

競争と協調の調和による持続的企業発展への提言

— 共生経営戦略の体系化とその実用化に向けて —

市原 樟 夫

A Proposition for the Lasting Development of Enterprise
— For Systematization of Symbiotic Strategy and Its Practical Use —

Kusuo ICHIHARA

Key-words: Symbiotic Management System ; Lasting Development of Enterprise ;
Competition and Cooperation(Co-opetition).

This paper will describe a framework of symbiotic management system and practical method for its effective operation from the perspective that a business strategy in 21st century should stand on unity between competitive activities and cooperative activities in inter-firm renovation.

For realizing this strategy it is essential to establish methodology which controls their activities inside and outside a company as well, that is, strategic interaction in every aspect: organization, resources, information and business policy, etc., under the view of an inevitable mutual dependence of enterprises.

This methodology may be considered different from some conventional management strategy because it seeks the origin of rivalries between enterprises in an interactive value standard system generated by external relationships. Furthermore, a practical managing consultation in 21st century would be impossible without establishing of the competitive and cooperative system.

1 研究動機と研究課題 —— いま企業現場では何が問題視されているか

(1) 我々の行なった『企業共生リサーチ=企業戦略としての共生関係活動に関する実態調査』によれば、現時点の日本企業は、次のような経営課題に直面している現実が明らかである。——ちなみに今回の調査は、1998年1月から2002年6月までの間にわたり、21世紀初頭の国内企業56社【生産業6社・製造業22社・流通業20社・サービス業8社；そのうち、大企業14社・中堅企業25社・中小企業17社】が、“時代の転換点で遭遇している問題状況”と“それへの戦

略的な対応策”を探り出すため、各社の経営トップに対して「焦点解題方式による非組織的面接調査」を実施するとともに、その内容を「6ラウンドのKJ法手法」によって集約したものである。

この調査結果から知りえた事実は、企業活動の客観的な認識視点に立ったとき、きわめて重要な事柄を投げ掛けている。すなわち、——①市場競争の激化から1人勝ちのできない時代となったにも拘らず、従来型の共同化方式が効果的な市場創造の受け皿とは成り得ていないこと／②数多くの経営戦略論が存在するとはいえ、その何れもが共生志向的な個別企業の戦略ベースとして活用するには、余りにも経営現場との乖離が有り過ぎること／③自社が実力相応に勝ち残ろうとすれば、関係他社との協調的で相互補完的なグループ活動によって、資源活用・情報共有・費用節減・業態革新・市場拡大を図るしか道がないこと／④それゆえ今後の経営は、他者との関わり合いの中で自社行動を考え、“競争活動と協調活動を有効に操作しながら、より巧妙に勝ち残るための戦略的手段と意思決定手順”を見付けざるをえないこと／⑤しかし、それに必要な戦略論と方法論が開発されておらず、“自社永続の決め手となりうる必勝シナリオ”を掴みあぐねていること——といった、デフレ・スパイラル経済下における企業経営者の本音が聞えてくる。

(2) これらの生の声は、おりしも『21世紀の産業社会で妥当すべき企業経営システム』を探索していた我々の問題意識と、全く同質的な方向線上にあるものと考えられる。つまり21世紀の企業経営は、20世紀に特有な単生経営活動 (standalone typed business activities) の限界を踏み越えて、競争と協調を合目的的に有効化していく共生経営活動 (symbiotic typed business activities) の実践に取り組むことで、初めて社会経済的な効用を発揮するに至るという認識である。¹⁾

そこで、企業現場に生じた未踏経営状況の問題点に対処するため、『21世紀の経営戦略活動は、いかなる視点に軸足を置いて実践することが適切か』という発想のもとに、次の研究テーマを設定した。すなわち、『大競争下の個別企業が、競争活動と協調活動を調和させながら、一段と事業環境適合的な生存領域で勝ち残ろうとすれば、どのような内容の経営戦略システムを具体化展開することが合理的となるか』というものである。

それゆえ、その解題に向けて図表1に示す研究概念図のもとで、“共生コーペーション経営システム”と名付けた戦略概念の実体解明を試みた。

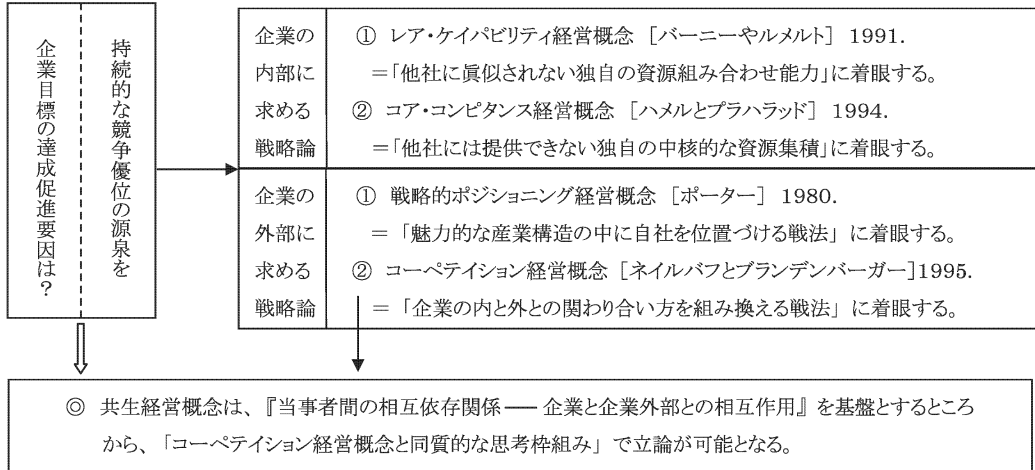
2 援用理論と実地検証 —— 競争と協調の共生関係をどう仕組むべきか

(1) さて、我々の主張する企業間の共生関係戦略は、『個別企業が自社を取り巻く外部環境の中に、自社の営存状況を的確に位置付けることを戦略展開の中心とする、ポジショニング・ア

【図表 1：共生連係によるコーペティション経営システムを稼動させるための研究概念図】

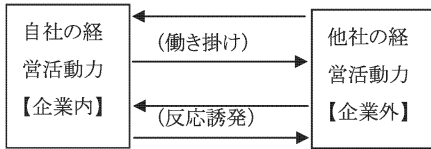
【図表 1:共生連係によるコーペティション経営システムを稼動させるための研究概念図】

(1) 共生経営概念の戦略論上の位置に関する見方

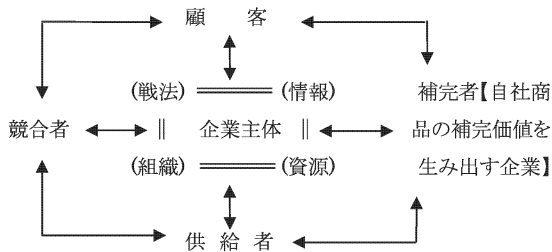


(2) 共生経営組織の戦略的運営論理に関する見方

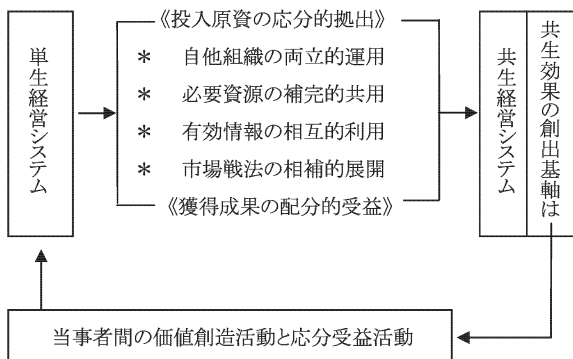
① 【企業の内外間に連鎖的な相互関係を発見する】



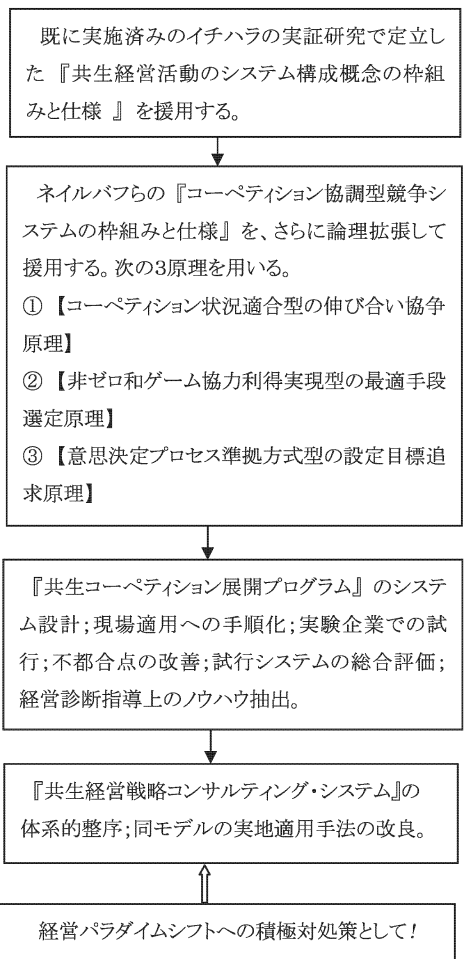
② 【利害関係者間で相互作用の連鎖網を形成する】



③ 【自他相互間で競争と協調の仕組みを稼動させる】



(3) 本研究課題への接近要領



アプローチ【たとえば、ポーターの所説】の枠組み』をもってしては、その達成が困難である。なぜなら現実の企業行動は、企業の内部組織と外部環境との間で作用しあう、相互依存的な影響関係のもとに実行されるからである。

それゆえ、『個別企業は、“自社に影響を与える外部環境”に働き掛けて“他社の反応”を誘発し、他者の反応はまた自社行動に変化を及ぼして互いに関係付け合うとみる、リレイティング・アプローチの枠組み』を用いて理解することが、より企業活動の現場実態に合うものと言わざるをえない。

けだし企業活動は、広義の利害関係者——企業の外部にあって企業活動に影響を与える取引上の当事者や市場条件をも含む経営環境——との対応状況の中で展開されることが一般的だからである。こうした状況に対処するため、自社の企業行動を“利害関係者との間における相互作用の連鎖システム”のもとで捉えようとして、ネイルバフとブランデンバーガーは、『co-opetition【cooperationとcompetitionを組み合わせた新造語：協調型競争】経営概念』を主張した。²⁾

彼らの発想法は、“自他間の相互関与的な機能共働と価値連鎖的な資源運用”を基盤とする我々の共生関係概念と同様の構成論理をもち、自他間の企業活動に「競争関係とともに協調関係」を見出すことによって、“共進のための有効競争と有効協調”を統合的に操作していく共生関係システムと軌を一にする。¹⁾したがって、本研究上の準拠理論として『コーペティション経営理念を援用するものとし、その方法論に依拠しながら、“共生コーペティション経営システムの構成概念と展開手法”を仮設しようと考えた。

(2) ちなみに、ネイルバフらのコーペティション経営論の理論枠組みは、競争活動と協調活動を適切に組み合わせることによって、自社の目標利益が一段と高められるに足る「他者との付加価値形成的な経営策」を打ち出そうとするものであり、ゲーム理論のアイデアを基礎として、「企業間の連鎖的な相互作用——企業の内と外に対する働き掛けと自他間の遣り取り」に着眼しつつ、自社行動を戦略的にコントロールしていく発想に支えられている。その経営戦略論上の位置付けは、**図表1**に示す(1)のとおりである。

そして、この戦略発想の実務展開手法としては、次の3段階が採用される。すなわち、①自社と利害関係者との遣り取り関係に立つ「顧客・供給者・競合者・補完者」からなる『関係価値相関図』を用いて、相互作用の全体像を把握すること／②ビジネス活動ゲームを構成する5大要素——【1】誰がプレイヤーか(P)；【2】誰が付加価値をもたらすか(A)；【3】ゲームのルールは何か(R)；【4】他者の考えをどう変えられるか(T)；【5】ゲームの範囲はどこまでか(S)——を確認して、取引ゲームの展開実状を押えること／③ゲームの現状を観察したのち、「自社目標の達成に最も有利な戦略方向」に“ゲーム自体の在り方”を変えていくことである。

その戦略上の主眼点は、「駆け引きゲームとして展開されるビジネス活動実態」を客観視した上で、“相手を打ち負かす”だけでなく“相手もまた利得できる”ように、ゲームの仕組みと遣り方を、『自社と利害関係者の双方にとって有用な成果を確保できる戦略システム』に創り変えることにある。つまり、企業の対外的な影響力（ないし他者誘導力）を高めるため、とくに“外部環境との相互作用を制御すること”に力点を置いてアプローチする戦法が特徴的である。

ところでネイルバフらは、企業経営活動を「**自他間の関係価値を創り出す局面と分け合う局面**」のもとに捉えて、市場価値の創造時には“創価的な協調戦略【共勝ゲーム】”を、また、市場価値の分配時には“独創的な競争戦略【複勝ゲーム】”を展開すべきだと主張する。しかし、関係価値を『市場価値』だけに限定することは、『組織運動上の両立性；資源補完上の相乗性；情報共有上の相利性；商品訴求上の共闘性；価値連鎖上の緊結性』視点を欠落させるものとなり、“自他間システム上の関係効果”を減殺させる結果を招く事態を引き起こさざるをえない。

(3) それゆえ我々は、『コーペティション経営概念』がもつ具体的妥当性と一般的確実性を検証するため、ネイルバフらの見解に即しつつ、「実験企業16社における有用性——たとえば、(株)太平洋通商の展開する“水産物の市場外流通システム”に見られる共生アクション／(株)エレガンスの展開する“婦人服の製販管直結システム”にみられる共生アクション／等」を追試確認することによって、『ネイルバフらのコーペティション展開ノウハウが、企業活動現場で、どれだけの有効性をもたらすか』という実態を洗い出すものとした。

つまり、各社が利害関係者との間で遣り取りする「情報面・商品面・資源面・組織面・営業面における相互関連ネットワーク」を定量的・定性的に把握する作業を通じて、「実験企業の個別具体的な連携価値相関図」を作り上げ、それをもとに“ネイルバフらの方法論”に即した実証分析を行なった。その実地適用成果は、取り扱いデータが極めて多量となるため本論考では省略するものとし、『追試結果にみる問題状況』を次のとおり指摘するに留めた。

すなわち、コーペティション経営展開プログラムの内容と手順は、おおむね期待水準を裏切らない事実が確認される。とはいえ、次のような問題点が明らかとなった。——①利害関係者が数多く存在し業種・業態面でも多岐に亘るため、所要の作業工数が膨大となるばかりか、関係効果を適正に判断しうる“客観的な評価基準と標準的な評価数値”をルール化することが困難なこと／②利害関係者の合理的な認識基準が明確でないため、利害関係範囲の相当性を判断することが困難なこと／③ネイルバフらはゲーム理論のアイデアを基礎としてはいるが、厳密な意味でゲーム理論の知見を応用しているわけではないため、ゲームの状況下における意思決定場面に“明確な行動決定基準”をもたらさないこと／④コーペティション概念を、単に「市場活動次元」だけでなく、「組織運営・資源共用・情報共有・営業取引の各次元」に即して

捉えない限り、“コーペティション経営型の両立機能【競争戦略×協調戦略】具現化システム”を実質的に措定することが困難なこと——等である。それゆえ、この原型モデルに更なる改良を加えていく必要があると考えられる。

3 研究提言と研究結論——共生経営戦略システムをどう奏功させるか

(1) こうして、『コーペティション経営システム原型モデル』の試行結果を踏まえた上で、我々の求める『共生コーペティション経営システムの概念実体と運用手順』をルール化する作業に取り組んでみた。それは企業の行動原理を、『単生経営場面に特徴的なエミュレーション【張り合い型の単勝的な競争】特性をもつ、自己中心的なゼロサム型の排他的な行動軸』から、『共生経営場面に特徴的なコーペティション【伸び合い型の共勝的な競争】特性をもつ、自他相容的な非ゼロサム型の両立的な行動軸』に転換させることで獲得されるものとなる。

そうしたとき第1に、我々の概念モデルは次のとおり規定できる。すなわち、——利害関係者ネットワークの中で、各社それぞれが「役割を分担遂行し、資源を応分拠出し、知識を連結融合し、情報を共有利用し、組織を両立運営し、戦法を機能統合し、市場を提携発掘し、顧客を多重活用し、利得を配分受益する」共闘活動と取り組むことによって、自他協調型の有効競争を通じた生存領域の拡充成果を目指す仕組み——として捉えられる。

また第2に、その運用モデルは次の実行手順に従うことが合理的となる。すなわち、基本的にはネイルバフらのアイデアを活かせるとはいえ、ゲーム理論の本格的導入と実用上のマニュアル化とが措置されざるえない。

【ステップ1】「自社活動」と「環境状況」の実際を把握するため、ネイルバフらの『関係価値相関図』を用いて、利害関係要因に関する有効情報の収集と分析を行なう。⇒その際、“競争先と協調先の特定；競争状況や協調状況の判別”に当たって、因果関係上の相当性判断を行なう。

【ステップ2】自他間（企業の内と外）に見られる情報分析結果を、「ゲーム理論に適用する所要の因子；自他間での複数戦略採用時における各戦略の実施率」に換算する。⇒ただし、ゲーム理論の効果は“戦略対比因子の確実性”に依存するため、対比因子に誤りがあれば“ゲーム理論による結果”も間違っただけとなるので、とくに注意が肝心である。

【ステップ3】ゲーム理論（たとえば、非ゼロ和ゲームの手段など）を用いて、「単純戦略； $M \times N$ 混合戦略； 2×2 混合戦略； $2 \times M$ 混合戦略； $M \times 2$ 混合戦略」の解【利得期待値と戦略展開比率】を求める。⇒このとき、「単純解の存在；劣位戦略の消去；計算上のミス；線型計画法などを用いた再計算措置」に留意しながら、企業経営上で具体的に妥当する最適解を導き出していく。

【ステップ4】「選び出された最適戦略の候補」を土台として、ネイルパフらの『PARTS 基準』に即しながら、「自社展開戦略の構造と仕様」を確認したのち、“自社目標の達成に役立つ最も有利な方向”に向けて、『自社の新規戦略展開システム』を組み変える。⇒その場合の「PARTS 基準にもとづく自他間システムの運営リスト」は、図表2 にルール化した実施要領に従うものとなる。

【ステップ5】『自社の新規戦略展開システム』が「企業目標達成のための必要十分条件と成り得ているか」を、図表3 に示した“戦略的意思決定の判断基準”に則って判定し、判定結果がOKであれば新規の行動システムを実行に移す。⇒この実行戦略を運用する時点では、“新規ビジネス局面への企業構造的な対処；状況変化への迅速で合理的な対処”が不可欠となるため、図表4【戦略的意思決定行動を奏功させるための実践シナリオ】…多量に亘るため省略…に沿って、5ラウンドから成る具体化行程——①共生活動推進のための状況判断ラウンド；②共生計画実行に即した課業構成ラウンド；③共生細部計画に関する機能展開ラウンド；④共生業務実施のための運用管理ラウンド；⑤共生環境変化に対する不測事態対処ラウンド——を消化する。

そして、各ラウンドの一巡後に、「企図する共生関係効果の達成上で、部分最適化の弊害が現われていないかどうか」をチェックし、全体効率化の獲得が目指されることになる。

(2) かくて、我々の『共生コーペティション経営システム』は、二律背反的と目される“競争と協調の相剋”を可能な限り乗り越えて、“自他相容的な競争と自他受益的な協調”をもたらしうる蓋然性の高い事実が確認されるに至る。それゆえ、現時点の企業が持続的な発展を続けようとするれば、“価値創造的で応分受益的な協調型競争システム”を稼働させる方策が不可欠だと考えられ、それがまさに、現下の経営戦略展開活動の要に位置付けられるものと結論することができよう。

【注】

- 1) 市原樟夫「共生経営システムの認識視点と概念規定——“独り生き”から“とも生き”へのパラダイム転換」東海学園大学『研究紀要・第3号』, 1998年, p p.47-73.
市原樟夫「共生経営システムの診断論理と評価基準——“経済的効率”から“福利の効果”へのパラダイム転換」東海学園大学『研究紀要・第4号』, 1999年, p p.39-59.
市原樟夫「21世紀における共生経営システムの展望——デルファイ法予測による結論」東海学園大学『研究紀要・第5号』, 2000年, p p.45-56.
- 2) Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, *Co-opetition*, Linda Michaels Literary Agency, 1995 [嶋津祐一・東田啓作(訳)『コーペティション経営』日本経済新聞社, 1997年]. その他の文献は省略する。

【図表2：コーペティション・ビジネスを有利に導く自他間システムの運営リスト】

評価側面		ゲーム [ビジネス] 状況の改正 (改善・改良・改革) に役立つ対処着事項
1	P	<p>① 自分【自社】が関与するゲーム【ビジネス活動】は、「誰と誰がプレーヤー」になり、各人が“どんな役割”を担っているか。また、プレーヤーが「同時に複数の役割——たとえば“競合者としての役割”と“補完者としての役割”——を演じている現況」が、的確に理解されているか。</p> <p>② 自他間における遣り取りの当事者となる“顧客・供給者・競合者・補完者”の間に見られる「同調的な相互関係；相補的な相互関係；対立的な相互関係；中立的な相互関係」が、『連係価値相関図』に即して機能的に捉えられているか。</p> <p>③ 自分を基軸としたとき、「顧客・供給者・競合者・補完者」との相互間に、コーペティション（協調関係と競争関係）が出現する「余地と機会；領域と場面」が、状況適合的に捉えられているか。</p> <p>④ 各プレーヤーの行動様式は、互いに「協調する次元と競争する次元」——市場価値【パイ】を“創り出すとき”と“分け合うとき”、また、自他資源【持ち駒】を“組み合わせるとき”と“競い合わせるとき”の各場面——に応じて、個別具体的に把握されているか。</p> <p>⑤ “誰かがゲームに加わるとゲーム内容は必ず変わる”ため、コストを負担してプレーヤーになった以上は、「誰が利益を得るか、誰が損失を被るか」という事実を、客観的に見極める努力が払われているか。</p> <p>⑥ 新旧のプレーヤーは、「自分に何を」望んでいるか。自分は、「新旧のプレーヤーに何を」望んでいるか。また、新旧のプレーヤーは、「ゲームにおける自らの守備位置や役割」を替えたいと思っているか。「なぜ替えたい」と願っているか。ポジション変更で「ゲームの運び方」は、どう変わると見込まれるか。</p> <p>⑦ そのゲームではパイを大きくするために、「顧客・供給者・補完者の数を増やすこと」が、合理的だと考えられるか。ときには、「競争相手を増やすこと」も検討されているか。また、自分のプレーが他のプレーヤーにとって重要な意味を持つときは、「自分のプレーに対する報酬」が受益者に要求されているか。 * P=Players.</p>
		<p>特定の事業領域に關与して受益しあう者 【事業の利害関係者】 ビジネス・プレーヤー</p>
		<p>「競技者の数と役割」を見抜く。</p>
2	A	<p>① ゲームに参加する以上、「自分がゲームに持ち込む付加価値の内容と多寡」を具体的に押えているか。「他人の受益に役立つような自分の値打ち」が、他人の立場から評価されているか。また、自分は「何【他のプレーヤーが自分を受け入れるために喜んで負担する、最低水準以上の付加価値】」を、他人に与えることができるか、ゲームに加えることができるか。</p> <p>② 「他のプレーヤーの付加価値」は何か。それは、「どんな内容と大きさ」か。また、「他のプレーヤーがゲームに持ち込む付加価値」を低減させたり制限することが、ゲーム上で“自分の利益”となるか。</p> <p>③ “ゲーム上で誰が力を持つか”を決めるのは“プレーヤーが持ち込む付加価値の大小”であるため、「どうすれば、自分の存在価値を増強させうるか」という課題に注力しているか。とくに、“忠実な顧客や供給者との取引関係”は付加価値アップに結び付くため、「その拡充強化」が図られているか。</p> <p>④ プレーヤーの中に「自分または特定の誰か」がいなかったら、そのゲームは、どう変わるか、どのように変わるか。また、自分が期待するゲーム運びをするには、「どんな個性のプレーヤーを配置した、いかなるチーム編成」が適切か。</p> <p>⑤ 「各プレーヤーが各自の立場でゲームに持ち込む、付加価値の大小と良否」が、『連係価値相関図』を用いて、計量的に観察されているか。また、「各プレーヤー間で不足する付加価値の内容」が、実質的に押えられているか。</p> <p>⑥ 多くの競争相手がいれば“ゲームにおける自分の付加価値は小さくなる”ため、積極的に「顧客や供給者との結び付き」が仕組まれているか。その手段として、“顧客や供給者への返礼制度の活用”で、「彼らの忠誠と受顧」が得られているか。「その親密関係」を、補完者サイドにも広げられるか。</p> <p>⑦ 各プレーヤーの採用する“トレード・オフ【品質とコストの選択的な達成措置】やトレード・オン【高品質と低コストの同時的な達成措置】”によって、「自分の付加価値が増減する事態」を理解しているか。また、他のプレーヤーに“自分の決め技【主力商品や経営手法】が”模倣された場合には、“模倣による損失【自社サイドの付加価値ダウン】を避けるため、「どんな対応策——たとえば、中核資源の訴求；資源の組み替え；習熟性能の向上；顧客情報の活用など」が、スピーディーかつ加速度的に採られているか。 * A=Added Values.</p>
		<p>当事者が事業に持ち込む実質的な有用性 【関係者の付加価値】 ビジネス・パリュール</p>
		<p>「ゲームへの貢献度」を見積る。</p>

3	R	<p>① 現行の自他間ゲームは、「どんなルール」のもとで展開されているか。それは自分にとって、「有利なルール」か「不利なルール」か。どんなルールが、「自分には役立ち、自分に損失を与える」ことになるか。また、そのルールのもとで他人に焦点を当てながら、「自分の行動に対する他人の反応」を予測しているか。</p> <p>② 自分がゲームを有利に展開するには、「どんな新ルール」が必要か。現行の「どのルール条項を、どのように変えること」が合理的か。また、新ルールは「実際に採用したいと思える内容」を持っているか。</p> <p>③ “ルールの僅かな変更が、当事者間の競争力バランスや行動結果を変えてしまう”ため、自他それぞれの立場で多面的な視点から、「現行ルールを変えることで、自他ともに利益となるようなルール創り」が行なわれているか。</p> <p>④ プレーヤーの中の誰が、「ルールを創り変える力」を持っているか。プレーヤーの誰が、「当方の設定したルール条項を覆す力」を持っているか。また、「ルール変更のコストとリスク」は、どのように見込まれるか。</p> <p>⑤ ルールを決める一般的な遣り方は存在しないため、“ゲーム場面の特性とゲーム関与者の属性”に応じて、「具体的に妥当な仕組みのルール創り」が創造的に行なわれているか。また、「自他ともにルールを自由に変更できること」が、プレーヤー間で理解されているか。</p> <p>⑥ “顧客や供給者との相互関係の在り方は、競争相手や補完者との関係をも規定する”ため、「ゲーム場面のルール」は、より“体系的かつ個別具体的な形”で取り決められているか。また、ゲーム上のルールは、「自分がコントロールできる内容のもの」か否か。</p> <p>⑦ ゲームが、“特定少数のプレーヤー間で行なわれる場合【相対ビジネスにおけるゲーム】”と“不特定多数のプレーヤー間で行なわれる場合【大衆消費市場におけるゲーム】”とでは、「ルールの決め方・内容・効果に大きな違いの出ること」が意識されているか。</p> <p>* R=Rules.</p>
「ゲームの遣り方」を決定する。	<p>【関係者の準拠規範】 ビジネス・ルール</p> <p>当事者の行動を規定する法令や契約条項</p>	
「ゲームの進め方」を変更する。		
4	T	<p>① 他のプレーヤー【顧客・供給者・競合者・補完者】は、「今やっているゲームや新たに行なうゲーム」を、“どんな思惑”のもとに“どう認識”しているか。また、「彼らの本音と建前」は、どのように観察されるか。</p> <p>② 各人の立場と見方のもとで生まれる「ゲームに対する他のプレーヤーの認識」は、どんな影響を「具体的なゲームの展開場面」に与えているか。また、プレー中の認識が「ゲームの運営」に、どんな影響を及ぼすことになるか。</p> <p>③ 「取り組むゲームに対する自分の認識」を、どのように保ちたいか。「どの部分に関する自分の認識」を、どのように変えたいか。また、「ゲームに対する他人の認識と取り組み方」について、“どの部分を、どのように変えること”が、互いのゲーム運びに役立つか。</p> <p>④ ゲームの最中やプレーヤーの心中に現れる「霧【観察対象の実体が不分明な状態】の存在」について、その“在り処と発生源；規模と程度；問題点と対処策”を、明確に掴まえているか。</p> <p>⑤ ゲームを有利に展開するため、「霧を取り払う戦術；霧を創り出す戦術；霧を保ち続ける戦術」を、意識的に使い分けているか。また、他のプレーヤーとの合意形成場面では、自分の視点や判断を入れることなく、“他人が自分だったら如何に行動するか”という他人発想の立場から、状況を第三者的に見ているか。</p> <p>⑥ 交渉時の駆け引き場面では、“霧の解消”を求めて、「信頼性確保のため言行一致を体現する方策；愛顧獲得のため納得共鳴感を訴求する方策」が採られているか。また、“霧の効用”を求めて、「比較しにくいような複雑さを創出する措置；大義名分に適った世論形成を操作する措置」が採られているか。</p> <p>⑦ 交渉時の駆け引き場面では、“霧を維持する過程”で、「集団に甘えて失敗を秘密裡に葬り去る事態；必要以上の物を求めて我欲を追求する事態；隠しておいた方がよい情報を開示する事態；あった方がよい意見の違いを集約する事態」に陥っていないか。</p> <p>* T=Tactics.</p>
「ゲームの進め方」を変更する。	<p>【関係者の操作戦術】 ビジネス・タクティクス</p> <p>事業に係わる他人の認識を操る交渉戦法</p>	

5	S	<p>① 「今やっているゲームの範囲と境界」を、“どれだけの大きさと広がり【時間面・空間面・状況面】”のもとに捉えているか。また、「自分にとって最も実効性の上がるゲーム空間」は、追求目的に鑑みたととき“どのようなサイズ”か。</p> <p>② 「今やっているゲームの経時的な推移と利害面の得失状況」を、どのように見通しているか。また、自分が取り組むゲームは、「別の場所でのゲームや明日のゲーム」に、どんな影響を与えるか。</p> <p>③ 「今やっているゲームの内容【当事者；対立点；力関係；駆け引き；有利さ；不利さ】」について、“どの項目を、どのように”変えたいか、変えたくないか。また、「変えたあとのゲーム」は、どんな形となるか。それは、「実務的に操作可能なコーペティション・システム」として成り立つか。</p> <p>④ 「今やっているゲーム」を有利に展開するには、“それと繋がりがあある別のゲーム”に取り組んだ方がよいか。また、“それと関連する別のゲームとの繋がり”や、“昨日のゲームと今日のゲームとの繋がり”を断ち切った方がよいか。</p> <p>⑤ 「ゲーム間の繋がりがやネットワークの強弱程度」は、他者間における一般的な因果関係を見るだけでなく、“因果関係の相当性”という視点から評価され判断されているか。</p> <p>⑥ 「今やっているゲーム」と「新たに行なうゲーム」に見られる付加価値とコストは、他者間で、“どのような大きさと役立ち方”のもとに捉えられているか。</p> <p>⑦ “今やっているゲーム”を自由に变えて利益を得るには、取り組むゲームに関する“利害関係者；付加価値；準拠規範；操作戦術の各側面”における「各プレイヤー間の繋がり方」が、定量的・定性的な観点から、実質的にどう組み立てられていることが合理的か。</p> <p>*S=Scope.</p>
	<p>事業の境目・繋がりがり・広がり・見直し</p> <p>【関係者の活動範囲】</p> <p>ビジネス・スコープ</p>	
「ゲームの場面」を定義する。		
ゲーム展開時の基本態度	非合理性への最適対処策	<p>(1) 【正しいゲームで成功を得ること】 “ビジネスという名のゲーム”で優位に立つには、『勝ち易きに勝てるようなゲームの遣り方』に取り組む方策が不可欠である。それゆえ、「ゲームの仕組みと運び方」が自分に有利でないときは、「ゲーム自体の遣り方」を変える工夫が必要になる。つまり、ゲームの構成要素である PARTS【利害関係者；付加価値；準拠規範；操作戦術；活動範囲】に着眼して、その要素の一部または全部を変えることで、『ゲームの構造と要領』を創り変える戦略的手段が不可避となる。</p> <p>(2) 【他人の見方で物事を見ること】 その際、他人の立場とその問題状況を観察する態度が肝心である。すなわち、自利追求の中心に「他人の立場と視点；見方と評価；発想と行動」を置いて、“自分の考え方”と“他人の考え方”を併せ持ちながら、《他人が自分だったら、どう対応するか。——他人が、何を考えているか。何をしがっているか。何で動かされているか。どう自分の行動に反応するか》について、客観的かつ総合的に検討する。けだし、1社のビジネス活動は、“それと関わり合う他社の企業活動”に影響を受けて成立し、“相互間の遣り取り”を通じて獲得成果が規定されるからである。</p>

【図表 3：コーペティション経営の戦略的意思決定に役立つ最善方策の判断基準】

方策判断基準の3側面		基準の要点と基準の意味	行動(計画・任務・方策)の判定要領
1	採用方策と目的整合性	<ul style="list-style-type: none"> * 上位目標と下位目標の合致。 * 当初目標と爾後目標の架橋。 	<p>“特定の任務”を達成するために『一定の方策』が採られるところから、検討中の方策は、つねに「その任務が目指す目標」と照らし合わせつつ、「更に先にある全体計画の目標」とも矛盾しない形で、長期的かつ統一的に判断すること。</p>
☆	狙いと方向が適切か？	◎ 何のため、作戦展開するか。	
要点	<ul style="list-style-type: none"> * 狙う方向は正しいか。 * 方向に、時間や状況からくるズレはないか。 * 狙う成果は、十分な質と量が見込めるか。 	<p>検討中の方策【目の前にある目標】は、遂行任務【その先にある目標】と全体計画【更に先にある目標】の実現に向けて、役立ちうる内容か。</p>	
2	採用方策の実現可能性	<ul style="list-style-type: none"> * 上限成果と下限成果の設定。 * 状況適合と状況克服の仕方。 	<p>『一定の方策』を運用する際には“作戦場面の環境要因”が影響するところから、検討中の方策は、つねに「環境特性が彼我の活動状況に及ぼす、自他間の相対的な因果関係と相互関係」に焦点を当てつつ、定性的かつ定量的に判断すること。</p>
☆	成功見込みがあるか？	◎ 作戦は、持ち堪えられるか。	
要点	<ul style="list-style-type: none"> * 成果達成上の難易は。 * 成果達成上の到達水準点と到達効率性は。 * 我の強みと他者の弱みを活かせる機会と程度は。 	<p>検討中の方策は、保有資源の質量；実践現場の制約；作戦発動の潮時；自他間の意識；等に鑑みたととき、それを立ち上げて遣り遂げられる内容か。</p>	
3	採用方策の損失受容性	<ul style="list-style-type: none"> * 損失補給と行動限界の先知。 * 危険事態と転進条件の先決。 	<p>『一定の方策』を展開する際には“所要の負担コスト”が欠かせないところから、検討中の方策は、つねに「経費支出の限界と余力」を見極めつつ、「費用対効果のバランスと、資源の合理的で合目的的な投入度」を見定めて、実質的かつ弾力的に判断すること。</p>
☆	損得の勘定が合うか？	◎ 作戦は、引き合う限度内か。	
要点	<ul style="list-style-type: none"> * 成功時点の損得額は。 * 失敗時点の損失額と原状回復コストは。 * 成否を問わず損失事態が、その先にある目標の達成を妨げるか否か。 	<p>検討中の方策は、損失面と費用面；労力面と人材面；進捗面と中止面；時流面と時間面；資源面と犠牲面；信用面と補填面における、各種の負担に耐えられる内容か。</p>	
備考	<p>(1) 採用方策案の優劣と適否は、“3条件の充足度合い”によって判定される。</p> <p>(2) 3条件の評価は、論理的に「同等のウエイト」で為されるが、現実的には、「③損失受容性>②実現可能性>①目的整合性」というウエイト付けで行なわれることが多い。</p> <p>(3) 方策案の実現可能性と損失受容性は、一般的に裏腹な関係にある。つまり、当初から実現可能性が高いときは、損失発生を少なくできる。しかし、意図的に実現可能性を高める必要があるときは、損失増加を余儀なくされる。</p>		