

経営戦略と組織間関係

山 倉 健 嗣

はじめに

経営戦略論は近年、急速に展開している経営学の重要な領域である。かかる分野は経営戦略の形成と実行を研究対象としている。とりわけ最高経営層の意思決定とその実行を重視する Managerial Perspective にもとづけば、きわめて中枢のテーマであることは明らかである。

I. 経営戦略論の現在

このように注目を浴びている経営戦略論の80年代の研究動向について素描してみよう¹⁾。第一に、経営戦略論の制度化があげられる。それは、学術雑誌 Strategic Management Journal の創刊や経営戦略論の教科書の刊行に象徴的に表われているといえよう²⁾。

第二の動きは、経営戦略策定・実行プロセスへの注目である。従来の議論が良い業績をもたらす戦略は何か、どうあるべきかを中心とした議論 (content への注目) であったのに対して、経営戦略がどのように形成・実行されるのかというプロセスに焦点をあてている³⁾。したがって、経営戦略の策定・実行は「組織」という場において行われることを前提とした議論であり、組織の政治的・社会的要因が重視される。いわば戦略論と組織論との結合を意味し、組織論を基礎とした戦略論を展開することに他なら

ない⁴⁾。

第三には、戦略変化や戦略転換についての議論の発展である⁵⁾。こうしたテーマはイノベーションの問題ともむすびつき、しかも変革の管理とも深く連動している。「いかに戦略変化が行われるのか、また変化をいかにマネジメントしていくのか」を問うことになる。パワーや組織文化の議論や新たなリーダー像として注目されている Transformational Leader もこうしたコンテキストでとりあげることになる⁶⁾。

経営戦略の分析単位の変化が第四の研究動向ともいえよう。経営戦略論は従来、全社レベル、事業レベル、職能レベルでとり扱われてきたが、新たな分析単位として、組織集合レベル (collective level) の戦略研究が展開してきたことがあげられる⁷⁾。

こうした経営戦略論の現状をふまえ、今後一層展開していくための一つの方向として、本稿では経営戦略論と組織間関係論との接合をはかりたいと考える。この試みは、経営戦略の策定・実行が組織間関係というコンテキストで行われることを基本的前提としている。組織的存在としての企業が組織間関係のなかにうめこまれている (embeddness) ことの反映でもある⁸⁾。

従来経営戦略論は内部志向性が強く、たとえば環境がとり扱われたとしても、環境適応としてとらえられており、むしろ環境に働きかけていく問題として十分に把握してきたとはいえない。そもそも戦略という概念は企業にとって自らの基本的方向を定めることである。それが変動する環境のなかで、ドメインを設定していく

※ 本稿は昭和61年度21世紀文化学術財団学術奨励金の交付に当たっている。記して感謝したい。

ことである以上、企業と環境との相互作用を積極的にとり扱わなければならない。

それとともに、経営戦略論と組織間関係論とは若干の例外をのぞけば、ほとんど接触することなく、独立に理論展開が行われてきた現状を若干改善しようとする努力の一環として位置づけられる⁹⁾。そこで三つのテーマにしぼりながら、かかる課題に答えていくことにしたい。①経営戦略と企業連合・提携、②利害関係者アプローチと経営戦略論、③企業発展と組織間関係という三つのテーマに注目することにする¹⁰⁾。

II. 経営戦略と企業連合・提携

経営戦略論は、経営戦略の形成 (Formulation)・実行 (Implementation)・コントロール (Control) を研究対象としている¹¹⁾。したがって、なぜ、どのように経営戦略が形成・実行・コントロールされるのかは重要な課題を構成している。すでにのべたように、プロセス研究の台頭は戦略論と組織論との接合をもたらした。

本節では、戦略論と組織間関係論との接合をもたらすテーマとして、企業間の連合・提携 (Coalition, Alliance) といった問題をとりあげることにした¹²⁾。

経営戦略の実行との関連では、すでに流通チャネルや労使関係の問題としてとり扱われている。しかし、経営戦略の形成との関係で、組織間関係の問題を充分とりあげてはいないのが現状である。経営戦略の形成とむすびつけて、組織間関係論の重要性を喚起したい。そこで組織間関係論の適用として、経営戦略の形成に焦点をあてる。新事業展開や国際化との関連で新たな脚光をあびている合弁・提携などの企業間の連合に注目することにしよう。

まずなぜ企業間の連合・提携に注目するのかについて明らかにする。第一には現実の企業の動きである。現代企業の課題に、リストラクチャリングと国際化がある。かかる課題に対処するためには、企業の新たな Domain 設定とそれ

と関連した企業間の関係づくりやそのマネジメントこそ求められているといえよう。こうした課題や方法は日本企業にとどまらず、欧米企業でも同様であり、戦略的提携や戦略的パートナーシップとして注目されている¹³⁾。

第二には、企業間連合や提携が企業と他企業との関係を調整するためのメカニズムの一つであることである。組織間調整メカニズムの解明は組織間関係論の中核的テーマであるが、連合・提携以外に、合併に代表されるように他企業を内部的に吸収する方法やより上位機関に働きかけるといった政治的に調整する方法がある¹⁴⁾。しかし連合・提携といった、互いに自主性を保持しながら、協力をつうじて、相互依存に対処する方法こそ最も興味のあるテーマとなるからである¹⁵⁾。

企業間の連合 (coalition) は、二つ以上の企業がむすびついて、個別企業ではできないことを行うことに他ならない。企業間の連合・提携には、合併のように資本関係をともなうものとともに、技術提携・販売提携・共同生産のような必ずしも資本関係をともなわないものなどが含まれ、多岐にわたっている。また大企業を中心として展開されている連合の組み合わせも多様化している。異業種間連合、国際的連合、大企業と中小企業との連合、系列をこえた連合も活発化している。

一般的に、企業は他企業 (他組織) と次のような場合には、連合・提携に参加するといえよう。組織間関係論の支配パースペクティブである資源依存パースペクティブ (Resource Dependence Perspective) に基づいて検討することにした¹⁶⁾。企業が存続・成長するために自ら必要であるが、保有していない資源を獲得するためであると考えられる。

ここでいう資源とは、ヒト・モノ・カネ・情報・技術など様々なものを含むが、それを獲得するためには、こうした資源を保有している企業との関係を形成することが必要になる。

その意味で、企業間の連合・提携は他企業へ

の「資源依存」から導かれるのであり、互いに欠けている資源を補うといった、相互依存性をベースとした関係に他ならない。こうした資源依存に対処するための手段が企業間の連合・提携である。

個別企業にとって、他企業との連合・提携は次のような利点をもっている¹⁷⁾。第一には、自らの必要とする資源・情報を容易に獲得することができることである。他企業との連合により、内部開発よりは早い時間で、自らに欠けている資源を獲得するわけである。GMのトヨタとの合弁のねらいはカンバン方式に代表されるトヨタ式生産方式であった。

第二の利点は、他企業との連合によって、新しい企業行動や思考様式について学習することである¹⁸⁾。他企業と組むことによって、従来にはなかった行動や思考様式を実際の経験をつうじて知ることができる。味の素はCPCとの合弁により、新たなマーケティング手法を獲得している。

第三の利点は、他企業からの継続的支持を獲得することの一助となることである。企業間連合が企業間の協力体制をつくりあげるからである。

また他企業との連合が当該企業の「威信」を高める効果をもっている。とりわけ、欧米企業との国際的提携は、その地域ではあまり知られていない日本企業に事業展開の正当性を与え、PR効果をもつ点は無視しえない。

しかしながら、企業間の連合・提携には問題点も含んでいる¹⁹⁾。一つは、企業自らの自主性が失われるという危険がある点である。他企業との連合は他企業からの制約を意味し、自由裁量の余地を少なくするからである。

もう一つは当事者間のコンフリクトである。他企業と共同で事業展開を行うことは利害対立を内に含むので、いかに利害調整をはかるのが常に問題となってくるのである。企業連合では相互信頼が強調されるが、それは当事者間に対立という根をもっていることの現われともい

えよう。

最後に、連合が新たな競争者を作り出すという問題点も指摘しておきたい。すなわち、連合・提携による資源移転を通じて、企業の競争上の優位性が失われ、それまでの関係が変わる可能性をもっていることである。

このように企業間の連合・提携は、利点とともに問題点ももっている。そこで、企業の現代的戦略課題である新規事業の展開や国際化の推進と関連づけて、企業間の連合・提携を展開していく場合の留意点について検討したい²⁰⁾。したがって、企業間の連合をいかに推し進め、管理していくのかを問うことになる。

これには二つの課題が含まれる。連合ネットワークの形成とそのマネジメントである。言い換えれば、連合構想とその実行といえる。

企業間連合形成の第一の問題は、連合の戦略的方向を定めることであり、連合の方針を決定することである。しかも企業の全社的戦略のなかに連合を位置づけることである。

こうした連合構想によって、連合の目的も明確になるのである。パートナーの選択においても「何のために連合するのか」が重要であるが、その場合でも一定の方向性に導かれなければならない²¹⁾。特に、企業間連合が多様で多角的になればなるほど、連合構想の明示が必要となろう。いわば戦略思考にもとづく連合の樹立が急務である。

それと関連し、トップ・マネジメントの支援やコミットメントこそ重要である。連合はまさに戦略そのものであり、最高経営層がいかにかじとりをしていくのが連合の成否をきめよう。たしかに連合に関する具体案は企画部門や業務部門よりもたらされるが、それを一般化し全社的な方向づけを与えるのがトップの任務である。新規事業の展開が企業の基軸から離れれば離れるほど、連合の必要性は高まるが、それに応じた連合の意味づけや解釈も重要になるからである²²⁾。

次の問題はパートナーの選択である。連合を

有効に展開するためには、良きパートナーを選択しなければならない。まず考慮すべきことは、自社の保有している資源の確認と、補完しなければならない資源の点検である。これにより、自らの強みを発見し、しかも補完すべき弱みもわかるからである。

すでにのべたように、自らに欠けている資源の獲得（自らの資源補完）こそ連合の必要条件である。こうした資源評価にもとづいてパートナーを選択しなければならない。そのさい、パートナーを調査解釈するスキャンニング部門の役割は大きい。

また、パートナーと「ものの考え方」が共通であるかどうかも重要である²³⁾。ビジネスについて同じ考え方をもつ企業同士の連合は相互信頼を醸成し、成功する確率が高い。

このように形成された連合ネットワークは新たな問題を企業に課すことにもなる。特に、従来のネットワークに新たな連合ネットワークをつけ加えることで、企業は新たな調整問題に直面する。日常業務遂行のためのネットワークと将来業務遂行のためのネットワークが並列することになり、それへの対処が必要となる²⁴⁾。

ここまで戦略思考にもとづく連合形成について述べてきた。次に連合ネットワークをいかに管理するのかについて若干ふれることにしたい。この課題は個々の自主性を生かしながら、全体ネットワークの統合をいかに確保するの

にかかわっている²⁵⁾。連合ネットワークにおいては、所有をベースとした一方的強制力によるタイトな統合はむしろかたし。

むしろ相互了解にもとづくソフトな統合手段が必要であろう。信頼関係を生み出すための仕掛けが求められている。企業内、ネットワーク内での人の配置とも連動している。

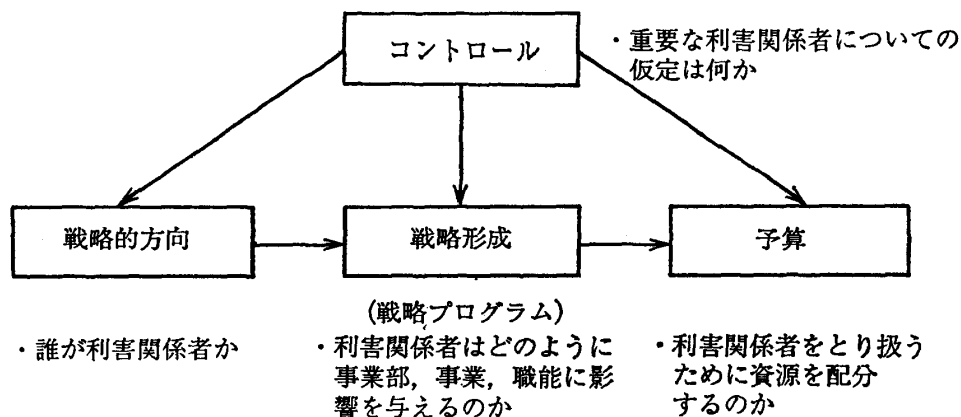
また連合を継続的に管理していくためには、初期の連合・提携の経験が重要である。結果が成功であれ失敗であれ、初めの連合経験から企業が獲得した知識が、その後のネットワークを大きく規定していく²⁶⁾。

連合ネットワークを管理する社内体制づくりも求められる。従来、日本企業では、企業間連合のとり扱いにおいて、計画部門と統制部門との分離型を採用している。しかし、今後は戦略思考と連動した部門の設置や部門間の連携が必要となる。計画部門-実行部門-統制部門が戦略構想のもとに一体化した組織が望まれる²⁷⁾。

形成段階と同じく、最高経営層の役割も無視しえない。それは所管部門の設立のみならず、連合を促進する雰囲気づくり、戦略的人材配置などのコンテクストづくりが求められる。

III. 利害関係者アプローチと経営戦略論

経営戦略論と組織間関係論との接合の第二のテーマは利害関係者アプローチ (Stakeholder



〔図1〕 経営戦略プロセス

Approach) である。利害関係者という概念は SRI (Stanford Research Institute) によって提起され、Ackoff などによる展開をへて、Edward Freeman によって、経営戦略論として統合・体系化された²⁸⁾。組織間関係論との関連でいえば、組織セットレベルにおける新たな展開であり、経営戦略論に対する組織間関係論の貢献の一つと考えられる²⁹⁾。つまり、利害関係者という概念を導入することによって、経営戦略論の活性化を期待することができる。しかも、組織間関係論にとっても、行為志向的 (Action-Oriented) 方法で、利害関係者を管理するプロセスを解明することにつながる。しかしながら、今までのところ十分にその意味が検討されていない。

利害関係者アプローチは「経営戦略が変動する環境のなかで策定・実行される」ということを前提としている。このことは、企業が存続・成長するために対応しなければならない利害関係者が多岐・多様になってきたという現実がある。そこで組織と多様な要求をもつ他組織との関係をいかに管理するかが経営管理者の重要な任務である³⁰⁾。

この問題は経営戦略と深くむすびついている。すなわち、経営戦略の策定・実行・コントロールは「利害関係者」という概念によって再解釈されるわけである。

経営戦略には次のような基本課題が含まれて

いる。通常、戦略策定と実行とに分けられることが多いが、Freeman は Lorange の所説に従い、五つの課題を考えている³¹⁾。

- ①戦略的方向 (Strategic Direction)
——組織の方向あるいはミッションとは何か。
- ②戦略形成 (Strategy Formulation)
——どんな系路・戦略がミッションを達成するのか。
- ③予算 (Budgeting)
——どんな資源配分が戦略に対して行われるのか。
- ④戦略コントロール (Strategic Control)
——どのように戦略が実行されることを確保するのか。
- ⑤構造 (Structure)
——実行のために必要なマクロなシステム・構造は何か。

こうした課題は、利害関係者という概念により、[図1]のように拡大・再解釈される。

すでに述べたように、経営戦略の出発点は戦略的方向を明らかにすることであるが、そのためには、まず、「組織の目的達成に影響を与え、影響をうける集団」である利害関係者を識別しなければならない。つまり、組織にとって、誰が利害関係者かを明らかにすることであり、利害関係者のマップを作成することである³²⁾。こう

パワー 利害	公式的あるいは投票	経済的	政治的
株式	-株主 -取締役 -少数利害		-批判的株主
経済的		-債権者 -労働組合	-供給業者 -顧客 -地方自治体 -外国政府 -消費者集団 -労働組合
影響関係	-政府 -SEC -外部取締役	EPA OSHA	-ライフ・ネイダーグループ -政府 -業界団体

[図2] 利害関係者グリッド

した識別により、利害関係者に対する対応も提示することができよう。そのためには、利害関係者の分析——具体的にはその行動（現在・将来）や目的、利害関係者はどのようなパワーを行使するのか、利害範囲（株式・市場・それ以外）の識別——を行わなければならない〔図2〕。

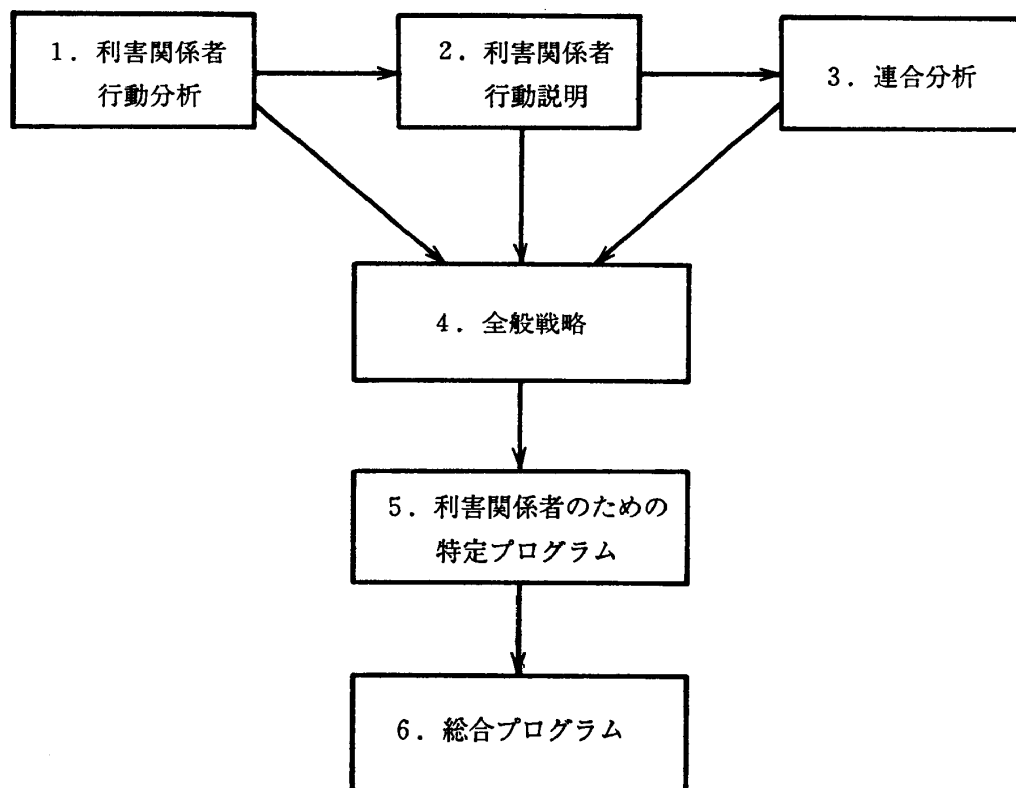
こうして利害関係者の識別というフレームワークに続いて、組織の経営管理者は社会における組織が何であるのか、またどんな役割を果たすべきかを検討しなければならない。これは Enterprise Strategy とよばれ、Corporate Strategy の上位レベルの戦略といえる。いわば、組織の社会的アイデンティティを明示することである。こうした方向設定プロセス（Enterprise Strategy の形成プロセス）は、④利害関係者分析（①誰が利害関係者か②どんな効果をもつか③利害関係者はその効果をどのように知覚するのか）、⑤価値分析（①組織の支配的価値とは何か②トップの価値とは何か③中核的利害関係者の価値は何か）、⑥社会問題の識別（①次の10

年間の主な社会問題は何か②社会問題はどのように組織と利害関係者に影響を与えるのか）を通じて行われる³³⁾。こうした手続をふまえ、三者の分析がうまく適合するように、組織の社会的役割に対する反応を決定しなければならない。とりわけ、利害関係者への対応についての理念の確立が重要になる³⁴⁾。

以上のような利害関係者の識別や対応のための「ものの考え方」の考察につづいて、利害関係者に対する戦略プログラムを提示しなければならない。これは、利害関係者をマネージする具体的な問題解決プロセスである。（Freeman は戦略マネジメントプロセスとよんでいる）〔図3〕のように表わすことができる³⁵⁾。

このプログラムは利害関係者の行動分析から始まる。組織と利害関係者との関係の現状、その関係が潜在的に協調関係であるのか、競争関係におかれているのかが検討される。

次には、こうした利害関係者行動についての説明が行われる。利害関係者の目的や利害・信

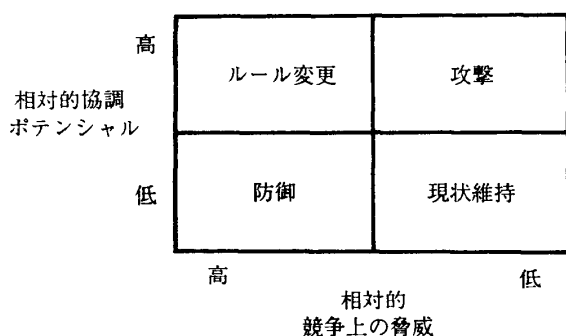


〔図3〕Freemanの利害関係者戦略策定プロセス (Freeman, 1984) p. 131

念についての分析をし、利害関係者のポジションや現実可能な行動範囲の説明が行われる。

それとともに、他の利害関係者との連合分析も試みられる。両者の行動の共通性や目的の共通性の検討が行われる。

戦略に影響を与える諸力ともいうべき利害関係者に関する考察をふまえ、組織の利害関係者に対する全般戦略が組み立てられる。利害関係者との関係において、協調ポテンシャルが高いのか低いのか、競争上の脅威が高いのか低いのかによって、[図4]のような4つの戦略（攻撃型、防御型、ルール変更型、現状維持型）が選択される。



〔図 4〕 利害関係者全般戦略

かかる手続をへて、利害関係者のための特定プログラムが策定され、統合利害関係者マネジメントプログラムがつくられる³⁶⁾。

利害関係者アプローチの第一の貢献は、利害関係者をキー概念として、経営戦略論と組織間関係論との結合をはかるとともに、利害関係者マネジメントいいかえれば組織間マネジメントが戦略論の中核の課題であることを明らかにしたことである。

また単に抽象的レベルで組織間マネジメントを把握のではなく、利害関係者との関係を具体的に実践的に行うためのプロセスを明確にしたことも第二の貢献である。

第三の貢献は、組織はいかに環境からの多様な要求に対応するのかという組織間関係論において主要な課題に対して、Managerialな観点に

立ち、統合的視点より、とり扱っていることである³⁷⁾。

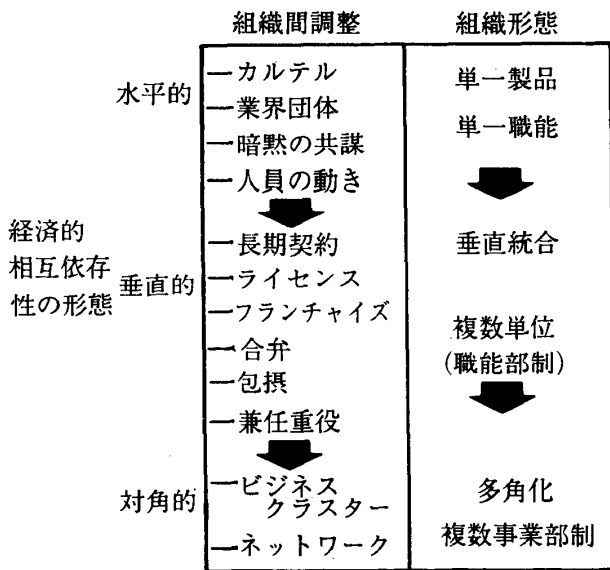
IV. 企業の発展と組織間関係

企業発展は経営学の重要な課題である。企業発展については、種々の論者が多様にとらえている。本稿では、企業発展を利益・売上高・資本金といった量的変化ではなく、何らかの質的变化として把握することにしたい。そこで、企業発展を経営戦略と組織の変化(=組織形態の変化)としてとらえることにする。この考え方はChandler 以来の伝統に当たっていることは明らかである³⁸⁾。「戦略と組織」を中心として経営学を構成しようとする思考様式と連動していることはいままでもない³⁹⁾。したがって企業発展は経営戦略の変化とむすびつけて考察されることになる。

しかし今までの研究では、企業発展が経営戦略と組織の変化を意味するとしても、組織間関係のパターン(組織間構造)との関連についてはほとんどとりあげられていなかった。ところが企業発展と組織間関係を接合しようとする試みが行われるようになった。そこでこうした研究について検討することにしよう。

この議論は Astley と Fombrun によって展開されている⁴⁰⁾。彼らは、企業が環境との相互依存性のなかで存続・発展していることを前提とし、企業発展を経済的相互依存性に対する対応とみている。そこで、経済的相互依存性に対処するための方法として、組織形態や組織間調整メカニズムが考察されることになる。

経済的相互依存性は水平的相互依存性(Horizontal Interdependence)、垂直的相互依存性(Vertical Interdependence)、対角的相互依存性(Diagonal Interdependence)に大別することができる⁴¹⁾。水平的相互依存性は同一産業内の競争関係であり、垂直的相互依存性は同一産業における共生関係である。対角的相互依存性は異なった産業間の関係であり、競争関係と共生



〔図5〕 企業の発展段階

関係の両者を含む。かかる相互依存性は、水平的相互依存性→垂直的相互依存性→対角的相互依存性へと変化している。こうした相互依存性の変化は組織にとって自らをとりまく環境要素の相互関連性と濃度が増加してきていること、社会そのものが組織間関係のネットワークとして構造化されていくことを意味している。

経済的相互依存性と経営戦略・組織そして組織間関係のパターンとの関係を企業発展と連動させて表現したのが、〔図5〕である⁴²⁾。ここでは、企業発展と組織間関係のパターン（組織間調整メカニズム）との関連に焦点をあててみよう。

企業は当初同一産業の他企業と競争関係のなかにおかれている。そこでいかに競争を制限するのが重要である。こうした競争企業との関係を調整するためのメカニズムが、カルテル・業界団体・暗黙の共謀などである。そして企業は垂直的相互依存性という新たな相互依存性に直面し、垂直統合という新たな戦略を推進する。それにともない、職能部制という新たな組織が導入されるとともに、原材料供給業者や販売業者といったインプット・アウトプットサイドにおける他組織と直接的調整問題が発生する。それに対処するための手段が長期契約・フ

ランチャイズ・合併・兼任重役などである。

企業は対角的相互依存性に対応するために、新規事業分野への進出といった多角化戦略を展開する。それに適合した組織形態である複数事業部制が形成される。同じように、異産業間の間接的相互依存性に対処する組織間手段が新たに求められる。それは異なった産業間のむすびつきともいべきビジネスクラスター (Business Cluster)、クラスターをサブシステムとするネットワーク (Network) とよばれるものである⁴³⁾。

Astley と Fombrun の第一の貢献は、企業発展と組織間関係のパターンとの接合が巧みに行われていることである。それとともに経営戦略・組織・組織間関係をキーワードとして、企業発展を解明する方向を明らかにしていることである。

また従来、組織間調整メカニズムとして個別的にとらえてきたものが、時間的経過の中でどのように変化するかを示しているのが第二の貢献である。

第三の貢献は、組織間関係を媒介として、企業と産業の発展との解明の一助を与えていることである。つまり経済的相互依存性の発展とそれへの対処の観点から、企業発展と産業発展の両者ともとらえていることである。

むすびにかえて

われわれは、経営戦略論と組織間関係論の接合を目的として、企業連合・利害関係者アプローチ・企業発展という3つのテーマに焦点をあてて検討してきた。こうした検討により、経営戦略論の深化・拡大がはかられるとともに、今後の展開方向が明らかになったように思われる。

注

1) R. Edward Freeman and P. Lorange, "Theory

- Building in Strategic Management”, *Advances in Strategic Management*, vol. 3, 1985.
- 2) *Strategic Management Journal* は D. Schendel によって編集されている Strategic Management Society の機関誌である。Thompson & Strickland や A. Hax などの教科書が多数刊行されている。
 - 3) H. Mintzberg の一連の業績や A. Pettigrew の仕事が注目に値する。H. Mintzberg, “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, 24-9, 1978., A. Pettigrew, *The Awakening Giant*, Basil Blackwell, 1985.
 - 4) その意義については、山倉 “製品-市場戦略論の構想”, 『横浜経営研究』, 4-3, 1983.
 - 5) J. Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, 1985.
 - 6) Transformational Leader については、N. Tichy の論稿を参照のこと。N. Tichy, “Leadership Challenge”, *Sloan Management Review*, 1984.
 - 7) W. G. Astley and C. J. Fombrun, “Collective Strategy”, *Academy of Management Review*, 9, 1984.
 - 8) J. Pfeffer, “Bringing Environments back in”, in Teece, D. (ed.), *Competitive Challenge*, Ballinger, 1987.
 - 9) 日本における例外としては、稲葉元吉『経営行動論』(丸善, 1979年) の第10章, 石井他『経営戦略論』(有斐閣, 1985年)。
 - 10) 3つのテーマは組織間関係論の成果の利用により経営戦略論に貢献できるとともに、組織間関係論の具体化という面をもっていることを指摘したい。
 - 11) 経営戦略論の全体像については、West Publication の戦略シリーズ(第二版)の C. Hofer の序文を参照のこと。
 - 12) 組織間関係論における連合・提携の位置づけについては、J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978., 合弁と戦略との関係については、K. R. Harrigan, “Joint Ventures and Global Strategies”, *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1984.
 - 13) *Business Week*, 1986. 1. 20 における Business Fads の記事を参照のこと。
 - 14) Pfeffer と Salancik の著作を参照のこと。また拙稿 “組織間関係論の生成と展開”, 『組織科学』, 15-4, 1982年。
 - 15) 組織間協力の方法には、連合・提携以外に、業界団体等の調整機関をつくることもふくまれることを付記したい。
 - 16) Pfeffer & Salancik, *op. cit.*; H. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, 1979.
 - 17) Pfeffer & Salancik を参照のこと。
 - 18) 従来こうした学習効果については充分とり扱われていかなかったが、今後の新規事業展開とむすびつける場合にはきわめて重要なポイントとなる。
 - 19) M. E. Porter and M. B. Fuller, “Coalitions and Global Strategy”, in M. Porter (ed) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986.
 - 20) 連合ネットワークの形成と管理は重要な課題であるにもかかわらず、本格的な研究が行われていないのを打破する試みでもある。
 - 21) 資源獲得・情報共有・学習効果等連合において何を求めるかの識別である。
 - 22) E. Roberts and C. A. Berry, “Entering New Business”, *Sloan Management Review*, Spring, 1985.
 - 23) Porter & Fuller, *op. cit.*
 - 24) 分離型か統合型かの選択の問題であると同時に、短期問題と長期問題をいかに調整していくのかの問題でもある。
 - 25) ネットワークの編成原理の問題といえる。統合重視か自主性重視かの問題である。
 - 26) 多角化における初期の経験の効果と同じ内容のものといってよい。R. Miles, *Coffin Nails and Corporate Strategy*, Prentice-Hall, 1982.
 - 27) 企業集団管理として扱われることと関連している。麻生 幸 “企業集団管理” (都筑(編)『現代企業経営論』新評論, 1984年)
 - 28) R. Edward Freeman, “Strategic Management: A Stakeholder Approach,” *Advances in Strategic Management*, vol. 1, 1983, R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
 - 29) 組織セットモデルについては、W. Evan, *Organization Theory*, Wiley, 1976.
 - 30) Freeman の議論は経営戦略論の拡張の側面とともに、管理者論の新展開としてもとらえることができる。
 - 31) P. Lorange, *Corporate Planning*, Prentice-Hall, 1980.
 - 32) 利害関係者には株主や顧客、原材料供給者にとどまらず、住民団体等の広範なものをふくむ。
 - 33) Freeman (1984) pp. 89-101.
 - 34) 5つの類型を掲げている。特定利害関係者優先型、株主優先型、功利型、ロールズ型、社会調和型である。Freeman (1984) pp. 101-107.
 - 35) このプログラムは M. Porter の競争戦略の一般化としてとらえることもできる。
 - 36) こうして作成されたプログラムは実行コントロールされる。この手続については、Freeman (1984) の6章を参照のこと。
 - 37) きわめて政策志向的な色彩の強い議論であるこ

- とは明らかである。
- 38) A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.; Jay Galbraith and Nathanson, *Strategy Implementation*, West Pub, 1978.
- 39) 拙稿 “経営戦略と組織”, 都筑(編), 前掲書.
- 40) W. Graham Astley and C. J. Fombrun, “Technological Innovation and Industrial Structure”, *Advances in Strategic Management*, Vol 1, 1983, JAI Press. C. Fombrun and W. Graham Astley, “The Telecommunications Community”, *Journal of Communication*, Autumn, 1982.
- 41) Astly and Fombrun, *op. cit*, および J. Penning “Strategically Interdependent Organizations”, P. Nystrom and W. Starbuck(eds), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2, Oxford University Press 1981.
- 42) Astley & Fombrun, *op. cit*.
- 43) ビジネスクラスターは同じ社会的機能を遂行する組織の集団である。ビジネスクラスター間の連結は第二次組織によって行われる。

[やまくら けんし 横浜国立大学経営学部助教授]