

# 企業組織の属性分析の新たな分類法と 投資重視の戦略構築手法の提案[1]

## — M—M—I モデルの提案 —

The Suggestions of the New Approaches with the 3-Factors(M-M-I) Model in  
Analyzing the Attitude of an Organization and Building the Business Strategies

小笠原 宏\*

Hiroshi Ogasawara

企業として営利活動を通じて成功を収めるために、組織としてまたリーダーに求められる属性は何か、それをどう定義し把握すれば良いか。同時に実践的かつ有効な事業戦略の構築ためのアプローチはどうあるべきか。これらの重要かつ恒常的な課題に対して、「投資」行動重視の立場から新たな属性を含んだ3軸による分類法(M-M-Iモデルと仮称)を提案する。併せて機能的な戦略構築手法の一つとして「50%ルール」法を例示する。

キーワード：経営戦略 組織行動 リーダーシップ 意思決定 投資

### I. 組織及び意思決定者（リーダー）の属性の分析と把握の重要性

景況判断の変更が大きな新聞見出しになり、日本経済の景気予想が盛んに行われる。代表的な景気指標として例えば景気動向指数(DI)<sup>1)</sup>が取り上げられる。そもそも「景況感」自体、厳密な定義や計測も実際には難しく曖昧な指標といえるものであるが、主要な経済政策の実行に際し、重要な参照データとなっているのは事実である。経済活動における主体行動の心理的な側面を重視して、そこに分析の光をあてようとする試みは、例えば経済学における実験経済学やファイナンス分野における行動ファイナンスといった比較的新しい分野において盛んである。経営学の分野としてのマーケティング分野においても、消費者行動分析の研究において、心理学的アプローチの類を援用して、広告戦略などにおける具体的な戦術策定が盛んに行われているのはよく知られている。

手品ショーの種明かしのような、販売戦術の背景となる分析や考え方に関する説明や解説の類を聞くと、ある時は感心したり、またある時は眉唾もののように感じたりと、様々な例があると思われる。しかし、ステレオタイプ的な表現ながら例としてあえて言えば、日本人の古い好き、

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

血液型分類好きといわれる平均的大衆思考の方向性がその基本にある結果とも言えるだろう。

景況感にしても、その指標や分類自体の厳密性、整合性を細かく分析したり判定したり、検証したりすることが科学的には重要であったり、そのことに学問的価値があるかもしれない。しかしそれはさておき、ともかく何らかの主体行動を構築したり実行したりする際には、現状分析なり状況分析が必要なことは明確である。それ故に、まず現状分析なり説明をするための分かりやすい分類を設定して、実際にそこにあてはめて、相対的な中での現状位置関係を示すという作業は極めて重要かつ機能的なモノの考え方と言えるだろう。そこで本稿では、かような認識のもと、実践的な経営戦略構築アプローチとしての企業組織とか経営意思決定主体の思考方法における、分類アプローチの一つを示すことによって、半ば常習的に本邦企業が経営戦略構築上陥りやすい、思考プロセスにおけるトラップ（落とし穴）の存在を指摘するとともに、それをどのように克服すべきかに関して考察とコメントをする。

近年の社会科学分野でも、行動主体の精神的な部分にあえて踏み込んでその思考プロセスと実際の行動及び事象との間の関係を解析することによって、様々な因果関係を説明しようとするアプローチが盛んである。それは経済学、経営学といった分野でも現実に進んでおり、具体的かつ本格的な試みとして一つの学問分野を今日では形成している。いわゆる実験経済学とか行動経済学と言われる分野である。またファイナンス分野でいう投資行動の分析において盛んになっている行動ファイナンスといった研究領域がこれにあたる。それらの分野には実際には研究者全体における共通の研究アプローチや分析手法に関してコンセンサスが必ずしもあるわけではなく、単純なところでは従来から存在する心理学的分析アプローチを、従来の経済、経営理論などに当てはめて主体あるいは企業行動の分析などに役立てるところからスタートしている。従って、自ずと個人の意識、精神行動の分析結果やそこから出てきた理論（それ自体が場合によってはいわゆる科学的検証が出来ない）に基づいて説明するといった色合いが強いのも事実である。このことがある意味、学問研究領域としての曖昧さを醸成している一因であることも否めないが、従来の研究などにおいて、得体の知れない把握不可能、定義不可能といったような恒常的な考え方や思いこみのようなものにあえて切り込んでいって、新たな分析のパラダイムを開こうという試みは重要である。特に経営学における経営戦略構築といった、意思決定及び行動先導者としてのリーダーの行動を分析し説明する場合には、やはり重要な作業であるとの感はますます強くなっている。過去の事例だけを基に、何らかの原理原則なり、普遍の理論のようなものを導き出すことは、果たして可能なのか。あるいは意味自体あるのだろうか。変化する環境の中での全ての発生事象が実は決して同一では無い（一見そのように見えるが）という事実認識に至れば、客観的な理論構築、定理発見のようなものばかりが必要なのではない。むしろ、将来につながる行動自体が様々な代替案が想起され、実際に採択されていくという現実の行動モデルあるいはアプローチに、もっと踏み込んだ分析を行い、そこから何らかの実践的な説明を導き出すことが非常に重要なはずである。そこで先述のように、半ば検証自体が不可能であると同時に、不要ともいえる、組織

主体及びリーダーの意思決定のプロセスに着目した有用な分析認識アプローチに資する一つの試みを、以下で説明していく。

まず事業経営というドメインの中での話であることを断った上で、第一に必要な、現状認識のための組織の識別分類する方法から取り上げて行く。その後、企業活動とはいわゆるゴーイング・コンサーン（継続事業体）であるという前提の下で、その基盤を継続して支えるものとして重要な「投資」行動というものに対する企業体組織、リーダー（意思決定者）の考え方の、現状で多くの経営者などが陥りやすい誤解あるいは錯覚ともいえる考え方を示す。それが一種のトラップのようなものであることを示し、それを超えていくための、実践的な思考方法を提示する。これら二つのプロセスを理解して実践してみれば効率的かつ説得力ある戦略構築並びに提案、そして実践が可能になると考えられる。

## II. 様々な組織の分類法と戦略構築のためのアプローチ

従前から様々な組織行動理論などにおいても様々な類別法が提示されてきた。また戦略構築のための具体的なアプローチとしても、様々なものが提示され、そのうちのいくつかは高等経営管理教育を行う経営大学院等で基本的な戦略の分析および構築アプローチの定番として教えられている。それらが実際に機能的なものとして教えられてきた背景には、現実の有名企業が導入して実践したこともあるし、著名経営コンサルティング会社などが、現実の企業経営に有用であるように機能性を重視して開発、導入を促してきたという背景がある。企業の行う営利事業活動が、「様々なリスクを冒しながらそのリスクをできるだけ大きな収益に変換していく作業である」と定義できる。そしてリスクを冒すことは、収益を上げる（利益創出）ことの必要条件であるが十分条件ではないという事実を考えれば、時間が一方向へのみ流れる現実の中では、戦略と結果の因果関係および必然性、関連性を、遡るがごとき分析を繰り返して理解しようとしても、それは継続事業体として事業活動をとらえたときには余り意味を持たない。現実の事象をうまく因果関係を示しつつ説明できたとしてもその説明力の美麗さ秀逸さだけでは役に立たない。現実にはそれらの「解説」[託宣]を生んだような思考プロセス、意思決定プロセスを踏襲しただけでは、継続して将来も直面していかなければならない意思決定の多くの場面において、「事後的に」正しい（つまり収益につながった）と言わしめる決断を行うことを何ら保証しないからである。つまり一つ一つの連続した局面での戦略構築および意思決定はそれぞれが、結果的には連関性が当然あるが、一方それぞれがその結果に対しては独立であるからである。言い方を替えれば、それが失敗の後に成功が、成功の後に失敗が起こりうる理由であり、だからこそリスクを冒すという事業活動のチャレンジが可能であり意味があるといえるのである。

そういった基本的な前提を再確認した上で、実に様々な手法や考察法が提案され実践されている。そのうちのいくつかの経営戦略構築アプローチや分析法は、よく知られている。例えば M. Porter 教授の SWOT 分析や、five forces（五つの力）、さらにはヴァリュー・チェーンの考え方な

どである。Boston Consulting Group が提唱する PPM (Product Portfolio Management) なども有名である。これらは特に経験則としての経営管理手法でなく、近代的な、理論的かつ体系的な経営管理手法の一つであるべき戦略構築手法の一般的な枠組みとして提示され、現場で活用されてきたという歴史なり実績がある。視点を替えて、対象を組織行動に転じると、そちらはそちらで、多くの行動理論や分類法が提示されている。それらは正に様々で、個別の労働主体 (個人) レベルにおける性格分析のように、内面に入っていった労働資質という側面から分類するものもあるし、組織の中でもとりわけ意思決定者という観点からリーダーという存在に着目した分類法や、それに基づく研究も多い。組織は、人的資源の集合体である。組織というスタンスで、実際の戦略構築を行い実践する。一つの主体として、組織自体をとらえてその行動原理を解析する。あるいは代表としての経営トップや、リーダーをとらえて、その役割ゆえの、特異的、重要性および意義と役割の認識も含めながら、様々な定義や分析を行っていくという考え方である。「リーダーシップ」というものの役割や意義を説明したり、その実践のための思考方法として提示され現実に活用されたりする分類や手法も多数存在する。例として言えば The Great Man Theory (R.M.Stogdill) や、Maccoby のリーダー論、John Gardner や Jim Collins らによる様々な研究などがある。これらを細かく取り上げるのは本論の主目的ではないので、これ以上の紙幅を割くことはしない。これらの他にも、多くの組織行動、リーダーシップ論が効率よく簡潔に要点をとられながら、参考文献[3]の付録で取り上げられているのでそちらを参照されたい<sup>2)</sup>。

この文献[3]の著者 J.G.CLAWSON 教授 (VIRGINIA 大学) が、その文献の題名としてもあげている、‘THIRD LEVEL LEADERSHIP’ すなわち「第3段階のリーダーシップ」という考え方を援用していえば、いろいろ発展した組織行動論、人的資源の活用法などの考え方や理論アプローチにおいてもその有効性や意義は総括的に ‘FIRST LEVEL LEADERSHIP’ (オーソドックスな組織行動論) という範疇で認められる。しかし同時にその限界を再認識しながら、構成員たる組織の個別主体の意識や精神構造といったところに着目する必要がある。そして、それらが最終的な行動を実践していくという流れで組織行動をとらえるべきである。ここで提示する考え方も、一つの精神的な側面、心理的な側面に着目しそれをできるだけ解き明かそうという試みの一つである。従来の言葉や表現でも、個別主体のやる気や、道徳心といったものまで含めた様々な意識レベルの葛藤や、インセンティブ効果といったものによって、よりよい成果 (これは収益といった実利的なものから、労働の満足度といった抽象的なものまで多岐に含む) が生み出されると説明される。また逆にそれらの要素が欠落あるいは不足する組織は、マイナスの効果を個別主体の意識レベルで与えてしまい、ひいては組織全体としてのエネルギー (活力) や耐久性も劣化させるのだという解説もできる。実際に、従来の表現や言葉が伝えているように、個別の定義や指摘は、従前からもされてきたともいえるが、それらを体系的にまとめ説明し、認識を促し、さらにはそれらを完璧でないにしてもコントロール (支配する) でなくマネージ (管理する) するにはどうすればいいかという方向での分析や考察アプローチはまだ構築途上であるといえる。正確にいうなら

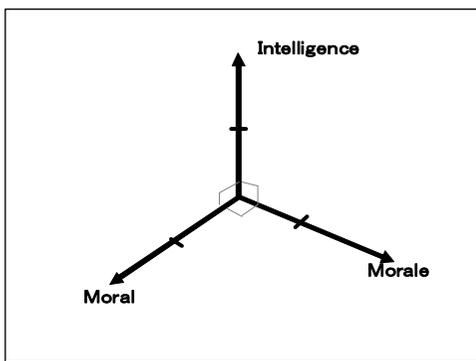
ば、万事に当てはまる絶対的真理的なものや、ユニヴァーサルなもの発見あるいは構築は、期待はされても現実には不可能ともいうべきだろう。しかしながら、そういった考察アプローチは、現実には走りながら考えるという姿勢に尽きるかもしれない。それ故に、ここでも従来の理論や分析手法の類を否定したり批評したりするというだけでなく、一つの試みとして以下のようなモデル及び分析方法を提案する次第である。

### Ⅲ. 3軸による分類

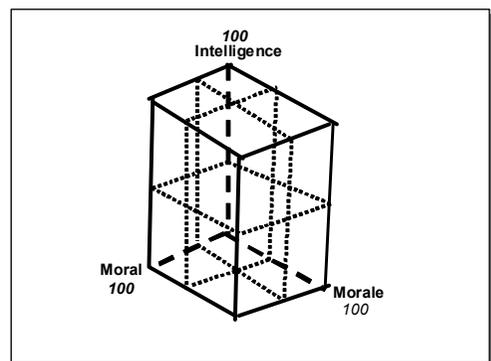
ここで提示する3つの軸を見ることによって、組織としてのエネルギーの有無など、特に潜在的成長力につながる資質が見える。事業主体としての企業体組織の活性力をはかるのに、以下のような3つの軸による複合分析を行うことが非常に有効である。ここではそれらの頭文字をとって、試みにMMI 類別とする。MMI は、MORAL（倫理性）、MORALE（やる気）、INTELLIGENCE（知的レベル）を指す。このIに関しては別途、その事業主体の活動領域（市場）における多種多様な必要情報という定義も可能である。その場合はむしろINFORMATION（情報レベル）と見直して適用することが可能である。

ここでは主に従業員（社員）含めた、事業主体で働く社員の総合的な意味での、事業継続に必要な知識レベルという意味で、INTELLIGENCE という考え方を採用してみた。

これらの3つの分析軸を使うことによって、非常に容易に、主体としての組織の行動原理や意識レベルを分類することができる。それぞれの軸を、3次元でのX、Y、Z軸として展開する空間を想像してほしい。簡単に図示をすると、図1のようになる。そしてこの3軸に基づく分類では、合計8つのカテゴリーが設定されることになる（図2）。



【図1】



【図2】

経営戦略構築においてまず一番に必要なことは、まず「現状把握」を迅速かつ的確に行うことである。この「現状」といった場合、注意しなければならないのは、あらゆる面において網羅的であることである。網羅的というとわかりにくいかもしれないが、経営戦略の構築を行い、分析

して意思決定する主体（主たる存在が組織のリーダー）から見ると大別して2つの種類がある。一つは自らが属し率いる対象としての組織の特性、あるいは意識といったものである。法人という表現を使い、一種の説明の便法として、個人主体になぞらえたような形で企業組織（いわゆる会社）というものを取り上げ議論することが多い。その場合を想起すれば、その企業主体の行動を統括する行動原理、意識、体質、気質といったものを総合的に理解するということである。主体行動に影響を与える要素、気質的なものとしてどのような要素が存在するかという洞察は非常に重要である。もう一つの視点は、企業として活動する市場というものに対する認識である。どういった類の市場で、そこにどのような構成員が存在し、どのように行動するかということを、まずは客観的な手法で出来るだけ、現況を把握することが求められる。そして次に、その市場がどのように変化してきたか、また変化していくかといった流れでの、分析や考察を続けるということである。いわゆる戦（いくさ）における用兵術として言われる「兵法」の中に、「まず味方（己）を知り、しかして敵を知る」ことが勝利のための第一であると言われる。まさにそれである。これを、企業の営利活動、リーダーの行動原理、考察プロセス、立案プロセスを説明するというふうに読み替えることは可能であり、その方が直感的に分かりやすいだろう。この二つの大きな切り口からの分析としての現状把握が非常に重要であり、そのための分析フレーム枠や分類法が先述のように様々な手法として提示されてきたということである。それらの集約としてここでは先の3つの軸を提示する訳である。分析の視点や軸は当然多岐にわたるわけであり、視点を変えたりアプローチを替えたりすることによってとらえ方及び現状把握は変わってくる。ある一つの分析アプローチでは、危機的狀態あるいは理想的狀態でも、別の視点から角度を変えてみると、全く逆の位置づけとなり問題山積であったり、雲散霧消してしまっていたりということは十分起こりうる。しかし重要なのはその分析軸、識別軸自体をきちんと目的意識を持って選択し活用するということである。一方から見た見え方と、別方向からのそれが違って見えるということを見つけて披露しても、企業活動におけるリーダー及び意思決定者、さらには広い意味での利害関係者（ステイク・ホルダー）たちは、そのことに感心はしても、それが何ら実利的な結果を示してくれないのでは満足してくれない。行動計画、戦略構築を行った上で、現実実践し選択することが次から次へと求められるからであり、それこそが企業の事業活動そのものだからである。

そういった基本的な認識のもとで、機能的に使いやすくわかりやすいという意味で3つに絞ったわけである。特に後の項でも説明するように、企業の存続にとって本質に関わる問題である「投資」行動と投資の本質としての「リスクを冒す（とる）」という意識において、非効率的な意思決定を行う（逡巡する）ような意識メカニズム、分析アプローチの問題点が明確に指摘できる。従来の組織行動の原理においても、企業倫理として社会と共存するという意味での、遵法姿勢の表れとして倫理観・道徳観（モラル）は重視されてきた。視点が類似している事例としてあげると、最近のエコロジー（環境保全）に対する企業の意識や姿勢を、企業評価の軸に当てはめるような動きがある。さらにここで挙げた企業活動を実際に行う市場自体、その構成員である顧客に対す

る知識、理解、そして自ら扱う商品などを含めた意味での市場全般に対する知識（INTELLIGENCE）としてのI軸も、従業員を重要な経営資源としてみた場合のマネジメントの重要性という意味で言及されることも多い。このI軸は、先述のように、関連情報全般（INFORMATION）も含めて考えることも可能である。ともかくその企業の市場に対する行動意識と準備の度合いというのがこれら二つの軸が総合的に示すと考えられるものであり、企業活動の成否につながる要素であると言える。だが特に投資活動すなわちリスクを冒すという意味での本来の事業活動自体が避けて通れない行動を継続的に促すための組織、企業としての気質のようなものを考えたとき、もう一つのMORALEと言う軸、すなわち「やる気」という軸が実は大きく企業行動の成否を分けるポイントであることを指摘したい。この場合によっては企業風土といった言われ方もする部分は、リスクに対してどのような感度を持つか（リスク・プロファイル）と類似した部分であるが、この部分におけるエネルギーというか潜在的欲求（ポテンシャル）が大きい小さいかということは実は企業の発展拡大に対して大きな影響を持ち続けるということなのである。

主体が企業の営利活動にどのように貢献するか、価値を創造するかについて評価しようと考えた場合、それには大きく分けて2つの方法がある。企業の創造する利益として把握されるものは、会計的ないわば残りの物的な発想（残余価値）で見るとしても、収入と支出の差の部分、いわゆる剰余部分をどう大きくするかということにつける。つまり収入を増やすか、支出を減らすしか剰余部分の拡大はあり得ない。数字に置き換えてこれらの一連の行動結果を示し、多くの主体の間（例えば経営者と投資家）で情報を共有して、その見方に対してコンセンサスが求められる。そのために様々な議論を尽くして会計制度が作られ、試されまた実行される。「共通ルール」なるものが国際的な会計制度の構築として多年にわたり議論される。この収入と支出の部分のどちらを操作して、差額部分を増やすかというのは計算式だけをみれば単純なことであろうが、問題は、収入の方は確定しないが支出の方は確定できるということである。つまり前者にはリスク（予想以上に減ったり、また増えたりという双方の外れ）があるが、後者には存在しないのである。すでに使用したり、使用を確約したりしたものに対する代価の支払いを免れることは基本的に出来ないのである。出来るとしたらそれは破産なり逃亡なりということになってしまうのであり、企業活動自体の終焉を意味する。

そこで営利活動の継続と拡大のために、「投資」を行う必要、つまりリスクを冒すことが様々な形で必要になる。広い意味で対象市場に、自らの組織に挑戦する必要が出てくる訳である。この投資にどういう意識が影響しているのか、その部分にどのような潜在力や可能性が潜んでいるのかといった視点から、現状の企業組織そのものを見てみる必要がある。一般投資家からの視点に置き換えれば、株式を買ったり融資したりする側として、当該企業をどのように把握し、認識するか、将来像を描くかといった場合に重要な視点となるということである。もちろん、一般的な意味で、無謀とも言えるようなまた闇雲に投資すなわちリスクを冒せば良いということを書いて

いるわけではない。馬が羊になるような、あるいはラクダが馬になるような、どう考えても無謀かつ無理なことはすべきでないのは自明である。しかしどの程度まで何になれるのか、全く不可能なのかそうでないのかといった細かい議論を、多様なデータを伴って続けて分析することは非常に重要である。「投資しない」という選択肢も当然あるが、それも多くの結果的な選択肢の一つであり、「投資をする気がないし、検討もしない」から「投資しない」のとは違うということである。いずれにせよどちらも採用した選択肢について、そこに至った説得力ある説明と理由が必要になる。それは、説明責任とも言う。しかし現実には、表層的な理由付けのようなものだけで結果を導きだしている場合も多々あるように見える。そこを是非とも再考して、議論して認識を深めるべきである。

企業評価を行い投資対象として例えば選別する際の基準は、一般的に説明されるのは「収益性」「安全性」「成長性」である。これら3軸（要素）は実は独立しているようで独立していないというのが現実的なとらえ方でもある。特にこの3番目については非常にその定義及び判断が難しい。しかしながら投資無くして成長はあり得ないのであるから是非とも「投資」という側面、つまり「リスクを冒す」という観点からの企業評価、識別の手法を考えておくべきなのである。

図2にも示したように、この例ではゼロから100までの目盛りにしてある。他にそれぞれの軸は例えば真ん中がゼロとしてプラスマイナスといったナンバリングを行っても良い。つまりゼロ～100としたのは、いわばこの8つカテゴリー（分類）を仕切るのに、恣意的ながら「平均的」（目盛りなら50）というとらえ方を考慮に入れて、それをどこに設定するかというだけのことである。あらゆる業種、業態において、また産業分類において、企業規模の大小もあるかと思うがここでもっとも見たいのは企業の成長性である。複数の事業主体が共存（競争しながら存在するとすれば「競存」かもしれない）していることを考えた場合、いわゆる競合相手でもある同業者（複数）の中での平均レベルというものを50なり、ゼロなりにおいてみるということである。もちろん数字にしてもプラスマイナスにしても相対的な意味でいわばマッピング（配置）のための便法であって、絶対的な意味を持たせる必要はない。それぞれの3軸の要素を何で計測するかといった議論も当然出てくる。だが他方、それは分析者が自由に目的に応じて設定すべきものと考えれば良い。そうすることによって多様な設定が可能であり、機能的になる。例として言うならばボストン・コンサルティング・グループのPPM分析が何で「市場シェア」と「市場の成長性」なのか、それを具体的にどう測るのが「正しい」のかという議論にあまり意味がないと同様だということである。それでも例としてあえて挙げるならば、倫理道徳（MORAL：M軸）には、納税も含めた様々な係争、訴訟事案を抱えているかといった側面からその事案数などを参考に数値化するか、先にも挙げたエコロジーとかメッセとか寄付活動などの多寡や頻度といったものを指標にしても良いだろう。知識・情報軸（INTELLIGENCE：I軸）は、例えば従業員、社員の学歴分布とか、社内研修制度の有無や多寡、パテントや知財面での優位点などを何らかの指標で測定することで対応可能であろう。最後の「やる気（MORALE：Me軸）に関しては一番実は設定が難しい

かもしれない。これはある意味本末転倒になるかもしれないが、過去の投資案件の件数、会議、取締役会の回数など考えられるが多分に企業のまた従業員の、そして経営者の「意識」という部分に関わる問題なので、例えば意識調査など内部に実際に深く入ってみてつぶさに多くの要因を勘案してマッピングする必要がある要素でもある。外部からみたら他社、同業者との比較を動員可能な情報を使って、分析してみるといった作業で代替することが可能かもしれない。

こういった外部からの現状把握といったことだけでなく、現状のいわばぼつとしない事業なり企業組織、評価の低いあるいは下がってきたと感じられるような事業、企業組織の原因探しにもつながるような状況分析を行うという場合にも同様に活用可能性があるかと考える。具体的なやり方は様々なものが考えられるのである。

いずれにせよ、以上3軸を用いてそれぞれわかりやすいコンセンサスを得やすい指標を採用してそれぞれの位置づけを決定することが必要である。それが意味するところとして次にどのような気質、意識を備えた組織なのか、及びリーダーの思考プロセス、気質が内在するのかといった議論に、その現状把握を明確にしたところで、次の戦略構築の議論につなげていくことが重要である。

#### IV-1. リーダーに代表される組織の行動規範及び意識における落とし穴

ここまで述べてきたような組織の行動原理の裏付けとなる主体の意識は、ある意味漠然としたところを含むものであり、何らかの恣意性を免れることは出来ない。しかしどのような分類を採用しても、全てのケースを網羅し全てに当てはまるようなものは当然ながら存在しないと理解すべきである。そういった統一的、規範的総合理論やルールのようなものを構築して説明することを、ここでの提案及び手法は当初から目的としていない。現実問題としてどのような分類や戦略構築手法が機能的であり有効であるかという視点こそが重要なのである。以上のような分類法を提案し、それを試みてみたのには実は大きな理由がある。従来の数多くの分析法や分類法それぞれに優れた点もあれば当然ながら劣った点もある。先にも述べたように現実には全てに当てはめ可能な分類法やアプローチは不可能である。各主体が採用し実践している分析アプローチが、一般的であったり普及したようなものであったりした場合、現実には手法自体の安定性や信頼性のようなものに、いわばあぐらをかいたような状況となっているようにみえる事例が多々あるということである。手法自体の問題でなく、一つには、発案者の意識や考え方を実践者が十分に理解していないという問題点もある。経営学というか経営管理の様々な手法自体、ある意味経験則が一般原則、あるいは通説ようになってしまっていて、そのまま伝承されて続いているようなものも多いように思われる。例えば商慣習と言われるようなものの存在を想起すればよい。そういった類のものが、古い新しいとか、個別の善し悪しを論じるつもりもないし、必要性も無い。様々な文化圏での取引や事業形態を経験した上で考察してみれば、実際に商慣習というものがどのように構築されてきたかという学問的興味は別にしても、その市場の様々な行動（生産、流通など全

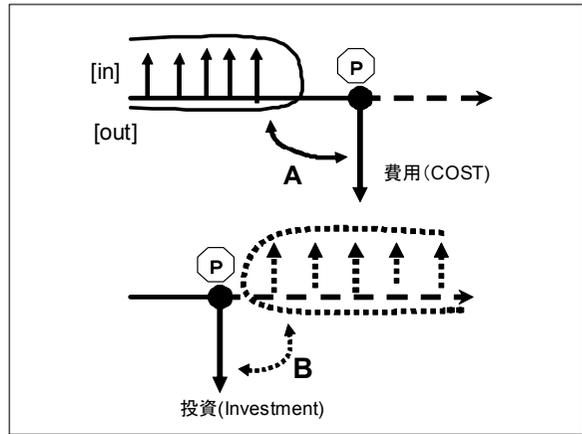
て)における秩序維持、効率性の維持のために機能を果たしているという側面があることに気づくからである。そしてそれらは同様にバックボーンとして、社会及び構成員の間すなわち、生活者を含めた市場構成員全ての無意識のバランス状態（決して絶対的安定性はないが）を保っている大きな下部構造の一つを占めているということがわかる。それらは安易にいじったり、また改定しようと考えたりすることは、場合によっては様々な軋轢を生み、市場における安定要因に対して攪乱要素となって強い拒絶反応を起こすばかりでなく、市場自体の崩壊にもつながりかねないという認識を持つことが重要である。だからといって不可侵なものだから手を触れるな、議論もするなというつもりは無い。しかし大事なのは当事者として何らかの問題に直面した場合の思考プロセスの一つとして、その対峙する苦闘や困難が、当該市場の中に内在するが明確には見えないような要素、あるいはそれに深くリンクしたような部分と関わりがあるかもしれないことに、思い至ることも必要だということである。同時にその場合には、諸問題の構造自体が非常に複雑かつ根深いものであり、結果として想定すべき関連領域を格段に広げたいうで分析を深く行わないと有効な解（対抗戦略）は出てこないという理解をする必要があるということである。

事業主体が対峙する問題に不可解さ、複雑さの根源を洞察する一方で、戦略構築及び決定者たるリーダー（群）は、経験的あるいは通俗的な分析アプローチ、戦略構築手法だけ、あるいはそれらに加えて機能的かつ理論的に構築された数々の分析アプローチや手法を、援用して実際の意思決定、戦略選択を行う。しかしいずれの場合でも、無作意に、あるいは常習的に陥っている意識及び思考のトラップのようなものが彼らの間にあるように見える。それは、「投資と費用の無意識の混同」と呼ぶべき考え方であり、この意識トラップに、多くの場合、無意識のうちにはまっている。場合によっては、はまったままそこに滞留している。この現象は常習化、慢性化したプロセスになっている場合もある。これが実は事業活動にとって必要不可欠な投資活動に関する意思決定に際して非常に強いネガティブ効果をもつ意識的トラップになっているのである。

## IV-2. 投資と費用支出の混同

営利活動が目的である企業組織がゴーイングコンサーンとして存続するために投資活動は不可欠である。この原理原則は誰もが分かっているように見える。営農活動を例にしても、種をまかずして収穫はあり得ないと誰もが認識する。雑草のような無用なまた意図しない植物さえも、全く何もないところから発生してきたわけではない。単にその種の存在と発芽を自らが知らない、行わないだけである。しかるに、投資活動に関して戦略を考察して実行しようかどうかを決める際に、無益なためらいや逡巡が発生するのはなぜか。そう問いかければ、「リスクがある」からと至極当然の説明がなされるのは明らかである。このリスクとはすなわち、「予定した成果が本当に出るか出ないかわからない」リスクである。事業活動全般をリスクという観点からひととけば、「リスクを収益に変換していく」作業とも言える。リスク自体は何であれ、成果（収益）に対する必要条件であって十分条件ではない。つまり冒さなければ成果は無い（種をまかなければ作物

はならない)が、冒せば必ず成果があるわけではない(種をまけば必ず作物がなるわけではない)ということである。この論理的には自明な命題が、現場で、組織としての企業活動における戦略構築を企てると、事情が変わってきてしまうわけである。しかもなぜそうなるのかを明確に理解していない場合が多い。近年は相次ぐ企業不祥事や大型倒産といった事案を背景に、会計監査の有用性や正当性が盛んに議論されるようになった。米国では「監査」



【図3】

と「経営コンサルティング」を同時に営むことの是非といった議論まで発展し、大手会計事務所の解体が起こる事態にまで至った。日本でも、広く一般の投資活動の成否につながる、株式公開や新規上場といった場合の、株式取引所の審査能力に関する議論が発生した。特に会計的な側面から、企業の安全性、安定性の峻別の能力について問題視されるようになり、盛んに議論されるようになった。それでも投資家の立場からすれば、未だ多くの未達部分が存在するといえるのが日本の金融証券市場である。現在では欧米先進市場では、企業の規模に関係ない買収・合併(M&A)が常態化し、企業戦略の重要な選択肢として定着している。このM&Aについても、様々な関連事項を含めて大きな議論の対象となっている。正に、M&Aという行為自体が、戦略的選択肢として定着している市場と、そうでない市場との違いということでもある。これについてもM&Aの善し悪しを、もはや論じるようなレベルでは無いことを認識する必要がある。国境その他の境界線がルーズになった資本の動きに対する考え方と、世界市場全体に対する意識の問題である。あらゆる世界市場(国際社会)との繋がりを無視でないどころか、活用していかざるを得ないのが日本の状況である。一つに相当成熟した、金融証券市場の標準ルールとしてM&Aという行動自体が重要な戦略的選択肢になっているのが現代社会であるという事実である。しかし依然としてそのような視点視野を認知できていない企業経営者、企業組織を擁した本邦企業が、規模に関係なく多いように見える。いずれにせよ、あらゆる戦略的選択肢には多様なリスクが存在するのは当然である。逆説的な言い方をすれば、成果の確約されたものは戦略とは言えないのである。この言わば自明の理を基本的に理解する必要がある。しかし、ともするとトラップと称したようなものに、無意識にはまっているのが現実である。正に、この意識、考察の罫から抜け出すことを促すような説明と啓蒙が、そしてそのための実践的手法が必要であるということである。

費用支出(コスト)と投資の混同を避け、明確に識別する説明を更に続ける。図3にその違いを明確に示した。つまり「投資」と「支払い(コスト)」は外部にマネーが出て行く(OUT)と

いう点では見た目には同じである。しかし前者にはリスクが存在し、後者にはリスクが存在しない。それは対応するフロー群が異なるからである。すでに使用したり消費したりする（実際の消費使用時点が将来でもそれを約束した時点で同様となる）財・サービスに対する対応フロー（対価）として費用（コスト）が認識される。他方、投資の場合の支出に対応するのは、確約されていない将来の収入（キャッシュ・インフロー）の流列である。これらの対応関係が、図3では、発生時点の違いおよび実線（確定）、波線（未確定）の違いで示されている。この支出時点が同じ（現在）であること及び見かけはともに「流出」であることが、これらを同一視して混同してしまう主因と考えられる。このことが戦略採否の議論を行ったときにかみ合わない大きな原因とも言えるのである。これらの認識の混同は、大きな戦略的な選択において相反する結論を導く。そこが大きな問題である。つまり「投資」は増やすことが重要であり、「費用支出」はできるだけ減らすことが重要になる。「無駄を省く」「効率性追求」というスローガンは非常に重要であるが、常套句となってしまうことも多い。そのスローガンが誤っているというのではなく、当初の分析の入口で、投資かコストかの認識を取り違えると大変なことになるということである。近年の会計分野が、監査機能を発揮して、企業の経営全般における監視機能をもった安全弁的な役割を果たすとの要請と期待が増した。その結果、いわば「あつものに懲りてなますを吹く」的な、極端とも言える規制行動や勧告がなされる場合があり、社会的風潮も相まって場合によっては、可否、妥当性の議論なしに、漫然と受容していると思しき事例も散見される。

支出（OUT）と成果（IN）それぞれの流列の対応関係を明確にし、波線と実線で分けたようなリスクの存在を勘案した上で、適切に換算作業を行った上で（典型的な手法として割引現在価値法を使って）、時間系列をきちんと反映させた上での大小比較を行う（正味現在価値の大小）という基本的作業を行う必要がある。このあたりの議論では別にリスク勘案としての割引率決定の問題、すなわち戦略決定における資本コスト算定の問題として別の認識も必要になる<sup>3)</sup>。

いわゆるコストと成果のバランス（COST PERFORMANCE）の問題としての分析は、重要であるが、当初の認識の誤認により導出される戦略の方向性には、天地ほどの違いがあることを理解する必要がある。投資なら「増加」、コストなら「削減（減少）」が原則であり、取り違えを行って逆の行動を選択した場合、当然ながら悲惨な結果を伴うことは明白である。特に連続時間軸の中で事業活動が継続することを想起すれば、投資活動の正否が実現するのはマネーの支出時よりも後の時点であり、その時間系列は不可逆的である。つまり遡っての投資（支出）はできないということである。先の図の中での時点のくくり（丸で囲った部分）に加えて、実線か破線かの違いを明確に思い起こす必要があるということである。しかるに投資に関する議論を行った場合に、堂々巡りの議論、「成果があるのなら支出する」といった類の議論が蔓延したり、そのためリーダーの意識の中で逡巡が発生したりすることが多い。こういった議論および論理がいかにも無意味かを、背景となる情報に対する認識の誤認ともいえる状態を思い起こしながら、強く認識する必要があるだろう。近年、コーポレート・ガバナンス的な見地からの要請と期待から、会計手法お

よび会計士等コントローラー業務に対する期待の結果として、その方面からの発言力が強まっているように感じられる。このこと自体は、先の3軸分離の枠組みでも取り上げた「倫理感（MORAL）」と軌を同じくするものとしての遵法精神の重視と言い換えることも可能であろう。また予防的な部分も含めて企業体質という言葉とも重ね合わせることも可能であり、非常に重要なチェック機能であることは否めない。しかし問題はリスクあるいは不確実性というもの自体が、決して無くすることができるものではないということである。この単純な事実を、ともすると忘れてしまったような思考モードで局面に向かおうとするからおかしな議論や決定がなされるのだという理解をすることも重要である。判断規準が変われば、また分析対象が異なってくれば（間違っていれば）、たとえ分析手法が正しいものであっても、当然ながら適・不適の判断は変わってしまうということである。

## V. 投資分析判断のための機能的な手法

前節までで組織意識や行動認識のマッピング（展開認識）が出来たところで、戦略思考分析アプローチの提示と考察に移る必要がある。この「現状把握」の次の段階というか対をなすものとして、非常に機能的であり、確率統計的要素を導入した手法を示し、その活用を提案する。この考え方は、事業主体の戦略構築はじめ多くの場合に援用できる接近法であり、手法と考えられる。基本的な事業者などが対峙する市場構造などのとらえ方、分類法として使うことから始められる。その内容的な説明において、基本的な原則を端的に示すことから、「50%ルール」と呼ぶのがもっとも分かり易いともいえる。前項で、特に「投資」というものの本質と、そこに存在する「リスク」の加味の仕方が、分析において重要であるということを書いてきたが、具体的な一つの簡便かつ機能的そして実践的な手法としてこれを提示したい。ただここでは対峙する市場及びリスクをどのように規定し分類（カテゴライズ）するかの詳細は紙幅の関係からここでは次稿に続けたい。

### 【注】

- 1) 景気動向指数（diffusion index, DI）は、3カ月前の上昇系列の割合（%）を景気指標と考えた指数。昭和35年より導入され、景気局面を判断する主要統計。内閣府から毎月公表され、景気循環における谷と底の転換点の決定に利用される。この値が50%を上回る場合が景気拡張期で、下回る場合が後退期と言われる。主にその指標算定のためのデータは民間からの事業主体への聞き取り調査などが基になっている。
- 2) 経営戦略アプローチに関する手法についても、文献[3]のSection III STRATEGIC THINKINGの部分に主要なものが要領よくまとめられている。
- 3) 参考文献[2]で詳しく議論されている。

### 【参考文献】

- [1] 小笠原宏「最新証券化の基本と仕組みがよ〜くわかる本」（秀和システムズ/2004 初版）第4,5章

- [2] 小笠原宏『加重平均資本コストの実践適用上の諸問題と可能性に関する一考察』流通科学大学論集（流通・経営編）2002年7月号
- [3] Clawson, James G, 'LEVEL THREE LEADERSHIP --Getting Below the Surface---' (3rd Edition) Pearson Prentice Hall/2006)