



## 認識の飛躍

吉越 亘

経営戦略の立案とは、企業が市場に対して、どのような手を、いつ、どのように打てば期待される成果が得られるかという仮説を立てることです。これを第一仮説とすれば、この仮説を成立させるために、企業自身の組織体制・運営システムはいかにあるべきか、という第二の仮説の成立が必要となってきます。従って、一言で“戦略”の定義付けを行うとすれば、“戦略とは、企業のよりよい明日の成果のための仮説”であると言えます。

いままでのコンサルティングの経験から、経営戦略、つまり企業の明日をどうするかという仮説が生まれてくるプロセスを体験的に表現すれば、「企業を取り巻くさまざまなことを調べに調べ、考えに考え、へとへとになったときに、スーッと視界が開ける瞬間が訪れ、ある力強い方向性が見えてくる」といった感じです。もう少し詳しく言いますと、悶々とした思考の状態を辛抱強く心の中で暖めていますと、クライアント依頼主の社内で聴取した大きな情報、小さな情報と、私どもが市場で直接入手した大きな事実、小さな事実とが相俟って、丁度皇居のお堀の石垣が、大きな石と小さな石とが組合わさり、均整を保っているように、しっかりとした均衡を保持するようになります。このような事実の認識の飛躍（ひらめき）が、戦略を作るプロセスの圧巻で、後々の裏付けや検証を経て、より具体的なものに仕上がっていきます。

今回は、クライアント依頼主から経営・戦略問題の依頼を受けたあと、私どもが最終レポートをまとめるまでの、戦略をつくるプロセスの特徴をご説明することにより、“経営戦略”をみつめ直してみたいと思います。

### 事実を知る

戦略をつくるプロセスの第一歩は、事実を知ることです。我々が知りたい事実を大別すると三種類の事実があります。我々がコンサルティングの基本要件として知りたい事実は、

- (1) 市場側における事実
- (2) 供給側における事実
- (3) クライアント依頼主自身の当該事業・市場に対する認識に関する事実

にまとめることができます。これをもう少し詳しく説明しますと、第一の市場側における事実は、市場で何が起きているかという事実です。例えば、<sup>クライアント</sup>依頼主であるA社はライバルであるB社と、どのような市場セグメントで、どのような優勝劣敗の状況にあるかという事実です。従って、消費財であれば、問屋・小売店あるいはエンド・ユーザーを直接訪問し、製品の品質、品揃え、価格、値引き、マージン、購入者層・時間帯、物流、リベート、セールスマンの訪問頻度等々、A社とB社の比較に必要な真の情報と事情を把握します。一方、産業財であればユーザー企業の購入窓口で同様の情報と事情を知る必要があります。

次に我々が知りたい、供給側における事実とは、A社は当該事業において過去から現在に至るまで、市場に対して何を行ってきたかに関する事実です。すなわち、供給側の行動とその結果に関する事実です。例えば、商品推移、開発／生産／販売の要員推移、製品別売上・利益推移等々の事実です。もちろん、この場合にも入手可能なB社の資料を整理して、<sup>クライアント</sup>彼我の比較をするのは当然のことです。

そして知りたい事実の三つめは、<sup>クライアント</sup>依頼主であるA社が、当該事業および市場をどのように認識しているかという事実です。例えば市場での勝ち負けなど、市場での競争の帰結として起きている現象的事実の見方、現象的事実がどのような原因から生まれたかに関する見解など、事業を見据える企業としての基本的な視点・思い入れ・思い込みがどうなのかという事実です。

しかしながら、こうした“事実を知るというプロセス”は、そう簡単に完成するものではありません。原因事実を知るというのは、たいへん奥の深いことで、我々コンサルタントの心構えとしては、ニュートラルかつフレキシブルに、この現象事実はなぜ起きるかを追いつける“好奇心”を持ち続けぬ限り、また、当事者本人に直接聞いてみないと何も分らない(柳田邦男『事実の読み方』)という“純な姿勢”を持ち続けぬ限り、本当の事実に行きつくことができません。

経営戦略コンサルティングは、単に事実を網羅した調査報告書をつくるのがその任務ではありません。コンサルティング業務とリサーチワークとの大きな違いの一つは、コンサルティング業務は、現象事実を生み出した原因となる原因事実を抽出しなければ意味がない点です。事実を知ってからが、コンサルティング業務の本当の仕事の開始です。得られた事実は我々の“仕事”のアウトプットではなく、戦略をつくる“仕事”のインプットであるわけです。

## 概念をつくる

次のステップとして、市場側、供給側および<sup>クライアント</sup>依頼主自身の認識に関する現象事実と、原因事実とが、コンサルタントの好奇心の赴くまま、まだ乱雑な状態ではありますが“論理”をつくる素材としてとり揃えられます。“論理”とは、大別すると、

- (1) 市場の論理：市場側の視点から見た理屈
- (2) 競争の論理：競争企業間のポジショニングの視点から見た理屈
- (3) 供給側の論理：<sup>クライアント</sup>依頼主の事業運営の視点から見た理屈

の三つになります。コンサルティングの対象が、新規参入時であったり、導入期で

あったりする場合は、“市場の論理” “競争の論理” の研究・解明・構築に力点が置かれます。また一方、成長期・成熟期の事業の場合には、“競争の論理” “供給側の論理” に力点が移動します。

事業の分析と洞察という手法により、市場の構造・競争のメカニズム、供給側の基本スタンスが解明され、“論理化” されてきますと、“その市場がどんな市場で、どんな手を打つと、その結果はどのようになるか” という漠然とした“思い” が徐々に心の中に湧き出てきます。明らかに、事実を知る、すなわち“事実の認識” の世界から飛躍した、“どんな事業かをみる” 事業の認識“の世界に遭遇し始めます。一つ一つの事実や事象の理解から解放された、自由でのびのびした思考の世界に入り込んでいきます。市場のこと、競争のこと、供給側のこと等々の印象が、それぞれ分離・融合を繰り返し、バランスの取れた体系を求めて自由奔放にうごき始めます。つまり、概念形成のプロセスに突入するわけです。

現象事実・原因事実を把握する具体的作業、あるいは論理化のステップでも、我々の今までの多くの経験が生かされるのは当然ですが、我々のコンサルタントとしての、個人レベル、集団レベルの経験が自然と総動員されるのは、この“概念化” のときです。“概念化” の作業に際しては、事業のエッセンス (特性・本質) のみが議論の対象となりますので、個別の業種や業界の経験は、その境界が消え失せます。過去の煎じ詰めた経験・体験の強い記憶が、自由自在に飛び交います。例えば、いわゆるハイテクといわれる半導体ウェーハの事業戦略をつくる上で、オペレーションが重要な位置を占めるレストラン事業や大型小売事業の経験が生きたとしても、全く不思議なことではありません。

こうした、概念化という思考プロセスのなかから、当該事業のゲームのルールと勝パターン・負パターンが強く認識され、依頼主は当該市場でこのような行動をとればよいのではないかという、いわゆる戦略オプション (仮説) がいくつも発想されてくるわけです。戦略をつくるプロセスのハイライトといってよいと思います。

### 認識の飛躍 (ひらめき)

このように戦略をつくるプロセスの圧巻は、認識の飛躍、いわゆる“ひらめき” にあります。

「社会的実践の継続によって、人々は事物についての感覚と印象を何回となくくりかえす。すると、人間の頭脳のうちで、一つの認識過程における突然の変化 (つまり飛躍) が起こり、概念が生まれる。概念というものは、もはや事物の現象ではなく、事物のあれこれの一面でもなく、それらの外部的な連関でもなくて、事物の本質、事物の全体、事物の内部的な連関をとらえたものである。」(毛沢東『実践論・矛盾論』) という毛沢東の言葉は、“ひらめき” が概念を生む構造をよく伝えていると思います。

一方、科学・技術の分野に目を転じてみましょう。発明・発見に代表される科学・技術の分野は、つねに独創への挑戦であるといえます。独創性の核となることがらに関する著述を引用してみますと、「独創的なイメージを、自らの頭脳の中に、大まかに描き出すための人間頭脳に基づく情報処理活動のことを、創造的直感とよぶ。情

報処理活動の中のかなめをなす作業は、一言でいうと、“桐一葉おちるをみて、天下の秋を知る”という表現の中に要約できるものである。詳しく言うと、そこでは問題の提起という形に構造化された判断の成立が、そのよって来る論理的経過を意識させない状況の下に現れてくるのである。端的にのべると、そこでは一瞬の短さにおいて、断片的な刺激情報の取り入れを契機として、構造化された情報内容が発現してくるのである。」(市川亀久彌『創造工学』)とあります。つまり、“直感”による“ひらめき”も、それ相当の思考経路を辿って出てきたのであり、それを一瞬の“ひらめき”と感じるのは、その思考経路を自らが感得しなかったからなのだという事です。

我々の仕事は、社会の変革という壮大な規模を取り扱ったり、科学・技術のある特定分野の探究を行ったりするわけではありませんが、“変革”を希求する認識の飛躍・創造性という意味では、それらと極めて大きな共通点があるように思います。我々の仕事の究極的な目的が、“企業変革の発動と加速”として位置づけられる理由は、こうした共通項の存在に由来すると考えています。

### 永続的な戦略の創造

---

企業は、企業をとり巻く事業環境の変化に対して、ズレを生まないよう、つねにピッタリと適応していかねばなりません。トップシェアを持つ企業であっても、仔細に見てみますと、何ととりこぼしの多いことでしょう。つねに事実を把握し、分析し、概念化し、仮説をつくる健全さを内在化しなければなりません。そして前述したように、この仮説は新たな創造がない限り企業の明日にとって何ら有効な手だてとはなりません。かえって騒音のもとになってしまうだけです。創造に対して、貪欲で執念深くありたいものです。永続的な戦略(仮説)の創造こそが、企業の永続的な成功を保証するものだと思います。

以上戦略をつくるプロセスの特徴を体験的にご説明することにより、経営戦略のもつ“創造性”に焦点をあててみました。一般に、企業組織に属する人々による戦略(仮説)づくりには、人々の大きな努力にもかかわらず、一定の限界があるように思えます。なぜなら、本当に自由奔放な“思い”が自由自在に取り扱える環境にあるか、という問題が存在するからです。瑞々しく、創造的な仮説を、組織人は、しばしば憧れやタブーとして試みしてしまう性癖があるように思います。

組織の人々には手の届かぬ分野やその質に関して、第三者の視点から、創造性に富む仮説を提案していくのが、我々に期待される使命ではないかと考える次第です。

(1987年7月)