

今回のテーマは
戦略→戦術←戦闘の流れの作り方

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：戦略→戦術←戦闘の流れはどうつくるのか？

A：戦略プランを年度計画（戦術計画）に落とし込み、それを
月度計画（戦闘計画）で具現化していきます！その流れです。

1. 戦略→戦術の流れ

最初は戦略の戦術への流れです。「戦略→戦術→戦闘」の流れの最初の「戦略→戦術」の部分です。部門の年度計画として落とし込まれた例で、アウトドアスポーツウェアの商品企画部門の事例です。年商は45億です。図表1の見方です。

- 一番左の欄は戦略課題です。⇒最初の課題として「新商品群の積極展開」と自社の「独自のポジショニングの確立」を挙げています。独自性を強化してシェアアップを図る方向です。
- その戦略課題を受けて、この課では、課の**戦術**を左から2欄目に**重点実施事項として設定**しています。メンバーの意見を聞きながら課長が設定します。課長の責任と権限の中で課として行うべき戦術を意思決定します。⇒実施事項の一つとして、「新商品群の展開」にからんで、「ジュニア・トドラー（2歳～未就学児童）の商品ラインの開発」を掲げています。
- 重点実施事項は、より具体的な行動内容に落とし込みます。中央欄の**戦術の具体策**です。具体的に何をすべきかを明確にします。⇒直営店向けの来期のアイテム構成を作成して商品開発を進めていくこと、そしてその立案および開発後、来年後半の導入を目指して百貨店向けの商品開発を今期の後半で行う予定です。
- そして担当者と実行スケジュールを設定しています。⇒各具体策の実行担当者を設定しています。**これが年間計画の中での戦略⇒戦術の展開です。**

この会社はアウトドア系のスポーツウェアの中でも、トレンド性とファッション性の高いポジショニングを確立しようとしています。それが戦術の具体策の中で、企画部門として「今期」行うべきこととしての、直営店向けの来期のアイテム構成の作成と商品開発、店頭情報の積極収集と商品企画への反映、他社（特にN社）研究の強化と差別化の徹底などによく表われています。また戦術も、商品企画面だけでなく人材育成や営業部門へのサポ

ートなどに関する課題も設定しています。課長の戦術立案・年間計画としてはよく出来て
います。

図表 1

〇〇年度 商品企画課 年間計画 作成：阿部康則

年度目標 1. 年間売り上げ45億の達成 2. 独自のポジショニングの確立 3. 企画力の全体的底上げ 4. 経常利益率8%達成	部門の重点政策課題 1. 数値目標達成とポジショニング確立のためのライン拡大とトレンドのさらに高い商品開発 2. 若手デザイナー2名の育成 3. 営業活動の積極的なサポートと粗利の確保の支援
---	---

戦略

戦術

具体策

重点実施事項とスケジュール

戦略課題	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策	担当	スケジュール											
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
新商品群の積極展開と独自のポジショニングの確立	シニア・ミドル層の商品ライン開発	直営店に向けた来期のアイテム構成の作成と商品開発	阿部・岩本	→											
		来年後半導入を目指した百貨店向けの商品開発	阿部・渡辺	→											
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本・渡辺	→											
		他社（特にN社）研究の強化と差別化の徹底	全企画	→											
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	→											
		セールスマニュアル作成のサポート（訴求点の明確化）	吉原	→											
人材育成の強化	若手デザイナーの育成	新人への主任によるOJTの徹底	阿部	→											
		売れ筋商品の企画プロセス（成功事例）の共有化	各主任	→											
	商品開発力の自己啓発による促進	アパレルセミナーの定例的受講と共有化	各リーダー	→											
		営業のロスセールスレポートの活用	全企画	→											
営業サポートの推進	規模別品揃え計画作成のサポート	規模の細分化と品揃えの再設定のサポート	阿部	→											
	若手営業向け商品勉強会の実施	年間教育プランの作成と実施	武山	→											
	営業同行の実施	大手百貨店の商談への同行	武山、今	→											
以下略															

2. 戦術→戦闘の流れ

次に戦術が戦闘に落とし込まれる流れを見てください。「戦略→戦術→戦闘」の流れの後半の「戦術→戦闘」の部分です。図表2の見方です。

- 一番左端欄の戦略課題と、その右欄とまたその次の右欄に戦略課題を受けた部門の戦術が、年間計画より転記されています。
- 「今月の実施事項」とはその戦術課題に関して、今月は何をしたのかを具体的に記入します。⇒最初の今月の実施事項ではジュニア商材のアイテム構成を作成し検討したことが書かれています。**これが戦闘活動です。**
- 「成果」の欄は、今月実行したことに関して得た成果です。⇒改善案が完成されたと記しています。
- 「反省・課題」の欄は、実行結果としての反省は何なのか、またそれを踏まえて今後の課題は何なのかを考え記入します。いわゆる検証作業です。戦術の変更の必要性がある場合はここに記します。⇒提案案件が乏しく他の営業部門へのPRが不足していると反省および課題設定しています。また「トドラーの需要が見込めない」とあります。業界の中でそう捉えられている情報が入ったようです。
- 一番右欄が成果と反省を踏まえた、次月の実施事項です。⇒トドラーの開発は見送りジュニアの商品ラインの拡大を検討する予定です。

これが月度計画（成果と反省表）の中での戦術→戦闘の展開です。

トレンド性の高い独自のポジショニングの確立という戦略を受けた「トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発」という戦術重点実施事項の欄の具体策、「直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発」の部分を見てください。月度の戦闘の中で、「〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案」という形で実施されています。そして成果・反省として「シャツのデザインへの要望が多い」ことは分かりました。しかし「分析に留まり改善方向の設定」には至っていません。アウトドアウェアの特にシャツへのデザイン要望が多い。しかしどう変えていけばよいのか方向設定ができない。クリエイティブでの産みの苦しみが出ています。このままではいけない。情報収集と事例研究が必要です。ゆえに、来月はセレクトショップを調査して方向を決めよう、としています。ビームスやユナイテッドアローズのシャツからトレンドを学ぼうという予定です。商品開発の定石です。

図表 2

〇〇年〇月 月度計画書(成果と反省表) 作成:阿部康則

戦略課題	戦術		担当	戦闘		反省課題	次月の実施事項
	部門の戦術重点実施事項	戦術の具体策		今月の実施事項	成果		
新商品群の積極展開とポジショニング確立	ジュニア・トドラーの商品ラインの開発	直営店向けのアイテム構成の作成と商品開発	阿部岩本	ジュニア商材のアイテム構成の作成と検討会実施	検討会での各営業の意見収集と改善案の完成。トドラーの情報あり	提案事項が乏しい。他営業へのPR不足。トドラーは需要が見込めない	トドラーは開発見送り、ジュニアに重点集中。ジュニアの拡大を検討
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本渡辺	大手専門店の情報を整理するしくみづくり	ナレッジマネジメントシステムへの組み入れ完了	ナレッジ(情報)収集への営業努力の不足	営業部への積極的働きかけ(営業会議にて)
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案	分析からシャツのデザイン改善への要望多い	分析に留まり改善方向の設定に至らず	他社(特にセレクトショップ)の情報収集の後、方向設定
		セールスマニュアル作成のサポート(訴求点の明確化)	吉原	他社事例研究とセールスマニュアルの素案作成。	N社およびB社の事例研究実施とマニュアル着手	V社とP社の事例不足。マニュアル進捗遅れている	営業の協力を得て事例研究充実化。素案一次案完成させる
人材育成の強化	若手デザイナーの育成	新人への主任によるOJTの徹底	武山河野	定番商品開発フローでのOJTの実施	若手2名へ実施	若手の意欲多少足りないか。教え方に問題があるか	継続して定番での実施と教え方の改善
		売れ筋商品の企画プロセス(成功事例)の共有化	各主任	メンズジャケットの開発プロセスの共有化	理解度は早い。理解度テストで合格点	新人の今井さんはデザインの基礎知識が少し足りない	ウィメンズの共有化。今井さんの個別教育の実施
	商品開発力の自己啓発による促進	アパレルセミナーの定例的受講と共有化	各リーダー	伊藤、吉原、渡辺、葛西BBCセミナー受講	セミナーレポートには良い内容あり	初級セミナーは収穫少ない。次年度から見直し	セミナーレポートの共有化
		営業のロストセールスレポートの活用	全営業	グループでのロストセールスの原因分析	分析途上。しかし期待できる結果が得られそう	進捗が遅い	分析結果を基にグループことの対策立案
以下略							

このように戦術が着実に戦闘の中で、クリエイティブとして実践され、それが継続性を持って行われることが必要です。この戦略から戦術、そして戦闘でのクリエイティブの流れが戦略の具現化です。

3. 戦略→戦術←戦闘という図式

次に戦術転換、戦略→戦術←戦闘という図式の具体例を前ページの月度計画書を基に見てみます。

再三の説明になりますが、戦略は戦術に落とし込まれます。それが戦闘で実践されます。しかしうまく行かない、戦術転換が必要だという状況に陥るとします。管理者、戦術マネジャーは戦略方向の枠内で、戦術転換を試みます。戦闘状況を踏まえ、つまり市場の動向と感触を踏まえ、どう戦術を転換したら戦闘での成果につながるか追究していきます。その転換が間違えば、戦略は泡と化します。極めて重要な役割であり経営機能です。それが戦略→戦術←戦闘という図式ないしトップダウン&ボトムアップマネジメントの意味するところでは。

再度、次ページの表を見てください。

一番上の重点実施事項です。戦略は「新商品群の積極展開と独自のポジショニングの確立」でした。そのために戦術としてジュニアとトドラーの商品ラインを開発することと設定しました。アイテム構成の作成と検討など、戦術に沿って動いていた矢先、ある「情報」が入ったようです。「トドラーの需要が見込めない」。海外の先行例か国内の一部での先行例かは分かりません。しかし確証性の高い情報のようにです。この戦術マネジャーは「トドラーの開発は見送り、ジュニアに重点集中」さらに「ジュニアの拡大」を検討するとしています。**戦術転換です。**

戦略が「新商品群の積極展開と独自のポジショニングの確立」であるわけですから、特段、トドラーに固執する必要はない。ジュニアをさらに拡大し独自のポジショニングの確立につなげればいい。

これが戦略→戦術←戦闘の中での戦術転換の機能であり、戦術の「自主的に設定した政策に基づく」目標管理です。

図表 2 再掲

〇〇年〇月 月度計画書（成果と反省表） 作成：阿部康則

戦略課題	部門の戦略重点実施事項	戦術の具体策	担当	今月の実施事項	成果	反省課題	次月の実施事項
新商品群の積極展開とポジショニング確立	ジュニア・トドラーの商品ラインの開発	直営店向けのアイテム構成の作成と商品開発	阿部岩本	ジュニア商材のアイテム構成の作成と検討会実施	検討会での各営業の意見収集と改善案の完成。 <u>トドラーの情報あり</u>	提案事項が乏しい。他営業へのPR不足。 <u>トドラーは需要が見込めない</u>	<u>トドラーは開発見送り、ジュニアに重点集中。ジュニアの拡大を検討</u>
	トレンド性の昨年よりさらに高い商品の開発	店頭情報の積極収集と商品企画への反映	岩本渡辺	大手専門店の情報を整理するしくみづくり	ナレッジマネジメントシステムへの組み入れ完了	ナレッジ（情報）収集への営業努力の不足	営業部への積極的働きかけ（営業会議にて）
		直営店の「顧客のご要望」を反映した商品開発	河野	〇〇年下期の「顧客のご要望」の分析と商品提案	分析からシャツのデザイン改善への要望多い	分析に留まり改善方向の設定に至らず	他社（特にセレクトショップ）の情報収集の後、方向設定
		セールスマニュアル作成のサポート（訴求点の明確化）	吉原	他社事例研究とセールスマニュアルの素案作成。	N社およびB社の事例研究実施とマニュアル着手	V社とP社の事例不足。マニュアル進捗遅れている	営業の協力を得て事例研究充実化。素案一次案完成させる
人材育成の強化	若手デザイナーの育成	新人への主任によるOJTの徹底	武山河野	定番商品開発フローでのOJTの実施	若手2名へ実施	若手の意欲多少足りないか。教え方に問題があるか	継続して定番での実施と教え方の改善
		売れ筋商品の企画プロセス（成功事例）の共有化	各主任	メンズジャケットの開発プロセスの共有化	理解度は早い。理解度テストで合格点	新人の今井さんはデザインの基礎知識が少し足りない	ウィメンズの共有化。今井さんの個別教育の実施
	商品開発力の自己啓発による促進	アパレルセミナーの定例的受講と共有化	各リーダー	伊藤、吉原、渡辺、葛西BBCセミナー受講	セミナーレポートには良い内容あり	初級セミナーは収穫少ない。次年度から見直し	セミナーレポートの共有化
		営業のロストセールスレポートの活用	全営業	グループでのロストセールスの原因分析	分析途上。しかし期待できる結果が得られそう	進捗が遅い	分析結果を基にグループことの対策立案
以下 略							