

《論 文》

## 経営戦略論

### ——経営学原理研究(Ⅲ)

吉 田 準 三

#### I はしがき

前論文（拙稿「経営目的論」流通経済大学論集 Vol.30, No.3 所収）で述べたごとく、企業の経営目的は、市場経済の原理にもとづき、利潤を追求することであるとともに、社会の要請にもとづき、社会的役割ないし社会的責任を果たすことである。

しかし、そのような企業の経営目的を達成するためには、適当な手段・方法を用いる必要がある。そのような手段・方法を論じるのが経営戦略論である。

1963年のアンゾフの「企業戦略論」以来、経営戦略論に関する論文・書物は、多数刊行され、数え切れない程である。しかし、その間に定説といえる見解は生れず、論者がそれぞれ自説を展開している状況にある。それは、経営戦略論が不確実性の高い領域を取扱い、一定の論理的筋道にしたがって論じれば、妥当な結論に達するというものではないためである。アンゾフは、戦略的意思決定は部分的無知の状況下での意思決定であるとした。つまり、将来どうなるかについては、少ししかわかっておらず、かなりの部分が未知のまま、将来、その企業がどんな事業をどのように営んでいくかという、企業の行動のコースを決定するのが戦略的意思決定であるとしているのである。そして、具体的には、将来、その企業が営む事業の内容として、どんな製品をどんな市場ないし顧客向けに生産・販売するかが問題であるとしている。その上、製品も従来の製品と技術的に関連をもった新製品を開発し、それを商業化していく方向を進むか、

あるいは、従来の市場ないし顧客にこれまでの商品に関連した別の商品を生産・販売していく方向に進むかなどを考慮すべきであるとしている。もちろん、従来の製品や市場・顧客と関連のない製品・市場の方向に進むコースも考えられるが、その場合には、まったく新規の分野に進出することになり、関連したことを並行して行うことによる増大効果、 $1 + 1 = 3$ になる効果（これをシナジーという）が得られないから、失敗する危険（リスク）も大きい。それでも、従来の製品や市場・顧客が急速に衰退していくような場合には、それらにこだわると、企業の衰退を招く。

最近の電気通信技術の発展はめざましく、つぎつぎに新型のパソコンなどが発売され、発売後数カ月で旧型とみなされ、商品としての価値が低下していつている。そのような技術革新の進展している業界で生存・発展していくためには、企業は自ら革新を起こす者、革新者となって、新技術や新製品を開発して、それを事業化する革新的経営戦略を採用しなければならない。その際には、新技術・新製品の研究開発が決め手になる。

最近、研究開発の進め方について、いくつかの新しい考え方が提案されるようになってきた。それらを取り入れて、経営戦略のあり方を論じる。

#### II 経営理念と事業領域（ドメイン）

企業の将来の進路を決める際に、その指針となるものに「経営理念」がある。経営理念のほか、会社によって、経営方針・社是・社訓など

と呼ばれる。

経営理念は、その会社の望ましいあり方を表明したもので、経営者と従業員の行動を律する力をもっている。もちろん、現実には、りっぱな経営理念を掲げながら、実際には、いかがわしい経営行動をしている企業もあるから、どれ程りっぱな経営理念を掲げるかよりも、それが経営者と従業員にどれ程深く理解され、行動の指針として役立っているかが問題である。

次にいくつかの日本と外国の会社の経営理念の例をあげる。

#### 1) キヤノン(株)<sup>1)</sup>

企業理念

世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること

そのために企業の成長と発展を果たすこと

#### 2) トヨタ自動車(株)<sup>2)</sup>

基本理念

- ①オープンでフェアな企業行動を基本とし、国際社会から信頼される企業市民をめざす
- ②クリーンで安全な商品の提供を使命とし、住みよい地球と豊かな社会づくりに努める
- ③様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品を提供する
- ④各国、各地域に根ざした事業活動を通じて、産業・経済に貢献する
- ⑤個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
- ⑥全世界規模での効率的な経営を通じて、着実な成長を持続する
- ⑦開かれた取引関係を基本に、互に研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

#### 3) アイ・ビー・エム(IBM)<sup>3)</sup>

経営理念 (Management Principles)

- ・個人の尊重
- ・最善のカスタマー・サービス
- ・安全性の追求
- ・卓越したマネジメント
- ・株主への責務

・公正な購買取引

・社会への貢献

以上の経営理念には、世界、人類、社会への貢献、個人の尊重、顧客・株主・購買先への貢献、研究開発・創造の推進、効率的な生産やマネジメントを発展させることなどが含まれている。

その一方で、次のような会社の経営理念には、それらの会社の営む事業領域が含まれている。事業領域はドメインとも呼ばれ、その会社の営む事業の範囲を限定する文言である。

#### 4) 日本電気(株)(NEC)<sup>4)</sup>

企業理念

NECは、C&Cをとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。

(C&Cとは、Computer and Communicationつまりコンピュータと通信の略である)

#### 5) (株)東芝<sup>5)</sup>

東芝グループ経営理念

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

##### 1. 人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にします。

##### 2. 豊かな価値を創造します。

東芝グループは、E&Eの分野を中心に技術革新をすすめて、豊かな価値を創造します。

##### 3. 社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献します。

(E&Eとは、Electronics and Energyつまり電子工学とエネルギーの略である。)

#### 6) 富士写真フィルム(株)<sup>6)</sup>

企業理念

わたくしたちは、より優れた技術に挑戦し、「映像と情報の文化」を創造し続けます。

#### 7) フォード自動車<sup>7)</sup>

経営理念 (company mission, values, and guiding principles)

フォード自動車会社は、車の製造、自動車関連商品とサービスの提供において、更には、宇宙産業、コミュニケーション、そして金融関係等の新しい分野のすべてにおいて、世界のリーダーです。経営理念は、顧客のニーズに応えるべく品質の高い商品と、質の高いサービスを提供し、企業を発展させ、企業のオーナーとしての株主への適正な配当をすることである。

日本電気 (NEC) の C&C という事業領域 (ドメイン) の規定は、同社のこれまでの発展にとって、極めて有効な指針となり、同社の発展をもたらしたとされている。

東芝の E&E は、前の E つまり Electronics がやや広過ぎ、いろいろな製品群を含んでいるため、同社の事業が拡散してしまい、まとまりが悪くなっている。グループ経営の手法を改善するとともに、事業を集約して、重点的に経営資源 (人、モノ、資金など) を投入する必要があると思われる。

逆に、かつて、アメリカの鉄道会社は鉄道輸送事業に限定して事業領域を考えていたため、自動車と高速道路の発展により、陸上輸送が鉄道から自動車に移るとともに、航空機による空輸が盛んになったことから、鉄道会社は衰退した。もし、鉄道会社がその事業領域を輸送事業全般に拡大して考えていれば、鉄道会社のあり方が現在と異なるものになっていたであろう。

ドメインの決定、事業領域の規定は、広過ぎれば事業が拡散してまとまらなくなり、また、逆に狭過ぎれば小さくまとまるが、発展の余地が乏しくなる。とくに、衰退産業分野に限定したりすれば、衰退を避けられない。

ドメインの決定は、広過ぎず狭過ぎず、かつ、その中に将来発展する産業分野が含まれていなければならない。将来発展する産業分野を見分ける眼力を経営者がもち、その分野に進出する決断をする決断力をもたなければならない。1970 年前後、まだ日本のコンピュータ産業が幼稚であったときに、将来、日本でもコンピュータ産

業が発展し、それが通信と結びついて、情報産業が発達することを見越して、いち早く、C&C を掲げて情報関連機器の生産・販売事業に進出した NEC の当時の経営者たちの眼力と決断力は称賛に値する。

### Ⅲ 商品寿命 (ライフサイクル) と経営戦略

一般に、1 つの商品が研究開発され市場に登場してから、やがて、衰退して市場から姿を消すに至るまでに、次のような諸段階を経るとされている。市場に登場してから姿を消すまでの過程を商品寿命あるいは商品のライフサイクルという。

- (1) 研究開発期
- (2) 導入期
- (3) 成長期
- (4) 成熟期
- (5) 衰退期

新製品の研究開発には、数年の期間と多額の研究費を必要とする。日本企業は欧米で開発された基礎技術を導入して商品を開発して生産・販売することによって成長してきた。しかし、最近では、日本企業も独自の基礎技術の研究開発に乗り出すようになってきている。そうしないと、他の企業の製品と比べてすぐれた特色をもった新製品をつくり出すことができないからである。

研究開発段階では、多額の研究開発費が支出され、しかも、その結果、収益をもたらす商品の開発に結びつくとは限らない。試行錯誤のくり返しで、途中で断念される案件も多い。失敗して損失となる危険、リスクが大きい。それでも、新製品を研究開発してそれを商業化していく革新的経営戦略を遂行しなければ、現在のよう激しく変化していく市場で、競争に打ち勝って生存し、成長していくことはできない。

新製品が開発され、それが商品として市場で売り出された当初は、あまり知られておらず、それ程売れない。そのため、広告宣伝費を支出して広く知られるようにする必要がある。この段階では、売上高が少なく広告費の支出が多い

から、なお、赤字（損失）である。

しかし、しだいに商品の利便性が知られ、顧客の好みに合うものとして受け入れられると、爆発的に売れ出す。つまり、成長期に入る。メーカーも増産を重ね、そのための設備の増設を行うようになる。それでも、量産によってコストが低下するから、ようやく黒字（利益）になる。

そのうちに、需要が一順し、追従してきた他社の製品が市場に登場したりして、売上高の伸びは止まる。あるいは売上高が減少に転じる。つまり、成熟期に入る。成熟期には、なお、売上高は高水準にあり、設備の増設などの支出は不要となるので、黒字が続く。

最後に、安くて便利かつ顧客の好みに合う代替商品あるいは競合商品が登場したり、顧客があきってしまう、あるいは好みが変わってしまうなどによって、売上高は急速に落ち込む。つまり、衰退期に入る。残った需要を満たす量を生産・販売しても利益が出ない、あるいは赤字となるから、そこで生産・販売は停止され、その商品は市場から姿を消す。

以上のような商品のライフサイクルは、典型的なもので、現実の商品については、

- ①商品寿命の長さは、長いもの、短いものがある。
- ②導入期で失速してしまい、そのまま衰退・消滅してしまうものがある。
- ③短期に成長し、急速に衰退してしまうものがある。ファッション製品やゲーム・ソフトなどにその例がある。
- ④特別に成長もしない代りに、根強い需要に支えられて、長い寿命のものがある。老舗（しにせ）の和菓子などにその例がある。
- ⑤一度需要が減退した後、ある期間を経て、再び需要が盛り返すことがある。
- ⑥型式を毎年のように変え、リニューアルにより、商品寿命を伸ばせる。  
など、種々のバラエティがある。  
それでも、多くの場合に、市場に登場した商

品が上記の諸段階を経て、市場から姿を消していつている。そして、企業にとって利益が得られるのは、成長期と成熟期にある商品からである。そこで、もし、たった1つの商品を生産・販売し続けられれば、その商品のライフサイクルに伴って、企業も成長し、成熟し、衰退・消滅していくことになる。

企業が継続的に利益をあげ続け、成長していくためには、はじめのA商品が成長・成熟期にある間に、次のB商品を導入し、そのB商品が成長・成熟期にある間に、次のC商品を導入するというように、生産・販売する商品の交代を行っていかなければならない。

そのような商品の交代を組織的に行っていく方式を確立したのが、ボストン・コンサルティング・グループによるPPM（Product Portfolio Management）である<sup>8)</sup>。

PPMは、市場成長率の高低とその企業の市場の高低の組合せによって、商品を次のように4つに分類する。

- ①市場成長率が高く、その企業の市場占有率も高い商品。これを花形商品という。
- ②市場成長率は低いが、その企業の市場占有率が高い商品。これを金のなる木という。
- ③市場成長率は高いが、その企業の市場占有率が低い商品。これを問題児という。
- ④市場成長率もその企業の市場占有率も、ともに低い商品。これを負け犬という。

花形商品は、高成長分野で、相対的な市場占有率も高い商品であるが、現金流入も多い反面で成長のための資金需要も多く、差引きすると、現金余剰流入をもたらすとは限らない。また、収益と費用もともに多く、差引き利益が出ることもあり、そうでないこともある。むしろ、成長が鈍化し追加資金を投入しなくてすむようになると、次の金のなる木になって現金流入の余剰が生れ、利益が出るようになる。

金のなる木は、市場成長率が低いが、その中で高い市場占有率を占める商品で、現金余剰流入と利益を生む。他の商品へ回す資金の源泉となる商品である。

問題児は、市場成長率は高いが、その企業の市場占有率は低い商品で、現金流入額が少なく、市場成長率に合わせて、あるいは市場成長率以上に成長して市場占有率を高めるためには、多額の追加投資を必要とする。もし追加投資を行わないと、市場占有率は低下し、市場における競争に敗れ、次の負け犬に転落する可能性がある。

負け犬は、市場成長率も市場占有率も低い商品で、現金流入は少なく、利益率は景気変動などの外部要因に左右されやすいという特徴がある。

以上のような4つのタイプの商品を適切に組合せて管理するのがPPMである。まず、もっとも望ましい金のなる木の商品をたくさんもち、そこから得られる余剰資金を問題児にふり向け、それを花形商品や金のなる木に育てるようにする。しかし、すべての問題児が花形商品や金のなる木に育つとは限らないから、そのように育つ見込みの問題児を選別して資金を投入しなければならない。

負け犬、花形商品、育ち損ねた問題児は、現状維持か、場合によっては、撤退することも考慮すべきである。

以上のようなPPMの考え方は、場合によっては有効である。しかし、商品を手のように4つのタイプに分類することが妥当かどうかの問題であり、また、それぞれのタイプが上記の特性をもつとは限らない。また、資金を社内だけで融通し合うという考えが強いが、必要な資金は証券発行や借入金など外部から調達できるのだから、要は、その商品を生産・販売する事業の将来性を見極め、その事業を、将来、拡張、現状維持、縮小、撤退すべきかを判断することである。

そうはいつても、PPMがいくつかの商品を組合せて、それらを関連させて管理する技法を提案したことは高く評価できる。

各企業は、現在生産・販売している商品の組合せを点検して、その中のどれを伸ばすか、あるいは縮小、廃止するかを見極めるとともに、

将来、どんな商品を追加すれば最適な組合せになるかを検討すべきである。

研究開発から事業化までは長期間を要するから、短期に新しい商品を取扱商品にするには、その商品を取扱っている既存の会社を合併・買収(M&A)する方法もある。

#### Ⅳ 製品—市場戦略

アンゾフは、その著「企業戦略論」(原著1965年、広田寿亮訳、産業能率大学出版部 1969年発行)の中で、企業戦略を製品と市場の2つの次元で把握する考え方を示した。

- (1)市場浸透——現在の製品を現在の市場で販売する事業を、より深く浸透させていく戦略
- (2)新製品開発——新製品を開発し、それを現在の市場で販売する戦略
- (3)新市場開拓——現在の製品を販売する新市場を開拓する戦略
- (4)多角化——新製品を開発し、それを新市場で販売する戦略

ここで新製品、新市場というのは、その企業にとって現在の製品や市場と異なる製品や市場という意味であって、その企業にとって新規の製品や市場ということである。

日本における例をあげれば、これまで日本国内だけで販売していた製品を、外国に輸出し始める戦略は、新市場開拓戦略である。また、婦人服地や既成服メーカーが、婦人用化粧品の生産・販売事業に乗り出せば、現在の市場あるいは顧客向けに新製品を販売する新製品開発戦略になる。

これまで取扱っていなかった製品を、これまで販売していなかった市場あるいは顧客に向けて販売する事業に乗り出せば、それは多角化戦略である。

日本国内だけで販売していた製品を外国に輸出することは、輸出に伴う諸手続や外国の業者との取引関係など、未経験の業務を遂行しなければならないから、それまでより難しい事業になる。しかし、日本国内の需要の飽和や競争相手との競争の激化などによって、日本国内でそ

れ以上の成長が望めなくなったら、その困難を乗り越えて、輸出事業に乗り出すほかなくなる。それでも、現在の製品については、その特性を熟知しているので、まったく未経験の新事業に比べればやりやすい。

同様に、現在の市場あるいは顧客に向けて、これまでの製品とは異なる新規の製品の販売を行う新製品開発戦略は、顧客がその企業をよく知っており、その企業に好感をもっていれば、それだけ事業をやりやすい。

それに対し、新製品を新市場に向けて生産・販売する多角化戦略は、製品も市場もともに新規なだけ、事業に伴う損失の危険、失敗する危険が大きい。

なお、新製品については、これまでの製品との間に、技術的な関連が深いものや浅いものがある。たとえば、自動車とトラクター（耕運機）などは、ともにガソリン・エンジンを搭載し、車輪で走行する点では共通であり、関連が深い。しかし、自動車と宇宙ロケットになると、関連はかなり薄くなる。

関連性の大きいものを並行して行うことによって、費用が節約できたり、効果が増大したりする。そのような効果をシナジーという。シナジーとは、 $1 + 1 = 3$ となる効果のことである。

技術的関連性の大きい新規製品の生産・販売を行えば、これまで蓄積してきた技術が利用でき、生産設備も一部変更すれば利用できるなどのシナジーがある。

これまでと同じ顧客に新規の製品を販売する事業に乗り出せば、少くとも、その企業のこれまでの知名度によって、事業を進めやすい。

ただし、余りシナジー効果を過大に評価したり、シナジーに頼り過ぎたりすると、かえって、思い切った事業の転換ができなくなり失敗することがある。とくに、これまでの技術や事業が時代遅れになり、それらを捨て去って新分野に進出すべきときに、これまでの技術や事業に関連したものにこだわると失敗することがある。

## V 競争優位の戦略

ポーターは、その著「競争優位の戦略」<sup>9)</sup>の中で、「競争優位は、会社が競争の激しい市場で業績を伸ばすための決め手である」<sup>10)</sup>とし、競争優位を確立するための方法として次の3つをあげている<sup>11)</sup>。

- 1) コスト・リーダーシップ
- 2) 差別化
- 3) 集中

ここで、コスト・リーダーシップとは、その業界で一番コストの安いメーカーになることをいう。会社は広い範囲のターゲット（顧客）を持ち、多数のセグメント（市場の部分）に向けて商売をし、ときには関連業界にまで手を伸ばす——会社がどれだけ幅広く営業するかが重要である。コスト優位の源泉には、いろいろある。規模の経済性を追求するもの、独自の技術によるもの、他社より有利な原材料を確保しているものなどがある。

ポーターは、価値連鎖という概念を用いてコスト分析を行う手法を説明している。「価値連鎖は、価値のすべてをあらわすものであって、価値をつくる活動とマージンとからなる。……

価値（をつくる）活動は大きく二つに分けることができる。主活動（プライマリー）と支援活動（サポート）である。主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、販売後の援助サービスなどであり、支援活動は、全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動などである。

価値をつくる活動は、競争優位にとってバラバラの建築ブロックなのである。それぞれの活動のやり方がその経済性と一体となって、競争相手と比べてコストが高いか低いかが決まる。……競争業者の価値連鎖を比較すると、どの違いが競争優位の違いになっているかが明らかになる<sup>12)</sup>。」

ポーターは、「買い手にとって価値のある何かについて、会社が特異性を持てると、競争相手から会社は差別化したことになる<sup>13)</sup>」とし、「差

別化を生みそうな原因を、あまりにも狭く考えてしまう。製品そのものやマーケティングのやり方で差別化を考えることが多く、価値連鎖の中のどこでも起こりうる差別化を考えようとはしない<sup>14)</sup>とし、「まず、私は、会社の価値連鎖のどこでも発生しうる差別化の源泉を明らかにする<sup>15)</sup>」としている。

そのような見地から、ポーターは、差別化戦略として次のようなポリシーをあげている<sup>16)</sup>。

- ・製品特徴と性能を強調する。
- ・サービス（たとえば、クレジット、部品、修理）を訴える。
- ・ある活動の熱心さ（たとえば、売上げに対する広告費の率が高い）。
- ・活動の内容（たとえば、受注処理で提供される情報の質）。
- ・ある活動をやるのに使われる技術（たとえば、機械工具の精密度、コンピュータによる受注処理）
- ・ある活動のために調達される原材料の品質。

（以下、4項目省略）

さらに、ポーターは、自社の価値連鎖内部の連結、あるいは、供給業者やチャネルとの連結に努めることから、特異性が生れることが多いとしている<sup>17)</sup>。

これまで、差別化戦略は、製品の特性（性能、大きさ、デザイン、色、付属品など）によって他社の製品と差別化することと理解されてきたが、ポーターは、企業の価値をつくり出す活動（価値連鎖）全般について、特異性を持つことを差別化戦略と考えているのである。

集中戦略は、「ある会社が業界内の一つのセグメントあるいは少数のセグメントを選んで、そこに適合するような戦略をつくって、他社の排除を狙う<sup>18)</sup>」戦略である。そして、「集中戦略には、二つの種類がある。コスト集中戦略は、ターゲットとしたセグメントにおいてコスト優位を求めるものであり、差別化集中戦略は、ターゲットにおいて差別化を採るものである<sup>19)</sup>」としている。

これまで、集中戦略はニッチ戦略（すき間狙い作戦）として取扱われ、あるセグメント（市場の一部分、あるいは、特別な顧客のグループ）に向けて、特別な製品を生産・販売する作戦とみなされてきたが、ポーターは、そのセグメントにおいてコスト優位を確立するコスト集中戦略も合せて、集中戦略を考えている。

## VI 新製品開発戦略

最近のように、いろいろな方面で新しい技術（テクノロジー）が開発され、それを利用した新製品が続々と市場に登場してくる時代にあっては、各企業がそれぞれ独自の中核的技術（コア・テクノロジー）を持ち、それを支える基礎技術（ベイシック・テクノロジー）と補完技術（コンプレメンタリー・テクノロジー）を整備すべきである。とくに、中核的技術は、他社がまねができない独自性をもったものでなければならず、かつ、それにもとづいて生産される製品が市場性（よく売れる性質）と収益性（利益を十分にあげる性質）を兼ね備えていなければならない。そのような中核技術をもたない会社は、基盤が弱く、景気変動によって押し潰される可能性が高い。その上、中核技術は、できるだけ応用範囲の広いものであることが望ましい。そのような技術を“ふところの深い技術”という。

技術革新が激しい現代では、一度獲得された中核技術も、すぐ、時代遅れになってしまう可能性が高い。たとえば、ブラウン管はテレビやパソコンに多用されているが、液晶技術がもう少し発達すれば、ブラウン管の代りに液晶が使われるようになるから、ブラウン管をめぐる技術がすぐれている会社も、液晶技術を取入れなければ、時代に取り残されてしまうであろう。

そのように、技術の進歩は不断に続いていくのだから、それに遅れないように、さらには、時代を先取りして、新しい技術を開拓していくことが望ましい。その場合に、前述の事業ドメインの定義との関連を考慮すべきである。漠然といろいろな技術の開発に挑戦しても、努力が拡散してしまい、総花的になって、結実するこ

とが少ない。その会社の経営理念や事業ドメインの定義を前提とし、かつ、技術進歩の動向や人々の消費行動の変化などを見越して、新しい技術の開発に挑戦すべきである。

しかし、新技術の開発や新製品の開発などの研究開発は、一定のルールや手続にしたがって順序よく行えば、一定の成果があがるというものではない。やってみなければ、どんな結果が出るかわからないものである。

最近、“複雑系”という言葉が一種の流行語になっている。複雑系とは、一定の法則性をもたず、したがって、どんな結果が生じるかは偶然に支配され、結果の予測が困難な系ないしシステムのことをいう。複雑系は、はじめ、生物の進化の過程を説明するのに用いられた概念である。生物の発生は、海中に発生したいろいろな有機物の混合物(カオス、混沌)から、偶然に、いろいろな有機物の連鎖が生れ、それらの有機物の連鎖はそれぞれ自己増殖するようになるとともに、何種類かの有機物の連鎖が共生することによって細胞となり、さらに何種類かの細胞が寄り集って多細胞生物になり、やがて、現在のような多くの種の生物が生れたとされている。そのような生物の発生・進化の過程は、カオスの中に“ゆらぎ”が生じ、それがしだいに組織になっていった。つまり、カオスからの自己組織化の過程であるとされている。そして、生命システムは、絶えずその構成素を産出し、その構成素はまた、構成素を産出するシステムを機能させることによって、不断に有機構成を生み出し特定する。そうして、構成素がシステムの有機構成を維持する関係を保つかぎり、構成素が構成素を産出するというシステムの産出関係がはてしなく循環する。そのように、構成素を産出するプロセスのネットワークによって規定されるような有機構成を備えた単位体をオートポイエーシス・システムという。生命システムは、そのようなオートポイエーシス・システムの一つとみなされる。

### 野中・竹内両氏の「知識創造企業」論<sup>21)</sup>

野中郁次郎と竹内弘高の両氏は、その共著「知識創造企業」の中で、企業内での新製品や新技術の開発などの知識創造活動は、そのような「自己創出システム(オートポイエーシス・システム)」の作用と同じであるとしておられる。両氏の知識創造組織の概念は、R&D、企画、製造、品質管理、販売、マーケティング、顧客サービスのようさまざまな経歴をもった10~30名のメンバーで構成される自律的チームを中心としている。そのチームのメンバーは、事情が許す限り、個人のレベルで自由な行動が認められる。そうすることによって、組織は思いがけない機会を取り込むチャンスを増すことができる。また、その自律性によって、個人が新しい知識を創造するために自分を動機づけることが容易になる。そして、知識創造組織の自律的な個人やグループは、より高い組織レベルの意図に表明された究極的目標を追求するための自己の任務範囲を自主的に設定する。(より高い組織レベルの意図とは、その企業の経営理念や事業ドメインの定義で規定された事業の範囲などのことであると思われる。筆者注)

自律性をもったチームのメンバーに、外部環境からのいろいろな情報がオープンに伝達されると、その情報に含まれる曖昧性、冗長性、あるいはノイズ(雑音)を利用して、メンバーは自らの知識体系を向上させることができる。外部環境から雑多な情報が入ってくることによって、メンバーの知識体系に“ゆらぎ”が生じ、それまでの習慣化した思考様式のブレイクダウン(破壊)が起こり、そこから新しい発想(アイデア)が生れ、その発想をメンバー間の情報のやりとりによって、さらに秩序立ったものにしていけば、そこに新製品や新技術のアイデアが体系的な知識として創造される。

そのような知識創造の過程は、カオスから有機物が発生し、それが生物に発展したオートポイエーシス(自己創出システム)の作用と似たものであるというのが、野中・竹内両氏の主張である。そして、その知識創造過程で、チーム



リーダーがメンバーに対し、意図的に、ある種の情報を伝達して、思考様式のブレイクダウンを起こさせるようにすることも有効である。チームリーダーは、ミドル・マネジメント（中間管理者）であり、彼が上位のトップ・マネジメント（最高経営者層）や、下位のチームメンバーに情報伝達をして、いろいろな働きかけを行うことによって、新製品や新技術の開発が進められていく。それを、両氏はアップ・ダウン・マネジメントと称しておられる。

新製品開発や新技術開発は、その他の生産・販売・財務などの諸活動と異なり、活動の結果が予測できないから、一定のルールを定めて、そのルールにしたがって活動するように管理することはできない。それは、まさに、複雑系の領域なのである。しかも、その成果の良否が企業の命運を左右する。そのため、これまでに多くの研究文献が公表されてきたが、その多くが成功したケースの報告に過ぎなかった。その中で、野中・竹内両氏が多くのケースの分析、インタビュー等の積み重ねの上に立って、知識創造は「カオスからの創造」であることを明らかにし、その過程で企業の内部および外部からの雑多な情報や刺激が入り込むことによって、研究開発チーム・メンバーの想念の中に“ゆらぎ”が生じ、その結果、メンバーの習慣的思考のブレイクダウンが生じ、それがカオスを生み出す。そして、そのカオスの中から新しい発想が生れ、それが結実し体系化されて、新製品や新技術の知識になるとした。それは、これまでのケーススタディの次元を超えた知識創造のプロセスの解明であり、高く評価される。そして、今後の新製品開発戦略の策定・実行に強力な指針となるものである。

延岡氏の「マルチプロジェクト戦略」論<sup>22)</sup>

延岡健太郎氏は、その著「マルチプロジェクト戦略」の中で、日本の自動車メーカーが新しい車種の自動車を開発する際に、マルチプロジェクト戦略を採用して、開発期間を短縮して、市場の動向に適合した車種の自動車を開発し、

それを迅速に生産・販売して、世界の自動車市場で業績を伸ばしつつあることを明らかにした。

1980年代の日本の自動車メーカーは、個別の新車開発プロジェクトの遂行で高い効率をあげ、それによって、欧米の自動車メーカーに差をつけ、リードして来た。

しかし、1990年代に入ると、欧米メーカーもそれに気付き、日本式の開発方式を取り入れて追いつき、その差が小さくなってきた。そこで、1990年代に入って、日本の自動車メーカーは、さらに進んだ新車開発方式を取り入れ、その差を広げることに努力するようになった。それがマルチプロジェクト戦略である。

マルチプロジェクト戦略は、いくつかの新車開発プロジェクトを並行して進める際に、基本的なプラットフォーム（車台）の共用化、部品の共用化などを進めて、プロジェクト相互の調整をはかり、全体として、新車開発の効率化を進める戦略である。さらに、個々のメーカー内の複数プロジェクト間の調整にとどまらず、他のメーカーと車台を共通にする提携が国際的に行われ、それにより、それぞれのメーカーの車台開発の効率化がはかられている。

たとえば、1994年からの2年間だけを見ても、次のようなRV車がプラットフォームを少なくとも部分的に利用する戦略によって開発導入されたといわれている<sup>23)</sup>。

トヨタ・イプサムと同コロナ  
日産・ラシーンと同サニー／パルサー  
本田・オデッセイと同アコード  
……以下省略

国際的提携戦略によるプラットフォーム共有の例として、次のようなものがあげられている。

1980年代から、資本関係の深いマツダとフォードの間でプラットフォームの共通化が行われてきた。たとえば、

マツダのファミリアとフォードのエスコート

マツダのカペラとフォードのプロープなどである<sup>24)</sup>。

また、資本関係のないメーカー間でも、同様のことが行われている。たとえば、マツダとスズキの間で、マツダのキャロルとスズキのアルトのプラットフォーム共通化が1980年代の終わりから現在にかけて行われ、また、最近、三菱自動車とボルボはプラットフォームを共同開発し、共通することによって、1995年にミドルクラスの乗用車を三菱・カリスマとボルボ・S40/V40として市場導入した<sup>25)</sup>。

そのように、マルチプロジェクト戦略は、自動車の特性を決める中核技術（コア・テクノロジー）であるプラットフォーム設計を共通化し、合せて、多くの部品を共通化することによって、多種類の自動車を効率的に開発していく戦略である。

1980年代に、日本の自動車メーカーの生産方式がリーン生産方式と呼ばれ、それが日本車の国際的競争優位の源泉とみなされたが、その後、欧米メーカーがそのリーン生産方式を取り入れ、日本のメーカーに追いついてきた。同様のことが、新車開発の分野でも行われた。そこで、日本の自動車メーカーは、マルチプロジェクト戦略を採用して、新車開発の効率化をはかり、再び、欧米メーカーをリードしようとしている。

## Ⅶ 新事業開発戦略

新製品開発と新技術開発と並んで、新事業を開発し、それを事業化していくことも経営戦略の重要な部分である。最近、ベンチャー・ビジネスと呼ばれる比較的小規模の企業が、特殊な製品や技術を基盤にして、新事業を興す例がふえている。また、大企業の中でも、社内ベンチャー制をとって、社内で、やる気があり、かつ、粘り強く努力して新事業を立ち上らせていく能力のある人材を募集・選抜し、その人に必要な資金、人員、技術、資材を提供し、新事業の創造に当たらせているところがある。とくに、アメリカでは、エレクトロニクスなどの先端分野で、ユニークな発明をなし遂げた若者たちが新会社を設立して、新事業に乗り出す例がふえている。アメリカのサンフランシスコ郊外の

シリコン・バレーと呼ばれる地域には、半導体やコンピュータ関連機器のベンチャー企業が集っていて、次々に新製品を世に送り出している。

独立ベンチャー企業や社内ベンチャー部門に共通な問題は、その取扱う製品やサービスが既存のものに比べてどれ程ユニークであり、その市場性や収益性がどれくらいかの判定が難しいことである。その結果は、やってみないとわからない。しかし、もし成功すれば莫大な利益をもたらすことがある。その最高の例がアメリカのマイクロソフト社である。同社が開発したパソコンのOS<sup>26)</sup>(DOS)は、IBM その他のパソコンに搭載されて、国際的な事実上の標準 (de facto standard) となり、他社を圧倒して、同社に莫大な利益をもたらした。同社の創業者ビル・ゲーツは同社の株価の上昇により、世界の大金持の仲間入りをした。

同社のパソコンOSの急成長を分析したアメリカのブライアン・アーサーらのサンタフェ研究所の研究者たちは、“収穫逡増の経済学<sup>27)</sup>”という新しい考え方を発表した。通常の経済学が、生産量を増加させていくと、限界生産費（最後の1個を生産するのに必要な生産費）が増加する一方で、販売量を増加させていくと、販売価格は低下していくから、その差額である利益は逡減していくので、限界生産費＝販売価格となる時点で総利益は最大になると考える。つまり、収穫逡減の法則がなりたつとしている。それに反し、パソコンOSのような商品は、はじめに優位に立った製品が、やがて市場の事実上の標準となり、他の製品を市場から締め出し、売れば売る程もうかる、つまり“収穫逡増”の法則があてはまると、アーサーらは考えるようになった。

新事業開発には、成功すれば市場を独占して大きな利益が得られるかも知れないし、反対に、失敗すれば大損をする可能性がある。その結果が、どちらにころぶかは、あらかじめ予測できない。それは、大金を賭けたギャンブルに似ている。それでも、企業家精神を発揮して、大きな利益の獲得をめざして、かなりのリスク（損

失の危険)を冒して新事業に挑戦しなければならない。

1997年9月、ウシオ電機は、米国の子会社がカリフォルニア州のベンチャー企業AITの株式を半分買い取った<sup>28)</sup>。投資額は約12億円。続いて10月、ウシオ電機はAITが開発した超小型の電子ビーム管「ミニ・イービー」の独占製造権を手に入れた。ウシオ電機の創業者である牛尾治朗氏は、現在は会長兼最高経営責任者(CEO)であるが、オーナーではなく、持株は同社の2.5%に過ぎない。日常業務は社長に任せているが、海外のことは相談を受ける。答えが難しいとき、牛尾氏は「50%50%なら、やってみよう。蓄積した金はそのためにある」ということにしている。

7月下旬、茨城県・つくば市にある関係会社の施設を、ウシオ総合研究所に模様替えをした。目立ちたくないので公表していないが、まず三つのテーマに取り組む。その一つが電子ビームだ。

「21世紀に向けて、三つの成果がまとまれば、ウシオ電機は安泰だ」と考えている。

研究所では、日米のベンチャー企業と組ませ、技術の成果は共有しても、商品は別々に手がける方式をとる。だが、ベンチャーとの提携は、本当に難しい。技術や市場などのデータからだけでは「やるべきだ」という答えは出にくい。

確信が持ち切れなくても、前へ進む。

あとは、大手町のビルから一人、夕焼けをみながら「祈る」だけだ。

そのように、新事業に乗り出すときの経営者の心境は、苦しいものである。それでも、苦しんで決断した結果、その事業が成功すれば、その喜びも大きい。そこに生きがいを感じて経営を行っているのである。

## VIII 生産戦略

トヨタ自動車は、かなり以前から“かんぱん方式”などのユニークな生産方式を開発・導入して、効率的に良質の自動車を生産・販売し、

国際自動車市場で優位を確立してきた。1980年代後半からは、アメリカその他の諸国に現地生産工場を建て、そこで生産した自動車を現地とその周辺国で販売している。

1990年代に入って、それまで愛知県豊田市周辺に集っていた日本国内の工場を、新たに、トヨタ九州の宮田工場を建設して、分散化した。宮田工場は1992年に稼働を始めたが、そこでは、いくつかの新しい生産方式が取り入れられた。その要点は、次の5点であるとされている<sup>29)</sup>。

- ①自律完結工程
- ②インライン・メカニカル自動化
- ③ TVAL (組立作業評価体系)
- ④作業員負荷軽減のためのロー・コスト設備
- ⑤人的資源管理 (人事・労務)

トヨタ生産システムは、もっとも効率的、低コスト、高品質の生産方式として、世界中の注目を集めてきたが、それでも、なお、改善の余地があった。とくに、今回、宮田工場で重点的に取り入れられたのは、作業員の負荷軽減、つまり、作業員が楽に作業できるような仕組を考案し、採用したことである。

他の企業でも、そのような観点から生産システムを見直し、生産戦略を策定・実施すべきであると思われる。

## IX 結び

経営戦略とは、企業が営む事業を選択し、企業の将来の行動のコースを決定することである。経営戦略の策定はトップ・マネジメント(最高経営者)の役割である。

経営戦略策定の第一歩は、事業ドメインの定義あるいは決定である。事業ドメインとは、その企業が将来営む事業の範囲を決定するものである。事業ドメインは、経営上の信条や理想などととともに、経営理念の形で表明されることが多い。事業のドメインをあまり狭い範囲に限定すると発展する余地が少くなり、とくに、衰退産業に限定すると、それがかえって企業の衰退を速めることになる。逆に、あまり広くすると漠然とし過ぎて、指針として役に立たない。事

業ドメインの決定は、狭過ぎず、広過ぎず、かつ、その中に成長性と収益性に富んだ産業分野を含んだものでなければならない。

経営戦略の具体的内容は、製品—市場戦略として決定される。つまり、どんな製品をつくり、それをどんな市場あるいは顧客に販売するかという形で決定される。

その企業が将来発展していく方向として、

- ①現在の製品を現在の市場（顧客）に向けて販売する行動をより深く浸透させていく。
- ②現在の製品を新規の市場（顧客）に向けて販売する行動をとる。（新市場開拓戦略）
- ③新規の製品を現在の市場（顧客）に向けて販売する行動をとる。（新製品開発戦略）
- ④新規の製品を新規の市場（顧客）に向けて販売する行動をとる。（多角化戦略）

ここで、新規とは、その企業にとって、現在の製品や市場とは異なるという意味である。もちろん、それまでこの世に存在しなかった新製品を独自に研究開発して、それを事業化していく戦略のほうが革新性が高い。また、新規といっても、これまでの製品や市場と関連性が強いもの、弱いものがある。関連性のあるものを並行して行くと、費用が安くなる、あるいは、効果が増大するなどの効果がある。そのような効果をシナジーという。シナジーは、 $1 + 1 = 3$ となる効果のことである。できるだけシナジーの大きい方向に進んだほうがよい。

製品と市場の双方に関して、これまでのものと関連性のない事業に進出することをコングロマリット多角化という。それは、関連性がある場合に比べてリスクが大きい、そのリスクに比べて十分な収益性と成長性があれば、コングロマリット多角化戦略をとってもよい。

経営戦略は、市場における競争優位を確立することを目指して策定される。競争優位は、業界における市場占有率第一位の企業にとってはコスト・リーダーシップによってもたらされる。コスト・リーダーシップとは、もっともコストの低い企業ということであり、購買、製造、販売、アフターサービスおよび一般管理、人事・

労務、技術などの経営活動の諸側面で発生するコストが低く、そのトータルコストも低い企業ということである。

業界第一位企業に比べて規模の小さい企業は、差別化戦略により競争優位を獲得すべきである。差別化をもたらす特異性は製品の性能のほか、サービスの仕方や、原材料の入手方法など、いろいろな側面につけられる。さらに小規模な企業は、特定の市場セグメント（市場の一部）に集中して、コスト面や特異性で優位を確立すべきである。そのような戦略をニッチ戦略（スキ間狙い作戦）ということがある。

革新的経営戦略は、新製品を独自に開発して、それを事業化することによって行われる。しかし、新製品の研究開発活動は、結果の予測が難しく、どうすれば新製品のアイデアや新技術の知識を創造できるかについては、一定の方式があるわけではない。1996年に、野中郁次郎・竹内弘高両氏によって、「知識創造企業」という書物が著され、その中で、生物が有機物の混沌（カオス）の中の“ゆらぎ”によって発生し、しだいに組織化されて、現在の生物圏が形成された過程になぞらえて、企業の中の自律的な研究開発チームに、企業の内外からいろいろな情報や刺激を与え、そのメンバーの想念のカオスに“ゆらぎ”を発生させると、そこから組織化された新製品・新技術の知識が創造されるという説を発表された。

また、延岡健太郎氏は、1996年に、「マルチプロジェクト戦略」という書物を著され、その中で、自動車産業では、まず基本となるプラットフォーム（車台）が開発され設計され、それを共用して、いくつかの車種の開発プロジェクトが並行して進められて、いくつかの車種の開発が行われている。それらの車種の自動車には部品の共用化もはかられている。そのように、いくつかの開発プロジェクトを並行して進めることを、マルチプロジェクト戦略という。それにより、車台や部品の共用化のほか、プロジェクト間の調整が行われ、開発期間が短縮され、開発効率がアップしているとしておられる。

それらの研究開発の進め方についての説により、これまで、“やってみないとわからない”として、十分な方式が確立されてこなかった研究開発活動に、方向づけがなされつつある。

新事業開発も、同様に、“やってみないとわからない”領域である。しかし、ベンチャー企業など、新事業が盛んに興されるようになってきており、それらは失敗するものもあり、成功するものもある。それでも、できるだけ見通しを立てた上で、決断して、新事業に挑戦すべきである。

トヨタ自動車は、新設のトヨタ九州宮田工場で、“作業者が楽に作業できる”生産方式を採用した。そのような生産戦略の見直しも経営戦略の一環として重要である。

また、個々の商品にはそれぞれライフサイクル（商品寿命）があるから、前の商品が成長・成熟段階にある間に、次の商品を導入すべきであり、いろいろなライフサイクル段階にある商品を組合せて生産・販売していく PPM 戦略も重要である。

## 注

- (1) 日本生産性本部編『新版「社是・社訓」』  
1992年7月発行 58頁
- (2) 同書199頁
- (3) 小林 薫編著「海外企業の社是・社訓」  
日本生産性本部 1991年4月発行
- (4) 前掲『新版「社是・社訓」』 234頁
- (5) 同書 181頁
- (6) 同書 270頁
- (7) 前掲「海外企業の社是・社訓」 69頁
- (8) J. C. アベグレン他編著「ポートフォリオ戦略」プレジデント社1977年発行
- (9) M. E. Porter, Competitive Advantage, 1985  
M. E. ポーター著、土岐坤ほか訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 昭和60年12月発行
- (10) 同訳書 序文V頁
- (11) 同訳書 16頁～23頁
- (12) 同訳書 49頁図表2.2「価値連鎖の基本形」を中心とし、48頁～51頁の文言を綴り合せたものである。

- (13), (14), (15) 同訳書 151頁
- (16) 同訳書 157～158頁
- (17) 同訳書 158頁
- (18) 同訳書 21頁～22頁
- (19) 同訳書 22頁
- (20) 生物の発生・進化については、森山茂著「自己創成するガイア」学習研究社 1997年6月発行 などを参照のこと。
- (21) 野中郁次郎・竹内弘高著 梅本勝博訳 「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年3月発行
- (22) 延岡健太郎著「マルチプロジェクト戦略」有斐閣 1996年10月発行
- (23) 同書37頁 (24), (25) 同書39頁
- (26) OSとは、パソコンのオペレーティング・システムの略である。
- (27) プライアン・アーサー編 川越敏司訳「複雑系の経済学を解き明かす“収穫逦増”の法則」DIAMOND ハーバード・ビジネス1997年1号  
1997年1月ダイヤモンド社発行 5頁～16頁
- (28) 以下、ウシオ電機および牛尾治朗氏に関する記述は、朝日新聞1997年11月19日付夕刊 3頁「トップ物語」の記述による。
- (29) 藤本隆宏著「生産システムの進化論——トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス」有斐閣1997年8月発行 308頁表7-1 参照