

Earnest:連載 特別寄稿

## 第15回 戦力を理解し、戦術を考え、実現性を追求する

### － 戦略は、人、モノ、金に従う－

専務理事 小平 和一朗

戦略重視といわれるが、企業の実情に合わせた企業の身の丈を把握した上で戦略を立案することが必要である。戦力や戦術が明確でない状態で戦略を組み立ててはならない。

それには、まず戦力を理解し実現可能な戦術を考えることである。その手順を踏むことで、実現性が高まる。人、モノ、金に裏付けられた戦略が立案できる。

手順とは、戦略目標の設定（S1）、戦力の把握（S2）、戦術の検討（S3）、戦略の決定（S4）の4つである。

#### 目標の設定（S1）

最初に戦略目標を設定する。ここでいう戦略目標とは、戦略ではなくゴールが何かを明らかにすることである。次に設定した目標を文字化する。

文書にして関係者と意見交換をする。「何をする」「何のために」という目標が形式知化され、リーダーの想いが組織の隅々に浸透する。

#### 戦力の把握（S2）

「人、モノ、金」という経営資源を把握する。経営資源は、戦力である。戦力を理解できているから実現手段である戦術が考えられる。当たり前であるが戦力に応じてできることが全く変わる。

では、経営資源である人、モノ、金とは何か。

人とは、人財である。必要な技術を生み出す研究者、実現手段を考える技術者、モノづくりをする職人、営業する人で、色々な人財が必要となる。

モノとは設備や材料や諸経費などである。

お金で事業を組み立てる。出金と売上が見えて儲けが見えてくる。事業収益が見える。

#### 戦術の検討（S3）

戦術は、複数考える必要がある。戦力があつての、戦術ではある。技術に裏付けられた実現手段の確認が求められる。

技術経営を学ぶ必要性がここにある。やみくもに取り組んでも浪費におわる。持てる戦力に応じた戦術を考える。戦術を考える上で重要なのが戦力「人、モノ、金」となる。戦術は、実現手段である。あれこれと、複数考える必要がある。前提条件を変えて、3案ほど考える。

#### 戦略の決定（S4）

戦略は、明確な目標が立てられ、持てる戦力で、保有する技術に裏付けられた実現性ある戦術に基づいて、正しい手順により決定される。

この手順に従って、事業やプロジェクトや開発行為などに取り組む。そしてこの手順を繰り返すことで仕事の質は回数が増える毎に高まる。（注）

（注）小平和一朗（2025.10.20）『連載：中小企業の経営者に対するデジタル教育 第10回

デジタル技術経営戦略論』、開発工学、Vol.45 No.1