

Title	戦略的計画化システムの統合的性格(商学部創立25周年記念号(1))
Sub Title	On the Integrated Nature of Strategic Planning Systems(Commemorating the Twenty-Fifth Anniversary 1)
Author	関口, 操(Sekiguchi, Misao)
Publisher	
Publication year	1982
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.25, No.1 (1982. 4) ,p.24- 42
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19820420-03959586

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

戦略的計画化システムの統合的性格

関 口 操

1 戦略的思考の特性

経営戦略に関する研究と論議がおこなわれてからすでに十数年を経過した。1960年代の半ばからのことではあるが、それなりの理由があったことはいうまでもない。もちろん戦略的思考が要求されるようになった背景には、漸く企業成長の機会を容易に見出すことが困難になってきたという危機意識が高まりつつあったからと思われる。

ところで、企業環境において成長ないし利益機会を見出すことの困難性というのは、環境条件やその傾向について予測が困難となってきたということの意味している。そのために、すべての企業は環境にたいする監視に意を用いることになってきたが、その程度はまちまちであり、継続的、体系的な監視体制から主要な変化や特徴のみを判断するといったものにすぎないものまで広範にわたっている。しかしながら、企業である以上、直接的な競争状況にたいする関心は当然強いものであるから、競争的市場環境についてはその他の環境とは異なってその監視が継続的であり、したがって予測可能性も高い。しかし、ややもすると経営目標を競争企業との相対的關係において、より意欲的に設定しがちであり、その目標達成のために企業内部のメンバーにたいして促進、コントロールの圧力がかかりがちである。

このような状況は、競争的戦略というよりもむしろ目標によるマネジメントといわれるものに近い。つまり、競争的環境にたいする企業内能力の適合関係を配慮するよりも、目標達成のために強制力を行使している状況に近いといわざるを得ない。

このような状況の中で、われわれは改めて戦略的思考とはどのような特性をもち、どのように理解しておかなければならないかを論議してみよう。そうすることによって、多くの経営戦略論のもっている特徴やその意義を明らかにすることができるからである。

おそらく、1960年代の半ばまで、多くの企業は継続的な変化に対処するために計画化をおこない、その計画を実行してきた。しかもその結果の成否が計画どおりでなかったとしても、計画化の過程や実行過程において予期しなかった諸要因の作用と影響とによってその成否の原因が理解できたので、計画化にたいする基本的信念は変らなかった。

しかし、60年代半ばから70年代初めに至る間、徐々にではあるが、計画化にたいする信念も揺らぎはじめた。現状を投影して将来を容易に予測することができたのは、その前提とする諸条件が連続的なものであるという仮定があったが、そのような仮定を揺るがす変化がみえはじめたのである。技術革新の勢は止まり、成長率は低下し、インフレーションが進行し、失業者が増加しはじめた。そのような変化によって、これまで予想し得なかった新たな変化がひきおこされる。

おそらく、最も劇的な変化は OPEC による石油価格の吊上げと供給の問題であった。それは単に石油資源の有限性の問題ではなかった。より一層、成長機会の阻害要因として企業経営の行動の先行きに立ちはだかってきたのである。石油ショックはエネルギーや原材料のコストを高めることになったが、企業はこれを直接的に価格吸収できないほど成長性や生産性が落ち込みつつあったのである。

すでにこのような事態は単に経済的变化のみではなく、政治的、社会的にも予測不可能な変化を内包していた。為替レートの変動、資源備蓄、価格、インフレーションおよび失業等の不安と行政的干渉の行方は一時的とはいえ混沌としていた。

計画化の前提となるこれまでの経済予測では目標の設定も困難となってくる。単に経済的環境要因のみに注目するだけでなく、技術的な要因はもとより、政治的、社会的な要因との絡み合いを解きほぐし、企業自体の強味や弱点も合わせ検討、評価して、環境の機会と自己能力を適合させようとするところに目標設定の位置づけを見出すことができるのである。

かくて、一度目標が提示されることになれば、その目標を達成するための諸方策が考慮されることになるが、それは個々のアイデアの単なる集合体ではない。むしろ、反復的にそれらのアイデアと問題とを関係づけながら絶えず情報、データを再分析、再評価しながら最終的な結論を得る過程である。

不確実性下の戦略的思考とは、このように環境の変化を深く分析し、多くの要因を統合的に関係づけながら将来の変化を予知する方法である。つまり、予測不可能といわれるほどになった環境の絶えざる変化と不確実性の下では、これまでの経験や判断では十分ではなく、企業をとりまく環境と企業のもつ人的、物的経営資源を反復的かつ問題解決的に分析、評価せねばならなくなってくる。そのために、単に経営者個人の能力に依存するといったものではなく、経営執行に直接的な責任をもつトップ・マネジメントや事業部門の経営執行者、適切な情報を提供するスタッフ陣の参加が必要となってくるのである。

かくて、戦略的思考の必要性はこれまでの計画化の不信をカバーするものとして要求されるようになり、個人的な価値、経験や特定の専門家グループに依存するだけでなく、事業部門の運営に責任をもつ経営執行者をも含めた多くの人々の参加を求めるようになるのである。

さて、経営戦略の特性は一般に次のように指摘されている。すなわち、

- (1) 全体的な組織目的に直接関係している
- (2) 将来志向的である
- (3) 組織パフォーマンスに影響を与える、統制不可能な環境諸力を含んでいる。¹⁾

いまこれらの経営戦略の特性をより具体的に説明するならば、経営戦略が全体的な組織目的に直接関係するものであるということは、組織目的の達成のために努力した成果（アウト・プット）の度合に関心をもつものであって、アウト・プットと組織目的との相互関係に焦点を当てているということである。したがって、例えば、製造部門のコスト削減を狙った意思決定は、全体的な組織目的と直接関係しないし、戦略的計画化の枠内では直接考慮されるものではないといえることができる。

次いで、経営戦略が将来志向的であるということは、選択の結果としての経営戦略についてその性格を指しているのではなくて、むしろ経営戦略の要因についてそれらが現に所有されていないものに関する意思決定であるということである。つまり、現存の製品ではなくて革新的または改善される製品について、現に雇用されていない必要な人材について、さらに現に所有していない技術、技能などに関する意思決定は将来志向的なものといえるのである。したがって、新製品、新技術、新設備などについての計画化をおこない、それらが組織目的の達成にとって重要なものであると認められる場合、そのことはまさに戦略的計画化の努力であるといえよう。逆に、現存の製品、技術および市場についての意思決定は、それらが現事業の重要な変更にかかわるものであっても、通常、本質的には戦略的なものではない。

そして、第三に、環境の諸力であるが、組織の将来にかかわる社会的、経済的、技術的、法律的そして政治的な諸要因は、当然のことながら将来の戦略的目標あるいは方向づけの問題を取扱うに当たって適切に理解されねばならない。通常、戦略的計画化は外部環境諸要因によって著るしく影響を受ける問題を含んでいるからである。

このような全体的な組織目的に直接的に影響を与える将来志向の環境関連諸活動の三つのディメンションの領域内で、実質的にその組織の性格や方向を著るしく変えるどのような事項も戦略的計画化の範囲内のものである。²⁾

つまり、戦略計画化は革新的なプロセスであり、また組織のインプット、アウトプットそして資源すべてに影響を与えるものといえよう。

1) William R. King, David I. Cleland: *Strategic Planning and Policy*, 1978, p. 8.

2) W. King, D. Cleland, op., cit, p. 9.

さて、このように経営戦略の特性をとらえてみると、戦略的意思決定のプロセスもまた前述の三つのディメンジョンにかかわっていると見える。つまり、将来の組織目的、製品および資源にかかわる意思決定のプロセスに焦点が当てられ、組織の変化と革新とが強調されるのである。対照的に、既存の事業にかかわる意思決定のプロセスは、その目標が明確にされ、その範囲は限定されている。現在、操業中の生産規模や作業に従事している従業員数などに関する意思決定の主な関心は能率性であり、例えば、アウトプットの最大化、コストの最小化といった明確で単一性のものである。

かくて、戦略的意思決定は組織目的にもとづき、また探求する目標に関するものであり、余り構造化されないし、またオペレーショナルな意思決定よりも大まかで不明瞭なものである。

ここで取上げる戦略的思考の特性は、上述の経営戦略の特性に応じて、単なる投影的予測や直観的、経験的判断による思考ではなくして、外部環境の諸要因間の相互関係とその変化をよく分析し、見極めることと企業自体の内部的能力、つまり経営諸資源との適合関係を検討することによって問題解決をおこなおうとする思考方法である。その具体的方法はどのようにして行われるかを取上げておきたい。

2 戦略開発、リファインのプロセス

経営戦略の選択が戦略的思考方法にもとづいておこなわれ、戦略的計画化の中心的な課題であることは一般に指摘されているところである。目的・目標の選択が重要であることはいうまでもないが、それらの選択に比較して戦略の選択は重要な、継続的变化に対応するものとして重要な活動であるといえよう。というのは目的・目標は、一度び設定されれば比較的長期にわたって変更しないからである。

ところで、この戦略の選択プロセスは戦略の開発、リファインおよび評価の三つの機能から成³⁾ている。しかし、現実的にこれら三つの機能は確然と分離していない場合が多い。むしろ、戦略的思考方法の基礎に立って観察するならば、それらの機能は相互に作用し合い、かつ反復的な作用がおこなわれる。

さて、戦略の開発は組織目標の達成にふさわしい戦略の創造あるいは創案を含んでいる。戦略のリファインは、組織の目標の多様性や複雑さを適当に反映するような問題点への基礎的戦略の入念な労力を含んでおり、戦略の評価は提案された戦略の厳密な吟味や代替的戦略の比較、検討がおこなわれる濾過プロセスの頂点として考えられるものである。

このような戦略の選択プロセスにおける開発とリファインの機能はどのように作用するであろう

3) Ibid., p. 163.

か。ここでは単なる戦略策定の方法のみを論ずるのではなくて、戦略開発とリファインのプロセスにおける多くの要因の相互作用を通して戦略的意思決定の実態を理解しようとするものである。

すでに述べたように、戦略の特性がオペレーショナルな現時点での問題解決の特性と異なり、かつ能率的な問題解決と異なって組織目的や目標の有効性が考慮され、また目標達成の度合いが強調される。

ここでは、目標達成のための戦略開発とそのリファインのプロセスに限定しているとはいえ、目標管理のような望ましい成果を設定し、是非とも目標を達成せねばならないという強制力の下での達成方法を見出すこととは異なっている。そのことは以下、戦略開発とリファインのプロセスを明らかにすることによって理解されるのであろう。

これまでの経営戦略論で戦略形成プロセスにおける諸方法に論じたものは多い。しかも戦略形成のプロセスを目標形成プロセスと目標達成のための戦略策定とに区別し、とくに後者の戦略策定についての諸方法を論述しているのである。例えば、製品＝市場マトリックスの基礎概念、戦略的データ・ベースの利用、目標の戦略開発とリファインにおける役割、仮定と予測にもとづく戦略的推論やPIMSに代表されるような分析モデルによる戦略のリファインなどであり、また、ビジネス・スクリーンによる定性的な戦略アセスメント、ライフサイクル概念の戦略的インプリケーションおよび戦略選択のためのシナジーの配慮などである。そして、戦略評価のための“会社モデル”⁴⁾の利用などもあげられている。

いずれについても、目標形成と区別された目標達成のための手段としての戦略開発、リファインおよび評価に適用される諸方法である。しかし、目標形成と区別された戦略策定プロセスも相互に関係あることはいうまでもなく、さらに戦略リファインのプロセスにおいて目標の修正に強い影響をもつことが考えられるのである。

戦略を開発するプロセスにおいて、目標は戦略的データ・ベースを構成する戦略的要因のそれと似た役割をもつとみられる。例えば、適応性と弾力性とを結合させた目標セットは、現製品＝現市場の戦略から他のタイプの戦略へと移行せしめるであろう。つまり、もし弾力性が組織の目標の主たる局面であるならば、新製品＝新市場の戦略(多様化戦略)が指示されることになる。少なくとも、弾力性と適応性を重視する目標はより広範な製品かあるいはより広範な市場あるいは両者かのいずれかの選択的問題に導くであろうから、市場開発戦略か製品開発あるいは両者の戦略に重点が⁵⁾おかれることになる。

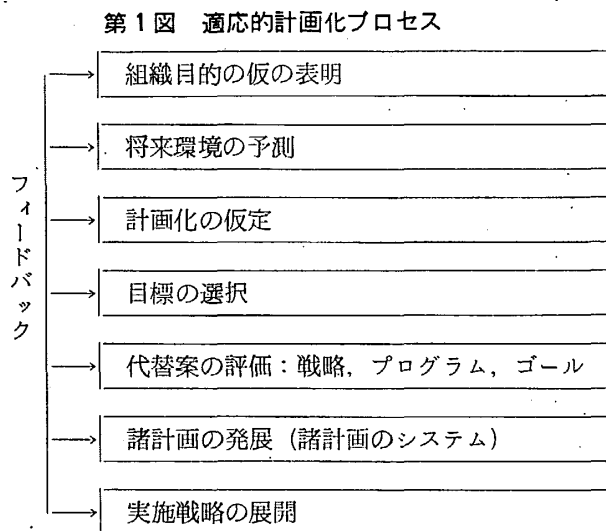
また、目標は各種の戦略の相対的価値を評価するために用いられる尺度を決定あるいは提案する役割を演ずる。もし、ある組織の単一の目標が収益性を伴うものであるならば、より良い投資収益

4) Ibid., pp. 183~188.

5) Ibid., p. 167.

率を達成するために予言される戦略は、より低い投資収益率戦略がより大きな市場浸透を含むに違いないという事実にもかかわらず、より低く生産することが期待される戦略に対して優位に立つという目標によって指示されるからである。そして、目標は業績測定の設定においても同様な役割を演ずるのである。

かくて、戦略的データ・ベースが組織の目標設定に利用されるのと同じ状況で戦略開発とリファインの機能として役立つことができるし、また、実質的に戦略的計画化プロセスのすべての段階のように、戦略リファインの段階からのフィードバックによって諸目標のリファインがおこなわれるのである。第1図は適応的計画化プロセスにおける目標形成と戦略リファイン、評価の密接な関係を示している。



出所：W. King & P. Cleland, *Strategic Planning and Policy*, 1978, p. 27

つまり、これらの関係は戦略的データ・ベースが事業目的や経営目標の選択にとって含蓄的に利用されるように、それらはまた戦略のリファインにおいて直接的で明確な役割を演じているのである。

これに対して、PPM やビジネス・スクリーンおよび PIMS は戦略開発の用具としての分析的手法である。しかも、これらの手法は企業の現在および将来の市場における地位を識別しかつ予測することにあるが、その際関心のある戦略的インプリケーションは投資とキャッシュ・フローの関係

より導き出される戦略的方向づけである。その戦略的方向づけは目標形成に直接関係するものではなく、むしろ、目標達成の手段としての戦略展開の方向づけなのである。同様に、ライフ・サイクル概念の適用によって、戦略リファインの過程におけるタイミングの配慮も目標形成そのものに直接関係するものではない。例えば、ライフ・サイクルにもとづいた製品戦略はそれが有効な戦略であるためには、目標よりはむしろライフ・サイクルによって多様化されねばならない製品デザイン、価格政策、販売促進・広告、流通経路政策といった諸要因を組込むことによって一層現実的となるものである。とはいえ、ライフ・サイクル概念から推論される戦略的要因は単にマーケティング要因に限られるものではない。おそらく企業経営活動の諸職能領域にわたる諸要因がライフ・サイクル概念の各局面で認めることができるかもしれない。例えば、要員戦略も“前商業化”(precommercialization) つまり導入フェイズから衰退に至るまでの連続的なフェイズに対応して次の諸戦略的要因が示唆されている。

- (1) 新しい活動のためのリクルート。組合と業務変更についての交渉。
- (2) 中間管理者の配置と訓練。経営者のためのストック選択権。
- (3) 工場への適任者付加。多数の苦情、過重な超過勤務時間。
- (4) 移動、昇進、能率のためのインセンティブ、安全その他。
- (5) 新地位の発見、早期退職の奨励。⁶⁾

他方、組織活動の相互依存性にもとづいて戦略開発に注意を払わなければならないのがシナジー概念である。シナジーとは独立的になされた個々の貢献の合計よりもより大きく結合したもののパフォーマンスの方が大きくなり得るというもので、そこでは相乗効果が働らくとみなしているのである。つまり、「企業の資源から、その部分的なものの総計よりも大きな一種の結合利益を生み出すことのできる効果」⁷⁾なのである。

このシナジーのタイプを分類する基準として資本利益率を構成する要素別のとりあげ方があり、その分類は次のようになされている。

- (1) 販売シナジー
- (2) 操業シナジー
- (3) 投資シナジー
- (4) マネジメント・シナジーである。⁸⁾

ほぼ同様な分類ではあるが、企業経営の主要なディメンジョンまたは要因によってなされる分類は、(1)マーケット・シナジー、(2)コスト・シナジー、(3)テクノロジカル・シナジーおよび(4)マネジメント・シナジー⁹⁾といったものもある。

これらのいずれの分類もシナジー効果の目指すところはそれ程違いはない。むしろシナジーは極めて複雑であり、個々人がシナジー局面を明らかにし、予見することは難しいものであるからして各ディメンジョンあるいは諸要因とかわり合いをもつ人々の分析、評価と予見にもとづかなければならないだろう。

このことは後述するように戦略的データ・ベースに関連してもいえることであって、戦略開発において配慮せねばならない要件でもある。

さて、マーケット・シナジーはある製品ライン内で一致するような販売活動、例えば、結合した販売促進あるいは小売ディスプレイのような活動によって達成できるし、またブランドあるいは企業名の利点をとることによって新製品のブランド付けがなされ、全体的戦略の市場シナジー要因となりうるのである。先にあげた販売シナジーが、共通の広告、販売促進、従来の名声といったもの

6) Ibid., p. 180.

7) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, p. 79, 広田寿亮訳『企業戦略論』99頁。

8) H. I. Ansoff: op., cit, p. 80, 邦訳「前掲書」100頁。

9) W. King, D. Cleland: op, cit., p. 181.

すべて同じ金額を費消して何倍もの利益をあげることができるという理解と同じである。

次に、コスト・シナジーは個々の製品によってばらばらに達成されるコスト低減よりも全体的な低コストを達成するために、多くの製品にとって共通の製品施設、配給チャネル、販売員などを用いることである。操業（生産）シナジーで説明されてきたように、施設と人員の高度な活用、間接費の分散、共通のラーニング・カーブに基づく利点、一括大量仕入れなどの諸要因とほぼ相当するものである。

多少異なっているのは、テクノロジカル・シナジーであって、これは異なった分野への適用目的のために已に開発されたテクノロジーの転移による効果で説明されている。このようなシナジーは経営戦略の基礎ともなる要因である。もちろん、このようなテクノロジカルな要因は現実的には投資効果に関連して企業レベルでの戦略的要因となるのであり、投資シナジーの中でとりあげられて¹⁰⁾いる類似製品にたいする研究開発の残存効果それ以上のものを意味している。

他の投資シナジーの要因はコスト・シナジーと重複するものが多い。

そして、マネジメント・シナジーは全体的な効果にたいする重要な貢献要因として理解されているが、マネジメントの効果についての因果関係は必ずしも明確には測定されていない。経験的に、他企業の取得あるいは合併戦略においてはしばしば重視される戦略的要因の一つであることが広く認識されてきたのである。

ところで、マネジメントといっても総合管理のレベル、中間管理レベルにおけるそれぞれの特性があり、またその職務執行に要求される潜在能力が区別されている。つまり、総合管理レベルにおいては一般に戦略に対する大きな潜在能力があると認められてきた。ここでいうマネジメント・シナジーもまた合併、買収によるマネジメント能力の取得が現有のマネジメントの能力を強化するということが仮定されている。

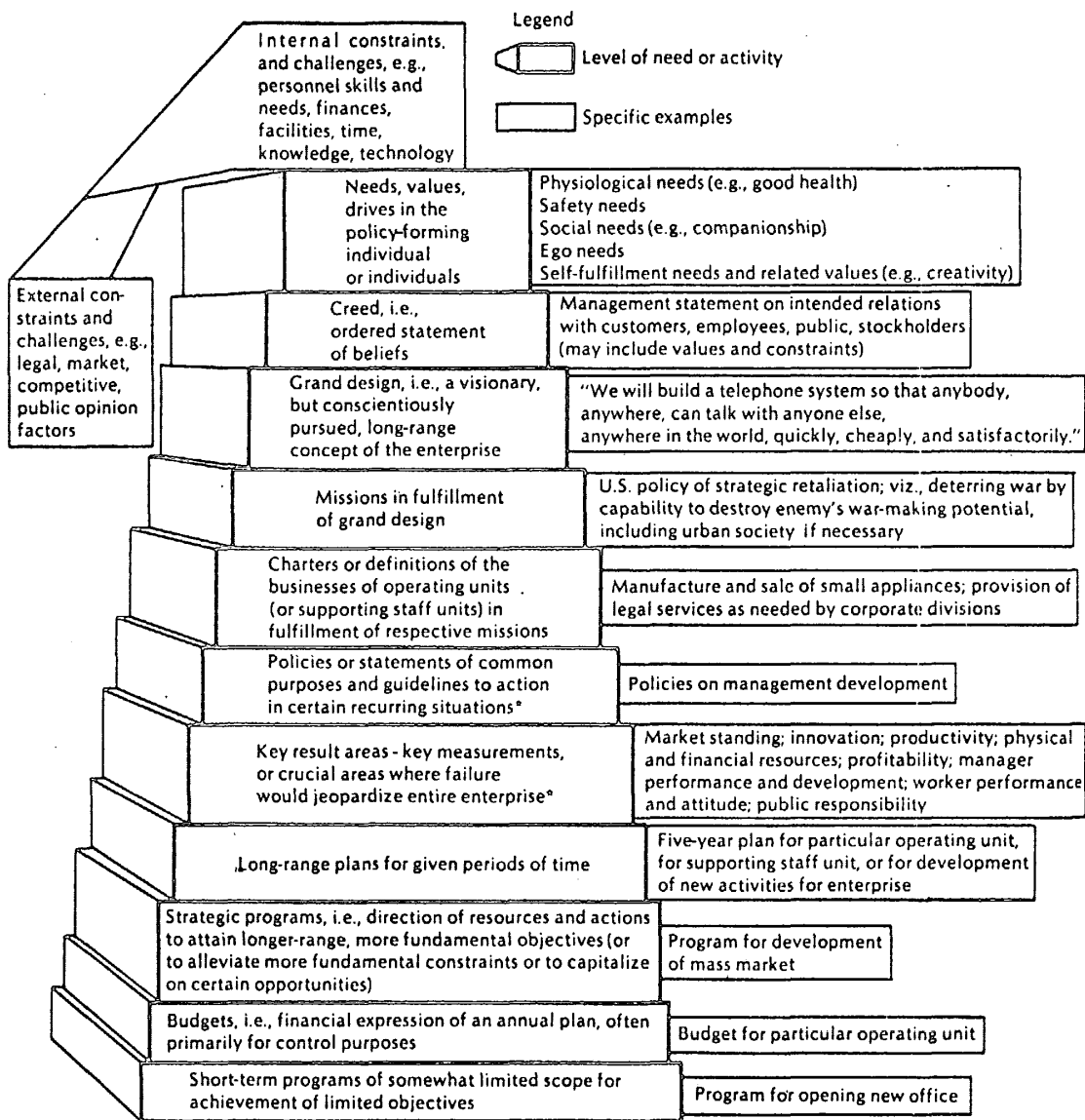
さて、これらのシナジーが戦略選択プロセスにおいて配慮されることによって有効な戦略が開発され、リファインされるわけであるが、シナジー概念そのものが企業経営活動の相互依存性を前提とした多くの戦略的要因に関するものであるからして、シナジー分析のプロセスは多くの人々の参加によって明確にされることがのぞましい。しかも、企業自体の強味・弱点分析とは密接に関係するものであることはいうまでもない。次に、企業の強味弱点分析や環境機会リスク分析などの基礎となるデータ・ベースおよび戦略的データ・ベース（戦略的情報）について言及しよう。

10) H. I. Ansof: op, cit., p.96. 邦訳書「前掲書」100頁。

3 目標の設定プロセスとデータ、情報

これまで戦略とは組織全体の目的に直接関係し、将来志向的な特性のあること、そして狭義の戦略形成プロセスは経営諸目標を達成する手段としての諸戦略の策定に関わるものとしてみてきた。そこで、此処では目標形成のプロセスにおける目標設定がどのようにおこなわれるかについて論及しておきたい。

第2図 ニーズあるいは活動レベルによる諸目標のハイラーキー



*May occur at various organizational levels.

Source: From C. H. Granger, "The Hierarchy of Objectives," *Harvard Business Review*, May-June 1964, pp. 65-66.

戦略策定の諸手法の利用については戦略の内容である諸要因に対応した戦略の性格が限定されるものであるが、同様に目標達成の手段たる戦略も目標の性格によって必然的に限定される。例えば全般的経営目標やビジネス単位の事業目標によって戦略の策定や手法も当然異ってくるであろう。

目標の構造が明示され、理解される必要性が強調されるどころである。ところで目標の構造を明らかにするためには目標の多面性を考えることが適切であろう。個人的ディメンジョン、組織的ディメンジョンそして業務的ディメンジョン等々である。それらの各ディメンジョンに応じて目標構造のフレームワークが考え出されるが、包括的な諸目標のハイラーキーは第2図のごとくである。

第2図において、「ある繰返し発生する状況のアクションのための共通の目的とガイドラインの方針と声明」という階層から「戦略的プログラム」の階層までが、此処では対象となる。

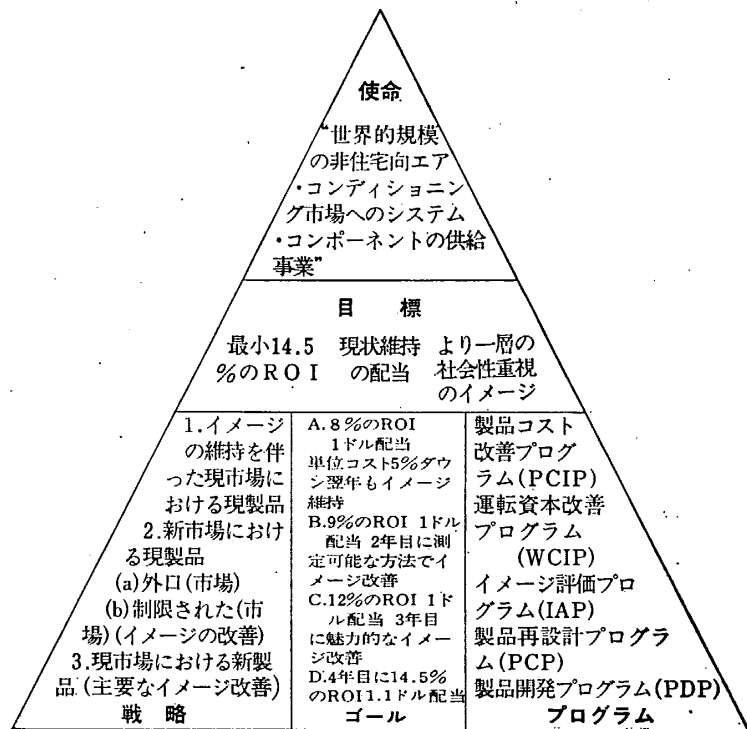
とはいっても、包括的な目標は企業の使命(目的)の範囲内で開発されることはいうまでもない。つまり、広範で包括的な目標は使命を遂行する上で到達しようとする地位あるいは“到着点”を特定化するものである。そのために企業の使命はその達成のためにより一層具体的にビジネスの内容を明確化せねばならない。第2図においては「小さな器具・装置の製造、販売」というように特定化されている。しかし、この特定化された使命にはその企業のおかれている状況は見出されない。したがって、包括的な目標の求めようとする地位や到達点は予測もできないが、現実の企業はそのおかれている状況と使命との

関係の中で目標を具体化する。

第3図 解說的な戦略的選択エレメント

第3図はこの関係をより解說的な記載事項によって示している。図中の目標は、最低限14.5%の投資収益率という定量的な目標、現状維持の配当とより一層の社会性重視のイメージという定性的なものとして示されている。もっとも、投資収益率は明確に示されてはいるものの期間的ディメンジョンは不明である。

これらの目標が設定されるのはどのようなプロセスであろうか。おそらく、当該企業の現状を示すデータ・ペースを基礎として、その他の情報との相互関係から目標とすべき範囲がほぼ見出せるであろう。



出所: W. King & D. Cleland, *Strategic Planning and Policy*, 1978, p. 135.

それらの情報とは、環境の機会とリスク、競争的プロフィール、当該組織の強味と弱点、など最も共通的なものであり、さらに、それぞれの企業や業種によって特に必要と認める多くの情報がある。例えば、特定の産業において成功するために必要な基準に関する情報や主要な外部の関係者の期待についての情報などである。それらの諸情報は経営目標や戦略開発のために分析、要約され、利用されることになるが、加えて、経営者の価値観と観点は目標設定に決定的な役割をもつことを強調せねばならない。

さて、データ、情報の処理と目標設定のプロセスは複雑かつ特殊な状況を含むものであるが、それらの状況から一般化されるプロセスは次のように理解されるであろう。

先にも触れたように、特定の企業がおこなう事業の基礎的目的、つまり使命の範囲内で広範な事業目標を設定するものである。したがって、第3図に示されたような配当とROIの領域はアメリカ企業にとっては基本的に考えられる目標領域である。これをわが国の企業で考えてみるとおそらく共通的な目標領域はマーケットシェアと従業員のモラルと福祉である。このことは企業経営システムの特徴である対株主優先と対従業員観の差異、また経営哲学の差、つまり投資収益率重視とマーケットシェアに価値をおく違いと解することができる。もちろん、個々の企業はそのおかれてある特定の状況の中に目標領域を見出すものではあるけれども、上述のような基本的価値および経営哲学が経営者の観点や価値の形成に影響していることも見逃し得ない事実である。

このように目標領域が選択されると、その目標の性質によって定量的にまた定性的に明確化され、決定されることになる。つまり、目標領域の内容をより特定化するために、環境上の機会とリスク、競争的ポートフォリオ、組織の強味と弱点および事業や産業の成功的基準に関するデータ、諸情報が分析され、評価されることになる。

ところが、それらのデータ、情報は目標領域を特定化するためには通常余りにも厩大であり、実質的に利用されるのはほんの僅かに過ぎない。それは、目標を特定化するために有用な要約的な情報であり、戦略的データ・ベースと呼ばれている。戦略的データ・ベースは組織の戦略的選択に影響を及ぼす多くの顧客=環境に関連した最も重要な戦略的事項の簡潔な表明といえることができる。¹¹⁾

このような戦略的データ・ベースに発展させるプロセスは、厩大なデータ、情報を分析、評価することであるからして、組織内の多くの利害関係者によってなされるのが必然的であるように考えられる。そのために、データ、情報の分析、評価は狭い観点や狭い範囲の分析に偏ることなく多くの観点からの妥当性が保証されるわけである。

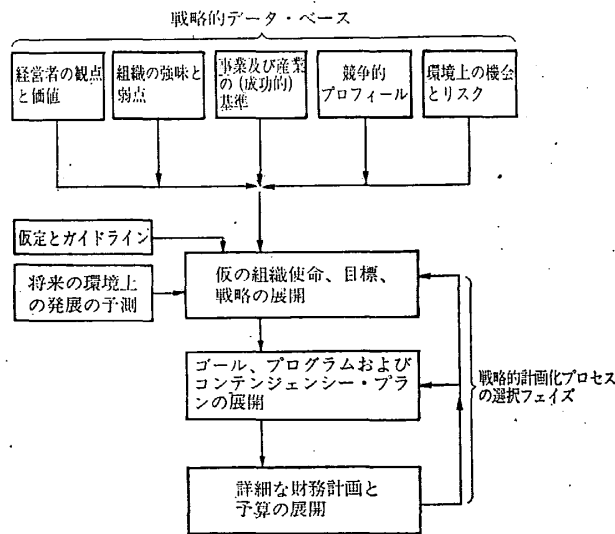
かくして、スタッフも加えて利害関係者の代表者たちである経営責任者グループは、特定の目標領域における最も重要な諸要因を絞り込むことになる。それらの絞られる諸要因の数値は経験的に10—15が適当であるとされるが、そのために多くのインパクトが生じ、利害調整やバーゲニングが

11) W. King, D. Cleland, op. cit., p. 96.

おこなわれ、極めて困難な課業が利害関係者グループの代表者たちに与えられる。¹²⁾もし、このようなプロセスをスタッフ部門に任せたとしても、戦略的データ・ベースによって影響を受けた目標の原案は決定にこぎつけるまでに利害関係代表者たちの交渉と調整を必要とすることになる。

同時に、これら戦略的データ・ベースは決定された目標を達成するための戦略開発およびリファインのプロセスにおいても実質的に利用されることは先に指摘したところである。

第4図 実質的戦略計画化プロセス



W. King & D. Cleland, *Strategic Planning and Policy* 1978, p. 76.

今ここで、それぞれの戦略的データ・ベースの例示をおこなう余白はないが、第4図に示されるように、組織それ自体の戦略的データ・ベースと同様に環境、競争関係、トップ・マネジメント、組織が運営している事業に関する戦略的データ・ベースが戦略的選択に大きく影響していることを指摘しておきたい。しかも、これらの戦略的データ・ベースの開発が強調されるゆえんは経営能力としての諸目標の設定とリファインに有用なデータであるということである。われわれは、このような戦略的データ・ベースの開発によって、目標形成プロセスと戦略策定プロセスの連結、結合関係がより一層具体的に理解しうるので、全く目標形成プロセスと戦略策定プロセスを区別することに肯定的ではない。むしろ、両プロセスを区別することによって、目標が提示され、それらの目標が財務数値やコスト数値で表明されると事業単位組織はそのためにより戦略的思考よりは目標管理的な圧力によって、目標達成のための計数化作業に重点を移しがちになるからである。

アメリカの企業やわが国の企業がこのような傾向に落ち込む事例は数多くみられる。¹³⁾

12) Ibid., pp. 96~97.

13) 例えばノートン社の長期計画化導入期におけるケース、またわが国の某大手建設会社のケースにみられるのはその典型的事例である。

4 戦略的計画化システムの諸要因と統合

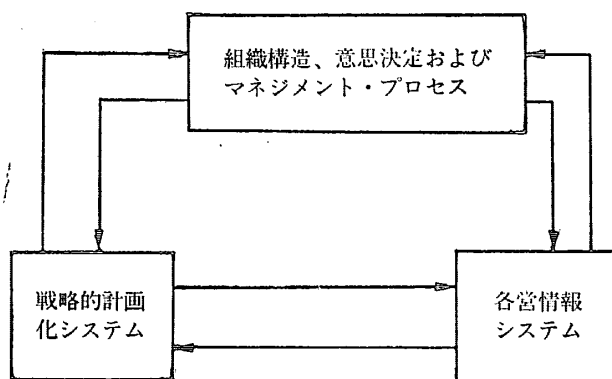
すでに第4図においてみられるように戦略的計画化プロセスの概念的フレーム・ワーク内の目標設定と戦略策定の関係が明示された。しかし、第4図が示すものは戦略的計画化プロセスであって、ここでいう戦略的計画化システムではない。われわれが此処でいう戦略的計画化システムとは戦略的計画化プロセスを含む組織システムを意味している。したがって、戦略的計画化システムとはどのように把握されるかを明らかにせねばならない。

さて、戦略的計画化は目標の開発とそれらを達成するため用いられる資源と目標の結合を含んで¹⁴⁾いる。これらの目標と資源の展開は将来においてインパクトをもつであろうから、戦略的計画化は本質的に将来志向的なのである。とはいっても、事業目的はこれまでどのようなものであったか、そして現在の事業はどのようなものであるのかという延長線上のイメージと熱望である。そのためにはどのようにして最良の行動をとることができるかという問題でもある。

かくして、戦略的計画化は企業にとって重要な中心課題であり、高度な組織的選択を含んでいると考えられるのである。何故ならば、戦略的計画化システムはマネジメント・システムの一つであり、組織の多くの側面にわたる複雑な公式のシステムであるからである。そして、戦略的“事業”に焦点を当てた組織内のシステムなのである。

このような戦略的計画化システムの複雑な様相は、組織、意思決定、情報などの諸エレメントがすべて一貫した構造に統合されたものとして理解される。このような戦略的計画化システムへのアプローチは、プランニングと組織内の他の職能や活動との相互関係を同一視し、組織の計画化システム、

第5図 戦略的計画化システムと他の組織サブ・システムの相互関係



W. King & D. Cleland, *Strategic Planning and Policy*, p. 21.

情報システムおよび他のサブ・システムを設計するにおいてこのような相互関係を認識するものである。より具体的には戦略的計画化システムは他のシステムやプロセスとの相互関係を認識する。

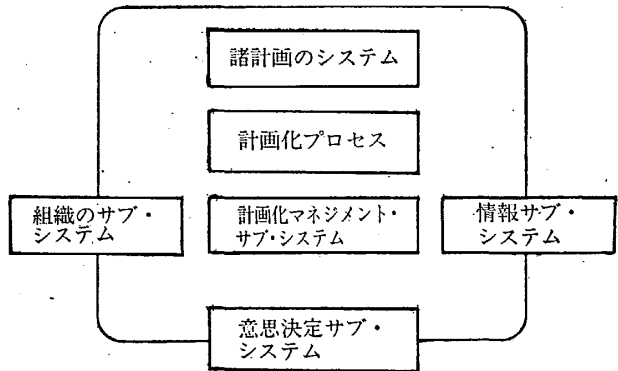
第5図に示された相互関係は、戦略的計画化活動の情動的な要求を考慮しているし、また、製品マネジメント・アプローチのような新形態が新製品を計画化するために設定されたゴールを達成するための有効な方法として考慮されるであろう。さらに、戦略的計画化

14) W. King, D. Cleland, op. cit., p. 6.

システムは諸計画のシステム、計画化システムおよび計画化マネジメント・システムに¹⁵⁾分
化される。

第6図は複雑な戦略的計画化システムの諸
エレメントの相互関係を示す概念図である。
第6図は戦略的計画化システムの統合的部分
である組織的エレメントに加えて、情報、意
思決定および組織それ自体の部分的領域が関
連していることを示している。それらの諸エ
レメントの相互依存関係は当然強調され、情

第6図 戦略的計画化システムの諸エレメント



W. King & D. Cleland, *Strategic Planning and Policy*, p. 22.

報、意思決定および組織のサブ・システムは単に計画化システムに関係づけられる程度のもので
なく、戦略的計画化システムを構成するそれ自体の一部であることを意味しているのである。

すでに第1図で示されたように、計画化プロセスとそのアウト・プットとしての諸計画 (のシ
ステム) は従来から取扱われてきたものである。つまり、一時的に表明された目標は、目標の選択プ
ロセスにおいて特定化され、後続の諸段階に焦点を当て、指示的な性格をもつことになる。次い
で、組織のこれらの目標を達成するための代替的方法を明確にし、代替案の評価がなされるが、す
でに述べてきたようにこのプロセスは将来についての諸条件や制約が与えられている組織にとっ
て、適切な方途を決定することにもなる。これらの代替案はリスクや不確実性の報告と共に戦略的
計画化のコアを構成し、組織の目的、目標との範囲内で何ができ、また何をなすべきかというこ
とに焦点があてられることになるわけである。

かくて、代替案の評価と選択がなされると、諸計画を展開することになり、多数の組織ユニット
や多くの活動にわたってなされる選択の間に一貫性のあるように配慮し、諸計画が組織の全体的な
目標と一致することを保証しなければならないのである。

ここでは便宜的にオペレーショナルな面についての計画化プロセスには触れない。むしろ、上述
の計画化プロセスのアウト・プットとしての諸計画のシステムに焦点を当て、そこでもオペレーシ
ョン計画には言及しない。したがって、将来にかかわる広範な目標と戦略との輪廓づけとなる事業
目的 (使命) に関する計画と1年以上の期間を取扱い、典型的には製品の改善や近い将来の製品、
サービスを取扱う発展計画とに焦点が限定される。しかし、新施設、新製品および新市場の開発や
組織の合併の影響などの特定の活動を取扱うプロジェクト計画は、戦略的思考の特性からみてもこ
こに包含されてよい。

以上、触れてきた計画化プロセスとそのアウト・プットとしての諸計画のシステムに関連した意

15) Ibid., p. 22.

意思決定のサブ・システム、マネジメント情報、サブ・システムおよび戦略的計画化を促進する組織サブ・システムは戦略的計画化システムにどのように統合され、その一部として構成されているかを考察してみよう。すでに明らかなように、計画化は本質的に事業目的、経営目標および戦略などについての決定を含んでいる。それ故に戦略的計画化プロセスは意思決定の側面についての体系的アプローチなしには完全なものとして理解され得ないであろう。意思決定のサブ・システムは公式の決定分析のフレームワークへ経営者の判断を統合する手段として役立つであろうと指摘されている¹⁶⁾。つまり、経営者の判断と公式の分析とのこの補足性は複雑な戦略的決定状況を取扱う経営者の能力を拡大するものとみられているからである。

その公式の決定分析は、ある種の決定モデルの利用つまり、組織のパフォーマンスとそのパフォーマンスの水準を決定する統制可能や統制不可能な諸力との間の相互関係の明確な記述を含んでいる。例えば、ある決定モデルは経済的諸条件(統制不可能なもの)に対して、また広告予算の規模(統制可能なもの)のような戦略的選択変数に対して組織の収益性を関係づけるであろう。かくして、このモデルは戦略、計画化の決定エレメントの評価と選択についてのガイドとして役立つことができるのである。

しかし、計画化決定サブ・システムは必ずしも公式化される必要はない。事実、多くの戦略的決定はそれらが独特のものであり、適切なモデルが開発されないためにモデルなしでおこなわれているのである。そのような場合、意思決定のサブ・システムは単に討議と交渉のプロセスとなるわけである。

ともあれ、意思決定のサブ・システムの戦略的計画化システムへの組込みは計画化の決定局面を強調することに役立つ、またある種の情報が得られ、それらがより良い意思決定に役立つ様式に処理されるようぞまれるのである。

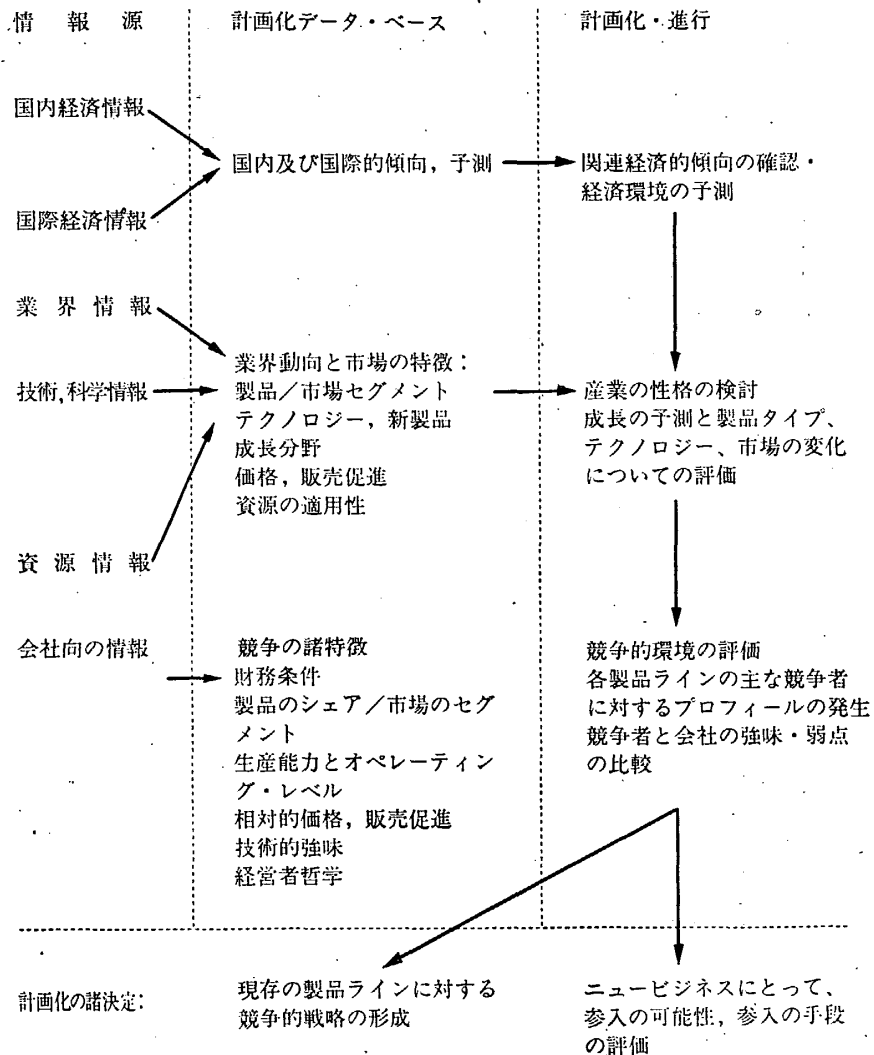
次いで、マネジメント情報のサブ・システムが戦略的計画化システムの一部として統合されている状態を明らかにしてみよう。

現に、組織の情報システムによって処理されている大部分の情報は、内部的な組織サブ・システムの過去の記録・データである。したがって、戦略的計画化に有用な情報は内部的で過去のデータではなくて、将来を見越したものでなければならないし、組織の将来に最も重大な影響を与える環境上のまた競争的要因に焦点が当てられたものである。そして、将来の政治的、経済的、技術的、社会的そして組織の当面する法律的諸力に関する情報もまた将来についての仮定をたてるために収集され、分析されねばならないものである。

計画化の選択において客観的情報の重要性は、現在および将来の事業の重要な局面を認識し、評価するために、ステップ・バイ・ステップ分析による情報の収集、組織化が事業単位や全組織の業

16) Ibid., p.30.

第7図 戦略的計画化のデータ・ベース



W. King & D. Cleland: Strategic Planning and Policy, p. 33.

績を最適化する利益、リスクおよびコストを伴う一組の戦略的動きの開発を可能にすることである。したがって、この種の計画化情報は公式の情報収集、処理および監視システムに対するニーズを促進するのに役立つものである。第7図はそのような公式の情報と戦略的計画化との関係を示すものである。

戦略的計画化システムの一部を構成する他のサブ・システムとしての組織は、計画化において多くの異なった役割を演ずるものである。しかもそれらの役割はしばしば単独だけでなく、コンビネーションによって役割を果たすこともある。

長期戦略を開発する強力な中央の計画化スタッフ、長期計画化を促進する役割をもつ中央の計画化スタッフおよび長期計画の執行に責任をもつ“プロフィット・センターの”経営者などがそれぞれである。しかし、一般的には計画化におけるライン対スタッフの問題が常に問われ、また全社レベルと事業部レベルにおける長期計画化のためのスタッフの存否を回って議論がたたかわされる。も

ともこれらの間は経営スタイルによって決められるべきであって、一般論的議論はみのり少ないものである。というのは、伝統的な官僚制的組織の枠内での論議であって、変化に適応し、将来志向的な組織活動を考えるならば、過去の組織構造に束縛されること自体が現実的ではない。新製品開発や現存製品の廃棄のプロセス、社会的価値の変化と意思決定プロセスへのより多くの人々の参加、組織の複雑化と相互依存関係の増加など、過去の組織構造の枠内では十分に対応できないし、また将来に関する良きアイデアの創出はただトップ・マネジメントや専門的プランナーの特権ではないということが広く認識されるようになってきたからである。

かくして、戦略的計画化に関する努力はすべての階層やサブ・ユニットの組織に存する知識と技能によって支持される必要がある。

以上、特に触れてきた諸サブ・システムが戦略的計画化システムの主要因として組込まれ、その一部を構成しているという観点を強調してきた。しかし、計画化のプロセスと諸計画のシステムは戦略的計画システムの中核として実体的に存在している。ただ、それらが形式的、手続的な実体のみを強調するのであれば単なる戦略計画の策定手続として計画化諸活動を拘束する結果におち入ってしまうであろう。そこに戦略的計画化プロセスのマネジメントの問題が存するといわざるを得ない。さて、計画化マネジメントの課題は一般的なマネジメントの課題であるモチベーションとコントロール機能とはやや異った局面を強調する。

というのも戦略的計画化という創造的な活動が必要とされ、これまでも触れたようにトップ・マネジメントや専門的プランナーのみでなく、広範な組織の各レベルでの参加が必要であるとすれば、計画化プロセスのマネジメントはそれらのレベルにおける各人の広範な参加を刺激することに課題を求めなければならない。組織内の各人が現存製品の変更から新製品、新組織の戦略に至るまで、計画化のアイデアが提出されるように勇気づける組織風土をつくり出すことが課題となる。そのような組織風土はトップ・マネジメントが常に変化に適応しようとする価値や態度を明確にし、その価値が組織全体にわたって浸透するものでなければならない。戦略的計画化のプロセスに参加するに当って、トップ・マネジメントの十分な理解と参加する個々人のそれに対するインボルブメント、自己動機づけが可能な組織風土が期待されるのである。¹⁷⁾

5 結 び

以上、われわれは戦略的思考の特性から出発して、狭義の戦略開発、リファインのプロセスとそこで用いられる諸概念、諸技法について説明した。しかし、その中で目標の役割については単に与

17) Ibid., p. 36, Irwin, P. M. and Langham, F. W., Jr. *The Change Seekers*. H. B. R. Jan-Feb, 1966, p. 83.

件として取扱うのではなく、むしろ戦略リファインの過程によってより一層目標が具体化されることを指摘してきたつもりである。そのことは狭義の戦略概念から広義の戦略概念、つまり目標形成過程をも含めた包括的概念をとる根拠のきっかけを見出すこととなった。

そのために、次いで、目標設定のプロセスの分析をおこなうことによって目標設定と戦略開発、リファインのプロセスが単に相互依存関係にあるというだけでなく、相互作用によって戦略の全体的目的との関連、将来志向的性格という統一的性格を強調したのである。いうまでもなく、このような理解のもとで戦略形成プロセスにおける情報、とりわけ外部環境の諸力に関する情報の役割を強調し、戦略そのものの特性としてその影響を組込んだものと解するのである。

このように、戦略的思考の特性が戦略形成のプロセスで機能し、実現化してくるためには、目標ハイラーキーの下部での個別的な手段ではなくて、少なくとも組織目的に影響するレベルでの適応問題であり、しかも時間的ディメンジョンからみれば数年間にかかわるものである。

したがって、トップ・マネジメントや専門的プランナーなどの限定された人々によるアイデアや判断力だけでは十分でなく、事業に責任をもつ各事業単位の経営者たち、さらにはそれぞれの事業の執行にある多くの管理者たちの意見も反映されるようなシステムが創出される必要があるのである。そこに、意思決定、情報および組織ユニットの各サブ・システムが密接にかかわり、統合化される必要条件が存するわけである。

ところで先にも触れたように、本稿では狭義の戦略策定の範囲までしか取扱わなかったけれども、さらに時間的な限定をつけたゴールの設定、プログラムの策定を対象とすればより一層各サブ・システムの統合性は緊密となることがより良く理解されよう。戦略的計画化システムとは組織のそのようなマネジメント・システムを中心をなす主要なシステムであり、特に戦略的“ビジネス”に焦点を当てているのである。

このような戦略的計画化システムの複雑な統合的システムを物語るように、戦略的計画化の基礎的諸前提が次のように指摘されているのである。すなわち、

- (1) 専門的プランナーは計画化プロセスを促進できるが、彼ら自身組織の計画化をおこなうことはできない。
- (2) 計画化活動は窮極的にはその計画の実施に責任ある経営者によって達成されるべきである。
- (3) 創造的戦略計画化は本来的にグループ活動である。それ故に、組織の多くの異なったサブ・ユニットと多くの異なった専門性を含まなければならない。
- (4) “計画化組織”は戦略的計画の概念化と展開を取扱うために創造されなければならない。この組織は多くのレベルの人々が組織の将来を決定することに参加するための大きな機会を用意するようなクライメートとメカニズムを整備する。
- (5) 戦略的計画化は傾向の数値的外挿法以上のものを多く含んでいる。それは、使命、目標およ

び戦略的代替案の選択と同様なものを含んでいる。

- (6) 経営者たちは公式化されたシステムと評価される計画化プロセスに対する彼らの貢献を認める組織アプローチによって、戦略的計画化に時間を費すよう動機づけられねばならない。
- (7) 計画化プロセスは環境予測の発展と戦略的代替案の評価を促進する適切なデータ・ベース——定量的と同様定性的な——の展開のために準備されねばならない。
- (8) 将来の環境上の傾向、競争的脅威そして内部的強味と弱点の評価は戦略的計画化プロセスの^{エッセンス}真髄である。
- (9) 組織内のアイデアを展開することは将来の製品や市場を開発するための到達点を用意する。
- (10) 将来の組織戦略を発展させるための主要幹部の責任は、組織内の“戦略的文化”の展開、戦略的代替案の最終評価と選択、そしてそれらの代替案実施のマスター・プランの設計をめぐって集中する。¹⁸⁾

これらの諸前提は経験的な戦略的計画化の特性とそのシステムの統合的性格を如実に示すものとして、いわゆる戦略論としての明確な説明性よりも現実的な基礎を提供することによって経営戦略論の展開を促進するものと考えられるのである。

18) Ibid., pp. 23~24.