

[研究論文]

ドラッカー (P. F. Drucker) 経営学における 戦略に関する考え

芦澤 成光

(要 約)

ドラッカーは、米国で最も早く、戦略についての書物である *Managing for Results* を出版している。その書籍を参照して、初期の戦略研究者の Ansoff は自身の初期の研究を出版している。しかし、その後ドラッカーの戦略に関する研究は、特に戦略研究の分野で取り上げられることはなかった。本稿では、ドラッカーの戦略についての考えを、その関係する著作に沿って明らかにすることを第1の課題とする。第2の課題は、今後の戦略分野の研究にとり、どのような意義を持ち得るかを明らかにすることである。戦略分野の研究では、多様な可能性が明らかにされている。ドラッカーの分析視点の有効性が、どこにあるのかを明らかにする。

キーワード：戦略、理想とするビジネスモデル、顧客、起業家経営、イノベーション、機会

1. 課題と方法

ドラッカーは、社会生態学者の立場で時代の大きな変化を絶えず敏感に抉りとり、観察し、解釈するという姿勢を持っていた (Drucker, 1993, p. 450)。その変化の中で、企業の変化も取り上げられていた。他方、変化に対し経営学の領域では、戦略 (strategy) 論の様々な研究が、変化への適合 (fitting) の研究を行ってきた。変化を重視する一方、戦略についてドラッカーはどのように捉えていたのだろうか。ドラッカーは、1960年代に既にその考えを示したと述べている¹⁾。早期の戦略論の代表的論者であるアンソフ (Ansoff, I.) も、ドラッカーの研究成果を参考に代表的成果である *Corporate Strategy* を書き上げている。しかしドラッカーの戦略に関連する考えは、アカデミズムの世界では、十分な検討もしくは展開を確認できない。アンソフの研究の後には、経済学の視点から80年代に、ポーター (Porter, M. E.) の競争戦略の理論が展開され、戦略分野の研究の中心的フレームワークとされるようになった。

ドラッカーのその後の研究は、より広範なイノベーション、非営利組織の経営、起業家精神の研究を中心とするようになっていく。ドラッカーの著作の中で、戦略について記述されているのは、1964年の *Managing for Results* と、1985年に出版された *Innovation and Entrepreneurship*、そして1994年の雑誌論文の *The Theory of Business* を挙げることができる。しかし、そこでも意識的に戦略を中心テーマに取り上げることをしていない。

本稿は、戦略についてのドラッカー経営学における考え方と位置づけを、著述の中から内在的に明らかにすることを課題とする。ドラッカーの考える戦略が、どのような内容を持つものであり、その位置づけ、そして今日の戦略研究にとり、どのような意義を持ち得るのかを検討する。分析に当たり、

ドラッカーの4つの著作をその主たる考察対象とする。4つとは、*The Practice of Management*と先にあげた3つの文献である。これ以外の著作は、必要に応じて補足的に利用する。

2. ドラッカーの企業の捉え方

まず、最初に確認しなければならないのは、ドラッカー経営学が明らかにしようとしているのが、合理的な社会的存在としての企業のあるべき経営実践 (practice) である点である。ドラッカーは、企業が社会の基幹的制度を構成し、社会の成長と発展を支える重要な機能を果たすべき存在でなければならないと認識している。ドラッカーは、企業経営に関する最初の著作 *Concept of the Corporation*, で、自著の目的を明らかにしている。それは、社会工学の視点から、企業一般の活動を明らかにするだけでなく、社会的、政治的組織の分析を行うことだとしている。そして「……、われわれの研究は、企業の本質と目的を経済的業績や公式上のルールの視点ではなく、企業内の人の関係、および企業と市民との関係で捉える」(Drucker, 1946, pp. 12-13)。したがって、分析の視点は社会的・政治的分析 (social and political analysis) であり、それには、以下3つのレベルの分析が必要であるとしている。

第1は、企業を自律的な機関 (institution) として捉える。つまり、企業を構造化されたルールにより統治され、存続への欲求によって規定される存在と捉える。そして自身の目的によって評価される存在と捉える分析である。第2のレベルは、その企業が貢献する社会の信条と企業との契約の視点からの分析である。社会の倫理的信条と契約の実現を促進することで、市民社会への貢献をどのように強化できるのかを分析する。そして第3のレベルが、社会との関係で、企業の機能上の必要条件の視点からの分析である。言い換えると、「制度としての企業のどのような組織が、組織化社会の存続と安定に最も有効なのか。そして自律する企業の目的と、その存立する社会の必要性との間に、どのような衝突が存在するのか」(Drucker, 1946, p. 13)。以上の分析であるとされている。

第1の分析レベルは、事業 (Business) 側面の分析と言い換えられている。ドラッカーの言う事業は、人によって創造されるもので、市場の力によって創造されないと認識されている。経営者の意思決定によって、事業の成長、衰退が規定されると認識されている。市場はあくまでも経営者が決定する際の条件を示すに留まる。次に、目的を取り上げている。経済理論では最大利潤の追求が主張されるが、ドラッカーは、これは経済理論上の話で、経営者の意思決定とは次元が異なると認識している。利益は企業活動の業績を評価する1つの基準を提供するとともに、持続的な企業活動に不可欠であると理解されている。他方、企業活動の目的は、あくまで経営者によって決められるものとの考えが示されている。したがって、それには経営者個人の価値観が、大きく反映する。経営者の価値観は、必ずしも利益追求に直結することはない。その価値観から、社会的に求められる製品価値を提案することが求められる。製品・サービスの具体的な内容を考え、社会に提案するには、顧客の求めるものについて、経営者が考えをめぐらすことが求められることになる。

ドラッカーが、企業目的を「顧客の創造」と表現するのは、言い換えると顧客の欲する製品・サービスを考え、社会に提供すること、と言い換えることができる。その機能を果たすのが、ドラッカーが言うマーケティングとイノベーション機能である。この2つをドラッカーは、起業家的機能 (entrepreneurial function) とともに表現している (Drucker, 1954, pp. 37-39)。

3. 2つの起業家的機能

マーケティングの明確な定義は、著述の中に存在しないが、事業の独自機能としている。マーケティ

ングでは、最初に顧客は誰であるかを定めることが第1の課題になっている。「顧客は誰なのかを、現時点での顧客と潜在的な顧客とを含めて明らかにしなければならない。また、顧客がどこにいるのか。その買い方、さらにどのように接触するのかという問題を提起しなければならない」(Drucker, 1954, p. 52)。そして、マーケティングは販売部門だけの問題ではなく、広範な事業全体の活動で「最終結果の視点、つまり顧客の視点から捉えられた企業活動全体」(Drucker, 1954, p. 39)であり、それへの関与と責任は事業活動全体に存在することになると捉えられている。

一方、ドラッカーは、企業は動的な、絶えず拡大する経済 (expanding economy) の中にしか存在できないと認識している。「企業は、成長、拡大、そして変化する特殊な機関である」(Drucker, 1954, p. 39)。そのために第2の機能であるイノベーションが存在する。それは「より優れた、より経済的な製品やサービスを提供すること」(Drucker, 1954, p. 39)とされている。イノベーションは、多様な形態で行うことができる。また、企業活動のあらゆるところで行うことができ、行われなければならない。こうしてイノベーションについて、企業の全部門が、責任を分担しなければならないとしている。

「事業の経営は、適応するという仕事ではなく、創造的な仕事である」(Drucker, 1954, p. 47)。そして、合理的な活動でなければならない。そのためには、顧客から望まれる目的達成に向け、努力をしなければならない。「したがって、目的を設定するには、望まれるものに視点を定めなければならない。こうすることから、可能な目的設定の中からの選択という問題が生まれる。この問題に対応するため、経営者は取り組むべき事業を決定しなければならないのである」(Drucker, 1954, p. 48)。つまり、市場での多様な可能性が存在する中から、社会から望まれるものに視点を定め、事業を生み出すことになる。その際、望まれるもの (desirable) は、経営者が社会に代って考えることになる。そのため、経営者の価値観、経験が事業の決定に反映されることになる。

ドラッカーは、別著 *Managing for Results* の中で、多くの経営者は未来を考えることに十分な時間を割いていると述べている。そして経営者の「経済的職務には、3つの異なる側面がある」としている (Drucker, 1964, p. 4)。3つとは、(1) 現在の事業をより効率化する。(2) その潜在力を明らかにし、実現する。(3) 未来のために現在の事業を異なる事業へ作り変える (Drucker, 1964, p. 4)。つまり、時間の広がりを持つ職務が理解されている。ここでは、*Practice of Management* での経営者の職務の考えとは異なる視点が示され、時間的な広がりや視点が加えられている。そして「3つの職務は重なり合っており、1つの統合された戦略 (unified strategy) が必要だ」(Drucker, 1964, p. 4)と述べている。こうして、ドラッカーは、現在、近い未来、そして遠い未来に跨る時間的広がりを持つ経営者の視点から、戦略を捉える必要性を認識している。

4. 事業の現状分析

事業は、取り巻く状況変化の中で、その見直しを絶えず行わなければならない。それには「断片的な方法では不十分である。事業を真に理解するには、経営者は全体を捉えねばならない。その資源と活動を全体として捉え、その販売先の市場、製品、サービス、顧客、エンドユーザー、流通チャネルを捉えなければならない。そしてどの活動が、問題あるいは機会に向けられているかを理解しなければならない」(Drucker, 1964, p. 11)。つまり、部分的な分析では、事実を誤り、方向性を誤る。そして「事業全体を経済システムと捉える広範な視点こそが、真の知識を提供できる」(Drucker, 1964, p. 11)としている。その分析を行うに際し、ドラッカーは8つの仮説を述べ、この仮説に基づいて事実関係の検証を行い、既存事業を優れた事業へ作り変える必要があると述べている (Drucker, 1964, pp. 5-14)。

その第1の仮説は、成果と資源は企業の中ではなく、外にある。したがって成果は顧客に依存し、

知識は外部にあるという考えである。知識には技術、熟練等も含まれ、長期的には企業外部の存在になるとしている。しかし短期的には企業内部の存在である。

第2の仮説は、成果は問題解決ではなく機会の利用によって得られる。問題解決では、通常状態に戻すだけである。したがって絶えず機会を探し、利用する必要がある。

第3は、成果を生む資源は、問題にではなく機会に配分されなければならない。多くの場合、機会に十分な資源が配分されていない。

第4は、経済的成果は、市場でのリーダーシップによって得られる。単なる企業の能力 (mere competence) によってではない。リーダーシップとは、顧客あるいは市場へ真に価値あるものを提供することを意味し、市場シェア最大がリーダーシップを意味しない。

第5は、市場でのリーダーシップの位置は変動し、短命である。優位性は一時的でしかない。

第6は、既存のものは古くなる。「経営者の仕事は昨日の日常を、変化した今日に押し付けることではない。事業、つまり製品、市場、そして流通チャネルと並んで、行動、態度、期待を変更し、新たな現実に適合 (fit) させることである」(Drucker, 1964, pp. 8-9)。

第7は、誤った既存事業への資源配分。既存事業に多くの資源が配分されているのが常であり、未来の事業に配分されていない。

第8は、集中こそ経済的成果の鍵。少数の大きな成果に資源を集中すべき。これによって効率的に経済的成果を達成できる。

以上の仮説は、事業に関する仮説とされているが、経営者が事業を優れたものに作り替える前提を示すものと理解できる。この8つの仮説に基づいて、事業の現状を分析し、さらに変化に対応した事業モデルへ転換することを求めているのである。

事業の分析の最初に、業績を生み出す事業領域を明らかにする必要がある。この分析で事実関係の多くの資料を集めても、それだけでは分析はできない。ドラッカーはそこでの経営者の判断 (Judgment) の重要性を指摘している。その基盤になるのは、経験であると述べている。社内での意見の対立を生み出す危険性はある。しかし、「この分析を担当する者は、暫定的な結論からスタートする前に、不確実な点、曖昧な事項、上級管理者の意見の対立点をトップマネジメントへ報告しなければならない。それは、トップマネジメントだけが実際、この意思決定ができるからである。この意思決定は事実についてのものではなく、事業についての未来への判断である」(Drucker, 1964, pp. 16-17)。こうして、ドラッカーは事業選択の意思決定には、トップの判断が不可欠であるとしている。意思決定では、未来の予測はできない。経営者自身の判断で、事業を現時点で選択することになる。

判断による選択の次に、事業の事実分析が必要になる。事業の分析は、製品とサービスの分析から始めるべきとしている。さらに市場、流通チャネルの分析が行われる。ドラッカーは、さらに事業を分析する枠組みをあげている。それは利益、資源の展望である。製品ごとに、まず第1に明らかにされるべきものが、利益である。それに続き、コスト計算が行われる。第2に、資源の分析を行い、現時点の資源、特に知識と人材の状況把握が必要であるとしている。そして「資源配分に関する分析は、企業を理解し、診断し、行動に関わる意思決定を行ううえで、必要にして不可欠なステップである」(Drucker, 1964, p. 50)。

以上の事業の分析は、事業の現状について明らかにするものである。しかし、「正しい事業を行っているのかをどのように知ることができるのだろうか」(Drucker, 1964, p. 91)。それを知るためには、別の分析が必要であり、企業の外側から事業を見る必要があると述べている。外部から捉えることは、顧客の視点から捉えることを意味する。「事業とは資源、独自の知識を、市場での経済価値の供給へ転換するプロセスである」(Drucker, 1964, p. 91)。それはドラッカーによると、マーケティング分析

と言い換えられている。市場調査や顧客分析をはるかに超える内容を持ち、事業の全体を捉えるものであり、顧客の合理性を明らかにするものである。

事業は、独自の知識を、市場の要請に対応した製品・サービス実現へ結びつけることになる。そのためには、優れた知識を持つ人間の存在が不可欠になる。知識は人に属し、技能として存在する。その知識について、自社の得意とするものを掌握し、それを利用することになる。ただし、あらゆる知識で、他社よりも卓越することはできない。多くの点で平均以上でなければならないが、いくつかの点で、優れた知識を持つことが重要であることが指摘されている。

5. 理想とする事業モデルの構想

事業の現状分析を基盤として、次に自社の事業で欠けているものを補い、社会から望まれる事業へ転換する3つの方法が提示されている。第1の方法が、「理想とする事業モデルの構想」(design of ideal business model)である。第2の方法が、最大の効果を発揮する機会の最大限利用を実現することである。第3の方法が、人材の最大限利用である (Drucker, 1964, pp. 131-150)。

第1の理想とする事業モデルの構想について、ドラッカーはGM (General Motors) とその経営者であるスローン (Alfred P. Sloan, Jr.) を事例として取り上げ、説明している (Drucker, 1964, pp. 132-135)。そこでは、対象となる多様な顧客のニーズに対応した価値命題 (value proposition) がまず示される。車の価格、スタイル、販売方法について理想を持つことが必要とされた。さらに、中古車市場の存在を前提とした車の設計、販売とサービスの提供が考えられていた。車のモデルチェンジによる、買い替えによって、従来なかった利益の獲得が考えられたのである。こうして、理想とする事業モデルには顧客と価値命題、その提供方法、そして利益獲得方法が含まれることが確認できる。

理想とする事業モデルを考える具体的な方法について、ドラッカーは「おそらく、理想とする事業モデルを構想する最善の方法は、大きなスケッチを描くことから始め、徐々に修正し、精緻化することである。そうしなければ、既に時代遅れになってしまった構想を書き直し、洗練、もしくは精緻化することになってしまうだろう」 (Drucker, 1964, p. 143)。こうしてまず大きな構想を描き、実際にまず始めることが重要であると指摘している。

そして事業のアイデアは、起業家的なものでなければならないとしている。未来を生み出す起業家的アイデアの基になる問いは、「大きな経済、市場、あるいは知識のいかなる変化が、我々が本当にやりたいようにやることを可能にするのか、本当に最善の経済成果が達成できるのかである」 (Drucker, 1964, p. 184) と述べている。起業家的アイデアとは、その方法に独自性があり、自己中心的であることが機会を利用する上で、有効であるとされている。アイデアを持つのは、特定の限られた範囲のものでよく、「成功に必要なのは、小さな特定部分の展開である」 (Drucker, 1964, p. 185)。起業家的アイデアの源泉について、ドラッカーは以下のように述べている。「必要なのは才能と言うよりも、仕事を行うことである」 (Drucker, 1964, p. 188)。そして「未来を作るには、新しいことを行う意志を持たなければならない」 (Drucker, 1964, p. 188)。創造性が一般に求められるが「既に、アイデアは利用される以上に、多くが、事業を含む組織に存在する。一般に欠けているのは、製品を超えてアイデアを見ようとする意志である。製品やプロセスは、アイデアが実現される単なる手段にすぎない」 (Drucker, 1964, p. 189)。

この起業家的なアイデアの源泉の具体例について「基本的な起業家のアイデアは、他国や他産業で成功しているものの単純な模倣であるものがある」 (Drucker, 1964, p. 188) と述べている。こうしてドラッカーは、スロバキアやバルカン諸国での製靴業の成功を取り上げている。具体的には、トーマス・

バタ (Thomas Bata) の例が挙げられている。バタはアメリカと同じように、普通の人が履けるような靴の供給を事業とするアイデアを持つようになった。靴を履いたアメリカ人をヨーロッパの貧しい国々の人々に対応させ、アナロジー (analogy) を使い、ヨーロッパでの靴の大量製造と販売を行うことを考え出していた (Drucker, 1964, p. 188)。その際、経営者には、そのアイデアを利用する勇氣、仕事の実行、そして信念が必要であるとしている。ドラッカーは、できるかどうか分からないアイデアを実現するには、真剣に取り組まなければ成功はないと認識している。経営者自身が、信念を持って実現したいと思える事業に取り組む必要があると述べている。それが起業家社会における経営者の役割であると主張している (Drucker, 1964, p. 188)。

第2の方法として挙げていたのが、機会の最大限利用 (Maximizing opportunities) である。これは、理想とする事業モデルを最大の経済的効果を生み出す機会を利用することを指している。時代の変化の中で、絶えずこれから何が求められるのか、意識する必要がある。言い換えると、理想とする事業モデルも時代の変化の中で、絶えず変更されなければならない。ドラッカーは変化の中で、機会を積極的に発見し、利用することこそが事業を存続できる条件であると述べている (Drucker, 1964, pp. 143-149)。

第3の方法が、人材の最大限利用である。重要な経営資源である人材の最大限利用をすることが、理想とする事業モデルを実現する上で不可欠であることを意味する。人間は知識を持つ唯一の存在である。その人材の最大限利用は、言い換えると知識の最大限利用を意味する。ここで言う知識は広い意味で理解されており、情報ではない。「……、知識は情報を特定の仕事や業績達成に利用する能力 (ability) である」 (Drucker, 1964, p. 111) と定義し、知識を能力と同様の意味として認識している。その優れた知識によって、初めて理想とする事業モデルの実現が可能になると理解されている (Drucker, 1964, pp. 149-150)。

以上3つの方法は、相互補完的關係にある。その關係からイノベーションが生まれると捉えられている。そして、ドラッカーは「イノベーションは発明や発見ではない。いずれかを必要とすることはあるが。……その本質は技術的もしくは科学的なものではなく、概念的なものである。」 (Drucker, 1964, p. 148) と述べている。

6. イノベーション機会

(1) イノベーション機会について

ドラッカーは、*Managing for Results* では、イノベーション機会について5つの機会を示していた。しかし、*Innovation and Entrepreneurship* の中では、7つの機会にその機会が増えている。7つのうち4つは、企業や公的機関の組織内部あるいは産業や社会的部門内部の問題とされている。それは、①予期せぬ成功、失敗、予期せぬ出来事である。②ギャップの存在。③ニーズの存在。そして④産業構造の変化である (Drucker, 1985, pp. 21-129)。

他の3つの機会は、企業や産業の外部で生まれる事象である。それは、⑤人口構造の変化。⑥人の知覚 (Perception) が変化し、モノの見方、考え方の変化。そして⑦新たな知識の出現である。企業を取り巻く状況の変化が、企業にとっての新たな機会を生み出すことが主張されていた。ドラッカーはこの7つの機会について、信頼性と確実性の高い順序で並べたと述べている (Drucker, 1985, pp. 21-129)。

ドラッカーは、7つのイノベーション機会の他に、「利口なアイデア」 (bright idea) によるイノベーションの存在を指摘している。このアイデアは、単純な思いつきから生まれるものを意味する。単純

な思いつきは、仕事をする中で、顧客のニーズ、市場の変化等によって生まれるものではない。そのため、イノベーション機会としてはリスクが高く、コストの点で見合うものは数少ない。そのため、ドラッカーは利口なアイデアによるイノベーションには手を出すべきではないとしている (Drucker, 1985, pp. 130-132)。その代りに、7つの機会を体系的に分析することで、十分なイノベーションが可能になると捉えている。

(2) イノベーションの原理 (Principles)

イノベーションを実現する具体的方法として、勘や天才によるイノベーションもあるが、方法として提示することはできないとしている。誰でもが行える、イノベーションを可能にする原理がドラッカーによって挙げられている (Drucker, 1985, pp. 133-140)。

第1の原理は、イノベーションの機会を認識するには、分析から始めること。分析を体系的に行い、体系的に機会を探すことが必要とされている。

第2の原理は、イノベーションは概念的 (Conceptual) なものであるとともに、知覚的 (perceptual) なものである。したがって、外へ出て、見て、聞いて質問することが必要である。この行動によって知覚ができると認識されている。7つの機会を体系的に分析すると同時に、直接顧客に接し、その期待、価値観、ニーズを見る必要がある。知覚することが、ここでは重要なイノベーションの原理として示されている。知覚は論理的ではないが、顧客を理解する方法として認識されている。顧客の期待や価値に適合するかどうかは、知覚によって知ることができる。分析ではできない。

第3の原理は、イノベーションに成功するには、シンプルで焦点が絞られている必要がある。実行段階で、必ず問題が生まれる。複雑だと修復、調整が困難になる。シンプルに始めて、それを手直しの必要がある。

第4の原理は、効率的なイノベーションは小さく始めなければならない。大きく始めてはならない。小さな事業として始めることが重要で、それに調整や変更を行い、顧客や市場のニーズに合致するものにしていくことが求められる。

第5の原理はイノベーションに成功する条件として、ドラッカーは大きな事業でなくても、最初から市場のリーダーの地位を得るようにする必要があるとしている。意欲を持ってリーダーの位置を狙わなければ、イノベーションは不可能と述べている。

5つの原理の他に、さらに、イノベーションを成功させる3つの条件が挙げられている。第1の条件は、イノベーションを実現するには、不断の努力、持続性、そしてコミットメントが必要である。第2の条件は、イノベーションに成功するには、事業の強さに基づく必要がある。機会を利用してイノベーションを実現するが、既存の強い資源を基礎にする必要がある。第3の条件は、経済や社会に一定の影響を与える必要性が指摘されている。

(3) 起業家的経営の実現

ドラッカーは、理想とする事業モデルを実現するためには、起業家的経営 (Entrepreneurial Management) を実現しなければならないとし、その一般的方法を明らかにしている。イノベーション機会を利用して、理想とする事業モデルを実現するには、積極的に取り組むことが求められる。起業家的経営は、学習し、理想とする事業モデルの実現に継続的に、意識的な努力を行い取り組むことを意味する。それは特別の能力を持たない者でも実現できるとしている。その方針と実践方法 (policy and practices) を、4つ挙げている (Drucker, 1985, p. 150)。

①変化を脅威ではなく、機会と捉える組織を構築すること。②イノベーションの成果を体系的に測

定するか、評価する。③起業家的経営には、組織、人事、報酬についての特別な実践方法が必要である。④いくつかの起業家的経営で行ってはいけないことが存在する。その第1は、管理部門と起業家部門とを一緒にすることはしてはならない。管理部門は既存の文化を持っているため、一緒にすることは、イノベーションを失敗に導くからである。第2に、イノベーションは多角化によって行っていない。「多角化の利益が何であろうと、それは起業家精神とイノベーションには馴染まない。理解できない事業領域で、新たなことを行うのは困難であり、そこではイノベーションを行ってはいけない」(Drucker, 1985, p. 175)。つまり、技術と市場で既存事業と共通性を持たなければ、多角化はほとんど機能しないと述べている。さらに、多角化がイノベーション機会の発見・利用を阻害すると認識している。イノベーション機会を発見するのは、対象とする市場と技術についての、卓越する知識を持つ場合にのみ、可能になる。しかし多角化は、それぞれの事業で、優れた知識を持つことを困難にする。さらにベンチャー企業を買収して起業家的経営を実現することも不可能で、自ら起業家的経営を構築するしか方法はないと認識している。

7. 事業戦略 (Business Strategy) と4つの起業家戦略 (entrepreneurial strategy)

Managing for Results の第3部「業績実現の行動計画」(Program for Performance) で、時間の広がりや連鎖の中で、経営者の考えを具体的に実現する行動計画 (Programs) の必要性が示されている。「未来の実現を期待して行われる行為は、不可避免的に現在の事業に作用する。それは、全ての方針、予測、製品、知識に関する行為に亘る」(Drucker, 1964, p. 195)。従って、「経済的局面でのあらゆる行為は、相互に一貫していなければならない」(Drucker, 1964, p. 195)。さらに「様々な分析結果の対立は、調整されなければならない。」(Drucker, 1964, p. 195) こうして、行為の間のバランス、一貫性が求められることになる。そのためには、意思決定を行う際に、以下の3点を明確にしておく必要性が示されている。それは①事業のアイデア、②その卓越性、③優先順位である。

第1の事業のアイデアについては既に理想とする事業モデルの構想で述べられていた。それを時間の広がりの中で、どのような構想を考えるべきかを示すこととされている。つまり、「……、事業へ『方向性』(direction) を与える」(Drucker, 1964, p. 198) ものでなければならない。そして操作性 (operational) を持つアイデアでなければならないとされている。

第2の卓越性 (excellence) については、事業のアイデアに関係して存在する。卓越性を明確にすることで重要なのは、事業の卓越性は人に具現化される点である。その人の価値観と行動に示されることになる。この卓越性もしか永遠に持続するものではない。

第3の優先順位 (priorities) は、事業での資源に関し存在する。企業にとって多くの機会が存在する。そのため資源を配分する際、優先順位の決定が求められる。この機会についての優先順位が、基本的な行動と戦略を規定することになる。

以上3つの基本的意思決定に続き、具体的な事業戦略 (Business Strategy) が明らかにされている (Drucker, 1964, pp. 203-217)。まず、①機会の中で、リスクを取って追求するものを決める。②事業の範囲と構成 (scope and structure)、特に専門化 (specialization) と多角化 (diversification)、そして統合 (integration) との適切なバランスを決定する。③事業構築での時間と金銭、そして事業の買収か構築かの決定である。④事業に適した組織構造の決定、以上4点が指摘されている。

第1の機会の決定では、機会を最大限利用できるものを選択すべきである。第2は専門化と多角化のバランスが、大枠で、経営資源の生産性を規定する。そのため、経済状況の変化に伴い、そのバ

ランスを絶えず見直す必要がある。第3に、時間と金銭の状況を考え、事業を構築するか、外から買収するかを決める必要がある。さらに事業の売却も考えられる。特に「その事業が創業者もしくはその家族の哲学、習慣、実践を凌駕するようになる場合」(Drucker, 1964, p. 213)。その際には売却することが唯一の救済策になる点を指摘している。第4に、組織の構築も、事業戦略に含めて適切な組織構造が戦略実現に不可欠であるとしている。

ドラッカーは、*Innovation and Entrepreneurship*の中で、市場レベルでの具体的戦略類型として4つの起業家戦略 (entrepreneurial strategy) を提示している。4つとは、①素早いシェア奪取の戦略 (Fastest with the Mostest)²⁾、②創造的模倣及び柔道戦略 (Hitting Them Where They Ain't)³⁾、③エコロジカル・ニッチ戦略 (Ecological Niche)、④顧客創造の戦略 (Changing the economic characteristics of a product, a market, or an industry)⁴⁾ である (Drucker, 1985, pp. 207-252)。

ドラッカーの4つの戦略は、それぞれ排他的なものではなく、組み合わせることができる。また、7つのイノベーション機会のいずれかに合致するとされているが、その関連性は断片的に記述されているに留まっている。起業家戦略の分類では、競争上の優位性を確保する比較的高いリスクの戦略が最初の2つの戦略である。あとの2つの戦略は、比較的低いリスク、競争をしない戦略と言い換えることができる。イノベーションの目的は、機会を利用して顧客のニーズをより高めることであった。この視点から、戦略についても認識されている。戦略では、競争に対する優位性を持つことが直接目的にはなっていない。ドラッカーの考える戦略では、変化する状況の中で、顧客のニーズをより積極的に充足することが目的になっている。その結果が、起業家戦略の4つのカテゴリーに表現されている。ここでの戦略は、市場での行動を類型化したものである。市場での競争企業との対抗関係の中に企業の活動が位置付けられている。

第1の素早いシェア奪取の戦略は、市場の最大シェア奪取を素早く行う戦略である。その目的は、新たな市場の創造である。そのために最大シェアを狙うことが求められる。大量の資源とエネルギーの投入が必要であり、それだけ失敗のリスクも高くなる。結果として、1企業だけでなく、1つの産業として成長することも可能になる。その影響は、社会・経済に大きく作用する。そして、社会・経済全体の変化を引き起こすことになる。それが、この戦略が代表的な起業家戦略とされる理由である。そのためには、徹底した思考と注意深い分析が不可欠で、7つの機会のいずれかを利用することになる。そうすることで、起業家戦略が新たな産業を生み出し、社会的にダイナミックな経済活動を実現できると認識されている。この戦略で成功するには、自らの手で製品やプロセスを陳腐化させ、積極的に次世代の製品やプロセスを開発する必要がある。

第2の起業家戦略は、創造的模倣及び柔道戦略である。この創造的模倣戦略は、既にあるアイデアを基に、他社による事業が完成真近になるのを待ち、それを短期間で模倣する戦略である。製品・サービス、さらにはビジネスモデルについての模倣も可能と考えられている。この戦略でも、シェアトップを獲得することが目標とされる。他社の成功を利用するが、その際、顧客の目で捉えることが特徴となる。顧客の視点から再検討し、既に存在する需要を充足することが行われる。この戦略はリスクが大きく、誤って状況を判断し、模倣に失敗する可能性がある。

柔道戦略は、既に市場でリーダーになっている企業が採用できない技術や発明を、リーダー企業以外が利用することで、シェアを奪う戦略である。リーダー企業の常として、製品・サービスの多機能を追求する。それが、顧客の求めるものを無視することは常である。クリステンセン等 (Christensen, 1997, Christensen & Raynor, 2003) の言うイノベーターのジレンマを利用した戦略も、この柔道戦略の1つと言える。この戦略が、最もリスクが小さい戦略と認識されている。

第3の起業家戦略がニッチ戦略である。ニッチ戦略は、対象とする領域は限定され、決して大きな

市場での支配的地位確保を目的としない戦略である。製品・サービスとしては、市場規模は小さい。そのため、参入する企業は限られる。市場の隙間を絶えず探し、機会として利用する戦略である。

そして最後に、顧客価値創造の戦略がある。この戦略には4つの具体的方法がある。「その4つに共通することが1つある。顧客を創造することである。それが事業の究極的目的であり、また経済活動の究極目的である」(Drucker, 1985, p. 243)。その方法として、効用の創造、価格の設定、顧客の社会及び経済実態への適合、真の価値を持つものを顧客へ提供することである。

以上の4つの起業家戦略では、絶えず顧客のニーズが出発点になっている。起業家戦略は、理想とする事業モデルの構想をイノベーション機会に対応させることから生まれる。ドラッカーは、顧客が買いたいと思うものを、まず考えるという当然のことが実際には、ほとんど行われていない事実を指摘している。その「1つの理由は、経済学者とその『価値』の概念にある。あらゆる経済学書は、顧客が買うのは製品ではなく、製品が提供するものであると指摘する。そしてその後は素早く、どの経済学の本でも製品『価格』以外のこと、つまり顧客が製品やサービスの占有や所有に支払う金額以外の一切の検討は投げ捨てている。製品が顧客に提供するものは、二度と取り上げられない。不幸にも、製品もしくはサービスのサプライヤーは経済学者に従う傾向がある」(Drucker, 1985, p. 250)。以上のように、その原因を指摘している。そして顧客が製品に支払うかどうかは、価値あるものとして何を見るかに依存する点を指摘している。

ドラッカーは、どの起業家戦略を利用するかは、経営者の判断の問題としている。つまり経営者自身の価値観によって、いずれかの起業家戦略を選択する必要があると認識されている。経済学で言われるように、市場での他企業との対抗関係で選択されるのではないと認識している。顧客との関係で選択されるとしている。起業家戦略は、イノベーションと起業家精神のある社会を実現するという社会的役割を担当することになる。それによって、柔軟で自己革新を伴う社会の実現ができる。その責任が、経営者には課せられているとドラッカーによって認識されている。

8. 考察

ドラッカーは事業の実態を分析することから始め、既存の事業をより優れたものに転換する3つの方法を示していた。その第1の方法が、理想とする事業モデルの構想であった。その構想の中には、事業の仕組み、コストと費用の関係、製品・サービス、流通チャネルも含まれていた。第2の方法として、機会の最大限利用が挙げられていた。そして第3の方法として、人材の最大利用が挙げられていた。この3つの方法は、理想とする事業モデルの構想を、機会を利用し展開することであった。さらに、それに対応した人的資源の投入として理解できた。ドラッカーにとって、理想とする事業モデルの構想を持つこと。そして変化の中で機会を発見し、その機会を利用し、理想とする事業モデルを創造的に進化させること。優れた人材を投入すること。以上の一連のプロセスが重要な活動として認識されていた。この一連の活動は、現在の時点に立ち、理想とする事業モデルを構想し、それを実現する行為と言い換えられる。理想とする事業モデルを構想することは、当該経営者が自身の過去の経験、価値観を基に、現時点から未来の理想を考えることを意味する。その過程で、知覚による7つのイノベーション機会を知覚する行為が存在する。この知覚によって、機会の発見と未来の理想実現の手段・方法の思考を絶えず行い、その実行が求められる。それは、言い換えると持続的な学習、もしくは知識創造活動を意味する。ドラッカーはその知識創造と実行の継続を、起業家的経営として認識していたと考えられる。

イノベーションの機会を認識し、利用することは、失敗のリスクを伴うことも意味する。つまり、

失敗と成功の両方を含む試行錯誤プロセスを意味する。理想を実現するため、現在何を行うかを決め実行する。そして結果をチェックし、その構想を修正していくプロセスが、起業家経営として理解されている。ドラッカーにより、統合された戦略として表現されていたのは、経営者が現時点での活動内容、近い未来と遠い未来の活動について事業内容を計画的に実現する必要性を示していると理解できる。それから生まれる市場競争次元の行動パターンが、4つの起業家戦略と認識されていたと理解できる。

経済学の視点から展開される競争戦略論の視点は、企業の利益、成長率、そして競争相手に対する優位性という視点であった。競争優位性を軸にして、戦略のポジショニングという論理が生まれていた (Porter, 1985)。さらに、企業内部の視点からは、資源ベース論、組織能力論が展開されている (Collis & Montgomery, 1995, Grant, 1991, Prahalad & Hamel, 1989)。この2つの戦略論でも、市場での競争相手への優位性という視点が、分析の出発点になっている。それに対しドラッカーは、経営者に顧客のニーズの視点から、企業の行動を継続的に理想に近づける努力を求めたのである。それは、企業の活動として、理想の事業モデルを求めるプロセスを意味する。さらに、7つの機会を利用し、イノベーションを生み出すことで、そのプロセスが促進できると認識されていた。

ドラッカーが考える戦略は、このプロセス全体の中の行動計画を意味していた。経営者が変化を絶えず知覚し、理想とする事業モデルの構想を修正し、機会を創造的に利用し、より顧客の求める製品・サービス提供を具体的に実現するにはどのようにすべきか、その行動計画が戦略として認識されていた。そのプロセスの主体は経営者であった。経営者は、変化する状況の中で、理想とする事業モデルを考える。そこでは客観的データの分析による決定の問題というよりも、価値判断の重要性が指摘されていた。つまり、経営者は社会的使命を理解し、絶えず理想を持って、その実現を目指し構想し、実行する努力が求められるとの認識が示されていた。また、理想実現に向けて、イノベーションを利用し、より優れた企業活動を実現する行為が、起業家経営として認識されていた。戦略は、その一連の活動を実現する行動計画として理解されていた。企業活動に具体化するためには構想やアイデアの段階ではなく、何をいつ行うのかを決めなければならず、それを計画的に実行するための組織が必要になる。こうして、初めて、仕事に具体化される。ドラッカーは自らの経営学の目的を、社会的・政治的な分析と認識していた。その分析に必要な範囲で、工学的な分析や経済学的分析が取り上げられていた。したがって、分析の中心は、社会と企業、そして企業内部の人の関係と顧客との関係であった。市場での企業間の競争は、あくまでも必要な範囲で取り上げられたに留まると理解できる。そのため、起業家戦略が典型的に示されるに留まっている。行動計画である戦略だけを取り上げるのではなく、理想とする事業モデルを中心とする一連の活動全体が、戦略の前提となっており、プロセスの全体が広義の戦略を意味すると理解できる。ドラッカーの戦略の考えは、ドラッカーが目的とする企業内の人の関係、さらには顧客との関係を捉える社会的・政治的分析のために示されていたと理解できる。

1994年、ドラッカーは戦略に関係して、新たに「事業の理論」(Drucker, 1994)を示している。その中で、戦略についての考えを3つの仮説 (assumption) にまとめ、簡略化して示している。第1の仮説は、事業を取り巻く環境についての仮説である。第2の仮説は事業のミッションについての仮説である。そして最後の仮説が、事業のコア・コンピタンスについての仮説である。

第1の仮説の環境の中には、市場、技術、競争相手、そしてサプライヤー等が含まれる。つまりこの環境は、イノベーションの機会を意味している。環境変化の中に機会を発見し利用する。その前提条件を意味する。第2の事業のミッションは、先に示した理想とする事業モデルの構想に該当する。対象とする顧客ニーズの特定部分へ提供する製品・サービス、そして流通チャネルとして何を構想す

るのかという仮説である。第3のコア・コンピタンスは、人材の能力、知識が挙げられている。さらには当該企業の強さを生み出している活動が挙げられる。環境の変化に対応して、選択されたミッション実現を担う人材の能力が適切かどうか問われることになる。

以上3つの仮説が有効であるためには、別に4つの条件が必要とされている。第1は、3つの仮説が現実と合致していること。第2が、3つの仮説が相互に支えあっている。第3は、それが組織全体で知られ、理解されなければならない。第4に、事業の理論は定期的に検証されなければならない。つまり、理想とする事業モデルについて、絶えずその有効性を検証する必要があることを指摘していると言い換えることができる。ミッション、環境、そしてコア・コンピタンスが支え合い、適合することで企業の存続が可能になる。その3つの仮説間に、適合する関係性を、絶えず持続的に実現することが企業の理論と理解されている。ドラッカーは、包括的な視点で捉えることで、企業をより優れたものにする経営者の重要性を認識していたと考えられる。その一連のプロセスは、一般に戦略形成プロセスとも理解できる。

9. 結論

ドラッカーによると、経営者は、企業の外側にいる顧客の求めるものを提供する責任を、社会から託されている。そのため、経営者は理想を持ち、それを絶えず追い求め、努力する責任を負うことになる。顧客ニーズの変化を後追いするだけでなく、未来にどのような産業が必要になり、顧客の生活変化、需要の変化がどのようなになるのか、思い描く能力も求められる。それを担当するのも、経営者である。それを行うためには、経営者の価値観、経験、そして知覚が重要であることをドラッカーは指摘していた。過去の事業モデルを変更し、新たな事業モデルへの転換を絶えず行うことも経営者に求めたのである。それを起業家的経営と呼び、実現することを経営者に求めたのであった。

ドラッカーの戦略についての考えでは、経営者の視点から捉え、事業モデルの構想 (design) を中心としてその形成過程が明らかにされていた。そして、それを実現する行動計画として戦略が理解されていた。その形成プロセスでは、事業モデルを構想し、実行し、その結果からの学習、修正が行われる。さらに、新たな状況に適合したものにすることが行われていた。言い換えると一連の、学習もしくは知識創造活動が行われていた。また、その一連のプロセスが起業家的経営としても理解されていた。

ドラッカーのこのプロセスの考えは、戦略形成プロセス研究への出発点になる考え方として理解できる。さらにDynamic Capability (Helfat & Peteraf, 2015, Teece, et. al, 1997) 論とも、共通する視点を持つと捉えることができる⁵⁾。その主体は全社レベルでのトップ経営者である。資源や能力の成長・形成過程を明らかにする上で、有効な視点を指摘していると考えられる。しかし、そのプロセスでの一連の活動は、組織的に行われることが求められる。当然、一人の経営者だけでは不可能である。様々な部門管理者の果たす機能の分析も不可欠と考えられる。経営者もまた、チームとして形成される。その関係性、プロセスの分析が、ドラッカーの言う起業家経営の具体化に不可欠と考えられる。しかし、ドラッカーの記述の中には、この点の断片的記述はあるが、体系的な記述は確認できない。ドラッカーが考える経営者は、優れた個人としての存在が想定されており、チームとして、あるいは企業内での経営者間の関係性の存在は曖昧なままになっている。ドラッカーの想定する経営者は、シュムペーター経済学の想定するエリート経営者であり、この考えがあったことが理由と考えられる (Schumpeter, JA., 1950)。

注

- 1) *Managing for Results* の1986年版の序文で、1964年当時のことを述べ、「……。出版後、20年経っても、戦略だけの本よりも、はるかに包括的な本であると確信している」(*Managing for Results*, Preface vii) と述べている。つまり意図的に、戦略をより広範な視点から捉えていたことを明らかにしている。
- 2) 原文では、ドラッカー独自のスラングで表現されており、意味を解釈して日本語で示す。
- 3) 原文では、ドラッカーは独特な表現で示しているが、意味を解釈して日本語で示す。
- 4) 原文では、ドラッカーは独特な表現で示しているが、意味を解釈して日本語で示す。
- 5) 経営者の価値観、経験が戦略を転換する上で重要であることを指摘している点は共通する。また、経営者の能力、認知の問題についてもドラッカーは、その重要性を指摘している。

参考文献

- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, The Free Press, New York.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. and Raynor, M. (2003) *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Collis, D. and Montgomery, C. (1995) Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, Spring, 114-135.
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the Corporation*, John-Day Company, New Brunswick and London.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1964) *Managing for Results*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1993) *The Ecological Vision: Reflections on the American Conditions*, Transaction Publishers, New Brunswick and London.
- Drucker, P. F. (1994) The Theory of the Business, *Harvard Business Review*, September-October.
- Grant, R. M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Journal*, Spring, 114-135.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. (2015) Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 36, 831-850.
- Poter, M. (1985) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. and Hamel (1989) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-Jun, 63-76.
- Schumpeter, J. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

(あしざわ しげみつ)

The Thought on Strategy in P. F. Drucker

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

P. F. Drucker had written first book on business strategy (*Managing for Results*) in the world. Then, Igor Ansoff had referred to this book in writing his book. But Drucker's thought on the strategy had not referred to by many researchers in strategy fields. Then, this article are two objects. First object is to make clear thought on strategy in his written books or articles. The second object is to clarify the implications of his thought on current strategy research. I concluded that his thought on strategy is important for thinking about intuitive side of strategy making that made knowledge creation possible.

Keywords: Strategy, Ideal Business Model, Customer, Entrepreneurial Management, Innovation, Opportunity