

## <論 説>

# 戦略時代の終焉と戦律コンセプトへの展望

小山 和伸

## 序

現代が戦略の時代と言われるようになって、まだそれほど時間は経っていない。高々 20～30 年前から脚光を浴びるようになってきた戦略であるが、早くもこのコンセプトが陳腐化しようとしている。戦略とは、長期的な展望に基づいたグランド・デザインを意味し、大目的達成のために目的―手段の連鎖構造を策定し、最も効率の良い枢要点に解決努力を集中する姿勢を意味している<sup>1)</sup>。

戦略概念は、元々環境変化の激化に従って必要とされるようになったが、この戦略概念を生み出した環境変化の激化が、ますます激しくなることによって戦略概念を早くも陳腐化しようとしている。

本論では、こうしたごく最近のあるいは近未来のグランド・デザイン設計に関する諸状況を分析し、戦略概念を超えた新しいコンセプトが必要とされている組織環境を明らかにしてゆく。戦略以前の時代に、長期計画がもてはやされた時代がある。この長期計画がいかにして戦略に取って代わられてきたのか。戦略時代が始まった当時の状況に遡って、戦略後の世界を推論してみることにしよう。

## 1. 戦略時代の始まり

経営戦略、企業戦略、競争戦略、あるいは国家戦略など、戦略が重視され始めたのは、20 世紀半ば以降、経済的にも政治的にもまた自然環境的にも、環境変化が激しくなり始めた時代である。それ以前は長期計画が中心であったが、長期計画はどのようにして、主役の座を戦略に譲り渡していったのであろうか。

### (1) 長期計画の限界

用語の上では、勿論現在でも色々な場面で「長期〇〇計画」という表現を見かける。しかしその中を読むと、「戦略」という表現が多用されていることに気づく。長期計画と戦略とは、一体どこがどう違うのであろうか。こうした基本的な問題を再検討しながら、長期計画の限界を確認

してゆくことにしよう。

長期計画とは、原理的には短期計画の積み上げによって作られている。例えば、長期5ヶ年計画では、1年目はここまで、2年目はここまでというように、短期計画の積み上げ式になっているのが一般的である。その前提には、1年間に1度起こることは、5年間には5度起こるという予測がある。要するに、安定的な環境を前提にしている。環境変化の激化によって、長期計画が無意味になるのはそのためである。

これに対して戦略は、10年に1度起こるか起こらないかという環境変化が、起きたとしたらいかに対処すべきか、あるいはそういう変化を起こさないためにどうすべきか、または逆にそういう変化を引き起こすためにはどうすべきかを立案策定するものである。

もともと、長期計画が必要とされるようになったのは、組織規模の増大が基本的な原因である。企業においても国家においても、扱う資金量が莫大な規模になり、人員も膨大な数に上り、設備等の大規模化も進むと、何事にも準備期間が長期化し、また初期費用が巨額化する上、一度始めたことを取りやめたり変更したりすることが困難になった。こうした硬直的な組織の性質のことを固定性といっている。先ずこの固定性の増大が、長期的な展望に立った計画や予測を必要としたのである。

これに環境変化の激化が加わるとき、単に短期計画を積み上げる方式の長期計画では対応できなくなってきた。かくして、長期的展望に基づきながら、変化の趨勢、大きな流れを支配しているトレンドを読み取って、自らの望ましい方向に全体状況を能動的に導くという意図を持った、戦略の時代が登場する。

## (2) 戦略のメリット

戦略は長期計画に比べて、能動的で攻撃的な性質を持っており、単なる長期予測に基づく予定などではなく、長期展望に基づきながら自分の強みを最大限に発揮して、全体状況を転換させようとする意図が息づいている。つまり、戦略においては、大目的の達成のために目的—手段の連鎖を設計するが、その際自分の持つ強みが最大限発揮できる方向に（あるいは弱みが露呈しない方向に）導くように、目的—手段分析が行われる。

つまり、戦略においては持てる力を最も効果的な枢要点に集中させてゆくという考え方がある。問題全体の解決には色々な解決策があるが、全体にとっての枢要点になっている解決策がある。ある手段を手に入れると、いくつもの問題が解決できるような問題解決の要衝になっているような点である。逆に言えば、その手段が確保できないと、いくら他の手段を集めてもどうしても全体の解決には至ることができないような、全体にとっての急所、ボトルネックになっている要素がある。

この問題全体にとっての枢要点を的確に見出し、競争者に先駆けてこの枢要点の解決に持てる力を集中的に注ぎ込むという対応が、戦略概念には込められている。こうした枢要点を正しく見

い出すことができれば、比較的小さい力で大きな問題を解決することができるようになる。しかも環境変化のトレンドを予測し、自分の持てる力を最も効率的に発揮できる方向とタイミングを見極めてゆく。

戦略には環境変化の予測とともに、その変化に乗じて有利に立ち回ろうとするような姿勢、さらに自分にとって有利な形勢になるように環境変化を誘導するといった、強く競争を意識した基本姿勢を見ることができる。つまり戦略は、環境変化に応じるだけではなく、環境に働きかけて積極的に環境変化を導く意図を持ったコンセプトなのである。

### (3) 戦略と理念

戦略の策定は大目的の定立から始まるが、この大目的は理念から生まれる。理念とは、組織ないし個人の信念や信条、思想や理想を意味する言葉である。この理念に基づいて大目的が設定される。従って、理念は戦略の出発点であり、戦略全体を支える命であると言って良い。

理念は規範分析の領域であり、価値判断を伴う分野である。すなわち、「～すべき」として論じられる問題領域であり、事実関係の因果連鎖を分析対象とする実証分析とは峻別されるべきである。その意味では大目的の設定は最も規範的な意味が強く、設定者の価値意識が強く表れる場面である。これに対して、大目的達成のための手段と、その手段を中間目的とする手段という、一連の連鎖構造は、主として事実判断の領域である。

例えば、大目的として宇宙開発を挙げるか、深海開発を挙げるか、そこには価値論争の余地がある。しかし、もし宇宙開発を大目的とすれば、その手段はロケット開発であり、深海開発であれば、その手段は深海艇の開発であるという点においては、価値論争の余地はほとんど無い。大目的達成の手段分析は、実証分析の領域であるからに他ならない。

かくして、戦略策定においては、はっきりとした理念が必要である。明確な理念無くして掲げられる大目的は、決して戦略策定の出発点にはならない。戦略と呼び得るものは、譲ることのできない理念に基づき、どんなに迂遠な経路をとっても絶対にやり遂げるという執念がなければならぬ。

### (4) 長期計画敗退と戦略の成功事例

2010年1月、JAL（日本航空）は、総額2兆3000億円の負債を抱えて破綻したが、最後の経営計画となった「JALグループ2006-2010年度中期経営計画」を検証してみよう。5年未満のために「中期」と銘打たれたこの経営計画の骨子は、安定的な環境を前提に設定されている点において、長期計画と同質であり、単年度業績を積み上げる手法で立案設計されている。

この「経営計画」の中では、「戦略」という用語がしばしば用いられ、選択と集中が提起されているが、それは真の戦略概念とはなっていない。例えば、不採算路線からの撤退と黒字路線への集中が提案されているが、これは採算の現状を不変とする安定的環境を前提とした将来展望に

過ぎない。真の戦略には、採算を左右する枢要な要因を分析し、不採算路線の解決策を展望する分析視覚がなければならない。

真の経営戦略においては、例えば4年後の目標値を環境要因を読み込みながら設定し、その実現のための枢要点を見出して、その枢要な手段の確保に全力を挙げる姿勢が不可欠である。それは単なる予測などではなく、信念と使命感が吹き込まれたものでなければならない。戦略概念不在の長期計画は、かくして組織グランド・デザインの主役の座を追われている。

一方、東芝は的確な戦略の展開によって、僅か10年の内に重電・家電中心のいわゆる重厚長大企業から、エレクトロニクス中心の軽薄短小型企業に一大変身を遂げている。1970年代から80年代にかけて、東芝の最高経営層は自社の持つ技術的な強みを生かしつつ、電気業界の将来を主導できる分野を展望し、電子・情報通信に重点を置いた戦略を立案している。1983年から88年までの6年間に、合計5700億円にのぼる巨額の半導体製造設備投資を行い、1990年世界に先駆けて1Mビットで主導権を握っている<sup>2)</sup>。

## 2. 戦略時代の終焉

前項において、環境変化の激化が長期計画を無意味化してきた状況を論じたが、戦略概念を必要としてきたこの環境変化の激化が、さらに戦略を無意味化しつつある。すなわち、戦略策定的前提とされていた長期的展望が、環境変化の激変によって再検討を迫られる時代になっているからである。以下、環境変化のさらなる激化について、技術革新の進展に焦点を当てて論じてゆくことにしよう。

### (1) 情報技術 (IT) の進展

インターネットをはじめとする情報技術の進展によって、世界の片隅で起きる小さな出来事でも、世界中の投資家や企業家が瞬時にしてその情報を共有する時代になっている。こうして、世界中のプレイヤー達が同時に同じような期待や不安を共有するようになると、小さな事件は極めて大きな破壊的影響力を持つに至る。リーマンショックやドバイショック、あるいはギリシャ危機など、株価の乱高下を防ぐための証券取引上の安全装置がなければ、既に幾つもの手の付けられないほどの世界恐慌が起きていたに違いない。

すなわち、いかに周到な長期展望といえども、直近に起きた小事件によって瞬く間に陳腐化されてしまう時代になりつつある。といて、我々にはもはや長期展望無しで言わば戦術のみで対応することは許されなくなっている。それは組織規模の大きさ故の固定性が大きくなっているからでもあるが、一度戦略概念の競争上の優位を知った我々は、グランド・デザインを手放せなくなっているからである。

頻繁に変更を迫られるにせよ、それが長期展望に基づく以上、グランド・デザインは決して戦術ではない。戦術は、あくまで短期的かつ局部的な環境変化に対応して、臨機応変に応じる行動

パターンを意味するからである。

しかし、直近の小事件を契機としてかなり頻繁に変更を余儀なくされるグランド・デザインは、もはや安定的な基本方針としての戦略とは言い難いものになっている。情報技術の発達は、世界の片隅で起きた小事件をリアルタイムで詳細に、瞬く間に世界中に伝えてくれる。我々はこれを無視するわけにもいかず、当面何らかの対応を迫られる。しかしこの小さな対応が世界を駆け巡るとき、巨大な一大トレンドとなって戦略の再編成を迫る結果となる。

今年に入って北アフリカで起きた政変は、またたく間に中東諸国に波及しているが、その立役者はツイッターやフェースブックなどIT革新に基づく新しい通信システムである。技術革新による新しい伝達手段が、いかにローカルな小事件を大勢を揺るがす大事に仕立て上げていることか。こうして、基本的に安定的な基本方針である戦略の時代は、終わりつつある。

## (2) 設計・製造技術の革新

CAD/CAM を中心とした設計製造システムは、物づくりの側面においても、戦略を時代遅れの概念にしつつある。戦略においては、長期的な展望に立って、将来の技術や市場の変化を大きな流れの中で捉え、変化の趨勢を読み込んで自社の強みを生かし得る事業領域を展望する姿勢が見られる。

こうした変化の趨勢を読み込んだ長期安定的な基本方針が必要とされたのは、物づくりにおける固定性と環境変化の激化であった。しかし、コンピュータを中心としたエレクトロニクス技術の高度化は、固定性を著しく小さなものにし始めている。

機械化時代の物づくりにおいては、型にはまった寸分違わぬ標準化製品を、大量かつ一挙的に生産することによって、規模の経済効果を実現することができた。製品企画の変更は、設備機械の更新に伴う膨大な埋没費用を伴うため、量産化による規模の経済を実現するためには、頻繁な企画変更や微調整は不可能であった。

しかし、コンピュータ支援による CAD/CAM によれば、製品企画の微妙な変更はパソコンの端末を通じて、微細で柔軟な作業をこなす産業用ロボットに指示すれば良いだけのことである。もはや製品企画の変更には、莫大なサンクコストは生じない。休憩も睡眠も食事も要らず、飽きもせず疲労もしないロボットが、昼夜分かたず電気と油だけで製造し続ける今日は、多品種少量生産が決してコスト高にはならない時代になっている。

つまり、手作りによる高品質高価格か、機械生産による標準化低価格かの二者択一の時代が終わりつつあるのである。差別化戦略か標準化戦略か、M. E. ポーターが二律背反的に唱えた競争戦略は、いまやいつでも変更可能なグランド・デザインとなりつつある<sup>3)</sup>。

かくして、変化の大きなトレンドを読み込んで、グランド・デザインを策定しなくても、かなり頻繁な微調整によって、環境適応がはかれる時代になってきている。すなわち、一方において環境変化の激化が戦略の変更を迫るとともに、技術革新の進展は戦略の転換を比較的容易にする

影響力を及ぼしている。

### (3) 完成予想図が変化する奇妙なパズル

ますます加速度化する技術革新の進展は、大目的達成のための新しい手段を不断に生み出し、一方有力な手段と思われていたものをどんどん陳腐なものにしてゆく。だから、大目的達成のための枢要点が変化し、従って戦略も再編成されなければならない。こうした変化に無頓着で、一度定立した戦略に拘泥していると回復不能な失敗に至ることになる。

そればかりではない。技術革新の進展は、大目的そのものをも変化させてしまうかも知れない。企業にとって製品―市場領域の選定は、最高次元の企業戦略に他ならないが<sup>4)</sup>、技術革新によって有望な製品―市場領域が変化する事態は、今日ますます普通のことになってきている。

通常企業は、自らの製品―市場領域での競争を意識して、研究開発の基本方針を立てている。酒造メーカーや乳製品のメーカーが、酵母菌や乳酸菌の研究をしてきたのは、自社の製品価値を高めるために他ならない。しかし、酵母菌や乳酸菌の研究から、抗ガン性の高いインターフェロンが発見されると、制ガン剤という全く新しい製品―市場分野に展望が開けてくる。こうした研究開発活動を主導とした多角化は、技術革新が加速度化する今後、ますます普通の戦略転換になってくるであろう。

つまり、ある完成予想図に向かってパズルのピースを集めている内に、あるピースが陳腐化して使えなくなったり、新しい意外なピースが手に入ったりするようなもので、完成予想図の方を変えた方が良い場合が出てきたりする。もちろん、ピースは全て使う必要はない。技術革新の進展は、企業に対して奇妙なパズルのような競争を強いるようになっている。

### (4) 成功した古い戦略に拘泥した失敗事例

機械式カメラのトップメーカーだったマミヤ光機、機械式ミシンのトップメーカーだったリッカーは、なぜ敗退したか。結論的に言えば、両社は加速度的に進歩するエレクトロニクス化に後れを取ったのではあるが、その根本的な原因に両社の機械式システムにおける決定的な競争優位を見ることができる。

コンピュータ内蔵のカメラがまだぼやけた写真しか写せなかった時代、またコンピュータ内蔵ミシンが幼稚園生のお絵かき程度の飾り縫いしかできなかった時代、他社を寄せ付けない機械式カメラの高度技術を持っていたマミヤや、様々なカムをミリ単位で組合せる高度技術をほとんど独占していたリッカーが、どうしてエレクトロニクス化を主眼に据えた戦略の策定に踏み切れたであろうか。

エレクトロニクス化で大逆転をやったのけたコニカやブラザーミシンは、エレクトロニクス化への先見の明があったと言えばそうかも知れない。しかし、彼らを大胆な新技術戦略に駆り立てたものは、もしかすると機械式技術における決定的な競争劣位だったのかも知れない。規定の技

術領域で戦っても決してかなわない競争劣位が、時として思い切ったブレイクスルーへの決断を促す。

逆に成功した戦略にいつまでも固執している企業は、思わぬブレイクスルーによって手痛い打撃を受けることになる。技術革新の進展がますます加速度化する今日、戦略の転換はますますその頻度を増し、安定的な大方針としての地位を脅かされるようになるに違いない。

### 3. 戦律時代の始まり

戦略の時代が終わりかけている。長期的展望に立って立案されたはずのグランド・デザインが、直近の小事件でいともたやすく変更される時代になっている。それを戦略の変異型と見なし、ただ戦略の性質が少し変わってきただけだと見ることもできるかも知れない。

しかし、今起こりつつある新しい環境適応の本質は、そういう視点から正しく捉えることはできない。戦略というメガネをはずさなければ、その本質を見極めることができない。

#### (1) MIS から SIS へ、コンセプトの変換が必要

かつて1960年代に、MIS (Management Information System) と呼ばれた情報革命があった。オフィス・コンピュータを駆使して、膨大な給与計算や在庫管理を機械化するものだった。オフコンと呼ばれた当時のコンピュータは、まだ大きく操作も複雑だった。フォートランやコボルといった機械言語を学ぶ必要もあり、その効果は限定的で管理業務をいくらか自動化した程度でブームはいつしか去っていった。

しかしコンピュータはその後も長足の進歩を遂げ、半導体回路の高集積化とともに小型化が進み、操作はますます簡単になった。機能の高度化に反比例して価格は下がり、コンピュータは格段に身近なものになってゆく。この過程で、情報革命はMISからSIS (Strategic Information System) へと変化してゆく。この変化を最初に理論化したのはC. ワイズマン<sup>5)</sup>であったが、彼は古いMIS概念を脱却しなければ、新しい情報技術が持つ本当の戦略的な価値を正しく捉えることができないと力説している。

例えば、航空各社が実施しているフリークェント・フライヤーズ、マイレージなどのサービスは、窓口での予約をコンピュータ化することによって初めて可能になった。手書き伝票の整理では、どこの誰が自社のフライトに何万マイル乗ったかなどという集計は、到底不可能だからである。しかし、このマイレージ・サービスはこれまで発着時間以外に差別化のしようがなかった航空業界に、一大変革をもたらした。飛行距離をためる顧客にとって、特定の航空会社は特別な意味を持つようになったからである。

これと同じことが、いま戦略概念において起こっている。ワイズマンはSISについて、やっている本人は無意識で、まだMISのつもりでやっている人もいるかも知れないが、それは今やかつてのMISとは本質的に異なる、管理的業務を超えた戦略レベルの情報システムなのだとと言っ

ている。

同じように、組織のグランド・デザインを立案設計し、また変更再編成している当の本人たちは、戦略のつもりでやっているとしても、その底流に息づき始めているものは、明らかに新しい戦略後の環境適応なのである。

## (2) 戦律とは何か

戦律とは、修正され変更されてゆく戦略を支配している、より高次元のグランド・デザインを意味する。言わば変更を繰り返す戦略（それはもはや本来の戦略の姿ではないが）の包絡線として描き得る、より包括的なトレンドである。正しい戦律は、おおむね「メタ原理」を裏切らないトレンドを持つであろう。

メタ原理とは、細かいブレが色々あっても、大勢として大まかに全体が動いてゆく太い流れ、具体的な細部を統一して導く原理を意味する。例えば、「経済的繁栄は民主化を促進する」とか、「権利の拡大には不可逆性がある」などといったものである。戦律は、このメタ原理にほぼ即した形で、変化する戦略を大まかに統率する主旋律、メロディーのようなものである。

例えば、ニッカウキスキーは戦後の洋酒ブームの時期に、高品質のウイスキーにこだわって苦戦していた。この戦略は、M. E. ポーターの言う「差別化戦略」である。これに対してサントリーは、品質よりも低価格に重点を置いた「標準化戦略」によって成長する。

その後、高度成長期を経て国民の所得水準が上昇すると、次第に高品質へのこだわりが生まれてくる。この時「差別化戦略」が日の目を見る時代が訪れる。所得向上が次第に高品質化を求めるニーズを生む、という否定しがたいメタ原理に注目した戦律を持てば、「標準化」を先行させて、来るべき「差別化」に備えるといった、戦略転換を予め設計することもできたのではなかろうか。

サントリーは、その後高品質化へのラインアップを整えてゆくが、今や本場のスコッチウイスキーが少しも珍しくなくなった市場に、どのように適応すれば良いか。これもやはり、戦略レベルを超えた戦律概念にグランド・デザインのベクトルを求めることができるのではないだろうか。

## (3) 戦律の原点は理念である

戦律を導く主導的な内的要因は、理念である。理念については既に論じたが、個人や組織の信念や信条、理想や主義を意味する。理念に基づいて大目的が設定され、その大目的を達成するためのシナリオが戦略であった。

外的な環境要素の変化が激化して、長期予測が覆されたり、目的達成のための枢要点が変わったりすれば、戦略は変更されなければならない。また、環境要件の変化によっては、もはや既存の大目的を達成しても、理念が実現できないという事態も起こり得る。

例えば、「産業のパイオニアたらん」という理念を実現しようとして、何らかの新素材（いま仮に  $\mu\lambda$  合金としておこう）を実用化する大目的に向けて、研究開発戦略を実行している企業があったとしよう。この時競争他社が先に、 $\mu\lambda$  合金を完成させてしまったとする。こうなると後から  $\mu\lambda$  合金を開発しても、「産業のパイオニアたらん」とする企業理念は実現できない。従って、研究開発戦略は変更を迫られ、再編成されなければならない。

しかし、「産業のパイオニアたらん」という理念が維持される以上、新しいグランド・デザインも何らかの新技术の開発を大目的としたものになるであろう。すなわち、環境変化によって変化する基本方針をつなぎ合わせている脈絡は、理念なのである。言わば理念は、数珠玉をつなぐ芯糸のごときもので、変化するグランド・デザインを一定の思惑や思想に則って秩序づけるコンテキストとなっている。

創業者や組織リーダーの理念がメンバーに共有されるとき、それは組織理念となる。組織における戦律を確立するためには、確乎不拔の理念を持たねばならず、それなくしては変化を繰り返すグランド・デザインに整合的な脈絡を持たせることができない。

戦律無き組織は、環境変化の激化する中で変化を余儀なくされるグランド・デザインとともに、右往左往して動揺する場当たりの混乱状態に陥りやすくなるであろう。

#### (4) 戦律概念のメリット

環境変化の激化する今日、戦律概念なしに戦略と戦術のコンセプトのみで環境適応をしようとするれば、戦術レベルの対応では環境の構造的変化に適応することはできず、一方長期的展望に立って立案されたはずの不変の大方針としての戦略は、あまり頻繁に変えられるべきではないとの固定観念から逃れられなくなってしまう。このため、結局環境変化への適応力が阻害されることになる。

また、環境適応の必要上戦略をしばしば変更すれば、安定的基本方針であるはずの戦略の変更に対する、敗北感や挫折感がどうしても付きまとい、結果として変更された戦略の全否定につながってしまう可能性が高くなる。

しかし皮肉にも、変更を余儀なくされる数々戦略の包絡線上に、戦律は描かれるべきものであり、変更された戦略の全否定はその超トレンドを見失わせてしまう。戦律というコンセプトを持つことによって、変更されるグランド・デザインは必ずしも失敗したデザインではなく、その変更の流れの中にこそ将来あるべき方向を示す断片的なヒントが現れているという、正しい分析視覚を持つことができるようになる。

## 4. 戦律の変革という衝撃波

さて、戦略後の世界として戦律時代を論じてきたが、では戦律後の世界はどのようなになっているのだろうか。戦律の変革は、理念の変革を意味する。すなわち、価値の転換、主義主張の変

革、理想や信条の変化を意味している。この大きな変革は、高邁な理想への進化になる場合も、より低俗な理念への転落になる場合もあり得る。

### (1) 理念の変化を伴う戦律の変革

理念とは粘性の強いもので、たとえ理念実現のためのグランド・デザインが変化しても、理念自体はなかなか変化しない性質を持っている。また、理念には可逆性があり、一度消えたはずの理想や信念が状況によって蘇り、復活してグランド・デザインの再構築に影響を及ぼすこともある。

理念が変われば、当然その理念の実現をめざす戦律は変化するが、個人でも組織でも、理念は通常変化しにくい粘着質のものであるため、一度放棄されたかに見えた理念や主義が、実は水面下で生き残っていたり、あるいは何らかの状況変化で息を吹き返したりする。そうした理念の復活が起これば、旧来の戦律も復活することになる。

また、理念の変化にもかかわらず、一見以前と同じようなグランド・デザインが維持されるような場合もある。それは、根本的な価値意識が変化していても、その異なる理念実現のためのシナリオが似ていたり、同一であったりする場合があるからである。

S. ハンチントンによる世界史上の対立軸の変化、すなわち帝国主義に基づく軍事覇権主義の終焉、共産主義の終息などを戦律変革の事例として捉えることができるであろう<sup>6)</sup>。我が国の明治維新期における封建主義の終焉、大東亜戦争敗戦後の国家主義的な理念の転換などに、国家レベルでの戦律の変革を認めることができる。

もちろん、企業組織においても個人レベルにおいても、理念の変化は起こり得る。組織や個人における行動規範、あるべき理想を支える価値基準の変化は、戦律の変革を引き起こす一大衝撃波であることは間違いない。

こうした戦律の変革は、策定されるグランド・デザインを根本的に変化させてゆくが、この戦律の変革が、矮小化された理念の転落を伴う退化ではなく、意気揚々とした高邁な戦律への進化であるためには、先ず戦律コンセプトをしっかりと把握し、戦略レベルの変化と混同しない明晰なパースペクティブが不可欠である。

### (2) 戦律の進化のために

戦律の変革は、進化であることも退化であることもある。成功によって、より傲慢不遜な戦律に変化することもあれば、より高邁な理想に基づく戦律に発展することもある。あるいは手痛い失敗によって、より精緻化された高度な戦律になることもあれば、矮小化されたいじけた戦律に転落してしまう場合もあり得る。

戦律の変革期に生じる衝撃波に正しく備える道は、より精緻で高尚な戦律への進化を促す道でなければならない。そのために必要なことは、第1にこの戦律というコンセプトを、先ずしっか

り把握しておくことである。そうしなければ、戦略レベルの変化と戦律レベルとの変化の区別がつかず、混乱が生じる。

戦略レベルの変化は今後ますます頻繁になり、長期安定的な基本方針という意味での戦略は姿を消してゆく。しかし、それは理念の変革を意味していない。理念の変革に基づく基本方針の変更は、次元の異なる戦律レベルの変革なのである。この異質性を識別するためには、戦律コンセプトが必要不可欠である。

高度な戦律への進化に至る第2の心得は、淘汰された過去のグランド・デザインを全否定しないことである。成功した過去の戦略や戦律を盲信したり、失敗した戦略や戦律を全否定したりせず、その策定に至った経緯を、冷静かつ柔軟に、また多面的に検討する姿勢が重要である。

成功した過去の戦略や戦律を信奉していると、環境変化のトレンドを見逃す危険が高くなる。逆に、失敗した過去のグランド・デザインを全否定すると、戦略や戦律の本質的なミスを突き止めるチャンスを逃し、結果として「勝てば官軍、負ければ賊軍」といった、思考停止に陥ってしまう。これは皮肉にも、全否定したグランド・デザインの失敗を繰り返す道に他ならない。

戦律の時代には、正しさと成功を峻別できるパースペクティブが必要である。実際、成功する悪事もあれば、失敗する善行もある。成功と理念の正しさとは、実は何の関係もない。この冷厳な現実を銘記せずして、戦律の進化は不可能である。

## 5. おわりに

不確実性は、複雑性と合理性の相対的な力関係によって決まる。合理性は、コンセプトの性能に規定される。コンセプトとは、要するに物事を考えるための思考の道具である。我々は、ペンチで釘を抜こうと思えば抜けないこともないし、釘抜きで釘を打とうと思えば打てないこともない。しかし、釘を抜くにはやはり釘抜きが便利であるし、釘を打つには金槌が便利である。より効率良く、正確できれいに仕事をやり遂げるためには、用途に適した道具が必要である。

引き算と割り算で変化率を求めようとすれば、何回も計算を繰り返さなければならない。微分を使えば、より早く手軽に正確な答えが出る。複雑でやっかいなツルカメ算も、方程式を使えばほとんど自動的に簡単に解ける。つまり、仕事の難しさや複雑性は、道具の的確性に反比例する関係にある。

かくて、長期的な展望に基づいて立案された基本方針でも、直近のローカルな出来事によって頻繁に変更を迫られるような今日の情報化時代を分析するためには、戦律という新しいコンセプトが思考の的確な道具として必要とされるようになっていく<sup>7)</sup>。

### 参考文献

- 1) 土屋守章 『企業と戦略』リクルート 1984
- 2) 小山和伸 『技術革新の戦略と組織行動』白桃書房 1998
- 3) ポーター, M. E. 『競争の戦略』ダイヤモンド社 1980

- 4) アンソフ, H. I. 『企業戦略論』産業能率大学出版部 1969
- 5) ワイズマン, C. 『戦略的情報システム』ダイヤモンド社 1989
- 6) ハンチントン, S. P. 『文明の衝突』集英社 1999
- 7) 小山和伸 『戦略がなくなる日』主婦の友新書 2011