



小樽市のポジショニングとリソース —経営戦略論からの示唆

国立大学法人小樽商科大学ビジネス創造センター

研究部スタッフ
商学部商学科 准教授

加賀田 和 弘

1. 経営戦略とは何か

経営学に経営戦略論という研究領域がある。F. W. テイラー (1856-1915) の「科学的管理法」を嚆矢とする経営学100年の歴史の中でも、比較的新しい領域であり、その議論が本格的に登場するのは1960年代の米国においてである。「戦略」とは、もともと「軍事戦略」を意味する軍事用語であり、その定義を簡単に述べるならば「戦争に勝つための戦い方の原理・原則」を意味する。この軍事用語としての「戦略」が企業経営に導入された背景には、第2次世界大戦後のアメリカ産業が直面した産業の成熟化に伴う飽和市場、技術進歩の伸び悩み、グローバル経済競争、企業規模の拡大と肥大化等が挙げられる。このような課題に対応するための新しい経営手法として「戦略」概念が経営学に導入され始めたのである。この概念を最初に経営学領域に取り入れたA. D. チャンドラー Jr. は経営戦略を「企業の基本的長期目標と目的の決定、その遂行に当たって取るべき行動方向の採択および必要な諸資源の配分」と定義した。その後、経営戦略論研究では、持続的競争優位（競争上の優位性を持続的に確保している状態）の源泉はどこにあるのかという点について、企業の外部環境におけるポジショニング（その業界・市場における自社あるいは自社製品の位置付け）に求めるアプローチと、企業の内部環境におけるリソース（いわゆる経営資源）に求めるアプローチの2つがその大枠の概念として提示された。また両者に共通して、自社の製品やサービス、あるいは経営資源そのものの独自性を創造していくことで競争優位の構築を目指す「差別化」戦略の重要性が指摘された。同時に、企業内部の「強み (Strength)」、 「弱み (Weaknesses)」、外部環境に潜む「脅威 (Threats)」、 「機会 (Opportunities)」を分析するためのSWOT分析、自社の持つ経営資源の経

済価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (Inimitability)、組織特性 (Organization) を分析するVRIO分析など、経営戦略を策定・分析・評価するための手法の開発も行われてきた。

2. 小樽市の戦略

さて、やや前置きが長くなってしまったが、以上のような経営戦略に関する理論的なフレームワークや考え方は、必ずしも企業にのみ適用可能なものではなく、今後の小樽市の「戦略」を考える上でも有益な視点を提供してくれるものではないだろうか。先に述べたチャンドラー Jr. の定義に基づくならば、まず、小樽市の長期的な目標・目的をどのように設定するかという問題がある。これについては、すでに小樽市の基幹産業が観光であることや、小樽市が小樽観光都市宣言を高らかに謳い上げていることから、小樽市は観光都市として長期維持発展を目指していくという目標・目的を設定できよう。仮にそのように設定したならば、ポジショニングとしては、明治・大正・昭和初期の歴史や各種の建造物を背景とした「レトロ」観光・文化都市や、海と山に面し、四季の変化に富んだ豊かな自然を背景とした自然景観都市などがその取るべき行動方向の採択であるといえよう。そしてリソースは、小樽市の歴史やそれを今に伝える建造物、豊かな自然、美味しい海産物などが挙げられるが、これについては、まだまだあまり知られていない、あるいは、戦略と有機的に結びついていない経営資源・観光資源が多くあるはずである。これらの活用に加えて、道内の他の観光都市との「差別化」をどう図っていくか、ポジションやリソースの「模倣困難性」はどの程度か等を考慮し、観光客にアピールできる競争優位性や独自性を構築していくという視点も今後の小樽市の発展を考える上で重要であるといえよう。