琉球大学学術リポジトリ

ストレッチ戦略と経営資源のレバレッジ

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2008-01-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 与那原, 建, Yonahara, Tatsuru, 與那原, 建 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002002502

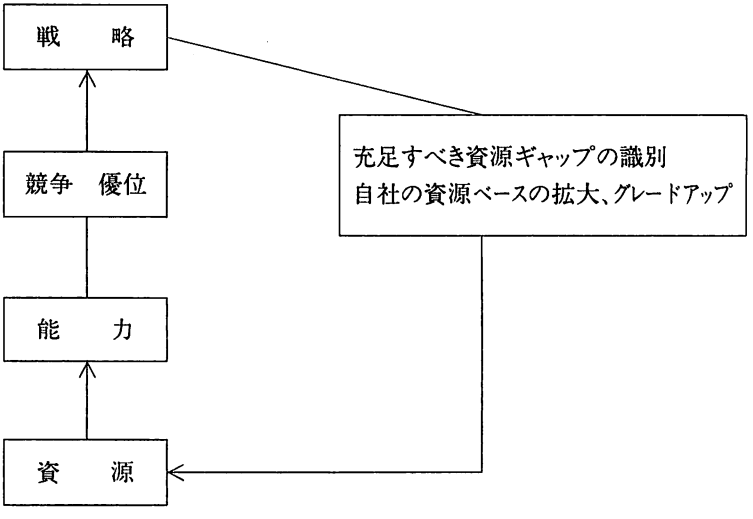
ストレッチ戦略と経営資源のレバレッジ

与那原　建

I　はじめに

90年代に入り、戦略論の分野では「経営資源視角」(resource-based view,以下資源視角）と呼ばれる分析視角が注目を集めている。それは、簡単に言えば、企業の持続的な競争優位の源泉になるのは、当該企業の保有する資源や能力であるとの認識にたち、それらのコアとなる資源や能力に基礎をおいた戦略デザインを重視する研究である（図１）。この資源視角の経営戦略研究にたいする貢献は以下の３点に整理できる [(1)]。

図１　戦略策定の資源視角モデル



出所：グラント（1991）p.115

第1は、これまでの戦略研究で軽視されてきた企業内部の強み（strengths）や弱み（weaknesses）の分析に光をあて、企業の環境適応能力に注目したことである。ポーター（Porter,1980）に代表されるように、これまでの戦略研究では企業の外部環境を分析対象とし、そこに存在する機会（opportunities）や脅威（threats）を識別し、それにどう対応するかが中心的課題であった(2)。ところが、企業間競争が激化している昨今の状況では、仮に有望な市場機会を識別し、事業を展開したとしても、そこで競争優位を構築するのは容易ではない。つまり、競争優位を構築・維持するには、これまでの外部環境重視の姿勢だけでは困難であるとの問題意識から、持続的競争優位の源泉として企業内部の資源や能力に注目するのが、資源視角なのである。

第2は、そうした持続的競争優位の源泉となりうる資源や能力は何かを明らかにしたことである。資源視角の代表的研究者の一人、バーニィ（Barney,1992）によれば、それは、価値があり、稀少で、模倣が難しく、かつ代替できないものでなければならない。これらの要件を充足するものとして、彼は組織文化や企業の評判といった情報的資源、それにリーン製造能力（コアとなる技術と学習する組織をリンクさせる能力）や多角化のマネジメント能力を挙げている(3)。要するに、資源視角では、企業特異的で、因果曖昧性が大きく、組織全体を巻き込んだ複雑な組織的資源や能力が企業に持続的な競争優位をもたらすととらえるのである。

第3の貢献は、コアとなる資源や能力を識別し、それを活用することにとどまらず、企業の戦略展開によって、経営資源基盤の拡大・グレードアップの必要性を強調しているところに求められる。そのためにも、現有の資源や能力を少々上回るような戦略展開が行わなければならないというのが、資源視角の基本認識となっている。

以上の3点が資源視角の戦略研究における意義であるが、ただ最後の経営資源基盤の拡充については、その必要性を指摘するにとどまっており、いかにして拡充を図るかについては充分な議論が行われていない(4)。そこで、本稿では、ハ

メル＝プラハラドの一連の研究（Hamel and Prahalad,1989,1993, 1994）を手がかりとして、経営資源基盤の拡充を意図した戦略の考え方、および拡充の方法について検討するとともに、彼らの分析視角の有効性について論じることにしたい。

II ストレッチ戦略

戦略策定にたいして分析的にアプローチしたホファ＝シェンデル（Hofer and Schendel,1978）は、経営戦略を「組織の内部資源やスキルと、外部環境の生み出す機会やリスクとを適合させるもの」(5) ととらえた。彼らのこの定義に示されるように、初期の戦略論では企業の現有資源と外部環境の中に存在する機会との「適合」(fit) が重視されてきた。これに対して、現有の経営資源を上回る野心的な戦略目標を設定し、資源との間に意図的に「不適合」(misfit) をつくり出そうというのが「ストレッチ戦略」(strategy as stretch) に他ならない。この戦略の有効性を主張するハメル＝プラハラドは、ストレッチによって企業内部に意図的に不均衡をつくり出し、そこで生じたギャップを埋めようとする努力を通じて、企業の競争力 (competitiveness) の源泉となる経営資源が蓄積され、資源基盤が拡充されるとみるのである。

ハメル＝プラハラドはその著書で「未来の主導権をめぐる競争」(competing for the future) を最重要視しているが、彼らによれば、現時点での資源ポジションは未来の業界リーダーを予測するのにほとんど役立たないという。現実に数年前まで、それぞれの業界で主導権を握っていたフォルクスワーゲン、ゼロックス、ＲＣＡという企業は、それぞれホンダ、キャノン、ソニーに業界の主導権を明け渡す羽目になった。かつてのリーダー企業は経営資源に恵まれていたにもかかわらず、資源面で彼らに劣る企業にリーダーの座を譲らざるを得なかったのである。この事実から、彼らは、企業が未来を制覇できるかどうかは、現有の経営資源ではなく、「経営資源のやりくりの巧さ」(resourcefulness)、言い換えれば「資源を蓄積していく知恵」で決まると考える。ゆえに、目標と資源の適合で

はなく、不適合、すなわちストレッチが求められるのである。

ここで、企業の未来制覇に向けての出発点となるのは、「業界の未来展望」(industry foresight) であることに注意しなくてはならない。それは、業界のルールを書き換え、新しい競争の場をつくり出すことを目指して、技術や人口構成、法規制、ライフスタイルのトレンドについての深い洞察に基づくものである必要がある。そうした業界の未来についてのイメージを設計図として示したものが、ハメル＝プラハラドのいう「戦略的アーキテクチャー」(strategic architecture) に他ならない。戦略的アーキテクチャーとは、「どのような中核能力（コア・コンピタンス）を構築すべきか、またそのために必要な技術は何かを示した、未来についての一種のロードマップ」[6] である。ロードマップといっても、それは主要な高速道路の載った全国地図であって、詳細な市街地図ではない。言い換えれば、「新しい能力の獲得や既存の能力の活用をいかにして行うか等についての大枠を示した青写真」[7] が戦略的アーキテクチャーなのであり、したがって、それは戦略ビジョンといってよい。

ただ、戦略的アーキテクチャー（戦略ビジョン）を提示するだけでは、未来制覇のカギとなる経営資源を蓄積していく知恵が企業の中に生まれてこない。そこで必要になるのが、戦略的アーキテクチャーのエッセンスを抽出した「戦略的意図」(strategic intent) である。それは「企業のすべてのメンバーの心をかき立てる夢であり、戦略的アーキテクチャーに命を吹き込むという役割を果たす」[8]。つまり、戦略的アーキテクチャーは未来に向かう道を示すが、そこに向かう旅に情熱と知力を提供してくれるのが戦略的意図なのである。とすれば、戦略的アーキテクチャーは「頭」で、戦略的意図は「気持ち」にあたるのかもしれない。戦略的意図の本質的機能が企業メンバーの気持ちを駆り立てることであるとすれば、それは当然野心的なものでなくてはならない。現有の資源や能力で充分対応可能な目標では、ヒトは燃えない。かくて、戦略的意図は現有の資源や能力との間にギャップを生み出す野心的な目標を掲げるものであり、確実に手に入るものより、手に入れることが望ましいものを問題にする。

ハメル＝プラハラドによれば、戦略的意図には3つの特質があるという。第1は、「方向感覚」(sense of direction) であり、「目的意識」(sense of purpose) と言い換えてもよい。すなわち、戦略的意図は企業が未来に向かって進むべき方向を示すものでなくてはならない。ところが、大多数の企業では短期の業績目標しかメンバーに共有されておらず、また方向性の提示よりもコントロールの行使にウエートがおかれているとハメル＝プラハラドは警告する。これにより、「どこに向かっているかはわからないが、慣れ親しんだ道から外れるつもりはない」[9] という姿勢が企業の中に生じてくる。これは最も危険な状況といえる。また、未来についてすべてを予測することができないことを考えると、目的地にたどり着く方法については十分な裁量の余地を残せるよう、戦略的意図は広範に示す必要がある。それは、方向を広範に示すものであって、方法を細かく規定したものではないことに注意すべきである。

第2は、「発見意識」(sense of discovery) であり、これは戦略的意図が未知のものを発見する喜びをもたらすものでなければならないことを意味している。企業の掲げる戦略目標が競争相手のそれとほとんど代わりばえしないものならば、メンバーが気持ちをかき立てられるはずがない。ゆえに、戦略的意図は未知の挑戦的課題を示すべきで、そうでなければ少なくとも既知の目的地に到達する新しいルートを提示するものでなくてはならない。

戦略的意図は単に他社と違うというだけでなく、目指すに値するものでなければならない。これが戦略的意図の第3の特質である「天命という意識」(sense of destiny)、要するに「使命感」(sense of mission) である。使命感が感じられなければ、それは戦略的意図とはいえない。例えば、「大きさで世界一になる」とか「ある大きさになる」というだけの目標では、ヒトが動くとは思えない。成長の追求は企業にとって本質的な目標であるが、「何を目指して成長するのか」が明確にできれば、ヒトの気持ちに訴えかけることができる。ゆえに、「新しい競争領域をつくり出す」とか「リーダーに挑戦する」といった目標は、単なる数値目標よりも強くヒトを動機づけることになろう。使命感が充分に感じられ

る目標だけが、企業メンバーの大きな努力を引き出すことができるのである。

このように、自社の未来に向けての方向性を広範に提示し、企業メンバーにたいして未知のものにチャレンジする喜びをあたえるとともに、使命感をも感じさせる戦略目標、それが戦略的意図に他ならない。かくて、それは上述したように、現有の資源と能力からすると、明らかに力不足な挑戦的課題の遂行、つまりストレッチを企業に要請することになるのである。

ここで、戦略的意図によって生み出されるストレッチの概念をスラックの概念と対比することによって、もう少し明らかにしておこう。今、同一業界で競争している企業2社（α社とβ社）があり、それぞれ保有している経営資源と目標との間にギャップがみられるとしよう。しかし、両社にそれぞれ存在するギャップはその内容が全く異なっている。具体的にいうと、α社は経営資源を豊富にもっており、これらの資源によって現在まで業界リーダーの地位を維持してきた。しかし、同社には現在の地位を維持する以外の目標はない。かくて、α社は資源に恵まれてはいるが、野心的な目標はもっていない。一方、β社は、α社よりもかなり小規模であり、経営資源にも恵まれていないが、「α社に挑戦する」という野心的な目標（戦略的意図）をもっている。以上の例で、α社の資源と目標とのギャップは資源の余剰、つまり資源がフルに活用されていないという意味で、「スラック」(slack) であり、β社のそれが「ストレッチ」にあたる。スラックによって、企業は資源そのもので敵を圧倒しようとするかもしれない。しかし、資源が豊富で、いくつもの失敗を重ねても対応できるならば、創造的な戦略的思考が生まれにくい。これが問題なのである。逆に、「資源の乏しい企業は、資源の豊富な企業の真似をするだけではいけないこと、同じようにカネを使ったり、新規参入にコストをかけたりできないこと、スラックには耐えられないこと、リーダーの定めた競争のルールに従うというリスクを冒すことはできない」[10]ことをよく知っている。要するに、資源の欠乏の中から、独創的な知恵が生まれてくる。これがストレッチの最大の効用といえる[11]。

このストレッチとそれが生み出す独創力が企業の成長と活力の原動力となるわ

けだが、もちろん最終的にはストレッチによって生じた資源と目標との間のギャップを埋めなくてはならない。その方法は、もちろん目標水準を下げることであってはならない。それだと、創意への刺激が生まれないし、企業の潜在能力も目をさまさないままになってしまう。そこで、ハメル＝プラハラドは戦略的意図を小さくすることではなく、経営資源のレバレッジを提案している。彼らによれば、資源をレバレッジ（てこ入れ）することによって、企業は経営資源基盤を拡充し、最少の犠牲で最大の成果を得ることができるようになるという。

以上のことから明らかなように、ストレッチとレバレッジは血縁関係にあり、「必要が発明の母であるように、ストレッチはレバレッジの母」(12) なのである。ハメル＝プラハラドは、ストレッチをレバレッジ能力に転換するには、なによりも「独創力」(creativity) と「こだわり」(persistence) が求められることを強調している。まとめて言えば、「大きな野心をもつものの、資源レバレッジ能力を充分に開発しつくしていない企業は夢想家 (dreamer) として置き去りにされるし、一方、資源レバレッジ能力を開発した（例えば、提携を成功させた実績をもつ）にもかかわらず、燃えさかる野心に欠ける企業は眠ったまま (sleeper) であろう。野心もレバレッジ能力もない企業は敗者 (looser) となり、勝者 (winner) となりうるのはその両方を備えた企業のみ」(13) なのである。では、企業は未来に向けての競争の勝者となるために、いかにして経営資源のレバレッジを行えばよいのであろうか。これが次節の課題となる。

III　経営資源のレバレッジ

1．ハメル＝プラハラドの資源視角

ハメル＝プラハラドは、経営資源のレバレッジの議論に入る前に、その検討の出発となる前提をいくつか挙げている (14)。第1の前提は、企業の捉え方であり、彼らによれば、企業は製品ないし市場に焦点をあわせた事業単位のポートフォリオとしてだけでなく、経営諸資源のポートフォリオとしても捉えられる。このことからも、彼らが「資源視角」にたって戦略の議論を展開していることは明らかである。

第2は、既に述べたように、経営資源のうえでの制約は必ずしも未来のリーダーという目標の達成を妨げるものではないし、また豊富な資源が現在のリーダーの地位の継続を保証するわけではないという前提である。現実の企業競争の結果がこのことを証明している。

第3の前提は、経営資源が市場と競争にあたえる影響力の大きさは、企業によって大きく異なることである。ハメル＝プラハラドはその論拠として、ホンダ、ＮＥＣといった日本企業がその競争相手であるＧＭやＩＢＭに比べ、研究開発予算がはるかに少なかったにもかかわらず、競争を優位に進めたことを挙げている。

第4は、資源レバレッジの本質にかかわる前提であり、レバレッジでは生産性の分母（投資額や人員数）を減少させることよりも、その分子（収益や利益）を大きくすることで効率性を実現することを志向するというものである。かくて、彼らは、成果を高めることよりも、コスト減らしに躍起になっている昨今のリストラを、分母中心の資源切り捨ての考え方に他ならないとして厳しく批判する。大前（1995）は、「今あるものを削るリストラクチャリング的発想でも、今の仕事のやり方を並び替えるリエンジニアリング的発想でもなく、ゼロベースでまったく新しいものを創るという発想が今後の企業には求められる」(15)としているが、ハメル＝プラハラドの資源レバレッジはまさにそうした本来の意味での創造的活動なのである。

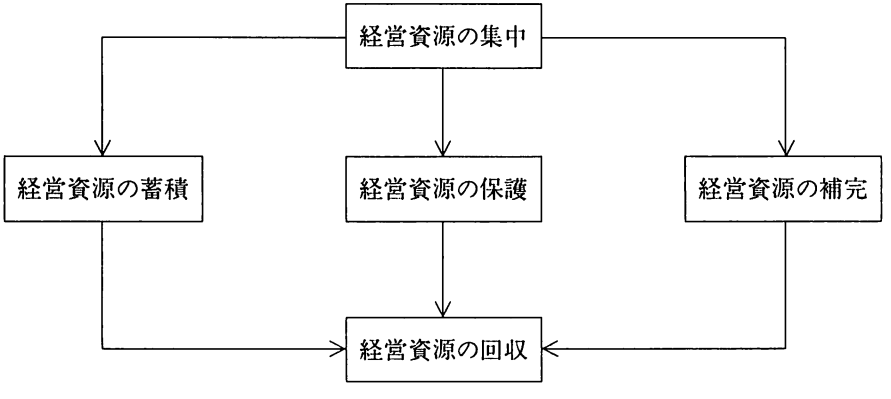
第5は、経営トップの多くが資源のレバレッジよりも、資源の配分に注意を払いすぎていることである。そこには、経営資源の蓄積という発想はない。資源配分の効率性にかかわらず、結局、企業間の競争は資源レバレッジ能力に関係してくるというのが彼らの基本認識なのである。

かくて、経営資源のレバレッジ能力こそが競争の勝敗を決定することになる。これが最後の前提である。ゆえに、企業は、戦略的意図を実現するための新しい手段をより少ない資源で継続的に探求しなければならない。そうした資源をレバレッジする方法について以下で述べることにしよう。

2．資源レバレッジの方法

ハメル＝プラハラドによれば、図2に示されるように、経営資源のレバレッジは基本的には5つのやり方で実現する。出発となるのが、カギとなる戦略的意図に諸資源を「集中」すること（concentrating）である。資源の集中を通じて、組織の学習能力や諸資源を統合する能力が高められたり、さらに蓄積すべき資源、補完の必要性の有無、資源保護（節約）の方法が明らかになる。そして、最終的には投下した資源をできるだけ速く回収することによって、レバレッジの効果がいっそう高まるというのが、彼らの資源レバレッジについての考え方である。ゆえに、資源の集中を核として、資源を効率的に「蓄積」すること(accumlating)、より高い価値を創造できるように資源を「補完」すること(complementing)、資源を注意深く「保護」すること（conserving)、そしてスピィーディーに資源を「回収」すること（recovering）によって、企業は経営資源のレバレッジを行い、資源基盤を拡充することができるのである。では、資源レバレッジのやり方を個々にみていくことにしよう。

図2　経営資源のレバレッジ



（出所）Hamel and Prahalad（1994）p.175

(1)経営資源の集中

ハメル＝プラハラドは、資源の集中を「一点集中」(converging)、「焦点の集中」(focusing)、「ターゲットの絞り込み」(targeting) の3つに分けている。まず、一点集中とは、長期にわたり、特定の戦略的意図だけを追求することである。それにより、企業の全メンバー、各部門の努力を結集することが可能となる。企業にとって、野心的な目標がないというのは大きな問題だが、競合するような複数の戦略目標をもつのもまた問題といえそうである。目指すべき戦略目標が特定されないと、資源は分裂してしまい、資源のレバレッジは実現されなくなってしまう。資源のレバレッジに関しては、なによりも一貫性が重要なのである。

一点集中が、資源の分裂を防ぐ役割を果たすのに対して、資源の希薄化を防ぐのが、焦点の集中である。それは戦略的意図を実現するための改善目標は複数あるのが通常であるが、一度にそれを同時追求しようとはせずに、まず取り組むべき改善目標に焦点を絞ることを意味している。その好例がコマツである。同社は1970年段階で、売上高、品質とも競争相手のキャタピラに大きく遅れをとっていたにもかかわらず、「キャタピラを包囲せよ」(Encircle Caterpillar) という野心的な目標、すなわち戦略的意図を掲げた[16]。コマツはこの意図を実現すべく、ＴＱＣを導入し、まず品質改善という目標に絞り込みを行い、その後で順次、生産の合理化、製品開発のスピード、低コストでの多品種生産へと焦点を集中していったという。以上の一点集中や焦点の集中により、「一人ひとりの凡庸がまとまって英知を生む。が、それが行われないと、個々の英知も全体の凡庸の中に埋没してしまいかねない」[17]。

さらに、改善目標はある時点で特定のものに集中するだけではいけない。的を得た正当な目標に焦点を絞る必要がある。それがターゲットの絞り込みである。ターゲットは、顧客の認知する価値に最もインパクトをあたえるものでなければならない。顧客が競争相手との違いを明確に認知できるような分野にターゲットを絞り込むことができれば、当該企業の経営資源はレバレッジされるのである。

(2)経営資源の蓄積

資源の蓄積は、「掘り起こし」(mining) と「借り入れ」(borrowing) とからなる。掘り起こしというのは、自社の中に蓄積された経験から企業が学習することを意味している。企業間に違いを生み出すのは、蓄積された経験の質や量よりも、経験から学習を掘り起こしていく能力だとハメル＝プラハラドは考える。事業活動を通じて積み重ねられていく経験から、改善とイノベーションのアイデアを掘り起こす能力、いわゆる学習効率の高さは、経営資源レバレッジのきわめて重要な要素である。大切なのは、成功や失敗の経験をつむたび、それを学習する機会と捉える姿勢であろう。そうした姿勢を身につけるられるかどうかが、資源レバレッジの可否のカギを握っているといっても言い過ぎではない。

経営資源を蓄積し、レバレッジするもう1つの方法は、他企業の保有している資源を借り入れることである。これは具体的には、ライセンス供与、技術提携、共同開発、共同生産、ジョイント・ベンチャーの設立、あるいは下請け業者の利用といった、いわゆる「戦略的提携」(strategic alliance) の形をとる。借り入れによって、企業は社外のスキルや資源を活用できるし、さらには学習を通じて提携パートナーのスキルを自分のものにできるかもしれない。この意味で、提携は学習をめぐる競争といえる。とすれば、教師の態度ではなく、謙虚な生徒の態度で提携に臨むことができるかが、借り入れ能力に影響をあたえることになる。それができなければ、パートナーのスキルを自分のものにできないばかりか、自社のスキルをパートナーに譲り渡してしまうような「マイナスのレバレッジ」が生まれかねない。かくて、借り入れによって資源のレバレッジを目指す企業は、「われわれは社内だけでなく、社外からも積極的に学習しようとしているか。提携や合弁事業に携わっている従業員にたいして借り入れのプロセスや学習目標を明確に設定しているか」[18] を自問しなければならない。

(3)経営資源の補完

資源を補完することによって、資源レバレッジを実現する方法は2つある。1

つは資源を「ブレンドすること」(blending) であり、もう1つは「バランスをとること」(balancing) である。ブレンドというのは、個々の組織メンバーがもっている知識やスキルを統合して、それらの単純総和よりも大きい、あるいはそれらと異なったものをつくり出すことを意味しており、技術統合、職能の統合、新製品を生み出す想像力といった多様なスキルが必要とされる。異種の技術や職能を統合する能力は企業に持続的な競争優位をもたらす「独自能力」であり(19)、資源のレバレッジは企業がそうした独自の「中核能力」を構築できるかにかかっているのである。

資源補完の第2の方法はバランスであるが、ハメル＝プラハラドによれば、バランスを保つためには、腰掛けと同じように企業には少なくとも三本の脚が必要とされる。1本は強力な製品開発力、もう1本は世界水準のコストと品質で製品を製造したり、サービスを提供する能力、最後の1本は充実した流通、マーケティングおよびサービス基盤である。いずれの脚でもそれが他社よりかなり短ければ、そうした企業は自社の強みを充分に生かすことができないと思われる。その典型例は、中小のハイテク企業（ベンチャービジネス）であろう。買収などによって、自社に欠けている重要な補完的資源を獲得することで、バランスが実現し、資源のレバレッジがもたらされるのである。

(4)経営資源の保護

「リサイクル」(recycling)、「競争相手の資源の取り込み」(co-opting)、「自社資源の防御」(protecting) が経営資源を保護ないし節約する方法であり、それを通じて資源のレバレッジが実現することになる。まず、リサイクルというのは、資源を再利用することであり、既存の資源をリサイクルする頻度が高いほど、レバレッジは大きくなる。コアとなる技術を多様な製品に応用していくことがリサイクルの代表例であるが、それはもちろん技術に限定されるわけではない。良好な企業イメージのリサイクルも考えられる。「ハイ・クオリティ」という企業イメージが顧客に浸透しておれば、当該企業はそれを新製品に再利用できるだろ

う。ここで、ハメル＝プラハラドがリサイクル資源として取り上げているものが、伊丹（1984）の言う情報的資源であることに注意しなくてはならない。それは「使い減りせず、同時多重利用ができる」[20]企業にとって意味のある資源なのである。

競合しそうな相手を共通の敵との戦いに引き込むというのが、資源保護の第2の方法、資源の取り込みである。共通の目的をもつ競争相手を識別し、目的達成を目指して、その相手を巻き込もうというものであり、「敵の敵は友」という考えに基礎をおいている。取り込みには、共通目的という「アメ」のみならず、他社が頼らざるを得ないような何らかの決定的な資源を自社が握っていることも必要であり、それはいわば「ムチ」に相当する。その好例として、ハメル＝プラハラドは富士通とコンピュータ事業における同社のパートナー企業（イギリスのＩＣＬ、ドイツのシーメンス、アメリカのアムダール）との関係を挙げている。各パートナーとも富士通と共通する「ＩＢＭ支配への挑戦」という目的（アメ）をもっており、しかも各社とも半導体、中央処理演算装置、ディスク・ドライブ、プリンター、端末、部品とほぼ全面的に富士通に依存していた（ムチ）という。アメとムチにより、富士通は資源の取り込みに成功したのである。

第3の自社資源の防御とは、自社が不要な危険にさらされないよう、競争相手の盲点をついたり、奇策に打って出たりすることで、低コストでの市場参入を実現することである。競争相手のホームグラウンドに攻撃をしかけたり、自社よりも大きな相手に力ずくで立ち向かおうとしたりするのは、防御とは逆の考え方であり、自殺行為といえる。この防御による資源レバレッジについて、ハメル＝プラハラドは「柔道」の考え方に近いとしている。つまり、相手の体重と力をうまく利用するのが柔道の大原則であるが、防御も同様に、「相手の攻撃する力を吸収するというよりもうまくかわし、相手のバランスを崩し、あとは相手が勢い余って倒れるのに任せる」[21]のである。例えば、強力なディーラーをもち、販売網が充実している競争相手に対抗する力がない企業が、通信販売方式を採用し、競争相手の戦略の矛盾をつくというのは防御の1つのやり方であろうし、ライバ

ルの注意が他に集中していて、油断しているすきをついて、彼らの目の届かない、いわゆる守りの甘い市場に参入を試みるというのも資源防御のアプローチに含まれよう。

(5)経営資源の回収

経営資源をレバレッジする最後の方法は、資源を投入してから、それらの資源を回収するまでの時間をできるだけ短縮化することである。要するに、「成功を早めること」(expediting success) といってよい。資源投入量が同じであったとしても、その資源を競争相手よりも倍に速く回収できる企業は、レバレッジの効果を倍にすることができる。例えば、新製品開発時間を考えてみよう。その短縮化によって、どんなメリットがもたらされるであろうか。投資を速く回収できるだけでなく、最新の品揃えを行ったり、顧客に買い替えの機会をより多く提供したりすることもできるだろう。ハメル＝プラハラドは日本の自動車メーカーに競争優位をもたらしたのは、こうした製品開発のスピードであるとしているが、これはクラーク＝フジモト (Clark and Fujimoto,1991) の実証研究でも確認されている。クラーク＝フジモトは「製品開発力」(product development performance) の要素として、リードタイム、生産性、製品の品質の三つを挙げており、なかでもリードタイムが製品開発力全体に対して、特に強力なてこ入れ効果を及ぼすととらえている。そのリードタイムでみると、「日本は欧米に比べてかなり短くなっており、プランニング・リードタイム（コンセプト創出の開始から製品プランニングの終了までの時間）は、日本が14カ月であるのに対して、欧米は22～23カ月、エンジニアリング・リードタイム（製品エンジニアリングの開始から製品販売の開始までの時間）は日本が30カ月であるのに対して、欧米は40～42カ月であった」[(22)] という。日本の自動車メーカーがそうであったように、経営資源の迅速な回収により、資源をレバレッジが実現するのである。

かくて、経営資源を充分に「集中」し、効率的な「蓄積」と創造的「補完」を行い、かつ注意深く「保護」し、そしてスピィーディーに「回収」することによ

って、企業は資源をレバレッジして、ストレッチ戦略によってつくり出された野心的な戦略的意図と現実とのギャップを埋めることができるのである。

IV むすび

以上、われわれは、ハメル＝プラハラドの一連の研究を手がかりとして、「ストレッチ」という経営資源基盤の拡充を意図した戦略視角、そして「レバレッジ」という資源基盤拡充の方法について検討してきた。最後に、彼らの分析視角の有効性を述べることで、むすびに代えることにしたい。

まず第1に、彼らが主張するストレッチ戦略という分析視角が、戦略形成をめぐってこれまで議論されてきた多様なアイデアを統合する可能性をもつことである。周知のように、戦略形成をめぐる議論を整理すると、二つの対極的な方向を識別することができる。一つは、戦略形成をまず思考（策定）し、その後で行動（実施）する計画的なプロセスとして捉える方向、もう一つは計画的な側面だけではなく、行動が思考を促し、それによって戦略が形成されていくプロセスにも注目しようという方向である[23]。それぞれ、伝統的戦略論、プロセス戦略論と呼ばれるが、前者が戦略を「経営トップ主導型の意図的計画」[24]とみる初期の戦略論者たちの捉え方であるのに対して、後者は「漸進的な意思決定の流れの中のパターン」[25]として戦略を捉えようとする立場である。ストレッチという戦略の捉え方は、両者の溝を埋めるのに有効と思われる。つまり、ストレッチ戦略は、経営トップが未来に向けての能力構築という明確な目標とそうした挑戦的課題を達成するための大まかなプランをもっているという意味で「意図的な戦略」であると同時に、トップが未来に向かうステップをすべて予見できないという立場にたつ「漸進主義の戦略」でもある。換言すれば、ストレッチとしての戦略視角は、将来に向けての競争優位の実現を完全に計画することはできないが、かといって戦略的意図が不明確で、それが企業メンバーに共有されていなければ競争優位の獲得は不可能だという捉え方に他ならないのである。

ただ、このストレッチ戦略という考え方そのものは決して新しくはない。わが国でも、伊丹（1984）が「企業の戦略は自社の保有する能力につねにピッタリ合ったものであってはならず、自社能力を少々オーバーするような戦略をとることが長期的に最適であることが多い」(26) として、「オーバーエクステンション」を提唱しているし、吉原（1986）も多角化との関わりで、「多角化の分野を決めるときに、将来における次の多角化のことも考えにいれ、既存の技術と進出する分野で必要とされる技術の間に若干のギャップがあってもあえて進出し、また既存の技術の活用だけでなく、新分野での新技術の蓄積も考える」(27) という「ダイナミック・シナジー」の追求を重視している。

しかし、ハメル＝プラハラドの研究は、単にストレッチ戦略の有効性の主張にとどまっていない。われわれは、そこに彼らの研究の意義を見い出すことができる。彼らの研究も戦略研究の経営資源視角に位置づけられるが、これまでの資源視角では、どのようなものが企業に持続的競争優位をもたらす独自能力ないし中核能力になるかについての研究は進んでいるが、そのベースとなる資源をいかに獲得・蓄積していくかについての研究は十分に行われてこなかった。経営資源のレバレッジの方法を提示することにより、企業の競争優位の源泉となる経営資源基盤の拡充という問題にメスを入れたという意味で、彼らの研究は高く評価されてしかるべきであろう。

注

（1） 与那原　建「戦略研究の資源視角」『経済研究』（琉球大学）第49号，1995，23－25頁。

（2） Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

（3） Barney, J.B., "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research : A Resource-Based Analysis," in P.Schrivastava, A.Huff and J.Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol.8, 1992, pp. 39－61.

(4) たとえば、次の文献を参照のこと。

Grant,R.M.; "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implcations for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring 1991,pp.114−135.

(5) Hofer,C.W. and D.Schendel,*Strategy Formulation: Analytical Concepts*,West, 1978.(奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定−その理論と手法』千倉書房,1981) 15頁。

(6) Prahalad,C.K. and G.Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*,May-June 1990,p.89.

(7) Hamel,G. and C.K.Prahalad,*Competing for the Future*,Harvard Business School Press,1994,p.108.(一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社,1995,140頁)

(8) Hamel and Prahalad,*op.cit.*,p.129.

(9) *Ibid.*,p.131.

(10) *Ibid.*,p.155.

(11) ハメル=プラハラドは、競争を「対決」というより「包囲」とみなす考え方、製品開発サイクルの加速化へのこだわり、職能横断(クロス・ファンクショナル)チームの緊密な結びつき、少数のコア・コンピタンスへの集中、供給業者との戦略的提携、経営参加、合意(コンセンサス)による意思決定などのいわゆる「日本的」と呼ばれる経営手法も、集団主義や和の追求の結果生まれたものではなく、ストレッチによって生まれたものであるととらえている。

Hamel,G. and C.K.Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*,March-April 1993,p.78.

(12) Hamel and Prahalad,*op.cit.*,p.154

(13) *Ibid.*,p.157

(14) *Ibid.*,pp.157−160.

(15) 大前研一『インターネット革命』プレジデント社,1995, 5頁。

(16) Hamel and C.K.Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May－June 1989, p.64.

(17) Hamel and Prahalad, *op. cit.*, 1994, p.164.

(18) Hamel and Prahalad, *op. cit.*, 1993, p.80.

(19) Grant, *op. cit.*, p.121.
中橋國蔵「経営資源と独自能力」『商大論集』（神戸商科大学）第45巻 第4号, 1994, 138頁。

(20) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984, 51頁。

(21) Hamel and prahalad, *op. cit.*, 1994, p.173.

(22) Clark, K.B. and T.Fujimoto, *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, 1991.（田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993）110頁。

(23) 与那原 建「戦略形成をめぐる議論の検討」『沖大経済論叢』（沖縄大学）第16巻 第1号, 1991, 1－12頁。

(24) Andrews, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971.

(25) Quinn, J.B., *Strategies for Change*：*Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.
Mintzberg, H., "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, July-August 1987, pp.66－75.

(26) 伊丹, 前掲書, 299頁。

(27) 吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986, 186－187頁。