

1 経営戦略とは何か

0. 経営戦略の意義—なぜ「戦略」が必要か？—

◇「経営戦略」とは、企業が環境変化に対応し、生存・成長するための鍵概念である。

◇戦略が無い（弱い）と・・・実力に見合った利益が出ない。

■企業のトータルのパフォーマンス：「戦略構想＋オペレーション能力」

・高いオペレーション能力があっても戦略が弱いと低パフォーマンス

・日本の自動車産業、家電産業

◇歴史にみる戦略の重要性

・企業の成長、発展に重要な影響

-フォードと GM の地位逆転

-エプソンの発展

1. 経営戦略の起源

◇「戦略（strategy）」

・もともと軍事用語。「strategos（ストラテゴス）」に起源。

・近年は〇〇戦略が一般化。

■「戦略」と「戦術」：

・「戦術（tactics）」：個々の戦闘における用兵や方策。短期。

・「戦略」：全体の作戦計画を指す広い概念。長期。

◇「戦略」の企業経営への応用：

・米国で発展：経営の現場からの要請→学術研究（1960年代～）

-1950年代：「戦略」という概念は使われていなかった

・「ビジネスポリシー」

-1960年代：1950年代に多くの産業が成熟化

→経営多角化が進む

・「多角化戦略」「戦略的計画の立案」（アンゾフ）

-1970年代：多角化した事業の管理に関心

・「PPM」

- 1980年代：米国産業の競争力低下。個別事業の競争力回復に関心
- ・「競争戦略」（ポーター）

2. 経営戦略とは？

2.1 経営戦略の定義

◇定義の難しさ

- ・心とは？（心理学）

◇「経営戦略」といった場合、一般的に何を想像するか？

- ・「〇〇社の経営戦略とは？」：

◇「戦略」のとらえ方（定義）は多様。

→まず、2つのケースの検討。

■2つのケース

- ・ケース1：ヤマト運輸の宅配便事業参入
- ・ケース2：ホンダの対米オートバイ事業進出

2.2 【ケース1】ヤマト運輸-宅急便への進出 1976年～-

- ▼小倉昌男(1998)「わが体験的経営論」『日経ビジネス』10月5日号, pp.92-95。
- ▼小倉昌男(1999)『小倉昌男 経営学』日経BP社。

2.2.1 事例の背景

■ヤマト運輸：

- ・1919年：東京・京橋にてトラック4台で輸送業開始（デパートの配送請負）
 - ・1970年頃：主要事業である商業貨物の運送事業に行き詰まり
→個人宅配市場への参入検討
 - ・宅配市場に対する一般的見解：「不採算事業」
 - 偶発的、非定型→需要予測つかない
 - すべて1個口→非効率
- (⇔商業貨物：定型的、反復的需要)

2.2.2 参入のビジネスモデル/基本構想（小倉昌男社長）

◇利益の出る仕組み：宅配事業を電話と同じ「ネットワーク事業」と捉える。

- (1) ネットワーク構築による「需要喚起」 → 収入増
(電話も当初は昼間のビジネス利用→各戸に1台で夜間の個人利用)
- (2) ネットワーク構築による「高密度配送」 → 効率の向上、コスト低下
 - ・ネットワークが広がり荷物が増える→集配車も増える→1台あたりの受け持ち区域が狭く→能率向上

2.2.3 具体的な戦略

◇「先発優位」確保を目標

- (1) 宅配事業への特化
 - ・商業貨物事業からの撤退
 - ・企業荷物の受注禁止 (85年10月まで)
- (2) 集荷取次店の設置
 - ・酒屋、米屋などを取次店に。
→効率よい集荷 (⇔取次手数料/運賃割引)
 - ・近年はコンビニも。1999年3月時点：29万7千店 (郵便ポスト16万本)
- (3) 集配ネットワークの構築
 - ・BCDネットワーク：
 - ・規制との戦い：路線トラック運送事業免許がないと営業不可。

<サービスエリア>

- 1981年：面積比31%、人口比78%
- 1985年：行政訴訟で運輸大臣を提訴 (←事業免許基準の不透明さ)
- 1987年：98%
- 1997年：100%

- (4) その他：地域別均一料金、翌日配達、「セールスドライバー」

2.2.4 結果

◇事業開始5年目の1980年度：

- 売上高経常利益率5.6% (損益分岐点を越えた)
- 宅配便は “儲かるビジネス”

◇1997 年度宅配市場シェア :

- ヤマト 38%、ペリカン 19%、郵便 17%
- (2004 年度 : ヤマト 35.6%、佐川 30.8%、ペリカン 11.4%、福山 9.7%、郵便 7.0%)
- 新サービス : ゴルフ、スキー、時間便

<<小倉昌男氏のコメント : 「経営者の仕事」について>>

「・・そもそもどんなものにもメリットとデメリットの両面がある。ひとはそのどちらかに注目し、これはメリットがあるとか、デメリットばかりだとか言うが、メリットだけのものもデメリットだけのものもない。必ず両面がある。どうしたらデメリットを抑えることができるか、それを考えるのが経営者の仕事で、デメリットのあるところにビジネスチャンスあり、といえる・・・」

2.3 【ケース 2】 ホンダ—対米オートバイ事業進出—

▼高橋伸夫 (2003) 『経営の再生 (新版)』有斐閣, pp.214-217。

2.3.1 事例の背景

- ◇1959 年 : 米国のオートバイ市場は英国企業が 49% のシェア。
 - ・ホンダの米国進出。
- 1966 年 : 英国企業に代わりホンダが 1 社で 63% のシェア。

ホンダはいかにして成功したのか？

2.3.2 BCG による成功要因分析 (=ホンダの戦略)

- (1) 新セグメントによる参入 (新しいニッチ) :
 - 中流消費者への小型オートバイ (スーパーカブ (50cc)) の販売
- (2) 量産効果による低コスト (低コスト戦略) :
 - 小型に特化し「経験曲線効果」
 - (■経験曲線効果 : 経験⇒生産コスト低下)
 - 「経験曲線」と「市場シェア」を基本とした BCG 的なフレームワークときれいに整合する「戦略」。
 - 戦略分析のケースとして米国のビジネススクールで取り上げられる。
 - しかし…本当か？

2.3.3 パスカル（1984）の分析—BCGの分析とは「異なる現実」—

▼Pascale, R.T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 47-72.

◇パスカル（1984）：ホンダ担当者に対するインタビュー調査（進出プロセスの分析）

◇ホンダの当初の意図：「大型車での参入」

→しかし、米国市場に適しない品質上の失敗：長距離・高速による故障。

→選択の余地がなくなり、スーパーカブ（50cc）を市場投入

⇒予想外の成功：

-中流階級がホンダに乗り始めた。

-スーパーカブに続き、大型車にも乗るようになり、ホンダのシェア向上。

2.3.4 BCG とパスカルの分析

◇BCGの分析では、ホンダは事前に立てた戦略にもとづいて行動し、成功したようにみえる。

◇しかし現実には、「米国で何が売れるか見てみようという考え以外、戦略は持っていなかった」（ホンダのマネジャー）

2.4 二つのケースにおける経営戦略の意味

◇クロネコヤマトのケース：

◇ホンダのケース：

3. 戦略をとらえる視点

3.1 「戦略」に対する多様なパースペクティブ—5つのPと10学派—

▼ミンツバーグ他（1999）『戦略サファリ』東洋経済。

3.1.1 戦略の定義としての「5つのP」

①計画（plan）：将来にむけて取るべき行動の指針や方針（現在から将来を見据える）

②パターン（pattern）：実際に行われた行動（過去の行動を見る）

③ポジション(position)：市場における製品の位置づけ（外部指向）

④パースペクティブ(perspective)：企業理念（組織内指向）

⑤戦略(ploy)：競争相手を出し抜く具体的な手段

3.1.2 戦略に関する 10 学派(スクール)

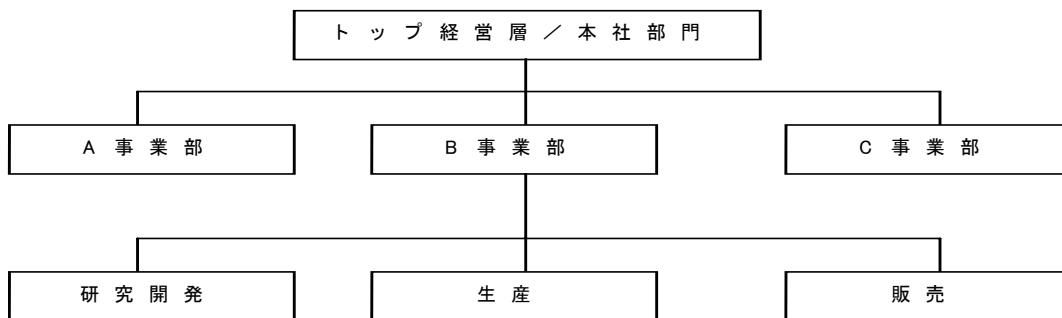
- ①デザイン学派(Andrews)：コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- ②プランニング学派(Ansoff)：形式的策定プロセスとしての戦略形成
- ③ポジショニング学派(Porter)：分析プロセスとしての戦略形成
- ④アントレプレナー学派(Schumpeter)：ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- ⑤コグニティブ学派(Simon)：認知プロセスとしての戦略形成
- ⑥ラーニング学派(Senge)：創発的学習プロセスとしての戦略形成
- ⑦パワー学派(Pfeffer)：交渉プロセスとしての戦略形成
- ⑧カルチャー学派(Schein)：集合的プロセスとしての戦略形成
- ⑨エンバイロメント学派(Hannan & Freeman)：環境への反応プロセスとしての戦略形成
- ⑩コンフィギュレーション学派(Chandler)：変革プロセスとしての戦略形成

◇①～③：戦略の「内容」と関連。「何をすべきか」という「規範的 (normative)」な性格を持つ。

◇④～⑩：戦略の「形成プロセス」に注目。理想的な戦略行動の規範を示すと言うよりは、それぞれの特有の視点から、実際どのように戦略が形成されるのかを「記述的 (descriptive)」に示す。

3.2 階層構造としての戦略

- ◇「経営戦略」：企業の経営、行動に関わるあらゆる戦略の総称。
- ◇ 組織や様々な活動のレベルで考えた場合、それぞれのレベルで戦略を考えることができる。
- ◇ 通常、経営戦略は3つの階層からなると考えられている。



3.2.1 全社戦略／企業戦略 (corporate strategy)

- ・ 企業全体に関わる戦略：「企業全体の事業構成をどうするか」「どこで儲けるか？」
- ・ 経営トップレベルの判断
- ・ ドメインの定義、全社的な資源配分（製品ポートフォリオ・マネジメント (PPM)）、多角化度、垂直統合度、他
- ・ 経営戦略の初期に分析が進んだ（アンゾフの研究、PPM、多角化の分析 (Rumelt, 1977)）

3.2.2 事業戦略(business strategy) ／競争戦略(competitive strategy)

- ・ 事業ごとの戦略：「個別の市場でいかに競争優位を確立するか」
- ・ 事業部長レベルの判断
- ・ ポーターの「競争戦略」が有効な分析フレームワーク（Porter, 1980）。

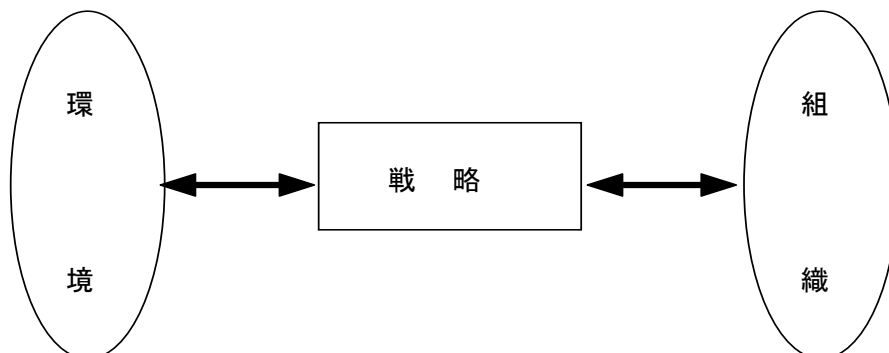
3.2.3 機能戦略

- ・ 各機能分野別の戦略
- ・ 部門責任者レベルの判断
- ・ 研究開発戦略、生産戦略、人事戦略、マーケティング戦略、財務戦略・・・
- ・ 個別事業のもとで完結する機能戦略もあるが、技術戦略や海外戦略などは全社戦略とも深く関連する。

⇒経営戦略は、レベルとしては3段階と見なせるが、実際には、全社戦略の下で、縦に「事業戦略」、横に「機能戦略」というマトリックス構造になっている。

3.3 「環境-資源（組織）」適合としての戦略

3.3.1 環境と資源の適合（フィット）



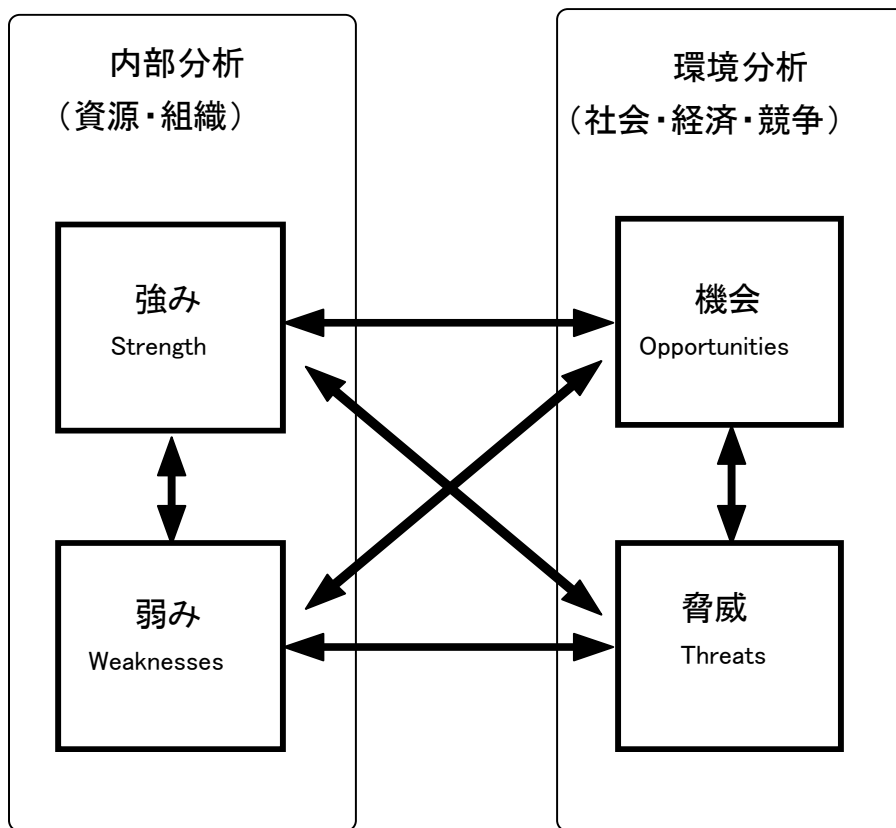
◇戦略とは、企業がその「強み(strength)」を創造・活用し、「弱み(weaknesses)」を補いながら、環境の「脅威(threats)」と「機会(opportunities)」に対応するための行動。

3.3.2 SWOT 分析

◇組織を取り巻く外部環境に潜む機会や脅威を考慮し、自社の強みと弱みを評価するフレームワーク (Andrews)。

◇戦略的経営とは：環境分析→自社分析→戦略選択→戦略実行

■SWOT のフレームワーク

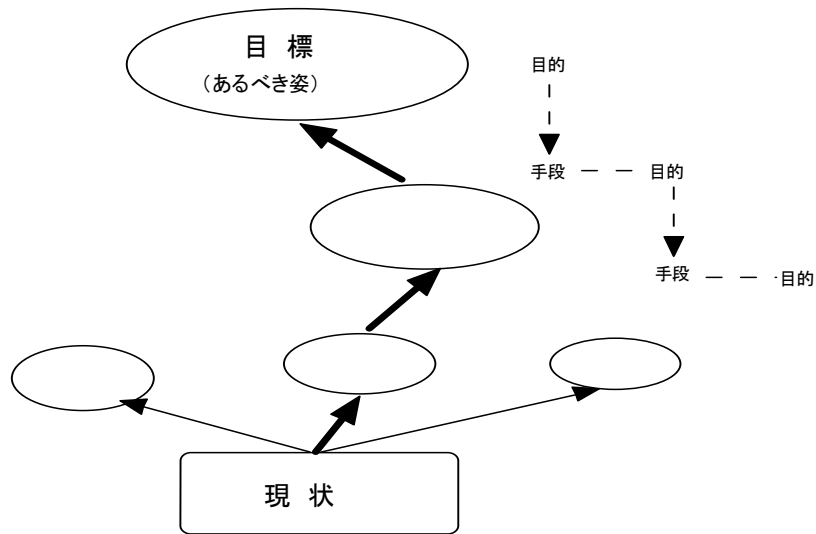


3.4 「目的-手段」の連鎖としての戦略

◇戦略とは、成功への道筋を示すもの。

- ・「最終的に成功した姿」や「目標」を達成する上での手段として「戦略」が立案される (=「シナリオ」づくり)
- ・思考、発想の順序：「最終目標」(あるべき姿) からさかのぼる。

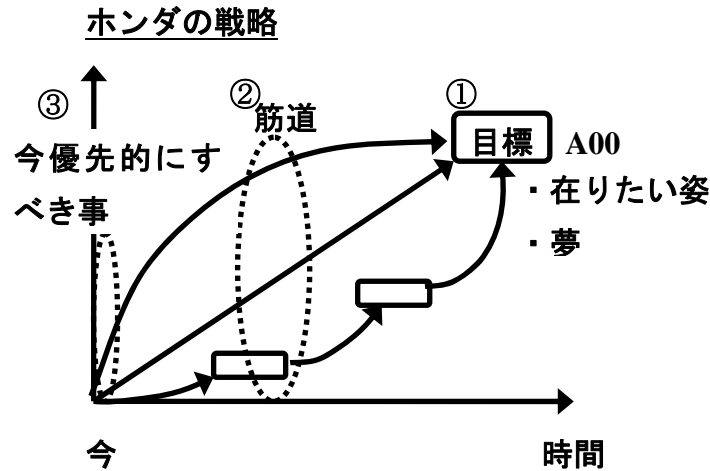
■ 目的-手段の連鎖としての戦略



◇ 戦略と時間的展開

- 目的を達成しようとしても、能力に限界があるため達成には時間がかかる。時間がたつうちに環境は変化するため、目的の達成は容易ではない。
- 短期の環境変化に適応することも必要であるが、それに翻弄されては、長期的な目的の達成はおぼつかない。
- 短期的変動にとらわれずに、長期にわたって貫徹させるもの、持続させるもの、それが戦略である（=信念、ポリシー、方針。≠戦術）

■ 例：ホンダの戦略とマネジメント



将来の在りたい姿を想定し、
そこまでの筋道を創り、
今やるべきことを明確に位置付ける。

（本田技研工業 元経営企画部長 小林三郎氏の講演資料より）

ホンダの戦略

- ・将来の在りたい姿・目標がある。これが無ければ、戦略ではなく、ただの対応である。
- ・目前の利益、リスクをあまり重視しない。将来の在りたい姿を目指した考え方で意思決定を行う。

4. 戦略形成のプロセス

▼奥村昭博（1989）『経営戦略論』日経文庫。

4.1 分析的視点とプロセス的視点

4.1.1 戦略に関する分析的視点—分析型戦略論—

- ◇ミンツバーグの5Pの①と③、10スクールの①～③
- ◇アンゾフ、ポーター流の捉え方。
- ◇今後の行動指針としての戦略（会社の長期計画、中期計画。コンサルティング的な、「今後有効と考えられる戦略」など）

■分析型戦略論の前提

- （1）環境が分析可能であること。

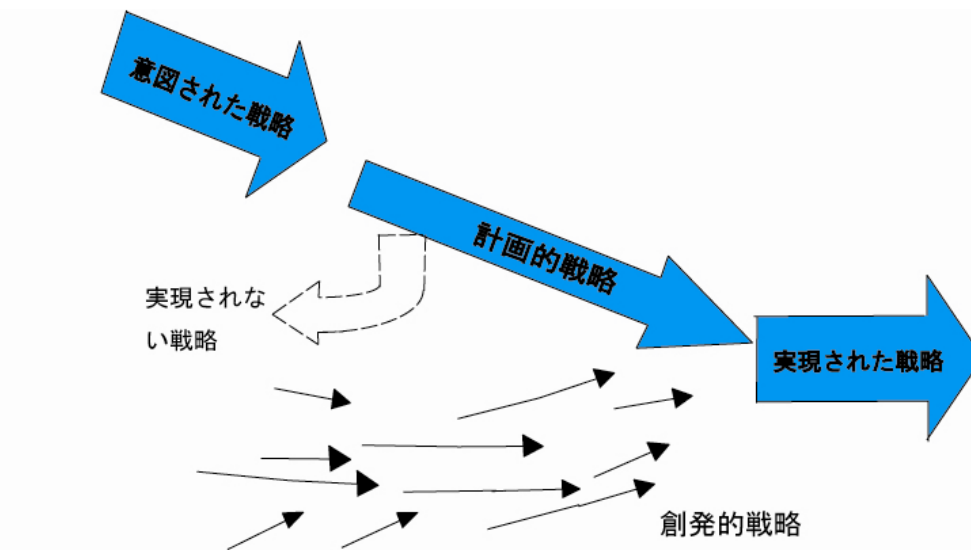
- (2) 組織メンバーが提示された戦略を十分に了解し、自動的に計画通りに動くこと。
- (3) 戦略決定者が戦略代替案を全て列挙でき、その結果も予測することができること。

しかし、現実はそうではない。「行動の中から戦略を生み出す」こともある。

⇒「プロセス型戦略論」の台頭

4.1.2 戦略に関するプロセス的視点—プロセス型戦略論—

- ◇Mintzberg、Quinn 流の戦略の捉え方。
 - ◇戦略を一連の意思決定や行為のパターンとして捉える。
 - ◇事前に意図したわけではない行為や意思決定もある。
- これを「創発戦略 (emergent strategy)」と呼ぶ。



出所：ミンツバーグ、1999、『戦略サファリ』東洋経済新報社、p13、図1-2

4.2 創発的戦略(emergent strategy)

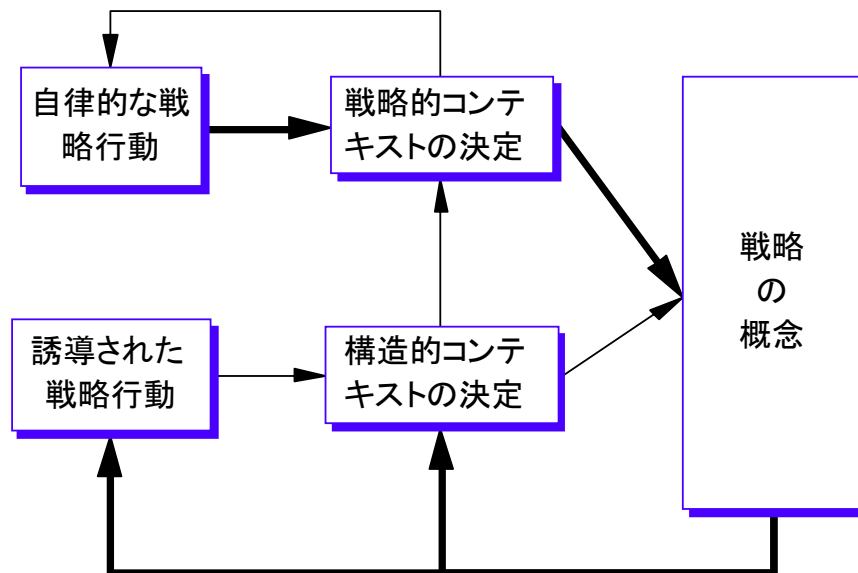
- ◇分析型戦略論への批判（アンチ・ポーターの議論）から、プロセス型戦略論が重視されるようになった。
- ◇初期の研究：Miles & Snow（1978）、Mintzberg（1978）、Quinn（1980）など。
- ・Quinn（1980）：ガラス会社の約5年間の多角化戦略の追跡研究から、企業はひとつの大きな流れに向かって、一見ランダムに見える行動を積み重ねながらも、着実に行動していることを「ロジカル・インクリメンタリズム」と呼んだ。

■プロセス型戦略論の特徴

- ①経営戦略をそのプロセス・ダイナミクスの産物と捉える
(戦略は、環境との相互作用のなかで生み出される)
- ②経営戦略を組織内部の組織プロセスから生まれると捉える
(トップのみではなく、メンバー全員が生み出す)
- ③戦略の「策定」と「実施」は、二つの段階に分かれるのではなく、相互依存的なダイナミックなプロセスと捉える。

4.3 戦略形成プロセスのモデル

■企業内での戦略形成のプロセス



▼Burgelman and Sales (1986). *Inside Corporate Innovation*. Free Press. (『企業内イノベーション』ソーテック社)

◇戦略の形成プロセスには2つのルートがあり、ひとつの企業内に混在。

- (1) 組織の下位レベル(社内ベンチャー, 現場担当者)の自律的な戦略行動を起点とし、それがやがて全社的な戦略概念に昇華する: 創発的戦略
- (2) トップマネジメント層による戦略に誘導された戦略行動: 意図された戦略

5. 改めて、経営戦略とは何か

5.1 戦略の定義

■戦略とは：「将来の構想とそれに基づく企業と環境の相互作用の基本的なパターンであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」（大滝他, 1997）

（1）「将来の構想」

・経営戦略には将来の方向性を与える一定の戦略的意図が存在し、それによって目先の現象にとらわれないで長期的な展望を提供する機能がある（視野としての戦略）。

（2）「企業と環境の相互作用の基本的なパターン」

・経営戦略が企業と環境の関係に関わるものであり（ポジションとしての戦略）、その関わり方に意図があるか否かに関わらず、企業特有のある種のパターンがある（パターンとしての戦略）。

（3）「意思決定の指針」

・経営戦略には企業の多様な人々の意思決定を整合化する機能（計画としての戦略）がある。

5.2 「2つのケース」にもどって

◇ヤマト運輸

◇ホンダ

5.3 「経営戦略」について議論する際の注意

◇「戦略」をどの意味で（どの文脈で）使っているのか、常に注意する。

・「A社の戦略は…」

◇分析の視点が異なれば、結論も異なる場合がある。

・ホンダのケース

⇒目的に応じて、適切なフレームワークを選択して議論する必要がある。

