

経営戦略研究の方法論に関するノート

— 経営戦略論の盲点とケース・リサーチの意義 —

A Note on the Methodology for Business Strategy Research: Blind Spot of
Business Strategy Theory and the Effect of Case Research

石坂庸祐

1. はじめに

本稿は、経営戦略研究における‘ケース・リサーチ(事例研究)’の意義とその方法に関するノート(覚書)である。われわれは、以前に「事例研究の方法論的意義について」と題した拙稿(石坂、2005)を本誌において提示している。しかし、そこでは特定の専門領域での適用に絞った議論というより、むしろ、(いわゆる‘科学的方法’としての主流を占める)‘統計的研究’との対比において一般的な意味での特性・意義に言及するにとどまっていた。

そこで、今回提示する‘ノート’は、拙稿(2005)における問題設定・関心の延長線上にありながらも、われわれ自身が身をおく経営学、特に経営戦略研究の文脈に範囲を限定した上で、あらためてケース・リサーチという方法が果たしうる意義について理解を深めることを目的として作成するものである。

その具体的内容であるが、本稿では経営戦略研究における「新たなアプローチ」を提示しようとする試みの中で、特にケース・リサーチをその不可欠な方法として位置づける複数の「論稿」を題材として検討するという形をとっている。そして、今回その‘題材’として取り上げるのは、石井(2009)、楠木(2009)、三品(2009)の3つの論稿である¹。

われわれが特にこの3つの論稿に注目する理由は、第一義的には、これらの研究者がそれぞれの立場(研究上の関心)において自身の戦略論を展開する中で‘ケース・リサーチ(事例研究)’という方法にきわめて重要な位置づけを与えている点にある。しかし、同時にわれわれを惹きつけたのは、彼らが戦略論上の新たなアプローチを提案する目的、及び今現在の日本企業に関する状況認識にみられる‘さらなる共通点’にある。すなわち、①アカデミズムの世界で完結してしまう‘机上の空論’に終わらない「実践家にとって有効な示唆」を産み出すための‘構え’や方法の導出を重要な目的として位置づけていること、そして、②「日本企業の現況」について多くの企業・産業が事業の成熟化に直面することによって、必然的に新たな展開を模索する(せざるをえない)段階に入ってきているという‘状況認識’において、これらの論稿は間違いなく一致しているのである。

もちろん、これらの目的や状況認識に対応する‘課題’への処方箋は、論者それぞれに独自のものである。しかし、以上のように問題意識や状況認識を共有する論稿のエッセンスを一同に示し、その含意を検討するという作業を通じて、われわれは(特に日本企業の文脈に合わせた)新たな戦略研究の進むべき方途、またその中でケース・リサーチが担いうる(新たな)役割・意義について興味深い、有益な示唆を得ることができると判断した次第である。

なお、次章以降で各論稿の内容(概略)を順次紹介していくが、紙片の制約もあるため、そのエッセンスに絞り込むかたちでかなり大幅な内容の縮約、また若干の意識をほどこした部分もある。さらに、各論稿についての紹介部分は原則として全て引用に基づくものであるが、記述が煩雑になることを避けるために、あえて「一人称」で書かれている。これらの変則的あるいは不備な点については、本稿がわれわれ自身の理解を深めるための‘研究ノート’であることをご理解いただき、何卒ご容赦いただきたい。

2. 石井(2009):論理実証主義の限界と‘ビジネス・インサイト’

(1) ‘実証的経営’と論理実証主義の限界

与えられた状況の中でやるべきこと(仮説)を考え、その一つ一つを現実の事実によって確かめ(検証)、経営の指針を立てて確実に実行する。それを繰り返すことで、経営の質を改善してゆく。こうした現実にしつかりと足を置いた経営は、いわば「実証型(あるいは仮説検証型)経営」と呼ぶことができる²。こうした「反復的な仮説-検証のプロセス」を中核におく企業経営のあり方は、わが国企業の経営に確かな基盤(安定と着実な成長)をもたらしてきた営為であるとともに、それが科学的営為の一つの拠り所である‘論理実証主義’と同型の構造(反復的な仮説-検証)を持つがゆえに、(たとえば「コンティンジェンシー理論」がその典型であるような)学者の生み出す理論的成果が経営実践に対しても有効なアイデアとして適用・活用が可能であることを保証してくれるものでもあった(石井, 2009:3,21)。

しかし、こうした「実証的経営」には以下のような固有の限界、あるいは‘落とし穴’が待ち受けている。すなわち、実証的経営は着実な仮説検証によって導かれた命題に従ったとしても、①命題の正しさは状況や前提に依存すること、②市場に向けて打つ手が市場の動きの(検証後の)後追いになること、また、③知らず知らずのうちに(既存の)市場の枠組の中から抜け出せないこと等によって、目標とすべき高い成果を導き出せないケースが存在しうるのである(石井, 2009:34)。

そして、上記の‘限界’は、そもそも以下のような論理実証主義の限界に根ざしている。

①状況依存ないしは一般化の畏

- ・ 社会法則は物理法則とは根本的なところで違っている。物理法則は、普遍の唯一無二の法則である。だが、社会の法則は、条件が違えば違った結果を導き出す(石井, 2009:35)。
- ・ 社会法則には、発見が法則が成り立つ前提を崩してしまうという性格が潜んでいる。当事者が、その法則に則って活動すれば(あるいは、その法則の存在を当事者が知っ

てしまえば)、その法則は意味をなさなくなる場合は少なくない(石井、2009:39, 40-41)。

②状況(場)の定義が抱える問題

- ・ 実証主義の前提には、非分析的な認識という前提が不可欠になる。経営学の世界でも着実に証拠を集めて分析的に解を導き出せる様々な経営技法が存在するが、結局のところその背後には、対象となる事業や市場を定義するといった「隠れた前提」が潜んでおり、その定義の仕方によって結論は異なりうる(石井、2009:41,48)。

③見えない何かを見通す力が実証主義の中で軽視されること

- ・ 現実には、論理実証主義の言う客観的な検証プロセスだけで科学が進歩してきたわけではない。そこには、たとえばM.ポラニーが‘知の暗黙的次元’として表現した(ときに当の科学者自身にとってすら説明できない)ある種の‘閃き’(「科学的課題の創造的な設定と、その解決策についての想像力」)が科学の進歩を引っ張る原動力として存在する³(石井、2009:99)。

(2) ‘ビジネスインサイト’とケース・リサーチの新たな可能性

実証的経営の限界を越えるカギは、M.ポラニーが‘暗黙知’の概念を示すことによってその限界を超えようとした挑戦(論理実証主義の限界③に該当)を経営学領域においても実践することができるか否かにかかっている。すなわち、われわれが明らかにすべき対象とは、論理実証主義の枠組みでは捕捉困難であった、科学者の‘閃き’と同様の機制をもって発揮されるであろう、革新的なビジネスモデルを世に出す企業家(経営者)の‘閃き’にある。

ただし、それは行き当たりばったりの試行錯誤の中で生じる「単なる偶然や幸運の結果」ではない。そこには、ポラニーの指摘する暗黙の次元(=暗黙の認識)、すなわち深く対象に‘棲み込む’(没入する)プロセスが生み出す「断片的な事実から全体を見通す力」、あるいは種々の知識、情報、課題を総合的に勘案しながら「将来を見通していく力」(未来の「成功のカギとなる構図」を見通す力)の存在がある。われわれは、そうした力によって暗黙的にもたらされる知(閃き)を「ビジネス・インサイト」と呼ぶ(石井、2009:49-50,61)。

こうした「インサイト」は、経営者にその閃きがなければ、おそらく革新自体が世に出ることがなかったという意味において、ビジネス・イノベーションの生成上、きわめて重要な役割を果たしたはずである。しかしながら、インサイトを得るプロセスをモデルやマニュアルの形式で再現することは難しく、その限りで、プロセスは隠れたものにとどまらざるをえない(石井、2009:123)。また、それは論理実証主義を踏襲する‘ビジネス・アナリシス’的な立場からは、事後的に、きわめて一貫した合理的な理由をもって「存在すべくして存在する」必然として語られるのみである⁴。しかしながら、こうしたインサイトがビジネス世界の革新そして断続的進化に大きな関わりをもつとするならば、それを理解(記述)し、伝達(教育)し、その力を育てるための固有の方法(手段)を明らかにすることが、「経営学に課された大いなる課題」となりうるはずである。

そして、その有効な方法として、‘ケース・リサーチ’という手法に注目することができる。ただし、それは従来型の(伝統的)ケース・リサーチの方法とは異なる目的、さらには新たな可能

性を内包したものでなければならない。すなわち、すでにケース・リサーチは論理実証主義の下でも、①仮説検証(反証)、②新しい仮説の探索といった一定の役割を割り当てられてきた(石井, 2009:181-182)。しかし、これらの役割はあくまで対象(当事者)とできるかぎり距離をもつ第三者(‘神’)の立場に立って、何らかの規則性(法則)を発見しようとする論理実証主義の立場を堅持したものである(石井, 2009:120-121.)。むしろ、想定される新たなケース・リサーチは、上記のような伝統的なケース・リサーチとは対照的な性格を持つ。それは、研究者が対象に擬似的にはあれ‘棲み込む’こと、すなわち「当事者の視点に立って、その当時の状況を読み解いていく」スタイルのケース記述となる(石井, 2009:182)。

(表1)2つのケースリサーチの比較表

	伝統的なケース・リサーチ	新しいケース・リサーチ
記述の目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮説の検証、仮説モデルの構築 ・ 成功要因や失敗要因など、原因結果を明らかにする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事物や出来事、知識などの誕生、変容、消滅といった動態を明らかにする
分析の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 構造記述 ・ 要因に集約する ・ ブラックボックス化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロセス記述 ・ 要因を解きほぐす ・ ブラックボックスを開く
前提	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実在する現実 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 構成される現実
要素の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係は非対称的(行為者は人のみ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係は非対称的(人、事物、知識はそれぞれ行為者)
記述の方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 客観的視点で見る ・ 客観的事実でもって構成する ・ 必然の論理で再構成する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当事者に棲み込む ・ 当事者の視線で構成する ・ 必然を偶有で読み解く
効能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 汎用的な利用 ・ 浅い理解 ・ 犯人探しが起こりやすい ・ 対話が起こりにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定のな利用 ・ 深い理解 ・ 中立的 ・ 当事者の対話が可能

(出所)石井(2009)、p.205より引用。

新しいスタイルのケース・リサーチは、「事物や出来事、知識などの誕生、変容、消滅といった動態(ダイナミズム)」に焦点を当てるものである。伝統的ケース・リサーチにおいても、ある時間の流れを追ってある現実を記述するが、その目的は、あくまで原因と結果という安定した必然の構造を明らかにすることに狙いがある。一方、この新しいケース・リサーチは、現実の姿を因と果の関係に還元せず、むしろ多様な要素が関わるその過程における要素間の相互関係を丁寧に読み解いていくところに焦点がある(石井, 2009:203)。また、そこには決定論に陥りがちな説明様式や、原因と結果に画然と仕分けて理解を促すという短絡的な説明様式をできる限り避け、ビジネス(社会)の現実を構成する重要な一部としての‘偶有性’(他でもありえた可能性)をも取り込もうとする狙いがある(石井, 2009:198-199)。

こうした新しいスタイルのケース・リサーチは、「社会科学において、他に代わりうるものがない、一つの独立した、価値のある方法と見なせる」ものであり、「それは、ビジネス・インサイ

トを含めた知識あるいは社会制度の生成と発展を科学的に記述する上で「かけがえのない手法」となりうる」はずである(石井, 2009:209)。

3. 楠木(2009):ストーリーの戦略論

(1) 戦略の語り口:「短い話」と「長い話」

本来、「戦略」とは個々の打ち手(戦術)がつながり、組み合わせたり、相互作用する中で「長期的な利益」が実現されていく過程を映し出す「因果論理のシンセシス(統合)」である⁵。それは、一定の時間展開の中で(創発的に)作り出されていく構成要素間の多様な因果関係の構図(‘ストーリー’)を形成するものであり、そうであってこそ、他社から見て容易に模倣し難い壁(根本的な‘違い’),そしてその結果としての卓越した成果(価値)を生み出すことが可能となる(楠木, 2009:34)。

しかしながら、経営戦略研究の現状を見る限り、こうした本来的に「長い(複雑な)話」であるべき因果論理の構図が、単純かつ短絡的な「短い話」へと集約されてしまう傾向がある(楠木, 2009:32)。たとえば、個々の(戦術レベルの)打ち手の単なる羅列(アクション・リスト)に過ぎない行動計画や、肝心の因果論理が大幅に薄められた問題解決のツール/テンプレートの類⁶、そして正統派アカデミズムの生み出す研究の多くを占める(大量サンプルに基づく)統計的分析の結果としての「単純化された因果論理」⁷などがそれに該当する(楠木, 2009:32,36,37)。

もちろん、これらの「表現形式」はその分りやすさや利便性、そして(普遍的な解の提示による)汎用性と(厳密な分析が生み出す)信頼性など、それぞれに独自の利点を持っている。しかし、これらは誰もが広く、また容易に利用可能なものであるがゆえに、その結果はあくまで「平均点」の戦略とその成果しかもたらしえないものにとどまる可能性が高い。すなわち、市場でのポジショニングであれ、蓄積・保有された独自の資源・能力であれ、他社との「差異」こそが重要な価値の源泉たりうるとするならば、こうした議論の「実質的」効果は、実はきわめて薄いものになってしまうことが予想される。ゆえに、実践レベルで本当に役に立つ戦略論を確立するためには、こうした「短い話」を「戦略本来の姿」である因果論理のシンセシスとしての「長い話」へと引き戻すことが必要なのである。

そして、こうした意味での「長い話」の典型であり、また、特にその内容・面白さをダイレクトに伝えてくれるのものとして、「(成功した)実務家の語る戦略論」がある。本来、戦略とはあくまでも「コンテキストに埋め込まれた特殊解」として、(サイエンスの対象というより)むしろ「アート」に近い側面が多分にある。実際、「優れた経営者は「アーティスト」として「特殊解のシンセシス」を構想する」ものである。こうした実務家による優れた戦略論は、経験と実績に裏付けられた面白さや迫力、そして信頼性に満ちている。しかしながら、彼らは実務家にとって有益な知見を語るけれども、それが優れた知見であればあるほど、コンテキストにどっぷりと埋め込まれているがゆえに、ユーザーが自らの状況に当てはめることには一定の困難を伴う。すなわち、そうした戦略論は迫力に満ちているけれども、「十分に抽象化されていない」という難点を持っている(楠木, 2009:36)。

しかし実は、こうした難点の解決、すなわちコンテキストに埋め込まれた特殊解を抽象化(論

理化)する作業においてこそ、実務家(経営者)や経営コンサルタント等と立場の異なる研究者(学者)は重要な貢献を成しうると考えられる。なぜなら、自社のコンテキストの中で経営と格闘している経営者にとって論理化は「余計な仕事」である。また、特定のコンテキストと向き合うコンサルタントにとって、論理化は(するにしても)あくまで本業(コンサルティング業務)の「副産物」に過ぎない。さらに戦略は因果論理のシンセシスであるため、社内の特定の部署がシステムティックかつ専門的に扱うことも難しい。ゆえに、「戦略論という分野では、論理化を正面切って担う人々が学者の他には誰もいない」のである(楠木、2009:36)。

(2) ‘ストーリー’の戦略論へ

研究者に固有のユニークな貢献をなしうる役割、それは他の(能力ある)実務家がそれぞれの異なるコンテキストに合わせて知見を利用可能なように、特定コンテキストに埋め込まれた‘特殊解のシンセシス’に論理化(抽象化)という‘冷凍作業’を施すことにある。すなわち、論理化を通じて一旦冷凍しておくことで、「(能力のある)実務家が、その論理を「解凍」することによって、異なった文脈であっても知見を利用できる」ようにするのである(楠木、2009:36)。

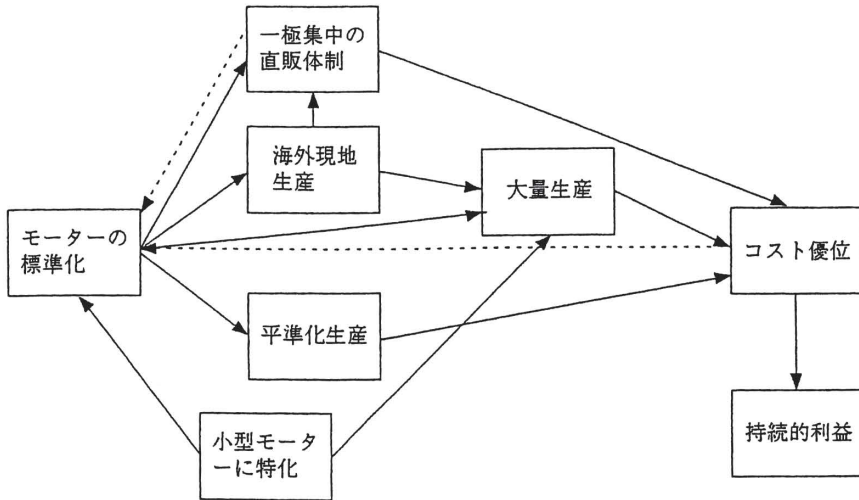
そして、こうした「戦略の論理化」にとって有用たりうるのが、「ストーリー(narrative story)の戦略論」という視点である。ストーリーの戦略論は、「個別の要素ではなく、そうした要素の間にどのような因果論理や相互作用があるのかを重視する視点」である(楠木、2009:39)。また、それは「戦略が含んでいる因果論理や相互作用を、時間展開に注目して論理化しよう」とするものである(楠木、2009:42)⁸。そして、この「ストーリーの戦略論」に基づく研究は以下の2つのフェーズに大別できる(楠木、2009:40-42)。

- ①「論理化としての読解」：戦略ストーリーを構成する要素(プラクティス)の間のつながりと相互作用を事例ごとに読み取る。
- ②「共通論理の抽出」：さまざまな優れた戦略ストーリーの読解を積み重ね、共通した論理を抽出する。また、同時に失敗戦略の共通論理や戦略が陥りやすい落とし穴を発見する。

この「ストーリーの戦略論」は、成功(あるいは失敗)したさまざまなストーリーの読解を通じて「論理化」を通して、筋の良い戦略を描くための「骨法」を見つけようという立場をとる(楠木、2009:42-43)。それは、論理化という抽象化の作業、すなわち戦略の全体像を浮かび上がらせるのに必要不可欠なエッセンスのみを取り出したものであるとともに、戦略本来のコンテキスト依存性という性格にも配慮したものでなければならない⁹。また、それは「賢者の盲点」を衝くような論理の抽出にとって有効なアプローチでもある。例えば、「A(施策)がB(結果)をもたらす」という近視眼的な因果論理が実務家に広く定着しているとする。しかし、ストーリー全体の流れを見渡せば、「Bをもたらすのは、実はAよりもXである」という意識の外にあった変数が見出される。もしくは、長い目でストーリーを論理化することによって、「Aであるほど実はBが阻害される」という逆説(パラドクス)が導かれる。こうした「視界の拡張」「視点の転換」、もっといえば「目から鱗」となる知見を引き出すのがストーリーの戦略論の本領なので

ある。そして何より、「合理的」な打ち手だけで組み立てられたストーリーの賞味期限は短くなりがちである。むしろ、賢者(合理)の盲点を突く、「部分的な非合理性をストーリー全体の中で合理性に転化する」ようなストーリーこそが優れた戦略と云うるのである(楠木, 2009:42)。

(図1) 戦略ストーリーの事例: マブチモーターのケース



(出所) 楠木(2009)p.41より引用。

そして、このストーリーの戦略論はとりわけ日本企業の戦略形成・遂行に対する大切な研究手法となりうる(楠木, 2009:43-44)。まず、①日本企業は相当に成熟した経営環境に直面しているが、そうした状況を打開できる大きな策は容易には見つからない。そうした中ではむしろ「役者を個別にみると派手な違いはないけれども、それを組み合わせて動かす筋書の面白さで勝負し、気づいてみたら長期にわたって競争優位を継続している」というストーリーの戦略論がものを言う。

また、②これまでの日本企業が、ポジショニングよりも能力に基盤をおいた「体育会系戦略論」に傾斜してきたことがある。ポジショニングの戦略はそれがもたらす成果と因果関係がより明確なので、どちらかというところ「短い話」で済む傾向にあるが、一方で能力の戦略は、ポジショニングに比べて、時間的にも因果論理においても長い話が必要になる¹⁰。

そして、③日本企業の人々のモチベーションのあり方である。欧米企業の組織は機能分化に立脚しており、働く人々のコミットメントも分化した機能専門性(単位)にある。一方、日本企業の組織は提供する価値やシステム全体のありようを切り口に分化し、これが人々のコミットメントの基盤となるという色彩が強い。ゆえに、日本企業では、経営者のみならず、ミドル・マネジメント以下の多くの人々も、戦略ストーリー全体の共有を強く求めているはずであり、戦略ストーリーは、日本企業においては社内の人々を衝き動かす最上のエンジンとなるはずである。

4. 三品(2009):時機読解の戦略論

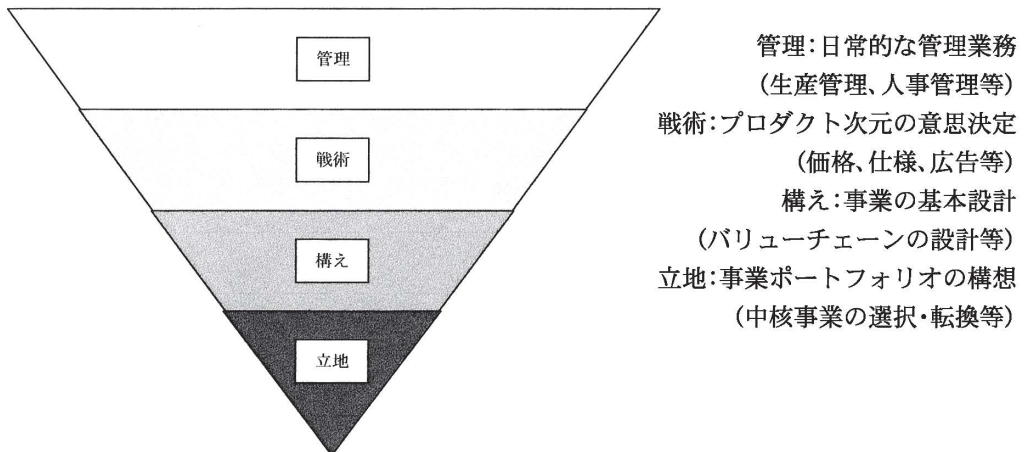
(1) 戦略論のニーズと現状

現時点において、実践家(役員階で語られる「実学的」戦略論)と経営学者(の語る「普遍性」重視の戦略論)との間には「埋め難いギャップ」が存在しているように見える。それは、戦略を司る経営者が、目の前の問いに答えを出すべくコンテクストを読み解くのに必死になる一方で、戦略を語る経営学者の側は、普遍的な真理を導くべく、むしろコンテクストを削ぎ落とすのに懸命になっていることを一因とする。その結果として、「経営学者の語る戦略論は戦略を司る経営者の耳目になかなか届かない」という現状が生み出されているのである(三品、2009:64)。

では、われわれ経営学者はいかにして、こうした「現状」を打破することができるだろうか。その解を得るためには、まず、戦略論の主要なオーディエンス(経営者、及びその予備軍)の現時点におけるニーズを適切に把握することが必要である。以下に戦略ニーズを整理するためのフレームワークとしての「戦略の階層構造」を示す。

同図(図2)が、逆三角形の形状をしているのは、各レイヤー(階層)に携わる員数の多寡をイメージとして伝えるとともに、上のレイヤーが下のレイヤーの前提の上に成り立つなかで、事業の「立地」が全体のピボットとなることを表している。ゆえに、レイヤーが下方へ移行するほど時間軸は長く、その戦略性(非可逆性・非分割性)は高くなる。すなわち、最下部の立地に向かって下方に進むほど、それに関わる意思決定の長期的な企業の命運(利益)に対する重要性や影響度、また他社とは違う判断を下すことに意味があるという点での「非合理性(不合理ではない!)の価値」が大きくなることが示されている。

(図2) 戦略の階層構造



(出所)三品(2009)p.60の図、及び本文記述(p. 60-61.)に基づき加筆して作成。

そして、このフレームワークを前提とするとき、日本企業(経営者)の現在のニーズは以下のように解釈できる。すなわち、「新興企業と復興企業の別にかかわらず、戦後に立地選択が焦点となり、その後の高度成長の時代には事業の構えに焦点が移っていった。それ以降は安定期に突入り、もっぱら戦術や管理のレイヤーに関心が集中する時期が長く続くことになる。ところが、成長と繁栄の影で立地の劣化が密かに進み始めていた。そしてパプルのパーストに中国の台頭が重なることで、根の深い問題が一気に露呈する」ことになった(三品, 2009:61)。ゆえに、戦略論の‘オーディエンス’の現行ニーズは、劣化した、あるいは劣化しつつある「構え」と「立地」への対応(典型的には、コア事業の転換を意味する‘転地’)に関するものであり、「下部レイヤーの環境適応」問題に集約されると考えられる¹¹。

ただし、「管理」や「戦術」のレイヤーについてはもちろん、ここで問題となっている「構え」や「立地」のレイヤーについても、それに対応する、たとえばMichael E.Porter(1980, 1985, 1990)の一連の業績が存在する(バリューチェーン、5つの力等)。しかし、Porter(cf. 1980)を含む先達の業績は、おおむね「汎用論」とどまっていることが多い¹²。ゆえに、現実には戦略を司る人たちが特定の事業に対して判断を迫られていることを思い返せば、これでは「実学的とは言いつれない」ものになってしまう。すなわち、一見したところの戦略論の‘兵器庫’の充実ぶりとは裏腹に、「戦略を形作る判断の是非そのものについては、いまだ「蓄積らしい蓄積がない」という状況が2009年初頭における戦略論の‘現実の姿’」といわざるをえないのである(三品, 2009: 61-62)。

(2) ‘時機読解’の戦略論へ

では、こうした現況の下で、アカデミックが果たすことのできる役割(貢献)はありうるのだろうか？少なくとも、戦略性が高く、かつコンテキスト依存的な経営判断を下さなければならない「役員階」では、既存理論の提示は役立ちそうにない。しかし、学者がすべてのコンテキストに精通することは望めなくとも、「ありとあらゆる経営者が抱える事案に対して、判断の一助となる質疑応答を交わすこと」、また、それが「本当に時機のある事案なのか、推論に盲点はないのかをプローブ(精査)することにより、判断の質を上げるプロセスに貢献する」ことは可能であり、そうした行為にこそアカデミックの役割は存在するといえる(三品, 2009:65)。また、こうした方法は、まさにハーバード大学のビジネススクール(HBS)において100年にわたって教室のなかで実践されてきたケース討議型のアプローチの姿に他ならないのである(三品, 2009:64)。

そして、こうした果たすべき「役割」を前提とするとき、特に現況の戦略論に何よりも欠けているのは、「時機」の視点である。戦略は、着手の内容と外部要因の相互作用が結果を左右する側面を持つ。また、同じ着手でも、打つタイミングによって成否が変わり、誰が手がけるかに応じて結果は分かれる。そうした分岐点がどこにあるのかを理解することが、アカデミックの役割における重要な論点として想定されるのである(三品, 2009:65)。

こうした時機の読解を研究対象とする方法は、「コンテキストを記述するケースの集積から教訓を帰納的に導くアプローチ」が正道となる(三品, 2009:65)。すなわち、「時機読解の是非に焦点を絞込んだケース群を蓄積し、それを横断比較して、時機の捕捉に成功するパターン

と、時機の捕捉に失敗するパターンを帰納的に抽出する」ことによって、特定の事案に対して判断を下すには至らなくても、ありとあらゆる経営者の抱える事案に対して時期読解の盲点をプロブする道が開けてくるはずである(三品、2009:65)。

その点では、すでに体系的にケースを抽出するステージ(2000年時点の東証一部上場企業から金融関連企業と新興企業を除外した1013社を母集団とし、1960年以降の時系列データに独自の利益成長尺度を適用することにより企業を峻別)を経て、現在ケースの横断比較を進めている。また、ここまで述べたアジェンダはクロスセクショナルな大規模比較研究に的を絞っているが、コンテクストリッチな戦略論という視点からは、競合する企業をペアにして、時間軸に沿って追跡する方向も考えられる¹⁹(三品、2009:66)。

いずれにしろ、こうした時機読解の巧拙で企業間の優劣を説明するアプローチを体系化することができれば、これまでの戦略論を2分する「ポジショニングの差異で企業間の優劣を説明するアプローチ」と「資源蓄積の差異で企業間の優劣を説明するアプローチ」に続くアクションナブルで、しかも習得可能性を秘めた実学性の高い第3のアプローチを形成することができるだろう(三品、2009:66)。

5. 諸見解の含意と若干のコメント

以上において、われわれは石井(2009)、楠木(2009)、三品(2009)という3つの論稿の概略を記述してきた。各論者の戦略論は、本来であればそれぞれ単独で検討すべき価値をもった興味深いものである。しかしながら、本稿の主要な関心はそれぞれの見解(戦略論)そのもの以上に、彼らが共通にその目的を遂行する有効な手段として、「ケース・リサーチ」という方法を選択・採用しているという事実にある。そして、われわれはこうした方法論上の一致が、3つの論稿の基底において共有される戦略(論)上の問題意識や共通認識ゆえの結果であると考えている。そこで以下では、現況の経営戦略論において「なぜケース・リサーチなのか」、また「価値あるケース・リサーチとは何か?」、その答えを探ることを念頭にこれらの論稿に通底する‘共通点’についてまとめておきたい。

(1) 戦略論の「盲点」としての‘コンテクスト’

3つの論稿は、それぞれ「ビジネス・インサイト」(石井、2009)、「ストーリーの戦略論」(楠木、2009)、「時機読解の戦略論」(三品、2009)のような独自の‘新しい’戦略論のコンセプト、あるいはアプローチを提案しているが、一方で、既存の経営戦略論の問題点や限界、いわば「戦略論の盲点」を指摘し、その欠落部を埋めるものとして新しいコンセプトを提示するという似通った構成を採っている。

まず、石井(2009)の発見した‘盲点’は、時代を画するようなビジネス・イノベーション生成の起点として、きわめて重要な役割を果たしたはずであるにもかかわらず、(既存の)論理実証主義の立場を踏襲するビジネス・アナリシス的な見方の中では、その存在自体を捉えることができない、むしろ消し去られてしまうことの多い(経営者の)暗黙的な閃き、あるいは‘(事業)構想力’(=断片的な事実から全体、そして将来を見通す力)=「ビジネス・インサイト」の存在で

あった。

また、楠木(2009)の発見した‘盲点’は、昨今の戦略論上にあふれる「短い話」(＝単純な因果の構図)の中で捨象され、歪められてきた「戦略本来の姿」、すなわち、あくまで「コンテキストに埋め込まれた特殊解」として存在するがゆえに、原因—結果のみの単純な因果の構図によってはそのダイナミックな本質を語り尽くすことのできない(より大きな空間的、時間的な拡がりを持った)複雑な因果連鎖を内包する「因果論理のシンセシス」としての戦略構想＝「ストーリー(長い話)」としての戦略のあり方である。

最後に、三品(2009)の指摘する‘盲点’は、コンテキストを問わない‘汎用論’的なアイデアやフレームワークでは満たすことのできない(日本の)戦略論オーディエンス(実践家)のきわめて現代的なニーズ、すなわち、企業の長期的な命運を左右するはずの‘構え’と‘立地’の発見・(再)構築に資するような貢献であり、中でも戦略そのものの中身以上にその成果を左右するであろう時機読解(外部要因との相互作用に関する‘読み’や着手のタイミング)の判断の巧拙に関する知見であった。

そして、こうした3者の指摘する戦略論の‘盲点’を一望するとき、まず認識することのできる明確な共通点は、徹底した「コンテキスト重視」の視点であろう。すなわち、「ビジネス・アナリシス的」(石井)、「単純な因果の構図」(楠木)、「汎用論的」(三品)とそれぞれの表現は異なるが、いずれにしろ既存戦略論の最大の盲点が、企業活動を担う実践家が直面しているはずの「特有のコンテキスト」であるという見方は共通しているものと思われる。すなわち、楠木(2009)が指摘するように、戦略なるものが「コンテキストに埋め込まれた特殊解」に他ならないとするならば、(理論の適用範囲拡大のために)特定のコンテキストが限りなく削ぎ落された理論やフレームワークでは、まさにそれぞれに特有のコンテキストの中で可能かつ適切な戦略的打ち手の創造を求められる実践家(役員階)への有効な示唆とはなりがたく(三品、2009)、また、ある企業が実践した戦略を記述する際にも、特定のコンテキストの中で組み立てられた独自の‘シンセシス’としての全体像・本質をつかみ取ることはできない(楠木、2009)。そして、石井(2009)の言うビジネス・インサイトの存在とその戦略生成における重要性を認めるならば、それが多様な要素間の相互作用がおりなすコンテキストに深く「棲み込む」ことから生まれる「暗黙的な閃き」であるがゆえに、それを理解・記述しようと試みる者自身も擬似的ではあれ、そのコンテキストに深く「棲み込む」ことを避けて通ることはできないのである。

そして、(既存)戦略論において失われてきた「コンテキスト」を取り戻そうとする彼らの視点そのものが、「なぜ、ケース・リサーチなのか？」という問いに対する第一義的な解答となりうるだろう。すなわち、こうした視点は、必然的に戦略の生成—確立に至るプロセスのダイナミズム、そしてその全体像・本質を単独事例(のコンテキスト)に深く「棲み込む」ことによって丹念に描写(抽出)するような営為を目指すものとなるのである。

(2) 非合理の合理？

第一の共通点である「コンテキスト重視」の視点に続く、3つの論稿の第二の共通点は、突出した成果を(持続的に)挙げるような「筋の良い戦略」には一見したところ‘非合理’とも思えるような行為や施策が含まれているとする指摘にある。ここで、非合理的行為や施策とは、当該

時点(コンテキスト)においては、業界の常識・慣習から大きく外れるものであったり、あまりに無謀に見えるものであるがゆえに他社がその追従を躊躇してしまうような戦略的打ち手を意味する。

こうした点では、例えば三品(2009)が、既存の戦略フレームワークの‘汎用論的’性格の(実践家への示唆という意味での)限界を指摘した上で、かなり直接的に戦略階層の下部レイヤー(構え、立地)の選択における(他社とは違う判断を下すことに意味があるという点での)非合理性(不合理ではない!)の価値について言及している。また、三品(2009)の指摘する「時機読解」の巧拙という観点から言えば、戦略的判断そのものの内容とともに競合他社とは異なるが、しかし適切な実施のタイミングに関わる(あくまで外部からそのように見えるという意味での)非合理の重要性も指摘できるであろう。

また、楠木(2009)は彼の主張する「ストーリーの戦略論」の(おそらく最大の)利点として、‘賢者の盲点’を探り当てること、すなわち既存の常識的な見方(近視眼的な因果論理)を揺さぶり、ひいては打ち壊すような意外な変数や逆説(パラドクス)の発見、あるいは‘視界の拡張’や‘視点の転換’をもたらすような知見を引き出しうることを挙げている。そして、そのような戦略ストーリーの典型は、一見非合理的な打ち手が、他の打ち手とつながることによって、最終的にストーリー全体としての合理性(=競争優位性)が実現されているようなケースであるとす。例えば、事例(図1)として挙げたマブチモーターの戦略ストーリーにおいて、マブチは1964年というかなり早い時期から東アジアでの現地生産を開始するとともに、当時の顧客ニーズに逆行するモデルの標準化を行っている。これらの一つ一つをとってみれば、「未知の海外生産」や「顧客ニーズに対する逆行」は、明らかに(当時は)非合理的であったと言えるかもしれない。しかし、マブチはこれらを大量生産によるコストダウンという要素と結合することによって、全体としてはきわめて合理的な「コスト優位」の戦略ストーリーを構築していったのである。

最後に、石井(2009)も間接的な形ではあるが、実は同様のことを述べている。まず、論理実証主義に従う経営に疑義を呈する中で、仮説一検証を繰り返した結果として生み出される‘合理的’な戦略は、先んじて動く市場に対して後追いに過ぎず、その価値を失う、あるいは減じる可能性について指摘している。そして何より、いわゆる画期的なビジネス・イノベーションの背後にある「ビジネス・インサイト」こそが、一定の非合理を内包する優れた構えや立地の(再)選択、あるいは優れた戦略ストーリーを支え、その実現を可能とするものであると云う。なぜなら、石井(2009)自身が指摘するように、今ある‘現実’はけして必然の結果ではなく、常に一定の「偶有性(他でもありえた可能性)」をも含み込んだ世界であるとするならば、(非合理的要素を含んだ)大胆な戦略の採否を最終的に決定づけるのは、企業家にとってのある種それ自体が‘非合理的’とも云う確信、まさに「ビジネス・インサイト」以外に無いからである。

ただし、こうした「非合理の合理」を指摘する見解は、あくまで「部分的」あるいは「特定時点」における非合理の存在を評価するものである。すなわち、それが他の施策とつながるとき、また一定の時間経過を経る中で、最終的な結果としての‘戦略全体’(戦略的打ち手の連鎖)は、一定の合理性を確保できなければ、それが成果を生むことはない。しかしながら、市場(の競争相手)に先んじて動き、平均的な成果以上のものを達成しようとするならば、多くの(ほとんどの)人々が納得できる合理的な施策の範疇を超えた‘非合理要素’(が含まれていること)にこそ戦

略上の高い価値があること、また実はそれこそが容易な模倣・キャッチアップを許さない「他社との根本的な差異」を生み出すという意味での「戦略の本質」であることを示唆しているのである。

とは言え、例えばそれが戦略の本質、いわば「成功への近道」であるとしても、このような「非合理の合理」に基づく戦略展開は、まさに「言うは易し、行ふは難し」の行為となる。それは、そうした戦略が(常識はずれの)非合理的な要素を含む時点で、間違いなく‘リスク’な側面を併せ持たざるをえないからである。しかし、とりわけ現在の多くの日本企業が身をおく‘コンテキスト’を考えれば、こうした論点を提示することには大きな意味があるように思われる。なぜなら、日本の多くの企業・業界が、事業の成熟化やグローバル競争の激化の本格化に直面し、まさに三品(2009)が指摘するような(10年単位で考えるべき)立地の選択を迫られるほどの‘転換期’を迎えているとするならば、それは明らかな危機状況であると同時に反面では、多少のリスクを許容してさえも‘横並びでない’、独自の戦略展開を構想・構築していく(せざるをえない?)好機であることを意味するからである。

そして、すでに冒頭で述べたように、3つの論稿はこのような日本企業に対する現状認識を明らかに共有しており¹⁴、また、だからこそ、われわれは彼らが「単独の企業事例に関するケース・リサーチ」という方法を選択したのだと考えている。すなわち、従来の戦略、事業経験を越える不確実な世界で独自の道(戦略)を開拓しなければならない状況下にある人々(実践家)にとって、分かりやすく使い勝手が良いが、誰でも利用でき平均的な結果しか生みそうにない‘汎用論’よりも、試行錯誤を経ながらも実際に道を切り開いてきた‘行程の(エッセンスが)見える’優れた企業事例(のエッセンス)のほうがはるかに役に立つ(かもしれない)ということである。そして、中でも「非合理の合理」を実践する企業事例について、「一見非合理的な打ち手がそもそもなぜ許容され、実行に移されたのか」、また「部分的な非合理がどのように時間展開の中でまた全体としての戦略的合理性の中に組み込まれているのか」、その行程、メカニズムを発見・記述すること、まさに‘賢者の盲点をつく’ようなこうした論点の提示は、今現在の日本の戦略論オーディエンスに対して「価値ある助言」となりうるのではないだろうか。

6. 終わりに

以上、石井(2009)、楠木(2009)、三品(2009)の3つの論稿についてその概略を記述し、特に「経営戦略論におけるケース・スタディの意義」への考察を念頭に置いた上で、その総合的な含意についての若干のまとめを行ってきた。

最後に、本研究ノートの結論を述べるとすれば、特に現況日本の戦略論オーディエンスの‘ニーズ’に応えることのできるアプローチの方法として、それは決して厳密な仮説—検証を経た確実な道筋を示してくれる‘法則’(しかし、それはおそらく平均点の解しか生まない)ではないが、特定のコンテキストの中で戦略が生成—確立されたプロセス、またそのエッセンスを参照可能であり、また新たな戦略構想を刺激しうるような‘賢者の盲点’を突く意外性や驚きをもった(優れた)ケース・リサーチが貢献できる部分、可能性は(本稿で取り上げた論者達が述べるように)非常に大きい、ということになるだろう。そして、3つの論稿が導いてくれた、この‘暫定的’結論について、現時点でわれわれは(われわれ自身の‘インサイト’に従って)概ね正しい

と考えている。

ただし、あくまでこの結論を‘暫定的’とせざるをえないのは、今回取り上げた「題材」の主張の中に何か論理的な欠陥や矛盾があるなどといったことではなく、すべてわれわれ自身に帰属する問題による。まず、本研究ノートでは、3つの論稿の‘共通点’の抽出のみに注力したがゆえに、当然存在するはずの各論稿間の目指す方向性や成果、またケース・リサーチに関する具体的な方法(論)の「差異」には触れることができなかった¹⁵。そもそも、われわれが提示した‘概略’自体が間違いなく、その豊饒な内容を要約・意識によって(特有のコンテクストを削ぎ落した)「短い話」にしてしまったであろうことを含め、(紙片の都合があるとはいえ)本来であれば十分に検討・吟味すべき論点であったといわざるをえないだろう。

また、「ケース・リサーチの意義」というフレーズを本研究ノートの論題に加えているのは、もちろん、われわれ自身が「意義あるケース・リサーチ」を実行したいと考えているからに他ならない。しかしながら、これらの「題材」が主張するケース・リサーチ、及びケース間の比較によってもたらされる知見は、初めから厳密な仮説-検証を経た(厳密な意味で‘科学的’と認められる)‘法則’を目指すものではない。特に、石井(2009)や楠木(2009)は社会科学におけるそうした(自然科学におけるような)絶対的な法則の導出(とその実践的価値)を明確に否定する立場をとっている¹⁶。そして、そのような立場を前提とするならば、ケース・リサーチの評価は、一定の科学的な基準を満たしているか否かというより、それが‘実践家’の戦略発想に対して「有効な示唆を与え得るか」どうかを唯一の基準となると言ってよいだろう。しかし、それはまさに‘筋の良い戦略’を構築することと同様に「言うは易し行うは難し」、そのような基準は(少なくともわれわれにとっては)きわめて高いハードルであるように思われるのである。

いずれにしろ、残された課題は多い。しかし、われわれ自身の手によるケース・リサーチの実践を含め、あえて眼前の高いハードルを超えるべく、今後も追究を重ねていきたいと考えている。

(主要参考文献)

Christensen, Clayton, M. and Michael E. Raynor, Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory, *Harvard Business Review*, September, 2003. (邦訳「マネジメント研究の正しい姿勢:よい経営理論、悪い経営理論」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、May, 2004年。(20-33.)

Eisenhardt, Kathleen M., Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 1989. (532-550.)

石坂庸祐「事例研究の方法論的意義について」経済学部紀要、第101号、2005年。(1-17.)

石井淳蔵『ビジネス・インサイト:創造の知とは何か』岩波新書、2009年。

伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年。

楠木 建「短い話を長くする:ストーリーの戦略論」『組織科学』Vol.42 No.3, 2009年。(31-47.)

マイケル・ポラニー(高橋勇夫 訳)『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫、2003年。

三品和弘『経営戦略を問いなおす』ちくま新書、2006年。

三品和弘『戦略不全の因果』東洋経済新報社、2007年。

三品和弘『役員階からの展望:時機読解の戦略論』『組織科学』Vol.42 No.3, 2009年。(59-67.)

沼上幹『行為の経営学』白桃書房、2000年。

Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.

Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.

Porter, Michael E., *Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1980.

¹ここでは、「題材」として取り上げる3つの論稿の性格・背景等について簡単に紹介しておく。まず、石井(2009)については唯一書籍であり、著者本来の専門であるマーケティング領域にやや比重が置かれている。また、石井(2009)については、書籍大の内容のすべてを反映することはもちろんできないため、特に第4章のケースを通じた教育的側面については後の概略においても言及し得なかったことをあらかじめ申し述べておく。そして、残る楠木(2009)、三品(2009)は、純粋に戦略論を専門とする研究者であり、今回取り上げるのは、『組織科学』誌の「(特集)実学的戦略論のニューフロンティア」にて同時掲載された論文である。

²石井(2009)は「実証主義的経営」について、旧松下電工会長の三好俊夫氏の言葉を借りて、「自分が持っている技術、販売網、人材を利用して、一歩ずつ尺取り虫的にのばしていく」「強み伝いの経営」とも表現している(石井、2009:2)。本稿の本文では、「実証主義的経営」というワードを選択したが、こちらの表現のほうがイメージとしてより伝わりやすいものであるかもしれない。

³ここでは、「仮説検証を通して客観的な正確さや再現可能性を徹底的に追いつめるはずの自然科学」においてすら、その発展過程では、優れた科学者に宿る「一瞬の閃き」のようなあいまいな力が不可欠の要素であることを示唆している(石井、2009:97)。また、ポラニーの「知の暗黙の次元」については、石井(2009)がほぼ1章分(第3章)を費やしてかなりの説明を行っているが、より詳しくはM.ポラニー(2003)を直接参照のこと。

⁴「ビジネス・アナリシス」的な見方とは、あいまいな(暗黙の)要素を多分に含む「ビジネス・インサイト」的な見方と対照される、「現実がそれとして成立した必然性を明らかにすること

が可能」であり、「過去を分析する力を備えれば、未来に対処することができる」という素朴な論理実証主義の世界観を踏襲した立場を指す(石井、2009:124-125)。しかし、現実には、論理実証主義が導き出す法則によって支配された(必然の)世界ではなく、特にそのダイナミックな変動・進化において、ビジネス・インサイトの生成が象徴するような「偶有性」(他でもありえた可能性)が常につきまとう世界であるという(石井、2009:56-57)。

⁵「因果論理のシンセシス」という戦略の捉え方は、もともと三品(2006)より示唆を受けたものである由、言及がある(楠木、2009:33)。

⁶楠木(2009)は、こうした問題解決のツールや分析のテンプレート作成の担い手として、いわゆるコンサルタントやアナリストを想定している。彼らは、日常的にクライアントと向き合って仕事をしているがゆえに、実務家のプラクティカルなニーズ(使い勝手の良さ)に過剰に適應してしまいやすい。また、優れたコンサルタントであるほど向き合うコンテキストへの解凍作業で勝負しようとするようになるため、結果として、その大本の戦略論(コンサルタントの商品)は、肝心の因果論理を大幅に薄めたツールやテンプレート、すなわち「短い話」になりやすいという(楠木、2009:36-38)。

⁷この種の「厳密だが、やたらに短い話」も、それ自体は実務家にとって有用な戦略論にはならないという。楠木(2009)は、その理由として①大量観察を通じて確認された規則性は、あくまで平均的な傾向を示すものでしかないため、その法則に従うことは他社と同じ動きに乗ることであり、戦略にとって自殺的である、②「他の条件が一定であれば」と言った途端に戦略の本質である「コンテキスト依存性」や「シンセシス」が根こそぎ捨象されてしまう。ゆえに、実務家の目から見れば、正統派の戦略論研究であるほど、「机上の空論」以外の何物でもない、胡散臭いものと感じられてしまう、という2点を挙げている(楠木、2009:37)。

⁸楠木(2009)は、同様に要素間の相互作用や関係性に注目する「ビジネスモデル」や「アーキテクチャ」というコンセプトに対して、「ストーリー」という視点は、構成要素のダイナミックな相互作用や因果論理の時間的展開をとらえやすいという利点がある。この点で、全体の空間的な配置形態に焦点を当てる「ビジネスモデル」や、その結果生成する「ビジネスシステム」、また製品システムの安定的なありように注目した「アーキテクチャ」の概念とは異なる由、指摘している(楠木、2009:39)。

⁹こうした点で、「ストーリーの戦略論」は、シンセシスを強調しつつもいくつかのパターン分類からパターンごとの戦略立案テンプレートの提示へと向かう方向に傾きがちで、コンテキスト依存性という戦略の本質をとらえきれないビジネスモデルの戦略論、また逆にいわゆる戦略プロセス学派のようなコンテキストの記述一辺倒で実務家にとって有用な知見とは成り難いアプローチのどちらとも異なる由、表明している(楠木、2009:42-43)。

¹⁰能力に基盤をおく戦略がポジショニングの戦略に比べて、時間的にも、因果論理という意味でも、「長い話」を必要とするのは、それを可能とする資源・能力の「蓄積・構築」には相応の時間がかかるためと考えて差し支えないであろう。楠木(2009)自身は、「ポジショニングは意思決定できても、能力構築は意思決定だけではどうにもならない。個別要素がどのようにつながり、相互作用を起こして、成果につながるのかというストーリーが意識されていなければ、能力構築はできない」と述べている。また、そこにストーリーがなければ、特に日本企業では現場の頑張りがきくだけに、戦略不在になりがちである由、指摘している(楠木、2009:43)。

¹¹さらに三品によれば、アメリカでは、1980年以降、世界秩序や電子技術の大変化に呼応して転地を遂げる企業が相次ぎ、例えばIBMは計算機からITコンサルティングへ、GEは家庭用電気製品からノンバンクへというように立地の転換に成功する一方で、立地を替えなかったGMが深刻な経営危機に瀕した（現在は事実上の倒産後に再建中）。三品（2009）の見立てでは、現時点における大半の日本大企業は、総じてGM派に属しており、実際に大きく動いた形跡もなく、転地の成功例も限られるのが実情であるという（三品、2009:61-62）。

¹²ただし三品（2009）は、こうした汎用論的な戦略に対し、より実学性の高い戦略論として、例えば伊丹（1984）の「オーバーエクステンション」戦略を挙げている。それは、「経営幹部が迫られる具体的な判断の中身とは距離を置きつつ、正答が存在しない判断の下し方一般について有用な示唆を与えるアプローチ」とをとっているという。ただし、三品（2009）は、「現状はここで行き止まりになっている」として、その現状に対する憂慮を示している（三品、2009:63-64）。

¹³これらの具体的な試みについては、クロスセクショナルな大規模比較研究については、三品（2007）があり、また競合企業間のベア分析の例については、三品（2006）に分析例の記載がある。

¹⁴われわれが、こうした現状認識を3者が共有している（はずだ）と考える理由は、三品（2009）に関しては言うまでもないとしても、他の論者については補足が必要であろう。まず、石井（2009）について言えば、「ビジネス・インサイト」というコンセプト自体が画期的なビジネス・イノベーションと結びつけて論じられていることを考えれば、それが日本企業の現況を念頭に置くものであることは間違いない。また、インサイトを説明するための実例が、宅配便やスーパー、コンビニなど現時点から見ればやや「時代遅れ」のものとなっている点も象徴的である。なぜなら、先達の遺産（構え・立地の選択）の上で三品（2009）の言う「管理・戦術」レベルの対応に集中できた比較的安定した期間においては、現時点で真に参考となりうるようなケースがきわめて少なかったことの証左とも言えるからである。また、楠木（2009）については、やや間接的な指摘となるが、経営戦略論の現況が「短い話」で埋め尽くされる状況にあるとするなら、それは逆に、これまでは「短い話で十分に事足りていた」ことを意味しているといつてよいだろう。ゆえに、われわれにはこのタイミングでの楠木（2009）による「長い話」のススメは、やはり「時代の変わり目」を十分意識したものであるように見える。

¹⁵例えば、楠木は自身の「ストーリーの戦略論」をより詳細なかたちで展開した連載の中で、三品の「時機読解の戦略論」との違いについて述べている。それは外部環境に対する「構え」の問題である。すなわち、時機読解の戦略論は戦略の成功が経営者の時機読解、いわば「先見の明」に依存するがゆえに、その結果は外部環境に依存する「受身的」な姿勢を採るのに対し、「ストーリーの戦略論」は、ストーリー全体を構想することによって、むしろその戦略が有効性を発揮するコンテキストを意図的に作り出そうとする、外部環境に対して「能動的」な姿勢を持つものであるとしている。この指摘については、楠木建「（連載 第5回）戦略ストーリーの「キラークラス」」『一橋ビジネスレビュー』、SUM、2009、（122-141、）の138-139頁を参照。

¹⁶社会科学における「絶対法則」定立の不可能性について、拙稿（2005）でも取り上げ、また楠木（2009）も言及している沼上（2000）を参照のこと。

また、やや古典的な文献を含むが、あえて対照的な見方を対置させるといふ意味で、共に有力な米国の戦略論者であるEisenhardt（1989）、及びChristensen & Raynor（2003）を挙げ

ておく。ちなみに、前者はケース・リサーチの方法論として、それが理論創出の有効な手段であるためにいわゆる統計的研究にできる限り近い手続きを採用すべきことを提案している。また、後者は、実践家のニーズに応えるためには、ひたすらコンティンジェンシー理論的な知見（特定の状況とそれに適合する戦略の組み合わせ）を追究する、すなわち狭い範囲の‘絶対法則’を見出すことが重要であると主張している。