

書 評

影山喜一

大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智 『経営戦略』 有斐閣 1997年

経営学のなかで戦略論は、他の多くとくらべて格段に新しく登場した。パイオニアの誉れ高いA・D・チャンドラー2世の『経営戦略と組織』は、多角化戦略と事業部制の関係を分析した経営史上の金字塔として1962年にMIT Pressから出版された。したがって、この分野の歴史は、たかだか35年ほどにすぎないのである。生産管理論の口火を切ったとされるC・バベッジの論文『機械・および製造工場の経済について』に遅れること130年に及んでいる。やっと揺籃期を迎えたところといえる。

歴史の浅さは、とうぜん蓄積の薄さにつながらざるをえないが、内容の貧しさを意味しない点は忘れないでほしい。事実、理論面で現在いちばん目覚ましい成果をあげているのが、経営学においてこの分野ではなかろうか。M・E・ポーターの活躍に引っ張られるかたちで、とくに競争戦略をめぐる他を圧する進歩がみられる。ゲーム理論と協力した学際的研究などの発表も相次ぐ。しかしながら、たくさんの業績が相次いで発表されると、専門家ですら消化不良につい陥ってしまう。

ある種の緊張をはらむ語感が好まれるからか、実務の世界でも戦略という用語はよく使われる。通勤途中でサラリーマンの交わす日常会話で耳にすることも少なくない。負けたくない勝とうという姿勢で臨めば、あらゆる場面で戦略的思考が不可欠である。そして、あまり頻繁に戦略漬けの生活を送ると、TPOの是非などわからなくなってくる。もともと現実を重視する傾向が経営学には強いため、研究者も世間一般の使い方に引きづられがちである。そこで、正しく事情を整理・解説する作業が渴望される。

大滝精一氏らによる『経営戦略』は、上記の期待に応えてくれる好著である。大学生向けのテキストを目標とするものの、実務家のニーズはじゅうぶん念頭に置いている。図や表をふんだんに織り込んだ文章は、活字離れのいちじるしい層にも受け入れられよう。また、キーワードがゴシックで目立つよう工夫されており、各章末にあるケースは臨場感溢れる学習を可能とする。理解度をチェックするためのエクササイズまで並んでいる。コンパクトなペーパーバックであるから、ちょっとした鞆の隙間に忍び込ませうる。

もちろん、懇切ていねいなスタイルだけが本書の取り柄ではない。4名の著者たちは、自らの専門的研究に裏打ちされた内容を付け加えて、ただの解説に終わらせずフレームワークの拡張を意図する。ベンチャー企業の成長戦略、地域企業の戦略、経営戦略と社会、グローバル戦略といったイシューは、文字どおり現代企業の経営について考えるうえで避けて通れないものばかりである。それらの追加をとおして類書にたいする差別化のみならず、新しい経営戦略論の構築を目指す意気込みがしめされている。

本書の構成は、だいたい以下のとおりである。

第1章	経営戦略とは
第1部	戦略を立てる
第2章	事業戦略の定義
第3章	戦略の策定
第4章	競争の戦略
第2部	戦略を革新する
第5章	新規事業創造の戦略
第6章	成長の戦略
第7章	ネットワーク戦略
第3部	戦略を広げる
第8章	グローバル戦略
第9章	地域企業の戦略
第10章	経営戦略と社会

イントロダクションの第1章を別とすると、全体は各々3章を含む3部で成り立っている。第1部は、「戦略を立てる」というタイトルのもとで、伝統的な経営戦略論の骨組みをスケッチする。事業領域の定義、戦略の策定、競争の戦略とつづく3章は、重要な事項について抜かりなくポイントを押さえてある。たとえば、事業領域の定義をリストラクチャリングと関連づけることで、抽象的で複雑になりがちな議論を現実に即したかたちに置き換えている。

同じように戦略の策定をめぐるでも、もっぱら多角化に向けたプランづくりしか取り上げなかった従来の行き方を軌道修正し、コアコンピタンスに依拠した事業の絞り込み（ダウンスコーピング）の重要性を指摘する。競争の戦略においては、日米間で生産性の格差を広げつつある要因とされている時間に注目し、タイムベース競争の実態をさまざまなケースにそいつつ絵解きしてくれる。パソコン・VTRの規格にかかわるケースでは、業界標準に大きく影響するネットワーク外部性を忘れていない。

「戦略を革新する」と題する第2部は、新規事業創造の戦略、成長の戦略、ネットワーク戦略の3章にわかれる。本書のサブタイトル「創造性と社会性の追求」のうち、たぶん前者について論じる役割を引き受けたと思われる。新規事業創造の

戦略は、いわゆる社内ベンチャーの成立条件をミドルマネジャーの見直しと絡ませて検討する。ベンチャーに合った組織の位置づけやミドルの条件を詰める手際が素晴らしい。とても説得的で興味ぶかい叙述は、本書のハイライトといってよいかもしれない。

成長の戦略では、ベンチャー企業の成長プロセスがテーマである。環境の変化にたいする適合ないし調和が成長のバネとなる大企業とちがいで、意図的に「不均衡」を仕掛ける様子が巧妙なロジックでモデル化されている。それは、経営戦略論の発展に加えて企業家論の構築も意図する。また、ネットワーク戦略のテーマは、既成の経営学を根底から問い直すよう迫る現実にかかわる。戦略提携、製販同盟、コラボレーション（共創）、パーティシャル組織などを平易に展開する語り口は小気味がよい。

第3部は、「戦略を広げる」と銘打ってサブタイトルの後者（社会性の追求）を扱おうとする。いままでは無視してきたけれども、考慮せざるをえなくなった対象が、環境の変化にたいする企業の対応としてスポットライトを浴びている。最初のグローバル戦略においては、国内から国外へ舞台をシフトさせる企業の海外活動が主役となる。シナジーをもとめるその組織形態の推移がいろいろ紹介される。多国籍企業として安易に一括できない相違を日米欧の比較から導くところは面白い。

地域企業の戦略では、どうしたら地域社会に根づくことで獲得した優位性を生かすかがテーマである。平成不況の乗り切り策としてシリコンバレーの成功から学ぼうとする動きは、地方分権の潮流とあいまって自立した中小企業による濃密な産業集積の可能性を探ってやまない。ここに登場する内外の経験の分析は、ある意味で世紀末日本の時代要請に真っ正面から応える努力といえよう。そして、最後の経営戦略と社会は、混迷気味の企業のレゾナードルを見直すよう呼びかけている。

以上、大雑把ではあれ本書を高く評価してきたが、首を傾げたくなる箇所がぜんぜんないわけで

はない。出版社から出でた要望にちがいないものの、コンパクトすぎる体裁上の制約もあるだろう。語ろうとする内容が絞りきれていないためか、舌足らずで理解しにくい表現がいくぶん目立つ。その傾向は、とりわけ第1部においていちじるしく感じられる。それらについて逐一論じる紙面の余裕がないので、さしあたり細かいマイナスや疑問には目をつぶり、基本的な視座ないしロジックにのみ絞って触れたい。

第1は、戦略を策定・実行する主体に関係する。本書ではベンチャー企業や地域企業といった中小企業の活躍ぶりを積極的に取り上げている。そこが差別化の鍵となっているようにさえ見える。しかし、かなりの規模で複数事業を営む企業、つまりビッグビジネスでないかぎり、経営戦略の前提する主体たりえない、と私は考えている。目標のことなるグループが覇権争いをするので、一本筋を通す戦略が欠かせないのではなかろうか。トップに全権の集中する中小企業では、たぶん戦略を練るだけの必要性和余裕がない。

もとより、企業を取り巻く環境に（大企業向けと中小企業向けの）差はなく、いずれにも等しくポイントを外さず適応するよう迫るにちがいない。むしろ体力や社会的信用の面で数段劣る中小企業のほうが、選択を誤った際のダメージは大きくなる。戦略にそった経営など高嶺の花というしかないが、その弱点を克服しえないかぎり存続は不可能である。そこでは多くのばあい、信じがたい努力とチャンスの離合集散がくりかえされる。一連の非戦略的行動においては、企業家と彼の率いるチームがイニシアチブをとる。

第2は、ひょっとすると第1と同根かもしれないが、組織にたいする言及の少なさが不可解である。1970年代の後半、実行（implementation）を看過した理論に向けて反省の声があがり、戦略経営（strategic management）とか経営戦略のプロセス論とか呼ばれた。組織の脈絡（コンテクスト）のなかで環境と企業がくりひろげる相互調整の究明に邁進する立場である。それが、なぜか本書では無視されてしまっている。第1章のサーベイには現れるが、後続のいずれの章にも出てこない。

だれが戦略を立案するにせよ、全知全能の存在ではありえない。たくさんの専門家を抱える大企業であっても、あらゆる分野の情報収集など至難のわざである。万一できたところで、無関係なものばかり増え、整理だけで疲労困ぱいする。極端に機能の分化した大組織では、だれひとり全体の視点をもちえない。トップマネジメントでさえ実際は、有力グループの代表として権力をふるうだけである。したがって、彼の指示でまとめた戦略が客観的な立場からみて正しい、という保証を見出しがたいのは組織論の常識であろう。

第3のマイナスないし疑問は、環境を市場や技術に偏らせる点へ向かう。79年に刊行された『戦略経営』のなかでH・I・アンゾフは、ESO（Environmental-Serving Organization）というコンセプトで企業とNPOを同一線上でとらえるよう訴えた。F・E・エメリー&E・L・トリストによる組織環境の最終局面（Turbulent Environment）では、非経済的要因によって企業活動の左右される度合いがどんどん高まることをいち早く強調した。

すなわち、アメリカ企業とちがいでヨーロッパ企業は、市場を経由しないでさまざまなルートから、要望を直接・間接投げかける相手に向けて、きめ細かく解決策を打ち出そうとするところに、たんなる利益の多寡で業績評価がなされえない戦略経営の本質をもとめた。とりわけ福祉に関心の深い北欧では、そのような傾向が広く社会的支持を得ているようである。そして、NPOやNGOの運営をめぐる積み重ねられた経験と実績が、行政機関とならんで企業の在り方や行動にも大きな影響を及ぼしている。

これら3つが戦略論の根幹につながるものとするれば、つぎの2つはいくぶん派生的なコメントかもしれない。ひとつは、「ベンチャー企業の成長過程が、経営戦略論の発展にとって極めて重要な領域であるとともに、本格的な企業家活動の理論を構築するうえで、多くの材料を提供してくれる」（175ページ）という文章にかかわる。ここに書かれている内容自体に異論はないが、企業家の理論はたぶん戦略論と別次元に属する、と主張したくなる気持ちを私はどうしても抑えられない。

もうひとつは、上に述べた第3の問題の延長上に位置づけられる。具体的には、「従来の市場に関わる戦略ばかりでなく、社会に関わる戦略も含めて検討することが経営戦略論の今日的課題となっている」(284ページ)との叙述にたいする違和感である。20年強のタイムスリップを感じる。いつまでも企業に幻想を抱いてはいられまい。すでに現在は、経営戦略のなかに非経済的な要因をいろいろ盛り込むのではなく、諸グループの参加システムの構想が熱望される段階ではなかろうか。

さて、あら捜しはいい加減にやめて、そろそろ締めくくりに入りたい。たくさん工夫の施された教科書として、本書は大学のみならず職場でも使えそうである。ただし、タイトルを信じて経営戦略の学習に当てるには、サブタイトルで狙った差別化がかなり邪魔となる。経営のダイナミクスを理解させるのであれば、導入期はもちろん専門課程でも利用可能であり、興味ある部分だけを拾い読みするにも適している。しかし、最前線における成果を広く知らしめる意味から、経営学の研究者たちにこそいちばん読んでほしい。