

製品—市場戦略論の構想

山 倉 健 嗣

はじめに

製品—市場戦略論は近年最も注目を浴びている経営学の領域の一つである。しかも経済学、マーケティング論、組織論の境界に属する領域である¹⁾。したがってこの領域では理論的、実証的に多くの研究が積み重ねられている。しかし組織論をふまえて製品—市場戦略論を展開することについては十分な注意が払われていない。

本稿ではこうした現状をふまえ、製品—市場戦略論をどのように展開すればよいのかをモチーフとし、製品—市場戦略論の今後の発展のための基礎作業を改めて行いたいと思う。すなわち、どのような立場から、製品—市場戦略を展開するのか、また製品—市場戦略とは何か、製品—市場戦略はどのように形成、維持していくのかなどを明らかにする。したがって本稿は問題解決的論文ではなく、問題提起的論文である。

I. 製品—市場戦略論の意義

我々はまずなぜ製品—市場戦略を問題としてとりあげるのかを検討することにした。ここでは現実の社会との関連、我々の拠って立つ分

析枠組との関連、製品—市場戦略の現状という3つの点から製品—市場戦略論の意義を明らかにする。

(1) 企業は社会のなかで存続、成長していくためには、不確実な市場という荒波をのりこえていかなければならない²⁾。すなわち、企業は社会に対して財・サービスを供給することにより、自らの存在が確保されるが、それが受容されるかいなかは市場に大いに依存している。市場による需要の不確実性に対してどのように対処するのかは企業の重要な決定事項に他ならないが、そのための1つの手段こそ、製品—市場戦略である。したがって、企業が市場に対していかなる財・サービスを供給するのかは環境適応の観点からもきわめて重要である。

また、企業は特定の製品を供給することによって、社会に貢献し、社会から存続が確保されるにとどまらず、社会との接点が形成されることになる。自由企業体制のもとでは、企業の選択した財・サービスによって、社会の財の集積が決定されていくからである。したがって、企業がいかなる財・サービスを生み出すかは社会の発展からも重要である。

(2) われわれは先に企業および企業体制を把握する分析枠組として、戦略—構造—成果パラダイムを提唱している³⁾。それは、組織の場で行われる最高経営層の意思決定を重視する立場から、A. Chandler 等の見解により①経営戦略の

1) D. B. Jemison, "The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, 6-4 において、各領域の分析単位、対象などについて検討が行われている。

2) 稲葉元吉『経営行動論』、丸善、1979年、p. 63、および F. Knight の業績を参照のこと。

3) 拙稿、「戦略—構造—成果パラダイム」『横浜経営研究』1巻2号。

決定②構造の決定③経営成果の確定に注目し、これらの中核に展開される分析枠組であった。したがってその問題群の1つとして企業の経営戦略がいかなる意図により形成維持していくのかが含まれる。そこで、戦略-構造-成果パラダイムを展開し、より具体的に内容の豊かなものとしていくためには、戦略の1つである製品-市場戦略の内容、視定因、形成プロセスを明らかにすることが要請されているのである。

(3) すでに経営戦略論—特に製品-市場戦略論—の系譜については各々の立場からサーベイが行われている⁴⁾。製品-市場戦略論の主たる流れを簡単に展望することにしたい。ここでは、どのような問題がとり扱われたのかを中心にサーベイを行う。

製品-市場戦略論は、1960年代に生成し、1970年代に発展した領域である。この端緒を与えたのは A. Chandler であった⁵⁾。すなわち、1962年の「Strategy & Structure」において、経営戦略に注目し、その概念、組織構造は戦略に従うといった戦略と組織構造との関連を明らかにした。しかし彼の焦点は事業部制という組織構造形態の説明にあったため、経営戦略そのものについては十分な説明が行われていない。

Chandler とともに、製品-市場戦略論の生成・展開に大きな影響力をもったのは I. Ansoff の「企業戦略論」であった⁶⁾。彼は製品-市場戦略に焦点をあて、その概念、策定プロセスとその手順などを明らかにした。彼の詳細なチェックリストはその成果であった。

1970年代にはいると、製品-市場戦略論は体

系化されていった。その一つの代表が K. Andrews の「経営戦略論」である⁷⁾。彼は最高経営層のなすべき仕事をして経営戦略の策定と実行をとりあげ、経営戦略・策定との規定因として環境、経営資源、社会、経営者の価値を索出した。また、その実行について、経営戦略と組織構造・過程の問題としてとりあげている。

こうした体系化は Hofer & Schendel の戦略策定や Galbraith & Nathanson の戦略実行により推し進められた⁸⁾。Hofer & Schendel は戦略策定に焦点をあて、その概念を企業の目的を達成するための手段として、環境と経営資源をマッチさせることとしてとらえ、分析的立場から、全社レベル、事業レベルでの策定プロセスのモデルを環境分析、資源分析、ギャップ分析、ポートフォリオ手法などにより提示している。一方、Galbraith & Nathanson により、戦略を実行するための構造次元が索出され、次元間の相互依存性が強調された。それらの次元からなる組織類型が索出され、その発展のモデルが提示された。

上記の動きとともに、1970年代以降、経営戦略の実証研究が蓄積されている。その代表は A. Chandler の問題提起をうけた、Rumelt 等の多角化戦略の研究である⁹⁾。またボストンコンサルティンググループの P.P.M. は全社的観点から、事業部間の適切な資源配分モデルとして定着していった¹⁰⁾。

- 4) 土屋守章「『企業戦略論』文献解題」『組織科学』vol. 13-3 1979年、および岡本康雄「経営戦略論の諸側面と全体像」『組織科学』vol. 16-3, 1982年により戦略論の流れを知ることができる。
- 5) A. Chandler, *Strategy & Structure* M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳、『経営戦略と組織』, 実業之日本社)
- 6) I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, 1965. (広田訳、『企業戦略論』産業能率短期大学出版部)

- 7) K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1971 (山田訳、『経営戦略論』, 産能短大出版部)
- 8) C. W. Hofer & D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Pub., 1978 (奥村・榊原・野中訳、『戦略策定』, 千倉書房) J. Galbraith & Nathanson, *Strategy Implementation*, West Pub., 1978.
- 9) R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Uni. Press, 1974. (鳥羽他訳、『多角化戦略と経営成果』, 東洋経済) 吉原他『日本企業の多角化戦略』
- 10) B. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy*, Abt, 1978. (土岐訳、『経営戦略の核心』, ダイアモンド社)

1970年代における無視できない研究動向に、戦略特に戦略形成の社会的・政治的側面をとり扱う研究がある¹¹⁾。すなわち、戦略を組織という脈絡においてとり扱う研究の出現であり、組織論の立場からの戦略論の展開である。しかしかかる研究は戦略研究においては、主流を構成しているわけではなく、むしろその傍系にとどまっている。本稿は何よりもかかる研究の展開をはかるためのささやかな試みである。

II. 組織論としての製品-市場戦略論

前節において、われわれは製品-市場戦略論を組織論とむすびつけて論じていくことが今後の課題であることを指摘した。それが現状の戦略論において最も欠けていると思われる点であると考えたからに他ならない。

では、組織論として製品-市場戦略論を展開していくことがどのようなことであるのかについて検討することにしたい。組織論の観点から戦略論をとり扱っている論者は次のような人達である。企業の目標設定における Cyert & March, 海外戦略における Aharoni, 投資決定における Bower, Carter, Ackerman, 政府の政策決定における Allison, 戦略の組織論的研究を体系化しようとした Guth, 戦略決定をポリティカル・プロセスとしてとらえた Pettigrew, 戦略策定をプロセスとしてとらえた組織的要因と結びつけた Minzberg, そして戦略研究のフレームワークを提示した A.V. Cauwenbergh & Cool, Burgelman などである¹²⁾。

以上の論者はとり扱っている対象のちがひ、基礎学問の相違などにより多少のバリエーションはあるものの、「戦略が組織という場で策定され実行される」という前提のもとに、理論展開を行っている。

そこで組織論にもとづいて製品-市場戦略論は以下のような発想にもとづいて構成される。第一に、だれが戦略決定を行っているのか、はたして戦略策定者は誰かに注目していることである¹³⁾。すなわち、戦略策定主体を重視し、組織をとりまく環境要因よりも、こうした組織内部要因に十分な光をあてしかも、経営資源よりも戦略を策定・実行していく主体そのものに注目する。

第二に、戦略策定主体に焦点をあてるとしても、最高経営層のみをその主体として考えているわけではないことである。戦略策定および実行は組織全体の活動 (organization-wide activity) であって、組織のさまざまなレベルの主

Theory of the Firm & Top-Level Corporate Decision”, *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971); R. Ackerman, “Influence of Integration and Diversity on the Investment Process”, *Administrative Science Quarterly* 15; Allison, *The Essence of Decision*, 1971 (宮里訳, 『決定の本質』, 中央公論社); Guth *op. cit.*, A. Pettigrew, “Strategy Formulation as a Political Process” *International Studies of Management & Organization*, 5-2, 1977; H. Minzberg, “Patterns in Strategy Formulation”, *Management Science*, 1978 および H. Minzberg et. “The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, 1976; A. V. Cauwenbergh & K. Cool, “Strategic Management in a New Framework”, *Strategic Management Journal* 3, pp. 245-64; R. Burgelman, “A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy”, *Academy of Management Review*, 8-1, 1983. および “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.

11) あとでもとり扱われるように、J. L. Bower, *Managing the resource allocation Process*, Irwin, 1970 および W. Guth “Towards a Social System Theory of Corporate Strategy”, *Journal of Business*, 49 (1976) は特に参照のこと。

12) R. Cyert & J. March, *The Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963; Y. Aharoni, *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, 1966; J. Bower の前掲書; E. Carter, “The Behavioral

13) W. Guth, *op. cit.*, pp. 375-378.

体がかかわりあう活動である¹⁴⁾。決して戦略は最高経営者の考え、リーダーシップのみによって策定・実行されるわけではない¹⁵⁾。したがって戦略の策定・実行において、どのような組織における主体がどのように関連しているのかを解明することが必要とされる。

第三の点は、結果としての戦略よりも、それに至るプロセスを重視することである。戦略がどのようにして策定・実行されたのか、どのような段階をつうじて形成されるのかをとり扱う。どんな戦略であるのか (What Strategy?) といった戦略の内容よりも、戦略がどのようにして形成されるのかを中心に理論を展開していく¹⁶⁾。

第四には、戦略策定・実行の社会的・政治的側面に焦点をあてることである。企業目標を達成するための手段および分析手法に注目する戦略の分析的アプローチではなく、企業におけるコミュニケーション、パワー、組織構造、交渉、コミットメントなどの側面を強調する。したがって戦略論はパワー論、コミュニケーション論、組織構造論、組織風土論などと連動していかなければならない。戦略プロセスの解明は、戦略が行われるコンテクストとの関係において把握していくことになる。

我々は戦略が組織の場において行われることを出発点とし、かかる観点よりどのような側面が注目されるようになるのかを明らかにした。そこで製品-市場戦略論をより豊かな内容のものとしていくためには、組織についての基本的理解が必要であろう。

そこで、組織をどのように把握するのか、また戦略論との関連について若干の考察を試みることにしたい。第一に、組織は超個人的実体や最高経営者と置きかえられるものではないということである。それは複数の人々の協働の場であり、共通目標を達成するために複数の人々が

仕事を分担しながら協力していく存在である¹⁷⁾。したがって組織内の各単位は相互依存しながら、全体として統合していく。そこで戦略の策定や実行も組織の単位の相互作用をつうじて行われることになるので、各主体がどのように相互作用するのかについて理解しなければならないであろう。

第二には、組織が階層構造をもっていることである。Simon がいうように、組織は三層のケーキである¹⁸⁾。一番下層には、基礎的な現場作業の過程があり、中層には主としてプログラム化された意思決定をとり扱う、日常業務の管理の過程があり、上層には、組織の基本的目標の設定や組織全体の調整を行うといった、プログラム化しえない意思決定に専念する全般的管理の過程がある。また、Parsons も組織を三層に分け、下から技術システム、管理システム、制度システムとよんでいる¹⁹⁾。各層が分担する機能として、技術システムは現場活動の効率的遂行、管理システムは技術システムとそのインプット・アウトプット双方市場との関係の調整、現場活動の統制、制度システムは組織目的の社会的意義と正統化の確証、それに対する内外の支持の確保をとりあげている。以上のように組織が階層的に構成されているならば、戦略の策定・実行において、各層がどのような機能をどのように分担遂行していくのかを明らかにしなければならない。

第三に、組織は常に環境との間で境界をこえたインプット・アウトプットの交換を行うオープンシステムとしてとらえることである。すなわち組織は環境からインプットをとり入れ、環境にアウトプットを送り出す。したがって組織

14) A. V. Cauwenbergh & Cool, *op. cit.*, p. 252.

15) 岡本, 前掲稿, pp. 73-74.

16) Jamison, 前掲稿を参照のこと。

17) 稲葉, 前掲書, 第3章を参照のこと。

18) H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, (稲葉・倉井訳『意思決定の科学』, 産業能率短大出版部)

19) T. Parsons, *Structure & Process in Modern Society* および J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-hill, 1967を参照のこと。

は環境から孤立した存在ではなく、環境に対して開かれた存在である。そこで戦略の策定・実行の解明においても、環境との関連においてとり扱われなければならない。

第四の点は組織をとらえる基本発想と関連している。論者により、組織のモデル(パラダイム)としてはさまざまなものが提示されている。私自身も組織論の展開のサーベイにもとづいて、合理モデルおよびそれに対抗するモデルとして、パワーモデルと象徴モデルを提示し、その発想・基本概念・射程について検討を加えた²⁰⁾。合理モデルでは組織を目標を達成する手段としてとらえ、目標志向的活動として組織のさまざまな事象を把握しようとしている。それに対し、パワーモデルでは、組織を各主体の利害が対立し調整される場としてとらえ、パワー・バーゲニング・コンフリクト・コアリションを中核として、組織のさまざまな事象に肉迫しようとする。また象徴モデルは組織を共有された価値のシステムとしてとらえ、組織における価値・規範の生成共有という観点との関連で、組織の事象をみていくことになる。これらのモデルは組織を把握する概念レンズを提供し、一種のメタ理論とでも位置づけられる。どのモデルに Priority を与えるのかは認識主体の目的・立場と深くかかわるが、複合した組織・経営問題をとらえるためには、3つのモデルをいかに巧みに組み合わせしていくのが必要とされよう。こうした数少ない試みとしては、N. Tichy の TPC モデル (Technical Political Cultural Model) があることを指摘しておこう²¹⁾。

われわれは以上のような観点から、製品-市場論を展開していく。そこで、とり扱われる問題群としては、第一に、製品-市場戦略がどのように形成・維持・転換していくのか、第二に、こうして形成された戦略がいかに実行されるのか、第三に、どんな製品-市場戦略が有効

であるのかがある。本稿では比較的手薄であったと思われる第一の問題に注目していくことにしたい。

III. 製品-市場戦略とは何か

戦略はもともと将帥術 (The Art of the General) といわれるように、軍隊用語であり、それから経営学の用語として借用され定着したものである²²⁾。

では経営戦略はどのように定義されるのであろうか。基本的用語である戦略をどのように概念化するかは理論の方向を規定すると考え、まず戦略の概念について検討する。戦略論の代表的論者達は以下のように定義している²³⁾。

「企業の基本的長期目標と目的の決定、とるべき行動方向の採択、およびこれらの目標遂行のために必要な資源の配分」(A. Chandler)

「企業と外部環境との関係についての決定であり、企業の収益性を極大化するために製品-市場ミックスを選択すること」(I. Ansoff)

「企業の基本的使命、目標、目的、政策および特定の資源展開の全体パターン」(Steiner & Miner)

「企業がどんな事業に属しているのか、あるいはどんな事業に属すべきか、またはどんな種類の企業なのか、あるいはどんな種類の企業であるべきかを明確化するように表明された会社の重要目的、意図、あるいは目標ならびにこれらの目標を達成するための基本的方針と諸計画からなる構図」(K. Andrews, p. 53)

「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」(Hofer & Schendel, p. 30)

22) 土屋, 前掲稿, p. 54.

23) A. Chandler, I. Ansoff, K. Andrews, Hofer & Schendel については前掲書の該当箇所を参照のこと。{Steiner & Miner については, *Management & Strategy & Policy* の p. 20 の Master Strategy の定義をあげている。

20) 拙稿「組織論の新展開」『横浜経営研究』Ⅲ-1

21) N. Tichy, *Managing Strategic Change*, John Wiley & Sons, 1982.

「意思決定の流れにおける一定のパターン」
(H. Mintzberg)

以上の定義をふまえ、我々が経営戦略の定義をするために考慮すべき事項について整理することにしたい。第一には、戦略に目的、目標を含めるか含めないかである。戦略概念を広く設定するのか、狭く設定するのかに関連している。Chandler, Steiner & Miner, Andrews は戦略概念に目標・目的を含め、Ansoff や Hofer & Schendel は含めていないが、本稿では企業の目標・目的と区別して戦略を定義することにした。

第二に、戦略を組織の目的を達成する手段・方法としてとらえることである。この点は Chandler, Ansoff, Andrews, Hofer & Schendel によって明示されている。しかも企業と外部環境との関連において、目標達成の手段を選択していくこととする。したがって戦略は企業自らの活動領域 (Domain) を設定していくことに他ならない。

第三の点は戦略の内容として Ansoff, Andrews のように製品-市場分野の決定、事業範囲の決定をとり扱うことである。企業が社会に対して特定の財・サービスを提供することによって自らの存続がはかられるのであるから、どんな財・サービスを作り売のかという決定はきわめて重要であることはいうまでもない。

第四に、これらの定義からわかるように戦略決定は企業にとってきわめて重大な決定である。戦略は企業活動の青写真であり、企業にとって一定の期間一貫性を与えるものに他ならない。戦略コンセプト、戦略フレーム、ゲシュタルト戦略という用語はそうした事情の反映である²⁴⁾。

われわれは戦略に関する考察をふまえ、経営戦略を以下のように定義する。経営戦略とは企業が特定の目標を達成するために、自らの活動

領域を選択し、それに対して資源配分を行うことをいう。企業が社会において「何をするのか」に関する決定である。すなわち、企業が環境との関係において、自らの基本的方向を示すことである。したがって企業は自らの活動領域を拡大したり、縮小しながら、環境における自らの立場を明確にし、環境を enact していく。

経営戦略の1つである製品-市場戦略は変動する環境に直面して、自らの事業範囲を確定することである。製品-市場戦略により、企業が果たすべき経済的機能の内容が具体化される。すなわち、企業はどんな事業分野を対象とするのか、しかもどんな組み合わせで事業分野をもつのかの決定が製品-市場戦略の主要内容である²⁵⁾。したがって製品-市場戦略により企業がどんな事業に属するのか、どんな種類の会社か、どんな製品をどのような市場に供給するのかが明らかになる。

次に製品-市場戦略を分類してみよう。かかる製品-市場戦略には、既存の事業分野において、市場の浸透開発や新製品の開発を行う拡大戦略ばかりでなく新規事業分野への進出を図る多角化戦略も含む。多角化戦略は企業全体にとって事業分野の多様性をもたらす決定であり、どの程度の多角化であるのかがまず問題となる。多角化には企業の既存事業と何らかのつながりのある(共通の流通チャンネル、技術による)多角化(関連型多角化)と企業の既存の事業と何のつながりもない多角化(無関連型多角化)がある。またいかなる多角化であれ、多角化を達成する手段には自社の努力による内部開発と外部企業の吸収・合併による外部開発型がある。したがってどのような方向でどのような手段でどの程度の多角化を推進していくのかの決定は製品-市場戦略論のテーマに他ならない。

最後に製品-市場戦略について留意すべき点を述べておく。第一には意図された戦略 (In

24) Burgelman (The Concept of Strategy), Mintzberg (Gestalt Strategy) などによりかかる用語は使用されている。

25) 伊丹敬之『経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1980年の経営戦略の定義に含んでいるものにならない。

tended Strategy) と実現された戦略 (Realized Strategy) とはことなることがあることである。意図された戦略は組織内外の要因によって実現されないことがあったり、当初は意図していない戦略が徐々に試行錯誤を通じて実現されることがあるからである。

第二に、製品-市場戦略の内容とプロセスとの関係である。特にどのように戦略が策定されるのかというプロセスが戦略の内容・性格に影響を与えるのかに注目しなければならない。

第三の点は戦略には企業全体レベルの戦略と事業レベルの戦略があることである。本稿では主として企業全体を1つの単位としてとらえた戦略に焦点をあてるが、事業レベルの戦略との相互関連にも留意しなければならない²⁶⁾。

IV. 製品-市場戦略の形成過程

前節では、製品-市場戦略の定義を試みた。本節では、かかる定義をふまえ、製品-市場戦略論の内容について具体的に検討することにした。既に述べたように、我々の主たる課題は「製品-市場戦略がどのように形成・維持・転換していくのか」(製品-市場戦略サイクル)の解明にある。したがって、良い業績をもたらす製品-市場戦略を索出しようとする一連の研究についてはここではふれない。

では製品-市場戦略の形成・維持・転換過程の解明をするためには、どのような問題群をとり扱えばよいのであろうか。製品-市場戦略は社会における自らの事業分野を定義することをいう。そこで企業がどんな事業分野を自らの活動領域とするのか、またどのような組み合わせでもつのかを明らかにしなければならない。したがって企業が①どのような新たな事業分野にどのように進出するのか、また②こうした事業

分野の拡大にともない、企業全体の戦略がどのように変化するのか、③一度形成された戦略はどのようにして維持されていくのか、またどのように転換していくのかなどを主たる課題として設定する。本稿では、製品-市場戦略問題(企業の事業範囲の拡大・縮小プロセスや事業分野のウエイトづけの変化、既存事業と新規事業とのバランスなど)を組織論の観点から明らかにすることを試みる。

まず、製品-市場戦略をどのような視角からどのようなプロセスとして記述し説明していくのかを検討することにした。第一の立場は資源展開アプローチとでもいえよう。製品-市場戦略を環境の機会に対して経営資源を適合することととらえ、そのプロセスを①環境の分析・評価、②自社の独自能力 (Distinctive Competence) の分析・評価、③戦略案の決定と把握している。このアプローチでは企業が他とは差別的な独自能力をどのように蓄積・展開していくのか、どのような独自能力が必要であるのかなどを中心に、製品-市場戦略をみていく。Hofer & Schendel, 伊丹, 吉原他によって理論展開が行われている²⁷⁾。製品-市場戦略について現在のところ主流的な捉え方である。

第二の立場としてポリティカル・アプローチが挙げられる²⁸⁾。どんな主体の意思がどのように戦略決定に影響を与えるのかに焦点をあてる。したがって製品-市場戦略は各主体の要求がどのような力関係のなかで支持を獲得していくのかにかかわる。そこで組織におけるパワー関係やコアリションが戦略をめぐっていかに形成・維持されたのかを中心に、戦略の形成・維

26) Hofer & Schendel, *op. cit.*, 第2章を参照のこと。戦略を行動のレベルでとらえるのか、それとも抽象化したレベルでとらえるのかも留意すべき点であろう。Burgelman, 1983a.

27) Hofer & Schendel, 伊丹の前掲書を参照のこと。また吉原 他『日本企業の多角化戦略』, 日本経済新聞社を参照。

28) Pettigrew, *op. cit.*; Tichy, *op. cit.*; Saunders, "Strategy Formulation as a political process", *Journal of General Management* 2; Bradford Group については, D. C. Wilson, "Electricity & Registence", *Org. Studies*, 3-2 および W. Astley et. "Complexity & Cleavage", *Journal of Management Studies*, 19-4.

持・転換を把握していこうとする。このアプローチでは、各主体の利害の対立と調整という点から、戦略決定がとらえられる。したがって戦略決定をめぐる情報収集活動も各主体の見方・利害の角度から、遂行される。Pettigrew, Saunders, Bradford Group, Tichy 等によって強調されているが、製品-市場戦略論としては少数派である。我々がこの立場を中心として、コミュニケーション論とも連動しながら、製品-市場戦略論を展開していく。したがって、新規事業分野への進出はそれを推進していく主体とそれに抵抗していく主体とのパワー関係、最高経営層をめぐる政治行動 (Political Activity) に注目して議論を展開していく。また全社レベルにおける事業分野のウェイトづけの問題も最高経営層と事業部レベル、および事業部間のパワー関係や結託形成の問題としてとり扱われる。

第三の立場は象徴アプローチ (又は文化アプローチ) である²⁹⁾。組織を共有された価値規範のシステムとしてとらえ、共有された価値や規範がどのように戦略に影響を与えるのか、戦略に具体化されるのか、またどのようにして価値・規範と適合した戦略を形成するのかをとり扱う。このアプローチでは、どのような内容の価値・規範が形成されるのか、また組織内のメンバーからどのような手段により価値へのコミットメントを確保していくのかに焦点をあてる。Schwartz & Davis, 奥村, 加護野らによって展開されている。

かかる製品-市場戦略のアプローチにもとづいて製品-市場戦略がどのように形成されるのかについて検討することにしよう。すでに述べたように、製品-市場戦略が組織という場において形成されるということを前提とし、製品-

市場戦略の形成プロセスを明らかにしたい。特に、製品-市場戦略の形成において、組織における各層がどのような役割を果たしどのようなかかわりあいをするのかに焦点をあてて議論を展開する。ここで組織はすでに述べたように、トップ・ミドル・ローという3つの層から構成されていると考える。

かかる問題に対して出発点を与えるのは J. Bower である³⁰⁾。彼は多角化した大企業の投資決定プロセスの研究において、資源配分プロセスのモデルを提示している。彼のモデルは投資決定の性格、その決定過程、組織的要因と投資決定との関係、投資決定過程における各層の役割などを明らかにしている。Bower の研究は Guth によって戦略形成の組織的・行動論的研究として位置づけられている³¹⁾。そして、Van Cauwenbergh や Burgelman らによって受けつがれた³²⁾。Van Cauwenbergh は Bower モデルを基に、戦略マネジメントの概念枠組を提示し、Burgelman は社内ベンチャーによる新規事業への進出過程をとり扱っている。

我々は上記の研究より、大企業における戦略形成の特徴を次のようにとらえることができよう。第一に、戦略形成は組織全体の活動であり、組織における異なった層の管理者が戦略形成にかかわりをもっている。

第二に、戦略形成は分析・交渉・説得・選択といった組織的意思決定過程である。

第三に、戦略形成過程は定義 (Definition) 刺激 (Impetus), コンテキスト (Context) のフェーズから構成されている³³⁾。定義段階では、新たな戦略の必要性が認識され、現場層において当該部門の目標を満足させるべく、新たな戦略案が提起される。つづく刺激段階では、

30) J. Bower の前掲書を参照のこと。

31) W. Guth, op. cit.

32) Cauwenbergh, op. cit; Burgelman 論文のうち A. S. Q. 所収のものを参照のこと。

33) 論者によっては Definition の段階を Formulation, Impetus 段階を Activation とよんでいることがある。Cauwenbergh, op. cit.

29) H. Schwartz & S. M. Davis, "Matching Corporate Culture & Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 1981. 奥村昭博『日本のトップマネジメント』, ダイヤモンド社。加護野忠男「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』vol. 16-1.

ロー層によって提起された戦略案が組織において支持を獲得し、最高経営層において最終的な戦略が是認される。この段階では中間層の役割がきわめて重要であり、より一般的なことばでロー層の戦略案を概念化し、最高経営層との交渉にあたるばかりでなく、最高経営層から与えられる全体目標・方向をロー層に翻訳するという、2つの層を媒介する機能を担う。

コンテキスト段階は戦略形成の定義・刺激段階が進行していく企業の状況をいう。特に企業の組織構造(分業体制、情報システム、業績評価システム、報酬システム)は戦略形成の主要なコンテキストを構成している。最高経営層は組織構造を操作することによって、戦略案の性格・内容に影響を与える。したがってかかる構造コンテキストは中間層・現場層の戦略行動に対する選択メカニズムとして働く。企業全体の戦略と適合した組織構造が精緻化されればされるほど、中間・現場レベルの行動の範囲は狭くなる。またコンテキストとして、現状の戦略(Current Strategy)があることを指摘しておきたい。このように考えることによって Burgelman が主張する、中間管理層が最高経営層に働きかけて現状の戦略を拡大することをあえて戦略コンテキストとよぶことの意味もより鮮明になる³⁴⁾。

第四に、戦略形成の各段階において、組織の各層は異なった役割を遂行していることである。たとえば、定義段階では、新たな提案はまず自らに関連した領域について情報をもっている現場レベルで行われる。それに対し最高経営層は良質の製品をつくる、生活文化に貢献するなどといった社会との関係における全般的方向性を与える。そこで中間管理層は上記の二つの層を統合する役割を担っている。したがって中間管理層の仕事は対人的かつ政治的色彩をおびている。

第五には、それと関連し、戦略形成では段階

ごとに、ことなつた層によってはじめられることである。定義段階では現場層、刺激段階では、中間管理層、また構造コンテキスト段階では、最高経営層のイニシアティブのもとに開始され、それぞれが各段階において重要な役割を担っている。

第六の特徴は戦略形成過程がトップ・ダウンではなく、ボトム・アッププロセスであることにある。

かかる製品-市場戦略の形成過程は次のような図として表現することができる。ここでは Bower と A. Van Cauwenbergh & Cool のモデルを掲げる³⁵⁾。

Bower のモデル

層 \ プロセス	定 義	刺 激	コンテキスト
最高経営層	集計的 財務的 企業環境	特定の案の 承認	コンテキスト の設計
中間管理層	企業の 欲すること ↓	↑ 企業が 欲すべきこと	企業全 体の要 求 ↓
現場層	↑ 事業の 欲すること	↑ 全体の要 求 ↓	↑ 部門の 要求 ↓
現場層	製品-市場 戦略	具体的な案の 形成	構造によつて は保持されな い製品-市場 戦略

Cauwenbergh & Cool のモデル

段階 レベル	形 成 (定 義)	活 性 化 (刺 激)	組織戦略(構造 コンテキスト)
最高経営層	一般的方向 (概念にもと づく)	特定の提案 の承認	介入のイニシ アティブ
中間管理者	↓ 対 決	↑ 適 応	↓ 実 行
現場管理者	↑ 特定の提案 (事業にもと づく)	↑ 細かく立 てる	↑ 要 求 質 問

34) Burgelman, op. cit. ただし Context のとらえ方については再検討を要する。

35) Bower, op. cit., p. 80, 323; Cauwenbergh & Cool, op. cit., p. 251 を参考として作成。

我々は戦略形成が組織という場で行われるという前提のもとに、製品-市場戦略の形成過程のモデルを検討した。そこでかかるモデルをさらに発展していくためのいくつかの問題点について素描してみたい。

第一の問題は戦略形成における組織の各層の役割—特に最高経営層の役割に関することである³⁶⁾。戦略形成における各層の役割がことなっていること、また最高経営層・中間管理層・現場層は自らの利害・認識にもとづいて戦略案を評価することにより戦略形成における一貫性がそこなわれることがある。そこで企業全体として戦略の一貫性をいかに保っていくのが問題である。この役割の担い手が最高経営層である。最高経営層は組織構造の設計にとどまらず、変動する環境において企業の存続を保証し、より低いレベルの戦略行動を活気づけ監視しなければならない。彼らは具体的な案の提示を行うことはないが、戦略形成の枠組をつくり、より低い層の戦略的思考や行動を喚起しなければならない。そこで、最高経営層の役割は①組織文化を管理すること、②より低いレベルにおける戦略行動を適切に動機づけることである。最高経営層は第一に組織文化を管理することによって、メンバーの行動における一貫した価値を誘導し、戦略を自らの望む方向に導いていく。また組織文化は組織の存続のためにふさわしい活動領域についてのものの考え方を創造する。第二の役割は最高経営層がより低い層の戦略行動を活性化し監視し、それに一貫性を与えることである。そのための手段としては、最高経営層の象徴的行動、ポリテイカルな行動、報酬構造の設計が含まれる。このように最高経営層の役割は戦略形成の基盤 (Infra-structure) の整備といえる。この議論を展開していくためには、戦略の象徴的アプローチの成果を十分に摂取しなければならない。

36) Cauwenbergh, op. cit., および J. Kotter, "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, 1982.

第二の問題は組織における各層間の相互関係をどのようにとり扱うのかにかかわる。戦略形成における各層の役割が理解されたとしても、各層の相互関連が明らかになったわけではないからである。組織におけるパワー関係コアリション、コミュニケーションシステムについての理解を必要とする。この問題には戦略のポリテイカルアプローチが有効である³⁷⁾。戦略形成が各主体の利害が対立し調整していくポリテイカルプロセスであるならば、組織のパワー構造は集中的であるのか・分散的であるのか、パワーがどのようにして行使されるのかは戦略形成に大きな影響を与える。戦略形成の刺激段階では、最高経営層に対する中間管理層の上向的影響力 (upward influens) が重要な役割をはたす。したがって中間管理層のパワーの源泉として保有している情報、トップへの接近可能性、トップからの評価利用などがあげられる³⁸⁾。それと関連し、組織においてどのようなコアリションが形成されるのかが重要である。どのようなコアリションが形成されるのかはパワー構造や各主体の保有している情報状況認識に大いに依存し、刺激段階で重要な役割をはたす。組織におけるコミュニケーションシステムはどのような情報が各主体にどのように流れるのかにかかわる。したがって各主体がどのような情報を獲得し、どのように処理し、他者に伝達するのかが重要である。その場合、主体の利害、主体間の信頼関係等に十分な配慮が行われなければならない³⁹⁾。

第三の問題点は、戦略形成過程をボトムアッププロセスとしてとらえることである。われわれは戦略形成過程がトップダウンであるケース

37) 特にパワーについての理解は不可欠である。J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman Press を参照。

38) A. Pettigrew & E. Mumford, *Implementing Strategic Decision* を参照のこと。

39) C. O'Reilly, "The Use of Information in Organizational Decision Making", *Research in Organization Behavior*, vol. 5 (1983)

を発見することができる。そこでどのような条件のもとで戦略形成がボトムアッププロセスであるのかを検討しなければならない。岡本は日立の戦略形成過程の実態をボトムアップの問題提起の先行、最高経営層による総合的判断一追認としてとらえ、その理由として、①日立的意思決定についての理解の醸成、②工場が利益責任単位であること、③経営多角化の幅が大きいことを挙げている⁴⁰⁾。われわれは岡本の見解を一般化し、戦略形成過程がボトムアッププロセスであるかどうかは、①企業の現状の経営戦略(特に企業の事業範囲)、②組織構造形態(事業部制か職能部制か等)、③企業のパワー構造、④経営理念の浸透(どんな経営理念が浸透しているのか)、⑤環境要因(環境の流動性など)に規定されたい⁴¹⁾。

以上のごとく、われわれは製品-市場戦略の形成過程のモデルを提示し、そのモデルについての若干の問題点について検討を行った。こうして形成された製品-市場戦略がどのように維持され、転換していくのかは重要な領域としてあることを指摘しておきたい⁴²⁾。

結びにかえて

われわれは組織論として製品-市場戦略論を展開するというモチーフにもとづいて、その内容、製品-市場戦略の概念、その形成過程な

どについて検討してきた。特に戦略が組織という場で形成・実行されるという前提のもとに議論を進めた⁴³⁾。

製品-市場戦略論をより充実した形で展開していくためには、以下のような点を解明していかなければならない。

第一には、戦略形成において、他企業がどのような役割をはたしているのかに関する研究である。それには、事業展開を行っていくために、他企業を業務提携や共同事業などをどのように推進していくのか、模倣としての戦略形成の問題が含まれる。前者では、組織間関係論が、後者では Huff の研究が注目に値する⁴⁴⁾。

第二に、戦略形成のための組織づくりの研究である。すでに戦略事業単位 (Strategic Business Unit) や OST システムの研究において先べんがつけられているが、社内ベンチャー (Internal Corporate Ventures) も含めて、新規事業の管理問題とも連動させてとり扱われなければならない。

第三には、戦略の実行過程の研究である。このテーマは Chandler 以来組織構造の研究として定着しているが、より一層の努力を傾注していかなければならない。また戦略展開にともなう他組織との関係の調整の問題も今後の課題としてのこされている。

〔横浜国立大学経営学部助教授〕

40) 岡本康雄『日立と松下(上)』, 中公新書, 1979年。

41) トップダウン, ボトムアップは戦略形成の1つの類型基準である。したがって他の類型基準によって, 形成過程を明らかにしていくことも考えられる。Minzberg の研究や Miles & Snow 等の研究が検討に値する。

42) 戦略の慣性力, 保持過程の問題であるとともに, 戦略の変革過程を明らかにすることでもある。戦略の変革過程については, 奥村昭博の前掲書の第5章を参照のこと。

43) 本稿では製品-市場戦略の具体的な内容に則しては, 議論を展開していない。したがって, 多角化戦略か専業戦略か, 多角化戦略, 方向などを本稿での分析をふまえて展開していかなければならない。

44) A. Huff, "Industry Influence on Strategy Reformulation", *Strategic Management Journal*, vol. 3, 1982.