

「VSET戦略」の思考法と策定法

関 町 肇

I. 報告の狙いと内容

本日は物事を成し遂げる方法の定石であり、勝利の方程式とも言える「VSET戦略」の思考法と、策定法について、報告をさせていただきます。

報告の狙いと内容は、以下の通りです。

(1) 狙い

ビジネスだけでなく個人にも政治や社会活動にも適用されることが出来る「勝利の方程式」の思考法と策定法というものがあると考えています。この要旨を紹介することです。

(2) 内容

内容は、

- (1) VSETで我々の周囲を見ると何が見える
- (2) VSET戦略思考法とは
- (3) VSET戦略策定法とは
- (4) 提言と皆さんへの期待

ということでお話をさせていただきます。

本題に入る前にVSET戦略について、いくつかの点をまず申し上げておきたいと思えます。

- ① VSETは目下、私達で考えながら走らせている……という意味でオンライン中の理論です。
- ② 5年前、土屋守章先生（東京経済大教授、東大名誉教授）が「戦略思考」はビジネスとしてだけでなく、個人にも社会にも通用する考え方、……という意味で研究会を立ち上げ、議論を重ねてきました。内容の詳細は後で説明をしますが、

「VSET」の命名は土屋先生です。

- ③筆者（関町）も経営実務の経験とコンサルタントの経験から、「本屋の棚の経営戦略書」は現場の実務書としては必ずしも充分と思えないということで、土屋先生の研究会にも参加し、議論に加わりました。
- ④本年（2004年）1月から同友館発行の『企業診断』に共同で執筆連載しました（2004.1～12.12回の連載）。

II. VSET戦略の思考

本題にはいります。順序としては（2）VSET戦略思考、（3）VSET戦略策定、その後で（1）の「VSETで周囲をみる」及び（4）の「提言と期待」を合わせて説明させていただきます。

まずVSETについてですが、VとはビジョンのV、Sとはストラテジィ・戦略のS、Eとはエグゼキューション・実行のE、Tとはタクティクス・戦術のTです。

VSET戦略理論のポイントは「物事を成し遂げる」には、

- （1）ビジョン（V）を徹底的に明確にする、
 - （2）このビジョン（目的）を達成するための方策として戦略を策定する、
 - （3）策定した戦略は「これなら出来る」という実行計画にして実行する、
 - （4）実行の途中で生ずる障害は戦術力と戦術で乗り切る、
- ということです。

物事を成し遂げるには囲碁あるいは古来からの兵法のように定石があります。その定石が「VSET戦略」であるというのが私たちの主張です。まず物事を成し遂げる思考法の考え方についての定石について、4つのお話をしたいと思います。

1. 4つの要素と手順

ひとつは思考は4つの要素、目的（V）、戦略（S）、実行（E）、戦術（T）についてしっかり考える。順序はこのVSETの順序で考える、ということです。

- ①V（ビジョン：目的）・目的は「夢」をビジュアルになるまで明確化し、明確になったシーン（場面）を5W（1H）{なにを得るために、何を、いつ、誰が、どこで、}の発想で明確な戦略目的にすることです。このことで、戦略目的達成に対するインヴォルヴの度合いがあがり、情報に対する感度が高くなり戦略のアイデアも湧きやすくなります。
- ②S（ストラテジィ：戦略）は現場からの積み上げではなく戦略目的から逆算で考

えることです。現場から考えると、あれは出来ない、これは難しいと制約要因が可能の領域を縮めてしまうことになるからです。

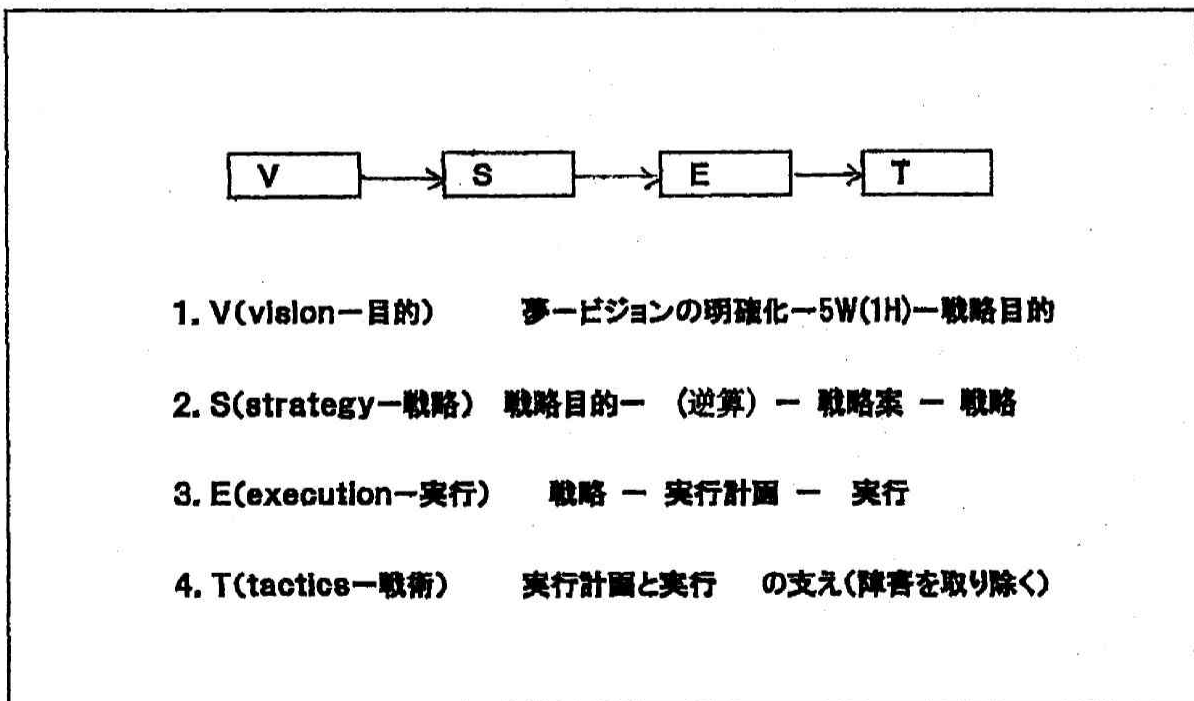
これは難しいという意識をアンロックして考えることで挑戦の領域と意欲を著しく広げることになります。

③3つ目はE（エグゼキューション：実行）です。戦略は作成することが目的ではなく実行して成果をあげることです。従ってこの戦略が的確に実行出来るためには「これなら出来る」という実行計画が必要です。このためのスキルも当然に必要ということになります。

④最後はT（タクティクス：戦術）です。戦略を実行計画に則って実行する場合、現実には戦略の要因であるけれど、予期・予測していなかった一時的な変化から生ずる障害を乗り越える方法、或いは実行の受け皿となっている組織や人がうまく動かないという障害を乗り越える方法が必要となります。

こうした要素をきちっとこの順序で考えて行動することが物事を成し遂げるための「定石」ということです。

図表1. V S E T 戦略4つの要素

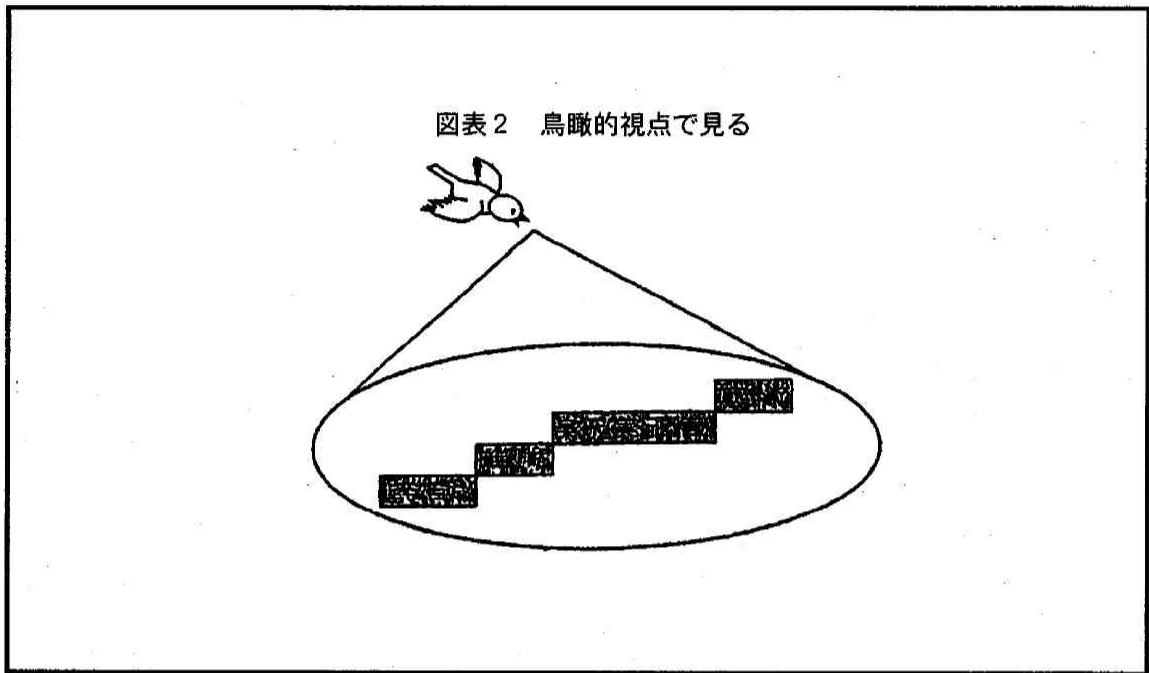


2. トータルで観る

第二はこうしたV（ビジョン）、S（戦略）、E（実行）、T（戦術）の各々の要素を独立にしっかりとみるというだけでなく全体として一気通貫で眺めることです。

そのことで、いつの間にか戦略目的から離れ目先の目標だけを一生懸命に追いかけてしまっている、という目的からはずれた行動がなくなるのです。

図表2. V S E Tの要素はトータルで観る

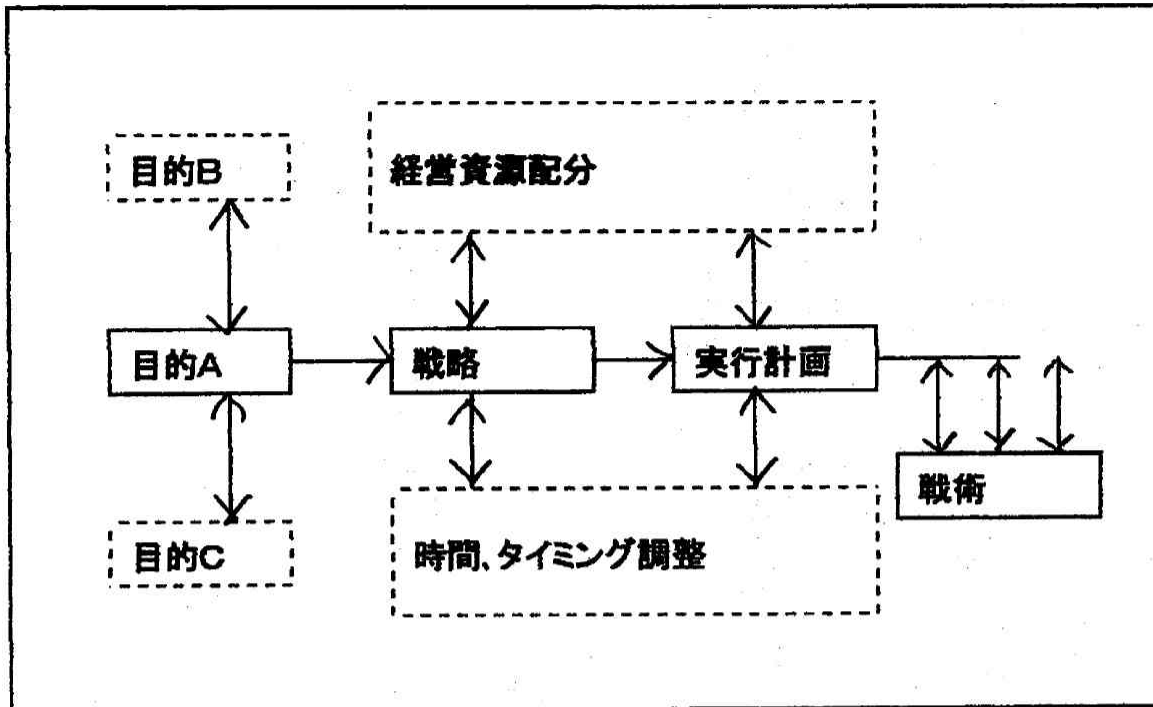


3. 縦、横、相互の関係で考える

第三は4つの要素を縦、横、相互の関係に目配りをして考えるということです。例えば目的について言えば、自分達の目的が他部門の目的と照らし合わせて独立の関係なのか、相互に関係があるのか、あるとしたらどちらが主でどちらが補という関係にあるのか、……それによって限られた経営資源の配分の仕方にも折り込むべき配慮が見えてきます。また戦略の優先順位、実行計画の次期とタイミング、実行にあたって補強しなければならないスキルはないか、……遡って、この戦略で本当に戦略目的が達成できるのか……、という考え方が必要だということです。

これによって問題があればスタートの時点で相互調整、事前対策を行うことが出来るわけです。

図表3. VSETは縦・横相互関係で考える



4. 「狭義の戦略」と「VSET戦略」の考え方の違い

以上、思考法について要約していえば狭義の戦略はVSETの「S」に限り論理・メカニズムを中心に議論されているものが多いように私たちは受け止めており、私たちの場合には実務、実践で考えているので戦略を「S」だけでなくVSETの四要素で考えています。「S」単体の理論としてでなく目的および実践を含めた「相互のシステム」として考える、さらに実行実践の技術も合わせて考えているところが私たちの考えが狭義のものと異なっているということです。

私たちの考え方では「戦略」は目的達成の手段と考えています。要するに実行出来ること、この実行で目的達成を出来ることが最も大切なことです。この観点から以上1～3で申し上げたようにいわゆる狭義の「戦略」に限定せずにビジョン、目的、策定した戦略の実行、実行の途上で起こる障害の乗り越りのスキルをひとつひとつの要素として考えると同時にトータルの思考体系として考えること、またこうしたそれぞれの要素が経営学の原理、論理に裏付けされた学問体系としてだけでなく、体系ですから全体として、また、縦・横相互の関係をシステム化して考える、及びこれを実行して行くうえでのオペレーション技術、(運転技術といっても良いと思います)をトータルで考えることで、現場と直結、実務と直結することが出来るということです。

図表4. V S E T戦略思考と「狭義の戦略」との違い

< 狭義の戦略 >

	V(ビジョン)	S(戦略)	E(実行)	T(戦術)
メカニズム 論理				
トータル・相 互システム				
実践の 技術				

Ⅲ. V S E T 戦略の策定

V S E T 戦略策定の話に移ります。ここで主としては企業を含んだ組織のマネージャーとして、或いは経営企画のスタッフとして、具体的にどのように戦略策定をするかについて、

1. V S E T 戦略と「狭義の戦略」の策定方法の違い、
2. 戦略策定チーム作り、
3. V (ビジョン) の明確化、
4. S (戦略) の策定、
5. E (実行計画と実行)、
6. T (戦術) のスキル、

の6つについてお話をしてゆきます。

1. V S E T 戦略策定と「狭義の戦略」の策定の違い

ここではまず、狭義の戦略策定と V S E T 戦略策定との違いについて述べておきます。要は図表のように「狭義」では文字通り戦略策定のみですが V S E T の場合には戦略策定の作業の前に作業チームの「強化」から、V (目的) 明確化のプロセス及び戦略策定終了後の実行計画の策定と実行力および戦略実行の途中で生ずる

障害を乗り越えるT（戦略）についても考え、これらを策定プロセスに折り込んでおこうということです。こうしたこだわりは「戦略」とはあくまでも目的達成の手段、即ち実務だからです。

図表5. VSET戦略策定と「狭義の戦略」策定の違い

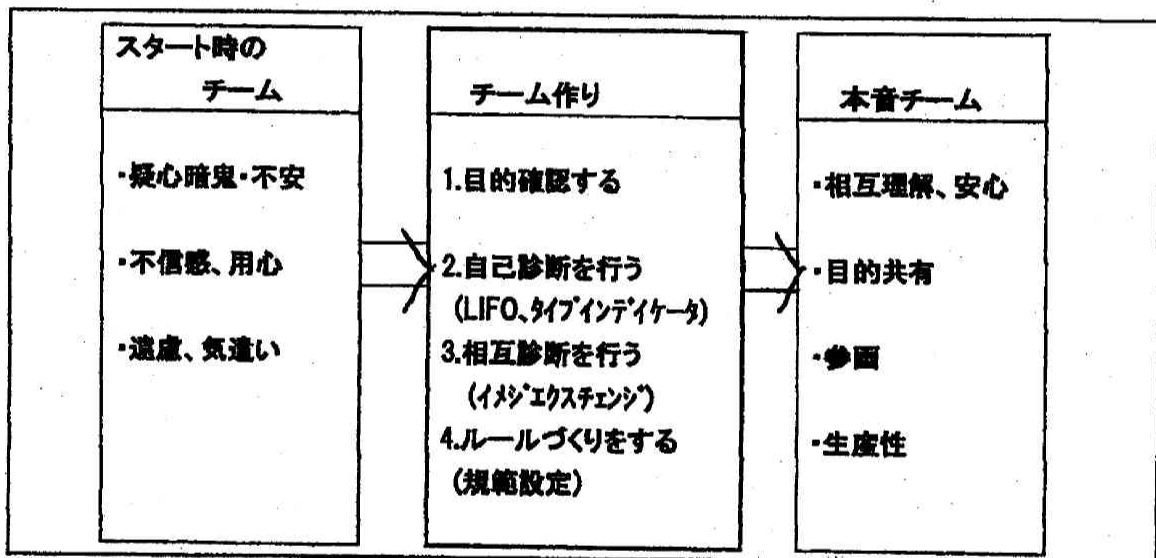
従来型の「競争戦略」の策定手順 (論理・メカニズム)		VSETによる「組織戦略」の策定手順 (論理・メカニズム+システム+運転技術)
	チーム づくり	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">チームの編成と強化</div>
	「V」 目的明確化	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ビジョン・戦略目的</div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>(プラス)</p> <p>(弱点)</p> <p>(強み)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%; text-align: center;"> <p>ミクロ環境</p> <p>マクロ環境</p> <p>競合</p> <p>自社</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>(マイナス)</p> <p>(強み)</p> <p>(弱点)</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;">機会</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%; text-align: center;">基本方針とチェック</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;">脅威</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">戦略策定</div> </div>	<p>「S」</p> <p>戦略の策定</p> <p>環境・競合・自社の分析</p> <p>機会・脅威の抽出</p> <p>戦略案の案出・絞り込み</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>ミクロ環境+</p> <p>マクロ環境+</p> <p>競争相手弱点</p> <p>自社強み</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>ミクロ環境-</p> <p>マクロ環境-</p> <p>争相手強み</p> <p>自社弱点</p> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">機会</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">脅威</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">戦略案</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">戦略 選択と集中</div> </div>
	「E」 計画・実行	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">実行計画・実行</div>
	「T」 戦術	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">組織活性 人の活性</div>

2. チーム作り

これは「戦略」そのものとは無関係に見えますが、強いチームで作った戦略とそうでないチームで作った戦略は質的に大きく異なります。チームメンバーがお互いに摩擦と葛藤を避けて当たり障りなく“よそゆき”チームで纏め上げてしまった戦略の中味は決して上質のものにはなりません。

本音やその人の持っているリソースを遠慮なしにぶつけ合って議論することなしに大きい成果は得られないという考え方です。勿論メンバーの資質で検討内容の質が高まりますし、メンバーのタイプの構成の仕方でも検討プロセスの質が深まります。また、チームによい規範を設定することでチームの本音を言い合える、活性ある文化風土を作ることが出来、生産性を高めることができるのです。

図表6. チームづくり

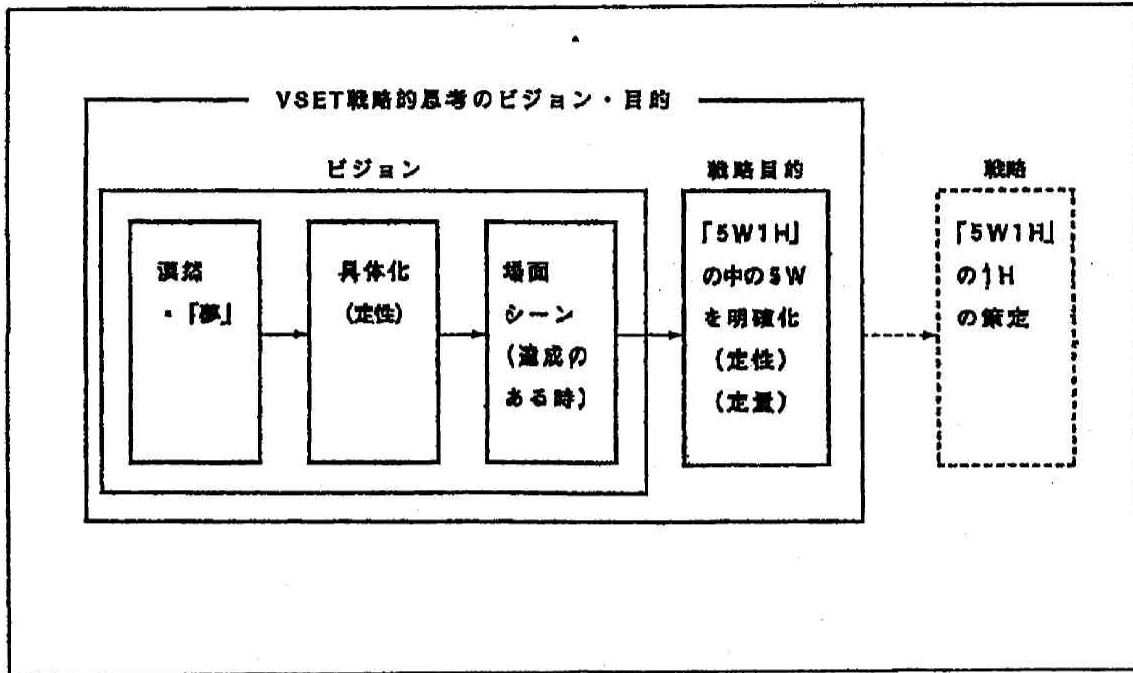


3. Vの明確化

第二のステップはビジョンの明確化です。ビジョンは当初は夢、あるいは夢のように漠然としたものです。これを具体的にし、具体化のプロセスを通してビジュアルなシーン（場面）にすることが大切というか大変に有効です。皆で十分に話し合っ、目をつぶるとビジョンの同じシーンを思い浮かべられる位、具体的な場面について話し合うことが効果的です。

そしてこの場面をみんなでも実現させるためには何を實現したら良いのかを5W（1H）で、「何を得るために」、「何を」、「誰が」、「いつ」、「どこで」やり上げることが必要なのかをまとめ上げます。これがビジョンの戦略目的化です。

図表7. V (ビジョン) の明確化



4. S (戦略) の策定

次がいわゆる狭義の戦略の策定です。組織の競争戦略は一口でいってしまえば、相手と競って目的を達成するため、環境の変化を見通して競合相手の弱点を自社の強みでたたいて勝つ方策、といてよいと思います。そこで、

1. 環境分析、
2. 競合と自社の点検分析、
3. 機会・脅威の抽出、
4. 戦略案の案出と絞り込み、

という4つのプロセスに分けて、お話をしておきたいとおもいます。

(1) 環境分析

まず、環境分析ですが、環境はマイクロ環境とマクロ環境に分けて分析をします。順序は現場の実務で考えればマイクロ環境の点検から入った方が良くとおもいます。もともと超大企業などの場合にはマクロ環境がそのままの直接環境 (マイクロ) になっている場合もあるとおもいます。

①マイクロ環境は直接、自分達の組織に関わる環境です。市場、顧客、競争状況、川上からの供給、他産業からの流入、直接的な技術の変化などがこれにあたります。こうした環境がどう変化して行くのか。この変化は自分達にとってプラスなのか、マイナスなのか分析をして整理をします。

②マクロ環境はマイクロ環境を取り巻く大きな環境、社会動向、経済、行政、国際環

境、大きな技術革新、などです。この大きな変化の戦略目的にとってのプラス・マイナスを読みとり、必要ある場合にはマイクロ環境の分析の修正を行います。

(2) 競合・自社の点検・分析

競合がある場合にはまず競合相手としてのターゲットを絞り込みます。この相手に勝つことで目的を達成しようということです。

①競合相手

競合相手に対しては戦略目的に関わる部分での弱点を見出します。これは徹底的に見つけます。相手の強みは重大なものだけを考えればよいでしょう。相手の強みを小さなものまで一生懸命に考えることはあまり役には立たないでしょう。

②自分・自社の点検

自分・自社については戦略目的に関わる強みを徹底的にみつけます。出来るだけたくさん見つけることがよいでしょう。重大な弱点は点検し、必要な補強も考えなくてはなりません。ただ欠点を一生懸命にあげつらうことは競合相手の強みを一生懸命にみつけることと同じで生産的な行為とは言えないでしょう。

(3) 機会・脅威の抽出

以上申し上げた環境、競合、自社の戦略要素を、環境についてはマイクロ環境のプラス、マクロ環境のプラス、競合相手については弱点、自社については強みを並べて眺めてみるとこの組み合わせによる「機会」がみえてきます。

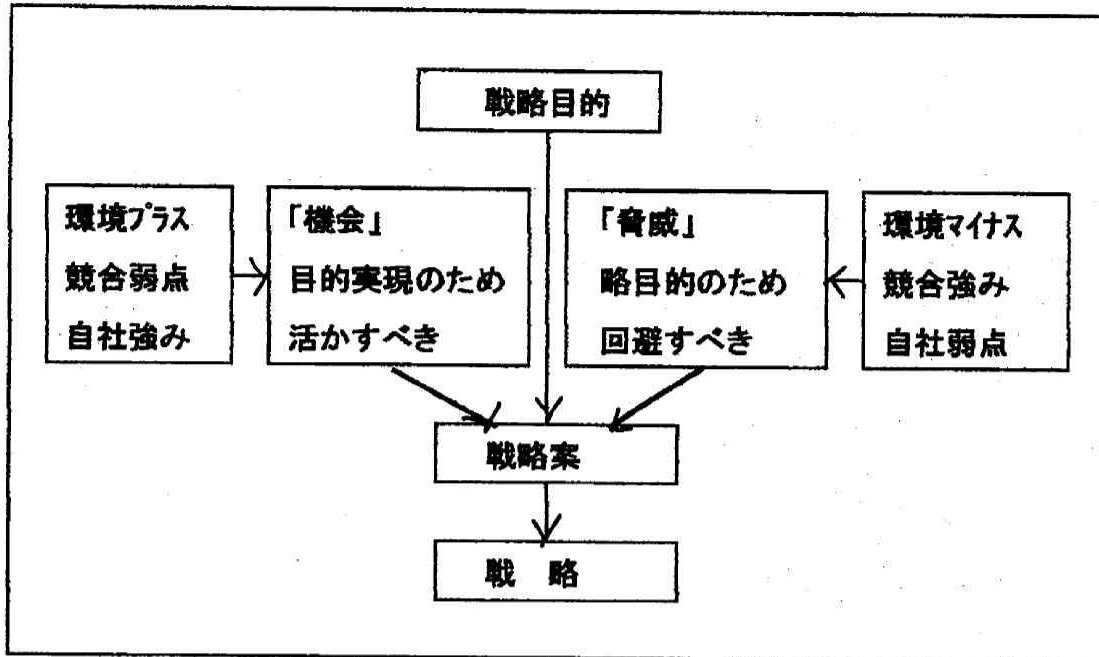
一方、マイクロ、マクロ環境の各々のマイナス、競合相手の強み、自社の弱点、これらの組み合わせが重大であり、これが実際に起こる確率が高ければこれは脅威になります。

(4) 戦略案の案出と絞り込み

この機会から（必要あれば脅威の防御対策を含め）機会を活かした戦略目的の達成方法を案出します。この場合には経営学部の皆さんはどこかで学んでいると思いますが、ポートフォリオマネジメント、アンゾフの製品・市場マトリックス、ポーターの競争優位戦略、コトラーの競争市場の地位、或いはプロダクトライフサイクルなどの考え方で戦略を考えてみるのがウォーミングアップとして大変に役に立ちます。

こうして案出した複数の戦略案からひとつの戦略を絞り込むわけですが、絞り込みには深い議論とコンセンサスが必要ですが、判断基準としては緊急性、重要性、効果性、実行可能性、そのた置かれた状況の特別事情などが勘案すべき基準となります。こうしていわゆる狭義の「戦略」を策定し、絞り込むわけですが。

図表8. 戦略案の案出と絞り込み



5. 実行計画と実行

(1) 実行の考え方

VSET戦略では戦略策定の完了は終わりではなく始まりです。どんなに優れた戦略でも実行が伴わなくては成果に繋がりません。戦略の質が同じなら優れた実行計画と実行のある方が当然に成果をあげますが、戦略の質が劣っていても実行計画や実行が優れている方が成果を上げる場合もあります。実行は重要です。

(2) 実行計画の作成

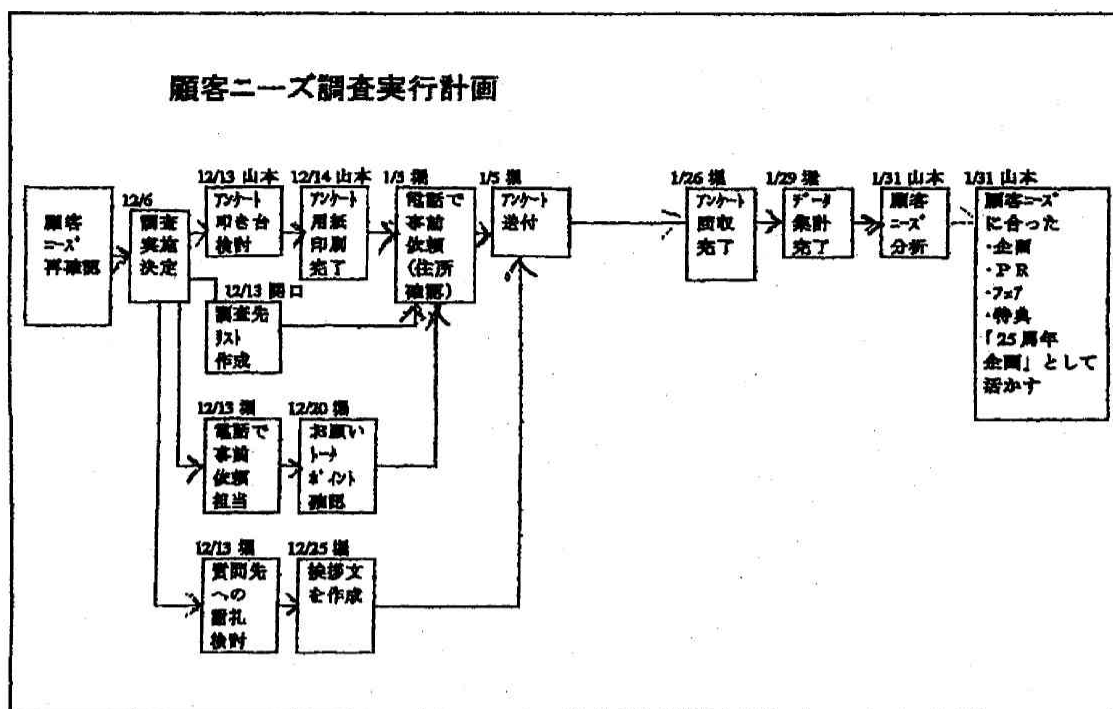
実行計画の作成にはガントチャート、パートチャート、アロウダイアグラムなどがありますが私はパートチャートが優れていると考えています。

戦略の行動をタスク・カードに分解しネットワーク化し、これを実施時期の時間軸で調整をしたチャートです。これがきちんと出来上がることで「これなら出来る」実行計画になります。この場合、大切なのはタスクカードに仕上げの期限及び担当者名を固有名詞で記載することでより確実な実行計画となります。

(3) 実行計画を支える「実行力」

実行力の差はチームリーダーとメンバーの得意技の差になります。サッカーやバレーのように全員が同時に行動している時、その差がはっきりとみえます。チームリーダーの得意技はマネジメント能力、チームメンバーの得意技はそれぞれの役割に応じた営業、ロジスティクス、コンピューター、製造技術、研究開発についての専門性を上げることです。

図表 9. 戦略の実行計画



6. 戦術のスキル

VSET戦略の戦術は、

- 1 変化の障害の乗り切り
- 2 受け皿の障害の乗り切り

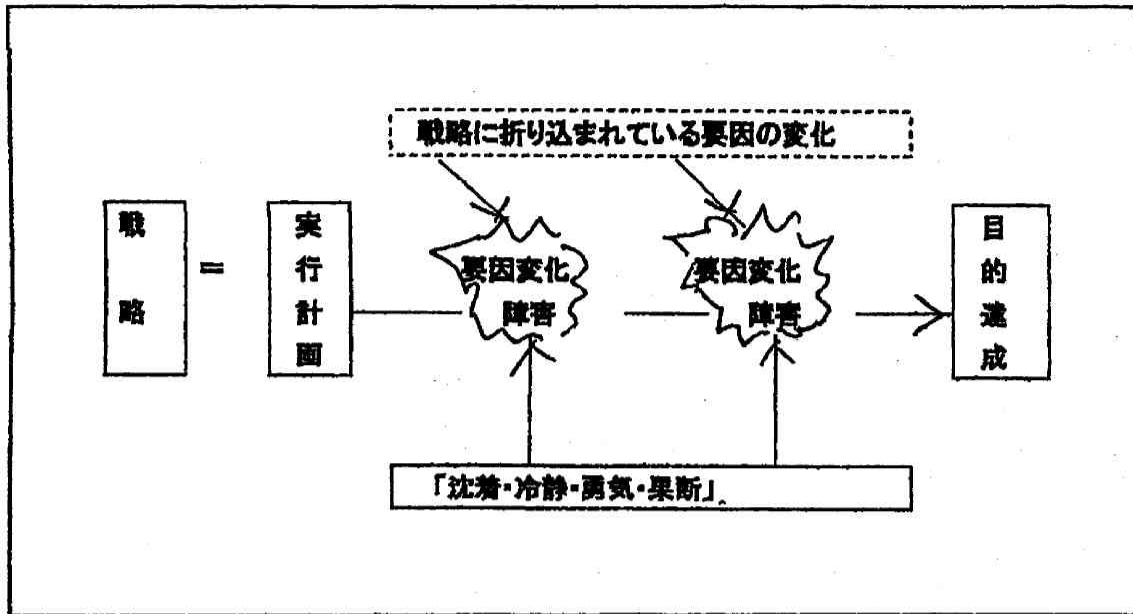
の二つを考えています。

(1) 戦略要因の変化の乗り切り

戦略は実行計画にブレークダウンすること及び実行者のそれぞれが必要な得意技、専門能力をもって実行することで（特別な専門能力を必要としない場合もあります）実行は容易となります。しかしながら戦略の前提として折り込まれているミクロ環境、マクロ環境の変化、競合相手の弱点や強み、それと自分・自社の強み・弱点にも予期しない変化はしばしばおこります。この変化が本質的なもの、長期に亘る重要なものであるならば、戦略そのものを抜本的に見直し再策定することが必要でしょう。

しかしこれが短期的な変化であればこの変化を乗り切り実行計画を続けて推進して行くことが出来る筈です。こうした変化に慌てず、振り回されず、沈着冷静に勇気をもって決断を下すのは人的な能力ではありますが、環境変化を乗り切る戦術ということができます。

図表10. 戦略要因変化の障害を乗り越える戦術



(2) 受け皿の障害の乗り越え

戦略を実行して行く上でのひとつの障害は戦略実行の受け皿である組織と人の障害があります。

①組織の障害の乗り越え

折角実行計画を作成して実行組織に移したのに組織が活発に動かない、というケースは実務ではしばしば経験することです。これは組織に活性がない、やる気がない、課題を共有化していない、ということが圧倒的に多いケースです。

組織の活性化は組織開発 (O. D)、問題解決など優れた手法、プログラムがあります。「なぜこの実行計画を皆が一生懸命にやらないのか、どうしたら組織としてこの目的を達成するため、この計画を生産的に進めることが出来るか」というテーマに絞り込んで組織活性、問題解決の手法で問題解決をする事で乗り越えができます。

②人の障害の乗り越え

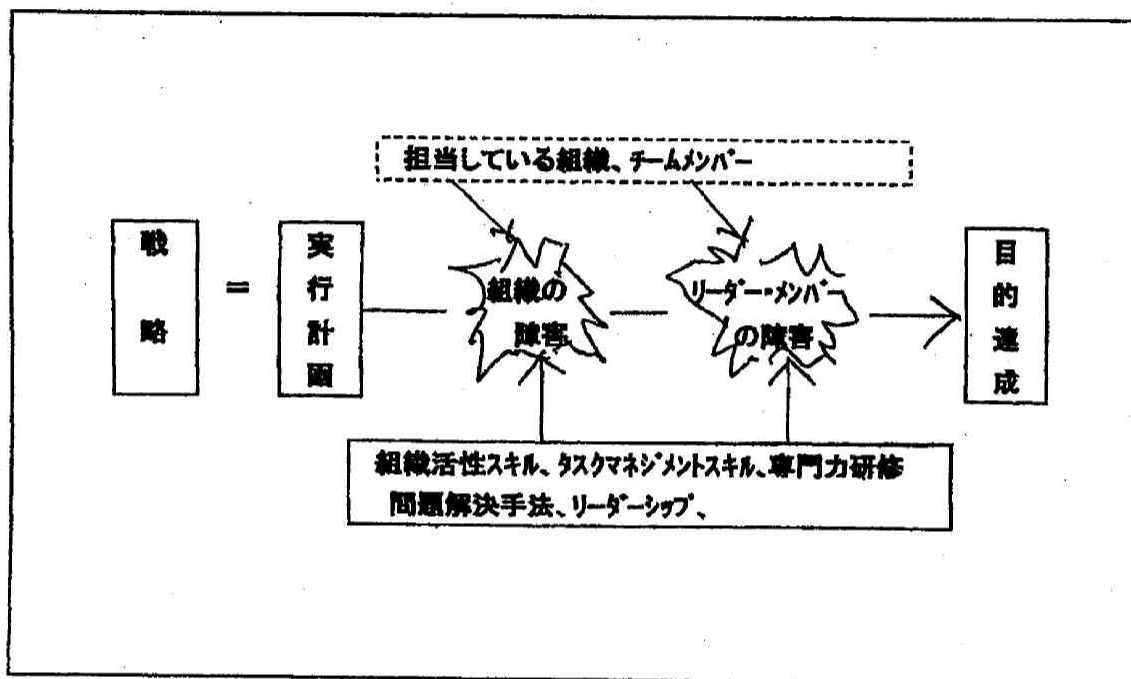
組織が活性化しても人が動かない、ということもよく経験する事例です。この場合に多いのがリーダーの指導力の不足、メンバーの専門能力の不足などによるケースです。

リーダーのリーダーシップの問題では特にきちっと指示命令をすることができない、指示命令が嫌いというケースが多くみられます。民主主義が指示命令に反するという誤った感覚のリーダー、マネジメントが増えていますが、リーダーは

リーダーとしての役割、タスクマネジメントをする能力のスキルアップが必要です。

またチームメンバーにはそれぞれの役割に応じた専門能力を育成することが重要となります。

図表11. 受け皿（組織・人）の障害を乗り越える戦術



IV. まとめと提言

VSET戦略の思考法と策定法についてその概略を述べて来ましたが、まとめとしていくつかについて述べさせて頂きたいとおもいます。

①VSETはトータルの実践科学

VSET戦略はトータルの実践科学です。今日、あらゆる科学、学問の分野で高度化がすすみ専門化、特化され、これが結果として高度に部分化され全体がみえなくなってしまうことがしばしばあります。高度化、専門化した部分を単純に集めれば高度な全体とは必ずしもなるわけではありません。特に実践科学では現実、現場と乖離しては実践的に使えないわけであります。必要な各々の要素を全体として、また相互の関係として捉え、考えることの大切さを強調しておきたいと思います。

②VSET戦略思考は個人にも社会にも適用する

ここではVSET戦略策定をビジネスの発想で考えてきましたが、個人が何かの目的を達成しようとする場合も、また人生設計をする際にもVSETで考えることをおすすめてしたいと思います。

③VSETで周囲を見る

社会の現象をVSETで眺めてみると、Vを曖昧にした議論、Vをきちっと考えていない戦略行動がよくみえてきます。

企業行動の事例で見えてみましょう。年初には大手消費者金融会社の社長自身が関わったといわれている電話盗聴事件、続いて養鶏場にインフルエンザが発生、大量の養鶏が病死したにも拘わらず隠蔽して届けを遅らせた事件、BSE発生対策として国による輸入牛肉買い上げに便乗した偽装牛肉事件、欠陥トラックのタイヤ脱輪で若い母親を死亡させた事故原因を隠蔽した事件、……こうした事件は目先の利益や損失回避に振り回され、社会との共生・共存という認識を価値観としたビジョン（V）のない戦略を立てて実行しているからだと考えています。テレビ、新聞の政治報道を見ていても「Vなし」が目につきます。イラクへの自衛隊派遣問題では、派遣先の現地は危険地帯ではないか、たとえ人道援助であっても危険のあるところへ自衛隊を派遣するのは反対、また暫く前には健保赤字対策として個人の医療費負担増加を決めると、これは生活費の圧迫に繋がる、だから医療費の自己負担増は改悪であり反対。年金問題では、制度の破綻が懸念される状況でも、給付の減額は反対、年金掛け金額の増えるのも反対、と同様の議論がなされています。

私たちは政治家やマスコミに誘導されることなく、本当の目的（V）は何なのか、この目的を実現させようとしている政策（S-戦略）はこれでよいのかを質の高いモニタリングの眼で政治と報道を見極めることが必要です。このモニタリングの眼こそVSET思考でみることです。

④神大生への提言、

神奈川大学は本日のように経営学部の学生に、学問としての経営理論だけでなく、外部の経営実務経験者を通して実践学発掘のプロセスに触れる（学ぶ）チャンスを作ることに積極的、意欲的な大学なのだ、また、ティーチングスタッフが作成した経営用語辞典でレポートや論文を書けるというのは広い領域に、質量ともに厚い教授陣を持った大学なのだ、とっております。

どんどんブランドアップしている神奈川大学に大いに頑張って貰いたい、VSET戦略思考と策定でさらなるブランドアップを図って貰いたい、と思っています

す。

本日はVSET戦略について、報告のチャンスを頂けましたことに大変感謝をいたしております。ご静聴ありがとうございました。

【付記】本稿は2004年7月20日、神奈川大学経営学部において、国際経営研究所主催の公開講演会で報告をさせていただいた『「VSET戦略」の思考法と策定法』をとりまとめたものです。