

## 経営戦略論

箕輪雅美

### 1. 経営戦略論の誕生と発展

今日では、経営戦略論は経営組織論と共に経営学の根幹を形成する2つの柱とみなされている。現在、本学部においても、経営戦略論関連の科目は、2年次に経営戦略論（企業戦略）、経営戦略論（事業戦略）の2つの講義形式の科目が複数開講されているのを初め、3年次には経営戦略ケース分析、経営戦略データ分析という、より実践的な2つの科目が配置されており、他大学の経営系学部と比べても充実した陣容を誇っている。

しかし現在から見ると少し意外なことではあるが、50年前の本学部開設時の講義科目の中に「経営戦略」の文字を見つけることはできない。それは、経営戦略論が極めて新しい領域であるためである。

経営学の中に経営戦略論という学問領域が誕生し、経営戦略という用語が一般に使用されるようになるのは1960年代のことである。経営学の分野で「戦略（strategy）」という用語を最初に使用した研究の1つは、1962年に出版され、現在では経営戦略論の分野を超え、経営学の最も重要な古典の1つともみなされる Alfred DuPont Chandler の Strategy and Structure である。この記念碑的な著作において、歴史家である Chandler は、世界で初めて事業部制を採用したデュポン、ゼネラルモーターズ、スタンダードオイル、シアーズローバックという4つのアメリカ企業の発展プロセスの詳細なケーススタディを作成し、そこから帰納的に「組織は戦略に従う」という有名なテーゼを引き出した。Chandler のこれら4つの企業研究の中でも特にデュポンのケースは白眉である。それは Chandler のミドルネームに DuPont（デュポン）という単語が含まれていることから推測できるように Chandler の母 Carol はデュポン家の出身であり、そのため Chandler 自身もデュポンの内部資料にアクセスしやすかったという事情にもよる。この偶然は揺籃期の経営戦略論の発展に極めて幸運な結果をもたらした。

1960年代に出版された、経営戦略のもう1つの重要な著作が企業戦略論の父と呼ばれる H. Igor Ansoff の Corporate Strategy (1965)<sup>1)</sup> である。Ansoff は本書の中で、後に Ansoff のマトリックスと呼ばれることになる企業成長の4つの方向（ベクトル）を示し、また企業の既存事業と新規事業の間に対称的に働くシナジーの概念を提示した。Ansoff の企業成長のマトリックスとシナジーは、今

1) Ansoff は本書の基となった論文 Strategies for Diversification を1957年に Harvard Business Review に発表している。

日においても企業戦略論の基幹をなす概念であり、本学部で現在開講されている経営戦略論（企業戦略）においても最重要トピックの1つとして扱われている。

Chandler（1962）とAnsoff（1965）の2つの歴史的著作のいずれもが今日では企業戦略論に分類される研究であることからわかるように、この時代の戦略研究はほぼ企業戦略の領域に限られていた。それは当時のアメリカの多くの企業が明確な指針のないままに新しい事業分野に乗り出し、失敗を重ねたり、また新規事業に進出し、多角化し、複雑化した企業のマネジメントに手を焼いていたため、産業界から多角化の仕方或多角化した企業のマネジメントについての指針が求められていたからである。

経営戦略論に競争戦略論あるいは事業戦略論と呼ばれる新しい領域が誕生するには、Chandler（1962）やAnsoff（1965）の発刊からさらに20年近い時を待たなくてはならなかった。競争戦略論の歴史は、1980年に出版されたMichael Eugene PorterのCompetitive Strategy（『競争の戦略』）によって始まり、その後は急速に経営戦略研究のメインストリームとなっていく。

1980年に競争戦略論が誕生し、またそれがすぐに受け入れられたのは、1970年代の多角化の進展により、多くの産業において企業間の競争が激しさを増したことが原因である。激化した環境の中での競争に勝ち抜くために、企業は競争優位の獲得を全社的問題として扱う必要に迫られ、それまでのように競争をマーケティングという単一職能に任せておくことができなくなっていたのである。

後にポジショニング・スクールと呼ばれることになるPorter理論の貢献は、経営戦略論の領域に競合企業との競争への対応というテーマを持ち込んだということだけでなく、経済学の産業組織論の知見を逆手に取り、それまで多くの人々が暗黙的に仮定してきた企業の競争優位の源泉が企業の内部に存在するという常識を覆し、競争優位の源泉を企業の外部にある産業の構造に求め、それを5つの力の分析という極めてシンプルで使い勝手の良いフレームワークにまとめあげたことにある。

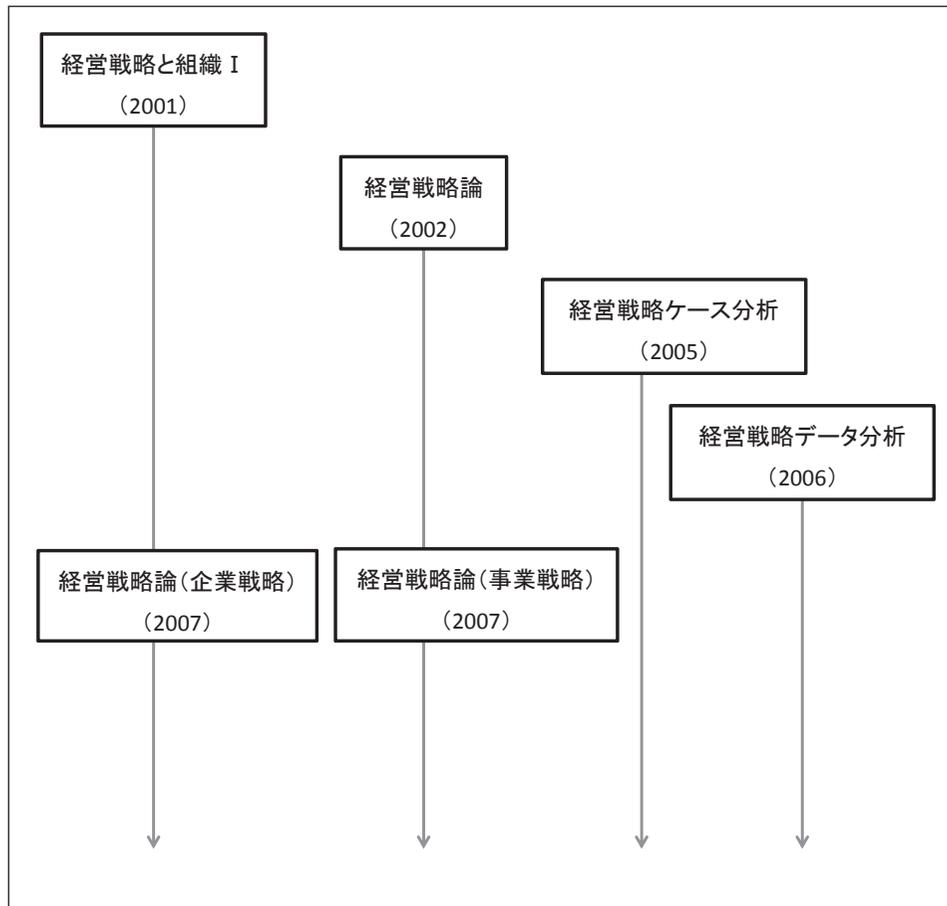
その後、1980年代半ばにポジショニング・スクールの戦略論への対抗理論として、競争優位の源泉を企業の内部にある資源やケイパビリティに求める、資源ベースの戦略論（RBV）と呼ばれる競争戦略論の一派が登場し、現在、大学等で教えられている競争戦略論の枠組みが大体完成するのであるが、本学部のカリキュラムに経営戦略論関連の科目が付け加えられるのはもう少し先のことである。

## 2. 経営戦略論関連科目の設置と発展

本学部に経営戦略論関連の科目が初めて設置されたのは2001年である。この年、2年次配当科目として経営戦略と組織Ⅰ、Ⅱ<sup>2)</sup>が新設された。もちろん、それまでにも様々な科目の中で、たとえば

2) 経営戦略と組織Ⅰでは、主に戦略論関連のトピックが扱われ、経営戦略と組織Ⅱでは主に組織論関連のトピックが扱われた。そのため、これ以降、本稿では経営戦略と組織Ⅰのみを経営戦略論関連科目として扱う。

学部開設当初は、経営管理総論などの科目の中で、経営戦略に関わるトピックが教授されていたと思われるが、経営戦略という名がつく科目が設置され、その中で体系的に経営戦略論が教えられようになったのはこれが最初である。その後、2002年には3年次に経営戦略論が設置され、経営戦略と組織Ⅰでは主に企業戦略論が、経営戦略論では主に事業戦略論が扱われることとなった（図表1参照）。



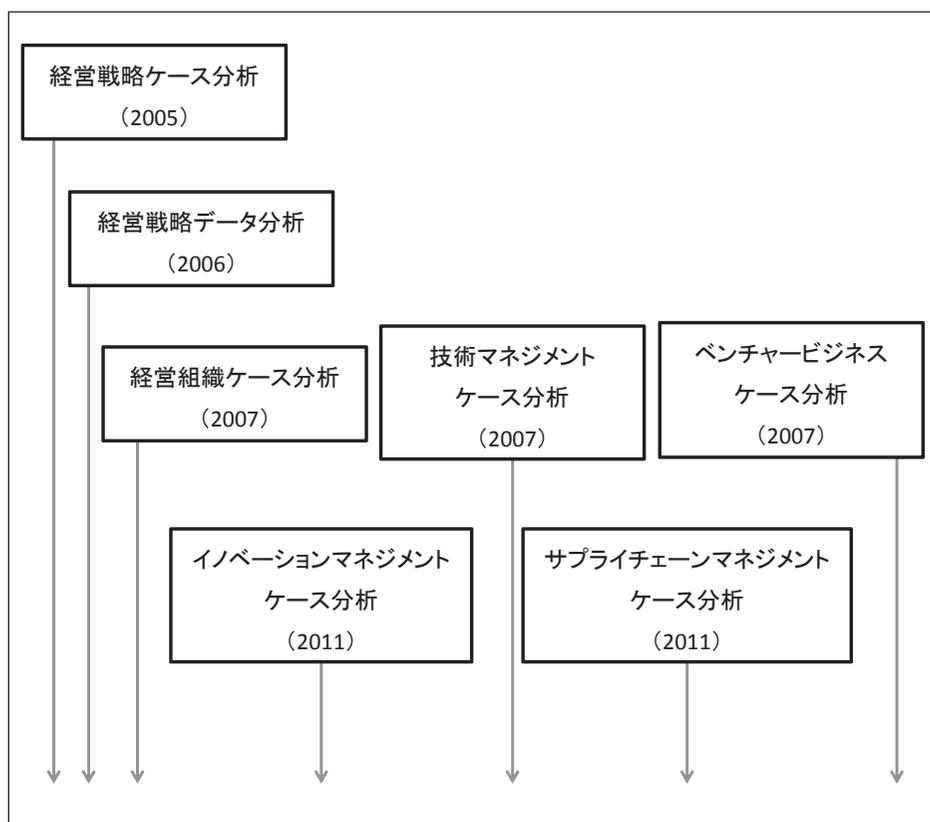
図表1 本学部における経営戦略論の関連科目の変遷

次いで2005年には、本学部で初めて実践的なケーススタディの分析を行う科目、経営戦略ケース分析が設置された。ケース分析やケースディスカッションの講義は多くの大学では大学院科目として設置され、学部レベルに置かれることは、当時はもちろん、現在でも稀であるが、本学部では経営戦略ケース分析の設置を契機に瞬間にケース分析科目の充実が図られていった。まず2006年には経営戦略論の領域に経営戦略データ分析が追加され、次いでこの野心的な試みは組織論などの近接領域にも広がり、2007年には経営組織ケース分析、技術マネジメントケース分析、ベンチャービ

ジネスケース分析, さらに2011年にはイノベーションマネジメントケース分析, サプライチェーンマネジメントケース分析が加わり, 現在では他大学の経営系の学部には存在しない, 本学部独自の特徴を形成するに至っている(図表2参照). 日本でアクティブ・ラーニングという言葉が使われ始めるきっかけとなったのが, 2012年8月28日の文部科学省中央教育審議会の答申であることから, 本学部のこの試みの先進性が理解されるであろう.

また2007年には経営戦略と組織Iと経営戦略論が発展的に廃止され, 経営戦略論(企業戦略), 経営戦略(事業戦略)が設置されることになった.

現在の経営戦略論関連科目を整理すれば, 2年次春学期に経営戦略論(企業戦略), 2年次秋学期に経営戦略論(事業戦略)がそれぞれ2コマずつ配置され, 3年次に経営戦略ケース分析, 経営戦略データ分析が配当されている.



図表2 本学部におけるケース分析科目の発展