

経営哲学に基づいた戦略の創発：経営者の戦略的意思決定において経営哲学の果たす役割

著者	大原 亨
著者別名	OHARA Toru
雑誌名	経営論集
号	78
ページ	215-224
発行年	2011-11
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00004457/

経営哲学に基づいた戦略の創発

—経営者の戦略的意思決定において経営哲学の果たす役割—

Emergent Strategy Based on Management Philosophy

大 原 亨

1. はじめに
2. 戦略策定プロセスと経営哲学
 - 2-1 計画重視のプロセスと学習重視のプロセス
 - 2-2 経営者の哲学に基づく創発戦略
3. 事例：食品製造業A社の創発戦略
4. おわりに

1. はじめに

企業の戦略策定プロセスは、企業の将来像や事業展開の方向性について事前に明確に定め、目標への道筋を系統立てて設計するものとして一般にはイメージされる。他方で、事前に明確な形で戦略が策定されるというよりも、大まかな方向付けの下で、試行錯誤を繰り返しながら、将来像や事業の方向性が徐々に明らかになっていくというような形で、後付的に「戦略」が定まったという状況も現実には決して少なくない。後者の戦略策定プロセスにおいては、試行錯誤を繰り返すなかでの基底的な指針となる経営者の思想や概念、哲学といった、いわゆる経営者の経営哲学が重要な役割を果たしている。

本稿では、企業の創発戦略が形成される中で、その基盤となる経営者の経営哲学が戦略に及ぼす影響を考察する。さらに、ある食品製造企業が経営者の戦略的意思決定によってコンビニエンスストア・チェーンとの供給関係を構築し、取引関係の深化を果たすことで企業成長を遂げた事例の検討を通じて、経営者の哲学を基盤とした創発戦略によって企業成長が導かれたプロセスを明らかにする。

2. 戦略策定プロセスと経営哲学

2.1 計画重視のプロセスと学習重視のプロセス

企業の戦略がどのように策定されるのかという問題は、これまで様々な研究者によって議論されてきた問題である。戦略策定プロセスに関する議論には、大きく分けて「計画」の側面を重視した戦略プロセスに注目した研究と「学習」の側面に注目した研究という二つの流れがある。

戦略策定プロセスと言った場合に一般的に想起されるのは、前者の「計画」の側面を重視したプロセスであろう。計画を重視したプロセスの代表的な手法が、SWOT分析を用いるものである。SWOT分析とは、企業を取り巻く環境に存在する機会（opportunity）と脅威（threat）を考慮し、企業の内部に保持された能力の強み（strength）と弱み（weakness）を評価することである。そのような組織と環境に

対するそれぞれの分析を経て、企業の内的な状況と外的な状況との適合が図られる。

このように、戦略の計画の側面を重視した戦略研究においては、伝統的なパラダイムに基づく、明確にコントロールされた計画的な戦略策定プロセスが研究の対象として扱われてきた。既存研究のパラダイムとは、企業全体の目標が設定される「目標設定」や、目標を達成されるための戦略が立案される「計画立案」、戦略の実行に必要な資源が集められる「手段確保」といった各段階の間に厳格な時間的前後関係（一方向的な関係）を想定するものであった。このパラダイムに基づく戦略策定プロセスでは、まず、目標達成のためにどうするかを知る以前に目標を決めなければならない（「目標設定」→「計画立案」）、次に、必要な資源を獲得・蓄積する以前に戦略を選択しなければならない（「戦略策定」→「手段確保」）(Hayes, 1985)。つまり、戦略策定に関する主流とも言える、戦略の計画の側面を重視した戦略研究においては、戦略の策定と実行を明確に分離する立場がとられていたのである (Mintzberg, 1978)。

Lindblom や Quinn (1978) に端を発する戦略策定プロセスの研究は、戦略の「計画」として表される面のみに注目した戦略研究に対する批判として現れたものである。Quinn (1978) 以降の研究においては、戦略の「計画」としての側面よりも、下された一連の意思決定パターンとしての側面が注目された (Mintzberg, 1978)。

Quinn (1978) に連なる研究者たちが注目したのは、計画の側面に注目した戦略研究のパラダイムが依拠していた二つの前提である。ひとつは、戦略策定者は完全情報を持つという前提であり、もうひとつは、組織の直面する環境は十分に安定的という前提である (Quinn, 1978; Mintzberg, 1978; Hayes, 1985)。これらの前提の下では、戦略の実行中にそれを修正する必要がまったく無い。しかしながら、これらの前提は明らかに現実にそぐわないものであるか、少なくとも一般的な条件とは言えないものである。Quinn らの批判の出発点は正にその点にあり、人間の認知能力の限界や、環境の不安定性や不確実性といった条件下では、事前に完璧に策定された戦略とその忠実な実行という関係、具体的には、策定段階と実行段階の明確な分離とそれらの間の一方向的な関係は成立しないという主張がなされた。そのような批判をもとに、戦略の策定と実行の部分的な同時進行、および実行段階から策定段階へのフィードバックの存在から、戦略の策定と実行の密接な連結関係が提示された。

Mintzberg (1978, 1990) や Mintzberg and Waters (1985) は、戦略の策定と実行のダイナミックな関係に注目し、創発戦略 (emergent strategy) の概念を導入することで、より一般性の高い条件下での戦略策定プロセスを提示した。Mintzberg らは、戦略を意思決定のパターンや行動の一貫性として定義し、戦略の策定・実行プロセスを次のように表した。まず、一連の意思決定に関する事前の指針である意図した戦略 (intended strategy) と一連の意思決定の結果である実現した戦略 (realized strategy) を区別し、次に、それらの戦略の関係について、(1)意図した戦略が実現する場合を計算された戦略 (deliberate strategy)、(2)意図した戦略が実現しなかった場合を未実現戦略 (unrealized strategy)、(3)実現した戦略が当初意図したものではなかった場合、あるいは当初から意図が存在しなかった場合を創発戦略 (emergent strategy) として分類した。この分類をもとに、Mintzberg らは、戦略の実行段階から策定段階へのフィードバックや、当初の意図は戦略の実行中に修正されることで結

果的に生まれた創発戦略の中で実現されるという状況を想定することによって、学習のプロセスとしての戦略策定プロセスという視点を提起した。

これまでに議論した「計画」の側面を重視した戦略策定プロセスと「学習」の側面を重視したプロセスの関係は、どちらの戦略策定プロセスが現実の状況においてより優れているのかという点から見られるものではない。むしろ、戦略の策定といった場合に、一般的に想定されがちな、策定段階と実行段階が明確に分離された前者のプロセスに対して、実行段階から策定段階へのフィードバックを提起する後者のプロセスの存在を考慮することによって、戦略の策定と実行という一連のプロセスにおける柔軟性を確保することの必要性が促されるのである。したがって、一般的に想定されるような企業の戦略策定プロセスにおいては、当該のプロセスが「計画」と「学習」のどちら側に属するのかを明確に切り分けることは難しい。企業組織の中では、必要なデータをできるかぎり分析的に活用して明確な戦略を策定し、それを忠実に実行するというプロセスが行われていると同時に、戦略の実行を担う部門と策定を担当する部門との相互作用を経て戦略が形成されるプロセスも組織内に取り込まれているのである。

一方で、戦略策定に関する計画重視のプロセスと学習重視のプロセスという分類には、有用になる状況も存在する。それは、戦略策定が少数の個人によって主に行われている状況である。このような状況は、一般的な大企業でも見受けられるものでもあるが、とりわけ、中小規模の企業において多く観察される。中小規模の企業においては、経営者個人は企業内の主な戦略策定者にして、同時に戦略の実行者でもあることから、経営者の個人的な特質が企業体そのものに色濃く反映される (Uzzi, 1997)。このような中小規模の企業特有の要因を考慮した場合、戦略策定プロセスの二つの分類からは、企業の戦略策定プロセスにおいて、主に経営者個人に焦点を当てることで、明確な戦略の事前の策定というプロセスだけでなく、試行錯誤の中から戦略が形成されるというプロセスという観点からも考察を行うことが有用となる。

2.2 経営者の哲学に基づく創発戦略

中小規模の企業では、経営者個人が企業内の主な戦略策定者にして戦略の実行者でもあることから、彼によって経営される企業には経営者個人の持つ特質が色濃く反映される。さらに、そのような企業での戦略策定は、既存事業の運営を行う傍らで行わなければならない。それを踏まえると、戦略の策定と実行という段階で一般的に想起される、何らかの形で事前に策定された明確な戦略を実行するというプロセスに加えて、事前に明確に策定された戦略というものを持たずに、大まかに設定された方向性に沿って、事業を運営するなかで試行錯誤を繰り返し、戦略が徐々に形成されるというプロセスの重要性が増してくる。

この後者の戦略策定プロセスは、戦略策定の「学習」の側面を重視したプロセスに注目することで導かれるものである。このような戦略策定プロセスにおいて鍵となるのは、「学習」の基盤となる経営者個人の特性である。

経営者の個人的特性と企業組織との関係に注目した Schein (1983, 2004) によると、経営者が自身の思想や信念、価値観を具現化しようと内発的に駆り立てられた結果が、

企業であることから、経営者個人の思想や価値観は、企業活動そのものとなって表出するという意味で、企業に影響を与える。さらに、Tregoe, Zimmerman, Smith & Tobia (1989) によれば、経営者の経営哲学は、企業の環境認識の枠組みや戦略策定の傾向、組織のコントロール方法への影響を通じて、企業に影響を及ぼすだけでなく、組織成員にある種の価値観として共有されることで、企業の将来の業績と生存可能性に大きな影響を及ぼす。

経営者の個人的特性、とりわけ、彼自身の内面に關わる特性が企業活動そのものに影響を及ぼすという知見からは、経営者の一連の意思決定のパターンとして現れる創発戦略が、その試行錯誤のプロセスそのものが経営者の経営哲学の影響を免れえないということが示唆される。

3. 事例：食品製造業A社の創発戦略

本節では、コンビニエンスストア（CVS）への調理済み食品⁽¹⁾の供給を通じて成長を遂げた食品製造業A社の事例を通じて、経営者の経営哲学を基盤とした創発戦略の発生プロセスを考察する。

A社は元々、西日本のある都市において、弁当の製造販売を営む企業であった。そのような企業が、現経営者のB氏の意味決定により、大手 CVS チェーンX社の進出に併せて、1980年代前半から周辺地域に展開する CVS への弁当とおむすびの独占的な供給関係を締結することとなった。その後、A社とそのX社との関係はさらに深化し、調理パン、惣菜やデザートなど次々と供給する商品カテゴリを拡大していくこととなった。そのことに関して、A社の代表取締役B氏は次のように述べている。

「X社のビジネスを初めてしたことは、最初、うちはお弁当とおむすびだけだったの。そうしたら、サンドイッチを作ってた他の会社がまだ店舗数が2つか3つの時にあまりにも注文が多くてギブアップしちゃったの。作れないって言うて。で、X社の方が『Bさん、サンドイッチ作れますか』って。『作ったことはないですけど、作り方とか教えてくれるなら、作りますよ』って言うて、サンドイッチに進出したの。で、お弁当とサンドイッチを作ってた、今度は（X社の）お店見たら、お惣菜もいいなと思っうて、お惣菜もいつかやりたいなと思っうたら、それまでは温度帯がお弁当とサンドイッチは常温、20度の温度帯、それを今度はサンドイッチはチルドにするという話があっうて、じゃ、別の工場を作らんといかん。じゃ、私がチルド工場造りますよと。造るから、その時お惣菜もやらせてくださいって。それは是非やってくれというんで、岩国に工場を造ったんですよ。で、お弁当からサンドイッチ、お惣菜をやっうて、今度はデザートをお店に…女性の来店が少ないわけよ。そうしたら、なんとか女性の来店客数を増やすためにはデザートを充実させたらいいなと思っうて、デザートなんか作ったことにもないのに、デザートをやらせてくれんかってセブンに言ったのよ。そしたら、うんうんって言っうたけど、じゃあ、やっうてみますかというんでデザートをやらせてもらった。」

（A社代表取締役B氏インタビューより。2005年10月26日。）

当時、CVS チェーンと商品供給企業との関係においては、取引関係の拡大といえば、契約当初の取扱商品の供給の地理的な拡大というケースが一般的であった。実際に、A社が取扱商品のカテゴリを増やしていく最中には、X社から供給地域の拡大についての提案が幾度となくされた。そのような中で、A社は地理的な拡大は極力避ける一方で、同一地域のX社のチェーン内における取扱商品を拡大していくというあまり前例の無い方策を選択した。以上のことについて、A社代表取締役B氏は次のように述べている。

「そうやって、僕はカテゴリを増やしていったの。で、その間にね、(隣県)に工場造ってくれとか、(関西地方の大都市圏)に出さないかとかあったの。ただ、僕は、ここら辺がが僕の度量の狭さで、食べ物や規模の拡大と美味しさが比例しない、下手したら反比例するという古い思い込みが今でもあるんですよ。だから、ラーメン屋でも美味しいラーメン屋がチェーンだしたらなんか味落ちたなって言われることがよくあるじゃない。だから、そういうのはやだなと。だから、親方の、まあ僕が親方ですが、目の届く範囲だけで仕事がしたいという思いがあって、(隣県)とか(関西地方の大都市圏)いうたら、これは完全に別工場になる。別会社みたいなものだから、それを管理するだけの僕には器量が無いし、まだ人が育ってないということでそれは断ってきた。その代わりに、エリアの拡大の代わりにカテゴリの拡大でうちは売り上げを伸ばしてきたんです。」

「(取扱商品を増やしていこうという発想は初期の頃からは) 無かったね。…(略)…(地域を限るビジョンについては、当該地域に工場を)平成5年に造ったのよ。その頃から、あまりエリアは拡大したくないなと思ってたのよ。それだったら、カテゴリでいけばいいなと。」

(A社代表取締役B氏インタビューより。2005年10月26日。引用部分の丸括弧内は筆者による補足・修正。)

CVS チェーンと商品供給関係を締結する企業において一般的とされていた地理的拡大ではなく、限定された地域において取扱商品のカテゴリを増加させていくというB氏の意味決定は、A社の企業成長に大きく寄与することとなる。

X社との供給関係を締結する以前においては、A社は同一地域において弁当や惣菜といった同一カテゴリの商品の製造販売をほぼ専業とする数社のうちで最も規模が小さかった企業に過ぎなかった。そのA社が、十数年でそれら同業他社を大きく凌ぐ成長を遂げたのである。このことについて、A社代表取締役B氏は次のように述べている。

「当時X社に参入した時にはね、お弁当が2社、お惣菜が2社、(当該地域)であったんです。皆、目くそ鼻くその会社だった。年商が3億4億の会社がよーいどんでスタートしたんですよ。で、今、100億なったのはその4社の中でうちだけで、あとは皆30億とか40億とか多いところで、少ないところはまだ10数億とかいう会社もあるんだけど…単純に4社だけで言うと、100億超、60億、30億、17、8億ぐらいだろうと思

うんだけど…それは、じっとしてたらうちも30億40億だと思うんですよ。だけど、(X社との取引関係において、取扱商品の)カテゴリを拡大したから、(当該地域で)100億になれたんで、僕に本当に力があれば、(隣接県)に出して(関西地方の大都市圏)に出してたら、200億は堅いね。上手くやれば、300億いってるよね。」

「確かにX社の市場というのは恵まれてる市場なんですよ。私から見るとね。同じような弁当屋で、例えば(競合企業)C社さん。私が社長の時、父親から受け継いだときの年商というのは2億7千万だったんですよ。その頃、C社は40億だったですよ。僕は、いつかはC社には追いつきたいなと思ってたんですよ。そうしたら、ある瞬間にうちが60億か70億になったときに、ところでC社はいくら売ってんだとなったときにC社は50億だったんですよ。だから、いつ抜いたのか分からんけども、いつの間にかC社を抜いてたわけで。それは、じゃあ、C社の社長のDさんより僕が経営手腕が優れてたかという決してそんなことはないので、売り上げを伸ばすための努力はC社のDさんの方が絶対してたと思うよ。だけど、それは、うちはX社が売り上げを伸ばす努力をしてくれて、それに私が間に合うように商品供給する工場を造ったり、設備を投資したり、人材を育成してきたりとしてきたことがマッチングして伸びてきたんですよ。」

(A社代表取締役B氏インタビューより。2005年10月26日。引用部分の丸括弧内は筆者による補足・修正。)

このようなA社の企業成長は、取引相手であるCVSチェーンそのものの高成長に当然裏付けられたものである。他方で、当該地域へのCVSの進出当時、経営資源の面でA社と大差の無い、あるいはA社を上回る経営資源を保有する同業他社が、同様の事業機会に直面しながらも、その機会を活用することはできなかったのも事実である。

事業機会を活用できなかった同業他社とA社を別った要因の一つとして、B氏の意思決定の背景となった、B氏の独特の経営哲学を挙げることができる。例えば、B氏はX社との取引関係について次のように述べている。

「だから、(例えば、X社から製造工場の衛生管理や品質管理などを始めとする様々な要求について)言われてやるのは癪だから、言われる前にやってやろうと。それが、結構、先んじてやるというか抜け駆けの功名というか、そんなことやるのはわくわくするところがあるから、同じことをやっても。だから、X社との取引も、言われてやるのは癪だし。だから、言われる前にやってやろうと。例えば、よその同業の社長なんかもね、X社は今年、出店を何十店舗するって言ったのに、そんなにいってないという愚痴をこぼすのよ。愚痴をこぼすのがあまり好きじゃないから。だったら、何もお店を出すのはX社だけじゃなくて、そのきっかけというのは我々にも情報提供できるわけだから。まあ、街を走ってたら、あ、あそこにマンションが建ちだしたと。あの1階にCVSができたらしいとか、あの酒屋さんがなんか廃業を考えてる、じゃあ、あの酒屋さんのロケーションにCVS作ったらいいじゃないかと。思ったらそういう情報をどんどんX社に提供してたの。で、まあ、確率で言えばね、20ぐらい提供

したら、1件か2件まとまるかまとまらないかというような、自分でガセネタのBいうて自称してたけど、ガセネタだろうが何だろうがネタが無いよりある方がいいわけだから、そういうのをX社に提供したら、その中のそこが決まったり、その人の紹介したところの流れで、そこは駄目だったけど違うところが決まりましたとかいうような話がいくつかあったから、なら、それも、自力でね、他力でX社におんぶに抱っこじゃなくて、自分でお店を増やす努力をすればいいというように思って仕事をやってたから。」

「X社は厳しくて大変でしょうってみんなが言うわけよ。厳しいと言えば厳しいし、大変だと言えば大変かもしれないけど、それは当然だと思えば別にどうってことないし、その品質管理で厳しいことと言われるのを自分が気がつかないことを教えてもらってるんだと思えばそれだけのことなんでね。まあ、性に合ってたのかもしれないけどね、僕の。だから、その辺は考え方ひとつだなど、と、いまでも思ってます。で、例えて言えば、大きなこととすればね、前も話したかもしれないんだけど、X社では今もう三便制で、日に三回お弁当やってるけど、我々がビジネスに入った時には日に二便、二回だったの。だけど、よく考えてみたら、X社（の個店で弁当など）の売れるピークは朝、昼、夕方いうて三つあるんだったら、そのピークに合わせていくほうがリーズナブルだなど思った。それともう一つは、自分の工場が店舗数が増えてきて、売上が増えていくと、日に二回だったら、100という売上、物量を作ろうとしたら、二回に分けたら、単純に言えば50:50だけど、なかなかそうはいかない、6:4ということになったらね、6というのが工場のキャパになってくるわけ、その限られた時間の中で6というのが。だけど、そうすると工場が一杯一杯になって、工場を増やさないといけない、人を増やさないといけないとなるって大変なわけですよ。で、もうひとつは、一便と二便とを作る空き間があって、そこでパートさんを休ませないといけない。そうすると、そこがずっとつながっていった方が効率がいいわけですよ。パートさんにとって、そして会社にとって。で、仮に、ピークが三回の時に、三回に分けたら、例えば3:3:4とか、仮に5:3:2になったとしても、6:4の6のキャパだったらそこに差が1できるわけだから、工場を拡張しなくても、設備を増強しなくても、人員を増やさなくても、工場のキャパが広がるなど思ったんで。だから、自分の都合とお客様の都合、自分の都合だけで言うのはちょっとそれは、お客さんに迷惑かけるんだったら、それはいいことじゃないけど、自分も良くなって、お客さんも喜ばれる、お店も喜ばれることならやるべきだな思ったから、(X社)の理事会で僕は当時37(歳)ぐらいで一番若い理事だったんだけど、三便制にしてくれって言ったの。(X社)は大喜びしたよね、よく言ってくれたって言って。(X社)はやりたかった。だけど、我々は作るのが大変だって反対してた。で、僕は(当該地域)に限って三便制にしてくれって言ったんだけど、結果的には全国になったよね。他の社長からはえらいお叱りを受けたけどね。」

「他はやれ言われてやってるから嫌なわけよ。で、僕はやった方がいいと思って、僕からやろう言ってることだから、嫌でも何でもないのよ。というような具合で、まあ、そういう取り組みでやってきたから、だから、まあ、X社に感謝することは一杯あるけども、恨みつらみは無い言うたら嘘かもしれないけど、多分、他の出入りメー

カーに比べたら半分だろうね、僕はね。」

(A社代表取締役B氏インタビューより。2006年3月24日。引用部分の丸括弧内は筆者による補足・修正。)

B氏のこのような考えは、自身の心中だけで保持されているものではなく、A社経営者の考えとして、社内外で広く明確な形で発信されているものである。このことに関して、B氏は次のように述べている。

「X社のね、もう辞められたけど、副会長でプロジェクトXにもよく出てたんだけど、副会長の人がいってね、すごくいい人なのよ。(その人に) 僕が言ったのは、(当該地域で) 会社経営をして、工場を新たに建てる。新たに建てるに10億単位のお金があるわけで、それを他の経営者が見たときに、その工場はどこに納品するために造るんかって言ったときに、X社。そのX社に何割ぐらい、何割って100%だ。そんな危険な経営をよくするなって、(自動車メーカー) をよく見てみる、(自動車メーカー) の下請けを見てみると言われると。だけど、僕はX社の下請けだと思ったことは一回もないと。だって、X社は販売業で僕は製造業なんだから、そもそも違うんだから。X社に対しては、ここまで会社を育てていただいた、大きくしていただいたことに関しては恩も感じてるし、感謝もしている。ただ、口幅ったいけど、少なくともこの地区のX社をこれだけ隆盛にしたのは、うちの商品が三割を占めてるんだからお店の中で、あるいはそれ以上を占めてるんだから、口幅ったいけど、俺が下支えてないところはなっていないと思ってますけどいいですか聞いてたら、『それは結構ですよ。その通りです』と、我々は下請けとかなんとかじゃなくて、パートナーだと自分は理解してるし、従業員にもそういう風にいつも話してますけどよろしいですか言うたら、『それは結構です』と言われたことがあるけど、僕はそう思ってる。だから、仮にX社がおかしくなって、うちもおかしくなったら、それはX社に責任があるんじゃないかって自己責任だよ。うちの商品がもっと良ければ、三割しかなくてうちの商品が100%になったって悪くないんだから、何が悪いんだと、いやパンが良くないと、じゃあ、うちがパン焼いてやろうと思うてやればいいだけの話じゃない。だから、お店が、出店が少なかったら、自分がリクルート活動して、あそこもそこもX社の店に変えさせてやろうと思えば動けなくはないんだから、それをやらずに自分はじっとして、自分は製造業だからここだけやればいいんだよ、いいもの作ったのに売ってくれん言ってるのは卑怯だと僕は思うから、同じことなのよ僕にとっては…たまたま、X社に売ってもらうっていうのは僕がした判断で、自分から頼みにいったんだから、作らせてくれ売らせてくれ、売るのはX社やってくれて頼んだんで、X社から『作れ、売ってやるから』っていうて言われたわけでもなんでもないんだから、という風に僕は思ってるんだけどね。」

(A社代表取締役B氏インタビューより。2005年10月26日。引用部分の丸括弧内は筆者による補足・修正。)

4. おわりに

本稿では、経営者の経営哲学が、経営者の意思決定の基盤としての影響を通じて、企業の戦略に影響を及ぼすということを考察した。経営者の経営哲学は、とりわけ、戦略策定プロセスにおいて経営者の占める役割が大きくなるような中小規模の企業において、試行錯誤を繰り返す中での経営者の意思決定のパターンとして結果的に現れる戦略に、その意思決定の基底としての影響を及ぼすと考えられるのである。

これらの考察から、一つには、保有する経営資源や直面する環境などの条件を同じくする企業の間で経営成果を別つ要因についての考察をさらに進められる可能性が示される。同条件の企業間の業績の差を生む要因として、単純に「経営者の質」の差とするのではなく、経営者の経営哲学といったある程度読み取りが可能な個人的特性にまで深掘りをし、経営成果と何らかの関連付けが可能だと考えられる。

もう一つは、経営者自身の社会資本（social capital）の形成と利用について、経営者の経営哲学の面から考察を進められる可能性がある。

どのような企業であっても、最終的な意思決定権者である経営者（経営陣）の企業活動に対する影響力は大きい。とりわけ中小規模の企業では、その関与の度合いの大きさから、経営者の持つ個人的な特質が企業に色濃く反映される。つまり、経営者自身の人間関係を通じて、彼の経営する企業そのものが何らかの便益を享受できると考えられるのである。具体的には、経営者自身を取り巻く社会的な関係の中で動員された資源や、関係性を利用してなされた学習が、事業運営や戦略策定などの企業に関する活動に用いられる可能性が示される。

企業の経営者は多様な関係性に絡まれている。それは、自らが企業を経営してきた際の取引関係者や同業者との間に形成された事業上の関係や、自社が活動してきた地域との間で形成された地域的な関係、当該経営者の先代にあたる経営者との間の世代間の関係などである。中小企業の経営者は既存事業を運営する中で、これらの関係の上に存在する主体を利用して、事業転換につながる新規事業設立に有益な情報や知識を獲得できる。さらに、そうした直接的関係にある主体からだけでなく、彼らを介して間接的な関係にある主体を利用して、同様に有益な情報や知識を獲得できる。中小企業の経営者は、既存事業を運営しながら、そのような広大で多様な関係性を利用することで、試行錯誤を行い、さらには個人的な取り組みによって獲得可能な量を上回る情報や知識を獲得できる。このように、経営者個人の関係性を利用した学習を通じて戦略が形成されることも考えられる。

このような研究発展の可能性が見られる一方で、本稿は決して少なくない課題も抱えている。例えば、経営者の経営哲学が意思決定の基底として戦略策定に影響を及ぼす可能性を指摘しているけれども、意思決定に影響を及ぼす他の要因が多く存在することを考えれば、その影響を十分に捨象できているとは言えない。このような問題を避けるためには、経営者の意思決定プロセスをモデル化する過程で、影響の切り分けの作業などが考えられる。今後、稿を改めて論じたい。

【注】

(1) 調理済み食品とは、例えば、弁当、おにぎり、サンドイッチ、惣菜、サラダ、デザートな

どがそれにあたる。

【参考文献】

- Brews, P. J. and M. R. Hunt (1999) "Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.10, pp.889-913.
- Falbe, C. M. and T. C. Dandridge (1992) "Franchising as a strategic partnership: Issue of cooperation and conflict in a global market," *International Small Business Journal*, Vol.10, No.3, pp.40-52.
- Hayes, R. H. (1985) "Strategic planning: Forward in reverse," *Harvard Business Review*, November-December, pp.111-119.
- Johnson, G. (1988) "Rethinking incrementalism," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1, pp.75-91.
- Mintzberg, H. (1973) "Strategy-making in three modes," *California Management Review*, Vol.16, No.2, Winter, pp.44-53.
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in strategic formation," *Management Science*, Vol.24, No.9, pp.934-948.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985) "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.257-272.
- Montgomery, C. A. and Wernerfelt, Biger., (1988) "Diversification, Ricardian, and Tobin's q," *Rand Journal of Economics*, Vol.19, No.4, Winter, pp.623-632.
- Quinn, J. B. (1978) "Strategic change: Logical incrementalism," *Sloan Management Review*, Fall, pp.7-21.
- Quinn, J. B. (1980) "Managing strategic change," *Sloan Management Review*, Summer, pp.3-20.
- Schein, E. H. (1983) "The role of the founders in creating organizational culture," *Organization Dynamics*, summer; pp. 13-28.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass.
- Tregoe, B., Zimmerman, W., Smith, R., & Tobia, P. (1989), *Vision in action: putting a winning strategy to work*, Simon & Schuster.
- Uzzi, Brian (1997) "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1.

(2011年9月15日受理)