

## 日本型MOTの上位概念としての戦略--戦略論の理論的系譜からの再検討 (研究領域 弾力的な経営組織 関連とテクノロジーからの競争力創成領域)

著者	關 智一
雑誌名	経営力創成研究
号	5
ページ	31-40
発行年	2009-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00003326/">http://id.nii.ac.jp/1060/00003326/</a>

# 日本型 MOT の上位概念としての戦略

—戦略論の理論的系譜からの再検討—

## Strategy as the Generic Concept of Japanese MOT Model: Reexamination from the Theoretical Studies of Corporate Strategy

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 關 智一

### 要旨

かつての日本企業躍進の背景には、日本独自の戦略の存在が指摘された。本論文では、戦略論の理論的変遷を振り返りながら、改めて日本企業の戦略の中身について再検討を行う。こうした作業から図らずも明らかにされたこととは、かつての日本企業が確固たる戦略を前提とした日本型 MOT を既に構築していた、という事実であった。そして、こうした視点から今日の我が国における MOT ブームを眺めると、そこには日本型 MOT の上位概念としての戦略の存在が忘れ去られ、米国型 MOT の導入に奔走するだけの現況、という問題点が浮かび上がる。

キーワード (Keywords) : 経営戦略論 (corporate strategy)、ソニー (SONY)、日本型 MOT の基層 (a base of Japanese MOT model)、未来のための競争 (competing for the future)、上位概念としての戦略 (a strategy as generic concept)

### Abstract

We will reconfirm a shortcoming of the Japanese MOT model through the reexamination of the theoretical studies of corporate strategy. About 20 years ago, Akio Morita who is one of founders of SONY suggested a basic thinking and the new problems facing the Japanese MOT model. He said that new technology will change the fundamental structure of Japanese companies in *MADE IN JAPAN*. We will argue that he predicted a rise of MOT in Japan and stressed the importance of "strategy". Porter (1985) overlooked this point, but Mintzberg (1994) was interested in its strategy. And Hamel and Prahalad (1994) theorized about the details of strategizing in *Competing for the Future*. Thus, a source of success for SONY and the other high performing Japanese companies is their management of technology in order to create a new market and secure future business. We will need to reconsider the Japanese "strategy" as a generic concept of the Japanese MOT model before considering the Japanese MOT model itself. A shortcoming of the Japanese MOT model is its narrow focus.

## はじめに

日本企業の戦略 (strategy) 不在が叫ばれて久しい。しかし、Porter (1985) の登場とともに広く知られるに至った経営戦略論 (corporate strategy、以下戦略論) の世界において、その議論の中心には確かに、かつての日本企業の成功戦略が存在していた。そして、こうした日本企業の成功戦略に対する考察を深めていくと、そこには日本独自の技術経営 (management of technology : MOT、以下 MOT) の基層 (base) を見つけ出すことができる。

本論文では、こうした問題意識から、まずは戦略論の理論的系譜を紐解くことで、かつて存在したとされる日本企業の成功戦略の実像に迫る。また、その具体的な内容については、日本を代表するエクセレント・カンパニーであるソニー (SONY、以下 SONY) の創業者のひとり、盛田昭夫氏の著作を参考とした。次にそうして明らかにされた日本型 MOT の基層への考察から、最終的に日本型 MOT の問題点を浮き彫りにすることを目指したい。

## 1. 戦略論にみる日本企業の成功戦略

### 1.1 Porter の誤謬

現代企業を分析対象とした戦略論の「理論的系譜」を語る上で、Porter の存在を欠かすことはできない (關, 2006)。Porter の登場は、それまで一部の識者にだけ知られた存在であった戦略論という学問分野を、広く世間に知らしめることに成功したとされる。なぜならば、その当時はまさに“戦略の時代”であり、誰もがその先導役の登場を待ち焦がれていたからである。

Porter の戦略論が台頭した1980年代とは、米国経済及び米国企業にとってまさに受難の時代とも言うべき状況にあった。1970年代以降、ブレトンウッズ体制の崩壊により国際経済の多極化が進むと、米国経済及び米国企業の凋落は一段と深刻さを増していった。米国経済は慢性的な貿易 (經常) 赤字・財政赤字 (= 双子の赤字) に苦しみ続け、また米国企業の国際競争力の相対的低下もその歯止めがきかない状況にあった。

こうした米国受難の時代に比して、逆に国家経済とそれを支える大企業群の隆盛に湧いていたのが日本であった。かつて米国を代表する産業分野であった鉄鋼・造船や自動車、エレクトロニクスにおいて、後発の日本企業は次々と米国企業の市場シェアを奪い、さらには半導体といったハイテク産業分野においてさえも日本企業による猛追・攻勢は続いていった。1980年代の日本経済及び日本企業は、後に Japan as No.1 と称される賞賛の言葉を甘んじて受け入れるだけの自信と活気に満ち溢れていた。

こうした状況のなかで Porter は、悩める米国の“救世主”としてその単純明快な戦略論をもって登場したのである。Porter の戦略論の登場背景には、まさしくこうした日・米企業間競争の激化という時代背景の存在があった、というわけである。

例えば、Porter の戦略論の内容からも、そうした影響を容易に確認することができる (Porter, 1985)。Porter の戦略論によれば、日本企業は戦略というものを十分に理解しておらず、そのためその隆盛は一過性のものであり、逆に米国企業が明確な戦略を確立しさえすれば、米国企業の復活は決して困難なことではない、とした。なぜ

ならば、Porter にとって日本企業の戦略とは、「中途半端 (stuck in the middle)」なものとして映っていたからである。

Porter にとって戦略とは、戦略プランナーによる「5つの競争要因 (five competitive forces)」による市場構造分析から、以下に挙げる「3つの基本戦略 (three generic strategies)」のうち、自社にとって最適なものを一つ選択する行為、の意であった。「3つの基本戦略」とは、「コスト・リーダーシップ (cost leadership)」、「差別化 (differentiation)」、「集中 (focusing)」の3つである（「集中」をさらに「コスト集中 (cost focus)」と「差別化集中 (differentiation focus)」の2つに分けた場合は、基本戦略は合計4つとなる）。

また、そうした選択を絞り込む過程に必要とされるのが、「価値創造 (value chain)」とその「成分分解 (disaggregation)」の考え方であるとされた。つまり、何がその企業の競争優位であるのか——例えば、「購買物流 (inbound logistics)」なのか、それとも「サービス (service)」なのか——を見極めて1つに的を絞る、という考え方である。

周知の通り、こうした Porter の戦略論は期待された成果を米国企業にもたらすことはなかった。なぜならば、ライバルである日本企業は、Porter が不可能と考えていた戦略、すなわち「コスト・リーダーシップ」と「差別化」の“両立”を実現し、結果的に自らのポジションを強化することに成功していたからである。この点に関しては、Boyett and Boyett (1998) による指摘が記憶に新しい。

「ポーターのアイデアがうまくいかなかった主な理由は、一部の企業が象牙の塔で考え出されたルールに従わなかったことにある。1980年代、ポーターがアイデアに磨きをかける一方で、数多くの日本企業と、ウォルマートをはじめとする米国のいくつかの新興企業は、ポーターが不可能と判断した戦略を実行して見せた。低コストと差異化を両立させたのである。これらの企業はポーターのいう『中途半端』な選択をしたにもかかわらず、競争に生き残ったばかりか、大きな成功を収めたのだ。ポーターの理論がアメリカ企業会社にとって、もはや現実的でないということは、どう見ても明らかだった (Boyett and Boyett, 1998, pp. 192-193, 金井・大川, 1999, pp. 353-354)。」

では、こうした「数多くの日本企業」が実現せしめた、言うなれば“常識破り”な戦略とは、一体どのようにして構築されてきたのであろうか。

## 1.2 Mintzberg の発見

Mintzberg (1998) は、こうした日本企業の戦略の原型を、Porter の戦略論（あるいは「ポジショニング・スクール」）の問題点と絡めながら、次の2つの具体的事例とともに紹介している。

『『ホンダの課題』は、どう対応すればいいのか？』

- ・1977年、ある学者が MBA 最後の試験で、ホンダ・モーターサイクルに関するケースを出題した。
- ・その問題は、「ホンダは、世界の自動車産業に参入するべきか」、というものであつ

た。

- ・これは「サービス」問題だった。「イエス」と解答した者は落第点をつけられた。
- ・なぜならば、①すでに市場は飽和状態だった、②優れた競争相手が、すでに日本、米国、そして欧州に存在していた、③ホンダは、自動車に関する経験が皆無に等しかった、④ホンダは、自動車の流通チャンネルを持っていなかった、からである。
- ・しかし、1985年、その学者の妻はホンダ車を乗り回していた。

#### 「間違いからの学習」

- ・英国政府がポストン・コンサルティング・グループ（以下、BCG）に、ホンダが米国のオートバイ市場においてイギリスの競合を凌駕した理由調査を依頼したところ、BCGはホンダの綿密なマーケティング戦略こそが成功要因である、との回答を提出してきたという。
- ・しかし、これに疑問を感じた研究者が再調査したところ、実際は250ccと305ccのオートバイには自信があったホンダだが、長距離・高スピードを前提とする米国では故障が多発し、やはり米国市場参入は断念せざるをえないと思われた。
- ・しかし、偶然、ホンダの社員がたまたまロサンゼルスで所用に使っていた50ccバイクに注目が集まり、米国の中産階級がこぞってホンダのバイクを購入し始めたのだということが明らかとなった。
- ・その後、ホンダの売上げは急増し、一気に北米市場にその名を知らしめる結果となった。

こうした事例からは、Minzberg (1994, 1998) が指摘するように、日本企業が企業外部からの情報収集による事前的な“分析”よりも、企業内部から湧き起こる事後的な“学習”を重視している点を理解することができる。Minzberg は、前者を「熟考型戦略 (deliberate strategy)」、後者を「創発型戦略 (emergent strategy) と呼び、前者に属する Porter の戦略論との差異を強調している。

しかし、今改めてこうした戦略論の理論的系譜の中に登場する日本企業を見つめ直すことによって感じるのは、一般に日本企業とは「ものづくり」や「プロセス・イノベーション」といった、いわゆる「現場力」や「商品化力」の側面からその優位性が論じられる機会が多い（寺本・山本，2004）が、決してそれだけではなく、かつての日本企業はそうした優位性をビジネスに結び付ける独自の“戦略”というものも確かに有していた、ということである。

## 2. 日本型 MOT の基層

### 2.1 「ビジネスとしての結実」

盛田 (1990) はその著書である『MADE IN JAPAN』において、自らの半生とともに SONY の経営哲学や日・米経営思想の比較考察を論じていることは、多くの人が知るところである。その内容は興味深く、多国籍企業としてグローバルに活躍する SONY の源流が、やはり日本そのものにあることを再認識させてくれる。しかし、今



回改めてその著書を読み返してみたところ、まさに日本型 MOT の“基層”とも呼ぶべき内容に触れた箇所を、いくつか発見することができた。

「良いアイデアを得たり、素晴らしい発明をしても、なおかつ、バスに乗りおくれることもある。従って製品企画——それはある製品に対しどのようにテクノロジーを使うかということなのだが——に独創性が求められることになる。良い製品ができれば、次はマーケティングにも独創性が必要となる。テクノロジー、製品企画、マーケティングの三分野に独創性が発揮されてはじめて、消費者は新技術の恩恵に浴し得るのである。しかもそうした各分野の協同作業が効率的に行われるような組織体がない限り、ビジネスとしての結実を見ることはむずかしい(盛田, 1990, pp. 283-284)。」

「私が言いたいのは、単にユニークな製品を作り出すだけでは、そして特にそれでよしとしてしまつては、本当のインダストリーとしての成功は達成できないということである。発明発見は大切なものである。しかし忘れてはならないことは、それをどうビジネスに結びつけていくかということだ。それには常に製品を鍛え、より完全なものにしていく能力、市場の動きを見きわめて、本当に適した製品企画を続けていかなければならない。・・・中略・・・しかし今、すべての日本企業は重大な課題に直面している。それは新しいテクノロジー、新しい開発、新しい製品のマネジメントをいかにすすめていくかということだ(盛田, 1990, pp. 404-405)。」

盛田(1990)によれば、「ビジネス」とは「テクノロジー・製品企画・マーケティングの協同作業」であり、そうした各々が「独創性」を発揮し得る「組織体」こそが「会社」ということになる。SONY もその例に漏れない。

例えば、同書にはかつて SONY のスローガンの一つに「Research Makes Difference (研究が違いを生む)」というものがあつたが、「社員は研究開発、各種リサーチに力を入れさえすれば会社は発展し続けると思い込む可能性がある(盛田, 1990, pp. 402-403)」として、盛田氏自身が撤回させたというエピソードが紹介されている。

つまり、「テクノロジー」だけの部分戦略を描くだけでは不十分であり、そこに「ビジネス」としての全体戦略を描き出すことこそが重要、というのが盛田氏の言わんとするところなのだろう。

## 2.2 「新しいテクノロジー」の「マネジメント」

しかし、『MADE IN JAPAN』が発行された1990年当時にも、盛田が目当たりしていた日本企業は、今日同様に「新しいテクノロジー」の「マネジメント」という「重大な課題」に「直面」していたとされる。

例えば同書には、まさしく MOT の重要性の高まりに関心を寄せる盛田氏の記述が残されている。すなわち、この当時から今日の IT やバイオといった「新しいテクノロジー」の台頭が予想され、その「マネジメント」のあり方について議論が既になされていたということである。

「これまでの大部分の日本企業のやり方は、社員が満足し、また各部門が全体のバランスを保っている限り、よいとするものだった。しかし今後は、もっと柔軟性に富んだ構造が求められるだろう。あるセクションの技術力が他の部門、あるいは全社的

な仕事にからむといったことが珍しいことではなくなるだろう。そうした中で、エンジニアをどう有効に活用するかということが、今後の企業の最大のカギになるだろう。構造転換におくれをとると、将来むずかしい局面を迎えるところも出てくるだろう。現在ばらばらになっている部門を一つのシステムとして組み替え、統合する必要があるということはわかっているが、どういうふうにとということになると、まだ誰も解答を持っていない。しかし、少なくとも世界のいずれの企業にとっても、テクノロジーに対するマネジメントが今後の勝敗を決定することになるといっても過言ではない（盛田，1990，pp. 405-406）。」

かつて筆者は、米国型 MOT の創造過程に戦後米国の製造業衰退過程そのものを見出した。米国型 MOT とは、まさしく戦後米国の歴史的所産そのものであった。そして、そうした観点からすると、今日喧伝される日本型 MOT の議論には、日本独自の MOT 創造の“必然性”が欠落しているのではないかと、この指摘を行った（關，2007）。しかしながら、今回こうしたかつての盛田氏の声に改めて耳を傾けると、日本企業が日本企業独自の“必然性”を持って、日本型 MOT の創造を模索していたという歴史的事実に気付かされる。まさしく、ここに日本型 MOT の“基層”の一端を垣間見ることができよう。

とすれば、こうした日本型 MOT の新たなる創造への試みにおいて、「新しいテクノロジー、新しい開発、新しい製品のマネジメント」に一日の長がある米国型 MOT から、そのための経営手法や組織経験について学ぼうとする行為は、今日の日本企業にとって決して無駄なことではないことが理解できる。

しかし、確かに「テクノロジーに対するマネジメントが今後の勝敗を決定する」とされてはいるが、かつての SONY に代表される日本企業には、その前提にそうした「テクノロジー」を包摂する「ビジネス」全体としての構想、すなわち確固たる“戦略”が存在していたことを決して忘れてはならないだろう。

### 3. 日本型 MOT の問題点

#### 3.1 上位概念としての戦略

Hamel and Prahalad の *Competing for the future* は、その内容を示すキーワードの一つであった「コア・コンピタンス (core competence)」という用語の印象が強烈であったため、そもそもの原題の意味するところは余り知られていない。

Hamel and Prahalad (1994) によれば、「コア・コンピタンス」とは「企業の中核的な力」の意であり、こうした「力」とは“過去”の情報を追いかける活動からでは決して獲得できない、と指摘する。なぜならば、ライバル企業の成功体験から何かを学び取ろうとする、いわゆる「ベンチマーキングやベスト・プラクティス」活動では“未来”を掴むことはできない、と解されているからである。

「われわれの理論は単純だ。未来のための競争とは、生まれつつある市場機会を自ら創造し、それを制覇する競争、すなわち新しく生まれる戦場の支配権をめぐる競争である (Hamel and Prahalad, 1994, p. 22, 一條, 1995, p. 41)。」

つまり、Hamel and Prahalad のいうところの「未来のための競争 (competing for

the future)」とは、既存の市場の枠組みに“沿った”競争ではなく、既存の市場の枠組みを“越える”競争として理解すべきものとされる。こうした観点から Hamel and Prahalad は、これまでの米国企業の敗因について、次のような分析結果を導き出している。すなわちその敗因とは、米国企業の戦略的思考の軸足が“過去”や“現在”に置かれていたがために、日本企業の仕掛ける“未来”に軸足を置いた戦略によって常に出し抜かれてきた結果である、というものである。

「企業の力としてのコア・コンピタンスは最終的に、個々の社員のスキル、ノウハウにまで分解される。本書を読んで改めてわかるのは、いわば組織内に分散している個々の暗黙知的なスキル、ノウハウを全体で共有して知を創造し、それを企業の力に転換していった点に、まさに日本企業の強みがあったということである。つまり、未来を展望し、組織の末端のレベルをも巻き込んで独自の企業力を育ててきた点に日本企業本来の強さがある（一條，1995，p.471）。」

こうした競争力を日本企業が実現し得たとする背景に、後に野中郁次郎氏らによって明らかにされた日本企業独自の「ナレッジ・マネジメント（knowledge management）」の存在が指摘されることは周知の通りである（Nonaka and Takeuchi, 1995）。そして、こうした日本企業の「知識創造」のメカニズムの解明へと、その後の戦略論研究の理論的関心は大きくシフトし始め、確かにそこからは多くの理論的発見がなされていったことは事実である。しかし、それに比してかつての日本企業の“戦略”への関心は、急速に失われつつある。

例えば、野中・遠山（2005）は日本企業の「知識創造」の背景として、次の3つの「戦略」の「総合力」の存在を指摘しているが、果たして現在も続く「SECI プロセス」といった「知識創造」のメカニズムそのものに対する関心の高さに比して、こうしたかつての日本企業の“戦略”に対する再考はどれだけなされてきたのだろうか。

- ① 事前の計画立案よりも現場での実践を重視する戦略  
（＝「実践されるものとしての戦略」）
- ② 客観性や合理性よりも人間の主観を重視する戦略  
（＝「人間の主観としての戦略」）
- ③ 現状での利潤最大化よりも未来でのビジョン実現を重視する戦略  
（＝「未来をつくるものとしての戦略」）

かつて日本企業の「強さ」とは、「テクノロジー・製品企画・マーケティングの協同作業」によって自ら新市場を創造し、それを全世界に向けた「ビジネス」として成立させるといふ、まさに日本独自の“戦略”にあったはずである。つまり、かつての日本企業の成功の背景には、「テクノロジーに対するマネジメント」の“上位概念（generic concept）”としての“戦略”の存在が指摘できるのである。

そして、そうした戦略的思考——「テクノロジー」への過剰な思い入れを戒め「ビジネスとしての結実」を最重要視する——は、事前のリサーチや思い込みに囚われず、むしろ「間違い」や「偶然」をも貪欲に「学習」する姿勢から世界に学び、時間をか



けて日本企業が習得したものであるが故に、米国ビジネス界の“常識”を覆す独自発想として異彩を放つこととなったのではないだろうか。

### 3.2 日本型 MOT の迷走と問題点

筆者の手元に、日本の研究者が執筆した或る一冊の MOT 解説書がある。同書の意図は、本論文と同じく日本型 MOT に関する考察であるとされる。

頁をめくると、米国型 MOT の構成要素の一つである知的財産管理（以下、知財管理）の重要性が指摘されている箇所があり、そこでは特許権の外販やライセンスで先行する米国企業に比して、そうした動きに出遅れた日本企業や日本政府の無策ぶりが紹介されている。米国型 MOT において知財管理が、いかに重要であるかが強調されている。

さらに頁をめくると、今度は新技術が特許権化され公表（出願公開も含む）されると二番手企業がそのコピー商品を作るが、そうした企業は元々の開発企業からの訴訟を法的に逃れることが可能であるため、むしろブラックボックス化といった非特許権化が奨励される、と記されている。

結論から先に言えば、どちらの事例も米国型 MOT の知財管理手法のエピソードとして、内容そのものには何ら問題はないと思われる。なぜならば、前者のケースは、特許権の積極的な活用が可能な条件を満たしていることを確認の上で、知財重視を“戦略”として打ち出した米国企業による MOT 手法を解説したものと考えられるからである。後者についても、逆に特許権の積極的な活用が可能ではない条件下（例えば資金不足や組織能力・経験の問題など）や、あるいは特許権化そのものが業界構造や製品特性と相性が悪いといった理由から、知財重視を“戦略”として打ち出していない企業のケース、さらにはそもそも知的財産権制度そのものが十分に機能していない国（中国やインドなど）での知財管理の困難さを、やや極端に表現したものと考えられるからである。

しかし問題なのは、日本の MOT 解説書ではこうしたエピソードが何故、それぞれの異なる MOT 手法が選択された背景にある“戦略”——すなわち本論文で言うところの MOT の上位概念としての“戦略”——に全く触れることなく、いきなり同時並列的に扱われ紹介されるのか、というこの一点に尽きる。少なくとも、その解説書が紹介している前出の2つの知財管理手法は、そのまま取り出して比べれば相反する内容であることは一目瞭然である。こうした日本における MOT 研究の“迷走ぶり”からも、いかに今後の日本型 MOT の再構築への道程が険しいものであるかが窺い知れよう。

延岡（2006）によれば、今日、「技術」・「顧客ニーズ」・「競争環境」の「不確実性」を乗り越え、「製造業における長期的な付加価値創造の最大化」を「最終的な目的」とする米国型 MOT の発想が日本企業を席卷しているのだという。しかし、「まずは、企業としてどのような方向で付加価値を最大化していくのかという経営戦略が必要（延岡，2006，p.18）」であり、そしてそうした“戦略”を確立した上で「テクノロジーに対するマネジメント」に向き合うことこそが、やはり MOT の本質であることは間

違いはない。

ここで再び盛田氏の言葉に立ち返れば、確かに同氏は今日の「テクノロジーに対するマネジメント」の重要性を説いていたが、その前に常に「ビジネスとしての結実」の重要性を指摘していたことが思い出される。その意味で言えば、日本型 MOT の直近の課題とは、何よりも日本型 MOT の“上位概念”としての日本企業独自の“戦略”の再考であろう。そして日本型 MOT の問題点とは、まさしくそうした“戦略”を確立した後に、それ適した「新しいテクノロジー、新しい開発、新しい製品のマネジメント」のあり方を模索するという手順そのものを履き違えたまま、ただ闇雲に米国型 MOT の手法を取り入れようとしている現状にある、とはいえないだろうか。

## おわりに

かつての日本企業の代表的な“戦略”を構成した、「優れたものを低コストで開発・製造すれば、企業の業績に結びつく（延岡，2006，p.11）」という「図式」はもはや現在では通用しない、と解されている。例えば、Porter に由来する「ポーター賞」のサイト（URL <http://www.porterprize.org/>）では、この点に関して次のような見解を発表している。

「日本企業は70年代と80年代における全社品質管理（TQC）や継続的改善（カイゼン）運動を始めとして、世界における業務の効率化競争において、長年にわたりコストと品質面における優位を享受してきました。しかし、近年、この競争モデルには限界があることが、より一層明らかになりつつあります。日本企業は、品質による競争に留まるのではなく、戦略とイノベーションによる競争に移行するべきです。日本企業が競争力を取り戻すためには、真の収益性をもたらすような独自性のある戦略を作り上げるべきなのです。」

確かに、昨今の世界的な不況とグローバル化の進展にあっては、日本企業も上記にあるような米国企業が得意とする「戦略とイノベーションによる競争」を重視し始め、そうした「競争」を実現せしめる米国型 MOT にも、ますます注目が集まることになる。とすれば、今こそ日本の経営者は“戦略プランナー”として自社の“戦略”を見極めた上で、迅速に MOT への取り組みを行う必要があるのかもしれない。その意味では、かつて“戦略プランナー”の重要性を説いた Porter 理論に、改めて日本企業が学ぶべき諸点も、実は数多く残されているのかも知れない。

しかしながら、延岡や Porter が指摘するように、「優れたものを低コストで開発・製造」や「品質による競争」といった諸点は、果たして日本企業の“戦略”として本当に時代遅れのものになってしまったのであろうか。もはや「コスト・リーダーシップ」と「差別化」の“両立”は、日本企業の優位性とはなり得ないのだろうか。それとも、こうした従来の日本企業の成功を支えてきた“戦略”を簡単に捨て去ることなく、「新しいテクノロジー、新しい開発、新しい製品のマネジメント」に向き合うべきなのであろうか。その答えを探るには、本論文の考察では情報が余りにも不足し過ぎており、この点についての具体的な言及については他日を期したい。

いずれにせよ、本論文における考察によって、筆者が「MOT の上位概念としての

戦略」の存在を再確認できたことは、日本型 MOT への探求方法に一つの道筋をつけることができたという点で非常に意義深いものであったと感じている。なぜならば、我が国において喧伝されている MOT に関する雑多な情報の中から、本当に必要とされる価値ある情報を抽出する際の“判断基準”を少なくとも一つは手に入れられた、との思いを強くすることができたからである。

謝辞 本研究は、平成19年度東洋大学海外交換研究員派遣制度の研究成果の一部である。

#### 【参考文献】

- 盛田昭夫・下村満子・E・ラインゴールド（下村満子訳）（1990）『MADE IN JAPAN－わが体験的国際戦略』朝日新聞社。
- 野中郁次郎・遠山亮子（2005）「フロシネスとしての戦略」『一橋ビジネスレビュー』WIN. 53巻3号，東洋経済新報社，pp. 88-103.
- 延岡健太郎（2006）『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- 關智一（2006）「戦略論の理論的系譜と批判的検討」林倬史・關智一・坂本義和編著／立教大学ビジネスデザイン研究科著『経営戦略と競争優位－理論とケース』税務経理協会，pp. 3-28.
- 關智一（2007）「米国における MOT 創造の歴史的必然性－パックス・アメリカナ崩壊過程からの再検証」『経営力創成研究』第3号，東洋大学経営力創成研究センター，pp. 3-14.
- 寺本義也・山本尚利（2004）『技術経営の挑戦』筑摩書房。
- Boyett, J., and J. Boyett (1998) *The Guru Guide: the best ideas of the top management thinkers*, John Wiley & Sons. (金井壽宏監訳/大川修二訳 (1999) 『経営革命大全－世界をリードする79人のビジネス思想』日本経済新聞社) .
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営－未来への競争戦略』日本経済新聞社) .
- Minzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall. (中村元一監訳/黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳 (1997) 『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部) .
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press. (斎藤嘉則監訳/奥沢朋美・木村充・山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ－戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社) .
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamic innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社) .
- Poter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略－いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社) .