

〈論 文〉

企業家と戦略

—北海道国際航空を事例として—*

中 本 和 秀

はじめに

「企業家」および「戦略」という概念は双方とも本来、経済学や経営学において必ずしも中心的概念ではない。両学問領域の中間領域にある概念であり、両領域を結びつける概念である。だがまた経営学の対象である企業の経営現象の分析にとって前提となる必須の基礎概念でもある。そしてそれぞれ、前者は経営学の対象とする経営現象を説明する時の前提となる企業概念と密接不可分なものとして、また後者は経営戦略・企業戦略へと援用される概念として、重要な位置づけを経営学において占めるものである。したがってこの二つの概念は、特に経営学への導入において説明されるべきものである。

本稿では両概念の基礎的定義をまず確認し、そのうえで両者の理論的関連性を明らかにすることが第一の課題である。それに基づき、戦略の社会性、社会性戦略という経営戦略論の新しい視角を、企業家概念（企業者活動・企業家精神）を媒介として、理論的にそして事例をとおして考察するのが第二の課題である。

1. 企業家

1-1 企業家と企業

経営学は企業の経営活動の諸現象を分析することが課題である。ではその企業はどのようにして生まれてくるのか？企業を興す人間はどのような人間か？こうした問題は経営学そのものの課題とはなっていないが、経営学の入門としては説明されるべきものである。企業が存在する前にそれを興す人間すなわち企業家が存在する。この企業家は、どのような存在であるのか？社会的に経済的にどのような役割を担っているか？意義を持つか？こうした問題は、企業経営の存在意義を問うものであり、同時に経営学の存在意義をも問うものである。

1-2 経済発展と企業家の役割

経済学においては、シュンペーターやカーズナーらによって、企業家は経済発展にとって要の役割を担うものとしてさまざまに論じられてきた。

市場メカニズムの担い手としての企業家

まず企業家を市場均衡化過程の担い手ととらえたカーズナーの主張を紹介しよう¹⁾。カーズナーによれば、現代社会は市場経済であ

* 本稿は、故平尾武久教授の後をうけて、1997年11月から12月にかけて3回にわたって筆者が分担講義した経営学概論の講義草稿を大幅に加筆修正したものである。拙い小稿を故平尾武久教授に捧げる。

(1) Israel M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago, 1973.

カーズナー著 田島義博監訳『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論—』千倉書房1985年

る。そして市場の本質的な機能はその情報を伝達するメカニズムにある。現実の市場で人間はすべての情報を知っているわけではなく、交換（売買）の機会があるのにもかかわらず、往々にしてその機会が人間にとって未知の状態にある。すべての情報が行き渡っている状態すなわち完全知識の状態では、価格メカニズムを通して資源が合理的に配分され市場は均衡状態にいたると近代経済学では想定されていた。しかし現実の市場は絶えず不均衡な状態にある。このような市場において、企業家は、未知の機会に機敏に反応しその機会をいち早く利用しようとする、つまり利潤機会をとらえようとする能力を持った者であるとカーズナーは規定する²⁾。そしてその活動が市場の均衡を生み出すプロセスとなることを強調する。つまり企業家が市場を動かす力、市場メカニズムの真の動力となっているというのである³⁾。

何故、企業家のこの機能が重要であるかといえば、それが市場の均衡化機能だからであり、それによって資源の配分が市場を通して最適化され、社会の厚生は極大化するからである。この主張は経済学の主張するところである。後の節で事例を検討する中でこの主張を検証する。

創造的破壊＝革新の担い手としての企業家

次いでカーズナーとある点で対照的な主張をするシュンペーターの見解を紹介する⁴⁾。

シュンペーターは、経済の発展とは、循環や均衡化傾向とは異なり、循環の軌道の変更、均衡状態の推移であると主張する。

生産とは物や力の結合を意味し、経済の発展は新しい結合の遂行によってもたらされ

る。つまり次のような五つの新結合の遂行である⁵⁾。

- 一、新しい財貨（あるいは品質）の生産
- 二、新しい生産方法
- 三、新しい販路の開拓
- 四、原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- 五、新しい組織の実現

そしてシュンペーターはこの新結合を遂行する能動的な経済主体を「企業者」と呼んだ⁶⁾。

シュンペーターは「企業者」に特別な意味をもたせている。つまり、新消費財、新生産方法、新輸送方法、新市場、新産業組織形態をもたらすことは、「不断に古きものを破壊し新しきものを創造」する「創造的破壊」の過程であり、これこそ資本主義の動力を起動させるものである。その担い手として「企業者」を位置づけたのである。なおシュンペーターのいう「創造的破壊」は経営学の用語では「革新」と言い換えることができるものである⁷⁾。

このような用語法は、日常われわれが使用する日常用語としての企業家という言葉の意味あい（たんに企業を所有し経営している者という意味）とは少し異なっているかもしれない。それは、企業家という存在の経済発展における役割を論じているためである。

カーズナーとシュンペーター両者の間で企業家の定義は対照的に異なっている。しかし、市場メカニズムの担い手（カーズナー）という場合も、資本主義のエンジンを起動する経済発展の担い手（シュンペーター）という場合も、共通しているのは、経済活動、そのダイナミズムの主体が人間であるということである。

(2) カーズナー前掲邦訳41-43頁、74-79頁

(3) 同上書1-8頁

(4) Joseph A. Schumpeter, *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926. シュンペーター著塩野谷祐一ほか訳『経済発展の理論（上）』岩波文庫

(5) シュンペーター前掲邦訳182-184頁

(6) 同上書198-208頁

(7) Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Third Edition, 1950.

シュンペーター著中山伊知郎ほか訳『資本主義・社会主義・民主主義[上巻]』東洋経済新報社、昭和37年

一方、一般に経済状態を評して、われわれは「景気がよい、景気が悪い」と表現する。この表現は、「天気が良い、悪い、よい陽気だ云々」と同質の響きを持つ。つまり人間とかけ離れた「天」のこと、自然現象のように人間にはどうにもならないことのように、経済活動の状態をみていることを示している。シュンペーターやカーズナーが打ち破りたかったのは、こうした観念ではないだろうか。経済活動とその結果としての経済状態、これは人間の行為の結果であること、主役は人間であること、人間の能動性の強調ではないだろうか。

経済学は、一般均衡理論の構築とともにこうした人間の姿を研究領域の舞台から退場させてしまったとカーズナーは強調する⁸⁾。一方、経営学はこの人間を出発点にすえて、企業や組織の市場での行動つまり経済活動を具体的に考察していくことになる。

1-3 企業者活動・企業家精神

前項では企業家が経済活動において担う役割についての議論を取りあげて検討した。それでは企業経営自体と企業家との関係はどのように考えるべきなのか、それが本項の課題である。

「企業家」という概念は、経済学や経営学よりもその間に存在する学際的領域である経営史分野において、いわゆる企業者史学の主要課題、「企業者活動(entrepreneurship)」として論じられてきた。アーサー・H・コールはその主著『経営と社会』⁹⁾において、「企業者活動」という言葉を次のように定義している。「経済的財貨および用役の生産と分配とを

目的とする利益指向的企業を創始し、維持し、あるいは拡大しようとして、個人または共同する個人の集団が営むところの合目的な活動」¹⁰⁾であり、あるいは「その機能を遂行し、その活動を実施する諸個人の集合体を念頭において、そうした「企業者に共通な性格を意味する」¹¹⁾としている。この定義の後半部分は、「企業家精神」と呼ばれるものをさしている。それゆえ、entrepreneurshipという用語は、企業者活動とも企業家精神とも訳されている。

経営学の場合、企業家の展開する経営諸手法や諸制度の手段的性質(know how)に注意が向けられる。一方、企業者史学の場合、それら「経営諸手法や諸制度の経済的・社会的意義」に関心を向け、当該企業家が「何故に」彼が現在もっているような性格をもち、また「何故に」彼が経営しているようなやり方で経営しているのか(why)に関心をもっている¹²⁾。したがって企業家の心理的動機に関心が向けられる。「ビジネスにおける直接の動機がなんであろうとも、潜在的にそれらは、安定、威信、社会奉仕といったものを求めるさまざまな心理的動機のどれかに関係をもっている」¹³⁾。この企業家の心理的動機は、ベンチャー・ビジネスなどの「起業」つまり企業の創始段階において特に重要な意味をもつことはない。

このように企業家の動機つまり主体性・主観を重視することは、また、企業家の意思決定に焦点を据えることにつながる。「企業者活動における本質的要素は意思決定である。…企業者機能は広く意思決定の遂行や利潤を目的とする組織の維持に関するもので…単に革新の可能性を思いつくというだけ…にとどめ

(8) カーズナー前掲邦訳215-216頁

(9) Arthur H. Cole, *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard U.P., 1959.
A.H. コール著中川敬一郎訳『経営と社会；企業者史学序説』ダイヤモンド社 昭和40年

(10) コール前掲邦訳7頁

(11) 同上書9頁

(12) 同上書12頁

(13) 同上書15-6頁

ておくことはできない、…企業者の機能は組織のあらゆる層に散らばることになる。」¹⁴⁾その主観・主体性を重視し、企業家を、何らかの動機にもとづき、企業活動を創始、維持、拡大する人間あるいは集団と考えれば、その活動にとって本質的要素は意思決定ということになる。そして組織の政策を決定し、その政策を管理する中心部にあたる個人や集団を企業家と見なすのである。

こうした企業者史学の企業家に関する議論の意義は、以下のごとくである。まず、経済学が企業家の客観的な経済的役割(経済成長、市場均衡化作用の担い手)を強調したのに対して、企業家の動機つまり主観・主体性を重視したこと。これにより、企業家をより現実に近い形で概念化できたことである。経済成長に寄与するために、あるいは市場均衡化のために事業を行っているのだという企業家が現実に存在するとは考えにくい。経営学の場合も、企業家の活動において展開される経営諸手法や諸制度の手段的性質に注意が向けられるが、それを創造した企業家自体は理論体系の中心に位置づいている言い難い。それに対して企業者史学は、企業家の心理的動機を媒介とすることによって、企業家の創造した経営諸手法や諸制度が、経済的・社会的にどのような背景や意義をもつか、その社会的特殊性に目を向けることを可能とする。その視点は、企業家の意思決定に焦点を合わせることを通じて、次節でとりあげる企業家の主たる意思決定である戦略が社会的・経済的にどのような背景・意義をもっているか、その分析を可能とする。

2. 経営戦略

2-1 経営戦略の語源

戦略(strategy)という用語は戦術(tactics)

(14)前掲書48-9頁

とともにもともと軍事用語であった。経営学ではアナロジーとして軍事用語から援用して、経営戦略や戦術という言葉を用いるようになった。軍事は政治の延長であるから、政治領域から発した戦略、戦術という用語が経済領域において比喩的に使われているといえよう。政治と経済におけるそうした比喩的対応を図に示すと図1のようになる。

図1. 政治と経済のアナロジー

政治領域	国家	戦争	戦場	戦略	戦術	戦闘
		↓	↓	↓	↓	↓
経済領域	企業	競争	市場	戦略	戦術	業務

2-2 戦略と戦術の定義

政治領域での戦略と戦術の定義を行った文献として有名なものは、クラウゼヴィッツの『戦争論』である¹⁵⁾。クラウゼヴィッツは、19世紀初めにナポレオンと戦ったプロシア軍において参謀長を務め、ワーテルローの会戦においてナポレオンを破ったことでその名を馳せた人物である。その後、彼は士官学校の校長を務めた。その在任期間中に、近代国家の大衆兵を率いたナポレオンとの戦争経験から、近代戦争の基本を考察したこの有名な著書を記したのである。フランス革命とナポレオン兵術が生まれた後に出現した、大衆軍隊による決戦を主とした国民戦争の経験から、この本は初めて、戦術とは異なった「戦略」という概念の重要性を体系的に示した本である。

クラウゼヴィッツは、戦争を全体として考察し、その内的法則を明らかにすることに努め、「戦争は他の手段をもってする政治の継続に他ならない」¹⁶⁾という卓見に達する。戦争形態の歴史的变化も政治目的との関連で特徴づけられ、近代国民戦争が「絶対戦争」に近づく必然性を明確にする。こうして戦争の社会

(15)クラウゼヴィッツ著篠田英雄訳『戦争論(上)』岩波文庫

(16)同上書邦訳58頁

的本質に初めて科学的メスを入れたと言われている。全体を通じて、軍事現象の全要素が分析され、敵戦闘力の破壊、決戦の価値、決定的瞬間における兵力の集中など、重要な勝利の原則が提唱されている¹⁷⁾。はたしてこれらの原則が、今日の国際紛争で本当に適用できるか疑問視されているが、一方、こうした原則が、経営学では援用されているのも事実である。例えば、軍事学における「ランチェスターの法則」*などはクラウゼヴィッツの兵力集中の原則そのものであるし、経営学では、マーケティング戦略のいわゆる「ドメイン」の選択においてこの考え方が応用されているともいえる。

さて、クラウゼヴィッツは、次のように戦争の基本定義をしている。まず、戦争の本質は、物理的な力を行使して我が方の意思を相手に強要しようとするところにある。戦争は一種の強力行為である。戦争は常に二個の生ける力の衝突である。

そして戦争術の区分として戦略と戦術の定義を行う。すなわち、第一に個々の戦闘を案配する活動があり、第二に、戦争の目的を達成するためにこれらの戦闘を互いに結びつける(組み合わせる)活動がある、と言う。そして前者を戦術、後者を戦略と名づける。また「戦術の任務は個々の戦闘にそれぞれ形を与えることであり、戦略の任務はこれらの戦闘を使用することである」とも言っている。

「戦略の旨とするところが、戦争の目的を達成するために戦闘を使用するにあるとするならば、戦略は全軍事行動に対して、戦争の目的に相応するような目標を設定しなければならない。換言すれば、戦略は戦争計画を立案し、所定の目的に到達するための行動の系列をこの目標に結びつける」ものであるとして

* ランチェスターの法則は例えばマーケティング分野では次のように紹介され援用されている。

「一般に競争の世界において力の優勢なものが、断然優位に立つことは、次の例で考えてみると容易にわかる。

いま、甲、乙二国の飛行機が空中戦を演ずるとしよう。甲側は50機、乙側は40機。そして1機あたりの火力と性能は同じだとしよう。

第1会戦では、甲側は乙側に向けて50発の弾丸を撃つことができ、その5分の1が命中するとすれば、乙側の10機が打ち落とされる計算になる。同じように乙側は40発の弾丸を撃ちその5分の1が命中すれば、甲側の8機が打ち落とされる結果になる。こうして第1会戦が終わったときには、甲側42機、乙側30機が残る。

第2会戦は、この42機と30機とでなされ、しかも命中率が右と同じとすれば、甲側36機、乙側22機が残る。

第3会戦では、同じようにして甲側32機、乙側15機が残る。第4会戦では、甲側29機、乙側9機が残る。

こうして会戦を重ねて行き、お互いに同じ割合で相手を打ち落としていけば、第6会戦では、甲側28機が残り、乙側は1機も残らないことになってしまう。

したがって、双方が自力に応じた割合で、相手方に犠牲を与えるという条件のもとでは、最初にちょっとでも戦力の大きいほうが、平均として最終的には、断然勝ち残ることがわかる。(この法則は、旧くから軍事学のほうでは、「ランチェスターの法則」として、知られてきた)。かつて、アメリカは海軍軍縮会議の席上、主力艦の有隻数について、米英日の比を3・3・2でなく、5・5・3にすべきであることを強硬に主張し、その結果、米英の15隻に対し、日本は主力艦を10隻から9隻へとけずった。素人目には、1隻ぐらい、どうしてもよきように思われるのだが、米国がこのような主張する背景には、この法則に基づく絶対的優位確保が強く考えられていたと思われる。……ランチェスターの法則は力の弱小な者が、力の強大な者と、まともに戦ったら、絶対かなわないものであることを、理論的に示している。……私たちが競争に生きる要訣は、自己の特色がどこにあるのかをまず自覚し、次いで、これを持ち味として最大限に生かすことでなければならぬのである。この点は、企業の場合も全く同じである。ある企業が少なくとも、今日まで生き続けてきていることは、その企業が生み出す製品や、その企業が提供するサービスに対して、顧客がくっついてきたことを示すものである。大切なことは、その持ち味を的確に把握し、かつそれを将来の場へ積極的に活かして特色を発揮していくことでなければならぬ。

持ち味を生かし、特色を出すことによって、すべての弱者は、強者に伍して激しい競争に生きのびることができる……」¹⁸⁾。

(17)『世界の名著大辞典』第6巻、平凡社、287-9頁

(18)林周二ほか著『乱売とこれからの経営』日本能率協会、昭和35年、35-38頁

いる¹⁹⁾。

クラウゼヴィッツの定義を図1のアナロジーに従い、言葉を入れ替えてみよう。そうすれば、ほぼ経営戦略の定義に近いものとなる。

「第一に個々の日常業務を案配し指導する活動があり、第二に、競争の目的を達成するためにこれらの日常業務を互いに結びつける活動がある」。「前者を戦術、後者を経営戦略と名づける」。そして「戦術の任務は個々の日常業務にそれぞれ形を与えることであり、経営戦略の任務はこれらの日常業務を使用することである」。「経営戦略の旨とするところが競争の目的を達成するために日常業務を使用するにあるとするならば、経営戦略は全日常業務行動に対して、競争の目的に相応するような目標を設定しなければならない。換言すれば、経営戦略は競争計画を立案し、所定の目的に到達するための業務活動の系列をこの目標に結びつける」ものであるということになる。後述するチャンドラーによる経営戦略と経営戦術の定義はほぼこのようなものである。

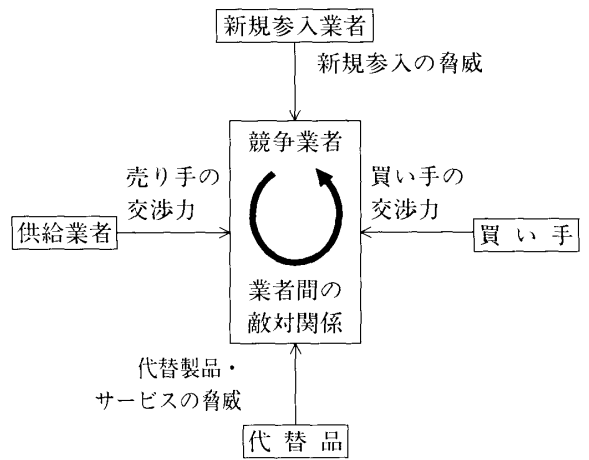
2-3 競争の戦略：

誰とどのように競争するのか

では、企業は誰と競争するのか？「戦争」相手は誰か？ポーターの『競争の戦略』²⁰⁾によれば、図2で示されるように企業には5つの競争相手がいる。

この5つの競争相手と競争するのに、さらに3つの基本戦略がある。競争戦略とは、業界内で防衛的な地位をつくり、5つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための攻撃的または防衛的行動を意味す

図2. 5つの競争要因



(出所) M.E.ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年18頁, 図表1-1

図3. 3つの基本戦略

		戦略の有利性	
		顧客から特異性が認められる	低コスト地位
戦略ターゲット	業界ターゲット	差別化	コストのリーダーシップ
	特定セグメントだけ	集	中

(出所)ポーター、前掲書 61頁 図表2-1

る。特定の企業にとってベストの戦略とは、その企業の特定の環境を計算に入れてつくられた特異な戦略にほかならない。だがそれには次のような基本的なパターンが3つあるという(図3参照)²¹⁾。

コストリーダーシップ

コスト面で最優位に立つことを目的とする戦略である。経験曲線にのっとり、効率のよい規模の生産設備を積極的に建設し経験を増や

(19)クラウゼヴィッツ前掲邦訳29,32,34,142,153,252頁

(20)Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. M.E.ポーター著土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年

(21)Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. M.E.ポーター著土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年

すことによってコスト削減を追求する。低コストの地位によって5つの競争要因を切り抜ける。具体的には、最優秀な生産設備に事前に巨額の投資をおこない、攻撃的な価格政策を展開することである²²⁾。

差別化

自社のサービスや製品を業界内でも特異なもので見られるようにすることである。方法としては、特徴のある製品設計、ブランド・イメージの形成、顧客サービスの差別化などである。差別化されることによって、同業者からの攻撃を回避できる。また顧客のブランド・ロイヤリティ、価格敏感性弱化によりマージンを増やすことができる。しかし特定市場を対象とするため市場シェアと矛盾し、コスト地位と両立しない。差別化のために必要な活動は、基礎研究、高品質素材、顧客援助などコストがかかる²³⁾。

集中

特定の買い手、製品種類、特定の地域市場などへ企業資源を集中することを意味する。狭いターゲットに絞ることにより効果的でより効率的な戦いをする。特定ターゲットのニーズを十分に満たすことで差別化や低コストを達成する²⁴⁾。

2-4 意思決定としての戦略

前節において企業家というものをシュンペーターやカーズナーの議論を紹介することによって、主として経済活動におけるその役割の面から論じた。またこの節ではこれまで戦略の定義それ自体を論じた。ここでは、企業家が戦略とどのように関わるかということ論じる。それは戦略が意思決定としてどのような性質のものであるか、また企業家が企業においてどういう役割をもっているか、とい

う二つの問題を論じなければならないものである。

戦略的意思決定=企業家的意思決定

チャンドラーは、「戦略的意思決定は、企業の長期的な体質に関するもので、それに対して戦術的意思決定は、むしろ業務を円滑、かつ能率的に運営してゆくために必要な日常諸活動に関するものである」という²⁵⁾。またこの戦略的意思決定は、経営資源を割りふる決定をとまなうもので、その決定をおこなう人々は企業内経営幹部であり、そうした人々をチャンドラーは企業家と規定する。そして企業家的意思決定とは企業全体のために経営資源を割り当てたり、あるいは割り当て方をかえたりすることを指すとしている。つまり戦略を決定する人が企業家であり、戦略的意思決定は企業家的意思決定であるというのである。これに対して、割り当てられた経営資源の範囲内で、調整し、評価し、計画を立てる人々を管理者と呼んでいる。また業務的意思決定とは、割り当てられた資源を用いて実施される決定を指すのである。

「戦略とは一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てることと定義される」²⁶⁾。このチャンドラーの戦略概念の規定がクラウゼヴィッツの戦略規定、つまり軍事学上の規定と如何に類似しているか、そこから援用した概念規定であるかは、比較してみると明らかである。その定義は企業経営に独自のものとしての戦略概念には到達していないのである。

また、このチャンドラーによる戦略的意思

(22) 前掲書56-58頁

(23) 同上書59-60頁

(24) 同上書61-62頁

(25) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962. アルフレッド・チャンドラー・ジュニア著『経営戦略と組織』実業之日本社1967年、27頁

(26) 同上書邦訳29頁

決定の定義は、なぜそれが企業家的意思決定であるか、つまり企業家による意思決定でなければならないかを明らかにしていない。以上のような二つの限界をもっていた。

戦略的意思決定・管理的意思決定・業務的意思決定

ではなぜ、戦略的意思決定は企業家によるものでなければならないのか？すなわち企業家的意思決定なのか？その課題に答えるためには、まず、戦略概念を、軍事学のアナロジーから脱して、企業経営に独自の概念として定義することが必要である。さらに意思決定ルールつまり意思決定方法として独自の性質をもったものとして戦略を特徴づけることが必要であった。この問題を論じたのはアンゾフである²⁷⁾。

チャンドラーは、軍隊的な意味の、敵に対して大規模な兵力を動員するための用兵についての漠然とした概念から援用して企業活動についての幅広い全体的な概念として戦略を定義づけていた。それに対して、アンゾフは、ゲームの理論があらゆる葛藤状況に対して展開した見解を企業に適用し、戦略というものを、企業の一連の個別的な製品—市場進出と定義した²⁸⁾。

すなわち、企業経営における意思決定とは、「企業の目標達成を最適に可能な方法で、資源の転化のプロセスを方向づける」ものである。その意思決定は次の3つのカテゴリーに分けることができる。戦略的意思決定、管理的意思決定、業務的意思決定である。業務的意思決定は、各職能部門や製品ラインへの資源配分(予算化)、業務の日程計画化、監査、統制に関する意思決定である。その目的は企業の資源転化プロセスの効率を

最大化することである。管理的意思決定は、企業の資源を組織化すること、つまり組織機構に関するもので、権限と職責との関係、仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地などの意思決定をおこなう。それに対して、戦略的意思決定は、主として企業の外部問題に関するもので、製品ミックスの選択、市場の選択に関するものである。企業とその環境とのあいだに調和関係(impedance match)をつくるもので、その企業がどんな業種に従事し、あるいは将来どんな事業に進出すべきかを定めるものである。ここでアンゾフは「戦略的」という言葉を「企業とその企業を取り巻く環境とのあいだの関係に関するもの」という意味で使っている(表1. 参照)²⁹⁾。

戦略、方針、プログラム、業務手続き

他方でアンゾフは、企業の中で行われる意思決定の方法は、それが行われるときの知識の状況によって異なることを指摘している。つまり彼によれば、「無知の状態の程度」によって意思決定方法のタイプは分かれる。現実の状態あるいは部分的リスクの状態のもとで行われる意思決定は標準業務手続きとプログラムである。リスクと不現実の状態のもとで行われるのは方針である。そして部分的無知の状態で行われるのが戦略であるという³⁰⁾。

方針は、次のような場合にとる意思決定の方法である。偶発的な出来事が予知されており、しかもその偶発的事態の結果ととるべき必要な措置とが事前に十分にわかっている。しかもその事態は反復的なもので、ただ個々の発生時期だけが事前にわからないという場合である。例えば、残業が必要になればその都度、あるいは吹雪になればその都度、とるべき措置について新しい意思決定を要求するのは無駄なことである。「超過勤務補償方針」

(27) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. H. I. アンゾフ著 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短大出版部, 1965年

(28) 同上書邦訳146-147頁

(29) 同上書6-8頁

(30) 同上書149-150頁

表 1. 企業における主たる意志決定の種別

	戦略的意思決定	管理的意志決定	業務的意思決定
問題	企業の資本収益力を最適度に発揮できるような製品—市場ミックスを選択する	最適度の業績をあげるために企業の資源を組織化する	資本収益力を最適度に発揮する
問題の性格	総資源を製品—市場の諸機会に割り当てること	資源の組織化, 調達, 開発	主要な職能分野に資源を予算の形で割り当てる 資源の適用と転化を日程的に計画する 監督しコントロールする
主要な決定事項	諸目標および最終目標 多角化戦略, 拡大化戦略, 管理面の戦略, 財務戦略, 成長方式, 成長のタイミング	組織機構—情報, 権限, 職責の組織化 資源転化の組織化— 仕事の流れ, 流通システム, 諸施設の立地 資源の調達と開発— 資金調達, 施設, 設備, 人材, 原材料	業務上の諸目標と最終目標 販売価格とアウトプットの量的水準 (生産高) 業務上の諸水準— 生産の日程計画, 在庫量, 格納 マーケティングの方針と戦略 コントロール
主たる特性	集権的に行われるもの 部分的無知の状態 非反復的 非自然再生的	戦略と業務とのあいだの葛藤 個人目標と組織目標との葛藤 経済的変数と社会的変数との強い結びつき 戦略的問題や業務的問題に端を発していること	分権的に行われるもの リスクと不確実性を伴うこと 反復的 複雑さのために最適化が二義的にならざるをえないこと 自然再生的

(出所) アンゾフ『企業戦略論』12頁, 第1-1表

とか「悪天候方針」といった、あらかじめわかっているような偶発事態が起こったときはいつでも応じられるような対応策を事前に決めておくほうが経済的方法である。それは適切な方針とそれを実施するための付随的な手続きを書きしるしておくことによって可能となる。このような意思決定は、事態が発生する事前に行われるので、さらに具体的な細かい行動のルールといったものは一段低い監督階層に委ねることができる。それによって経

営者の労力の節約ができるし行動の統一性も保たれる³¹⁾。

以上のように方針は一種の条件付き決定であるため、実施は下位に委譲できる。しかし、戦略の決定は、部分的無知の状態のもとでおこなわれるため、その時点で、各種の代替案を事前に整理検討するようなことはできな

(31) 前掲書148頁

い。したがって最終的に戦略の実施の段階になっても経営者の判断が必要になる。この場合、そもそも戦略は他の意思決定を支配していく規則、ルールとなっていくので、戦略の実施は下位に委譲できない³²⁾。

それに対して、リスクの状態（代替案がすべてわかっておりその確率もわかっている）や不確実の状態（代替案はわかっているがその確率がわからない）のもとでは、いろいろな代替案の結果を事前に分析することが可能で、その発生を条件として意思決定をおこなうことができる。下位階層の管理者はたんにその事態を認識して方針通りに行動すればよい。さらに、発生することは確かであるが、その結果が確かなこともあれば不確かなこともあるという部分的リスクの状態では、プログラムと呼ばれる、方針とは別の種類の意思決定が可能となる。これは一種の時間的に順序立てられた行動の連鎖であり、業務に指針を与えるとともにそれを調整する。さらに、代替案の発生が確かであるばかりでなく反復的、つまり確実だという場合、標準業務手続きという形態の意思決定が可能である³³⁾。

以上のようにここで「戦略」というのは「部分的無知の状態のもとで意思決定をするためのルール」という意味である。それは先に「戦略的意思決定」を定義したときの「戦略的」が「企業の、その環境に対する適応ということに関係のある」という意味とは似て非なるものであるとアンゾフはいう。アンゾフは注で「戦略的」意思決定というよりも「企業家的」意思決定と表現したほうがよかったと釈明している³⁴⁾。だが、他方、部分的無知の状態というのは、戦略的意思決定の場合に限られるともいう。この指摘はいささか混乱を招きやすい。

なお、「戦略」と「戦略的意思決定」の言葉が似ているからといって次のことをあいまいにしてはならないとアンゾフは補足する。戦略、方針、プログラム、標準業務手続きという4つの基本的意思決定のタイプは、企業経営の3種類の意思決定、戦略的、管理的、業務的意思決定のそれぞれについて発生するということである。これは部分的無知の状態が戦略的意思決定の場合に限られるという指摘といささか矛盾するところが残る。しかし少なくとも、方針やプログラムや標準業務手続きという「戦略」以外の意思決定の方法が、戦略的意思決定にも、管理的意思決定にも、業務的意思決定にも生じるということの意味している³⁵⁾。要するに、戦略的意思決定というのは、企業家的意思決定と表現したほうが適切で、「戦略」は主として意思決定のためのルールとしての定義のほうにアンゾフの重点はある。そしてアンゾフの著書のテーマはそのルールの探求にあった。

企業家と戦略

だが、アンゾフの以上のような戦略に関する両義的な議論を統合的に要約してみよう。戦略的意思決定は、製品—市場の選択という企業の事業活動の根幹に関わった意思決定である。それは外部環境への適応に関する意思決定であるが故に、部分的無知の状態での意思決定という性格をとるものである。そのため、条件づけて下位に委譲するといったことができない、最終判断が必ず残るものであり、それは企業家自身が行わねばならない。その意味で企業家的意思決定なのである。そしてそれはまた他方では他の意思決定を方向づけ支配するという意味で意思決定ルールとしての「戦略」の性格をもつのである。

この論議から導き出される要点は、企業家による意思決定には、部分的無知の状態での

(32) 前掲書149頁

(33) 同上書149-150頁

(34) 同上書152頁

(35) 同上書150頁

戦略の決定が必ず付きまとうということである。つまり企業家の活動にとって戦略が不可分のものであることを意味する。

3. エア・ドゥの企業家と戦略

3-1 北海道国際航空の誕生

1996年11月に、北海道国際航空株式会社という企業が設立された。この企業がどのようないきさつで誰が創ったかを事例として採りあげよう。採りあげる理由は次の事情である。

1997から98年にかけて北海道では、新興企業のブルーハウス、道内最大の金融機関である北海道拓殖銀行、製薬会社の杏雲堂製薬など、名だたる企業が相次いで倒産あるいは営業譲渡という形で消滅していった。経済活動に企業の退出はつきものであるともいえるが、一方で新規参入がない限りその経済は衰退していく。北海道経済はこのままでは衰退していく、という危機感が北海道経済界のみならず道民の共通の意識となっていったといって過言ではない。そして、その停滞・衰退の危機を打破する新規企業の誕生を待望する気運が高まっていた。そうした状況に答えるように生まれてきたのが北海道国際航空株式会社（通称エア・ドゥ=AIR DO）である。

この企業の事例分析を通して、北海道における企業者活動の特徴、その可能性を戦略との関わりで考えることができるのではないか。また他方でこの事例分析を通して企業者活動と戦略の関連性について理論的示唆を得たい。これがこの事例を採りあげる理由である。

経緯

北海道国際航空が設立されたきっかけは、1996年6月の幅運賃制導入に伴う新千歳一羽田間の航空運賃の実質値上げであり、それに対する道内経営者あるいは道民の「憤り」であった。「幅運賃制」は政府の行財政改革の一環として航空業界においてとられた規制緩和策すなわち運賃規制の一部緩和であった。こ

れは従来運輸省が規制していた運賃を一定の「幅」の範囲内で航空各社が自由に設定してよいとするものである。政府や識者あるいは消費者も、これによって競争が生まれ、国内の航空運賃が下がるのではないかと期待していた。しかし実際には逆で、これまであった往復割引運賃がなくなり、新千歳一羽田間の運賃は実質値上げとなってしまったのである。

新千歳一羽田間は乗客年間800万人の世界一の路線で、航空三社にとって一番のドル箱路線である。規制が一部緩和されたからといって価格競争が始まることはなかった。三社の運賃は横並びで一斉に運輸省が決めた「幅」の上限に張りついたのである。競争がないのではない。競争は非価格競争の形をとっている。価格面で競争原理が働かなかつたのである。消費者が期待する価格競争が生じるためには、価格破壊を行う新規参入者が登場しなければならない。

いずれにしても、道内経営者・ビジネスマンは、頻繁に東京へ出張するが、明日あるいはその日の午後から急きょ出張しなければならない状況がまれではなく、またスケジュールもたびたび変更になるなどのため、新たに設けられた早期割引制度はほとんど利用できない。航空三社の時刻・運賃表によれば、いずれも、事前購入の割引制度を設けており、4週間前購入(最大50%割引)、3週間前(30%割引)、2週間前(20%割引)となっている。したがって最低2週間前に予約しなければならない。またこれらの割引制度にも、予約変更できない、販売席数に限りがある、便によって設定していない、といった制約がある³⁶⁾。だから「幅運賃制」は道内経営者・ビジネスマンにとって実質値上げを意味して、出張費

(36) 日本航空『国内線時刻表』32頁、全日空『国内線・国際線時刻表&サービスガイド』15, 41, 43頁、日本エアシステム『時刻表』34頁。いずれも1998年12月

のかなりの負担増となった。そのような状況の中で、1996年7月に札幌でのシンポジウム「北海道未来会議」において一人の経営者から提唱された道民出資の会社を設立し低運賃を実現しようという新会社計画の構想が多く、道内経営者・道民の賛同を得て、1996年11月に北海道国際航空は生まれた。

企業家と構想

北海道国際航空を誕生させた中心人物つまり企業家は誰か？それは札幌市で養鶏業会社北海スターチックを経営する浜田輝男氏である。正確には、浜田氏ら道内経済人と学者グループの集まりである異業種交流の場「一への会」である。幅運賃制度導入による新千歳一羽田間の航空運賃の実質値上げに対して浜田氏はじめ多くの道内経営者は一様に憤りを感じていた。「旅客数日本一の路線になぜ競争原理が働かないのか」、価格競争の激しい鶏卵生産でぎりぎりのコスト削減を強いられてきた浜田氏にとってそれはひとしおであった。そんなおりに、静修女子大学（現札幌国際大学）の和田忠久助教授の「規制緩和と北海道の経済的自立」と題する論文を彼はこの異業種交流の場で知った。そこには道民出資の会社を設立して、運航は外国の航空会社に委託し、機材はリース方式で調達して低運賃を実現するという新会社計画の基本構想が盛り込まれていた。浜田氏はこの構想を異業種交流会の仲間に紹介し賛同者が広がっていった。そこに、1996年9月下旬、運輸省が97年度春に新滑走路の完成で増える羽田空港の発着枠の配分を新規参入企業にも配分する方針を示したことから話が具体化し、浜田氏を中心に準備会社を設立することになった。一口50万円で出資を募り、道内中堅企業の経営者を中心に29人が出資して、同年11月15日に資本金1430万円で北海道国際航空株式会社が設立された³⁷⁾。これはまさに「道民の怒りが生んだ航空会社の卵」³⁸⁾であった。

3-2 エア・ドゥの企業家精神

理論との関わり

企業家精神について従来一般的に説かれているさまざまな要素の具体例をエア・ドゥの事例の中に見いだすことができる。

①機会発見：規制緩和、羽田発着枠の増加、新規参入の可能性の発生という環境の変化をいち早く事業化のチャンスとしてとらえた。

②行動の機敏性：常識に忠実なだけでは冒険的事業は生まれえない。市場を先取りするのは難しく勇気が必要だが、先行のメリットは大きい。同航空が新千歳一羽田間の参入を目指して設立されたのは1996年11月である。運輸省が羽田便への新規参入者を認める方針を正式決定する4ヶ月前である。後から福岡、沖縄、横浜などで新規航空会社の旗揚げが相次いだ。経済力のある福岡などより後になっていたら、事業の実現はかなり困難になっていたであろう。専門家のスカウト、日航との整備委託交渉などで出遅れてしまう可能性があった³⁹⁾。事実、スカイマークエアラインズとエア・ドゥに続いて全国で4社が設立されたが、不況で出資金が集まらない、実勢運賃が下がり競争が激化した、発着枠がもらえない、といった事情で事実上の事業の断念に追い込まれた⁴⁰⁾。

③リスク・創造性：経済性、効率性、利潤極大化といったものに還元できない要素が、人間行動には存在する。新しいものを創造する、新しい機会を発見する、冒険をおかす、リスクを負うなどといった性質を企業家的要素という⁴¹⁾。それは次のエア・ドゥ社長中村晃氏の談話に見いだすことができる。「新しい事

(37) 日本経済新聞1996年10月20日、11月16日、12月14日、1997年5月5日

(38) 『日経ベンチャー』1997年1月1日号、184頁

(39) 北海道新聞1997年8月31日

(40) 同上1998年10月18日

(41) カーズナー前掲邦訳34頁

業をつくり上げることは楽しいし好きです。…仕事を立ち上げるチャンスを与えられ、僕はすごい幸せ者だと思います。…この仕事は、ベンチャー、つまりもうけのためでは、できないだろう」⁴²⁾。

戦略との関わり：戦略の社会性の基盤としての企業家精神

上述の新しいものを創造するという企業家的要素は、戦略との関わりを次の側面で持っている。

①新しい経営構想：航空業界への新規参入といっても、既存三社と同じやり方では競争することは不可能である。そこで新しい経営構想が必要であった。つまり航空機材、パイロットのリース方式での調達と航空機の整備の外部委託による低コスト・オペレーション、それによる低額運賃の実現である。

②経営構想の正当性・社会性：航空運賃が高くなったという道民の実感、怒りを背景に、同航空は生まれた。そして同社の経営構想への道民の共感・支持はそれを土台としている。そして出資者の出現、市場の支持を生み出した。これは戦略の本来持つべき社会性・正当性をよく表現している。「消費者の論理で見ることが大事です。…われわれは利益を求める企業ではない。もうけが出れば、運賃にはね返したい。…これからは、明確な理念のない企業はつぶれる。…」⁴³⁾「実質値上げに対する道民の怒りはかなり根深いものがあり、「これが原動力になってひょっとしたら」との思いがわれわれにもあった…」⁴⁴⁾

③社会的厚生を増大（カーズナー＝市場メカニズムの担い手）：上述の経営構想の正当性・社会性は、社会的厚生を増大を実現する

論理をその戦略ないし経営構想が持っているか否かに関わっている。カーズナーによれば、企業家は市場メカニズムの担い手として、市場に存在する不均衡を均衡化するプロセスの担い手となる。エア・ドゥの場合、新規参入して低額運賃を実現すれば、既存三社も手をこまねいておられず運賃を下げざるを得なくなる。事実、スカイマークエアラインズの場合、福岡東京線の就航が決まり、第1便のチケット発売開始と同時に、既存三社は割引便の増便を決定し、早くも価格競争が始まったのである⁴⁵⁾。エア・ドゥの場合も同じく、新千歳—羽田間の航空運賃が全体に低下し消費者の厚生は増大する。利用客は増大し、ビジネス客・観光客が増大し北海道経済の活性化につながる、というシナリオが考えられる。中村晃氏は言う、「この事業は、ベンチャー、つまりもうけのためでは、できないだろうと思います。新千歳—羽田間は世界一の旅客数で年間800万人が利用します。でも黄金ルートに参入して一攫千金、などとは考えていません。やろうとしていることは、一つのパイを食い合うのではなく、総需要の喚起なのです。…北海道を活性化するために行き来する人を今以上に増やすための事業です。既存三社が運賃を下げたら、それはそれでいい。利用者のため、さらに北海道のためになるのだから」⁴⁶⁾。「なぜ土地があって水や空気がいい北海道になかなか企業が来ないか。最大の原因は航空運賃の高さで、往復三万円程度が実現すれば工場は誘致できる。すごい雇用誘発にもつながる」⁴⁷⁾。「私たちは皆さんと一緒に北海道を上昇気流に乗せたいのです」⁴⁸⁾。

(42) 中村晃談、北海道新聞1997年10月12日

(43) 中村晃「規制より既成概念を壊す方が大変です」

『言葉ふあいる』北海道新聞1998年5月7日

(44) 高橋雅博「エア・ドゥにあえて厳しい目を」『回流』北海道新聞1998年7月10日

(45) 朝日新聞1998年8月7日

(46) 北海道新聞1997年10月12日

(47) 「北海道：危機の経済学8」朝日新聞北海道版1998年1月10日

(48) 北海道国際航空支援持株会の広告、北海道新聞1997年11月24日

④差別化：「価格競争をしたら、われわれは生き残れない。価格だけの競争で長続きした会社はありません。だから他社と違った独自性をもたなければ。差別化ですよ」⁴⁹⁾。「——既存の航空会社との違いはどうしますか。……一番は低運賃です。——それだと、追随されれば特色は薄まります。…そこからが僕の勝負。いかにいいイメージを作るか。ヴァージンアトランティック航空の人気はイメージ戦略の成功ですよ。だから例えばユニークな客室乗務員の制服や、お客様に便利な切符の買い方なども考えています。」⁵⁰⁾。

⑤企業家精神の心理的動機：戦略の社会性のさらに根底には、利潤極大化原理だけでは説明できない企業家の社会的動機づけ要因が存在する。コールは「ビジネスにおける直接の動機が何であろうとも、潜在的にそれらは、安定、威信、権力、社会奉仕といったものを求めるさまざまな心理的動機のどれかに関係をもっている」という⁵¹⁾。エア・ドゥの場合、「社会奉仕」が心理的動機であることは明らかであろう。そしてこの心理的動機がその事業の戦略としての正当性、社会性、社会的支持の基礎となっていくのである。

⑥企業家の奔流：これは戦略が社会性をもつもう一つの側面である。個々の企業家が相互に影響しあうことにより、企業家活動が社会的広がりを持ち、「より大きな影響を及ぼす経済的・社会的状況が発生する。」そうした状況は、「人間・制度・思想など……個々の企業家にとって必ずしも思うようにならない種類の」いわば「社会環境」をなす。これをコールは「企業家の奔流 (entrepreneurial stream)」と名づけた⁵²⁾。つまり、創造的模倣

などによって同時期に同様の動きが発生することにより、一つの流れが創り出される。一種の社会現象・流行となり、社会的流れができあがることを意味する。言い換えれば、同じ契機に対して同じように反応して、同じことを複数の企業家が同時期に始め、社会的流れが形成されるのである。エア・ドゥの場合、ほかに同じ事をスカイマークエアラインズが福岡—羽田間について先行して進めていること、ほかに沖縄、横浜、福岡でも相次いで事業化の動きがあったことに示される。

これは社会現象化するという意味での戦略の社会性である。そしてそれが企業家精神と密接不可分であることを意味する。

北海道と企業家精神

北海道の企業家は道産子でなければならないのであろうか？「北海道発」とはいえ社長、副社長とも道外出身。」との記者の質問に、エア・ドゥ社長中村晃氏は、次のように答えている。「よくお手伝いでしょう、雇われママだとか言われるが、何言ってんですか、あなたと僕は百年しか違わないよ、と言ってる。札幌の会社に勤めて昨年11月1日から札幌のアパートに住んでるわけですからね」⁵³⁾。

北海道の企業家は、何も道産子でなければならないと言う決まりがあるわけではない。道産子の先祖と同じく道外から渡ってきて新天地北海道で事業機会を見だし事業を始める、そういうパターンがむしろ北海道の企業家としては一般的ではないだろうか。記者の中村晃氏へのインタビューでの質問は、北海道の企業だから企業家としても道産子 (=北海道生まれの人間) でなければならないのではないかという「通念」から発した質問であろう。だが通念は必ずしも現実と一致するものではない。

(49) 北海道新聞1997年10月12日

(50) 「北海道：危機の経済学8」朝日新聞北海道版
1998年1月10日

(51) コール前掲邦訳15-6頁

(52) 同上書73頁

(53) 「北海道：危機の経済学8」朝日新聞北海道版
1998年1月10日

また北海道における企業家精神を考える場合、もう一つ重要な側面として、道や北海道通産局の産業政策との関連性の問題がある。北海道は、民間産業基盤が弱いがゆえに、道の公共事業などへの依存する経済体質になってきたとよく言われる。そうした「官依存」体質の経済土壌の中で企業家精神はどのように発揮されるのか、という問題である。

97年5月頃、北海道通産局の新規事業振興室長は「北海道国際航空への支援、何か考えられないか」と部下に問いただし、その答えは「難しいですよ」ということであったという。今の制度をどうひっくり返しても無理だという。道内経済を活性化させる切り札として97年5月、通産局が新北海道産業政策に盛り込んだ目標は「起業家育成、新規事業の創出」「物流コストの削減」というものであったのだが。また同年夏頃、道経済部で、企業家支援施策の中から使えそうなもの探し出せ、と言う指令が出た。しかし結論は「ありません」というものであったという。制度と現実にはかなりのギャップが存在したのであろうか。

技術に対象が限定されるという問題もあった。「新たな分野に挑戦する中小企業のみなさんを積極的に応援します」。道のパンフレットにもこんな言葉が踊る。道の開業支援関連予算は1997年度、総額51億円がついた。既存三社の寡占が続く航空業界に乗り込もうというエア・ドゥは、いわば「新たな分野への挑戦」だ。成功すれば東京間の物流コストは軽減、道内経済に恩恵をもたらすと期待されている。それでも既存の枠組みが適用できないのは、道、通産局の制度とも「技術」が対象だからだ。「たんに経営手法が新しいだけではだめなんです。例えば低運賃のため人件費を落とす、それでロボットの客室乗務員を開発する、というのならその費用を助成できるんですがね」。通産局幹部は説明する。新規性のある「サービス」を対象とする制度もあるが、それも「日本初に近いものでないとだめ」だ

という。堀達也知事は98年の仕事始めの1月5日に道議会で「エア・ドゥへの公的支援のあり方を早急に検討し対処する」と明言し、エア・ドゥ向けの新制度も含めて検討に入ったという⁵⁴⁾。

こうした上述の事態は産業振興を技術に限定しようとする発想つまり技術主義の限界を示している。企業者活動を技術革新＝創造的破壊に限定して想定したシュンペーター流の企業家概念とその発想は類似している。これに影響された発想だからだ。しかし事業機会の発見というカーズナー流の企業家概念のほうが広く現実的で有効であろう。とりわけ経済のソフト化・サービス化が進んだ現代経済社会においては。前述の中村晃氏による「消費者の論理で見ることが大事です」という発想はこのカーズナー流の企業家概念に近いものであり、道や通産局の発想と対極をなすものである。

なお、後に道は道補助による自治体のエア・ドゥ機内広告宣伝、つまり道内市町村がエア・ドゥの機内で特産品のPRを展開する場合に経費補助をする「北のふるさとエア・メッセージ」と名づけた新年度事業を行うと発表した⁵⁵⁾。つまりこうした迂回した経路で「支援のあり方」を工夫したのである。

いずれにしても、このように政府・自治体が企業家活動を支援しにくいことの根底には、事業機会の発見、行動の機敏性、リスクテキングといった企業家精神・企業者活動の特性が、もともと政府・自治体＝「官」主導になじみにくいものであり、本来、企業家個人の発想から生まれる、つまり「民」主導のものであることがある。エア・ドゥの場合、むしろ後述するように自治体による支援決議、自治体の出資表明に見られる「官」を巻

(54) 同上

(55) 北海道新聞1998年2月6日

き込み支援を引き出す戦略を自らいわば「民」主導で切り拓いた点にこそその企業家精神が発揮されたともいえよう。その点で北海道における企業者活動の一つのあり方、可能性を示唆している。

3-3 エア・ドウの戦略

部分的無知

運輸省が幅運賃制度を導入したのは、96年6月。浜田氏が異業種交流の会で航空会社構想の話をしたのが7月。この時点で、浜田氏自身、「絶対運輸省がうんと言うことはない、三社以外に絶対新規参入させない。おそらく、新規参入するまでに三年か五年かかると思っていた」という⁵⁶⁾。「航空会社をやるには、何千億円という資本が必要で、とってみてもできるわけがない。ちょっと元気が出ないから、元気を出すおもしろい話ということで、たぶん終わるだろうと思っていた」という⁵⁷⁾。

この時点では、彼は運輸省が9月25日に羽田新滑走路に新規参入を促す発表をすることは「全然予期しなかった」と言う⁵⁸⁾。戦略構想が、部分的無知の状態で生まれてくることをよく示している。

戦略の社会性

運輸省は96年9月に97年春から増える羽田空港の発着枠を新規企業に優先的に割り当て、大手以外の航空会社や異業種企業の新規参入を支援する方針を発表した。これは、全日空、日航、日本エアシステムの大手三社による事実上の寡占が運賃の競争を阻害しているとの批判に対応し、新たな企業の運航を誘導し、競争を強化するのが狙いといわれている。

た。96年6月から幅運賃制度で運賃設定がかなり自由になったが、利用者の間では競争が不十分との不満が強いため、新規参入を促して規制緩和の実効をあげる狙いもあったといわれている⁵⁹⁾。

運輸省のこの方針自体、幅運賃制に対する不満という世論を背景にしている。浜田氏らの航空会社構想もこの世論を土台としている。96年9月の運輸省の新規参入を認める方針発表に対して素早く反応し11月に会社設立をしたのは構想自体の動機がこのように社会的な土台をもっていたからである。

規制緩和という政府の政策が消費者の利益として実効をもったものにならないという世論・不満が、一方で、自分たちの航空会社をつくらうという戦略構想を生み出し、他方で政府の政策の展開を促したといえる。

これは、現代の企業家と企業戦略には、社会性が要請されていることを示している。一企業の経営戦略といえども、それが、社会的厚生にどのように資するものであるかを示すことができなければ、「市場の支持」という形でその戦略の成功を確保できない。ミクロの企業戦略は、このようにマクロの経済発展と結びついているのである。これはシュンペーターが企業家の役割をマクロ経済発展の担い手であると強調した点に似ている。経営戦略論としては戦略の社会性というべき側面である。

政策による誘導

このケースでは、政策による新規参入の誘導も戦略形成にとって重要な要因となっている。運輸省は、「安全が確保できれば資本力のある異業種企業と組んでの参入も歓迎する」方針で、定期便免許の取得手続きや安全対策のノウハウを支援することを表明していた⁶⁰⁾。また、「もし三社以外の新しい会社が手を挙

(56) 浜田輝男「北海道国際航空設立の目指すもの」『現代地方自治講座』講演1997年11月27日、および北海道自治研究所『北海道自治研究』第347号、1997年12月

(57) 同上

(58) 同上講演での筆者の質問に対する浜田氏の回答、1997年11月27日

(59) 日本経済新聞1996年9月25日

(60) 同上

げるなら、規制緩和と航空会社間の自由競争を促進するため最初から幹線(羽田発着便)を割り当てて育てる必要がある、新航空会社設立の場合、「安全面の規制は絶対曲げられないが、飛行機はリースすれば初期投資を抑えられるし、当初は外国人パイロットでもいいのではないか」⁽⁶¹⁾という運輸省航空局長の談話にあるように、新規参入企業の経営戦略に対しても政府側からかなり具体的に踏みこんだ方向づけがなされている。エアドゥのその後の事業計画もこの方向で具体化されていった。

戦略の具体化と社会化

その後、1997年3月6日に、正式に羽田空港新C滑走路発着枠(40枠)のうち新規参入会社に対し6枠(1社3枠)が割り当てられることが決まり、運航に向けての環境は整ってきた。また、同年7月4日には北海道議会において「北海道国際航空株式会社に関する支援決議」が採択され、さらに札幌市をはじめ道内150あまりの町村議会において「支援に関する意見書」が可決された。続いて同年10月上旬には道内経済4団体はじめ道内経済界からの支援表明がなされ、翌98年1月27日には、道が1998、1999年の2年間で12億円の融資を行う方針を発表した⁽⁶²⁾。こうして政府運輸省の方針の具体化と道内政治経済界の支持の広がりや並行して進んでいった。それを背景に資本調達活動が展開する。

資本調達の経過

新規企業の立ち上げにとって、最大の関門は資本調達である。北海道国際航空の場合は、実際に航空機を離陸させるためには、最初から30数億円の資本金を必要としている。それをゼロから始めて調達しなければならない。企業理念においてその社会性を強調しなければ

ならないのは、この資本調達と無縁ではない。それこそが同社の戦略であらねばならなかったともいえる。

平成8(1996)年11月に発起人29名で設立された同社資本金は、当初の1430万円から五回の増資を重ね、平成10(1998)年3月までに27億9530万円に達した(発行済株式55,906株、株主数1,898名、平成10年3月末現在)⁽⁶³⁾。この資本募集において、広く道民の支援を仰ぐために「北海道国際航空支援持株会」が平成9(1997)年7月24日に発足した。その趣旨は、「道民による道民の翼」の飛翔実現を草の根から支援する⁽⁶⁴⁾ものであった。会員から1口(5万円)からの拠出をとりまとめてエア・ドゥに出資する機関である。1998年2月現在で、この持ち株会の所有する株式は2,670株におよび、発行済み株式総数に対する割合は9.77%を占めて、この持ち株会は同社の筆頭株主の位置を占めていた⁽⁶⁵⁾。これは企業の設立趣旨との重要な一致であろう。また法人の出資も道内企業の比率がやはり高いのも同様のことが言える。

企業理念

エア・ドゥ自身が自社の企業理念をどう規定しているか、以下に見てみよう。それこそ戦略と不可分であり、そこに如実に戦略の社会性が表現されている。

「北海道経済の活性化と、運賃の低廉化による総需要の喚起は、生産性誘発、雇用誘発を導き、大きな経済的波及効果と呼ぶものと信じます。」⁽⁶⁶⁾

「企業理念、利用者のための航空会社、そ

(61) 北海道新聞1996年9月26日

(62) 北海道国際航空株式会社『株主各位：北海道国際航空株式会社の概況』1998年4月17日

(63) 北海道国際航空株式会社『各位：今後の増資について』1998年4月17日

(64) 北海道国際航空支援持株会『道民の皆様へ；北海道国際航空支援持株会会員募集に当たって』1997年9月

(65) 北海道国際航空株式会社『新株発行目論見書』1998年2月

(66) 北海道国際航空株式会社『会社案内』2頁

して社会還元を目標とします。」⁶⁷⁾

「北海道の…経済の活性化を進める上で大きな障害となっているものの一つが交通アクセスの問題であると考えました。北海道からの発信による経済の活性化こそ当社の原点であると考えています。決して最終目標が運賃の安い航空会社を作ることではありません。我々が今後目標としていく基盤は、北海道の経済の活性化に役立つことです。…社会への還元—我が社の立場で言えば—利用者への還元が優先的に考えるべき事と思っております。この企業を永續させるためには、その差別化の確立が重要な要素となります。差別化とは別な言葉で言えば、ユニークネスです。この差別化—ユニークネス—を我々は「北海道」というイメージと重ねて考えていきたいと思っております。そしてこの考え方が我々に28億円のご支援を賜ったものと信じ、今後とも皆様方とそれを共有したいと思っております」⁶⁸⁾

「当社は、北海道と道外経済圏とを結ぶ経済距離の改善が、北海道経済の活性化を図るための緊急の重要課題であると認識し、…設立された会社です。…道経済と最も密接な関係にある関東経済圏を結ぶ札幌—東京線の路線運営に参入し、独自の経営理念に基づく新たなサービスを提供することにより新しく旅客流動の拡大を図り、道経済の活性化に寄与し…ようとするものです」⁶⁹⁾

こうした「道民の翼」「北海道というユニークネス」へのこだわりは、同社の設立以前からすでに方向性として示されていた。すなわち、HISとの提携という選択肢をとらずに独自路線を進んだことである。エア・ドゥ設立

の1ヶ月前、1996年10月初めに、浜田氏は、同様に国内航空路線へ参入する方針を明らかにしていたエイチ・アイ・エス (HIS) の関係者と札幌で会談し、意見交換している⁷⁰⁾。この会談はHIS側の申し入れでおこなわれたと言われるが、浜田氏は「北海道発展のために航空会社を計画しているわれわれと、第一義的に利潤を追求する企業とは、基本姿勢が異なる。」と独自の会社設立に向けて準備を進める意向を明らかにしている。記事の伝えるところによれば、HISから提携を持ちかけられたと言われる。しかし「HISは、世界一のドル箱路線にビジネスとして参入したいという。でもわれわれには航空運賃を引き下げ、新千歳のハブ空港化につなげる目的がある。ポリシーが違う。」と、道民出資にこだわる考えを示した。運輸省の規制緩和という絶好の機会を生かし、道内経済の自立につながる運動にしたいとの思い入れがあるという⁷¹⁾。これは明らかに、中村晃社長の言う「差別化」「ユニークネス」であり、HISが中心となって設立されたスカイマーク・エアラインズとの違いを強調したものである。北海道を強調するのは、そこに理由がある。戦略として社会性を強調する理由は、同社の存在根拠の証明がそこにあるからである。社会性戦略であるといってもよい。

離陸

エア・ドゥは、98年6月5日に、新千歳—羽田線の定期運送事業の路線免許を運輸省に申請した⁷²⁾。そして同月末に第6次増資で目標としていた資本金34億円を達成した⁷³⁾。途中、社長中村晃氏の退任および会長就任と中溪正樹副社長の社長への昇任という事態をは

(67) 前掲 3 頁

(68) 北海道国際航空株式会社『株主・支援持株会会員各位』1998年5月1日

(69) 北海道国際航空株式会社『事業計画概要』1998年4月3頁

(70) 北海道新聞1996年10月13日

(71) 同上1996年10月23日

(72) 同上1998年6月5日

(73) 朝日新聞1998年6月27日

さむ⁷⁴⁾が、10月26日に運輸省から路線免許を交付され、12月20日に就航が実現した⁷⁵⁾。

その間、資金調達動きにおける特徴は、一つは自治体からの出資、融資である。6月の免許申請によりエア・ドゥの就航がより現実味を帯びたため、登別、千歳、江別、苫小牧など自治体が出資の方針を決めるケースが相次いだ。道および札幌市も融資を決定した⁷⁶⁾。これはエア・ドゥからの要請によるものである。しかし企業理念で北海道を強調していることと合致する。つまり社会性を強調することにより自治体からの支持（出資）を獲得したのである。明らかに社会性を強調した戦略のたまものである。

結びにかえて

—戦略の社会性・社会性戦略—

以上の考察の諸帰結を述べて結びにかえよう。本稿は、企業家と戦略の理論的関連性を概念の確認と事例分析により考察してきた。またその考察から企業家概念を媒介に戦略が社会性を持つ理論的可能性を考察してきた⁷⁷⁾。

まず、企業家と戦略に関する基礎的学説の検討を行った。第一に、経済発展に対する企業家の役割を経済学はどのように規定してきたか確認した。カーズナーの主張する市場メカニズムの担い手としての企業家は、市場の不均衡状態にあって未知の機会に機敏に反応し利潤機会をとらえようとする能力をもった

者であり、市場均衡を生み出すプロセスの担い手であった。それに対してシュンペーターは革新＝創造的破壊の担い手として、つまり経済の飛躍的な発展の担い手として企業家を位置づけた。

第二に、コールに代表される企業家史学は、利益指向的企業を創始し、維持し、拡大しようと営む合目的な活動を企業家活動と規定し、その企業者に共通な性格を企業家精神と表現した。また企業家史学は、企業家の心理的動機を重視した。それは企業家の主体性・主観そして意思決定に焦点をあてることになり、企業家の活動の経済的・社会的背景つまり言い換えれば社会的特殊性に目を向けるものであった。その結果、企業家の必須の意思決定である戦略が、社会的・経済的にどのような背景・意義をもっているのか、その分析を可能とさせるのものであった。

第三に、経営戦略における「戦略」という用語はもともと政治領域からのアナロジーとして援用されたものであり、チャンドラーの経営戦略の定義はクラウゼヴィッツ流の軍事学的定義に近似したものであった。しかし、そうした軍事学的定義を脱して、企業家の意思決定として戦略の独自の定義を試みたのはアンゾフであった。アンゾフによれば、まず戦略的意思決定は企業とその環境との調和関係をつくる意思決定＝製品・市場進出の決定であった。だが他方で彼は戦略を部分的無知の状態での意思決定のルールであるというようにもう一つ別の異質な定義も行っている。このアンゾフの両義的な議論を企業家概念の媒介によって統合的に理解すれば、企業家の意思決定は、部分的無知の状態での戦略の決定が必ずつきまとうものであり、それは、企業の基本方向を決定するものであるがゆえに、企業家自身が行わなければならないものである、ということになる。つまり、企業家は戦略という意思決定を行わなければならないものとして規定される。このような概念の検討

(74)北海道新聞1998年8月1日

(75)同上1998年10月27日、12月21日

(76)同上1998年6月25日、9月3日、9月12日、11月4日

(77)戦略の社会性については、以下の研究がある。森田道也・遠藤久夫「経営戦略における新たな視点：社会性と政治性」『組織科学』第26巻第1号、1992年。金井一頼「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻第2号、1995年。大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智著『経営戦略：創造性と社会性の追求』有斐閣、1997年。

から企業家と戦略は密接不可分であるという帰結が得られた。

次いで、北海道国際航空を事例として、上述の企業家と戦略に関する一般的諸特性を確認し、また北海道における企業者活動の特徴・可能性を考察した。1996年の「幅運賃制」導入によって千歳―羽田間の航空運賃実質値上げとなり、それに対する道民の「怒り」が道民出資による低額運賃航空会社の構想を現実のものとしていく過程で、企業家精神が発揮され戦略の社会性が試されたことが明らかとなった。

その過程において、機会発見、行動の機敏性、リスクテキング、創造性といった企業家的要素が遺憾なく発揮された。また同社の戦略には従来の航空会社と異なるリース方式による機材・パイロットの調達などによる低額運賃という新しい経営構想が含まれていた。そしてその構想は、道民と実感・怒りを共有し、それを土台とするものであるが故に、道民の共感・支持を得て、道民・道内企業・自治体の支持＝出資を獲得した。つまりその経営構想はそうした社会的正当性をもっていたのである。その正当性の基底には、市場の不均衡の均衡化プロセスを担い社会的厚生を増大させる企業家の経済的機能があった。それは企業家精神の心理的動機としては、社会的動機づけ要因である「社会奉仕」の心理となって表現される。このように道民と共有した実感・怒りは同社の浜田氏や中村氏の企業家精神の源でもあった。そしてその企業家精神が同社における戦略が社会性を有する源泉となった。また同社のみならず同様の戦略をとる企業・企業家が、他にもスカイマークエアラインズの場合のように現れる、すなわち社会現象化するという面でもエア・ドゥの戦略は社会性をもっていた。同社の企業家と戦略から以上のような社会的脈絡を読みとれた。

北海道における企業者活動の特徴・可能性という点では、企業者活動が本来的に「民」

主導であるのに対し、民間の産業基盤が弱く公共事業依存＝「官」依存の経済体質であるといわれる北海道で、北海道国際航空は社会性を強調する戦略によっていわば「民主導」で「官」を巻き込む戦略を採った。これは如上の経済環境下にある北海道における企業者活動の一つの方向性を示唆しているといえよう。