

# 戦略プロファイリング

## —事業・技術・知財三位一体戦略の評価ツール—

若林 広二<sup>(\*)</sup>

近年凶悪犯罪の捜査に用いられるようになった「プロファイリング」(「犯罪者プロファイリング」)を、企業の戦略情報の分析に適用し、それに基づいて経営戦略やそれを構成する事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略などの関係性を推定する方法(「戦略プロファイリング」)と、その具体的な適用手順を提示する。まず、犯罪者プロファイリングの概念、主要手法、歴史、実績などについて概説する。次に、戦略プロファイリングとその手順について記述し、最後に実在企業に戦略プロファイリングの手順を適用し、経営戦略の推定を試みる。戦略プロファイリングを実施することで、特定企業の公開情報からその経営戦略について短時間での概観が可能となる点において、競合企業の動きの予測や学生の就職活動に役立つものと思われる。プロファイリングの結果として得られる経営戦略についての評価は、事業・技術・知財三位一体戦略作りのベンチマーク企業や就活先の絞り込みに活用できる。

### 目次

- I. はじめに
- II. プロファイリング
  - 1. プロファイリングとは
  - 2. プロファイリングの歴史
  - 3. プロファイリングの手順
  - 4. プロファイリングの実績と今後の展望
- III. 戦略プロファイリング
  - 1. 戦略プロファイリングとは
  - 2. 戦略プロファイリングのツール
  - 3. 戦略マップとバランス・スコアカード
  - 4. 戦略マップと戦略ストーリー
- IV. 戦略プロファイリングの手順
  - ステップ1. 戦略情報の収集
  - ステップ2. 戦略目標の抽出
  - ステップ3. 戦略目標の分類
  - ステップ4. 戦略目標のマッピング1(仮置き)
  - ステップ5. 戦略目標のマッピング2(完成)
  - ステップ6. 戦略マップの評価
- V. 戦略プロファイリングの適用例
- VI. おわりに

## I. はじめに

「戦略プロファイリング」とは、犯罪捜査の「プロファイリング」の経営戦略版である。プロファイリング(あるいは「犯罪者プロファイリング」)とは、犯罪現

場の情報の分析に基づいて科学的に犯人のプロフィールを推定することである。プロファイリングが注目され始めたのは、映画『羊たちの沈黙』(Silence of the Lambs)やテレビドラマ『科学捜査班 CSI』(Crime Scene Investigation)などからとされている。コナン・ドイルの名作『シャーロック・ホームズ』を連想する人も、いるかもしれない。

毎年、年末になると恒例のように2000年12月30日に起きた世田谷一家惨殺事件に関する報道が繰り返されるが、2014年末には、元FBIのプロファイラー(プロファイリングを行う専門家)が、この未解決事件の犯人をプロファイリングするというテレビ番組が放映された<sup>(1)</sup>。これまでの新聞や雑誌の報道とはかなり異なった犯人像を提示していたので、その意外性に驚くとともに、プロファイリングの効果(納得性)を認識した視聴者も多いのではないだろうか。少なくとも、これまでマスコミで報道されてきたどの推定よりも、各証拠間の結びつき方が論理的で説得力のある解釈のように見える。

犯罪捜査で効果を発揮するプロファイリングが、企業の経営戦略や構成要素としての事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略などの関係性の推定に適用できれば、それは企業の企画・研究開発・知財の各部門や就活学生にとって強力な武器になるのではないかと考える。売り手市場といわれる最近の就職市場ではあるが、同じような内容のエントリーシートを数多くの企業に提出し、面接で通り一遍の回答しかできないような学

(\*) 日本大学大学院知的財産研究科(専門職)教授

(1) テレビ朝日『世紀の瞬間&未解決事件3時間スペシャル』2014年12月28日放映

生は、採用される確率も低くならざるを得ないだろう。就活においても、何らかの差別化が必要である。その差別化のポイントの一つは、就活対象企業についての深い知識である。その中でも特に重要なのは、企業が将来に向けて目指す姿を示した経営戦略である。一方、戦略論は世の中にたくさんあるが、ほとんどが企業内部の人々が自分たちの戦略を作るためのもので、外部情報に基づいて企業の戦略を推定するツールはあまりない。

本稿では、短時間で企業の経営戦略の全体像を推定する戦略プロファイリングの概念とその手順を説明し、実際の企業への適用を試みる。

## Ⅱ. プロファイリング

### 1. プロファイリングとは

プロファイリング (profiling) のもともとの意味は、「心理的・行動的特徴などを記録・分析して人物や集団の全体像 (profile: プロフィール) を作成すること」で、行動科学の分野で使用されてきた語である<sup>(2)</sup>。1970年代以降、手法が体系化され犯罪捜査に実際に使用され始めてからは、「犯行の分析に基づいて被疑者の性格特徴や行動特性を特定する手法」<sup>(3)</sup>、あるいは広く「犯行の諸側面から犯人について推論を行うこと」<sup>(4)</sup>と定義されるようになった。ちなみに、日本の警察庁では、「犯行現場の状況、犯行の手段、被害者等に関する情報や資料を、統計データや心理学的手法等を用いて分析・評価することにより、犯行の連続性の推定や次回の犯行の予測、犯人の年齢層、生活様式、職業、前歴、居住地等の推定を行うもの」と定義している<sup>(5)</sup>。つまり、「プロファイリング」とは、「犯罪現場の情報の分析に基づいて科学的に犯人のプロフィールを推定すること」といえる。そして、行動科学のプロファイリングと犯罪に特化したそれを区別するために、後者については、「犯罪者プロファイリング」という語で統一されつつある。

米国のFBI(連邦捜査局)の主活動として、犯人も含め犯罪に関連した情報を分析する「犯罪捜査分析」(criminal investigative/information analysis: CIA)と

いう分野があり、犯罪者プロファイリングもその一手法とされている。米国中央情報局(Central Intelligence Agency)とたまたま略称が同じため、混同しないように注意が必要である。

以上のように、プロファイリングは比較的新しい捜査手法といえる。

それでは、プロファイリングは従来の捜査方法とどう違うのか。ベテランの捜査員が、本格的な捜査活動の前に、現場状況、犯人の遺留品、目撃情報、関係者の情報などから事件の全容を推定することを「筋読み」というが、それとプロファイリングの差は何か。

基本的には、目的や作業内容にそれほど大きな違いはないが、両者には相違点もある。第1に、プロファイリングでは、使用される手法が体系化されているので、ベテランの捜査員でなくても、一定期間の教育・訓練さえ受ければ、誰でもある程度実施可能な点である。第2に、プロファイリングでは、可能な限り犯罪情報をデータベース化し、それらを蓄積し、個別犯罪の犯人像の特定に活かす。つまり、プロファイリングは、熟練者にしかできない筋読みに比べ、誰にでもできる再現性の高い手法だといえる。再現性が高いということは、その定義の通り科学的だということである。

プロファイリングの手法としては、大きく米国で開発されたFBI方式と、英国で発展したりバプール方式があるが、両方式とも「共通した性格特徴を持つ者は、行動スタイルも類似している」という仮定に基づいている。以下で、両方式について概説する。

#### (1) FBI方式

FBI方式では、まず、殺人犯を「秩序型」と「無秩序型」に分類する<sup>(6)</sup>。

表1の下部の各項目について、現場の状況から、2つのうちのどちらに近いかで犯人の型を判断する。つまり、犯行が秩序立っており、計画的で、被害者を選び、支配し、死体を移動させ、凶器・遺留品を残さない場合、秩序型とする。逆に、犯罪が突発的で、たまたま遭遇した人を被害者とし、犯行現場が乱雑で、死体や遺留品を現場に放置する場合、無秩序型とする。

その後、表1の上部の型に対応した各項目に沿って、容疑者の中から犯人を絞りこんでいく。秩序型は、知

(2) 野村恵造, 花本金吾, 林龍次郎「オーレックス英和辞典(第2版)」1,568頁(旺文社, 2013年)

(3) Douglas, J. E. and Larkin, P., Criminal Profiling: A Viable Investigative Tool against Violent Crime, *FBI Law Enforcement Bulletin*, 55(1986), pp.9-13

(4) 桐生正幸, 古河遼箭「大学における犯罪者プロファイリングをテーマとした犯罪心理学の講義」関西国際大学研究紀要第9号(2008年)77~87頁

(5) 警察庁「平成20年警察白書」37頁(2000年)

(6) Bartol, C. R., Curt, R. and Bartol, A. M., "Criminal Behavior: A Psychosocial Approach 7th Edition," Prentice Hall, 2005. 羽生和紀監訳「犯罪心理学—行動科学のアプローチ」339~340頁(北大路書房, 2006年)

表 1. 秩序型・無秩序型のプロフィールと犯行現場

項目		犯人型	秩序型	無秩序型
プロフィール	知能水準(知能指数)		平均以上(100～)	平均以下(～100)
	社会性		有能	不適応
	職業		技能職	単純労働
	父親の職業		定職	不規則
	兄弟関係		年長	年少
	性的能力		正常	無能
	幼少期のしつけ		一貫性高	厳しい
	犯行時の心理状態		冷静	不安定
	犯行時の飲酒の有無		飲酒	飲酒量小
	ストレス耐性		状況的ストレスに左右	ストレス小
	配偶者		同居	独居
	移動手段		車	現場近辺に居住/勤務
	マスコミ報道への関心		強い	薄い
犯行後の変化		転職・転居	著しい変化(薬・アル中、宗教への入信)	
犯行現場	計画性		計画的	偶発的
	被害者との面識		面識無し	面識有り(土地勘有り)
	被害者への感情		人格尊重	非人格化(顔を覆う)
	被害者との会話		控えめに会話	会話無し
	犯行現場の状況		整然	乱雑
	被害者への対応		服従を要求	いきなり攻撃
	拘束具使用の有無		拘束具不使用	拘束具使用
	殺害前後の暴行		殺害前の暴行	殺害後の性的暴行
	死体の隠蔽		隠蔽する	人目のある場所に放置する
	死体の移動		移動する	移動しない(放置)
	凶器・遺留物		残さない(持ち去る)	多く残す

出所：Bartol, C. R., Curt, R. and Burtol, A. M., "Criminal Behavior: A Psychosocial Approach 7th Edition," Prentice Hall, 2005. 羽生和紀監訳『犯罪心理学—行動科学のアプローチ』(北大路書房、2006年)表9-1、表9-2(340頁)より作成

能が比較的高く、手に職を持ち、配偶者や子供を持ち、車を保有しており、犯行後に転居や転職する。非秩序型は、知能が比較的低く、社会性がなく、単純労働につき、犯行現場近辺に住んでおり、犯行後に薬物やアルコール依存になる、宗教団体に入るなどの変化を起こす。秩序型は一般人、無秩序型は変人といったおおまかな分類となる。また、2つの型が入り混じったものを混合型と呼び、両者の中間的なプロフィールを想定する。

## (2) リバプール方式

英国リバプール大学捜査心理学センター教授(元サリー大学教授)のカンター(David Canter)により開発された手法群で、「カンター方式」とも呼ばれている<sup>(7)</sup>。リバプール方式は、ファセット理論(犯罪者のプロフィールと犯罪の要素を多面的な視点から変数化して用いる多変量解析)に基づいた手法であり、それは、

①研究デザイン、②データ分析、③理論的根拠・法則の構築の3つの段階から成り立っている。①研究デザイン段階では、先行研究などから仮説を構築した上で、犯罪情報から行動変数を抽出し、それらをコード化し、分析に最適な統計的手法を選択する。②データ分析段階では、最小空間分析(smallest space analysis: SSA)やクラスター分析などの多変量解析手法を駆使する。③理論的根拠・法則の構築段階では、データ分析の結果としての行動のグループと犯行の関連性を明確化し、犯人のプロフィールと犯行の因果モデルを作成する。

以上の手順だけでは、犯行から逆算した犯人像のみで、捜査が広範囲すぎるため、捜査範囲を絞る目的で、犯人の居住地や活動拠点を推定する「地理的プロファイリング」という手法を加える。地理的プロファイリングは、「円仮説」と「重心仮説」という2つの仮説に基づいて実施される。

(7) 渡邊和美, 高村茂, 桐生正幸『犯罪者プロファイリング入門』61～68頁(北大路書房, 2006年)

表 2. FBI 方式とリバプール方式の比較

項目	方式	FBI 方式	リバプール方式
データ		事例	過去の事件データ
研究方法		犯罪者への面接	多変量解析
分析主題		犯行動機	犯行テーマ(スタイル)
キーワード		想像(空想)	ファセット(多面的アプローチ)
学問的背景		臨床心理学	行動科学
対象罪種		性的殺人、強姦	凶悪犯罪、暴力犯罪
類型		秩序型・無秩序型・混合型	罪種で異なる
分析者		捜査官	行動科学者(心理官)
推定方法		経験的、職人芸的	系統的、行動科学的
特徴		対象が限定的、追試困難	適用範囲が広い、追試可

出所：渡辺昭一『犯罪者プロファイリング』（角川書店，2005年）表8(159頁)に加筆修正

円仮説は、「連続犯罪の犯人の居住地が、複数の犯行地点の中で相互に最も離れた2つの地点を結ぶ直線を直径とした円内にある」というものである。重心仮説は、「犯人の居住地が、円仮説に基づく円の重心(全ての点からの距離の和が最小になる点)周辺にある」というものである<sup>(8)</sup>。

FBI方式とリバプール方式の大きな違いは、前者がスピードと実効性を重視するのに対して、後者が確実性を重視している点にある。FBIは、連続凶悪事件で次の事件を未然に防ぐために、誤認逮捕のリスクを冒してでも、早期の犯人特定を優先するのに対して、リバプール方式では、過去データの統計的分析に基づいて、確実な犯人特定を優先する。

表2は、両方式の特徴を比較したものである。

## 2. プロファイリングの歴史

犯罪者プロファイリングが、注目されるようになったきっかけは、前掲の通り『羊たちの沈黙』や『科学捜査班CSI』であるが、やはり『シャーロック・ホームズ』がその原型ではないだろうか。シャーロック・ホームズが、その鋭い観察眼によって、現場に残った些細な証拠群を分析し、それらより犯人のプロフィールを導き出し、見事に事件を解決する様に感動した読者も多いはずである。架空の人物ではあるが、シャーロック・ホームズこそ、初代プロファイラーといえるのかもしれない。

プロファイリングが小説や映画の世界ではなく、現実の犯罪捜査に利用された最初の例は、1888年ロンドンで起きた「切り裂きジャック事件」とされる<sup>(9)</sup>。この事件は、ロンドンのイーストエンドにあるホワイト

チャペルで、5人の売春婦が連続して殺されるというものである。法病理学者のフィリップス(George B. Philips)は、被害者の創傷(身体を切り裂き内蔵を摘出)より、犯人のパーソナリティ(切開部の滑らかさと正確さより解剖学について知識を有する者)を推定した。残念ながら、事件は未解決のままであるが。

米国では、FBIがプロファイリングの犯罪捜査への導入を先導した。応用犯罪学の教官テーテン(Howard D. Teten)が、1972年にFBIナショナル・アカデミーを開校し、特別捜査官カーシュ(Jack Kirsch)が、行動科学課を創設した。彼らが、70年代から80年代にかけてのFBIの膨大な犯罪者データベースの基礎を作った。そして、テレビドラマ『X-ファイル』のモルダー捜査官のモデルといわれるレスラー(Robert K. Ressler)をはじめとする数多くの著名なプロファイラーを排出している<sup>(10)</sup>。

先述の「世田谷一家惨殺事件」をプロファイリングしたのも、元FBIのプロファイラーである。犯人を無秩序型とすることで、外国人窃盗団による計画的強盗殺人という線は除外される。

日本におけるプロファイリングの歴史は、次のような経緯をたどる。

日本でプロファイリングの必要性が認識され始めたのは、1988年から89年にかけて埼玉県と東京都で発生した「連続幼女誘拐殺人事件」(「宮崎勤事件」)からとされる。警察庁科学警察研究所(以下科警研)防犯少年部環境研究室の田村雅幸は、当事件への対策のため類似事件の犯人特性について分析している。犯人はプロファイリングではなく、未遂事件で現行犯逮捕されている。

(8) 大上渉「福岡市内で発生した連続放火事件における犯罪者プロファイリングの試み」福岡大学人文論叢第42巻第3号(2010年)713～725頁

(9) 渡辺昭一『犯罪者プロファイリング』114～120頁(角川書店，2005年)

(10) 渡邊和美，高村茂，桐生正幸『犯罪者プロファイリング入門』36～39頁(北大路書房，2006年)

1994年より、科警研は公式にプロファイリングの研究を開始し、都道府県警察の依頼を受けて、プロファイリングを実施している。1995年7月には、「八王子スーパー射殺事件」が起きたが、当時はまだプロファイリングが効果を発揮するには至っていない(2015年12月時点で未解決)。

2000年より、北海道警察本部科学捜査研究所に特異犯罪情報分析係(以下分析係)が設置され、山形、群馬、愛知の各県警の科学捜査研究所に同様に分析係が設置され始めた。同じ年の年末には、前掲の「世田谷一家惨殺事件」が起き、科警研が出動しているが、依然として当事件も未解決のままである。

2004年には、科警研法科学研究所でプロファイリング研修課程が開始される。

現在、全国レベルでは、科警研犯罪行動科学部捜査支援研究室が、「プロファイリング研究会」を主催し、プロファイリング手法の開発を主導している。また、各都道府県の警察署には、科学捜査研究所が設置され、過去の窃盗、放火、性犯罪、ストーキング、強盗などの犯罪関連データのデータベース化が進められている。そこには、最低1名の心理担当者が配置され、主にポリグラフ(嘘発見機)検査を行っているが、プロファイリングを実施することもある。ただし、都道府県警察が全てプロファイリングを実施しているわけではなく、さらに、実施している研究所間でもそのレベルには大きな差がある。つまり、日本のプロファイリングは、まだ整備途上段階にあるといえる<sup>(11)</sup>。

### 3. プロファイリングの手順

FBI方式やリバプール方式を取り入れた上で、現

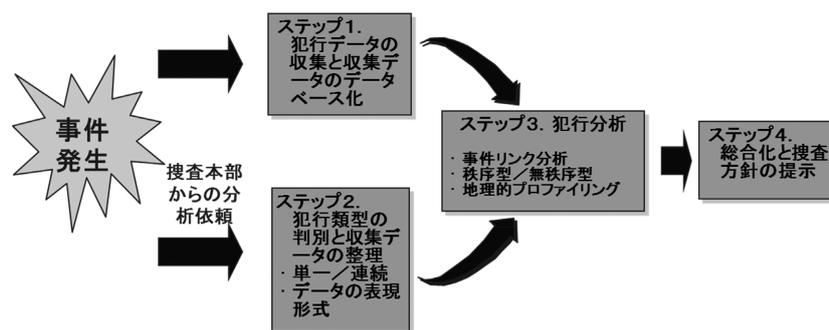


図1. プロファイリングの手順

在一般的に実施されているプロファイリングの手順は、以下の通りである<sup>(12)</sup>(図1参照)。

- ステップ1. 犯行データの収集：犯行現場(観察)、被害者、捜査状況や死体の司法解剖結果などの収集とデータベース化。
- ステップ2. 犯行類型の判別と収集データの整理：単一・連続、つまり、類似事件の有無の判断と、データの表現形式(定性・定量)の検討とデータベース化。
- ステップ3. 犯行分析：事件リンク分析(同時期の類似犯罪間の関係性の分析)、秩序型・無秩序型など犯人の属性の推定、地理的プロファイリング
- ステップ4. 総合化と捜査方針の提示：各種分析結果の統合と、それに基づく捜査活動の指針の明確化。

プロファイリングだけで犯人を検挙できるわけではなく、あくまでも捜査支援ツールだという点に留意すべきである。

### 4. プロファイリングの実績と今後の展望

プロファイリングは、その性質上、連続凶悪事件に適用されることが多く、そのため、実際にプロファイリングにより解決した事件であっても、成果として公表されるものは少ない。

リバプール方式の考案者カンターの初期のころの功績として、1985年の「ロンドン鉄道強姦魔事件」があげられる。カンターは地理的プロファイリングにより、血液型から絞り込んだ約2,000人の容疑者群の中から、容疑者を一人に絞り込み、犯人逮捕に至ったが、真犯

出所：渡邊和美，高村茂，桐生正幸『犯罪者プロファイリング入門』（北大路書房，2006年）7～10，39～41頁を参考に筆者作成

(11) 渡辺昭一『犯罪者プロファイリング』193～205頁(角川書店，2005年)

(12) 渡邊和美，高村茂，桐生正幸『犯罪者プロファイリング入門』10，39頁(北大路書房，2006年)

人は従来の捜査方法による候補者リストには入っていない人物だった。この事件をきっかけに、犯罪捜査へのプロファイリングの導入が進んだとされる。

日本で最初に分析係を設置した北海道警察では、1990年代の「北海道連続窃盗事件」に多変量解析などを用いてプロファイリングを実施し、それが犯人検挙に結びつており、高い評価を得ている<sup>(13)</sup>。また、山形県警でも、2000年代の「山形連続放火事件」でプロファイリングが犯人検挙で実績をあげている。具体的には、多変量解析により犯人が女性である可能性を提示し、地理的プロファイリングにより犯人の居住範囲を特定し、実際の犯人逮捕に結びついている<sup>(14)</sup>。

このように、日本のプロファイリングはまだ整備途上にあり、一部の凶悪犯罪が未可決のままになっているのが現状である。今後は、過去の犯罪のさらなるデータベース化、犯行分析へのITやAI(人口知能)の利用を進め、複数の現場情報の取捨選択に基づく短時間での犯行の「ストーリー化」、つまり、論理的で自然な犯行ストーリーの構築により、早期の犯人逮捕に結びつくようになることが期待される(図2参照)。

ここまで、犯罪現場の情報に基づいて犯人のプロフィールを推定する犯罪者プロファイリングについて記述してきたが、次に本題の企業の戦略(経営戦略)を推定する戦略プロファイリングについて記述する。

### Ⅲ. 戦略プロファイリング

犯罪者プロファイリングの定義の「犯罪現場の情報」を「企業の戦略情報」に、「犯人のプロフィール」を「企業の戦略の全体像」に置き換える。その結果、「戦略プロファイリング」とは、「特定企業の戦略情報の分析に基づいて、企業の戦略の全体像について推論を行うこと」と定義される。

筆者が担当している大学の授業「経営学」では、企業に関する公開情報からその戦略をプロファイリングするという作業を学生に課している。通常、「経営学」という名の授業では、経営に関する諸理論、特に、組織論・戦略論を扱うことが多いようであるが、それらの理論を講義形式で提供している限り、興味を持つ学生はあまり多くない。その理由は、経営学が現実の世界で役に立つ学問だという実感がないせいだと考える。筆者の授業でも、理論的な説明がかなりの部分を占めているが、プロファイリングについては、例外的に学生が興味を示す。企業の戦略を明確にイメージできれば、就活の際に役立つと考えるからだと思う。就活においては、他の学生との差別化が重要である。差別化の強力な武器になるのが、就活対象企業についての知識である。その中でも、特に重要なのは、企業が将来に向けて目指す姿とそれに至る手段を示した戦略である。「戦略」という語を、ここまで既に使用してきたが、プロファイリング対象としての戦略の定義をまず明確

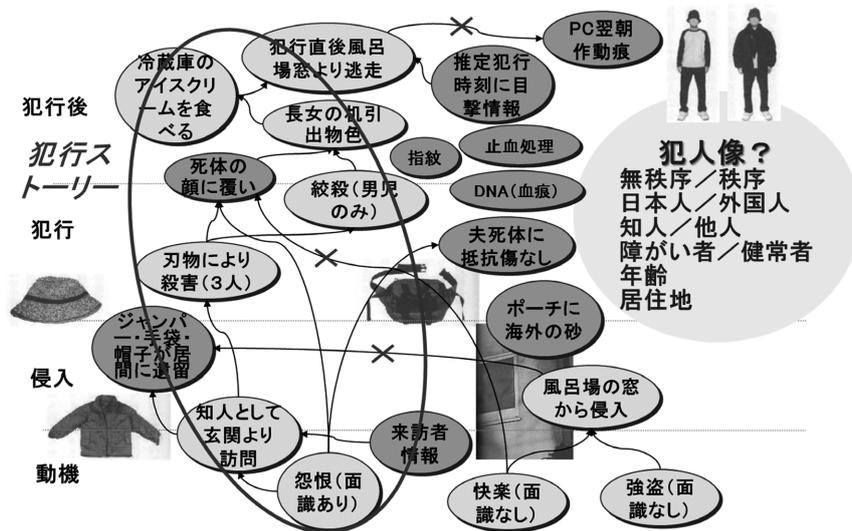


図2. 犯行ストーリーの例

(13) 渡辺昭一「犯罪者プロファイリング」161～171頁(角川書店、2005年)；渡邊和美、高村茂、桐生正幸『犯罪者プロファイリング入門』101～102頁(北大路書房、2006年) 犯行が起きた正確な年は非掲載。

(14) 渡邊和美、高村茂、桐生正幸『犯罪者プロファイリング入門』80～81、102頁(北大路書房、2006年)；アットホーム株式会社「こだわりアカデミー」2009年11月号(<http://www.athome-academy.jp>) 犯行が起きた正確な年は非掲載。

にする。

## 1. 戦略プロファイリングとは

代表的な「戦略」の定義について、古い方から順に見てみよう。

組織論の大家バーナード(Chester I. Barnard)は、「目的を達成するために、重要(決定的)要因をコントロールすること」と定義している<sup>(15)</sup>。

経営学の父ドラッカー(Peter F. Drucker)は、「事業の目標や手段」と定義している<sup>(16)</sup>。

戦略と組織の関係についての研究から、「構造(組織)は戦略に従う」という仮説を提示したチャンドラー(Alfred D. Chandler)は、「目的とその手段の決定」と定義付けている<sup>(17)</sup>。

製品・市場戦略の提唱者のアンゾフ(H. Igor Ansoff)は、「製品・市場分野の決定」としている<sup>(18)</sup>。

戦略策定の際によく使われるSWOTを考案したアンドルーズ(Kenneth R. Andrews)は、「会社の重要目的、意図、目標とそれを達成するための方針・計画」と定義した<sup>(19)</sup>。

ホファー(Charles W. Hofer)とシェンデル(Dan Schendel)は、「中期的目標の達成のために使用する基本的手段」と定義している<sup>(20)</sup>。

「競争戦略」の教祖ポーター(Michael E. Porter)は、「企業目標とそれに到達するための手段の合成」としている<sup>(21)</sup>。

これらの定義の共通項を取り出して整理すると、「戦略」とは、「中期的目標とそれを達成するための手段」となる。

「中期的目標」のことを、「戦略目標」ともいうので、「企業の進むべき方向としての戦略目標と、その目標に至るための手段」を示すものともいえる。

ところで、中期的目標の具体的な期間については、個々人で差がある。

ロシアや中国をはじめ海外から来日する管理職や留学生に対して、戦略についての研修をしたことがあるが、クラス討議の中で、中期に関する認識に微妙な差があることを感じる。例えば、中国人は中期的という

と5年以上という人が多いのに対し、米国人の中には2、3年と考える人が多いようだ。一方、ロシア人や日本人は3～5年という人が多い。

また、従事する業界によっても中期の期間は異なる。変化の激しいIT・ロボット関連やバイオ関連の業界では、1、2年が中期かもしれないし、比較的技術革新の少ない鉄鋼業界では、5、6年といったところかもしれない。

戦略を考える期間の差は、建国の歴史や、業界ごとの経営環境の変化スピードの影響によるものと考えられるが、本稿では、特に断わらない限り、3～5年を戦略の対象期間としてとらえることにする。

また、質の面でも「目標」には、様々なタイプのものがある。漠然とした形の「グローバル企業になる」とか、「環境貢献企業を目指す」などから、明確なものとしての中期的な売上規模(「日本最大の…」、「世界最大の…」)や目標企業への挑戦(「××社に勝つ」、「打倒××社」)などがあげられる。

目標達成方法としての製品Aの開発であるとか、中国市場の攻略など、次のレベルの目標が連なる。すなわち、目標と手段の連鎖が戦略といえる。

また、適用範囲、つまり、組織のどの範囲を対象とするかによって、戦略は、「企業戦略」、「事業戦略」、「機能戦略」の3つに分類できる。企業戦略とは、企業の全体としての方向性や、全社レベルでの資源配分の指針をいう。事業戦略とは、個別事業の事業展開に関する方向性を指す。機能戦略とは、研究開発、知財、生産、マーケティング、販売、物流、人事、財務などの経営機能別の戦略を指す。

戦略プロファイリングの対象は、企業戦略をはじめ、事業・技術・知財戦略を含む全ての戦略である。

企業情報を活用して、企業の戦略を簡単に導き出す方法があれば、それは、就活の大きな武器になるはずである。企業内部の人や経営コンサルタントが内部情報に基づいて戦略を立案する手法(いわゆる戦略論)は数多くあるが、外部の人間が外部情報(公開情報)だけから戦略を推定する方法については、一般的にはあまり知られていない。いろいろな戦略理論の中から、戦

(15) Barnard, C. I., "The Functions of the Executives," Harvard Business School Press, 1938. 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』211～215頁(ダイヤモンド社, 1968年)

(16) Drucker, P. F., "The Practice of Management," Harper & Row, 1954. 上田惇生訳『現代の経営(下)』226頁(ダイヤモンド社, 2006年)

(17) Chandler, A. D., "Strategy and Structure," MIT Press, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』29頁(実業之日本社, 1967年)

(18) Ansoff, H. I., "Corporate Strategy," McGraw-Hill, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略論』15頁(産業能率大学出版部, 1969年)

(19) Andrews, K. R., "The Concept of Corporate Strategy," Irwin, 1971. 山田一郎訳『経営戦略論』53頁(産業能率大学出版部, 1976年)

(20) Hofer, C. W. and Schendel, D., "Strategy Formulation: Analytical Concepts," West Publishing, 1978. 奥村昭博, 榎原清則, 野中郁次郎訳『戦略策定』25, 30頁(千倉書房, 1981年)

(21) Porter, M. E., "Competitive Strategy," The Free Press, 1980. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』7頁(ダイヤモンド社, 1982年)

略プロファイリングに適したツールを探索した結果行  
きついたのが、「戦略マップ」である。

次に、その戦略マップの詳細について見ていく。

## 2. 戦略プロファイリングのツール

1990年代以降、キャプラン(Robert S. Kaplan)と  
ノートン(David P. Norton)により開発された経営管  
理ツールのバランス・スコアカード(Balanced  
Scorecard 以下BSC)が、多くの企業に導入されてき  
た<sup>(22)</sup>。スリム化やBPRを終えた米国企業が、戦略、  
組織体制、経営管理、日常の業務活動の「アラインメ  
ント」(alignment: 整合性)をとるために導入したのが、  
BSCの始まりである。「戦略的業績評価指標」  
(strategic performance measurements)とも呼ばれ、  
会計や人事管理の分野で注目されてきた。その後、  
コーポレートガバナンス(企業統治)や地球環境への関  
心の高まりとともに、ステークホルダー(企業を取り  
巻く利害関係者)への対応のため、導入企業数が次第  
に拡大してきた。今では、米国の主要ビジネススク  
ールで、会計学の教科書で取り上げられる程一般化して  
いる。

手順としては、戦略目標を株主・顧客・従業員など  
のステークホルダーの視点から整理し直し、それらを  
定量的な評価指標(KPI: key performance indicator)  
と数値目標に翻訳し、全社から各部門、場合によっ  
ては個人へと展開する。全社の方向が部分組織の方向に  
投影され、それが明確な数字となって従業員の頭に刻  
み込まれ、活動結果の如何によっていつでも軌道修正

ができるという点で、優れた経営管理のフレームワ  
ークといえる。

BSCの概観は、表3のように財務、顧客、業務プ  
ロセス、学習と成長の視点(株主、顧客、従業員の3  
つのステークホルダーに、業務プロセスを加えた視  
点)ごとに、戦略目標、評価指標、期間目標、施策で  
構成された4行×4列のマトリクスである。各ステ  
ークホルダーに価値を提供する上で、視点別に中期的(3  
年から5年の将来)に重要な目標、その達成状況を測  
定するのに最適な指標、最終目標に至る途中の四半期  
や年度別期間目標、目標達成のための具体的な施策を  
加えて全体が構成される<sup>(23)</sup>。

BSCは、戦略目標(群)とそれを達成する手段(群)  
を、4つの視点に分類・整理したマトリクスなので、  
これは正に戦略を一枚の見取り図にまとめたものとい  
える。

マトリクスとしてのBSC自体は、企業内部の人々  
にとって戦略の進み具合を確認する上で有効なツール  
ではあっても、外部の人々が公開情報から戦略プロ  
ファイリングを実施する上での使用には、作成のため  
の十分な情報を得にくいという理由で無理がある。し  
かしながら、BSCの元となる戦略マップは、部外者  
にも公開情報よりある程度推定できる。そこで、戦略  
マップを、戦略プロファイリングのツールとして用い  
る。

戦略マップの詳細に入る前に、BSCの概念につい  
て触れておく必要があるだろう。

表3. バランス・スコアカードの構成

戦略展開 視点	戦略目標 中期目標(および、それを 支える目標、重要成功要 因)	評価指標 戦略目標の達成状況 を把握するための定量 化可能な指標	期間目標 最終目標に至る途中 目標 2016 17 18 19 20	施策 戦略目標達成のための アクションプラン
財務 財務的経営成果	収益の拡大 中核事業の拡大 経営効率の改善	キャッシュフロー 売上伸び率 総資本利益率	2016年:クォータ別 目標数値 2017~20年:年度 別目標数値	ネット通販への参入
顧客 直接・間接顧客 から見た価値	ブランドの訴求 信頼性の向上 地球環境への貢献	市場シェア クレーム発生件数 CO <sub>2</sub> 削減率	同上	ネット広告の強化 カスタマーセンターの充実 ISO14001の取得
業務プロセス 業務プロセス、組 織、効率化IT投資	新製品開発の推進 販売予測精度の向上 品質管理の徹底 生産拠点の分散化	新製品数 在庫回転月数 ライン不良率 分散化投資額	同上	PM制の導入 新システムの導入 AI(人工知能)の利用 新拠点の開拓
学習と成長 人事制度、データベ ース、行動基準	知財データの整備 経営人材の育成 新人事制度の導入	データ整備費 教育研修費 離職率	同上	整備業務外部委託 社内MBAコース開設 再設計プロジェクト

(22) Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard," Harvard Business School Press, 1996. 吉川武男訳『バランス・スコアカード』(生  
産性出版, 1997年)

(23) 若林広二『戦略づくりの七つ道具』162~164頁(中央経済社, 2004年)

### 3. 戦略マップとバランス・スコアカード

昨今、企業の不祥事の原因として、企業統治のあり方が問題視されている。日頃から顧客に目を向け、品質管理や情報開示をしっかりと実践していれば、問題を大きくせずに済んだはずだという思いが根底にある。不祥事を起こす企業に共通しているのは、自分たちの地位の保全や組織の存続を最優先に考え、内部的な価値観で問題に対処しようとする経営姿勢である。度重なる不祥事は、企業が株主・顧客・従業員といったステークホルダーの利益をないがしろにし、一握りの経営トップに私物化されているのではという疑念を一般人に抱かせる。

高度成長期からバブル経済崩壊前の日本企業は、手厚い福利厚生もあり、従業員が家族的連帯感により一丸となって働く、ある意味では従業員のための企業だったといえるかもしれない。また、経営の方向については、資金供給源の銀行が監視する体制で、経営が悪化すると人を送り込んで立て直しをはかるといった状況だった。

バブル経済崩壊後の消費不況が始まった頃、多くの企業は顧客第一主義を唱え、顧客優先の姿勢を強く打ち出した。より多くの顧客の要望に応えるべく商品点数を増やしすぎ、生産ラインの切り替えや在庫管理のためのコストが急増し、それが経営を圧迫する例が見られた。

1990年代後半からは、「グローバルスタンダード経営」<sup>(24)</sup>の流行や直接金融<sup>(24)</sup>への志向から、株重視へと向かった。株式持ち合いの解消や外国人投資家の増加に伴い、本格的に株主の目を意識する必要性がでてきたことも一因である。株式会社本来の姿に立ち戻り、

商法上の企業の所有者である株主に対し、企業の現在の姿と将来の方向をわかりやすく説明しようという方向だった。

現在は、少子高齢化社会の到来による労働者人口の減少への危機感の下、非正規雇用問題、年金問題、従業員の働き方の多様性、ワークライフバランスへの関心の高まりとともに、従業員に対する配慮が再び重要になってきている。

さらに、地球温暖化問題が深刻になるにつれ、ステークホルダーとしての地球環境や地域社会にも関心が向いている。

結果として、全ステークホルダーへのバランスの良い配慮が、強く求められている(図3参照)。

このように、時とともに重視されるステークホルダーが変化してきたのが、日本の企業統治の歴史である。一般的に企業業績が好調な時は関係者の不満は少ないが、業績の低迷が続くと、皆が企業に対して厳しい見方をするようになる。しかしながら、企業が真に社会に受け入れられ、長期的に存続・成長していくためには、短期的な業績の変化にかかわらず、常に各ステークホルダーに対して、バランス良く目配りしていくことが重要であることは、明らかである。その意味では、現在は理想的な企業統治の方向を目指して進んでいる段階にあるといえる。

一方、欧米や韓国企業との比較で日本企業の特徴としてよくあげられてきたのは、欧米や韓国企業が戦略にそってトップダウンで全体が動くのに対して、日本企業には明確な戦略がなくても、現場の創意工夫によって巧みに成長していくというものだった。ところが、現在の企業を取り巻く環境面の変動は、その振幅

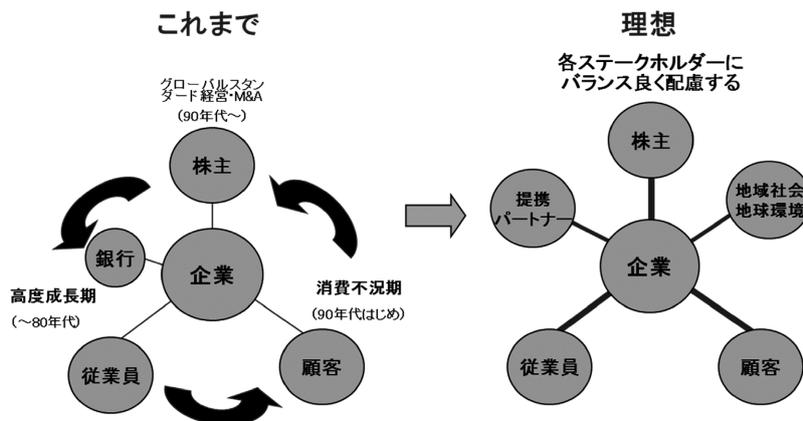


図3. 日本企業の企業統治の変遷

(24) 株式市場などから直接資金を調達すること。金融機関から借り入れる間接金融に対して。

もスピードも想定外なほど大きく、明確な戦略により、目指す目標に向けて迅速に舵取りしていくことが求められている。また、一部の企業では、戦略が明確でないままに構造的な問題に対して制度改革や組織再編で対応しようとして、それが状況をさらに悪化させている。

例えば、人件費が重荷になり年功賃金や終身雇用が維持できなくなったという理由で、人事制度の見直しを進める。年功型の処遇に替えて、成果やコンピテンシー（高業績者の行動特性、発揮能力）に基づく制度が採用される。しかし、人事制度だけを成果主義に改定しても、企業としての戦略とそれにそった人材目標像が明確でなければ、みんなで短期的なノルマに向かって邁進し、結局は個人も組織も疲弊するだけである。行き場のなくなった従業員や新しい制度からの落伍者は、不満をかかえ、組織の活力をかえって損なうことになるのである。また、そのような企業には、「ブラック企業」の噂がひろがり、優秀な人材の採用もままならなくなる。

組織体制や業務プロセスの見直しがないままに、ただやみくもにITを導入しても、思ったような成果は上がらず、IT化とともにそれに適した組織作りがむしろ重要という研究成果もある<sup>(25)</sup>。具体的には、IT投資と経営成果の関係の分析より、IT投資額とデジタル組織度<sup>(26)</sup>が相互補完的に企業価値や生産性の向上に結びついているというものである。

改革が部分的なためいろいろの施策がばらばらで、全体がかみ合っていないことが問題なのである。経営戦略、人事制度改革、組織改革などがしっかり連動していないのである。これらの問題を解決する上で、BSCが文字通り切り札となる。

BSCを導入しようという企業の導入目的は、次の4つにまとめることができる。

- ① 戦略の構造化と展開支援：経営トップの戦略を明確化し、実行可能なアクションプランに変換し、各構成組織に広く浸透させる。
- ② 企業統治システムの再構築：主要ステークホルダー（株主、顧客、従業員）の利益をバランスさせる。
- ③ 一貫した業績評価体系の構築：全社、子会社・関連会社群を含むグループ全体で戦略目標の整合性をとるため、トップから個人まで一貫した評価指標の

体系で業績評価することが可能となる。

- ④ 経営成果の自動計測：IT化により、ERP（統合基幹業務システム）や既存の情報システムと連動させ、戦略実施状況の自動的な把握と、それに基づく迅速な軌道修正が可能となる。

#### 4. 戦略マップと戦略ストーリー

戦略マップは、戦略目標間の因果関係をマップに示したものであるが、各視点別の戦略目標の実現順序は普遍的な経営の流れを反映しており、それは図4に示す通りである。

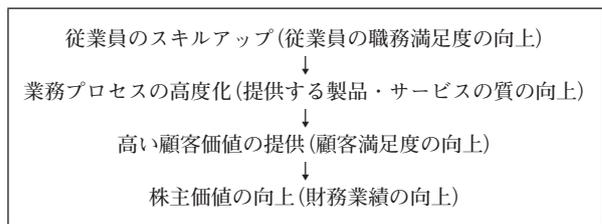


図4. 戦略マップの考え方

犯罪者プロファイリングでは、犯罪現場の情報をつなぎ合わせて、犯行の順序について時間を追って再現する。この順序を「流れ」（「ストーリー」）という。犯罪が起こった後の流れの推定作業では、場合によっては、何通りもの流れが想定される。また、現場には、本当の流れの推定作業を惑わせる証拠が紛れ込んでいることがある。例えば、第一発見者が物的証拠に無意識に手を触れて移動させるなどである。複数の現場情報から取捨選択して、最も自然な流れに早くたどりつくことが、早期の犯人像の絞込みに結びつくことは明白である。

数年前、「戦略ストーリー」という語が流行したが、存続・成長している企業の経営には、共通した流れがあり、それは図5右側のような順序になっている<sup>(27)</sup>。戦略プロファイリングにおいても、流れに沿って各視点別に戦略目標を抽出し、それらの間の因果関係を推定することで、戦略の全体像を明確にしようというのである（図5左側参照）。

(25) Brynjolfsson, E., "Intangible Assets," MIT Press et al., 2004. 株式会社CSK訳『インタンジブル・アセット』17～59頁（ダイヤモンド社、2004年）

(26) 権限の分権化、成果主義人事などITの導入・運用に適した組織になっている度合。

(27) 楠木建「ストーリーとしての競争戦略」164、234頁（東洋経済新報社、2010年）

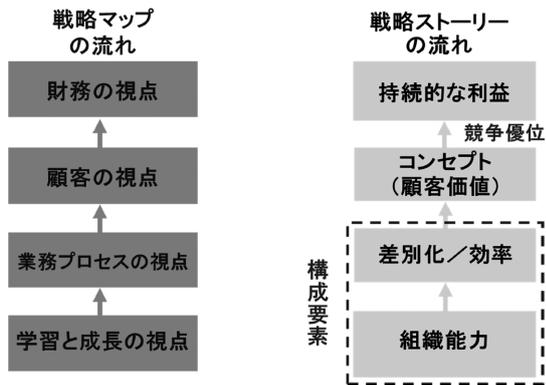


図5. 戦略マップと戦略ストーリー

また、この順序は因果連鎖の順番であり、戦略マップやBSCでは、原因を下方に結果を上方に表示する。つまり、上から下に因果関係をさかのぼるように表示する。この順番は、重要度とはまったく関係がない。

全社の戦略マップに基づいて、事業部、部、課、個人と、組織の構造にそって順に戦略マップを作成し、それに基づいてBSCを作成することにより、戦略を企業全体に浸透させるのである(図6参照)。株主を持たない公的セクター組織、学校、医療機関などにも、戦略マップは、適用可能である。実際に、自治体やNPO(非営利組織)が、住民や環境の視点を加えた戦略マップとBSCを導入している。また、病院が患者の視点を取り入れたBSCを作成し、患者満足度を向上させて経営の安定化に効果をあげる例も近年増えている<sup>(28)</sup>。

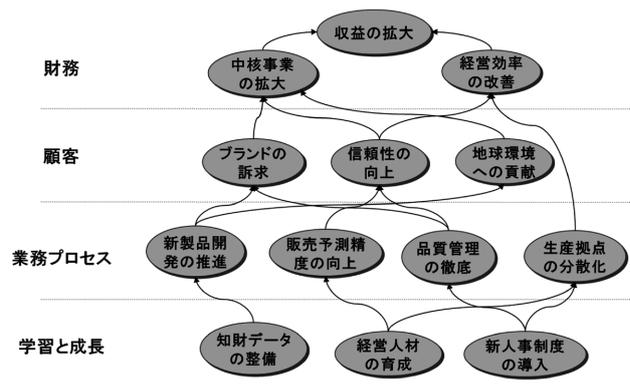


図6. 全社戦略マップの例

#### IV. 戦略プロファイリングの手順

ここでは、具体的に戦略プロファイリングを実施するための手順について、順を追って記述する。戦略プロファイリングの全体のステップは、犯罪者プロファイリングのステップを踏襲しながら、以下の6ステップで構成される。

- ステップ 1. 戦略情報の収集
- ステップ 2. 戦略目標の抽出
- ステップ 3. 戦略目標の分類
- ステップ 4. 戦略目標のマッピング1 (仮置き)
- ステップ 5. 戦略目標のマッピング2 (完成)
- ステップ 6. 戦略マップの評価

各ステップの作業内容は、図7に示す通りである。

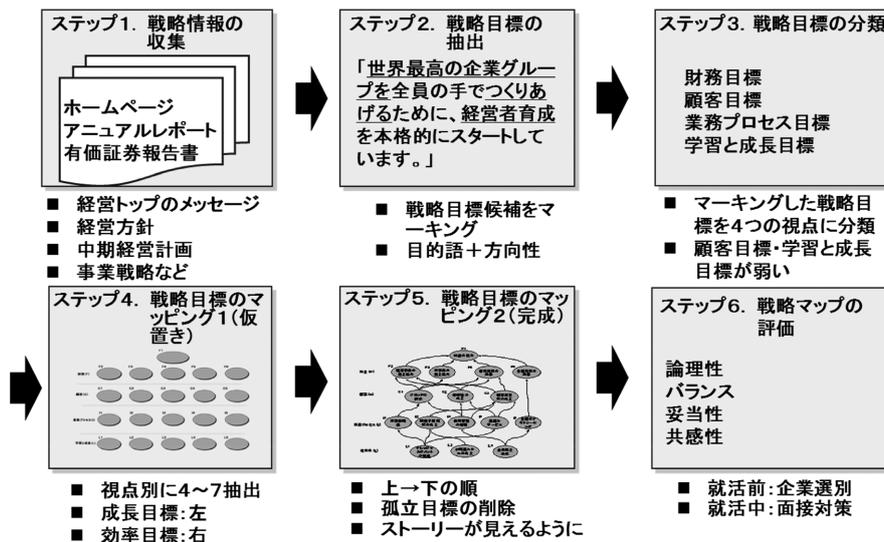


図7. 戦略プロファイリングの全体ステップ

(28) 福井県済生会病院, 聖路加国際病院, 三重県病院事業庁, 東京都病院経営本部他

## ステップ 1. 戦略情報の収集

企業のホームページより、経営トップのメッセージ、経営トップインタビュー、事業戦略、中期経営計画などの文書データを出力(プリントアウト)する。また、やはりホームページより最新の有価証券報告書(以下有報)をダウンロードし、企業の概要、事業の現況、直面する課題などの文書データを出力する。アニュアルレポートを発行している企業の場合、最新版をホームページよりダウンロードし、経営トップのメッセージ(「株主の皆様へ」)、経営トップインタビュー、経営方針などのページを出力する。有報やアニュアルレポートがホームページから入手できない場合、有報は大学図書館がオンライン契約している eol Data Base (<http://db.eol.co.jp/>) などから、アニュアルレポートは Mergent Online (<http://www.mergentonline.com/>) などから入手可能である。また、時間的に余裕がある場合は、日経テレコン 21 より日本経済新聞・日経産業新聞の記事のコピーを入手する。

必ずしも、それら全ての情報を収集する必要はない。それらの情報は、お互いに重複した部分も多いので、時間のない場合は、まず、どれか一つの情報ソースで情報収集する。

## ステップ 2. 戦略目標の抽出

収集した文書データに目を通し、重要と思われる目標にアンダーラインを引いたり、マーカーでマーキングする。4色分のカラーマーカーがあれば、視点別に色を変えてマーキングすると、後の分類作業が楽になる。重要性の判断基準は、目標の及ぶ範囲の広さであるが、とりあえず直感でよい。

米国の主要ビジネススクールの入学に必要な共通試験 GMAT (Graduate Management Admission Test) には、状況分析のセクションがあり、長文の中から、(意思決定上の)重要目標、主要因、副要因、重要仮定、重要でない事項を選り分ける力が試される。戦略目標の抽出作業は、GMAT の状況分析のセクションとよく似ている。各事項が重要かそうでないかを判別する能力は、ビジネス社会を生き抜く上で必要な基本能力だと割り切って、抽出作業に取り組む。その点、日本の多くのビジネススクールに共通した重大な問題は、このような基本能力のチェックを経ないで志願者を受け入れている点にもある。

戦略目標の表現として、「何をどうする」という①目的語と②方向性の2つの要素が入っている必要がある。目的語だけの表現では、到達点のイメージがわからない

ので、戦略目標としては適切でない。

## ステップ 3. 戦略目標の分類

ステップ 2 で抽出した戦略目標候補を、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の各視点に分類する。

**財務の視点：**ここでは、株主に対して提供する価値(財務目標)に関する目標を選ぶ。具体的には、次の4種類である。①全社財務目標(企業価値の向上、収益の拡大など)、②成長(拡大)に関する目標、③経営効率の向上に関する目標、④資産の活用に関する目標。経験的には、最上位の財務目標として、企業価値の向上に関する目標か、収益の拡大に関する目標のどちらかになることが多い。

**顧客の視点：**財務目標達成のために、顧客に対して提供する価値(顧客価値)についての記述を探す。現在よりも、今後どのような顧客価値を提供するのが重要である。

**業務プロセスの視点：**顧客目標や財務目標を実現すべく、バリューチェーン(一連の業務プロセス)上の革新・改善箇所や、組織体制に関する記述を選ぶ。日本企業の場合、この視点の戦略目標が4つの視点の中で最も多く存在する。

**学習と成長の視点：**業務プロセスの戦略目標に結びつくコア・コンピタンス、技術インフラ、知的財産、データインフラ、企業風土、人事制度、人材育成などに関する戦略目標を選択する。

## ステップ 4. 戦略目標のマッピング 1 (仮置き)

空欄の戦略マップシート(図 8)の各楕円に、左から重要と思われる順に4~7つ選んで記入する。

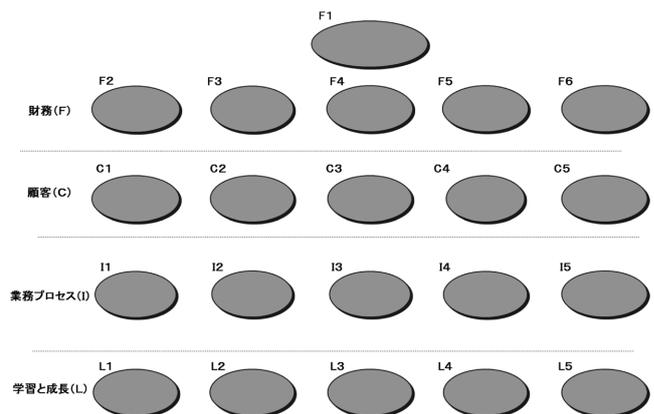


図 8. 戦略マップシート

### ステップ 5. 戦略目標のマッピング 2 (完成)

財務の視点→顧客の視点→業務プロセスの視点→学習と成長の視点の順で、因果関係をさかのぼるように下から上に向かう因果の矢印を記入する。まず、重要性の高いものから戦略目標を記入するが、因果関係の明確でない独立した戦略目標は、削除せざるを得ないことがある。

重要なポイントは、戦略目標間の因果関係が分かりやすく、全体が流れるように結びついた戦略マップを描くことである。

先述のように、犯罪者プロファイリングでは、複数の現場情報を取捨選択して、最も自然な犯行の流れ(ストーリー)を推定することが重要であるが、戦略プロファイリングの作業でも、ステップ 2,3の結果として得られた戦略目標候補間の因果関係を推定し、それらをつなぎ合わせて最も自然な流れを導き出す。流れない不自然な箇所については、他の戦略目標候補と入れ替え、矢印のつなぎ方を変えて試行錯誤する。以下で、視点別の流れのポイントをあげる。

**財務の視点：**経験的には、最上位の財務目標として、企業価値の向上に関する目標か、収益の拡大に関する目標のどちらかになることが多い。証券取引所への上場企業クラスであれば前者、中小企業であれば後者となる傾向がある(図9参照)。

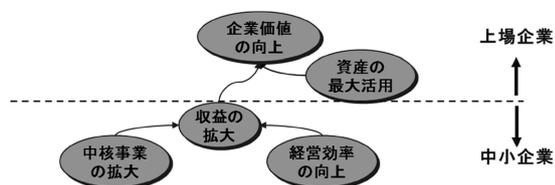


図9. 財務の視点の例

**顧客の視点：**「顧客満足度の向上」、「信頼性の向上」、「ブランドの向上」といった、通り一遍の目標になっていないかを確認する。もし、顧客の視点の戦略目標として、そのような表現しか見つからない場合でも、そのまま記入する(図10参照)。

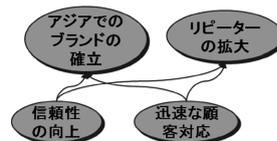


図10. 顧客の視点の例

**業務プロセスの視点：**日本企業の場合、業務プロセスの視点の戦略目標は、比較的に見つけやすい。業務プロセス目標を重視している企業が実際に多く、各企業の業務プロセスに関する目標数も多い。日本企業には、業務プロセス遂行に強みを持つところが多いとされるが、それが現れているといえる<sup>(29)</sup>。図11は、適正な戦略目標数による業務プロセスの視点の例である。

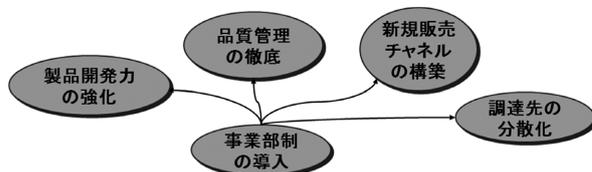


図11. 業務プロセスの視点の例

**学習と成長の視点：**日本企業には、学習と成長の視点の戦略目標設定が手薄になる傾向が見られる。通常、当視点の戦略には、経営トップ層があまり関与せず、人事部に丸投げされることが多いため、外部に向けて開示されにくい。ところが、人事制度や教育・研修の人材育成は、そのままコア・コンピタンスの構築につながる場合が多く、対応に時間のかかる課題も多いので、決して侮ってはいけない視点である(図12参照)。

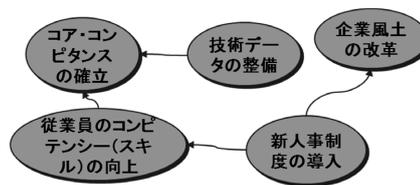


図12. 学習と成長の視点の例

(29) 藤本隆宏、東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター『ものづくり経営学』26～27 頁(光文社、2007 年)

4つの視点の戦略目標をつないで、**全社戦略マップ**が完成する(図13参照)。

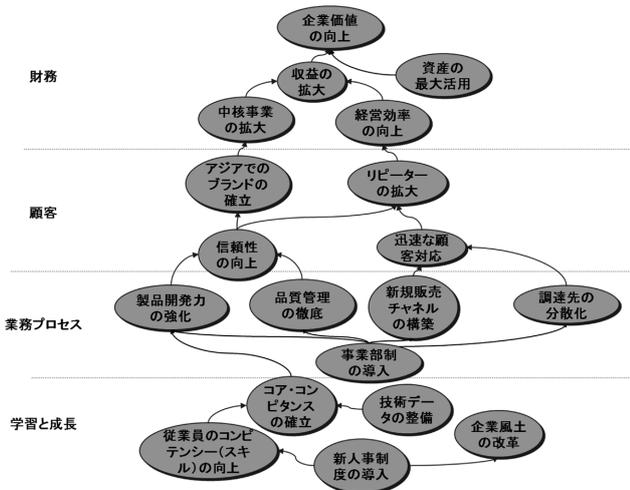


図13. 全社戦略マップの例1

### ステップ6. 戦略マップの評価

ステップ5で、流れるように戦略目標が結びついた戦略マップが得られれば、企業の戦略として高く評価できる。逆に、戦略目標が支離滅裂で、お互いにも結びつかない、あるいは、全体が論理的に説明できない戦略マップの場合、戦略としては低い評価となる。特に、業績が伸び悩む企業ほど、顧客の視点と学習と成長の視点を軽視し、戦略の検討に十分な時間をかけない傾向がある。この2つの視点については、特に注意してプロファイリングすべきである。

完成した戦略マップにより、就活開始前に受けるべき企業とそうでない企業を選別する。戦略マップによる戦略プロファイリングは、就活中よりも、むしろ就活前に役立つ。就活に当たって、明確な戦略のある良い企業と、戦略が不明確な企業を自身の目で選別することが重要である。

図14に、理想的な戦略マップの形を例示する。このような戦略マップを描ける企業であれば、入社する価値がある。

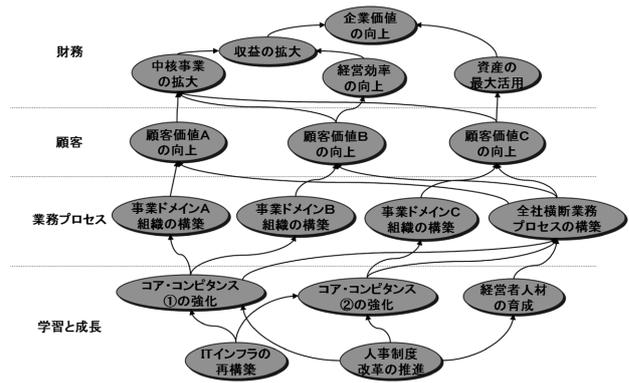


図14. 全社戦略マップの例2

## V. 戦略プロファイリングの適用例

コマツのホームページに掲載されている公開情報に基づき、戦略マップを使ってコマツの戦略について、プロファイリングを試行する。戦略に関する断片的な情報から戦略目標を抽出し、それらの間の因果関係を推測しながらつなぎあわせて、戦略マップを構築する。

以下では、コマツが2012年に発表した「中期経営計画 Together We Innovate GEMBA Worldwide」, 「経営の指針」より、コマツの戦略(～2016年3月)をプロファイリングする<sup>(30)</sup> (巻末添付資料参照)。

コマツの社内で実際にこのような戦略マップを作成しているどうかは、問題ではない。

戦略プロファイリングの結果として、コマツの全社的な戦略が浮き彫りになる。図15の戦略マップで表現されるコマツの戦略は、視点別に以下のようなストーリーで表現される。

**学習と成長の視点:** コマツウェイの定着・深化により、従業員に創造と挑戦の場を提供するとともに、グローバル人材の育成と活用を実現する。

**業務プロセスの視点:** 創造と挑戦の場を提供することで「現場力」を強化し、販売代理店や顧客とともにイノベーションの共創を実現する。それらを総合し、「モノ作り」のダントツ化を狙う。また、グローバル人材の育成・活用により、有望市場で販売・サービス体制を構築・強化する。

**顧客の視点:** ダントツの「モノ作り」力、販売・サービス体制の構築・強化により、「品質と信頼性」を追求し、販売・サービス体制の構築・強化により、「ブランドマネジメント」を推進する。イノベーションの共創により、「環境に配慮した安全な製品」を提供する。

(30) <http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/>

財務の視点：「品質と信頼性」を追求することで、中核事業の建設・鉱山機械事業を成長させる。環境への配慮・安全の提供、ブランドマネジメントの推進により、同じく中核事業の産業機械事業を成長させる。市場と工場の直結化、コスト削減で構造改革を推進する。これらの結果として、企業価値の最大化を実現する。

職先としても有望と考えられる。

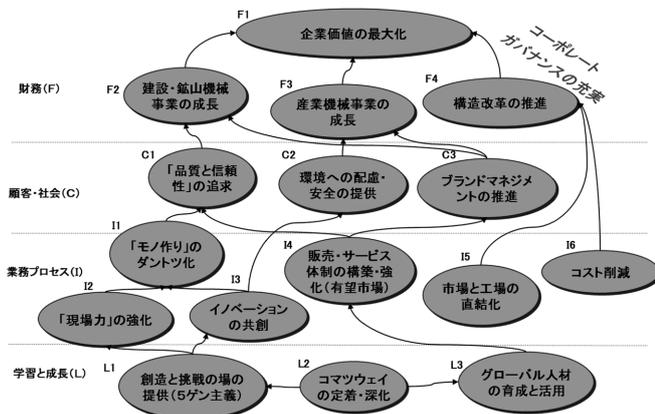


図 15. コマツの戦略プロファイリング結果

## VI. おわりに

日本の犯罪者プロファイリングは、研究開始からまだ20年程度の整備途上にある。今後は、IT化・AI化などにより、米国におけるプロファイリングのように、犯人のプロフィール推定から、短時間での犯行ストーリーの構築に向かうと考えられる。それにより、凶悪犯罪の検挙率の向上が期待できる。

犯罪者プロファイリングの考え方を、企業の経営戦略のプロファイリングに適用することで、外部からは見えにくい個別企業の経営戦略を、ストーリーとして浮き彫りにすることができる。戦略プロファイリングのツールとして、戦略マップを利用することが可能である。

戦略プロファイリングの手順は、戦略情報収集、戦略目標の抽出と4視点への分類、マッピング(仮置き、完成)、評価で構成される。個別企業の経営戦略や構成要素としての事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略などの関係性を短時間で概観できる点で、戦略プロファイリングは、競合企業の戦略分析や就活に活用できる。よい戦略マップには、ストーリー性、個性的な顧客目標、適切な学習と成長目標があり、そのような戦略マップを持つ企業は、事業・技術・知財三位一体戦略のベンチマーク企業であるとともに、就活生の就

添付資料. コマツホームページ (<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/>) からの抜粋

**KOMATSU** Japan

[Home](#) > [ニュースリリース](#) > 中期経営計画(2013-2015年度)「Together We Innovate GEMBA Worldwide」をスタート

## 中期経営計画(2013-2015年度)「Together We Innovate GEMBA Worldwide」をスタート

コマツ(社長:大橋徹二)は、このほど2013年4月から2016年3月(2013-2015年度)までの新たな3カ年の中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」をスタートしました。



この名称には、全世界のコマツグループ社員、販売代理店および協力企業などパートナーの皆さんと力を合わせ、お客様の現場をお客様とともに革新し、新しい価値を創造するイノベーションを提供することで、コアビジネスである建設・鉱山機械事業、産業機械事業での成長を目指すという想いが込められています。一人ひとりが「Together We Innovate GEMBA Worldwide」に掲げた重点活動項目に積極果敢に取り組むことで、業績向上に努め、企業価値の向上に結び付けていきます。

### 1. 中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」の経営目標

コマツは、「企業価値とは、社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である」と考えています。この企業価値を向上させるために、次の経営目標を掲げ、以下2. に定める数値目標の達成に向け経営課題に取り組んでいきます。

- ①業界トップレベルの収益性・財務体質を目指す。(収益体質の強化により、目標収益ラインを上方にシフトする)
- ②株主の皆様への利益還元水準を向上させる。
- ③成長への投資を行いつつ、ネット・デット・エクイティ・レシオ、ROEを改善する。

## 2. 数値目標

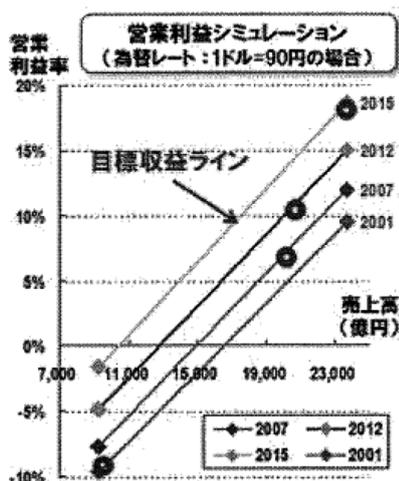
項目	2015年度目標値	2012年度実績
売上高営業利益率	18～20%	11.2%
ROE (株主資本当社株主に帰属する当期純利益率)	18～20%	11.5%
ネット・デット・エクイティ・レシオ	0.3以下	0.49
連結配当性向	30～50%の間で 安定配当	36.2%

※ROE=当社株主に帰属する当期純利益/(期首株主資本+期末株主資本)/2

※ネット・デット・エクイティ・レシオ=(有利子負債-現金)/株主資本

### <前提条件>

項目	2015年度目標値	2012年度実績	
売上高のガイドライン(億円)	23,000±2,000	18,849	
通貨のガイドライン	米ドル(円)	90～95	83
	ユーロ(円)	120～125	107
	元(円)	15.0～15.3	13.2



## 3. 重点活動項目

新たにスタートした中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」においては、コマツの強みを活かした「成長戦略」と企業体質の強化を狙う「構造改革」を両輪とした以下の重点活動に取り組むと同時に、株主の皆様への利益還元水準の向上に尽力していきます。

ハードルの高い重点活動に効果的に取り組むためには、「現場力」すなわち課題を形成し解決するという改善活動を継続する力を持った社員のチームワークが欠かせません。今後も全世界の社員が「コマツウェイ」に基づき業務の改善活動を推進していきます。特に、お客様の「現場」を深く理解し、お客様にとってなくてはならない存在になるための活動(ブランドマネジメント活動)を一層強化していきます。これらの活動を通じ、グローバルな事業拡大に必要な人材の育成に結びつけていきます。

### ① イノベーションによる成長戦略

これまで築き上げてきたICT(情報通信技術)、主要コンポーネント(基幹部品)の開発・生産技術、グローバルな販売・サービス網、フレキシブルな調達・生産体制などの強みを今後も進化させていきます。併せて、グループ内外を問わず有望な分野での先進技

術を持っている企業とはグローバルレベルで積極的に協同・連携し、ダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューションを生み出す技術開発を進めることで、お客様の現場をお客様とともに革新し新しい価値を創造する「イノベーション」を、建設・鉱山機械および産業機械の両分野でスピード感を持って起こしていきます。

次世代商品開発のための開発投資を拡大し、最先端のICTの活用により一層の自動化、無人化を可能にする将来建機の開発、市場導入を促進します。具体的には、チリとオーストラリアの大規模鉱山で稼働する無人ダンプトラック運行システム(AHS)、ブラジルで導入が進む林業機械用フリート管理システム、施工を効率化し、施工全体の管理を促進するICT建機などを引き続き発展させていくと同時に、それに続く成功モデルを増やしていきます。2013年度は、ICT建機の先行モデルとして、中型ブルドーザー「D61EXi/PXi」、中型油圧ショベル「PC210LCi」をそれぞれ米国、欧州を皮切りに導入していきます。

また、産業機械の分野では、主要コンポーネントの自社開発・生産を進め、革新的な新商品の導入を目指します。2013年度は、高い生産性とランニングコストの大幅な低減を実現した新型の「ファイバーレーザー加工機」を市場導入していきます。

## ② 既存事業の成長戦略

2014年以降、米国、欧州および日本においてNOx(窒素酸化物)、PM(粒子状物質)の排出量の更なる低減が求められる新たな排出ガス規制(米国ではTier4 Final)が開始されます。エンジン、油圧機器、制御システムなどの自社開発・自社生産という強みと最新技術を融合させ、この規制に対応した商品開発に2013年度も引き続き注力し、円滑な市場導入を目指します。また、補給部品の受発注・物流改革に引き続き取り組むとともに、今後も成長が見込まれる戦略市場と鉱山分野におけるパケットやツース・履帯などの戦略部品の拡販に努めることで、収益の拡大を目指します。2013年度は、油圧ショベルの破碎・解体用のアタッチメントである「エキセントリックリッパ」を米国、中国より世界への導入を進めていきます。

既存事業においてこれまで取り込めていなかった潜在需要を持つ分野については、他社との積極的な協業も選択肢に入れ強化を図っていきます。

装着駆車台数が本年3月末時点で30万台を超えた「KOMTRAX」は、機能と活用方法を今後も進化させ、「KOMTRAX Plus(鉱山機械管理システム)」および2013年度に導入を予定している部品の状態や交換履歴の把握を可能にする「KOMTRAX Parts」とともに、様々な情報の見える化を実現していきます。加えて、進化するKOMTRAXを最大限に活用することで、速やかな部品供給やサービス活動を実施するとともに、レンタル・中古車の循環事業やリテールファイナンス事業も含めたバリューチェーンを拡大し、お客様の満足度を更に高めていきます。

## ③ 土台強化のための構造改革

コマツグループの売上高はこの10年で約2倍となりましたが、固定費をほぼ一定に抑制しています。今後も成長とコストの分離の方針に基づき、適正な固定費水準を維持していきます。国内生産拠点での電力使用量半減を目標に、生産改革や建屋の統合および更新を推進することにより、生産固定費の大幅な削減を目指します。2013年度は、まず栗津工場(石川県)において、最新鋭の省エネ設備と革新的な生産効率を両立する新建屋建設に着手します。

また、グローバル販生オペレーションセンタを中心に販売・生産・在庫管理のレベルを向上させるとともに、代理店在庫ゼロ活動の範囲の拡大によって本体・部品の在庫の適正化を進めます。加えて、コマツの現場とお客様の現場の直結化を促進するため人材・組織の配置転換などを実施し、将来の成長に向けた投資のために必要な人材や資源を確保していきます。

ニュースリリースに記載されている情報は発表時のものであり、予告なしに変更される場合があります。

2013年04月25日  
コマツ コーポレートコミュニ  
ケーション部  
TEL: 03(5561)2616

# 中期経営計画 (2013-15年度)

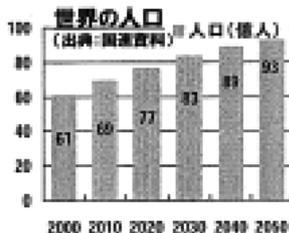
Together We Innovate GEMBA Worldwide

2013年4月25日

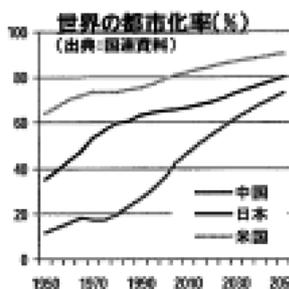
コマツ  
代表取締役社長(兼)CEO  
大橋 徹二

## 世界需要見通し(主要7建機・鉱山機械)

人口増、都市化進展、タイトな資源需給等を受けて、中期的に市場は更に成長する。今後2~3年は伝統市場に依存し微増となるが、戦略市場中心に成長余力が十分あり、長期的な成長が見込める。



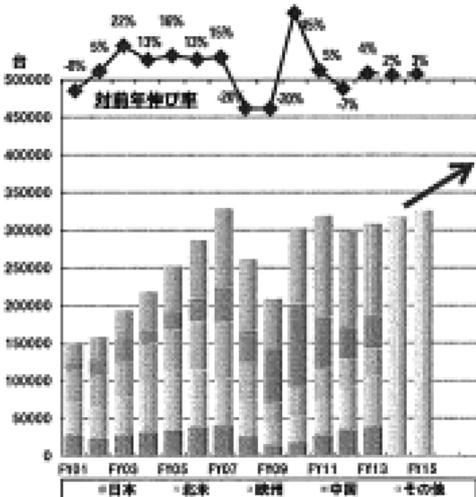
人口爆発により、タイトな資源需給環境が続く



全世界の都市化進展により建機需要は堅調に推移

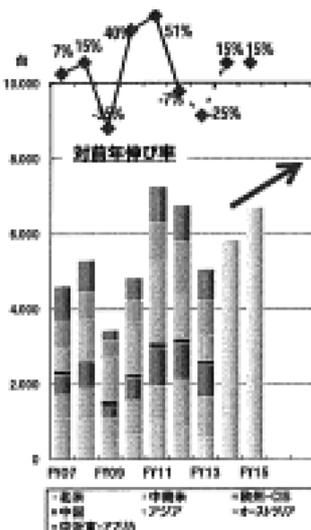
### 主要7建機需要

北米・中近東:復活基調、中国:12年度が底、中南米・CIS:当面安定成長  
⇒ 伝統市場・戦略市場の構成比は当面大きく変わらないが、15年度以降戦略市場の成長が加速。



### 鉱山機械需要

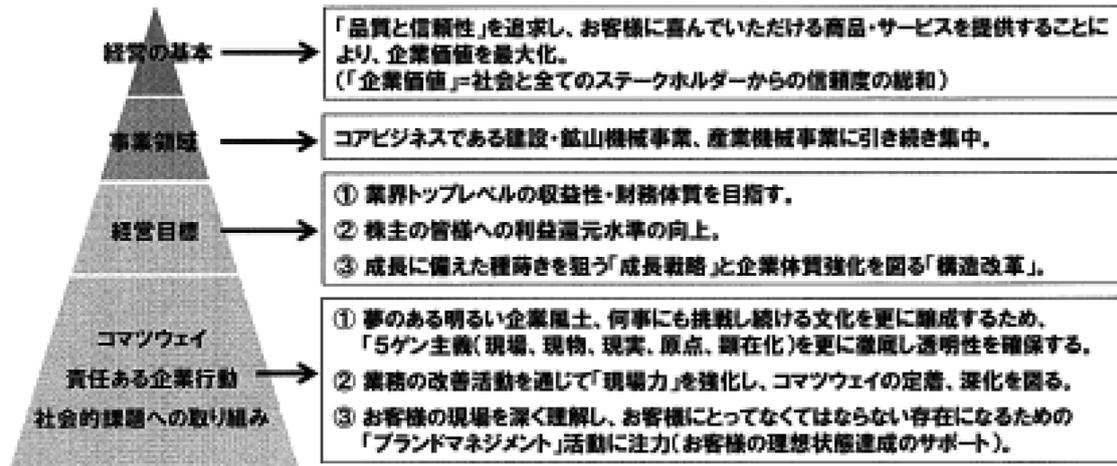
13年度需要は前年比約25%減。その後徐々に回復し、15年度には12年度と同レベル、以降も安定的に成長の見通し。



【中期経営計画の基本方針】

- ① 将来の需要拡大に向けて、成長への種蒔きを間断なく行う。
- ② お客様にとってなくてはならない存在となるため、現場に対する理解度を上げ、代理店、協力企業、社員の力を結集する。
- ③ 価格競争から一線を画し、お客様との関係性を強化するため、ICTを活用し、バリューチェーンの拡大を目指した成長戦略を推進する。

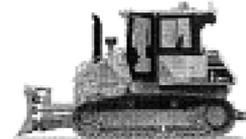
【コマツにおける経営の考え方】



1) イノベーションによる成長戦略

- ・ ダントツ商品・ダントツサービス・ダントツソリューション
- ・ 稼働現場に精通、お客様とのイノベーションの共創(生産性・安全を向上するための顧客稼働現場の生産工場化)
- ・ ICT、要素技術を活用した将来建機、次世代鉱山機械の開発強化
- ・ イノベーションを実現するための他社との協業
- ・ 産業機械でのイノベーション

将来建機:ICT活用により、機械・バリューチェーンの見える化を実現する商品、新たな収益圏の発掘の可能性のある商品(ICT建機、AHS、電動化、無人化・自動化、ハイブリッド等)



2) 既存事業の成長戦略

- ・ バリューチェーンでの売上拡大  
KOMTRAX/KOMTRAX Plus/KOMTRAX Partsの有効活用  
戦略部品売上拡大と補給部品事業改革  
循環事業(レンタル・中古車)とファイナンス事業の拡大  
サービス、R&M活動による優良顧客の囲い込み
- ・ 有望市場の販売サービス体制構築・強化(地域別にメリハリある政策)
- ・ ブランドマネジメント活動の推進

価格競争から一線を画し、販売流通網、トータルコスト構造、お客様との関係性を構築する活動に特注する。

3) 土台強化のための構造改革(成長とコストの分離)

- ・ 電力使用量半減、コスト大幅削減(SVC、OVC、CC)、グローバル販生活動による在庫適正化
- ・ 市場(お客様)と工場の直結化、補給部品事業改革
- ・ グローバル人材の育成と活用



- ① 業界トップレベルの収益性・財務体質を目指す。  
(収益体質の強化により、目標収益ラインを上方にシフトする)
- ② 株主の皆様への利益還元水準を向上させる。
- ③ 成長への投資を行いつつ、ネット・デット・エクイティ・レシオ、ROEを改善する。

中期経営計画 2015年度目標値

年度		2001	2007	2012	2012	2015
		実績	実績	実績	前中計目標	目標
収益性	売上高営業利益率	-1.3%	14.8%	11.2%	15%	18~20%
	ROE	-18.5%	25.1%	11.5%	20%	18~20%
健全性	ネット・デット・エクイティ・レシオ	1.09	0.39	0.49	0.4以下	0.3以下
株主還元	連結配当性向	-	20.0%	36.2%	安定配当 <20~40%>	安定配当 30~50%
前提条件	売上高(億円)	10,358	22,439	18,649	20,000 ±1,000	23,000±2000
	米ドル(円)	128	114	83	90	90~95
	ユーロ(円)	111	162	107	125	120~125
	元(円)	15.2	15.3	13.2	13.5	15.0~15.3



全世界のコマツグループ社員、販売代理店および協力企業などパートナーの皆さんと力を合わせ、お客様の現場をお客様とともに革新し、新しい価値を創造するイノベーションを提供することで、コアビジネスである建設・鉱山機械事業、産業機械事業での成長を目指します。

Together We Innovate GEMBA Worldwide

お客様、代理店、協力企業、社員の総合力

全ての活動の原点は現場に

我々の現場は世界中に



## 1.経営の指針

### (1) 品質と信頼性

コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、「企業価値」を最大化することである。

「企業価値」とは、社会と全てのステークホルダーからの信頼度の総和である。この信頼度の向上のために、コマツグループ各社は、企業の社会的責任を自覚するとともに、コーポレートガバナンスの充実と「モノ作り」競争力の強化に努めなければならない。

「品質と信頼性」とは、お客さまに喜んで頂ける商品とサービスの提供にとどまるものではなく、コマツグループの組織、事業、社員そして経営の全てに関わるものである。

次の5つは、この「品質と信頼性」を高めるために何をすべきかを示す指針である。これは、経営の指針であると同時に、コマツグループに働く社員の一人ひとりが日々仕事を進める上での指針でもある。

1. 常にお客さまの立場を考え、環境に配慮した、安全で創造的な商品・サービスとシステムを提供する
2. 常に技術革新と経営改善に努める
3. グローバルな視点で連結経営を推進する
4. 良き企業市民として地域社会に貢献する
5. 社員に創造と挑戦の場を提供する

### (2) コーポレートガバナンス(企業統治)の重視

コーポレートガバナンスの中核となる機関は取締役会である。コマツグループ各社は、常に、取締役会の活性化に努め、経営上の重要課題について実質的に議論し、必要な審議・決定と報告を確実に遂行しなければならない。

また、コマツグループ各社の経営責任者は、虚業を排し、堅実経営を行うとともに、自社に適用される法令とコマツグループの方針に則り、内部統制システムを確立し、経営の健全性と透明性を高めなければならない。

### (3) 「モノ作り」競争力の強化と「コマツウェイ」

コマツの強さの源泉は、コーポレートガバナンスの充実と「モノ作り」競争力の強さにある。

コマツグループが追求する「モノ作り」とは、「お客さまに満足頂ける商品を提供すること」である。また、「モノ作り」の全てのプロセスにおいて、安全と環境への配慮を重視することでもある。

「モノ作り」競争力を強化するためには、研究開発、購買、生産、販売、サービス及び管理部門にいたる社内各部門はもとより、協力企業や代理店等、バリューチェーンを構成する全ての部門とビジネス・パートナーが一体となって活動を展開することが必要となる。

「モノ作り」におけるコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え及びそれを実行に移す行動様式等を現したものが「コマツウェイ」である。コマツグループ各社は、「コマツウェイ」を共有するとともに、その構成員が替っても、それぞれの組織と社員の中で、代々受け継ぐように努めなければならない。

注記:「コマツウェイ」(全社共通編)は、日本語版または各国語版の小冊子が全社員に配布されていますので、各社員は随時、これを参照下さい。また、各部門編も作成され、関係者に配布されています。