

# 経営戦略理論の分析

—アントレプレナー学派に注目して—

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、アントレプレナ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<sup>1)</sup>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などを明らかにすることである。

分析に先立って、ミンツバーグのアントレプレナー学派の前提条件などを確認したのち、分析対象理論の要約を示し、以下の5つの観点に基づく考察を行う。

- 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：分析結果など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

---

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など）、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。

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、課題などを明らかにするためである<sup>i)</sup>。

## 1. アントレプレナー学派の概要<sup>ii)</sup>

### (1) 計画的かつ柔軟性のある戦略としてのビジョン

ミンツバーグの説明によると、アントレプレナー学派の中心概念は“ビジョン”とのことである。それは、リーダーの頭の中で創造され、描かれるメンタルな“戦略の表現”であるとしている。また、ビジョンとは、完璧に言葉や数字で明確に表現されたプランではなく、ある種のイメージのようなことが多く、それゆえに柔軟性をもつものとしている。リーダーは、自らの経験に照らし合わせてビジョンを考え、その結果として、計画的でありながらも創発的な戦略が生み出せるのである。

アントレプレナー学派では、計画的かつ創発的な戦略の形成プロセスを、ただ一人のリーダーである起業家（アントレプレナー）だけに集中させ、直観、判断、知恵、経験、洞察など、人間の知的活動に特有な要素を強調していくことになった。

ちなみに、計画的かつ柔軟性のある戦略は、デザイン学派の理論で形成される戦略と大きく異なっている。デザイン学派の戦略は、どちらかという融通のきかない確定的な戦略に仕上がるからであるが、その理由は定められた分析プロセスに基づく戦略形成のため、前述した直観などの人間特有の要素が排除されるためと考えられる。

### (2) アントレプレナー学派の成り立ちと経学分野での発展

戦略理論としてのアントレプレナー学派は、経済学において起業家の役割が注目を集めたことを始まりとしているようであるが、そのきっかけはジョセフ・シュムペーターによって提唱された“新結合”あるいは“創造的破壊”の経

済発展における重要性である。

シュムペーターは、起業家によってなされる“新結合”や“創造的破壊”と呼ばれる改革を、経済や資本主義発展のためのエンジンとして重要視した。たとえ、資本家が新事業や改革のリスクを負い、経営者が事業や組織の運営を続けたとしても、彼らだけでは経済や資本主義の発展はもたらされず、起業家が不可欠としたのである。しかし、シュムペーターの、起業家を特別視した考え方は経済学者の中ではあまり受け入れられなかった。そのためアントレプレナー学派としての発展は、経済学ではなく経営学の分野に委ねられた。その後の経営学における研究では“戦略的なビジョンに基づく個人のリーダーシップ”と“起業家精神”が主な研究課題となり、大きな業績を上げた実在のリーダーの言動や考え方、特性などが事例研究対象としてもはやされた。その結果、実証研究結果として“起業家的人格”の研究がすすめられ、心理学の知見も援用されるようになる。ミンツバーグはここから、もう一つの戦略理論の学派である、コグニティブ学派が派生したとしている。

### (3) 起業家精神の研究成果としてのアントレプレナー学派の前提条件

ミンツバーグは、起業家精神の種々の研究成果を、アントレプレナー学派の前提条件として以下6つにまとめている<sup>iii)</sup>。

- ① 戦略はリーダーの頭の中に存在する。それは事業経営に関する見込み（パースペクティブ）であり、長期的な方向性に対する感覚であり、組織の将来像である。
- ② リーダーの頭の中にある戦略では、戦略形成のプロセスはどんなに良くても半分も意識していない。それはリーダーの経験や直観に基づくものであり、実際に戦略を思いつくこともあるが、さもなければ他社の戦略を取り入れ、自分自身の行動の中に吸収してしまう。
- ③ リーダーは、一心不乱にとりつかれたかのようにビジョンを推進し、実行に深く関わり、必要があれば内容の修正を行う。
- ④ 戦略的ビジョンは上述の①～③のような順応性をもつものであり、そのために起業家的戦略は計画的でありながら、同時に創発的でもある。全体的なビジョンは既に計画的であるが、ビジョンを詳細な実行計画のレベルに落とし込む点に関しては創発性を持つ可能性がある。

- ⑤ 組織も順応性を持ち、リーダーの指示に応えるシンプルな構造となっている。それは、事業の立ち上げであろうが確立された大企業の方向転換であろうが同様である。ただし大企業の場合は、通常の業務手順や力関係といったものの多くを一時的に棚上げにして、ビジョンを持ったリーダーに自由采配を与える場合が多い。
- ⑥ 起業家精神に基づく戦略はニッチ戦略を取る傾向がある。つまり、強力な競合から攻撃される可能性の低い市場ポジションを狙う戦略となる傾向である。

#### (4) ビジョンの弊害と“ビジョナリー・カンパニー”理論の登場

ミンツバークはアントレプレナー学派の研究成果がもたらした“ビジョン重視の弊害”として、ステイシーの研究成果を以下のように紹介している<sup>iv)</sup>。

- ① 「ビジョンを持って」というアドバイスは、現実の指針とするほど具体的ではないため、将来を予測できない場合にビジョンを持つことは不可能である。
- ② ビジョン重視は、マネジャー達をある一定の方向に過度に縛りつける。
- ③ ビジョン重視は、“リーダー”に過大で非現実的な重荷を背負わせることになる。
- ④ ビジョン重視は、社員が学習による試行錯誤や社員同士の切磋琢磨を通じて、不確実な未来を切り開くときに、彼らの注意をそこから逸らしてしまう。

上記した“ビジョン重視の弊害”は、起業家精神に基づくアプローチの危険性と不確実性を示唆するものであり、たとえばリーダーの急病によって、事業組織にとって重要な戦略立案者が不在となってしまう可能性を意味する。

このような弊害に対処可能な発展形として、ジェームズ・C・コリンズ等によって発表された『ビジョナリー・カンパニー』の理論が挙げられる。これは、「ビジョンを持っているリーダーに頼るのではなく、ビジョンを失わずに維持できる組織を構築する」ための理論である。

#### (5) 本稿で調査対象とする戦略理論

上記したように、アントレプレナー学派は経済学者のシュムペータの“新結合”等の理論をきっかけとして登場し、その後、経営学の分野で発展・進歩しながら、新たなコグニティブ学派を派生させるとともに、コリンズ等の『ビジョ

ナリー・カンパニー』では、ビジョンや経営戦略をリーダーの個人的所有物から、組織の所有物であることを前提とするに組織の仕組みの理論へと変化あるいは進化させた。

本稿の目的は、既に述べたようにアントレプレナー学派の主要理論の戦略立案への機能的な貢献度などの分析である。アントレプレナー学派の研究成果はおそらく次の3つに分類できると考えられる。

- ① シュムペータ理論<sup>2)</sup>
- ② 経営学分野で盛んになった起業家特性などに関する理論
- ③ ビジヨナリー・カンパニー理論

本稿では、①と③を具体的な研究対象とし、②については除外する。②を除外する理由は、②の研究が実在の多くの偉大な業績を残した実在の起業家の特性研究に発展したため数が膨大であることと、この研究の流れが心理学を巻き込んだコグニティブ学派を派生させたので、アントレプレナー学派としてではなくコグニティブ学派として分析した方が、その特徴がより明らかになると考えられるためである。

## 2. シュムペータ理論の分析

シュムペータ理論の分析は、主にシュムペータが著した『経済発展の理論(上)(下)』(岩波書店、1977)および『企業家とは何か』(東洋経済新報社、1998)に記述されている内容に基づいて行った。

### (1) 新結合のパターン

シュムペータは、経済の重心を他の重心へ転換させる“動態”理論としての転換は市場に供給されるべき製品の生産に貢献可能な財貨あるいは諸力(何等

---

2) シュムペータ理論と表記したが、正確には、シュムペータが構築した理論のうち、経営戦略理論に係る部分のみを対象としており、経済学の理論に該当する部分は対象外とした。

かの価値を有する資源や力)の新たな結合,いわゆる“新結合”によって可能になるとした。そして新結合には,5つのパターンがあるとしている(表1参照)。

表1. 新結合の5つのパターン<sup>v)</sup>

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新しい財貨や価値を生み出す場合</li> <li>2. 新しい生産方法の導入</li> <li>3. 新しい販路の開拓</li> <li>4. 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得</li> <li>5. 新しい事業組織の実現</li> </ol> |
|---|

なお,上記した新結合のパターンを正しく理解するための要点として次のような2点をシュムペータは強調しており,新結合は旧結合<sup>3)</sup>と本質的に異なるものの,見かけ上,慣行的な旧結合と見間違えてしまう可能性を示唆している。

- ① 新結合の遂行者は,新結合によって凌駕・排除される旧結合による商品の生産過程や商業過程を支配していた人々と同一である場合もありえる。旧結合の遂行者と新結合の遂行者の同一性については,新結合の本質に属するものではない。むしろ,新結合を遂行する企業や生産工場などは,単に古いものにとって代わるのではなく,少なくとも一時期並列して存在することになる場合が多い点が重要である。なぜなら,古いものは概して自分自身の中からそれにとって代わる新しい物を生み出せないため,誰が実施するにしても,一時期並列して新旧が同時に存在するのである。
- ② 新結合の遂行および具体化は,利用されていない生産手段を結合して行われると考えてはならない。一般的に,新結合は必要とする生産手段を何らかの旧結合のものから流用する。これによって,新結合が成功を収めるにつれ,旧結合における生産手段は新結合へと転用されていく。

3) 本稿では,新結合が登場する以前の旧態以前とした静的で慣例的な事業形態のことを「旧結合」と称している。

## (2) 新結合の特殊性

シムペータは上記した5つのパターンを示すことで新結合を理解しやすく示したと考えられるが、それと同時に、新結合は簡単に実現できるものではないことを示すために、その特殊性についても言及している。

つまり、旧結合による慣行の循環において、各経済主体はそれぞれの製品、市場、用いている基本的技術などを確固たるものとしており、自らの事業の全ての関係者（ステークホルダー）の活動もまた旧結合の一部としての循環的な活動として認識している。このような慣行化した事業に係る種々の意思決定や活動であれば迅速かつ合理的に行える。慣行的な課題解決は、経済主体がそれまでに蓄積した知識や見識、経験だけで概ね充分だからである。しかし、新結合では、新しい状況・事態、つまり、従来とは相当に異なる原理や考え方に基づく意思決定や活動が必要となってくる。

したがって、新結合の場合、旧結合においては有効性が高かった知識、見識、経験は、むしろ障害となる。しかしそれでも、そのような立場に立たされた企業者は何らかの意思決定を合理的に行い、行動しようとする。そして、決して自らの知識や見識、経験を障害とは考えず、合理的な意思決定をしたとみなすことになる。換言すると、旧結合とは異なる原理・原則をもつ新結合を同一のものに見なす“擬制”を行い、自身を納得させながら決定、行動してしまうのである。言うまでもなくこのような擬制に固執すると、本質的な相違を覆い隠してしまい、新結合における本質的な事実を無視してしまう。このような性向は、起業家といえども多くの人に共通の特質である。

したがって、新結合を正しく遂行できる人材の稀有さについてシムペータは以下のような、一見すると矛盾するように感じられる、難解な文章で表現していると考えられる<sup>vi)</sup>。

新結合の遂行は一つの特異な機能であり、この機能を果たしうる客観的可能性をもった人々よりもはるかに少数の人々の特権であり、またしばしば一見してそのような客観的可能性をもたない人々の特権ですらある。

この文章の意味は、以下のように解釈できる。

『新結合の遂行を果たし得る可能性を持つ人間は数多くいるものの、旧結合の企業家活動・事業活動などにおける知見・見識・経験・常識などが障壁となり本質を見いだせずに失敗する可能性が高い。また、事業活動などにおける知識・見識・経験・常識などを十分もっていない普通の人であっても、そのような先入観を持たない分、成功する可能性がある』。

### (3) 新結合を見極めるための3つの対比

シュムペータは、科学的に新結合を見極めるための旧結合との対比のポイントとして次の3つを挙げている<sup>vii)</sup>。

- ① 新結合と旧結合の実体的対比である。すなわち、旧結合は循環的であり、均衡傾向があり、一方、新結合では循環軌道自体の変動をもたらし、経済活動の与件が変更される。
- ② 新結合と旧結合の静的、動的の対比である。つまり、旧結合は静的、新結合は動的である。
- ③ 新結合と旧結合におけるステークホルダーも含めた経済主体の対比である。つまり、旧結合の場合は単なる業者的な主体がほとんどであるのに対して、新結合の場合は起業家の要件が求められる。

上記した3点は、新結合を見極める科学的な切り口として妥当性は高いと思われるが、起業活動における意思決定において「最善の方法」はおそらく「経験的に検証され周知となっているものの中で最も有利なもの」という見方もまた正しい。そして、この見方を採用すると、新結合の遂行が必ずしも成功する方法で実施されるとは限らない。つまり、「経験的に検証され周知となっているものの中で最も有利なもの」は必ずしも結果的に、「最善の方法」の選択にはならないということをシュムペータは明示している。

したがって、現実的な対応方法としては、“新結合は見かけ上、旧結合と並んで同時に表れる”という原則にのっとり、上記した対比ポイントなどに基づいて、新結合部分と旧結合部分を見極め、意思決定を適切に行う必要がある



ということを示唆していると考えられる。

#### (4) 慣行の領域の外に出るための困難

人間は日常的に行っている事業活動・業務活動から色々な知識・見識・経験・慣行を身につけ、その人の人格の一部となり、我々の思考活動や意思決定活動において、必要に応じて本人にほとんど負担をかけることなく、瞬時かつ自動的に引き出され、いつでも多様な場面で活用される。このように慣行として活用されている知見は、我々の思考活動における負担を軽減するものでもある。したがって、この慣行の領域の外に出ることは常に大きな困難を伴うため、何らかの外部的な要因や働きかけ、指導者活動が必要になる。

シュムペータによると、慣行の領域の外にでることを困難とする要因は次の3つとしている<sup>viii)</sup>。

- ① 最初の要因は、経済主体が従来の慣行軌道の外に出ると、意思決定や決断のための与件や行動のための規則・基準がなくなってしまうことである。もちろん、新結合における意思決定や決断も、当事者としては、依然として自分の知見や経験に基づいて予測し、評価しなければならず、それが科学的には最も妥当性が高いとされる方法である。しかしその場合、慣行に基づくと不確実性の高い決断となったり、確たる証拠のない“推測”に基づく意思決定となる可能性が高い。結果的にそれらの意思決定に内包される誤謬も拡大するであろうし、場合によっては未知の質的に異なる誤謬が含まれる可能性もある。したがって、慣行の外の意思決定や決断の成果は、すべて「洞察」する力、物事を正しく見抜く力にかかってくる。必要となるのは、本質的なものを確実に把握し、非本質的なものをまったく除外するような方法で、事態を見通す能力である。慣行の外では、用意周到な事前の準備や、情報・データ・知見の収集、論理的分析の能力さえも、場合によっては失敗の原因となってしまう。
- ② 第二の要因は、当該事業に係る経済主体事態の態度や考え方に関するものである。新結合によって新しいことを行うのは、慣行的に行える旧結合

よりも困難なこと多いため、起業家などの経済主体は“困難だから”という理由で、新結合における検討結果に反対する傾向が強い。場合によっては、実際には大きな困難が存在しないと見通せる場合であっても、“困難だから”という理由で反対することもありえる。このことは新結合に限った話ではなく、あらゆる領域について言えることである。領域を問わず人間は、慣行となっているやり方や考え方が不適切になったり、もっと新しい方法がそれ自体について検討する限り全く特別な困難を示さないと判断される場合でも、従来の慣行を優先する傾向があるということだ。固定的な思考習慣やそれによる迅速な意思決定効果は、その習慣を潜在意識に取り込み、結論を自動的に導く方法として必要以上に活用する傾向があり、結果的に不適切な意思決定につながってしまう。この傾向は、新しいことを行おうとしているその当事者においてさえ、慣行的な思考習慣に取り込まれてしまう場合が少なくない。したがって、新結合を実際に実現可能なものとして適切に扱うためには、従来とは異なった判断基準が必要となる。シュムペータはこれを“意志の新しい（従来とは違った）使い方”と呼び、これは“精神的自由”の一種で、これを人間が発現するためには、日常的な必要性を超える大きな力や意志の存在が前提となり、これは独特で、稀なものであると説明している。

- ③ 第三の要因は、経済活動において新結合と呼ばれている新しいことを行おうとする人々に向けられる社会環境の抵抗である。これは、政治的な妨害物として現れることもあるが、もっとも一般的なのは、そもそも社会集団の一員が他と異なる態度や方法をとることに対する非難である。

このような抵抗を克服することは、従来の慣行軌道上には存在しない特別な課題であり、特別な行動を必要とする場合もある。経済活動としての新結合の場合には、この抵抗は通常、新しいものの登場によって脅かされる集団から始められ、ステークホルダーなどからの協力獲得の困難となり、最後に市場を惹きつけることの困難として顕在化する。しかし、現代のように新しいものが頻繁に出現することに慣れている時代においては、この

課題を解決するために多くの活動を停滞させることは、時間の空費となる。

#### (5) 必要とされる指導者機能

上記した慣行の外に出るための困難要因を排除していくためには、何らかの指導者活動が必要となる。指導者活動が果たすべき機能は、新結合の新しい可能性を“発見”したり“創造”したりするものではない。指導者機能は、既に企業者が見出した新結合の可能性を実現させることである。これは、あらゆる場合の指導者活動（コーチング）に当てはまる<sup>ix)</sup>。

指導者に必要とされる具体的な知見やスキルは、次の3点である。

##### ① 事物を見る（見抜く・見通す）能力

これは知力を意味するものではなく、被指導者（クライアント）の中に確固たる事物やアイデアをつかみ、その可能性や真相を見抜く意志と能力である。

##### ② 事物を肯定する能力

①で見抜いた内容に対して存在する不確定性や批判的意見を覆し、それが持つ将来の可能性などを見極め肯定する能力である。

##### ③ 他人への影響力

①や②の能力およびそれらの説明や関係者とのコミュニケーションによって及ぼされる、被指導者（クライアント）への影響力である。

#### (6) 起業家機能

シムペータ理論の最後に、起業家がリーダーとして果たすべき機能に関する内容について紹介する。

シムペータはそもそも、起業家の能力は個人の能力の違いに起因しているとし、最も重要なものは、起業家の意志の強さであるとしている。そして、2番目に重用なものを知的資質（視野の広さ、利発さなど）としている。その上で組織を率いるべき者に必要とされるリーダーシップについて以下のように述べている<sup>x)</sup>。

- ① リーダーシップの本質はイニシアティブにあり、それは必ずしも思想的イニシアティブを意味しない。つまり、新しい理念や新結合の構想といったことではなく、実際的なイニシアティブという意味で、“何を為すべきかと言う決定”および“この決定をどのように実行していくか”ということの意味する。
- ② リーダーシップは既存の経験やルーティンに従って処理すべき事柄ではなく、何か新しくこなさなくてはならない事柄がある時にのみ発揮される。だからこそ、どんなリーダーもなにもせずにとだリーダーでいられるというわけにはいかない。
- ③ リーダーシップは、具体的な人物に体现されるものではなく、リーダーシップの本質（イニシアティブや他者への影響力）が、複雑に絡み合った組織の中から導きだされなければならないようなものである<sup>4)</sup>。

なお、シュムペータは経済的なリーダーシップは、既述の新結合の5つのパターンに分類される課題実現においてその存在が裏付けられるとしている。

## (7) シュムペータ理論の分析結果

### 【観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方】

- ① 経済を発展させるためには、経済の重心を他へ転換させるための動的転換が不可欠であり、そのような転換は、市場に供給されるべき製品の生産に貢献可能な財力あるいはその他の諸力（何らかの価値を有する資源や力）の新たな結合、5つパターンの“新結合”によって可能になる（表1参照）。
- ② 新結合と旧結合の本質的な違いを認識して、正しく見極めることは非常に難しいことであるが、それを実現する可能性は多くの人にある。ただし、起業家であっても旧結合の慣例にとらわれると成功する可能性は低く、逆

---

4) ただし、このような場合リーダーシップの本質がどのように機能したのかは、十分な分析が必要となる。

に起業家でなくても、そのような旧結合の慣例から開放されていれば可能性は高いともいえる。

- ③ 今後必要とされるリーダーは、新結合を実現することによって経済的リーダーシップを発揮できる起業家である。

**【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】**

- ① 科学的に新結合を見極めるための、旧結合との対比のポイントとして以下の3点を提示している。
  - 1) 新結合と旧結合の実体的対比
  - 2) 新結合と旧結合の静的、動的の対比
  - 3) 新結合と旧結合におけるステークホルダーも含めた経済主体の対比

**【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】**

- ① シュムペータは「新結合」を正しく判断するためのガイドラインをいくつか示している。
  - 1) 新結合の遂行者は旧結合における商品の生産過程や商業過程を支配していた遂行者と同じ場合もありえる。
  - 2) 新結合を遂行する企業や生産工場は、単純に古いものにとって代わるのではなく、少なくとも一時期は並列して存在する可能性が高い。
  - 3) 新結合の遂行は、必要とする生産手段をなんらかの旧結合のものから流用するという。
  - 4) 新結合における意思決定は、従来とは異なる判断基準に基づく意思決定が必要になる。
  - 5) 新結合における課題解決においては、旧結合において有効性の高かった知識、見識、経験がむしろ障害になるという。

【観点4：分析結果など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】

① 旧活動の慣行の外に出るための困難要因を排除していくためには、何らかの指導者活動が必要となる。指導者活動が果たすべき機能は、新結合の新しい可能性を“発見”したり“創造”したりするものではない。指導内容は、既に企業者が見出した新結合の可能性を、実現させることである。これは、あらゆる場合の指導者活動（コーチング）に当てはまる。

- 1) 事物を見る（見抜く・見通す）能力
- 2) 事物を肯定する能力
- 3) 他の人への影響力

【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】

- ① 企業戦略：個別企業の企業戦略としての言及はない。
- ② 事業戦略：新結合を新事業として成功させるための要件などの提示。
- ③ 職能別戦略：言及なし。
- ④ 組織論的施策：新結合を新事業として成功させるために企業家に求められる能力など。

### 3. ビジヨナリー・カンパニー理論

本稿でビジヨナリー・カンパニー理論と称したものは、ジェームズ・C・コリンズ等が著した『ビジヨナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則（Built To Last）〕』（1995）および『ビジヨナリー・カンパニー2〔飛躍の法則（Good To Great）〕』（2001）に記載された理論を内容を対象とした。

ミンツバーグの『戦略サファリ』（1999）に記されていた“ビジヨナリー・カンパニー”は、このうち最初の『ビジヨナリー・カンパニー』だけであることはこれらの書籍の出版年出版年などから明らかであるが、『ビジヨナリー・カンパニー2』に記された理論は、『ビジヨナリー・カンパニー』の延長線上

に存在するとともに、それを補足・強化する経営戦略理論と考えられるので、2つの著書をひとまとまりと考え<sup>5)</sup>、分析対象とすることとした。

なお、“ビジョナリー・カンパニー”あるいは“ビジョナリー・リーダー”といった用語は、コリンズ等の著書の書名としてだけでなく、普通用語としても用いられており混乱する可能性があるため、書名については『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則 (Built To Last)〕』は英語の副題を省略して『BTL』、同様に『ビジョナリー・カンパニー2〔飛躍の法則〕 (Good To Great)』は『GTG』と記すこととする。

### (1) 12の崩れた神話

『BTL』の冒頭では、それまで正しいと信じられていた12の“常識”<sup>6)</sup>が実は、いわゆるビジョナリー・カンパニーと呼ばれる企業（先見性のあるビジョンや

---

5) 具体的に言うと、1995年に著された『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』は既に偉大な企業と称されるレベルにいたっている企業がその地位を守り続けるための理論であるが、2001年に発表された『ビジョナリー・カンパニー2〔飛躍の法則〕』は、偉大とはいえない優良な企業が偉大なビジョナリー・カンパニーのレベルまで進化・発展するための理論となっている。

6) 具体的には以下の12項目に対する誤解（ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス（著）、『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』、日経BPセンター、1995、第1章「最高の中の最高」、第1項 12の崩れた神話より引用）

- ① すばらしい会社をはじめするには、すばらしいアイデアが必要である。
- ② ビジョナリー・カンパニーには、ビジョンをもった偉大なカリスマ的指導者が必要である。
- ③ 特に成功している企業は、利益の追求を最大の目標としている。
- ④ ビジョナリー・カンパニー（と呼ばれる複数の企業）には、共通した「正しい」基本的価値観がある。
- ⑤ ビジョナリー・カンパニーの変わらない点は、変わり続けることだけである。
- ⑥ ビジョナリー・カンパニーのような優良企業は、危険を冒さない。
- ⑦ ビジョナリー・カンパニーは、誰にとってもすばらしい職場である。
- ⑧ 大きく成功している企業は、綿密で複雑な戦略を立てて、最善の動きをとる。
- ⑨ 根本的な変化を企業に促すには、社外からCEOを迎えるべきだ。
- ⑩ もっとも成功している企業は、競争に勝つことを第一に考えている。
- ⑪ 2つの相反することは、同時に獲得できない。
- ⑫ ビジョナリー・カンパニーになるのは主に、経営者が先見的な発言をしているからだ。

理念の実現を目指すことによって成功を重ね組織や業態を進歩・発展させた企業)では、明らかに正しくないことが確認・検証されている。

## (2) 皆がビジョンを理解する仕組み

『BTL』では、皆がビジョンを理解する仕組みや制度を構築することの必要性を、「時を告げるのではなく、時計を作る」という有名なメタファーで示している。

このメタファーにおける“時”はすばらしいアイデアやビジョンのことだが、これについて語れるのは“優れたカリスマ的指導者”とされていた。しかし、『BTL』で行われた5年に及ぶ分析・研究の結果として、一人の経営者の時代を超えて繁栄を続ける企業を実現するためには、誰でもそれを見れば時間がわかる“時計”のような仕組みを作ることの有効性を明らかにした。つまり、ビジョナリー・カンパニーの経営者は時を告げるのではなく、時計を構築するタイプであったのである。

## (3) 「ANDの才能」の促進

『BTL』では、「ORの抑圧」に屈せず、「ANDの才能」を生かすことの重要性が随所で強調されている。理解しづらい表現だが、「OR」とは二者択一を意味する。つまり、AかBか、あるいは表か裏か、○か×か、どちらかに決める論理である。そして「OR」はいわゆる弁証法の思考・発想法であり、AもBも、裏も表も、○も×も、それぞれ同時に満たす方法を追求する思考・発想法である。ちなみに、「OR」の弁証法は、中国の陰陽思想、つまり、陰があるから陽が存在可能となり、陽があるから陰が存在できるという考え方にも通じることを『BTL』では紹介しており、この考え方の重要性を強調している。(図1. 陰陽対極図参照)

このような異なる性格のものを複数同時に成立さ



図1. 陰陽対極図



せる考え方は、一般的に理解されづらく、簡単に答えをだせるものではないが、常識を覆すような優れたアイデアを出すためには有効であることが知られている。そして、ビジョナリー・カンパニーで同時に実現されている事例として、以下のような対極事項が示されている<sup>xi)</sup>。

① 利益を超えた目的	と 現実的な利益の追求
② 揺るぎない基本理念と力強い変化	と 前進
③ 基本理念を核とする保守主義	と 利益を超えた目的
④ 明確なビジョンと方向性	と 臨機応変の模索と実験
⑤ 社運を賭けた大胆な目標	と 進化による進歩
⑥ 基本理念に忠実な経営者の選択	と 変化を起こす経営者の選択
⑦ 理念の管理	と 自主性の発揮
⑧ カルトに近いきわめて同質的な文化	と 変化し、前進し、適応する能力
⑨ 長期的な視野に立った投資	と 短期的な成果の要求
⑩ 哲学的で、先見的で、未来志向	と 日常業務での基本の徹底
⑪ 基本理念に忠実な組織	と 環境に適応する組織

#### (4) 基本理念の文書化

ビジョナリー・カンパニーを築くために有効な基本理念は、以下の定義が役に立つ指針となることが検証されている<sup>xii)</sup>。

- |  |
|--|
| ① 基本理念=基本的価値観 + 目的   |
| ② 基本的価値観=組織にとって不可欠で不変の主義。いくつかの一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならない。 |
| ③ 目的=単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由。地平線の上に永遠に輝き続ける道標となる星であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならない。            |

上記の定義で規定される基本理念は、組織文化、事業戦略、部門別戦略、組織的施策、各種実施計画、当面の方針などとは決定的に異なることに注意する必要がある。これらは基本理念ではないので、外部環境などに応じて変更されるべきものである。しかし、基本理念は何があっても変えてはならない。少な

くともビジョナリー・カンパニーとして発展することを目指すのであれば、基本理念は何があっても変えてはならない“基本的価値観”と“長期的で遠大な目的（決して100%実現することは不可能な目的）”である。

### (5) 基本理念の維持と進歩の促進

上で述べたように基本理念は、“長期的で遠大な目的”であるため、それだけを見ても具体的に理解できない社員は通常少なくない。そのような社員には、具体的な内容として進歩のための活動を示しそれを促進することが有効である。そしてそれらの具体的な事柄による進歩の促進が、基本理念を維持し、基本理念の実現につながるということを納得させることで、結果的に陰陽対極図のような働きを生む。つまり、基本理念の維持と進歩の促進を陰陽対極の関係として密接に関連し合う両輪として位置付けることによって(図2参照)、双方がそれぞれを強めあう効果を持ち、簡単には止まらない力強い活動にすることができるようになる。



図2. 基本理念と進歩促進の陰陽対極

### (6) BHAGによる進歩促進

前節(5)で基本理念と進歩促進の陰陽対極の仕組み、メカニズムを述べたが、ここで述べるのは、進歩促進のための施策である。具体的には、BHAG（ビーハグ、Big Hairy Audacious Goalsの略）と呼んでいる“社運を賭けた大胆な（具体的）目標”の設定である。これは単なる普通の目標ではなく、思わずひるむほど大きな課題を意味している。通常の会社であれば、大きすぎて、これを目標として設定することさえできないであろうが、図2の基本理念と進歩促進の陰陽対極施策による相乗効果が期待できればこそ設定できる大胆な目標とも言える。

基本理念が社員にしっかり浸透している会社であれば、BHAGがいかに大胆で達成困難な課題であっても、その達成を社員がコミットし、大きなやる気・挑戦意欲を引き出し、社員の心と体を動かすことへとつながる。

コリンズ等が『BTL』の調査・分析において明らかになった、基本理念と進歩促進の陰陽対極の実際の組み合わせの事例を表2に示す。

表2. 基本理念と進歩をうながす BHAG の事例

	維持すべき基本理念	進歩を促すBHAG
ボーイング	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空技術の最先端に位置する。バイオニアになる。リスクをとる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B-17, 707, 747に社運を賭ける。</li> </ul>
I B M	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべての事業で最優秀を目指す。顧客を満足させるためには時を惜しまない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>360に50億ドルの開発費をかける。顧客の新しいニーズにこたえる。</li> </ul>
フォード	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車、とくに庶民のための自動車をつくる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車を大衆の手に。</li> </ul>
モトローラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「社内の潜在的な創造力」を活用する。若返り。</li> <li>不断の改善。偉大な製品によって社会に貢献する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>179.95ドルのテレビを10万台売る方法を考える。</li> <li>シックス・シグマの品質基準を達成する。</li> <li>品質管理のボルドリッジ賞を撞得する。</li> <li>イリジウム計画を進める。</li> </ul>
フィリップ・モリス	<ul style="list-style-type: none"> <li>勝利する（トップ企業になり、他社を打ち破る）。</li> <li>個人の選択の自由は守るに値する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タバコに対する社会的圧力があるなかで、業界の巨人を打ち倒し、タバコ業界のトップになる。</li> </ul>
ソニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の文化と地位を高める。</li> <li>開拓者であり、人が避けて通る仕事に取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低品質という海外での日本製品のイメージを変える。</li> <li>ポケットフル・トランジスター・ラジオを開発する。</li> </ul>
ディズニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>人々を幸せにする。</li> <li>細部にあくまでもこだわる。</li> <li>創造力、夢、発想。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディズニーランドを建設する。それも、業界の標準に従ってではなく、自分たちのイメージに従って建設する。</li> </ul>
メルク	<ul style="list-style-type: none"> <li>人々の生命を維持し、生活を改善する。</li> <li>医薬品は患者のためにあり、利益のためではない。創造力と革新。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発への巨額の投資と病気を治療する新薬によって、世界的に傑出した製薬会社になる。</li> </ul>

### (7) カルトのような文化

『BTL』における分析で、コリンズ等は、ビジョナリー・カンパニーでは、勤務成績についても、理念やイデオロギーの信奉という点でも、社員に対する要求が厳しいものであることがあきらかになった。これらの調査結果などから、『BTL』では次のことが明らかにされた<sup>xiii)</sup>。

ビジョナリー（優れた先見性として明確な理念を持つこと）とは、やさしさではなく、自由奔放を許すことでもなかった。事実とはまったく逆であった。ビジョナリー・カンパニーは自分たちの性格、存在意義、達成すべきことをはっきりさせているので、自社の厳しい基準に合わない社員や合わせようとしめない社員が働ける余地は少なくなる傾向がある。

ビジョナリー・カンパニーに顕著にみられる特徴の中には、以下のようなカルトと共通した点が4つあることがあきらかになった。

- ① 理念への熱狂
- ② 教化（教え導くこと）への努力
- ③ 同質性の追求
- ④ エリート主義

上で“カルト”という言葉をつかって説明しているが、個人崇拜のカルトを作り出すことは決してやってはならないということも、『BTL』では強調している。

ビジョナリー・カンパニーが自社の理念に基づいて、それを間断なく強化するために確立した仕組みとして、以下の15の具体的方法を紹介している<sup>xiv)</sup>。

- ① 入社時のオリエンテーションとそののちの研修によって、技術や技能とともに理念を教育し、価値観、規範、社史、伝統などを教える。
- ② 社内に「大学」や研修センターを設ける。
- ③ 同僚や上司がオン・ザ・ジョブでさらに教育を進める。
- ④ 社内から人材を登用する方針を徹底して守る。若者を雇い、社内で昇進させる方針をとって、若い時期に従業員の考え方を自社の価値観に合わせて形成する。
- ⑤ 「英雄的な行動」や模範になる人物の神話を、絶えず吹き込む（顧客からの手紙など）。
- ⑥ 独特の言葉や用語を使い（例えば、「キャスト」（ディズニーのアルバイトのこと）や「モトローラン」（モトローラの社員のこと）など）、価値判断の基準をはっきりさせるとともに、特別なエリート集団に属しているという感覚を持たせる。
- ⑦ 社歌、拍手喝采、宣言文、誓いなどによって、仕事への熱意を高める。
- ⑧ 採用にあたって、あるいは入社後の数年間に、厳しい選別を行う。
- ⑨ 報奨や昇進で、会社の理念にどこまで適合しているのかを基準にすることを明確にする。

- ⑩ 賞、コンテスト、表彰によって、理念に基づいてとくに努力した従業員に報いる。理念で定められた基準を破った従業員には、具体的な懲罰を目に見える形で加える。
- ⑪ 忠実な従業員が会社の理念に違反しない間違いを犯しても、罪悪ではないとして許容し、理念に違反する間違いを犯した場合には、罪悪として、厳しく処分し、ときには解雇する。
- ⑫ 会社への献身を引き出す仕組みを持つ。金銭面では、従業員持ち株制度があり、勤務面では、長時間労働を促す仕組みがある。
- ⑬ 祝賀行事によって成功を祝い、帰属意識とエリート意識を高める。
- ⑭ 工場とオフィスのレイアウトを工夫して、規範と理想を強める。
- ⑮ 会社の価値観、伝統、特別な集団に属しているという見方を発言や文書で絶えず強調する。

#### (8) 大量のものを試して、うまく行ったものを残す（進化の促進）

『BTL』の分析によると、ビジョナリー・カンパニーで高い効果・成果を生み出している施策のうちいくつかは、綿密な戦略立案に基づくものではなく、実験、試行錯誤、臨機応変によるもの、および、幸運がもたらした偶然の結果、意図的な偶然の結果とのことである。

コリンズ等はこのような偶然等に基づく進化の過程を、ダーウィンの進化論、特にダーウィンが「適者生存」と呼んだ過程の理論として理解した。つまり、遺伝子の突然変異により生まれた異種のうち環境に適したものが生き残り、不適な変異種は死滅するという理論である。さらに「果樹・庭木などの剪定の手法」のメタファーで、ビジョナリー・カンパニーで偶然性によって登場した成功施策を次のように説明している<sup>xv)</sup>。

進化の過程は、「枝分かれと剪定」に似ているとわたしたちは考えている。木が十分に枝分かれし（つまり、変異を起こし）枯れた方をうまく剪定すれば（つまり、淘汰のなかで選択すれば）、変化を繰り返す環境のなかでうまく成長していくのに適した健康な枝が十分に持つ木に進化してくだらう。

コリンズ等が意図的な偶然と呼んだ優れた施策は、意図的に優れたものを剪

定によって残した施策のことと考えられる。この文脈の延長として『BTL』では、“進化過程の理解と積極的な利用”について言及している<sup>xvi)</sup>。

進化の過程は、それをよく理解し、積極的に利用すれば（適切に剪定すれば）、進歩を促す強力な方法になる。そして、ビジョナリー・カンパニーは比較対象企業に比べて、進化の過程の利用にはるかに積極的である。

『BTL』では3M社などの事例を参考にして、ビジョナリー・カンパニーが進化による進歩を促すための戦略の考え方や適切な進化、つまり適切な剪定を行うための前提として、“枝分かれ”を多発させるための施策として、3M社のスローガンを紹介している<sup>xvii)</sup>。

- ① 独創的なアイデアを持っている人の意見に耳を傾けよう。そのアイデアがはじめは、どんなにばかげていると思えたとしても。
- ② 激励しよう、ケチをつけるな。アイデアを出そう、皆に奨励しよう。
- ③ 優秀な人材を雇い、自由に仕事をしてもらおう。
- ④ 部下の回りにフェンスをめぐらせれば、部下は臆病になる。必要なだけの自由を与えよう。
- ⑤ 思いつきの実験を奨励しよう。
- ⑥ 試してみよう。なるべく早く。

さらに『BTL』では、上記した3Mの詳細な分析結果などを通じて、ビジョナリー・カンパニーが進化による進歩を促すために学ぶべき教訓を5つ提示した<sup>xviii)</sup>。

- ① 「試してみよう。なるべく早く」。
- ② 「誤りは必ずあることを認める」。
- ③ 「小さな一歩を踏み出す」。
- ④ 「社員に必要なだけの自由を与えよう」。
- ⑤ 重要なのは仕組みである。

上記した5つの教訓の中で最も過小評価しやすいのは、⑤、つまり詳しく言

うと「会社の意図を具体的な仕組みとして実現すること」である。なぜなら、企業経営者は「指導力」を発揮して正しい方針を示せば、部下は動き始めると考えているからであるが、実際はほとんど何も起こらない。進化を実現するためには、そのための仕組みを考案し、狙いなどを周知し、仕組みの不具合を改善し、定着させていくことが必要となる。

ちなみに、『BTL』では進化の過程が最もうまく働いているとしている3Mの具体的な仕組みを紹介している（表3参照<sup>xix</sup>）。

表3. 進化を促すための3Mの仕組み

仕 組 み	狙 い
〔15%ルール〕 古くからの伝統になっている基準であり、技術者に勤務時間の15%までを自分で選んだテーマや創意工夫にあてるように奨励する。	計画外の実験と変異を促せば、そこから、予想しなかった革新が生まれ、一部が成功する可能性がある。
〔25%ルール〕 各部門に対して、売上の25%を過去5年間に発売された新製品と新サービスであげられるようにする（1993年から、比率が30%に引き上げられ、期間が過去4年に短縮された）	常に新製品を開発するよう促す（たとえば1988年には、前者の売上106億ドルのうち、過去5年間に発売された商品によるものの比率は32%であった）。
〔ゴールデン・ステップ賞〕 社内に新しい事業をつくりあげて成功を収めた社員に贈られる。	社内企業活動とリスク・テイクングを促す。
〔ジェネシス基金〕 社内のベンチャー・キャピタルであり、プロトタイプを開発して、テスト販売を行う研究者に最大5万ドルを配分する。	社内起業活動と新しいアイデアのテストを促す。
〔技術共有賞〕 新しい技術が開発され、それを他の部門が共有して成功したとき、開発者に贈られる。	技術とアイデアが社内に普及するよう促す。
〔カールトン・ソサエティ〕 社内できとく選ばれた技術者の教会で、社内でも独創的で傑出した業績をあげた技術者が入会を許される。	新技術の開発と革新を促す。
〔「自分のビジネス」として運営する機会〕 新商品の開発で社内を説得できた社員は、製品の売上規模に応じて、プロジェクト、部、部門の責任者になれる。	社内起業活動を促す。
〔「デュアルラダー」の進路〕 技術者や専門家が、研究活動や専門家としての仕事を犠牲にすることなく、昇進できるようにする。	優秀な技術者や専門家が、管理職にならなくても昇進できるようにする。
〔テクニカル・フォーラム〕 社内の技術者が論文を発表し、新しいアイデアや発見についての情報を交換する。	アイデア、技術、革新について、全部門で刺激し合うようにする。

<p>〔問題解決派遣チーム〕          少人数の精鋭部隊を顧客の現場に送り、顧客の固有な珍しい問題の解決にあたる。</p>	<p>新しい事業機会になる顧客の問題を通じて革新を促し、1920年代にマスキング・テープの開発につながったのと同じ過程を、いつまでも繰り返すようにする。</p>
<p>〔ハイ・インパクト計画〕          各部門で1～3の新商品を選んで、短い期間を設定し、その間に発売するようにする。</p>	<p>製品開発から発売までの期間を短縮し、「変異と淘汰」の過程を早める。</p>
<p>〔小規模の独立した事業部と事業単位〕          1990年には42の製品部門があり、平均の売上高は2億ドル。工場の従業員数は中央値が115人であり、全米40州にちらばり、ほとんどが小さな町に立地している。</p>	<p>「大企業傘下の小企業」という感覚を育て、個々の創意工夫を促す。</p>
<p>〔利益分配制度を早くから実施〕          1916年に主要な従業員を対象に開始し、1937年にはほぼすべての従業員を対象を広めた。</p>	<p>社員のひとりひとりが会社の業績向上に賭けて投資しているという感覚を持つようにし、個々人の努力と創意工夫を促す。</p>

### (9) 生え抜きの経営陣

『BTL』の分析によるとビジョナリー・カンパニーに大きな進歩や成功をもたらしている最大の要因は、経営者の質ではなく、優秀な経営陣の継続性によって、基本理念が変わらず維持されていることだとしている。それによって、何世紀にもわたって前進・進歩を続け、基本理念に謳われた基本的価値観と遠大な目標の追求が行われる。

一方、生え抜きの経営陣を輩出することができない場合、社外から最高経営責任者などを招聘せざるをえなくなり、結果的に基本理念に謳われた基本的価値観が維持されず断絶される可能性が高くなってしまふ。

### (10) 現状を不十分と感じるようにする仕組み

ビジョナリー・カンパニーはカルト的な文化をもち、決して安心できる職場ではないことはすでに述べたが、ビジョナリー・カンパニーにとって、“安心感”は決して目標ではなく、むしろ意図的に“不安感”を生み出し、それによって“自己満足の発生を抑止”して、外圧によってそれが必要とされる前に自らの力で進歩や改善を求める仕組みを実現している。



**(11) 将来のために投資し、短期的にも好業績をあげる**

既に説明したように、ビジョナリー・カンパニーは「ORの抑圧」に屈しない。つまり、「短期的な業績か、長期的な成長か」という二者択一の考え方を受け入れない。そうではなく「ANDの才能・能力」を発揮し、短期的にも、長期的にも好業績をあげる方策を探求・模索し、実現していくのである。

**(12) 偉大な企業を生み出すためのリーダーシップ（第五水準の要件）**

『GTG』では良い企業を偉大な企業に変異させるためのリーダーシップのタイプ・特質を明らかにした。一般に派手なリーダーその強烈な個性なども手伝ってマスコミで大きく取り上げられることが多いので、そういったタイプのリーダーを予想してしまうが、分析の結果はまったく逆であった。つまり、万事に控えめで、物静かで、内気で、恥かしがり屋でさえある。個人としての謙虚さと、職業人としての意思の強さという一見矛盾した組み合わせが共通する特徴である。『GTG』ではこうしたリーダーを最高位の第五水準に位置づけリーダー（指導者）の段階理論を構築し、紹介している（表4参照<sup>xx</sup>）。

ただし、この段階理論に示したそれぞれの水準の要件は、低い方から順番に獲得していかなければならないものではなく、上の水準の要件を満たした後に下位の水準の要件や能力を身につけることも可能としているが、例外的に、第五水準の要件を獲得している指導者やリーダーは、第一水準から第五水準のすべての能力を既に獲得している。なぜなら、第一水準から第四水準のそれぞれに必要とされる要件は、それぞれ異なっており独立性が高いものであるが、第五水準で必要とされる要件はそうはいかない。個人としての謙虚さと職業人としての意志の強さという矛盾した特性を併せ持ち、それぞれの長所を発揮しなければならないからである。そのためには、第一水準から第四水準の要件とされている種々の能力や知識、経験などを取り込み、これらを総合的で、自己矛盾を起こすことない、調和したひとつの人格として実現しなければならないからと考えられる。

表4. リーダーの段階理論

第五水準 第五水準のリーダー	個人としての謙虚と職業人としての意志の強さという矛盾した性格の組合せによって、偉大さを持続できる企業を作り上げる。
第四水準 有能な経営者	明確で説得力のあるビジョンへの支持と、ビジョンの実現に向けた努力を生み出し、これまでより高い水準の業績を達成するよう組織に刺激を与える。
第三水準 有能な管理者	人と資源を組織化し、決められた目標を効率的に効果的に追及する。
第二水準 組織に寄与する個人	組織目標の達成のために個人の能力を発揮し、組織のなかで他の人たちとうまく協力する。
第一水準 有能な個人	才能、知識、スキル、勤勉さによって生産的な仕事をする。

コリンズは第五水準の指導者の特質や行動様式などを詳細に調査・分析し、第四水準以下のリーダーとの決定的な違いを以下のような“窓と鏡”と命名した思考様式としている<sup>xxi)</sup>。

第五水準の指導者は成功を収めたときは窓の外を見て、成功をもたらした要因を見つけ出す（具体的な人物や出来事が見つからない場合には、幸運をもちだす）。この際、従業員等は成功の要因として第五水準の指導者の指導と指針を挙げるが、第五水準の指導者はこれを認めようとしない。

結果が悪かったときは鏡を見て、自分に責任があると考え（運が悪かったからだとは考えない）。

なお、『GTG』第四水準以下のリーダーや経営者は逆の思考様式となっていることも明らかにしている。つまり、結果が悪かった場合には窓の外を見て「何らかの失敗原因」を外部に求め、成功した場合には鏡の前に立って自分の成功と胸を張るのである。

### (13) 最初に人を選ぶ

『GTG』での調査分析の結果、偉大な飛躍を実現した経営者（第五水準のリーダー）は、3つの単純な真実を理解していたことが明らかになった。

第一は、「何をすべきか」よりも先に「誰を仲間にするか」からはじめれば、環境の変化に適応しやすくなるということである。仮にその事業の当面の目標を先に決めてしまうと、集まるのはその目標を気に入った人ということになり、実際に動き出してから目標を変更することになった場合、問題が発生する。しかし、目標以前に経営者の目にかなった仲間であれば、この企業の基本的理念に賛同した仲間と考えられるが、当面の目標を変更することは、きわめて容易であろう。

第二は、基本理念に同意した適切な人が仲間になっているのであれば、仲間になった時点で動機付けや管理の問題はほぼなくなり、動機付けや管理に必要とされる労力も大幅に削減できる。

第三は、基本理念に同意していないような不適切な人が仲間になってしまうと、理念を達成するための適切な施策や方向性が見出せたとしても、おそらく偉大な企業のレベルまでは進歩・発展できないということである。

なお、コリンズは上述した「最初に人を選ぶ」という原則の重要性を理解することはきわめて容易だが、実践に際しては極めて大きな困難が伴うことと、多くの企業においてうまく実施できていないことを指摘している。

#### (14) 人事は厳格でなければならぬが冷酷であってはならない

厳格と冷酷の違いは少しわかりにくいだが、以下のような3つの具体的な方法によって容易に理解できる。

##### ① 疑問があれば採用せず、人材を探しつづける

このためには、適切な人を採用し維持する能力が必要となる。

##### ② 採用した人を入れ換える必要があることがわかれば、即座に行動する

人を入れ換える必要が生じるということは、採用時点で適切な人を選べなかったということである。決して採用後の人材の管理が不適切だったことが原因とは限らない。採用した人材には、会社の基本理念を浸透・理解させるとともに、必要なことを強化し、導く必要はあるが、その言動を制限するような管理はする必要などはない。

なお、入れ換えるべき人材であることが明らかになるまでには時間がかかる場合もあるが、それが明らかになった時には、即座に離職勧告などの行動に移すべきである。実際に『GTG』の調査結果によると、飛躍した企業の経営陣・管理職者の場合、離職時期は両極端だったとのことで、入社後きわめて早い時期に離職するか、あるいは、長期間勤めてから退職するかのどちらかが圧倒的に多かったということである。

- ③ 最高の人材は最高の機会の追及にあて、最大の問題の解決にはあてない  
最高の人材とはその会社の基本理念に沿った進歩・発展を担える人材である。したがって、その会社の具体的な目標を決めたり、新たな商品を開発し、その市場を開拓・拡大することができる人材である。したがって、今後大きくの進歩・発展すると考えられる部門で力を発揮してもらうべきである。ただしここで注意しなければならないことがある。今後の進歩・発展の可能性が大きいということは、現時点においては、その事業の規模は小さい部門の場合も多いにあるということ、このような部門への異動は、一見すると閑職への異動のようにも見える。逆に、現在の事業の規模が大きい部門の場合は、今後の伸び代が少なく、いろいろの問題を抱えているにもかかわらず、そういった部門へ異動は出世のように見えてしまうという点である。

#### (15) 経営陣・幹部の活発な議論と担当部門の利害を超えた全面的な協力

偉大な企業への飛躍を達成するために不可欠な要件として、何か問題・課題が発生した場合には、経営陣が最善の解決策（ソリューション）を見出すために活発な議論、激論を交わさなければならない。しかし、ひとたび方針が決まった後には、担当部門の利害を超えた協力が必要となる。このことは方針決定後に新たに発生した課題・問題の解決時においても同様である。

#### (16) 真実に耳を傾ける文化

企業で発生する課題・問題に適切に対応するためには、真実を正しく把握す

ることが必ず必要である。厳しい現実・事実に目をむけ、耳を傾ける文化である。これを実現していくために、ビジョナリー・カンパニーでは、十分すぎるほどの「上司が部下の意見を聞く機会」と「真実に耳を傾ける機会」を設けていることが『GTG』の分析からあきらかになっている。

これは一見難しいことではないように見えるかもしれない。しかし、現実問題として「部下が自分の意見を言う」ということと「上司が部下の意見を聞く」ということは決して同じではない。部下が自分の本当の意見などを、詳しく説明し、上司がそれを注意深く聞かなくては、真実に関する適切な情報伝達を十分に行うことはできない。少なくとも上司は真剣に部下の言うことを聞く必要があるということである。

『GTG』では、真実を把握するための文化を促進するための具体的な方法としては以下のようなものが挙げられている。

① 最善の情報やアイデアが得られるような質問をしていく

自分の職位が何であれ、相手が誰であれ、問題や課題に対して適切な答えをすぐに出せる場合は実際に多くない。したがって、答えを出せるほどに現実を理解できていない事実を謙虚に認めて、答えにつながるような最善の情報やアイデアが得られるような質問をしていく。

② 相手の発言内容の具体化を行い、非難はしない

相手が失敗や不具合、問題、課題などについて話す場合、相手の話の内容をより細かく具体的に確認していく。この際、決して、相手を非難することはしない。客観的に具体的な事実に分解しながら、相手の話を理解する。こうすることによって、話している相手自身が自ら解決策などに気づいたりする可能性も大きくなる。

③ 非常事態であることを知らせる仕組みをつくる

話をする相手の職位や役職に限らず、つまり、相手がどんなに高い職位の人であろうと、緊急を要する非常事態と判断して相手に率直に伝えたいことがあるということを、言葉ではなく、何らかの特別な緊急の合図や仕組みに伝えられるようにする。この合図は、安易に発動させるようなもの

ではないことは経営者、指導者、幹部を含めて全員に周知しておく必要があるが、この合図が出された場合には、相手の職位などに関係なく、誰もが真剣に相手の話を聞き、決して無視してはいけない情報であると認識しなければならない。

#### (17) 単純明快な戦略（三つの円と針鼠の概念）

“三つの円”と“針鼠の概念”とは、コリンズが『GTG』の調査分析で、偉大な企業、つまりビジョナリー・カンパニーへの飛躍に成功した企業と、それができなかった企業との戦略における違いとして明らかにした重要な概念を表現したものである。

三つの円とは、戦略策定の基礎として、成功した企業が深く理解している主要な側面のことで、具体的には以下の3点である。

##### ① 情熱を持って取り組めるもの

偉大な企業に飛躍した企業は、全ての従業員が情熱をかきたてられる事業に焦点を絞っている。従業員はそもそも既に述べたように適切な人が厳格に選抜されているはずなので、基本的にはやる気がある。そのなかでさらに情熱をかきたてるためには、どうすれば熱意を刺激できるかではなく、どのような事業なら情熱もって取り組めるか、を考えなければならない。情熱は「動機づけ」とは異なるレベルのものである。

##### ② 自社が世界一になれる部分

この基準は、その会社の単なる中核機能（コアコンピタンス）かどうかということではない。もちろんこれが存在するのであれば中核機能の中のどれかということになるが、最も重要な基準は、世界一になれるかどうかの見極めである。実際に、これを正しく見極めビジョナリー・カンパニーへと発展した企業では、見極めた時点では世界一ではないどころか、そもそもその会社ではその機能自体をその時点では全く持っていなかったということも多い。たとえその時点の事業が順調に利益をあげていたとしてもである。利益をあげているからといって、それで世界一・最高になれると

は限らないのである。したがって、世界一になれる部分を明らかにするためには、世界一になれる部分を明らかにしていくことも必要となる。

③ 経済的原動力になるもの

ビジョナリー・カンパニーへと飛躍した企業はいずれも、キャッシュフローおよび利益を継続的に相当の規模で生み出す効率的な方法を見出している。具体的には、財務実績に最も大きな影響を与える分母（X）を一つ選んで、「X当たり利益」（非営利事業の場合は「X当たり年間予算」）という独自の経営情報に基づいて目標を設定しているのである。

「X当たり」の具体的な例としては以下のようなものが挙げられる。

- |           |                |
|-----------|----------------|
| 従業員一人当たり  | 地域当たり          |
| 顧客一人当たり   | 消費者向けブランド一つあたり |
| 地域人口千人当たり | ブランドカテゴリーあたり   |

次に“針鼠の概念”は上記した、三つの円の重なる部分（図3参照）から導き出される絶対的な唯一の強みのことであるが、“針鼠”と呼ばれている由来は以下の通りである。

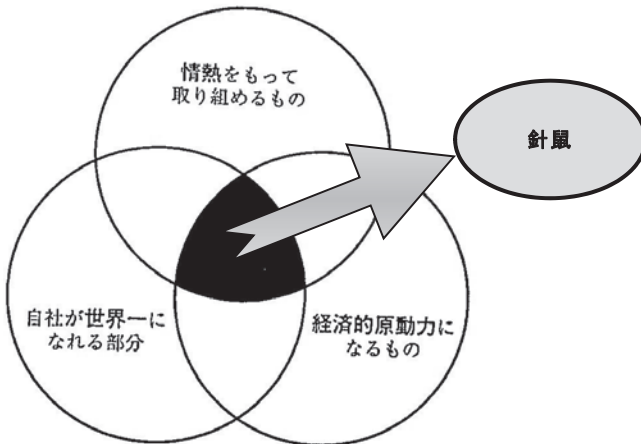


図3. 三つの円と針鼠の概念

“針鼠の概念”とはそもそも、アイザイア・バーリン<sup>7)</sup>が以下に引用した古代ギリシャの寓話<sup>xxii)</sup>をメタファーとして紹介した概念であり、複雑な要因や結果の連関を統一のとれた系統だったビジョン、考え、基本原理、基本概念などによって単純化し、これですべてを網羅し、すべての行動を決定するという思考形式である。

「狐はたくさんを知っているが、針鼠はたったひとつ<sup>かんじんかなめ</sup>肝心要の点を知っている」

狐は賢い動物で、複雑な作戦をつぎつぎに編み出して、針鼠を不意打ちにしようとする。昼も夜も、針鼠の巣の周囲をうろつき、完璧の機会をとらえて襲いかかるうとしている。狐は動作が俊敏で、毛並みが美しく、足が速く、頭が良く、針鼠<sup>ご</sup>とときに負けるはずがないと思える。対する針鼠は何とも<sup>あい</sup>訝えない動物で、山<sup>こ</sup>荒とアルマジロの間の<sup>すがた</sup>子のような<sup>かたち</sup>姿形だ。短い足でちょこちょこ歩き、餌を探し、巣を守るだけの単純な生活をおくっている。

狐は針鼠の通り道のすぐ近くにひそんで、息をこらしている。針鼠は餌探しに熱中していて、狐の狙い通りの場所にやってくる。「よし、今度こそ仕止めてやる」。狐は地面を蹴って、目にもとまらぬ速さで飛びかかる。ちっぽけな針鼠は殺気を感じ目をあげる。「またまたお出ました。何度失敗しても懲りない奴だなあ」。身体を丸めて、小さな球のようになる。鋭い針がどの方向にも突き出している。獲物を自の前にした狐は、針鼠の防御態勢をみて飛びかかるのを諦める。だが森の中に引き返しながら、もう次の作戦をあれこれ考えている。針鼠と狐の戦いは毎日、少しずつ形を変えて繰り返される。狐の方がはるかに知恵があるのに、勝つのはいつも針鼠だ。

『GTG』によると、かつて偉大な企業への飛躍に成功した会社が、三つの円と見極め針鼠の概念を具体的に確立するまでに要した時間は平均4年とのことである。この概念の構築は、それぞれの会社が偉大な企業にまで発展するための基本的な理論やロジックを構築するようなものである。相当の時間を要することはやむをえない。しかし、この概念を適切に確立することができれば、それぞれの会社が実施している色々な事業に関する複雑な事情を、単純明快に理解できるようになる。

この三つの円と針鼠の概念を確立するための方法としては、“評議会”によ



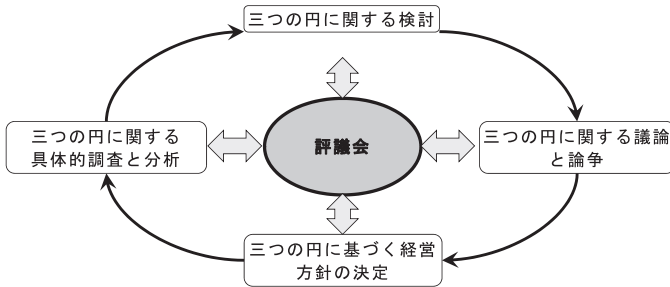


図4. 三つの円と針鼠の概念の確立のための反復過程

る促進機能を有した図4のような反復過程が有効であることも『GTG』の調査・分析から明らかとなっている。

ただし、評議会には以下のような性格や機能が必要とされる<sup>xxiii)</sup>。

- ① 評議会は組織が直面する重要な点を理解するための仕組みである。
- ② 評議会は指導的な立場にある経営幹部が組織し、利用し、通常5人から12人で構成される。
- ③ 評議会の参加者は、理解を得るために議論し、論争することができる。しかし、自分の主張を通したり、自分の部門の既得権を守るといった利己的な目標を追求するために議論することはできない。
- ④ 評議会の参加者は、例外なく、互いに尊敬しあっている必要がある。
- ⑤ 評議会は見方が様々な参加者で構成されるが、どの参加者も、組織か組織を取り巻く環境のうちいずれかの側面について、深い知識をもっている。
- ⑥ 評議会には経営陣の主要メンバーが加わるが、経営陣以外が参加することもあるし、経営幹部が全員、参加するわけではない。
- ⑦ 評議会は常設の組織であって、個々の課題を扱う臨時の組織ではない。
- ⑧ 評議会は定期的に会合をもち、多ければ週に一回、少なければ四半期に一回集まる。
- ⑨ 評議会は全会一致を追求しない。全会一致の決定がしばしば賢明な決定ではないことを認識しているからである。最終決定の責任は、指導的な立場にある経営幹部が負う。
- ⑩ 評議会は非公式の組織であり、公式の組織図や公式の文書には記載されない。
- ⑪ 評議会の名称は様々なものがありうるが、通常は何気ない名前が付けられている。良好から偉大に飛脱した企業では、「長期利益向上委員会」「会社製品委員会」「戦略的思考グループ」「経営評議会」などの名前が付けられていた。

## (18) 規律の文化のための仕組み

“規律の文化”はコリンズが『GTG』の調査・分析結果の中でも主要な結論のひとつと位置付けるものである。具体的には、先に示した三つの円に基づく針鼠の概念を維持して、規律ある行動を実現するための文化であり仕組みである。具体的には以下の4点の実現である<sup>xiv)</sup>。

- ① それぞれの企業の枠組み（基本的理念や針鼠の概念など）の中での自由と規律という考えを中心にした文化を築く。
- ② この文化にふさわしい人材として、みずから規律を守る人たち、自分の責任を果たすためには最大限の努力を惜しまない人たちを集める。
- ③ 規律の文化を、規律をもたらす暴君と混同してはならない。  
必要になるのは上述した枠組みの中での自由と規律に関する文化であり、第四水準以下の指導者個人が持ち込む規律やルールの遵守ではない。
- ④ 針鼠の概念を徹底して守り、三つの円が重なる部分を熱狂的ともいえるほど重視する。これと同程度に重要な点として、「止めるべきことのリスト」「やってはいけないことのリスト」を作り、三つの円が重なる部分から外れるものを組織的に取り除いていく。

## (19) 促進剤としての技術（新技術にふりまわされずに活用する）

偉大な企業への飛躍を遂げた企業は、技術の変化や進歩について、他の凡庸な企業とは異なる考え方をする。つまり、飛躍した企業では技術の流行に乗ることについて避けるかのように慎重である。と同時に、慎重に選んだ分野の技術の利用法は、他の企業より二歩も三歩も先を行くような先駆者として活用している。この判断の基準は、自社の針鼠の概念にどの程度適合しうるかということである。適合度が低い場合には、ごく普通に必要な部分で活用するか、全く活用しないかということになる。適合度が高い場合には、前述の通り、先駆者として徹底的に、場合によっては自らその技術を進歩させながら、活用していく。

## (20) 弾み車を反復的に回す

上述したビジョナリー・カンパニー理論を用いると、三つの円と針鼠の概念

として構築された“単純明快な戦略”を弾み車のように連続的に回すことができる。具体的には、以下に示した二つの段階のそれぞれを、適切に、繰り返し、実施することが必要となる。

〔第一段階：準備段階〕

準備段階を完成させるためには、前述した各節で説明してきた以下の要件を実践・実現しなければならない。

- (12)偉大な企業を生み出すためのリーダーシップ（第五水準の要件）
- (13)最初に人を選ぶ
- (14)人事は厳格でなければならないが冷酷であってはならない
- (15)経営陣・幹部の活発な議論と担当部門の利害を超えた全面的な協力
- (16)真実に耳を傾ける文化

〔第二段階：実施段階〕

準備段階を終えた後、以下のような内容を実施段階として実施する。言い換えると、情熱を持って取り組むことができ、自社が世界一になる可能性を有しており、経済的な原動力となる“針鼠の概念”を明確にし、規律を遵守しながら進歩を達成するために許されたあらゆる事柄(新技術の活用などが含まれる)を検討し、実施し、その効果や成果などを確認する。

- (17)単純明快な戦略（三つの円と針鼠の概念）
- (18)規律の文化のための仕組み
- (19)促進剤としての技術（新技術にふりまわされずに活用する）

なお第二段階は一定の期間を定めて計画的に実施し、そのつど成果を確認するとともに、第一段階の内容も再度検討し、必要があれば適切な対応（たとえば、不適切な人の存在が判明した場合の対応など）を行ったのち、再度第二段階を実施する。この場合も、既に最初の第二段階の実施において想定した結論を前提とするのではなく、最初の第二段階の結果に基づいて修正していかなければならない。

このような第一段階と第二段階を繰り返し実施することによって、成果も徐々に始めることが期待され、この成果は、繰り返しの回数が増えれば増え

るほど、勢いや慣性が大きくなる可能性が高くなる。

この反復がうまく続いていけば、いずれ偉大な企業の領域に達することができるというのが『GTG』の理論である。なお、偉大な企業、いわゆるビジョナリー・カンパニーの域に達した後も、上記した2つの段階の反復を続けることによってその地位が保全される。この観点での分析結果が『BTL』で示された理論であるが、第一段階と第二段階に分類すると以下ようになる。ただし、以下の分類では、本章(1)で示した従来正しいと考えられていた12個の神話（実は誤解）については除外している。

〔第一段階：準備段階〕

- (2)皆がビジョンを理解する仕組み
- (4)基本的理念の文書化
- (5)基本理念の維持と進歩の促進
- (6)BHAGによる進歩促進
- (7)カルトのような文化
- (9)生え抜きの経営陣
- (10)現状を不十分と感じるようにする仕組み

〔第二段階：実施段階〕

- (3)「ANDの才能」の促進
- (8)大量のものを試して、うまくいったものを残す（進化の促進）
- (11)将来のために投資し、短期的にも好業績をあげる

表5. ビジヨナリー・カンパニー理論：『BTL』および『GTG』の対比

	『BTL』	『GTG』
<p>第一段階 準備段階</p> <p>反復</p> <p>第二段階 実施段階</p>	<p>(2)皆がビジョンを理解する仕組み</p> <p>(4)基本的理念の文書化</p> <p>(5)基本理念の維持と進歩の促進</p> <p>(6)BHAGによる進歩促進</p> <p>(7)カルトのような文化</p> <p>(9)生え抜きの経営陣</p> <p>(10)現状を不十分と感じるようにする仕組み</p>	<p>(12)偉大な企業を生み出すためのリーダーシップ（第五水準の要件）</p> <p>(13)最初に人を選ぶ</p> <p>(14)人事は厳格でなければならないが冷酷であってはならない</p> <p>(15)経営陣・幹部の活発な議論と担当部門の利害を超えた全面的な協力</p> <p>(16)真実に耳を傾ける文化</p>
	<p>(3)「ANDの才能」の促進</p> <p>(8)大量のものを試して、うまくいったものを残す（進化の促進）</p> <p>(11)将来のために投資し、短期的にも好業績をあげる</p>	<p>(17)単純明快な戦略（三つの円と針鼠の概念）</p> <p>(18)規律の文化のための仕組み</p> <p>(19)促進剤としての技術（新技術にふりまわされずに活用する）</p>

(2) ビジヨナリー・カンパニー理論の分析結果

【観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方】

偉大な企業に飛躍し、その地位を保全していくための理論は表5に示した通りであり、大きく二つに分けることができる。一つは、準備段階に対応すべき事柄で、全従業員に深く理解・浸透・納得させることと、適切な人材の確保などである。もう一つは、いわゆる課題や問題を突破する段階に適用する内容で、戦略の考え方や、進歩を促進するための方法、失敗しないためのルールなどである。

【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】

① 三つの円と針鼠の概念

ビジヨナリー・カンパニー理論は多くの各論によって形成されるオリジナルの戦略理論体系と考えられるが、理論にそった分析などを行うための具体的ツールとして該当するものは、本章(17)で紹介されている単純明快な戦略を構築するための“三つの円と針鼠の概念”と呼ばれるフレームである。

具体的には、以下の三つの条件のすべてに該当するもの明らかにし、そこから“針鼠の概念”と呼ばれるすべての行動を決定する唯一で<sup>かんじんかなめ</sup>肝心要の考え方や戦略を導き出すというものである。

- 情熱を持って取り組めるもの
- 自社が世界一になれる部分
- 経済的原動力になるもの

**【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】**

ビジョナリー・カンパニー理論を形成する各論のガイドラインとして、分析対象企業の事例や分析結果に基づいた、考え方や検討の進め方、仕組みの事例などが数多く示されている。

**【観点4：分析結果など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】**

ビジョナリー・カンパニー理論では、戦略の要件を示しているが、具体的な戦略を立案するためのガイドラインは示していない。

**【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】**

- ① 企業戦略：基本理念の設定など結果的に企業戦略に影響を及ぼす概念への言及はあるが、企業戦略の具体的内容への直接的な言及はない。
- ② 事業戦略：針鼠の概念など結果的に事業戦略に影響を及ぼす概念への言及はあるが、事業戦略の具体的内容への直接的な言及はない。
- ③ 職能別戦略：言及なし。
- ④ 組織論的施策：ビジョナリー・カンパニー理論はほとんどが組織論的な施策とみなすことができる。

#### 4. 考 察

本稿ではミンツバーグが提唱したアントレプレナー学派の初期と最終形ともいえる二つの理論、つまりシュムペータ理論とビジョナリー・カンパニー理論を対象として分析を行った。その要約は表6に示した通りである。

この両理論の戦略理論としての内容は、組織論的な施策に関するに内容が大半を占めており、これは両者の共通点ともいえる。このことは、企業の具体的な戦略につながるビジョンはリーダーの頭の中に存在し、それは事業経営に関する見込みや見通しであり、長期的な方向性に関する感覚であり、組織の将来像ではあるとするアントレプレナー学派の前提（本稿第1章(3)参照）から説明できる。つまり、企業の具体的な戦略は、漠然とはしているもののリーダーや企業者の頭の中にだけあるアイデアやイメージ、見通し、感覚に基づいて形成されるということを前提にするのであれば、ビジョンの中身についてはリーダーの専権事項ということになり、結果的に、戦略理論の中身である内容に対して言及する余地がなくなり、残るのは組織をそのビジョンや戦略に適合させるための施策ということになるからである。

次に両理論の特徴であるが、シュムペータ理論では、ビジョンと経営戦略が明確に区別されているとは言えず、すべてを「新結合」と呼んだ概念で括ったうえで理論を展開していると考えられる。そのため、シュムペータ理論の中で示している「5つパターン」（本稿第2章(1)参照）、「3つの対比のポイント」（第2章(3)参照）は、理念やビジョンに対応するものと、具体性の高い経営戦略に対応するものが混在しているようである。

一方、ビジョナリー・カンパニー理論における対象は、「基本理念（＝基本的価値観＋目的）」と称したいわゆるビジョンである。それ以外の内容は、基本理念を少しでも実現するための具体的な戦略を立案・実行するための組織論的な手順や要件である。したがって、経営戦略の具体的な中身に関しては、偉大なビジョナリー・カンパニーと見なせる企業の事例を示しているだけである。なお既に述べたことだが、ビジョナリー・カンパニー理論は、ビジョンや

経営戦略をリーダーの個人所有物ではなく、組織の所有を前提とした仕組みで広く浸透させ、内容を改善・深耕させ、世代を超えて偉大な企業を偉大な企業たらしめようとしている点は、シュムペータ理論と大きく異なっていると言える。

ただし、シュムペータ理論における登場人物は決してリーダーだけでなく「指導者」が不可欠な存在として登場する。指導者は、「新結合」を成功させるための不可欠な要素であり、リーダーや起業者に対して、その役割を全うするために“洞察力”や“物事を肯定する力”および“他者への影響力”を発揮するための助言を行う賢者あるいは参謀のような人物である。このような人物の必要性と機能を明示している点は、組織的な要件の重要性にシュムペータも気づいていたという事である。

表6. シュムペータ理論とビジョナリー・カンパニー理論の分析結果の要約

	アントレプレナー学派	
	シュムペータ理論	ビジョナリー・カンパニー理論
基本的考え方	<p>① 経済を発展・進歩させる動的転換を果たすための「新結合」は、市場に供給されるべき製品の生産の貢献可能な財力やその他の何らかの価値を有する資源（諸力）の新たな結合が必要となる。そして、その代表的パターンは5つある（表1参照）。</p> <p>② 新結合と旧結合の本質的な違いを認識して、正しく見極めることは非常に難しいが、それを実現する可能性は多くの人にある。ただし、起業家であっても旧結合の慣例にとらわれると成功する可能性は低く、逆に起業家でなくても、そのような旧結合の慣例から開放されていれば可能性は高い。</p> <p>③ 今後必要とされるリーダーは、新結合を実現することによって経済的リーダーシップを発揮できる起業家であり、その本質はイニシアティブと他者への影響力である。</p>	<p>偉大な企業に飛躍し、その地位を保全していくための理論が多数提唱されているが（表5参照）、大きく二つに分けることができる。一つは、準備段階に対応すべき事柄で、全従業員に深く理解・浸透・納得させることと、適切な人材の確保などである。もう一つは、いわゆる課題や問題を突破する段階に適用する内容で、戦略の考え方や、進歩を促進するための方法、失敗しないためのルールなどである。</p>
分析手法・ツール	<p>新結合を見極めるための旧結合との対比のポイントは以下の3点。</p> <p>1) 新結合と旧結合の実感的対比</p> <p>2) 新結合と旧結合の静的、動的対比</p> <p>3) 新結合と旧結合におけるステークホルダーも含めた経済主体の対比</p>	<p>理論に沿った分析をするための具体的な手法としては、単純明快で強力な肝心要の戦略を実現するための三つの円と針鼠の概念（図3参照）が該当を導き出す方法が該当する。</p>



<p>手法・ツールのためのガイドライン・考え方</p>	<p>「新結合」を正しく判断するためのガイドライン。                  ① 新結合における意思決定は、従来とは異なる判断基準に基づく意思決定が必要になる。                  ② 新結合における課題解決においては、旧結合において有効性の高かった知識、見識、経験がむしろ障害となる。</p>	<p>ビジョナリー・カンパニー理論を形成する各理論のガイドラインとして、分析対象企業の事例や分析結果として、考え方や検討の進め方、仕組みの事例などが数多く示されている。</p>
<p>戦略立案のためのガイドライン・考え方</p>	<p>① 新結合を果たしうる可能性は誰にでもあるが、旧結合の知見・常識などが障害になる可能性があり、逆に企業化活動の知見・常識に疎い人でも、新結合を成功させられる可能性がある。                  ② 旧結合の慣行の外に出るためには、何らかの指導者活動が必要となりその指導内容は以下の3つ。                  1) 事物を見る（見抜く・見通す）能力                  2) 事物を肯定する能力                  3) 他人への影響力</p>	<p>具体的な戦略を立案するためのガイドラインには言及されていない。</p>
<p>コミットしている戦略のレベルと種類</p>	<p>① 企業戦略：×直接的な言及はない。                  ② 事業戦略：△新結合を成功させるための5つのパターンと要件                  ③ 職能別戦略：×直接的な言及はない。                  ④ 組織論的施策：○新結合の企業家に必要となる能力など</p>	<p>① 企業戦略：×直接的な言及はない。                  ② 事業戦略：×直接的な言及はない。                  ③ 職能別戦略：×直接的な言及はない。                  ④ 組織論的施策：○多くの理論によって組織論の多様な場面における言及がされている。</p>

## 5. 結論と今後の課題

本稿で取り上げたシュムペータ理論およびコリンズ等によるシュムペータ理論が経営戦略理論の発展に大きく寄与したことは疑う余地がない。なお、シュムペータはそもそも経済学者であり、したがって経営学よりも経済学への貢献の方が大きいことは周知の事実といえる。

しかし、企業戦略や事業戦略等の立案・実施に寄与することが求められる経営戦略理論として、シュムペータとコリンズの理論を概観すると、彼らの理論だけでは不十分な点があることも明らかである。たとえば、実際に企業が事業展開するドメインなどを決定する場合の情報を、アントレプレナー学派的理論では科学的に正当化する手立てがない。このような課題を扱える理論は、ミンツバーグの10学派で言えば、デザイン学派およびポジショニング学派というこ

とになるであろう。このことから類推される結論は、より完成度や有効性が高い経営戦略を立案するための理論を模索するとすれば、色々な学派の強みや長所を整合性のある形で融合あるいは統合した理論が必要になるのかもしれない。ただし、そのためには、非常に広範な範囲で経営戦略に係る理論を広くサーベイしなければならないことは言うまでもない。

## 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) ヘンリー・ミンツバーグ, プルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤 嘉則(監訳), 『戦略サファリー－戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第5章より
- iii) ヘンリー・ミンツバーグ, プルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤 嘉則(監訳), 『戦略サファリー－戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第5章, 「アントレプレナー・スクールの前提条件」より一部表現を修正して引用。
- iv) ヘンリー・ミンツバーグ, プルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤 嘉則(監訳), 『戦略サファリー－戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第5章, 「アントレプレナー・スクールの功績, 批判, 状況」より一部表現を修正して引用。
- v) ジョセフ・シュムペータ(著), 『経済発展の理論(上)』, 岩波書店, 1977, 第2章 経済発展の根本現象, 第2項 新結合としての経済発展より一部修正のうえ引用。
- vi) ジョセフ・シュムペータ(著), 『経済発展の理論(上)』, 岩波書店, 1977, 第2章 経済発展の根本現象, 第3項 根本現象－企業・企業者より引用。
- vii) ジョセフ・シュムペータ(著), 『経済発展の理論(上)』, 岩波書店, 1977, 第2章 経済発展の根本現象, 第3項 根本現象－企業・企業者より。
- viii) ジョセフ・シュムペータ(著), 『経済発展の理論(上)』, 岩波書店, 1977, 第2章 経済発展の根本現象, 第3項 根本現象－企業・企業者より。
- ix) ジョセフ・シュムペータ(著), 『経済発展の理論(上)』, 岩波書店, 1977, 第2章 経済発展の根本現象, 第3項 根本現象－企業・企業者より一部修正のうえ引用。
- x) ジョセフ・シュムペータ(著), 『企業家とは何か』, 東洋経済新報社, 1998, 第1章 起業家, 第3項 企業家の機能より。
- xi) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス(著), 『ビジョナリー・カンパニー [時代を超える生存の法則]』, 日経BPセンター, 1995, 第2章 「時を告げるのではなく時計をつくる」, 章末挿話より引用。
- xii) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス(著), 『ビジョナリー・カンパニー [時代を超える生存の法則]』, 日経BPセンター, 1995, 第3章 「利益を超えて」, 第4項 「CEO, 経営幹部, 起業家への指針」より引用。
- xiii) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス(著), 『ビジョナリー・カン

- パニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第6章「カルトのような文化」, 第1項「病原菌か何かのように追い払われる」より一部修正のうえ引用。
- xiv) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第6章「カルトのような文化」, 第5項「CEO, 経営幹部, 起業家にとってのメッセージ」より一部修正のうえ引用。
- xv) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第7章「大量のものを試してうまくいったものを残す」, 第1項「進化する種としての企業」より引用。
- xvi) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第7章「大量のものを試してうまくいったものを残す」, 第1項「進化する種としての企業」より一部修正して引用。
- xvii) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第7章「大量のものを試してうまくいったものを残す」, 第3項「3Mでの枝分かれと剪定」より引用。
- xviii) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第7章「大量のものを試してうまくいったものを残す」, 第4項「CEO, 経営幹部, 起業家にとっての教訓」より引用。
- xix) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔時代を超える生存の法則〕』, 日経BPセンター, 1995, 第7章「大量のものを試してうまくいったものを残す」, 第3項「3Mの枝分かれと剪定」より一部修正のうえ引用。
- xx) ジェームズ・C・コリンズ (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔飛躍の法則〕』, 日経BPセンター, 2001, 第2章「野心は社会のために」より一部修正のうえ引用。
- xxi) ジェームズ・C・コリンズ (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔飛躍の法則〕』, 日経BPセンター, 2001, 第2章「野心は社会のために」第3項「不屈の精神: なすべきことを実行する」より一部修正して引用。
- xxii) ジェームズ・C・コリンズ (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔飛躍の法則〕』, 日経BPセンター, 2001, 第5章「単純明快な戦略: 針鼠の概念」より一部修正のうえ引用。
- xxiii) ジェームズ・C・コリンズ (著), 『ビジョナリー・カンパニー〔飛躍の法則〕』, 日経BPセンター, 2001, 第5章「単純明快な戦略: 針鼠の概念」, 第5項「虚勢

ではなく現実の認識」より一部修正のうえ引用。

- xxiv) ジェームズ・C・コリンズ (著), 『ビジョナリー・カンパニー [飛躍の法則]』, 日経BPセンター, 2001, 第6章「人ではなくシステムを管理する: 規律の文化」より一部修正のうえ引用。