モノづくり通信

Vol.26 2015 年 12 月発行

1．ごあいさつ

急に寒くなり、いよいよ冬本番となりましたが、いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク照井清一です。

先日、次男と東公園に行きました。お目当ては動物の餌やりです。特に鹿は金網越しに直接エサを与えるので、子供にとっては迫力があります。かつて上の子たちもビビリながらエサをあげていました。今までに何千人もの子供たちがエサをあげてきたと思います。この子たちが大人になった時、楽しかった体験を思い出してくれるといいなと思います。

2．戦略とは何か、戦略と戦術について考える

モノづくり通信第 26 号は、経営戦略について　その 1 です。

(1)　経営戦略とは

「経営戦略」という言葉は、新聞や雑誌など様々メディアで目にします。では、この言葉の意味はなんでしょうか。

経営戦略(Management Strategy)には、欧米の Business Strategy(事業戦略)、Corporate Strategy(全社戦略)など複数の概念が含まれ、いずれも経営戦略と呼ぶため、人により意味が異なっています。

(2) 著名な経営戦略家の定義

「長期的視野に立って、企業の目的と目標を決定すること。及びその目的を達成するために必要な行動オプションの選択と資源配分」

アルフレッド・チャンドラー

「無数の行動と意思決定の中に見出される行動パターン」

ヘンリー・ミンツバーグ

「自社と他社を差別化するもの」

マイケル・ポーター

「『企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ』を描いた設計図」

伊丹・加護野

「『戦わずして勝つ』あるいは『戦わずして優位に立つ』ための事業構造の変革であり、それによって自然に高収益を生むことができるような体制を実現することである。」

一倉定

これだけ定義が違うと、言う側と聞く側で受け取り方が違っても仕方がありません。

本来、戦略(Strategy)は軍事用語です。戦略に対比する言葉として、戦術(Tactics)があります。経営戦略を理解するためには、戦争における戦略の意味を理解する必要があります。

(3) 軍事用語としての戦略

戦争における戦略を理解するために、まず「戦争とは何か」を考えます。

【戦争とは】

戦争とは、国家が自国の防衛や利益の確保のために他国との交渉の手段として、武力を行使することです。2 国間の問題が外交交渉(話し合い)では解決できない時、双方の軍隊が戦って勝敗を決定し解決します。

つまり戦争は、外交手段の中のひとつですから、戦争には、「勝った結果、どうしたいか」という明確な目的があるはずです。

例えば、日露戦争の場合を考えてみます。

【日露戦争の目的】

日露戦争の目的は、中国東北部から朝鮮半島にロシアが南下し朝鮮半島を占拠するのを防ぐためです。当時、朝鮮の李朝支配者層は親露派でした。

朝鮮半島がロシアに支配されれば、日本は日本海を隔てて強国ロシアと直接相対峙することになります。

【戦争目的達成のための取組】

日露戦争での日本の望んだゴールは、局地的な戦闘で勝利し、日本に有利な条件で講和条約を結んで、ロシアを朝鮮半島から撤兵させることです。決してロシアの奥深くまで攻め入って、クレムリン宮殿に日の丸を上げることではありませんでした。

そのために、日本は、イギリスと日英同盟を結び、ロシアの背後から圧力をかけました。また膨大な戦費を調達するために、高橋是清（後の大蔵大臣）が海外に行き、日本の外債を引き受けてもらうようにお願いしました。さらにアメリカのルーズベルト大統領にロシアとの講和の橋渡しになってもらうように働きかけました。

図１　日本海海戦

(4) 軍事における戦略と戦術

戦争目的達成のための戦略と戦術の取組関係を右図に示します。

日露戦争では、「朝鮮半島からロシアの影響を排除する」という目的がありました。

目的を達成するための全体の戦略が、日英同盟や外債の発行、アメリカの和平の仲介、旅順攻略などのです。全体戦略には資源の確保や兵器の生産体制、どこでやめるかも含まれます。

全体戦略に従って戦争計画を遂行するために旅順攻略戦や奉天会戦、日本海海戦などの戦略が実行されました。この個別戦略には陸軍と海軍の連携や補給部隊の運用なども含まれます。

個々の戦略に従い、個別の作戦の遂行方法が戦術です。日本海海戦でのＴ字戦法や、旅順攻略での工兵隊の爆破作戦などです。戦術には部隊の展開方法や攻撃手段や時刻などが含まれます。

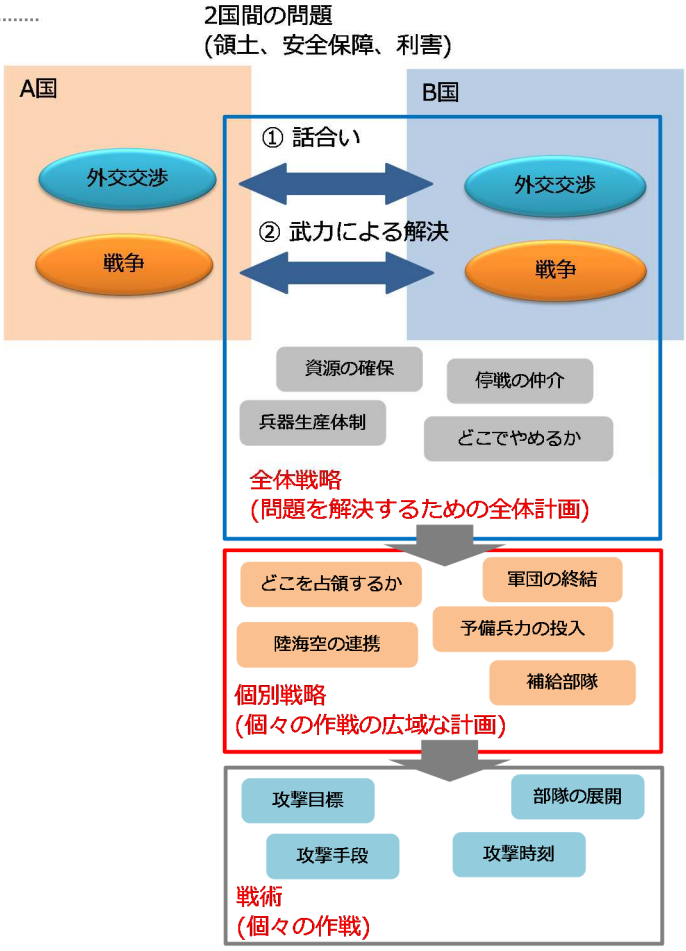

図２　軍事における戦略と戦術

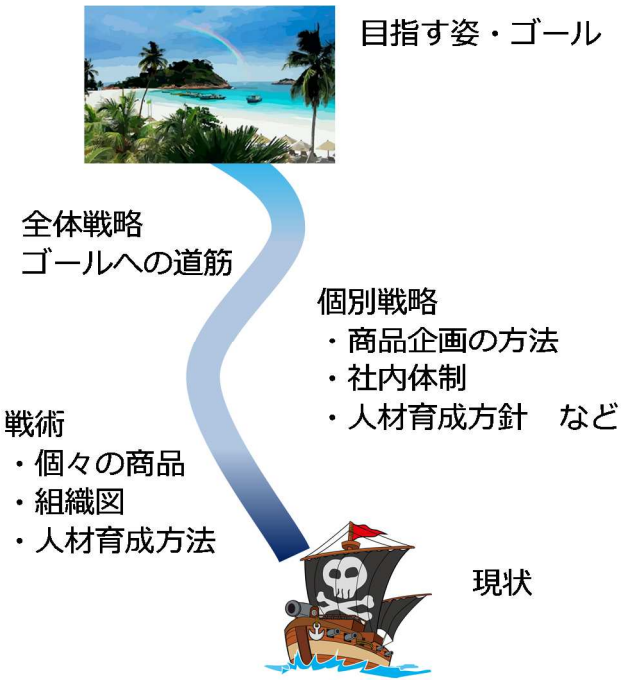

図３　目指す姿と経営戦略

(5) 軍事戦略から経営戦略を考える

以上の全体戦略、個別戦略、戦術を経営に置き換えてみます。軍事戦略が２国間の問題の解決という目的があったように、経営戦略にも目的が必要です。具体的には、今後自社はどうなりたいのか目指す姿です。

それを実現するための道筋が全体戦略であり、全体戦略を実現するための事業毎、あるいは部門毎の取り組みが個別戦略です。そしてより具体的な個々の取り組みが戦術です。

目指す姿が決まっていないのに、戦略を立案するのは、戦争のゴールが決まっていないのに、軍事戦略を立案するようなものです。

あるいは目指す姿は、自社という船が航海する目的地です。そして全体戦略は目的地への航路です。航海には天候の変化や潮流の影響もあります。そのため状況に応じて、航路を修正する、つまり戦略を修正することが必要です。

(6) 中小企業の経営戦略の例

株式会社　ヒロハマは、本社が東京都墨田区にあり、千葉と大阪に工場のある資本金 6,250 万円、 売上高 34 億 8 千万円 （2014 年実績）の企業です。

主要製品は、一斗缶などの金属缶のキャップで、国内シェアは 2 番目です。

この業界は長年三社の寡占状態にあり、大きな競争もありませんでした。価格もほぼ固定されていて、「顧客のために何かしようという気がなかった」と広浜会長は語っています。

図 4　株式会社　ヒロハマ

広浜会長は、経営理念を作成する際に、
「当社のキャップを購入してくれる顧客は何を望んでいるのだろうか」
と考えました。そして顧客の願いは、
「機械が調子よく流れてほしい」
という一点であることに気が付きました。

同社の顧客は、缶に食品や油、塗料などの製品を機械で充填し、自動でキャップを装填しています。そこでキャップの装填不良が発生すると、設備が停止し、時には製品がこぼれたり、商品を廃棄したりしなければなりません。キャップを 100%確実に装填することは、非常に重要でした。

それまでの同社の事業目的は、良品のキャップを納期通りに提供することでした。そのため、顧客のクレームに対しても製品を調べて問題がなければ、「問題ありません」と回答していました。

図 5　同社の主力製品

しかし経営理念を作成後は、顧客支援を強化し、技術支援サービス担当者が頻繁に顧客を訪問するようにしました。

その結果、装填不良の原因は缶の口金の位置ずれにあることが分かりました。これは缶メーカーの問題で同社に非はありません。しかし同社は、口金の位置が 3mm ずれても確実に装填できるキャップを開発しました。この商品は非常に良く売れ、同社はシェアが業界 3 番手から 2 番手に上がりました。顧客の問題が、クレームからビジネスチャンスに変わったのです。

経営理念が進むべき全体戦略となり、それを実現する個別戦略から確実に装填できるキャップが生まれました。この個別戦略は、技術支援サービス部隊が現場から吸い上げた課題から生まれました。

3．どこのオフィスも欲しがらなかった発明

ミルウォーキーの発明家クリストファー・ショールズは、1867 年に雑誌にあった「手よりも 2 倍も速く印字できる機械」の記事に強く刺激されました。直ちにその機械の改良型を開発し、1868 年には特許も出願しました。

ショールズからタイプで打たれた手紙をもらったジェイムズ・デンスモアはこの機械に大きな可能性を感じました。ショールズから権利を買い有り金をつぎ込み 1870 年に最初のタイプライターを市場に出しました。さらに製造パートナーとしてニューヨーク州のＥレミントン&サンズ社と契約しました。

しかし 1874 年にレミントン社が売り出した「レミントン NO.2」は 200 台しか売れませんでした。

人びとは、タイピストが 1 分間に 60 語のスピードでキーを叩くのを見て驚嘆の声を上げました。

図 6　レミントン NO.2
（1978 年）

それでも誰も買おうとはしません。創業してから1880 年までに売れたのは、わずか 5,000 台、レミントン社は破産寸前でした。
「なぜタイプライターを買わないのか？」
デンスモアには分かりませんでした。
デンスモアが売り込んでいたのは、法廷の記者、作家、編集者、弁護士などでした。当時、手紙はビジネスや社交において非常に重要でした。きちんとした手紙を直筆で書くことは、一流のビジネスマンや紳士の条件でした。それを無味乾燥なタイプ文字で送るなんて考えられませんでした。
しかし 1880 年後半、電報、鉄道が発達し、ビジネスは非常に活況になりました。事務仕事も増加の一途をたどり、1 人の事務員が机に座り込んで帳簿をつけ、手紙を書くことはなくなりました。
あらゆる仕事が分業化され、効率が飛躍的に向上しました。
この時、1 分間に 50 語を打ち出す機械が人々の目に留まりました。「ここに 10 時間分の仕事を 1 時間でこなす機械がある。これを使わない手はないじゃないか。」タイプライターの売上は瞬く間に増え、1888 年には 1500 台/月も売れました。
ちなみにパソコンのキーボード配置 QWERTY は、1878 年に発売された「レミントン・スタンダード・タイプ・ライターNo.2」が初めて採用し、これが現在でもキー配置の標準になっています。
当時、ジャーナリストの一人がこう書いています。
「世界はこれが必要だった。前からずっと必要だった。だけど、その必要性が分からなかったのだ。」

4．未来戦略ワークショップ「戦略とは何か、戦略と戦術について考える」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」12 月は今回特集した戦略について、孫子などから、より深く学びます。この勉強会はどなたでも参加できます。
過去の資料はこちらからダウンロードできます。
http://ilink-corp.co.jp/1669.html

日時　12 月 20 日(日)　9:30～11:30
場所　刈谷市総合文化センター　アイリス
（中央生涯学習センター）406 研修室
刈谷駅南口　徒歩 3 分
参加費　500 円
前日までに、ＦＡＸ、電話(0564-55-5661)
又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

未来戦略ワークショップ参加申し込み　FAX　0564-52-5364

会社名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　**お名前**＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

TEL＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　**FAX**＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

6．編集後記

東公園にいるゾウなどの動物は、実はもらってきた動物でした。でも、大変なのはエサ代。実は有料のエサやり体験は、エサ代を稼ぐための市の苦肉の策でした。でも東公園の戦略を分析すると「小規模ながら、エサやり体験で動物と直接触れ合うことを強みとして…」となるかなあと不思議に思います。
本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。
通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク　代表取締役　照井清一
〒444-0202　愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1
TEL 0564-55-5661　FAX 0564-52-5364
URL : http://www.spiral.ilink-corp.co.jp
Email: terui@ilink-corp.co.jp
Facebook：https://www.facebook.com/se.terui
メルマガ
http://spiral.ilink-corp.co.jp/malmag.html