

## マーケティング戦略から経営戦略展開への一考察

——経営戦略の中核をなす各理論について——

宮 脇 敏 哉

### 1. 戦略とはなにか、について検討

マーケティング戦略から経営戦略は格段と企業経営にとっての指針となってきた。企業経営の根幹をなす、マーケティング戦略と経営戦略を今回とりあげた。戦略のあるところに経営が存在し、戦略のないところには経営は存在しない。経営戦略は1960年代にアメリカのビジネススクールによってとりあげられ、台頭した。それ以前はビジネス・ポリシーとして研究が進められていた。神戸大加護野教授によると経営戦略はどんな市場で競争するかどんな国に進出するか、投資家との関係のあり方はといった問題がある。企業とは「環境の中に生きている生き物である」と定義された。マネジメントとは企業という存在を運営し導くことを指す。マネジメントは環境のマネジメント、組織のマネジメント、矛盾と発展のマネジメントの三つが考えられる。マネジメントを主体的にリードするのが経営者、管理者である。環境マネジメントの基本目的は、「企業が成長すること」と「企業がリスクを削減できること」の二つである。成長のための戦略としては、「競争への対応」、「事業範囲の拡大」、そして「制度の選択」があげられる。なぜ戦略が必要かという短期的な観点からその都度最もよいことをやっているのは本質的な目的を達成できない可能性がある。そのために将来の構想を考える戦略が必要となる。中小企業、中堅企業、大企業

は経営戦略室、経営企画室を持ちその企業を成長コースに乗せることができるが、新興企業はシード時、スタートアップ期においては日々の企業運営が精一杯であり、経営戦略を策定する間がないのが現状である。

これまでの日本企業、ベンチャー企業ともに、マーケティングミックスからマーケティング戦略そして経営戦略を用いて来た。近年はアメリカのビジネススクールの影響を受け経営の中心手法として「経営戦略」が重要視されている。特に1～3年で急成長しIPO（Initial Public Offering：株式公開）まで達するためにはアントレプレナーは経営戦略をたてドメイン（Domain）、ビジョン（Vision）を明確にして経営しなければならないと考える。そしてシュンペーターの「新結合」からイノベーションを展開し、ドラッカーのイノベーションへと繋がる経営学説を検討する。さらにベンチャー企業においてどのようにマーケティングが取り入れられ経営戦略を駆使し急成長できるのかを検討したいと考える。

## 2. マーケティングの誕生

### (1) マーケティングの発生と定義

マーケティングが生まれたのは19世紀の末から20世紀の初めにかけてである。その前身となったのは販売だった。販売の歴史は非常に古く旧約聖書にも商人の話が出てくる。商人がいたということは販売が行われていたということでその起源をさかのぼっていけば文字の歴史よりも古い。実質的なマーケティングの誕生は19世紀と20世紀の境目の頃だが、「マーケティング」という言葉が世に出たのが20世紀に入ってからである。1902年にミシガン大学の学報で“Various methods of marketing goods”という言葉の使い方がみられ、1905年にはペンシルベニア大学で“The Marketing of Products”というコースが設けられた<sup>1)</sup>。このようにアメリカにおいて、マーケティングが登場したのは、アメリカが植民地をもっていないかったことによる。自国において生産物を消化

1) 田内幸一[1985]『マーケティング』10-17頁

するためにマーケティングが発展したのである。田内[1985]による、マーケティングの定義は「消費者ないしは生活者の必要と欲望に創造的に答えるための、製品計画販売、物的配送、コミュニケーション、サービスに関する企業活動」である。一般には、商品が川上から川中を通り川下へ到達することで表現されている。

阿部・白石[1993]は、マーケティングの発展には五つのレベルが存在すると述べた。第一段階の原始的なかたちのマーケティングは人々の多くが自給自足的なもつとも遅れた経済に見いだされる。人々は自分自身の衣服をつくり、自分自身の食料を生みだし自分自身の住居や道具をつくる。この発展段階では専門化や分業は存在しない。交易の必要性はわずかしか存在しないがそれは最も単純な物々交換というかたちをとる。その後、商人が登場し商業を形成した。

第二段階になるとマーケティング発展の小職人と分業の発展によって特徴づけられる。職人たちは自分の得意とする品目の生産に傾注しはじめる。その結果これらの職人たちの各々がある品目については自分たちの必要とする以上のものを生産し、他の品目については必要以下の生産を行うようになる。これが交易の基礎を形成しマーケティング活動のバックボーンとなる。このころになると商業が大規模になり多くの商品が流通しはじめる。

第三段階は交換が発展するとともに小規模な中心市場が出現し、定期的な市が誕生した。貨幣制度が形成され、流通経路の整備が進み、物流が登場するようになった。家内手工業は徐々に比較的小規模な生産レベルの小規模企業によって代位され、活発な取引がおこなわれた。専門化された経営機能はまだ創出されていない。

第四段階にてマーケティング発展は小規模な生産者たちが特定の需要を見込んでその商品を大量に製造する。これはマーケティングの発展に向けての決定的な一歩である。生産者と消費者のあいだに中間商人の役割をはたす仲介機構が発生する。それがコミュニケーション、購買および販売を促進するマーケティング諸機能を遂行する。

最後に第五段階として、産業革命とともに現代的なマーケティングが西欧およびアメリカに生まれる。ここで経済学者の用語としてかなり一般化してマー

ケティングが使用された。

日本にマーケティングという用語が用いられたのは1950年代になってからである。1953年に浜野・上岡により「マーケティング」が刊行され、1955年に日本生産性本部からアメリカに派遣された最高経営管理視察団団長の石坂（東芝社長）によって「マーケティング」と言うことばが使われた。現在ではマーケティングに統一された。1945以降、マーケティングという言葉は市場調査をさしていた。その後マーケティングは1950年代の後半になると、製品開発、価格政策、広告、販売員活動、販売経路政策、物的流通などを統合して「マーケティング」と言った<sup>2</sup>。

2000年代に入るとマーケティングはさらなる成長を遂げている。当初マーケティングが市場調査といわれて久しいが、その後さまざまな理論が登場しマーケティングが概念として成長した。現在では市場調査においては、インターネットマーケティングリサーチが主流となっており、コスト、時間とともに大きくダウンさせている。

## (2) 日本のマーケティングの成り立ち

マーケティングは産業革命の先進国であったヨーロッパにではなく、おくれで成長したアメリカで発展した。その理由は19世紀末、アメリカが近代産業社会を確立したときには、すでに海外市場は先進列強の植民地として分割されていたため先進国の仲間入りをしたアメリカだけが国内市場の開発に本気で取り組まなければならなかった。これがアメリカをマーケティングの国にした。

アメリカで顧客ニーズを獲得するためマーケティングが体系として確立したのは1929年の大恐慌から後だとされている。供給過剰と需要不振の中でマーケティングは自己を形成した。第二次大戦後、アメリカのマーケティングは、経営者のための機能統合の技術と考え方マネジリアルマーケティングとして一層明確になった<sup>3</sup>。日本がマーケティングの考え方と技術を導入したのは1955年以降である。日本マーケティング協会の設立は1957年であった。当初はマーケ

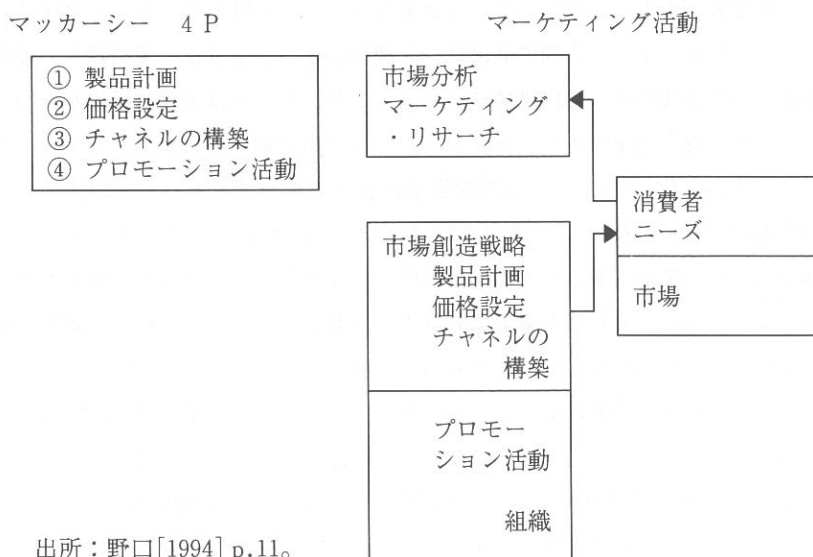
2) 村田昭治[1973]『現代マーケティング論』7-10頁

3) 水口健次[1983]『マーケティング戦略の実際』38頁

ティング、すなわち市場調査であったが研究が進み、関連する価格政策、製品計画、チャネル、プロモーションが加わりマーケティングの概念は飛躍的に広がったといえる。それ以降においても、流通、物流、製品販売、消費者行動、サービス、マーケティング戦略、ロジスティクスと範囲が広がり、経営学の重要な位置を占めるようになった。2007年には、企業名にマーケティングを登場させる会社が急増しており、さらに大学の学部、学科においてマーケティング学部及び学科が登場した。

マーケティング活動は図1-1のように市場分析と市場創造戦略に大別できる。市場分析はマーケティング・リサーチという調査の技法を使うことによって顧客が何を望んでいるかを明らかにする活動で戦略を立てる際の基礎的データを提供する。市場創造戦略は顕在需要を満たし潜在需要を掘り起こして充足させる活動である<sup>4</sup>。

図1-1 マッカーシーの4Pとマーケティング戦略



4)野口智雄[1994]『マーケティングの基本』10-11頁

マーケティングは売り手の都合でさまざまな手段で買い手を刺激して目標を達成しようとする販売（Selling）とは異なる。マーケティングでは市場を分析し市場を満足させるような製品とマーケティング手段の組合せ（マーケティングミックス）を計画、実行するのであり、市場対応、市場適応こそマーケティングである<sup>5</sup>。日本の代表的ベンチャー企業である本田は独特のマーケティング手法を確立している。バイクを日本以外のどの地区から販売をスタートするのかの決定において、本田はマーケティング調査とまったく反対の行動を起こし、急成長することになった。自社のマーケティング調査において自転車からバイクに移行できる市場は東アジアと決定されたが経営者の判断において、これまで遊び用のバイクしかなかった車社会のアメリカに進出することが決定され今日の地位を築いた。しかし現在は東南アジアにマーケットを定め投資活動をおこなっており、東南アジア、とくにベトナムではバイク自体が「ホンダ」という呼ばれ方をしている。

人間生活を営む上で不可欠な生理的な必要をニーズと呼びこの必要が満たされた後で贅沢なものが欲しいという欲求をウォンツと呼んでいる。心理学者のA・マズローによると人間の欲求は、生理的欲求、安全欲求、愛情欲求、尊敬欲求、自己実現の五つの段階構造をもっており、たとえば生理的欲求が満たされてから、安全欲求が生じ、それが満たされた後で愛情欲求が生じるというように順次高度化していく<sup>6</sup>。生理的欲求は狭義のニーズであり、五段階すべてが広義のニーズになる。ウォンツは尊敬欲求と自己実現欲求をさしている。

製品は家内製手工業から大規模工場製造へと進化した。食品も衣料品も他人がつくっており、テレビも乗用車も自分では製造できない。さらに、新聞や雑誌も他の人たちが制作してくれたもの。治療を受けること遠くに旅することみんな別の人の活動によって支えられている。まさに「手分け」の時代なのである。生きていくということはこうして手分けして用意されたものを「交換する」（金を出して買う）ということになってくる。この交換の場、それがマーケット（市場）である。マーケティングは、このマーケットで効率よく行動す

5) 上田隆穂・江原淳[1992]『マーケティング』3頁

6) 野口智雄[1994]『マーケティングの基礎』12頁

るためにはどうしたらよいかを追求する技術であり考え方である。誰がマーケティング活動の展開者になるのであろうかメーカーも卸売業も小売業もみなそうである。運送会社もガス会社も店舗改装業もレストランもみなそうである。「顧客の好意と購買をめぐる競争を通じて存続・繁栄できる」からである<sup>7</sup>。マーケティング戦略はマーケティング・デビジョン (marketing decision) の確立マーケット・ターゲットの設定およびマーケティング活動の統合的な最適の組合せであるマーケティングミックスを構成要素としている。すなわち企業目標である長期期待利潤を極大化の方向に導くために管理可能なマーケティング手段を用いてマーケティングミックスを形成し、管理不可能な環境要因に対して全社的な立場から適応していくものである。

それゆえ、マーケティング方針の樹立とマーケティング目標が設定されたならば市場標的の決定、製品政策や流通経路の選定を行い販売促進の活動が遂行されなければならない。すなわち、マーケティング戦略が展開されるのであり、製品 (product)、価格 (price)、販売促進 (promotion)、場所 (place) の4Pの要素および対象となる顧客 (customer) を中心に樹立される<sup>8</sup>。このようなマーケティング政策に基づいてマーケティングの目標が樹立されなければならない。マーケティング戦略は経営戦略と密接に関連しており、企業の存立の根幹をなしている。

ドラッカーが事業の目的は利潤というより顧客創造と捉えるべきと主張し、持続性のためには、顧客創造こそが必要で顧客が存在する限り利潤は結果として生まれるものと述べた。顧客の創造と維持のために顧客満足を思想としたマーケティングがもっとも中心的な事業機能となる<sup>9</sup>。ベンチャー企業であるソニーは小型化というコア・コンピタンスをメインにたえずイノベーションを繰り返し新型商品発表し成功している。この成功は収益ともに「ブランド」として価値ははかりしれないものがある。ドラッカーが述べたように、われわれは顧客創造に対してもっと積極的に取り組まなければならないだけでなく、

---

7) 水口健次[1983]『マーケティング戦略の実際』22-29頁

8) 西村林[1973]『現代マーケティング論』352頁

9) 嶋口充輝[1997]『柔らかなマーケティングの理論』125頁

その時代を変化、変革させなければならない。

### 3. 経営戦略の成長と今日的意義

#### (1) 経営戦略の成長

経営戦略はその企業がおかれた環境においてどう生きるかということである。経営戦略とはめまぐるしく変化する環境のなかで企業が生存を確保し成長発展するための鍵となっている概念である。企業がどのような意図を持っているかに関係なく環境は変化する。企業が成長し発展していくためには環境の変化に対応しあるいは環境変化を先取りする形で企業行動を変えていかなければならない。そしてこの企業行動に一定の方向性や指針を提供するのが経営戦略である。金井北海道大教授によると経営戦略はちょうど家を建築する際の設計図に似ている。経営戦略が存在していたとしても企業の経営資源を無視したものであるならば実現が困難になる。

金井[1997]は、戦略 (strategy) という言葉はもともと軍事用語で語源的にはギリシャ語の「strategos (ストラテゴス)」に由来し、「将軍の術」を意味する言葉であったといわれる。戦略は組織を成功に導くためにこのような変動に翻弄されることなく一貫して追求すべき意思決定のガイドラインとなるものであると述べた。このように経営戦略という概念は「ある程度長期にわたって一貫性を持った(軍事的)資源の配分」という意味を持った軍事用語としての戦略が経営の場に適応されたものである。経営学の分野において戦略の概念を初めて明確にしたのはチャンドラーでありドラッカーである。チャンドラーの経営戦略の定義は、「企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸問題を遂行するために必要な行動のコースを選択し諸資源を割り当てること」とし、資源の配分の重要性を指摘した。1960年代にドラッカーが著書の題名に戦略を入れたところ、出版社は経営学の題名に軍事用語は使えないと却下したのであるが、わずか10数年で世界中に経営戦略論が広まったことは特筆すべきことである。



## (2) アンゾフ・ミンツバーグの経営戦略

経営学初期の経営戦略はアンゾフ[1965] (Ansoff) によって研究された。アンゾフは戦略を「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」と定義した。戦略を構成する要素として以下の四つの基準を提示した。製品市場分野、成長ベクトル(市場浸透、製品開発、市場開発、多角化)、競争上の利点そしてシナジー(Synergy)である。1960年代はアンゾフに代表される経営戦略の研究が中心であった。1970年代に入ると多角化戦略の結果生まれた多様化した事業をいかにマネジメントするかという問題が発生しボストン・コンサルティング・グループ(BCG)によるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)が開発された。

今井[1980]の経営戦略論によると、ミンツバーグ(Mintzberg)は経営計画を戦略計画と行動計画に分けさらに戦略計画を三つの階層に分けている。まずビジョン計画(Posture Planning)は期待される将来の環境に対して企業を位置づけることであり、最高経営者は企業環境の基本的長期的傾向を評価して企業にとって新しい機会と脅威を把握することに努めている。したがって新事業分野ないし努力を注ぐ分野の選択を強調している。つぎにポートフォリオ計画(Portfolio Planning)では多くの企業で企業資金の需要は供給を上回っているため、ポートフォリオ計画の目的は企業の事業分野をバランスさせ、望ましい企業の構成を作り出すことである。その焦点は投資を増大する分野、現状維持の分野および撤収分野を選定することである。そして事業分野戦略計画、この計画の目的は、現在の事業の基礎にたつて新製品、新市場あるいは新事業に拡大することであり、この計画の前提となる機会と脅威、長所と弱点は事業部門で把握されるので、事業分野戦略計画は事業部門でおこなわれる。日本では企業は長年、「長期計画」と言う言葉で経営の方向性を出していた。

日本人の性格として適応能力には優れているが長期的に見通して計画的に実施する能力に欠けているといわれる。日本は現実におこった問題に対してうまく適用しようとするタイプで、将来を目指して動くというタイプではない。将来の長期ビジョンを作ってそれに沿って政策を展開するということはあまり得意でない。第二次大戦中ドイツより日本に技術指導にきたH・フォードス技師

は「日本人はその場、その場の開発には優れている。しかし将来への確固たる見通しと戦略をもった科学研究に欠けている」と指摘している。国家、企業、家庭を問わずビジョンを持つことが重要である。経営戦略においてビジョンは大きな位置を占めている。ビジョンは目的、未来図といわれており、国家、企業の設計図の役割を担っている。

ミンツバーグによる経営戦略は五つに類型されている。「計画 (plan)」としての経営戦略の概念がある。目標を達成するための行為のコースや状況に対処するための行動指針を意味している。前項のアンゾフの「決定ルール」という定義はこのような経営戦略の概念に該当する。「策略 (ploy)」は、特定の競争状況において競合者を出し抜くための具体的な計略を指す。「パターン」としての経営戦略がある。この概念は、前もって意図するか否かに関わりなく意思決定や行為の流れに見られる整合性に注目する。マイルズ・スノウ (Miles and Snow) [1978]も該当する。「位置 (position)」は、代表的な研究としてホファーとシュンデルによる次のような規定を挙げることができる。組織の戦略とは「組織の資源・スキルと、組織の直面する環境機会、リスクならびに組織が達成したい目的との間マッチ」であり「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターンである。「ドメイン」や「ニッチ」も環境における「位置」を規定するものとしての経営戦略の概念である。

### (3) 経営戦略の構成要素

経営戦略の要素として四つ上げられるが、それは、「ドメインの定義」といって、企業の戦略決定のための戦略空間を決めること。つぎに「資源展開」と呼ばれるものがあり、企業が長期にわたって存続し、発展するために経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）が必要となる。そして経営戦略の「競争優位性」がある。「シナジー (synergy)」は相互効果を意味する。経営戦略という用語は企業にかかわる戦略の総称である。〈企業戦略〉 corporate strategy 〈事業戦略〉 business strategy 〈競争戦略〉 competitive strategy 〈機能別戦略〉 functional strategy 以上四つの戦略がある。

経営者は新たな環境状況を認知して自社を「このような会社になりたい」というビジョン（未来図）を描きそれを実現するためにドメインを規定し戦略計画まで具体化する。経営者の構想はある時期の中で実現に向けて近づく。経営資源を活用して経営戦略の構成要素を加えることによって企業は経営者の描いたコースを進むことになる。

#### 4. 企業ドメインとベンチャー企業

##### (1) ドメインの展開

企業の志の違いがその後の企業の行動に大きな影響を与え企業の発展性を規定してしまうことがある。中小企業を見ると志の小さな企業が多い。その点ベンチャー企業は志が大きいと言える。なぜ志の大きな企業と小さな企業との間で発展性に差異が生ずるのだろうか。ここでいう志とは、具体的に表現するならば「わが社はどのような企業であり、どのような企業になるべきか、またそのためにどの事業を行なうべきか」といった問いに対する答えによって示されるものである。企業が環境のなかで生存して行く領域すなわち企業活動の範囲や領域が決定されることになる。経営戦略論ではこれまで企業の「ドメイン」という概念で議論されてきたものである。「ドメイン」とは、活動領域とか事業領域と呼ばれるものである。企業などの組織が対象とする事業の広がりの意味している<sup>10</sup>。マイルズ・スノウ[1982]は、ドメインには3つのタイプがあるとした。それは、①ドメイン防衛、②ドメイン攻撃、③ドメイン創造であり、それぞれ防衛型、分析型、先取り型であったといえる。イノベーションの方向から見るとドメイン創造が重要であるといえる。企業はドメインから外れた領域に足を踏み入れたときから、衰退の道に迷い込んでしまうと考えられる。しかしここで多角化戦略との矛盾がでてくるのである。ドメインはその領域を内部から押し広げるべきであり、中小企業、大企業ともにあてはまる。多角化戦略は(4)においてとりあげるが、課題も多く、近年の企業ではドメイン内に

10)大滝・金井・山田・岩田[1997]『経営戦略』30-31頁

おける多角化が増大している。これは重要な問題と捉える。

ベンチャー企業のぴあが、映画情報を網羅的にまとめた情報誌「ぴあ」を創刊したのは1972年である。「ぴあ」はその後「文化の時刻表」のコンセプトのもとにコンサートや演劇に関する情報も加えて、余分な情報はいっさい付加することなく、「どこに何があるか」だけを知らせる、インデックスとしての情報誌として独自の地位を築くことに成功した。この成功は、矢内廣代表が「情報は集まっているところへ自動的に集まってくる」ことを洞察したことに負うところが大きい。さらに1978年より「ぴあ」編集のコンピュータ化とデータベース化（1980年）、「チケットぴあ」システムの構築（1984年）へと新たな方向へ事業展開を図った。ドメインとして大滝[1997]が述べるように、「ぴあ」創刊の当初から、自らの事業を「出版業」ではなく「情報伝達業」と位置づけていたが事業の変化を容易にした。さらに大企業の大阪ガスが、長年に渡ってロイヤルと業務提携をおこない、レストランチェーンのロイヤルホストを関西地区で展開していたが、ドメインの違いがみられた。このドメインの違いはオイルショックまで、さかのぼることになる。企業存続の経営戦略であったが、近年、業務提携を解消し、ドメインの違いも解消したのである。

## (2) 日本企業の経営戦略

日本企業の経営戦略はマーケティングミックスの成長によってマーケティング戦略が形成され発展してきた。経営学の末端にあった経営戦略は、今日では中心に位置し重要さが日増しに増加している。グローバル化の時代を迎えて経営戦略は、国際的経営戦略が求められている。奥村[1989]は、日本の優位性であったオペレーション自体はアジア新興工業諸国に移り始め、先進国企業とは熾烈な技術開発レースをしなければならなくなっている。今日ほど日本企業にとってクリエイティブな経営戦略が必要とされる時はない。日本企業がこれから経営戦略を形成してゆくには以下三つの点に留意すべきであると述べた。まずビジョンの確立である。戦略意思を誘導するのは大企業のビジョンで、来るべき不確実な未来を透視し、経営資源の集中が図れ、かつ成員のロマンにつながるコンセプトが創造されなければならない。つぎにイノベーション

(Innovation)こそが日本企業にとっての今後の戦略核心である。組織内部からの創発にかかっている。創発性は個人の起業家精神の発揮を促しこのような企業では、人々は活性化される。さらに経営戦略のあいまい化である。不確実性の中で固定的な戦略計画もまた戦略計画への固執もなく、きわめてルーズな柔軟な戦略の運用で環境に適應しようとする。

日本企業の強さはPPM (product portfolio management) モデルをいち早く導入したがそれに全面的に依存することがなかった。一面ではPPMモデルは戦略的に物を考える見方として有用だったが、他面ではPPMモデルの勧告通りには行動していない。日本企業の多くは成熟市場の事業に対しても何とかそれを活性化しようとする。まず、第一に「金のなる木」事業の活性化は、再投資活動の活発さを物語っている明らかにPPMモデルの「収穫」事業戦略よりも、「成長」戦略をとっている。その結果ますます国際競争力を高めた。日本企業は「負け犬」事業に対してもPPMモデルの「撤退」を殆んどしていない。「負け犬」とわかっていても何とか回復に努めた。日本企業はPPMを取り入れたが、すべてを受入れたわけではない。そしてPPMを東芝、日立などの企業はさらに加工して使用した。四つのマトリックスをさらに縦に二つ、横に二つ加えてマトリックスを広げて細かく商品を当てはめ分析した。

### (3) イノベーションから成り立つベンチャー企業

ベンチャー企業のプロセス型戦略は、分析型戦略よりもずっとイノベーション志向であり、分析型がリスク回避戦略となる。これに対してプロセス型戦略は当初よりイノベーション創発を狙いとしている。イノベーションは本来、創発的であると、奥村は「経営戦略」のなかにおいて指摘した。

シュンペーターが「新結合」からイノベーションの大事さを説いて変化、変革が始まった。シュンペーターは新結合を「生産性諸力の結合の変更」と定義した。イノベーションは技術革新であり、その企業が成長するにも衰退するにも大きくかかわってくる。ドラッカーが「断絶の時代」のなかで、すべてが変革しなければ成長がないと述べたようにイノベーションは企業経営の根幹をなしている。プロセス型戦略は、イノベーション志向の戦略である。イノベーショ

ンはしばしば辺境から生まれる。イノベーションには高い不確実性が常に存在しているために組織の中央部ではなかなか受容されない。さらにイノベーションは本来、個人の強い独創性とかアントレプレナーシップ(企業家精神)によって引き出される。3M社はイノベーションの性質から社内ベンチャー制によるイノベーション創発を狙っている。日本企業にとって今後イノベーションが企業存続の鍵となる。イノベーションは一人の天才から突発的に生まれることは少なく、その多くは小さなイノベーションの積み重ねである。

日本企業の多くはこの小さなイノベーションを積み上げそれを大きなイノベーションに育てる能力を持つ。トップダウンではイノベーションは育たない、構成員の強い意思決定が必要である。経営戦略が明確化された企業においては、組織は一糸乱れぬ行動をとることができる。人間にたとえれば、「生き方」の明確化である。家庭における「家訓」のようなものであり、企業経営においては、家訓に相当する戦略が求められるのは、個々の企業に従事する従業員の価値観が多様化したからである。製品開発にしても、経営計画にしても先が読めなくなってきたからである。不確実性の時代に必要なことは大胆な権限の委譲とボトムアップの意思決定である<sup>11)</sup>。しかしベンチャー企業の場合、上記のように経営戦略がなく新しいやり方で成功している会社もある。

高橋・原[1996]は、ソフトバンクがこれまでの経営戦略から脱却している。ソフトバンクは、店頭公開しているマルチ・メディア産業の旗手であるが資本市場を最大限に活用し、現在も「時間を買う」という企業買収および合併(M&A)戦略を巧みに行っていると述べた。自社の事業戦略を投資家に対して描くことによって価格に企業の将来の期待利益を反映させている。ソフトバンクはすべてにおいて成功しているとはいえないが(ナスダック・ジャパンの撤退)新しい事業戦略を持った新しいアントレプレナーといえる。2007年には年商2兆円を超えるビッグビジネスとなっており、今後期待される企業といえる。

#### (4) 多角化戦略の決定基準

経営戦略のなかの多角化は、これまでの日本企業の成長を支えてきた。今日、

11) 金谷貞夫[1985]『中小企業の経営戦略』39-41頁

住宅産業やレジャー産業への各社の多角化競争にみられるように、多角化は、模倣競争に陥りやすい。しかし多角化が模倣競争であっては、多角化した新しい製品分野の全体の成長性がどのように高くても過当競争のために、特定の企業の成長性や収益性の目標は、多角化戦略によって達成されないことになるのである。多角化戦略が企業の成長性目標や収益性目標を満足するためには、企業はユニークな革新的な多角化戦略を探求し、選択しなくてはならない。そのためには、まず企業の外部環境の変化のなかに、企業の成長性、収益性や安定性の目標を満足する成長産業を探求し、評価、選択するための決定基準を必要とする。それが「成長性分野」の決定基準である。

つぎに、企業に内在する人材、技術、販売力などの資源の能力の競争的持続性を評価し、成長性産業のなかで、企業資源の競争的特性と「共通関連性」がある製品分野を具体的に探求し、評価、選択していく決定基準を設ける必要がある。それが、多角化ベクトル、シナジー、競走上の優位性などの決定基準である。これらの決定基準は、企業の諸資源の競争的特性と合致する。ユニークな革新的な多角化戦略を探求し、評価、選択するためのものである。

国際環境の変化、日本の産業構造や消費構造の変化によって、あるいは技術革新（イノベーション）によって、成長性産業はつねに交替していつている。「成長性分野」という決定基準は、企業の成長性目標、安定性目標を満足する成長性産業を探求し、評価、選択するためのものである。成長性産業の将来の収益性や成長性ととも、業界の競争関係の推移などを予測して、その産業分野が企業の収益性や成長性目標を満足するかどうかを評価し、満足目標をみとす成長性産業を選択して、つぎの分析段階に移るのである。

多角化ベクトル（vector）とは、多角化の方向のことである。多角化ベクトルは、自社に内在する設備、人材、技術などの諸資源の能力との共通関連性のある製品分野を成長性産業のなかから、具体的に探求し、評価、選択するための決定基準をなしている。多角化ベクトルはつぎのような方向がある。

水平的多角化（horizontal diversification）とは、現在の市場圏および生産圏と密接な共通関連性をもった製品分野を探求していく多角化ベクトルである。大型ベアリングのメーカーが小型ベアリングのメーカーを合併するばあい、水

水平的多角化である。電気メーカーがVTRや冷暖房器に多角化するばあいも水平的多角化である。化繊メーカーがナイロンやテトロンに多角化するばあい、やはり水平的多角化である。

垂直的多角化 (vertical diversification) は、同一の製品分野で、異なる生産的手段にたいして、後進的あるいは前進的に多角化する企業行動をさしている。高炉、平炉、圧延工程を統合化した鉄鋼会社は、典型的な垂直的多角化の例である。その鉄鋼会社が二次製品などの段階に多角化するとき、前進的多角化という。自動車の組立メーカーがエンジン、車両、トランスミッションなどの部品の生産に多角化するばあい、後進的多角化である<sup>12</sup>。多角化はこれまでの日本企業が多く進めてきた経営戦略であり、日本企業の競争優位の原点ともいえる。しかし多角化がドメインを外れると、たちまち企業衰退に繋がると考えられる。多角化戦略とドメイン戦略の矛盾については、まだ結論が出ていないと考える。今後の研究課題である。

## 5. 経営戦略の結論

ベンチャー企業の競争優位性の源泉が何であり、またそれがどのように維持されるのかということは企業家活動理論の一つのポイントであると大滝[1996]は述べた。一般に企業にとって最も重要な経営資源と能力は、陳腐化しにくい、競争他社が認識理解することが難しい、完全に移転することができない、容易に模倣することができない、明確な所有権と支配力をもった資源や能力である。特にベンチャー企業の成長過程を考察するうえで、きわめて有用な分析枠組みを提供している。

ベンチャー企業の特徴とみられる「先発者の優位性」(First-Mover Advantages) がいかなる条件の下で持続的な競争優位性となり、またどのような条件の変化によってその優位性を喪失してしまうかが、適切に説明できる。「不均衡」をベンチャー企業の成長の原動力とみなす理論とベンチャー企業を固有

12) 占部都美[1973]『経営学総論』158-161頁



の経営資源と中核能力の集合とみなす理論の間にはまだ十分な首尾一貫性をもった統合的理論はない。ベンチャー企業のリーダーとなるアントレプレナーは強い意思をもって企業をスタートアップする。しかし組織が大きくなると共に企業経営の根幹をなすと考えられるマーケティング戦略から経営戦略を明確に提示しなければ場当り的な経営になる。

ベンチャー企業の多くが急成長後に倒産しアントレプレナーが代表権をなくすのを見るにつけ、ますます経営戦略が重要さを増す。「企業ドメイン」については確固たる信念をもちスタートアップ期より設定しベンチャー企業の指針としなければならないと考える。さらに「ビジョン」を明確にし、このベンチャー企業をどこに向かわせるのかを意思決定しなければならない。

そして「イノベーション」をウォルト・ディズニーは、完成ということはない、いつまでも追加、改革すると述べた。経営の原点と考えられる。ドメイン、ビジョン、イノベーションをもつことにより、ベンチャー企業が急成長し社会になくしてはならないベンチャー大企業となる。ソニー、ホンダ、HISなどが三つの経営戦略の要素を兼ね備えている。

経営戦略論を構成する事項として以上の3点を含めて以下の8点が加わり合計11点になる。よって、本稿における結論が以下に提示する11点である。

- ① 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が必要不可欠なものとして、イノベーション（技術革新）がある。
- ② 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が守らなくてはならないものとして、ドメイン（事業領域）があげられる。
- ③ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が掲げるビジョン（未来図）がある。
- ④ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が掲げるミッション（企業的使命）がある。
- ⑤ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が持つべきコアコンピタンス（中核能力）がある。
- ⑥ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が持つべきアントレプレナーシップ（企業家精神）がある。

- ⑦ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が忘れてはならないシナジー（相乗効果）がある。
- ⑧ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が駆使すべきナレッジマネジメント（知識経営）がある。
- ⑨ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が駆使すべきバリュー（価値）がある。
- ⑩ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が守るべきコンプライアンス（法令遵守）がある。
- ⑪ 経営戦略のなかにおいて、ベンチャー企業が最後に駆使するケイパビリティ（組織能力）である。

これらをもって企業を運営するならば、IPOも現実となるであろう。今後の課題としてはマーケティング戦略、経営戦略がベンチャー企業の急成長にどれだけ貢献しているか検討することにしたい。さらに経営戦略論の新理論形成が可能か、検討する。

#### 〈参考文献〉

- 占部都美[1973]『経営学総論』白桃書房  
田内幸一[1985]『マーケティング』日本経済新聞社。  
野口智雄[1994]『マーケティングの基本』日本経済新聞社。  
水口健次[1983]『マーケティング戦略の実際』日本経済新聞社。  
西村林[1973]『現代マーケティング論』税務経理協会。  
上田隆穂・江原淳[1992]『新経営学ライブラリー8マーケティング』新世社。  
嶋口充輝[1997]『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社。  
村田昭治[1973]『現代マーケティング論』有斐閣。  
E.ケイナック[1993]『マーケティングと経済発展』ミネルヴァ書房。  
大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智[1997]『経営戦略』有斐閣アルマ。  
奥村昭博[1989]『経営戦略』日本経済新聞社。  
今居謹吾[1980]『経営戦略入門』マネジメント社。  
金井貞夫[1985]『中小企業の経営戦略』日本労働協会。  
ハーバード・ビジネスレビュー編集[2000]「ナレッジ・マネジメント」ダイヤモンド社。  
ゲオルク・フォン・クロー・一條和生・野中郁次郎[2001]『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社。

- 高橋桂哉・原伸之[1996] 『ベンチャー症候群』 綜合法令。  
伊東光晴・根井雅弘[1993] 『シュンペーター』 岩波書店。  
宮脇敏哉[2005] 『ベンチャー企業概論』 創成社  
宮脇敏哉[2005] 『ベンチャー企業経営戦略』 税務経理協会  
宮脇敏哉[2006] 『ベンチャー企業産学官連携と財務組織』 学文社  
宮脇敏哉[2006] 『ベンチャー企業マーケティングと経営管理』 同友館  
宮脇敏哉[2007] 『急成長現代企業の経営学』 大阪経済法科大学出版部

