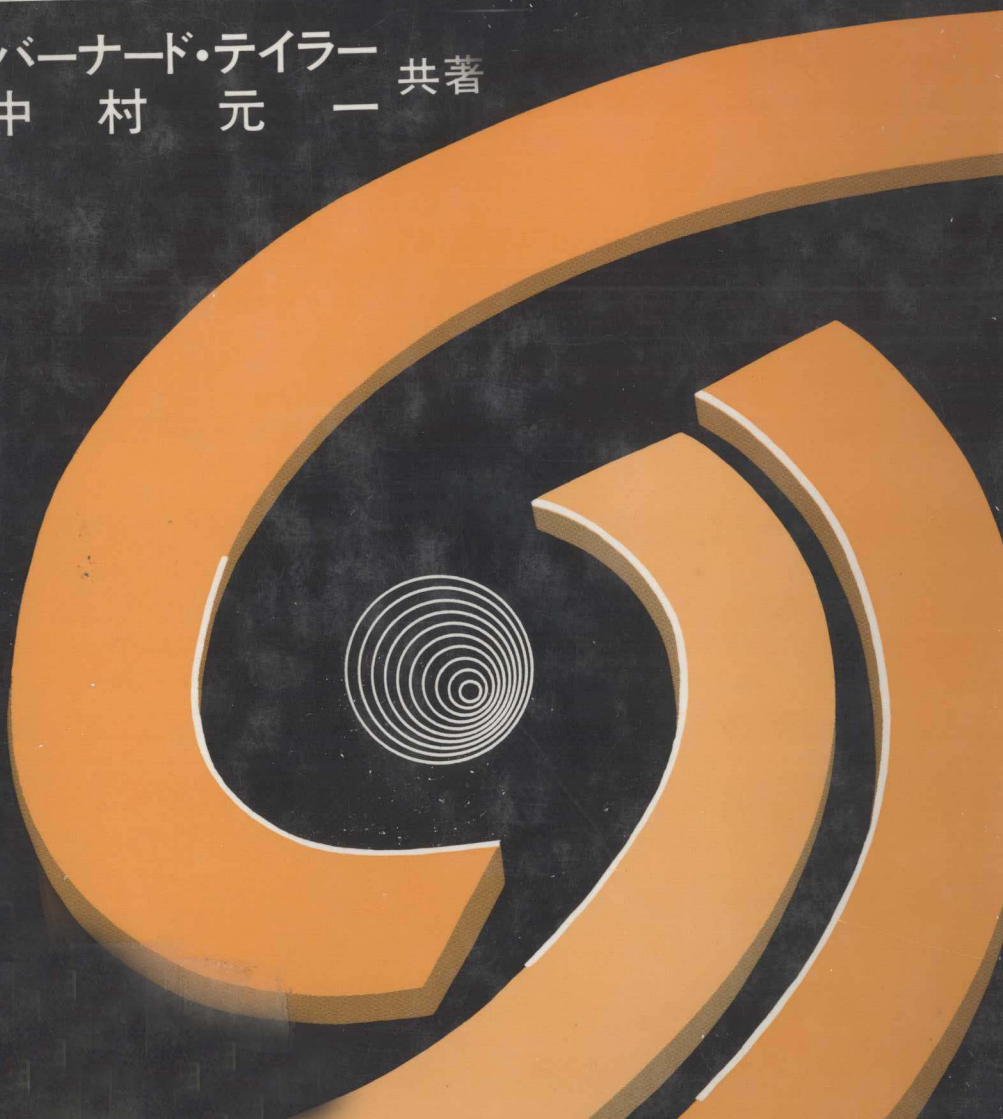


80年代の

経営戦略と経営計画

バーナード・テイラー 共著
中村 元 一



80年代の経営戦略と経営計画

バーナード・テイラー 共著
中 村 元 一

日 刊 工 業 新 聞 社

—著 者 紹 介—

バーナード・テイラー (Bernard Taylor)

イギリスにおける経営戦略・経営計画研究の最高權威。現在、ヘンリー・オン・テムズにある経営大学院の経営政策担当教授。イギリスの長期経営計画協会発行の「ロング・レンジ・プランニング」誌の編集責任者としても著名。プロクター&ギャンブル社、ランク・ゼロックス社等での実務経験を経た後に、ブラドフォード大学の経営幹部研修プログラムの責任者を勤めた。ヨーロッパのいくつかの国でコンサルティング活動も行なっている。経営戦略・経営計画にかんする論文・編著書が多い。

中村 元一 (なかむら げんいち)

国際的な視点から理論と実践の統合を志向する、経営戦略と経営計画のユニークな研究者。現在、亜細亜大学経営学部教授。日本経営計画協会専務理事。『経営計画の要点』、『JPC経営計画シリーズ』(全5巻)(共著)、『実戦経営計画シリーズ』(全3巻)(共著)、J.アージェンティ『会社崩壊の軌跡』(翻訳)、H. I. アンゾフ『戦略経営論』(翻訳)など、著書、訳書、論文多数。

〈翻訳協力者〉

桑名義晴 (くわな よしはる)：富士短期大学専任講師

中村久人 (なかむら ひさと)：富士短期大学専任講師

80年代の経営戦略と経営計画

NDC336.1

昭和55年7月25日 初版発行

(定価はカバーに表
示してあります)

◎ 著 者

バーナード・テイラー

中 村 元 一

発 行 者

梅 川 雪 夫

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) 2311 (大代表)

振替口座 東京 9-186076

印刷・製本所 中央精版印刷株式会社

落丁・乱丁本はお取替えいたします

は し が き

1976年7月以来継続している私たち2人の国際交流の一つの成果が、このたび共著「80年代の経営戦略と経営計画」という形で開花することになった。

本書に収録されているバーナード・テイラーの6論文は、70年代半ばの欧米企業の現実を直視しながら、80年代の欧米企業の実践に対する一つの理論的・実践的な指針を提供しようとしている。いずれも数年前に執筆した論文であるが、80年代の日本企業の経営戦略と経営計画の指針としても、十分に効果的な機能を発揮するものと確信している。

欧米から日本に目を転じると、多くの代表的な日本企業は、70年代に発生した減速経済やエネルギー危機にかかわるいくつかの困難な問題を見事に克服し、80年代へ向けて新しい飛躍を遂げようとしているように見える。日本企業のこうした目ざましい飛躍力は、多くの欧米企業にとって、経済的・技術的な羨望的となっておりと同時に、国際次元での新しい政治的・社会的な摩擦の種となる可能性を持っていることも否定できない。

80年代の日本企業は、おそらくこうした新しい戦略的な課題への意欲的な挑戦を行なうことが必要になると思われる。その挑戦に当たっては、欧米諸国と日本との間で、それぞれの国の経営戦略と経営計画の貴重な経験を相互交流し合うことが有益ではないだろうか。

その意味で、本書が、経営戦略と経営計画の国際的な相互交流にすこしでも多く貢献することを希望するとともに、本書に対する日本の読者からの忌憚らない批判をお聞かせいただければ誠に幸せである。

最後に、私たち2人の国際交流の成果をこうした形で編さんする、というきわめて「企業家的な」計画を見事に実行して下さった日刊工業新聞社出版局の関係者の方たちに、私たちの心からの感謝を捧げたい。

1980年6月

著 者

目 次

はしがき

第1部 枠組みと基礎

第1章 序——本書の意図と枠組み	(中村 元一)··· 3
第2章 経営計画のコンセプト	(バーナード・テイラー)··· 7
2・1 はじめに	7
2・2 経営計画の作成	8
2・3 経営戦略	11
2・4 戦略計画の作成	12
2・5 戦略経営の導入	14
2・6 む す び	17

第2部 戦略コンセプトの実践

第3章 社会・政治変化に対応する戦略計画	(バーナード・テイラー)··· 23
3・1 はじめに	23
3・2 問題の大きさ	23
3・3 全社目的と社会的責任の明確化	25
3・4 社会的な政策とプログラムの開発	27
(1) 基本態度にかんする研究	27
(2) 社会的責任監査	28
(3) 社会的な優先順位の分析	29

3・5 政治的な政策とプログラムの作成	30
3・6 組織と実行	31
3・7 計画担当者の役割	33
第4章 資源のための戦略計画.....(バーナード・テイラー)...	39
4・1 はじめに	39
4・2 近視眼的な購買	39
(1) 購買戦略は必要か	41
(2) 資源保護にかんする論争	43
(3) どんな事業に属すべきか、あるいはどんな資源を使用すべきか	44
4・3 資源管理	45
(1) 新しいコンセプト	45
(2) 資源管理監査	47
(3) 資源ギャップ	48
(4) 実際の事例	52
(5) 新しい多国籍的な観点	54
(6) 柔軟性を志向する計画	55
(7) 危機の状況におけるマーケティング	57
第5章 戦略計画作成のチェック・ポイント(中村 元一)...	61
5・1 戦略計画の台頭	61
5・2 戦略計画のチェック・ポイント	62
5・3 戦略計画の今後の課題	70
第6章 日本企業の経営戦略と経営計画(中村 元一)...	71
6・1 70年代後半から80年代へ	71
6・2 日本企業の環境	72
(1) 環境空間の拡大と異質性の増大	72
(2) 環境時間の短縮	77
(3) 環境変化の不連続性	79
6・3 日本企業の経営戦略—その展開の基本姿勢—	80

(1) 企業の自由度—自主制, 柔軟性, 迅速性—の追求	81
(2) 経営戦略の本質の見直し	83
(3) 経営戦略形成過程	85
6・4 日本企業の経営戦略—その展開の具体的内容—	87
(1) 全社戦略とグループ戦略	87
(2) 資源選択配分戦略—とくに撤退戦略と廃棄戦略—	88
(3) 国際戦略	90
(4) 組織開発・人的資源開発戦略	92
(5) リスク軽減戦略	93
6・5 日本企業の計画作成システム	94
(1) 戦略展開の基盤	94
(2) 本質の見直し	96
(3) すり合わせの重要性	98
(4) 経営計画の新手法	100
6・6 経営計画を越えて	101

第3部 重要テーマへの挑戦

第7章 戦略計画の見直しと差別計画の位置づけ	(中村 元一) 107
7・1 はじめに	107
7・2 差別計画の本質と特徴	108
7・3 今後の課題	111
第8章 会社成長のための戦略	(バーナード・テイラー) 113
8・1 はじめに	113
8・2 会社のライフ・サイクル	113
(1) 製品のライフ・サイクル	113
(2) 市場セグメント	114
(3) 会社の発展段階	115
(4) 国際的拡張の局面	117

8・3 経営戦略の作成	119
(1) 成長のための戦略	122
(2) 経験曲線	123
(3) 投資のポートフォリオとしての事業	125
8・4 さらに複雑な戦略モデル	129
(1) 事業審査	130
(2) 市場戦略が利益に与えるインパクト	131
(3) 利害関係者アプローチ	133
8・5 経営システムの開発	135
8・6 戦略センター	136
8・7 総合システムとしての会社の成長	138
(1) スタッフの能力開発	139
(2) 組織開発	139
第9章 経営計画と組織変革	(バーナード・テイラー) 141
9・1 計画担当者の短命	141
9・2 計画作成の実際	142
9・3 実践を研究する理論なのか	143
9・4 経営理念と経営スタイルとしての経営計画	144
(1) 変革にかんする経営理念	145
(2) 基本態度の方向転換	146
(3) 政治システムの変革	148
(4) 主要な変革を成功裡に導入すること	149
(5) 組織変革の「成功」パターン	150
(6) 現在と将来	150
9・5 む す び	151

第4部 回顧と展望

第10章 経営計画から政策分析へ	(バーナード・テイラー) 155
------------------------	------------------

10・1 はじめに	155
10・2 公式の計画作成の問題点	156
10・3 政策分析	160
(1) 政策分析の指針	163
10・4 政策形成に影響を及ぼす要因	166
(1) 意思決定の範囲	166
(2) 役割	167
(3) 予測可能性	167
(4) 権力構造	169
(5) 経営スタイル	171
(6) 現状延長と予測	174
10・5 非常に重要な問題	175
10・6 組織変革	177
10・7 革新	178
10・8 計画作成のための戦略	179
第11章 ヨーロッパの経営戦略論と経営計画論	
——英語主要文献に基づく研究ノート——	(中村 元一) 185
11・1 はじめに	185
11・2 英語主要文献リスト	186
11・3 論 評	190
(1) 留意事項	190
(2) リストの分類	192
(3) 著者別の簡単な論評	192
11・4 本質と特徴	200
11・5 今後の課題	203
あ と が き	207
索 引	巻末

第Ⅰ部

枠組みと基礎

第Ⅱ章

序——本書の意図と枠組み

たまたま本書編さんの最終作業を行なってきた1979年後半から1980年前半にかけて、あるアメリカ籍の巨大多国籍企業の崩壊が、単にアメリカの関連業界だけではなく、日本の関連業界にも大きな波紋を投げかけている。いうまでもなく、それまでアメリカ第3位の売上高を誇ってきたクライスラー社(Chrysler Corp.)の実質的な倒産がそれである。

このクライスラーの実質的な倒産は、日本企業にとってすくなくとも二つの教訓を残している。

第1の教訓は、80億ドルに近い総資産を所有し、年間2百億ドルに近い売上高を誇ってきた巨大多国籍企業ですらも、ひとたび環境変化への対応に根本的に失敗すると、会社崩壊の坂道をアクセルを踏んで転がり落ちる、という教訓である。このクライスラーの崩壊にかんしては、多くの論者がいろいろな原因を指摘しているが、著者にとっては、ライバル企業ゼネラル・モーターズ社(General Motors Corp.)のある経営者が語った「トップ・マネジメント・レベルにおける経営戦略の不在」(lack of corporate strategy at top management level)という表現が、もっとも印象的である。経営戦略の重要性をいまさらのように知らされる思いがする。

第2の教訓は、それが日本の自動車業界に対して与えている新しい異質なインパクトである。従来の伝統的な競争原理によれば、クライスラーの崩壊は、日本の自動車業界にとって間違いなく「パイの分け前」の増加を意味するわけだから、「機会」になるはずであった。しかし、1980年が大統領選挙の行なわれる「政治の年」であることともからんで、クライスラーの崩壊は、日本の自動車業界にとって、「機会」になるどころか、「脅威」にさえなっているのだ。

ある。日本の自動車業界にとっての重要な教訓は、いまや環境のなかのゲームのルールは、自分たちがまったく気がつかないうちに著しく変容している、ということではないだろうか。

このクライスラーの崩壊は、80年代の日本企業の経営戦略にとって象徴的な意味をもつ。第1は、この病める巨象を反面教師としてみると、「80年代は経営戦略の時代」という感をますます強くする。第2は、それだからといって、80年代の企業環境の新しいゲームのルールは、まだ日本企業にとって明確になっているわけではない。いわんや、日本企業が、この新しいゲームのルールにそって新しい作戦を十分に練り上げているわけでもない。

このようにみえてくると、80年代の企業環境を正しい視点から分析し、その基本に流れる新しい潮流にそって的確な経営戦略を展開し、その基盤としての経営計画の位置づけを明確にすることこそは、80年代の日本企業にとってまさに緊要な課題となる。いいかえれば、「80年代の経営戦略と経営計画」のガイドラインが、いまこそ強く求められているのである。

本書は、バーナード・テイラー(Bernard Taylor)と中村元一の論文集であるが、その編さんの意図は、日本企業に対して「80年代の経営戦略と経営計画」にかんする一つの理論的・実践的なガイドラインを提供することにある。

本書に収録されているテイラー論文6編は、1970年代の半ばに執筆され、Bernard Taylor and John R. Sparkes(ed.) “Corporate Strategy and Planning” Heinemann 1977 に収録されたものである。日刊工業新聞社とハイネマン社との間での翻訳権にかんする了解に基づいて、日本語に翻訳した。翻訳にあたっては、桑名義晴氏と中村久人氏（いずれも富士短期大学専任講師）に共訳者として、それぞれ3章ずつを担当する形でご協力いただいたことをつけ加えておきたい。

本書に収録されている中村論文4編は、70年代後半に執筆され、それぞれ『事務と経営』1977年9月号(第5章)、『週刊東洋経済』1979年2月10日号(第6章)、『日経ビジネス』1978年11月20日号(第7章)、『経営計画研究』7・8合併号(第11章)に発表された論文を、本書のために加筆・修正を行なったもの

である。

目次からもわかるように、本書は、4部・11章からなっている。

第1部「枠組みと基礎」は、2章からなっている。第2章「経営計画のコンセプト」は、経営計画、経営戦略、戦略計画、戦略経営にかんするすぐれた基本的な考察である。

第2部「戦略コンセプトの実践」は、4章からなっている。第3章「社会・政治変化に対応する戦略計画」は、環境における社会・政治要因の台頭に呼応して、戦略計画のなかに社会・政治要因を組み入れることの必要性を強調している。第4章「資源のための戦略計画」は、第1次石油危機直後の状況のなかで、マーケティング志向の強い戦略計画とあわせて資源購入志向の強い戦略計画の重要性を主張している。日本企業に対するいくつかの実践的な示唆も含まれている。第5章「戦略計画作成のチェック・ポイント」は、日本企業に戦略計画を正しく導入するための実践的なチェック・ポイントを示している。第6章「日本企業の経営戦略と経営計画」は、80年代の日本企業の経営戦略と経営計画の理論的・実践的なガイドラインを提示している、かなり詳しい論文である。現段階における一般の日本企業の経営戦略や経営計画のレベルをあわせて知ることでもできるだろう。

第3部「重要テーマへの挑戦」は、3章からなっている。第7章「戦略計画の見直しと差別計画の位置づけ」は、多角化している大企業で今後注目されると思われる差別計画(differential planning)のコンセプトを、日本企業への適用に重点をおいて紹介する。第8章「会社成長のための戦略」は、70年代半ばまでに開発されたいくつかの有力な経営戦略のコンセプトを的確に位置づけながら、経営戦略・能力開発・組織開発のドッキングの必要性を説く。第9章「経営計画と組織変革」は、経営計画と組織変革との関連を論じた好論文である。

第4部「回顧と展望」は、2章からなっている。第10章「経営計画から政策分析へ」は、環境変化への対応から、経営計画の本質それ自体が政策分析と

いう新しい方向に転換しつつあることを説く。テイラーの構想力の雄大さを象徴的に示す、卓越した論文である。その姉妹編ともいべき論文「経営計画の新次元」（日本経営計画協会編『実戦経営計画シリーズ（全3巻）』第3巻，日刊工業新聞社，1978年所収）をあわせて読まれることをお勧めしたい。第11章「ヨーロッパの経営戦略論と経営計画論」は，英語主要文献によりながら，ヨーロッパの経営戦略論と経営計画論の系譜を跡づけた論文である。

バーナード・テイラーと中村元一との出会いは，1976年7月19日にさかのぼる。ちょうど経営計画協会国際連合会(International Affiliation of Planning Societies: 略称 IAPS)の第5回国際大会が，1976年7月18日から21日まで，アメリカのオハイオ州クリーブランド市，ボンドコート・ホテル(Bond Court Hotel)で開催されたときのことである。前者は，イギリス長期経営計画協会(Society for Long Range Planning)を代表して，後者は，日本経営計画協会(Japan Society for Corporate Planning)を代表して，それぞれこの国際大会に出席したのであった。当日の両者の経営計画にかんする熱っぽい論議は相当な時間に及び，その後も定期的な文通の形でその論議は継続している。そうした過程のなかで，本書編さんのアイデアが生まれ，紆余曲折を経てようやく出版の運びにいたったものである。その意味では，本書は，バーナード・テイラーと中村元一という2人の経営計画専攻者の国際交流の成果でもある。

第 2 章 経営計画のコンセプト

2.1 は じ め に

経営計画(corporate planning)の実践は、今日では世界的に広範囲にわたって定着し、さらに急速にその範囲を拡大しつつある。事実、アメリカとヨーロッパの超優良会社(blue-chip company)には、すべて計画担当者(corporate planner)がおり、さらに先進的な企業—たとえば IBM、シェル(Shell)、ICL、ITT、フィアット(Fiat)、チバ・ガイギー(Ciba-Geigy)の各社においても、相当以前から今日にいたるまで経営計画が実践されてきている。今日では、予算統制(budgetary control)は成長企業における経営管理の一環となっているが、将来は経営計画がそれと同程度の機能をにうることになるものと期待される。

こうした発展は、けっして民間企業に限定されるものではない。国営企業や公企業でも、それに遅れをとらじとばかり、経営計画の作成過程(planning process)や多数の高度の専門知識を広く開発してきた。さらに、アメリカの国防総省のマクナマラ長官が当初に提唱し、アメリカ連邦政府のすべての省庁がその後に採用した PPBS(Planning Programming and Budgeting System)から多大の影響を受けて、ヨーロッパの中央・地方政府もこれに追随したのである。公式の計画作成は、今日では、官民いずれを問わず、ゆるぎない事実となっているのである。

では、どうして計画作成に対してこんなに多大な関心が寄せられるようになったのだろうか。その理由を問われれば、ほとんどの経営者が管理と計画作成とは事実上同義だからである、とおそらく答えるだろう。もちろん、このこと

は、ある程度までは正しいが、このように広義にとらえると、計画作成は、直感的で、偶発的で、非システムのものになりがちである。実践面で必要なのは、意図的でシステムのなアプローチなのであり、その方法は、最初の原則から出発し、事実に基づいて決定を行ない、その計画や仮説を行動でテストする、という一連の決定過程を反映していなければならないのである。

経営に対するこうした見方は、次の段階からなっている。

- ① 問題や目的の明確化
- ② 事実の分析
- ③ 代替案(alternative proposal)の作成
- ④ 計画の承認と業務遂行基準(performance standard)の設定
- ⑤ 計画の実施
- ⑥ 計画の実施過程に対する定期的な検討
- ⑦ 行動の修正と目的と計画の再検討

計画作成に対してもっと公式的なアプローチをとれば、多くの利点が得られる。そうすることによって、経営者は、将来に対して考えざるをえなくなり、問題が発生する以前にそれに対して準備せざるをえなくなる。またそうすることによって、詳細な予測や計画が得られるようになり、実施した行動が所期の成果を生まなかった理由が容易にわかるようになる。また、この種の詳細な計画作成を行なうことによって、経営者は、従来よりも自信をもって権限を委譲することができるようになる。その計画の範囲内で、部下に対して相当量の自由裁量権と独立性を与えることもできる。いっぽう、上司は、全般的な統制(general control)の権利を留保するのである。

2.2 経営計画の作成

計画作成は、当然、経営管理過程の一環とみなすことができるかもしれない。しかしながら今日では、経営計画の作成は、“戦略”を規則的に再検討するという特別の意味をもつようになっている。経営計画作成についての簡単で非常