

経営戦略理論の分析

— パワー学派に注目して —

出 川 淳

はじめに

本稿では、ヘンリー・ミンツバーグの提唱した経営戦略論の10学派のうち、パワー学派に分類される経営戦略理論の分析と考察を行う。考察の目的は、分析対象とする経営戦略¹⁾を立案するための各種理論の有効性の確認と、それぞれの理論を実践的に活用するための問題点や課題等を明らかにする事である。

分析に先立って、ミンツバーグのパワー学派の前提条件等を確認したのち、分析対象理論の要約を示し考察を行う。

なお、分析は、次の5つの観点に注目して行う。

- 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方。
- 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール。
- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方。
- 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類。

このような5つの観点で対象とする経営戦略理論の有する機能を分析する理由は、それぞれの経営戦略理論の活用者である経営者やビジネスパーソンが自

1) 本稿では“経営戦略”という用語を、企業戦略（企業として実施する複数の事業の中長期的な計画等）、事業戦略（各事業の運営を成功させるために必要となる事業別の戦略）、および、職能戦略（各事業を構成する職能毎の戦略）のいずれかを意味するものとして用いている。

社や自組織の経営戦略の立案という作業を行う場合の使い勝手や使いやすさ、および、課題等を明らかにするためであるⁱ⁾。

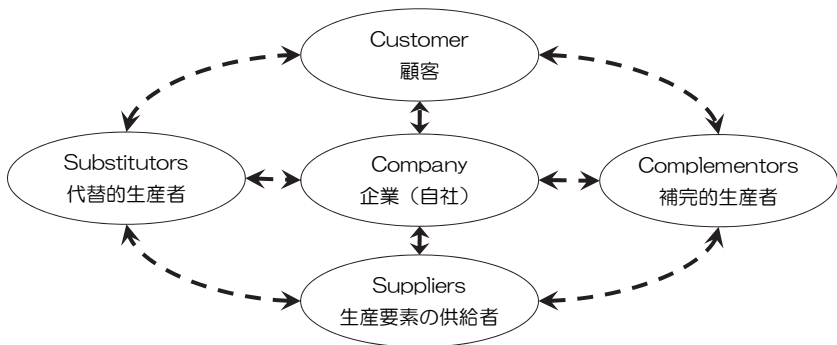
1. パワー学派の概要と分析フレーム

(1) パワー学派の概要

ミンツバーグは、色々な意味で当該企業あるいは当該の経営者等が権力という“力”の可能性を高めるための研究学派として“パワー学派”を提唱した。しかし、パワー学派は完全に独立した学派ではなく、戦略立案のための知的資源の向上によって高度な戦略や施策、交渉の実現を優位に進めるという意味で、ラーニング学派と位置付けはほぼ同様となる。ラーニング学派との明らかな違いは、パワー学派はその基礎を主にゲーム理論ににおいている点である。

パワー学派がゲーム理論に基礎を置くという事は、常に、競争相手の存在を想定するということになり、他社／者との差別化が大きなポイントとなるため、ポジショニング学派との共通点も多く見られる。わかりやすい例としては、ゲーム理論において分析等に用いる価値相関図（図表1参照）が挙げられる。

なお、パワー学派は、各国政府などへの働きかけ、あるいは代替的生産者（競合他社）や生産要素の供給者（協力会社）との交渉など、外部環境を自社に有



図表1. 企業の価値相関図

利な方向へ変更させる「マクロパワー」と、自社内の経営幹部間あるいは部門間、グループ間における意思決定にともなう交渉などの「マイクロパワー」に分類できる。

(2) パワー学派における戦略立案までの過程と課題

パワー学派はゲーム理論を基礎にする場合が多いと前述したが、具体的には、図表1に示した価値相関図や樹形図（ツリーダイアグラム）²⁾、あるいは、利得表³⁾を用いた分析となる。その際、基本的な分析、あるいは最善策の探索理論（探索するためのルール）はネイルバフ等によると以下のように理論化されているⁱⁱ⁾。

- ① 先（将来）の推移を読んで、合理的な論理展開で現在（次）の施策を決定する。
- ② 絶対優位の戦略（競合者の選択にかかわらず、自分が取り得る選択肢の中で、他の選択肢よりも優れた選択）が存在しているときはそれを選択する。
- ③ 絶対劣位の戦略（競合者がどの選択をしても、自分の取り得る選択肢の中で他の選択肢より常に状況を悪くする選択肢）が存在しているときは、これを選択肢から除外する。
- ④ 絶対優位の戦略も絶対劣位の戦略も存在しないときは、均衡点（どのプレイヤーにとっても競合者の行動に対して最善の行動となる選択肢）を選ぶ。
- ⑤ 均衡点が存在せず相手と利害が完全に対立する関係（ゼロサムゲーム）で、自分の行動（今後の施策・戦略）を相手に事前に知られると不利益に

2) 樹形図は、自分と競争相手がチェスや将棋のように交互に手を打つ（ための意思決定をする）場合に有効な分析を可能とするため、相手の取りうる手を先読み（結果をシミュレート）したうえで、自分にとって最善の結果をもたらす策を比較的容易に決めることが可能となる。

3) 利得表は、自分と競争相手の手や策が交互ではなく同時に打たれる場合の分析を容易にするための表であり、事前に自分と相手の手の組合せを想定することによって、絶対優位の手や絶対劣位の手、あるいは均衡状態をもたらさるか否かを見極めることが可能となる。

なる場合は、選択可能な純粹戦略から無作為に施策・戦略を選んで行動する。

ただし、上記した5つの探索理論を正しく実践しても、常に最善策を得ることが保障されているわけではない。したがって、戦略によって企図している目標が実現されるとは限らない。

そこで、次善の策として行うべきことは、自社と競合他社の競合における力関係などを変更することである。これは、上記した探索理論のルールとは意味が違うが、一般的に“ルールを変える”と呼ばれているものである。

具体的には、自社の事業戦略におけるPARTS（パーツ）と呼ばれる5つの要素の変更であるⁱⁱⁱ⁾。

- ① プレイヤー（Player）
- ② 付加価値（Added Value）
- ③ ルール（Rules）
- ④ 戦術（Tactics）
- ⑤ 範囲（Scope）

しかし、PARTSを思惑通りに変えられたとしても、依然として、最善の戦略に辿りつけるという保障はない。なぜなら、自社組織における政治的活動の結果として、企業戦略や事業戦略等が立案される可能性があるからである。

(3) 本稿における分析対象理論について

パワー学派とゲーム理論のとらえ方は、見方によって異なるかもしれないが、パワー学派はラーニング学派やポジショニング学派との共通点が多いとは言うものの、包含される理論は多岐にわたり、他の学派と比べると異彩を放つと言える。

つまり、パワー学派の中心となる基本理論がゲーム理論であり、ゲーム理論は意思決定における有効性の高い結果を示せることは間違いない。しかし、基本的なゲーム理論の結果だけでは、実際に企業が必要とする経営戦略には辿り

つかない場合が多いのも事実である。その理由は、各種のゲーム理論を正しく活用できないということだけでなく、欲を掻いて競争相手を出し抜こうとする組織内政治など、あるいは経営環境の急変など様々である。この点については、ネイルバフ等は、常に想定通りに事が運ぶと言うような保証はどこにもないことを比較的頻繁に指摘している⁴⁾。

本稿の目的は、本稿の冒頭で述べた通り経営戦略を立案するための各種理論を分析することにあるので、分析対象理論は、狭義のゲーム理論を除外し、上述のPARTSを変更するための理論（いわゆるルールの変更のための理論）と、組織内の政治活動に関する理論に限定する。

具体的には、PARTSの変更理論としては、ネイルバフ等の理論を対象とする。組織内の政治活動に関する理論としては、アリソンの理論を対象とする。

2. ネイルバフのPARTS変更（ゲーム変更）理論

本章ではネイルバフのPARTSというゲームの構成要素に基づくゲームの変更理論の内容を分析する。

(1) プレイヤーを変える理論

プレイヤーを変えるための理論は、以下の通りである^{iv)}。

① プレイヤーになる

ある市場を狙った競争に参加するかどうかを決めるための大原則は、「自社の参入が顧客にとってどの程度重要なのか？」ということである。もし重要ならば、プレーに対する支払を受けることができ、重要でないなら仕事も利益も得られない。したがって、参入してプレイヤーになるかどうかは慎重に以下の点を検討する必要がある。

4) 例えば、『コーペティション経営』には、以下のような件^{くだり}が多く見受けられる。「もちろんもっと低い価格を提示する事はできた。しかしそれで良い結果を得られる保証はない。本当の解決にはなっていない。」あるいは「今日独占者であっても、明日もそうであるとは限らない。いつも参入の可能性は存在している。」など。

- 自社がその競争に参加する事に価値があるか？
- 顧客に対する商品の供給に対して妥当な報酬を得られるか？

ここで、報酬を得るための方法には、しかるべき利害関係者に以下のような要求を行うなど7つの方法が考えられる。

- 1) 競争に参加するための費用、先行投資、その他のコストを要求する。
- 2) 一定の取引契約を要求する。
- 3) ラストルック条項⁵⁾を要求する。
- 4) 市場に関する情報提供を要求する。
- 5) 自分の行動を無視できず、評価するプレイヤーに取引を要求する。
- 6) 焦点となっている市場以外の市場での取引契約を要求する。
- 7) 顧客に価格提示を行わせる。

ただし、競争に参加することによって発生する可能性のあるコストには次の8つがある。

- 1) 時間（他に有効な時間の使い方がある）。
- 2) 顧客を勝ち取ったとしても、損失が生じるほど価格を低くしている場合。
- 3) 以前の供給者（競合相手）による報復のため、（いったん勝利したとしても）結果的にコストの方が大きくなる場合。
- 4) 新たな顧客の獲得に関係なく、既存の顧客に対して価格を引き下げなければならない場合。
- 5) 低い価格で顧客を獲得した場合、その後の新規顧客獲得時にその低価格が基準となる場合。
- 6) 低い価格で顧客を獲得した場合、競合相手もその価格を基準として用いる（勝利するためにはさらに価格を下げざるを得なくなる場合）。

5) ラストルック条項とは、他のどの競争相手にも引けをとらない価格を提示している限り、自分が顧客と契約を行う事ができるという条項。

- 7) 自社の低価格の設定によって、結果的に顧客の競争相手費用の引き下げにつながる場合。
 - 8) 競争相手に勝利し競争相手の利益が大幅に削減され、守るべきものが無くなった場合に予想される対応。つまり、守るべきものが無い競争相手の極めて攻撃的な対応（例えば極端な値下げの実施など）に端を発する価格競争等に伴うコストが発生する場合。
- ② 他のプレイヤーを増やす
- 他のプレイヤー（当該事業の利害関係者）を増やす方法には、次の4つがある。
- 1) 顧客を増やす
 - ・市場を育てる。
 - ・特別な報酬（値引、割引など）を提供し、新規顧客を獲得する。
 - 2) 供給者を増やす
 - ・供給者への特別な報酬を払って当該業界を活性化する。
 - ・買い手間の提携を形成して供給者からの供給商品の規模を拡大し、新たな供給者の参入を誘発する。
 - ・自らが供給業者の業界に参入し、当該業界を活性化させ拡大を促す。
 - 3) 補完的生産者を増やす
 - ・顧客の利益のために同業他社と結託し、補完的生産者の市場を拡大する。
 - ・補完的生産者へ特別な報酬を払って当該業界を活性化する。
 - ・自ら補完的生産者の業界に参入し、当該業界を活性化させ拡大を促す。
 - 4) 競争相手を増やす
 - ・自己満足を避けるために、自社の技術ライセンスを供与する。
 - ・市場を拡大するために、第二の供給者や競争相手をつくりだす。

(2) 付加価値を変える理論

① 供給の制限（過小供給）

供給量の適正化は一般的に、「拡大が足りないことによる顧客の喪失」と「拡大しすぎた場合の余剰設備の問題」のバランスとして捉えられることが多いようだが実はこれは誤りである。過小供給と過剰供給は決して、対称的ではない。なぜなら、過小供給の場合は、その商品を得られた僅かな顧客だけが付加価値を手にするが、過剰供給の場合は全員が等しい付加価値を手になることになる。したがって、付加価値の観点からみると、過小供給の方が供給業者の利益はより大きくなる可能性がある。具体的な利点としては以下の4点が挙げられる。

- 1) 供給量に比してより大きな利益を得ることができる。
- 2) 名声・評判を得られる。
- 3) 無料のプロモーションになる。
- 4) 不足している間に、人気の劣る他の商品を販売することができる。

ただし、過小供給には以下のようなデメリットも存在する。

- 1) 市場の規模が小さくなる。
- 2) 供給不足によって取引における信頼関係に悪影響を及ぼし、将来の売上を失う。
- 3) 反感を買う。
- 4) 供給不足な市場に、新たな業者（競争相手）の参入を誘発する。

② 競争環境下における付加価値の創り方

1) トレード・オフ

- ・品質を上昇させた結果として、コストを低下させる。
- ・コストを低下させた結果として、品質を上昇させる。

2) トレード・オン

- ・実際のコスト増以上の価格を顧客が躊躇なく払うように品質を上昇させる。

- 顧客の満足をほとんど減らすことなく、コストを低下させる。

③ 「関係性」の付加価値

顧客との関係性を強化し、顧客のロイヤリティを高め、固定客化する。
具体的には以下のような方法がある。

- 1) 現金以外のもので、「返礼」をする。
- 2) 最高レベルの特典を、最も忠実な顧客層に提供する。
- 3) さらなる取引を創り出す形で「返礼」する。
- 4) 顧客の商品に対して適切なタイミング（商品固有のタイミング、早すぎず、遅すぎず）で適切な「返礼」をする。
- 5) 「返礼」する用意のあることを前もって伝える。
- 6) 競合他社の類似商品との間に存在する「ロイヤリティ」をめぐる競争の可能性を正しく理解する。
- 7) 競合他社の固定客を全て奪い取らずに、一定の固定客を競合他社にも持たせる（競争（コーペティション）と協調（コオペレーション）を適切に調和させる）。
- 8) 当該市場の独占者であっても適切な「返礼」を行う。
- 9) 顧客だけでなく、供給者に対しても「返礼」をする。

④ 健全な模倣（付加価値を維持する模倣）

ここでいう模倣とは単なる競合相手の商品のコピーだけを指すものではなく、競合相手の戦略の模倣を主に意味する。結論を言うと、「勝つか負けるかのゲーム（ゼロサムゲーム⁶⁾）」における模倣は、被害が大きく致命傷を受けることもある⁷⁾。

6) 競合関係にある2社において、どちらかが勝てば、相手が必ず負けるゲームのこと。

7) 例えば、価格競争において、競合相手の顧客を奪うために、競合相手よりも低い価格に引き下げる。これによって、競合相手の顧客を奪ったとしても、それによって得られた利益の増加分（利益が減少する場合もあるが）は、ほぼ確実に相手の

模倣が付加価値を生み出すのは、「勝つか負けるかのゲーム」ではなく「双方が勝つことのできるゲーム」の場合である⁸⁾。ビジネスは決してどちらかしか勝てないものではなく、やり方によっては「双方が勝つゲーム」とすることもできる。ネイルバフは「双方が勝つゲーム」の事例として、以下のような例を示している⁹⁾。

『アメリカン航空は、A-アドバンテージで利益を得て、他の航空会社から顧客を奪う事ができた。この点においては、勝つか負けるかの戦略である。実際に、アメリカン航空にとっては一歩前進で、ユナイテッド航空にとっては一歩後退だった。逆に、A-アドバンテージが模倣された時、アメリカン航空はそのシェアを減らした。ユナイテッド航空にとって一歩前進となった。しかし、「双方が勝つ要素」もこの戦略には存在していた。両者はそれぞれの戦略（特典付きカスタマーカードの発行）によって忠実な顧客を得たため、価格競争をする必要がなくなったのである。そして、価格を引き上げる事さえ可能となった。これによって、他の航空会社も価格引き上げが可能になった。シェアに関しては、「勝つか負けるか」の戦略だが、価格に関しては「双方が勝つ」戦略だったのである。』

健全な模倣を行うための方策、つまり、損失を生む模倣に対する対抗策としては以下のようなものがある。

- 1) 顧客の要望やニーズを秘密裏に調査し、自社の商品をそれに合わせる。競争相手はその情報を掴んでいないため、模倣ができない。
- 2) 自社の商品やサービスに対するブランドロイヤルティ（顧客から何らかの信頼に基づく支持）を確立する。
- 3) 学習効果を働かせるための規模拡大。

利益の減少分よりも少なくなる。そして、競合相手がこちらの顧客を再度奪い返すために価格を引き下げる可能性も低くはない。これを続ければ、致命的な痛手を被ることになる。

- 8) ゲーム理論で言う所の「絶対優位の戦略」あるいは「均衡（ナッシュ均衡）」などの場合。

(3) ルールを変える理論

一般的にビジネスにおいて用いられているルールは無視できるものではなく、これを無視すると、法的制裁や市場からの追放につながるものと考えられている。しかし、変えることができるルールも存在している。典型的な例が、契約によってつくりだされるルールであり、以下のようなルールが該当する。

① 最優遇条項 (MFC)

MFCはMost-Favored-Customer Clauseの略であり、企業（供給者）とこの契約を結んだ顧客を、他の顧客よりも不利に扱わないというものである。換言すると、この契約を結んだ顧客が複数の場合、企業も顧客も各種条件(主に取引条件)を交渉によって変えることができなくなる。したがって、MFCは一般的には顧客にとって有利と思われるが、必ずしもそうではない。なぜなら、MFCを結んだ顧客から値下げを要求されても、他社ともMFCを結んでいる場合、その顧客だけ値下げすることができないため、値下げ圧力に対する対抗力が高まるからである。場合によっては、当該顧客とのMFCを破棄する可能性もあるが、それは、その顧客にとっても大きな損失となる。したがって、企業側から見るとMFCのプラスの効果は以下の2点となる。

- 1) 交渉で強い立場に立てる。
- 2) 顧客の交渉へのインセンティブが低下する

逆に短所は、競合他社が自社よりも有利な条件のMFCを使う場合に明らかとなるもので、具体的には次の2点である。

- 1) 自社としては現在のMFCが足かせとなって対抗しづらいために、その顧客が競合他社に奪われることになる。
- 2) 自社よりも有利なMFCで健全経営が運営できている競合他社が存在する場合、その会社の顧客をMFCによって奪うことは難しくなる。

なお、顧客から見たMFCの長所と短所は以下の通りである。

(長所)

- ・他社に与えられた有利な条件を自社も獲得することができる。

- ・競争相手よりもコスト面で不利な条件に追い込まれることはない。
- ・競争相手の行動を見誤るリスクが低下する。

(短所)

- ・競争相手が同一調達先のMFCを持った場合、自社だけが特別の対応を受ける事ができなくなり、自社の商品の差別化などが難しくなる。

② 競争者対抗条項 (MCC)

MCCはMeet-the-Competition Clauseの略であり、企業（売り手）と顧客との間の契約の一種である。具体的には顧客が何らかの取引をする場合、最後の価格提示をそれまで契約を結んでいた企業（売り手）ができるというものである。したがって、MCCを締結している売り手は他の売り手の価格よりも低い価格を提示することが可能となり、他の競合先の売り手は顧客を奪うことが難しくなる。したがって、売り手にとってのMCCの長所は以下の通りである。

- ・顧客を奪おうとする競合相手のインセンティブを低下させられる。
- ・競合先が突けた価格を知ることができる。
- ・当該顧客との取引を継続するかどうかを主導的に決定できる。

しかし、競合先の売り手から見ると、相手に損失を与えるためだけに、格段に低い価格を提示することが可能となるという点は、MCC締結企業にとって短所となる。

③ テイク・オア・ペイ契約

テイク・オア・ペイ契約とは顧客企業（買い手）が、供給者の製品を受け取るか、受け取らない場合には契約で定められたペナルティを支払うか、どちらかを選択しなければならないものである。この契約は主に、供給者側が変動費に比べて大きな固定費を負担しなければならない場合（例えば、商品の仕掛品や完成品の貯蔵、保管等に大きなコストがかかる場合等）に、供給者が身の安全を図るために締結される場合が多い。

買い手から見ると、この契約に同意することは供給者を助けることにつながる場合が多いということになるので、その見返りとして相対的に低価格で当該商品を提供してもらえることになる。

またテイク・オア・ペイ契約によって、供給側企業は、顧客を競合他社から守ることもつながるので、価格競争による価格変動を緩和させる効果もある。逆に、それでもなお顧客企業を奪いにかかると、価格競争は熾烈なものになってしまい、業界全体に悪影響を及ぼす可能性もある。

④ 割引プログラム

これまでに紹介したルールは企業対企業の個別契約に基づくものであった。ところが、大衆消費市場においてはこういった契約は結べない。大衆消費市場における買い手（顧客）は供給業者（企業）と個別に交渉することは実質的にほとんどできないが、その企業の商品を買わないと決めることは簡単にできる。

このような環境にある大衆消費市場の顧客を失わないための方策として、単に価格を引き下げて顧客を維持するというは常に可能である。しかし、これは企業が利益を失う施策であり、さらに低価格を設定することは競合企業に対し攻撃的な行動であるため、その後の競合企業からのより強力な報復行動も予想される。結果として、当該商品の価格水準が下がっただけでシェアもすぐに元に戻ってしまう。

このような最悪の事態を招かないために必要なことは、競争手を脅かすことなく、自社の顧客に対して価格引き下げを行うことである。肝心なのは、価格引き下げの際、他社の顧客は対象としないことである。具体的には、元々自社、あるいは自社の商品を気に入ってくれているファンにのみ作用するような割引制度を実現することである。この施策は、1992年にゼネラル・モーターズのGMカードによって実現された。正確には、その5か月後にゼネラル・モーターズのライバル企業であるフォードから発行されたフォード・シティバンク・カード、あるいはさらにその後、ゼネラ

ル・モーターズと競合関係にある各自動車会社から発行されたカスタマー・カードによって完成されたとも言える。このカスタマー・カードの事例は、前節で述べた付加価値を維持するための“健全な模倣”の事例でもある。

今日では当たり前になったカスタマー・カードの割引プログラムの長所と短所は以下の通りである。

(長所)

- 競争相手の顧客を奪うことなく、自社の顧客に低価格を提示できる。
- 忠実な顧客を得ることができる。
- クレジットカード発行のパートナーと共同で実行できる。

(短所)

- 割引と言う「返礼」になるため、顧客に提供する付加価値は向上しない。
- 取引が少額の業種においては、その効果は高くない。

以上に記したルールはいずれも今日では定石化したルールであるが、ルールは変更可能なものであるということは、改めて認識すべきであり、今後も新たなルールと呼べる施策や戦略を検討・立案していく必要があることは言うまでもない。

その際、ポイントとなる事柄は、次の2点である。

- ルールは相応の力を持つ企業であれば、自社だけでなく競合他社も設定・変更することができ、常にこちらの望む通りのルールが制定されるわけではない。
- ルールに頼り過ぎてはいけない。そもそも、力が無ければルールの設定はできない。

(4) 戦術を変える理論

戦術を変えるとは、換言すると「競合他社や顧客等、利害関係者の“認識”を変更すること」によって、ゲームを変えるということである。

認識とは、全ての事柄について存在するものであり、全ての事柄に影響を及ぼす。ゲームに関わるプレイヤーの認識を変えることができれば、ゲームは変わる。他者の認識をつくりだすための行動をここでは“戦術”と呼んでいる。

① 信頼性の確立・獲得

企業が新商品を売り出すとき、実際に顧客に買ってもらうためには、「納得させること」が特に重要となる。その商品のプロモーションにおいて上手に商品の品質や性能などを説明することも有効かもしれないが、それ以外にも方法はある。例えば、付帯サービスとしての補償や、無料試用期間である。

一般的に、「信頼」という認識を得るための方法としては、自社の商品が優れている場合には、以下のような行動でその事実を示すことが有効である。

1) 使用の結果等に応じた支払に応じる

2) 補償を提供する。

補償のサービスによって効果的に高品質のサービスが提供される。なぜなら、高品質のサービスが提供されなければ、補償対象となってしまいうからである。

また補償という機会を設けることによって、自社商品の問題を発生直後に知る事ができ、以降の対策を講じることも可能となり、さらに、顧客への謝罪機会も確保される。

3) 無料試用期間を設ける。

4) 商品が優れていることの宣伝を大々的に行う。

② 納得獲得のための交渉

顧客や供給業者等の取引先との交渉は、デリケートで、失敗しやすく、暗礁にすぐ乗り上げ易いものである。その理由は様々であるが、このような交渉には嘘や見栄が溢れている場合もある。交渉に嘘や見栄がある場合、それが強硬な態度をとるインセンティブになる。しかし、双方が強硬な態

度を取ったら、合意に達することは困難となる。合意すれば、皆に利益があることがわかっていたとしても、交渉は行き詰まってしまうこともある。このような難しい交渉を進める場合の理論は以下の通りである。

(難しい交渉において犯しやすい誤り)

- 1) 必要最低限な価格や条件等を示す事。それによって、その最低限のものしか得られないかもしれない。しかし、強気に出すぎると、何も得られない可能性もある。
- 2) 脅しを実行する事。暗黙のうちにわかっている事でも、実行されると、相手の認識を変えてしまう。脅しはいったん実行すると撤回する事ができない。したがって、双方にまだ合意にむけ努力する気持ちがある間は、決して“脅し”は行わない方が良い。
- 3) 他者との意見の違いをなくそうとする事。これは、困難であり非生産的である。したがって、他者との意見の違いをむしろ利用して、合意可能点を見つける努力をした方が良い。

(解決方法)

- 1) 誠実な交渉を実現するため、「第三者（仲介者）を介しての合意⁹⁾」を実行する。
- 2) 交渉決裂の結果（双方にとって得るものが全くないという事）を理解させるために、第三者（仲介者）を置く。
- 3) 合意が必要なことと、必要でないことを明らかにし、双方の意見の相違を利用して、双方が勝つ（納得できる）結果を目指す。

9) 仲介者による合意形成の手順は概ね次の通りである。売り手、買い手ともに自分の希望額を仲介者に告げる。仲介者は決してそれぞれの情報を相手には伝えない。仲介者は双方の希望を聞いたうえで、買い手の希望価格が売り手の希望価格を上回っている場合には、両者の中間値で取引を成立させる。この場合、双方の希望価格は相手に伝えられることになる。一方、買い手の希望価格が売り手の希望価格を上回っていない場合には、売り手の価格の方が高かったということだけを双方に伝え、具体的な価格は伝えない。そのうえで、双方の合意に向けた努力を継続させる。このような仲介者による交渉は、双方が相手に価格を告げることなく交渉するので、相手に手の内を漏らさずに交渉を進めることが可能となる。

③ 難解な複雑さに基づく納得の獲得

一般的に商品の価格体系などについては不必要に複雑なものよりは、単純明快な体系のものが好ましいと思われるが、単純明快な価格体系は、しばしば、攻撃的な低価格戦略を誘発し、当該業界全体に好ましくない結果を招く場合がある。具体的な事例としては、トランスワールド航空の事例があげられる。

1990年代初頭の米国の航空会社は極めて複雑な価格体系を持っていたが、アメリカン航空は1992年にバリュープライシングの名の下に、価格体系を4種類に統一した。この施策は即座に業界全体に波及したが、当時、経営状況が苦しかったトランスワールド航空は、4つの価格体系では低価格競争に対応できないと考え、新たな低価格設定を行った。しかし、各社とも即座にトランスワールド航空の低価格戦略に対応し、結果的に業界全体の価値を低下させてしまった。

この事例からわかるように、価格体系を意図的に複雑にすることによる効果もあることが分かる。具体的には、以下のような効果である。

- 1) 高価格をあらわにせず、隠すことができる。
- 2) 便利な価格設定、きめの細かい価格設定のように見せることができる。
- 3) イメージを維持するために、低価格を隠すこともできる。
- 4) 競合企業との価格比較を困難にすることができる。

ただし、複雑な価格体系は次のような問題を孕んでいることも事実である。

- 1) 複雑な価格体系の適切な維持・調整のための管理費用が高くなる。
- 2) 顧客を混乱させる。
- 3) 競争相手のひそかな価格引き下げを見逃す場合がある。

(5) ゲームの範囲(特質)を変える理論

企業が日々行っている利害関係者との交渉や競争(ゲーム)は、多種多様で数多く存在している。そしてそれらのゲームは必ず他のゲームと何らかのつな

がり（ゲームに対する基本的な考え方・判断の仕方等に関する継承に基づく共通点）が発生する。このつながりは企業間競争に望む責任者や担当者、会社の基本的な考え方といったそれぞれのゲーム固有の特質¹⁰⁾として存在し、おそらくゲームの勝敗を決定づけている。

数多くのゲーム間の関連性の結果として継承している各ゲームの特質を構成している要因、背景は様々であるが、ネイルバフは、既述の4つの要素、つまりP・A・R・T（プレイヤー、付加価値、ルール、戦術）の4要素のそれぞれの幅や範囲で、各ゲームの特性を具体的に説明することができると推察される。そのため、ネイルバフは範囲（SCOPE）という用語を使って、各ゲーム固有の特質を表現したと考えられる。したがって、ゲームの変更は、4つの各要素の幅や範囲からなる特質を変化させることによって可能となり、それによってゲームに適切な変更を加えれば、力の弱い挑戦者にも勝機を見出す事ができるようになると考えたのである。

① プレイヤーによるゲームの特質の継承

あるゲームに参加しているプレイヤーは、多くの場合、他のゲームにも参加しているはずである。幾つものゲームに参加しているプレイヤーは、具体的には、自社だけでなく、顧客、供給者、競争相手、補完的生産者などすべての利害関係者、利害関係企業にその可能性がある。しかし、同一プレイヤーが多くのゲームに参加することによって、それぞれのゲームの特質などのようなものになるかは、各プレイヤーの関わり方、つまり、ART（A：付加価値、R：ルール、T：戦術）の要素を確認しなければならない。

10) ネイルバフは“ゲームのつながり”という言葉で、ゲーム間の共通性やゲーム間の何らかの継承を説明していると考えられる。この理論の概念やスキームを明確にするために、ゲームのつながりを、複数のゲーム間で継承される特質という意味で用い、それぞれのゲームの勝敗を分ける要因や考え方、価値観、仕組みなどを“ゲームの特質”と表現した。そして、特質はゲームのPARTの4要素の幅や範囲で決定されるとネイルバフは述べていると推察される。

② 付加価値によるゲームの特質の変更

付加価値（A）によって決定されるゲームの特質は、強者であり勝者である既存企業のゲームの特質と、挑戦者企業の指向するゲームの特質の主導権争いの結果として決まると考えられる。通常、強者である既存企業の付加価値は、挑戦者企業の付加価値に比べればはるかに大きく、挑戦者企業がその強者のゲームの特質を前提として、正面から戦いを挑んでもほとんど勝ち目はない。したがって、挑戦者企業としては、このゲームの特質を、既存企業が挑戦に応じられなくなるようなジレンマをつくりだすように変える必要がある。具体的には、強者である既存企業が挑戦者企業の挑戦に応じれば、おそらく勝利するであろうが、実は勝利することが自社の付加価値を低めるような結果になるようなジレンマ状況を創出するのである。つまり、柔道の“柔よく剛を制す”のように、敵の強みが弱点に転化するようにゲームの特質を変更するのである。このような戦略を実現するためには、以下のような方法がある。

- 1) 挑戦者は、既存企業の製品市場を小さくする事を避けるため、新製品の価格を十分高く設定する。
- 2) 多少失敗する可能性が残る、つまり、リスクがあるため既存企業が商品にしたがらないような製品に賭ける。

このような戦略が成功する理由は、以下の2点である。

- 多くの場合、既存のプレイヤーは挑戦者に追従しない。なぜなら、追従は価格競争を引き起こし、既存の製品との共食いを加速してしまうからである。
- たとえ既存のプレイヤーは挑戦者に追従したとしても、新製品が失敗した場合に受けるダメージのために、既存のブランドを用いて対抗することをしない。

③ ルールによるゲームの特質の変更

ルールの変更は、ゲームの特質を変更する最も直接的な方法である。具

体的な方法は2つある。

1) 契約期間の変更

ビジネスにおける取引においては、顧客や供給者との間で交わす契約期間を設定することができる。契約更新のタイミングにおいて、これまでの供給者と新しい供給者がほぼ同じ条件で争っている状況であれば、供給業者はどちらにも特筆する付加価値や差別化要因がないということになり、主導権を握るのは自社である。

この場合は、1年というような短期間の契約では、競争をしている新旧の供給者に対して強いインセンティブは働かない。今回勝ったとしても、契約期間が1年では大きな果実にはならない。逆に負けても1年後には再度挑戦が可能になるわけである。したがって、このような状況下では長期間の契約にすべきである。期間を長くすることで、供給者側も特別な契約と見なして重要ゲームと位置付け、自社の望む成果が達成される可能性も高まる。ただし、この対応は前述の通り、自社が強い力（付加価値）を持っていなければ成立しない。

なお、長期契約を結ぶ場合、どうしても細部まで契約書に明文化しきれなくという欠点に伴うが、長期契約を前提とした逐次の見直しによって対応可能と考えられる。

2) パッケージディスカウントによる値引

これは、大衆市場を相手にしたルールの変更と言える。

対象となる商品を2つ選び、抱き合わせのディスカウントクーポン¹¹⁾を配布する。抱き合わせる2つの製品やサービスは、直接的な関係がなくてもかまわない。抱き合わせて割り引くことで、需要を増大させるとともに、割引の恩恵にあずかる人を減らす事が可能となる。

11) 指定された2つの商品を買う時に使える割引クーポン。

④ 戦術によるゲームの特質の変更

同一プレイヤーが参加している複数のゲームにおいては、ゲームの特質がほぼ同じと認識している場合もあれば、全く異なると認識している場合もある。この認識の仕方を大きく左右する要因は、そのゲームに付随的に発生する可能性のある事柄や状況である。

この予想される事態や状況は、競争相手が攻撃的に出て来るか否か、あるいは、利益を得る（勝利する）可能性が高いのは競争相手なのか自社なのか、双方が勝てるのか、といったことをどのように推測・認識するかで大きく左右される。

以上、PARTによるゲームの特質の変え方について述べたが、PARTのどの要素で、どのようにゲームの特質を変えるべきか、ということについては、それぞれのゲームにおけるプレイヤー同士の相互依存関係や、勝敗を決める固有の要因や特質などを、正確に見通すことができなければ、適切な決定をすることはできない。

3. アリソンの組織内政治¹²⁾活動の理論

本章ではアリソンが「政府内政治」と呼んだに基づく組織的な意思決定の理論を分析する。

アリソンが「政府内政治」と呼んだ組織的意思決定のモデルは、実は三番目のモデル（第三モデル）であり、第一モデルと第二モデルが第三モデル以前に存在していることを紹介している。

12) グレアム・T・アリソンが『決定の本質』（1977）で示した第3モデルは、“政府内政治”と名付けられていた。その理由は、この研究素材として選んだ事例が1962年10月に発生したキューバ・ミサイル危機における米ソ両国の対応を用いたためと考えられる。しかし、本稿の経営戦略の立案における組織的な意思決定の対象は、政府などの統治機構や公共機関といった組織ではなく、営利事業を営む企業組織であるので、“組織内政治”と呼ぶことにした。

本稿の主たる分析対象は第三モデルのいわゆる「組織内政治」による組織的意思決定の理論であるが、その前に、第一モデルと第二モデルについても、簡単に概要を鳥瞰しておく^{vi)}。その後、第三モデルについて詳しく分析する^{vii)}。

(1) 第一モデル (合理的行為者モデル)

アリソンが第一モデルと称した意思決定のモデルは、「合理的行為者モデル」あるいは「古典モデル」とも呼ばれるものである。

第一モデルでは、(実際はそうではないにも関わらず) 全ての決定は合目的な行為の結果として導かれているとしている。そのため、第一モデルでは最初に合理的な目的を明らかにし、その目的を達成するための手段として行為・行動・施策等の選択肢を想定し、最も合目的で妥当性の高いものを最終決定として選択する。

(2) 第二モデル (組織過程モデル)

第二モデルを構築したのはハーバート・サイモンであるが、サイモンは、人間の問題解決と合理的選択から生じる組織の構造と機能の基本的特徴を処理しようとする試みであった。第一モデルでは既にみたように「完全合理性」を人間に想定しているが、サイモンは、組織において人間が対処しなければならない問題の複雑さに対して、人間の能力は限られているということを前提として「限定的合理性」の概念を明らかにした。具体的には、選択肢を洗い出し、情報を処理し、問題の解決をはかる人間の物理的、心理的限界は、個人および組織の意思決定を拘束することを明らかにした。このような人間の能力的限界のため、人間が意図する合理的な行為に必要なものは、問題の複雑さを全て捉えずに主要なものだけに限定した、「単純化モデル」である。

「単純化モデル」に基づいて人間が意思決定する場合の要素は、サイモンの研究では次の5点としている。

- 問題の要素化 (限られた主な問題にのみ焦点を当てる)
- 人間の満足化 (最適化の代替概念として、満足化 (人間にとってのあ

る程度の満足)を用いる)

- 課題探索作業に基づく選択肢の設定 (ある程度の満足をもたらす選択肢の探索)
- 不確実性の回避 (不確実な将来の予測に基づく行動を躊躇し、回避しようとする)
- 経験に基づく選択肢のレパートリー (人間は過去に複数回経験している状況で効果的だった選択肢をレパートリーとして設定する)

(3) 第三モデル (組織内政治モデル)

第三モデルは、組織的な意思決定を、組織的な出力ではなく、階層的に位置づけられている多くのプレイヤー間の政治的な駆け引きゲームの結果として見なすものである。しかも、多数のプレイヤーは、唯一特定の戦略的課題に焦点を当ててのではなく、多種多様な課題にそれぞれ関わっている。そのため、首尾一貫した戦略目標に基づいて意思決定や行動が行われるのではなく、各自それぞれ異なった課題認識に基づいて行動することを前提とする。そのため、政治的な活動による押し合い・引き合いの結果として、最終的な決定に辿りつくことになる。

第三モデルの概要は概ね以上の通りであり、このようなモデルで適切な意思決定を生み出すことが可能なのか不安にもなるが、狭義のゲーム理論だけでは戦略立案などに関する適切な組織的意思決定に辿りつけない可能性が高いことは明らかである。したがって、第三モデルあるいはその改良等によって、少しでも適切な組織的意思決定を可能にしなければならない。

このような事情があるので、第三モデルについてはもう少し詳しく理論の内容を明らかにする。

アリソンによると、第三モデルの主要概念は次の4つで明らかにされている。

- プレイヤーは誰か？
- 各プレイヤーの立場を決めるものは何か？
- 各プレイヤーの相対的影響力を決めるものは何か？

- ゲームはどのようにプレイヤーの立場、影響力、打ち手を組み合わせて組織的な意思決定と行為を生み出すのか？

以降で、これらについて具体的に見て行く。

① プレイヤーは誰か？

この概念は、誰の利益と行為が組織の決定と行為に重要な影響を及ぼすのか？をあきらかにするものである。具体的には、以下の通りである。

1) 特定の地位にいるプレイヤー

特定の地位にいるプレイヤーはその地位によって、しても良いことやしなければならないことが規定されている場合がある。そのため、地位によっては、組織的な意思決定に参加するとは言っても、ハンディキャップを背負う場合もある。したがって、当該意思決定の場の運営を担う最高責任者は、それぞれの参加者が背負っているハンディキャップの悪影響を無くすための対策を講じなければならない。

2) セクションやグループとしてのプレイヤー

組織の中の部門や部、課といったセクションやグループを意思決定のプレイヤーとして扱う場合がある。その場合は、当該組織、グループが公式に作成した決定結果や考え方に基づくとともに、それぞれの組織やグループの公式書類などで検証しながら組織的な意思決定を進める必要がある。

なお、組織やグループの意思決定が全員一致にならない場合の意思決定結果については、少数意見の内容なども、組織的意思決定を検討する場において明らかにする必要がある。

② 各プレイヤーの立場を決めるものは何か？

この概念は、プレイヤーとして特定の立場に立たざるを得なくなる背景やなどを明らかにすることである。

1) 偏狭な優先順位と認識

各プレイヤーが認識している「(最大の)争点は何か?」によって、立場は決定されることが多い。地位が異なれば「何を為すべきか?」に対して、異なる答えが出てくるのは当然であり、健全でもある。ただし、その理由は、各自がそれぞれのポジション固有の課題などに目が行きすぎているという偏狭さに原因があることも事実である。したがって、全社的な組織的意思決定に携わる者は、自組織固有の課題を重視する偏狭さを克服しなければならないし、意思決定の最高責任者はそのための施策を別途講じる必要がある。

2) 目標と利益

各プレイヤーが思慮分別のある人間でも、特定の課題について意見が一致しない場合は多い。その理由は、各プレイヤーの立場は、それぞれの個人的利益および担うべき役割に対する考え方によって決まるからである。

3) 利害関係と立場

各プレイヤーは組織的な意思決定と行動のためにプレーするが、その内容は、各プレイヤーの考え方、組織の利益、各プレイヤーがコミットしている特定の施策や戦略などを増資する場合も阻害する場合もある。これらの利害関係に照らして、各プレイヤーは問題に対する立場を決定することになる。

4) 最終期限と問題の状況

戦略的課題に対する決定は、特定の問題だけに冷静に焦点をあて、各プレイヤーの個別事情などを超越した分析を通じて見出されることはない。むしろ、多忙なプレイヤーが特定の立場を決める最大の理由は意思決定の最終期限と、意思決定課題に関連して、実際に自身の回りで起こっている状況などである。二番目にプレイヤーの立場に影響を与えるのは、組織のトップなどから発せられるメッセージや報告である。

③ 各プレイヤーが結果に与える影響力を決めるものは何か？

組織の決定と行動に対する影響力は、「かけひきの利点」、「これらの利点を健全な形で利用する技量と意思」、「これら2項目に対する各プレイヤーの認識」の3つで決まる。この3つの混合体とも言える影響力の源は、きわめてとらえどころのないものであるが、プレイヤーの駆け引きを有利に進める基盤としては以下のようなものもある。

- 公式の権限と責任（地位に伴うもの）。
- 行為を遂行するのに必要な資源に対する実際上の統制。
- 問題を規定し、オプションを識別し、その実現可能性を評価するのに必要な情報に関する専門知識と統制。
- 決定が実施されているか、そしてどのような形で実施されているかをチーフに確認せしめるのに必要な情報に対する統制。
- 国内の政治的ゲームを含む他のゲームにおける他のプレイヤーの目的に対する影響力。
- 他のプレイヤーに対する個人的説得力。

④ ゲームはどのようにプレイヤーの立場、影響力、打ち手を組み合わせて組織的な意思決定と行為を生み出すのか？

1) 行為経路

行為経路とは、何らかの行動を起す場合の規則化された手順、プロセスのことである。行為経路を適切に稼働させるためには、予め主たるプレイヤーを選び、各プレイヤーが普通どの時点で交渉に加わるかを決め、各交渉の特定の利点と不利益点を見極めておかなければならない。

2) ゲームのルール

組織における意思決定のためのゲーム（交渉・折衝等）のルールには明示的なものだけでなく非明示的なものもあり、また、明確なものもあれば、漠然とした慣習的なものや常に変化しているものもあり、このような多くの個別ルールの集合体が全体のゲームの進め方を規定すること

になる。

これらのルールの中には、駆け引き、結託、説得、背信などが含まれこれらは許可されるが、違法的、非道義的なものは許可されないことは言うまでもない。

3) 組織的派生結果としての決定と行為

組織の決定と行為は、統一された単純な選択、あるいは、指導者の公式的要約として作成され実施されるのではない。各プレイヤーが、組織、グループ、個人の利益に対する自らの考え方に適合あるいは整合するような方向を推進するような結果を得るために、利用可能な力やルールを活用して、押し合い引き合いを行った結果として得られる。

(4) 第三モデル（組織内政治）の妥当性を高めるために検討すべき命題

第3節までに述べた4つの基本概念に基づく検討・活動等の結果として、生み出される組織的意思決定の結果に関して、第三モデル（組織内政治）の課題を検討し、結果をより妥当性の高いものとするための命題を、アリソンは以下のようにまとめている。

① 政治的な派生に関する命題

- 1) 個々のプレイヤー固有の選好と立場は、組織の行為に重要な影響を及ぼすことがある。
- 2) 各プレイヤーの利点と不利な点は、行為経路によってかなり異なる。
- 3) プレイヤーの構成と各プレイヤーの利点は行為経路によって変わるだけでなく、行為経路の中途においても変化する。

② 行為と意図に関する命題

- 1) 派生結果のほとんどは、問題の状況の認知の仕方によって異なり、かつ行為の選好が著しく異なるプレイヤー間のゲーム（交渉）から生まれる。
- 2) 全てのプレイヤーが合意する内容から行為が生まれること（全会一致で組織的意思決定がなされること）は稀である。

3) 複数のゲームから生まれた複数の断片的成果から構成される行為が、調整された組織の戦略を適切に反映することは稀であり、組織の部外者が、それを意図的な「シグナル」として理解することは難しい。

③ 問題と解決策に関する命題

1) 戦略的課題の「解決策」は、この特定の問題だけを冷静にとりあげる第三者的分析者によって見出されるものではない。プレイヤーにとって本当の問題は、特定の戦略的課題よりも狭く、かつ広い。各プレイヤーが焦点を当てるのは全体的な戦略課題ではなく、今日または明日、下さなければならない決定である。各決定は、戦略的課題だけではなく、各プレイヤーの利害関係にも重大な影響を及ぼす。そのため、プレイヤーが焦点を当てているもの（彼が解決しつつある問題）と、戦略分析者が焦点を当てているものとの間のギャップは非常に大きい事が多い。

2) 組織の行為の実質的変更を要求する決定は、全体的解決策を求めている責任者と個別的な問題の解決を求めている従業員が同時に存在していることを示すのが普通である。最終期限が迫ると、責任者は何らかの特定の問題に焦点を当てて解決策を探そうとし、その的外れとなった問題の解決策を生み出した従業員でさえも、位置づけ的には現状の真の問題解決を求める羽目になる。

④ プレイヤーの立場は地位と状況に依拠するという命題

側からみると、各プレイヤーに対する多様な要求によって、各プレイヤーの優先順位、認知、問題が形成される。大きな種類の問題（例えば予算や調達の決定）の場合は、ある特定のプレイヤーの姿勢はほぼ確実に、彼の地位に依存した状況に関する情報によって予測できる。

⑤ 51対49の原則という命題

組織内の交渉においては、選好する選択肢について強く自信をもって論じなくてはならない。しかしそのプレイヤーは、最終期限が設定された多忙な業務日程に対応するために、短い時間で、難しい政策の選択を行わなければならない。したがって、51対49という僅差であっても決定せざる

を得なくなり、その結果を、他のプレイヤーと競い合う必要から、彼が実際にもっているその結果に対する自信よりも、はるかに大きな（みせかけ上の）自信をもって論じざるを得なくなる。

⑥ 地位によって問題の捉え方は異なるという命題

どのような問題に関しても、地位は認知と立場に影響を及ぼす。2人の人間が同じ問題の存在を認知する事は稀である。

⑦ 誤認に関する命題

ゲームは、完全な情報が存在する状況で行なわれることはほとんどない。誤認はかなりの程度にどの組織の運営にも通常存在する。広く容認されている提案でも、人によって全く異なった事を実施し、全く異なった課題や問題を解決するものと認知されることも多い。

逆説的にいうと、ある意味で誤認という本来好ましくない認識は、意見が対立しているために普通ならばとても共存できないような人々の間の協力を可能にする、潤滑油のようなプラスの働きを持つものである。

⑧ 誤った期待に関する命題

複数のゲームが同時進行するために、各ゲームには限られた注意しか向けられず、また優先順位の高いゲームに注意を集中させる事が要求される。したがってプレイヤーは、他のプレイヤーのゲームと問題の細目に関する情報をもっていない事がよくある。優先順位の低いゲームでは、他の誰かが「私の問題について私を助ける」行動をするだろうという「誤った期待」をするという事が必ず生じてしまう。

⑨ ミス・コミュニケーションの命題

雑音のレベルは、各プレイヤーの認知の指向性と相まって正確なコミュニケーションを困難にする。さらに悪いことに、時間が不足しているために早く行なわれなければならないコミュニケーションは、内容が一部省略される傾向がある。このような、雑音の多い環境で各プレイヤーは、他人が実際に感ずるよりも強く明確に話し、適切にコミュニケーションしたと思ってしまう。

⑩ 寡黙の解釈に関する命題

各プレイヤーは複数のゲームにかかわっているために、寡黙の利点（遠慮した沈黙と半意図的なおだやかな発言）は絶大であるように思われる。1つのゲームにおける寡黙は、優先順がより高い他のゲームに対して有害となる漏洩の危険を減少させる。さらに、寡黙は他のプレイヤーができるだけ問題を起さないように決定内容を解釈するのを可能にする。そしてそれは、他のプレイヤーの攻撃を誤った標的に向けさせる。

以上、10個の第三モデル（組織内政治）の妥当性を高めるために検討すべき命題を示したが、これを十分に検討・考察するためには、組織内で行われる各種の交渉・折衝（ゲーム）に関する以下の情報、主に各プレイヤーに関する情報を集めて分析しておく必要がある。

1) ゲームのルール

全ての地位は利得、情報等において対等・平等であるか、そしてそうでないとなれば、それはどう違うか。

2) 各プレイヤー所持地位、技量、評判、その他の特徴の重要性

各プレイヤーが備えている重要な特徴は何か。

3) 個々のプレイヤーの選択的利得に対する評価

例えば、各プレイヤーが単純に彼の地位に応じた勝利とそれによる利得を極大化しようとしているのか、あるいはあるプレイヤーは、最も強力な切り札となる情報等によって勝つというよりも、虚偽のこけ脅して勝とうとしているのか。

4. ネイルバフ理論（「PARTS変更理論」）の要約と考察

(1) 理論の要約

本稿第2章で紹介・分析したネイルバフの「PARTS変更理論（ゲーム変更理論）」を要約すると、図表2のようになる。

図表2 ネイルバフ理論（「PARTS 変更理論」）の要約

	理 論	内 容	適用対象	用 途
(1) プレイヤー 変更理論	① プレイヤーになる	<p>参入してプレイヤーになるかどうかは、以下の点を検討する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 自社がその競争に参加する価値があるか？ ➢ 顧客に対する商品の供給に対して妥当な報酬を得られるか？ 	自 社	新たな参入の可否の判断
	② プレイヤーを増やす	<p>他のプレイヤーを増やすための理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客を増やす ➢ 供給者を増やす ➢ 補完的生産者を増やす ➢ 競争相手を増やす 	自社の利害関係企業、提携企業等	新たなプレイヤーを増やす
(2) 付加価値の 変更理論	① 供給の制限 (過小供給)	<p>過小供給は過剰供給は決して対象的ではなく、過小供給は新たな価値を生み出す可能性がある。</p> <p>過小供給の具体的な利点は以下の4点。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 供給量に比してより大きな利益をえられる。 ➢ 名声・評判を得られる。 ➢ 無料のプロモーションになる。 ➢ 不足している間に、人気の劣る他の商品を販売することができる。 <p>過小供給のデメリットは以下の4点。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 市場の規模が小さくなる。 ➢ 供給不足によって取引における信頼関係に悪影響を及ぼし、将来の売上を失う。 ➢ 反感を買う。 ➢ 供給不足の市場に、新たな業者（競争相手）の参入を誘発する。 	自 社	過小供給実施の判断
	② 競争環境下における付加価値の創り方	<ul style="list-style-type: none"> ➢ トレード・オフ <ul style="list-style-type: none"> ・品質を上昇させた結果として、コストを低下させる。 ・コストを低下させた結果として品質を上昇させる。 ➢ トレード・オン <ul style="list-style-type: none"> ・実際のコスト増以上の価格を顧客が躊躇なく払うように品質を上昇させる。 ・顧客の満足をほとんど低下させることなく、コストを削減する。 	自 社	付加価値創造
	③ 「関係性」の付加価値	<p>顧客との関係性を強化し、顧客のロイヤルティを高め、固定客化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現金以外のもので「返礼」をする。 ➢ 最高レベルの特典を、最も忠実な顧客層に提供する。 ➢ さらなる取引を創りだす形で「返礼」する。 ➢ 顧客の商品に対して適切なタイミングで適切な返礼をする。 ➢ 「返礼」する用意のあることを予め伝える。 ➢ 競合他社の類似商品との間に存在する「ロイヤルティ」をめぐる競争の可能性を正しく理解する。 ➢ 競合他社の固定客を全て奪い取らずに、一定の固定客を競合他社にも持たせる。 ➢ 当該市場の独占者であっても適切な「返礼」を行う。 ➢ 顧客だけでなく、供給者に対しても「返礼」を行う。 	自 社	顧客との関係性強化

(2) 付加価値の 変更理論	④ 健全な模倣（付加価値を維持する模倣）	<p>ここでいう模倣とは、単なる競合相手の商品のコピーではなく、競争相手の戦略の模倣を主に意味する。健全な模倣を行うための方策としては以下のものがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 顧客の要望やニーズを秘密裏に調査し、自社の商品をそれに合わせる。競争相手はその情報を掴んでいないため、模倣ができない。 ➤ 自社の商品やサービスに対するブランドロイヤルティ（顧客から何らかの信頼に基づく支持）を確立する。 ➤ 学習効果を働かせるための規模拡大。 	自 社	健全な模倣
(3) ルールを変 える理論	① 最優遇条項 (MFC)	<p>MFC (Most-Favored-Customer Clause) は、企業（供給者）とこの契約を結んだ顧客を、他の顧客よりも不利に扱わないと言うもの。</p> <p>MFCのプラスの効果は以下の2点。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 交渉で強い立場にたてる。 ➤ 顧客の交渉へのインセンティブが低下する。 <p>MFCの短所は、競合他社が自社よりも有利な条件のMFCを使う場合に明らかとなり、具体的には以下の2点。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 自社としてはMFCが足かせとなって対抗しづらいために、その顧客が競合他社に奪われることがある。 ➤ 自社よりも有利なMFCで健全経営が運営できている競合他社が存在する場合、その会社の顧客をMFCによって奪うことは難しくなる。 	自 社	再融合条項 (MFC) の導入
	② 競争者対抗条件 (MCC)	<p>MCC (Meet-the-Competition Clause) は、企業（売り手）と顧客との間の契約の一種である。具体的には、顧客が何らかの取引を行う場合、最後の価格提示をそれまで契約を結んでいた企業（売り手）ができるというものである。</p>	自 社	競争者対抗条項 (MCC) の導入
	③ テイクオア・ベイ契約	<p>テイク・オア・ベイ契約とは顧客企業（買い手）が、供給者の製品を受け取るか、受け取らない場合には契約で定められたペナルティを支払うか、どちらかを選択しなければならないものである。この契約は主に、供給者側が変動費に比べて大きな固定費を負担しなければならない場合（例えば、商品の仕掛品や完成品の貯蔵、保管等に大きなコストがかかる場合等）に、供給者が身の安全を図るために締結される場合が多い。</p>	自 社	テイク・オア・ベイ契約の導入
	④ 割引プログラム	<p>大衆消費市場の顧客を失わないための方策として、競争相手を脅かすことなく、自社の顧客に対して価格引き下げを行うことである。肝心なのは、価格引き下げの際、他社の顧客は対象としないことである。具体的には、元々自社、あるいは自社の商品を気に入ってくれているファンにのみ作用するような割引制度を実現することである。この施策は、1992年にゼネラル・モーターズのGMカードによって実現された。正確には、その5か月後にゼネラル・モーターズのライバル企業であるフォードから発行されたフォード・シティバンク・カード、あるいはその後、ゼネラル・モーターズ等で完成されたとも言える。</p>	自 社	大衆消費市場の自社顧客の価格引き下げ

(4) 戦術を変え る理論	① 信頼性の 確立・獲得	<p>企業が新商品を売り出すとき、実際に顧客に買ってもらうためには、「納得させること」が特に重要となる。その商品のプロモーションにおいて上手に商品の品質や性能などを説明することも有効かもしれないが、それ以外にも以下のような方法がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 使用の結果等に応じた支払に応じる。 ➢ 補償を提供する。 ➢ 無料試用期間を設ける ➢ 商品が優れていることの宣伝を大々的に行う。 	自 社	信頼性の各 特・維持
	② 納得のため の交渉	<p>交渉に嘘や見栄がある場合、それが強硬な態度をとるインセンティブになる。しかし、双方が強硬な態度を取ったら、合意に達することは困難となる。合意すれば、皆に利益があることがわかっていたとしても、交渉は行き詰まってしまうこともある。このような難しい交渉を進める場合の理論の理論は以下の通りである。</p> <p>難しい交渉において犯しやすい誤りは以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 必要最低限な値を漏らす事。 ➢ 脅しを実行する事。 ➢ 他者との意見の違いをなくそうとする事。 	自 社	納得のため の交渉
	③ 難解な複雑 さによる 納得の獲得	<p>一般的に商品の価格体系などについては不必要に複雑なものよりは、単純明快な体系のものが好ましいと思われるがちだが、単純明快な価格体系は、しばしば、攻撃的な低価格戦略を誘発し、当該業界全体に好ましくない結果を招く場合がある。具体的な事例としては、トランスワールド航空の事例があげられる。</p>	自 社	難解な複雑 さによる納 得の獲得
(5) ゲームの範 囲(特質)を 変える理論	① プレイヤ ーによるゲ ームの特質 の継承	<p>あるゲームに参加しているプレイヤーは、多くの場合、他のゲームにも参加しているはずである。幾つものゲームに参加しているプレイヤーは、具体的には、自社だけでなく、顧客、供給者、競争相手、補完的生産者などすべての利害関係者、利害関係企業にその可能性がある。しかし、同一プレイヤーが多くのゲームに参加することによって、それぞれのゲームの特質などのようなものになるかは、各プレイヤーの関わり方、つまり、ART (A：付加価値、R：ルール、T：戦術)の要素を確認しなければならない。</p>	自 社	プレイヤー によるゲ ームの特質 の継承
	② 付加価値 によるゲ ームの特質 の変更	<p>付加価値 (A) によって決定されるゲームの特質は、強者であり勝者である既存企業のゲームの特質と、挑戦者企業の指向するゲームの特質の主導権争いの結果として決まると考えられる。通常、強者である既存企業の付加価値は、挑戦者企業の付加価値に比べればはるかに大きく、挑戦者企業がその強者のゲームの特質を前提として、正面から戦いを挑んでもほとんど勝ち目はない。したがって、挑戦者企業としては、このゲームの特質を、既存企業が挑戦に応じられなくなるようなジレンマをつくりだすように変える必要がある。このような戦略を実現するためには、以下のような方法がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 挑戦者は、既存企業の製品市場を小さくする事を避けるため、新製品の価格を十分高く設定する。 ➢ 多少失敗する可能性がある、つまり、リスクがあるため既存企業が商品にしたがらないような製品に賭ける。 	自 社	付加価値に よるゲ ームの特質 の変更

(5) ゲームの範囲(特質)を 変える理論	③ ルールによるゲームの特質の変更	<p>ルールの変更は、ゲームの特質を変更する最も直接的な方法である。具体的な方法は、2つある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 契約期間の変更 ➤ パッケージディスカウントによる値引(2つの商品の抱き合わせの割引) 	自 社	ルールによる特質の変更
	④ 戦術によるゲームの特質の変更	<p>同一プレイヤーが参加している複数のゲームにおいては、ゲームの特質がほぼ同じと認識している場合もあれば、全く異なると認識している場合もある。この認識の仕方を大きく左右する要因は、そのゲームに付随的に発生する可能性のある事柄や状況である。</p> <p>この予想される事態や状況は、競争相手が攻撃的に出て来るか否か、あるいは、利益を得る(勝利する)可能性が高いのは競争相手なのか自社なのか、双方が勝てるのか、といったことをどのように推測・認識するかで大きく左右される。</p>	自 社	戦術によるゲームの特質の変更

(2) ネイルバフ理論に関する考察

図表2の要約より、PARTSの5つの要素のうち、最も変更するための方法が多いのが「付加価値(A)」と「ルール(R)」であることがわかるが、これは、直観的に納得できる結果であろう。なぜなら、付加価値は、事業者が商品に付加させる価値であり、この重要性は古くから日本でも認識されており、多様な付加価値のあり方が検討されてきた結果とも言えるだろう。

また、ルールも変更の可能性が広いが、ある意味、顧客や供給業者への付加価値のバリエーションとも考えられるもので、以前から各社で「囲い込みの戦略」として検討されてきたものが該当しているようである。

一方、戦術(T)は、認識を変更させる施策であり、ゲームの相手の解釈をどのように変更させるかという問題である。したがって、樹形図等を用いて検討する交互型のゲーム理論で必要となる相手の行動や考え方の予測が必要となる対応であり、今後、さらなる研究が必要とされる分野と考えられる。その意味で一つ問題提起をしておきたい。

実は、ネイルバフが『コーペティション経営』第7章で述べている理論で、本稿においては敢えて割愛したものが一つある。それは、“霧の維持”と題されたものであるが、内容は、いったん他者を納得させた後は、その認識を持ち続けてもらうために、新しい情報は提供しないというものである。新たな情報

に基づいて自社の評価を変えるようなことがあると失うものが大きいという理論である。このロジック自体が多分に樹形図分析に基づく交互型のゲーム論的であるが、この理論の妥当性について筆者は大きな疑問を抱いたので、本稿で第2章第4節で明示しなかった。筆者としては、情報の意図的な隠ぺいは、いかなる理由や戦略的合理性があろうとも、それが暴露された時点で、その会社の信頼は失墜する可能性が高いと考える。昨今、国内外で起きている企業の不祥事隠し的な情報隠ぺい事例に基づく判断である。もし筆者の考え方が正しいのであれば、たとえ、不利益情報を正直に開示することによって信頼などが一時的に落ちたとしても、誠実な対応を続けることによっていずれは（多くの場合は比較的短時間のうちに）信頼は元通りに回復することを検証する必要がある。さらにこの“信頼回復理論”なるものが成立するのであれば、回復までに要する時間は、不利益情報の開示によってそれが失墜する以前に蓄積した信頼の貯えのようなものが大きければ大きいほど早いという仮説を想定することができる。しかし、もう一つの可能性としては、見せる必然性や義務のない不利益情報は、隠蔽しておいた方が、信頼関係の維持・継続と言う意味においても、結果的に開示した時よりもより良い結果を生む可能性も否定できない。これについては、前述したように何らかの方法で実証的な研究を行う必要性があるかもしれない。

話をPARTによるゲームの変更に戻すが、最も変更するための施策が少なかった要素は、プレイヤー（P）の変更であるが、自社が新たに参入するかどうかについては自社だけの決断で対応できるが、必要とされていることは当該市場あるいは業界の規模を拡大するために、参入者を増やすことかもしれない。

参入者を増やすという事は、競合もそれだけ増えるので、同業他社との競争がより熾烈になる可能性もある。しかし、活性化した業界において、安定的な収益・利益が挙げられる均衡状態を適度な成長率で維持できるようになれば、その業界におけるプレイヤーの多くはハッピーになれるのではないかと考えられる。

最後に、PRATSの最後の要素であるS（Scope, 範囲）の変更は、ネイルバフ理論における用語の使い方に多少疑問が残るため、筆者の推察に基づく論

考となるが、要するに範囲とは、PARTの各要素の拡がりや内容で規定されるそれぞれのゲーム固有の特質のことを指していると考えられる。したがって、それぞれのゲームの特質を変更して、強者に対して多少なりとも勝つチャンスを見出せるような特質を備えるためには、PARTを適切に調整・変更しなければならぬという理論と判断でできる。

この文脈において、上述の通り、ゲームをより強力なものにするために現時点で最も工夫を必要としている要素は、戦術（T）、要するにビジネスゲームに対する相手の認識を適切な方向に変更させることと考えられる。

(3) ネイルバフ理論の5つの観点に基づく分析

本節では、冒頭で紹介した5つの観点に基づいてネイルバフ理論の分析を行う。なお、ネイルバフ理論は競争環境におけるPARTSの変更理論となっているため、それぞれの各論は独立性が高く、全体として有機的なつながりをもって一つの整合性のある事業戦略の構築を支援する、と言うものではない。言い換えると各論の具体的内容は、相当に異なるが、戦略立案における位置づけは同列と考えられるので、ネイルバフ理論全体として、各観点について分析することとする。

➤ 観点1：ネイルバフ理論の基本的考え方

本稿で紹介したネイルバフ理論は既に第1章で述べた通り、より優れた事業戦略を立案するために、戦略構成要素のPARTSを変更するための理論である。

ただし、もしPARTSの変更成功したとしても、それだけで自動的に何らかの事業戦略が生み出されるわけではなく、事業戦略を生み出すためには他の戦略立案理論との併用が前提になると考えられる。

➤ 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール

ネイルバフ理論を構成する各論的理論は、PARTS毎の変更理論であ

り、実現すべき目標は具体的に示されているが、どのようにしてそれを
実現していくかと言う点ではさほど具体的な記述はなく、戦略を立案す
るための特別な分析ツールなどが用意されているわけではない。

ただし、ネイルバフ理論はゲーム理論を基礎とした理論となっている
ので、その意味では、本稿での具体的な記述は割愛したが、樹形図や利
得表、価値相関図などのツールが利用可能なことは間違いない。

- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方
戦略立案のための分析の手法やツールは具体的に示されていないので
ガイドライン的な内容も記述されていないが、基本的ゲーム理論を活用
するためのガイドラインなどは、多くの参考書籍が刊行されているので、
本戦略理論を実践する場合には、色々な情報を簡単に集め、学習するこ
とも可能である。
- 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラ
インや考え方
観点2でも述べたが、PARTSを変更するために実現すべき内容は明
示されているので、戦略を実現するためのガイドラインはある程度示さ
れていると判断できる。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類
ネイルバフ理論はPARTS（プレイヤー、付加価値、ルール、戦術（認
識）、ゲームの特質）といった各論レベルの理論であるため、これらの
各論から導かれる戦略は、戦略としては不完全なレベルに留まるもの、
いくつかの部門の機能戦略としてはほぼそのまま使えるものもあると考
えられる。したがって、ネイルバフ理論がコミットしている戦略のレベ
ルは機能戦略レベルということになる。

5. アリソン理論の要約と考察

(1) 理論の要約

本稿第3章で紹介したアリソンの第三モデル（組織内政治モデル）に関する運営理論などの要約を図表3に示す。また、アリソンの第三モデルの妥当性を高めるために各組織で検討すべき命題(明示された課題)を図表4に要約する。

図表3 アリソンの第三モデルに関する運営理論の要約

	理 論	内 容	適用対象	用 途
① プレイヤー は誰か？	1) 特定の地位にいるプレイヤー	特定の地位にいるプレイヤーはその地位によって、しても良いことやしなければならないことが規定されている場合がある。そのため、地位によっては、組織的な意思決定に参加するとは言っても、ハンディキャップを背負う場合もある。したがって、当該意思決定の場の運営を担う最高責任者は、それぞれの参加者が背負っているハンディキャップの悪影響を無くすための対策を講じなければならない。	自 社	組織的意思決定におけるハンディキャップの対策
	2) セクションやグループとしてのプレイヤー	組織の中の部門や部、課といったセクションやグループを意思決定のプレイヤーとして扱う場合がある。その場合は、当該組織、グループが公式に作成した決定結果や考え方に基づくとともに、それぞれの組織やグループの公式書類などで検証しながら組織的な意思決定を進める必要がある。	自 社	部門や部、課、グループを参加メンバーとして扱う場合の注意。
② 各プレイヤーの立場を決めるものは何か？	1) 偏狭な優先順位と認識	各プレイヤーが認識している「(最大の)争点は何か？」によって、立場は決定されることが多い。地位が異なれば「何を為すべきか？」に対して、異なる答えが出てくるのは当然であり、健全でもある。ただし、その理由は、各自がそれぞれのポジション固有の課題などに目が行きすぎているという偏狭さに原因があることも事実である。	自 社	各プレイヤーの立場を決める際の注意
	2) 目標と利益	各プレイヤーが思慮分別のある人間でも、特定の課題について意見が一致しない場合は多い。その理由は、各プレイヤーの立場は、それぞれの個人的利益および担うべき役割に対する考え方によって決まるからである。	自 社	各プレイヤーの個人的利益に関する注意
	3) 利害関係と立場	各プレイヤーは組織的な意思決定と行動のためにプレーするが、その内容は、各プレイヤーの考え方、組織の利益、各プレイヤーがコミットしている特定の施策や戦略などに対する考え方によって増資する場合もある。	自 社	各プレイヤーの立場決定時の注意
	4) 最終期限と問題の状況	戦略的課題に対する決定は、特定の問題だけに冷静に焦点をあて、各プレイヤーの個別事情などを超越した分析を通じて見出されることはない。むしろ、多忙なプレイヤーが特定の立場を決める最大の理由は意思決定の最終期限と、意思決定課題に関連して、実際に自身の回りで起こっている状況などである。二番目にプレイヤーの立場に影響を与えるのは、組織のトップなどから発せられるメッセージや報告である。	自 社	戦略的課題に対する決定要因に関する注意。トップからのメッセージの必要性

<p>③ 各プレイヤーが結果に与える影響力を決めるものは？</p>	<p>組織の決定と行動に対する影響力は、「かけひきの利点」、「これらの利点を健全な形で利用する技量と意思」、「これら2項目に対する各プレイヤーの認識」の3つで決まる。具体的には以下のようなものがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 公式の権限と責任（地位に伴うもの）。 ➤ 行為を遂行するのに必要な資源に対する実際上の統制。 ➤ 問題を規定し、オプションを識別し、その実現可能性を評価するのに必要な情報に関する専門知識と統制。 ➤ 決定が実施されているか、そしてどのような形で実施されているかをチームに確認せしめるのに必要な情報に対する統制。 ➤ 国内の政治的ゲームを含む他のゲームにおける他のプレイヤーの目的に対する影響力。 ➤ 他のプレイヤーに対する個人的説得力。 	<p>自 社</p>	<p>組織の決定と行動に対する影響力の源泉</p>
<p>④ ゲームはどのようにプレイヤーの立場、影響力、打ち手を組み合わせて組織的な意思決定と行為を生み出すのか？</p>	<p>1) 行為経路</p> <p>行為経路とは、何らかの行動を起す場合の規則化された手順、プロセスのことである。行為経路を適切に稼働させるためには、予め主たるプレイヤーを選び、各プレイヤーが普通どの時点で交渉に加わるかを決め、各交渉の特定の利点と不利点を見極めておかなければならない。</p> <p>2) ゲームのルール</p> <p>組織における意思決定のためのゲーム（交渉・折衝等）のルールには明示的なものだけでなく非明示的なものもあり、また、明確なものもあれば、漠然とした慣習的なものや常に変化しているものもあり、このような多くの個別ルールの集合体が全体のゲームの進め方を規定することになる。</p> <p>3) 組織的派生結果としての決定と行為</p> <p>組織の決定と行為は、統一された単純な選択、あるいは、指導者の公式的要約として作成され実施されるのではない。各プレイヤーが、組織、グループ、個人の利益に対する自らの考え方に適合あるいは整合するような方向を推進するような結果を得るために、利用可能な力やルールを活用して、押し合い引き合いを行った結果として得られる。</p>	<p>自 社</p> <p>自 社</p> <p>自 社</p>	<p>行為経路の見極め</p> <p>ゲーム（交渉・折衝等）のルールの規定</p> <p>組織における実際的な意思決定のメカニズム</p>

図表4 アリソンの第三モデルの妥当性を高めるために各組織で検討すべき命題（明示された課題）の要約

<p>① 政治的な派生に關する命題</p>	<p>各組織で検討すべき命題（明示された課題）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 個々のプレイヤー固有の嗜好と立場は、組織の行為に重要な影響を及ぼすことがある。 2) 各プレイヤーの利点と不利点は、行為経路によってかなり異なる。 3) プレイヤーの構成と各プレイヤーの利点は行為経路によって変わるだけでなく、行為経路の中途においても変化する。
<p>② 行為と意図に關する命題</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 派生結果のほとんどは、問題の状況の認知の仕方によって異なり、かつ行為の嗜好が著しく異なるプレイヤー間のゲーム（交渉）から生まれる。 2) 全てのプレイヤーが合意する内容から行為が生まれること（全会一致で組織的意思決定がなされること）は稀である。 3) 複数のゲームから生まれた複数の断片的成果から構成される行為が、調整された組織の戦略を適切に反映することは稀であり、組織の部外者が、それを意図的な「シグナル」として理解することは難しい。

<p>③ 問題と解決策に関する命題</p>	<p>戦略的課題の「解決策」は、この特定の問題だけを冷静にとりあげる第三者的分析者によって見出されるものではない。プレイヤーにとって本当の問題は、特定の戦略的課題よりも狭く、かつ広い。各プレイヤーが焦点を当てるのは全体的な戦略課題ではなく、今日または明日、下さなければならない決定である。各決定は、戦略的課題だけではなく、各プレイヤーの利害関係にも重大な影響を及ぼす。そのため、プレイヤーが焦点を当てているもの（彼が解決しつつある問題）と、戦略分析者が焦点を当てているものとの間のギャップは非常に大きいことが多い。</p> <p>組織の行為の実質的変更を要求する決定は、全体的解決策を求めている責任者と個別的な問題の解決を求めている従業員が同時に存在していることを示すのが普通である。最終期限が迫ると、責任者は何らかの特定の問題に焦点を当て、解決策を探そうとしてその的外れとなった問題の解決策を生み出した従業員でさえも、位置づけるには現状の真の問題解決を求める羽目になる。</p>
<p>④ プレイヤーの立場は地位と状況に依拠するという命題</p>	<p>側からみると、各プレイヤーに対する多様な要求によって、各プレイヤーの優先順位、認知、問題が形成される。大きな種類の問題（例えば予算や調達決定）の場合は、ある特定のプレイヤーの姿勢はほぼ確実に、彼の地位に依存した状況に関する情報によって予測できる。</p>
<p>⑤ 51対49の原則という命題</p>	<p>組織内の交渉においては、選好する選択肢についてどれだけ強く自信をもって論じなくてはならない。しかしそのプレイヤーは、最終期限が設定された多忙な業務日程に対応するために、短い時間で、難しい政策の選択を行わなければならない。したがって、51対49という僅差であっても決定せざるを得なくなり、その結果を、他のプレイヤーと競い合う必要から、彼実際にもっているその結果に対する自信よりも、はるかに大きな（みせかけ上の）自信をもって論じざるを得なくなる。</p>
<p>⑥ 地位によって問題の捉え方は異なるという命題</p>	<p>どのような問題に関しても、地位は認知と立場に影響を及ぼす。2人の人間が同じ問題の存在を認知する事は稀である。</p>
<p>⑦ 誤認に関する命題</p>	<p>ゲームは、完全な情報が存在する状況で行なわれることはほとんどない。誤認はかなりの程度にどの組織の運営にも通常存在する。広く容認されている提案でも、人によって全く異なった事を実施し、全く異なった課題や問題を解決するものと認知されることも多い。逆説的というと、ある意味で誤認という本来好ましくない認識は、意見が対立しているために普通ならばとても共存できないような人々の間の協力を可能にする、潤滑油のようなプラスの働きを持つものである。</p>
<p>⑧ 誤った期待に関する命題</p>	<p>複数のゲームが同時進行するために、各ゲームには限られた注意しか向けられず、また優先順位の高いゲームに注意を集中させる事が要求される。したがってプレイヤーは、他のプレイヤーのゲームと問題の細目に関する情報をもっていない事がよくある。優先順位の低いゲームでは、他の誰かが「私の問題について私を助ける」ように行動するだろうという「誤った期待」をするという事が必ず生じてしまう。</p>
<p>⑨ ミスコミュニケーションの命題</p>	<p>雑音のレベルは、各プレイヤーの認知の指向性と相まって正確なコミュニケーションを困難にする。さらに悪いことに、時間が不足しているために早く行なわれなければならないコミュニケーションは、内容が一部省略化される傾向がある。このような雑音の多い環境で各プレイヤーは、他人が実際に感ずるよりも強く明確に話し、適切にコミュニケーションしたと思ってしまう。</p>
<p>⑩ 寡黙の解釈に関する命題</p>	<p>各プレイヤーは複数のゲームにかかわっているために、寡黙の利点（遠慮した沈黙と半意図的なおだやかな発言）は絶大であるように思われる。1つのゲームにおける寡黙は、優先順がより高い他のゲームに対して有害となる漏洩の危険を減少させる。さらに、寡黙は他のプレイヤーができるだけ問題を起きないように決定内容を解釈するのを可能にする。それは他のプレイヤーの攻撃を誤った標的に向けさせる。</p>

(2) アリソン理論に関する考察（第二モデルと第三モデルの比較分析）

図表3と図表4に示されたアリソンの組織的意思決定における第三モデル（組織内政治モデル）に関する理論と第三モデルによる意思決定の妥当性を高めるための命題（明示された課題）は、いずれも、組織が抱える意思決定に関する問題を如実に表していると言える。内容的には、第三モデルは、本稿第3章の第2節で示した第二モデル（ハーバート・サイモンによる組織過程モデル）の内容を包含したうえで、超越していると考えられる。

第3章第2節で示したハーバート・サイモンによる第二モデルは、人間の物理的、心理的限界を前提とし、人間にはそれほど複雑な意思決定は出来ず、物事を“単純に”見做して決定を下すという組織過程モデルとなっている。

一方、アリソンの第三モデルは、過程モデル（手順や段取りを明示したプロセスモデル）ではなく、色々な要素・特徴・制約・制限・事情・背景をもつ色々な人間の政治的な駆け引きといった、明確なプロセスとして説明できない人間の相互関係に基づく作用や反応・影響を通じて、決定が行われるものとするモデルである。

何の工夫や組織的な対応もなく、普通に第三モデルで何らかの意思決定を行えば、客観的には、おそらく第二モデルによる意思決定と同程度あるいはそれ以下の水準の妥当性しか持ち合わせない決定となる場合が多いと考えられる。しかし、第三モデルを適切に運用・運営することができれば、第三モデルの組織的意思決定メソッドを通じて極めて妥当性の高い優れた意思決定を行うことも不可能ではないと考えられる。しかし、第三モデルをどのように運営すればよいのかという点については、今後の研究課題とも言える。

(3) アリソン理論の5つの観点に基づく分析

本節では、冒頭で紹介した5つの観点に基づいてネイルバフ理論の分析を行う。なお、ネイルバフ理論は競争環境におけるPARTSの変更理論となっているため、それぞれの各論は独立性が高く、全体として有機的なつながりをもって、一つの整合性のある事業戦略の構築を支援すると言うものではない。言い

換えると各論の具体的内容は、相当に異なるが、戦略立案における位置づけは同列と考えられるので、ネイルバフ理論全体として、各観点について分析することとする。

➤ 観点1：アリソン理論の基本的考え方

本稿で紹介したアリソン理論の位置づけは、前出のネイルバフ理論と同様に、より優れた事業戦略を立案するための「組織的な意思決定」に関する第三モデル（組織内政治モデル）に関する理論である。

したがって、この理論を適切に援用すれば、より有効性の高い事業戦略や機能戦略が立案できる可能性はあるが、それは純粹にアリソン理論によって導かれるものではなく、他の理論との併用が前提となる。

➤ 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール

アリソン理論では、第三モデル（組織内政治モデル）による組織的意思決定を運営するための各論で構成されているが、実施すべき施策を決定するための分析手法やツールといった類いのものは明らかにされていない。

➤ 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方

アリソン理論では、第三モデル（組織内政治モデル）による組織的意思決定を運営するための各論として実施し、達成すべき目標に近いものは明確化されているので、その意味でガイドラインは示されているといえる。また、第三モデルによる意思決定結果の妥当性を高めるための命題が項目ごとに明示されている（図表4参照）ので、これもガイドラインとしての機能を発揮すると考えられる。

➤ 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方

観点3でも述べたが、意思決定の妥当性を高める命題や、達成すべき

目標が各論として示されているため、これらは戦略を立案する場合のガイドラインとして機能すると考えられる。

➤ 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類

戦略のレベルは、ネイルバフ理論と同様に、アリソン理論だけで事業戦略を完成させることは難しい。しかし、各論からの成果物は、一部の職能の機能戦略に相当するものがアウトプットされるものと考えられる。

6. ネイルバフ理論とアリソン理論の比較分析と今後の課題について

(1) ネイルバフ理論とアリソン理論の比較分析

ネイルバフ理論とアリソン理論の5つの観点に基づく分析結果を要約すると図表5のようになる。

図表5 ネイルバフ理論とアリソン理論の5つの観点に基づく分析結果

	ネイルバフ理論	アリソン理論
観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方	より優れた事業戦略を立案するために、戦略構成要素のPARTSを変更するための理論	より優れた事業戦略を立案するための「組織的な意思決定」に関する第三モデル（組織内政治モデル）に関する理論
観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール	× ただし、ゲーム理論の分析のための基本ツール（価値相関図、樹形図、利得表）などは活用可能	×
観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方	× ただし、一般的なゲーム理論の知識がそのまま使える部分もある。	○
観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方	△	○
観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類	機能戦略	機能戦略

(2) 今後の課題

本稿ではミンツバーグの定義したパワー学派の研究成果として紹介されているネイルバフ理論とアリソン理論をとりあげ、分析した。

パワー学派は、本稿でも述べた通りポジショニング学派やラーニング学派との類似性が強いとはいうものの、ミンツバーグによるとパワー学派は狭義には交渉術と認識しているようである。

パワー学派については、色々な解釈が可能になるのかもしれないが、ゲーム理論が基礎となっていることを強調しすぎてしまうと、誤った解釈をしてしまう可能性も高い。つまり、いわゆる『四人のジレンマ』や『ナッシュ均衡』といったゲーム理論の各論の集まりとして理解してはいけない、ということである。

パワー学派は、やはりミンツバーグが述べた通り、力や権力に基づく交渉術理論の学派とする見方が適切であろう。

そして問題は、狭義のゲーム理論で想定しているような完全な分析と最適な状況を全プレイヤーが目指す補償はどこにもなく、むしろ、狭義のゲーム理論が想定している理想的な均衡状態が競合する複数社の理性的で理論的な意思決定によって達成される場合は、稀と考えた方が良いと思われる。

だからこそ、よりよい状態に転移させるための理論として、本稿で示したネイルバフのゲームを変えるためのPARTS変更理論や、アリソンが提唱した第三モデル（組織内政治モデル）に基づく組織的意思決定が必要になると考えられる。

本稿の分析結果に関連する今後の検討課題としては、本文中でも記したが、一度得た良い納得の状態を崩さないための情報隠ぺいの妥当性や、あるいは、アリソンの第三モデルの運用精度を高め、よりよい意思決定結果をもたらすようにするための要件等に関する研究が挙げられる。

参考文献

- i) 出川淳, 「経営戦略理論の比較分析－ポジショニング理論とラーニング理論に注目して－」, 『商学討究』第62巻第4号合併号, 2012年3月
- ii) アピナッシュ・ディキシット, バリー・ネイルバフ(著), 嶋津祐一, 池村千秋(訳), 『戦略的思考をどう実現するか?』, 阪急コミュニケーションズ, 2010, 第2章, 第4章, 第5章より
- iii) B. J. ネイルバフ, A. M. ブランデンバーガー (著), 嶋津祐一, 東田啓作(訳), 『コーペティション経営』第Ⅱ部より
- iv) B. J. ネイルバフ, A. M. ブランデンバーガー (著), 嶋津祐一, 東田啓作(訳), 『コーペティション経営』第4章より
- v) B. J. ネイルバフ, A. M. ブランデンバーガー (著), 嶋津祐一, 東田啓作(訳), 『コーペティション経営』第4章第4節より一部変更のうえ引用。
- vi) グレアム, T. アリソン (著), 宮里政玄 (訳), 『決定の本質：キューバ・ミサイル危機の分析』第1章, 第3章より。
- vii) グレアム, T. アリソン (著), 宮里政玄 (訳), 『決定の本質：キューバ・ミサイル危機の分析』第5章より。