

# 経営戦略の思考法

-時間展開・相互利用・ダイナミクス-

沼上幹著 日本経済新聞出版社 2009

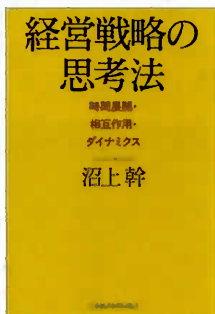
商学部教授 伊藤 和憲

日本の企業は、QCD(品質、コスト、納期)を追求して世界のトップに躍り出た。1980年代は日本の輝かしい時代であった。しかし低賃金による中国の台頭、ITによる米国の復活が日本を脅かし、リーマンショックや東日本大震災の影響で、いまや見る影もない。80年代までの愚直なやり方だけではグローバル競争に打ち勝てないからである。戦略を重視すべしというものの戦略は十人十色で、学者によっていうことが異なる。多様な戦略論をどのように考えればいいのだろうか。これに対して本書は説得力を持って解答している。

戦略論はいくつもあるが、沼上氏は5つに大別できるといふ。アンゾフに代表される戦略計画、ミンツバーグに代表される創発戦略、ポーターに代表されるポジショニング、プラハラドとハメルに代表される資源ベースの戦略、それにプランデンバーグとナルバフに代表されるゲーム戦略である。合理的な事前計画を志向する戦略計画に対して、実現された戦略を振り返って初めてわかる創発戦略を対置する。同時に、外部環境のポジショニングと内部環境の資源ベースを対置する。また、すべての戦略は一側面を強調しただけであり、すべての要素が含まれているという。目から鱗の指摘である。

他方、ゲーム理論は競争相手や取引先との駆け引きを考慮する。このゲーム理論で戦略を展開するために、3つの戦略の可視化手法を取り上げた。その結果、単に分類だけをする「カテゴリー法」や、多様な要因を列挙する「要因列挙法」では問題で、要因間の因果関係をとらえる「メカニズム法」がいいと指摘する。

私の研究するバランスト・スコアカードでは、沼上氏が推奨するメカニズム法で戦略を可視化する。本書を読んで、戦略を可視化する理論的裏付けを教えてくださいと同時に、ゲーム理論の重要性を教えてください。非常にわかりやすい論理展開なので、学生の皆さんにも是非読んでいただきたいと思い、推薦図書としました。



## 道ありき -青春編-

三浦綾子著 新潮社 1980 (新潮文庫)

商学部教授 奥村 輝夫

三浦綾子は、「自分の心の歴史を書いてみたいと思う」といって『道ありき』を書き出した。著者自身の10数年に及ぶ闘病生活がストーリーの基におかれている。それは、いかにも重苦しく、悲しみに満ちた、どん底の闘いの歴史を連想する読者の期待を、見事に外している。むしろ『道ありき』には、未知なるものへの人間の期待があり、一条の光があり、そして希望があることを知らせてくれる。

人間はなんと知らず知らずのうちに、人を傷つけ、悲しませるものであろうか。人間の心はなんと移ろいやすいものであろう。弱いものであろう。生きるということは苦しく、また謎に満ちています、という読者への問いかけが頻繁になされている。でも、人間はね、一人一人に与えられた道があるんですよ。そして真剣とは、人のために生きる時にのみ使われる言葉でなければならないと思った、というのである。

どのようにつらく、希望などが一かけらもない、そのようなときにでも、くだかれた魂を一ついだいで、人は人に出会えるのだという事を、『道ありき』は静かにつけているのである(同書解説より)。幾度かの入院生活を強いられた若かりし頃の推薦者にとって、本書はなぐさめ、希望、勇気を与えられた一冊であった。青春編とあるように、これからの未来を切り開こうとする若いときに、是非読んでいただきたい一冊である。