経営診断

―日本経営診断学会誌―

―2002年11月30日―

第35回大会 研究報告要旨

統一論題およびプロジェクト研究報告を聞く／日本経営診断学会顧問　**合力　榮** ……………………**3**

統一論題……………………………………………………………………………**6**

環境マーケティング：ホーリスティック・アプローチ（大江宏）　6

経営のパラドックスー環境の持続的維持のための経営診断ー（野本千秋）　7

非営利組織（NPO）の組織間協働（秋葉武）　8

環境経営診断指標の開発（永江総宜）　9

共同研究プロジェクト……………………………………………………………**10**

注文型消費財における鹿客管理の診断（研究代表：高橋昭夫）　10

アウトソーシングの実態と経営課庵（研究代表：鈴木達夫）　11

経営診断における「環境」の研究（研究代表：岸川善光）　12

自由論題……………………………………………………………………………**13**

＜第1会場＞

良質で効率的な医療サービス等提供のためのシステム化方策（永井昌寛・山本勝）……………………13

介護保険導入後の老人医療費の変動（吉田初恵）……………………………………………………14

社会福祉基礎構造改革における社会福祉法人のマーケティング戦略（早川幸雄）…………………15

介護関連ビジネスにおける事業所管理者および経営者の実態分析（横山淳一・横井仁史）…………16

医薬品卸売業における物流診断の一考察（杉原秀一）………………………………………………17

競争力のある生命システム企業へ（中村正継）　……………………………………………………18

経営診断の社会性についての一考察（三宅隆之）……………………………………………………19

＜第2会場＞

顧客価値の創造に関する診断（福田康典）……………………………………………………20
日本型専門店の活路（前田進）……………………………………………………………21
創造支援システムの実態と課題について（井上博進・金澤健）……………………………22
市場志向の経営診断への適用可能性（庄司真人）…………………………………………23
金融イノベーションのジレンマに関する実証研究（八杉哲）………………………………24
新しい小売ミックス診断（大橋正彦）………………………………………………………25
名古屋市のゴミ分別収集導入プロセスに対するマーケティング論からの考察（服部良之）……26
製品開発におけるユニバーサル・デザインの意義（菊池一夫）……………………………27

＜第3会場＞

マネジメント診断ToolとしてのBPRとVSM(竹中理)…………………………………………28
経営診断の視点から見たグリーン・ロジスティクス・システムの構築（金弘錫）……………29
企業におけるケイパビリティの診断(山崎康夫) ……………………………………………30
成果主義人事に関する検討（大江田清志）…………………………………………………31
日本企業における第一線監督者の役割と課題（田村隆善・福田康明）……………………32
孫子兵法原則のビジネス活動への展開論理と実践手法軍事戦闘原理を
企業競争原理に適用することは可能か（市原樟夫）……………………34
中小企業における女性活用（加藤里美）……………………………………………………37

＜第4会場＞（院生発表）

ブランドと価値ネットワーク（佐藤敏久）…………………………………………………38
商店街におけるマーケティング（坪井明彦）………………………………………………39
環境責任時代の企業対応と課題及び消費行動に関する研究（夷石多賀子）………………40
研究開発型企業の競争戦略的側面における成功要因（李受珍）……………………………41
外資流通業の国内進出における対応戦略に関する研究（柳哲洙）…………………………42
現代営業における関係性診断についての基礎的考察（齋藤保昭）…………………………43
衰退から脱却を目指す経営者の役割と行動（小川隆義）……………………………………44
経営における社会的意味の診断（湯川恵子）………………………………………………46

統一論題およびプロジェクト研究報告を聞く

－日本経営診断学会第 35 回全国大会－

日本経営診断学会顧問　合　力　榮

I 統一論題

本大会の統一論題は「経営診断の社会性を考える－資源・環境を意識して－」となっている。用語的には，診断それ自体の社会性と解釈されるが，大会趣意書に「資源や環境を考慮にいれないで経営は考えられない」，「診断の枠を広げ社会とのかかわりで広角的にとらえる」となっており，そのことから論題は広角的に捉えられた企業の社会性から導かれた経営診断（以下診断）の社会性を考える，と理解される。

報告は，下記の 4 名によって行なわれた。パネルディスカッションの座長は刀根武晴教授（九州産業大学）である。

1.環境マーケティング：ホーリスティック・アプローチ	亜細亜大学	大江　宏
2.経営のパラドックス環境の持続的維持のための経営診断	日 本 大 学	野本千秋
3.非営利組織（ＮＰＯ）の組織間協働	立命館大学	秋葉　武
4.環境経営診断指標の開発	淑 徳 大 学	永江総宜

大江報告は，地球規模の複雑な環境問題に直面する企業経営の診断には，ホーリズムの視点からなる広義の環境マーケティングをもとに，社会，環境的生産システムの一部として位置づけたホーリスティック・アプローチが不可欠であるというのが論点の主軸である。それはオルターナティブ・マーケティング理論を発展させたもので，診断の枠の広がりを暗示している。

野本報告の主たる論点は，今日的環境問題の増大のなか，環境維持のためには積極的にその環境の複雑性を吸収するため組織の複雑性を増大させ，マネジメントの領域拡大や適応行動を図らねばならないというものである。その場合，適応行動と組織維持間に生じるパラドックスや組織の有効性，効率性に留意する必要があるとしている。

秋葉報告は，近時増大しつつある NPO（非営利組織）が企業のビジネスとして登場し，非営利セクターの組織に対する不信の声が聞こえるとき，地域社会において異なる NPO が協働して成果をあげているケースを

通して，NPO のあるべき姿の方向を提示したものである。診断については，そうした組織問題に関わる診断指標の開発を促している。

永江報告の論旨は，環境経営において，企業側にその意義や効用に対する意識が薄く，診断においても適切なツールを持たないということにある。要点として，診断と ISO や環境格付の評価軸の違いを述べ，診断の評価軸を定性評価と定量評価に分けて例示している。

以上である。しかし，それぞれの報告には次のごとく幾つかの課題がある。

1.では，環境マーケティングと他のマーケティングとの概念整理が求められようし，2.では報告の中で使われている，VSM に見られる再帰性をはじめ，パラドックス，トレードオフ，ジレンマなど用語や概念について用例による説明があれば，環境維持のための経営診断の理解が容易であったろう。3.では活動の効果，効率性の諸指標や診断の項目，方法の開発と共に，特に人材，技術の専門性，マネジメント視点からのアプローチが必要ではないか。4.は，明快な論理ながらこの問題は先行研究にも指摘されている。問題は実践的方法であり，論旨は隔靴掻痒の感がある。論者はそれを承知の筈である。更なる研究の深化を期待したい。

IIプロジェクト研究報告

報告は，下記のごとく関東，中部，九州，の各部会の研究代表者により行なわれた。

1.注文型消費財における顧客管理の診断　明 治 大 学　高橋昭夫

2.アウトソーシングの実態と経営課題　愛知工業大学　鈴木達夫

3.経営診断における『環境』の研究　－その意義と方法－　東 亜 大 学　岸川善光

1.の報告は，市場の成長率が鈍化ないし低下傾向にある時は，攻撃的顧客獲得より，顧客離れを防ぐための，顧客維持の防御的戦略が優位を占めるという仮説にたち，それを注文型眼鏡小売店により例証を試みたものである。すなわち，当該小売店の場合，顧客は，生産と品質に参加し，それを介して両者の関係はサービス財と同様の長期的維持関係を不可欠とするようになり，小売店ではその関係維持が重要になるというのが論点の軸である。しかし，調査結果では，当該タイプの小売店で問題とされているのは，小売店一般のそれと同様であり，そこに注文型眼鏡小売店特有の競争優位性は見られない。必ずや後日，仮説の論証と経営診断視点からのまとめがなされるであろう。

2.の報告の論点は，今，業界で進展しているアウトソーシングについて，諸企業の利用実態の調査結果をもとに，その役割と推進方法，手順，評価等に関する経営診断視点からの考察と提言である。調査対象 10 業種のうち，今回は製造，医療，知的所有権(特許)，人材派遣の 4 業種についての中間報告である。アウト

ソーシングとは，「業種の全てまたは一部を外部の組織に任せる委託や外注である。」と定義されている。だとすれば，これまで言われている「下請」「外注」とどう違うのか説明を要しよう。製造業の調査では導入目的の「本業への集中」がマイナス効果になっている。なぜか？プラス効果の「コスト削減」その他は従来の「下請」と変わらない。それは受注企業の 80%が中小企業であることに現れている。そこにアウトソーシングの未成熟を見る思いがする。導入の背景を，いわゆる「ストック型」経営から「フロー型」経営への脱皮の推移と見るのは誤りか。なお，知的所有権（特許）の問題では「青色発光ダイオード」の特許権の帰属問題に見られるように，企業内研究開発による特許の問題が組織や労働の問題と絡んで，今後の課題になるに違いないことを付言しておきたい。

3.の報告は,「環境問題」を積極的に経営に取り込み，新たな価値創造の機会とする方向を見いだすための理論構築と診断手法を提示したものである。

論点の中心は，基本的視座（後述）のもとに，1）環境経営戦略，2）ISO（14001），3）環境会計，4）環境管理会計，5）環境コスト，の 5 分野の切り口から「環境経営」に取り組み，経営診断の方法を提示したことである。1)では，従来の競争優位の戦略ではなく，共生的深化(競争)の理論に基づく環境経営戦略の探究と診断の方法.2)では，ISO の認証取得問題ではなく，環境マネジメントの診断の方法，3)では，環境経営取り組み度，および成果度の診断方法，ならびに環境経営の類型化．4)では，環境価値分析のための環境利益，環境収益性，環境効率概念による分析枠組み．5)では，環境報告書をもとに環境コストを整理し，コストの視点から環境経営の診断手法を提示している。

既述の 3 つの基本的視座とは, ①環境は事業機会である。②環境問題の対象・範囲は組織主体による認識・認知能力によって規定される。③環境問題は各環境主体の関係性により規定される。というものであり，共同研究のベクトルを揃えるために設定されたものである。

今後の課題として,1.データ入手の可能性　2.諸指標の整備　3.環境取り組み度と成果との比較実証分析,の 3 点を挙げている。付言すれば，基本的視座はパラレルなものではなく，②を基軸とした縦軸的思考が論理に叶う思考ではないか。諸概念の厳密な規定や用語の整理をはじめ，診断項目，手法について更なるつめた研究を望みたい。

以上，大会初日の統一論題とプロジェクト研究報告を聞いての所感である。

第35回大会研究報告要旨

統一論題

環境マーケティング：ホーリスティック・アプローチ

亜細亜大学　大江　宏

企業は環境問題など企業活動に起因する世界の問題に一層積極的に責任を持つことが求められている。例えば、国連は、企業が国連の諸機関と連携して、人権・労働基準・環境の分野の原則を支持し実践する「グローバル・コンパクト」を呼びかけている。持続可能な発展のためには、環境面での適正化と社会的側面での適正化が密接不可分であり、今夏のWSSDでは、企業と国連、NGOとの間で多くの協働プロジェクトが合意された。

環境マーケティングとは、従来の大量販売・大量消費・大量廃棄という現代マーケティング・システムを変革して、マーケティングにおける環境負荷の低減と環境保全の優先をめざすマーケティングの研究と実践の総称であり、「顧客と社会の要請を、利益をあげかつ持続可能な方法で明らかにし、予測し、充足させることに責任を持つホーリスティックなマネジメント・プロセス」（ピーティ、1995）と定義できる。つまり、環境マーケティングは、顧客対応という技術―経済的市場の視点と社会対応という社会―環境的側面とのバランスを図ること、並びに持続可能性・社会的責任・ホーリズムが行動原理となる。ガダリは、環境の問題を環境の問題としてのみ解決しようとするのは不可能であるとして、環境的・社会的・精神的エコロジーを結合して捉える必要を指摘する。ホーリスティックな思考は「一般システム論」（ベルタランフィ）、「トータル・システム」(ボールディング)、「ホロン（JANUS）」（ケストラー)、「自己組織化」（ヤンツ)、「オートポイエーシス」（マトウラーナ／ヴァレラ)、「共生の経営診断」（三上富三郎）などで展開されてきた。

環境マーケティングも、機能、企業、産業、国、そして世界の各レベルでのホーリスティックな研究と実践を具体的に展開していかなければならない。

（参考文献略）

経営のパラドックス ―環境の持続的維持のための経営診断―

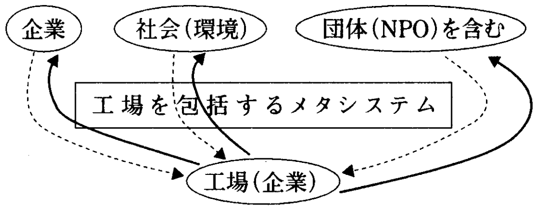
日本大学　野本千秋

経営自体が自律的に解決すべきパラドックスを抱えながら、地球環境との持続的関係を維持する。したがって、このパラドックスをもつ自己決定メカニズムを解明することなくして、経営の環境問題への取り組みを論ずることは問題であろう。グリーン環境の維持は、経済的パワーを増大させている企業の意思決定いかんにかかっている。

ここでは、サイバネティック研究（特に再帰構造論）の成果を踏まえて、企業と地球環境との関係性を論議する。再帰構造論の立場から見れば、企業は重層的／再帰的に自己決定能力をシステム内に配する。これによって、全体としてのシステムは環境の複雑性を吸収し、フレキシビリティーと適応能力を高める。

再帰構造論は市場経済主義やコマンド＝コントロール組織とは異なる。後者はグリーン環境の維持には不向きである。

“autonomous units within autonomous units”は、拡大された自己決定能力（経営のパラドックスの解決にかかっている）と同時に、所属する企業および他の包含メタシステムに対して貢献能力（市民権）をもたなければならない。



図は、工場（企業）が複数のメタシステムのなかに包含され、市民権と監視によるネットワークをつくっていることを示している。

このネットワークをつうじて、工場は、それが所属する企業、社会(ローカル)および(NPOを含む)業界団体に貢献することが求められると同時に、反環境的行動は、つねにこれらのメタシステムの監視のもとにおかれる。このネットワークは決して工場および企業の自律性を否定するのではなく、むしろそれを増大させている点に注意すべきである。

非営利組織（NPO）の組織間協働

立命館大学　秋葉　武

NPO に対する社会的認知が急速に進む一方で、現在市民セクターとしての NPO は自らのアイデンティティが問われている。こうした問題意識のもと、本報告はNPOの持つ「公共性」、そしてその判断に着目した。NPO の組織特性を検証していく上で、従来のような「利益非分配制約」以外の点に焦点をあてる必要性があると認識に立って論じた。

事例分析は、ある政令指定都市のコミュニティで活動する NPO 法人「A」「B」を取り上げた。在宅福祉 NPO「B」は 1993 年、任意団体としてスタートし、利用者と関わりながら地域で先駆的なサービスを次々と生み出し、事業展開を軌道に乗せてきた。

同組織の特徴は、①他組織との組織間協働　②サービス提供者・利用者の関係性　③組織構造　④公共性・社会性(利用者の多様なニーズへの対応)に見出された。とりわけ①は在宅福祉 NPO にしばしば見出される共通の特徴である。例えば、B はコミュニティ内において、多様な連携をしている。複合型福祉施設を建設し、他の NPO と共同で NPO 法人「B」を結成した。また、地域の他組織（自治体、地縁組織、特養ホーム、福祉施設、民間企業）と連携しながら、利用者のニードに対応している。他方、コミュニティ外においても同一分野 NPO との連携・情報交換を行っている。B および A は組織間が協働するに当たって、コーディネーターの役割を果たしている。

従来、NPO への資源提供者の関心は、財務面に重点が置かれていた。しかし、分析からは上述の 4つの特徴が見出され、相互に密接なつながりもあった。財務面以外のアプローチも重要視する必要がある。今後の研究課題として、とりわけ組織間協働、「関係性」といった点に関する診断指標を開発していく必要があると思われる。

環境経営診断指標の開発

淑徳大学 永江総宜

1．環境経営診断指標開発の必要性

「環境経営」が重視・喧伝されるようになってきている。しかし、個別企業の「診断」にそのまま用いることができる標準的な手法はまだ無い。「環境経営診断」においては、「企業の状態を総合的に評価し、あるいは問題点を抽出し、改善・向上のための助言・指導をする」という経営診断の目的に沿った企業環境指標の抽出、活用が求められる。また具体的には①コスト削減、②リスクマネジメント、③競争力の向上、④環境政策との整合、といった効果を期待するものである。

2．環境 ISO、環境格付等との違い

既存の環境指標のうち「環境 ISO14000 シリーズ」は環境マネジメント、環境パフォーマンスの標準化を目的としており、事業所全般を対象に、環境活動のマネジメントシステムを構築するものである。また、「環境格付」はステークホルダーを対象に、その情報開示要求に応えることを目的として環境経営にかかる企業活動の全体にわたり評価、分類し、意思決定に資するものである。

これに対して「環境経営診断」では主として経営者を対象に、環境活動について企業経営に資する提言を行うことを目的として環境パフォーマンスや環境効率の指標を算出し、指導、助言を行うものであると考えられる。

3．環境経営診断の評価軸の検討

環境経営診断に用いる具体的な指標としては、定量指標と定性指標がある。前者は「対売上高環境コスト」や「対利益環境コスト」のような相対的な環境効率指標と、「対売上高環境負荷」のような環境負担率である。後者は「環境理念」や「環境保全活動」レベルなど、指標化が困難なものであるが、目標達成度などを評価シートにより記述する。いずれの指標も目標値あるいは業界標準値などと相対化することにより評価される。自動車業界の比較事例では、トヨタの環境経営も経営規模に比較すればさほど突出したものでないことが示唆された。

共同研究プロジェクト

注文型消費財における顧客管理の診断

・研究代表者　明治大学　高橋昭夫

・明治大学　澤内隆志

顧客維持のビジネス的価値（たとえば平均的ビジネスの 65%は現在の満足した顧客がもたらすなど）が強調されている(Vavra, 1992)。また、市場成長率が低下し、競争が激化した場合は、既存顧客の流出を防ぐという防御的戦略が有効であると指摘されている（Fornell,1992)。わが国の多くの産業が防御的戦略を採用することが推奨されることになるが、それでは企業診断としてあまりにも短絡的でないかという問題提起を行った。

注文型眼鏡を対象として、眼鏡店とその顧客との関係について次の調査を行った。調査期間は、1999 年 7 月 27 日～9 月 27 日である。調査対象は、独立系中小規模眼鏡店 192 店で有効回答は 137 票（71.4%)、回答した店舗の顧客2688 名で有効回答は、1042 票(38.8%)である。新規客比率が 40%以下を顧客維持型戦略(n=65)、新規客比率が 60%以上を新規顧客獲得型戦略(n=50)と分類して、探索的な分析を行った。分析結果は次のとおりである。

①　企業属性上の違い：平均営業年数については、維持型が 22.6 年で、獲得型が 8.9 年で、t 値＝4.34(有意確率＝.000）で、等しいとはいえないことが明らかとなった。店舗面積、立地条件、店員数などには有意な差がなかった。

②　戦略上の違い：ターゲットについて、維持型の年齢層の方が獲得型よりも若干高いこと、価格については維持型の平均価格の方が獲得型よりも若干高いことが明らかになった。在庫金額や販促力などの他の戦略には有意な差はなかった。

③　戦略成果上の違い：カルテ枚数は維持型の方が獲得型よりも平均枚数は若干多いこと、および、客数前年比は獲得型の方が維持型よりも平均の増加率は若干大きいことが明らかになった。売上高、売上高前年比には有意な差はなかった。

注文型眼鏡という単一の商品を対象として、クロス・セクショナルな分析という限界点はあるものの、マイナス成長の市場においても、維持戦略と獲得戦略の間に大きな違いを見出すことはできなかった。

アウトソーシングの実態と経営課題

研究代表者　愛知工業大学 鈴木達夫

参加メンバー

名古屋工業大学　山本　勝・横山淳一

愛知県立大学　永井昌寛

名城大学　福田康明

愛知工業大学　近藤高司・田村隆善・井上博進

富田八郎・長谷川博

企業経営における関連組織の見直しが検討されているケースが増えている。特に業務を自社に抱き込むインソーシングは必ずしも有効でなくなり、その代わりアウトソーシングが推進されようとしている。アウトソーシングはあらゆる業務、たとえば、「採用・研修・保険・年金事務・秘書業務・経営企画・人事・法務・広報・研究開発・設計・製造」等の分野まで適用領域が及んでいる。以上の背景を基に、プロジェクト研究として、種々の企業経営のアウトソーシング利用実態データ収集を行い、その実証的研究成果を利用して、社会におけるアウトソーシングの役割とそのあり方および望ましい推進方策・手順・評価等について、以下の分野にアンケート作成し、調査研究を行い、分野別等に実施した調査分析データをもとにアウトソーシングの目的・特徴および検討課題について考察を行い、最後にこれからの望ましいアウトソーシングの展開のための基本理念、具体的方針および実施手順について考察と提言を行う。

(1) 製造業におけるアウトソーシング

(2) 医療分野におけるアウトソーシング

(3) 知的所有権とアウトソーシング

(4) アウトソーシングと人材派遣

(5) 流通業分野のアウトソーシング

(6) 公共分野のアウトソーシング

(7) 情報技術分野のアウトソーシング

経営診断における『環境』の研究　－その意義と方法－

・委員長：岸川善光

・委員：井上善海，遠藤真紀，石内孔治，古賀勉，水島多美也

・アドバイザー：合力榮

環境問題と企業経営との関係性は，極めて多様性に富み，かつその重要性が増大しつつある。この事実を踏まえて，経営診断領域として，環境問題を明示的に取り込む必要がある。環境問題を経営診断項目として取り込む場合，何を取り込むべきか，さらに，新たに取り込んだ項目をいかに認識・測定するか等，経営診断方法論・診断技法を確立することは極めて重要な課題である。

フェーズⅡでは，下記の項目について，診断項目・診断技法の開発に注力した。

(1) 環境問題と経営戦略（井上善海）

・ミッション

・ドメイン

・経営資源

(2) 環境問題と ISO（遠藤美紀）

・環境マネジメント・システム

(3) 環境問題と会計（石内孔治）

・環境経営取組度

・環境経営成果度

(4) 環境管理会計（古賀勉）

・環境利益

・環境収益性

・環境効率

(5) 環境コストと診断（水島多美也）

・環境保全コスト

自由論題

〔第１会場〕

良質で効率的な医療サービス等提供のためのシステム化方策

愛知県立大学　永井　昌寛

名古屋工業大学　山本　勝

21世紀の少子高齢社会をむかえたわが国において、これからの厳しい社会状況のなかで住民が健康で幸せな生活をおくっていくためには、良質で効率的な保健・医療および福祉(介護)サービスの総合提供が不可欠な条件となってきた。とくに、医療サービスの質、平等性、公平性、等において世界的にも高い評価を得ているわが国においては、より効率的で効果的な保健・医療・福祉(介護)サービス等提供のための地域(包括)医療システムの構築とその有効活用が期待されている。

そこで、本報告においては、地域医療におけるシステム診断の視点から、地域医療システムから見たこれからの社会動向と検討課題を総合的に調査分析するとともに、地域医療の実態と将来予測について考察を行った。

また更に、これからの地域医療システムのあるべき姿とその実現に向けて、1)住民満足度向上と目的思考、2)人材づくりと意識改革、3)全体最適化と全体調和、4)計画創造と継続発展、5)科学的手順と唯一無二、6)可能性追求と発想の転換、7)相互信頼と役割分担、8)未来志向と変化適応、から構成される８つのシステム化原則を提案するとともに、その詳細な考察を行った。

また同時に、1)プライマリ・ケア戦略、2)ネットワーク戦略、3）人材開発戦略、4）情報支援戦略、からなるシステム化基本戦略に基づいて、次に掲げる８つの具体化方策：(1）連携ネットワーク化推進、(2）プライマリ・ケア活動推進、（3）人材確保・育成・活用の推進、(4）情報ネットワーク（ＩＴ）化の推進、（5）計画推進組織づくりと推進計画策定、（6）民間企業・アウトソーシングの参入、(7）住民参画・住民ボランティア活動・NPO 活動、(8）サービスの質的向上・評価システムの導入、等の実施に向けて、今後、調査、計画、実施、評価を継続的に行っていくことの必要性とその具体的な内容・方法・手順等について考察と提言を行った。

介護保険導入後の老人医療費の変動

関西福祉科学大学　吉田初恵

介護保険制度が創設された目的の一つは、高齢化の進展による老人医療費の急増を抑えることにあるが、マクロレベルでは介護保険制度導入後の老人医療費は政府の見込みと反してあまり減少していない。本研究の目的は、都道府県レベルにおいて老人医療費から介護保険費用への移行度の格差と介護保険の１号被保険者保険料負担(以下保険料負担とする)に対する介護給付額に格差があることを分析で示し、都道府県の実態に応じた施策によって老人医療から介護保険への移行を都道府県も考えなければならないことを検証することにある。

分析の方法は「各都道府県の介護保険制度導入以前と導入以後の老人医療費の順位変動」と「各都道府県の保険料負担に対する介護保険給付額」の相関を回帰分析の手法によって調べた。

分析の結果、相関関係があることがわかった。都道府県別に見ると東京都、大阪府、神奈川県は老人医療費の順位が上がり、保険料負担に比べ介護給付額が低いことから、老人医療費から介護保険費用への移行度が低く、介護を医療で対処していると考えられる。

沖縄県は老人医療費の順位が下がり、保険料負担に比べ介護給付額の割合が高いことから、老人医療費から介護保険費用への移行度が高く、介護を介護保険で対応し始めていることがわかる。長野県の老人医療費は導入前後共に最下位であり、保険料負担に対する給付額の割合が高いことから介護を導入以前は福祉で導入以後は介護保険で対応していると考えられる。

この分析より、老人医療費から介護保険費用への移行は各都道府県によって、移行の額や移行の度合いに格差が生じていることが検証された。この結果を見れば、政府は全国一律の施策で対処するだけではなく、地方自治体に権限を移譲しその現状にあった独自の施策を期待すべきである。尚、地方自治体は一方的な給付行政ではなく負担と給付の関係を明確にした介護保険制度の確立をしていかなければならない。

社会福祉基礎構造改革における社会福祉法人のマーケティング戦略

村田簿記学校　早川幸雄

総務省の高齢者の推計人口によると、65 歳以上の高齢者人口は 2362 万人で、総人口に占める割合は 18.5%になった。平成 15 年 4 月より社会福祉基礎構造改革により、社会福祉の制度が措置制度（行政処遇）から福祉サービスを選択できる制度（契約による）へと移行されることが決定された。具体的には、事業者によるサービスの質の自己評価による質の向上、事業運営の透明性の確保、サービス内容に関する情報提供等のサービスの質が社会福祉においても問われていく。介護老人福祉施設における第三者評価システムは、多くの自治体で既に体系化されてきているが、報告では厚生労働省、東京都及び武蔵野市の例を取り上げる。

厚生労働省の評価システムは、認定機関が第三者評価機関を認定し評価を行うもので、具体的な評価項目は評価分類の次に 93 の評価細目がある。東京都の評価システムは厚生労働省と同様に、評価機関認定して評価を実施するのは同じであるが、事業評価と利用者調査の 2 つに分かれている。武蔵野市の評価システムは、サービス評価機関としての可能性として武蔵野市民社会福祉協議会とし、東京都と同様に事業者評価と利用者評価項目からなり、事業者評価項目には経営項目とサービス提供項目となっている。

社会福祉法人におけるマーケティングは、従来の措置制度の問題点をクリアーすることが必要である。措置制度の問題点として、①利用者の選択する仕組みではない、②サービス内容の情報提供が不十分、③措置費の事業者補助の問題点、④利用者と提供者との対等な関係の不成立などが挙げられる。

介護老人福祉施設における自己評価項目は、経営全体項目、プロセス項目、結果項目の 3 つのアプローチが必要であると考えられる。

介護関連ビジネスにおける事業所管理者および経営者の実態分析

名 古 屋 工 業 大 学　横山淳一

岐阜聖徳学園短期大学部　横井仁史

措置制度下の民間事業者の参入規制から、2000 年 4 月より導入された公的介護保険制度の実施にともなう規制緩和により、民間事業者の参入による介護関連ビジネスの活性化が期待されている。しかしながら、介護という事業の性格上、その公共性および社会性と、企業としての営利追求の両立が大きな課題となっている。

本研究では、愛知県豊田市介護サービス機関連絡協議会の協力の下、平成 13 年 11 月に実施した「介護保険事業法人経営者に対する調査」および「事業所管理者に対する調査」2 つのアンケート調査を利用して分析を行った。

その結果、多くの経営者ならびに事業所管理者で赤字であること、多くの経営者が複合経営を行っていること、居宅介護支援事業所との連携がとれている事業所ほど損益状況が好調であること等が明らかになった。

介護保険事業の多くは労働集約的産業であり人件費率が高い一方、その対価が介護報酬により支払われ、その介護報酬は介護保険制度により決定されている。したがって、利益を出すためには、「顧客を安定して確保するか」、「いかに職員を効率的に配置するか」の 2 点が鍵となる。

現状では、利用者の確保が困難な事業者が多く、また利用者の変動が激しく、職員の配置に頭を悩ましている事業所も多い。一方、利用者を確保するために、顧客の囲い込みや特定事業者との結びつきを強くする等の経営戦略が行われている。しかしながら、それらの戦略は、ともすれば顧客の介護サービスにおける選択の幅を狭める恐れもあり、ひいてはサービスの質の低下にもつながっていく危険性がある。

居宅介護支援事業者は、顧客の立場にたって介護サービス事業者を選択することがますます求められ、できるだけ多種多様な介護サービスを把握する必要がでてくる。今後、居宅介護支援事業者や市町村行政、在宅介護支援センター等と介護サービス事業者との連携・協力が必須となってくるであろう。

医薬品卸売業における物流診断の一考察

(財)東京都中小企業振興公社　杉原秀一

アメリカの医薬品流通業界では、再編・統合で巨大化する物流量に対応する物流センターの建設ラッシュが見られた。しかし、物流施設の稼働は必ずしも満足が行くものではなかった。わが国でも、業界再編等の同様なことが起きている。物流態様は、病院等の医療機関内の物流と病院外物流の２つに大別される。院内物流管理は使用する物品を一元的に管理、供給する考え方であり、物品管理は、外来患者、入院患者の診療、緊急手術などの局面別で行われ、使用頻度、緊急性が異なる。物品管理が重要視されたのは、医薬分業の進展による薬価差の是正、人材不足などの理由から病院経営の適正化・効率化を前提に物品の購入、在庫負担を軽減する必要からである。その背景には、医療事務会計・検査業務の省力化・合理化や病歴管理の拡充を目的にした医療情報システムが病院に導入され、院内物流管理がやりやすくなったことがあげられる。その効果としては、①共通商品コードによる発注業務の正確性と効率性の向上、②統一伝票による発注情報と納品伝票との一致、納品検収の受入業務の簡素化、③多頻度小口発注の実現による過剰在庫の削減などある。

当業界では、営業への専念と在庫削減を目的に商物分離が浸透してきた。商物分離をしない企業は、商品納入活動による得意先とのコミュニケーション、取引先支援サービスを充実し、ローコスト･オペレーションにより中間流通コストの削減を標榜する。卸売業者は従来の卸機能に付加価値をつけた、たとえば、医療機関に対する物流を軸とした業務支援事業などで流通イニシアティブを図る。また、物流に ECR システムを導入して、メーカーと取引先をつなぐ連結ピンの役割を卸売業の機能としながら、流通全体の動向を見すえての流通効率化に取り組む。今後の医薬品卸売業では、食品卸などが先鞭をつけた総合経営支援機能を軸にした調達・デリバリー物流システムの経営革新が課題となろう。

競争力のある生命システム企業へ　―公共性に向けてのさらなる発展―

(社)中小企業診断協会　中村正継

1970年代初頭、シューマッハーは『スモール　イズ　ビューティフル』において、超経済学という人間を扱う部分と環境を扱う部分の2つからなる人間と環境ぐるみで取り扱う学問を提唱した。そこでは、人間を単なる機械の番人にしてしまうような過度のテクノロジーの採用に替え、安くて小さな規模で応用でき、人間の創造力を発揮させるような「中間技術」と呼ぶ技術や道具の利用を要請した。

現在、シューマッハーの考え方を基礎に環境と共存する企業モデルの基軸としてLovinsらは“自然資本主義”という新たなコンセプトを展開している。そこでは、①資源生産性の根本的改善、②生物模倣、③サービスとフローに基づく経済への移行、④自然資本への再投資などが提唱されている。

一方、自然資本主義の手本ともされたトヨタでは、企業の長期的な持続を保証する利益をもたらす一方で、ゆるやかなそして地球の生態系における人間の存在を保証するような“過程による経営”を目指した組織化が実践されている。「かんばん」を活用した最終顧客の注文に応じた生産方式、「からくり」と呼ぶまさに中間技術を具現化した仕組、「アンドン」と呼ばれる目で見る管理などである。また、キヤノンにおいても同様の事例を見出すことができる。

次世代企業はステークホルダー間における利益配分の公平性を超え、社会や環境との公共性の確保が要請される。こうした公共性の確保のためには、相互の多様性を認めながらもそのプロセスの妥当性に関する了解をとるためのコミュニケーションの確保が要請される。こうした公共性の確保により企業は“いかに正しく存在するか”ということが可能になる。今後の経営診断においても公共性や価値観の基準を内包する必要性が要請されているのではないだろうか。

経営診断の社会性についての一考察　－顧客満足から社会満足志向への経営診断パラダイム－

三宅戦略経営研究所　三宅隆之

最近、企業の不祥事が相次いでいる。この要因は日本企業独自に内在する社会的、構造的な諸問題に起因するところが大きい。企業が利益を上げるためにはいかなる手段をも選ばないという一種のおごりの現れであろう。換言すれば、企業における良識・良心及び社会的使命の経営やマネジメントシステム（mission management system）の欠如に起因するものと考えられる。本論の基本コンセプトは、「企業は社会の公器」「公共の利益を以て私益と成す」という観点から、経営診断の社会性について考察したものである。

企業を取り巻くステークホールダーには、株主、従業員、顧客、取引先、地域社会、NPO・ボランティア、自治体、国家などがあり、企業が顧客利益等々を必要以上・過度に独占し異常に追求するという結果が幾多の不祥事を露呈することになったものと考えられる。企業は社会の公器であり、公益を以て私益と成すという柔らかいマネジメントの論理から、企業ミッションを基軸にした社会的使命のマネジメントシステムの必要性提言すると同時に、企業行動及び製品・商品・サービス・利益は社会性を保持しているとの認識に立ち、顧客満足から社会満足への経営診断パラダイムという視点から経営診断の方向性を論究し考察した。

こうした仮説から考えられることは、従来型の成長性、収益性、生産性、活動性、流動性診断に加えて、企業の社会性、公共性、公益性、倫理性、透明性、人間性、文化性、貢献性あっての収益性・生産性向上診断が導入されなければバランスがとれないという結論に達した。診断項目の具体的提示までには至らなかったが、経営診断の社会性の意義と必要性及びこれからの経営診断概念についての一考え方を論究した。今後、経営診断の重点をどのように変革していかなければならないかを強調し提言している。

〔第 2 会場〕

顧客価値の創造に関する診断　－産業財取引における顧客価値の測定困難性を中心に－

明治大学　福田康典

より効果的かつ効率的に顧客価値を創造していくことは、これまでのマーケティング研究において中核的なテーマとされてきた。しかし、その議論の多くは経営理念や経営哲学といったレベルでなされたものであり、実行レベルでの研究が不十分であるといった指摘が近年多く見られるようになってきている。そこで、本報告では、顧客価値に関するこの実行レベルでの議論の基礎部分として顧客価値の測定に関する問題をとりあげ、産業財取引という文脈においてそれがどのような困難に直面するのかという点を考察した。

そこでまず、産業財マーケティング研究において展開されている顧客価値概念について若干の整理を行った。これによると、顧客価値とは支払ったコストに対する受け取った便益の大きさとして概念化されることが多い。したがって、顧客価値の構成要素は、顧客の知覚するコストと便益であると考えられる。また、これらの構成諸要素は、全体評価としての顧客価値に対して一様の規定力を有しているのではなく、判断主体である顧客によってその重要性が加重されることを通じて顧客価値を形成すると考えられている。これらを前提とすると、顧客価値の測定において、その構成要素であるコストや便益の特定化、そしてそれらに対する重要性の把握といった作業が必要となってくると思われる。

では、産業財取引の文脈においていかなる測定上の困難性が存在しているのであろうか。この点について、本報告では 2 つの点から考察を行った。第一に、産業財取引が固有に持つ相互作用性や長期継続性といった特性が、取引価値と関係価値という 2 次元での価値判断を誘発し、またこの 2 つの次元はともに強い共線性を有しているという点である。第二に、産業財取引における購買行動が購買センター概念などに代表されるように複数の個人によってなされることから、複数の顧客価値が存在するという点である。

日本型専門店の活路　－専門店の経営革新と付加機能－

㈱中小企業診断協会　前田　進

近年、規模の大小を問わず発生している小売業の経営危機は、根本的な原因の探索と新たな小売商業の経営革新の必要性を示唆している。

量販店はスケールメリットによって経済性と効率性を実現し、高度成長経済に裏付けられた「拡大マーケット」の中で革新的効果をあげた。既にひとつの経営形態を完成させたこの「大売り業」に対し、非量販品を扱う専門店は、「小売業」(個売り業)に位置付けるべきものであり、「質的経営」を戦略とする専門店の経営形態を確立すれば、日本の小売業の存立基盤は一層強固なものとなる。

専門店は、もともと中心街に立地していた。このため専門店が最初に目指すべき方向は、この好立地を活かす「独創的な経営革新」にあり、店前通行客の「売り逃し」を防止する視点にある。そこで、店前通行客の来店率、入店率、買上率の向上策を革新の柱として、新たに次のような 4 つの経営機能を付加していくべきである。

(1)　競争機能　①マーケットで十分に差異化された特徴的優位性をもつ商品、②オリジナル商品、③オンリーワン商品をより多く持ち、市場での商品競争力をもつ。

(2)　集客機能　店前通行客の目を止め、心を止め、足を止める店舗の仕掛けをする。

(3)　販売機能　買上率を向上していくため、①高単価商品の商品知識と販売技術による専門販売力、②信頼と安心を生む高感度な接客マナー、態度、コスチューム等の販売機能の強化。

(4)　成長機能　①専門販売力を持つオーナー等の感性のシステム化、②これを伝承していくための教育指導など。

以上の 4 大機能は、個人主義、独創性、創造性、エナジーに裏付けられたルネサンスの精神にも通ずるヨーロッパの強い専門店の源泉になっており、その経営精神こそは、まさに家族、同族企業を基幹とするわが国の企業形態になじむものであり、量販店が追随してきたアメリカ型経営の対極にある「日本型専門店の活路」がここにあると言える。

創業支援システムの実態と課題について

愛　知　工　業　大　学　井上博進
愛知県中小企業振興公社　金澤　健

80 年代に低迷した米国経済を活性化したのが IT を主体とするベンチャー企業だったことから、日本でもベンチャー企業を育成すべきであるという認識が強まり、政府は平成 7 年 5 月「中小企業創造活動促進法（中小創造法)」を施行した。これは、都道府県知事から「事業に創造性がある」と認定を受けた企業に低利融資や税制優遇などの支援を行い、ベンチャー企業や新産業の育成を促すのが狙いである。

この中小創造法以外にも、政府・地方自治体は投融資および債務保証など金融支援のほか、開業や事業運営にかかわるノウハウの伝授、取引先の紹介、販路開拓などその支援策は広範囲に及んでいる。

こうした官の支援強化と並行して、民間のベンチャー支援も急拡大した。しかし、こうした一連の支援活動で、具体的にどんな成果が上がったのか、明確な判断は難しいが、期待通りの成果はあがっているとはいいがたい。

そこで、国としては平成 12 年中小企業振興事業団にベンチャー総合支援センターを、都道府県及び政令指定都市に中小企業センターを、主要商工会議所に地域中小企業センターを設け、ベンチャー企業や中小企業の経営問題の相談に応じている。中小企業振興事業団のベンチャー総合支援センターは、「あなたの夢の実現と経営課題の解決をサポートします」をキャッチフレーズに、創業から株式公開に至るまで、ベンチャー企業のさまざまな問題や中小企業の抱える課題などの相談に応じている。平成 13 年度には窓口相談だけで 5000 件を超えている。相談員は中小企業診断士、公認会計士、弁護士、弁理士、社会保険労務士、技術士、大手企業の OB などで、経営に関するあらゆる相談に応じられる体制を整えている。

今回の発表は全国 8 ヵ所のベンチャー総合支援センターの相談実績と、ベンチャー総合支援センター中部の平成 12、13 両年度の実績をもとに支援制度のあり方について検討したものである。

市場志向の経営診断への適用可能性

高千穂大学　庄司真人

どんなビジネスであってもその顧客を無視して成り立つことがなく、また、競争相手の行動も同様に企業に対して直接的あるいは間接的な影響を与える。そのため、顧客志向と競争相手志向の双方から構成される市場志向は、特に1990年代以降さまざまな視点で議論され、一定の成果があげられてきた。他方で、それらを経営診断という枠組みの中で検討するためにはさまざまな基準に照らし合わせて検討していく必要がある。

そこで本発表ではまず、米国を中心に検討されてきた市場志向研究について整理した。そこでは市場志向研究の特徴として測定尺度開発重視、市場志向と事業の環境との関係への着目、および事業の成果と市場志向との関係を中心に研究がなされてきたこと、さらに市場志向の測定尺度と統合したMORTNスケールの妥当性を検討した。しかし、これら測定尺度は、一般性のための抽象的な側面が強く、個別企業の診断を検討する経営診断の枠組みとは異なる。そこで、次に事業の志向としてこれら研究成果を活かし、かつ個別企業の具体性および改善のための尺度には別に定義づけがなされたものによって展開される必要があると論じ、市場志向診断のフレームワークとして市場志向意識診断と市場志向システム診断の2つを指摘した。前者については、各事業の責任者が市場に対してどのような意識を持って活動しているかに関する診断であり、後者はそれらが事業体の内部でどの程度、システムとしての導入がなされているのかの診断である。市場志向を2つに分けることによって、意識の問題以上に市場との関係をより改善していくための手がかりを提示することが可能となる。最後に、今後の研究の方向性として、市場志向研究がどちらかといえば、短期的な視点であるので、長期的な視野にたった研究が必要であることと、競争相手志向の対応やその測定をさらに進化させる必要があることを指摘した。

金融イノベーションのジレンマに関する実証研究

―クリステンセン・モデルによる金融イノベーションの分析―

鹿児島県立短期大学　八杉　哲

本研究では，日本での大手証券会社が，金融イノベーションを持続的に生起させているなかで，オンライン株式投資のような従来とは異質な「破壊的なイノベーション」に大手証券が対応できずに，大手証券は新興の小規模な証券会社に市場を奪われるものなのかを実証的に考察したものである。分析の枠組みとして，クリステンセン・モデルを使用した。

イノベーションのジレンマが生起するか否かをイノベーションの種類や商品内容に分類したうえで,「本源的証券に関するプロセス・イノベーションについては破壊的なイノベーションによるイノベーションのジレンマが起こる，本源的証券や派生的商品のプロダクト・イノベーションについてはイノベーションのジレンマは起こらない。」との仮説を提起した。

仮説を検証するために，大手証券とオンライン投資専業証券会社との経営イノベーションの比較検討を行い，また 1968 年から 2001 年までの金融イノベーション 108 事例を概念カテゴリー別に特性を抽出した材料をもとに検討を行ったところ，オンライン証券会社は，今まで大手証券会社が相手にしていなかった投資家層を市場に呼び込み，潜在投資家層を顕在し，顧客の創造を行っている事実が確認された。また，金融イノベーション 108 事例のうち，プロダクト・イノベーション 76 事例からは，破壊的なイノベーションが生起した事実は発見できなかったが，プロセス・イノベーションのなかで，本源的証券を対象にした事例 3 つが破壊的イノベーションと判定され，本源的証券に関するプロセス・イノベーションについては，破壊的なイノベーションによるイノベーションのジレンマが起こることが検証された。

この研究で得られた知見を証券会社への経営診断に適用すると，破壊的なイノベーションに対して模倣で対応することの重要性を示唆するものになっている。

新しい小売ミックス診断

大阪商業大学　大橋正彦

小売業の存続・発展を図るため、商業学においてはかねてより小売トータル戦略モデルとしての「小売ミックス論」が展開され、かつ適用されてきた。しかし、これらのほとんど　はミクロ・マーケティング論におけるマネジリアル・マネジメント学派の論理をそのまま受け継いだもので、地球環境など、社会性の問題について配慮したものとは言い難い。

そこで、当報告では、まず過去の「小売ミックス論」研究の本質について再吟味し、その上で商品の安全面を含め素材(包装・容器等含む)に使用される諸資源の浪費を減らし、かつ排出・廃棄を減らす、いわゆるエコ・マーケティング・パラダイムを小売業に導入した、新しい小売トータル戦略モデルの枠組みについて考察し、そしてその診断のあり方について報告。以下は、仮に小売ミックス論の「4P」説に当てはめた、その概要である。

まず法的制約、消費者行動、競争などの外的要因たる経営諸環境の影響を確認し、次に経営成果を含む経営体の内部要因について診断する。たとえば内部要因では、4P のうち最初の 2P に当たる商品・場所では、遺伝子組み替えなど商品の安全性点検を含め、資源の浪費や食品等の公害が少なく、資源の回復が可能で、かつ無駄な商品廃棄が皆無という、商品・立地政策を、後の 2P についても POP 広告等により消費者に正しく情報提供を行い、究極的に消費者に公害防止と資源回復の方向で意思決定させるような店づくりを行う、もしくはこの観点より診断する。

なお小売ミックス診断の方法としては、「消費電力削減率」などの定量的診断手法とともに、上記のパラダイムに立脚したチェックリストによる定性的診断手法が考えられる。

名古屋市のゴミ分別収集導入プロセスに対するマーケティング論からの考察

㈱中小企業診断協会　服部良之

1.はじめに

名古屋市は平成 11 年 2 月に藤前干潟埋立を断念し、一転容リ法に基づく分別収集を平成 12 年 8 月に全市一斉に導入した。この前後の過程を市長の立場で書かれた著書 1)を通じてマーケティング論的観点から分析を行なった。

2.分析による問題点

(1) 環境が大きく変化する中リスクを感じながら、市行政としてのリスク管理が行なわれなかった

(2) このような中にあって、ビジネスインテリジェンスの機能不在

(3) 専門組織のトップ支援機能不全でトップを孤立させた

(4) スタッフ支援機能不在もあってか、個人的関係に頼った運動

(5) 先行事例が多数ありながら、組織的に調査研究する学習機能が不全であった

(6) 市民活動の弱さ、連携不足、官尊民卑の行政習慣が強く残存

(7) 試験実施も経過しない拙速な分別収集導入

3.原因

直接の原因は、(1)市行政の学習能力の不足、(2)市民との連携が不足、(3) 市民運動の連携不足にある。その根本原因を追求すると、名古屋市とその市民は平均して富裕であり、外部からの移入が少なく、保守的、異質排除、官尊民卑の風土残存に行着く。これが環境の変化に追従できず、従来価値観との衝突として藤前干潟に象徴的に現れた、ということである。同じ政令都市である札幌は、高度成長時代に大きく膨張し、新市民が多く流入、市民活動が盛んで、市政との連携も深く、ゴミ行政で常に先手を打ってきたのと好対照をなしている。

この系を日本に適用すると、80 年代後半に 90%の国民が中流意識になった。これは現状の豊かさに満足したということを示し、その後現状維持を貪っていることは周知の通りである。この点、名古屋は日本の代表と言えよう。

4.示唆

次の点を示唆した。(1)市行政に民間の経営手法をさらに適用する。(2)異質な起業家を招請し、地元が持っている伝統の上に新規産業と文化の創造を行う。日本に対しても同様のことがいえる。

注 1：松原武久、一周遅れのトップランナー、KTC 中央出版、2001

製品開発におけるユニバーサル・デザインの意義

松山大学　菊池一夫

近年、「使い勝手のよさ」を追求したユニバーサル・デザイン（以下、UDとする）の考え方を導入した製品開発が行なわれ始めている。本報告は文献研究及びヒアリング調査に基づき、製品開発におけるUD導入の背景、実態そしてその意義を探索的に研究するものである。

まずUDを導入する社会的な背景としては3点、挙げられる。それらは①高齢化社会の到来、②技術革新による製品の複雑化そして③社会貢献領域への関心の増大である。これまで多くの企業では製品を設計する場合に、20代の健常者を前提にする傾向にあった。しかし上記で指摘した諸問題を解決するためには、環境変化によってこうした前提条件は成り立ちにくくなってきている。このような背景からUDの理念が注目されているわけである。

UDの提唱者は故ロナルド・メイスである。彼自身も身体に障害を持っており、従来のバリアフリーの概念にかわってUDの理念を提唱した。彼はUDをできるだけ多くの人が利用可能になるように製品、建物、空間をデザインすることと規定した。このUDの理念をマーケティング的視点で考察していくと、消費者はこれまでよりも使い勝手のよい製品を利用できるし、さらには、これまで使えないと感じていた製品も利用できる消費者も多くなるといえ、標的市場を活性化ないし拡張できるように思われる。

次に各企業の取組を報告し、そこでは価格設定上の問題点と、製品開発を実施する上での多様な消費者の多様な使用状況を取り込むプロセスの重要性が示唆された。

そして本報告から導き出された仮説としては、UDへの取組はデザインという製品属性を変化させることで消費者の態度を好意的なものに変容させるアプローチの１つであるといえることにある。

〔第3会場〕

マネジメント診断ToolとしてのBPRとVSM

―A Study of BPR and VSM as a Management Diagnosis Tool―

日本大学　竹中　理

BPRはM.ハマーとJ. チャンピーによって提唱されたビジネス・プロセス・リエンジニアリング(Business Process Re-engineering)の頭文字を取ったものであり、VSMはS.L.ピーアのマネジメントtoolである生存可能システムモデル（Viable System Model）の頭文字である。BPRについてはモデル化されたモデルが提示されているのではなく、ビジネスプロセスの再設計、再構築の方法論として読むことが出来る。これに対してVSMはサイバネティックスの組織への応用として、生存可能性をキーワードに組織構造をモデル化してモデルとして提示している。従ってVSMはその利用法として、対象とするシステムのモデルを観察者自身が作成し、そのモデルをVSMで示されるモデルとを比較し、このシステムが生存可能であるか否かを診断することになる。本研究においてこの2つを診断ツールとして用いるときの基本的な概念構成の背景を探り、プロセスと組織構造がはらむ基本的な状況を検討するとともに、これらをマネジメント状況内で相補的に使用する方法を検討する。

この結果、この二つの目指す方向の違いはマネジメントに対するウエイトの置き方とみなすことができる。仮にBPRによって最適プロセスを企業全体に構築できたならば、その組織形態はVSMの論理モデルを描くことになるはずである。しかしこれは不可能であろう。なぜならば最適な動的プロセスなどは現実には存在しない。仮にプロセス主体にIT技術を駆使してもその完成時点ではさらに新たなIT技術が提案されている。組織構造における現時点での生存可能性について診断は可能であるが今後生起するであろう環境からの撹乱に対して保証されているわけではない。今可能なマネジメントはこうした方法論やモデルの相補的な運用に他ならない。マネージャの役割は死亡診断的な選別の論理に依存するのではなく、健康診断的な見方をシステム自身に定着させることである。そのためにはプロセス思考と生存可能性思考を要素とする新たなマネジメントシステムの構築が必要であり、この構築そのものがマネジメントの目指す方向となる。

経営診断の視点から見たグリーン・ロジスティクス・システムの構築

ーBuilding a Green Logistics System from the Point of View of Business Diagnosisー

高崎商科大学　金　弘錫

近年、企業経営においては、経済の持続的発展を図ると同時に、環境保存を進めて行くことが早急の課題になっている。それを背景に、物流活動に伴う廃棄物や大気汚染などの対応策の一環として、物流システムの戦略的なグリーン化であるグリーン・ロジスティクス・システムの構築が求められるようになった。

ところが、数多くの企業が環境対応策の一環として、グリーン・ロジスティクス・システムの構築に取り組んでいるものの、その構築においては、如何に体系的に構築すべきかはまだ明確な方向性がないのが現状である。とりわけ、企業の限られた企業資産をより有効に活用していくためには、グリーン・ロジスティクス・システムの概念を明確に捉え、経営診断の視点からグリーン・ロジスティクス・システムの理解とともに、グリーン・ロジスティクス・システム構築における診断指標の開発が肝要である。

従って、本論文ではロジスティクス診断の研究課題として、経営診断の視点からグリーン・ロジスティクス・システムを如何に体系的に構築すべきかを理論と事例の研究を通じて探ってみた。

研究の結果、明らかになったことは、経営診断の視点からグリーン・ロジスティクス診断を行う際、以下の点に十分な注意が求められている。まず、グリーン・ロジスティクスに踏み切る企業の経営診断の視点は、グリーン・ロジスティクス・システムを構築することによって、企業の競争力の強化策だけでなく、顧客満足力の充足策、さらに、社会貢献力の適合策として企業の経営理念を総合的に実践することに、焦点を置かなければならない。次に、戦略的視点から現状における問題点の解決策だけでなく、発生可能な問題点を分析・評価できる診断基準の精密化を図ることが大切である。

企業におけるケイパビリティの診断

㈱中部産業連盟　山崎康夫

「見えざる資源」は企業における競争の源泉であり、ケイパビリティとも呼ぶ。自社のもっている「見えざる資源」を見つけ出して、それを結果としてもたらしているものを「見える情報」にすることで「経営資源たる情報」が人手でき、自社の知的体力を高めることが可能となる。

企業のケイパビリティを具休的にあげてみると、情報システム、会社のイメージ、社員のやる気、顧客・取引先との信頼関係、ブランド・イメージ、社員の経験・知識・ノウハウ、品質意識、マーケット・シェア、組織風土、企業文化などがあげられる。ケイパビリティでは、従来の市場価値や商品特性の評価基準に加えて内部能力という考え方を設定することになる。この内部能力を活用することにより、これまで市場価値や商品特性での戦略構築であったものが、内部能力を加味した戦いへと変わる。そうなると企業にとって、戦略の自由度が広がり、競争優位性に関する新たなチャンスが生まれてくる。企業がこの内部能力を自社の優位性として確立できれば、これまでにない戦略だけにきわめて大きな強みになる。

この論文では、ケイパビリティを 3 つの階層に分類して説明するものである。「プラットフォーム構築ケイパビリティ」は、企業文化や組織風土、また躾や情報化能力などで、ケイパビリティ構築の源泉となる。また「プロセス構築ケイパビリティ」は、情報システム、コミュニケーションシステム、業務フロー、ノウハウなどが相当する。これらが構築されて、品質管理力やコスト削減力を有する「改善型ケイパビリティ」や顧客ニーズの把握能力、顧客ニーズへの対応能力、顧客満足度デザイン能力を有する「創造型ケイパビリティ」がある。

これら 3 つの階層のケイパビリティがバランスよく構築されないと企業としての改革は不可能となる。3 つの階層ケイパビリティの永続的な発展が、顧客満足や内部能力の向上を生むのである。

成果主義人事に関する検討

江戸川大学　大江田清志

成果主義人事は、生涯雇用慣行のもとで、累積的な職能の形成と発揮を重視する人事と異なり、現在時点における職務・役割価値と職務・役割行動の成果を重視して人事を運用しようとするものである。その背景には、経営のグローバリゼーション、世界でトップ・クラスの賃金水準、バブル経済崩壊後の賃金総額原資の抑制、過去や将来の貢献よりも現在の貢献度による処遇期待の増加などがある。

成果主義人事の基本スキームは、概ね①現行の職能資格連動型、②職務・役割グレードと職能資格併用型、③職務・役割グレード基準型、④職務・役割成果と行動プロセス(コンピテンシー概念による)評価併用型の4 パターンに区分することができる。成果主義人事の主たる対象は管理職で、目標管理制度が制度運用の基本ツールとして用いられる。その賃金制度は、職能や職務・役割価値にリンクする固定的な基本貸金をベースにもつ一方、行動成果に連動する変動的な貸金を他方で併用し、全体として企業業績への連動を強めようとしている。

成果主義人事は、年功性の残る能力主義からの脱皮を図ろうするものであるが、ここ数年の傾向として、行動の成果至上主義から、成果を導く行動プロセス(広い意味で能力といえる)ーコンピテンシー(Competency)を重視するケースが現れはじめていることが注目される。

行過ぎた成果主義人事は、組織の疲弊をまねくことになり、制度運営の過程で、自己実現や達成感、職務充実や職務拡大、自己統制の重視、メンタル・ヘルスなどの基本が確保されているかを注視する必要がある。

日本企業における第一線監督者の役割と課題

愛知工業大学　田村隆善

名 城 大 学　福田康明

日本の組織は、それを構成する成員（とくに小集団とその成員）の全員参加が求められるとされ、そこでのリーダーシップは強く制約されるとされる。このような組織にあっては、集団の活力が現場の小集団にあり、監督者の役割が大きくなるとされる。本研究では、日本の組織における第一線管理・監督者の役割を整理し、そこでの問題点、ならびに今後の課題について考察する。論究した内容は、以下の通りである。

1.第一線監督者の定義

第一線監督者について普遍的定義が与えられている訳ではない。ここでは、作業者や販売員といった職場の一般成員と直接協働し、かれらを監督し、与えられた日常の主業務の遂行（製造職場なら日々の生産量の達成）に責任を負っている人たちである。大手企業の製造現場において、職長、組長、班長と呼ばれる人たちをイメージしている。

2.第一線監督者の役割

T.W.I（training within industry for supervisor）にもとづく監督者訓練では、監督者に必要な資格要件を定めている。本研究では、第一線監督者にアンケートを行い、それらの結果もあわせて第一線監督者の役割について議論した。

3.製造業にみる「現場に頼る」システム

日本的生産システムの特徴を考察し、それが「現場に頼る」システムであり、また日本の強さの源泉でもあることを示した。「現場に頼る」システムにおいては、第一線監督者の役割が大きくなる。

4.第一線監督者の課題

現代の第一線監督者の課題について、アンケート結果をもとに議論を行った。主な課題は以下の通りである。

① 監督者の教育

② 監督者の役割の明確化と上司のリーダーシップ

③ リストラでやる気を失う監督者

④ 海外展開にともなって現場監督者を派遣しなければならない日本企業

5. 現場に頼るシステムの限界

変化が大きく、先行きの見通しが不透明な時代にあっては、現場が理解できる理念や戦略、そしてリーダ

ーシップが重要となる。それらがないと下はやる気を失う。残念ながら、母性原理が強いといわれる日本人は、戦略を立て、リーダーシップをとることが苦手であり、そのことが現場のやる気をますます失わせている現状のあることを議論した。

6．第一線監督者の活性化と診断

経営に活力のある企業は、現場の活動も活発である。したがって、企業経営の活力を測る尺度として、現場の活性度は有効な尺度の一つとなりうると考えるが、その具体化について、発表では十分な論究をしていなかった。

孫子兵法原則のビジネス活動への展開論理と実践手法軍事戦闘原理を企業競争原理に適用することは可能か

東海学園大学　市原樟夫

1．研究趣旨と研究論点

企業現場密着型の競争優位化策は如何にあるべきか。

(1) 研究意図　成熟市場下の大競争時代に、個別企業が不十分な手持ち資源を活性化させて競争上の優位に立つためには、いかなる攻防戦略体系が必要か。ちなみに我々の考える競争対抗戦略とは、敵対者との力関係のもとで、攻撃的戦法と防御的戦法を組み合わせながら、より有利な競争上の地位を標的市場内に築き上げる方法のことである。

(2) 現場実態　ところが個別企業の経営現場では、自らの競争対抗戦略を不的確に立案し、競争相手の仕掛ける戦略に不用意な形で対応し、実効性のある戦略を競争相手と顧客に対して間違ったまま実行することが多い。それが、市場での失敗を加速させている。

(3) 研究目的　そこで、個別企業が「効果的で効率的な市場攻防作戦」を有効現況に即して実践するため、競争戦略の行使に関する第一級の古典である『孫子兵法十三篇』から必須の戦勝原則を抜き出し、それらを「ビジネス活動上の競争対抗場面」で、有効活用しきれる企業戦略ノウハウとして、“ 体系的・手続的にルール化すること”が目指される。

(4) 解題論点　この研究目的に向けて解決すべき考察論点は、次の 2 点である。

【論点 1】どんな考え方をすれば、軍事戦闘原理をアナロジーとして援用しながら、その類推成果を「企業競争上で妥当する諸原理」に置き換えていくことができるか。

【論点 2】それが可能だとして、どんな遣り方をすれば、「ビジネス活動の競争優位化局面に、孫子兵法の戦略エッセンスを必要十分な形で適用すること」が合理的となるか。また、それに必要な「論理展開の筋道と実践手法の在り方」は、どのような内容か。

(5) 着眼理由　本研究で “ 孫子兵法 ” を検討素材に用いた所以は、次の点にある。

①その全体像が “ 目的追求的な解題システム ” として統合化されていること。②その各部分が “ 機能相乗的な解題システム ” として融合化されていること。③その効用面が “ 現実検証的な解題システム ” として客観化されていること。

それゆえ、「オペレーションズ・リサーチとシステムズ・エンジニアリングの方法論」を観察基軸として採

用できる。

2.第 1 研究論点の解題

軍事戦闘原理を企業競争原理として活用するために

(1) 軍事戦闘と企業競争の間にみられる概念上のギャップを止揚すること

軍事戦闘と企業競争という常識的には全く重なり合わない両概念の間に、『ワークデザインに特有の機能展開手法』を持ち込み、戦闘と競争の両概念が本質的に果たすべき「より上位の必須機能」を洗い出すものとした。ちなみに、軍事戦闘と企業競争の類似性を指摘する「コトラー；ジェイムズ；ピーコック；リース；ツラウト；パゴニス」らの何れもが、“類似性の奥に潜む共通的な本質要素”を抽出するまでには至っておらず、『企業競争場面に軍事ノウハウをアナロジーとして持ち込むことの限界性』を克服しえていない。

(2) 軍事戦闘と企業競争の両概念を架橋するための思考回路と分析枠組み

次の 3 方向からの着眼視点と接近法を用いて、架橋上の限界性を突破しようと試みた。

① 両概念の活動位相を『機能的相同関係におかれた相似システム』であると捉えること。つまり、戦闘と競争という異種システム間にみられる“遂行目的の異なる意思決定行動”が、互いに似通った形の所要機能を営んでいる点に着眼して、「2 個の各活動が相互間で、それぞれの追求目標に対して目的一手段系の発現効果を果たせるよう、資源と組織の統合整序された仕組み」として稼動する、同根異態的な実態であると考えること。

② 両概念の構成体系を『OR 的考察と SE 的考察とが可能な操作対象』であると捉えること。つまり、現象的には無関係にみえる 2 個の概念が、その底流部分において本質的に共通する要素【目的性・情報性・組織性・資源性・操業性・現場性・戦法性】を持っている点に着眼して、「意思決定の進め方を計画し管理する OR」と「組織活動の在り方を構築し制御する SE」の論理が当て嵌まる、機序形成的な実体であると考えること。

③ 両概念の戦略基本を『一方が他方の力関係に打ち勝って自己営存を図る利得獲得活動』であると捉えること。つまり両概念とも、相手より優位な立場に立とうとして実力に訴え生残力の確保を目指す“闘争行為”を内在させる点に着眼して、戦闘【軍事力で戦場に勝敗を競い合う闘争】と競争【企業力で市場における優劣を競い合う闘争】という各営為場面の具体状況を反映させる、条件適合的な実体であると考えること。

3．第 2 研究論点の解題

孫子の戦略原理を経営場裡で活かすための具体策は『孫子戦略のビジネス活動適用プログラム』は、次の 6 大戦略をシステム要素として構成されるが、ここでは、その内容となる各種の実務フォーマットを省略する

ものとした。

(1) 戦わずに敵を屈する戦略【不戦屈敵・無傷獲得の原理】＝①標的市場の選定と市場実体の測定・②競合他社の抽出と競争強弱の分析・③競争相手の特定と攻防損得の推算。

(2) 強を避けて弱を撃つ戦略【避強攻弱・衝隙奇襲の原理】＝①彼我京弱点の把握と強弱質の判定・②敵方弱点への攻撃策案出と段取り・③自己弱点への補強策案出と段取り。

(3) 先知して計略を練る戦略【先知先見・詭詐権謀の原理】＝①攻防案実行時の敵友撃行動の予測・②直接戦法と間接戦法の行使策検討・③攻防上の戦略と作戦と戦術の立案。

(4) 奇正を用い制御する戦略【奇正融合・敵心制御の原理】＝①戦勝確保方向の発見と奏効度評価・②戦果獲得方策の着想と具体化導入・③対抗戦略の統合化とシナリオ設定。

(5) 準備を整え機動する戦略【備戦迅戦・不測対応の原理】＝①攻防策別実行計画の策定と手順化・②保有資源連係策の決定と日程計画・③不足資源の補強と不測事態対応化。

(6) 組織を率い統御する戦略【人心掌握・指揮統率の原理】＝①柔軟組織の運用と作戦の迅速展開・②要時要点への資源集中と結果判定・③有効情報の操作と戦略発想の継続。

（参考文献略）

中小企業における女性活用　－大企業と店頭企業における女性役職者の意識比較－

名古屋大学　加藤里美

　本論文の目的は、中小企業における女性役職者の意識調査を通して、大企業における女性活用との比較検討をすることにより、日本企業における女性活用の一側面をみていくことである。中小企業、その中でも成長が期待される店頭企業に焦点をあてるのは、日本企業の特徴であるとされた日本的経営の色彩がそれほど強くないと考えられるからである。

　制度理論に基づくと、大企業の方が女性の就業継続支援施策が充実していると考えられる。また、大企業の方が男性中心の日本的経営の色彩が強いと考えられる。このような大企業と店頭企業における人的資源管理のあり方の違いがどのように女性活用に影響しているかを検証した。

　仮説検証の結果、店頭企業の職場における性別役割分業意識は大企業に比べると低く、店頭企業の女性役職者の方が大企業のそれに比べて企業へのコミットメントが高いことが明らかになった。さらに、店頭企業でも大企業同様に、女性側の主体性が就業継続や企業へのコミットメントの大事な要因であることと、企業の就業支援諸施策ではなく、男性の意識改革が女性役職者の企業へのコミットメントを高めることが示された。これらのことより、店頭企業の方が大企業に比べると人材不足であるため、一足早く女性活用を展開していると結論付けることもできる。日本の場合、店頭企業のような中小企業が成長し、女性雇用の実績をつくっていくことで、大企業にプレッシャーを与え、それが女性活用を促進していくことにつながっていくのではないかと考えられる。

〔第４会場〕（院生発表）

ブランドと価値ネットワーク　－ブランド・リレーションシップ概念の拡張を中心として－

明治大学　佐藤敏久

ブランドと最終消費者の関係構築だけではなく，これに取引先という顧客を含めた形での関係構築と，市場におけるブランドのライフサイクルという動態的な視点を分析視点に加える必要があるというのが基本的な主張である。従来のブランドの構築や維持に関する議論は，ブランド・リレーションシップ(顧客とブランドの関係構築)をいかに形成するのかという点を強調する。しかし，市場変化に則して，組織的にどうブランドを構築し，維持するのか，あるいは市場から消えるという動態的な側面を相対的に重視しない。また，通常，顧客とは最終消費者を指し，取引先としての顧客は含まれないことが多い。

この動態的な側面を描写する概念として，「価値ネットワーク」概念(Christensen,2000)を措定する。価値ネットワークとは，原材料供給業者や小売業者といった企業間取引を通じて原材料から最終商品へと価値が付与されていくことにより形成される企業間関係である。この価値ネットワークにおいて，企業は「顧客ニーズの認識，対応，問題解決，そのための資源獲得と，競争相手への対処」といった一連の意思決定を行う。ここでの対象となるブランドの管理レベルは企業ブランド・事業ブランドである。リーダー企業の凋落の原因は，価値ネットワークの構造的変化にある。企業は，企業自体や事業をブランド化するために，標的顧客の求める目的や機能に応じて，最適な資源配分をして，特有の価値ネットワークを形成していく。しかし競合ブランドに対する市場の評価基準が変化し，評価がそちらに移行すると，成功しているブランドが持つネットワーク構造が逆に足枷となる。それ故，企業は，市場における成長段階に応じてネットワーク構造を創造し続け，管理していくことが必要であり，そのためには，例えば，ネットワークを共有する企業とのコミュニケーションによってブランドを創造する姿勢が重視される。

商店街におけるマーケティング

明治大学　坪井明彦

商店街のマーケティングを考えると、商店街の構成要素である個々の小売店(個店)のマーケティングと商店街全体としてのマーケティングに分けられる。個店の差別化可能性は、業種特性と経営者意識や企業属性などの個店固有の特性に左右される。

商店街全体としてのマーケティングは、基本戦略とマーケティング・ミックス戦略の 2 つの面がある。商店街のマーケティング基本戦略とは、顧客のニーズに適合しつつ、競争相手と差別化するために、商店街全体としての経営資源や個店のもつ経営資源を整備していく方向を明確にするものである。商店街のマーケティング・ミックス戦略とは、マーケティング基本戦略を具体化していくために、商店街のマーチャンダイジング、販売促進、施設サービスなどを基本戦略に沿った方向で誘導していく戦略である。それらの要素の課題も、近隣型商店街や広域型商店街といった商店街の類型によって異なっている。近隣型商店街は、最寄品中心の商店街であり、マーケティングの課題は限定された狭い商圏の顧客の来街頻度を高めることである。一方、広域型商店街は、買回品中心の商店街であり、マーケティングの課題はより広い商圏から不特定多数の顧客を呼ぶことである。したがって、広域型商店街においては、商店街のイメージアップのための集客型イベントやハード面整備が重要になる。これに対して、近隣型商店街においては、商店街内の各々の個店が顧客を共有する必要性が高いので、ワンストップ・ショッピングを可能にする店舗配置、不足業種の商店街への誘致、顧客の固定化を目指すスタンプ・サービスや、即効的な販売促進効果を狙う売出し型のイベントなど、広域型商店街よりも商店街全体としてのマーケティングの必要性が高いといえる。そしてそのためには、強いリーダーシップを持つ指導者がいることと個店が商店街全体のために協力するという個店の共同意識が必要である。

環境責任時代の企業対応と課題及び消費者行動に関する研究

一橋大学　夷石多賀子

社会的責務としての環境問題

自然破壊や環境汚染が深刻化し、将来の世代も視野に入れた持続的発展が可能な社会に変革することが、現代に生きている全ての人々の使命となっている。

環境経営は、現代社会の責務として提起されており、環境法や課題等を経営者が認識し行動することが求められている。環境問題の推移、関連法、企業対応、消費者行動のあり方などをマクロ的視点で考察した。

環境問題対応の方策

環境問題は、①産業公害、②都市生活型公害と廃棄物、③有害科学物資汚染、④荒廃と種の喪失、⑤温暖化、酸性雨等の地球規模の環境問題と推移しており、事業者・消費者・行政のパートナーシップによる取組が急務である。昭和 30 年代から公害防止関連法が制定された。近年は、平成 5 年制定の環境基本法を柱に、分野別に規制法が整備されている。地方自治体も住民の健康と良好な生活環境確保のため条例を制定している。東京都は平成 6 年に環境基本条例を、12 年には昭和 44 年制定の公害防止条例を全面改正し環境確保条例を制定している。一方、消費者志向優良企業や省エネ大賞の大臣表彰等の奨励や省エネ普及指導員の実践的活動を支援している。事業者の対応として①公害を抑えた工場設備、②エコ商品開発、③環境マネジメント・システム、④環境保全経費と環境会計、⑤リサイクル・システムの構築等がある。消費者も①省エネ型ライフスタイルへの転換、②エコ商品購入、③リサイクルやフリーマーケット、④環境家計簿、⑤消費者団体の取組み等社会を構成する一員としての役割がある。

求められるコンプライアンス経営

環境を包括的に捉えると、食品の表示偽装事件等により事業者への信頼が揺らいでいる。事業者は組織全体へのリーガルマインドの徹底とコンプライアンス経営を確立することが求められる。自主行動基準を対外的に公表し透明性を確保して信頼性の向上を図ることが重要であり、内閣府の国民生活審議会でも審議されている。消費者と事業者間の信頼の再構築を期待したい。

研究開発型企業の競争戦略的側面における成功要因

明治大学　李　受　珍

今日、社会・経済構造は工業化社会から情報化社会への移行、技術革新の急進展、研究開発集約的な産業の伸張など、企業を取り巻く環境の激しい変化により産業部門の改編が余儀なくされている。こうした中で既存の中小企業とは対照的に特徴的な企業行動を起こし、急変する経済環境に最も適切な企業として評価されているのが、研究開発型企業である。このような観点から本稿では、研究開発型企業の様々な定義よりその特性と成功要因を考察し、今後も持続的に成長・発展できる方向性を提示することを試みる。まず、研究開発型企業の一般的な定義よりその特性をみると、第一、研究開発型企業とは危険性は高いが、成功する場合高い期待利益が予想される中小企業を指す。第二、研究開発型企業は新技術または先端技術を対象とし、経済に活力を付与し、未来志向的な産業構造への移行を主導する。第三、研究開発型企業は新開発のアイデアを商品化する。技術開発基盤を強化させ、産業構造の高度化、関連産業の生産性向上などに大きな影響を与え、ひいては新製品による市場創出、雇用増大、地域経済の活性化にも役割を果している。さらに、研究開発型企業の戦略的側面における成功要因をみると、第一、研究開発型企業は独特な知識と技術を要求する製品、短期間・地域化された事業運営、高いサービスに重点を置く戦略を遂行する。第二、価格に敏感ではない顧客を対象に狭い製品ラインから差別化された高品質の製品を生産し、大規模の競争社との直接的な競争を回避する。第三、新製品や新サービスなどの開発から革新的な顧客化、個人的なサービスを提供する。第四、成長産業を選択し、攻撃的で広範囲な側面を攻略する。しかし、この研究はまだこれらの成功要因に対する実証分析及び、今後研究開発型企業が持続的に成長できるような新たな戦略と方向性を提示するには不十分である。今後は以上の問題意識を持って研究に進みたい。

外資流通業の国内進出における対応戦略に関する研究　－韓国の流通業の事例を中心に－

明治大学　柳　哲　洙

日本の小売市場において、流通業分野における外資大型流通業の参入が本格化してきている。外資流通業の参入により、日本国内のメーカー、卸・小売業等の多様な部分にわたる波及効果はもちろん、流通業界の再編、既存流通構造など、今後において大きな影響が予想される。本研究では、日本の流通業がそれらにどう対応すべきかを考えるために、外資流通業との激しい競争下におかれている韓国国内流通業の対応戦略を、事例として取り上げた。

1996 年における流通市場の完全開放以降、韓国の流通業は、生計依存型の流通構造から企業型の流通構造への急速な転換期に向かっている。そのなかで、韓国のディスカウント・ストア業界は、毎年連続で高成長をみせている。

韓国のディスカウント・ストアは E-マート、ロッテマート、ホームプラス、カルフールなどの上位 4 社が全売上高の 67%を占めている。市場占有率においても、大手流通業の寡占化の進展に伴って、韓国内市場では、国内流通業と外資流通業の二極化が進んでいる。

以上で述べたように、1996 年に韓国流通市場が全面開放された当時、流通業界や学界はもちろん、大半の国民の不安感は極めて高かった。しかし、流通市場の開放から 6 年後の現時点では少なくとも、このような憂慮は繕われたといえよう。国内流通業は、流通市場を成功的に防御することができた。その要因として、攻撃的マーケティング戦略、徹底的な現地化ならびに地域密着化、迅速な変化対応力などがあげられる。今後も国内流通業が外資流通業の戦略に対応できるようにするためには、流通ノウハウの積極的開発、グローバル・ソーシング・システムの構築と SCM の導入、積極的な海外進出とアジアモデルの開発などが課題とされるであろう。

現代営業における関係性診断についての基礎的考察

明治大学　齋藤保昭

日常的に顧客と密接な接触をもつインダストリアル・マーケティングの領域において、営業の役割は、重要であり、とりわけ現代の営業活動において、顧客との関係性に関し、重要度が増している。Barney(1996)は、企業の内部の強みと弱みに関しての資源ベースの分析を行うのに必要な基準として、(1)価値(Value)(2)希少性(Rareness) (3)模倣困難性(Imitability) (4)組織(organization),の４つを指摘し、この４つが揃って初めて持続的競争優位の源泉となるという“VRIO 分析”を提示しているが、「関係性」もまた持続的競争優位の源泉になりうると考える。では、現代の営業における関係性診断を行うにあたり、「関係性指標」ともいうべき診断基準をいかに設定したらよいかということであるが、関係性のように目に見えないものをいかにして見えるものにするかという課題に対しては、定量的な分析より定性的な分析が重要なものとなる。

近年、企業の業績を評価する新しい方法として、“バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard)”の研究がなされており、吉川(2002)は、バランスト・スコアカードの基本モデルを提示しているが、本発表において、この基本モデルをベースとして、Barney のVRIO 分析を加味した関係性を基礎とした営業診断モデルを提示した。

営業のビジョンと戦略は、関係性重視による顧客満足の達成による競争優位の確立に求められる。言葉を換えれば、いかに顧客から信頼感を得られるかということである。しかし、競合企業も関係性重視による顧客満足の達成を求めて行動している。そこで、持続的競争優位を求めて、営業における顧客関係性の VRIO 分析が必要となり、バランスト・スコアカードによって戦略と活動を結びつけるばかりでなく、戦略の修正あるいは創出も図るようにするという営業診断モデルを提示した。

衰退から脱却を目指す経営者の役割と行動

明治大学　小川隆義

衰退から企業を脱却させるために果たすべき経営者の役割は、企業という組織と環境の関係からその適応状況を解釈し、その再方向づけを決定することである。この意思決定にいたる過程を順に列挙すると以下のとおりであるが、経営者が陥る情報処理に一定の傾向があるため、業績低迷企業が衰退へ向かう可能性は高くなる。低迷が3年以上にわたっても、解消できない時にはに経営者の交代によって対処する状況の可能性は高くなる。

1．衰退の知覚

① 業績の低迷が3年以上にわたるとき(1)。

② 衰退の懸念を示す内部情報から知覚するとき(2)。

③ 外部環境(情報、出来事、データ)から衰退の予兆を知覚するとき。

2．環境変化に対する不適応理由の探索

① 環境変化と資源の関係。

② 企業のアイデンティティ(外部、内部の)について(資源評価とも関係)。

3．再生へ向けての予備行動

① 既存事業の選択と集中(結果として人員の削減を伴う場合が多くなり､組織の凝集性が低下する(3))。
自力での整理にはスラックの存在を前提とする (4)。

② 経営者集団の機構化（再編成）
トップ経営者が陥る情報の偏向的選択、権力の政治的肥大化を回避するために(5)。

ｉ) 経営者集団を取締役会と執行役員会の2重機構とする。（コーポレートガバナンスの受容を前提とするが、社外取締役のわが国における供給が未成熟のため、執行役貞会を強化し、創発的異質の投入をはかる）

ⅱ) 短期経営計画と同一の比重で，戦略的中期経営計画を構築し経営を管理していく（90 年代の業績低下は経営者の知のスキーマが固定し、効率経営に堕したことによると推定しているため(6))。

再生へ向けて経営者が果たす役割は、上記の諸過程を経て戦略計画の執行を指揮することにその目的を置くことになるが、これについては本稿では触れていない。

引用文献

(1) Nadler,D,Shaw,R.B.and Walton ,A.E.,*Discontinuous Change; Leading Organizational Transformation*,斎藤彰悟他訳「不連続の組織変革」p.47,1997.ダイヤモンド社

(2) Lorange,P.and Nelson,RT.,How to Recognize and Avoid Organizational Decline,*Sloan Management Review*, Vol 43,Spring,1987,pp.41-48.

(3) Cameron,KS.,Kim,M.U.and Whetten,D.A,Organizational Effects of Decline and Turbulence,*Administrative Science Quarterly*,32,1987,p.225.

(4) Cyert,R.M.and March,J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nded.,1992,p.44,Blackwell.

(5) Mintzberg,H.,Power and Organization Life Cycle,*Academy of Management Review*, Vol,9,No.2,1984,pp.207－224.
Kiesler,S.and Sproull,L.,Managerial Response to Changing Environments; Perspective of ProblemSensing from Social Cognition, *Administrative science Quarterly*, 27,1982,pp.548・570.

(6) 小川隆義「日本企業、90 年代の業績低下理由と業績低下回避手段の探索」未発表

経営における社会的意味の診断　－持続可能な社会に向けた企業の組接化－

神奈川大学　湯川恵子

経営学が対象とする領域は、社会との関係性の中で変わろうとしている。企業評価の基軸に経済効率だけではなく、人間性、社会性、環境性を加え、企業の社会との共生を図ろうとする動きは、経営診断学においてもすでに提唱されている。特に研究対象として大きな位置を占めるようになりつつある経営資源を考えてみても、今日では、その有限性はもはや自明のこととして、社会全体で資源の共有や共用を考えていかなければならない時代が到来していることが分かるだろう。

以上のようなことが、経営診断学を含む経営学において広く認識されながら、議論の対象になりにくかった背景には、社会の多様性や複雑性、異質性、予測不可能性が関係していたからと考えられる。しかし企業に向けられた社会の多様な要請は、企業を社会との共生の方向に向かわせるとともに、社会的役割をもつ企業への速やかな転換の必要性を示唆しているように思われる。そこで本報告では経営診断学において、診断の前提とされてきた考え方の整理、見直しを行い、社会との共生の中で経営がもつ社会的な意味や役割を診断することの意義について考察を試みた。

本報告では、まず多様であいまいな目的や、事後に見えてきた目的を診断対象に組み込むことが、しなやかな組織間連結行動を促進することに言及した。次に社会の側にある多様性を吸収することが、企業が持つ潜在可能性を増幅し続けるためのアプローチとして、ダイナミックに変化し続ける組織を醸成することを組織化の概念を援用しながら詳述した。経営における社会的意味を診断することの意義とは、企業が持続可能な社会に向けて潜在可能性を増幅することで、個別企業のガバナンスから、企業を含む社会全体のガバナンスに貢献しているか否かに見出すことができると考えられる。