

# 「経営企画」の現実と実学的戦略論への課題

川村 稲造

## I はじめに

本稿の目的は次の3点について、経営現場の現実を記述することである。すなわち：

- 1) この10数年間の外部環境の大きな変化、とりわけ世界経済全体のグローバル化の流れと、BRIC's 諸国の急速な経済成長が、日本の個別企業の戦略策定をかつてなく難しいものになっているということ。
- 2) 1990年代半ばから急速に進んだ欧米型の会計制度、組織・人事制度の導入や経営・業務プロセス全体のIT化が、その意図に反してかえって戦略行動の鈍重化をもたらしているのではないかと。
- 3) その結果、これまでの経営戦略論の理論的フレームワークだけでは対処しきれない新しい問題状況が、企業内部の経営レベルにも業務レベルにも生じてきているということ。

筆者は30年間の都市銀行勤務の後、2008年6月まで中堅鉄鋼メーカー（東証一部上場）で6年半、経営企画部門・財務経理部門・人事部門などの担当常務取締役として経営実務に従事してきた。その間この会社は大規模な構造改革を断行しながら、「鉄冷え」と言われた鉄鋼不況の底から「鉄の復権」へ景気回復の波に乗り、なんとか経営危機からの再生を果たした。しかしながら平成バブルの崩壊後今日まで、この会社と自分自身をふくむ鉄鋼業界全体の戦略行動を振り返る時、そこで痛感させられるのは、自ら経営現場で直面してきた「現実」の重みである。<sup>1)</sup>

大学および大学院で経営戦略を論じる立場になった今日、その理論的研究を深めることの重要性はもとより当然の責務と認識するものの、同時にその出発点として、自分自身が実務家時代に所管してきた「経営企画（Corporate Planning）」における戦略策定プロセスの現実を、ここで今一度、経営学の視点から記述しておく必要があるのではないかと考えるようになった。

この目的からして本稿は、経営学の研究論文というよりもむしろ、経営戦略論のユーザーとしての一実務家の現場報告ないし問題提起の域を出るものではないかもしれない。しかしながら戦略論の実学を目指して、学部生およびMBAコースの院生諸君とともに学んでいくうえで一つの事例研究としての意味はあるのではないか。

この考え方にもとづき最初に、10年来の外部環境の質的变化の問題を、新日本製鐵（株）（以下、新日鐵）の中期経営計画の推移を辿ることからはじめる。新日鐵を事例としてとりあげるのは、この期間の環境変化が典型的かつ劇的に見られること。その主力事業に一体としてのシステム性が強く、多くの一般企業の経営戦略の実態に共通する点が多いこと。そして考慮すべき取引関係が非常にグローバルで、高い戦略性が要求されてきた等の諸点による。

## Ⅱ 新日鐵の中期経営計画

### 1、最近の中期経営計画とその推移の概略<sup>2)</sup>

新日鐵は、2003年-05年の3カ年中期経営計画において、3年目05年度の連結経常利益を、バブルの頂点1990年度の過去最高益2199億円を上回る2500億円とする非常に意欲的な目標値を示した。しかし実績では2年目04年度で3714億円と過去最高益も目標値も大幅に超え、3年目の05年度は実に5474億円と、220%の超過達成となった。

この絶好調の中で、2006年-08年の次期中期計画が2005年12月に発表された。その3年目08年の連結経常利益目標は、5000億円以上とされた。実績は1年目から5976億円とさらに最高益を更新し、2年目5641億円となった。しかし3年目08年度は、3361億円と大幅減益となる。リーマンショックを引き金とする世界同時不況の影響である。

この世界同時不況の影響により、本来であれば次期中期計画（2009年-11年）が走るところであったが、新日鐵はこの発表を見送り、2009年の年度計画も連結経常利益0という「暫定値」の公表にとどめざるを得なかった。1987年の第一次中期経営計画から21年目にしてはじめての異常事態である。

付言すれば、新日鐵以外の高炉4社について見ると、数字の推移も09年度への対応についても、これとほぼ同じ形の経過をたどっている。

### 2、中期計画における「環境予測」について

#### (1) 05年度への予測のプロセス

鉄鋼業界はバブル崩壊後1992-3年ごろから長い「鉄冷え」の時代に入った。2001年8月から経済産業省製造産業局長の私的懇談会「鉄鋼業の競争力強化と将来展望研究会」が東大教授を座長として、経産省幹部、高炉大手6社の経営企画・技術統括役員、鉄鋼連盟・鉄鋼協会の理事などをメンバーに開催され、01年12月に「中間報告」が発表された。それによれば、国内の年間粗鋼生産量が従来の1億トンレベルから10年以内に9000万トン規模に減少すると予測する（ディスカッション・ペーパーには「7500～9000万トンと予想」と明記されている）。

このままでは業界内で共倒れが起きる。従って企業の枠組みを超えた体制の構築、企業数の見直しや設備能力の引き締め、鉄源の相互供給、などが緊急の課題であると提言した。要するに業界あげての合理化リストラのすすめである。<sup>3)</sup>

このような「予測」は何も日本国内だけの認識ではなかった。事実翌年の02年4月段階でもOECDのハイレベル会合で、世界全体で1億トンを超える生産能力の削減が議論されていたと言う。<sup>4)</sup>

しかしこれだけの専門家集団による「予測」もその発表の直後から、逆方向に大きく外れ始めた。その要因は中国経済の驚異的な成長である。その契機として今日語られるのが、北京オリンピック開催等に牽引されるインフラ投資と中国のWTO加盟による貿易・資本取引の活発化、そしてそれによる13億人の巨大な市場の開放と世界の工場としての影響力である。しかし上記の研究会もOECDも、これらの情報を知らなかったわけではない。北京五輪は01年7月、WTO加盟は01年11月に決定され、いずれも研究会の開催期間中に大きな話題になったニュースである。

確かに2000年後半から米国のIT不況、01年9月にはNY同時多発テロなど、大きな不安材

料があり、01年4月には川鉄・NKKの経営統合や、12月には新日鐵・住金・神鋼の3社提携が発表され、流れは「中間報告」のとおりであった。

新日鐵の三村社長（現会長）は、文芸春秋04年8月号でこの中国の鉄鋼消費量の急増に触れ「この恩恵にあずかれるのはアジアの鉄鋼メーカーだけです。日本や韓国なら1トン当たり船賃20ドルで2日後には中国の港に届けることができます」と述べている。

しかし北京五輪もWTOも地理的な近さも、2001年当時の環境予測においては「機会」ではなくむしろ「脅威」としてのみ意味づけられた。高炉各社が03-05年中期計画を策定した02年度後半においては、中国要因はすでに積極的に意味づけられてはいた。しかしこの結果は後知恵的にいえば、やはりはなはだしい過小評価であったと言わざるを得ない。

## (2) 08年度への予測のプロセス

新日鐵の06-08年度3カ年中期計画は、05年12月に発表された。ところがこの発表の翌月2006年1月に、世界最大の粗鋼生産を誇るミタル・スチール（05年6500万トン）が、新日鐵のアライアンス戦略の重要な1社であり世界第2位のアルセロール（同4670万トン）に対し敵対的買収を仕掛けるという大事件が発生し、06年6月には、新日鐵（同3200万トン）の3倍の粗鋼生産量（1億970万トン）をもつ「アルセロール・ミタル」が成立したのである。<sup>5)</sup>

そのため06-08年中期計画は、そのスタート時点から、世界戦略の軸とも言えるグローバル・ベースでの生産規模の拡大、そのための対外技術供与や資本提携関係など、もっと言えばミタルからの敵対的買収に対する防衛策まで、もっとも戦略的な部分での抜本的見直しを迫られることとなった。これに対し三村社長は、始まったばかりの中期計画には全く書かれていない「4000万トン+α」という表現で、すぐに新日鐵としての新しい世界戦略の方向を示した。

アルセロール・ミタル成立4カ月後の2006年10月には、15年ぶりとなる3000億円のエクイティファイナンスの実施を発表、新日鐵に次ぐ世界第3位の生産量をもつ韓国のポスコ（同3050万トン）との提携強化と自社の増産投資を目的とし、引受先をわが国の3メガバンクとした。明言はされていないが、これは買収防衛策の一環としての意味もきわめて大きい。<sup>6)</sup> またその翌月2006年11月には、ブラジルのウジミナス社を傘下に収め、米州・欧州における生産力強化戦略を発表した。このように新日鐵は、想定される脅威に対して次々と手を打って行った。

この中期計画期間の連結経常利益については、5000億円以上という08年目標に対し、06年度は5976億円とさらに最高益を更新し、07年度も5641億円と目標を超えた。

## (3) 08年実績とリーマン・ショックの影響

2008年4月、新日鐵の社長が交代し、三村会長・宗岡社長という新体制が発足した。しかしながらこの08年度はその後半において、今一つの激震が襲った。リーマン・ショック（08年9月）を引き金とする世界同時不況である。

これもわが国の産業界には青天の霹靂とも言える突然の環境変化であり、世界同時不況の全容はほとんど実際に起こるまで予測できるものではなかった。実際のところ、08年10月29日づけの中間決算短信においてなお、上半期実績2622億円に対し、下半期見通し2978億円、年度見通しを5600億円としている。しかしこの下半期の実績は793億円に激減し、年度3361億円という結果に終わったのである。

図表- 1 : 新日鐵の 01 年以降の中期経営計画と年度実績の推移

連結経常利益 (単位 億円)

	01 年度	02 年度	03 年度	04 年度	05 年度	06 年度	07 年度	08 年度	09 年度
中期計画		策定	→		2500 策定	→ 変更		5000 $\alpha$ 策定不能	→ ×
実績	167	689	1729	3714 最高益	5474 更新	5976 更新	5641	3361 下 793	118 上△ 869

### Ⅲ 経営環境の変質 : 部分的無知の深刻化

#### 1、環境情報の「想定範囲」と「影響強度」

Ansoff (1965) は「われわれが『戦略的意思決定』について話しているときは、『戦略的』というのは『企業のその環境に対する適応ということに関係ある』という意味であり、また『戦略』について話しているときには、その言葉は『部分的無知 (partial ignorance) の状態の下での意思決定のためのルール』という意味である」とわざわざ断っている。同時に同書は 4 つの基本的な意思決定のタイプ「戦略・方針・プログラム・標準業務手続」が、「戦略的」「管理的」「業務的」という 3 種類の意思決定問題のすべてに関して発生するという事実をあいまいにしてはならないと釘を刺す。そして「部分的無知の状態」は戦略的な問題の場合に限られる、と断定する。

ここで実務家は考え込んでしまうことになる。この「戦略」が不可避免的に直面する「部分的無知」への対応 (予測と分析) が手に負えないほど難しくなっているのではないかと思われるからである。

要因は 2 つある。

第一は「想定範囲」の急拡大である。環境変化の震源地が米国、欧州、BRIC's からイスラム世界にまでグローバル化し、かつ想定外のプレーヤーが台頭してくる。ミタルの動きの背後には投資ファンドや金融資本のビジネス行動が存在する。企業が戦略上想定すべき対象はいまや、事業に関係する「ファイブ・フォーセズ」だけでなく、その背後で動く投資ファンドや、アテにならない信用格付の運用資産 (サブプライム・ローン等) までを含み、従来の可視範囲を大きく超えて来ている。

その第二は、影響強度の過激化である。予測が難しいのはそれが長期だからではない。3 カ月先が見通せなくなっているのである。Ansoff (1965) は上下 20 パーセント程度の誤差で見通せる 3 年ないし 10 年を「近接期間」と呼んだが、新日鐵の事例は 3 年で 220 パーセントの誤差になったのである。ミタルもしかり。リーマンもしかり。外圧的な環境変化がごく短期に急激かつ暴力的に襲いかかってくる。そしてそれによって、すべての戦略計画前提が崩れ去る。

#### 2 経営の「戦略性」とは何か

これら経済のグローバル化の現実、企業規模の大小を問わず、これまでの横並び的なパラダイムや過去の常識が全く通用しない時代が来たことを実感させるものであった。今や独自の「経営戦略」が本当に求められる時代になった。すべての経営者がそう認識せざるをえなくなった。

しかしそこで言う「戦略」とは何を意味するのか。「経営戦略」の概念には様々な表現があるが、ここでは石井ほか（1996）の「環境適応のパターン（企業と環境のかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針になるもの」という定義を採りたい。その機能面をもっとも分かりやすい言葉で説明していると思うからである。

しかしながら現今の状況下において、その経営が「戦略的である」「戦略性が高い」とは、具体的にどういう条件を具備していることを言うのか。これは案外むつかしい問いである。なぜならそれは、戦略の概念説明を超えて、戦略策定のプロセスに踏み込んだ設問だからである。

その「戦略性」においてまず第一に問われるのが、環境情報への「意味づけ」の的確さであろう。短期的・現象的な理解でなく、長期的・構造的な理解でないと将来志向の効果的な構想に結びつかない。「鉄の復権」をリードした中国経済の成長ぶりに関して、先述の「研究会」開催中の2001年後半段階で全く知られていなかった重要な情報が、後から出てきたという話はほとんどなかったように思われる。情報はあった。ただしそれは「脅威」なのか「機会」なのか。問題はその「意味づけ」の間違いであった。

「戦略性」について次に問われるのは、環境情報の意味解釈、将来志向、意思決定の指針というものが、企業内の「どの階層レベルで」実質的に構想されたものかという点である。たとえば具体的な意思決定プロセスにおいて、「SWOT」とか「ファイブ・フォーセズ」といった分析ツールが用いられ戦略が練り上げられるとしよう。その戦略策定のプロセスにおいて、その環境情報がどのように収集・整理され、誰がどうやってそれに「意味づけ」し、その原案作成のステップをどの部門のどういう階層レベルの人間が仕切っているのか。そこに今一つの「戦略性」の条件がある。

加護野（1988）が指摘するとおり、「人間は情報ではなく意味に反応する」のであり「意味の決定は、取り入れられた情報と記憶の中にある素材情報を選択的に連結することによって行われる」。この「選択的な連結」の結果は、おのずからその人間個人の経験・立場・見識によって全く異なってくる。だから少なくとも環境適応の将来志向に関する限り、それなりの代表権限と在任期間を任された経営トップ（層）が、全社と外部に対する自己の責任として、意思決定の指針を「実質的に」構想しているということが、「戦略的」であることの重要なメルクマールになると考えられる。

## IV 戦略策定の社内プロセスの鈍重化

### 1、「経営判断」は「業務プロセス」に依存する

実務界では、経営者（層）がトップダウンで下す判断を普通「経営判断」と呼ぶ。ただし「経営判断」というとき、それは必ずしも「最終的」で「具体的」な決定事項を意味するものではない。「〇〇を前向きに検討せよ」という方向感レベルの判断指示から、「起案部から提案された投資計画を承認する」という細目決定まで、その幅は非常に広い。しかし実務をになう部長以下のミドルたちを「方向的に」（枠組みとして）ないし「最終的に」（組織決定として）拘束するものとして、この「経営判断」という言葉がしばしば使われる。そしてそれ以外の、部門長以下が行う実務全体を本稿では「業務プロセス」と呼び、実務レベルの判断を「業務判断」と呼ぶことにする。

「経営判断」を司る「経営チーム」は、企業規模にもよるが、会長・社長・副社長それに専務



(ないし常務)までの取締役レベルで、せいぜい10名程度以内ということになるだろうか。しかしその「経営チーム」に判断材料を提供し、またその判断を具体化するのには、管理部門、機能部門、営業・仕入れ部門、地域別拠点、それに工場群などの業務部門であり、それらの部門を率いる執行役員や各部門長たちである。これらの組織全体が、外部と接する五感として情報を収集し、脳と末端とつなぐ神経系として情報(意味を含め)をやり取りし、実務を担う骨格と筋肉の動きを制御しているのである。

このようにトップ層の「経営判断」は組織全体の「業務プロセス」に大きく依存せざるをえず、その判断のタイミング・視野の広さ・意味づけの的確さなどは、各部門のミドルたちの「業務判断」のレベルにも大きく左右される。従ってこの「戦略」が必要な時代には「業務プロセス」も、より戦略的にならなければならない。この10年、「業務プロセス」の鋭敏な情報力と解釈力、全社最適に向けての機能的で俊敏な組織能力への要請は、かつてなく高まってきている。

しかしながら多くの企業の現実とは全く逆に、この10年でかえって「業務プロセス」が内向きになり、組織の重さが増し、その「業務判断」の戦略性が低下して来ているのではないかというのが、これまでの観察や経験にもとづく筆者の偽らざる実感である。

## 2、業務プロセスを鈍重にしている3つの要因

「業務プロセスが鈍重になってきている」というこの10年間の変化の実感は、おそらく次の3つの要因から来ていると思われる。

その第一は、業務のIT化の影響である。パソコン一人一台体制が90年代の後半から、組織のフラット化・省人化とともに猛烈な勢いで進んだ。このコンピュータによる業務全体のシステム制御は、会計・管理・営業領域から生産設備や工程・物流までを大きく効率化した。しかし一方でその悪い影響も出てきた。「ワンメニュー化」と「ブラックボックス化」の傾向である。

コンピュータシステムというものは、一つのインプットに対しては一つのアウトプットしか出力しない。プロセスを構成する無数のエレメントが各部門からインプットされ、システムに組み込まれた因果関係のロジックに従って連鎖計算され、一つの答えを出す。従って経営計画や原価計算において、経営チームに提示される情報は、常に「ワンメニュー」である。しかもその自動計算のプロセスはほとんどブラックボックス化して、その「ワンメニュー」の全容を一人で説明できるトータル・プランナーはどこにもいない。そういう不気味な傾向が、ここ10年で強まってきている。

経営陣からのこの点への不安感や苦情に対しては、主要エレメントごとの「バリエーション」というものが示される。円ドル相場が1円動いたら、営業利益が〇〇億円上下する、という類の話である。しかし10円動いた場合はどうか。コンピュータは即座に新しい「ワンメニュー」を算出するが、為替が10円も動くということは、その他のあらゆるエレメントが大きく動いているということであり、すべての計画前提を見直さなければならないだろう。ここに業務プロセスを支えるコンピュータ・システムの単線的なロジックないしアルゴリズムと、「経営判断」の複雑なロジックないしはヒューリスティックスの思考法との決定的な差がある。

その第二は、「数字」の圧力の影響である。これも90年代後半から2000年初めにかけて一斉に導入された目標管理による成果主義的人事評価と、株主重視のガバナンスの圧力がその背後にある。「業務プロセス」が算出する業績財務の計画・実績計数は、IR情報として対外公表さ

れるとともに、全社的な経営管理情報として社内での予算統制の基礎となる。そしてそれは同時に部門別目標管理計数として各部門・各個人の人事評価のベースになる。「数字」がこの3つの用途において、強くリンクすることで、本来全体最適のために最も目的合理的で客観的であるべき数字の策定過程が、部門間の合意形成のためのさまざまな偏向や圧力にさらされる。予算の獲得、目標の有利不利、過去の経緯や埋没費用の問題など、非戦略的な要素が業務プロセス全体を、内向きで複雑怪奇な妥協の産物にする。

その第三は、ミドルの多忙化の問題である。90年代後半からの合理化リストラと組織のフラット化に加え、2000年代に入ってから決算の早期化、IRの強化、さらに最近では四半期決算やJ-SOXなどという制度要因からの実務負担が加わった。このため「経営チーム」や「事業部門」の戦略スタッフたるべき企画や経理のミドルたちが、3カ月ごとの数字づくりと業績予想の見直し作業に忙殺される。またこれに半期ごとの部門業績査定や個人評価シートの作成などが絡むと、この傾向は全部門、全従業員に及ぶ。

## V 実学的戦略論への課題

### 1、戦略論を「系譜」でなく「機能」から考える

経営戦略論を学説史的に概観すると、1960年代の戦略計画学派、70年代の創発戦略学派、80年代のポジショニング・ビュー、90年代のリソース・ベースト・ビュー、2000年代のゲーム理論的戦略論という時代の流れに整理される(沼上2009)。それでは2010年代の戦略論とはどういふものなのか。

梅棹(1967)は『文明の生態史観』から、日本の文化を考える場合その素材の由来を問う「系譜論」でなく、その用途を問う「機能論」に立って、文化のデザイン、生活様式を問題とすることが大切だと説いた。本稿も実学的視点からこの「機能論」に立って、「その材料のくみ上げ方の問題」すなわち「戦略策定のプロセスの問題」を考えたい。

戦略は「経営判断プロセス」においても「業務プロセス」においても機能しなければならない。本稿はここまで、この両プロセスにおいて戦略面での機能低下が生じているのではないかという問題を提起してきた。それは戦略論の系譜(学派)の優劣や適否がどうという問題ではない。理論の教え方の問題でもない。戦略論のユーザーである経営者(層)や実務スタッフ(ミドル)が直面している内外環境の、急激な変化からもたらされた今日の状況そのものの問題である。より具体的に言えば、組織階層内および階層間の環境情報(意味づけを含む)と決定前提(Simon1976)の流れの仕組みが機能不全を起こしているのではないかということである。だから何よりもまず、その仕組みのデザインを再考する必要がある。

デザイン上の課題は二つある。ひとつは、「経営判断プロセス」について経営学が、観察と分析から、あるべき2010年代型のデザインを学会内で議論し、実務界に提起することである。「いかなる戦略をとったか」というwhatの視点に加え、「いかにしてその戦略が生み出されたか」というwhoとhowの視点から、個別事例研究やデータ分析による実証研究を積み上げることである。

今一つの課題は「業務プロセス」の戦略機能の問題である。「業務判断」における非戦略的要素は現場のモチベーション、業務効率、制度要因と密接に絡み合っており、戦略論だけでなくマクロ・ミクロの組織論や生産管理論を含めたより大きな議論が必要であると思われる。現場

の能力構築を起点にする「体育会系の戦略」(藤本 2007)は、今後ともわが国のデザインの基本コンセプトの一つの柱として、維持強化されなければならないと考えるからである。

## 2、戦略策定機能の「Who」と「How」

本稿では一つめの課題である全社的経営企画、すなわち「経営判断プロセス」のデザインに絞って、筆者の現時点における考え方の方向性を示しておきたい。

経営戦略論はわれわれに様々な分析ツールや計画立案モデルを提示してきた。それらは過去の業界構造の変化や企業の成功事例を戦略面から理解するのに大きな貢献を果たしてきた。しかしながら、この10数年膨張し深刻化し続ける環境への「部分的無知」(Ansoff,1965)、ないしその「意味づけの難しさ」に対する戦略的な対応方法までを示唆するものではない。過去のトレンドを将来に敷衍した環境予測に基づく戦略策定の危うさは、Wack(1985a,b)がすでに指摘しているところである。彼はロイヤル・ダッチ・シェル社の経営計画部門の責任者として、環境予測でなく「シナリオ・プランニング」の手法で、第1次石油危機によるダメージを最小限に食い止めることに成功した。しかしこの手法もその後今日まで、戦略論の中でそれほど大きな注目を集めるには至っていないように思われる。<sup>8)</sup>

環境情報への「意味づけ」であれ、ファイブ・フォースズの行動シナリオの想定手法であれ、経営学はその核心部分について多くを語らない。それは「サイエンス」ではなく「アート」の問題として、あるいは経営者個人の洞察力の問題として、経営戦略論のメイン・トピックスからは外されてきた。しかしながら今日多くの経営者や戦略スタッフが一番学びたがっているのは、その核心部分ではないか。

この核心部分は2つの「?」から成り立っている。すなわち「Who?」と「How?」である。誰がその「意味づけ」をし、「シナリオ」を書くのかという問題と、それはいかなる「組織プロセス」を通じて策定され実行されるのかという問題である。

まず第一に「Who」について。それは経営トップを中心とする少数の経営チームが、自らなすべき仕事である。この答えに異存のある人はほとんどいないであろう。しかし本当にその通り経営チームが動いている企業は、さらに少ないのではないかというのが、永年銀行で多くの取引先企業と付き合い、また鉄鋼メーカーで自社を含め業界各社の実情を見聞してきた筆者の実感である。すなわち経営企画部スタッフに戦略計画の「たたき台」を作らせ、それを経営チームが審議・修正・承認するというやり方をしている企業がいまなお圧倒的に多いことである。これらの企業における環境情報の「意味づけ」は、結局のところ「業務プロセス」のミドル層に任されてしまっていると言わざるを得ない。なぜなら「経営企画部」というものは、予算の策定や資源の配分作業において多くの場合、経営チームのブレインであるよりも、「業務プロセス」の調整役ないし元締め的存在として機能せざるを得ないからである。

筆者は常務時代、「経営判断プロセス」が「業務プロセス」と「並走」しながらも、せめて一歩ないし数歩「先行」するという形を何とせよ作りあげたいと考えてきた。少なくとも環境情報の「意味づけ」は常務会レベルでまず徹底的に議論をすべきで、「業務プロセス」(筆者所管の経営企画部を含め)にまる投げしてはいけないということである。戦略に関係する問題は、担当部門や経営企画部から上がってくる積み上げベースの「ワンメニュー」の提案を待つのではなく、経営者(層)がチームとして、大きな「政策枠組み」<sup>9)</sup>をそのつど、先に先に示すべきだと考えてきた。ただし示すのは「枠組み」であって「計画」ではない。



その政策枠組みはきわめてラフなものでよい。数字でなく方向感を示す「言葉」で十分であろう。計画計数はむしろ業務ラインの合意形成プロセスで十分に練らせるべきである。ゴーン(2003)の日産リバイバルプラン策定のプロセスの記述にあるとおり、経営委員会とCFTのチームとが並走する形で、その目標水準についてやりとりを続けている。「言葉」がブレるのはまずい。しかし数字は最後まで、あるいは走り出してからでも、とことん「体育会系」かつ「日本的」にやり合えば良い。

また戦略的な経営判断においては、最後はトップ個人が決断するにせよ、「業務プロセス」から解放された少数の有能な全般経営陣による不断の議論が非常に重要であると思われる。誰しもその経歴からくる専門性を持っており得手不得手がある。しかし全社経営における戦略では、少なくとも市場と事業、財務とガバナンス、組織と人事の3つの視点からの問題の立て方、情報の意味づけが検討されることが望ましい。

この論点は戦略の巧拙の問題以上に、コーポレートガバナンスに直結する問題を含んでいる。近時の企業の倒産や不祥事件の多くが、ワンマン経営者の暴走の結果として報道されている。出身部門での過去の成功体験だけで独断専行するワンマン社長ほど、始末の悪いものはない。

かのA.スローンでさえ、自分が作り上げたGMでは「基本的決定は全関係当事者の徹底的な検討を経た後でなければ下されない」として、それを「天才には不向きな組織」であり、ここでは「すばらしい思いつきが封じられるという危険があるかもしれないが、それは平均以上の成果によって補われる」と書いている(スローン1967)。

次に第二点の「How」について。戦略策定の組織プロセスは、明らかに抜本的に見直すべき時期に来ていると思われる。銀行でも鉄鋼でも、あるいはその他の業種においても、経営チームのメンバーが余りにも業務部門のトップとしての仕事を兼務しすぎているのではないか。本田技研工業の創業者の一人である藤沢武夫氏は、有名な「役員大部屋制度」を始める時、「重役は何もなくていい。おれもそれでやってきた。何もないゼロの中から、どうあるべきかという問題を探るのが重役の役目で、日常業務を片づけるのは部長以下の仕事だ」と言ったと書いている。(藤沢1998)つまり日々外部や社内から入ってくる膨大な量の情報の中から、経営戦略上の「意味」を見出すという「レベルの高い集団思考」が、経営チームの仕事だということであろう。

戦略を司る経営チームの仕事は、戦略策定とそのための情報の「意味づけ」そのものに絞り込まなければならない。その絞りこみの基準としては、一つにはその戦略が持つ時間的射程の長さがある。ごく短期に結果が出る仮説と検証は業務プロセスに任せればよい。今一つの基準はその決定の「不可逆性」であろう。まさに三品(2007)のいう本業立地の問題を典型として、合理化リストラ、ガバナンスやアライアンス、さらには後継経営者人材の選抜などがこれに当たるだろう。これは経営者自身の不断の意識的努力を必要とする。普通考えるのとは逆に、実際の企業では「えらい人」ほど、意思決定におけるグレシャムの法則(March & Simon 1958)に支配されやすいものだからである。

この問題意識に対して、われわれ経営学者は何をすべきか。筆者はその答えを「事例研究」の蓄積に求めたいと考えている。それもできれば華々しい成功事例ではなく、平均的な企業の凡庸な戦略の策定プロセス面に着目した事例研究こそが必要であろう。そこでは戦略の「What」よりも「Who」と「How」が詳細に記述され十分に論じられることが重要であると思われる。<sup>10)</sup>

### 3、おわりに

新日鐵の三村明夫氏（2010年現在：新日鐵会長、中教審会長）は、若き日にハーバード・ビジネススクールで学び、海外の営業も長く豊かな国際経験を持つ人物である。1987年の第四次合理化計画（第一次中期経営計画）の際、経営企画部の部長代理としてその事務局ミドルの苦勞も経験している。また社長時代には、アルセロールに提供してきた高度技術をアルセロール・ミタルの世界中の製鉄所で使いたいというラクシュミ・ミタル氏の強硬な要求に対し、余人を交えず1対1のサシの交渉を繰り返し、ついに断念させたというエピソードでも有名な経営者である。

その三村氏が、前掲の月刊誌（三村 2004）で次のように述べている。

「日本企業の最大の強みは、現場の知恵とエネルギーです。私は若いころ、社費でハーバード大学のビジネススクールに放り込まれまして、来る日も来る日もビジョンだ、ストラテジーだと、アメリカ式経営を叩き込まれる生活に明け暮れましたが、どうも違和感がありました。足腰を鍛えず頭だけひねっても、決して強い企業にはなれません。私は歴代の新日鐵の社長の中でも、こんなに現場を回った人間はいないだろうと自負しています。」

筆者が直接知る企業経営者のなかでも、経営学の教える戦略論に「どうも違和感がある」と洩らす人物は決して少なくない。「今どういう戦略論が必要でしょうか?」と質問して、これに即答できる人はさらに少ない。しかしまともな経営者で、自社の戦略策定プロセスが今のままで良いと考えている人はほぼ皆無であろう。その意味で実務界からの「戦略論」に対するニーズは、かつてなく高まっているように思われる。

その意味で、「経営の実学」を目指す大学、大学院の役割はますます大きくなってきている。なぜならばそこにおいてこそ、研究者・経営者・管理者・学生たちが、具体的な事例をとりあげ、現実をふまえた経験知と経営学の論理によるケース・ディスカッションを通じて、いくつもの現実的なデザインを模索していくことが期待できるからである。

しかしながらそこで論じられる経営戦略論・組織論の軸足は、この時代環境に応じて大きく変化して行かねばならないだろう。SWOT、PIMS、ファイブ・フォース、VRIOなど、いくら分析手法を学んでも、情報の「意味づけ」や競争市場の「シナリオ想定」の経験と技量が磨かれなければ、三村氏の言う、理論先行に対する「違和感」は払しょくされないからである。2010年代の経営戦略論についてそのように考えるとき、研究者と実践家との「反省的対話」（沼上 2000）の上に立った「戦略策定プロセスの事例研究」こそが、われわれにとっての中心的課題の一つであると思われる。

#### 注

- 1) 筆者はこの会社での経営再建の経験を、『企業再生プロセスの研究』という事例研究書にまとめ刊行した。
- 2) 同社のホームページ、中期経営計画、決算短信、有価証券報告書、新聞発表など公開資料より
- 3) 鉄鋼新聞 2001年12月14日
- 4) 週刊ダイヤモンド 2004. 9.25, 59頁
- 5) ミタルの問題に関する記載・データは、主にNHKスペシャル取材班（2007）によった。
- 6) 日本経済新聞 2006.10. 21
- 7) 「組織の重さ」については、加藤ほか（2008）が、本稿の問題意識を裏付ける極めて示唆に富む貴重な実証研

究を公表している。

- 8) キース ヴァン・デル ハイデン (1998) 等が「シナリオ・プランニング」を紹介しているが、話題性は小さい。
- 9) 実務用語としては「方針」という言い方が一般的かもしれないが、Ansoffでも「policy」が「方針（条件付き決定の意味）」と訳されていること、また「方針管理」の「方針」（計画に近い）との混同を避けるため、あえて本稿では「政策枠組み」という熟さない言葉を使っている。
- 10) 三品 (2010) は、巨額の特別損を出した企業 179 社のケースについて、その「顛末」「主役」「盲点」を個々に分析したすばらしい事例研究である。まさに本稿がいう、「Who」と「How」の視点から戦略プロセスを論じるという記述スタンスを明確にしている点で、今後の戦略論における事例研究の一つの模範ともなるべき先駆的な業績であろうと考える

## 参考文献

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, NewYork McGraw – Hill ( 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1977)
- 藤沢武夫 (1998) 『経営に終わりはしない』文春文庫 (初出 1986 ネスコ刊)
- 藤本隆宏 (2007) 『ものづくり経営学：製造業を超える生産思想』光文社新書
- ゴーン, C. 高野優訳 (2003) 『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社、
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論：新版』有斐閣、
- 加護野忠男 (1988), 『組織認識論—企業における創造と革新の研究』千倉書房
- 加藤俊彦・沼上幹・軽部大 (2008) 『組織の<重さ>と組織構造：第2回調査の分析から』『一橋ビジネスレビュー』2008、SPR. pp40 – 57
- 川村稲造 (2009), 『企業再生プロセスの研究』白桃書房
- Kees van der Heiden (1996), *SCENARIOS: The Art of Strategic Conversations*, John Wiley & Sons (西田行功訳『シナリオ・プランニング：戦略的思考と意思決定』産能大出版部 1996)
- March J.G. & Simon H.A. (1958), *Organizations*, NY. John Wiley & Sons, Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、1977)
- 三品和広 (2007), 『戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか—』東洋経済新報社
- 三品和広 (2010), 『戦略暴走—ケース179編から学ぶ経営戦略の落とし穴—』東洋経済新報社
- 三村明夫 (2004), 「今こそ『鉄は国家なり』: 『ものづくり日本』復活の屋台骨」文藝春秋、2004年8月号、pp168
- NHK スペシャル取材班 (2007) 『新日鉄 vs ミタル』ダイヤモンド社、
- 沼上幹 (2000), 『行為の経営学、経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房、
- 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞社
- Simon, H.A.(1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making processes in Administrative Organization*, 3rd ed. The Free Press (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社、1989)
- スロウン, A. P. 田中融二・狩野貞子・石川博友訳 (1967) 『GMとともに：世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社、(Sloan, Jr. A.P. My Years with General Motors, Doubleday & Co. NY. 1963)
- 梅棹忠夫 (1967) 『文明の生態史観』中央公論社
- Wack, P. (1985a) “Scenarios: Uncharted Waters Ahead” *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1985, pp73-89
- Wack, P. (1985b) “Scenarios: Shooting the Rapids,” *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1985, pp139-151

以上