

## 「事業戦略」の断面(三略)

企業経営漫談士 岡野実空

いまから2千5百年前の孫武、2百年前のクラウゼヴィッツは、東西で『孫子』、『戦略論』という軍事戦略の二大バイブルを残しました。政治経済のグローバル化が進むにつれ、それらはいま地域ばかりでなく分野を越え、ビジネスの世界でも必読図書となっています。

今回のコラムでは、その両論の共通点および相違点などを踏まえ、戦略の「略」の字が意味する、「知略」「省略」「攻略」という3つの切り口から「事業戦略」を考えます。

### 断面1：知略(はかる)

「戦略」で圧倒的に重要なのは、もちろん「知略」。それは「知識」を基礎とし、「才能」や「知恵」などの「才知」が加味されたもの。因みに『孫子』は、ソフトバンクの孫(正義)氏を始め、ビル・ゲイツ氏など激しいIT業界経営者の座右の書として知られています。対する『戦略論』は、GEの元CEO、J・ウェルチ氏を筆頭に、競争や駆け引きが大好きな経営者の指南書として有名です。

いずれにせよ、彼らと学者を決定的に分けるものは、見通しがきかない状態における「勘」や「直感」。それは「知識」だけでなく、これまでの豊かな「経験」などによって培われた「感性」に基づくもの。天才たちが新たな歴史を作り、理論はその行動を後付けで説明したものという構図は、恐らく今後も変わることはないでしょう。

### 断面2：省略(はぶく)

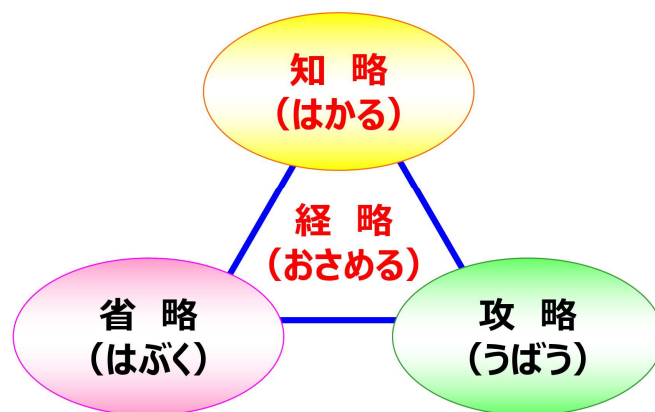
両論の違いを生む要因の一つは、その置かれた「立場」の違いによるもの。例えば、政治家か軍人かによって、考察する「戦略」が大きく異なるのは当然です。企業であれば、トップとミドルの相違は必然。因みに『孫子』を代表する概念として、「戦わずして勝つ」がしばしば引用されるのは、それが政治・外交的な立場で書かれている証拠。他方、戦うことが前提の軍人的な『戦略論』で、「試行錯誤」や「追撃」などが強調されるのとは対照的です。

どちらにせよ、多くの犠牲や消耗を伴う戦争を避けようとするのは当然のこと。ビジネスにおいても、体力がない限り「競争」はできません。官庁や大企業の下請けでそれなりに良い思いができた時代が終わったいま、儲からない事業からはさっさと撤退し、別の分野に乗り換える機敏さは、規模の大小に関係なく、すべての企業に求められるもの。不毛な戦いをしないためには、才能を磨くか、知恵を絞るか、いまは「才知」の時代なのです。

### 断面3：攻略(うばう)

あつという間に競合や代替品が出現し、否応なしに戦わざるをえない状況におかれてしまうのが、情報化時代の企業の宿命。

KM 1-7 「事業戦略」の断面



そのためにも、両書からしっかり学び、攻守だけでなく撤退も含め多くの選択肢を考えておく必要があります。

そのポイントとなるのは、「將軍は一つ前の戦争を語る」という格言への対処法。ミニプリンターの開発で、セイコーエプソンの躍進に大きく貢献した元役員、相沢進氏が常々語っていた「事業戦略の鉄則」は、その好例。それは、①創業者利益を享受でき、たとえ一時期でも市場を独占できる商品を作ること②新製品を発表するときには、次の新製品の試作を終えていること③コストよりもまず製品の信頼性を徹底的に高めること、の3つです。

東西の戦略バイブルの著者二人に共通するのは、敗軍の將であったこと。このように、「敗軍の將」は「兵」(兵術・兵法)を「語らず」(史記)ではなく、後輩や子孫のために大いに「語る」べきです。だからこそ私たちは、バブル時代のインパル作戦生き残りの將軍たちを、このまま無言で彼の世に送り出してはいけません。「負けた方が多くを学ぶ」という歴史の教訓に目を背けると、私たちは奈落への第一歩を踏み出すのです。合掌！

平成30年4月16日 実空