

臨床検査部門の 監理運営

第 5 回 経営資源 “モノ” I



経営戦略

戦略と戦術

経営資源の限られた企業が、変化する環境と激しい競争環境の中で、自らの目標を達成し、存続と成長を遂げようとするのであれば、その行動は、十分に吟味された目標の設定と、経営資源を最も有効に活用できるように配分するということが求められる。企業経営においては、これらの行動計画と実際の活動を総称して「戦略」と呼んでいる。

戦略 (strategy) とは「いかに競争に成功するか、ということに関して一企業が持つ理論」と定義される。成功のためのセオリーを選択肢実行することとは、つねに不完全な情報や知識に基づいている、つまり「ベスト・ゲス」(精一杯の推測) にすぎないということである。理論がどの程度成功するかという評価は、そのセオリーをしばらく実行してみて初めてわかる場合が多く、事前にそのセオリーの成否を確実に判断することは出来ないのだ。だからこそ、戦略を理論、すなわちある因果関係を記述した命題、理論として表現することに妥当性があるのだ。

のちに述べるように、企業が成功するためには、戦略という単に競争に勝つ方法に関するアイデアだけでは不十分であり、そのアイデアが行動レベルに翻訳されねばならない。

「戦略」とは長期的・包括的な概念で、競争状態を前提に、複数の戦術をいつ、どこで、どのように組み合わせるかを考えるものである。最終的な目標達成のために、戦略的に行動をとるということは、そのために組織そのものの構成を変えたり、部分的には勝てないことを前提に競争に挑むこともある。

「戦術」とは、戦略によって方向付けられた競争行動を特定時点の環境において競争相手に合わせて実際にどのように展開していくかを検討し、最善の実施策を選ぶことである。

これらは、もともと軍事用語であるが、企業のおかれた環境の変化が激しく、さらにお互いの存続をかけた競争状態にあるということから、このような軍事用語を用いて説明することに合理性が生れた。

経営戦略

経営戦略という表現は、利益追求というイメージが強く、敬遠されそうである。しかし、利益を絶対条件とするのではなく、医業収益内で医業費用を賄うとともに、組織を発展・存続させるための制約条件と考えるべきである。新技術の導入、設備拡充などの先行投資額を含め、赤字をださない程度の利益産生がその組織の持続的発展をとげる条件であり、社会的責務でもある。

組織・企業体の成長のためには、事業ドメインの確定、競争優位性の実現方法など、もっとも基本的な戦略が描かれなければならない。ポーターは競争戦略の 3 つの基本型として

- ① 差別化戦略
- ② コスト主導型戦略
- ③ 焦点戦略

を示している。これらのように、競争戦略とは、基本的には、ターゲットが産業全体か特定セグメントのどちらの場合でも、差別

化ないしは低コストのどちらかの優位性を用いて競争相手に対抗することである。

「競争に成功する」とは、他の企業よりも競争優位なポジションを構築することである。ここで競争優位 (competitive advantage) とは、「その企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている企業がほとんど存在しない場合に、その企業が置かれるポジション」のことである。つまり、経営戦略論の目指すべきところは、企業が競争優位を獲得するための理論を研究することにほかならない。

競争の理論としての戦略は、それぞれの企業のミッションに基づいていることがよくある。このミッション (mission) とは「その企業の根本的な目的と長期目標」という意味である。ミッションはミッション・ステートメント (mission statement) というかたちで文字表現され文章化される場合もある。ミッション・ステートメントには自社の長期目標とその達成方法をはるかに越えた内容が含まれていることもある。つまり、その企業が奉じる核となる価値観 (core value) や競争優位獲得のために自社が取るべき行動の具体的なリスト、具体的な財務上の数値目標が掲げられていることもある。これらの関係は以下の通りである。

ミッション > 目標 > 戦略 > 戦術 (施策)

競争戦略の本質は差別化であり、その着眼点は、顧客のニーズ、競争相手、戦略である。病院経営の場合であっても、費用、サービス内容、付帯サービス、設備、企業イメージなど、顧客(患者)がどのようなニーズを持っているかを中心に差別化を行なうことになる。

また、差別化が戦略として成り立つには、当然競争相手が存在し、この相手を明確にしなければ差別化自体が無意味となる。医療市場も規制緩和により異業種の参入が可能となり、将来的には株式会社による病院経営も念頭におかなければならず、異業種をも視野に入れた戦略が必要とされつつある。

経営戦略策定

経営戦略策定に関するフレームワークは、種々の文献に登場し、概ね図のような形式を呈している。

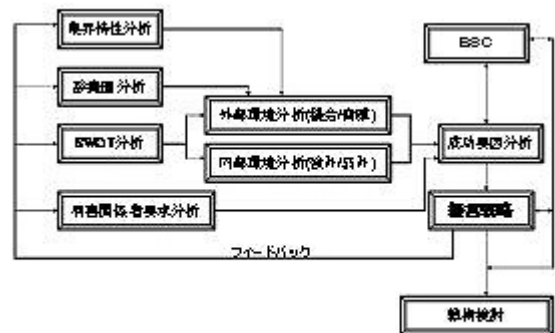


図 II-1 全体フレームワーク

外部環境分析は、ポーターの 5 つの競争要因を中心に検討するとよい。ポーターの 5 つの競争要因の概略としては、

- 顧客の視点
- 新規参入者の視点
- 代替品の視点
- 競合企業の視点
- 供給業者の視点

以下次号・・・

【町田幸雄】