

価値の創造・獲得、組み合わせの妙

——『経営戦略をつかむ』を刊行して

浅羽 茂

このたび、テキストボックス「つかむ」シリーズの一冊として、『経営戦略をつかむ』（浅羽茂・牛島辰男著）を刊行した。執筆にあたって、ユニットという短いひとまとまりのなかで必要最低限に絞った内容を丁寧に解説するというシリーズの方針が伝えられた。『経営戦略をつかむ』（以下、本書）も、その方針に則したものにしよう、内容を基礎的で確立したものに

限った。それゆえ、（日本）企業が直面する今日の課題に対する処方箋を議論したり、学会等での最新の戦略研究

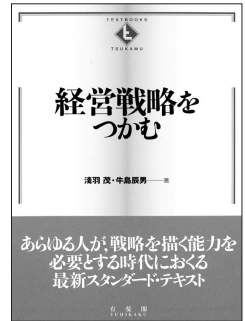
の成果やトピックを積極的に取り上げたりすることはできなかった。

ただし、原稿を書き進めるにしたがつて、本書にはいくつかの特徴があることが浮き上がってきた。価値ベースの考え方、組み合わせの妙の重視が、そのなかの二つの特徴である。刊行後に考えてみると、実はこれらの特徴が戦略研究の新しい流れや日本企業の直面する今日の課題と直接的・間接的に関係していることに気づいた。そこで、以下では、本書の特徴を指摘しながら、それが今日の実践上の課題や研

究の最近のトピックとどのように関係するかを述べようと思う。

異なるディシプリン

本書の「はしがき」でも述べたように、二人の著者が共通に受けた教育の影響か、経済学的な考え方をベースにしていることが、本書の特徴の一つである。米国では経済学をベースとした戦略研究者が多いが、経済学以外をベースとする研究者も少なくない。日本の大学にいますとさほど感じないが、米国の大学で戦略あるいは広く経営学を



浅羽 茂・牛島辰男 [著]
『経営戦略をつかむ』
A5判, 284頁, 2205円 (税込)

研究していると、経済学、社会学、心理学、政治科学というように、研究者によってそのアカデミック・ディシプリンが異なることを痛感する。

同じトピックを扱ってはいても、ディシプリンが異なると、依拠する既存理論が異なるのはもちろんのこと、使われる用語も、関心が持たれる問題・現象も、分析方法も異なることがある。米国の大学では、異なるディシプリンの存在を意識することの重要性が絶えず説かれる。

ときにはその融合を試みようとする。たとえばメルトも、競争優位がゲームに勝つことを意味するのか、それともゲームにおいて一定のポジションを維持するために必要な独自の資源を有することを意味するのか不明であり、どのように測定したらよいかも定かではないと、競争優位という概念を批判している。

先日の Academy of Management でも、競争優位と価値創造・価値獲得とを対立する二つの概念として捉え、どちらに依拠してどのように戦略研究を発展させればよいかといったことを議論するセッションがあった。そこでは、競争優位は MBA で教えるにはよいが、学術研究の対象としては、あいまいな概念であると主張されたほどである。価値ベースの戦略の枠組みにあるように、機会費用、コスト、価格、支払い意欲などをきちんと定義し、創造された価値、そのなかで各主体が獲

動きもあるのだが、依然としてディシプリン間の隔たりの大きさを感じざるを得ないこともある。たとえば筆者は、先日 Academy of Management の大会で同族企業のセッションに出たが、自分以外の発表者は社会学、組織行動論、心理学系の研究者であったため、同族企業という同じトピックの研究をしているにもかかわらず、議論がかみ合わず難渋した経験をしたばかりである。

価値の創造と獲得

本書が経済学をベースにしていることは、顧客や供給業者などの経済主体との関係のなかで価値を創造・獲得することが企業の活動の中心だ、と考える点に色濃く表れている。本書が価値の創造・獲得の分析の中心に置いたのは、ブランドンバーガーとスチュアー

トによる価値ベースの戦略である。彼得する価値を分析したり測定したりし方が、実りが多いかもしれない。価値ベースの考え方を中心に据えている本書は、実はこのような戦略研究の最近の動向を反映しているといえる。本書を読んだ研究者のなかから、価値の創造と獲得を意識した、価値ベースの戦略研究を発展させる人たちが出てくれば、本書が当初狙っていた以上の役割を果たしたことになる。

組み合わせの妙

本書のもう一つの特徴は、やはり「はしがき」でも指摘したが、さまざまなレベルの戦略で、いろいろなコンテキストにおいて、戦略の要諦は組み合わせの妙であるということが繰り返し主張されている点である。

たとえば、本書では、現在の事業と将来の事業の構想を含んだ事業の定義が企業戦略の核心であると述べられて

らは、創造される価値と、企業やその他の主体が自分のものにする価値とを分析する基本的枠組みを提供している。これまで日本語の戦略のテキストで、彼らの枠組みを中心に取り上げたものはそれほど多くない。むしろ、ポーターの競争戦略論に依拠し、競争優位が戦略のカギ概念であるとするテキストが多いと思われる（本書でも、競争優位という概念はしばしば登場するが、競争圧力に負けずに価値を獲得できる力を競争優位ととらえ、価値ベースの戦略を前面に出しているつもりである）。

ところが米国の戦略研究者の間では、今世紀に入ったころから、競争優位よりも価値創造・価値獲得を中心概念にすべきではないかという主張が見られるようになってきた。それは、競争優位が研究者によってさまざまに定義され、あいまいな概念だからである。すなわち、継続的な利益獲得、長期的成長のために、複数の異なる事業を組み合わせることが必要であり、事業の組み合わせの妙が企業戦略の巧拙を決めると考えられている。また事業戦略では、外部環境の機会と脅威、企業内部の強みと弱みを組み合わせる S W O T、コスト優位と差別化優位の二つを組み合わせる二重の優位、企業の強みを生み出すいくつかの活動の整合的な組み合わせによる戦略フィットなど、組み合わせの妙が優れた事業戦略の背後に存在すると述べられている。

つまり、重要ないくつかの要因を組み合わせる描かれる構想が戦略であり、組み合わせの妙が効いている戦略が優れた戦略と考えられるのである。

ビジネスモデル

このような「組み合わせの妙」が戦

略の要諦であるという主張は、今日の日本企業の課題に対して示唆的である。二つの例をあげてみよう。たとえば、アップル社の iPod、iTunes の事業は本書でもたびたび取り上げられているが、あのようなビジネスモデルがどうして日本企業から生まれなのだろうかと悩む声の実務家からよく聞かれる。

それに対する筆者の答えを一言でいえば、日本企業にはステイブ・ジョブズがいないからだということになる。ただし、ジョブズに対して驚嘆するのは、彼の製品に対するこだわり、市場や技術の動向に対する目利き、あるいは絶対音感といった能力ではない。彼の構想力である。

アップル社の成功要因には、製品（音楽プレーヤー）の魅力やマーケティング手法などいろいろな要因があげられる。しかし、筆者がもっとも核心

と考えることは、それら個別の要因ではなく、製品の魅力やマーケティング手法に加え、iTunes という補完資産、アップルストアの整備、製品開発における外部資源の活用、アクセサリ供給業者などを巻き込んだビジネス・エコシステムなど、いくつもの要因をデジタル・ハブ構想という大きな構想のなかに取り込み、組み合わせの妙が効いたビジネスモデルを構想したことである。

iPod と iTunes のような優れたビジネスモデルは、アップル以外の多くの米国企業からも次々と生まれているわけではない。ジョブズの構想力が並はずれているのである。それゆえ、日本に特有な要因が優れたビジネスモデルの創造を阻害しているのではなく、筆者の前述のような答えになるのである。ただし、実務家からは、いろいろな要因をまとめあげてビジネスモデル

を構想する力が日本企業は相対的に弱いという寂しい声も聞かれる。

新興国の社会インフラ事業

もう一つの例は、新興国での社会インフラ事業である。少子高齢化で日本の国内市場が縮小しているのに、日本企業は成長著しい新興国に進出せざるを得ない。とくに日本企業が優れた技術を有している社会インフラ事業が、グローバル競争のなかで日本企業が生き残る道であると最近盛んに言われる。しかし、他の先進国（企業）との受注競争は激しく、これまでは目を見張るような成果があがっているとは言い難い。

受注競争の負けが続いたときに、筆者が敗因を尋ねると、何人かの実務家からは、「日本は、政府の支援が弱いからだ」、「日本は自治体や企業のチームとしてのまとまりがないからだ」と

いった意見が聞かれた。それゆえ、最近政府が企業とともに受注に向けて動き出したことを歓迎するムードが伝えられている。

もちろん国を挙げて新興国市場の開拓に乗り出すのは結構なことである。しかし、個々の日本企業が政府からの支援不足を嘆いたり、支援を期待したりすることに、筆者は多少の不満を感じる。なぜなら、先行している外国企業、たとえば IBM や GE は、自らスマーター・プラネット、サステイナブル・シティといったビジョンを掲げ、

売り込むビジネスモデルを創造し、政府、自治体、他社を巻き込んでいったからである。

日本企業にも、政府の貢献不足を嘆く前に、自ら魅力的な構想を描く努力こそが必要ではないだろうか。ここでも、日本企業には、ビジョンやビジネスモデルを構想する力の不足があるように思えてならない。

日本企業の今日的課題を克服するカギの一つは、「組み合わせの妙」をどれだけ発揮できるかにあるのではないか。本書を読んだ実務家のなかから、

組み合わせの妙の重要性を感じとり、優れたビジネスモデルを構想するようの方が出てこられれば、著者にとって望外の幸せであり、本書が当初の意図以上の意義をもつことになるであろう。

（あさば・しげる Ⅱ 学習院大学経済学部教授）