



### 将来の問題を掴む

未来に向けて何がどんなに変化するかは分からない。分かっているのは、生きてきた経験から、未来は現在と同じではないことくらいである。

その将来に発生する問題を掴むのは、飛びきり優れた能力の者にしか出来ないと思い込んでいる人は多い。

だが、凡人であっても、経験の乏しい若い人であっても、将来の問題を掴むことが、経営では求められる。

そのためには、まず前回挙げた第1ステップの①～⑦、即ち立ち位置を逆説的に検討（⑦‘～①’）で明確にすることである。その順序は、

⑦の否定 敵でなくなる者はいるか。新たな敵は現われるか。それは誰か。

⑥の否定 現在の味方で、味方でなくなる者はいるか。新しい味方が出来るか。それは誰か。

⑤の否定 競争相手と考えなくてもよい者はいるか。新しい競争相手が出現していないか。それは誰か。

④の否定 基本活動から排除してよい活動があるか。新しく求められる活動は何か。具体的にその活動は何か。

③の否定 これまで提供してきた中で止めてもよいものがあるか。新たに提供しなければならないことは何か。具体的にその内容は。

②の否定 自分もしくは自分の会社から利益を得ていた人で、利益提供を止めるべき人はいるか。新たに利益を提供しなければならない人はいるか。誰か。

①の否定 削除すべき目的があるか。変える目的はあるか。新たに追加すべき目的はあるか。

## 戦略と戦術の定義

このような、否定による立ち位置の変動を検討する必要がある。この場合、新しく付け加わる要素よりも、不要になる要素をしっかりと把握することである。

最初に我々が提案する戦略構築手法を行う時は、第1ステップ(①～⑦)→第2ステップ(⑧～⑩)→第1ステップの逆説的な検討(⑦の否定～①の否定)→改めて第2ステップ(⑧～⑩)が必要になる。

また、2回目以降では、第1ステップは第1ステップの逆説的な検討(⑦の否定～①の否定)→第2ステップ(⑧～⑩)の順で行うことになる。

この段階で初めて、戦略的CSFが浮かびあがる。注意しなければならないのは、戦略的CSFは必ず解決しなければならないことである。

一般に言われる自分や自組織の強みで、もしくは弱みを克服することで解決できるCSFだけピックアップしたのではすまない。

前月号で、戦術と戦略について次のように定義した。

### A. 戦術

現在の技術で可能になることを現在実現する

### B. 戦略

現在の技術で不可能なことを未来の技術で未来に実現する。

原稿を書いている今日、トヨタのV字的な業績回復が新聞等でもはやされている。短絡的なマスコミの一部は、トヨタの持っている合理化体質を賞賛している。

そこで展開される議論には、数年前のトヨタと、この1年のトヨタの合理化手法(技術)があたかも同じというような論調がある。

だが、そこには外部からはうかがい知ることが出来ない新しい技術が使われていると推測すべきである。

この段階で戦略的CSF解決に利用される将来開発される技術を常に検討すること即ち、第3ステップー環境変化に対応する技術利用の仕組みーが必要になる。

## 未だに解決していない問題

企業は、利益を得るために技術を活用する。その第1は、他に類似しない画期的な商品を開発するために新しい技術を活用することである。発明、新商品開発を基に大きくなった企業は多い。しかし、発明・新商品による競争優位は永続しない。

したがって、第2には、企業の収益構造を合理化・システム化することによって、品質・価格・納期で競争優位を勝ち取る技術を得ることである。

技術活用でネックになるのは、技術がどこにあるかという情報の入手と、最終的に採用する技術の選定である。

発明・新商品開発では、必要技術の所在地はある程度明確である。

だが、収益構造の合理化・システム化では必要技術の所在は比較的難しい。

その上、新しい技術を理解するためには、それなりの専門知識・素養が必要とされる。

ところが、技術について専門家であっても、応用する業務については素人であるケースが多い。

特に情報技術については、顕著である。この点において、これまでのコンピュータシステム導入において、情報技術は分かっているにもかかわらず、仕事が理解できない情報処理技術者がしばしば問題になったことが理解できるだろう。

情報処理技術者サイドから、この問題は未だに解決されていないように見える。小生の理解では、情報処理が理解できる業務担当者が増えたことであり、情報処理技術者が評価されているとは思えない。

### 業務ベースで判断する

こうした観点から、開発した技術を売りたい者と、必要な技術を得たい者の仲介が必要になる。

だが、売りたい者も得たい者も、必要な技術が明確でないことがある。

戦略的情報システム（S I S）論が華やかになり頃、成功事例を紹介する某コンピュータメーカーのコンサルテーションで、ユーザー企業から相談を受けると、必ず自社製品の推薦だけをしていた。

ちなみに、自社製品がすべてのコンピュータシステム活用事例に一番適したものであることだけを強調していたのである。

言うまでもなく、やがてはほとんどの顧客の信頼を失ってしまった。

サクセスストーリーの記事・講演会・勉強会など多くあるが、真似をするだけでは問題解決は出来ない。

重要なことは、業務ベースで必要技術を判断することである。そういう活動は難しいから本誌のような専門誌がそのギャップを埋めてくれればと思っている。

だが我々の経験では、同じ業務を担当する異業種の人々の意見交換が非常に役に立ったことを記憶している。

(TakeshiIMAI)