

浅 羽 茂 著
『二兎を追う経営
—トレードオフからの脱却—』

小 沢 貴 史

大阪公立大学教授

本書『二兎を追う経営—トレードオフからの脱却—』は、経営学で議論されている「あれかこれか (either/or)」という二項対立ではなく、「あれもこれも (both/and)」という二項動態を追求する(石倉, 2009; 野中ほか, 2024) 二兎戦略を議論している。

当事者の持ちうる資源に制約がある場合、二項対立する要請に対して、同時に応えようとするよりは、一方に集中して向き合うことが合理的である。「彼方を立てれば此方が立たぬ」であり、「二兎を追う者は一兎をも得ず」である。「一石二鳥」という訳にはいかない。ということ、他方を捨てるということであり、「戦略とは捨てること」であると言われる所以でもある。一方を捨てる方が効果的であるという状況を、本書はトレードオフに直面していると定義する。

トレードオフ、二項対立、二律背反、ジレンマ、パラドックス、コンフリクト、矛盾、……。本書を読み進めると、概念の違いが気になり、半ば困惑する。しかし、心配しないで欲しい。上記の諸概念の違いは、第9章で明快になる。我々は、これらの諸概念を、いかに混用しているかについて、思い知らされる。

著者も述べているが、本書で議論している二兎戦略は、多様な先人たちが提案してきたものばかりである。従って、本書に理論的な新規性や学術的な独自性を求める人の期待に応えるこ

とは難しい。

しかしトレードオフからの脱却への寄与という観点から、様々な対処の考え方や方法を見直し、二兎戦略の本質や策定・遂行上の注意点を議論している。この点において本書は、実践的含意に富んでいる。

トレードオフからの脱却を図る二兎戦略は、章の流れに沿うと、次の3点となる。

1. 制約条件を変える(第1章, 第2章, 第4章)。
2. 構成要素に分割する(第3章, 第5章, 第6章)。
3. 時間で切り分ける(第7章, 第8章)。

これらの意味するところや、二兎戦略の全容は、第10章で議論されている。以下では、各章の内容について、評者が感じた疑問を提示しながら見ていこう。

第1章では、価格とファッション性と品質(シーイン, ZARA, ユニクロのケース)、及びカスタム化とコストと納期(ミスミのケース)といった価値の三すくみの場合、一つの価値を諦めることで、他の二つの価値のトレードオフから脱却する論理が展開されている。三すくみのうちの一つの価値提案を諦め、他の二つの価値を一つにグルーピングする。すると、諦めた価値とグルーピングされた価値との間で、二兎ならぬ一兎戦略を繰り出したことになる。しかしながら、そもそもそのグルーピングは、何を基

準として一つにまとまるのか、本書では明確に示されていない。諦めた価値とそれ以外の価値という分け方では、実践的な指針とはならないのではないか、と疑問を感じた。

本書では、グルーピングされた二つの価値が、トレードオフではなく、トレードオン（二項合一）の関係に変わるかもしれないと指摘している。ただし、それは価値の束（bundle of benefit）の中で、顧客への提案価値を絞ったに過ぎず、他の価値においてはトレードオフは現存しているのではないか、という疑問も出てくる。

これらの事例における二兎戦略のカギは、二項対立する価値を、連続性ではなく、直交性の関係で捉え直したに過ぎないのではないか。それらは、すでに Gupta *et al.*, (2006) が指摘していることではないだろうか。捉え直した二項対立する価値の組み合わせが、生産性のフロンティア上に位置付けられる。ということは、二項が対立ではなく、バランスのとれたベスト・プラクティスの状態となることではないのか。

例えば、第3章のコスト・リーダーシップと差別化についてみてみよう。コスト・リーダーシップを追求する企業は、他社よりもコストを低くするべく、さらには業界の中で最も低コストを実現するべく、規模の経済や経験効果を活かそうとする。低コストを実現できれば、価格に反映させて安く売るのはなく、カネの資源の余力を差別化に投入することもできる（寺本・岩崎, 2012）。そうすればコスト・リーダーシップと差別化がトレードオフではなく、トレードオンの関係となり、二兎戦略が可能となる。しかしそのような場合でも、二項の片方にこだわった製品やサービスには及ばず、戦略のトレードオフ（Porter, 1996）を脱却できない可能性は依然として残る。

であるとすれば、あえて二兎を追う戦略を考える必要性は、どこにあるのか。単に一石二鳥が得られるからか。二者択一して集中する一兎戦略では、何が問題なのか。本書は、二者択一になる理由や克服するための知見を示している。

しかし一兎戦略に対する二兎戦略の優位性については、十分に議論されていない。

第2章では、アマゾン事例として、価格とサービスとのトレードオフに着目している。二兎戦略のカギとして、インターネットなどの新技術の開発や活用を挙げている。確かにアマゾンの創業当初は、インターネット技術を活用することで、低価格と豊富な品揃えの両立という二兎戦略を成し得ている。しかし大規模物流システムの構築やマーケットプレイス事業、電子書籍サービス、動画と音楽の配信など、その後における二兎戦略の高度化は、新技術の開発と活用のなせる業とはいえ、アマゾンの事業成長に伴う経営資源の蓄積が可能にした結果ではないか。

さらにアマゾンは、生鮮食品を実店舗で販売・配送するアマゾン・フレッシュも展開している。このサービスも、低価格と豊富な品揃えという二兎戦略の高度化の一環と言える。それだけではなく、品揃えと配送の質というトレードオフからの脱却にも努めている。そのカギとして、本書は自然食品小売のホールフーズ社の買収を指摘している。買収によって生鮮食品小売のノウハウを獲得している点では、アマゾンにとって未知でもあった新しい情動的経営資源の活用が二兎戦略のカギであるとも考えられる。そのような買収は、アマゾンの事業成長により、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源が蓄積されたから可能になったともいえる。であるならば、二兎戦略には、それを可能にする企業の成長が前以て必要であると考えられるのではないか。

第2章と第4章を通じて本書は、技術が問題解決に寄与するという、素朴にして大切なことを主張している。しかし同時にトレードオフを脱却するには、事業の仕組みで工夫をしたり、節約などの努力を通して差別化を遂行する中でのコスト低減を図ったりすることも求められる。これらを生産的に行う上でも、ICTや3Dプリンタなど、新しい技術を内部で開発、ないしは

外部から獲得し、活用することが、二兎戦略の遂行には肝要となる。

第7章では、企業変革に際する余裕資源と危機感とのジレンマについて議論がなされている。企業に余裕資源があると、危機感が欠如して変革が進まない。一方で企業が危機的な状況になると、危機感は最も強くなるものの、そもそも経営資源が欠如して変革行動をとることができない。変革を阻害するジレンマを解消するべく、企業に余裕資源がある内に危機を察知し、危機感を醸成することの必要性を本書は説く。

ここで評者は、このような状況下での危機感とは、危機意識ではないだろうか、という疑問を持った。小さな違いかもしれないが、危機感と危機意識が混用されているようにも受け取ることができる。

危機感と危機意識とは異なる。危機感とは、状況が悪くなってから抱くものであり、事態を受けて「やばいよ・やばいよ」と、じたばたすることが主となる。他方、危機意識は、状況が悪くなる前から、将来を危ぶむものである。危機意識があれば、「何とかせねば」という行動を伴う。

余裕資源と危機感との間のジレンマを解消するには、将来を危ぶむシグナルを察知し、危機感を醸成することが肝要となる。危機感を醸成できても、そのような悪化の進んだ時点では経営資源の余剰も乏しく、手遅れ感が否めない。だから「やばいよ」と唱えることになる。

企業変革の8段階プロセス（Kotter, 1996）は、危機意識を高めることから始まる。「やばいよ」と、じたばたする堂々巡りでは、よろしくない。将来を危ぶむシグナルに対して、緊急課題であるという認識を持ったり、義憤や良質な怒りを持ったりすることの醸成が必要である。

同じ第7章では、創造性と効率性のトレードオフについて、アップルのスティーブ・ジョブズとティム・クックのように、志向性の異なるリーダーが交代でトップに就くことで、両方をバランスさせるという逐次的両利きが考察され

ている。リーダーシップのコンティンジェンシー理論（Fiedler, 1967）でも、有効なスタイルは状況によって異なることは説明されている。

創造性と効率性を、バランス良く追求できるリーダーも存在するかもしれない。しかし、そのようなリーダーを発掘・育成することは難しい。ならば構造的両利きで、両方を実現するリーダーシップのスタイルも考えることができる。そのカギは、リーダーシップの分業にある。トレードオフに直面しうることの際には、1人のリーダーだけでなく、複数のリーダー間で分業したり、1人のリーダーの下に補佐役がつけられたりすることがある。

リーダーシップを分業することで、リーダーの不足部分を補うことができる。しかし、志向性や哲学の違う人が協働することは難しい。またリーダーは、様々な葛藤に伴い、自分に対する批判を聴かなければならない。そのことを理性では分かっているが、感情が制御できなくなることもある。様々な葛藤を乗り越えるべく、分業したリーダー間で、「強い絆」が必要となる（小沢, 2018）。

本書を通して、反芻を行い異論を投げかけながら、二兎戦略の本質に迫る学びを得ることができる。経営学や経済学の知の蓄積を適用すれば、事業実践にまつわる大方の問題は理解できる。さらには適用しても解けない本質的な問題の在処について、本書を読み進めていく中で目配りすることが可能となる。起業家や企業家が、事業実践を重ねながら、経営学や経済学を学ぶことの意義を、本書を通して再確認することができる。

【参考文献】

- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一（訳編）『新しい管理者像の探究』産業能率短大出版部。)
- Gupta, A. K., K. G. Smith and C. E. Shalley (2006) "The interplay between exploration and exploitation," *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Busi-

- ness School Press. (梅津祐良 (訳) 『企業変革力』
日経 BP 社。)
- Porter, M. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- 石倉洋子 (2009) 『戦略シフト』 東洋経済新報社。
- 小沢貴史 (2018) 「ファミリービジネスの永続性—経営行動科学からの視座—」『季刊経済研究』 37(3-4) 27-46。
- 寺本義也・岩崎尚人 (編著) (2012) 『新経営戦略論』 学文社。
- 野中郁次郎・野間幹晴・川田弓子 (2024) 『二項動態
経営—共通善に向かう集合知創造—』 日経 BP 社。

(株式会社日経 BP／日本経済新聞出版,
2024 年 12 月, 269 頁, 2,000 円 + 税)

