

## 座 談 会

## コーポレート・プランニング

## 訪米視察を振り返って

昭和47年11月14日(火)

出席者 (発言順) 松田武彦(東工大工, 団長)・矢矧晴一郎(日本タイムシェア, コーディネータ)・安田八十五(東工大工)・小泉和夫(大和証券株)・松木頭一(日本電気株)・水谷正信(株三井銀行)・武藤義雄(三菱重工業株)・大石憲司(大阪瓦斯株)・相戸次郎(株住友銀行)

司 会 青山博次郎(統計数理研究所, 編集委員長)

記 録 安田八十五・小泉和夫

## コーポレート・プランニングとは何か

青山(司会) このたび OR 学会によって組織されたコーポレート・プランニング訪米視察団に参加された方々に今日、ここにお集まりいただきまして、アメリカのコーポレート・プランニングの現状、問題点、それに皆様方のご見聞につきまして自由にお話しいただきたいと思います。

まず全般的なことについて、団長でおいでになりました松田先生に概要をお話しいただきたいと思います。

松田 皆さんはご存知のことなんですけれども、最初技術的な面について復習をしてみたいと思います。アメリカに行って最初約1週間、カーネギーメロン大学の経営の大学院でコーポレート・プランニングのセミナーをやっていただきました。団員のある程度の思想の統一とまでいかなくとも、だいたいの考え方を整えようと、またある程度企業視察なんかに出てくる用語に慣れようという主旨でやってもらったわけでございます。

そのセミナーの内容はかなり広範囲なテーマをとりあげましたので、そのひとつひとつについて深入りするということができませんでしたが、だいたいにおいてコーポレート・プランニング、ないしは戦略計画がどういう考え方の下で行なわれているか、行なわれるべきか、というフィロソフィーに属する部分は理解できたのではないかと思います。このセミナーでは、大学の先生のみならず経営者の話も聞いたわけですが、全般的なことと戦略計画となれば、当然技術的な面とか新製品開発とかのかなりテクニカルなものはいってきます

が、そういう問題とか、企業全般を統一的に扱うという意味から、統一的な考え方の確立とか財務的な面で全社的な考え方を統一するとかいうことが必要でありますので、そういう財務面の計画および統制の問題とかについてお話してもらったわけです。財務についてはとくに日本にも良く知られております井尻教授に日本語でやっていただいたので、他の分野よりも直接的で理解しやすかったと思いますし、内容的にも豊富であったと思います。他は通訳を通じた関係でフィルターがかかってしまったので、井尻先生のケースではこういう点では質的にも充実していたと思います。その他、コーポレート・プランニングなり戦略計画で用いる手法としてデジジョン・アナリシス、それからマルチ・ディメンジョン・スケリングという形で長期の不確実性を伴う問題に対する分析とか評価をなるべく数量的に扱っているという手法の応用例を聞いたわけです。

必ずしも前にやった基本的な考え方のレベルと今の数量的分析評価のレベルとがまだうまくつながる段階ではなく、その間にはまだ相当大きなギャップがあり、それをうめるための定性的な分析がまだ必要であるということが感じられましたけれども、いずれにしてもその後の企業訪問でおそらく話が出るであろうと思われる分析評価手法というものについての概略の知識を得て、そういう手法があとて出てきてもあまりびっくりしたりしないだけの準備はつくってもらえたのではないかと考えております。

カーネギーメロンの場合は、もちろん昼間の勉強もありましたけれども、夜になりますというソージャル・アクティビティーといいますが、まじめな方は家庭訪問からその他いろいろ広い範囲にわた

る社会的活動とかいうものに相当時間がとられまして、全体としてみればかなりきびしいスケジュールだったように私は感じております。

1週間でそれを終わってあとの2週間で11社を訪問したわけで、かなりこれもスケジュール的にはきびしかったように思います。企業訪問の細かいところはまた皆さんからいろいろと話が出るだろうと思いますが、コーポレート・プランニングとか戦略計画という場合に、より大きな問題というのは、ひとつはやはり対環境、環境とのインターフェースの問題、事実これが戦略決定と他の種類の意思決定とのたいへん大きな分かれ目になると思います。

他の種類の意思決定と申しますと、業務的な意思決定とかあるいは管理上ではあるけれども他の日常の短期的な意思決定にくらべて長期不確実な環境とどういふふうにあいたいしていくか、そういう環境との接点の構造をどういふふうを考えていくか、計画していくか。そういう外に対する計画という面がひとつと、もうひとつは戦略計画の具体的な問題として内部の部門別計画をどう統合するかということで、そういう意味では外向きの問題と、内向きの問題との両面があると考えられるわけです。

各社それぞれに特徴があると思いますが、外と内との分析にどういふふうに着目していくかという点で、ひとつひとつ特徴があったような気がします。特徴といえば、もちろんわれわれを受け入れてくれる受入れ体制においてもかなり特徴的なものがあって、ある程度おさなりにやられたところもあるし、また相当準備してくれていれかわりたちかわり専門家が現われてやってくれたところもあるということで、これも相当個性があったと思いますけれど、いずれにしても、体制の問題は別にしてコーポレート・プランニングの内容を考えた場合、やはりまだかなり大きなへだたりがあると思います。

会社総合企画という観点から思想的な統一をはかり、また外部の組織固めもしっかりやっているのがいく社かあるわけなんですけれども、そういう所でもORとかマネジメント・サイエンスをどのように使っているかという話になりますと、どうもそのつながりがはっきりしない。そういう意味ではやはり実務の面でもコーポレート・プランニングのフィロソフィーとOR的な解析手法、評価手法をつなぐ定性的な分析といいますが、定性的とはいえもう少し論理を明確にしていくような橋渡しの仕事というのが相当必要ではないかと私は感じたわけでござい

ます。

これは現在、コーポレート・プランニングに関するいろいろな書物が出ておりますけれども、やはりその書物なんかを帰ったあと若干読んだりしたんですけども、その感じでもやはりまだまだ定性分析の必要というのが説かれておるといのが現状だと思います。この点皆様方からもそれぞれの立場から評価をしていただきたいと思います。

もうひとつ、今度の視察団でもう少し話が出るかなと思ってあまり出なかったのは、コーポレート・プランニングといわゆるビヘイビア・サイエンス、行動科学という面、とくに人間のビヘイビアというものをもう少しトップから各層ごとにどのように違っていてしかもどれがどういふふうにつながりしているか、またコーポレート・プランニングのスタッフと各業務部門とのビヘイビアがどういふふうにかかわりあうかという問題が現実にはかなり問題だと思うのですが、この点についての科学的考察というのは、まだまだほとんどなされていないのではないのでしょうか。話ができなかったところを見ると、その点では実務レベルでそれぞれに苦労してやっているというのが現在の状況ではないかと思います。私が全般的に感じたことは以上の点です。

青山 今のお話にもできてきたけれども、コーポレート・プランニングというのがだいたいアメリカの会社でどの程度根づいているか、実際に行なわれているのか、そのへんのところについて矢矧さんは何度かいておいでになりますし、今度視察に行かれて感じたところをお話してください。

矢矧 どのへんまで根づいているかという点は話しにくいんですが、簡単にいえば会社によって相当差があると思います。これは当たり前の話ですが、比較的業績がよく成長している会社ではコーポレート・プランニングに取り組んでいるが、業績が悪くなってしまった会社では、のちほどボイジャー・カスケードの例など出てくると思いますが、昔はちゃんとした形でコーポレート・プランニングをやっていたが、最近は業績が悪くなってスタッフも縮少しそれから計画のやり方もかなり縮少ししたという所も出てきています。

その他感想をまとめて申しますと、まず全般的にアメリカの会社は、今年行った印象では、やはり景気が上昇ってきてアメリカの経済に前向きなものが出てきている。ちょうどそういう時に行ったわけで積極性が感じられたわけです。

そこで会社を二つに分けて、今申し上げたような業績が良く成長会社というのを考えてみると、コーポレート・プランニングの重点が非常に明確化されていて、はっきりした計画と管理で会社を運営しています。

逆に悪いほうのグループがあって、業績が悪くて成長が止まっているような会社では、非常にコーポレート・プランニングの目標自体もないし、後向きの小さな事をいじくっているような印象が非常に強かったわけです。

こうした意味で良い例からも学ぶことができた。悪い例からもいろいろ考えることができた。

それで角度を考えて、アメリカのコーポレート・プランニングの会社からみた良い点悪い点を四つ考えてみたいと思います。

良い点：

1) 戦略計画と長期計画を区別する会社が出てきた。

昔はご存知のとおり、計画というと長期計画と短期計画に分かれていたわけですが、今度視察した会社では、長期計画のほかにさらに戦略計画というのを立てて区別しているということが目立った。

これにも功罪はあると思いますが、良い点をあげてみますと、長期計画というのはどうしても均質的に、どうしてもいろいろの製品分野を均質的に網羅的にながめがちなわけなんです。戦略計画ということになりますと、その会社にほんとうに必要なものは何か、成長にとって必要なものは何かということをはっきり見定めて、数はしばってそのかわり深くドリルを入れるというやり方です。そういったやり方が成功する可能性というのは非常に多いわけです。

こうした意味で、一部の会社では短期計画、長期計画のほかに戦略計画あるいは戦略プログラムという名前では呼んでおりましたが、そういったようなことをやっている。これは新しい考え方だと思えます。

2) プランニングサイクルを短縮して現実のダイナミックな動きに合うようにしている。

従来の計画の欠点は弾力性を欠くということろにあった。そういった点でたとえば1年だけで見るとはならず、半年だけで見直しをするかという反省が出てきている。

3) 企業組織の中でトップ、ミドル、ローアマネジ

メントと三つ考えてみたときに、計画に対する全体のコンセンサスをいかにうまくとるかということがたいせつなんです。比較的にうまくいっていると思われる会社では会社の中でのコンセンサスをなるべくとろうという努力がなされている。

4) コンピュータが全面的に役に立っているわけではないのですが、コンピュータの良い点を生かしながら部分的にはうまく使っている。これも一つの新しい傾向だと思います。

以上四つが戦略計画の問題、プランニングサイクル、それから組織内での問題、コンピュータとか良い点を四つあげたのですが、逆の悪い点を考えてみたいと思います。

悪い点：

1) 手法的には今回新しいことを学ばなかった。もちろんコーポレート・プランニングとかシミュレーションとかその他のいろいろの新しい手法がはいっているんですが、まったく新しいというのではなく、意思決定分析とかシミュレーションとか比較的前から発達しているものをもう少し実際に使いこなしているという点では、悪いというわけではありませんが新味がなかった。

2) 質的分析と数量的分析のインターフェースというか、その相互関係をうまくとることがやっぱり非常にむずかしい。

3) 意思疎通というのはいろんなトップと下の関係とか、横の関係とか、ジェネラリストとスペシャリストの間とかいろいろな意思疎通がありますが、これらが必ずしもうまくいっていないという点を痛感したわけです。

4) 必要な情報が不足している。

青山 今のお話は戦略計画と長期計画との区別の問題ですね。だいたい戦略計画というと、年数で申しますとどういふような範囲で考えたらよろしいですか。

矢矧 期間の相異というよりも対象の見方が非常に違う。期間的にいえば、長期計画が戦略計画よりも特別に長いということはないと思う。

ただ自分の会社にとってどの製品分野、どんなマーケットがほんとうに重要なのかというのを特別に少数だけ選び出して、それに対しそれを具体的にどうやって進めたいのかという計画を立てる。これを「戦略計画」と呼んでいる。

こういう場合の長期計画というのは、会社全体に総合的かつまんべんなくうまくまとめ上げるという

のが長期計画であると思います。

松田 そうですね。戦略計画と申しますと、私が先ほど申しました外向きの、つまり競争とか市場の状態で自分の強い所、弱い所を分析し、そういう強い所を伸ばす方策、弱い所をカバーする方策に関しておっしゃるとおり重点的な施策を出していくというのが主旨で、長期計画というのは、どうも昔はそうでなかったかもしれないが、最近は総花的になって、むしろ内部の管理的な統制的な要素がむしろ強くなってきたという感じではないか。

だから矢矧さんがおっしゃったように、戦略計画が重点的で長期的な総花的という区別は実に重要ですね。

### 戦略計画とOR

青山 安田さんのほうから何かそれに関連して。

安田 いま戦略計画と長期計画の違いということが出てきましたが、あまり年数には関係がないと思います。やはり企業にとって企業自身の方向性を決める問題とか、対社会、対環境との問題ということで、いま矢矧さんはマーケティングの分野ということを強調されましたが、たしかにアメリカの企業ではそれが一番強調されている。どの分野に進出していくかということがそこで今回行ったときはあまり聞かれなかったのですが、いま日本なんかの場合、いわゆる公害問題とか消費者の問題とかいった対社会の問題が強調されているわけですが、アメリカの場合もあるのではないかと、私自身初めての訪米の経験だったものかと思っていたんですけども、やはり向こうのほうはそのへんはあまりそういう問題にぶつかっていない。日本のほうがもっと強い問題にぶつかっている。ですから、マーケティング分野という、企業にとっての戦略分野に進出できるような良さがあるのではないかと感じました。

それからオペレーションズ・リサーチという数量的なものとの乖離は確かにあるわけなんですけど、コーポレート・プランニング自身というものに対する考え方、オペレーションズ・リサーチに、形式的にフレームワークを作っていくという努力とか姿勢は非常にいいのではないのでしょうか。

わが国の場合、モデル屋さんがやるプランニングはモデル屋さんのプランニングであり、他方現実屋さんの“データ人間”にとっては、モデルはモデルであり現実が現実であるといった姿勢が感じられましたが、この点はアメリカの場合はずなっている。

この理由は、アメリカの人はコントロールという概念がしっかりしているのではないかという感じがしました。つまり、戦略計画を必ず財政（財務）に結びつけているわけです。要するに、金に結びつけているわけです。こういう計画でこういうふうに行ったらマーケティング分野はどういうふうに変っていくんだということを予算の制約できちんとやっていく。その点の基本的な発想の違いを感じました。

日本の場合ですと、モデル屋さんのモデルがなぜ受け入れられないのかということ、モデル屋さんにも説得していくというきちんとした信念がない。アメリカのモデル屋さんは信念をもっているわけです。“データ人間”のほうにもそれを理解して少しでもそれだけにしていこうという考え方がないようです。この点がみならうべき点ではないだろうかと思いました。

それから手法的な点でいいますと、感心したのはステアリンという先生が、マーケティング戦略の問題をデジションセオリーのモデルでうまく紹介した例があるわけですが、日本でデジションセオリーとかゲームセオリーとかがあまりうまく使われている例がないわけです。あまりうまく使えそうもない主観確率を実際の意思決定、マーケティング戦略にうまく使っているということに感心しました。一つの理由は計算機の発達があるとは思いますが。

青山 主観確率などというのを、アメリカの経営者自身が実際経営をやる場合によく使っていますか。

安田 実際経営者に主観確率を入れさせるわけですね。端末器からです。端末器がトップの部屋の廊下に置いてあって経営者が主観確率を入れる。これで政策実験をやる。広くいきわたっているというわけではないが、そういう考え方を強力に押し進めていくという方向性が一部にはあるわけです。

矢矧 10年前に私がアメリカに行ったとき、意思決定理論の話が大学の先生に聞いたのですが、そのとき実際に企業の人がこういう主観確率を企業の人が受け入れられるのかと聞いたら、その頃はやはりアメリカでも意思決定理論の考え方がわからなかったもので入れないといっていた。それでは何を期待していたかということ、今の学生が育って中間管理層になっていく頃に良くなっていくのではないかと聞いていた。こうした意味では昔はだめだったが最近ではできるようになってきた。

## 企業環境と戦略計画

松田 安田君のいってあった対社会の問題について、私も日本の企業のほうがよっぽど真剣になっているのではないかと思うのですが、これはどうしてでしょうか。地域社会とか住民パワーという問題が日本では非常にあからさまに出てくるということですか。

安田 というよりもそれは両方に責任があると思います。企業でやっている人たちにとって、企業のパーティシパント (participants) が誰かということがはっきりしていない。企業のパーティシパントは昔の概念でいうと株主ですが、株主に対する配当を最大にする。そうでなくて企業のパーティシパントというのは株主、企業の経営者層、それから地域住民、さらに究極的には消費者というパーティシパントのとらえ方が、日本の場合最近やっとこれではいけないという考え方が出てきた。それは周囲からのつき上げ、公害問題、立地問題、消費者問題によったわけですが、アメリカの場合はその点はフィロソフィーがはっきりしていたということ、やはり日本より進んでいるという感じです。

たとえば消費者問題などいわゆるラルフ・ネーダーなどが出てきてやっているわけですが、公害の問題にしてもピッツバーグは10年前にものすごくひどかったらしい。ところがわれわれが行ったときにはかなり良かった。カーネギーメロン大学の近辺など、昔は炭酸ガスとか亜硫酸ガスがひどかったらしい。しかし、圧力で企業の基本的なエレメントの中にはいったのではないかという感じを受けた。日本の場合はまだそれはいっていない。それから日本の場合は、高度成長のためにこうしたエレメントがはいりにくかった。そして現在それが一気に爆発したという面があります。

青山 こうした戦略計画を考えるということは、対社会的な問題に対する企業の社会的責任についての認識がレベルアップされてきたというのが大きな原因なのではないでしょうか。

松田 アメリカの経営者について、日本でわれわれが学ぶべきいろんなことはずいぶん出てくるけれども、そういうバランスということが良くあるわけですが、長期計画の場合に万事が財務的な数字にしないと納得されないというのは、最後は株主に対する利益、たとえばアーニング・パー・シェアというの

は非常に大事な資料ですね。向こう何年はどうするかということは株主総会でいわなければいけない。こうしたいろんな責任があるわけですが、ひとつひとつ考えて何かショックがくると飛び上がるのではなくて、バランスをとって計画に入れていく。日本の場合は公害問題が起こるとそっちばかり一生懸命になっているという面があり、問題がひとつ起こるとその対策にあたふたして他の責任がおろそかになる。こうした点、バランスをどうするかということが私は戦略計画の大きな出発点だという気がします。

## コーポレート・モデルについて

青山 システムというものを大きな範囲で考えていくということですね。小泉さん、コーポレートモデル関係でひとつ。

小泉 今回の訪米視察を通じて、アメリカのコーポレート・プランニングはすべて企業のコスト意識をベースに作りあげられているという感を強くした。日本との相異という点でいえば背景が違う。タイムシェアリングシステムが非常に発達しており、それをバックにしてリサーチ・インスティテュートとかソフトウェア開発の会社等が発達していて、それが企業とかなり有機的に結びついている。企業のコスト意識という観点からすれば、こうした機関を利用できる範囲において、ないしはこうした機関の情報利用可能性を前提として、長期計画なり戦略計画を立てようとする意識が強いのではないかと。

この点日本においては、モデルという点でも手法的にはアメリカよりもかなり進んでいるという点があるのではないかと感じずらしましたが、実際オペレーショナルなものを作っているかという点になるとそうではなく、日本の企業なり実際それを作っている人はあまりその点に考慮を払っていない。例をマクロ経済モデルにとってみますと、日本の場合はモデルを各社が作っている。バックデータも各社がそれぞれ全部そろえているというのが最近多少の変化を認めるにしても、実情ではないかと思う。

したがって、当然モデルを作るのに多大の時間と労力を使い、いきおいモデルを実際に使うというところまでは意識が働かない。

ところがアメリカの企業では、先ほど申しましたような各種の機関から得られる情報（データも含めて）をもとに、ときにはモデル自体もそうした機関が作ったものを利用することによって、より企業経

営に有効かつオペレーショナルなモデルを作るように努力している。したがってアメリカでは、企業にとってモデルの活用はプラクティカルであり、オペレーショナルなモデルを作るように努力している。

私は日本で長い間モデルというものを手がけてきましたが、以上の観点からすると日本には進歩がありません。各社がむだな投資をしているというのは語弊がありますが、共同にすればコストが安くつくにもかかわらずやらない。経済企画庁でやるべきはものを民間企業でやっている。やはりむだな投資をしているということになるのではないかと。

また一方、コンピュータの利用という観点からすれば、タイムシェーリングの発達の遅れということもあって、日本ではコンピュータを利用する人間の労働条件とか教育とかいった問題にあまり注意を払わないという問題があると思う。逆説的にいえば、日本の企業はコンピュータを利用する人間に高い給料を払いながら、企業の意図する人材の育成とはうらはらの人材むだ使いを平気でやっているという面があるのではないかと。

例をまたエコノメトリックモデルにもどって申し上げますと、これを作るにはまずデータを集めましてモデルを作る。モデルを作るといってもこれはたいへんな時間がかかる。その上プログラミングにたいへんな時間がかかる。しかもこれを実際に使うということになりますとまたたいへんな問題が残っている。われわれはコントロールソリューションと申しておりますが、現実にも最も良く合うようにモデルを微調整する作業があり、これをするのに1カ月もかかるといった具合です。これをバッチ処理で行ないますと、この作業にたずさわっている人間が実際行なっていることは大量のパンチカードと膨大なページ数の紙のアウトプットの処理であり、モデルが話しかけている経済なり経営の問題とはおよそ無縁の世界に沈んでしまって神経をすりへらしているわけです。

この点、アメリカの場合は、タイムシェーリングシステムがこれらの問題解決にうまく利用されているのではないかと感強くした。

日本の場合も、しかし将来は企業のコスト上昇からやはりアメリカの道を進むことと思います。

松田 根本の意識の問題というのは、彼らのもっている社会的分業精神によるものと思いますけれど、コストの意識という点でまた社内的にはメリッ

トの示せないような、少なくとも経営者なり管理者が納得できないようなモデル作りというようなものはやらしてもらえないだろうし、簡単にはくり返させてもらえないだろうという評価のきびしさというのがあるのではないですか。

安田 日本ではどこの会社でもモデル作りをやる。その点アメリカはコンサルタント会社とかリサーチ会社を使うのがうまいですね。

小泉 ウェルスファーゴバンクだったと思いますが、マクロ情報は外の研究機関を使ってやっていた。この点日本も当然そうなるべきですね。

松田 資源の有効配分ということを考えれば当然ですね。中途半端なことを各社がやるよりも、マクロモデルは専門機関にまかせて企業はそれをどう使うかを考えるべきである。日本ではそれを作ることに大いなるエネルギーと資源を使っていますからね。

小泉 日本でも将来情報の価値とか価格が定まり、人間のコストがアップしてくると当然そういう問題が出てくると思います。

安田 日本の場合は各社でやろうとするので、素人というとおかしいが、専門分野に関して何も知らない人に平気でやらせる。だから時間がものすごくかかる。これはどの分野でもそうなんです。自分のところで全部育成しようとする。

小泉 そうですね。日本では企業がすべての人材を育成せんとしてセミナーに出したりしているが、教育に出した人間の頭の中にはいった知識は個人のものとして企業に還元されないのがまた問題である。

## コーポレート・プランナー

青山 情報処理教育の一つの答申が出まして、情報処理のほうは普通の大学レベルというよりも大学院のレベルから逆に養成していくという案が出ている。企業の人をそこに吸い上げて、そこで教育していこうという説が今出ているには出ている。それをしていかないと必要な人材を養成していけない状態である。コーポレート・プランニングを実際おやりになっている人は、実際どういう経歴をもった人なんですか。松本さんどうでしたか。

松木 大きく分けると、ORのスタッフのグループと財務関係のあたりから出てきた人にコーポレート・プランニングをやっているメンバーが多かった。ORから出てきた人はどうしてもオペレーショ

ナルにやっている。あと各社から途中で動いている人が多いようなんですが、その人たちも必ずしもプランニングをやったという人たちだけではなくして、移ったあとでプランニング関係の担当になったという。ただし、プランニングとコントロールとがうまくいっている会社はわりに少ないという感じを私は受けました。おそらく一番進んでいると思われる IBM に行きましても、プランニングサイクルとコントロールサイクルはだんだん短くなってきている。世の中の変化にアジャストするためにコントロールサイクルが早くなってきている。しかし私は環境の変化がプランニングに非常に影響を与えているということを感じた。いくらプランニングが良くとも、まわりの環境が悪くては全然意味をなさなくなるという印象が強かった。

たとえば一つの大きな変化は、公害などの社会的環境の変化、アメリカの場合独禁法だとかコングロマリットに対する規制だとか、そうした影響をかなり受けている。1970年のリセッションはかなり強く影響を受けている。IBMのように非常にうまくいっているような所でも最近では利益率が下がってきている。つまりマーケットが拡張しているときには、少々無理なプランニングを立てましてもその誤差の範囲におさまってしまいますけれども、ある程度マーケットの大きさが決まったエリアに対しては良いプランニングを立てて、コントロールをうまくしても、ある程度限界があるのではないかという感じがする。

IBMの定年制は65から60歳になっている。つまりネガティブな方向で逃げようとしている。ということは、一つは環境の変化がものすごく影響を与えている。アルミ業界のカイザー等、あれはどうもがいてどうしようもない。

たとえば日本では鉱業、石炭は現時点でどうもがいても利益が出てこない。コンピュータ業界も今までは少々無理があってもどんどん伸びてきたが、IBMでさえ利益率が落ちてきているということは、コンピュータ業界もある程度新しいマーケットに進出せざるをえなくなった。

水谷 全般的な印象という点では、戦略計画と一般にいわれているものを意識した点という点、日本でも参考になる。それからさつき小泉さんがおっしゃった、ステアリンのデジション・セオリーはけって目新しいものではないんですが、講義する人からわれわれがイエスカノーカを聞かれますと実際

答えられない。そういう点で単純ではあるけれども着実にやっているのではないか。

マネージメント・サイエンティストあるいはORMAN、オペレーションズ・リサーチャーといわれている人も、相当マネージメントのほうをやっている人ならば、相対的にマネージメントと手法の間のギャップの問題なんです、ダブリンのケンドールの講義でもやはり同じようなことをいっていた。

リスク・アナリシスといったようなオペレーションズ・リサーチの特異な分野でも危険というものを分散と共分散という形で定義しているが、管理者が危険だと感じている実感とは一致しない。

評価能力がないというのはマネージャーの側にも責任はあるのかもしれないけれども、そういう格好でしか問題を提起しえないというのは、やはりマネージメント・サイエンティストなりオペレーションズ・リサーチャーなりにもう少し歩み寄る努力というものがいるのではないか。

安田 それにしてもORマン自身が遅れている。たとえば不確実性等の問題を明示的に扱ったのは今まであまりなかった。ポートフォリオ・セレクションの理論でやっと不確実性の問題をOR的なモデルで扱えるようになったというのが現実の段階であって、リスク・アナリシスもやはりトップとかマネージャーがもっている直感的なリスクという概念とはどうしてもかけ離れるということは確かにある。したがってOR的な側に立たない人がそういうものをよくわからないわけです。

松田 マネージャーのほうも、自分の考えていることや感じていることをORマンに示さなかったし示せなかったということがある。やはりコミュニケーションが十分でなかった。ORマンも手法はわかるけれども、それを素人にわかるような形でしてくれない。この点ステアリンなどは非常にうまかったと思いますがね。この講義によれば聞いている側もその問題に対して参画しているような意識を持つのではないか。聞いているほうが何かいわないと先に進みませんので、この意味で教育の仕方の問題もあります。

安田 日本もトップにあのような教育をしたらずいぶん意識構造が変わるのではないのでしょうか。

小泉 これまでよく教育用として考えられたものにビジネスゲームというのがあります。日本でも過去に管理者の教育用として脚光をあびたものの一つ

です。

ところがビジネスゲームの中味がわからない。いわばどんなモデルを使っているのかわからない。これでは管理者に理解しろといっても無理です。ORマンも管理者にもう少し自分の考えている全プロセスを知らしめるような努力を、しかもマネージャ的なタームで語りかけるような努力が必要だと思ふ。

**水谷** トップの側で理解するということの必要性は認めますが、日本の場合そういうことは一挙に期待できないので、むしろORマンがやらないと実際に溝は埋まらないのではないのでしょうか。

**安田** その点アメリカのORマンはかなり信念を持っています。つまりアサンプションを認めるか認めないか、そしてロジックはどうか、もしもトップがアサンプションを認めない場合には、トップの出してくるアサンプションに書き直す。これは企業訪問のときにいっていました。

このへんが日本のORマンは弱い。どうせ使われないんだという意識がなんとなく感じられる。心の底にこうした意識があります。

**青山** アメリカの場合にもそうしたケースは多いのではないですか。トップとORマンの意志疎通がうまくいかないで採用されないといったケースが多いのではないのでしょうか。

**松田** しかしORマンと経営者がアサンプションについて論ずる場があるということは、やはり彼らの強みではないですか。日本の場合は結果がどうかということだけが問題になる。

**小泉** 井尻先生の講義にありましたが、統計学というか数学というか、こうした専門的なタームをマネージャ的なタームに置き換えて管理者に理解させようとする。極端なことをいえば、ORの厳密性を多少犠牲にしても意思疎通のために共通の場を提供しようとしている努力に感心しました。

たとえば日本の場合、ポートフォリオ・セレクションといいますと、2次計画法を適用しようとはしますが、あの手法をそのまま管理者に理解させようとしても無理です。

## 企業訪問の印象

**青山** 実際の企業訪問の実例を通じてお感じになったことを武藤さんいかがですか。

**武藤** 私がこの視察団に参加した直接の動機を申し上げます。私自身大きな企業にあって各社の人たちとよくお付合いをしますが、各社の実情を聞いて、

何かアメリカで新しい学問とか新しい情報が出るとさっと日本へ直輸入されてさわがれ、あたかもアメリカでは非常にうまく利用されているかのように宣伝される。また、会社の経営者もスタッフもそれをたくみに利用して機会あるごとに綺麗ごとをいうが、実際には行なわれていない。実例的には、戦後科学的管理法が流行し、しばらくして人間関係論というものが出頭し、次にしばらくして大衆社会論が、そして長期経営計画、それに企画部はどうあるべきかという問題が出てきた。さらに事業部制の問題、そしてMISの問題が出てきて、次にはコーポレート・プランニングといった具合です。

新しい分野には、日本の頭でっかちのスタッフあるいは経営者がとびつく可能性が強く、自らの土壌の中で汚れながらはい上がっていくという力が出ない。こうした点は、技術開発の問題についても経済的な内部的な問題についても実感としてもっていた。たまたまコーポレート・プランニングということで、どういう内容のことか私はまったく知らなかったが、こういう新しいものがアメリカで実際にどういう形で行なわれているかを実際に見聞してみたいというのが、今度私がこの視察団に参加した目的です。

概念としては経営戦略という言葉は昔からあったし、うちの経営者あたりも経営戦略という言葉は全部使っている。

しかし最近ことさらにいわれるのは、そういう経営戦略の過去の知識とか、それを基にして過去の延長線上で考えるとかということから、少なくともそこに経営科学的な要素を入れ込んで経営戦略を考えるとこのころに新味があるというのでピックアップされたのではないかと思ひ、アメリカの経営者が実際にどういう使い方をしようとしているのに関心をもっていた。スタッフとの関係でアメリカの経営者も経営科学の深い所を自らが知っているわけではないだろう。そうするとスタッフサイドが、OR専門家だとかあるいは管理スタッフとか企画スタッフとかを密着させながら自分がこういうことをやってみたいということに対して手足のごとく使いこなすという道だけは少なくとも知っておるのではないかという期待で行った。しかし11社を回ったところでは、社長自身が出てくるとか副社長自身といった、自分がこういう問題の意思決定をせまられている人間が出てくることを期待したが、残念ながら出てきたのは企画スタッフとかORマンといった人が



ほとんどだったと思われますので、いろいろコーポレート・モデルで経営者としての意志決定がどういう内容を持ちながらおこなわれていくのか、そういうポイントになると、結局スタッフ自身の考える解釈であり、他力本願的な意見しか聞けなかったという感じがして若干失望している。反面、経営者とスタッフを含めて一つの方向性をもっているということだけは感じられた。日本の場合には海外進出とか新製品の開発とか言葉としては美辞が出るが、実際に経営者自身が会社の弱点をこういう方向にもっていくんだとかいう根強い意識に欠けている。しかしアメリカの場合には、何かそういうものがありそうな気がする。こういう方向性を感じさせられたということが一つのポイントではないかと思う。

大学と各社を回ったときの印象ですが、はたして11社も回って意味があったのかということを感じる。あの程度のことで時間を費やすぐらいなら、カーネギーメロン大学で先のこと、先見性なり彼らの理論的基礎なり、その背景になるバックグラウンド、彼ら自身が実際の企業には入り込まないで、環境から離れてアメリカの環境を見つめながらある理論を展開するといったような考え方をもう少し時間をかけて、総花的に聞くのではなく、深い所を聞いてまとめたほうが自分で生み出そうとする立場からするとそのほうが良かったという感じがする。

もう一つの印象は、日本人自身が陥りがちな、ある目的をもって作業をやりだすと非常に細かい所まで組み立てないと各方面から攻撃され目的自身までがつぶされてしまう点があるが、アメリカの場合、モデルは簡単にして、つまりデータがそろってないとかデータの精度が悪いとかいった場合には、少なくともモデルを簡単にして土壌に対応した簡単なモデルでカンと経験だけで問題を処理してきたものに対して、1歩前進した形で意思決定をしようとしている。日本の場合では、そういうシステムを作ると詳しくはいりすぎて目的自身までがひっくり返ってしまう。

結局は何もしないできれいな事をいいながら成り行き経営になってしまう、この点、粗いなりに粗い事をやりながらだんだん煮詰めていくといった根強さがアメリカにあるような感じがした。日本の場合には、そういう根強さがなくて即効的なものを求めたがる。即効的なものを求める割にそういうことに労力を費やすことをしない。自己矛盾的な面がある。

**松田** 経営者の参加が少ないということは、昨年会計情報システムで行ったときも、日本のOR学会という名前で依頼しますと出てくる人は決まってしまう。したがって今後は、経営者をうまく引き出すようなことを考えたいと思う。OR学会という名前で彼らが身がまえてしまって、経営科学のスタッフが出てくる。もう少し財務関係の人に出てきてもらったほうが経営計画という観点からするとよかったと思う。学会の名前が表面に出ると……。

**安田** そのへんこちらが強く要求するといっています。カーネギーで一人パイロンが出てきましたね。

**松田** パイロンも立派な経営者なのですが、時間不足で。

**青山** 大石さん、相戸さんどうですか。

### 一般的な印象

**大石** 私はコンピュータ部門に籍を置きまして、いままではどちらかといいますとオペレーション的な面での業務の機械化というものを担当してきました。たまたま1年前から、オペレーション的な面を離れて各計画管理の面でもう少し有効に使えないのかということのを会社でも考えていかなければいけないということになった。まずそこで一番先にとりあげましたのが企業モデルの開発ということで、アメリカでもこれをやっているからということでわれわれの勉強もかねてここ1年間やってきた。このしめくりないしは今後の発展方向ということを目的として、今度アメリカに行かせてもらった。こうした面からの感想ですが、従来われわれはモデルの開発それ自体に関心の重点を置いていましたが、アメリカの場合は、コスト意識からむだなモデルは作らないということまで徹底している。こうした点はわれわれも反省しないと、最初はできたということで成果を上の方も認めるけれども、実際企業の経営に有効に生かされないということになれば、新しい面でのコンピュータ利用までも評価されなくなるという面があるのではないかと思う。この意味でもう少し地に足をつけて、大きなりをねらうことなく、地道な努力をする必要があるという感じがした。

もう一つこれに関連して、われわれの場合にはデータが不備である。これは従来データを整備して計画とか管理の面にこれを活用していこうという認識が足りなかった面があって、いきなりモデルを作る

うということになってしまったため、そこでモデル自体も非常に弱いものになってしまった。したがってまず今後やるべきことは、社内情報についてはもちろん、外部の情報についても蓄積の必要性を痛感した。全般として11社の企業を訪問して、ある面では自信を得たし参考になったと思っています。

**相戸** 一般的な印象からお話します。まず、コミュニケーションの問題、システム管理の問題です。

アメリカのスタッフとか学者は、システム化したら必ずコストは下がるし、アンリトン (unwritten) のコミュニケーションは、必ずゆがめられて受け取られるという信念をもっているような感じがしました。

日本の場合は、「四大」のものを拡大解釈してとるような感じがします。その後は理論武装というか文章力でカバーするといった方法をとっています。

アメリカの場合は、システム化ということ自体がコスト的にどうやったら人件費を安く、しかも会社の利益に貢献するかという観点からきている。

これまで日本にコーポレート・プランニングが定着しなかったのは、ほとんど企業が成長中でかなり収益を上げている、プランニングをしなくてもローレベルの人たちの足と口と頭を使えば儲かるという形だった。

アメリカの場合は、業界のマーケット競争が厳しく、システムのやらなければ儲からないという段

階に10年前からはいったのではないかと。日本も作って一生懸命やれば売れるという時代から、生産量を社会の環境と見合わせて決定するといったような計画化の時代になってきた。こうしなければ儲からない時代になりつつある。

ただし日本のコーポレート・プランニングの現段階は教育的意識が強くて、先行投資というか、人を育てるといった段階にあると思う。終身雇用制という日本のシステムから考えると先行投資も必要だと思いが、アメリカであれば他から人を雇うか、他に委託するという形をとるが、日本の場合は、前提に社内にそういう人を教育しようとする意識があり、専門的知識の不足から結果的にはまずいシステムを作る。しかしそれでも10年後に期待して、あいも変わらず教育投資をするといったニュアンスが強い。

これではコストを計算しても必ずしもプラスになるとはかぎらない。ある時点では外注したほうが安いかもしれない。教育とかコミュニケーションの問題とか、人件費の安さ等がミックスされて、日本ではこれまでシステム化とそれに要するコストならびにそれから出てくる収益が必ずしも結びつかなかった。もっとハイレベルでいえば、会社全体としてある意味では企画部など置かなくても儲かっており、そういうものを置くこと自体が、極論ですが、遊びになっているような一面があったのではないかと。

**青山** まだいろいろお話もありそうですが、このへんで……。