

経営分析と戦略立案のための構造化ツリーモデルの構築 ～ 企業戦略の 3 次元化モデルの構築に関する研究～

後藤 正幸 研究室
0232071 久保 哲也

指導教授
承認印

1. 研究の目的・背景

現在の社会において、ビジネス環境は急速に変化し、複雑化している。また、既存のビジネス手法や企業事例も数多く存在し[1]、企業にとってどの局面においてどのような戦略をとるべきかを経験と勘のみで決めることは困難となっている。結果、利益を生み出すために企業が配慮すべき要素は変化し、自社の経営分析・改善を行うには、より多大な労力と時間を要するようになった。このような状況下、資金に余裕のない中小企業や零細企業は、専門のコンサルタントを雇い、経営分析・改善していくことは困難であると考えられる。また、2004年11月に事例研究として行った企業調査からも、多くの中小企業が自社の問題点を把握できていないことや、問題点への対応策も検討されていない状況が明らかであった。

本研究では、経営リソースに余裕のない中小企業に焦点を当て、経営分析に伴う多大な労力と時間の浪費を効率化した簡易的な経営分析手法を作成することを目的とする。さらに、複雑化したビジネス手法を俯瞰し、それらの手法を取捨選択して、自社にとって有効なビジネス手法を抽出することにより、企業の戦略立案をサポートする方法論の提案を行う。本研究で提案する“経営分析手法”と“有効なビジネス手法の抽出法”を用いることにより、効率的に効果の高い戦略立案を行うことが可能となる。

2. 研究内容

本研究では、以下のような戦略立案のためのフローを提案する。

- ステップ1. 経営の現状把握のための分析ツリーの作成
- ステップ2. 有効的なビジネス手法の抽出
- ステップ3. ステップ2で抽出されたビジネス手法を用いた戦略の立案

2.1. 利益構造ツリー(ステップ1)

戦略立案に至るために、まず自社の経営の分析を行い、現状を把握する必要がある。自社の経営活動の全容を把握し、そこから優位性を築くための戦略を立案しなければならない。しかし、何の分析指針も持たずに経営分析を行った場合、莫大な時間と労力がかかる。

そこで本研究では、利益構造を俯瞰するようなツリー状の階層型モデルを作成し、要因を比較していくことにより重点課題を抽出できるようなモデルを作成する。具体的には、利益を上げる、または利益を下げる要因を分解していき、利益に関わる要因を階層的に羅列し、企業活動における利益構造の全容を把握できるようなツリーの作成を行った。これを“利益構造ツリー”と呼ぶこととする。利益構造ツリーを用いて、重点課題を絞り込み、そこに重点をおいて企業リソースを注入することにより、効果的に利益改善を図ることが可能である。

2.2. コンセプト・ワード(ステップ2)

次のステップとして、利益構造ツリーによって抽出された企業の重点課題に対して、企業の戦略立案のために有効なビジネス手法の抽出・提案を行う。本研究では、ステップ1により得られた重点課題に対し、コンセプト・ワードを用いたビジネス手法の抽出法を提案する。コンセプト・ワードについて、御立は、「パターンをさまざまな角度から捕らえたり、いくつかのパターンを組み合わせたりすることで状況を端的に把握することができ、より早く適した戦略の仮説が立てられるようになる」と述べている[2]。戦略のエッセンスを切り分け、パターン認識することで思考のスピードアップが可能となり、効率的に戦略を打ち出していくことが可能となる。そのパターン認識のためのツールがコンセプト・ワード[2]である。本研究ではビジネス手法と呼ばれるものも含めてコンセプト・ワードと呼び、キーとなる重要なコンセプト・ワードを抽出する方法を検討する。

ビジネス手法は数多く存在するが、その中から取捨選択を行い、利益の向上に結びつくような有効なビジネス手法を抽出し、それらを組み合わせて自社に合った戦略の策定を行わねばならない。その有効なビジネス手法(コンセプト・ワード)を抽出するため、利益構造ツリーの最下層に位置する細分化された各要因と、ビジネス手法の“関連性”を示したマトリクスを構築する。本研究では、利益構造ツリーの最下層の要因と、コンセプト・ワードを

インターネットの検索サイト「google」[3]で検索することによりヒット件数を調査し、関連性指標とする方法を提案する。最低条件として経営に関わっていることが必要であるため、「経営」という単語を頭に置き、「経営 “重点課題” “コンセプト・ワード”」というキーワードで AND 検索し、そのヒット件数を「経営 “コンセプト・ワード”」で検索したコンセプト・ワード全体のヒット件数で割ることで、そのコンセプト・ワード全体の中で重点課題に関わるページが占める割合を調べる。他のコンセプト・ワードと比較し、その重点課題とコンセプト・ワードのヒット件数の比率が高かったものを関連性の高いコンセプト・ワードであると判断し、この関連度に基づき、上位コンセプト・ワードの抽出を行う。

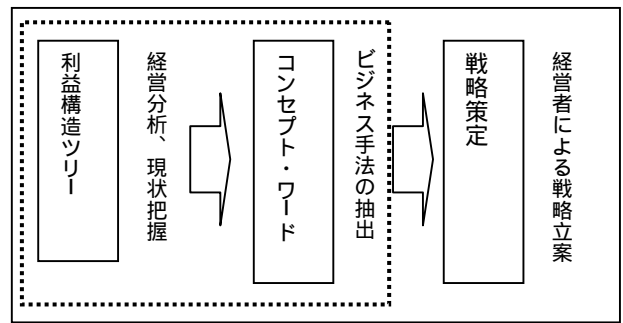


図1. 方法論の全体図(提案)

企業は、利益構造ツリーを用いて自社の経営分析を行い、その結果である重点課題をパターン認識し、有効なビジネス手法を組み合わせることにより効率的に戦略を立案することができる。図1は、本研究で提案した「戦略立案のための方法論」の全容を図示したものである。

3. 構築結果

実際に構造化したツリーが表1である。こうして構造化したツリーを、利益を上げるために今何をすべきかを判断基準として、AHP(階層型意思決定モデル)[4]を用いながら最上部から最下部に分岐していくことにより、自社の重点課題を得ることができる。市販の経営分析ツール[5]が、全体を把握し、そこから自社が他社に打ち勝つための要素を抽出していくのに対し、利益構造ツリーは絞込みを行いながら比較を行っていくため、より簡易的に分析を行い、結果を得ることが可能となる。

コンセプト・ワードは、パターン認識するための指標であり、今回はそれを既存のビジネス手法で考えた。そして、それぞれの重点課題に対し、上位3つのコンセプト・ワードを抽出した。一例として、ある企業の「研究開発」といった重点課題に対してのコンセプト・ワードは「ジャスト・イン・タイム」、「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」、「コスト・ビヘイア」などが挙げられ、これらのいずれか、または全てを組み合わせることにより、この企業の利益を向上させていくことが期待できる。

4. 考察

簡易的な経営分析と、戦略立案のためのビジネス手法の抽出のための方法論を構築した。しかし、分析を行うといった点においてはいくつかの課題も存在する。前提として、企業側が既存の分析手法である SWOT 分析[1]を用いて自社の強み、弱み、機会、脅威を把握していることを想定しているが、その時点で大きな見落としや誤りが存在した場合、利益構造ツリーの有効性は低いものになる。さらに、本研究では、このツリーモデルの適用評価を行うことができなかつたため、評価と改善を行い、実用性を高めていく必要がある。

5. 結論

提案した利益構造ツリーは、一般的な企業の経営の全容を表すものであり、比較により分析を行っていくことで、効率的に自社経営の重点課題を発見することが可能となった。コンセプト・ワードに関して、重要性の高いビジネス手法から順に参照することができ、時間をかけず効率的な戦略を練ることができる。この利益構造ツリー、コンセプト・ワードにより、中小企業は効率的に経営分析と戦略立案を行うことができるだけでなく、従来経営分析にかけていた多大な労力と時間を、他の活動(例えば営業活動など)にまわすことも可能となる。ビジネス環境の急速な変化に追従するためにも、スピーディーな戦略立案と意思決定が重要となっており、本研究の提案がその一助となることを期待したい。

参考文献

- [1]大石達也, 「最新『経営戦略』とケース分析」, 秀和システム, 2004年3月
- [2]御立尚資, 「戦略『脳』を鍛える」, 東洋経済新報社, 2003年11月
- [3]google, <http://www.google.co.jp/>
- [4]加藤豊, 小沢正典, 「ORの基礎 - AHPから最適化まで」, 実教出版, 1998年3月
- [5]経営創研, 「業績向上・業務改善『戦略ツール200』」, アーバンプロデュース, 2004年3月

表1. 利益構造ツリー

利益	売上	外部ミクロ要因	政治的要因
			経済的要因
	業界	支援活動	社会・文化的要因
			技術的要因
			法的要因
			環境要因
			代替品・サービスの脅威
	顧客	主活動	買い手の交渉力
			サプライヤーの交渉力
	バリューチェーン	主活動	競合他社との競争関係
セグメンテーション			
コスト	労務費	ターゲティング	
		調達活動	
	経費	製造	研究開発
			人的資源
	材料費	製造	全般管理
			サービス
	組織	共有された価値観	販売・マーケティング
			出荷物流
			購買物流
			組織構造
戦略			
システム	スキル	システム	
		スタイル	
		スタッフ	