

経営戦略の分野の重要な語として「長期」「利益」競争がある。今回はこの3語について考えてみたい。

経営戦略の定義を説明するのは難しい。定番中の定番といえる定義はない。講義では複数の定義を紹介している。表現の違いはあれど、「長期」またはそれに類する語が含まれるのはおよそ共通する。「成功」という曖昧な表現が用いられることもあるが、「利益」という具体的な指標に焦点が当てられることもしばしばある。複数の定義を紹介しつつ、経営戦略の目的を「長期利益の最大化」と伝

競争自体に価値はない

大きい会社」という回答ははいくら強調してもしすぎ
あまりない。「金儲(もう)る」ことではない。

「長け」は不ガティブなイメージを伴うことがある。大儲けする会社はけしからん、従業員、消費者に還元せよ、という考えもある。だが、従業員や消費者はもちろんだが、他の関係者や社会に長期に貢献するためにも、持続的な利益が必要である。シャープの経営理念は「いたずらに規模のみを追わず」という創業者の理念で始まる。ソニーの設立趣意書には「いたずらに規模の大を追わず」「経営規模としては、むしろ小なるを望み」と記されている。だが、規模を追う例は珍しく、望み」は回避したいが、大戦略」を掲げ、売上高が大きくなっても利益を伴っていないという現象、いわ

は「競争に勝つ」ことを目標としているように見えるが、この言葉を生み出したウエルチ氏はこう語る。「私が競争を恐れている、と言っている。ビジネスに身を置く者として、私の仕事の1つは競争の激しい市場を避け、自らの強みを生かせる市場に力を集めること、と考えている。基本的な目標は弱点を取り除き、誰からも傷つけられない安心な場所を見つけることなのだ。競争自体に価値があるわけではない。戦うときには勝たなければならぬが、もし勝ち目がなければ、それを避ける方法を見つけなければならぬのだ」(『ジャック・ウエルチのGE革命』)。

「競争に勝つ」ことを目標としているように見えるが、この言葉を生み出したウエルチ氏はこう語る。「私が競争を恐れている、と言っている。ビジネスに身を置く者として、私の仕事の1つは競争の激しい市場を避け、自らの強みを生かせる市場に力を集めること、と考えている。基本的な目標は弱点を取り除き、誰からも傷つけられない安心な場所を見つけることなのだ。競争自体に価値があるわけではない。戦うときには勝たなければならぬが、もし勝ち目がなければ、それを避ける方法を見つけなければならぬのだ」(『ジャック・ウエルチのGE革命』)。

両立させるのが 経営者の役割

「利益」の重要性を伝えるのも難しい。「良い会社」について尋ねても「利益が



愛知淑徳大学
ビジネス学部准教授
日野 恵美子

日野 恵美子

ば利益を犠牲にした成長が見られる。電器・精密機器業界において、売上高と利益率に弱いながらも負の相関があるという研究結果もある。

米国でも、電球から総合電機メーカーへと発展したゼネラル・エレクトリック社(以下、GE)に20世紀半ばには「規模の災い」が訪れたという。目の前の成長を追わずに長期の利益を追求することは容易ではない。「長期利益の最大化」

ひのえみこ 経営者論、
経営戦略論、神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。1976年生まれ。

ひのえみこ 経営者論、
経営戦略論、神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。1976年生まれ。