

企業経営活動の再編成を促す経営環境変化問題

——1983年と2005年の企業アンケート調査をふまえて——

廣 田 俊 郎

I 序

企業経営者は、企業活動の展開の決定にあたって、自社を取り巻く経営環境においてどのようなチャンスが生まれてきているのか、あるいはどのような脅威がしのび寄ってきているのかを把握しようとしている。例えば、テレビ放送会社のトップは、放送と通信(インターネット)との融合によって業界が思わざる変化をとげることになるのではないかという脅威を感じ、何らかの対処を行う必要性を感じ始めているのではないかと思われる。そのように、企業を取り巻く経営環境において生じている変化の把握をふまえて、企業経営者はその企業経営活動内容を決定していく。その意味で、経営環境変化は、企業経営者に対して企業経営活動内容の決定を促すように様々な情報を発信し、新たな情報解釈を促すという役割を果たしている。

企業を取り巻く経営環境は、企業経営活動を展開していくのに必要な各種資源を供給する役割も果たしている。企業は、人材育成供給組織としての側面ももつ大学とも提携しながら新卒者を採用するとともに、原材料、部品を市場で購入し、資金を金融市場から調達している。そのように各種資源を調達するうえでの様々な市場制度が整備・形成されてきており、企業は、その発展の度合いに応じて資源調達に関わる企業経営活動のあり方を変更していこうとしている。つまり、各企業は、必要とする各種資源の戦略的重要性に応じて、そのような資源を提供する企業を自社の関連会社としたり、長期取引の取り決めを行うなど、企業を取り巻く経営環境から必要な資源フローを円滑に確保できるような取り組みを行っている。

このように情報を発信し、資源のフローを生み出す経営環境において、様々な変化や様々な動きが生じてきている。例えば情報化、国際化、ソフト化などの動きが見出されるようになってきている。そのことが、企業にとっての情報と資源のフローを従来とは異なったものとしつつあり、企業としても、その企業経営活動の再編成を行わざるを得なくなっている。本論は、そのように企業経営活動の再編成を促すような経営環境変化にはどのようなものがあるのかを解明しようとするものである。ただし、この解明を行うには、まず企業経営活動の本質的内容とは何なのかを考察しておくことが必要であると思われる。なぜならば、企業経営活動の

本質的内容についての検討を行ってはじめて、生じつつある経営環境変化が企業経営活動の遂行に対してもつ意味が明らかになると思われるからである。このような観点から、企業経営活動の本質的内容についての考察を次節で行うことにする。

II 企業経営活動の本質的内容

1. 企業経営活動とは

企業経営活動の本質的内容の第1の側面は、「有用な製品・サービスの生産と提供」という課題を果たそうとするものである。また、企業経営活動の本質的内容の第2の側面は、「収益性の追求」という課題を達成しようとするものである。企業経営活動とは、この「有用な製品とサービスの提供」という課題と「収益性の追求」という課題を循環的に統合的に達成していく活動であると理解することができる¹⁾。企業経営活動には、この2つの基本的課題が与えられているということについて、E.T.ペンローズ (Penrose) が会社 (firm) という概念と企業 (enterprise) という概念とを区別したことを指摘しておきたい²⁾。ペンローズにとって、会社 (firm) とは、各種資源の組織的利用によって、製品の生産やサービスの給付を行う生産単位を意味し、企業 (enterprise) とは、そのような行為を通じて収益をあげていこうとする存在を意味した。T. ヴェブレン (Veblen) も、有用な製品とサービスを提供するという行為を産業 (industry) と表現し、収益を追求するという行為を営利企業 (business) と表現した³⁾。すなわち、経営活動を「有用な製品とサービスを提供する過程」=「産業」と「利潤のための投資」=「営利企業」とに分けたのである。「有用な製品とサービスの提供」という課題については、ペンローズは「会社」がそれを実行すると主張し、ヴェブレンはそのような活動を「産業」と呼んだ。また「収益性の追求」という課題については、ペンローズは「企業」がそれを実行すると主張し、ヴェブレンはそのような活動が「営利企業」によるものであるとした。以上の考察をふまえて、企業経営活動とは、「有用な製品とサービスの提供」と「収益性の追求」という2つの課題を果たそうとするものであると特色づけることができる。なお、表現を多少変えて言えば、企業経営活動とは、「ものづくり」と「金もうけ」という2つの課題を統合的に達成することをめざすものであるということになる。

ところで、企業がこれらの2つの課題をもつ企業経営活動を遂行していくためには、様々の資源の活用が必要である。いわゆる、ヒト、モノ、カネという経営資源の活用が不可欠である。それらの経営資源を加工したり、変形したり、組み合わせたりしながら、有用な製品とサービ

1) 廣田 (2004) p.73参照。

2) ペンローズ (1972) p.20, pp.42-57参照。

3) ヴェブレン (1965) p.5参照。

スを提供し、収益性をあげていくことができる⁴⁾。他方、企業が経営活動を展開していくうえで、情報を入力し、解釈するという活動を行っていくことも不可欠である。企業経営者は、様々な情報をふまえて経営状況を解釈し、経営意思決定を行っている⁵⁾。

以上で述べたことをまとめると、企業経営活動の課題には、「有用な製品とサービスの提供」と「収益性の追求」という2つのものがあり、この課題を果たすための活動としては、資源変換と情報解釈という2種類の活動がある、ということである。それでは、これらの2つの企業経営課題と2種類の活動との組み合わせの実体とはどのようなものであろうか。

それら2つの企業経営課題をめぐる2種類の活動についての掘り下げを行った結果は表1のように表現できる。すなわち、「有用な製品とサービスの提供を行う」という課題についての資源変換活動には、「ものづくり」という活動があるといえる⁶⁾。また、「有用な製品とサービスの提供」という課題に関する情報解釈活動には、「ニーズ把握、技術開発」など、様々な知識の創造を伴う活動がある。また、「収益性の追求」という課題に関する資源変換活動には、「生産性の向上とコストダウンのための活動」がある。さらに、「収益性の追求」という課題に関する情報解釈活動には、どの活動がプロフィット・プールであるのかを把握し、その活動に集中するための方策を探る「プロフィット・ゾーン発見」活動があるといえる⁷⁾。

表1 企業経営活動の課題と内容

| | 有用な製品とサービスの提供 | 収益性の追求 |
|--------|---------------|---------------|
| 資源変換活動 | ものづくり | 生産性向上, コストダウン |
| 情報解釈活動 | ニーズ把握, 技術開発 | プロフィット・ゾーン発見 |

4) Aldrich(1979)pp.110-122参照。企業を取り巻く環境を把握する一つの見方は、企業を取り巻く環境を様々な資源のフローととらえて、それらの資源の水準と利用可能性条件が組織変化を決定づける極めて重要な要因となっているとするものである。本論では、企業経営活動の基本的側面の1つに資源変換活動があるという主張を展開しているのであるが、その資源を多くの場合、企業を取り巻く経営環境から得てくるとすれば、経営環境における資源フローの変化は、企業経営活動における基本的変化をもたらさざると得ないということになる。その意味で、本論文における分析枠組みの一部は、Aldrich (1979) やPfeffer & Salancik (1978) の主張と同様なものであるといえる。

5) Aldrich (1979) pp.110-111, pp.122-132参照。企業を取り巻く環境を把握するもう一つの見方は、環境を組織メンバーの眼から見て把握しようとするものである。その観点に立てば、環境は、意思決定者が意思決定を行うときの材料となる情報を提供するものと位置づけられる。この立場に立てば、環境が発信する情報の変化は、組織メンバーによるフィルター作用をふまえたうえで、組織変化を形づくるうえでの主要な要因となると考えられる。

6) 藤本 (2003), 藤本 (2004) などにおいて、「もの造り」という概念は、資源変換活動のみではなく、それを支える情報解釈活動を伴うものとして取り扱われている。しかしながら、本論では、あえて資源変換活動を中心とするものを「ものづくり」として分離して取り扱うこととしている。

7) スライウォッキー=モリソン (1999) によれば、高収益を生み出すパターンには、少なくとも22のタイプがある。また自社のプロフィット・ゾーンを見出す12の質問があるとも主張している。そこで問われている質問は、顧客、競争相手、自社の利益モデルについてのものであり、環境変化に適合する自社のあり方を見出すことの重要性が主張されている。

2. 企業システムとは

このように現代企業は、「有用な製品とサービスの提供」と「収益性の追求」という2つの課題の達成をめざして、資源変換と情報解釈という企業経営活動を行う存在であるといえる。言い換えれば、企業は、「有用な製品とサービスの提供」と「収益性の追求」を課題とする資源変換と情報解釈のシステムである。ところで、企業が活用しようとする様々な資源と情報について、その多くまたはその一部は企業の外部から入手され、活用が行われている。また、「有用な製品とサービスの提供」にあたっては、企業の外部者である顧客に購入してもらわなければならない。つまり、企業は、資源・情報の活用、生み出した製品・サービスの提供のいずれについても、企業を取り巻く経営環境と、資源と情報の流れを伴う相互作用を行っていくことを必要とする。その意味で、企業は経営環境に開かれたオープン・システムである。その企業経営システムは、「有用な製品とサービスを提供する」、「収益をあげる」、という目的を達成するために、様々な要素が効率的に統合されたものである。また、この企業経営システムの一連の活動は、経営者が一連の活動を適切にコントロールし、統合することによってその発展が支えられている⁸⁾。

Ⅲ 企業アンケート調査回答データ

以上のような本質的内容を持つ企業経営活動をめぐって、どのような経営環境変化が生じてきたのかを本論文において解明していくことにしたい。その際、筆者が実施したアンケート調査回答データの活用を行うことにする。そのデータの第1のものは、1983年に実施したアンケート回答データである。1983年調査は、「技術の高度化と経営戦略についての質問調査票」と題する調査票を製造業企業500社に送付して回答を依頼したものである⁹⁾。さらにデータの第2のものは、2005年に実施したアンケート回答データである。それは、サービス業を対象として実施した質問調査票調査である¹⁰⁾。なお、ここでサービス業と呼んでいるものは、従来、非製造業と呼ばれてきたものであり、流通、金融、運輸、通信、電気・ガス、その他サービスなどからなるものである。

8) 廣田(2004) p.73参照。

9) これらの製造業500社の選択にあたっては、日経NEEDS財務テープを利用し、1982年度売上高の上位411社をまず選んだ。さらに『ダイヤモンド企業ランキング』によって、増収率ベスト170社中の製造業企業118社、広告宣伝費上位200社中の製造業企業132社、特許件数上位企業100社中の製造業企業85社を送付先に追加した。ただし、増収率ベスト118社中の81社を除いて追加企業の多くのは売上高ベスト411社に含まれていた。このようにして質問票発送企業の合計数は500社となった。

10) 東京1部、大阪1部、名古屋1部、福岡、札幌の各株式市場に上場しているサービス業(非製造業)各社667社に対して、「サービス価値向上のための戦略、組織、システムに関する質問調査票」と題する質問調査票を送付して回答を依頼し、73社から回答を得た。2004年12月に質問調査票を発送し、受取を開始したのは2005年が主であることから、ここでは、2005年実施調査と位置づけることとする。

上記のアンケート調査のそれぞれにおいて、企業がその経営環境に関してどのような問題に直面していたかを知るため、「最近の環境変化の中で対応に苦慮したものとしてはどのようなものがありますか」という質問を設定しておいた。この質問に対する2つのアンケート調査回答を調べることにより、現代企業の経営活動対応を困難なものとしてきた経営環境変化には、どのようなものがあったのかを探ることができると思われる。また、1983年当時と2005年当時における経営環境変化の内容の比較も可能となる。ただし、1983年の調査が製造業を対象としたものであり、2005年の調査は非製造業を対象としてものであることから、比較にあたっては若干の注意が必要であることを付記しておきたい。

IV 1983年当時の製造業を取り巻く経営環境変化問題

本論で取り扱おうとする経営環境変化問題とは、企業が展開する企業経営活動に関連する各種問題から成るものである。そこで、「II 企業経営活動の本質的内容」において行った企業経営活動区分のそれぞれについて、それと関わりをもつ経営環境変化問題について考察していくことにする¹¹⁾。

1. 有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動をめぐる経営環境変化問題

1983年アンケート調査回答企業によって指摘された経営環境変化諸問題の中で、まず「有用な製品とサービスの提供をするための資源変換活動」に関連すると思われる経営環境変化問題を以下で検討していきたい。なお、そのような資源変換活動は、インプット—プロセス—アウトプットという段階を経て展開されると思われることから、経営環境変化問題をインプット問題、プロセス問題、アウトプット問題のそれぞれに区分しながら考察していくことにする。

まず、「有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動」を行ううえでのインプット問題と考えられるものには、エンジニアの確保、購買システムの変化、外国為替相場の変動、品質要求、顧客要求への対応などがあった。1983年当時においては、有用な製品とサービスの提供を行うためのインプット資源を確保しつつ、より厳しい品質要求に答えながら企業経営活動を展開していく必要が生じてきていたといえよう。

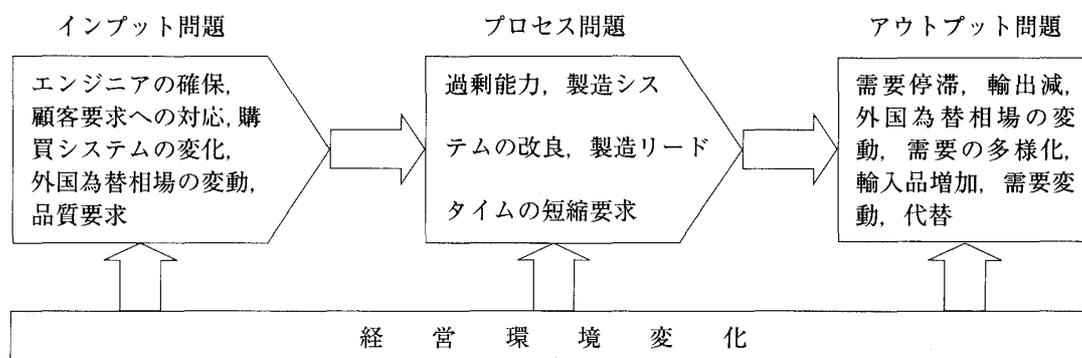
次に、企業が直面していた資源変換活動プロセス問題については、二つのタイプのものがあることが分かった。一つのタイプの問題は、成熟産業について生じている過剰能力という問題

11) 廣田（1985）においても、1983年アンケート調査データをふまえて、当時日本企業が直面していた経営環境変化問題についての検討を行った。ただし、そこでは、経営環境変化問題がある特定業界に限定されたものではないのか、それとも業界に限定されない一般的な問題であるのかという観点から検討を行っていた。本論文においては、企業経営活動との関わりで経営環境変化問題をとらえようとしており、その点に今回のアンケート調査データ再検討の意義がある。また、2005年サービス業対象アンケート調査との比較を行う点にも本論文の意義がある。

であった。そのような問題があると表明していたのは、パルプ・紙産業、化学工業、石油産業企業、鉄鋼産業企業などの、装置生産型技術を用いる成熟産業企業であった。それらの企業は、1983年当時、大量生産文明から情報通信文明への転換点にさしかかる中で、従来型の生産設備をそのまま抱え込んでいた。グローバル分業の動きの中で海外生産シフトも始まりかけていた状況の中で、過剰能力問題という資源変換活動プロセス問題を抱えることになっていったといえる。もう一つのタイプの問題は、ハイテク成長企業について生じている技術革新への対応、生産システムの高度化という課題をめぐるものであった。それらのハイテク成長企業については、情報通信文明に立脚した製造システムのより一層の高度化が必要とされ、技術革新への対応も必要とされていた。このように成熟産業とハイテク産業は、それぞれ直面する問題の内容は異なっていたが、ともに「有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動」プロセスの見直しが必要であると実感させる経営環境変化問題に直面していたのである。

さらに、「有用な製品とサービスの提供を行うための資源変換活動」を行うことにより生み出されたアウトプットについて、各産業は、需要停滞、輸出減、外国為替相場の変動、需要の多様化、輸入品増加、需要変動、代替などの問題に直面していた。1983年当時の製造企業は、このように厳しいアウトプット環境のもとで「有用な製品・サービスの提供を行うための資源変換活動」を行わなければならなくなっていた。以上の考察を図にまとめたものが図1である。

図1 有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動に関わる経営環境変化問題



2. 有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動をめぐる経営環境変化問題

「有用な製品とサービスの提供」を行うには、当該の製品とサービスについてどのようなニーズがあるのかについての情報を把握するとともに、当該製品を効果的に提供していくための技術知識を獲得していくことが必要である。そのような「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」に関連すると思われる経営環境変化についても、様々な問題が生じてきていた。そのような問題についても、情報解釈活動を行うときのインプットープロセスーアウトプットという段階毎に検討を行っていくことにする。

まず「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」を行うときのインプット関連

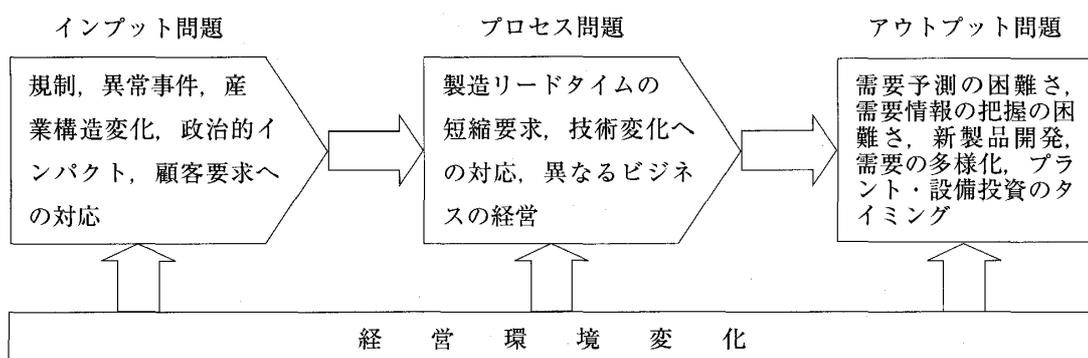
問題としては、各種規制が強化されてきたことなどに対する情報解釈の問題があった。なお、規制対応を経営環境変化問題として答えていた5社の中で、2社が食品産業企業、2社が医薬品産業企業、1社がガラス・土石産業企業（アスベスト問題）であり、回答はある特定の産業に限定されていた。このように、一部の産業のみではあるが規制強化をどのように解釈し、どのように対応するかが極めて重要なことであることを認識し始めていた。例えば、食品産業も、消費者保護という観点から食品に関わる規制が急激に厳しいものとなってきたことを直視し始めていた。また、あるガラス土石産業企業は、アスベスト規制問題に直面し始めていた。

また、予期せざる事件の影響、悪意ある行為者の妨害などの「異常事件」も3社によって重要な経営環境変化問題であると認識されていた。この問題を回答していた企業の内2社は食品産業企業であったが、ブランド・イメージの確立と維持が非常に重要なものである消費財産業においては、この種の問題をどのように解釈してどのように対応を行うかが極めて重要な問題となってきていた。

次に、「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」を行ううえでのプロセスに関連した経営環境変化問題としては、製造リードタイムの短縮要求、技術変化への対応、製造システムの高度化、などの問題があった。このように、「有用な製品とサービスの提供を行うための情報解釈活動」についても、新たな視点から問題を考えていくとともに、スピーディに問題解決していくことが求められるようになってきていた。

さらに、「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」を行ったときのアウトプットをめぐる経営環境変化問題としては、需要予測の困難さ、プラント・設備投資のタイミング、などの問題があげられていた。様々な情報をふまえて情報解釈を行い、有用な製品とサービスの提供に結実させようとしても、そのアウトプット結果について満足すべき結果が得られにくくなってきていたということである。さらに、様々な情報解釈を行ったうえで、結果として新製品開発に結実させたいのだが、中々新製品開発成果を効果的に達成することが困難となってきていた。以上の考察を図にまとめたものが図2である。

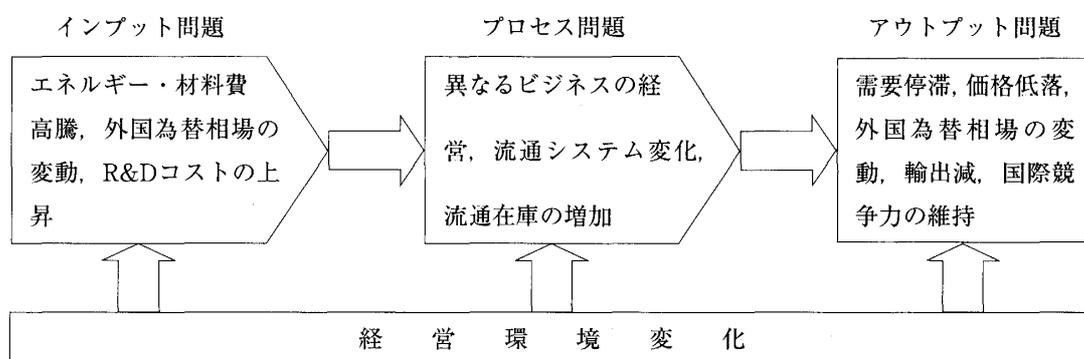
図2 有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動に関わる経営環境変化問題



3. 収益性を追求するための資源変換活動をめぐる経営環境変化問題

「収益性を追求するための資源変換活動」とは、資源変換活動を行うときのねらいがコストダウンであったり、生産性向上であったりする活動のことである。企業としては、エネルギー、材料費などの企業が用いる資源の費用については極力コストダウンを図るとともに、製品生産アウトプットについては生産性向上を図り、無駄な在庫を極力減らしていくことをめざしている。ところが、この「収益性を追求するための資源変換活動」を効率的に実行するうえで支障となる様々の経営環境変化問題が生じてきていた。まず、「収益性を追求するための資源変換活動」の中でよりインプットの側面に関連した経営環境変化問題としては、エネルギー・材料費高騰、外国為替相場の変動、R&Dコストの上昇などの問題があげられていた。これらの変化問題は、資源変換活動のインプットコストを高め、収益性を損ないかねないものであった。ちなみに、1983年のアンケート調査の後、1985年のプラザ合意を通じて円高誘導がなされ、以上の諸問題はより厳しいものとなった。しかしながら1983年当時、既に外国為替相場の変動が大きな問題となりかけていた。具体的には、円高の方向への外国為替相場の変動により、各種資源のインプット価格が上昇して、資源変換活動における収益性が低下しかねないという環境変化問題が生じてきていた。

図3 収益性を追求するための資源変換活動に関わる環境変化問題



次に、「収益性を追求するための資源変換活動」プロセスに関する経営環境変化問題としては、異なるビジネスの経営、流通システム変化、流通在庫の増加、などの問題がアンケート回答企業によって指摘されていた。例えば、非鉄金属企業が光ファイバー製造に乗り出した場合など、成熟産業からハイテク産業への転換を図ろうとした企業においては、異なるビジネスの経営を通じて、収益性を改善できるような資源変換活動を創出しようとしていた。このように、企業を取り巻く産業構造変化などの経営環境変化に対応するため、今までの企業経営システムのプロセス自体の見直しを行い、収益性につながる資源変換活動プロセスを再構築しようとしていた。なお、流通在庫が増加することは、収益性を大きく圧迫しかねない。このような製品流通プロセス問題への対処も必要とされていた。

さらに、「収益性を追求するための資源変換活動」についてのアウトプット関連経営環境変

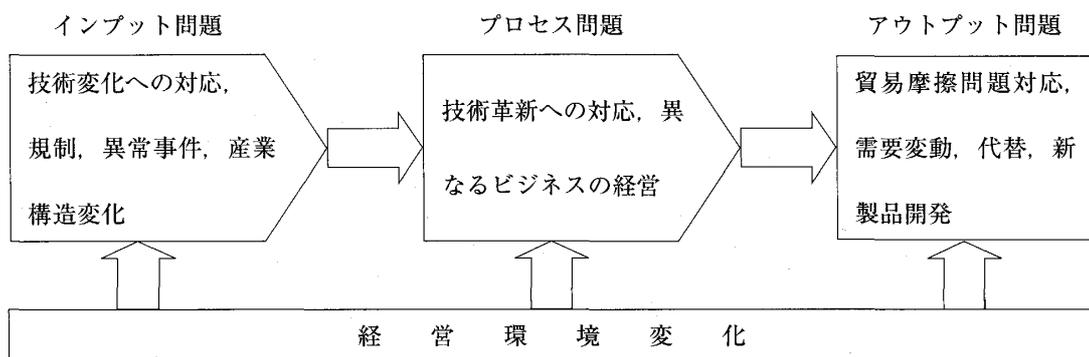
化としては、需要停滞、輸出減、輸入品増加、価格低落、外国為替相場の変動、国際競争力の維持などの問題があった。資源変換活動のアウトプットをめぐる、このように厳しい問題状況のなかで、各企業は、より収益性につながる資源変換活動のあり方を模索しようとしていた。

4. 収益性を追求するための情報解釈活動をめぐる経営環境変化問題

企業経営活動を展開することによる収益性を高めていくには、企業がどういう状況に置かれていて、企業として何を行うべきなのかについての情報解釈活動をより密度の高いものとすることが不可欠である。言葉を換えて言えば、念入りな金もうけの算段が必要である。そのような「収益性を追求するための情報解釈活動」の中でも、よりインプットの側面に関わる経営環境変化問題としては、技術変化への対応という問題があげられていた。様々な技術変化という事態の進展を適切に受け止めて、情報解釈を行い、適切な対処を行っていくことが収益性を追求していくうえでも極めて重要な意味をもつものとなってきた。

その「収益性を追求するための情報解釈活動」に関わるプロセスについての経営環境変化問題として、「技術の高度化への対応」という課題があったと考えられる。つまり、1983年当時においては、技術の高度化（ハイテク化）が様々な技術領域において生じていた。この経営環境変化問題は、収益性を追求するための情報解釈活動プロセスのあり方を見直して、戦略的経営を打ち出し得るような情報解釈活動プロセスを再構築することを迫るものであった。近年よく提唱されるMOT（技術経営）というアプローチも、技術の高度化という経営環境変化が「収益性を追求するための情報解釈活動」のあり方について提起した問題に対する解答の一つであるといえるのではないか¹²⁾。

図4 収益性を追求するための情報解釈活動をめぐる環境変化問題



12) 1980年代において、日本企業の中に、国際競争力において米国企業を凌ぐものが現れ始めてきていた。その原動力は、寺本=山本（2003）によれば、米国で開発されたプロトタイプ新製品を効率的技術開発プロセスによって改良するというタイプのMOT（技術経営）によるものであった。このような日本企業の技術開発マネジメントの特徴については、筆者もいくつかの論考で明らかにした。例えば、廣田（1986）、廣田（1990）等を参照されたい。ところで、このような日本型MOTに対して、廣田（1990）や寺本=山本（2003）ノ

さらに「収益性を追求するための情報解釈活動」についてのアウトプットの側面に関わる経営環境変化としては、貿易摩擦問題への対応という問題があった。なお、この問題を回答していた企業5社のうち、3社が電気機器産業、2社が自動車産業企業であった。当時、国際競争力を高めていた電気機器産業や自動車産業は急激に輸出量を拡大させており、その結果、輸出先国（アメリカ）との間で、貿易摩擦問題が生じてきていた。このような事態への対応のため、海外現地生産に移行することが求められていた。「収益性を追求するための情報解釈活動」という活動のアウトプットとしては、どの活動が利益を生むのかということについてのプロフィット・ゾーンの発見が通常期待されている。しかしながら、1983年当時においては、そのようなプロフィット・ゾーンの発見という課題に該当するものとして、貿易摩擦を解消しうるような対応策の模索が必要とされていたということである。

V 2005年時点のサービス業を取り巻く経営環境変化問題

1. 有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動をめぐる経営環境変化問題

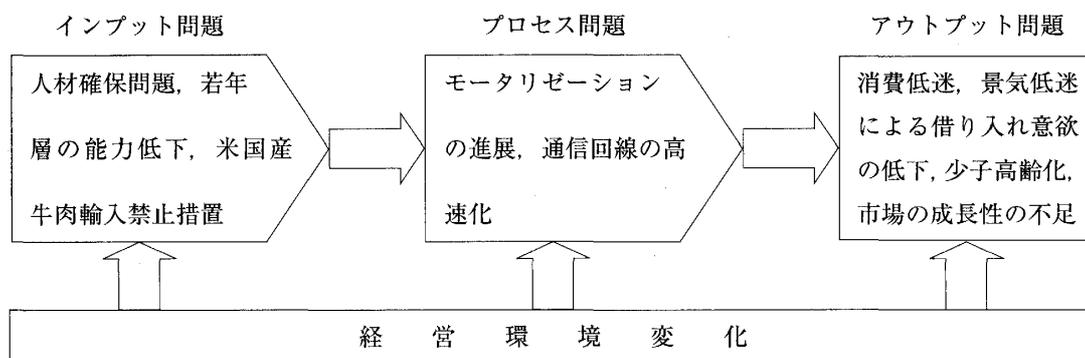
2005年のサービス業を対象とするアンケート調査回答においても、「有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動」をめぐる種々の経営環境変化問題が見出された。1983年当時の問題内容との相違としては、2005年においては、「有用な製品とサービスの提供」を実施に移すうえで、人材確保の問題がより中心的な問題となってきたことがあげられる。例えば、FC（フランチャイズ）候補者不足、情報通信の技術者確保、規模拡大による人材不足、若年層の能力低下、情報通信の技術者確保、など様々な人材問題が生じてきていた。この問題状況の背景には、急速な高齢化の進展による若年労働力の不足という事態の出現があげられる。ただし、それとともに、ニート層の急速な拡大に見られるような若年層における労働意欲の低下という事態の出現もあげられる。この問題をさらに掘り下げると、平成デフレ不況の中で、企業が派遣労働者など非正規雇用労働者の積極的活用を図るようになったという状況があったことを指摘できる。そのことが、就職氷河期ムードを作りだし、一部の若年層の間で就職活動に対する諦めムードを醸成し始めていた。また、「有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動」についてのインプット問題の別な面としては、米国BSEの発生に伴う米国産牛肉の輸入停止措置などの規制による問題（外食産業）も存在していた。

で示されているように、米国型のMOTとは、社内起業による新事業創造やベンチャー主導によるMOTであった。今日においては、日本型MOTの枠にとどまらず、米国型のMOTも取り入れて、オペレーション管理や技術開発を競争力があり、収益性の高いものにしていくことが求められてきている。なお、MOTとは、「収益性を追求するための資源変換活動」に関するものではないかという考え方もありえるであろう。ただし、技術を活用した資源変換活動を高度化するためには、ガッチョウ（2004）も強調するように、独自の知識を生み出すことが最も重要なポイントとなる。その意味で、本論文では、MOTを「収益性を追求するための情報解釈活動」に連なるものと位置づけている。

次に、モータリゼーションの進展、通信回線の高速化等は、「有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動」プロセス面に関する経営環境変化問題であった。例えば、鉄道業界にとっては、モータリゼーションという動向は、鉄道業界の業務遂行に関わる基本的なプロセスに関する変化問題であった。また、通信業界にとっては、通信回線の高速化は、同業界にとっての業務遂行に関わる基本的なプロセスに関する変化問題であった。このように各種の業界において、「有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動」のプロセスにおいて基本的なプロセス変化が生じてきており、その変化への対応が必要となってきた。

さらに、アウトプット問題としての側面としては、食肉、特に牛肉の消費低迷（外食産業）、景気低迷による借り入れ意欲の低下（銀行）、少子高齢化の進展、市場の成長性の不足などの問題が見られた。

図5 有用な製品とサービスを提供するための資源変換活動に関わる経営環境変化問題



2. 有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動をめぐる経営環境変化問題

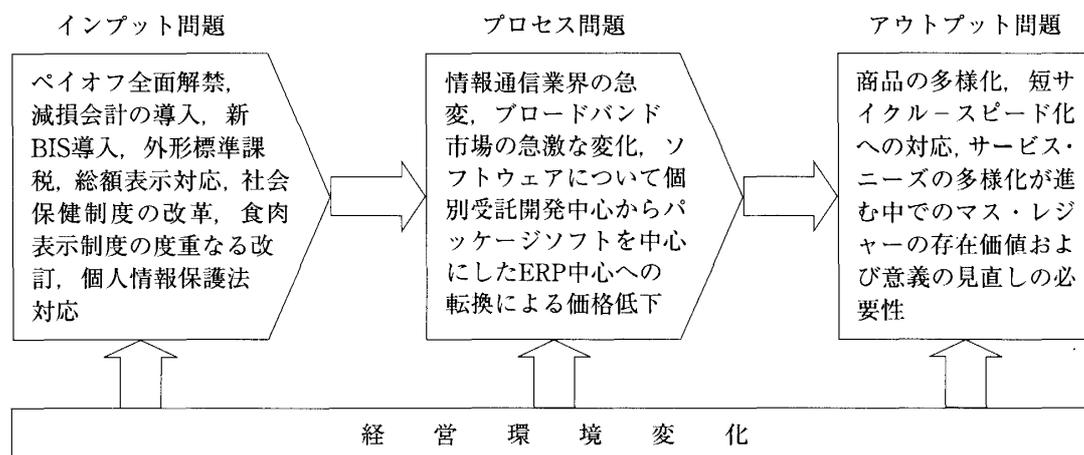
2005年における「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」をめぐる経営環境変化問題と位置づけられるものとして、各種制度改正への対応という問題があげられていた。たとえば、ペイオフ全面解禁、減損会計の導入、新BIS導入、外形標準課税、総額表示対応、社会保健制度の改革、食肉表示制度の度重なる改訂、規制緩和による自由化の進展、個人情報保護法対応の問題などがアンケート回答企業から対応の困難な経営環境変化問題であると回答されていた。これらは、「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」を行ううえでの情報インプットとして受け止めて取り組むべきものであった。2005年時点におけるサービス業の「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」に関する問題としては、規制変化対応、制度改正対応が重要な比重を持つようになっていたといえる。

次に、「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」についてのプロセス的な問題とは、様々の変化情報の解釈をふまえて「有用な製品とサービスの提供」として結実させるプロセスに関わる問題である。例えば、各業界における変化情報の把握をもとに、当該企業としても製品やサービスを提供するやり方を変えていく必要が生じてきていた。すなわち、情報

通信業界の急変, ブロードバンド市場の急激な変化, ソフトウェアについて個別受託開発中心からパッケージソフトを中心にしたERP中心への転換による価格低下, 消費者意識の変化, ステークホルダーの多様化, などの経営環境変化問題は, 各業界において, 有用な製品とサービスを引き続き提供するには, どのような工夫と取り組みが必要であるのかを考察する情報解釈活動プロセスのあり方を考え直す必要を示していた。

「有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動」のアウトプットをめぐる経営環境変化問題としては, 商品の多様化, 短サイクルスピード化への対応, サービス・ニーズの多様化が進む中でのマス・レジャーの存在価値および意義の見直しの必要性などの問題があげられていた。色々と考え抜いた結果として提供を行っている有用な製品とサービスについて, 商品の多様化, 短サイクル化に伴う見直しが進んでいるということである。

図6 有用な製品とサービスを提供するための情報解釈活動に関わる経営環境変化問題



3. 収益性を追求するための資源変換活動をめぐる経営環境変化問題

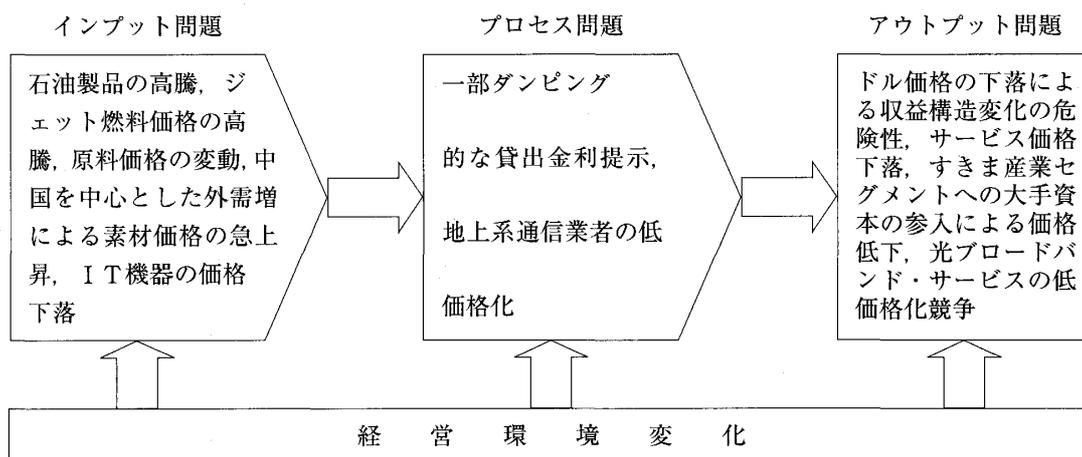
サービス業における「収益性を追求するための資源変換活動」をめぐって生じている経営環境変化問題としては, 長期間にわたる石油製品の高騰, IT機器の価格下落, 原料価格の変動, 中国を中心とした外需増による素材価格の急上昇, ジェット燃料価格の高騰, などの問題があげられていた。これらは, 「収益性を追求するための資源変換活動」を実行する際のインプット問題と受け止めて取り組むべきものであり, 2005年時点におけるサービス業については, 燃料価格の上昇とIT機器の価格下落という, 相反する傾向の問題があったといえる。

「収益性を追求するための資源変換活動」をめぐる経営環境変化問題の中でプロセス的なものとしては, 一部ダンピング的な貸出金利提示 (銀行), 地上系通信業者の低価格化 (情報通信業) という問題が示されていた。このように, サービスを提供するうえでの資源変換活動のプロセスを見直し, 収益性を確保できるような取り組みの見直しが必要とされていた。

「収益性を追求するための資源変換活動」についてのプロセスをめぐる経営環境変化問題と

しては、ドル価格の下落による収益構造変化の危険性（海運業）、サービス価格下落、すきま産業である内航フィーダー業界への大手資本の参入による価格低下（海運業）、光ブロードバンド・サービスの低価格化競争（情報処理業）などの問題が示されていた。このように厳しい経営環境状況のもとで、「収益性を追求するための資源変換活動」を展開せざるを得なくなってきたといえる。

図7 収益性を追求するための資源変換活動に関わる環境変化問題



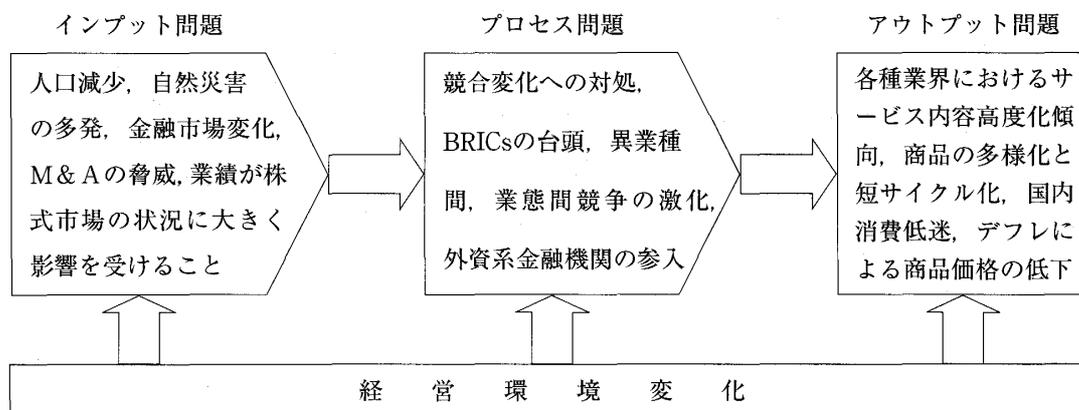
4. 収益性を追求するための情報解釈活動をめぐる経営環境変化問題

「収益性を追求するための情報解釈活動」をめぐる経営環境変化問題の一つとして、経済社会にとっては外生的変化にあたるものが回答として示されていた。例えば、今後始まるであろう人口減少、近年の自然災害の多発などが重要な経営環境変化問題としてあげられていた。それらの問題をどのように解釈して、適切な対応を行うかが企業の収益性に大きく影響すると考えられる。さらに、金融市場変化の問題、M&Aの脅威、業績が株式市場の状況に大きく影響を受けること（証券業）などについて、慎重な情報解釈を行って対処することが必要であると認識され始めていた。この点については、2005年サービス業調査回答企業72社の内2社がM&Aの対象となり、所有変更を伴ったことから分かるように、この問題は、各社にとっての痛切な問題となりつつあった。また、規制緩和により、銀行窓販の対象製品拡大に対応すること（生命保険業）などの回答も示されていた。これらは、「収益性を追求するための情報解釈活動」を行ううえでのインプットとして受け止めて取り組むべきものと位置づけられる。

「収益性を追求するための情報解釈活動」をめぐる経営環境変化問題の中でプロセス的なものとしては、競争激化の問題があげられる。例えば、競争者の増加、異業種の長時間営業、生き残りをかけた店舗間競争の熾烈化、異業種の業業への新規参入、オーバーストア状況が激化していること、BRICsの台頭（商社）¹³⁾、異業種間、業態間競争の激化（ホームセンター）、外

13) BRICsの台頭は、多くの企業にとってビジネス・チャンスの到来でもある。しかしながら、カーナ=パレプ=シンハ（2004）で論じられているように、BRICsにおいては、中間業者の不足、法規制の未整備、

図8 収益性を追求するための情報解釈活動をめぐる環境変化問題



資系金融機関の参入、官業が市場に優遇措置を受けたまま参入してきていること（宅配便事業）などの問題があることが示されていた。これらの状況の中で、いかにして収益性をあげていくのか工夫を行うため、情報解釈プロセスの再構築に取り組む必要があると思われる。なお、その際に、情報解釈を行っていきときの分析枠組みとして、「複雑系の理論」¹⁴⁾などを適用していくことも可能であると考えられる。

「収益性を追求するための情報解釈活動」のアウトプットをめぐる経営環境変化問題としては、各種業界におけるサービス内容高度化傾向があげられる。例えば、金融関連サービスの高度化、金融コングロマリット化、取引先ニーズの変化・多様化、商品の多様化と短サイクル化、等であった。他方で、市場低迷・縮小の問題も示されていた。具体的には、国内の消費低迷、デフレによる商品価格の低下、エネルギー需要の減少、1回あたり注文点数、注文金額の低下、固定電話市場の縮小、郊外における巨大ショッピングセンターの積極的進出による支店の顧客離れ（百貨店）、市場の成長性の不足（建材商社）、ステークホルダーの多様化（商社）などの問題が示されていた。このように、2005年時点のサービス業は、収益性を確保するにあたり、より情報解釈が困難な状況のもとでの活動を展開せざるを得なくなっているといえる。

VI 結論

以上で、現代企業の企業経営活動の再編成を促す経営環境変化問題について、1983年当時と

、契約を履行させる仕組みの欠如などの問題がある。それらの問題は、「制度上の穴」と呼ばれているが、そのような問題についてどのように取り組み、どのように切り抜けるかという情報解釈活動上の取り組みが必要とされていると言える。

14) パスカル (2003) において、現代の産業と企業は、「複雑適応システム (複雑系)」という特色をもつようになっており、それらはカオスと均衡の境目である「カオスの縁」に向かって動くという状況が見られることが述べられている。競合の増加、異業種の参入、BRICsの台頭などは、複雑系の状況を作りだしていると言える。企業経営者としては、複雑系におけるシステムのふるまいを参考にして、今後の対処の仕方の参考とすることができると思われる。

2005年時点の企業アンケート調査回答データについての整理と検討を行った。

全体的に1983年当時と2005年とを比較すると、経営環境変化問題の内容が両時点について明確に異なったものであるとは必ずしも言えないようであった。それは、1983年当時に大量生産文明から情報通信文明への転換点を迎えていたと思われるが、それに伴って1983年当時に問題となりつつあった側面の多くのものが、2005年時点において経営環境変化問題としてより明確な形で現れてきたという事情にもとづくものであると思われる。例えば、1983年当時に萌芽的に現れていた問題の1つとして、技術変化への対応ということがあげられていた。ただし、1983年当時は、「技術の高度化」あるいは「ハイテク」化への対応ということが企業の間における主要な経営環境変化問題であったが、2005年においては、なんと言ってもIT化への対応、情報通信技術の変化への対応が中心的な経営環境変化問題となってきたことが分かった。

次に、規制変化への対応についても1983年当時、2005年時点の双方において重要な経営環境変化問題であることが分かった。ただし、1983年当時においては、一部の産業のみがその重要性を認識していたのに対し、2005年時点においては、その調査対象がサービス業であったということにもよるが、すべての業種において、様々な規制変化への対応を適切に行うことが企業発展のために不可欠なアクションであることが認識されてきたと思われる。

また、「収益性の追求」という課題について言えば、1983年当時にグローバル競争が本格化し始めていたものの、日本企業にとっての国際競争は、まだ外国為替レートが円安に設定されていたと言うこともあり、相対的に有利な状況のもとにあった。その結果「有用な製品とサービスの提供」を行えば「収益性」は結果として実現されることが多いといった状況にあったのではないかと。そのため、各企業の主要な関心は、いかにして「ニーズ把握と技術知識開発」を効果的に行うか、またそれとともにいかにして「ものづくり」を効果的に行うかということにあったと言えるのではないかと。とは言っても、外国為替相場の変動が見られる中で、エネルギー・材料費が高騰し、R&Dコストも上昇する一方で、需要停滞、輸出減が見られるなどの事態が見られるようになり、日本企業の関心は次第に収益性の追求にも向かい始めていた。その結果、1983年当時、「収益性を追求するための資源変換活動」と「収益性を追求するための情報解釈活動」の双方について、日本企業の間で見直しがなされ始めていた。ただし、そのような収益性の追求への関心が、本来の日本企業の強みである「有用な製品とサービスの提供のための資源変換活動と情報解釈活動」へのコミットメントを次第に多少とも弱めさせるようになり、1985年のプラザ合意後の過剰流動性のもとでは少なからざる企業をして不動産投資や株式運用に走らせ、その結果としてバブル経済を到来させたのではないかと。

ところが、1990年代初頭のバブル崩壊をふまえて、平成デフレ不況に突入し、失われた10年を経験するにいたり、2005年時点では、企業経営上の重要事項として収益性の追求ということを以前にも増してより重視せざるを得なくなってきたと思われる。ただし、そのように「収益性追求」をより痛切に追求するにあたっては、収益性追求に先がけて、まず「有益な製品と

サービスの提供」を実現させることが必要であることを想起する必要も生じてきているように思われる。2005年時点においては、1983年当時に見られなかった人材不足、労働力不足という事態が生じてきており、規制環境もより複雑なものとなってきている。このような状況のもとで、いかにして「有用な製品とサービスを提供」していくのかについてのイノベティブなビジネスモデルを作り出すとともに、そのビジネスモデルの中に、複雑化した21世紀経済社会状況の中においても収益性の追求を確保できる仕組みを組み込んでいくことが現代企業に求められていると思われる。

〔参考文献〕

- Aldrich, Howard, *Organizations & Environments*, Prentice-Hall, 1979.
- Aldrich, Howard, *Organizations Evolving*, Sage Publications, 1999.
- 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社, 2004年。
- 藤本隆宏『能力構築競争』中公新書, 2003年。
- ガッチョウ, リチャード・A「キャリアとしてのMOT」『一橋ビジネスレビュー』特集MOTを考える, 51巻4号, 2004年。
- 廣田俊郎『技術の高度化と日本企業の戦略的対応』関西大学経済・政治研究所, 1985年。
- 廣田俊郎「日本企業とアメリカ企業の技術開発—製造業売上高上位500社の実態比較—」『関西大学商学論集』第30巻第6号, 1986年。
- 廣田俊郎「R & Dマネジメントの日米比較論」『エコノミスト』臨時増刊経済白書総特集号, 1990年。
- 廣田俊郎「経営資源, 経営能力と競争優位性」『関西大学商学論集』第43巻第3号, 1998年。
- 廣田俊郎「企業の組織と戦略を知る」『よくわかる現代経営』編集委員会編『よくわかる現代経営』第4章所収, ミネルヴァ書房, 2004年。
- カーナ, タルン+クリシュナ・G・パレブ+ジャヤント・シンハ「制度分析で読み解くBRICs攻略法」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2006年5月号。
- Lawrence, Paul R. and Davis Dye *Renewing American Industries*, Harvard Business School Press, 1983.
- パスカル, リチャード・T「カオスの縁でのマネジメント」マイケル・A・クスマノ+コンスタンチノス・C・マルキデス編(グロービス・マネジメント・インスティテュート訳)『MITスローン・スクール戦略論』第12章所収, 東洋経済新報社, 2003年。
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1972年。)
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.
- スライウォッキー, エイドリアン・J&デイビッド・J・モリソン(恩藏直人・石塚浩訳)『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社, 1999年。
- 寺本義也・山本尚利『MOTアドバンス技術戦略』日本能率協会, 2003年。
- Vebren, Thorstein, *The Theory of Business*, 1904. (小原敬士訳『営利企業の理論』勁草書房, 1965年。)