

制度アプローチから見た経営戦略

尹 諒 重

1. はじめに

本稿では、制度が企業の経営戦略を理解するうえで有効であること示す。戦略論のポジショニングアプローチと資源アプローチだけでは、企業の戦略を完全に理解することができないことを示し、制度という視座が既存のアプローチと補完的な関係にあることを論じる。ここでは制度を用いて企業の戦略を理解する試みを「制度アプローチ」と呼ぶことにする。

企業はどのように行動するのか。つまり、合理的に行動するのか、合理的でないとしたらどのようなモデルを用いて企業の行動を説明することができるのか。この問いは戦略論における本質的な問題であり、多くの研究がなされてきた。

新古典的派経済学では人間が合理的な存在であると仮定するが、人間の合理性には限界がある（Simon, 1969）。そもそも情報量が多すぎて人間の情報処理能力を超える場合や事前に予想することが難しい不確実性が存在するなど、人間の意思決定は制約された情報のもとで行われることが多い。このように人間の限定合理性を想定すれば、企業の戦略決定に不確実性を秘めた外部環境の要素が入り込む余地が生れるのである。

新制度派組織論は、組織の合理性に基づかない行動を指摘し、その背後に制度があると述べた。組織は流行に敏感な存在であり、必ずしもその流行がもたらす費用と便益の計算に基づく合理的な行動をとるとは限らない。むしろ他の組織が採択している行動に影響され、深く考えず同じ選択をしてしまう。組織の行動が非合理的な判断に基づいて行われる可能性を考えると、戦略論における制度アプローチの登場のチャンスが出てくる。

社会科学分野において新制度主義研究が活発になされてきた（DiMaggio & Powell, 1983；North 1990；Williamson, 1975; 1985）。この流れを受け、実際戦略論の分野で制度の重要性を認識する研究も増えている（Anchordoguy, 2000；Peng, 2003；Peng, Wang, & Jiang, 2008）。制度を単なる遠い存在あるいは背景ではなく、企業の戦略に直接影響を与える存在として注目し始めている（Ingram & Silverman, 2002）。

本稿では戦略論における制度アプローチの必要性について考察することとする。第2節では戦略論の歴史を概観ながら、ポジショニングアプローチとその後に登場した資源アプローチの特徴を考察し、過去の戦略論研究における外部環境の捉え方について述べる。第3節では新制度主義論の代表的な研究とその弱点を検討する。第4節では戦略論において近年注目され始めた制度アプローチの研究を考察する。第5節では本稿の要約と制度アプローチからみた新しい研究の方向性について提案を行う。

2. 経営戦略の歴史：外部環境の捉え方

戦略論研究の歴史は50年程度である（Rumelt, Schendel, & Teece, 1994）。その間研究に幾つも

の潮流が生まれた。中でも有名なのは戦略論の理論化を初めて試みた Porter (1980) のポジショニングアプローチである。同アプローチは企業の産業内ポジションを決める上で産業構造が大きな影響を与えるという視座で、企業の戦略が産業構造に左右されると述べた。ポジショニングアプローチの次に登場した重要な研究は資源アプローチである（青島・加藤, 2012；沼上, 2008）。ここでは組織内部資源と戦略判断の關係に注目するが、背後には市場環境の重要性が想定されている。このように戦略判断は外部環境との關係の中で論じられてきたため、以下では戦略論の歴史を概観し、外部環境の捉え方とその限界を見ていく。

（１）1960～1970年代

戦略論の始まりは1960年代に遡る。戦略論の勃興は活発な組織理論の研究を背景に始まった。例えば、それまでの一般的な原理は条件適応または条件依存的な議論によって代替されることとなったのである¹。March & Simon (1958) はサイバーネティクという概念を用いて組織と環境との情報処理をめぐる相互作用を論じた。Cyert & March (1963) は組織を分析する際に、自然環境のなかで生存する生命体のように組織をオープンシステムとして扱うべきであると論じた。

こうした流れをより実証的に研究したのが Lawrence & Lorsch (1967) である。彼らは組織の分化と統合という行動が外部環境の影響を受けると述べた。具体的には、部門ごとに直面する外部環境の特徴が異なり、各部門は各自の思考様式を生み出すようになり、分化が進むのである。だが、組織として一貫性を持つために協力が必要になり組織として統合の努力がなされる。研究結果をみると、不確実性の高い環境に直面する企業は部門間の分化の度合いが高くなり、分化の度合いに応じた統合システムを実現できる企業は高い業績を得ることができる。以上の研究における共通点は、外部環境の状況に応じて組織行動が規定される構図である。

そして、Chandler (1969) は『Strategy and Structure（和訳：組織は戦略に従う）』の中で、外部環境と戦略と組織の相互作用についてアメリカのビッグビジネスを例に実証的に考察を行った。19世紀半ばのアメリカの産業界には経営管理のための明確な体制も、業務に関する詳しい知識を持つ人も必要とされていなかった。多くの企業が極めて小規模か家族経営で数人が複数の機能（財務、総務、管理、経理など）を担当していた。こうした小規模の企業が成長するにつれ、それまでとは違う戦略と戦略実行に適した組織が必要となったのである。最初は単一製品の大量生産と大量販売を基本とする戦略を追及し、専門化した複数の職能部門を企業に内部化する、いわゆる垂直統合型の組織を構築した。その戦略がさらに進化し、製品や地域を多角化する戦略を追求した。この戦略のもとでは垂直統合型組織がうまく機能しなくなったため、事業部制組織が構築されるようになった。こうしたアメリカ産業界の戦略と組織の変化の背後には鉄道網の整備による国内市場の拡大という環境変化が深くかかわっている。

同じく環境に注目した研究が1970年代にも登場した。この動きは戦略策定行動の複雑なプロセスに注目している（Mintzberg & Waters, 1978）。同研究は、戦略を決める行動が合理的な全体像を描きながら組織が環境に適応しているのではなく、組織の各メンバーがそれぞれ直面した環境に抵抗するという複雑なプロセスを経て決まると主張した（沼上, 2008）。戦略は計画に

¹ それまでの議論は戦略を計画されるもの（Planning）としてとらえる傾向ががり、計画を合理的に形成する方法に焦点が当てられていた。そのため外部環境の議論は明示的に行われなかった。

よるものではなく外部環境の不確実性に対応し、結果として形成されるもので時には意図せざる結果さえ生まれることがある。こうした事後的にしか一貫性を持つことができない性格を表すために創発戦略という用語が使われる。

(2) ポジショニングアプローチ

戦略を考えるときに重要なのが、環境の機会・脅威と組織内の強み・弱みという軸である。そして、Porter (1980) が提唱したポジショニングアプローチでは、市場環境に潜む機会と脅威を見極めて、参入すべき産業と産業内のポジションを決める必要があるとされる。彼の主張の基礎は産業組織論から応用した SCP モデルであった。産業構造 (Structure) が決まれば産業内 (または業界内) にある企業の行動 (Conduct) が影響され、産業の収益性 (Performance) が決まってしまうため、結果的に個別企業の利益率も大きく左右される。よってポジションが重要である。

そして、産業構造を理解する上で重要な要因を 5 つの競争圧力としてとらえ、①産業内の同業者間の競争状況、②新規参入の脅威、③代替製品・サービスの脅威、④供給業者の交渉力、⑤買い手の交渉力について詳しい考察を行った。5 つの競争圧力をみて分かるように、戦略を規定する環境要因は主に市場に存在する。

市場環境の影響という視座からすれば、5 つの競争圧力以外の多様なポジショニングアプローチがありうるし、1980 年代以前にも市場環境の企業行動や業績に対する影響を想定した動きもあった (Buzzell & Gale, 1987)。だが、ポーターは市場環境の影響を実証できる水準までに発展させ、ポジショニングアプローチの礎を築いたという意味で貢献が大きい。

(3) 資源アプローチ

ポジショニングアプローチが環境の機会・脅威を強調するのなら、資源アプローチは組織内の強み・弱みという軸に重心がおかれている。この視座は、企業が優れた業績をあげるのは、他社にはない優れた資源や能力であると主張する。コア・コンピタンス経営や知識経営は広い意味で資源アプローチの範疇に入る。

1980 年代後半以降に資源アプローチが注目されるようになったのは、経済学を基盤とする戦略論の発展のごく自然な帰結である (青島・加藤, 2012)。上述のポジショニングアプローチが産業内におけるポジションにより企業業績が左右されると主張したが、同業種に属するライバル企業同士が同じポジショニングを採ったとしても業績が異なることがある。だが、ポジショニングアプローチではこうした現象を説明できない。結果的に組織内部に優れた資源や能力こそが競争力の源泉という考え方が芽生えた。企業の行動を考えるうえで大きな視点の転換であった。

優れた資源や能力は希少性があり、他社に真似されないことが大事である (Parahalad & Hamel, 1990)。もし簡単に真似されれば、一時的にあった優位性はすぐになくなってしまう。企業は真似されにくい資源を前提に行動を決めることで競争優位が維持できる。

この視座は一見すると内部資源に注目し、外部環境を想定していないようにも思えるが、真似されにくい資源であっても、その資源が市場や消費者に価値をもたらさないものであれば意味がない (Barney, 1996)。外部環境は資源の価値を決め、最終的に企業の行動にも影響を与える。だが、初期の資源アプローチ研究では外部環境の影響が明示的に議論されなかった。外部

環境をより意識したのが動的能力（dynamic capability）に関する研究である（Teece & Pisano, 1994）。同研究は、環境変化に合わせて変革し、ダイナミックに対応する企業の能力に注目した。

（４）まとめ

本節では戦略論における外部環境と企業行動を考察すべく、1960年代1990年代までの主要研究を検討した。要約すると、第一に条件適応は業務環境に適応した組織の分化と統合活動を論じた。第二に Chandler は、アメリカにおける鉄道網の整備が市場環境の拡大をもたらした結果、企業の戦略と組織が発展すると述べた。第三に創発戦略では、戦略を決める行動が合理的な全体像を描きながら組織が環境に適応しているのではなく、組織の各メンバーがそれぞれ直面した環境に抵抗するという複雑なプロセスを経て決まると主張した。第四にポジショニングアプローチは企業の産業内ポジションを決める上で産業構造が大きな影響を与えることを示した。第五に資源アプローチは、企業が真似されにくい資源を前提に戦略を展開することで競争優位を確保できる。そして、その資源の価値が市場の期待と一致するときに意味を持つため、市場という外部環境が資源の価値に影響を与え、最終的に企業の行動にも影響を与えると主張した。

以上の先行研究で確認したとおり、外部環境は戦略論の体系が整い始めたころから想定されてきた。しかし、これらの研究における外部環境は、業務環境、技術環境、産業構造、市場環境という企業とダイレクトにつながっているものである。ダイレクトにつながっているがゆえに企業の行動に大きな影響を及ぼすことが容易に想像できるが、業務環境や市場環境などの上位にある制度という環境を単なる背景として扱うのは正しくない。ときには制度の影響により企業の行動や成果が大きく制約されることさえあるからである。

例えば、産業構造と戦略の関係を重視するポジショニングアプローチの議論の背後には、①取引費用を規定する制度、②資本の流れを規定する制度、③競争を規定する制度があり、状況によってはこうした制度が企業戦略に大きく影響を与える可能性がある（Narayanan & Fahey, 2005）。そこで次節では制度論について考えることにしたい。

3. 新制度主義の議論

制度に関するイメージは人によって異なることが多い。法律や政府のように公的な意味を持つものを思い浮かべる人もいれば、市場や組織のように自然発生的なものを制度とみる人もいるだろう。また、文化や規範のようなものを想定する人もいる。以下の説明では制度の種類と特徴について全体像を述べる。そして、社会科学における新制度主義の代表的な研究を紹介し、個別企業の戦略を考える際の限界を考察する²。

（１）制度とは何か

学問的な定義をみると、制度はゲームのルールを規定するものであり（Notrh, 1990）、社会

² 本稿では企業とダイレクトにつながっていないものに注目するため、組織や市場より法律や政府のようなマクロレベルの公式制度と非公式制度に焦点を当てる。

的行動に安定性や意味を与える。新制度派組織論では、制度を規制的・規範的・認知的性格に分類している（佐藤・山田, 2004；Scott, 1995）。また、制度を公式制度と非公式制度に分けることもできる。

規制的制度は、政府に代表されるような、当該組織が従属する他の組織から公式・非公式に与えられる圧力や、当該組織が機能する社会における文化的な期待から生じる圧力である。認知的制度は、どのような方法がよいのかははっきりしない不確実性が高い状況下において、各組織が特定の他の組織が効率的な方法であるという暗黙の了解から来る圧力である。規範的制度は、業務の専門化が進むにつれて「企業やビジネスはこうあるべきだ」という意識が広まることで生じる圧力である（加藤, 2011；Scott, 1998）。例えば、特定のビジネス教育を受けた経営者たちが株主の利益を重んじる傾向があるのはまさに規範的ルールに従っているからである。

（２）新制度派経済学

個人や企業間の取引には機会主義を想定している。個人間または企業間の取引において、取引当事者は相手の機会主義的行動を防ぐ必要がある。もし人間が完全合理性を持っていれば相手の行動をすべて予測することができるが、人間は限定合理性しか持ちえないため、不完全な情報に基づいて行動せざるを得ない。新制度派経済学では、機会主義により取引を望む当事者に取引費用が発生するとみる。取引費用を抑えるには、契約か組織構造という制度を使う必要がある（Williamson, 1975）。この議論では人間や企業の機会主義を支配する制度のミクロな側面に焦点が当てられている。そのため、本稿で論じるマクロレベルの制度については明示的な検討を行われていない。一方、マクロレベルの制度の重要性を強調する動きもある（例えば North, 1990）が、ここでは個別企業の特定の行動よりは経済的成果を説明するのにとどまっている。

新制度派経済学には、本稿で対象とするマクロレベルの制度と企業個別の戦略を結び付ける考え方に弱点があると思われる。

（３）新制度派組織論

マクロレベルの制度の重要性を論じた研究として新制度派組織論もある。最初に理論的分析を試みたのが Meyer & Rowan（1977）であり、組織の非合理的な行動に対する制度の影響を分析した。官僚制組織が近代の環境に適した効率的なものではなく、効率性に関する人々の思い込みが文化的規範あるいは神話として共有されるからだと主張した。組織がこうした非合理的に見える行動をあえて取る理由は、社会的に認められた行動をとおして組織の存在価値を正当化するためである。

こうした主張を発展させた代表的研究が DiMaggio & Powell（1990）である。彼らは同型化の問題に注目したが、同型化の中でも特に認知的性格の同型化に注目した。彼らの議論はその後なされた実証研究の枠組みを提供したという意味で貢献が大きいといえる。

新制度派組織論に共通するのは、効率性を期待されないにも関わらず、特定の組織形態が受け入れられる現象であり、戦略論の研究が想定したきた環境に対する効率的適応の発想とは大きく異なる。

そして、ここにも企業の戦略を考えるには限界がある。初期の研究は制度の影響により、組織が非合理的な行動さえとることがあると主張した。当然合理性を前提に組織を考えてきた研

究に対してはインパクトが強い。また、初期の分析対象であった公共機関は確かに非合理的な選択による同型化のプロセスがあったと思われる。しかし、分析対象を企業に設定すると、非合理性の性格が薄れる。表面的には非合理的に見える行動が、実は市場や社会で受け入れられるための正当性確保の戦略的行動かもしれない。このように考えると制度が企業の非合理性を誘発するという見解より、企業が制度というコンテキストのなかで便益の最大化を目指し合理性を発揮するという見解がより説得力を持つ。

さらに、新制度派組織論は制度の影響を論じる際に組織フィールドという概念を使っており、個別企業の行動より業界や産業などを含む組織の集合体を想定している。よって、個別企業の行動を論じるところまで研究が進んでいない。

4. 制度アプローチと経営戦略

第2節では企業による外部環境の捉え方について述べた。ここでの問題は環境の範囲が業務環境や技術環境に限定されており、制度は企業活動の背景としてとらえられていた点である。第3節では制度に関する経済学と社会学の議論を検討したが、制度に対する意識は明確になっているものの、制度の個別企業の行動や戦略に対する分析までは行われていなかった。そこで、戦略論研究と新制度主義研究の視座を統合すれば、新しい分析の視座が生まれ、制度による個別企業の戦略への影響が分析可能になる。

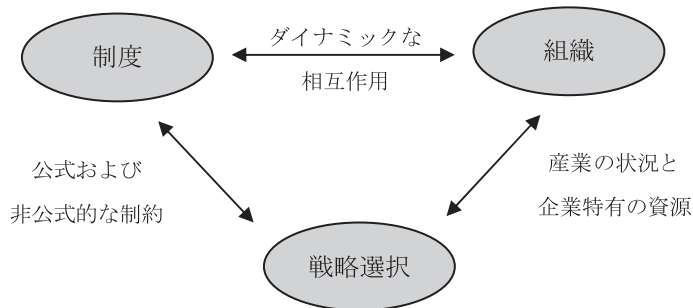
企業レベルの戦略は、制度と組織とのダイナミックな相互作用を通じて決まる。図1はこの関係性を簡潔に表している。企業は制度というルールの中でできるかぎり合理的な判断をしていると解釈することができる。以下では制度と個別企業の戦略の関係について日本と新興国の事例を取り上げ検討する。

(1) 日本企業の事例

日本のソフトウェア産業の脆弱性を制度の影響に求める研究がある (Anchodoguy, 2000)。過去には一時的に日本企業がソフトウェア分野で成功を収めた例もある。日本企業はカスタマイズされたシステムを効率的に開発できる仕組みを確立していた。「ソフトウェア・ファクトリー」と呼ばれるように、スタンダード化された設計パターンに従い、元の条件からはほとんど変更しないカスタムまたはセミカスタム・アプリケーションの複数バージョンを大量生産するやり方である。こうした開発方法では、エンジニアの経験則（身体で覚えるルール）、プロセス上の統制、いくばくかの資本（コンピュータ支援ツールなど）、そしてマンパワーが重要な要素であった (Cusmano, 2004)。

しかし、一時的に成功を収めたカスタマイズ・ソフトウェアの分野は開発方法を改革することが難しかったため、経路依存的にオープンスタンダードを基盤とするコンピュータのオペレーティング・システムやアプリケーション分野に悪影響を与えてしまった。日本のキャッチアップ型の制度システムがコンピュータのソフトウェア産業における脆弱性を招いたとされる。具体的に系列システム、銀行中心の金融システム、知的財産に関する体制の不備、教育、雇用システムなどが日本の伝統的な産業（例えば、鉄鋼や電子など）では効果的に機能していたが、ソフトウェア産業とはフィットしないため、最終的に日本のソフトウェアが日本独特の技術に基づくものになってしまい、国内外において競争力が弱くなったのである。

図1 制度と組織と戦略の関係



出所：Peng, Sun, Pinkham, & Chen (2009)

ソフトウェア産業の競争力に対し複数の制度的要因を取り上げたが、特に企業の戦略と関係しているのが系列システムと系列システムの弊害を認識しながらも1960年代まで黙認した旧通商産業省である。この制度的要因により日立、富士通、NECは、ハードウェアとソフトウェアを同じ系列内で制作し、利益率の高いカスタマイズされたクローズスタンダードの製品を作り続けたのである。特定のハードウェアに最適化されたソフトウェアは性能がよいが、当然値段が高い。性能に対するコストが高いため、企業の購買力が落ちたら打撃を受けやすい。旧通商産業省は1970年代からこうした問題点に気づき、産業振興策として企業に開発方法を見直し、オープンスタンダードのソフトウェアを作るよう促した。しかし、こうした圧力を回避したい企業は系列システムをより巧妙かつ複雑にした。結果的に旧通商産業省は制度を改革できるまでに力を発揮できず、クローズスタンダードが定着した。要するに制度の影響で企業の戦略的行動が決まり、他の制度的要因も加わった結果、日本のソフトウェア産業の競争力が弱体化してしまったのである。

企業の戦略に対する制度の重要性を象徴する別の例が製薬産業である。日本の一部の製薬メーカーのグローバル戦略と業績不振を日本国内の健康管理システムの転換に求める研究がある（Mahlich, 2010）。

製薬産業は知識集約的な産業であり、新薬を開発するプロセスは失敗のリスクが大きく長い時間と投資を必要とする。だから、一旦画期的な物質を開発できれば特許制度によって保護されそれまで投資額を上回る利益を確保できる。こうした背景があり、製薬企業の研究開発活動が活発であるほど、新薬に結びつく可能性が高くなり結果的に企業の業績も改善するという図式が容易に想定される。だが、日本の場合はこうした仮定が当てはまらないだけでなく、むしろ負の関係さえみられる。

その主な原因は1980から90年代にかけて旧厚生省による規制緩和である。規制緩和により海外の製薬メーカーの進出が相次ぎ、日本の製薬メーカーの業績が下がった。日本国内で奪われたシェアを取り返すために日本の大手製薬メーカー数社（武田薬品、エーザイ、藤沢薬品など）は海外進出を積極的に進め、グローバル市場で闘うために海外の研究開発基盤の強化のために巨大投資を行ったのである。こうした巨額の投資を同時期に行った企業では研究開発投資と業績が比例しない結果がみられたのである。

2つの日本の事例を通して、制度は個別企業の戦略ひいては業績にまで影響を与えることが理解できる。制度の企業レベルの影響は日本の他の産業だけでなく、国境を越えたビジネスで

も現れると予想される。というのも国境を越えると政府の施策や制度が自国と大きく異なることが多く、企業の戦略が影響を受ける場面が増えるからである。特に自国と経済発展の差が大きいほど、制度の影響はより鮮明になる。

国境を越えたビジネスを展開する多国籍企業は先進国市場から新興市場へ参入するケースが多いことから、新興市場における制度の多国籍企業の戦略への影響を取り上げる研究が国際経営の研究に多いのは自然な帰結である。新興市場は先進国市場に比べて市場制度が円滑に機能しないことが多く、制度的要因が企業の行動に入り込む余地が大きい。ただし、上記の製薬企業の例からもわかるように、先進国市場における制度の影響にも注意が必要であるということと言うまでもない (Ingram & Silverman, 2002)。

以下では、現時点で研究蓄積のある国際経営論の中で、新興市場における参入戦略 (entry-strategy) と政治的活動 (non-market strategy) に関する研究をとりあげ、図1に示した制度と戦略との関係性をより詳しく検討したい。

(2) 新興市場への参入戦略

国際的にビジネスを展開する企業にとって参入戦略は重要な意味を持つ。参入戦略を慎重に決定しないといけない理由は、参入方法により企業の資源コミットメント、投資リスク、利益の専有、統制の問題などが影響を受けるからである (Schrader, 2001)。参入方法は輸出、海外の現地法人、合併など様々な方法がありうる。方法は何であれ、海外の市場に参入することは参入障壁と直面する (Porter, 1980)。現地における設備投資や競争状況など市場や産業の特性に起因する参入障壁があり、多くの研究はこの種の障壁を回避するための戦略に注目してきた。だが、本稿の関心事である制度が企業の参入行動 (戦略) を左右することがある。

現地法人に対する税金減免措置があると仮定しよう。企業によってはこうした現地の誘致制度を利用し参入することもあれば、情報漏洩を恐れる企業はあえて輸出という戦略をとるかもしれない。あるいは、工場は移すが、研究開発拠点は移さない方法もありうる。その選択は企業が持つ経営資源と市場と制度の兼ね合いで決まるが、制度が企業の参入戦略の選択に決定的な影響を与えることは間違いない。

一方、国による税金減免措置のような公式制度の影響のほかに、非公式制度の影響も重要である³。非公式制度は新興市場に限った事ではないが、公式制度が整っていない状況や制度の移行期に全面に出ることが多い (Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009)。旧ソ連崩壊後のロシアや改革開放政策実施後の中国を考えれば理解しやすいだろう。計画経済の崩壊直後には市場経済を支えるだけの制度もなかった。こうした状況の中でビジネスを展開したい個人や企業は、社会的ネットワークを通じて経済的交換関係を成立させた。

社会的ネットワークのロジックと同じように市場経済を機能させる公式制度が機能しないと、公的制度を管轄する公的機関に汚職という問題が発生し、公式制度に代わり市場における企業の行動を規定する。そして、新興市場における汚職の度合いが企業の参入戦略を左右する可能性がある。Rodrigues & Uhlenbruck (2005) の推論によると、汚職の恣意性が高いほど、企業単独より現地企業の協力をえながら参入する可能性がある。というのも、汚職が発生する状

³ 文化、規範、倫理のようなものだけでなく、社会的ネットワークや汚職なども非公式制度の範疇に入る (Helmke & Levitsky, 2004)。

況や具体的内容が安定しないときに、現地事情に詳しくない企業が単独で参入するのはリスクが大きいからである。

制度（公式および非公式）は企業の参入戦略に直接影響を与えることが理解できた段階で、次に疑問になるのは公式制度と非公式制度との関係である。これを考えるには先進国の状況が参考になる。先進国における円滑な市場機能と秩序のとれた企業間競争の背後には正常に機能する公式制度が存在する。反面、社会的ネットワークや汚職問題が企業間の競争を左右することは少ない。つまり、市場を円滑に機能させるための公式制度が定着しているほど、非公式制度の影響は弱くなる。逆に公式制度が定着していない状況では、非公式制度が強い影響力をもつと予想される（Peng, 2003）。そして、非公式制度が強くなるほど、企業の市場における戦略だけでなく、公式制度に対する政治的な活動（非市場戦略）を誘発する可能性も高くなる。

（3）企業の政治的活動（非市場戦略）

企業の政治的活動は、市場のプレイヤー（競合相手、顧客、供給業者など）以外存在を相手にしているという意味で非市場戦略（non-market strategy）とも呼ばれる。政府や公的機関は企業の収益に直接および間接的に影響を与えうる。そのため企業にとって市場戦略でない手段を使い、政府や公的機関に働きかける方法は魅力的である（Ring, Bigley, D' aunno, & Khanna, 2005）。例えば、企業のロビー活動が非市場戦略の代表的な例である⁴。

市場戦略に対する非市場戦略の相対的重要性は、企業の収益へのインパクトによって決まる。自然独占が実現しやすい電気やガスのような業界では政府が企業の業績に重大かつ直接的なインパクトを与える。こうした分野では非市場戦略が市場戦略より重要になりうる。とはいえ、政府の直接的影響が少ない分野は非市場戦略の重要性が著しく低下するとは限らない（Holburn & Bergh, 2002）。ライバルとの競争だけでは優位な立場を築くことができない場合に企業は非市場戦略を選択するケースがある（Oliver & Holzinger, 2008）。

政府の影響を大きく受ける企業がどの程度非市場戦略にコミットするかは、企業を取り巻く非公式制度にかかわっている⁵。例えば、公式制度の決定権者にアクセスできる社会的ネットワークが形成されている場合、公式制度に影響力を行使する可能性が高くなるため、企業としては非市場戦略に積極的になる。社会的ネットワークに加え、政府に汚職が蔓延している状況では、有力人物に金銭的または非金銭的対価を見返りに公式制度へ働きかけるよう促すことができる。

中国でビジネスをするには、社会的ネットワークが重要であることはすでに述べた。一方、社会的ネットワークはビジネス界だけでなく、行政や政治界においても機能しうる。中国では非市場戦略にコミットする企業が多いといわれるが、その理由として、企業の関係者が共産党および関連委員会のような政治プロセスに参加できるチャンスが多いことがあげられる（He, Tian, & Chen, 2007）。政府や共産党などの関係者と社会的ネットワークを形成する機会があり、政治的活動を通じて企業に有利になるよう公式制度に働きかけるのである。

断片的な考察ではあるが、参入戦略と非市場戦略の議論を踏まえると、図1に示された制度

⁴ 他には企業による産業報告書の提供、献金、嘆願、訴訟などがある。

⁵ 金銭、企業の評判、知識、市場における支配的地位などの経営資源も政治的活動にかかわっている（Dahan, 2005）。しかし、本稿は制度に焦点を当てるため、非公式制度に議論を限定する。

と戦略との関係が、図2のように詳しく表示できる。制度が市場戦略に直接的に影響を与えるだけでなく、非公式制度が非市場戦略を経て公式制度に至る経路は市場戦略に間接的に影響を与える。既存の制度アプローチ研究は直接的影響と間接的影響を個別に扱うものが多いが、状況によって制度の直接的かつ間接的影響が同時に働き、最終的に戦略決定がなされるケースもあると思われる。

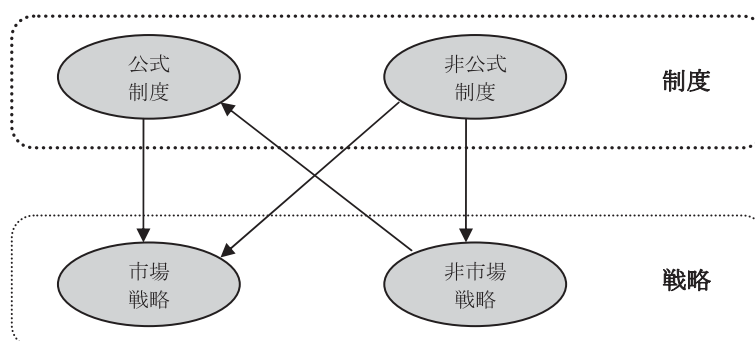
(4) 新たな分析対象

企業の戦略を制度アプローチでとらえる試みは国際経営の分野において新興市場を中心に行われたが、すでに述べたように制度の影響は必ずしも新興市場に限らないため、今後範囲を広げる必要があると思われる。

先進国市場であっても制度の影響が出やすい分野はある。既存文献であまり論じられなかったのが、公共財を直接利用する企業、またはビジネスの結果として公共財に大きな影響を与える企業である。前者の代表的な例は移動体通信や放送サービスである。後者の代表的な例は自動車である。移動体通信や放送は電波という限られた公共の資源を利用するので、その配分、使用期間、費用など細かい法律が定められている。近年通信や放送に関する情報量の増加と技術革新により電波の再配分なども行われたりするため、ライバル企業や経営資源だけでなく、電波に関する規定は企業戦略に直接的な影響を与える可能性が高い⁶。

一方、自動車の場合は公共財そのものを利用するわけではないが、自動車が公共財の道路を走り、公共財の環境に汚染を引き起こすことで、さまざまな規制が設けられている。実際、日本の自動車メーカーが環境に優しい自動車技術の開発に経営資源を投入するのは日本政府の二酸化炭素削減目標や、目標に連動した奨励施策などが関わっていると思われる。公共財と関係をもつ企業にとって制度は市場環境と経営資源に合わせて、注目すべき要因といえる。

図2 戦略と制度の関係



⁶ というのも、電波は周波数帯ごとに性質が異なり、サービス品質や設備投資を左右するからである。また、一度割り当てられた周波数を企業が永久に使うわけではないので、電波の再配分を契機に企業の優位性が影響を受け、最終的に市場戦略が修正されるかもしれない。そのため周波数の配分は企業競争に重要な意味を持つ。

5. 結論

本稿は、企業の戦略をより体系的に分析し理解するには制度という視座が有効であることを先行研究を考察することで明らかにした。制度が重要である意見に異論はないが、制度がどのように重要かについては十分議論がなされてこなかった。ここでは戦略に対する直接的かつ間接的に影響を与える制度を描き、その関係性を理解するための枠組みを提示した（図2）。企業の戦略を制度アプローチでとらえる試みは国際経営論の分野において新興市場を中心に行われたが、今後範囲を広げる必要があると思われる。本稿の考察を通じて得られた新しい研究の方向性についてまとめると、以下のとおりである。

第一に、新興市場以外の状況における制度と戦略との関係を幅広く分析すべきである。新興市場では市場をサポートする公式制度の整備が遅れているからこそ、制度の存在が背景から前面に登場することが多い。とはいえ、こうした事実が新興市場以外の状況で制度が重要でないことを示す根拠にはならない。新興市場以外の場面における適用可能性が蓄積すれば制度アプローチは強固な理論的地位を獲得できると思われる。

第二に、制度の戦略に対する一方的な関係だけでなく、図2で想定した非市場戦略による公式制度への逆の影響と、結果的に市場戦略に至る間接的な影響の経路も含めるべきである。直接の影響と間接的影響を一緒にとらえることにより、制度がどのように重要かという疑問に忠実に答えられると思われる。直接・間接は場合によって異なる時点で起きるかも知れないので、こうした場合は経時的データの分析が求められる。

第三に、分析対象として公共財を使用する企業は興味深い。上述の移動体通信サービス会社や自動車メーカーは企業の戦略と制度の関係を考察するのに適切な分析対象かもしれない。

最後に今後の課題を述べる。制度アプローチの考察に、日本企業の事例と新興市場における参入戦略及び非市場戦略を取り上げた。だが、制度アプローチを応用した研究は他にも多数存在しており、ここで取り上げた研究が他の研究に比べてより価値があるという位置づけではない。今回の考察が狭い範囲で断片的に行われたことは間違いない。今後制度アプローチを用いた経営戦略の研究を幅広く考察し、制度と戦略の関係をより体系的に整理する必要がある。

参考文献

- Anchordoguy, M. (2000) "Japan's Software Industry: A Failure of Institutions?" *Research Policy*, Vol. 29 (3), pp. 391-408.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2012) 『経営戦略論 (第2版)』 東洋経済新報社。
- Barney, J. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley.
- Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York; Free Press.
- Chandler, A. D. (1969) *Strategy and Structure*, MIT Press (有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』 ダイアモンド社)。
- Cusmano, A. M. (2004) *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*, Free Press (サイコム・インターナショナル監訳『ソフトウェア企業の競争戦略』 ダイアモンド社)。
- Cyert, R. and J. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, N. J.: Prentice-Hall.
- Dahan, N. (2005) "A Contribution to the Conceptualization of Political Resources Utilized in Corporate Political Action," *Journal of Public Affairs*, Vol. 5 (1), pp. 43-57.
- DiMaggio, J. and W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.

- DiMaggio, J. and W. Powell (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (2nd ed.), University of Chicago Press.
- He, Y, Z. Tian, & Y. Chen (2005) "Performance Implications of Nonmarket Strategy in China, ", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24 (2), pp. 151-169.
- Helmke, G. and S. Levitsky (2004) "Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda, " *Perspectives of Politics*, Vol. 2 (4), pp. 725-740.
- Holburn, G. L. F and R. G. Vanden Bergh (2002) "Policy and Process: A Game-Theoretic Framework for the Design of Non-Market Strategy, " In P. Ingram and R. S. Silverman eds., *The New Institutionalism in Strategic Management*, Amsterdam: Elsevier, pp. 33-66.
- Ingram, P. and R. S. Silverman (2002) "Introduction, " In P. Ingram and R. S. Silverman eds., *The New Institutionalism in Strategic Management*, Amsterdam: Elsevier, pp. 1-30.
- 加藤俊彦 (2011) 『技術システムの構造と革新 方法論的視座に基づく経営学の探求』 白桃書房。
- Lawrence, P. R. and J. J. Lorsch (1967) *Organization and Environment*, Harvard Business School.
- Mahlich, J. C. (2009) "Patents and Performance in the Japanese Pharmaceutical Industry: An Institution-Based View, " *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 27 (1), pp. 99-113.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958) *Organizations*, New York; John Wiley.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent, " *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (3), pp. 934-948.
- Meyer J. W. and B. Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" *The American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), pp. 340-363.
- Narayanan, V. K. and L. Fahey (2005) "The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis, " *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (1), pp. 207-223.
- North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- 沼上幹 (2008) 「多様な経営戦略論」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』有斐閣、pp. 1-17。
- Oliver, C. and I. Holzinger (2008) "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework, " *Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), pp. 496-520.
- Peng, M. W. (2003) "Institutional Transitions and Strategic Choices, " *Academy of Management Review*, Vol. 28 (2), pp. 275-296.
- Peng, M. W., D. Wang, and Y. Jiang (2008) "An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies, " *Journal of International Studies*, Vol. 39 (5), pp. 920-936.
- Peng, M. W., S. L. Sun, B. Pinkham, and H. Chen (2009) "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod, " *Journal of Management Perspectives*, Vol. 23 (3), pp. 63-81.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation, " *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), pp. 79-91.
- Ring, P. S., G. A. Bigley, T. D'anno, and T. Khanna (2005) "Perspectives on How Governments Matter, " *Academy of Management Review*, Vol. 30 (2), pp. 308-320.
- Rodriguez, P. K. Uhlenbruck, and L. Eden (2005) "Government Corruption and the Entry Strategy of Multinationals, " *Academy of Management Review*, Vol. 30 (2), pp. 383-396.
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, and D. J. Teece (1994) "Fundamental Issues in Strategy, " In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, and D. J. Teece eds., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School, pp. 9-47.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。
- Schrader, R. C. (2001) "Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms, " *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (1), pp. 45-60.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (1998) *Organisations: Rational, Natural and Open Systems* (4th ed.), N.J.: Prentice Hall.
- Simon, H. (1969) *The Sciences of Artificial*, MIT Press.
- Teece D. J. and Pisano G. (1994) "The dynamic capabilities of enterprises: an introduction, " *Industrial and Corporate*

Change, Vol. 3 (3), pp. 537-556.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York; Free Press.

Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York; Free Press.

