

# 経営戦略コンサルタントとしてのORの切り口

矢矧 晴一郎

## 1. 経営戦略コンサルタントとしての「ORの切り口」

経営戦略を専門とするコンサルタントとして「ORは毎日使っている」と言える。「毎日使っている」という意味では、わが社では「ORは日常茶飯時」と言える。「朝飯前」とは言えないまでも、昼食前であり、夜食前・後にORを活用している。

現在このように経営戦略のORは連日連夜の利用だが最初のころはゼロであった。OR学会への入会以来の1日1日、1年1年の積み重ねで、30年の間に「ここまでできた」という感慨がある。

私のOR応用展開の考え方として「OR応用3原則」というものを作った。

- ① トップダウン型OR展開
- ② 自己創造型OR展開
- ③ 縦横斜め連鎖型OR展開

現在わが社で使っている「ORの切り口」を紹介してみよう。

まず「OR技法の切り口」で切れば、シミュレーション、意思決定理論、需要予測、多変量解析、計量経済分析、人工知能、シナリオ・ライティングである。しかし、これは応用技法を大きく分けたときの話であって、それぞれのOR技法の中で独自の工夫を盛り込むようにしている。特にシミュレーションと人工知能の活用が多い。

「ORの応用分野の切り口」で切れば、経営戦略、経営計画、経営管理、経営予測、質的判断の5つの分野になる。

表1は矢矧コンサルタントにおけるOR利用の推移をまとめたもので、横に応用分野、縦に利用技法をとってある。この表はわが社でのOR利用を網羅的にまとめたものではなく、代表的なものをまとめたものである。

やはぎ せいいちろう 矢矧コンサルタント 幹

〒102 千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニビジネスコート2815

## 2. パソコン中心でORに利用

私の会社でORに使っているのは、主にパソコンである。変わり種としては、人工知能コンピュータも置いてある。

パソコンの機種は、客先が多業種にわたるため、国内の主なパソコンメーカーのものはすべて使っている。

ソフトウェアは社内で開発したものがほとんどで、市販ソフトウェアは補助的に使うだけである。経営戦略計画、管理、意思決定、コンピュータグラフィックス・人工知能などのソフトウェアを社内で開発し、販売もしている。社内でわざわざ開発するのは、オリジナルな考えに立ってコンピュータを動かそうとすると、できあいの市販ソフトウェアではできないからである。

## 3. A社の経営戦略の策定…実例1

「実際にどのように仕事をしているか」は、具体例で解説するほうがわかりやすいと思う。そこで実例にそって「どのようにORを応用しているか」を紹介しよう。


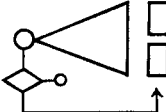
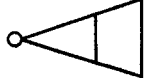

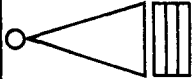

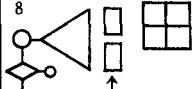

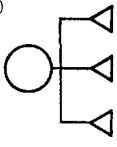


A社のトップマネジメントからの依頼で、経営戦略をたてることになった。A社は製造会社で、上場会社である。まずはA社の特質と実態を知るために、インタビューと視察をした。その上でA社の経営戦略の構想を考え出した。

第1に、A社の「事業構造戦略のシミュレーション」を実施した。A社のトップの方針と要望を考慮しながら、事業構成のあるべき姿の代替案をパソコンで試してみた。

- 事業領域を今後どの方向へ伸ばすべきか？
- どのような事業構成バランスにするか？
- どの事業にどの程度の重点を置くか？

このようにして「事業構造戦略」をたて終ったので、次に「経営資源配分戦略の策定」に入った。「人的資源と投資との配分をどうするのがベストか」の答を出すのである。私が考案した「経営資源配分戦略シミュレーション」を使って、人と投資の配分の検討に入る。現在の

表 1 わが社におけるOR応用発展の推移

	経営戦略	経営計画	経営管理	経営予測	質的判断
シミュレーション (思考実験)	1  製品構成戦略 「実戦ポートフォリオ 経営」 ダイヤモンド社	2  変化適応型モジュール 構造計画 「これからの経営計 画のたて方」 日本経営出版会	5  先手管理	7  経営先行指導	3  目標手段解決法 (YS法) 「判断と決定の科学」 日本能率協会
	4  経営資源配分戦略 「ポートフォリオ・マ ーケティング」 ビジネス社	8  戦略的計画	9  戦略的重点管理	10  商品別販売適応予測	6  質的評価選択法
	11  経営効率向上戦略				
コンピュータグラフィックス (CG)	1' 製品構成戦略 3次元グラフ 4' 経営資源配分戦略 8次元グラフ 11' 経営効率向上戦略 6次元グラフ	2' 変化適応計画グラフ 8' 戦略的計画グラフ	5' 先手管理グラフ 9' 戦略的重点管理グラフ	7' 経営先行グラフ 10' 販売適応予測グラフ	3' 重要度・満足度対角線 グラフ 6' 複合比較折れ線グラフ
	13 経営戦略エキスパート システム 14 戦略的決定ルール システム	15 弾力的計画 エキスパートシステ ム	16 戦略的重点管理 エキスパートシステム	17 変化推察エキスパート システム	12 質的判断システム ①事実明確化法 5 ②加工分析法 5 ③比較評価法 5 ④対策立案法 5 合計 20システム

A社の経営資源配分構成を調べてみたところ、「あるべき姿の事業構造」から見て相当のギャップがあるのがわかった。そこで経営資源配分をどのように、どのくらい変えれば良いかの思考実験をパソコンで行なった。最

後に満足できる投入効率の見通しが得られた。A社の役員会において、「A社の経営戦略」についてプレゼンテーションを行なってプロジェクトを終了した。

#### 4. B社の経営計画のシミュレーション …事例2

B社のトップからの依頼で、B社の中期3カ年計画をたてることになった。B社は多くの店舗を抱えているスーパーである。したがって地域別売上高と損益を中心とする中期3カ年計画を策定することにした。

企画部を通して地域別売上高の過去と現状の計画用データを入手した。その上でコンサルタント側で今後の発展見通しをたて、3年先までの中期計画シミュレーション・モデルを作りあげたわけである。パソコンのソフトウェアは私の会社で開発した計画ソフト“SIMPLE”というプログラムを使った。特に重点を置いたのは計画の多角的検討による利益の向上である。

コンサルテーションを終るに当たって、数量的分析だけでは決められない具体策を立案した。トップへのプレゼンテーションは、OR利用による計画シミュレーションの数量的分析結果と、コンサルタントの判断による質的検討結果を合わせて報告したわけである。

#### 5. C社の研究開発テーマの評価…事例3

C社は中堅の製造会社である。このC社の研究開発部門から依頼を受けて、「研究開発テーマの評価」を行なった。

従来においてC社では研究開発の評価を、勘と経験に頼ってきた。研究開発の進捗段階のポイントごとにテーマをふるいにかけて、さらに進めたり中断したりしていた。しかし一定の評価基準はないので、評価をする幹部・管理者が替わると、評価の考え方や評価結果が揺れ動いたのである。

そこでC社では、外部の経営コンサルタントに依頼して、「研究開発テーマ評価システム」を作り上げることに決定した。依頼を受けた矢矧コンサルタントは、従来の研究開発テーマの評価結果の実態を調べあげたうえで新しいテーマ評価基準項目と評価の仕組みを提案した。社内プロジェクト・メンバーとコンサルタントとの討議の末、この新システムが採用された。この評価の仕組みは、わが社が考案した「質的評価選択法」を応用したものである。この方法は矢矧コンサルタントが考案した「質的判断法」20技法の1つとなっている。

#### 6. D社の管理者の経営戦略に利用…事例4

私は教育研修の依頼を受けることが多い。役員または管理者のための教育研修である。役員の場合は20人程度、管理者の場合は数百人程度の人数になる。

こういう場合にORと言えば、お定まりはビジネス・ゲームである。しかし、私の会社がやるのは、「意思決定技法」を応用した「グループ実習」となっている。私が考案した「質的判断法」の中から3つまたは4つの技法を応用し、2泊3日または1泊3日の研修を行なう。

D社の場合には、私の講義とグループ実習の2つを組み合わせて、300人の管理者に対して「経営戦略研修」を行なった。そして、このグループ実習で意思決定論の分野に属する4つの技法を教え、受講者自身が抱えている業務上の課題、悩みの解決策を出させた。4つの技法とは、私が考案した「質的判断法」の中の次のものである。

- 目標手段解決法
- 質的評価選択法
- 可否決定法
- 投入資源配分法

それぞれの技法の中身は、ORの切り口で言えば意思決定技法とシミュレーションとグラフを組み合わせたものである。

#### 7. ORを実務に役立てるには

私の体験から言えば、ORを実務に役立てるには、次の3つが大事だと思う。

- ①真剣勝負の厳しさ……サラリーマンであった頃のOR応用時代に比べて、現在のプロフェッショナルになってからは「真剣勝負の厳しさ」が出てきた。あなたはサラリーマンであって良いが「真剣の中の真剣さが重要だ」とつくづく思う。
- ②オリジナリティの鋭さ……実務上の大きな課題解決に取り組むと、ORの教科書、定石が当てはまらない。そこで自分なりの考えの柱を深く現実の泥沼の底に打ちこんで、固い岩盤（問題の核心）に穴をあけることが大事である。
- ③広く応用できる柔らかさ……経営戦略の分野で言えば多くの業種に広く応用できるように、ORのコンセプト、手順、技法に磨きをかけることが大切である。以上の「厳」、「鋭」、「柔」がORを実務に役立てる3つの鍵と言えよう。