

戦略グループ論と組織エコロジー

村 上 伸 一

1. 序

1970年代の経営戦略にBCG (Boston Consulting Group) モデルの影響をみることは容易であろう。しかし、市場シェアを拡大し、経験曲線効果によって低コストを追及し、コスト面でのリーダーシップをとることを基本にするBCGモデルは、成熟型市場の下での差別化戦略の台頭により、後退する(中橋, 1988)。

1980年代の経営戦略論の成果に必ず挙げられるPorter (1980, 1985) は、競争優位の2タイプを、コスト・リーダーシップと差別化とした。Porterの競争戦略論は、「競争は企業の成否の核心を握る」(Porter, 1985, p. 1) として、競争と競争優位性の重要性を再認識させたばかりでなく、BCGモデルよりも広い分析スコープを提供した。この戦略論の中核は、この広いスコープをもつ競争環境の分析枠組と戦略グループ論にある(中橋, 1983, 340ページ)。前者については差別化に関して既に検討を加えたので(村上, 1990)、本稿では後者、戦略グループ論を考察することにする。Porterは、「ある業界における競争戦略の策定は、参入すべき戦略グループの選択として考えられる」(Porter, 1980, p. 149)と述べるが、まさに戦略グループ論は、競争戦略論の1つの中核的議論なのである(山田, 1991)。

本稿におけるもう1つの考察対象は、組織エコロジー (e. g., Hannan & Freeman, 1977, 1989; 村上, 1991ab; 高瀬, 1991ab) である。企業間の競争は、ストラテジック・マネジメント研究や産業組織論(industrial organization economics) のみでなく、組織エコロジーにとっても1つの大きなトピックなのである。

後に詳しく論じるが、経営戦略研究と組織エコロジーとの対立問題に

について考える Carroll (1990) は、エコロジーは戦略グループ研究の多くの中心的な考えに新しい力を加えていこうと期待を込めた発言をしている。本稿の目的は、戦略グループ研究と組織エコロジーとの相互作用関係を明確にし、この考察を通して組織エコロジー、とりわけ、組織レベルの中核論理 (Hannan & Freeman, 1984, 1989, chap. 4) の再検討を試みることにある。このため、次節では、戦略研究に組織エコロジーの理論とモデルを適用すべく戦略グループ間の競争と環境特性の影響について、アメリカ合衆国のビール業界の 18 年間にわたるデータを基に考察を行った Boeker (1991) をとりあげ、詳しく検討する。第 3 節では、Boeker (1991) の限界を補正すると同時に、既述の本稿の目的を達成すべく考究し、考察結果の大要と残された課題を第 4 節に明示する。

2. 競争戦略に対する組織エコロジー・アプローチ ——Boeker (1991) の検討——

本節では、Boeker (1991) の要約を行った上で、検討を加え、意義と限界を明らかにする。

2.1 Boeker (1991) の要約

本項では、①理論的背景、②仮説、③検証結果、そして④考察、に分けて要約する。

2.1.1 理論的背景

企業間の競争は、ストラテジック・マネジメント論、産業組織論、そして組織エコロジーの諸論者が大きな関心を寄せてきた 1 つのトピックである、と Boeker (1991) は述べる。彼によれば、産業組織論のオリジナルな構造—行動—成果パラダイムは、企業間の競争ダイナミクスにおける相対的な安定性を仮定している。ストラテジック・マネジメントの分野では、研究者は組織とその環境が長い時間の内に変動すると仮定はするが、安定性ないしは均衡を仮定する静態的なモデルによる実証分析を行ってきた (Boeker, 1989)。Boeker は更に、戦略研究者は組織間競

争を実際に検討することも決してなかったし、環境資源を求める企業間競争に起因する一時的な不均衡を検討することもなかったと述べる (Freeman & Boeker, 1984)。結果として、そうしたモデルは「いかに相対的な競争上のポジションが競争している事業間で進展し、変化しうるかというダイナミクスを把握しそこなう」(Oliva, et al., 1988, p. 374) のである。

ストラテジック・マネジメント論や産業組織論と異なり、組織エコロジーは競争を明示的にダイナミックな現象としてモデル化する (Carroll, 1984a)。エコロジー研究者は、所与の戦略的アプローチの成功に相互作用的影響を与えるものとして競争と環境の特性をみる (Wholey & Brittain, 1986)。一群の組織の拡大はしばしば他の組織が利用可能な資源を低減させるので、環境変化はまた競争のダイナミクスも変える (Hannan & Freeman, 1977)。エコロジー研究は組織発展に対する資源上の制約、組織間競争、そして一時的な不均衡の影響を強調するが (Carroll, 1984a)、それらは戦略グループ間の競争の検討に適したものである。

以上のように、競争に対する3つの見方を説明する Boeker は、次に組織戦略に対する見方を簡単にレビューする。続けて要約しよう。

最近の組織戦略に関する実証研究は、幾つかの企業に共通する、基底的な戦略次元を明らかにしようとしている (McGee & Thomas, 1986)。この試みは戦略グループ、戦略タイポロジー、そして戦略タクソノミーの観点から戦略の操作的な定義を導いている (e. g., McGee & Thomas, 1986; Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1980; Porter, 1980)。Freeman & Boeker (1984) は、組織エコロジー研究者がその組織形態 (form) の観点から組織グループを区別する一連の類推的研究を展開していることに着目した。形態とは「組織活動のブループリント」(Hannan & Freeman, 1977, p. 935) であり、1つの形態内のすべての組織の集合が組織個体群と定義される (Carroll, 1984a⁽¹⁾)。

McKelvey (1982) によれば、戦略は理論的かつ実践的に重要なグループ間の相違ばかりでなくグループ内の類似性をも典型的に記述するので、エコロジー研究者が組織個体群を分類するのに使うことができる1つの次元を組織戦略は提供するという。Boeker も、エコロジー研究における分類上の特性と戦略研究者が用いてきた次元とがほとんど同じであるこ

とに同意する。例えば、エコロジーの文献で、Brittain & Freeman(1980)は新しい製品または市場に最初に入る企業を r 戦略者として分類し、戦略論関連文献では、Miles & Snow(1978)が新しい製品または市場に最初に入る企業をプロスペクターと記述した。Hannan & Freeman(1977)と Brittan & Freeman(1980)は更に製品多様性の程度で企業を分類した。すなわち、幾つかの製品または市場で同時に競争する企業はジェネラリスト、反対に少ない製品または市場で競争する企業はスペシャリストとされた。スペシャリズムの概念は Porter(1980)の焦点戦略に似ている。それは少ない製品で競争する企業が狭い範囲の顧客を狙う戦略である。ジェネラリズムの概念は、多角化の程度によって企業を分類する Rumelt(1974)に似ている。

Boeker はエコロジー研究者も戦略研究者もターミノロジーが異なるだけで、実際上の戦略の操作的定義は多くの場合、ほとんど同じであると考えているのである。戦略論の伝統的な実証研究では静態的なモデルが用いられ、競争の影響が看過されることが多かった。一方、エコロジー研究はダイナミック・モデルを用い、戦略の実効性に対する競争と環境変化の影響を直接測定するのである(Carroll, 1984a)。しかしながら、従来のエコロジー研究では組織の創立と消滅に焦点が絞られることが多く(Young, 1988)、創立と消滅にかかわらず、個体群内の組織の増大と衰退も個体群間の競争に影響を与える(Carroll, 1984a)点が見過されがちであった。

そこで Boeker は従来のエコロジー研究と異なり、組織の創立や消滅よりもむしろ組織戦略に焦点を絞ることによってエコロジー研究を発展させようとするのである。エコロジー理論から引き出された彼の仮説は、組織の個体群としてモデル化される戦略グループの増大と縮小に対する競争者の存在と環境変化の影響を予測する。この仮説を紹介する前に、仮説を検証するためのデータ源であるアメリカ合衆国のビール業界について簡単に触れなければならない。

このビール業界については、Schendel と彼の同僚たちの先行研究がある。Schendel & Patton(1978)は、ビール醸造企業の地理的スコープに基づきアメリカ合衆国のビール業界には3つのグループが存在すると論じた。すなわち、全国的企業(national firms)、広域企業(regional firms)、そして地域企業(local firms)の3グループである。

全国的企業は輸送費をカバーするために、歴史的に自社ビールをプレミアム付きの品質をもつものとして広告し、プレミアム価格を設定した。また、マーケティングに関して、他の个体群よりも広告や販売における規模の経済を働かせることに重きを置いた。広域企業とは、特定の隣接諸州を市場とする企業である。広域企業は一般に、全国的企業よりも生産能力を増強しようとする意思が少なく、市場内で広範なマーケティング・プロモーションに集中しようとしてきた。地域企業はまさに自社の近隣の小さなローカル市場で製品を販売する企業である。多くは、販売上大規模なマーケティング・キャンペーンよりも、ブランド・ロイヤリティとロコミに大きく依存している。

2.1.2 仮説

Boeker(1991)によれば、エコロジー理論は特定の環境資源の利用可能性が組織个体群の拡大と个体群間の競争のレベルに影響を与えると主張する。競争と環境資源の変動は、それぞれの組織个体群の拡大の最高限度を決めるのである。このエコロジー理論に従い、Boeker はビール業界の3つの个体群の拡大と縮小を環境と競争の変化の一関数として考察する。また、分析単位に先行研究に習い、州レベルを採用する。というのも、規制や競争が州毎で決定的に異なり得るからである。

ビール業界には幾分特異な2つの特徴がある、と Boeker はいう。第1の特徴として、ビール醸造企業数の歴史的な大幅減少が挙げられる。第2の特徴として、Boeker が対象とする18年間(1962年から1979年)に特に顕著なのであるが、全国的企業の優勢状況の増強が指摘される。後者は、前者にとってとりわけ重要であると考えられている。こうした傾向にもかかわらず、全国的企業の躍進による成功は州毎でかなり差異がみられた。多くの場合、州は地域企業を競争から保護しようとし、全国的企業に対して参入障壁を設けるべく法律の制定や規制さえ行ったのである。

過去のエコロジー研究に従い、Boeker はビール業界の3つの異なる戦略グループの成功に決定的に影響を与えるだろう州レベルの環境および規制の諸次元をモデル化した。それらは5つあり、①組織の密度、②集中、③資源需要、④価格規制、そして⑤課税、である。前者の3次元は

個体群の拡大や縮小に関する先行研究(e. g., Barnett & Carroll, 1987; Delacroix & Solt, 1988)と同次元であり、後者の2次元は最近の個体群ダイナミクスにおける政府規制の役割に対する関心(Carroll, Delacroix, & Goodstein, 1988)を反映している。

①密度依存

密度が環境の収容力(carrying capacity)に比べ相対的に低い場合、競争は最小である(Tucker, et al., 1988)というのは、極めて創成期の産業に限られると Boeker は考える。ビール業界のように確立された産業では、高密度(多くの組織)が限られた資源に依存する組織個体群間の競争を激しくさせる。しばしば、密度と競争の増大は競争企業間の差別化をも増大させる。エコロジー理論は、資源ベースへの同種のコントロール条件下では、多くの組織が存在する環境の方が少ない組織の環境よりも競争的であると予測する。これをビール業界に適用するとどのようなのか、と Boeker は考え仮説1を提起する。

仮説1: 全国的企業は、ビール醸造企業の密度が低い州よりも高い州での方が販売増大が難しいだろう。

②集中

既述の仮説1は密度を組織数の一関数として考えるが、少数の大企業と幾つかの極めて小規模な組織が存在する環境は、ほぼ同規模の組織から成る同数の組織が存在する環境とは大きな違いがある。Carroll(1985)は経済学に従い、集中に着目した。集中度の高い環境では、少数の企業が市場の多くの部分をコントロールする。集中の測定は特定の組織がコントロールする相対的な市場シェアについての詳しい情報を提供する。Boeker の仮説2は次のように提起された。

仮説2: 全国的企業は、ビール醸造企業の集中度が低い州よりも高い州での方が販売増大が難しいだろう。

③総需要

エコロジー研究はまた、組織が資源を求めて競争する、その資源の絶対的なレベルを問題とする。産業組織論にとって、資源のレベルは製品への需要の観点から典型的に定義される。例えば、Delacroix & Solt(1988)は異なる形態をもつワイン醸造企業の拡大を消費レベルの一関数として考察した。製品需要へ焦点を絞ることは、資源を求める企業間競争の基

本的なプロセスへと注意を向けることになる。全国的企業は需要が伸びている州で他企業よりも大きな利益を得るだろう、とBoekerは予測する。というのは、全国的企業はスラック資源が相対的に豊富であり、能力増強の余地のあるより大きな能力があるために、需要増により容易に速く対応できるからである。

仮説3：需要が増大している州では、全国的企業は他のビール醸造企業よりも需要増大分のより大きなシェアを獲得できるだろう。

④価格規制

エコロジー研究は、競争プロセスに対する法律、規制、そして政治的環境の影響を考察し始めている(Tucker, et al., 1988)。ビール業界はたいへい他産業よりもかなり規制されている。価格設定法は多分競争に最も重要な影響を与える州規制である、とBoekerは考える。この法律は、一時的な値下げ（または値上げ）を制限し、全国的企業が新規参入する際によく採る値下げ策を少なくとも部分的に制限する。かくて仮説4は次のようになる。

仮説4：全国的企業は、価格規制のない州よりもある州の方が販売増大が難しいだろう。

⑤課税

州と連邦はビールの価格に最大の要素を占める税を課している。税はビールの量に応じて課せられるが、この方法は課税額の増大が高い価格のビールよりも低い価格のビールにより大きな影響をもたらす傾向を生む、とBoekerはいう。低価格ビールの顧客は、課税額の増大に対して、高価格ビールの顧客よりも消費量を低下させるだろうことが推測されるからである。

Boekerによれば、第2次世界大戦前までは、全国的企業は唯1カ所の醸造工場で操業していた。そのため、輸送費をカバーするため、プレミアム付きの品質と価格をもつビールとして広告していた。ポピュラー価格とプレミアム価格という二重価格構造は、1970年代半ばまで事実上維持された。考察対象期間(1962年から1979年)の外国ビールの市場シェアは1.6%にすぎない。したがって、この期間、一般に全国的企業は製品にプレミアム・レベルで価格を設定し、他の企業はポピュラー価格で販売していた、ということがいえよう。

仮説5：全国的企業は、低レベルの税を課す州よりも高いレベルの税を課す州での方が販売増大が容易だろう。

2.1.3 検証結果

仮説モデルは、1962年から1979年の全米45州におけるビール醸造業者——全国的企業4社、広域企業11社、地域企業34社——のデータの統計上の解析により検証された。

① 個体群間競争

仮説1から5に示された個体群間競争と環境条件は、3つの個体群の拡大と縮小に影響を与えた。そして、ある個体群の成長は他の個体群の成長を妨げることが明らかにされた。より重要なことは、具体的に例示すると、広域企業が、全国的企業の進出に地域企業よりも傷つき易かったという結果である。多分、地域企業は焦点戦略(Porter,1980)ないしスペシャリスト戦略(Carroll, 1984b)に従い、顕著なニッチをよりよく形成できたからだろう、と Boeker は考える。広域企業も地域企業も一方の成長が他方を縮小させるが、地域企業が広域企業を脅かす度合いの方が強いという結果が得られた。この結果は、競争関係は地域企業の方を好むということを示している。

最も興味深い発見は、地域企業が全国的企業にもつようであるわずかな共生効果であった。そして両者の「共生」は広域企業を排斥してしまうのである。以上のように、3つの異なるグループをすべて一般的に競争者としてみることは、この競争効果の相対的な強さを無視し、1つの個体群の拡大が他の個体群の成長にもち得る重要な影響を隠してしまうことになる、と Boeker は述べている。

② 環境特性

仮説1について Breker は次のように述べる。高密度は実際、全国的企業と広域企業の拡大を制限する傾向があった。反対に、地域企業は高密度の環境で拡大する傾向を示した。この結果は、地域企業は高度に細分化されている市場で競争する方が容易であることを示している。

仮説2は、仮説1同様、全国的企業と広域企業のケースで支持されたが、地域企業ではやはり逆の結果が示された。明らかに、地域企業は相対的に少数の企業が市場の大きなシェアをもつ集中度の高い環境で拡大

する方が容易であった。仮説1と2の検証結果は、小規模な企業は密度と集中度の高い環境でしばしば効果的に競争できるというCarrollの議論(1984b, 1985)の追加的支持を提供する。

仮説3も支持された。ビール需要の増大は全国的企業の拡大にまさにかなりのポジティブな効果をもたらし、地域企業により小さなポジティブな効果を、そして広域企業にわずかにポジティブではあるが、有意ではない効果をもたらした。

仮説4も支持された。価格設定法は全国的企業の拡大にネガティブな効果をもち、地域企業の成長にポジティブな効果をもっていた。広域企業の成長に対する効果はわずかにネガティブであり有意ではなかった。

検証結果は仮説5も支持した。課税が高い場合、全国的企業は拡大し、広域企業と地域企業は縮小した。地域企業に対する課税のネガティブな効果は広域企業に対するそれよりも強かった。

③それぞれの個体群の反応性

最後にBoekerは、収容力の変化にそれぞれの個体群が順応するスピードについて分析する。結果は、全国的企業が競争上、環境特性の変化に最も速く順応したことを示した。このことから、全国的企業はその規模と大量の Slack 資源のために、外的環境の変化と広域企業と地域企業の活動の双方に速やかにより良く対応できるという解釈が可能のようだとしてBoekerは述べる。

2.1.4 考察

ビール業界の3つの異なる個体群を拡大あるいは衰退へと導く諸要因に関する知識は、ストラテジストに重要なコンテクスチュアルな情報を提供し、政策決定者に潜在的に重要なインプリケーションをもたらすとBoekerは述べる。例えば、Hannan & Freeman (1989)が気づいていたように、州の役割は経済のおよび社会的プロセスの規制を通してだんだん重要になってきたが、このことは様々な産業の利用できる資源ニッチを変える。エコロジー視座からいうと、こうした活動はある環境における組織個体群の多様性と成長の変化を導くといえる。規制制約が出現したりあるいは変化したりするにつれて、分析者は競争して成功できる個体群のレンジにこれら制約が影響を与える程度を測定することがで

きるようになる。Boekerによれば、これらの制約の影響はビール業界においては明白であり、州の規制や課税が、個体群が競争して成功できる能力に重要な影響をもっていたことは既述の通りなのである。

次に、Boekerはこの研究の限界となり得る点を記述する。それは戦略を区分するために地理的分布を使用したことである。勿論この尺度は企業規模と相関関係がある。すなわち、一般に全国的企業は広域企業よりも大きいし、広域企業は地域企業よりも大きいのである。戦略グループを考察する先行研究は、特に産業組織論の研究では、規模を戦略グループ・メンバーシップの基準としている。Boekerも規模を尺度にすべきだったのだろうか。しかし、経営管理者は少し制限的ではあるが組織規模を幾分変更する能力はもっている。経営管理者は企業の拡大あるいは縮小に影響を与える意思決定はできるが、短期間で地域企業から全国的企業に変えることは多分不可能である。地理的スコープを尺度としたことにも利すべき根拠はあるのである。

しかしながら、いずれにせよ、Boekerの分類と企業規模との間の類似性は、規模の観点からの競争プロセスの考察を許容する。組織エコロジー研究者は、異なる環境資源と制約が異なる規模の組織に影響を与えると論じてきた。組織は同じような規模の組織と最も激烈に競争するのであり、1組の組織間の競争は、組織区分尺度である規模の格差の大きさの減少関数なのである(Hannan & Freeman, 1977)。例えば、大規模な組織が拡大する場合、その組織は中規模な組織に競争的脅威を与えるが、小規模な組織への脅威ははるかに少ない。反対に、小規模組織は中規模組織と競争するが、大規模組織とはめったに直接競争をしない。大規模組織と小規模組織がある市場に参入したりあるいは市場での存在を拡大したりするにつれて、中規模組織が大規模組織と小規模組織の両方から脅かされる。結果的に、組織規模分布の長期的分析では、より大きな組織とより小さな組織の拡大に伴う中規模組織の衰退はありそうなのである(Carroll, 1984a)。

コミュニティ・マトリクスを使用する分析の全体的結果は、広域企業が考察対象期間中、競争に最も傷つきやすいという結果と同じことを示すようだ、とBoekerは述べる。もしも広域企業がビール産業の中規模組織であると仮定されれば、広域企業が全国的企業と地域企業の双方に対す

る競争に難しさを覚えるという発見は、競争的発展に対する規模の影響を考察してきた生物エコロジーの経験的研究を支持する。今後の研究は、安定した環境と変動環境において異なる戦略アプローチの時間的実効性に対する規模や他の特性の影響を考察する必要がある、と Boeker は考える。

戦略現象へエコロジー思考を拡大しようとする初期の試みとなった彼の研究の結果は、競争効果と環境要因の双方が特定の戦略の実効性にかに影響を与えるかという点に、経営管理者の注意を向けることを促進し得る、と Boeker は述べる。このアプローチの1つの重要な利点は、変動する環境条件下で競争し異なる戦略を追及する諸組織個体群として産業をモデル化するその能力である。今後の戦略分析は、エコロジー研究における組織個体群の長期間研究に似ている、特定市場において競争する企業集団の研究から有益な考えを得ることができよう、と Boeker は考える。

戦略論のような比較的創成期の分野では、他の学問分野からのアイデアや視座の採用は特に重要であり潜在的に有用である。エコロジー視座による組織戦略研究は戦略研究によるハイ・レベルで価値のある発見を生み、実践上の有益な分析を生みそうであると、Boekerは自信をみせて論稿を締めくくる。

2.2 Boeker (1991) の意義と限界

Boeker 自身が述べる研究の意義について要約すると次のようになる。

①法的規制という制約やその変化は、組織個体群（戦略グループ）の多様性と成長の変化を導くという結果が得られた。このことは、分析者は競争して成功できる個体群のレンジに制約が影響を与える程度を測定することができる、というストラテジストや政策決定者に極めて重要なインプリケーションを与えた。

②もしも広域企業がビール産業の中規模組織であると仮定されれば、広域企業が全国的企業と地域企業の双方に対する競争に難しさを覚えるという結果は、競争プロセスを考える上で規模の観点が重要であることを認識させただけでなく、競争的発展に対する規模の影響を考察してきた生物エコロジーの経験的研究を支持した。

以上の点から、③研究結果は、競争効果と環境要因の双方が特定の戦略の実効性にいかに影響をあたえるかという点に、経営管理者の注意を向けることを促し得るのである。

④この研究のアプローチの重要な利点として、変動する環境条件下で競争し異なる戦略を追及する諸組織個体群として産業をモデル化するその能力が挙げられる。

逆に、限界となり得る点の指摘も彼自身によってなされていた。それは1点のみで、戦略グループを地理的スコープによって分けた点である。分け方としては組織規模による方法もあった。しかし、既述の②に示されるように、ビール業界の場合は、規模との類似性は規模の観点からの競争プロセスの考察を許容するものとなった。

Boeker自身が挙げる研究意義の④は、この研究の意義というよりはむしろ研究そのものの基本的な特性である。戦略グループを組織個体群と同一視することについては、Carroll (1990)と同じであり、特にBoeker (1991)にのみ独自性が認められるというものではない。戦略グループを考察する上で、組織エコロジーが有用であるという新しいアプローチをBoekerも採るという点に、基本的な特性があるのである。このアプローチからすると、ビール産業そのものは3つの組織個体群から成る群集(community)ということになる。こうした基本的特性の中でのBoeker (1991)の独自性は、組織の創立や死滅にではなく、組織個体群内の組織の拡大と衰退に焦点を向けた点にみられる。

①はHannan & Freeman (1989, chap. 2)におけるエコロジーのマネジリアル・インプリケーションに関する議論(村上, 1991b)とポジティブな運動性をもつ。端的に言えば③に集約され得る。したがって、①と③は、既述のHannan & Freeman (1989)における個体群間の競争という面の議論を充実させたことになる。勿論③に集約されるという点では、②も同様である。②は、彼自身が述べる限界可能性と連動するが、確かに興味深い結果が生じたと考えられる。仮説1から5が支持されたことは、画期的な発見とはいえないが重要な結果ではあった。この意味の重要性という基準でいえば、②はより重要であり、Boekerの研究上の大きな意義と認められよう。Hannan & Freeman (1977, pp. 945-946)の競争理論に関する論述を支持したと捉えることは十分可能である。

この種の研究に厳密度を問うことは、そもそも依存するエコロジー理論そのものにもあてはまるが、難しいことではない。しかし、私は難点以上に、興味深い結果を1つでも明示できれば、評価するに値すると考えたい。しかしそれにしても、限界点を2点程指摘しておく必要はある。

第1の限界は、組織の年齢というエコロジー研究上重要な観点が完全に抜けてしまっている点である。第2の限界は、組織戦略と組織構造との関係が全く説明されていない点である。既述の戦略グループと組織個体群との同一視の問題に含まれるものだが、エコロジーの理論的中核には組織の構造的慣性という概念がある(Hannan & Freeman, 1984, 1989)。戦略という点でのみグループ分類し、焦点であるはずの構造が一顧だにされない形になってしまった点について全く口を閉ざしてしまう点は、限界といわなければなるまい。また、戦略論とエコロジー研究との実質上の同等性の議論(例えば、r戦略者とプロスペクター、等)にZammuto (1988)を欠くのは、アンフェアな文献レビューとの批判を免れないのではなかろうか、という疑問も提示しておく。

もともと第1の限界については、Singh & Lumsden (1990)によれば、彼自身の未刊行原稿で言及しているようである。私は未読であるので、本稿では限界の指摘をするに留める。

既述のように、④の中核に戦略グループと組織個体群との同一視がある。この点を厳密性に欠くとして斥けてしまえば、Boeker (1991)もまたCarroll (1990)も意味がないことになる。この根本的問題については、Boekerよりも綿密に検討を加えなければならない。この検討は、既述の私が指摘した第2の限界点に対するより掘り下げた考察を含むことになる。

更に、競争という選択メカニズムの中で、Boekerは全国的企業がその規模と豊富なスラック資源のために、外的環境の変化と広域企業と地域企業の活動の双方に速やかに適切に対応でき、勝利してゆく、という解釈が可能なようだと言った。まさに最適者生存というわけなのであるが、この点も構造的慣性概念を中心とする中核論理との関係や、効率と生存という最近の問題(Hannan & Freeman, 1989; 村上, 1991ab)と深くかかわり、考察を必要とする点と考えられる。

以上、Boeker (1991)の基盤にかかわる基本的かつ本質的な問題提起を行ったが、次節でこの根本的な問題に関する検討を行いたい。この検討

の結果がどのようなものであれ、彼の研究の意義は消失しまい。何よりも根本的問題検討を刺激的に促した価値は小さなものではない。以下の検討は、微細な部分的なものではあるが、組織エコロジーの中核論理への再検討が中心となる。この検討によってBoeker (1991)の位置づけもより明確にされよう。

3. 戦略グループと組織エコロジー

既述の諸問題の解明を本節では、次のように3つに分けて進めたい。すなわち、①戦略グループと組織個体群の概念間の同一視について Boeker (1991)よりも綿密な検討を加え、②競争プロセス下での組織の構造的慣性に関する問題を論じ、③競争という選択メカニズム、更には組織の生存という根本問題にも考察範囲を広げたい。

3.1 戦略グループと組織個体群

本項では、既述の①について考察するが、そのためにはまず、両概念の把握を簡単にしておく必要がある。

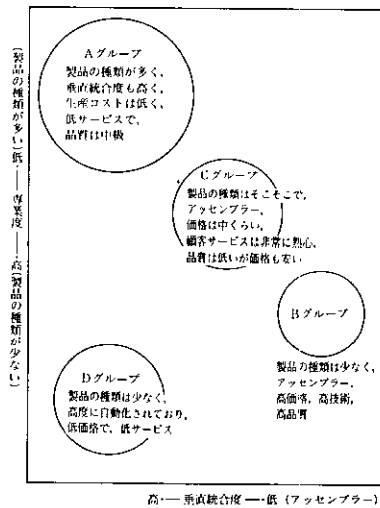
3.1.1 戦略グループ

Porter (1980, chap. 7)によれば、戦略グループ概念は業界内部の構造分析で使われる。数多くの業界では、企業間で収益率が異なり、その競争戦略に違いがみられる。この多種多様な戦略を分類するための諸次元を Porter は次のように挙げる。すなわち、①専門度、②ブランド指向度、③プッシュ型かプル型か、④流通業者の選択、⑤品質、⑥技術のリーダーシップ、⑦垂直統合、⑧コスト・ポジション、⑨サービス提供度、⑩価格政策、⑪力、⑫親会社との関係、⑬自国ならびに事業を行っている国の政府との関係、以上 13 次元である。特定の企業の戦略次元は、相互に一貫した次元のセットになっている。1つの業界は、そのレベルに違いがあれ、相互に一貫した戦略次元の組合せパターンをもつ数多くの企業から構成されているのである (Porter, 1980)。

業界内部の構造分析の最初のステップは、すべての競争業者の戦略を次元ごとに特徴づけることである、と Porter は述べる。このことによ

て、業界内の企業をその戦略次元上での特徴によって「戦略グループ」に分けることができる。Porterによれば、「戦略グループとは、各戦略次元上で同じか似たような戦略をとっているある業界内の企業グループである」(Porter, 1980, p. 129)。彼は家電業界を例にとり、少なくとも3つのグループが存在するという。それらは多種の製品を販売し、広告量が多く、統合度が高く、自社内に流通部門とサービス部門をもつ戦略グループ(プロトタイプとしてGEをもつ)、高品質で高価格の製品を特定の流通経路だけを通じて販売するMaytagのような専門メーカーからなるグループ、更に、RoperやDesign and Manufacturingのようにプライベート・ブランド用の製品を生産しているグループ、である。

図1 ある業界における戦略グループ・マップ



（出所）Porter, 1980, p. 131, 訳書185ページ。

戦略グループの形成理由は多岐にわたっている、とPorterはいう。例えば、競争業者の企業力にはもともと差があること、その業界への参入時期の違い、あるいは歴史的偶然性も戦略グループ形成の理由になる。しかし、形成理由にかかわらず、戦略グループがいったん形成されれば、同じグループの企業は一般に基本戦略の他にも多くの点で互いに非常に

似かよってくると彼は述べる。Carroll (1990)も Caves & Porter (1977, pp. 92-93)を引用して、グループ・メンバーはグループの内外からの変動要因に対して同じ方法で対応するようだと述べ、その理由をメンバー間の構造的類似性に求める Caves & Porter に同意する。

もし業界内のすべての企業が本質的に同じ戦略をとっているとしたら、その業界には戦略グループは唯一つしか存在しないことになる。めったにないこうした状況でも、業界のすべての企業に当てはまる共通の戦略を実行する能力という点で異なるので、個々の企業の実際の収益性は長い間に差が出てくる。勿論、業界内に幾つかの戦略グループが存在する場合には、戦略実効能力の強弱とは関係なしに属する戦略グループが異なれば収益性に差が生じよう。

Porter (1980)は、ある業界における個々の企業の収益性を決める要因として、①業界全体についての特性を挙げた後、⁽³⁾戦略グループの特性を次のように挙げる。すなわち、②その企業の属する戦略グループを守る移動障壁の高さ、③その企業の属する戦略グループの顧客と供給業者に対する交渉力、④その企業の属する戦略グループの代替品に対するもろさ、⑤その企業の戦略グループが他のグループから攻撃される程度、である。更に、戦略グループ内の企業のポジションを挙げ、その決定因を次のように指摘する。それらは、⑥戦略グループ内での競争度、⑦戦略グループ内の他の企業と比べた場合の規模、⑧その戦略グループへの加入に要するコスト、⑨選んだ戦略を実行し、完遂するその企業の実務面での能力、である。

かくて、Porter は「ある業界における競争戦略の策定は、参入すべき戦略グループの選択として考えられる」(Porter, 1980, p. 149)と述べ、業界内部の構造分析はその企業がとる特定の戦略上のポジショニングの成功度を決める要因を教えると結論を下すのである。

戦略グループに関する諸議論のレビューを行った McGee & Thomas (1986)は、戦略グループを明確にする理論的概念に移動障壁を含み重視する。勿論、Porter も移動障壁について論じているが、McGee & Thomas によれば、移動障壁の企業特有の根源は、①組織構造とコントロール・システム、②マネジメント技能と能力、③多角化と垂直統合の性質と幅、④組合、消費者グループや規制者のような他のパワー・グループと企業

の関係，等である。

3.1.2 組織个体群

Hannan & Freeman (1977)によれば、「組織个体群は幾つかの点で似ていなければならない，すなわち，それらは，幾つかの統一的キャラクターをもっていなければならない」(Hannan & Freeman, 1977, p. 934)のである。しかし，残念ながら組織个体群を識別するのは簡単なことではないと彼らは認めながら、「われわれは環境にさらされ傷つき易いという観点から，比較的同質である組織の種類を識別することができる」(Hannan & Freeman, 1977, p. 934)とも述べる。更に，「組織个体群は，特定の境界内部で共通の形態をもつすべての組織から成立している」(Hannan & Freeman, 1977, p. 936)という説明もする。形態とは，「インプットをアウトプットに転換するための組織活動にとってのブループリントである」(Hannan & Freeman, 1977, p. 935)。彼らによれば，生物学ではブループリントは種の遺伝的内容と捉えられるものだが，組織形態をいう場合，次のような要因を検討することによって通常推断できるという。すなわち，①狭い意味での組織のフォーマルな構造——組織図，操業上の規則，等，②組織内の活動のパターン——何が誰によって実際になされるか，③規範的秩序——メンバーと組織とかかわっている環境のセクターの双方によって正しくふさわしいと明示される組織化の方法，である。

以上のように，組織个体群概念は，組織構造に力点が置かれているが，環境とのかかわりという観点も提示されており，戦略性を含まないとはいえないと考えられる。

組織構造と組織戦略については，どちらが先かという点でChandler (1962)とAnsoff (1979)の見解の対立——「組織構造は戦略に従う」対「戦略は組織構造に従う」——があった。この問題はMiles & Snow (1978)の「適応サイクル・モデル」でほぼ解決される，とみて良いと考えられる(村上，1983)。つまり構造と戦略は相互作用し合うものなのである。単独に一方だけが重要であるとか，一方に常に影響を与えるという因果関係が存在すると考えることは生産的ではない，というコンセンサスがほぼ得られていると私は考えている。

この意味で、戦略グループと組織個体群の両概念は、前者は戦略に、後者は構造に説明の力点が置かれてはいるが、組織行動をみる上では結局相互作用的に捉えなければならないわけであるから、実質的に異なる概念であるとはいえないと考えられる。むしろ、同一視して戦略論なり組織論の発展に寄与するのであれば積極的に活用すべきが筋であろう。したがって、私は両概念の同質性に基づく研究の存在を否定などせず、積極的に肯定するという立場をとることにする。

3.1.3 戦略グループに対する組織エコロジー・アプローチ

Carroll (1990)は Caves & Porter (1977, pp. 92-93)を引用し、業界内のグループ間の収益性の差はグループがもつ競争上の優位性に由来し、その業界の収益と業界内グループの収益の平均水準はその業界の一般的な構造特性と同時に業界内のグループ間の境界を定める内的な異質性に依存する、という Caves & Porter の考えを紹介する。しかしこうした議論は多くの実証研究で支持を受けるということがなく、事実この分野の先行研究者である Cool & Schendel (1987, 1988)も現時点ではこの議論の確立をあきらめ、戦略グループの形成は企業行動上の差異を説明するのみであることを示唆している(Carroll, 1990)。

Carroll はこの問題に実証方法上の疑問を提起する。それは、戦略グループ調査研究で使用されるパフォーマンス変数が通常資本利益率のような短期の財務上の数値であることである。こうした測定手段の技術的問題はよく知られている通りであるが、より大きな概念上の問題もある。この点、Barnard (1938)の貢献は大きいと Carroll は評価する。周知のように、Barnard の組織経済論 (詳しくは、眞野, 1977, 1986, 1987) では、組織経済の測定単位は存在せず、成功か失敗かで組織経済の中味が分かるとされる。つまり、「この経済の唯一の尺度は組織の生存(survival)」(Barnard, 1938, p. 251)なのである。Barnard は経済的には不成功な多くの組織が、それにもかかわらずその動機はともかく、存続し続けるという事実があるのは明らかであると述べるが、この言葉は今日も価値を失っていない。

組織エコロジー研究者は、生存が意義のある成果変数であることに同意する、と Carroll は述べる。更に、戦略グループ・メンバーシップと環

境条件との相互作用が組織の死滅率に影響を与えるというのがエコロジーの予言であると述べる。こうした組織エコロジーの展開は、戦略グループ間の企業移動率やグループ内外の相互依存関係の研究など、既存の戦略グループ研究の多くの中心的な考えに新しい力を付加していこう、と Carroll は期待する。すなわち、彼は組織エコロジーは戦略研究と正反対のものではないとし、その証拠として、戦略グループにかかわる既述の期待が込められた議論を提示するのである。

以上の議論を通して考えられる2点を指摘したい。第1に、Boeker (1991)の戦略グループに対する組織エコロジー・アプローチにおける独自性が注目されよう。Carroll (1990)は Barnard (1933)を引用し、生存(死滅)が重要な成果変数であるとして、ここにエコロジー・アプローチの重要性を主張したが、Boekerはこの点が異なる。自身が述べるように、組織の創立や死滅よりも組織戦略に焦点を絞ることによりエコロジー研究の「発展」を試みたのである。というのも創立と死滅にかかわらず、個体群内の組織の増大と衰退も個体群間の競争に影響を与える(Carroll, 1984a)点が見過されがちであったからである。

第2に、Carroll (1990)がとり組む組織エコロジーと戦略研究との対立問題であるが、両者は正反対ではないと考える Carroll は次のようにも述べている。「事実、慣性の強い仮定がいったん緩げられれば、伝統的な戦略理論はエコロジー視座に全く簡単に適用され得る」(Carroll, 1990, p. 67)。Carroll も認識している通り、問題はエコロジーの慣性仮説なのである。この点は、伝統的な戦略理論のみでなく、比較的最近の戦略研究である戦略グループに関する研究にも少なからず問題になろう、と私は考える。少くとも考察する必要があるとは断じていけない問題であろう。この問題の考察を次に行う。

3.2 戦略グループと組織の構造的慣性

組織エコロジーは、「適応」視座万能に疑問を提起し「選択」視座を提起するところから始まる(Hannan & Freeman, 1977)。この選択視座の必要性の核になるのが、組織の構造的慣性であった。この慣性力が強ければ強い程、その組織は個体群内でポジティブに選択されるというのが、エコロジーの組織レベルでの中核論理である(Hannan & Freeman, 1984,

1989, chap. 4)。選択の論理には、信頼性やアカウンタビリティという概念を用意して制度的環境からの支持という考えをとり入れている。彼らによれば、信頼性やアカウンタビリティは組織の構造再現性を求める。つまり、きょうの構造がきのうの構造とほとんど同じでなければ、一貫性がなければ信頼など寄せられず、組織は死滅へとひた走るばかりであるというのである。

3.2.1 移動障壁と構造的慣性

慣性的圧力は組織内部（例えば、埋没原価、不完全情報、組織内の政治構造、組織成立から今日までの歴史、等）と組織外部の環境上の制約（例えば、市場の参入障壁、不確実な環境の情報、制度的環境の支持、等）から生じる、と Hannan & Freeman は説明している。ここで着目しなければならないのは、環境上の制約に含まれる「市場の参入障壁」である。

既述のように、McGee & Thomas(1986)は戦略グループを明確にする理論的概念に移動障壁を含み重視した。Porter(1980, chap. 7)も同様である。彼によれば、業界のすべての企業に共通して当てはまる参入障壁もいくつかあるけれども、特定の要因が参入障壁になるかどうかは、明らかに新規参入業者が加わりたいと望んでいる特定の戦略グループの特性に依存する。このことはもう1つのインプリケーションをもたらす。参入障壁は、その戦略グループへの業界外からの企業参入を防ぐのみでなく、業界内の企業が1つの戦略グループから別のグループへ移動する戦略上のポジションのシフトを防ぐのである。このように戦略上のポジションのシフトを防ぐという観点から、参入障壁を形成している基本的な経済的要因は、より一般的に移動障壁とすることができる。この移動障壁は業界内の企業間の収益性格差の理由を説明する。更に、移動障壁の存在は、ある種の戦略グループに属する企業のマーケット・シェアを非常に安定させる、とも Porter は述べている。

既に、ある業界における個々の企業の収益性を決める要因についての Porter の説明はごく簡単に紹介している。第1が、業界それ自体の魅力度。第2がその戦略グループの業界内のポジション。第3が、その戦略グループ内の企業のポジションであった。組織エコロジーの組織レベル

の中核論理との比較という意味で、以下、上記3番目の要因について少し詳しく Porter の説明をみよう。

戦略グループ内のポジションを決める第1の要因は、競争の程度である。グループ内の企業数が多ければ、この影響はより多く生じよう。第2の要因は、戦略グループ内の他者と比べた相対的な規模である。もし規模の経済が存在して、マーケット・シェアが大きくなる程コストが低下するならば、比較的小さなシェアの企業はその利益見込みも小さくなるだろう。第3の要因は、そのグループへの参入コストである。換言すれば、参入する時に利用できる技能や経営資源がポジションに影響を与えるのである。また、参入コストは参入時期（早いか遅いか）でも異なる。第4の要因は、実行力である。同じ戦略でも、組織経営管理能力、同じ予算でクリエイティブな広告をつくる能力、同じ研究開発費で技術上のブレイクスルーを行う能力、などの点で企業間で格差がみられる。この種の能力は相対的に安定的な利点となる。

企業が好ましい業界にあって、その業界の中の好ましい戦略グループにあり、そのグループ内で強力なポジションをもっているならば、収益性は最も高いということなのである。参入障壁によって新規参入業者参入による業界の魅力低下は妨げられるし、戦略グループの魅力は移動障壁によって維持される。そのグループ内の企業のポジションの強さは、その企業の歴史と能力と経営資源の結果であるというのが Porter の見解である。

したがって、例えば強力なポジションを占めている企業は、現状を維持・存続しようとするだろうし、ラディカルな構造変革は失敗に終わる可能性が強いと考えられる。組織エコロジーのように制度的要因をもち込むまでもなく、エコロジーの中核論理の妥当性がかなり示されるのである。ただし、勿論このケースは強力なポジションを占める企業のケースである。逆に低位に位置づけられている企業の場合は、通常現状維持を図ろうとはしない。Porter によれば、企業は利益機会を求めて、①新しい戦略グループの形成、②より好ましい状況にある戦略グループへの移動、③現在属している戦略グループの構造上のポジションの強化、あるいはグループ内での自社のポジションの強化、④新しい戦略グループに移り、そのグループの構造上のポジションの強化、以上4つの選択肢

から1つを選ぶことになる。いずれにせよ、程度の違いはあれ、構造変革は免れまい。したがって、一般にポジション上弱い企業には、組織エコロジーの中核論理は完全に常に、妥当するとはいえない、という結果が得られる。

勿論、Porterの議論はCarroll(1990)が重視した生存を問題にするものではなく、収益性を基準にしている。この点で、厳密な比較とはいえないのであるが、それにしてもエコロジーの中核論理の粗さは明らかにできたと私は考える。ここで指摘したのは、戦略グループ(組織个体群)内の企業組織のポジションの強さによる違いであったが、この他の要因による、より密綿な条件づけをエコロジーはその中核論理に課する必要があると考えられる。

3.2.2 組織の規模と構造的慣性

既述のように、Boeker(1991)はそれぞれの个体群の順応速度についても分析を加え、全国的企業が競争上、環境上の特性の変化に最も速く順応したことを示した。この結果について彼は、全国的企業のもつ大量のスラック資源とその規模により、この企業は外的環境変化と広域企業と地域企業の双方に速やかにより良く対応できるという解釈も可能のようだと述べる。

3つの企業群を規模の観点からみると、大規模組織が速やかな適応的⁽⁵⁾反応を示したということになる。村上(1991a)で明らかにしている通り、Hannan & Freeman(1984)は、規模と構造的慣性概念を中心とする中核論理の妥当性とを結びつけることを否定する。一般に、規模が大きくなる程、慣性も強くなると考えられるのだが、彼らは規模との関連性について結論を下してはいない。

このことから考えると、Boekerの研究調査結果は、一般的に考えられる規模と慣性の相関関係を否定し、Hannan & Freemanの慎重さを評価するようにみえる。しかしながら、より綿密な考察も必要とされると私は考える。もしも大規模企業が新しい市場に進出するにあたり、Hannan & Freeman(1984, 1989, chap. 4)のいう中核構造、それを変革して対応したのであれば、構造的慣性仮説を揺るがすが、推察するにせいぜい表層構造の適応的変革を行った程度であろう。そうであれば、その程度は

ともかくも規模の経済が働き、スラック資源が豊富な大規模な全国的企業が、販売増大という点で「速やかな反応」をしたというのは、当然のことのように考えられる。

したがって、Boeker (1991)の調査結果がエコロジーの構造的慣性仮説を揺るがす、重要な一因になり得るものとは私には考えられない。逆に、全国的企業の慣性にフィットした新市場であったのかもしれない、慣性仮説の支持されるケースにあたるといえなくもないようにすら思う。いずれにせよ、規模と慣性に関する Hannan & Freeman (1984)の判断同様、結論は出ない。そもそも、環境への組織の反応の速さと組織構造の変革可能性について直接的リンケージを単純に考えてしまうのは危険なのかもしれない。

3.3 競争という選択メカニズム

最後に、競争という選択メカニズムについて、組織エコロジーの考えと産業政策の焦点の一新を主張する Lawrence (1987)の考えを簡単に紹介する。両者の比較を通して、慣性が強い組織程、選択されるという組織エコロジーの構造的慣性概念を中心とする中核論理の再検討を試みたい。

3.3.1 競争と組織エコロジー

既述のように、Hannan & Freeman (1977)は適応視座に対するオータナティブとして選択視座を提起した。選択に焦点を絞ると競争に力点が置かれると述べる Hannan & Freeman(1977, p. 940)は、組織を維持させる環境の資源が有限で、個体群の拡大能力が限定されている限り、競争は続くと考える。

彼らはヒューマン・エコロジーの主要な成果である Hawley (1950, pp. 201-203)のモデルを紹介する。このモデルでは、競争プロセスは以下の4つの段階を含む。それは、①資源を求める需要が供給を超える、②競争の標準的な条件が統一的な反応を生むにつれて、競争者はより似るようになる、③選択は最も弱い競争者を排除する、④退けられた競争者はテリトリー的にか機能的にかのどちらかで差別化を図る、という4段階である。彼らはこの競争に関するモデルに、同型特性(isomorphism)を産むメカニズムとしての競争にはっきりと焦点を絞る点をつけ加えたいと

する。

同型特性原理は Hawley (1968)によって提起された。彼によれば、同じ環境条件か、既存の重要な単位 (unit) によって調停されている環境条件下の単位は似たような組織形態を得、そうした単位はそれぞれの規模により課せられる制約内で似たような内的調整を発展させる結果、標準的な伝達用語や標準的な手続に服さなければならない、という。勿論、Hannan & Freeman は、この原理は組織の資源環境が異質である場合には適用不能であると述べている。したがって、変動する異質の環境、すなわち多様でダイナミックな環境とのかかわりについて今後考えていかなければならない。更に、もう 1 点、この原理の修正方向を彼らは示す。それは、選択と競争理論による補強である。ここにおいて、競争のモデルと同型特性原理とは、サイクル状の関係をもつことだけは明らかにされる。Hannan & Freeman (1989, chap. 5)は、ここに制度理論⁴(Meyer & Scott, 1983)をとり込み Hannan & Freeman (1977)の発展を試みた。Meyer & Scott (1983)によれば、制度的セクターの組織はルース・カプリングと呼ばれる戦略によって環境からの非一貫的な要求に対処しているという。これらの組織は中核の活動とはルース・カプリングされている表層上の活動を行う、諸問題に対処しないしは対処するふりをする下位構造をつくることによって、シンボリックにそれぞれの環境要求に適應しているというのである。つまり、こうした組織は環境にシンボリックにないしは制度的に同型なのである。

この制度的同型特性戦略は、同型特性原理の異質な環境にかかわる限界を解き放すと Hannan & Freeman (1989)は述べる。例えば、公立学校のケースをとりあげると、資源が豊富な場合、これら組織に対する様々な要求間の不一致は、それぞれの問題に対する特別な資源プールをつくり、それぞれの要求のために専門的に細分化されたプログラムをつくるように当該組織を勇気づけることによって「解決」される。逆に、資源が希少な場合、公立学校組織は既存のプログラムを正当化し、要求と実際の活動とのリンクを証拠書類で立証されることが求められる。

したがって、制度的同型特性は資源が減少する場合は良くないが、資源が増大している場合は適切な考えということになる、と Hannan & Freeman は指摘する。しかし、これとて、一定時点における環境の異質

性に対応するものであって、いわば静態論にすぎない。時間経過と共に変わる異質性、すなわちダイナミックなプロセスへの対応が今後求められるのである。そして、彼らにとって最も関心のあるダイナミックなプロセスは、競争と正統化(legitimation)なのである。

やはり、彼らはサイクル状の思考形態から脱し得ないようだ。

3.3.2 Lawrence (1987)の競争論

Porter (1985, p. 1)は、競争は企業の成否の核心を握ると述べる。イノベーション、強固な企業文化、優れた戦略実行といった、企業のパフォーマンスに貢献できるその活動が適切なものかどうかは、競争によって決定されるのである (Porter, 1985)。

Porter のいうように、競争の役割は大きい。しかし、どんな競争でも良いのか、という疑問も生じよう。この点について、産業レベルにおいてではあるが Lawrence (1987)のいう「競争原理」が間接的にであれ参考とはなろう。

Lawrence (1987)は Dyer と共にアメリカ合衆国の7つの主要産業の歴史を詳しく検討した(Lawrence & Dyer, 1983)。この検討から彼は競争原理と呼ぶ基本的ではあるが無視されてきた真理を理解したという。それは次のようなものである(Lawrence, 1987, p. 102)。

もし経済的に強くあろうとするなら、産業は活発な競争を経験する必要がある。競争圧力は弱すぎても強すぎても、予想できるように、非効率的で非革新的になるということによって特徴づけられる弱い経済的成果へと産業を導く。

したがって、ここではまず、競争圧力の測定とその産業における適切な競争圧力の程度が大きな問題になってこよう。この「原理」を現実に応用するには、一層の思考が求められるのである。

Lawrence (1987)で注目すべきは、希少資源を求めての競争と革新的なアイデアのための競争の概念を区別することが産業に対する効果的な競争という問題を明確化するのに役立つという主張である。勿論、すべての企業は同時に両方の競争を経験するが、圧力の程度は両者で大きく異なる、と Lawrence はいう。彼によれば、資源のための競争は、ある組織が達成する効率レベルに影響を及ぼす。例えば、アメリカ合衆国に

おける 1950 年代と 60 年代の石炭産業は、効率を推し進める資源を求めての競争圧力が極端に強く、革新的アイデアに対する競争圧力は弱かった。その結果、研究開発は無視され、産業はローテク(low-tech)で、それが続いたのである。

3.3.3 2つの競争論の比較から

Lawrence (1987)の競争の2分法は、必ずしも明確ではない点もあり今後の検討の余地を残していることを認めた上で、大雑把ではあるが、組織エコロジーにおける組織レベルの中核論理の検討にそれを用いてみよう。

ここで指摘できる点は、組織エコロジーにおける競争という選択メカニズムは、Lawrence のいう一方の競争、すなわち資源を求めての競争に大きく傾いていることである。Lawrence に従えば、この競争では効率に焦点が絞られていく。これを前項の議論に付加すれば、組織エコロジーの中核論理は、相対的に効率の高い強力なポジションを占めている企業の競争上の成功を説明しうる論理であるということができよう。逆にいうと、ポジション上は弱く、効率も相対的に高くはないが、イノベティブ・マインドは旺盛であるような企業の競争のダイナミクスは、エコロジーの論理では完全にフィットした形では捉えられないということになる。

しかし、それでは Hannan & Freeman (1989, chap. 2)が組織個体群における選択が常に効率的な組織を好むとは考えていないとする点は、どのように考えればよいのだろうか。この Hannan & Freeman の考えは、既に説明した Barnard の組織経済論に賛成する Carroll (1990)の見解とも合致しよう。すると、Lawrence のいう資源を求める競争と効率とのリンケージが誤りなのだろうか。

この問題解明の鍵は、効率の程度にあると私は考える。いくらエコロジーが効率的な組織を選択は常に好まないといっても、死滅に至る程の低効率が続けば、早晚生存は危うくなるわけであり、この点、Lawrence の言明と矛盾しない。つまり、適度な効率を維持するか、一定期間の低効率をカバーするだけの組織のスラック資源の存在がなければ、組織は生存しえない。ただし最高効率組織は、生存にとって常にプラスとはい

えない点は押さえておく必要がある。もっとも、現実には希少なケースであるわけで、考慮する現実性は乏しいものではあるが。

かくて、既述の効率の高低に関する記述は、注意深くなされなければならない。すなわち、適度な効率の範囲内での高低の度合いということになろう。

4. 結

競争戦略論の重要な1つの議論が戦略グループ論である。この戦略グループの考察に対する組織エコロジーの有用性をCarroll (1990) は主張した。Boeker (1991)の基本的姿勢も Carrollと同様である。Boekerは、産業組織論やストラテジック・マネジメント論でとられるアプローチよりも、今日戦略グループ概念抜きには語るができない競争プロセスに対して組織エコロジーのアプローチが有用であると述べる。

本稿では、第2節でBoeker (1991)の検討を行い、その意義と限界を明らかにした。つきつめれば、「広域企業が全国的企業と地域企業の双方に対する競争に難しさを覚える」という結果が、最大の意義と捉えられる。組織エコロジーからいうと、規模の観点において従来の研究を支持し、戦略グループ論に1つの有益な成果を付加したということになる。限界としては第1に、組織の年齢の観点が欠落している点、第2に、戦略の観点は勿論十分なのだが、構造との関係が全く説明されていない点が指摘された。後者は、戦略グループと組織個体群の概念の同一視そのものへの疑問につながる指摘である。

第1の限界については、Boeker自身の未刊行原稿があるようなので限界指摘に留め、第2の限界を補正すべく第3節で考察を行った。第1に、戦略グループと組織個体群の概念間の同一視という基底的な問題について考察した。考察結果から、同一視した方が生産的であろう、という積極的な肯定的見解が引き出された。しかし、エコロジーの構造的慣性概念を中心とする中核論理にまでは考察は及ばなかった。

第2に、この限界を補正すべく、より根本的な検討を加え次のような結果を明かにした。①慣性的圧力を生む1つの要因とされる移動障壁に関する考察から、グループ（個体群）内で強力なポジションを占めてい

る企業のケースでは構造的慣性を中心とするエコロジーの中核論理はかなり妥当すると考えられる。②規模と慣性との関係については、Hannan & Freeman (1984)が結論を下していない状況に変化がないと考えられる。

第3に、競争という選択メカニズムそのものについて考察した。Lawrence (1987)が主張する競争概念を2つに区分するという考えに従えば、組織エコロジーの競争概念は、Lawrenceの2つの概念中の1つ、資源を求めての競争という概念に大きく傾いていた。彼によれば、この競争では効率に焦点が絞られてゆく。そこで、相対的に効率の高い企業組織のケースに組織エコロジーの中核論理が妥当するように推測された。しかし、この考察は、Hannan & Freeman (1989, chap. 2)のいう組織個体群における選択が常に効率的な組織を好むとは限らないという主張と矛盾しかねない。確かに効率と生存はパラドキシカルな関係をもつことがある。そこで、既述の効率に関する記述は、正確には適度な効率の範囲内での高低の度合いが述べられなければならないだろうと指摘した。

本稿における考察から明らかにし得た諸点の概要は以上であるが、今後の課題も残されている。中でも社会的ないし制度的要因からのエコロジーの中核論理の再検討という課題は明記しておく必要がある。というのも、Boeker (1991)は、州政府の役割に関する仮説を5つの仮説中2つも設定していたし、本稿第3節第3項では、競争に関する考察に制度的同型特性(institutional isomorphism)戦略をとり入れたHannan & Freeman (1989, chap. 5)の議論を一部紹介しているからである。

また、Carroll (1990)はBarnard (1938)の組織経済論を引用し、エコロジーにおける生存重視の意義を主張した。しかしながら、Boeker (1991)はせっきくのエコロジーの意義ある変数を採らず、それを「発展」と称したのである。この点に対する私の評価も今後に残されている。

Carroll (1990)は戦略研究と組織エコロジーとが全く正反対であるということはないと力説し、その証拠として、戦略グループにかかわる諸議論を展開した。本稿第2節ではCarrollと同じ基本姿勢をもつBoeker (1991)の検討により、組織エコロジーによる戦略グループ研究への貢献を考察し、前節では逆に、戦略グループ研究を通して組織エコロジーの中核論理の再検討を試みた。既述のように、組織エコロジーの限られた有効領域の特定が極めて部分的であるが、本稿によって示された。本稿が

考察対象とした、戦略グループに対する組織エコロジー・アプローチは緒についたばかりである。今後組織エコロジーにも戦略論にも実りある成果が期待される。

【注】

- (1) この点、Young(1988)の批判があることも含め、村上(1991a)でも考察されている。
- (2) Singh & Lumsden (1990, p. 181)によれば、Boeker の未刊行原稿とは次のようなタイトルのものである。Boeker, W. 1987. The permanence of organizational strategy. Unpubl. ms. Grad. School of Bus. Columbia Univ. New York.
- (3) この点の紹介は、村上(1990)でも行っている。
- (4) この点、詳しくは、村上(1986, 1991a)を参照されたい。より簡潔な理解のためには村上(1991c)が適当かもしれない。
- (5) 地理的スコープと規模の観点の関係について、Boeker 自身が述べていることは既述の通りである。

参考文献

- Ansoff, H. I. 1979. *Strategic management*. London: Macmillan.
(中村元一訳『戦略経営論』, 産能大学出版部, 1980。)
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本・田杉・飯野訳『経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968。)
- Barnett, W., & Carroll, G. 1987. Competition and commensalism among early telephone companies. *Administrative Science Quarterly*, 30: 400-421.
- Boeker, W. 1989. Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- Boeker, W. 1991. Organizational strategy: An ecological perspective. *Academy of Management Journal*, 34: 613-635.
- Brittain, J., and Freeman, J. 1980. Organizational proliferation and density dependent selection. In J. Kimberly and R. Miles (Eds.), *The organizational life cycle*: 291-338. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carroll, G. 1984a. Organizational ecology, *Annual Review of Sociol-*

- ogy, 10 : 71-93.
- Carroll, G. 1984b. The specialist strategy. *California Management Review*, 26 : 126-137.
- Carroll, G. 1985. Concentration and specialization : Dynamics of wide width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90 : 1262-1283.
- Carroll, G. 1990. On the organizational ecology of Chester I. Barnard. In O. E. Williamson (Ed.), *Organization theory : From Chester Barnard to the present and beyond* : 56-71. NY : Oxford University Press.
- Carroll, G., Delacroix, J., & Goodstein, J. 1988. The political environment of organizations : An ecological view. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10 : 359-392. Greenwich, CT : JAI Press.
- Caves, R. E., & Porter, M. 1977. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91 : 241-262.
- Chandler, A. D., Jr. 1962. *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA : Harvard University Press. (三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」, 実業之日本社, 1967.)
- Cool, K. O., & Schendel, D. 1987. Strategic group formation and performance : The case of the U. S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33 : 1102-1124.
- Cool, K. O., & Schendel, D. 1988. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 9 : 207-223.
- Delacroix, J., & Solt, M. 1988. Niche formation and foundings in the California wine industry, 1941-1984. In G. Carroll (Ed.), *Ecological models of organizations* : 53-70. Cambridge, MA : Ballinger.
- Freeman, J., & Boeker, W. 1984. The ecological analysis of business strategy. *California Management Review*, 26 : 73-110.
- Hannan, M., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 : 929-964.
- Hannan, M., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 : 149-164.

- Hannan, M., & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hawley, A. 1950. *Human ecology*. NY: Ronald.
- Hawley, A. 1968. Human ecology. In D. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences*. NY: Macmillan.
- Lawrence, P. R. 1987. Competition: A renewed focus for industrial policy. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge*: 101-115. Cambridge, MA: Ballinger. (石井・奥村・金井・角田・野中訳「競争への挑戦」, 白桃書房, 1988。)
- Lawrence, P. R., & Dyer, D. 1983. *Renewing American industry*. NY: Free Press.
- 眞野 脩 1977. 『組織経済の解明』, 文眞堂。
- 眞野 脩 1986. 「バーナードの組織経済論」, 加藤・飯野編『バーナード』, 文眞堂。
- 眞野 脩 1987. 『バーナードの経営理論』, 文眞堂。
- McGee, J., & Thomas, H. 1986. Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7: 141-160.
- McKelvey, B. 1982. *Organizational systematics*. Berkeley: University of California Press.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. 1983. *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, R., & Snow, C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. NY: McGraw-Hill. (土屋・内野・中野(抄)訳『戦略型経営』, ダイヤモンド社, 1983。)
- Miller, D., & Friesen, P. 1980. Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 25: 268-299.
- 村上伸一 1983. 「組織改革と組織の神話——組織文化論の展開——」, 『経済学研究(北海道大学)』, 第33巻第2号, 111-125。
- 村上伸一 1986. 「組織個体群生態学視座と戦略的選択視座——Miles(1982)の検討を中心にして——」, 『静修短大研究紀要』第17号, 1-13。
- 村上伸一 1990. 「差別化と組織の差異性」, 『北星論集(経済学部)』第27号, 215-247。
- 村上伸一 1991a. 「組織エコロジー論争」, 『北星論集(経済学部)』第28号, 85-118。
- 村上伸一 1991b. 「組織エコロジーのマネジリアル・インプリケーション」,

- 『組織科学』第 25 卷第 1 号, 67-77。
- 村上伸一 1991c. 「第 4 章 経営組織論」, 小林末男責任編集 工藤・二村・宮川編『現代経営学総論』, 創成社, 111-175。
- 中橋国蔵 1983. 「BCGモデル批判とポーターの競争戦略論」, 『商大論集(神戸商大)』第 34 卷第 4 号, 19-46。
- 中橋国蔵 1988. 「競争優位性の探求——ポーターの戦略類型論の検討を通じて」, 後藤幸男編『現代経営管理のフロンティア』, 中央経済社, 131-141。
- Oliva, T. A., Day, D., & MacMillan, I. 1988. A generic model of competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 13: 374-389.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. NY: Free Press. (土岐・中辻・服部訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982。)
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. NY: Free Press. (土岐・中辻・小野寺訳『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985。)
- Rumelt, R. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社, 1977。)
- Schendel, D., & Patton, G. R. 1978. A simultaneous equation model of corporate strategy. *Management Science*, 24: 1611-1621.
- Singh, J. V., & Lumsden, C. J. 1990. Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 16: 161-195.
- 高瀬武典 1991a. 「「構造的慣性」の概念をめぐる経験的研究——工場組織の生存時間分析——」平成 2 年度科学研究費補助金研究成果報告書。
- 高瀬武典 1991b. 「組織学習と組織生態学」, 『組織科学』第 25 卷第 1 号, 58-66。
- Tucker, D., Singh, J., Meinhard, A., & House, R. 1988. Ecological and institutional sources of change in organizational populations. In G. Carroll (Ed.), *Ecological models of organizations*: 127-152. Cambridge, MA: Ballinger.
- Wholey, D., & Brittain, J. 1986. Organizational ecology: Findings and implications. *Academy of Management Review*, 11: 513-533.
- 山田幸三 1991. 「組織学会研究発表大会サマリー——戦略ポジションと戦略グループの生成」, 『組織科学』, 第 24 卷第 3 号, 96-97。
- Young, A. 1988. Is population ecology a useful paradigm for the

- study of organizations? *American Journal of Sociology*, 94 : 1-24.
- Zammuto, R. F. 1988. Organizational adaptation: Some implications of organizational ecology for strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25 : 105-120.