

《論 説》

## 戦略経営論に関する一考察

西 門 正 巳

### 目 次

#### 問題提起

- 1 経営戦略の概念と定義
  - 1-1 経営戦略の概念と位置付け
  - 1-2 経営戦略の階層性
- 2 経営戦略論の展開
  - 2-1 アンソフの企業戦略論
  - 2-2 戦略展開の手法
- 3 戦略経営論への転換
  - 3-1 戦略経営論
  - 3-2 戦略型経営
- 4 戦略経営の最近の研究
  - 4-1 戦略経営に関するアメリカの文献
  - 4-2 日本における経営戦略論と戦略経営論

#### 結 言

### 問題提起

環境変化の激しき、そのサイクルの短さと共に未来の事象に対する不確実性は増大し、それに伴う予測の困難さは益々大きくならざるを得ない。この事を反映して企業経営においても本来軍事用語であった「戦略」が昨今日常的に用いられるようになった。それはまた、他方において経済成長が鈍化し、景気が低迷する状況の下で企業が生き残るために今までに無かった経営

の在り方を求めているからに他ならないであろう。

ところで経営戦略という問題に関して研究の面では1960年代から採り上げられるようになり、それは一言で言って経営革新の指針を示すものとして考えられて来ており、さらに最近ではそれに対する確実な実行の段階をも含めた戦略経営として重視されるに至った。

では近年とくに強調されるようになった戦略経営とは具体的にどのような内容を持つものであろうか、また何故にあえて戦略経営と言い換えなければならないのか、さらにその場合の戦略経営とは一体どのような経営のあり方を指すのか等について、アメリカの文献を通して検討を加えて見たい。

## 1 経営戦略の概念と定義

### 1-1 経営戦略の概念と位置付け

1950年代には企業経営の上において未だ経営戦略と言う概念はそれほど重要な意味を持たなかった。標準的なテキストとして広く用いられたクーンツ＝オドンネル (H. Koontz and C. O'Donnell) の著書<sup>(1)</sup>においても経営戦略と言う言葉は見当たらない、当時は経営管理を計画、組織、指揮、調整、統制と言う諸機能の過程として捉える考え方が一般に理解し易く、したがって広く受け入れられていたが、フェヨール (H. Fayol) <sup>(2)</sup>に始まるこのような考え方を受け継いだ管理過程論あるいは管理原則論<sup>(3)</sup>の中では経営戦略は独立し

---

(1) Koontz, H. & C. O'Donnell, *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, Inc., 1955

(2) Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916

(3) 管理過程はそれぞれ論者によって次のように捉えられている。

a. Fayol, H., (*Administration Industrielle et générale*, 1916)

計画、組織、指揮、調整、統制

b. Newmann, W. H., (*Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, 1961)

た位置さえ与えられていない。

このような状況の下で経営戦略と言う用語が見られるようになったのは1960年代に入ってチャンドラー (A. D. Chandler Jr.)<sup>(4)</sup>、アンソフ (H. I. Ansoff)<sup>(5)</sup>あるいはアンソニー (R. N. Anthony)<sup>(6)</sup>等によって経営計画あるいは意思決定との関連において、経営計画や意思決定の一範疇として、すなわち経営管理過程を計画、執行、統制と簡略化してみた場合、経営管理の出発点に位置する計画領域において戦略的計画や戦略的意思決定として取り上げられたのが始まりと見ることが出来る。

すなわち企業経営の根幹をなす日常的な業務活動の場においてその管理に必要な計画、換言すれば業務的計画あるいはそこで要求される業務的意思決定に対応する特別なものとして取り扱われてきた。<sup>(7)</sup>

---

計画化、組織化、資源の統合、指揮、統制化

c. Davis, R. C., (*The Fundamentals of Top Management*, 1951)

計画化、組織化、統制化

d. Urwick, L., (*The Elements of Administration*, 1955)

予測、計画化、組織、調整、統制

e. Breck, E. F., (*The Principles and Paractice of Management*, 1955)

計画化、統制、調整、動機づけ

f. Koontz, H. & C. O'Donnell (*Principles of Managment*, 1955)

計画、組織、要員配置、指揮、統制、調整

また、組織、管理の原則として一般に次のようなことが挙げられている。

命令統一の原則 (principle of unity of control)

専門化の原則 (principle of specialization)

管理範囲の原則 (principle of span of control)

階層制の原則 (principle of scalarship of hierarchy)

権限委譲の原則 (principle of deligation of authority)

(4) Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, 1962

(5) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1965

(6) Anthony, R. F., *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University, Division, of Research, 1965

(7) 戦略的計画に対応させて業務的計画を戦術的計画と表現することもおこなわれる、戦術的意思決定と言う場合も同様である。

計画 → 執行 → 統制

- ├── 業務的（戦術的）計画，または業務的（戦術的）意思決定
- └── 戦略的計画，または戦略的意思決定

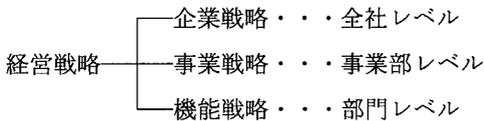
つまりは経営戦略は従来とは異なった革新的内容と創造性をともなう単発的な計画と考えられたに過ぎない。しかしその後、環境の変化と競争の激化に伴い経営戦略の重要性が次第に認識されるようになり、1970年代に入ると企業の存続に不可欠のものと認識され、情報処理手段としてのコンピュータの発達と共に経営戦略にかんする様々な手法も開発されるに至った。

### 1-2 経営戦略の階層性

戦略的計画として経営計画の一類型に過ぎなかった未知の事態への対応策から、1960年代も後半に入ると経営上の重要な問題として経営戦略が位置づけられるようになった。生産した製品の販売から売れる製品の生産へと発想の転換を迫られ、顧客指向の経営活動が要求されるようになり、さらに新しい市場を求めて海外への進出をも必要とするに至ったが、このことはとりもなおさず従来からの経営の在り方に変化を求めずには置かない。その場合新規参入であればなおさらのこと新市場での競争に打ち勝つためには革新的、創造的な方法を以て経営活動を展開しなければならないことは言う迄もない。しかしてここにおいて展開される経営活動を方向づける一連の行為の過程が経営戦略にはかならない。

経営戦略とは企業が何を為すべきか、それを如何にして実行するかと言う方向と方法を示す一連の行為を伴うものであり、その行為が戦略策定と呼ばれる。したがって大きく捉えれば経営戦略とは総ての企業が持つべきビジョンであって、企業の在るべき姿、在りたいと願う姿を示したものであることができるが、しかしそれは余りにも大きくかつ漠然としたものになり、従ってこれを具体的に示したものが戦略目標であって、これをどのようにして達成するかと言う手段を示したものが戦略計画に他ならない。<sup>(8)</sup>

このように考えると経営戦略とは企業のトップ・マネジメントのみの問題として捉えられるかも知れない。しかしトップ・マネジメントの策定した経営戦略は各階層のマネジメントを通して現場の活動の中に忠実に展開され、具体的な成果とならなければならない。かつその場合、経営規模が大きく組織管理が分権化していればいる程ミドル・マネジメント及びロー・マネジメントも独自の責任と権限の範囲においてそれぞれの立場での経営戦略を展開しなければならなくなってくる。そこで現在では管理階層と関連して経営戦略も次のような階層に於いて捉えられている。<sup>(9)</sup>



各管理階層の戦略は上位の戦略を継承し、それを細分化し、かつ具体化したものとして相互に整合性を持たなければならない。そして同時に上位の戦略を実行するための手段は下位の戦略目標を形成すると言った「目的と手段」の連鎖も見られなければならない。このような関係が貫かれて初めて企業戦略が組織の末端まで無理なく伝わり、そのことによって組織の行動が全体の目的に添って矛盾無く、より効果的に遂行されるばかりでなく、その範囲内で各部門、各階層独自の戦略活動も可能となる。<sup>(10)</sup>

(8) 拙著『現代企業の戦略経営』白桃書房，昭和59年，42頁

(9) cf. Hofer, C. W. and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing, 1978

Vancil, R. F. and P. Rorange, "Strategic Planning in Diversified companies-step by step through the three-cycle, long-range planning process", *Harvard Business Review*, Jna-Feb. 1975

(10) 前掲拙著，114頁

## 2 経営戦略論の展開

### 2-1 アンソフの企業戦略論

経営戦略の概念や定義づけを行ったのはアンドリュース(K.R. Andrews)<sup>(11)</sup>であるが、それによると経営戦略とは企業の目的ないしは目標、およびそれらを達成するための基本方針や計画をも含めた一つの纏まりであるが、それは a. 現在会社がどのような事業に従事し、 b. どのような事業に従事しようとしているか、 c. 会社がどのようなものであり、 d. どのようなものであろうとするのか、を表明したものである。

このような抽象的、一般的な定義に対して具体的な経営戦略のありようを意思決定の側面から展開したのがアンソフである。<sup>(12)</sup> 経営戦略を意思決定との関連で捉え、経営活動における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定に分類した上で、問題を戦略的決定とくに企業戦略に焦点を当て、企業行動理論の考え方を採り入れながら戦略策定の理論を展開している。その要点は次のように要約することが出来る。

アンソフは企業戦略を意思決定の側面から捉えるのであるが、その際、戦略的意思決定の究極の目的は企業のために製品と市場のコンビネーションを選択することである。そしてこのコンビネーションは新しい製品や市場の追加、あるいは古い製品や市場の放棄、あるいはまた現在の地位の拡大などによって作られる。勿論この行為は現在の企業の体制や体質を変革することを意図するものであるから、そこには資源の再配分が必要になり、そのように見てくると経営戦略は一つの投資決定論と考えられるかも知れないが、それは単に幾つかの与えられた対象に対する資源配分の計量的な選択、決定活動ではなくして、投資対象それ自体の選択、決定、すなわち資源を配分すべき

---

(11) Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, 1971

(12) Ansoff, H. I., op. cit.,

製品、市場を見出し、決定することにある。したがってそのためには製品、市場機会を求めめるための適応的な探究手法をとらなければならないが、その場合次のような段階的アプローチをとる。

(多角化する場合)

ステップ1・・・企業を多角化すべきか否かの決定

ステップ2・・・広範な業種別リストから大雑把な製品、市場範囲の選択

ステップ3・・・その製品、市場範囲から諸特性や種類を検討し、絞って行く<sup>(13)</sup>

なお経営戦略は目標そのものの設定をも含むものであって、企業経営の目標値としては通常、資本利益率が用いられるが、長期の目標としてこれを予測し、推定することは不可能なことが多く、したがってそれに代わるものとして長期の収益性に貢献するような、つまりは外部的な競争上の地位を向上させるような測定可能な諸特性を指標として置く以外にない。また、このようにして設定される経済的目標のほかに、組織を構成する様々な個人のもつ非経済的目標やさらに企業も社会の一員としての責任と制約からくる諸目標等、達成すべき目標の階層が生み出される。<sup>(14)</sup>さらにそのようにして設定された諸目標を達成するために製品、市場領域が選択されるのであるが、そのばあい決め手となる要素としてシナジーが重要な鍵となる。シナジーとは部分的なものの総計よりも大きな一種の結合利益を生み出すことのできる相乗効果であって、販売シナジー、操業シナジー、マネジメント・シナジー、投資シナジー等があり、これらを同時に検討しなければならない。

以上のようにして、製品、市場の二つの戦略要因とシナジー並びに自社の能力とを検討することによって、拡大化、多角化の戦略ベクトルを決定することが可能となる。<sup>(15)</sup>

(13) *ibid.*, chapter 2 pp. 12-28

(14) *ibid.*, chapter 3 and 4 pp. 29-42 and pp. 43-74

(15) *ibid.*, chapter 6 and 7 pp. 103-121 and pp. 122-138

## 2-2 戦略展開の手法

アンソフによって経営戦略とくに全社的な企業戦略について明確な方向づけが戦略ベクトルとして示されたが、その後さまざまな側面から戦略策定の具体的な手法が開発されるようになった、その中で一般に知られているものとしては次のようなものが挙げられる。

### ①PPM (Product Portfolio Management)

ボストン・コンサルティング・グループ (Boston Consulting Group) によって開発された手法で、自社の製品、事業について市場占有率の高低、市場成長率の高低からなるマトリクスを描き、資金の重点配分の方角を見出そうとするもの<sup>(16)</sup>である。ただ、この手法は現在の事業、製品分野においてその範囲での資金配分の重点策を考えるものであって、現在行っている各事業や取り扱い製品群について現状を認識すると言う点では役立ち、いかなる対策を講ずべきかを知ることはできるが、将来どのような事業分野へ進出すればよいか、すなわち、何をなすべきを求めることは出来ない。

### ②PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)

ハーバード大学を中心に実施されている企業データによる研究で約2000の事業に付いて既に10年近くデータを集積しており、それから多くの戦略上の示唆を得ることが出来るとされている。つまり、事例データの集積から参考となる情報を見出そうとするものである。

### ③ランチェスター戦略

イギリスの航空技術者が過去の戦闘の状況を分析し、兵力の差がどのように影響するかを統計解析したもので、その一として双方の損失比は兵力の比の2乗に比例すると結論づけており、これを企業経営に応用する場合には次のように読み換えることができる。

---

(16) アペグレン=ボストン・コンサルティング・グループ編著『ポートフォリオ戦略—再成長への挑戦』プレジデント社、昭和52年 参照

- a. 全市場に戦力を分散させるのではなくして、特定市場に集中するほうが有利である
- b. 強者、弱者の入り乱れている市場では自社よりも弱い企業に攻撃をかけ、倒すことによって結果的に強者を脅かす<sup>(17)</sup>

④シナリオ・ライティング

ある事象の予測には多くの仮説を設定しなければならず、他の要因の変化が発生する場合もあって有効な予測が困難であるが、これを総合的に組み込んだ形で環境予測を行うための方法として用いられる。<sup>(18)</sup>

企業戦略の策定につながる手続き、手法としては以上のようなものが開発されているが、日常的な現場活動の中で戦略活動を検討するには小集団活動を基礎とする KJ 法やブレイン・ストーミング等によるアイデアを引き出す方法があり、また広く外部に対して技術や社会の将来の方向を探るためにはデルファイ法等も用いられる。

何れにせよ特定の企業に合致した戦略策定手法はそれぞれの企業で開発する以外になく、それゆえにこそ創業者利得を獲得し、市場での優位な地位を確保しうるのである。

---

(17) ドラッカー (Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, 1985, pp.194-202 and pp. 222-224) もこのような点について企業家的戦略として企業外部の市場における政策並びに実践の場合は「総力をもって攻撃すること」つまりゆるぎない地位の確保を目指すこと、及び「手薄なところを攻撃すること」としてリーダー企業（最初のイノベーター）よりもその意味するところをよく知り、これをフルに活かしてリーダーシップをとること、あるいは他のイノベーターのもつ習慣を利用し、安心や弱点を突く事などをあげている。

(18) 拙稿「経営戦略とイノベーション」『大阪経大論集』第174号、1986年11月、370-372頁

### 3 戦略経営論への転換

#### 3-1 戦略経営論

経営戦略はそれ自体が如何に優れたものであっても、現実には実行に移されなければ経営成果には繋がらない。従って戦略の策定と同時にその実行段階をも重視すべきことが認識されるようになった。アンソフも再びこの点を強調して先の企業戦略論からの戦略経営論を展開<sup>(19)</sup>するに至った。アンソフの言う戦略経営とは次のようなものである。

まず組織が基礎に置かれる。その組織とは ESO (environment-serving organization) すなわち環境に貢献する組織つまりは社内においては能率的であり、社外に対しては企業家的でなければならず、このような組織に最大成果をもたらすような企業行動がとられなければならない。

そのため、環境と組織の問題を経営戦略を媒介とし、これと関連させて環境と戦略の相互作用の過程と、それに続く内部的支配力と力学が変化する過程としての組織の戦略行動を考える。この理論では環境変化を乱気流として表現し、これに対する戦略パターンや組織構造についても同様に不確実性の小さい順に、安定的、反応的、先行的、探究的、創造的の五つに分類し、それぞれがうまく対応した場合に最大の成果を見ることになるものと考えている。<sup>(20)</sup>

ここで五段階分類の環境条件に対する戦略パターンの決定要因は製品、市場およびマーケティングに求められ、同様に環境に適応する組織は、組織の開放性、最高経営者の能力、風土、欲求、さらに組織メンバーのもつ個別の性格や能力を組織全体としての組織構造や戦略活動に結合させる橋渡しとなる権力構造と戦略的リーダーシップの側面から捉えると言った概念的フレー

---

(19) Ansoff, H. I., *Strategic Management*, Macmillan, 1978

(20) 乱気流の水準は予測可能性の大小、頻度の高低、対応時間の長短、新奇性の程度、応用可能な予測手法の有無などによって決まる。ibid., chapter 5

ムワークを設定している。

環境変化——（乱気流）安定的，反应的，先行的，探究的，創造的

戦略パターンの決定要因——製品，市場，マーケティング

組織構造——組織の開放性，最高経営者の能力，風土，欲求，組織メンバーの性格や能力

権力構造，戦略的リーダーシップ

ここに環境変化に対する組織の維持，発展のための戦略，この戦略をより一層適切なものたらしめるための組織メンバーの能力開発が重要な意味を持つことになる。

### 3-2 戦略型経営

組織を環境変化に対応させるための適切な戦略の策定，並びにその戦略を確実に実行するための管理の在り方を提示しようとするのがマイルズ＝スノー（R. E. Miles and C. C. Snow）<sup>(21)</sup>である。その理論によれば環境に適応した経営戦略，組織機構，管理過程の三者が適合した場合に初めて組織の効果的かつ効率的活動が展開されることになる。ところで経営戦略と組織機構は業務範囲外の活動を制約し，組織機構と管理過程は経営戦略を制約する。したがってこれら三者を適合させることが支配者連合体（dominant coalition）の課題となる。<sup>(22)</sup>

そこでこの適合関係を左右する組織の形態には次の四類型が考えられる。

防衛型（Defenders）——狭い製品，市場領域を持って限られた範囲で専門性を発揮しているが，新しい機会を求めようとしない。

(21) Miles, R. E. and C. C. Snow *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978

(22) 支配者連合体とは管理階層の上のトップ・マネジメントとはやや異なり，むしろテクノストラクチャーに近いものと考えられる。

探索型 (Prospectors) — 絶えず市場機会を探索して止まず、何時でも新しい環境に対応できる体制を整えている。

分析型 (Analyzers) — 比較的安定した事業領域を持つ一方で、変動的な事業領域を持つと言う異なった分野の事業を同時に営んでおり、前者に対しては日常業務活動を効率的に達成し、後者に対してはトップ・マネジメントが新しいアイデアを求めて素早く行動を起こす。

受身型 (Reactors) — トップ・マネジメントが環境の変化や不確実性に気付いてもそれに効率的に対応することが出来ない。

このような類型の中で防衛型、探索型、分析型のいずれをも採り得ない場合に受身型となるのであるが、この型は結果的に業績が悪化して行かざるを得ない。

要するに、組織が自らに適した環境を選択してこれに適応し、あるいはそうした状況を作り出す戦略を策定し、その戦略の効果の実行にはそれに適合した組織機構を必要とすると同時に、その運用には戦略と組織機構に適した管理システムが必要となる。またこの管理システムは、次に策定される戦略の条件を構成すると言うサイクルを形成する。

経営戦略と組織機構に関して、「組織は戦略に従う」と言うチャンドラー (A. D. Chandler, Jr.)<sup>(23)</sup>の命題があるが、経営戦略はまた同時に依って立つ組織機構や管理システムに大きく影響を受けるところからこれら三者は密接な関連性を持ち、調和が取れていなければならず、「戦略は組織に従う」とも言われる所以である。

---

(23) Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT, 1962

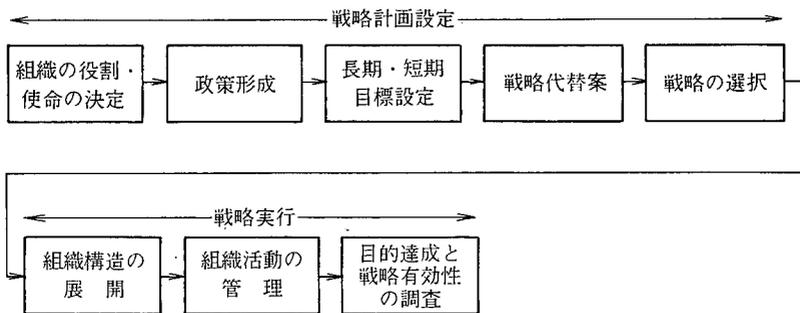
## 4 戦略経営の最近の研究

### 4-1 戦略経営論に関するアメリカの文献

近年、特に1980年代に入ってから以上見てきたような経緯を経て戦略経営と言う表題のアメリカ文献が多く見られるようになった、そこでその中の幾つかを取り上げて内容を検討してみよう。

#### (1) バヤーズ (L. L. Byars) の戦略経営論<sup>(24)</sup>

バヤーズによれば戦略経営とは次の図のような戦略経営過程として示される、従ってこのことからすればそれは管理過程論を基礎とする経営戦略重視の経営管理活動と見る事が出来る。



〈出所〉 Lloyd L Byars, *Strategic Management: Planning and Implementation*.  
1984, P. 7

#### 〔戦略計画設定の過程〕

- a. 組織使命の決定——戦略経営の過程は先ず組織に与えられた役割・使命の確定から始まるが、それには①事業を営む上での価値、信念、ガイドラインの設定、②組織のあるべき姿、

(24) Byars, L. L., *Strategic Management: Planning and Implementation*, Harper & Row, 1984

等についての記述を含む。

この段階においては企業の内外環境について予測並びに評価が行なわれ、組織内部の力関係が作用する。<sup>(25)</sup>

- b. 政策形成——目標を確立し、戦略を選択して実行する際のアウトラインやフレームワークとしての一般的ガイドの決定
- c. 長期・短期目標の設定——組織の使命を達成する上で財務年度を越える成果の目標及びそれを達成する上での一年間のマネジメントの目標を設定する。<sup>(26)</sup>
- d. 戦略代替案の統合——様々な戦略案をリストアップする。①安定成長戦略、②成長戦略、③合併戦略、④合弁戦略、⑤撤退戦略、⑥縮小戦略、⑦統合戦略、等々<sup>(27)</sup>
- e. 戦略の選択——長期・短期目標を達成、遂行する組織の特定の戦略または諸戦略の選択、この段階でさまざまな決定モデルが用いられる。<sup>(28)</sup>

#### 〔戦略実行の過程〕

- f. 組織構造の開発——権力関係、仕事と部門の分割、ラインとスタッフ、等々の問題、あるいは組織構造のより新しい形態による戦略実行のための組織展開<sup>(29)</sup>
- g. 組織活動の管理——資源展開を始め、マーケティング、生産、財務、R & D、労務等に関する機能戦略の展開によるリーダーシップ、モチベーションの考慮等、戦略が有効に達成されるに伴って必要な行動の続行<sup>(30)</sup>

(25) *ibid.*, pp. 19-21

(26) *ibid.*, pp. 48-67

(27) *ibid.*, pp. 76-105

(28) *ibid.*, pp. 119-128

(29) *ibid.*, pp. 158-182

(30) *ibid.*, pp. 196-212

h. 組織目的達成の監視——組織がその目標の達成に向かって進んでいるかどうかの監視と戦略の評価、業績のフィードバック<sup>(31)</sup>

以上のようにバヤーズの言う戦略経営とは戦略的活動を遂行する組織管理の過程を指すものと言える。

(2) コマフォード=キャラハン (R. A. Comaford & D. W. Callaghan) の戦略経営論<sup>(32)</sup>

戦略経営論の進展についてコマフォード=キャラハンは、a. 環境と対応の多様化, b. パラダイムの明確化, c. マネジメントの役割の確立, d. 戦略実行過程の包摂等からその必要性が生じたものとして次頁のようなモデルを示している。

ここでは戦略経営の大きな要素として、a. 組織の役割・使命, b. 戦略レベル (社会戦略, 企業戦略, 事業戦略, 機能戦略), c. コンティンジェンシーの考え方が上げられる<sup>(33)</sup>。

戦略形成に当たっては政治, 経済, 技術, 社会の各環境, さらにその中に含まれる産業ないしは業界の分析評価のうえで自社企業および事業単位の戦略が検討されるべきであり, そこから生み出される戦略として, 積極的な経営姿勢としての集中, 統合, あるいは多角化, 防御的姿勢としての縮小, 撤退, 精算等の諸戦略が上げられる。なお特に合併, 買収等を通じて海外での生産, 販売等, 地球規模の戦略展開が重視される。<sup>(34)</sup>

そのため戦略の策定, 戦略の実行と言う経営過程の中で, さらにそれぞれの段階において社会レベル, 企業レベル, 事業レベル, 機能レベルの幅広い諸活動が同時並行的に行われなければならないと言う点を強調している。

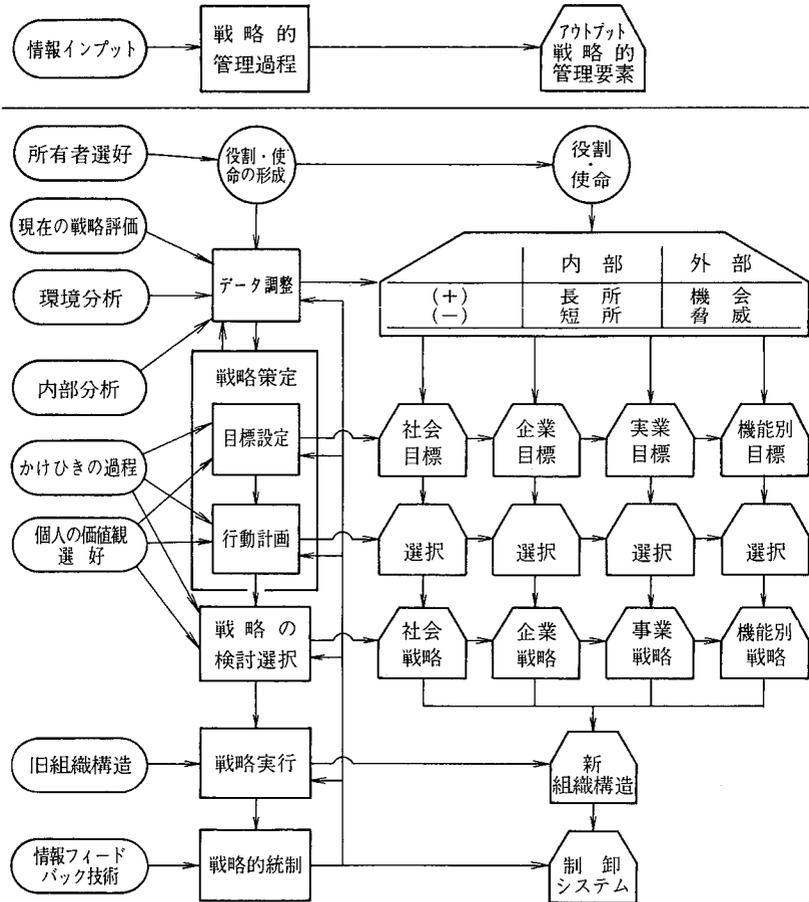
---

(31) *ibid.*, pp. 229-236

(32) Comaford, R. A. and D. W. Callaghan, *Strategic Management*, Kent Publishing, 1985

(33) *ibid.*, pp. 8-17

(34) *ibid.*, pp. 125-132

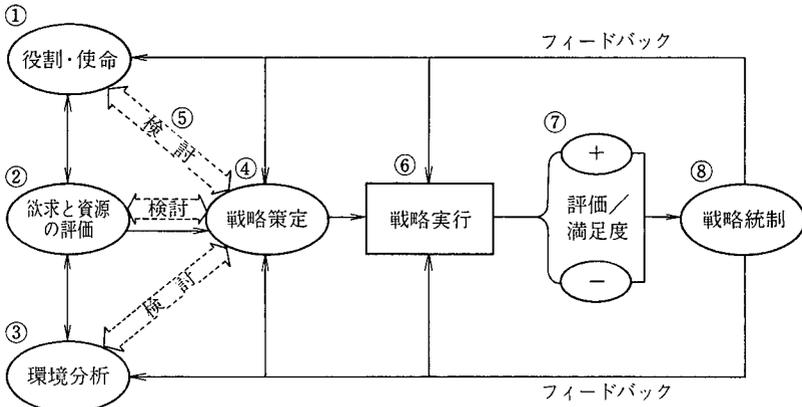


〈出所〉 Robert A. Comerford, *Strategic Management*. 1985, P. 8

(3) ジャスティス等 (R. T. Justis, R. J. Judo and D. B. Stephens) の戦略経営論<sup>(35)</sup>

(35) Justis, R. T., Judo, R. J. and D. B. Stephens, *Strategic Management and Policy*, Prentice-Hall Inc., 1985

環境の中で一方において組織の役割・使命を追求しながら組織の資源を管理して行く経営管理過程が戦略経営である<sup>(36)</sup>と定義づけ、次のような事項を含む戦略経営過程のモデルが示される。<sup>(37)</sup>



〈出所〉 Robert T. Justis et al., *Strategic Management and Policy*, 1985, P. 9

- a. 使命の表示——組織に必要な使命や目的の設定
- b. 評価・分析——使命達成に関連する内部、外部の環境の予測、分析、評価
- c. 戦略の形成——①戦略の形成あるいは変更の必要性の認識、②代替戦略の作成、統合、③各代替案の評価、④代替諸戦略からの最適戦略の決定、の五段階を経て戦略を形成、同時に管理階層別の戦略に分化（企業レベルトップ、事業レベルミドル、機能レベルローワー）
- d. 戦略の検討——戦略が組織目的や環境に合致しているか否か
- e. 戦略の実行——組織活動と関連

(36) *ibid.*, p. 3

(37) *ibid.*, pp. 7-12

f. 戦略の評価——①戦略実行の成否, ②戦略の評価, 判定, ③戦略改善案の展開

g. 戦略の統制——目的, 目標, 方法, 政策に関して当初の通り用いられ, 実施されたかという点の検討

今や企業を取り巻く環境は大きく変化している, 工業化社会から情報化社会へ, そして高度技術の利用, 国民経済から世界経済への拡大, 短期的視野から長期的視野の要求, 集権から分権へ, 集団の制度から個人へ, 代表民主主義から参加民主主義へ, 階層構造からネットワーク構造へ, 北半球の問題から南半球の問題へ, 二者択一から多選択へ, これらの傾向は組織機構, 管理プロセス, 組織風土に大きく変化を求めらるであろう。このような状況の下で企業も戦略的な対応を迫られ, 戦略経営の必要性が生じる<sup>(38)</sup>ものと考えている。

この戦略経営論も前二者と同様に戦略の策定と実行と言う点から伝統的な管理過程の理論に則して特に忠実に展開されている。

#### (4) デビッド (R. F. David) の戦略経営論<sup>(39)</sup>

デビッドによれば戦略経営とは組織をしてその目標を達成せしめるであろう行動の形成, 実行および評価である。<sup>(40)</sup>そしてその三段階から次頁の経営モデルが導き出される。<sup>(41)</sup>

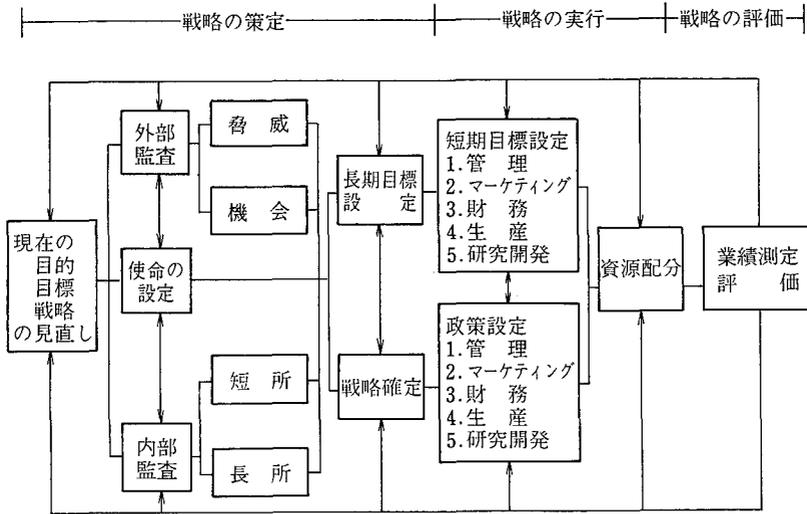
- a. 現在の使命, 長期目標, 諸戦略の定義
- b. 機会, 脅威の総合的な外部環境調査の実施 (政治, 経済, 技術, 社会, 競争の傾向)
- c. 企業の持つ強さ, 弱さに関する総合的な内部調査の実施 (管理, マーケティング, 財務, 生産, 研究・開発)

(38) *ibid.*, p. 162

(39) David, F. R., *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Co., 1986

(40) *ibid.*, p. 3

(41) *ibid.*, p. 13



〈出所〉 Fred R. David, *Fundamentals of Strategic Management*. 1986, P.19

- d. 企業の役割・使命の確立
- e. 長期目標の確立
- f. 諸戦略の確定（統合，拡大化，多角化，縮小，分離，精算）
- g. 戦略の実行
- h. 戦略の評価（調和，利益，流動性，等々）

デビッドによれば戦略経営の基本問題は、企業の目標を明確に定め、環境と自社の能力を十分に把握し、競争者を研究してこれに打ち勝つ事である。<sup>(42)</sup> このことからやはり戦略経営は戦略を策定し、これを忠実に実行することに帰着し、管理の過程を重視することになる。

#### 4-2 日本における経営戦略論と戦略経営論

戦略経営とはどのような経営の在り方を指すのかと言う点からアメリカに

(42) *ibid.*, pp. 18-19 and pp. 51-69

おける『戦略経営』(Strategic Management) と言う表題の四文献を検討して来たが、これに対して日本での戦略経営に関して理論的に採り上げた文献はまだそれ程多くはない。

アメリカの文献から見る限り、戦略経営とは、①あくまでもトップダウン式経営におけるトップ・マネジメントの課題であり、したがって②戦略の策定からその実行と言う管理過程を踏襲する、言わば伝統的な管理過程論の改良、現代判ともいえよう。

しかしながら、戦略経営と言う限りは問題をトップ・マネジメントのレベルに置き換え、戦略の策定のうえに戦略の実行を付け加えるだけで良いのであろうか、本当の意味での戦略経営とは①トップ・マネジメントによる戦略の策定と、現場での忠実な実行は当然のこと、それに加えて②経常的活動の上で生じる問題に対する各管理レベルでの戦略的対応ということがあって、つまりは組織を挙げて革新的、創造的活動が展開されること<sup>(43)</sup>でなければならないであろう。

ともあれ現在、経営戦略や戦略経営に関する日本での研究にはおよそ次のような類型が見られる。

- a. 戦略の策定に関する手続や手法の研究
- b. 戦略の策定とさらに実行段階をも含めた管理システム(戦略経営)の研究
- c. そのような戦略経営の概念と論理の追求
- d. 戦略経営の事例研究あるいは実態調査

最近、急激な円高の影響で企業の経営は極めて困難な問題に直面している、しかもこのような事態は未だ何れの企業も経験したことが無く、こうした環境の変化に如何に対応して行くかと言うことこそまさしく経営戦略や戦略経営論の課題である。しかしながら現在のところこうした課題に應えてい

---

(43) 拙著『現代企業の戦略経営』白桃書房、昭和59年 参照

るとはかならずしも言えない、事例研究や実態調査によるデータの集積は経営理論の構築や論理的な概念構成の基礎となり得るであろうが未だそのような方向には向かっていない、かと言ってそれらのデータは基本的に過去の事実を示すものであって、今回のような事態への戦略的対応にそれをそのまま参考とするには余りにも不十分である。

以上のようなことから、経営戦略論や戦略経営論はやはり未知の環境条件の変化に対して、状況によつてその具体的な対策や方法は違うにせよこれに適切に対応し、乗り切っていくことが出来るような基本的な概念や論理を確立しなければならないであろう。

## 結 言

経営戦略の位置付けを歴史的流れに則して眺め、現在の戦略経営論の内容をアメリカの文献によって検討して来た。それによると戦略経営とはトップ・マネジメントが策定した経営戦略をトップ・ダウン式に効率良く、完全に実行することにほかならない。その限りでは戦略経営論は伝統的な管理過程論をトップ・マネジメントのレベルに高め、環境変化に対応し得る理論にして来たと言える。しかし、今一つ他の階層のマネジメントさらには組織構成員全員の革新的、創造的活動を引き出すことも企業経営においては重要であり、この点をも含めて考える必要があるのではないかと思われる。

さらに昨今、日本における急激な円高による経済状況の変化は大企業にさえも大きな衝撃を与えている。これは今まで経験した事のない事態であり、まさに戦略的対応を迫られているのであるが現在の経営戦略の研究においてはそれに対して十分な回答を与えていない、また今後さらにどのような環境の変化を見ることになるかも知れない、従つてそのような時に発生するであろうさまざまな問題に答え得るような理論の確立が急がなければならない。