

【書評】

廣田俊郎著

『企業経営戦略論の基盤解明』 (税務経理協会, 2016年12月刊)

佐々木 利 廣

これまでに企業戦略や経営戦略という言葉がついた著書は数限りなく出版されている。そして1960年代のチャンドラーやアンソフを嚆矢とする経営戦略論は、その後未来志向性や全体性や創発性を含むような多様な経営戦略論へと発展していく。すなわち、事前に予測不可能な外部環境の不確実性に対して企業の進むべき方向に一定の指針を与えること、個々人の意思決定や行動が組織全体として統一されたものになること、そして非計画的で意図しない創発的動きが大きな渦となって企業全体の行動につながること、などを重視する視点である。しかし別の面からみると、こうした発展は経営戦略論がジャングルの様相を呈しているともいえる。そこで経営戦略に含まれる内容の多様性を十分に尊重しながらも、その内容に通底する論理や原理をもう一度明らかにしようとした著書が本書である。著書のはしがきには以下のようなメッセージが書かれている。

「現実の企業行動とそれを方向づける企業経営戦略は多様である。そうした多様性を説明するには、従来になかったとらえ方が必要である。ただし、用語や考え方の新しさだけに目を奪われると、その基盤にある原理的なものを見失いかねない。とはいえ、そういう原理的なものだけに焦点を合わせるならば、経営戦略のもつダイナミックな魅力を解明しきれない。かといって、目まぐるしく変化する現実だけに焦点を合わせていると、流行に振り回されるだけに終わってしまう。そうならないためにも、基盤的な考察が必要なのであり、本書が目指すのは、そうした企業経営戦略論の基盤解明である」(iv)

著者が書名に基盤解明という用語を加えたのは、まさにこうした意図からであり、さらに基盤解明に際して主に依拠したのは、J.D.トンプソンからN.ルーマン他に至る経済社会システム論である。もちろん、J.D.トンプソンとN.ルーマンとの学説史的連続性や企業経営戦略との理論的相性などについてはさらに考察すべき点も多いが、本書を通じて一貫して流れているのは3つのシステム観である。すなわち全体と部分の関係を包括的に捉えるシステム観、システムをそれを取り巻く環境との関係で捉えるシステム観、そして既存システムから自己準拠的に新

しいシステムが生み出されるというシステム観である。そして資源と情報と心理的エネルギーの3つから企業活動が展開されることを前提にしながら、企業とその活動を事物的次元、社会的次元、時間次元の3次元から捉えるという見方も一貫している。さらに本書の裏テーマになっていることは、企業によって繰り広げられる「活動」それ自体が価値創造をもたらし、そうした価値創造を生み出すための各種の活動を方向づけるのが企業経営戦略であるという視点である。こうした広義のシステム論を基盤にした企業経営戦略の説明が成功しているかどうかについては後に検証することにして、まずは本書の内容について確認していこう。

「序章 企業の諸課題を果たすための企業活動」では、章タイトルが明示しているように以下の3段階に区分された企業の諸課題に対応するためには、その3段階に応じた3組の企業諸活動がシステムとして統合的に機能することが必要であることを確認している。その意味では、序章は著者ならではの論理展開がなされている部分でもある。まず基本的な前提として、現代経済社会の重要な担い手でもある企業組織は、有用な製品とサービスの提供、収益性の向上、企業成長の達成という3つの基本目的を達成するために活動していることを確認する。そしてその基本目的と外部環境とを参照しながら、どのような企業諸活動を行うかの意思決定が想定されている。さらに、そうした企業諸活動に動員されるのは「資源」「情報」「心理的エネルギー」の3つであることを強調している。

こうした前提をもとに企業の諸課題を3段階に区分しながら説明している。すなわち、まず企業組織が基本目的を達成するために重要な諸課題をT.パーソンズのAGIL図式をもとに整理し、さらに企業組織が現在の環境変化に対応するための重要な諸課題を整理した後、将来にむけて企業組織を発展させるための重要な諸課題を論じている。このあたりのシステム論的視点からの整理は明快である。そしてこの3段階に区分した諸課題に対処するための企業活動を、それぞれ経営管理活動と現場諸活動との整合化、企業内コア活動と環境対応（境界連結）活動との整合化、現状維持活動と現状変革活動との整合化の3つに整理する。3つのシステム観からの整理である。

「第1章 経営戦略の形成と見なおし」では、通常経営戦略の内容論や過程論として紹介される数多くの理論をシステム論の視点から整理している。ここでも形成しようとする経営戦略それ自体が一つのシステムであることを前提に議論をスタートしている。そして経営戦略形成のために取り組むべき基本的諸課題として、①企業環境動向の解明、②企業ドメインの設定、③経営理念とビジョン明確化、④経営資源の確保と活用、⑤競争戦略の方針決定、⑥提携戦略の方針決定、⑦ビジネスモデルの形成と革新、⑧イノベーションへの取り組み、の8つを挙げている（図1-5参照）。この8つの基本的諸課題はそのまま第2章以降の章立てに対応していることは言うまでもない。そして最後に、②企業ドメインの設定から⑧イノベーションへの取り組みまでの経営戦略の諸側面が現状のままでよいかどうかの妥当性を事物次元と社会的次元と時間次元で検討することが必要であると主張している。このあたりの説明もN.ルーマンの思想

が色濃く出ている。

「第2章 環境変化のもとでの戦略形成と環境分析方法」は、企業にとってマクロ環境ともいえる経済社会環境の変化に対する戦略的対応の議論とミクロ的環境ともいえる経営環境の変化に対する戦略形成の議論がなされている。特にアフォーダンス理論とミンツバーグの戦略の5Pの考え方をもとに、資源依存と情報不確実性に対する企業としての戦略的対応を分析している箇所は非常にユニークな視点が提示されている。そして後半の環境分析の手法の説明では、マクロな経済社会環境を解明するための方法としてPEST分析、関係市場分析、組織間関係分析、ステークホルダー分析、SWOT分析などの手法が紹介されている。

「第3章 企業ドメインの設定と変革」では、企業ドメインの設定にあたって重視する視点を、戦略的ポジショニングの視点からのドメイン設定と変革、資源ベースの視点からのドメイン設定と変革、その両方をもとにした競争優位の獲得と取引コストの最小化という視点からのドメイン設定と変革の3つに区分する。さらに企業ドメインを適切に設定することで、結果として環境不確実性増大への対応、自社アイデンティティの確立と組織学習課題の明確化、規模の経済や範囲の経済やスピードの経済や連結の経済など各種の経済の実現が得られることを主張している。そして企業ドメインの設定が妥当であるかどうかについては、事物次元、社会的次元、時間次元の3次元から検討しようとしている。経営戦略論の代表的研究者であるアンソフが、企業ドメインを製品—市場範囲という言葉で表し、活動領域を広げる動きを成長ベクトルという言葉で表現したことは周知の事実であるが、著者固有の視点からアンソフ理論の再評価をしている点が興味深い。後半は、企業ドメインの変革に関わる多様な分析手法を紹介しているが、その一部は第2章との重複部分が見られる。また最後に、スペンサー＝ブラウンの「[区別・指し示し]」の視点から企業ドメイン変革の多様な実行方法の整理を行おうとしているけれども、その視点はユニークではあるが十分に説得的な議論が行われているとは言い難い。

「第4章 経営戦略を導く経営理念とビジョン」の前半部分では、表面的な理念・ビジョン論に終わらずに、その基盤にはどのような価値概念が組み込まれているかを徹底して考察しようとしている。まず企業活動に影響を及ぼすような価値概念は、事物次元からは善という立場での評価、社会的次元からは正という立場での評価、時間次元からは徳という立場からの評価がなされることを前提にしながら、個人の行為に関わる善と個人の存在に関わる徳と社会の制度やルールに関わる正という価値は、ヒエラルヒーを構成しているという。そして「正」>「徳」>「善」という価値ヒエラルヒーは、個々の人間だけではなく企業にも当てはまることを強調している。こうした検討をもとに、後半部分では経営理念やビジョンを重視する企業経営論として、エクセレント・カンパニー論、ビジョナリー・カンパニー論、「美徳の経営」企業論などを独自の視点から紹介し検討している。たとえばビジョナリー・カンパニー論の枠組みを進化論（ダーウィン）的視点から再整理している点も興味深い。

「第5章 経営資源の確保と活用の戦略」の前半では、主に資源ベースの視点から経営資源

をどのように分類するべきか、競争優位を獲得することが可能になる経営資源はどのような属性を有しているか、経営資源を効果的に活用するためにはどのような方法があるか、などを議論している。後半では、ダイナミック・ケイパビリティ論の視点から激しい環境変化に対応しながら企業の組織能力をどのように形成していくかを3つのP(プロセス、ポジション、パス)から整理している。このプロセス、ポジション、パスという3つのPから、外部環境の変化に対する変化対応能力の形成過程を分析するという枠組みは、著者のオリジナルな視点であり興味深い。

「第6章 競争優位獲得のための競争戦略」で扱われている多様な競争戦略の考え方は、経営戦略論の核になる部分でもある。M.ポーター(1980)のファイブフォースモデルに基づく競争戦略、バリューチェーン重視の競争戦略、国の競争優位重視の競争戦略などのポジショニング的考え方はじめ、資源ベース視点の競争戦略、コミットメント重視の競争戦略、デルタモデル競争戦略、などが詳細に検討されている。後半では、事物次元と社会的次元と時間次元という3つの意味次元でどのような競争優位の獲得を目指しているかを検討している。第1の事物次元での競争優位の獲得は、どのような事業領域でどのような製品サービスを提供するかが重要になる。コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略がそれに該当する。第2の社会的次元での競争優位の獲得は、顧客満足の向上による競争優位でありCRMがそれに相応する。第3の時間次元での競争優位は、イノベーションや持続的改善による競争優位であり、学習やイノベーションが該当する。3つの次元からの競争優位獲得の視点以外にも、競争優位獲得の根拠を企業外部に求めるか、それとも企業内部に求めるか、さらには需要面や供給面に求めるかという視点や、競争業者との敵対関係への対処を重視することで競争優位を獲得するか、補完業者との協調関係を重視することで競争優位を獲得するかという視点についても検討している。こうした各種の競争戦略論の議論を3つの次元と企業外部-企業内部という軸で整理した図6-8は著者独自の視点が示されていて興味深い。

「第7章 提携(アライアンス)の戦略」は、第6章と対になる議論であり、まず企業が提携行動に踏み切る動機、提携行動で活用される諸要因、提携行動の組織化の方法が整理されている。企業は他企業との提携行動を通じて、資源や情報や心理的エネルギーを有効活用しながら提携企業間の組織間調整を行っていることを前提に、そうした側面を説明できるような理論を検討しようとしている。ただこのあたりの議論はやや生煮えの感があり、資源・情報・心理的エネルギーという3要因とは別に組織間調整面が加えられた理由も判然としない。続いて提携行動の諸形態として、同業種ネットワーク、異業種情報ネットワーク、提携による知識学習、アライアンス・コンステレーション戦略、プラットフォーム戦略などが議論されている。その後、そうした提携を支えるために形成される集団の形態を区分する手がかりとして、Astley=Fombrum(1983)の4つの集団戦略を援用しようとしている部分は今後の発展可能性があるように思われる。

「第8章 効果的なビジネスモデルの形成と革新」では、すでに述べた3つのシステム観に基づいてビジネスモデルの全体像を把握しようとしている。まず従来のビジネスモデルをめぐる多様な議論を整理しながら、ビジネスモデルの構成要素を、①コア活動プロセスの整備、②経営資源の効果的活用、③顧客との関係形成、④取引企業との関係形成、⑤収益向上の工夫、の5つに整理している。言うまでもなく、前半の①②は企業内部的側面でコア活動部分であり、後半の③④は企業外部的側面で外部環境への対処活動部分である。そして①コア活動プロセス（ビジネスプロセス）における活動の連鎖の形態として、バリューチェーン、バリューネットワーク、バリューショップという3つの価値創造形態があり、その相違は用いるテクノロジーによって決まるというStabell=Fjeldstad（1998）の議論を紹介している。最後にビジネスモデルを革新するための手法として、コア活動プロセスと取引関係の再編によるビジネスモデルの革新、経営資源の保有形態の工夫によるビジネスモデルの革新、独自の顧客価値の提供によるビジネスモデルの革新、コストダウンへの取り組みによるビジネスモデルの革新の4つを具体例を用いながら説明している。最後にそうしたビジネスモデルの革新がどのようなプロセスで進んでいくのかを議論している。アンバンドリング論の援用なども注目すべきであるが、この辺りは十分に踏み込んだ議論をしているわけではなく、今後の展開に期待する部分が多い。

「第9章 イノベーションの戦略」は最後の章であり、著者の視点が明確に表現されている章でもある。繰り返しになるが、企業組織の諸側面を事物次元、社会的次元、時間次元、の3つの意味次元から捉えようとしている点が第一の特徴である。そして、企業諸活動の遂行を可能にする要因として、資源、情報、心理的エネルギー（思い）を挙げてきたことが第二の特徴である。そうした特徴をもとに、イノベーションを生成させる諸要因、イノベーションの多様な形態、イノベーションを促進させる方策、などを議論している。

以上各章の概要をやや詳しく紹介してきた。一読してまず感じるのは、読者を最後まで飽きさせない論理展開であり、一気に読み終えた後には爽やかな読後感が残っていることである。まさにストーリーとしての企業経営戦略が想定されているように感じる。もう少し説明しておく、第一に強調しておくべき点は企業や企業活動さらには企業経営戦略を経済社会システム論の視点から徹底的に分析しようとするスタンスである。過去の企業戦略や経営戦略に関わる膨大な理論を、経済社会システム論さらにはシステム論を基盤にした組織論の視点から整理し再構成しようとした学術文献はさほど多くはない。この意味でも本書の学術的貢献は大きいものがある。

第二は、本書が複眼的視点から経営戦略と組織の両方に常に目配せしている点である。部門、事業部門、あるいは企業全体にしろ、戦略という用語は個々人の行動の何らかの集計を分析することに威力を発揮してきた。いわば全体論的発想からの議論である。しかしそうした議論を突き詰めていくにつれて、全体として現れてくるパターンや型だけが強調され、そこで何が生

じているのかという視点が抜け落ちてしまう。そうした陥穽にはまらないためにも、組織論的視点を常に持ち続けることが必要である。J.D.トンプソン主著の翻訳でも有名な著者ならではのバランス感覚の優れた著書であるといえる。

本書の第三の貢献は、理論とケースのバランスの良い配置という点である。一部具体例として挙げられているショートケースが重複している箇所もあるが、経営戦略の諸側面をイメージできるケースが配置されていることで理解が深まったという箇所がいくつもあった。著者が目まぐるしく変化する企業経営戦略にも常に関心を持ち続けているという証左であろう。

こうした意味からも、本書のタイトルにある企業経営戦略論の基盤解明を目指すという著者の試みの大部分は成功しているのではないだろうか。ただいくつかの点で物足りなさを感じたことも事実である。その一つの疑問は、経済社会システム論をバックグラウンドとしてもつ著者がなぜ大きな意味での企業の社会戦略を取り上げなかったのかという疑問である。もちろん社会戦略という領域の曖昧さやそれが企業経営戦略の範疇に入るのかという議論もあるが、経済社会システムという枠組みのなかで企業活動を分析してきた著者ならではの議論が欲しいところである。第二は、いくつかの箇所の説明が、どのような脈絡から書かれたのかが判然としないう点である。いわば理論の独り歩きのような印象を受ける箇所があった。こうした物足りなさはあるが、本書は理論と現実の融合を目指したシステムティックな企業経営戦略論の著書といえる。