

「戦略不全」の中期的分析枠組み

平成 31 年 1 月

長崎大学大学院

経済学研究科博士後期課程 3 年

藤原 章

目 次

第1章 序論.....	1
第1節 問題意識.....	1
第2節 研究の目的.....	2
第3節 本論文の構成.....	3
第2章 先行研究のサーベイ.....	6
第1節 先行研究における経営戦略の概念.....	6
第2節 先行研究の課題.....	10
第3節 戦略分析・立案ツールの課題.....	15
第4節 本章のまとめ.....	20
第3章 戦略不全についての再考.....	22
第1節 戦略不全の論理.....	22
第2節 戦略不全の3分類（中期戦略分析ツール）.....	27
第3節 戦略不全の新展開.....	31
第4章 戦略不全からの脱却.....	32
第1節 脱却の糸口.....	33
第2節 脱却の実践.....	36
第3節 脱却成功事例に基づく検証.....	41
第4節 長崎県観光政策の脱却に向けて.....	56
第5章 結論.....	62
第1節 研究の意義.....	62
第2節 今後の展望と課題.....	63

1章 序論

第1節 問題意識

経営の現場においては、単年度事業計画や中期経営計画などを策定するものの、4半期決算など1年間の短期的な業績に視点が行きがちである。とりわけ、上場企業であれば、株主や機関投資家などステークホルダーからの圧力が大きい。SWOT分析、PPMなど戦略分析ツールは存在するが、いずれも短期的な志向が見受けられる。確かに足元の短期的な業績なくして中長期経営戦略は成立しないものの、あまりに近視的(myopia)な業績志向に落ちれば将来像を見失い、やがて業績が失速する可能性は否定できない。

経営環境を俯瞰すれば、企業は業界での競争と局地戦を繰り広げ顧客ニーズの高度化・多様化など経営を取り巻く環境の変化が加速する中で、経営戦略が機能していない現状が顕在化している。たとえば、地方銀行の場合、中長期的な視点により、地域の経済活性化に対して金融部門としてのインフラというべき存在を担っているにもかかわらず、経営戦略が機能しているのか疑問がある。

確かに、地方銀行には中期経営計画があるものの、金利情勢、地域の景気動向、中でも他金融機関との競争により、経営は足元の単年度業績に追われているのが現状である。いわば、地域の景気停滞と共に資金需要が先細る一方で、顧客のニーズが高度化・多様化する中、現実の営業現場では地域の限られた優良先に低金利競争を仕掛け、自ら利益を減少させ消耗戦の悪循環に陥る傾向が見受けられる。さらに、提供する商品メニューが類似しており、もはや、独自の経営戦略が存在しているとも言い難い。これは地域性もあるものの、全国同様の傾向が顕著である。

しかし、企業において経営が大きく中長期的志向に依存すれば、遠視的(hypermopia)となり、目まぐるしく変わる環境変化の「潮目(tide)」を見落として、運転資金のショートを招き、市場からの退出を余儀なくされる。具体的には夢を追求するタイプの多くの独立開業がこれにあてはまる。

したがって、短期的・中長期的を組み合わせた複眼的思考(compound eye)に基づいたベスト・ミックスな方策が肝要である。たとえば、老舗家電メーカーのシャープは、亀山モデルなどの液晶テレビの販売により、市場を一気に席卷させ、自社技術に過信する強気の経営戦略を推し進めた。しかし、同社は、市場ニーズ、顧客の消費者志向を誤信した過大な設備投資、サムソン等他企業の参入など外部環境の「潮目」を見誤り、業績は急激

に失速し、その結果、2016年、台湾の鴻海精密工業に買収された¹。

「なぜ、戦略が機能しなかったのか」という根源的な課題である戦略不全を掘り下げて、戦略不全から脱却できた現象を分析した研究は少ない。現実には、多様な要因で徐々に戦略不全に陥っていく。個々の企業事例によって、その経緯も異なることから、戦略不全に陥る過程とそこから脱却する過程の両方を統合しながら説明しようとする研究は三品（2004）など稀有である。

三品（2006）は、戦略が機能しない現象を「戦略不全」と位置付けており、40年以上の超長期的な視点を基軸に、企業が存続し破綻しなければ戦略が機能しているとの定見であり、事後的に存続か否かの観点から評価している²。

したがって、企業経営の現実的な視点から見れば、三品の研究は実践的ではない。

本研究では、経営にあたり事業年を考えると、年度決算を勘案し「短期」を1年、将来的な自社の展望を含め「超長期」を約40年以上、それ以外をより戦略的な視点から「中長期」と位置付けを行う。

とくに中期は外部環境の変化を鑑みれば、一般的に5年程度が採用される。ただし、業種によっては、市場や技術によってライフサイクルの長さが異なるので、汎用的な統一基準は設定しにくいのが実情である。

第2節 研究の目的

本研究では、三品（2004、2006、2007）の研究を展開し、5年程度の中期的な視点から戦略不全を3つに分類するとともに、戦略機能へと回復する道筋について「中期戦略分析ツール」を構築し探求する。すなわち、本研究の目的は、三品（2006）による「経営戦略の本質は、長期利益の安定成長と最大化を図ること」³を踏まえた上で、大別された「戦略機能」と「戦略不全」のうち、後者について、(i) 戦略不能、(ii) 戦略不備、(iii) 戦略不在に分類し、各々の特徴を具体的に明らかにすることである。それにより経営戦略の議

¹ シャープは、戦略不全に陥った典型的な事例といえる。鴻海精密工業に買収後、シャープの業績は回復し、液晶テレビは中国市場や携帯電話を中心に売れ行きが好調となった。その大きな要因は、技術も持ちながらも旧態依然の研究開発型の経営体制からアップルなど世界の販売網に強みを持つ鴻海精密工業に経営が転換し、鴻海精密工業の経営戦略が奏功した結果といえる。今では、シャープは、家電以上に電子部品やデバイス製造販売に注力している。

² 三品、2004、p. 3。三品（2004）は戦略について「戦略は、企業にとってまさに肝心そのものである」と企業における戦略の位置づけを明確に述べている。

³ 三品、2006、p. 17。さらに三品は「長期利益の安定成長を図ることが本当の戦略である」と述べている（三品、2006、p.33。）

論を新しく展開し、戦略不全の概念を可視化する。その上で、三品の研究を展開し、戦略機能へと回復する道筋について「中期戦略分析ツール」を構築し探究する。

こうした分析枠組みをもとに、バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) を活用して、戦略不全からの脱却の道筋を例証する⁴。

第3節 本論文の構成

本論文は5章から構成されている。第1章では、問題意識と研究の目的について論じる。

第2章では、先行研究を概観し、戦略分析・立案ツールの問題点を抽出する。Mintzberg et al. (2009) は戦略マネジメントを以下の10スクールに分類している。すなわち、①デザイン・スクール：コンセプト構想プロセスとしての戦略形成、②プランニング・スクール：形式的策定プロセスとしての戦略策定、③ポジショニング・スクール：分析プロセスとしての戦略形成、④アントレプレナー・スクール：ビジョン創造プロセスとしての戦略形成、⑤コグニティブ・スクール：認知プロセスとしての戦略形成、⑥ラーニング・スクール：創発的学習プロセスとしての戦略形成、⑦パワー・スクール：交渉プロセスとしての戦略形成、⑧カルチャー・スクール：集合的プロセスとしての戦略形成、⑨エンバイロメント・スクール：環境への反応プロセスとしての戦略形成、⑩コンフィギュレーション・スクール：トランスフォーメーションプロセスとしての戦略形成としている⁵、である。

このうち、本研究では、Mintzberg et al. (2009) が分類したスクールのうち、戦略不全の3分類に関係性が特に深いと思われる4つのスクールである、ポジショニング・スクール、ラーニング・スクール、カルチャー・スクール、コンフィギュレーション・スクールにおける経営戦略を概観する。

あわせて、本研究では、上記分類に従いつつも、企業経営の実践的な側面から伝統的な財務分析や事業計画を加え、①財務分析・単年度事業計画、②中期経営計画・PPM、③

⁴ バランスト・スコアカードは、従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を戦略とビジョンからなる4つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点）で分類するものである。本研究ではBSCの特長を活かしながら、戦略不全の中期的分析枠組みを考察する。

⁵ Mintzberg et al., 2009, pp. 4-7 (邦訳書, 2013, pp. 5-8)。「デザイン・スクールからポジショニング・スクールまでは、戦略がどのように形をなすのかということよりも、戦略がどのように策定されるべきかということが中心となっている。また、アントレプレナー・スクールからエンバイロメント・スクールまでは、理想的な戦略行動の規範を示すというより、実際にどのように戦略が形成されていくのかを記述的に示している。最後に、コンフィギュレーション・スクールはこれまでの9つ全てのスクールを包括・統合する中で、戦略作成プロセス、組織構造他の要素を起業時から安定した成熟期などのステージや状況に区分した」。

SWOT・PEST、④事業立地（三品、2006）に区分けして、検証を行い課題を指摘する。

第3章では、本研究の主題である戦略不全を展開し、戦略不全の3分類である（i）戦略不能、（ii）戦略不備、（iii）戦略不在について紹介する。

戦略不全については、三品（2004）は「戦略が機能しないことを戦略不全」⁶としている。そのうえで、「戦略自体が存在しない戦略不在」という表現は、「戦略が実際に存在しているかどうかは、特定できないからである」としている。

確かに戦略が存在しているかどうかは立案者すら知る由もなく、長期の結果がその有無を証明するのみであるのかもしれない。

しかし、そのままでは操作的ではなく、実践的なツールたりえない。このため本研究では、「戦略不全」を展開し3つに分類し「中期戦略分析ツール」を構築する。さらに、その特長と展開について例証を行い考察する。

第4章では、戦略不全からの脱却の過程に注目し、BSCに拠りながら、本研究で提示する分類の自薦的な応用可能性を、2社の具体例と企業経営以外にも応用可能性を示す上で長崎県観光政策を通じて検証する。

戦略不全からの脱却に成功した2社のうち、1社は老舗の飲食業であり、前社長時代に戦略不全に陥り、現社長に交代して、戦略不全の脱却に成功した事例である。これとは別に、戦略不在から戦略機能へと成功した事例を紹介する。それは、前代表者が業績が萎む中で廃業した後、現代表者が新たに事業を再開し、果物販売をコア事業として活かしつつ、果実販売のみならず加工品に展開したことで脱却に成功した事例である。2社とも脱却に成功したものの、その道筋は異なる。その経緯を踏まえ脱却の糸口を検証する。そして、「中期戦略分析ツール」が企業経営以外にも産業政策にも応用できることから、長崎県観光政策について、戦略不全の現況を論じるとともに、その脱却について考察する。最後に戦略不全に陥った長崎県の観光政策について検証を行う。

戦略不全からの脱却には、組織間連携を踏まえた三品（2007）による「利害を一つにしない構成員を動機づけ、共通の目標に導くコーディネーション」⁷が必要であり、これは、Prahalad and Ramaswamy（2004）がいう「価値共創とは、個々の消費者と有意義な（その消費者にとって有意義な）交流をし、その交流を通して勝ちを生み出す営み」⁸につながる

⁶ 三品、2004、p. 3。

⁷ 三品、2007、p. 23。

⁸ Prahalad and Ramaswamy、2004、p. 16（邦訳書、2013、p. 56）。

る考えであり、いわゆる上位の戦略である経営戦略から事業戦略に落とし込んだ場合、競争戦略から共創戦略へとパラダイムシフトすることも脱却の糸口となることを論じる。

最後に、第5章では、研究の意義を整理する共に、「戦略不全」について、今後の課題と展望を論じる。本論文の構成は図1-1の通りである。

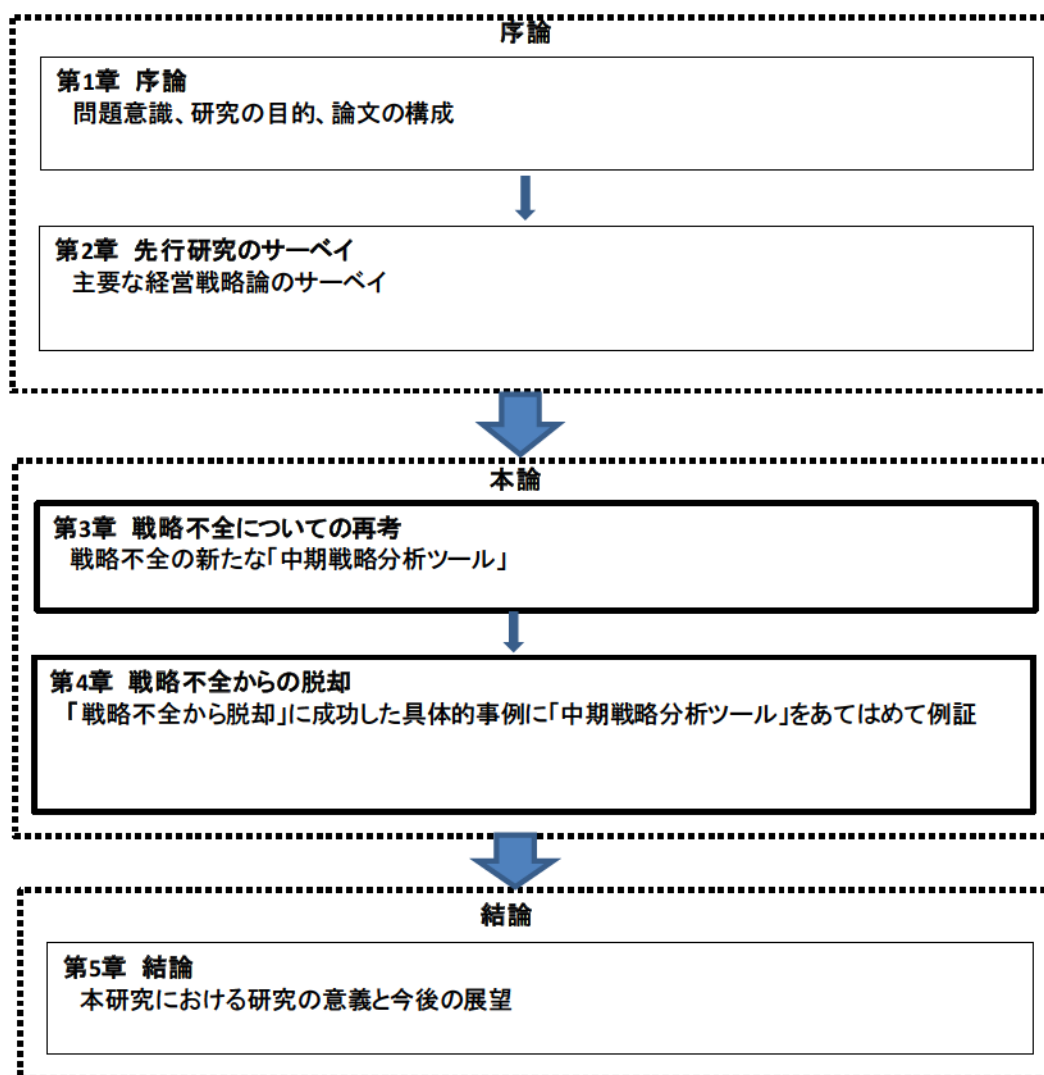


図1-1 本研究の構成

(出所) 筆者作成

第2章 先行研究のサーベイ

第2章では、Mintzberg et al. (2009) が示した戦略マネジメントスクールの分類のうち、とくに Ansoff (1988)、Porter (1985)、Barney (2002)、Chandler (1990)、Weick (1995) など主要な先行研究の課題を論じるとともに、伝統的な戦略分析・立案ツールの課題を指摘する。

第1節 先行研究における経営戦略の概念

(1) 経営戦略の前提

多くの研究者が経営戦略を定義しているが、多岐にわたり研究者の数だけ定義も存在する。しかも、それらの多くは操作的とはいえず抽象的な表現にととどまっており、企業経営の視点からは実践的とは言えない。

主要な先行研究を概観してみると、大きく外部環境、もしくは内部資源に関連付ける視点からのアプローチに分類されるが、共通する因子は、(i) 組織、(ii) 目標、(iii) 道筋といえる⁹。

しかしながら、本研究では、これら因子に、(iv) 時間軸 (time axis) と (vi) 利益 (profit) の因子¹⁰を加え経営戦略の概念として考察することが不可欠と考える。なぜなら、経営体は事業活動を短期～中期～長期にわたって利益を計上することで、はじめて超長期に存続することが可能であることから、経営戦略には時間と利益の概念は因子として極めて重要だからである。

そこで、Mintzberg et al. (2009) が分類した戦略マネジメントスクールに従って考察する。第1に、Ansoff (1988) などによるラーニング・スクール、第2に、Porter (1985) などのポジショニング・スクール、第3に、Barney (2002) などのカルチャー・スクール、第4に、Mintzberg et al. (2009)、Chandler (1990) によるコンフィギュレーション・スクールに焦点を当てるとともに、最後に、Weick (1995) のセンスメイキングを、(2) で取り上げる。

一方、青島・加藤 (2012) は、企業利益の源泉について、目的達成の主眼を「内 (企業内部の能力)」と「外 (企業外部の構造)」、分析の主眼を「要因」と「プロセス」の4

⁹ 伊丹、1984、p. 19。伊丹は、経営戦略について以下のように定義している。「経営戦略とは、組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組み合わせの方針を行うもの」としている。この定義は戦略の考え方を網羅していると思われるが、戦略に不可欠な時間軸、すなわち、企業活動年限 (短期・中期・長期・超長期) の観点が欠落している。

¹⁰ 当然ながら、利益の概念には顧客単価×客数の概念も含まれる。

つのアプローチで区分けしている¹¹。

さらに、青島・加藤（2012）は、経営戦略を「企業の将来像とそれを達成するための道筋」と定義しており、経営戦略について、良い戦略はその要因を複合的に勘案して成立するものとし、統一した枠組みで複数の理論を描き出すことの重要性を示した¹²。

（2）経営戦略に関わる主要な先行研究

①Ansoff：プランニング・スクール

Ansoff（1988）は、企業における個別の事業戦略ではなく、企業全体の全社戦略としてどのような方向に向かうのか「既存事業と相乗効果（シナジー）」の観点から成長マトリックスを分類した。既存・新規の視点を踏まえ、市場と顧客、製品とサービスの4つに区分けした。

すなわち、（i）市場浸透（既存市場×既存製品）、（ii）新市場開拓（新規市場×既存製品）、（iii）新製品開発（既存市場×新規製品）、（iv）多角化（新規市場×新規製品）である。このマトリックスを使って具体的な戦略をあてはめ、最適な戦略を戦略するツールとなる。

プランニングの基本となる発想は、戦略策定と実行は切り離され、専門的戦略プランナーが戦略計画を構築することにある。いわば、組織が向かうべき目標を詳細に具体化させ、極限まで数値化させる「形式化」にある。

②Porter：ポジショニング・スクール

Porter（1985）は、市場における有利なポジションを確立することこそが、競争相手にも打ち勝つことができると考える。ポジショニングは外部環境にあって適切な戦略を見つけ出すための分析ツールといえる。いわゆる、商品やサービスの差別化、コスト優位、市場の集中化などの包括的な戦略に分類した。すなわち、企業が外部環境の構造的な力を体系的に理解して、自社を位置づける（position）ことを考えるアプローチである。

Porter（1985）は、競争に影響を与え産業の利益を規定する「5つの競争分析モデル」：

¹¹ 青島・加藤、2012、p. 9。（i）ポジショニングアプローチ（環境の中に自社を位置づける）、（ii）資源アプローチ（企業業績の差異の源泉を経営資源に求める）、（iii）ゲームアプローチ（外部の圧力に対して自社の構造を変える）、（iv）学習アプローチ（見えざる資産の蓄積されるプロセスに注目）の4つである。

¹² 青島・加藤、2012、p. 9。さらに「個々の企業が『どうありたいか』と考え、その理想とする状態に『いかにしてたどり着くか』ということ」であり、「責任をもって企業の将来像を描き、将来像を実現するための筋のよい長期的なシナリオを作ること」としている。また、浅羽他（2010）は、「戦略の要諦は組合せの妙にある」として、事業戦略において誰もが発想できる要因の組み合わせでは競争に勝てないと述べている。戦略構築には様々な戦略を構成する要素のパッケージであることを明示している（浅羽他、2010、p. 42）。

5 forces として、(i) 産業内の同業者間の競争の激化、(ii) 新規参入の脅威、(iii) 代替的な製品・サービスの脅威、(iv) 供給業者の交渉力、(v) 買い手の交渉力を上げている。

さらに、ポジショニングにおける戦略を戦略ターゲットの幅と競争優位のタイプから (i) コスト・リーダーシップ戦略 (広いターゲット×低コスト)、(ii) 差別化戦略 (広いターゲット×製品・サービスの優位性)、(iii) 集中戦略 (狭いターゲットに対してのコスト戦略と差別化集中戦略) の3つの基本戦略に分類した。

③Barney : カルチャー・スクール

Barney (2002) の考え方は、Resource Based View (RBV) として、企業業績の差異を、企業内部にある経営資源に求める戦略である¹³。Porter (1985) が、外部環境に軸足を置いた視点から経営戦略を位置づけたが、RBV は、市場から容易に調達できない経営資源=資産の存在に着目している¹⁴。いわゆる、RVB は、企業の収益性の差異が発生する要因を Porter (1985) が説明する産業構造的要因と違って、企業の経営資源の構造的要因へとその視点を置き換えたことである。ただし、企業の収益性の根拠が、その業界の構造的要因であるのか、企業内部の構造的要因であるのか、判断するのは難しい場合が多く、戦略の正当性がどちらか一方に評価することは現実的には困難である。

Barney (2002) は、企業が競争に直面した時に、次の要件が必要であると明示している。すなわち、VRIO といわれる4つ要件、(i) Value : 経済価値、(ii) Rarity : 希少性、(iii) Imitability : 模範困難性、(iv) Organization : 組織である¹⁵。

④Mintzberg、Chandler : コンフィギュレーション・スクール

Mintzberg et al. (2009) は戦略について、「学習を強調し、さまざまな活動を通じて、何が最も重要な経営的意図であるかを理解するプロセス」として創発戦略 (Emergent Strategy) と論じている¹⁶。

¹³ Mintzberg et al., 2009, p. 290 (邦訳書、2013, p. 329)。「カルチャーは、人々の集団が時間をかけて創り出す、共有される価値」である。

¹⁴ Barney, 2002, pp. 120-121 (邦訳書、2003, p. 242)。「企業は生産資源の集合体であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という認識に拠る。企業の資産には伊丹 (1984) がいう「見えざる資産 (Invisible Assets)」も当てはまる。伊丹は「この見えざる資産が競争力の究極的な源泉になる」と「見えざる資産」の効能性を述べている (伊丹、1984, p. 11)。

¹⁵ Barney, 2002, pp. 124-125 (邦訳書、2003, p. 250)。Barney は VRIO を経営資源の異質性と固着性の前提が抽象的過ぎることに対して具体的な問いを行い、その企業の経営資源が強みなのか弱みなのか分析するフレームワークと捉えている。

¹⁶ Mintzberg et al., 2009, p. 199 (邦訳書、2013, p. 232)。いわば、創発戦略は、戦略の実行の多様な場面での失敗を通じて、市場から学ぶことで「創発的」に創造されるもの、または偶然に発見されるものと理解できる。例えば、ホンダの米国二輪車市場への参入、ジョンソン&ジョンソンの救急用絆創膏などの事例が創発戦略の事例として有名である。実際の企業経営の現場で成功している事例は多く、

さらに、Mintzberg et al. (2009) は、戦略について、5つのPによる定義づけを行っている。すなわち、Plan (プラン：行動指針)、Pattern (パターン：過去の行動)、Position (ポジション：外部要因からの位置づけ)、Perspective (パースペクティブ：内部要因からの位置づけ)、Ploy (プロイ：策定) である¹⁷。

Mintzberg et al. (2009) が最も主張したのが Ploy である。これは外部環境からも内部要因からも導き出せない行動と定義できる¹⁸。これが創発戦略の根幹を形成する考え方であるが、残りの4つのPは、各スクールにおいて個別に重視される定義を列挙し、包括的に整理しただけといえる。

また、Chandler (1990) は、戦略を「長期の基本目標を定めた上で、その目標を実現するために行動を起したり、経営資源を配分することを指す」と定義している¹⁹。さらに、Chandler (1990) は戦略に不可欠な組織との関係性について、「事業成長のプランニングと実行を『戦略』、新たに加わった活動や経営資源をマネジメントする部門を『組織』と呼ぶ」と指摘している²⁰。これらがコンフィギュレーション・スクールの代表的な理論である。

⑤Weick：センスメイキング

Weick (1995) は、戦略を意思決定のアプローチから「すでになされたものを人が決定と回顧的に定義」し、「結果は決定に先行する」と説明し、それをセンスメイキング (Sensemaking) と位置付けている²¹。

さらに「実行こそが分析であり、実施こそが戦略策定である」と論じ、Chandler (1990) がいう戦略の定義を古典的であると批判している²²。すなわち、戦略において重要な因子は、計画、デザイン、道筋や指針ではなく、たとえあいまいな戦略計画であっても、環境がどう変化しようとも、戦略の正確さよりも組織における動機付けを重視し、行為そのも

例えば、商品開発プロセスの失敗や顧客に対するサービスの中で気づき創発することで新たな収益源となる。ホンダの米国二輪車市場の事例 (当初、ホンダ自身が気づかなかった小型二輪車の成功現象) については、Porter と Barney の理論では説明できない。

¹⁷ Mintzberg et al., 2009, pp. 9-16 (邦訳書、2013, pp. 10-17)。

¹⁸ Mintzberg et al., 2009, p. 12 (邦訳書、2013, p. 12)。Mintzberg 他は「実現された戦略は最初から明確にしたものではなく、行動の一つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される」、いわゆる創発戦略を提示している。

¹⁹ Chandler, 1990, p. 11 (邦訳書、2008, p. 17)。

²⁰ Chandler, 1990, p. 11 (邦訳書、2008, p. 17)。伊丹 (1984) と Chandler (1990) に共通しているのは、企業の成長を最大目標として掲げ、目標にたどり着くまでの道筋の設計といえるデザインとその計画性：プランニングに基づいた思考である。

²¹ Weick, 1995, pp. 10-11 (邦訳書、2001, p. 13)。Weick は、組織が実行したことを振り返って (= 回顧的)、決定したにすぎないとし、その過程における認識と理解がセンスメイキングの重要な要因と説明している。

²² Teece et al., 1987, p. 230 (邦訳書、1988, p. 284)。

のが戦略であると論じた²³。

第2節 先行研究の課題

(1) 課題にあたっての考察

企業は顧客に価値を提供し続けることで市場から認知され、存続することで意義を見出せる。そのためには、限りある経営資源を有効活用し、経営戦略を立案するのみならず遂行する経営能力と組織の在り方が問われる。

まずは、先行研究の課題を整理するにあたって、(i) 企業の行動期間・活動時間軸を基礎とした「時間軸 (time axis)」の視点、(ii) 財務的視点から企業存続を担保する安定した「利益 (profit)」創造の視点、の2つの視点を検討することが不可欠である²⁴。

Ansoff (1988) は、「短期の収益性が依然として主要なパフォーマンスの尺度であるとすれば、長期の懐妊期間をもつプロジェクトへの投資は無視される。その結果として、長期にわたる自社の生存そのものが脅威にさらされることになる」と企業存続には長期的時間軸の必要性和妥当性を述べている²⁵。その反面、Ansoff (1988) は「5年を上回る時には、大半の企業の利益予想は信頼できなくなる」と5年を超える期間における戦略の効果を疑問視しており、矛盾が見られる²⁶。

しかしながら、伊丹 (1984) も「戦略は企業の長期的未来を考えるもの」であり、「長期的に企業活動を環境適合の状態にもっていくことが戦略の至上命令である」と長期的時間軸の必要性を論じている²⁷。

こうして見ると Ansoff (1988) が志向する長期の概念は漠然としている。しかしながら、Ansoff (1988) も伊丹 (1984) も戦略において長期的視点の必要性を論じているものの、その具体的な期間を述べていない。短期か長期かの尺度がはっきりしない。

一方、三品 (2006) における「経営戦略の本質は、長期利益の安定成長と最大化を図る

²³ Weick は、戦略について、ハンガリー軍偵察部隊の軍事演習における遭難の事例を引き合いにし、偵察部隊が間違った地図でも生還したことから、「誤った戦略計画書でも、実行すればそれが戦略である」と説明している (Teece et al., 1987, p. 222 (邦訳書, 1988, p. 270))。

²⁴ 青島・加藤、2012, p. 16。「時間軸、つまり、ある時点からある時点までの変化が入った、より動的 (dynamic) な分析」が重要であることを述べている。時間軸について、RBV の視点では、他社に模倣できない資源・能力の蓄積には時間がかかることから時間軸の重要性が導かれる。

²⁵ Ansoff, 1988, p. 29 (邦訳書, 1990, pp. 53-54)。さらに「近接期間の収益性だけに関心を奪われれば、その期間の終わりには、自社が挫折することはほぼ確実」と短期的思考の陥穽危険性を指摘している。

²⁶ Ansoff, 1988, p. 36 (邦訳書, 1990, p. 67)。

²⁷ 伊丹, 1984, p. 10。

ことである」という説明は、時間軸と利益を含んでいる²⁸。しかし、三品が想定している長期は10年単位で40年以上の存続期間であり、あまりに長期的で事後的である²⁹。三品がいう40年以上のスパンは内部環境（自社の経営資源）と外部環境の両者の変化について勘案しているとは言えず、結果として長期利益を計上して、40年以上存続すれば、経営戦略が奏功していると事後的に講釈しているにすぎない。これは企業経営の実務的な視点から見れば相応しくない³⁰。

そこで、前述した企業行動の実現性、すなわち、外部環境の変化と内部環境の変動性から5年程度の中期的視点の時間軸が最適であり実務にフィットしている。これらを統合して、現実的な企業経営に関わる行動を認識したうえで、筆者は経営戦略を「持続的な成長と存続を具現化すべく『中期的かつ安定した利益と成長』を確保するための道筋と実行」と定義する。いわゆる、企業成長のためには、安定した利益を確保し続けることが必要であり、企業存続を担保するものである³¹。

上記の考え方を鑑みて、先行研究の課題を整理する。

（２） 主要先行研究の課題

①Ansoff：プランニング・スクール

Ansoff（1988）が主張するプランニングは、戦略計画作成が万能であり、組織が合理的にコントロールできるということを前提にしないと成立できないと考える。いわば形式的

²⁸ 三品、2006、p. 17。このような長期利益の考えは「企業が継続体（going concern）であることに起因する。開示が義務付けられている特定期間の業績が判定可能であっても、それは経営成果の一部にすぎない。真の経営成果は、現在までに確定した割引利益総額と、これから生み出されるであろう利益の割引総額の合算値」に基づく（三品、2004、p. 199）。

²⁹ 三品の事後的な視点は、Weick（1995）のセンスメイキングにおける回顧的な考え方と共通する要因が認められる。

³⁰ 企業経営において、40年以上の変化を読み取る経営戦略を策定し実行することは不可能である。その一方、1年程度の短期的な視点に基づく経緯戦略は目先の業績に追われる近視的な計画しかできない。これは経営戦略ではなく戦術の形成体である短期事業計画といえる。

³¹ 経営戦略と社齢との関係を考察してみると、企業の大小、社齢の長さに関係なく（たとえ社齢が長くとも）、重要な視点は、経営者が交代する中で経営者の経営に対する考え方、感覚、行動、姿勢、熱量などが経営者の経営に対する基本動機となるだろう。とくに各経営者の人生の転機となるライフイベントや経験等が戦略に影響されることが多いと思われる。たとえば京セラの稲盛和夫、社齢の長さにも関わらず多様な変遷をたどった自動車メーカーのダイハツ工業などがあげられよう。そして三品（2004）は「戦略の主体は経営者であり、経営者が判断を行うにあたり、その背後に控える抛りどころ」を「事業観」と呼び、「事業観は、それが宿るところの人の経験を通して蓄積され」と経営者の意思決定における経験の重要性を明示している。ただし、経営者には「常理に従う一般の人をはるかに凌駕する視野の広がり（scape）視野の奥行（span）を持ちながら、事業観を積み重ねることが要求される」と論じ、その上で「（経営者の）判断こそが、企業の業績を決定的に左右する（中略）、それを大局的な観点から的確に下し、その意図を貫徹することは、社員が何十人いようが何万人いようが、経営者その人にしかできない」と指摘している。すなわち、経営者の事業観の差異が経営戦略に反映される要因となりうるのである（三品、2004、pp.169-172、200、223。）

であり、プランナーが独自に戦略計画を立案し、経営陣はそれに従うという危険性が存在する。これは戦略実行までのプロセスにおいて、組織の概念を視野に入れていない。

戦略計画を策定するためには、内部環境・外部環境がどのように変化するかを予測し、環境をコントロールする必要がある。しかし、不確実性が高まる中、そのような戦略策定は極めて困難である。また、戦略策定には、環境と組織に関する詳細な事実を定量的に集計し、蓄積されたデータや数値を分析するが、それに過度な依存性が見られる。

実際、プランナーが作成した戦略を実行した結果、業績不振に陥った企業も見受けられる。道筋を基軸とするプランニングであるが実行面から見ると稀薄である³²。

②Porter：ポジショニング・スクール（ポジショニング・ビュー）

魅力ある産業に進出することで収益を確保する理論であるが、その前提は固定的な産業構造を前提としている³³。しかしながら、顧客行動の多様化、選択肢の爆発的な増加など固定的な業界の垣根は崩れ、今や、業界という括りは存在するものの、極めて流動的であり、「固定的な産業・業種」の存在を前提とする Porter（1985）では説明できない³⁴。利益が高い産業分析には優れていても、上記のような環境下、個別の企業の経営戦略には通用しない。例えば、ポジショニングのような産業構造を中心とする分析では、産業の収益性が個々の企業の収益性に反映することが前提となっているが、同じ業界内で個々の利益率で格差がある状況を見れば、収益性の高低は構造的な要因で生じているわけではないことから、ポジショニング理論では説明できない³⁵。

他方、Porter（1985）は、競争優位戦略について、（i）コスト・リーダーシップ戦略、（ii）差別化戦略、（iii）集中戦略の3つを上げており、性格が異なる3つの戦略を同時に実行することは、互いに矛盾しその関係から中途半端になり、スタック・イン・ザ・ミドル（stuck in the middle）という状況に陥ると論じている³⁶。

³² プランニング・スクールでは戦略作成と実行は切り離され、戦略作成の専門家であるプランナーが主導権を持つ、いわばプランナーとそれを実行する現場との乖離が指摘され、結果、プランナーが作成した戦略は形式的になりがちである。

³³ 浅羽・牛島、2010、pp. 75-76。浅羽他は Porter が述べるポジショニングの理論を単純な価格競争、いわゆる、素朴な競争をイメージしており、現代の競争環境にフィットしていないと指摘している。

³⁴ Porter（1985）が示した戦略は産業が静態的や一時点での環境分析には有効的であるが、変化が激しい動態的な産業では分析の限界があるとされる（井上他、2008、p. 39）。

³⁵ 青島・加藤、2012、p. 66。業界内の個々の企業の利益格差について、企業内部の問題よりも産業内部でのポジションの取り方、戦略グループに拠るものと説明している。この戦略グループの違いという考え方は利益の尺度で考えるグループであるが、実際はその他の要因も介在し、グループ一括りで説明することは困難である。

³⁶ Porter、1985、pp. 16-17（邦訳書、1985、pp. 23-24）。ただし、Porter はコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の同時達成の可能性を「その恩恵は二重になる」と明示している。

しかし、現実には、ローコストで高品質を同時に達成した企業は存在し、逆にその企業の競争相手をスタック・イン・ザ・ミドルの状況に追い込むということが正しいと考える。現在の顧客はコストと差別性の両方を求めてきている。このような矛盾する両者を同時に達成しなくては熾烈な競争に優位することは極めて難しい。

実際にはコスト・リーダーシップ戦略（コスト優位）と差別化戦略の関係性は下記図のように考えられる。両者に経験曲線（experience curve）をあてはめると顧客が望む価値（value）の変化を説明できる（図2-1）。

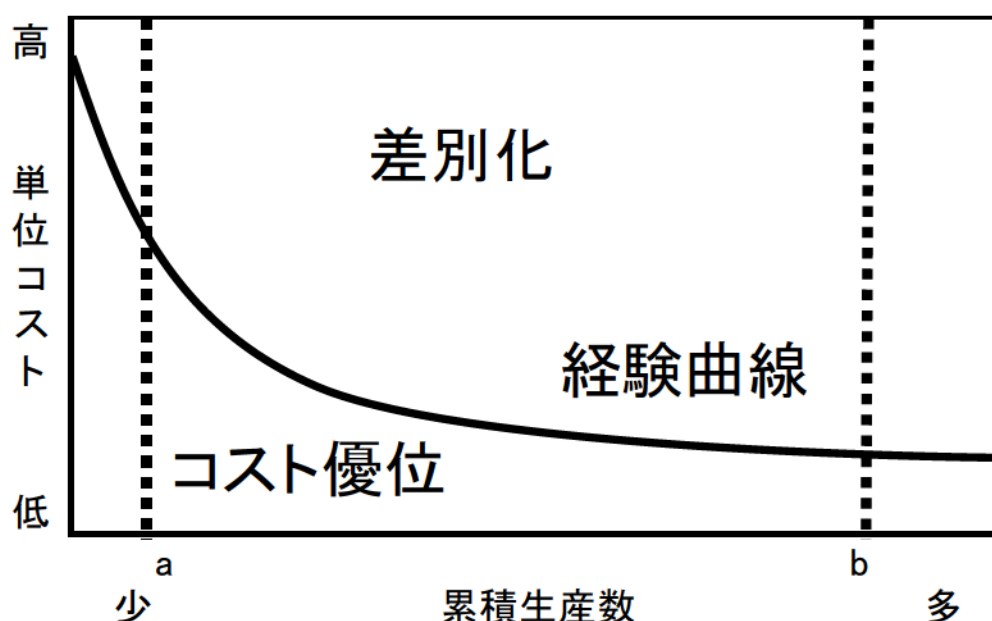


図2-1 競争戦略と経験曲線の関係性

（出所）筆者作成

図2-1は、顧客が望む価値について、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略をあてはめ、経験曲線で区分したものである。すわち、製品が当初販売・生産された状態の場合、顧客は差別化よりもコスト優位（a）を望むが、生産累積が進むに従って、経験曲線によりコストが軽減され他方で製品の差別化（付加価値：b）を重視するようになる。顧客が求める製品の価値はコストから製品の差別性に移行し、業界の競争は差別化へと変化する。

③Barney：カルチャー・スクール

Barney (2002) が掲げる VRIO は、持続的優位性の確保という点で疑問が残る。

まずは、RBV の基本理念である模倣困難性についてみれば、そのような基準で困難性を証明できるのか、極めて曖昧になり操作性が見受けられる。いわば、模倣できないという理由で模倣困難性が正当化される危険性が存在する。

次に、VRIO を活かすためには、(i) 異質性：同じ産業の企業が類似した資源を持てば持続的競争力は保持できない、(ii) 競争の事前の制限：競争相手も同じような経営資源を見つけ、模倣することができれば、持続的競争優位性を担保できない、(iii) 競争の事後の制限：競争相手が、先駆者たちが行っていることを効果的に模倣されることを難しくさせる障壁が必要となる、(iv) 経営資源の固着性：外部の資源供給者から継続的な支援に依存している場合、その供給者がコスト増加要因（支払費用増加）などに直面すると競争優位性を失う懸念が生じる。

そして、RBV の基軸である経営資源の持続的競争優位を構築できても、適時修正しないと競争優位を維持できない。外部環境が予測できないままで環境が激変した時、自前の経営資源での対応が困難となる。いわゆる、産業のルールが安定しているときは、効果を発揮するが、環境の劇的な変化には対応できない³⁷。

④Mintzberg、Chandler：コンフィギュレーション・スクール

コンフィギュレーションは組織の多様性の説明という点で限界がみられる。現実の組織分掌は公式に区分されるもの、非公式な場面でも繋がっているケースもあり、決して規範的とは言い難い。

Mintzberg et al. (1998) は、自発的に生まれた経営活動が継続され、事後的に組織戦略として取り込まれることに意義が見いだされるが、その一方で、「戦略と見なされる活動」と「戦略として定着しなかった活動」とがどのように差異が認められるのか、明示されていない³⁸。あわせて、時間軸と利益の概念も明確ではなく、あまりに事後的であり曖昧である。

⑤Weick：センスメーカー

Weick (1995) は「意味は行為の中にこそ存在する」と述べている³⁹。また、Weick (1995)

³⁷ 井上他、2008、p. 59。

³⁸ 沼上、2009、p. 39。沼上は創発戦略について、その事後的な特徴からミドルの役割が戦略実行者以外に戦略構想者としての役割が期待されていると批判している。

³⁹ Teece et al.、1987、p. 222 (邦訳書、1988、p. 271)。

は「思い込みは、確固たるものほど、人々をより力強く行為させることができる」と述べており⁴⁰、これはハンガリー軍の偵察部隊が軍事演習中に遭難し、誤った地図でも確信をもって行動することで生還した事例から、誤った地図でも自信を持って行動し導くことができれば戦略であるという推量が働く。思い込みが必ずしも正しい戦略を導くとは限らない。Weick (1995) はこのような疑問を説明できていない。

しかし、Weick (1995) がいう「実行こそが分析であり、実施こそが戦略策定である」は説得力が認められる。その一方で、「曖昧な戦略計画書は適応と適応可能性の問題」とあり、曖昧の中に実行の定義が包含されていると思われるが明示されていない⁴¹。

第3節 戦略分析・立案ツールの課題

ここでは、戦略分析の代表的なツールである PPM、SWOT、PEST を取り上げる。これらのうち、PPM と SWOT はともに短期から中期における分析ツールであるが、PEST は長期から超長期におけるツールである。PPM は事業資金の配分を考える意義を持ち、SWOT は、環境の変化を企業の経営資源を検討するものである。PEST は経営に影響を与える外部環境の変化を示すものである。

(1) PPM

PPM(Product Portfolio Management)は、複数の事業を展開している企業が事業資金をどのように配分するかを決定する際に使うツールである。PPM の根底にあるのはキャッシュであり、その必要性を市場性成長率と市場シェアの2軸により、4つのセルに区分けする。すなわち、(i) 金のなる木 (Cash Cow) : 投資が不要×キャッシュを創出、(ii) 負け犬 (Dog) : 投資が不要×キャッシュを創出しない、(iii) 問題児 (Question Mark) : 投資が必要×キャッシュを創出しない、(iv) スター (Star) : 投資が必要×キャッシュを創出、である。いわゆるプロダクト・ライフ・サイクル理論 (PLC:Product Life Cycle) と経験曲線 (Experience Curve) が分析の理論的根拠となっている⁴²。

PPM の役割は、今後、何をなすべきかを決定することにある。すなわち (i) 拡大せよ (Build) : 問題児の戦略、(ii) 維持せよ (Hold) : 金のなる木の戦略、(iii) 収穫せよ

⁴⁰ Teece et al., 1987, p. 225 (邦訳書、1988, p. 276)。

⁴¹ Teece et al., 1987, p. 230 (邦訳書、1988, p. 284)。

⁴² PLC は製品が市場に投入されて、次第に売れなくなるまでのサイクルである「導入期、成長期、成熟期、衰退期」の4つの段階のプロセスをいう。PPM の一方、経験曲線は累積生産量の増加と共に、平均費用が逡減することを示す経験則である。PPM では製品を対象としているが、サービスを主力事業とする企業の場合は、PPM の4つのセルでは説明が困難である。

(Harvest) : 金のなる木、問題児、負け犬の戦略、(iv) 撤退せよ (Divest) : 負け犬、問題児の戦略、である。PPM の要諦は「金のなる木」から十分な資金を獲得して、「問題児」を「スター」に育てることである⁴³ (図 2-2)。

		相対的市場シェア	
		高い	低い
市場成長率	高い	スター	問題児
	低い	金のなる木	負け犬

図 2-2 PPM

(出所) 網倉・新宅 (2011)、p. 361 をもとに筆者作成

PPM が相対的市場シェアを採用する理由は、「シェアが高いほど、コスト優位が存在する」という習熟効果に準拠しているが、全ての業界でこの考えが当てはまるとは限らない⁴⁴。

現実には、各事業を単一的に PPM の 4 つのセルに区分けするのは難しく、特に企業の長期的成長に必要な新規事業等の創出は考慮されていない。加えて、各事業間のシナジー (synergy) 効果は考慮されていない。また、将来の事業展開を考えた時、最適資金配分の在り方や企業の技術的な競争力を説明できない⁴⁵。

三品 (2006) は PPM の問題点と本来採用すべき指標について、「コスト優位の程度と投資の必要性とコスト優位であり、再投資の必要性がなければ『金のなる木』、コスト優位が

⁴³ 石井他、1985、p. 104。

⁴⁴ 高橋、2015、p. 54。高橋も同様に脱成熟化、経験曲線の正確性、恣意的な市場の定義を指摘している。

⁴⁵ Ansoff、1988、p. 148 (邦訳書、1990、p. 253)。Ansoff は PPM を「基本コンセプトを示すのは有益だが、事業に関する現実的な決定を行うには粗すぎる」と批判している (邦訳書、p. 253)。

あっても再投資にキャッシュが消えるのは『スター』、コスト優位がないうえに優位を得るために新規投資が必要なのは『問題児』、コスト優位がなく、投資してもコスト優位を得る見込みがなければ『負け犬』と指摘している⁴⁶。

(2) SWOT

経営戦略を構築する上では、外部環境と内部環境を広い視点で検討する必要であり、それを外部環境に変化をもたらす「機会 (Opportunities)」、「脅威 (Threats)」、企業が持つ経営資源の「強み (Strengths)」、「弱み (Weaknesses)」を分析するツールである。

SWOT 分析において、企業の強みや弱みを区分することが困難になってきている。すなわち、企業にとって強みと思っていたことが弱みであること、その逆も多い。SWOT の区分自体が情報の整理にとどまり企業の将来像を見定める分析とはならず、現実の経営にそぐわない。特に「強み」の中に「弱み」が潜んでいる (気づかない) ことが多く、それを峻別することができなければ、誤った分析結果を導く危険性が存在する。

三品 (2006) は SWOT の問題点について「何を自社の強みと見るのか、弱みとみるのか、何を機会、脅威と見るのか。これは高度な判断」であり、実際の分析には限界があると指摘している⁴⁷ (図 2-3)。

内部要因	Strengths 強み	Weaknesses 弱み
外部要因	Opportunities 機会	Threats 脅威

図 2-3 SWOT

(出所) 網倉・新宅 (2011)、p.41 をもとに筆者作成

⁴⁶ 三品、2006、p. 59。

⁴⁷ 三品、2006、p. 57。

(3) PEST

PESTとは、マネジメントに影響を与える外部環境の変化を把握し、トレンドを理解するための実用的なフレームワークの一つである。

すなわち、政治 (Politics)、経済 (Economy)、社会 (Society)、技術 (Technology) の4つを指し、顧客分析と比較してマクロ的視点が要求されることから、マクロ環境分析と呼ばれており、多くの不確定要素を含む長期的な外部環境を分析するツールである⁴⁸。PESTは一時的ではなく長期的視点から構造的な環境分析を行う必要があり、全ての企業にとって同様の効果を検証可能な分析ツールといえる。

課題として、PESTの4つの要因が短時間に変化する可能性を否定できないことから、時間軸をどのような時間に設定するか否かで、その結果が大きく変化する不安定要素が存在する。

(4) 財務分析ツール

財務分析は1年未満の短期的分析ツールであり、財務分析は財務諸表に対して多様な財務指標による分析を試みている。それは経営者に会計情報として報告され、年度事業計画策定へと展開するのが一般的である。とくに上場企業においては、4半期決算報告など市場や株主に対して会計情報を開示し説明する義務がある。

足元の財務分析は現状を知る上で必要であるが、中長期的な視点から使用することはないことから、中長期を見据えた行動を導くツールとなることは限界がある。経営者を短期業績志向に走らせ、近視眼 (myopia) に陥る危険性が顕在化してきた。マネジメントにおいて財務関連ツールは、あくまで短期的分析ツールとして位置づける必要がある⁴⁹。

とりわけ、大企業や上場企業の経営者は、4半期ごとに業績開示を求められ、株価の動向を注視する必要があることなどから、足元の業績と環境の変化に目を奪われ中長期的な戦略構築が追い付いていない現実が顕在化してきた⁵⁰。確かに、中長期計画なるものは提示されているものの、その実効性がどれくらい担保できているか疑問が残る。Ansoff

⁴⁸ Politics は国の規制や市場のルールを変化させる要因、Economy は契機や経済成長など価値連鎖に影響を与える要因、Society は人口動態の変化など需要構造に変化を与える要因、Technology はITなど競争ステージに影響を与える要因である。

⁴⁹ Kaplan and Norton, 2003a, p.47. Kaplan and Norton は「伝統的な財務会計の指標は、激しい競争環境において必要とされる継続的改善やイノベーションを、誤った方向に導く可能性がある」と伝統的財務会計の指標の課題を指摘している。

⁵⁰ とくに上場企業は広く市場や株主に業績を開示する必要があり、経営者自身の在任期間中における業績悪化の懸念から短期的な志向に陥る企業も少なくはない。特に業績悪化が懸念された場合、経営者が過剰反応すると、粉飾決算などの不正操作を行う事例が表面化してきた。

(1988) が指摘するように、戦略企画担当者が策定する短期的志向のプランニングによって経営陣が右往左往しているのが実情であろう。

確かに、経営戦略は管理会計 (management accounting) と直接的には関係性が深い。管理会計は「企業経営において必要な財務関連数値の生成方法とその生成された財務的データに関連すると思われる非財務数値を利用して、経営者・経営管理者の意思決定目的に応じ、適切的な情報を提供するためのシステム」であると定義されるが、企業における経営目的の実現のための計画に効果的かどうかは経営者自身に委ねられているのが現実である⁵¹。

(5) 中期経営計画

中期経営計画は、経営戦略における目標達成のために基本方針に沿って、どのような活動を行っていくかについての計画である⁵²。中期経営計画は、3年～5年程度の期間を基準に策定されるが、内部環境・外部環境の変化、目標利益計画の達成状況などにより修正が行われる。やはり、財務を基礎とした短期的思考のツールであるといえる。最大の課題は画餅になるリスクをはらんでいることである。

そこで、各先行研究について、横軸に企業事業期間を短期 (1年)、中期 (5年以上)、長期 (10年以上)、超長期 (40年以上) に分け、縦軸に先行研究の特徴を3つに分け、財務的アプローチ、市場的アプローチ、組織的アプローチに分類した。

①財務的アプローチ

財務的アプローチは、財務会計を中心とした考え方から経営戦略にアプローチする。短期には、財務分析、管理会計、事業計画などが当てはまる。短期～中期には、経営戦略でもデザイン・スクール、プランニング・スクール、PPM があてはまる。こうしてみると、いかに財務的アプローチが短期志向に偏っているかがわかる。

②市場的アプローチ

市場的アプローチは外部環境、内部環境など市場を軸にアプローチを行う。短期～中期には、PPM、中期～長期にはSWOT分析、PESTは長期～超長期、プランニング・スクールの中でもAnsoffの成長ベクトルは短期から中期を示している。成長ベクトルは、製品を現在と新規、使命を現在と新規に区別し4つの構成要素を説明している。それは、(i)「市場浸透」は、既存の製品・市場への占有率の増大を通じた成長方向を示している。(ii)

⁵¹ 浅田他、2017、p. 3。

⁵² 浅田他、2017、p. 212。

「市場開発」は、自社の現在製品の新しい使命が探求されている。(iii)「製品開発」は現在製品を代替する新製品開発を志向している。(iv)「多角化」は製品と使命の両者が自社にとって未体験であるということの特徴としてあげている⁵³。Ansoff が説明する現在と新規を鑑み、これらの構成要素を長期的に考察することは困難である⁵⁴。Porter などのポジショニング・スクールは短期～長期、三品の事業立地は市場的アプローチと組織的アプローチにまたがる超長期である。市場的アプローチは中期～長期までその考え方に拠り位置する。

③組織的アプローチ

組織的アプローチは、経営資源における組織的視点からアプローチを行う。RBV、Mintzberg の創発戦略は、中期～長期、Weick のセンスメーカーは、短期～長期までと幅広いと考える。

第4節 本章のまとめ

これまで、様々な先行研究をサーベイしてきたが、経営戦略の意義を鑑みるに短期的並び超長期的分析は環境や分析ツールによる分類は妥当性に欠け、戦略として、有効性は認められるものの、本研究における戦略不全からの脱却に関しては適切なツールとは言い難い。中長期的に戦略を構築し環境の変化にフィットさせるよう修正しながら行動することが現実的であり、企業の持続可能性を担保し成長に貢献することが期待できる。

そこで、本研究で考察する中期戦略分析ツールを中期から長期に至る期間に位置づけ、環境の変化に視点を置く市場的アプローチと組織的アプローチをまたぐ位置に分類される。経営戦略構築と行動において重要なことは、短期的や超長期的期間以外である中長期的視点がより現実の経営にフィットするものと思われる⁵⁵ (図 2-4)。

⁵³ Ansoff, 1998, p. 82 (邦訳書, 1990, p. 147)。

⁵⁴ 三品, 2004, p. 174。三品は Ansoff の成長ベクトルの問題点を「ここに示される選択肢のうちどれを実際に選ぶ」とその困難性を指摘している。

⁵⁵ 短期的分析であれば、現状を把握し将来に向けた指針を導くことは可能であるが、一方、超長期的分析であれば、環境の変化を読みとることができず、適応するとは考えにくい。いわば、事後的に陥りがちである。しかし、中長期分析であれば、経営理念やビジョンの実現を織り込んだ戦略を構築可能である。急激に環境の変化が発生しても、微調整や修正を行うことで、経営戦略に好影響を与える。

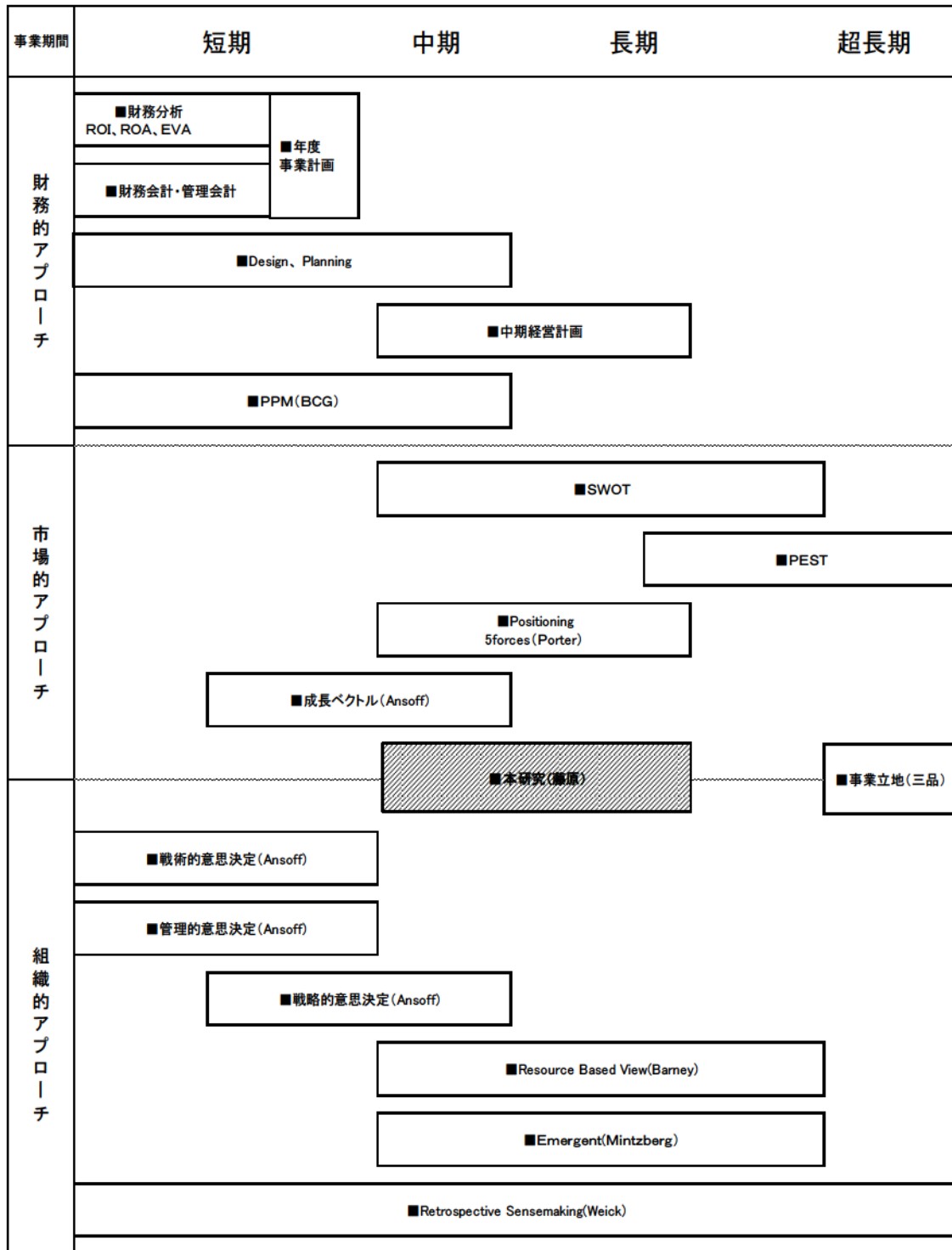


図 2 - 4 企業統制ツールと主要スクール一覧

(出所) 筆者作成

第3章 戦略不全についての再考

第2章では、経営戦略の先行研究の課題を指摘し、短期的並び超長期的分析における環境や分析ツールによる分類が現実的な経営に対する妥当性に欠けることから、中長期的な戦略を構築し環境の変化に適応させることが必要であることを示した。

そこで、第3章では、三品（2006）による戦略不全が戦略機能と戦略不全の2択しかないことによる操作性の欠如を指摘したうえで、三品の戦略不全を3つに分類し、実践的な経営に適用しやすい「中期戦略分析ツール」を紹介する。

第1節 戦略不全の論理

（1）戦略不全の前提

戦略不全について考察するにあたり、戦略の意味を検討する。三品（2006）は戦略の意味について、『立地』に『構え』を幾重にも重層的に絡め、その上で『均整』をとることと説明している⁵⁶。

「立地」とは、高収益を生む事業立地であり、いわばどこで店を開くのか、そもそも何業を営むのか、誰に何を売のかという考え方であり、Porter（1985）が主張するポジショニング・ビュー（Positioning View：PV）に近い発想といえる⁵⁷。言うまでもなく立地にも良し悪しがあり、優れた立地条件は豊かな潜在性を持ち、競合相手がなければユニークで望ましい立地であるといえる。筆者は三品（2004、2006、2007）の思考を進め、立地の土台となる条件を「土壌（soil）」と名付けたい。土壌が悪ければ「収穫物（利益）」は育たなく、立地を替える「転地」もありうる事が説明できる。

次に「構え」は、企業の基本設計であり、立地に次ぐ準固定要素である「躯体（structure skeleton）」と考えたい。「構え」には多角化の程度が問題となるが、最も大切なことは構えの「奥行（depth）」である。事業の一体性において、1つの事業の多様性が成功を導く⁵⁸。

最後の「均整」は事業全体を最適化するラインバランスとパッケージリングである。「均整」を崩せば戦略は崩壊する。その具体的事例として1989年のマツダの販売チャンネルの多様化と製品化開発の均整の欠陥による業績不振があげられよう⁵⁹。

⁵⁶ 三品、2006、p. 64。

⁵⁷ 三品、2015、p. 3。三品は、売上高営業利益率について20%を超えれば企業は存続、成長を許されるとしており、制約条件と捉えるとしているが、高収益の概念自体の根拠が不明である。

⁵⁸ 三品、2006、p. 85。三品は事業の構えの奥行について、センサーメーカーのキーエンスの例を出して説明している。同社はセンサー開発の専門メーカーであるが、その製品構成の多さ（奥行）が高収益を維持していることを例示している。

⁵⁹ マツダは、トヨタのトヨタ店、トヨペット店、カローラ店、オート店、ビスタ店の5つのチャンネルを

三品（2004）は、上記3者自体が経営戦略の要諦と説明する。これに対して、筆者は「立地」・「構え」・「均整」の相乗的な効果をもたらすハンドリングと絶妙なるコントロールこそが、（その困難ゆえ）経営戦略のダイナミズムであると考え。当然ながら、そのダイナミズムは経営者と組織にいる人に宿る。

三品（2004）は、戦略不全を「絶えず競争の圧力や環境の変化にさらされている企業という存在は、単に経営しているだけではいつ淘汰されるかわからない。健全なる存続、そして繁栄を達成するためには、経営を超えた次元での戦略を必要とする。その戦略が十分に機能しないこと」と定義し、利益を伴わない事業拡大を指している⁶⁰。

三品（2004）が戦略不全で対象としているのは、赤字を計上し続け市場から退出した企業ではない。それは戦略不全の範疇ではなく、長期的かつ安定的な利益を生む戦略そのものが不在であったから対象ではないと考えられる。三品（2004）は、長期間、事業を継続しながら低収益に甘んじている、いわば「仮死（apparent death）」または「死に体（lame duck）」ともいえる企業を対象としている⁶¹。逆に長期間、低収益を脱出または高収益を維持している状況を「戦略が機能している」とみている⁶²。

しかしながら、企業行動の時間軸を考えるに、三品（2007）における長期の概念は、40年以上を想定している。「商品や環境適応という従来の時限を超越する戦略変数がはっきり見えてくるのである。この超長期で企業業績を評価する」としているが⁶³、三品（2004）が示す超長期は、いわゆる1960年～1990年後半の期間であり、不確実性が高まってきている現代での時間軸の尺度では、三品が想定する超長期はあまりに操作的とはいえない。

すなわち、現代における内部環境・外部環境の変化、スピードを踏まえれば、上記年度と期間の長さに大きな相違が見られ、企業経営の実務面では相応しくないと考える⁶⁴。

展開し販売網を強化していたのと同様に、販売チャネルについて、幅広い車種を取扱うマツダ店、高級車ブランド：アンフィニ店、スポーツカー系ブランド：ユーノス店、軽自動車・小型車ブランド：オートザム店、米国フォード車を取扱う：オートラマ店に展開し、販売網の強化を図った。しかしながら、ラインアップの差別化が不十分なまま、様々なモデルを展開したために、ブランドイメージは混乱し、結果として顧客離れを引き起こし、販売台数は大きく低下した。

⁶⁰ 三品、2004、p. 3。三品が考える具体的な戦略不全とは、40年以上も低収益な状況（慢性的な利益の停滞・漸減傾向）に陥っている状況を指している。さらに、三品（2004）は戦略不全の核心について「戦略を司るに足りるヒトがいるのか、いないのか、が戦略不全の問題の核心である」と戦略不全の問題には利益面のみならず、人材の問題を指摘している。そして、沼上（2009）が経営戦略には、時間軸、相互作用、ダイナミクス重視の重要性を論じている。

⁶¹ 三品（2004）は「戦略の欠落は、環境の良し悪しを問わずに低収益を体質化する」と戦略と低収益の関係性を指摘している（三品、2004、p.48。）

⁶² 三品、2004、p. 3。

⁶³ 三品、2007、p. 30。

⁶⁴ Porter、1985、p. 11（邦訳書、1985、p. 16）。Porterも「競争優位において長期に平均以上の業績を

そこで、本研究では、1年の短期的な期間ではなく、現実的な中期（5年）程度の期間に基づいた経営戦略の必要性を想定している⁶⁵。

三品（2006）は、第1章で述べたように経営戦略における利益の重要性を説いている⁶⁶。同じように、浅羽・牛島（2010）も「経営戦略は規模の大小にかかわらず存続し、発展していくのに不可欠なもの、利益の獲得を中心的な課題とする。経営戦略とは利益を得る（中略）企業経営の基礎となる考え方である」と経営戦略における利益の重要性を説明している⁶⁷。

その一方、浅羽・牛島（2010）は、利益という共通目標に関して企業全体の働きを高める必要性、すなわち、一貫した企業活動における全体最適化の必要性を述べている⁶⁸。

当然ながら、経営戦略成功の有無を決めるのは、利益（profit）だけではなく、経営資源（resources）、組織能力（organizational capabilities）などが有機的に「紡ぐ（spin）」ことにことが肝要である⁶⁹。すなわち、経営戦略の実行には総合力が求められるのである。

（2）戦略不全にかかわるポジショニング・ビューとリソース・ベースト・ビュー

次に、「長期利益の安定成長と最大化」という点から、経営戦略のうちポジショニング・ビュー（Positioning View：PV）とリソース・ベースト・ビュー（Resource Based View：RBV）ではどちらが、本研究と適合しているのかを検討したい。

PVは、競争優位の源泉として外部要因を重視する立場、すなわち、高収益を潜在的に期待できるポジションを確保する戦略である。しかし、それでは、業界内で業績格差を説明することは困難である。PVにおいて戦略は、特定の業界や市場にいち早く進出して一定の地位を築くことが重要である⁷⁰。

これに対して、RBVは、企業の強みの一つである優れた経営資源や組織能力により、競争相手と差別化できる価値を顧客に提供できる。それが自社の競争力の源泉として位置づ

土台となること」と、その重要性を指摘しているが、具体的な期間まで説明していない。

⁶⁵ 青島・加藤、2012、p. 21。具体的な事業領域の設定の前に「資源蓄積に方向性をあたえるような長期的なビジョン」が必要としている。青島・加藤が長期的な視点に基づき事業領域を考察していることに注目すべきである。

⁶⁶ 三品、2006、p.11-12。

⁶⁷ 浅羽・牛島、2010、p. 3。利益を重視する根拠を3つ述べている。①企業は利益獲得を目的としていること、②利益が企業存続の原資となること、③利益は組織を活性化する効果も持つこと。財務的概念を戦略論での位置づけを明確している。

⁶⁸ 浅羽・牛島、2010、p. 5。

⁶⁹ 加護野、1992、p. 15。組織と環境の関係性について加護野は「組織を取り巻く環境は一定不変なものではない。競争相手の行為や自らの為によって、環境は変化する。組織の成功がもたらす組織の成長は、組織の内部環境をも変える」と説明している。Chandlerにも共通する考え方であろう。

⁷⁰ 網倉・新宅、2012、p. 49。

けられ、超過利潤を獲得することを目的としている⁷¹。これなら、同一業界内で、保有する経営資源や組織によって業績に格差があることを説明できる。

しかしながら、RBVの構築には時間とコストがかかる。また、沼上（2016）は、RBVについて「経営資源は常に他社との相対評価で考えないといけない、新しいチャレンジによって新たな経営資源が生まれるので、それを迅速に蓄積できる学習の能力を高めないといけない」と述べ、自社の経営資源しかみていないと、保守的な行動に走る危険性があることを示唆している⁷²。

現実の経営の現場では、PVとRBVの交わるところに戦略があり、切り離して考えるべきではなく、融合して論じるべきである。網倉・新宅（2012）は、「組織能力（organizational capabilities）に基づく深層の競争力を保持し、魅力ある事業環境でそれらを活用することによって競争力を高めることが理想である」と述べている⁷³。

競争には、市場での顧客の愛顧の取り合いである「表層の競争：品質・価格」と組織能力の向上・進化をめぐる「深層の競争：組織・体制」の重層的な競争が存在している⁷⁴。

収益の観点からは、「表層の競争」は分かりやすいが、「深層の競争」は「表層の競争」を支える仕組みであり明示しにくい。しかし、「深層の競争」は企業が長期にわたって存続し、蓄積した経営資源であり、その配分によって経営戦略の方向性が決定される。この考え方はRBVにおけるコア・コンピタンス（core competence）につながる理論展開である⁷⁵。

このような競争の下、企業は外部環境、内部環境の双方に影響され、コア・コンピタンスを把握し経営戦略に活用することで企業活動に反映される。問題は、外部環境か内部環境のどちらに軸足を置けば自社の経営戦略が奏功し顧客の価値を勝ち得るかという目的を達成することができるか、ということである。

⁷¹ 沼上、2009、p. 6。沼上はその他に3つの戦略観が存在すると述べている。①戦略計画、②創発戦略、③ゲームである。

⁷² 沼上、2016、p. 29。

⁷³ 網倉・新宅、2011、p. 49。

⁷⁴ 網倉・新宅、2011、p. 60。たとえば、テレビ局は免許制にて参入障壁が高く、業界での収益の格差はあるものの、高収益を確保していた。テレビ局業界は外部環境を気にする必要がなかったが、近年は、インターネット系TV、携帯電話による通信業界との競合、視聴率の低迷（TV離れ）など外部環境が大きく変化し、収益を圧迫してきた。テレビ局の競争相手は、同業者以上に携帯電話、インターネットなど通信業界ともいえる。このような規制により参入障壁が高い業界とコモディティ化が進んだ参入障壁が低い業界とは、おのずから戦略の軸足は異なる。

⁷⁵ 大滝他、2008、p. 15。大滝他は経営戦略の要素の一つとして経営資源について「資源展開」と呼んでいる。

本研究は、価値(value)を「顧客が企業のもたらす便益、すなわち製品・サービス品質、価格に納得し、喜んで支払う意欲(WTP: willingness to pay)」とする。もちろん、顧客が望む価値は顧客自身の尺度によって異なることから、購入価格(price)とは異なる。価値は自社ではなく顧客の論理で決まるのである。

したがって、企業にとって顧客が望む価値の尺度をいかに把握し、顧客の要望に応えることができたのかということが企業の業績に直結するといえる。顧客の価値は、結果的に売上から費用を引いた営業利益として計上されることが期待できる⁷⁶。当然ながら、顧客の要望と自社の戦略に基づいた提供する製品・サービスとのギャップがあれば、必然的に売上は計上されず業績は悪化する。

(3) 戦略不全とは何か

Collins and Porras (1994) は、企業衰退の段階として5つを上げている。第1段階：成功から生まれる傲慢、第2段階：規律なき拡大路線、第3段階：リスクと問題の否認、第4段階：一発逆転策の追求、第5段階：屈服と凡庸な企業への転落か消滅、である⁷⁷。この5段階が順に進む場合もあるし、急速に衰退または時間をかけて衰退するケースもある。戦略不全を検証する上で、企業衰退を理解する必要がある。すなわち、企業衰退は全て同じとは限らないが、戦略不全のプロセスに準拠するものと、ここでは考える。

三品(2004)は、日本企業の売上高営業利益率が戦後一貫して低下している事実を浮き彫りにして、その現象を「戦略不全」と説明した。中でも電機精密機器業界を検証した結果、創業経営者が長期間にわたり経営するほど利益率が高い一方で、短期間の操業経営者(サラリーマン経営者)の企業ほど、利益率が悪化している現実を浮き彫りにした⁷⁸。しかし、三品(2004)は、創業者が長期間経営を行う弊害や操業経営者への影響力、圧力などの「院政」については言及していない。

また、事業立地にゆるぎない一貫した戦略は存在しないのか。確かに創業者など長期間にわたる経営者は、「転地」や「開墾」に優れた要因もあるかもしれないが、一貫した戦略性や土壌の良さ(肥沃度)、投与する肥料(資源)、適切な気候(外部環境の影響)なども

⁷⁶ Porter, 1985, p. 3 (邦訳書, 1985, p. 5)。Porterも価値について同様に主旨を述べているが、Porterは顧客が満足する低価格か得意な便益(差別性)しかないと説明しているが、これでは両者を追求する戦略から派生する価値を説明できない。ユニクロなどがいい事例である。

⁷⁷ Collins and Porras, 1994, pp. 19-26 (邦訳書, 2010, pp. 47-55)。

⁷⁸ Collins and Porras, 1994, p. 55 (邦訳書, 2010, p. 90)。Collins and Porrasは「利益を得ることは目標の一つにすぎず、最大の目標とは限らない」と企業の目標における利益の位置づけを説明している。さらに、ビジョナリー・カンパニーは理念と利益を同時に追求する「ANDの才能」を持っているとした。

勘案すべきである。経営戦略は、種をまき、生育させ、根を張り、収穫を行う一連の作業であるオペレーションをパッケージ化することが重要なのである⁷⁹。

操業経営者の中でも、中興の祖といわれる経営者には事業立地や事業の構えをシフトさせたという共通項が存在している。それが成功したから、企業が戦略機能の企業として評価されるわけであり、その反面、失敗すれば経営者は「暴走」と叩かれる。

事実、事業立地の劣化に対して祖業からシフトして「開墾」または「転地」しなかった経営者の企業の利益率も減少している。「誰が顧客であり、何を提供するのか」という「事業立地」の重要性を論じている。すなわち、悪い立地を選べば企業業績の向上は期待できないが、好立地を選択すれば業績は安定する。

しかし、好立地でも放置し耕作しなければ、すぐに「土壌」は悪化してしまう。そこで、企業が存続するためには、他の立地を選ぶ「転地」、もしくは立地を「開墾」することが必要となる。事業立地とは、どこに（ドメイン）に事業を立てるのかを問い直す概念である。いわば、誰に（売り先）と何を（売り物）の組み合わせこそ、企業にとって最も根源的な選択である。さらに、突き詰めれば、顧客にとってはなくてはならない売り物を受け止めてくれる顧客を選ぶことが事業立地の本質である。

三品（2004）の考えは、PV から見れば、ドメインに関わる問題である。RBV から見れば、事業立地の後に議論するという位置づけである。すなわち、事業立地が劣化すれば、蓄積された経営資源は減価を余儀なくされてしまう。まさに、事業立地を見極め、開き、構えを築く手順について、PV の視点からすれば、可能な限り Porter（1985）が説明する5つの力の当たりが小さい場所（＝ドメイン）を選ぶことが重要であろう⁸⁰。しかし、5つの力による収益減少の構想的要因は理解できるものの、具体的にそのように行動するのか示されていない。結果的に、その行動は経営者に委ねられているのである⁸¹。

第2節 戦略不全の3分類（中期戦略分析ツール）

（1）中期戦略分析ツール

⁷⁹ 三品、2004、pp. 211-212。三品は「戦略は、オペレーションのパッケージである。これをパッケージ化されたオペレーションと言い換えてもよい（中略）、戦略なきオペレーションは、いくら努力を積み重ねても、長期の高収益につながることはない」と戦略におけるパッケージの重要性を論じている。

⁸⁰ Porter は、需要曲線と供給曲線の形状を「川上業界の交渉力」、「川下業界の交渉力」に読み替えて、競合企業の数を「業界内部の競争圧力」、「参入の圧力」、「代替品の圧力」に拡大して解釈し、その上で、2種の交渉力と3種の圧力を合わせて、収益を侵食する「5つの力」とした（三品、2004、p. 182）。

⁸¹ 三品、2004、p. 184。

①分析ツールにおける2つの因子

戦略不全について、図3-1のように、過去5年間の「営業利益増減率」と同期間の「顧客数増減率」の2つの因子から、戦略の稼働状況について、まず、大きく(i)戦略機能と戦略不全に分類する。

次に戦略不全を(ii)戦略不能、(iii)戦略不備、(iv)戦略不在に分類して可視化を行い、戦略不全における概念の操作性を高める試みを行う。

経営戦略を策定するにあたり、基礎となる指標は数多く存在するが、実践においては、シンプルでなければならない。そのためには、どのような指標を使って戦略を導くのが重要となる。本研究では、バランス・スコアカードの知見に基づいて、1つは、財務指標である「営業利益率」の増減率、もう1つは非財務指標である「顧客の増減率」を因子として採用した⁸²。

というのは、満足な財務的な成果を達成する企業であっても、非財務的基準が停滞し悪化するようであれば、企業は競争力を失うと考えられるためである⁸³。

分類における1つ目の因子は、「顧客数増減率」である。いわゆる利益をもたらす原資となる顧客数の増減率である。顧客が増加すれば市場における認知度が上昇していると読み取れるし、逆に減少していれば認知度が低下しているといえる。

2つ目の因子は、「営業利益増減率」である。通常、売上高＝顧客数×客単価で示されることから、売上高増減率を因子として適用しても戦略の稼働を実証できるかもしれないが、それでは、戦略の機能性の実態を反映しているとは言い難い。前述した戦略の定義と本質から見れば利益の増減率を因子としてみて、それらの因子の変化を検証することが最適である⁸⁴。

ここで、数ある利益の概念の中から営業利益率を採用する理由は、本業での儲けを示す

⁸² Levitt、2001、p.69。Levittは企業と顧客の関係性について「企業全体を顧客創造と顧客満足のための有機体であるとみなさなければならない。経営者の使命は、製品の生産にあるのではなく、顧客を創造できる価値を提供し、顧客満足を生み出すことにある」と説明し、企業が製品中心ではなく顧客中心である視座を持つことを論じている。そのためには、顧客中心の考え方を組織の隅々まで浸透させ、社員に経営感覚を持たせる必要性を述べている。

⁸³ Kaplan、1984、p.69。Kaplanは「伝統的な原価計算方式による財務的評価基準は企業の生産活動の不十分な要約でしかない」と指摘し、財務的成果に加え非財務的成果がなければ企業の長期的存続の危険性を論じている。

⁸⁴ Kaplan and Norton、2003a、p.48。Kaplan and Nortonは「財務指標か業務指標か、どちらかを一つを選んで、経営の舵を取るべきではない。(中略)財務と業務の両面をバランスさせるような業務評価指標を求めている」と財務指標と業務指標(非財務)の両方の必要性を述べている。

からである⁸⁵。他方、経常利益や当期純利益は本業以外の要因により、企業における本業事態の利益を表わしているとは言い難い。

この2つの因子は、現状と未来の方向性が交差し、戦略の推進ベクトルの意味を持つ。

さらに、この2つの因子を組み合わせ、図3-1にしめすような4つのセルを作り、自社の現状をプロットすることで、戦略不全でのポジションが把握できる。要は、売り先（顧客）に問題があるのか、利益に問題があるのかをすぐに追及することができる⁸⁶。

		営業利益増減率	
		非負	負
顧客数増減率	非負	I 戦略機能	II 戦略不能
	負	III 戦略不備	IV 戦略不在

図3-1 中期戦略分析ツール

(出所) 筆者作成

②分析ツールにおける4つの分類

(i) 戦略機能 (strategy function) : 【セルI】

顧客数も大きく伸展するとともに、営業利益率も順調に上昇している現象を指す。しかし、このセルにおいて、甘んじて発生する過信は、いつでも戦略不全に転落する危険性を招くトリガーとなる。

(ii) 戦略不能 (strategy impossibility) 【セルII】

⁸⁵ 三品、2004、p.31。

⁸⁶ 戦略の誤信が分かれば、おのずから戦術と行動が変わってくる。例えば、利益率が上がっているのに、顧客数が減少していれば、既存顧客に依存し新規顧客を獲得できていないのではないかと疑問を呈するべきである。もちろん、逆もありうる。既存顧客が逃げ新規の顧客の回転で営業利益を稼いでいるのではないかとといった憶測も可能である。要は様々な潜在的な原因を顕在化させることができる。

顧客数が伸びているにもかかわらず、営業利益額が伸び悩んでいる状況である。これは、集客に成功しているものの、客単価が低く利益の確保に苦労している状況である。これは業界内での価格競争に巻き込まれているのか、あえて低価格戦略を仕掛けて長く薄い利益確保を目指しているのか（その場合、売上を一定に確保しないと費用を賄えず赤字に転落する危険性をはらむ）分別しにくい、いずれにせよ利益機会を逸失している可能性が高い。その結果、なかなか利益の蓄積が進まず、新たな投資ができない危険性が顕在化してくる。いわゆる、戦略を利益面でとらえると機能していない（不能）な状況である。

（iii）戦略不備（strategy imperfect）【セルⅢ】

営業利益率は伸びているが、顧客数の伸率が鈍い状況である。一見、営業利益が伸びているので戦略機能と思いがちであるが、顧客数の伸率が低く、いわゆる特定の顧客しか確保できず、自社に利益の貢献度は高いものの、全体的には新規顧客の獲得、既存顧客離反、他企業に顧客を奪われている現象を起こしている可能性が高く、いわば、過去のブランド力に依存している可能性がある状況ともいえる。これは、利益に注目が行き、なぜ、利益は上がっているのに顧客が増加しないのか気づかない危険性が存在する。いわゆる、戦略が存在しているから利益は伸びている反面、顧客が減少している現状から適切な戦略が備わっていない（不備）の状況である。

（iv）戦略不在（strategy nonexistence）【セルⅣ】

両伸率ともに大きく減少している状況にある。もはや、戦略自体が存在していない状況である。最適と判断した経営戦略を構築し実行することで、戦略不在から戦略機能へ展開するケースもある。しかし、実際には、利益と顧客の関係には、タイムラグが存在し、顧客が増えて利益が後追いするのか、利益性の高い商品を投入することで顧客がついてくるのか、どちらかであろう。まず、戦略不在から脱却するには、自社の現実に向き合い、戦略を構築することから始まる。それに実効性が伴い、はじめて、次の展開である戦略不備か戦略不能への道筋が見えてくる。このような脱却が遠回りのようで戦略機能への近道である。

（2）三品（2004）との違い

三品（2004）は、経営戦略の不全を40年程度の中で毎年の営業利益率をプロットし、判断したものであり、その結果を事後的に判断して、戦略機能か戦略不能の2つに区分けしたのみであり、実践の見地からは操作性に乏しい（図3-1では、セルⅠ対セルⅡ・Ⅲ・Ⅳ：赤枠のセルすべて）。いわば、三品（2004）は売上高営業利益率自体の時系列変化を

尺度とし、その年次ごとの変化を見た結果として、超長期間のトレンドを図るだけのものとなっている。このため、年度ごとの特殊要因が加味されず、一面的といえる。三品はそのトレンドのみをもって戦略不全と論じた（図3-2）。

これに対して、本研究では、中期間（5年）における最初年度と5年後の営業利益率の増減率の変化に視点を置き、該当期間にどのような変化を遂げたのかを検証することを目的としている。

具体的には、営業利益率の変化と該当期間の顧客数増減率という因子を組み合わせ、中期戦略機能と3つの戦略不全に3つに分類した。三品（2004）は、戦略機能か戦略不全という2分類しかなかったが、本研究では、戦略不全を3つに分類している。ここが三品（2004）との決定的な相違点である。

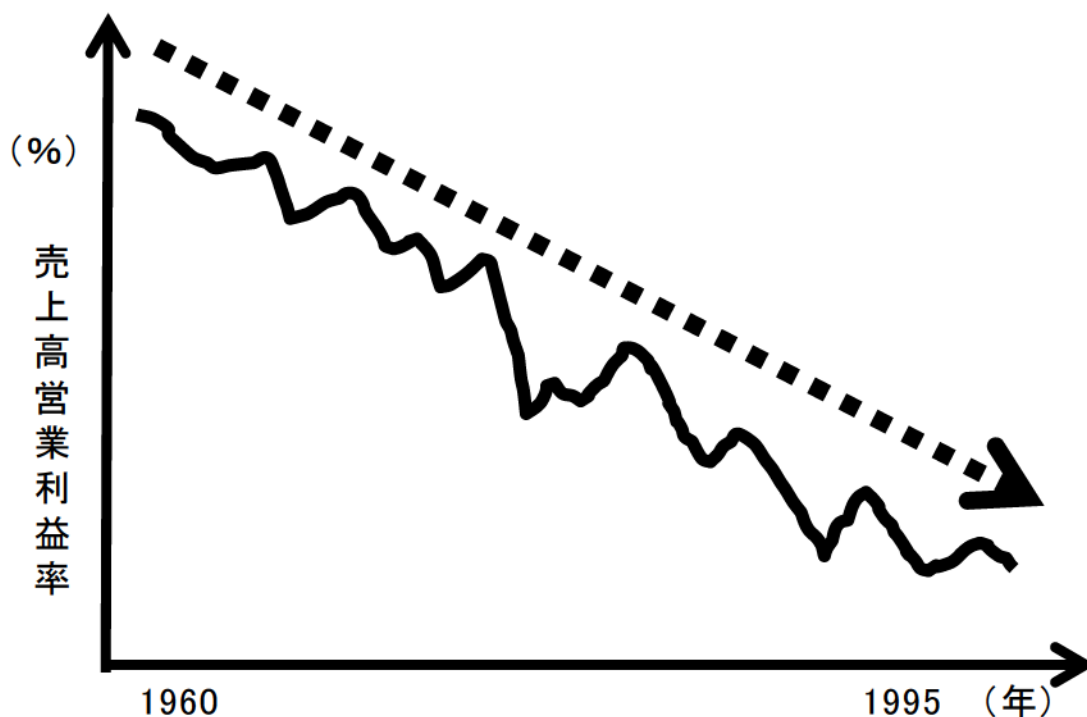


図3-2 売上高営業利益率の超長期推移

（出所）三品（2004）p. 32 より筆者作成

第3節 戦略不全の新展開

（1）中期戦略分析ツールの応用可能性

中期戦略分析ツールは、検証する目的を鑑みた尺度を設けることで、いかなる産業でも

応用可能である。投資決定の尺度、経営資源の配分など汎用性が高いツールである。要は何を求めるかで因子は決定される。本ツールを用いれば、戦略不全の現況を知り脱却ルートを模索することも可能である。したがって、経営判断としての操作的な意思決定にも貢献できる。

(2) 戦略不全の転落ルート

では、企業経営の現場において、どのようなルートで戦略不全になるのでしょうか。中期経営戦略分析ツールを使って説明する。通常、一気にセルⅠからセルⅣへと転落するケース（ルートE）は少ないと思われる。セルⅡ、セルⅢのどちらかを通過するルート（ルートA→CまたはルートB→D）をたどってセルⅣに転落することが現実的であろう。

具体的には顧客が減少することに伴い、営業利益が減少（ルートB→D）するのか、または、客単価が下がり、営業利益率が減少し、最後は顧客離反につながるか（ルートA→C）のいずれかであろう。もっとも現実にはセルⅣ⇔セルⅢ⇔セルⅡの往復を繰り返しの中で事業が継続していることが現実の企業経営であり、経営者の苦悩する点ではないかと考えられる（図3-3）。

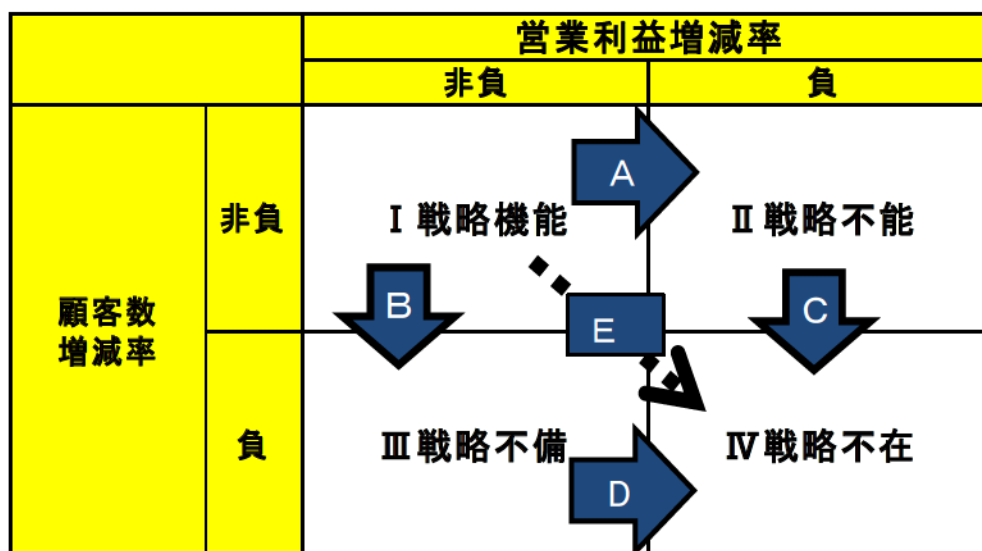


図3-3 戦略不全の転落ルート

(出所) 筆者作成

第4章 戦略不全からの脱却

第3章では、三品（2006）の戦略不全の論理の課題を指摘した上で、戦略不全をさらに分類した「中期戦略分析ツール」が実践的であることを論じた。

そこで、第4章では、戦略不全から脱却するための実践について、バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard : BSC）の視点から、そのツールの有効性を論証する。さらに、BSCの4つの視点と中期戦略分析ツールを使って、戦略不全の状況から脱却し戦略機能へとたどることに成功した2つの事例を使って例証する。そして、中期戦略分析ツールが企業以外にも可能であることから、長崎県の主力産業である観光に対する政策について例証を試みる。

第1節 脱却の糸口

(1) ドメインの在り方

経営戦略におけるドメインは「生業」であり、経営戦略策定の第一歩となる。そして、ドメインは将来の方向性を示すと共にビジョンや理想を表象化した意義を持つ⁸⁷。三品（2004）はドメインについて「水平方向への広がりに対して、自ら課す境界の認識のこと」と定義し、その上でドメインを企業の成員がどのように捉えるかが重要であることを説明している⁸⁸。さらに、三品（2004）はドメインの本質について「自ら従事するところの業で自己を定義するのか、または顧客に提供する価値で自己を定義するのか」と論じている⁸⁹。

すなわち、戦略不全からの脱却を考えるにあたり、企業における事業領域（ドメイン＝domain）を検証することが必要となる。企業経営において、経営資源を投入し利益を生む核となるドメインは存在するものの、周辺のドメインとの関係性は多様な状況にあるのが現実である⁹⁰。その状況を結びつけ相乗効果を発生させるとともに、具現化しドメインを整理する必要がある⁹¹。

⁸⁷ 伊丹他、1993、p. 407。「ドメインの切り口の転換によって。既存のパラダイムの枠内で見えなかった新しい世界が顕在化され、新ドメインと現状との不一致が生み出す緊張関係が変化の渦を更に拡大していく」とパラダイム変換に伴うドメインの切り口転換の重要性を述べている。

⁸⁸ 三品、2004、p. 179。さらに三品は「(ドメインは) 勝負をかける土俵をどう設定するのか (中略)、これが狭すぎては発展性が生まれず、かといって広すぎては経営資源の投入密度で劣位に回り、個別市場で競争に勝つことができない」とドメインの狭い定義の中でいかに広がりをもたせるかが鍵であると指摘している (三品、2004、p.179。)

⁸⁹ 三品、2004、p. 179。

⁹⁰ たとえば、トヨタのグループ会社である住宅事業のトヨタホームはトヨタグループの総合力を活かすといっているが、トヨタホームのドメインがトヨタグループでの位置づけと核となるドメイン（自動車産業）との関係性が不確定である。結果として、住宅業界ではトヨタ（自動車）程のブランド力は認められない。

⁹¹ 大滝他、1997、p. 34。ドメインの範囲選定については、2つのリスクを回避する必要がある。1つ目は、企業活動が分散してしまうリスクを回避する「分散化の回避」、2つ目は、ドメインが狭い範囲に限定されるリスクを回避する「過度の集中化の回避」である。このようなリスクを具体的に回避し成果を見極める思考が「可動領域」である。

このため、どの事業領域で存立し利益を得ることができるかを考える。石井他（1985）はドメインについて「諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域」と定義している。すなわち、「組織体が活動し、生存していく領域」であり、競争相手と戦う土俵を特定することであると同時に、より本質的には企業のアイデンティティを規定することである」と述べている⁹²。ドメインを設定しても、現実の企業活動においては、ドメインを機能的に明示しておく、環境の変化への自律的な対応が容易となる。また、各ドメインの中で、各企業には可動領域(range of motion)が存在しており、ドメイン内の全ての個別事業をやり遂げることは容易ではない。大切なのはドメインそのものより、顧客に提供できる価値を創造できるかであろう⁹³。

すなわち、最初に、企業はドメインを幅広く設定し、企業活動の経験値とともにドメインを選定していき、より利益を生むドメインへと焦点を絞ってくるものと考え。このようにして、成果を派生させる可動領域の意義を見出すことができる⁹⁴。コアとなるドメインの周辺、すなわち三品（2004）がいう「隣地」に、可動領域を拡大することも実践的である。いわば、隣地の土壌が優れている可能性を見極める。そのためには「構え」と「均整」のコントロールが不可欠である⁹⁵。

（２）脱却の糸口

①戦略提携とコーディネーション

三品（2007）による「利害を一つにしない構成員を動機づけ、共通の目標に導くコーディネーション」⁹⁶という考え方は、経営戦略の最終目的を突き詰めれば、競争に優勝劣敗をつけることではなではなく、広い意味での企業に持続的な利益をもたらすものと思われる。このためには、業界間で顧客の争奪を行うよりも、業界間での競争を排除して、連携することで正の相乗効果、薄くとも長く利益を分かち合うという考え方が不可欠となる⁹⁷。

⁹² 石井他、1985、p. 77。

⁹³ 三品、2004、p. 180。「ドメインの定義さえ変えればすべてうまく運ぶというわけではない」。

⁹⁴ 活動領域の具体例としては、大手製薬会社の医薬品開発が挙げられる。大手製薬会社は製薬事業という大きなドメインの中で、循環器系に強い薬品など、自社の開発能力の強みを活かした開発を行っている。

⁹⁵ ドメインが本業から大きく離れた「飛び地」になれば、均整が難しくなる。

⁹⁶ 三品、2007、p. 23。三品はコーディネーションとモチベーションがトレードオフの関係にあると述べている。コーディネーションが指揮官の権限で強化され、モチベーションは各構成員の権限で強化されるためだとしている。現実には、トレードオフではなく、両立するものと考え。なぜならば、構成員のモチベーションの束がコーディネーションの土台となるからである。

⁹⁷ 企業間連携による長期的利益を分け合う考え方は、競争戦略の視点からみれば、距離を置いた考えかもしれない。自社のみが利益を独占するのではなく、変化し続けている顧客のニーズとそれに伴う行動を把握し地域を面としてとらえた企業の連携が重要となる。

そこで「長期的に安定した利益」を生むために、ターゲットである顧客のニーズと行動について、企業の独善的な考え方に左右されない戦略遂行が重要となる。具体的な一つの事例として戦略的提携（strategic alliances）が戦略として選択されるケースがある。それは2つ以上の企業が、新たな事業機会を開発するために、互いの資源を共有する組織編制を行うものである⁹⁸。このような連携によって、競争に勝つために必要な資源へのアクセスを確保する一方、物流など共同経費：事業コストの削減、製品の共同開発など資源の補完、余剰資源の有効活用などが図られる。まさに、変化が激しい環境に必要となる柔軟性を獲得・維持しているといえる⁹⁹。

しかし、連携については、デメリットも指摘されている。知識の流失、連携マネジメントの難しさ、社内対応の難しさである¹⁰⁰。

さらに、戦略提携を推し進め、競争（competition）から共創（co-creation）へパラダイムシフトが必要であると考え¹⁰¹。いわば、「棲み分け」と「和すること」である¹⁰²。

企業を取巻く環境が不確実性を増加させる中、顧客とともに価値を共創していく戦略を構築していくこと、三品（2006）の「立地」・「構え」・「均整」の考えを発展させることにより、戦略不全を脱却する糸口となりうる。そのためにはコーディネーション機能が不可欠であり、多様なドメインから最適な組合せを導くコーディネーターとしての機能を見出すことである。

顧客が求める価値は多様化しているので、ドメインを個別具体的に位置づけする必要がある。副次的な存在であれば従来の画一的な価値しか提供できない。それでは、どのセルからも脱却できない¹⁰³。

②ネットワーク外部性（RBV と組織間関係）

岸田（2005）は、RBV には組織間学習の言及がないことを指摘している。多様な連携

⁹⁸ 大滝、1997、p. 199。

⁹⁹ 加護野、2003、p. 182。戦略連携には、3つに分類される。（i）業務提携（non-equity alliances）、（ii）業務・資本提携（equity alliances）、（iii）ジョイント・ベンチャー（joint ventures）である。その一方、自社とパートナーとの間の主要な事業活動の関係から、垂直的連携と水平的連携も存在する。

¹⁰⁰ 加護野、2003、p. 189。

¹⁰¹ 加藤、2014、p. 31。加藤は、企業間の取引や関係性において、相手の意志に関わらず自分の意志に相手を従わせることができる能力と定義している。連携において、問題となるのが企業間のパワーの大きさと影響度である。その相互のパワーの調整が必要である。

¹⁰² 山田、2015、p. 220。

¹⁰³ 顧客の共創経験が価値の土台となるとすれば、値創造のプロセスは個人とその共創経験を基軸に構築される。例えば、アップル社の iPhone がいい事例である。まさに、顧客にとって、魅力的な共創経験を通じた価値の共創といえる。

の中で組織間関係について、岸田（2005）は「組織間関係が組織学習の素地を形成し、組織内部の能力を向上させる」という組織間学習の重要性を述べている¹⁰⁴。組織間関係とは組織と組織のつながりであり、恒常的な組織間構造も含まれる。なぜなら、組織が関係を調整することは、組織間における構造を形成することだからである¹⁰⁵。

内部環境や経営資源が中心論点である RBV には、変化する環境変化に組織間学習を通じて柔軟に対応する方策として、組織間学習を位置づける必要があると述べている¹⁰⁶。いわば、組織間関係論は、組織と組織の関係がいかに関係形成、展開していくのか、組織間のネットワークが生成、転換していくのかを課題とする「マクロレベルの組織論」である¹⁰⁷。組織間関係論を理解することはコーディネーションの理解を深めるために必要である。

すなわち、連携におけるマネジメントは、組織間学習と関連している。参加する組織間の資源や能力による交渉力が学習に影響を与えるのか、参加組織へのコントロールへの影響を考慮することが肝要である¹⁰⁸。

第2節 脱却の実践

（1）価値創造にむけた経営戦略と BSC の関係性

戦略不全から脱却する具体的な行動の実践例を明示していくが、その前に、これまでの本研究を振り返り、バランスド・スコアカード（Balanced Scorecard : BSC）の視点を含みながら、戦略の上位概念である経営戦略と BSC の関係性について整理したい。

企業のビジョンと戦略全体の彫琢にあたり、経営戦略と BSC との関係性をみってみる。BSC は企業の業績を4つの視点である、(i) 学習と成長の視点、(ii) 社内ビジネスプロセスの視点、(iii) 顧客の視点、(iv) 財務的視点で判断する。これらの視点に基づき、具体的な経営行動を検討してみる¹⁰⁹。

¹⁰⁴ 岸田、2005、p. 191。

¹⁰⁵ 山倉、1993、p. 22。また、組織間において、接点となる対境担当者（boundary personnel）の行動が重要となる。いわゆる対境担当者は組織間のコミュニケーションの担い手であり、対境担当者の具体的な行動次第で組織間関係の成果が決まることもありうる。

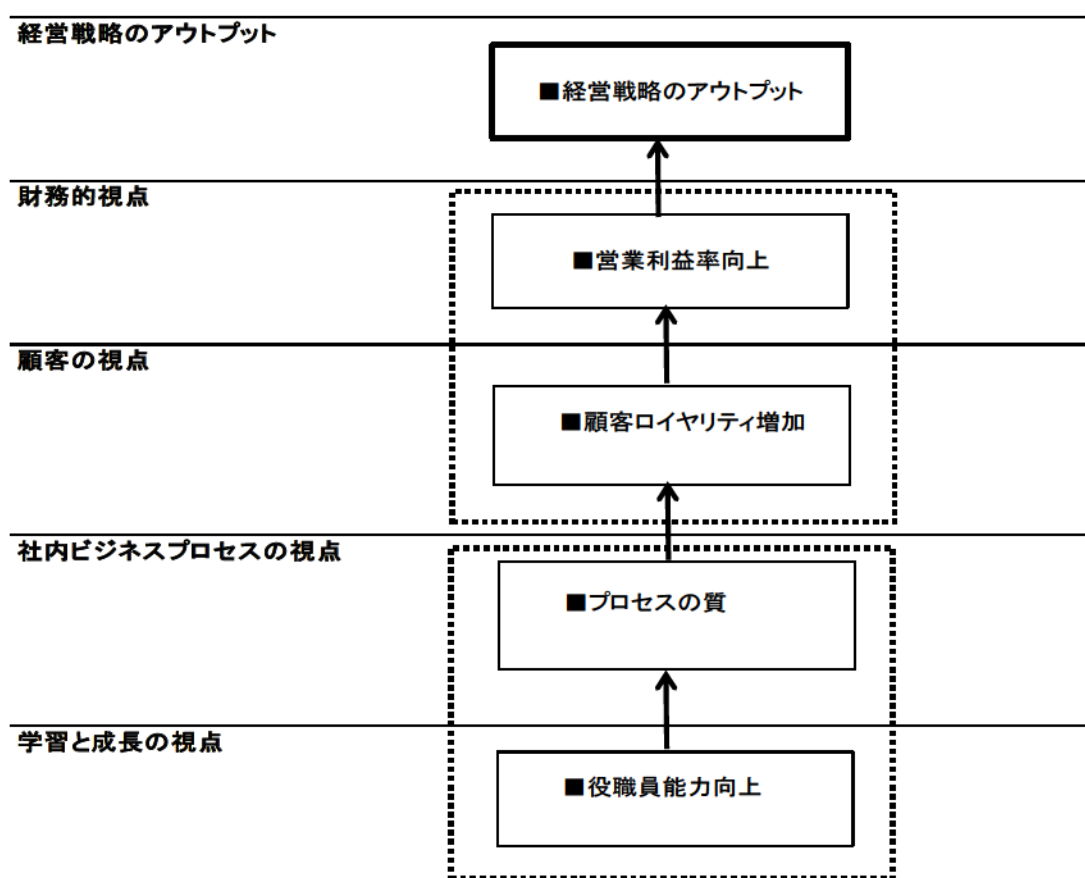
¹⁰⁶ 加護野他、1989、p. 158。RVB と組織間関係との関係について、RBV を組織面から見たとき、他組織との相互依存と他組織からの自律性の中で企業が存続、成長を図るとしている。

¹⁰⁷ 加護野、2003、p. 154。

¹⁰⁸ 山倉、2015、p. 23。

¹⁰⁹ Kaplan and Norton、2003a、p.48。Kaplan and Norton は BSC について「戦略の最終成果を表わす財務指標を含んでいるのみならず、これを補完すると同時に、将来の業績に影響を与える要因、たとえば、顧客満足度、社内プロセス、継続的改善やイノベーションについて評価する、業務指標も含まれている」と財務指標と非財務指標の関係性に基づく評価基準について総合的な視点から説明している。

経営戦略やビジョンに基づき、役職員はそれらを達成するための能力を構築させ、社内のビジネスプロセスを秀でた体制に確立することが基礎となる。その結果、新規顧客の確保に成功するとともに既存顧客のロイヤリティは上昇し、営業利益率の向上へと展開される。いわば、この4つの視点の伴う行動が強い連結を生み、企業の利益に貢献する顧客に対する価値創造と企業の存続へとつながる。さらに、このような行動は潜在顧客を発掘し利益を積み上げる可能性を見いだせることで、新たな価値創造を生む。曖昧な行動は強い連結性を生みず、経営戦略は遂行できない¹¹⁰ (図4-1)。



4-1 BSCの関係性と経営戦略のアウトプット

(出所) Kaplan and Norton、1997、p. 31 をもとに筆者作成

¹¹⁰ Rumelt、2011、p77 (邦訳書、2012、p. 108)。Rumelt は、良い戦略の核 (kernel) となる3つの考え方を示している。(i) 診断：取り組むべき課題を見極め、複雑に絡み合った状況を明快に解きほぐす、(ii) 基本方針：診断で見つかった課題への取り組みであり、大きな方向性と総合的な方針を示す、(iii) 行動：基本方針を実行するための一貫性のある行動を指す。これら3つの考え方は、経営戦略の普遍的概念であり、良い戦略か否かの根拠となる考え方ではない。要は良いか否かは創発戦略のように、事後的に判断され、しかも各企業の判断基準によって計測されるべき範疇であり、戦略実行段階で議論される問題ではない。

(2) 競争 (competition) から共創 (co-creation) へ

企業を取り囲む外部環境における競争が激化し一部では局地戦の様相を成す中、顧客の概念が変化してきた。確かに、顧客は企業の利益を生む対象であり、顧客が企業の存続と社員の雇用を保証する存在である。今までは、企業と顧客は対立軸の関係のフローの関係にあった。すなわち、顧客と企業の関係が顧客に提供する価値を媒体にして存在する位置にあるといえる¹¹¹。

しかし、今では、企業は顧客を自社のプレイヤーと位置付け、顧客との価値共創こそが企業競争の源泉であると考え¹¹²。Prahalad and Ramaswamy (2004) はこれまでの常識である企業が価値を創造して顧客に売るという発想に疑問を呈している。この共創という発想は、これまでの経営戦略の研究を、少なくとも顧客とのかかわり方に関連させて進化させたものである¹¹³ (図 4-2)。

確かに、企業は価値を創造し、顧客と接点を持ち、販売する。この行為自体の変化はないが、今までと違うのは、顧客を巻き込み顧客自身の役割そのものが変わる点である。これは企業が運営していたバリューチェーンに顧客が直接接触し参加する意味を持つ¹¹⁴。まさに、次世代に向けた新しい価値創造システム、ダイナミズムであり三品 (2004) がいう「立地」の拡充が可能となる。

そして、Prahalad and Ramaswamy (2004) は、共創の 4 つの構成要素として、対話 (dialogue)、利用 (access)、リスク評価 (risk assessment)、透明性 (transparency) をあげている¹¹⁵。

(i) 対話：企業と顧客が深くかかわりながら行動に向け意見をかわすこと、(ii) 利用：顧客は製品・サービス購入から企業と好ましい経験を紡ぐこと、(iii) リスク評価：企業と顧客のリスク評価の共有、(iv) 透明性：企業と顧客との情報の共有、である。

これら 4 つの組み合わせで、企業と顧客が協働を図り価値を創造していく。その価値連

¹¹¹ 例えば、教育、医療、ガソリンスタンドのセルフ方式、ネット通販、音楽アプリ、オンラインゲーム、ネット銀行、ネット保険、航空会社の定時運行における乗客の協力などが挙げられる。

¹¹² Prahalad and Ramaswamy, 2004, pp. 14-15 (邦訳書、2013, p. 55)。「(企業の) 価値創造プロセスは多彩な共創経験に対応できなくてはならない。各消費者の経験は、自分自身の関与や状況によって醸成され、他では得られない独特の価値を生み出す」と指摘している。

¹¹³ 共創は、とくに Porter の 5 つに力では説明ができない。共創は RBV の進化系ともいえる。

¹¹⁴ 例えば、航空機エンジンを製造する GE は、同社エンジンを搭載した航空機のエンジンの状況を常時システム管理し、小さな異常箇所でも探知されれば、該当航空会社整備部門に連絡が行き、すぐに修理対応ができる。これは顧客が企業のバリューチェーンの参加し価値 (エンジンの安全性能) を共有したものとと言える。

¹¹⁵ Prahalad and Ramaswamy, 2004, pp. 23-33 (邦訳書、2013, pp. 66-83)。

鎖を繰り返すことで企業と顧客に経験値が蓄積され、イノベーションを生む土壌となることが期待できる。この経験値は、伊丹（1984）がいう「見えざる資産」の中でも新しい資産であり、新しい価値を生むコア・コンピタンスとなりうる。

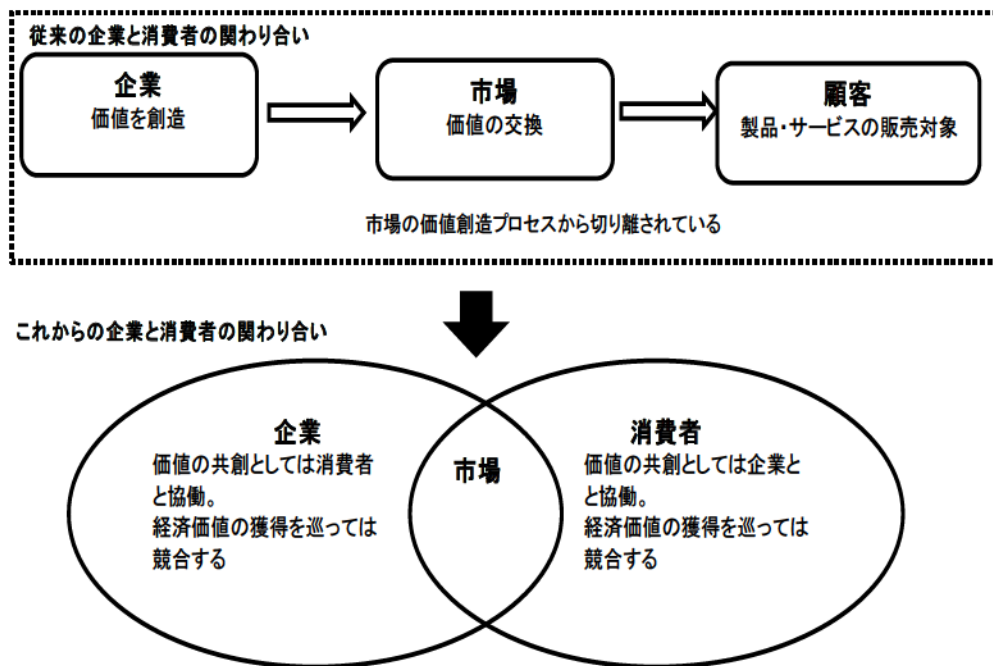


図 4-2 顧客との共創への展開

（出所）Prahalad and Ramaswamy、2004、pp. 212-214 より筆者作成

（3）戦略不全の脱却ルート（行動）

中期戦略分析ツールを使うと、企業は戦略不全からの脱却をどのように進めることができるのであろうか。企業が戦略不全に至るルートは図3-3のように、通常はルートA→C、ルートB→Dと考えやすいが、現実には、セルⅣ⇔セルⅢ⇔セルⅡを繰り返す状況であると考える。

図 4-3 は、戦略不全からの脱却ルートを示したものである。戦略不全から脱却するには、セルⅣからセルⅠに一気に進むケース（ルートE）も考えられるが、現実には顧客の増加と営業利益の増加の両者を一度にクリアする必要があり、現実的では困難であろう。したがって、図 4-3 に示すルートB→D、または、ルートA→Cをたどることになる。

結局、戦略不全への転落も、そこからの脱却も同じ論理であり、転落と脱却を繰り返す企業が大半である。一方、あえてセルⅡ、セルⅢに留まり満足する企業もある。それは経

営者が意識的に戦略不全にとどまっているのか、気づいていないかのいずれかである。このような営業者に「気づき」を与える唯一の存在は市場と顧客である¹¹⁶。それでも解決できないのなら、いずれはセルIVに転落し、最後は市場から退出する。要は営業者の意識と行動に尽きるのである。

Rumelt (2011) は、戦略と行動との関係について「戦略は行動につながるべきものであり、何かを動き出させるものでなければならぬ。具体的に何をすべきかを明確にしなければならない。より大きな効果を上げるためには、調和と連携がとれ、相互に補い、組織のエネルギーを集中するような行動が必要である」と説明している¹¹⁷。

すなわち、戦略不全からの脱却は、Rumelt (2011) がいう行動如何で決定されるのである。

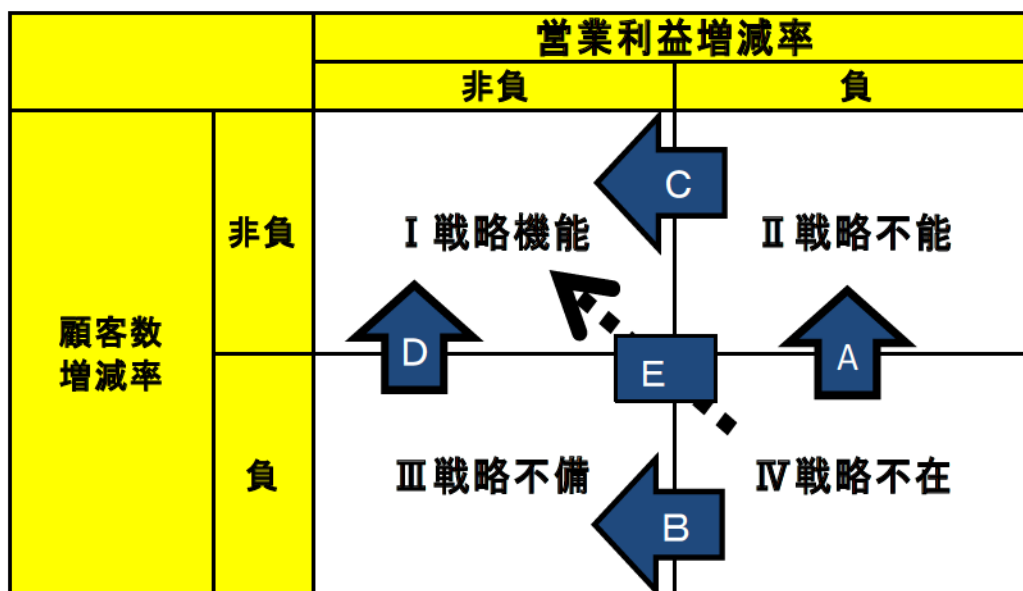


図4-3 戦略不全への脱却ルート

(出所) 筆者作成

¹¹⁶ これからの企業と顧客の関係は対立軸にあるのではなく、共創の関係にあるといえる。例えば、企業が気付かない商品やサービスの欠点を販売過程の中で気づかせてくれる存在と考えられる。その気づきにより商品やサービスの改良を重ねることで、企業は顧客にみと認められた存在となる。最終的に企業の評価を下すのは市場である。他方、規制に守られた保護産業の場合、企業は政府に保護されているため、顧客による気づきを認識できない。

¹¹⁷ Rumelt, 2011, p. 92 (邦訳書、2012, p. 122)。Rumelt は行動には実現可能な「近い目標」を立てることが良策であると述べている。そこで、問題の解決策を行動に結び付けることが可能となる。本研究では戦略機能セルIに向かって、まずは実現可能な目標を設定し、行動することが近道である。

第3節 脱却成功事例に基づく検証

(1) バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard) の応用

①分析事例選択の理由

ここで、戦略不全の脱却の事例について地元企業2社を紹介する。1社目は、地元老舗飲食業（和食）の有限会社山田（仮名）（以下山田）である。2社目は、青果と同加工品販売並びに青果を中心としたカフェを営むフルーツすずき（以下すずき）である。

この2社を選んだ理由は次の4点にある。すなわち、(i) 2社が相違する脱却ルートをたどり、各々が独自に戦略機能に向け脱却したこと、(ii) 大企業ではなく地元中小零細企業でも経営者の才覚次第により、脱却に成功したこと、(iii) 山田は100年以上続く老舗であるが、すずきは零細企業であり、その歴史的背景、企業規模、経営スタイルは違ものの、Porter (1985) や Barney (2002) などの多くの研究者が志向する経営戦略思考を日々の経営の現場で自然と身に着け、戦略を構築したこと、(iv) 社員との共通言語を確保し戦略経営者自ら行動し範を示したこと、である。

②バランスト・スコアカードの応用 (Balanced Scorecard)

以下では、バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) を応用して、両社の戦略不全からの脱却のプロセスを例証する。

バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) とは、Kaplan and Norton (1997) が提唱した戦略を策定し実行するための戦略的マネジメント・システム (strategic management system) である¹¹⁸。いわば、BSC は、単なる評価システムではなく画期的な業績の実現を強力に後押しするマネジメント・システムである¹¹⁹。そして、BSC は、人材 (従業員の立場)、業務改革 (経営者の立場)、顧客 (顧客など外部利害関係者の立場)、財務 (株主や銀行などのコーポレート・ガバナンスをもつ人の立場) という4つの視点から、企業経営努力のプロセスを測定することによって経営を可視化する。それにより、戦略マップ (strategy map) を策定し企業価値の創造を目指すものである¹²⁰。いわば、未来

¹¹⁸ 櫻井、2004、p. 5。Kaplan and Norton、1997、p. 10 (邦訳書、1997、p. 33)。また Kaplan and Norton (1997) は、BSC の本質が業績評価制度にあることから、戦略とのかかわり方について以下の4つの点を説明している。(i) ビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える、(ii) 戦略的目標と業績評価指標をリンクし周知徹底させる、(iii) 計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ、(iv) 戦略的フィードバックと学習を促進する。

¹¹⁹ Kaplan, Robert and Norton、2003b、p.70。

¹²⁰ 櫻井、2004、p. 23、p91。BSC はこの4つの視点に拘束される必要はなく、当該企業の実情に合わせてその指標を変更することが可能である。すなわち、4つの指標の因果関係 (cause and effect relationship) を明らかにして可視化することである。

を切り開く戦略志向のナビゲーション経営システムである¹²¹。

③ バランス・スコアカードの4つの視点

BSCの4つの視点の概要は以下の通りである。

(i) 財務的視点

財務尺度を過去の活動の経済的な成果を客観的に要約したものである。企業がステークホルダーから何を期待されているのかを考え、こうした期待に応え、掲げたビジョンにつき戦略を通して確実に実現するために、企業がステークホルダーに何をすべきかを考え、具体的行動の指針を戦略目標として明確にする¹²²。また、Kaplan and Norton (1997) は「企業戦略の立案と執行が現場の改善に貢献しているかどうかを表わす測定尺度の役割を果たす」と明示している¹²³。

(ii) 顧客の視点

財務的視点で掲げた戦略目標を実現するために、顧客の立場から企業が為すべきことを明確にする。顧客が企業に対して何を期待しているのか、顧客の立場に立って考え、財務的視点で掲げた戦略目標を実現するために、顧客の立場から企業が何をすべきかを明確にし、それを戦略目標として設定する¹²⁴。

(iii) 社内ビジネスプロセスの視点

他社よりいかに優れた業務プロセスを備えるべきか考え、目標として設定する。企業が財務や顧客の視点で掲げた戦略目標を実現するために、競合他社よりもいかに秀でた業務プロセスを備えるべきかを考える¹²⁵。

(iv) 学習と成長の視点

競争優位を確保するために、社員一人ひとりの学習能力を高めることを目標とする。財務や顧客や社内ビジネスプロセスの視点で掲げた戦略目標を達成するには、相応の企業基盤を確立しておく必要がある、すなわち、企業が競争優位を確保する社員一人ひとりのパワーアップをはかり、学習能力を高めるために、能力開発や人材の育成が

¹²¹ 吉川、2004、p.51。吉川はBSCの戦略マップについて「4つの視点の戦略目標が、下から上まで因果関係でつながっていて、最終的に『財務の視点』で成果を出すようなシナリオになっているべきである」とBSCの4つの視点が個別ではなく因果関係をもって繋がる必要性を論じている。

¹²² 吉川、2007、p. 217。

¹²³ Kaplan and Norton、1997、pp. 25-26 (邦訳書、1997、p. 50)。

¹²⁴ 吉川、2007、p.218。Kaplan and Norton、1997、pp. 26 (邦訳書、1997、p. 51)。Kaplan and Norton (1997) は「この顧客の視点は、企業が目標としている市場セグメントの顧客に提供しようとしている特定の価値提案プログラムを評価する業績評価指標に含んでいなければならない」と評価基準を明確にしている。

¹²⁵ 吉川、2007、p. 218。

必要不可欠である。BSCは全社的ビジョンと戦略のみならず各視点における戦略目標やターゲット（具体的数値目標）を長期的視点に立って確実に実現すべく、学習と成長の視点を設けている¹²⁶。

また、BSCには、以下の5つの項目の垂直的因果関係を確保することが重要となる¹²⁷。

(i) 戦略目標

各視点の基本目標を指し、各項目の上位に位置する。

(ii) 重要成功要因

戦略目標を達成するために最も必要な業績向上要因である。

(iii) 業績評価指標

重要成功要因に対応する行動の成果とプロセスの評価のための指標である。

(iv) ターゲット

業績評価指標で測定する行動の具体的数値目標である。

(v) アクションプラン

戦略目標とターゲットを達成するための具体的対策・実行計画である。

ただし、BSCは、あらゆる企業に一律に適用できるものではなく、4つの視点から限られたものだけが採用され、毎年見直す必要がある。さらにBSCは定型的なものではなく、市場環境や商品戦略、競争環境が異なればBSCは異なってくる¹²⁸。

④サウスウエスト航空会社におけるBSC事例

BSCの概念を理解するために、サウスウエスト航空会社の事例を使ってBSCを見てみる。同社は米国の中距離航空会社であり、上質なサービスと低価で大手他社と比較して圧倒的な黒字を確保し成長を遂げてきた（図4-4）¹²⁹。

サウスウエスト航空会社は1971年の創業以来、航空自由化により大手航空会社、格安運賃を武器に参入した新興航空会社が破綻する中、高収益を維持している。三品（2006）によると、「その原動力はユニークな人事政策とそれがもたらす顧客満足度の高さにある」と説明している¹³⁰。そして、「『顧客満足は社員満足から』という発想と実践を確立し、そ

¹²⁶ 吉川、2007、p. 218。

¹²⁷ 吉川、2007、p. 219。

¹²⁸ Kaplan and Norton、2003b、p.62。

¹²⁹ 吉川、2007、p. 220。

¹³⁰ 三品、2006、p. 95。

れを社内外に発信してきたことが、結果として、企業成長につながる」とみている¹³¹。

三品（2004）の分析によると、同社の戦略において、まずは、「立地」は大手航空会社と競合しない路線を基軸とすること、いわば、短距離の地方都市間を高頻度で直接結び、同社をバス同様に「日常の足」として提供するビジネスに徹している¹³²。次に、「構え」については、機材の絞り込み、機材回転率、一機種による保守管理と教育訓練の簡素化、チケット販売など付随する作業の内製化などに取り組んでいること、「均整」については、それらをパッケージ化し、明確な戦略に繋げていることと指摘している¹³³。

とくに注目すべきは、ユニークな人事政策とそれがもたらす顧客満足度の高さである。「顧客満足は社員満足に拠ると」の理念の元、日々の現場において社員一人一人の判断で顧客に対する小さな心遣いを実践している。例えば、サービスの中心的理念である「定時運行」のためのトラブルはマニュアルでは解決できない。そこで自分の判断で動ける意欲高い社員が必要となる。パッケージ化されたオペレーションの強さを武器に、高い収益を誇る同社の背後には様々な因果関係が連結している姿が見て取れる（図 4-4）。

¹³¹ 三品、2006、p. 96。

¹³² 三品、2004、p. 170。サウスウエスト社における市場の見極めは「州内のバス、車での移動を代替する主要都市間短距離ルートを専門的に飛ぶ航空サービスに十分市場がある」という確信にある。

¹³³ Levitt、2001b、pp.87、93-94。Levitt は、企業の製品である有形以上に、それ以外の無形性（intangibility）が顧客獲得の決め手となると論じている。特にサービスを売りとする企業体にその傾向が見られる。その一方で、Levitt は、無形性の特性を挙げている。すなわち、「顧客は良質のサービスを受けているとほとんど意識しない」という無形性の存在性である。無形性は失われて初めてその存在に気付くのである。そのためには、「顧客に提供しているサービス（無形性）を常に振り返る必要がある」と指摘している。

そして、サウスウエスト社の理念は、顧客以上に社員を大切にすることが結果として、顧客満足度の高さと高収益につながる仕組み：パッケージ化していることが戦略の特長である。たとえば、同社客室乗務員は個々の現場において、客室乗務員の判断と力量で判断して最適なサービスを提供するなど社員の力量を認めている社風が根幹として存在している。まさに戦略の入口として顧客との接点である社員を重要視している証左である。

戦略:効率的経営	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット	アクション・プラン
財務的視点 	・利益性 ・低コスト ・売上拡大	・市場の評価 ・少ない機種 ・顧客の拡大	・株価 ・飛行機のリース・コスト ・1座席あたり売上高	・30%アップ ・20%ダウン ・10%アップ	・低コストで売上増強
顧客の視点 	・艇離発着 ・低価格	・スケジュールを守る ・常連客の確保	・定期離発着 ・顧客定着率	・30分以内 ・20%以上	・業務の品質管理と顧客定着率アップのプログラム開発
社内ビジネスプロセスの視点 	・実働時間のアップ	・時間の厳守	・定刻着陸率 ・定刻離陸率	・90%以上 ・90%以上	・サイクルタイムの最適化
学習と成長の視点 	・地上クルーのチームワーク	・従業員のモチベーション ・教育	・地上クルーの持ち株比率 ・地上クルーの教育訓練度	・第1年度70% ・第3年度90% ・第5年度100% ・年4回	・ストックオプション ・地上クルーの教育訓練

図 4-4 サウスウエスト航空会社の BSC

(出所) 吉川 (2007) をもとに筆者作成

(2) 検証事例 I—有限会社山田(仮名)

有限会社山田は、長崎市に本店を置く創業 150 年の和食を提供する飲食業であり、長く市民を顧客とし本店と出前部門を営んでいる。

① 戦略不全への陥落(前社長の経営)(図 4-5)

前社長の時 1997 年ごろ～2007 年までの間、売上、営業利益ともにジリ貧傾向が顕著となり、この状況から反転すべく、新たに国内観光客を新しくターゲットとしようと PR 活動を実施、取り込みを行った。

この結果、国内観光客は来店客数に貢献したものの、客単価が市民単価の半分以下であり、さらに、国内観光客が増えたことで市民の顧客から敬遠され始め(主要顧客の離反)、さらに営業利益は大きく減少した。そこでメインバンクから副社長として人材を受け入れテコ入れを図った。

前社長と副社長は、早速、売上原価を見直し、原価低減を行うべく今までで使っていた

材料の品質を落としたところ、市民顧客は敏感に気づき、さらに売上が減少した。

前社長は老舗料亭で修業した調理人出身であり、経費管理に関心が薄く、実質、経費管理があまりできていない状況であった。そこで、副社長は、経費、人件費削減を進めると同時に、売価と原価率を下げることで増収と営業利益を確保しようとした。

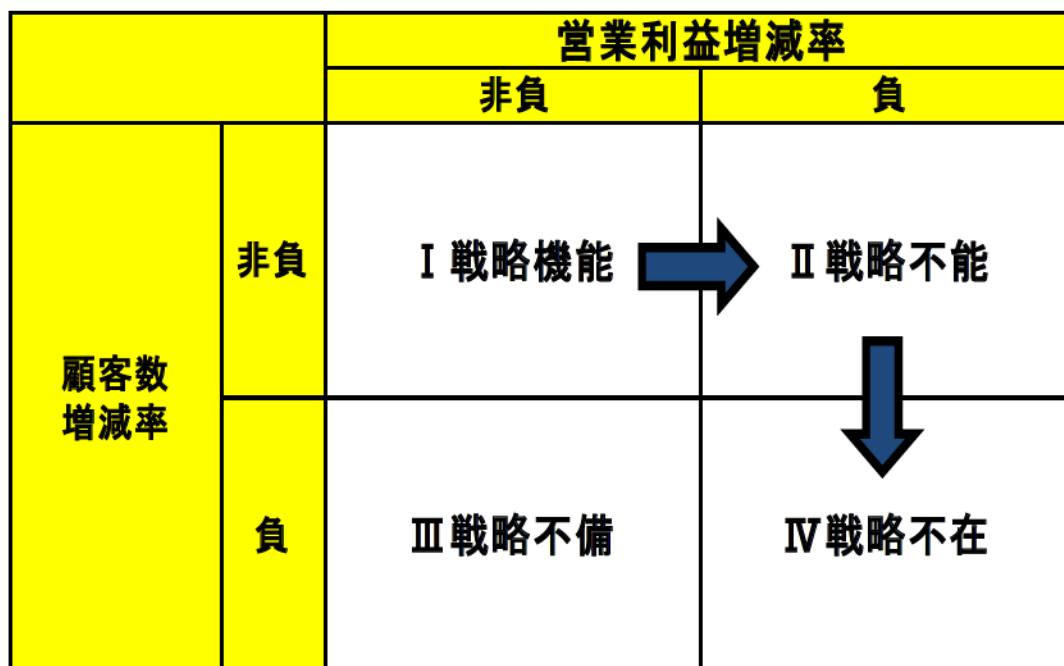


図 4-5 前社長における戦略不全の転落ルート

(出所) 筆者作成

有限会社山田の戦略不全の転落ルート並びに BSC の 4 つの視点から見てみると、旧態依然の組織で社員の対応にも変化が見られず、また経費管理が構築されていなかった (学習と成長の視点)。人事停滞によりサービスが低下、利益を上げようと商品仕入れを低品質に変更したものの、顧客はその変化に敏感に気づき、それを補完すべく国内観光客の取り込みを実施したが利益の貢献度が少なかった (社内ビジネスプロセスの視点・顧客の視点)。

その結果、主要顧客の離反と営業利益率が減少し (顧客の視点)、セル II : 戦略不能に陥った。その結果、経常赤字を計上、セル IV : 戦略不在に転落した (図 4-6)。

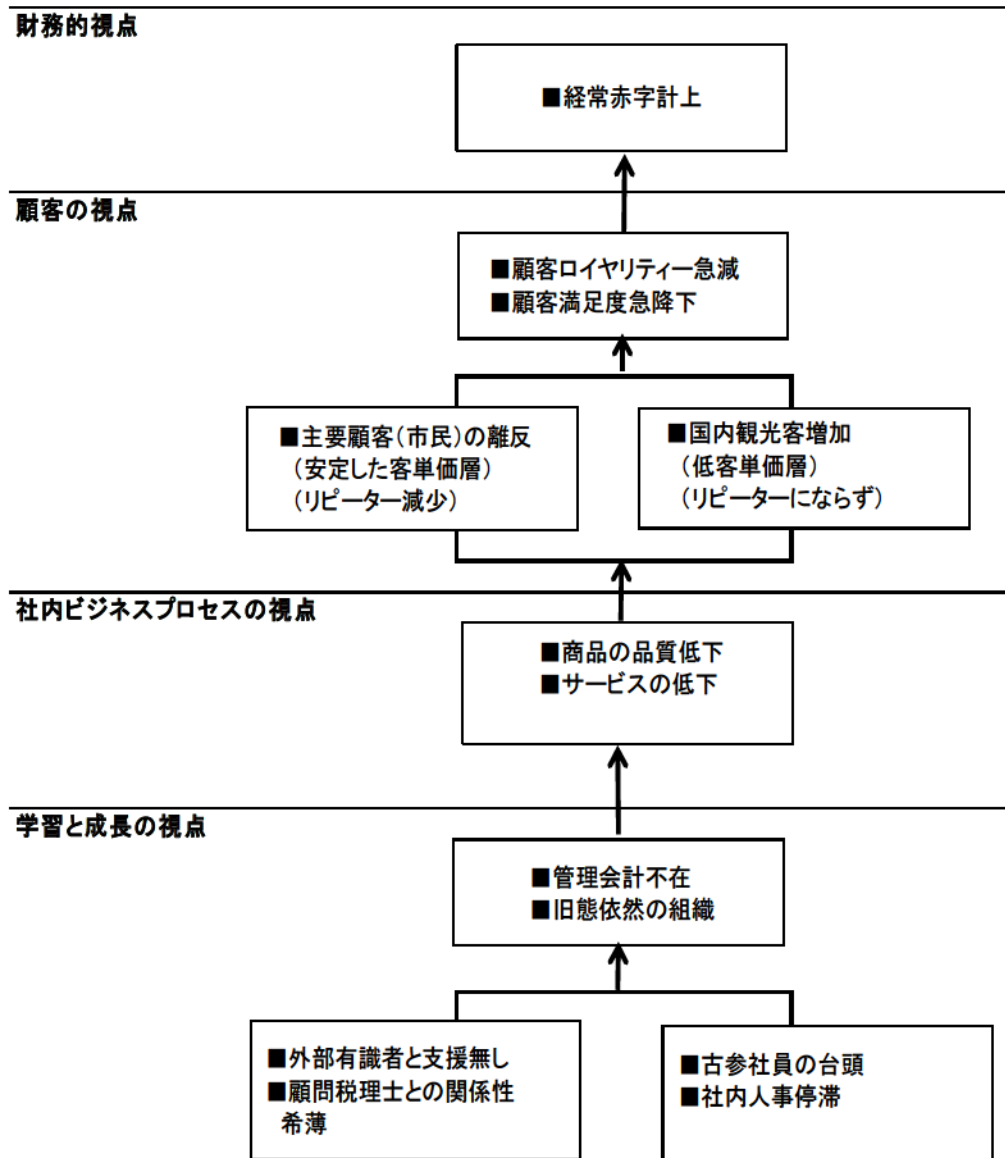


図 4-6 BSC からみた前社長の経営

(出所) Kaplan and Norton、1997、p. 31 をもとに筆者作成

②戦略機能への回帰（現社長の登場）

このような中、現社長は大学卒業時に前社長から呼び戻された。現社長は、いずれ経営を引き継ぐためにも社外で調理、接客などを修行してからと思っていた。

入社後は、調理、出前、接客、営業、経理、総務と様々な部署を経験。番頭格の社員から厳しく教育を受けた。営業部次長時代に経営改革に着手し、経営を立て直すこととなっ

た。現社長は、大学時代に大手外食チェーンにてアルバイトを経験し、接客、顧客管理、調理、店舗運営管理などを学んだことが経営の原体験となった¹³⁴。

③現社長による戦略実行

現社長は、営業部在籍の2008年から主力顧客である市民の回帰を図るべく、薄利多売の発想を捨て、「味」を戻すべく仕入先を復活させた¹³⁵。さらに、客単価が低い国内観光客の取り込みを抑制した。この結果、主力顧客である市民客が戻ってきて利益が回復基調となってきた。その傍らPOSの導入を実施し、科学的に顧客分析を行った。

財務面では、日次決算ができるシステム導入し、経理は専務（実母）がやっていたが、財務と会計の知見を得るべく、現社長とともに顧問税理士の元で勉強に励んだ¹³⁶。さらに単年度、中期（5年）、長期（10年以上）の経営計画を自ら策定、経費管理、計画進捗を含め現社長が直接管理するようになった。経営再建に成功し安定化の道筋が立った2015年、社長に就任。就任後も改革の手綱を緩めることなく経営安定化に邁進した。経営計画は社員にも開示し、勉強会などを通じて理解をさせるよう努力したが、全社員への理解を得ることは難しかった。

④戦略不全からの脱却ルート（図4-7）

利益回復の目途が立ったところで、以前から客単価が市民客の2倍以上である海外観光客（中国、韓国、東南アジア、一部欧米）への取り込みに注力し、ホームページと店内メニューの多言語化、海外観光客に対するアプローチとして、IOT（Internet of Things）を駆使して、小まめに、インスタ、フェイスブック（FB）、ツイッターなどで情報を発信し、管理する専担者を雇用した。あわせて、営業の現場では社員の英会話教育（注文から精算）を行った。これらの戦略実行の結果、セルⅣ：戦略不在からセルⅢ：戦略不備、セルⅠ：戦略機能へとシフトしていった。

その一方、主に50歳以上の社員の中には海外観光客取り込みに反対し、その対応を拒む社員がいたもののリストラを実施した。

海外観光客の売上金額は少ないものの利益貢献度は大きく、海外観光客の取込みに本格的に取り組んだ2013年から客数、利益ともに5割増となった。

¹³⁴ 現社長は大手外食アルバイト時代の店舗運営・管理の経験がマネジメントの転機となっていると考えている。

¹³⁵ メインバンクから派遣された副社長と対立、メインバンクへと更迭した。そのため、一時期、メインバンクとの関係がぎくしゃくしたが業績回復とともに関係は回復していった。

¹³⁶ 前社長は税理士との接点が少なかったが、現社長はその関係を見直し財務面でのサポートを強化した。

当初、市民と海外観光客とのトラブルなどが懸念されたが、問題なく、逆に雨の日など市民客は減少するときは、海外観光客で埋め合わせできる日も多く貢献度は高い。

海外観光客は市民が好んで食べる同社の主力商品「茶碗蒸しセット」ではなく、価格と利益率が高い幕の内、寿司、てんぷらなどを好んで食べる傾向が業績を後押ししている。海外観光客の認識は長崎市の中心部で食べる「和食」の店であることが明らかになった。

海外観光客は SNS を使って発信するので、集客の好循環を生んでいる。

		営業利益増減率	
		非負	負
顧客数増減率	非負	I 戦略機能	II 戦略不能
	負	III 戦略不備	IV 戦略不在

図 4-7 現社長の戦略機能への脱却ルート

(出所) 筆者作成

同社の戦略不全からのキーワードは、老舗の命ともいえる「味」を復活させるために、原価率が上がっても、優良原材料の仕入れを行うとともに、費用の見直しや費用管理方法を科学的に実施することで、戦略不在から戦略不備にセルを移動させたことにある。それにより、離反した顧客が戻ってきたと同時に新たな顧客層を開拓し顧客数を増加させたことで戦略不備から戦略機能へとセルが移動した。

⑤BSC からみた現社長の経営 (図 4-8)

現社長の戦略を BSC の 4 つの視点から整理してみると、顧問税理士との関係強化、人事体制刷新と教育、顧客との新しいチャネル開発を担う IOT 人材の活用、管理会計の構築などを実施した (学習と成長の視点)。

次に、サービスと商品への味のこだわり（品質管理）を実施した（社内ビジネスプロセスの視点）。それらが奏功し、離反していた主要顧客の回帰し、その一方で客単価が高い海外観光客の取り込みに成功、顧客満足度と顧客ロイヤリティは上昇した（顧客の視点）。その結果、経常利益は回復し業績は安定している（財務的視点）。

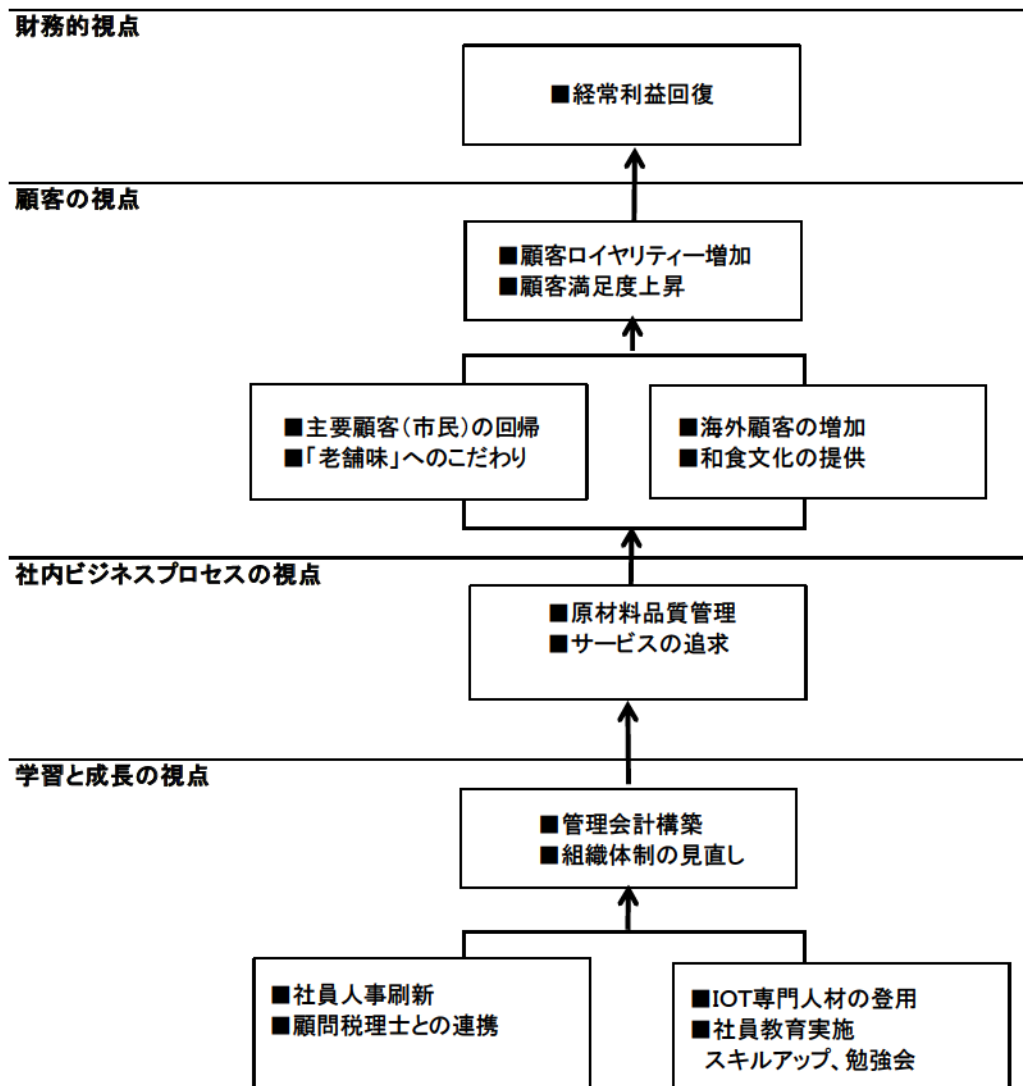


図 4-8 BSC からみた現社長の経営

(出所) Kaplan and Norton、1997、p. 31 をもとに筆者作成

⑥今後の展開

現在、長男がいるが、社長を継がせるかどうかは、本人の意思と能力次第と考えている。長男以外に社員で優秀な人間や他人に経営を任せる意向がある。現社長の信念は、「創業家を残すのではなく当社の味を残すことが重要」であると強い気持ちが働いている。

⑦BSCの視点による前社長と現社長と相違点

ここで、BSCの4つの視点から、前社長と現社長の戦略における主な相違点をみてる(図4-9)。

社員教育、人事刷新、外部支援者(税理士)との連携により、管理会計を構築、業績を向上させる仕組みを確立した(学習と成長の視点:2008年~)。次に、品質に徹底してこだわり、新たな顧客層を開拓、その顧客層に対するオペレーション、サービス、人材教育システムを創造した(社内ビジネスプロセスの視点:2008年~)。さらに、離反していた主要顧客が回帰し、顧客のロイヤリティが上昇、あわせて新しい顧客層確保に成功した(顧客の視点:2009年~)。その結果、業績は大きく回復した(財務の視点:単年度黒字化2009年~、2015年には経営は財務面も安定化)。

項目	前社長	現社長
財務的視点	<ul style="list-style-type: none"> ■売上維持するも経常利益赤字計上 ■月次決算するも経費管理できず ■メインバンクの介入 	<ul style="list-style-type: none"> ■経常利益回復、黒字転換 ■原価・販売管理費日次体制構築 ■メインバンクとの適切な距離感
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ■既存主要顧客(市民)離反 ■国内観光客の取込み(客単価低) ■顧客満足度・ロイヤリティ低下 	<ul style="list-style-type: none"> ■既存主要顧客(市民)の回帰 ■海外観光客の取込み(客単価高) ■顧客満足度・ロイヤリティ上昇
社内ビジネスプロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ■原価抑制のため品質低下 ■国内観光客向け広告投資過大 ■調理、接客等オペレーションは旧態依然 	<ul style="list-style-type: none"> ■味への徹底したこだわり(品質追求) ■海外観光客への対応強化(接客、メニュー、HP、SNSの多言語化)
学習と成長の視点	<ul style="list-style-type: none"> ■古参社員中心の体制、人事停滞 ■社員教育未実施 ■顧問税理士との関係性希薄 	<ul style="list-style-type: none"> ■経営革新に共感できない社員の刷新 ■社員教育実施(品質、サービス、経理) ■顧問税理士との連携強化

10T
専門
人材
登用

図4-9 BSCから見た両社長の相違点

(出所)筆者作成

(3) 検証事例Ⅱ—フルーツすずき(仮名)

①すずきの歴史的背景(第2創業)

同社は家族経営の零細企業である。現代表者の義母が数十年間にわたり、市民客を相手として果物を中心に、たばこ、お菓子、雑貨を販売する小売店を家族で営んでいた。同社は、当時多く存在した市中の果実を中心とした小規模な小売店として経営は小規模ながら安定していた。

その後、顧客が大型スーパー等に流出し、顧客の減少とともに営業利益も減少していった。利益減少を補うべく、店舗の一部を理髪店等にテナントとして賃貸していたが営業利益の減少を食い止めることができなかった(図4-10)。

1997年、テナントの撤退を機に、小売店を廃業した。近隣に大学病院や有名観光地が多く立地がいいことから、不動産賃貸に特化すべくビルを建て替えし、路面店などテナントが入居すること期待したが、思うようにテナントを募集は集まらない状況となった。

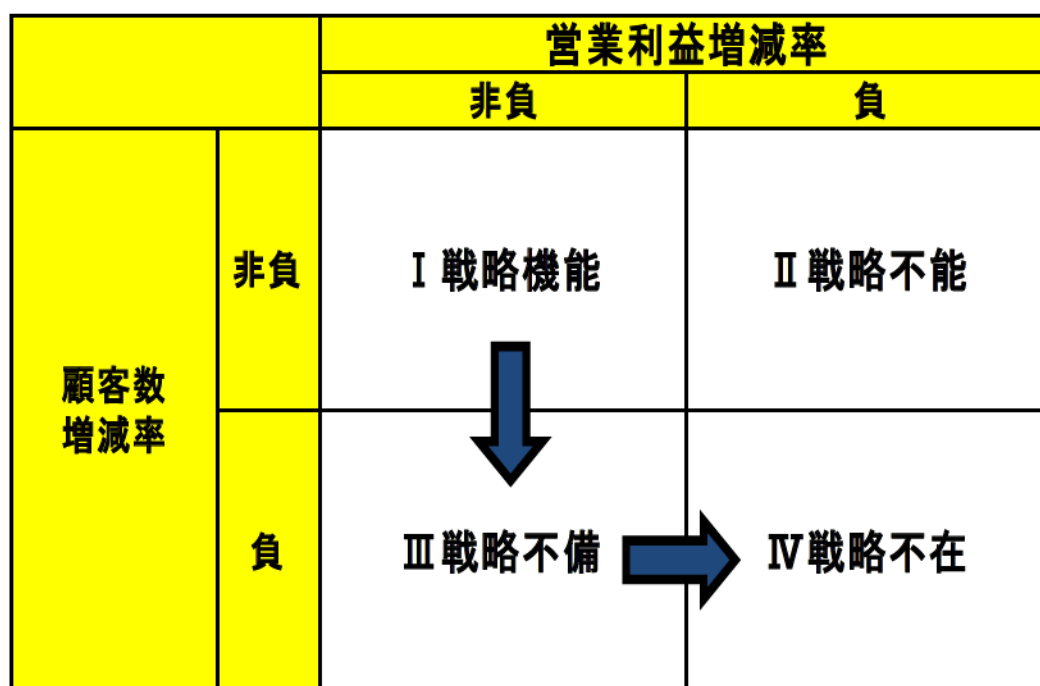


図4-10 すずきにおける戦略不全の転落ルート

(出所) 筆者作成

そこで、従来から大学病院関連の医者など富裕層に強く、そのような顧客より、再開を望まれていたことから、現代表者が旧小売店を引き継ぐ意味で果物店を再開した。

当時、長崎市内に高級果物を販売する店舗はあったもの、県外から高級果物を販売する同業者はいなかったので底堅い需要はあった。特に業歴から義母、義姉が県内外に高級果実の仕入ルートを持ち、商品の目利き能力を持っていた。

現代表者は果物の目利き能力を高めるため、義母や義姉から習得するとともに、代表者自身が商品知識を深めるために全国果物卸売・小売業者を行脚、研鑽を重ねた。その結果、全国に仕入れルートを強化することとなった。

②同社の強み

代表者が医師など富裕層を中心に配達を行うのと同時に、添加物を使わない加工品、観光地が近いことから、高級果実を使った 100%天然ジュース、パフェなどを試行錯誤の上、商品販売に注力し、その品質の高さから、市民や国内外観光客の間での口コミで評判が広がり、徐々に売上が増加していった。このように、同社は特にホームページや宣伝は行わず口コミだけをチャネルとしている。

同社は、顧客に飽きがこないよう徹底して手作りにこだわり、果物をコアとした商品開発に注力して、ケーキ製造などは行わず、季節ごとのジュース、ゼリーなどに特化した商品開発を行っている¹³⁷。

③海外観光客の増加

同社には、東南アジアを中心とした海外観光客が増加、営業利益率が高いことから収益に貢献している。そのきっかけは、近隣の有名教会関係者が同社に来店し、飲食する風景を、TV や旅行雑誌、海外メディアなどに取り上げられたことにある。個人を中心とした海外観光客（FIT）が SNS を使って拡散し、好循環構造が自然と構築された。

創業当初の売上から現在では倍増に成功、今後も増収増益が期待される。

現代表者は、多店舗展開は投資とリスクを勘案して現状の店舗や枠組みの中で事業継続を行う「身の丈にあった」経営方針である。残り 10 年で最終売上を現在から倍増させる計画である。

¹³⁷ 東京圏からの観光客から、高品質で鮮度がいいジュースやゼリーを食べて、あまりの価格の安さに驚愕、最初は本当に天然かどうか疑ったほどであった。そのような顧客が増え、顧客より、もっと価格を上げた方が安心するとの助言を得て価格を上げところ、増収増益となった。社長は顧客から自社の商品価値を教わった。まさに、顧客が自社の強みを教示したといえる。

④戦略不全からの脱却ルート

		営業利益増減率	
		非負	負
顧客数増減率	非負	I 戦略機能 ←	II 戦略不能 ↑
	負	III 戦略不備	IV 戦略不在

図 4 - 1 1 すずきの戦略機能への脱却ルート

(出所) 筆者作成

同社の戦略不全からのキーワードは、図 4-11 で示すように、高級果実店として品質と既製品にはない手作り感を全面に出すことで、顧客が増加し確保するとともに、価格を上げ利益を計上することで利益率が向上し、セルが戦略不在から戦略不能、そして戦略機能へと移動した。

その背景には、山田と同じように代表者の味へのこだわり、高い品質を維持するための目利き能力と全国仕入ルートの確立と顧客基盤の強化があげられる。

同社の戦略不全の脱却ルートをみてみると、もともと、同社は、事実上、第 2 創業として考えられるが、現代表の創業時は義母の経営を受け継ぐ形で戦略自体が存在しなかったといえる (セルⅣ：戦略不在)。ところが、事業を展開していくうちに、既存顧客の回帰と改めて立地の良さに着目し、観光客を取り組むべく先代にない加工品など同社の強みを活かした商品開発に成功、顧客が大きく増加した (セルⅡ：戦略不能)。高品質から価格を適正に設定したことから、営業利益率が増加してきた (セルⅠ：戦略機能)。現在は、安定した顧客に支えられ業績は好調である。

⑤BSC からみた現代表の経営

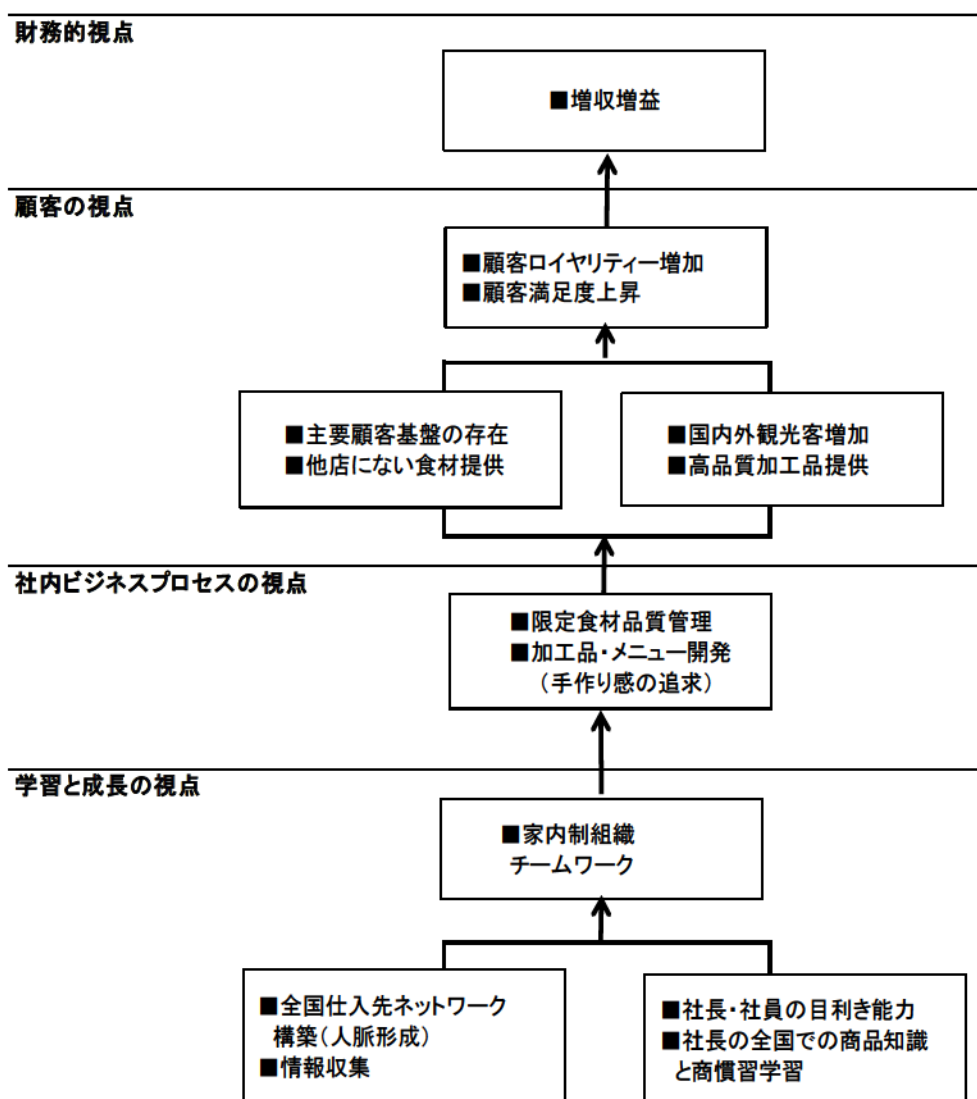


図 4-12 BSC からみた現代表の経営

(出所) Kaplan and Norton、1997、p. 31 をもとに筆者作成

現代表の戦略を BSC の 4 つの視点から整理してみると (図 4-12)、同社は、一旦廃業したものの、家族の商品目利き能力があったことに加え、従前からあった全国仕入れルートを拡充させネットワーク構築を実施した。また家族経営ゆえに、チームワークがよく人事も問題がなかった (学習と成長の視点：2000 年頃～)。次に、同社の強みである品質の良い果物をコアとして手作り感がある加工品開発に成功し (社内ビジネスプロセスの視点：2002 年頃～)、既存顧客には他店にない食材を提供する一方、国内観光客には果物と

加工品を販売し、顧客層が厚くなり満足度上昇した(顧客の視点:2003年頃～)。その結果、業績は安定してきた(財務の視点:2010年頃～)。

戦略不全からの脱却にあたり、この両社に共通する点は以下の通りである。第1に、事実に向き合っていること、第2に、ビジョンに忠実に論理的に改革のステップを歩んでいること、第3に、それらの前段階において個人的に大きなライフイベントを経由していること、これらである¹³⁸。いわば経営者はそれぞれに特有の知覚世界を保有しており、戦略不全からの脱却ルートが示されてもその道筋をたどることができるかは、このような前提がないと困難であると思われる。

第4節 長崎県観光政策の脱却に向けて

中期戦略分析ツールが利益と顧客獲得を追求する企業以外の応用可能性の事例として、長崎県観光政策について考察する。

(1) 長崎県の産業特性

長崎県の基幹産業の内訳を見てみると、移出・輸出ベースでは、機械・造船・電機が35%、観光産業が24%、水産業5%。その他36%と県内の第2位の産業と位置付けられる¹³⁹。長崎県の基幹産業が衰退し地域経済に与える影響は大きい。長崎県の基幹産業は造船、水産、観光といわれるが、中でも造船、水産は全盛期と比べて衰退が著しい¹⁴⁰。

他の産業と比較して、観光は他地域における所得創出、雇用創出、税収効果など経済的効果が大きく、かつ裾野が広く多様な業種の関係者が複合的に関わって成り立つ産業であるにもかかわらず、定見を見出しがたいのが現状である。

(2) 観光政策の限界

観光業の政策には、行政の部署はじめ各産業を巻き込んだ統合的な視点が求められるが、実際の観光政策は、首尾一貫していないように思われる。

確かに、観光に関わる政策というべき「振興計画」は存在するものの、その陳腐化は否めず、長期的な視点が欠落し、観光関連事業者などとの連携では短期的な観光推進面に力

¹³⁸ 非論理的な起動としては、経営者の転機となるライフイベント、結婚、家族、大病など経営者の人生に大きく影響する出来事があげられる。

¹³⁹ 長崎県、産業連関表、2005より筆者作成。

¹⁴⁰ それでも長崎県の中核産業としての造船等のはん用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、漁業の特化係数[地域の付加価値構成比÷全国の付加価値構成比、1以上であれば特化しているとみなす]はそれぞれ3.0以上と強みを持っている(総務省統計局、平成24年経済センサス、2012、経済産業省、平成24年工業統計、2012)。

点が置かれている。とくに、観光は長期的な視点に基づく予算配分が重要であるが、実際には、単年度予算に基づく短期的かつ近視的な予算対応しかできない¹⁴¹。そうなれば、各自治体は観光客数増加、消費額増加などを目標としたイベント中心の施策に依存せざるを得ない。

また、人事面でも行政には限界が存在する。基本的に自治体の人事政策はゼネラリスト志向であり、様々な行政経験を積ませて頻繁に人事異動を繰り返している。観光政策は長期的視点に基づく業務執行能力と知見が要求される。にもかかわらず、数か年で各部署を換わる人事制度では限界がある。このため、観光政策に長けた人材、戦略的思考を持つ人材を育成することは現実的に困難な状況にある¹⁴²。

長崎県の観光政策の戦略不全の状況について、「観光消費額増減率」と「観光客数増減率」の2つの因子から、可視化を行った。これを示したのが図4-13である。

		観光消費額増減率	
		非負	負
観光客数増減率	非負	I 戦略機能 京都・沖縄	II 戦略不能 香川・宮崎
	負	III 戦略不備 長崎・北海道	IV 戦略不在 高知・岐阜

図4-13 観光産業における代表的な自治体の戦略不全状況

(出所) 筆者作成

¹⁴¹ 長崎県初め各自治体は、観光客を消費者と見なし、消費者行動を見据えた観光政策を単独予算の弊害から効果的な戦略を策定できていないのが現実である。その背景には自治体の単独予算、人事制度問題などが存在する。

¹⁴² 例えば、観光政策は自治体の観光部署で企画運営されているが、福祉、市民、税務部局などから定期的な人事異動で観光部署に主要ポストに異動しても、自治体でありがちな前例踏襲に陥る傾向が見受けられる。いわゆる、すでに年度予算と事業計画が決定され、その枠組みの中でしか観光政策の運用ができないとなれば政策評価を気にしながら、短期的な視点に基づく効果が算定しやすくなり、例年のイベントなどに注力せざるを得ない。

図 4-13 では、全国都道府県についても因子を特定し精査したのもも示している。表示にあたり、観光入込客統計に関する共通基準が導入された後の 2010 年から 2014 年までの 5 年間の観光庁の「全国観光入込客統計」¹⁴³を使い、2 つの因子に分け各都道府県の戦略の分類を行った¹⁴⁴。

分類における 1 つ目の因子は、観光客数伸率である。いわゆるキャッシュをもたらす顧客数の増加率ともいえる。2 つ目の因子は、実際に観光地で消費した交通費、飲食費、宿泊費、お土産代などの観光消費額増減率、すなわち、売上額の伸率ともいえる。利益面を勘案した因子を使用すべきであるが、観光産業においては、その特性から地域での利益という計測は困難であることから、観光客が消費した金額を採用する。

この 2 つに基づいて 4 つに分類し、主だった各都道府県のポジションを明らかにすると同時に長崎県の観光戦略を位置づける。

(i) 戦略機能 (strategy function)

両伸率とも共に増加率が大きく、圧倒的なブランド力がある京都府、沖縄県と稀である。歴史的なストーリー、背景、建造物、コンテンツなどが戦略的資源である。

わけても、沖縄県の場合は、国内外を問わず観光客にとって、海外と変わらぬリゾート感と豊富なアクティビティが観光客の興味を喚起し、特に国内観光客以上にアジアを中心とした海外観光客を中心にその優位性は伝わっている。

確かに、これらは、観光市場に付随するサービスやイメージが浸透している結果である¹⁴⁵。しかしながら、積極果敢に観光戦略を創造しないままだと、戦略不全の 3 つのセルに直ぐに転落する危険性が潜在している。中でも京都府の場合は、国内はもとより世界の著名観光地との競争となる。

(ii) 戦略不能 (strategy impossibility)

観光客数が大きく伸びているにもかかわらず、観光消費額が伸び悩んでいる都道府県である。これは、集客に成功しているにもかかわらず客単価が低くキャッシュの確保に苦労している状況である¹⁴⁶。香川県、宮崎県などが該当する。観光消費額の伸び悩みは、他観

¹⁴³ 観光庁、全国観光入込客統計、2015。

¹⁴⁴ 三品 (2004) の「戦略不全」においては、超長期が前提となることから、本研究では、本来、「戦略不全」の議論の対象とは言えないが、2010 年に全国共通の観光統計データが整備されており、基礎データとして重要であり採用する。

¹⁴⁵ 沖縄は人口が増加し、I ターンなど他県者が移住するなどフローな観光体験からストックな生活体験に進化していることは、観光推進の究極の目的であろう。

¹⁴⁶ 観光消費額の低下の一番の原因は観光客の滞在時間、日帰りや短時間の滞在は増加しても長期的宿泊

光地へのスイッチングコストの低下が懸念される。戦略不能は主要地方都市に中心商店街における「人は来るがカネは落ちない」現象である。観光客数は伸びているのだから、いかにキャッシュを使う仕掛けや仕組みなどの戦略を構築するかが課題である。言い換えれば、一見、戦略は存在するよう見えるが（誘客戦略には成功）、地域経済への貢献度が低いことから、戦略は機能しておらず、地域全体のコーディネーションの構築を必要としている状況にあるといえる。

(iii) 戦略不備 (strategy imperfect)

地域のキャッシュの増加を示す観光消費額は伸びているが、観光客数の伸率が鈍い状況である。客単価が高いので戦略機能のように見えるが、観光客数の伸率が低いので、特定の観光客しか来ていないと推測できる。全体的には観光客離れ、他観光地に観光客を奪われている現象を起こしており、過去のブランド力に依存している状況といえる。

以前から観光立県といわれる北海道や長崎県など都道府県の多くが該当する。戦略不備は、観光客数が低下していることから、人口減少の局面を踏まえ、新規の観光客を獲得できなければ、いずれは観光消費額も低下し、次に述べる戦略不在に陥る可能性を秘めている。

(iv) 戦略不在 (strategy nonexistence)

両伸率ともに大きく減少している都道府県であり、たとえば、高知県、岐阜県などが該当する。戦略自体が存在しているとは言い難い。戦略不在から②戦略不能（観光客数を伸ばす）、もしくは③戦略不備（観光消費額を伸ばす）を経由してからの脱却が遠回りのようで近道である。

(3) 戦略不備にある長崎県観光戦略

長崎県の観光政策については、戦略不備に分類した。まず、長崎県における2010年から2014年までの5年間の統計を見ると、観光客数伸率11.2%、観光消費額伸率21.6%であるが、1997年から27年間を見ると、それぞれ6.9%、15.1%と2010年から2014年までの5年間と比較して、観光客数伸率はほぼ半減していることに注目したい。観光客数の減少傾向は全国的な人口減少のトレンドがあるものの、将来的な地域観光の低迷を招く潜在的なリスクを示す。比較的長期の時間軸で見ると戦略が機能していない戦略不備の状況にあることがわかる。

とりわけ、長崎市については、戦略不備の状況にある。観光消費額伸率は34.8%と大き

につながる誘因が乏しいと推測される。

く伸びている一方で、観光客数は△7.2%と減少しており、観光客単価は伸展しているように見えるが、長崎市は観光資源に恵まれているといわれながらも、従来のコンテンツに安座した結果、観光客数が減少している¹⁴⁷。

たとえば、長崎市を訪問する関東、関西圏からの修学旅行生は1998年：577千人（年間）から2015年：297千人とほぼ半減（△48.5%）しており、対象人口の全国減少率△18.1%と比較しても大きく減少している¹⁴⁸。これは、将来のリピーター観光客となりうる修学旅行生の嗜好の変化を見据えた長崎市の観光戦略の形骸化が見て取れ、戦略的視点が欠けている。観光客数が減少傾向であれば、長期的視点に立てば観光消費額も減少していくリスクが存在する。いわば、ブランド力の低下が顕在化してきた証左といえる。

（４）戦略不全からの脱却に向けた考察

最後に長崎県観光政策の戦略不全からの脱却について考察する。長崎県の観光における事業領域＝ドメインはバラバラの状況にあり、その状況を結びつけ相乗効果を発生させるコーディネーターの存在が必要である。

観光戦略の主たる目的は「地域間競争」に優勝劣敗をつけることではない。そうではなくて、広い意味での地域に持続的な利益をもたらすことである。そのためには、地域間で観光客の争奪を行うよりも、地域間が競争の概念を排除して、連携することで相乗効果、薄くとも長く利益を分かち合う考え方が不可欠である¹⁴⁹。

そこで、「長期的安定した利益」を生むために、ターゲットである観光客のニーズと行動について、県単位の考え方に左右されない戦略遂行が重要となる。

そして、上述した観光戦略の特性を吟味していくと、競争（competition）から共創（co-creation）へパラダイムシフトが必要であると考えられる。

すなわち、観光客とともに価値を共創していく戦略こそが戦略不全を脱却する糸口となる。コーディネーション機能が不可欠であり、バラバラなドメインから最適な組合せを導くコーディネーターとしての機能を見出すことである。

観光客が求める価値は多様化しており、だからこそ個別具体的に位置づけする必要がある。副次的な存在であれば従来の画一的な価値しか提供できない。それでは、戦略不全は

¹⁴⁷ 長崎県、長崎県観光統計（平成26年1月～12月）、2015。

¹⁴⁸ 長崎市、平成27年長崎市観光統計、2015。総務省統計局、人口推計我が国の子供の数、2015。

¹⁴⁹ 地域間連携による長期的利益を分け合う考え方は、長崎県を主体とした観光戦略から距離を置いた考えかもしれない。観光客が選択する地域に長崎県が選ばれ観光行動の主体となる努力が必要である。そうならばおのずと利益をもたらす。ただし、長崎県のみが利益を独占するのではなく、変化し続けている観光客のニーズとそれに伴う行動を把握し地域を面としてとらえた地域間の連携が重要となる。

脱却できない。

(5) BSC からみた長崎県観光政策の戦略不全からの脱却

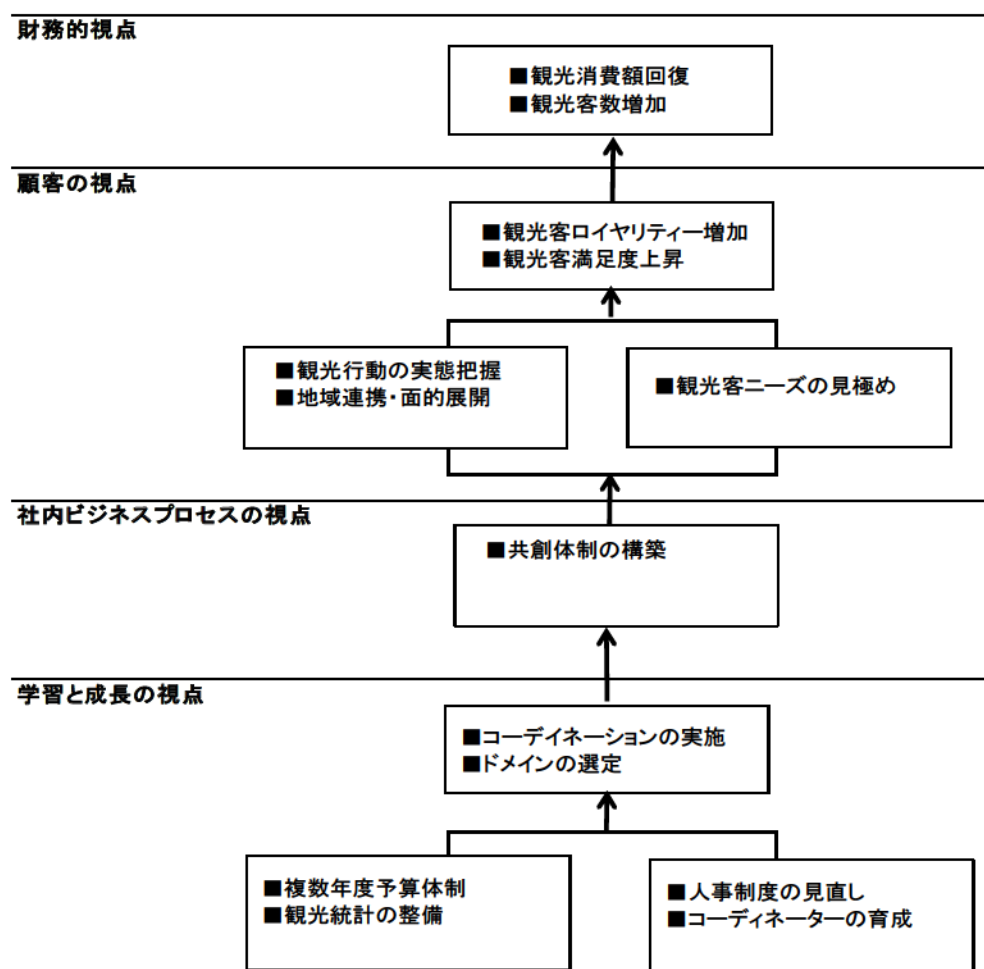


図 4-14 BSC でみる戦略不全の脱却—長崎県観光政策—

(出所) Kaplan and Norton、1997、p. 31 をもとに筆者作成

まずは、図 4-14 でしめすように、学習と成長の視点から、人材育成として専門的知識、行動力、発想力を兼ね備えた人材育成が重要である。観光の複合的な特徴を鑑み、コーディネーターとしての役割を担うことができる人材が必要である。あわせて、行政の単年度予算に縛られては観光政策の実効性が確保できにくいことから、複数年年度予算確保も不可欠である。

次に、社内ビジネスプロセスの視点からは、各関係機関の垣根を超えた共創体制の構築

が必要である。形式化した組織ではなく実働的な体制が求められる。

さらに、顧客の視点から、多様化している観光化客ニーズの見極めと観光行動を把握し、観光客が望む価値を提供することにより、観光客ロイヤリティは増加する。

その結果、新規ならびにリピーター観光客が増加し、観光消費額も増えることになる。

第5章 結論

第1節 研究の意義

本研究では、戦略不全について、三品（2004、2006、2007）の研究における課題を指摘すると同時に展開させ、戦略不全を3つに分類し中期戦略分析ツールとして構築した点に意義が認められる。経営戦略の理論的展開については、多くの研究がなされてきたものの、戦略不全を論じる研究は少ない。なぜ、企業は戦略に失敗し業績が悪化してきたのか、中期戦略分析ツールのようなマトリックスでの説明は、これまでなかったように思う。

そこで、本論文の意義について、学術面と現実面の2つの視点から具体的にまとめた内容は次の通りである。

①学術的意義

三品が説明する戦略不全が、超長期的であり現実の企業経営にそぐわないこと並びに戦略不全が40年以上の営業利益率の推移をみることで、回顧的に機能か否か判断することが単一的すぎる点を指摘した。

本研究では、三品への指摘を鑑み戦略不全を3つに分類し、戦略機能と合わせた中期戦略分析ツールを開発した。このツールの特徴は、中期における営業利益率増減率と顧客数増減率の2つ因子により戦略不全の実態とを明らかにして脱却への道筋を具体的に提示したことである。

次に、企業の活動年度を短期・中期・長期・超長期に区分けし、その区分けと3つのアプローチ（財務的・市場的・組織的）を交差させ、その交差点に主要な学説をあてはめ、課題を指摘した点にある。このような分類の仕方による先行研究レビューは存在しない。

②現実的意義

本研究では開発した中期戦略分析ツールの現実的意義が次の3点にある。

まずは、中期戦略分析ツールを使うことによって、自社の戦略不全のポジション（自社がどのセルに位置するのか）を把握することが可能である。自社のポジションが理解できれば、どのセルに進むべきか指針が明らかになる。そうすると経営資源をどのように投資

していくのかの方向感が明白となる。

次に、中期戦略分析ツールは、その2つの因子（指標）を変えることで多面的な視点で戦略不全の解を導くことができる。自社の課題に基づいて因子を決定すればよい。

最後に、中期戦略分析ツールは、多様な因子を活用することで、どのような産業にも応用可能である。営利企業、病院、大学、行政、非営利企業などにも応用可能である。すなわち、汎用性が極めて高い経営戦略の分析ツールとなりうる。もちろん、自社が目的によっては時間軸を自由に操作することが可能である。

第2節 今後の展望と課題

本研究では戦略不全を3つに分類した。しかし、個々において、セルの位置は各企業の経営資源の開発や戦略的行動により常に変化していく。机上で自社を戦略機能と位置付けたとしても、実態に照らしてみると、顧客と市場のみが自社が戦略不備、戦略不能に陥落しているかを教示してくれる。

逆に戦略不能からコーディネーション機能を発揮することでセルを移動させられるかもしれない。すなわち、戦略不在から戦略機能へと移動するのではなく、戦略不能、戦略不備を経て、最終的に戦略機能へと進展することが筋道といえる。

現在の顧客は簡単に情報にアクセスしニーズも多様化高度化すると同時に賢くなっている。顧客は何に喜んで金を支払うのか（WTP）、三品（2006）の考える経営戦略の3つの要諦を進展させ、これからは「共創」という概念から新たな戦略を導くことが肝要である¹⁵⁰。競争相手に自社とは違う差別化を実践し、顧客に価値を訴求するためには、一定の能力と仕組みが必要である。

これらは、個別に考えるのではなく、一連のパッケージとして考察しなければならない。このためには統合的に実行する組織が不可欠となる¹⁵¹。

そして、組織文化について、加護野（2003）は「経営戦略を策定、実行する上で、組織

¹⁵⁰ Porter, 1985, p. 3 (邦訳書, 1985, p. 5)。Porterは「競争優位というものは、会社が買い手のために作り出すことのできる価値（バリュー）から生まれてくる。しかも、その価値を作り出すのに要したコスト以上の価値でなければならない。価値は買い手が喜んでカネを払ってくれるものであり、他社より優れた価値というのは、同等の便益（ベネフィット）を他社より安い価格で提供するか、あるいは、他社より高い価格だったらそれを相殺して余りあるほどの特異な便益を提供するか、のどちらか」と明示している。

¹⁵¹ 石井他、1985、p. 14。石井他は、経営戦略の研究課題として、経営戦略と組織の関わりについて、その重要性を指摘している。すなわち「経営戦略は人によってつくられる（中略）。戦略をつくるために、人々の組織的な共働が必要となってくる。戦略の実行は、人々の組織的な共働を通じて行われる」。

に特有のものの方や考え方は極めて重要な役割を果たしている」と説明している。ここで、組織文化とは「組織のメンバーに共有された信念、価値観、規範の総体」と定義されている。経営戦略を遂行するのは組織であり、その背後にある組織文化が経営戦略遂行のカギを握る重要な因子である¹⁵²。

企業は、環境変化に対応して組織を変革したり、ドメインを組合せしたりというようなダイナミックな変化に対応する能力が必要である。これがダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) である¹⁵³。忘れてはならないことは、経営戦略にあたって、経営者が経営戦略の全体像を俯瞰・把握した上で、「顧客に対して提供される特定の便益を実現するための一連のスキルや技術」であるコア・コンピタンス (core competencies) ¹⁵⁴をしっかりと企業力の基軸として斬新に適用・生育させることが肝要である。なぜなら、コア・コンピタンスを吟味するのは顧客¹⁵⁵であるからである。

なるほど、三品 (2006) がいうように、経営戦略の最上位の概念は、生涯にわたる営業利益の極大化であろう。しかし、何よりも大切なことは、経営戦略を指揮する経営者の熱量 (calorific value) と覚悟 (preparedness) を組織に伝播させ、そのエネルギーのベクトルを束ねて、企業を持続的な成長へと導くことである¹⁵⁶。Rumelt (2011) は「良い戦略には自ずと備わっている卓越した価値の第一は、新たな強みを産み出すことである」と述べている¹⁵⁷。確かに弱みを消し、強みを限りなく追及する行動こそが、経営戦略の原則である。しかし、企業の経営戦略の良し悪しを決めるのは、経営者、組織など企業ではなく市場と顧客である。

これまでもこれからも、経営戦略の理論は「実践 (practice)」から「実戦 (combat)」へと向かい続けるのである。

¹⁵² 加護野、2003、p. 55。加護野は組織文化の4つ機能を説明している。(i) 組織内のマネジメントを容易にする機能、(ii) 組織内の情報伝達をスムーズにする機能、(iii) 組織のメンバーを内面的に動機付ける機能、(iv) 組織のイメージや組織に対する信用、信頼を形成する機能、である。その一方、組織文化の逆機能 (環境変化の妨げになる) を指摘している。

¹⁵³ 伊藤他、2008、p. 45。

¹⁵⁴ 加藤、2014、p. 116。

¹⁵⁵ 顧客には現在に収益に貢献している「既存顧客」と共に将来にわたる利益確保を担保する「潜在顧客」も含まれる。なぜなら、長期的かつ安定した利益を確保するには既存顧客のみならず潜在顧客をいかに確保できるかが市場での位置を構築する因子となるからである。

¹⁵⁶ 最終的に優れた経営戦略の実行、コア・コンピタンスの確立は組織に属する個人の能力に行きつく。

¹⁵⁷ Rumelt、2011、p. 11 (邦訳書、2012、p. 22)。Rumelt には戦略の良し悪しを決めるのは誰かという根源的な議論が抜け落ちている。

<参考文献>

- Ansoff, H. Igor.(1988), *The New Corporate Strategy*, H. Igor. Ansoff (中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大学出版部、1990年。)
- Barnard,C.I.(1968), *The Functions of the Executive*, President and Fellows of Harvard College (山田安次郎・田杉競・飯野春樹編著『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。)
- Barney,Jay. B.(2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Peason Education, Inc. (岡田正大訳『【上】基本編 企業戦略論—競争優位の持続と構築』ダイヤモンド社、2003年。)
- Chandler, Jr., Alfred D. (1990), *Strategy and Structure* , Massachusetts Institute of Technology.(有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2008年。)
- Collins, James C., and Porras, Jerry. (1994), *Built to Last*, Curtis Brown Ltd in New York (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』第42刷、日経BPマーケティング、2010年。)
- Collins, James C.(2009), *How The Mighty Fall: and Why Some Companies never give in*, Curtis Brown Ltd in New York. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五原則』第7刷、日経BPマーケティング、2012年。)
- Collins,David J.andMontgomery,Cyntina A.(1998),*CorporateStrategy:AResouce-Based Approach*, McGraw-Hill Companies. Inc (根来龍之・蛭田啓・久保亮一編著『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年。)
- D`Aveni,Richard, A.(2010), *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power*, Harvard Business Press (東方雅美訳『脱「コモディティ化」の競争戦略』中央経済社、2011年。)
- Hamel,Gary and Prahalad,C.K.(1994), *Competing for Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年。)
- Kaplan, Robert.(1984), (平野皓正訳)「旧式の会計方式が生産を危うくする」(“Yesterday’s accounting undermines production,” *Harvard Business Review*, 1984, Vol.62, Issue4, pp.95-101.)『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11月号, pp.65-72。
- Kaplan, Robert and Norton, David.(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコ

- アカード～新たらしい経緯指標による企業変革～』生産性出版、1997年。)
- (2003a)(本田桂子訳), 「新しい経営モデルバランス・スコアカード」 (“The balanced scorecard: Measures that drive performance,” *Harvard Business Review*, 1992, Vol.70, Issue1, pp.71-79.) 『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』8月号, pp.46-57。
- (2003b)(鈴木一功・森本博行訳), 「アップル、AMDなどの先行者にみるバランス・スコアカードの導入インパクト」 (“Putting the balanced scorecard to work,” *Harvard Business Review*, 1993, Vol.71, Issue5, pp.134-147. 『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』8月号, pp.60-70。
- Levitt, Theodore.(2001a)(ダイヤモンド・ビジネス・レビュー編集部訳「マーケティング近視眼」 (“Marketing myopia,” *Harvard Business Review*, 1960, Vol.38, Issue4, pp.45-56.) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号, pp.52-69。
- (2001b)(ダイヤモンド・ビジネス・レビュー編集部訳「無形性のマーケティング」 (“Marketing intangible products and product intangibles,” *Harvard Business Review*, 1981, Vol.59, Issue3, pp.94-102.) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号, pp.86-97。
- Mintzberg, Henry., Ahlstrand, Bruce and Lampel, Joseph.(2009), *Strategy Safari: The Complete Guide : The Wilds of Strategic Management, 02 Edition*, Peason Education Limited. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ第2版』東洋経済新報社、2013年。)
- Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤他訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社、1985年。)
- Prahalad,C.K., and Ramaswamy, Venkat. (2004),*The Future of Competition*, Harvard Business Review Press. (有賀裕子訳『コ・イノベーション経営』東洋経済新報社、2013年。)
- Rumelt, Richard P.(2011),*Good Strategy, Bad Strategy : The Difference and Why It Matters*, Random House, Inc. (村井章子訳『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞社、2012年。)
- Teece, David J.(1987),*The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Center for Research in Management , School of Business

- Administration, University of California, Berkeley (石井淳蔵、奥村昭博、金井壽宏、角隆太郎、野中郁次郎訳『競争への挑戦』白桃書房、1988年。)
- Weick, Karl E.(1995),*Sensemaking In Organizations*, Sage Publications, Inc. (遠田雄志、西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文真堂、2001年。)
- 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司編著 (2012)『消費者行動論』, 有斐閣アルマ。
- 青島矢一・加藤俊彦編著 (2012)『競争戦略論』, 東洋経済新報社。
- 浅田孝之・頼誠・鈴木研一・中川優・佐々木郁子編著 (2017)『管理会計・入門』, 有斐閣。
- 浅羽茂著 (2004)『経営戦略の経済学』, 日本評論社。
- 浅羽茂・牛島辰男著 (2010)『経営戦略をつかむ』, 有斐閣。
- 浅羽茂・須藤実和編著 (2013)『企業戦略を考える』, 日本経済新聞社。
- 網倉久永・新宅純二郎編著 (2011)『経営戦略入門』, 日本経済新聞社。
- 飯野春樹編著 (1979)『バーナード 経営者の役割』, 有斐閣。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎編著 (1985)『経営戦略論』, 有斐閣。
- 石井淳蔵著 (2010)『マーケティングを学ぶ』, 筑摩書房。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎編著 (2013)『ゼミナール マーケティング入門 第2版』, 日本経済新聞社。
- 伊丹敬之著 (1984)『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編著 (1993)『リーディングス 日本の企業システム2 組織と戦略』, 有斐閣。
- 伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著 (2008)『現代の経営理論』, 有斐閣。
- 井上善海・佐久間信夫編著 (2008)『よくわかる経営戦略論』, ミネルヴァ書房。
- 遠田雄志編著 (2001)『ポストモダン経営学』, 文真堂。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智編著 (1997)『経営戦略』, 有斐閣。
- 岡田正大著 (2001)『ポーターVS バーニー論争の構図』, ハーバーバードビジネス、ダイヤモンド社。
- 小川進著 (2011)『競争的共創論—革新参加社会の到来—』, 白桃書房。
- 加護野忠男他著 (1989)『続・現代経営ガイド』, 日本経済新聞社。

- 加護野忠男著（2003）『現代経営学講座 6 企業の戦略』，八千代出版。
- 加藤俊彦著（2014）『競争戦略』，日本経済新聞社。
- 川上昌直著（2011）『ビジネスモデルのグランドデザイン—顧客価値と利益の共創』，中央経済社。
- 楠木建著（2010）『ストーリーとしての競争戦略』，東洋経済新報社。
- 岸田民樹編著（2005）『現代経営組織論』，有斐閣。
- 神戸大学経済経営学会編著（2016）『ハンドブック経営学』，ミネルヴァ書房。
- 酒井光雄著（2007）『コトラーを読む』，日本経済新聞社。
- 櫻井道晴編著（2002）『企業価値を創造する3つのツール EVA®・ABC・BSC』，中央経済社。
- 櫻井道晴著（2008）『バランスト・スコアカード（改訂版）—理論とケーススタディー』，同文館。
- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男著（2006）『経営管理』，有斐閣。
- 嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎編著（2009）『1からの戦略論』，碩学舎。
- 清水勝彦著（2014）『戦略の原点』，日経BP社。
- 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎編著（2001）『知識経営実践論』，白桃書房。
- 田尾雅夫編著（2010）『ゆくわかる組織論』，ミネルヴァ書房。
- 高橋伸夫著（2010）『組織力—宿す、紡ぐ、繋ぐ』，筑摩書房。
- 高橋伸夫編著（2011）『よくわかる経営管理』，ミネルヴァ書房。
- （2015）『経営学で考える』，有斐閣。
- 高橋義郎著（2007）『使える！バランスト・スコア・カード』，PHP 研究所。
- 名和高司著（2015）『CSV 経営戦略』，東洋経済新報社。
- 西谷洋介著（2007）『ポーターを読む』，日本経済新聞出版社。
- 沼上幹著（2003）「大企業で『シナジー』が成功しない理由」プレジデント、1月13日号 115—117 頁。
- （2008）『わかりやすいマーケティング戦略[新版]』，有斐閣。
- （2009）『経営戦略の思考法』，日本経済新聞社。
- （2016）『ゼロからの経営戦略』，ミネルヴァ書房。
- 野中郁次郎・竹内弘高編著、梅本勝博訳（1996）『知識創造企業』，東洋経済新報社。
- 藤井一弘編著（2013）『経営学史叢書VI バーナード』，文真堂。

- 松行康夫・松行彬子著（2007）『組織間学習論』，白桃書房。
- 三品和広著（2004）『戦略不全の論理』，東洋経済新報社。
- （2005）『経営は十年にしてならず』，東洋経済新報社。
- （2006）『経営戦略を問い直す』，ちくま新書。
- （2007）『戦略不全の因果』，東洋経済新報社。
- （2011）『どうする？日本企業』，東洋経済新報社。
- （2015）『経営戦略の実践1：高収益事業の創り方』，東洋経済新報社。
- （2016）『事業立地の戦略論』一橋ビジネスレビュー2016年WIN，64巻3号、東洋経済新報社。
- 村上伸一著（2006）『価値創造の経営管理論（改訂三版）』，創成社。
- 山田英夫（2015）『競争しない競争戦略』，日本経済新聞社。
- 吉川武男（2004）「ビジョンと因果連鎖なきBSCは無意味」『日経情報ストラテジー』12月号，p.51。
- （2007）『現代経営行動論』，白桃書房。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦著（2012）『マーケティング戦略 第4版』，有斐閣。
- 観光庁（2011～2015）『全国観光入込客数統計』，観光庁。
- 経済産業省（2012）『平成24年工業統計』，経済産業省。
- 総務省統計局（2012）『平成24年経済センサス』，総務省。
- （2015）『人口推計我が国の子供の数』，総務省。
- 長崎県（2005）『長崎県産業連関表』，長崎県。
- （2015）『長崎県観光統計（平成26年1月から12月）』，長崎県。
- 長崎市（2015）『平成27年長崎市観光統計』，長崎市。

謝辞

本論文を作成するにあたり、研究のご指導を賜りました指導教官である長崎大学大学院経済学研究科教授 林徹先生に、謹んで感謝申し上げます。林先生には、学術研究を超え親身にご指導を賜りました。林先生のご助言・ご指導がなければ本論文の完成はありませんでした。

副指導教官である岡田裕正先生、深浦厚之先生には、ご多忙中にもかかわらず、論文の全般にわたり、ご助言・ご指導をいただき、論文の完成度を高めることができました。厚く御礼を申し上げます。

また、式見雅代先生、丸山幸宏先生には本論文の審査にあたり、大変有益なご助言を賜りました。心より感謝申し上げます。

そして、長崎大学大学院経済学研究科大学院系の職員の皆様方には様々なご支援を賜りました。御礼申し上げます。そのほかにも多くの出会いがあり、多大なご厚誼を賜り感謝申し上げます。

最後に、筆者が博士後期課程に在学中、研究活動を支えてくれた妻、母、そして、論文執筆中に励ましてくれたすべての皆様方に感謝いたします。