

# 中経

# 論壇

経営支援NPOクラブ監事

中谷 兼武



ロシアによるウクライナ侵攻は、2年経過しても停戦の兆しは見えず、戦争の悲惨さを伝えるニュースに心が痛み、早く戦争が終結するよう望む日々である。ロシア在住経験がある国際関係アナリストの北野幸伯氏は、2014年にロシアがウクライナからクリミアを無血で奪つたのは、「戦術的大勝利」であるが、「戦略的敗北」であつたと述べている。

クリミア併合はロシア国民に称賛されたかもしれないが、世界の多くの国々はロシアに対する認識を改め、また日欧米などの経済制裁で、好

調であつた経済成長は著しく低下し、国民に犠牲を強いることになっている。また、2年前のウクライナ侵攻により、旧ソ連の多くの衛星国がロシアから離れ、バルト3国やスウェーデンなどの中立国が新たにNATO加盟する結果となつてゐるのは周知の通りである。

筆者は長くもの作りに携わってきたが、改めて過去を振り返ると、経営にも多くの「戦略と戦術」があつたと思いつかれる。もの作り工場の管理者は、QCDの目標達成が最大の仕事である。現場の管理強化で、短期的に目標を達成し、成果を誇る上司が多い一方、着々と改善合理化を進め、数年後、後任に成果を

委ねる上司もいた。この場合、前者は「戦略的管理者」であり、後者は「戦略的管理者」と云えるだろう。

## 戦略と戦術を考える

戦略的管理者の後には、ペんぺん草も生えないと言われ、一方、戦略的管理者は人望があり職場から称賛されていた。企業または組織トップにとり、最も重要なことは経営戦略を考えることであり、部下の戦術を支援することであろう。企業発展には、短期的な戦略的施策も重要であるが、長期的な戦略的施策がより重要であると思う。戦略を実現する効率的な施策として戦術があるのだ。

われが国の自動車業界は、戦略として真の省資源・省エネの車つくりを目指し、世界屈指の低燃費のガソリンエンジンとHV車、そしてコンパクトカーを提供してきたと思う。一方、中国は「中国製造2025」で国策としてEV化を推進している。日本は「EV普及に後ろ向きだ」と批判されているが、戦略として間違っていたのだろうか？

3月1日付日経の「アップルカ一撤退」記事は、巨人も屈したEVの壁という内容で興味深く読んだ。EVが本当に必要な地域はどこか、寒冷地や電力不足地域でのEV対応力はあるのか、鉱物資源ナショナリズムを助長するなどの課題が見えてきた今、巨人アップルもEV開発撤退を決断したのではないか。自動車のEV化は、省資源・省エネという戦略を実現するための戦術であり、世界屈指の低燃費のガソリン車とHV車も戦術である。戦略は誤つてはならないが、戦術はいろいろあり得る。EV化になびく風潮に疑問を抱くのは筆者だけだろうか？

# EVになびく風潮に抱く疑問