

経営戦略の新しい視点とその応用

01606362 秋田県立大学 三品 勉 MISHINA Tsutomu

1. はじめに

近年、急速に社会・経済・政治等の構造変化が進み、企業のアウトプットとしての商品・サービスはもちろん、企業運営の方法、考え方そのものが非常に勢いで変わりつつある。一方、オペレーションズ・リサーチを始めとする、経営の科学的アプローチも新しい役割を模索し始めた。時代の潮流のもとに、これまで培われた伝統と実績を踏まえての新展開への挑戦である。

社会の要請に応えるべく、日本 OR 学会統合オペレーション研究会は産官学の新しい協調関係を探るため発足した。研究会での活発な意見交換は一定の成果を上げつつあるが、本稿は経営戦略に関する新しい見方と、それに対応する OR 手法との関わりを述べるものである。

2. 経営戦略

戦略の定義は様々にあるが、ここでは「戦略的環境下において、自分が自分の自由意思のもとにとり得る行動を、その将来にわたる予定を含めて記述したもの」とする。戦略的環境とは、自分とる行動だけでなく、他人の行動と思惑が互いの利害を決める環境を意味する [1]。やや広い概念規定であるが、一般各分野において、「とり得る手段を戦略」と呼ぶことが多いので、以下上記の定義に従う。

この定義においては、とり得る全ての行動が戦略の対象となるので、行動の明確な対象と目的、条件等が必要である。経済モデルにおいては、意思決定者、目的、選択肢、選択と結果との関係が厳密に特定されることになる [2]。結果として、経営戦略創設期の定義、例えばチャンドラーは、「経営戦略とは企業にとっての基本的な長期目標を決定し、行動計画を選択し、目標を達成するために必要な資源配分をすること」となる。時代の変遷とともに、経営戦略の役割、認識が次第に変化し現在に至っている。その間に時代に適応し

た戦略論が種々提案されたが、その根本をなすものは以下の5点である。(1) 企業の外部環境をよく検討し(事業機会と脅威)、これに自社が持つ経営資源が最大限に発揮するような、全社統一の施策を考え出すこと(Plan)。(2) さらに、前もって施策した以上の、創発的な結果を生み出すようなパターンを考え出すこと(Pattern)。(3) 非常に具体的に、他社に勝つための事業の定義をすること(Position)。(4) あるいは、企業のグランド・ビジョンを見直すこと(Perspective)。(5) 競争相手が思ってもいないことを考え出すこと(Ploy)、である。これらは、「戦略の5P」と呼ばれている。

3. 経営戦略の新しい視点と OR の役割

将来予測がますます困難になっている現状において、実践的戦略策定に関する重要な考慮点は、(1) 環境変化が激しく、先例が役に立たない。(2) それにも拘わらず、物事は過去と連続していて、環境に合わせて体制を全面的に換えてしまうことは現実的ではない。特に、組織における慣性は重要な概念であり、伝統、その他組織的制約とも関連している。そのためには、(3) 組織の部分的な変革が、全体の改善に結びつくような仕掛けづくりが必要だ。仕掛けは、何を目指しているか(目標)を詳細に決めなければならない。個人の価値観の多様化現象に対応するためにも、共通目標設定は大切な概念だ。(4) 目標を達成するためには、あるべき姿を先ず描き、問題に関わる制約条件を考えて、具体的な解決策を創造しなければならない。このためには、システムの論理思考が不可欠となる。システム化に対する基本的な考え方は、(5) 最終(戦略)目標が達成するように、各目標の組み合わせ最適化を図る。この際のポイントは、(a) 相乗効果の追求、(b) 環境リスクの低減である。複数の目標が互いに好循環を生じさせ、一般に変えることのできない環境リスクを工学

的に回避する試みである。以上の条件を全て満足した経営戦略の方法を考える。

従来、ORは、「オペレーション管理者（マネジメント）の問題解決のための支援技術といった…やや他律的な特性”を持ち合わせていた” [3]。ここで提示する経営戦略の方法において、ORはまさに戦略策定の各過程において多大な貢献が期待できる。一例を挙げれば、曖昧情報の目的に適った取り扱い方法、明確な論理展開としてのシステム論的解釈、運営リスク加工技術等である。個々の手法を統合し、一つの目的に向かって機能させるといふ、統合オペレーションの試みである。

また、経営戦略の方法を別の角度で見直せば、大きく2つに分類することができる。分析型アプローチとプロセス型アプローチである。

① 分析型戦略アプローチ

経営資源展開のパターンを重視し、経営の合理化の側面に特に焦点を当て、経営戦略論発展の口火を切ったものである。新しい論理展開、「あるべき事業」や「事業を遂行するために必要な組織」の検討等への関心が主流であった。

② プロセス型戦略アプローチ

経営戦略は企業と環境、ならびに企業内の社会的相互作用のプロセスを通じて創生的(emergent)に生み出されるパターンであるとする考え方。経営戦略は、企業内の意思決定の指針あるいは決定ルールであるよりも、「企業内外のさまざまな意思決定が相互に作用し合いながら1つの流れとなったもの」と考える。

新しい視点に基づく経営戦略は、両者の流れを継承するものである。ORはその役割からいって分析型であり、経営戦略の合理的側面を担う。分析型アプローチに貢献していることは明らかなだ。一方、複雑な情報から余剰なものを取り除き、本質を見抜くことがORの最大の特徴である。プロセス型アプローチにおいては、不断に変化する環境下での試行錯誤であり大局観が不可欠である。この意味からも、ORへの期待は大きいと言える。

4. システム論に基づく経営戦略の例

ここでは、顕在化していない組織の活力を引き

出し、企業発展に導くための例を述べる。まず、具体的な目標(量的・質的)を適切に設定し、それを確実に達成させる総合的な考え方とそのための「仕掛けづくり」を行う。定例業務運営にはめ込まれる仕掛けと、業務全体が目標に達する過程はシステム論的に評価する。

対象企業内の個々の業務を適当な「塊」として一括りに扱い、これをフローチャートで表す。仕掛けとしての業務も同様に扱い、業務に組み込む。このとき、外部環境あるいは組織内部の要因により業務の流れは変化し、通常、要素そのもののみならず、流れの具合により会社全体として、「活気のある良い組織」、あるいは「効率の悪い組織」等と差が現れる。この全体の動きは、内外の様々な要因により変化するので非決定論的であり、これを確率論的に扱う。業務に組み込まれる仕組みは、意図的に発生させる刺激として、内外の要因と別に業務に働きかける。業務は離散的、かつ有限個から成り立つものと規定した。このように定めた業務のフローは、今行っている業務はすぐ直前の業務に委ねられ、かつ時間(時期)に関係なく発生するとみなす事ができる。この意味で、このような業務の集まりはマルコフ性と定常性を有していると言える。有限定常マルコフ性を有するシステムに、ある要素としての特定のシステムを付加し、過渡的状态を意図的につくり出して、新しいエルゴートの状態(目標)に導くのである。

5. 結論

ここで提示した経営戦略の方法は、ORの特質を引き出し、新しい分野に適用しようとする試みである。特に、論理のシステム化とそれを的確に評価する能力を活用している。演繹と帰納双方のアプローチから、戦略を総合的に策定するためには、ORへの期待が非常に大きいと言える。

参考文献

- [1] 戦略的思考の技術 梶井厚志 中公新書 2002
- [2] 戦略の経済学 ベサンコ他 ダイアモンド(訳) 2002
- [3] ORの現状と将来 日本OR学会40周年記念長期計画
- [4] システム論の基礎 高原康彦 日刊工業新聞社 1991