

經濟論叢

第136卷 第1号

-
- | | | |
|---|---------|----|
| 経営戦略論に関する若干の考察 (4)..... | 降 旗 武 彦 | 1 |
| いわゆる「植民地物産」について (4)..... | 渡 辺 尚 | 35 |
| 「ラディカルな欲望」について..... | 神 谷 明 | 61 |
| 技術革新と制限的慣行..... | 川 口 章 | 80 |
| 1800年前後における英領インドの拡大と
イギリス東インド会社..... | 今 田 秀 作 | 99 |
-

昭和60年7月

京 都 大 学 經 濟 學 會

経営戦略論に関する若干の考察 (4)

降 旗 武 彦

I は し が き

“経営戦略論に関する若干の考察(3)”では、BCGの主張する、事業部の戦略としての経験曲線効果に基づくマーケット・シェア拡大戦略と、多角化企業の本社の戦略としてのP(B)PAとを、C. W. Hofer & D. Schendel と D. F. Abell & J. S. Hammond の戦略論との関連でとりあげ、それらの理論体系におけるその位置づけならびに意義をめぐって考察してきた。このような考察方法をとるのは、BCGというコンサルティング会社の、したがってきわめて実践的な立場からの戦略についての主張を、戦略論に関わらしめ、その位置づけならびに意義をめぐる考察のかたわら、今日の戦略論がどのようなものかを知るためであった。

これまでの考察で、それを知る上でかなりの程度その準備はできたが、我々が前に掲げた戦略論のうちで M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980 (土岐・中辻・服部訳「競争の戦略」, ダイヤモンド社, 昭和57年) が残されているから、本論では、これをとりあげ、前稿のようなスタイルで考察を展開した上で、目的である今日の戦略論のあり方について考察してみることにしよう。

II M. E. Porter の経営戦略論

(a) はじめに

本書は、Ⅲ部から構成されている。第Ⅰ部は、業界の構造および競争業者を分析するための総論であり、その中心は業界に作用する五つの競争要因と、それらが戦略に与える意味の分析である。第Ⅱ部は、第Ⅰ部で述べられた分析手

法を使って、具体的な業界環境の差異に関わるタイプ別競争戦略の詳細な説明である。第Ⅲ部は、単一業界で競争する企業が直面する戦略決定の主要なタイプ（例えば、垂直統合、キャパシティの拡大、新事業への参入、投資撤退—但しこれは第Ⅱ部の12章で扱うが——など）を体系的に検討することで、競争戦略の分析を完結させる部分である。したがって、主として経営戦略の総論的考察の範疇に属する我々の一連の考察では、さしあたって本書の第Ⅰ部をとりあげて考察することとしよう。

ところで本論の考察に入る前に、Porter が、戦略策定の古典的方法と呼んでいるものをみると、まず、図表Ⅰ、「競争戦略の輪」（邦訳7頁）では、会社の目標を中心として、そのまわりに会社の諸機能が円形で示されており、次いで図表Ⅱ、「競争戦略が形成される状況」（邦訳、8頁）では、内部要因たる会社の長所、短所と、会社の戦略実行者たちの個人的特性が、また外部要因たる業界の好機や脅威と、社会からの期待が、競争戦略を中心として示されている。さらに、図表Ⅲ「首尾一貫性の検証項目」（邦訳、9頁）では、文字通り、策定された戦略の首尾一貫性をチェックするための項目リストが示されており、図表Ⅳ「競争戦略策定のプロセス」（邦訳、10頁）では、これも文字通り、戦略策定のためにとられるべき手順、ステップが、一連の質問項目としてⅠ表のごとく列挙されている。これで、Porter があげる、いわゆる戦略策定の古典的方法は、概ね尽されたと云ってもよいが、Porter は、特にこの図表Ⅳ——本論文Ⅰ表——の「競争戦略策定のプロセス」を構成する一連の質問に対して回答することこそが、本書の目的と云っている（邦訳、11頁）。つまり、これまでの、いわゆる古典的戦略論が、戦略策定のために提起し、必ずしも充分に答えてきていない問題領域にメスを入れようというわけである。

そこで、第Ⅰ部、競争戦略のための分析技法の考察に入ろう。

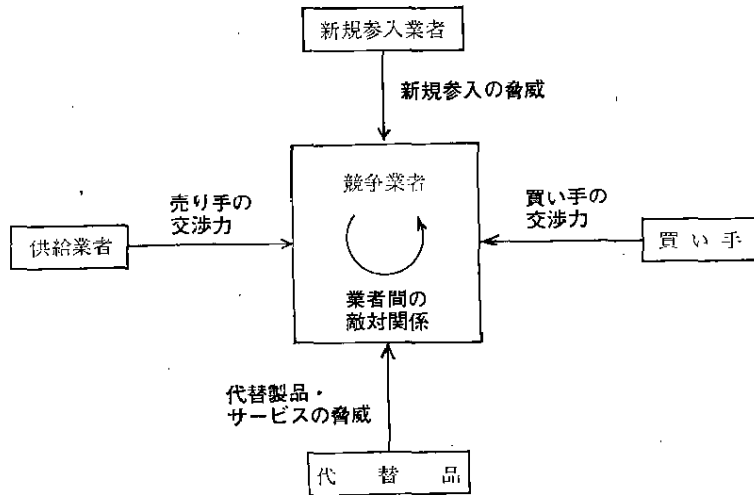
第1表 競争戦略策定のプロセス

- A 企業がいまやりつつあるものは何か。
- 1 どんな戦略か
明示的か暗示的かを問わず、現在の戦略は何か。
 - 2 戦略の基礎になっている仮説は何か
現行の戦略の狙いが理解されるには、会社の相対的地位、長所と弱点、競争相手、業界の動向についての仮説をあきらかにしなければならない。
- B 企業環境に何が起りつつあるか。
- 1 業界分析
競争に成功する中心要因および業界での好機と脅威の主要なものとは何か。
 - 2 競争業者分析
既存および今後予想される競争業者の能力と欠点、さらに、これら競争業者の今後の行動は何か。
 - 3 社会分析
政府、社会、政治からのどんな重要要因が、好機あるいは脅威をもたらすか。
 - 4 自社の長所と弱点
業界分析、競争業者分析の結果、現在および将来の競争業者と対比した場合の、自社の長所と弱点は何か。
- C 企業は今後何をしなければならないか。
- 1 仮説と戦略の点検
現行の戦略の基礎になっている仮説が、上のBでの分析と比較してみて、正しいかどうか。
 - 2 どんな戦略がありうるか
上の分析の結果、今後可能な戦略案としてはどんなものがあるか（現行戦略もそれらの1つなのか）。
 - 3 ベスト戦略の選択外部要因である好機と脅威に対して、内部要因である自社能力を考えて、ベストの戦略案はどれか。

(b) 業界の構造分析法

業界における競争の状態を決める要因として五つをあげ次のごとく図示する¹⁾。

第1図 5つの競争要因



即ち、新規参入業者による新規参入の脅威、既存競争業者間の敵対関係の強さ、代替製品からの圧力、買い手の交渉力、売り手の交渉力がそれらであり、それぞれに詳細な説明がなされている。その中で特に新規参入の脅威では、当然参入障壁がまず問題となるが、それを六つあげ説明した上で、参入についての諸問題、即ち参入に対して予想される報復、参入を抑える価格、参入障壁の特性について、参入障壁について特にエクスペリエンスおよび規模の経済性について再論している。

ここではエクスペリエンスを問題とすると、エクスペリエンスは、規格の経済性とは異なり、個々の企業にとって特異なものであり、模倣や購入などによって同業者が共通に利用できるようなものではない点がまずあげられており、

1) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980; 土岐・中辻・服部訳「競争の戦略」18頁。

またエクスペリエンスの特異性がそう永続するものでもないことも指摘されている。というのは、後発者でも、“早く秀れた経験を累積することがないとはいえないからである²⁾。その上でエクスペリエンス曲線の限界を次のようにあげている。(1)製品あるいは工程のイノベーションが起り、それが画期的な新しいテクノロジーの誕生に結びつき新しいエクスペリエンス曲線を創造する場合、(2)エクスペリエンスを累積させて低コストを追求していると、別の大事な障壁、たとえば製品差別化でイメージをよくしたり、テクノロジーの進展を植えつけることと矛盾する場合などがそれである³⁾。

(c) 競争の基本戦略

競争の基本戦略としては、コストのリーダーシップ、差別化、集中の三つをあげているが、そのうちで、まずコストのリーダーシップとの関連でエクスペリエンス曲線を問題としている。即ち、この戦略は、エクスペリエンス曲線というコンセプトが普及したために、1970年代になって重視されてきたものであるという。而してこのためには、効率のよい規模の生産設備を建設し、エクスペリエンスをふやすことによるコスト削減を追求し、コストおよび間接諸経営の管理をきびしく行い、零細顧客との取引を避け、R & D やサービス、セールス・マン、広告のような面でのコストを最小に切りつめることが必要となるという。かくしてえられた低コストの地位は、業界内の強力な競争要因の出現、同業者からの攻撃、強力な買い手の値引き攻勢、強力な供給業者、代替製品の出現など、企業の直面する五つの競争要因の全てに対して強力な防御体制を維持することとなる⁴⁾。したがって企業の戦略としては、前述のごとき他の二戦略とともに、追求さるべき不可欠の戦略ということとなるが、そのために必要な条件を示すと次のごとくである。必要な熟練と資源の面では、長期投資と資金源探し、工程エンジニアリングの熟練、労働力の綿密な監督、製造を容易にする製品設計、低コストの流通システムがあげられ、必要な組織のあり方の面

2) 前掲書、33頁。

3) 前掲書、33～34頁。

4) 前掲書、56～57頁。

では、厳密なコスト統制、詳細かつ頻度の多いコントロール報告、組織における責任の明確化、厳密に定量的目標を実現した場合の報償の励行がそれである⁶⁾。

ところで、このような基本戦略にはそれぞれリスクを伴うことに注意が肝要である。なかでもコスト・リーダーシップ戦略についてのリスクは次のごとくである。(1)過去の投資や習熟がムダになってしまうような、テクノロジーの変化、(2)業界への新規参入業者または追随業者が、模倣とか、ずば抜けて新しい生産設備に投資をするとかで、低コストの方法を身につける。(3)コストにばかり注意を集中するために、製品やマーケティングを変えねばならない事態を見忘れてしまう。(4)インフレでコストが上がったために、同業者のブランド・イメージその他の差別化を相殺してしまうに十分な価格差を維持できる能力が抑えられてしまうのがそれである⁷⁾。

(d) 競争業者分析のフレーム・ワーク

競争業者については、すでに本論文の4頁でもふれたが、新たな章を設けて考察している。即ち、競争業者分析のフレーム・ワークとして次のごとく図示している⁷⁾。

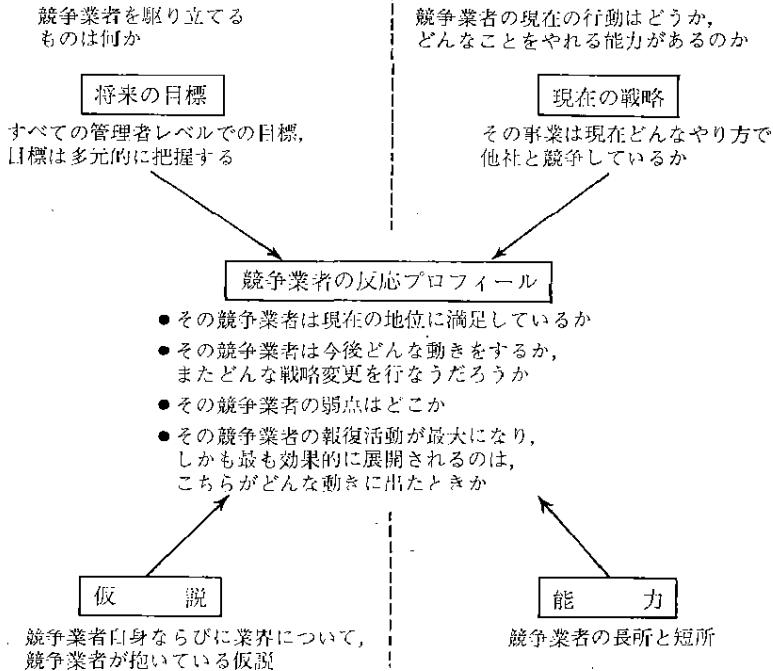
即ち、将来の目標、現在の戦略、仮設、能力の四つの診断要素との関連から、競争業者の反応パターンは、図に示された質問への答という形で、はっきりと予測できるようになるわけであり、それぞれについての説明の中で、将来の目標との関連から、ポートフォリオ分析にふれている。即ち、多角化企業の中の一事業部門である競争相手のニーズに関する質問に答えるために、ポートフォリオ分析で用いられるあらゆるテクニクが応用できるわけであり、次のごとき質問に答える形で行われる。(1)事業が分類されている場合、どんな分類基準が用いられているか、(2)「金のなる木」で分類されているのは、どの事業か、(3)「刈り取り」あるいは「撤退」の候補にあがっているのは、どの事業か、(4)

5) 前掲書、63頁、表。

6) 前掲書、69頁。

7) 前掲書、74頁。

第2図 競争業者分析の構成要素



他の事業の利益の変動を埋め合わせる役割を果たしている安定度の高い事業はどれか、(5)ポートフォリオの中でも成長見込みが最も大きく、企業が経営資源を投入して市場地位の確立に力を入れている事業分野はどれか、(6)ポートフォリオの中で、他の事業への影響力が大きい事業はどれかがそれぞれである。

かくして、相手業者の親会社のポートフォリオ分析は、その事業の目標を知る手がかりだけではなく、ROIやマーケット・シェア、あるいはキャッシュ・フローなどの点で、地位と業績を維持するために、その事業にどの程度、力を注ぐのか、またその戦略上での地位を変える可能性がどれくらいあるのかを知る手がかりを与えてくれるわけである⁸⁾。

8) 前掲書、86頁。

なお競争業者の分析は、前述の四要素の分析結果の統合によってその反応プロフィールがより正しくつかめるわけであるが⁹⁾、それについては省略する。

(e) マーケット・シグナル

マーケット・シグナルとは、企業の意図、動機、目標、社内状況などを示す行動のことであり、それをキャッチし、正確に読み取るとは、競争戦略の策定にきわめて重要な意味をもってくることになる¹⁰⁾。ところでそのタイプは、次の11からなる。(1)動きの予告、(2)事後の発表、(3)業界事情についての競争業者のコメント、(4)自社の動きについてのコメントと説明、(5)競争業者の現在の戦術と、実行可能だったのに採用しなかった戦術との比較、(6)新しい戦略の導入方法、(7)過去の目標とのずれ、(8)業界で前例のない行動、(9)間接的な反撃、(10)攻撃用のブランド、(11)反トラスト訴訟がそれであり、それぞれについて実例なども交えた説明がなされている¹¹⁾。

(f) 競争行動

企業のとる競争の行動には、大別して、協動的・非脅威的な行動、脅威的な行動、防御的な行動の三つがあり¹²⁾、そのいずれの場合にせよ、それに関わる重要なコンセプトは約束、つまり、自社の経営資源と意図をはっきり伝えることであり、それにも三つの主要なタイプがみられる。(1)自社の動きを、今後も断固とりつづけるという約束、(2)競争相手がある特定の動きを開始するなら、それに反撃する、あるいは反撃を継続するという約束、(3)自社は静観する、あるいは、これまでの動きをとりやめるという約束がそれである¹³⁾。

ところで上述のごとき各企業の競争行動が、調整され最終的に落ち着く、いわば寡占状態の自然な最終到着点を焦点といい、それに関わる理論を焦点理論というが、それによって、企業間の競争にとって、つぎの三つの点が重要であ

9) 前掲書、99～107頁。

10) 前掲書、109頁。

11) 前掲書、110～123頁。

12) 前掲書、133～143頁。

13) 前掲書、144頁。

る。(1)企業は他社に先駆けて、できるだけ早く望ましい焦点を見つけ出すよう努力しなければならない。(2)焦点を見つけ出そうと努力すれば、業界の価格などの決定要因が単純化される。(3)自社にとって最も好都合な焦点を浮かび上がらせるための手だてが企業の関心のマトになるのがそれである¹⁴⁾。

(g) 買い手と供給業者に対する戦略

買い手と供給業者は、前述の五つの競争要因のうちの二つの要因であり、すでにある程度説明されているが、ここでは、あらためてとりあげ、買い手を運定するための構造分析、さらにその逆の購買戦略のための構造分析について詳細な説明を加えている¹⁵⁾。

(h) 業界内部の構造分析

これまでは、業界単位の分析であったが、業界単位の分析で業界間を比較するよりも、個々の業界内での構造分析の方がはるかにくわしくなるし、その用途も広がる。したがって前述の五つの競争要因の分析によって、ある一つの業界の競争状況は把握できるが、ここでは、構造分析の考え方を拡大して、同一業界内の競争戦略の次元を次のごとき13でとらえることとする。専門度、ブランド指向度、プッシュ型かプル型か、流通業者の選択、品質、技術のリーダーシップ、垂直統合、コスト面での地位、サービス提供度、価格政策、力、親会社との関係、自国ならびに事業を行なっている国の政府との関係がそれである¹⁶⁾。

そこで業界内部の構造分析の最初のステップは、全ての主要な競争業者の持っている戦略の特徴を、これらの次元ごとに明らかにし、業界内の企業を、その戦略次元の特徴によって戦略グループに分けることである。例えば3図のごとくである¹⁷⁾。

ところで、ある業界への新規参入を妨げる要因、即ち参入障壁についてはす

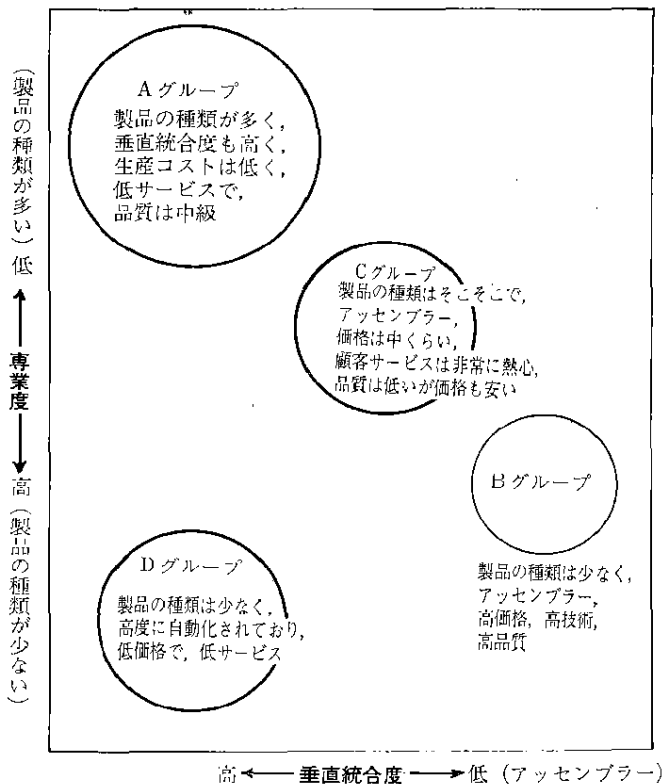
14) 前掲書, 151頁。

15) 前掲書, 6章。

16) 前掲書, 180~182頁。

17) 前掲書, 185頁。

第3図 ある業界における戦略グループ・マップ



でに6つあげてきたが¹⁸⁾、そのうちのどれが参入障壁となるかは、特定の戦略グループの特性によって決ってくる¹⁹⁾。このような戦略グループが異なると、それへの参入障壁も異なるということから、参入障壁は、その戦略グループへの業界外からの企業参入を防ぐだけでなく、業界内の企業が一つの戦略グループから別のグループへ移動するのを妨ぐ役割も果たすこととなり、いわばその

18) 前掲書、22~26頁。

19) 前掲書、187~188頁。

意味では移動障壁ともいえるわけであり²⁰⁾、参入障壁の場合のごとく、この移動障壁も時とともに変化する。

一つの業界内に戦略グループが形成される理由、およびその分布パターンの変化する理由は、次のごとくあげられる。(1)企業の能力や経営資源に差のあること、(2)企業の目標とリスクに対する考え方が異なること、(3)業界の発展過程が原因で、企業間に戦略の相違が生じること、(4)業界の発展段階に応じて、その時々に参加してくる企業のタイプが異なる傾向のあること、(5)業界構造の変化が、新しい戦略グループの形成をうながしたり、戦略グループの統合をもたらす働きをすることなどがそれである²¹⁾。

また戦略グループごとに、いわゆる移動障壁が異なるごとく、戦略グループごとに、前述の競争要因でみてきたごとき、交渉力、代替品の脅威、企業間の競争は異なることはいうまでもない²²⁾。

では、いかなる要因が、業界における個々の企業の利益見込み(市場力)をきめ、そしてこれらの要因と企業の戦略との間にはいかなる関係があるのか。それは次のごとき要因である。(1)業界全体についての特性。前述の五つの競争要因の強さを決める業界全体の構造要素、ならびにその業界のすべての企業に平等に適用できる構造要素がそれであり、これらの中には、業界の需要量の成長率、業界全体としての製品差別化の見込み、供給業界の構造、技術特性などの要因が含まれる。(2)戦略グループの特性。その内容は、その企業の属する戦略グループを守る移動障壁の高さ、その企業の属する戦略グループの、顧客と供給業者に対する交渉力、その企業の属する戦略グループの、代替品に対するもろさ、その企業の属する戦略グループが、他のグループから攻撃される程度などからなる。(3)戦略グループ内の企業の地位。その内容は、戦略グループ内での競争度、戦略グループ内の他の企業と比べた場合の規模、その戦略グループへの加入に要するコスト、選定した戦略を実行し、完遂するその企業の実務

20) 前掲書、188頁。

21) 前掲書、190～191頁。

22) 前掲書、192～198頁。

面での能力などからなる²³⁾。

ところで、業界内構造分析が戦略策定において果たす役割如何という点では、それによってその企業がとる特定の戦略上のポジションの成功度をきめる要因の明確化といえよう。換言すれば、その分析によって自社の長所と弱点をより明確に、また具体的に把握できるようになることである。その例を示すと、2表のごとくである²⁴⁾。

第2表 企業の長所と弱点の例

自社の長所	自社の弱点
・自社の戦略グループを守る移動障壁をつくる要因がある	・自社の戦略グループを守る移動障壁の力を弱める要因がある
・買い手と供給業者に対するその戦略グループの交渉力を高める要因がある	・買い手と供給業者に対するその戦略グループの交渉力を弱める要因がある
・その戦略グループを他のグループとの競争から引き離す要因がある	・その戦略グループと他のグループとを競争させる要因がある
・その戦略グループ内では規模が大きい	・その戦略グループ内では規模が小さい
・その戦略グループの参入コストを他社よりも低くする要因がある	・その戦略グループへの参入コストを他社よりも高くさせる要因がある
・競争企業に比べて戦略の実行力が強い	・競争企業に比べて戦略の実行力が弱い
・移動障壁を打ち破り、より望ましい戦略グループへ移動できるだけの経営資源と技能がある	・移動障壁を打ち破り、より望ましい戦略グループへ移動できるだけの経営資源と技能に欠ける

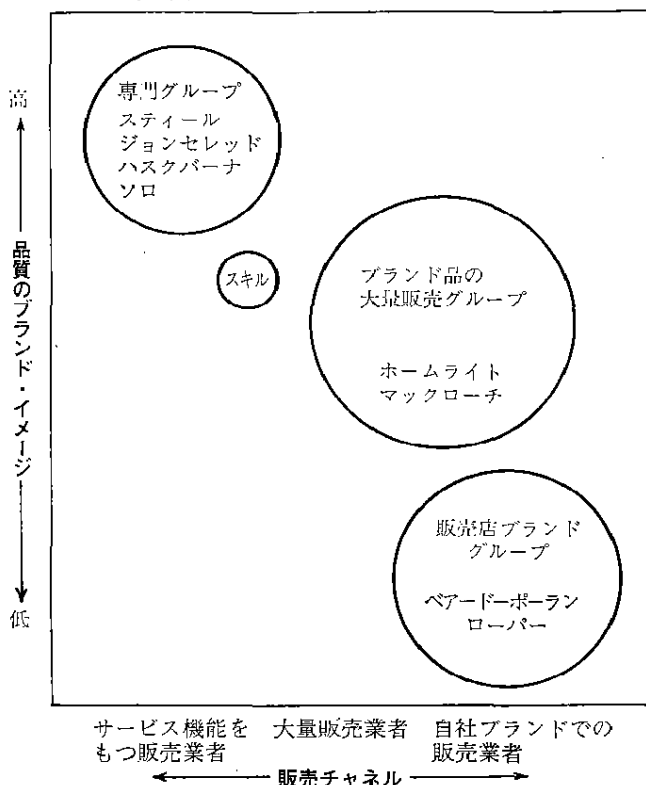
そのための分析手法としては、前述のごとき戦略グループ・マップが有効となる。而してその場合に従う原則は次のごとくである。(1)タテ軸とヨコ軸に使

23) 前掲書, 199頁。

24) 前掲書, 207頁。

う戦略変数は、その業界での主要な移動障壁を決める要因たること、(2)軸の選定にあたっては、相関しない変数を選ぶこと、(3)マップの軸は連続変数や単調増加変数でなくてもよいこと、(4)さまざまな戦略次元の組合せを軸にとることによって、数種類の戦略マップをつくるのがそれである²⁵⁾。その具体例を示すと、4図のごとくなる²⁶⁾。而してこのマップの作成によって次のごとき分析が可能となる。(1)移動障壁を見つける、(2)臨界グループを見つける、(3)戦

第4図 アメリカのチェーン・ソー業界



25) 前掲書、211～213頁。

26) 前掲書、212頁。

略的行動の指針になる、(4)トレンドを分析する、(5)反応を予測するがそれである²⁷⁾。

(1) 業界の進展・変化

以上の分析によって、業界内で働いている競争要因を理解するためのフレーム・ワークがえられるが、しかしこのような業界の構造は不変ではなく、当然変化する。而してその変化が、前述の五つの競争要因の発生源に影響を及ぼす見込のある場合には、戦略上重要な意味をもってくることはいうまでもない。したがって、変化のこれらへの影響如何をまず問題とすべきことはいうまでもないが、それに加えて、業界の今後の変化を予測するものとして、古くからある考え方は、いわゆる製品ライフ・サイクルのコンセプトである。これを戦略、競争、実績などと関連させた予測を例示すると3表のごとくなる²⁸⁾。

しかし、周知のごとく、製品ライフ・サイクルについては、これまでからも多くの批判にさらされてきている。例えば次のごときがそれである。(1)ライフ・サイクルの中の各段階ごとの期間は、業界によって大きな差がある。(2)業界の成長は必ずしもS型のパターンをとるとは限らない。(3)企業は、製品インペーションや製品のポジショニングを変えることによって、成長段階のカーブの形を変えることができる。(4)ライフ・サイクルの各段階ごとの競争は、業界によってその性格がさまざまに異なる²⁹⁾。

したがって、製品ライフ・サイクルのコンセプトは、たしかに有用な場合も無いではないが、それは、業界変化の必然的なパターンのうちの一つについてしか説明できないものであることに注意が肝要である。

したがって業界の変化を説明しようとするよりも、その進展過程を分析し、変化の原動力になるものを知ることの方がはるかに実り多いこととなる。このメカニズムがいわゆる進展過程であり、それを一般化すると次のごとき要因からなる。(1)成長の長期的変化、(2)買い手のセグメントの変化、(3)買い手の学習、

27) 前掲書、213～214頁。

28) 前掲書、218～219頁。

29) 前掲書、220～221頁。

第3表 製品ライフ・サイクルの各段階ごとの戦略, 競争, 実績についての予測内容

段階	導入期	成長期	成熟期	衰退期
購入者および購入者行動	<ul style="list-style-type: none"> ・高所得の購入者J, K, L ・購入者は無関心A ・試用させるためには購入者を納得させなければならないA, J 	<ul style="list-style-type: none"> ・購入者層を広げるJ ・消費者は品質にムラがあっても購入するだろうI 	<ul style="list-style-type: none"> ・大量市場L ・飽和状態A ・反復購入A, J ・ブランド間での選好がきまりになるA 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客は洗練された購入者になるI
製品および製品改良	<ul style="list-style-type: none"> ・おそまつな品質L ・製品設計と製品開発が決め手G ・さまざまな品種があり, 標準品がないK ・ひんぱんに設計が変更されるJ, K ・基本設計ができ上がるL 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術上および性能上での製品差別化が生じるH ・複雑な製品については信頼性が決め手になるG ・製品改良競争が起こるJ ・よい品質L 	<ul style="list-style-type: none"> ・すぐれた品質L ・製品差別化の程度が小さくなるB, F, I ・標準化されるF, K ・製品改良の頻度が下がる——年1回のモデル・チェンジも小さな部分だけになるI, J ・下取りが重要になるJ 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品差別化はほとんどなくなるH, I ・品質にムラがあるL
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・売上げに占める広告費の率が非常に大きいB, H ・赤字覚悟の価格戦略K ・高いマーケティング・コストJ 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告費率は高いが, 導入期に比べるとやや低いB, H ・購入しないでいると不安を感じさせるプロモーションC ・技術が売りものでない製品では, 広告と流通が決め手G 	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケット・セグメンテーションA, J, L ・ライフ・サイクルを引きのばす努力D, I ・品種の数をふやすJ ・サービスと値引きが支配的になるA, J ・包装が重要になるA ・広告での競争A ・広告費率は前の段階より下がるA, B 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告費率は低くなり, 広告以外のマーケティングに頼るB, J

製造および流通	<ul style="list-style-type: none"> 生産能力が過剰L 生産時間が短いJ,K 高技能の労働者が必要K 高い生産コストJ 専門店での販売L 	<ul style="list-style-type: none"> 生産力不足L 大量生産へ移行J,K 多様な販売ルートJ 大量販売店での販売L 	<ul style="list-style-type: none"> やや生産力過剰A 最適の生産能力L 生産工程の安定化が進むE 低技能労働者でよいK 安定した技術を使って長時間の生産を行なうK 販売業者は利益をふやすために取り扱い品種の数を減らすJ 品種がふえたために物流コストがふえるJ 大量販売店での販売L 	<ul style="list-style-type: none"> かなり生産力が過剰A,L 大量生産H 専門店での販売L
研究・開発	<ul style="list-style-type: none"> 生産技術の変更K 			
外国貿易	<ul style="list-style-type: none"> そこそこの輸出量K 	<ul style="list-style-type: none"> かなりの輸出量K 輸入はほとんどなしK 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出量は減り始めるK 輸入量がかかなり多くなるK 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出はなくなるK かなりの輸入量K
全体的な戦略	<ul style="list-style-type: none"> マーケット・シェアの拡大には最良の時期E 研究・開発とエンジニアリングが決め手になるI 	<ul style="list-style-type: none"> 価格を変えたり、品質イメージを変えやすい時期I マーケティングが決め手になるI 	<ul style="list-style-type: none"> マーケット・シェアをふやすにはふさわしくない時期、特にシェアの低い企業にはわるい時期E コスト面で競争力をもつことが決め手になるJ 価格イメージや品質イメージを変えるのがふさわしくない時期I “マーケティングの効率”が決め手G 	<ul style="list-style-type: none"> コスト・コントロールが決め手G,I

競争	<ul style="list-style-type: none"> 同業者はほとんどない J, K, L 	<ul style="list-style-type: none"> 参入競争A 数多くの競争業者A, D, J, I 合併や紛争が多発するL 	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争A, I, J, K 脱落企業が出るJ, K プライベート・ブランドの増加D, E 	<ul style="list-style-type: none"> 撤退競争A 競争業者の数は漸減J, L
リスク	<ul style="list-style-type: none"> リスクは大きいA 	<ul style="list-style-type: none"> この段階で冒険が試みられる。なぜなら成長がリスクを補うからI 	<ul style="list-style-type: none"> 周期性が生じるJ 	
マージンと利益	<ul style="list-style-type: none"> 高価格, 高マージンB, J, I 低収益G, I 個々の売り手に対する価格弾力性は, 成熟期におけるほど大きくないK 	<ul style="list-style-type: none"> 高収益B, J, L 収益は最高になるH かなりの高価格B 導入段階よりも低価格J 不況に対する抵抗力が強いJ 価格弾力性は高いJ 吸収合併を実施しやすいJ 	<ul style="list-style-type: none"> 価格は下がるB, I 収益性は下がるL マージンは下がるB, I 小売店マージンは下がるI, J マーケット・シェアの変動は小さくなり, 価格構造も安定するE 吸収合併はむずかしくなる——企業の売却は困難J 価格, マージンともに最低L 	<ul style="list-style-type: none"> 低価格, 低マージンA 価格は下がるB, J 衰退段階の末期には価格が上がることもあるJ, L

(符号) A=レビット (1965)

B=バゼル (1966)

C=コックス (1967)

D=バゼルなど (1972)

E=キャトリとシュバリエ (1974)

F=ディーン (1950)

G=クリフォード (1965)

H=フォレストアー (1959)

I=バットン (1959)

J=スタウト, テーラー, ボワソックス (1976)

K=ウエルズ (1972)

L=スモールウッド (1973)

(4)不確実性の減少, (5)専有知識の拡散, (6)エクスペリエンスの累積, (7)規模の拡大(縮小), (8)インプット・コストならびに通貨コストの変化, (9)製品イノベーション, (10)マーケティングのイノベーション, (11)生産工程のイノベーション, (12)関連業界の構造変化, (13)政府の政策変化, (14)参入と撤退がそれである³⁰⁾。

なお上述のごとき業界変化の分析に加えて, 進展過程の中には, 特に重要ないくつかの関係が存在するとして, 業界内の企業集中の如何をめぐっての諸問題, 業界境界の変化, さらには, 企業自ら業界構造を変えることができることにも論及している³¹⁾。

III BCGの主張のポーターの経営戦略論における位置づけ

BCGの主張が, 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にあることは, 前稿(3)においても指摘してきたごとくである。では, ポーターの戦略論においてこれはどのように位置づけられ, 意義づけられているか。

まず, 「業界の構造分析法」において, 業界における競争の状態を決める要因を五つあげ, それぞれについて詳細な説明を加えるなかで, 特にその中の一要因, 新規参入の脅威との関連から参入障壁の特性を述べる所で, エクスペリエンス効果の規模の経済性とは異なる特異性, その効果の永続性の不可能なこと, エクスペリエンス曲線の限界に論及していた³²⁾。

また, 「競争の基本戦略」として三つあげるなかで, 特にコストのリーダーシップとの関連から, エクスペリエンス曲線を問題としていた。即ち, コスト・リーダーシップの戦略は, エクスペリエンス曲線のコンセプトの普及した1970年代から重視されてきたものであること, エクスペリエンス効果のための具体的諸方策, その結果としての低コストの地位の競争場裡での意義, エクス

30) 前掲書, 223~224頁。

31) 前掲書, 250~254頁。

32) 拙稿, 経営戦略論に関する若干の考察(3), 「経済論叢」第134巻第3・4号, 10~11頁。

ペリエンス効果をあげるための条件、コスト・リーダーシップのリスクなどがそれである³³⁾。

さらに、「競争業者分析のフレーム・ワーク」として四つの診断要素をあげ、説明するなかで、その一つの要素、「将来の目標」との関連からポートフォリオ分析にふれていた。即ち、多角化企業の中の一事業部門である競争相手の将来のあり方を知る上で、相手業者の親会社のポートフォリオ分析の意義を論じていた³⁴⁾。

以上が、ポーターの戦略論におけるBCGの二つの主張の位置づけならびに意義づけの概要であるが、その特徴をあえてあげるならば、ポーターの戦略論が、特に競争という要素を重視する展開のためか、事業部レベルで主として問題とされるエクスペリエンス効果にはかなり論及しているが、本来本社レベルの問題であるポートフォリオ分析については、「競争業者分析のフレーム・ワーク」のなかの一つの要素との関連から、競争相手業者の将来のあり方を知る方法として問題とされるに止り、そのアプローチ自体へのより突込んだ検討はなされていないことがあげられよう。

IV 今日の経営戦略論の構成と主内容

以上で、前稿の考察も含めてBCGの二つの主張をめぐる、Hofer & Schendel, Abell & Hammond, それに Porter を加えた、三つの主要な経営戦略論との関連についての考察——それぞれの理論構成と主内容の概要の紹介と、BCGの二つの主張のそれらにおける位置づけの考察——を終ったから、これらに基いて、我々の本来の課題である今日の経営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。

その場合にまず気の付くことは、Hofer & Schendel, Abell & Hammond の理論構成と主内容に対して Porter のそれは明らかな異なりをみせているこ

33) 同上; 12~16頁。

34) 同上, 18~20頁。

とである。というのは、前二者が、巨大多角化企業における戦略策定の問題を、経営管理の出発点として位置づけ、その上でその論理過程を中心として、したがって本社レベルでのそれと、事業部レベルでのそれとに分けて考察を展開している（ただし Abell & Hammond では必ずしもその区分が明確ではないが）。それに対して Porter では、本の題目からも明らかのごとく、また本論文のⅡの(a)「はじめに」にも示したごとく、1表の「戦略策定のプロセス」— Hofer & Schendel や Abell & Hammond ではこれがまず問題とされる— で提起された問題を前提とし、その問題に競争という視点から答えてゆこう、したがって Hofer & Schendel や Abell & Hammond の経営管理論的論理展開より、産業組織論的な、したがって競争という視点からより現場に一步接近した所で考察を進めようとしていることである。このことは、我々がとりあげてきた第Ⅰ部の総論的部分においても明らかなるところであるが、第Ⅱ部業界環境のタイプ別競争戦略、第Ⅲ部戦略デザインの種類によってより明らかとなる。つまり、Hofer & Schendel や Abell & Hammond の戦略論が、本社レベルの戦略と事業部レベルの戦略の双方から構成される、いわば Grand Plan とでもいうべきものを目指しているのに対して、Porter のそれは、事業部（あるいは SBU）の戦略を、競争という状況に焦点をおくことによって、詳細な分析の上で、彼も明言するごとく、より具体的な方策を提示しようとしているわけである。

ということは、第二に次のことを意味するものと考えてよいこととなる。それは、このように次元を異にした戦略論、しかもそれらは相互に補完し合うものからなるが故に、それらの接続、あるいは結合によって今日の経営戦略論を構成する主たる内容が、ほぼつかめることとなるというのがそれである。例えば Porter の第Ⅲ部、「戦略デザインのタイプ」で展開されているところは、本社レベルのポートフォリオ・アプローチで導き出された結果、したがって各事業部（あるいは SBU）のとるべき行動をより具体的に示すものであるし、第Ⅱ部「業界環境のタイプ別競争戦略」は、Hofer & Schendel と Abell &

Hammond では、わずかに問題として指摘するに止った点のより具体的展開である。

以上二点の指摘によって明らかなごとく、今日の経営戦略論の構成は、上述の両接近の有機的結合によって示されることとなる。ではそれはどのようなものからなるのかが次の問題となる。

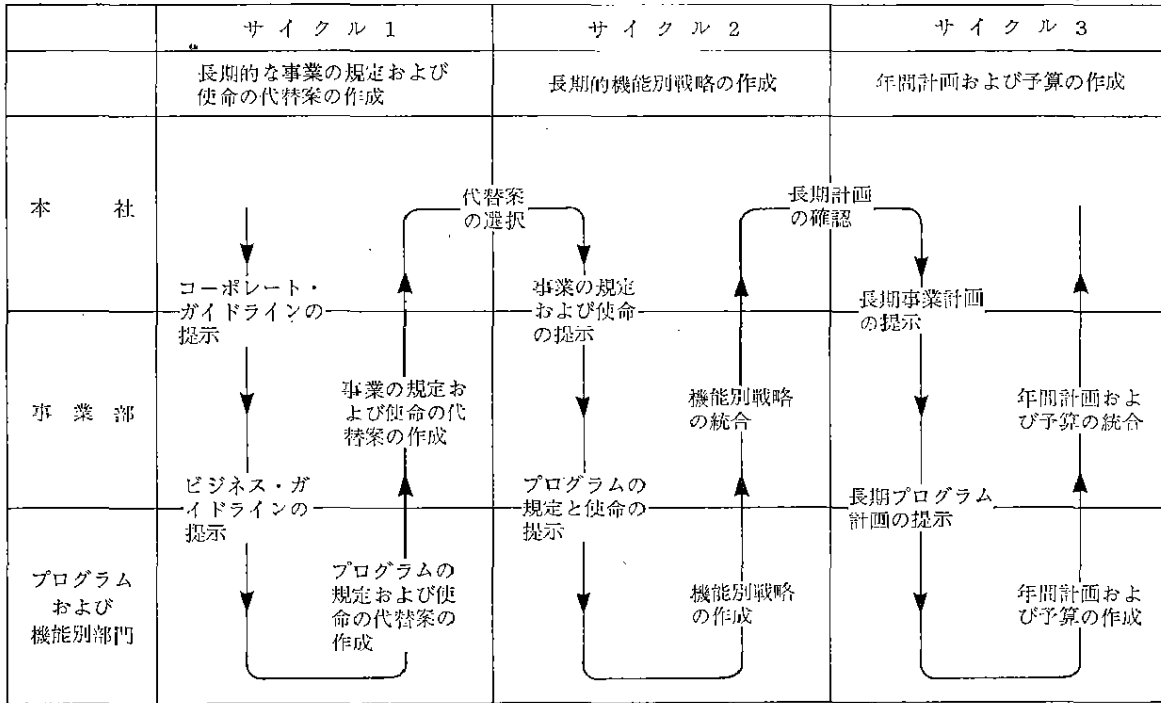
その場合に、何と云っても戦略策定の全体の outline あるいはプロセスがどうかから始めるのが順序であろう。この点で最も明確なのは、いうまでもなく Hofer & Schendel の戦略策定のプロセスを示すフロー・チャートであるが、Abell & Hammond のそれは、企業の階層レベルを、戦略計画の各主要段階が、三つのサイクル別に往き来することによって、より具体化されてゆく態様³⁵⁾が示されている点で Hofer & Schendel のものよりも、組織階層との関わり合いを考えた、その点で、より具体的、実体的といえよう。したがって、まず、Abell & Hammond の主張からみてゆくこととしよう。

Abell & Hammond によると、戦略計画作成の第一サイクルでなさるべきことは、5 図よりも明らかなごとく³⁵⁾、「長期的な事業の規定および使命の代替案の作成と選択」であり、その場合のプロセスは、本社の経営幹部が事業部の経営幹部に対して幅広いガイドラインを与え、次に事業部の経営幹部がプログラム・マネジャーにガイドラインを与えることから始まる。而してこれらのガイドラインには、4 表からも明らかなごとく、経済および当該業界の全般的展望、予想される事業あるいは活動範囲についての規定、さらには当該企業の経営陣が業績について達成を目論む目標などが含まれる。それらに基いて事業部およびプログラムの使命や、全体としての事業ポートフォリオの中で担うべき役割について計画（代替案が作成、選択）されるわけであるが、それらは、4 表よりも明らかなごとく、多くの項目からなる事業および市場の分析に基き、その事業やプログラムの長短の明確な理解によることはいうまでもない³⁶⁾。

35) 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」, ダイアモンド社, 昭和57年, 553頁。

36) 前掲書, 556頁。

第5図 戦略計画作成のサイクル



第4表 事業単位のための典型的な第1サイクルの計画

- A 経営の要約（事業部マネジャーないしプランナーによって作成される）
- 1 主要な前提，代替案，提案
- B 本社ガイドライン（本社マネジャーかプランナーから）
- 2 本社が作成した経済に関するガイドライン
 - 全般的展望
 - 当該業界の展望
 - 3 推定される事業範囲
 - 4 会社が全社で達成を目論んでいる暫定案（向う5か年）
 - 会社の計画案（成長，1株当たり利益，純利益，ROI）
 - 当該事業の計画案（売上高，市場占拠率，純利益，ROI，キャッシュ・フロー）
- C 事業および市場の分析（事業部マネジャーかプランナーにより作成）
- 5 顧客分析およびマーケット・セグメンテーション
 - 6 競合会社の分析
 - 7 市場特性の分析
 - 8 主要動向／変化
 - 9 自社の評価
 - 10 コストの分析
- D 戦略代替案（事業部マネジャーかプランナーにより作成）
- 11 事業活動に関する規定の代替案
 - 長所，短所
 - 使命への影響
 - 機能別戦略はどう変更されることになるのか
 - およその財務上の成果
 - 12 当該事業の使命に関する代替案
 - 現在のポートフォリオの中での役割
 - 計画外の変化の影響
 - 代替的な「行動」の分析と機能別戦略への影響
- E 提案（事業部マネジャーかプランナーにより作成）
- 13 規定
 - 14 使命
 - 15 本社の要求する条件との整合性
 - 16 コンテンジション分析——もし市場が期待どおり発展しなかったら？
 - 17 実行計画

戦略計画作成の第二サイクルでなさるべきことは、5図からすると、「長期的機能別戦略の作成」であるが³⁷⁾、その場合に注目すべきことは、5図における第一サイクルのフロー・チャートが組織の各階層を往復することからも明らかのごとく、それぞれの組織レベルでの交渉がその段階で当然含まれているということである。そのような、第一サイクルにおける交渉の結果生まれる成果は、事業の将来的な規定および追求すべき使命について暫定的決定であり、より下位のレベルでもプログラムが規定され、これらの使命が暫定的に決定される。これらの決定は、計画の第二サイクルに対する骨格となる。この段階では、5表よりも明らかのごとく³⁸⁾、事業マネジャーおよびプログラム・マネジャーは、生産マネジャー、販売マネジャー、研究開発マネジャー、サービス・マネジャー、物流マネジャーなどの機能別マネジャーと緊密な連携をもちながら作業を開始する。

計画作成の第一サイクルで当然行なわれる機能別戦略の検討は、事業の規定および使命に関する戦略的問題の意思決定を可能にする程度に止められたが、この第二サイクルでは、今後展開すべき事業を達成するのに必要な機能別戦略が詳細に作成されることとなる。さまざまな活動プログラムを念頭においた詳細な機能別戦略の作成には、第一サイクルで行なったものよりもさらに詳細かつ高度の財務面への影響、即ち、大まかなコスト、純利益、キャッシュ・フローなどに対する全体的な影響の検討が必要となる³⁹⁾。

第一サイクルの計画と第二計画の相違は、第二サイクルでは、戦略代替案が、事業部マネジャーと本社マネジャーとの間の交渉によってすでに暫定的に完了し、重点が、詳細な機能別計画に移行していることであり、これらの計画が事業全体の計画に統合されることである。

最後のサイクルの中心は、第5図より、明らかのごとく⁴⁰⁾、「年間計画およ

37) 前掲書, 553頁。

38) 前掲書, 558頁。

39) 前掲書, 557頁。

40) 前掲書, 553頁。

第5表 事業部用の典型的な第2サイクル計画

- | | |
|----|---|
| A | 経営の要約（事業部マネジャーかプランナーにより作成） |
| 1 | 主な前提および提案 |
| B | 本社のインプット（本社のマネジャー、プランナーとの合議により作成） |
| 2 | 事業の規定 |
| 3 | 事業の使命 |
| C | 市場分析（第1サイクルからの繰返しであるが、機能別戦略作成に必要な側面を強調する。事業部マネジャーかプランナーにより作成） |
| 4 | 顧客分析とマーケット・セグメンテーション |
| 5 | 競合会社分析 |
| 6 | 市場特性分析 |
| 7 | 主要動向／変化 |
| 8 | 自社の評価 |
| 9 | コストの分析 |
| D | 事業部の長期計画（事業部マネジャー、プログラム・マネジャーおよびプランナーにより作成） |
| 10 | 全般的要約 |
| 11 | プログラムA |
| 12 | プログラムB…… |
| E | 長期の資源配分／機能計画および暫定予算（各機能マネジャーにより作成） |
| 13 | 生産 |
| 14 | 販売 |
| 15 | 研究開発 |
| 16 | サービス |
| 17 | 物的流通 |

び予算の作成」であり、したがって主な関心事は、特定のプログラム、機能別計画、予算および実行計画におかれる。

第二サイクルと第三サイクルの間で、事業マネジャーは第二サイクルで作成されたプログラムおよび機能別計画を再検討し、本社経営陣は第二サイクルの事業計画を再検討する。ここで、事業の規定、使命、機能別戦略および予算概念を含む長期戦略計画が合意に達し、この合意されたものが年間計画作成（6

表のD) のフレームワークとなる⁴¹⁾。

この第三サイクルでは、⁴¹⁾販売予測がきわめて重要なインプットとなる。ここではプログラムの各セグメント別の予測が行われ、これらの予測に従って資源配分をどうするかについても合意がえられねばならない。これらが終了すると、

第6表 典型的な第3サイクルの事業部計画

- | | |
|----|--|
| A | 経営の要約（事業マネジャーかプランナーにより作成） |
| 1 | 主な前提および提言 |
| B | 本社のインプット（本社マネジャーかプランナーにより作成——第2サイクルの計画段階で承認済み） |
| 2 | 事業部の長期計画（概要形式） |
| 3 | 長期資源配分計画（概要形式） |
| C | 年間事業計画、プログラム計画および予算（事業部マネジャー、プログラム・マネジャーかプランナーにより作成） |
| 4 | 事業全体 |
| 5 | プログラムA |
| 6 | プログラムB…… |
| D | 年間の資源配分計画、機能別計画および予算（機能マネジャーにより作成） |
| 7 | 生産 |
| 8 | 販売 |
| 9 | 研究開発 |
| 10 | サービス |
| 11 | 物的流通 |
| E | コンティンジェンシー計画（事業部マネジャーかプランナーにより作成） |
| 12 | 計画の基礎となる主な前提 |
| 13 | 前提に対する成果の感応度 |
| 14 | コンティンジェンシー計画 |
| F | 実行計画（事業部マネジャーかプランナーにより作成） |
| 15 | 責任の賦与 |
| 16 | スケジュール |

41) 前掲書, 559頁。

予想損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書が作成される。これらはまた、次年度の最終的な予算決定の基礎となり、この時点で、すべてのものが具体的かつ非常に詳細なものとなるとともに、コンティンジェンシー計画も作成されることは6表よりも明らかなるところであり、さらにこれら三つのサイクルの相対的重要性が、当該事業の直面する状況（例えば、成熟した、相対的に安定的な事業で、長期戦略の方向性が明らか否かのごとき）によって大きく異なることはいうまでもない⁴²⁾。

以上で Abell & Hammond によって、戦略計画作成のアウトラインあるいはプロセスをみてきたが、その特徴は、すでに指摘してきたところであるが、5図よりも明らかなごとく、経営戦略の作成の活動が、本社、事業部、プログラムおよび機能別部門という組織の三つの階層を、三つの主要な戦略作成段階のテーマごとに、往復しつつ、次第に具体化されてゆくことが強調されていることであった。これは、すでに Abell & Hammond の経営戦略論を検討した、考察(3)でもみて来たごとき、フォーマルな「戦略計画の手法」でとりあげている、いわゆる「ポートフォリオ分析」、その欠陥を克服するものとして提起された「市場魅力度と事業地位の評価」、さらにまたその分析手法のかかえる問題を克服しようとする「PIMSプロジェクトの活用」からも明らかなごとく⁴³⁾、このようなプロセスは、そこに用いられる分析手法とともに、大規模かつ多角化された企業——したがってそこでは多くの事業を含む——なるが故に、とらざるをえないプロセスであり、また分析手法ということができる。したがってその意味でこれは我々が問題とする今日の経営戦略論の構成の重要な一端を示すものということができる。

以上で、Abell & Hammond の経営戦略論の構成を通して、今日の経営戦略論とはどのようなものなのかをみてきたから、次に、Hofer & Schendel の主張をみよう。

42) 前掲書、559～560頁。

43) 拙稿、経営戦略論に関する若干の考察(3)、「経済論叢」第134巻第3・4号。

Hofer & Schendel の場合は、戦略策定のプロセスを、全社レベルと事業レベルとに分け、それぞれのフローチャートを提示した上で、それぞれのレベル、の戦略分析について、順次にそれぞれのレベルで用いられる分析手法にふれながら展開していた。

全社レベルの戦略分析では、いわゆるポートフォリオ・アプローチについてのさまざまな考察の上で、6図にみられるごとく⁴⁴⁾、企業の現在のポートフォリオの位置づけ(決定)と、その戦略下における将来のポートフォリオの予測(全社レベルの戦略ギャップの分析)について詳述し、企業の目標との間のギャップ縮小のためのオプションについて論じていた⁴⁵⁾。

次いで、事業レベルの戦略分析では、7図にも示されているごとく⁴⁶⁾、事業レベルの現在の戦略ポジションの評価、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、事業レベルの資源分析、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戦略イシューと成果のギャップの識別について論じていた⁴⁷⁾。その上で、事業レベルの戦略決定(第6章)、次いで会社レベルの戦略決定(第7章)の順で考察していた。

まず事業戦略を一般類型としてとらえ、即ちシェア拡大戦略、成長戦略、利益戦略、市場集中・資源縮小戦略、回復戦略、整理・撤退戦略について詳述し⁴⁸⁾、事業レベルの戦略決定のステップを、7図との関連から四つのステップとする。(1)戦略の診断および分析のプロセスの質的評価、(2)提案された戦略代替案の経済日標充足度の評価、(3)さまざまな戦略オプションの社会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」

44) C. W. Hofer & D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978; 奥村・神原・野中訳「戦略策定—その理論と手法—」, 千倉書房, 昭和56年, 59頁。

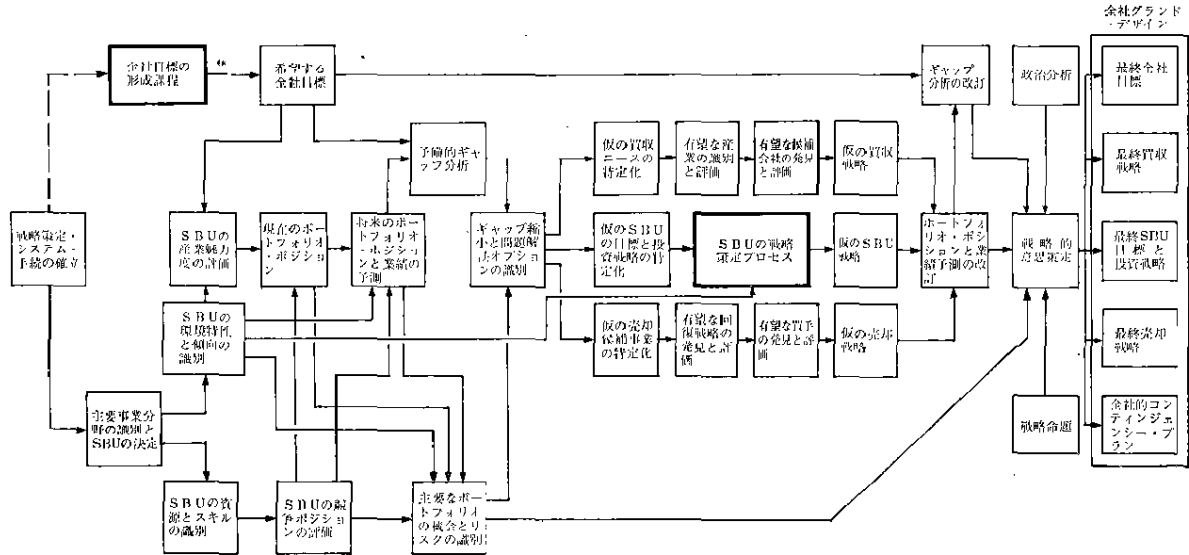
45) 前掲書, 77~113頁。

46) 前掲書, 60頁。

47) 前掲書, 114~177頁。

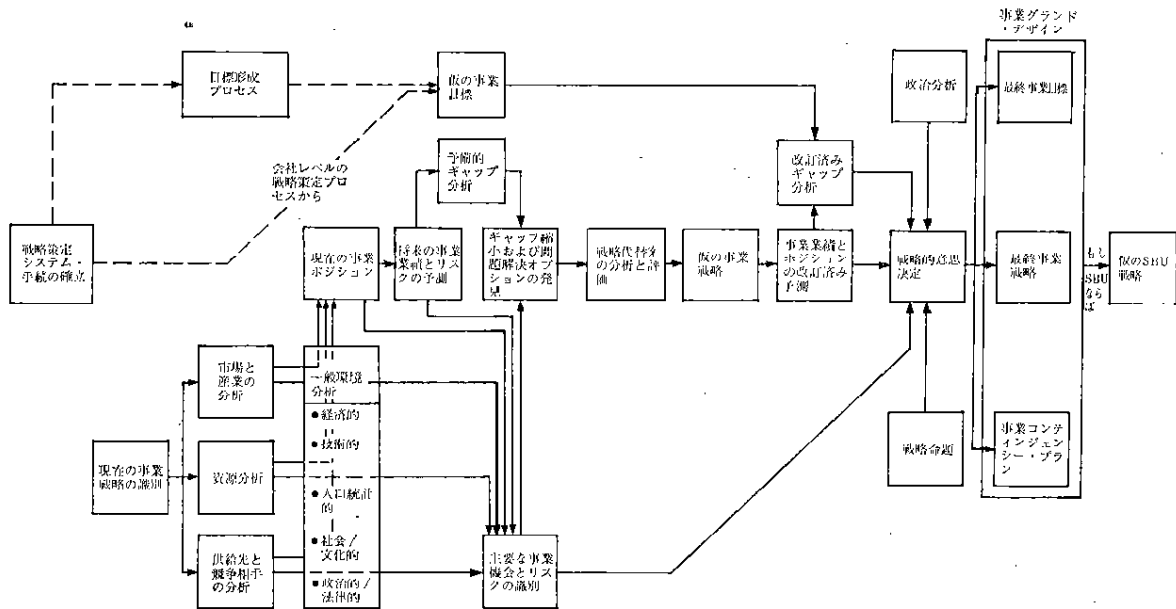
48) 前掲書, 181~199頁。

第6図 全社レベルの戦略策定プロセス



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

第7図 事業レベルの戦略策定プロセス



出所: C. W. Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies," (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, #9-378-754, 1977), p. 15.

に対しての、選好された戦略のチェックがそれである⁴⁹⁾。

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)全社の政治戦略が問題とされ⁵⁰⁾、その上で、全社レベルの戦略決定のプロセスを、7図との関連で次の7つのステップでとらえる。(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)全社コンティンジェンシー・プランの開発がそれである⁵¹⁾。

以上で、Hofer & Schendel によって、戦略計画作成の outline あるいはプロセスをみてきたが、その特徴は、すでに指摘してきたところであるが、6図と7図よりも明らかなごとく、戦略作成の活動が、本社レベルと事業部レベルに分けられ、しかも全社レベルの戦略分析、事業レベルの戦略分析について、事業レベルの戦略決定、全社レベルの戦略決定と、ここでも、二つのレベルの戦略分析と戦略決定とが互にクロスして展開されていた。その上に、それぞれの段階での分析手法——BCGの二つの主張、ポートフォリオ分析や経験曲線効果などに関連して、Abell & Hammond 同様に詳細な考察が加えられていた。このようなプロセスやそこで用いられる主たる分析手法への論及は、Abell & Hammond のところでも述べたごとく、大規模かつ多角化された企業なるが故にとらざるをえないプロセスであり、また分析手法ということができ、その意味で、これもまた、我々が問題とする今日の経営戦略論の構成の重要な一端を示すものということができる。

49) 前掲書、201頁。

50) 前掲書、206～207頁。

51) 前掲書、208～209頁。

以上で我々は、経営戦略を、いわば Grand Plan として展開しようとする、Abell & Hammond と Hofer & Schendel の主張をみてきたから、そのかぎりでは、今日の経営戦略論が、いかなる構成と内容からなるかについてはかなり明らかにしうることとなったと云ってよいが、これらの考察に欠けているのが、本論でみてきた Porter の競争的視点とそれに基く、論理構成や内容である。もとより、Abell & Hammond と Hofer & Schendel でも競争の問題が考慮されなかったわけではない。例えば、いずれの場合でも、随所に論及されている。これは、戦略論がいかに、いわば Grand Plan で展開されようと、競争状況をぬいた戦略論はありえないことからして、当然のことといえる。

しかし、Porter の場合は、「はしがき」にも述べているごとく、かりに戦略の分析でこれにふれることはあるとしても、「その分析の幅は狭く、また包括性もない」⁵²⁾ のに対して、産業組織論での問題の経済レベルでの体系的把握の意味もこめて、既に見てきたごとく、総論的部分においても、業界レベルと業界内部のレベルの双方について、その競争構造分析のメスをふるうのみでなく、本論文では省略したところだが、業界環境のタイプ別に、また戦略デジジョンのタイプ別に競争戦略のあり方を詳細に分析していた。これらの分析は、そこで論ぜられる項目を一見したら明らかなごとく、われわれがこれまで Abell & Hammond および Hofer & Schendel でみてきた、多角化企業での本社レベルにおける基本的分析技法であったポートフォリオ分析——従ってその結果としての事業部の行動に直接、結合しうる内容をそなえているといつてよい。したがってその意味では、ポートフォリオ分析の文字通り延長線上——事業部の行動——に位置づけられる分析であり、それを競争という視点から補完するものということになろう。特にそれが、Porter も述べているごとく、多くの実証研究によって支えられているだけにきわめて力強い補完といえよう。

52) Porter, 前掲書, 「はじめに」v頁。

。V む す び

「経営戦略論に関する若干の考察」と題して、考察を始めてから、本稿で、4 稿目となる。

まず第1 稿目での我々の考察は、BCGの主張の第一のもの、つまり経験曲線効果に基くマーケット・シェア拡大戦略をめぐるさまざまな主張を考察することから始った。次いで第2 稿目でBCGの主張の第二のもの、即ちポートフォリオ・アプローチ、ここでは、いわゆるシェア／成長マトリックスの四象限からなるアプローチをめぐるさまざまな主張を考察してみた。これで今日の経営戦略論についてそれがどのような構成と主内容からなるかを一応考えることができるようになったわけである。

しかし我々はさらに考察を進め、第3 稿目、したがって第三段階の考察では、経営戦略論を実践的のみならず、むしろその理論的、体系的展開をはかろうとする——その意味でGrand Plan的な——Hofer & Schendel と Abell & Hammond をとりあげ、その理論構成と主内容を概観するとともに、それにおけるBCGの二つの主張の位置づけ、さらには意義づけを問題としてみた。その結果は、BCGの二つの主張についてのこれまで二つの段階（考察(1)、考察(2)）でみてきたものよりも、はるかに豊富な批判や内容がつけ加えられたのを見てきた。したがってこれで、これまでにもまして今日の経営戦略論の構成と主内容が明らかとなったわけであるが、われわれはさらに、これに加えて、Porterの、これまで論及されることの少ない「競争の戦略」をとりあげてみることにした。その結果は、前節で述べたごとくである。

即ち、Hofer & Schendel や Abell & Hammond でみたごとく、戦略策定プロセスにそって、そこでは、どのような問題が、いかなる分析技法によってアプローチされるかを、本社レベルと事業部レベルで明らかにできたのに止らず、例えばそこで展開された、ポートフォリオ・アプローチの結果 Porter においてはより実践的に、競争という視点からみた場合にはどのようなことが、

いかにして問題とされるかを明らかにすることとなった。

BCGの二つの主張と^いうきわめて実践的視点に基く考察に端を発した、われわれの一連の考察は、これで一応終ることとなるので、われわれは本稿の4節で、“今日の経営戦略論の構成と主内容”と題して、これまでの一連の考察のしめくりを次のごとくしてみた。即ち Hofer & Schendel や Abell & Hammond の戦略論と Porter のそれとの差異に論及し、両者の統合こそわれわれの求める今日の経営戦略論にほかならないとの考えから、特に Hofer & Schendel と Abell & Hammond にみられる戦略策定全体のプロセスを辿り、それを補完するものとして Porter を位置づけてみた。

本稿も含め、これまでの考察を全体としてみると、各論者の主張のサーヴェイを主とし、この一連の考察の初めに提起したBCGの二つの主張との関連から筋を追うことを急いだが故に、今日の経営戦略論のあり方は一応迎れたものの、これをわれわれの問題意識との関連からより直接的にとらえ、今日の経営戦略論のエッセンスをよりコンパクトに、したがってわれわれのものとして体系化することには必ずしも成功したとはいえないのではないかと考える。したがってこの点についてはさらに稿を新たにして論ずることとしたい。

(未完)