

世の中に氾濫するこの誤解！

「経営戦略」と「目標」の取り違え注意！

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

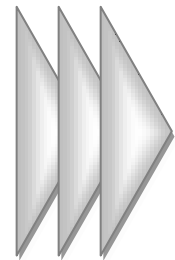
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】「経営戦略」と「目標」の取り違え
- 【2】A社とB社の「経営戦略」
- 【3】受け止め方の違い…
- 【4】「目標」を実現する方策は？
- 【5】「戦略」の在り方



【今月のハイライト】

現在のビジネスシーンでは、ごく当たり前に「経営戦略」という言葉が使われています。しかし、この意味を正しく理解し、行動できている企業はどのくらいあるでしょう。実は、多くの企業が「経営戦略」と「目標」を混同させ、取り違えてしまっているのです。そこで今月は、「経営戦略」と「目標」の正しい意味について考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】「経営戦略」と「目標」の取り違え

1》「経営戦略」なるものの正体？

「経営戦略」という言葉が、巷に氾濫^{ちまた}しています。しかし、その意味するところを正しく理解し、正しく行動できている企業はどれほどあるでしょうか？ というのも、

「戦略」と「目標」を取り違えているケース

を多く目にするからです。

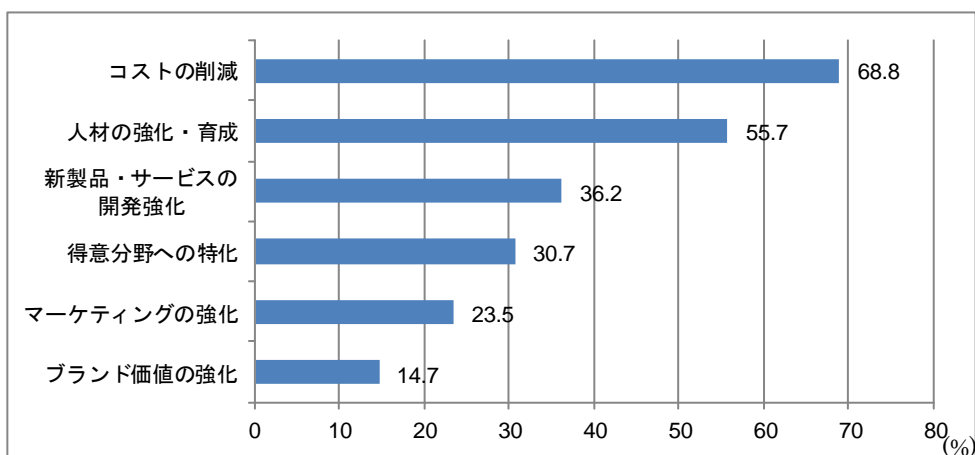
例えば、「今後5年間でコストを10%削減し、財務体質を強化する」という「戦略」があります。ところが、これは「目標」に過ぎません。その具体的方策が示されていないからです。

2》経営戦略上、重視する内容は？

下図はニッセイ基礎研究所が行った「ニッセイ景況アンケート(09年8月調査)」からの一部抜粋です。

さまざまな項目が挙がっていますが、ここでは個々の内容には触れません。なぜなら、それぞれの項目は「戦略」ではないからです。

【図】今後、経営戦略上で重視する内容



ですから、上図の項目（目標）を戦略とするには、**それを達成するための具体的方策が示され、その上で実際の行動に結びつかなくてはなりません。**

その具体的な行動を呼び起こすものこそ「戦略」なのです。

今月は、「経営戦略」の意味を十分に理解していなかった二人の経営者が、その本質に触れる機会を得て、その後の行動の違いでどのような差を生んだのかについてご紹介します。



【2】A社とB社の「経営戦略」

1》抜擢されたA社長

A社は国内中堅の農機具メーカーです。A社はそれまで業界になかった慣習を社内制度として採用したことで、

話題にもなりましたし、実際にそれを売上アップにつなげてきたことで知られています。

しかし、ここ10年、売上は頭打ちの状態が続いています。そうした状況下、つい先頃抜擢された若手40代のA社長は、「A社再生のための経営戦略」を、社内外の協力を取り付けながら完成させたそうです。

2》経営戦略セミナーに出席

その上で、「経営戦略を考える」と題されたセミナーに出席しました。経営戦略について学ぼうというのではなく、これまで苦労して作り上げた

自社の経営戦略が正しいものであるという裏付けを得ようというのがA社長の参加の目的でした。

当日、セミナーに出席したA社長は「ふむふむ」といった感じで講師の話を聞いていたのです。そして休憩時間、たまたま同じテーブルに居合わせた参加者に話しかけてみたそうです。

一人はA社長と同じ経営者。食品卸会社の経営者B社長です。もう一人は経営コンサルタントCさんでした。Cさんの経歴が並外れたものであるのは出席者名簿の情報で察せられました。

3》うちの経営戦略いいでしょう？

ちょっと話してみただけで、Cさんが経験豊かであることが実感できました。A社長は、文書にまとめた自社の経営戦略をCさんに見せたそうです。セミナーでは出席者は経営戦略を持参するよう申し渡されていました。

Cさんのお墨付きを得たいと同時に、自社の経営戦略をひけらかしたかったのかもしれませんが。その行為に対して、同席していたB社長もうちの経営戦略も見てほしいと申し出たといいます。

A・B社長の文書をざっと見渡してみても、

Cさんは双方に対してこんな言葉を投げかけたそうです。

「残念ながら、これらは戦略とは言えないと思います」



【3】受け止め方の違い・・・

1》予想していなかった反応

A社長は、自信のある経営戦略に対してケチを付けられた気がして、甚だ心外でした。そんな思いをよそにCさんは続けました。「A社は来期 20%の利益率アップ、B社は来期 10%の利益率アップを<目標>として掲げています。意欲的な財務目標ですが、これを達成するための具体的な策をお持ちでしょうか？」

A社長はバカにされた気がしたそうです。

さまざまな要素を勘案し、練り上げた目標を一言で片づけられたからです。

ですから、「この人は現場を知らない。やはり経営コンサルタントとはこのような人種か……」と直ぐに思ったといえます。

2》A社長の座右の銘

一方、B社長の反応は違いました。何やら熱心に話し込んでいます。A社長は二人の様子を冷ややかに眺めていました。

会話が一段落ついたと見えたとき、A社長は手帳を取り出し、自身の座右の銘を披歴しました。Cさんの言い分に堪えかねるものがあつたからです。

「不可能と思えることをやり遂げて初めて、不可能が可能であることが分かる」(ジャック・ウェルチ)

その上で、自分の学生時代の経験を語りました。A社長は学生時代一貫して体育会系に属しており、そこで**「勝負に勝つには力と技術が必要だが、それより何より『勝つという意志』が大事」ということを学んだ**というのです。

3》やればできる？

その後、A社長は自らが立てた「売上高を毎年 20%伸ばす」という「経営戦略」を強力に推し進めたそうです。

自分の体育会系の経験から得た

「勝つ意志」が何より重要という信念

に基づいて、社員に対して自社の「経営理念」を話の節々に織り交ぜながら、結局は「やればできる」ということを何度も説き続けたのです。

対して、**Cさんの言葉を重く受け止めたB社長は率直にどこがまずいかを訊ね、その言葉を持ち帰った**のです。



【4】「目標」を実現する方策は？

1》それが「戦略」ですか？

その後、B社長は日を改めてCさんと面会を設定し、あの日の言葉の真意を訊ねたそうです。それに答えたCさん。

「戦略と目標を取り違えてはいけません」ということでした。つまり、得てして世間に氾濫する「経営戦略」なるものは、「闇雲な営業目標」になりがちということでした。

「戦略」とは、「より上を目指すために、機会を見極めた上で前進を阻む障害物を見抜き、それを乗り越える方法を考える」というのがCさんの言い分でした。

2》戦略の違い＝行動の違い

ところが、A社長は「前進を阻む障害物」を一切考慮していませんでした。障害があっても、

「やればできる」の姿勢があれば、障害など恐れるに足りない、結局、これがA社の戦略なるものでした。

対して、B社長はCさんの言う「戦略」の意味するところを正しく理解したようです。

つまり、「自社の問題点を真正面から受け止めて、その問題を克服する道筋を明確に示し、かつ解決のための行動にリソースを集中すること」がB社長の理解した戦略でした。

A社、B社、それぞれの「戦略」に基づいた行動は以下のようなものでした。

3》B社がどんな行動を起こしたか？

B社の現状はこうでした。B社は大手スーパーが扱わない高級食材や珍しい食品を扱ってくれる地元の食品店に焦点を絞り、そこでシェアを拡大しようと思っていました。

ところが、同じように考える大手スーパーが現れ、B社の行く手を阻んだのです。ここでCさんの助言を容れ、地元の食材メーカーに呼びかけて、

仕入商品を一つのブランドに統合し、売り出すという「戦略」を採ったのです。

結果、小売店で売れに売れました。消費者は喜び、メーカーも小売も、そして卸のB社も潤ったのです。



【5】「戦略」の在り方

1》A社がどんな行動を起こしたか？

他方A社は、A社長の「やればできる」の方針に基づき、ひたすら「売上高を毎年20%伸ばす」ことに社員が邁進まいしんしたのです。

本当はA社の誰もが知っていた（もちろんA社長も）、「余剰人員」「ことなかれ主義」といった

A社の業績向上を阻んでいる問題には目をつぶり、
見て見ぬふりをしたのです。

その空虚さを埋め合わせるかのように、**A社長は「目標」を振りかざし、それを達成するのは「やる気」だと社員に対してばかりか、自分に対しても言い続けた**のです。

2》戦略と目標の取り違い

A社のその後は言うまでもありません。売上高20%は達成できませんでした。なぜなら、それを

達成するための「具体的方策」が示されていなかった
からです。

結果を嘯みしめ、A社長はセミナーの席でもらったCさんの名刺に書かれた番号に電話したそうです。そこで告げられた言葉は、B社長に対するものと同じだったそうです。

つまり、「**戦略と目標を取り違えてはいけません**」です。

3》「戦略」とは何か？

「戦略と目標の取り違い」、これが世間に蔓延はびこってはいないでしょうか。A社長の「戦略」は「売上高を毎年20%伸ばす」でしたが、それを達成するための具体的な方策は示されていません。

ですから、それは闇雲な根拠のない目標に過ぎず、適切な行動につながりません。自社の抱える課題にも知らんぷりです。

対して、B社長は自社の問題に真っ向から取り組み、それを克服するための具体的方策を示し、社員はその方針に基づいて行動しました。

これが「戦略」の在り方ではないでしょうか。つまり、戦略とは小難しい理屈や数字から導き出されるものではありません。

戦略はいつもシンプル

です。すなわち、**最大の課題を捉え、方針が示され、それが具体的な行動に移されるものが「戦略」**なのではないでしょうか。

