

忘れられた叡智を求めて

第18回

現代の経営者が体得すべき戦略思考とは、何か。

永年、経営の現場で戦略参謀の仕事に携わっていると、その答えは明確である。

「粘り腰」と「したたかさ」の戦略思考であろう。

なぜなら、現代の予測不可能な市場においては、考え抜いて立案した戦略でさえ、「的外れ」になることが多いからである。

では、その戦略は「的外れ」になった瞬間に、失敗か。

そうではない。その瞬間からが、本当の勝負。

では、「粘り腰」の戦略思考とは、何か。

「二の矢、三の矢」の戦略思考のことである。

的を狙って放った「一の矢」が外れた。その瞬間に、第二、第三の打ち手を準備してある

「粘り腰」と「したたかさ」の戦略思考

戦略思考。それが「粘り腰」の戦略思考である。

この戦略思考を体得した経営者が使う常套句は、「こんなこともあろうかと……」という言葉である。

しかし、この「二の矢、三の矢」の戦略思考は、戦略思考のプロからすれば、初級課程と呼ぶべき常識であろう。

では、中級課程の戦略思考とは、何か。

それが、「したたかさ」の戦略思考であり、「二の的、三の的」の戦略思考と呼ぶべきものである。

的を狙って放った「一の矢」が外れた。そのとき、「一の的」は外したが、それで決して諦めず、その矢で、したたかに、「二の的」「三の的」を射抜くことを狙う。

その戦略思考である。



田坂広志

[多摩大学大学院教授
シンクタンク・ソフィア
バンク代表]

ててくれた」

例えば、高齢者向け新事業開発の戦略が失敗する。三年間で収益化との目標を達成できず、事業からの撤退を決めた。そのとき、事業に携わった部下に、何と語るか。

「ご苦労さま。皆、良く頑張ってくれた」という言葉では、あまりに淡泊。

そうではない。語るべきは、次の言葉であろう。

「この事業は失敗したが、高齢者市場について、君たちは徹底的に学んだだろう。その知識と智慧を、今後、当社の事業に活かしてくれ」「この事業開発に取り組む中で、異業種各社との関係や人脈ができた」「この斬新な事業企画は、マスメディアも注目し、業界でも評判になった」「三年間の悪戦苦闘を通じて、君たちは、当社に『挑戦する文化』を育

ててくれた」すなわち、この事業において、「目に見える収益」は得られなかったが、それを単なる失敗に終わらせず、「市場に関する知識」や「異業種企業との関係」、「世の中での評判」や「組織の新たな文化」といった「目に見えない資産」を、したたかに獲得するという戦略思考である。

では、経営者は、なぜ、こうした戦略思考を体得しなければならないのか。

それは、経営資源の有効活用のためではない。いかなる経営戦略にも、そこに人生の時間を賭ける社員がいるからである。されば、その社員の人生を、決して無にしない。

その思いを定めたとき、初めて、戦略思考というものに、命が宿るのである。