

情報と戦略的意思決定

芳賀玉樹

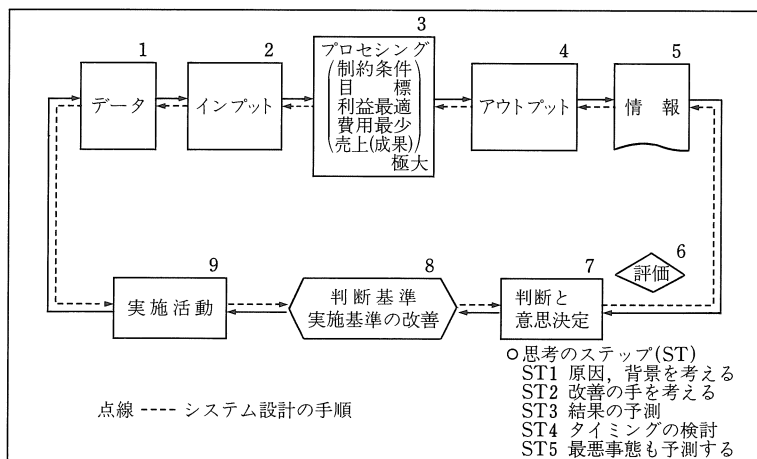
1. 情報と意思決定

情報という言葉は、データと共によく使われる。また、企業活動にとって「情報」は第4の経営資源として大切な役割を果たしている。この情報とよく混同されるのがデータである。このデータと情報の関係、更に企業にとってその運命を左右する「意思決定」と「情報」の関係を体系的に把握したい。

情報とデータの関係、更に企業における意思決定と情報の関係は別〔図〕意思のモデルのようになる。企業活動の中では、「情報」と意思決定が重要な役割を果たしているが、そのプロセス（過程）を順を追って説明しよう。

- (1) 企業の実施活動に伴ってデータが発生する。
- (2) そのデータは（情報に）加工される為にインプット（投入）される。
- (3) 投入されたデータはプロセッシング（処理）される。この場合、目標・目的が大切である。
- (4) その結果はアウトプット（とり出）され、
- (5) 有効情報として提供される。
- (6) その情報を活用する為に評価する（評価基準の項を参照されたい。）
- (7) 情報によって判断・意思される。重大局面では思考のステップ（ST）が役立つ。
- (8) その結果必要に応じて判断基準、実施基準の改善が行われる。
- (9) 再び、実施活動へフィードバックされる。重要なことは、システム設計の手順であるが、この手順は、日常の流れ（右廻り）の実線とは逆の（左

図 意思決定のモデル



廻りの) 点線の流れが、情報処理の要点としてのシステム設計の発想である。

また、情報を活用し、意思決定(判断)を正しく行うためには、評価基準がしっかりしたものである必要がある。

2. 評価基準

評価は、意思決定を行う場合のポイントであり、評価基準は人の価値感、性格の反映でもある。また企業においては、企業のトップがどんな評価を行うかによって、企業の組織人の行動も微妙に影響される。従ってトップは確固たる評価基準を持っている必要がある。評価基準の具備すべき条件として、できる限り公平な観点に立つこと、バランスがとれること、そして、商品やシステムを導入する場合は顧客要求特性即ち、どんな時代でも、いつでも人が求める、人間の共通の心理面「安全性、快適性、便利性、維持性、魅力性、経済性、信頼性、流行性」の特性を具えていること。更に、情報は、広い範囲から集め、目的情報であることが必要である。つぎに、情報処理システムや OA や設備を

システムの評価基準

項目	1. 当社方針合致、ニーズ把握			2. メリット性(効果)		3. 適合度	4. 所要コスト		5. ハード性能比		6. ソフト特長		運営方法	8. 他社の例	9. 企業人材	10. その他	計
	どれだけ役立つか	実態把握	問題解決	定量	定性	使いこなせるか	価格	実際の全体コスト	発展性	互換性	簡便さ	共通性	手順(又は図・明書)	実績	どのレベルの人が担当	図・表・文字・音声・映像・その他	
システム				短期長期	短期長期												
A 提案																	
B 提案																	
C 提案																	
・																	
・																	
・																	
・																	

- (注) (1) 評価項目の決定を行う。
(2) 各項目 1～10の配点ウェイト付けを行う。
(3) 各提案の採点を行う。
(4) 項目によってはトップが評価を行う。
(5) 項目間相互の優先度・重要度を決め、重要な項目は詳細に細分化して比較する。
(例) 1. 2/4 (効果対コスト)、7.8 等

導入する場合の評価基準を体系化して「システムの評価基準」として表のようにまとめた。なお、表の「システムの評価基準」を活用する補足事項として、

$$\text{採算性} = \frac{\text{定量効果} + (\text{定性効果})}{\text{実際の所要コスト}}$$

また、顧客要求特性を使った評価の簡便法の例として、

	ウェイト
経済性（採算性）	60
魅力性（システム拡張性）	10
安定性（維持性、保守性）	10
操作性（使い易さ、スペース）	10
快適性（疲れなない等）	10
合 計	100点満点

この簡便法の各項目のウェイトづけは、評価する人の好み、レベル、商品の性格によって左右される。

3. 情報の活用——戦略的思考に基づく管理と外部環境適応活動

情報は経営戦略や企業の運命を左右する重要な活動、特に外部における企業の環境適応活動とも密接な関係がある。経営者・ビジネスマンにとって最も大切に難しいのは、企業での外での活動、即ち外部環境での活動をする時であろう。それは、企業内部での失敗は、直接大きな被害を被らないが、外部での失敗は時には致命的な損失を招くからである。

この外部環境適応活動についてどのような点に配慮すればよいであろうか。

これからの企業経営のカギは、情報をフルに活用した「外部環境適応活動」「戦略的思考に基づく管理」の二大テーマにかかっている。この二大テーマは、経営担当者、実力ビジネスマンがその役割を担っている。このテーマの第一は、単に外部環境の変化に対応する受動的適応策だけでなく、更に能動的な市場創造開発活動、いわゆるマーケティング戦略的活動がより重要な役割である。第二は経営の内部（自社内）のマネジメント活動である。第一の活動と第二の活

〔表〕 情報活用に基づく戦略的思考と外部環境適用活動

『戦略的活動と情報活用』

1. 事業のビジョン作り活動
2. 各事業戦略活動
 - (1) 縮小戦略
 - (2) 拡大戦略
 - (3) 撤退戦略
 - (4) 多角化戦略
 - (5) 戦略的利益計画
 - (6) 新商品開発戦略
 - (7) 企業合同戦略
 - (8) システム産業参加
 - (9) ソフト化戦略
 - (10) 異業種交流
 - (11) 業界団体活動
3. パブリシティ（PR）活動

『社会的責任活動と情報』

1. 対株主
2. 対顧客活動
 - (1) 品質
 - (2) サービス
 - (3) 物流
 - (4) 在庫
 - (5) 多品種化〔商品構成・品揃え〕
 - (6) 価格
 - (7) 開発
3. 地域社会責任、ボランティア
4. 自然保護活動
5. 海外交流国際化活動
6. 公害防止
7. 寄付活動
- その他

動の比率は一般的には7：3くらいが理想的であるが、この比率はビジネスマンのタイプと企業のおかれている状況によってその比率は変動する。例えば、営業型の場合は、殆んどが外部活動にあてられる。この場合正確な経営情報を入手することと、内部を確実に管理できる補佐役が必要である。また、経理や管理型では内部のマネジメントに半分以上の時間とエネルギーをさいているが、この場合は、正確な外部情報の入手と意思決定力と意思決定モデルでとり上げた「思考のステップ」で外部活動力の不足を補うように心がけるが、本来は70%以上は外部活動に時間とエネルギーを注ぐ方が、成果は大となる。この第一の活動と第二の活動を統合し別の角度から分類すると次の表のように『戦

略的活動と情報活用』『社会的責任活動と情報』の二つのジャンルの活動に分けられる。なお、経営者と一般社員の差が、情報社会では、相当縮まってきているのが特徴であろう。即ち、情報社会では、テレビ・ラジオ・電波、新聞・雑誌などの在来メディアや新しく出現しているニューメディアにより、国内はもとより世界の情報がスピーディに時々刻々と誰にでも入手可能になり、情報収集力にそれ程の差がなくなっている。従って、経営担当者、ビジネスマンが実力を出すためには、「情報活用力」即ち「より広い視野からの意思決定力・判断力」「全体をまとめる能力」「情報システム化能力」「新しい分野に挑戦・開発できる勇気」「商品開発戦略・計画」「タイミングの良い戦略立案情報の入手と行動力」「柔軟性のある交渉力」などが益々重要になってくる。

以上の戦略的思考と外部環境適応活動は、一段と進展する国際化、情報化社会の時代において、益々重要性をおびてくる。そしてこの戦略的思考と外部環境適応活動の不十分な企業・組織体は企業の社会的責任が果たせずその存立すら許されなくなるであろう。

4. 戦略的経営情報活用プロジェクト

企業が戦略的に情報を活用することにより成長発展している事例を「流通サービス」更に製造の領域で経営の多角化を行っているケースでは、経営戦略情報、OA 導入、情報システム設計や経営における諸改善策を含み、更に販売管理・仕入管理・外注指導・開発領域・生産などのサブシステム、人材育成や、ユニークなアイディアの領域に及んでいる。事例企業では、まずトップのアイディアに始まる情報の戦略的な活用に特色がある。即ち、戦略面においては、特に未来事業・新業態開発において体系的情報システム・情報ネットワークとして、企業のサブシステムをまとめるキーポイントの役割を果たしている。企業経営を構成するサブシステムとして「業務用スーパーマーケットのフランチャイズ展開」「業務用の仕入システムの確立」「工場会員のシステム」「成分構成表を活用する仕様書発注方式」「外注指導」「業務用の商品開発」「SA

（ストアオートメーション）の確立」「販売促進イベント」「PR（パブリシティ）」「人材開発、特にフレキシブルなローテーションを可能にする人事制度の導入」「日々の企業活動をリアルタイムに反映する会計経理制度」「顧客関係情報システム」がある。戦略面の未来事業では、業務用スーパーマーケットのノウハウを確立して全国的なFC（フランチャイズ）の展開をはかる。この業務用スーパーマーケットは、業界では全く新しい業態として注目を集め大手企業特に世界的なネットワークを持つ大手商社と食品メーカー、スーパーマーケットから提携の希望が多く出ている。

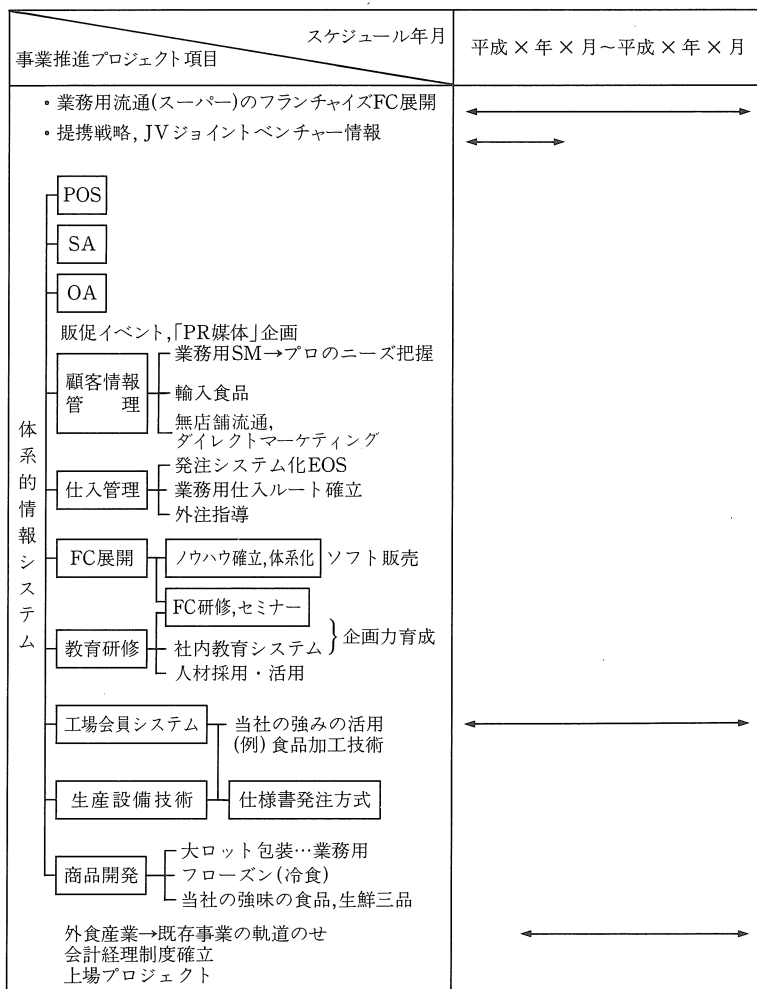
この業務用スーパーを架け橋として、外食産業、工場会員システムを展開し、流通業からサービス業、製造業と幅広い事業の多角化を行っている。

（1）戦略的経営情報活用のポイント

企業が収益向上の為に「戦略的経営情報」をフルに活用し、長期的な経営戦略を構築するケースであり、〔図〕戦略的経営情報活用プロジェクトを参考されたい。事例企業は、食品などの消費財を中心とした総合流通業であり多角化の一環として製造部門（工場）に進出し、食品を中心とした総合メーカーを指向しておりその目的達成のために、経営情報の活用を中心として、そのツールとして、汎用コンピュータ、ワークステーション、POS、パソコン、ワープロ、カラー印刷システムなどトータルOAシステムを活用することによって実現しようとするものである。

これはまさしく経営資源としての情報のフル活用、特に経営情報の活用が重要なカギを握っているケースである。「収益向上」の為に経営情報の活用は、実行する場合に、プロジェクトの項目をスケジュール化して進行状況管理を行うことであるが、このプロジェクトの各項目には、すぐ実行できる短期的な内容と、長期を必要とするものがあり、別図を全部実行し大きな効果を期するには、かなりの長期間にわたり、しかも継続して行う必要があり、プロジェクトの各項目相互間に関連し合っている。したがって、別図のように体系化を行う方法をとればその関係が明らかになり実行しやすく、ムダも省くことができる。

図 戦略的経営情報活用プロジェクト



この体系化のポイントは、企業の要である経営者・幹部のアイディア、やりたいこと、希望、願望、戦略などのニーズを聞き出して、それをプロジェクトの構成要素としてうまくまとめることである。そして、その内容を実現するために支援する強い味方が経営情報とそのツールとしての情報処理システム・ト

タル OA などである。

(2) 事例の展開

例図の説明をしよう。「業務用ノウハウ」では、通常はスーパーマーケットは、一般用の個人客を対象にしているが、「業務用」というのは、外食産業といわれるレストラン、和食、中華料理店、そば屋、喫茶店などいわゆるプロの人がその食材を仕入れるものである。従って、一般用のように午後（特に夕方4時半から6時までが来客のピーク）ではなく、午前中（9時から10時頃がピーク）から多忙で、午後は3時頃がピークとなる。

そして何よりも、材料のロット量が一般用の個人客の数倍の大きさになっている。そして、冷凍食品が多いのが特徴である。業務用においては、このように一般用の流通とはかなり異なるので、経営のポイントは、業務用の仕入ルートを開拓する情報収集である。これは、業務用のメーカーとして活用できるのは、食品関係では、一般用の用途のメーカーに比べ、その分野では後発メーカーが多く、潜在情報（あまり知られていない情報、気がついていない情報）が多いので、情報の収集、加工、提供によって最適のリスト、特に商品の品質、コスト、サービスの有効情報をいつでも活用できるように用意しておく必要がある。

(3) 体系的情報展開システム

体系的情報展開システムではいわゆるトータル OA（全社的な OA）を指向して、現場の POS、店全体の SA（ストア オートメーション）、店の事務、本部の事務即ち経営情報を司どる OA とこれらの基盤となる「売れ筋の把握」、「デッドストック（売れないもの）の情報管理」、「商品、顧客、仕入先の重点管理を行う ABC（パレード）分析」、そして商品のデッドストックをなくす為の商品のライフサイクル管理、店舗の生産性をあげる為のスペースの活用（例えば、商品を陳列する時には目の高さ位までに重点をおき、人の頭の高さより上は全く、余白にしておく。この余白部分を活用して、商品が豊富に揃ってい

るように見えるレイアウトに工夫する)などを図る。

(4) 顧客関係情報管理システム

業務用の顧客はいわば玄人・プロであるから、プロとしてのニーズを持っている。例えば買上げに応じた報奨金、商品包装のロットの大きさも一般客よりはるかに多い。4～5倍の容量のものも必要になってくる。業務用の顧客は外食産業のオーナーでありプロとしてのプライドと、食品に対する目も肥えている。例えば、鮮度、温度管理、コストにうるさいし、商品に対しては冷凍食品に興味関心を持っている。輸入食品については、日本人の味覚にマッチしたものを輸入すると共に、本部の味に親しんで頂く。当社のイメージを上げるために高級品を対象とした商品構成も考慮する。売り方も店頭だけでなく通信販売（ダイレクトマーケティング、無店舗流通）も併用する。その為に流通チャネルを考え一般用顧客と業務用顧客の両方を対象として、買って頂ける顧客リストを入手する。その一例として、カード会社などと提携する。顧客情報ニーズを的確につかむ為に顧客カードをOA化して、スピーディに必要な情報を提供して販売促進に活用する。通信販売・ダイレクトマーケティングのもう一つのポイントは、商品情報を顧客に正確に速く伝えることである。それにはカタログに工夫を要する。カタログをPR媒体として、当社の仕入先であるメーカーにも参加して頂きコストを大幅に抑える。場合によっては、カタログからも収益を得るように工夫する。「仕入管理」は前述の業務用ルートの開発の他に、発注をシステム化する為にEOSの導入を行う。外注指導については、「工場会員システム」と共に推進するプロジェクトである。工場会員システムは、当社が工場生産を行う場合にできるだけ、「安いコスト」で「良い品質」「早く適切な納期」を狙っている。そして具体的には、①会員に安く商品を供給する。例えば、食パン1斤は通常少量（1社単独）仕入れでは100円以上するが、これを共同仕入れにし、まとめて仕入れを行えば（1社10店とし50社では500店舗とかなりの数にまとめられ）仕入れ価格も大幅にダウンする。②生産加工を工夫し、外注加工を既存メーカー以外にも求め、イースト菌会社、製粉会社など

の中から製造加工に秀でたメーカーを発掘し、直接依頼すれば、1斤70円位の低コストも可能になる。③会員に対し持株制にし、初期に安いコストの資金が調達できる。

(5) プロジェクトの具体的推進

「仕様書発注方式」は「安いコスト」「良い品質」「納期」の製造の三要素であり、ベストを尽くすのに必要な条件として製品の成分構成表というフォーマットを使い、製品を構成する要素の条件、各パーツ、量的比率と製造加工の条件を完成品別に作成して製造の標準化をはかる。従って、どの外注先に発注しても、質の高い、低コストの製造を可能にする。外注先は、「長所」「特長」「可能な製造・加工技術」「不得手な分野」をスキルズインベントリー（得意な技術一覧表）の形で登録しておく。また、外注先のスケジュールを洗い出し、いつ発注すれば良いか日程を把握しておく。このプロジェクトの扇の要に当たる「業務用スーパーマーケットのノウハウ」は前述のようにノウハウを確立するが、そのノウハウを武器に大手企業（商社）とジョイントベンチャー [JV] を組み全国主要都市に FC（フランチャイズ）展開していく戦略を持っている。勿論ノウハウは知的所有権として、この企業の財産となり、提携企業に有償で提供される。このノウハウはかなり魅力があり、大手企業から数多くの提携の申し入れがあり、人材と資本、設備を先方から提供する形の条件もあり、最終的な提携先を検討中である。「商品開発」は当社の強み〔セールスポイント〕をベースとした商品を中心に行う。採算の良い食品の分野、特に生鮮食品といわれる商品が対象である。将来性の高い商品としては、冷凍食品があり、当社は冷凍食品を加工する設備、技術を持っている。また、業務用分野の商品はいわゆるプロ向けで、包装ロットも大きく全体のスケールメリットも享受できるが、プロ向けは鮮度が勝負であり納期と物流システムがポイントになる。

開発を行う場合、生産の本格化までの立ち上りのスピードが収益力・競争力のキメ手となるが、工場会員制、仕様書発注方式によって支援される。

(6) プロジェクトの課題

「外食産業」は、この分野に進出して日が浅くまだ発展途上事業である。従って、採算面ではいまひとつで、やっと収支トントンになった局面である。特に、人材面で人を得れば、事業として有望になる。それは、外食産業の原材料面は当社の強みの食品の分野であるという理由による。「外食産業」の最大のメリットは、当社の未来産業の柱となる業務用スーパーの有望顧客が外食産業の各業態であるところにその根幹がある。「外食産業」は業務用スーパーのモニターあるいは実験場として、フル活用できることにある。また、業務用スーパーによって外食産業の経営のポイント、顧客ニーズが把握できるので、自らの「外食産業」の軌道のせにも役立つという一石二鳥ないし相乗効果（シナジー）が期待できるのである。

(7) トップの外部環境適応活動

当社の社長は、食品関係業界の固体活動いわゆる外部活動の時間・エネルギーに相当部分をさいている。おそらく70%以上は外部活動であろうと推測される。外部活動によって、社長のアイディアに益々磨きがかかり、いわゆるノウハウ開発の源泉そしてニュースソース（情報源）として、開発情報の有力なネットワークとなっている。また外部活動により PR 効果として当社のイメージアップに大いに役立っているのである。