

[論 文]

ネットワーク社会での経営戦略について

八 杉 哲

目 次

はじめに

1. 経営戦略の概念
2. 戦略概念の変遷
3. 経営戦略の構成要素
4. ネットワーク社会に至ったプロセス
5. 経営戦略の構成要素の変化
6. ITによる事業システムの変革
7. 事例をもとにした事業戦略の内容

結びに代えて

はじめに

我々の社会で「戦略」という言葉はさまざまな意味で使用されているが、概ね共通して「戦略」という言葉が使用されるのは、社会が周囲の環境と深い関わり合いをもった場合や、社会それ自体が複雑な状況に変化した場合である。そうした環境や複雑な社会状況を踏まえ、個々人が、その社会で目標を達成するために「戦略」を用いる。換言すれば、社会や市場が高度化し、また外部の環境により目的を達成することが容易ならざる場合、つまり目標達成が確率的に低くなりそこにリスクが発生した場合に、直裁的に行動するのではなく、まず目標を設定したうえで環境を分析し採用すべき行動を予め想定し行動のシミュレーションを繰り返し行動計画を練り直したうえで行動に着手するというような戦略的な行動を採用することで、そのリスクを克服

することが出来る。企業活動においても、経済環境や産業構造というような企業を取り巻く環境の変化や、製品や市場が高度化したことで生じる競争の激化などにより、企業目的達成のリスク（不確実性）は増大し多様化している。こうしたリスクは企業にとっては企業発展の機会である側面と、企業存続にとって脅威であるという両側面をもつが、このリスクに積極的に、あるいは消極的に対応するときに、企業にとっても、経営戦略という概念が意義をもつ。

一方、我々の社会では、情報伝達の手段がアナログからデジタルに転換されたことにより情報伝達や情報処理のスピード、量が加速的に増大し、情報化社会が出現し、情報伝達のデジタル化が進捗していく過程でInternetが普及し、双方向の情報のやり取りがグローバルに、かつ低コストで、リアルタイムに可能になり、すべての人々とがInternetによりネットワークを形成できるというネットワーク社会が形成されてきている。こうしたネットワーク社会は企業の経営方法を大きく変えるものとされ、そこにおける企業の経営戦略の概念もネットワーク環境に相応したものに転換されるのではないかと考えられる。

そこで、本稿では、まず、企業経営における経営戦略の概念を規定し、その変遷と構成要素を明確にしたうえで、ネットワーク社会形成に至るプロセスを一瞥し、ネットワーク社会の到来により企業の経営戦略が全社戦略、機能別戦略及び競争戦略の面で如何に変化して来ているのかその現状を分析し、情報技術の発展が事業システムの決定戦略とどのような係わり合いを持っているかを説明する。最後に、事例をもとにした経営戦略の内容についての紹介を行い、ネットワーク社会が経営戦略の内容に与えた影響を分析する。

1. 経営戦略の概念

岸川「1999」によると、多種多様な概念が混在している経営戦略の概念には、いくつかの共通項に集約できるとして、①企業と環境との係わり合いに関するものであること、②企業の将来に関して一定の指針を与えるものであること、③企業における意思決定の指針になるものという3項目を共通事項として挙げた¹。石井他〔1996〕は、こうした共通項をもとに、企業が環境

との係わり合いを将来志向的に示す構想であり、企業を運営する人間の意思決定の指針になるものを戦略と定義するⁱ。伊丹〔1984〕は戦略という言葉が一般的にさまざまに使用されている現状に鑑み、限定的に使用した場合の定義として、戦略は「経営者が決める何らかの意思決定のこと」であり、それは枠組みの決定と諸活動の組み合わせの決定に大別されるとして、「組織活動の基本的方向を環境とのかかわりあい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基本方針の決定を行うものである。」とするⁱⁱ。もともと軍事用後であるstrategyは、国家の安全を確保するために軍事資源を、長期的な視点で、組織的な活動をもとに、周囲の軍事情勢の見通しを踏まえ、計画性をもつことにより効率的に配分する意思決定のための大枠を示すものであり、具体的な軍事的作戦行動の計画を意味するtacticsと峻別される。さまざまな形態の企業や経営環境などが混在する社会での経営戦略の定義は軍事における戦略のそれよりも遥かに複雑であるが、企業が目的達成のために、合理的に行動するための①意思決定の②指針であり、不確実な③環境の変化による対応を可能にするものであり、経営の大きな④枠組みを⑤組織的な活動を前提に⑥将来志向的に⑦構想としてかまたはaction programとして示唆する内容をもつものが経営戦略であると考えられる。石井他〔1996〕は、経営戦略の決定が部分的無知のもとでの決定であるならば経営戦略としての計画を詳細化することは、かえって柔軟性を失わせる危険があると指摘するⁱⁱⁱ。

伊丹〔1984〕は、多様な戦略概念を戦略が実行される組織や企業でのレベルと、性格の違いを勘案して、戦略概念を分類し、経営戦略を基本戦略と実行戦略に分類する。基本戦略は、企業のあるべき姿についての基本コンセプトとの決定と、企業のあるべき姿を構成する3つの要素である、製品・市場

i 岸川善光，1999『経営管理入門』同文館，pp. 98-99.

ii 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎，1996『経営戦略論（新版）』有斐閣p. 7.

iii 伊丹敬之，1984『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社．pp. 317-328

iv 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎，前掲書，pp. 7-8

ポートフォリオ、業務活動分野、経営資源ポートフォリオのそれぞれについての決定から構成されるとする^v。奥村〔1989〕は、経営戦略を企業ドメインや多角化などの決定のための全社戦略、特定の事業にかかる経営戦略としての事業戦略及び生産、販売、開発等の各機能にかかる機能別戦略の3つに分類する^{vi}。岸川〔1999〕や石井他〔1993〕では、経営戦略決定の内容に即して、①ドメインの決定、②資源展開に関する戦略、③競争戦略、④事業システムに分類するが、①は全社戦略に属し、②は全社戦略と事業戦略にまたがり、③は事業戦略そのものである、④は機能別戦略と換言することができる。

2. 戦略概念の変遷

軍事用語であった「戦略」を経営学で最初に使用したのはチャンドラーの『経営戦略と経営組織』〔1962〕である。個別の事業は成長-成熟-衰退というライフサイクルをたどるので、企業が成長を続けるには事業を多角化して、新たな事業を追加していくことが必要であると認識された1960年代において、チャンドラーは、経営戦略を企業の基本的な決定と、その基本的な決定のアクション・プラン、それにアクション・プラン遂行のための資源配分と定義する一方、「組織は戦略により規定される」との仮説を構築し、事例分析を通じ、多角化した事業組織と多角化戦略との関連を分析した。当時は、経営戦略の核心は企業成長の基本的な方針の決定におき、その中心的な決定事項はライフサイクルの到来する事業を踏まえた事業多角化の決定が中心課題であった。石井他〔1996〕によれば、「製品・市場の選択にあたっての指針としての戦略が重要な意味を持っていた」とされる^{vii}。同時期に、アンゾフ〔1965〕は、実践的な立場で経営戦略の中心課題について体系化した。企業における意思決定を戦略決定、管理的決定、業務的決定に区分し、「戦略的決定とは企業と環境との関係を確立する決定であり、その核心をなすのは製品・市場を選択すべきかに関する決定つまり多角化の決定である」とする。戦略的決

v 伊丹敬之、前掲書、pp. 19-20

vi 奥村昭博、1989『経営学入門シリーズ経営戦略』日本経済新聞社（日経文庫）pp. 40-50

vii 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎、前掲書、p. 3

定の構成要素は「製品・市場の領域, 成長ベクトル, 競争優位性, シナジー」である^{viii}。

1970年代に入り, 企業の多角化は更に進展し, 経営における中心課題は, 多角化の展開から多角化した事業を如何に維持, 発展させていくかという管理の問題及び各事業部門間への経営資源の配分問題に移る。証券投資におけるポートフォリオ理論と類似した思考方法として, 企業が各部門への経営資源の効率的な配分を決定する基準として PPM (Product Portfolio Management) が米国 GE 社において採用される。石井他 [1996] によると, 「PPM の出現によって, 経営戦略は, 事業ポートフォリオのマネジメントという新しい内容を加えることになった。さらに, PPM をきっかけにして, 新たな戦略策定の手法が続々と開発され, 1970年代には分析的戦略策定の全盛期が到来した」。^{ix}

しかし, 1970年代後半になって, 分析的戦略策定は人や組織の問題を軽視するために, 経営戦略の実行で問題を来した。「経営戦略に適合した組織構造, 管理システム, 組織文化などが整備されないと, 分析方経営戦略は, まさに「絵に描いた餅」になる恐れがある」(岸川 [1999] p. 100)。そこで, 経営戦略の策定から実行までを組織や人の問題も含めて考察する「戦略的経営」という考えが出現した。ホーファー=シェンデル [1979] によると, 戦略的経営とは, 組織体の企業家的な活動, 組織体の革新と成長, より具体的には, 組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行とにかかわるプロセスと定義された。更に, 経営戦略のプロセス論という見解が台頭する。ミンツバーグ [1972] によれば, 経営戦略とは企業と環境とが相互に左右しあうプロセスを通じ進化的に (emergentに) 生じるパターンであるとされる。

産業組織論の立場からアプローチしていき最後には競争戦略論者として競争戦略の概念を明確にしたのは, マイケル・ポーターである。1980年の『競争の戦略』で5つの競争の要因を分析し3つの競争の基本戦略を析出した。更に, ポーターは戦略分析のために, 企業内における価値連鎖, 他の企業と

viii Ansoff H. Igor, 1965. Corporate Strategy, New York, McGraw - Hill Inc.
(広田寿亮訳, 1969, 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部) pp. 135-140

ix 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 前掲書, p. 4

の供給連鎖の概念を創出し、競争優位の戦略は単一の要因ではなく企業の内と外の全体にわたる連鎖により発生していることを明らかにした。

1980年代後半に、事業活動の成否が複数の企業の協働作業に依存する事業形態が増加することに伴い、複数の企業間の協働を管理する手法がSupply Chain Managementという形で出現し、日本の自動車製造会社を中心に、生産効率に著しい成果を挙げたが、その成果を更に促進したのが90年代の情報技術の発展である。デジタル戦略と呼称される経営戦略の中核をなすものは、SCM手法を情報技術の活用によりオープンな協働システムとして構築し、生産性を高めることである（シーベル＝ハウス〔1999〕）。最近時点では、ERPのような全社戦略における情報技術の活用が必要不可欠の状況になっている。

3. 経営戦略の構成要素

企業と環境との関わりを決めるために、ドメインの定義、経営資源の展開、競争戦略の決定、事業システムの決定が必要になる。これが経営戦略の構成要素である。

(1) ドメインの定義

企業の活動領域を決めるドメインの定義には、事業ポートフォリオとして具体的な事業分野の組み合わせが示される場合もあれば、例えばNECの「C&C」（電算機と通信）のように事業分野を判り易いコンセプトで示す例もある。

(2) 経営資源の展開

事業分野での活動を可能にする経営資源の蓄積（取得）と配分にかかる戦略が経営資源展開戦略である。現代の企業経営には、物、人、金というような伝統的な経営資源ばかりではなく、経営情報、技術、知識、ノウハウ、信用、暖簾、ブランド、企業や製品へのイメージというような広範囲な情報資源が必要とされ、それらの蓄積と配分を戦略的に決定する問題が存在する。

Product life cycleと経験曲線をもとに、経営資源の配分を適正化するための手法がプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）として確立されているが、その本質はcash flow managementのツールであることを認

識する必要がある。

(3) 競争戦略の決定

競争戦略とは「特定の事業分野・産業・業界において、競争相手に対して優位性を確保するために、環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」である（ポーター〔1980〕）。市場における競争の実態と自社の地位についての認識を踏まえ、経営資源の組み合わせにより、競争相手への差別化を実行する指針であり、業界の競争構造と移動障壁及び市場の知識構造の変化が大きな論点とされる。

(4) 事業システムの決定

企業は顧客のみならず、原材料購買、生産委託、部品購入、人材のリクリート、物流、流通などで外部の組織と取引を反復継続したり、政府のような公共財提供者、業界団体、競争企業等との間にも交流関係を持つ。こうした外部との関係を確立するための意思決定が事業システム決定である。ITの発達により、SCMやCRMなどの事業システム推進の方法がスピードを持ち展開されるようになっている。

4. ネットワーク社会に至ったプロセス

21世紀を迎え、「情報」、「情報技術」が企業経営の根幹を成すものになってきたが、その背景(要因)を一瞥してみよう。

1990年ぐらいまでの間に起きたことはdigital化により、情報価値が飛躍的に増大したことが挙げられる。パソコンの普及と通信のdigital化で情報伝達のスピードが飛躍的に増大したこと、大容量の情報伝達が瞬時に可能になったこと、情報処理がdigital化で容易かつ瞬時に可能になったこと、大容量での記憶が可能になったことなどの現象が発生し、情報のdigital化は、情報の伝達、処理で距離や時間を感じさせなくなった。その結果、企業経営においては顧客との距離が極めて近くなったことが特徴である。顧客との距離が近くなったことにより、グローバルな顧客対応を可能にしたり、顧客へのアクセスツールが発達して顧客管理が容易になった。また顧客は企業と情報を共有化することが可能になり顧客の知識レベルや情報レベルが上昇し企業への脅威が競争企業だけでなくなくなったことでもある。

もう一つの大きな環境変化は、cyberspaceなりvirtual communityという現実の世界とは別次元の社会がInternetの普及により出現したことである。理想的には、全世界の個人がinteractiveなnetworkを通じて結びつく社会空間、virtualな社会空間が成立したことである。Internetの普及で世界がatomの世界とdigital (bit, byte) の世界に二分化された。企業や事業も、このvirtualな世界に入っていく企業や事業と、virtualな世界から生まれた企業や事業、それにatomだけの世界で生きていく企業や事業に分かれることになった。virtualな世界の発展スピードははやく、このvirtualな世界での企業や事業の発展スピードは著しく速く、なおかつグローバルに展開することができる。atomの世界とdigitalの世界が融合してInternetを通じ企業間、企業・個人間、個人間のネットワーク化が進展し、ネットワーク社会が形成されるにいたっている。

こうした情報技術の発展は、事業構造を分解し再構築することを促す。フィリップ [1999] によると、「情報の経済原理とものの経済原理とが分離したことや、情報の到達範囲であるリッチネスと、情報の密度であるリーチという、従来はトレードオフの関係にあるとされてきたものが、ITの進歩によりトレードオフの関係が消滅したことが、企業に事業構造の見なおしを迫っている。」^x

従来の事業構造がネットワーク社会に即応したものに变化すれば、企業の経営戦略にも大きな変革をもたらす。その一つは総合的な経営戦略システムの成立である。これは、顧客や得意先を含む企業の内外の主体がネットワーク化されたことによるものである。また、ビジネスプロセスの面でネットワークを通じBtoB、e-marketplaceという新しい市場が開拓されて来た事で機能別戦略に新しいコンセプトを創造する必要性を示唆しているものである。更に、競争戦略ではITを利用したビジネスモデルをどう取り込むかが課題になっている。

X Philip Evans & Thomas S. Wurster. 2000. *BLOWN to BITS* (ボストンコンサルティング訳, 1999. 『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社, P56)

5. 経営戦略の構成要素の変化

(1) 全社戦略の核をなす資源戦略（蓄積と配分）においては、情報技術の発展が戦略の方法に重大な影響を与えている。所謂、ERP（Enterprises Resources Planning）手法の出現である。ERPは、経営資源の有功活用という観点から、企業の経営資源である人・物・金を統合的に管理し、企業全体における経営資源の最適配分をはかる手法・概念であり、企業の基幹業務である調達・生産・販売・物流・会計・人事など全体を一元的にカバーし、グローバル化に対応した柔軟で、スピーディーな経営管理を実現することを目的とした手法である。資源の有功配分という観点で会社を効果的にマネジメントできるERPを導入することで企業は変化に柔軟に対応し、企業内の資源の配分を外部環境の変化に即応し適正化できる。

全社戦略のもう一つの核であるドメインの定義についても、情報技術の発展による影響を見逃す事ができない。ネットワーク社会の出現に対応して、自社のドメインを情報技術の発展を踏まえたものに再定義する必要がある。多くの企業においては、情報技術の発展が自社の活動領域を拡大する要因になっていることを認識して来ている。これほどまでのネットワーク社会が形成されるとは予想していなかった一昔前のドメイン概念は、cyberspaceの出現を想定せずatomの世界を前提にしたドメインの設定であったが、情報技術の進化は現実の世界とは別次元の世界であるcyberspaceを創造したので企業の活動エリアも拡大し、それに伴いドメインも再定義する必要が出てくるものである。

(2) ITによる機能別戦略の変化を一言で言えば、ITが企業のビジネスプロセスを根本から変革してきている実態を踏まえて機能別戦略の再構築が必要になってきているということである。現在、ITは新製品開発から販売、サービス、市場情報の提供、意思決定分析ツールなど企業の活動に何らかの役割を果たし、企業が優位性を確保するためにはITを積極的に活用する必要性が増大している。例えば、マーケティング戦略を例にとると、販売そのものが従来型の販売からInternetを利用した販売に拡大して来たが、Internetによる販売は単に販売チャネルの拡大に留まらず、直接販売の増大（卸、小売の機能低下）による販売経費の削減等のコスト効果や顧客との情報共有

化, interactiveな情報交換による市場開拓効果などの効用を企業にもたらし, 競争優位の源泉にもなっている。

また新市場が出現しe-marketplaceやB2B, B2Cという市場で企業がその事業エリアを拡大する(ドメインの拡大)だけでなく, そうした市場を企業が利用することでビジネスプロセスの合理化を促進し, 同時に, ビジネスプロセス自体に大変革が起こりコスト低下とかサービス向上というような競争優位の要因が生まれて来たことである。更にビジネス特許の出現によりビジネスプロセス自体が他の企業と差別化できる競争優位をもたらす要因になり得るようになった。

(3) 競争戦略は, 差別化やコスト・リーダーシップ, 集中に基づく収益源の確保とその維持であるとするならば, この競争戦略を有効にするのがITを使用した事業展開の企画を具体化した「ビジネスモデル」の構想力である。事業戦略を実行可能とする業務プロセスや仕組みのことをビジネスモデルと総称するが, ビジネスモデルを設計, 実現するうえでITの力を引き出せるか否かでビジネスモデルの価値が左右される。いかなるビジネスモデルを設計すれば利益が生まれるのか(ビジネスモデルの構想力と設計力), それを実現するためにITをどのように使いこなせばよいのかを前提にして有効なビジネスモデルを構築することが可能になる。ビジネスモデルを設計する役割とそれを実現する役割がうまく連携している企業と, そうでない企業とを比較すると, その収益力に差が生じる。そのためには戦略を立案する知恵だけでなく, これからはIT価値への洞察力とをかみ合わせビジネスモデルとして実現する仕組みを如何に組織内にビルトインするかが重要な課題となっている。

6. ITによる事業システムの変革

ITの発展により事業システムの決定に大きな影響が及んでいる。企業と他の組織体との間にどのような取引関係を確立するかが経営戦略のうえでの事業システムの決定であるが, IT普及により2つの変化が急速に顕在化しつつある。その1つは, ITを活用したSCM(supply chain management)の普及であり, 他方で技術進歩のスピードに対応して製造事業を企業本体か

ら切り離し他の企業に依存するEMS（電子機器の製造受託サービス）化（アウトソーシング化）である。情報技術の発達により企業と他の企業、企業と消費者とが瞬時に情報を共有することができるようになれば、部品供給会社からメーカー、卸や小売り、そして消費者に至るまでのモノの流れをネットワークで統合し、生産や販売、在庫などの情報を企業内及び企業間で共有し企業活動のヒト、モノ、カネ、情報の動きをリアルタイムに把握して、納期短縮や在庫削減につなげ、物流の最適化を実現し経営効率を向上させることが可能になる。これがsupply chain managementシステムである。（福島〔1998〕）SCMは従来から存在する経営手法であるが、従来は系列関係などをもとにした閉鎖的なシステムであったが、ITの進展によりオープンなシステムに転換し、参加企業がInternetなどを介し一つの会社のようにビジネスを展開することで無駄を省き効率を向上した。またInternetを使いグローバルに調達を行ない、事務コストの削減、競争原理導入による調達コストの低下もITを活用したSCMの特徴である。

EMSは業務の一部をアウトソーシングするものでその手法自体は以前より存在するものであるが、電子機器の製造でこの手法が使われるに至った動機は技術進歩のスピード、重要性に鑑み本体は技術開発に専念し、製造は専門業者に集中して、集中の利益を実現するもので、電子的に設計情報などの情報が迅速かつ低コストでEMS受託業者に伝達できるようになったことがこのシステムの普及を促した。

7. 事例をもとにした事業戦略の内容

経営戦略のなかで必要な意義をもつ事業戦略について、筆者の経験を踏まえ、いくつかのケースから事業戦略の要素を抽出して事業戦略の内容を列挙した結果を表示する。（伊丹〔1984〕が採用した手法を参考にした。）採用した事例は、次の8事例である。

- ① トヨタのかんばん方式、部品のジャストイン方式、大部屋での製品開発方式（多品種生産、部品在庫圧縮、新製品開発期間短縮、現場での「改善」によるコスト削減）
- ② イトーヨーカ堂のROE経営（他人資本の利用）

- ③ CSKの株式市場利用策（経営資源獲得，モチベーション確保）
- ④ セブンイレブンのPOS管理，ヨーカ堂の新規事業への投資タイミング策と得意分野（地域）戦略（事業算入へのタイミングの取り方，資源収集の事業展開方法）
- ⑤ SONYの技術戦略，virtual headquarter構想（顧客ニーズを満足させる新技術の開発，cyberspaceをドメインとする事業展開）
- ⑥ オリエンタル・コーポレーションのニッチ分野開拓戦術（市場の絞り込み）
- ⑦ 朝日麦酒の新製品マーケティング，東レのエクセーヌ開発（製品やマーケティングの差別化）
- ⑧ ソフトバンクのビジネスモデル（cyberspaceに競争分野を絞り込む集中戦略）

以上の事例を分析すると，次のような競争戦略の内容が判明する。

資産の圧縮－資金の節約－金利負担の軽減－利益増加（トヨタ）

新技術－新製品－業界標準－市場での差別化－超過利潤

（sony，朝日麦酒，東レ）

他人資本の利用－レバレッジ効果－自己資本利益率の上昇

（イトーヨーカ堂）

得意分野への経営資源集中－競争力強化－市場の確保－利益の確保

（オリエンタル・コーポレーション，ソフトバンク）

これらを要約すると，①SCM手法による経営資源の効率活用の戦略，②ITの活用によるSCM手法のオープン化戦略，③コストのリーダーシップ戦略，④新製品の開発期間短縮による製品差別化戦略，⑤市場と顧客の絞り込み（経営資源の特定分野への集中的な投入による競争優位）戦略，⑥新技術による製品差別化戦略，⑦他人資本利用によるコスト・リーダーシップ戦略などに要約される。これらを更に要約すると，ポーター〔1980〕が纏めた3つの競争の基本戦略（コストのリーダーシップ，差別化，集中）に集約されよう。但し，cyberspaceをドメインにする事業戦略は技術の進歩を予測し得ないことから，ポーターの基本戦略では包含し得ていない。

伊丹〔1984〕は，経営戦略の内容を，事例分析をもとに，次のような7つのキー・ワードで集約する。①競争相手との差別化戦略を経営戦略とする。

②資源や組織努力を集中することも経営戦略の内容とする。③意図したタイミングも経営戦略の重要な内容である。④「一つの戦略行動の成功が当該の分野ばかりでなく、企業の他のさまざまな活動に、企業の将来の活動に、波及効果を及ぼす」事例をもとに、戦略とは、「波及効果」であるとする。⑤更に、戦略とは「組織の勢い」であるとする。⑥組織に揺さぶりをかけるために、戦略とは「アンバランス」であるという。⑦戦略とは、各種ポートフォリオ効果を狙った「組み合わせの妙」であるとする。

結びに代えて

今日の企業経営において、あらゆる分野で多くの種類の経営戦略が多用されている。多角化のための経営戦略は勿論のこと、アンゾフが体系化した不確実性下で行う戦略的意思決定、キャッシュフロー管理の手法としてのPPM等の分析的な経営戦略、戦略策定からその実行までを含む戦略的経営、企業と環境との相互作用に応じた戦略を策定するプロセス的な戦略、ITの発展に伴って近年、急激に発展したSCM手法を核とするビジネス・ロジスティクス戦略等などが企業経営のうえで重要性を帯びている。このように、時代(環境)の変化に応じて、経営戦略の内容も変化していることが理解される。

【参考文献】

岸川善光, 1999『経営管理入門』同文館

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 1996『経営戦略論(新版)』有斐閣

伊丹敬之, 1984『新・経営戦略の理論』日本経済新聞社

奥村昭博, 1989『経営学入門シリーズ経営戦略』日本経済新聞社(日経文庫)

Ansoff H. Igor, 1965, *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill Inc.

(広田寿亮訳, 1969, 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部)

Hofer C. W. Shendel D. E. 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concept*,

West. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳, 1981, 『戦略策定』千倉書房)

- Mintzberg H, 1972, "Research on Strategy Making" *Academy of Management*.
- 亀川雅人・松村洋平, 1999『入門経営戦略』新世社
- 河野豊弘, 1999『新・現代の経営戦略』ダイヤモンド社
- Porter M. E, 1980 *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐他訳, 1982『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter M. E, 1985 *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐他訳, 1985『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Siebel T. S, House P, 1999, *Cyber Rules*, New York : Doubleday.
- Philip Evans & Thomas S. Wurster, 2000, *BLOWN to BITS*, Boston : Harvard Business School Press. (フィリップス, ポストンコンサルティング訳, 1999『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社)
- Haeckel S. H, 2000, *The Business Value of I T*, Boston : Harvard Business Review,
- 福島美明, 1998『サプライチェーン経営革命』日本経済新聞社,
- 吉原賢治, 2000『ビジネスモデル入門』工業調査会
- Davenport T. H, 2000, *Mission Critical*, Boston : Harvard Business School Press
- Hartman A, J. Sifonis, 2000, *net ready*. New York : Mc Graw Hill
- Francis McInerney and Sean White, 2000, *Future Wealth*, Boston : Harvard Business School Press. (竹中平蔵訳, 2000『スピードの経営革命』三笠書房)