

一橋大学名誉教授 伊丹敬之氏 弔辞

加護野さん、私より先に行っちゃあダメだよ。

2歳年下なんだから、順序が違うよ。

しかし、2000年にハーフムーンベイホテルで倒れられた後、ずい分と辛い生活もありになったでしょう。奥様も大変ご苦労なさっただろうと、そのことを考えますと、それ以来24年間ほんとうにご苦労様でした。

奥様のお気持ちをいかばかりかと思えますと、涙が出る思いです。

その奥様から、年が明けて、1月6日、加護野さんが亡くなられた、突然亡くなられたという、お電話をいただきました。びっくりしました。それと同時に、若干ほっとした気持ちがあったのも確かです。この24年間、あなたが自分の身体が思うに任せないことに、たぶん、大いなる不満を感じ、本が自由に書けないことを本当に残念に思っていた、その悔しい気持ちが、多少なりとも理解できるからです。

しかし、あなたのように私の人生を変えた人は他にはいません。

今でも思い出します。あなたに初めてお会いしたのは、1976年10月、今から49年前、神戸のことでした。神戸大学で日本経営学会全国大会が開かれ、その席である事件があり、その後、加護野さんと、加護野さんの先輩である吉原英樹さんと3人で、確か小さな教室だったと思いますが、お会いしたのが初めてです。それまで私は、加護野忠男という名前すらぜんぜん知りませんでした。その3年前までずっとアメリカにいましたので、日本の学会とはまったく付き合いがなかったのです。

事件と申しますのは、吉原英樹さんがその全国大会で「日本の経営学の回顧と展望」という大きな統一テーマの中で、日本の経営学の将来の在り方について、きわめて大胆な発言をされました。これまで日本の経営学は訓詁学をやっていた。欧米の学者たちが書いたものを、文字解釈をやっていた。それではだめだと。日本の企業の実証研究をやらなければいけない。私はびっくりしました。吉原さんとは、私が留学していましたカーネギーメロン大学に1971年でしたでしょうか、吉原さんが来られた時に、半年くらい、大変親しくさせていただきました。ずい分頭のいい方で、経営学の学者の中にも、頭のまわる人がちゃんといるんだと思った記憶がございます。その吉原さんが、訓詁学の大家の前でそういった報告をなさって、びっくりしたのです。すぐに、吉原さん、あの実証研究を一橋大学と共同でやろうと申し上げました。私は、神戸大学にどんな方がおられるかまったく存じません。吉原さん、いい人を紹介して下さい、私も一橋から誰か連れてくるから、と。それで、紹介されたのが加護野忠男さんでした。

二人は、どうやら似たような人生を歩んできたようです。お互いに商家の跡取りとして生まれ、私も、三河の繊維問屋の跡取りになるはずでした。加護野さんは船場の繊維問屋でしょうか。ところが、おそらく繊維産業の不況とともに、両方とも商売が没落し、私は学者になりました。加護野さんも似たような状況だったのではないかと思います。従いまして、似ている点というのは、生まれてから自分の身まわりに経営というものが存在した、そういう人生というのはあまりないんです。私も加護野さんも、吉原さんも同じような経験をしていました。それで気が合ったのでしょう。共同研究を始め、何度も何度も合宿をしました。その成果が、「日本企業の多角化戦略」という先ほどご紹介のあった本です。その本が生み出した成果の一つは、本が出た、日経賞をもらった、ということよりも私にとって大きかったのは、情動的経営資源というのが企業にとっていかに大切か、ということを教えてもらった、そのコンセプトを4人で作ったことです。

未だに覚えています、六甲の山の上で合宿をやって、山をおりて、大学の会議室に入り、最後の打ち合わせのミーティングをやっているときに、「結局、情報だよなあ」と、誰が言い出したのか、私が言い出したのか、加護野さんが言い出したのか、覚えていません。本当に、4人の産物でした。そのコンセプトは私の「経営戦略の論理」という主要著作の一つに導きました。したがって、その本を書く経緯も、実は加護野さんに誘われたテーマ、と言うべきかもしれません。加護野さんは実は、私を経営戦略の世界に導いた男に、結果としてなっているのです。

「日本企業の多角化戦略」というプロジェクトは、多角化戦略をやろうとして生まれたプロジェクトではありません。私にはテーマはなんでも良かった。吉原さん、えらい、日本企業の実証研究をみんなでやろう、ただそれだけでした。「テーマは？」といたら、加護野さんが「多角化戦略なんかいいんじゃないか」というから、じゃあそれをやろう、という気楽な気持ちで戦略の道に入りました。大変いい勉強をさせてもらいました。

その後、いろんな本と一緒に書きました。中でも、『ゼミナール経営学入門』という本は、あれは、珍しい、大ヒットになる本だと、当時は思いませんでしたが、今思ってみると、当時から予兆がございました。1989年に出た本です。今から36年前、面白い書き方をしました。当時私はすでに戦略論をやっていたので、私が戦略論のところの原稿を書くのが普通です、加護野さんが組織論のところの原稿を書くのが普通です。しかし、二人の考えが非常によく似ているものですから、ひっくり返してみようと。最初の原稿は、伊丹が組織論、加護野が戦略、とそれぞれ書いて、最終的に出版社に原稿を渡すときには、伊丹が戦略、加護野が組織の部分、自分の思ったように書き直す、そうやってできた本が、あの本でした。

改訂をあの本は3回やっています。2回目の改訂は、「加護野さんぜんぶやってよ」と、私

は一切タッチしていません。3 回目の改訂は、「伊丹、ぜんぶやれよ」と。そういつている間に、ハーフムーンベイホテルで、加護野さんが倒れてしまいました。

ハーフムーンベイホテルは、おそらく私が言ったから、そこへ行ったのではないかと思います。サンフランシスコの南、約 20 分ほど、ハーフムーンというのですから、半月の形をしたきれいな砂浜の入江のホテルです。うまいカニがとれるんです。私はスタンフォードにいたころ、しょっちゅうそこに出かけて、カニを買って帰ってきました。家でゆでると美味しいんです。その話を山ほどしたと思います。それで、ハーフムーンベイホテルに行ったのだと思います。でも奥様がご一緒に、本当にあなたは幸運でした。おそらく一人だったら、その場で絶命に近かったかもしれません。もう一つ、大変幸運だったのは、スタンフォード大学メディカルセンターという、世界最高の医療機関が車で 20 分のところにあった。ちょっとお金もかかったようで、我々献金をいたしました。そこで直ちに治療を受けたということ、あの程度で済んだ、ということも言えると思います。そういう意味では、運のいい方でした。

その運のいい方に、私の人生を変えていただいて、経営戦略の世界に導き、さらには、ゼミナール経営学入門という素晴らしい本を、本人が言うのもなんですが、書かせていただいて、そして、偶然、6 月 26 日、3 日前です、あの本の新装版、第 4 版と書いてありますが、その 5 刷が刊行されました。私の家に一昨日届きました。累計部数を出版社にきいてみました。34 万 1 千部だそうです。36 年前に書いた本とはいえ、これだけ売れている本は珍しい、日本では初めてじゃないでしょうか。これからも、売れ続けるだろうと思います。そういう本を、あなたと一緒に書けたことを、本当に、心から誇りに思います。そして加護野さん、次の改訂はあなたがやるんですよ。今回の第 4 版は新装版です。レイアウトがかわっただけです。アマゾンでけちょんけちょんに言われています。内容も変えずに新装版なんて言うなって言われています。しかし、次は加護野の番だもんなあ。

先に、あちらで待っていて下さい。私も、いずれそちらに参ります。その時、4 版の改訂を今度は二人でやりましょう。

加護野さん、本当にありがとうございました。そして、しばらくの間、さようなら。