

論 説

経営戦略研究の方法をめぐって

—— 経営戦略の観念論的認識と唯物論的認識の統合の問題を中心として ——

山 崎 敏 夫

目 次

- I 問題提起
- II 経営戦略概念の重層的構造とその機能
- III 経営戦略研究の方法と分析視角
- IV 資本主義の歴史的変遷と経営戦略の展開
- V 企業経営における戦略の意義とその問題点をめぐって

I 問題提起

企業経営研究をめぐると最も重要なひとつの対象領域とされているものに経営戦略の問題がある。経営戦略とは何か、その定義と本質をめぐって、またその中心的な考察対象の重点のおきかたや研究方法をめぐっても学派によって、あるいは論者によって差異がみられる¹⁾。また経営戦略をめぐっては、それが理論的なレベルで取り上げられる場合や「政策」あるいは「構想」として捉えられる場合、実態化されたかたちでの具体的な経営のあらわれのレベルとして問題にされる場合など、その概念には重層的構造がみられる場合が多い。そのことにも規定されて、経営戦略には観念論的認識の部分と唯物論的認識の部分とが混在せざるをえないという面もみられる。そうしたことが経営戦略の定義や本質の把握をより難しいものになっているともいえる。経営戦略とは何か、それをどう把握するか、経営戦略を分析・把握することで企業経営をどのように解明しうるのか、その認識・把握がいかに深まるのか。経営戦略研究におけるひとつの根本的な問題がそこにあるといえる。

1) 例えばミンツバークらは経営戦略に関する研究の潮流をデザイン・スクール、プランニング・スクール、ポジショニング・スクール、アントレプレナー・スクール、コグニティブ・スクール、ラーニング・スクール、パワー・スクール、カルチャー・スクール、エンバイロメント・スクール、コンフィギュレーション・スクールの10のスクール(学派)に分類して、それらのスクールの限界と功績について批評を行っている。H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: A guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998〔齋藤嘉則監訳、木村 充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999年〕参照。

経営戦略研究の課題についていえばつぎの大きな2点があろう。第1には、学会的・学問的にみても、経営戦略研究（「経営戦略論」）という研究分野がますます経営学のひとつの中心的な領域・テーマになってきているということに関連して、経営戦略の理論的解明、アメリカ経営学における経営戦略研究の性格の解明という課題がある。すなわち、その学問的性格、経営戦略の構造や性格、経営システムのなかでの戦略の重層的な機能を明らかにしていく必要がある。また第2には、経営戦略と企業行動、そのもとでの管理システム、組織、企業構造、事業構造、生産システム、技術、労働などの変化の相互因果関係の分析による企業の行動メカニズムの解明をとおして現代大企業の社会経済的本質を明らかにするという点である。

筆者は、経営学研究の今日的なありかたをめぐって、「社会科学としての経営学」という立場に立ち、経営学の基本的な課題が現代経済社会（資本主義経済社会）のしくみや構造、そのあり方などについて行為主体である企業の行動メカニズム（行動と構造）の面から解明をはかることにあるという認識に立っている。そこでは、現代資本主義の客観的な分析をふまえて、さまざまな現象の経済的な因果関係の解明、すなわち各現象の発生を根本的に規定している社会経済的關係、諸現象の実態とそこにみられる問題の性格、それぞれの現象の企業経営上の意義のみならず社会経済的意義の解明、またある経営現象が特定の時期に発生せざるをえない歴史的必然性＝「歴史的特殊性」の解明をとおして、経営学研究を客観認識科学として展開・構築することを意図している。すなわち、それぞれの歴史的発展段階における資本主義の諸条件のもとで、また企業の属する産業の固有の条件性のもとで、それに適応して利潤を増大させるためにどのような企業経営の解決すべき問題が発生したか、それへの対応策として経営の方式やシステム、企業構造などがどのように変化せざるをえなかったか、その因果連関的な関係を実態的に分析し、そうした動きのなかにみられる法則性を明らかにしていくことにより企業経営の科学的認識を深めようとするものである。そのような意味において、筆者はこうした経営学研究を「科学的経営学」と呼んでいる²⁾。企業経営研究においては、各国の生産力構造、市場構造（商品市場・金融市場・労働市場）、産業構造に規定された資本主義の性格・特質と、資本主義の各歴史的発展段階における諸特徴とはなにかという点をふまえた分析が必要かつ重要である。同時にまた、企業経営のあり方如何が企業そのものだけでなく、経済の発展にどのようなかわりをもったか、とくにその国の産業構造のなかでの位置をふまえて企業経営という現象の持つ社会経済的意義を明らかにすることも重要な課題となる。こうした研究は、「資本主義経済の企業経営におよぼす作用の関係」という視角からのみならず、「企業経営の側面から資本主義経済におよぼす反作用の関係」という視角からも考察するというものであり、それによって、企業とその経営活動が中核をなす資本主義経済社会の解明をはかろうとするものである。そのさ

2) この点については、拙書『現代経営学の再構築——企業経営の本質把握——』森山書店、2005年を参照。

い、実態的变化を生み出す企業の経営戦略と企業行動との関連を明らかにし、経営戦略にかかわる企業経営の全体像を把握することが現代企業の本質の解明をはかる上で重要となってくる。それゆえ、経営戦略研究の上述の第2の課題は「科学的経営学」の研究においてもきわめて重要な問題をなしている。

II 経営戦略概念の重層的構造とその機能

そこで、まず経営戦略概念がもつ重層的構造とそれぞれの概念次元における戦略がどのような機能をもつものであるのかという点について考察することにする。経営戦略の定義という場合に一般的な理解となっているのは、それが将来志向的なものであること、また環境適応に関するものであり、意思決定のガイドライン、手続き、パターンといった内容を含んでいるということである³⁾。それは企業の実際の経営行動における意思決定を導くガイドライン、パターンということになる。こうとらえると、経営戦略は、それに基づいて展開される具体的な企業行動の基本的な方向性あるいは企業行動を導く指針、すなわち意思決定のガイドライン、パターンを示すものといえる。この点は「政策」(policy)としての経営戦略を意味するものであり、例えば企業の『有価証券報告書』などにおいて「わが社の経営戦略とは～である」というかたちでの、企業行動のための計画化、また企業行動の方向性をさし示すものとしての戦略ということになり、基本的にそれに導かれるかたちで行われる具体的な意思決定をとおして展開される企業行動に対する事前のレベルの問題であるという性格をもつ。それゆえに、この次元の経営戦略は抽象的な性格をもつものとならざるをえない。伊丹敬之氏は、戦略を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と定義し、それには「基本設計図のもっとも中心的な部分として事業活動の基本枠組みを決め」る中核戦略と「その枠の中での事業の運動としての展開の指針を決める」展開戦略があり、「大きな構想を語るのが戦略であって、ディテールを設計することではない」とされている⁴⁾。「政策」としての戦略はまた、意思決定のガイドライン、パターン・手続きという経営的意義だけでなく、政策的に全社員参加、従業員に対する共通目標の高揚、共有化の強制を促すといったかたちでのイデオロギイ的性格をあわせもつという面もみられる。この点は、例えば経営戦略のもとでのあらわれである、あるいは経営戦略のなか

3) 例えば、「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」という加護野忠男氏の定義などにみられる（石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』新版、有斐閣、1996年、7ページ）。ここでは加護野忠男「戦略の歴史に学ぶその定義と本質 いま戦略とはなにか」(3) チャンドラー・アンゾフ・ミンツバーク』『DIAMONDO ハーバードビジネス』、1997年3月号をも参照。

4) 伊丹敬之『経営戦略の論理』第3版、日本経済新聞社、2003年、2-5ページ。

に組み込まれた「人的資源管理」⁵⁾ や、航空会社のようなサービス産業の企業における顧客志向の量と質の両面での高いサービスの提供という共通目標への全社員参加の促進・強制をはかるいわば「高カスタマー戦略」とでもいうべき戦略⁶⁾ などにみることができる。それらはまさに企業目標への全社員の参加・統合をはかる上でのイデオロギー的機能・役割を果たすものであるといえる。ここにいう「政策」としての経営戦略と「経営政策」(business policy)との相違についていえば、経営政策とは、一般的に、「経営目的を設定し、それを達成するための諸活動を導く行動基準あるいは指導原理」を意味し、それは経営理念の具体化であり⁷⁾、「経営の最上位概念として、全般的活動に一定の方向づけを与え、経営戦略を含めて体系化された基本的意思決定であって、それを前提とした経営計画や実行手続きによって具体化されていくことになる⁸⁾」。経営戦略は「環境の変化に適應する段階で手段および方法としてとられる意思決定」であるのに対して、経営政策は「経営計画の方向と範囲を規定するもの」であり、「経営戦略のための基本方針として位置づけられるもの」⁹⁾ とされている。

またこのような政策としての意思決定のガイドラインを意味する経営戦略を前提に理論化・モデル化されたものが学術研究レベルでの「理論」(theory)としての経営戦略¹⁰⁾であり、各研

5) 「人的資源管理」はもともと戦略的な意味合いをもつものであるが、岩出 博氏は、従業員コミットメントの重視という点が人的資源管理の理論的特徴のひとつをなし、従業員のより積極的な関与を促進・実現するためには、「経営との一体感を醸成する『コミットメント』」、「意思決定への参加を促す『関与』」がキーワードとなるとされている(岩出 博『戦略的人的資源管理論の実相 アメリカSHRM論研究ノート』泉文堂、2002年、10-1 ページ)。J.ユージンとN.ビーチは、人的資源管理のひとつの特徴が「企業の収益性に対する経営者と従業員との『共通の利害』(common interests)の存在」にあるとして、「それは労働力の内部にあるイニシアティブやコミットメントの本質的な源泉の開発へと導くものである」としている(E. McKenna, N. Beech, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall, 1995, p.11 [伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント 経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ』税務経理協会、2000年、15 ページ])。また中川誠士氏は、サウスウエスト航空の事例から、同社では企業文化と経営戦略に整合する人的資源管理が「企業文化を日常業務として具体化させる役割を担っている」(中川誠士「サウスウエスト航空の企業文化とヒューマン・リソース・マネジメント」、伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著『アメリカ企業のヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会、2002年、134 ページ)とされており、この点にも、経営戦略と結びついた戦略的人的資源管理が全社員参加、従業員に対する共通目標の高揚、共有化・統合を可能にする文化の変革をもたらす意識面におけるひとつの重要な契機となっていることをみることができる。

6) 例えばそのような戦略のひとつの代表的な事例としてはサウスウエスト航空の例にみられる(同論文参照)。またブリティッシュ・エアウェイズでも従業員の適切な態度と価値の開発に関連する文化の変革によるサービス水準の向上をはかるというかたちでの人的資源管理が顧客志向の文化への変革をもたらし、戦略的に機能したという事例がみられる。E. McKenna, N. Beech, *op. cit.*, pp. 66-9 [前掲訳書、83-5 ページ] 参照。

7) 仲田正機「経営政策」、吉田和夫・大橋昭一編著『基本経営学辞典』同文館、1994年、71 ページ。

8) 島田 恒「ビジネス・ポリシー」、経営学史学会編『経営学史辞典』文眞堂、2002年、249 ページ。

9) 水原 照「経営政策」、神戸大学経営学研究室編、占部都美・海道 進編集代表『経営学大辞典』中央経済社、1988年、220 ページ

10) 資源ベースの経営戦略論の代表的な研究者であるバーニーは戦略を「いかに競争に成功するか、ということ(次頁に続く)

研究者によってその理論化・モデル化の試みが行われてきた。アメリカ経営学における経営戦略研究がその代表例であり、これは、「政策」としての経営戦略の理論化をはかるものであるがゆえに、抽象化された理論としての性格をもつ。しかし、そうした「理論」としての戦略は企業における意思決定の合理的な判断基準を与えるという役割を担うものでもある。

以上が「政策」としての戦略と「理論」としての戦略であるが、「意図された戦略」と「実現された戦略」（ミンツバーク）¹¹⁾といわれるように、「政策」としての経営戦略は企業の経営行動における意思決定を導くガイドライン、パターンであるとはいっても、それが現実の企業行動においてそのまま直接的に反映されるとは必ずしも限らない。実際の意思決定をとおして展開される企業行動は市場をはじめとする経営環境の条件に応じて修正されざるをえない場合が多い。ミンツバークが「計画あるいはそれと同等のもの——将来にむけての方向、指針、アクションの道筋」という定義とともに「パターン、つまり経時的に一貫した行動の型」という定義を戦略に与えているのも「実現された戦略」が「意図された戦略」どおりとは必ずしもならないという現実を反映したものである¹²⁾。このように、「政策」としての経営戦略の具体化としての企業行動があり、実際の実行である「実態」（action）としての経営戦略が存在し¹³⁾、それは「実現された戦略」を意味する。それは、「経営戦略」という意思決定のガイドライン、パターンに導かれて、それに基づいて実際に展開される企業行動の具体的なありよう・現象を

とに関して一企業が持つ理論」であり、その「因果関係を示す命題」としており、「セオリー（理論）としての戦略」と定義しているが（J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition, Prentice-Hall, 2002, p. 6, p. 22 [岡田正大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続——』上巻, 基本編, ダイヤモンド社, 2003 年, 28 ページ, 51 ページ]), それは、本稿でいう研究者が学術レベルで現実の企業にみられる「政策」（「構想」）としての戦略の理論化・モデル化をはかったものとは明らかに異なっている。しかし、彼は「戦略の研究とは、いかに競争に成功するか、というセオリーの選択肢を、異なる多様な競争条件の下で研究することにほかならない」（*Ibid.*, p. 22 [同上訳書, 51 ページ]）としており、その意味でも、「政策」としての戦略の理論化・モデル化のための研究が経営戦略論において重要となることが理解できよう。

11) H. Minzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press, 1994 参照。

12) *Ibid.*, pp. 23-4.

13) 日本における経営戦略論の最も代表的な研究のひとつである石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』では、「将来への構想として戦略を定義する立場のほかに、戦略を企業の実際の行動、あるいはそのパターンとしてとらえる立場もある。・・・しかし、行動としての戦略と構想としての戦略は同じものではない。構想としての戦略がその通り完璧に実行されると両者は一致するが、そのようなケースはほとんどない」とした上で、同書では「企業行動のパターンとしての戦略を指す場合には、『行動のパターンとしての戦略』あるいは単に『企業行動』と呼ぶ」（石井・奥村・加護野・野中, 前掲書, 8 ページ）と指摘されている。この指摘のように、経営学研究において経営戦略が取り上げられる場合には、本来、「政策」＝「構想」としての戦略が問題となってくるものであるといえるが、しかし実態化された戦略＝「アクション」としての戦略との関連のなかでこそ「政策」＝「構想」としての戦略のもつ意義、その果たす役割が具体的に決まってくるのであり、こうした重層的構造において戦略の概念をとらえることが必要となってくる。この点については、本稿の V をも参照。

いうのであり、「政策」としての経営戦略や「理論」としての経営戦略とは異なり、「抽象」に対する「具体」・「実在」という性格をもつ。そこでは、企業、その企業の属する産業、各国および世界の資本主義のおかれている条件の変化や、法的・政治的条件、企業の資源的条件、市場的条件、競争関係の条件、労資関係の条件などの多様な環境条件・要因のもとで、また企業文化のような要因の影響もあり、「政策」としての戦略が実施段階において企業行動のレベルで修正がおりうる。また「実態」としての経営戦略には、多くの場合、管理、組織、企業構造、事業構造、労働などの変化をとまなう¹⁴⁾。

しかし、ここで注意すべきは、これまでの研究においてはこうした「政策」としての「経営戦略」と「実態」としての経営戦略である「企業行動」との間にみられるこうした「抽象」と「具体」の関係が明確化されてこなかったがゆえに、両者の関係が十分に把握されず、曖昧であったということである。そこでは、「戦略」という用語をめぐる、「政策」としての意思決定のガイドラインの部分を示す場合もあれば、具体的な経営実践の内容を示すものとして使用される場合も多く、両者が渾然一体となった曖昧な概念として「経営戦略」という用語が使われてきたという面が強い。この点、「戦略」という用語が使われる場合の概念次元を峻別するなかでそれぞれの次元で問題にされているものの性格、意味を問うことが必要かつ重要である。

「経営戦略」という概念の重層的構造とこれまでの研究におけるそれらの間の区別の不十分さが経営戦略の本質の理解を困難にしてきたといえる。経営戦略をめぐる「抽象」と「具体」の関係はさまざまな事象にみられるが、以下では、そのいくつかの代表的な事象を取り上げてみておくことにしよう。

例えば「**垂直統合戦略**」という場合、「政策」としての戦略では垂直統合という方向での企業行動の展開へと導く抽象化された意思決定のガイドライン、パターンあるいは方向性を示すものである。それに対して、「垂直統合戦略」という抽象的な意思決定のパターン、方向性を具体的にどのようなかたちで展開するのか、例えば製造企業がどのような販売部門（小売あるいは卸売）をどの地域や国に創設することにより前方統合を行うのか、それを自前展開として行うのか、あるいは提携などのような他社の資源を利用したかたちをとるのか、また原料、部品などいずれの領域において、どの地域や国において購買部門を創設することにより後方統合を行うのか。こうした意思決定をとおしての実際の具体的な経営活動が「実態」としての企業行動となる。

こうした「垂直統合戦略」とは一見対照的にもみえる今日の「**非統合の戦略**」についてみても、それは、

14) 1970年代の後半になると経営戦略の実行という問題が新たな問題として現れてきたのであり、「経営戦略に適合した組織構造、管理システム、組織文化（人々に共有された価値観や行動規範）をいかにして作り上げるかが経営戦略の有効性を決める重要な要素であることが認識されはじめた」（石井・奥村・加護野・野中、前掲書、5ページ）とされるように、「政策」としての戦略が実態化されるなかで企業行動となって管理、組織、企業構造、事業構造、労働などの変化がもたらされるとともに、それらが戦略に適合的なかたちとなることによって戦略の有効性も高められるといえる。

アウトソーシング、戦略的提携、企業経営のネットワーク化などそれまでの垂直統合型の企業構造に「非統合」の部分を組み込むというかたちで市場をはじめとする経営環境にフレキシブルに適応していこうという、意思決定、経営展開のガイドラインとなるべき「政策」としての戦略である。これに対して、具体的にどのビジネスプロセスを統合から非統合に組み替えるのか、その場合にたんにその部分を切り離すだけでなくどのような方法でそれまでの統合＝内部化の部分を代替させるのかといった点の決定とその実施のための経営展開が必要となってくる。その具体的なありようが「実態」としての戦略であり、企業行動を形成する。

また「**多角化戦略**」についてみても、その企業がどのような方向性をもって事業を展開していくことにより成長をはかるかという意味決定のためのガイドラインが「政策」としての「多角化戦略」ということになる。これに対して、いかなる事業領域にどのように多角化するのか、例えば内部化による自前展開であるのか、あるいは提携や合併などによる外部資源を利用したかたちでの展開であるのかなど具体的な意思決定をとおしての現実の経営展開が「実態」としての経営戦略であり、企業行動としてあらわれてくることになる。そこでは、自社のドメインとの関連で、また自社の競争優位が技術、設備、人員などのどの部分にみられ、それらを生かした展開が可能となる事業領域をどう特定化するかという問題が深くかわってくることになる。そこでは、たんに企業のすすむべき方向性を指し示す「政策」としての戦略とは異なる具体的な意思決定の束が「実態化された」戦略として具現化されることになる。

さらに「**グローバル戦略**」の場合でも、経営のグローバル展開によって市場に適応し、自社の生存圏の拡大とより有利な事業展開のための条件の確保をめざすという「政策」としての戦略が存在する。しかし、それが策定されたとしても、実際にどの地域にどのビジネスプロセスをグローバルなかたちで展開するのか、展開する地域や拠点の数をどうするのか、各拠点の担当する機能が何であるのか、展開の方法として直接投資による自前展開と合併、提携など他社の外部資源の利用というかたちのいずれの方法をとるのかということを進出先の地域、拠点、ビジネスプロセスのそれぞれについて決定し、実施することが必要となる。そのような具体的な意思決定をとおして展開される経営活動が「実態」としての戦略であり、企業行動となってあらわれることになる。1990年代以降の企業のグローバル戦略の実態をみれば、製造業では、開発や購買も含めた世界最適生産力構成を、高度に多角化した巨大企業における特定の市場地域向けの特定製品、その生産のための部品の種類あるいは工程にてらして確立していくというかたちでの展開となっている。しかもそうした経営展開が北米、欧州（EU）、アジアなどにおける地域完結のかたちをとりながらすすんでいるという点にひとつの重要な特徴がみられるが¹⁵⁾、こうしたかたちでの展開も「実態」としての戦略のあらわれである企業行動の内容を示すものである。

経営戦略のなかで「**事業戦略**」と呼ばれるレベルの最も代表的なものである「**競争戦略**」でいう集中戦略、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略¹⁶⁾ などについても同様のことがいえる。ある企業が競争上ど

15) より具体的にいえば、最終製品については製品別の生産分業、部品についてはいくつかの国の間での相互補完を含めた生産分業体制の確立を基礎にしながらそれら以外の国の企業からの輸入も含めた地域単位の調達・現地調達を中心としたかたちでの最適展開となっている。1990年代以降の経営のグローバル化と呼ばれる現象の基本的特徴と意義については、前掲拙書、第1章、第2章および第8章を参照。

16) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980〔土岐 坤・中辻萬治・服部 照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年〕, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985〔土岐 坤・中辻萬治・小野 (次頁に続く)

のような方向性をもって優位を確立し、成長を実現していくかというガイドラインが「政策」としての戦略の次元である。これに対して、例えば「集中戦略」という場合に具体的にどのセグメントに集中するのか、また「差別化戦略」という場合でも何によって、どの点で他社との差別化をはかるのかという決定が必要であり、それらの具体的な意思決定をとおして展開される「実態化された戦略」が企業行動となってあらわれてくることになる。

また今日の企業のひとつの大きな課題ともなってきた「**選択と集中の戦略**」（「リストラクチャリング戦略」）という場合についてみても、高度に多角化した事業領域の再編をはかり、自社の強みのある領域の選択とそこへの経営資源の重点配分によって収益性を強化するという経営の方向性を指し示すものが「政策」としての戦略の意味である。しかし、その実態化においてはいくつもの重要な意思決定がなされなければならない、そのありようがそうした戦略の有効性、企業の経営成果にも大きな影響をおよぼすことになる。具体的にドメインをどう決定・再定義するのか、そのうえでどの事業領域を切り離すのか、その領域から全面的に撤退するのかあるいは縮小するのか。縮小をはかる場合でも残された事業を自前で展開するのか、あるいは他社との提携などのかたちで存続させるのか。それにともない生産能力や部門をどの程度、またどう削減するのか、あるいは休止するのか、人員削減をどの領域やビジネスプロセスにおいてどの程度、さらにどのように（解雇、希望退職者の募集、子会社・関連会社への出向、配置転換など）行うのか。また企業結合を利用したかたちでの場合には合併、提携、持株会社方式での統合などいかなる結合形態を採用するのか。それらについての意思決定の具体的なあらわれが「実態」としての戦略であり、企業行動である。

さらに「**提携戦略**」についてみても、それは、変化の激しい経営環境に柔軟かつ迅速に対応するために一社ですべての経営資源を備えることによって競争に立ち向かうよりはむしろ他社が得意とする分野・領域の経営資源を有効に組み合わせるかたちで製品やサービスを提供することによって競争力を強化しようというものであるが、そうした方向性を指し示す「政策」としての戦略はさらに具体的な意思決定をとおして企業行動に具現化されなければならない。すなわち、どのような協調企業との間でどの地域や領域を中心に市場面での棲み分け・市場の配分（分割）をはかっていくのか、さらに利益のあがりやすい地域や分野（事業分野・製品分野）、そうでない地域や分野、あるいは市場規模の小さい地域・分野への進出においてどのような企業といかなる形態によって提携を行うのか。そこでは生産、技術、開発、販売、調達などどの種類の提携による補完を組み込むのか、事業提携が目的とされる場合でも資本提携を織り込んだかたちでの展開にするのか、国内企業との提携か国際的な提携のかたちをとるのか。「政策」としての戦略のそのような実態化された具体的なあらわれが企業行動をなす。

このように、実際の企業行動にかかわる具体的な意思決定のためのガイドラインが「政策」（「構想」）としての戦略であり、このレベルの戦略においても企業のすすむべき基本的な方向性が何であるのかという決定自体を行ってはいるが、例えば有価証券報告書のなかの「対処すべき課題」において「選択と集中を徹底し、経営資源の重点配分をすすめていく」といった記述にみられるように、それはあくまで実態化された戦略（実現された戦略）である企業行動の実施

段階以前の抽象的なレベルの決定にすぎない。「経営戦略」という概念のもつ以上のような重層的構造を図式化して示せば図1のようになろう。

またこれまでの経営戦略研究におけるいまひとつの問題点は、「政策」としての経営戦略のモデル化のさいの企業のおかれた条件は現実にはじつに多様であり、アメリカ経営学においてみられる理論化＝モデル化研究ではつねにモデルが修正されざるをえないという限界を内包しているということである。経営戦略の概念を経営学の分野において最初に導入し、取り上げたとされるチャンドラーの書“*Strategy and Structure*”では、その歴史分析において経営戦略の問題が取り上げられ、多角化が「政策」としてだけでなく実際の企業行動としての側面においても考察されている。それゆえ、彼が戦略を問題にする場合に、その「政策」としての側面と「実態」としての側面、そのあらわれである企業行動とが区別されることなく、両者の関係が曖昧にならざるをえなかったといえる。彼は、「戦略とは一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること¹⁷⁾」と定義している。彼は「政策や手続きの決定と、その実施は違う¹⁸⁾」としており、その意味では戦略の「政策」としての側面と「実態」としての側面を区別しているかにみえるが、彼の定義では戦略と戦略的決定との明確な区別がされておらず、個々の戦略的決定が戦略として議論される場合がみられるとともに政策や計画が戦略として議論されている部分もみられる¹⁹⁾。この点、アンゾフは企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に区別し、企業の製品ミックスにかかわる全社的なレベルの戦略的決定と戦略を明確に区別し²⁰⁾、企業の目標を補完する意思決定のルールあるいはガイドラインが一般に戦略、あるいは企業の事業についての設計思想と呼ばれるとしている²¹⁾。アンゾフ以降の研究者になると、「政策」としての経営戦略を理論的にモデル化することを意図した研究が中心をなすようになり、「政策」としての意思決定のガイドラインあるいはパターン、決定ルールとなるものはじつに多様なものとならざるをえないという問題を内包することになってきた。そこでは、こうしたモデルの背景となる現実をふまえていかに理論化＝モデル化したとしても、現実の多様な経営戦略のありようを十分に説明することが困難になってくるという面がある。それゆえ、いくらモデルを精緻化しても十分に説明しきれない部分がつねに残らざるをえないことにもなっている。もとより、

17) A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962, p.13 [三菱経済研究所訳『経営戦略と組織 米国事業部制成立史』実業之日本社, 1967年, 29ページ] .

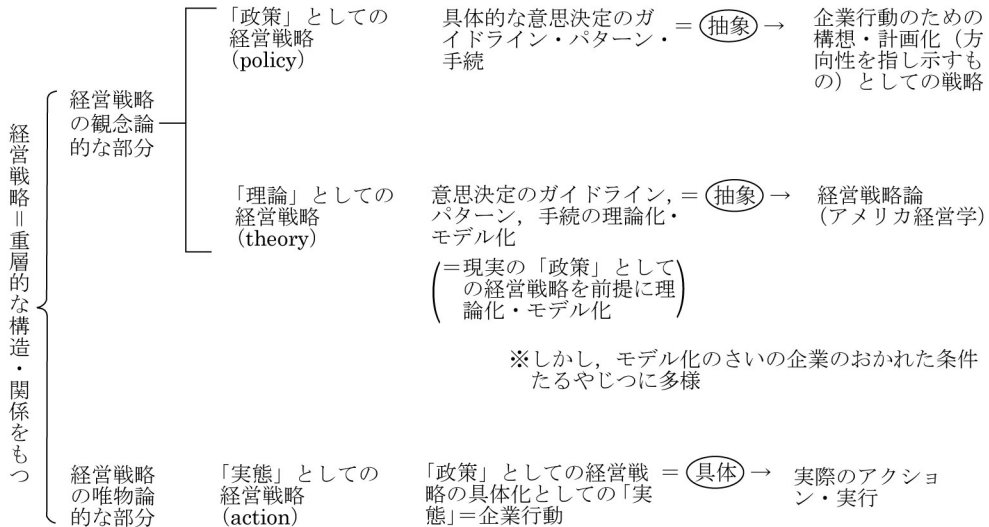
18) *Ibid.*, p.11 [同上訳書, 27ページ] .

19) 加護野, 前掲論文, 60ページ.

20) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy. An analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965, p. 5 [広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1977年, 6-7ページ] .

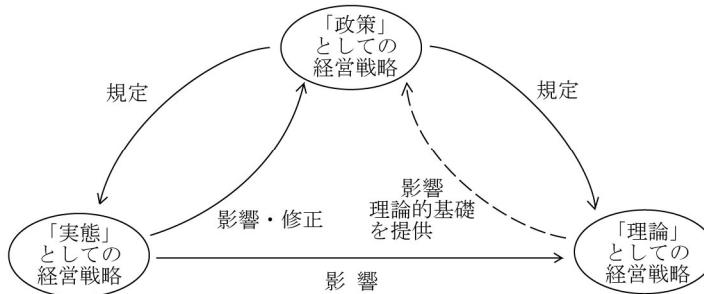
21) *Ibid.*, pp.103-4 [同上訳書, 128-9ページ参照] .

図1 「経営戦略」概念の重層的構造とその関連性



※・「政策」としての経営戦略からの修正がおこ
りうる

- ・管理、組織、企業構造、事業構造、労働な
どの変化をとまなう
- ・「政策」としての経営戦略とはイコールでは
ないが、「計画」と「行動」（アクション）
は完全には分離されえない



————→ は、規定あるいは影響をおよぼす関係

-----→ は、間接的に影響をおよぼしうる関係

現実の企業経営の実態をそうしたモデル化研究によってどこまで一般化しうるか、「一般性」・「普遍性」を抽出しうるかという点で限界をもたざるをえない。

そのことは、特定の企業や特定の国などに限定された、あるいはそれを前提とした「政策」としての戦略のモデル化を行っているにすぎないということにもよるものである。経営戦略の分析から企業経営に全般的に妥当する「一般性」をいかに抽出するかが重要な問題となるが、いくら経営戦略を意思決定のガイドライン・手続のモデル化されたものとして理論化しても、実際には、企業行動およびその諸成果を規定する資本主義の歴史的発展段階における条件性の相違や各国にみられる相違のために、現実の企業経営に全般的に妥当しうる「一般性」を必ずしも示しえないという面が強い。また資本主義の歴史的発展段階における条件性の変化によって意思決定のパターン、ガイドライン・手続きも変化せざるをえず、したがって、それに応じてつねに「モデル」をつくりかえていかねばならないという問題がある。しかも、「政策」としての戦略、すなわち意思決定のガイドラインとなる戦略の次元とその実態化された「アクション」としての戦略である企業行動のレベルとは必ずしも同一のものとはならないということや、「実際に企業の行動の成果を決めるのは、実現された戦略である²²⁾」という点からすれば、『政策』としての戦略——『実態』・『アクション』としての戦略（企業行動）——その経営成果」との間の因果関係のなかにみられる「一般性」をいかに抽出しうるものであるのかという点で限界をもたざるをえない。その意味では、アメリカ経営学における経営戦略論の研究のなかでも、ポーターの経営戦略の理論化モデルがより妥当性、一般性をもちえているのも、市場の条件性という現実の企業経営の条件の側面を重視することの必要性和有効性によるものであるといえる。

こうしてみると、チャンドラーのような歴史的現実分析における経営戦略の基本的に一般化しうる型を抽出しようとした研究とは異なり、アンゾフ以降の経営戦略論の研究では、「政策」としての戦略のモデル化研究、すなわち意思決定のガイドライン、パターンのモデル化が追求されたために、歴史的な「一般性」を示しうる研究とは必ずしもなりえず、経済的・社会的環境条件の変化にともないモデルの修正、新しいモデルの創出を追求せざるをえず、歴史的な「一般妥当性」を十分にもちえないという結果とならざるをえなかったといえる。

Ⅲ 経営戦略研究の方法と分析視角

そこで、経営戦略の分析から企業経営に全般的に妥当する歴史的な「一般性」をいかに抽出するかという課題ともかかわって経営戦略研究の方法と分析視角についてみると、資本主義発展における市場（商品市場、金融市場、労働市場）の条件などを中心とする経済的社会的環境条件

22) 加護野，前掲論文，61 ページ。

を基礎においたかたちで経営戦略として「政策」（「構想」）＝意思決定のガイドラインと「アクション」としての戦略である企業行動の分析がなされるべきである。すなわち、ある企業で策定された経営戦略としての「政策」を明確化した上で、実際の企業行動がそれに基づいて、あるいはそれに導かれながらどう展開されたか、修正されたか、またその企業行動に基づいて管理、組織構造、企業構造、事業構造、技術、生産システム、労働などがどう変化され、どのような成果をもたらしたかという点の解明が重要となってくる。企業経営という現象をみた場合、それらの内容のもつ性格からみれば、経営戦略のように実際の個別具体的な企業行動・意思決定の方針・指針となる性格の問題と、生産、販売、購買、開発などの基本的職能活動における展開や、管理や組織、そこでの労働のあり方など企業の経営行動の具体的展開にかかわる問題とがあるが、これらの経営現象をそれぞれ個別的にのみ取り上げるのではなく、両者の相互の関連・浸透のなかで考察する必要性があろう。そのさい、客観認識科学的研究として、資本主義の歴史的発展段階における条件性・固有の特徴的規定性、国や産業によって規定される条件性をふまえて、「意思決定を導くガイドライン・ルール（政策）」としての経営戦略——その実態化としての企業行動——経営成果——の間の因果関係にみられる「一般性」を解明することが重要となる。「意思決定を導くガイドライン・ルール」という観念論的なレベルの問題としてだけでなく、それに導かれながらも状況の変化に応じて修正されるかたちで実態化された企業行動という唯物論的レベルの問題との関連のなかで経営戦略の問題を考察し、それをとおして企業経営のより深い認識・把握に近づくことが重要である。

そうした問題は、市場をはじめとする経営環境と各種の職能活動、生産システム、管理システム、企業構造、事業構造、企業結合などとの関連という唯物論的部分と経営戦略のような観念論的部分との有機的な結びつきを明確化することでもある。経営戦略のもつ意思決定の「ガイドライン」としての部分と実態化された企業行動の部分とを明確に区別し、企業のおかれた資本主義の歴史的条件のもとで、またその企業の属する産業の具体的・特殊的条件のもとで経営者や管理者の意思決定をとおして展開される現実の企業行動という実態部分（具体的・自在的部分＝唯物論的部分）の枠組のなかで、つねにそれとの関連で、「意思決定のガイドライン」という観念論的部分をなす「政策」としての経営戦略を分析・把握するということである。企業の行う諸経営・諸方策は直接的・主体的には企業経営者によって生み出されるが、経営者の意思決定という主観的判断はあくまでその企業のおかれている資本主義経済の客観的条件に規定されている。それゆえ、そうした条件に規定された企業経営問題の発生、それへの対応として経営者・管理者が行う意思決定について、それを導くガイドライン、ルールあるいはパターンとしての戦略が実際の企業行動において果たす役割、意義を明らかにするなかで企業の行動メカニズムの解明をはかることに経営戦略研究の重要な課題のひとつがあるといえる。その意味でも、「実態化された戦略」である企業行動との関連のなかでの「政策」（意思決定のガイドライン）

としての戦略の分析・把握、それとの関連での企業経営の方式やシステム、企業構造などの考察というあくまで唯物論的な実態が研究の重点をなすといえる。

このような経営学研究の立場からの経営戦略研究の方法についてより具体的にいえばつぎのようになるであろう。経営戦略の策定・選択の条件の歴史的变化をふまえた現実の企業の戦略と企業行動の解明という問題に対して、市場（商品販売市場、原材料や中間財の調達市場、金融市場、労働市場）、資本、技術、生産力、労働、労資関係などの歴史的条件のもとでの企業の経営戦略と修正されながらもそれに導かれるかたちで展開される現実の企業行動の歴史的解明を行っていくということである。すなわち、企業経営の展開を規定する諸要因のパーツを分解し、それらの歴史的变化をふまえて、それらの相互の連関性に注意を払いながら、各諸要因に規定された各時期の経営戦略の内容とそれに基礎づけられ、導かれた企業行動、その諸成果（結果）との間の因果連関的な関係を抽出することが重要となる。そのことによって企業行動のリアルな認識をはかるとともに、社会科学的研究において重要な課題となる「一般性」・「普遍性」の抽出という問題とも関連して、経営戦略の分析をとおして企業経営に全般的に妥当する歴史的な「一般性」の抽出、解明を行っていくということである。そのことは、経営戦略と企業行動、そのもとでの管理システム、組織、企業構造、事業構造、生産システム、技術、労働などの変化との間の相互因果関係の分析をとおして企業の行動メカニズムを明らかにすることによって現代大企業の社会経済的本質の解明を行うことである。

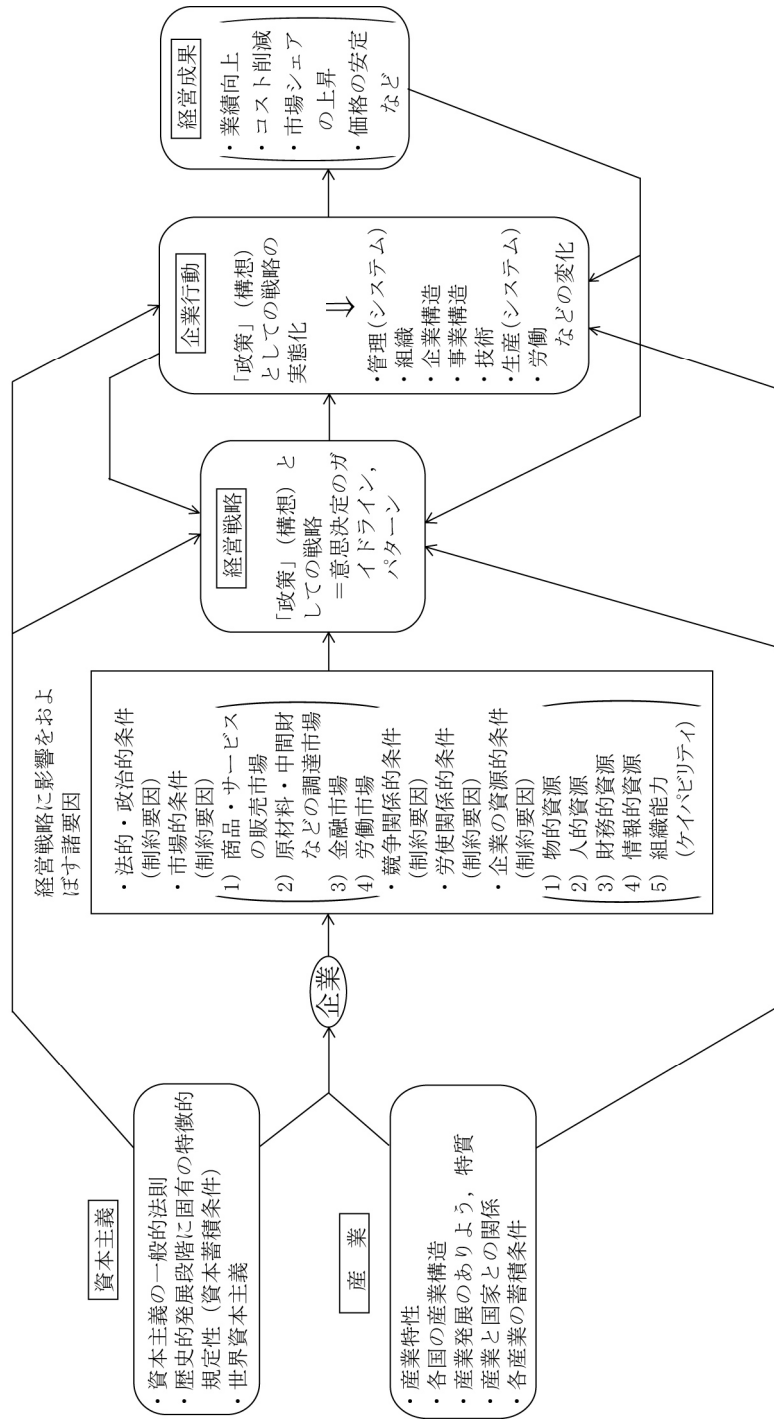
資本主義経済の条件の変化に根本的に規定された環境不安定性、不確実性のもとでの経営者、管理者の主體的・主観的意思決定のガイドラインとなる枠組みが「政策」（「構想」）としての経営戦略であり、それは不確実なものであり、多くの場合修正を組み込んだかたちで「実態化された戦略」としての企業行動が展開されざるをえない。そこで経営戦略に影響をおよぼす基本的諸要因についてみればつぎのようになるであろう。ひとつには市場的条件・制約要因であり、それには製品やサービスなどの販売市場、原料・中間財などの調達市場、労働市場、金融市場などがあるが、ことに販売市場に関する情報の不十分さという制約は一般的に大きく、それゆえ販売市場における不確実性はきわめて高い。いまひとつには産業に固有の特性や条件に規定された制約要因があり、この点は企業一般に妥当する環境条件よりも一層具体的な条件性・制約要因であり、企業の意思決定・企業行動の基本的方向性を導く「政策」としての戦略のあり方に大きな影響をおよぼす要因をなす。また資源的条件・制約要因があり、企業に固有の経営資源の条件、すなわち物的資源、人的資源、財務的資源のほか、組織のケーパビリティや暗黙知的部分をも含めた情報資源の条件が「政策」としての経営戦略とともにその「実態」としての企業行動においても大きな意味をもつ。さらにその国の法的・政治的条件（制約要因）があるが、それには各種の法的規制だけでなく経済的規制が関係してくるが、例えば今日重要な社会的経済的問題のひとつとなっている環境保全の問題などがこれに大きくかかわってくる。それ

らに加えて労使関係の条件・制約要因があるが、これはアメリカのような産業のレベルに、あるいは日本のような個別企業レベルに重点をおいた労使の関係とともに法的・政治的条件に規定された関係性による制約条件・要因としても作用するものである。これらの諸条件・制約要因の相互の作用のなかで、さらに企業のもつ優位な、あるいは劣位な固有の条件にも規定された市場競争における位置というかたちで具体的なあらわれをみる競争関係の条件・制約要因がさらに加わることになる。また企業文化のような条件が戦略の策定や戦略の実施の段階においても影響をおよぼす要因ともなりうる。

経営戦略はこれらの諸条件・制約要因のもとでのきわめて不確実な意思決定のガイドライン、政策（構想）としての性格をもつものとならざるをえないのであり、それに基づき、導かれながらも企業は実際にどのような経営行動をとり、その成果がどうなったかという点の分析がなされなければならない。具体的に分析するケース（事例）において、実際にとられた経営戦略ではこれらのどの条件・制約要因に関する情報の十分さ・不十分さがあり、そのことが経営戦略、企業行動のありようをいかに規定したか、またそれらの条件の変化によって、さらに企業文化のような要因の影響のもとで戦略の実施段階においてどのような修正がなされるかたちで企業行動が展開されたか、その経済的成果はどうであったかという点の解明を行うことが必要となってくる。考察対象となる特定の時期や国、産業の固有の条件性を十分にふまえることなく経営戦略を事例研究的に分析しても、企業行動のリアルな実態が十分に理解・把握しうるわけではない。一般に意思決定のガイドラインとなる「政策」としての経営戦略のモデル化を試みるアメリカ経営学の研究においては、戦略を策定する上で制約条件となるさまざまな諸要因の分析が十分ではなく、資本主義の歴史的発展段階に固有の特徴的規定性をふまえた、また各国の資本主義や産業の発展の特質にも規定された条件・制約要因の相違やそれらの歴史的変化をふまえた経営戦略の考察が不可欠であり、そのことをとおして歴史貫通的に妥当する「一般化」をはかることが必要かつ重要である。経営戦略を策定し、それを実行する上で制約条件となるこれらのさまざまな諸要因の歴史的分析によってこそ、「政策（意思決定のガイドライン）」としての経営戦略——その実態化としての企業行動——経営成果」の間の因果関係の解明が可能となり、そのことによって企業の行動メカニズムの解明に近づくことができるであろう。なお以上の関係を図式化すれば図2のようになるであろう。

以上のような研究方法に關していえば、ことに「市場と企業との関係」と「政策」としての経営戦略との関連、またその実態化された具体的なあらわれである企業行動との関係、さらに現実の企業行動と経営成果とのかかわりという点に着目すること、それらの間にみられる因果関係を解明することが重要となってくる。すなわち、「市場と企業との関係」の歴史的変遷のもとで、「政策」としての経営戦略がなぜ必要となり、広がってきたのか、この点の歴史的な解明が必要である。そのことは「経営戦略とは何か」、その本質とは何かという問いの解明にも

図2 「経営環境—経営戦略—企業行動—経営成果」の関連性



つながってくるであろう。それゆえ、つぎに、「市場と企業との関係」の変化という点での資本主義の歴史的変遷をふまえて経営戦略の主要なあらわれ、展開についてみることにしよう。

IV 資本主義の歴史的変遷と経営戦略の展開

「市場と企業との関係」の変化という点との関連で企業の経営戦略として展開されてきたものの一般的な傾向を歴史的にみると、つぎのようになるであろう。

まずアメリカにおいて19世紀末から20世紀初頭に最初にみられた「垂直統合戦略」については、この時期は同国において生産力水準が慢性的に市場規模を上回るという状況が傾向として定着してきた時期であり、そうしたなかで製造業者はいかにして市場＝需要の動向を把握し、主体的に適応をはかるかが決定的に重要な課題となってきた。チャンドラーが明らかにしたように、この時期の垂直統合戦略については、一方では大量に生産されるようになった財を大量に流通させる上での既存の流通機構の限界性への対応として生産と流通の統合が取り組まれ、また他方では以上のような資本主義の構造的変化への対応として企業の集中をトラストの形態で行った場合でも結局のところ需給の均衡化・調整を企業の側から主体的にはかるためには生産と流通の統合へと進まざるをえなかったという2つのパターンがみられたが、後者の場合にみられるような統合のもつ機能が20世紀における企業の垂直統合戦略を規定する重要な要因をなしている。階層制管理機構の形成とともに垂直統合が管理的調整の機能を発揮させる上での前提条件をなしたという点にもこの時期の市場と企業との関係における変化が「垂直統合戦略」を規定する基本的要因となっていたということを確認することができる²³⁾。20世紀の多くの企業において垂直統合戦略が推進されたのもこうした市場への適応という課題への対応が根底にあったといえる。

また第1次世界大戦後のアメリカやドイツにおいて先駆的に展開された多角化戦略についてみると、そうした戦略展開を根本的に規定したのはそれまでの主力部門における生産力と市場の変化であった。例えば化学企業のデュポンでは、第1次大戦中に火薬部門の生産能力が著しく拡大されたが、戦争の終結にともないその多くの部分が過剰となり、遊休せざるをえなくなり、こうした過剰生産能力の活用をはかること、また終戦にともない収益性を多くは期待しえなくなった火薬部門以外の成長性の見込める事業分野の開拓をはかることが重要な課題となってきたのである²⁴⁾。その結果、火薬製造企業から総合化学企業への脱皮をはかり、成長の見込

23) A. D. Chandler, Jr, *The Visible Hand : Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977, Part IV, Part V [鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立——』(下), 東洋経済新報社, 1979年, 第4部および第5部] 参照。

24) A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure*, 2. 2) [前掲訳書, 2. 2)] 参照。

める事業構造への再編を基本的な方向性として示す多角化戦略が決定的に重要な意味をもつことになった。ドイツの場合には事態は一層深刻であり、第1次大戦をはさんで国際市場における化学産業、化学企業の地位が大きく低下したことが多角化への展開の重要な規定要因となった。第1次大戦前にはドイツは世界の化学産業の全生産額の24%を占めていたが1923年までにその割合は17%に低下し、輸出をみても世界の全輸出額に占めるドイツの割合は1913年から25年までに28.4%から23%に低下した。ことに染料を主力製品とするドイツにとっては染料生産の著しい減少にともなう世界の生産に占める割合の著しい低下（例えばアニリン染料では1913年には80%以上であったものが10年後には46%にまで大きく低下している）²⁵⁾は決定的な打撃であった。そうしたなかで、染料生産の領域における過剰生産能力の整理とともに新しい生産領域を見出し、それを急速に拡大することがドイツ化学産業にとっての最重要課題のひとつとなり²⁶⁾、そうした市場的条件と競争関係的条件・制約要因が多角化戦略の先駆的な展開を規定したのであった。ことにアメリカにおいては、1920年代にフォード・システムによる自動車のような耐久消費財部門の大量生産がすすみ、それが関連する産業諸部門の大量生産の拡大を促し、それをとおして広く国民経済全般に大量生産が貫徹していくことによって、多角化戦略を展開した産業の企業に対しても新しい事業領域への展開、拡大を支える市場基盤が築かれることになり、そうした戦略展開の基礎が強化されたという面がみられる。事業構造の再編へと導くこのような多角化戦略は第2次大戦後になって本格的な進展をみることになるが²⁷⁾、主要資

25) NICB, *Rationalization of German Industry*, New York, 1931, pp. 118-9.

26) 拙書『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2002年、第4章のほか、H. Tammen, *Die I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft [1925-1933]: Ein Chemiekonzern in der Weimarer Republik*, Berlin, 1978, I, 3, 工藤 章『現代ドイツ化学企業史 IGファルベン の成立・展開・解体』ミネルヴァ書房、1999年などを参照。

27) アメリカにおける多角化戦略については、R. P. Rumert, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974〔鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢 孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977年〕を参照。例えば西ドイツについていえば、多角化は、そうした動きを促すような同国の産業の競争環境の変化に規定されていた。すなわち、需要のパターンの変化および技術発展のペースが伝統的な価格や品質といった諸要因から製品やマーケティング手法における革新へと競争局面を変化させた。また技術の可能性と結びついた消費者の豊かさの増大が、多くの産業の企業にとって急速な成長と高い収益を得ることのできる多くの新しい製品・市場の機会を生み出した。成長の潜在力が絶対的あるいは相対的に欠けていた伝統的な活動領域において従事する主要企業は困難な選択に直面し、また成熟製品・市場へ再投資することができた以上に高い速度で経営資源を蓄積していた多くの企業、とくに最も成功をおさめた企業は成長機会を自らの産業の外に求めなければならなかった。そうした状況における戦略的対応のひとつの重要な要素が多角化であった。しかし、戦後の諸年度における再建の必要性、自動車、電気機器および多くの資本財産業部門のようないくつかの産業部門における非常に急速な成長、税法、相対的に弱い反トラスト立法と結びついたカルテルおよびトラストの伝統などが多角化の制約要因となっただけでなく、ドイツ企業の所有の特徴、とくに家族所有の企業における財務上・経営上の制約も多角化の抑制要因として働いたとされており（P. Dias, H. T. Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, 1976, p. 100, pp. 132-3 参照）、法的・政治的条件、制約要因や企業の資源的条件・制

本主義国における「労資の同権化」（「労働同権化」）の確立によって市場基盤の整備がすすみ²⁸⁾、多くの産業で大量生産がすすみ、コストの大幅な引き下げによる価格の低下によって市場機会が拡大し、大衆消費社会の実現がすすむとともに、そのことが多角化の本格的展開の基盤をなしたといえる。この時期には多様な事業領域への展開・拡大のための市場的条件が広がり、関連事業分野への展開だけでなく非関連事業分野への多角化の動きも活発になってくる。この時期の市場の拡大による事業展開の大きな潜在的可能性に支えられるかたちで、大企業の成長を可能にするための基本的な枠組み・方向性、将来のあるべき姿を示すものとして多角化戦略が措定されたのであった。

さらに1970年代初頭に始まる低成長期にはスタグフレーションと福祉国家体制の危機（財政問題）のはじまりという状況のもとで市場の条件が変化し、それまでのような高度成長の条件が失われた時期である。この時期に企業のすすむべき基本的方向性を指し示した戦略の代表的なものとしては、原料経営・原料合理化と呼ばれるリストラクチャリングの先駆的展開や多品種生産化がみられるとともに、事業戦略としての競争戦略の重要性が高まってきたといえる。1970年代初頭以降の時期は、資本主義経済が高度成長から低成長へと移行していく時期であり、「減量経営」の推進のなかで過剰生産能力の整理と人員削減を中心とする合理化が取り組まれることになる。その重要な規定要因、社会経済的背景としてはドルショックとオイルショックによってもたらされたこの時期の経済の構造的変化があげられるが、そればかりでなく、高度成長期をつうじて主要各国、またこれらの諸国全体でも過剰生産能力の形成の傾向がみられたことが根底にあるといえる。そのような過剰生産能力の創出・蓄積傾向は、1960年代の主要各国での重化学工業化の一層の進展にともなう生産力拡大によってすすみ、70年代の資本主義の条件変化のもとで顕在化していくことになる。そのような生産力と市場との関係の大きな変化のもとで、企業の各事業領域における効率的な生産体制への組み替えが重要な課題となり、そのようなかたちでの再編成をはかるという企業のすすむべき方向性、それに向けての現実の意思決定のためのガイドラインとしての減量合理化戦略（リストラクチャリング戦略）が重要な意味をもつようになってきたのである。この時期にはまた多品種化という戦略が推進されたが、こ

約要因が戦略に影響をおよぼす要因として作用している。また日本についてみると、高度成長期の日本企業の戦略は、ひとつには、重化学工業部門の大規模な設備投資による「規模の経済」の達成とそれに裏づけられた商品輸出の拡大をめざした成長戦略であり、いまひとつは、市場の成熟に対応して「範囲の経済」の実現をめざして展開された多角化戦略であった。そこでは、異種関連製品の複合生産を行うなど「経営の多角化」の実現をねらった「大型企業合併」の展開もみられ、そうした合併は、経営戦略上は多角化戦略の礎石としての意義をもっていた。J・スコット・仲田正機・長谷川治清『企業と管理の国際比較——英米型と日本型』中央経済社、1993年、119-20ページ、仲田正機「現代日本企業のトップ・マネジメント」、角谷登志雄・堤 矩之・山下高之編『現代日本の企業・経営』有斐閣、1986年、115ページ参照。

28) この点については、前掲拙書『現代経営学の再構築』、第1章、第7章を参照。

の点も 1960 年代末から 70 年代前半にかけての市場の条件の大きな変化が関係している。一般的な傾向としてみれば、この時期には耐久消費財部門などでみられるように初期需要が吸収されていき、その意味ではそれまでの潜在需要のありようが大きく変化してくる時期であり、またその一方で低成長への移行、長期の不況の進行のもとで消費性向が低下する傾向にあり、市場拡大の全般的な鈍化の傾向が続いた。そうしたなかで市場の創造のための方策として追求されたのがそれまでよりも多くの品種、自動車のような単一製品系列の場合には車種を市場に投入するという戦略であり、大きく変化した厳しい市場の条件にいかに対応し収益性を確保する事業内容に組み替えていくかという企業のすすむべき方向性が示されざるをえない状況となってきたのであった。また 1970 年代には、既存の事業分野における生産能力の操業度の低下への対応として、あるいは部門固有の景気変動の調整やリスクの緩和、成長性を見込める新たな事業機会の拡大などを求めて多角化がさらにすすむことになるが、そこでは、「多角化をいかに行うかという問題よりも、多角化した事業活動をいかにして管理するかという問題の重要性が増してきた」のであり、「多角化した諸事業間の経営資源の配分という問題が重要となってきた」²⁹⁾。ボストン・コンサルティング・グループによるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）の手法もそうした課題に対応するものであった。

しかしまた、こうした市場条件の大きな変化は、それまでのような大量生産・大量販売・大量消費というかたちでの外延的拡大による資本の再生産構造の限界を生み出すことにもなり、市場においていかなるポジショニングをとるか、どのような点で他社に対する競争優位を確立するかといった事業レベルでの競争戦略の重要性を増大させることにもなった。1980 年に出版のポーターの著書“*Competitive Strategy*”が問題にした競争戦略における企業行動のありよう、あり方もこのような市場条件、市場構造の変化に規定されたものであるとともに、多品種化がすすみ多様な各製品がそれぞれの市場セグメントあるいは市場セグメント間で競合し合うという競争構造へと変化するなかで企業間競争におけるポジショニングの有効性を具現化させるための手段として競争戦略が重要な意味をもつようになってきたのであった。そのような状況のもとで、業界内で防御可能な地位を確立し、新規参入の脅威、代替製品の脅威、売手の交渉力、買手の交渉力、競争企業間の敵対関係という 5 つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を増大させるための攻撃ないし防御のアクションである競争戦略³⁰⁾が、企業のすすむべき方向性を指し示す意思決定のガイドライン、「政策」（「構想」）としての戦略において重要性を増大させてきたといえる。

このような経営戦略の重要性の高まりは 1990 年代以降のグローバル段階の資本主義の変容

29) 石井・奥村・加護野・野中、前掲書、3 ページ

30) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, p. 34 および I.1 [前掲訳書、55 ページ、I.1] 参照。

によって一層前面に押し出されることになる。この時期は、旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊と中国、ベトナムなどアジアの社会主義国の市場経済化の進展にともなう資本主義陣営にとっての市場機会の拡大、EU、NAFTA のような地域経済圏の形成（域内経済化）がすすむとともに、経済のグローバリゼーションと IT 革命の影響が本格的に現われてくる時期である。この時期はいわゆる「メガ・コンペティション」の時代であるとされており、全世界的な市場競争の激化という面にそのひとつのあらわれをみることができるが、世界市場のグローバル化・ボーダレス化と主要先進資本主義国以外でも途上国や新興国をも含めて各国の経済発展、産業発展がすすむなかでそれまでの日米欧 3 極構造からグローバルなレベルでの競争へと変化してきた状況にある。また貿易その他の規制や産業政策、とくに重点産業育成政策などにみられるように各国の国家戦略、保護主義的対応によって外資による圧倒的支配が困難になってきているという面がみられる。さらに IT の技術的性格にも規定されてそうした情報通信技術の利用においてそれまでの技術（とくに生産技術のように）と比べても「暗黙知」的要素・部分が介在してくるところが小さいということもあり技術水準の平準化がおこりやすいという状況にある。しかも各国の経済発展、産業発展の差による市場条件の差異や、企業が市場のターゲットとする国が自由主義的政策をとっているか保護主義的政策をとっているかということや競争関係のありようによって企業が対応すべき製品ミックスが異なってしまうをえず、そこでは、複雑な製品ミックスでの対応をフレキシブルに展開せざるをえないという状況にある。そのような変化のもとで、今日の世界と各国の資本主義における競争関係・競争構造をみても、アメリカや日本、ヨーロッパの先進資本主義国であってもあらゆる産業、事業領域、ビジネスプロセスにおいて一人勝ち的な支配・優位、あるいは支配領域の圧倒的な拡大が困難となってきた。その結果、各国において強い産業と弱い産業や強みをもつビジネスプロセスの領域とそうでない領域などが複雑に入りまじった現れ方となってきた。こうして、各国およびそこにおける企業の競争力・競争優位についても産業部門間、事業分野、製品分野間やビジネスプロセス間において差異がみられるようになっており、そのような差異に規定された競争関係の複雑性・多様性のなかに、世界資本主義と各国資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性をみることができる。そのような「複雑性」としてあらわれている点にこそ 1990 年代以降のグローバル段階の資本主義の質的変化がみられる。

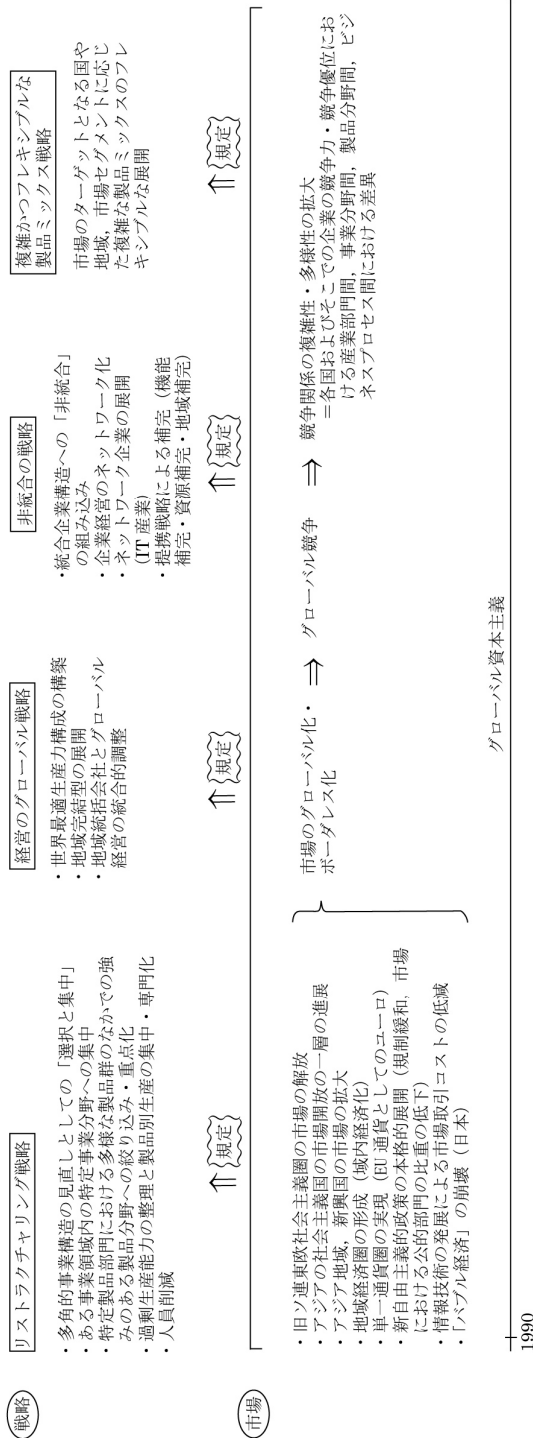
このような資本主義の変化に規定されて、この時期には世界最適生産力構成の構築というかたちでのグローバル戦略の展開が重要となるとともに、上述した「非統合」の戦略が重要な意味をもつようになっている。すなわち、日米欧の先進資本主義国の巨大企業であっても、その産業部門、事業分野、製品分野あるいはビジネスプロセスのすべてのところで競争力・競争優位を自前で確保していくことが一層困難な問題となってくる状況にある。また高度に多角化した巨大企業の特定の事業分野・製品分野に限定して考えても、市場のターゲットとなる地域の

市場特性、部品などの中間財や原材料の調達などの条件の差異に規定されて、優位な自社の資源を確保しうる条件も地域や製品によって異なっていることをえたい。そうしたなかで、「政策」としての経営戦略において、また実際の企業行動としてあらわれる戦略の実態化においても「非統合」の戦略の必要性和重要性が大きく高まる結果となっている³¹⁾。経営戦略論のひとつの潮流として経営資源のありよう、その蓄積・展開という問題に視点をのこした「資源ベース」(resource-based view)の戦略論³²⁾が一層中心的な位置を占めるようになってきたのも、1990年代以降の時期の資本主義の変容のもとでの企業における情動的資源をも含めたこうした資源

31) この点について詳しくは前掲拙書『現代経営学の再構築』、第9章第2節を参照。

32) 「資源ベース」の経営戦略論が出現したのは、日本企業の躍進がめざましくアメリカ企業の国際競争力が大きく低下してきた1980年代のことであったが（河合忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣、2004年、25ページ、46ページ参照）、それは、企業の持続的競争優位の源泉を市場におけるポジショニングといった観点ではなく価値のある、希少で模倣困難かつ代替性のない各種の経営資源に求めて説明をはかろうとするものである（J. B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991）。そうした理論は、1990年代になり経営環境の激しい変化、そのなかでグローバル化が急速に進展するという状況のもとで「企業がいかにより効率的に競争できるか」という問いに対する答えとして提起された理論」でもあり（文 載皓『経営戦略の理論』、佐久間信夫・芦澤成光編著『経営戦略論』創成社、2004年、24ページ）、経営戦略の領域でこの時期になってとくに集中的に議論されている経済理論となっている（加治敏雄「経営戦略の潮流 経営戦略論の発展」、林 昇一・高橋宏幸編集代表『戦略経営ハンドブック』中央経済社、2003年、20ページ）。しかし、上で指摘したようなグローバル化した段階における競争関係・競争構造の複雑性・多様性に示される1990年代以降の資本主義の変容こそが企業の持続的競争優位の源泉としての経営資源の蓄積と展開の重要性を増大させることになったといえる。

「資源ベース」の経営戦略論の最も代表的な研究としては、バーニーの上述の論文、著書（J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition, Prentice-Hall, 2002, [岡田正大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続——』上巻（基本編）、中巻（事業戦略論）、下巻（全社戦略論）、ダイヤモンド社、2003年]）のほか、例えばJ. B. Barney, Strategic Factor Market: Expectation, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1986, J. B. Barney, A. M. Arikan, The Resource-based View: Origins and Implications, M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison (ed), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, 2001, J. N. Foss, Equilibrium vs Evolution in the resource-based Perspective: The conflicting Legacies of Demsetz, J. N. Foss, P. L. Robertson (ed), *Resources, Technology, Strategy: Explorations in the resource-based Perspective*, Routledge, 2000, B. Wernerfelt, A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1984, B. Wernerfelt, A Resource-based View of the Firm: Ten years After, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, R. M. Grant, The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for strategic Formulation, *California Management Review*, spring, 1991, J. T. Mahoney, J. R. Pandian, The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, M. Peteraf, The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based Views, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, C. K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, 1990, G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for The Firm*, Harvard Business School Press, 1994 [一条和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社、1995年]、D. J. Collis, C. A. Montgomery, *Corporate Strategy: A Resource-based Approach*, McGraw-Hill, 1998 [根来龍之・蛭田 哲・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年]などを参照。



的条件，したがって経営資源の蓄積と展開のもつ重要性・意義の増大がその背景にあるといえる。またその産業部門，事業分野，製品分野あるいはビジネスプロセスのどのところでどのように競争力・競争優位を確保していくかということが一層重要な問題となるなかで，「選択と集中」の戦略が企業ドメインの明確化・再定義による事業構造の最適化や事業の効率化のための重要課題となってきたとともに，複雑な製品ミックスのフレキシブルな展開をはかるマーケティング戦略・製品戦略が一層大きな役割を果たすようになってきている。

このように，法的・政治的条件，企業の資源的条件，市場的条件，競争関係的条件，労資関係的条件などの多様な環境条件・要因のもとで経営戦略が策定され，基本的な方向性がそれによって規定されるとはいえ，資本主義の歴史的発展段階における市場条件・市場構造の変化という点が戦略のあり方，その内容を規定する最も重要な要因のひとつをなしており，そうした市場の変化に対応するかたちで具体的な戦略が問題となり，その重要性を高めてきたといえる。なお以上で取り上げた主たる経営戦略とそれを規定する資本主義の歴史的変化について図式化すれば図3のようになるであろう。

V 企業経営における戦略の意義とその問題点をめぐって

以上の考察において，経営戦略概念の重層的構造とその機能，経営戦略研究の方法と分析視角，そして資本主義の歴史的変遷と経営戦略の展開についてみてきたが，それをふまえてつぎに問題となってくるのは，企業経営において戦略はいかなる意義をもつものであるのかという点である。

企業行動を展開する上で戦略が果たす役割・意義については，ひとつには，「政策」（「構想」）あるいは意思決定のガイドラインとしての戦略を策定しておくことによって企業経営がどのようにうまく，より効率的に展開しうるのであるのか，経営環境への主体的・能動的でかつフレキシブルな適応がどのようにして可能になってくるのかという点である。加護野忠男氏は，場当たりのなやり方を避けるためには戦略が必要となるが，多くの人々が戦略にかかわっている現代の組織では，「これらの人々の決定を導くための戦略がますます重要になってくる」のであり，「目的，目標，ターゲット，政策，計画，事業定義，組織定義といった意思決定のガイドラインが必要になってくる」と指摘されている。同氏はまた，経営戦略のもつ意義について，「企業の中で行われる意思決定を導いて，空間的な整合性，時間的な整合性，つまりパターンを生み出そうとしたもの」であること，「遠い将来を考えて，意思決定を行っていくという，そのためのガイドラインを示そう」という点，「自由度を持たせた制御の手段」としての役割を指摘されている。自由度が必要となってくる理由については，「戦略が遠い将来を志向したものであっても，その実現の過程では，予期しなかったことがさまざま起こる」こと，また「戦略の実行にあた

っては、人々による『読み取り』があったほうがよい」ことがあげられている。そのためには「『なぜそのように行動しなければならないのか』を理解することができる情報、たとえば、目的や設計思想が共有されているほうがよい」のであり、「だからこそ、経営戦略は、多様なレベルの抽象性を持つものによって示される」ことになり、戦略策定のプロセスに多くの人々が関与することが必要となるのもそうしたことによる。ことに、環境変化が激しくなったために、ガイドラインとしての戦略を策定する段階では正しかった前提が成り立たなくなる可能性も高く、変化に対応して、自らの決定をとおして新しい型としての戦略をつくることが必要となってくる場合も多い。こうした事情からもミドル・マネジメント自身も積極的に型としての戦略づくりに参画する必要がある、事業レベル戦略においてより多く、より強くかかわることになっている。そこでは、「ミドルは、環境の変化を読むだけでなく、トップの決定の戦略的意味を読みながら、型としての戦略をつくって」いくことが重要となっており、「なぜその戦略が生み出されたのかの背景を理解しておくことが必須である」とされている³³⁾。こうして、全社戦略を担うトップ・マネジメントだけでなく、事業戦略のレベルでのミドル・マネジメントの役割・意義が一層高まり、戦略行動のミドルへの広がりが増すんできたといえるが、今日、経営戦略は全社戦略と事業戦略のいずれの領域をみても企業経営において以上のような意義をもつものとなっている。

いまひとつには、企業のもつ「戦略性」・「戦略度」をめぐる問題に関連してであるが、その高さが環境適応型の企業行動の展開や経営成果にどのようなかわりをもつかという点での経営戦略の意義についてである。日経 225 銘柄企業のうち金融を除くすべての企業を対象とした各社の戦略度と企業業績との関連を調べた伊丹敬之氏らのグループの研究では、戦略を「将来の企業のあるべき姿」と「そこにいたるまでの変革シナリオ」の 2 点で定義しており、「企業のあるべき姿を考えるためには、①製品・市場ポートフォリオ、②業務活動分野、③経営資源ポートフォリオという 3 点を具体的に決める必要がある」とともに、「あるべき姿を実現するために企業内における経営資源を配分するための案」である「変革シナリオ」の実行には資源の裏づけが必要であるとされている。こうした観点から「これからの進むべき企業の姿がきちんとあるか」、「そのための資源配分案があるか」、「実行できる資源の裏づけはあるか」、「将来への資源蓄積についてきちんと考えられているか」というポイントをチェックするというかたちで各社の戦略度の格付けが行われている³⁴⁾。戦略が有効に機能するためにはあるべき姿と変革シナリオをはっきりと示すことが必要であり、「特に企業のあるべき姿をわかりやすい形で提

33) 加護野，前掲論文，61-3 ページ。

34) 清水富士雄・野崎亮彦・横尾 健「日本の企業戦略：2004」，伊丹敬之・一橋 MBA 戦略ワークショップ『企業戦略白書Ⅳ 日本企業の戦略分析：2004』東洋経済新報社，2005 年，第 2 章。

示できるかどうか、戦略度の高い経営をできるかどうかの鍵」であるとされているが³⁵⁾、各企業の戦略のレベルに大きな差があり、有価証券報告書やトップメッセージでも「戦略度の高い企業は明確なビジョンやシナリオを描いて」いるのに対して「戦略度の低い企業は、ただおおまかな方向だけを述べている」とされている³⁶⁾。また戦略と業績変化との間には双方向関係があり、全体的にみて戦略度ランクの高い企業ほど好業績であること³⁷⁾、戦略度の高い産業ほど国際競争にさらされ、国際競争力を維持している産業が多いのに対して、戦略度の低い産業ほど国際競争力が弱く、国内型の産業であるということが示されている³⁸⁾。戦略度の低い企業には、1) 目標のみの提示にとどまっていること、2) 企業戦略の不在、3) 「選択と集中」的な戦略が示されている場合でもほとんどの事業に集中する形になっているなど総花的であること、4) 製品・市場、資源に関して非常に漫然としており、「次のアクションのシナリオが見えてこない」という具体性の欠如という問題がみられるとされている³⁹⁾。またこうした戦略の成功の条件として、伊丹敬之氏は、戦略の成功の本質は「戦略の内容が、戦略をとりまくさまざまな要因（たとえば顧客）とうまくマッチした状態になっている」という戦略的適合にあり⁴⁰⁾、企業活動の基本設計図である戦略の内容の善し悪しを判断するさいの視点として、「市場の状況に適合したような戦略の内容になっているか」という市場適合、「インターフェースの役割を考えたときに、戦略がビジネスシステムや技術を適切に作っているのか」というインターフェース適合、「企業内部の状況に適合したような戦略の内容になっているか」という内部適合の3つの観点があるとされている。これらのうち市場適合はさらに顧客適合と競争適合に、インターフェース適合はビジネスシステム適合と技術適合に、内部適合は資源適合と組織適合に分かれるが、これら6つの戦略的適合のどれが欠けてもうまくはいかず、それらすべてが同時にそろってこそ戦略は成功するとされている⁴¹⁾。そのような適合関係がうまくいっている戦略は企業行動を導くガイドライン、指針あるいは設計図として重要な役割を果たすことになる。

また戦略がうまく機能するかどうかということと企業業績との関連について、三品和広氏はつぎのように指摘されている。同氏は、「個々の判断を間接的に規定する準拠枠のことを広く『事業観』とみなし⁴²⁾、それは「ビジネス一般に関する意味解釈の体系から始まり、何をどうす

35) 同論文、98 ページ。

36) 同論文、70-1 ページ。

37) 同論文、92-7 ページ参照。

38) 同論文、99 ページ。

39) 同論文、97 ページ。

40) 伊丹、前掲書、21 ページ。

41) 同書、26-8 ページ。

42) 三品和広『戦略不全の論理 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社、2004 年、169 ページ。

るとどうなるという因果関係の体系，そして何は何よりも大事かという優先順位の体系に発展し，最後はこの事業はどういうビジネスなりきという事業認識の体系，そしてわれわれの事業はかくあるべしという確信命題の体系を含む⁴³⁾」ものであり，「戦略は経営者の判断，またはその背後に控える事業観⁴⁴⁾」であるとされている。事業の基本認識は戦略の土台であり，「その上に『この事業はこういう形にすれば収益ポテンシャルが最大になるはずである』という確信命題が乗って初めて本物の戦略になる」とされている⁴⁵⁾。同氏は，米国型企业モデルは慢性の戦略不全に陥りにくいのにに対してそれが日本型企业に起こりやすいとしており，その理由は「企業という制度のきわめて根元的な設計思想」のなかに存在するされている。大企業のかかえる問題として利害を一にしない構成員をいかに動機づけるかというモチベーションと彼らをいかに共通の目標に導くのかというコーディネーションの問題があり，慢性戦略不全に係するのは後者のほうであり，「モチベーションを第一義とする日本型企业モデルは，慢性戦略不全のリスクを甘受して，構成員の技能の蓄積と活用を最大限に促進するという別の目的のために設計されている」のに対して，「コーディネーションを第一義とする米国型企业モデルは，こうした慢性戦略不全を未然に防ぐことを主目的として設計されて」⁴⁶⁾おり，日本企業の低収益はこの戦略不全の問題と密接に関連しているとされている⁴⁷⁾。

しかし，こうした企業の「戦略性」・「戦略度」の高さ，あるいは戦略の機能の仕方の度合いと業績（経営成果）との間の因果関係という点に関していえば，「政策」＝具体的な意思決定のためのガイドラインとしての戦略において企業の将来のあるべき姿と変革のシナリオの提示が明確にあったとしても，そうした戦略，また戦略度の高さと「政策」（「構想」）としての戦略の実態化である企業行動とがどう結びついたのかという点やそれらが結びつくことでなぜ高い経営成果につながったのかという点の検証が必要となってくるであろう。しかもそのような考察においては，つぎの4つのレベルでの分析をとおして検討することが必要かつ重要となろう。すなわち，戦略と実際の企業行動との関連という点にかかわって，まず一定の歴史的発展段階における世界資本主義のもとでの各国の資本主義の条件のもとで，企業においてどのような企業経営の解決すべき問題が発生し，どのような対応策がとられるか，とるべきあるいはとりうる意思決定の選択肢が一般的に決まってくるという関係が明らかにされねばならない(①)。しかしまた企業にとってのそのような意思決定の選択の余地・幅はその企業の属する産業によっても異なってくるをえないのであり，各企業が属する特定の産業を前提とした場合の意思決

43) 同書，171 ページ。

44) 同書，178 ページ。

45) 同書，297 ページ。

46) 同書，22-6 ページ。

47) 同書，第 I 部参照。

定の選択の幅がどのようなようになってくるかを明らかにすることが必要である(②)。その上で、特定の企業がその属する産業に占める位置（例えば競争力、市場占有率、生産条件、資本金、資源的条件などに規定された位置）によって②での選択肢のなかからとりうる意思決定のより限られた幅が決まってくるという関係が解明されねばならない(③)。さらにその上で特定の企業が実際に選択した結果として実施された意思決定、経営方策の成功・失敗の要因分析が行われることになる(④)。すなわち、①は各国の資本主義の発展段階における企業の成長性の余地の問題であり、②はその企業の属する産業のおかれた条件のもとでとりうる意思決定の幅、成長性の余地の問題であり、③は特定の産業のなかにおける各企業の位置＝強弱によってとりうる意思決定・経営方策の選択肢の問題であり、④は企業が実際に行った意思決定、選択した経営方策のケース・スタディ（事例研究）による成功・失敗の要因分析ということである。一般的に、アメリカ、とくにハーバード流のケース・メソッドや近年わが国でも急速に拡大しつつある大学院のMBA教育においても、多くの場合、ここでの④のレベルのみを、あるいはそこを中心に分析するというものであるが、あくまで、この④のうえでだけ、あるいはそこを中心に特定事例における成功・失敗の検証を行うのではなく、①から③をもふまえて経営戦略と企業行動との関連を明確にし、経営戦略が企業経営において実際に果たした役割・意義をおさえ、企業行動、企業成長のリアルな現実を明らかにしていくことが必要となつてこよう⁴⁸⁾。

戦略そのもの、企業の戦略度の高低が企業の経営成果を規定するという関係性がそのまま直接的にあてはまるというものでは必ずしもなく、両者の関連性や経営戦略の必要性和重要性は十分に考えられるとしても、経営戦略が現実の企業経営において果たす役割・意義の解明のためには、本稿のⅢで提示した研究方法やここで示した意思決定にさいしての4つのレベルの条件をふまえた分析視角に基づく考察が必要となってくるであろう。そのことによって、経営戦略と企業行動、またそのもとの管理システム、組織、企業構造、事業構造、生産システム、技術、労働などの変化の相互因果関係の分析による企業の行動メカニズムの解明をとおして現代大企業の社会経済的本質を明らかにしていくことが可能となってくるであろう。「経営戦略」という変数（パラメーター）を導入して企業経営を考察することの大きな意義のひとつはこの点にあるといえる。

48) こうした分析視角とそれのもつ意義については、前掲拙書『現代経営学の再構築』、第2章第3節参照。