

戦略工学の勧め

第1章:「戦略概念」と「戦略的思考」

「戦略」の原義

私たちは、会話や書類の中で定義のはっきりしない言葉を多用する。情報化・国際化、国際標準、創造性・個性・感性…。マーケットだのグローバルといった外来語も登場する。「戦略」という言葉などはその最たるもので、合言葉のように愛用される。しかし瑣末な日常活動までも「戦略」と呼んでいると、経営の根幹に関わる方策を設計する視点や構想力が失われる恐れもある。

そこで今回は「戦略」に注目し、改めてその原義と戦略的な思考回路について考えて見ることにした。

さて「戦略」とは、戦争や軍事上の言葉だから、闘争的な意味合いを持つ。国語辞書によると、「戦略」とは「ある軍事目的を達成するために、大局的に戦争を運用すること」とあり、そこから「政治・社会・集団の活動において、大局的に事を運ぶ方策や策略をいう」との意味に広がる。

「戦略」と「戦術」

一方、英語の“Strategy”を英英辞典で見ると、軍事上の戦略については「敵と有利な状況下で会戦できるように遂行される軍事上の指揮行為の技法と科学」とあるが、一義的には「国が戦時・平時において、合意された政策を最大限に支援・遂行するために、そのすべての資源と組織機能を確保・運用するための技法と科学」という広義の意味に用いられる。

日本語・英語ともに、特定の目的の実現、資源と機能の動員、統合的・大局的な運用という高度で抽象的な性格をもっている。従って従業員に心構えを説いたり、当面の収支の改善を図ったり、目先の売れ行きを促したりといった小手先の対症療法は、戦略とは言えないのである。それらは戦術的・戦術的(=Tactics)ないしは闘争技術的な活動であって、戦略領域の中の“小部品”でしかないからである。

“戦略的”な思考回路

戦略を構想し、設計する上で留意しなければならないことは、着眼の根底に常に“戦略性”を備えるということである。

具体的には、前述の原義を要約した、下記のような思考原則を業務の中に確立することである。

- 特定の事業成果(勝利)を確実に実現するために、
- 確保すべき価値をもった事業機会(戦場)を選び、
- 保有する経営資源(戦力)を有機的に投入運用し、
- 関係組織(社内・顧客)に固有機能を発揮させる、
- 統合的な対応策(作戦・戦術)の編成と展開計画

要約するなら、戦略は事業成果・事業機会・経営資源・関係組織・統合運用を束ねる有

機能的思考回路から設計されるとも言える。時流かぶれの安直な対策や変わり身がもたらす成功は貧弱である。練り抜いた戦略で期待どりの勝利に到達していく成功の醍醐味を味わいたいものである。

第2章:「敵・味方」と「勝利」の再確認

二つの誤解

私たちの活動は、企業の経営戦略や市場戦略を提案したり、戦略策定に必要な技術・知識を教育したりという仕事が大半を占める。従って経営幹部や参謀諸氏と戦略を巡って議論する機会も多くなるのだが、そこで必ず戦略発想上の二つの問題と対決させられる。

第一は戦略策定の対象となる「敵」と「味方」の取り違え、

第二は目指す「勝利概念」のあいまいなことである。

戦争をしようという時に、目指す勝利の内容もはっきりせず、しかも敵も味方も分からずに戦闘態勢に突入するなんて、旧日本軍の無謀な作戦の話かと思うかも知れないが、いやあなたの会社にも見られる戦略思想上の誤解なのである。

新年度の経営活動計画や新商品発売時のキャンペーン企画書を取り出して、以下に指摘するような矛盾を含んでいないかどうか、点検して頂くことにしよう。

「敵」と「味方」

まず第一の問題点は、自社にとって倒すべき「敵」は同業の競合相手であるという甚だしい錯覚である。本当の敵は、自社商品を購入・使(利)用する顧客であり、競合先は仲の悪い「味方(同盟軍)」と考えなくてはならない。顧客が敵だといって、別に生命を奪う訳ではない。商品を買わせ、使わせることが殺傷と同義語になる。

経営成果である「収益」は、商品の「購入者数」と「1人当たり購入単価」の掛け算で示されるように、顧客こそ収益源である。競合企業を倒してみても「競合企業数」に「収益/1社」を掛けた成果が得られる訳ではないから、競合先は敵にはなり得ない。倒すべき敵は顧客、顧客を殺傷する弾は商品と言うのが正しい理屈である。

安手の戦略本や歴史本などを読み間違えて、同盟軍に方策の無い戦いを挑むのは愚行の極みである。

「勝利」の意味

次に第二の問題点、戦略目的である勝利概念の曖昧さについては、[第1章:「戦略概念」と「戦略的思考」](#)を再読頂こう。

そこに「戦略とは特定の事業成果(勝利)を実現するための統合的な対応である」と定義してあるように、勝利は常に特定されたものでなければならないのである。

“特定された勝利”とは、端的には「定量的に詳細に特化された成果の全容」と考えても良いだろう。例えば利益目標を前年並に維持するか、101%に伸ばすかにより、原価・経費・粗利益、売上の各目標値は微妙に違ってくる。それにもなっって商品・価格戦略、市場・流通・取引戦略、顧客・購買促進戦略の構成と内容も大きく変わってくる。

目指すべき勝利を、全体と個を結ぶ精緻な指標体系によって特定しておくことが、実効ある戦略・戦術を導き出す決め手になるということを理解しておこう。

第3章:戦力の把握と戦略の設計

「経営目的」の再確認

私たちは、事柄の原義や本質を考えないままに、根幹に係わる仕事に携わることがある。某社で経営陣と参謀諸氏を対象に経営戦略についての指導を頼まれた時、初めに企業の成果とはなにかを問うてみた。数人が時価総額だROEだ、いや環境貢献だなどと時流の言葉を並べはしたものの、結局は全員が沈黙してしまった。別に珍しいことではない。経営目的とは、経営成果とはなにかを考えずに、経営の中枢に座っている人はどこにでもいるからである。出席者に私の見解を聞かれたので、私は

1. 収益の確保
2. 存続の維持
3. 基盤の形成
4. 成果

の配分の四つに、創業者の掲げる

5. 可能性の実証

を加えた5項目ではないかと答えた。定説はないのだが、経営戦略を設計する以上は、経営成果を明確にしておかねばならない。あなたは、なんと答えるのだろう。

「事業資源」の把握

「戦略」は、特定された目的を実現するための方策体系であり、「資源」は戦略遂行上の戦力・兵力と考えてよい。資源は単にヒトカネモノ、情報・技術・信用としてあるのではなく、目的と成果、戦略に対して存在する力なのである。

はじめに定量的・定性的に特定された目的があるからこそ、資源は

- 「資力 = 保有資金・調達・信用」
- 「人力 = 経営・人材、研究陣」
- 「物力 = 建物・工場、設備・機器」
- 「知力 = 戦略・情報・技術」
- 「商力 = 開発力商品・商品価値、価格力」
- 「販力 = 広告、取引先・流通網、市場」

という戦闘的な戦力として浮かび上がってくるのである。

勝利を確実にする戦略を策定したいなら、手元にある資源の全容を把握し抜くことだ。実際の戦場（市場機会）や戦闘（取引）場面に投入されている手段を拾い挙げながら、資源の棚卸しをすることである。

「戦略体系」の編成

達成すべき目的と、保有資源の全容が明らかになったら、次は目的実現のための方策群を企画し、そこに投入すべき資源構成および運用計画を設定しつつ、戦略案を作成していく。

ただし達成すべき目的は例えば収益力の復元という全体的なものから、その中の赤字事業の縮小といった部分的な課題までが混在する。従って戦略構成には上位の戦略領域を担

うものから、下位の目的実現に係わるものまでが含まれる。

実際の作戦は、全体と部分、上位と下位、幹と枝に細分化された戦略群として構成されることになる。

戦略はこうした手順を経て編成されるが、その効果を左右するのは、構想を貫く闘争心と創造力である。資本と信用、情報と技術における革新は、戦場と戦力の常識を根底から覆しつつある。普遍性と近代性を備えた画期的な戦略構築の必要性を痛感する。

第4章：戦略技術と戦略基盤の形成

文書が構想か

実に多くの人が、年度方針や経営戦略を企画・策定する作業を、高度な文書業務だと誤認している。

先をいく時流認識に鋭い問題提起、巧みなカタカナ表現と燃える修飾語を程よくちりばめた空虚な書類を書くことが、即ち戦略策定業務だと錯覚している企業内官僚とよく出会う。対策だの戦略だの、問題の解決、目標の達成を目的とするものであるから、文書や表現の巧拙よりも、効果や実効性が優先する。

書類の前に、構想や仮説を固める仕事があり、その作業に手間取るのであって、一旦構成が決まれば、文書に書くなどは朝飯前の単純作業でしかない。必要なのは構想や企画を組み立てるための定式化された戦略設計モデルである。

基本的な戦略領域や資源項目、戦略策定の手順などが列挙された書式があれば、勝利への骨格を俯瞰的に設計することは容易になる。

成績か成果か

「成果」とは努力や工夫によって構築される状況、「成績」とはたどり着いた結果という意味である。

戦略的にもものごとに取り組む人は、自分が想定した状況をどこまで作り上げることができるかに最大の関心を払う。同時にそこに仕組んだ方策や仕掛けが期待どおりの効果を上げ得るか否かに興奮を覚える。

成績を追いかける人は、結果が第一だから、即効性の高い施策や短期的な対症療法を総動員して、目先の数値にたどり着こうとする。自力でなにかを作り上げるより、簡便法を重視する。

経営が結果至上主義に走れば、開発型の成果は求められないから、構想も戦略も要らなくなり、目標となる結果指標と対策を羅列した文書が経営計画となる。経営が成果重視の路線をとれば、対症療法の列挙ではなく、構想と勝算に裏打ちされた戦略計画が必需品となってくる。

能力か技術か

今回の連載を通じて、私は時流に対する解説や見解を述べるのではなく、ものごとを考えるための普遍的な思考回路を提示しようと努めてきた。その回路を使って、読者に自力で考えて貰えば、自分なりの見解と結論に達するであろうと考えたからである。

私は、企業力や経営基盤は、才能や経験、知識や感性といったアナログ的な能力よりも、デジタル型の思考工学によって構築されるという仮説をもっている。創造や開発も、改革や革新も、従って卓越した戦略もその根底を支えるのは思考技術だと信じている。

だから私たちは、頭脳労働や知的業務と言われるものを、定量的・定性的な情報技術に

組み立て直すことを役割と考え、仕事を通じて思考技術や企画技法を移転しようと試みる。
戦略工学的な着眼なしに中枢部門の脱皮を図ることは不可能なのである。

* 本論文は「日本経済新聞」に掲載されました。

[【文頭へ】](#)

Copyright (c) 需要開発研究所 2001
当HPに掲載されている全ての画像、文章、データの無断転用、転載を禁止します。