

▽ 戦略を定義するための出発点

◆戦略と混同されがちな4つの概念

「戦略の定義とは?」。マーケティング育成を目的とする社内セミナーを行う際に、私が最初にする質問である。

出てくる答えはさまざまだけれど、大きくは、

- ・ 計画
 - ・ 目的
 - ・ ヴィジョンや理念
 - ・ 方針
- にグループ分けできる。

そこでふたつ目の質問として、「これら4つと戦略との違いは?」という問いを投げかけると、多くの受講者はうまく答えられないことが多い。「たとえば……」と具体例から説明を始める回答者が多く、汎用性のある概念的な説明ができる人は少ない。

戦略の概念が明確になっていない、というのがそのひとつの理由である。事象を概念的・抽象的に理解し、説明すること自体に慣れていないという理由もあるだろう。

本章では、「計画」「目的」「ビジョンや理念」「方針」が、戦略とどう異なるのかを最初に見ていこう。これら4つの単語と戦略との違いに着目することで、戦略が持つ特徴的な側面が明らかになっていくはずだ。

概念①——戦略は「計画」なのか

まずは「計画」から始めよう。計画とは物事を行うためにあらかじめ方法や手順などを考えること、あるいはその方法や手順そのものを指す。戦略とは計画である、という回答は、ある種の「計画」を戦略と呼ぶ、という考え方だと理解すればよさそうだ。

たとえば、「来年の戦略は、縮小しつつある商品Aにテコ入れし、新しい消費者を獲得するために商品Bを新規に市場導入する」という文章。ここで、「来年の戦略」とされている部分を「来年の計画」と書き換えても意味は通る。互換性があるのだから、戦略と計画と混同するのも無理はない。

同時に、計画の成り立ちを考えたとき、その計画はなにを抛り所につくられるのか考える必要がある。特に、計画が具体的な行動計画に類するものであるとき、計画の立案を導く方針や指針があると、無理や無駄のない計画がつくれそうだ。また、関連する複数の計

画にも一貫性が出るだろう。具体的な計画の立案を助けたりする機能を持つべきものと都合がいい。それこそ戦略ではなからうか。だとすると、戦略は計画よりも上位の概念であるはずだ。

戦略は方向性を指示したり、取捨選択して計画をつくったりする際の判断基準を示す働きを期待されている。ここに戦略と計画は大きな違いがある。

概念②——戦略は「目的」なのか

次は「目的」である。目的も、戦略と同じ意味に使われることが多い。「我々の戦略は消費者満足の最大化である」や「どこよりも安い価格で提供するのが戦略である」などはこの例だ。消費者満足の最大化は目的たりえるし、どこよりも安い価格で販売するというのも、目的となりうる。計画の場合と同じように、多くの文脈において戦略と目的は同義語になる。これも、戦略を考えるにあたって大きな誤解につながっている。

しかし、目的と戦略にも大きな違いがある。戦略は、目的をどうやって達成するかを示すべきもので、目的そのものであるべきではない。戦略が具体的な行動計画を導くものであって計画そのものではないように、目的は戦略が達成を助けるものであって戦略そのものではない。

概念③——戦略は「ヴィジョンや理念」なのか

「ヴィジョンや理念」も戦略と同義化しやすい概念のひとつである。「我々のヴィジョンは消費者満足の最大化である」も「我々のヴィジョンはどこよりも安い価格での提供である」も、ともに通用しそうだ。

ヴィジョンや理念と戦略の混同の原因は「目的」の場合と同じである。表現の上では、ヴィジョンや理念と戦略は互換性がある。しかし、意味となると、戦略とヴィジョンや理念の間には違いがある。

ヴィジョンや理念は、個人なり組織なりが求める究極的な達成や、存在理由を示すものである。説明を要さないほどに絶対的な善であることが多い。「全人類が平和でありますように」というヴィジョンに異を唱える人はいないし、「すべての消費者の満足のために」というヴィジョンにも異を唱えにくい。

こういったヴィジョンや理念には、基本的に説明は必要ない。誰しもが正しいと思えることだからだ。同時に、ヴィジョンや理念は、それをどう達成していくかの直接的な方法を指し示すものではない。ここが戦略との大きな違いである。

ただ、たとえば「地球環境への負荷を減らす」というヴィジョンが、目的達成に際して環境負荷がもつとも少なくなる選択を迫る、といったことは起きる。この場合のように、ヴィジョンや理念が戦略の在り方に影響を与えることはある。

概念④——戦略は「方針」なのか

戦略が「方針」あるいはもっとも具体性を強めて「指針」であるという考え方は、戦略がどう機能するかという側面をうまく捉えている。

広く見れば、戦略は方針のひとつだと考えてもいい。目的を達成するために実行計画を策定する際、方向性を指示し、選択を迫ったり選択肢を提供したりすることもあるだろう。具体的な計画のように目的を達成する方法が従属するのであれば、方針や指針であることは、戦略の作用を明確に説明していそうだ。

そこで、本書では、戦略は、目的を達成するためのなにかの方針・指針であると考える。どのような方針であるのかは、順を追って説明していこう。

※なぜ戦略が必要なのだろう

「戦略の定義とは？」

「戦略と混同されがちな、計画、目的、ビジョンや理念、方針、と戦略との違いは？」

このふたつの質問を経ることで、曖昧だった戦略という概念が徐々に明確になってきていることと思う。

そこで3つ目の質問である。

「なぜ戦略が必要なのか？」

戦略の定義の曖昧さとともに、戦略がなにに貢献するかが曖昧なままにされていることも少なくない。戦略がなにに貢献するのか、その存在理由を問うことで、曖昧な定義を明確にするヒントが見つかるかもしれない。

定義がわからなければ必要な理由もわからない、と考える読者もいるだろうが、定義がわからなくても必要な理由はわかる。自転車に喩えて説明しよう。

自転車の定義が明確でなくても、自転車が必要な理由はわかる。歩くよりも早く簡単に移動するために、移動時に操縦すること自体を楽しみたいために、などが挙げられる。

それぞれに対して、必要な自転車を定義付けることは可能だ。早く簡単に移動するならば買い物に使う日常の自転車が必要であるし、操縦自体を楽しむなら遠乗りやレースに使う自転車が必要になる。

「なぜ必要か」という質問は、定義をするにあたって重要な論理の順序を示してくれる。

もし「なぜ戦略が必要なのか？」という問いに答えにくければ、「はじめに」で出てきた「戦略が必要でない状況はどのような場合か？」という問いからスタートしてもいい。「戦略が必要でない状況」が規定できれば、「戦略が必要な状況」を示すことはさほど難しくないし、ここから戦略が必要な理由を導くこともできるだろう。

さらにいえば、なにかがなければ戦略が必要ない、という事実がわかれば、なにかがあるから戦略が必要である、という命題が正しくなる。対偶が真ならば命題も真、である。

理由① 達成すべき「目的」がある

戦略が必要な第1の理由は「達成すべき目的があるから」である。対偶で説明するならば、「達成すべき目的がなければ、戦略は必要ない」となる。

あまりに自明かもしれないが、組織は目的が明確でない計画や行動に満ちている。そもそも、人間は明確な目的を持って生まれてきているわけでもないのだ。

やれといわれたから、みんながそうしているから、いつもそうしているから、とりあえず電話しておく、とりあえず会議に出ておく、とりあえずメールに返信しておく。新製品導入の時期だから新製品を出しておく。こうした「とりあえず」の行動は、個人の単位でも企業の単位でもとても多い。

いや、そんなことはない、という人もたくさんいるだろう。部下の努力に対してお礼のメールを打ったとしよう。目的は「感謝の気持ちを伝える」である。ほら、ちゃんと目的を持っている、と。

もちろん、これで十分かもしれない。同時に、もっと明確にできるかもしれない。たとえば、今回の努力に報いたただけでなく、今後のさらなる励みにしてもらいたいのだとい

う目的意識が明確になっていけば、メールの内容は違ってくるはずだ。きっと、メールの効用もより高まる。

「このサンプリング（試供品の提供）の目的はなんですか？」という質問に対して、「1人でも多くの消費者に製品を渡すことです」と回答されたことがある。会話になっているように聞こえるが、これではサンプリングという行動の記述に過ぎない。カテゴリー（製品分野）の非使用者にカテゴリーの体験してもらいたいのか、ブランドの使用者に新しいアイテムを追加使用してもらいたいのか、競合ブランドの使用者に製品体験を通して自ブランドの優れた点を認識してもらいたいのか。目的によって最適なサンプリングの仕方は異なるだろう。「1人でも多くの消費者に製品を渡す」という目的しか設定できていない場合よりも、きっと効果的なサンプリングができるはずだ。

まったくの無目的で行動を起こすことは少ない。特にビジネスにおいては、なにがしかの表層的な目的はある。問題は、どれほど明確に目的を意識しているか、である。

目的をいかに明確にするか、はその後の行動計画と有効性にきわめて大きな影響を及ぼす。

理由②「資源」に限りがある

「目的」の存在以外にも戦略が必要な条件がある。それは、「資源」には限りがあるということだ。

もし資源が無限であれば、考えつくことをすべて実行すればいいのだから戦略は要らない。しかし、資源は常に有限である。

たとえば、重要な資源のひとつである時間。どれほど莫大な資金や人員を用意できたとしても、目的には時間制限がある。シェア目標や売上目標の達成時期、新商品の導入時期、さらにメールひとつ打つにしても、期限はあるはずだ。

もちろん、有限の資源は時間だけではない。どれほど莫大な量をそろえることができたとしても、人材にも、資金にも、製品技術にも、それ以外の企業のあらゆる資源にも、限界はある。限界があるがゆえに、達成手段について取捨選択しなくてはならないし、この取捨選択に資源の使い方の巧拙が出てくる。すなわち、資源をいかに配分するかということである。ここに、戦略を持つことの意味が生まれる。

どこに、どういった優先順位で、どの程度の資源を使うのか。戦略がその指針を提供しなくてはならない。

◆「外部環境の不確実性」は戦略の存在理由にならない

経営戦略論の中でも戦略計画学派といわれるイゴール・アンゾフやアルフレッド・チャンドラーたちにとつての戦略思考は、不確実な外部環境への適応方法を示すものだった。不確実性に対処するために戦略が必要なのだという考え方は存在するし、尊重すべきものでもある。しかし、同時に、ここまでの議論で眺めたように、外部環境の不確実性の存在そのものが戦略の必要を生んでいるわけではない。外部環境の不確実性を重視しなくてはならないのは、目的や資源に多大な影響を与えるからである。外部環境の不確実性に戦略がいかに対応するかというテーマについては、第4章で詳述する。

◆戦略とは「目的達成のための資源利用の指針」

戦略を定義付けるための3つ目の質問、「なぜ戦略が必要なのか？」に対する答えは、「達成すべき目的があり、かつ資源が有限であるから」である。目的がなければ戦略は必要ないし、資源が無限であれば戦略は必要ない。そして、この議論は戦略の定義をわかりやすく示唆している。

戦略は有限の資源をもって目的を達成するときに必要である。ということとは、戦略を定義付ければ、「目的達成のために資源をどう利用するか」の指針」となる。