

経営戦略論の一動向について

A Trend in Business Strategy

高橋 成夫

Shigeo TAKAHASHI

要旨

企業の経営戦略の意義を問うとき、企業の本来の目的との関係を抜きにしては語れない。企業の本来の目的とは、経営活動を通じての利潤追求である。したがって、企業にとっては、利潤をどのように確保するかと同時に、環境の変化にどのように適応するかということが、重要な課題となっている。こうした課題に応じて考え出されるのが、経営戦略にほかならない。

このようにして、1960年代に登場した経営戦略論では、個々の企業の体質の強化のための施策として位置づけられていた。70年代に至ると、経営戦略は多角化を背景とした事業展開の効率的な方法を模索したものへ変化した。さらに80年代には、企業間における競争を征するための戦略へと変化してきた。また90年代以降になって、個々の企業が有する独自の経営資源こそが持続的競争優位性の源泉であるとする資源ベースの戦略論が位置づけられている。そして最近では、経営戦略論の一動向として企業の社会性の問題に 대응するCSR戦略が加わってきている。

そこで、本稿ではまず経営戦略研究の流れについて時系列的に概観し、多種多様な経営戦略研究の流れの中で、CSR戦略がどのように位置づけられ、捉えられているか明らかにしていく。

キーワード：経営戦略、製品－市場ミックス、多角化、PPM、競争戦略、プロセス型戦略論、RBV、CSR戦略

I. はじめに

経済主体としての企業が目的をより効率的に実現するための方法として生み出された経営戦略(Business Strategy)が、経営学領域に登場したのは1960年代に至ってのことである。その後、企業は経済的目的としての利潤の追求をはかるとともに、企業間競争への対処としての競争優位性の構築を目指してきた。また最近では、CSR(Corporate Social Responsibility:社会的責任)戦略をいかに実現させるかという課題を有してきている。

企業経営にとって不可欠となってきた経営戦略は、企業を取り巻く経営環境の変化に応えるかたちで深化をみせてきた。この経営戦略をめぐる考え方としての現在の経営戦略論は、分析型戦略論とプロセス型戦略論の2つの考え方を基盤にしつ

つ展開され、さらに新たな動向の1つとして企業の社会性という要素を加わえてきている。

そこで、本稿ではまず経営戦略研究の流れについて、経営戦略の代表的な研究を中心に時系列的に概観し、次に新たな経営戦略論の展開では、多種多様な経営戦略研究の流れがある中で、大きく2つに分類される分析型戦略論とプロセス型戦略論について考察し、さらに最近の経営戦略の社会性の問題としてCSR戦略が、経営戦略論の中でどのように位置づけられ、捉えられているか明らかにする。

II. 経営戦略研究の流れ

II-1 経営戦略論の生成

元来、「戦略」という言葉は、古代ギリシャにおいて軍隊を統帥する術を意味していた。この「戦

略」という言葉が経営学において用いられるようになったのは、決して古いことではなく1960年代のアメリカが最初であった。

このように、元々軍事用語である「戦略」の概念を、経営学分野に初めて導入したのはチャンドラー(Chandler,A.D.Jr.)である。彼は、『経営戦略と組織』(1962)で、戦略とは「企業が基本的な長期目的を決定して、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、諸資源を割り当てること」¹⁾と定義している。また、彼は、経営史の立場からアメリカの代表的企業の組織の変遷を歴史的に分析した。そして、企業成長のための戦略としての多角化とともに、多角化した事業を管理する事業部制組織へ推移していく点に着目し、「組織は戦略に従う」という有名な命題を導き出したのである。

一方、同時期にアンゾフ(Ansoff,H.I.)は、『企業戦略論』(1965)で、経営戦略とは「部分的無知のもとで企業が新しい機会を探求するための意思決定のルール」²⁾と定義している。そして、彼は、経営戦略を構成する要素として次の4つをあげている。①製品-市場分野：企業が事業展開する領域、②成長ベクトル：市場浸透、製品開発、市場開発、多角化のいずれかによって示される企業成長の方向性、③競争優位性：製品-市場分野における競争上の利点、④シナジー：相乗効果が、それらである。

ここでは、多角化による成長戦略を論じたアンゾフの製品-市場ミックスについて説明する(Ansoff,1965)。この製品-市場ミックスの考え方は、製品と市場という2つの次元によって企業が将来的にとりうる成長ベクトルの範囲を示したものである。製品がその企業にとってすでに進出しているものか、新規なものかの区別に関係し、市場も同様の区別がなされる。具体的には、製品

と市場という2次元を既存か新規かで組み合わせることによって、4つの成長の方向を類型化している(図表1)。

市場浸透(既存製品・既存市場)は、既存市場における既存製品の市場占有率を拡大することである。たとえば、広告・宣伝などに力を注いで競争相手から顧客を奪って売上を伸ばすことである。市場開発(既存製品・新市場)は、既存の製品ラインを新しい市場に持っていき販売するもので、国内向けの製品を海外に輸出したり、新しいユーザーを新たに開拓することがあげられる。製品開発(新製品・既存市場)は、既存市場で新製品を開発することで市場占有率を高めることである。既存の消費者を対象として、製品の品質を向上させたり、新機能を盛り込んだり、新しい特徴をつけ加えることである。多角化(新製品・新市場)は、製品・市場をともに新しくすることで、新製品を新市場で販売する。既存の分野と異なる新規の分野で事業を営むことで、馴染みが薄い消費者に、取り扱ったことのない製品を提供することである。

企業の成長ベクトルとしては、既存市場での既存製品の販売に重きをおく市場浸透戦略から、既存製品の市場を拡大する市場開発戦略へ、あるいは新しい製品ラインの追加を行う製品開発戦略で成長ラインに乗せていく。さらに、製品と市場を新しくする多角化戦略によって成長しながら、そこで蓄積した経営資源をもとにまた市場開発や製品開発へと進んでいくことが企業成長のパターンである。

このように、アンゾフの中心的課題となったのは、どのような事業(製品-市場分野)を選択すべきかに関する決定、すなわち事業の拡大化や多角化に関する戦略的決定であった。1960年代は経営戦略論の生成期であり、この時代はアメリカにおいて企業がいかに経営力を強化するかが課題で、企業自身が成長を求めて多角化していった時代であった。それゆえ、新事業への進出、その際の意味決定、組織の対応などに関連する研究が行われたのである。

II-2 プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)

アメリカで1960年代から70年代にかけて多角化をはかってきた企業の多くは複数の製品や事業

図表1 アンゾフの製品-市場マトリックス

	<既存製品>	<新製品>
<既存市場>	市場浸透	製品開発
<新市場>	市場開発	多角化

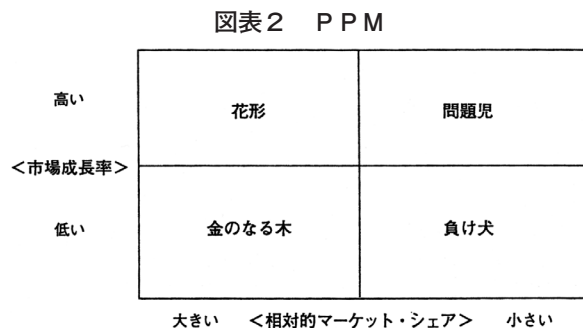
(出所) アンゾフ [広田訳] (1969) p.137

を抱え、多角化した事業をいかに管理するかという問題に直面した。特に複数の事業間に限られた経営資源をいかに配分するかがきわめて重要な問題になった。

こうした問題を解決するため、経営コンサルティング会社のボストン・コンサルティング・グループ (BCG:Boston Consulting Group) が、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM:Product Portfolio Management) の手法を開発した (Henderson,B.D.,1979)。これが、多角化した事業・製品をいかに効率的に管理するかを目的とした戦略手法である。このPPMの基本的な考え方は、一定の経営資源を各事業・製品の成長性と収益性に依拠して傾斜配分することが必要であるというものである。

ここで、各事業・製品の持つ特性を、成長性 (市場成長率) と収益性 (市場占有率) によって区分する。市場成長率は、製品ライフ・サイクル (product life cycle) の論理からきた次元であり、市場占有率は、経験曲線 (experience curve)³⁾ の論理から派生した次元である。前者の論理から、製品の需要量が增大して製品の成長率が高くなればなるほど必要な投資額も増加することになる。また、後者の論理から、市場占有率の拡大は累積生産量が増大して単位当たりコストを低減させ収益性の増大に結びつく。

PPMでは市場成長率と市場占有率の高低を示す2つの次元の組合せから4つのセルに区分し、各事業・製品のポジションを明確にし、それに合った施策を打っていかうというのである (図表2)。



負け犬 (低成長率・低シェア) は、成長率が低く将来性がなくて、市場占有率も低いので収益性も低い事業・製品である。たとえば、売れない芸人。撤退や合理化を考えるべきである。問題児 (高成長率・低シェア) は、成長率が高く投資が必要

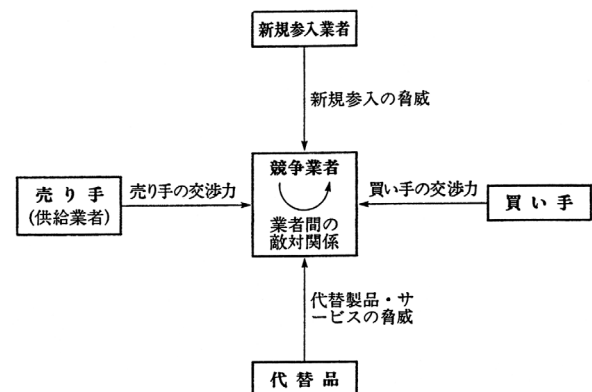
であるが、まだ市場占有率が低く収益性も低い事業・製品である。たとえば、新人歌手。投資を継続しながら占有率を高めていけば花形になる可能性があるが、占有率を高められず成長率が低下して負け犬に転落することもある。花形 (高成長率・高シェア) は、注目を集めることが多く成長率が高く大規模な投資を必要とするが、占有率の増大に伴い収益性が向上している事業・製品である。占有率の維持に多くの投資を必要とするため資金源にならない。たとえば、人気絶頂のアイドル。この事業・製品を成熟期まで育成し占有率を維持していけば金のなる木となる可能性を秘めている。金のなる木 (低成長率・高シェア) は、成長率が鈍化し大きな投資が必要なく、まだ占有率が高く収益性が高い事業・製品である。たとえば、芸能界の大御所。獲得資金を花形や問題児に振り向け、次の金のなる木を育てる。

このPPMの考え方から、複数事業・製品をもつ企業が希少資源を最適に配分するための評価表を作成することになったのである。

II-3 競争戦略

1980年代に至ると多くの市場が成熟化し、企業は、互いに競合他社との競争を強く意識するようになった。企業は、限られた市場においていかに競争に打ち勝って成長していくかが重要となってきた。こうした中で産業組織論の視点をもとにいかに競合他社に対して競争上優位な立場に立つか、その立場を確立するためにどのような戦略をとればよいかを考えたのがポーター (Porter, M.E.) の競争戦略論である (Porter, 1980, 1985)。ポーターによれば、業界の魅力度と業界内の競争的地

図表3 業界の収益性を決める5つの競争要因



(出所) ポーター [土岐他訳] (1985) p.8

位が収益性を決定するとしている (Porter,1980)。そして、特定の事業分野における業界の収益性を決定する 5つの要因があげられている (図表 3)。

①業者間の敵対関係、②新規参入の脅威、③代替製品・サービスの脅威、④売り手 (供給業者) の交渉力、⑤買い手 (顧客) の交渉力が、それらである。ある業界において、優位な競争的地位を築く方法は 1つとは限らない。彼は、何に競争優位の依り所を求めるか (競争優位の源泉) と対象とする市場 (戦略ターゲット) の幅をどのくらいにするかによって、図表 4 のように 3つの基本戦略に類型化したのである (Porter,1980,1985)。

図表 4 ポーターの 3つの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲット	広い	① コスト・リーダーシップ	② 差別化
	狭い	③A コスト集中 (③ 集中)	③B 差別化集中 (③ 集中)

(出所) ポーター [土岐他訳] (1985) p.16

他社よりも低いコストに競争優位の源泉を求め、業界全体で競争する戦略を、コスト・リーダーシップ戦略という。業界内で最も低いコストを実現できれば、他社よりも高い利益率を上げることができ、他社よりも低価格で販売することもできる。コスト優位の源泉には、規模の経済性、習熟効果、業務活動の連結や共同化、他社より優位な原材料確保の方法などいろいろな種類があり、業界の構造によって異なる。この戦略は、通常業界で最大のシェアをもつ企業が用いる戦略であるとされている。低コスト化の基本に大量出店、大量販売があり、代表的な事例としてマクドナルドやドトールコーヒーなどの「安さ」があげられる。

自社の製品・サービスに独自性を付与し、このニーズを業界全体において満たそうとする戦略を、差別化戦略という。差別化の手段には、製品そのものの機能、品質、デザイン、パッケージ、品揃え、広告宣伝、アフターサービスなど製品に付帯するさまざまなサービスがあり、業界によってその手段は異なる。差別化戦略の成功は、競合他社

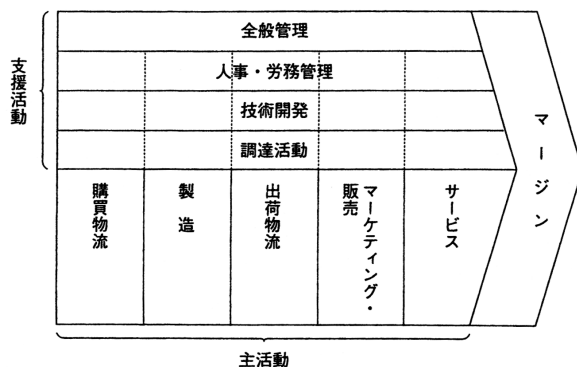
とは異質な独自性を創造して差別化できるかにかかっている。代表的な事例としてモスバーガーの「おいしさ」やスターバックスの「居心地のよさ」がある。

業界内の狭いターゲットとしたセグメント (segment) に焦点を合わせる戦略を、集中戦略という。集中戦略には、特定セグメントでコスト面において優位に立とうとするコスト集中戦略と、差別化において優位に立とうとする差別化集中戦略がある。セグメントは、特定の顧客層、製品の種類、特定の地域、特定の用途などにより区分される。代表的な事例として特定の地域に拠点を限定し個性を主張するラッキーピエロやコマダ珈琲店があげられる。

この 3つの競争戦略のどれも生かせなかった企業が、業界の中で平均以下の業績しか獲得できない地位にとどまるのも止むを得ないだろう。

さらに、ポーターは、コスト優位や差別化といった競争優位の源泉を「価値連鎖 (value chain)」で説明している (Porter,1985)。ここでの価値は、買い手が企業の提供するものに進んで支払ってくれる金額で、価値は総売上額で測られる。価値連鎖は、価値のすべてを表すものとされ、価値を創出するための活動 (価値活動) とマージンから構成される (図表 5)。この価値活動とは付加価値を生み出す活動で、機能ごとに分解することができる活動単位のことを意味する。価値活動は、主活動 (購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング・サービス) と支援活動 (全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動) に分けられる。マージンとは、企業が生み出した総価値 (売上額) から価値活動を遂行するために要した総コストを引いた差額のことである。

図表 5 価値連鎖の基本形



(出所) ポーター [土岐他訳] (1985) p.49

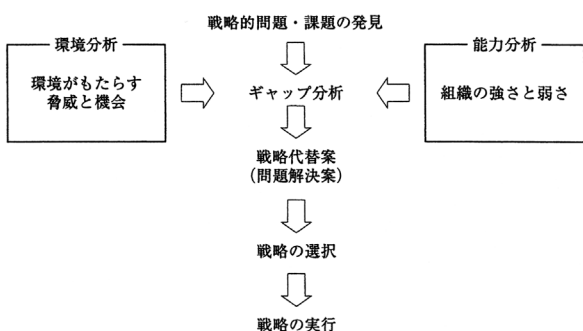
したがって、企業は価値活動を行う主体であり、その諸活動の連鎖によって価値が創出され、そこからコストを引いてマージンが得られるのである。ポーターは、同一業界における企業は似たような連鎖であっても、各企業の価値連鎖はそれぞれ違っており、それによって競争優位が規定されるとする。

Ⅲ. 経営戦略論の新展開

Ⅲ-1 分析型戦略論とプロセス型戦略論

アメリカにおいて1980年代前半まで、多角化戦略やPPM等に代表される経営戦略の分析型戦略論が経営戦略研究の中心をなし、さまざまな理論モデルや手法が開発されてきた。この分析型戦略論では、トップマネジメントないしは戦略策定スタッフが戦略を策定し、この戦略に合わせて実行する手段として組織を設計するのである。分析型戦略論における戦略は、環境がもたらす機会（opportunities）と脅威（threats）を分析し、資源がもつ強み（strengths）と弱み（weaknesses）を分析することによって、問題を抽出して解決すべき代替案を列举し、合理的な代替案を戦略として選択したものである（図表6）。

図表6 分析型戦略論



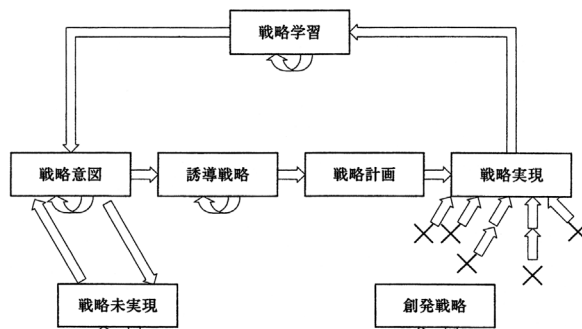
(出所) 吉村 (2006) p.63

そして、戦略が組織の上層部によって策定されると、実行が組織の中層部や下層部によってすみやかになされる。しかし、実際の企業では大量の詳細な分析を要するモデルや手法に対して、戦略策定スタッフに過度な依存をし、いわゆる「分析マヒ」状態に陥るといった弊害をもたらしたり、どうしても過去のデータや経験に対する分析をしがちになってしまった。

これに対して、実際の経営戦略の形成過程を考察するのが、プロセス型戦略論である。そこでは、企業における戦略の策定と実行が、相互作用しな

がら漸進的に進化するプロセスとして捉えられる。プロセス型戦略論における戦略について、奥村があげているプロセス型戦略論の次の要素に基づいて説明する（奥村,1989）。戦略意図、誘導戦略、戦略計画、創発戦略、戦略実現、戦略未実現、戦略学習が、その要素である（図表7）。

図表7 プロセス型戦略論



(出所) 奥村 (1989) p.148

戦略意図とは、理念やビジョンがトップによって構築されることである。誘導戦略とは、戦略意図を受けてさまざまな戦略を誘発するようなドメインを決めることである。戦略計画とは、誘導戦略に基づいて論理的、分析的に戦略を形成することである。分析型戦略論の考え方が、プロセス型戦略論には包含されている。創発戦略とは、戦略計画になかった偶発事態を戦略に取り込むことである。ミンツバーグ（Minzberg,H.）によれば、明らかな意図なくして、あるいは意図に反して現れる戦略のことである（Minzberg,1989）。戦略実現とは、創発戦略も含めて実現された戦略は誘発戦略へとフィードバックされ、さらなる誘発戦略が生まれる。そして、誘発戦略がさらなる創発戦略を生む引き金となる。戦略未実現とは、戦略計画がさまざまな原因によって実現されないことである。失敗も誘発戦略へとフィードバックされる。戦略学習とは、組織における知識の蓄積、さらに意識的な棄却の過程である。

分析型戦略論においては、戦略の策定と実行が区別されるが、プロセス型戦略論においては、戦略の策定と実行を区別せず、組織のさまざまなメンバーで策定から実行まで議論を交えながら進めていくことになる。そうでなければ、戦略のコンセプトとコンテンツはばらばらになってしまい、誘発戦略から創発戦略が、創発戦略から誘発戦略は生まれず、戦略学習は損なわれる。

1990年代に入ると、ミンツバーグが、多種多様な経営戦略研究の流れを「戦略サファリ」とよんで、10のスクール (school) に分類し評価を行っている (Minzberg, et al., 1998)⁴⁾。彼は、その中でデザイン (design)、プランニング (planning)、ポジショニング (positioning) の各スクール (分析型戦略論) に見られる戦略形成プロセスではなく、創発的に現われた戦略を組織に取り込んでいくプロセスに焦点を当て、組織学習を重視するラーニング (learning)・スクール (プロセス型戦略論) が最も注目されているという。

Ⅲ-2 資源ベースの戦略論

1990年代以降浮上してきたのが経営資源に主眼をおいた戦略の構築である。ポーターの競争戦略論は、ポジショニングを基軸とする考え方である。業界や市場を詳細に分析し、自社をどの業界にポジショニングするのか、さらに業界や市場の中で自社をどこにポジショニングするのかなどを決定していくのである。これに対して、企業が保有する経営資源の独自性に着目し、また他社による模倣が困難な経営資源を有することが、持続的な競争優位性を構築するのに最も有効であるとする考え方が現われたのである。ハメル (Hamel, G.) とプラハラード (Prahalad, C.K.) は、個々の企業に存在する独自の中核的能力 (コア・コンピタンス: core competence) がその当該企業の価値創造の源泉となるとしている (Hamel, et al., 1994)。さらに、バーニー (Barney, J.B.) は、「持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、その企業が業界に提供するケイパビリティ (capability) である」という立場に立っている (Barney, 2001, 2002)。彼らの理論は、企業を経営資源やケイパビリティの集合体と捉える「資源ベースの戦略論 (RBV: Resource-Based View)」と呼ばれている。

バーニーは、企業が保有する「経営資源の異質性」と模倣困難な経営資源もしくは模倣に膨大なコストを必要とする経営資源の存在という「経営資源の固着性」に着目し、このような特性を有する経営資源がごく限られた企業によって所有される場合、その経営資源は競争優位の源泉となりうるとする。このバーニーの考えを特徴づけるものとして、競争優位の源泉を企業の内部資源に求め、

企業の保有する経営資源やケイパビリティが企業にとっての強みか弱みかを分析するための「VRIOフレームワーク」がある。これは、企業が従事する活動についての①経済価値 (V:value)、②稀少性 (R:rarity)、③模倣困難性 (I:imitability)、④組織 (O:organization) に関する問いかけによって示される⁵⁾。

①経済価値に関する問いは、「その企業が保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか」で、うまくいけば経済価値があるとみなされるが、それが広く普及している経営資源やケイパビリティであれば、競争優位の源泉とはならず、競争均衡の源泉にとどまることになる。そして、②稀少性への問いは、「その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか」で、経済価値のある経営資源やケイパビリティが稀少性を保有するかぎり一時的競争優位がもたらされることになる。さらに、③模倣困難性に関する問いは、「その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか」で、価値のある稀少な経営資源やケイパビリティを保有する企業の競争優位の持続可能性を決定づけることになる。最後の④組織に関する問いは、「企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか」で、組織的な方針や手続きがなくては、自社の保有する経営資源を組織的に有効活用することはできない。

このように、VRIOフレームワークの4つの条件が充足されていくことにより、競争劣位、競争均衡、一時的競争優位、持続的競争優位へと発展する。すなわち、経済価値を創造し、稀少で模倣困難な経営資源を組織が有効に活用するならば、持続的な競争優位性の確保が可能となるのである。

Ⅳ. 経営戦略の社会的視点

今日の経営課題の中でとりわけ関心を高めてきているのが、企業の社会性である。これまで経営戦略論において直接考察の対象とされてきた環境とは、市場という形式の環境であり、それ以外の社会環境や自然環境といったものは、戦略の制約条件になることはあっても、その直接的な対象と

なることはなかったのである⁶⁾。しかし、今日において市場以外の社会的環境の占める比重が、非常に増してきている。このことから、企業と社会との関わりにおいて、企業と社会との関係を規定し、社会全体の中で企業の方向性を決定するという観点から経営戦略を考える必要がある。企業は、基本的に営利的な生産組織として社会的な役割を付与されている。また、企業は、市民と同様に法律を遵守しなければならないし、さらに社会活動に参加することもある。地域社会との関係では、地域社会の発展に貢献することも求められる。このような社会的な性格を自覚して、企業は寄付、慈善事業などを通じて社会貢献し、CSR(Corporate Social Responsibility:社会的責任)として理解してきた。さらに、今日の企業をめぐる社会の変化は、地球環境問題にとどまらず、社会的な問題の解決へのより積極的な関わりを求めている。企業活動が国際化するにしたがって、国際的な対応も求められている(柿崎,2016)。

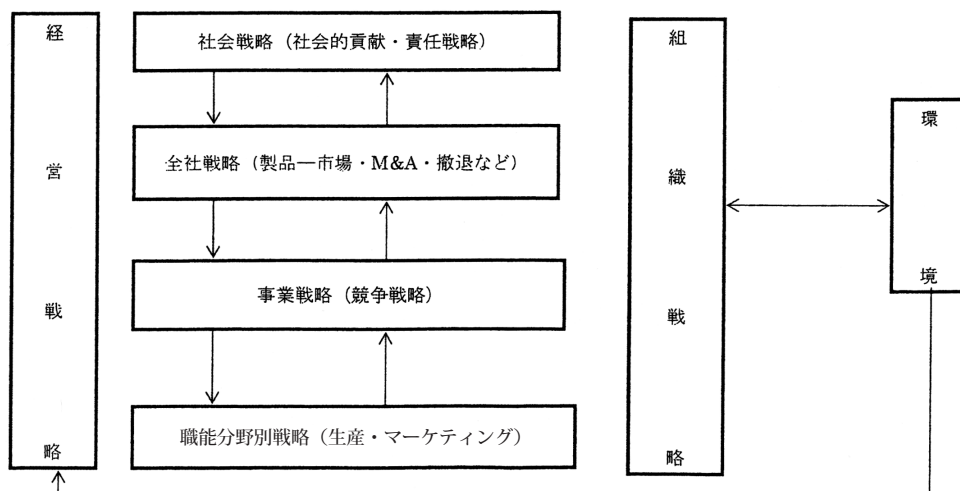
このように、企業のCSRに関する位置づけは、従来の部分的な位置づけから戦略的な位置づけに変化してきている。ホファー(Hofer,C.W.)が、『戦略的経営』(1980)の中で示した社会戦略(社会貢献)という概念は、従来のCSRの考え方で企業が利益還元の前でメセナや慈善活動を行うことと理解される(図表8)⁷⁾。これに対して、森田と遠藤は、複雑化する企業と社会との関係の中で製品やサービスを生産、販売するという従来の市場性の視点だけでなく、市場性を越えた社会のニーズに対応していくという社会性の視点を、経

営戦略の枠組みの中に取り込むべきであるとしている(森田・遠藤,1992)⁸⁾。今日求められる経営戦略は、企業の営利性と社会性(CSR)を両立し具体化するものである。したがって、今日の経営戦略は、CSRを経営戦略の不可欠な要素として取り込まなければならない。企業がCSRをどのように経営戦略の中に取り込むかについて、ここではポーターの競争優位のCSR戦略を通して明らかにする(Porter,2006)。ポーターは、受動的CSRと戦略的CSRの2つの面から検討する。

IV-1 受動的CSR

従来のCSRは、道徳的義務、持続可能性、事業継続の資格および企業の評判の4つの理由から議論されてきた。まず、道徳的義務については、企業は善良な市民として正しいことに取り組む義務があるとする。次に、持続可能性では、地球環境と地域社会を守り育てることを強調している。3つ目の事業継続の資格とは、企業は行政や地域社会などステークホルダーから事業を推進する許可を得る必要があるという考え方である。最後に、企業の評判を理由にCSR活動に取り組む企業は少なくない。企業のイメージやブランド力が向上し、社員の士気も上がり、その結果株価も上昇するという主張である。しかし、いずれの理由においても、企業と社会の相互依存関係ではなく、対立関係に注目し、CSRを企業の戦略や業務プロセス、あるいは事業展開している地域とは無関係に捉えている。そのため、企業の戦略とはまったく関係のないCSR活動が選択され、社会的意義のある成

図表8 戦略の階層性と組織能力



(出所) Hofer et.al. (1980) p.11

果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しないのである。

受動的CSRは、2つの要素からなる。第1は、善良な市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することである。受動的CSRは、企業の慈善行為として行われることが多い。実効性の高い企業市民 (corporate citizenship) 活動は地域の信用を獲得し、企業の社員たちを誇らしい気持ちにさせ、自治体など各方面の関係も改善できる。しかし、この活動には限界があり、貢献度は高いものの会社の事業との関連性に乏しく、雇用や定着率へのプラス効果は小さいのである。第2は、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである。この第2の要素は、バリューチェーンから生じるマイナス影響を緩和することで、つまりは業務上の課題である。バリューチェーンの影響はとても数え切れず、しかも事業部門ごとにあるため、多くの企業は一般的な社会的リスクや環境リスクをまとめたチェックリストを用いてCSR活動を検討している。そして、たとえ自社のバリューチェーンが原因で生じた社会問題に積極的に対応することで状況を改善したとしても、一時的なものにすぎず、根本的な問題解決に至っていない。

そのため、今日では対症療法的なCSRの取り組みを見直して、企業と社会の双方にとって共通の価値を生み出す可能性があるのかどうかという視点に立ってCSRの問題を検討する必要がある。

IV-2 戦略的CSR

CSRを推進するには、企業と社会の関係を基本に置きつつ、そのうえで戦略や事業と関連づける必要がある。企業と社会は、相互に依存し合っ

ている。それゆえに、企業の成功には健全な社会が欠かせない。健全な社会はより多くのニーズを満たし、人々の向上心を引き出し、最終的には需要を拡大する。コミュニティを犠牲にして、おのれの利益だけを追求する企業は、成功しても一時的である。企業と社会が相互依存関係にある以上、事業判断も社会政策も共通の価値に従うべきである。そのために、企業は、競争関係の把握や事業戦略の指針というフレームワークに、社会の視点を取り込まなければならない。ポーターは、企業に影響を与える社会問題を3つに分けている⁹⁾。

①一般的な社会問題：社会的には重要でも企業活動から大きな影響を受けることはなく、企業の長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題である。

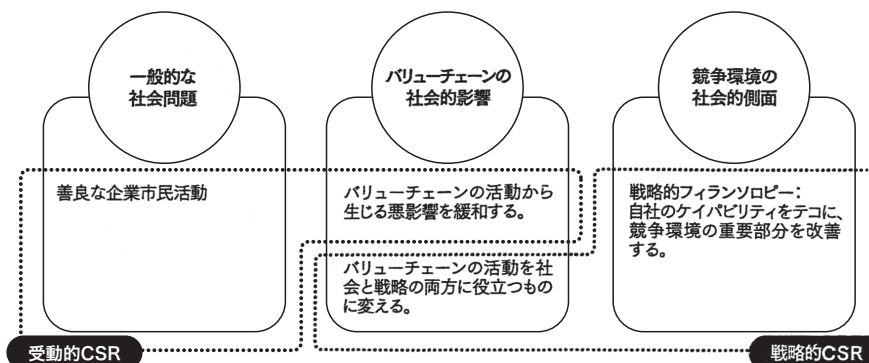
②バリューチェーンの社会的影響：通常の企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題である。

③競争環境の社会的側面：外部環境要因のうち事業を展開する国での企業競争力に大きな影響を及ぼす社会問題である。

企業は、まず事業単位ごと、主な地域ごとに、数ある社会問題を3つに分類し、次いで影響の大きさによってランクづけする必要がある。同じ問題でも、それがどのカテゴリーに分類されるかは、事業によって、産業によって、また事業地域によって異なる。たとえば、CO₂排出は、金融機関にすれば「一般的な社会問題」だが、トヨタ自動車であれば「バリューチェーンの社会的影響」であると同時に「競争環境の社会的側面」でもある。

社会問題を分類する目的は、具体的かつ積極的なCSR活動を計画することにある。社会的価値と経済的価値の実現において、「社会をよくするこ

図表9 受動的CSRから戦略的CSRへ



(出所) ポーター [村井訳] (2008) p.47

とで戦略を強化する」というレベルを目指すべきである。そのために、持てる経営資源の多くを受動的CSRから戦略的CSRに振り向けるべきである(図表9)。従来のCSRは、企業の経営戦略と無関係で企業が社会に貢献する機会を限定してきた。CSRは、コストではなく戦略的投資として捉える必要がある。戦略的CSRとは、受動的CSRの「善良な企業市民」、「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出して、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することである。企業は、戦略を実行する際に、独自のバリュー・プロポジションをもち、他社が模倣することができない手法によって特定の顧客が抱えているニーズに応える。このバリュー・プロポジションに社会性を吹き込み、社会にインパクトをもたらす戦略を開発することで、優れた戦略的CSRが実現するのである。

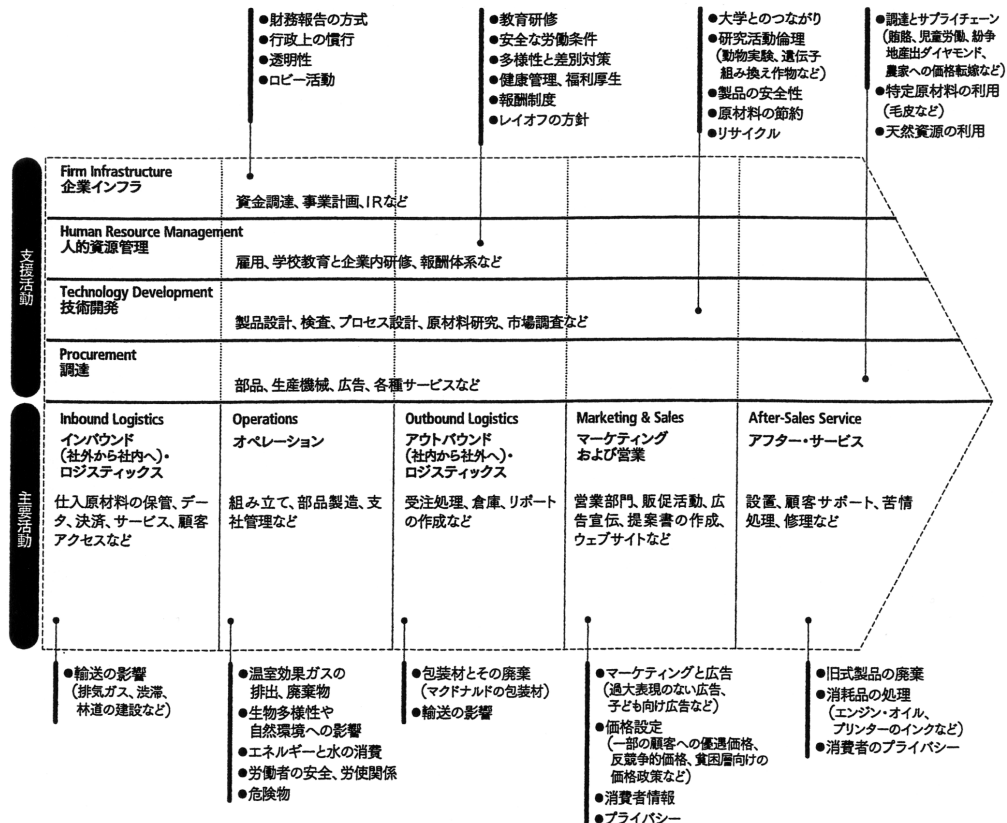
ここで、企業のバリューチェーン内の諸活動が社会に及ぼす影響(「内から外への影響」と社会が企業に及ぼす影響(「外から内への影響」)を把握して、共通の価値を実現し、自社の競争力を向上させることが重要なのである(図表10)¹⁰⁾。

企業活動の中や競争環境の社会的側面において共通の価値を見い出そうと努力すれば、経済的かつ社会的発展を促すだけではなく、企業と社会の双方がこれまでの見解を改善することができる。あらゆる社会問題をすべて解決できるほどの資源を企業が持ち合わせているはずがないとはいえ、自社が最も貢献できそうで最大の競争優位につながりそうな社会問題を見つけ出すことは可能である。

V. おわりに

企業活動の責任が厳しく問われる時代になって、CSRはなおざりにできない重要課題になってきた。企業におけるCSRの位置づけが、経営活動以外の関連のないもの、あるいは経営活動の部分的な位置づけから戦略的な位置づけに変化してきている。企業は、経営戦略を策定、実行することによって、社会との在り方を決定づける。それゆえ、経営戦略は、企業活動が健全な社会になるように貢献するとともに、自社の事業を発展させるという関係を築くことになる。つまり、企業が、社会との健全な関係の構築を経営戦略の枠組みの中に位置づけていくことである。この企業のCSRの位

図表10 バリューチェーンが社会に及ぼす影響



(出所) ポーター [村井記] (2008) p.44

置づけに関して、ポーターは競争優位のCSR戦略で端的に示している。「現在支配的なCSRの考え方は、あまりに部分的であり、事業や戦略とも無関係で、企業が社会に資するチャンスを限定している。むしろ、事実上の判断を下すのと同じフレームワークに基づいて、その社会的責任を果たすというように考えれば、CSRはコストでも制約でも、また慈善行為でもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる有意義な事業活動であることがわかるであろう」¹¹⁾。このように、企業のCSRは、経営活動の部分的な位置づけから変化し、今後ますます経営戦略の枠組みの中に組み込まれ、新たな事業機会やイノベーションを生み出すものとして期待されていくであろう。

注

- 1) Chandler,A.D.Jr.,*Strategy and Structure*,M.I.T.Press, 1962,p.283.
- 2) Ansoff,H.I.,*Corporate Strategy*,McGraw-Hill ,1965, p.103.
- 3) 経験曲線は、BCG社が数千の製品コストを分析して導き出した経験則で、繰り返して行われる仕事のコストは、総累積生産量が2倍になるごとに20~30%減速するというものである。
- 4) ミンツバーグ(1998)は、①デザイン[コンセプト構想プロセスとしての戦略形成]、②プランニング[形式的策定プロセスとしての戦略形成]、③ポジショニング[分析プロセスとしての戦略形成]、④アントレプレナー[ビジョン創造プロセスとしての戦略形成]、⑤コグニティブ[認知プロセスとしての戦略形成]、⑥ラーニング[創発的学習プロセスとしての戦略形成]、⑦パワー[交渉プロセスとしての戦略形成]、⑧カルチャー[集約的プロセスとしての戦略形成]、⑨エンバイロメント[環境への反応プロセスとしての戦略形成]、⑩コンフィギュレーション[変革プロセスとしての戦略形成]の10スクールに分類している。

ここで、彼が分析型戦略論として批判的な①デザイン、②プランニング、③ポジショニング・スクールと彼の推奨するプロセス型戦略論の⑥ラーニング・スクールについて簡単に説明する。

①デザイン・スクールとは、戦略形成を概念化のプロセスと捉える学派のことで、個々の企業にとっての強み、弱み、機会、脅威(SWOT)を分析して、それに基づき戦略コンセプトを案出し、その戦略に適合する組織やシステムをデザインする。チャンドラーが、基礎を築いたとされる。

②プランニング・スクールとは、戦略形成を形式的なプランを策定するプロセスと捉える学派のことで、SWOTを行い、目標や予算などに関するプランやプログラムが、組織のヒエラルキーに沿って策定される。アンゾフが始祖とされ、ハーバード・ビジネス・スクールが、教材開発などを通じて発展させたとされる。

③ポジショニング・スクールとは、戦略形成を分析プロセスと捉える学派のことで、市場におけるポジションの分析とその確立に焦点を当てたもので、PPMモデルやポーターの競争戦略モデルが分類される。

⑥ラーニング・スクールとは、創発的に現われた戦略を組織に取り込んでいくプロセスに焦点を当て、組織の学習行動を重視するもので、野中が分類されている。野中と竹内(1996)は、知識を創造する組織には、もともとダブル・ループ学習の能力が組み込まれており、絶えず新しい知識を創造しているとしている。

- 5) Barney,J.B.,*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed.,Pearson Education ,Inc.,2002. (岡田正大訳『企業戦略論:競争優位の構築と持続』〈上〉ダイヤモンド社、2003、p.250.)
- 6) 金井一頼「経営戦略と社会」大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略』有斐閣、1997、p.269.
- 7) ホファーたちが示した社会戦略では、企業の方向づけとして組織は社会問題を意識して企業を経営すべきであるとしている。この社会戦略(社会的貢献、責任戦略)は、信用資源で、企業の方針や企業倫理を決定し、それを通じて社会的改革を進めていく理想的な規範として捉えているものである。Hofer,C.W.,Murray,E.A.Jr.,Charan,R.and R.A.Pitts,*Strategic Management*,West Publishing,1980,p.11.
- 8) 森田と遠藤(1992)は、社会性の視点だけでなく、社会的公正の観点から誰もが納得する成果配分を考える政治性の視点も、経営戦略の枠組みの中に取り込むべきであると主張している。
- 9) Porter,M.E.and Kramer,M.R.,*Strategy and Society:The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*,*Harvard Business Review*, December, 2006,p.85. (村井勉訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1月号、2008、p.46.)
- 10) 「内から外への影響」と「外から内への影響」については、*Ibid.*,pp.86-87.『前掲書』pp.44-45を参照。
- 11) *Ibid.*,p.80.,『前掲書』pp.37-38.

参考文献

- Ansoff,H.I.,*Corporate Strategy*,McGraw-Hill ,1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969)
- Ansoff,H.I.,*Strategic Management*,Macmillan Press,1978. (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部、1980)
- 浅羽茂、牛島辰男『経営戦略をつかむ』有斐閣、2010
- Barney,J.B.,Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy?Yes., *Diamond Harvard Business Review*,May,2001. (岡田正大監訳、久保恵美子訳「リソース・バースト・ビューーポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』5月号、2001、pp.78-87)
- Barney,J.B.,*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed.,Pearson Education ,Inc.,2002. (岡田正大訳『企業戦略論:競争優位の構築と持続』〈上、中、下〉ダイヤモンド社、2003)
- Chandler,A.D.Jr.,*Strategy and Structure*,M.I.T.Press,1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967)
- Hamel,G.and C.K.Prahalad,*Competing for The Future*, Harvard Business School Press,1994. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995)
- Henderson,B.D.,*Henderson on Corporate Strategy*,Boston Consulting Group,Inc.,1979. (土岐坤訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社、1981)
- Hofer,C.W.and D.Schendel,*Strategy Formulation*,West Publishing,1978. (奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎訳

- 『戦略策定』千倉書房、1981)
- Hofer,C.W.,Murray,E.A.Jr.,Charan,R.and R.A.Pitts,*Strategic Management*,West Publishing,1980.
- 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
- 伊丹敬之『経営戦略の論理(第4版)』日本経済新聞出版社、2012
- 柿崎洋一「企業の統合的な社会的責任の概念的枠組み」『経営力創成研究(東洋大学経営力創成研究センター)』第12号、2016、pp.61-74
- 大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略』有斐閣、1997
- Mintzberg,H.,*Mintzberg on Management*,Free Press,1989.
(北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社、1991)
- Mintzberg,H.,Ahlstrand,B.and J.Lampel,*Strategy Safari:A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, 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』東洋経済新報社、1999)
- 森田道也、遠藤久夫「経営戦略における新たな視点—社会性と政治性」『組織科学』Vol.26.No.1,1992,pp.2-16
- Nonaka,I. and Takeuchi,H.,*The Knowledge-Creating Company*,Oxford Press,1995.(野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996)
- 奥村昭博『経営戦略』日経文庫、日本経済新聞社、1989
- Porter,M.E.,*Competitive Strategy*,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)
- Porter,M.E.,*Competitive Advantage*,Free Press,1985.(土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985)
- Porter,M.E.and Kramer,M.R.,*Strategy and Society:The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*,*Harvard Business Review*, December,2006, pp.78-92.(村井勉訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1月号、2008、pp.36-52)
- Rumelt,R.P.,*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)
- 嶋口充輝「企業の社会的責任とのかかわり方」『組織科学』Vol.26.No.1,1992,pp.44-55
- 寺本義也、岩崎尚人編『経営戦略論』学文社、2004
- 吉村孝司編『経営戦略』(マネジメント基本全集2)、学文社、2006

