

実戦経営計画シリーズ 3

経営計画の応用

日本経営計画協会 編



日刊工業新聞社

実戦経営計画シリーズ 3

経営計画の応用

日本経営計画協会 編

日刊工業新聞社

実戦経営計画シリーズ3
経営計画の応用

NDC 336

昭和53年11月27日 初版発行

(定価はカバーに表
示されています)

◎ 編 者 日 本 経 営 計 画 協 会

発 行 者 高 城 元

発 行 所 日 刊 工 業 新 聞 社

東京都千代田区九段北一丁目8番10号

(郵便番号 102)

電話東京 (263) 2 3 1 1 (大代表)

振替口座 東京 9-186076

印刷所 松 濤 印 刷 株 式 会 社

製本所 三 和 製 本 所

落丁・乱丁本はお取り替えいたします

シリーズ刊行にあたって

現代は減速経済の時代、国際的相互依存性の時代、不確実性の時代、環境変化の不連続性の時代である、といわれている。企業環境のこうした現代的な特徴は、一九七〇年代をつうじて徐々に顕在化しはじめており、いづれ一九八〇年代の基調として本格的に定着することになるだろう。いうまでもなく、こうした特徴は、一九六〇年代以前の企業環境の代表的な特徴——高度成長経済、技術革新、確実性、環境変化の連続性——と際立った好対称をなしているのである。

一九六〇年代から七〇年代を経て八〇年代にいたる間に、企業環境にこうした革新的な変容が生じているのであるから、それへの対応を企図する日本企業も、現代にふさわしい経営のコンセプトや手法を主体的に開発することが必要である。パーナード・テイラーがいみじくも指摘しているように、「経営計画は革新にかんする理念である」から、経営計画の場合には、こうした事情がさらに強くあてはまることになる。

この「実戦経営計画シリーズ」全三巻は、現代にふさわしい経営計画のコンセプトや手法を主体的に開発しようとする日本企業にたいして、理論・実践の両側面から一般的なガイドラインを提供することを企図している。日本企業の計画担当責任者や計画担当者が、さらには計画作成に関連をもつすべてのビジネスマンが、このシリーズで提供されている一般的なガイドラインをもとにして、自社の具体的な条件に適合するような「実

戦経営計画」を主体的に開発されることを切に希望したい。

このシリーズの企画・出版は、日本経営計画協会の事業の一環として行なわれたものである。その具体的な編集責任は、中村元一事務局長、山田徹幹事、四塚勝幹事の三名が担当した。執筆者の選択にあたっては、ビジネスマン会員を最優先にして選んだが、新進気鋭の学会会員と当協会に関連の深い経営者と海外の学識者にも、部分的に協力を要請した。

これらの編集責任者と執筆者の方たちのご協力にたいして、心からお礼を申しあげたい。また、出版事情がきわめて厳しいなかであるにもかかわらず、本シリーズの出版を心よくお引き受け下さった佛日刊工業新聞社の関係者の方たちにも、感謝の微意を捧げたい。

本シリーズが、日本における経営計画の理論的・実践的水準の向上に貢献することを、心から祈念する次第である。

一九七八年七月一日

日本経営計画協会会長

古 川 栄 一

目次

I 部 製品事業構造計画の作成

第一章 新事業進出・撤退計画の作成

一 経営戦略と進出・撤退計画	3
二 計画作成過程	9
三 新事業参入・撤退計画	15

第二章 製品構造計画の作成

一 製品構造計画の意義と手順	25
二 製品構造計画の枠組決定と基本的要因の検討	29
三 経営資源ポートフォリオ・マネジメント	33
四 製品構造計画代替案の比較評価	38

第三章 合併業務提携計画の作成

一 合併および業務提携計画の役割	46
二 合併業務提携計画の作成過程	48
三 合併業務提携の実態とその特徴	57
四 合併業務提携計画設定の新展開	62

第四章 技術革新と経営計画

一 技術革新の企業へのインパクト	68
二 企業は技術革新に対しどのような戦略をもてばよいか	82
三 技術革新とトップマネジメントの役割	94

II 部 国際環境と経営計画

第五章 多国籍企業の経営計画

一 海外事業計画策定における留意点	102
-------------------------	-----

二 海外事業計画と全社的計画	113
三 多国籍企業の行動倫理	115

第六章 ゼネラル・モーターズの経営計画

一 GMの海外戦略の四段階	119
二 中央集権と事業部制の徹底	123
三 徹底したプランニング	129
四 GMの国籍は「世界」	134

第七章 ミシユラン社の事例

一 歴史的背景	138
二 ラジアル・タイヤの出現	140
三 偶然による米国進出	142
四 米国における製造	144
五 米国進出戦略	147

III部 経営計画の新局面

第八章 逆境下の経営計画

一 転換期に直面する経営計画	155
二 価値観の変化にいかに対応するか	157
三 ある小売チェーン店会社にみる組織改革	159
四 環境モニターによる情報収集	161
五 「相互影響分析」による予測	163
六 外部環境と自社の弱点に注目	165
七 重視されるデシジョン・アナリシス	167
八 創造的思考法を磨け	169

第九章 経営計画の新次元

一 計画を中核的な統制システムとみなす見解	172
二 計画を革新の枠組とみなす見解	186

第十章 日本企業の経営計画の今後の課題

三 計画を社会的学習過程とみなす見解	192
四 計画を政治的過程とみなす見解	199
五 計画を価値観の葛藤とみなす見解	217
六 結 論	228

課題一	243
課題二	245
課題三	248
課題四	249
課題五	251

I部

製品事業構造計画の作成

第一章 新事業進出・撤退計画の作成

上野 嘉夫

一 経営戦略と進出・撤退計画

(1) 企業の経営戦略目的と進出・撤退計画

企業が新規分野へ進出したり、既存分野から撤退することは、企業活動にとって特異なイベントとしてとらえることから始めなければならない。なぜなら、企業は通常、既存分野を発展、拡大するための継続的、反覆的意思決定機構をもち、そのための組織と管理、統制機能を生かし、生産・販売・流通活動を営んでいるからである。新規分野への進出、あるいは既存衰退分野からの撤退は、確かに、長い企業生命の維持、発展には欠かせぬ行為であり、何ら特異な、あるいは異常な出来事ではない。しかし、その特異性は、繰り返すことのない、構造化されない意思決定⁴によって生みだされるところにある(注1)。

社長は任期中に、新規事業分野への進出や衰退分野からの撤退に関して、何回の意思決定を行なうであろう

か。これらの戦略意思決定は、一回だけの構造化されない意思決定である。本来、トップ・マネジメントの機能と責任にかかわる意思決定に基づく点に第一の特異性が存在する。

第二に、新規進出は、新たな経営資源を獲得する行為であるために、新しい組織を生み出す。既存の組織や統御機構の改修では機能しない。經常の流れとは異なった新しい体系が必要となる。撤退においては、既存の経営資源の消滅、移転を意味することにおいて特異である。

新規分野への進出、撤退が通常の企業活動にとって、このように特異なイベントであるという認識が、計画作成にあたって必要であると同時に、新規事業進出および既存分野からの撤退計画は、企業の戦略意思（目的）にかかわり、それにそって行なわれる企業戦略の一部として位置づけておくことが必須である。したがって、新規事業進出計画の作成、撤退計画に先立って、企業は独自の戦略計画あるいはコンセプトを、明示的、黙示的であるにかかわらず明確にしておくことが必要であろう。興業時を除いて、企業は既存の分野で活動を行なっており、それらを含んだ全体系の戦略計画の実施手段の一つとして、進出計画、撤退計画を位置づけることが重要である。なぜなら、新規事業進出、既存分野からの撤退は、投資回収を将来にわたり規定するからである。換言すると、将来にわたる経営資源の配分を規定するとともに、経営の自由度を増加させ、あるいは削減するいずれの可能性をも規定するからである。このように、新規進出計画や撤退計画は、企業経営戦略計画の下位にある点を自覚しておくことが第二の重要な点となる。

第三に、企業戦略目的の一般模式、成長性、収益性、安定性の側面からとらえてみよう。新規事業進出計画は成長性、収益性に重きを置いた場合に対応し、撤退計画は安定性、収益性をより重視した場合に検討され

ることが多いようである。しかし、これらは一般論であり、企業は外部環境変化と、内部経営資源の保有状況と、その戦略意思の組合せによっており、進出および撤退計画の組合せはつぎの三つの場合に分けられる。

- ① 新規進出計画のみが作成される場合
- ② 新規進出計画と撤退計画が同時に作成される場合
- ③ 撤退計画のみが実施される場合

たとえば、第一は家電メーカーなどでみられる製品系列の単純増加などで行なわれる計画である。第二のケースは本田技研工業が軽四輪乗用車の分野から撤退し、同時に普通四輪乗用車分野へ進出したような好例がある。第三のケースは、松下電器産業がコンピュータ部門から撤退した場合が該当しよう。

これらの例は、企業戦略の狭義の一般模式に基づいている。このほかにも、より上位の目的である企業の社会における責任、すなわち供給責任、配当責任、雇用責任、社会的責任などの遂行を企図した進出、撤退計画を目的とした場合のパターンがありうる。

第四に注意を要する点は、新規事業進出および既存事業からの撤退計画が、即ち「実行」を意味しないことである。進出あるいは撤退計画の作成は、通常、経営戦略にとって、進出、撤退するための計画とのみ考えられがちであるが、計画のもついま一つの機能に着目する必要がある。その内容は三つある。

第一は、計画することによって、企業行動の展開方向の可能経路を探ることができる点にある。第二に、意思決定のプロセスを事前にチェックできるという点である。第三に、計画作成の過程自体が、経営諸部門の参加をうながし、実施に際する場を形成するのに役立つ点である。具体的には、①進出、撤退計画の前提とな

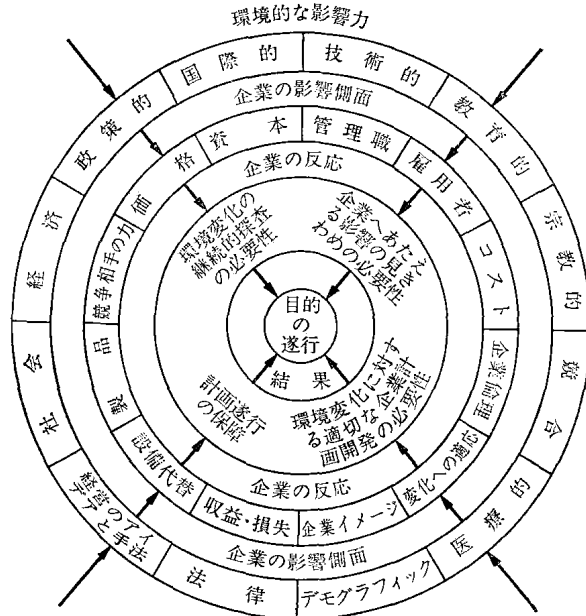


図1・1：企業計画にあたる環境変化

出典 George A. Steiner "Top Management Planning"
Macmيران, 1969, p. 204.

る、あいまいであったその企業の戦略意思（目的）を再び問う。②経営資源の再評価を促す。③直面するであろう経営問題を明確にさせる。④計画作成への参加を組織員に強いる。⑤戦略的コミュニケーションが確立する、などである。

そして、このような前提となる認識を踏まえて、参入、撤退計画は、企業の中・長期の経営戦略計画と、短期経営計画の具体的な橋かけ機能としての意味をもつ。

(2) 経営環境評価と進出・

撤退コンセプト形成

進出・撤退計画の作成にあたって、まず行なわれるべき事項は三点ある。第一は、企業の置かれている経営環境の確な把握である。そして、それに基づく進出分野、撤退分野の環境の一次的評価である。第二は、経営環境変化下での既有経営資源評価である。第三はこれら経営環境および経営資源評価体系への経営者の参加

と、環境変化の体系的把握の保障である。

① 経営環境変化の体系的継続的把握と評価

経営環境の体系的、継続的探索は、新規事業分野の概略のポテンシャルや、既存分野のライフ・サイクル上の位置づけを行ない、ひいては進出や撤退のタイミングを評価するには必要不可欠なことである。通常のマーケット情報や、偏った経営者の得る情報だけでは、新規事業進出のような挑戦的で、戦略的な意思決定に資することはできない。そのためには図1-1に示すような、経営環境のみならず、社会、政治、技術、価値観などの幅広い経営環境の構造、およびその変化について、体系的継続的に把握し、企業経営の置かれている位置づけを明らかにしておくことが大切である。それは、企業のプロダクト・ポートフォリオの環境を明らかにするばかりでなく、経営資源の変化方向を探るのに有効である。

② 既有経営資源の評価

新規事業に進出する場合、自社内で調達できる経営資源の量と質を明らかにしておくことが同時に重要である。いったいどの程度資金を投入できるのか、人的資源はどうか、技術はどうか、流通経路、販売力、ブランド力などの程度活用できるのか、さらには生産設備の転換力といった経営資源の評価である。しかも新規進出のために必要となる経営資源の評価ばかりでなく、保有する経営資源の評価を通して、さらに有効な経営資源活用を求めている新規分野の探索も可能となるのである。

撤退の場合も同様である。撤退によって発生する人的余剰、生産設備やノウハウの消滅に基づく損失、販売力の弱体化の可能性などを、他への資源移転によって活用できるかどうか、そのメリット、デメリットを評価