

小論文

法文学部（法経社会学科 地域社会コース・経済コース）

注意事項

1. 「解答始め」の合図があるまでこの冊子は開かないこと。
2. この冊子は表紙を除いて8ページである。
3. 「解答始め」の合図があったら、まず、試験室に掲示又は板書してある問題冊子ページ数・解答用紙枚数・下書き用紙枚数が、自分に配付された数と合っているか確認し、もし数が合わない場合は手を高く挙げ申し出ること。次に、解答用紙をミシン目に沿って丁寧に切り離し、受験番号・氏名を必ずすべての解答用紙の指定された箇所に記入してから、解答を始めること。
4. 解答は、必ず解答用紙の指定された箇所に横書きで記入すること。

2 ページ以下の課題文を読んで、次の設問に答えなさい。

問 1 課題文を要約しなさい。

(400 字以上 600 字以内)

問 2 課題文を踏まえて、日本の社会問題についてあなたの考えを自由に述べなさい。

(400 字以上 600 字以内)

戦略という言葉は、今やビジネスの世界はもちろんスポーツにせよ、教育にせよ、日常的に用いられるようになりました。経営戦略、マーケティング戦略、あるいは人事戦略……。たとえば、アマゾンで「戦略」と入れると、書籍だけで約二万件がヒットします。

それでは、「戦略とは何か」と問われると、意外に答えられないということはないでしょうか。

もちろん、一つの正しい定義というのではないと思いますが、私は次のように考えています。

戦略とは、ある一定の目的を達成するために、ターゲット顧客を絞り込み、自社固有の強み（ユニークネス）を用いて、競争相手よりもより安い、または、より価値のある商品・サービスを提供する（差別化する）ための将来に向けた計画である。

キーワードを一つだけ挙げるとすれば「差別化」でしょう。差別化の仕方は、いわゆる事業戦略でよく指摘されるように、コスト（他社と同等の品質でより安い）か価値（他社と同等の価格でより品質が高いか）のいずれかになります。

わかりやすく言えば、図1のような方程式になります。顧客に選んでもらおうとすれば、商品・サービスの魅力度を上げるしかないわけで、そのためには分母を下げる（コストを下げ、その分を価格に転嫁して価格を下げる）か、分子を上げる（より高い品質を実現する）ことになります。現実にはもう少し複雑でしょうが、突き詰めていけばそんなところですよ。

図 1 差別化の基本方程式

$$\text{顧客にとっての魅力度} = \frac{\text{商品・サービスの「価値」}}{\text{商品・サービスの対価（価格）}}$$

ここまでは基本中の基本として、問題はどうか差別化を実現するかです。

この定義では、「自社固有の強みを用いて」と書きました。短期的には間違いない

と思います。しかし、今日の強みが来月も、あるいは来年も自動的に強みであり続けるかといえば、残念ながら、あまり期待できません。それは、技術革新であったり、顧客のニーズが変わるといってもありますが、最も可能性が高いのは競争相手が真似をしたり、あるいは自社の強みが弱みに変わる（たとえば、EC^(注)が普及して店舗が重荷になる）ような施策を打ってくることです。

逆に言えば、「差別化」を維持する、もっと難しく言うと、「中長期的な競争優位を獲得する」ためには、「強み」を進化させなくてはなりません。ここで「資源配分」という重要なコンセプトが出てきます。

どの組織も、そして個人も、いわゆる「ヒト」「モノ」「カネ」（最近では「時間」や「情報」などが加わったりもします）、つまり、資源は有限です。やりたいことがどれだけたくさんあっても、全部はできません。

それは読者の方も自分の本棚を見れば明らかでしょう。読みたい本、読んだほうがいい本はたくさんあると思いますが、「積ん読」の山が日に日に成長するのは、単純に言えば「資源」つまり時間が足りないからです。だからこそ、「戦略で大切なことは、何をするかだけでなく、何をしないかも明確にすることだ」といわれるのです。

この資源配分の話がより一般的にされるのは事業戦略よりも企業戦略、つまり、多角化に関してです。新規も含めた複数の事業に対して、どのように限られた資源を振り向けるか、それによって企業全体で中長期的な競争優位をどのように獲得するか。そこでは、単純に「バラマキ」ではなく、メリハリ、流行り言葉（と言われながら、過去何十年も言われ続けている）で言えば、「選択と集中」が求められるのです。

「スタートアップが失敗するのはチャンスがないからではなく、チャンスがありすぎてどれも消化できないからだ」といわれることがあります。これは大企業でも同じです。「無駄なこと」や「意味のないこと」をやめるのは戦略でも何でもありません（そもそも「無駄なこと」をどうしてやっているのでしょうか？）。

差別化を実現するための資源配分とは、本当は投資をしたい事業だけれど、より優先順位が高い事業に振り向けなければいけないから、泣く泣く諦めることなのです。一見、投資を諦めてチャンスを逃すことが「機会損失」のように見えますが、ほとんどの場合、多くのチャンスに目がくらんでどのチャンスも生かせないという「機会損失」であることが現実です。

自社によほどの強みがない限り、痛みを伴わない戦略はありません。痛みを伴わないような施策は、どの会社にもできるのです。今や EC だけでなく、すべての小売の覇者になりつつあるアマゾンがそれでもリスクを取り、次々に投資をし続けているのは、現状に安住したときから優位性の綻びが始まることをよく知っているからです。

痛みを伴わないことは、一見リスクもなく機会損失もないように見えますが、将来の成長可能性、競争力を危機にさらすという意味で、実は見えないより多くのリスクに身を置くことになるのです。

「戦略」と同じくらい「戦略的」「戦略性」という言葉もよく使われます。ポジティブな意味であるということはわかると思いますが、つまり、どういうことでしょうか。

たとえば、先日手にした日本経済新聞には次のような見出しがありました。

戦略的人材育成
産学連携 戦略的に
インド太平洋戦略的推進

「戦略」は、しばしば「(短期的) 戦術」と対比され、その意味でより中長期的な視点を持つことが「戦略的」と理解されることが多いと思います。つまり、「戦略的でない」というのは、場当たりのであったり、思いつきであったりということなのです。

それでは、場当たりのでない、その場の思いつきでないのであれば、「戦略的」なのでしょう。これらの見出しのついた記事を読み込んでも、結局は「うまくやれ」ということを言っているだけで、何が戦略的で何が戦略的でないのかは最後までわからずじまいでした。

中長期的であることとかぶりますが、おそらく戦略的であることのもう一つの重要な意味は「限られた資源の配分」という点にかかわってくると思います。端的に言えば、「損して得取れ」「肉を切らせて骨を断つ」です。

ビジネス的に言うと、短期的には重要に見える、あるいは儲かる事業であっても、中長期的に競争優位が維持できない事業には投資するべきではない。逆に、現在は赤

字であったり、それほど大きくない事業であっても、中長期的に重要であれば、それに投資することこそが「戦略的」であるということです。

つまり、二つの意味での「トレードオフ」、現在の限られた資源をどこに集中させるか、逆に言えば、可能性のあるオプションのどれを捨てるかという「現在の資源のトレードオフ」、そしてもう一つは、現在と将来をにらんで、何でもかんでも今は赤字だからやめるとか刈り取るのではなく、たとえば黒字であっても将来性がない事業は売却し、逆に将来性のある事業には投資を続け、育てるという意味の「時間軸のトレードオフ」です。

何でもそうですが、トレードオフを伴わない成功はまずありません。いや、今のアマゾンを見ていると何をやっても勝てるように見える……というご意見もあるかもしれません。

しかし、ここまで来るのは大変だったでしょう。アマゾンにジェフ・ベゾス氏が設立したのが、インターネットが盛り上がり始めた1994年。良い滑り出しではあったのですが、ベゾス氏は大型倉庫などに投資をし続け、創業から8年間（つまり2002年まで）はずっと赤字だったのです。「Amazon.comではなくAmazon.orgに改名しろ」（.orgは非営利団体につく）なんてジョークを言われながら、ウォールストリートのプレッシャーをもらともせず、投資し続けたから今があるのです。まさに「戦略的」ということではないでしょうか。

言い換えれば、現在目の前にあるチャンスに飛びついたり、儲けていることが、本当に戦略的かどうかはわかりません。AIもブロックチェーンも重要だとは思いますが、流行のサービス、ビジネスモデルを採用することが、本当に「損して得取れ」になっているかどうか。

大手企業には部下が上げてきたアイデアを「リスクがあるから駄目」という幹部がいたりするのですが、リスクがない施策だけで差別化ができるようであれば、経営者は要りません。

もう一つの「戦略的」の例は、コマツの「ダントツ経営」でしょう。それを率いたコマツ相談役の坂根正弘氏は日本経済新聞の「私の履歴書」で次のように語っています(注2)。

新機種を企画する際は開発や生産、営業、サービスなどの各部門が一堂に会して、合意形成をする。その際は「ここが競合に比べて劣っている」といった議論に終始してどんどんカドが取れていき、最後に出てくるのは平均点より少し上の面白みに欠ける商品群となる。

そこで私は営業と開発の責任者を呼んで、「新機種を開発するときは、最初に何を犠牲にするか決めろ」と指示した。競合に負けてもいい部分を最初に決めておき、浮いた経営資源を「環境」「安全」「情報通信技術」の重点分野に投入する。いわばメリハリ路線だが、こうして生まれた商品の一つがエンジンとモーターを併用するハイブリッド油圧ショベルだ。

この「ダントツ商品」という言葉を言い始めてから、開発陣が目に見えて生き生きしてきたのがわかった。「平均点主義」の枠から解放され、突き抜けた提案が生産部門や協力企業からも上がってくる。提唱した私にとっても、言葉一つで組織がここまで変わるとは新鮮な発見だった。

ほぼすべての企業では、商品やサービスについて競合とのベンチマーキングを行います。価格、機能、ブランド、使いやすさ、納期、耐久性、アフターサービス、といったものです。

そして、すべてにおいて競合を上回ることをめざして頑張るのですが、だいたいはいまうまいかなかったり、あるいは上回っても微々たるものになります。資源に限られているのだから当たり前です。競争相手だって真剣に取り組んでいるわけです。

「研究所で検査すると勝っている」かもしれませんが、顧客から見たら同じですし、モノマネですから技術者も面白くないし、自分たちの商品に誇りも感じられない。坂根氏の指摘する「平均点主義」です。そして、その背景にあるのは（日本の教育業界でもそうですが）弱点をなくせ、負けてはいけないという発想です。先述の「損して得取れ」の真逆です。

その意味で、「ダントツ経営」の肝は、「ダントツ」よりも「犠牲」という言葉です。「最初に何を犠牲にするか」を決めることによって、その分の資源を「ダントツ」に振り向けられるのです。別のところで坂根氏が指摘するのは、「負けてもいい」ということは、トップしか言えない」という点です。この資源配分のトレードオフこ

それが、「戦略的」なのです。

逆に言えば、「犠牲にする」ところが決められない限り、ダントツに勝つところも作れません。せっかくいい人材、技術がありながら、国内あるいはグローバルな競争に負けて埋もれていく企業は、そうした「機会損失」が見えていないのです。

実は、「戦略的な事例」は身近にもよくあります。端的な例を一つ挙げれば、通勤電車です。人よりも、1時間か30分早く起きれば、ずっと空いた電車で気持ち良く通勤できるのに、なぜみんなが満員電車に乗っているのでしょうか。「いやわかっていて、でも……」ですよね。もちろん、すべての人が同じように考えて同じように行動すれば、ラッシュが1時間早まるだけなので、かえって遅く行ったほうが良いことになります。

「将を射んと欲すればまず馬を射よ」という言葉も、まさに戦略的の意味を体現していますし、「自分から挨拶をしろ」「Seek first to understand, then to be understood」「Give & Take ではない。Give, Give, Give & Take だ」とか、実は「戦略的」であることを言い換えた言葉は数多くあります。

その意味で、「戦略的」というのは、組織にせよ個人にせよ、思ったより簡単です。ただし、みんなができるかという点、そうではないのがまた現実です。2018年の平昌^{ピョンチャン}オリンピックで66年ぶりのフィギュアスケート連覇を成し遂げた羽生結弦選手がまさに「捨てること」の覚悟を試合後のインタビューで語っていました。

連覇のためだけに幸せを全部捨てようと思いました。普段のこととか、考え方は、「あ、今この幸せいらない」とか。身近にあるものをすべて捨て去ってきた感じです。

勝つことの大切さを知るからこそ言えるのでしょう。自分が、自社が本当に勝とうと思ったら、競争相手はそうした覚悟で向かってきていると考えたほうがよいと思います。

(注1) 電子商取引。

(注2) 坂根正弘「私の履歴書」『日本経済新聞』2014年11月26日。

[出典] 清水勝彦『機会損失 「見えない」リスクと可能性』東洋経済新報社, 2018
年による。ただし, 問題作成のため, 原文の一部を改変している。