

# 戦略学序説 I

## A Preview of Strategiology

清水龍雄

### はじめに

経営戦略論は、現代経営学において最も刺激的な先端研究分野の1つである。現代を生き抜く企業にとっては、経営戦略がその死命を制する課題である事はいうまでもない。応用社会科学としての経営学が、企業の経営戦略に関して有効な理論を提供すべき事が、今日ほど切実に求められた時は、かつてなかったといえよう。

筆者は個別企業の経営戦略策定を直接支援するゼネラルマネジメント・コンサルティングに従事して来たが、企業に対してより適切なアドバイスをする為には、リストラやリエンジニアリングといったピースミールなエンジニアリング手法よりも、企業経営理論の基盤の確かさがますます必要とされている事を痛感している。

同業の外資系有名コンサルタント・ファーム等がわが国企業の経営戦略のレベルアップの為に果たした貢献は大きかったと考えるが、たとえば近時のバブル経済下における彼等の経営戦略指導が、バブル悪乗りを助長した一面があった事もまた否定し得ないであろう。その原因を筆者なりに考えて見ると、彼等の指導が戦略理論の実務化というよりも、性急な「競争に勝つ手段」に偏していたからではないかと思われる。

筆者は過去十余年にわたって、「何の為の経営戦略か」について思い悩んで来た。もし外資系有名コンサルタント・ファーム等がわが国企業をミスリードしたとすれば、悪意で

はなかったにしても、「勝つ為の手段」づくりに傾注し過ぎたからだと考えざるを得ないのである。最も必要な事は、「企業はいかにあるべきか」に資する経営戦略論の構築であるはずだ。

しかし経営戦略に関する理論研究の歴史は今世紀も後半の50年に満たないのであり、かつてクーンツが「マネジメント理論はジャングル」と評した事態は、現今の経営戦略理論にもそのまま当てはまるであろう。筆者としては、有効な経営戦略の為の理論的基礎を、現在の未成熟で混乱した経営戦略論に直接求める事は不毛であろうと考える。むしろすでに2世紀にわたる歴史を有する軍事戦略理論等に学ぶことによって、広く戦略の一般理論を構築する事が、かえって筆者自身の経営戦略指導実務の改良への近道でもであろうと考えるに至っている。

本稿は、以上の観点から筆者が構想する戦略一般理論研究試論である。筆者はこの戦略一般理論を仮に「戦略学 (Strategiology)」と名づけ、その体系化を志すものである。

## I 戦略の意義

### 1.1 戦略とは何か

#### (1) 戦略の語源

軍事戦略が理論的に研究され始めてわずかに2世紀、経営戦略論に至っては今世紀も後半に入ってからであるが、「戦略」という用語そのものは紀元前から使用されている。こ

れを初めて使ったのは、ギリシャのクセノフォン（BC4世紀）であったと伝えられる。<sup>1)</sup>

戦略（ストラテジー）は英米語で *strategy*、独語で *Strategie* と表記されているが、その語源は古代ギリシャ語の *stratégia* であり、将軍の地位、職務 (*office of general, generalship*) を示しているとされる。<sup>2)</sup> この言葉はさらに *strátégos*（将軍）から由来したとされる。即ち戦略とは、語源的には将軍の術を意味したといえよう。

日本語の「戦略」という用語がわが国で初めて使われたのは、17世紀の山鹿素行の軍学書においてであったとされている。<sup>3)</sup> それは当時のシナ文書からの借用であったに過ぎない。近代用語としての「戦略」は、明治22年刊の『言海』に現われている。またストラテジーの訳語として、明治14年刊の『五国対照兵語字書』（参謀本部）に最初に掲載された。なお森鷗外（本名林太郎、後に陸軍中将・軍医総監）がクラウゼヴィッツの『戦争論』を和訳し、その際 *Strategie* の語を「戦略」と訳したのが最初であろうとする説もあったが、彼が『大戦学理』と題して出版したのは明治32年なので<sup>4)</sup> この説は採れない。

「戦略」という用語には「戦」の1字がある為に、軍国主義的だと嫌う人もあるようだが、今日ストラテジーといえば国家や企業といった人間の集団をはじめ、個人の人生についても、動植物の生態についても広く用いられるポピュラーな用語となっている。しかしそのポピュラリティがかえってその語義をあいまいにし、無意識のうちに各種の誤用が横行している事も事実である。

## (2) クラウゼヴィッツの定義

戦略のコンセプトを研究するに当たっては、

まず軍事戦略の面から始めねばなるまい。この方面での古典であるクラウゼヴィッツ (*K. Clausewitz*) の『戦争論 (*Von Kriege*)』の中から、彼が戦術と対比して戦略を解説している部分を引用しよう。<sup>5)</sup>

「…まったく種類を異にする二通りの活動が生ずる。即ち第一は個々の戦闘を『それぞれ按排し指導する』活動であり、また第二は戦争の目的を達成するためにこれらの戦闘を互に『結びつける』(組み合わせる) 活動である。そして前者は『戦術』と呼ばれ、後者は『戦略』と名づけられるのである。」

「上述の区分に従うと……戦術は『戦闘において戦闘力を使用する仕方を指定し』、また戦略は『戦争目的を達成するために戦闘を使用する仕方を指定する。』<sup>6)</sup>」

## (3) リデル・ハートの批評

これに対して、その「間接アプローチ」の戦略理論で著名なイギリスの現代軍事評論家リデル・ハート (*Basil Liddel Hart*) は、その著書『戦略論』の中でクラウゼヴィッツを批評している、例えば

「この定義に認められる一つの欠陥としては、戦略そのものが、政策の分野すなわち戦争を遂行すべき最高の分野に冒し入っていることである…」。<sup>7)</sup>

ここでリデル・ハートは戦略をできるだけ狭義に、即ち「純戦略」として考えようとしているのであろう。それは彼がまず軍事批評の立場から狭場の戦略を把握し、その後おもむろに彼自身の提言として「大戦略」の概念を追加しようとしているのだと理解したい。

リデル・ハート自身は、彼の大戦略の概念を提示する前に、大モルトケが示した定義を引用し、次のようにほめている。

- 
- 1) 菅谷雅隆『戦略発想の研究』日本実業出版社 1988年、p. 28など。
  - 2) STRATEGY, *Webster's 3rd. New International Dictionary*.
  - 3) 前掲『戦略発想の研究』p. 64
  - 4) 田畑正美『戦略の時代』流動 1972年、pp. 194～195
  - 5) クラウゼヴィッツ(篠田英雄訳)『戦争論』岩波文庫 1968年、上巻p. 142
  - 6) 前掲『戦争論』、下巻p. 351
  - 7) リデル・ハート(森沢亀鶴訳)『戦略論』原書房 1971年、下巻p. 350

「モルトケは『戦略』の定義においてクラウゼヴィッツよりもさらに明確、かつ賢明に述べるに至った。『戦略とは、見通し得る目的の達成のために一将帥にその処分を委任されたところの諸手段の実際適用である』と。

この定義は、一軍事司令官の政府に対してとるべき責任（すなわち、それは彼が雇用される理由である）を明白にしている。軍事司令官の責任は、彼に委任された作戦域において彼が分与された兵力を大戦争政策の利益に対して最も有利に適用することである。<sup>8)</sup>

筆者の見解としては、19世紀の人であるクラウゼヴィッツが、当時における戦争の実態を抽象して戦争の本質を明らかにしたいという立場から、出来るだけ広義に戦略概念を構成しようとしたのに比べて、大モルトケの方は職業軍人でありドイツ参謀本部の責任者であるという立場から、節度を守ってなるべく狭義の戦略を定義したのであると考える。従って両者の間には、リデル・ハートが主張するほどの決定的な矛盾はないのだと考えたい。<sup>9)</sup>

#### (4) 戦略の階層構造

リデル・ハートは戦術と対比して、また大戦略や政略としても戦略を位置づけようとしている。たとえば次の通りである。

「戦術が戦略の低次元における適用であるのと同時に、戦略は『大戦略』の低次元における適用である。……『大戦略』という語は『遂行に際しての政略』という意味を打ち出すために役立つ。というのは、大戦略（高級戦略）の後割は、一国または一連の国家群のあらゆる資源を『ある戦争のための政治目的』——基本政策の規程するゴール——の達成に向けて調整し、かつ指向することであるからである。」

「さらに、戦略が見通し得る地平線に限界

は戦争に限られているが、他方、大戦略の視野は戦争の限界を越えて戦後の平和にまで延びている。<sup>10)</sup>

さらに戦略と戦術の階層関係について、リデル・ハートは次のように規定している。

「戦略と戦術との関係について述べれば、『遂行』の部面において二者の境界は明白でないことが多いし、戦略的運動がどこで終結して戦術的運動がどこで始まるかを正確に決める事は難かしいが、しかし概念上においては二者の区別は紛れもない。戦術は戦闘の分野に属し、戦闘そのものの全体を満たしている。戦略は戦闘の分野の境界外に留まるものであるのみならず、またその目的は、戦闘を減少させて最少限にとどめようとするものである。<sup>11)</sup>

彼は戦略と戦術のコンセプトは明快に区別しているものの、実務上ではどこまでが戦略でどこからが戦術かという境界を、神経質に区分しようとはしていない。筆者自身は、両者の境界を実務的に考える場合、時間的なスパンがキーファクターになると考えようとしているが、この点については後に述べる機会があろう。

以上見て来たように、戦略という用語の使い方にはかなりの幅があることがわかる。しかしその事は、決して戦略の概念があいまいだという意味ではない。リデル・ハートの定義を戦略の階層構造として図示すれば、図表1-1のようになるであろう。

なお戦争の研究においては、図の純戦略と戦術の範囲を対象として軍事学と称している。古くさい表現では兵学である。本稿では軍事学の研究が最終目的ではないが、その知見を随時参照する事は必要であろうと考えている。

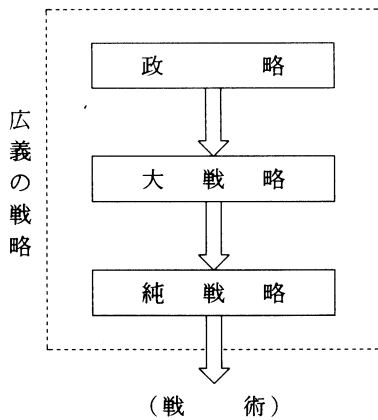
8) 前掲『戦略論』、下巻 p. 351

9) 清水龍雄『戦略と経営』清水経営研究所 1991年、p. 3

10) 前掲『戦略論』、下巻 p. 353

11) 前掲『戦略論』、下巻 p. 355

図表1-1 「戦略」(広義)の階層構造



### (5) 戦略の再定義

これまでクラウゼヴィッツとリデル・ハートという2人の軍事理論家の見解を通じて、いわば古典的な軍事戦略の定義を見て来たのであるが、ここではより汎用性のある戦略理論を究明したいとする本稿の趣旨に照らして、今日的な戦略の解釈を参照しよう。

たとえば小山内宏によれば、戦略とは<sup>12)</sup>

- ① 戦略のはかりごと、軍略、兵略。
- ② 戦争目的を達成するための総合的な準備・計画・兵力運用の方策、個々の局面に対応する戦術に比べて大局的なものをいう。
- ③ 階級闘争において、主要攻撃目標とそれに応ずる革命諸勢力の配置とを決定すること、個々の情勢に応じて採用される闘争方法を戦術という。
- ④ 一般に、大局的な方策

と解説されている。

以上の解説はおおむね承認できるが、筆者の蛇足を加えれば、次のようになる。

- ①については、「はかりごと」の主語が軍司令官であれば、すでに述べた純戦略の説明になっている。「軍略・兵略」とした補足説明は、それを裏付けていよう。

②はいわばクラウゼヴィッツ流の戦略概念として正当である。

③は階級闘争を対象としているが、目標の設定をそれに対する諸実現手段の組み合わせを大局的に決める事としており、その範囲において正当である。

④は最も広義で一般的な定義であり、「経営戦略」や「石油戦略」といった通俗的な用例にまで適用可能で便利である。戦争や闘争に限定していない点も良い。しかしこれが戦略のコンセプトであるといえ、どうにも不明確である。

そこで、ここにもう1つの現代的定義を紹介したい。それは米国の外交官アチソン(Dean Acheson)によるものである。

「いろいろの方向を目指す行動を主要な目的との関連性の観点から検討すること」というのがそれであり、訳者の伊藤憲一(青山学院大学)は、現在米国ジョージタウン大学戦略研究所がこの定義に依拠して戦略研究を進めている旨を述べている。さらに伊藤はこの定義を解説して、「某時某所の限定された局面における行動指針としての『戦術』に対比される『手段の目的整合性を確保するための大局的判断』」であるとしており、明快である。<sup>13)</sup>

本稿を書き進めるにあたって、筆者としても最も汎用性に富んだソフトウェア・ツールとして、この定義を重視したい。この際、あまりにも抽象的だという批判は当たらない。これほど抽象的であればこそ、筆者の構想する戦略一般理論における戦略概念の操作性が確保できるのである。

### (6) 防衛庁の戦略概念

わが国の防衛庁では戦略をどう定義しているであろうかを概観しよう。防衛庁ないし自衛隊は、創立以来占領米軍の影響が強いと見られ、その限りにおいて戦略の定義も妥当なものである。<sup>14)</sup>

12) 小山内宏「戦略」『新世紀百科事典』学習研究社 1978年

13) 伊藤憲一『国家と戦略』中央公論社 1980年, pp. 27~28

14) 統合幕僚会議編『統合用語教範』防衛庁 1968年

すなわち国家戦略とは「国家目標を達成するため、平時戦時を通じて、国の防衛力と共に政治的、経済的、心理的等の諸力を発展させ、かつ運用するための方策」

であり、また一般的に(軍事)戦略とは「戦争および作戦の目的達成に関連して、高次の観点から大規模に作戦部隊を運用する方策」であるとしている。そして防衛戦略は「国家戦略のうち、武力の行使あるいは武力を背景として国の防衛力を運用する方策」としている。

ただし、現実の国際社会におけるわが国の国家目標や国家戦略が不鮮明なままである事は、気にかかることである。

## 1.2 戦略の理論的基礎

### (1) 戦略の対象

戦争をする場合には敵国が明確でなければならず、外交にはその相手国がある。軍事戦略や外交戦略において、その対象を明らかにすることが必要である。たとえば防衛戦略上のシナリオとして、ある日突然国籍不明の軍用機がわが国の領空を侵犯し、これをキッカケとして防衛戦争が始まるというような想定によっては、戦略の策定は不可能だということになる。

戦略の対象を検討する際には、その主体と対にして考えねばならない。外交戦略については、特定の国家がその外交をおこなう相手国が対象となる。軍事戦略については、自国または自勢力にとって敵国または勢力がその対象となる。企業を主体とする経営戦略に関しては、競争戦略の対象としては競合企業が、またマーケティング戦略の対象としては顧客の中心とするターゲット市場が挙げられよう。

### (2) 戦略の主体

戦略の主体は誰かと問う事は、言いかえれ

ば戦略をつくったり使ったりするのは誰かと問う事である。または戦略は誰にとって有用かということでもある。戦略の主体は、上述した通りその対象と対になって考えられる。

わが国の防衛戦略とか米国の核戦略を問題にする場合には、その主体は国家である。またわが社の経営戦略や中小企業の生き残り戦略という時は、その主体は企業である。また生態学においては、動物・植物・微生物などが戦略の主体として研究されている。人間も動物の一種であるから、その行動や生き方に関して戦略の主体となり得るのは当然である。

以上をまとめると、およそあらゆる生物の個体および集団は、戦略の主体として検討に値するということになるであろう。

### (3) 基本情報と派生情報

戦略を検討する際、情報との関連は重要である。この点について二、三の指摘をしておきたい。

① 栗山民毅(株ジャコス社長)は、情報に関して次のようなユニークな見解を持っている。<sup>15)</sup> 情報には基本情報と派生情報とがあり、前者は個人の欲求を表現したもの、後者は企業や国家といったグループの欲求を表現したものであるとするのである。

基本情報はその名の通り人間個人にその根拠を持つが、個人は社会の中で発生する派生情報を通じて基本情報の達成を計るようになる。しかし派生情報はしばしば目的化し、基本情報と対立しこれを抑圧しかねない。ここに基本情報と派生情報の対立バランス関係がある。工業社会ではともすれば基本情報の方が抑圧され勝ちであったが、より進化した情報社会においては基本情報の復権が望まれているとする。

② 石尾登(産能大学名誉教授)は上記栗山の定義に共感し、石尾自身の「片の哲学」の中に情報哲学として位置づけた。片の哲

15) 栗山民毅『情報戦略計画の立て方』税務経理協会 1983年。

学は、宇宙の本質的要素は無数の片（かけら）であり、片が集った塊は派生的要素であるとする。<sup>16)</sup>

石尾の情報に関する哲学では、派生情報は塊（人間であれば集団）の欲求を代表する虚像であり、実像は個人欲求を代表する基本情報である。すなわち派生情報は、基本情報に奉仕するところにその存在意義があるとする。

従ってたとえば国の政策は個人の基本情報を代表する地域公共団体に奉仕すべく、集権政策は最小限にすべきことになる。企業は情報社会の到来と共に正常化に向かい、巨大企業の繁栄が終って中小企業の時代になる。企業のマーケティング戦略は、生活者の個人情報に決定的に依存するようになる。<sup>17)</sup>

- ③ ちなみに第一次世界大戦以前のドイツ経営学の巨頭ニックリッシュ (*H. Nicklisch*) が、家政を本源的経営とし、企業は派生的経営であると説いたのは、上記栗山・石尾理論と軌を一にしており興味深い。<sup>18)</sup> ニックリッシュの主張はその後の規範的経営経済学派に継承され、2次の世界大戦を経て現在ドイツ企業に適用されている労資の「共同決定法」に生きているものと見られる。
- ④ 筆者は今後戦略や政策について研究を進めるに当たっても、個人レベルのニーズから出発することが本質的であると考え、高度情報社会が到来しつつある現在、人はよりよく人生を送るために、自己の人生を戦略化して行くことが必要となろう。企業は顧客・地域住民・従業員・経営者・出資者など諸関係者のニーズを重視した戦略をた

てなければ、その生き残りが保証されなくなるであろう。

国家や公共団体もまた同様であって、国民や住民の基本情報に奉仕する政策を実施する方向に、今後は変化して行かざるを得なくなるであろう。

#### (4) 戦略と方針・政策

##### ① 方針と政策

ポリシー (*policy*) の訳語として、ある時には「政策」が、また他の時には「方針」が用いられていて統一がない。ただし慣用的に公共ポリシーに関しては政策が、また企業経営に関しては方針が用いられていると見られる。

近年ポリシーを研究対象とする学際的学問を政策科学 (*Policy Sciences*) として独立せしめる動きが注目されている。政策科学はその成立の経緯から、主として公共政策を取り扱うものと考えられ勝ちであるが、政策科学が人間の諸活動に関わるポリシー・サイエンスである以上、国や公共団体の政策問題のみならず、企業その他の経営体における方針をも取り扱うべきことは、むしろ当然といえよう。

もちろん公共政策と企業方針との間に相違点がある事は否定できないものの、たとえばラスウェル (*Harold D. Lasswell*)<sup>19)</sup> と並んで政策科学の巨頭の1人と目されるドロール (*Yezkel Dror*) にしても、決して政策科学を公共部門の専有学問と考えることなく、企業経営に対する政策科学の適用について論じているのである。<sup>20)</sup> また加藤寛＝中村まづる<sup>21)</sup> や丸尾直美<sup>22)</sup> など、たとえば企業と

16) 石尾登『片の哲学』自家版 1990年。

17) 石尾登『企業の未来戦略』実業之日本社 1984年。

18) 中村常次郎、高柳暁編『経営学』(第3版)有斐閣双書 1987年、pp. 55～59参照。ニックリッシュの所説は、その主著 *Betriebswirtschaft* (『経営経済学』) に詳しい。

19) ラスウェルの所説に関しては、後述する通り、宮川公男『政策科学の基礎』東洋経済新報社 1994年、pp. 19～38に詳述されている。

20) Dror, Y, *Policy Sciences Business*, 1976 (宮川公男編『産業福祉社会に関する政策科学的研究』機械振興協会経済研究所 1976所載)。

21) 加藤寛＝中村まづる『総合政策学への招待』有斐閣 1994年、p. 166ff.

22) 丸尾直美『総合政策論』有斐閣 1993年、p. 267ff.

環境との問題に触れている。

## ② ドロールの研究領域区分

政策科学の知見として、ここではまず上述ドロールの提示する研究領域区分を参照しておこう。彼は政策科学の研究領域として①政策分析、②メガポリシー (*megapolicy*)、③メタポリシー (*metapolicy*)、④実現のための戦略の4領域を挙げている。<sup>23)</sup>

①政策分析の目的とするところは望ましい政策代替案を決定するためのヒューリスティック (*heuristic*) な方法の提示にあり、その為に管理諸科学特にシステム分析の手法が活用されるべきである。

②メガポリシーは、具体的な諸政策のガイドラインとなるマスター・ポリシーであると解される。メガポリシーには政策の全般的目標、政策の適用範囲、タイムスパン、リスクに対する態度、改善か改革かという基本方針が含まれる。

③メタポリシーはいかに政策決定をなすべきかに関する政策であり、政策決定のシステムの改善に関わるものである。メタポリシーの重要性は、具体的な諸政策がその決定のシステムを通じなければ策定し得ないという事によって明らかであろう。

④実現のための戦略は、ドロールにおいては現実の政策決定の改善方法を意味している。彼によれば、実現のための戦略には次の3つのレベルの研究と行動とが含まれる。

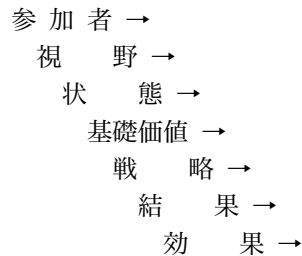
- ◇ 政策決定に関する変化の動態を理解すること。
- ◇ 政策決定に関する変化の手段を確認すること。
- ◇ それらの変化の手段によって政策決定の改善がもたらされるよう政策科学を構築すること。

以上のようにドロールは、国の内政・外交・軍事や企業経営に共通して研究すべき諸領域について述べた。実務的手段としては、高

級行政官や軍事司令官や企業経営者達はそれぞれ自己の責任範囲について政策の現状を分析し、メガポリシーを確立し、メタポリシーの示すガイドラインに従って有効な戦略を策定すべきであるという事になる。

## ③ ラスウェルの社会プロセス・モデル

宮川公男（一橋大学）は、政策科学の樹立者として知られるラスウェルが提示した社会プロセス・モデルを次のように表示し、その中に戦略を位置づけている。<sup>24)</sup>



ここで戦略は、参加者が価値結果 (*value outcome*) に影響を与え効果をもたらす為にいかに基礎価値を利用するかを考える、その内容を指している。またラスウェルは問題解決のために十分適切な戦略は、次の5つの知的作業を含むものとした。

- ① 目標の明確化
- ② 歴史的傾向の叙述
- ③ 条件の分析
- ④ 将来の発展の予測
- ⑤ 代替案の創案、評価および選択

## ④ 企業経営における方針・政策と戦略

企業経営実務の中では、方針という用語は多用されるが、政策という用語はあまり使わない。筆者の経営コンサルティング実務においても、事情は同じである。しかしその方針という用語も、戦略と同様にあるいはそれ以上に概念があいまいである。

そこで筆者は暫定的に、方針（ポリシー）は経営者の意図を従業員が理解できる形で表明したものであるとし、経営理念レベルでの

23) ドロール（宮川公男訳）『政策科学のデザイン』丸善 1971年、pp. 89～104。

24) 宮川公男『政策科学の基礎』東洋経済新報社 1994年、pp. 27～33。

それを経営基本方針，戦略レベルでのそれを戦略方針，戦術レベルでのそれを管理方針として区分して来た。

さて真船洋之助<sup>25)</sup>(日本大学)は，ホファー(C. W. Hofer)とシェンデル(D. E. Schendel)を引用しつつ，<sup>26)</sup>第二次大戦以降の米国経営学の関心は従来の経営政策(*business policy*)から経営戦略(*business strategy*)に移行したと解説している。この場合ポリシーとは政策または方針であり，用語例としては同義と扱われている。ホファーとシェンデルは，1950年代から顕在化して来た企業の環境に対するミスマッチがその理由であると述べた。

この傾向を反映してか，かつてハーバード・ビジネス・スクール(HBS)などの経営大学院での主要科目であった経営政策論(*Business Policy*)は，今日では戦略経営論(*Strategic Management*)へとその装いを一新しているのである。

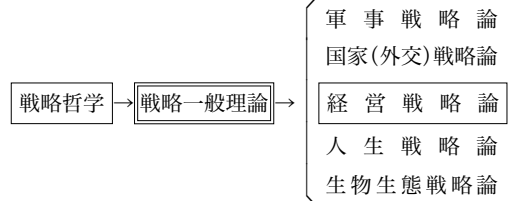
### (5) 戦略理論の体系化への課題

筆者は多年経営戦略の研究とその成果の個別企業への適用に心を用いて来たのであるが，経営戦略をより深く理解する為には，経営戦略そのものに没入しているだけではかえってその正しい概念を見失う恐れが大きいと感ずるようになった。

むしろ経営戦略を含む「戦略」諸概念の共通項をまとめ上げた一般理論を構想し，経営戦略をもその応用分野の1つとして位置づけるべきであると考えている。この戦略の一般理論を，「戦略学(*Strategiology*)」と仮称する。

筆者の構想する戦略学の体系モデルを図示すれば，図表1-2の通りである。戦略一般理論は戦略の共通基礎理論であり，筆者が最も関心を持っている経営戦略論は，企業経営という特殊分野におけるその応用理論である。

図表1-2 「戦略学」の体系モデル



### 参考文献

- ・石尾登『企業の未来戦略』実業之日本社 1984年。
- ・伊藤憲一『国家と戦略』中央公論社 1980年。
- ・クラウゼヴィッツ(篠田英雄訳)『戦争論』岩波文庫 1968年。
- ・清水龍雄『戦略と経営』清水経営研究所 1991年。
- ・ホファー＝シェンデル(奥村・榊原・野中共訳)『戦略策定』千倉書房 1981年。
- ・真船洋之助『戦略的経営のための経営計画』税務経理協会 1992年。
- ・宮川公男『政策科学の基礎』東洋経済新報社 1994年。
- ・リデル・ハート(森沢亀鶴訳)『戦略論』原書房 1971年。

25) 真船洋之助『戦略的経営のための経営計画』税務経理協会 1992年，pp. 37～40。

26) ホファー＝シェンデル共著(奥村・榊原・野中共訳)『戦略策定』千倉書房 1981年，pp. 17～19。