

特集に当って

山下 達哉

企業戦略はますますトップダウンおよび目標指向の性格を強めつつある。事業領域をどう絞り、あるいは広げていくかを決め、その領域の顧客と競合企業の特徴の分析、定量的目標と方針の決定、ついで戦略とその実施プログラムを策定していくのが一般的な戦略立案プロセスである。戦略の概念、立案プロセスには多くの考え方があるが、最近の企業環境の下では過去の考え方が通用しなくなってきた。技術革新による技術戦略、新規事業の重要性の増大、代替品による既存事業への侵蝕と異業種への参入、シナジー効果を狙った異業種間提携など新しい戦略概念が求められている。

また製品ポートフォリオなど従来の戦略立案手法のもとになった概念も必ずしも成立しなくなっている。低シェアでも高利益の企業もあれば、「金のなる木」が過当競争のために利益を生まない。従来考えられていたように、市場の魅力度、自社の強味のみを主体として戦略を立案していたのでは不十分である。市場そのものよりも、自社のやり方で競争上の優劣が決まり、これに合わせた自社能力の蓄積が鍵となる。

必要なのは、マクロ戦略からマイクロ戦略への転換である。前者は市場の魅力度を主体とした戦略であり、後者は事業領域をセグメントに分けて、各セグメントごとにその特性、競争力の要因を分析し、競争相手に対して比較的優位に立つような戦略とセグメントの組合せを探っていくプロセスの中から生まれてくる。戦略立案は、企業の進むべき方向を模索する創造的プロセスであり、事業戦略、製品戦略、機能部門別戦略など、一般にプロジェクトごとの戦略となる。

これに対して、計画は、すべての戦略を総合して優先順位を付し、与えられた企業目標実現のための1年ごとの実施計画として、総合的に立案される。一般にその計画期間に応じて、長期計画、中期計画、予算などの類型があり、各戦略プロジェクトのための設備投資計画も含めて財務的側面が重要な課題となる。また、全社目標、方針にもとづいた整合性および実施予算の体系、その効果的な管理システムも必須である。

戦略、計画いずれの策定、立案においても、重点課題や問題意識に応じて多数の情報を収集、分析し

5. 今後の展望

今後の経営戦略では、事業の細分化、システム化、先行技術開発分野の拡大と投資の巨大化、長期化およびリスクの増大、国際化の進展による海外生産、販売関係会社の増大と経営現地化に対応した情報と管理体制の確立、資金戦略の高度化、多様化、そしてグループ各社ごと、ならびに全体としての経営の強化、効率化が強調されるであろう。

経営計画でもグループ全体としての最適化調整過程がスムーズになることが重視されよう。

そんな中で、現在の第3代 CLPS モデルは、

できてから微修正は常に行なっているが、約5年が経過している。これまでの経験からも、そろそろ大改訂の必要な時期にきていると思う。そこで、第4代 CLPS モデル作成に当たっての課題をいくつか掲げておこう。

①参画部門の計画作成、モデル運用能力の向上
環境変化の不透明な時代において、計画担当部門は予測能力をいっそう磨いて適確な予測入力ができるようになるとともに、経営計画への参画対象範囲の拡大につれて、余力の不十分な中小関係会社等に対しては、方法論の伝授、策定における援助を強化し、全体として、計画作成能力を高めていく必要がある。

ては、経験や個々の情報との整合性のチェック、総合にもとついて判断を繰り返す。検討の過程において、新たな情報の収集、分析の切り口が必要となる。そのためのツールとして、情報の照会、検索、分析、予測などを主体とするデータ指向型ツールに加えて、各種のシミュレーション、最適化などのモデル指向型ツールが必要となる。

戦略、計画の策定、立案に際して、主として非定型的な意思決定に用いられるこれらのツールは、デジジョン・サポート・システムそのものである。従来の大型コンピュータ、データベース管理システム、対話型端末機に限らず、最近では、オフィス・コンピュータ、パーソナル・コンピュータの利用も増加しつつある。

一般に経営計画と総称した場合、全社レベル戦略から予算にいたるまで広範にわたるが、本特集では経営計画の特定分野に焦点を絞ることはせず、むしろORとの関連において、その策定、立案に際して用いられるモデル化を中心とした分野に焦点をあてて、次の分野について執筆をお願いした。

(1) 長期経営シミュレーション・モデルの考え方をもとに、企業戦略、長期計画の重点の変遷につれて、モデルをどのように進化させてきたかを考え、そのなかからモデル構築、使用上の要点を探る。

(2) 共通する処理構造を標準的なモデル群として作成しておき、検討課題に応じてこれを組み合わせ

ることによって、非定型的な戦略プロジェクトについて、その財務的側面を含めて評価・検討を行なう汎用システムの基本とその実用例。

(3) 中堅企業における予算立案、統制上の問題点を解決し、その管理水準を向上させるため、オフコンを用いて構築する予算立案から月次統制までを総合したシステムの考え方とその実施方策

(4) 対象とする計画要素相互間の演算論理とデータの両者を同時に1つの表にまとめたいわゆる構造マトリックスを用いた原価予算立案と管理の実際。最近、新手法として実用化の緒につき始め、脚光を浴びているユニークな分野の貴重な事例である。

(5) 設備投資関数を用いた経済レベルの設備投資モデルの概念と、これを通してみた日米企業の投資行動と戦略の比較。この種のモデルは、不動産のリース、賃貸企業にとっては、企業レベルの戦略策定にとっても有用な考え方を与えるものである。

ORの実学への回帰が要請されている現在、日々、経営の場において苦心されている経験をもとに、その基本的な考え方を実際の活用の場に視座において執筆していただいた。ご多忙の中を快く引き受けていただいた各位に厚くお礼を申しあげる次第である。

会員各位にとって、新たな知見を拓くものであれば幸いです。

(やました たつや、日本アイ・ビー・エム)

②モデルの使い勝手の向上

企画部門のみでモデルを運用していた時代と異なり、参画部門が自分で使用するようになるためには、モデルの使い勝手がいっそう向上する必要がある。まず、モデルの論理体系の簡明化と端末対話型入出力方式といった使用上の簡便さが追求されるべきであろう。

③連結化

これまでの経験から、連結シミュレーションは、言うは易く(あるいはモデル作りまでは易く)行なうは難し、と痛感しているが、経営の分権化、国際化、現地化、細分化等が進む一方で、グループ全体としての結束強化と経営資源の有効配

分、最適活用を実現せねば、厳しく困難な時代に生き残っていくことはできない。幸い当社では連結モデル実用化の最大のネックとなっていた連結初期値の作成が、経理部門における国際通信網を使った迅速な連結決算機械化システムの進行により可能性が見えてきたので、何とかして、連結シミュレーションモデルの実用化をはかりたいものだと思っている。