現実には, 高低のみならず中のポジションがある。(2)成長率は, 産業全体の魅力度のインディケータとしては不十分である。たと

8) 前掲, 邦訳書, 57頁。

9) 前掲, 邦訳書, 57~63頁。

10) 前掲, 邦訳書, 78頁。

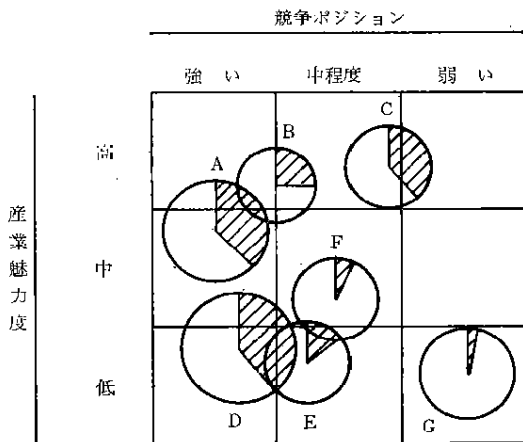
11) 前掲, 邦訳書, 79頁。

12) 前掲, 邦訳書, 36~38頁。

えば、産業のなかには、需要の成長率が高いが供給の伸び率がそれ以上に高いので、十分な利益があげられない産業もある。(3)市場占有率は、市場をどう定義するかによって依存するので、競争ポジションのインディケータとしては不十分である。メルセデス・ベンツは、全自動車市場とした場合にはシェアは小さいが、高級車市場ではきわめて高いシェアを有しており、シェアの定義としてはむしろ後者を使うべきであろうと¹³⁾。

而して、BCGのポートフォリオのこの欠陥を克服するためにGEが開発したいわゆる“事業スクリーン”を3図のごとく掲げる¹⁴⁾。即ちここでの産業魅

第3図 ゼネラル・エレクトリックの事業スクリーン



力度と競争ポジションは、成長率や市場占有率も含めた多様な要因の分析とウェイトづけによって決められる複合測度となっている。このスクリーンの上では、円の大きさは種々の事業が競争している産業の規模に比例している。円のなかの斜線で示した部分は、各事業の市場占有率を示しているのがその特徴である。

13) 前掲, 邦訳書, 38頁。

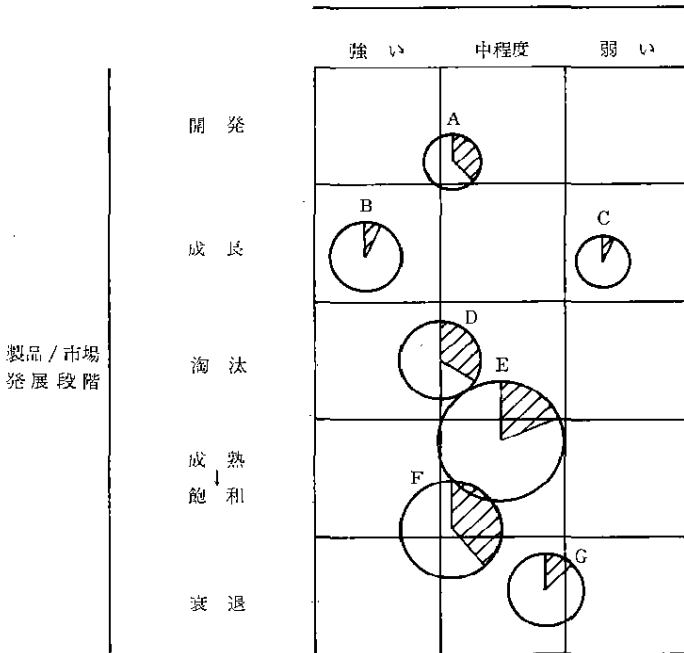
14) 前掲, 邦訳書, 39頁。

しかしこれにも問題がないわけではない。というのは、これは、新しい産業で成長を始めたばかりの新事業のポジションが効果的に描けぬからである。而してその場合の克服策として、事業を競争ポジションと製品/市場発展段階でプロットする15セル・マトリックスを4図のごとく提示する¹⁵⁾。

而してこれら三つのポートフォリオについて次のごとくいう¹⁶⁾。

全体としては、これら3つの事業ポートフォリオ・マトリックスにはそれぞれ

第4図 製品/市場発展ポートフォリオ・マトリックス
競争ポジション



出所: C. W. Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies," (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, #9-378-754, 1977), p. 3.

15) 前掲, 邦訳書, 40頁。

16) 前掲, 邦訳書, 41頁。

れ利点と欠点がある。通常の場合には、われわれは2段階のプロセスを使うことをすすめたい。第1段階では、全社ポートフォリオを、BCGマトリックスでまずプロットしてみることである。そしてこの暫定的マトリックスを使って、第2段階で、その重要性から、あるいは最初のプロットで当然あげるべきパフォーマンスをあげていないので特別な注意をはらう必要のある事業に焦点を当てる。この第2段階でGEのマトリックスか、製品/市場発展マトリックスかの選択をすべきである。事業の多くが幾つかの製品/市場セグメントの集計である場合には、GEマトリックスの方がすぐれている。しかし、多くの事業が個々のあるいは小範囲の関連製品である場合には、製品/市場発展マトリックスを使うべきだろうと。

このように全社レベルの戦略策定におけるポートフォリオ・アプローチのあり方を示した後、あらためて4章、全社レベルの戦略分析、5章、事業レベルの戦略分析において詳細な分析を展開している。

(a) 全社レベルの戦略分析

全社レベルの戦略策定過程は前掲図(第1図)のごとくであるが、その全社ポートフォリオ分析から、その企業の現在のポートフォリオの位置づけ(決定)と、全社レベルの戦略ギャップ分析、主なギャップ縮小オプションの識別と評価が行われる。

複数産業企業の現在のポートフォリオの決定には次の6つの順序がある¹⁷⁾。(1)どのタイプのポートフォリオ・マトリックスを用いるか、(2)競争を行う産業の相対的魅力度の評価、(3)各SBUの競争ポジションの評価、(4)各産業ごとの機会と脅威の識別、(5)各SBUの資源とスキルの識別、(6)企業の現在のポートフォリオ・ポジションの決定(3図のごとく)がそれである。

次いで全社レベルの戦略ギャップ分析における主要な戦略イシューと企業の成果ギャップの分析には次の5つのステップがある¹⁸⁾。(1)企業の過去の事業ポ

17) 前掲、邦訳書、79～80頁。

18) 前掲、邦訳書、91頁。

ートフォリオの評価, そのうえで戦略に変更がないという仮定で未来のポジションの予測。(2)過去, 現在, 未来のポートフォリオの, 全体的バランス, 成長と利益潜在力, リスク水準についての分析。(3)企業の計画期間中に主要な戦略イシューと成果ギャップに直面すると思われるSBUを識別するために, このポートフォリオの吟味。(4)供給業者, 競争相手, 一般環境傾向が, その企業の現在および未来のポートフォリオに与える影響の評価。(5)全社レベルの成果ギャップを見いだすために, その企業の将来の成果が予測され, 望ましい成果水準との比較がそれである。

全社レベルでは, その企業の希望をする目標とその現在の全社・事業戦略を遂行することで達成すると予想される成果水準との間のギャップを削減するか, 埋めるのに次の6つのアクションがとられる¹⁹⁾。(1)すべての, あるいは一部のSBUの投資戦略を変えること。(2)すべての, あるいは一部のSBUの競争ポジション戦略を変えること。(3)全社ポートフォリオに幾つかの新しいSBUを追加すること。(4)全社ポートフォリオから幾つかの既存SBUを削除すること。(5)すべての, あるいは一部のSBUの政治戦略を変えること。(6)企業の希望する目標の変更がそれである。

(b) 事業レベルの戦略分析

事業レベルの戦略分析は, その事業の直面する機会と脅威の程度と, タイプが, その事業の所属する産業の発展段階および産業内の競争ポジションによって異なるから, 次のごとき4つの戦略分析過程からなる²⁰⁾。(1)事業の現在の戦略ポジションの評価, (2)事業の現在の戦略ポジションを所与としたうえで, その事業が直面するであろう主要な戦略上の機会と脅威の識別。(3)その事業が競争戦略をたてるうえでの主要資源とスキルの識別。(4)その事業が将来直面しそうな特定の機会と脅威およびその現在の戦略ポジションから導き出された主要な戦略イシューと成果ギャップの識別がそれである。

19) 前掲, 邦訳書, 105頁。

20) 前掲, 邦訳書, 115頁。

而して(1)との関連から、SBUのとるべき戦略タイプ6つ、即ち、①シェア拡大戦略、②成長戦略、③利益戦略、④市場集中・資産縮小戦略、⑤回復戦略、⑥整理・撤退戦略をあげ、それらがどのような条件の下でとられるべきかを一般的に示す図を5図のごとく掲げる²¹⁾。われわれが前稿(1)でBCGの主張として問題としてきたシェア拡大戦略は、これによると市場発展の開発段階に関わることが示されている。

第5図 事業レベルで推薦される投資戦略

		相対的競争ポジション			
		強い	中程度	弱い	脱落?
市場発展 段階	開発* 淘汰*	シェア拡大戦略			回復 または
	成長	成長戦略			整理 または
	成熟 和 停滞	利益戦略	市場 集中		撤退
	衰退*	資産縮小戦略		戦略	

*これらは、競争ポジションの大きな変化がきわめて容易に起りうる段階である。
出所: C. W. Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies," (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, #9-378-954, 1977), p. 32.

次いで事業レベルの主要な機会と脅威の識別では、事業レベルでの市場分析、さらに事業レベルでの産業分析において、事業の競争戦略に大きな影響を与える要因の一つとしてBCGのいわゆる「経験曲線効果」をあげている²²⁾。しか

21) 前掲, 邦訳書, 116~118頁。

22) 前掲, 邦訳書, 147~148頁。

し残念なことに、BCGは、これがどのようなメカニズムで発生し、それが適用できるのはいかなる状況かを特定化しなかったことを指摘し、その主要源泉を、事業の各機能分野の規模の経済性、さらに、既存の製品、工程、配給、販売技術のVEと、同じくそれらにおける innovation の応用に求めている²³⁾。

その上で経験曲線効果についての三つの含意に次のごとく論及している²⁴⁾。(1)経験曲線は、ある事業がその製品の調整済み単位当たり総費用をどれぐらい下げべきかを表示する。(2)経験曲線は、長期的な価格政策を立てるのに役立つ。(3)経験曲線は、どれくらい急速に供給先の価格が下がるかを予測するのに使え、それによって企業の購買政策に対して明確な含意を提供する。このような有効な含意にもかかわらず、特定の製品の経験曲線については、次のごとき四つの問題が生ずるという²⁵⁾。(1)1つの製品を構成する部品のそれぞれについて経験曲線を作る必要が時として生じてくる。(2)異なった製品が同じ基本部品や基本生産工程を用いるような業界にとっては、可能なコスト低減を的確に予測するには共通の経験効果を測定する必要があるということ。(3)たいいていの会計システムが、経験曲線を開発するのに必要な歴史的コスト・データをもっていないために、それをえることがしばしば非常にむずかしいということ。(4)経験曲線効果への過度の関心から、作業の特殊化と専門設備への投資が増える結果、企業の innovation 能力を下げってしまうことがあるということがそれである。

(c) 事業レベルと全社レベルの戦略決定

事業レベルの戦略分析では、さらに、事業レベルの資源分析、事業レベルでの一般環境分析などへの論及の上で、事業レベルの戦略決定を、一般類型としてとらえ、前述の6つのタイプの戦略について詳述しており²⁶⁾、その上で事業レベルの戦略決定のステップを、2図との関連から次のごとき四つのステップ

23) 前掲、邦訳書、148～149頁。

24) 前掲、邦訳書、150～151頁。

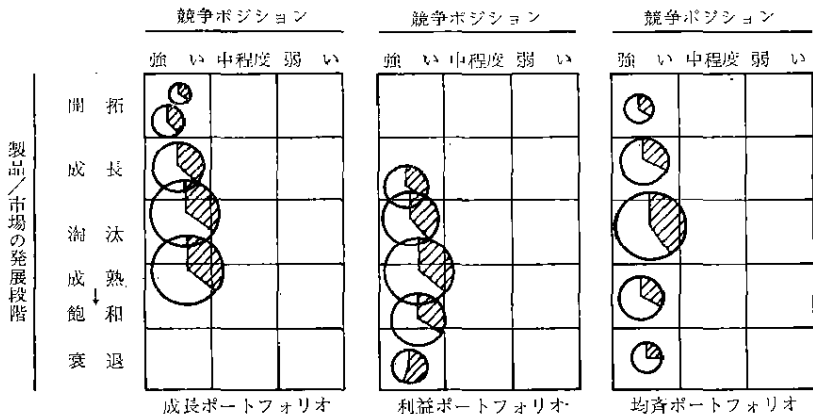
25) 前掲、邦訳書、151頁。

26) 前掲、邦訳書、183～199頁。

とする²⁷⁾。(1)戦略の診断および分析のプロセスの質的評価、(2)提案された戦略代案の経済目標充足度の評価、(3)さまざまな戦略オプションの社会的・政治的な受容可能性の評価、(4)戦略—市場構造関係の研究が発見しつつある多様な「市場ルール」に対しての、選好された戦略のチェックがそれである。

次いで全社レベルの戦略決定では、まず3つの下位戦略、即ち①全社ポートフォリオ戦略、②資源獲得戦略、③全社政治戦略が問題とされ²⁸⁾、その上で全社レベルの戦略決定プロセスを次の7つのステップでとらえる²⁹⁾。(1)全社ポートフォリオの改訂版の開発、(2)この改訂ポートフォリオのパフォーマンスと希求される企業目標との比較、(3)多様なギャップ縮小オプションの明示、評価、および試行的選択、(4)経済的にみてより良いオプションの政治的な実行可能性の評価、(5)そのオプションの、競争者の可能な戦略行動を考慮した場合の実行可能性の評価、(6)選好されたギャップ縮小オプションの、多様な命題に対するテスト、(7)全社コンテインジェンシー・プランの開発がそれである。

第6図 全社ポートフォリオの基本的な3つの理想型



27) 前掲、邦訳書、201頁。

28) 前掲、邦訳書、206～208頁。

29) 前掲、邦訳書、208～209頁。

その結果としてのポートフォリオのあるべき姿は、第6図³⁰⁾に示された3つの理想型のいずれかとなるべきであるが、そうでない場合は、そのどれかに近づくようSBUの戦略変更をすべきであり、そのための行動は次のいずれかとなる³¹⁾。(1)新しいSBUに投資して強い競争ポジションの確立を目指す、(2)市場が衰退期に入ったSBUを撤収する、(3)資源の許すかぎり多くの平均的SBUや弱体SBUに投資して、それを強い競争ポジションに成長させ、残りのSBUを撤収する、(4)適当な型や適当な数の新事業が内部にない場合には、強い競争ポジションをもつ新しいSBUを取得する。

〔B〕BCGの主張のHofer & Schendelの経営戦略論における位置づけ

BCGの主張は、事業レベルの戦略としては、経験曲線効果に基くマーケット・シェアの拡大であり、全社レベルとしてはいわゆるシェア/成長マトリックスからなる四象限のポートフォリオ分析に基く資源の適正配分であった。

われわれは、すでに前2稿において、これらをめぐる諸見解を紹介しつつ、BCGのこれらの主張について検討してきたが、Hofer & Schendelも、当然のことながら、これらのBCGの主張について論及していることはすでにみてきたごとくである。

まず、全社レベルの戦略策定に関わるポートフォリオ・アプローチについては、BCGのシェア/成長マトリックスからなる四象限アプローチの単純さの批判の上で、新たにGEの“事業スクリーン”と、事業を競争ポジションと製品/市場発展段階でプロットする15セル・マトリックスを提示し、現実には、これらの併用を主張していた³²⁾。

ところでBCGのこの四象限アプローチについては、前稿(2)において、G. S. Dayが、広範な問題の指摘の上で、いわゆる“nine-block” diagramの併用による相互補完の必要を³³⁾、またWind & Mahajanが、ポートフォリオ・モ

30) 前掲、邦訳書、207頁。

31) 前掲、邦訳書、212頁。

32) 本稿、7～8頁。

33) 拙稿、“経営戦略論に関する若干の考察”(2)、経済叢書、第133巻、4・5号、6～10頁。

デルの新しい9つのモデル（但し図示は4つのみ）の提示の上で、そのいずれかの選択の問題よりもむしろ、ポートフォリオ・アプローチに必要な6つのステップについて一般的に論じていた³⁴⁾。したがってBCGのシェア/成長マトリックスからなる四象限アプローチについては、これらより何かと問題を含むことが明らかであるが、Hofer & Schendel の主張の方が、より具体性をもって示されており³⁵⁾、BCGの主張ではふれられていない点であるから、新しく追加すべきものといえよう。

次いで事業レベルの戦略策定との関連では、その事業の直面する機会と脅威の程度とタイプが、その事業の所属する産業の発展段階および産業内の競争ポジションによって異なることに基く戦略分析過程を4つで示した上³⁶⁾、その1つの過程である事業の現在の戦略ポジションの評価との関連から、SBUのとるべき戦略のタイプを6つ示す中で、その第一にシェア拡大戦略をあげていた³⁷⁾。ところでHofer & Schendel では、このシェア拡大戦略が、市場発展の開発段階に関わることを示している³⁸⁾。したがってこの戦略は一定の市場の発展段階に限定されるべきことが示されたこととなるが、BCGのHedleyの主張では、特にこのことがふれられていなかったから³⁹⁾、「BCGの主張のHofer & Schendelの戦略論における位置づけ」を問題とする本節では当然前稿(2)のG. S. Dayの指摘とともに、新たな視点として追加すべき論点といえよう。

またこれも事業レベルの戦略論に関わるが、BCGのいわゆる「経験曲線効果」にも、Hofer & Schendelはふれていた。即ち、BCGが、この発生のメカニズムや、適用すべき状況の特定化しえなかったことを批判し、その主要源泉、その含意、問題点などについて論及していた⁴⁰⁾。しかしこれらの点につい

34) 前掲稿, 10~16頁。

35) 本稿, 6~7頁。

36) 本稿, 9頁。

37) 本稿, 10頁。

38) 本稿, 10頁。

39) ただし, 前掲稿において, G. S. Dayはこれにふれている(6~7頁)。

40) 本稿, 11頁。

て、Hedley もある程度論及しているから⁴¹⁾、一概に Hofer & Schendel に軍配を上げるわけにはゆかないであろう。しかし経験曲線効果の三つの含意⁴²⁾および経験曲線についての四つの問題⁴³⁾については、Hofer & Schendel の論及は適切である。また事業レベルの戦略決定における6つの戦略のタイプでは、シェア拡大戦略以外に5つの戦略が考察されている⁴⁴⁾。これはBCGにおいては、本社のポートフォリオ戦略との関連で多少ともふれられているが⁴⁵⁾、Hofer & Schendel の方がより詳細といえる。

以上でBCGの主張を、Hofer & Schendel の戦略論の中に位置づけてきたが、最後に Hofer & Schendel の、本社および事業部レベルにおける戦略策定プロセス(第1図、第2図)と、同じく本社および事業部レベルにおける戦略分析のステップは、戦略策定の全体の流れ、あるいは framework を知る上で有益な展開といえたとともに、BCGの主張ではみられなかった点であるし、Ansoff の戦略論との比較も可能となる点で有益である。

III Abell & Hammond の経営戦略論

[A] Abell & Hammond の理論構成と主内容

Abell & Hammond の戦略市場計画は、全体でIV部から構成されている。

第I部の戦略計画の分析的基礎、1. 戦略市場計画の性格では、はじめに五つの論点を概観する。その第一では、経営計画のあり方の変遷を、1960年代の、本社スタッフによる長期計画時代、1970年代の各事業部の product manager を主体とする比較的短期(1~2年の)のマーケティング計画の時代、今日のSBUのポートフォリオ把握によるキャッシュ・フローの全社的バランスを主体とする戦略計画の時代でとらえる。

41) 拙稿、“経営戦略論に関する若干の考察”(1)、経済論叢、第133巻、3号、6頁。

42) 本稿、11頁。

43) 本稿、11頁。

44) 本稿、10頁。

45) 前掲、拙稿(2)、5頁。

第二には、戦略市場計画に必要な意思決定を次の四つ、即ち、事業の規定、事業の使命（役割）の決定、各機能の戦略決定、予算設定でとらえる。第三に計画作成に必要な分析では、次の二つの要因をあげる。即ち市場機会の分析と企業能力の評価、コスト動向の理解がそれである。第四、公式的計画作成法では、ポートフォリオ分析、市場魅力度—事業地位評価、PIMSの三つをあげ、最後に、計画作成の創造的・経営的側面に論及している⁴⁶⁾。以上の概観の上で、第I部では、特に前述の第三の論点、従って市場機会の分析と企業能力の評価⁴⁷⁾、およびコスト・ダイナミックスを規模効果と経験効果について詳述している⁴⁸⁾。

そのうち、経験効果については、その原因を次の7つに求める⁴⁹⁾。即ち、(1)労働者の能率向上、(2)作業の専門化と方法の改善、(3)新しい生産工程、(4)生産設備の能率向上、(5)活用資源ミックスの変更、(6)製品の標準化、(7)製品設計がそれである。ところでこの経験効果は、なかには規模効果と同時に進行する場合もないではないが、本来は、人間がもつ発明の才、器用さ、技術力、および巧みさの故の経験の効果と考うべきものという⁵⁰⁾。而してその戦略的意味は、競争会社より早く経験を蓄積できるような戦略の追求によってコストの優位を確保すること、究極的には競争会社より大きなマーケット・シェアを確保することが必要条件となる⁵¹⁾。ところでこれに基く戦略の限界としては、製品やサービスの新しい特徴とか最近の技術とかがより重視される市場において、効率を追求する企業は、コストと価格を重視するのあまり、ほとんど、どの顧客も望まないような製品を、低価格で提供するという、いわばマーケティング効果を軽視する立場に陥る場合がそれであり⁵²⁾、この古典的な好例は、1920年代後

46) D. F. Abell & J. S. Hammond, *Strategic Market Planning*, 1979; 片岡, 吉川, 滝沢, 嶋口, 和田訳, 「戦略市場計画」, ダイヤモンド, 昭和57年, 4~18頁。

47) 前掲, 邦訳書, 第2章。

48) 前掲, 邦訳書, 第3章。

49) 前掲, 邦訳書, 148~150頁。

50) 前掲, 邦訳書, 151頁。

51) 前掲, 邦訳書, 154~155頁。

52) 前掲, 邦訳書, 159頁。

半のフォードのモデルTの場合である。したがってこのような限界には充分留意する必要があることはいうまでもないが、それ以外にこの経験曲線の活用の際に十分な配慮を要する問題は少なくない⁵³⁾。したがって経験効果分析のステップは次のごとくである⁵⁴⁾。(1)分析単位の決定、(2)多数回にのぼる、経験量の倍増を含むだけ十分長期の期間について、種々のコスト構成要素別に、過去のコストについての適切なデータの収集、(3)収集したコスト・データのうち、どの部分を分析単位の配分するかの決定、(4)事前に蓄積された経験量が大きく異なるとか、習熟率が異なるとか、共有経験があるというコスト要素を個別に確認しながら、経験量の増加に伴って、類似の変化を示すとみられるコスト構成要素をグループにまとめること、(5)各グループについて、いくつかの時点における短期的平均コストの点を、対数・対数グラフに描き込むこと、(6)描かれた点を通る点で、しかも未来コストを最も的確に示すと思われる線をグラフに引くこと、(7)他の分析単位との間の共通経験の部分に配慮しながら、グラフに描かれた線に基づいて、コスト構成要素的な未来コストを推定することなどがそれである。

第II部のフォーマルな戦略計画の手法では、前述の第四の論点、したがってポートフォリオ分析、市場魅力度—事業地位評価、蓄積された事業経験の活用：PIMSプロジェクトについて詳述している。

まずポートフォリオ分析では、BCGの成長率／マーケット・シェアの四象限マトリックス⁵⁵⁾、市場成長率—製品成長率のマトリックスの提示の上⁵⁶⁾、それに基づく戦略の種類を、市場占拠率の拡大、占拠率の維持、取獲、撤退でとらえる⁵⁷⁾。而して製品ポートフォリオの戦略分析を、二つのマトリックス・モデルを使って、六つの段階から構成されるものとし、それらを次のごとく示す⁵⁸⁾。

53) 前掲、邦訳書、162～174頁。

54) 前掲、邦訳書、174頁。

55) 前掲、邦訳書、232頁。

56) 前掲、邦訳書、236頁。

57) 前掲、邦訳書、238～242頁。

58) 前掲、邦訳書、244～252頁。

1. 内部的つり合いの確認, 2. 傾向の確認, 3. 競合各社の評価, 4. ポートフォリオ図に現れない諸要因の検討, 5. 「目標」となるポートフォリオの開発, 6. 財務的均衡の確認がそれである。その上で、その限界について次のごとくいう⁵⁹⁾。ポートフォリオ分析の背後には次の二つの基本的な前提がある。

①相対的市場占拠率が低い製品の場合よりも、相対的市場占拠率が高い製品の操業から生じるキャッシュ・フローは大きい。②より遅い成長を示す市場にある製品の場合よりも、急成長市場にある製品の資金需要は大きい。しかし現実のキャッシュ・フローはそうにならないことがある。即ち(1)前提となっているような相対的市場占拠率とキャッシュ・フローとの間の関係が薄い場合がある。例えば次の場合がそうである。(イ)経験効果あるいは規模効果が小さい。(ロ)付加価値が比較的低い。(ハ)競合会社が相対的占拠率と無関係に、安価な原材料調達源をもっている。(ニ)占拠率の低い競合会社が、より秀れた生産技術をもつ関係で、勾配の高い経験曲線をたどっている。(ホ)すべての供給業者が、生産技術の革新をいち早く採用するために、経験量の差が、コストにほとんど影響しない。(ヘ)生産量の稼働率が異なる。(ト)製品の品質あるいは競争上の差別のような、相対的占拠率以外の戦略要因が、利益巾に影響する。次に(2)前提となっている業界の成長率とキャッシュ・フローとの関係が薄いことである。例えば次の場合にはそのような状況が生ずる。(イ)資本集約度が低い。(ロ)参入障壁が十分に高いので、成長資金もえて、キャッシュ・フローも正になるだけの利益巾がある。(ハ)成熟期に入って、価格競争が利益巾を狭めたために、資金需要は下っても、キャッシュ・フローは悪化している。(ニ)成熟期に入って、法的・政治的規制の強化が利益を圧迫し、上と同じ結果を生じている。(ホ)季節変動要因あるいは周期的変動要因が需給関係に不均衡をもたらし、それが利益やキャッシュ・フローに影響を及ぼしている。

製品ポートフォリオについては、このような前提をめぐる限界があるが、その上に事業の使命を左右するような投資決定を下す上でほとんど無力だとして、

59) 前掲、邦訳書、252～253頁。

その短所について次の三点をあげる⁶⁰⁾。(1) キャッシュ・フローに影響を及ぼす要因は単に相対的市場占拠率と産業の成長率だけではなく、他の要因も重大な役割を演ずる場合が多い。(2) 事業投資魅力度の比較基準としては、キャッシュ・フローよりもROIの方が重要と考えられる。(3) 投資機会としての事業を比較したいと思っても、ポートフォリオ図からは直接的な見透しはわずかしか示されない。たとえば、「花形」製品は常に「金のなる木」よりもよいのか。「問題児」は「花形」製品に位立てあげるべきか、それとも衰退動向にゆだねるべきか、といった2条件の相互比較はどうやって行うべきなのかは示されていないと。

このような問題点を克服するものとして、ポートフォリオ分析について、従って第2に、「市場魅力度—事業地位評価」というアプローチが展開されることとなる。ここでは、一事業単位へ投資する相対的魅力度の主要決定要因は二種類ある⁶¹⁾。第一は、事業がおかれる市場の魅力性決定要因。たとえば、その市場の成長性、利益マージンの高さ、あるいは規制の有無などである。第二は、市場機会を有利に獲得するために必要な保有資源や事業地位に関する要因。たとえば、技術面でリーダーシップをとれるか、製品コストは低いか、市場占拠率は高いかなどである。これを図示すると第7図のごとくなる⁶²⁾。而して市場が「魅力的」となったり、市場における事業地位が「強力」となるのは何故か。その要因をあげると1表のごとくなる⁶³⁾。ところで、市場魅力度にせよ、事業地位にせよ、その評価にあたっては、三つの明白な問題点がある⁶⁴⁾。(1) 一定状況の下での影響要因に関し適切なリストが作成されなければならない。(2) それらの諸要因の関係の方向と形態が判定されなければならない⁶⁵⁾。(3) それらでもって「魅力度」とか「地位」の合成尺度を作るには、各要因の相対的重要性に

60) 前掲、邦訳書、274～275頁。

61) 前掲、邦訳書、275頁。

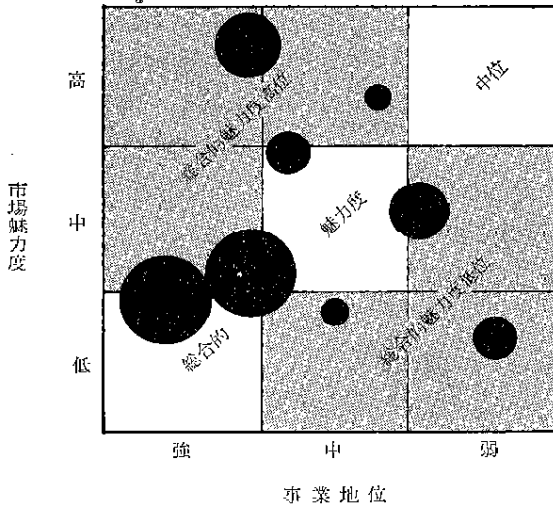
62) 前掲、邦訳書、276頁。

63) 前掲、邦訳書、277頁。

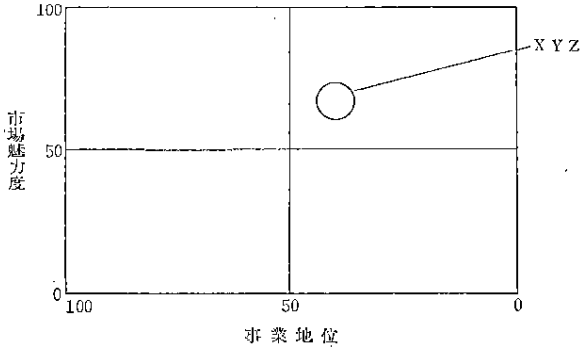
64) 前掲、邦訳書、278～280頁。

65) 前掲、邦訳書、281頁、表5-3。

第7図 相対的投資機会を描写する3×3図



第8図 加重方法による事業評価結果（円の面積が売上高を示す）



基いて加重が行われなければならない⁶⁶⁾（なお、ここでの事業成果測定の財務基準はROIである）。

このように各要因を評価する最終目的は、事業単位の二次元座標上の位置に

66) 前掲、邦訳書、282頁、表5-4。

第1表 市場魅力度と事業地位の影響要因

市場の魅力度	当該事業の地位
市場要因	
規模(金額か量単位, もしくは双方)	市場占拠率
重要セグメントの規模	重要セグメントでの市場占拠率
年間成長率	年間成長率
全体市場	全体市場
セグメント	セグメント
市場多様性	事業参加の多様性
価格, サービス, ならびに外部	市場への影響力
要因への感受性	
景気変動	販売動向の遅行もしくは先行性
季節変動	
川上業者の交渉力	仕入先の交渉力
川下業者の交渉力	顧客の交渉力
競争要因	
競争業者の種類	製品, マーケティング力, サービス,
集中度	生産力, 財務力, 経営力の面での競争
製品, 種類や製品ミックスの変化	力
参入と撤退	参入もしくは撤退したセグメント
市場占拠率の変化	相対的市場占拠率の変化
新技術による代替	新技術出現によるダメージ
統合の程度と形態	統合の程度
財務・経済要因	
貢献利益	自社マージン
規模や経験の経済性などの影響要因	規模と経験の度合い
参入・撤退の障壁(財務的・非財務的)	参入・撤退の障壁(財務的・非財務的)
稼働率	稼働率
技術要因	
成熟度と変化の度合い	変化対応力
複雑性	技術力
差別化	技術力の種類
特許権と著作権	特許の保護
製造工程の必要技術	製造技術
社会・政治要因	
社会動向	自社の感応性と順応性
法律や行政当局の規制	対応力
圧力団体や行政当局からの影響	積極性
労働組合や地域社会などの人的要因	労働組合や地域社会との関係

について、何らかの総合的判断を引出すことにある。通常は、ポートフォリオ分析の場合と同様に、事業単位は円で示され、その円の大きさが当該事業の販売量を示す。座標軸は、高、中、低のカテゴリーに分割するか、加重された方法で0から100点までの評点尺度をつくることとなる。その例を示すと第8図のごとくなる⁶⁷⁾。

フォーマルな戦略計画の手法の第3として、「蓄積された事業経験の活用・PIMSプロジェクト」をとりあげる。

前述の「市場魅力度—事業地位」の評価に際して三つの方法論上の問題があった。(1)「魅力度」ないし「地位」に影響を及ぼす語要因が分析者によって確立されねばならない。(2)ある特別の要因と、魅力度ないし地位との関係の、強さや方向が主観的判断によって評価されなければならない。(3)魅力度ないし地位の全体的評価は、それに関連する多様な要因の、明示的ないし黙示的な「加重」に依存しているがそれらであった(前述、19-20頁)。いわゆるPIMSプロジェクトは、数多い諸状況をもつ多くの事業経験から実証的な証拠を活用しつつ、この困難を克服しようとする⁶⁸⁾。

PIMSが追求する最も重要な質問は次のようなものである⁶⁹⁾。(1)種々の事業間に生ずる平均的なROI水準やキャッシュ・フローの差異は、どのような要因によって証明されるか。(2)市場状況や戦略を一定とした時、所与の事業内で、ROIやキャッシュ・フローのどの比率が「通常」ないし「標準(Par)」であるのか。(3)特定の事業において、ROIや他の業績尺度が採用戦略の変更によってどのように影響されるか。(4)所与の事業の業績を改善するためには、どのような見込みのある方向が考えられるか。したがって拙稿の考察(1)でとりあげたPIMSは、この質問の(1)に関わる面で問題としたわけであり、PIMSの関わる問題はここに示したようにより広いわけである。これらの質問に対する回答は、事業が全体目標を設定し、その目標に到達する方法を確認するとい

67) 前掲、邦訳書、283頁。

68) 前掲、邦訳書、345頁。

69) 前掲、邦訳書、347頁。

う点において、マネジメントの役に立つ。その結果PIMSは、Abell & Hammond の戦略論のはじめで概観した戦略計画過程の各段階で貢献することとなるし、さらに利潤の予測、ヒト、カネ、その他の稀少資源の効果的配分、経営上の業績測定、新しい事業機会の評価などに活用することができる⁷⁰⁾。

PIMSについては、前稿、考察(1)でもある程度ふれて来たが⁷¹⁾、1975年に、戦略計画研究所が、会員各社によって統括される非営利組織として設立され、このPIMSプロジェクトの管理にあたっている。77年には、会員会社には、「フォーチュン」上位500社中にほとんど含まれている150社以上、その事業分野で1000以上に及ぶ事業が含まれている。これらの会員会社は、自社のデータを提供し、代りに、その事業に関する種々の有用な戦略計画情報を受けるのである⁷²⁾。

ではそのPIMSの活用はより具体的にはいかにして行われるのか。それには、基本的に二つの異なる方法が考えられる⁷³⁾。(1)事業の業績と、戦略変数や市場変数との関係について、一連の一般的観察を考慮する方法。(2)特定の事業に関するデータをPIMSモデルに入れて、その事業の業績が「標準」に比べどのようであるかを詳細に分析し、戦略変更のもつ含意を評価する方法がそれである。

(1)については、PIMS研究では、拙稿の考察(1)でもふれたごとく⁷⁴⁾、ROIやキャッシュ・フローのごとき業績尺度が主として次のような一般的要因によって決定されることを示している。市場成長率、事業の市場占拠率、上位の三大競争会社の総合市場占拠率で除した当該事業の市場占拠率、垂直統合の度合い、売上金額当りの必要稼働資本、売上金額当りの工場・設備の必要量、相対的品質などがそれである。クロス表分析によって、回帰から導かれた最も重要

70) 前掲、邦訳書、347頁。

71) 拙稿、“経営戦略論に関する若干の考察”(1)、経済論叢、第133巻、3号、9頁。

72) 前掲、邦訳書、346頁。

73) 前掲、邦訳書、350頁。

74) 前掲、拙稿(1)、9～16頁。

な関係が記され、表に示された要因は五つの分類にグループ化される⁷⁵⁾。

①市場環境の魅力、(イ)長期的(4~10年)な業界成長率、(ロ)短期的(3年まで)な業界成長率、(ハ)製品ライフ・サイクルの段階。②競争的地位の強さ、(イ)市場占拠年、(ロ)相対的市場占拠年、相対的品質、相対的製品ラインの力。③投資の利用の「効果」、(イ)投資集約度、(ロ)固定投資集約度、(ハ)垂直統合度、(ニ)利用能力の比率。④裁量予算配分、(イ)マーケティング支出/売上げ、(ロ)研究開発支出/売上げ、(ハ)新製品支出/売上げ。⑤市場地位の現行変化、(イ)市場占拠率の変化がそれである。

(2)については、上述のことは、所与の市場状況で特定の戦略をとった時、何が期待できるかを一般に説明するが、より特別の、個別事業ごとの分析がPIMS利用者に与えられ、企業は、事業ごとにえられたデータを基礎として、四種の報告を受けることができるが⁷⁶⁾、それについては省略する。

Abell & Hammond は、さらに Part III で、計画の創造的・経験的側面で計画策定における人間的側面などにふれた後、戦略市場計画の作成のプロセスを、P. Lorange & R. F. Vancil, *Strategic Planning Systems*, 1977, Chap 2 より引用し、3サイクルの計画作成プロセスを9図のごとく示している⁷⁷⁾。

〔B〕 BCGの主張の Abell & Hammond の経営戦略論における位置づけ

BCGの主張については、本論文の「はしがき」にも指摘したごとき二点であった。

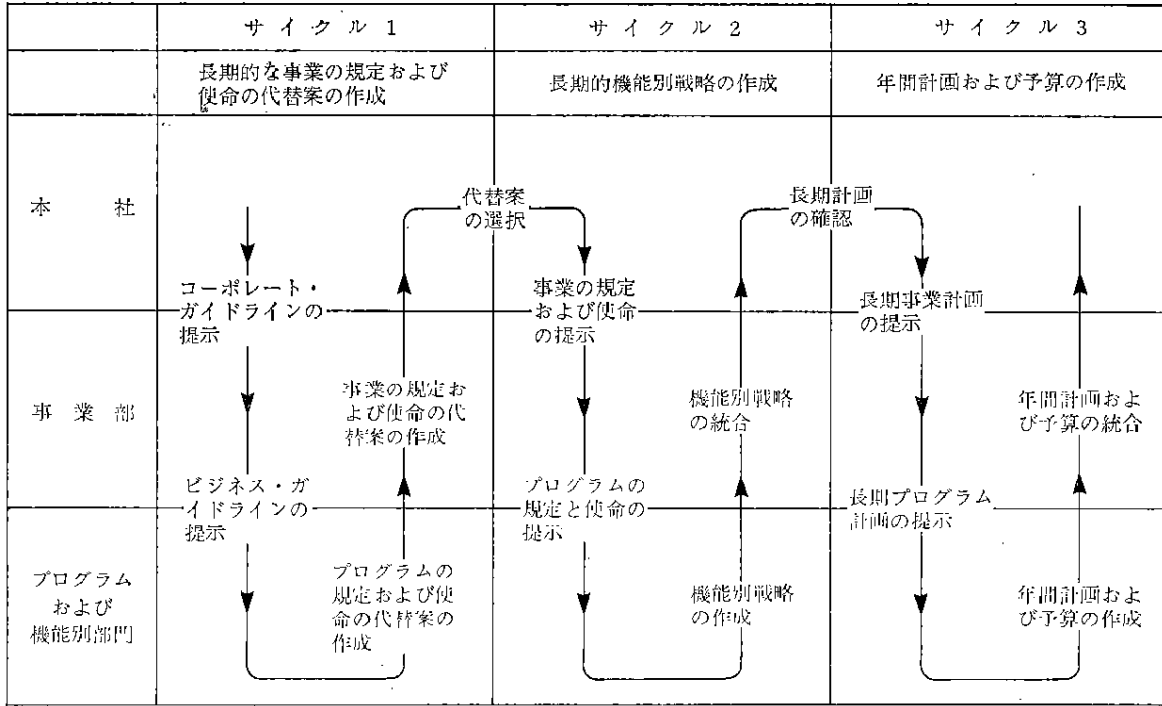
そこでまず経験効果については、Abell と Hammond は、計画作成に必要な分析のコスト動向との関連から問題とし、その原因について、BCGとはほぼ同様の要因をあげており、その戦略的意味をより大きなマーケット・シェアの確保との関連から理解している点は類似しているが、それに基く戦略の限界を、生産の効果追求のあまり、マーケティング効果の軽視に見出し、経験効果分

75) 前掲、邦訳書、351~352頁。なおこれらは、353~362頁に図示されている。

76) 前掲、邦訳書、363頁。

77) 前掲、邦訳書、553頁。

第9図 戦略計画作成プロセス



析ステップを7つで示していた(本稿17頁)。経験効果は, Abell & Hammond も指摘するごとく, 自然に発生するものでは決してなく, むしろ原価低減を目指した強力な努力と圧力との結果であるのであるから, その活用の際に十分な配慮の指摘は必要であろうし⁷⁸⁾, したがって Abell & Hammond のあげる経験効果分析のステップは適切といえよう。

次いで, ポートフォリオ分析を, Abell & Hammond は, 「フォーマルな戦略計画の手法」との関連から問題とし, その限界を, それらを構成する基本的前提について指摘し, 現実がその前提のごとくならない事情を詳細に論じていた⁷⁹⁾。その上でさらにその短所を3点に見出し⁸⁰⁾, このような問題点を克服するものとして, 「市場魅力度—事業地位評価」のアプローチを提示し, それを詳細に説明していた⁸¹⁾。これは Hofer & Schendel の提示するいわゆる“事業スクリーン”に類似するアプローチといえるし, BCGの四象限アプローチの欠陥を補完するものとして, そのアプローチがもつ三つの問題⁸²⁾とともに追加考察すべきものといえよう。

また Abell & Hammond の PIMS への論及は, PPA の欠陥を救済しようとする「市場魅力度—事業地位評価」アプローチがもつ方法論上の問題を克服する意味をもつものとして注目に値するところといえよう。

さらに Abell と Hammond は, 「計画の創造的・経営的側面」との関連から, Lorange & Vancil から引用して, 3サイクルからなる計画作成のプロセスを提示していた。これは Hofer & Schendel での戦略策定プロセスおよび戦略分析ステップと同様に, 戦略策定の全体の流れを知る上で有益な展開といえよう。

78) 前掲, 邦訳書, 162~174頁。

79) 本稿, 18頁。

80) 本稿, 19頁。

81) 本稿, 19頁。

82) 本稿, 19~20頁。

IV 結 び

本稿では、既に「はしがき」でも述べたごとく、Hedley による BCG の主張が、他の人々の戦略論の体系の中で、どのような位置と意義を与えられるかを考察するために、Hofer & Schendel と Abell & Hammond のそれぞれの仕事をとりあげ、その概要を追いつつ、考察を進めてきた。したがってこれより、Hedley のいわゆる BCG の主張の二つ、即ち事業的レベルでは、経験曲線効果に基くマーケット・シェアの拡大戦略、全社レベルでは、事業成長率—マーケット・シェアで構成される四象限ポートフォリオが、Hofer & Schendel と Abell & Hammond の戦略論においてどのような位置と意義が与えられているかが明らかとなった。

まず、ポートフォリオ・アプローチについては、Hofer & Schendel では、BCGのいわゆる四象限アプローチが、第1図に示されたごとき、全社レベルの戦略策定プロセスとの関連で、第一次的接近としてとりあげられ、その単純さの批判の上で、GEのいわゆる“事業スクリーン”や、事業を競争ポジションと製品/市場発展段階でプロットする15セル・マトリックスが提示され、実用面では、これら双方にそれぞれ長短があるため、併用することが説かれていた。

次に、シェア拡大戦略は、第2図に示されたごとき事業レベルの戦略策定との関連で、全体として6つの戦略のうちの一つとしてとりあげられ、それが無制限にではなく、市場発展の開発段階において追求さるべき戦略として示されていた。このシェア拡大戦略に密接な関連のある経験曲線効果については、三つの含意および四つの問題とともに論じられていた。

Abell & Hammond では、まず「計画作成に必要な分析」のなかの一つ、即ちコスト動向の理解との関連から経験効果がとりあげられ、その原因を7つあげ、戦略的意味として大きなマーケット・シェアの獲得の必要性が説かれ、それに基く戦略の限界、経験曲線の活用の際の配慮、経験効果分析のステッ

ブについて論じられていた。次いでポートフォリオ分析は、「フォーマルな戦略計画の手法」において、全社レベルの戦略計画の一つとしてとりあげられ、それが6段階から構成されること、およびその限界、その短所の指摘の上で、それを克服する「市場魅力度一事業地位評価」が提示されていた。ところで Abell & Hammond においても、これらの戦略策定のプロセスの考慮が、第9図のごとき、本社、事業部、各機能別部門をそれぞれ通過する3つのサイクルとの関連でとらえられるべきものとして示されていることは、Hofer & Schendel のプロセスとは異なるだけに注意が肝要であろう。

これを要するに、BCGの二つの主張は、戦略論として、それぞれ、本社レベルと事業的レベルの戦略として、それぞれの戦略策定プロセスとの関連も含めて、いわば第一次的接近として位置づけられ、したがってその意義も認められるが、それとともにその主張には、いわば第一次接近としての単純さ、限界、問題点などの存在することが示されたわけである。

ところでこのような問題については、われわれも、前稿(1)(2)において、かなりの数の人々の見解を介して明らかにしてきたところでもあるので、ここで前稿との関連を、まとめる意味でふれておくこととしよう。

まず前稿(1)における経験効果に基く高マーケット・シェア戦略については、W. K. Hall が、実証研究に基きつつ、経験効果や PIMS の主張に反論し、高い持続的利益が(低コストではない)高度の特殊化や、近代的な自動化された工程技術や合理的配分システムからえられることなどを指摘していた。また G. S. Day も、BCG の主張の妥当な場合もあるが、それがあてはまらぬ場合として、(1)企業の技術的利点、(2)製品の主構成要素が、石油精製のごとき統合過程のため固有のコストの利点をもつ企業で生産される場合、(3)競争企業の獲得による大量の経験の入手の場合などをあげていた。なお Wind と Mahajan は、営利性とマーケット・シェアの相関の不完全さを指摘していた。さらに高マーケット・シェア戦略が必ずしも好ましい戦略とは限らぬ事情については、Buzzell と Wiersma, Fruhan, Bloom と Kotler の分析があった。

このような前稿(1)での分析結果は、Hofer & Schendel のシェア拡大戦略展開の条件、経験曲線効果についての四つの問題に通ずる所があるといえるし、Abell & Hammond の、経験効果に基く戦略の限界、経験曲線の活用の際しての必要な配慮などとも関わる所が少なくないといえる。

次いで四象限からなるポートフォリオ・アプローチについては、前稿(2)において、G. S. Day が、まずいわゆるシェア成長マトリックス・アプローチの前提について、マーケット・シェアと経験曲線の相関が成立しない場合、マーケット・シェアの産業の成熟段階での安定化の傾向に反する場合、このアプローチは、現金の流れのバランスのみを強調しているが、リスクについてのバランスも考えるべきこと、さらにマーケット・シェア追求に際してのリスクの考慮を欠くことの諸点を問題としていた。次いで、測定の問題として、製品・市場の範囲や市場の分割(segmentation)のあり方、プロダクト・ライフ・サイクルの測定の困難性などの諸問題を指摘していた。最後に、シェア/成長という二次元のみでとらえることの不充分さを指摘し、代替的なアプローチとしての“nine-block diagram”による補完を主張していた。

また Wind & Mahajan は、まずポートフォリオ・アプローチに多様な工夫があることを指摘の上、これらの間のどのモデルを選ぶかの問題よりも、ポートフォリオ・アプローチに関わる基本的な諸問題を考察することの方がより重要であると主張し、6つの問題を取りあげ詳細に論じていた。第一は、組織のどのレベルでポートフォリオ分析が行われるべきか、第二は、シェア/成長の二次元以外の次元のもつ意味、第三は、ポートフォリオ・アプローチの各次元へのウェイトづけの問題、第四は、ポートフォリオ・モデルの形成における固定性と柔軟性の問題、第五は、ポートフォリオにおける製品や他の項目についてのデータの収集の問題、第六は、製品の地位の決定における、歴史的データと予測データとの相互補完の問題などがそれであり、最後に望ましいポートフォリオの選択の問題にふれ、企業独白の工夫の必要性を強調していた。これらは、このアプローチについての理論上の考察であるが、前稿ではさらに、この

実践上の問題にもふれ、Hall によるこのアプローチ自体への反論もみてきたが、Haspeslaph によると、このアプローチの適用には若干の条件の伴うものであることによって、このような反論にも答えてきた。

このような前稿でのこのアプローチについての考察については、Hofer & Schendel の、シェア／成長マトリックスへの批判と、代替的アプローチの提示、実践的には相互補完たるべきことの指摘に通ずるところが少なくないし、Abell & Hammond の、シェア／成長マトリックスについての前提をめぐる限界、さらにはその短所の指摘の上で、代替的アプローチの提示、とそれをめぐる諸問題の指摘に関わるところ少なくない。

以上より、我々は、Hodley のいわゆる BCG の主張の二つについて、Hofer & Schendel および Abell & Hammond の戦略論体系の中で、いかに位置づけられ、かつ意義づけられるかを明らかにしてきたのみでなく、前稿(1)(2)での考察との関連をもみることによって、BCGの主張をめぐる考察がより充実な内容をそなえることとなったと考えてもよいであろう。ということは、本稿の「はしがき」でもふれた、これらの考察、検討の段階あるいは過程から、今日の経営戦略論とはどのようなものかがかなりの程度明らかになったといってもよいこととなる。しかしそう言い切るためには、本論の設定した枠内でも多少とも問題が残ることとなる。というのは、すでに「はしがき」でも示したごとく、我々は、戦略論の体系を Hofer & Schendel ならびに Abell & Hammond 以外に、Poter にも求めてきたが、これまでの考察では、まだ Poter がとりあげられていないからである。そこで、我々には、BCG の主張の、Poter の体系との関連を明らかにすることが残されているし、その上で、限られた枠内ではあるが、これまでの考察の全てを含めて、今日の戦略論とはどのようなものかを、稿をあらためて考えてみることにしよう。