

戦略マネジメント論の挑戦

——21世紀企業の経営戦略——

山 倉 健 嗣

1. はじめに

あらゆる学問は時代の子である。21世紀を迎えて戦略経営論も新たな課題に直面している。この時代を表す言葉としてDe(脱)・Un(不)・Re(再)がある。

Deを代表する言葉としては脱構築、脱日本、脱産業があり、今までの状況からの断絶の必要性を意味している。Unと関連した言葉としては、不満・不安・不確実があり、今の不の状態にいかに対処するかが問題とされている。企業の中にも不安解消企業(ファンケル)、不満足対応企業(花王)のように不への対応を自分達のビジネスチャンスと考えている企業もある。また、再生・再構築に表れているように、今の状態をいかに変革し再生していくのは日本国のみならずあらゆる組織にとっても重要なことである。その意味で、まさに転機にあるのが今の企業に他ならない。その意味で、企業の方向を定めていく経営戦略の重要性が高まっているともいえる。

そこで、企業はグローバリゼーションを前提としつつインフラとしての情報化という現実をふまえ将来においていかなる構想力をもってマネジメントしていくのがまさに問われているといえる。転換期において、もはやただよっていることは難しくむしろ現状を把握し、そのうえで未来を構築していくことがまさに求められている。その意味で、企業とは何か、戦略とは

何かという原点を新たに問い直すことの意味は大きいといわなければならない。それは、日本企業が今まで前提としてきた考えかたである効率志向、総花主義、自前主義を改めて問い直すことが重要になってきた。そこで、戦略マネジメントの課題は何であるのか、それへの解決方向をいかに模索するのかが重要な課題になっている。戦略論に関する今までの理論をふりかえりつつ、今後の展開方向について考察することをつうじて戦略マネジメント論の全体像を明らかにする。

2. 経営戦略論の歴史と多面性

2.1 経営戦略論の歴史

経営戦略論は1960年代前半に成立した学問領域である(Goold, Campbell, and, Alexander, 1994)。その始祖というべき学者はチャンドラーとアンソフである。チャンドラーによりアメリカにおける事業部制の成立との関係で経営戦略の歴史的・理論的重要性が論じられ、経営戦略と組織との関係が見事に取り扱われた(Chandler, 1962)。アンソフは重要な戦略である多角化について多角化の概念を明らかにするとともに、なぜ多角化を展開するのかについてシナジー概念を中心に論ずるとともに、多角化に関するチェックリストの作成も試みている(Ansoff, 1965)。この二人の論者に影響を与えたのが近年の資源ベースの戦略論の隆盛とも深く結びついているペンローズであった

表1 戦略論の進化

	時代1	時代2	時代3
記述	事業のポートフォリオ	能力のポートフォリオ	関係のポートフォリオ
競争優位の ドライバー	規模の経済	規模と範囲の経済	規模・範囲・専門知識の 経済
中核資源	物的資源	事業間の関係性を管理 する組織化能力	専門知識のネットワーク におけるポジション
分析単位	事業単位	全社	内部・外部関係のネット ワーク
キー コンセプト	産業の不完全性の活用	見えざる資源の活用	知的資本の活用
キー クエスチョン	どんな製品？ どんな市場？	どんな能力？	専門知識の流れ？
支配的見方	ポジショニング	プロセスとルーチンの 模倣困難性	ネットワークの中心性

出典：Venkatraman and Subramaniam (2002)

(Penrose, 1959).

70年代になると戦略論はいかに多角化戦略をマネジメントするか（複数の事業をいかに展開していくのか）が重要な問題となり、そこで導入された手法がPPM（product portfolio management）である。複数事業間の資源配分の問題に関してPLC（product lifecycle）と市場占有率をもとに事業を分類し、それにもとづいて適切な資源配分をするというものであった。こうした戦略計画論の進展はアメリカにおけるコンサルティングビジネスの隆盛とも結びついていた（石井他, 1985）。

この動きとは別に無視できない戦略論にプロセスとして戦略をとらえる見方がパワーやミンツバーグによって展開された（Bower, 1970；Mintzberg and Walters, 1985）。それは組織がいかなる影響を戦略に与えるのかを問題とするとともに必ずしも意図された戦略が実現されるとは限らないといった戦略の創発性に注目するものでもある。

80年代には新たな古典ともいべきポーターの著作『競争戦略論』が出版され、特定の業界

においていかに競争優位を保っていくのかについて5つの力や競争優位についての議論が行なわれた（Porter, 1980）。一方、エクセレント・カンパニーにおいて多角化万能論への警鐘がなされ、本業への密着こそ重要であるという多角化の方向についての指摘が行なわれた（Peters and Waterman, 1982）。また、1990年代後半からの新たなパラダイムともいべき資源ベースの戦略論がウエルナーフェルトや伊丹らによって展開された（Wernerfelt, 1984；伊丹, 1984）。

90年代に入ると多角化した企業の競争優位を説明する一つ概念としてコア・コンピタンスが提示されるとともに、多角化した企業の方向を設定するベアレンディングについて新たな光が与えられた（Hamel and Prahalad, 1994；Goold, Campbell, and, Alexander, 1994）。

表1は戦略論の進化を時代の流れをふまえて整理したものである。この表で重要な点は現在の状況が企業内部にとどまらず企業外部の関係のネットワークをいかに構成するのかが戦略論

上の問題となっていることを示している点である。

2.2 経営戦略の多面性

戦略については多様な見方が存在している。例えば、ミンツバーグらは10の学派を指摘している。それは、戦略論に関する今までの理論をサーベイした結果であり、しかも戦略論の多様性を容認していることでもある。その詳しい内容は『戦略サファリ』を読んでいただきたい (Mintzberg, et. al., 1998)。

1. デザインスクール
2. プランニングスクール
3. ポジショニングスクール
4. アントレプレナースクール
5. コグニティブスクール
6. ラーニングスクール
7. パワースクール
8. カルチャースクール
9. エンバイロメントスクール
10. コンフィギュレーションスクール

また、ミンツバーグは戦略を次の5つのPという形で整理している (Mintzberg, et.al., 1998)。

- ①「計画 (plan)」としての経営戦略の概念
目標を達成するための行為のコースや、状況に対処するための行動指針
- ②「策略 (ploy)」としての経営戦略の概念
特定の競争状況における競合者を出し抜くための具体的な計略
- ③「パターン (pattern)」としての経営戦略の概念
意思決定や行為の流れに見られる整合性に着目
- ④環境における「位置 (position)」としての経営戦略の概念
資源展開と環境との相互作用の基本的パターン

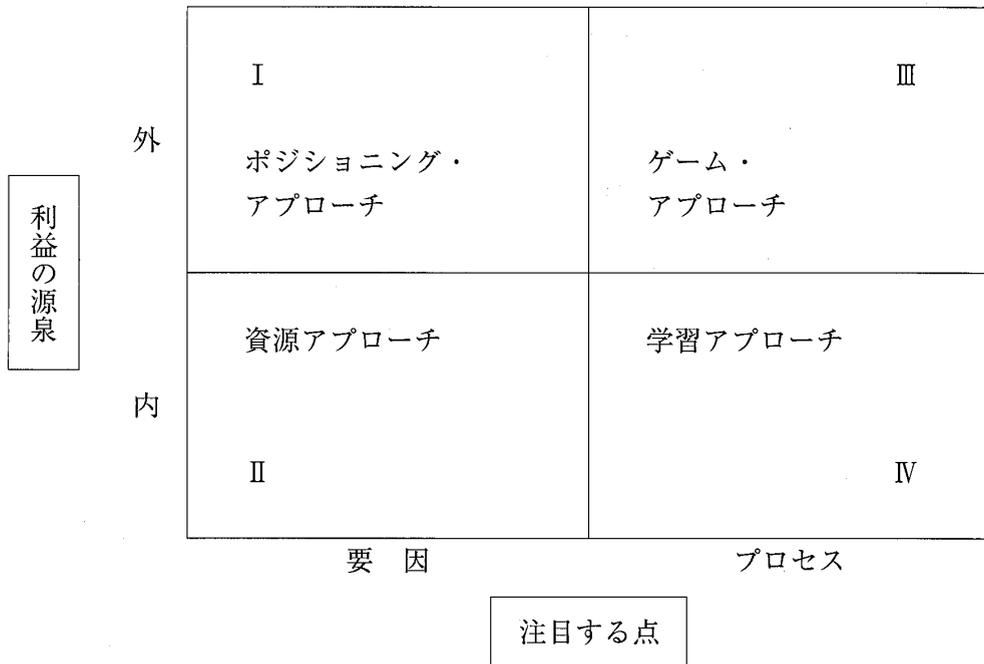
- ⑤「視野 (perspective)」としての経営戦略の概念
世界観, ビジョン, コンセプト

青島・加藤も戦略論の4つのアプローチをいかに競争優位をもたらすのか、言い換えれば利益をもたらす戦略は何かという点から視点を内に置くか外に置くか、要因に着目するのかプロセスに着目するのかにより整理を行い (図1)、ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチというそれぞれのアプローチの内容を明らかにするとともにアプローチの多様性を認めつつ、バランスをあるアプローチの必要性を提示している (青島・加藤, 2003)。

一方、シェンクは戦略を組織論や社会心理学、政治学、社会学などの成果をふまえ3つのパースペクティブを提示した (表2)。それは、認知パースペクティブ、組織パースペクティブ、政治パースペクティブであり、それぞれのパースペクティブを明らかにするとともに、その統合方向を天の邪鬼の方法 (Devil's Advocate) にもとめ戦略を形成し改善するための多様性と統合について論じている (Schwenk, 1989)。

今まで述べたように戦略に関する見方や考え方は多様なものが存在するということがわかる。多様性は決して理論展開においてマイナスばかりではない。むしろ戦略が複雑で重要性をもつ決定とするならば、むしろ多様性を許容しつつ統合する方法をどのように模索するのかが重要であろう。それは一つの現象を多面的に捉えることであるが、それを一時点で行なうのか、それとも時間の経過を含めて捉えるのかによって異なった論点が成立するように思われる。戦略論を学習する点において多様性を是認することが求められており、多様なアプローチやパースペクティブを具体的な現実 (例えば、デジタルカメラ産業の成立) に適用していくことがますます重要と考えられる。それは今まで当たり前と考えていた戦略に関する見方や前提を問い直

図1 戦略論の4つのアプローチ



出典：青島・加藤 (2003)

すことにもつながる。物事を多面的に捉えることはますます必要となってくる。

ただし、戦略の次の点は十分考慮すべきであろう (Johnson and Scholes, 2002)。

1. 組織の長期的方向を設定する (direction)
2. 競争優位をもたらす (advantage)
3. 組織活動の範囲を決定する (scope)
4. 環境に対して組織の資源をフィットさせる (fit)
5. 機会を創造するために組織の資源を作ること (stretch)
6. 業務的決定に影響を与える (operating decision)
7. 組織内外のパワーをもつ主体の価値や期待によって影響を受ける (stakeholder)

3. 経営戦略の創造性と社会性

21世紀の企業行動にとって経営戦略をいかに

創造し社会性をもったものとしていくのかは重要な課題である。創造性と社会性という観点から経営戦略を新たに再検討する必要性がますます高まっている (大滝他, 1997)。

経営戦略の革新や創造についてはさまざまなことが言われてきたが、シュムペーターをもちだすまでもなく、新しい戦略をつくることに関わるといえるであろう。戦略の創造は、事業の創造であり、製品の創造であり、ビジネスシステムの創造といえる。こうした戦略創造に関する議論は、新製品開発研究を中心に展開され、その内容やプロセスについて検討されており、現在、アーキテクチャー論やビジネスモデル論と結びつけて新たな展開が行われてきた (藤本・青島・武石, 2001)。また、いかに戦略創造を行うための組織を作るのかも重要なテーマであり、①組織文化の革新に焦点をあてる組織開発論、②組織構造に注目する組織変動論、③革新と関連した組織特性を明らかにしようとす

表2 3つのパースペクティブの特徴

	認知過程	組織過程	政治過程
組織化する概念	認知構造・過程の影響	組織構造・過程の影響	パワー・政治策略の影響
中核となるメタファー	組織 = 意図的に合理的な人	組織 = 機械	組織 = 交渉テーブル
研究をカテゴリー化するルール	問題理解に影響を与える諸要因に関する研究	組織における情報の流れや意志決定に影響を与える諸要因に関する研究	パワーの源泉や活用に影響を与える諸要因に関する研究
各パースペクティブによる問い	認知構造・過程やバイアスが決定成果にいかに関与を与えるのか	組織構造・過程が決定成果にいかに関与を与えるのか	パワーの配分が決定成果にいかに関与を与えるのか

出典：Schwenk (1989)

る革新的組織論として展開されてきた(稲葉・山倉, 1985)。創造的組織とは、組織にとって新しいものを生み出す組織である。組織は変動する環境のなかで、新しいものを生み出すことによって存続成長していく。創造的組織は、「顧客・技術・競争相手等の環境についての情報を獲得し、処理し、新たなものとして具体化する能力をもった組織」といえる。環境対応力のみならず環境創造力をもった組織であり、事業創造能力や新製品開発能力をもった組織であり、そうした能力の形成・維持をいかに図っていくのが重要な課題となった。

しかし、戦略創造は組織内部の問題には限定されない。それを他組織との関係やネットワークのなかで考察していく必要性がますます高まっており、戦略創造と組織間関係を提携やアウトソーシングの問題として取り上げるようになったのは近年の動向である。創造なくして組織の発展はなく、社会の発展もないとするならば、戦略創造とむすびつけた組織や組織間関係のあり方は解明すべき重要な課題となってくる(山倉, 1999)。

経営戦略には、①企業が社会に果たすべき経済的機能の内容を具体化する(自らの事業範囲

を画定する)「事業構造戦略」、②企業が国際社会においてどのような活動領域を選択するのかに関する(国境をこえた事業活動を画定する)「国際経営戦略」、③企業にとって本来的活動以外の機能を遂行する(市場環境には限定されない社会に対する企業の活動領域を画定する)「社会戦略」が含まれる。戦略の社会性にとって、重要な経営戦略は三番目の社会戦略であり、企業が社会における役割を画定することである(山倉, 1993)。それは、企業の社会における基本的方向を定めることである。それを具体化するために、企業の社会における活動内容を明らかにし、その組み合わせを決定することである。したがって、企業の社会戦略は「企業が社会に対してどこまで貢献を行うのか」についての決定であり、いかに社会からの正当性を獲得していくのかにかかわっている。企業の社会戦略には、寄付などによる、企業の本来的活動とは直接に関連しない領域への参加、公害防止など企業の経済活動の遂行によって負の効果を与えた領域への参加が含まれるし、積極的に事業を行うじて社会問題を解決することも含まれる。要するに、企業が社会において、どこまでを自らのドメインと考え、それに対し資源配分を行っ

ていくのかの決定が社会戦略であり、戦略の社会性の具体化ともいえよう。

企業が社会戦略を遂行していくためには、企業が取り扱う問題を識別することが必要である。すなわち、教育、雇用、環境保護、都市の再生等の社会問題に対して、企業がどのようなかわりあいをするのか、どこまでを企業の貢献範囲とするのかを決定しなければならない。その意味では、社会問題の解決にあたって、企業が自らの資源・能力をいかに有効に活用するかにかかっている。社会戦略も資源ベースの戦略論からも捉えることもできる。

そこで、企業が社会に対して貢献していく場合、企業が限られた資源の範囲でどこまで社会のニーズを充足できるかがある。したがって企業は自らの保有している資源をみきわめ、企業の貢献範囲を何らかの基準によって確定し、優先順位を決定しなければならない。企業は本来的活動によって、社会の発展に貢献する（雇用、税の支払いなど）のみならず、よき市民（good citizen）としての活動も要請されている。そこで、社会戦略の形成や実行のためには、多様なステイクホルダーとの関係のマネジメントが求められている。

こうした戦略の創造性と社会性とは従来別々のものとして検討されてきたが、社会性をもった事業創造がエコビジネスや地域ビジネスなどとして展開されていることに典型的に現れているように、創造性と社会性を両立させた戦略展開がますます必要となっている。両者をいかにバランスよく組み合わせていくのかは、企業の競争優位にとってもますます重要となる。

4. 持続的競争優位の源泉

企業の経営戦略は環境の中で自らの基本的方向を定め、それに対して資源配分を重点的にを行い、競争優位を形成・展開することである。そこで、何を事業とするのか、事業の組み合わせをいかに行うのか、いかに競争優位を獲得していくのが重要な課題であった。この課題に対

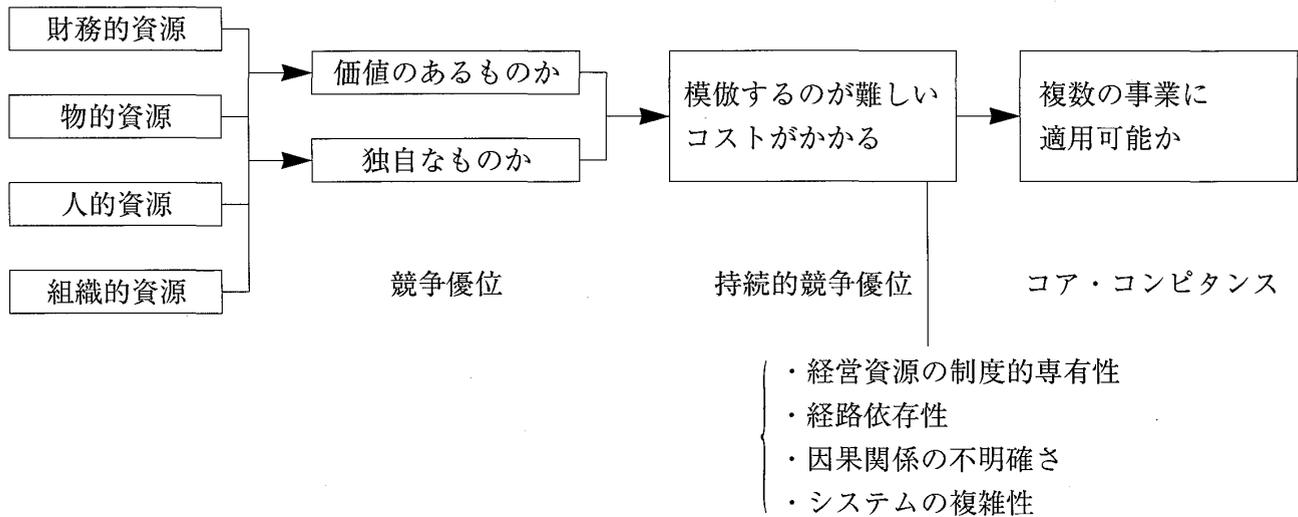
し、競争戦略論や多角化論として展開してきた。とりわけ競争優位の源泉やそのメカニズムの解明は経営戦略論の主たるテーマであった。このテーマを巡っての戦略論の展開を検討することにした。

まず、企業は特定の産業において他企業との競争の中におかれている。この競争状況において優位性を形成し、維持していくのは重要な戦略論の課題である。これは企業間格差の原因を探ることにもつながる。この課題はポーターによって競争戦略論として展開されてきた（Porter, 1980）。ポーターは産業に関する競争状況の分析を重視し、既存産業内の企業間競争、潜在的競争相手の参入障壁、供給業者との力関係、買手との力関係、代替品の圧力といった五つの競争勢力に対していかに企業が有利な位置を築くかを分析している。その意味で競争分析が企業にとっての優位をもたらす出発点と考えていた。しかし競争状況の中で有利なポジションを構築することだけで競争優位が形成、維持されるわけではない。

企業の競争優位の源泉に関して新たな見方を提示したのが資源ベースの戦略論である（図2）。この見方はウェルナフェルトや伊丹らによって提唱され、バーネイらによって展開されてきた（Wernerfelt, 1984；伊丹, 1984；Barney, 1986）。企業を経営資源の束としてとらえ、資源のうち、環境適応にとって価値ある、他企業にない独自性をもつ、代替不可能な、他からは模倣することがむずかしい経営資源や能力を重視している。こうした経営資源・能力の保有や蓄積が企業の競争優位をもたらすと考えるのである。その意味で企業内部の見えざる資産に注目しており、内から見た戦略論ともいえる。

しかし、企業の競争優位の源泉はそれらにとどまるものではない。企業はサプライヤー・顧客・競争業者との間で、取引・合弁・情報交換など多様な関係を複合的に形成している。二者であれ、ネットワークであれ、組織間の関係性に焦点をあてる必要がある。組織間の関

図2 資源ベースの戦略論



出典：Harrison (2001)

係性の形成・維持も競争優位の源泉と考えることもできる。この見方はダイヤーとシンによって関係性の視点 (relational view) とよばれている (Dyer and Singh, 1998)。それは、企業自らが所有している能力と企業間関係をつうじて獲得できる能力とを結びつけて考慮することである。表3のように、関係のポートフォリオ (ベンカトラマンとサブラマニアン) として、戦略を見ることになる (Venkatraman and Subramaniam, 2002)。組織と組織との関係から生まれる資源や能力は決して個別組織のコントロールのもとにはなく、組織間で保有・蓄積されるのである。そこで、組織間レベルの資源・能力がいかに形成・展開していくのが競争優位のポイントとなる。個別企業の優位性は企業が埋め込まれている関係のネットワークの優位性と結びついており、いかに他にはない独自の企業間関係を構築するかが重要である。内部能力と外部との関係を組み合わせつつ、いかに価値創造過程に外部 (他組織) を組み込んでいくのが問われる。その意味で他との能力補完や他との共同行動に注目することにもつながる。それをつうじて企業にとって新しい能力が

もたらされるのである。そこで、企業の境界はきわめて不明確となり、むしろ内と外を明確に分けるのではなく、両者を融合・統合するメカニズムこそ重要となる。知識がきわめて重要な資産となる知識社会のもとでは、変化する環境の中で企業間関係の形成をつうじた優位性の確保はきわめて重要になる。それは、組織間レベルの競争優位に注目することでもある。規模の経済性や範囲の経済性に変わる新たな経済性のロジックが必要となる。では、企業の内外の相互関連からもたらされる優位性はいかにもたらされるのであろうか。ここでは関係性の視点により分析を行う。

二者間であれネットワークであれ、組織間協力と結びついたベネフィットがある。それは組織間の競争優位性 (Interorganizational Competitive Advantage) をもたらす。関係レント (relational rent) とよぶことができる。そこで関係レントの源泉について検討する (Dyer and Singh, 1998)。組織間関係には市場取引のように一回限りの関係もあれば、ある程度継続性のある関係もある。関係レントの発生のためには関係の継続が必要である。関係が

表3 時代3 (知識経済時代) における関係性の役割

	“誰が”	“なぜ”	“いかに”	“いつ”
伝統的	異なった境界維持活動におけるサプライヤー・流通業者	取引コストの減少	明確な決定要因と業績評価にもとづく標準契約	業務条件に依存
新	現状の戦略と将来の方向を支援する重要な専門知識を保有している主体	取引コストの減少 + 戦略決定に必要な専門知識の範囲を識別・利用するメカニズム	異なった専門知識と知的財産のタイプをバランスする関係性のポートフォリオ	知識経済への進化によってもたらされるビジネス環境の変化

出典：Venkatraman and Subramaniam (2002)

継続していくことは組織が特定のパートナーにコミットメントし、それにみあった投資が行われることである。その意味で関係特定の投資が行われる。当事者が関係特定の投資を行えば行うほど、関係レントが生ずる可能性は高くなる。

また組織はパートナーとの協力の中で学習するかどうかにも関係レントの生成はかかっている。組織間学習の成否が競争優位にとって重要であるからである。組織と関係をもつパートナーは技術開発やイノベーションをもたらす新しいアイデアや情報の源泉でもある。パートナー同士は優れた組織間知識共有ルーチンを開発することによって、関係レントを発生させる。組織間知識共有ルーチンは特殊な知識の伝播・再結合・創造を可能にする組織間相互作用の定常的パターンである。組織が外部知識をいかに活用できるかにかかっており、それは以前の関連知識や知識受け手の吸収能力の関数である。自ら以外の全ての企業から学習する能力がここでは重要ではない。特定のパートナーと結びついた吸収能力こそ問題である。そこで組織は特定のパートナーから価値ある知識を認識し、統合する能力を開発しなければならない。このパートナー特殊吸収能力は、パートナーが組織と重複する知識ベースをどれだけもっているか、パートナーが社会技術的相互作用の頻度と集約度

を極大化する相互作用ルーチンをどれだけ有しているかに負っている。この吸収能力はパートナーに属する個人が互いに誰が何を知っているのか、どこに組織内の重要な能力は布置されているのか、互いに充分に知ることによってより高められる。この種の知識はインフォーマルな相互作用を通じて開発される。

組織が関係レントを生成する他の方法はパートナーの保有する補完的資源をてこととして活用することである。組織は自らが保有しない補完する資源をもつパートナーとの関係にはいる。補完的資源とは、より大きいレントをもたらすパートナー固有の資源である。それは市場では容易には獲得することが難しい資源や能力を組織間協力を通じて調達するのである。組織がパートナーとの関係を形成することはパートナーが組織間協力に対して独自の資源をもたらすことでもある。組織間の結合された資源は結合される以前よりは価値があり、独自で模倣することが難しい。補完性のある資源を結合することによって関係レントを発生することができる。その意味でシナジー効果をもたらす組織間結合があることが必要である。補完的資源をとまなうレントを生み出す際の挑戦的課題がある。潜在的パートナーの補完的資源の価値を知るのは、費用もかかるし難しいことである。組織の潜在

表4 競争優位戦略への3つのアプローチ

	ポジショニング戦略	RBV (資源ベースの戦略)	シンプル・ルール戦略
戦略目的	ポジショニングを確立する	経営資源のフル活用	チャンスの追求
戦略ステップ	魅力的な市場を特定する 防御可能なポジショニング を定める 補強し防御する	ビジョンの確立 経営資源の蓄積 各市場で経営資源をフル活用	混乱に身を投じる 動き続ける チャンスをつかむ ラスト・スパートをかける
戦略的な問い かけ	我々はどこにあるべきか	我々は何であるべきか	どのように前進すべきか
優位性がどこ で生まれるか	きっちり統合された行動体系 を伴った、ユニークで価値の あるポジショニング	模倣困難な稀少資源	主要なプロセスと企業独自の シンプル・ルール
最も有効な市場	変化が緩慢で構造が固定的な 市場	適度に変化し、構造が固まっ た市場	とどまることなく変転し、先 の見通しが立たない市場
優位性の継続 性	持続可能	持続可能	予測不能
リスク	状況が変化した時にポジショ ニングが変更するのが困難に なる	動きが鈍くなり、状況の変化 に合わせた新たな資源の蓄積 に出遅れる	有望なチャンスにしっかり腰 を据えて取り組めない
業績目標	収益性	当該市場の長期的な支配	成長

出典：アイゼンハート (2003)

的パートナーを識別する能力や補完的資源を評価する能力には格差がある。それは事前の提携経験の違い、内部の探査能力の違い、潜在的パートナーについての情報獲得能力の違いによる。

関係レントを創造するのに重要な役割を担うのは統治である。統治は取引コストに影響するだけでなく、価値創造活動にも影響を与える。すなわち有効な統治は取引コストを低下することによって、あるいは関係特定の資産への投資、情報共有・補完的資源の結合といった価値創造へのインセンティブを与えることによって、関係レントを発生させる。パートナーによって使われる統治には二つの種類がある。法的契約のような第三者執行の協定と人質や信頼のような自己規制の協定である。後者の自己規制の方が前者の第三者執行メカニズムよりも、契約コス

ト・監視コスト・適応コスト・再契約コストの点で取引コストを極小化し、価値創造活動を極大化する点から有効である。

関係レントを生成し、それにより競争優位を形成したとしても、持続的に維持される保証はない。他からの模倣が容易であるならば競争優位は失われてしまうからである。そこで他から模倣することを困難にするメカニズムの解明が必要である。関係レントを維持する要因を明らかにすることであり、関係特殊的優位性がいかに維持されるかを問うことでもある。他からの模倣をむずかしくする要因としては資源ベースの戦略論で取り上げられた因果のあいまいさや時間の圧縮がある。因果のあいまいさのために何が収益をもたらすのかを確定することが難しくなる。そしてたとえ何が収益をもたらすこと

がわかったとしても、時間圧縮の不経済のために資源を迅速に複製することは難しい。それ以外に他からの模倣を難しくする要因がある。それは①組織間資産相互関連性②パートナーの希少性③資源の分割不可能性④制度的環境である。

アイゼンハートは競争優位への3つのアプローチを表4のように整理している。そこで、注目すべき点は新たなアプローチとしてシンプルルール戦略を提示している点である。それはきわめて流動性が高く混乱に満ちた環境に対応する戦略ともいえる。

5. 経営戦略とアライアンス

経営戦略とアライアンスとの関係について検討する。アライアンスは二つ以上の組織の結びつきの在り方である(山倉, 2001)。次の点を考慮することが重要である。

1. 自らのコンピタンスを生かしつつ、他からの協力を得ること
2. 他からの能力や資源を吸収したり、共に協力して新たな能力を創造すること
3. 企業の特定の領域への集中化、それ以外を他に委せること
4. 他との協力・アライアンスをいかにマネジメントするかが重要であること
5. 協力するパートナーの選択やパートナーとの間での関係の構築と維持が重要である
6. M&Aや短期的な取引はアライアンスには含まないものとする
7. マネジメントの中心的課題としてアライアンスがある

アライアンス論は、なぜ、いかにアライアンスが形成され、実行されるのか、変化・進化していくのが主たる課題とする。アライアンスの形成は、まずアライアンスがなぜ形成されるのが問題となる。この問題については資源依存理論・取引コスト理論・学習理論などによって取り扱われてきた。資源依存理論では、企業

は自らにとって必要であるが保有していない資源や能力をもつ他組織とアライアンスすると考えている(Pfeffer and Salancik, 1978)。この考え方は資源補完性をベースとしたアライアンスの形成動機論である。組織間関係論では支配的理論であった。取引コスト理論では、企業は市場取引にともなうコストを減少するためにアライアンスに入ると考えている(Williamson, 1985)。少数の取引相手のもとで機会主義的行動をおさえるために、関係特定の投資をとまなうアライアンスを選択すると考えている。また学習理論では、企業がアライアンスを結ぶのは他組織のもつ知識や能力を学習し、他との結びつきによって新たな知識や能力を創造するためとする(Badalocco, 1991)。それは、内部知識と外部知識の結合としてアライアンスを見ることである。すなわち、いかに外部知識を獲得しつつ学習するのか、それを自社の知識としていかに有効に活用するのか、また内部外部の知識結合によって影響力をいかに行使するのかが重要となる。移転・創造される知識や能力は関係に密着した固有のものであるため、密着した知識の組織間移転には障害がともなう。

アライアンスの形成はそれに参加する組織が十分にアライアンスへの動機づけをもっていない場合もある。とりわけ、企業とNPO間のアライアンスは必ずしもアライアンスする動機を持っていない組織間の協力をいかに作り上げていくかである。環境問題に代表される複雑な問題を解決するためにアライアンスへの動機を必ずしももっていない組織を参加させることがどうしても必要な場合がある。ウエストレーらは、この組織の参加を引き出すために架橋となる組織(bridging organization)の役割の重要性を指摘している(Sharma, Vredenburg, Westley, 1996)。こうした、組織は情報提供を通じて、アライアンスへの動機を高めるとともに複雑な問題についての共通理解を高める役割を担っている。

次に取り扱われるべき問題はパートナーの選

択である。既存の研究では企業とパートナーとの資源や能力の補完性や補強性が重要であること、組織的一体化が行われやすいこと、組織間の文化的適合性が指摘されている。しかし、それ以上に重要な点は、いかにパートナーを発見するかである。この点については企業のその時点までの経験の与える影響が大きいといわれる。それとともに企業がおかれているネットワーク・場に強く影響されており、企業が埋め込まれている状況を理解することが必要である (Gulati, 1995, 1998)。企業のパートナーとの今までの直接的・間接的関係のありかたや企業やパートナーを含む場の構造が、パートナーの選択に大きな影響を与える。関係構造として強い紐帯・濃い密度よりも弱い紐帯や構造的欠損箇所注目する研究もある (Ahuja, 2000)。またパートナーの選択にあたって現在の資源や能力のみでなく、将来にわたる長期的視野にたった資源や能力の評価も必要である。また、パートナーを発見する担当者や部門の設置も必要となる。アライアンスが企業にとって全社的課題になればなるほど、アライアンスを担当する管理者の選考や役割も重要である (Yoshino and Ranger, 1995)。

また、時間の経過に伴ってアライアンスがいかに形成されるのかは重要な課題である。その際、他組織とのアライアンスをいかに評価していくのかが重要であるが、それは、単なる経済的評価にとどまらず、組織的評価や資源的評価も必要である。組織は、多様な組織とのアライアンスを形成することになるが、その組み合わせをどのような構想力の中で展開しアライアンスマップを形成していくのかが重要となる。

第二の問題は、アライアンスのマネジメントである。従来の研究では、アライアンスに関するコントロールの問題として主として取り扱われ、①出資か非出資かの選択、②合弁企業への出資比率、③合弁企業のトップマネジメントの構成を巡る問題として論じられてきた。また、アライアンスパートナー間の文化融合の問題と

しても取り扱われ、人的資源管理との関係で取り上げられてきた。アライアンスをマネジメントするためには、またアライアンスを形成するためにも信頼の形成が必要である (Child and Faulkner, 1998)。アライアンスが参加する企業にとってある程度の資源や能力のコミットメントを必要とするため、コミットメントを維持する仕組み (信頼) が重要である。信頼は不確実性の状況のもとにある主体間の態度であり、不確実性に直面した際に企業がアライアンスパートナーに対しいかなる期待をするのかにかかわる。チャイルドとフォークナーは信頼がいかなる基盤によるのかにより三つに分けている。関係のコストとベネフィットを合理的に考慮する打算的信頼、互いに知り合いであることからもたらされる認知や思考の同一化による認知的信頼、参加者間の感情的一体化に基づく感情的信頼の三つである。アライアンスの時間的経過につれ、打算的信頼から認知的信頼、感情的信頼へと功利的レベルから心理的レベルへ信頼基盤が変化していく。

アライアンスのマネジメントは学習とも関連している (Makhija and Ganesh, 1997)。参加する組織間の資源や能力による交渉力がいかに学習に影響を与えるのか、また学習がいかに参加組織のアライアンスへのコントロールに影響を与えるのかを考慮しなければならない。アライアンスの目的が学習であるとするならば、参加組織の学習意図とともに吸収能力や共同学習の方法が重要となってくる。また、アライアンスの目的が活用型学習であるのか探索型学習であるのかも影響を与える。

アライアンスをマネジメントしていくためには、トップマネジメントがいかにアライアンスにコミットメントするのか、アライアンスを支援するのが必要である。戦略的意図を明確にすること、パートナーのトップとのコミュニケーションの場をフォーマルであれインフォーマルであれ設定すること、アライアンスに関する知識を移転する場を社内的に整備すること、ア

ライアンスを形成・実行するために適切な部門を設置し管理者（アライアンスマネージャー）を配置すること、そのための資金の配分を行うことが、そのための手段といえよう。トップレベルだけではなくミドルレベルも含めた参加組織間のインターフェイスマネジメントが必要となってくる。そこでアライアンスの形成・展開において、プロデュース能力（様々な組織のもつ能力や資源をまとめて一つの作品にする力）が必要である。

アライアンスがいかに発展・進化していくのかは次の課題である。アライアンスは製品や組織と同じようにライフサイクルがある (Spekman and Forles, 1998)。アライアンスはアライアンスの必要性を認識し、パートナーを探索し、交渉し、協定を締結し、それを実行し、展開していく過程である。それはプロセスの視点からアライアンスを見ることである。アライアンスの段階モデルとしてスペクマンらの研究がある。アライアンスの段階を期待・着手・評価づけ・調整・投資・安定という6つの段階にわけ、段階ごとにそれにかかわる問題を取り上げている。

アライアンスは相互利益をもたらす活動であり、事業がいかに展開していくのかを理解するとともに、アライアンス企業間の対人関係に注目することも必要である。従来から対境担当者の役割の重要性は指摘されてきたわけであるが、パートナー間の相互信頼の形成、コンフリクトの解決などを考えると対人関係に注目しなければならない。特に事業がうまくいっていない場合、アライアンスから得られる期待が実現しない場合、アライアンスを維持していくためには対人関係が重要である。アライアンス目的と連動しつつ、対人関係を考慮していくことが必要である。しかし、対人関係が固定的になりすぎるとアライアンス目的の達成に支障をもたらすこともある。

アライアンスのライフサイクルに注目することは、アライアンスの形成のみに研究の焦点を

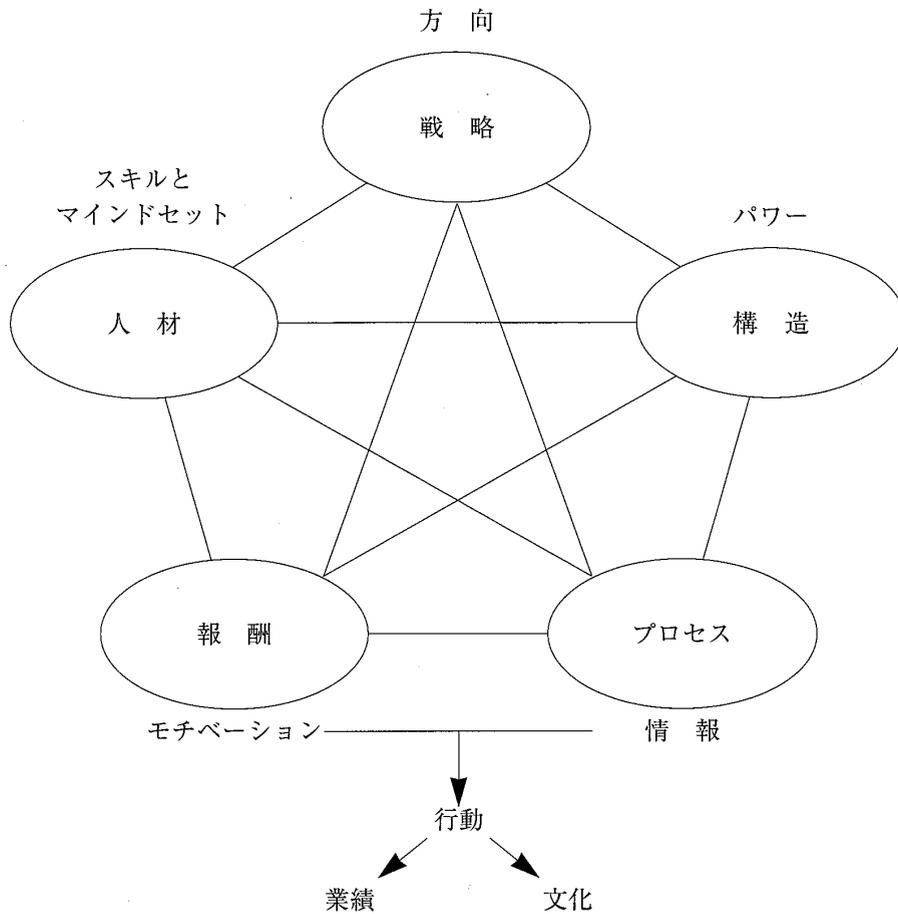
限定するのではなく、アライアンスの総合的過程まで対象を広げていくこと、アライアンス自体が複雑であることを意味する。またアライアンスのマネジメントを担当するアライアンスマネージャーの役割が重要である。アライアンスマネージャーの役割はアライアンスのライフサイクルの段階で変化することを認識することが必要である。初期の段階ではビジョン作成と支援であり、発展するに従ってコンフリクト解決が主要な役割となるからである。この役割を果たしていくためには、業務遂行能力とともに対人能力やビジョン創造力も必要である。

アライアンスの進化は学習と深く結びついている (Doz, 1996)。進化はアライアンスに参加する組織がアライアンスを通じて知識や能力を学習する過程でもある。アライアンスがいかなる初期条件のなかで開始されるのか、初期条件をふまえていかに知識や能力が移転され創造されるのか、それがいかに評価され、再編成が行われるのかといった学習サイクルの理解が重要である。

6. 戦略の統合的プロセス

戦略マネジメント論の重要な課題は戦略形成・実行・評価・変革の統合的プロセスを把握することである。従来の戦略論ではほとんどの議論は戦略形成のみに焦点が当てられていた。既に述べたように戦略を形成するための環境分析や資源分析そして組織分析についての考え方や手法が次々と提示されている。しかし、戦略は形成されるだけでは十分でない。それをいかに実行していくのか、戦略へのコミットメントをいかに作りあげていくのかはもう一つの課題として浮かび上がってくる。IBMのガースナーの改革や日産のゴーンの改革のキーコンセプトは実行やコミットメントであった (Gerstner, 2002; Ghosn and Ries, 2003)。戦略を絵に描いた餅ではなくそれを実現していくためにはいかに人々のやる気を高めコミットメントさせるのかは重要である。この問題についてはさまざま

図3 ガルブレイスのスター型モデル

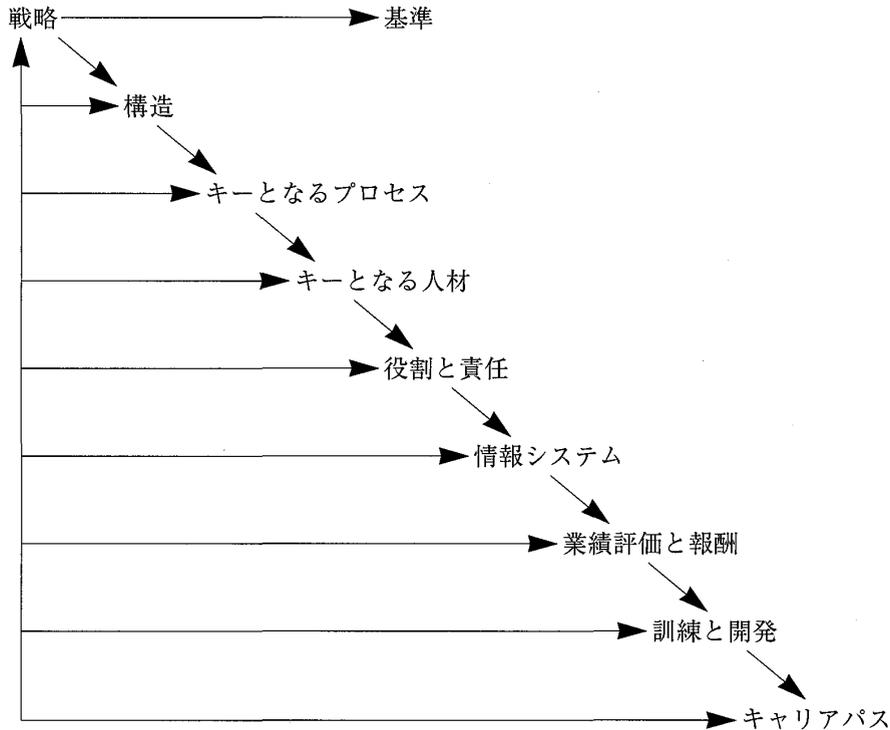


出典：Galbraith (2002)

まな論者によって既に論じられてきている。先ほど述べたチャンドラーは「組織は戦略に従う」という命題のもとに戦略を実行する組織の重要性を既に喚起している (Chandler, 1962)。チャンドラーの仕事に強く影響されたガルブレイスは『経営戦略と組織デザイン』という著作において戦略を実行するための組織の多面的要素との関係を適合 (fit) をキーコンセプトとして明らかにしている (Galbraith and Nathanson, 1978)。近年、ガルブレイスはその業績の現代的展開としてスター型モデルを図3のように提示している (Galbraith, 2002)。しかも変動する環境の中で競争優位を確保するためにいかに組織を適合させていくのかというプロセスにも言及している。しかも戦略の変化にともなう組

織のデザインプロセスをスター型モデルをふまえて展開するとともに、戦略変化にともない組織のどの側面から変革を開始していくのかについてのモデルを図4のように提示している。このモデルでは戦略に適合するためには構造をいかに作り上げていくのかを重視しており、その際の部門化の基準をどう設定するのかを始めに考慮している。組織をデザインするためにはどの側面から開始し、その次にどれを動かしていくのかは実践上はきわめて重要である。例えば、日産の改革の際のクロスファンクショナルチームの形成はまさにキーポイントであったことがわかる。戦略を実行する際の部門の壁をいかに崩していくためには部門横断的組織をいかに作るのかが重要であり、しかもそれをサポートす

図4 望ましいデザイン・プロセス



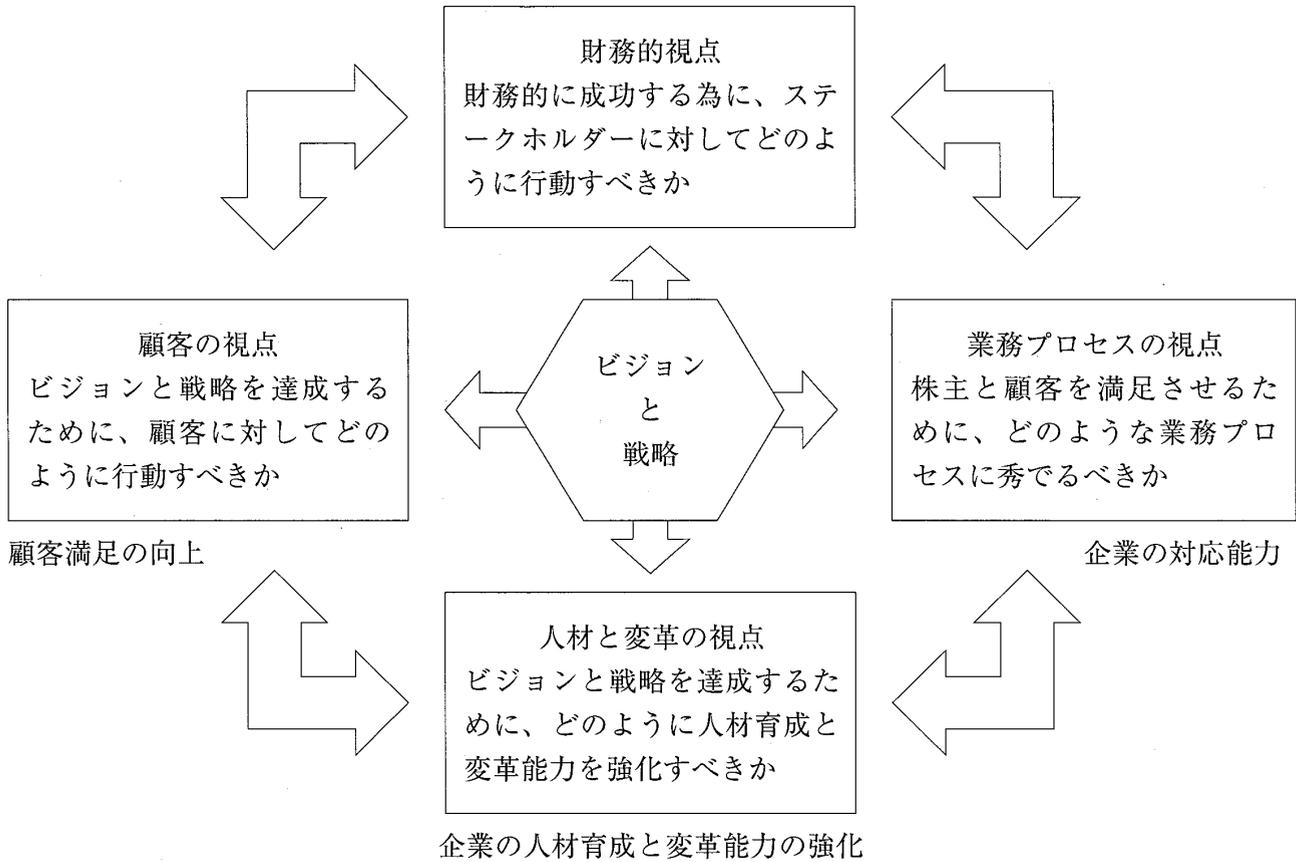
出典：Galbraith (2002)

るトップのあり方も問われたともいえる。また、組織を構成する様々な要素間の関係を一時点で適合させるだけでなく時間の流れの中で適合させるというダイナミックプロセスについての理解も必要ということである。したがって、ガルブレイスのモデルにそっていうならば戦略と適合した構造・プロセス・人材・報酬をいかに作っていくのが重要であり、それが業績や文化を規定することになるのである。その意味では、戦略－組織－業績の相互関連を考慮した考え方や見方こそますます必要となってくる。

経営戦略は新たな業績評価システムを必要としている。それは経営戦略と業績評価との相互関連の中でマネジメントシステムを構築していくことでもある。図5のように、その考え方はカプランらによって提唱されたバランス・スコアカードにまとめられている（吉川，2001）。従来の業績評価は財務的評価が中心であった。

しかも事後的評価により行われていた。近年の企業環境の急速な変化は単なる事後的・財務的評価を超えた、事前的・総合的評価が必要となっている。そこで新たな業績評価指標がキャプランらによって提示されたバランス・スコアカード (balanced score card) である。それは新しい経営指標として提示されており戦略やビジョンと連動したマネジメントシステムとして展開されるに至っている。バランス・スコアカードは4つの視点から企業の業績を評価する。4つの視点とは、①顧客の視点（顧客はわが社をどう見るか）②社内業務プロセスの視点（わが社はどの分野で秀でなければならないのか）③企業変革と学習の視点（わが社の価値を向上し創造する余地はあるのか）④財務的視点（株主はわが社をどう見ているのか）である。従来の業績評価とは異なり過去を表す財務的視点だけではなく、将来を表す顧客の視点や変革と学習

図5 4つの視点に支えられたバランス・スコアカード



出典：吉川 (2001)

の視点をあわせて評価することに意義がある。単なる財務的指標のみならず、非財務的指標を含むことによって将来の企業価値の向上や創造に貢献しようとする意味で将来のあるべき戦略やビジョンを実現するための行動指針としての意味も持っている。

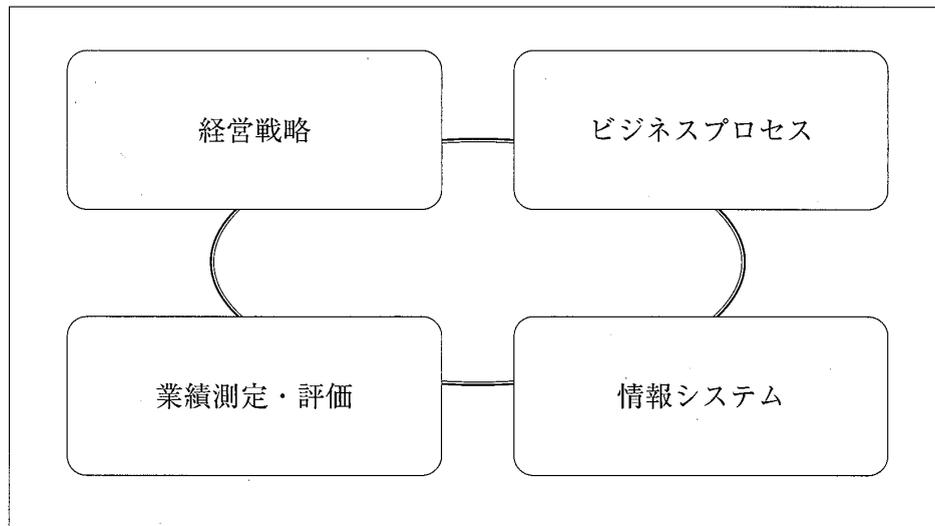
経営者はバランス・スコアカードをモニターすることによって戦略やビジョンに基づき財務的指標と非財務指標のバランス、外部の指標と内部指標のバランス、現在と将来のバランスを決定することができ、そのことを通じて企業価値をもたらす要因を識別することも可能となる。バランス・スコアカードの策定や実行のためには経営者のみならず管理者・従業員も含めた全社的取り組みが必要とされている。

また、戦略を実行していくためには組織のデ

ザインとともにビジネスプロセスや情報システムの設計も重要である。また、戦略とビジネスシステム、戦略と情報システムとのインターフェイスの設計もまた重要になる。ビジネスシステムについては、ポーターの価値連鎖の議論や加護野のビジネスシステムの議論をふまえて展開することになる。

そこで、それぞれの要素を設計するとともに、要素間を統合することがますます重要なことになってこよう (図6)。

図6 戦略の統合的プロセス



参 考 文 献

- Ahuja, G., "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, 2000.
- Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003.
- Badalacco, J. L., *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, 1991 (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991年).
- Barney, J. B., "Strategic factor markets," *Management Science*, Vol. 32, 1986.
- Bower, J. L., *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 (三菱経済研究所『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967).
- Child, J., and Faulkner, D., *Strategies of Cooperation*, Oxford University Press, 1998.
- DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部訳『「選択と集中」の戦略』ダイヤモンド社, 2003.
- Doz, Y. L., "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996.
- Dyer, J. and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, 1998.
- 藤本隆宏・青島矢一・武石彰 (編著)『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣, 2001.
- Goold, M., A. Campbell, and, M. Alexander, *Corporate-Level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, 1994.
- Gulati, R., "Social Structure and Alliance Formation Patterns," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995.
- Gulati, R., "Alliance and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, 1998.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- 稲葉元吉・山倉健嗣「組織革新論の展開」『組織科学』19巻1号, 1985.
- 石井他『経営戦略論』有斐閣, 1985.
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984.
- Johnson, G., and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 2002.
- Schwenk, C. R., *Essence of Strategic Decision Making*, Aldine, 1989 (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998).
- Mintzberg, H., J. A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272, 1985.
- Mintzberg, H., B. Ashlstrand, and J. Lampel, *Strategy Safari*, Free Press, 1998.
- 大滝精一他『経営戦略——創造性と社会性の追及』有斐閣, 1997.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978.
- Penrose, T., *Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, 1959.

- Peters, T. J., and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982 (大前研一『エクセレントカンパニー』講談社, 1983).
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980 (土岐坤・中辻万治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995).
- Sharma, S., Vredenburg, H., and F. Westley, "Strategic Bridging: A Role for the Multinational Corporation in Third World Development," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, No. 4, 1996.
- Spekman, R. and T. M. Forles, "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future," *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6, 1998.
- Venkatraman, N. and Subramaniam, M., "Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy," in Pettigrew, A. (ed), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, 2002.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984.
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993.
- 山倉健嗣「経営戦略と組織間関係論」『横浜国際開発研究』4巻3号, 1999.
- 山倉健嗣「アライアンス論・アウトソーシング論の現在」『組織科学』35巻1号, 2001.
- Yoshino, M. and V. S. Ranger, *Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1995.

[やまくら けんし 横浜国立大学大学院国際社会科学部研究科教授]