

経営外部戦略論

—アンソフの戦略的決定概念とその背景—

若 林 政 史

序

本稿は、次のような問題意識のもとに、アンソフ理論の究明を試みたものである。

第1. 企業戦略または経営戦略という概念は、経営学の文献だけでなく、日常語として今日広く用いられている。しかし、戦略 (strategy) なる概念の意味内容ということになると、必ずしも明確とはいえず、多義にわたっている。概念は、その背後に問題意識と理論をもっている。そこで、まず、企業戦略論の先駆者であるアンソフは、戦略および戦略的という概念を、いかなる意味で用いているかを明らかにする。

第2. アンソフは、なぜ戦略論を展開するのか。すなわち、戦略概念の背後にある問題意識と理論を解明することである。

第3. これらの検討を行なうためには、企業、環境、管理、組織、オープン・システム、クローズド・システムといった経営学の基本的概念が関わってくる。そこでアンソフはこれら基本概念をどのように扱っているかを考察する。

本稿の構成は、次のとおりである。

- I. 戦略的決定の諸解釈
- II. 企業と環境
- III. 戦略的決定の対象問題
- IV. 戦略的決定の理論研究の現状
- V. 戦略的決定の現状

VI. 戦略的決定の歴史と未来

結 び

I. 戦略的決定の諸解釈

アンソフは、マネジメントとは意思決定であるという立場にたち、周知のようにこの意思決定を次の3つに分ける。

戦略的決定 (Strategic decision)。これは潜在的利益を極大化するために、企業と環境との関係を設定することである。

管理的決定 (Administrative decision)。これは、戦略的決定を実施するために、人的・物的・資金的資源の調達と配分により企業の内部構造を形成することである。

業務的決定 (Operating decision)。これは所定の枠組のもとで資源転換過程の効率と利益を最大化するように、日常業務の各種の水準を決定することである。

この3分法は、明らかに意思決定が対象とする問題ごとに分けたものである。このうち戦略的決定に焦点をあてて考察していきたい。戦略的決定の一般的定義については既述した通りであるが、その具体的内容となると、疑問が生じてくる。『企業戦略論』では、次のように述べている。⁽¹⁾「戦略的決定とは基本的には企業の内部問題よりも外部問題、とくに企業が生産する製品構成およびそれを販売する市場の選択に関わる。」

また、同書の分類図表でもこのことを明示している。他の文献でもこのような定義がみられる。⁽²⁾

このようにみると、戦略的決定とは一般的には企業と環境との関係を対象とするが、具体的には製品—市場の選択問題ということになる。事実このよう

(1) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965. p. 5. アンソフ理論の参考文献は次の通りである。占部都美著『戦略的経営計画論』昭和43年。同著『経営戦略と経営計画』現代経営学全集第7巻、昭和46年。吉原英樹稿「戦略的問題と意思決定の構造」『経済経営研究』第23号(1), 1973. この他にも数多くある。

(2) H. I. Ansoff and R. G. Brandenburg, "A Language for Organization Design", in E. Jantsch (ed) *Perspectives of planning*, 1968. p. 355.

図表1 企業における主たる意思決定の種別

	戦略的意思決定	管理的意思決定	業務的意思決定
問題	企業の資本収益力を最適度に発揮できるような製品-市場ミックスを選択すること	最適度の業績をあげるために企業の資源を組織化すること	資本収益力を最適度に発揮すること
問題の性格	総資源を製品-市場の諸機会に割り当てること	資源の組織化, 調達, 開発	主要な機能分野に資源を予算の形で割り当てること 資源の適用と転化を日程的に計画すること 監督しコントロールすること
主要な決定事項	諸目標および最終目標 多角化戦略 拡大化戦略 管理面の戦略 財務戦略 成長方式 成長のタイミング	組織機構-情報, 権限, および職責の組織化 資源転化の組織化-仕事の流れ, 流通システム, 諸施設の立地 資源の調達と開発-資金調達, 施設および設備, 人材, 原材料	業務上の諸目標と最終目標 販売価格とアウトプットの量的水準(生産高) 業務上の諸水準-生産の日程計画, 在庫量, 格納 マーケティングの方針と戦略研究開発の方針と戦略 コントロール
主たる特性	集権的に行なわれるもの 部分的無知の状態 非反復的 非自然再生的	戦略と業務とのあいだの葛藤 個人目標と組織目標との葛藤 経済的変数と社会的変数との強い結びつき 戦略的問題や業務的問題に端を発していること	分権的に行なわれるもの リスクと不確実性を伴うこと 反復的 多量的 複雑さのために最適化が二義的にならざるをえないこと 自然再生的

H. I. アンソフ著広田寿亮訳『企業戦略論』12頁

な捉え方が行なわれている。⁽³⁾果してこのような捉え方で適切であろうか。企業と環境との関係とは、単に製品-市場の選択問題だけであろうか。

そこで、再びアンソフの所論に目を向けよう。アンソフは、次のような捉え

(3) たとえば、庭本佳和氏は次のように述べられている。「戦略的決定は外部問題、具体的には製品-市場の組合せの選択に関するものである。」庭本佳和稿「アンソフ『企業戦略論』の経営学的意義」『千里山商学』第6号, 1973年3月, 89頁。このような捉え方は、他にもみられる。

方をしていることにも注意しなくてはならない。

「表1（本稿の図表1……筆者注）では、われわれは企業と環境とのある特定の側面つまり企業の製品と市場との対応の特性に注意を集中している。より広く云えば、企業と社会・政治環境だけでなく、企業のインプットの側面（原材料、資金調達等）を含むであろう。」⁽⁴⁾

次の見解は、より一層、明確である。

「この戦略的問題を明確にすることは、きわめて重要である。ここでは、主として、アウトプット（たとえば製品をどう売るかといった問題）に関する側面を取り上げるが、インプットに関する戦略的問題もこれに劣らず重要である。」⁽⁵⁾

そして、日米の事例をあげる。原材料資源の多くを外国に依存しなければならぬ日本のような国は、原材料のインプット問題は、アウトプットの戦略と同じくらい重要である。アメリカにおいて19世紀末の当時成長産業であった鉄鋼業を取り上げ、その最大の戦略的問題は、鉄鉱石および石炭というインプット資源を確保する戦略を展開することであり、その結果として鉄鋼業の大合同が行なわれた、と述べている。インプット資源戦略の重要性と事例は、今日では数多くあげることができる。

このようにみると、次のような疑問が生ずる。戦略的決定の対象問題はインプットとアウトプットだけであろうか。さらに、何を論拠としてこの問題を考えればよいか。そこで次のアンソフの所説を手がかりとしてこれらの問題を考えていきたい。「われわれは、“戦略的”という用語を“企業と環境との関係にかかわる”（“pertaining to the relation between the firm and its environment”）という意味で用いる。“戦略的”とは“重要な”を意味する通常用語法と比べて、これはかなり特殊で違ったものである。この立場に立てば、企業は戦略的決定よりも重要な業務的決定もありうる。」⁽⁶⁾

(4) H. I. Ansoff, “Toward a Strategic Theory of the Firm”, in H. I. Ansoff (ed) *Business Strategy*, 1969, p. 21. footnote 3.

(5) H. I. アンソフ稿「企業戦略と意思決定システム」松田武彦・細谷泰雄監修『サイモン・アンソフ・リッカート変動に挑戦する経営』昭和45年。94頁。

(6) Ansoff, *Corporate Strategy, op. cit.*, p. 5. footnote 2.

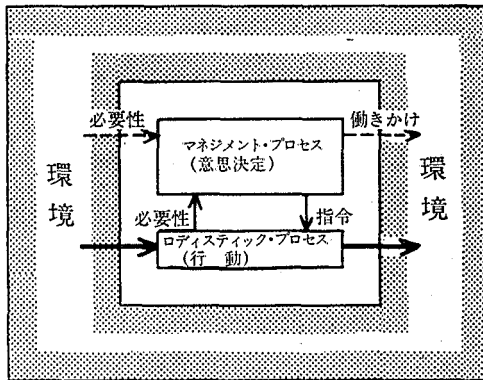
アンソフの「戦略的」という概念は特殊な意味をもつ概念である。そこで、「企業」および「環境」という概念の検討を通じて特殊な意味をもつ「戦略的」という概念を考察していきたい。

II. 企業と環境

アンソフは、戦略的決定過程については現存のところ適切な理論がないので、まずわれわれ自身が企業モデルを構築することからスタートしなくてはならない、と述べる。⁽⁷⁾ アンソフが自ら構築した企業モデルとはどのようなものであろうか。

II-1 企業モデル

アンソフによれば、全体として捉えると企業とは、下記の図に示したように、資源を「インプット→プロセス→アウトプット」する一連の行動システムとみ



図表2 企業モデル

なしている。⁽⁸⁾ この企業行動は、密接に関連しているが明確に区別することので

(7) *Ibid.*, p. 3.

(8) このような企業モデルは、次の文献に図示されている。

Ansoff, *Toward a Strategic Theory*, *op. cit.*, p. 14. アンソフ稿「企業戦略と意思決定」前掲書、88頁。なお、図表2 企業モデルは、これら2つのモデルを参考にして作成したものである。

きる2つのシステム—マネジメント・プロセスとロディスティック・プロセス—から構成されている。

アンソフをはじめ行動科学的意思決定論では、マネジメントとは意思決定とみなす。したがって企業は意思決定と行動のシステムということになる。このモデルの基本的な考え方は、ロディスティック・プロセスつまり行動というのは、マネジメント・プロセスつまり意思決定に従って行なわれる。指令という説明を入れた矢印がこのことを示す。他方、マネジメント活動は、ロディスティックからの情報により必要性を知覚してその活動が行なわれる。必要性と説明した矢印はこのことを示す。ただ、マネジメントは、単にロディスティック情報のみに依存しているか、またはすべきかは極めて重大な問題である。これは後に詳しくみていきたい。

企業の場合、ロディスティック・プロセスとは、環境から資源をインプットし、これを転換プロセスにおいて製品・サービスの形に転換し、再び環境へこれをアウトプットする一連のプロセスを指す。つまり、企業の現場活動を指す概念である。具体的には研究開発・購買・人事・財務・製造・マーケティング・保管・流通などがある。他方、マネジメント・プロセスとは、上記ロディスティック・プロセスを指導し変更することである。研究開発以下の現業活動は、マネジメントによって決定されたことの実行である。戦略的決定・管理的決定および業務的決定とは、このマネジメントを対象問題ごとに分けたものである。

このように捉えると、次にマネジメントとロディスティックを担う主体は誰かか、ということが問題となる。これについてアンソフは明言しているわけではないが、アンソフの所説や図表から推して、企業の主体は、サイアート＝マーチの『企業の行動理論』で明示している経営管理者と現業員からなる内部メンバー (internal member)、正確にいえば占部都美教授が指摘されている組織人格として行動する内部メンバーと捉えるのが妥当と思われる。⁽⁹⁾ただ注意しな

(9) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, p.30. 占部都美著『近代組織論(1)』昭和49年。32頁。

くてはならないことは、マネジメント担当者を経営管理者、ロディスティック担当者を現業員という分類は誤解を招く恐れがある。たとえば現業員が経営管理者の職務である意思決定を遂行し、逆に経営管理者が現業にたずさわることがある。そこで、マネジメントとロディスティックは企業活動の機能的分類であり、企業の主体とは密接不可分とはいえ区別しておく必要がある。最近問題になっている経営参加は、マネジメントに現業員がどのような方法で参加するかということであり、この企業モデルはそれを説明する緒口をもっている。次に、大要以上のような内容をもつ企業と環境とはどのような関係をもつものとして扱われているであろうか。

II-2 企業と環境

企業と環境との関係については、アンソフは次のように述べている。「企業は環境の創造物である (the firm is a creature of its environment)。その資源・収入・問題・機会および生存そのものが、環境によってもたらされかつ条件づけられている。⁽¹⁰⁾」

このような扱え方は、ライス＝ミラーにもみられる。「いかなる企業も生物有機体と共通した諸特性をもつオープン・システム (open system) とみなすことができる。オープン・システムは、環境と物質を交換することによって、また交換によってのみ生存することができる。それは、物資を移入し、転換プロセスを通じてそれを転換し、転換産出物の一部は内部維持のために消費し、他を移出する。直接にしる間接にしる、それは、自己維持のため継続して資源を必要とするので、その産出物を移入物と交換する。このような移入―転換―移出の過程は、企業が生存しようとするかぎり企業がしなくてはならない職務である。⁽¹¹⁾」

このようにみると、企業は、結局、組織人格としての内部メンバーが主体となって環境の諸資源と機会とを統合化するシステム、といえよう。また、生存

(10) H. I. Ansoff, "the Firm of the Future", in H. I. Ansoff (ed) *Business Strategy*, p. 108.

(11) E. J. Miller and A. K. Rice, *Systems of Organization*, 1967, p. 3.

している企業は、すべてオープン・システムであり、クローズド・システムは存在しないことになる。オープン・クローズドの概念は、項を改めて論ずることにはしたい。

われわれは、アンソフの戦略的決定理論の基底に企業を環境の創造物・統合化システムという企業観が存在するものと捉え、これに注目するものである。それでは、ここという環境とはいかなる内容をもつものであろうか。次にこれを見ていくことにしたい。

II-3 環境の定義

これまでの検討から環境について、およそのところは明らかになっている。しかし、戦略的決定の対象を明確にするために、環境概念についてあらためて検討しておきたい。環境という概念は、日常語になっているものの、その定義となると必ずしも容易ではない。それゆえ、ここでは環境をどのように定義すべきかを論ずるのではなく、アンソフ理論ではどのように捉えられているかという観点から考察していきたい。アンソフは環境について随所で言及しているが、正面からこれを定義していないのである。

環境の定義は必ずしも容易ではない。たとえば高田馨教授は「環境とは行動主体にとって関連ある変数の集合である。」と規定される⁽¹²⁾。そしてこの関連ある変数とは、行動主体の内的なものと外的なものとを特に区別せず両者を含むとされている。International Encyclopedia of the Social Sciences では、次のように規定している。「環境とは有機体の生命と成長に影響を与えるすべての外的な条件及び諸作用 (all the external conditions and influences affecting the life...) の集合である (Webster's New Collegiate Dictionary)。その狙いは、個々の有機体あるいは社会について、システムの外部から生ずる要素とシステム自体の固有の諸要素とを区別することである。これは極めて単純なようであるが、実際には有機体と環境との区別は必ずしも容易ではない。」⁽¹³⁾

(12) 高田馨稿「組織と環境」『大阪大学経済学』第21巻4号、1972年3月、13頁。

(13) D. L. Sills (ed), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol 5, p. 91.

システムの内部と外部との区別は、長短・大小と同様に相対的なものである。したがって、内外を問わず行動主体に影響を与える要因こそ重要である。この意味で高田教授の定義は核心をつかれたものである。しかし図表2の企業モデルに集約されるアンソフ理論にとって、この区別こそ生命というべきものである。この意味でエンサイクロペディアの定義は、アンソフ理論の理解に適したものだといえよう。また、この定義は通常用語法でもあろう。

ただ、**affecting** は現に影響を与えているという意味だとすれば、問題であろう。これは、単に訳し方の問題ではなく、極めて重要な意味をもつ。たとえば工場排水が地域住民に公害病を含む各種の公害をもたらし、その企業も有形無形の損害をこうむった場合、工場排水・それが原因で生じた公害など外的条件の変化はその企業にとって環境である。企業はこれを放置できない。当然、現に影響を与えている外的条件は環境である。しかしこれでは手遅れである。われわれが日常、環境を問題にするとき、また戦略的決定を問題にするときは、これ以上の意味を含ませている。結論をいえば環境は、単に空間的だけでなく時間的にも捉えられなくてはならない。そこで、このことを考慮に入れ、また有機体を企業におきかえて環境を次のように定義したい。

「(企業の) 環境とは、企業の生存と成長に、現に作用している全ての外的条件および外的諸作用・過去に作用してきたもの・将来作用するであろうものの集合である。」

II-4 環境の内容

環境をこのように定義すると、次はこの定義にある外的条件および外的諸作用とは何かという環境の内容を明らかにしなくてはならない。この点についてもアンソフは必ずしも明確にしていない。

環境としてまず第1にあげられなくてはならないのは、企業の外部メンバーの組織人格的行動である。われわれは、企業の主体を内部メンバーの組織人格的行動と捉えてきた。しかし、内部メンバーだけでは企業は生存できない。企業は、原材料供給業者や消費者などの外部メンバーを必要とする。これまでの

考察からみて外部メンバーは環境である。外部メンバーは、企業と直接に誘因と貢献を交換している人達である。具体的には消費者、配給業者、原材料・部品・機械設備などの供給業者、土地の提供者、運送業者、株主、金融機関、政府機関など全ての利害関係者である。これら外部メンバーは、地理的にいえば、地域社会、国内および国外に点在している。外部メンバーは、企業にとって第一義の意味をもつ環境である。

環境の第2は、以下で述べる環境構造である。これら外部メンバーの行動は、孤立して行なわれるのではなく、さまざまな外的な要因や条件の影響を受けて行なわれる。これらを、外部メンバーと区別して環境構造という。ところで、行動科学的意思決定論では、組織メンバーの行動を、組織人格的行動と個人人格的行動と2つに分ける。われわれもこの立場に立ってきた。そしてこれまで組織人格の側面を述べてきた。そうすると内部メンバーと外部メンバーからなる組織メンバーの個人人格的行動はどのように捉えるべきであろうか。これは、環境構造を形成する。すなわちこれら個人人格的行動は、経済環境、科学技術環境、社会文化環境、政治環境といった環境構造を形成する。これら人為環境構造の他に重要なものとして自然環境構造を見落すことはできない。

さて、これら環境構造のサブシステムは、地理的に分類して捉えることも必要である。当初、個人企業時代では企業の住む世界は、局限された地域社会であり、上記のサブシステムも地域社会に限定されていた。やがてそれは国内全体に広がった。そして、今や宇宙船地球号の人類といわれるように地球全体に広がった。

企業および環境という概念を明確にせずして、戦略的決定概念を明確にすることはできない。われわれは、企業および環境を以上のように捉える。これを踏えて、次に戦略的決定概念を考察することにした。

III. 戦略的決定の対象問題

III-1 「戦略的」という概念

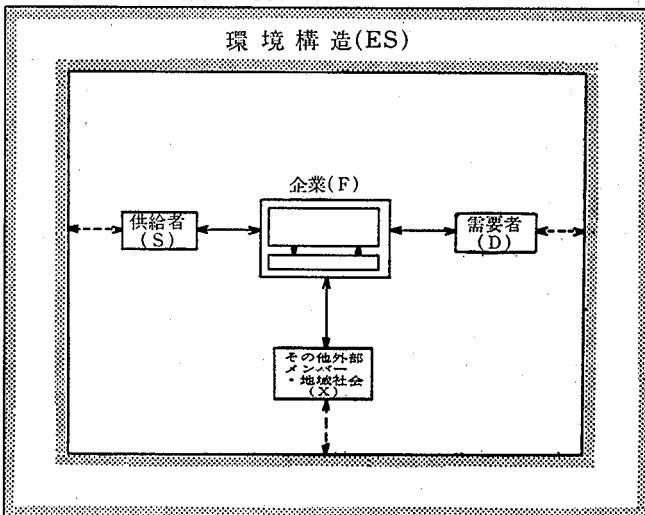
アンソフの戦略的決定の概念規定は必ずしも明解ではなかった。しかし第1

節で引用したように戦略的決定とは「企業と環境との関係にかかわる」決定、つまり対環境問題を対象とするという点では一貫しているように思われる。対環境問題の中味をどう捉えるかによって、戦略的決定＝アウトプット説、戦略的決定＝インプット・アウトプット説が生じている。この問題を考えるために「企業」および「環境」の概念を検討してきたのである。

その結果、われわれは、企業を環境においてインプット－プロセス－アウトプット活動を行なう環境の統合化システムであると捉えた。このように捉えると企業と環境との接点つまり戦略的決定の対象である対環境問題の中味として、まず環境から諸資源をインプットするインプット－環境の側面がある。次に、製品・サービスを環境へアウトプットするアウトプット－環境の問題がある。しかし、これだけではない。図表2の企業モデル、これまでの所説、さらに工場の排水排煙などの公害・石油タンク破損による大量の原油流失事故といった多数の事実は、インプット資源をアウトプット製品へ転換するプロセスが環境と密接にして不可分の関係にあることを示している。

かくして、われわれは、戦略的決定とは、インプット－環境・アウトプット－環境さらにプロセス－環境という3種の対環境問題を対象とする意思決定で

図表3 戦略的決定の対象領域図



ある、と把えるものである。図表3は、このことを図示したものである。図表4は、環境に重点をおいて表示したものである。以下、これら図表にもとづき、もう少し詳しく説明していきたい。

図表4 戦略的決定の対象領域表

注 C=地域社会, N=国内, I=国外を表わす。

環境 戦略的活動	行 動			構 造														
	外部メンバー			経 済			科学・技術			社会・文化			政 治			自 然		
	C	N	I	C	N	I	C	N	I	C	N	I	C	N	I	C	N	I
インプット																		
プロセス																		
アウトプット																		

第1, アウトプット—環境を対象とする戦略的決定。これは、基本的には企業のアウトプットである製品・サービスを需要者へ販売することに関する意思決定である。図表3では、F—Dの関係である。需要者Dは、独立変数ではなく、従属変数である。すなわち需要者の行動は、独立して行なわれるのではなく、環境構造ESによって影響を受け規定される。このことは、戦略的決定の対象は図表に示したように、実線のF—D関係の他に、破線のD—ES関係があることを意味する。これらのことは、供給者およびその他外部メンバーについても云えるのである。アンソフの製品—市場戦略論は、このアウトプット—環境の領域の問題である。

第2は、インプット—環境を対象とする戦略的決定である。企業のアウトプット製品・サービスに必要なインプット資源としては次のものがある。原材料・部品など製品の素材資源、機械器具・設備・建物土地などの設備資源といった物的資源。また現業員・経営管理者という内部メンバーの採用。これら物的・人的資源の獲得に必要な資金的資源の調達。これらの資源は、仕入先・金融機関など供給者を通じて、企業へインプットされる。この供給者との関係F

—Sは、また、環境構造ESの従属変数である。最近の資源問題は、主としてこの領域の問題とくに環境構造の変化に帰因していることを示す典型である。

戦略的決定の第3は、プロセス—環境問題である。企業は、製品・サービスをアウトプットするために、インプット資源をマネジメント・プロセスおよびロジスティック・プロセスに構造化する。この構造化をどのように行なうかは、極めて重要である。しかし、この問題は、内部問題つまり管理的決定の領域であり、外部問題を扱う戦略的決定の領域ではない。

さて、構造化されたプロセスとは、具体的には工場・倉庫・運送・営業所・事務所などの活動を指し、プロセス—環境問題とはこれらプロセスが環境に立地することから生ずる問題である。図表3でいうと企業プロセスの立地する地域社会との関係(F—X)およびその地域社会と環境構造との関係(X—ES)である。具体的事例でいえば、自動車産業とデトロイト市、チツソと水俣市など多数の産業都市をあげることができる。公害や原油流失といった事故は、直接にはプロセス—環境の戦略的問題としてすぐに思いおこされる。しかし、元来、このプロセス—環境問題は、企業の立地問題として、インプット資源の調達、アウトプット製品・サービスの供給とも密接に結びついた企業にとって重要な戦略的問題であった。公害問題は、このプロセス—環境問題が一層重要なことを再認識させたといえよう。

企業プロセスと直接に関わる外部メンバー(X)としては、どのような人がいるであろうか。かりにインプット資源の調達、アウトプット製品の需要の両者を外部地域に依存しているとしても、土地の提供者または賃貸者、内部メンバー・商店あるいは一般住民として直接的間接的に企業と関わる地域住民、政府および地方公共団体、ときには地元の運送業者・協力工場など多数の利害関係者をあげることができる。

このようにみるとプロセス—環境問題は、アンソフは明確に展開していないが、見落すことのできない重要な戦略的問題となる。

以上、われわれは、戦略的とは「対環境に関わる」という所説・企業モデルな

どアンソフ理論を検討した結果、戦略的決定とは、具体的にはインプット—環境、プロセス—環境、アウトプット—環境を対象問題とする決定であると捉えてきた。また、これら3つの戦略的問題は、各々、外部メンバーと直接に関わる領域と外部メンバー—環境構造の領域とを含むものであることも、併せて述べてきた。さらに、地理的にみると、戦略的問題は地域社会、国内および外国に分けて捉えられる。このことは、図表4で示した通りである。そして、これらは、各々、相互に関連し合っているのである。

ところで、最後に重要なことは、活動中の企業は、これまで述べてきた内容をもつ環境との間に、濃淡の差はあっても、取引関係あるいは政府関係など特定の関係を既に設定している。そうすると戦略的決定とは、結局、これら既存の3種の対環境関係を維持するのか変更するのか、変更するとすればどのように変更するのか、ということを取扱うことになる。

III—2 「戦略的」と「戦略」

戦略的決定概念を捉えにくくしているもう一つの原因は、「戦略的」は「戦略」の形容詞ではなく、各々、独自の意味をもっていることである。すなわち、アンソフによれば、戦略的とは繰返し述べたように企業の環境に対する適応関係を意味するのに対し、「戦略」は「部分的無知のもとでの決定ルール (rules for decision under partial ignorance)⁽¹⁴⁾」を意味する。

ところでこの決定ルールという概念も必ずしも明確とはいえない。アンソフも格別の説明をしていない。そこで、われわれは、決定ルールとは、サイモンの意思決定論というプログラム (a program) の概念とほぼ同じ内容をもつものとして捉えたい。すなわち意思決定は、疎密の差はあっても、何らかのルールによって誘導され規律されて行なわれるのである。このルールが、プログラムであり決定ルールである。

この決定ルールは、無知の度合いサイモンの概念を用いると合理性の制約の度合によって、図表5に示したような形をとる。すなわち、確実性下の決定ル

(14) Ansoff, *Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 121.

図表5 意思決定の種類

知覚状況別 決定ルール 対象問題別	戦 略 (部分的無知)	方 針 (不 確 実 性)	プ ロ グ ラ ム (危 険)	標 準 業 務 手 続 (確 実 性)
戦略的決定				
管理的決定				
業務的決定				

ールは標準業務手続であり、リスクのもとでの決定ルールはプログラムである。アンソフのいうプログラムとは、サイモンのプログラム概念より狭く、「現実活動を誘導し調整するために用いられる時間的に順序づけられた行動の連鎖」である。不確実性下の決定ルールが方針である⁽¹⁵⁾。そして部分的無知のもとでの決定ルールは戦略と呼ばれるのである。戦略と他の決定ルールとは次のような基本的な違いがある。他の決定ルールは個別具体的な代替案の選択を指示するのに対して、戦略は、部分的無知の状態なので個別具体的な代替案を対象とするのではない。これら代替案とその結果ときには目的をも探求するための方向性⁽¹⁶⁾を決定することである。たとえばアンソフは多角化戦略の事例をあげている。

1. 企業目標

資本利益率 下限10%, 上限15%
 売上伸び率 下限5%, 上限10%

2. 戦略

製品・市場範囲 基礎化学と薬品
 成長ベクトル 製品開発と集中型多角化
 競争上の利点 特許保護・秀れた研究能力
 シナジー 自社の研究能力と生産能力の適用

多角化の最終解答は、多角化する製品・サービスを導きだすことである。上

(15) *Ibid.*, pp. 118~121.

(16) *Ibid.*, p. 112.

記の事例は、これを行なっているのではなく、これら個別具体案を導きだすための方向性を指示している。このようにみると、戦略とは部分的無知のもとで個別具体案を採求するための方向性を決定すること、であるといえよう。

さて、かかる内容をもつ戦略は、単に戦略的決定だけに生ずるのではない。アンソフが強調しているように、戦略は、部分的無知の状態である限り、管理的決定・業務的決定にも生ずるのである。図表5はこのことを示したものである。それでは、戦略を必要とする戦略的決定とは、どのような領域において生ずるのであろうか。言い換えれば、戦略的決定の対象である環境のうち、部分的無知が支配する領域はどこか、ということである。われわれは環境を外部メンバーの行動と環境構造とに分けた。一般論としては、このうち、企業にとって外部メンバーとの関係が部分的無知の状況であれば、企業取引は円滑には行ない得ず、企業の存立にもかかわる。これに対して、外部メンバーの背後にある環境構造について、企業は全知またはそれに近い認識つまり確実性・危険・不確実の状況にあるとは云えないであろう。このようにみると、戦略的決定の戦略論とは、環境構造論ないし環境構造と外部メンバーとの関係論ということになる。アンソフの戦略的決定論の焦点は、ここにあるといえよう。

III-3 アンソフの戦略概念の特徴—経営外部戦略

戦略という概念は、アンソフが指摘しているように、⁽¹⁷⁾もともと軍隊用語である。それは、敵に対して大規模な兵力を動員する広範な軍事行動を意味する。この戦略は、戦術 (tactics) と対照して使われる。戦術とは、配分された資源を使用するための個別計画である。この戦略概念は、ゲームの理論に取り入れられ、やがて今日では経営学の専門語として用いられるに至った。代表的な戦略概念を、次に若干あげてみよう。

まず、A・D・チャンドラーは次のようにいう。

「戦略的決定 (strategic decision) は、企業の長期的な体質に関するものである。これにたいして戦術的決定 (tactical decision) は、むしろ業

(17) *Ibid.*, p. 118.

務を円滑、かつ能率的に運営してゆくために必要な日常諸活動に関するものである。⁽¹⁸⁾」

「戦略とは一企業体の基本的な長期目的を決定し、これら諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てることと定義される。⁽¹⁹⁾」

チャンドラーにあっては、戦略的は戦略の形容詞である。次に、J・T・キャノンの定義をみてみよう。⁽²⁰⁾

「戦略 会社全体および経営の各職能あるいは領域について方向づけを行う行動決定 (directional action decision)」

戦術 戦略の実行、通常、販売とマーケティング・製造・技術および研究開発など経営のライン職能にとくに限定する。

管理 戦略と戦術を支持しコントロールし評価し管理するために要請されるマネジメントと業務活動」

R・N・アンソニーの定義をみてみよう。⁽²¹⁾

「戦略的計画とは、組織の目的、これら目的の変更、これらの目的達成のために用いられる諸資源、およびこれらの諸資源の取得・使用・処分に際して準拠すべき方針を決定するプロセスである。」

さて、これらの戦略概念は、各々独自の問題意識のもとに展開され規定されたものである。これらの比較検討も企業戦略論にとって重要な課題であるが、本稿の主旨ではない。ただ、これら諸概念と比べた場合、アンソフの戦略(的)概念の特徴として、少なくとも次の2つをあげておきたい。

第1、アンソフの「戦略的」という概念は企業と環境とに関わるという意味であった。チャンドラー・キャノン・アンソフのいう戦略概念には、少なくともエクスプリシットには環境適応ということが表われていない。しかしアンソフにあっては、この対環境関係論こそ、エクスプリシットに強調してやまない

(18) A. D. チャンドラー著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』昭和44年、27頁。

(19) 前掲書、29頁。

(20) J. T. Cannon, *Business Strategy and Policy*, 1968. p. 11.

(21) R. N. アンソニー著高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』昭和45年、29頁。

問題であり、アンソフの戦略的決定の基本的特徴である。

第2、アンソフの戦略的と戦略との使い分けはやはり問題である。戦略的が戦略の形容詞ではないということは、国際的が国際の、科学的が科学の形容詞ではないということと同じである。これは、単に言葉の理解に無用の混乱をもたらすだけでなく、戦略的・戦略の真意の理解を阻害している。戦略的決定＝アウトプット説はその典型であろう。

それゆえに、われわれは、次のように整理したい。まず、経営意思決定を対象とする問題によって、経営外部決定および経営内部決定に分ける。経営外部決定とは、アンソフのいう戦略的決定と同一の意味であるが、外部という概念によってその対象をエクспリシットに表現したものである。また、アンソフのいう管理的決定および業務的決定は、そうすると経営の内部問題を扱う内部決定といえよう。後で述べるように、アンソフは、内部 (internal) および外部 (external) という言葉を多く用いているが、これらは以上のような意味をもつものとして把えていきたい。

次は、戦略概念である。外部および内部は決定対象を表示したものであるのに対し、戦略および戦術は、決定方法を表わす概念である。すなわち、戦略とは、アンソフにあっては部分的無知の下の決定ルールであり、個別具体案の選択に直接に関わるのではなく、それらを探求するための方向づけを決定することであった。つまり戦略とは、インプット活動・アウトプット活動およびシステム内部の活動についての方向性を決定することである。これに対し、方針・プログラムおよび標準業務手続は、ともに個別具体案の選択に直接に関わる決

図表6 経営意思決定と決定ルール

決定ルール		戦 略	戦 術
		部分的無知	不確実性 リスク 確実性 (方針) (プログラム) (業務手続)
経営外部決定	戦略的決定	経営外部戦略	経営外部戦術
経営内部決定	管理的決定 業務的決定	経営内部戦略	経営内部戦術

定ルールである。この差異は重要である。そこで、方針・プログラムおよび標準業務手続を総称して「戦術」ということにする。戦略は戦術を通じて実行される。戦略・戦術は、経営外部決定および経営内部決定の両方に必要となる。以上のことをまとめたのが、図表6である。

さて、アンソフがいろいろな角度から強調してやまない領域は、結局、経営内部戦略論や経営外部戦術論ではなく、環境構造に対する戦略を取り扱う経営外部戦略論である。ここに、われわれはアンソフの戦略的決定論の焦点を見出すものである。

III-4 経営外部戦略の重要性

経営外部戦略の重要性は、企業は環境の創造物である、という企業観にエクस्पリシットに示されてる。また、企業と環境についてこれまで述べてきた所説からも明らかである。理論的には肯首できるとしても、実際界はこの問題をどのようにみているであろうか。代表的な証言として、A・P・スローンの対環境観つまり経営外部戦略観をみていくことにしたい。

スローンは、その著書『GMとともに』の序文で次のように述べている。⁽²²⁾

「GMの発展を解明するには、その背景にある雑多な要素についての理解が必要である。GMの存立は、アメリカという国なくしては考えられない。積極的で企業心に富んだ国民性。科学と技術、ビジネスと産業上の知識を含む資源。広大な国土と道路と豊かな市場。変化と機動性と大量生産という特色。巨大な産業構造と、自由な体制一般と、とりわけ自由競争を根本とした企業。アメリカの自動車市場に固有の性格に適應することは、GMが発展してゆくうえで微妙かつ複雑な意味をもっていた。逆に、もしわれわれが自動車にあらわれたアメリカ的なスタイルというものになんらかの貢献をしているとすれば、それはまさしくアメリカという国との相互作用によるものである。」

それでは、このように企業を創造し育成する環境について、学界および実際

(22) A. P. スローン著田中融二・狩野真子・石川博友訳『GMとともに』昭和43年。序文5頁。

界ではどのように認識されているのであろうか。結論からいえば、学界および実業界において十二分に認識されているのであれば、アンソフ理論の存在理由はない。それでは、なぜ認識不足となるのか。この問いにたいする答えの一つは、環境が穏やかで安定的であったから、ということがよく云われる。それでは環境が流動的になれば、企業は自動的に環境適応を行なっていくのであろうか。もしそうだとすれば、その適応メカニズムが解明されなければならない。アンソフ理論は、そうでないことを示している。

これまで、われわれは、企業モデル・環境・戦略的決定・戦略・戦術といった概念を検討してきた。これらの概念は、現実を分析し説明する用具である。問題は、これらの分析用具を使って、どのような理論内容を展開し、また現実を記述・説明しているか、ということである。

それゆえに、これまで検討してきた諸概念を用具として、学界および実業界は、経営外部決定とりわけ経営外部戦略をどのように認識し取り扱ってきたか、を次項以下でみてみることにしたい。言換えれば、製品—市場戦略を中核とするアンソフの企業戦略論の基底にある問題意識、なにゆえ企業戦略論を展開するのか、を探ろうとするものである。

IV. 戦略的決定の理論研究の現状

企業を創造し成長させる環境を対象とする戦略的決定について、企業理論はこれまでどのような究明を行ってきたのであろうか。これについてアンソフは、総論と各論にわたって言及している。まず総論的所説をみてみよう。

「最近まで学界は、戦略的問題に対してほとんど関心を示してこなかった。関心を示した場合もしっかりとした理論構造を展開しようとする努力がなされてきたとはいえない。つまり、問題があまりにも複雑であり、あまりにも個人の創造性や練達の判断力に依存するため有効な理論構造を築くことができな⁽²³⁾いという態度をとってきたのである。」

極めて明解な分析である。確かに経済については経済学、社会については社

(23) Ansoff, *Toward a Strategic Theory of the Firm*, *op. cit.*, p. 11.

会学、また政治学・自然科学というように、環境構造の分析理論は存在している。しかし、これら諸理論は、企業を主役にすえたものではない。ここで要請されていることは、企業を主体にすえた企業経済学・企業社会学・企業政治学といった企業環境理論である。

続いてアンソフは、各論について次のように述べる。

IV-1 経済学の企業理論

ミクロ経済学の企業の理論は競争的環境における企業行動を解明するものである。⁽²⁴⁾すなわち、この理論は一方では労働および資本というインプット要素 (input factors) と他方では、生産関数を媒介として物理的アウトプット (physical output) の間の関係を把えようとしている。この場合、管理者は、制御可能なインプット要素を利潤が極大化するように操作するものと仮定されている。そして理論の中心である生産関数が検討される。

$$y_i = f(x_{ij}^c, x_{ij}^u)$$

y_i は企業が生産する製品 i の利益額を表わし、 x_{ij}^c は管理者が制御可能な変数たとえば価格、生産量などを示し、 x_{ij}^u は制御不能な変数たとえば天候、原材料や労働の供給、競合企業の行動などを表わす。そうすると利潤極大化関数は次のようになる。

$$O_i = g(Y_i) = \text{MAX}_{y_i}$$

このモデルに対して次のように批判する。第一、利潤極大化の概念は、記述科学理論および規範科学理論の両方の意味で不正確である。記述科学的には、企業の実証研究は、企業は利潤だけを追求しているのではないことを示している。規範科学的には、企業は利潤だけを追求すべきではないという見解が大勢をしめてきた。

(24) *Ibid.*, pp. 11-13.

第二、この理論は管理者が制御可能なものは業務的決定変数 x_{ij}^e の操作に限定している。関数 f の形で表わされている構造変数つまり管理的決定変数および y_i の i に暗黙のうちに示されている戦略的決定変数の理解には、ほとんど貢献していない。

たしかに、この理論は構造変数および戦略的決定変数を所与とみなした上で、価格あるいは生産量といった業務的決定変数を問題にしているのである。

第三、しかもこの制御可能変数 X_{ij}^e は経済的変数に限定されており、企業内部の人間行動および人間関係を説明する行動変数、また企業内部の人間が利用している内外の情報を表わす情報変数も含まれていない。その結果、企業行動の差異を説明できない。

「事業は人なり」という。企業行動の差異は人間行動の差異である。人間行動の示す変数を取扱わないことには、企業行動の差異を説明しえないというのである。

このような問題をもっているために、ミクロ経済学の企業理論は戦略的決定問題をほとんど解明しえないと主張する。もっともこの理論は戦略的決定問題を解明することを目的としたものではないにしても、結果としては、この問題に対する解答を与えてはいない。

IV-2 経営学

経営学についてはどうであろうか。アンソフによれば、⁽²⁵⁾歴史的にみると経営学は内部（決定）問題から外部（決定）問題へとその関心を変えて発展してきた。すなわち、F. W. テーラやE. メーヨをはじめ当初の研究者は、製造工場内部の個人やグループの生産性に関心をもった。戦後は単に製造工場だけでなくより広く現場つまりロディスティック・プロセスの業務的問題に関心をもつようになった。そして最近になって企業の外部問題つまり戦略的問題に分析的アプローチが試みられるようになった。事実ここ数年の間に、幾多の研究者が戦略的問題について分析的研究を発表してきた。たとえば需要予測論あるいは

(25) Ansoff, *Corporate Strategy*, *op.cit.*, p. Viii.

マーケティング論などはその典型であろう。しかしそれらの研究はいずれも「部分的」研究にとどまっているのである。また「全体的」研究もいわば理論構造不在の啓蒙思想の域にとどまっている。

かくして、アンソフは「戦略的決定については適切な理論がないので、われわれは企業について、われわれ独自のモデル (our own model of the firm) を構築することから始めなければならない。⁽²⁶⁾」という。

要言すれば、経済学の企業理論は外部決定不在である。経営学も内部決定中心であり、外部決定も部分的・個別的にしか取扱われてこなかった。内部決定や外部戦略だけでなく外部戦略をも包摂する企業理論こそ、今日、最も要請されている企業理論である。

さて、企業を創造し成長させる環境について、実業界ではどのように認識され取扱われてきたであろうか。この問題についてアンソフは、これまで述べてきた企業モデルを駆使して明解に分析・診断していく。次にこれをみていくことにしたい。これを解明することは、アンソフの戦略的決定論の問題意識の中心を明らかにすることでもある。

V. 戦略的決定の現状

戦略的決定は、外部戦略と外部戦術からなる外部決定であり、それ自体には規範的意味を含まない。戦略的決定は、過去に行なわれてきたし、現実に行なわれている。そこで、戦略的決定はどのように行なわれてきたか、現に行なわれているか、という戦略的決定の反応の仕方およびこのような反応となるのはなぜか、ということ考察していきたい。

V-1 戦略的決定の反応—企業者型と非企業者型

戦略的決定の反応の仕方について、アンソフは、手遅れ型 (lag-response)、予測型 (anticipatory response) および自己革新型 (self-triggered response)

(26) *Ibid.*, p. 3.

に分けている。⁽²⁷⁾しかし、この他に自律調整 (self-regulating) 型ともいうべきものを見落すことはできないであろう。

第1, 「手遅れ型」。これは、重大な戦略的問題が現実が発生してから、企業はこれを戦略的問題として自覚し反応する。たとえば競合企業の強力な新製品が市場に表われてから、この事実を知り対策をねり反応していく。重大な事故をおこしてから安全問題に着手するといった場合である。時には間に合うことがあっても、手遅れとなり致命傷に至る。

第2, 自律調整型。これについては、後で論じたい。

第3, 予測型。これは、戦略的問題を予測し計画を立てるという反応方法である。具体的には、長期または短期の経営計画をたてる方法である。ただ、この計画は、いわゆる「外挿法」といわれる予測つまり「将来は過去の延長であり、変化があっても少しである。」を前提としている。結果として既存の戦略的決定を踏襲することとなる。不連続な戦略的变化は、体質的に予測し難いのである。それゆえ、自律調整型と予測型は、一つ間違えば、手遅れ型となる危険を常にはらんでいることになる。

第4, 自己革新型。これは、予測を単に外挿法に依存するだけでなく、不連続な戦略的变化に適應すべく積極的にしてフォーマルな経営外部戦略計画を設定し実行していく。

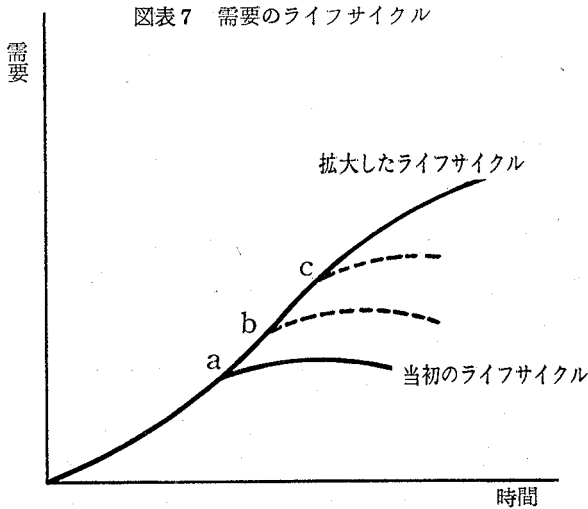
行動科学的意思決定論はシステム論的アプローチをとるところにその特色がある。企業組織を生物システムと同様、オープン・システムとみなすのである。オープン・システムは、環境の変化に対し自律調整機能をもつ。このようにみると、やはり自律調整型は欠かすことのできない類型と思われる。しかし、注意しなくてはならないことは、アンソフは類型としてはあげてはいないが、アウトプット—環境戦略問題を事例としてその実体を詳しく論及している。以下、この所説をみていくことにしたい。⁽²⁸⁾

多くの産業においては、その需要は図表7に示したようなライフサイクルを

(27) Ansoff, *Toward a Strategic Theory of the Firm*, *op. cit.*, pp. 18—19.

(28) *Ibid.*, pp. 29—30.

を経て拡大していく。



この拡大化は、通常、マーケット・シェアの伸長、取替え需要を生み出す改良製品の発売、未開拓市場の開拓などの戦略的変換 (strategic change) によって行なわれる。上記の図表のA・B・Cは、この戦略的変換を行なった結果、ライフサイクルが拡大したことを示す。このようなライフサイクルの伸長にみる拡大化戦略の特徴は、当初のライフサイクルとの間に強力なシナジー (synergy) 効果をもち、このシナジーを推進力として、拡大化が行なわれていることである。この種の拡大化戦略の多くは、需要または消費者は同じタイプであり、製造技術も類似のものを使い、組織構造も既存のものに依存する。また、これは、競争圧力・消費者の需要ないし要請および内部からの発議などの刺激を受けて、自動的に遂行されていく。

かくしてアンソフは云う。「拡大化戦略は、経営者がそれを指導しコントロールすべく特別の注意を払うかどうかにかかわらず、多くの企業で遂行されていく。⁽²⁹⁾ アンソフによれば、この種の拡大は、合理的選択 (rational choice) というより惰性の力 (forces of inertia) による企業の自然動態 (the natural

(29) *Ibid.*, p. 30.

dynamics of the firm) である。この種の動態は、まさに生物システムの自律調整機能に他ならない。この自律調整依存型の戦略は、ときに成功をもたらすこともある。しかし手遅れ型となり、致命傷を受ける危険を絶えずはらんでいるのである。

企業環境の構造変化に対して、企業は、意識的・継続的にしてフォーマルな外部戦略をたてて革新的に適應していかなくてはならない。このような行動こそ自己革新型の意図するところであり、企業者の職能に他ならない。これに対して、手遅れ型・自律調整型の戦略的反應は、ともに意識的・継続的・フォーマルな外部戦略計画をもたないという点では同類であり、非企業者の反應といえよう。予測型は、両者の中間に位置づけられ、環境の安定期は大過ないといえるが、環境変動期には非企業者の反應と同じ結果を招く。

さて、このようにみると、問題は、戦略的決定が行なわれているかどうかにあるというより、戦略的決定の反應の仕方——企業者の反應か非企業者の反應か——にある。これらの検討の後、アンソフは現実の戦略的決定は非企業的反應である、と診断する。戦略的決定の対象とする問題は、すでに述べてきたように複雑で広範囲に渡っている。時には、手遅れ型となったり自律調整型や予測型に依存することもある。しかし、環境適應の基本姿勢は、企業者の自己革新計画の設定と実施におかなければならない。かかる基本姿勢がみられないところに、アンソフの戦略的決定論の問題意識があると思われる。

それでは現実の戦略的決定の多くはなぜ非企業者型となるのであろうか。企業者の外部戦略不在という事態は、結局のところ経営内部構造がもたらしたものである。そこで、次に、かかる事態を招来する経営内部構造を解剖していくことにしたい。

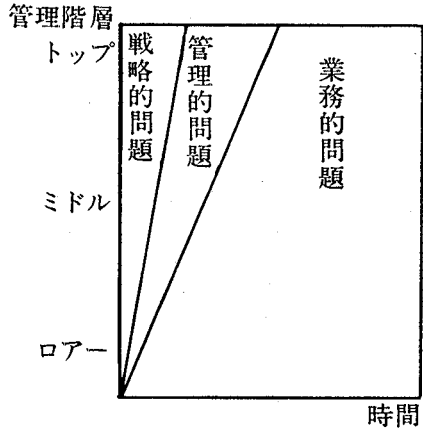
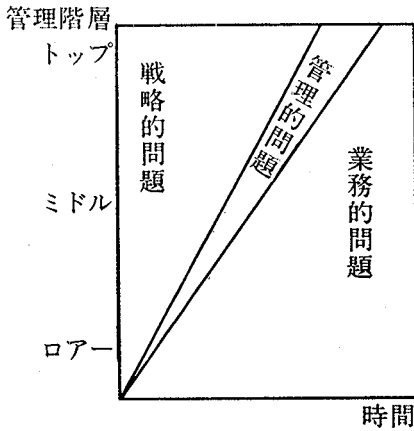
V-2 決定のグレシャムの法則

アンソフは、管理組織と意思決定との関連、とくにトップ・マネジメントが戦略的決定にどれだけの時間配分を行なっているかについて、下記のような図を示す。⁽³⁰⁾

(30) アンソフ「企業戦略と意思決定システム」前掲書、105～107頁。

図表8 規範モデル

図表9 現状モデル



アンソフは、規範モデルについて次のように説明する。トップ・マネジメントは、戦略的問題に対して最も多くの注意を必要とし、最も強く意識されなくてはならない。なぜならば組織構造がどのようにうまく設計されていても、またコストがどんなにうまくコントロールされていても、企業の製品にたいするマーケットが適切でなければ、何の効果もない。それゆえ、トップの主たる関心領域は、戦略的問題を第1とし、管理のおよび業務的な問題は第2、第3とすべきである。管理階層が上に行くほど、その管理者の時間の多くは、戦略的決定に投入されなくてはならない。

ところが現状では、少なくともごく最近まではこの「あるべき姿」とはほど遠い状態であった、とアンソフは指摘する。現実のトップの行動をみると、最も重視されるべき戦略的決定にはわずかな時間しか投入せず、業務的決定に最も多くの時間を費やしている。図表の現状モデルは、このことを示している。

2つの図表を比較してみると、理想と現実のギャップが最も著しいのは、トップ階層である。多くの企業はかかるギャップをもっており、規範モデルに属する企業は、一般的経験や統計資料からみて、極めて少ないという。

サイモンは、定型的決定が非定型的な革新的決定を駆逐していく姿を、「計画

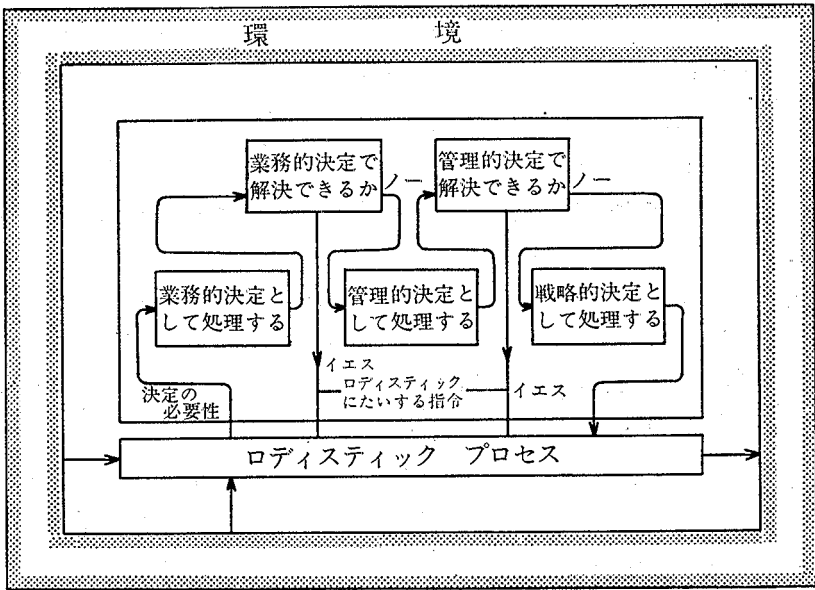
の「グレシャムの法則」として指摘した。戦略的・管理的・業務的決定は、企業の資源とトップの時間および注意に対して競合していかなければならないのである。これらの競合の結果、業務的決定が戦略的決定を駆逐している。概念こそ異なるが、この病理現象は「決定のグレシャムの法則」といえよう。

それでは、なぜこのようなグレシャムの法則が働くのであろうか。トップが時間的配分を変更すればよい、というものではない。次の意思決定の構造分析は、これに答えるものであろう。

V-3 直列型決定システムと並列型決定システム

アンソフは意思決定を3つのタイプに分類したが、注意すべきことは、単に分類だけに終ることなく、分類した概念によってマネジメントの内部構造を記述科学的に分析し説明していることである。この構造分析の一つが、直列型決定システムと並列型決定システムである。

図表10 直列型決定システム



図表10の直列型決定システム (serial decision making system) とは、次のような内容をもつ。⁽³¹⁾

第1, マネジメント・プロセスは、環境の変化を、ロディスティック・プロセスを通じて間接的に (indirectly) 知覚する。すなわち、われわれの企業モデルからいえば、ロディスティック・プロセスは、環境との接触なしに成立しないものであり、それゆえ環境の変化も自ずと知覚される。これに対し、マネジメントは、環境の変化を直接に知覚するフォーマルで継続的な窓口をもたないのである。

第2, ロディスティック・プロセスよりその必要性を指摘されたマネジメントは、意思決定を直列的に (serially) 行なう。すなわちマネジメントは、知覚した問題を、まず業務的決定で処理し、次にこれで解決できない場合には管理的決定として検討する。それでも解決できない場合、最後に戦略的決定問題として取り上げる。アンソフは、次のような事例をあげる。需要が減退し売上げが低下した場合である。価格や宣伝方法は適正か、営業マンは適切に営業活動を行なっているか、という観点から対策が検討される。本質的には需要減退という戦略的問題であるのに、あたかも業務的問題が原因とみなすのである。これで問題が解決しない場合、「問題があれば組織を再編成せよ」ということで、たとえばマーケティング部門の幹部を更迭したり部門の再編を行なう。これでも対策が成功しないとすると、はじめて、需要減退の原因が、たとえば競合企業が新製品を開発したとか、あるいは需要が飽和状態に達しているといった戦略的問題として知覚され戦略的対策がとられる。

この直列型決定システムは、戦略的問題の発見と解決に二重の遅れをとる。まず、マネジメントは、ロディスティック・プロセスを介在させているために、戦略的問題の発見自体に遅れをとる、ということである。次に戦略的問題の解決が、業務的決定・管理的決定といういわば余分なステップを踏むことから生ずる遅れである。拙速は厳に戒めなければならないが、この二重の遅れは重大

(31) 前掲稿, 108~116頁。Ansoff, *Toward a Strategic Theory of the Firm*, *op. cit.*, p. 17.

である。

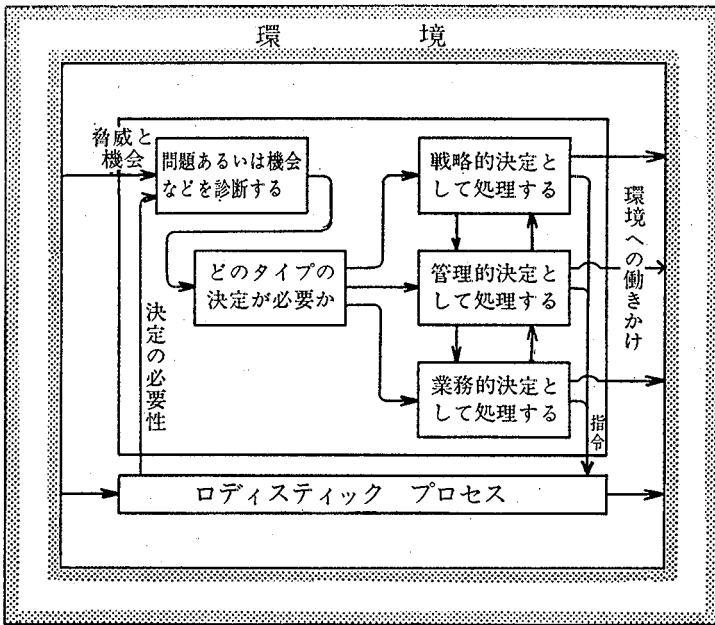
それでは、直列型決定システムは、つねに失敗をもたらすであろうか。このシステムでも成功をおさめる場合があるのである。このシステムが成功をおさめる場合とは、アンソフによれば、次の2つである。

第1、戦略的決定を必要とする頻度が低い場合

第2、たとえその頻度が高くとも、企業規模が比較的小さいか、または企業構造が単純であり、したがって戦略的決定が迅速に行なわれる場合

これら2つの条件をみたす度合いが大きいほど、直列型決定システムの短所は隠れ長所を発揮することができる。しかし、これらの条件をみたすことが困難となった場合には、もはや直列型決定システムに依存することは危険となる。この場合には、アンソフは、「並列型決定システム」に移行すべきである、と主張する。⁽³²⁾

図表11 並列型決定システム



(32) 前掲稿, 116~121頁。Ibid., pp. 17-18.

並列型決定システムでは、マネジメントは2つの窓口を通じて情報を収集する。その1つは、直列型決定システムと同様、ロディスティック・プロセスから提示された内部情報である。その2は、直列型決定システムではみられなかったもので、マネジメント・システム自体が環境から直接に外部情報を収集する。次に、問題解決のプロセスつまり意思決定の企画・選択のプロセスについてみると、このシステムでは、収集された内外の情報を診断・分析して、業務の問題は業務の決定機構へ、管理的問題は管理的決定機構へ、さらに戦略的決定は戦略的決定機構へとフォーマルに配分され処理される。ここでは、戦略的決定を業務的決定機構で検討するといった余分なことは行なわない。

このようにみると、直列型決定システムは業務的決定重視の構造をもつのに対し、並列型決定システムは戦略的決定重視の構造をもつことが明白となる。ただアンソフが提示した並列型決定モデルは、マネジメント・システムが環境情報をインプットする活動は明示している。しかしわれわれは、マネジメントが業界・社会・政府など環境に対して何らかの働きかけを行なっていることを知っている。このことは、マネジメント・システムは、環境から情報をインプットする側面だけでなく、環境へ情報をアウトプットする側面をも含むべきことを意味する。これらのアウトプット活動は、3種の決定プロセスにおいて行なわれるのである。そこで、アンソフの原初のモデルを修正し、新たにマネジメント・システムの環境へのアウトプット活動を矢印で追加した。戦略的決定を真に重視するということは、環境情報をインプットするだけでなく環境へのアウトプットがあってはじめて実現できるといえよう。

さて、それでは直列型決定システムを並列型決定システムへ移行するためには、どうすればよいであろうか。アンソフは、この移行は無条件に行なうことはできないとして、次の条件をあげる。まず、並列型決定システム、とくに戦略的決定を重視し実行するためにフォーマルな組織を構築することである。いかに戦略的決定を強調し理解したとしても、これを担当する組織がなければ、画餅に等しいからである。次に、戦略担当部門が設置されると、この部門の職務となる戦略的決定システムをフォーマル・継続的・事前的に設定し実行する

ことである。これまでの検討から戦略的決定は、これを行なえばよいというのではなく、これを遂行する契機と方法こそ重視すべきなのである。

ところで、システムの移行はこれら2つの条件をみたすことによって達成されるにしても、直列型決定システムといういわば病理現象というべき事態がおこるのは、なぜであろうか。この答えの一部は、すでに明らかにされている。しかし、オープン・システムおよびクローズド・システムという概念を用いて、視点を変えて、再検討していきたい。

V-4 マネジメンド・システムのオープン性とクローズド性

近年、システム論の立場からクローズド・システム (closed system) およびオープン・システム (open system) という概念が重要なフレームワークとして用いられている。アンソフは、少なくとも本稿で取上げた文献では、この概念を用いていない。しかし実体的論述は行なっている。そこで、この概念とアンソフ理論との関連をみていきたい。この概念も、戦略・環境と同様に多義性をもち問題が多い。しかし、一般的に言えば、次のように捉えられている。クローズド・システムは、魔法瓶のなかの氷のように、システムは環境から断絶したものとみなす。そこでは、環境からシステムへ新しいエネルギーのインプットもなく、またシステムから環境へのアウトプットもない。これに対して、オープン・システムとは、生物システムのように、システムは環境と断絶したのではなく、環境との相互作用を行なうものとみなされる。そこでは、自律的に環境からシステムへ新しいエネルギーがインプットされ、変換プロセスを通じて環境へアウトプットされる。このように、システムのオープン性は、システムと環境の相互作用ないし環境関連の活動の有無に求められている。この意味では、アンソフの企業モデルは明らかにオープン・システムである。

ところで、このような捉え方に対して、降旗武彦教授は、企業のインプット・アウトプット活動は、本来、環境関連的活動である。それゆえ、企業はこれらの活動を欠いたクローズド・システムとして存立することは許されないと主

張されている。⁽³³⁾この場合のインプット・アウトプット活動とは、われわれのモデルでいえばロディスティック・システムの物的なインプット・アウトプット活動を指すと思われる。たしかに、これにオープン性を求めることは、あまり意味をもたない。そこで降旗教授は、「これに対して open system の概念は、構造変革を行ないながらも steady state を達成するという論理的意味 (logical implications) をもつものである。」とされる。つまり、企業のオープン性を、インプット・アウトプットという環境関連のロディスティック活動ではなく、「構造変革」ないし「基本的な戦略上の変更」に求められている。また、カツツ=カーンは、9つの特性をあげている。⁽³⁴⁾ここに、オープン性規定の難しさがある。

さてこれまで検討してきたアンソフ理論ではこの問題をどのように捉えられるであろうか。アンソフが病理状態として提示した直列型の企業モデルおよび健全な状態として示した並列型の企業モデルにおいても、ともに環境関連的ロディスティック活動を欠いては企業は存立しないことを明白にしている。この意味では降旗教授の所説通りである。そうすると企業のオープン性は、ロディスティック・システムに求めることができないとすれば、マネジメント・システムに求めざるを得ない。事実、構造変革・基本的戦略の変換は、マネジメント・システムの問題であるという意味においても、また後述する並列型決定システムの特性からみても、企業のオープン性は、マネジメント・システムにこそ求められるべきであろう。

したがって問題は、マネジメント・システムの諸決定のうち、構造変換または基本的戦略の変換の決定にオープン性を、アンソフ理論においても求めている

(33) 降旗武彦稿「経営管理におけるシステム概念の変遷について(2)」『経済論叢』第108巻第5号、昭和46年、59頁。

(34) D. Katz and R. Kahn "Open System Theory", in J. G. Maurer (ed) *Open System Approaches*, 1971. pp. 13-32. オープンシステムの特性として、カツツ=カーンは次の9つをあげている。1. エネルギーの移入 2. 転換 3. アウトプット 4. システムのエネルギー循環性 5. 負のエントロピーの獲得 6. 情報のインプット、ネガティブなフィードバックおよび選択性 7. 安定状態と動態的同質性 8. 差別性 9. 同等の終局性

るかどうか、ということである。構造変革・基本戦略は、アンソフの概念でいえば戦略的ではなく戦略に相当すると思われる。もしそうだとすれば、前に述べた手遅れ型・自律調整型・予測型・自己革新型というタイプや直列型・並列型というタイプは、戦略ないし構造変換を行なうか否かという視点からではなく、それを遂行する契機と方法を述べたものである。アンソフにあっては、手遅れ型や自律調整型をもたらず直列型システムで、構造変革や戦略転換を行ない、結果として成功したとしても、企業の合理的な環境適応活動ではないのである。

それでは、アンソフ理論では、どこにオープン性を求めることができるであろうか。この端緒は、企業モデルおよび直列型・並列型の決定システムにみることができる。かかる視点から後者のモデルを再度検討していくことにしたい。直列型決定システムと並列型決定システムとを区別する基準は、次の2つであった。

第1. マネジメント・システムが、環境の変化を直接的に知覚するか、ロジスティック・システムを通じて間接的に知覚するか。

第2. 戦略的決定・管理的決定および業務的決定という3種の決定が、並列的に行なわれるか直列的に行なわれるか。

われわれが、前項で論じたのは主として第2の問題であった。しかし、オープン性は、第1に関わる問題として把握することができる。すなわちアンソフのいうマネジメント・システムが環境の変化を直接に知覚するかどうかということは、システム論的に表現すれば、マネジメント・システムが環境情報の「インプット」「アウトプット」という環境関連的活動を行なっているかどうか、ということである。このことは、直列型・並列型の図表も明白に示している。より正確に言えばマネジメント・システムが、環境構造と外部メンバーからなる環境について、インフォーマル・断続的・間接的な情報活動を行なっているか、それともフォーマル・継続的・直接的な情報活動を行なうか、ということである。直列型マネジメント・システムは前者であり、並列型マネジメント・システムは後者である。この相違は、極めて重大な意味をもつ。

すなわち、意思決定過程は、戦略的決定・管理的決定・業務的決定を問わず情報活動・企画活動および選択活動という相互に関連し合う一連のステップからなる。情報活動は、さらに、環境構造と外部メンバーに関する外部情報活動と企業の内部情報活動に分けることができる。この視点からみると、並列型システムは、3種の決定が外部および内部の情報収集活動→企画活動→選択活動という一連のステップをフォーマルに行なっていく。これに対し、直列型システムは、外部情報すくなくとも環境構造の情報収集活動はフォーマルには行なわず、内部情報のみで戦略的・管理的・業務的な決定の企画と選択の活動が行なわれていることを意味する。

かくして、アンソフ理論にあっては、オープン性は、ロディスティック・システムではなく、マネジメント・システムの次の活動に求めることができる。

第1. 戦略的・管理的・業務的な決定について、決定過程の一環として環境構造と外部メンバーに関する環境情報つまり外部情報をインプットする機能をフォーマルにビルトインしていること。

第2. 戦略的・管理的・業務的な決定について、決定過程の一環として環境に働きかけるアウトプット機能をフォーマルにビルトインしていること。

要するに、アンソフ理論にあっては、企業のオープン性は、並列型モデルに示されているように、マネジメント・システムが環境に対してフォーマルにインプット・アウトプット活動を行なうところに見出すことができる。これに対し企業のクローズド・システムとは、直列型モデルに示されているように、マネジメント・システムが少なくともフォーマルに環境とのインプット・アウトプット活動を行なわない、文字通り閉鎖的なシステムである。

さて、われわれは、これまで、戦略的決定が手遅れ型あるいは自律調整型に陥いるというマネジメント病を指摘してきた。そしてこの病因を決定のグレシャムの法則と3種の決定の直列性に求めてきた。しかしこれらも結局は病状であり、真の病因は、マネジメント・システムのクローズド性に求められる。なぜならば外部情報の収集活動や外部への働きかけを行なわないで、3種の決定

を並列型にしたりトップの戦略的問題にかける時間を増分しても、外部問題（戦略的問題）を有効に解決することは極めて難しいからである。外部メンバーへの外部戦略は遂行できても、環境構造に対する外部戦略の形成と実行は不可能となろう。この場合、戦略的決定は依然として手遅れ型・自律調整型であろう。戦略的決定が自己革新型となり環境に合理的に適應していくためには、企業は環境の創造物・統合化システムであるという原点に立ち帰り、マネジメント・システムをオープン化し、外部メンバーはもとより環境構造にたいして情報活動を行ない、かつ働きかけをしていくことが必要である。もっともオープン化さえすればよいか、といえそうではない。たとえオープン化しても意思決定の企画と選択が不適切であれば、成果は乏しい。この意味でオープン化することは、環境適應の十分条件ではない。しかし不可欠の必要条件であることは明白である。

VI. 戦略的決定の歴史と将来

アンソフは、戦略的決定の歴史を次のようにいう。

「歴史的にみれば、米国における外部の脅威と機会に対する関心は、いわゆるニュー・ビジネス・フロンティア (new business frontiers) と呼ばれる大きな戦略的機会の出現に呼応してオンオフ・サイクル (on-off cycle) をたどってきた。1800年初期以来、アメリカの経営史は、数回このようなサイクルを示してきた。この間、外部の変化 (the external change) に関心をもつ時代と内部の効率と収益性 (internal efficiency and profitability) の探求を優先する時代とが交互に⁽³⁵⁾来た。」

しかし、次の指摘は重要である。

「内部問題は伝統的にいって外部問題に優先する傾向があるので、後者は大きな危機または大きな好機の時代以外には、度々、⁽³⁶⁾軽視される。」

まさに至言である。もっとも、かかる体質を打破する努力も行なわれた。ア

(35) Ansoff, *The Future of the Firm*, *op. cit.*, p. 113.

(36) *Ibid.*, p. 119.

ンソフによれば、1920年代にデュボン社およびGM社が創造した政策決定の集権化とコントロールの分権化という新しい事業部制組織形態は、もともと内部問題と外部問題を同時に解決することを意図したものであり、意図通り実現してきた。その後、多くの企業が、このシステムを導入してきた。しかし、これらの企業は、全部とはいわないまでもそのほとんどが、当初の意図通り、内部問題と外部問題の同時解決を図るという形で用いてはいない、と指摘する⁽³⁷⁾。歴史は、かかる努力があったにもかかわらず多くの企業が内部問題偏重・外部問題軽視の体質を改善できなかったことを示している。

アンソフは、かかる視点から企業の未来論を展開する。外部問題つまり戦略的決定の重要性は、環境に依存する。それゆえ、企業の未来論は、環境の未来論から始めなければならない。結論的にいえば、アンソフは、製品動向・市場動向および社会動向を検討した後、製品・サービスの開発は一層激化し市場の拡大と市場の再編成も進行し、また企業と社会との関係についても再定義が行なわれるであろう、とみる。そして、「今後20年間の基調は変化である。」と予測するのである⁽³⁸⁾。その後、ドル・ショック、石油危機、インフレーション、構造不況という世界的変化が次々とおきたことは、われわれの記憶に新しいところである。

このようにみると、明日の企業は、まず第1に、企業を取り巻く環境を把握する広く開かれた知覚の窓 (wide-open “window of perception”) をもたなければならない、ことになる⁽³⁹⁾。これは、先に述べたマネジメント・システムのオープン化を図ることを意味する。ところで、われわれは、これまで環境問題を強調してきたが、このことは、決して経営内部問題を軽視するものではない。この意味でアンソフの次の主張は、より正確に明日の企業の課題を表現したものである。すなわち「将来成功する企業は、外部および内部の問題の両者に適切にして継続的な注意を与えるよう構造化する企業であろう。」⁽⁴⁰⁾そして、具

(37) *Ibid.*, p. 119.

(38) *Ibid.*, p. 112.

(39) *Ibid.*, p. 112.

(40) *Ibid.*, p. 119.

体的な戦略をいくつか提言している。

すなわち、機会と問題の探求は、制度的にかつ継続的に行なわれなければならないであろう。内部の生産活動は、研究開発を重視しこれとリンクして行なわれなければならない。製造とマーケティングは、製品—市場の変化に対して弾力的でかつタイムリーに反応できることが望まれる。組織構造と報酬体系は、革新的行動を、阻害するのではなく、奨励しこれに報いるものでなくてはならない。計画も制度化し、会計・情報・コントロールのシステムも、過去のデータにのみ依存するのではなく、将来の予測をも組み入れたものを必要とするであろう。⁽⁴¹⁾

このようにマネジメント・システムが構造変化すると管理者の行動も変化する。アンソフは、将来は、現在の管理者に比べて、かなり異質の管理者を必要とするであろう、⁽⁴²⁾という。すなわち、外部問題専門の管理者と内部問題専門の管理者という管理者の二極化が一層進むであろう、としている。前者の外部問題専門の管理者とは、企業と環境との接点にいる管理者であり、具体的には、トップ・マネジメントはもとより財務・研究開発・マーケティング・企画の各部門の責任者をいう。これら管理者は、問題を政治・経済・文化といった環境と関連づけて処理する能力が要請される。アンソフは、これを政治家的管理者 (statesman-managers) とも呼んでいる。もう一つ重要なことは、これらの活動を徒手空拳で行なうことは無理である。この場合、有力な武器となるのが、マン・コンピューター・システムである。⁽⁴³⁾

次に後者の内部問題専門の管理者とは、企業の内部効率を追求する管理者であり、具体的には、ロディスティック・システムを直接に担当する現業管理者・製造技術者・品質管理者・会計管理者・コントローラーなどを指す。ところ

(41) *Ibid.*, pp. 119—120.

(42) *Ibid.*, pp. 120—121.

(43) マン・コンピューター・システムについては、次の文献を参照願いたい。占部都美編著『経営情報—決定システム』昭和47年。拙稿「経営計画のオンライン・リアルタイム・システム」香川大学『研究年報』1972年3月。ここでは、経営計画の理論的課題として、アンソフ理論を取り上げたが、重点はマン・コンピューター・システムにおいた。

で、こういった管理者の職務も、やがてはコンピューターが代行するようになる。そうすると、その職務も、コンピューターがアウトプットすることのできない問題を処理する例外管理、あるいはコンピューターの保守・監視といった種類のものとなる。この意味で、内部問題専門の管理者は技術者であることを要請されるのである。

結 び

本稿の目的は、アンソフ理論のうち戦略的決定概念とその背景を検討することであった。この結果、戦略的決定とは、企業を創造する外部の環境と企業との関係を対象とする意思決定である。具体的には、企業モデルおよび環境概念から推して、アウトプット——環境関係だけではなく、インプット——環境関係、さらにアンソフ自身は明示していないがプロセス——環境関係も、重要な戦略的決定の対象であると、把えてきた。ただ、この場合、環境は、外部メンバーと環境構造の2つからなる。戦略的決定は、概念上は両者を含むものの、その重点とするところは、前者ではなく後者の環境構造問題であろう。

このように、戦略的とは意思決定の対象を表わすのに対して、戦略は、意思決定者の認識能力が部分的無知の状況下で設定される決定ルールであった。部分的無知という状況は、外部の環境問題だけでなく、企業の内部問題にもみられる。この意味で経営戦略は、経営外部戦略と経営内部戦略に分けることができよう。

したがって、戦略的は、戦略の形容詞ではない。これは、アンソフ自身が述べているように特殊な用語法といわねばならない。そこで、われわれは、図表6 経営意思決定と決定ルールに示したような類型化を試みた。そして、アンソフの戦略的決定とは、経営外部決定であり、内容からみてとくに強調するところは、外部メンバーに対する経営外部戦術論ではなく、環境構造に対する経営外部戦略論として把えてきた。

次に、この経営外部戦略論の背後にある問題意識として、われわれが取り上げたのは以下のことであった。すなわち、戦略的決定の理論研究の現状、実際

界における戦略的決定の現状と歴史の分析および将来の展望である。注意すべきことは、アンソフは、一貫して内部問題に比べて外部問題とくに外部戦略がどのように扱われてきたかという視点から接近し分析していることである。このようにみると、戦略的決定アウトプット説は、戦略的決定概念をあまりにも狭く扱えすぎていることが明白となる。

これらの分析においてももう1つ明らかにされたことは、企業が外部戦略軽視の非企業者型となる原因としてアンソフは明言していないが、われわれは、マネジメント・システムの決定のグレシャムの法則→直列型決定システム→クローズド・システムという一連の関連をあげてきた。また、企業のオープン性は、マネジメント・システム的环境に対するフォーマルなインプットおよびアウトプット活動に求めた。今日、強調されている企業の革新的な企業者活動を真に実現させるためには、企業は環境の創造物であるにもかかわらず、環境との接触を断つクローズド・システムに閉じこもり、あるいは環境問題よりも内部問題を優先させ革新に対して敵意すらもつという体質こそ、まず革新していかなければならない、ということになる。また、最近、企業の社会的責任論が叫ばれている。しかし、このような体質では、企業の社会的責任は、とても遂行できるものではない。

戦略的決定の対象は広範囲である。戦略的決定論の研究は、いまだ緒についたばかりである。戦略的決定論の方法論の確立、戦略的決定論の内容の充実とモデル化、戦略的決定の経営史的分析、戦略的決定と組織さらに戦略的決定のマン・コンピューター・システム化など多くの課題が残されている。