

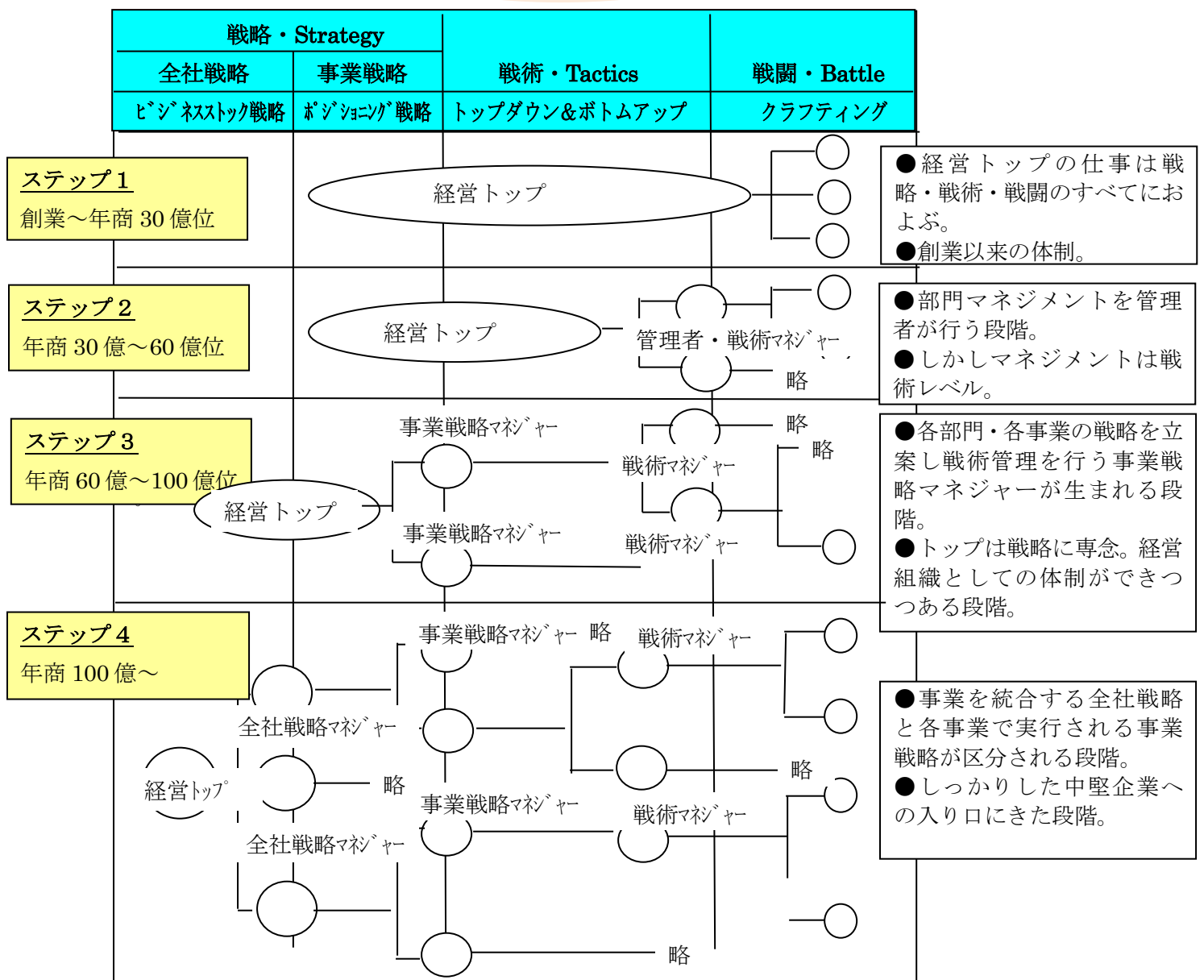
今回のテーマは
全社戦略と事業戦略

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q : 全社戦略と事業戦略はどう区分されるのか、そして何時、取り組むことが必要なのか？

A : 全社戦略とは多角化戦略です。それは企業の成長ステップ3くらいから取り組む必要があります。

1. 企業の成長ステップ



前ページの図は、当経営講座（また当ホームページ）で幾度となく掲げてきた「企業の成長プロセス」の仮説です。図の上部の横軸に戦略・戦術・戦闘の区分があります。全社戦略はプロセスのステップ3またはその少し前のステップ2の後半位から、経営トップは考え出します。それ以前は、本業を軌道に乗せるための事業戦略に没頭しているのが通例です。またその時期に多角化を考え手がけることは、経営資源が分散します。得策とは言えません。本業が軌道に乗ってさらなる拡大を図る段階になった頃、事業の多角化、いわゆる全社戦略を考え出します。ここではそれを「ビジネスストック戦略（別途講座参照）」としています。

またステップ2までの段階では「戦略」を考えるのはほとんど経営トップの仕事でしたが、ステップ3位になると、幹部社員が事業戦略を考え始めます。また考え始めなければそれ以上の企業成長はありません。

さらに企業規模が大きくなれば、トップおよび役員が全社戦略機能を担い、部長クラスが事業戦略を担うという体制になります。

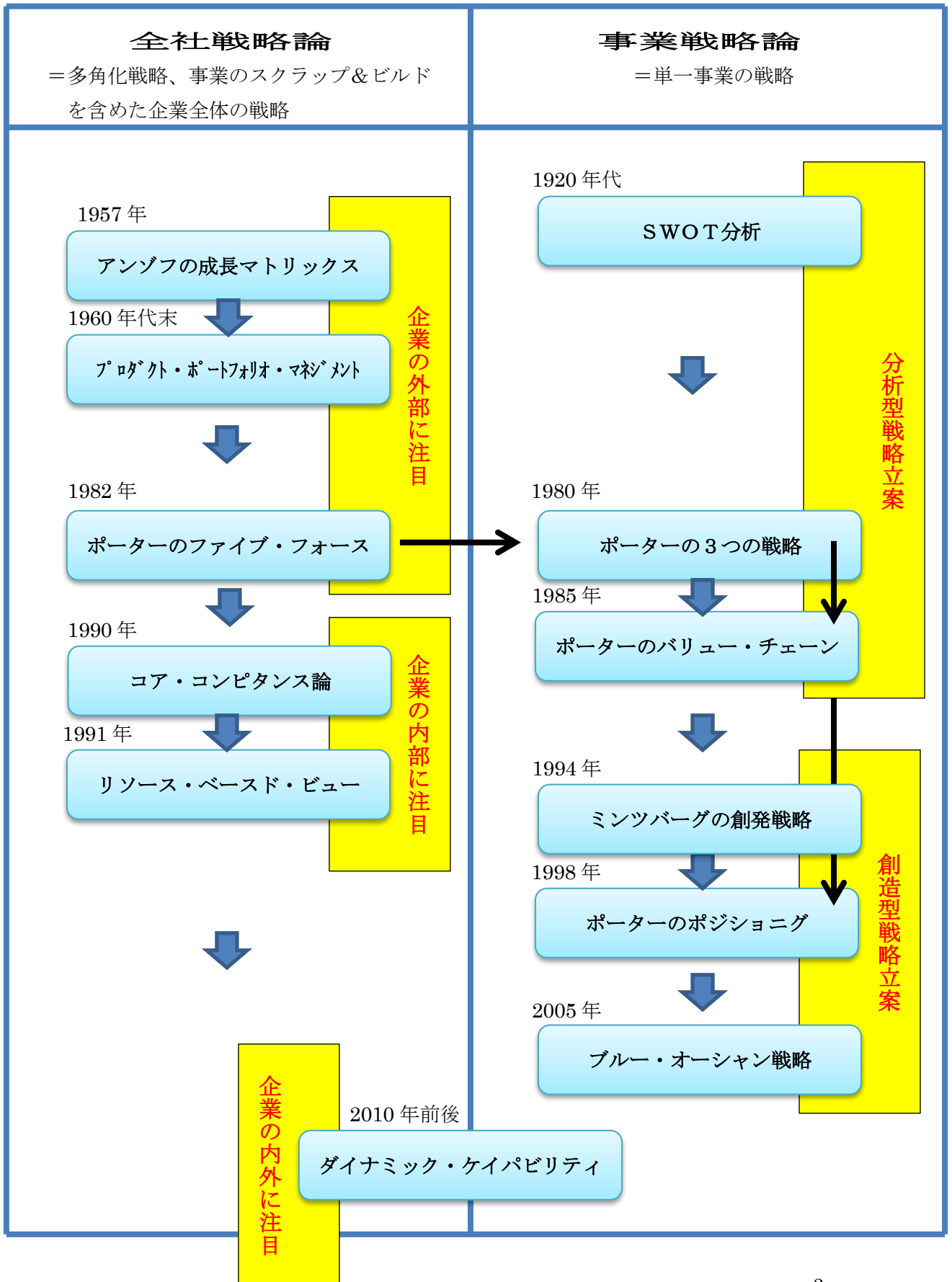
2. 全社戦略と事業戦略

次ページに、全社戦略と事業戦略に関する、主な戦略理論を整理しました。これを見て頂ければ全社戦略は多角化、事業戦略は単一事業に関わる方向設定であることがご理解頂けるとおもいます。

3. 全社戦略の系譜

マイケル・ポーター以前に、アンゾフが製品と市場のマトリックスで事業展開の方向を示したり、60年代の終わり頃には、ボストン・コンサルティング・グループがいわゆるPPM理論で各事業のポートフォリオ（この場合は投資資金の入出入）に関わる考え方を整理した理論がありました。しかし「現代経営戦略論」はハーバード大学のマイケル・ポーターによって始まったと言えます。ポーターのファイブ・フォースとは簡単に言えば「どの業界に参入すべきか」を新古典派経済学の完全競争理論の視点からまとめたものです。このアンゾフからポーターのファイブ・フォースは、いわば「企業の外部に注目」した戦略論と言えます。

それに対するように90年代に入ると、「企業の内部に注目」した考え方が出てきました。有名な言葉となった「コア・コンピタンス」論はそのはしりです。私事ですが、私は平成の初め頃、コンサルティング業界に入りました。その当時、コア・コンピタンス（＝究極の企業力）という考え方が流布し始めました。勤めていたコンサル会社で、ハメルとプラハラードの「コア・コンピタンス経営」を訳した学者を講師に招くなど、それから10年程度は、「新規事業はコア・コンピタンス」に基づいて行うべきだという考え方は、常識というより固定観念化したような様相でした。企業内部に注目した戦略論は、その後、J・B・バーニーの「リソース・ベースド・ビュー」につながっていきます。



4. 事業戦略の系譜

一方の事業戦略論はハーバード・ビジネススクールに伝統的に伝わるSWOT分析（自社の強みと弱み・環境のチャンスと脅威に関する分析）などはあったものの、事業戦略論もまたポーターから始まりました。ポーターはファイブ・フォースでどの業界に参入すべきかを決めた後、その業界でどう戦うかを「3つの戦略」（コストリーダー、差別化、集中）で示し、その戦略の出所をバリュー・チェーン（付加価値を生むプロセス（部門））で分析するという、一連の戦略立案手法を確立し提示しました。それらは一般的には分析型戦略立案手法と言われます。その後、90年代に入り、経営企画室での分析より、現場の社員の創造性が重要だとする、創造型戦略立案手法がミンツバーグ等により唱えられました。

5. ダイナミック・ケイパビリティ

そして現代の経営戦略論の主流はダイナミック・ケイパビリティと言えます。ダイナミック・ケイパビリティの第一人者、カリフォルニア大学バークレー校のディビット・ティースが書いた「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」には、全社戦略と事業戦略、双方の色合いがあります。その意味で、図では中央に位置づけました。

この理論は、かつてのコア・コンピタンス論やポーターの戦略論を凌駕しようとするものです。

論旨は次のようになります。

時代は変わる。自社のコア・コンピタンスが通用しなくなることもある。ゆえに現在のコア・コンピタンスに固執することなく、新しい時代のケイパビリティ（＝自社の強み）を創り上げていかなければならない。

しかし、新しい時代の新しいケイパビリティの創造は容易ではない。その創造に可能性を与えるものが「共特化」である。共特化、つまり他社との戦略的なアライアンスによって、ダイナミックに新しい技術、新しいノウハウを創り上げ続けることが、ダイナミック・ケイパビリティにほかならない。

これが現在の経営戦略論の主流であることに意義を唱える人は少数派だと思います。実際、私のクライアントで中小・中堅レベルの企業でも、他社との協業によって新しい価値を創る努力をしています。

以上、述べてきたことは、経営戦略論の極めて表面的な部分です。企業の幹部の方々には、さらなる学習と、その理論の実践と、そして（学説はあくまでも過去の成功事例の因果をまとめたものです）新しい時代に合う企業戦略のあり方の追究が望まれます。