

現代企業戦略論の提起

—— 多角的経営の進展に対応する体系的企業戦略論 ——

大橋 昭一

I. はじめに一本稿の課題

ここで企業戦略 (corporate strategy) というのは、1つの企業 (例えば会社もしくは会社集団) 単位で展開する戦略であって、(個々の企業事業単位についての) 事業戦略 (business strategy) をいうものではない。

こうした意味における企業戦略について、2019年、現時点の状況を前提に改めて全般的に理論的提起を試みているものに、ベルリン工科大学の名誉教授 (honorary professor) で、フランクフルト所在のボストン・コンサルティング・グループの主幹 (director) であるピゾン (Ulrich Pidun) の著『企業戦略—理論と実践—』(Pidun, 2019) がある。

企業戦略と事業戦略との違いについてピゾンは、同書の冒頭において次のように述べている。「事業戦略は、それぞれの事業の競争優位 (competitive advantage) にかかわるもので、それぞれの市場において競争に勝つにはどのようにしたらいいかを課題とするものである。これに対し企業戦略は、企業優位 (corporate advantage) にかかわるもので、企業ポートフォリオから成る企業全体の価値が、その個々の部分すなわち各事業単位の総計 (sum) よりも大になるようにすることに志向するものである」(Pidun, 2019, pp.1-2)。

つまり企業戦略は、例えばいくつかの異種の種類の製品の生産などを行っている多角化企業 (multi-business firm) において、あくまでも企業全体としての優位を得ることを課題とするものであるが、ピゾンの所論の中核点は、結論を先に一言でいえば、1970年にボストン・コンサルティング・グループのヘンダーソン (Henderson, B. D.) により提示された、市場成長率と相対的市場占有率を両軸とする周知の「製品ポートフォリオ・マネジメント」(product portfolio management) を体系的に発展させ、現時点を前提に展開されるべきところの、企業単位のそうしたポートフォリオ戦略がどのようなものかについて提議しているところにある。

それは、約言すれば、現代の企業における事業多角化の隆盛を背景に、そうした企業経営の多角化を中心とした戦略を提示しようとしたものであるが、ヘンダーソンの製品ポートフォリオ・マネジメントについてピゾンは、結論的に「このマトリックスが当初の形で適用されることは、今日ではほとんどない」と述べている (Pidun, 2019, pp.58, 135)。

ちなみにわが国でも、例えば持株会社 (ホールディング・カンパニー) が解禁となって以来、そうした企業が増加し、企業の多角化が改めて注目されるものになっている。ピゾンは、例えばホールディング・カンパニーすなわち持株会社のことを、キャンプベル (Campbell, A.) らに依拠し、

“ペアレント企業” (corporate parent) とよび (Campbell et al., 1995, cited in Pidun, 2019, p.38), ペアレントとして行う機能, すなわち “ペアレンティング戦略” (parenting strategy) が企業戦略の中心的要素をなすとしている。

もとより, こうしたペアレント機能, すなわち企業多角化は, ホールディング・カンパニー以外の通常の企業においても, 近年では, 質的, 量的にかなり重要な企業機能, つまり本社機能の1つになっており, こうした観点からの企業戦略論は, 今日の代表的な企業戦略として強く注目されるものである。例えば最近におけるコロナ禍においては, 旧来にないような各種の企業多角化が必要とされた。

この場合ピズンの所説で理論的に前提になっているのは, 次の点である。すなわち, 近年の企業経営では, なかんずく 1990 年代初頭のころより, それまでの市場動向の把握を中心にした考え方から, 企業自体の能力・力量の増強を中心にした考え方に移行しているということである。

これは端的には, およそ当時のころからグローバル化などが一段と進展し, 市場動向の不透明性が高まり, その正確な把握, 対応が困難になってきたために, そうしたことよりも, 自己企業の力量を高め, 市場がどのように動こうとも, それに対応できる企業力を構築することに努める方が賢明であり, 有用であるという認識が高まったことに由来する (Pidun, 2019, p.34)。

すなわちそれは, 要するに, 市場中心的な考え方 (market-based view) から経営資源中心的な考え方 (resource-based view) への移行である。本稿筆者のみるところ, このことは, 今日, 多くの企業の実際の動向にみられるものである。

もとよりこの点については, 目下の, 例えば 2020 年代という現段階の論議としては, 何よりも最近におけるコロナ禍の事情が大いに斟酌されなくてはならない。この点からするとさしあたり問題となることは, 本稿で主として依拠しているピズンの書が 2019 年刊行のもので, コロナ禍以前を対象にするものということである。

しかしこの点について本稿筆者としては, 結論的にいえば, このピズン所説で提起されている上記のテーゼ, すなわち「市場中心的な考え方から経営資源中心的な考え方への移行」のテーゼは, コロナ禍時代を踏まえ, かつ, コロナ禍以降を視野におく今日においてこそ, 原理的に有効, と考えるものである。さらにピズンのこの書では, コロナ禍以降を含め, 現段階における企業戦略論として銘記されておかねばならない原理的諸点が提示されている。今日においてこそ, 取り上げられるべきものと思料する。

ちなみにコロナ禍について, 本稿筆者としては, 理論的には, これは何よりも “レジリエンス” (resilience) 問題の1つとしてとらえるべきものとする。すなわち, “レジリエンス” は, 拙別稿 (大橋, 2020) で提示しているように, 要するに, (コロナ禍はじめ大規模経済変動などや, 地震などの大規模自然災害, あるいはテロ攻撃などを含む) 企業の危機対応力をいうものであり, 経営資源の力のいかにいうものである。

“レジリエンス” についての研究は, 1990 年代以降において, とりわけ 2000 年代になって盛

んなものとなり、それまでとは質的に異なる高い量的な段階に達している。例えば、ニュージーランド・クライストチャーチ、カンタベリー大学のホール（Hall, C. M.）によると、“レジリエンス”が論文のタイトル、要約もしくはキーワードのいずれかにみられる論文について、文系・理系を問わず集計した論文点数は、1990年代には2,241点であったところ、2000年代には13,058点になり、さらに2010～2015年には5年間のみで34,395点になっている（Hall, 2018, p.21）。その理論概要は、拙別稿（大橋, 2020）において論究している。

もともと、企業戦略の根本的なあり方は、もともとというまでもなく、諸般の事情により変化をうける。事情を問わず不変というようなものでは、毛頭ない。本稿は、この観点を土台とし、かつ、現代における企業資源論の1形態といえるレジリエンス論をも十分に踏まえ、現段階における企業戦略のあり方について論究するものである。

まず、企業戦略の前提となるところの企業使命（corporate objective）、すなわち企業戦略判断の究極的な拠り所になるもの、および、企業の資源と能力（capabilities）についての考察から始める。

II. 企業戦略の前提

(1) 企業戦略の判断基準について

ここでの問題は、企業戦略の究極的な判断基準となるところの企業使命は、実際的にはどのようなものをいうのかという問題である。この点について、ピヅンによると、現在のところ、一致した一般的な見解はない。

すなわちそれには、企業所有者たる出資者、（端的には）株主のための最大限の利益獲得という主張もあれば、出資者以外の企業関係者、例えば従業員、顧客、取引先、資金借入先、さらには公共性一般などの利害関係者、つまりステークホルダーすべての利害を考えるべきとする主張もある。さらにこの点については、ボストン・コンサルティング・グループにより、ステークホルダー論をさらに発展させた“全体的社会的インパクト”（total social impact: TSI）という基準が提起されている。これは、一言でいえば、企業活動の経済的、社会的、環境的なインパクトを総合すべきことをいうものである。

しかしこれら3者に対しピヅンは、いずれも現代の企業戦略の指導基準としては、考え方や操作上において不適當なところがあり、今日では有効性をもたないとし、そうしたものとしては、代わりに、“長期的な企業価値創造”（long-term enterprise value creation）が妥当なものとして提示している（Pidun, 2019, p.17）。

この問題についての経緯をみると、もともと資本主義的企業では、出資者価値志向性が基準になってきた。これは、例えば最近でもアメリカでは、2008年のリーマン・ショック以降の景気後退時にはアメリカ企業全般について実際上企業戦略の要になってきたものであり（大橋／竹林, 2019）、今日でも現実的意義をなくしたものでは決してない。しかしピヅンは、近年ではその短

期的視野性の故に、少なくとも世界的一般的には「出資者価値志向性は有効性に疑問が強まっており、パラダイム転換がおきている」とし (Pidun, 2019, p.12)、少なくとも現代企業戦略の根本的基準とすることはできないとする。

次にステークホルダー価値志向性に対してもピズンは、少なくとも企業戦略では、ステークホルダー同士の衝突、コンフリクトがありうるが、しかしこの考え方では、その解決策が明らかではない。というよりはこれでは、もともとコンフリクトのあることが無視されたり軽視されてきた、という難点がある。そしてこの点は、原理的には、ポストン・コンサルティング・グループの全体的社会的インパクトにも妥当するとし、要するに以上の3者はともに、企業戦略の基準としては相当性に欠ける、とする (Pidun, 2019, p.15)。

つまりピズンによると、今日において企業戦略の指導基準となるものは、企業の複数場面において活動原則 (multiple drivers) として機能しうるものであり、かつ、これらの場面の目標達成において矛盾なく機能しうるものであることを必要とするが、そうしたものとしては、今日では、“長期的な企業価値創造”しかないというのである。

ところが他方において、ピズン説では、企業戦略において指導原理となるのが、実際には、出資者原理でありうるものが全く否定されてはいない。例えばピズンは、最近の (なかならず 2008 年のリーマン・ショック以後の) 10 年ほどをとると、出資者と資本市場の観点が企業戦略にあたえた影響は、実際上ますます強いものになっていると確認し、その上において「確かに出資者価値 (shareholder value) は、企業使命にはならないが、それが当該企業の繁栄の度合いを示す集約的尺度になる」ことはあるとし、少なくとも本稿で後述の財務戦略にかかわっては、「企業経営 (management) 上、現在および将来の出資者の観点は、これを無視できないことがある」とさえ書いている (Pidun, 2019, pp.96, 229-230)。

このことは、企業自体の繁栄が活動基準になると、その所有者としての出資者基準が無視できないものになることを示しているが、企業戦略の判断基準については以上とし、次に、企業戦略の実際の土台となる企業の資源および能力について取り上げる。

(2) 企業の資源および能力

ピズンによると、企業の経営資源 (resources) は次の3者に分けて考えるのが望ましい。有形 (tangible) 資源、無形 (intangible) 資源、人的 (human) 資源である。ただしこの場合、資源が「当該企業の保有する生産的資源」をいうのに対し、能力は「これら資源で企業がなしうる (do) もの」と規定される。すなわち、一方において資源が、単独では企業的有効性がなく、なんらかの形でまとまった形でのみ有効性があるものと規定されるのに対応し、他方において、組織的能力 (organizational capability) が「資源について企業経営上所要の目標 (targets) を達成するために使用状態におくもの」と定義される。故に能力では、“事業レベルの能力 (business-level capabilities)” と“企業統括者 (parent) レベルの能力” とに区別することが肝要とされる。

その際、資源についての判断を含め、企業戦略上重要な基準になるもの、すなわち戦略的判断の基準になるものは、次の5者であるとされている (Pidun, 2019, p.35)。

- ① 最終的には市場で有益な結果をもたらすことと関連性 (relevance) があるものかどうか、
- ② その時々最先端技術に適合したものであり、稀少性 (scarcity) があるものかどうか、
- ③ その場限りの有用性ではなく、長期にわたる有用性 (persistence) があるものかどうか、
- ④ 競争優位を持続できるよう、他企業に模倣されない防御性 (protectability) があるものかどうか、
- ⑤ 企業収益をもたらすような価値獲得性 (value capture) があるものかどうか。

資源および能力に関しては、1990年にプラハラード (Prahalad, C. K.) /ハメル (Hamel, G.) により提起された“コア・コンピタンス” (core competence) の概念がよく知られている。これは要するに、当該企業製品の競争優位の根源になるもので、樹木でいえば主根と主幹の部分を用いるものである。この概念についてピヅンは、「プラハラード/ハメルのこの概念は、確かに魅力あるものではあるが、しかし実践上の意義 (practical relevance) は限られたもの (limited) である。実際上でみても“コア・コンピタンス”の概念は、プラハラード/ハメルにより提起された意味から離れ、重要な戦略上の能力を指すものとして使用されていることが多い」とし、プラハラード/ハメル自身が、“コア・コンピタンス”と“能力”との区別は、単なる解釈上の問題と述べているところを引用している (Hamel and Prahalad, 1992, p.165, cited in Pidun, 2019, p.37)。

また、(もともと) 1997年にティース (Teece, D. J.) らにより提起された“ダイナミックな能力” (dynamic capabilities) について、ピヅンは、これは、例えば戦略的計画化や資本配分などのような公式的過程 (formal process) で取り上げられているものであるが、本来は、意思決定の速度を上げることなどと同様に、非公式的な問題であり、企業戦略上でもそのように扱われることが大きいにあるものと位置づけている (Pidun, 2019, pp.38-39)。

さらにピヅンの所論では、既述で一言したペアレント機能について、ペアレンティング優位 (parenting advantage) として資源・能力上の問題としても論述されている。これは、「ペアレント企業のもつ資源と能力、ならびに、ペアレントとその事業 (business) の関係から生まれる価値の双方に焦点をおくものである。ペアレンティング優位は健全な企業戦略の根本的土台となるものである。それは、競争優位が事業戦略にとってそうであるのと全く同様である」と規定し、すでにキャンプベルらがペアレントの特性として次の5点を挙げているところを紹介している (Campbell et al., 1995, cited in Pidun, 2019, pp.38-39)。

- ① メンタル上の状況 (mental maps) : 関係者がもつ仕事をする上での根本的価値観や信念、考え方、こだわりなどの状況をいう。
- ② (企業体の) 構造 (structures), システム (systems), プロセス (processes) : 要はペアレントがそれぞれの事業体と交互作用するメカニズムをいう。
- ③ 本社の機能 (central functions) ・サービス・資源 : ただしその規模は企業により異なる点が肝要である。

- ④ ペアレント企業経営者の熟練 (skills) など：いわゆる CEO (chief executive : 最高経営責任者) としての能力や識見の優秀さをいう。
- ⑤ 分権的傾向 (decentralization contract) : 各事業体の特性が生かされるような分権的志向があることをいう。

Ⅲ. 企業戦略の体系

ピズンの企業戦略論で何よりも特徴的なことは、それが4つの階層に分かれ、1つの体系をなすものと提示されていることである。ただしピズンの書の最初の個所の記述によると (Pidun, 2019, p.2), 企業戦略は図1の上位3階層のものとされているが、最終的な記述によると (Pidun, 2019, p.256), これら3階層の統括的なものとして「企業戦略の総合的作成」(synthesis of corporative strategy) という過程があることになっている。理論的にはそうなるはずのものであるので、ここではそのように示している。ただしこの第4階層は点線で示した。

企業のミッションとヴィジョン		
企業ポートフォリオ戦略		企業成長戦略
ペアレンティング戦略	資源配分戦略	財務戦略
企業戦略の総合的作成		

出所) Pidun, 2019, pp.2, 256

図1 企業戦略の体系

(1) 企業のミッションとヴィジョン

まず、企業戦略として最上位をなすものは、企業のミッション (mission) とヴィジョン (vision) であるが、この2つの言葉は、ピズンによると、実際界などでは定義上不鮮明な場合が多い。総括的にいえば、この両者は企業使命から演繹されるものであるが、定義的にいえば、企業使命の中でさしあたり優先されるもの (specific corporate priorities) を示すものである。その間に企業のなすべき目的 (purpose) を示したものが、企業戦略上のミッションであり、端的にはそれは「われわれは何故存在するものか」(why do we exist?) について表明しているものである。これに対しヴィジョンは、今後 (通常は5~10年間) においてなそうとしているところのもの (future target state) を示し、「われわれは、われわれをどのような状態のものにしようとしているか」(where do we want to be) を示すものとされている (Pidun, 2019, pp.2, 11, 21)。

この場合ミッションの提示の際注意すべきことには、次の4点があるとされている。ここにはミッションの4原則が示されている (Pidun, 2019, p.23)。

- ① それには、原則的な (foundational) 意義があるものであること。すなわち、当該企業の歴史、

アイデンティティおよび堅持する価値観に立脚したもので、時間的にどの時期にも妥当するものを現し、少なくとも真実なもの (true) を宣明しているものであること。つまり、例えば新分野進出という戦略をとるときなどには、当該企業の歴史などに照らして当該企業のもともとの、かつ、本来の使命と合致したものであることを明らかにしているものであること。

- ② それは、意欲を示すもの (aspirational) であること。すなわち、当該企業が達成せんとするもの、つまりその目的 (purpose) を実現することによって生まれるポジティブなインパクトを提示しているものであること。
- ③ それは、差異化を示すもの (differentiating) であること。すなわち、当該企業がなそうとしているユニーク性を示すものであり、それがどこにあるか、つまり他の競争企業との違いはどこにあるかを、提示しているものであること。
- ④ それは、簡潔なもの (concise) であること。すなわち、その目的とするところを端的に、かつはっきりした形で要約して示し、すべての関係者が容易に理解しておくことができるようなものであること。

同様にビジョンについては、下記の5原則が提示されている (Pidun, 2019, p.29)。

- ① それは、すべての関連あるステークホルダーにとって望ましいもの (desirable) であり、魅力あるターゲットの示すものでなくてはならない。
- ② それは、大望のあるもの (ambitious) であり、組織を鼓舞し、かつ、目的の意味 (sense of purpose) を伝えるものでなくてはならない。
- ③ それは、特定された根拠のはっきりしたターゲットを定義していることによって、実現可能なもの (conceivable) でなくてはならない。
- ④ それは、行為可能なもの (actionable) であって、将来における戦略的決定のガイドラインになるものでなくてはならない。
- ⑤ それは、計測可能なもの (measurable) であって、ビジョン達成がすべての関連あるステークホルダーにとって確認可能なものでなくてはならない。

以上の上に加えて、企業戦略として (第2階層として) 企業ポートフォリオ戦略 (corporate portfolio strategy) と企業成長戦略 (corporate growth strategy) がテーマとなるが、その前提となるものは、これら戦略の単位となる“戦略的事業単位” (strategic business unit : SBU) である。名称としては、ピズンの所論でも (これまでのものと) 同様になっている。次にこれを考察する。

(2) 戦略的事業単位

戦略的事業単位について、ピズンは、これまでの所説では定義が不明確であったとして、その定義となる原則には次の6者があると改めて提示している (Pidun, 2019, pp.60-62)。

- ① 戦略的同質性 (strategic homogeneity) : ただしこれは、他の観点も勘案して適切に適用されるべきもので、例えば小規模な単位が多数生まれるようなことになっては有効性がない。

- ② 戦略的独立性 (strategic independence) : この点でも小規模単位が多数生まれないようにすることが肝要である。
- ③ 戦略的決定の重要性 (relevant decision level) : 当該の決定が重大なペアレント機能にかかわるものかどうかをいうものである。
- ④ 経営者の説明責任性 (managerial accountability) : ペアレント機能担当者の責任性のいかんをいうものである。
- ⑤ データ利用性 (data availability) : 企業内外を問わず、決定に必要なデータがあることのいかんの状況をいうものである。
- ⑥ 管理可能な数であること (manageable number) : これは直接的にはSBUの数が管理可能な枠内にあることをいうもので、ピゾンによると、それは多くても15~20内であることが望ましい。

(3) 企業ポートフォリオ戦略の視点

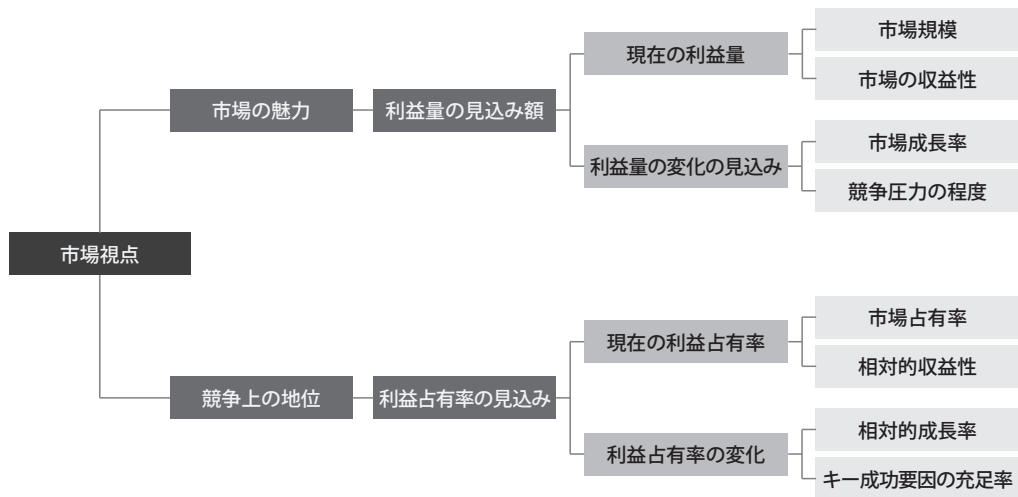
これは、ポートフォリオ戦略の中核をなすものであるが、要するに、それぞれの戦略的事業単位をどのように位置づけるかという問題である。その視点には、ピゾンによると、市場視点 (market lens)、価値視点 (value lens)、所有視点 (ownership lens)、リスク視点 (risk lens) の4者がある (Pidun, 2019, pp.62-84)。

① 市場視点

これは、戦略視点を“それぞれの市場の魅力” (attractiveness) と“相対的な競争上の地位” (competitive position) の2大要因におくもので、旧来の、例えば“ヘンダーソンの製品ポートフォリオ・マネジメント”で市場成長率と相対的市場占有率とされていたものに相当する。つまり、旧来のものはピゾンによると、4視点のうちこの1つだけを取り上げたものという位置づけになる。

この場合さらに、市場視点は、通常の利益追求的企业の場合、図2のように展開される。故に企業戦略的には“市場魅力性”と“競争的地位”とが2大要因とされるが、この2大要因レベルにおいてこれを図表的に示す場合には、横軸 (x軸) に“市場魅力性”をとり (小→大)、縦軸 (y軸) に“競争的地位”をとる表で示され (小→大)、“市場魅力性”が大であると、“競争的地位”も (比例的に) 大になることが示される。

ただしこうした企業の場合、市場視点は、最終的には図2の最右端の8要因で決まる。その場合これら8要因を集約するにあたっては、それぞれの企業の状況や当面の課題に応じてウェイトを付けることもある。すなわち8要因のウェイトは、同じとは限らない。もっともこの市場視点で究極的な決め手になるものは、各戦略的事業単位を基盤とする“総括的な根本的な戦略的力量”であるが、その際“財務的有効性” (financial performance) を測るものが、次の“価値視点”である。



出所) Pidun, 2019, p.65.

図2 市場視点の構成要素

② 価値視点

価値視点は、“財務的健全性” (financial health) と、“将来の価値創造力” (future value creation) との2者に分かれる。財務的健全性は、厳密には、これまでの投資に対する回収状態を示すもので、要するに、次の2つの考え方で示される (Pidun, 2019, p.71)。1つは、全投資額についてのキャッシュフロー回収状態をフロー的に示す“キャッシュフロー回収性” (cash flow return on investment : CFROI) で、端的には次の式で示される (Pidun, 2019, p.65)。

$$\text{キャッシュフロー回収性 (CFROI)} = \frac{\text{持続的キャッシュフロー (sustainable cash flow)}}{\text{総投資額 (gross investment)}}$$

今1つは、キャッシュフローの収益的 (付加価値的) 部分について計算するもの、すなわち、“付加価値的キャッシュフロー回収性” (cash value added : CVA) で、次の式で示される。

$$\text{付加価値的キャッシュフロー回収性 (CVA)} = (\text{キャッシュフロー回収性} - \text{資本費用相当分}) \times \text{総投資額}$$

“将来の価値創造力”は、将来におけるキャッシュフロー回収状態の見込みを示すものであるから、定義的には、(将来についての) 上記2つの式で代表される。つまり価値視点は、現在におけるキャッシュフロー回収の状態と、その見込みを、いうものであり、市場視点と同様な形で図示すると、横軸に“現在のキャッシュフロー回収”，縦軸に“将来のキャッシュフロー回収見

込み”が示されるものになる。

③ 所有視点

ここで“所有視点”とは、論議対象の戦略的事業単位について、当該企業内で“そのまま保持するか” (hold value) もしくは“手放すか” (sell value), あるいは、入手候補になっているものについて“入手するか、しないか”を決める問題である。これについては2つの視角がある。

1つは、ペアレンティングの有効性があるかどうかである。今1つは、(業務などの) 結合上の有効性 (linkage advantage) があるかどうかで、この点が、例えば図表上の両軸となる。ただしピズンは、例えば売却という場合、売却先として適当な相手があるかどうか大きな問題であるとしている。これは、次に述べる“リスク視点”の問題でもある。

④ リスク視点

企業がかかえるリスクには、実に多くのものがあり、それについて企業戦略上で十分に配慮することは実に難しい。ピズンも「リスクは難しい概念 (a difficult concept) である」と書いている (Pidun, 2019, p.80)。

その上においてピズンは、リスクが把握できたとすると、企業戦略上は、リスクと当該リスクの見返り回収分 (return) との相関関係として表わすことができるとし、例えば横軸にリスクの発生日合い (小→大)、縦軸に回収分 (小→大) をとると、原点に最も遠いものはリスク発生日合いが大であるが、回収分も大であるものが示されることになり、図表上で1つの描き方ができるものとなる。

そこでピズンは、「確かにリスクは、充分かつ完全にはとらえられないものであるとしても、戦略的事業単位について“リスク対リスク回収分”分析を通じて、リスクについて体系的に考える努力をすることができ、企業ポートフォリオ上で重要な要因の1つを付け加えることができるようになる」と論じている (Pidun, 2019, p.84)。

以上の4つの視点の上になつて、その統合 (integration) が提起される。次に、それを管見する (Pidun, 2019, p.84ff.)。

⑤ 各種視点の統合

ピズンによると、ただしこの統合は、理論的に導出されるものではなく、一種の技芸 (art) としてなされるものであり、その結果は、一種の“スーパーマトリックス” (super matrix) として示されるものである。さらに注意すべき点は、もともと以上のポートフォリオ分析は、あくまでも、企業戦略の出発点たるものであって、最終的結論というものではないことである (Pidun, 2019, p.88)。それをふまえた上で、さしあたり、次の点が注意されるべきものである。

それは、戦略上では、中心的視点をなすものは市場視点であり、その直接的な制約条件になるものが価値 (財務) 視点であるということである。故に、そうした関係として提示されることであるが、それによると、この段階ですでに、次の4方向が結論づけられる (Pidun, 2019, p.85)。

i) 市場視点は小で、価値視点も小なもの→退去 (exit) が望ましい。

- ii) 市場視点は大きであるが、価値視点は小さなもの→とりあえず継続する (fix)。
- iii) 市場視点は小であるが、価値視点は大きなもの→利用 (exploit) に徹する。
- iv) 市場視点も価値視点も大きなもの→加速・加重する (accelerate)。

これらからもわかるように、すでに現状についてのポートフォリオ分析から、企業戦略としては、まず企業成長の必要性が生まれるが、冒頭で述べた企業戦略の体系からも、次の段階は“企業成長戦略”ということになる。

(4) 企業成長戦略

企業成長戦略は、戦略的事業単位について質的あるいは量的に拡大・進展させるものはどれか、反対に現状維持もしくは縮小あるいは廃止を考えるべきものはどれであるかを定めるものである。それを決める契機となるものには、ピッツンによると、これまでの研究、例えばバグハイ (Baghai, M.) らによれば (Baghai et al., 2000, cited in Pidun, 2019, p.100ff.), 基本的には次の3者がある。時間的要因 (time horizons), 分野的要因 (sources horizons), 成長経路 (pathways) である。

① 時間的要因

これは、戦略策定の基準となるものが、現在の時点の状況であるのか、直近の今後の状況であるのか、あるいは、それより先の将来の状況であるのかを決める問題である。例えば“現在時点のもの”は、すでに現在の時点で成長を考える必要があるという意味のものであり、“直近の今後の状況”は、その決定を少し先送りしてもいいということの意味する。

ただしピッツンによると、企業は、本来、この3者を常に念頭において経営されるべきものであり、こうした能力は“全面的能力発揮性” (ambidexterity) といわれる。こうした能力発揮のためには、例えば企業現有の資源・能力の展開 (exploitation) だけではなく、新しいものの探求 (exploration) が必須である。ピッツンは、経営能力とは上記の3つの時点前提の3つの考え方を統合して展開するところに、すなわち、現有能力発揮と新しいものの探求との統合を図り、そのために必要な資源配分をすることで、これは、主として企業ペアレントの責任として論じられるべきものとしている。

② 分野的要因

これは、企業活動のどの分野を主軸に企業成長を考えるかという問題で、一般的にいえば、現有の資源・能力について拡大・成長をはかるのか、現在事業分野に近い領域への進出をはかるのか、あるいは関係の薄い分野への進出を考えるのかという問題である。ピッツンは、こうした場合に起こるリスクも考慮すると、現有分野以外の進出では、近親的分野への進出をまず考えるのが戦略上望ましいとしている (Pidun, 2019, p.103)。

③ 成長経路

これは、通常的には、次の3者、すなわち、当該企業内部の資源・能力に依存する内部的展開 (internal development), 他企業のその買収や合同 (mergers & acquisitions : M&A), 戦略的提携

(strategic alliance) に大別されているものである。

これに対しピヅンは、“既存ポートフォリオ内における成長方法”と、“それを超える方法”とに分けて考えるのがより相当としている。そして前者すなわち既存ポートフォリオ内成長方法には、市場浸透 (market penetration: 既存製品と既存市場を前提とした成長方法 (端的には売上増加))、市場開発 (market development: 既存製品のままで新規市場開発を試みるもの)、製品開発 (product development: 市場は不変で製品を新しくするもの)、ビジネスモデル革新 (business model innovation: 既存ポートフォリオ内でビジネス方法の革新により旧来の競争の制約を超えるもの) の4者があるとしている。

これは、いうまでもなく、アンゾフ (Ansoff, H. I.) により1965年に提起された「製品・市場戦略」(product-market strategy) について、最後の個所を“多角化”から“ビジネスモデル革新”に変えたものである。アンゾフが製品と市場を主軸とし、多角化についてこの2点で既存のものとは関連のないものと位置づけているのに対し、ピヅンは、それをビジネスモデルの問題ととらえているのである。

さらにピヅンは、アンゾフのこの戦略モデルについて、これは、こうした形に変えた上で今日でも有効とし、例えば次のような課題が付け加えられるべきものとしている (Pidun, 2019, p.113)。

- i) 市場浸透では、顧客の将来のニーズなどが斟酌されること。
- ii) 市場開発では、市場セグメント化等で補強がなされること。
- iii) 製品開発では、イノベーションの可能性が追求されること。
- iv) ビジネスモデルでは、他産業モデル等も充分研究され、採り入れられること。

しかし、この個所におけるピヅン説の重点は、実は、以上の“既存ポートフォリオ内における成長方法”にあるのではなく、今1つの“既存ポートフォリオを超える方法”にある。これをピヅンは改めて“ポートフォリオ多様化” (portfolio diversification) とよんでいるが、これには次の5つのステップがあるとしている (Pidun, 2019, pp.117-124)。

- i) 成長意欲の度合いと規模の確定 (define the aspiration and scale of the growth search): 成長希望の質的量的内容の確認の段階。
- ii) 成長の考え方の広域的関連表的展開 (develop a long list of growth ideas): 成長希望分野がどのような産業的関連にあるかをできる限り広範囲に表示する段階。
- iii) 広範囲的なものを直接的関連あるものに絞り込むこと (evaluate and filter the growth ideas to come up with a short list): 対象分野を例えば魅力性 (attractiveness) と入手可能性 (ability to win) により絞り込むこと。
- iv) さらに特定項目を選んで絞り込むこと (specify the selected ideas from the short list)。
- v) 優先順位を付けた行動計画とロードマップの作成 (set up a prioritized action list and road map)。

以上により企業ポートフォリオ戦略、厳密には“今後の企業活動のポートフォリオ戦略” (future portfolio strategy) の方向ができていく。そこで必要な措置をどのような形でとるかが問題になる。これにこたえんとするものが、さしあたりまず、“ベアレンティング戦略”である。次にこれを

取り上げるが、ピズンは、これについて原理的には、これまでの経営理論でホットな論題の1つとなってきた“戦略 (strategy) と構造 (structure)”にかかわる問題として提起している (Pidun, 2019, pp.193-194)。

すなわち、これには周知のように、「構造は戦略に従う」という説と、反対に「戦略は構造に従う」という説とがある。ピズンは一方では、この2つの説はともに有効性をもつものであり、確かに例えばペアレンティング戦略と企業構造はともに企業レベルの戦略選択に影響をあたえるものであるとするとともに、他方ではしかし、「新しい企業の全体的な戦略が設定されれば、これまでの戦略と組織とは改めて検討され、ありうる適合の仕方について検討が必要になるであろう」と述べている (Pidun, 2019, p.193)。つまり原理的には、「構造は戦略に従う」というのである。

(5) 企業ペアレンティング戦略

まず、一般的にペアレント企業の活動がどれほどのウェイトをもつものかについてみると、ピズンの紹介している統計調査によれば、ペアレント企業の活動が当該企業の全体的収益性 (profitability) に占める割合は、平均して5~15%といわれる (Pidun, 2019, p.194)。この上にたつて、ペアレンティング行動にはどのようなものがあり、ペアレント企業にはいかなる類型があるかについて考察している (Pidun, 2019, p.195ff.)。

① ペアレンティング行動の内容とペアレント企業の6形態

まず、ペアレンティング活動により下部経営単位などに生まれるメリットとされるものには、次の5種のものがある。

- i) 財務上の利点 (financing advantage)。
- ii) 戦略展開上の利点 (strategy development)。
- iii) 企業職能上・資源上の利点 (corporate functions and resources)。
- iv) 操業上の利点 (operational engagement)。
- v) 経営シナジー上の利点 (business synergies)。

他方、ペアレント企業という一種の二重組織が形成されることもあって、二重費用といったデメリットが生まれることもある。こうしたデメリットには、次の5種のものがありうる。

- i) 実際上必要な場所における専門的スキルや熟練の不足性 (insufficient expertise and skill)。
- ii) 過程の非効率性 (inefficient processes)。
- iii) 複雑性深化による失費 (cost of complexity)。
- iv) 資源の不足 (resource shortages)。
- v) 目標の衝突 (conflict of goals)。

こうしたメリット・デメリットがあるため、ピズンの調査によると、ペアレント機能の考え方としては、実際には「多くのことをするよりも、することを少なくする」に心がけているものが比較的多いといわれ、ピズンとしては、ペアレント機能の要諦は、要するに、ペアレンティ

ング戦略を多様に展開し、企業全体としての価値創造を大にするとところにあると力説している (Pidun, 2019, p.195)。

以上をふまえてピヅンは、ペアレンティング戦略、すなわちペアレント企業のあり方には、実際には、次の6類型があるとしている。

- i) 下部単位への不干涉型 (hands-off owner) : ペアレント活動としては、当初の出資などにも限定し、実際の日常的な経営上の問題について関与することはほとんどないものである。これは公企業などに多いもので、ペアレント企業は、いわゆる子会社に対し創立と出資の事項にのみ関与するものである。
- ii) 財務的スポンサー型 (financial sponsor) : 出資を含め財務的支援に集中するもの。ただし下部単位の経営が順調でないような場合には人事面や戦略面で介入することがあるものである。
- iii) 一家理念型 (family builder) : 日本の旧財閥のように家族理念的なものを中軸とし、実際には、財務上だけではなく、例えばブランド上などで経営シナジー追求の色彩があるもの。
- iv) 戦略指導型 (strategic guide) : 戦略上でペアレント企業が指導的役割を果たすもので、アメリカで一時盛んであったコングロマリットにはこの種のもが多かったといわれる。
- v) 職能上のリーダー型 (functional leader) : 実際の操業上でもペアレント企業がリーダーシップを発揮するもの。経営上のシナジーがある一方、職能の二重化などのデメリットもあることが多い。
- vi) 全経営職能統合型 (hands-on manager) : 下部単位の操業上の事柄を含め経営職能のすべてについてペアレントが介入し指示をしたりするもの。実質的には単一企業として上位一下位という関係にあるもの。

以上の6類型は、実際にも通常企業における本社機能のあり方にみられるものである。こうした場合を含め、ペアレント企業の全体的収益性への貢献分は、平均的には前記のように5~15%であるが、6類型別に全体的企業価値に対する付加価値貢献分 (正確には“parent's net value added”) をみると、平均的にはピヅンによると、表1のごとくで“職能上のリーダー型”が最も大きい。“全経営職能統合型”はデメリットも多く、全体的な有効性はそれほど高くない。

② 企業組織形態とペアレント企業形態

ここで企業組織形態とは、企業全体の操業上の組織形態をいい、ピヅンにおいても代表的なものとして、職能制 (functional)、事業部制 (divisional)、地域制 (regional) の3者が挙げられている (ピヅンはこれら以外に例えばハイブリッド的 (hybrid)、もしくはマトリックス的 (matrix) なものに言及しているが、実際の意義は低いとして先の3者に限定している)。

ピヅンの言わんとするところは、これらの企業組織形態とペアレント企業形態とは関連しているということである。例えば職能制組織は、ペアレント企業形態では“職能上のリーダー型”と“全経営職能統合型”がマッチしやすいが、“下部単位への不干涉型”や“一家理念型”は必ずしもマッチしない。これに対し事業部制組織は、“全経営職能統合型”ではマッチするところ

表1 ペアレント企業の純付加価値の貢献割合

ペアレント企業のタイプ	純付加価値の割合
下部単位への不干渉型	3.8 (%)
財務的スポンサー型	6.8
一家理念型	10.0
戦略指導型	11.2
職能上のリーダー型	13.8
全経営職能統合型	8.8

注) 全企業価値 (enterprise value) に占める付加価値の割合。ただし自己評価 (self-assessment) によるもの。

出所) Pidun, 2019, p.200.

CEOなどの高度経営者は、勤務時間の40%を報告書などの書類の処理、30~60%を業務調整のための会合などに使っているといわれ、真の意味における企業戦略検討のための時間は乏しいものになっている。これをふまえてピヅンは、「構造は完全なものでも、永遠のものでもない」といい、戦略の実践のために企業組織は、必要に応じて見直されることが必要と力説している (Pidun, 2019, p.226)。

企業戦略の次のステップは (各事業単位への) 資源配分戦略 (resource allocation strategy) であるが、その土台となるものはピヅンによると、各事業単位の (企業全体からみた) “ポートフォリオ上の役割” (portfolio roles), すなわち各事業単位における事業の成育度であり、貢献度である。それは基本的には、通常の間ゆる “産業ライフサイクル曲線” (industry life-cycle) により決まり、次の4段階があるものとされている。すなわち、創業・生成 (development) の段階→成長 (growth) の段階→確立 (base) の段階→成熟 (harvesting) の段階である (Pidun, 2019, p.135ff.)。

(6) 資源配分戦略

ピヅンによると、資源配分は、上記の “ポートフォリオ上の役割” により行われる (Pidun, 2019, p.175ff.)。つまり、それぞれの事業単位の成育の程度により変わる、というよりは変えられるべきものである、というのである。例えば創業したばかりの単位、つまり “創業・生成の段階” にあるものには通常多くの配分が必要であるが、“確立段階” や “成熟段階” では配分の必要性がない、というよりは “逆の配分” すなわち本社への返納や利得納入が可能な場合もある。ただしこのことは、あくまでも、企業全体の戦略のもとに処置されるべきもので、リジッドに扱われてはならないと、ピヅンは力説している。

さらに資源配分戦略の中には “資本配分” (capital allocation) も含まれる。これでは、通常、次の3者について検討が必要である。

- ① 戦略的な予算配分 (strategic capital budgeting) : 企業全体的な戦略的観点から各单位に予算配分を行うことであるが、ピヅンによると、実際には各单位に一律的な配分を行ったりすること

が少ないが、それ以外のものではマッチするところが大きい。また地域制組織は、“下部単位への不干渉型” と “全経営職能統合型” ではマッチするところが小さいであるが、他のものではマッチするところが大きい (Pidun, 2019, p.223)。

ちなみに、ピヅンがモリュークス (Morieux, 2011) に依拠して述べているところによると、近年 (なかならず 1950 年代中葉以降) 企業経営の複雑性・高度性が一段と強まり、

などが結構あるといわれる。

- ② 投資プロジェクト詮衡 (investment project selection) : 個別のプロジェクトについて詮衡し、資本配分を決めるものであるが、その詮衡基準が“長期的な企業価値創造”でないような場合が結構あるといわれる。
- ③ 投資ガバナンス (investment governance) : 配分された資本が所定の方法で最終的成果を生むようガバナンスをしっかりと行うことであるが、しかし“これまでの方法で済ますバイアス” (availability bias) などが結構あるといわれる。

資源・資本の配分では、配分されたものが本来の利用の仕方から逸脱すること (バイアス) が結構あるから、時には事後監査 (post-completion audits) が必要とピヅンは強調している。

次に、“企業財務戦略” (corporate financial strategy) を取り上げる。

(7) 企業財務戦略

企業財務戦略は次の3者からなる。すなわち“明確な投資理論 (investment thesis) をもつこと”, “確固たる財務政策 (finance policy) をもつこと”, および, “当該企業への投資家たちに対する戦略 (investor strategy) をもつこと”である。

① 投資理論

この点は、企業使命として提起した前記の“長期的な企業価値創造”が基本的先導的命題となる。ピヅンは「長期的究極的には、企業の本来的な価値原理と出資者のそれとは合致するはずである」とし、企業の投資理論、すなわち財務戦略の根本的原理となるものは、企業の長期的な企業価値創造であると論じている。しかし他方では、既述で一言したように、少なくとも短期的には、企業では、出資者のその場その場の要求を無視できないことが多くあり、上記の基本的命題から乖離することが大いにありうるとしている。

それ故ピヅンによると、少なくとも企業の当座的な実際的な投資理論の出発点になるのは、結局、企業価値の外部的評価の現われといえるところの、例えば株式市場価格の動向ということになる。この点について、ピヅンは確かに、優良な企業であることと、株式市場価格が秀逸であることとは別問題であるとしているが、しかし結局は、実質的に投資理論の出発点をなすものは、投資家の考え方であるとし、その要諦となるものは、当該企業の価値創造力についての“投資家の観点から行われる量的な把握” (quantitative assessment) であると提起している。

そしてそれは、端的には、“出資者の全受取分” (total shareholder return : TSR) により示されるが、それは主として次の3者から構成される。これが實際上、企業財務戦略の出発点になるものとされている (Pidun, 2019, pp.233-234)。

- i) 操業上の利益 (operating profit)。
- ii) 投資家の期待乗数 (multiple, that investors apply for translating the current operating profit into enterprise value)。

iii) 配当などによるキャッシュ分配。

従って、例えば将来の企業価値評価 (appreciation of enterprise value) は、「操業上の利益成長見込み×投資家の期待乗数向上見込み」として表わされる。

② 財務政策

ここで財務政策といわれるものは、企業に流入している資金の源泉について、企業創造価値の最大化をめざして適性調達を図ることである。そうした源泉として一般的には、“通常業務からいわば一時的な余剰的なものとして生まれる資金” (internally generated cash)、“自己資本金拠出” (equity)、“債務による資金流入” (debt) の3者がある。

この点についてピヅンは、1958年のモジギリアニ (Modigliani, F.) / ミラー (Miller, M. H.) の説 (Modigliani and Miller, 1958) にまで遡って論じている。ただしモジギリアニ / ミラーの説は、完全市場が前提になっており、直接的な実際の意義は乏しいとして、さらに例えば“トレードオフ理論” (trade-off) などに言及している。

トレードオフ理論は、要するに、債務導入の利得面と費用面とのバランスを図ることによって適性資本構造に達することをめざすものである。例えば創設直後の企業では、一般的には自己資本のみによる財務構造になっている場合が多いが、そうした企業でも債務導入は1つの有用な方策となりうる (Pidun, 2019, p.241)。というのは、こうした場合を含めて、借入資本の利益率が借入利息率より高い場合には、借り入れは有効であるからである。

③ 投資家戦略

ここでいう投資家戦略とは、自社への投資家 (端的には自社の株主) にはいくつかのタイプがあるものとして適切な対投資家行動をとることであるが、ピヅンによると、投資家のタイプは次のように分けられる (Pidun, 2019, pp.247-248)。

- i) 収益重視型 (income) : 規則的に高配当があることを望み、高配当で (株価下落などの) リスクの小であることを希望するもの。
- ii) 成長重視型 (growth) : 企業成長率の高いことを望み、それに伴うリスクのあることは覚悟しているもの。
- iii) 適度な配当・成長・リスク負担型 (growth at a reasonable price : GARP) : すべての点で適度なことを望むもの。
- iv) 価値取得希望型 (value) : 株価の値上がりによる収益獲得希望のもの。
- v) 指数重視型 (index) : 株価に関連した指数の変動に重点があるもの。
- vi) ヘッジファンド型 (hedge) : 他の株式投資に対するヘッジ策として自社株を所有するもの。
- vii) その他の出資者。

これらのうち、実際にはどのようなタイプのものが多いかは、企業戦略のいかんにより決まるところもあり、適切な割合にあることが望まれる。ところで近年では、アメリカのヘッジファンドを中心に企業経営のあり方に積極的に干渉する“ものいう出資者” (shareholder activism) が増

えている。ピヅンのみるところ、これらの“ものいう出資者”の干渉は、企業経営上あるいは出資者全体の利益からみて有用なものがないではないが、こうした干渉は、一般的には、短期的視野にたつものが多く、企業の価値創造力の全体発揮を志向した企業戦略の視点からは、必要な防衛策 (protection) を講じることが望ましい場合が圧倒的に多い、といわれる (Pidun, 2019, p.251)。

(8) 企業戦略の総合的作成の過程

これは、企業戦略の最終的総合的な過程である (Pidun, 2019, p.254ff.)。ピヅンは、この過程を含めて、「有効な企業戦略作成には普遍的な方法というようなものはない」とし、この過程には、例えば次のようなものがあると述べている。

〔企業の希望するもの (ambition) と能力の総括〕 →

〔企業外部の動向の確認〕 →

〔現行ポートフォリオの検討〕 →

〔(それに追加が必要な) 成長期待の確認〕 →

〔ポートフォリオ展開のオプション提示〕 →

〔新企業戦略の総合的確定〕

これで見ると、企業戦略の中軸になるものは、本稿冒頭の体系図 (図1) の第1階層 (企業のミッションとビジョン) と第2階層 (企業ポートフォリオ戦略と企業成長戦略) ということができる。

なお、こうした企業戦略の全面的見直しは、ピヅンの調査によると、通常的には3~5年に1度で、外部環境や企業業績の大きな変動、最高経営者の異動などを契機にすることが多いといわれる。

Ⅳ. おわりに—企業戦略の実際的有效性について

最後にピヅンは、企業戦略の中には、実際には、必ずしも実行されないもの、あるいは、棚上げされたりして、実効性がなく終わるものがある、という問題のあることを提起している。このように実際的有效性がなくなることを、ピヅンは“戦略のトラップ” (trap) とよんでいるが、そうしたことが起こるには、次の6つの場合があると述べている (Pidun, 2019, pp.271-273)。

- ① 企業内トラップ (insider trap) : 企業内において種々な理由により当該戦略案を無効にするような動きが広まり、そうした動きが結実する場合である。
- ② 予算トラップ (budget trap) : 当該戦略案は実行するのに必要な資金が計上されていないことを理由に実行性が否定されるような場合である。
- ③ 過去のものと同じとされることによるトラップ (extrapolation trap) : これは、独自性に欠けることを理由に実行されないことになるものである。すなわちそれは、例えば同一内容のものが複数提示されるような場合と同様なものである。

- ④ パワーポイント・トラップ (power-point trap) : 戦略案が例えば外部に対するインパクトに欠けるという理由で実行されないような場合である。
- ⑤ “幸せな結末で終わればいい” というトラップ (happy-end trap) : 何かに役立つところがあり、それで良かったとして終わるような場合である。
- ⑥ ルーチン・トラップ (routine trap) : 戦略内容が細分され、現に操業中の措置の一部補完的なものとして、それに組み入れられて実行されるだけで終わるような場合である。

以上のような企業戦略のトラップとしてピヅンが指摘しているところの意義は、実に大きい。本稿筆者としても強く賛同するものである。というのは、以上は、今日における有効な企業戦略の条件を提示したものであり、その成り行きについて実際的狀況を指摘したものと解することができるからである。しかし他方において、本稿筆者としては、少なくとも企業組織のあり方としては、企業組織上で決まった戦略について企業組織で有意的に実行されない、あるいは実現に向かって努力されないことがあるというのは、今日でも、予定されないことではないか、と考えるものでもある。

というのは、そのように考えることは、要するに、組織の現場就業者には組織的行動の倫理性に欠けるもの、あるいは不足しているものがあることを前提にしているからである。例えばピヅンの所論では、前記の“資本配分”の個所でも、現代企業の現場就業者の倫理的行動性についてかなり疑問符が付くものがあるもののように提起されている。故にピヅンのこの書では、現在の企業業務就業者に対して、組織倫理性において疑問を抱かせるようなものがかなりあるということが前提になっていると解される。

しかし本稿筆者としては、現代企業における就業者の仕事上の倫理性を、このように貶置してとらえるのは相当性がないと考える。これは、仕事の人間に対する意義、その共同的形態としての組織のあり方からいって、今日においても、少なくとも組織における仕事に対する取り組み方としては、このようなことはないと思すべきものと思われる。

すなわち一般論としても、企業組織のあり方としては、企業全体で決まったことについて企業組織で意識的に実行されないことがあるというのは、今日でもありえないことではないか。もしもこのような仕事上の倫理性、なかならず組織的行為の倫理性がないとするならば、今日のような分業社会はそもそも成り立たない。今日の職業人はそのような倫理性に欠けたものではない、と考えるべきである。

企業戦略のあり方に戻っていえば、企業組織で実際に実行されないようなものは、もともと企業戦略とはいえないのではないか。それは、単なる“作文”というべきものでないのか。つまり、企業戦略として決まったものは、必ず実行されるのが絶対的条件ではないのか。でなければ、つまり、実行不可能なものは、振り出しに戻って、企業戦略そのものの修正されることが必要であると思う。

ただしここでいう組織は、いうまでもなく、社会的に正当なものをいうのであって、そうで

ないものは、存在しない、あるいは、遂には存在できなくなるということが前提である。こうしたことがいずれ社会的に貫徹することは、これまでの歴史において実証されてきた法則的な事実と考える。

こうした社会的に正当な組織の場合、組織的に決められたものは、組織的に実現される。少なくともその実現に向かって努力されるものとする。逆にいえば、組織として決まったことを組織的観点において実行できない者は、当該組織から離れるのが、組織論上における組織の原則であるはずである。もとより、実行の結果が過誤や能力不足などにより所期の想定通りではない場合があるであろうが、このことは、いうまでもなく、別の問題である。

なお、以上の本稿筆者の主張は、学問方法論的には、ピゾンの所論が、実際の経験的事実の指摘・記述に志向したものであるのに対し、あるべき姿を論じた規範論という位置づけのものである。本稿筆者はここで、方法論的相違を明記するとともに、あえて規範論的主張を提起するものである。つまり、本稿筆者としては、別拙稿（大橋, 2021）で論じているように、とりわけ現在の社会では、少なくとも社会科学に求められるものは、規範論的なものとする。単なる事実の指摘は、今や機械によりなされる。人間のなすべきことは、事実に基づく論理的理論的判断、行くべき道の指示である。この点に関連するピゾンの所論に接するとき、これを強く感じるものである。

しかしながら、以上の故をもって、ピゾンの所説は貶められたものとされることには全くなならない。ピゾンの説は、こうした“企業戦略のトラップ”があることの指摘を含め、現時点における、すなわちコロナ禍の時代、およびそれ以降の時代を含めて、有効な企業戦略論を提示したものと高く評価されるべきものである。それは、まさに現代企業戦略論の基本テキストとして、必読文献として位置づけられるべきものとする。

参考文献

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部)
- Baghai, M., Coley, S. and White, D. (2000), *The Alchemy of Growth*, Cambridge MA: Perseus Publishing.
- Campbell, A., Goold, M. and Alexander, M. (1995), Corporate strategy: The quest for parenting advantage, *Harvard Business Review*, vol.73(2), pp.120-132.
- Hall, C. M. (2018), Resilience in tourism: development, theory, and application, in: Cheer, J. M. and Lew, A. A. (eds.), *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*, London: Routledge, pp.18-33.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1992), Letter in response to Stalk / Evans / Shulman, *Harvard Business Review*, vol.70(3), pp.164-165.
- Henderson, B. D. (1970), The Product Portfolio, retrieved February 15, 2020, from, <http://bcg.com/ja-jp/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.pdf>
- Modigliani, F. and Miller, M. H. (1958), The cost of capital, corporation finance and the theory of

- investment, *American Economic Review*, vol.48(3), pp.261-297.
- Morieux, Y. (2011), Smart rules: Six ways to get people to solve problems without you, *Harvard Business Review*, vol.89(9), pp.78-86.
- Pidun, U. (2019), *Corporate Strategy: Theory and Practice*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol.68(3), pp.79-91.
- Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Plan*, vol.43(2), pp.172-194.
- 大橋昭一／竹林浩志 (2019) 「現代アメリカの特徴的な労務事情—資本主義的経営力強化の今日的方法—」『和歌山大学・経済理論』399号, 17-36頁
- 大橋昭一 (2020) 「現代ツーリズム論におけるレジリエンスをめぐる諸論調—レジリエンスの理論的解明をめざして—」『和歌山大学・観光学』23号, 9-19頁
- (2021) 「企業の社会的責任からサステナビリティ・責任へ—企業の社会的責任の進展を希求して—」『和歌山大学・観光学』24号, 9-20頁

A Prototype of Contemporary Corporate Strategy

Shoichi OHASHI

Abstract

This paper addresses the problems associated with the theory of corporate strategy that have arisen in recent years. It has been claimed that corporate strategy is qualitatively different from business strategy, which puts emphasis on the parenting role of the firm. However, corporate strategy is influenced by the diversification of business. In short, the diversified development of business is a key problem and it is also a matter that directly affects the resilience of a firm.