

## 経営戦略論への招待

マネジメント分野 教授 高井 文子

芸人さんやタレントさん。激しい競争のなかで、表舞台にたつことが出来るのはごく一部。しかも、その数年後、第一線で活躍し続けている人は、どのくらいいるのでしょうか。

企業間の競争も同じです。日本では、多くの市場が伸び悩み、企業の競争は激しくなる一方です。しかも、企業をとりまく環境変化のスピードは速く、顧客や取引先の要求は厳しくなっています。また、次々と新たな商品やサービスが生まれることによって、自社の市場がなくなってしまうかもしれません。さらに、商品はヒットするとすぐマネされるし、儲かる業界だと分かると、異なる業界からも、海外からもどんどん参入してくるような状況です。

そういった荒波のなかで、ひとたび勝つことが出来るだけでもすごいのですが、さらに勝ち続ける企業があります。どのような企業が、勝ち、そして勝ち続けられるのでしょうか。まず一発あて、一発屋で終わらないためにはどうしたらいいのでしょうか。私が専門としているのは、そうした疑問について研究する「経営戦略論」という学問分野です。

企業が、勝つためには何が必要でしょうか？まず、何も考えずに、ぼーっとしては戦いに勝つことは出来ないでしょう。古代ローマ時代でも、中国の三国時代でも、日本の戦国時代でも、戦いに勝つためには優れた策があったことをご存じでしょう。

「戦略 (strategy)」という言葉は文字通り、元々は軍事用語で、「將軍の術」を意味するギリシャ語の「strategos (ストラテゴス)」に由来します。この軍事用語としての「戦略」は、「国家目的達成のために軍事的手段を配分したり適用したりする方法」のことです。一方、「戦術 (tactics)」は、日本語 (漢字) 表記では似ていますが、「個々の戦闘において、敵の行動や状況の変化を機敏にとらえ、軍隊を臨機応変に使っていく方法」という異なる意味を持つ言葉です。つまり、「戦術」は短期的な状況の変化に対応して変えてもいいのですが、「戦略」は、戦いを勝利に導くために一貫して追い求めるべき中長期的なガイドラインという大きな違いがあるのです。

それでは、『経営』戦略とは、どのようなことでしょうか？経営戦略は、多くの研究者によって定義されていますが、ここでは簡潔な定義である、「企業の将来像を達成するための道筋」(青島・加藤, 2003) を基に考えていきましょう。

さらに、新入生の皆さんにわかりやすいように「経営戦略」を、「横浜から出発して、大阪のUSJで朝9時から遊ぶという旅行」になぞらえて考えてみたいと思います。旅行になぞらえた場合の経営戦略の策定とは、「目標 (= 将来像) までの旅行計画 (= 道筋) をたてること」になります。皆さんが旅行の計画をする際には、使えるお金や体力、興味関心といった自分の現状を考えたり (内部資源の分析)、どのような目的地やアクセスがあるのかを挙げたうえで、それぞれのメリット・デメリットを調べたり (外部環境の分析) して、よりよい計画を立てることでしょう。

ここでは、学生の皆さんが、USJに一番安く行きたいと考え、その方法として「LCC (ローコス

トキャリア)のキャンペーンで、成田―関空の2,800円のチケット」を選んだとします。でも、旅行にはハブニングは付きもので、想定外の出来ごとが起こって、当初の計画通りにものごとが運ばないことも多々あります。例えば、ローコストキャリアの機材繰りがつかず欠航になるということが前日夜になって判明したとしましょう。他の航空会社を使おうか?—他のLCCは満席だし、JALやANAは高い。新幹線で行こうか?—新幹線も高い。レンタカーで行こうか?—行くメンバーは誰も免許を持っていない。高速バスで行こうか?—今からなら間に合う便がある!スマホでチケットを買って、急いで集合場所へ行こう!!

他の航空会社の便に振り替えるのか、新幹線に振り替えるのか、はたまた、高速バスに振り替えるのか。「USJで朝9時から遊ぶ」という「目標(=将来像)」の達成に沿った選択肢であれば、状況に応じて手段(=戦術)は変更してよいのです。今回のように高速バスに振り替えるのだとすれば、次の目的は「USJに朝9時に行ける高速バスの便に乗る」ということになり、そのための選択肢である、「時間的にはギリギリだけど女性専用の便」、「3列シートでゆったり便」、「とにかく一番安い便」といった手段から選ぶことになります。

ただし、ここで重要な点は、「朝9時までにUSJに行って遊ぶ」という目標(=将来像)と、その目標を達成するための旅行計画(=道筋)であるという点は、大きな変更があったにもかかわらず一貫しているということです。つまり、目標達成の選択肢はそもそもいくつもあったなかから「LCC」を選んだ訳ですし、その後も、その場その場の状況に応じて変えていいのです。なお、変更後の「高速バスに乗る」という選択肢は、「目標を達成するための潜在的な道筋」の中の一つであり、事前にこのような選択肢をいくつか検討していたのであれば、欠航という突発的な事態に対して、よりスムーズに対応することが可能になります。これは、経営戦略の策定においても同じことが言えるのです。

経営戦略論を学ぶことは、企業の戦略の立案・実行をする上でも、また個人としてより充実した人生を送っていく上でも、とても役にたつものです。皆さんと、経営戦略論と一緒に学ぶのを楽しみにしています。