

経営戦略研究

論文

大月 博司 組織変革をめぐる戦略化の諸問題

遠藤 雄一 小売業におけるCRM戦略
－上場スーパーのCRMと収益性の関係を中心に－

特別講演

安部 悦生 ポストチャンドラーを考える
－市場・技術・戦略・組織の相関－

書評

久保 亮一 W. Chan Kim & R. Mauborgne *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*
『ブルー・オーシャン戦略』

花岡 幹明 J. Burgelman *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*
『インテルの戦略』

－企業変貌を実現した戦略形成プロセス－

星 和樹 J. Pfeffer and R. I. Sutton
The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action
『実行力不全－なぜ知識を行動に活かさないのか－』

『経営戦略研究』第5号

目次

論文

- 組織変革をめぐる戦略化の諸問題 大月 博司 3
- 小売業におけるCRM戦略
ー上場スーパーのCRMと収益性の関係を中心にー 遠藤 雄一 15

特別講演

- ポストチャンドラーを考える
ー市場・技術・戦略・組織の相関ー 安部 悦生 29

書評

- W. Chan Kim & R. Mauborgne.
Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Marketplace and Make the Competition Irrelevant. 2005.
邦訳『ブルー・オーシャン戦略』 久保 亮一 52
- J. Burgelman
Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future. 2002.
邦訳『インテルの戦略
ー企業変貌を実現した戦略形成プロセスー』 花岡 幹明 57
- J. Pfeffer and R. I. Sutton.
The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. 2000.
邦訳『実行力不全ーなぜ知識を行動に活かさないのかー』 星 和樹 62

『経営戦略研究』執筆要項

1. 投稿は原則として経営戦略学会の会員であること。
2. 原稿は未公開のものに限る。
3. 原稿には表紙をつけ、表紙に氏名、住所、所属機関、職位を記し、原稿本文には氏名等を書かないこと。
4. 投稿論文は、編集委員会の委嘱する査読者（レフリー）2名による審査を受ける。その審査結果に基づき、編集委員会が論文掲載の採否を決定する。
5. 採用原稿の校正は初校のみとする。
6. 投稿原稿等は返却しない。
7. 原稿の字数、締切日その他は、別に定める「執筆細則」による。
8. 投稿原稿の送付先は、学会事務局『経営戦略研究』編集長宛てとする。

執筆細則（制定：2003年10月11日）

1. 原稿は、原則としてワープロによる横書きとする。投稿は、プリントアウトされたものだけでよいが、査読のために3部提出すること（両面コピー可）。うち、表紙をつけるものは一部でよい。図表は一括して文末に添付し、本文中にはその挿入箇所を示すこと。
2. 原稿の分量は20,000字以内を目安とする。
3. 投稿原稿1ページあたりの字数は40字×30行の1200字とする。用紙サイズは特に指定しない。

投稿後査読を経て、掲載の通知があった後にFDおよびプリントアウトされたものを提出するが、この場合、以下の細則を順守すること。

1. WindowsのMSwordのファイルを作成すること。
2. 図表は、執筆者の責任によって作成する。
 - ①本文とは別のファイルで作成すること。また、図表は本文にファイル上で貼り付けることが可能になるように、描画オブジェクトとして作成すること。具体的には、挿入→図→描画オブジェクトを選択し、描画キャンパスの上に作成する。
 - ②図表は刷り上がり時の寸法がB5版になることを理解し、作成すること。
 - ③図表は一括して文末に添付し、本文（プリントアウトしたもの）に、図の挿入位置を赤字で記入すること。
3. 前項の通り図表の作成については執筆者にゆだねられるので、図表における活字は特にポイント、字体とも指定しない。
4. 提出ファイルの字体は特に指定しないが、刷り上がりの本文、注、参考文献は9ポイントのMS明朝体、節見出しはMSゴシックの太字とする。
5. FDの中身が査読を経たものと同じのものであるか確認すること。

組織変革をめぐる戦略化の諸問題

早稲田大学 大月 博司

目次

1. 問題の所在
2. 組織の変革戦略と組織ルーティン
3. 変革の戦略化とPOS
4. ポジティブな変革の戦略実践
5. むすび

1. 問題の所在

一般に、組織変革へのアプローチは、その内容をどのような観点から捉えるかで、組織の経済的価値向上を意図するものと組織能力向上を意図するものに大別される (Beer & Nohria, 2000)。また、組織のミクロ側面に関するものとマクロ側面に関するもの、理論構築を目指すものと実践性を目指すものなど、その問題意識や捉え方にもかなり温度差が生じている。

このような組織変革の対象の不明確さ、分析枠組みの不統一さを解消するには、組織変革をめぐる諸問題を整理する必要がある。その際、ミクロ・マクロの問題を問わず最も重視すべき点は、組織変革の抵抗要因となる組織のルーティンをどのように位置づけるかである。なぜなら、組織ルーティンのロジックは組織行動の基本であり、組織の効率性を確保する必須のメカニズムだからである。しかし組織ルーティンの議論は、従来、その特性説明が中心であり、組織ルーティンそのものの変容についての議論は十分なされていない。組織ルーティンが組織に浸透すればするほど、組織メンバーの行動様式や事業システムのあり方に大きな影響を及ぼすのは明白だが、ルーティンが変化

する場合の影響については解明されていない。

通常、組織変革が求められるのは、業績の低迷から脱却することや組織の活性化を目指す場合が多い。つまりそれは、組織ルーティンに何らかの問題が生じ、それが組織行動の障害となっていることが起因となる場合である。それゆえ組織行動の問題が認識されなければ、既存の組織システムを変えようとする変革は起こらないといえる。そして、問題解決のために組織変革を構想しそれを実現するには、変革対象を戦略的に練り上げ、その実施を図る戦略化 (strategizing) のロジックが必要なのである。

本論では、組織変革の実現に向けた変革の戦略化に焦点をあて、その位置づけと今後の方向性を探ることを目指している。そして方法論的には、組織のネガティブ面解消でなく、ポジティブ面開発を探索するパースペクティブを軸に、組織変革をめぐる戦略化の諸問題について明らかにしたい。

2. 組織の変革戦略と組織ルーティン

(1) 変革戦略の二面性

組織変革は意図せざる結果に終わることが多い。それは一方で、組織の慣性力や時間と能力の制約といった変革の障害要因が変革行動の各局面で顕在化するからであり、他方、変革主体が直面する不確実性やあいまい性によって変革戦略の実施が捗らないからである。たとえば、長年にわたって構築されてきた行動様式は、合理的にルーティン化されたものとして大きな慣性力をもつため、それを壊して新しくするのは容

易でない。同様に、時間をかけて醸成された組織メンバーのメンタリティの場合も変えることは難しい。したがって、組織の慣性力にどのように対応するかは、組織変革の方向性を決める重要な問題であり、変革実現の可能性を決定づける中心課題といえる。

また、変革主体は常にある程度の見通しの下で決断を下そうとするものだが、実際は、将来予測が予想以上に困難な状況に直面し、不確実性との戦いに終始するといっても過言ではない。それゆえ、変革主体にとって、不確実性にどのように対処すべきかが変革を成功に導けるかどうかの鍵となる。

周知のように、組織の変革プロセスはそのスタートから最後までいろいろな問題に直面する。そして各局面で、障害要因ばかりでなく促進要因に影響されることもある。たとえば技術革新やマーケットの変化などは、障害要因というより、新しい可能性を開くという点で、促進要因となる可能性が高い。しかし、それによって組織変革が必ずしも成功するとは限らない。

組織は、基本的に、既存のシステム体制で環境変化に適応できなくなると、新しい組織システムを模索する変革行動が必須課題となる。すなわち、組織はさまざまな変革要因の影響を受けながら、環境変化に効率的に適応する組織の再編、あるいは環境変化を先取りする新しい組織体制の構築が必要になるのである。それは、より効率性を高める構造特性の追求であり、時には、結果的に環境適応力を高めるような能力を有する組織として進化していく場合もある。このような見方からすれば、組織変革には構造的に効率性を高める適応戦略の側面と新しさを産み出す革新的な進化戦略の側面があることが分かる。

組織の戦略形成は、環境変化に事前に対応するための計画的側面ばかりでなく、適応行動の最中に起こる創発的側面もあることが知られている (Mintzberg, 1978)。この見方を敷衍すれば、組織の変革が計画的変革と創発的変革から構成されるといえる。

組織変革を構想し、そうした変革を実現するために計画を立案することは、効率的に進める上で当然である。実際、環境変化を想定し、それに対応する計画的

な変革戦略が多くの組織で策定されている。ただし問題は、計画どおりに事が運ばないという点、いわゆる意図せざる結果の発生である。たとえば、21世紀になりますますグローバル化と情報化が進展する中で、個別組織を中心とした組織システムから、ネットワーク型組織システムに計画的に変革しようとする事例が多く見られる。これらは、全体的に組織のコンフィギュレーション (configuration) の変容であり、部分的には組織ルーティンの変化を意味する。しかし、いずれにせよ新システムへの移行に際して、想定外の要因に直面すると多様性と多義性の問題処理不能から意図せざる結果が生ずるため、計画的変革戦略が必ずしもうまくいくとは限らない。

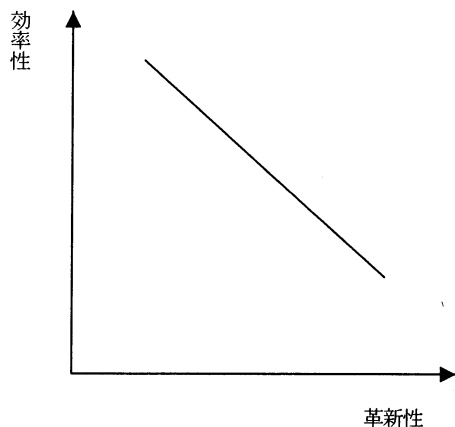
創発的な変革戦略は、計画的変革と対照的に、明確な事前の意図を欠きながら組織行動を通じて新しい組織像を実現していくものである。それは、組織において構成要素の新しい適合関係が繰り返し模索され、共有され、増幅され、維持されることによる持続的な変革ともいえる。また別の観点から言えば、組織を構成するメンバーの行動実践を通じて社会的に構成されるものである。したがって、創発的変革戦略は、事前の意図的行動を伴わずに組織の変化を生み出す一連の諸活動において実現することになる。

通常、創発的な変革戦略が生ずるのは、人々がルーティン作業を再検討する場合、すなわち、毎日の仕事に影響する状況要因、とりわけ停止要因や機会要因を問題として扱う場合が多い。時間の制約が明白な計画的変革とは異なり、時間の制約より持続性を特徴とする創発的変革は、結果的に既存の枠組みを大幅に変えて、組織により強力な環境適応力や革新性をもたらすことがある。これは、創発的変革戦略によって組織が進化することを意味しているが、短期的にはまれなケースである。進化の観点で言えば、連続性と不連続性の断続的な実践の繰り返しによって具体化するものである。こうした実践としての戦略 (strategy as practice) については、近年、戦略化 (strategizing) というコンセプト¹⁾の有効性が主張され始めている。

以上のように、創発的変革戦略は計画的変革戦略と

異なり、行動実践を通じて生まれてくるため、実践としての戦略である戦略化の産物とも言える。しかし計画的変革も、トップダウン型とはいえ、人間が環境分析や組織分析によって戦略を練り上げていくという側面に着目すれば、この場合も戦略化というコンセプトが有用である。

図1 変革の二面性



組織変革は、計画的あるいは創発的でも、組織の構造変化をもたらすものであり、構造的に効率性あるいは革新性の追求という側面を持つ現象であることは否定できない。しかし、効率性と革新性の関係は図1のように反比例の関係にある。しかも効率性の追求は、計画的変革と創発的変革のいずれの側面からも推進され、革新性の追求は連続的変革や不連続変革によって実現されるなど、変革戦略は二面性を軸に重層化している。別の角度からいえば、漸進性と革命性、全体性と部分性、戦略性とオペレーショナル性など、変革戦略の二面性はさまざまなレベルで見られるところである。このような変革戦略の二面性が、議論の焦点をぼかすとともに、変革結果の評価を行うことの困難性をもたらしているのは紛れもない事実である。

(2) 組織ルーティンの影響

相反する二面性をもつ変革戦略を実現することは容易でない。変革戦略を実現するために求められる実践としての変革の戦略化は、変革の障害要因に対する

方策を探るプロセスでもある。変革を妨げる障害要因に直面する場合、想定した変革が滞ってしまう。そこでまず考えられるのが、障害要因の塊と化した組織ルーティンへの対処である。組織ルーティンは、その特徴として、反復的な「実行プログラム」であるとともに組織行動の信頼性を形成するものである (March & Simon, 1958)。したがって、組織ルーティンそのものは、組織固有のロジックから形成されるものであり、ひとたび組織に定着化してしまうと、変えることは難しくなる。

組織ルーティンはまた、進化経済学の観点から企業組織の技能と能力であり、重要な遺伝子要因であるとみなされる (Nelson & Winter, 1982)。この場合問題とされるのは、組織行動を変化させる際の障害要因ではなく、ルーティン自体の変容である。組織ルーティンは組織の経済活動を規定する一方、それ自体変容することによって経済的進化をもたらすものであることが強調されるのである。さらに資源ベースの観点からは、ルーティンは環境変化に応じて変動する企業組織の活動と経営資源を結びつづけるダイナミック・ケイパビリティを構成するものである (Teecce, Pisano, & Shuen, 1997)。

以上のように、広い意味で組織ルーティンは、単に変革の障害要因となるばかりでないと広く議論されてきたが、近年、変化する状況に対する組織の適応力向上に資する組織化を方向づける文法であるという主張 (Pentland & Rueter, 1994) もある。すなわちそれは、組織の環境適応行動プロセスに一連のルールが形成されることを主張するものである。また Cohen, et.al. (1996) は、組織ルーティンについて、組織学習というコンテキストにおいて反復的な実行能力を形成するものであると見なし、組織ルーティンには行為主体を含んでいると主張している。

組織は、このようなさまざまなルーティンが組み込まれた存在であり、競争優位性の確保といった有効性基準をクリアするには、ライバル他社にはない組織ルーティンが組織内の各システムに定着するようにデザインされる必要がある。組織のルーティン化が進め

ば進むほど、組織行動の予測と調整が容易になる他、安定性がより実現されるばかりでなく、無意識の合理的行動、そして暗黙知を含む知識の融合にも影響するのである (Becker, 2005)。

しかし、組織ルーティンに従ってタスクが遂行される場合、経験豊富なメンバーは、ルーティンに習熟する一方、与えられたルーティン業務の問題点も認識するようになる。なぜなら、ルーティン化によって無用な選択問題を回避できるため、新しい革新的な可能性を見のがすことも多くなるからである。この点から組織における効率性促進に資するルーティン化の限界が見えてくる。このように、組織の効率性を図るルーティンが組織に定着することは、一方では組織にとって有効であるが、他方、そうしたルーティンのもたらす問題点が関係者の間で広く認識・共有されると、その問題解決として既存ルーティンに対する新たな取り組み、すなわち変化が促進されるのである。

組織ルーティンは、一般に、組織に安定性と慣性力をもたらすものと解釈されてきたが、ルーティンの安定度を高めれば高めるほど、変化が求められるという現象が生じてくる。そのため、実は変化をもたらす柔軟性と適応の源でもあるといえるのである。これが組織ルーティンのパラドックスであり、この呪縛から脱却するには、ルーティン化を高めながら、柔軟性も高められる組織体制の構築が必要である。

こうした事象を背景に、Feldman & Rafaeli (2002) は、組織ルーティンを新たな視点で、メンバーの関係性から説明するとともに組織に定着するプロセスとその影響を明らかにしている。すなわち組織ルーティンは、組織におけるメンバー間の関係性を通じて、タスクを遂行する人々がどのようなルーティン行動をとるべきなかを規定するものであり、そして、この規定された行動によって組織がどのように影響されるかについて共通の理解を深め、組織の安定的行動パターンを定着させるのである。しかし、組織ルーティン自体は安定的なものではなく、組織学習を通じて「組織ルーティンの変化」(Cyert & March, 1967) が起こる。個人学習の成果が組織メンバー間で共有さ

れると、そこから共通の解釈が生まれて、既存の組織ルーティンを更新するような新たな組織ルーティンが形成されるのである。

このように多様に捉えられる組織ルーティン現象について、組織ルーティンはその構造特性から理解しようとする、それは組織行動の慣性力の源泉、あるいは組織行動の硬直性の源泉であるといえる。たとえば、規則性と反復性を特徴とする仕事のルーティンは、一度設定されると変更することが容易でなくなる。また、いわゆる官僚制組織では、仕事のルーティン化を通じて、それぞれの部門が専門化の原則にしたがって効率性を確保するような硬直的なメカニズムが構築されるのである。

こうした見方とは別に、組織ルーティンは、無用な行動を抑制する行動規制の面と、自由な認知行動を抑制する認知規制の面を持っている (Becker, 2005)。しかも実際、多くの場合、構築されたルーティンが永続することはなく、やがて変化することが避けられない。それは、予想外の問題に対して組織ルーティンが機能障害を起こしたり、急激な環境変化にルーティンの見直しが必要になったり、技術革新による新しいルーティン化の可能性が登場するためである。

(3) ルーティンを変える戦略化

組織変革を実現するために、組織ルーティンをどのように捉えるかが重要なのは、既存の組織ルーティンが組織にもたらす効率性と新たに形成される組織ルーティンによる効率性に差が出るからである。もちろん、新しい組織ルーティンの方が優れた効率性をもたらすならば、変革に伴うコストやメンバーのモチベーション等を勘案して変革戦略を行う必要がある。したがって、変革の戦略化には小さな変革を連続的に行う連続性と大きな変革を革命的に行う不連続性の問題が課されることになる。

組織変革の連続性と不連続性に関しては、断続均衡モデル (Tushman & Romanelli, 1985) が展開されているが、同じように変革の戦略化についても断続均衡モデルが通用するのだろうか。断続均衡モデルは、

基本的には、均衡ベースの見方であり、不均衡は想定されていない。そうした中で、不均衡ベースの戦略化を主張する議論 (Mathews, 2006) が注目される。

戦略論は一般的に、ポジショニング派と資源ベール派に大別されるが、いずれも、均衡モデルをベースとし、レント (rent) 獲得を軸とする競争優位モデルを特色とし、完全競争あるいは不完全競争において最も効率的な競争優位獲得の戦略が探求されている。しかしそうしたモデルでは、組織のイノベーション行動を説明できない。すなわち、組織が従来とは異なる組織体制によって競争優位を確保する際の示唆を得ることが出来ないのである。

確かに、効率性は均衡モデルをベースに考えられる。しかし、新しい利益創出につながるイノベーションや革新性は効率性と相反するものであり、均衡モデルでは説明不可能である。そこで想定されるのが、不均衡モデルをベースに利益獲得を考える可能性である。現実をみれば、均衡モデル的に組織が行動することは、さまざまな障害要因のため出来ない。むしろ現実には、均衡することはなく、不均衡をベースに行動している傾向がある。しかも、こうした観点からのみ、各種イノベーションを説明することが可能である。すなわち、イノベーションは計画して実現されるものでなく、創発的行動を軸に、試行錯誤の結果、創出されるものである。そうだとすれば、行動そのものが重要であって、それは因果関係図式に必ずしもとらわれないものである。繰り返しになるが、イノベーション創出にとって必要なのは、考えてから行動するのではなく、行動しながら考えることである。

組織ルーティンという組織行動を固定化するロジックは、組織の効率性に大きな影響をもたらすこと疑いない。ところが、ルーティン自体もルーティン行動の積み重ねによって、事後的に変化していたということが良く見られる。たとえば、トヨタ生産システムは、モノ作りに関する組織ルーティンの代表例だが、10年前と比べると、その内容は、技術革新を踏まえてかなり変容している。また、組織の枠を超えたサプライチェーン・マネジメントによるルーティン化の進展は、

以前には見られなかった経営資源の効率的利用を可能にさせた。組織ルーティンといえども変革行動を通じて変化することが現実には見られるのである。しかも、そうした実践としての戦略行動は変革の戦略化に他ならない。

このように考えると、一見、組織ルーティンが変革戦略の障害要因に見えるが、そこに変革の種があるという主張の妥当性が裏づけられる。したがって、変革戦略を実現するには、戦略を実現する行動を展開する必要がある。その意味で、ルーティンの変革を実現する変革の戦略化が問われるのである。

3. 変革の戦略化と POS

組織においてルーティン業務に携わるメンバー間に関係性 (connections) が構造化されればされるほど、メンバー同士で相互理解が深まる。これは、関係性によって各メンバーがタスク遂行に伴う問題解決の議論に関わり、意思疎通によってお互いに考え方を調整することができるからである。したがって、関係性を有する組織メンバー間では、問題発生というよりそれを事前に阻止する組織整合の可能性が引き出されるのである (Feldman & Rafaeli, 2002)。この考え方は、組織間関係についても応用することができよう。近年の動向から言えば、ネットワーク化の進展による組織間の関係性を通じた相互理解である。それゆえ、組織間の関係性は組織間のルーティン化を進める可能性を高める一方、提携といったコラボレーション型組織の登場を必然化する。この場合、コラボレーションを成功に導くには、当事者間で相互理解が必要であるとともに、よりポジティブな側面の増幅である。

ミシガン大学を中心に展開されている POS (Positive Organizational Scholarship) パースペクティブ²⁾は、伝統的に研究の焦点が当てられた組織のネガティブ面(業績悪化、モチベーション不足など)でなく、未開拓のポジティブ面に注視し、その理論構築を目指そうとするものである。具体的にいえば、組織の問題解決でなく、組織の潜在能力を引き出し、組

織に活力を与え繁榮させ、イノベーションを創出することの出来る組織理論の構築である。

POSパースペクティブが求めるのは、組織研究に対する伝統的な考え方、価値志向、態度に固着せずにそれを変えることの有用性を裏づける理論的構築とその実践である。その焦点は、組織の未開発なダイナミックな側面、すなわち人間のもつ強みの発揮、活力増進、回復力強化、際立つ成果達成などである。POSパースペクティブは多元的なアプローチが可能であるため、組織のミクロからマクロといった多様な側面において、かつて予想もしなかったような優れた成果をもたらす道筋も多数あると考えられる。

POSパースペクティブの実践的有効性を支持する重要なコンセプトは、ポジティブな逸脱 (positive deviance) である。これは、標準的な達成度を超えて限界レベルに達することの可能性を示唆するものであり、そうした最高に優れたレベルに達することに焦点が当てられる。組織のあり方についていえば、業界水準をはるかに超えた単位当たりコストの達成や高い経常利益率、商品回転率の速さなどが実現できる組織である。

POSパースペクティブをベースとする研究者はしばしばこのポジティブな逸脱という言葉を中心に議論を展開するが、その構成原理について理論的かつ実証的な説明はまだはじまったばかりの状況である (Cameron, K. S. et.al., 2003)。またポジティブな逸脱というコンセプトは、その妥当性や測定可能性についての議論が不十分であり、そのコンセプト自体の有効性に関して疑問がないわけではない。とはいえ、ポジティブな逸脱という見方により、未開拓の領域が認識されるのも事実である。

組織は個人行動の集積であるという側面を有する。そのため、個々人のポジティブな逸脱的行動はポジティブな逸脱的組織行動につながる。そこで、ポジティブな逸脱を捉えるには、ポジティブな逸脱的行動を明確に特定化できるような概念化が必要である。

たとえば、有能なミドルマネジャーは与えられた職務遂行の評価に気をつかうため、予測不能な仕事と

えられる場合、仕事自体より自分の将来を心配し、会社の戦略遂行どころではなくなる。その場合ミドルマネジャーは、とにかく部下の協力を得るために部下の雇用保障を最優先し、職務遂行に当たろうとすることが多い。ところが、長期の雇用保障はコスト面から経営陣にとって受け入れ難い手段であるため、容易に了承することができない。一方、現場レベルでは安定的な職場が働き手の能力を生かす条件だと理解されているため、雇用保障がなければ能力発揮は期待できないという意識が醸成されている。こうした状況で部下に期待以上のポジティブな逸脱を実現する力を発揮させるにはどうすればいいのだろうか。

会社側のロジックは、最小コストで最大成果を得ることであり、このような会社側の想定する基準を超える優れた行為がポジティブな逸脱だとすると、(雇用保障せず)コストを抑えながら最大成果を達成するのは容易でない。実際の職場では、通常、ネガティブでもポジティブでもない状況が健全なものだと理解されているため、ポジティブ面を開発しようとする新しい発想だが失敗のリスクを伴う方策はこれまであまり肯定されなかったのである。

こうした閉塞状況に風穴を開けるのがPOSである。従来の有効性概念の枠を超えて組織のポジティブ面を捉えようとするPOSパースペクティブは、組織現象の分析枠組みとして未開拓領域に明かりを灯したといえよう。したがってPOS観点から組織変革を見れば、当然、以前とは異なった変革対象が描かれるはずである。

POSパースペクティブによれば、変革の戦略化は、変革がもたらす負のイメージを払拭できるばかりでなく、すばらしい成果を生み出す可能性を引き出す。ただし問題は、変革を有効に実現する戦略化において、ポジティブな逸脱の許容範囲がどの程度なのか不明な点である。あまりにも逸脱の程度が大きすぎると、変革の実現プロセスにおいて頓挫し、結果的に変革が絵に書いた餅に過ぎなくなるかもしれない。反対に、あまり逸脱していなければ、たいした成果を得ることが出来ない。ポジティブな逸脱同様に、逸脱範囲につ

いても測定可能な尺度がいろいろと考えられるが、統一した基準でコンセンサスを得るのは容易でない。

4. ポジティブな変革の戦略実践

(1) ポジティブな変革

組織変革におけるポジティブな逸脱は、たとえば、人脈が非常に広がること、組織のイノベーション力が格段に高まることである。そのため、ポジティブな逸脱を実現する道筋を示す戦略化のメカニズムが明らかになれば、組織の競争優位性の確保の方策が得られるはずである。

一般に組織変革は、解凍－変化－再凍結というレビン図式を基本に、より複雑化したモデルがさまざまに展開されている。しかし各モデルで共通する点は、環境変化により既存の組織では当面の問題解決が不可能になることを契機に、それを見直して新しい組織体制を構築しようとするものである。したがって、変革の出発点は組織が現在抱える問題、たとえば業績不振やコミュニケーション不足、情報過多といった組織の問題解決をめざす一連の活動といえる。この場合、基本的に健全な組織を構築するという視点が強調される。しかし、ネガティブな組織から健全な組織への転換に留まり、より積極的に組織のポジティブ面を追求しようとする発想はなかったのである。

具体的にいえば、従来のネガティブ面を解消しようとする変革は、既存システムにおけるエラーの発見、目標とのギャップ分析、問題解決といった、一連のプロセスを経て遂行されるが、より積極的なポジティブ面を開発しようとする組織変革の場合は異なる。ネガティブ面解消と同じやり方ではポジティブ面を開発には至らないはずである。そのためポジティブな変革を求める場合、組織変革を通じて組織の「探求力の向上」、「保有能力の融合」、「活用できるエネルギーの活性化」を複合的に図る必要がある (Cooperrider & Sekerka, 2003)。こうしたポジティブな変革意図は、従来の変革プロセスでは実現されない。ポジティブな変革では、あまり重視されなかった顧客との関係性を

高めるとともに、それを通じて変革の効果測定の客観性を高めることによって、変革をより積極的な行動と捉えることが必要であり、単に、問題解決で変革を収束するネガティブ面解消の変革とはレベルが異なるのである。

伝統的な組織変革の見方からすれば、目標基準を超えるポジティブ面への関心は薄いため、あるいは皆無のため、こうした積極的な変革行動は想定しづらい。伝統的なネガティブ面解消の組織変革は目標達成のための問題解決という色彩が強く、目標達成度という有効性基準が軸となる発想だからである。これに対して、ポジティブな組織変革は、有効性基準を超えたポジティブ面開発の変革を実現するものである。ところが、ポジティブの程度を測定することは容易でなく、共通の指標となるものがまだ確立していない。ただ言えることは、ライバル組織と比べた場合に、ポジティブな組織変革は際立った組織成果を実現するものであり、実際のポジティブな変革内容の差はポジティブ面の捉え方に依存する、ということである。

先述のように、組織変革によって環境適応力を高めることができるようになれば、組織は進化する。組織のポジティブ面に焦点を当て、組織能力を高めようとするポジティブな組織変革のみが、組織の進化につながるわけである。組織のネガティブ面の解消は、目標基準を満たすために既存の組織能力を引き出すに過ぎず、その点で適応的変革の範疇に入るものといえる。

実際の組織変革がポジティブな逸脱レベルのものかどうかを判断する場合、その基準は単一でない。それは、部門、組織、業界レベルに応じて異なる。部門ないし組織レベルの基準は、トップダウンによって決定されるとはいえ、そこで働く人々の行動や仕事の価値に対する理解がベースとなる。部門の基準によれば従業員は協働体の一員として行動し、お互いに助けあうものとされるのに対して、組織レベルの基準は従業員をより競争的に扱うことを前提とする。また業界レベルの基準は、所属業界の行動様式を押し付けるものであり、社会的な存在として行動が求められる。ポジティブな組織変革は、こうした基準に対してよりポジ

ティブな逸脱を図るものであり、たとえば、自動車メーカーにおけるポジティブな変革は、公害を出さない燃費の良い高性能車を生産出来る体制作りとなる。

(2) AIと変革の戦略化

ポジティブな逸脱に着目するPOSは、組織における人間の優れた側面を引き出すことによってその潜在能力を顕在化させ、人間と組織の両方にとって有益な、組織システムに隠された可能性を切り開くことを展望している。それゆえ、ポジティブ面開発の可能性という観点から、個人間や組織間のコラボレーションの有効性が主張されるのは当然である。なぜなら、コラボレーションは当事者間の良い面を認め合いながら、さらにそれらをシナジー的に生かし、ポジティブ面の探究を可能とするものだからである。

組織間でなされる業務提携や資本提携というコラボレーションを考えてみよう。組織間のコラボレーションは、基本的に各組織のポジティブ面を強調し、それを生かそうとするものである。そのため、提携先とのコラボレーションの始まりからその結果まで、一連のプロセスにおいてポジティブ面の探求が行われることになり、従来の問題解決型では発見できない新しい展望が開かれる。すなわち、組織間のコラボレーションは、既存の枠組みだけでは考えられなかった新しいアイデアが創出される可能性が高まるのである。

POSはまた、80年代から展開されてきたアプリーシエティブな探求法³⁾(Appreciative Inquiry: AI)と呼ばれる組織の開発・変革手法(Cooperrider & Srivastava, 1987)に理論的基盤を提供している。AIは、「人的システムが最高の状態で機能しているとき、それに生命を吹き込んでいるものは何かについて探求するもの」(Whitney & Trosten-Bloom, 2003)であるが、組織のポジティブ面を引き出すための問題の発見とその活用という実践性のみが強調されたためその理論的な裏づけが乏しかったからである。AIは、組織メンバーの自発性や創造性を積極的に引き出すものであり、それらを最大限に生み出すプロセスとして「発見」(Discovery) → 「夢」(Dream) → 「デ

ザイン」(Design) → 「必然性」(Destiny)の4Dサイクルの存在が指摘される。この一連のサイクルは何度も繰り返すことが出来るものであるため、各局面で当初の意図したもの以上のものが創造されることが示唆される。

一般的に、組織は問題を多くかかえているため、それを解決することによって組織の活性化が図れると見られてきた。そのために、組織の問題を整理し、原因を分析し、解決策を検討し、最終的に問題解決の計画とその実施によって、当初の組織目的が達成されるという見方が基本図式となっている。一方AIでは、組織は無限の可能性を持つ存在であり、その強みを生かす価値創造や未来像を描くことで方向性の明確化を図り、それによって、継続的に組織固有の良さが発揮され、組織が生き生きしてくる、という図式で捉えられる。組織メンバーにとってみれば、仕事の達成感、自分の強み、価値観、良き思い出、有為な経験、価値ある将来などをみなで共同的に語る「場」を創出し、組織の持つ強みを引き伸ばしていく手法といえる(Cooperrider & Srivastava, 1987)。

AIはまた、組織のポジティブな面を活かす個人間や組織間の相互作用を促進する。すなわち、人々や組織がお互いに相互信頼し、結びつき、協力し、共創する「場」を創出するために、組織の伝統と強みを踏まえて、人や組織の集合的特性を生かすような組織デザインが促進される。(Cooperrider & Whitney, 1999)。AIを用いて、組織を構成する人々のポジティブ面を活かせるような組織変革が可能となれば、組織能力が高まることは間違いない。問題は、それをどのように実現するかであり、そこで問われるのが、変革の戦略化との関係である。

変革の戦略化は、変革を実現するための戦略を継続的に再構築していくことである。いわゆる創発的な戦略をも生かしながら戦略の実現を図ることである。この場合、変革それ自体が成果を生み出すことに力点がおかれる。そのため、組織のポジティブ面を生かす手法であるAIの発想と共通するところがあるといえる。しかし、変革の戦略化によってもたらされる組

組織の変化は、必ずしもポジティブな成果に結びつかないかもしれない。それは、AIでは、ポジティブ面開発の可能性を開くことのみが主張されるが、ネガティブ面についての影響は考慮されていないからである。また、ポジティブ面を開発するといっても、その状態をどのように維持し具体的な業務展開に生かすかは不透明である。

組織を構成する主要な要因は、言うまでもなく組織メンバーである。組織変革は、組織メンバーの意識変革を伴うため、ネガティブな負の側面が表面化することを回避する必要がある。そのために、ネガティブ面を考慮しない発想では、その対策を取れなくなる。そこで考えなければならないのは、組織のネガティブ面を考慮しながら組織的活動の中心を担う人々の相互関係の促進とコラボレーションであり、そのあり方である。

(3) 新しい組織への変革戦略実践

新しいコラボレーションが有効な組織は、組織メンバーの能力が活かされる組織ともいえる。しかも、それは組織にとって、ポジティブ面を引き出す可能性を持つものである。たとえば、競争よりもコラボレーションを選択した例として、1986年から次世代薄型ディスプレイのSED開発をしてきたキャノンに対し、東芝が99年から共同で実用化することに合意し、2004年には合弁会社「SED株式会社」の設立に至ったコラボレーションが挙げられる。しかし、2006年になっても予定通り商品化を進めることはできず、2007年に入るとキャノンの単独開発に逆戻りした。これはコラボレーションが長期化しても成功するとは限らない事例である。特に企業の場合、コラボレーションが成功するとは限らないのは最終的にマーケットからの評価で判断されるからである。

一方、2004年から始まったソニーとサムソン電子との液晶パネルをめぐる戦略的提携は、新しいコラボレーションの成功例といえるかもしれない。ソニーは、ライバル他社に比べ、液晶パネル製造の技術開発に遅れを取ったため、大型液晶TVの分野では、当初OE

Mに頼るしかなく、強力な競合商品をマーケットに提供することが出来なかった。一方、サムソン電子は、世界的な液晶パネルメーカーとして躍進していたが、映像処理技術に関してはソニー等の日本のメーカーに遅れをとっていた。こうした中で、弱点を補うという点で両者の利害が一致し、液晶パネル工場の合弁事業をはじめ、技術交流に関してコラボレーションを起こした。その結果ソニーは、後塵を拝していた大型液晶テレビ分野で、ようやく2005年秋にブラビア・ブランドを立ち上げ、2006年後半には世界のトップブランドに返り咲いたのである。

いずれにせよ、組織のコラボレーションはいろいろな観点から可能といえるが、それを成功させるのは容易でない。今求められるのは、そうしたコラボレーションの成功要因を明らかにすることである。組織デザインの観点からいえば、組織内のコラボレーションと組織間のコラボレーションをどのように取り扱えばいいかも問題となる。

単独の組織デザインとコラボレーション型の組織デザインの違いはどこにあるのだろうか。この点を明らかにするには、単独型が整合性をキーワードにしていたのに対して、コラボレーション型は公正と信頼をキーワードにする、という点に着目する必要がある。なぜなら、従来の発想は、環境変化に対応すること、言い換えるならば、環境決定論的な世界観から組織デザインが考えられていたからである。その際、環境の不確実性が問題となり、情報处理的な視点から不確実性の削減を図る組織デザインのモデルが有効と理解されてきたのである。

これに対して、コラボレーションが主張されるのは、環境決定論的な世界観からの脱却であり、より主体性を強く打ち出そうとするものである。これは、人間をはじめ、組織においても主体的な行動が可能であり、実際にそうした行動が多くの場面で見られるからである。しかも、主体間の相互の関係性からいえば、それらの関係がうまく継続するために必要となるのが、公正と信頼ということになる。そして、とりわけビジネスの世界では、グローバル化や情報ネットワーク化

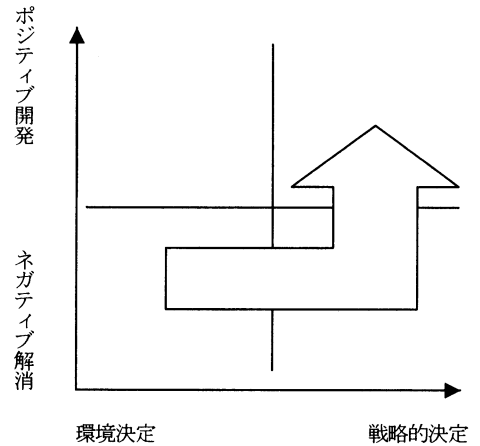
の進展に対して、法制度の整備が追いつかず、不祥事や混乱が見られるようになったため、法制度の欠陥による影響を避けるうえでも、公正と信頼の観点がますます重要になっているのである。

公正と信頼をキーワードとするコラボレーションにおいて、組織デザインはどうあるべきなのだろうか。これに応えるために参考になるのが、オリンピックやサッカーの世界カップという、グローバルな大会を運営する大会組織である。こうした組織は、各国のいろいろな関係組織とコラボレーションを組む必要があるとともに、その組織メンバーも、組織内外で多様なコラボレーションが図られているのである。そこには、大会を成功させるという共通目的のためお互いの公正観と信頼関係がなければ、上手く作動しないのである。しかし、先にも触れたように、当初上手く推移していたコラボレーションでも、その結果が必ずしも成功するとは限らない。それは、強固な公正感と信頼性にもとづくコラボレーションでもしかりである。したがって、コラボレーション志向の組織への変革としては、構造とともに組織化のレベルに注視する必要がある。それは、組織の効率性を確保すると同時に、創発性（イノベーション）も発揮できる組織体制作りである。しかも、POS パースペクティブからいえば、効率性と革新性を同時に一段と高めることの出来る組織が求められるのである。そして、それが実現できれば、成功の確率は高まるはずである。

変革戦略は実践しなければ結果がでない。公正や信頼の重要性を認識しても、それが内在化するような組織が構築されなければ意味がない。そのために重要なのは変革行動の実践である。戦略論は従来、戦略の形成に重点がおかれ、形成された戦略がどのように実践されるかについては組織まかせのきらいがあった。また、戦略の形成といっても、計画的側面が強調されてきた。こうした傾向に対して、戦略形成も多くの人間が社会的に構成していくものであり、戦略実践においてそこに関わる人々が社会的に構成していくものであるという見方が登場してきた。その際に重要と目されるのが戦略の言説 (discursive of strategy) である。

すなわち、組織メンバーが、トップであろうがミドルやローであるが、戦略の形成と実践において言説が戦略の実態を構成していくという重要な役割を果たしているのである。

図2 戦略化の方向性



変革の戦略化もおなじく、組織メンバーの言説によって進展していく側面がある。それゆえ仮説的に言えば、変革の戦略メカニズムは、人々の認識スタイルと戦略志向に依存し、特定化するといえよう。すなわち、ネガティブ面とポジティブ面のどちらを重視するかという軸と、環境決定志向あるいは戦略的選択志向のいずれかという軸の2次元図式で考えれば、戦略化の方向性が見えてくるのである。それは、従来のネガティブ面解消を目指した戦略化から、ポジティブ面の開発を目指す方向性への変化である。ただし、ポジティブな環境決定はあり得ない組み合わせである。

5. むすび

多様な問題に直面する組織は、既存の枠組みで問題解決が不可能になる場合、あるいは、問題解決に失敗した場合に組織変革に取り組むことが多い。組織変革は環境適応や組織能力の向上をめざす組織的活動であるため、その遂行に効率性と革新性の二面性問題が構造的に浮上する。しかも、それぞれの側面で求められる成果は組織能力に左右される。

組織の効率性は業務のルーティン化によって進展するが、ルーティン化はかえって革新性を阻害することもある。組織ルーティンも変革の障害要因である一方、促進要因ともなり得る二面性をもつのである。それゆえ、ルーティン化の進展は、自ずとルーティンの限界を露呈することになり、それを変えなければならぬ状況、すなわち組織変革の要因となる。

組織変革を実現するには、こうした構造特性を背景に実践としての戦略が求められる。實際上、単に変革を構想したからといって、それが実現される保証はない。そこに変革を実現する戦略化が求められる所以がある。変革の戦略化は、変革そのものを絶えず見直すことであり、行動しながら考えることを意味する。そして問題となるのはどのような方向性で変革を実践するかであり、POSパースペクティブの可能性が導き出される。

この見方は、組織にとって有効な潜在的側面を引き出すものである。現実には、健全な業績の達成はもとより、従来の枠にとらわれない組織行動によって一段と優れた業績を実現する組織も多く見られる。POSパースペクティブは、こうした組織のポジティブな変革に光を当てるものであり、組織のイノベーションや活力という現代的な問題の解明につながるものといえる。組織がポジティブな変革を通じて得るものは、新しい可能性であり、そうした変革を実現できない組織は、能力拡大や大きな飛躍のチャンスを見失うことになる。

変革を戦略の問題として捉えることは、変化を実現することを意味する。それゆえ、変革の戦略化が重要な視点となり、それを実践できる組織は、競争優位性を持続的に確保できる組織といえる。本稿で示したように、変革の戦略化方向は、トップからローワーにいたる組織メンバーの認識スタイルと戦略志向次第である。ただし、戦略化のプロセスについては議論が不十分であり、今後さらに理論的確認を得ることが必要であろう。

注

- 1) この発想に大きな影響を与えたのはワイク (Weick, 1977) である。彼は、個別組織を対象に、ダーウィン流の変異－選択－保持のモデルを応用し、変異にあたるイナクトメント (enactment) が組織の進化を決定付けるとして、行為者の意味形成など独自の組織観を主張している。組織メンバーによって組織は形成されてくるという組織化 (organizing) のコンセプトは、実践面から戦略を捉えようとする戦略化 (strategizing) というコンセプトに影響を与えたものといえる。戦略化を軸とした実践としての戦略については Jarzabkowski(2004), Whittington (2003, 2006)が詳しい。
- 2) POSパースペクティブによる組織変革についての諸問題は 大月 (2006) を参照されたい。
- 3) AIの原則として以下のものが指摘されている (Whitney & Trosten-Bloom, 2003)。①構成主義、②同時性、③メタファー、④予見成就性、⑤ポジティブ性、⑥全体性、⑦実現性

参考文献

- Becker, M. C. 2004. Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13: 643-677.
- Beer, M. and Nohria, N. (Eds.) 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (Eds.) 2003.. *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishing.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., and Winter, S. 1996. Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5: 653-698.
- Cooperrider, D. L. and Sekerka, L. E. 2003. Toward a theory of positive organizational change. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (Eds.) *Positive Organizational Scholarship*. Berrett Koehler Publishing.

- Cooperrider, D.L. and Srivastava, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore and R. Woodman (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, (Vol. 1). JAI Press.
- Cooperrider, D. L. and Whitney, D. 1999. Collaborating for Change: Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler.
- Cyert, R. N., and March, J. G. 1967. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Feldman, M. S., and Rafaell, A. 2002. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39: 309-331.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practice-in-use. *Organization Studies*, 25: 529-560.
- Jarzabkowski, P. and Fenton, E. 2006. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39: 631-648.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., and Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenge of a practice perspective. *Human Relations*, 60: 5-27.
- March, J. G. and Simon, H. A. 1958. *Organization*. John Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Mathews, J. 2006. *Strategizing, Disequilibrium & Profit*. Stanford University Press.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-948.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.
- 大月博司 (2006). 「ポジティブな組織変革：POSパースペクティブの可能性」『早稲田商学』408号：1-24.
- Pentland, B. T., and Rueter, H. H. 1994. Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tushman, M. L., and Romanelli, R. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and revolution. In L. L. Cumming and B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol7: 171-222. JAI Press.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年)
- Weick, K. E. 2000. Emergent Change as a universal in organization. In M. Beer and N. Nohria (Eds.) *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. 2003. *The Power of Appreciative Inquiry: A Practica Guide to Posiyive Change*. Berrett-Koehler Publishers. (ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織力を高めるAI』(株) ヒューマンバリュー, 2006年)
- Whittington, R. 2003. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1: 119-127.
- Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27: 613-634.

小売業におけるCRM戦略

—上場スーパーのCRMと収益性の関係を中心に—

北海学園大学大学院 遠藤 雄一

1. 問題の所在
2. 先行研究
 - 2-1. CRM戦略の意義
 - 2-2. CRM研究の諸問題
 - 2-3. ロイヤルティカードを用いたCRM
3. 調査・分析
 - 3-1. 調査目的と仮説導出
 - 3-1-1. 調査目的
 - 3-1-2. 仮説導出
 - 3-2. 調査概要と結果
 - 3-3. 分析
 - 3-3-1. 事前分析
 - 3-3-2. 分析方法
 - 3-3-3. 分析
 - (1) CRMと収益性の関係分析
 - (2) CRM実施時期と収益性の関係分析
 - (3) CRM実施時期と利用目的の関係分析
4. 結論と今後の課題
 - 4-1. 結論
 - 4-2. 今後の課題

1. 問題の所在

本研究は、小売業者が実施しているCRM (customer relationship management) (1)と収益性の関係を調査し、CRM戦略が収益性において有効であるかを検討した。

世界最大のウォルマートがEDLP (エブリディ・ロープライス) を謳うように、小売業では、価格訴求が多く見られる。日本においては、1990年代後半から、出店競争と経済環境悪化を背景に、上位スーパー企業間の格差拡大と“淘汰”の流れが鮮明になってきている(三村 2002)。小原 (2004) によれば、価格競争は組織の体力を疲弊させること、あらゆる業態がこれに追随するのは妥当ではないことを挙げ、有効競争のもとで、価格ではなく価値訴求の小売業が必要なことを指摘している。

CRMの先行研究を概観すると、CRMとは厳しい競争環境において、価格競争を和らげ、有益な成長を促すと考えられており (Sherden 1992, Byrom 2001, Rowley 2005)、収益性に有効であることを前提に、肯定的に捉える研究が多い。ところが、それと同時に、否定的な議論も確認される (McKim 2002, Hughes 2003, Kale 2004)。現状においてCRMは、実社会で高い関心を集めながらも、その有効性については、未だ疑問が残されている。

筆者としては、CRMは短期的な利益を求めるものではなく、顧客と長期に渡る良好な関係構築から、結果的に収益性が向上するものであるとされながらも (O'Brien and Jones 1995, Verhoef and Langerak 2002, Grönroos 2003, Cunningham, Song and Chen 2006)、実社会に登場して、十余年しか経過していないことが、収益性に関する議論を困難にできたと考えている。

本研究では、スーパーマーケット業界におけるCRMを取り上げ、収益性との関係について調査を行う。ス

一パーマーケット業界では、1990年代半ばから多くの企業で、ロイヤルティカード(2)を用いたCRMの実施が確認され、ある程度の期間も経過している。また、業界全体の収益性に悪化の傾向が見られることも、調査対象として妥当と考えられたこともある。本研究では、その過程から、CRMによる顧客情報の利用目的も調査に加え、どのような利用目的が収益性に、より貢献しているかも考察することにした。

2. 先行研究

2-1. CRM戦略の意義

CRMとは、リレーションシップ・マーケティング研究にその源流を確認できる(3)。そこでは顧客との長期的な関係性構築とその維持が主要な論点である(Crosby 2002, 南 2003, Gummesson 2004)。

CRMに関する研究では、これをもとに、その意義について、持続的競争優位性(sustainable competitive advantage)の確保に有効である(Berry and Gresham 1986, Sherden 1992, Worthington 1998, Wright and Sparks 1999, Byrom 2001),あるいは短期的に結果が得られるものではなく、長期的な視野から成長を促すものである(Plakoyiannaki and Tzokas 2002, R. Jain, S. Jain and Dhar 2003, Gummesson 2004)など、いくつかの主張が展開されている。Reichheld and Sasser (1990)は、顧客維持率(customer retention rate)と利益の間には、強い相関があることを明らかにし、顧客維持率向上のために、顧客関係性をマネジメントすることの重要性を指摘したが、これらの主張にはCRMが収益性向上、あるいは改善に有効であることが前提にある。

実際、CRMの諸研究では、戦略的指針を示すもの(Cuthbertson and Laine 2004, Rowley 2005, Cunningham, Song and Chen 2006),あるいは企業活動による消費者行動に与える影響を分析したもの(Verhoef 2003, Meyer-Waarden and Benavent 2006)など、CRMを肯定的に捉える研究が多い。これらは顧客維持が収益性に有効であることを前提にしている。

反面、CRMの大半が失敗していると指摘するNational Retail Federation,あるいはGartner Groupの調査結果から、収益性に対する批判に加え、CRMそのものに対して懐疑的な見方も存在していることも事実である(McKim 2002, Hughes 2003, Kale 2004)。CRMは、実社会で高い関心を集めながらも、その有効性については、未だ疑問が残されている。

2-2. CRM研究の諸問題

CRMとは、リレーションシップ・マーケティング研究に端を発しており、その主要な論点は顧客との長期的な関係性構築とその維持である。ところが、実社会から関心を集め、急速に浸透する過程で、その概念は多様に解釈された。このようなことから、CRMについて議論する場合、概念、あるいは定義上の問題が浮かび上がってくる。

例えば、Bergeron (2002)は「顧客、企業が相互に有益な(beneficial)商取引を続けるための関係性(relationship)を管理するダイナミックなプロセス」とし、Kaster (2003)は、CRM戦略の目的を「顧客獲得(customer acquisition),開発(development),そしてその維持(retention)」と指摘した。また、Cunningham, Song and Chen (2006)は「最も有益な(profitable)顧客を特定(identify)するために顧客ベースを分析し、これを維持する」と顧客の特定とそのため分析を挙げ、「CRMは、顧客との長期で有益な関係を維持する(retain)ために、組織の意思決定プロセスを支援(support)するナレッジ・マネジメント、データマイニングとデータウェアハウジングの概念を集積した戦略」と情報技術の利用を強調する。

このような解釈について、Tynan (1999)は、「リレーションシップ・マーケティングに関して、研究者と実務者の間で、その対象領域の見方が二分しており、実務者はリピートセールスを促進するすべての活動と位置付けている」と指摘し、Jarrar and Neely (2002)は「CRMは顧客関係性に類する製品を販売しているベンダの数と、同等の数だけ多くの定義が存在する」と指摘した。研究者と実務者のギャップに留まらず、研

研究者間、実務者間においてもその概念は多様であるといえる。

また、CRM戦略において、その多くは、データベース・マーケティングを前提に置いている。Hughes (2003)は「昔からあるデータベース・マーケティングをCRMと呼んでいるだけ」とし、Rosenfield (2001)は「リレーションシップ・マーケティングがCRMに置き換えられて、データベース・マーケティングの領域に徐々に近づいている」と指摘した。業界誌においては、CRMとデータベース・マーケティングは同義として扱われることが多い。

その一方で、McKim (2002)は「CRMとはツール、あるいはテクノロジーのことでなく、テクノロジーを利用 (utilizes) し、組織的進化 (organizational evolution) を必要とするビジネス手法 (business practice) である」とし、CRMを議論する場合に、技術的な側面と組織的な側面があることを指摘する。同様に、Wehmeyer (2005)は「データベース・マーケティングは、CRMの目的を達成するための強力な手段である」とCRMとデータベース・マーケティングの違いを述べる。研究者において、CRMとは、単なる情報技術の応用ではなく、組織的な仕組みであり、全社的な取り組みによって行われる企業戦略そのものであるという見方が一般的であろう (West 2001, Crosby and Johnson 2002, McKim 2002, Wehmeyer 2005)。しかし、Wehmeyer (2005)が、CRMとデータベース・マーケティングの違いを論ずる場合、抽象的な議論にならざるを得ないことにも言及しているように、CRMとデータベース・マーケティングは異なるとする論者も、実社会での利用において、厳密に、そして客観的に違いを見つけ出すことは困難であるとの見方で一致している。

2-3. ロイヤルティカードを用いたCRM

1990年代以降、小売業において、ロイヤルティカードの利用したCRMが確認される (Doherty 1995, Burnham 1996, Passingham 1998, Ziliani and Bellini 2004)。

ロイヤルティカード・プログラムを概観すると、報酬 (reward) プログラム (ポイント付与などの特典) と、顧客とそれに付随する情報 (以下、顧客関連情報) の分析に分けられる。報酬プログラムは、それによる繰返し購入とカード利用を促す目的があり、顧客関連情報の分析は、常客の特定とそれに付随する購買習慣、および市場分析が目的にある (Worthington and Hallsworth 1999, Badgett and Stone 2005, Rowley 2005)。

このようなロイヤルティカード・プログラムについては、情報収集とその効果的な利用に可能性を求めながらも、同業者の追随により「ロイヤルティカード、およびその報酬プログラムには価値を見出せない (Passingham 1998)」、「報酬による過当競争 (ポイント還元競争) に陥る可能性がある (Conley 1998)」との批判に加え、顧客ロイヤルティの構築そのものに疑問を呈するものがある (Hewitt 1998, Parker and Worthington 2000, Divett, Crittenden and Henderson 2003)。

Rowley (2005)は、報酬プログラムを「顧客をロイヤルティ・スキームに参加させるために動機付ける仕組み」と捉えた。先に挙げた文献でも、同様に、報酬プログラムについて、ロイヤルティカードの利用を促し、顧客関連情報を収集することに価値を見出している。Conley (1998)は、その意義を「ロイヤルティカードによる顧客情報をもとにするマーケティング活動」にあると指摘したが、多くの研究においてもロイヤルティカードを用いたCRMの意義は、顧客関連情報をもとにした企業活動に、共通した認識を置いている。

3. 調査・分析

3-1. 調査目的と仮説導出

3-1-1. 調査目的

Reichheld and Sasser (1990)は、顧客維持と収益性の関係に着目し、顧客維持率と利益の間には強い相関があることを明らかにした。CRMに対しては、そもそも企業収益に有効な手段であるのか疑問が残るな

がらも、CRM 研究の初期段階におけるそれを前提に、多くの研究がなされていると考えられる。これには、CRM が実社会に確認されるようになってから、わずか十余年しか経過していないこと、企業による顧客情報の利用が、戦略上の問題からほとんど公開されていないことが、CRM と収益性の関係調査を困難にしていたと筆者は考えている。

本研究では、CRM が実社会に登場してから十余年が経過し、実施後数年を経過した企業もあること、また、平成 17 年 4 月に個人情報保護法の施行により、企業は個人情報の利用目的を明示する義務を負うことになったことから、CRM と収益性の関係を調査することが可能になったと考えた。本研究は、このような背景のもと、小売業における CRM 戦略と収益性の関係を、時間軸を加えて調査することにした。

その際に、CRM とは厳しい競争環境に陥っている企業に有益であるとの指摘から、経済産業省の商業統計調査において、業界全体の収益性に悪化の傾向が見られるスーパーマーケット業界を対象にすることにした。また、先に考察したとおり、Rowley (2005) らの先行研究から、ロイヤルティカードを用いて、顧客関連情報をもとにした全社的な企業活動を行っていることを本研究での CRM 戦略を実施している企業(以下、CRM 実施企業)とした。そのため、顧客に対するポイント付与のみを目的にし、顧客関連情報を利用していない小売業者については CRM 実施企業と見なさないことにしている。

収益性を測る指標としては、Reichheld and Sasser (1990) に倣い、利益から考察することにした。その際に、経常利益では本業以外の数値が算入されること、連結決算の数値では子会社等の関連会社の業績が算入されてしまうことから、単体での営業利益を用いることにした。

3-1-2. 仮説導出

先行研究から、CRM と収益性の関係について考察する場合、いくつかの仮説が導出される。

第一に、本研究の根幹に当たる CRM 戦略とは収益性

向上に有効であるかという問題である。CRM の目的とは、顧客維持を向上させることを一義とし、結果として収益性 (profitability) が向上する、あるいは改善すると理解されている。これは、Galbreath(1999)をはじめ、多くの CRM 研究の文献から、その主張が展開されていることから理解できる (Galbreath 1999, Soderlund, Vilgon, and Gunnarsson 2001, Nemati and Barko 2002)。

[仮説 1] CRM 実施企業群と未実施企業群の間には、利益率に差異がある。

第二に、CRM 戦略と時間軸の関係である。CRM とは、リレーションシップ・マーケティング研究に端を発しており、その主要な論点は顧客との長期的な関係性構築とその維持にある (Crosby 2002, 南 2003, Gummeson 2004)。R. Jain, S. Jain and Dhar (2003) は、CRM について、短期的優位性 (short term advantage) を犠牲にし、長期的利益 (long term gains) を目指すものと指摘したが、CRM とは短期的に結果が得られるものではなく、顧客との長期的な関係性構築から、企業の成長を促すものとの認識で一致している (Plakoyiannaki and Tzokas 2002, R. Jain, S. Jain and Dhar 2003, Gummeson 2004)。これから、以下の仮説が導出される。

[仮説 2] CRM を他社に先行して実施した企業ほど、高い利益率を示す。

第三に、CRM 戦略の効果については、従業員、あるいは知識、技術という無形資源に関係するとの指摘が数多く認められる。そして、顧客との相互作用により、醸成された知識、あるいは技術が、製品、あるいは製品に付随するサービスや価値を強化し、それが競争優位性の確保へと転化される (Grönroos 1996, Masciarelli 1998, Gouthier and Schmid 2003, Roberts, Varki and Brodie 2003)。

これについては、仮説 2 とも関係するが、従業員、

図表1 CRM 実施企業数、および顧客情報の利用目的

2004 年度までの状況

回答数	CRM	DM	PA	GD&S	SD	ZA
54	21(3)	16(3)	17(1)	9(1)	7(0)	18(1)

年度別 CRM 実施企業数

実施年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
実施企業数	3	6	6	8	11	12	15	17	19	21

CRM:CRM 実施企業、DM:ダイレクトメール、PA:購買分析
GD&S:商品開発/調達、SD:店舗開発、ZA:商圈分析

調査年月:2006年6月

調査企業数:56社

回答企業数:54社

()内は一部店舗のみで、実施している企業数である。

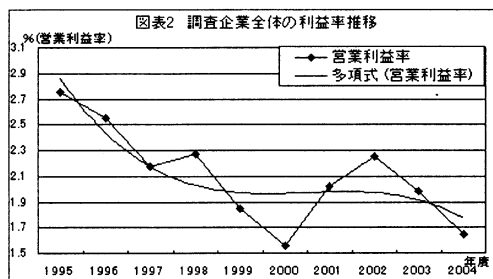
また、利用目的については、各社で複数の利用目的を有しており重複がある。

知識、技術といった無形資源とは、短期に質的向上が生起するものではなく、長期的な時間軸から議論されるべきものであり、顧客との相互作用の中から、学習し、醸成されていくものである。そこからは、次の仮説が導出することができる。

[仮説3] CRM を他社に先行して実施した企業ほど、顧客情報を多くの目的に利用している。

本調査では、以上の仮説を立証する。

3-2. 調査概要と結果



近似式	R2 値
1 次式	0.5109
2 次式	0.6323
3 次式	0.7145

2004 年度において、スーパーマーケットを運営し

ている上場企業 (56 社) を対象に調査を行った(4)。

本調査では、これら企業の営業利益率 (以下、利益率)、および各社の顧客情報の利用目的について調査し、利益率との関係、どのような利用が利益率に影響を与えるかを分析するわけだが、それに先立って、有価証券報告書から各社の業績(5)を、ホームページなどからロイヤルティカードの有無、顧客情報の利用目的

を調査した。顧客情報の利用では、「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商品開発/調達」、「店舗開発」、「商圈分析」の5項目が浮かび上がった。

これをもとに、56 社すべてに、あらためてロイヤルティカードの有無、利用目的について、電話による聞き取りを行った。これは公開している情報の真偽を目的としている。実際、『現在、利用はしていないが、将来的に予定している』との理由で、ホームページの利用目的に記載している企業もあった。

その結果、54 社から回答が得られた。その結果を図表1に記した。

2004 年度において、CRM 実施企業は21 社あることが確認された。これは調査企業全体の38.9%であり、およそ4割にあたる。そのうち、顧客情報を「商圈分析」に利用している企業が18社(85.7%)、「購買分析」が17社(80.9%)であり、これらは実施企業の8割以上が顧客情報の利用目的にしている。次いで、ダイレクトメールが16社(76.2%)という結果であった。また、CRM 研究では、あまり議論されていない「商品開発/調達」、「店舗開発」への利用も3割以上の企業に見られた。

「一部店舗のみで実施している」、あるいは「顧客情報を利用していないが、ロイヤルティカードは発行している」という企業も含めると29社(53.7%)と過半数が、顧客に関する何らかの行動を実施しているという結果であった。

3-3. 分析

3-3-2. 分析方法

3-3-1. 事前分析

本調査では、CRM と利益率の関係を分析するため、先に調査企業全体の収益性を明らかにさせる必要があった。そこで、調査企業全体の、過去 10 年間の利益率の変化を確認した。

調査各年度の調査企業全体の利益率は、当該年度の各社の単体営業利益を合計したものと各社の単体売上高を合計したものから求めた。

$$\begin{aligned} \text{各年度の調査企業全体の利益率} &= AvRate \\ \text{各年度の各社の単体売上高} &= V \\ \text{各年度の各社の単体営業利益} &= P \end{aligned}$$

$$AvRate = \frac{P(1) + P(2) + \dots + P(54)}{V(1) + V(2) + \dots + V(54)} \times 100$$

※ 調査企業は 54 社である。

その結果が、図表 2 になる。計算で求めた利益率を各年度にプロットした。1998 年度には、多少上向っているが、1995 年度から 2000 年度まで、下降局面が続いている。その後、2001 年度、2002 年度に一時的な回復があり、その後はまた下降局面にある。経済産業省の商業統計調査からも確認される通り、本調査で対象としたスーパーマーケット業界は、過去 10 年に渡り、総じて厳しい競争環境にあるといえる。

本調査では、CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群の平均利益率の推移を統計的分析の他に、グラフを用いて比較も行う。グラフによる比較では、各利益率の推移を視覚的に理解しやすくする必要があった。そのため、調査企業全体の利益率の推移をもとに、近似曲線の作成を試みた。

その結果、スーパーマーケット業界の利益率の推移は、式の当てはまりの良さと平易さのバランスから、3 次式が適当と判断した。本調査では、以降、グラフから利益率の推移を比較検討する場合に、3 次式の近似曲線を用いることにする。

本研究では、CRM を収益の観点から、有効性の存否

図表 3 CRM 実施／未実施企業群の利益率推移(2004 年度)

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
全調査企業	2.645 (46)	2.55 (47)	2.267 (49)	2.374 (52)	2.293 (52)	1.964 (54)	2.346 (54)	2.555 (54)	2.278 (54)	2.079 (54)
実施企業群	2.936 (19)	2.903 (20)	2.544 (20)	2.672 (21)	2.618 (21)	2.352 (21)	2.873 (21)	3.154 (21)	2.985 (21)	2.775 (21)
未実施企業群	2.440 (27)	2.289 (27)	2.075 (29)	2.171 (31)	2.072 (31)	1.716 (33)	2.010 (33)	2.174 (33)	1.828 (33)	1.635 (33)

- (1) 各セルの上段は営業利益率である。
(2) 各セルの下段は対象企業数である。

を確認することを目的としている。「ある事象が業績に有効であるのか」を分析する場合、一般にはその事象の前後の業績から比較検討する方法が考えられる。ところが、経済産業省の商業統計調査や本調査の事前分析から、調査企業群全体に期間中の急速な収益悪化が見られている。この場合、CRM 戦略実施前後からの収益の変化を頼りに有効性を判断することは困難であると考えた。そのため、CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群（本研究において、「CRM 実施企業群」、「CRM 未実施企業群」とは、説明がない限り、2004 年度時点において CRM を実施している、あるいは実施していない企業群を意味する）との収益比較という手法を採用した。

図表 1、図表 2 では、調査企業において、収益が悪化の傾向にある期間に、CRM を実施していることが確認された。そこで、2004 年度時点での CRM 実施企業群 (21 社) と CRM 未実施企業群 (33 社) で、1995 年度以降の利益率の推移を比較することにした。この場合、CRM が収益に対して有効であるならば、調査終了年度の 2004 年度が近づくにつれ、その差は顕著に現れるはずである。

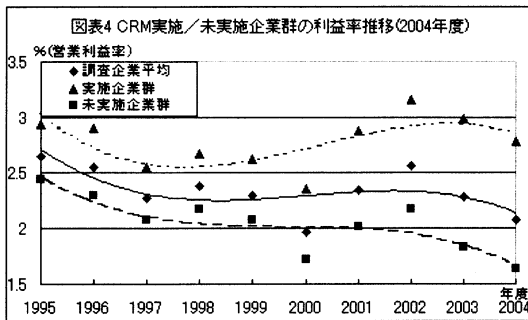
3-3-3. 分析

(1) CRM と収益性の関係分析

図表 3 に、2004 年度時点での CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群の平均利益率を全調査企業の平均利益率とともに整理した。図表 1 でも確認できるが、2004 年度において、CRM 実施企業群のサンプル数は 21 社

であり、CRM 未実施企業群のサンプル数は 33 社であり、全調査企業のサンプル数は 54 社である。

図表 3 からは、CRM 実施企業群は、全調査企業の平均利益率をすべての調査年度において上回っており、CRM 未実施企業群は、全調査企業の平均利益率をすべての調査年度において下回っていることが確認できる。また、図表 4 のグラフでは、視覚的な見易さを考慮し、事前分析で採用することにした 3 次式の近似曲線を使用した。



グラフからは、CRM 実施企業群において、1997 年度、1998 年度を底として、利益率が回復している様子が見え始める。対して、CRM 未実施企業群では、総じて利益率の回復が見られない。全調査企業からは、2002 年度にかけて、一時的ではあるが、若干の上昇が見られる。これは、CRM 実施企業群の影響によるものと推測される。図表 3、図表 4 から、CRM 実施企業群は、CRM 未実施企業群よりも、相対的に利益率が高い傾向にあることが確認できる。

次に、CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群の各社の利益率をもとに、2 標本による平均値の差の検定 (T 検定)

を行った (図表 5)。CRM 実施企業数のセルの下部にあるカッコは、その年度において、実際に実施していた企業数である。1995 年度は 19 社中 3 社であり、2004 年度では 21 社すべてが実施しているといった具合である。調査終了年度の 2004 年度に近づくにつれ、CRM 実施企業数は 21 社に近づく。

図表 5 2004 年度 CRM 実施 / 未実施企業群の差の検定 (T 検定)

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
実施企業数	19 (3)	20 (6)	20 (6)	21 (8)	21 (11)	21 (12)	21 (15)	21 (17)	21 (19)	21 (21)
未実施企業数	27	27	29	31	31	33	33	33	33	33
検定結果 T値	--	*	--	--	--	--	**	***	***	***

***は有意水準 1%で有意、**は 5%で有意、*は 10%で有意であることを示す (両側検定)。

その結果、2000 年度までは、統計的有意性が現れておらず、2001 年度以降から現れている。2001 年度において、5%で有意であり、2002 年度以降については 1%で有意差が確認された (1996 年度においても、10%の有意差が確認されている)。

先に述べたが、調査開始年度は実際に実施していた企業数の割合は少ない。それが調査終了年度に近づくにつれて、実際に実施する企業数が増加していく。CRM の実施は利益率に対して有意であることが確認される。

図表 6 実施時期による分類と業績推移

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
未実施企業群	2.440 (27)	2.289 (27)	2.075 (29)	2.171 (31)	2.072 (31)	1.716 (33)	2.010 (33)	2.174 (33)	1.828 (33)	1.635 (33)
未実施企業群 (95年度高収益)	3.450 (11)	3.287 (11)	3.038 (11)	2.959 (11)	2.698 (11)	1.962 (11)	2.377 (11)	2.467 (11)	2.151 (11)	1.991 (11)
第一段階 (-98年度)	3.091 (7)	3.11 (7)	3.00 (7)	3.300 (7)	3.089 (7)	3.674 (7)	4.106 (7)	4.561 (7)	4.609 (7)	4.472 (7)
第二段階 (99-01年度)	2.61 (7)	2.403 (7)	1.969 (7)	1.985 (7)	1.874 (7)	1.485 (7)	2.049 (7)	2.404 (7)	2.259 (7)	2.145 (7)
第三段階 (02-04年度)	2.652 (5)	3.152 (5)	2.618 (5)	2.63 (5)	2.193 (5)	1.602 (5)	2.193 (5)	2.154 (5)	1.668 (5)	1.25 (5)

- (1) 「未実施企業群」は、2004 年度において、CRM を実施していない企業群であり、「未実施企業群(95 年度高収益)」は、「未実施企業群」のうち、1995 年度において全調査企業の平均利益率を上回っている企業群である。
- (2) 下段()内は対象企業数である。
- (3) 太字下線部は CRM 実施時期である。
- (4) 背景色は全調査企業群の平均営業利益率を上回っている年度、□ は未実施企業群の平均営業利益率を上回っている年度である。

(2) CRM 実施時期と収益性の関係分析

CRM 実施企業各社を実施時期から 3 つに分類し (図表 6)、調査期間中の利益率の推移を確認した。その際に、CRM 未実施企業群 (33 社)、および CRM 未実施企業群のうち 1995 年度において、利益率が調査企業

の平均利益率よりも高い企業群（11社）（以下、CRM未実施企業群（95年度高収益））の平均利益率推移を比較対象に加え、グラフを作成した（図表7-1、図表7-2、図表7-3）。

第一段階実施企業群は、1998年度までに、CRMを実施した企業群である。この企業群の平均利益率は、調査期間の当初から、一貫して全調査企業の平均利益率よりも高いことが確認される（実施開始年度に全調査企業の平均利益率を上回っている企業は8社中7社であった）。このように、業界内で初期にCRMを実施した企業は、実施開始当初から高い利益率を示して

いた企業が多い。CRM未実施企業群（95年度高収益）との差異では、1998年度以降から見られはじめる。調査期間中、調査企業全体に利益率の悪化が見られる中、第一段階実施企業群では、上昇傾向にあったことが確認される。2004年度においては、平均利益率に、およそ2.5%程度の差が現れている。

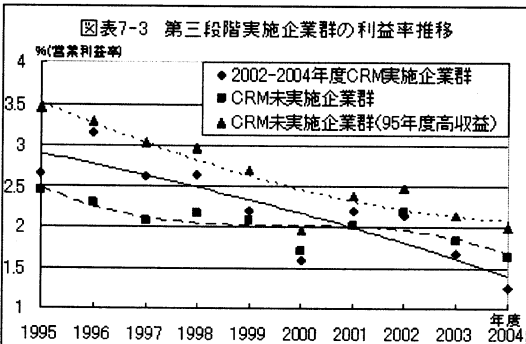
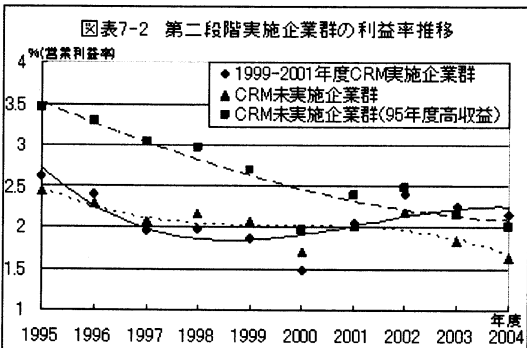
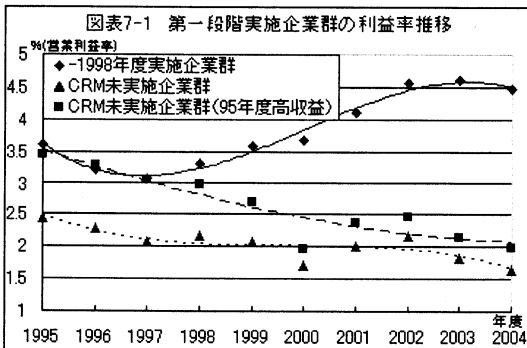
第二段階実施企業群は、1999年度から2001年度にかけて実施した企業群である。この企業群には、90年代後半、急速に利益率が悪化している傾向が見られる。（実施開始年度にCRM未実施企業群の平均利益率よりも高い企業は7社中1社であった）。1996年度までは、CRM未実施企業群の平均利益率よりも高いが、それ以降、CRM未実施企業群の平均利益率よりも低くなっている。2001年度以降、利益率の回復が見られる。2004年度には、CRM未実施企業群（95年度高業績）、全調査企業群の平均利益率よりも高いことが確認できる。2004年度のCRM未実施企業群との比較では、およそ0.5%程度の差が現れている。

第三段階実施企業群は、直近の2002年度から2004年度にかけて実施した企業である。この企業群には、1990年代後半、高収益の企業が多かった（90年代後半、6社中5社が全調査企業の平均利益率よりも高い）。1999年度まで、CRM未実施企業群の平均利益率よりも高い。ところが、2000年度を境に、利益率は悪化し、未実施企業群よりも低くなる。その後、調査終了年度の2004年度においても、その効果が見られていない。

この結果からは、2001年度までにCRMを実施した企業にその効果が確認でき、他社に先行して実施した企業に、より高い効果が見られた。また、第一段階実施企業群と第二段階実施企業に共通することとして、実施時期に、若干の利益率低下が見られることも確認されている。

(3) CRM実施時期と利用目的の関係分析

ここでは、(2)で分類した実施時期をもとに、各段階で実施した企業群の顧客情報の利用目的を整理し、2標本による平均値の差の検定（T検定）を行った（図表8）。



図表 8 から、第一段階、第二段階、第三段階実施企業群の顧客情報の平均利用目的数（以下、平均数）を確認すると、それぞれ 3.50, 2.71, 3.33 であった。第一段階実施企業群の平均数が、若干、多いようではある。これから、「第一段階-第二段階」、「第一段階-第三段階」、「第二段階-第三段階」のすべての組み合わせで、2 標本による平均値の差の検定を試みた（図表 9）。結果として、平均数において差があるとはいえなかった。

図表 8 実施時期と利用目的の関係

実施時期	CRM	DM	PA	GD&S	SD	ZA	平均数
第一段階(98年度)	8	5	7	5	4	7	3.50
第二段階(99-01年度)	7	5	5	2	2	5	2.71
第三段階(02-04年度)	6	6	6	1	1	6	3.33

- (1) CRM: CRM 実施企業、DM: ダイレクトメール、PA: 購買分析、GD&S: 商品開発/調達、SD: 店舗開発、ZA: 商圏分析
 (2) CRM、DM、PA、GD&S、SD、ZA の各数値は実施企業数である。
 (3) 平均数とは、対象各社の顧客情報の平均利用目的数である。

図表 9 実施時期による平均数の差の検定

比較実施時期	第一段階	第二段階	第一段階	第三段階	第二段階	第三段階
	(8)	(7)	(8)	(6)	(7)	(6)
検定結果 T 値	--	1.49	--	0.34	--	1.12

***は有意水準 1%で有意、**は 5%で有意、*は 10%で有意であることを示す（両側検定）。

ところが、図表 8 から、利用目的を個別に確認すると、相違点が見つかる。顧客情報の「商品開発/調達」、「店舗開発」への利用が、それぞれ 8 社中 5 社、8 社中 4 社が第一段階実施企業であった。また、第三段階実施企業群では、すべての企業が、ダイレクトメール、購買分析、商圏分析に利用していることが確認され、顧客情報の利用目的に偏りが見られる。

顧客情報の利用目的の組み合わせにも、特徴があった。第一段階実施企業群は、すべての企業が異なった組み合わせであったのに対し、第三段階実施企業群では 6 社中 5 社が同一の組み合わせであった。

4. 結論と今後の課題

4-1. 結論

本研究では、スーパーマーケットを運営する上場企業を対象に、CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群の平均利益率から比較検討を行い、CRM 戦略が収益性に有効であるかを検討した。2 標本による平均値の差の検定 (T 検定) では、有意差が確認され、CRM 実施企業群は、CRM 未実施企業群よりも利益率において高い水準にあるとの結果が得られた。よって、仮説 1 は採択されたと考える。

また、CRM の実施時期から実施企業群を 3 つ分類し、実施時期による差異を確認したところ、2001 年度までに実施した企業群にその効果が確認できた。特に、他社に先行して実施した企業群（1998 年度までに実施）には、総じて高い効果が確認され、業界全体の利益率が低下するなか、利益率の上昇が見られる。よって、仮説 2 は採択されたと考える。

次に、CRM 実施企業群を対象を絞り、実施時期から顧客情報の利用目的を考察した。利用目的数については、実施時期による差異は見つからず、仮説 3 は棄却される。ただし、CRM を先行して実施した企業群には「商品開発/調達」、「店舗開発」への利用など、企業ごとに多様な利用が見られている。

4-2. 今後の課題

CRM に関する研究では、厳しい競争環境に陥っている企業に有益であるとの見解が多く見られる。本研究では、これらの議論を参考に、収益に悪化傾向が見られるスーパーマーケット業界を対象にした。そこでは CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群において、利益率に差異が確認され、CRM 戦略が収益に有効な手段であることを確認された。ところが、Reichheld and Sasser (1990) は、顧客維持と利益には相関があり、調査した 20 数業種すべてにおいて、それを確認できたと主張している。顧客維持は CRM の実施目的のひとつであることから、Reichheld and Sasser の主張が正しければ、他の多くの業種でも本研究と同様の結果が得られるはずである。

また、CRM 戦略に関する有効性の議論では、収益性の議論の他に、投資対効果の議論もある (McKim 2002, Hughes 2003, Kale 2004)。これについて、Hughes (2003) は、CRM を構築するデータウェアハウスにあまりにも膨大な投資を行っていることを挙げ、Conley (1998), Ziliani and Bellini (2004) は、CRM 実施に伴うデータベースの管理、および分析に関わる費用、あるいはポイント還元にかかる費用の問題を挙げている。CRM 戦略の実施には多くの投資が必要であり、投資対効果に対する疑問が存在している。本調査では、CRM 実施企業各社の投資額等について聞き取りは行っておらず、投資対効果については分析していない。

本研究では、CRM 実施が企業の収益性に有効であるとの結論を得たが、CRM 実施企業すべてにそれが確認されなかった。効果が確認される 2001 年度以前に実施している 15 社のうち、未実施企業群の平均利益率を下回っていた企業が 2 社あった。逆に 2004 年度未実施企業群 33 社のうち、実施企業群の平均利益率を上回っていた企業が 4 社あった。先行研究から、CRM 実施の失敗要因について、収集された膨大なデータが有効に活用されていない (Ziliani and Bellini 2004), あるいは CRM 実施上の組織上の問題 (Crosby and Johnson 2002, Wehmeyer 2005) が先行研究から確認されるが、本調査では効果が見られない企業の要因確認をしていない。

最後に、1995 年度において、調査企業全体の平均利益率よりも高い利益率を上げている企業は 22 社あったが、そのうち第一段階 (98 年度まで) に CRM 戦略の実施した企業が 6 社、実施しなかった企業が 16 社あった。その結果、前者の平均利益率は 3.60% (1995 年度) から 4.47% (2004 年度) に推移し、後者の平均利益率は 3.50% (1995 年度) から 1.98% (2004 年度) に推移した。個別に観察すると、前者は 2004 年度においても 6 社すべてが、調査企業全体の平均利益率よりも高いのに対し、後者では 16 社中 9 社が低いという結果であった。競争環境が大きく変化する時期においては、自ら企業行動を変化させていくことが必要となるだろう。先行して実施した企業と実施しなかった

企業には、どのような組織上の問題があるのか、実施した企業にはどのような共通点があるのか。個別にヒアリング等を含めた調査により、動機を解明していくことが本研究の発展となるだろう。

以上を今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿の作成にあたりましては、北海学園大学教授黒田重雄先生、佐藤芳彰先生、早稲田大学教授大月博司先生に御指導を賜りました。また、レフェリーの先生方からも、本稿に対して有益なコメントを頂きました。ここに記して深く御礼申し上げます。

注

- (1) CRM について、業界誌、および学術誌を通して、“customer relationship management” と “customer relationship marketing” の 2 つの名称が確認される。しかし、この 2 つにおいて、顧客関係性に注視している点など、本研究が目的とするところにおいて、大きな相違点はなく、同義として扱い、便宜上、“customer relationship management” の名称を使用することにした。ただし、Angel (2000) は、ネットワーク経済下において、企業と顧客との関係は顧客が主体になるため、管理を意味する “Management” ではなく、“Marketing” を採用すべきであるとの主張などもあることを付け加えておく。
- (2) 日本において、一般にポイントカードとして知られる会員カードは、ロイヤルティカードの名称で多くの文献に確認される。一般的なロイヤルティカードでは、購入時に付与されるポイントを、一部、あるいはすべてを商品、あるいはサービスに利用できる仕組みを有している。
- (3) 顧客との関係性に着目し、顧客との持続的な関係を志向するマーケティングの概念や手法は、リレーションシップ・マーケティングで扱われている。リレーションシップ・マーケティングの研究は、1980 年前後のスカンジナビア諸国における産業財マーケティング、および北欧とイギリスを中心とするサービス・マーケテ

イングの研究に見ることができる (渡辺 1997, 南 2005)。

- (4) 本調査では、スーパーマーケット、特に食料品を主力としている上場企業を調査対象としている。イトーヨーカ堂、イオンなどは総合スーパーではあるが、スーパーマーケットとの競合点が多く、調査対象に含めた。ただし、ダイエーについては、現在、産業再生機構の支援を受けて経営再建中であり、調査対象から除いた。
- (5) 1995 年度以降に上場した企業については、上場した年度から業績を調査している。例えば、サンエーについては 1996 年度から業績を算入している。

参考文献

- Angel, B. (2000), "CRM: The upgrade," *Canadian Banker*, Vol.107 (3), pp.32-36.
- Badgett, M and M. Stone (2005), "Multidimensional segmentation at work: Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.13 (2), pp.103-121.
- Bergeron, B. (2002), "CRM: The customer isn't always right," *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 14 (1), pp.53-57.
- Berry, L. L and L. G. Gresham (1986), "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients," *Business Horizons*, Vol.29 (6), pp43-47.
- Byrom, J. (2001), "The role of loyalty card data within local marketing initiatives," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29 (6/7), pp.333-341.
- Conley, C. (1998), "Loyalty cards are missing the point," *Marketing Week*, Vol.21 (16), pp.21-22.
- Crosby, L.A. (2002), "Exploding some myths about customer relationship management," *Managing Service Quality*, Vol.12 (5), pp.271-277.
- Crosby, L.A. and S.L. Johnson. (2002), "CRM and management," *Marketing Management*, Vol.11 (1), pp.10-11.
- Cunningham, C., Il-Yeol Song and P.P. Chen (2006), "Data Warehouse Design to Support Customer Relationship Management Analyses," *Journal of Database Management*, Vol.17 (2), pp.62-84.
- Cuthbertson, R. and A. Laine (2004), "The role of CRM within retail loyalty marketing," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.12 (3), pp.290-304.
- Divett, M., N. Crittenden and R. Henderson (2003), "Actively influencing consumer loyalty," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.20 (2/3), pp.109-126.
- Doherty, P.A. (1995), "The time has come for customer relationship marketing," *Chain Store Age*, Vol.71 (8), pp9A-11A.
- Galbreath, J. (1999), "Viewpoint: Customer relationship management - takes a good long 360-degree look!" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.27 (7), pp.268-269.
- Gouthier, M and S. Schmid (2003), "Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based view" *Marketing Theory*, Vol.3 (1), pp.119-144.
- Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications," *Management Decision*, Vol.34 (3), pp.5-14.
- Grönroos, C. (2003), "Taking a customer focus back into the boardroom: Can relationship marketing do it?" *Marketing Theory*, Vol.3 (1), pp.171-174.
- Gummesson, E. (2004), "Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts,"

- The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.19 (2), pp.136-148.
- Hewitt, M. (1998), "Loyalty's limits," *Marketing*, Jan 29, pp.16-17.
- Hughes, A.M. (2003), "A failing grade," *Target Marketing*, Vol.26 (11), pp.51-52.
- Jain, R., S. Jain and U. Dhar (2003), "MEASURING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT," *Journal of Services Research*, Vol.2 (2), pp.97-109.
- Jarrar, Y.F. and A. Neely (2002), "Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.10 (3), pp.282-296.
- Kale, S.H. (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, Vol.13 (5), pp.42-46.
- Kaster, J (2003), "Customer Relationship Management in an Era of Branch Renewal," *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 16 (2), pp.34-43.
- Masciarelli, J.P. (1998), "Are you managing your relationships?" *Management Review*, Vol.87 (4), pp.41-45.
- McKim, B. (2002), "The differences between CRM and database marketing," *Journal of Database Management*, Vol. 9 (4), pp.371-375.
- Meyer-Waarden, L. and C. Benavent (2006), "The Impact of Loyalty Programmes on Repeat Purchase Behaviour," *Journal of Marketing Management*, Vol.22 (1), (2), pp.61-88.
- Nemati, H.R. and C.D. Barko (2002), "Enhancing enterprise decisions through organizational data mining," *The Journal of Computer Information Systems*, Vol.42 (4), pp.21-28.
- O'Brien, L. and C. Jones (1995), "Do rewards really create loyalty?" *Harvard Business Review*, May-June, pp75-82.
- Parker, C. and S. Worthington (2000), "When lemonade is better than whisky: investigating the equitableness of a supermarket's reward scheme," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.28 (11), pp.490-498.
- Passingham, J. (1998), "Grocery retailing and the loyalty card," *Journal of the Market Research Society*, Vol.40 (1), pp.55-63.
- Plakoyiannaki, E. and N. Tzokas (2002), "Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective," *Journal of Database Management*, Vol.9 (3), pp.228-237.
- Reichheld, F.F. and W.E. Sasser (1990), "Zero Defects: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, September-October, pp.105-111.
- Roberts, K., S. Varki and R. Brodie (2003), "Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study," *European Journal of Marketing*, Vol.37 (1/2), pp.169-196.
- Rosenfield, J.R. (2001), "The devil's dictionary of marketing," *Direct Marketing*, Vol. 64 (4), pp.pp36-40.
- Rowley, J (2005), "Building brand webs: Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 (2/3), pp.194-206.
- Sherden, W.A. (1992), "Hold That Policyholder!" *Best's Review*, Vol. 92 (9), pp.23-27.
- Soderlund, M., M. Vilgon and J. Gunnarsson (2001), "Predicting purchasing behavior on business-to-business markets," *European Journal of Marketing*, Vol.35 (1/2), pp.168-181.
- Tynan, C. (1999), "On metaphors, marketing and marriage," *Irish Marketing Review*, Vol.12 (1),

- pp.17-26.
- Verhoef, P.C. (2003), "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development," *Journal of Marketing*, Vol. 67 (4), pp.30-45.
- Verhoef, P.C. and F. Langerak (2002), "Eleven misconceptions about customer relationship management," *Business Strategy Review*, Vol.13 (4), pp.70-76.
- Wehmeyer, K (2005), "Aligning IT and marketing - The impact of database marketing and CRM," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.12 (3), pp.243-256.
- West, J. (2001), "Customer relationship management and you," *IIE Solutions*, Vol.33 (4), pp.34-37.
- Worthington, S (1998), "Loyalty cards and the revitalisation of the town center," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.26 (2), pp.68-79.
- Worthington, S and A. Hallsworth (1999), "Cards in context - the comparative development of local loyalty schemes," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27 (10), pp.420-428.
- Wright, C and L. Sparks (1999), "Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.27 (10), pp.429-439.
- Ziliani, C. and S. Bellini (2004), "From loyalty cards to micro-marketing strategies: Where is Europe's retail industry heading?" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.12 (3), pp.281-289.
- 『拓殖大学経営経理研究』, Vol. 72, pp.16-40。
- 南智恵子 (2003), 「CRMにおける営業ナレッジ戦略」, 『季刊マーケティング・ジャーナル』, Vol. 89, pp. 4-17。
- 南智恵子 (2005), 『リレーションシップ・マーケティング』, 千倉書房。
- 三村優美子 (2002), 「大型小売業の盛衰と流通システムの変容—流通近代化モデルの有効性と限界—」, 青山学院大学経営学会『青山経営論集』, Vol. 37 (3), pp. 23-45。
- 渡辺達郎 (1997), 『流通チャネル関係の動態分析』, 千倉書房。

調査企業一覧 (2006年6月現在)

アークス, アオキスーパー, イオン, イオン九州, イズミ, イズミヤ, イトーヨーカ堂, いなげや, エコス, オークワ, オオゼキ, OLYMPIC, カウボーイ, カスミ, 関西スーパーマーケット, サンエー, ジョイス, スーパー大栄, 西友, 相鉄ローゼン, ダイイチ, タイヨー, 天満屋ストア, 東急ストア, 東武ストア, ドミー, 原信ナルスホールディングス, ハローズ, バロー, フジ, PLANT, 平和堂, ベルク, 北雄ラッキー, ポスフル, マックスバリュ中部, マックスバリュ東海, マックスバリュ東北, マックスバリュ西日本, マックスバリュ北海道, マツヤ, マミーマート, マルエツ, 丸久, マルキョウ, マルミヤストア, マルヤ, マルヨシセンター, 丸和, ヤオコー, ヤマザワ, ヤマナカ, ユーストア, ユニー, ヨークベニマル, ライフコーポレーション (56社 敬称略)

小原博 (2004), 『小売業における業態変動と展望』,

■ 特別講演

ポストチャンドラー・モデルを考える

—市場・技術・戦略・組織の相関—

明治大学 安部 悦生

日時：2006年3月29日

場所：明治大学会議室

司会：岡田和秀（専修大学経営学部）

【司会】

それでは定刻になりましたので、本日最後のイベントで御座います特別講演として、この明治大学を会場にして行う経営戦略学会に特別にお招きした、明治大学経営学部の安部悦生先生からご講演を頂くことになりました。「ポストチャンドラー・モデルを考える。市場・技術・戦略・組織の相関」と題してお話を伺います。

先生につきましては、皆さん方にこの学会の開催についてお伝えいたしましたプログラムに、講演者のプロフィールという形で書いて御座います。お持ちでない方もいるかと思しますので、そこに書かれていますことをちょっとだけ読み上げるという形で安部先生をご紹介したいと思います。東京生まれで、明治大学経営学部の教授でいらっしゃいます。そして、現在明治大学大学院の経営学研究科委員長をお勤めになっています。1981年から83年にフルブライターとしてボストン大学に留学をされ、さらにおよそ10年後ですが、1992年から93年、ケンブリッジ大学で在外研究をなさっておいでであります。主要著書としては、『大英帝国の産業覇権』、『経営史』、翻訳として『スケール・アンド・スコープ』というチャンドラーの大変有名な書物の共訳者の中心になって今の仕事をなさっております。その他の業績も多数おありです

が、この後先生からポストチャンドラー・モデルを考えるというお話をうかがわせて頂きたいと思っております。本日は講演で御座いまして、後に質疑の時間は予定を致しませんが、それは懇親会の折なり、また個別に先生にお尋ね頂くということで、そうさせて頂きたいと思っております。それでは先生宜しくお願い致します。

【安部】

ただいまご紹介頂きました、明治大学の安部でございます。同僚の高橋正泰先生から頼まれて、特別講演、まあ大変な仕事を引き受けたのですが、私はプレゼンは得意ではありませんし、私の友人の米倉誠一郎さん、川勝平太さんとかはプレゼンの天才ですが、そういう人と比べると皆さんをエンターテインすることは不可能と思いますが、そこは中身で勝負ということでお許し頂きたいと思っております。

パワーポイントも用意していますが、すでに要旨がございますので、この要旨通りにパワーポイントもできておりますので、座らせていただきながら、話をさせていただきます。

細かいことを言うと、「ポストチャンドラー・モデルを考える。市場・技術・戦略・組織の相関」は、普通ですと、括弧や横線でサブタイトルを付けますが、これは「ポストチャンドラー・モデルを考える。」と、マルにしました。ちょっと「モー娘。」を見習って、「モー娘。」的発想で丸をつけてあります。タイトルとして「ポストチャンドラー・モデルを考える。」と、

少し普通のタイトルとは変わっていますが、丸をつけてひとつの全体としてのメッセージを出そうと考えた次第です。「モー娘。」はなぜ丸をつけているのかは知りませんが。そういうことで、「ポストチャンドラー・モデルを考える。市場・技術・戦略・組織の相関」ということで、話を進めたいと思います。

まず冒頭の引用ですが、この引用は『日経新聞』からとったものです。ここでは読み上げませんが、ご覧頂ければわかると思います。

「事業部制は、企業が多角化戦略を効果的に推し進めるために工夫された組織体制であり、日本企業を含めて、多くの大企業に導入されることになる。なお、チャンドラーは、組織を企業内の諸活動を管理するための機構として位置付けている。

やがて組織論の焦点は、機構や管理手法などハードの問題から、人の動機付けや行動変革などソフトの問題に移っていくことになる。そこでは、ビジョンやリーダーシップ、あるいは企業文化など、組織の行動科学的な側面が取り上げられ、集団の行動や判断に良い影響を与えるための条件が探られる」（『日本経済新聞』2003年11月21日、大磯小磯）

だいぶ前に、チャンドラーがある経営コンサルタント会社の企画で日本に来て、社長さんたちの前で講演したことがあります。しかし、チャンドラーも大向こうをうならせるプレゼンの名手ではありませんので、本当かどうか定かではありませんが、出席していた社長さんはみんな寝ていたという後日談があります。

このように、チャンドラーは地味な学者ですから、ピューリッツァー賞を取って有名になる前は一般にはあまり知られていませんでした。日本でもアメリカでも経営学の関係者はよく知っていたでしょうが、一般人はなかなか知らなかった。経営学者のドラッカーくらいになれば超有名ですが、チャンドラーはそれほど有名というわけでもない。そこで、チャンドラーが『日経新聞』で取り上げられたというのは、これは私には意外でした。日経の『大磯小磯』という

面白いコラム記事があります。そこで珍しくチャンドラーが取り上げられました。しかもそのコラムがなかなか的確で、これは使えるというわけで、新聞のスクラップを取っておきました。

書いてあることを簡単に言えば、チャンドラーはハードの組織論、公式組織論というものを問題としたのだが、その後、組織論の焦点はソフトの組織論に、リーダーシップだとか企業文化だとか、そっちへ移ってきたと述べています。チャンドラーの理論はある意味で衰退しているという指摘です。簡潔ですが、的確に組織論の動向を捉えていると思いました。『日経新聞』の社内の人かどうかはわかりませんが、そういう会社関係者で、学会動向にも通じている人がいらつしゃるとすれば、これはうれしいことです。

そういう意味では、声をかけて頂いた高橋正泰さんなんかだと、中心テーマがソフトの組織論です。ですから、組織のソフト面が組織論の焦点になってきているという指摘を前にすると、なるほどと思います。ちなみに、そういう方面の私の知識は大部分、高橋さんから来ています。

ここでチャンドラー・モデルを問題にするとき、二つの切り口があると思います。一つは、『日経新聞』からの引用で示したように、ハードな組織論からソフトの組織論に移ってきた動向をモデルの中にどう取り込むかという問題です。インフォーマルな人間関係、リーダーシップ論、企業文化論、モチベーション論、そういうところに組織論の中心が移ってきたことをどのように位置づけるかということです。

もう一つは、チャンドラー・モデルが現状と乖離して限界に来ているということがあります。チャンドラー・モデルの限界、言い換えれば、ポストチャンドラー・モデルをなぜ考える必要があるのか、これが第二の切り口です。1980年代以降、IT革命が進んで、現実と理論、とくにチャンドラーが主張したような議論と現実がうまく交わらない、彼のモデルでは現状を説得的に分析することができなくなった、このような理論と現実の乖離があると思います。以上の二つの限界を簡単に言うと、1980年代以降、ソフトの組織論

への移行という問題と、いま一つは、IT 革命、第 3 次産業革命、「スピードの経済」等、新しい現象がいろいろ出てきましたが、従来のチャンドラー・モデルではそれらを分析できないということで、現在、チャンドラー・モデルには 2 つの限界が立ち塞がっていると考えます。

経営史の場合、チャンドラーの影響はたいへん大きいものがあります。皆さんも中学校・高校で B.C. という言葉を習うと思いますが、これは紀元前を意味します。「Before Christ」。しかし、経営史であれば、B.C. という Before Chandler という意味だとの冗談さえあります。「Before Chandler」。つまり、チャンドラー以前とチャンドラー以後では、経営史の方法とか、企業の捉え方が非常に変わりました。それほど重大な変化をもたらしたということになります。それまでは、企業者史と経営管理史が二つ並存していた状況があったのですが、チャンドラーがそれを総合したということで、経済理論における新古典派総合みたいなことをチャンドラーが経営史で行ったということになり、画期的だったわけです。あながち B.C. という表現もそうそうの外れではない、そんな気がします。

これも脱線ですが、イギリス、アメリカでは、特別講演には原則的に質問がないということで、言いたいことを言って終わることができます。そこで、会場にいる人を批判するのが一番居心地が良いと、かなり天邪鬼的ですが、時に海外ではそういうことがあります。私は今日は他人の批判はしませんが、少し脱線してちょうど 1 時間くらいで私の話を終えるつもりです。ついでに、もうすこし脱線しますと、チャンドラーさんは 1918 年に生まれて、今年で 88 歳になります。非常にご高齢で、高齢といえば、このまえドラッカーが亡くなりました。経営学関係、経済学関係には 3 人の長老がいて、ジョン・ケネス・ガルブレイス、この方はご存命ですね、90 歳くらいでしょうか。【この後しばらくして、ガルブレイスも亡くなりました。】ドラッカーも非常に長生きしていて、亡くなられたときは 92~3 歳でしたか。チャンドラーさんはまだ 88

歳だから、あと 4~5 年は長生きされるのではないかと思います。第一次世界大戦の終わりの年に生まれて、非常にご高齢であるにもかかわらず、ここ数年、非常に大きな本を続々と出して、80 歳を超えてから大きな本を 2 冊から 3 冊くらい出したでしょうか。非常に旺盛な研究、出版活動をしています。私が 80 歳を超えて、大著を出せるかどうかまったく自信はありませんが、学者の鑑みたいな人です。

アルフレッド・チャンドラーは、これはご存知の方のご存知でしょうけれども、ミドルネームが D なんです。これは経営史の授業でよく話すのですが、そのミドルネームがデュボンです。アルフレッド・デュボン・チャンドラー、ジュニアが正確な名前です。デュボンと言えば、チャンドラーはデュボン関係の本も書いていますから、彼はデュボン一族であると、そこまではよく知られています。しかし、最近、チャンドラーについての論文を読んでいたら、チャンドラー自身が言うには僕はデュボンとは関係がない。関係がないとは言い過ぎなのですが、血縁関係にはない、血が入っていないという意味です。デュボン家自体 300 家族もあると言われていて、非常に姻戚関係が複雑で、しかも一族の中で結婚していることも多く、アメリカでは珍しいくらい、同族結婚が多い。そういうファミリーです。私もてっきりチャンドラーはデュボンと血縁関係だと思っていました。父方ではなく、母方とは知っていましたが、血縁関係はないということを知ってびっくりしました。曾おばあさんのご両親が亡くなってその娘がデュボン家に引き取られて、それで一家の人間がいろいろデュボンの会社で働くことになったという経緯です。というようなことでミドルネームにデュボンを使っていますが、厳密には、デュボン一族というのは間違いだそうです。ただし、祖父はミドルネームを使いながらデュボン社で働いていたとか、広い意味でチャンドラーはデュボン家と関係があるとも言えるわけです。デュボンの本社はデラウェア州のウィルミントンにあります。そのデュボン社の資料を、普通の人はなかなか使えないけれども、チャンドラーは一族扱いということで、かなり自由に

使えるようです。

チャンドラーはデュポン家とは関係があるような、ないようなところがありますが、他方で、有名なスタンダード・アンド・プアーズという格付け機関、今でも会社名として名前が残っていますが、あのプアーム母方の系譜です。したがって、チャンドラーさんはアメリカの学会でも **wealthy scholar** として有名です。

だいぶ前のことですが、私がアメリカの経営史学会でボストンに行ったことがありました。そのとき、チャンドラーさんの家（部屋数の多いコンドミニウム）でパーティーがありまして、遠方からの客として 20 名ほども外国人が呼ばれていました。

やはりピューリッター賞を取ったトム・マクローがチャンドラーの伝記みたいな本を書いています、その中でリッチ・ファミリー・ライフと表現して、チャンドラーは学問の世界でも優れた業績を残したし、お金持ちでもあったし、また家庭生活もなかなか立派な家庭生活を送っていると書いています。そのパーティーに行ったときのことで、自分で好きなものを取るというビュッフェ・スタイルのパーティーでした。キッチンにいて自分でパンなんかを切ったりしていると、お料理の世話をしている家政婦のおばさんみたいな人がいました。私は、その時はてっきり家政婦さんだと思っていました。その翌年、ベルギーのルーヴァンというところで国際経済史学会があつてチャンドラーさんも来ていました。ちょうど日本の皇太子殿下もセッションで報告するために、その学会に来ていた時です。パーティーでチャンドラーさんといろいろ話していたときに、これがワイフのフェイだよと紹介してくれました。フェイが奥さんの名前ですが、あの家政婦さんみたいな人が奥さんだったのかと驚きました。フェイさんは非常に慎ましやかな人ということです。その後のアメリカ人女性の世代は非常に強い人ばかりで、古典的なアメリカ人女性の最後の世代という印象を受けました。チャンドラーさんは 88 歳で、時代の変化ということはもちろんありますが、そういう意味でも控えめな奥さんで非常に幸せな家庭生活を送ったと思います。

しかし、チャンドラーの理論に関しては、ここ 10 年から 20 年ぐらい風当たりが非常に強い。私も「ポストチャンドラー・モデルを考える。」ということタイトルにして、やや批判的に論文を書きたいと思っていますが、今日の講演では、戦後の戦略論、組織論に大きな影響を与えたチャンドラー理論が現在でもその有効性を失っていないのか、あるいは時代遅れになったのか、そうした問題についてお話ししたいと思います。現在でも、チャンドラー理論は古くないと考えている人もいますし、チャンドラー自身もそのように考えています。しかし、そうした考えに対して、現実が理論を乗り越え、80 年代以降の IT 革命の進展によってチャンドラー理論は時代遅れになったと主張する見解もありますし、私も基本的にはそう考えています。いま一つのモデルの限界、あるいは問題の焦点が変わったと言う意味で、最初にお話したようなハードからソフトへの組織論の移行についての限界を強調したいと思います。同時に、限界を強調するだけでは意味がありませんから、ポストチャンドラー・モデルにはどのようなものがあるのかについての手がかりを考えていきたいと思います。

レジュメに沿って話を進めていきますが、今日の話は 2 つのパートに分かれています。組織構築能力というのが 1 つの大きなトピック。もう一つは戦略と組織の相互関係。これは経営戦略学会、組織学会などにおいても、戦略と組織の相互関係というのが 1 つの大きなテーマですから、それについての理論的な考察です。

〔チャンドラー理論と現実の乖離〕

パート I の方では、現状と理論とはどのくらい乖離してきたかという問題を扱います。ここ数年、**Organizational Capability**（組織構築能力）ということがしばしば言われていて、藤本隆宏さんの能力構築競争はここから影響を受けたと推測しますが、80 年代、チャンドラーは **Organizational Capability** を使い出しました。そこでの基本的なテーゼとは、大きいことは良いことだけではない、厳密に言えば、大き

いことは必要条件であると。言い換えれば、企業が競争力を持つためには、すなわち成功するためには、大きくなければダメだと。大きいから良いという訳ではないが、大きいことが必要条件だと解釈できます。逆に言えば、小さいままではダメであると。

私と同年代以上の方は、「大きいことはいいことだ」という1960年代か70年代に流行ったコマーシャルソングを覚えておられると思います。しかし、あのメッセージは企業組織の面では間違いです。大きいことは必要条件で、それを達成するために「規模の経済」、「統合の経済」、後に「範囲の経済」も使い出しますが、そういうものが必要であるということです。「規模」「統合」「範囲」という三つの経済を実現するために、大規模に投資するということが非常に重要で、これは『スケール・アンド・スコープ』（私もその翻訳をお手伝いしましたが）、そこで使われたthree-pronged investment（「三つ又投資」という訳）が重要であるということです。三つ又投資という表現は、三つ又投資なんて昔の三つ又ソケットを連想させる古臭い表現だということで、私は「三方向投資」にしようと言ったのですが、いや却ってその古臭さが良いとの意見が通って、三つ又投資という訳になりました。この三つ又投資は簡単に言えば、生産・流通・経営への三方向投資であり、この3つの領域に大規模に投資しない限り、企業は成長・存続できないとの含意です。

チャンドラーの場合は、発明家というのはたいして重要ではない。さらに、パイオニアもたいして重要ではない。パイオニアは実用化した人、商品として売り出した人という意味です。そこで実用化した企業もパイオニア企業と呼ばれます。チャンドラーにとって、発明家、パイオニア企業はさほど重要ではない。重要なのは何かと言うと、三つ又投資を遂行したファースト・ムーバー、私達は「一番手企業」と訳しましたが、ファースト・ムーバーが大事で、発明家、パイオニア企業ではない。というのも、三つ又投資を遂行することによって、大きいことが必要という条件を満たして、競争力や、ポーターが言う競争優位を保つことができ

ると。二番手企業はなかなかそれに追いつくことができない。最初に三つ又投資を実行するファースト・ムーバーが非常に重要であり、セカンド・ムーバーではなかなかキャッチアップできない。そこが『スケール・アンド・スコープ』の一番の論点でした。

皆さんはチャンドラーの本といえ、『経営戦略と組織』『経営者の時代 上下』『スケール・アンド・スコープ』という3つの大きな本が翻訳されていることはご存知だと思います。彼は長期にわたってたくさん書いていますけれども、最近ではエレクトロニクスとケミカルに関して2つの大きな本を書きました。ただ、チャンドラーの本、あるいは論文を読みますと、80%くらい同じ話を繰り返していることが多い。だから1冊読めば他の本は要らないのではないかという気もします。前の本や論文で書いたことを新著でもまとめますから、それでかなりの部分を占めます。しかし、残りの20%は新しいことを必ず言うんですね。だから、新著も読まないわけにはいかない。したがって、最初のところは大体飛ばして読んでも差し支えない。もっとも、最初で新しいことを言う時もありますから、そこは気をつけないといけないこともあります。たとえば、新しいことと言えば、『スケール・アンド・スコープ』では三つ又投資です。これは、わりと早く出てきます。また、従来のアメリカの所は繰り返しが多いのですが、ドイツ、イギリスも対象にしたので、その意味では、3分の2は新しいことがあります。

『スケール・アンド・スコープ』で一番重要なのは組織構築能力、Organizational Capability、言い換えれば三つ又投資ですが、それを実行することによって経営階層組織、つまりマネジャーのハイアラーキーが成立する。経営階層組織がなければだめなんです。簡単に言えば、組織の時代ですね。個人から組織の時代になった。私の認識では、近年、チャンドラー・モデルがしばしば批判されていますが、競争優位を主張したポーターの『国の競争優位』が出版されたのも『スケール・アンド・スコープ』と同じ1990年です。ポーターが主張した、ドイツ、日本が良いんだ、イギリス、アメリカはだめだということも、その後事実がひ

っくり返りましたから、彼の判断は間違っていたことになります。その後、日本の企業にはオペレーションはあるが、戦略はないなどと批判しているのは片腹痛い気がします。このことを見ても、制度や人を評価するというのは難しいものだと思います。ましてや将来を予測するのは至難の業です。現実が、時代が、理論をどんどん越えていくことの一つの証明だと思います。

チャンドラーの理論的バックグラウンドとしては、中核能力つまりコア・コンピタンスのハメル&ブラハラッドなんかも、ポーターと同じく、私はチャンドラーとだいたい同系統の議論であると思っています。チャンドラーだけが批判されるのも奇妙といえば、奇妙です。

チャンドラーさんのもう一つの理論的基盤であるウィリアムソンの取引コスト論（内部化理論）、これが重要な理論的なバックボーンとなっていると思います。ただ、私自身は組織論自体の研究は手薄なところがあって、ミンツバーグなどは皆さんの方が非常にご存知で、むしろバイブルのような感じでしょうけれども、ミンツバーグが面白いことを書いています。ミンツバーグの『戦略サファリ』という本の中で、どういうわけか、コンフィギュレーション学派にチャンドラーとミンツバーグ自身を入れています。これは、私にはよくわからないところがあります。チャンドラーとミンツバーグがコンフィギュレーション学派に分類されているのはなぜか。ミンツバーグはプランニング派の批判とか、ポーター批判なんかやっているので、むしろ私はチャンドラーとポーターはかなり近いと捉えていますから、このあたりの整理はよくは分かりません。公式組織を重視する学派（チャンドラー、ポーター）と、非公式組織を重視する学派（ミンツバーグ）とに分ける方が理解しやすいのではないかと思いますが、これはむしろご存知の方によく教えていただきたいと思っています。一つの推測としては、コンフィギュレーション学派の学問的ベースは歴史学であると言われていました。経済学とか心理学とか、様々な学問的なバックグラウンドがありますが、ミンツバー

グにとって、コンフィギュレーション学派がおそらく一番頂点に来ていて、その学問的な基盤が歴史学であるために、チャンドラーが同じ学派に入れられていると推測します。ミンツバーグは歴史好きなんだなと思いました。

チャンドラー・モデルでは、大きいことが必要条件であるというのが基本テーゼです。だが80年代以降、IT革命が進展し、その渦中で、有名な本、シューマツハの『スモール・イズ・ビューティフル』では、大きいことは良いことではない、また必要条件でもない、小さいことの方が美しくパワーがあると主張しています。こうした発想の転換が80年代に増えてきた。それが各方面に出てきて、90年代に入ってから、フラットニング（フラット化）、フラット組織、それからダウンサイジング、アウトソーシング、ファブレス・ファウンドリー、SCM、そういう新しい概念がどんどん登場して、アメリカが奇跡のように立ち直っていくという事態が起きた。それまでの考え方が180度ひっくり返りました。チャンドラー・モデルと日本の経営はある意味では親和的で、彼のモデルの中に無理なく取り込めるものでした。日本の経営についてはいろいろな捉え方があると思いますが、「系列」とかそういうものは競争力を作り出すことができるが、それはチャンドラー理論の枠内に落ち着くことができました。しかし、アメリカの復活と対照的に、日本企業が凋落し、これら二つの現象をどのようにモデルの中で説明するかが課題となりました。

チャンドラーのロジックでいくと、アメリカ企業はそのロジック通りにやらないからダメになった。日本はやっているから、成功しているという展開でした。だからアメリカ人はしっかりしなさいというのがメッセージだったのです。しかし、90年代に入るとそうした状況は一変した。日本企業がダメになって、アメリカ企業が良くなった。チャンドラーの基本的なメッセージが簡単に転倒してしまったのです。チャンドラーのモデルでは、フラットニング、ダウンサイジング、アウトソーシング、ファブレス・ファウンドリー、そういうものは全然出てきません。さらに、ファヨー

ルの古典的な議論では範囲の原則によって、一人の上司が多人数を管理することはできないし、階層の原則によって、階層組織は不可避です。ところが、ITによって、平の社員が社長のビル・ゲイツに直接メッセージを送ることが可能になり、また数十人が限度であった統制範囲も数百人も可能というように統制範囲が拡大したとされています。

これは、100年も続いたファヨールの古典的な考え方がある程度修正されたことを意味します。チャンドラーも大きいことが必要条件、つまり多段的な大規模階層組織が重要であると言っていた状況が様変わりしてしまったわけです。それから、戦略の面でも非常に大きな変化が現れました。チャンドラーの帰結は多角化と事業部制でしたが、その多角化が1980年代には上手くいかなくなった。これに代わって、選択と集中が登場した。日本企業にとって、「総合」というのは1つの取り柄で、70年代80年代は非常に評価されていました。けれども、むしろ総合はダメだと、専業でなければだめだというふうに風向きが変わりました。これはアメリカ企業でもそうですし、多角化ではなく、選択と集中を評価することが流行になった。

これはすでに、70年代、80年代のルメルトなどの研究でも、非関連型多角化は成果があがらないが、関連型多角化はよいのだと言われてはいました。しかし、さらにそれを進めて、関連型の中でもっと専門化していかなければダメだという話になったわけです。チャンドラーも非関連型多角化＝集成型多角化(コングロマリット)には、ネガティブな評価を与えています。しかし、チャンドラーが高い評価を与える関連型多角化についても評価は非常に変わってきました。たとえば、先程のデュボンがあります。デュボンが非関連型多角化をしているかどうかは別として、デュボンは最近の例で言えば、ケミカルが本業であり、それとの関連でファインケミカルの代表格でもある医薬品を事業部門のうちに持っていた。だが、近年、医薬品は非常に競争が激しいということで分離せざるを得なくなった。医薬品とケミカルは非常に関連が深く、関連型多角化ですが、競争が激しくて医薬品ではやってい

けない状態になりました。それで分離・売却していく方針が出てきたわけです。60年代、70年代には、多段の組織構造、経営階層組織、つまり巨大組織が非常に重要だと言われてきましたが、90年代には、その重要性が著しく減退した。もちろん、逆の現象として、製薬会社はますます合併で大きくなっているのではないか、自動車会社も400万台クラブと言われるように合併が生き残りの大きな要素になっているというような事象もありますが、トータルでみると経営階層組織の重要性は減退していると言えます。

チャンドラー自身は90年代に入っても、あるいは21世紀に入っても、自身の考えを変えていません。多角化戦略と事業部制というのは60年代70年代には非常によいものであると考えられていました。マッキンゼーなんかのコンサル会社がそれを商売にしていました。マッキンゼーにコンサルの依頼が来れば、だいたい多角化して事業部制を作りなさいということのを推奨していた。これもちよつと脱線なんです、イギリスにヴィッカーズという会社があってその1960年代を調べてみたら、マッキンゼーに依頼しているんです。マッキンゼーがどういうコンサルを実際やっていたのか、その実物資料をなかなか見る機会がなかったのですが、具合よくマッキンゼーの報告書があって、マッキンゼーはこういうようなことをやっていたんだということが分かりました。マッキンゼーの結論として、多角化をさらに進めて事業部制をやりなさいと、テキストどおり勧めています。もちろん、マッキンゼーは膨大なお金を貰ってコンサルをやっていますから、ヴィッカーズの事業セグメントを50くらいに分け、セグメントごとに分析して、このセグメントのライバル企業はかくかくしかじかというように、細かく緻密に分析しています。それほど多角化戦略と事業部制は成功の黄金方程式でありました。

しかし、成功の黄金方程式であった多角化戦略と事業部制は、90年代には機能しなくなりました。その例としては、例えば80年代から90年代にGMが事業部制の廃止を実行したことがあげられます。事業部制で有名な松下の場合、デュボン、GMの事業部制

の影響を受けたか否かはちょっと微妙ですが(実際には受けなかったと思いますが)、1930年代に事業部制が実施されています。その長い伝統を誇る松下の事業部制も変えなければいけないと、1990年代には大問題になりました。世界的に従来の事業部制が上手くいかない現象が出てきたのです。デュポンも先ほど指摘したように製薬事業を分離しました。GEなんかは、BPR(リエンジニアリング)を大々的に実行し、果敢な選択と集中を実施しました。これはチャンドラー的な発想とはかなり違います。様々な企業が80年代から90年代に、大胆に戦略なり組織変革に着手しました。このような変化は、チャンドラーの力説していた範囲には入ってきません。80年代、90年代には、今述べたような意味で、チャンドラー・モデルは現実と齟齬をきたして、うまくフィットしなくなってきたという認識が生まれました。これに関しては、私もだいたい乖離しているとの考えを持っています。チャンドラー・モデルは、第2次産業革命にはフィットしているが、第3次産業革命については有効性が減退してきて、80年代、90年代、特にITによって現実との乖離が大きくなったという理解です。

1997年にアメリカのジョンズ・ホプキンス大学でシンポジウムがありまして、チャンドラーの弟子のようなルー・ギャランボスがシンポジウムのオーガナイザーでした。テーマはポスト・チャンドラー・モデルについてです。私も呼ばれまして、イギリスのジェフリー・ジョーンズとイタリアのフランコ・アマトーリの4人でセッションを行いました。このシンポジウムに集まった人は概して、チャンドラー・モデルは第2次産業革命では有効であったが、第3次産業革命においてはその有効性が減退したと結論付けています。それが90年代に無価値になったとまでは言っていませんが、有効性が減退したことは確かであろうと。ジョーンズはイギリス人、アマトーリはイタリア人で、ヨーロッパの方から見ると、もともと、つまり第3次産業革命以前からチャンドラー・モデルの妥当性は相対的に低いと主張しています。それは市場の性質の問題からきます。アメリカですと量産品の市場があり

ますが、ヨーロッパでは、セグメント化されている市場の性質や、独禁法が弱いため持株会社が可能で、そこで事業部制でなくても持株会社で同じ機能を果たすことができた。そういう伝統的な違いがあって、ヨーロッパではもともとチャンドラーモデルの妥当性は低いと、特にジェフリー・ジョーンズは述べています。ジェフリー・ジョーンズはチャンドラーの後継者としてハーバードで経営史を教えています。そうした特質を持つヨーロッパにおいては、第2次産業革命の時代からモデルの妥当性はやや低いというのがジェフリー・ジョーンズの考え方です。

さらにラディカルな考え方では、第2次産業革命では有効だったが、第3次産業革命では有効ではなかったという理解に対して、第2次産業革命でも有効ではなかったとする見解もあります。例えば、レズリー・ハナです。「チャンドラー・モデルはウィッグ史観である」と、彼を明治大学の特別講義に呼んだときに言っていました。これはどういう意味かということ、第2次産業革命における量産量販体制の事例として、チャンドラーはいろいろな例を出しています。一つの事例としてアメリカン・タバコの例があります。ジェイムズ・デュークがボンザックによって発明されたボンザック・マシンを採用して、紙巻タバコ(シガレット)の量産を開始すると、それによって手巻きのシガレットを駆逐して、シガレットの市場を制覇した。機械によるシガレットが、アメリカ・タバコ産業を独占して、市場の90%を握ることになる。チャンドラーは、規模の経済を活用した大企業の一つの典型例としてアメリカン・タバコを出しています。もちろん、歴史は一筋縄ではいかないので、その後1911年にアメリカン・タバコは独禁法によって解体されますが、それはちょっとまた別の話です。アメリカン・タバコの例は、量産機械のボンザック・マシンを使って、典型的に三つ又投資を行い、成功を納めた企業と言われていいます。しかし、レズリー・ハナに言わせると、いや、そんなことはない、それは間違った解釈であると主張します。紙巻タバコの量産は実行したが、デュークはアメリカのタバコ市場は本格的にはシガー(葉巻)で

攻略するつもりだった。アメリカン・タバコの例は、チャンドラー・モデルには合っていないと言っています。他でももっと調べればそういう事例はよくあって、第2次産業革命においてもチャンドラー・モデルはもともと有効ではなかったという主張をしています。

また、チャンドラー・モデルはウィッグ史観であるという言い方については、もう少し補足があるかと思えます。イギリスの経済史に関して、日本の経済史の中で有力な勢力を築き上げた学派に大塚史学があります。大塚史学というのは、簡単に言えば、ピューリタンのウィッグ史観なんですね。イギリスの場合、そういうウィッグ史観、ピューリタンの歴史解釈の傾向が強く、支配的だった。ところが、現在の解釈では、むしろトーリー的解釈の方が有力です。ウィッグではなくて、トーリー的解釈。イギリスの典型的歴史解釈はウィッグ史観と考えられてきましたが、実際の歴史はウィッグ史観が説くようなものではなかったとする解釈です。日本でも大塚史学的イギリス史解釈に対して反論が出てきて（例えば、越智武臣や角山栄といった人々です）、日本のイギリス史研究者の中では、ウィッグ史観を採る人は相対的に少なくなってきた。それと同じような意味で、かつてのウィッグ史観と同様に、チャンドラー・モデルは実際には大企業の正しい解釈ではなかったが、なんとなくそれが一般的である思われていた。チャンドラー・モデルは、実際調べてみればウィッグ史観と同じように現実には妥当していないのだと主張します。アメリカン・タバコの例を見れば、最初からそもそもあれは無理なモデルだったという主張です。たしかに、ウィッグ史観を大塚久雄さんが誤解したという面はあります。イギリスはこういうものであろう、ピューリタンの国であろうという思い込みです。実際には、イギリスはピューリタンの国ではなくて、国教徒（アングリカン）の国であったという解釈が現在は有力です。しかし私は、誤解は誤解でも一つの現実に存在した誤解であって、フラッグとしての自由と民主主義（ウィッグ史観）はずっと広まっていて、アメリカはそのピューリタンの傾向、ウィッグ史観の傾向が国を作ったわけです。世界的に

はフラッグとしては自由と民主主義（ウィッグ史観）で、それがひとつの力を持ったと考えられます。

理念型としての近代企業モデル（チャンドラー・モデル）、極端に言う、それがアメリカでうまくフィットしたかどうかはわからないという主張もありますが、一つのモデルとして、近代企業モデルとして、モダン・ビジネスとして一つのモデルを作り上げ、それが広がったということが重要であると思えます。すなわち、ウィッグ史観と同じように、フラッグ（判断基準）としての意味は持っていると考えられます。というのが、レズリー・ハナに対する私の判断です。もう一つは、アメリカン・タバコは確かにそうかもしれない。深く調べてみると、アメリカン・タバコはチャンドラーが言うような典型的な例ではないかもしれない。ただし、自動車のケースもあるし、鉄鋼の場合もあるし、他にもいろいろな例があります。それらをトータルで考えていけば、第2次産業革命ではチャンドラー・モデルは非常に有効であったと考えられます。

いま説明した第2次産業革命のときも元々有効ではなかったというレズリー・ハナのラディカルな考えや、それとは別に、他の方面からも批判が出てきています。第2次産業革命のときにおいても少品種量産型の大企業ではなくて、小企業による地域ネットワークなどが経済に対してもっと重要な地位を占めていた。また第3次産業革命の時代には、航空機とか、自動包装機械とか、そうしたところでは「柔軟な専門化」(flexible specialization)が重要となった。そうした分野では、70年代から80年代にかけて、大規模な企業はむしろ効率が悪く、むしろネットワークや、それを形成するSMEに焦点を当てる必要がある。言い換えると、地域ネットワークが重要であるとの見解です。航空機等の組立産業においては柔軟な専門化とか、専門品生産(Specialty Production)が重要な役割を担っている。このような市場構造を持つ分野では、マス・プロダクションは重要ではなく、Specialty Productionが重要である。Specialty Productionを実現するためには地域ネットワークのようなものが

必要であると。イタリアの例です。日本で言えば、大田区とか東大阪市になるわけです。

チャンドラーはマス・プロダクション、マス・マーケティングを主に分析したわけですが、そうではなくてチャンドラーが無視した側面、Specialty Production の世界があり、それが重要であると。こうした議論をする人には、ピオーリ&セイブル、スクラントンなどがいます。このような主張では、イタリアの例をかなり根拠にしていますが、アメリカの事例はあまりありません。アメリカの事例を出している人の中には、スクラントンがいて、彼は、いろいろな論文や本を書いていて、経営史では一つの旗頭のようになっています。どこを分析したかという、フィラデルフィアの地域ネットワークです。そこは、ビジネススクールで有名なウォートン・スクールもありますが、現在はあまり繁栄した都市ではありません。しかし、19世紀にはその繊維産業が重要でした。それから機械産業もありました。特にボールドウィンという蒸気機関製造の会社があって、それは世界的にも極めて優良な企業でした。こういう蒸気機関製造みたいな分野では、同じものの量販ではなく、注文生産を行っています。

最近の事例では、例えば、飛行機なんかのボーイングの場合は、チャンドラー流のマス・プロダクションの世界ではありません。注文生産で、1機あたり何十億円、何百億円します。そういう世界では当然、チャンドラーが想定しているような、紙巻タバコや自動車みたいな量産の世界ではなくて、注文生産の世界です。こうした注成品の重要な産業としては航空産業などがありますが、GEなんかでも、家電は確かに量産でしたが、発電機などの重電も製造していて、そういう重電の場合には、程度はありますが、注文生産になります。そうした分野は、チャンドラーが想定しているようなマス・プロダクション、マス・マーケティングの世界ではない。注文生産やSpecialty Production が非常に重要になります。そういう側面を見ていくことが経営の発展を考察する上で、きわめて重要であると彼らは主張するわけです。

実はマス・プロダクションの世界でも、同じ工程から、様々なタイプ・質の製品を作り出す必要が出てきていて、それが第3次産業革命のME(micro electronics)やITによって可能になってきています。FMS, CAD, CAMの世界です。従来の第2次産業革命のときも、チャンドラーは注文生産という重要な分野を無視してきたし、第3次産業革命期になると、多品種少量生産、注文生産、それを実行するネットワークの存在が非常に重要になる。第2次産業革命の時代からSpecialty Production もあったし、それがさらにME, ITによってより一層重要になるというロジックです。私も第3次産業革命期の捉え方には賛成です。

イタリアが浮上してくるといえるのは、元々Specialty Production の基盤があって、それが第3次産業革命とか、新しいスモール・イズ・ビューティフルの世界がやってきて、マーケットが非常に細分化されてきた。そういう環境、市場の変化や技術の変化に、マス・プロダクション、マス・マーケティングが対応できない、言い換えれば、チャンドラー・モデルが対応できない。さらにまた、そうした新しい変化にも、柔軟な専門化の議論は繋がっていきます。チャンドラー・モデルが想定していた量産品の世界でも、パソコンのデルみたいな企業が出現して、BTO(build to order)のような一種の注文生産を取り入れてくる。量産品の世界でもSpecialty Production みたいな世界になってきた。それを実行するためには、事業部制や多段的な階層組織のような重い組織ではなく、ネットワークのような非常に軽い組織といいますか、フレキシブルな組織が重要になってきた。そういう意味で、第2次産業革命でも無視されてきたし、第3次産業革命ではもっと現状に適応しなくなったというのがピオーリ&セイブル、スクラントンなどのチャンドラー・モデルについての批判です。確かに、サービス産業とか、マーケット・セグメンテーションが進んでいる分野をみると、チャンドラーが想定していた自動車、家電とかそういう分野とはかなり違う。そういう分野があるということです。

チャンドラーはこうした状況に何と言っているかという、三つ又投資の論理に忠実でなければ生き残れないとして、規模の重要性について自説を変えようとしてはいません。しかし、メインフレームのコンピューターなどでは規模が重要かもしれないが、パソコンではどうだろうか。このパソコンの問題については、チャンドラーもすでに『スケール・アンド・スコープ』で少し書いていました。1990年に出版されたとき、80年代に登場してきたコンパックなどのベンチャー企業にすでに着眼していました。そこで、いわゆるベンチャービジネス論に対する反論として、パソコンなんかの分野でもコンパックを見なさいと。コンパックも三つ又投資によって大きくなったから生き残れた。小さいパソコン企業はどんどんつぶれたではないか。生き残るためにはやはり三つ又投資が必要であると、投資の重要性を強調しています。コンパックを見なさい、デルを見なさい、結局、三つ又投資をやらなければみんな消え去ることになる。だから、私のロジックは間違っていない。長期的には、三つ又投資を実行しなければ生き残れないと。このことは、どこの分野でも同様だというのがチャンドラーの論理です。大きくなければ生き残れない。これが結論です。あらゆる命題はなにがしらかの説得力を持っていますから、もちろんこの見解にも、もっともなところがあります。

これとは別に、アメリカ経済の重要な変化について、ハリー・スタインという人の『生き残る会社・消える会社』から興味深い事実が確認できます。この本は、1886年に出ています。これによって、アメリカ大企業の浮沈を見ると、1910年代から1970年代くらいまでリスト上の企業があまり変わっていないことに気づきます。大企業ランキング100社とか見てもあまり変わっていない。大規模な三つ又投資を行って、ファースト・ムーバーとして出発すると二番手以下はなかなか追いつくことができない。ウェスチング・ハウスはGEになかなか追いつけなかったし、結局追いつけませんでした。最初にファースト・ムーバーが三つ又投資を実行すると、ランキングがあまり変わらないのです。リチャード・エドワーズという人も同

じような研究をしていて、1917年から1969年ごろまで、ほとんど変わっていないと結論付けています。これは上位ランキングに非常に安定性がある、三つ又投資の有効性を示しています。しかし、1980年代に入ると、『生き残る会社・消える会社』の例でいくと、かなり様変わりします。知らない企業がランキングにどんどん入ってくる。M&Aやコングロマリットの活動も盛んになるし、ランキングがめまぐるしく変わる。GEは生き残っていますが、同社はリストラをしてなんとか生き残った。ウェスチング・ハウスはリストから落ちました。

このランキングにおいて変わらなかったのは、スタンダード・オイルです。もちろんスタンダードは分割して、また合併したりして名前が変わりますが、ある意味でスタンダード系の会社は非常に強くて、今でもエクソン・モービルは3兆円の利益をあげています。トヨタの1兆数千億にくらべて2倍の利益をあげており、非常に巨大な会社として生き残っています。素材産業としての石油産業を取りあげれば、規模の経済が圧倒的だと言えます。売っている商品がガソリンとかその類似品ですから、製品差異化ができない商品で、これはまた別な世界です。ボーイングが作っているような飛行機とは全く違う。そういう製品特性(product specificity)が、ネットワークか大企業かという選択にとって、きわめて重要なこととなります。

そんなわけで、スタンダード・オイル系の企業は今も生き残っています。チャンドラーが『経営戦略と組織』で取り上げた4社のうち1社がスタンダード・オイルです。流通企業のシアーズ・ローバックも取りあげています。しかし、結局、大企業が強い分野もありますし、ネットワークが強いところもある。なんだか斑模様ということになります。しかし、スタンダード・オイルが生き残っているから三つ又投資をやっているところが依然として強いのか、それともシリコンバレーのようにネットワークが有効なのか、議論は決着を見ていません。しかし、三つ又投資を遂行していれば生き残れるという単純なものではありません。言い換えれば、現状を上手く説明するにはチャンドラ

一・モデルだけでは限界があるということをはっきりしています。これが、現状とチャンドラー・モデルとの齟齬の問題についての私のさしあたりの結論になります。

【戦略と組織の相互関係】

2 番目の戦略と組織の相互関係ということで、チャンドラーの場合、戦略が組織を決定する、組織は戦略に従うというのが彼の基本テーゼです。チャンドラーをやや敷衍して考えてみると、市場が戦略を決定しますから、基本的には技術を含む市場が戦略を決め、その戦略が組織を決め、それによって長期的なパフォーマンスが決まってくる (MSSP : market, strategy, structure, performance)。 (参考用の図参照。) MSSP に従わないところは、もちろんそれは可能だが——市場が要請する戦略をとらない、あるいはそういう組織をとらないことは可能だが、長期的にはそういう企業は没落する。したがって、長期的に MSSP の循環を忠実に実行したところだけが生き残れるというのがチャンドラーの論理です。市場環境に適合的な戦略・組織を採用した企業は、長期的に繁栄する。短期的には繁栄する例外的企業もあるだろうが、結局はそうした企業は没落するというのが命題です。

これは、1960年代から、戦略が組織を決定するケースの逆もありうるということが盛んに言われていたことを思い起こさせます。組織が戦略を決定する、あるいは戦略に影響するというように、一方向からではなく二方向からも戦略と組織の相互関係はありうる。これは確かにもっともなような気がします。特に理論的な面で考えると、グループ等の組織形態が逆に戦略に大きな影響を及ぼすこともあるだろうし、戦略化、あるいは組織化、Strategizing とか Organizing とか言われていますが、戦略の策定過程 (戦略形成) や実行過程、組織の形成過程を考えるような立場からすると、とうぜん組織も戦略を決定できるということになります。組織論学者はそのように主張することも多い。プロセスを考えれば、逆もありうるという言い方になります。部分的にはなるほどという気がします

が、いや、そうではないということをおあとで述べます。

最近読んだ著作の中で、Richard Whittington という、経営学と経営史の両方に通じているイギリスの研究者がいます。経営史関係の様々な出版物に顔を出していて、チャンドラー・モデルについても書いています。特にヨーロッパの持株会社の例とかについて書いています。私は初め Whittington は経営史の人かなと思ったほどです。ところが基本的には組織論の世界の人で、次のような論文があります。"The Challenge of Organizing / Strategizing"。スラッシュは要するに、戦略と組織は一体化して分けていけないという意味です。この論文を見ると、戦略とは組織であり、両者は不可分である。組織は戦略に反作用できるというよりもむしろ、一歩進んで、戦略は組織だと主張しています。この論文を読んだときは、いや、それは反作用はあるかもしれないが、戦略=組織というのは言い過ぎではないかと思いました。不可分にしてしまうと、こうしたことはあのポスト・モダニズムの議論とかによくある「胡散臭さ」を感じてしまいます。ポスト・モダニズムという用語は、非常に曖昧な言葉という気がしていて、私はほとんど使いません。もちろん、組織論や戦略論を研究されている人は非常によく使うと聞いていますが、Whittington のように、戦略は組織であるというふうに言われると、生きることは死ぬことであるという昔の日本ふう弁証法ですね、西田哲学が言っていたような、近代の超克路線を思い起こさせます。まさにポスト・モダニズムです。Whittington の戦略は組織であるという言い方もよくわからないところがあります。Whittington の戦略は組織であるとの命題が、それが正しいのかどうか、それがどういう意味をもちうるのかということもよくは理解できませんし、なんとなく西田哲学の「近代の超克」——田辺元が言ったと伝えられている、「生きることは死ぬことである」を連想させます。死んでその精神を生かす、というほどの意味でしょうが、しかし、「死んで何の花実が咲くものか」という諺もありますし、それは理解不可能です。

ただ、Strategizing や Organizing みたいな戦略

論・組織論を動学化しようとする方向性はわかります。例えば、近代経済学で1970年代に一番盛んだったのは、比較静学の動学化でした。私も大学院生時代に近代経済学を勉強していたとき、動学化についての議論は喧しいものでした。近経だから定常状態、それから比較静学があって均衡動学がある。さらに、これからは不均衡動学の世界だということが70年代にはよく言われていました。静学を動学化しないといけない、そうしないと現実世界に近づかない、という認識でした。私の知っている範囲では岩井克人さんなんか、不均衡動学について書いていて、私も買って一部読みましたが、非常に分りづらい。不均衡動学の考え方は、世の中の経済状態は定常状態ではなく、つねに不均衡の状態にあり、それが別の不均衡の状態によるよると移行していく。不均衡から不均衡へ。これが現実の動きであって、均衡から均衡へという均衡動学は虚構でおかしいというのが議論のベースでした。その限りではその通りだと思いましたが、では、不均衡動学を研究して生産的な議論・結論を得られるかという、なかなかそうは上手くいかないという気がしました。70年代には活発に不均衡動学について言われていたけれども、2000年を超えて不均衡動学がどれくらい学問的に発展したかの点については懐疑的です。そういう意味では、動学化は非常に重要な側面がありますが、不均衡から不均衡へ行く、動学化するというのは趣旨としてはもっともだけれども、それがどれくらい上手く生かせるのかと考えると、非常に難しい気がします。それと同じ意味で、StrategizingやOrganizingを強調するのが、それがどれくらいのプラスをもたらすかが私にはよく分かりません。ただ、個々の分野で、組織論のソフト化ということで、リーダーシップ論、モチベーション論、企業家論、あるいはミドル・ローの役割——組織は人間対人間ですから、当然ミドル・ローもいて、そのような人間関係を考えていくことは重要で——最終的に企業文化論みたいなところでまとめていく、そういうことは重要でしょう。このようなことをミンツバークも書いていて、その辺ではミンツバークは説得的で、私もよく理解でき

る。

チャンドラーに引き付けて言うと、チャンドラーが現実と乖離したのは、チャンドラーは、組織人(Organizational Man)が重要だと主張していたが、80年代になるとアントルプルヌール(Entrepreneur)＝企業家が再び脚光を浴びる時代にもう一度揺り戻しがきました。もともと19世紀は英雄的企業家、スタンダード・オイルのジョン・D・ロックフェラーとか、鉄鋼のアンドルー・カーネギーとか、そういう英雄的企業家が輩出しました。20世紀に入っても、自動車王ヘンリー・フォードのような例外も出現しましたが、しかし、そういう英雄的企業家の時代が終わり、組織人の典型であるアルフレッド・スローンの時代になった。そうすると、組織人が大企業を動かしていることになります。非常に印象的だったのが、entrepreneurshipという言葉はやめようと、チャンドラーが言っていることです。企業家活動、企業家精神みたいな意味で従来からこの言葉は使われていました。だが、これからはentrepreneurshipではなくて、managershipが妥当な言葉であると。スローンみたいな組織人が大企業を運営する、それがmanagershipであると。つまり20世紀は、人の時代から組織の時代に入ったのだというのが、チャンドラーの基本的なメッセージでした。ところが80年代90年代には、もう一度、組織人から企業家の世界に揺り戻しがきた。managershipからentrepreneurshipへ、もう一度揺り戻しがきたのです。

この企業家の復活についての解釈が私とは非常に違うと思います。80年代における大企業ランキングの変容に無頓着であるし、また組織人から企業家の揺り戻しの理解というのが私とは違う気がします。そういう意味では、企業者企業から経営者企業へ(entrepreneurial firmからmanagerial firmへ)発展していくとチャンドラーは考えているわけですが、むしろビル・ゲイツとかジャック・ウェルチなどの英雄的企業家が再び脚光を浴びるようになりました。ウェルチは、マネジャー(経営者)であるわけで、オーナーではありません。しかし、彼のリーダーシップは

強力で、従来の組織人のイメージではありません。組織人の典型であったアルフレッド・スローンのイメージではない。経営者企業から、リーダーシップを非常に強調するようなタイプの経営者、あるいはビル・ゲイツのような実質的なオーナー、そういう経営者や企業家が統治する企業者企業にもう一度戻ってきた、そこから辺りの理解がチャンドラーの場合、時代と乖離していると思います。

【企業組織と管理組織】

次に、組織とは何か、組織にはどのようなタイプがあるかということについて、管理組織・企業組織の関係ということで、話を進めたいと思います。以下で説明することは私の自分流の解釈もあるのですが、チャンドラーを普通に読めばそうなるだろうということで、お話ししたいと思います。最初の、先にも触れた「戦略は組織を決定する」、「組織は戦略に反作用する」という場合の「組織とは何か」ということが非常に重要です。最初の命題で、「組織は戦略に従う」の組織はいわば管理組織なんです。この命題でチャンドラーが考えている組織とは、UフォームとかMフォームとかです。垂直統合戦略を採ればUフォームになりますし、多角化戦略を採ればMフォームになります。それは管理組織 (management organization) の概念で括れます。その中にはSフォーム(single form)という言葉もあります。Uフォーム、Mフォームみたいな管理組織があり、戦略がそういう管理組織を決定する。管理組織 (management organization) に対して、企業組織 (corporate organization)、このような組織の2類型が考えられる。こういう言葉をチャンドラーは使っていませんが、著作を素直に読めば、企業組織、管理組織という二系列が立てられます。企業組織は、個人企業、企業者企業、経営者企業 (それぞれ personal firm, entrepreneurial firm, managerial firm) という階層組織であり、管理組織は、単一事業単位組織、垂直統合組織、事業部制組織 (Sフォーム、Uフォーム、Mフォーム)、バリエーションとしては持株会社 (Hフォーム) などがあり

ます。そういう2系列がチャンドラーの場合あると考えられます。

ここで注目すべきなのは、企業組織が戦略に従うとは、チャンドラーは一言もいっていません。企業組織と戦略との対応関係で言えば、私の考えでは、企業組織は戦略に反作用、あるいは決定に影響を及ぼすということは当然ありえます。チャンドラーはそこは別に否定していない。繰り返しますが、戦略が組織を決定する場合は、厳密に言えば、管理組織を決定しているという意味です。企業組織というものは、別に戦略に従うとは言っていません。これはむかしある国際会議で議論したことがあります。直接の対応関係、なんとなく経営者企業とMフォームとは一対で考えられますが、完全に対応するものではありません。時代的にも少しズレます。もちろんMフォームと、ATTやGMみたいな経営者企業が一番フィットしますが、そうとも限らないところがあります。デュポンは経営者企業というよりもむしろ企業者企業に近いのですが、一番早くMフォームを採用しました。したがって、企業組織と管理組織の系統とは別系統であるというのが私の解釈です。

他方で、企業組織というのは企業者企業や経営者企業、つまりオーナーシップの問題が入ります。したがって当然、企業組織は今やりのコーポレート・ガバナンスの問題になってきます。そのように考えると、企業組織のような組織形態というものは、当然戦略にも影響してきます。長期的に見て、経営者企業、企業者企業、あるいは個人企業のいずれの組織形態が良いのか、これは難しい面があるので、必ずしもいずれがより正しい選択 (戦略) を採るのか、はっきりとは分からないと言ってよいだろうと思います。

【組織のソフト化】

もう1つ、これも組織に関係する問題ですが、公式組織 (管理組織、企業組織) と非公式組織 (企業風土) の区別。これはソフト化の問題ですが、経営学の流れからチャンドラーが置いてけぼりにされたようなところがあって、非公式組織のところに関しては、

やはりチャンドラーの場合、あまり重点が置かれていませんでした。公式組織のうちの管理組織は戦略を直に決定することはありえない。しかし企業組織はありうる。また非公式組織は、公式組織たる企業組織を通して、戦略決定に影響することは十分にありうるだろうというのが私の考えです。そういう意味で、公式と非公式の組織の二重性、あるいは公式組織の中での管理組織、企業組織と、そういうものについての関係を適切にチャンドラー自身も説明しなかったし、読者の側もなかなかその区別をよく把握できなかったのではないのでしょうか。

ということで、チャンドラーの場合、組織に関する問題点として、非公式組織を無視した点があります。もう一つの重要な見落としは、チャンドラーは経営者革命論で経営者企業が成立すると考えています。これは後の時期のことですが、1980年代から90年代にかけて、アメリカの企業経営に大きな変化が起きてきた。実際にはこの現象は1960年代、70年代にも登場していたのですが、これが企業組織、つまりコーポレート・ガバナンスに大きな影響を与えていた。それは、機関投資家の台頭です。これと表裏一体をなす、資本市場の成長によるM&Aの活発化です。M&Aによる企業成長や持株会社について、チャンドラーは非常に低い評価を下しています。また機関投資家の台頭については、十分な説明を与えていません。

さらに一つ付け加えると、経営者企業と企業者企業の関連で言えば、最近では企業者企業＝所有者企業（ファミリービジネス）が再評価されています。マネジャーよりもオーナーの方が責任を取って機敏に活動できる。スピードの時代になってきていますから素早い意思決定が可能な所有者企業の方が時代に合致しているというわけです。例としては、サムソンがよく取り上げられます。日本でもヨーロッパでも自動車産業では、所有者企業の方が経営者型の自動車企業よりも生き残っている。業績好調なBMWはクウオント家が普通株の50%近くを支配している。これに対して経営者企業はだめではないか、といった意見です。もちろん、倒産した数多くの所有者企業もあるので、

一概には言えませんが、チャンドラーが強調していた、所有者企業に対する経営者企業の優位はさほど強いものではないという考えが有力になりました。80年代以降のこの現象も、チャンドラー・モデルに対する反論の一例です。

時間も来ましたので、あとは簡単にまとめます。チャンドラー・モデルの限界について、今まで述べてきたことのまとめですが、現実がモデルを超えたと言いますか、現実がチャンドラー・モデルを超えたという意味で、モデルはいつでも現実に復讐される運命にあるといえます。理論は現実から抽象したのですが、その理論は現実の新たな動きによって反駁される。これが理論の宿命といえます。

チャンドラー・モデルでは、市場あるいは技術の変化が戦略を変え、さらに組織を変え、パフォーマンスに大きな影響を与える(MSSP)ということになっています。しかしチャンドラーは、ME、ITによる影響を十分評価しきれていないと思います。たしかに、電子産業に関して、興味深い論文や著書を刊行していますが、第3次産業革命の技術的な変化を十分には評価できなかった。元来、チャンドラーは技術変化の影響をモデルの基礎として描き出し、鉄道や電信などのインフラの整備を強調しています。それがチャンドラー・モデルに確かな基礎を与えているとの評価もあります。ちなみにチャンドラーは、第一次産業革命における機械の発明や工場制度の創出には、低い評価しか与えていません。彼にとっては、第二次産業革命こそ、本当の産業革命なのです。

ここで、歴史的な発展パターンについての私の構想を示しましょう。

【歴史的発展パターン】

フェーズ1. 全国市場の成立⇒大規模垂直統合戦略⇒Uフォーム(19世紀末): 規模と統合の経済
フェーズ2. 新市場の創出と市場細分化⇒製品多角化⇒Mフォーム(1920年代): 範囲の経済
フェーズ3. IT革命⇒選択と集中⇒ネットワーク(1980年代): 伸縮の経済(economy of flexibility)

私の構想では、フェーズ1（19世紀末）、これはチャンドラー・モデルが非常に明快に解き明かしている局面です。マーケットの面では全国市場が成立し、企業は垂直統合戦略を採用して、全国的な大企業へと成長し、内部的にはUフォームができた。この変化は規模の経済と統合の経済の活用です。フェーズ2（1920年代）では、市場の面では新市場の創出と市場の細分化が重要です。技術革新によって新しい製品市場が登場してくる。また消費者の嗜好が多様化し、市場が細分化される。これらの変化が原因で市場が多様化し、そうした市場に適合するために多角化戦略が採用され、組織的にはMフォームを採る。多角化戦略のへの変化は「範囲の経済」の活用であり、またそれを可能とするためにはMフォームが最も適的です。フェーズ2の段階で、重要なのはマーケットの中の変化です。GMの「すべての財布に合った商品ラインナップ」といった市場の細分化が明瞭に現れますが、チャンドラーの場合、市場細分化の歴史的意義の捉え方が十分ではないという気がします。1920年代はアメリカ市場の歴史的な分水嶺と言ってもよい時代です。マスマーケットから、細分化された市場（segmented market）への移行が開始されたのです。ヨーロッパでは、この市場細分化が消費者の嗜好により、早くから市場の特徴として存在し、その結果、量産品よりも個性的な製品が好まれるという市場を形作っていました。アメリカでは1920年代から細分化への動きが顕著になってくるわけですが、ヨーロッパではそれ以前から、そのような傾向は強固でした。そういう歴史的・世界的認識の不十分さが、ジョーンズやスクラントン、ピオーリ&セイブルの反論を招く一因になっていると思われまます。

フェーズ3（1980年代）では、80年代以降、IT革命が出現して「選択と集中」戦略が主流になります。となると、組織の形態としては、どういふものがあるか、という問題が起きてきて、私は以前は大企業と中小企業の併存というモデルを考えていました。この考えは今でも有効だと思えますが、大企業もネットワー

クの中に捉えて考えてしまうと、SMEだけではなく大企業に対しても開いているネットワーク、オープンネットワークというふうには言えると思います。大企業もSMEもネットワークに含んでしまう考え方です。ネットワークは、最近、Nフォームとも呼ばれます。

それぞれのフェーズの推進力としては、フェーズ1が規模と統合の経済、フェーズ2は範囲の経済、そうするとフェーズ3は何かという疑問が出てきます。「スピードの経済」が妥当だろうか。スピード（速度）の経済は、かつてチャンドラーが使っていたことがあります。それは、一般的にスピードが重要というよりは、川上から川下までの物流（通量 throughput という言葉も使っていました）の速度を上げるといった使い方で、SCM的な使い方です。これは、統合の経済に吸収され、さらに規模の経済に吸収されました。フェーズ3の推進力について適当な概念を捜していましたが、私は「伸縮の経済（economy of flexibility）」というのがたぶんフェーズ3で一番重要であろうと思います。市場の細分化が起き、技術革新によっていろいろ新しい市場が出てくる。それへの対応を、ネットワーク組織を使って伸縮的にやっていくこと。その意味では、フレキシブル・プロダクション（Flexible Production）の世界です。それが量産品の世界でも起きると、デルのような企業になる。そういう意味では、第3次産業革命については「伸縮の経済」になってきたために、あるいはネットワーク組織になってきたために、多段階層組織の重要性が減退してきたといえます。

【チャンドラー・モデルの限界】

チャンドラー・モデルの限界としては、第1に、R&D機能が第2次大戦後非常に重要になりましたが、それを十分には重視していなかったことがあります。CAD、CAMの普及などにより、製造業はもとより、R&Dの影響は流通業、金融・社会サービスへと社会の隅々にまで広がってきました。チャンドラーは基本的には industrial firm、製造企業の分析が中心です。しかし、いまや製造企業の分析だけではすまなくなっ

ています。流通はシアーズ・ローバックを分析していますが、そのシアーズも振るいません。全体的に、金融会社や社会サービス企業については、ほとんど分析していないことがあげられます。チャンドラーの分析枠組みでは、経済のサービス化を分析できなくなってきた一つの背景には、次のようなことがあります。かつてGMは80万人を越す世界最大の雇用者でした。今GMは没落して、ウォルマートが120万人で全米最大の雇用企業とされています。そこで私はウォルマートが世界最大の雇用者だと思っていたら、最近の調査では、ご存知の方がいるかもしれませんが、最大の雇用企業はマンパワー社(Manpower Inc.)です。マンパワーが全米最大の雇用者であるということになっていて、雇用者数は150万人くらいと言われています。別の数字では250万人という数字もあがっていました。では、マンパワーは何をやっているかというと、これは派遣会社です。直接雇用という意味ではウォルマートがアメリカでナンバーワンなのかもしれないが、派遣などの形態を入れると、マンパワーが最大ということになります。これはもう一種のサービス産業です。サービス経済化が進行し、従来の製造企業でもない、流通企業でもない、雇用という面でマンパワーというような新しいタイプの企業が出てきて、経済活動の形が非常に変わってきている。そういうところに対する、簡単に言えばサービス経済化の進展に対してチャンドラーの分析が及ばないため、モデルとしての重要性が下がっている。

また従来から言われていたことですが、職能の面では、製造と販売に重点が置かれ、R&D、購買、製造、販売、財務、人事(労務)などの機能全般の分析が十分でないという批判がありました。R&Dについては私も指摘しましたが、よく聞かれる批判としては、フロアレベルの労務管理分析、広くは労使関係分析の

不在です。また財務の分析も弱いと批判されています。財務に関しては、資本市場との関連で、企業と機関投資家との関係分析が行われていないことが問題です。現在は、経営者資本主義より、むしろ機関投資家資本主義との声も聞かれるくらいですから。

第二の限界としては、スピード経済の進展があります。これはSMEの問題なども関連します。ここにはいくつかの論点がありますが、大部分は割愛して、一番大事なところとして日本を考えてみたときにどうなるか、このことを問題にしてみたいと思います。すでに述べたように、日本は実はチャンドラー・モデルでは、例外事例というよりは、むしろそのなかに取り込めると考えられていました。チャンドラー・モデルで優等生のはずの日本が1990年代に深刻な不況になった。逆に、チャンドラー・モデルで、落第しかかっていたアメリカ企業は復活した。チャンドラー・モデルの想像を超えたところで、伸縮の経済が出現していた。

日本の場合、不況からの脱出のためにいくつかの処方箋がありましたが、脱系列もその一つでした。水平的ケイレツ、垂直的ケイレツのいずれにおいても、オープンマーケット的取引の重要性が叫ばれました。また実質的にも水平的ケイレツはかなりの程度解体したといっても言い過ぎではないでしょう。系列は一つのネットワーク組織ですが、それが解体してむしろNフォームからの離脱の方向に進みました。系列のような長期取引の微温湯的構造では、厳しい国際競争に打ち勝つことはできないという主張でした。日本企業の場合、ある意味ではネットワーク化と逆の方向に動いて、ネットワークとは別の形で行こうという脱系列の動きが目立ちました。この根本には、意思決定のスピードが非常に遅いということで、旧来の系列なんか頼っていたらダメだということがありました。

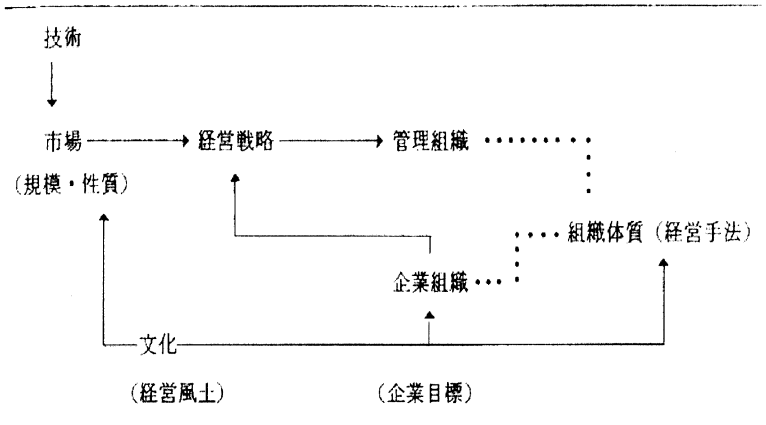
ここで考えたのは、ネットワークも2種類あって、イタリアのネットワークとか大田区、東大阪市といったネットワークと、非常にタイトな系列のネットワークがあるということでした。トヨタは依然として協賛会を維持しているし、日産は一度ケイレツの結びつきを緩めました。品質など問題があって再び強化の方向に進むというように、様々な動きが見られます。こうしたネットワークに関して類型化すると、タイトなネットワークとルースなネットワークの2種類があり、今、日本はタイトなネットワークからルースなネットワークに移ろうとしている。アメリカの場合、階層組織から広い意味でのネットワークに移る方向に動いている。私の友人のナオミ・ラモローというアメリカ人の研究者が、だいたい私が言っているようなことを書いていて、今はネットワーク論だと。2003年くらいの論文です。ところが、日本でも、脱系列とかスピード重視とか、むしろネットワークからの離脱、ケイレツのようなタイトなネットワークからの離脱の動きがある。むしろルースなネットワークにして、スピードを重視しようとする動きの方が有力です。系列も構成メンバーを入れ替えたり、

あるいは脱系列をして、世界最適調達によってコストを下げるために、ゆるやかなネットワークにしようとする動きが見られた時期もありました。ちょっとこのところの説明が不十分で申し訳ありませんが、意思決定の迅速化のためにはルースなネットワークが必要であろうという、私の解釈です。日本の場合、単なるネットワーク化というよりは、タイトなネットワークからルースなネットワークへ。これはスピードの問題を考える場合に非常に大事であると思います。

チャンドラーさんのとの関連で一言いっておくと、このタイトとルースという用語はもともとチャンドラーが使っていたものです。カルテルというのは、ア

メリカでは効果が上がらなかった形態で、非効率の典型でした。しかし、ドイツのカルテルは上手くいった。それをどのように説明するかということで、チャンドラーはドイツのカルテルはメンバーに対してタイトなカルテルであり、アメリカはルースなカルテルであった。だからアメリカではカルテルは非力であったと結論しています。そこから類推して、私がチャンドラーと話した時に、戦前期の日本の財閥は経営発展によって効果的であった、戦後では系列がそうであった。このことをどう考えるか、特に戦前の財閥を考えた場合どのように整理すべきか。このとき私が考えたのは、タイトとルースという言葉を使って、日本の持株会社をタイトな持株会社、英米の持株会社はルースという

図 市場・戦略・組織・文化・経営手法の関連



類型わけをすることでした。アメリカの持株会社はうまくいかないで、だから事業部制でいこうというのがアメリカの発想です。そういう英米のルースな持株会社に対して（イギリスは少し異なりますが、基本的には同じと考えてよいでしょう）、タイトな日本の財閥みたいな持株会社はうまくいった。そのように言ったら、チャンドラーさんは「それはグッドアイデアだ」と言ってくれたので、これに力を得て、ある論文で使ったことがあります。それで、もう一回タイトとルースを使うのですが、これは逆にあって、タイトはそれまでは良いという発想でしたが、むしろルースの方がスピードが速くなり、組織としては良いと考

えました。そういうわけで、ネットワーク論もタイト
とルースの2つを考えないと、日本の1990年代の脱
系列の動きを説明できないと考えています。世界最適
調達などのグローバルなネットワーク、あるいはR
&Dをベースにする地域ネットワークとか、様々なネ
ットワーク組織の中で、日本の系列・脱ケイレツの問
題をさらに考えていく必要があると思います。

あとまだ述べたいこともあります。時間もないの
で、説明不足な点もありますが、これで私の報告を終
わらせて頂きます。

【司会】

司会者のひとつの役割はタイム・キーパー、タイム・
マネジメントだと思えますが、先生、アナウンスとし
て15%延長ただけで終わり頂きまして感謝致しま
す。どうも、大変貴重な、内容の濃い、さらにいろ
んな発展がお話頂けたのですが、時間の制約でこれ
で終了させて頂きます。絶大な拍手で終わりたいと思
います。ありがとうございました。

参考文献

- Abe, Etsuo, "The Development of Modern Business
in Japan", *Business History Review*, vol.71
(Summer 1997).
- Abramowitz, M. & P.A. David, "Convergence and
Deferred Catch-up: Productivity Leadership and
the Waning of American Exceptionalism",
R. Landau, T. Taylor, & G. Wright (eds), *The
Mosaic of Economic Growth* (Stanford, 1996).
- Amatori, Franco, "Reflections on Global Business
and Modern Italian Enterprise by a Stubborn
'Chandlerian'", *Business History Review*, vol.71
(Summer 1997).
- Berk, Gerald, *Alternative Tracks: The Constitution
of American Industrial Order 1865-1917*
(Baltimore, 1994).
- Berk, Gerald, "Whose Hubris? Brandeis, Scientific
Management and the Railroads", in Kenneth

- Lipartito & David B. Sicilia (eds), *Constructing
Corporate America: History, Politics, Culture*
(Oxford, 2004)
- Berger, Suzanne & Ronald Dore (eds), *National
Diversity and Global Capitalism* (Ithaca, 1996)
- Burch, Philip, *The Managerial Revolution
Reassessed* (Lexington, MA, 1972).
- Business Week, July 1997, Global 100 Enterprises
List
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Preface to the
Paperback Edition of *Inventing the Electronic
Century*", *Enterprise and Society*, vol.6, no.1
(2005).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Response to the
Symposium: Framing Business History",
Enterprise and Society, vol.6, no.1 (2005).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Commercializing
High-Technology Industries", *Business History
Review*, vol.79 (Autumn 2005).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr. & Bruce Mazlish (eds),
*Leviathans: Multinational Corporations and the
New Global History* (Cambridge: Cambridge
U.P., 2005).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., *Shaping the
Industrial Century: The Remarkable Story Of
the Evolution of the Modern Chemical and
Pharmaceutical Industries* (Cambridge: Harvard
U.P., 2005)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., *Inventing the
Electronic Century: The Epic Story of the
Consumer Electronics and Computer Industries*
(New York: The Free Press, 2001)
- Chandler, Alfred & James W. Cortada (eds.), *A
Nation Transformed by Information: How
Information Has Shaped the United States from
Colonial Times to the Present* (Oxford: Oxford
U.P., 2000)
- Chandler, Alfred, Franco Amatori & Takashi

- Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations* (Cambridge: Cambridge U.P., 1997)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "The Computer Industry: The First Half of the Century", David B. Yoffe (ed.), *Competing in the Age of Digital Convergence* (Boston, 1997).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Corporate Strategy, Structure and Control Methods in the United States During the Twentieth Century", Giovanni Dosi & Franco Melerba(eds.), *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise* (Ipswich, Suffolk: Ipswich Book Co Ltd, 1996).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "The Competitive Performance of U.S.Industrial Enterprises since the Second World War", *Business History Review*, vol.68 (Spring1994)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, vol.6(Summer 1992).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Managerial Enterprise and Competitive Capabilities", *Business History*, vol.34 (1992)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "What is a Firm?: A Historical Perspective", *European Economic Review*, vol.36 (1992).
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge: Harvard U.P.,1990)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "The Enduring Logic of Industrial Success", *Harvard Business Review*, vol.90 (March-April 1990)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., "Managers, Families and Financiers", Kesaji Kobayashi & Hidemasa Morikawa(eds), *Development of Managerial Enterprises* (Univ. of Tokyo Press, 1986)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard U.P., 1977)
- Chandler, Alfred Dupont, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962)
- Church, Roy, "The Limitations of the Personal Capitalism Paradigm", *Business History Review*, vol.64 (Winter 1990)
- David, Paul, "Why Are Institutions the 'Carriers of History'? Path Dependence and the Evolution of Conventions, Organizations, and Institutions", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol.5, 1994
- Dyer, Jeffrey H., *Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks* (New York, 2000)
- Edwards, Richrad C., "Stages in Corporate Stability and the Risks of Corporate Failure", *Journal of Economic History*, vol.35 (June 1975).
- Fishlow, Albert, "Developing Countries and the Modern Firm", *Business History Review*, vol.64 (Winter 1990)
- Fligsten, Neil, "The Organizational Sociology of Scale and Scope", *Business History Review*, vol.64 (Winter 1990)
- Galambos, Louis, "Global Perspectives on Modern Business", *Business History Review*, vol.71, Summer 1997.
- Gibbons, Robert, "Firms (and Other Relationships)", in Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organizations in International Perspective* (Princeton, 2001).
- Granovetter, M., "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industrial and Corporate Change*, vol.4 (1995).
- Hannah, Leslie, "The American Miracle, 1875-1950, and After: A View in the European

- Mirror”, *Business and Economic History*, vol.24, no.2 (Winter 1995)
- Hannah, Leslie, “Multinationality: Size of Firm, Size of Country and History Dependence”, *Business and Economic History*, vol.25, no.2 (Winter 1996).
- Hannah, Leslie, “Survival and Size Mobility among the World’s 100 Largest Industrial Corporations, 1912-1995”, *American Economic Review*, vol.88, no.2 (1998).
- Hannah, Leslie, “Marshall’s ‘Trees’ and the Global ‘Forest’: Were ‘Giant Redwoods’ Different?”, in Lamoreaux, Raff, & Temin, *Learning by Doing* (1999).
- Harrison, Bennet, *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility* (New York, 1994)
- Hughes, Thomas, “Managerial Capitalism beyond the Firm”, *Business History Review*, vol.64 (Winter 1990)
- John, Richard R., “Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D.Chandler, Jr.’s, *The Visible Hand* after Twenty years”, *Business History Review*, vol.71(Summer 1997).
- Jones, Geoffrey, “Global Perspectives and British Paradoxes”, *Business History Review*, vol.71 (Summer 1997).
- Kay, Neil M., “Chandlerism in Post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A Comment”, *Industrial and Corporate Change*, vol.11, no.1 (2002).
- Kocka, Juergen, “Germany: Cooperation and Competition”, *Business History Review*, vol.64 (Winter 1990)
- Kogut, Bruce & David Parkinson, “The Diffusion of American Organizing Principles to Europe”, Bruce Kogut (ed.), *Country Competitiveness* (New York, 1993).
- Kogut, Bruce & David Parkinson, “Adoption of Multidivisional Structure: Analyzing History from the Start”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.7 (1998).
- Lamoreaux, Naomi, Daniel M.G. Raff, and Peter Temin, “Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History”, *American History Review*, vol.108, no.2(April 2003).
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M.G.Raff and Peter Temin, “Against Whig History”, *Enterprise and Society*, vol.5, no.3 (2004).
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M.G.Raff and Peter Temin (eds), *Learning by Doing in Organizations, Markets, and Nations* (Chicago,1999).
- Lamoreaux, Naomi R. and Daniel M.G.Raff(eds), *Coordination and Information: Historical Perspectives on the organization of Enterprise* (Chicago,1995).
- Langlois, Richard N., “Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History”, *Enterprise and Society*, vol.5, no.3(2004).
- Langlois, Richard N., “The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism”, *Industrial and Corporate Change*, vol.12(April 2002).
- Lipartito, Kenneth, “Culture and the Practice of Business History”, *Business and Economic History*, vol.24, no.2 (Winter 1995)
- Louca, Francisco and Sandro Mendoca, “Steady Change: The 200 largest US Manufacturing Firms throughout the 20th century”, *Industrial and Corporate Change*, vol.11, no.4, 2002.
- MacCraw, Thomas, “Introduction: The Intellectual Odyssey of Alfred Chandler, Jr.”, in MacCraw (ed.), *The Essential Alfred Chandler: Essays*

- Toward a Historical Theory of Big Business* (Boston: HBS Press, 1988)
- Morikawa, Hidemasa, "The View from Japan", *Business History Review*, vol.64 (Winter1990).
- Powell, Walter P., "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, vol.12 (1990).
- Sabel, Charles F. and Jonathan Zeitlin, "Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy", *Enterprise and Society*, vol.5, no.3 (2004).
- Sabel, Charles F. and Jonathan Zeitlin, "Stories, Strategies, Structures: Rethinking Historical Alternatives to Mass Production", in Sabel & Zeitlin (eds), *World of Possibilities: Flexibility and Mass Production in Western Industrialization* (Cambridge, 1997).
- Sabel, Charles F. and Jonathan Zeitlin, "Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets, and Technology in Nineteenth Century Industrialization", *Past and Present*, vol.108 (Aug. 1985)
- Scherer, Frederick M., "Beyond the Three-Pronged Investment", *Business History Review*, vol.64 (Winter 1990)
- Scranton, Philip, "Diversity in Diversity: Flexible Production and American Industrialization, 1880-1930", *Business History Review* (Spring 1991)
- Smith, Michael S., "Putting France in the Chandlerian Framework: France's 100 Largest Industrial Firms in 1913", *Business History Review*, vol.72(Spring 1998)
- Staber, Udo, Norbert Schaefer & Basu Sharma (eds), *Business Networks* (Berlin, 1996).
- Stigler, George J., "The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market", *Journal of Political Economy*, vol.59, June (1951).
- Sturgeon, Timothy J., "Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization", *Industrial and Corporate Change*, vol.11(2002).
- Supple, Barry, "Scale and Scope: Alfred Chandler and the Dynamics of Industrial Capitalism", *Economic History Review*, vol.44, no.3(1991).
- Whittington, Richard, M.Mayer & F.Curto, "Chandlerism in Post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950-1993", *Industrial and Corporate Change*, vol.8 (1999)
- Whittington, Richard & Leif Melin, "The Challenge of Organizing/Strategizing", in Andrew .M. Pettigrew et al .(eds), *Innovative Forms of Organizing* (London: SAGE Publications, 2003).
- Williamson, Oliver, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (New York: The Free Press, 1985).
- Zeitlin, Jonathan, "Productive Alternatives: Flexibility, Governance, and Strategic Choice in Industrial History", in Franco Amatori & Geoffrey Jones (eds), *Business History around the World* (Cambridge: Cambridge U.P., 2003).
- 安部悦生「1980年代以降の経営理論」(矢沢サイエンスオフィス編『経営学はいかにして作られたか?』学習研究社, 2005)
- 安部悦生「経営史におけるチャンドラー理論の意義と問題点——チャンドラー・モデルはアウト・オブ・デイトか?」『経営論集』51巻3号, 2004年3月。
- 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣『ケースブック アメリカ経営史』有斐閣, 2002
- 安部悦生『経営史』日経文庫, 2002 (特に, 「終章 大企業時代の終焉? ベンチャーネットワークの登場」) 安部悦生・岡山礼子・岩内亮一・湯沢威『イ

- ギリス企業経営の歴史的展開』勁草書房，1997(特に，第1章第3節「戦略と管理組織」)
- 安部悦生「チャンドラー・モデルと森川英正氏の経営者企業論」『経営史学』28巻4号，1994
- 安部悦生「イギリスにおける近代企業の成立とその特質——チャンドラーの所説を中心として——」『明治大学社会科学研究所紀要』25巻1号，1987年
- 宇田理「ポスト・チャンドラー時代の経営史にかんする一考察——日本におけるチャンドラー・モデル批判をめぐる——」『商学集志』72巻2号，2002年
- 経営史学会第38回全国大会報告集，統一論題「変革期における経営史学の課題——アメリカ・モデルは普遍的でありうるか——」2002
- 経営史学会第39回全国大会報告集，統一論題「大企業と中小企業における競争関係の歴史的再検討」2003（フィリップ・スクラントン，”The Development of Specialty Manufacturing in the United States: From World War II to the 1970s”. 曳野孝「大企業と中小企業の競争的および補完的分業の経済的役割について」）
- 塩見治人「序章 日米関係経営史の課題」同編『日米関係経営史——高度成長から現在まで——』名古屋大学出版会，1998
- シューマッハー，E・F（小島慶三ほか訳）『スモール・イズ・ビューティフル——人間復興の経済学——』講談社，1986
- シュンペーター著（清成忠男訳）『企業家とはなにか』東洋経済新報社，1997
- スクラントン，フィリップ（廣田義人他訳）『エンドレス・ノヴェルティ——アメリカの第2次産業革命と専門生産——』有斐閣，2004
- スタイン，G・ハリ（鳥羽欽一郎訳）『生き残る会社・消える会社——データに見るサバイバルの条件——』TBSブリタニカ，1986
- チャンドラー，アルフレッド（三菱経済研究所訳）『経営戦略と組織』実業之日本社，1967（新訳，有賀裕子訳，『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社，2004）
- チャンドラー，アルフレッド（内田忠夫，風間禎三郎訳）『競争の戦略—GMとフォード：栄光への足跡』ダイヤモンド社，1970
- チャンドラー，アルフレッド（鳥羽欽一郎，小林袈裟治訳）『経営者の時代 上下』東洋経済新報社，1979
- チャンドラー，アルフレッド「グローバル競争はどう進展したか」M.E.ポーター編（土岐Xほか訳）『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社，1989
- チャンドラー，アルフレッド（安部悦生他訳）『スケール・アンド・スコープ——経営力発展の国際比較』有斐閣，1993
- ハンナ，レズリー&和田一夫『見えざる手の反逆——チャンドラー学派批判——』有斐閣，2001。
- ピオーリ，マイケル&チャールズ・セイブル（山之内靖他訳）『第二の産業分水嶺』筑摩書房，1993
- ミンツバーグ，ヘンリー（齋藤嘉則監訳）『戦略サファリ——戦略マネジメント・ガイドブック——』東洋経済新報社，1999。

■ 書評

W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.

Harvard Business School Press, 2005.

(邦題:『ブルー・オーシャン戦略』.有賀裕子訳、ランダムハウス講談社.2005年.)

京都産業大学 久保 亮一

1. はじめに

「レッド・オーシャンだけでなく、ブルー・オーシャンに注目しよう。」

これが本書『ブルー・オーシャン戦略』の基本的なメッセージである。著者は、INSEADのW.チャン・キムとレネ・モボルニュ。35カ国語の翻訳ライセンス契約がなされ、現在100カ国以上で発売されているベストセラーである。ちなみに、これまでハーバード・ビジネススクール・プレスで出版された書籍の中で、一番多くの言語に翻訳されることになったそうである（参考ページ：<http://www.blueoceanstrategy.com/pages/languages.htm>）。

さて最初に、著者の造語であるブルー・オーシャン、レッド・オーシャンの意味を把握しておこう。レッド・オーシャン (red ocean) とは、現在存在するすべての産業つまり、既存市場を指す。レッド・オーシャンでは、各産業の境界がすでに引かれており、競争ルールが確立している。各社とも固定化されたマーケット内でシェアを奪いあっており、競争相手が増えるにつれて利益や成長の見通しが厳しくなっていく。この市場での競争激化を赤い血潮に例えて、レッド・オーシャンという表現が使われている。

一方、ブルー・オーシャン (blue ocean) とは、いまだ生まれていない未知の市場を指す。ブル

ー・オーシャンは、企業が創造する新たな市場であるため、しばらくの間、競争が存在しない。ブルー・オーシャン内で、企業は新たな需要を掘り起こそうとするので、売上や利益の伸びが期待できる。このように、既存市場と異なり、無限の可能性が秘められているという意味で、ブルー・オーシャンという表現が使われている。

冒頭のメッセージは、既存市場での競争に勝利するだけでなく、新たな市場空間を切り開くことの重要性を説いているのである。こう考えると、このメッセージ自体は特に目新しいものではない。新市場を創出することで将来への活路を見出そうという主張は、これまで多くの論者によって繰り返されてきたためである。著者も以下のような発言をしている。

「ブルー・オーシャン自体は新しいものではありません。100年前には、今日の産業のうちいくつが未知のものであったか考えてみてください。自動車、音楽レコーディング、航空、石油化学、ヘルスケア、マネジメント・コンサルティングといった身近な産業は、誕生していなかったか、あるいは産声を上げたばかりでした。また、数十億ドル規模の産業が現れました。投資信託、携帯電話、ガス火力発電、バイオテクノロジー、ディスカウント・ストア、宅急便、ミニバン、スノーボード、コーヒー・バー、家庭向けビデオほか、多数の事例を思い浮かべることができます。たった30年前

にはこれらの1つとも産業と呼べるほどの規模のものはありませんでした。(出所：<http://www.randomhouse-kodansha.co.jp/blueocean/qa.html>)

では、なぜ本書がこれほど全世界で注目を集めたのであろうか。皆が良いイメージをもってしまうネーミングのおかげだけではないだろう。その答えのひとつは、企業がブルー・オーシャンへアプローチするための実用的な手段を明示した点にあると推測できる。つまり、本書は、ブルー・オーシャン戦略の策定・実行について、具体的な指針や分析枠組みを読者に提示しているのである。次節では、本書における構成と内容について述べることにする。

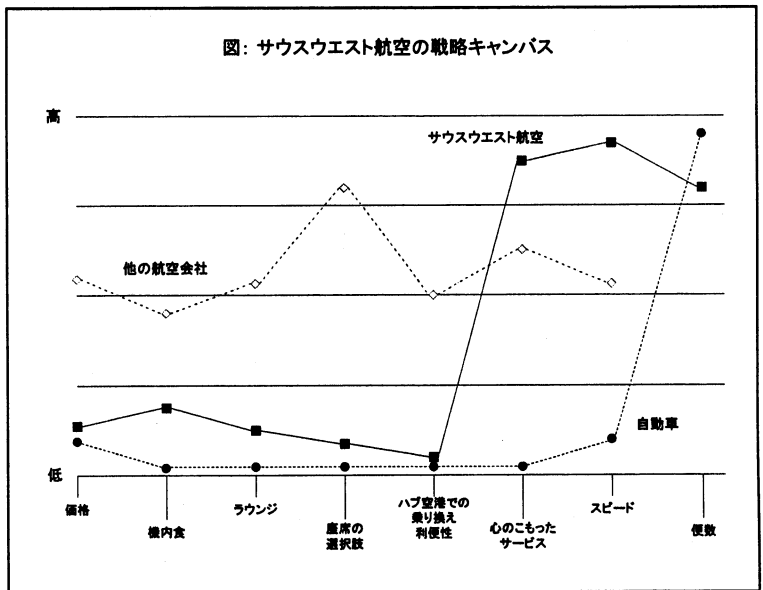
2. 本書の構成と内容

本書は3部構成をとっている。第1部では、ブルー・オーシャン戦略の概要と分析ツールについて説明される。続く第2部では、ブルー・オーシャン戦略を策定するための具体的なステップが示される。最後の第3部では、実際にブルー・オーシャン戦略を実行するにあたっての、組織的な注意点について触れられる。本書は、ブルー・オーシャン戦略の概要、策定、実行という流れで記述されており、読者が順を追って理解しやすい構成になっていると言える。

では、具体的な内容に入っていく。まずは、第1部における1・2章である。第1部は本書を理解するうえで重要なパートなので詳しく述べることにする。1章は、ブルー・オーシャン、レッド・オーシャンの語句の定義ではじまった後に、ブルー・オーシャンにおいては利益や売上高がレッド・オーシ

ャンより見込める点が強調される。さらに、ブルー・オーシャン戦略の土台をなすバリュー・イノベーション (value innovation) が説明される。簡単に言うと、バリュー・イノベーションは、買い手(顧客)と自社の両者にとっての価値を大幅に高めることである。特に、他社と差別化しながら買い手への提供価値を高めることが強調される。バリュー・イノベーションを達成すると、ライバル企業との競争がない未知の市場空間を開拓することができる。

2章では、バリュー・イノベーションを成し遂げ、ブルー・オーシャンを創造するために欠かすことができない分析フレームワークである、戦略キャンバス (strategy canvas) について述べられる。この分析ツールは、2章だけでなく後の第2・3部でも頻繁に登場する分析ツールである。戦略キャンバスは、横軸に各社が力を入れる競争要因、縦軸に買い手が享受するその競争要因のレベルをプロットしたものである。そして、プロットした点を線で結んだものは、価値曲線 (value curve) と名づけられる。図で見ると分かりやすいので、以下の図を見てほしい(出所：訳書 p. 62)。



価値曲線を描くことによって、既存の市場空間についての現状が把握できる。現状とは、他社が何に投資しているか、何を売りにしているのか、顧客がどのようなメリットを享受しているのか、という点である。現状を把握した後は、既存のものとは異なる新しい価値曲線を描くことによって、バリュー・イノベーションを達成し、ブルー・オーシャンを創造することを目指す。具体的には、製品・サービスに業界標準として備わっている要素から、「減らす」「増やす」「取り除く^{のぞく}」「付け加える」という4つのアクションをとることによって、自社と顧客に対する価値を最大化する戦略の策定を試みるのである。既存の競争要因の枠組みから離れた思考が求められるため、4つのアクションのうち重要視されるのは、「取り除く^{のぞく}」と「付け加える」である。「取り除く」は顧客に訴求しない要素を決定することであり、コスト低減に結びつく。一方、「付け加える」は他社とは異なる要素を付加することになり、差別化に結びつく。これらを通じて達成されるバリュー・イノベーションは、差別化と低コストを同時に実現することを可能にする。

本書によると、優れたブルー・オーシャン戦略を策定するためには、価値曲線において①メリハリをつけること、②高い独自性、③訴求力のあるキャッチフレーズ、という3つの特徴が必要になる。これらの特徴は、価値曲線上に顕著に表れる。たとえば、上図のサウスウエスト航空では、親しみやすいサービス、スピード、便数に焦点を絞って投資していることが分かる。さらにサウスウエスト航空の価値曲線は、メリハリがあるだけでなく、他の航空会社の曲線と異なる独自性が見てとれる。この結果、「マイカー並みの費用で、スピーディーな空の旅を、豊富な便数も魅力です」という訴求力のあるキャッチフレーズをつけることができる。

続く第2部は、3・4・5・6章から構成される。第2部では、ブルー・オーシャン戦略の策定での具体的なステップが示される。3章では、市場の境界を引きなおしてブルー・オーシャンを見出すための6つの視点について述べられる。その内容は、①代替産業に学ぶ、②業界内の他の戦略グループから学ぶ、③買い手グループに目を向ける、④補完財や補完サービスを見渡す、⑤機能志向と感性志向を問い直す、⑥将来を見通す、である。各視点の中身は、事例を題材にしながら説明される。

4章では、戦略策定のステップについて述べられる。最初に経営者やマネージャー達は、戦略キャンバスを用いながら、自社や他社の現在の価値曲線を描く。その後、ブルー・オーシャンを生み出す自社の価値曲線を描いてビジュアル化し、皆で共有することの重要性が主張される。

5章では、ブルー・オーシャンを最大化する方法について論じられる。つまり、ブルー・オーシャンという新市場には規模のリスクがつきものなので、新たな需要をいかにして掘り起こして市場のパイを広げるのか、という課題に取り組む。通常、戦略を策定する際には、既存顧客に焦点を当てるか、より良いセグメンテーションを目指す慣行がある。筆者は、これらの慣行を問い直し、非顧客層に目を向けようと主張する。具体的には、非顧客層を3グループに分け、各グループに対して見解を加えている。

6章では、ブルー・オーシャンから利益を得るためのビジネスモデルについて検討される。①買い手にとっての効用、②価格、③コスト、④実現方法の順番で考えながら、ブルー・オーシャン戦略を策定する必要性が述べられる。筆者が強調している点は、通常の価格設定で用いられる「コスト+利益=価格」ではなく、戦略価格を設定してから期待する利益を引いて目標とするコストを算出することである。

第3部は7・8章から構成され、9章で全体のまとめが行われる。第3部では、実際にブルー・オ

ーシャン戦略を実行するにあたっての指針が述べられる。一般に、企業が新たな戦略を実行するには難題が生じる。ブルー・オーシャン戦略のように現状から飛躍する戦略を実行する場合は、問題が生じるリスクが高くなってしまふ。7章では、これらの難題を、①現状維持を望む従業員の意識、②経営資源の不足、③やる気のない従業員の士気、④利害関係者の抵抗を抑える社内政治の4つに分類して対処法を説明している。ティッピング・ポイント・リーダーシップ (tipping point leadership) と名づけられたその対処法とは、組織内で大きな影響力を持つ要素 (人・行動) に着目し、それらを活かして短期間で戦略を実行し、資源と時間を節約するというものである。

8章では、ブルー・オーシャン戦略を実行する際に、公正なプロセスを活かすことが主張される。公正なプロセスは、関与 (engagement)、説明 (explanation)、明快な期待内容 (clarity of expectation) という互いに影響しあふ3つの要素から成り立っている。関与とは、従業員が戦略策定に関わる機会を設けて、意見を求めたり、反論する機会を与えることを意味する。このプロセスを経ると、戦略の実行段階においても従業員は真剣に対処するようになる。説明とは、戦略を決めるに至った理由を従業員にオープンにすることである。最後の明快な期待内容とは、新しい目標、責任、評価基準を明らかにして、経営陣が従業員に対する期待内容を明快に述べることを指す。筆者によると、これら3つの要素が1つでも欠けると、公正なプロセスにはなりえない。

3. 「ブルー・オーシャン戦略」は新しい戦略論なのか？

前節では、本書の構成と内容について記述した。ここまで読まれた方は、ブルー・オーシャン戦略について、どのような感想をもたれたらうか。既存の戦略論とどこが違うの？、という疑問をもたれた方もいるかもしれない。以下では、これま

での戦略論とブルー・オーシャン戦略とどの点が異なるのか、について検討することにしよう。

著者によると、これまでの戦略論が光を当ててきたのは既存市場であるレッド・オーシャンであり、未開拓の市場であるブルー・オーシャンには有効な分析ツールがほとんどないとされる。つまり、ブルー・オーシャン戦略と既存の戦略論の違いは、分析対象とする市場だということである。

例を挙げよう。戦略論の有力なパースペクティブのひとつであるI/O (Industrial Organization) モデルは、レッド・オーシャンを対象とした理論であると著者は主張する。周知の通り、Michael, Porter を嚆矢とするI/Oモデルの主たる内容は、業界の魅力度をfive force modelで分析し、その業界内でgeneric strategyのどれかを策定・実行し、競争優位を獲得するというものである。I/Oモデルにおいて想定される業界構造は、レッド・オーシャンであることが前提になる。なぜなら、S-C-Pモデルをもとに発想されたI/Oモデルは、Sの業界構造を固定化して把握することによって、Cの企業行動、Pのパフォーマンスを推定するためである。これは、外部環境に戦略的な思考が制約されているとみなしてもいいだろう。こう考えるとI/Oモデルは、業界構造を変化させてその魅力度を変化させよう、というブルー・オーシャン戦略の趣旨とは相容れないパースペクティブだといえる。

では、もうひとつの有力なパースペクティブであるRBV (Resource-based view) とはどこが異なるのであろうか。First Authorであるチャン・キムは、以下のように答えている。

「組織能力を無視しているわけではありませんが、(評者注：ブルー・オーシャン戦略とRBVは) 基本的には異なるものです。自社の資産と組織能力を念頭に置きながら、ビジネスチャンスを探す場合、発想が制約されてしまいます。理想の事業や長期ビジョンを構想するとき、自社の状況を前提条件にする必要はないということですよ。ブル

ー・オーシャンはコア事業周辺にあることが多いが、コアコンピタンスから発想しはじめると、レッド・オーシャンにとどまっていたほうが良いという結論になりかねないばかりか、いつまでたってもブルー・オーシャンを見つけられないかもしれません (キム, 2006)。¹

RBVによる戦略策定は、企業が有する資源や能力を所与のもののみなし、それらを活用して行われる場合が多い。将来アップグレードする資源や能力を勘案する場合があるものの、この場合の戦略策定は、内部資源に戦略的な思考が制約されているとみなすことができるだろう。外部・内部環境の分析よりも、顧客への提供価値を変革することから戦略策定がスタートするブルー・オーシャン戦略とは、この点で異なるといえる。

最後に、本書を読んだ評者の感想を述べることにしたい。批判点は、本書を通じて利用される戦略キャンパスについてである。前述したように、戦略キャンパスは、横軸に各社が力を入れる競争要因、縦軸に買い手が享受するその競争要因のレベルをプロットしたものである。ここで、横軸に並べる各競争要因を同じレベルで比較していること、また、縦軸のレベルが主観評価に頼ってしまうこと、という2点について改良の余地があることを指摘しておきたい。前者に関しては、各競争要因の比較が可能になって一見便利だが、このままでは「その競争要因が顧客価値に結びついている」という関係性をクリアーに主張することはできないと思われる。後者に関しては、主観的な評価によってプロットされてしまうと、描き手によって異なる戦略キャンパスが完成するおそれがあるだろう。

良い点としては、企業だけでなく警察組織やサーカスなどの戦略事例を戦略キャンパスという明快な分析ツールでビジュアル化して説明し、ある

程度の説得力を持った議論がされている点である。読み物として興味深かったこともあり、評者は最後まで楽しく読むことができた。研究活動に直接役に立つ書籍ではないけれども、時間の余裕があるならば、皆さんにも一読をおすすめしたい。

参考文献

- W. チャン・キム (2006) 「ブルー・オーシャン・リーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 Nov, 26-40.

¹ 評者が発言内容を要約している点に注意。

■ 書評

R.Burgelman

Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future

The Free Press, 2002

(邦題 『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』)

石橋善一郎・宇田理監訳 ダイアモンド社、2006年)

豊橋創造大学 花岡 幹明

本書はインテルの創業以来の戦略形成に関する詳細な分析とその変遷に関する研究を記したものである。また同時に、原著者であるスタンフォード大学ビジネススクールのロバート・A・パーゲルマン教授の長年の研究テーマである戦略形成プロセスと組織進化論の統合に関する大著である。

本書のテーマは第1章のタイトルでもある「戦略は運命である」という言葉に集約されている。これは、企業のマネジャーが戦略形成プロセスを理解し、それに基づき管理することができれば、環境に左右されずに、自ら運命を切り拓くことが可能となることを意味する。原著者はこれまで複雑組織の内部における戦略形成プロセスを詳細に記述するために組織進化論のアプローチから研究を行ってきた。その成果として、本書では、戦略形成プロセスを企業活動における継続と変化という根深い対立関係とみなし、従来は戦略と外部環境との適応関係について用いられてきた組織進化論を企業内の個人や集団レベルの活動に対する分析視点としてのその概念化を図っている。これにより、本書では、インテルの戦略形成プロセスを三つの視点から分析し、これら異なる分析レベル間の相互関係を統合することによりインテルの戦略像を描いている。

本書の原点は1988年の原著者とインテルのCEO アンディ・グローブとの会談にある。そこから12年間に及ぶフィールド調査とその結果に基づくケース資料の共同作成及び共同研究が始まっ

た。特筆すべきことは、この期間にアンディ・グローブは講師として MBA コースにおいて原著者と共にケース授業を行ってきたことである。現職CEOが担当する授業では現在進行中の戦略状況を検討されることもあり、データは常に更新されてきた。また原著者は1994年からインテル社内の管理職研修プログラムでケース講義を担当することとなった。千人を超えるマネジャーに対する研修ではデータの確認や修正が行われた。このように長期間にわたるデータがより現実 に即した精度の高い形で収集できたことは本書の特徴の一つといえる。

本書は、*Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*(The Free Press, 2002)の日本語訳版である。この日本語訳版を出版するにあり、原著の第10章と第11章が一つの章(第10章)にまとめられ、2005年までの調査結果を追加する形で新たに第11章が加筆され、それに合わせて第12章が改訂されている。本書の構成は、序論(第1章)、ケース分析(第2~11章)、結論(第12章)となっている。大半を占めるインテルのケース分析は、創業(1968年)から近年(2005年まで)に至る期間を三つの戦略変遷で区分している。第一期は創業から85年までの「メモリ企業の時代」、第二期は85年から98年までの「マイクロプロセッサ企業の時代」、そして第三期は98年からの「インターネット関連企業の時代」という形で、それぞれの中核事業分野の名称が付されている。また、この三つ期間は、CEOの在任期間とほぼ一致している。第一期CEOは創業者の一人

である、ゴードン・ムーアであり、第二期のCEOがアンディ・グロブ、そしてインテルを第三期へと導いたのがクレイグ・バレットである。以下、各章の内容について説明する。

序論にあたる第1章ではケース分析の視点として本書における戦略形成プロセスの組織進化論的考察における理論的枠組みを提示している。このモデルは、戦略形成における企業と外部環境の関係、企業内部の戦略形成プロセス、リーダーの行動、という三つの対象から段階的に構成されており、それぞれ順番に視点Ⅰ（企業発展のダイナミクスモデル）、Ⅱ（内部生態系モデル）、Ⅲ（新規事業のプロセスモデル）と名づけられている。視点Ⅰは企業と業界との関係を示すモデルで、業界の競争要因、企業の独自能力、公式の企業戦略、戦略行動、内部淘汰環境といった五つの要因の相互関係から構成されている。インテルではこれらの関係をラバーバンドと呼び、各要因間の乖離によって生じるムラ（組織内部の混乱）を戦略の変曲点（戦略不適合の原因）と認識するために用いられている。視点Ⅱは企業内部の戦略形成プロセスとしてトップ主導と現場主導の二種類が同時に進行するモデルを示している。トップ主導の戦略形成プロセスは既存の中核事業に関わるプロセスである。トップマネジメントの意図する戦略行動が組織構造、資源配分、組織文化などから構成される組織コンテキストによって淘汰され、公式の企業戦略として維持され、それはトップマネジメントの戦略的意図としてフィードバックされる。このプロセスは中核事業の外部環境において生じるものであり、トップマネジメントはこのプロセスを通じて環境に働きかけたり、環境変化に対応するための調整を行う。これに対して、現場主導の戦略形成プロセスは新規事業の開発に関わるものであり、現場主導の戦略行動が戦略コンテキストによって存続が決定することで企業戦略の修正を図るプロセスである。この戦略コンテキストとは、このような戦略行動が組織コンテキストの範疇にある評価・選択基準では測れないため、戦略行動の支援者によるトップマネジメントに対する交渉の中で決定される。視点Ⅲは現

場主導の戦略形成プロセスに特化したモデルであり、トップマネジメント、上級マネジャー、新規事業マネジメントの階層別のリーダーの行動が戦略形成の段階ごとに示されている。これにより事業戦略レベルと企業戦略レベルの戦略形成プロセスを結びつけることができる。このモデルは現象を示すものであり、診断ツールとして使用することで新規事業を立ち上げる際のリーダーの課題を理解することが可能となる。これらのモデルは現象に対する複眼的な視点を与えると同時に、分析レベル間の相互関係を示すものである。

第一期のケース分析は第2章から第5章までに相当する。第2章では、インテルの創業からマイクロプロセッサ企業へと変貌する過程を概観している。この戦略形成に関わる事実には忠実な記述は、従来の戦略論における合理的なモデルではインテルの戦略形成プロセスを十分に説明しきれないことを示すと同時に、組織進化論モデルの有効性と変化への適応力としての戦略形成プロセスに対する研究の必要性を提起している。

第3章では、視点Ⅰが第一期の戦略的撤退と企業変貌を説明する上で有効であることを示している。中核事業のDRAM業界における競争要因が製造（コスト優位）にシフトしたにもかかわらず、インテルの独自能力はプロセス技術の開発に方向付けられていた。このこだわり（硬直化）は、変化への適応を阻むと同時に、マイクロプロセッサという新たな可能性を生み出している。また、トップマネジメントは依然として中核事業であるDRAM事業を正当化し続け、公式の企業戦略にも硬直化が見られた。しかし、トップマネジメントによって構築されてきた社内の資源配分ルールやオープンな議論を許容する風土などの内部淘汰環境が外部環境の変化を反映し、正常に機能した。そして、メモリ企業から変わりつつある状況とマイクロプロセッサ事業の戦略的重要性をトップマネジメントが認識したことによって第一期の企業変貌が図られたことが説明される。

第4章では、中核事業からの撤退決定後に見られた

組織内の感情の対立を企業戦略における「基本戦略」と「製品市場戦略」という二つの側面から分析することで、視点Ⅰのモデルとそれによる結果を強化している。インテルではDRAM事業から撤退を決定後（正確には期間中から）、先端技術によって差別化できる製品市場で競争すべきとする考え方が競争が激化した既存事業から撤退せずに、効果的に競争するすべを学ぶべきだとする考え方の対立が見られた。これは技術優位に基づく差別化を追求するインテルの基本戦略と具体的な製品市場を規定する製品市場戦略との乖離から生じるものであったと分析される。基本戦略とは、企業の方針や価値観を示すものと考えられ、企業の独自能力と内部淘汰環境に影響を与える。製品市場戦略は外部環境の淘汰圧力に応じて変化するもので、その度合いは内部淘汰環境に左右される。従って、本ケースと同様に、外部淘汰環境が両者の乖離を迫るような場合、製品市場戦略が基本戦略に沿った形で変更されることが多い。その意味では、基本戦略が戦略形成における硬直化の主要因でもあるといえる。

第5章では、第一期における戦略形成プロセスを視点Ⅱに基づき分析している。DRAM事業の環境変化に対してインテルでは明らかに戦略の硬直化が見られた。これはトップ主導の戦略形成プロセスは企業戦略の小さな修正を通じてある程度の変化には適応できるが、いずれは戦略の硬直化を招くことを示している。また、最終的に、マイクロプロセッサ企業へと変貌するに至ったことについては、現場主導の戦略形成プロセスにより、新たな独自能力を強化し、企業戦略の大きな変更を導いたことを示している。このように現場主導の戦略行動が成功するためには事前の学習プロセスにかかっている。そして、この学習プロセスはトップマネジメントの戦略認識に基づくものであり、戦略コンテキストの決定に至る。従って、二つの戦略形成プロセスは様々な活動で相互依存関係にあり、変化への適応力という観点から、この両者のバランスをいかに取るかがトップマネジメントのリーダーシップの課題であることが示唆される。

第二期のケース分析は第6章から第9章までに相当

する。第6章では、マイクロプロセッサ事業に見られる戦略形成プロセスとCEOアンディ・グローブのリーダーシップとの関係を分析している。グローブは、中核事業であるマイクロプロセッサに焦点を絞り込むことにより、戦略行動が社内の至る所で同時に発生する組織に方向性を与えた。視点Ⅱから、この時期に、戦略上の意思決定がCEOに集中し、二つの戦略形成プロセスは明確に区別され、公式の企業戦略と現場主導の戦略行動が合致してきたことが示されている。これは戦略形成における合理的行為者モデルに相当する。戦略を絞り込んだ結果、トップマネジメントは戦略形成プロセスだけでなく戦略の内容を学習する機会を得た。合理的なリーダーであれば、戦略の決定と行動の整合性をとるように、トップ主導の戦略形成プロセスは更に強化されていく。従来、このモデルは変化への適応力において理想型とされてきたが、インテルにおいてもグローブのリーダーシップとトップ主導の戦略形成プロセスは更に強化されていった。

第7章は、第二期における新規事業のケースとしてチップセット事業の発展経緯を視点Ⅲに基づいて分析している。このケース自体、トップ主導の戦略形成プロセスが強力な第二期においても、現場主導の戦略形成プロセスが機能していたこと示すものであるが、早い段階において、事業化の見込みが高く、また中核事業と戦略上の関連性があることが認識されていたため、上級マネジメントによる事業戦略の構築や組織的な支援獲得活動の面では有利に機能していたという特殊性がある。従って、極めて強力なトップ主導の戦略作成プロセスが機能する場合の成功条件という限定的な示唆を与える。また、この新規事業により、インテルの製品市場戦略の範囲を拡大し、完成品をシステムとして検証する能力を構築したことで企業戦略は修正された。これは現場主導の戦略形成プロセスが変化への適応力としての戦略形成プロセスの重要な一部であること明確にするものである。

第8章では、第二期後半におけるインテルの戦略と外部環境であるパソコン業界の共進化に関して視点Ⅰに基づいた分析がなされている。このケースでは、

アンディ・グローブがパソコン業界における競争要因に対して収穫逓増の法則に従う競争形態の可能性を学習し、そのような戦略ポジションを活用するために、基本戦略の修正を伴う新しい独自能力に投資決定を行ったことが示されている。この戦略ポジションと独自能力の共進化は、公式の企業戦略と戦略行動を結び付けてきた強力なグローブのリーダーシップの存在が重要な役割を果たしていることを示す。また、この共進化モデルには潜在的な劣位となる要因も含まれている。とりわけ、中核事業へ集中することは専門化のデメリットを生じさせる。競争戦略は既存の市場ドメインに特化したものとなり、トップマネジメントの関心や能力も同様である。インテルの強力なトップ主導の戦略形成プロセスはますますパソコン業界向けに特化し、将来の成長のために欠かせないものになった。

第9章では、第二期後半の新規事業開発（ビデオ会議用製品事業、リビングルーム向けパソコン製品事業、ネットワーク製品事業）のケースを視点Ⅲに基づき考察することで、パソコン業界との共進化により強化されたインテルのトップ主導の戦略形成プロセスがもたらした二つの戦略の硬直化を分析している。第一の硬直化は、中核事業であるマイクロプロセッサ事業にとって戦略的であるとみなされた新規事業を開発する場合、トップマネジメントによる庇護や押し付けが、一事業としての機会追求などに制約を与えることで生じる。第二の硬直化は、新規事業が中核事業から離れた戦略的でない事業とみなされた場合、組織的に隔離されてしまうことで生じる。これらの現象に対する視点Ⅱからの分析は、隙のない組織コンテキストが現場主導の戦略形成プロセスの障害となっていることを明らかにしている。本章のケースは、アンディ・グローブの強力なリーダーシップは中核事業戦略の遂行に集中しすぎた結果、トップ主導の戦略形成プロセスと現場主導の戦略形成プロセスの間に存在していたバランスの崩壊を導いたことを示しており、戦略形成におけるリーダーシップの重要性を再度示している。

第三期のケース分析は第10章と第11章に相当する。第10章では、2001年までのケース（調査）に基づき、アンディ・グローブの後を引き継いだCEOクレイグ・バレットの課題を分析している。また、第11章では、2005年の時点で、これまでの第三期における成果を分析している。この二つの章においても、進化的考察のための三つの視点の有用性が示されている。1998年にCEOを引き継いだクレイグ・バレットの直面する課題は第二期における企業戦略と業界の共進化がもたらした硬直化を解消し、新しい内部生態系モデルを開発することであったこと。それは、二つの戦略形成プロセスにおける新たな均衡を見つけ出すという困難なものであった。結果として、バレットは、インターネットバブルの崩壊やそれに伴う不況下にありながら中核事業に対する投資を継続しつつ、多くの新規事業分野へ進出した。視点ⅠとⅡに基づく分析から、この多角化戦略は財務的成果を残すことは無かったが、トップマネジメントに独自能力の再定義をもたらしたことが示されている。戦略のベクトルはインターネット関連事業全般から、インテルの技術的な独自能力の延長線上にある通信とコンピューティングの複合的なアーキテクチャの統合を目指すものへと定められた。その中で誕生したノートパソコン用の「セントリーノ」と呼ばれるプラットフォーム製品の成功に対する分析は、インテルの戦略が再定義されたことと企業変貌の可能性を示している。これにより、トップマネジメントは公式の企業戦略と製品市場におけるポジショニングとの関係、そして必要とされる独自能力と戦略行動との関係、またこれらの要素が調和するような内部淘汰環境をどのように最適化する検討していくことが2005年以降の課題として導かれている。

結論部分である第12章では、これまでケース分析の各章で得られた規範的な洞察を戦略形成に関するリーダーシップの四つの課題として整理している。これらはトップマネジメントが持つべき戦略観と三つの進化的枠組みにおけるリーダーシップの観点から構成されており、またトップマネジメントが戦略形

成の内部生態系を設計する際に考慮すべき点を意味している。四つの課題は以下の通りである。①戦略の本質を受け入れる、②戦略の不協和音を活かす、③二つの戦略原則を同時に実行する、④戦略変更のサイクルタイムを管理する。リーダーシップに関する第一の課題は、インテル固有のケースに対する組織進化論的視点から導かれた洞察の適応範囲となるリーダー像ではあるが、それはまた企業の運命を握るリーダーとして偏った判断に陥らないための方策を意味するものである。進化論的考察のための三つの視点に対応する第二～四の課題は戦略形成プロセスの重要な特性を特定するものであり、企業が今後持つべきリーダーシップ能力の重要な課題でもある。

以上のように、本書はインテルの戦略史を裏付ける様々な階層のマネジャーに対する詳細且つ膨大なフィールド調査に基づくデータと組織生態学や組織学習に基づいた組織進化論から導かれた異なる三つの分析的枠組みによって戦略形成プロセスという複雑な現象を具体的に記述している。これにより、インテルでは三世代に渡る CEO が異なる状況下において、それぞれのリーダーシップが戦略形成に対して重要な影響を与えていたことや下位のマネジャーに対する影響、そして彼らの役割と行動が明示された。本書のケースでは、階層や世代を超えた様々な関係者の思考や行動に関する正否を問わない忠実な記述により、それがマネジャーの経験や能力といった問題や政治的プロセスに及んでいる。これらは問題の所在を理解するうえで重要であり、ケース分析の視点やその成果に対する信頼性を高めるものであり、本書の特徴として評価される点であろう。また、本書はインテルのケース分析に対する戦略形成の組織進化論モデルの有効性を示している。これまで計画と創発のプロセスとして認識されてきた戦略形成プロセスを企業活動における継続と変化という根深い対立関係と捉えて、異なる分析視点から詳細な記述を可能にすることで、戦略の立案と実行の関係性にも多くの洞察を与えている。これにより、二つの戦略形成プロセスの区分や関係性とリーダーシップ機能は明確となり、業界との共

進化や戦略の硬直化といった現象に対する分析視点を提供している。このような成果は戦略形成に関する研究への貢献といえるであろう。但し、本書にはインテルのケースだけを扱っているという特殊性があることを注意しなければならない。また、研究手法の限界も含めて、原著者はこの分析モデルの一般化に対して競争相手を体系的に調査することや失敗例も含まれる多数の企業の調査の有効性を指摘している。このようなケーススタディによる理論の検証に関しては本書の付録に示されているのでご覧いただきたい。いずれにせよ、本研究の課題は戦略形成における組織進化論モデルがインテル以外のケースに適用されることである。これにより、新たな研究成果と体系的な理論構築が果たされること、また 2005 年に四代目の CEO を引き継いだポール・オッターリーニのリーダーシップとこのモデルに熟知したインテルが如何に自らを変貌させていくのかに注目していきたい。

■ 書評

Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton.
The Knowing-Doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action
Harvard Business School Press, 2000.

(邦題:『実行力不全—なぜ知識を行動に活かさないのか—』
長谷川喜一郎監訳・菅田絢子訳、ランダムハウス講談社、2005年)

明治大学大学院 星 和樹

「社員は優秀。経営幹部も知恵者ぞろい。何をすべきなのか、社内のだれもが理解している。ところが、だれもそれを実行していない。それどころか、反対の行動ばかりをくり返して身動きがとれなくなっている。いったいなぜだろう?」。本書のメイン・テーマは、まさにこの問題である。すなわち、「すべきことはわかっているのに、なぜ実行できないのか?」という問題である。本書の著者である Pfeffer and Sutton は、これを「知識と行動のギャップ (knowing-doing gap) —業績を上げるための知識を行動に移す問題—」として捉え、その論理を展開している。

本書は8つの章で構成されている。まず第1章「知識は実行してこそ価値がある」では、本書を執筆するきっかけとなった背景や、本書のテーマである「知識と行動のギャップ」の論理を展開するための前提について述べている。具体的に見ていくと、まず以後の論理展開の前提として、本書では、知識と行動のギャップを生み出す原因を、社員の質という個人の問題(個人の知識や技術が足りないか、「人格」に問題がある)にあるとして捉えるのではなく、マネジメント・システムの違いにあるとして捉えている。したがって、本書では、知識と行動のギャップを生んだり、回避したりするマネジメントのあり方に焦点を当てた論理展開となっている。また本章では、知識と行動のギャップの動かぬ証拠として、アパレル業界や自動車組立工

場の事例、あるいは著者がレストラン・チェーンで行なった調査などを挙げ、知識と行動のギャップの存在を実証している。さらに、1990年代から関心を集めている「ナレッジ・マネジメント」が、この知識と行動のギャップの問題にどう関わっているかについても本章で言及されている。このナレッジ・マネジメントの考え方の中では、知識は数量的・具体的なものとして扱われ、「もの」としての知識と、知識を使うことが切り離されている(知識を行動に移すことは考えられていない)と著者は述べている。このような考えの下で、著者が本書で展開するのは、「行動から学ぶ」という視点を強調するということである。

次の第2章から第6章までは、知識と行動のギャップを生み出す原因について、多くの事例を交えながら探究していくものである。より詳しく見ていくと、まず第2章「言葉を行動と錯覚してはいないか?」では、言葉を駆使して計画を立て分析しても、行動に移れない組織(言葉をもてあそぶだけでさっぱり行動を起こさない組織)についての論理を展開している。具体的には、言葉を行動と錯覚しているいろいろな例(実現しないプロジェクトばかり追い求める、社訓を掲げて行動のかわりにする、など)を挙げ、そして行動に結びつかない言葉が過大に評価されている理由を説明した上で、さらにこの落とし穴に落ちないための方策を探ろうというのが本章の議論である。簡単に紹介すると、言葉が行動の変わりになってしまう理由として

は、①話し合いの結果を実際に行なったかどうかを確かめるフォローアップが何も行なわれない、②計画立案・会議・レポート作成などがそれ自体重要な「行動」になっている（しかし実際の行動には何の影響も与えていない）、③実行力よりスマートな発言が評価される、などを挙げている。このようにまとめた上で、この弊害を巧みにかわすための手段として、①現場にかかわってきた人を経営幹部に加えてマネジメントに現場の知識が反映されていること、②行動を促すような用語を使いきちんと実行されたことをフォローアップするシステムがある、などを挙げている。

第3章「前例が思考を妨げる」では、むやみに経験に頼る体質（従来のやり方を踏襲しようとする）で、知識を行動に移せない組織についての論理を展開している。具体的には、組織が考えることもせずに前例に頼ってしまう理由を説明した上で、どうすれば過去に頼りすぎる体質を改めることができるのかという点について考えていこうというのが本章の議論である。簡単に紹介すると、歴史の重みで（前例にならって）組織が自由に動けない理由としては、①会社が独自性を強く主張し新しいものに抵抗を示す、②過去の路線から逸脱しないこと・過去の誤りを認めないこと・忍耐力の重視などが強いプレッシャーになっている、③将来の行動をいちいち過去にたもたして判断しようとする、などを挙げている。このようにまとめた上で、この弊害を避けるための方法として、①新しい組織や下部組織をつくり親会社の歴史や前例に縛られない新しい性格をもたせる、②いつでも前例に疑問を抱き無批判に従わない環境をつくる、などを挙げている。

第4章「恐怖心が行動をはばむ」では、恐怖心や不信任感が広がっているがために知識を行動に移せない組織についての論理を展開している。具体的には、経営陣への恐怖心と不信任感が職場で問題になっている実態を紹介し、さらには恐怖心や不信任感が業績の悪化を招き、特に知識を行動に移す能力を押さえ込んでしまうという点についての考察を行なっている。そして最後に、意識的に恐怖心の追放をはかった組織の特徴

を見ていくことを通じ、組織から恐怖心を追放する方法についても著者は提起している。簡単に紹介すると、①行動しないことだけが本当に深刻な失敗であるとする（行動して成功しなかったことではなく行動しなかったことを罰する）、②人々に第2・第3のチャンスを与える、③間違いから学ぶ（特に何か新しいことに挑戦したときの誤りは貴重な体験として奨励する）、などを挙げている。

第5章「評価方法が判断力を狂わせる」では、評価方法がじゃまをすることで知識を行動に移せない組織についての論理を展開している。具体的には、評価方法が知識と行動のギャップをつくっている問題を検証し、そしてなぜ組織が欠陥だらけの評価方法にこだわるのかを考察し、さらには理想的な評価システムが知的行動を促している企業を紹介しようというのが本章の議論である。簡単に紹介すると、組織にいいかげんな評価方法がはびこっている理由としては、①単純化しすぎた（あるいは不正確な）行動モデルを使っている企業が多い、②その不正確な行動のモデルが定説として受け入れられたためにそれが評価システムとして慣習化してしまった、③資本市場や株主の意向を第一に考えるために評価の方法にも株主の意向を反映しようとする、といった点を挙げている。このようにまとめた上で、この弊害を避けるための評価方法として、①個々の活動の査定ではなく全体を俯瞰した評価であること、②プロセスの途中や結果に至る活動に注目する、③ビジネスモデルや文化や哲学を反映した評価であること、などを挙げている。

第6章「内部競争が敵をつくる」では、一般的に企業内の競争が改革を促し、効率を高め、業績を上げると考えられている点について疑問を提起し、その企業内競争は参加した全員がその影響を受けるということを導き、結果的にこのやり方では知識を行動に変える力が弱まってしまふという点についての論理を展開している。具体的には、競争が知識と行動のギャップを深める事例を検証し、そして競争が広く経営に取り入れられている理由について考察し、さらには社内競争の弊害を上手に避けている組織の例を紹介する

というのが本章の議論である。簡単に紹介すると、このような負の側面を持つ社内競争がはびこる危険のある場合として、①業績は協力や知識の共有や相互援助の結果ではなく個人の行動の積み重ねだとリーダーが考えている場合、②絶対評価ではなく比較による相対評価が強調される場合、③リーダーが競争を高く評価し自分もゼロサム競争で同僚に勝ち抜いて現在の地位にいる場合、などを挙げている。このようにまとめた上で、この弊害を避けるための方法として、①内部で闘争心を燃やすのではなく外部の競争相手に向けて人々の関心やエネルギーを集中させる、②内部に競争を起こすような給与体系や評価システムはやめる、③同僚たちの成功があって初めて個人の成功といえるといった文化を培う、などを挙げている。

次の第7章「知識と行動のギャップを乗り越えた企業」では、その章タイトルからもわかるように、前章までに提起してきた弊害を避けながら知識を実行に移して成功している企業の実態について紹介している。本章で紹介している3つの企業（①ブリティッシュ・ペトロリアム、②パークレイズ・グローバル・インベスターズ、③ニュージーランド・ポスト）は、知識と行動のギャップを防いだり、障害を乗り越えて知識を行動に活かしたりすることに成功している事例として挙げられている。その中の1つの例を挙げて簡単に紹介すると、例えばブリティッシュ・ペトロリアムの事例では、社内の部門に知識を伝達することや、専門知識や人的・物理的資産を活用することが苦手だったという以前の体質から、知識と経験を集めて社内に伝える活動に取り掛かることで、そのような社内から吸収した知識を実行に移そうという体質へ変貌するためにいかなる取り組みをしたか（著者は、その変貌の鍵として、4つのメカニズムを挙げている）という点について考察している。

本書のまとめとなる最後の第8章「知識を行動に変えよう」では、前章までに展開してきた議論を通じ、まず初めに「組織の業績は、マネジャーが十分な知識をもっていることより、いかに上手にその知識を行動に変えるかにかかっている」と述べた上で、その後「行

動のためのガイドライン」として8つのポイントを提起している。そこでは、①「どうやって？」よりも「なぜ？」—大事なのは哲学である—、②行動することや教えることで知識は身につく、③すばらしい計画やコンセプトより行動がまさる、④行動すれば間違いも起こる—企業はこれにどう対応するか？—、⑤恐怖心はギャップを広げる—まず、恐怖心は追放しよう—、⑥似ている言葉に気をつけよう—互いに張り合うのではなく、「競争」を相手に戦おう—、⑦何が大切なのか？知識を行動に変えるのを助けるのは何か？、⑧問題はリーダーの行動だ—リーダーは時間をどう使い、資源をどう配分すればよいか—、という8つのポイントについてそれぞれ詳しく考察している。そして最後には、これまでの議論展開で著者が一貫して述べてきたように、本書で得た知識を下に行動を起こしてほしいとして締め括っている。

このように本書は、「知識と行動のギャップ」というテーマの下、それを生み出している要因、またそのギャップに対する対処法について詳しく論じられているものである。そこで本書の特徴について考えてみると、次のようなものが挙げられる。第1の特徴として、この知識と行動のギャップの問題が、近年展開されている分析フレームワークとの関連で考察されているという点が挙げられる。例えば、筆者は、ナレッジ・マネジメントやバランス・スコアカードとの関連について論じている。筆者は、これらの分析フレームワークに対し、流行だからという理由でそれらをただ単に利用するだけでは危険であるという点について考察している。簡単に紹介すると、まずは、この知識と行動のギャップの問題が、ナレッジ・マネジメントとどう関連しているかというものである。これについては、上述したように、ナレッジ・マネジメントでは知識は数量的・具体的なものとして扱われ、「もの」としての知識と、知識を使うことが切り離されている（知識を行動に移すことは考えられていない）という点を論じている。また、他にも、知識と行動のギャップの問題が、バランス・スコアカードとどう関連しているかという点についても考察されている。この問

題については、第5章で論じられているものであるが、簡単に紹介すると、バランス・スコアカードには、①システムには多くの尺度があって複雑すぎる、②システムが主観的すぎる、③細かい基準にこだわって重要な要素を見落とすことがある、といった問題点があるために、組織の知識と行動のギャップを生み出すと筆者は論じているのである。

第2の特徴として、組織の知識と行動のギャップを生み出す要因について、多角的な視点から考察しているという点が挙げられる。上述の本書の内容紹介のところからもわかるように、筆者は知識と行動のギャップを生み出す要因として5つの側面（第2章から第6章）からアプローチしている。そして、各章についてもさらに細かく項目分けしてそれぞれの要因について詳細に考察されているので、知識と行動のギャップを生み出す5側面それぞれがとても深いレベルで論じられているということもある。また付記すると、このような各項目を説明していくときに、必ず何らかの事例と共に考察されているという点も、読者にとっては理解しやすく読み進むことのできる著書であるということができるだろう。

このように、本書は非常に意義深い著書であるといえるが、敢えて注文をつけるとしたら、知識と行動のギャップを乗り越えた成功事例についての記述をもっと詳しくして欲しかったという点が挙げられる。これは特に、本書でいう第7章に当たる部分である。この章では、3つの成功企業を挙げ紹介しているわけであるが、特に3つ目に挙げているニュージーランド・ポストの事例では、古い組織からの人々をそっくり抱えたまま、まったく新しい組織に生まれ変わり知識を実行する力をつけたという、研究対象として非常に興味深い事例であるといえる。しかしながら、分量的にいうと、その対象の記述については他の2社に比べて少ないといえるし、また内容的にいうと、その変化過程における組織内コンテキストについてはあまり触れられていない。この点については評者の欲張りかもしれないが、ただ第8章の行動のためのガイドラインのところ、筆者が哲学や文化といった組織内コンテ

クストの重要性を説いているがゆえに、その成功事例の記述の際にも、この問題に触れながら深い探究をして欲しかったといえる。

しかしながら、いずれにしても、本書は知識と行動のギャップの問題に対して、様々な視点から詳細に考察している著書であり、その結果、理論的・実践的含意ともに非常に富んだものであるといえる。また上述もしたように、それぞれの項目に対して多くの事例を用いながら記述されているので、その論理を読者が理解するのに非常にわかりやすいということもいえる。研究者・実務家の両者に対して一読を薦めたい良書である。

■ 編集後記

経営戦略研究第5号をお届けします。今号の掲載は、査読論文2本、特別講演1本、書評3本という内容ですが、新しい視点を示す厳選されたものばかりです。今回は初めての企画として、昨年の研究大会において好評を博した安部悦生氏の特別講演を掲載しました。戦略論の発展を歴史的な観点から整理した独自の展開は、戦略手法の開発競争にしのごを削っている昨今の戦略論ブームに警鐘を鳴らすものとして非常に示唆に富むものです。一年前の講演とはいえ、改めて活字で読んでみても鮮度は落ちていません。参加できなかった会員諸氏は活字を通して安部節を十分堪能してください。

お蔭様で、本学会の認知度が高まるとともに、本誌の社会的認知も徐々に高まり、バックナンバーの注文も来るようになりました。しかし現在では、在庫に欠号が生じ、一部希望者には頒布できない状況になってきました。こうした流れの中で、本誌の更なる充実・に発展がますます求められることを実感しているところです。

昨年度から、本誌の投稿・査読・編集システムが確立してスムーズに発刊できる状況になってきました。しかしながら、他の学会誌とおなじく、投稿論文の数は期待以上に伸びていません。これにはいろいろな理

由が考えられますが、考えたからといって問題解決するわけではありません。われわれ研究者は、(戦略)研究しているが論文を書かないといった「実行力不全」症候群に陥らないように気をつけなければなりません。そのためにはとにかく論文を書いて、投稿するという行動を続けることが必要です。その際、本誌『経営戦略研究』を大いに活用してもらいたいものです。周知のように、戦略論の分野は研究領域としてまだ発展途上であり、多様なアプローチから研究が可能です。しかも、まだ誰も気がつかないようなコンセプト開発の可能性もあります。新しい発見につながる会員諸氏の研究と投稿を期待します。

編集者として今後さらに質の高い内容豊かな学会誌を発刊して行きたいと思っています。つきましては、新しい企画や特集のアイデア等がありましたら是非とも編集委員会にお知らせください。最後になりましたが、貴重な研究時間を割いて安部先生の口述テープを丹念にテキスト化していただいた高木俊雄氏(明治大学大学院)、レフリーとして適切なコメントをいただいた先生方、そして今回もまた本誌作成に積極的な協力をしていただいた(株)文眞堂にこの場を借りてお礼申し上げます。

(H. O)

経営戦略研究 第5号 2007年3月31日発行

編集兼発行人 経営戦略学会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学商学部 小林俊治研究室内

Tel & Fax 03 (5286) 1268

編集長 小林俊治

編集委員 大月博司 岡田和秀 潜道文子 平 雄之 藤田誠 山口善昭

(幹事 日野健太)

福永文美夫著

経営学の進化 — 進化論的経営学の提唱

文真堂現代経営学選集Ⅱ ⑥
定価 3,675 円

経営学はこれまでどのように発生し進化していったのか。経営学は、アダム・スミス、J.S.ミルの古典派経済学の中から誕生した。本書はマシーナル、テイラー、バーナードの思想的背景を軸にして、制度派経済学、制度論的経営学、現代組織論の各系譜の検証から経営学の進化の跡をたどり、進化論的経営学の提唱によって現代経営学の展望を示す。

●財務の本質を解く著者五〇有余年の研究成果
増田茂樹著

定価 3,360 円

経営財務本質論 — もう一つの経営職能構造論

企業における財務という主体的な職能を「主体の論理」で観る時、財務とは、「費用・収益適合」職能ではなくて、「収・支適合」職能である。単なる資本調達として購買・生産・販売・労務に「従属する財務」でもないし、financial managementとしてそれらに「君臨する財務」でもない。財務は、企業において主体性をもって存在する職能である。

●既存の学説を越える意欲的力作
坂本雅則著

定価 3,045 円

企業支配論の統一的パラダイム

「構造的支配」概念の提唱 新しい科学方法論 Critical Realism に依拠した「構造的支配」権力パラダイムは、既存企業支配論の中心論点である「選出する権力」と「占有する権力」を批判的に摂取しつつ、既存理論が捕捉できなかった限界点を乗り越えた統一的パラダイムであり、現在のコーポレート・ガバナンス論の基礎理論をも提供するものである。

●不祥事の発生メカニズム、予防・再生策を提言
間嶋 崇著

定価 2,625 円

組織不祥事 — 組織文化論による分析

企業、病院、官公庁……。現在、あらゆる組織で不祥事が後を絶たない。不祥事は、社会や自然に不利益をもたらす古くて新しい由々しき問題である。なぜ組織は不祥事に手を染めるのか？ いかんしたらそれを防げるのか？ 本書は、組織文化論、構造化理論を分析のツールに組織不祥事の発生メカニズムを明らかにし、経営実践への貢献を試みている。

●経営革新はどこまで進んだか
岩田(沈)奇志・岩田龍子著

定価 2,835 円

中国企業の経営改革と変貌

著者は先に、一九九〇年代前半までの中国企業の実情を踏まえ、『国際比較の視点で見えた現代中国の経営風土』(文真堂、一九九七年)を公刊したが、本書は、その後の経営環境の変化、経営者意識の変化、思い切った経営革新と経営風土の変貌等を、有力私営企業、国有企業、郷鎮企業、中小企業の諸領域にわたり分析、中国企業の急速な発展の姿を捉える。

●理論・実証的に解く気鋭の力作
董 光哲著

定価 3,360 円

経営資源の国際移転

日本型経営資源の中国への移転の研究 外資系企業の誘致による経営資源は常に順調に移転するわけではない。本書は、日本型経営資源の中国への移転過程で、経営方針・理念、戦略や人材育成などの諸要素を中心に、日本を代表する大手企業2社における移転のプロセスを内部資料・インタビューなどによる現地調査を基にその実態を明らかにする。

●高齢者や女性、外国人など異質な人材活用を説く
有村貞則著

定価 2,940 円

ダイバーシティ・マネジメントの研究

就業形態の多様化、コンプライアンス、CSRを超える多様な人材の活用戦略—それが今、欧米諸国で大変注目されているダイバーシティ・マネジメントである。本書は、その本質・実態を在米日系企業と在日米国人企業の調査を通して明らかにする。女性や高齢者、外国人など異質な人材の活用に向けたようになった日本企業の今後を考える上で必読の書。

●ベンチャー企業の存立要因を解く気鋭の書
小野瀬 拓著

定価 2,625 円

ベンチャー企業存立の理論と実際

ベンチャー企業は、成長しIPOすることはかなり注目されているが、現実として、まずは生き残らなくては行けない。本書は、企業家の意思という独自の切り口から追求した冒険的な仮説検証をもとに、存立するベンチャー企業の本質的要因をはじめて明らかにする。ベンチャー企業経営に関する新しい観点を提示した企業家・研究者必読の書である。

経営学史学会編 ● 必読必読の研究書

- 経営学 の 位 相 [第1輯] 定価2100円
- 経営学 の 巨 人 [第2輯] 定価2940円
- 日本の経営学を築いた人びと [第3輯] 定価2940円
- アメリカ経営学の流れ [第4輯] 定価2940円
- 経営学研究のフロンティア [第5輯] 定価3150円
- 経営理論の変遷 [第6輯] 定価3045円

- 経営学百年—鳥瞰と未来展望 [第7輯] 定価3150円
- 組織・管理研究の百年 [第8輯] 定価3150円
- IT革命と経営理論 [第9輯] 定価2940円
- 現代経営と経営学史の挑戦 [第10輯] 定価3150円
- 経営学を創り上げた思想 [第11輯] 定価3150円
- ガバナンスと政策 [第12輯] 定価2835円
- 企業モデルの多様化と経営理論 [第13輯] 定価2835円

Strategic Management Review

No.5 March 2007

Contents

Articles

Strategizing of Organizational Change
OTSUKI Hiroshi

*On a Relationship between CRM and Profitability
among Big Stores in Japan*
ENDO Yuichi

Special Talk

*Think about the Post-Chandler Model: The Correlation
of Market, Technology, Strategy, and Organization*
ABE Etsuo

Book Review

W. Chan Kim & R. Mauborgne.
*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested
MarketSpace and Make the Competition Irrelevant.*
2005.
KUBO Ryouichi

**J. J. Burgelman, *Strategy is Destiny:
How Strategy-making Shapes a Company's Future,***
2002.
HANAOKA Mikiaki

J. Pfeffer and R. I. Sutton.
*The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn
Knowledge into Action.* 2000.
HOSHI Kazuki

Japan Academy of Strategic Management