



# 戦う経営学



～ビジネス参謀の頭脳を  
徹底解剖する～

山田 一太郎

# 目次

---

プロローグ：眠れぬ夜を重ねて

第一章 5つのスキルセットを使いこなす

1. 知的記憶力と知的体力(データベース&アンラーニング)
2. 想像力と状況設定力(イマジネーション&シチュエーション)
3. 洞察力と突破力(インサイト&ブレイクスルー)
4. 統合力と構想力(ネットワーク&デザイン)
5. 目利き力と目算力(ジャッジ&シミュレーション)
6. 企業経営の勘所(5つのツボ)

第二章 3つの武器で勝負する

1. インポッシブルシンキング  
～制約条件や固定観念を廃し、ユニークなアイデアをゼロから生み出す力～
2. シックスセンス  
～リスクや前兆、時代の潮流を直感的に察知する知的動体視力～
3. ナビゲーションフォース  
～最良のゴールを選び出し、そこに至る最善な道筋を導き出す力～

第三章 4つの顔を持つ男

1. アナリスト：「分析官」  
～情報戦を制し、未来を読み解く～
2. ストラテジスト：「戦略家」  
～自社を不死身の組織に創り変える～
3. アドバイザー：「指南役」  
～重要命題の解決に向けて有用な助言を行う～
4. ネゴシエーター：「交渉人」  
～キーパーソンを動かし、ターゲットを仕留める～

第四章 リスク過敏症の感染を防ぐ

第五章 ケースで学ぶ戦略的思考の本質

1. ケースⅠ：異なる戦略で天下統一を目指した信長と半兵衛
2. ケースⅡ：小泉・竹中構造改革の光と影
3. 3つの歴史的教訓と日本の新路

エピローグ：身の処し方を考える

補論：経営者の本質的役割

## 眠れぬ夜を数えて【その1】

---

私は、経営幹部向けの研修やビジネスセミナーにおいて、冒頭のいわゆる「つかみ」として、リスクと不確実性に関するトピックスを取り上げることがあります。研修終了後、『研修のメインテーマ(本題)の話より面白かった』と数名の(とても親切な?)受講生から話しかけられ、講師としては苦笑するしかないわけですが、本書においても同様につかみとしてリスクと不確実性の話題から入ることにしましょう。

先ず「リスク」とは、遊園地のジェットコースターに乗っている状態、すなわち、突然乱気流に巻き込まれ、激しい乱高下の中で方向感覚がつかめないでいる状態です。一方「不確実性」とは、遊園地のお化け屋敷の中でさまよっている状態、すなわち、未知の事態に次々と遭遇し、パニックになっている状態です。理論っぽくに言い換えると、「リスク」とは、何が起こるのかは知っているが、いつ発生するかは分からない(確率化できる:分からないことがわかっている)であり、「不確実性」とは、何が起こるか、それすら分からない(確率化ができない状態:分からないことがわかっていない)となります。経営幹部及びその予備軍にとって、アップダウンの落差の拡大及びインパクト(衝撃)の大きさといった非連続的変化によるリスクや、未曾有のイベント(出来事)の多発による不確実性の影響を受け、前提条件(与件)が定まらない状況下で、リアルタイムで最前線の部下に対して「ゴー/ノーゴー」のサインを出し続け、時には「吉と出るか、凶と出るか」と日々思い悩み、眠れぬ夜を重ねているからなのでしょう。

リーマン・ショック(米サブプライムローン大暴落<格付けが低い住宅ローン債権を組み合わせで開発された金融商品>による米大手証券会社リーマン・ブラザーズの経営破綻が引き金をなり、世界各国に連鎖した深刻な金融危機)や、その後のニューノーマル(世界経済の様相は、リーマン・ショック前の姿に戻ることはなく、カオス<(混沌)>と多極化が常態化した新時代の幕開け)は、今まで日本経済が謳歌してきた先進国を中心した経済秩序の崩壊と新興国の台頭となって発現し、それが日本経済の先行きに暗い影を落としています。こうした海外要因に加え、国内要因としてはデフレの病から抜け出せず、ようやく一部に明るさが見え始めたのもつかの間、今度は東日本大震災という未曾有の大災害と、原発事故による放射性物質の拡散といった、まさにリスクと不確実性が、日本経済の再生の前に立ちはだかっているのです。

経済活動の担い手である企業経営者は言うまでもなく、民間企業にマネーを供給する立場にある機関投資家や金融機関もまた、日本経済の先行きについての見方は一様に悲観的で、投資マインドは冷え込んだままです。例えば、2010年3月末時点において、上場企業全体の40%を超える日本を代表する大企業が有利子負債(社債や金融機関からの借入金など)を上回る手元資金を有しており、日経ヴェリタス(2010.10.17号)ではトップストーリー(特集記事)として『企業に眠る200兆円』を取り上げています。その後優良企業の多くは投資余力に問題はないことから、財務的安定性を最優先する経営姿勢を改めて、円高を生かして海外企業のM&Aにリスクマネーを投入するようになっていきます。



## 眠れぬ夜を数えて【その2】

---

しかし、日本企業にリスクマネーを供給する機関投資家(年金基金など)や金融機関は、国債を買い増しする一方で、リスク資産(株式、不動産など)への投資や事業資金への貸付に対しては極めて慎重であって、それがマネーの枯渇となって現れ、ベンチャー企業への資金流入や有望な新事業、積極的な事業拡張への投資が滞り、モノづくりの分野でも新興国企業に遅れをとるケースが目立っています。事業創造や新市場開拓とは、言うまでもなく、リスクと不確実性が伴う経済活動ですが、アニマル・スピリッツ(血気)が萎えた企業経営者や心理的に委縮した投資家は、クイック&クリアな判断を先送りしがちです。グローバルビジネスは、シャロン・ストーン主演映画『クイック&デット』の様相を呈しており、果敢に対応できない企業経営者は、新興国の潜在的需要を取り込めず、その積み重ねがマクロ経済的には日本経済の縮小再生産につながり、雇用の悪化やデフレスパイラルに歯止めがかからないという悪循環を招いているわけです。

ところで、こうした日本の状況を欧米メディアは、例えば、米紙ウォールストリートジャーナル(飛躍する竜<中国>・沈む太陽<日本>という経済分析)、あるいは、英誌エコノミスト(日本の重荷と題した、少年が苦しそうに巨大な日の丸<高齢人口>を支えている絵柄)など「新・衰退国家」と揶揄する論調が増えてきていますが、全ての企業経営者が様子見を決めこんでいるわけではなく、グローバル市場をこれからの主戦場と考え、果敢に打って出ようとする野心的な企業経営者も少なからず存在しています。例えば、電気自動車市場の拡大を見越して、円高に苦しむ多くの日本企業を尻目に、米アマゾン・エレクトリックのモーター事業(推定買収価額約600億円)を買収したり、レアアースが不要な次世代モーター(SRモーター)の量産化を狙うなど、成長路線を推進する日本電産永守社長もそのお一人でしょう。また、信越化学工業金川会長(当時は社長)は、米国での塩化ビニール樹脂の生産増強のために約1000億円の設備投資(工場新設)を決定するなど、リーマン・ショック後の回復局面を睨んで積極的に動こうとしています。

とはいえ、誰もが天才的ゴルファーと認める石川遼であっても濃い霧や突然の突風といった厳しい環境下では、本来の実力を発揮することは容易ではありません。しかし、後戻りは許されない正念場に差し掛かっている今日において、企業経営者にはもはや過去の郷愁にひたっている暇はなく、パスファインダー(先駆者)として前人未到の道なき道を切り拓く覚悟を持ってないのなら、自ら潔く身を退くべきです。そもそも企業経営者の役割とは、自社にとってのホットイシュー(最優先して取り組まなければならない重要命題)を見極め、大局的な経営判断を下すことです。

つまり、企業経営者が自社の命運を左右するような「決断」のしどころで、結論を間違えたり、意思決定自体を先伸ばしするようでは、どれだけ現場で社員たちが血と汗と涙を流したとしても、決して報われることはありません。当然多くのステークホルダー(顧客、株主、債務者など自社に関わる利害関係者)にも莫大な損害を与え、自身も「ジ・エンド」です。このような過酷とさえいえる重い責任を負う経営者の役割それ自体を分割することなど不可能と従来は考えられていました。この考え方は、たしかにアプリアリには否定できないものの、もし企業経営者が自分の分身的存在、つまり有能なブレイン(側近)を任用し、自由自在に使いこなせるのであれば、人間としての限界や弱点を超越できるはずです。トステム(現リクシル<旧住生活>グループ)を一代で築いた実質的な創業者である故潮田健次郎氏が『会社は経営者の器<うつつわ>以上は大きくならない』と看破したとおり、企業成長の制約条件が、その企業を牽引する企業経営者のキャパシティであるとするなら、それを克服するためには、今日の企業経営者にとって、自身の役割を分担し、頭脳となるブレインの存在がどうしても必要となるわけです。

本書では、上記で説明したような企業経営者の頭とシンクロさせ、大規模組織をダイナミックに動かす統合的な戦略を策定する「ブレイン、懐刀、知恵袋」の総称を本書では「ビジネス参謀」と呼ぶことにしましょう。企業経営者の頭脳と同化(自らが仕える経営トップになりきる)し、自らの頭を企業経営者に貸し出すこと、それがビジネス参謀です。また本書の中では、役職や呼称に関わらず、自社(系列傘下にあるグループ企業を含む)を統括するCEO(最高経営責任者)を“経営トップ”とし、以後統一して使用します。

複数の事業をグローバルに展開するソニーのような巨大企業<<タイプA企業>>と、競争優位性の源泉である組織的強みや保有する技術が本業(コア事業)に特化しているファーストリテイリングやシマノのような一芸企業(いわゆる、オンリーワン企業)やニッチ企業<<タイプB企業>>では、経営トップの役割は大きく異なります。

戦略には、「自社の将来に多大な影響を及ぼす非可逆的(後から覆すことができない)な選択」と「選択結果から特定されたターゲットを攻略するための有効な打ち手(方策・手段)の創出と選定」などを考慮するわけですが、<<タイプA企業>>の経営トップの場合、多くの国・地域を跨って複数の事業を展開するために、多様な価値観・文化や国情を理解し、将来の環境変化を予見した上で、各市場(地域)に適合した複数の攻略作戦を実行しなければなりません。そうなると、大規模組織を編成し直し、各組織ユニットを統一的かつ整合的に機動させるための「各事業や国・地域ごと、ブランド別など個々の戦略を統合する全社戦略」なしにはありえないわけです。さらに、複数のターゲットを攻略する手段を多面的かつ同時並行的に講じる必要があり、そして具体的な経営成果に結びつくまでのタイムラグ(時間差)を支え、先行投資の原資となる経営資源を獲得・強化しなければなりません。

## 眠れぬ夜を数えて【その4】

---

つまり、《タイプB企業》の経営トップは、本業(コア事業)を中心とした戦略を前提とし、その上で、リスクと不確実性への対応のため、戦略を見直すというスタンスになります。一方、《タイプA企業》の経営トップは、そうした制約や前提条件がそもそもないため、リスクと不確実性の中から無限の可能性(ホワイトスペース)を探ります。極論を言えば、中長期的な針路(境界を決める、すなわち、自社が「やるべきこと／やらないこと」を線引きする)について、経営トップがいかようにも決められるわけです。つまり、事業ポートフォリオの全面的な見直しなど、その選択の幅が広く、選択肢は膨大な数となるだけに、自社の全ての戦略を包含した「最上位の総合的戦略」策定は、一人の人間の限界をはるかに超えており、したがって経営トップの「外付け頭脳装置」であるビジネス参謀の献策がどうしても必要となるわけです。

例えば、ソニーは、パナソニックや韓国サムスン電子などの有力な同業他社とテレビ市場や携帯電話市場(スマートフォン<高機能携帯電話>を含む)でヘゲモニー(覇権)を競い合っていますが、こうした同業他社以外にも、デジタルカメラ市場ではキヤノン(ソニーはコニカミノルタのカメラ事業を数年前に買収している)、家庭用ゲーム機器市場では任天堂や米マイクロソフト(Xbox<エックスボックス>)、携帯型音楽プレーヤー市場では米アップル(iPod<アイポッド>)、そして電子書籍端末機市場では米アマゾン・ドット・コム(キンドル)や米アップル(iPad<アイパッド>)といった異業種の巨大グローバル企業と熾烈な競争を繰り広げています。さらに、米-googleが開発した基本ソフト(OS)である「アンドロイド」は、アップルと競合関係にあるソニー・エリクソン製(エリスソンの持ち分はソニーが買い取り、ソニーの完全子会社との報道がありますが)のスマートフォンやソニーのインターネットテレビに搭載されている一方、電子書籍では「グーグル・イーブックス」の事業展開によって、グーグルとソニーは利害が真っ向から対立する可能性があります。また、ソニーはサムスン電子との合弁会社(その後、ソニーはサムスン電子に持ち分の売却しました)から液晶パネルの供給を受けており、サムスン電子にとってソニーは大切なお客さんですが、デジタル家電では最大のライバルです。そのサムスン電子も「ギャククシーシリーズ」ではアイパッドに反転攻勢をかけようとしています。ソニーもまた、電子書籍専用端末機であるリーダー再投入のほかに、タブレット(多機能)型携帯端末機に参入し、アップルに対抗しようと戦略を練っています。さらに、従来家庭用ゲーム機器市場向けのプレイステーションの後継機種(ヴィータ)に加え、スマートウォッチ向けのゲームに乗り出すなど、二面作戦に舵を切ったようです。また、ソニーが英音楽大手EMIの著作権を管理する音楽出版事業を買収し、音楽出版事業での世界首位を狙うのは、ハード事業(例えば、テレビ)の赤字の穴埋めのほか、アップルへの牽制にも活用しようと考えているからでしょう。このように、敵味方の陣営が入り乱れた総力戦は世界各地で同時並行的に勃発しており、こうしたビジネス戦争を制するには、経営トップの経営手腕は無論ですが、経営トップに頭脳(知的)を用いて伴走するビジネス参謀の腕(頭)が頼りとなります。

## 眠れぬ夜を数えて【その5】

---

ただそうは言っても、営利を目的としている企業組織において、軍隊や諜報機関を髣髴する「参謀」という言葉に釈然としない違和感を持たれる読者の皆さんもおられるかもしれません。しかし「戦争は万物の母」、これは紛れもない真理です。米P&Gの経営トップは米国陸軍の元軍人ですし、米GEは元軍人を積極的に採用していることでも知られています。

このように、今日のグローバルビジネスの最前線は、まさに経営トップ同士の「知的バトル(頭脳戦/心理戦)」であって、「勝つか、負けるか」「成功するか、失敗するか」は、「一匹の羊に率いられる百匹のライオンより、一匹のライオンに率いられる百匹の羊の方が強い」「名将の下に弱卒なし」との格言のとおり、トップリーダーたる経営者の知的腕力にかかっており、もはや国家や企業組織においても、そうしたトップリーダーの頭脳を影からサポートする参謀の存在を否定できません。さきほど、「ビジネス戦争」という言葉を使いましたが、これは決して大袈裟な表現ではなく、もはやグローバルな巨大企業にとって、ビジネスの現場は戦場そのものなのです。よって、本社のスリム化や間接部門の削減は一般論としては間違いではありませんが、それが企業中枢の頭脳(司令塔)強化の妨げになっているとするなら、まさに本末転倒と言わざるを得ません。

こうした戦略重視の姿勢は政界も同様です。民主党は政権発足当初、国家戦略室(その後<局>への格上げを断念しました)の設置を決定しました。つまり、司令塔である官邸の戦略機能の強化が急務であることは、危機感に乏しいとされる日本の政治家の間でもようやく理解されつつあるということなのでしょう。ちなみに、東日本大震災及び原発事故への対応において、官邸の戦略不全が目立ち、日本政治の最大の弱点が浮き彫りになったと断ぜざるを得ません。

話を戻しましょう。まずは、ビジネス参謀のイメージを掴んでいただくため、ある映画を取り上げてみましょう。藪から棒で恐縮ですが、皆さんは、米アクション映画シリーズ『リーサルウェポン(1~4)』を観たことがありますか。メル・ギブソン扮する主人公リッグス刑事の「リーサルウェポン(人間兵器)」という物騒な愛称(あだ名)の由来は、彼が刑事になる前、銃器・爆発物は勿論、各種格闘技に精通し、過酷な戦場においても、状況に応じた戦略、戦術、戦法によって、強敵を粉碎できる最強の兵士だからです。ビジネス参謀はまさにビジネス版「リーサルウェポン」といえます。ビジネス参謀は、劣悪な環境下であっても難題や難局に対峙し、自社を成功と勝利に導く戦略プロフェッショナルであり、ブレンワークだけで経営トップに貢献する「プロの勝負師」なのです。



こうしたビジネス参謀の最強の武器(ビジネスウェポン)が、ストラテジック・コンピタンス(優秀なビジネス参謀に共通する智慧とその智慧を具現化する知的能力)であって、これについては、第二章で詳しく説明します。また、ビジネス参謀は4つの顔(分析官、戦略家、指南役、交渉人)を持ち、こちらについては、第三章にて解説しますが、既に説明したとおり戦略家としての顔が最重要です。とはいえ、ハイ・インテリジェンス(第三章にて説明します)を提供する分析官、経営トップが遭遇する様々な不測の事態や困難な難局に際しての経営判断に關与する指南役、経営トップマターの交渉の司令塔となる交渉人など3つの顔も、戦略家の表裏一体となっていることを理解する必要があります。なお、企業によってビジネス参謀について様々なパターンがあるでしょうが、通常は、経営企画室(部)や社長(秘書)室などいわゆるコーポレート(本社)部門の優秀な人財から抜擢しているケースが多いと思います。しかし、上記の4つの顔(任務・役割)を持ち、経営トップのミッション(特命事項)にフルタイム(専任)でないとするなら、その者はビジネス参謀ではありません。

そもそもビジネス参謀は、経営の中核にいるゼネラルスタッフというだけでなく、微妙で特異な立ち位置にいます。経営トップは、信頼に足る人財を部門トップ(例えば、カンパニー長や事業部長など)に充て、事業部長が担当事業をマネジメントできる組織体制を整える一方で、全社最適化のためには、事業部長の意向に反して、廃止・撤退や売却といった既存事業の見直しやそれに伴うドラスチックな組織変革といった抜本的な戦略転換も厭いません。事業部長の現状追認的判断しかできないとするなら、経営トップのレゾンデートル(存在意義)に疑義が生じることになりますから、当たり前と言えれば当たり前です。しかし、現場の旗振り役である事業部長は、現在進行形の戦略にコミットメント(責任者として目標達成を確約していること)し、日夜戦いを繰り広げており、それゆえ事業部長にとっては、戦略転換はにわかに受け入れがたいものです。そして、負け戦の噂が社内外に広まれば、現場の士気は一気に低下し、今まで味方であったはずの協力会社や取引先なども態度を一変させ、さらにそこを競争相手につけ込まれる可能性などを考慮すると、合理的判断に徹しきれないのは無理からぬことなのかもしれません。

しかし、経営トップはその役目柄、経済情勢や事業環境の非連続的変化に適応した戦略転換にリーダーシップを発揮することは不可避です。現状のパフォーマンスに決して満足することなく、戦略転換を常に念頭に置いて、現行の戦略に対する批判的スタンスを崩しません。だからこそビジネス参謀は、先の先まで読み、隠密に進め、経営トップがいざ「表舞台で勝負する」時機に合わせて準備万端全て整えます。経営トップの指示の元、ビジネス参謀を統括する参謀長的役割を担う経営企画室長や社長室長は、過去のしがらみを断ち、既成の殻を壊し、多種多様な既得権益者と戦い、戦略転換という大仕事を成し遂げるためにビジネス参謀を使いこなします。「敵を欺くには先ず味方から」、これは兵法の基本ですが、全社的見地から各部門の利害を超越した戦略転換を推進する立場にある経営トップは、参謀長以下ビジネス参謀を水面下で動かし、瞬く間に組織的合意を取り付け、その上で一気にスタートダッシュをかけ、競合を振り切ることで成功と勝利をもぎとるわけです。ところが、伝統的大組織における戦略転換に際しては不協和音が絶えないのが現実の姿です。そして表向きには最高権力者である経営トップに対しては何も言えませんから、ビジネス参謀がその矢面に立たされ、集中砲火を浴びせられるケースも決して少なくありません。つまり、大きな戦略転換であればあるほど、現場が成功を実感できるような具体的な成果が出るまでのタイムラグは避けられず、実際には戦略変換に伴う組織改革の摩擦や余波によって短期的には業績が落ち込むことさえあります。経営トップの後ろ盾があるとはいえ、ビジネス参謀は、こうした中、次のミッションに挑まなければならないという損な役回りなのです。さらに言えば、リスクテイクを含んだ戦略の実行には、様々な困難が予想され、もし失敗すれば「策士、策におぼれる」と揶揄され、社内で冷たい目で見られることが少なくないのです。

本書は、「暗黙知(言葉や図式といった形式では説明し難い<知>)」的で明示することが難しいとされていたビジネス参謀の脳力(ブレインパワー)をテーマとして取り上げました。高度な内容を一部含んでいますが、企業事例だけでなく、歴史上人物、映画やスポーツなど身近な例示を使い、気軽に読める「読み物ふう」に仕上げ、最後まで読み進めるように工夫したつもりです。なお、本書が想定しているターゲット(読者層)とは、既にビジネス経験を積み、次世代の経営幹部候補及びその予備軍です。本書の中で取り上げて解説したビジネス参謀に必要なとされる戦略的思考や仕事術を学ぶことは経営トップを支える人財として大いに価値があるものと私は考えます。読者の皆さんにおかれましては、それをアレンジして自らのビジネスキャリアに取り入れていただければ幸いです。では、前置きはこれくらいにして、いよいよ本論へと話を進めましょう。

# 1. 知的記憶力と知的体力(データベース&アンラーニング)【その1】

---

第一章では、ビジネス参謀を目指す者(ビジネス参謀候補)が、その登竜門としてマスターしなければならない基盤的能力として5つのスペックを取り上げます。ここでは、ビジネス系雑誌などで個別に取り上げられることが多いビジネススキルを体系的に整理し、その使い方や勘所を理解することで、第二章へのつなぎとなるものと考えます。

## ■ 5つのスペックとは何か

1. 知的記憶力と知的体力(データベース&アンラーニング)
2. 想像力と状況設定力(イマジネーション&シチュエーション)
3. 洞察力と突破力(インサイト&ブレイクスルー)
4. 統合力と構想力(ネットワーク&デザイン)
5. 目利き力と目算力(ジャッジ&シミュレーション)

では、順次説明していきましょう。

### 1. 知的記憶力と知的体力(データベース&アンラーニング)

～先人の知恵を“パクリ” “いいとこどり” “ひねり” で現代に蘇らせる～

「先人の知恵」とは、i)歴史的事実や過去の実例から得られた示唆(ベストプラクティクスを含む)や教訓(ケーススタディを含む)、ii)有効性がある程度実証され、実践を通じて磨かれた理論やセオリー(定跡や定石)、ビジネスフレームワーク、iii)実績がある経営トップや定評のある経営実務家たちの貴重な経験、iv)良き伝統として組織の中で受け継がれた技術(テクニック)や行動様式などです。

ここで例示と取り上げるのは、故田中角栄元首相です。若き日の田中氏は、「先人の知恵」は言うまでもなく、官僚、財界人、学者・有識者は勿論、政治家、後援会幹部・地元支援者、業界団体の有力者に至るまで、その顔は一目見てだけで、前回会った日時やそのときの場の雰囲気、大体の会話内容まで一瞬で思い出し、笑顔でよどみなく話しかけることによって人脈づくりに役立ただけではなく、そうした現場の生の声を新しい政策づくりのネタとして蓄積していました。学歴こそ低かったものの「コンピュータ付きブルドーザー」との異名をとった田中氏は、こうして仕入れたネタを独自の切り口で整理した非定形的な情報を武器に、難解な法案を軽く目を通しただけですぐさま問題点を指摘し、さらに現行法との法的関係を整理した上で改善案の方向性をその場で提示するといった、政策通の庶民派政治家として売り出し、後の最高政治指導者への足がかりとしたのです。

ビジネスにおいても同様であって、限られた時間内で、場の文脈やプレーヤー(キーパーソン)の手の内を読み、それに合わせた的確な行動を瞬時に選択する必要がありますので、普段から即座に引き出せるように「先人の知恵」を頭の中に叩き込んでおくことが第1段階です。



## 1. 知的記憶力と知的体力(データベース&アンラーニング)【その2】

---

そして次の段階(第2段階)では少しずつですが、独自性が求められるようになります。つまり、i)パクリ(モノマネに近い)、ii)いいとこどり(見過ごされていた先人の知恵を取り出し、新しいネタとかけあわせる)、iii)ひねり(先人の知恵に自分なりのオリジナルの味付け、 $+α<プラスアルファ>$ する)など創意工夫によって、先人の知恵を現代版として蘇らせ、ビジネスの中で使えるレシピに仕上げます。

例えば、「コクヨの東大生ノート(ノートの罫線にドットを入れることで綺麗に書くことができる)」や「bijin-tokei<美人時計>(毎分、次々と若くて綺麗な女性が現れ、手書きのボードで時刻を知らせてくれるウェブサービス)」には、アツと驚くようなアイデアが含まれているとは言い難いものの、過去の成功事例を巧みに取り入れ、ヒットしています。また、生物(自然界)のメカニズムを新製品開発に生かす「バイオミミクリー」のように、発見した時点では実用化には、まだほど遠いネタでも、将来の技術の進展いかんでは、5年後、10年後に貢献するネタもありますので、一旦アンテナに引っかかった「しょうもないネタ」は捨てずに記憶し、あれこれいじっているうち、新しい可能性が見えてくるかもしれません。

現場を肌感覚で体感すると、今度は経験がない分野であっても推論や仮説が少しずつ出せるようになりますが、これが第3段階です。場数を踏み、周囲からフィードバックを受けるうちに、先人の知恵から深い教訓を引き出せるようになり、それによって今までは限られた状況の中の限定された用途でしか使えなかったレシピであっても、応用範囲を広げることで難易度が高い問題にも対処でき、それが自信につながります。また、先人の知恵を理論化した「戦略の常道」や「勝ちパターン」には「多数説・少数説」が存在していることを意識し、その適用範囲やその限界、そして状況に応じた当てはめ方を理解することも大切です。実際には、文字情報だけで先人の知恵(奥義、真髄、秘伝の術など)の全てを理解することは容易ではありません。師匠や先輩から直伝、すなわち対面情報が近道ですが、若いビジネスパーソンにとってアクセスに限界がありますので、地道に文字情報で先人の知恵を吸収する土台を固め、ビジネス経験によって得られる果実をより大きくすることが先決です。

蛇足ですが、ビジネスに役立つ読書の仕方とは以下の4つのポイントを押さえることです。通常ビジネス書には、①問題提起、②問題発生(原因)のメカニズムの解明、③問題解決の鍵となるコンセプト、理論(モデル)の提示、④目指すべきゴール、⑤処方箋、いずれが含まれていますが、全てが揃っている「ビジネス書」はあまりありません。また、経営トップや政治や安全保障の分野におけるトップリーダーの実践論には、「師匠からの直伝」的で有益な点が多い反面、「勝てば官軍」的に自らの戦略行動を全て正当化している部分(箇所)が少なくないので、実践上のインプリケーションとして上手く取り入れる一方、学者・有識者の理論的枠組みを使って、客観的に検証する姿勢を忘れてはいけません。ただし、「現実が先で、理論は後からついてくる」という心構えで読み進め、頭でっかちに陥らないように注意しましょう。



## 1. 知的記憶力と知的体力(データベース&アンラーニング)【その3】

---

こうしてレシピのレパートリーが増え、さらに推理力が飛躍的に向上したところで、いよいよ第4段階に入ります。第4段階では、レシピのアップグレード(改良や更新、破棄)を日常的に行うです。実務でもがき苦しみながら、獲得した「過去の成功経験」に基づいた得意技的レシピを「忘れる／捨てる」ことの辛さは理解できますが、刻々と変化する目の前の現実に真摯に向き合い、レシピのバージョンアップを常に怠らない知的謙虚さが求められます。このようにデータベース&アンラーニングを繰り返し、粘り強く考え抜く習慣によって、思考回路が徹底的に鍛えられます。

ところで、労働市場からみた人財価値の視点から、エキスパート(専門家)としてキャリア構築を目指すビジネスパーソンが増えています。しかし、ビジネス参謀を目指す者は、タコツボ的になりがちなエキスパートを横串でとらえ、中長期的視点から全体最適を考え、アジェンダ(議題や論点)を具体的に提起するゼネラリストへの道を優先するべきです。言い換えれば、最先端の知識や高度な技術については各エキスパートに任せ、その「専門知」をオーガナイズし、「衆知」までファシリテートするのがビジネス参謀です。つまり、ビジネス参謀には、相容れないネタの排除や知のミッシングリンク(途中で途切れている高速道路が本来の機能を果たさないことと同じように、専門知と専門知の間が接続しないため、ビジネス上の価値を生まない状態)&ゲートウェイ(ここでは専門知の出入口の風通しを良くし、知的触発を促す仕組み)への仕掛け・仕組みなど、エキスパート同士のコラボレーションに委ねてはどうにもなりません。仮に有望なネタであっても、全ての「専門知」を取り入れ、ある特定のプロジェクトに組み込むなど、非現実的であって、それゆえビジネス参謀は特定の専門知を深追いするのではなく、多くのエキスパート相手に絶妙な手綱さばきによって、自社の企業価値の最大化を実現する偉大なゼネラリストを目指すべきです。

企業によっては、『この問題はあいつが詳しいから、あいつを検討メンバーに加えてみよう』といったように、エキスパートの方が重要プロジェクトに参画する機会が早く訪れるのかもしれませんが。また、専門分野外、つまりアウェイ(敵地)で常に勝負しなければならない苦しさは、経営コンサルタントである私も十分承知しています。それでもなお、大規模組織には、「縁の下の力持ち」を受け持つ人が必要であって、最近大学病院などで総合診療科(GM)が重要視される傾向にあるのも、単なる専門医(エキスパート)の集まりだけでは機能しなくなっている一つの表れではないでしょうか。

## 2. 想像力と状況設定力(イマジネーション&シチュエーション)【その1】

---

### 2. 想像力と状況設定力(イマジネーション&シチュエーション)

～心の動線先を廻りして、用意周到にフックを仕掛ける～

マクロは個々のプレーヤー(主体)の集合体です。あるプレーヤーが動くと、別のプレーヤーにどのような作用を及ぼし、そしてそれがマクロ的にどういう動きとなるか、その因果関係を読み解きます。最終的には、特定したプレーヤーの、特有のファクター(要因)に、特殊なインセンティブ(刺激)を与えれば、時間の経過に伴ってどのような経路を辿ってどのように変化するか、それらを想像することがアイデア創造の手かかりになります。さらに発想を拡大するため、社内外のステークホルダー(顧客及び潜在的顧客をキープレーヤーとして強く意識する必要がある)が、これから遭遇することになりそうな、様々な「シチュエーション(状況)」、「シーン(利用場面)」などを想定し、新しく括り直すことです。こうして括り直した新セグメント消費者のシーズ・ニーズや利用者の問題提起としてポジティブに捉え、自社として今後取り組むべき検討テーマに取り入れます。こうした検討テーマは、これからの新規事業開発や新商品企画に役立つヒントや示唆が得られる材料として組織横断的に活用していきます。例えば、当時はまだ運送会社にとって付随業務的であった「引っ越し」というシチュエーションに着目し、てんてこ舞いしている奥さん(主婦)のシーンをビジネスソリューションの対象と捉えたアート引越センターは、引越サービス専門会社を前面に打ち出すことで大ブレイクし、業績を一気に拡大することに成功しました。

さらに、逆からあるいは逆算して考えることも重要です。将来の可能性や新しい選択肢を検討するためには、置かれた環境や状況、つまり制約条件の方を変え、セグメントを色々ずらしてみても、新しい顧客層の発見に役立ちそうなセグメントを探すわけです。自社が保有している経営資源(特に技術)と関連づけて、どのファクターを動かすかを仮設定して、実戦的なレンジ(ファクターを動かす幅)を検討します。またこれによって、競争相手の立場からみて自社を切り崩す別の攻め口が見えてくることで、自社の弱点を改善するためのきっかけになるかもしれません。



## 2. 想像力と状況設定力(イマジネーション&シチュエーション)【その2】

---

したがって、日頃から人間の心情や心の動線について研究し、理解することを心がけます。心の動線とは、「デパートや大型ショッピングセンターが、店を訪れた買物客がどのような経路を辿って店内で買い物し、店を出るかについて研究し、それを店舗設計やデザインに活かすこと」と同じく、人間の心の動きをトレースして、それを行動パターンの予測に役立てるということです。人間の行動には必ず原因があります。その原因が合理的といえるかどうかまた別ですが、無意識と思える行動でも精査すれば、それなりの理由があるものです。

個々人には、独自の拘り、内に秘めた価値観を有していますが、その括り方によって共通点も発見できます。どのような情報が受け手(個々人及び集団、あるいは組織)を刺激するインセンティブ(誘因)となるのか、あるいはその刺激によって受け手の心情にどのような変化をもたらすか(あるいはもたらさないか)が想定できれば、行動パターンが予測しやすくなります。このように、「心情の変化の過程、対象者の心のメカニズム」を深く理解する思考習慣を普段から心がけることがユーザー(消費者)のニーズを把握し、市場シェアの極大化につながる面白い「何か」が得られます。

こうして消費者が抱える普遍的な欲求を満たす商品・サービスに集中すること、つまり、全てを消費者目線で考え、消費者の変化に機敏に対応することが重要です。特に自社のユーザー(消費者)層のオピニオン・リーダー的存在であるアーリー・アダプター(新しい商品やサービスを積極的に取り入れる先進性が高いユーザー層)やリード・ユーザーに刺激を加え、ムーブを仕掛けることで、競合をリードできる可能性が高まります。

そもそも人間の、愛する/憎む、許す/恨む、快感/不快感、安らぐ/動揺するなど、基本的感情の大部分は、正確な事実認定というより、その事実をどのように受け止めたか、つまり受け手の心情や心証に委ねられている面があります。よって、消費者のシンキングパス(思考の道筋)をトレースし、それを想像した上で、そうした想像を積み重ねた集大成が新市場の創造のきっかけとなります。産業や業界のメイントレンドを見越して、それに合わせた将来の消費傾向別のセグメントをあれこれと試行錯誤してみると、心を動かすフックを見つけることができるかもしれません。いずれにしろ、想像力によってチャンスを発見し、それを創造力によって大きく膨らませて、具体的なビジネスに結びつけることが重要であることはたしかでしょう。

産業財メーカーであっても、高機能をウリにしたハコ売りや単品売りでは、もはや通用しません。消費者(利用者)一人ひとりの心を理解し、それを先取りする、それが勝負の決め手となることをビジネス参謀候補は決して忘れてはいけません。

### 3. 洞察力と突破力(インサイト&ブレイクスルー)【その1】

---

#### 3. 洞察力と突破力(インサイト&ブレイクスルー)

～問題の本質を捉え、立ち往生した局面を打開する～

本質を見抜くこと、つまり、事象の陰に隠れている価値や物事の本質を見極めることができれば、考えるべき論点や注力するポイントがおのずから浮かび上がってきます。さきほど少し触れましたが、顧客が本当に欲している「目に見えない何か」を見抜くこと、それができない企業が持続的な成長はありえません。また、個々の現象面に惑わされることなく、本当に考えなければならない根源的テーマを抽出することが、根本的な問題解決につながり、具体的な貢献が可能になります。

本質を見抜く云々の前に、実際には事実認定に足るだけの情報の量と質を確保できないと考える読者の皆さんの悩みもわかります。ですが、そもそも「完全情報」を入手することなど所詮誰にもできないと割り切り、むしろ少ない情報でいち早く本質を見抜くことができれば、競合に先んじて、先手を打ち、有利に物事を進められます。また、重要な問題が解決されず、長年放置されているケースでは、解決の障害となっている原因が必ず存在しているはずです。洞察力によって、その本質を見抜ければ、真因を辿り着き、行き詰った局面を一気に打開する突破口がみつかるかもしれません。例を挙げてみましょう。かつてファッション・アパレル業界で活躍してきたリーダーたちは、ファッションセンスに優れ、色やデザインに強いこだわりをもち、デザイナー出身であることも少なくありません。柳井氏のような「ユニクロの服は部品」と割り切った戦略コンセプトが有効だと頭の中では理解できたとしても、ファッションへの情熱や自分のプライドがそれを許容できないのです。逆にそれがボトルネックと考えた柳井会長兼社長は、ファッション・アパレル業界の経営者やそこで働く従業員の志や思いを捨てきれないことを逆手にとって、短期間でトップ企業になれたのです。今では高島屋でさえ、ユニクロと同じやり方を取り入れており、そもそも物理的な問題ではなく、業界の常識や思い込みといった心理面にむしろ問題があったわけです。つまり初期のユニクロの成功は、既成概念に異議を申し立て、そこを突破口にした別のビジネスモデルで勝負した点にあります。後発企業が先発企業を追い抜く方法は、自然科学的なアプローチ(その後、東レとの戦略的なアライアンスによって、ヒートテックを成功させるなど、ビジネスモデルを刻々進化させるなど、戦略を強化しています)でなくも可能なのです。

### 3. 洞察力と突破力(インサイト&ブレイクスルー)【その2】

---

勿論、先進的過ぎると、上手くいかないことがあります。資生堂は、メーキャップブランド「ピエヌ」を戦略商品として売り出した初代の口紅は、CMでは有名な映画監督故相米慎二氏と日本人を含む有名アジア女優3人、テーマソングにロックバンドB'z(ビーズ)を起用し、「メイク魂に火をつけよ」としたキャッチコピーで、ブラックや銀色を発売するなど、ラジカル路線を全面的に打ち出しました。しかし、多くの若い女性たちは、男性に媚びない商品コンセプトには共感したものの、結果は大失敗に終わりました。メイクアップとは「自分をどう他人に見せたいか」と「他人から自分がどう見られたいか」その両方のバランスから成り立っているわけですが、当時の若い女性には、ブラックや銀色の口紅を実際に使用するシーン(利用場面)はほとんどなく、新しい時代を突破するきっかけにはならなかったのです。

さて、インサイトを鍛えるためには、自社に関係あるネタや競合の方策の中からユニークなものを見つけたら、それを生きたビジネスケースとして取り上げ、自分なりの答えを出してみましよう。その際に、角度・精度(高いか/低い)、解釈の幅(広いか/狭いか)、現象の広がり(共通か/限定的か)、自社へのインパクト(大きいか/小さいか)、等々について検討し、事象の中に隠れている本質的問題、そして根源的価値をきちんと見抜けたかどうか、後で検証してみることも良いでしょう。

## 4. 統合力と構想力(ネットワーク&デザイン)

---

### 4. 統合力と構想力(ネットワーク&デザイン)

～成果物の具現化に向けて、必要な社内外のリソースをコネクトする～

構想力は、所与の問題に対して解答を用意することではありません。真因を認識し問題を主体的に作り出すということが、本来の構想力です。ここでいう「主体的」とはトップリーダーによる将来を見越した「構想」と構想のゴール(成果物)を考えるわけです。他者から与えられた問題を後追いするだけでは、短期的成果が出たとしても、発想の幅が狭くなりがちで、圧倒的な競争優位性を生み出すビックアイデアにはなりません。目の前にある、個々の事象に対してモグラ叩きの的に取り組むのではなく、射程距離が長い中長期的テーマについて逃げずにしっかり「土俵に上げる」ために、「真の成果とは何か」を明確に定義しなければならないのです。

また、大規模組織は当然「分業体制」となっていますから、各組織ユニットの役割やオペレーションの相互調整が必要です。成果物の具現化に向けて、社内外のステークホルダーの協力を引き出し、経営資源、特に人財や知識、技術・ノウハウなど、それぞれの強みや利点を生かしてネットワーク化し、さらに互いが刺激し合って有益なアウトプットへと統合できるように組織を包括的にデザインすることです。詳細設計は、各エキスパートに任せることとなりますが、部分最適に陥らないように、少なくともグランドデザイン(全体像)やプロトタイプ(原型)はその「言いだしっぺ」が提示するのは当然です。

都市開発や建築物の設計もそうですが、物理的制約以外にも、周辺環境や数多くの法規制による社会的制約を受けつつ、そうした制約条件を目的物(成果物)に上手く組み込み、オリジナルな価値を損なわないように創意工夫し、一枚の絵、一つのストーリーとして、全てを描き切る構想力が求められます。

そしてそのためには、何事も構造的に理解することが前提です。個々のファクターとそれらが互いに及ぼす影響度合いを考慮しつつ、メイントレンド(大きなうねり)とサブトレンドの両方を整理します。既存の理論や既成のビジネスフレームワークにとらわれることなく、色々な切り口でオリジナルのものを見方を追求し、それを検証する過程で、今まで見出すことができなかった別のメカニズムが見えてくることもあります。それを自社の戦略に連動して考えることができれば、新しい成長フロンティアが見えてくるかもしれません。

日本経済新聞やビジネス系雑誌には、先ほど触れた「ニューノーマル」のような海外の有識者が編み出したビジネス上の「造語」が多く紹介されています。こうしたマスメディアの解説記事を鵜呑みにするのではなく、そうした「造語」を生み出された背景やメカニズムを構造的に理解するくせをつけることが、大局的なものを見方を鍛え、新しい切り口を発見することにも役立ちます。



## 5. 目利き力と目算力(ジャッジ&シミュレーション)

---

### 5. 目利き力と目算力(ジャッジ&シミュレーション)

～モノの良し悪しを見極め、ザックリと当たりをつける～

計算高いという表現は、「悪口」と受け取られてしまいそうですが、ここでは「褒め言葉」です。何事に関しても、瞬時に投資対費用効果を計算し、いくら儲かるか、ビジネスにどの程度役立つものなのか、それを一瞬で把握できなければ、ビジネス参謀としては失格です。重要な意思決定、特に戦略の決定において、不可逆的でそうそう実際に試すことができない以上、その代用として、様々な手法でシミュレーションを行う必要があります。勿論、与件とするパラメータ(変数)をいじればいくらでも計算結果が変わるのは事実ですし、それを悪用した机上の空論を出せるわけですが、そうした政治的配慮は、一旦頭から全て除外し、自らの頭を高性能のコンピュータと化して、シミュレーションを繰り返し、そして結果(誤差)の検証を厳格に行うのです。

こうしたシミュレーション力のほかに、目標、達成時期、目標達成のために必要な経営資源の投入額などについて、「ザックリ」目算する力もまた必要です。そうでないと、多数のパラメータをいじくりまわし、膨大なシミュレーションを無意味に繰り返すことにもなりかねません。最終段階では、緻密なシミュレーションが当然必要ですが、初期段階では検討に値する選択肢だけを上手くスクリーニングする、つまり「あたりをつける」力が求められます。枝葉末節にとらわれず、重要ポイントを抜き出し、おおむねこんな感じであるであろうと目安をつけ、これが「モノになるか、どうか」について見定めるわけです。洪水のように押し寄せる大量な情報をさばき、新鮮なネタを目ざとく発見し、ザックリと見積もって、その良し悪しを即決する商売人的な感覚や目利き力は欠かせません。目の前の小さい利益に固執しすぎないで「一気にガバツと儲ける」、逆に一発逆転を狙い過ぎないで「安定的にコツコツ儲ける」、それぞれのメリット/デメリットを整理し、グレーゾーンを許容した上で結論を出す知的能力と度胸を周囲に知らしめることによって、ビジネス参謀候補任用へのきっかけになるかもしれません。大風呂敷を広げることで有名なオバマ大統領でさえ、ホームランを狙うだけでなく、時にはヒットも必要だと演説の中で述べています。

いずれにしろ、最初はデジタル（ここでは、全ての情報を計数に置き換え、相対化することを指します）情報に変換処理することからスタートし、それをベースにして、さきほど「想像力と状況設定力」の中で説明した人間の感情、特に他人の心の痛みを加味するなど、つい見落としがちアナログ面をカバーすることで、シミュレーション力を鍛えられ、思考の幅を広げ、奥行きや厚みを増します。総合診療科(GM)の役割を担うビジネス参謀には、算術だけでなく、医者に大切な「仁術」にも精通していなければならないのです。

### 6. 企業経営の勘所(5つのツボ)

ここでは、今まで説明しました「5つのスペック」を使いこなす企業経営の勘所(5つのツボ)について取り上げてみようと思います。ツボとは、自社にとってのK F S(事業成功の鍵)、スティッキングポイント(ビジネスが停滞している原因)、フォーカルポイント(問題を解決する上で焦点を合わせるべき事柄)など、重要なデシジョン(意思決定)に際して事前に探り当てなければならないものです。いわゆる跳ぶゴルフボールを使い、思い切って打ったとしても、スイートスポットを外しては遠く離れたグリーンを捉えることなどできないわけです。

日本における韓流ブームの代表作ともいえるTVドラマ『宮廷女官チャングムの誓い』では、鍼治療(はりちりょう)は、実際に鍼を打つことより、その病名と病気に至った原因を診断し、治療に最も適したツボを正確に特定する方が何倍も難しいというエピソードが描かれていました。さきほども言及した総合診療科(GM)もそうですが、病気の真因を早期に見極め、初動段階での的確な打ち手を講じること、すなわち「事後の百策より事前の一策」は、ビジネスのみならず全てにおいて通じるところです。

例えば、日本経済が未だにデフレの病から脱却できない原因は、初動段階でデフレ経済を甘くみて、「トウーリトル、トウーレイト」レベルの対応策に留まり、その結果、病気が進行するだけでなく、抗生物質が効かない悪性ウイルスの増殖などによって別の病気を併発し、さらに病人の気力や体力も衰えて、過去においては景気回復に有効であるとされていた処方箋(財政の投入や金融政策)では、もはや適切な治療法とは言えなくなっているのです。

## 企業経営の勘所(5つのツボ)【その2】

---

最初の見立てを誤ると、後からでは取り返しがつかない典型例であって、ビジネス参謀は、こうした失敗例から大いに学ぶべきです。話を戻し、5つのツボについて個別に列挙すると下記のとおりです。

### i レバレッジ (一石二鳥)

→一つの施策で別々の二つの目標が達成できるなど、最小の資源投入によって、最大のベネフィット(便益)を獲得する

### ii シナジー(相乗効果)

→複数の施策を同時並行的に実行することで、バラバラのときより大きい成果が持続的に得られる

### iii ウィルス(波及効果)

→ターゲットに対して伝染(パンデミック)したように、当事者の意志を押し流す勢いで一気に伝播する

### iv ウィークポイント(敵の弱みにつけこむ)

→敵(競争相手)の弱点を突き、戦局を有利に進める

### v リスクプレミアム(禍転じて福となす)

→自社や関連業界に降りかかってきた危機を逆に機会として転用する

ここからは、セブンアンドアイ・ホールディングス(以下、セブン&アイグループと略します)及び、その子会社であるセブン-イレブン・ジャパン(以下、セブン-イレブンと略します)とセブン銀行のケースを通して、実践的な説明を加えることにしましょう。

セブン-イレブンは、本業の小売業(コンビニ)以外に、レジカウンターでの公共料金の収納代行手続きによって手数料を稼いでいました。その後満を持して、物理的な支店(拠点)をもたない、インターネットとATM(自動現金支払機)のみを活用し、限定した金融業務のみを取り扱うセブン銀行を設立しました。元々、コンビニ内に公共料金の収納代行業務は、集客に大いに役立っていたわけですが、カード払いより現金払いを好む日本社会において、ついでに現金の払い出しができるので、さらに顧客の利便性は高まりました。また、現金引き出しのために店舗を訪れた顧客についで買いを誘発することで、コンビニの売上にも貢献します。いわゆる<ii シナジー(相乗効果)>です。また、コンビニはその商売柄、人口密度が高い商圈を中心に多くの拠点(店舗)を展開しており、しかも24時間営業のコンビニは、金融機関(最近では、金融機関においても夜間でも稼働しているATMは、防犯及びコスト上減っています)が閉まっている夜間でも営業しており、物理的な拠点や店員を転用できる、まさに、<i レバレッジ(一石二鳥)>です。さらに、本来競合になるはずも金融機関も、ビジネス的に旨みが少ない公共料金の収納業務やATMによる管理業務(現金の補充や機械のメンテナンスなど)をセブン銀行が肩代わりしてもらえするため、新規参入者として敵対視する必要がありません。まさに、<iv ウィークポイント(敵の弱み



につけこむ)＞です。

## 企業経営の勘所(5つのツボ)【その3】

---

最近では、あまり儲からない地方の工場などにあるATMなど、メインバンクが得意先への遠慮があって撤去しにくいところ、店舗とは別にセブン銀行が進出しているのです。ちなみに、セブン銀行のATMは他行のキャッシュカードを挿入すると、当該銀行のATM画面に自動で切り替ります。こうした物理的、心理的障害を克服したことで、提携先の金融機関は増え、ATMの設置数が一気に増加しました。これは<iii ウィルス(波及効果)>です。そして、最後に日本経済のデフレ圧力と低成長が続き、金融機関としては新たな成長戦略より目の前のコスト削減策に注力せざるをえない現状があります。そのため、セブン銀行の思惑にうすうす気づいているものの、セブン銀行との提携解消に踏み切れないのです。現にセブン銀行もそうした提携先である各金融機関の腹を読み、限定的とはいえ、競合するカードローンに新たに参入しています。また、ローソンなどの競合コンビニ各社は、セブン&アイグループと比較すると、財務体質が脆弱で、金融面での信用度が低いため、公共料金の収納代行業務までは追随するにしてもそれ以上、具体的にはカードローンまで参入することは容易ではありません。まさにセブン銀行の独壇場であり、まさに<v リスクプレミアム(禍転じて福となす)>です。

ところで、こうしたツボを突いた仕事振りが周囲に認められれば、ビジネス参謀の近道にはなりますが、その一方では、才気に走り過ぎ、ビジネス参謀への道が断たれないように慎重に仕事を進めなければなりません。

その点について、ヤマト運輸(現ヤマトホールディングス)のケースを使って、補足的に説明してみましょう。小倉社長(当時)は「旧来型の荷主からの受注していた運輸業を個人向けに宅配便ビジネス(クロネコヤマトの宅急便)に一気にシフトとした戦略の大転換」を決断したわけですが、小倉社長本人を除くマネジメントチーム(経営陣及び上層部)全員はこれに反対しました。言うまでもなく、小倉社長の方が正しかったことは歴史的に証明されているわけですが、明日、明後日の「カネ」が見込める既存事業を捨て、単なるバーチャルな戦略構想に過ぎなかった新規事業(骨子)に対して、将来の可能性を見出し、未来に向けて全てを賭けた選択は、今にしても思えば非を打ちどころないほど良く練り上げられた戦略だったにも関わらず、小倉社長以外のマネジメントチームメンバーから見れば、無謀に思えたわけです。

つまりここで強調しておきたいことは、ビジネス参謀になる前に、宅配便ビジネス的な抜本的な戦略転換を提示しても、それが現場無視や思い上がり、あるいは机上の空論として切り捨てられ、現場の支持や周囲の協力を得られない可能性があるのです。絶妙な一手(起死回生の妙手)は、その瞬間においては周囲のステークホルダーにはなかなか理解しがたいものであり、仮に理解できたとしても、利害関係の渦中にある当事者は、様々なしがらみに絡めとられ、反対に廻るケースも少なくないのです。スケールの大きいアイデアに聞く耳を持ち、目に見えない戦略を冷静に評価し、ズバツと決断できるのは、結局のところ経営トップだけなのです。

## 企業経営の勘所(5つのツボ)【その4】

---

少し前置きが長くなりましたが、ビジネス参謀として正式に任用されるまでは、セブン&アイグループの5つのツボに素直に学ぶべきなのです。つまり、入口では、目のつけどころで、キラリと光る切り口をチラッとみせるにしても、出口となる具体的な施策(戦術)に関しては、できる限りオーソドックスで定評がある方法論を採用し、かつ誰にとってもわかりやすく、そして実行しやすいようにブレイクダウンするのです。これによって、現場が実際にやってみて良かったという実感を持つようになり、さらに『あいつ、頭でっかちなだけやないなあ〜。現場ようわかっとなるやないか〜<下手な大阪弁でえろうすいまへん、批判は甘んじて受けます。>』と思わせ、現場の心をガッチリと掴むのが先決です。繰り返しになりますが、オリジナル性が弱くなっても、具体的な施策(戦術)は実行のハードルを高くし過ぎないことを優先することで、現場が持続的に実行できるわけです。

こうして、誰もが参加できる平凡なやり方に落とし込み、確実に経営成果を結びつける手腕が周囲に認められれば、ビジネス参謀に任用されやすくなり、そしていざ本当にビジネス参謀になったときは、前例にない思い切った戦略で勝負できるのです。「臨床医」として実績を積まない限り、総合診療科(GM)に配属されることはありえないことを肝に銘じましょう。

ちなみに、セブン&アイグループが採用した業界補完型の上品な横取り作戦(新規事業戦略)は、顧客価値と企業価値を連動させた優れたビジネスモデルですが、それだけではありません。参入障壁を突破しやすく、また即効性も高いため、画期的なビジネス創造に関する持ち駒が少ない戦局で策を打つ必要に迫られるビジネス参謀にとって、戦略転換がよって生じる様々な摩擦やタイムラグ(時間差)を埋める「つなぎの打ち手」として使うことが多く、また、プラットフォーム戦略(店舗網や情報システムなどを業界や業種が異なる複数の企業に使ってもらう場を提供することで、自社の事業展開に多重的かつ複合的に役立てること)としても学ぶべき点が多いこともあわせて指摘しておきたいと思います。

## ストラテジック・コンピタンスとは何か

---

前章で説明した「5つのスペック」をマスターしたことで、ディープスマート(良質な経験を重ねることでは得られない深遠な智慧)のレベルを上げ、複眼的視点(スコープ&レンズ)、多数のパラメータを高速で計算するキャパリティ(大容量のハード)、複数の案件を同時並行的に処理するアプリケーション(軽快なソフト)をインストールしたビジネス参謀候補は、ついに「ストラテジック・コンピタンス」に覚醒し、そして真のビジネス参謀へと変貌を遂げます。

YKK創業者故吉田忠雄氏は、『野戦の一刀流』という表現を使いましたが、要するに、道場の師範代や免許皆伝では意味がなく、実践の場で役立って「なんぼのもの」というわけです。例えば、優れたサーファー(波乗り)はどんな波で自分のものとしませんが、これはスキルやコツと言われる範疇のものであり、前章で説明したとおりです。しかし、世界トップクラスのサーファーは、数十年に一度と言われるビックウェンズデイ(伝説の大波)が来る日時や絶好のスポットを予想し、事前に様々作戦を立て、そして実際に、はじめて遭遇する波や刻々と変化する環境に応じて、新しい方法論を編み出し、瞬時に選択しつつ、果敢に乗りこなします。また、将棋界の羽生名人は、定跡や過去の対戦内容(ケーススタディ)は頭の中に蓄積して対戦に臨んでしますが、実際の対戦の場では、それらを超える、新しい妙手を考案し、その妙手が連鎖的效果を生み、最後のフィニッシュ(詰め)の瞬間までの全体ストーリーを描いているはず。これはレシピのデータベースを必要としないストラテジック・コンピタンスの領域です。

### ■ニュー・リーダーシップ(戦略的指導力)とは何か

#### 1. ビジョン設定力

～パラダイムシフトを見越して、いち早く自社のビジョンを明示する力～

#### 2. 組織駆動力

～組織と人財を再活性化し、最大限のパワーを引き出す力～

#### 3. 価値具現化力

～自社の企業活動を顧客や社会にとって有用な価値に転換する力～

### ■ストラテジック・コンピタンスとは何か

#### 1. インポッシブルシンキング

～制約条件や固定観念を廃し、ユニークなアイデアをゼロから生み出す力～

#### 2. シックスセンス

～リスクや前兆、時代の潮流を直感的に察知する知的動体視力～

#### 3. ナビゲーションフォース

～最良のゴールを選び出し、そこに至る最善な道筋を導き出す力～

## 1. インポッシブルシンキング【その1】

---

「ニュー・リーダーシップ」と「ストラテジック・コンピタンス」と関係についてもう一度整理しますと、ビジネス参謀は、「シックスセンス」によって見過ごしてはいけない変化の兆しについていち早く気づき、「インポッシブルシンキング」によって斬新で魅力的な選択肢を創出し、それを「ナビゲーションフォース」によって最適候補として絞り込み、それを目的適合性、経済性、実現可能性などを考慮して加工編集し、最善の戦略や最良な経営判断に役立つコンテンツとして仕上げ、経営トップに対して提供します。経営トップはそれを我がものとして内面に取りこみ、全てを消化した上で、最終的な結論を下すのです。ビジネス参謀は、このようにストラテジック・コンピタンスから生み出される知的アウトプットが、経営トップの戦略的指導力と融合し、増幅することによって、最終的に自社の企業価値向上に貢献するわけです。

なお、3つのストラテジック・コンピタンスについてそれぞれキーワード(枕言葉)を付与すると、インポッシブルシンキングは「アイデアの創造」、シックスセンスは「チャンスの発見」、そしてナビゲーションフォースは「ゴールまでの径路選定」ということになります。

そこでここからは、ストラテジック・コンピタンスの中身(構成要素)について具体的な事例を交えて、説明しましょう。インポッシブルシンキングからスタートです。

### 1. インポッシブルシンキング

～制約条件や固定観念を廃し、ユニークなアイデアをゼロから生み出す力～

読者の皆さんもトム・クルーズ主演の大ヒット映画シリーズ『ミッションインポッシブル(米TVドラマシリーズ<スパイ大作戦>のリメイク)』をご存知のことと思います。この「ミッションインポッシブル」を訳すると「与えられたミッション(使命や重要命題)は実行不可能」みたいになりますが、この映画でのトム・クルーズ扮する国家諜報機関の実行部隊のリーダーであるイーサン・ハントは、誰が見ても実行不可能としてしか思えないミッションをその抜群の頭脳と優れた作戦遂行能力によって、事前には予期しえなかった様々な困難を切り抜け、与えられたミッションを見事に達成するという設定になっています。

さて、そこで「インポッシブルシンキングとは何か」ということですが、「零(ゼロ)から一(いち)」を新しく生み出すことで、今まで不可能と考えられていたアイデアを可能にする知的能力です。元々インポッシブルシンキングとは、脳科学を研究する過程で固定観念を打ち砕く思考法ですが、これによって、使われず眠ったままの脳を活性化し、その潜在的能力を目覚めさせるというわけです。ビジネス参謀は、先入観や固定概念(メンタルブロック)、そして過去のしがらみや因縁などを排し、新しい可能性をどこまでも追求する創造的思考にこの考え方を取り入れ、コンセプト化したのです。つまり、極端な表現をすると、神(あるいは自然界)の創造物ではなく、人間によって意図的に造られたものなら、人間がそれを壊したり変革したりできないはずはないと考えるわけです。インポッシブルシンキングは、多様な価値観や多元的文化を材料として認識し、それぞれの持ち味や強みを融合させることで、顧客や社会に役立つ「ユニークで新しい付

加価値を含んだ知的コンテンツ」の創出に貢献する創造力といえます。

## 1. インポッシブルシンキング【その2】

---

究極のゼネラリストであるビジネス参謀は、自然科学分野における人類の幸福や進歩に貢献する新発見や新技術とは無縁であって、経営トップの知恵袋として、パラダイムチェンジに適応した新ビジョン創造や、その実現に向けて事業展開するためのグローバルな視点での組織やネットワークの再編成など、高次元の戦略策定において、インポッシブルシンキングを活用します。つまり将来を見据えた、より長期の時間軸で自社のベクトル(方向性)を決定する「戦略」や「経営判断」にインポッシブルシンキングを適用することによって、柔軟でしたたかな企業経営が可能になるのです。

勿論、戦略具現化のための戦術、例えば、画期的な商品やサービス、ビジネスモデルの源となるアイデアやコンセプトを提示し、新技術の用途開発や、新市場攻略のマーケティング戦略に対して、協力することはありますが、ビジネス参謀の本分は、直接的な事業への貢献ではなく、自社の戦略全般に目を配り、環境ら適合した新しい戦略を創出することです。こうして、目には見えない戦略を自由自在に操り、世界中の競争相手に勝利するためには、インポッシブルシンキングが必要不可欠です。

インポッシブルシンキングを使いこなすために、まずは具体的な事例として、再度ヤマト運輸小倉社長(当時)を取り上げてみましょう。既に説明したとおり小倉社長は「旧来型の荷主からの受注していた運輸業を個人向けに宅配便ビジネス(クロネコヤマトの宅急便)に一気にシフトとした戦略の大転換」を決断しました。宅急便の成功後、他の運送会社は勿論、郵便公社(現日本郵政会社グループ)まで後から市場参入したことを考えると、ひとつひとつのサービスメニュー自体は、現時点で考えれば特に目新しい商品・サービスではありません。つまり、当時は影も形もなかった戦略コンセプトを具現化するビジネスモデルを設計し、ビジネスモデルを実行主体となる組織やネットワークの全体像をゼロから構想した創造的仮説形成力の源こそ、インポッシブルシンキングの真骨頂です。さらに言えば、単一の事業としてビジネスモデルを創っただけではなく、複数の事業に転用できるプラットフォームとして進化させることで、今日のヤマト運輸(現ヤマトホールディングス)は、単なる国内の運輸業ではなく、総合的なアウトソーシング企業として事業を発展させ、さらに海外市場にまで拡大しています。このように、新発見や新技術ではなく、既存にあるものの中から、社会的にも経済的にも価値ある、目には見えない「戦略コンセプト」を目に見えるかたちがあるものに仕上げ、それを自社の成長戦略に組み込むためにも、インポッシブルシンキングは必要とされるのです。

ビジネス参謀の強みとは、常人では思いもしない斬新で魅力的な(経営トップにとって聖域やタブーに触れ、痛い急所を突くことになっても)選択肢を創出する点です。また、10の選択肢より、100の選択肢の中から選択する方が成功確率を高まります。





## 1. インポッシブルシンキング【その3】

---

勿論、意思決定を下す最終局面では絞り込むことにはなるわけですが、手近なアイデアや安易な妥協案に飛びつく失敗を避けるためにも、制約条件や前提条件を一旦忘れて、苦しくても何度もしつこく考え抜き、できるだけ多くの選択肢を用意し、経営トップの決断を引き出すのです。また徹底的に考えておくと、現時点では直接採用されない案でも、創造的な仮説として、別の展開を探るときに役に立ちます。また、キードライバー(環境変化に重大な影響を及ぼす要因)を見つけるきっかけや、それを克服するための戦略的布石(詳しくは第三章で説明します)を考えつくヒントにつながります。

では、ここからはインポッシブルシンキングを使いこなすコツについて説明を加えていきます。

### ■まっさらな心で現実を見つめ直す

#### ～インポッシブルシンキングを使いこなすコツ①～

「ゼロベースに頭を切り替えること」と「ゼロベースで考えること」は根本的に異なります。最初は「リセットすること」つまり「考えてはいけない」のです。外部の制約条件もさることながら、イデオロギー(政治思想)、ドクマ(宗教上の思念)、スキーム(考える枠組み)、志(理想とする自己と社会の関わり)、嗜好(好き嫌い)といった自分の価値観の一切をオールクリアにすることです。思考にバイアスがかからないように、個人的経験(特にトラウマ的体験)を取り除き、まっさらな心で現実を見つめ、ありのままの現実を一旦受け入れることがイノベーションの原点です。その意味では、「筋の悪い仮説思考」などもってのほかであり、凝り固まった頭で考えても堂々巡りになるだけです。

例えば、老舗ホテルが手掛ける結婚ビジネスにおいて、性的マイノリティ(例えば、同性愛)をターゲットとすることになるかもしれません。オブラートに包む様々な配慮的措置は取るにしても、最初からタブー扱いにして現実から目を逸らしてはいけません。感情を極力排し、素直な目と耳、拘りのない心のフィルターを通して、サイレント・マジョリティ(声なき声)を取り出すこと、それが創造のスタートです。

ノキアの携帯電話がインドでよく売れている理由は、単に低価格というだけでなく、汚れ防止や耐久性に優れているほか、停電対策用として電灯機能を備えつけてあるそうです。また、トヨタ「エティオス」は、セダンとして破格の約92万円ですが、ただ低価格というだけでなく、インドの道路事情に合わせた頑丈さ、あるいは、インドの治安の悪さに合わせてクーラーボックスが貴重品の隠し場所として利用できるようになっています。わかりやすいようにあえて国情の違いによる事例で説明しましたが、こうした国や民族の違いに限らず多様性をキーワードとして、自分(母国)以外のものの見方に敬意を払い、異質性をポジティブに捉えることが求められます。ワインは、人間が不快と感じる三つの味覚、苦味、酸味、渋味を含んでいますが、これらを絶妙にブレンドすることで、独特のハーモニーを引き出し、深い味わいとなります。これと同じです。そして、心の迷いのような人間の弱点も、それこそが人間らしさと受け止める精神的キャパシティを持つ一方、いざ本格的な検討フェーズに入れば、建前論や綺麗事を許さず、何事に対し

でも批判的な目を向け、厳しく精査するスタンスを忘れてはいけません。

## 1. インポッシブルシンキング【その4】

---

### ■人間の欲求を起点に発想する

～インポッシブルシンキングを使いこなすコツ②～

事業企画や商品開発のコンセプトを磨き上げるには、「健康に長生きしたい」「綺麗になりたい」「おいしいものを食べたい」「人に愛され、人を愛したい」といった人間の根源的、普遍的欲求に徹底的にこだわることにあります。文化的なバックボーンによる違いやトレンドの変化に惑わされずに、人間が尊い犠牲を払ってでも、本心から手に入れたいもの(ニーズとウォンツ)は何かを突き詰め、それを原点にして、本当に考えなければならない論点や争点を設定します。特に、人間のDNAやルーツの中から抽出すること、特に人間のポジティブな心理だけに着目するのではなく、ダークな面を見逃さないことです。例えば、「オタク」と評される人々は、日々の生活費を削っても、レアなフィギュアや最新のゲームソフトに血眼となっており、生活必需品より贅沢品(趣向性が高い財)の方が高く売れるのが現実です。ちなみに、秋葉原のカレー店が多い理由は、オタクたちが食べる物(味)に無頓着で、腹もちが良く、片手ですぐ食べられるカレーが好まれるからだと言われています。

今日のビジネス戦争とは、多種多様な顧客(潜在的顧客や将来の顧客層を含む)の争奪戦といえなくもありません。それゆえ、顧客の「ニーズとウォンツ」を的確に見極めることは重要です。欲望をデザインすること、すなわち顧客が欲しいものをかたちにし、自社とユーザー(消費者)とのインターフェイスを設計し、それを良好かつ継続的なリレーションにどのようにむすびつけるのか、それが勝負です。そしてそれは、単なる目の前の顧客(具体的なリクエスト)ではなく、その背後にある抽象的であるが、根源的な欲求を深く理解する点にあります。したがって、心底求めるニーズとウォンツでさえ、実は顧客自身でさえ気がついていない場合もあります。かなり古い事例ですが、ソニーの初代「ウォークマン」が販売前に実施した市場調査の結果は芳しくありませんでした。インテル社の中興の祖であり、その躍進の主導的役割を果たしたグローブ氏は、「カサンドラの予言」すなわち市場の地殻変動を早くつかむことの重要性について、強調しています。さらに、ニーズとウォンツとは別に「テイスト(好み)」が趣味嗜好と合わない場合もあり、そこを企業サイドが読み誤ってしまう危険性もあります。特に、かつて日本が「一億総中流化社会」と言われた高度経済成長時代では、欧米的な「セグメンテーション」ではなく、テイストが決め手であって、そのため「ウケる」テイストを見つけるため、日本企業は多くの新商品を上市しました。しかし、日本においても経済的格差の広がりや定着するにつれ、ニトリのような圧倒的な低価格を前面で打ち出す企業が躍進するなど、時代は変わりつつあるようです。

### ■考える対象範囲を適切に絞り込む

～インポッシブルシンキングを使いこなすコツ③～

「何を<考える対象>と決めるか」、思考の対象範囲を臨機応変にターゲティングし、適確に絞り込むことが肝要です。思考の対象領域が狭いと限定的で貧困な発想になり、逆に広いと検討に要する時間が膨大となり、その答えもありふれた一般論に陥ってしまいます。



## 1. インポッシブルシンキング【その5】

---

また、過去の方法論や成功体験を安易に踏襲すると、将来の可能性や検討すべき選択肢を排除してしまうことにもなりかねません。拡散的思考と集束的思考をスピーディに何度も繰り返す行うためにも、また、異なる次元(ものの見方や考え方の軸)を変えて、多角的、多面的に検討するためにも、考える対象範囲を望遠レンズのようにターゲティング&フォーカスができるか、それが重要です。したがって、考える「のりしろ／のびしろ」を意識的にずらし、大風呂敷を広げて大胆に地球規模的でマクロの事業展開を構想すると同時並行的に、一庶民の細やかな感情、人情の機微にまで思いをはせるミクロの視点で丁寧にすくい上げることによって、目的適合性が高い新しい切り口を見つけ出すように心がけます。

さきほども取り上げたアマゾンは一般的には新しい業態の流通業(ネット小売業)と区分できませんが、今では「キンドル」を開発し、ソニーにとっても最も手ごわい強豪となっています。アマゾンが既存の産業や業界を区分する境界にとらわれることなく、情報通信技術の進化(マクロ的)とユーザー(消費者)の目線(ミクロ的)の両面から自社のビジネスモデルの可能性を幅広く検討し、無理なく戦場や戦線を拡大しました。こうして、新しい切り口で本業(コア事業)を再定義し、発展拡大の突破口を見つけることに成功したアマゾンは、書籍以外の商材を取り扱うなど、その後も順調に業績を伸ばし続けているのです。

### ■抽象化と具体化を繰り返し、本質を見極める

#### ～インポッシブルシンキングを使いこなすコツ④～

間違った質問を出発点にしては、正しい答えを導き出すことはできません。思考の対象範囲を絞り込んだ中からアジェンダ(論点や争点)を見定め、そこから本質に迫ります。一般的には、ありのままの現実を頭の中に一旦「念写」し、そこから目には見えない本質的な意味合いを深く引き出すため、それを抽象化するのです。こうしたコンセプチュアルな思考によって、人間のアクティビティ(行動)のドライバーになっている欲求や動機の裏にある本音や本性を発見する一方で、その引き出した意味合いに、偏りや無理がないかを慎重に吟味します。そして、弁証法的に抽象化と具体化を繰り返すことで、矛盾点を上手くアウフヘーベン(止揚)した「新路」が「神の啓示」が降りてくるかの如く、腑に落ちるものになります。

例えば、象印マホービンが開発したiポットを利用したみまもりホットラインによって、遠く離れたところに住むおばあちゃんの生活状況を必要に応じて報告するというシステムです。給湯は生活リズムと一体化している場合が多いので、おばあちゃんが普段どおりの日常生活を送っているかどうか、遠隔から家族が確認でき、また企業も単純な仕組みなのでシステムの投資やオペレーションコストが安くできます。しかし、ここでの最大のポイントは、給湯に関わる情報は、個人のプライバシー保護からすると「濃過ぎない情報」という点にあります。つまり、携帯電話のGPS(全地球測位システム)機能のような精緻なシステムでは監視・干渉されているような印象が払拭できず、高齢者の所在確認が必要な社会が到来したとはいえ、当事者であるおばあちゃんにとっては心理的抵抗感が強いのです。



## 1. インポッシブルシンキング【その6】

---

このように、抽象化することで本質的な意味合いを引き出し、そこから顧客価値を再定義することによって将来の可能性や新しい選択肢が見つかり、その結果、新商品や新サービスのコンセプト発想へとつながっていくのです。

### ■「グッとくる」瞬間を手がかりにストーリーを描く

～インポッシブルシンキングを使いこなすコツ⑤～

「グッとくる」瞬間とは、長年心に引っかかっている、何とかしたいという強い思いを抱えていた人が、突然変異的に「過去との決別と未来への決断」を踏み出すきっかけとなる決定的瞬間のことです。単にその人(当事者)への利益誘導ではなく、感性的ベネフィットを押し、強い衝動を駆られ、いてもたってもいられないくらい、心の琴線をしっかりと掴むことです。そして、このグッとくる瞬間を基点に、それがビジネスとして成立するまでのプロセス(より正確に言えば、前後)を一連のストーリーとして全体図として描きます。そして現実にある制約条件を頭の片隅に置きながら、後からバリエーション(価値連鎖)やビジネスモデルの骨格を固め、それからエキスパートに投げ、引き継いだ各エキスパートはディテールまで丁寧に仕上げるといった流れになります。

売れっ子マンガ家の浦沢直樹(代表作『20世紀少年』)氏は、最初にメインテーマ(作者としてこの作品を通して読者に伝えたいこと)を端的に示す印象的なシーン(パーツ)をいくつか描き、後からそのパーツを組み立て、全体のストーリーを描くそうです。個々人の心情を重ね合わせるかたちで、「グッとくる」決め手となるシーンをありありと目に思い浮かぶものにする、そのシーンを登場する当事者の深層心理を理解することが事業企画や商品開発の根幹といえるでしょう。勿論、それはストーリーの出発点であって、特定のシーンがどんなに感動的でも、登場人物のキャラクターがどんな魅力的でも、ある章(エピソード)がどんなに面白くても、時間軸を通した関係性(因果関係や相互作用など)に組み込まれ、全体としてじっくり作品に仕上げなければなりません。こうして一貫したストーリーを前提とした上で、「グッとくるシーン」に顧客価値を体現する作り手のメッセージを強く打ち出すことが成功と勝利の肝になるというわけです。

例えば、初期の楽天の成功要因の一つとして、地方経済が疲弊し、多くの地方の商店街が崩壊する中、昔ながら対面販売だけでは商売がやっていけなくなった保守的な店主たちに楽天に出店することが唯一の打開策であるかのように思わせたところにあります。せっかくウリとなる商品を持っていながら、寂れたシャッター通りとなった商店街の中で一人苦悩している店主の「グッとくるシーン」をいち早く押さえたところが、三木谷会長の抜け目のなさなのです。何としても愛着を持ち、誇りにしている今の店や商売を維持したいと考えている店主の執念が、当時世間的に十分認知されているとは言い難かった電子上の仮想商店街「楽天市場」への出店に踏ん切りをつけ、その後多くの店主が同様の行動をとったのです。以上、説明したとおり、事業創造の決め手となる「突破口」が見つかる典型例と言えるでしょう。





## 1. インポッシブルシンキング【その7】

---

### ■経済モデルを自社流に落とし込む

～インポッシブルシンキングを使いこなすコツ⑥～

言うまでもないことですが、経済原理や市場経済のメカニズムに適合しない戦略モデルでは成功や勝利はありません。したがって、ビジネス参謀は独自の方法論を追求するあまりに、経済モデルに適合した自社流の落としこみという視点をおろそかにしてはいけません。

例えば、リーマン・ショックによって欧米諸国以上に日本経済が大きな打撃を受けた原因のひとつには、自動車に代表される輸出の激減にあったと言われていています。自動車産業は、経済理論では短期的な所得弾力性(生活必需品、贅沢品など財の性格によって、所得変動が需要に与える影響度合い)が高いと言われていています。高級車と比較すれば、小型車や軽自動車では所得弾力性が低くなりますが、それでも他の産業と比較すれば、相対的に高くなります。所得弾力性が高いということは、急激に所得が減少すると、所得の減少するペースより極端に需要が減少することを意味します。つまり、食料品と違って自動車は真っ先に支出を切り詰める対象となる経済的特質(財の性格)が持っているため、大不況になると一気に需要が減るわけです。これはトヨタ豊田社長の経営手腕とは別に自動車という「財」を商材している以上、この宿命からは逃れることはできません。

ビジネス参謀は、自社の産業構造や財の経済的特性を理解した上で、経済原理や市場経済のメカニズムをベースにした戦略モデルを構築しなければなりません。そうしないと、いわゆるアイデア倒れとなって、持続したビジネスとしては何ら成立しないからです。通常経済モデルは一企業の戦略モデルより長く持ちますが、人口動向や技術革新などによって経済モデルもまた当然変わりますので、その場合は戦略モデルの転換が必要になるのは言うまでもありません。

ビジネス参謀は、戦略コンセプトを発想の出発点として、断片的なアイデアをネットワーク化し、様々な文脈で組み換えながら、ものごとの筋道や条理(例:親子の愛情、美しいものへの執着)として調整し、誰もが腑に落ちる、かたちあるものに仕上げ、それが経済モデルと齟齬がないか検証します。当然のことながら、この段階では「仮説」に過ぎず、下手すると「机上の空論」に陥る危険がありますので、自社らしさを生かして「市場や顧客のためになり、社会に役に立つ」ことを売上や利益といった経済的価値に転換できる戦略モデルになっているか、経済モデルとの整合性について検討し、自ら練り上げます。最終的には、瑣末な点は思い切って切り捨て、一枚のチャートで表現できるくらいにシンプルな戦略モデルにすること、そして、戦略モデルが成立するための前提である経済モデルの時系列的变化(各タイムスパンに想定されるイベント)を読み誤らないことが特に重要となります。こうして創られた戦略モデルを組織として肉付けし、現実近づけるのは、事業部のキーパーソンやエキスパートです。切れ味鋭い戦略モデルは、こうして創られるというわけです。

## 1. インポッシブルシンキング【その8】

---

少し例を上げて説明しましょう。電子書籍によって、コンテンツビジネスに関わる多くの企業(出版会社、印刷会社、広告代理店など)が前提としていた経済モデルは一変しました。ビジネス参謀は、経済モデルに影響を及ぼす戦略ファクターの可変要素を把握し、環境変化の振れ幅を想定範囲内に入るように、主要なステークホルダーをあらかじめ誘導する戦略的打ち手を講じるとともに、メインシナリオ以外の場合の対応策を用意します。電機メーカーや印刷会社が電子書籍ビジネスでの覇権を狙って、積極的に異業種企業とアライアンスを進めているのもその現れでしょう。また、短期的に大きく需要が変動し、技術革新が読めない半導体や液晶ディスプレイでは、「規模の経済(大量生産によって、一単位当たりのコストを下げ、価格競争力強化につなげること)」が成立するものの、投資規模や投入のタイミング、実行スピードが勝負の分かれ目となりますので、その変化の屈折点や採算の分岐点を見誤らないように留意する必要があります。

このように戦略モデルは、特に戦略策定に重要な概念ですので、インポッシブルシンキングのまとめとして、中古ビジネスで新しいビジネスモデルを確立したブックオフのケースにさらに議論を深めてみましょう。

ブックオフの「戦略モデル」は、実は失われた20年と言われる長期不況を経済モデルとして最大限活用することでした。ブックオフの店舗運営には、大量の中古本のクリーニング、整理、収納などの作業をこなすことができる時給が安い日本語が理解できる労働者が多数必要となります。短期間で大量出店するためには、雇用悪化によって余っている日本人(フリーター、主婦、リストラされた中高年など)の労働力をビジネスシステムとして組み込み、上手く活用することで、ブックオフは一気に拡大できたというわけです。しかし、ブックオフの「戦略モデル」の凄さはこれだけではありません。経済モデルだけでなく、経済モデルと密接に関係している社会構造に、そのヒントを見つけることができます。活字離れの時代とはいえ、日本国内における唯一の共通言語である「日本語」で書かれた本がなくなることは決してありません。かつての「ゆとり教育」の影響によって、日本人の読書習慣が減少したとしても、漫画本などを幅広く取り扱っているブックオフにとって大きい制約とはなりません。コレクション(保有や所有)に対する拘りがなくなってきた風潮からしても、ブックオフに中古本が流れる傾向が今後も続くでしょう。さらに、行政改革の一環として地方の図書館が閉鎖され、さらに地方の書店が経営難に陥り徐々に減少していることや、規制緩和の進展により再販制度などの業界の拘束は弱くなることも、ブックオフにとって有利です。そして何より、経済格差の拡大により、増加した低所得層であっても、安い中古本なら買うことができます。つまり、アメリカで爆発的に伸びている電子書籍が日本において普及したとしても、中古本のように価格が安ければ、価格競争力の面でも十分に勝算があります。勿論、本自体の流通量が今後減少することもありえますが、音楽やゲームと違い、電子機器を介しないでそのまま利用できる(つまり、そのまま読める)中古本にまで影響が及ぶにはまだ相当のタイムラグがあり、それまでの間はタップリと稼ぐことができるというわけです。



## 1. インポッシブルシンキング【その9】

---

しかしその一方で、日本文化の継承に寄与する不朽の名作できえ、その内容ではなく、本のきれいさや出版時期などで値付けするという割り切り、書店の万引きを誘発するとも批判される簡単な買取りシステム(現在では、買取り時に本人確認を徹底するなど、大幅に改善している)、大量のフリーターを前提とした経済モデルは、日本にかつて存在していた共同体的意識、日本社会の暗黙の了解を否定しているともいえなくありません。逆に言えば、こうした「約束事」を素知らぬふりをし、固定観念を覆したことがブックオフの戦略モデルの凄さなのかもしれません。

いずれにしろ、「あるべき姿」だけではなく、「ありのままの現実」を冷静に見つめ、政治や社会から取り残されている歪みを絶妙なタイミングで自社の戦略モデルに取り入れたブックオフは、各方面から批判を浴びつつも、経済モデルの構造的変化を逆手にとって自社の「成功モデル」「勝利の方程式」に結びつけたのです。根っからの本好きとしては、不朽の名作が、古いというだけで安く値付けされることに関して違和感はありますが、それでもなお、ブックオフが躍進している現実を否定することはできません。

## 2. シックスセンス【その1】

---

### 2. シックスセンス

～リスクや前兆、時代の潮流を直感的に察知する知的動体視力～

自社が直面した難局を見事に乗り切り、成功と勝利に導いてきた卓越した経営トップの回想録やインタビューの中に、「直感」の重要性について言及されるものが多いことに驚かされます。たしかに、長考よりも不純物(例えば、政治的判断)を入れる余地がない直感や即決の方が、本質を的確に捉えることができるのかもしれませんが。シックスセンスとは、経営トップが難しい経営判断に抛り所としている、「一瞬の閃き」「危険や異常を察知する野生的な本能」「勝負勘」など知的瞬発力です。ビジネス参謀は、経営トップと同じ意識や感覚を共有しているからこそ、経営トップに貢献できます。想定外の状況や不測の事態は、その当事者にとっては胃が痛くなるような悩ましいことですが、ビジネス参謀からすれば、「勝負勘」鍛えるための試練であり、養分なのです。

市場や顧客の変化、技術革新の動向、競合の狙いなど、将来の変化が読めれば、それを見越して先回りすることができますから、自社の成功と勝利の確率は飛躍的に高まります。また、連鎖的に発生するイベントが手に取るようにわかるため、戦略的打ち手を競合に先んじて行い、自社にとって極めて有利なポジションや稀少なリソースを獲得することができるのです。特に、業績への影響度が高く、非可逆的な戦略的打ち手が、戦いの雌雄を決する機会が多いことから、シックスセンスは、物事の本質や人間の本音を深く、早く理解するために欠かせないものであって、リスクと不確実性の時代にサバイブする武器というわけです。

シックスセンスのポイントを整理すると、次の三つを挙げることができます。一つは、「気づく力」です。五感を超越した「第六感」で本能的に「ピンと来る何か」を感じ取る力です。頭の中にある独特のセンサーや特殊なレーダーによって、常人が見過ごしてしまう断片的なノイズ(雑情報)の中から異常値や特異点といったかすかな手がかりを見出します。二つ目は、「知的転換力」です。その研ぎ澄ました独自の感性(感受性)によって、環境変化のシグナル(兆候)をいち早く検知し、その裏側に隠れた本質やコンテキストを見抜くビジネス・インスピレーションです。また、膨大なメトリクス(指標)やチャートから、ミクロの動きに惑わされずに長期のマクロトレンドの潮目(長期的な連続的变化の兆しを現す転換点)を把握し、そこから新しい意味合いを引き出すことも含まれます。そして、三つ目が「確信力」です。多くの情報や情報を裏付ける確固たるエビデンス(証拠)の入手前(つまり、実証される前に)に、人間が感じ取れる最小の刺激(閾値)だけで、その萌芽を自覚できる先見性です。

では次に、シックスセンスの使いこなすコツについて個別に説明を続けます。

## 2. シックスセンス【その2】

---

### ■ “知の絶対音感”に目覚める

～シックスセンスを使いこなすコツ①～

「知の絶対音感」とは、耳から聞こえている全てのものが、音名と音高として認識でき、それを長期記憶できると同じように、本人にとっては何気ない日常生活の中に五感で認識する全てのものから、使えるネタを無意識のうちに感受し、頭の中に蓄積されるのです。さらにアナロジー(類推)としてパターン認識に役立ったり、評価軸(尺度)として取り込まれたり、することで正常(通常)と異常の差異について敏感となり、変化の振れ幅や、特異点、屈折点などを即座に発見することが可能になります。

例えば、スリや痴漢の検挙を担当するベテラン刑事は、大勢の人が行き交う、大都市のラッシュ時の駅ホームや混雑した電車の中といった雑踏の中でも、スリや痴漢を特定できます。さらに、こうしたベテラン刑事たちの凄さとは、スリや痴漢が実際の行動(つまり準備行為)を起こす前に自身の気配を消して先回りし、犯行の一瞬を押さええてその場で現行犯逮捕するのです。ベテラン刑事たちは、誰がスリや痴漢なのか、到底判別できそうもない距離からであっても、ちょっとした不規則な目の動きやほんの些細な仕草から異常を発見し、確実にターゲットを捕捉できるのです。

### ■ 知的センサーを研ぎ澄まし、変化への心構えを怠らない

～シックスセンスを使いこなすコツ②～

常人にとって、変化とは必ずしも好ましいものではなく、本質的变化を把握する際に、自らの願望や考え方が投影され、それが現実を認識する歪みとして影響してしまうことが少なくありません。しかし、ビジネス参謀のように戦略的適応が常態化していると、普段から変化への心構えができていますので、常人には未知との遭遇や不測の事態であっても、まるで想定内のことであるかのように敵対勢力を迎え撃つことが可能なのです。これによって、いち早く異常事態を收拾し、いかなる敵にも付け入る隙を与えないのです。

例えば、かつて米国空軍では優秀な戦闘機パイロットを集め、トップクラスとそれ以外の者の行動を比較した研究がありました。戦闘機は一機当たり億単位が当たり前の高額な設備投資で、いざ戦争になれば勝敗を左右する重要な攻撃力を備えている以上、これを操作するパイロットをどのように選抜するかは、軍関係者にとって重要なことだからです。しかし、研究結果の中で意外なことがわかりました。「ドックファイト(敵戦闘機との空中戦)」の実戦訓練で優秀な成績を安定的に上げ続けるトップクラスのパイロットは、まるで敵(実戦訓練における仮想敵機の役を務める教官)の動きを予兆・予感していたかの如く、戦闘機に搭載しているレーダーやその他計器類が捕捉する前に追撃態勢へと移行するために動き出していたことがわかったのです。つまり、本能的に相手戦闘機の位置と攻撃意図を察知して、自身の戦闘機を操作していたというわけです。さらに、戦闘機の高性能のレーダーや計器類から発するシグナルを後から自身の判断ミスにチェックするフィードバックに取り入れ、それによって戦闘機のスペックを最大限に引き出

していたのです。

## 2. シックスセンス【その3】

---

### ■戦闘モードへと切り替え、臨戦態勢に入る

～シックスセンスを使いこなすコツ③～

ビジネス参謀は、敵対する相手から発せられる目に見えない何かをいち早く感じ取ると同時に、それが戦闘モードに連動しているので、心身ともに直ちに「臨戦態勢(ゾーンに入る)」を整えます。そして一旦スイッチが入ると、研ぎ澄ました感覚(モダリティ)が蘇り、それによって、相手の「意図・狙い」や「思惑」といった心の動きを読み、相手が次に仕掛けてくる手口やタイミングを的確に対応できるわけです。

例えば、テニスのクルム伊達公子選手が、40才になっても現役でいられる理由として、「ライジングショット」が挙げられます。ライジングショットは、通常のポジションより前に出てテニスボールの跳ね上がり際を叩くのです。前に出て打った分、当然ボールが早く返ってくるので、対戦相手は対処しにくく、また、対戦相手のボールの威力をそのまま利用して打ち返すので、対戦相手が欧米選手の場合、体格的には不利な伊達にとってはまさに切り札となります。ただ、ライジングショットは、相手のボールの着地点を先回りし、その跳ね上がり際を叩くわけですから、ボールの先読みの正確性にその成否がかかってきます。伊達選手は、対戦相手の些細なくせ、仕草から一瞬のチャンスを見分けるだけでなく、対戦相手の目の動きなどから、ラリーの最中に勝負を仕掛けてくるタイミングがわかるそうです。勿論テニスコートを挟んで激しく動いている対戦相手の目が現実に見えているということではなく、全部お見通しだ！(TVドラマ『TRICK』仲間由紀恵扮する山田奈緒子のキメゼリフ)、あるいは、見えました！(TVドラマ『霊能力者小田霧響子の嘘』石原さとみ扮する小田霧響子のキメポーズ)のように、対戦相手の目論見や手口を心の目で感知できるということなのでしょう。

日本には「火事場のバカ力」という古い諺がありますが、人間が本来持っている潜在的能力(野生)を軽視してはいけません。言い換えれば、戦闘モードの自動スイッチを無意識のうちに制御できるようになれば、普段は何も問題がないときは心身ともにリラックスした精神状態で無用にプレッシャーから解放され、そしていざというときに一気に集中力が高まり、緊張感を持続できるというわけです。

### ■自らを信じ、果敢に行動する

～シックスセンスを使いこなすコツ④～

常人は、「虫の知らせ」「胸騒ぎ」といった気配を感じたとしてもそれを単なる「思い過ごし」だとして様子見してしまい、実際の行動までなかなか結びつかないケースがほとんどです。目には見えない「心で感じた」ことをリアルに受け止め、それだけで「確信」をもって先に動くことは、重い責任を負わなければならない立場であれば、無理からぬことでもあるのです。しかしビジネス参謀は、失敗すれば取り返しがつかない重大な結果を招くという精神的な重圧がかかる中であっても、確信をもって瞬時に敵の戦略的意図を叩き潰す追撃対応を取ることができます。自らのシックスセンスを信じ、躊躇することなく先に廻り、その結果、自社にとって有利な状況



をやり出すわけです。

## 2. シックスセンス【その4】

---

例えば、投資銀行や証券会社で為替や株式、債券を売り買いするディーラー(トレーダー)の中で継続的にパフォーマンスを上げる成績優秀者は、チャートの動きやマイナーなニュースから、微かな変化の兆しを瞬時に売り買いの材料に役立てます。世界金融危機のような混乱の中にあっても、自制心を失わず「心の声」の赴くまま、瞬発的判断が適切にできるのです。

読者の皆さんの中には、シックスセンスについて、どこことなくすっきりしないものを感じるかもしれません。しかし、シックスセンスは多くの事例によってある程度裏付けられているものと考えます。国内外のトップリーダーの自伝や回想録の多くが、こうした直感(実際には単なる直感ではなく、シックスセンスに該当するケースがほとんどです)が成功と勝利に大きく貢献したことを裏付けています。

例えば、さきほども登場した信越化学工業金川会長は、市況に左右されやすいシリコンウエハーを主力製品としていながら、半導体等関連業界の動向を先読みし、設備投資のタイミングや工場稼働率を調整するなど、巧みな経営手腕を発揮し、社長就任時から信越化学工業の連結営業利益を6倍以上に引き上げました。金川会長は「人の行く裏に道あり花の山」の格言のとおり、膨大な資料の中から本質的变化を読み解き、とても人間技とは思えない高い確率で相場を的中させています。また、ソフトバンク孫社長は「コックピット経営」と称し、自社(グループ会社を含む)の経営実態を表す全てのデータを数値化し、それをコンピュータの画面に表示した上で、メトリクス(先行指標を含む)に潜む変化の兆しを把握し、迅速な意思決定を下すことでもよく知られています。

当然のことながら、敵陣営(競争相手)である経営トップにも優れたビジネス参謀が仕えているかもしれません。つまり、こちら(味方陣営)のビジネス参謀のシックスセンスにわざと引っかかるような微妙な陽動作戦を仕掛けるはずです。したがって、シックスセンスだけに頼り過ぎないように、次に説明するナビゲーションフォースを使いこなし、軌道修正できないと、攪乱目的で敵のトラップ(罠)にまんまとはまって足元をすくわれかねません。また、「機敏な対応」の度が過ぎて「過敏な反応」となり、さらにその対応を通して、敵に味方陣営の意図を見破られるという二重の失敗をしでかすようではビジネス参謀失格です。感情に流されず、腹の探り合いという心理戦に勝ってこそ、戦略が本当の意味で生きてくるのです。

日本を代表する経営学者として知られている野中一橋大名誉教授は、その著書の中で、事実上「目に見える」が、本質は「目に見えない」と看破しています。また、野中教授は別の著書の中では、「アブダクション」という概念を取り上げています。アブダクションとは、演繹でも帰納でもない非連続的なひらめきによる推論です。つまり、シックスセンスとは「目に見えない」本質/真因とその背後にあるメカニズムを一瞬で見抜く知的反射神経と言い換えることができるかもしれません。そして、その真髓とは、先見性と勇氣ある決断、果敢な行動に他なりません。ビジネス参謀は問題が「問題化」する前の危機の火種を抑え込むと、誰からも気づかれることも

なく、当然手柄にもなりません。ビジネス参謀が未然に無用なリスクを殲滅することによって、経営トップは前向きで健全なリスクテイクが可能になるのです。

### 3. ナビゲーションフォース【その1】

---

#### 3. ナビゲーションフォース

～最良のゴールを選び出し、そこに至る最善な道筋を導き出す力～

ナビゲーションフォースとは、自社(味方陣営)にとって最良なゴール(最終目的)をイメージし、そのゴール達成に向けて理想の姿や完成形を見出し、そこに至る道筋を導き出す「千里眼」であり、「ターゲット追尾力」「逆算力」「シナリオライティング力」などを統合し、それらをさらに深化させたものです。そしてそれは、誰もが通れない、すなわち、競争相手が後追いでできない自社らしさや自社の強みに合致した道筋でなければなりません。そもそも戦略における究極の差別化とは、「敵とは異なる道」「敵が後から追従できない道」「敵が妨害しようとしても邪魔できない道」であって、そのような我が道を往くことです。成功と勝利のロードマップを描くためには、自社の組織的強みや味方陣営が保有している「三つの知(知識・知性・知力)」を総動員し、それらを全体最適に結びつけ、ゴール達成に向けて力強い流れ(ビクウェーブ)へとリードします。「ターゲット追尾力」によって、ターゲット(敵陣営)を定めると、撃墜する道筋やベストな方法論を導出します。確実に仕留めるためターゲット(動く標的)を秘密裏に追尾し、味方陣営にとって最も有利なポジションに差し掛かった絶妙な好機を狙って攻撃を仕掛けます。「逆算力」によって、目的と手段の関係性の強弱、適合性の有無を把握し、あるターゲットを設定したときに、頭の中に浮かぶ上がった選択肢のうち、適切な手段だけを残し、さらに、現実的で実行の難易度が低い手段を選択した場合のターゲットはどこになるか、逆から考えます。言い換えれば、時間の経過が味方にとって常に得策とは限りませんし、待ち続けることでかえって敵を利する場合も当然ありえます。したがってその際には、実行できる手段の方を優先して、何とか実行できる打ち手でとりあえず攻めやすい敵を叩き、時間を稼いだ上であらためて本格的にアプローチを開始するなど、柔軟に攻撃目標や作戦を切り替えます。そして、「シナリオライティング力」によって、複数のシナリオに対してシミュレーションが可能になるだけではなく、そのシナリオを規定する重大な岐路を見極め、つまり各フェーズの判断基準を明確にすることで組織行動の円滑化をはかります。繰り返しになりますが、敵もこちらに打ち手を読み、自らの行動を変化させます。実戦での勝つ決め手となるのは、敵との頭脳戦を制し、動く標的を先回りして、油断したところを徹底的に叩くことなのです。

日本の昔話(おとぎ話)「桃太郎」は、ナビゲーションフォースの本質的理解に役に立ちます。すなわち、桃太郎(リーダー)は、鬼退治(目的)のために、お婆さん(投資家)からきびだんご(経営資源)をもらい、旅(ゴールまでの道筋)に出ます。そして、きびだんごによって、桃太郎にはない長所や強みを保有しているキジ、サル、イヌといった仲間(従業員)を味方として引き入れる一方、桃太郎自身も旅の道中で多くの知識や現場経験を蓄積していきます。そしてそれまでの集大成を生かし、最後に見事に鬼(敵)退治を成し遂げたのです。もし、桃太郎が鬼ヶ島に単身乗り込んだ

としたら、鬼退治どころかあっさりと振り返りされていたことでしょう。つまり、目的達成の最善ルートとは、単純な一直線ではなく、これは企業経営でも同じです。

### 3. ナビゲーションフォース【その2】

---

つまり、最善策(ベストチョイス)が最短ルートとは限りません。競争相手にこちらの意図や狙いに気づかれないようにさりげなく伏線を敷き、あるいは、当面のターゲットを先制攻撃で出鼻をくじき、そして真のゴールへと確実に辿り着くバリエーションを異次元空間を含めて頭の中で描き切ることが重要であって、既存の地図どおりの道を律儀に進むだけでは勝負には勝てません。マイルストーンを融通無碍に無視することも必要です。このように、ビジネス参謀は、経営トップマターの様々な難問についての献策が求められますが、それは、短期的なその場しのぎの解決策ではなく、最強の敵と戦う前に組織的学習のためにあえて我慢したり、先延ばし・見送りや寄り道も当然ありえるわけです。「将を射んとせば先ず馬を射よ」は古今東西、勝つための原則です。戦略を展開する上でシーケンス(順序)を考え、実行することこそ、ビジネス参謀に求められる役割というわけです。

このようにビジネス参謀は、遙か先の水平線を遠く見据えて、ファーストベスト(最善)とセカンドベスト(いわゆる、プランB)を自由自在に入れ替え、常人では思いもつかない異質な視点や斬新な切り口によって特殊解を創出し、それを具現化する戦略シナリオを描きます。ビジネス参謀には、リスクと不確実性の時代の到来に意識し、コンテンジェンシー、すなわち、万全を尽くしても人智が及ばないことを素直に認め、状況変化に合わせて自らを自由自在に変えてゆける、「したたかさ」「しなやかさ」を身につけなければならないのです。したがって、戦略シナリオを検討する際には、単純に前提条件(悲観、楽観、中間)や決定原理(例えば、リスク回避、リスクテイク、期待値<確率的合理性>など)を変更するだけではなく、相反するクライテリア(価値判断基準)、新しいアプローチ(解決の切り口)、異なるフレームワーク(考える枠組み)など思考法自体をガラリと切り替え、複雑なフィージビリティスタディを使いこなすことによって、新しい可能性を模索します。ただし、リスク過敏的に「最悪のケース」ばかりを想定すると、選択肢自体が減ってしまうので、「逆張り」を含め、そこは注意が必要です。

また、「軸(座標軸)」がブレるのは良くないことだと思われる読者もおられるでしょう。しかし、今日の企業経営において重要なキーワードである「多様性のマネジメント」とは、異質な価値観をポジティブに受け入れ、視座、視野、視点を巧みに入れ替え、そして常人には思いも及ばない、多様な道筋(う回路を含め)を切り開くことなのです。ビジネス参謀はナビゲーションフォースを駆使して、短期的かつ局地的な問題解決と、中長期的な真のゴール達成の両方を目配りし、安易な二律背反に陥らないようにして、あらゆる可能性を貪欲に追求します。蛇足ですが、軸を動かすことは、戦略的自由度やゼロベース思考にも役立ちますが、ここには落とし穴もあります。著名な経営コンサルタントとして知られ、私も尊敬しているO氏は、北方領土(北方四島)に拘るべきではない旨、とある雑誌のコラムの中で述べています。しかし、それは戦略的自由度の使い方を完全に間違えています。実際に北方領土が重要かどうかという問題(私は北方四島は戦略的に重要と考えていますが、ここではあえて触れません)ではないのです。国家は国民と国土を他国から守るという絶対的価値とそれに対する責任(暗黙の契約)を負うがゆえに公僕(例えば

、自衛隊員や警察官)に対して、自らの命を犠牲しても崇高なミッションの遂行を正統な命令として発することができるのです。つまり、ビジネスレベルで軸を動かすことと、政治レベルで軸を動かすことでは次元(ディメンジョン)が異なります。このように、戦略的自由度を使い方を間違え、軸を動かす次元の設定に失敗すると、決断の前の選択肢を答え(ゴール)にフィットしたかたちで絞り込むことはできず、永遠にゴールに辿り着くことがない修羅への道に突き進むこととなります。また、プレーヤーの立場で軸を動かす思考訓練は、ゴールとのズレをフィードバックすることに大変役立ちます。

元々大規模組織とは常に多くの矛盾を抱えており、こうした矛盾が「緊急課題」「重要課題」「長期的課題」の中に散りばめられています。ビジネス参謀は、外部環境だけでなく、内部環境も鳥瞰図の中に位置づけ、利害関係や優先順位を整理した上で、一貫した戦略の中に落とし込み、戦略を遂行するプロセスを通じて計画的に解決していくのです。つまり、後から組織内ボトルネックによって足をすくわれ、競合他社に後れをとることは絶対に避けなければなりません。戦略転換実行(縦のライン)と組織変革推進(部門の横串)を同時並行することによって、組織の新陳代謝を一気に推し進め、自社の組織体質を再強化するのです。また、自社の将来に関わる有望な新技術については、発展の経路や変化のパターン、競合他社や取引先の動向を想定し、新技術の事業化を加速するための方策として戦略の中に織り込み、将来への布石とします。東レの炭素繊維事業は、苦節40年間の下積みに耐え、ようやく花開いた好例といえるでしょう。

### 3. ナビゲーションフォース【その3】

---

こうしたナビゲーションフォースに関しては、ややわかりにくい概念ですので、少し古いのですが、松井証券の事例を紹介しましょう。ビジネス参謀として能力を兼ね備えた松井社長は従来と同じ営業方法では、野村証券のような大手証券会社とは勝負にならないと考え、営業拠点(支店)を全部廃止して、インターネットによる証券取引専業会社に生まれ変わることになりました。こうすれば、最初から全国に展開する支店数や大勢いる優秀なセールス担当者数は、そもそも問題にならないわけです。松井社長は、i) 日本の通信料が安くなること、ii) 平均的所得の投資家でも買えるくらいパソコンの価格が下がっていること、iii) 個人投資家がリスクリテラシーを身につけること、iv) 証券取引システムの性能が高まり、セキュリティや決済の仕組みが整いつつあることなど、こうした環境変化を先読みし、これからの個人投資家の「ITによる証券取引へのニーズ」に焦点を絞った方が良いと見抜いたのです。その当時、多くの支店拠点や営業担当の従業員を抱える大手証券会社が、短期的にネット会社に変身することは、伝統的な対面取引を馴れ、IT機器に不慣れな大口の年齢層が高い顧客に説明し、理解をうるのにも大変な時間と手間がかかりますし、そもそも雇用問題などが生じることから、社内の抵抗勢力の説得は容易なことではありません。しかし、最初から少人数しかいない松井証券においては、組織を刷新するコスト(目に見えない取引コストを含む)は低く、かつITシステム化によって、少人数でも取引口数を大幅に増やせるので手数料を引き下げても、十分に採算が取れます。ナビゲーションフォースを駆使した松井社長は、自社が構造的に抱えていた問題やジレンマを見事に解決したというより根本的に発想を変え、遮られることがない新しい道(ブルーオーシャン)や未知の領域(ホワイトスペース)を見出したのです。

最も現在では、野村証券出身でありながらソフトバンク孫社長に参謀として引き抜かれた北尾会長兼社長率いるSBIグループ傘下のSBI証券に猛追され、今や後塵を拝している点は何とも皮肉な話です。

では、ここからは、ナビゲーションフォースを使いこなすコツについて、さらに突っ込んで議論してみましょう。

#### ■真のゴールをイメージするためにマインドセットする

##### ～ナビゲーションフォースを使いこなすコツ①～

先ほども触れたとおり、ナビゲーションフォースの考え方では「ゴール」の設定も自明であって、経営トップやビジネス参謀の裁量であり、外(環境あるいは他者)から与えられるものではないと考えます。つまり、状況に流されるのではなく、大局を読み、変化の中からチャンスを見出して、攻略するターゲットを能動的に決定します。自らが「全知、全能の神」になったがごとく、「上から目線」で真のゴール(最終目的)とは何か、再定義するのです。ちょっとエゲツナイ言い方をすれば、局地戦で負けようが、要するに「大将の首」を獲れば、その戦いは勝ちとなりますから、「大将の首」にあたる真のゴール(最終目的)を慎重に見極めることが重要です。つ



まり、人生だけでなくビジネスも「最後に笑う者が最もよく笑う」ということです。

### 3. ナビゲーションフォース【その4】

---

そのためにビジネス参謀は頭の中にグーグルアースを入れているように、高い視点、広い視野から全体を見渡し、味方と敵の現在の位置、互いが競い目指しているゴール、そして、そこに至る最善の道筋を導き出し、それを達成するために組織やシステムをいかにして統一的に動かすか、経営トップに提示するのです。そして、リスクヘッジの観点から、味方陣営の弱点を客観的に認識し、敵陣営の出方を予測することも大切です。

例えば、松井社長がもし旧来の証券会社のビジネスモデルを前提にした営業力強化による業績向上を考えるべき論点として捉えていたら、松井証券の躍進はなかったでしょう。メンタルブロックや思い込みを排して、真のゴール(最終目的)を素直に考えれば、このように「道は開け」ます。中間的ゴールについては固定化せず、最後に達成しなければならない真のゴールのみを強く意識し、より上位の目的に向けてシフトした「マインドセット」が勝利の出発点だったのです。

#### ■戦略的自由度を身につけ、過去とは異なる戦い方を見出す

##### ～ナビゲーションフォースを使いこなすコツ②～

目的とその達成する手段について杓子定規に狭く解釈してしまい、悶々と悩んでいる経営幹部が多く見受けられます。優等生的生真面目さが、その目を曇らせ、意外な選択肢や意表を突く方策にまで思い至らないということなのでしょう。特に、日本人は暗示に弱く、一度設定した文脈をそのまま前提として受け入れ、無理やりでもそれに適応しようとするため、「メタ認知」力を鍛える必要があります。つまり、真のゴール(最終目的)さえずれていなければ、臨機応変に頭を切り替えることは経営幹部として当然至極です。真のゴール達成に即して、当面のターゲットを変えるか、手段ややり方を変えるか、また両方とも変えるか、多くの選択肢や空白(ホワイトスペース)を見過ごしているのです。

例えば、おもちゃのトイザラスは、早期に日本市場に進出し、一気に事業を立ち上げるためには、日本の大店舗法などの法規制や古くからの商慣行が不都合だと考えました。日本人の感覚からすると「郷に入れば郷に従え」と考えるのかもしれませんが、トイザラス米国本社は、ブッシュ大統領(当時、ブッシュ前大統領の父親)にロビー活動を行い、大店舗法を規制緩和するよう日本政府に圧力をかけさせ、何と日本のルールの方をなしくずし的に変えてしまったのです。また、改正薬事法によって取り扱っていた医薬品の多くが通信販売禁止となったケンコーコムは、シンガポールに子会社を設立し、個人輸入というかたちで改正薬事法(規制緩和に向けて議論がスタートしているようです)に対処しようと考えています。

このようにビジネス参謀は、環境は常に所与ではなく、どう環境を変えられるのか、というスタンスで事に臨みます。何事も成り遂げられなければ、信念も志も絵空事に終わる以上当然です。アンフェアな手段を推奨するつもりは毛頭ありませんが、過度なりゴリズム(厳格主義)に拘り、筋目を通す真面目だけでは通用しないのが、ビジネスの現実です。ビジネス参謀はデットラインを意識し、真のゴール(最終目的)のように自社としては譲れない絶対的価値と、ゴール達成の

過程で場合によっては諦めてもよい相対的価値の両方を見極め、自らを変えることについて、躊躇ってはいけないのです。

### 3. ナビゲーションフォース【その5】

---

かつての中国の最高指導者で、歴代指導者の軋轢の中、数々の修羅場や苦難を乗り越えてきた鄧小平(とう しょうへい)氏は、『白い猫でも、黒い猫でも、鼠を捕るのが良い猫だ』という中国の古い諺を何度も引用したことで知られていますが、まさにその通りです。

#### ■意表を突いた裏道・抜け道・隙間を見つけ出す思考の“けものみち”

～ナビゲーションフォースを使いこなすコツ③～

人間誰しも、過去の成功事例やオーソドックスな方法論を排し、定跡を超える大胆な発想で思い切って勝負に出ることは、保守的な組織や仲間が非難を浴びせられることとなり、つい逡巡しがちです。しかしビジネス参謀には、常人には見えない「けものみち」を見出す力、つまり現状の延長戦上ではない「道なき道を見通す力」はなくして、自らの仕事を全うすることはできません。競争相手が突破するのは無理と思いついておるブレイクポイント(難関)に関して、意表を突くかたちであえて「狭いパスや抜け道を狙うこと」や「世の中の流れに逆を行くこと」、そして「タブーに切り込むこと」で突破し、劇的な効果を上げる思考法こそ、まさにナビゲーションフォースなのです。勿論、奇策ばかりでは効果が減殺されますから、オーソドックスな戦略や経営資源を大規模に投入した力攻めも使うケースはあります。

心理的バイアスはずし、物事を複眼的に捉えれば、難局であたっても打開策は幾通りもあります。表層的な環境変化に右往左往するのではなく、本質的価値を生まない行動は極力避け、真に解決すべきクリティカルポイントを特定するのです。エキスパートのタコツボ的発想を超え、大局観に立って、自らが進むべき道を決めなくてはなりません。

例えば、本田は、25万円以下の格安自動車の販売で一躍名をはせたタタ・モーターズ(インドの新興財閥の自動車会社)のグループ会社であるタタ製鉄から四輪車用の鋼板を現地調達することを決定しました。単に競合他社を敵対視するのではなく、逆に新興国ならではの強みを逆手にとって利用して、自社のビジネスシステムの巧みに組み入れる本田のしたたかさは、二輪(バイク)のときからのお家芸とはいえ、さすがです。

マイクロソフト創業者ビル・ゲイツ氏について、その妻であるメリンダ夫人は、「複合化した問題を解きほぐし、答えを探し出す力がある」と評していますが、まさにビル・ゲイツ氏は、ナビゲーションフォースを駆使し、あらゆる限界を突破できる名経営者なのでしょう。一方、アレキサンダー大王は、ゴルディアスの結び目(大変複雑で誰もがほどくことができない結び目)を見て、解きほぐすのではなく、持っていた剣で一刀両断するなど、大胆に正面突破する道を見出すという意味では、優れたナビゲーションフォースの持ち主だったようです。

### 3. ナビゲーションフォース【その6】

---

ここでナビゲーションフォースについてさらに理解を深めていただくため、別の例示を引用して詳しく説明してみましよう。サッカー日本代表として活躍した中田英寿(通称ヒデ、当時のポジションはミッドフィールダー<MF>)氏は、アジア予選を突破し、ワールドカップでの上位を狙い、前線にいるフォワード(FW)に対し、意図的に難しいコースにキラーパスを出すことができました。ヒデのテクニックからすれば、味方のフォワードにとって取りやすいパスを出すことは可能ですが、それでは対戦相手に次の一手やその後の攻撃パターンを読まれてしまい、アジア予選では通用してもワールドカップ本選では歯が立ちません。とは言っても、アジア予選で上位の成績を残さなければそもそもワールドカップ本選に出場できませんから、不利な局面でフォワードに難易度が高いキラーパスばかりでは予選ですら勝つことはできず、またフォワードも自信をなくし、次の試合以降に悪影響を及ぼします。ピッチに立ち、自らのプレーヤーとして活動しているヒデは、その試合の位置づけや刻々と変化する試合の状況に合わせて、その試合の目の前の勝利に拘りながら、あらゆる攻撃パターンを試し、フォワードを鍛えてそれを次のワールドカップ本選につなげる、といったように、複雑な状況の中でパスを一瞬で使い分けなければならないのです。さらに言えば、同じゴールを目指すとしても、戦況や敵の作戦に対応して、パスの回し方や攻撃パターンを変化させなければなりません。卓越したサッカーセンスを持つヒデは、実戦を通じて、自分を含む個々の選手とチーム全体と両方の能力を高め、かつ、自由自在にゲームメイクを行い、全面的勝利を目指すわけです。

まさにビジネス参謀は、ナビゲーションフォースを駆使して、様々な困難を乗り越え、ゴールを目指します。また、真のゴール(最終目的)までの道を阻むボトルネックの存在を見通した上で、やみくもにハードパワーを用いて直接的に破壊してしようとするのではなく、ときには別のやり方でブレイクスルーすることによって、そのボトルネック自体を事実上無力化してしまうのです。さらに、ティッピングポイント(ある点を超えると飛躍的に増幅する臨界点)を見抜き、ポイントを押さえた打ち手を執行するだけでなく、打ち手の効果を持続的なものとするため、敵や周囲が気づかないうちに、落とし穴を網の目のように張り巡らし、後から妨害工作がされないように罠を仕掛けるのです。勿論、現場での偶発に起きた出来事や変化の振れ幅についてあらかじめ織り込み、局面ごとの時系列変化を頭の中に描き、自らが望む結末につながるために本筋から外れる自社の企業活動を制御します。さらにマイルストーン(節目)となる非可逆的な意思決定の前には、次のフェーズのターニングポイントを見定め、軌道修整が必要な場合に向けて事前に対策を準備しておく必要があります。

### 3. ナビゲーションフォース【その7】

---

例えば、かつての二輪(オートバイ)市場において市場シェア第一位のホンダが第二位のヤマハから仕掛けられた二輪戦争は、全面对決の総力戦でホンダがヤマハを撃破した企業事例として有名です。ホンダからすれば、敵(ヤマハ)に対して対決路線では勝負にならないことを思い知らしめた効果(学習効果)という意味ではそれなりにメリットはあったとしても、ホンダにとっても全面戦争に費やした多大な犠牲(戦後処理を含む)はその後の経営に禍根を残すことになりました。やはり全面戦争は、物量(経営資源)を大量に導入する消耗戦となりやすく、また、白兵戦、ゲリラ戦、情報戦(陽動作戦)をよって、市場自体を荒らし、さらに敵は勿論、犠牲となった味方陣営からも恨みを買うこととなりますので、ビジネス参謀はこうした全面对決路線ではない、別の道を常に模索する必要があります。

さきほどから引用しているように松井証券において、もし営業部長の立場だったら、松井社長の戦略転換(つまり、別の道)は思いつかなかっただけでしょうし、仮に思いついたとしても、自分の管轄外・責任の範疇を超えるため、松井証券の経営陣に具申できなかつたはずで、そのような提案をすれば、自分が責任転嫁していると勘違いされることを危惧し、自分の責任範囲内で何かできることを模索しようとするのです。しかし、肝心なところがずれていれば、その努力は、決して報われません。松井社長は、旧来の証券ビジネスを前提とした戦いで全面的に否定したところから別の道がスタートしたのです。勿論、問題から逃避し、先送りばかりしていたのではそれこそ「問題」ですが、新しい視野、視点、視座によって、真のゴール(最終目的)との関係で、本質的問題をとらえ、抜本的な問題解決策を考え出すのです。日本人特有の細部へのこだわりや小まめな改善は、「木を見て、森を見ず」ではありませんが、肝心の太い幹のところをなしがしとした戦略性の弱さにつながる可能性が高いのです。経営トップが扱う困難な問題のほとんどは、孤立的に発現したものではなく、多くの場合リンクしており、それが常に正しいアプローチの仕方とはいえないのです。事業は刻々と変化する生き物であり、そうした複数の事業を同時並行的に展開する大規模企業のビジネス参謀は、鉄道会社のダイヤ(運行表)を作る、いわゆる「スジ屋」のように、全ての要素をネットワークとしてインテグレート(統合)し、その上で必要ならストラクチャリング(各事業の発展段階に応じて組織の全体構造やビジネスシステムなどを再構築すること)を推進することになります。

### 3. ナビゲーションフォース【その8】

---

歴史上初の南極点到達をしたロアルド・アムンゼンは、自身の著書の中で「遠征探検に成功をもたらす最大の要因は、行く手に横たわるあらゆる困難を予想し、難題に出くわしたときの対策、これを回避する方法をあらかじめたてておくことである。なにもかも準備されたところに勝利は待っているのである」と記述しています。そして、道なき道を切り拓く立場にある経営トップにとって、長く険しい道のりをナビケートするビジネス参謀は心強い存在なのです。また、どの道を選択すべきかどうしても絞り込めないときは、相反する複数のヤマ(例えば、正反対を事態を想定した戦略プロジェクト)やテストケース(例えば、複数のお試しプロジェクト)に賭けて、同時に走らせた上で、事態を完全に掌握した時点で本命以外のヤマを全て切り捨て、一本に絞るのです。経営的には負荷がかかり、中止となったプロジェクトに参加していたメンバーは途中で梯子を外された結果となり、自分たちは「踏み台」にされ、あるいは「捨て駒」にされたと落胆するでしょうが、自社の将来の可能性の芽を潰さないためには、二股をかけたり、一定程度の犠牲はつきものと割り切るべきです。米アップルは、古い基本ソフト(OS)を捨て、新しいOSに切り替えたことが低迷を抜け出し、その後躍進につながりました。また、ソニーは次世代ディスプレイ技術として、「有機EL」と「FED」の両方に投資していましたが、その後有機ELに注力することを決定し、FEDに関わる技術資産を事実上売却しました、このように、同時並行的に複数のターゲットを追求する一方、いざとなると「トレードオフ」の観点からバツサリと切り捨てる、大胆かつ柔軟な見切りによって、常に成功と勝利に向けてベストの道や方法を模索し続けるのです。ゼネラルマネジメントの腕前とは、行き着くところ、全体最適に資するデシジョン(取捨選択)とコラボレーション(組み合わせ)の妙といっても過言ではないのです。

最後に少し付け加えらるとするなら、人間の認識力にはまだ限界があり、複雑な事物の中には多くの矛盾があるように感じられますが、ビジネスの場においては主要な矛盾は実は決して多くありません。そして、その矛盾と対峙し、その試練を乗り越えることはナビゲーションフォースを発揮するによって十分に可能なのです。『道は無限にある』これは、故松下幸之助氏の言葉ですが、ビジネス参謀にとって至極の名言です。ナビゲーションフォースとは、無限の可能性を追求することによって、運や縁を引き寄せ、勝つ必然性を掴む取る力と言い換えられるのかもしれませんが。

## ビジネス参謀の4つの顔

---

第三章では「ビジネス参謀の4つの顔」として、現実のビジネスに即したストラテジック・コンピタンスの具体的な活用法について、事例を交えて説明していきます。そういう意味では、第二章が「理論編」、第三章が「実践編」という位置づけになります。

プロローグでも触れましたが、ビジネス参謀は経営トップの仕事全般に関わるわけではなく、あくまで「戦略絡み」です。様々な意思決定の中には、戦略とは別の次元の経営判断のほかに、戦略策定時と執行フェーズの環境変化のタイムラグの調整や、現実とのズレを調整する側面があります。つまり、リーマン・ショックに遭遇した企業は現在進行形の戦略を経営判断によって見直すわけです。例えば、リーマン・ブラザーズのアジア太平洋部門を買収するなど大胆な戦略転換に踏み切った野村ホールディングス(旧野村証券グループ)のようなケース(最もその後は、欧州金融危機によってリストラを余儀なくされています)もあれば、時限立法的な緊急対応策として大幅なコスト削減で対応した日本電産永守社長のようなケースもあります。そのベタな発言とは裏腹に卓越した戦略的思考の持ち主として知られている永守社長は、米エマソン・エレクトロリックのモーター事業部(既に説明したとおり日本電産によって買収されている)を活用し、独ダイムラーへ電気自動車の基幹部品である駆動モーターの供給に乗り出すほか、スマートフォン市場の成長を見越して三洋電機の小型モーター事業を買収するなど、従来の成長路線に軌道修正し、強く前に踏み出そうとしています。このように戦略と経営判断を巧みに使い分け、上手く組み合わせるによって、機動的な戦略経営が可能となるわけです。

少し話を進めましょう。ビジネス参謀そのものではありませんが、上記の4つの顔を体現した参謀として活躍したのは、小説やドラマなどの主人公として取り上げられることが多い故白洲次郎氏でしょう。太平洋戦争敗戦後の日本の復興を成し遂げた立役者の一人である故吉田茂元首相は、安全保障分野では故辰巳栄一氏、そして安全保障分野以外の外交全般や経済政策では白洲氏、この二人を参謀として重用しました。毀誉褒貶相半ばし、謎が多い人物とされた白洲氏でしたが、新憲法草案作成、日米講和条約(いわゆるサンフランシスコ)締結、通産省(現経済産業省)の創設など、日本の進路に左右する政策課題に深く関与すると同時に、吉田元首相の側近として、GHQや国務省との日米交渉の裏工作に一手に引き受けるなど、多方面で活躍しました。特に、サンフランシスコ条約締結後に吉田首相(当時)が演説する予定の最初の原稿が、米国への美辞麗句が並んだ英語で書かれていたことを激怒した白洲氏は、同行スタッフを指揮し、日本人の誇りと日本国家の自立を盛り込んだ原稿へと日本語で全面的に書き直させるなど、気骨のある人物としても知られています。では、ビジネス参謀の4つの顔について、個々に詳しく説明していきましょう。



# 1. アナリスト：「分析官」【その1】

---

## 1. アナリスト：「分析官」

～情報戦を制し、未来を読み解く～

最初はビジネス参謀候補が試用期間に担当することでも馴染みがあるアナリスト(分析官)です。「情報戦を制する者が、戦争に勝利する」、普遍的に当てはまる原理原則です。戦況に関わる重要な事実を掴み、事実の裏に隠れた意味合いを適確に把握すれば、先手を打ちやすくなります。また敵の手の内がわかれば、その裏をかいたり、敵の対抗策を封じることができるかもしれません。戦いの主導権をとり、確実に勝利を得るには、ハイ・インテリジェンスなくしてはありえません。

ビジネス参謀はアナリストとして、情報の収集、解析、組み合わせ、検証、評価、伝達等々といった一連の分析作業によって得られたハイ・インテリジェンスを提供します。また、単なる受身的に経営トップからの指示を待つのではなく、自社が置かれている環境変化の趨勢・トレンドや、将来にあたって蓋然性が高い状況(戦局)をあらかじめ想定し、独自に動くこともあります。経営トップの意向やその後環境変化に合わせて、ハイ・インテリジェンスの重要度は適時見直すわけですが、言うまでもなく、競争相手も方針変更しようとする時期には情報のガードが一段と堅くなり、重要度の高いハイ・インテリジェンスの獲得は困難になりますから、ビジネス参謀は、社内外のエキスパートの力を借り、幅広く網をかけておくことが必要です。緊急性にかまけて、重要性の高いネタの事前の仕込みを怠ると、痛い目に遭います。

さて、ここまであまり馴染みがない、外交や安全保障分野におけるテクニカルターム(専門用語)である「インテリジェンス」を由来とする「ハイ・インテリジェンス」を当たり前のように使ってきました。ここで「ハイ・インテリジェンスとは何か」について少し説明を加えておきたいと思います。「ハイ・インテリジェンス」とは、ビジネス参謀によって、経営トップや一部の上級経営幹部だけに提供されるトップシークレットです。

ビジネス参謀は、多くの不純物が混ざった玉石混交の雑情報(情報源)から、ファクト(事実)を抽出し、精製したインフォメーション(確定情報)に編集加工し、多面的、多角的に検証した上で、凝縮した結論(分析結果)を導き出します。なお、ここで強調しておきたい点は、ハイ・インテリジェンスは、ある状況下における特定の対象(敵、ないし、潜在的脅威)に向けられた特殊解、すなわち、特定の戦局における読み、つまり、今後の見通しを踏まえた具体的な行動への直接的な示唆であって、「両論併記」は許されません。ビジネス参謀は、情報分析(客観的)、情勢・状況分析(中間的)を経て、戦略分析(主観的)によって、最終的な見解を固め、それがビジネス参謀長へ具申され、最終的に経営トップに対して提供されます。

では、ここからアナリストの鉄則について、さらに詳しく説明を加えましょう。



## 1. アナリスト：「分析官」【その2】

---

### ■次の一手を時間軸で考える

#### ～アナリストの鉄則①～

ビジネス参謀は、未来を予見する難しさを克服し、「明日を読む」すなわち将来どうなるかを予想します。枝葉末節にとらわれず、複眼的に自社の将来に関係する経済情勢の動きや事業環境の変化を読み解きます。産業構造が液状化し、業界の勢力図が大きく塗り替わる中、ユーザー(消費者)のニーズや新技術の動向など、どのくらいのタイムスパン(時間軸)で移り変わるのか、今後の自社の戦略に影響度合いを考慮してスクーリングをかけ、エビデンス(根拠)の裏づけや多面的、多角的な分析によって、将来を見通すわけです。複雑かつ複合的に絡み合った要因の中から、環境変化を加速させる主たるドライバーは何か見極めるのです。

例えば、石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェル(以下、シェルと略します)では、シナリオプランニングを採用しています。シナリオプランニングとは、蓋然性が高い複数の未来(シナリオ)を想定することにより、リスクと不確実性の高い環境の中でトップリーダーが適切な意思決定を行うことを支援する手法です。シェルでは、複数のシナリオプランナーを内製化し、本社や世界中のグループ会社のリーダーからの要請に応じるシナリオプランナーを使用する仕組みとなっています。日本電産や麒麟ホールディングス(麒麟ビールグループ)などでは、自前のM&A(企業の買収や合併)チームをビジネス参謀的に利用し、経営トップがアグレッシブに意思決定できるような組織体制を整えています。ただし、シェルの場合は、各シナリオの発生確率を等しく扱うため、具体的な特定の行動への示唆、つまり、ハイ・インテリジェンスの導出とは言えません。したがって、「後発者優位」を生かした競争相手を迎え撃つといった戦略的打ち手を検討するためには、ビジネス参謀にはメインシナリオ及びサブシナリオを複数用意するなど、さらに踏み込んだ分析が求められます。

次の展開を先読みすることの重要性についてはいまさら言うまでもないことかもしれません。というのも、例え全権を持つ経営トップといえども、明日、明後日の「現実」を変えることはできません。つまり、過去(経営トップ本人か、あるいは前任者か、いずれの場合でも同じ)に意思決定した積み重ねが、近未来に起こる「現実」を拘束し、運命づけるからです。例えば、ステークホルダーとの契約や信頼関係、現在操業している工場や設備(既に支出した投資)、今まで築いてきたビジネスシステムなどを短期間にゼロクリアすることは非常に困難であり、仮に強行すれば多くのステークホルダーとの軋轢を生み、場合によっては多額の損害賠償責任を負うことになります。しかし、明日、明後日の「現実」を変えることができなくても、経営トップが中長期の見通しを持ち、その実現に向かって戦略的布石(後ほど詳しく説明します)を講ずることで、1年後、3年後の「現実」を変えることはできます。ビジネス参謀は、制約条件や不安定要因を取り除き、将来の可能性を探るためにも、ハイ・インテリジェンスを経営トップに提供し、自社にとって有利な「未来の現実」へと誘導するために、ビジネスの力学や相互作用をゲームに見

立て、ゲームメイクするわけです。

## 1. アナリスト：「分析官」【その3】

---

### ■主人公を決める

～アナリストの鉄則②～

ビジネス参謀は、主人公(主役)を決め、その立場になりきって、その主人公に必要なハイ・インテリジェンスとは何かを考えます。

例えば、トヨタ、日産、ホンダ各社の自動車産業・業界構造分析は、最初はファクト(事実)ベースによって情報分析しているため、各社において結論が大きく異なることはありません。しかし、戦略分析の段階になれば、各社は、市場でのポジションや顧客との関係、保有している経営資源(技術を含む)によって、それぞれの独自の切り口や視点を設定し、その設定された「軸」によって、競合とは違った、そして他社には真似できない、差別化された戦略的打ち手で考えようとするはずです。つまり、入手した情報の質と量の違いではなく、戦略分析とは、誰を「主人公」に設定するかによって、その中身が変わるわけです。私は、経営幹部研修の講師として受講生(次世代の経営幹部候補)に説明するとき『情報分析のコツは、入口では「主語」は入れず、出口では「主語」を入れる。』という言い方をします。つまり、客観的な分析を出発点にしつつも、最後には「主人公」を想定し、その主人公(自社や自部門、あるいは自分自身)が主体的に行動を起こすことを前提にした主観的な分析が必要です。シンクタンク(頭脳集団)なら客観的分析で終わりですが、経営トップが欲するハイ・インテリジェンスは、その先にあるのです。また、トヨタのビジネス参謀が、日産自動車の戦略的打ち手を読むため、敵の大将であるゴーンCEOを「主人公」に置くことは当然ありえることですし、やらなければならないことです。現に環境対応車(電気自動車など)が将来の自動車業界の雌雄を決するとの認識は共通ですが、トヨタは、現段階ではハイブリット車(あるいはプラグインハイブリット車)を中心に据え、電気自動車はステラ・モーターズとの提携などの戦略的打ち手に留めており、ハイブリットで出遅れた日産自動車は電気自動車に思い切って経営資源を投入しているなど、経営方針は異なっているように感じられます。

なお蛇足ですが、若手ビジネスパーソンは会議や報告書で「問題がある」という言い方をしますが、あるのは(より正確に言えば知覚できるのは)事実そのものであって、その事実を直ちに「問題とするか、否か」は、その当事者が主体的に捉えるべきです。事実そのものにあくまで「事実」であって、それは問題ではなく、それをどう解釈し、どう認識するか、それこそがまさに「問題」なのです。不眠症に陥らないためにも、ビジネスパーソンは主人公を誰にするのか、それを明確にした上で考え、行動するべきです。経営実務家に一般論は不要です。

### ■最前線の不穏な動きを見逃さない

～アナリストの鉄則③～

不純物が混ざった雑情報や多くの断片情報が錯綜する中、ビジネス参謀にとって、自社の経営を左右しそうな最前線の不穏な動き、つまりアーリー・ウォーミング・サイン(初期段階における警告)を見逃さないことが重要な任務です。



## 1. アナリスト：「分析官」【その4】

---

何か引っかかるものがあれば、もしかしたらハイ・インテリジェンスの形成に役立つかもしれませんが、そうした変化の兆しをキーファクター(環境に重要な影響を及ぼす要因)としてモニタリングする対象として、頭の中にキープしておく必要があります。経済情勢や事業環境の変化に敏感な経営トップがほとんどですが、最前線の変化についてまで逐一把握するのは物理的に不可能です。さらに優秀な経営トップといえども、心理学や意思決定論での学術的研究によって近年明らかになりつつある思い込みや思考パターンに潜む落とし穴にはまる危険は常にあり、それが重要な変化の兆しなのか、無視しても構わないレアなケースなのか、的確に峻別するのは経営トップ一人だけではリスクが伴います。

そして、見落としがちなのが、社内の各担当部門やグループ関連会社から報告を受ける公式情報です。どうしても自らを正当化するための恣意的な情報が含まれている可能性があります。よって、ビジネス参謀は経営トップに代わり、公式情報を鵜呑みにするのではなく、非公式的なルートから色々探りを入れることも怠ってはなりません。誠に残念なことではありますが、年金記録問題では、かつての社会保険庁(現在は廃止され、日本年金機構)から厚生労働大臣に対して「問題の予兆を示す多くの事実や事象」については隠蔽されていたのです。複雑な利害関係が錯綜する大規模組織では、ビジネス参謀が、経営トップに各部門から届けられる「現実」と「各部署にとって不都合な事実」、「現場の生の声」、「顧客の隠れた本音」にズレが生じるものです。経営トップにとって「寝耳に水」のような情報ばかりが頻繁に届くようでは、とても競争相手の出し抜き、先手を打つことなどできようはずもありません。

### ■地道なネタの発掘から新しい手かかりを見出す

～アナリストの鉄則④～

ビジネス参謀は、将来のビジネス環境変化を読み解くだけではなく、ユニークな「種」や使えるような「アイデア」の仕込み、隠れた「逸材」の発掘も重要です。将来の可能性を担保するためにも役立ちそうなネタを組織横断的に探索し、来るべきときに備えてたくさん仕込んでおき、経営トップが置かれている状況に応じて、上手くリークしなければなりません。大規模組織では、組織のヒエラルキーに阻まれ、ユニークな種やネタが日の目を見ずに埋もれている場合があります。具体的には、企画、製品・サービス、基礎・応用技術、事業アイデア、戦略コンセプトなど、何でもありです。

特に日本の伝統的大企業では、業界の常識に挑戦的な変人タイプが、本来の持ち味や強みとは懸け離れた部署にとばされているケースも少なくありません。また、「技術に関する目利き」「事業に関する目利き」「人に関する目利き」など各専門分野のエキスパートの助けを借り、人事部がまだ把握していない、埋もれた異端者の発掘も当然含まれます。また、業界的にはまだ無名だが、今後は業界の行方に影響を及ぼしそうな社外の「キーパーソン」も見つけることも怠ってはなりません。普段から定期的に接触し、パイプづくりができればそれに越したことはありませんが、相手も警戒するでしょうから、せめてリスト化しておきましょう。役に立つ時が突然訪れ

.....  
るかもしれません。



## 1. アナリスト：「分析官」【その5】

---

### ■敵の陽動作戦を見破る

～アナリストの鉄則⑤～

競争相手がこちらの戦略行動を封じるため、情報の受け手が困惑するような陽動作戦を仕掛けてくることもありますので、ビジネス参謀は、必ず看破しなければなりません。勿論、ビジネス参謀は、競争相手に自社の隠れた戦略的意図を見抜かれないようにするため、重要かつ戦略実行に関わる対外的な情報を直接コントロールしたり、敵を出し抜き、不利な状況での逆転勝利を狙う陽動作戦を使いこなすことが求められます。戦国武将きつての策謀家として名高い毛利元就は、息子達に残した遺訓状には「謀多きは勝ち、少なきは負ける」と記されていますが、この遺訓はビジネスにおいても通用します。なお、陽動作戦について、読者の皆さんにはややわかりにくいと思いますので、二つの企業事例を使って説明することにします。

初期のカルチュア・コンビニエンス・ストア(DVDレンタルを中心とするTSUTAYA<ツタヤ>チェーンを運営している)が、同業他社との過激な出店競争による無駄な消耗戦を回避するため、あえて複数の店舗名(TSUTAYA以外のブランド)で店舗展開を加速させ、店舗網が300店に達し、組織体制や収益モデルの基盤が確立した時点で、全店舗をTSUTAYAブランドに一斉に切り替えました。こうして一気にトップ企業にのしあがった陽動作戦(ステルス作戦)はあまりにも有名です。ちなみに、最近も代官山の密かに新業態の店舗を立ち上げるなど、TSUTAYAは、この作戦を得意としているようです。また、「孫子の兵法」を熟知し、当代きつての戦略家でもあるソフトバンク孫社長は、NTTドコモを出し抜き、日本におけるアップル(iPhone<アイフォン>)の新商品の発売権を獲得し、携帯販売台数(純増)第一位にシェアを上げるなど、大成功をおさめました。財務体質的にはソフトバンクより遥かに強固なNTTドコモは、英ボーダフォン買収で多額の債務を負うこととなったソフトバンクより、有利な条件を提示できたはずでした。しかし、ガラパゴス化している日本の携帯電話市場の中で、ワンセグ、おサイフケータイなどの日本独自の機能に自信と思い入れを持っていた当時のNTTドコモは、わずか数ヶ月前にインターネットマシンを大々的に売り出したソフトバンクが、ここまでiPhoneについて、並々ならぬ執念を燃やしているとまでは想定していなかったようです。インターネットマシンの発表時、孫社長は『日本人にはタッチパネルよりキーボードが合っている』と嘯き、アップルとの交渉をおくびにも出さず、ニコニコしながらプレゼンテーションしていました。NTTドコモはこれを見て、ソフトバンクは、iPhoneには強く拘っていないものと思い込み、交渉のつめが甘くなったと思われれます。孫社長にとっては、インターネットマシンの方が、iPhoneの獲得の失敗に備えた戦略的代替案(いわゆる、プランB)であり、NTTドコモに陽動作戦を信じ込ませるために巧妙に仕掛けられた罠だったのです。これに、NTTドコモはまんまとはまってしまったのです。その後NTTドコモは、(Xperia<エクスペリア>)などを新機種を投入し、iPhoneを追撃しようとしていますが、既にiPhoneがスマートフォン市場を席卷しており、出遅れ感否めません。ソフトバンクは、こうしてNTTドコモの隙を突き、iPhoneをテコに一気に市場シェア拡大に成功し、さらにそれを「iPad<アイパッド>」へとつなげていったのです。ち

なみに、孫社長は、2011.11.21日経ビジネスの中で、ボーダフォンを2兆円で買収した背景には、アップルのジョブズCEO(当時)がスマートフォンの開発を成功することを見越してのことであったことを後日談として明かしています。NTTドコモは、孫社長に全ての面で完敗していたようです。

## 1. アナリスト：「分析官」【その6】

---

このようにビジネス参謀は、事業部長レベルではなかなか気づかない、競争相手が仕掛けた用意周到な陽動作戦を見破り、その上で、競争相手を迎え撃つための方策を考え、事業部門にフィードバックしなければなりません。競争相手が次々と繰り出す目に見える戦術ではなく、目に見えない敵の真の狙いであり、つまり戦略的意図を見抜くこと、それがアナリストの仕事なのです。

### ■臆さず、見切る

#### ～アナリストの鉄則⑥～

ビジネス参謀にとって、最も難しいのは、経営トップにハイ・インテリジェンスを上申するタイミング(提供時機)の見極めです。気象予報士なら、雨が降る確率は80%ですと言いますが、ビジネス参謀にはそのような「答え」が許されるはずもありません。さきほども述べたとおり、両論併記はビジネス参謀としての逃げでしかありません。究極的には「白か、黒か」、まさに取捨選択や二者択一を迫られます。最大限の努力をするにしても、「完全情報」などありえませんし、確度や精度を追求するあまりにタイムリミットを過ぎてしまえば意味がありません。ビジネス参謀は、確度や精度をあきらめて分析フェーズは見切り、どこかで経営トップに後を委ねなければならぬ場合が決して少なくないのです。往々にして百戦錬磨の経営トップであれば、ハイ・インテリジェンスを吟味し、それが経営判断に耐えうる水準(レベル)に満たしているものなのか、見抜けるものです。戦略論の大家として知られるカルル・フォン・クラウゼヴィッツは、その著書『戦争論』の中で、「我々が戦争において入手する情報の多くは互に矛盾している。それよりも更に多くの部分は誤っている。そして多くの部分はかなり不確実である」と述べています。このように、ハイ・インテリジェンスは必ずしも真実ではなく、あくまで成功と勝利の確率を上げるためのツールに過ぎないという実利的なジャッジがビジネス参謀には求められます。

また、情報の限界については、黒澤明監督の名作『藪の中』をご覧になった方なら、おわかりいただけるものと思います。ビジネス参謀が絶妙のタイミングを見計らって提供したハイ・インテリジェンスについて、経営トップが「どう使い切るか」「いかに使いこなすか」は、まさに経営トップの専権事項であって、ビジネス参謀はそこからは一線を引いて割り切るしかなく、仮に経営トップが使用しなかったとしてどうしようもないことなのです。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その1】

---

### 2. ストラテジスト：「戦略家」

～自社を不死身の組織に創り変える～

このパートでは、ビジネス参謀にとっての最大のウリであるストラテジストを取り上げます。経営学における「戦略論」はまだ発展途上であり、それゆえ戦略の定義も識者によっても大きく異なりますが、本書では戦略とは「強豪やライバルを逆転し、味方に成功と勝利をもたらす智慧の総体」であり、「政略」「知略」「計略」「謀略」「策略」「調略」「機略」「武略」「軍略」など全て含むものとして、議論をスタートさせます。ビジネス参謀は、既に述べたとおり「自社の将来に多大な影響を及ぼす非可逆的(その決定を後から覆すことができない)な選択」と「選択結果から特定されたターゲットを攻略するための有効な打ち手(方策・手段)の創出と選定」を全社のコンテキストとして位置づけ、一連のストーリーとして組み立て、戦略に落とし込むことです。勿論、未来に起きる全ては「神のみぞ知る」ことであり、100%的中させることなどはありえませんが、ビジネス参謀は、自社に関わる将来の環境変化を織り込んだ上で、持続性／再現性に優れた「成功の処方箋」と「勝利の方程式」の礎となる戦略を策定すると同時に、それに呼応して組織を抜本的に創り変え続けます。

さて、話を進めます。経済情勢や事業環境は常に変わり続け、その時々によって、顧客・市場や社会から期待される企業の役割や求められるニーズ、つまり、前提となっていた経済モデル(既に説明しました)が変わります。こうした環境変化に戦略的適応できなければ、どんな優良企業であっても、社会的な存在意義は低下し、その結果、競合他社との競争に敗れ、市場から淘汰されます。ビジネス参謀は、環境変化のタイミング(時機)、タイムスパン(時間軸)、レベル(変動幅)などに適応して、戦略を「マイナーチェンジで乗り切るか」あるいは「抜本的に見直すか」、その基本的なスタンスを決め、その上で、ブラッシュアップしたり、別バージョンにリニューアルしたり、それでも間に合わなければゼロから創り直したり、アップグレードするのです。

また、大規模組織が突然変異することはありません。タイタニック号ではありませんが、船長が舵を切って、方向転換までには、タイムラグが生じてしまいます。サムスン電子の李健熙(イ・ゴンヒ)会長は、韓国の通貨危機に直面したとき、『奥さん<あるいは家族>以外は全部ひっくるめてとっかえろ!』とグループ全社員に向けて号令しました。日本の伝統的大企業がこうしたサムスン電子の皇帝型経営が真似できない以上、ビジネス参謀は、常に人と組織のイノベーションに備え、組織体質改善、特に組織のDNA(遺伝子)レベルまでの変態(皆さんにとっては違和感が拭いきれない表現かもしれませんが)を促す仕組みや仕掛けを怠ってはいけません。

さらに言うと、環境と組織の「適合化及び同期化」こそ、戦略の本質と言えなくもありませんが、その一方で、戦略は「骨太」でなければなりません。戦略はリスクと不確実性から影響を受

けることは避けられませんが、あまりに「デリケート」過ぎる戦略、つまり環境変化に弱過ぎる戦略では、中長期的視点から腰を据えて自社の「やるべきこと／やらないこと」を決めるという戦略本来の役割を果たさないことになります。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その2】

---

イチローは、過酷なロードが続く米メジャーでの連戦に耐え、大柄なメジャーの選手に体力負けしないため、堅い筋肉を増やすなど、強靱なボディに鍛え直す一方、本来の持ち味でもあるスピードが落とさないため、独自の筋肉トレーニングを工夫することによって、しやなかでなめらかなボディを維持しようと心がけています。バッティングホームも毎年改良するのも、加齢による衰えをカバーする創意工夫のひとつと言えるでしょう。こうして、長年怪我も病気もほとんどなく、万全な体調で試合に出場し続け、次々と大記録を塗り替えたわけですが、今季200本安打が未達となったイチローにも、新しい組織戦略が必要とされます。このように、圧倒的に強い組織とは、「環境に動じない強固な組織」でも、「環境に適合して変幻自在に変わる柔軟な組織」でもない、その微妙なバランスの間であって、ビジネス参謀はその絶妙なさじ加減によって、自社を不死身の組織に創り変えるのです。

前置きはこれくらいにして、本論に入りましょう。本パートでは、下記の5つに「戦略」を区分けし、ビジネス参謀がストラテジック・コンピタンスをどのような実践の場で具体的に活用するのか、検討していきます。第二章では抽象的、概念的説明が多かったため、第三章をお読みいただければ、さらに理解が深まるものと考えます。

### 【1】 戦略構想(中長期ビジョン)

→自社がこれから目指す新たな成長フロンティアを決定する  
(戦略の教科書では「戦略ドメインの設定」として取り上げられることが多い)

### 【2】 組織戦略(グランドストラテジー)

→自社を新たな成長フロンティアに適合した組織の骨格をゼロベースで創り直す  
(戦略の教科書では「全社戦略」若しくは「経営戦略」とされるが多い)

### 【3】 ケイパビリティ戦略(戦略的布石)

→自社の独自の強みを新たな成長フロンティアのために蓄積・再強化する  
(戦略の教科書では「機能別戦略」若しくは「部門別戦略」とされるが多く、R&D <研究開発>戦略は、その典型例である)

### 【4】 競争戦略(事業戦略)

→現行の競争戦略が機能不全になってないか検証し、その上で戦略転換の方向性を提示する  
(戦略の教科書では「市場・製品<群>別戦略」とする場合もある。また、本書ではマーケティング戦略を含めて説明している)

### 【5】 トランスナショナル戦略(海外市場攻略)

→自社が更なる事業拡大のために海外市場を新たな成長フロンティアを取り込むための方策を考える  
(戦略の教科書では「エリア<地域>別戦略」の中で取り上げることが多いが、ここでは重要度が増している海外市場に絞って説明している)

では、具体的に説明していきましょう。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その3】

---

### ■新たな成長分野を見定める

#### ～ストラテジストの役割①～

中長期ビジョンとは、ビクピクチャー(自画像)であり、戦略構想の出発点です。経営理念は、自社の普遍的なバリュー(価値基準)を明文化したものであり、環境変化への適応という宿命から逃れることができない戦略とは異なるものです。最も、老舗の一芸企業(オンリーワン企業)などでは、経営理念とビジョンが明確に区分できないケースが少なくありません。中長期ビジョンは、中長期の優先順位を決めるための自社が目指すべき、新たな成長フロンティア(戦略ドメインであり、目的)、その目的の達成度合い(ゴールの定義)、目的の進捗状況を評価するターゲット(目標)、その目的を目標までの間にどのような手段を講じて達成しようと考えているのか(戦略構想)などが一体化したストーリーとして描かれていなければなりません。活動範囲や規模が大きくなり、事業のラインアップを増やしているグローバル企業では、経営理念はどうしても抽象的な位置づけにならざるを得ません。経営理念は大切に守り続けなければならないものですが、ビジネス参謀の出番は、中長期ビジョンの策定にあります。そして、魅力的な中長期ビジョンには、ステークホルダーのエクスペクト(期待)を高め、「理想と現実の間にある将来の着地点」に向けて、『いっちょ、やったるわい!』とやる気と勇気が湧いてくるような希望に満ちた、強いメッセージが含まれていることが必須条件です。さらに中長期ビジョンとは、経営トップの個人的信条や営利企業としての経済的価値の追求ではなく、ステークホルダーを鼓舞し、それにコミットしようと思わせるだけの創造的正当性、すなわち、社会的意義が認められたものでなければなりません。そのような中長期ビジョンであるからこそ、組織のベクトルを合わせて、成長の原動力となる戦略に「魂」が宿るのです。このように中長期ビジョンを戦略構想として練り上げ、健全かつ持続的な成長のための羅針盤に仕上げます。元々企業は、先行投資(大型設備投資、研究開発など)、雇用政策・人財マネジメント、資本政策や資金調達などは、その永続性(非属人性)が大前提となっています。したがって、企業は将来に向けて新しい成長分野(需要、市場、潜在的顧客)を求め、新たな可能性を見つけようと常に模索することになります。

なお、新たな成長フロンティアとは、既存事業を前提した新商品開発やブランド拡張だけとは限りません。富士フィルムホールディングス(旧富士写真フィルムグループ)は、コア事業で蓄積した技術とM&Aを組み合わせて、異業種である化粧品事業や医薬品事業に参入し、新たな成長フロンティアへの道(新たな事業ドメイン)を切り拓きました。日本の伝統的企業にとっては、工場を持たず、ハードとソフトの壁を超越する経営を標榜しているソニーより、「事業のにじみ出し」でセラミックから非セラミックに広げようとするような村田製作所の方が親近感が湧くのでしょうか、新たな成長フロンティアとは、山頂(ゴール)を目指す道がいくつもあるように、複数あっても良いのです。登山途中で雪崩が起きて、一つの道が閉ざされても、別の道から頂上を目指すことと同じです。



## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その4】

---

ビジネス参謀は、交代したばかりの経営トップとともに、今ある中長期ビジョンの妥当性を吟味し、もう時代遅れでもはや通用しないと結論付けたら、新しい中長期ビジョンの策定に着手しなければなりません。

今ある中長期ビジョンを廃棄することを決断したとしても、新たな成長フロンティアへの道筋(戦略構想)を含んだ魅力的な中長期ビジョンをいかにして創るか、これもまた難題です。戦略構想とは、広い白地の大きなキャンパスに絵を描くことによく似ており、それゆえ、どのように描くかは、経営トップとビジネス参謀の最大の仕事であって、失敗すれば、その先は衰退し、自滅への道を進むだけです。通常は、i)抽象的/具体的、ii)夢/現実、iii)先取り/適応、iv)非連続/連続、の四つの観点から、検討を加えることが多いように思います。つまり、具体的過ぎると、多くの国・地域に跨って複数の事業を展開している大企業にとって、その戦略構想に当てはまらない事業や、こぼれおちてしまう地域が出てきます。逆に抽象的過ぎると、「生活者総合支援企業」みたいな「なんでもあり」となってしまう、総花的で戦略的意味がほとんどなくなります。既存の経営資源を全て無視した戦略はダメですが、選択と集中がなければ、組織としての求心力は生まれず、また長期的取り組み(例えば、サントリーの青いバラ『アプローチ』の事業化には約20年かかった)の先にある将来の可能性を捨てることにもなりかねません。そして、適応するとは聞こえが良いですが、変化する時代の後追いだけではレッド・オーシャン(競合他社との泥沼の消耗戦)から抜け出せず、逆に時代を先取りし、先回りして動いても、想定した状況とはかけ離れてしまえば、先行投資が無駄となり、さらにうまくいったところで常に先行者利益が確実に得られるとも限りません。最後に、非連続を強く意識し、過去のしがらみを断ち切って、新しい道に踏み出したのは良いけれど、過去蓄積してきた自社の組織的強みを捨てることにもなりかねず、逆に連続性に拘って変革する時機を逸しては、ダイエーのように経営破綻に追い込まれてしまいでしょう。

ソニー出井前会長が戦略転換のスローガンとして提唱した「デジタル・ドリーム・キッズ」は、ソニーのこれからと、自由闊達な雰囲気、若々しいさ、進歩性、といったソニーらしい、魅力的な戦略構想を含んでいるように思いましたが、実際には、ソフト(映画やゲームといったコンテンツビジネス)の拡大には多くの経営成果を上げたものの、ソニーがアナログ時代に培った組織的強みを生かし切れず、その結果サムソン電子など新興企業に遅れをとり、その後出井氏は会長(CEO)を事実上解任される羽目になったのです。技術革新やIT革命などデジタル時代に適応し、将来の成長機会を取り込むため中長期ビジョンの見直しは、ソニーの経営トップとして避けては通れないものでしたが、実現のための戦略的打ち手の多くは中途半端に終わり、経営成果に結びつかなかったのです。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その5】

---

さて、中長期ビジョンは新たな成長フロンティアへの道筋を示すという意味では、いわゆる成長戦略と言い換えることも可能です。経営トップの戦略的イニシアチブの元、ビジネス参謀全員参加で上記の4つの観点から十分に吟味検討した上で、成長戦略のたたき台(試案や代替案を含む)を複数提示し、それを経営トップとともに候補(検討範囲)を絞りこみ、さらに上級経営幹部や担当分野のエキスパートとの濃密な議論によってブラッシュアップして、最終案を決定機関(常務会や取締役会など)に提出します。特に戦略に関して、必要に応じてストレステスト(ここでは、金融機関へのリスク許容度のレビューの考え方を自社の事業評価に対しても応用することを指します)を実施し、健全なリスクテイクを含んだ野心的かつ魅力的な中長期ビジョン、すなわち成長戦略になっているか、検証しなければなりません。

### ■新たな成長分野に組織をフィットさせる

#### ～ストラテジストの役割②～

組織戦略(グランドストラテジー)とは、戦略構想(中長期ビジョン)を具現化するため、その実行の主体となる組織のかたち(骨格)、そして、当該組織をきちんと動かすための「仕組み」を設計することです。ビジネス参謀は、将来のある時点における自社のあるべき姿を最終到達地点(ゴール)として想定し、目の前の現実とそのギャップを埋めるための全体像やロードマップを明示します。つまり、変化する時代のバックワードルッキング(後追い)ではなく、未来を展望したフォワードルッキング(先取り)、言うなれば先見の明を發揮し、自社が目指すべき道筋(戦略)を具体的に提示することが重要です。新たな成長フロンティアを正式決定したら、その成長フロンティアに相応しい組織のあり方を決め、既存組織をスムーズに移行できるように様々な調整をし、そして、新組織として動き出し、順調に軌道にのったその瞬間、予想した環境が到来し、新たな成長フロンティアがまさに「食べ頃」状態になっている、要するに、アジャストが上手くいったことになります。

例えば、パナソニックの大坪社長は、中村前社長の中長期ビジョンをそのまま引き継ぎ、その後の組織戦略を進めているものと私は解釈しています。中村社長がパナソニック(当時は松下電器産業)の社長に就任したときは、「破壊と創造」を明確に打ち出したとおり、創業者である「松下幸之助の経営理念」以外は聖域なき改革の対象だと言い切り、中長期ビジョンを策定した中村前社長は、事業部制を廃止し、14の事業ドメインに事業を統廃合するほか、松下電工(当時)の子会社化など、抜本的な組織改革(組織戦略)を断行し、さらに中村社長後任である大坪社長は、パナソニックへの会社名及びブランドの統一、三洋電機の買収(M&A)、三洋電機とパナソニック電工(当時は松下電工)の完全子会社化を決定しました。その後、大坪社長は、三洋ブランドの廃止や、三洋電機やパナソニック電工をパナソニック本体に組み込み、14の事業ドメインを9に集約し、さらに2012年には3事業本部9ドメインに再編することで中村改革の総仕上げを向けてラストスパートをかけています。



## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その6】

---

日本住生活グループ潮田洋一郎会長は、M&Aで買収した会社を含め主要事業会社5社を統合し、LIXIL(リクスル)という新社名に統一しようとしています。潮田会長や、個人向け宅配ビジネスに全てを賭けたヤマト運輸小倉社長(当時)のように、どんなに辛くても、その時が来たら、新しい中長期ビジョン策定と、それを具現化するためのグランドストラテジー(組織戦略)に向けて、第一歩を踏み出すしかありません。

当たり前のことですが、早く移行し過ぎると、手間隙かけてせっかく育ててきて、まだ果実を収穫できる既存事業にわざわざ捨ててしまうような勿体ないこととなりますが、だからといって躊躇しているうち、競争相手に成長フロンティアに先乗りされてしまつては元も子もありません。つまり、「果実の熟れ頃」の時機を見事に的中させること(戦略のジャスト・イン・タイム)がビジネス参謀の腕の見せ所でもあります。例えば、電気自動車がビジネスとしての食べ頃が何時になるのか、多くの企業にとっての関心事であり、様々な情報を集め、日夜検討を重ねていることでしょう。

えてして、物事の変化は、早く激しく起きてほしいときには予想よりも遅くゆるやかに起き、なるべく遅くゆるやかに起こることを望むときにかぎって早く激しいものです。経営トップが「機が熟したベストタイミング」を見誤ると、自社の業績は急降下、当然株価にも悪影響を及ぼします。一方、i)将来の趨勢・トレンド、パラダイムシフトを見通すことが自体大変難しいこと、ii)変化を見通せたとしても、変化のタイミング(転換時機や変節点)までの中させるのは難しいこと、iii)的中できたとしても、自社の複数の事業(産業・業界、地域、市場等々)の利害関係が異なるため、「ベストタイミング」の認識にずれが生じ、マネジメントチーム間で合意しにくいこと、iv)合意したとしても、組織移行するタイムラグの間に、当初は認識できなかった別の戦略リスクが発現する可能性があることなど、組織の「適合化」と「同期化」は口で言うほどそう簡単なことではありません。ビジネス参謀は、上記のことを十分に勘案の上、組織の設計・再編成、担当部門の主要な役割・活動範囲、そしてタイムスケジュール(組織変革の工程表であり、移行の段取りが含まれています)の素案を用意し、それを経営トップやマネジメントチームに揉んでもらい、そのフィードバックを受け、最終案を取りまとめることとなります。

なお、今日の企業経営においては、自社(グループ会社を含む)独力で全ての業務が貫徹し、全て制御できるビジネスシステムはありえません。独立した多くの社外協力会社との協業が前提となっている以上、「戦略オリエンテッドな組織」と「協業と基づく共益及び共益の分け前、それに対する責任体制」の両方を勘案して、組織構造やネットワークのあるべき姿を決めることとなります。アップルとサムスン電子は、完成品事業では世界各地で訴訟合戦を繰り広げていますが、部品事業ではサムスン電子にとって、アップルは大口の取引先です。したがって、サムスン電子は、完成品事業と部品事業の間の情報を遮断するための障壁(ファイヤーウォール)を設定しています。このように、オープンイノベーション(自社単独ではなく、社外の複数の会社との協業の中で、画期的な商品・サービスを開発し、上市する考え方)やステークホルダーとの水平的ネ

ネットワークや、相互依存関係(ソフトアライアンスを含む)が重要になっている今日、かつてのような高圧的なマネジメントでは通用しません。ビジネス参謀は、「全体のパイ」を大きくする戦略を考えると同時に、錯綜する利害関係を整理し、各プレイヤーが前向きに協業していこうと思わせる組織体制やガバナンスの仕組みを用意する必要があります。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その7】

---

なお、組織(再)設計(戦略ドリブンの組織へとリデザインすること)の際には、主に i) 事業(製品・サービス群、市場：例えば、〇〇事業部)、ii) 地域(エリア：例えば、〇〇支店)、iii) 機能(専門分野：例えば、経理部)、iv) ソリューション(技術、用途開発：例えば、〇〇研究本部) の4つの切り口で骨格を決め、その上で、v) ガバナンス(持株会社：例えば、ホールディングカンパニー)、vi) プロジェクト(タスクフォース：例えば、〇〇特命チーム)、vii) コミッティ(委員会：例えば、常務会)の4つの切り口をアレンジし、さらに、マトリクス組織を必要に応じて取り入れることになります。

特に、グローバル企業における大がかりな組織変革に際しては、戦略面だけでなく、コーポレートガバナンス(企業統治)の観点から、いざというときに備えて、モニタリングする組織的仕組みを入れなければなりません。こうした様々な配慮や調整の上で、権限(責任範囲)や業務を社内担当部署(グループ会社を含む)やステークホルター(特に協力会社)に割り当て、最後に硬直的過ぎると、組織が機動的に動かないため、クッション的役割を担う組織や最近研究が進んでいるウェブ型組織など、アレンジします。組織設計に関しては説明したいことがまだ色々ありますが、本書ではこのくらいにしておきましょう。いずれにしろ、真っ白いキャンパスに描いた絵を現実にとどのように近づけるか、既存の経営資源を活用しつつ、いかにして過去の負の遺産を清算できるか、ビジネス参謀にとってしんどい仕事であることは間違いありません。

### ■未知の領域にチャレンジするための戦略的布石を講ずる

#### ～ストラテジストの役割③～

ケイパビリティ戦略とは、自社の組織的強みや稀少性が高い経営資源(特に技術)を蓄積し、強化していくためのものです。経営トップは、先が読めない中であっても、中長期的視点でケイパビリティ戦略の強化に資する戦略的布石を打つことです。戦略的布石とは、自社の組織的強みやユニークな経営資源を未知の世界、すなわち新たな成長フロンティアにおける利用価値という観点で選別・絞り込み、その絞り込んだ分野を伸ばすための戦略的打ち手を講ずることです。こうした戦略的布石なくして、新規事業や新製品開発が成功するはずがありません。その他にも、研究開発部門に対するR&D投資の中の基礎研究や応用研究に関わる投資、情報システム部門へのIT投資、あるいは人事部門への若手経営幹部(コア人材)強化のための支出は、戦略的布石であって、経営トップは経営資源を戦略的に傾斜配分しますが、自社単独ではその実現の見通しが困難な場合には、当然M&A(企業の買収や統合)のような飛び道具の検討も必要となってきます。戦略的布石に関する経営判断は、中長期ビジョンより射程距離が長く、それゆえの困難さが伴います。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その8】

---

例えば、東レの炭素繊維は事業化までに10年以上かかっています。さすがに製品化の道筋に目途がついてからは、中長期ビジョンに組み込んでいたでしょうが、基礎研究に着手した頃は経営トップの戦略的イニシアチブによって先行投資が容認されたと考えるべきです。研究開発の厚みから、こうしたブレークスルーが生まれ、それが新規事業や新製品開発に結びつく一方、常に失敗によるリスクも付きまといまいます。経営トップの意を汲むビジネス参謀は自社の可能性を阻害しないためにも、イノベーションを誘発する筋の良い戦略的布石が立ち消えになってしまうことを防止すると同時に、絶好のチャンスが訪れたときにその戦略的布石によって獲得したイノベーションの成果をすかさず投入します。経営トップにとって重要なインキュベーター役を影で支えるのがビジネス参謀というわけです。一方、財務体質の悪化に苦しんでいたソニーは、アイボ(犬型ロボット)の生産を中止し、また長年多額の先行投資をしてきた高性能半導体セルの製造ライン(設備)一式を東芝に売却(その数年後、ソニーが東芝から買い戻すことで合意しました)した上で、東芝からセルの供給を受けることにしました。その東芝は、自社の3Dテレビにセルを搭載した最新機種(現在では、東芝はセルの製造を中止しています)でソニーを追撃しようとしています。このように、新たな成長フロンティアへの戦略的布石となるケイパビリティを苦し紛れに後回したり、あるいはケイパビリティの成果を他社へ売却してしまったりすると、今現在はさほど影響はできませんが、時間が経過するにつれ、競争力が衰え、競争相手に遅れをとってしまう可能性があります。ソニーのケースが「吉とでるか、凶とでるか」まだわかりませんが、「自社の将来のためになる」という口実で戦略的布石らしき施策を乱発し、貴重な経営資源を無駄に消耗し、財務体質を悪化させ、経営破綻に陥ってしてしまう企業も少なくない以上、ビジネス参謀は「自社のケイパビリティとは何か」見極めなければならないのです。日本の電機メーカー各社にありがちなパターンは、ケイパビリティへの投資が総花的で中長期的な競争優位性の強化にむすびつかないのです。民主党の「事業仕分け」の「賛否両論」「議論噴出」で見られたとおり、科学技術に関する支出(つまり先行投資)は、アカンタビリティ(説明責任)を十全に果たすことはおのずと限界があるため、懐具合が悪化すると真っ先に削減対象とされてしまうため、無駄削減の大義名分によって、将来への投資を減らされないように留意する必要があります。全員が納得するまで待っていたのでは遅すぎるのがビジネスの現実です。

ホットマネーや複雑な金融技術を背景にした華やかな金融市場主義的経営とは対照的に、日本で成功している一芸企業的に優良長寿企業は、短期的利益に一喜一憂することなく、顧客や社会の要請に先取りした超長期の戦略的布石を怠りません。伝統や創業者からの戒めを忠実に守りながら、その一方で将来の可能性を広げ、常に進化し続けるという、一見相反する2つを高次元で統合しています。しかし、複数の事業をグローバルに展開する巨大企業にとっては、このことが最も難しいのは既に述べたとおりです。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その9】

---

話を先に進めましょう。ビジネス参謀は、戦略的布石が後回しされていないか、目を光らせ、時にはてこ入れ策を講ずることが必要です。また、受け皿となる公式組織(プロジェクトチームや新規事業準備室など)が設置されるまで非公式なワーキンググループをフォローしなければならなりません。経営トップの意を汲んで、「高い視点」「広い視野」「長い時間軸」で考え、将来を担う成長フロンティアで欠かせない新たな競争優位性の確立に遅れが生じないように様々なサポートすることになります。繰り返しになりますが、現状の延長線上ではない、全くの別次元のイノベーションには、経営トップの戦略イニシアチブが必要不可欠であり、ビジネス参謀はそれをフォローしなければならないのです。

### ■戦略の“賞味期限”を見極める

#### ～ストラテジストの役割④～

競争戦略とは、各事業(製品群、市場セグメント)の担当組織があり、その担当組織ごとに策定され、その責任において実行される戦略です。経営トップは、自らが描いたグランドデザイン(グランドストラテジー)に基づいた組織戦略の中で競争戦略の大枠(戦う土俵)を定め、事業部長はモックアップ(元々実物を製造する前に製作される模型のことですが、ここでは、競争戦略の骨子若しくは原型を指します)を策定します。そして承認を得た事業部長は、自社以外の同業他社や潜在的競争相手となる可能性が高い異業種企業の出方を目配りしつつ、自社の競争上のポジションを確立し、顧客や市場との良好な関係を長期的に築くことを目指します。

ビジネス参謀は定期的に、競争戦略の賞味期限が切れている、あるいは近い将来に賞味期限切れが予想される場合、競争戦略の見直し案が用意されているか、その見直し案は、中長期ビジョン(戦略構想)や組織戦略(グランドストラテジー)との整合性があるか、コールド・アイ(冷徹な目)でレビュー(検証)し、デューデリジェンス(事前審査及び鑑定)を行います。そして、今後の成長が見込めないという結論に達したら、経営トップとしては強権的対応に踏み切らざるを得なくなるわけです。特にコア事業の抜本的な戦略転換は、自社の死活問題なだけに一筋縄ではいかないのは言うまでもありません。各事業部長も、常に競争戦略がワークしているかについて目を光らせているはずですが、現場への思い入れもあって、なかなか「負け」は認めたがらないものですし、そもそも簡単に負けを認めるようでは事業部長では部門リーダーとして相応しくないとはいえますから当然のことかもしれません。しかし、ビジネス参謀は、産業や事業環境の構造条件自体が変容し、これまでの競争上のポジションが維持できず、テコ入れ策を講じたとしても、もはや成長エンジンとして貢献できそうもないコア事業は売却や撤退を視野に入れたM&A戦略を断行することになります。さきほども少し触れたコニカミノルタは、デジタル化の時代に乗り遅れ、長年本業であったカメラ事業の立て直しを断念し、ソニーに売却しましたのも、このような状況に陥ったからでしょう。



## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その10】

---

競争戦略の賞味期限をレビュー及びデューデリする際には、分析する対象範囲を既存事業の分け方(公式的な組織区分)を前提とせずに、SBUベース、すなわち、ストラテジック・ビジネス・ユニット(戦略的組織単位)で括り直します。つまり、既存事業の採算性評価や現時点の組織区分上の部門別業績評価では、戦略分析の単位として相応しくない場合が多いからです。例えば、黒字製品と赤字製品が混在している事業部、政治体制が不安定な北東アジアや中東など、単純にトータルで比較検討することは必ずしも適当とはいえず、また将来の見通しを検討する上でのリスクの質が異なる場合、そのままでは判断を誤る可能性があります。

したがって、ちょっと専門的になりますが、独立変数(あるSBUが仮に撤退<中止や売却を当然含むものとする>)したとしても、別のSBUには影響を及ぼすことがない、つまり、シナジーや関連性がなく、相互の戦略行動に影響し合わない関係)になるように括り直したSBU毎にレビューを行います。こうしないと、SBUとして統一的な戦略行動を前提としたオプション、そのオプションごとのシナリオ及びシミュレーションができなくなるためです。ただし、SBUの括り方は、ブランド、ストラテジック・ムーブ(戦略上の意思決定と戦略執行のための施策群をワンセットの単位とする考え方)、コヒーレンス(事業間の関係性や自社のコアケイパビリティの共通性)などを検討の視点に加え、財務面だけに偏り過ぎないように配慮しなければなりません。

さて、話を進めましょう。ビジネス参謀は、i)競合優位性をもたすことはできるか、またii)各種てこ入れ策によってプロダクトライフサイクル(若しくは成長サイクル)そのものを伸ばせないか、あるいはiii)顧客価値を高めるようにビジネスモデルを改良できないか、そして、iv)それでも衰退するとしたら、その衰退の速度やタイミングはどのようなものなのか、現行の競争戦略を詳細に検討します。またこうした検討のプロセスを参考にして、次世代の競争戦略についても、デューデリ(基本的な分析の流れはほぼ同じですが、より遠い未来を分析対象とするため、不確定要素が多くなり、複雑で高度な分析が必要となります)を行います。これらによって、i)既存事業の戦略的拡張(海外市場やバリューチェーンの川上・川下の進出周辺分野)による再生<競争戦略のマイナーチェンジ>なのか、ii)既存事業同士の再統合(戦略ドメインの変更)するかたちで見直し、新規事業への戦略的傾斜と不振製品群の撤退、R&Dの強化など、事業ポートフォリオを大幅に改革する<競争戦略の抜本的見直し>なのか、iii)既存事業が属する産業・業界構造の抜本的変化への対応が求められるビジネスモデル再生<ゼロベースで創るビックバンレベル>なのか、iv)ノキアのように既存事業を事実上撤退して、第二の創業に踏み出す<非連続型イノベーション戦略>なのか、診断を下します。もし、コア事業が危険水域に入ったと診断される場合、現行の戦略が既に機能不全と陥っていて、競争優位の源泉であるケイパビリティ自体が劣化している可能性があります。このような場合には、早急な止血処置、緊急対応を決断し、さらにゼロベースで全ての戦略を創り直します。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その11】

---

なお止血処置や緊急対応の場合には、経営トップは、ワーキンググループ(タスクフォース)を編成し、そこにビジネス参謀に送り込みます。ビジネス参謀は、参謀役(軍師)に徹する通常モードとは違って、撤退戦略及び撤退に際しての「しんがり」戦術は自らが陣頭指揮を取り、戦局や戦場に応じた戦術を使い分けによって速やかに最悪の事態を鎮めます。なお、一時的とはいえ事業部長の権限を凌駕するため、組織的摩擦が生じることが多く、その後の戦後処理、特に当事者のケアに経営陣が手を抜くと、戦略転換に対するアレルギーが組織内部にくすぶってしてしまうので、要注意です。

### ■新興国市場をこれからの成長戦略に取り込む

#### ～ストラテジストの役割⑤～

縮小傾向が続く国内市場のパイの争奪戦に明け暮れていた日本企業でしたが、ここ数年は、海外市場、特に新興国市場に成長の活路を見出すほかはないと腹を括り、積極的に動き出しています。輸出型企業の多くは、既に新興国市場での利益(正確には連結営業利益におけるセグメント別の割合)が急増し、北米を上回るケースが少なくありません。勿論、最終消費地がアメリカというケースは多いので、こうしたデータをうのみにはできません。いずれにしろ、新興国市場が21世紀のビジネスの主戦場であることは間違いないでしょう。ところが、今までの国内市場(日本市場)は、多かれ少なかれ、携帯電話市場に代表されるようにガラパゴス化(技術やビジネスの仕組みが世界標準からかけ離れた日本独自の進化を遂げたため、海外市場とは孤立していること)している面があり、外資系企業にとっては日本市場での勝負には分が悪いところがありましたが、こうした外資系企業も日本の外、つまり海外市場においてはそのようなハンディはなく、また欧米の優良企業以外の韓国、中国、台湾などのアジア企業の実力がかつてとは比較にならないほどアップしてきていることから、海外市場での競争は激しさを増し、新興国市場の収益基盤を構築することは決して容易ではありません。

ビジネス参謀は、海外市場、特に今後の経済発展が見込める複数の新興国市場に参入し、自社の新たな成長フロンティアにいかに取り込むか、その中長期的視点で考えなければならないことはもはや言うまでもありません。とは言っても、日本市場向けの戦略をそのまま単純に当てはめるだけで上手くいくと思っているビジネスパーソンはまずおられないでしょう。ビジネス参謀は、本国(日本)で生み出された「成功モデル」「勝利の方程式」の本質的価値を慎重に見極めた上で、海外市場向けに打って出るためのツール(武器)となる「戦略フォーマット」に落とし込むことが求められます。

例えば、シェークスピア『ロミオとジュリエット』が、国や地域、時代を超え、何度も演劇や映画化されています。さらに米国においては『ウエスト・サイド物語』というミュージカルとして生まれ変わり、そしてそもそものオリジナルである『ロミオとジュリエット』とは別なものとして『ウエスト・サイド物語』もまた世界各国で上演されています。



## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その12】

---

日本企業の戦略フォーマットの成功事例として挙げられることが多い「トヨタ生産方式」は、強豪ひしめく自動車業界の中でビックスリー(GM、フォード、クライスラー)を追い抜くことに大きく貢献しました。トヨタは、北米市場を始め各国市場に戦略フォーマットを「転写」することで自社の競争優位性をグローバルに活用し、勝利と成功を手にしたのです。

とはいえ、一旦獲得した自社の独自の強みを再利用しない手はありません。自社の組織的強みを見極め、そのプロトタイプ(原型)として戦略フォーマットに上手く落とし込み、それを現地国で作戦の指揮を取るリーダーやそのリーダーを支える戦略スタッフが上手く使いこなせるように指導するか、まさに「家元」であるビジネス参謀の手腕が問われることになるわけです。

ただ、世界最強のリテール企業と評されるウォルマートでさえ、日本では大変苦戦しています。また、日本で優良企業として知られ、圧倒的な強い花王は、海外市場では米P & Gに大きく後れをとり、アジア市場攻略に向けての戦略商品だったはずのシャンプー「アジエンス」も結局日本市場向けの普通の新商品に留まっています。つまり、自社の組織的強みを戦略フォーマットに落とし込むは難しく、あるいはその運用に際して高度なマネジメントが必要とされ、現場(現地国)では使いこなせないわけです。さらに、「一芸企業」とは違って、複数の事業をグローバルに展開している大規模企業では一層難易度は高くなります。日本の伝統的大企業の海外進出の失敗例の中には、自社の組織的強みを戦略フォーマットに落とし込めていないケースが多く見受けられます。それだけに戦略フォーマットの原作者であるビジネス参謀の責任は極めて重大であり、また現場(現地国)で勝手に運用され、似て非なるものならないように目配りしないと、その悪影響が本国に逆流し、せつかくに母国で培った組織的強みでさえ破損するかもしれませんので、油断してはいけません。

ビジネス参謀は、自社の海外市場での成長拡大の段階を応じて戦略フォーマットの改訂を重ねていきます。初期の段階では「i)マルチドメスティック戦略」用フォーマットを用意することになりますが、その後は「ii)グローバル戦略」、「iii)グローバル戦略」、と続き、最終段階では「iv)トランスナショナル戦略」用フォーマットを考えます。そこでやや専門的になりますが、上記四つの戦略について、簡単に触れておきます。先ず「i)マルチドメスティック戦略」とは、それぞれの国を一つひとつ多様な存在と考え、地域ごとに対応した商品やサービスを企画開発し、現地国向けに輸出するものです。順調に進めば、今度は現地国若しくは近隣地域の一国で現地生産に切り替えます。ただ、進出先の国がだんだん増えてくると、次に「ii)グローバル戦略」が必要になります。「ii)グローバル戦略」とは、世界市場を一体として捉え、世界に共通した需要を発見し、それに対応した財をできるだけ多くの国や地域へ供給するものです。そのために最も効率的に生産と供給ができるような世界的な供給体制を構築しようと考え、研究開発、企画・設計、生産、物流等々各拠点について、最も適した国・地域で集中的に立地することで、いわゆる規模の経済のメリットを享受しようと考えます。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その13】

---

さらに、今まで述べてきたマルチドメスティック戦略とグローバル戦略の両方を組み合わせるのが「iii) グローカル戦略」です。「グローバル」と「ローカル」の折衷語であり、全世界統一の方針を共有しつつも、各国・地域別の自立性や特殊事情も考慮し、全体最適の視点で微妙なバランスを取るわけですが、このグローカル戦略をより深化し、進化させたものが「iv) トランスナショナル戦略」です。トランスナショナル戦略とは、現地適応と国際統合のトレードオフを克服し、分散・独立した経営資源やケイパビリティを統合することで、マルチドメスティック戦略とグローバル戦略の双方の競争優位性を同時に実現する考え方です。言い換えれば、地球レベルでの、規模の経済、経験効果(累積生産量が増えることで経験則が積みあがり、一単位当たりのコストを下げ、価格競争力強化につなげること)、範囲の経済(同じ生産設備を異なる事業に活用することで、全体コストを下げたり、事業拡大につなげること)、この三つの経済性を全て手に入れることができるわけです。例えば、米軍は、四軍(空軍、海軍、陸軍、海兵隊)制を採用していますが、トランスナショナル戦略では、海兵隊を常設しなくても、戦略に応じて変幻自在に三軍を組み合わせ、編成することができるといった感じになります。今後は、陸軍のデルタフォースも、海軍のシールズも、それぞれ海兵隊と融合することになるでしょう。

企業事例で説明すると、日産自動車はフラッグシップモデル(世界戦略ブランドのコアとなる主要商品)である「マーチ」の生産について、日本からタイへ全面的に移管しました。マーチは、車台は世界共通で新興国4カ国で生産するものの、部品はそのほとんどを現地で調達し、エンジンは通常のガソリン用以外に、欧州ではディーゼル、ブラジルではバイオ燃料用と、それぞれ仕様を分けています。タイに主力工場にした理由は、タイの生産技術が飛躍的に向上したことにもさることながら、タイが日本を含め多くの国とEPA(経済連携協定)を締結しており、自動車輸出に有利だからです。なお、ゴーンCEOは、日本企業の宿命ともいえる円高のくびきから逃れるために、国内最大の九州工場の分社化しようとしていますが、ゴーン改革は、その口火として1999年に系列部品メーカーの株式の大半を売却しており、首尾一貫しているものと考えます。ところで、トランスナショナル戦略には、さきほどコーポレートガバナンスに関する説明の中でも触れたとおり、グローバルリスクの遮断に限界があるという最大の弱点があります。文化的バックボーン(例えば、国民性)や法制度、政治体制が異なる国内外の多くのプレイヤー(顧客企業や消費者、現地調達先、提携相手や販売チャネルなどステークホルダーを指します)が関わるため、国際的なサプライ・チェーンを全て制御することは容易ではなく、問題解決や利害調整に手間取れば多くの混乱が生じ、その間に競争相手に追い抜かれてしまいます。最終的には母国をも乗り越えることになるトランスナショナル戦略には、大波のように次々と押し寄せるリスクと不確実性を乗り越え、国や地域、そして事業を跨ってガバナンスできる経営トップの存在が欠かせません。日産自動車がトランスナショナル戦略へのシフトが比較的順調に進んでいるのは、グローバルビジネスに精通しているゴーンCEOの卓越した経営手腕に拠るものは大きいと考えられます。言うまでもなく、トランスナショナル戦略の実現には、地政学的リスクやデファクトスタンダード戦争が深く関わることになりませんが、国際的な政治的発言力が強い軍事大国であるフラ

フランスの国営企業的色彩が濃いルノーがその後ろ盾があることを忘れてはなりません。

## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その14】

---

最後にもう一度戦略フォーマットに話を戻して、日本企業が克服しなければならない難題について、触れておきましょう。日本企業に共通する弱点のひとつとして、「暗黙知」を上手く「形式知」に転換できず、経済的価値に結びつけられない点にあるといわれています。しかし、戦略フォーマットの成功には、基本的には日本企業の「暗黙知」的な強みをどれだけ「形式知」化できるかにかかっています。私は冗談半分で日本型経営を「職人の経営学」と揶揄し、米国式経営を「株主の経営学」とシニカルに表現することがあります。こうした二元論的単純化は危険ですが、日本の優秀企業の多くは一芸企業が多いだけに、現場を引っ張られ過ぎて、中長期的視点での戦略的意思決定に遅れが生じる恐れがあることを強く認識する必要があります。

欧米企業は、国際標準やデファクトスタンダード(事実上の国際規格)をいち早く押さえ、現地国市場の攻略に向けて、世界的な知名度やブランドを背景に大量の広告投入や大規模なキャンペーンによって一気に攻め込む戦略を採用します。この戦略は、発展途上国を征服した軍事作戦を連想させ、いささか不愉快な感情を抱く反面、戦略フォーマットとの親和性が高いのも事実です。したがって、日本企業は、こうした欧米企業とは異なる、独自の戦略フォーマットで勝負すべきです。

「ジャパン・リグロース・モデル」は、私が提唱する日本発の戦略フォーマットの考え方です。この考え方は、自社の価値観を押し付け、全ての色を自社の色に染め上げるという資本の論理が全面に押し出すウォルマートのようなアングロサクソン型モデルでもなく、歴史的変遷から培ったアイデンティティの独自性を強く打ち出し、それに従わないものは一切拒絶するというルイ・ヴィトンのような欧州モデルでもない、日本的経営の良さを取り入れた戦略フォーマットの考え方です。具体的には、多国間の文化を対立概念として捉えるのではなく、重なり合う価値観やそれぞれの文化的個性を結合し、それを「じっくりくる／腑に落ちる」かたちにビジネスモデルやコンテツツ(商品やサービス)に落とし込み、それを世界市場に向けて発信するのです。

例えば、「日清食品カップヌードル」は、中国の麺料理からヒントを得て、日本の食文化に取り入れ、国民食となった“ラーメン”の簡易版として開発されたカップ麺でした。しかし、将来のグローバル展開を視野に入れた日清食品は、カップヌードルを欧米の食文化に根付いている“スープ”としてポジショニングし、北米市場に進出したのです。その後、欧米以外の食文化にも対応するため、カップヌードルは、ラーメンでもスープでもない、勿論中国の伝統的な麺料理でもない、それぞれ現地国に合わせた日本流に意味づけをすることで徐々に浸透し、知らず知らずのうちに定番商品として根付いていきました。日清食品が「カップヌードル」を世界80カ国までグローバル展開に成功できた理由は、欧米とは違う方法論を選択したことによるものと考えられます。日本企業の成功モデルの多くは、日本らしさを戦略フォーマットに落とし込んだグローバル戦略若しくはグローバル戦略に留まっていることが多いように思えます。しかしながら、今後日本企業が勝ち続けるためには、「ジャパン・リグロース・モデル」に基づく日本発の戦略フォーマットを最大限活用したトランスナショナル戦略を採用しなければならないものと私

は考えます。



## 2. ストラテジスト：「戦略家」【その15】

---

ところが最近では、日本企業の手ごわいライバルとなりつつである、「ギャラクシーS」をヒットさせたサムスン電子や、元々酒好きな男性向けだったマッコリを日本市場では女性向けとして売り出した焼酎メーカーの眞露(韓国最大のビールメーカーハイトの子会社)などといった、韓国企業の方がトランスナショナル戦略へのシフトに成功した企業が目立つのは何とも悩ましいところです。

ここで、論点を変えます。敵の経営トップにもビジネス参謀が仕えているはずですから、当然敵も戦略や戦術に基づく戦術を色々仕掛けてきます。敵の戦略や戦術に関係なく「わが道を往く」戦略の中身(質)で正面突破することもあります。通常は敵の戦略を封じ込める(機能不全させる)ための戦略が必要になります。最も有効なやり方は、既に説明したとおり陽動作戦ですが、それ以外にも、デファクトスタンダードやビジネスプラットフォーム、稀少な経営資源をいち早く押さえることで、敵の戦略を「絵に描いた餅」へと追い込むのです。したがって、ビジネス参謀は自社の戦略策定時に、直接競合する同業他社及び潜在的敵対勢力(異業種参入企業)への対抗策(つまり、敵の戦略の崩し方)を想定し、盛り込んでおく必要があります。それによって、敵のビジネス参謀は窮地に立たされ、それが敵の次の戦略展開を遅らせることにつながり、味方はさらにその先に進むことができるわけです。

### ■新事業開発を推進する組織的仕掛けを用意する

#### ～ストラテジストの役割⑥～

最後にもう一度、戦略と「創発」の関係について考えてみたいと思います。著名な経営学者として世界的に知られている野中一橋大学名誉教授の『戦略の本質』では、戦略とはコンテキスト(文脈)に応じた「場」の創造であるとの記述があります。つまり今日のような、不確実性が高い、予測不能の事業環境の中にあっては、「創発(エマージェンス)型戦略」、すなわち、正しい戦略があらかじめ全てが見通せているかのような意図的戦略ではなく、正しい戦略が誘発されるための組織やネットワークといった基盤を整えるアプローチがより有効であると考え方です。もともと組織には、個々人の人間としての限界を超えたビックプロジェクトを成し遂げるため、トップダウン的に指示系統を明確にし、責任範囲を割り振った「分業」と「ルーチンワーク」によって、役割を「固定化」することで、経済効率を高めるという面があります。しかし、創発的アプローチを前提とするなら、組織を「固定化」し過ぎないゆらぎやのりしろ、若しくは、コンテキストの中で答えを見出していく「行動解」を誘発する「場」のあり方についても十分思慮する必要があります。ビジネス参謀は、経営トップ主導の戦略に拘り過ぎて、事業部や現場の多様性や奥行きを封じ込めないようにしなければなりません。成長の原動力は、現場のイノベーションであり、そのためには何と言っても異質な人財が触発し合う場を形成し、創発をうながす組織的仕掛けをさりげなく用意することが新事業開発には必要不可欠です。ビジネス参謀といえども、リスクと不確実性の時代に、全てを事前に想定することはできません。適度なフリーハンドを付

与し、時には現場の独断を見て見ぬふりをして、それによって得られた予期せぬ成功や失敗を積極的に評価し、閉塞状況を打開する材料として上手く使いこなす芸当(さじ加減)がビジネス参謀には求められるのです。

### 3. アドバイザー：「指南役」【その1】

---

#### 3. アドバイザー：「指南役」

～重要命題の解決に向けて有用な助言を行う～

経営トップの究極的な役割は、最高経営責任者として最後に「重い決断」を下すことです。重い決断とは、そのほとんどが取り消しできない、取り返しがつかない、非可逆的な判断であって、もし失敗すれば「高くつく」だけでなく、自社を存亡の危機に陥れることとなります。ビジネス参謀は経営トップに対して、その指南役として様々なアドバイス(提言、進言、直言、諫言などの助言)を行います。そしてアドバイスの具体的な中身とは、重要なヒント、貴重な示唆、選択結果の予測・インパクトなど、多岐にわたります。ビジネス参謀は、ホットイシューを見極め、決断の時機(沸騰点)が到来したタイミングを逃さず貢献するためにその智慧を絞ることとなります。例えば、歴代官房長官の中で有能と評されることが多い「カミソリ後藤田」と異名をとった故後藤田正晴氏は、自らが仕えた中曽根首相(当時)に対しても、はつきりモノが言える参謀長的存在でした。その抜群の切れ味によって、官僚機構を掌握し、中曽根内閣が直面した危機を乗り越え、行政財改革など目玉政策の推進に大きく貢献しました。では、指南役たるアドバイザーの心得について、話を進めましょう。

多くの経営トップは、自らの判断力に強い自負があり、過去に下した判断のほとんどが正しかったからこそ、今現在の最高経営責任者の地位に上り詰めたと考えています。また、常人なら尻込みするような困難な決断でさえ、それを恐れるどころか、むしろ楽しみであり、経営トップの醍醐味と考えているのです。他者に自社の命運を委ねるのではなく、自分自身で「決める」ことが、実は本人にとって最もストレスを感じない快適な状態といえるのです。こうした経営トップの業(ごう)ともいえる特異なキャラクターに対して、ビジネス経験が浅く、年若なビジネス参謀が指南役を務めるわけですから、その中身(コンテンツ)は並大抵なレベルでは即お払い箱です。また、ビジネス参謀のアドバイスとは、弁護士のような社外の第三者のオーソリティー(権威)やエキスパートが客観的立場から行うものとは違います。経営トップに頭を同化し、そのコンテンツを移植するのです。それゆえ、経営トップとの関係は、密接で相互信頼が不可欠です。さらに言えば、難問中の難問に取り組むということは、合理性や理屈を超えた高度な経営判断(しかも、一見合理的に思える意思決定こそ実は曲者なのです)が必要な場合がほとんどであり、こうしたケースのアドバイスは社外の方には不向きです。

ここから先は、ビジネス参謀が指南役として、経営トップにどのように向き合っただけその存在感を示し、いかにして任務を果たすのか、個別にみていきましょう。

### 3. アドバイザー：「指南役」【その2】

---

#### ■戦略と経営判断の使い分けを支援する

～アドバイザーの心得①～

経営トップは、自社の命運を左右するイシューについて、最終的な結論を出すわけですが、経営トップが骨太な戦略を提示することで、経営トップ自身が直接的に個々に経営判断を下すことは確実に減るはずで。つまり、戦略の中には当然のことながら、戦略的意図や判断基準、優先順位、そして環境変化に応じた具体的な方策や方法が含まれており、そうした戦略の中で想定した状況であれば、どのように考え、どう実行するべきか、自社経営の一翼を担う部門長(事業部長)レベルであつても、現行の戦略をきちんと理解していれば、意思決定が行えるはずで。また、戦略とは、やること、やらないこと、それぞれの組織の境界を決めるガイドラインとしても機能しますから、現在進行形の戦略の賞味期限切れでない以上、各担当組織として、やるべきこと(活動範囲)が明確になっていますから、経営トップが途中で口を挟む必要はありません。戦略には、限られた経営資源をどのようなタイミングや手段を講じて、投入・再配分するか、あらかじめ定められていますから、レアケースを除き経営トップにいちいち決裁を仰ぐ必要はないわけです。既に述べたとおり、一貫した戦略を用意することで、経営トップは個別判断から解放され、頭を切り替えて、「次世代の戦略」に専念できるのです。とはいうものの、現実はどうな良い戦略を立てても、未来に起こる全てについて想定することは不可能ですから、想定外の事態が発生した際には、経営トップが必要に応じて経営判断を直接下すことになります。戦略計画が優れていても、実行に際しての重要な局面において致命的な判断ミスをしてしまえば全ては台無しです。リーマン・ショックや競合が画期的な新技術の開発に成功したなど、自社が戦略想定外の衝撃を受けた場合、自らの個別に直接判断することも必要になるわけです。さきほどから何度も取り上げている日本電産は、リーマン・ショックに対応するため、従業員削減ではなく、従業員給与を一律に引き下げ、そして業績回復後、その削減分を賞与として全額還元しました。つまり、永守社長は組織(戦略)を変えず、組織行動(経営判断)を採用することを選択したわけです。戦略自体を変えなかったため、リーマン・ショックがおさまったところを見計らって、直ちに成長戦略を再起動させ、競争相手に一気に差をつけることに成功したのです。もし、永守社長が戦略を見直し、リストラなどによって組織を縮小していたとしたら、その隙に狙って競争相手に出し抜かれていたことでしょう。焦って前に出ようとする競走馬を抑え、勝負どころとみるや、競走馬に喝を入れ、ラストスパートをかける見事な手綱さばき、それこそが永守社長の真骨頂です。逆に、カーリー・フィオリーナ氏(下院議員選挙に出馬したことで話題になった米HP社を解任された元CEO)のように無理な成長路線に固執し、失敗したケースも散見されます。このように、環境変化は趨勢と見做し、戦略の賞味期限切れとして組織を見直すか、一過性のものなので、組織行動(経営判断)で乗り越えるか、経営者は難しい決断を迫られ、これを知的バックアップするのが、ビジネス参謀というわけです。



### 3. アドバイザー：「指南役」【その3】

---

言うなれば船長は、通常モード(巡航速度で目的地を目指す場合)であれば航海長に任せ、自らは船長室で計画を見直す必要性の有無を含めたもっと先、もっと遠くを見て思案しますが、突然の天候変化で予測できなかった嵐に遭遇すれば、船長はデッキに上がって、自ら状況を判断した上で、航海長に対して直接指示を出すはずで、つまり、経営判断は戦略をカバーしきれなかった 이슈を現在進行形の問題として取り扱い、どの程度の軌道修正が必要なのか決定を下すのです。

ビジネス参謀はハイ・インテリジェンスを提供するほか、こうした想定外の事態が今現在の戦略自体を機能不全に陥るほどのインパクトを与えるものなのか、あるいはそうではなくて、経営判断によって上手く軌道修正すれば、その戦略を大幅に改良せずに勝負できるのか、そこを見極め、経営トップに対して自らの判断と判断基準を提示します。不測の事態で現場が混乱し、情報が錯綜する中、冷静さを失うことなく、既存の戦略の有効性について判断し、場合によっては、混乱に乗じて競争相手を叩く新たな打ち手を考え出し、平時に戻ったときに競争相手に決定的な差をつけているのです。また、複数の陽動作戦を敢行して競争相手に対して時間を稼ぎ、その間に現在進行形の戦略を転換するようなきわどい局面にも対応しなければなりません。こうした混乱の中で、修羅場慣れした経営トップでなければ、ビジネス参謀からのアドバイスに対して聞く耳を持ち、かつ冷静に判断することなどできないのです。

#### ■ “ちゃぶ台返し”のタイミングを伝授する

～アドバイザーの心得②～

「ちゃぶ台返し」とは、組織のヒエラルキー(階層)から順次上がってきて、部門長(担当案件の責任者)もOKと判断し、経営トップに対しては実質的な承認(追認)のみを求めてきた決裁事項を経営トップが独断で「今までのことはなかったことにする、つまり、全てチャラにしてしまうこと」です。

前任者が放置したマイススのレガシー(負の遺産)や今まで手がつけられなかったブラックボックス(聖域)は、事業部長クラスでは社内外のステークホルダーのしがらみが断ち切れない場合が多くあるため、その時は知的腕力を奮い、思い切った「損切り」をためらってはいけません。経営トップは、自社の成長ステージに合わせて、あるいは、過去との決別のためには、組織の慣性を打破し、一緒に汗水流したマネジメントチーム(経営陣)の顔ぶれを大幅に入れ替える苦渋の決断も避けられず、人と組織の新陳代謝、「泣いて馬謖を斬る」のが最高経営責任者としての責務であり、「ちゃぶ台返し」によって改革を断行することで、組織の弛緩を防ぐことにもなるのです。勿論、何事もやり過ぎはよくありません。複数の事業をグローバルに展開する大規模の組織をリードする経営トップが個別案件に介入し過ぎて、過去の決定事項をバツタバツタと覆すようでは、過去の先行投資を回収できず、また変更の際してのコスト(目に見えない取引コストを含む)がかかり、採算が悪化するばかりです。したがって、自社が蓄積してきた経営資源や歴史的強

みを見極め、何とか折り合いをつけてリサイクルできるものは再活用し、その全てを上手く使い切るのも経営トップの経営手腕となります。

### 3. アドバイザー：「指南役」【その4】

---

ところで、「ちゃぶ台返し」と言えば、不朽の名作アニメ『巨人の星』の星一徹(主人公星飛雄馬の父)が有名ですが、星家の家計がことのほか苦しく、飛雄馬の姉で母親代わりの明子が長屋に取り立てにくる借金取りを毎度のように追い返す羽目に陥っているのは、一徹が怒るとすぐに「ちゃぶ台返し」をするからではないかと、私は幼い頃本気で思っていました。冗談はさておき、リーダーが突然の心変わりによって「ちゃぶ台返し」をするのかと疑心暗鬼なままでは、部下としてはとても「ルビコン川」を渡る気にはなれません。「君子豹変」も度を越せば、志村けん扮する「バカ殿様のわがまま」です。指南役であるビジネス参謀は、ここぞという勝負どころが来るまで「ちゃぶ台返し」をカード(切り札)として取っておく必要があります。そして、本当にそのときが訪れた際には、有無を言わずノーを突きつけなければなりません。

経営トップには、現時点における個々の経営判断としてベストな結論や答えを導き出すと同時に、中長期的な波及効果(影響)を予測し、短期的な問題解決のために下す経営判断であっても、将来に向かって役に立つように全てつなげる創意工夫が求められます。遠い水平線に気を取られ、足元の石に躓く愚行は避けるべきですが、常に完成形をイメージし、バラバラになっているジグゾーパズルのピースをひとつずつ埋めるように打ち手を微調整するのも指南役たるビジネス参謀の真骨頂なのです。そして最後のパーツをはめ込むと、ドミノ倒しのような連鎖的かつ劇的效果を生み、競争相手はそれまでの打ち手が妙手であったことによりやく気がつくのですが、そのときはもう遅いというわけです。素人がついやってしまう「王手を続けるへぼ将棋」は、ダメな打ち手の典型例であって、相手方にたやすく次の一手を見破られてしまうのです。

「ちゃぶ台返し」を多用するような事態に追い込まれないためには、良い戦略をあらかじめ用意する以外にも、三つのポイントがあります。

一つは、「決断」を分割することです。大局を読む経営トップはかなり早い段階で大きな決断を下せるわけですが、ビジネス参謀は経営トップの「決断」を他の経営幹部(例えば、事業部長)向けに小分けして、小出しにデリバリーするように配慮します。言い換えれば、事業部長が食べやすい大きさに問題を切り分け、場合によっては、食べ方(アプローチの仕方)まで伝授するのです。早い段階で胸の内を披露しても、まだそれを裏付けるエビデンス(証拠)は少なく、アナロジーを駆使した説明をしたとしても、事業部長の理解には所詮限界があります。結局、聞く側の力量にかかってくる面が否めず、「一を聞けば、十わかる」経験豊富な経営トップと同じタイミングでは、次世代に担うエグゼクティブ(最高経営幹部)候補になりうる一握りの事業部長以外はただ混乱するだけとなります。こうした意思決定の分割の工夫をすると、事業部長の意思決定力は飛躍的に高まります。つまり、経営トップは腹を括って既に結論を出していたとしても、ビジネス参謀が経営トップの意向をデコレーションし、さりげなくリークするのです。事業部長はそのリークによって経営トップを煩わせることなく、自分自身で意思決定を下したと考え、自信を持ちます。





### 3. アドバイザー：「指南役」【その5】

---

また、事業部長に任せることで上級経営幹部に向けての現地訓練にもなり、問題なければそのまま承認(追認)し、自分が想定した結論とあまりに乖離しているようなら、その承認をゴネて、再考するように事業部長に差し戻し、ビジネス参謀は事業部長の面子を潰さないように配慮しつつ、追加のヒントをリークします。それでもダメならトップダウン的結論を提示しますが、そこまでしてダメなら、そのような事業部長は上級経営幹部としては「モノ」にならないと思い、それ以上は諦めます。「勝ちながら、育てる」ことこそ、経営トップの責務であり、それを側面で支援するのがビジネス参謀には求められます。

二つ目は専門分野に関して、自社において意思決定力を強化する訓練プログラムを用意し、普段からそうした人財(エキスパート)を揃えておくことです。NHKスペシャル『トリアージ 救命の優先順位』では、100名を超える死者を出したJR西日本福知山線脱線事故現場に駆けつけた医師や看護師たちが、時間はわずか30秒で、緊急度によって怪我人を選別し、治療や搬送の優先順位を決める「トリアージ」の難しさを取り上げました。最優先に治療を施す必要がある怪我人に付けられる「赤タグ」、重傷だが数時間は待つことが出来ると判断される「黄色タグ」、そして重篤で蘇生不可能を意味する「黒タグ」を付けられた怪我人には、何の治療も施されなかったのです。今回、治療や対応にあたった現場の医師や看護師の方々は、一人でも多くの命を救うために、通常では考えられない厳しい決断を瞬時に求められたこととなります。

経営トップにとって、現場の判断ミスやコンプライアンス違反が管轄官庁やマスメディアなどで取り上げられ、それが自身の命取りになるだけでなく、自社の命運を左右することになるので、現場に任せてばかりはいられないという気持ちになることはある程度理解できます。しかし、経営トップがゼネラルマネジメントに徹しなければ、大局的に考え、自社の将来を決めるという肝心なことが疎かになります。例えば、日本のメガバンクの経営トップが、高度な金融工学を駆使して開発されたデリバティブ(金融派生商品)のような複雑な金融商品の仕組みを全て理解することは現実的には難しいと思います。高度な情報処理能力を保有するビジネス参謀は、各エキスパートの知見を引き出した上で、それが自社の企業価値やゼネラルマネジメントにどのような影響を及ぼすか把握して、それを経営トップにつなぐ役回りをこなす必要があります。したがって、優秀なエキスパートを束ねるビジネス参謀を傍においておかないと、経営トップに不必要な負荷がかかり、戦略について理解し、熟慮する時間を捻出できません。「備えあれば憂いなし」、万国共通の原理原則です。

三つ目は、「一事が万事」という重要な判断に関しては、現場に妥協せず、譲らないことです。一見現場に任せても特に問題がないような些細なことであっても、中長期的に見て絶対外していけない 이슈になるものについては、ビジネス参謀はそれを見逃していけないのです。

### 3. アドバイザー：「指南役」【その6】

---

それではどういうケースなのか、具体例で説明しましょう。セブン&アイHDの鈴木会長の著書『朝令暮改の発想』には、戦略家らしいエピソードが紹介されています。それは、昔まだセブン-イレブンが15店舗しかなかった頃、正月に商品に配達すること、難色を示した取引先に対して、現場の社員はまとめて商品を納入し、一時的に倉庫を借りるという折衷案を提示しましたが、鈴木社長(当時)はこの提案を即座に却下しました。将来500店、1000店舗になったときのビジネスモデルを想定し、例え困難であっても、妥協しないで、正月配送が恒常的に実行できる仕組みをつくるように現場に命じたのです。何か新しい仕組みやシステムをつくる時、それが困難であればあるほど、目先の対応を優先して当面実現できるレベルで妥協し、根本的な解決的を先送りしがちになります。鈴木社長は、当面は苦しくても、セブン-イレブンを将来に向けて大きく成長させるため、そして、戦略の本当の意味を現場に理解させるために一見合理的にみえる判断をあえて拒否したのです。

このエピソードは、まさに経営トップが現場から上がってきた判断に正しくノーを突きつけた例です。権限移譲が全ての場合が良いわけではなく、例えば、アサヒビールの樋口社長(当時)は、スーパードライで一気に勝負をかける時、生産を受け持つ工場には一切の収益責任を負わせないことに宣言しました。余った場合の廃棄損失や設備増強の減価償却費に気を取られ、キリンビールを逆転する絶好のチャンスを逸することを恐れたからです。

このように経営トップは、現場やライン長／部門長とは違った次元が違う、タイムスパンで考え、現時点の問題を短期的な対処療法的に考えるのではなく、将来のあるべき姿やありたい姿を構想し、重要な経営課題として設定し直すことが必要です。えてして、現場は現場としての責任感と立場から小手先の問題解決に注力し、結果として将来を犠牲にして、ホットイシューを避けてしまうことがあります。経営トップ自身が、現実には引きずられて、安易に妥協してしまえば、次世代の戦略の足がかりを準備することはできず、次のステップに辿りつかないのです。またビジネス参謀は、事業部や現場が目の前の問題に苦しくなって、アリバイづくりの「もぐら叩きゲーム」に逃避するのを断固拒否する理論武装を求められます。「神は細部に宿る」、ビジネス参謀はこの格言を忘れてはいけません。

#### ■良きディスカッションパートナーに徹する

～アドバイザーの心得③～

ビジネス参謀は、経営トップとの知恵比べ(半分冗談ですが)するカウンターパートナー(ディスカッションパートナー)役を務めることを求められます。既に述べたとおり、優秀な経営トップでも、常にベストな経営判断を独力で下せるわけではなく、むしろ、経営トップとしての強い志や信念、豊富な経験に裏打ちされた自信がかえって、望ましい経営判断にとって阻害要因となる場合が多く見受けられます。



### 3. アドバイザー：「指南役」【その7】

---

だからといって当たり前のことですが、全てビジネス参謀のアドバイスどおりにする必要はありません。忙しい経営トップは、ビジネス参謀との有意義なディスカッションの場を短時間で自身の考えを深めるのに利用しているようです。例えば、ビジネス参謀は、経営トップが賛成なら、自分は反対、経営トップが甲案なら、自分は乙案、経営トップがマクロな視点なら、自分はミクロな視点、経営トップが長期的判断なら、経営トップが競争相手の立場で考えるなら、自分は現場や顧客の立場で、というふうに、常に経営トップとの異なる立場や新しい判断基準(軸)を提示し、がっぷり四つに組んで激しい意見を戦わせることで本質を突きつめ、新しい切り口で別の可能性を見出そうとするのです。したがって、ビジネス参謀は、今まで経営トップが賛成の立場から、主張していたのに突然、反対意見を採用し始めたときには、瞬時に立場を入れ替え、今度は賛成サイドの立場で別方向から意見を提示しなければなりません。このように、弁証法的に意見を戦わせることによって、別の切り口から解決アプローチを見出すことができるのです。経営トップからすれば、賛否は別にして、ビジネス参謀の結論に至るまでの思考をトレースすることで、論点・争点を整理したり、考える時間をショートカットしたり、漏れや思い込みを排除するのです。本当の主役は経営トップ自身ですが、ビジネス参謀が疑似的に主役を演じることで、決断を躊躇ったり、過去との整合性に悩んだりせずに、客観的立場から冷静に考え直すことができます。選択の幅を広げ、チェック機能を果たす、これぞビジネス参謀の役割であり、これによって経営トップが知的刺激を受け、数々の修羅場から体得してきた貴重な教訓を呼び起こすことにもつながるのです。

とはいっても、現実には綺麗事では済まないようです。さきほどから何度も登場しているソフトバンク孫社長は、優れた戦略家でもあります。したがって、孫社長に仕えるビジネス参謀は、カウンターパートナーというより孫社長に「ボコボコ」にされる人間サンドバックの状態でしょう。しかしそれでもなお、多くの困難な経営判断をこなさなければならない孫社長にとって、ビジネス参謀をサンドバック代わりにすることで、短時間で自身の考えを整理し、意思決定を研ぎ澄ますことには十分役に立っているものと思います。

ビジネス参謀は、経営トップに対して、戦略的オプション(経営トップマターの決断が含まれている魅力的な選択肢)を含んだ複数のシナリオを提示し、それぞれ戦略コンセプトから具現化までシミュレーション、想定されるリスク対応策をワンセットしてコンテンツ化します。戦略的オプションとは、すなわち、i) 今回の意思決定によって、非連続な、不可逆的な、究極のトレードオフとは何か明確にする、ii) 今回の意思決定と、将来への影響のシミュレーションを提示にする、iii) 実行するライン(担当部門)にやらせ切るための具体的な新しい方法論を示唆する、等々を考慮し、代替案、次善の策、次々善の策というふうに、異なる視点や新しい方法論で色々考えなければなりません。なお孫社長は、日ごろから部下に1000パターン考えろと具体的に指示しているようですが、ビジネス参謀の使い方を熟知した経営トップならではの慧眼(けいがん)です。

### 3. アドバイザー：「指南役」【その8】

---

ただし、「決断」好きな経営トップはどんな場合でも長期戦・持久戦を嫌い、「様子見」好きな経営トップは常に短期決戦を避ける傾向がありますので、経営トップにとって居心地が良いアドバイスが自社にとって本当に良い選択になるとは限りません。したがって、選択肢を提示するだけでなく、時には巧く「追いこんで」選択を迫ることもビジネス参謀の役割でもあるのです。いずれにしろ、「一を聞いて、十を知る」くらいでなければ、優秀かつ忙しい経営トップのカウンターパートナーは務まらず、そうした意味からも、経営トップへのアドバイザーには、ビジネス参謀の方が適任のようです。

#### ■社外のプロフェッショナルをリソースとして上手く活用する

～アドバイザーの心得④～

欧米企業と比較すれば、まだまだ少ないものの、それでも日本の伝統的大企業が経営コンサルタントに代表される社外のプロフェッショナルとして、積極的に活用するケースは以前より大幅に増えていることを経営コンサルタントの一人として実感します。ただし、大半の経営コンサルタントは、問題解決のプロフェッショナルであって、戦略やビジネス創造に関するプロフェッショナルではありません。松永真理氏は、当時のNTTドコモにおける「iモード戦略立案プロジェクト」に参画したマッキンゼーの経営コンサルタントをプライドばかりが高く、全く役に立たなかったと記述していますが、最も難易度が高い新事業創造に関する戦略策定は、マッキンゼーのような世界でもトップクラスのプロフェッショナルファームであっても、数少ないスターコンサルタントしか太刀打ちできません。増してや、ガラパゴス化していると揶揄されることが多い日本の携帯電話市場では、グローバルで蓄積したマッキンゼーのナレッジも歯が立たなかったのでしょう。最もマッキンゼーもスターコンサルタントを送り込んでいけば、NTTドコモのグローバル戦略はもう少し違ったものになったような気がします。

一方、問題解決については、企業サイドが上手く使いこなせば、経営コンサルタントは大いにメリットをもたらします。というにも、グローバルな巨大企業でも、優秀なゼネラルスタッフや上級経営幹部の人数はどうしても限られていますし、しかも育成や訓練に時間がかかるため、問題解決プロジェクトに多くの人財を充ててしまうと、自社の将来を規定する「戦略」を関与する戦略スタッフや重要部門のリーダーまで回らないのです。勿論、事業撤退や子会社の清算などの修羅場の経験から学ぶことは多いので、全てダメとは言いません。ただし、問題解決にあたっては経営コンサルタントや弁護士といった、社外のプロフェッショナルを積極的に活用して、自社の戦略策定が停滞するのを絶対に避けなければなりません。特に、経営コンサルタントの使い方として、最も良いのが「マイナス5を問題解決してゼロに戻す」ことであり、次が「プラス1をプラス10に拡大する」こと、そして最も相応しくないのが「零(ゼロ)から一(いち)を創り出す→戦略立案や新規事業開発」ことなのです。



### 3. アドバイザー：「指南役」【その9】

---

ゼネラルスタッフや上級経営幹部らコア人財は、自社の将来を背負って立つ気概がありますし、将来のキャリアを考えてなかなか「上」に対して無理ですとは言いませんが、結局目の前の問題解決に疲弊し、中長期の成長戦略は後回しになってしまうのです。勿論、問題解決プロジェクトを通してネクストリーダーとしての経験を積ませることも選択肢となりうる場合がありますが、組織のしがらみや過去のいきさつなど、精神的も肉体的にも負荷がかかる問題解決プロジェクトはむしろ外部の経営コンサルタントに肩代わりしてもらい、中長期的視点で忍耐強く取り組まなければならない戦略策定や新事業創造に対して、コア人財を投入し、圧倒的な競争優位性を構築する方が結局のところ自社の企業価値向上に直結するのです。

どんな優良企業であっても、アンタッチャブルなブラックボックスは少なからず存在し、それを社外には知られたくないという気持ちは十分承知していますが、コア人財を無駄に消耗することは決して得策とはいえず、逆にこういう場合こそ、経営コンサルタントのグローバルに蓄積したナレッジを上手く活用するべきであり、緊急性にかまけて、重要性を犠牲しないこと、これがトップマネジメントの要諦なのです。

ただし、社外のプロフェッショナルは、それぞれの専門分野に強いプライドを持ち、使いこなすことは難しく、それに加えて、問題そのものも解決が困難なわけですから、ビジネス参謀のような常人を超える知的能力がないと、こうしたプロジェクトマネジメントできず、経営成果にはつながりません。誤解を恐れずにいえば、プロフェッショナル・サービス・ファームに睨みを利かせて、エースクラスを送り込ませ、使い倒すことができるのはビジネス参謀でしかできない芸当なのです。サンセットプロジェクトとサンライズプロジェクトの双方に目を配り、戦略実現の足かせとなる、問題解決プロジェクトは社外のプロフェッショナルに任せ、自社の成長に役立つ戦略にコア人財を含む経営資源を優先的に傾斜配分する方がより良い結果をもたらします。

さきほども登場したビル・ゲイツ氏は、毎年別荘にこもり、将来の長期構想をじっくり練り上げるために時間を割くといわれていいます。経営トップにとって、過去を明確に否定し、訣別するための重い決断から逃げるわけにはありませんが、だからといって、短期間の何回も重大な決断に迫られるようであれば、先の見通しや読みがあまりにも甘過ぎます。ビジネス参謀は経営トップがこのような状況に追い込まれることがないようにするため、表面化した目先の「問題」に右往左往するのではなく、その裏側に隠れている 이슈 をしっかり見極め、将来を見据えて、経営トップをナビゲートする良き指南役であらねばならないのです。



## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その1】

---

### 4. ネゴシエーター：「交渉人」

～キーパーソンを動かし、ターゲットを仕留める～

さきほど経営判断は、現在進行形で今まさに動いている「戦略」を実情(策定と実行にはタイムラグがあるため)に合わせてワークさせることに役立つものと説明しました。交渉もまた、現行の「戦略」実行を側面で支援し、場合によってはフィニッシュを決める「必殺技」的な役割を果たします。例えば、日露戦争においての日本の勝利は、バルチック艦隊を撃破しただけではなく、アメリカを動かし、ロシアに停戦交渉のテーブルにつかせ、無事戦争を終結させた故小村寿太郎外務大臣の交渉力があつたればこそです。また、直接対決は多額のコストや恨みを残すことにもなるため、交渉を上手く使いこなすことが、優れた戦略家の条件です。なおこのことは、第五章で取り上げる竹中半兵衛の戦略の中でも詳しく解説しています。では、勝つための交渉術と負けないための防御術について、具体的に解説しましょう。

マネジメントの本質とは、「正しい目的に沿うかたちで他者を思うがまま動かす」ことです。勿論、主張や意見を持ち、自由な意志を持つ人間を自分の思うように動かすのは容易なことではありませんが、頭の中で理想とする完成形を具現化するためには他者を動かす影響力の行使としての「交渉」は避けて通れません。ビジネス参謀は、経営トップの黒子として、下交渉や準備・地ならしなどを交渉相手と折衝し、その経過についてブリーフィングします。それを踏まえて、経営トップは、トップリーダー同士の交渉の場(本番)に臨み、ビジネス参謀もアテンドすることになります。また、味方にとって不利な交渉に駆り出されるのがビジネス参謀です。例え、経営トップマターの交渉であっても、合意形成が容易で、交渉妥結の目途がついている場合には、ビジネス参謀にお呼びはかかりません。交渉相手と利害が激しく対立し、交渉相手にこちらサイドの戦略的意図が読まれているような不利な状況の中で、トップ同士の本番前に、自社にとって有利になるような「交渉の土俵」につくり、合意形成のステップに入りように仕向けるという難しさがあるのです。

こうした困難な交渉では、英語の頭文字をとったBATNA(バトナ)、つまり最善の代替案をしっかりと確保しておくことが特に重要です。バトナを用意しておく、「自分にはほかの選択肢があるため、ここで合意する必要はない」と交渉相手にプレッシャーを与えることが可能になります。また、合意案をバトナに照らしていれば、不利な条件での契約締結を未然に防ぐこともできます。つまり、バトナは、それを下回った時点で交渉を中止(場合によっては決裂)させた方が、自分にとっての利益が大きいという1つの基準になるのです。

## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その2】

また、交渉の際には、現場感覚や当事者意識にはとらわれず、道徳やイデオロギー(主義主張)を切り離して、交渉に必要な「知」のみを抽出して、頭の中にインプットして交渉に臨むことが重要です。交渉とは、あくまで味方にとっての利益をベースにし、その利益を論理的に組み立て、その論理の組み立てが客観的かつ多角的に検証されたものでなければなりません。ヤンキースの優勝に多大に貢献した功績が認められ、ワールドシリーズのMVPを受賞した松井選手であっても、来期に向けてどの程度役立つか、高額年俸の元が取れるか、そうした点だけで冷徹に査定し、松井選手を事実上移籍に追い込んだヤンキースのキャッシュマンGMの交渉スタイル(西武中島選手との入団交渉したのもこの方です)は、日本人には理解しがたいものなのかもしれません。しかし、交渉とは、内面にある道徳やイデオロギーを切り離し、絶対性を排し、全ての選択可能性を相対的に考えることです。その一方で、交渉相手の感情面についても配慮することが大切であって、キャッシュマン的な交渉スタイルはある種の危うさを感じます。逆に多くの日本人は、キャッシュマン的な交渉スタイルでも戦えるように、「感情」ではなく「勘定」で考えることをあらためて学ぶ必要があります。さきほども触れたとおり、ソニーは東芝と家電市場で激しく争っている一方で、東芝からは高性能半導体セルの供給を受けている(最も現在では、東芝はセルの製造を中止し、ソニーが元々所有していたセル製造設備を含む長崎工場をソニーへ買い戻させる予定です)と取引先でもあります。したがって、個々の取引を自社の利益拡大のためにゲーム理論的に割り切り、さらに個々の取引の損得をバーターで考えるべきなのかもしれません。

いずれにしても、交渉の要諦とは、i)正面の理、ii)側面の情、iii)背面の恐怖、といった理と情の絶妙な使い分けです。このことは、のちほどケースとして取り上げる「ハゲタカ」で詳しく説明することにしましょう。

### ■交渉を有利に進めるためのリハーサルを十全に行う

#### ～ネゴシエーターの極意①～

「ウォーゲーム」とは、実際の戦争前に、バーチャルリアリティの中で敵味方の行動を予測し、戦略と戦術のリハーサル(予行練習)を行うことですが、今日においては、ビジネス(企業経営)全般にも応用され、幅広く取り入れられています。こうした「ウォーゲーム」によって、交渉の相手方の手の内を読み、その出方をシミュレーションします。こうした複数のシミュレーションによって、相手方を味方に有利な土俵に引きずり込み、さらに相手方の内堀・外堀を埋め、一気に土俵際に追い込んだ上で、相手方にとって一見助け舟のようにみえる「最後のダメ押し」で決着つけるという交渉シナリオを事前に準備することです。こうした用意周到に練り上げられた交渉シナリオに基づき、自社にとって有利な優先順位を定めたアジェンダ(議題あるいは論点整理)を作成し、さらに相手方を封じ込めるために交渉上のカード(切り札や隠し玉、観測球など)を用意します。材料が揃ったところで、交渉責任者や交渉の矢面に立つキーパーソンにガードを出す順番やその使い方について入念なりハーサルを行い、他に見落としはないか、さらに検討を加えます。ビジネス参謀は、テーマごとに必要なエキスパートや社外のプロフェッショナルを召

集し、交渉シナリオの再検討に参画させるだけでなく、実際の交渉当事者のリハーサルの相手(つまり敵役)を担当させ、相手方の攻め口や抜け道を徹底的に潰しておくことが重要です。

## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その3】

---

次に具体的に説明しましょう。NHKが連続ドラマ化し、後に映画化された『ハゲタカ』は、激しくぶつかる日米の企業経営やビジネスに対する考え方の違いを真正面から描いた骨太な意欲作ですが、ここでは、連続ドラマのクライマックス(最終回)をケースとして使用することにします。

ドラマ終盤の舞台となるのは、伝統的な日本型経営を標榜し、実践してきた総合電機メーカーの大空電機です。大空電機はモノづくりを大切し、終身雇用を維持していましたが、業績不振に陥り、カリスマ創業者死後、経営陣が迷走を続け、結局外資系ファンドの傘下となったのです。鷺津(ドラマの主人公)は、ターンアラウンドマネジャー(企業再生請負人)として大空電機の執行役員に就任してした芝野(鷺津の銀行勤務時の上司)を抱き込み、さらに大空電機のレンズ事業部のキーパーソン加藤(レンズ事業買収に関して、その契約上のキーマン条項で指定されている、世界でトップクラスの技術者)を寝返らせました。その加藤を動かすことによって、レンズ事業部を掌握する一方、大空電機の現株主で鷺津が解任されるまでの間、日本代表を勤めていた米系外資ファンドの動きを封じる目的で、鷺津とは長年対立関係にあった日本のメガバンクの飯島副頭取を買収し、レンズ事業部が保有している技術の軍事転用反対との大義名分で日本政府へロビー活動をするようにはたらきかけ、またマスメディアに情報を流し、米国軍事メーカーへの売却反対に向けて世論を扇動しました。さらに鷺津は、中国の大手電機メーカーとも接触し、米国への軍事技術の流出を恐れた中国人オーナーは、資金提供を約束しました。こうして全ての準備を整えた鷺津は、米系外資ファンドと大空電機に対して、レンズ事業部を対象としたEBO(エンプロイヤー・バイアウト、ここでは、加藤以下レンズ事業部従業員らが、鷺津とパートナーを組んだ飯島率いる日本のメガバンクや中国の大手電機メーカーなどをスポンサーとして大空電機から独立し、レンズ事業部を買収すること)について芝野を社長にするという提案で交渉を開始しました。米系外資ファンドは、大空電機のレンズ事業部を米国軍事メーカーへの売却することで多額の利益を目論んでいたものの、内堀・外堀を埋められ、全ての選択肢を封じられたことから、鷺津のシナリオのとおり、レンズ事業部のEBOに応じざるを得なかったのです。

最近では、ゲーム理論の応用の仕方や弁護士によって書かれた「交渉術」といった個別のノウハウ本が多く出回っていますが、むしろ上記のように、交渉の土俵に乗ったときには、既に勝負はついているくらい、用意周到な交渉シナリオの立案と入念なりハーサルといった準備段階に注力すべきなのです。想定外の事態に即した柔軟な対応そのものは全て否定するつもりはありませんが、「出たところ勝負」「瞬間芸」が通用するほど、経営トップマターの交渉事は甘くありません。交渉相手のミスに付け込み、急所を突いて攻め込んだつもりが、実はそれは交渉相手が仕掛けた罠への誘い水かもしれないのです。

## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その4】

---

### ■ホットポイントを探し出し、形勢逆転を狙う

～ネゴシエーターの極意②～

交渉で確実に経営成果を得るためには、交渉シナリオ以外に、交渉に大きな影響を及ぼすキーパーソンへの根回しが重要です。交渉の成功のためには、こちらの計略を推し進めるために最も相応しい交渉相手となるキーパーソンを探し出し、その交渉相手へのコンタクトをとり、警戒されないかたちで交渉相手にとって一見得策に見えて、実は自分に有利な土俵に引き入れることです。そして、その交渉相手から、その利害関係や思惑について探りを入れながら、本音を引き出し、裏交渉の段階で合意に達して、その交渉相手に味方につけて、その交渉相手を敵に送り込み、敵を内部から崩すのです。このように、キーパーソンに直接はたらきかけることによって、局面の打開をはかるのが、ビジネス参謀の役割です。では、警戒しているはずのキーパーソンをどう切り崩し、味方に取り込むのか、ここでは、二つの重要なポイントをコメントしておきましょう。

一つは、交渉の決め手となるツボといえる「ホットボタン」と突き、交渉の局面を打開する力点となる「デットポイント」を見極めることで、そのレバレッジ効果を最大限利用します。例えば、さきほど「ハゲタカ」のキーパーソンであるレンズ事業部の技術者加藤の「ホットボタン」は、カネや名声ではなく、技術者としての矜持を貫くことでした。中国人のオーナーはその愛国心から、米国の軍事技術の突出は望ましいものではありませんでした。メガバンクの飯島副頭取は、いつも美味しいところを横からさらわれている米国外資ファンドに一矢報いるほか、今度のディールが今後の成長が見込める中国市場への足がかりになると考えたのです。それぞれ主義主張を持つ個々人にとって自らの存在をかけて絶対譲れない「何か」を見極め、それを交渉の武器するのです。「デットポイント」とは、「ハゲタカ」では平和国家を標榜する日本政府にとって、軍事転用の可能性があるレンズ事業部について軍事メーカーへの売却反対は大義名分となります。鷺津は、自身が米国外資ファンド日本代表としてハゲタカと世間から叩かれた経験を逆手にとって、飯島を使って世論を扇動すると同時に、メガバンクをスポンサーに加えてファンド色を薄めることで、政府や世間の支持を取り付け、敵の選択肢を全て潰していったのです。通常は、「ホットボタン」は交渉相手を個人ベースで動かすドライバーとなり、その動きを加速するために「デットポイント」を利かすというやり方が多いと思います。

もう一つは、「メンツを潰さないで上手くカネで決着をつける」ことです。ビジネス交渉の成立にはどうしてもある種の利益誘導は避けられません。ただし、やり方を間違えると交渉相手のプライドを傷つけ、事態をこじらせます。「ハゲタカ」では加藤が鷺津に対して『所詮、カネなんだろう。ただの紙つきじゃないか』と言う台詞があります。加藤にとってのカネは「ホットボタン」にはならなかったのです。一方、長年の敵対関係にあった飯島に対して、鷺津はあえて全財産をつぎ込む覚悟で金額が記載されていない白紙の小切手を渡すことで、自分が鷺津ごとき

若造に値踏みされたというような屈辱を感じさせないように配慮し、飯島も納得してカネを受け取ったのです。

## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その5】

---

さきほども登場した田中氏は、資金提供をする際には『大変少なくて(実際には破格の金額)申し訳ないが、頼むから受け取ってほしい』と相手に深々と頭を下げたと伝えられます。幼い時から貧乏で苦勞を重ね、辛酸を舐めて総理大臣(首相)にまで上り詰めた田中氏は、カネの渡し方には細心の注意を払い、決して相手のメンツをつぶさないように最大限の配慮をしました。言うまでもなく、あくまでメインは「相手に対する感謝と尊敬の気持ち」であり、カネは所詮「添え物」に過ぎません。相手の応報性を十分に引き出し、心を開いたところで、最後に感謝と尊敬の証しとしてさりげなく提供するのです。日本人は「話せばわかる」とばかりに誠心誠意な説得に重きを置きがちですが、国際的には通用しません。日本人にとって合理的で説得力に富んだ説明であっても、異文化の相手方にとって通じるとは限りません。エゲツナイ言い方ですが、古今東西、政治家への賄賂がなかなか減らないのは、利益誘導こそグローバルスタンダードだからです。不法行為などに該当しない利益誘導は、交渉における突破口となる重要なツールです。そして、交渉の後付けとして、ステークホルダーが納得しやすい大義名分と公益性(いわゆる、世のため人のため)で構成される「言い訳」を用意しておきます。最も晩年の田中氏は、いつしか権力の魔力に取りつかれ人心が見えなくなり、『汗は自分でかきましよう。手柄は他人にあげましよう。』をモットーにした故竹下元首相によって手塩にかけて育ててきた田中軍団を横どりされてしまったのは皮肉な話です。

さて、話を戻しましょう。ビジネス参謀は、ホットボタンを判別する際に、「他者は自分とは違うタイプの間人である」と「他者は自分と同じタイプの間人である」の両方の考え方をうまくバランスさせる必要があります。例えば、『自分は信義に厚い間人だから、交渉相手もそうだろう』とか、逆に『自分は信義に厚い間人だが、交渉相手はカネのためには裏切る間人だ』とか、勝手な思い込みや決めつけは禁物です。

このように、先入観に囚われないように慎重に相手の心の推移を見守りつつ、交渉当事者のホットボタンを見抜き、どこを押されれば交渉が進むか、いちばん効果が高いものをみつけ、心理的に揺さぶって心を動かし、交渉相手が心を動かざるをえない「デットポイント」を活用して、有利なポジションを取り、最後は交渉相手とステークホルダーのプライトを傷つけないように利益誘導することで、交渉を妥結させるというのが、時間はかかるものの、結局は交渉妥結の近道なのです。国内外のステークホルダーと膨大な数接触する大規模組織にとって、ステークホルダーを束ねるビジョン(目的)の共有が重要であることは既に指摘したとおりですが、ビジネスの現実では「呉越同舟」「同床異夢」の中を切り抜けざるを得ない局面に遭遇します。それゆえ利益誘導やバーター(裏取引)は時には必要悪と割り切り、効果的に使うことを躊躇ってはいけません。例えば、ソフトバンク孫社長は、経営破断したウィルコムを子会社として救済することで、対立関係にあった総務省に恩を売り、地上デジタル放送移行に伴い、余った周波数(電波帯域)の一部を手に入れました。これがビジネスの現実です。





## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その6】

---

### ■ラウンド型の交渉で主導権を握るテクニック

～ネゴシエーターの極意③～

一対一の交渉(バイ、二者間)と違い、ラウンド型(マルチ、複数間<多極的>)交渉においては、権謀術数の限りを尽くして、自分(自社)の陣営に少しでも有利な結論にリードし、そしてその結論に対してできるだけ多数の当事者(プレイヤー)からの合意を取りつけなければなりません。WTO(ガットウルグアイラウンド)のような多国間交渉は、その名のとおりまさにラウンド型の典型例です。ちなみにEPA(経済連携協定)は、通常二国間での交渉なので、バイ型となります。ラウンド型は利害が錯綜するだけに交渉の難易度は高くなりますが、今日のグローバルビジネスにおいてラウンド型交渉は避けて通れません。例えば、ビジネスにおいても、ソニーが次世代DVD規格でブルーレイ陣営が勝利し、自社にとってより有利に事業展開するためには、多くの国や業界、企業を跨る多くのラウンド型交渉の結果、成功したといえるでしょう。今後同じことが、電気自動車向けの電池事業においても行われることになるでしょう。

ビジネス参謀は、こうしたラウンド型交渉において、主導権を握り、味方陣営にとって有利な議事進行及び決議採択にもっていくためには、欧米が比較的得意とする「市場対決型意思決定」式と日本が比較的得意とする「重ね合わせ型意思決定」式を巧みに使い分けなければなりません。この点について、これから説明しましょう。

最初に理論面での説明をします。まず、プレイヤー(当事者)が異なる利害関係にある四人(a, b, c, d)いて、この四人の話し合いによって一つの結論を出す場合を仮定します。「市場対決型意思決定」式とは、四人のプレイヤーはオープンの議論の場をまるで疑似的な市場であるかのように自らの意見を主張し、その正当性について互いに競争し、勝った(論破した)意見を最終決定します。これに対して、「重ね合わせ型意思決定」式は、最初の自分たちの意見(主張)に固執することなく、その四人の中で合意できる、つまり重なる部分を括り出し、それを元にして第五の意見として集約し、単一にしようとする考え方です。「市場対決型意思決定」式の良さは、誰の意見が最終的に採用されたか経緯が明確であり、失敗した責任もわかりやすい点にあります。aの意見がダメだったからなら、今度はbの意見を採用しようとする方針転換がしやすい反面、ある意見が採用された場合、採用されなかった他の三人の意見の有用な部分を捨て去ることにもなりかねないため、もったいない感じがあります。一方「重ね合わせ型意思決定」式の良さは、衆知を生かし、共同でさらに良い意見を創る出せる可能性があります。しかし、四人の妥協の産物で作られた場合、新しい「第五の意見」が妥協によって四人のそれぞれ意見よりかえって悪くなる玉虫色的結論や、プレイヤー全てが悪かったとする「一億総懺悔」という無責任な体制、あるいはかたちの上の合意であって、本音では誰もコミットメントしないという最悪の事態にもなりかえません。

## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その7】

---

以上の説明を理解していただいた上でラウンド型交渉の会議の進め方に話を戻しますと、ビジネス参謀は、会議の流れを読み、この二つの考え方を使い分けるようにリードする必要があります。自分以外のプレーヤーが市場対決型意思決定式を前提で進めているときに重ね合わせ型意思決定式の発想で自分の主張で譲れるところは譲ろうとすると、正当性に自信がないからだ逆と付け込まれ、一方的にどんどん押し込まれてしまいます。逆に、市場対決型意思決定式で独自の主張を展開する局面を間違えると、周囲から独善的な振る舞いだとして意見を封じられ、その後決議内容に味方陣営の主張を忍ばせるきっかけを失ってしまいます。したがって、プレーヤーが＜非協力的・対決的＞か、＜協力的・融和的＞か、ビジネス参謀は、ラウンド型交渉において、味方陣営の置かれている立場や状況を勘案し、考え方を使い分けなければなりません。和を尊ぶ、誠実で一貫した態度は、国際交渉の現場では他のプレーヤーに侮られるだけであり、時には妥協して味方陣営を増やなければ孤立を深めるだけです。そして、協力的、融和的な場合には、部分的に合意できる、つまり重なり合う賛成の部分(共益)を自分の主張により有利なように括り直し、その合意を出発点にプレーヤー全体の利益(公益)に広げていくのです。いずれにしろ、ラウンド型交渉については、全体利益に対する立場や解釈の違いによって二者間以上に議論の振れ幅が激しくなるため、エキスパートを統括するビジネス参謀が随行し、交渉の矢面に立つ交渉責任者を全面的にサポートしなければなりません。勿論、本会議に臨む前の論点・争点の整理、アジェンダの詰めなどを水面下での交渉を行い、後方支援やホットラインの確保などの万全な体制を整えます。

サポートの仕方は、具体的には、次に説明する作戦担当コーチとして実質的にゲームをコントロールします。通常アメリカンフットボールでは、監督はフィールドの横のベンチで指揮を取りますが、試合をしているスタジアムの最も高いところに作戦担当コーチが味方と敵、そして全体を見下ろして、そこからイヤホンで監督に逐次フォーメーション(戦術)を伝え、それを元に監督が判断した上で、選手の司令塔であるヘッドクォーターにサインを送る別のコーチに指示します。このように、ラウンド型交渉はチーム戦の様相を呈していますので、ビジネス参謀はアメフトで言うところの「作戦担当コーチ」として会議場が全て見渡せるところに陣取り、次の展開や場の雰囲気、敵陣営が仕掛けた罠を読み、事前に用意した作戦や戦術を使い分け、窮地に追い込まれそうな場合には休憩(交渉の中断)をタイミング良く指示するなど、実質的に仕切ることになります。交渉の矢面にたっている交渉責任者の多くは、慣れない外国語で目の前の交渉に集中しなければならないため、刻々と変化する水面下での動きを把握することは難しく、したがってビジネス参謀が必要な最新情報を交渉責任者に提供する一方、次の一手を考えることになります。

いずれにしろ、海外市場攻略のための戦略において、国際ルールを定める国際標準やデファクトスタンダードを巡るラウンド型交渉は今後さらに重要性が増すため、ビジネス参謀が果たす役割のうち、交渉のウエイトは今まで以上に高まるものと考えます。

## 4. ネゴシエーター：「交渉人」【その8】

---

### ■罨を張り巡らし、守りを固める

～ネゴシエーターの極意④～

国際紛争が絡んだアジェンダでのラウンド型交渉の場合、味方陣営にとって有利に運ぶ見通しがないまま、交渉の場に持ち込まれてしまうことも多いかと思えます。例えば、ワシントン条約に基づくドーハ会議における大西洋クロマグロの全面禁漁問題などは、その典型例です。ちなみに、ドーハ会議で日本側の交渉を指揮した水産庁資源管理部宮原審議官は、『国際交渉は、交渉相手とは互いに急所を握り合って、にらみ合いながら、殴り合いをするようなもの』と評しています。このように、宗教や文化に根差したイデオロギーを前面に押し出した強烈な主張が敵方陣営からなされた場合、説得したところですぐに何とかなるものではありません。

そうした際には、次に紹介する「トライアングル・トラップ」によって互角の勝負、若しくは相打ちに持ち込み、そこで時間稼ぎながら、味方陣営に賛同する仲間を増やすなど、あらためて体制を立て直すこととなります。このトライアングル・トラップについて説明しましょう。

トライアングル・トラップとは、「情(情念<イデオロギー・ドクマ>/人情<他者への思いやり>)」「理(理屈<理論的には>/条理<人としては>)」「利(利己<私利私欲>/利他<公益・共益>)」といった「人を動かす」根底にある考え方に言及して、交渉相手を心理的に揺さぶって、不利な局面を打開する手法です。例えば、相手が「カネ」で早期決着つけようとするとき（ここでは、相手は「利(利己/利他)」を使おうとしていると見越して）、『札びらで顔を叩くようなマネをするのが、あなたの会社のやり方なのですか！』と言って、「情(情念/人情)」の議論で相手に切り返します。また、正当性が高い理論的な説明しようとするとき（相手は「理(理屈/条理)」を使おうとしていると見越して）、『その提案は単なる机上の空論であって、当社にとっての利益がみえない！』と言って、「利(利己/利他)」の議論で相手に切り返します。これ以外にも、三つの切り口を交互に使って、相手の説得パターンを次々と切り崩し、さらに混乱に乗じて、その一貫性のなさを厳しく指摘し、相手に決定的なダメージを与え、その後頃合いを見計らって、交渉の引き延ばしをはかるのです。厳しい交渉の場においては、この三つ全て納得いくように説明することはできないのが通常です。言い換えれば、三つの切り口で完璧に説明できるのであれば、そもそも最初から交渉するような事態にはならないのです。読者の皆さんにはあまり使って欲しくはありませんが、どうしても緊急避難的に使用しなければならないときには、あくまで守りの手段として覚えておいていただければと思います。

繰り返しになりますが、最後は全て交渉に集約されますので、戦略と交渉は常に一体であることをビジネス参謀は決して忘れてはいけません。ここで負ければ、全てが水泡に帰すのです。

## リスク過敏症の感染を防ぐ【その1】

---

今まではビジネス参謀(候補を含む)に必要とされる5つのスペックやストラテジック・コンピタンスといった主に能力面を中心については説明してまいりました。そこで第四章では、人格的特性の面から「ビジネス参謀に相応しい人財の見分け方」について、議論を進めてみたいと思います。

その前に、私の問題意識を明確にしておきたいと思います。ここ最近、次世代の経営幹部候補や現場リーダーの中にリスク過敏症が蔓延し、多数派になりつつあるという深刻な問題が生じています。その結果、「攻め」より「守り」に強い「内向き志向」人材の社内的発言が増し、それが更なる成長の阻害要因となっているのです。

日本経済は「失われた20年」といわれるデフレと低成長の時代が長く続いたせいなのか、多くの日本企業で上司の意向を忖度し、周囲に対して目配り、気配り、心配りができる、手堅いタイプばかりが重用され、イノベーティブな発想ができるKY(空気が読めない)な変人タイプは、知らず知らずに脇に追いやられているようです。特に、新規事業や市場創造よりも、リストラで利益を捻出した日本の伝統的大企業においてその傾向が特に強いと思います。バランス感覚に優れ、順応性が高い、いわゆる使い勝手が良い「官僚ならぬ民僚」が高く評価されるのはある意味当たり前ではありますが、こうした無難なタイプばかりに偏ると、過去との決別につながるようなビックアイデアについて、その良いところを伸ばすというより、重箱の隅をつつつくようなアラ探しに余念がなく、検討の土俵にまでなかなか上げようとはしません。先見性がある経営トップは、多少荒削りであっても、閉塞感を打ち破るようなビックアイデアに餓えているのですが、そうした経営トップの思いとは裏腹に、組織のヒエラルキーを壁に阻まれ、あるいは何とか辿り着いたとしても、その頃にはエッジがきいたアイデアが丸く変形され、原型をとどめないものに変質しているのです。

また、将来化ける可能性があるアイデアやネタ、そして何より、こうしたアイデアを生み出す変人タイプの存在を経営トップが知ることが重要です。大局的見地から、様々な選択肢や可能性を模索している経営トップからすれば、一見不完全なアイデアであっても、また違ったものとして見えてくる場合が少なくないのです。また、一個人にとっては致命的ミスやシリアスな挫折であっても、そのような「失敗」なしには、大きい果実は得られないことを経営トップは経験則としてわかっているものです。しかし、リスク過敏症に伝染したエリート層は、社内で声が大きい既存事業の擁護や既成権益を守る側にまわり、抜本的な戦略転換はなし崩し的に先送りされるのです。

戦う気構え、すなわち、ファイティングポーズを取らず、うつむき加減で元気がない日本の伝統的大企業のエリート層が、ものすごい勢いでガンガン攻めてくる新興国企業の経営幹部に押されて、負け戦が続いている現実をはっきり認識する必要があるようです。要するに、ビジネスの現実、空中戦ではなく、地上戦での激しいせめぎ合いや、白兵戦やゲリラ戦での一対一で勝負

が決まる場合もあって、戦う意志がないことを最初から敵に見透かされているようでは、そもそも勝てるはずありません。

## リスク過敏症の感染を防ぐ【その2】

---

私がこのように指摘するのも、多くの大手企業の上場企業の経営幹部研修のプログラム企画や教材開発を手がけ、また講師としても多くのコア人材に接してきましたが、下記の共通点に見受けられるからです。

- ・既存の理論やフレームワークに依存し過ぎる
- ・時間をかけて事細かに分析するが、全体像をとらえられず、本質を突いた直感的な判断ができない
- ・網羅性を追及するあまり、時代が求めるスピード感に追いつけない
- ・エビデンス(証拠)主義を信奉し、新しいなものの見方を切り捨てる傾向が強い
- ・論理的には説明しにくい微妙なニュアンスが盛り込めず、それらしい、もっともらしい説明だけを鵜呑みする
- ・人間のダークな部分や非合理性を織り込めないまま、綺麗事だけがまかりとおる

つまり、「リスク過敏症」に感染した民僚は、空気を読むが上手く、周囲から大人気ないと言われるのを極端に恐れるのです。誰もが傷つかない、予定調和的な意見交換に終始し、なまじ頭がよいため、それなりの方策は提示されるものの、硬直した組織にガツンとインパクトを与えることはできず、結局何も変わらないのです。そもそも戦略とはゴツゴツしたものであって、その中身を知った関係部署の幹部が激怒し、書いた本人の胸倉を掴まれるくらいエッジが効いたものが良いです。単に頭脳明晰なだけではなく、ビック・シンガー(大きな視野を持ち、志が高い人材)であるビジネス参謀からすれば、「リスク過敏症」に感染した人材の仕事振りはパッチワーク的でその場しのぎにしかみえません。それを半ば自覚している「リスク過敏症」に感染した民僚は、ビジネス参謀のような有能な異才・異能集団を嫌い、徒党を組んで社内で色々と画策します。しかし、真のイノベーター(イノベーションを生み出す異才・異能人材)とは、インベーター(地球外生物のような異端者)であって、先日亡くなられたスティーブ・ジョブズ氏(米アップル創業者兼経営トップ)のような「現実歪曲フィールド」タイプは日本の伝統的大企業に劇薬効果を及ぼすだけにやっかいな存在に思えるでしょう。そもそも日本の伝統的大企業の人事部には、「リスク過敏症」に感染した人材が多く、イノベーター&インベーターの発掘や抜擢には不向きです。NTTドコモのiモードビジネスに関わり、その後経営評論家として転じた夏野剛氏は、『「同じ釜の飯を食ってきた」人材ばかりでは、“集団食中毒”にかかったら、それでお終いだ』と日本の伝統的大企業にありがちな組織体質に対して警告されています。夏野氏のような社外からの招聘を積極的に活用することは当然ですが、人材の流動性が低い日本では、むしろリスク過敏症に毒されていない埋もれた人材を見つけるために人事部主導の通常ルート以外の別ルートを用意の方が現実的です。例えば、日産自動車には「キャリアコーチ」という次世代のリーダー候補を発掘する「社内ヘッドハンター」的な制度がありますが、経営トップの信頼の厚いビジネス参謀長率いる「ヘッドハンター」的なスカウトチームによって、将来のビジネス参謀候補を世界中から探索

「...」  
します。

## リスク過敏症の感染を防ぐ【その3】

---

既に説明した「5つのスペック」を活かした仕事振りなどで、その片鱗が見え隠れする人財を見つけたら、ビジネス参謀長が「臨床医」として腕を確かめられる困難なプロジェクトに送り込み、あるいは、事業部門の戦略スタッフとして実戦経験を積ませ、さらに現役ビジネス参謀をサポートする「アナリスト見習い」として仕事をしてもらい、その適性(人格的特性)を見定めます。

ではここからは、ビジネス参謀に相応しい人格的特性とはどのようなものか、つまり、「ビジネス参謀に向く人、向かない人」について検討してみましょう。

### ・コンテンツへの執念と知的貪欲

既に申し上げたとおり、ビジネス参謀とは経営トップに対してブレンワークだけで貢献する特殊な仕事です。これは大変難しいことであり、そしてまた苦しいことです。なにしろ、経験豊富で、数々の修羅場を乗り越えてきた自信満々の経営トップに自らの頭を貸し、その提供価値を認めさせるわけですから。したがって、知的アウトプット(コンテンツ)への拘りや執念は並大抵なレベルではなく、経営トップから難題を投げかけられると嬉しくて眠れなくなるくらい熱中し、経営トップをアツといわせる「答え」を練り上げるのです。ビジネス参謀に相応しい人財にとっては、頭の中で難問がぐるぐる旋回している状態が長く続いてもストレスを感じることはなく、むしろその答えを創り出すこと自体が本人にとっては至福の時というわけです。また、社会科学(経営学も当然含まれる)は、自然科学のように原因と結果の関係が明確ではなく、スッキリした答えは出せないまま、見切り発車する面が否めません。よってビジネス参謀には、グレーゾーンを臆せず、ステークホルダーに重大な影響を及ぼす処方箋を大胆に描き切るだけの絶対的自信(確信)が必要です。戦略を具体化する手段が戦術ですが、戦略は本来目に見えないものであって、実際に目に見えるのは戦術だけです。ビジネス参謀は、未来の言うなればバーチャルな世界を想定して抽象的な戦略を描き、それを戦術に落とし込みます。その上で、戦術の実行主体となる組織システムの再構築と、戦略実現に必要な不可欠な経営資源の獲得や蓄積のために戦略的布石を打ち始めるのです。誰もわからない未来に向けて、成功と勝利へのロードマップを頭の中で描き切る変人タイプこそ、ビジネス参謀に最も相応しいのです。

ちなみに、知的卓越性だけで勝負するビジネス参謀は、経営トップが自社の最高経営責任者として「決めること」を前提とした議論や検討についてのみ関与します。経営トップやマネジメントチームメンバーもひとりの人間です。厳しい決断の前には悩みや迷いもあるでしょう。しかし、心のケアは、ビジネス参謀にとっては預かり知らぬことです。ビジネス参謀が経営トップの胸の内を慮ると本来の切れ味が失われてしまいます。



## リスク過敏症の感染を防ぐ【その4】

経営実務家の中には、最後は理屈より『あの人が言うなら、仕方がない』で決まると広言してはばからない方も多くいらっしゃいます。気持ち的にはわからなくもないのですが、こうした場合、過去に大成功した経営者の暴走が止められない可能性があります。ホンダ創業者で日本を代表する名経営者として知られている故本田宗一郎氏ですら、当時はまだ若手技術者に過ぎなかった次世代の経営幹部たちに進退をかけていさめられ、そのことが引退のきっかけとされています。イトーヨーカ堂創業者として知られている伊藤社長(当時)がまだ現役だった頃、その経営判断を度々覆していたのはビジネス参謀長的役割を兼任していた鈴木副社長(当時)でした。こうのように、ビジネス参謀は、経営トップに臆することなく、あくまでコンテンツの中身の良し悪しのみで勝負したのです。ビジネス参謀は、経営トップとは互いに知的シンパシーを共有する間柄であって、「知」についてのみ寄り添うという一線を画しておくスタンスを決して譲ってはいけません。そういう意味では、経営トップとビジネス参謀は一心同体という表現は不適切であって、「頭の中」と「胸の内」を明確に分けて考えるべきです。

### ・健全な猜疑心

ビジネス参謀は嫌な言い方ですが、疑り深くなければ務まりません。「健全な」とわざわざ前置きの言葉を付与したのは、時と場合によっては対人関係を悪くするだけで終わってしまうためです。既に説明したとおり、ビジネス参謀は競争相手との頭脳戦を制することに注力します。表面的な事象の裏にある真実、ステークホルダーの本音・思惑、移ろいやすい消費者心理などを全てを計算に入れ、自社のスタンスを決めることとなります。刑事ドラマではありませんが、登場人物(プレイヤー)全員が容疑者であり、仮に裏をとっても、それでも隠れた真実にたどり着けるかどうかはわからないのです。ジャッジにはどうしてもタイムリミットがありますから、どこかで区切りをつけ、ある一定の結論を出すにしても、ビジネス参謀はねちっこく疑い続けるのです。他人だけではなく、自分自身を疑い続けること(言い換えると、次に説明するとおりに自己評価力が高い)から、耐えられるわけですが)は精神的に辛いことでもあり、それゆえビジネス参謀はタフでなければなりません。ちなみに、経営トップもまた、精神的にタフでなければ務まりませんが、ビジネス参謀とは異なり、ステークホルダーに裏切られ、踏みにじられたとしても、他者の善意や人間の可能性を信じ、トップリーダーとして最後は全ての責任を背負っていく覚悟と揺るがない信念が必要です。

本書では、織田信長(第五章参照)に対して、批判的なトーンで論じています。たしかに「中庸」の徳を備えた聖人君子では変革を成し遂げることはできないというのは、過去の賢人たちの見立てのとおりであり、信長を一方的に責めるのは酷な話なのかもしれません。しかし、信長はトップリーダーとして猜疑心が強すぎました。言い換えれば、信長は父に疎んじられ、母や弟から裏切られ続けたトラウマから、最後まで他人を信じる心を持てなかったのです。多くの武将が信長から離反したのも、部下が自らが仕えるトップリーダーが自分の信じていないことへの恐怖を払拭できなかったというわけです。悲しいことではありますが、大規模組織には「信じる人」と「疑

う人」がいて、はじめてワークするという残酷な真実から決して目を背けてはならないのです。

## リスク過敏症の感染を防ぐ【その5】

---

### ・自己評価力が高い

自己評価力とは、心理学における「自己確信性」や「自己容認性」と同じです。ビジネス参謀は、できの悪いキャリア官僚のような、安易な回答やお手軽な成果で誤魔化すような、半賢(はんかしこ)や小利口(こりこう)な小粒な人材ではありません。辛くても胆力を発揮し、根本的、根源的なホットイシューに対して、真正面から向き合い、それを突破する独創的な最適解を見出すまであきらめない執念が求められます。しかし、一旦執行フェーズに入った場合には、自ら関与した経営トップの経営判断でさえ疑いの目を向け、批判的に検討し、「ちゃぶ台返し」を厭わない自由度を常に持ち続けなければなりません。経営トップは、決断したことに最後まで唯一の最善の解としてコミットメントしなければならないわけが、ビジネス参謀には、まるで何もなかったかのように別の可能性を追求し、次の戦略的打ち手を考える「異質な冷たさ」が求められます。こうしたスタンスが、ビジネス参謀が現場から批判的な目を向けられる所以でもあるのですが、ビジネス参謀にとって「手柄は常に人のもの」であり、権力や金銭に対しては無欲であるからこそ、それが可能なのです。そうでないと、自らが関与した戦略や経営判断に対する思い入れが、自らの目を曇らせ、状況に応じた軌道修正できなくなってしまうからです。言うなれば、さきほど説明した「健全な猜疑心」とたった今説明した「自己評価力」は、戦略的思考における車の両輪となっているわけです。

そもそもビジネス参謀がどんな優秀だとしても、意見の全てを反映できるわけではなく、経営トップとはベストの選択のためにかっぷり四つに組んで真剣に議論を戦わせるにしても、常に経営トップの最終判断と一致するとは限りません。それゆえ、ビジネス参謀を支えるのは自己評価力です。つまり、常に「自分は正しい」と自らを評価し、ある結論が決まったら、自分の考えと同じでも違っていても、それはそれとして、将来に向けて別の可能性を探すために頭を再起動するのです。戦いは避けられず、そして戦いは続きます。これからも、ずっと。だからこそ、こうした割り切りができなければ、経営トップの毒気にあてられ、ビジネス参謀として仕えるのは難しいでしょう。

## 歴史から何を学ぶべきか

---

戦略論は、外交や安全保障など政治学の分野の中で発展し、経営学に本格的に取り入れるようになってから、せいぜい50～60年程度です。よって戦略論をビジネスで幅広く応用するためには、政治学が長年蓄積してきた知見から歴史的教訓を導出することは欠かせません。ドイツ帝国初代宰相であり、優れた戦略的思考の持ち主としても知られている故オットー・フォン・ビスマルク氏は『賢者は歴史から学び、愚者は経験からしか学ばない』という有名な名言を残していますが、私もこれに倣い、2つのケースを取り上げ、戦略的思考の本質に迫ってみたいと思います。

そもそも戦略的思考とは、「味方を出し抜こうとしている敵の戦略的意図を先読みして、敵の打ち手を封じ、さらに敵の上をいく思考術」でしたが、ゲーム理論の発展などによって、近年では「相手が機会主義的に動こうとしても、お互いに協力し合うようなもっていく思考術」と変化しています。つまり、相手の行動が理不尽だからといって、物理的防御策に終始すれば、真正面からの武力衝突となり、双方にとって長い目でみて利益にならないと考えるわけです。勿論、相手がこちらが武力を中心にした対抗策を避けることを見越して、さらに強硬策を推し進める可能性がありますから、その点を考慮し、こちらが主導権をとってどのようにゲームメイクできるか、これが戦略的思考のポイントといえます。

こうした戦略的思考の変遷についてやや固い説明となりましたが、ケース自体は、読み物ふうの軽快なタッチで記述してみましたので、読者の皆さんにおかれましては、気楽にお読みいただければと思います。なお、以下(ケース)では、登場人物の敬称について略させていただいている箇所があります。

## 1. ケース I : 異なる戦略で天下統一を目指した信長と半兵衛【その1】

---

美濃出身の竹中半兵衛は、尾張出身で美濃を制覇した織田信長の参謀ではなく、信長の家臣で当時は無名だった木下藤吉郎(後の豊臣秀吉)に軍師(参謀)として仕えることにしました。信長は天下統一のための戦略を練っており、若輩者ながら軍師として名高い半兵衛を引き抜こうとしたのです。しかし半兵衛は、信長の才智については高く評価する一方、トップリーダーとして資質に関しては懐疑的であったため、半兵衛はあえて秀吉を担ぎ、信長とは異なる戦略で天下統一を目指したのです。ちなみに、歴史学者の本郷和人東大準教授はコラム(産経新聞朝刊:2010.11.14)の中で、信長の花押(サイン)は、平和の世に出現するとされる霊獣の麒麟(きりん)の「麟」を図形化したものであり、一方半兵衛の花押は、聖天子の治世に現れる霊鳥の鳳凰(ほうおう)の鳳を図形化したものとして紹介されており、戦国の世を憂いた二人の若き武将は、かなり早い時期から天下統一を強く意識していたことだけは間違いなさそうです。

さて、こうして秀吉の軍師となった半兵衛は、「無駄な血を流さない戦(いくさ)」を秀吉軍のポリシーとして掲げ、「謀略・調略による切り崩し」や「兵糧攻めによって降参に追い込む」軍事作戦を多用しました。しかしこれは、いわゆる「人道主義的考え方」ということではなく、半兵衛の戦略家としての冷徹な計算によるものでした。第二次世界大戦においてイギリスを勝利に導いた大政治家として知られている故チャーチル首相は、『恨みが後に残るような戦いは上等とは言えない』という名言を残していますが、これは半兵衛と共通する考え方と考えられます。

戦国時代(当時)の武将の多くは、持久戦となることが多い調略と兵糧攻めを中心とした軍事作戦には否定的でした。それは何故か言うと、i)敵方の食糧、水、武器などの備蓄がどのくらいあるか読めないため、どこまで待つかキリがないこと、ii)敵方の領地、城、陣地には不測の事態に備えて秘密の抜け道を用意していることが多く、その実効性について不安が拭えないこと、iii)敵方にとって、当然地の利に詳しく、長期戦になると、敵方の援護者(同盟関係にある武将や領地の横取りを狙う近隣の有力武将)から背後や側面を突かれるリスクを排除できないこと、そして最大の問題は、iv)仮に兵糧攻めが成功したとしても、餓死は武士としての面目を辱め、生き残った家臣・領民から恨みをかい、戦後処理に支障を来すばかりか、近隣の有力武将などに介入する口実を与えること、などの理由があるためです。したがって、敵味方双方の死傷者が多く出る結果になったとしても、後腐れがない力攻めで正々堂々と決着をつけることを戦国武将は好んだのです。

しかし、秀吉の盟友である蜂須賀小六率いる蜂須賀党や、昔から蜂須賀党と好(よしみ)を通ずる川並衆といった僅かな手勢しかいない秀吉軍にとっては、「敵の兵力を殲滅すること」と「無駄な血を流さない戦」を両立させる「戦わずに勝つ」ことが最も適した戦略でした。そこで半兵衛は、敵を自発的に屈服させる「謀略・調略」や独創的な「兵糧攻め(水攻めを含む)」によって、秀吉軍へのダメージを極論減らし、さらに降伏した敵方を味方に引き入れ、秀吉軍の手勢に組み入れることで戦力増強をはかるという一石二鳥の狙ったのです。



## 1. ケース1：異なる戦略で天下統一を目指した信長と半兵衛【その2】

半兵衛が得意としていた戦略の典型例を説明しましょう。先ず、攻略ターゲットとしている周辺地域に蜂須賀党を密かに送り込みます。小六は、地元有力者や地方の豪族などを買収し、その協力を得て内通者を敵方陣営に潜り込ませ、城や陣地、兵力・兵糧などを徹底的に調べ上げ、全ての抜け道、補給経路、ホットラインを密かに封じ、さらに敵周辺の兵糧を一気に買い占めました。と同時に、秀吉を率いて大軍で押し寄せるとの偽情報を流し、敵方に籠城するように仕向けたのです。こうして地ならしを終えてから、秀吉軍は、敵方陣営の完全封鎖を実施しました。内通者から内情を得て、兵糧攻めによって餓死寸前となって戦意を喪失した頃合いを見計らって、小六が既に秀吉軍に寝返っている地元有力者や地方の豪族の仲立ちを通じて、敵方陣営の家臣に密かに接触します。このときに、半兵衛は、敵の苦しい台所事情を見越して、もし交渉に応じてくれたら、その結果の如何を問わず、三日分の食糧と水を提供する条件を提示します。そして、一旦交渉が始まると、半兵衛は『我が主(あるじ) 秀吉は百姓出身で血を見るのが嫌いな、織田家唯一の穏健派である。だから、和睦の条件は決して苛烈なものにはならない。もし、これ以上戦が長引いて信長が怒り出し、そして秀吉の指揮権が剥奪されたら、今度は一族郎党全て根絶やしにする強硬策にとることになるだろう。そうなれば、秀吉といえどもどうにもならない』と絶妙な言い回しで「プレッシャー」をかけたのです。さらに、それでも『うん』とは言わないときは、キメゼリフとして『秀吉は良い主君だ。美濃出身の自分も屈伏するかたちで信長の配下になったが、秀吉には子飼いの家臣が少ないせいか、もう自分は秀吉の側近だ。今ならあなたも自分のようになれるだろう』と口説いて、交渉相手を次々と籠絡したのです。また、どうあっても投降に応じない場合には、蜂須賀党に命じて、大規模な城攻め(総攻撃)の日時を城内に立て籠もる敵方にわざと流すと同時に、完全封鎖していた抜け道を解き、そこから、戦意を喪失した兵士や城にいる女性や子供たちに残り少ない食糧を盗ませ、内通者らと一緒に城外に逃がし、巻き添えによる死傷者を大幅に減らしました。これによって、通常は10倍の兵力が常識とされる城攻めであっても、兵力や兵糧が激減した後では精神的にも物理的にも到底持ちこたえることができず、結局秀吉軍に降伏したのです。

半兵衛は、降伏し武装解除に応じた場合には、仏門入りか放逐するようにし、斬首など過酷な処分を極力控えるように配慮したので、秀吉に対して恨みを持つ者は少なく、また、引き抜きに応じた元敵方陣営の有力家臣に対しても、常に公平、公正に処遇したこともあって、いつしか秀吉軍の本当の戦力へと変わっていったのです。しかしその一方で、一度寝返った人間は何かあれば再び主君を裏切ることもありえると警戒を怠らず、秀吉に絶対的な忠誠を誓う子飼いの家臣団を自前で用意するため、見どころがありそうな幼年の石田三成、福島正則、加藤清正らを手元に置き、一から仕込むことにしたのです。

半兵衛は、敵対勢力に対して信長の比叡山延暦寺焼き討ちのような苛烈な戦法を「言外の脅し」に利用し、和睦や謀略・調略に結びつけました。つまり、半兵衛の意を受けた小六は、信長に対する恐怖心につけ込み、秀吉の味方になるように巧みに誘導したのです。敵対していた武将の中には、信長の報復を免れようと、秀吉軍の傘下に入ることを積極的に受け入れ、これによって

秀吉は無傷で自らの勢力を拡大しました。



## 1. ケース I : 異なる戦略で天下統一を目指した信長と半兵衛【その3】

ここで、信長の戦略について概観しておきましょう。信長は秀吉、柴田勝家、丹羽長秀、明智光秀、滝川一益、そして傘下の徳川家康を方面軍リーダーとして任命し、複数の軍事作戦を日本各地に同時展開していました。半兵衛に軍師を断られたものの、元々信長は半兵衛が一目置くほどの稀代な戦略家であったため、自ら参謀を兼務し、戦略を練り上げていったのです。

信長は、これからの環境変化(敵対勢力の動向、軍事情勢の変化)を睨んで、i)全方面軍を束ねる統一したビジョン(天下布武)決定、ii)各方面軍の戦略目標の決定(秀吉軍の場合、毛利軍に対する勝利とは何か定義し、秀吉のミッションを明確にする)、iii)各方面軍の基本的組織編成(毛利軍攻略のための秀吉軍の規模や陣容を決める)、iv)各方面軍の指揮権限(軍事行動)の範囲設定(秀吉軍の権限とその責任範囲を確定する)、v)各方面軍の戦略コンセプトの示唆(秀吉に対して毛利軍攻略の決め手となる戦略アイデアを示唆する)、vi)各方面軍への資源配分・調整と監視(秀吉軍に対する兵糧確保、後方支援体制としての遊撃隊の準備及び諜報部隊による秀吉軍の監視など)など、まさにビジョンから戦略、実行計画まで一貫した軍事作戦を企画立案しました。こうして信長は、旧来型の地域連合体的組織体制を廃し、目的合理性が高い、最新鋭の鉄砲を擁した近代的な軍隊として織田軍を再編成し、天下統一を唯一の目的として掲げ、各方面軍を自由自在に動かしたのです。

しかしその一方で、信長の軍事作戦は、その目的を正当化するあまり苛烈を極め、全国各地至るところで敵味方多数の死傷者が出るだけでなく、戦場の拡大によって庶民も疲弊し、それが信長に対する反感や怨念につながり、反旗を翻す敵対勢力が後を絶つことはなかったのです。一方、謀略・調略や兵糧攻めを得意とする秀吉は、織田軍の中にあつて異色な存在感を示し、信長もまた自分にはない得意分野を持つ秀吉を重用し、半兵衛の計算どおり、庶民出身の秀吉は織田軍の最高幹部の一人にまで短期間で登りつめたのです。

こうした秀吉の天下取りへの道を切り開いた半兵衛でしたが、長年苦しんできた自らの病(やまい)にだけは、勝つことはできませんでした。死期を悟った半兵衛は、秀吉のもう一人の参謀である黒田官兵衛を自分の分身に仕立てることを決意しました。猜疑心が強い信長によって処刑寸前だった官兵衛の跡取り(後の黒田藩初代藩主黒田長政)の救出に命がけで奔走した半兵衛について、歴史小説では美談として語られることが多いのですが、深謀遠慮な半兵衛にとっては、戦略的布石のひとつに過ぎませんでした。自らの死期を悟った半兵衛は官兵衛(なお、当時敵の城内に幽閉されていた官兵衛は半兵衛の死に目には会えず、半兵衛が秘密裏に庇護していた長政を通じて自らの戦略シナリオを引き継がせたという有力な説もあります)だけを密かに呼び出し、秀吉の戦略シナリオ(短期的には毛利への水攻め<兵糧攻め>)、中期的には朝廷の抱き込み<織田家との決別を意味する>と徳川家康、上杉景勝、毛利輝元、伊達政宗などの有力武将との融和、長期的には有力武将の国替えと検地・刀狩りなどによる天下取り後の日本国の統治のあり方とその具体的方策)を託し、参謀としての智慧の全てを伝授しました。そして数日後、半兵衛は、秀吉に『自分の代わりは官兵衛だけだ』と言い残し、息を引き取りました。



## 1. ケース I : 異なる戦略で天下統一を目指した信長と半兵衛【その4】

---

半兵衛に代わり秀吉の軍師となった官兵衛は、その後毛利軍攻略の指揮を執っていましたが、光秀の謀反(本能寺の変)による信長の死について、光秀から毛利宛の密書を入手し、あることを確信しました。実は官兵衛が半兵衛の戦略を引き継いだとき、唯一引っかかっていたのが、織田家との決別でした。半兵衛を尊敬し、また長政の件で深い恩義を感じていた官兵衛でしたが、そこまで織田家排除に拘るのか、やはり美濃出身の半兵衛は、どこかで長年のライバル関係にあった尾張出身の信長に対して腹に一物あったのか、半兵衛らしくない何かを感じていました。しかし、長政が殺されかけていたこともあり、官兵衛にとっても織田家排除は望むところでもありました。しかしこれもまた半兵衛の計算であって、謀殺の可能性を含め、信長の突然死を想定し、その際、多くの恨みを買っている織田家と秀吉を切り離す方が良いと考えたのです。まさに、信長だけでなく、後継者の信忠も一緒に討たれたため、官兵衛にとっても絶好のチャンスが到来したことになり、半兵衛の戦略を本格的に始動させる腹を括ったのです。官兵衛は、逆臣光秀や秀吉に敵対する勝家を討伐した後は、「秀吉軍に早期に降伏した有力武将には、彼らの領地を保証する代わりに秀吉の天下統一に力を尽くす」ように交渉し、有力武将をことごとく味方につけ、最大勢力を誇る徳川家康を封じ込め、さらに秀吉の勢力を全国各地へと拡大していったのです。天下統一に向けて少しずつ世が沈静化する中、朝廷への各種工作が功を奏して正式に豊臣政権を発足した後は、その権威を使って、家康、景勝、政宗といった有力武将の先祖代々の領地を移動(国替え)するなど、豊臣政権の舞台となった京都や大坂(当時)への潜在的脅威を減らしました。また、こうした国替えによって有力武将らも、戦乱で荒れ果てた、慣れない新領地の復興に注力しなければならず、それが秀吉へ対抗する余裕や余力を奪うだけでなく、有力武将が保持している戦力を秀吉による天下統一と、その後統治体制の確立に再活用するという用意周到に練り上げられた半兵衛の戦略の一環だったのです。

しかし、この世に未来永劫に続くものなどあるはずもなく、完璧だった戦略にもその賞味期限はいつか訪れます。秀吉は単に庶民派というだけでなく、戦略理解力に長けたトップリーダーでしたが、時が流れ、半兵衛の戦略の賞味期限が切れると、政権運営について不協和音が目立つようになりました。さらに、半兵衛の知の遺産(レガシー)を全て受け継ぎ、天下統一のプロセスで困難なミッションを成し遂げた官兵衛は、今や日本屈指の戦国武将へと成長し、参謀という枠におさまらなくなったのです。官兵衛を長年重用してきた秀吉は、官兵衛の実力を誰よりも高く評価しており、その恐怖心から、官兵衛と小六を長年の功に報いるという名目で九州(黒田家)と四国(蜂須賀家)に領地を与え、豊臣政権の中樞から事実上追放してしまったのです。半兵衛の遺言を無視し、官兵衛と小六との縁(えにし)を断ち切った秀吉のその後の顛末は、皆さんもご存知のことと思います。

## 2. ケースⅡ：小泉・竹中構造改革の光と影【その1】

---

竹中平蔵慶応大学教授は、民間人から経済財政担当大臣(その後総務大臣などの別の閣僚も歴任した)として入閣し、小泉政権において経済政策を取り仕切る重要ポストに抜擢されました。兼ねてより、日本経済の再生には、健全な市場原理導入こそ日本経済の再活性化に不可欠であると考えていた平蔵は、自民党の反主流派の小泉首相に仕えることで、自らの持論を具現化する絶好の機会と捉えました。「官から民へ」「民間にできることは民間に」をスローガンに掲げ、小泉・竹中構造改革はスタートしたのです。

小泉・竹中構造改革路線とは何だったのかあらためて振り返ってみると、冷戦構造(二極化)が崩壊し、新興国の台頭による多極化した国際情勢を踏まえ、日本の国のかたちや統治システムを抜本的に変革することで「失われた20年」と訣別し、日本経済の潜在成長率を適正な水準にまで戻すことでした。そのため平蔵は、短期的には不良債権処理と景気浮上、中期的には規制緩和改革、長期的には行財政改革とプライマリーバランスの正常化(国債などの借入れを除く「歳入」から、過去に発行した国債などの元利払い費を除いた「歳出」を差し引いた基礎的財政収支について、増大する社会保障費などを税収中心の歳入で賄えるようにし、次の世代に負担のツケ回しをやめさせる)を戦略シナリオとして描いたのです。

経済政策の司令塔を任された平蔵は、既に機能不全に陥っていた自民党や官僚組織から、政策決定の主導権を奪い取るため、経済財政諮問会議を最大限活用しました。いわゆる「骨太の方針」は、経済政策と構造改革の指針を明確に打ち出すことで、予算編成に強い影響力を及ぼしました。しかし、小泉政権の最大の懸案事項であった不良債権処理だけは、与野党を通じて反対論が根強く、またマスメディアも多額の公的資金の投入には懐疑的ではあったため遅々として進まず、それに業(ごう)を煮やした小泉首相は、柳沢金融担当相(当時)を事実上更迭し、平蔵に兼任させたのです。平蔵は、盟友である日本銀行出身の木村剛(その後、日本振興銀行を設立するものの、業績悪化の経営責任のため辞任に追い込まれ、さらに検査妨害容疑で逮捕され、日本振興銀行は経営破綻した)に不良債権問題のプロジェクトチームのリーダーに抜擢し、不良債権処理を加速するために金融機関に対する、i)資産査定の厳格化、ii)自己資本の充実、iii)ガバナンス強化などを柱とした、いわゆる「竹中プラン」を策定しました。竹中プランは、金融機関が隠していた不良債権の速やかに処理することを監督官庁の権限を背景に強引に推し進めるものであったため、大幅な赤字決算を余儀なくされ、経営責任を問われかねない金融機関の経営者、金融機関の経営悪化が表面化することで一層の貸しはがしや貸し渋りを恐れた民間企業の経営者、それぞれから一斉に反対や見直しの声が上がりました。政治家や官僚たちも、強引な不良債権処理はかえって、株価下落や個人消費の一層の落ち込みを懸念していました。

## 2. ケースⅡ：小泉・竹中構造改革の光と影【その2】

---

そんな中、日本の株式市場は急落し、ソニーショックと言われた2003.4.28には日経平均8000円を割り込みましたが、不良債権処理を避けては日本経済の再生はありえないと考えた平蔵は、竹中プランを推し進める好機到来とばかりに、反対勢力や有識者、マスメディアに対して、竹中プランの実行こそが究極の経済対策であり、株価向上にもつながると喧伝し、りそな銀行グループを強引に国有化することで、不良債権処理への断固たる覚悟を絶妙の演出で国内外に示したのです。

その後も、金融庁特別検査でUFJ銀行を攻め立て、最終的には三菱東京銀行による事実上の救済合併に追い込むなど、強い姿勢を堅持したことから、金融機関は、政府当局の本気を察し、問題先送りはかえって事態を悪化させ、もはや逃げ道はないと考えるようになりました。平蔵は、経済の「底打ち」感と構造改革の始動をアピールできれば、日本銀行によるゼロ金利誘導と流動性供給を含んだ大胆な量的緩和策の継続・拡大、小渕政権下での財政出動による景気の下支え、問題企業処理のための産業再生機構の設立等々によって、金融システム崩壊のリスクを抑え込み、景気浮揚のきっかけになると読み、荒療治に踏み切ったわけです。平蔵の読みはズバリ的中し、金融機関の経営者は「損切り」覚悟の本格的な不良債権処理や財務基盤の強化に向けての公的資金及び外資資本の受け入れについてスタンスを変更しました。時を同じくして、更なる株価急落や貸しはがし・貸し渋りを恐れた民間企業の経営者もまた、財務体質改善に向けて大幅なコスト削減策を実行に動き出しました。投資家ブレンドリーなかたちで商法(当時)及び証券取引法(当時)などの法改正が進み、さらに証券税制の減税もあって、小泉・竹中構造改革路線による日本経済の復活を予感した外国人投資家は、これを契機に、安くなった日本の株式や不動産に投資するようになり、これによって株価や地価が反転し、平蔵への評価も一気に高まりました。高い利回りを狙って、日本の株式や土地を買い叩き、短期間で売り抜けようとする外資系ファンドはけしからんと批判する政治家に対しても、平蔵は臆することなく、さらに資産査定の厳格化とそれによる損失の穴埋めのための多額の公的資金導入を着実に実行していったのです。旧来型の公共事業などの財政発動を嫌い、円安による外需主導、規制緩和による外資の導入、そしてサプライサイドの改革による景気回復を確実にしようと目論んだ平蔵は、日銀との政策協調によって今度は「ムチ」ではなく「アメ」を与える作戦に出ました。すなわち、金融機関に預貸金利差(スプレッド)で利ザヤを稼がせることで不良債権処理の原資をさせ、これによって小泉・竹中構造改革路線に従わせようとしたのです。

## 2. ケースⅡ：小泉・竹中構造改革の光と影【その3】

---

しかし、不良債権問題の解決と国民的人気によって、自らの政権運営に自信を深めた小泉首相は、自身が心酔する「信長」に自らの姿を重ね合わせ、「信長」的な政治スタイルを前面に打ち出すようになりました。そして長年のくびきから解き放たれた日本の伝統的大企業の経営陣は、構造改革路線を免罪符にし、日本では禁じ手を言われてきた人員削減や成果主義を悪用した実質的な賃下げ、中高年の早期退職、若者の新規採用抑制、非正規雇用の拡大・アウトソーシングの活用、下請業者への発注価格の過酷な引下げ等々を目先の利益確保につながりやすいリストラ策を次々と実施し、中長期的投資を一気に減らしました。将来への戦略的布石を犠牲にしたリストラ策は、財務諸表の見栄えの改善につながりやすいことから、外国人投資家には好感され、その結果、外国人投資家のシェアはさらに増え、その圧力からさらなるリストラ策を実行するという負のサイクルによって、日本中にリストラの嵐が吹き荒れるようになりました。上場企業の経営利益は、2008年3月期まで5年連続で最高益を更新し、役員報酬や株主への配当の飛躍的な増加と比較して、労働者の現金給与総額は減り続けるなど、業績回復の実態は、円安バブル、各種投資(設備、研究開発、教育など)削減、そして最も大きいのが労働コストを削減した結果であって、日本企業の真の競争力の強化によるものではなかったのです。

最後まで国民支持率が高く、長期政権を担った小泉首相辞任後、平蔵は参議院議員を辞職し、再び大学教授として民間に戻りました。こうして「小泉劇場」の幕が下りると、構造改革の負の部分が一気に表面化してきました。小泉首相は、構造改革を経世会(田中派の流れを汲む自民党の最大派閥)の利権潰しのために恣意的に運用されていた面があり、構造改革による恩恵が国民生活に波及するような配慮がなされていませんでした。平蔵に言わせれば、小泉退陣後の構造改革が骨抜きになったためであって、構造改革路線自体に間違いはないと強弁するでしょうが、弱者へのしわ寄せが目立つようになり、国民の気持ちは自民党から離れていったのです。国民の心変わりに乗じた小沢一郎自民党元幹事長は、ルキノ・ヴィスコンティ監督の映画『山猫』の台詞『変わらずに生きるためには、自らが変わらなければならない』を引用し、民主党代表に選任されました。小沢代表(当時)は、民主党の選挙戦略を大転換し、その象徴として小泉・竹中バッシングで反転攻勢をかけ、自民党自身も小泉・竹中構造改革路線を総括できないまま内輪もめを続け、結局政権の座を追われたのです。

### 3. 3つの歴史的教訓と日本の新路【その1】

---

今まで、二つのケーススタディを記述してきました。ここからは、ビジネス参謀として学ぶべき歴史的教訓を提示した上で、それを手がかりにさらに議論を深めてみることにしましょう。

#### ■ 3つの歴史的教訓

##### i 〔歴史的教訓①〕～短期決戦に拘り過ぎると長期戦略が破綻する～

短期では実行不可能な戦略でも、長期的な戦略を基づき辛抱強く取り組むことによって多くのことが成し遂げられる。逆に、長期的な戦略なしに短期決戦に拘ると事態はさらに悪化する

##### ii 〔歴史的教訓②〕～直接的アプローチの副作用を軽視しない～

変革の呼び水となる直接的アプローチなしに大義を成し遂げることはできないが、直接的アプローチを多用し過ぎて、その副作用の大きさを軽視すると、後で強烈なしっぺ返しを受ける

##### iii 〔歴史的教訓③〕～大義だけでは人々を長期間リードできない～

国民にとって、目的と手段の関係は自明ではなく、むしろ「手段やプロセス」の方が目的よりも優先的に捉える傾向があることを侮ってはいけない

元々「戦略論」には2つの対立的な考え方があります。一つは、第三章でも少し触れたクラウゼヴィッツ著『戦争論』で提示された強者の戦略論、つまり敵を武力によって制圧する直接的アプローチによって、最終目的を達成しようとする考え方です。もう一つは、B・H・リデル・ハート著『戦略論：間接アプローチ』で提示された弱者の戦略論、つまり武力行使を極力避ける間接的アプローチによって、実質的に敵を無力化することで、最終目的を達成しようとする考え方です。さきほどのケースになぞらえると、信長は直接的アプローチを、半兵衛は間接的アプローチを、それぞれ採用したことがわかります。では、二人の明暗を分けたものは、何だったのでしょうか。

天下布武という大義のためといえ、多数の死傷者や犠牲者が伴う武力による直接的アプローチの「乱用」では、やったらやり返す報復合戦に陥り、その犠牲者たちの怨念が新たな反信長を集結することになりました。反信長勢力に対する信長の仕打ちは、さらにエスカレートし、それに嫌気がさした味方の離反や裏切りのきっかけへとつながり、光秀の謀反によって信長の天下統一は泡のように潰えたのです。一方半兵衛は、信長が直接的アプローチの功罪を冷静に見極め、その「功」の部分のみを巧みに取り出し、秀吉の天下取りへの道を切り拓く手段へと転用しました。その劇薬的效果を反信長勢力に対する「脅し」に利用することで、反信長勢力を切り崩し、自らの傘下に治めることで、敵の消滅と味方の増強を同時達成する、まさに今日におけるM&A戦略(企業の合併や買収)を連想させる画期的な戦略で勝負したのです。

### 3. 3つの歴史的教訓と日本の新路【その2】

---

半兵衛は、戦乱の世を早く鎮めてほしいという庶民感情をつけこみ、戦を嫌う庶民派の異色のリーダーとしての秀吉を売り込んだ上で、主君信長の弔い合戦の勝利を利用して、天下取りの大義名分と流れをつくり、信長亡き後を狙っていた他の有力武将らも、平和に願う庶民感情や時代の空気に逆らうことはできなかつたのです。間接的アプローチを巧みに取り入れた半兵衛の戦略は、戦乱の犠牲者・被害者を大幅に減少することに成功し、それに庶民に平和の果実を実感させ、秀吉の天下を覆す勢力が結集する機運を潰したのです。こうして半兵衛は、短期的な“信長への具体的な貢献”と、中期的な“敵対勢力の味方に組み入れる秀吉軍の増強”と、そして、長期的な“無駄な血を流さないかたちでの天下統一”を一連のストーリーとして戦略を構想し、個々の戦略とその実現によって得られた成果を全て最終目的にむすびつなぎ合わせたのです。さらに、長期戦略が自らの肉体的限界によって頓挫させないために黒田官兵衛という分身を用意し、前代未聞の「大逆転の戦略」を成し遂げたのです。しかし、皮肉なことに戦略の賞味期限が切れた後は、信長と秀吉の戦略を長年見てきた家康に再逆転され、徳川幕府はその後長く続いたのです。

小泉首相は、『自民党をぶっ壊す！』とのスローガンで国民に訴えかけ、構造改革への支持と協力を得ようとしてしました。一方平蔵もまた、永田町の異端児と揶揄されていた小泉氏こそ、自分が直接仕えるトップリーダーに相応しいと考えました。平蔵は、政府による安易な財政出動に控え、下手するとデフレを加速することになりかねない不良債権問題を「構造改革のメルクマール」と位置づけ、日本経済の再生を阻む既得権益者たちを一掃する突破口(変革の呼び水)にしようとして戦略を練ったのです。平蔵は、金融機関を指導する強い政治姿勢をアピールする一方、低金利、外資導入、企業向けの減税や金融緩和策といった懐柔策を講ずることによって、金融機関や大企業が先送りされてきた不良債権問題を自発的な解決を促す土壌や前提条件を整えました。こうして不良債権問題の解決への道筋が明確に示され、企業努力が目に見えるかたちで動き出したことから株価にも底打ち感が出て、それが景気浮揚のきっかけとなったのです。国民的人気と高い内閣支持率を追い風に思いきった政策を前面に打ち出すことによって、派閥の領袖でもなく、党の要職に就いた経験がほとんどない小泉首相は、抵抗勢力を抑え込みました。小渕政権の大型景気対策の効果が小泉政権下で現われたタイムラグを考慮しても、政治的に反対が多かった不良債権問題に決着をつけ、財政出動に減らしながら、景気回復の道筋をつけた平蔵の手腕は、直接的アプローチと間接的アプローチを巧みに使い分けた秀逸なものでした。

しかし、経済有事を無事乗り切った小泉首相は、直接的アプローチにさらにのめりこむようになり、また平蔵自身も総務大臣(郵政改革担当兼務)への横滑りするなど経済政策の司令塔の任を離れたこともあって、小泉政権の後半は郵政改革のような特定の個別政策だけが目立つようになりました。さらに決定的だったのは、パナソニックにおいて中村改革路線の大坪社長へのバトンタッチが成功したこととは対照的に、小泉・竹中構造改革路線の継承に失敗し、それがその後の自民党の命取りとなりました。





### 3. 3つの歴史的教訓と日本の新路【その3】

---

さらに皮肉なことに、自民党歴代政権(改革に熱心だった中曽根内閣であっても)は、伝統的に間接的アプローチを採用してきました。日本の高度経済成長の秘訣とは、政府(当然のことながら、通産省<当時>を含みます)が個別産業や各企業を指導育成したのではなく、多くの労働者(労働人口)を第一次産業から第二次産業及び建設業にスムーズにシフトさせた点にあります。

こうした産業構造の大転換(当時の国家ビジョンと言い換えることができる)実現のために、自民党は様々な分配の仕組みによって、産業化の恩恵を地方在住者や第一次産業従事者に還元し、その結果多くの国民は産業化の進展をポジティブに捉え、自民党政権を長年支持し続けました。資源や農作物が安価で豊富なことは人間の労働価値を相対的に高めることとなります。つまり、価格の中で「自然の恵み」の部分が低ければ、「人の働き(いわゆる、付加価値)」の取り分が増えるのです。細かいところまで手を抜かない、モノづくりへの情熱にあふれた、勤勉な国民気質が日本の強みである半面、天然資源に乏しく、大規模農業に適していない地政学的特徴は、加工貿易中心に据えた高度経済成長モデル(自民党歴代政権の国家戦略と言い換えられるでしょう)に適合していました。ところが、高度経済成長モデルが終焉を迎え、今度は第二次産業から第三次産業(その中でも特にIT・情報産業や国民生活の質を向上に役立つサービス産業<特に、医療や介護など>)にシフトしなければならないはずなのに、非製造業の労働生産性は改善されず、その結果賃金が多く払えないことから、労働者の大半が動こうとしないし、また動けないままなのです。そして、労働組合も既得権に執着し、それが新規雇用者(潜在的失業者)にしわ寄せがいき、それを横目で見ている労働者はさらに自己保身に走り、こうして個人消費は落ち込み続けているのです。

高度経済成長モデル終焉を自覚しつつも、自民党歴代政権(その後の連立政権を含む)は、既得権益にのっかって当選を重ねた族議員や、前例踏襲主義が抜け出せない古い官僚機構などに押されて、古いモデルがそのまま温存されてしまいました。こうした古いモデルの打破(つまり、構造改革)を目指した平蔵でしたが、国民の多くが我慢しきれなくなり、溜まりに溜まったフラストレーションのはけ口が政権交代の最も大きな理由といえるでしょう。

一方民主党政権は、小泉・竹中構造改革路線の見直しの立場から、焦る気持ちはわからなくもないのですが、こちらは肝心の国家ビジョンや新しい経済モデルが不明確で、手段であるはずの分配に関する政策(こども手当や農家への戸別補償など)だけが突出しており、原資となる国富の創出に資する経済政策がないがしろにしており、それゆえ多くの国民は将来に対する不安を払拭できないわけです。

### 3. 3つの歴史的教訓と日本の新路【その4】

---

私は、民主党が本音では「日本経済の成熟化」に関して、もはや避けることのできない歴史的必然として諦めているのではないかと大変危惧しています。そもそも経済成長とは、量(平均的日本人の所得が増え、生活水準が高くなること)と質(日本人が所得や生活水準に相応しい豊かで安心した生活を送れること)と両面から見る必要があります。量の面では、アジアやアフリカの新中間層市場(プレミアムとローエンドの間にいる約9億人と推計されるボリュームゾーン)を取り込むことで、日本経済の再成長はまだ可能なはずですが、質の面に目を向けると、地方経済の疲弊は目を覆うばかりで、職業高校(農業、工業、商業)の求人数は激減しているだけでなく、数少ない求人も雇用条件が劣悪です。かつての高度経済成長時代には「金の卵」と言われたこうした若者の多くが、今では将来に対してかすかな希望を持つことすらできず、ただ漂流しているのです。こうした雇用問題に加え、高齢者医療費の増加や悪化する財政問題(年金不信、ソブリンリスク<国家財政に対する信用リスク、例えば国債の格下げなど>)を後世(次世代)に先送りし、引退世代や引退間近の中老年の現役世代が、成熟化社会を言い訳に経済成長への努力を怠るとするならば、『結局食い逃げかよ』と若い世代から非難されても仕方ありません。

さらに、北朝鮮(韓国との軍事的緊張、核開発や弾道ミサイル、拉致被害者救援など)問題、中国(尖閣諸島及び周辺海域への異常な執着と、それを見据えた軍備増強など)問題、台湾(中国との関係悪化による台湾海峡での軍事紛争、あるいは全くの対極<正反対>に、台湾の中国化によって台湾の最新兵器が対日用に再配備されるなど)問題、北方領土(日ソ平和条約締結を含む)問題、米軍基地移設問題(日米安保体制と日本沖縄基地返還を含む)など戦後の宿題がまだ山積みされたままです。加えて、国際的な資源争奪戦もこれから激しさを増してくるのは必至です。他のアジア諸国とは異なる文化圏を形成し、孤立しがちな日本にとっては、強い経済力が日本の国力そのものであって、経済成長なくして国難を乗り越えることはできない現実を民主党政権は直視しなければなりません。

民主党政権が、小泉・竹中構造改革路線の全面否定からスタートすることは政局的には理解できますが、だからといって、日本経済の潜在成長性の向上に資する構造改革にやり遂げなければなりません。かつての高度経済成長モデル(いわゆる、欧米先進国への輸出を中心とした「坂の上の雲」的自民党モデル)は破綻していますが、政権を担う与党民主党には、新興国成長(外需)と日本国民の生活の質の向上(内需)の二分論を超克した、新たな経済成長モデルを提示する必要があります。それこそが民主党に政権を託した民意だったはずです。いずれにしろ、数多くの失策と稚拙な政権運営によって、退陣に追い込まれた鳩山元首相と菅前首相を引き継ぐことになった野田新首相が、東日本大震災復旧復興と原発事故処理対応で、目に見える成果を上げ、政権の求心力と高めることが急務と言えそうです。

## 身の処し方を考える【その1】

---

第五章では、ビジネス参謀の「あるべき姿」だけでなく、「陥りやすい罠」についても合わせて検討してまいりました。では、最後にもう一度補足説明したいと思います。

ビジネスパーソンの必須条件のひとつである「共感力」とは、他人の心情を理解し、卒直にそれを受け止め、人間関係の改善に活かすことですが、ビジネス参謀は、役目柄とはいえ共感力というより「読心力」が突出して強くなります。すなわち、「アナリスト」ではなく、「メンタリスト」となって、他人の心の動きが読み、隠れた意図を冷徹に見抜き、その利害関係を抜け目なく計算し、他者を自分に有利な方向への操作する経験を多く積み重ねることで、徐々に他者への優しいまなざしを失ってしまうのです。現場の苛立ちを無視し、経営成果への異常な拘りは、経営トップの庇護の下、弱者を犠牲にした苛烈なやり方がまかり通ります。自制心を失ったビジネス参謀は、他人の心の痛みを理解できなくなり、そして自己陶醉から暴走を始まるのです。ビジネス参謀は、こうした罠に陥らないためにも、権力や金銭に対して無欲でなければならないのです。

一方、ビジネス参謀にとっての理解者である経営トップとの関係についてあらためて考えさせられるケースがサムスン電子です。ソニーとパナソニックを追い抜き、サムスン電子を世界トップクラスの優良企業に導いた李健熙（イ・ゴンヒ）グループ会長の参謀グループであった構造調整本部(その後、戦略企画室)は社内外から高い評価を得ていました。

しかし、サムスングループの不正資金疑惑を捜査していた特別検事チームによって、李健熙会長を脱税や背任などの罪、またグループ幹部ら9人も背任などの罪、それぞれ在宅起訴(その一部について有罪判決<猶予罪>を受けましたが、その後韓国政府による特赦となり、現在では会長職に復帰)されました。そして戦略企画室は、李健熙会長の不正な資金蓄財など、不正温床となる組織として批判され、経営体制の見直しの中で解体を余儀なくされました。というのも、こうした捜査の過程で、戦略企画室は、李健熙会長一族の資産管理なども受け持つなど、ビジネス参謀が本来あるべき姿から大きく逸脱した問題を多く抱えていたことが明らかになったからです。

戦略企画室は、アジアの経済危機に適確に対応したサムスングループの司令塔であると同時に、グループ全体利益の過半を占めていたサムスン電子の経理・財務・人事など、本社機能の実権を掌握し、重要なアジェンダを全て関与していました。そして戦略企画室長は、李健熙会長の一族でグループナンバー2といえる存在であり、彼自身も今回在宅起訴されたのです。戦略企画室は、トップである李健熙会長の指示の元、サムスングループを短期間で組織変革を行い、成功への原動力となったものの、本来黒子であるはずのビジネス参謀たちが経営の実権を握り、さらに経営トップと癒着し、不正に関与することで自らを貶めてしまったのです。なお現在では、一旦は解体された戦略企画室につきましては、李健熙氏の会長復帰と、会長の長男である李在鎔（イ・ジェヨン）氏へ社長への昇格及び将来のサムスングループ三代世襲体制を固めるため、「未来戦略室」として事実上復活させました。



## 身の処し方を考える【その2】

---

ビジネス参謀は、経営トップとの信頼関係が崩れれば、それだけで「ジ・エンド」です。サムシンググループのように、ビジネス参謀が経営トップの個人的な利害のために動くなど、まさに言語道断ではありますが、グローバル企業の経営の中核で手腕を発揮し続けたいという思いが強ければ強いほど、ビジネス参謀の本分を忘れ、恥知らずな行動をしてしまう危険性を常にはらんでいることについて十分に留意しなければなりません。ビジネス参謀は、事業部や現場とは戦略転換に伴う組織改変や資源配分を巡って厳しく対立するケースも多く、経営トップとの関係が悪化し、更迭された途端スケープゴードとしてやり玉に挙げられ、一気に厳しい立場に追い込まれることとなります。ビジネス参謀は、自らの戒め、律することで社内の権力闘争から一定の距離を置くように努めますが、ビジネス参謀から外れた後は、忍従のキャリアを送らざるを得ないことについて、ビジネス参謀に任用された時点で覚悟しておくべきです。あえて申し上げますが、ビジネス参謀は出世の踏み台にはなりません。しかし、それで、良いのです。

## 経営者の本質的役割【その1】

---

下記は経営者の究極的な存在意義について私なりに整理したのですが、「ビジネス参謀論」の補足的説明として、要約したものを最後に付け加えさせていただきます。多少本編と重複する部分(箇所)がありますが、ご理解いただければと思います。

### 1. 【未来】ビジョンを構想し、組織を一新する

経営者の重要な役割のひとつは、自らが統治する組織(自社及び自社の傘下にあるグループ企業)のビジョンを創り、それを実現するための戦略を推進することにあります。ビジョンとは、その自社にとっての存在意義(レゾンデートル)であり、現時点(現実)を出発点と見立てて、これからの目指すべき将来(理想)の着地点(ゴール)を明示した目的(あるべき姿)でもあります。そして、そのビジョンを具現化するために、自社が保有する様々な経営資源や組織能力を蓄積・強化し、さらに環境変化に適合するため時には組織を一新することが戦略の根幹といえます。まさに<ローマは一日にしてならず>です。

経営者には、未来の環境変化を先読みし、その環境変化に合わせて自社の境界(やること／やらないことを線引きする)と形態(組織の骨格を決める)を括り直し、そして再編成しなければなりません。自らの構想力を駆使し、自社にとって重要な経営資源や組織能力を再定義し、それを獲得、蓄積するための戦略的布石を着実に実行するイニシアティブが求められます。いざというときに、経営資源や組織能力が不足するような悲惨な状況に陥らないために、未来の来るべき決戦日に向けて、競争相手や潜在的な敵対勢力に気づかれないようにしながら、自社にとってのベストタイミングでの戦略実行の体制固めとその準備を前もって粛々と始めるのです。

### 2. 【現在】戦略上の選択肢を確保しつつ、現時点における最善の判断を下す

今日における経営者は、ステークホルダーから多大な成果を期待され、強いプレッシャーを受けています。国内外の景気変動や技術や産業の構造的変化によって、短期的には業績が上下し、株価が低迷する局面することは致し方ない点もありますが、その一方で、こうした環境変化を絶好の機会として捉え、いち早く戦略的に適応し、具体的な成果に結びつけることこそ、経営者としての腕の見せ所といえるでしょう。しかし、資本市場が短期的成果を求めたがる傾向に加え、経営者自身のプライドもあって、目に見えるパフォーマンスに拘り、未来への投資や、将来にとって重要な戦略的布石を怠り、現時点での見栄えのよさに優先してしまう誘惑にかられるのが、経営者の常です。本人の立場からすれば、ステークホルダーの介入によって退場を余儀なくされれば、結局のところ、やりたいことも、やるべきことも、できないからです。

## 経営者の本質的役割【その2】

---

経営者にとっての悩ましさは、未来を犠牲にせず、将来の成長に寄与する魅力的な可能性や選択肢といった戦略的自由度を担保しつつも、現時点で目にみえるかたちで結果を出し、ステークホルダーとの関係を維持し続けなければならないという綱渡りを強いられる点にあります。戦略的布石を打つ続けることによって、未来への可能性を担保する、つまり、過去の清算と、現在の高い業績、将来への備え、この三つを絶妙なバランスさせることが経営者に求められる高いハードルなのです。

### 3. 【過去】先人への敬意の証しとして、儀式や祭祀を司る

経営者は、歴史への愛着や先人への敬意を組織内外に示すため、儀式・祭祀（イベント）を司ることになります。例えば、防衛大学の卒業式には首相や防衛大臣が必ず出席し、自ら訓辞を述べますが、いざ有事の際には、自身の命を犠牲にしても国民の安全と日本の国益を守られなくてはならない約25万人の自衛隊員に対して、最高指揮官たる首相が自ら敬意を表すことは単なる形式的な儀式を超えた崇高な場であるからなのです。経営者には、社内外のステークホルダーにとって、多くの痛みが伴った改革を断行し、非連続な変化を自らリードする役割が求められます。過去のしがらみを断ち切り、将来に向けての新しいビジョンを打ち立て、そのビジョン達成のため、戦略を抜本的に見直すことができるのは、最高経営責任者であるたった一人の人間です。そして、こうした抜本的な戦略転換に際しては、経営資源や既得権益の再配分を不可欠ですから、どうしても割を食うステークホルダー(特に当事者)が発現することを避けられません。そもそも、戦略とはメリハリであり、その戦略転換のプロセスでは特定のステークホルダーにどうしても痛みや犠牲を強いるものなのです。ダイエー元社長の樋口氏はその著書『変人力』の中で、閉鎖する店舗のほとんどに足を運んだとの記述がありましたが、共に生きる仲間(組織構成員)への敬意と感謝を示し、一緒に泥水を飲み、最後には骨を拾う覚悟を示すことで、例え短期的には不利益を被る立場に追い込まれたとしても、変革への抵抗勢力やボトルネックにならないように十分に配慮するのです。一度失った信頼関係を元に戻すのはたやすいことではありません。声高かに改革を叫んでも、当事者を含む多くのステークホルダーの支持が得られなければ、経営者ひとりでは結局のところ何もできません。ステークホルダーの誇りを傷つけることがないように心を砕き、経営者がその覚悟を身をもって自ら示すことで、不利益を被った当事者も、再び組織に対して貢献する意義を見出し、過去蓄積してきた資源をリユース(再利用)しようと心を入れ替え、過去との決別への新たな一步に踏み出せるのです。重複を恐れずに説明を続けると、経営者は多くのジレンマを抱えています。特に、組織を取り巻く環境が厳しくなり、改革断行が求められている経営者であればあるほど、組織の長として、負の清算(過去の後処理及び前任者の後始末)や、それに伴う様々な諸問題の判断に多くの時間を割かなければならないのです。経営者には、こうした人間としての物理的限界、時間的制約を乗り越え、最も重要な「将来の組織のあるべき姿を構想する」という極めて重い責任を負っているのです。そして、過去の清算、現在における利害調整、未来に向けての創造、どれかひとつ欠けたとしても、経営者としての役割を果たせ



なかったことになるのです。

## 参考文献

---

小倉昌男『小倉昌男 経営学』日経BP社

出井伸之『非連続の時代』新潮文庫

鈴木敏文『朝令暮改の発想』新潮社

金川千尋『社長が戦わなければ、会社は変わらない』東洋経済新報社

永守重信『「人を動かす人」になれ!』三笠書房

樋口泰行『変人力』ダイヤモンド社

沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社

野中郁次郎ほか『戦略の本質』日経ビジネス人文庫

菊池研宗『戦略学 立体的戦略の原理』ダイヤモンド社

内山融『小泉政権』中公新書

W・チャン・キム、レネ・モボルニュ『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社

トーマス・フリードマン『フラット化する世界(上/下)』日本経済新聞社

バンカジ・ゲマワット『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋

ジョセフ・S・ナイ『リーダー・パワー』日本経済新聞出版社

ロナルド・A・ハイフェッツ、マーティ・リンスキー『最前線のリーダーシップ』ファーストプレス

## 戦う経営学～ビジネス参謀の頭脳を徹底解剖する～

著者：山田一太郎

連絡先：ichitaro\_yamada1964@yahoo.co.jp

著者プロフィール：<http://p.booklog.jp/users/51581205/profile>

発行所：ブクログのパパー (<http://p.booklog.jp/>)

運営会社：株式会社paperboy&co.