

■ 博士論文要旨

神奈川大学審査学位論文の要旨

生産財製造業における戦略

— 競争優位を確立する策定方法 —

Strategy in Productive Goods Manufacturer

— The Methodology of Establishing Competitive Advantages —

学位の種類 博士（経営学）

学位記番号 博甲第73号

学位授与の日付 2005年3月31日

森田和光

Kazuteru Morita

■ キーワード

能動的戦略、変化誘起戦略、外部環境変化への挑戦、絶対的競争優位の確立、自己革新組織

序章

1 研究の目的

本論文では「生産財製造業における戦略」について考察する。企業が設定した目標を達成するために、直面している戦略的課題を解決していく手段が戦略である。戦略展開時には顧客の前で競合と対峙し、優位に事業を進めなければならない。従って本論文の目的は戦略に関して「競争優位を確立する策定方法」はどこに焦点を当て、如何にして戦略構築すれば良いのかを提示することにある。

この論文では、従来の思考の枠組みから一段視点を高めた次元から、競争優位の確立が可能と思われる仮説を提示する。その仮説が有効である事を証明し、最終的には「競争優位を確立する、新たな戦略策定方法」を提案する。

現在、筆者が設定している仮説は以下の通りで

ある。

「事業の外部環境（市場、顧客、競合、規制と取り決め、の4要素で構成される）は従来より、所与で、変化させる事はできない。外部環境の大いなる変化に対応して、受動的に行動する事が戦略的行動である、とされてきた。しかし、事業者が主体的、積極的、能動的に事業の外部環境それ自身に働きかけ、変化を起こす活動が本来の戦略的行動である。」と筆者は仮説を設定した。さらに「前者の受動的と後者の能動的戦略行動の間に異なる結果が生じるのではないか」との仮説も設定した。

従来から筆者は戦略策定場面に於いて、現状分析として、事業の外部環境の分析から入るのが常であった。

この作業では、設定業界において先行するためには継続的な苦しい作業の繰り返しを強いられる事となる。それでも半年から1年程度の期間を、

競合より先行するのがやっつである。この事態を脱却する方法を常日頃考えてきた時、「外部環境の変化に対応して自らの戦略構築に必要とされる内部環境である経営資源が不十分の場合はどうなるか」と考えることがしばしばあった。事業の内部環境である経営資源を、移動する事にも多大なエネルギーを費やさなければならぬ。それでも満足行く状況が構築できないのが常である。従って「所与でありコントロール不可能とされる外部環境を動かし変化を誘起させることは、極めて困難を伴う行動である」と考えざるを得なかった。

30年程前、小規模ではあるが外部環境への働きかけを実施した事がある。当時は意図的ではなかったが、結果として日本のガス燃焼安全技術の業界標準とすることができ、自社の競争優位を確立した。まさしく他企業にとっては所与となる業界規制を提起する事となったのである。振り返ると事業の外部環境の変化発生と新たな業界標準構築へ能動的・積極的に関与した事になる。

また近年、中国における空調制御業界での競合各社の活動は正に激動する市場の動向に追随、対応するためだけではなく、中国に存在する当該事業外部環境へ変化を起こそうとしているものではないか、と思わせるものが出現してきている。それらの判断の背景には外部環境の既存の構成・枠組みを大きく変えようとする、それら企業の意図を垣間見ることが出来る。

以上の疑問と仮説を事例により解明し検証を試みるのがこの論文の主目的である。

2 研究の範囲

国際的に競争優位を構築し、成功裏に事業を行っている生産財製造業が存在している。それらのうち比較分析が可能な欧州、アジア、米系の各企業を研究対象として取り上げる。その競争優位構築の過程において、それらの企業がとった対応行動とその時点における背景に焦点を当て分析する。

製造業に特定した理由は、サービス業に関する戦略策定は従来からの筆者研究分野から大きく離れている事実がある。さらに範囲を絞り込み製造

業から消費財製造業を除いて生産財製造業と研究範囲を特定した。

研究の主要地理的範囲を中国とし、同地域において事業活動をしている生産財製造業を対象とするのは、以下の2点で研究継続と研究深耕の両面で大変に有効であると判断したからである。第1に現在の中国は生産面のみならず、販売面でも日本、欧米企業の新規事業展開の主要な地域である事が挙げられる。その結果、新たな戦略展開が次々と試みられ、その成果を短期間に確認する事が可能となっている。第2に筆者の担当事業の地理的分野において中国が約80%を占めるという現状がある。

その理由から、研究対象を中国で事業活動を活発に行なっている企業とした。欧州企業ではシーメンスの空調制御機器部門の子会社である「シーメンス・ビルディング・テクノロジーズ社（略称：SBT）」とスイスの空調制御機器会社のアジア子会社である「ベリモ・アジア・オートメーション社（略称：Belimo-AA）」を選定した。米国企業からは、やはり制御機器会社の大手であるハネウエルの空調制御機器部門でアジア子会社である「ハネウエル・インターナショナル・アジア社（略称：HIA）」を選定した。

これら欧米企業に対比して分析されるべき日本企業は筆者が勤務している企業とその事業関連の顧客企業を含む日系企業が中心となる。加えて興味深いのは新興の中国企業である。

3 研究の意義

研究テーマ選定において最も強く意識したのは「生産財製造業に関して有効な戦略策定方法、マーケティング手法を体系的にまとめ上げたい」という思いである。生産財製造業における戦略策定に関する参考文献で体系的にまとめたものが数少ないため、戦略策定提示には多様な分野の本、コンサルティング会社の教本、同業界各社の社内資料を集約して活用してきた。

それらを体系的にまとめ上げ、同時に過去の実際の現場における経験と発見した事実から、より強力な競争優位を確立できる戦略策定方法、実施

方法に関して新たな考えを提示し、実践に耐える内容にまで完成することを目指す。

4 研究の手順

(1) 第1章 外部環境の分析

外部環境は「市場」、「顧客」、「競合」、「規制と取り決め」の4要素から構成される。それらの分析の過程に於いて、事例から発見した仮説を証明する研究対象企業の行動を紹介、分析し、その成果も検証する。外部環境の変化に受動的に対応したか、変化を起こすべく能動的に働きかけたかを分析する。その結果の成果が大きく異なることが明確にできるか否か仮説の証明も試みる。

(2) 第2章 内部環境の分析

内部環境は「人的資源」、「物的資源」、「技術資源」、「組織文化資源」の4要素から構成される。これらも外部環境同様に個別に分析する。自社が保有する各々の内部環境の状況を認識して課題設定をおこなう。

(3) 第3章 課題の発見と設定

この章は筆者の仮説検証の場として重要な役割を担う章となる。

外部環境の変化は事業上の脅威と好機として認識される。これらへの対応策は事業上の課題として設定される。ここでは多くの事例研究を通じて外部環境の変化に対応している実態を研究する。また本論文の主題である競争優位の構築は、どのような経緯により実現されたかも事例研究により明らかにする。

それら課題は対応難易度の上位より戦略的課題、戦術的課題、定常業務的課題に区分される。その中の戦略的課題を特に詳細に分析する。

(4) 第4章 事業基盤の確立から、第5章 戦略の構築、第6章 戦術の展開、第7章 戦略及び戦術の評価、第8章 不測事態対応計画、第9章

自己革新組織までは戦略策定・実施を通じて如何にして、より強力な競争優位を確立するかを詳細に分析、提議している。

(5) 第10章 結論

本章では序章「研究の目的」の節で設定した仮説を証明できたか、新たな考えを提起できたか、

そして証明できた新たな構想が普遍的かつ有意義に実践的活用可能かを確認する。所与と考えられてきた外部環境の変革に果敢に挑戦することにより以下のことを実現できたか検証する。

競合に先じた戦略の構築と実施が可能であるか。この戦略実現は競争優位を構築できる可能性があるか。従来の競争優位の構築の概念は、外部環境変化発生後の対応戦略であり、受動的に発生した変化対応を迅速かつ巧みに構築することが求められた。前者のように計画的に構築するのと、後者のように結果として構築されたのでは大きな差がでてくるか、を証明する。

そして証明された仮説が生産財製造業にとって持つ意味を明確にする。

第1章 外部環境の分析

外部環境を分析するにあたり、外部環境そのものの内容の定義付けと現実的、具体的な意味の理解を事前しておく。本論文における「外部環境」の定義は、ある生産財製造企業の組織外部に存在するものである。その企業が現在、現実展開している事業に関係し、その事業の盛衰に大きく影響を与えるものを外部環境とする。

具体的に外部環境を構築するものは、「市場」、「顧客」、「競合」、「規制と取り決め」の4要素に分けられる。それらは、組織の外部に存在し、自ら変化し、また変化を他から強いられるものでもある。その変化の過程において、外部環境と関係しつつ活動をしている諸組織の事業経営に影響を及ぼす。その理由で、諸組織からは制御不可能であり、逆に諸組織そのものの在り方を規定するものと認識されている。

本論文ではこの前提を認識しつつ、外部環境を能動的に変化させうる可能性を追求する。またその結果で得られた成果についても考察を加える。市場は顧客、競合で構成され、規制と取り決めで自社、競合の行動枠組みを制限している。顧客は市場に提供された財・サービスを購入する組織である。競合は同様な財・サービスを提供する組織である。規制と取り決めとは事業遂行時において

具体的に要求される行動体系の枠を明文化した法的制約が主である。

法的制約力を有しないが、実質上の制約力を有する官公庁が通達する指導、要求、要綱はガイドラインとして企業行動を制限する。明文化されており、明示的であるもの、または暗に要求される業界指導、倫理規定も事業活動を、穏やかであるが制約するものとして、規制と取り決めの一種として捉えられる。

これら4要素の外部環境は個別に独立しているのではない。それらは相互に関係しつつ、相互に影響を与えつつ複雑に変化していく。変化していく過程において、その大きな変化点に於いて新規の市場、顧客、競合、規制と取り決めに生み出す。その結果として新規事業機会を生み出していく。また同時に既存事業、市場、顧客を失いかねない大なる脅威や既存事業継続遂行時において付加コストを必要とする新たな脅威も生み出していく。

1 市場

把握しにくく、確定することも難しく、特定することも困難な「市場」を明確にせずしてターゲットとすべき「顧客」、「競合」、そこにおける「規制と取り決め」も明らかにすることはかなわない。市場が特定されることなく当該市場において生じている変化、その変化が誘起した自社にとっての「脅威」と「好機」を把握することは不可能である。

市場をより明確に浮き彫りにし、あたかも眼前に見えるが如く分析し切ることが出来て、初めて当該市場において競合に対して有利に戦うことが可能となる。

分析視点として有効なのは、市場そのものが保有している複数の性格を明確にする事を出発点として、分析に着手することである。ここでは複数の性格として「市場規模」、「セグメント市場」、「市場成長伸長率」、「市場占有率」、「市場占有率の順位」そして「市場特性」をあげて個々に分析する。

2 顧客

市場を定義することが終了して後に、財・サービスを購入してくれる当該市場の顧客を特定する

ことに着手できる。顧客が特定でき、顧客特性を分析できるとその顧客に向かって適切な戦略が策定可能となる。本節では以下の「顧客の体質」「参入顧客の変動」「顧客の企業・事業規模」「顧客の分類」の4特性を浮き彫りにする。

3 競合

自社展開事業の競合企業は誰であるかを定義する必要がある。その上で彼らの保有する経営資源の状況を詳細に調査する。経営方針、理念、使命、製品構成、流通体系、価格体系、各種販売促進に関する各々の戦略、それら戦略を実行する組織についてもその詳細を調査し、分析する。断片的な情報の集積とそれらの組み合わせによる分析が必要であり重要である。多くの断片情報を組み合わせる事により全体像が浮かび上がってくる。競合の全てを知ることは出来ない。しかし競合の全体像を把握する事は出来る。それら一連の作業の結果で、事前に競合の行動体系が予測可能となる。本章では「顕在競合と潜在競合」、「基本的な部分の競合調査」、「競合の製品戦略」、「競合の価格戦略」、「競合の販売促進戦略」、「競合の流通経路戦略」の6項目に分類して競合分析を実施する。

4 規制と取り決め

外部環境の分析時に特に注目すべき対象として、各種「規制と取り決め」がある。規制と取り決めはそれ自身の発生と変化の過程において事業上の「脅威」と「機会」を発生させる。規制と取り決めに関係する脅威と機会の発生過程は、他の事業外部環境の変化に伴い発生する脅威と機会に比較し非常に明確であり、わかり易い。

従って規制と取り決めの発生と変化を常時観察し、それらが事業継続に及ぼす影響を推定する事は実に重要なことである。「各種規制と取り決めの存在」、「規制は機会か脅威か」に分けて分析される。

第2章 内部環境の分析

事業環境を構成するものとして、外部環境と対置される内部環境がある。本章ではその分析も同様の重みを持ち実施される。

本章では内部環境を構築する4要素を個別に分析していく。そして個々の分析から自らの組織が保有している「弱み」と「強み」を浮き彫りにする。

1 人的資源

人的資源は量的、質的の両観点から分析される。まずは量的観点から適正あるいは過剰、過少と定義付けられる基準を設定する必要がある。

販売価格決定方式の一つにコスト・マークアップ方式^vがある。製品開発からアフターサービスまでに発生する全経費を積み上げていく販売価格決定方式である。つまり実際に掛かかる人数が必要量の基準と考える方式である。

現在の通常の販売価格決定方式はマーケットプライス・マークダウン方式^{vi}である。市場価格は既に設定されていると仮定し、開発からアフターサービスまでのビジネス・バリューチェーン全てのコストを事前に想定配分する方式である。

人的資源の質的側面については常に課題として議論される。つまり要求される機能を十分に果たす事が出来ない為に、常時それが課題となり、その解決策を検討しなければならない。質的向上策には幾つかの経営手法が提示、実施されてきた。TQCからTQMⁱⁱⁱへ発展した小集団活動、シックスシグマ活動^{iv}などで人的資源の質向上を追求する手法が絶えることなく提案され続けている。

2 物的資源

物的資源の定義範囲はかなり広い。ビジネスの着手から、製品寿命に到って販売中止するまでに活用する物的資源は広範に渡る。ここでは「ビジネス移行と物的資源」、「物的資源投資基準」の2観点から分析している。

3 技術資源

技術資源は製造業における競争優位確立のための根源的な資源である。技術資源は基礎技術と応用技術、要素技術と組み合わせ技術に大別する事が出来る。

研究の深さにおいて学際的か、実用的かで基礎技術と応用技術は区分される。そして研究の範囲において絞り込んでいるか、幅広い対象としているかで要素技術と組み合わせ技術に区分される。

4 組織文化資源

いずれの組織にも時間の経過と共に組織文化^vが形成される。ここでは組織文化を構成する要素として、組織構成員が①「共通かつ普遍的に保有する価値観」、②「思考する際に枠をはめる思考の限界」、③「行動する際に無意識の内に行動を規制する倫理・道徳観」、④「行動の結果について評価する基準・方法」、そして⑤「それら①～④を維持・管理するための仕組み」をあげる。^{vi}

これらにより構成される組織文化の有無、内容の実体、次元の高低により、その組織文化が組織目標達成の為の推進力となるか、または抑制力となり、目標達成時の成果に大きく影響をあたえる。

ここでは組織文化の現状把握と分析を実施し、自らが保有する組織文化の実態を経営資源として認識する過程を論述する。

(1) 組織文化の現状把握

組織文化のように目に見えず、定量化が不可能な対象の現状把握は困難な作業である。現状把握の視点として前述した以下の5項目から分析される。

- ①「共通かつ普遍的に保有する価値観」
- ②「思考する際に枠をはめる思考の限界」
- ③「行動する際に無意識の内に行動を規制する倫理・道徳観」
- ④「行動の結果について評価する基準・方法」
- ⑤「それら①～④を維持管理するための仕組み」

(2) 組織文化の分析

時間の経過と共に当該組織が構築当初とは異なる環境に直面する。これらの環境変化に対応して行くことにより所属組織の継続存在を試みる。自らが保有する経営資源を投入して当該変化に対応し適応していく過程である。

その結果で組織存続に効果的であった対応策とその対応策を立案、構築、実施して行く過程で投入された経営資源活用方法などが組織文化として残って行く。ある場合にはそれらは過去の記録文書、または将来の推奨すべき対応マニュアルとして明示知化される。文書化が困難な内容の場合には組織構成員の経験として暗黙知として口頭伝承

されて行く。ⁱⁱⁱ以上のように現在の組織文化は過去のある時期の環境適応に有効であった価値観、思考、行動、管理方法が伝承されたものと言える。過去の環境と過去の変化が同じ状況で存在し発生すれば既存の組織文化は環境変化対応手段構築の基盤として有効である。しかし過去と同一の環境、変化、状況の出現は有り得ない。この矛盾の意味する所を言い換えると「組織文化は常に変化させなければ新たな環境変化に対応は出来ない」ということになる。

第3章 課題の発見と設定

本論文における仮説の中核を占める「外部環境の変化を受動的に待つのではなく、能動的に変化を起こす事が可能か。そしてその結果で強力な競争優位を確立する事が可能か」を本章で検証する。

1 外部環境の変化から発生する脅威と機会

第1章で述べた4要素の外部環境はどのように変化したか、その変化は過去にどのような影響を事業に与えてきたか以下の各種事例で検証・分析していく。

(1) 市場の変化

1973年10月の第4次中東戦争に端を発したオイルショックにより電力使用量料金を50%弱上昇させたこの変化は、大規模電力需要家にとり事業面で死活問題となった。すなわち事業遂行上のかかってない「脅威」が発生したのである。その状況に対して提案型省電力機器または省電力システムを提供する事により新規事業構築という「機会」を得た企業が多数出現した。

この事例は外部環境変化がある企業に対しては「脅威」であり、別の企業にとっては「機会」であった事を劇的に提起した事実として歴史に残っている。

(2) 顧客の変化

1980年代の日本はバブル景気の最中であった。多くのビルが建設され、空調制御市場で言えば当時の顧客のニーズは高度の快適性、制御の新規性であり、これに応えていく事が空調制御機器製造企業の使命であった。その変化に対応できないレ

ベルの技術資源しか保有していない企業にとっては事業継続面での「脅威」であった。高度な技術を保有していたか、開発に着手できた企業にとっては正しく事業拡大の「機会」であった。

(3) 競合の変化

①ハネウェル社の変化

空調業界では、世界的にもトップ企業の1社であるハネウェル社 (Honeywell 以下H社と略称) そのものが直面した近年の変化はすさまじいものがある。その変化の影響を受けてハネウェル社の戦略は大きく変化した。短期間で2回にわたる合併・買収という大変化に見舞われたH社は大きな戦略転換をした。

②シーメンス・ビルディング・テクノロジーズ社の出現

元来中規模の空調制御事業部門を保有していたに過ぎないシーメンス社 (Siemens) は中規模の欧州の複数の空調制御機器製造会社をM&Aにて買収・合併での事業強化によりグローバルでH社と比肩するまでの地位をこの10年間で構築した。1999年から低価格による市場浸透戦略での市場占有率拡大が実施され、2003年には市場占有率は40%に上昇した。

いずれもM&Aが関係した業界再編と枠組みの大きな変化である。H社は受動的に、SBT社は能動的に競合関係という外部環境変化に対応していったわけである。これらは事業の外部環境に果敢に挑戦し変化を起こす行動が大きな競争優位を構築した事例であると提議したい。

(4) 規制と取り決めの变化

近年、特に注目された規制に新規ISO規格の制定と取得がある。これらがどのような背景と経過で制定され、事業上の「脅威」と「機会」として捉えられてきたかを検証する。

①ISO9000の制定とその影響

ISO9000の制定背景には、世界で一人勝ちの様相を見せていた日本企業に対する欧州企業の危機感に裏付けされた規格覇権闘争の始まりであったと見なければならぬ。

当時の日本企業は製品品質には絶対の自信を

持っており、ISO制定活動は製品品質に関する「デ・ファクト・スタンダード」^{xviii} 確立の争いとの認識になかった。その結果ISO9000を取得せず欧州へ輸出または、現地での生産販売を試みた企業で多大な不利益を被った企業は多い。

②ISO14000の制定と対応

ISO14000も英国を中心とした欧州企業が日米企業に対して環境規格面での覇権構築をしようと試みて行った経緯が伺われる。

その結果、欧州企業は「グリーン購入」の名のもとに「原材料や部品などの調達にあたり、EU地域メーカーはEMAS（EU理事会規則の環境管理・監査スキーム）への参加を、EU地域以外メーカーはISO14001の認証取得を条件とする」との意向を表明した。欧州企業を優遇し他国の輸出企業を締め出そうとする意図があった。またしても販売面における「脅威」の出現である。

事例は少ないが外部環境そのものを変化させようとして果敢に能動的に挑戦してきた企業も紹介した。その時に必要とされるエネルギーは膨大な物である。その結果で得られる事業上の成果は変化を待ち対応する受動的活動の成果に比較したら比較にならない多くの果実を得られる事も説明した。

それらを踏まえて、強固な競争優位確立を望む戦略的活動とは外部環境を主体的、能動的に変化させようという意図して挑戦する事であると仮説証明の一端を本章で呈示した。

2 内部環境の実情から出現する弱みと強み

自社の持つ弱みと強みは分析実施時においては、文字通りのものとして競合と対比されて認識される。自社が事業を行なっている業種との関連で初めて具体的に認識できるものである。

3 SWOT分析による課題の発見

ホファーとシュンデルはSWOT分析の概念を提起している。^{xix}1973年のホファーとグリュエックの研究では「ある事業が直面しそうな、たいいていの戦略的機会はその属する市場と産業、供給源とその条件、競争相手の行動、その事業分野に影響を及ぼすような一般環境レベルの基本的変化、あ

るいはこれらの要因すべての相互作用から生じる事を示している」と機会の発生に関して述べている。

また弱み強みの分析については「事業レベルでの資源分析の目的は、その企業が外部環境で直面する機会を開拓し、脅威を回避する能力を評価する事である。この能力は経済的に効果のある差別的優位性を得るために、その事業の多様な資源及びスキルがその市場の主要成功要因とどのように作用しあうか、そしてまた競争相手の資源およびスキルとどのように作用しあうかによっている」とホファーは述べている。

4 課題の分類

課題を解決するために必要と予測される「費用」と「時間」で戦略的、戦術的、定常業務的の各3課題に分類する。分類する目的は課題ごとに適切な経営資源を配分する必要があり、着手時期と対応期間に優先順位を設定する必要があるためである。

(1) 戦略的課題

「戦略」の定義についての研究は数多くなされている。ホファー & シェンデルはA.D.チャンドラー^{xi}以降H.I.アンゾフを含む戦略に関する主要研究者12人の戦略の定義を整理している。^{xii}ここでは同書にある戦略の定義を参考にする。^{xiii}

戦略とは「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン」としている。この定義は経営資源（内部環境そのもの）の配付を含む点と環境（ここでは外部環境と特定される）との係わり合いは企業と環境の両方から作用するという点が包括的である。また現在ならびに予定した資源展開、と言う意味で課題解決までの時間軸も考慮している。

戦略的課題そのものを外部環境との係わり合いの仕方から分類する。その「思考基点」から戦略的課題として分類する場合の視点は以下の2点である。

第1に、その課題は外部環境へ積極的に働きかけて、外部環境に大きな変化を起こそうという意

図があるものである。この場合はその行動主体である企業が、自社の基本事業方針に従い外部環境である「市場」、「顧客」、「競合」、「規制と取り決め」のどれか1ないし複数の現状の枠組みを意図して変えようとする。そのためのエネルギーは極めて大きくならざるを得ない。筆者はこの場合の戦略的課題を「能動的戦略課題」と定義する

第2に、その課題は外部環境に予測し得ない大きな変化が発生した場合である。従って変化発生の結果での脅威または機会に対応する戦略的課題である。この場合の行動は受動的である。勿論、発生したその課題解決には多くの経営資源の投入と、長期の期間が必要となるものであるため戦略的視点からの対応が求められる。筆者はこの戦略的課題を「受動的戦略的課題」と定義する。

(2) 戦術的課題

企業活動において戦術は「実際に販売活動を実施している市場において、競合に打ち勝つ為に販売活動を組み合わせる事である。販売活動とは販売時の製品の組み合わせ、価格の提示方法、販売代理店との役割分担、展示会・広告宣伝等の販売促進活動等である。それらの具体的実施方法を指示、指定する事」言い換えられる。

従って「戦術的課題とは、前述の戦術を巧みに組み合わせ、効率よく実施し、問題解決のための一連の行動体系である」と定義できる。

(3) 定常業務的課題

定常業務は「販売時の製品の組み合わせ、価格の提示方法、販売代理店との役割分担、展示会・広告宣伝等の販売促進活動等に関してそれらを構成する、個々の技量を構築、維持、向上させる活動である」と定義できる。

従って「定常業務的課題は、日常の定例・定常的な問題を解決する行動体系」と定義できる。

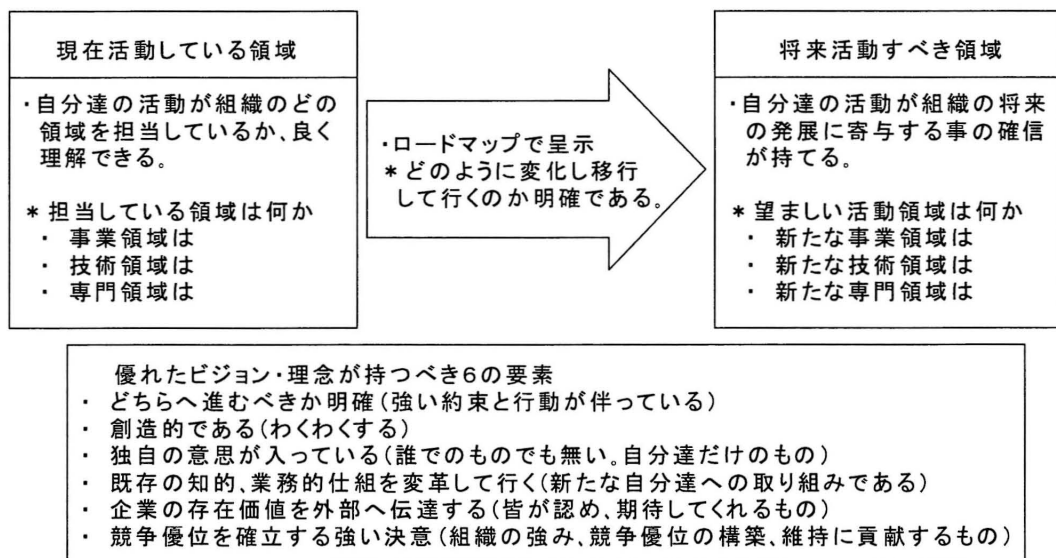
第4章 事業基礎の確立

1 理念の構築

理念を構成する要素として、「現在の活動領域」、「将来の活動領域」、「現在から将来への進む道筋」の3点が含まれていなければならない。組織を構成する全ての人々、組織以外で当該事業に関係する全ての人々に発信する組織からのメッセージ^{xiv}である。

以上の必須要素を包含する理念概念を図表4-1にまとめる。

図表4-1 理念（ビジョン）の概念



(1) 現在の活動領域

ここには事業領域、技術領域、専門とすべき領域の3点が含まれる。自分たちが現在どの領域を担当しているかが具体的に理解できる記述となっている必要がある。

事業領域の設定についてはレピットの「マーケティング近視眼」の論文中での提起が、最も適切である。^{xv}ここでは鉄道会社を例に挙げて、その衰退原因が鉄道会社の事業領域に関しての定義を誤ったからだとしている。

ホファー&シェンデルは上記レピットの論点に対して「鉄道事業という物理的表現ではなく輸送事業という機能的表現にすべきである」と補強している。またレピットの言うような大まかな機能的表現ではなく、特定の、緻密な表現のほうが良いとしている。^{xvi}

以上をまとめると、「事業領域は顧客から見て、自社が提供する機能の選択の範囲が広く、利便性に富み、具体的にその内容が解るものでなくてはならない」と言えよう。

技術領域については内部環境の技術資源分析で明確にした強みを発揮でき、競合と技術面での差別化が可能であり、技術的に競争優位を構築できる領域を設定しなければならない。広範な事業領域の中において、技術面で競合より勝る領域を選択することを目指す。

専門領域と技術領域が合致していれば問題は少ない。その一致した領域を結果的に現在の活動領域として設定すれば良いからである。しかし、得意技術分野と技術以外の内部資源で制限される展開分野は必ずしも一致しない。以上の3つの領域により現在の活動領域は決定される。

(2) 将来の活動領域

組織が発展する将来像が明示できるものとなっていないなければならない。新たな事業領域で展開をしているかもしれない。新たな技術を開発、導入して現在より強固な技術領域を構築している事も計画すべきであろう。そして自分たちの競争優位を確立できる専門領域において活動している状況が手にとる様に提示されていないなければならない。

(3) 現在から将来へ進む道筋

現在と将来の活動領域を提示することは可能であろう。しかし将来の姿が挑戦的であればあるだけ、そこへ到達する道筋は描き難いものである。事業領域、技術領域、専門領域各々の現在から将来へのロードマップ^{xvii}を描く必要がある。

2 使命の認識

前述した理念は主として組織内部の構成員とその組織に利害面で深く関係する組織外部の人たちに対して発信するメッセージである。このメッセージにより当該組織がどのような意識を持ちながら、どの方向へ向って行こうとしているのかが明快に理解できる。

以上のように「使命」の記述は「社会、顧客」と関係して認知される「活動」により「手段」を生み出し、その「結果」により出現する「状況」も社会的に承認され、期待されるものとされるべきである。「認知」、「承認」、「期待」されていることを裏切らないように企業とその構成員は全ての行動と活動を「使命」に照らし合わせて自ら規制していくガイドラインとすべきものである。

3 非計数目標の設定

長期に変わることのない理念と使命に合致させつつ、3から5年間の長期事業計画で完成させて行こうとするものが目標である。その目標は定量的に表現し数値化された後述の計数目標と定性的に表現される非計数目標とに分かれる。非計数目標は理念を実現する年度毎のマイルストーンであり、使命の認知度を上げる役割も有している。実際の事業活動の目標として設定される非計数目標を「非計数目標の役割」、「非計数目標の内容」、「非計数目標の達成度評価」の各項目で詳述している。

4 計数目標の設定

企業は事業継続に必要な経営数値を追及する。事業継続を可能ならしめるための副次目的がその経営数値である。それらは「事業継続を可能とする計数設定」、「計数設定の考え方」、「計数追及の非目的化」の項目であるべき姿を分析される。

第5章 戦略の構築と展開

戦略的課題解決はビジネス・コンセプトの構築から出発する。戦略的課題を解決する対応行動そのものが新たなビジネス展開活動であるのがその理由である。長期事業計画と呼ばれる3ヵ年間計画は統合事業目標、個別展開事業、戦略、戦術により構成される。その中で個別展開事業を具体的な行動体系毎に計画的に構築したのが個別ビジネス・プランである。

個別ビジネスプランの目標は、長期事業計画の統合事業目標をブレイクダウンし、それらを個々に細分化したものととなる。従って各々のビジネスプランは特定した各セグメント市場における個別達成目標を有する個別事業計画そのものである。ビジネスプラン中で個々の戦略が検討、構築、実施される。

1 製品戦略

製造業における最も強力かつ具体的な自社のメッセージを伝える手段は「製品」である。製品開発過程を追うことにより、本論文中におき、以下の流れを追い製品戦略全体の有るべき姿が明確にされる。

- (1) 製品に関する外部環境の分析・把握
- (2) 製品コンセプトの構築
- (3) 製品設計
- (4) 生産設備の設計と利益計算
- (5) 部品の調達
- (6) 製造

2 価格戦略

- (1) 基本的な価格設定

価格設定は対象製品がプロダクト・ライフサイクルのどの過程に存在しているかで差別価格を設定できるか、市場価格に合わせざるを得ないか、または後発参入ということで市場価格より何%か安価に設定せざるを得ないか、その設定検討は多岐に渡る。その後 (2)「設定価格検証」、(3)「輸出製品価格の設定」が議論される。

3 流通経路戦略

流通経路の選定に当たり基本的に認識しておく

べき事は以下の通りである。第1にターゲット市場のターゲット顧客へ、長期的にみて流通コストの最小化と顧客満足度最大化の観点から最も効果的な接近手段として選択することである。第2に社会基盤^{xviii}の充実とその利用可能性が高まり変化すると、流通経路を提供する企業に対して求められるものも同期して変化してくるものの認識を持つ必要がある。そしてその変化に応じて流通経路の革新を常時検討することが必要である。以下が流通企業に対して要求される7機能であ、個々に内容分析される。

- (1) 拡販（販売拡大）機能
- (2) 配送（流通・物流）機能
- (3) 在庫（顧客要求対応在庫）機能
- (4) 与信供与（金融提供、与信供与、与信管理）機能
- (5) 営業・技術的サービス（サービス・メンテナンス）機能
- (6) 情報入手と伝達（情報収集・提供）機能
- (7) エリアでの広告宣伝（販売促進）機能

4 販売促進戦略

新製品を開発し市場導入する前後において当該製品の早期浸透と定常販売状況移行させるために以下の各種販売促進手段が検討実施される必要があり個別に論述される。

- (1) プレスリリース、(2) 巡回発表会、(3) セミナー、(4) 広告宣伝、(5) ダイレクトメール (6) 無償使用モニターキャンペーン、(7) 低価格試用キャンペーン、(8) 展示会

5 組織戦略

戦略に合致した組織の改廃が迅速にできる事は、競争優位確立の重要な手段である。

- (1) 組織と戦略の関係

アルフレッド・チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) はその名著である『戦略と組織 (Strategy and Structure)』の序 (INTRODUCTION) で「組織は戦略に従う。複雑な組織は一連の各種基本戦略の結果である」^{xiv}と言っている。正確に論文の前後を忠実に訳すならば、チャンドラーは「推論した」と記述している。

そして巻末 (CONCLUSION) で「組織と戦略は市場の要求に対する経営資源の配置である。組織とは現実の要求に対しての経営資源統合の設計図である。戦略とは予測される要求にたいしての経営資源再配置の計画書である」^{xx}と序での推論に対して結論を出している。この論述からも明らかのようにチャンドラーは「戦略」は将来を見据えた予測計画であり、「組織」はその結果構築される現在の課題対応体系としている。それを踏まえて、続く以下の3項目につき提議している。

- (2) 事業レベルの組織戦略構築部門
- (3) 組織変革と戦略呈示の遅滞
- (4) 外部リソースによる特別組織の構築

第6章 戦術の展開

戦略に沿った戦術の展開は「組織構造」、「組織行動」、「組織管理」の3要素から構成される。3要素の各々の構築方法と展開方法について論じた後、評価し、有るべき姿を提起する。

戦術を展開する組織はチャンドラーの言う「フィールド・ユニット (Field Unit)」^{xxi}である。他部門と比較して顧客、競合の両者との距離が圧倒的に短く、いわば最前線に位置していると言えるのは販売部門である。従って、本章では販売部門における戦術展開について言及する

1 組織構造

フィールド・ユニットについて各部門毎にその呼び名は異なる。販売部門の場合は「各地の支店・営業所 (Branch Sales Units)」である。これ

らの組織をどのように構築する事で、生産性向上と競合に比較して優位に立ちうる事を実現できるか、を本節で論じる。

(1) 担当方式による構造

図表6-1のように顧客担当方式には地域別と製品別の方式が存在する。それぞれ一長一短があり、どちらの方式を採用するか試行錯誤が続いている。基本的には、少機種製品事業組織の場合には地域別が、多機種製品事業組織の場合は製品別販売担当方式が効率的である。

①地域別担当方式

通常は軍隊の組織と近似した階層構造の組織を形成する。その構造を地域別に構築していく。つまり事業部内に本社販売統括部があり、それが各地域の支店を統括する。各地域の支店はその傘下に営業所及び出張所を有する。営業所と出張所の区別は規模の大小であり、両者は支店管轄地域を分割して担当する。顧客はシングル・ウィンドウとしての1人の窓口担当者として接触すれば全て完結する。

②製品別担当方式

事業部内の本社販売統括部の下に製品別組織を設置する。いわば事業部内に製品別の複数の小事業部門が存在する状況である。複数の製品別組織は各支店、営業所、出張所を有して、全国に散在する最終顧客までを担当する。同一顧客に複数の事業担当者が訪問する事も珍しくない。

③担当方式による優劣

地域別担当方式の販売組織はシンプルとなる。

図表6-1 担当方式による販売組織の対比

	地域別担当販売組織	製品別担当販売組織
組織構造	階層(シンプル)	階層(複雑)
担当製品	事業部門の全ての製品	事業部門の特定業種製品
販売力	総花的になる	専門的で強化される
販売人員数	集約し少数	分割し多数

従って社内においては1人の販売員が複数の製品販売を担当する為、販売生産性が上がるように見える。また顧客側からも1人の販売員で供給側企業の製品全てを担当してくれることから利便性が高いように思われる。しかし致命的な欠点は、担当製品が多岐に渡るため、担当販売員にとって技術的に詳しい得意製品分野とそうでない不得意製品分野が出てくる。

製品別担当方式の組織は複雑となるが、担当製品が専門分野のみとなるため、販売力は強化される。しかし同一顧客に同事業部の異なる販売担当者が出入りする事となる。その結果、当該顧客にとっては同一企業の販売員が複数担当者としてコンタクトされる事で混乱と煩わしさが発生する。また同事業部内部における販売製品の優先権の順位、顧客への販売価格の不整合発生による社内外軋轢が生じる。この軋轢調整の関わる社内コスト発生と顧客での信用度低下は大きな問題となる。

(2) タスク組織

異常時の対応は常に時間との戦いである。販売部門に付き物の異常事態には「製品納入期日遅延」、「製品不具合発生」、「競合参入」が挙げられる。これらは放置する事により重大な問題として戦略的課題へ拡大する可能性のあるものばかりである。

この事態に対応する組織として通常は構築されていないが、異常事態発生時に構築されるタスク組織が有効である。異常事態に早期、迅速に対応し問題処理が完了したら解散する性格を持つ。タスク組織は関連部門の上位職であるマネジャー^{xxii}が担当すべきである。

2 組織行動

効果的かつ円滑な事業展開のために必要な定常業務活動に関して、戦術的決定はなされる。^{xxiii} 決定される内容は経営資源である人、物、金の配置・再配置に関する実際の行動が中心となる。

(1) 行動計画

行動計画は1年間の年度計画が元になる。行動の経過と成果確認のために、その年度計画は6ヶ月単位に分割される。これが事業年度の半年毎の

中間成果確認評価表となる。さらに3ヶ月毎の行動計画書に細分展開し、3ヶ月間で実施する詳細行動、達成しようとする目標、実施者、実施期日と期限を明記する。

(2) リーダーシップ

組織行動を計画通りに展開し、実施するためには組織長にリーダーシップ^{xxiv}が要求される。米海軍のリーダーシップの定義では「人間の思考、計画、行為を指揮でき、特権を有する技術、科学、天分」としている。すなわちリーダーシップは、上位職が有する指揮命令権により発信される業務命令と相まってその効果が発揮される。またここで重要なのは「技術、科学」であると指摘していることである。

3 組織管理

戦術の展開時において、当初設定目標と達成行動結果を成果として一定期間毎に評価し管理する必要がある。

(1) 評価

組織行動において行動計画書の存在とその内容に触れた。評価は行動計画書に沿った、組織行動の実施経緯とそれによる結果を確認し、目標の示す方向と目標の期待する量的レベルとの乖離を測定することにある。測定結果は組織構成員及び当該計画立案・遂行責任を持つ組織リーダーのある期間の評価ともなる。それにも増して重要な事は、組織全体が向かう方向とその時点までに到達していなければならない計数的に設定された目標との距離の測定にある。評価は結果としての成果のみならず、その結果を出すに到ったプロセスである経緯を含めて評価対象とすべきである。

(2) 統合

組織行動の評価の結果により複数の関連する下部組織と組織構成員の進行方向と進行度合いが確認できる。その評価結果を当初の行動計画書の目標と対比し、乖離した場合には、その要因分析を行う。その要因が組織内部から発生したものならば、それを除去し改善する具体策を講じる。しかしその要因が組織外部に存在し影響を与えている場合は、その影響を回避するか、回避不可能な要

因の場合には、その影響を受ける度合いに従った影響緩和具体策に変更する。

これらの具体策により、再び組織全体の行動の進行方向と進捗度合いとの整合をとることが可能となる。この一連の作業の目的は組織統合のためである。

第7章 戦略・戦術の評価

この章では立案された複数の戦略・戦術の評価方法について述べる。戦略・戦術は可能性、機能性、適応性、受容性、利益性の5項目の条件に照らし合わせて評価・選択されなくてはならない。選択する戦略・戦術が挑戦的でありながら一定期間の後に目標とした成果を生むものでなくてはならない。複数の戦略・戦術の中に上記5項目の評価によって選択されるべき最適であるものが存在するはずである。そのための評価基準を事前に用意しておく必要がある。

1 可能性

戦略・戦術は課題解決の手段として立案される。従って選択された戦略・戦術を駆使すればその課題が解決できるものでなくてはならない。巨大な経営資源を投入しなければ解決できないものもある。目標達成の可能性は低いが当該戦略・戦術を実施できれば課題解決は短時間で実現できるものがある。その逆に目標達成が確実ではあるが実効が生まれるまでに時間の掛かるものもある。またはどの戦略又は戦術を選択するかは直面している課題が有している性質により選定される。課題解決可能性に関しては、2種類の異なる性質が異なる重み付けで構成されている。

第1の性質はその課題そのものが発生当初から保有している「深刻度」である。深刻度が高位にある課題は、解決せずに放置した場合はその放置時間と比例的関係を持つ事なく、有形無形の高位の被害をもたらす性質を有する。

第2の性質は時間の関数である「緊急度」である。その課題を解決せずに放置した場合に有形無形の発生被害が時間と共に急速に拡大する性質を持つ。

2 機能性

当該組織が保有する経営資源である人材、設備、資金で着手できて、十分機能発揮できる事の検証が必要となる。この検証は上記経営資源の活用できる質・量の両面の範囲を前提に於いてなされる。当該範囲内において、候補案がどの程度の機能性を有するかの確認を行ない順位付けをする。

3 適応性

既に設定してある計数、非計数目標と対置し、対照して戦略・戦術の質・量両面から行なう評価項目である。既設定目標を達成した状況にふさわしく質・量両面で適応する戦略・戦術で対応して行くことが望まれる。また活用、展開できる経営資源が制限されている状況において期待される計数的、非計数的成果と既設定の計数、非計数目標値とはバランスの取れたものであることも望まれる。これが適応している状態である。

4 受容性

手段である戦略・戦術は適切に選ばれなくてはならない。選択の基準となるのが第4章で説明した「理念」と「使命」である。目標の中で計数目標達成に重点が置かれるのはやむをえない。しかし、目標を達成するための手段は適切に選択されるべきである。さもないと基本である事業継続が財務的理由ではない社会責任、倫理責任の観点から否定される事が生じる危険性を秘めているからである。

選択の段階に於いて、全ての判断の基準である自社の「理念」、「使命」に照らし合わせて戦略・戦術はその受容性を自問し選定されなくてはならない。

5 利益性

課題解決の手段である戦略・戦術の評価尺度にはプラス面評価の「利益性」を使用する。これまでに述べた可能性、機能性、適応性、受容性の4つの評価尺度は主として組織内部の制約から出てくるものである。

他方、計数目標に対する利益性とは、選択された戦略・戦術を実施することで主として組織外部から得られる成果である。

第8章 不測事態対応計画

不測事態とはリスク（危機）発生状態である。リスクとは事業そのものの停止をもたらす事態、または事業を継続させているプロセスの破壊に到り、事業継続を危うくする事態と定義する。^{xxx}

不測事態対応計画の全体像は「リスクの事前予測」、「リスクの事前評価」、「リスクマネジメント」の3項目で構成され、各項目は一連の継続性を持ち構築されるべきである。

1 リスクの事前予測

(1) リスク発生分野の特定

対象とする事業のビジネス・バリューチェーンを確定することから開始する。リスクは多様な性格を有する。リスクを誘起する不測事態によりその性格は変化する。図表8-2のようにリスクの発生する場所とリスクの性格に付き想定しておく、不測事態を明確にしておく必要がある。

2 リスクの事前評価

予測されるリスクを事前に評価しておく。しかし予測される全てのリスクに詳細対応計画を構築するのは不合理である。発生する「可能性」、発生した時の「深刻度」、発生した後の「被害度」の3点から優先度を付けて、優先順位に応じて不測事態対応計画にもその設計の詳細度合いを設定する。

(1) リスク発生可能性

事業形態と事業性格の2点からリスク発生可能性を評価する。

- ①従来の経験、ノウハウを活用できない未知の市場分野へ進出する事業
- ②法的、社会慣習的が全く異なる海外市場への新規展開する事業
- ③従来の経験、ノウハウを活用できない技術的に新規の製品開発を伴う事業
- ④経営資源が乏しくボトルネックとなるビジネス・バリューチェーン部分の存在
- ⑤制約された時間内に挑戦的な目標の達成を求められるビジネス・バリューチェーン部分の存在

(2) リスク発生時の深刻度

深刻度は定性的に把握することの方が有効であるリスク影響を対象とする。

- ①意識的な企業組織による犯罪行為の発覚
- ②顧客を無視または軽視した反倫理的行為の発覚
- ③企業トップの意思、指示で実施された反社会的行為の発覚
- ④組織内で半ば承認されていた反道徳的行為の発覚
- ⑤意識的に実施された国益に反する行為の発覚

(3) リスク発生後の被害度

定量的に被害額を把握できるリスク影響を対象に絞り込む。

図表8-2 ビジネス・バリューチェーンと発生リスクの性格

BVC \ 性格	調査	開発	調達	生産	販売	保守
技術面	仕様誤認	設計ミス	別仕様品手配	大量のロット不良		
法務面	スパイ行為	競合特許抵触			不正取引	犯罪行為
財務面		巨額の投資	想定外の高コスト	欠陥品リコール	未回収金の増大	多額の人的投資
拡販面	過大な市場規模想定	大手競合の突然の参入	大量の退蔵品在庫	大量の退蔵製品在庫	大手顧客からの失注	

注：BVCはBusiness Value Chainの略

- ①社欠陥品の潜在的事故防止のための製品市場回収
- ②自社欠陥品による直接の火災、人的災害事故の発生
- ③自社製品の品質不具合に起因する2次災害事故の誘発

3 リスクマネジメント (危機管理)

リスクマネジメントは「リスク要因分析」、「リスク要因評価」、「事前予防策の構築」、「事後対応策の構築」、「予知方法の確立」、「不測事態対応計画の構築」、「事後学習方法の確立」の7段階の順序を踏む。^{xxvi}

(1) リスク要因分析

リスクを発生させる真の要因を大泉は「他の多数の可変事項と緊密な相互関係を通じて拡大されたからである」^{xxvii}と言っている。また畑村は「実際の失敗は、ひとつの要因だけで起こることはほとんどなく、いくつかの要因が複雑に絡んで人々にとって好ましくない形で現れるのです」^{xxviii}と指摘している。

(2) リスク要因評価

リスク要因を複数特定できたわけである。特性要因図を作成すると関係の強弱によりTQC用語という大骨、中骨、小骨でその関連が目に見える形で作成できる。

(3) 事前予防策の構築

リスク要因の発生可能性の高い順番にその要因を排除または発生抑制の手を打つ事によりリスクそのものの発生を抑制ができるはずである。従ってここでは、ここまでの作業により可視化でき、発生面から優先度の高いリスク要因を対象とした予防策を講じる。

(4) 事後対応策の構築

事後対応策も予防策の延長線上に存在する。リスク要因が判明し予防策を講じられた場合でも、リスク要因を全て排除できたのではない。従ってリスク発生は完全には防止できない。また予防策を講じることを意図的に実施しなかった決定の背後にはリスク発生時に対応措置を講じると決断したことにある。

(5) 予知方法の確立

リスク発生の予知は極めて困難である。リスク発生は突如爆発的に発生する物は少なく、通常は目に見えない状態でゆるやかに進行していく。シグナルを発しているが、そのシグナルは一般的な事象であることが多い。^{xxix}従ってリスク発生を察知するには不測事態を前提にした計画に照らし合わせて、コンテンジェンシー計画発動決定する要因を定量化し危機レベルの設定をする。その設定値を専任のメンバーが注意深く観察することで、シグナルを発見する事に期待が持てる。

(6) 不測事態対応計画の構築

本計画の構造は、対象となる事業内容とそれに関連する不測事態との関係に於いて構築される。^{xxx}

(7) 事後学習方法の確立

不測事態は再び発生する性質を有している。そのためにも経験した不測事態の真の要因分析、発生経緯、対応経過、そしてその結果を明示知として共有、活用できる状態にする必要がある。^{xxxi}

第9章 自己革新組織

本章では戦略・戦術構築を行い、実施行動に移行し、展開を継続中に如何なる視点、思考で組織は推移すべきかを策定する。

第1節では「優れた組織文化の構築」で自己革新を起こす事が可能な土壌である組織文化について論じる。第2節では優れた組織文化が醸成する躍動的な「ダイナミックな組織構造」の創出を議論する。第3節では優れた組織文化とダイナミックな組織構造の上に構築され、自己革新の有力な手段となる「競争優位を確立する組織学習」は如何にして構築し定着させうるかを論じる。

1 優れた組織文化

ここでは自己革新を可能とする組織が保有すべき組織文化は如何なるものであるべきかを論じる。組織で計画を作成し、実行した結果を組織で評価する事は、学習する良き組織文化を形成する上で最も重要な作業である。実践した経緯と成果を学習することにより、組織を自らの力で成長させ変

革していく。学習する組織になることが競争優位構築の土台となる。

事業における組織文化は「組織構成員により長期間かけて構築・共有された、思考形態、行動様式、価値観に大きく影響を与えるものである。これらは伝統という暗黙知と、訓練という現実の手段で明示化され組織構成員により継承・努力されるものである」とする。^{xxxii}

組織文化の中身は「価値観」、「リーダーシップ」、「OJT又は師弟訓練制度」、「維持管理システム」の4つの具体的概念により構築されている。^{xxxiii}

(1) 価値観

組織の理念、使命である。この価値観に照らし合わせて組織構成員の思考、行動が規定される。または規制されるように強く望まれる。

(2) リーダーシップ

組織文化を構築、醸成、確立、継承する行動の主体である中間管理層メンバーにその多くの役割を期待し求められる。

(3) OJT又は師弟訓練制度

3現主義^{xxxiv}に基づいて組織加入新人に自社の保有技術、組織文化、管理システムを1対1もしくは1対複数で教え込む。この制度を通じて自ら組織文化を体得していく。

(4) 維持管理システム

上記(1)から(3)を絶えさせる事無く継続、継承する仕組みである。明示化されたものには自社の就業規則、会社案内、社内、社外広報誌がある。

2 ダイナミックな組織構造

ダイナミズムを構築する要素として「大幅な権限委譲」、「柔軟な人事」、「機能重複のある組織境界」を挙げる。^{xxxv}

(1) 大幅な権限委譲

下位組織における自発的学習と明示知の蓄積を可能とする。その結果として期待できるのは自発的な自己組織変革への提案と行動である。組織内部に小規模の変化が持続的、自発的に行われる。この変化が各々の組織の中に異質性、独自性、多様性を生み出す。

(2) 柔軟な人事

年功序列、特定組織内のみ的人事交流が基本の人事から大きく離れたものでなくてはならない。この人事目的はリーダーシップを発揮する人材の登用、異質な考えを有する組織構成員の糾合を可能にする事である。

(3) 機能重複のある組織境界

複数の組織が、不定型で取り扱いを決めかねる曖昧な情報、課題を自律的、積極的に見過すことなく取り込もうと意図する。組織として環境変化に敏感に適応が可能な意識構造となる。セクショナリズムを排除し自律的、積極的に外部環境に対応するダイナミックな組織には重要な組織構造である。

3 競争優位を確立する組織学習

実際の事業遂行時には、出発点でもあり終着点でもある。事業を継続していく限り完了する事の無いサイクルを描く。本節は「組織学習の定義」、「組織学習の進め方」、「組織学習の効果」で構成される。

(1) 組織学習の定義

「組織の行為とその結果との間の因果関係についての知識を、強化あるいは変化させる組織内部のプロセスである」^{xxxvi}としている。

組織学習を更に細分化すると第1に「目標と目標を達成するための課題の構造が所与、一定である。その条件において最適解を選択する」シングルループ学習方式^{xxxvii}がある。

第2に「外部環境の変化に伴い、必要に応じて目標と目標を達成するための課題の構造を再定義する。自己の行動を絶えず変化する現実に照らし合わせる。その上で自己の行動を修正し、さらに学習の主体である自己そのものを変化させていく」ダブルループ学習方式^{xxxviii}がある。この学習方式を組織内部に定着させることが目的となる。

(2) 組織学習の進め方

当初設定した計数、非計数目標と設定期間終了時の成果との間に乖離が発生する事の分析から始まる。なぜその乖離が発生したかを論理的、科学的に分析する。乖離が発生させた真の要因がなん

であるかを把握する事に、組織学習の進め方の焦点を合わせる。

既存の知識を疑い、新しい知識、行動様式を自ら創出する事は極めて難しい。当の本人、組織、組織を率いるトップが一般的には過去の知識、行動により得られた成果で評価され、現在に到っているのが普通であるのがその理由である。つまり常に「自己否定」を積極的、能動的に出来るか、という問いに答えなければならない。

そこで、過去の失敗例、成功例を分析する事による学習方式を提案した。いずれも、「結果とそこに到るプロセスの分析→結果をもたらした真の要因把握→その要因改善または新たなアプローチ概念創出→過去の知識、行動様式の破棄→情報の共有化」という「学習棄却 Unlearning」^{xxxix}の過程を通過することに注目する。

(3) 組織学習の効果

上記過程とシステムを構築する事により、次の3点が期待できる。第1に「組織の中に、やる気とかプロセスを過大に評価する風潮ではなく成果・結果を冷静に評価する組織文化に変革」を可能にする。第2に「組織内に生まれがちな閉鎖的ネットワークの偏重を排除し、組織全体で成果を追求する開放型ネットワーク」を構築できる。第3に「概念的アプローチを尊重する演繹・帰納思考での論理的、科学的な組織思考を定常化」を定着させることが可能となる。

第10章 結論

序章で「事業の外部環境（市場、顧客、競合、規制と取り決め、の4要素で構成される）は従来より、所与で、変化させる事はできない。外部環境の大いなる変化に対応して、受動的に行動する事が戦略的行動である、とされてきた。しかし、事業者が主体的、積極的、能動的に事業の外部環境それ自身に働きかけ、変化を起こす活動が本来の戦略的行動である」と筆者は仮説を設定した。さらに「前者の受動的と後者の能動的戦略行動の間に異なる結果が生じるのではないか」との仮説も設定した。

この仮説を検証すべく第1章では外部環境そのものを定義し、外部環境を構築する4要素について詳述した。特に「規制と取り決め」が誘起する事業上の脅威と好機については事例を紹介した。地域、国を問わない「規制と取り決め」が変化する時の影響力は正に戦略的対応を迫られる物であることを証明している。

第2章では内部環境の分析とその実態を論じた。ここで明らかになったことは「内部環境から出てくる課題は戦略的対応を必要とするか」という疑問であった。いかに大きな課題であってもその解決方法は明確である。保有する各種経営資源が量または質的に乏しいことから出現する課題であり、その課題の大小を問わず、対応方法は明快である。つまり各種経営資源を補充するか、維持するか、削減するかである。その観点から見れば経営者の悩みは「選択する事の悩み」である。つまり事業の「選択と集中」である。この悩みと苦しみは果たして「能動的戦略思考と行動」を要求する物であろうか。この章で分析した結果では、それらは「能動的戦略思考と行動」レベルに到る物ではないと認識せざるを得なかった。

第3章での「課題の発見と設定」においては外部環境の変化から生じる各種課題について事例を中心に分析した。ここでは特に1節、3項「競合の変化」において、「外部環境の変化に受動的に対応することから脱皮し、外部環境に変化を起こし競争優位を確立」しようと挑戦してきた企業の事例を紹介した。その意図する所を明確にすべく、当該行動を計画し実施した責任者とのインタビューを実現し、筆者の唱える仮説を立証する状況証拠の一端を得る事が出来た。戦略構築に関しての書面による質問に回答してくれた。そこには彼の戦略に対する思考が浮き彫りにされている。設問「機会の発見はどのようにして行うか」に対し、彼は「市場環境を変化させるか、新たな市場環境を創造する」と明快に回答している。まさに私が定義した「能動的戦略思考」そのものであると実感した。

彼の意図は業界構図を変革させる事に集中して

いた。単に低価格でのマーケットシェア獲得ではなく事業方法も革新させる事で計数目標の達成を目標とした。まさに事業の外部環境である業界構図（マーケットシェア）の短期間での変化を求めた所に筆者の言う「能動的戦略思考と行動」が存在した。

またHI社（ハネウエル・インターナショナル社）の同様にアジア・オセアニア地域の現在の総責任者である人物とは、同様に企業の成長につき相互に意見交換をすることが出来た。その折に彼が強く意識して成長の重要な手段として、その必要性、可能性を考えていたものはM&Aであった。M&Aという手段で一挙に業界の構図（この場合は競合関係である）である事業の外部環境の枠組みを変化させ、革新的競争優位を構築しようとしていた。これは取りも直さず筆者の言う「能動的戦略思考と行動」であると実感した。

このようにHI社における「戦略的行動」の代表例として同業界でのM&Aが実施されていることに注目しなければならない。この事例からも、近年頻発する「M&A」は所与の条件として考えられて来た「市場の枠組み」の変革に挑戦する「能動的戦略思考と行動」の有効な手段として注目さ

れるべきである。

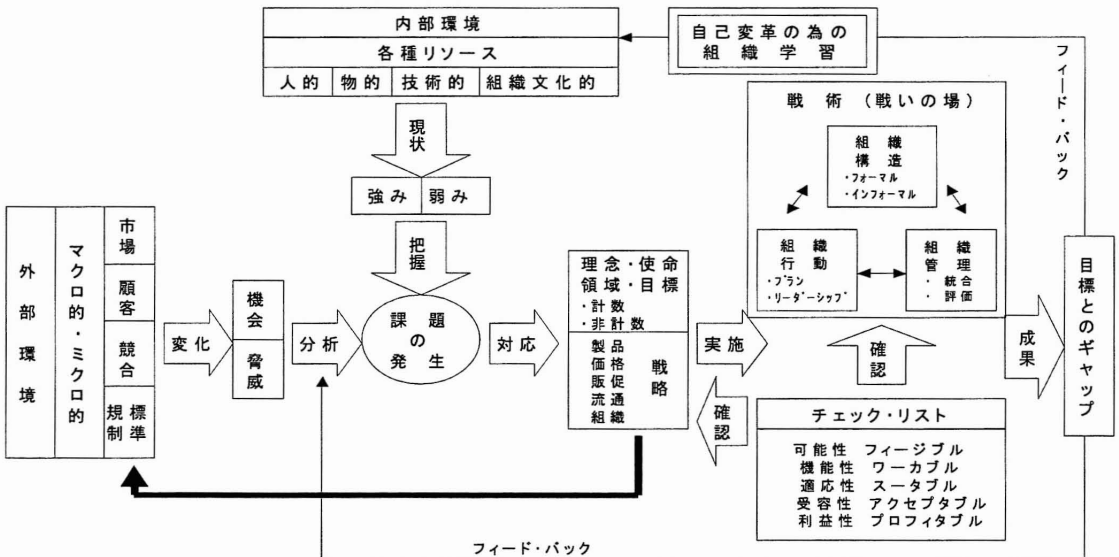
第3章、4節、1項の「課題の分類」のなかで「戦略的課題」として2分類した。ひとつは外部環境へ積極的かつ能動的に働きかけて、外部環境に大きな変化を起こそうとする意図のある行動である。もうひとつは外部環境の予測し得ない大きな変化により発生する問題を解決しようとする受動的な行動であるとした。

ここで初めて「戦略的」行動を2分類した。前者を「能動的戦略または変化誘起戦略」による行動とし、後者を「受動的戦略または変化対応戦略」による行動と定義する。

図表10-1における戦略から外部環境へ向かう太線が前者を意味している。これは結果を事前予測し行なうフィード・フォワード型行動となる。本図表において、外部環境の変化対応から、外部環境に働きかけ変化を起こそうとする概念を表現している。

この定義により、従来曖昧であった戦略と戦術の境界が明確になると同時に戦略そのものを、その思考と行動から2つに分ける事が可能となる。また「能動的戦略または変化誘起戦略」の場合の働きかける対象は従来はそれを所与の条件として

図表10-1 環境変化、自己変革を実現する機能的戦略策定と実施の概念



受け入れざるを得なかった事業の「外部環境」の枠組みであるとする。

「受動的戦略または変化対応戦略」の対象は「外部環境」の大きな変化から生じた事業上の課題となる。この場合は所与の条件である外部環境変化対応型であり、事前設定目標と成果の乖離を是正しようとするフィード・バック型行動をとる。第4章は間違いの無い戦略的行動を選択可能とさせる事業の基礎である理念、使命、目標について言及している。ここでは「戦略的思考」を狂わす事が無いような思考原点の設定を試みた。

第5章の「戦略の構築と展開」では製品、価格、流通経路、販売促進、組織の各戦略を個別に分解して具体的かつ詳細に記述した。なぜならば戦略はともすると抽象的で曖昧なもので良しとし、戦術で具体化すべきとする風潮を払拭するためである。

第6章での「戦術の展開」では組織的な展開を可能とする視点としての展開組織の構築方法、戦術の展開方法、そしてその結果を確認しながらの新たな展開を可能とする管理のしかたを設定した。戦術行動はあくまで精緻な体系化された状態で実施される事を要求されるのがその理由である。第7章では構築され選定された複数の戦略、戦術のどれをどのように選択し実施に移されるべきかの判断基準設定を試みた。

以上の第4章から第7章にかけて記述した内容は、いずれも事業行動の中において戦略の位置付けを明確にする。また戦略に関連する各種行動との関係の整合性をとるために戦略の周囲を補強、強化する役割を果たしている。

第8章では戦略実施時に不測事態が発生した場合の事前、事後対応方法を検討した。この章で論じた内容とその目的は事前設定した戦略（能動的戦略または変化誘起戦略であっても、受動的戦略または変化対応戦略であっても同様である）を出来る限り効果的に実施出来ることを目的としている。

第9章では進化、革新する組織を追及している。戦略遂行を通じて組織的に自己学習することの困

難さを克服し、自らが変化していく組織を構築する方法を提起できた。本章において戦略は手段の位置に退いている。目的は自ら組織学習する組織の構築においている。長期的な競争優位確立の源泉は戦略を構築し、戦術を展開する組織そのものに存在する。

特に「能動的戦略」を立案、構築、実施し成功裏に結果を求める事が可能ならしめるのは「自己学習」面で卓越した組織であると確信できる。

以上のように論じてきたことをまとめると本論文の主たる論点である「戦略」は大きく2種類に選別できそうである。ひとつは事業の外部環境に積極的に関与して外部環境そのものを変化させようとする「能動的戦略または変化誘起戦略」である。もうひとつは事業の外部環境の大きな変化により生じた脅威又は機会を回避または活用して事業上の競争優位に転換させるべく対応する「受動的戦略または変化対応戦略」である。

いずれもその目的は市場における競争優位の確立にある。表面の行動から見ると差異は見受けられないが、当該企業の初期の思考と戦略実施過程において180度異なる物がある。また限定期間ではあるが絶対的競争優位を確立する上で効果的なものは「能動的戦略または変化誘起戦略」であることは事例からも明らかである。

事業活動における戦略立案、実施を担当している筆者から見て、戦略を2分類することが可能な概念を導き出した事は喜びに耐えない。そして競争優位確立を可能とする戦略立案・構築概念に新たな道筋が見えてきたようである。

- i 特定の条件が構築できた時の価格決定方式である。コスト積み上げ方式とも言う。この方式では市場価格を結果的に無視又は事後調整することとなる為、市場での価格戦略に不整合を起こす場合が多い。
- ii 市場で顧客が妥当として支払う価値としての価格、競合が設定する価格から自ずと市場価格が決定される。その価格を達成すべくコストを配分して、開発に着手する方式である。現在では価格戦略で重要な考え方である。
- iii Total Quality Controlの意味で製品品質を製造現場から向上させることを目標にした。その後Total Quality Managementと発展し製品品質のみならず会社事業活動全ての質の向上を目指す活動となった。
- iv TQMの拡大発展した全ての会社事業活動の質の向上を目的としている。シックスシグマの元の意味は100万回に3.4の欠陥があるということであるが、今は無欠陥という意味で使われている。GEが採用して効果をあげていることで有名である。
- v 文化の定義については、クラックホーン(Kluckhohn 米国の人類学者)の以下の定義も参考にする。「後天的、歴史的に構築された外的、内面的生活様式の体系で行動、世界観を形成する。集団の全員または特定構成員により共有され伝承される」。詳細はN.J.アドラー著・江夏健一監訳『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス社、1996,p.14以下参照。
- vi 筆者のこの定義については、戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎著、『失敗の本質』ダイヤモンド社、1985,pp.261-263「組織文化」を参考にした。
- vii 戸部良一・野中郁次郎他4名著、前掲書p.262の「組織文化を、組織が環境に適応した結果、組織成員に明確にあるいは暗黙に共有されるに至った行動様式の体系と定義する」とした内容を参考にして具体的に詳述した。
- viii 「事実上の標準」として扱われる法律以外の規制。
- ix ドイツのシーメンス、オランダのフィリップス、スイスのチバガイギー、フィンランドのノキア社などがこの活動の先陣を切った。
- x ホファー(C.W.Hofer)・シュンデル(D.Schendel)奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房、1998,p.123からは主要な機会、脅威の識別:概要。p.161からは資源分析:概要。それぞれにSWOT分析の概念が紹介されている。
- xi Alfred D. Chandler, Jr. "Strategy and Structure" The MIT Press,1969,に出版され、組織と戦略との関わりについての革新的視点を絶賛された書である。
- xii ホファー・シュンデル共著、前掲書 pp.22-23に表でまとめている。
- xiii ホファー・シュンデル共著、前掲書 p.30に、彼らの定義がある。
- xiv ここで言う「メッセージ」とは組織内外へ伝達を意図し、理解を求める「組織の強い意志」という意味を持っている。
- xv セオドア・レビット著、ダイヤモンド社訳「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号 ダイヤモンド社、2001,pp.52-55に記述されている。
- xvi ホファー&シュンデル著、前掲書p.49
- xvii ビジネス上のロードマップとは時系列に解決実施すべき複数の課題が列記され、それらが解決されている状態も明記されている一覧表を言う。
- xviii ここで言う社会基盤は生産企業にとり必要な、運送、保管、情報通信、金融などの機能を指す。
- xix Chandler 前掲書p.14で[The thesis deduced from these several proposition is then that structure follows strategy and the most complex type of structure is the result the concatenation of several basic strategies.]と谈及している。
- xx Chandler 前掲書p.383

- xxi Chandler, 前掲書p.10のCHART1を参照。
- xxii マネジャーの地位はその組織を統括し責任を持つレベルである。その地位の人材がタスクメンバーになることにより、迅速に判断が可能である。何よりも当該部門の経営資源である人、物、金の再配置の決定が出来る事にある。
- xxiii Chandler, 前掲書p.11に戦略と戦術についての簡単な定義がある。原文は以下のとおりである。“Tactical decisions deal more with the day-to-day activities necessary for efficient and smooth operations.”
- xxiv アメリカ海軍協会・武田訳『リーダーシップ』日本生産性本部 1981,p.3に「1人の人間が他の人間から心からの服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得るようなやり方で、人間の思考、計画、行為を指揮でき、かつそのような特権を持てるようになる技術、科学ないしは天分」と定義している。
- xxv 大泉光一著『クライシス・マネジメント』同文館出版、1997,p.38以下参照。
- xxvi 大泉光一著、前掲書p.51の「危機管理の5段階」を参照。
- xxvii 大泉光一著、前掲書p.50を参照。
- xxviii 畑村洋太郎著『失敗学のすすめ』講談社、2001,p.52以下参照。
- xxix 大泉光一著、前掲書p.52「危機が発生するには早いうちから何らかの警告信号、または前兆、告知等がみられる。・・・危機の前兆（シグナル）を捕らえる事ができればそれだけ問題を解決する可能性が高くなる」と指摘している。
- xxx 大泉光一著、前掲書p.71のフレームワーク図参照。ここでは「不測事態対応計画サイクルの基本的要件および行動フレームワーク」として詳細記述がある。
- xxxi 畑村洋太郎著、前掲書p.78「ある失敗を次の失敗の防止や成功の種に結び付けるには、失敗が起きるにいたった原因や経過などを正しく分析した上で知識化して、誰もが使える知識として第三者に伝達することが重要」と指摘している。
- xxxii 戸部良一・他5名の共著、前掲書1985, pp. 261-265の「組織文化」の内容を参考にして定義した。
- xxxiii この部分も戸部良一・他5名共著、前掲書pp. 262-263を参考にした。
- xxxiv 古畑友三著『5ゲン主義』日科技連出版社、1991, pp. 58-64に「現場で、現物を見て、現実的に問題を把握し解決する」TQC活動の基本的な考え方と説明。
- xxxv 戸部良一・他5名共著、前掲書pp.264-277を参考にした。
- xxxvi Argyris, C., and Schon, D. A., 1978, *Organizational Learning : A Theory Of Action Perspective*, Addison-Wesley の p.2 及び pp. 17-19を参照。
- xxxvii Argyris, C., and Schon, D. A., の前掲書 p.3 及び pp.18-20を参照。
- xxxviii Argyris, C., and Schon, D. A., の前掲書 p.3 及び pp. 20-26を参照。
- xxxix Argyris, C., and Schon, D. A., の前掲書 pp. 112 - 113のFIG. 5. 2にこの考え方の原型となる循環学習概念がある。

参考文献

書籍

- Adler, N. J., 1991, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed., South-Western Publishing. (江夏健一・桑名義春監訳『異文化組織のマネジメント』セントラルプレス社, 1996.)
- Ansoff, H. I., 1988, *The New Corporate Strategy*, Wiley. (中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大出版部, 1990.)
- 青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社, 2002.
- Argyris, C., and Schon, D. A., 1978, *Organizational Learning : A Theory Of Action Perspective*, Addison-Wesley
- Chandler, A. D. Jr., 1969, *Strategy and Structure*,

- 2000 ed. (First Edition 1669) ,The MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Clausewitz, K.V., 1832, Vom Kriege. (篠田英雄訳『戦争論・上』岩波書店,1981.)
 - Harry, M. and Schroeder, R., 2000, Six Sigma, Doubleday. (伊藤沢訳『シックスシグマ・ブレイクスルー戦略』ダイヤモンド社,2000.)
 - 畑村洋太郎著、『失敗学のすすめ』講談社、2001.
 - Hofer, C. W. and Schendel, D., 1987, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房,1998.)
 - 飯久保廣嗣著『問題解決の思考技術』日本経済新聞社, 1996.
 - 石原勝吉・広瀬一夫・細谷克也・吉間英宣共著『やさしいQC七つ道具』日本規格協会,1985.
 - Kaplan, R.S. and Norton, D. P., 2001, The Strategy focused Organization, Harvard Business School Press. (櫻井通春監訳『戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社, 2001.)
 - 衣笠洋輔著『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社、1979.
 - 古畑友三著『5ゲン主義』日科技録出版社、1991.
 - Mintzberg, H., 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International (中村元一監訳・黒田哲彦・催大龍・小高照男訳 再版『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部, 2003.)
 - 長島牧人著『戦略立案のテクニック』日科技連出版社、2000.
 - 大泉光一著『クライシス・マネジメント』同文館出版、1997.
 - 大阪がん予防検診センター調査部監修『職場における喫煙対策ガイドライン』山武ハネウエル(株)制御機器事業部、1994.
 - Porter, M.E., 1985, Competitive Advantage, Macmillan (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫共訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社,1985.)
 - 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎共著『失敗の本質』ダイヤモンド社、1985.
 - United States Naval Institute, 1959, Naval Leadership, Naval Institute Press (アメリカ海軍協会編著、武田文男・野中郁次郎共訳『リーダーシップ』日本生産性本部、1981)
- 論文**
- 衣笠洋輔, 1996, 「日本企業が直面している構造的諸問題」『神奈川大学国際経営論集』第10号, 神奈川大学経営学部.
 - Levitt, T., 1960, 「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号, ダイヤモンド社.
- 新聞**
- 韓国保健福祉部健康政策課, 「禁煙対策関連健康増進法施工規則改定・公布」『プレスリリース資料』2003年3月19日
 - 梅本勝博, 「ナレッジマネジメント」『日本経済新聞』, 2003年9月30日朝刊
- 企業資料**
- Belimo Holding, 2002, "BELIMO Holding AG Annual Report 2001," Belimo Holding AG, Switzerland Zurich
 - Honeywell Inc. International, 2002, "Honeywell 2002 ANNUAL REPORT" Honeywell Inc. International USA Morristown NJ.