

読んでみたい  
この一冊

大阪産業経済リサーチセンター  
主任研究員 廣岡 昭彦



## 『なぜ戦略の 落とし穴にはまるのか』

●伊丹 敬之 著 日本経済新聞出版社 1,700 円 (税別)

著者は、経営学者の伊丹敬之氏です。経営学を学んだことのある人なら、その名を一度は耳にしたことがある方も多いと思います。著書である『ゼミナール経営学入門』（共著）や『経営戦略の論理』は、大学の経営学の授業で教科書にも使われる名著です。その名著、『経営戦略の論理』を発刊し、38年の時を経て経営戦略をテーマに書き下ろしたのが、今回ご紹介する『なぜ戦略の落とし穴にはまるのか』です。

まず、この本のタイトルに興味をそそられました。経営戦略に関する著書は書店で数多く見かけますが、その多くは経営成果を上げるための経営戦略の立て方や実現の仕方に焦点を当てたもので、本書のように経営戦略を立てたものの、成果が上げられず、失敗、に終わるのはなぜか、というところに焦点を当てたものを見かけたことはありませんでした。

著者は、成果を上げる経営戦略に論理があるのと同様に、多くの事例に接していると、失敗にも共通性やパターンがみえてくると述べています。実際に、経営を担い、経営戦略を策定し、その成果を目の当たりにしている経営者の中には、頷かれる方が多いのではないのでしょうか。

そもそも、経営戦略の落とし穴にはまる、すなわち経営戦略の失敗とは、どのようにして起こるのでしょうか。著者は、少なくとも3つのタイプがあるとしています。経営環境が事前の想定とは違ったために失敗する場合、戦略策定がうまくできずに失敗する場合、そして良い戦略が策定できたものの実行プロセスが歪んで失敗する場合です。本書は、これらの中で著者が最も深刻だとする、戦略策定がうまくできずについついはまってしまう「戦略策定の落とし穴」について取り上げています。

その落とし穴として、2つのタイプを上げています。まず、戦略を策定する上で、突き詰めて考えなかったり、考えようとしなかったり、見るべきものをみようとしなかったり、歪めて見たりすることで失敗する「思考プロセスの落とし穴」、

そして、戦略の内容が総花的になったり、当たり前すぎる戦略になったりすることで失敗する「戦略内容の落とし穴」です。本書では、これらを2部構成にし、計8つの落とし穴について、著者が接してきた現場で戦略策定に格闘している方たちや、教え子の社会人大学院生からの豊富な事例を参考にして、体系的にまとめています。

本書の最後で著者は、戦略策定の失敗の原因が人間の性弱さにあるとしています。目の前の現実にはひきずられてしまったり、組織の中でさまざまな配慮をしたりと、人が「性善なれど弱し」であるがゆえに、ついつい落とし穴にはまってしまうという『人間性弱説』を唱えています。

著者は、『人間性善説』に立って、落ちてはいけぬ穴、落ちそうな落とし穴に留意して、戦略を策定する必要があると、読者にメッセージを送っています。

そもそも経営戦略を立てなければ、落とし穴にはまることはありません。しかし、それでは行き当たりばったりになってしまい、夢を持つこともできません。経営戦略を立てるのは、5年後、10年後に「いまだあらざる姿」になるようするために必要だからです。実現可能性が高いとはいえない事業に取り組みながらも、成功に導くために、経営戦略は大きな役割を担っています。

この本に共感を覚えるのは、「いまだあらざる姿」を実現するため、日々、経営の現場で苦闘している経営者や幹部のみなさんではないのでしょうか。あなたが、その1人なら、ぜひこの本をお読みください。

### 【著者略歴】

伊丹敬之（いたみたかゆき）

国際大学学長、一橋大学名誉教授。1985年一橋大学商学部教授。東京理科大学大学院イノベーション研究科教授を経て、2017年9月より現職。

著書は、「経営戦略の論理」（日本経済新聞出版社）、「人本主義企業」（筑摩書房）、「場の論理とマネジメント」（東洋経済新報社）など多数。