

戦略と情報システム（上）

村上 則 夫

目 次

I 序 言

II 企業環境の変化と戦略

III 近年の戦略展開に関する考察

1. 戦略を巡る種々の議論

2. 「戦略的経営」への移行とその展開（以上本号）

I 序 言

企業というのは、本来的に社会的存在であり、社会から隔絶ないし孤立して存在することは不可能である。企業はそれを取巻く環境との間で相互作用ないし相互浸透（interpenetration）といった相互関係を有する動的なオープン・システムである。動的なオープン・システムとしての企業は、環境との間で間断のないinput-transformation-output⁽¹⁾を通して、つまり、具体的には環境から物質、エネルギー、情報をinputの形で取入れ、これを何等かに変換（加工）し、環境へoutputの形で変換した成果を再度送り出すことによって高度なレベルの非平衡的状态を保持している。このオープン・システム概念はBertalanffyの理論⁽²⁾の中核をなし、Rapoportが指摘した生命有機体のモデルである。

このような動的なオープン・システムとしての企業を取巻く環境、即ち企業環境の変化の様相が流動的であればある程、現時点での企業経営の困難さと将来予測の不可能性が増大し、企業の存続・維持及び発展を可能

ならしめる環境適応のパターンなり方法が論じられ、望ましい経営の在り方が企業における最重要課題となる。その経営の在り方如何が、究極的には企業経済成果・企業社会成果を大きく左右し、業種間格差及び同一産業内における企業間格差の増大に帰するだけに、その時代の状況及び環境の変化の態様に応じた企業の環境適応メカニズムの解明、理論の構築及び実証分析等に対する経営者及び社会一般からの現実的要請が今日まで常に存在していたといえる。

改めて指摘するまでもなく、現代における企業環境の変化の態様は極めて流動的であり、企業と環境との間の相互作用ないし相互浸透の関係も一層多様化し深化し続けている。取分け、情報技術の飛躍的な発展は他の先端技術分野へも連鎖的累積的に様々な影響を与え、企業経営に対しても計り知れない程の強い影響を及ぼし、併せて情報現象の分析・解明が顕著に進んだことから情報の価値の重要性が再認識され、今や情報は企業経営において重大な役割を演じる第四の経営資源として理解されていることは周知の如くである。更に又、つい最近に至っては、主に企業競争との関連で情報技術の新たな戦略的意義が論じられ、実際に先端的で高性能な情報システムを中軸に据えた経営を展開し高い成果の達成を図ろうとする企業の動きが活発化してきていることも事実である。

そこで、本稿では、このような状況に留意しながら、最初にこれ迄行なわれてきた戦略を巡る種々の議論を概括し、特に今日多くの研究者によって様々な視点から主張され、或いは提案されている「戦略的経営」についての考察を行ない、続いて、斯かる考察を踏まえた上で最近の企業経営の展開に多大な影響を及ぼし、また経営の中心的役割を担うとされる新しい情報システムについて若干の検討を試みてみたい。

注（１） Bouldingは、Transformationという用語を用いず、inputからoutputに至るthroughputという表現を用いている。Cf. Boulding, K.E., *Beyond Economics : Essays on Society, Religion, and Ethics*, Michigan: The University of Michigan Press, 1968（公文訳『経済学を超えて〔改訳版〕』、学習研究社、1975）。

- (2) Bertalanffy, L. v., *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller, 1968 (長野・太田訳『一般システム理論』, みすず書房, 1973) .

II 企業環境の変化と戦略

企業は真空中に存在する自己完結的で無機的な存在物ではない。私企業であれ公企業であれ、それは動態的なオープン・システムとして企業を取巻く環境⁽¹⁾との間で絶えず相互作用ないし相互浸透の関係を営む社会的存在である。ドイツのGrochlaは「環境とは企業の直接的ないしは間接的な相互作用パートナーの顕在的または潜在的な諸行為を意味する⁽²⁾」として、「相互作用パートナー」(Interaktionspartner)という用語を用いている。企業と環境とは絶えず相互に何等かの影響を及ぼし合っており、企業を取巻く環境、即ち企業環境の変化の態様に応じたオープン・システムとしての企業経営の在り方は極めて重要な意味を持っている。

さて、企業環境は「経営の歴史的営為の産物⁽³⁾」とも考えられ、産業革命期は当時の技術的、経済的、社会的環境が近代経営を生成させたが、壮大な夢と利益願望の下に企業家的経営が沸き立つような環境のダイナミズムを作り上げたに相違なからう⁽⁴⁾。企業経営にとって、環境は前提であると同時に対象でもあり、環境を無視ないし軽視した企業経営は成立不可能である。しかも、今日では環境を所与なものと考えられない程に、環境の変化の態様は極めて流動的で不連続・不確実なことから、Emery = Tristや Drucker⁽⁵⁾等の表現を借用すれば、今日我々が経験している環境の変化は「乱気流な環境」(turbulent environments)変化であり、現代は正しくturbulent timesとも称しえ、将来においても一層この傾向が加速化していくことは容易に予測出来る。勿論、経営研究の領域において企業を取巻く環境を無視ないし軽視した分析や理論構築が行なわれてきた

訳ではない。取分け、コンティンジェンシー理論 (contingency theory) は組織の環境適応を重視し、また戦略研究者の多くは環境への深い認識と洞察力を有していたと考えられる。

Mertonのいう、即ち特定の変数間の関係について、明確で検証可能な命題とそれを統合する概念的枠組みから構成される「中範囲」理論を志向するコンティンジェンシー理論は、1960年代以降急速な進展をとげ、この理論の環境把握の仕方に対する批判（例えば、この理論で取扱われている環境要因ないし環境の構成要素が部分的で、全包括的な環境の変化への適応が十分に重視されていないといった批判）が存在するとはいえ、現代経営研究及び組織理論研究の発展に多大な影響を与えたことは議論の余地がない。このコンティンジェンシー理論はオープン・システム・モデルを採用していることがその基本的な一つの特徴でもあり、普遍主義的な立場を否定して条件の違いによって有効な組織化の方法も異なるとする観点から、組織の環境の変化への適応に関する理論的・実証的究明を試みた理論として広く知られている。その理論展開や理論構築の際に検討された環境の変化のパターン化、環境の識別及び構成要素の分類等は、環境把握の方法や環境に対する認識を高めることに多大な役割を果たしたと考えられる。例えば、既に十数年以上前に検討された環境の識別及び構成要素の分類は、構成要素の内容に関して変動はあるにせよ、分類それ自体は今日に至っても陳腐化しているとは思えない。環境を大きく内部環境と外部環境とに識別したDuncanの所論⁽⁶⁾もみられるが、Kast=Rosenzweigが提示したような「社会（一般）環境」<societal(general) environment>と「職分（特殊）環境」<task(specific) environment>との識別⁽⁷⁾も試みられ、どちらかといえばKast=Rosenzweigの捉えの方が多く採用されている。彼らによれば、前者はすべての組織体に間接的な諸影響を与え、後者は個々の組織体の意思決定及び投入-変換-産出という変換プロセスに対して直接的な諸影響を与えるものであり、この両環境の識別は必ずしも厳密ではなく絶えず変化すると説明している。それから又、ドイツのKubicek＝

表1 環境の構成要素の分類例

| <u>全体的周辺システムの構成要素</u> | |
|--------------------------|---|
| Kubicek u. Thom (1976) | 経済的, 技術的, 法的・政治的, 社会・文化的, 自然的要素 |
| Homans(1951) | 自然的, 文化的, 技術的部分 |
| Farmer u. Richman(1964) | 経済的, 教育的, 法的・政治的, 社会・文化的諸力 |
| Roddewyn(1967) | 自然的, 経済的, 政治的, 社会的, 文化的部分 |
| Child(1969) | 製品市場, 要素市場, 技術知識, 政治的環境, 社会・文化的環境 |
| Hall(1972) | 技術的, 法的, 政治的, 経済的, 人口統計的, 生態的, 文化的, 社会的諸条件 |
| Kotler(1974) | 経済, 技術, 政治, 文化 |
| Lorsch u. Morse(1974) | 市場, 技術的, 経済的, 科学的諸要素 |
| Kast u. Rosenzweig(1979) | 文化的, 技術的, 教育的, 政治的, 法的, 自然資源, 人口統計的, 社会学的, 経済的環境 |
| Bourgeois(1980) | 一般社会的, 政治的, 経済的, 人口統計的, 技術的傾向 |
| <u>職分特殊的周辺システムの構成要素</u> | |
| Kubicek u. Thom(1976) | ①株主及びその他の企業外の所有者(例えば匿名組合社員), ②材料生産者(原材料, 補助材料, 経営材料, 部品とエネルギーを含む), ③経営手段生産者, ④(潜在的)従業員, ⑤銀行及びその他の株式取引所を含む金融機関, ⑥保険, ⑦相談経営(例えば税相談経営, 企業相談経営, 弁護士), ⑧調達, 販売市場における競争者, ⑨(潜在的)顧客, ⑩公衆における意見指導者と関連団体, ⑪国家の諸機関, 労働組合ないし団体, 媒介機関 |
| Dill(1958) | (分配者と使用者との両方の)顧客, (原材料, 労働, 設備, 資本, 職場の)供給者, (市場と資源の両方に対する)競争者, 調整集団(政府機関, 労働組合, 企業内組合) |
| Kast u. Rosenzweig(1979) | 顧客, 供給者, 競争者, 社会・政治的, 技術的環境 |
| Bourgeois(1980) | 競争者, 供給者, 顧客, 調整団体 |

(出所) Kubicek, H. und Thom, N., "Umsystem, betriebliches", In: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Herausgegeben von Grochla, E. und W. Wittmann, C.E. Poeschel Verlag GmbH, 3., 1976, SS. 3987-3990を基礎として, Dill, W.R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 3, 1958, p. 424. ; Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E., *Organization and Management: A Systems Approach and Contingency*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1979, pp. 130-134. ; Bourgeois, L. J., "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, 1980, p. 26より作成。

Thomの場合も、基本的にはKast=Rosenzweigの識別とかなり類似しており、環境——彼らの用いている表現では「経営周辺システム」(betrieblichen Umsystems)——を「全体的周辺システム」(globalen Umsystems)と「職分特殊的周辺システム」(aufgaben-spezifischen Umsystems)とに識別⁽⁸⁾している。表1は彼らの環境の識別に基づく環境の構成要素の分類例を表したものである。

他方、戦略とは基本的に「環境と組織体との間の適応パターン」と考えられている。いかなる時代にも戦略かそれに類似する行動は存在していたであろうが、理論としての戦略の登場と体系化、それから戦略概念化及び理論化等の流れの変化・変容は環境の変化の態様と決して無縁ではなく、むしろ密接に結びついているといえる。そして、環境の変化の態様が流動的で不連続・不確実になるにつれてその必要性や重要性が広く認識され、戦略論が多角的な視点から研究され展開されるに至ったと考えられる。Ansoffの1979年の著作『戦略経営論』(Strategic Management, 1979⁽⁹⁾)では、環境の歴史的な展望が行なわれ環境の乱気流を増大させる主要な要因を確定し、この乱気流の水準によって市場環境を5段階(安定的、反動的、先行的、探求的、創造的)に分類し、それぞれの環境の分類に合致する戦略パターンを示した(表2参照)。本書では多くの示唆が提示されているが、彼はその中で「環境の乱気流と権力は、戦略行動に対する重要な影響要因である⁽¹⁰⁾」とも述べている。

それから又、高宮氏によれば戦略の内容は、一方において経営の目的・目標・理念によって、他方において環境との関係において決定されるという。要するに、「戦略は頭に経営の目的・目標・理念をもち、その身体は環境に根をはっている。この意味において、経営戦略は環境適応の経営行動である⁽¹¹⁾」と指摘し「経営は具体的な環境の中においてのみ行動するもの」と環境の存在を強調されている。確かに、氏が指摘されるように、企業経営においては経営の目的とそれを具体化した目標、更に環境の変化の態様の中で具体的に経営の目的・目標を達成するための経営行動が必要

表2 環境の乱気流の水準

| 乱気流の水準 変化の特徴 | 安定的 | 反動的 | 先行的 | 探求的 | 創造的 |
|------------------------------|----------------------|---------------|---------------|--------------------|-----------------|
| 戦略予算の強度 (總予算に占める比率) | 低い | | → | | 高い |
| 予測可能性 | 大部分の変化を十分に予測することができる | | → | | 不測の現象が頻繁に発生する |
| 頻度 | 低い | | → | | 高い |
| 対応時間 | 短い | | → | | 長い |
| 新奇性 (現有能力の応用性) | 現有の能力で適応できる | 現有能力を部分的に調整する | 現有能力を部分的に拡大する | 現有能力を新奇に組み合わせる | 新奇な能力が必要になる |
| 乱気流の水準 (対応を成功させるための知識の状態) | 完全なインパクト | 最初のインパクト | 結果の推定 | 対応の決定あるいはインパクトの決定 | 原因の確認あるいは乱気流の感知 |
| 応用可能な予測手法 | 従来予測手法の使用 | 統制 | 現状延長 | 脅威・機会分析あるいは弱い信号の探知 | 弱い信号の探知 |

(出所) Ansoff, H.I., *Strategic Management*, London: Macmillan Press, 1979, p. 61 (中村沢『戦略経営論』, 産業能率大学出版部, 1980, 75頁)。

である。なお、環境適応を主要意図とする経営行動の形態には、情報の観点も含めて区別すると次の2つの形態が考えられる。一方は、環境の変化を認知しその流動的な変化に順応する形で、企業が最も有効な環境への適応を志向する行動であり、受動的、消極的意味での環境適応である。他方は、環境の変化を認知した上で企業が独自のビジョンを創出し、そして又主体的に情報を創造し積極的に環境に働きかけ、常に新たな情報を創造して活用することを志向する行動であり、主体的、能動的、積極的意味での環境適応である。端的に表現すれば——必ずしも厳密ではないが——前者は環境適合(adaptation)ないしは順応型の環境適応であり、後者は主体的かつ創造型の環境適応といえる。

高宮氏が取上げた経営戦略、即ち「環境適応の経営行動」とは、主体的、能動的、積極の意味での環境適応である。そして、今日のように乱気流の渦巻く環境のもとでは、既述した如く、企業経営の困難さと将来予測の不可能性が増大し、企業の存続・維持及び発展を可能ならしめる積極の意味での環境適応のパターンなり方法が必要不可欠であり、企業経営における最重要課題である。斯かる問題意識から、次章では近年の戦略展開に関する考察を試みることにしたい。

- 注（１） 最近になって、自然環境汚染、生態系の破壊問題等を含むグローバルなレベルでの、所謂「地球環境」問題と人類の生存とに関する議論が従来以上の高まりをみせているが、企業の社会的責任や新しい経営理念との関連等で地球環境と企業経営との問題を取上げ、過去の幾人かの研究者（Cf. Kapp, K. W.）よりも更に広い環境認識、或いは既存の学への挑戦を種々の視点から試みる本格的な研究活動も行なわれている。ここで取扱う環境は、飽く迄企業を取巻き企業経営に影響を及ぼし影響を与える一般的な理解での企業環境に限定している。
- （２） Grochla, E., *Einführung in die Organisationstheorie*, Stuttgart: C.E. Poeschel, 1978, S. 18 (清水・小田訳『組織理論入門』, 文眞堂, 1989, 17頁)。ここで、相互作用パートナーとは個人や一定の人々の範疇（顧客、部品供給業者等）、別種の企業、団体及び官庁等が例として挙げられている。
- （３） 庭本佳和「経営存在と環境の問題」山本・加藤編『経営学原論』, 文眞堂, 1982, 357頁。
- （４） 同上稿, 355頁を参照。庭本氏は「相互作用こそが経営と環境の本質である」と述べておられる。
- （５） Emery, F. E., & Trist, E. L., "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, Vol. 18, No. 1, 1965, pp. 21-32. ; Drucker, P. F., *Managing in Turbulent Times*, New York: Harper & Row, 1980 (久野他訳『乱気流時代の経営』, ダイアモンド社, 1980) .
- （６） Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972, pp. 313-327.
- （７） Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E., *Organization and Management: A Systems Approach and Contingency*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1979, pp. 130-134.
- （８） Kubicek, H., und Thom, H., "Umsystem, betriebliches", In: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Heraus gegeben von Grochla, E., und W. Wittman, C.E. Poeschel Verlag GmbH, 3., 1976, SS. 3987-3990.

- (9) Ansoff, H.I., *Strategic Management*, London: Macmillan Press, 1979
(中村訳『戦略経営論』, 産業能率大学出版部, 1980) .
- (10) *Ibid.*, p.4.
- (11) 高宮晋『現代経営の展開』, ダイアモンド社, 1987, 267頁。

Ⅲ 近年の戦略展開に関する考察

1. 戦略を巡る種々の議論

周知のように、経営研究の主要テーマの一つである「戦略」概念が登場したのは1960年代であり、長期経営計画の勃興期でもある。最初に戦略概念を明示的に提示したのはChandlerであるとされている。彼は環境の中で市場の意義を重視し、戦略を「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること⁽¹⁾」と定義した。彼は戦略の組織に及ぼす諸影響の重要性を指摘すると同時に、組織革新の具体例として事業部制組織の歴史的成立過程の追跡を試み、「組織構造は戦略に従う」(structure follows strategy)という、命題を導出したことで広く彼の名前が知られるところとなった。

1970年代に入って企業環境の変化の態様が流動的で不連続・不確実になることとも相俟って、戦略概念、戦略特性の明確化及び戦略の類型化に関する試みが精力的に行なわれているが、戦略概念については欧米の研究者の間で概ね広義・狭義の二義が採用されている。戦略概念及び戦略策定のプロセスについての比較等も試みているHofer=Schendelは「戦略とは、組織の資源・スキルと、組織の直面する環境機会・リスクならびに組織が達成したい目的との間のマッチである⁽²⁾」と狭義の概念を採用し、目標設定と戦略策定とは相互に関係はあるがそれぞれ別個のプロセスとする、戦略策定の構図に基づく概念化を行なっている。これとは対照的に、AndrewsやSteiner=Minerといった研究者は広義の概念を採用している。Steiner=Minerは「使命の鑄型を作り、外部・内部諸力に照らして組織の目標を設定し、その目標の達成のために特定の方針や戦略を形成するこ

と、そして更に組織の基礎的目的・目標が達成されるような適切な実施を確保すること⁽³⁾」とした。Andrews⁽⁴⁾は戦略を2つの同程度に重要で、かつ相互依存性のある2局面に区分し、第一局面を戦略形成（戦略策定）、第二局面を戦略実施とし、前者に関わる構成要素を市場機会、企業能力と諸資源、人的価値と意欲、株主以外の社会的側面に対する周知の義務、後者に関わる構成要素を組織構造と相互関連性、組織過程と行動、トップのリーダーシップ等としている。このような戦略策定と戦略実施を包含した広義の概念は、後述する戦略的経営の必要要件の一つである。なお、最近の戦略に関する研究では戦略現象の解明に対するアプローチないし方法論が極めて広範囲に渡っており、経営学という学問領域に止まらず、経済理論（特に企業理論）、産業組織論、マーケティング、情報科学といった諸理論ないし学問の研究成果を摂取して、それらの概念枠組みを基礎とした理論構築、ないしは徹底的な実証分析に基づく研究が試みられているといえる。

ここでは、次節の検討の基礎的意味合いをもって、これ迄試みられてきた戦略に関する様々な研究を大別して、主に欧米の代表的と思われる研究を簡潔に検討することにした。

第一には、戦略現象の解明を意図とする記述的研究というよりも、極めて処方箋的色彩の濃い規範的研究であり、合理的な戦略策定ないし戦略計画のプロセスの手順を具体的に展開する、所謂規範的な手続論である。

Naylor⁽⁵⁾は1970年以降、コンピュータを用いた企業計画モデルの利用が劇的に増大しているにも拘らず、相対的に企業の殆どがこの企業計画モデルを計画のプロセスの中へ統合することに成功していない点を指摘した上で、モデルを計画のプロセスの中へ統合するための6ステップのアプローチを説明している。つまり、計画環境の検討、計画要件の列挙、計画のための目的及び目標の明確化、既存の計画諸資源の評価、統合計画及びモデル・システムのデザイン、計画モデルを計画のプロセスに統合するための戦略策定という6ステップであり、その後の研究⁽⁶⁾で、彼は戦略計画

ないし戦略計画の諸手段を意思決定プロセスに統合する際に伴う様々な問題の解明に挑戦している。Mintzberg⁽⁷⁾は、戦略的意思決定モードを企業家的モード、適応的モード、計画モードに区別したり、或いは又25の戦略的意思決定プロセスの研究を試みるなど意欲的に研究に取り組んでいるが、研究の中には組織における戦略策定を環境、リーダーシップ、ビューロクラシーという3つの基本的諸力の相互作用として考察することが有益であることを指摘したものもある。Carlson⁽⁸⁾は経営計画及び組織計画の一形態としての「長期戦略計画」(Long-Range Strategic Planning; LRSP)を提唱する。彼によれば、LRSPはより有効かつ能率的な経営行動のための様々な機会を提供する近年の経営ツールの一つであると指摘して、LRSPとは何か、そして又LRSPの必要性やLRSPのモデル等についての展開を試みている。Hofer=Schendel⁽⁹⁾は企業の全社レベルと事業レベルにおける戦略策定に有益な分析概念、モデル、技法を提示しており、その策定モデルは他の研究者の策定モデルよりも複雑であるといえる。前者の全社レベルの戦略策定のプロセスにおいては戦略策定のための組織のシステム及び手続きのデザインと作成、戦略事業単位 (Strategic Business Unit; SBU) の識別、SBUの産業魅力度と競争ポジションの評価等を検討し、後者の事業レベルの戦略策定のプロセスにおいてはSBUの戦略策定のプロセスの硬直化を防ぐ必要性、SBUの戦略策定のプロセスにおける資源活用と独自能力を強調する必要性など幾つかの重要な特徴を論じている。Steiner⁽¹⁰⁾は総合長期計画を直観的な戦略計画と公式の戦略計画との2つのタイプに区分し、その後の研究⁽¹¹⁾において、米国における公式の戦略計画の現状に関する評価を試みているが、その評価には彼自身の包括的な14の基準 (例えば、直観的、判断、価値及び分析、不確実性の現実的評価等) を利用し、そして又戦略計画の現状に対する貴重な洞察及び重要な分析のための有用な一つの枠組みを提供している。

更に、近年、戦略計画のための幾つかの重要な手法が展開されているが、特に主要な手法として知られているのは次の3つである。(1)ポストン・

戦略と情報システム（上）

コンサルティング・グループ(Boston Consulting Group ; BCG)が1960年代に開発したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(Product Portfolio Management ; PPM) ——BCGモデルないしBCGマトリックスとも称する——という手法で、この手法は基本的には経験曲線(experience curve)と成長—シェア・マトリックスに基礎をおき、戦略事業単位が市場成長率と相対的競争ポジションとの二次元で構成される四セルのマトリックス上に位置付けられるものである。(2)ジェネラル・エレクトリック(General Electric ; GE)が開発した戦略的事業計画グリッドと称する手法で、PPMの欠陥の克服を意図とした九セルからなる手法である。事業スクリーンは産業魅力度と競争ポジションとの二次元で構成される。産業魅力度と競争ポジションとは、例えば、市場規模、市場成長率、規模の経済性、競争度といった多様な要因分析及びウェイトづけによる複合測度になっている点に特色がある。(3)ハーバード経営大学院と提携してマーケティング・サイエンス研究所が遂行した研究プロジェクトとして広く知られているPIMS(Profit Impact of Market Strategies)は、欧米の多数の大企業で使用されている経験的なポートフォリオ・モデルである。

第二には、各種の変数と変数との間ないし要因と要因との間——研究者により規定方法に相違がある——の諸影響や適合(fit) 関係の存在を分析・解明し理論構築を図ろうとする研究である。この研究の範疇では、理論レベルでの精緻化の試み及び諸変数ないし諸要因の間の関係性を析出すべく、理論的枠組みを基礎に実証的な論証を試みている研究が多数みられる。

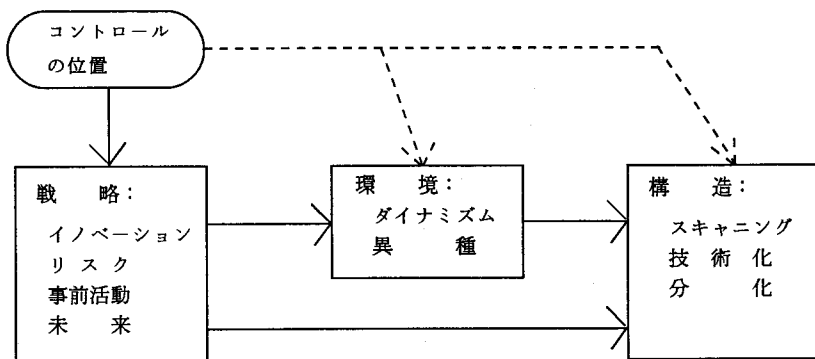
Thompsonは複合組織の「存続というのは技術とタスク環境を成長可能なドメイン(domain)に整合させること、並にそのドメインに相応しい組織のデザインと構造を整合させることに依存している⁽¹²⁾」と説き、環境、技術、組織の全体的整合(co-alignment)を主張している。Rumelt⁽¹³⁾は戦略と組織構造の変化のパターン及び経済成果との相互関係、所謂戦略—構造—経済成果(Strategy—Structure—Economic Performance)の分析研究を行ない、多角化戦略の経済成果を財務論に基づく手法により数量的

測定を行なうという方法を用いて説得力に富む実証的論証を展開する。その結果、米国の多くの大企業が製品別事業部制組織構造を有し「抑制的—関連」企業、即ち抑制的に多角化した企業が一般的に高い収益増加率等をあげ、財務的に優れた経済成果を示すといった重要な発見を行なっている。Prestonは組織—環境分析のための統合的枠組みを提示し、戦略—構造—成果の間の様々な影響関係を論じて従来の市場側面のみならず非市場 (nonmarket)側面にも光を投じたことは注目に値する。つまり、彼「自身の研究は、組織的な管理に関連する非市場と市場との結合の考察に重点をおいており、相互浸透システム (interpenetrating systems) という用語を用い⁽¹⁴⁾」たのである。Anderson=Paineの試み⁽¹⁵⁾は環境—戦略策定—内部諸属性 (Environment—Strategy Formulation—Internal Properties) の相互作用に関する若干の洞察を提供するものであり、戦略策定のプロセスを組織と環境との相互作用の最重要部分の一つとする。彼らの主張の特徴は環境不確実性の認知と内部変化の必要性の認知、即ち組織の戦略的属性における変化の必要性の認知、取分け戦略策定者の認知の重要性の指摘に求められる。彼らは環境不確実性の認知と内部変化の必要性の認知の組み合わせにより、四セルの戦略モデルを提示している。Miles=Snowの理論⁽¹⁶⁾の基礎にあるアイデアは、(1)組織は自らの環境を創造するべく行動する、(2)経営者による戦略の選択は組織の機構とプロセスを形作る、(3)機構とプロセスは戦略を制約するということである。そして、戦略、機構、プロセスの間の諸関係を明確に示す4つの組織類型 (防衛型、探索型、分析型、受身型) を識別し、各組織類型が環境に対応するための独自の戦略を持ち、技術、機構及びプロセスでその戦略と整合する特定の体制をそれぞれ備えていると指摘している。彼らの研究課題は環境—戦略—機構—プロセスの間の適合関係、諸影響の解明にあると見做し得る。Snow=Hrebiniakの研究⁽¹⁷⁾の焦点は戦略—特殊能力—組織成果の間の一般関係の解明に置かれる。彼らはMiles=Snowの理論的枠組みを基礎に6つの仮説を設定し、その検証のためにプラスチック、半導体、自動車、航空

戦略と情報システム（上）

輸送会社にわたる100組織、721人の最高経営者を対象とした調査を試みている。同様に、諸変数ないし諸要因間の関係性の析出を意図とした実証的な論証の試みとしては、英国の8産業部門、45社をサンプリングして、戦略－構造－規模－ビューロクラシーの間の関係の明確化を試みたGrinyer= Yasai-Ardekaniの研究⁽¹⁸⁾、またデータ・サンプルをカナダ地方の33企業として、経営者のコントロールの位置－戦略－構造－環境の間の相互関係（図1参照）を調査・分析したMiller, et al.の研究⁽¹⁹⁾が報告

図1 諸変数間の相互関係（Miller, et al.による）



（出所）Miller, D., Kets de Vries, M.F.R., & Toulouse, J.-M., "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, 1982, p.242.

されている。

第三には、戦略現象を記述的に研究するが、仮説・命題導出型の研究というよりも、実際にアンケート調査、ケース・スタディ調査等の実態調査を精力的に行ない、その結果を分析・解析して各企業が採用している戦略特性、戦略類型等を把握したり、場合によっては将来志向する戦略モデルに関する予測や提言を行なう研究である。更に、戦略志向に関する実証的

な国際比較研究もこの範疇に含めておきたい。

Hall⁽²⁰⁾ は包括的な研究対象として8つの主要な国内製造業界を選定し、業界で公開されている資料と現場のインタビューを通じて、大手企業64社の戦略と競争上の地位の変化とを検討した。その調査研究から、最低引渡し原価地位か、最も差別化した製品地位の何れかを達成した会社が成功している点を発見する。更に彼は企業が強力な行動を展開するには早期の戦略の見直しを認識し、能率的に管理するために企業内の経営構造とメカニズムの創造の必要性を提言している。それから、比較研究に関する注目すべき研究では、我が国の加護野氏たち⁽²¹⁾による日本企業と米国企業との戦略志向の比較分析がある。例えば、米国企業が財務的経営資源重視型の資源展開（短期業績志向）をし、そして又論理的・演繹的に競争優位を確立し競争優位を製品戦略に求めるのに対して、日本企業は人的資源重視型の学習・活性化のための資源展開（長期生存志向）をし、そして又帰納的かつインクリメンタルに競争優位を確立し競争優位を生産戦略に求める、といった日・米企業の戦略志向の相違など広範囲に渡る貴重な成果を示している。

- 注(1) Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: M. I. T. Press, 1962, p. 13.
- (2) Hofer, C. W., & Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn.: West Publishing, 1978, p. 11 (奥村他訳『戦略策定』, 千倉書房, 1981, 15頁)。
- (3) Steiner, G. A., & Miner, J., *Management Policy and Strategy*, 2ed ed., New York: Macmillan Publishing, 1982, p. 18.
- (4) Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.
- (5) Naylor, T. H., "Integrating Models into the Planning Process", *Long Range Planning*, Vol. 10, No. 6, 1977, pp. 11-15.
- (6) Naylor, T. H., "How to Integrate Strategic Planning into your Management Process", *Long Range Planning*, Vol. 14, No. 5, 1981, pp. 56-61.
- (7) Mintzberg, H., "Strategy -- Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1973, pp. 44-53. ; Mintzberg, H.,

- "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol.24, No.9, 1978, pp.934-948. ; Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A., "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.2, 1976, pp.246-275.
- (8) Carlson, T.S., "Long-Range Strategic Planning: Is it for Everyone?", *Long Range Planning*, Vol.11, No.3, 1978, pp.54-61.
- (9) Hofer, C.W., & Schendel, D., *op. cit.*
- (10) Steiner, G.A., *Strategic Managerial Planning*, The Planning Executives Institute: Oxford, 1977.
- (11) Steiner, G. A., "Formal Strategic Planning in the United States Today", *Long Range Planning*, Vol.16, No.3, 1983.
- (12) Thompson, J.D., *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967, p.147.
- (13) Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974 (鳥羽他訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社, 1977) .
- (14) Preston, L.E., "Strategy-Structure-Performance: A Framework for Organization/Environment Analysis", in H.B.Thorelli (ed.), *Strategy + Structure = Performance*, Bloomington & London: Indiana University Press, 1977, pp.37-38.
- (15) Anderson, C.R., & Paine, F.T., "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.18, No.4, 1975, pp.811-823.
- (16) Miles, R.E., & Snow, C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- (17) Snow, C.C., & Hrebiniak, L.G., "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, 1980, pp.317-336.
- (18) Grinyer, P.H., & Yasai-Ardekani, M., "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.3, 1981, pp.471-486.
- (19) Miller, D., Kets de Vries, M.F.R., & Toulouse, J.-M., "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, 1982, pp.237-253.
- (20) Hall, W.K., "Survival Strategies in a Hostile Environment",

Harvard Business Review, September–October 1980, pp.75–85.

- (21) 加護野忠男他『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論——』, 日本経済新聞社, 1983.

2. 「戦略的経営」への移行とその展開

1970年代後半になると、それ迄の研究成果への批判的検討を通じて、或いは研究成果を踏み台に一層進展させる方向で、従来の戦略計画において見過ごしてきた内部決定要因の分析、企業環境の変化の態様及び組織の問題等も明確に取扱い、かつ又戦略策定ないし戦略計画と戦略実施 (implementation) という二分法を超えた思考に基づく「戦略的経営」(Strategic Management) という考え方が台頭してきた。

既に、1973年5月にはバンダービルト経営大学院 (Vanderbilt Management School of Management) において、戦略的経営に関する国際会議 (15ヶ国参加) が開催され、この国際会議では2つの概念、つまり戦略計画と戦略的経営とが取扱われ、戦略計画の実施問題について議論されたことが報告されている。しかし、「戦略的経営」が現代経営研究及び戦略論研究における重要な用語として注目を浴びる契機となったのは、Ansoff, et al. の共著『戦略計画から戦略的経営へ』(*From Strategic Planning to Strategic Management*, 1976⁽¹⁾) であると考えられ、実際に、その後戦略計画から戦略的経営への移行の必要性並に戦略的経営を主要テーマとする研究成果が多く研究者によって発表されている。特に、1980年代に至ってはこの戦略的経営という考え方が一つの大きな潮流を形成する程に発展し今日に至っている。

一般的に、戦略計画については「組織の目的、これらの目的の変更、これらの目的達成のために用いられる諸資源及びこれらの資源の取得・使用・処分の際して準拠すべき方針を決定するプロセス⁽²⁾」とする定義が知られているが、企業経営にとって戦略計画は極めて重要であり、これまで経営戦略といえば戦略計画を指していた。戦略計画は長年に渡る種々の調

査・研究・試行錯誤や多くの経験を通じて開発された成果であり、計画の失敗は企業の存亡に多大な影響をもたらすことに変わりはない。従って、戦略計画から戦略的経営への移行を議論する場合でも、戦略計画それ自体の存在意義や重要性を失ってはいないし軽視されるべきではない。では、何故に戦略的経営への移行が議論されるのであろうか。この点について、Ansoffは最近の著作⁽³⁾において次のように説明している。彼によれば、実際の経験として戦略計画は3つの深刻な問題に直面したという。それは、先ず第一に「過剰分析による機能麻痺」であり緻密な戦略計画書を数多く作成しても、現実の市場地位での成果を殆どもたらさない場合に戦略計画の機能麻痺現象が発生した。第二に戦略計画の社内への導入に対する組織抵抗、要するに企業から発生する組織ぐるみの慣性が計画書を実行に移す活動を頓挫させたり、更には「異質の抗体」として計画を拒否した。第三に戦略計画の社内からの追放であり、トップの関心が他の優先課題に移行したり、或いはトップによる戦略計画に対するこれ迄の強力な支援の中止ないし弱体化するや否やこの現象が生じた。彼いわく、今日世界の大半の大企業は戦略計画を定期的実践しているが、「大学教授や不満たらたらの専門家」が戦略計画の廃止を呼びかける論文をはば月に一点の割合で書いているという。総じて、トップレベルだけで作成した戦略計画はそれをトップが熱心に導入しても、計画の過剰分析による麻痺現象が生じて、計画が機能せず、結局は社内で拒否され消滅してしまう姿が明示されている。そして又、現実の経営においては戦略計画と戦略実施とは一つの螺旋的な連続体であり、双方が密接に相互に関連する形で企業の戦略行動が行なわれるという認識を欠いて、戦略計画と戦略実施とがそれぞれ独立したプロセスであると見做す限り、様々な問題の発生を免れないことが知れるのである。従来戦略論においては目的・目標設定や手段の選択など戦略計画のプロセスに関心を向ける余り、実際の戦略実施の側面に殆ど言及されなかったのである。

このような認識から、戦略計画から戦略的経営へという視点ないし重点

の移行が生じて、斯かる議論が拡大・進展したといえる。むしろ、背後には環境の変化の態様が一層流動的で不連続・不確実になりつつあり、企業が実際にその環境の変化にどう適応すべきかという現実的で深刻な課題があったことは議論の余地がない。さて、戦略的経営とは「組織体の企業家的な活動、組織体の革新と成長、より具体的には組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行に関わるプロセス⁽⁴⁾」と定義された場合、戦略実行の側面にウェイトが置かれているのは無論のこと、戦略的経営が組織全体に関する議論と密接に関わっていることが知れる。戦略実行の重要性に関しては、Tregoe=Zimmerman⁽⁵⁾も戦略的経営ではあらゆるプロセスが重要であるが、中でも戦略実行のプロセスほど重要なものはなく、戦略を導くためには企業が望む将来の姿とそこに至る方法とを結びつけて考えることが必要であることを強調している。

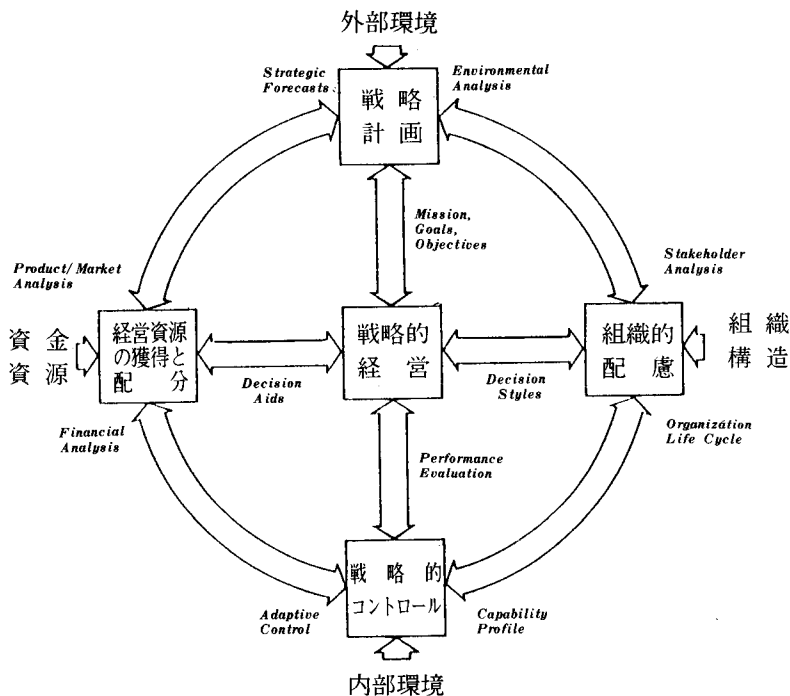
また、Rowe, et al.⁽⁶⁾によれば、戦略的経営はトータル・システムのパースペクティブとして把握出来るものであり、単に代替的な長期計画の中から選択するプロセスではないとし、戦略的経営を中心とした4つの戦略的構成要素（戦略計画、戦略的配慮、戦略的コントロール及び経営資源の獲得と配分）の間のダイナミックな関係（図2参照）を明らかにしており、より体系的な戦略的経営の概念を提案していると考えられる。Glueck⁽⁷⁾によれば、戦略的経営というのは（1）企業が将来の諸問題や諸機会を予見するのに有用であり、（2）企業の将来の目的と進むべき方向を明確に提示する。（3）戦略的経営は実際に産業において広範囲に実践され、（4）戦略的経営についての研究がそれを実践している経営者を支援すべく提供され、（5）戦略的経営を遂行している経営行動がそれを遂行していない経営行動よりも有効である、と指摘している。Brandt⁽⁸⁾は、広義の意味で捉えれば「設定されたプランや事業機会や事業リスクに敏感に反応しながら、企業の全メンバーが活動する一連の状態をいう」とし、丁度それは渡り鳥の群れがほぼ無意識的な動作で一糸の乱れも見せずに大空を縦横に飛び回る姿に似ていると指摘している。渡り鳥の正確な飛翔とは、プロ

戦略と情報システム (上)

バスケット・チームの躍動的な動きや華麗なバレエの群舞のような動き方といえる。この指摘には、従来の戦略論で明確に取扱われていない人間的要因⁽⁹⁾、取分けシステム的な組織活動の必要性が含まれている。

それから又、Ansoffは最近の著作において、主に環境の変化との関連で多種多様で観察可能な5つの経営モード、即ち「反応型」、「アドホック型」、「長期経営計画型」、「戦略計画型」、「戦略的経営型」(表で

図2 戦略的経営のモデル (Rowe, et al.による)



(出所) Rowe, A.J., Mason, R.O., & Dickel, K.E., *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Canada: Addison-Wesley, 1982, p.3.

は「戦略経営型」)に識別して、各経営モードが最適となる成功条件について論述⁽⁴⁰⁾しており、環境の変化に応じた経営の在り方等について明確に認識出来るものとして評価し得る。表3から知れる如く、各経営モードの選択は戦略的な変革の経営に対する企業自らの能力の適用可能性によっても決定されるし、期待される環境の変化の態様によっても決定される。これを簡潔に要約すると、(1)環境の変化が緩慢であり、反復的であり、

表3 経営モードのいくつかの最適条件

| 条件のタイプ 経営モード | 環 境 | | | 企業の能力 |
|-----------------|------------|-----------|---------|-------------|
| | 変化の速度 | 変化に関する熟知度 | 変化の非連続性 | |
| 反応型 | 企業の対応より緩慢 | 再発生 | 低い頻度 | 過去の強みが適応可能 |
| アドホック型 | 企業の対応速度と匹敵 | 論理的な現状延長 | ↓ | 強みの部分改良的な発展 |
| 長期経営計画型* | 企業の対応より迅速 | ↓ | ↓ | ↓ |
| 戦略計画型 | ↓ | 新奇性 | 高い頻度 | ↓ |
| 戦略経営型 | ↓ | ↓ | ↓ | 新奇な能力 |

※複雑な大企業にも長期計画は最適。

(出所) Ansoff, H.I., *The New Corporate Strategy*, London: John Wiley & Sons, 1988 (中村・黒田訳『最新・戦略経営』, 産能大学出版部, 1990, 383頁)。

自社の既存の強みが適用される時には反応型の経営モードが最適になる。但し、これは日常業務活動面での競争活動では活発型・積極型・成功型の経営と考えられる。(2)現状延長的に変化するもっと活発な環境ではアドホック型の経営モードが最適である。このモードは、自社市場の需要と技術が引続いて現状延長的な発展をし、戦略的な非連続性も殆どなく、環境の速度が自社の環境対応の速度よりも速くない時に限り一つの有効な経営の方法といえるが、環境の変化の速度が自社の環境対応速度よりも速い場合や非連続性が頻繁に発生する場合には、企業は「戦略面での息切れに襲われる」ことが予想される。(3)環境の変化の速度が自社の環境対応能力

戦略と情報システム（上）

の速度よりも速い場合には長期経営計画型の経営モードが必要になる。ここでの計画型の経営モードとは将来環境におけるトレンド、脅威、機会に関する明示的な予測に基づいて戦略的意思決定が行なわれることであり企業に幅広く受け入れられた最初の体系的な計画システムが長期計画（Long-Range Plan；LRP）であった。（４）非連続的な事象が環境の中で頻繁に発生すると予想される時には戦略計画型の経営モードが必要である。戦略計画は自社の将来の発展を方向づける十分な用具であるとはいえ、乱気流の水準が極めて高い水準では緻密な戦略分析を行なっても既存論理が将来環境において発生する事象を正確に把握不可能となり、それでもなお既存の論理に固執すれば企業の将来を危険にさらすことになる。そこで、戦略計画から戦略的経営型の経営モードへの移行が必要不可欠となるのである。（５）最後に、新奇な戦略課題のために企業が新しい能力を開発する必要がある時には戦略的経営型の経営モードが必要である。戦略計画が分析プロセスであるのに対して、この経営は組織ぐるみの行動プロセスであり、また経営の構成要素としては「戦略の形成」、「自社能力の設計」、「戦略と能力の実行の管理」が考えられている。このように、特に環境の変化を考慮した議論はわが国でも多くみられ、例えば「低成長、不安定、不連続の変動期の環境を前提とし、限られた経営資源を重点活用し、組織全体を構造変革して戦略的に動かすことによって、不測の事象へ対応することを目的とする経営⁽⁴⁾」とする主張が見られる。それは、即ち環境の変化に対して緊急避難的、断片的な戦略もどきの方法を導入する経営と区別され、戦略が企業全体に行き渡り、組織構成員全員が環境の変化への鋭い問題意識と企業の構造変革への意欲及び課題を解決する戦略的意思と行動力を保有する状態であるとしている。

以上、これまでの種々の議論から、「戦略的経営」というものの一応の姿を簡潔に描いてみると、戦略的経営はその態様が流動的で不連続・不確実な環境の変化にあって、企業の主体的かつ創造型の環境適応を志向する経営行動であると考えられる。それは、（１）経営の目的・目標を踏まえて

独自のビジョンを創出し、(2)あらゆるレベルの組織構成員が戦略的発想と行動を有し、(3)環境の変化の態様を正確かつ明確に把握、分析して(4)組織構成員全員の有機的な結合のもとに、(5)環境の変化への全社的挑戦と生起する問題解決に向かう経営の在り方といえよう。これは飽く迄厳格な規定ではないが、ここで留意すべき若干の事柄は、従来のように戦略を単にトップレベルや戦略スタッフのみの主要課題とするのではなく、組織構成員個々人の発想と行動のレベルまで引下げていること、かつ又戦略が組織的に企業全体を貫いて有効に実施されることが重要であるという点である。

- 注(1) Ansoff, H.I., Declerck, R.P., & Hayes, R.L. (eds.), *From Strategic Planning to Strategic Management*, London: John Wiley & Sons, 1976.
- (2) Anthony, R.N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, 1965, p. 16.
- (3) Ansoff, H.I., *The New Corporate Strategy*, London: John Wiley & Sons, 1988 (中村・黒田訳『最新・戦略経営』, 産能大学出版部, 1990, 282-284頁) .
- (4) Schendel, D., & Hofer, C.W. (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Brown, 1979, p. 11.
- (5) Tregoe, B.B., & Zimmerman, J.W., *Top Management Strategy*, New York: Simon & Schuster, 1980 (大谷訳『戦略経営への挑戦』, 日本経済新聞社, 1982, 111頁) .
- (6) Rowe, A.J., Mason, R.O., & Dickel, K.E., *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Canada: Addison-Wesley, 1982.
- (7) Glueck, W.F., *Strategic Management and Business Policy*, New York: McGraw-Hill, 1980, pp. 16-17. なお、議論の大部分は私企業における戦略的経営についてであるが、公企業ないしパブリックなセクターにおける戦略的経営を論ずる論文も多少ながら見られる。Cf. Ruffat, J., "Strategic Management of Public and Non-Market Corporations", *Long Range Planning*, Vol. 16, No. 2, 1983, pp. 74-84. ; Ring, P.S., & Perry, J.L., "Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, 1985, pp. 276-286.
- (8) Brandt, S.C., *Strategic Planning in Emerging Companies*, Canada: Addison-

- Wesley, 1981 (土岐他訳『先端企業の戦略計画』, ダイヤモンド社, 1982, 119頁).
- (9) Tichy, et al. は, 人間資源管理(Human Resource Management)という興味深い概念を提示し, 「有効な戦略的経営は有効な人間資源管理を必要とする」という一つの結論を述べている。 Cf. Tichy, N.M., Fombrun, C.J., & Devanna, M.A., "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Vol.23, No.2, 1982, pp.47-61.
- (10) Ansoff, H.I., *The New Corporate Strategy*, *op. cit.* (同訳書, 第19章)。
- (11) 日本能率協会編『シナリオ・1990 戦略経営の時代』, 日本能率協会, 1982, 183頁。なお, 同年に刊行された同協会編の著作では, 戦略が経営企画の主要部分を占め企業組織の中に「戦略性」が偏在している経営を戦略的経営と位置付けている。その際, 「戦略性」の要素としては重点志向性, リアルタイム性, 全体性, 長期構造的性の4つが示されている。詳細については, 日本能率協会編『シナリオ・1990 戦略経営の実践』, 日本能率協会, 1982を参照されたい。