

芦澤成光著『全社レベル戦略のプロセス』

Shigemitsu Ashizawa, The Process of Corporate-Level Strategy, 2009

井上善海
Zenkai Inoue

1. 特徴

本書『全社レベル戦略のプロセス』（白桃書房、2009年12月）は、個別レベルの戦略を統合し全社レベルでの最適を実現するのが全社レベル戦略の役割であるとし、この全社的な統合を進め、環境への適合を進める全社レベル戦略の基本的論理を明らかにすることを目的に執筆されている¹。

経営戦略は、企業活動全体に影響を及ぼすレベルから、単一の事業レベル、さらには製品レベルまでとその広がりや深さにより違いが出てくる。企業活動全体にかかわる戦略を企業戦略（corporate strategy）、多角化した企業の事業分野ごとの戦略を事業戦略（business strategy）と呼ぶ。事業戦略のレベルでは、競争戦略（competitive strategy）が重要な役割を果たすことになる。そして、各事業には、生産、研究開発、人事、財務、販売などといった諸機能があり、この機能ごとに策定される戦略を「機能別戦略（functional strategy）」と呼ぶ。

本書で言うところの「全社レベル戦略（corporate-level strategy）」とは、上記戦略レベルの「企業戦略（corporate strategy）」に該当する。しかし、著者は、あえて「全社レベル」と表現したのは、事業部・部門（事業・機能）レベルの戦略との区別を意図したためであるとする。それは、3つのレベルに戦略を分けて考えることにより、環境への適合を目的とした一定の行動パターンの形成が、それぞれのレベルの戦略の目的に応じて行われ、個々の適合を目的とすることで、個々の次元の目的に適う部分最適行動が行われてしまうからである。個別次元での戦略の重要性は言うまでもないが、その個別レベルの戦略を統合し、全社レベルでの最適を実現するのが全社レベ

ル戦略の役割であり、全社レベル戦略は、直接的に環境との適合関係を形成するのではなく、間接的に適合関係を形成する戦略だからである。つまり、個々の適合関係を全社的に統合することが、企業全体の視点から行われなければならないのである。ここに、本書の大きな特徴が見出せる。

2. 課題

著者は、全社レベル戦略には2つの課題が存在すると言う。第1の課題は、従来から検討されてきた事業編成を環境へ適合させることであり、言いかえると、事業編成を全社的な利益の視点から環境変化に適合させる取り組みである。シナジーの形成と利用がその研究の中心となる。

第2の課題は、事業編成を適切に変更するだけでは、全社レベルでの価値最大化は実現できないことから、本社と各事業部・部門との間に適切な関係を形成することである。具体的には、編成した事業部・部門へ本社から適切な資源配分・情報提供・支援活動を行う、事業部・部門レベルで積極的にイノベーションを生み出すことを可能にし、同時並行的に全社レベルでの利益を最大化する、組織を横断した協力関係を形成する、などである。

本書では、第2の課題を研究対象としている。その理由は、2つの課題が相互・密接に関係していることから、第1の課題の新たな理論を展開するためにも、第2の課題を検討しておく必要があるからである。この関係性の検討も本書の課題とされている。

本書では、第2の課題について、さらに3つの基本課題に分けて検討されている。第1に、本社と各事業部・部門活動の統合を行う相互作用プロセスを明らかにすることが基本課題として挙げられている。本社経営陣が、適切に各事業の状況確

1 著者は、現在、玉川大学経営学部国際経営学科教授

認ができなければ、適切な相互作用プロセスの実現はできないことから、戦略的意思決定の問題としてとらえられる。その意思決定のプロセスとしてどのような行為が行われているのかが、本課題の重要な視点となる。第2に、トップ経営陣の考えが、どのように全社的にコミュニケーションされ、共有化されるのかが基本課題として挙げられている。その方法によって大きく相互作用のプロセスが規定されるからである。第3に、本社経営陣による感情的側面での統合への取り組み形成が基本課題として挙げられている。企業内の事業部・部門間の協力関係がなければ、全社的な利害対立を調整し、全社的利益を実現することは不可能だからである。

以上の3つの基本課題に対して、本書では、著者なりの分析と理論化により一定の答えを提示する形で論述されている。

3. 構成

本書は、大きく3つの部で構成されている。まず、序章で全社レベル戦略の抱える課題を明らかにしている。第1章では、全社レベル戦略にかかわる先行研究について概観した後、ポーター (Porter) を中心とした競争戦略論、プラハラドとハメル (Prahalad & Hamel) を中心としたコア・コンピタンス (core competence) 論、コリスとモントゴメリー (Collis & Montgomery) を中心とした資源ベース戦略 (resource-based strategy) 論の3つの戦略理論における全社レベル戦略の認識枠組みの異同とその原因を検討し、本書における3つの基本課題の視点から研究上の分析枠組みとして学ぶべき論点が明らかにされている。

第I部は、「本社と事業部・部門との相互作用プロセスの分析」と題し、全社レベル戦略と事業部・部門戦略との相互作用のプロセスを、日本の製造業を対象とした実態調査結果により分析が行われている。第I部は3つの章で構成され、第2章と第3章では、全社レベル戦略分野での研究成果が検討されている。第2章のペアレンティング (parenting) 論では、本社経営陣からの一方向の影響力行使が確認され、第3章のパッチング (patching) 論と戦略的柔軟性 (strategic flexibility) 論では、本社の影響力の具体的内容が分類され、検討されている。第4章では、日本の製造

業を対象とした質問票調査と聞き取り調査結果に基づき、本社と事業部・部門との関係を、事業部・部門戦略の策定プロセス、知識管理、研究開発に焦点を当てて分析され、相互作用のプロセスの一定の事実関係が明らかにされている。

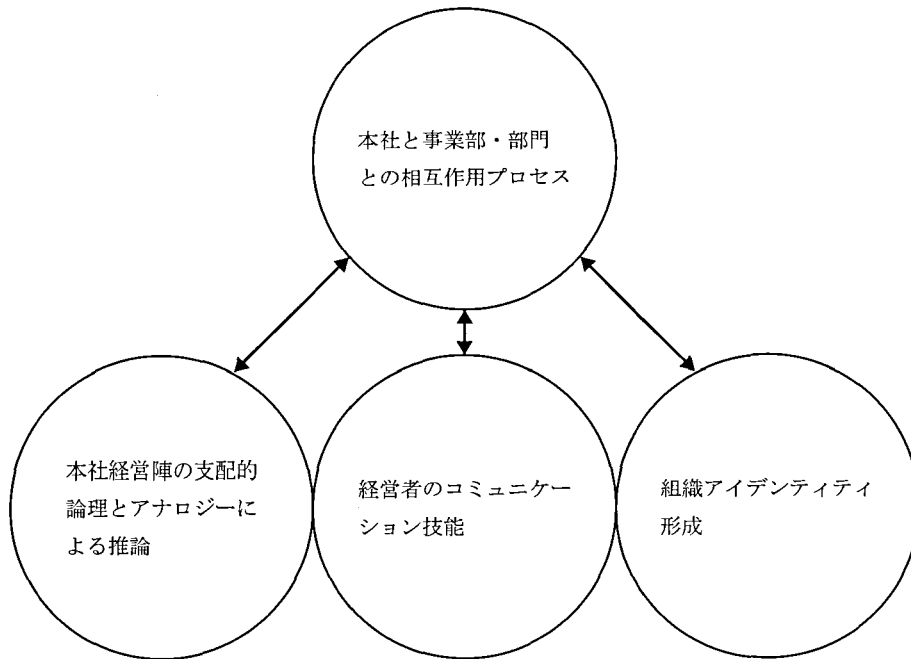
第II部は、「戦略的統合と本社経営陣の技能の分析」と題し、本社と事業部・部門との間の相互作用プロセスの機能を促進するシステムと組織、本社経営陣の技能について、先行研究と事例により分析がなされている。特に、本社経営陣の技能として、経営陣の全社レベルでの戦略的意思決定の問題が取り上げられている。第II部は3つの章で構成され、第5章では、本社の全社統合方法について、システムと組織、インセンティブ制度の重要性が指摘され、その方法を利用する経営陣の技能について、バーゲルマン (Burgelman) 等の考え方が検討されている。第6章では、本社経営陣の技能として指摘された認知上の技能について一定の理論仮説が提示され、本社経営陣が戦略的意思決定をする際にどのような方法で状況を認識し決定するのか、支配的論理 (dominant logic) とアナロジーによる推論 (analogical inference) の2つの先行研究により検討されている。第7章では、第6章の理論モデル検証のため、GE (General Electric) 社の成長を推進したウエルチ (Welch) を取り上げ、その戦略的意思決定でのアナロジーによる推論の実態を明らかにしている。

第III部は、「全社レベル戦略としての組織アイデンティティの分析」と題し、感情的な統合を形成する経営者の技能の側面が取り上げられている。第8章では、感情的な統合に関する先行研究として、組織アイデンティティ (organizational identity) 論を取り上げ、BMW (Bayerische Motoren Werke AG) 社を事例として分析が行われている。

4. 評価

本書の研究目的は、個別レベルの戦略を統合し全社レベルでの最適を実現するのが全社レベル戦略の役割であり、この全社的な統合を進め、環境への適合を進める全社レベル戦略の基本的論理を明らかにすることであった。このため、全社レベル戦略をプロセスとして把握し、全社的な最適化の実現は、本社経営陣と事業部・部門との間の相

図1 3つの課題の関係



出所：芦澤成光『全社レベル戦略のプロセス』（白桃書房，2009）P.224

相互作用のプロセスや事業部・部門間の横の関係での相互作用の形成が必要であるとの問題意識のもと、先行研究のレビューを行うとともに、実態調査分析による実証研究が行われている。

その結果、全社レベルの戦略の形成が、企業内部での組織単位、チーム、個人単位間の多くの相互作用プロセスから生まれている事実が判明している。このことから、プロセスとして全社レベル戦略をとらえる必要性が明確となり、経営者の価値観と経験から生まれる支配的論理と現場から学習する経営陣の行動、それにアナロジーによる推論が相互作用プロセスには重要であることが分かった。

著者は、本書での研究成果をもとに、本社と事業部・部門との間の相互作用のプロセスでの統合を実現する具体的な方法として、本社経営陣の3つの技能取り上げ、その関係を図示している（図1）。

本書は、著者が一貫して研究に取り組んできた「全社レベルの戦略」研究の延長線上にあることから、問題意識がきわめて明確であり、先行研究の検討においては、学界における研究の到達点がきちんと踏まえている。また、事実調査においても研究目的に即した情報収集が綿密になされ

ており、定性的な事例研究と定量的な実態調査による統計分析のバランスもよく、一貫した論理展開となっている。よって、調査分析結果の内容記述や論理展開が説得的である。

企業戦略レベルに関する調査研究は数多く見受けられるが、個別レベルの戦略を統合し全社レベルでの最適を実現する全社レベル戦略の役割に言及した本格的な調査研究はほとんど見当たらないことから、本書の希少性・独創性はきわめて高いと言えよう。

以上のことから、本書の当該分野の学問研究への貢献はもとより、全社レベル戦略にかかわる実践理論としての社会的貢献度も大いに期待できる。

今後の課題としては、著者も指摘しているように、さらに多くの事例分析を行っていくことが必要である。なぜならば、包括的な統計分析結果である「統計的一般化 (statistical generalization)」を、個別的な事例研究において詳細に追求していくことにより「分析的な一般化 (analytic generalization)」が得られ、実証研究の精度が高まるからである²。

2 Yin, R.K. [1994] *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. 近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996年。