

戦略形成プロセスと戦略的学習
—本田技研工業による二輪車対米輸出の再検討—

木之内 均¹
木佐森 健司²

Process of strategy formation and strategic learning
- Re-examining the export of motorcycle to U. S. by Honda Motor Co., Ltd. -

Hitoshi KINOUCHI
Kenji KISAMORI

Abstract

In this paper, we revisited the case of Honda Motor Co., Ltd.'s export of motorcycles to the U.S., and reexamined the implication about the strategy formation process that can be derived from this case. This case has been regarded as a typical example of strategic learning by Mintzberg (1990). However, a new aspect of the case which was used as an illustration of strategic learning in Pascale (1984) has been revealed by Otawara (2010). In this paper, we readdressed both cases within the framework of Mintzberg and Waters (1985), and re-examined the specific contents of strategic learning in these cases, as well as the advantages that Japanese companies have acquired.

1. 序論

本稿の目的は、本田技研工業による二輪車対米輸出の戦略形成プロセスから導くことのできる含意を再検討することにある。

Pascale(1984)によって調査された同事例は、Mintzberg(1990)によって、組織における創発戦略と戦略的学習の重要性、ならびに当時の日本企業が獲得した優位性を説明する具体例として取り上げられている。しかし、Pascale(1984)とは異なる資料を用いた太田原(2010)の調査からは、同社の実践について新たな

側面が明らかにされている。

以下では、Mintzberg(1990)が Pascale(1984)を通して捉えた本田技研工業による二輪車対米輸出と、太田原(2010)による同事例を、Mintzberg and Waters(1985)が構築した戦略形成のプロセスを捉えるための枠組を通じて比較することで、本田技研工業による二輪車対米輸出の戦略形成プロセスから導くことのできる含意を改めて検討してゆく。

検討にあたり、次節ではまず組織による戦略形成プロセスを捉えるための基礎的な枠組として Mintz

¹ 経営学部経営学科教授
² 経営学部経営学科講師

berg and Waters(1985)が提唱した戦略のタイプと戦略形成のパターンを振り返る(第2節)。ここで整理された戦略のタイプに従い Mintzberg(1990)による Pascale(1984)と太田原(2010)による事例を再記述する(第3節)。この再記述に基づき戦略形成のパターンを識別する(第4節)。以上の検討をもとに両者を比較し(第5節)、同事例における戦略的学習の具体的内容とともに日本企業が獲得したとされた優位性について再検討する(第6節)。

2 戦略形成のプロセス

Mintzberg and Waters(1985)によれば、従来、戦略とは組織の指導者が将来行うことを計画するものとして理解されてきたが、戦略を行動の流れにみられるパターンとして再定義すると、現実の戦略は用意周到な戦略と、不意に生じた戦略を結ぶ連続した線上に位置づけ直すことができる。

2.1 戦略タイプ

Mintzberg and Waters(1985)にとって組織とは、共通のいくつかの使命を追及するために一つに結合した人々の集団のことを指している。その集団へ参加する活動者は、様々な活動者としてその全体を捉えることもできれば、特定の指導者と、それ以外の活動者とに区別して捉えることもできる。こうした組織が用意周到に行動すること、あるいはその行動が不意に生じることとは、次の条件を満たした行動として定義することができる。

まず、組織が用意周到に行動する、言い換えれば組織において意図されたことを正確に形にするよう意識した行動のパターンは次の三条件を満たした行動として定義できる。第一は、比較的具体的な水準まで細部が明瞭に描かれている厳密な意図が存在することである。第二は、意図が組織を構成する参加者自身のものとして共有されている、あるいはある種の統制に応じて指導者が受容することで実質的に活動する組織参加者にとって共通のものになっていることである。第三は、その行動が厳密に意図され

たものとして認識されていることである。つまり用意周到な戦略とは、行動の一貫性に加え組織における意図の存在、共有、認識の三つをその要件とする。

他方、組織において不意に行動が生じるとは、用意周到な行動の不在として識別することができる。その条件は、一定期間にわたる行動の一貫性について、意図が欠けていることである。つまり、不意に生じる戦略とは、組織における行動の一貫性と、その一貫性における意図の不在を要件としている。

2.2 戦略パターン

上述したように、戦略とは従来、組織の指導者が将来行うことを計画するものとして理解されてきた。このタイプの戦略は意図された戦略と呼ばれる。その戦略は、最終的に実現しなかった戦略、あるいは実現した戦略として具体的な行動として現れる。行動に着目した戦略の定義は、このような戦略の策定に続く実行の側面に光を当てるものである。ただし戦略が形成される具体的な行動のプロセスは用意周到な戦略と不意に生じた戦略を両極とする連続線のどこかへ位置づけられることになる。Mintzberg and Waters(1985)は、そのプロセスを活動のタイプに着目することで八つのパターンとして識別している。

第一は、計画された戦略である。同戦略において組織における意図は組織の権限の中枢に座る指導者に存在する。その意図は計画の形で示されそれ以外の活動者へ共有される。計画は組織における公式化を通じ指導者によって意図されたものと認識される。

第二は、企業家的戦略である。同戦略において組織における意図はその意図を明確に、あるいは洗練する必要のない一人の個人から産み出され、その個人の中に存在する。その意図は、一人の指導者がその展望を差し出すことで、それ以外の活動者へ共有される。指導者が差し出す展望を認識することで、他の活動者はその意図に従い組織において行動する。

第三は、イデオロギー的戦略である。同戦略において、組織における意図は大雑把なビジョンとして存在する。その意図は、ビジョンに対する一体化を

通じて、組織における様々な活動者へ共有される。そのビジョンはイデオロギーとして追求されるまでに参加者と一体化されこの認識のもと行動が生じる。

第四は、傘状戦略である。同戦略において、組織における意図は指導者による一般的なガイドラインとして存在する。また、他の活動者はそのガイドラインを共有する。そして、このガイドラインを認識することで具体的な行動がなされる。ただし、ガイドラインはあくまで行動の枠を定めるのみであって、その内部に踏み込まない。従ってその枠内における個別の行動は組織としての一貫性を保持すると同時に、組織としての意図が不在のままなされる。

第五は、プロセス型戦略である。同戦略において組織における意図は指導者による戦略立案のプロセスの統制、担当者の決定、組織構造の決定等において存在している。その意図は、他の活動者がそのプロセスにおいて活動することを通じて組織に共有される。また、他の活動者は担当者としての任命、あるいは前提となる組織構造を通じてその意図を認識する。ただし、指導者はあくまで担当者、組織の構造を決めるだけであり、その内容に踏み込むことはない。従って、個別の内容としての行動は組織としての一貫性を保持すると同時に、組織としての意図が不在のままなされることになる。

第六は、非連結型戦略である。同戦略において組織における意図は指導者ではなく、一人の個人、あるいは組織の一部分に存在している。とはいえ、その意図が直接、組織において共有されるのではない。更に、それが表現され、認識されるわけでもない。ただし、その組織の一部が他の組織の部分と緩く連結しているため、行動の流れを通じて自らのパターンを組織の次元で、組織としての意図が不在のまま実現されることになる。

第七は、合意型戦略である。同戦略において、組織における意図は指導者にあるわけではない。また、組織において共有されているわけでもない。そのため、組織の参加者はそれを認識して活動するわけではない。ただし、行動を通じた相互の調整を通じて

組織としての一貫性が生まれ、何らかの合意が、その結果として生じる。

第八は、押しつけられた戦略である。同戦略においてその行動パターンは組織参加者の意図から産み出されるわけではない。従って組織としての意図が共有されることもない。また、それを認識することもない。ただし、その行動が組織の外部で生じる出来事によって強制され、前もって存在する組織の意図を経由せず、組織における行動の一貫性が生じる。

2.3 戦略的学習

以上のように戦略のタイプとパターンを整理することで Mintzberg and Wateres(1985)は学習という概念に通じる戦略のプロセスへ道を開くことになる。改めて振り返れば、従来、戦略とは組織の指導者が将来行うことを計画するものとして理解されてきた。しかしその行動に着目し戦略の定義を拡張すると、組織内の管理者ないし他の活動者が意図を変更するプロセスについても光を当てることができる。そのプロセスは、二つの出来事を契機として生じる。第一の契機は、実現されなかった戦略の認識である。第二の契機は、不意に生じる戦略、つまり意図されていなかった組織における行動パターンの認識である。この実現されなかった戦略、あるいは不意に生じる戦略を契機としたフィードバックを通じて、組織内の管理者、あるいは他の活動者による意図の変更を、戦略的学習と呼ぶ。

Mintzberg(1998)によれば、プランニングとは正反対のように見える行動が、ある状況下ではプログラムのための創造的な新しい戦略をもたらすことによって、プランニングの本質を示すことになる。その具体的プロセスが、戦略的学習である。本田技研工業による二輪車の対米輸出は、戦略的学習を示す典型例として言及されることになった。また、同事例は戦略的学習の典型例としてのみならず、当時の日本企業が獲得した優位性を説明する具体例として取り上げられることにもなった。

2.4 具体的な検討課題

ただし、Mintzberg(1998)による主張は、再検討の余地が残されている。なぜなら、そこで論拠として採用された Pascale(1984)の事例に対し、太田原(2010)による調査は、そのプロセスについて異なる資料に基づいた新たな説明を提供しているためである。ただし、双方の事例は必ずしも同一の枠組を用いて二輪車の対米輸出における本田技研工業の行動パターンを捉えているわけではない。

本稿は、同事例における戦略的学習の具体的内容を再検討するとともに、日本企業が獲得したとされた優位性について再検討するため、Mintzberg and Wateres(1985)による戦略形成プロセスに関する定義、ならびに識別された行動パターンに即して両者の事例を再記述し、明らかにされた行動パターンを本節で整理した戦略パターンに当てはめることで両者を比較可能にし、太田原(2010)の調査を踏まえて同事例から引き出しうる新たな含意を探索する。

3 行動の流れにおける戦略

本節では、Pascale(1984)を用いた Mintzberg(1998)の事例と太田原(2010)を比較するため前節での整理を踏まえ各事例で取り上げられた一貫性のある主な行動を時系列で抽出した。双方の事例に直接記載のない年代については本田技研工業の社史を利用して補った。なお本節では前者の事例については(MP-n)、後者については(OT-n)として各行動を記述している。

3.1 Mintzberg(1998)における調査事例

1958年11月の米国訪問を振り返り川島喜八郎は1982年9月に行われたヒアリングで「アメリカで売れるかどうかやってみよう、という考え以外に特に戦略があったわけではなかった」と述べた(MP-1)。

1959年4月、大蔵省は本田技研工業に対しアメリカで25万ドルの投資を認めた。本田宗一郎は250ccと350ccのオートバイに自信があった(MP-2)。

1959年9月、同年の6月に再度渡米した川島はロサンゼルスで営業活動を始めた。最初の8ヶ月間は

本田と自分たちの直感に従い50ccのスーパー・カブの導入は考えていなかった。50ccを押し出すことは、自分たちのイメージを損なうと考えていた(MP-3)。

1960年4月、オートバイシーズンが始まったものの250ccと350ccのオートバイに故障が相次ぎ、選択の余地がなく50ccを導入した(MP-4)。

1961、62年と中産階級のアメリカ人がホンダに乗り始めスーパー・カブの売り上げは急増した(MP-5)。

1963年、黒い皮ジャン連中をあきらめていなかったため市場を決めかねていたがセールス・ディレクターが上の役員を説得し広告キャンペーン「素晴らしき人々、ホンダに乗る」を受け入れさせた(MP-6)。

3.2 太田原(2010)による調査事例

1952年1月、藤沢武夫は「本田技研の世界主義」と題する宣言を行った。そこでは、輸出の計画、ならびに高効率、大量生産方式による低コストによって、諸外国との貿易競争に勝利をもたらすことが言及された。しかし、北米への輸出は30台程度のサンプル輸出に終わった(OT-1)。

1956年8月、藤沢はコストダウンを探究し理想的原価へ持って行くことを第一に重要なことであると宣言し、エンジン組立のコンベア化、汎用工作機械の自動化等の合理化政策を実施した(OT-2)。

1957年8月、本田宗一郎は、社内報で合理化による値下げを、国内市場に加え、海外市場進出の好機としたいことを通知する(OT-3)。

1958年6月、川島喜八郎は『海外市場調査報告書』を受け取る。同報告書は日本自転車振興会が実施した調査報告書であり、二輪車の需要は小型軽量車を中心に将来性のあることが記載されていた。川島は同報告書を読み、すぐ北米視察を希望した(OT-4)。

1958年11月、川島は米国の視察で基礎的な統計資料、競合車の種類と性能および最終小売販売価格、販売店が要求するマージン比率を調査する(OT-5)。

1959年3月、石川大海によって最終的にまとめられ、藤沢と川島によって承認された対米輸出計画書が通商産業省と大蔵省へ提出された。報告書では、

小型モーターサイクルに対する新規需要が存在し、さらに開拓できる可能性が主張された。なお、同時期における販売計画は、1958年3月から1958年8月のみ、125-300ccが200台、50ccが100台であったものの、1958年9月から1959年2月、1959年3月から1960年2月、1960年3月以降は、双方とも同じ台数の販売を予定していた(OT-6)。

4 各事例における戦略パターン

本節では、前節で抽出した主な行動を、Mintzberg and Waters(1986)が提示した戦略パターンを用いて類型化する。そのための作業を、次の点に留意して行った。第一は、該当する行動を、意図に由来する行動、ならびに意図に由来しない行動へと区別することである。第二は、前者における行動がどのように組織において存在し、共有され、認識されていたのかについて識別し、後者に該当する行動は具体的なプロセスについて識別することである。以上の作業を踏まえ、双方の事例から抽出した行動を第2節で整理した8つの戦略パターンに即して整理した。

4.1 Mintzberg(1998)による調査事例

Pascale(1984)をもとにしたMintzberg(1998)による事例では三つの戦略パターンが識別された。第一は、企業家的戦略である。(MP-1)、(MP-2)ならびに(MP-3)は、共有されていたビジョンを、川島喜八郎が具体的に実施するプロセスとして整理できる。一連のプロセスを通じ企業家的戦略が形成された。

第二は押しつけられた戦略である。(MP-4)では川島の行動が、オートバイの故障という組織外部からの影響を受けて修正され、50ccの販売を行い、それが結果として(MP-5)の販売へとつながった。

第三は計画された戦略である。(MP-6)は新たな広告キャンペーンを組織の指導者が認めることで、他の組織参加者に対してもその計画が共有されている。

これら三つのパターンが連鎖することで、アメリカ・ホンダ・モーターズでは、意図されていなかった組織における行動パターンの認識を契機として組

織内の管理者、ならびに他の活動者による意図が変更された。言い換えれば、一連の行動を通じて、戦略的学習が行われた。

4.2 太田原(2010)による調査事例

太田原(2010)の事例からは、二つの戦略パターンが識別される。一つは企業家的戦略、もう一つは計画的戦略である。(OT-1)において世界主義のビジョンが藤沢武雄によって提示されることにより、企業家的戦略が形成される。その戦略を具体的に実現するため、生産工程の見直しという計画的戦略(OT-2)が形成される。

同戦略が実現された後、改めて企業家的戦略が(OT-3)において、本田宗一郎によって示される。この企業家的戦略を実現するためになされる一連の行動、(OT-4)における文献調査、(OT-5)における現地調査、(OT-6)における申請書作成によって、指導者の目標を実現し、資金を獲得するため公式化された計画が立案され、組織の計画として行政機関へ提出されることで、最終的に計画的戦略が形成される。

つまり、一連の期間を通じて、企業家的戦略と、それを実現するための計画的戦略が交互に形成されてきたといえる。

5 比較

以上の整理を踏まえ両者を比較すると、Mintzberg(1998)の事例と太田原(2010)の事例では四つの相違点を認めることができる。本節では、この相違点について検討を加え、本田技研工業による二輪車の対米輸出事例を再記述する。

5.1 相違点

双方の事例は三つの相違点を有している。第一は事例が扱う期間である。Mintzberg(1998)によるPascale(1984)の事例では本田技研工業が対米輸出を行うための米国視察を行った1958年から大規模な広告キャンペーンを実施する1963年までが扱われている。他方、太田原(2010)では、本田技研工業が世界主

義に関する宣言を行った 1952 年から対米輸出に関する申請が認められる 1959 年までが扱われている。従って、大田原(2010)の事例は、Mintzberg(1998)の事例を補足するために用いることができる。

第二は調査の方法である。Mintzberg(1998)による Pascale(1984)の事例では基礎的な資料の収集が当事者に対するインタビューによって行われている。そこでは、20 年以上の過去における行動をインタビューイーに回顧してもらうことによって資料が収集されている。他方、大田原(2010)においては調査対象者の行動が直接残した公文書、あるいは時間において近接した人間が記録した社内報等の文書を基礎的な資料として用いている。この違いは、同一の事例を異なる角度から捉える機会を提供している。

第三の相違点は、川島喜八郎の行動である。Mintzberg(1998)の事例では、(MP-1)において川島は対米輸出をする、という計画以外の戦略の存在を否定している一方、(OT-6)では大蔵省へ提出する書類作成において具体的な販売計画の作成と承認に携わった行動を確認することができ、それらの計画に関する意図の存在を推測することができる。また、Mintzberg(1998)の事例では、(MP-3)において 250cc と 350cc に期待するといった意図を確認できる一方、(OT-6)では 250cc ならびに 350cc と 50cc の双方に期待する、また(OT-4)では 50cc に期待するという意図の存在を推測することができる。

5.2 行動と意図

双方の事例における相違点の中で、更なる検討を要する課題は、第三の相違点である。川島喜八郎の行動について異なる記述が生み出された理由は、次の三つを考えることができる。

第一の理由は調査手法である。第二の相違点で言及した、インタビュー、あるいは文書を中心とした調査という、手法上の相違によって、獲得することができる情報の精度が異なっている可能性である。

第二の理由は、人間における意図と行動の関係にみられる不明瞭さである。人間は自らの行動に対し

意図を用いて説明を行う。ただし、ある行動に対する意図は、しばしば複数存在する。例えば、ある意図の流れに対して無意識が挿入されることで、短期間のうちに相矛盾する意図が併存する場合がしばしばある。また、行動を回顧して意図が説明されることで、同一の行動に対し、相矛盾する意図で説明を行うこともみられる。

第三の理由は、組織における意図を、組織に参加する人間の意図によって近似することに伴う不明瞭さである。Mintzberg and Waters(1985)の枠組では、組織における意図の共有に着目している。しかし、組織がその内部で分化することにより、複数の明確な意図が一つの組織内部で併存することがありうる。

上記の三点について、本稿は第二の理由と第三の理由に着目する。なぜなら、第一の理由は、第二と第三の理由による相違点が形成される契機を提供していると考えられるためである。

この立場に立つと、上記で整理した川島の行動に関する相違点は、次のように解釈できる。川島の行動における計画の有無という相違点は、人間における意図と行動の関係にみられる不明瞭さによって、対米計画書の作成時には明確な意図を保持していた一方、渡米し実際に販売をする過程においてはその意図が保持されていなかった、と整理できる。また、川島の行動を通じて確認された期待するモデルに関する相違は、本田技研工業の組織内部に、二つの意図が存在していた結果として理解することができる。つまり、一方は 250cc と 350cc に期待し、他方は 50cc に期待しており、対米輸出計画書の作成時点では双方の意図が反映されており、川島は対米調査の時点では 50cc に期待していたが、輸出時には 250cc と 350cc に期待していたという解釈である。

5.3 事例の統合

以上の検討をもとに、改めて両者の事例を統合して再整理すると、本田技研工業による二輪車の対米輸出は次のようにまとめられる。

本田技研工業における行動の端緒は、藤沢武夫に

よる世界主義宣言(OT-1)の企業家的戦略にある。同戦略を実現するために、生産過程の合理化が計画的戦略(OT-2)として行われ、本田宗一郎(OT-3)の海外輸出に関する企業家的戦略へとつながった。

その企業家的戦略を実現するため、川島を中心として(OT-4)、(OT-05)、(OT-6)における計画された戦略が形成された。この時点で、川島ないし本田技研工業では、350cc と 250cc、ならびに 50cc をともに輸出の対象とみなす意図を有していた。

これらの計画は、改めて、米国でやってみるという、企業家的戦略の中に取り込まれた(MP-1)。米国輸出においては、企業家的戦略の中に取り込まれた計画的戦略が大きな方向性を定め、傘状戦略ならびにプロセス戦略が形成される。

しかし、計画の内部で共存していた二つのビジョンは(MP-4)における 250cc と 350cc の故障と (MP-5)における 50cc の売れ行き向上という押し付けられた戦略によって、前者は過剰に実現せず、後者は過剰に実現された。その結果、後者の戦略の延長上で、最終的に(MP-6)における「素晴らしき人々、ホンダに乗る」のキャンペーンが行われた。

5.4 学習の在処

Mintzberg(1998)と大田原(2010)の事例を併せて再記述した上記の事例において、戦略的学習は行われていない。改めて振り返ると、Mintzberg and Waters(1985)によれば、戦略的学習は二つの契機によって生じる。一つは実現されなかった戦略の認識、もう一つは不意に生じる戦略の認識である。その認識を通じたフィードバックによる、組織内の管理者、あるいは他の活動者による意図の変更である。

本稿において再記述された事例では、確かに、250cc と 350cc の不振という実現されなかった戦略と、50cc の過剰な成功という不意に生じる戦略が生じている。従って、一見すると、ここで上記の戦略的学習が生じているように理解することもできる。

しかし、Mintzberg and Waters(1985)が含意しているのは、行動の基本的な方向性の変更を伴う意図の

変更を、戦略的学習として捉えるということであった。Mintzberg and Waters(1985)は、戦略のタイプを分類する際、意図によって導かれる行動の方向性を強調し、意図された戦略、用意周到な戦略、実現しなかった戦略、不意に生じた戦略、実現した戦略をベクトルで表現し、実現した戦略からのフィードバックを通じて、意図された戦略がその方向性の変更を伴って再設定されることを戦略的学習として定義している。この観点に立つと、行動の基本的な方向性の再設定を伴わない意図の変更は戦略的学習とは別に捉えることが求められることが適切であると考えられる。本稿はこのプロセスを戦略的学習と区別し連続的学習と呼ぶ。

戦略的学習に加え、連続的学習の類型を準備し改めて同時例を捉え直すと、Mintzberg(1998)と大田原(2010)の事例を併せて再記述した上記の事例から明らかになる本田技研工業の二輪車対米輸出は、連続的学習の例として理解することができる。

6 結論

本稿の目的を改めて振り返れば、Mintzberg(1990)が Pascale(1984)を通して捉えた本田技研工業による二輪車対米輸出と、大田原(2010)による同事例を、Mintzberg and Waters(1985)が構築した戦略形成のプロセスを捉えるための枠組を通じて比較することで、本田技研工業による二輪車対米輸出の戦略形成プロセスから導くことのできる含意を改めて検討してゆくことにあった。以下では、検討の結果をまとめ、考察を行うとともに、今後の課題を明らかにする。

6.1 結果

本稿では、Mintzberg and Waters(1986)の枠組に従い、Pascale(1984)の事例を踏まえた Mintzberg(1990)による事例、ならびに大田原(2010)の事例を再検討した。その結果、前者の事例においては戦略的学習の存在を認めることができたものの、両者の事例を統合してその過程を再記述した場合、戦略的学習の存在は認められず、連続的学習のみが確認された。

6.2 考察

本稿の検討結果から導かれる含意は、日本企業が当時獲得した優位性は、戦略的学習を行なえることにあるのではなく、他の理由によるものであった可能性が存在することである。Mintzberg(1990)は、戦略的学習の概念を解説する中で、日本人の優位性を、市場を調査し計画を立案するといった優秀さではなく、常識を利用して学ぶ能力に求めて理解している。もちろん、本田技研工業が戦略的学習を行なっているのであれば常識に基づいた学習という能力は日本人が獲得した優位性を説明する一つの例になりうる。しかし本稿で改めて事例を検討したところ本田技研工業で行なわれていたのは、連続的学習であった。

従って、第一に、本田技研工業が獲得した優位性は、戦略的学習を行なう能力ではなく、市場を調査し、計画を立案するといった能力あるいは連続的学習を行なう能力に求めて再説明できる可能性がある。

第二に、Mintzberg(1990)の知見を踏まえて、日本企業、ないし日本人は戦略的学習に秀でていると理解して経営を行なう経営者は、道を誤る可能性を有している。なぜなら、その理解は、日本企業あるいは日本人が本来、備えていない長所を備えているとした誤認につながる可能性を持っているためである。

6.3 課題

本稿の検討を踏まえると、残されている課題を四つ見出すことができる。第一の課題は、戦略経営プロセスを捉える枠組を改めて検討することである。本稿の4節において検討されたことは、人間の行動を意図によって説明することの困難さと、組織の行動を人間の行動から説明することの難しさであった。この両者について検討を加え、改めて戦略形成のプロセスを捉える枠組を再構築する必要がある。

第二は、戦略形成プロセスを調査する方法である。企業の行動、インタビューならびに文書資料をもとに企業ないし経営者、従業員の行動を捉えるにあたり、どの方法が適切であるか、改めて考察を深める

ことが必要になる。

第三は、本田技研工業の対米輸出を対象とした調査である。上記の第一、第二の課題を検討した後、改めて同事例を再調査することが求められる。

第四の課題は、日本企業の戦略形成プロセス、特に戦略的学習と連続的学習を対象とした調査である。本稿の検討を踏まえば、Mintzberg(1990)が想定していたものとは異なる能力が、日本企業に固有の能力をとして見出されることが考えられる。この可能性を追求し、改めて日本企業、あるいはその経営者についての理解を深めてゆくことが今後の課題である。

引用文献

- 本田技研工業. 「語り継ぎたいことーチャレンジの50年」〈<https://www.honda.co.jp/50years-history/>〉
- 本田技研工業. 「HistoryーTimelineー」〈<https://www.honda.co.jp/timeline/index.html>〉
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press. (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999年)
- Mintzberg, H. and Waters, James. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272. (中本和秀訳「用意周到な戦略と不意に生じる戦略」『産研論集』31・32, 105-120, 2006年)
- 大田原肇(2000). 「二輪産業の国際競争関係とアメリカン・ホンダ・モーターの設立」『経済論叢』166(5・6), 53-73.
- Pascale, R. T. (1984). "Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success", *California Management Review*, 26(3) 47-72.