

戦略の実学

際立つ個人・際立つ企業

谷口 和弘 著

NTT出版

.....

評 者

関西学院大学商学部准教授

安田 聡子



本書は戦略経営論に関する、きわめて専門性の高いテキストである。しかしお堅い教科書ではない。「戦略とは異の力を得るための意思決定である。(中略)異の力とは、個人の「モチ」と企業の「モウケ」ということになるのか」(p.13 - 15)

痛快で、しかし洞察の深い指摘に思わず喝采をおくりたくなる。

また、「戦略とは、潔くあきらめることでもある」(p.97)「蓄積、蓄積、蓄積。それによって、異の力が得られるはずである」(p.31)「戦う知恵の中には、戦わない知恵(競争を避ける)という究極的なオプションがあることを忘れてはならない」(p.201)など、戦略論の本質を突いた指摘も随所にちりばめられており、親しみやすい中にも峻厳な態度が見え隠れする、若いエネルギーな先生の講義を受けているような心地よい錯覚に陥るテキストである。

本書は以下のように構成されている:「第1章:個人にも戦略を - 戦略力を理解する」、「第2章:21世紀企業の経営 - 戦略、組織、ガバナンスの関係性を理解する」、「第3章:戦略経営の方法論 - ミクロ経済学とケース・メソッドの基礎を理解する」、「第4章:ポジショニング論と資源ベース論 - 外部環境と内部資源を理解する」、「第5章:ゲーム理論とブルー・オーシャン戦略 - 戦略的相

互作用とバリュー・イノベーションを理解する」、「ケース1:浜崎あゆみ - 際立つアーティスト」、「ケース2:中村邦夫 - 際立つ経営者」、「ケース3:グーグル - 際立つ21世紀企業」、「ケース4:ヴィロン - 際立つパン」。

第1章では、戦略論の基本的な考え方について、トリノ五輪で金メダルを獲得した荒川静香の「クール・ビューティ」戦略を取り上げながら説明している。ここで戦略の定義や戦略の階層性、あるいは戦略経営や企業家精神など、戦略論研究の支柱に当たる主要概念について説明されている。

第2章では、応用ミクロ学から発生・成長してきた経営学の特徴を、経済学者であるロナルド・コースやエディス・ペンローズの業績を紹介することで浮き上がらせ、企業とは何か、経営とは何かについて論じている。また、技術の発展や経済のグローバル化によって事業環境の変動が激しくなっている21世紀を生き抜くために、企業が採るべき戦略、構築すべき組織、沿うべきガバナンスについても述べられている。

第3章では、戦略経営論の「実学」としての有用性について述べている。経営学や戦略経営論は、一方で理論や科学的根拠が重んじられるという側面を持ちながら、他方で実学志向が強いという特徴も併せ持っている。ただし著者は、実学とは金

儲けの方法を教えるハウ・トゥ的な学問ではない、と断じる。では実学とは何か。著者によれば「「実」証的な「学」問」(p.83)であり、「企業をとりまく状況を分析し、経営の質を高める参考になる。そして、他者が行ってきた企業経営の経験を、間接的に学ぶ機会を提供する」(同)ものであるという。

以下、具体的に説明する。戦略研究ではしばしば事例研究(ケース・メソッド)という手法を用いて過去の事例を分析するが、この作業を行うことで、ある現象が生じるメカニズムが明らかになる。そして、たくさんのメカニズムを知り、多様な発生パターンを理解すれば、これから起こるかもしれない未来の現象に対しても、複数のそれぞれ違った解決策の束を用意することができるだろう。つまり、過去の記憶を「実」証(あるいは記述)することで、現在の問題への解決策を「学」ぶことができる。これが著者のいう実学であろう。ただし著者は「ケース・メソッドは、企業経営を理解するための次善の方法にすぎない」(p.132)と、ケース・メソッドの手法としての限界を指摘することも忘れてはいない。

第4章では、戦略論の二大潮流とも言うべきポジショニング論と資源ベース論について述べている。前者の代表としてポーターのファイブ・フォース・モデル、後者の代表としてバーニーのVRIOフレームワークを取り上げ、分かりやすく説明している。

第5章の前半では、現実の世界では競合他社が

存在するという事実を鑑み、「ある企業が価格や生産量などを変更した場合、競合他社がいかに反応するか」(p.196)という問題を考える際に有用なゲーム理論について説明している。しかしさらに深く現実を観察していくと、競争を勝ち抜くだけではなく、時として競争を避けるという選択がなされることに気が付く。本章の後半では、こうした「市場の再定義によって競争を避ける」(p.196)戦略、すなわちブルー・オーシャン戦略について詳述している。しかし著者は「(競争の無い)ブルー・オーシャンをつくりだすことに成功したとしても、それが永続することはない。というのも、新規参入がやがて生じて、競争が激化していくからである。(中略)したがって、企業は、競争を避ける戦略だけではなく、競争に勝つ戦略にもたけていなければならない」(p.198)と、ブルー・オーシャン戦略の限界をも述べている。

以上のような理論に関する記述の後には、4つのケース・スタディが添えられている。ケース・スタディの部分は、読者が楽しく読んで経営に関するさまざまなヒントを自力で得られるように配慮されている。堅苦しい話が苦手な人はケース・スタディだけを読んでも良いだろう。

本書は戦略経営論の主だった理論について平易に、しかし学問的厳密さを失わずに、説明した「際立った」良書である。ビジネスマンはもちろん、これから社会に出ていく大学生、仕事を引退して職業人生を総括したい人など、いろいろな方々に読んでほしいと思う。