

情報番号：01010131

テーマ：経営戦略の多様性について

編著者：中小企業診断士 野口能孝

これまで学者や経営コンサルタントなどからいろいろな経営戦略論が提示されてきた。ここではこれら多様な経営戦略論について概観してみる。

1. 伝統的な経営戦略論

経営戦略論は、従来いわゆる分析型の経営戦略論が主流であった。代表例としてはアンゾフの多角化戦略論、ボストン・コンサルティング・グループのPPM理論、ポーターなどの競争戦略論などがあり、経営戦略の合理的側面に焦点をあててきた。論旨は明快であり、現在でもきわめて有用である。主な理論の概要は次のとおりである。

(1) 成長戦略・・・製品・市場マトリックス（アンゾフ）

製品・市場マトリックス

製品 市場	現	新
現	市場浸透	製品開発
新	市場開拓	多角化

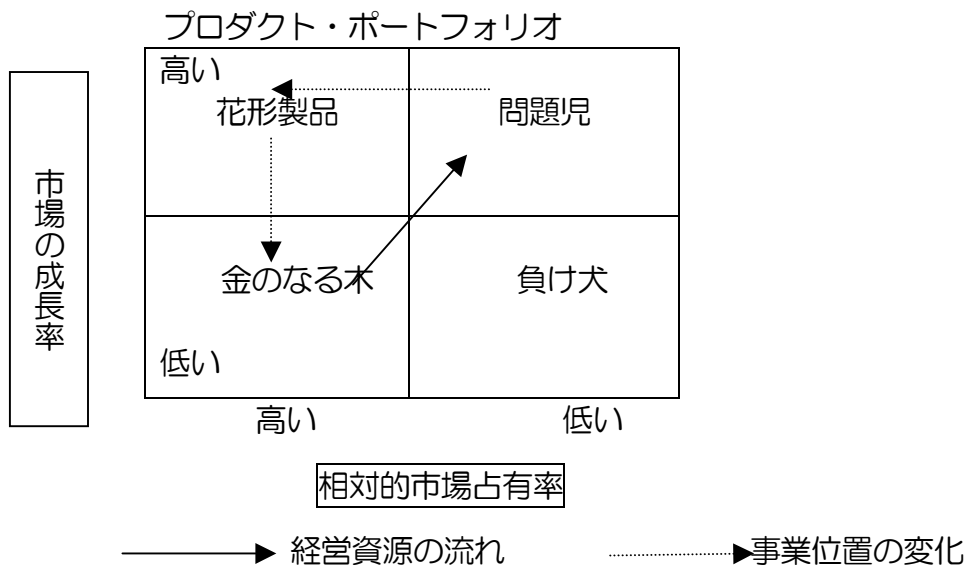
成長戦略の1つはアンゾフの提唱した製品・市場マトリックスの理論である。彼によれば、企業が成長するために選択できる方向としては、製品と市場の2つの軸に「現在」と「新規」という基準を重ね合わせて上記の表のような成長ベクトルを示した。企業が成長する場合にはこの4つの形があると説き、夫々の戦略のリスクなどを示したのである。

- ・市場浸透・・・現在の顧客に対して売上高を伸ばしていく方法と、現在の顧客層において、新しい顧客を見つける方法がある。
- ・市場開拓・・・現在の製品分野を新しい市場分野に適合させることにより、成長を図る戦略・・・マーケティングシナジーが高い場合有効。
- ・製品開発・・・新しい製品分野を現在の市場分野に投入し成長を図る。研究開発、生産技術にシナジーがある場合有効。
- ・多角化・・・まったく新しい分野。リスク大きい。

(2) 資源配分戦略・・・PPM戦略（プロダクト・ポートフォリオ・マネージメント）

PPM 戦略とは効率的な資源配分の決定という観点から策定された戦略であり、代表的なものはボストン・コンサルティング・グループによって提唱された。

現在、企業の多くはいろいろな製品や事業分野で活動しているが、このような事業を全社的レベルで評価し、重点分野と撤退分野を選別し、撤退分野から重点分野へ経営資源を再配分し、企業全体として最適な姿に持っていかうとするものである。



ライフサイクルが存在する」という理論である。製品にも人間のように導入期から成長・成熟・衰退のライフサイクルが存在するというのである。各期の特徴としては次のようになる。

導入期・・・売上や利益は少ない

成長期・・・売上が伸び、市場規模が拡大。多くの企業が市場に参入

成熟期・・・製品が行き渡り、売上の伸び鈍化。製品改良など要検討

衰退期・・・売上減少、必要に応じ、撤退も考慮

経験曲線とは「製品の累積生産量が2倍になりと単位あたりのコストは20～30%低減する」という経験原則の理論である。

(3) その他の戦略

・M&Aと戦略的提携

・M&A

合併	}	吸収合併
		新設合併
買収	}	株式取得
		営業譲渡

・戦略的提携

生産提携	OEM
販売提携	
技術提携	

(4) 競争戦略

①競争優位獲得の基本戦略（ポーター）

戦略上の標的	戦略上の優位性	
	低コスト	独自性
	産業全般	差別化
特定のセグメント	焦点	

ポーターは、製品ライフサイクルの成熟期において、競争上の優位性を獲得するため、上記3つの基本的な戦略案を示した。

コスト・リーダーシップ戦略は、競争企業よりも低いコストを実現する能力を生かすことにより、競争上の優位を獲得する戦略であり、自動車におけるトヨタのような大資本がとる戦略である。

差別化戦略は、コスト以外の技術・サービス・デザインなどの独自性により、競争

企業との差別化を図り、競争上の優位を獲得する戦略である。自動車の本田などがとる戦略である。

焦点戦略は市場を細分化しその中の特定の市場に焦点をあてて、経営資源をその市場に集中することにより、競争上の優位を獲得する戦略である。トラックのいすゞ、バスの三菱ふそう、高級車に特化するジャガーなどの戦略がある。

②市場地位別戦略

コトラーは企業競争のスタートは、その企業が持っている競争市場内の相対的な経営資源の地位であり、この資源には量的な資源と質的な資源があるとした。その上で、この資源をそれぞれ大小・高低にわけて4つの競争地位マトリックスを作り、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーとした。

経営資源		経営資源力（量）	
		大	小
経営資源の独自性 （質）	高	リーダー	ニッチャー
	低	チャレンジャー	フォロワー

各地位の取るべき市場目標、競争対応戦略、市場ターゲットは次のとおりである。

	市場目標	競争対応戦略	市場ターゲット
リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・最大シェア ・最大利潤 ・名声・イメージ 	全方位	<ul style="list-style-type: none"> フルカバー ・フルライン化
チャレンジャー	<ul style="list-style-type: none"> ・市場シェア 	差別	<ul style="list-style-type: none"> セミフルカバー ・対リーダーとの差別化 (製品・価格・チャネルなど)
ニッチャー	<ul style="list-style-type: none"> ・利潤 ・名声・イメージ 	集中	<ul style="list-style-type: none"> 特定市場 ・製品・限定ライン ・品質・価格は中高水準
フォロワー	<ul style="list-style-type: none"> ・生存利潤 	模倣	<ul style="list-style-type: none"> 経済性セグメント ・低価格水準 ・他社並以下の水準

2. プロセス型戦略

(1) 分析型戦略論の特色と問題点

以上のとおり、従来の分析型戦略論はきわめて論理的、分析的であり、現在でも多くの企業が採用しており、有用性は衰えていない。ただ、問題点として次のような点がある。

- ①基本パラダイムは、経済合理性の追求と環境変化への適合である。創造的側面が見落とされている。
- ②安定的環境を前提としているが、現実はきわめて不安定である。
- ③戦略の決定は、ただ一人の企業家によって行われ、その実行は組織の構成員によって機械的に行われるとしている。しかし、現実には組織内部の政治的要因に左右されて決定される。

また、組織の個々の構成員が戦略策定に参加せず、機械的に戦略を実行するだけなので、効果があまり期待できない。

④ トップ・ダウンの弊害が生じる。

(2) プロセス型戦略論での戦略形成プロセス

以上のような分析型戦略論の問題点を是正するため、1980年代からプロセス型戦略論と呼ばれる考え方が提唱され、現在は主流を占めるにいたった。その主張は次のとおりである。

まず、トップが経営ビジョンを掲げ、企業の将来像を示し、それに到達するラフなシナリオを描く。実行中での試行錯誤の過程を通じ、偶発事象も活用して、戦略のコンテンツを創出し、蓄積し、精緻化していくエンドレスなプロセスが経営戦略であるとする。そして次の6つのステップに分ける。

- ① まず、企業のトップが意識的にロマンやビジョンを描き出し、あるいは、その企業のドメインの意思を示す。これを戦略意図と呼んでいる。トップは、ビジョンがその企業の構成員に共有されるよう、リーダーシップを発揮する。
- ② ただ、この戦略意図は実施の段階でのコンセンサスがないうちなどさまざまな理由で、戦略は未実現になってしまうことがある。この失敗の経験をつぎの成長の糧として生かすかどうかは、今後の企業の成長に大きな影響を与える。失敗を糧とするこれが未実現戦略である。
- ③ ビジョン形成を受けて、ドメインとドメインコンセンサスを中核とする戦略が策定されるが、これを誘導戦略と呼び、それを具体化する戦略計画が作成される。
- ④ 創発戦略：戦略実施のプロセスで当初遭遇することを予定していなかったさまざまな偶発事態が発生するが、これも戦略に取り込んでいく。これを創発戦略といい当初の戦略計画にはなかったものである。
- ⑤ 企業の誘導戦略と創発戦略との間の絶え間ない相互作用が必要である。このプロセスが戦略を実のあるものになるか、単なるスローガンに終わらせるのかを決定する。これが実現戦略である。実現戦略には、組織内のオープンな議論が求められる。
- ⑥ この戦略形成プロセスは、戦略学習というフィード・バック・ループによって完成される。

(3) プロセス型戦略論の特徴

- ① 経営戦略は、企業の環境との相互作用を通じて、組織内部の組織プロセスから生み出され、トップはプロセスの一端を担うにすぎない。トップの責任は、大きな方向（コンセプト）の決定が主で、コンセプトを実現するための具体的実行内容であるコンテンツの創造は、現場の責任であるとするにより、全社的な活動になる。

-
- ②組織の下部には生きた情報と知恵がある。従って、現場からの情報収集と、組織内部からの戦術提案が行なわれることにより戦略の質が高まる。
 - ③このように、戦略の策定と実施は、相互依存的な動的プロセスとしてとらえられている。
 - ④そのプロセスから生じる創発的・革新的行動が尊重される。

(4) プロセス型戦略論の効果

- ①企業を取り巻く環境変化に対し、これに適応するだけでなく、進んで自ら環境創造することになる。
- ②創発戦略が、偶発性自体を組織に勢いをもたらし、偶発性に対処する能力を養う。
- ③ビジョンや誘導戦略はルーズに定義され、多様性を持っているので、組織内で多様な解釈を生み、その解釈が互いに相互作用し合ってその解釈を深め、戦略の質は高められる。
- ④分析型の戦略論は、リスク回避の戦略となりがちだが、プロセス型の戦略論では、本来イノベーション創発を狙っている。
- ⑤プロセス型の戦略論では、本来現場からの戦略の創出を目指しているもので、必然的に現場かが戦略を自分のものと感じ、現場の参画意欲が高まる。