

# 『地場産業における戦略経営の実態調査』

大河内 信 司

---

はじめに

## 第1章 アンケート調査の概要

1. 調査の目的
2. 調査の要領
3. 調査結果の要約
4. 調査の結論

## 第2章 調査の回答結果

1. 企業環境
2. 経営戦略
3. 戦略経営支援システム
4. 戦略経営の阻害要因

## 第3章 調査の理論的考察

1. 調査の理論的枠組み
2. 調査の理論的分析

結びに代えて

## はじめに

1970年代以降、企業環境における事業機会の追求と事業脅威の回避という戦略行動に適応する手段として、戦略経営に対する要請がますます高まっている。本稿は昭和63年11月から12月にかけて、愛知県豊田市およびその周辺地域に限定した地場産業における各種事業の戦略経営の実態についてアンケート調査を行い、その調査結果をまとめたものである。筆者はこれまで戦略経営に関する理論的研究を進めており、本稿においても戦略経営の実態調査の基礎となる理論モデルの開発を行っている。今回のアンケート調査では、回答企業数47社、回収率25%と低いが、調査対象企業の方々より貴重な時間を割いていただき、地場産業における戦略経営を考察する際の貴重な資料の提供を戴いた。回答に協力された方々に深く感謝すると共に、ここに厚くお礼申し上げる次第である。

## 第1章 アンケート調査の概要

### 1. 調査の目的

1970年代以降の企業環境の基本的な事象は、環境変化が次第に過去の熟知した経験とは無関係の新奇なものとなり、環境変化に対応するための費用が高額になり、環境変化の速度が加速度を増しているだけでなく、環境変化それ自体の予測可能範囲が著しく縮小しているといった点である。それにもかかわらず、もし現在の潜在的な危機の状況下で将来の事業機会を犠牲にして、現在の利益の極大化を追求することに専念すれば、またもし人的資源の能力開発、新規市場の積極的開発、顧客のニーズを充足する新製品の開発、最新式の設備への継続的投資を通じて、基本的な事業経営の活動領域において意図的に計画された変革を全社的に管理することを放棄すれば、やがては企業は崩壊の軌跡を着実に歩み続けることになるだろう。それゆえに、急激に変化する企業環境のもとで、競合企業が生き残るための基本的な条件は、トッ

プ・マネジメントをはじめとするすべての従業員が積極的に自己革新をはかり、企業家精神を発揮して組織的・合法的に環境変化を先取りすることであるといっていよう。

そこで、企業環境への適応と全社的な統合を目的とする戦略経営のコンセプトを「経営計画を通じて経営戦略と組織風土・人的資源能力の統合を目指すことによって、組織の支援を受けた新しい経営戦略をタイミングよく効率的に実践するためのシステムのな方法<sup>1)</sup>」と解釈すれば、企業が具体的な生存条件を確保するためには、企業環境・経営戦略・経営計画・組織風土・人的資源能力という5つの基本要因の相互関係を理解することが必要になる。いうまでもなく、こうした5つの基本要因は相互に密接な依存関係を有しているので、それぞれの基本要因の間に適合関係を維持することが『戦略経営の課題』となるのである。

環境変化への迅速で柔軟な対応行動を目的とした戦略経営過程の効率的な展開は、戦略経営支援システムを全社的に調整し、一貫した形で連動させることを通じて、組織内部に適合関係を許容する能力を開発し、時間の経過に対してそれを維持することが出来るかどうか、という点に著しく依存するのである。したがって、戦略計画作成システムをはじめとして、戦略的な統制システム、柔軟な経営情報システム、柔軟な誘因システム、戦略的な変革を許容する組織風土など戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムの間に緊密でしかも全社的な適合関係を維持することが必要である。

このような問題意識のもとに、戦略経営の課題の中で、特に注目に値すると思われる次の3つの重点課題について本調査を行った。すなわち第1点は、企業環境の急激な変化が示すとおり、個々の事業単位に関する事業目的の妥当性を維持できるように、継続的に検討し直すことを通じて、企業環境の現実を反映する戦略事業単位を確認することである。第2点は、必要に応じて適用する組織の実施能力を最大限に活用するために、戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムをどのような形で開発しようとしているかを探究することである。第3点は、戦略経営過程の効率的な展開を阻害する要因を明

確にすると同時に、その阻害要因の監視努力の実態を明らかにすることである。<sup>2)</sup>

## 2. 調査の要領

### (1) 調査の対象

愛知県豊田市およびその周辺地域において、事業活動を営んでいる各種の事業組織を調査の対象とした。

### (2) 調査の方法と時期

調査対象の企業に対して、アンケート調査による質問表を直接郵送し、その回答を依頼するという方法を採用した。調査の時期は、昭和63年11月から12月にかけてのおよそ2ヶ月間である。

### (3) 回収率

- |                         |      |
|-------------------------|------|
| ①アンケート調査による質問表の発送数：(A)  | 190件 |
| ②アンケート調査に対する回答企業の数：(B)  | 47件  |
| ③アンケート調査における回収率：(B)／(A) | 25%  |

### (4) 回答企業のプロフィール

#### ①企業の種類別分布

株式会社	39社	83%
個人商店	2社	17%
合資会社	2社	
協同組合	2社	
有限会社	1社	
特殊法人	1社	
合 計	47社	100%

『地場産業における戦略経営の実態調査』

②業種別分布

製 造 業	18社	38%
商 業	10社	21%
建 設 業	5 社	11%
金 融 ・ 保 険 業	4 社	30%
サ ー ビ ス 業	3 社	
運 輸 ・ 通 信 業	3 社	
不 動 産 業	2 社	
電気・ガス・水道・熱供給業	2 社	
合 計	47社	100%

③資本金別分布

10百万円未満	11社	23%
～ 50百万円	17社	36%
～100百万円	5 社	15%
～300百万円	1 社	
～500百万円	1 社	
500百万円以上	12社	26%
合 計	47社	100%

#### ④従業員数別分布

5人未満	4社	36%
～10人	3社	
～20人	2社	
～30人	4社	
～50人	4社	
～100人	7社	32%
～300人	8社	
～500人	3社	32%
500人以上	12社	
合 計	47社	100%

### 3. 調査結果の要約

#### (1) 企業環境

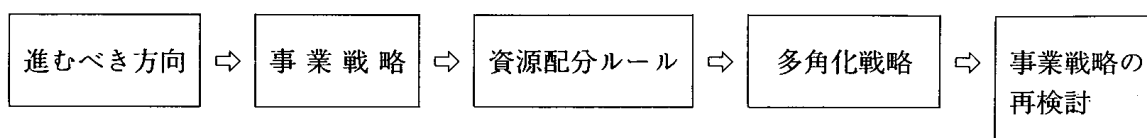
1970年代以降の企業環境の基本的な事象は、『環境変化の新奇性の増大』・『企業環境の強度の増大』・『環境変化の迅速性の増大』・『企業環境の複雑性の増大』に伴う環境変化の予測可能範囲の縮小と予測結果のライフサイクルの短縮化といった点である。それにもかかわらず、「経済環境・技術環境・社会環境などの企業環境」に関して、調査対象企業のうち半数以上の26社（55%）が技術の急激な変化や社会的な関係に対して乱気流の状態にないことを示しており、意外にも32社（68%）が「企業環境から戦略的なインパクト」をそれほど受けていないといった現状認識がうかがえる。したがって、「企業成長の見通し」に関しても、調査対象企業のうち25社（53%）が満足な様相を呈していると答えている点がうなずける。しかし、26社（55%）が競合企業の参入による「市場構造の変化」を認めており、ますます不安になる企業環境の中で、企業の経営行動に対して著しいインパクトをもたらす要

素は絶えず流動しているので、調査対象企業のうち約半数の24社（51％）が「環境変化が自社の発展に与えるインパクト」に関して不満足な状態にあるとしている点が注目される。

企 業 環 境	⇨	市 場 構 造	⇨	戦略的なインパクト	⇨	成 長 予 測	⇨	環 境 予 測
乱気流の状態 21社 (45%)		変化している 26社 (55%)		大 き い 15社 (32%)		不 満 足 21社 (45%)		不 満 足 24社 (51%)
安定した状態 26社 (55%)		変化していない 21社 (45%)		小 さ い 32社 (68%)		満 足 25社 (53%)		満 足 22社 (47%)

## (2) 経 営 戦 略

企業環境が企業に与えるインパクトの増大に伴って、企業の生存条件を確保するものとして、経営戦略の重要性がいっそう増大してきた。こうした企業環境の現実を反映して、調査対象企業のうちほとんどすべての企業の45社（96％）が「全体として進むべき方向」を決定しており、一部の企業を除いた42社（89％）が「個々の事業単位の役割と事業戦略」をもっていることを如実に示している。また、調査対象企業のうち半数以上の27社（58％）が経営戦略を実行に移すために「個々の事業単位への資源配分ルール」を明確にしていることが示されている。しかし、乱気流の渦巻く環境下で、「自社の能力評価に基づいた多角化戦略」を積極的に追求している企業数が僅か15社（32％）に過ぎないという点と、個々の事業単位に関する事業目的の妥当性を維持できるように、事業戦略を継続的に検討し直すことを通じて、企業環境の現実を反映する戦略事業単位を確認することが必要であるにもかかわらず、「事業戦略の再検討」を必要とする企業数が調査対象企業のうち半数以下の21社（45％）であるという点も見逃すことができない。

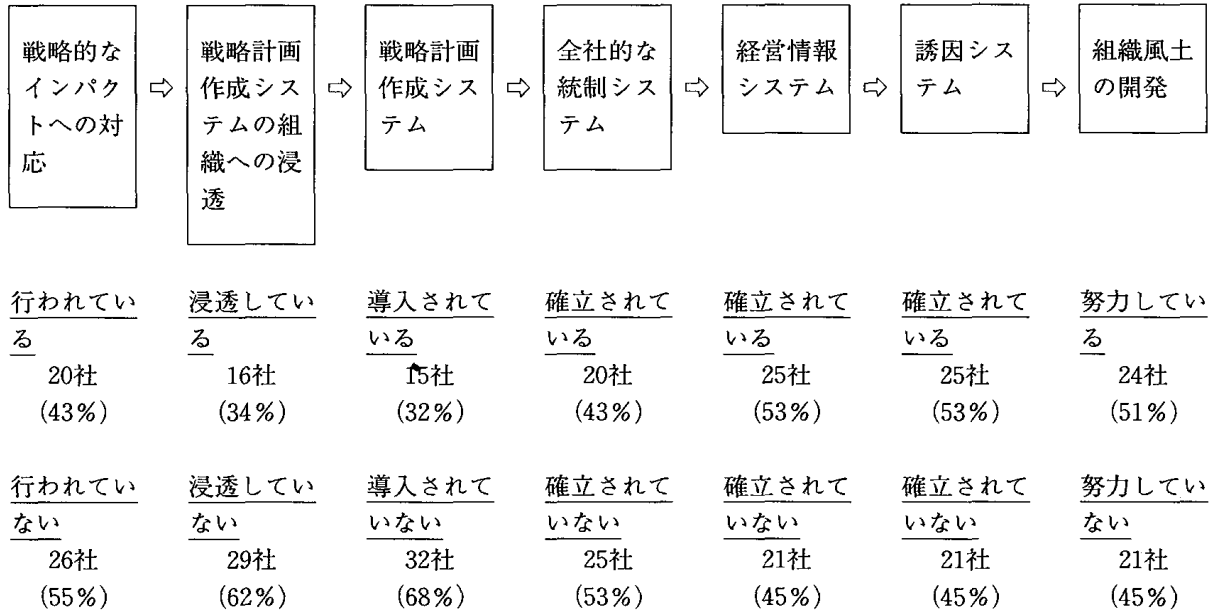


<u>決まっている</u>	<u>もっている</u>	<u>明 確</u>	<u>追求している</u>	<u>必 要</u>
45社 (96%)	42社 (89%)	27社 (58%)	15社 (32%)	21社 (45%)
<u>決まっていない</u>	<u>もっていない</u>	<u>不 明 確</u>	<u>追求していない</u>	<u>不 必 要</u>
2社 (4%)	5社 (11%)	19社 (40%)	32社 (68%)	25社 (53%)

### (3) 戦略経営支援システム

1970年代以降、企業環境における事業機会の追求と事業脅威の回避という戦略行動に適応する手段として、企業環境への適応と全社的な統合を目的とする戦略経営に対する要請がますます高まっているが、企業環境からの「戦略的なインパクトへの対応」に関して、調査対象企業のうち20社（43%）が戦略的な不測の現象の発生確率を減らすために何らかの試みを行っていることを示している。戦略行動を効率的に展開するには、戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムを全社的に一貫性を保持する形で開発することが必要であるが、企業の方角づけに関する戦略的な変革が「公式の経営計画作成システム」を通じて導入され、戦略計画作成システムを確立している企業数は調査対象企業のうち15社（32%）と比較的少なく、「戦略計画作成システム」が組織に受容され、本格的に定着している企業数が16社（34%）にとどまっていることを示している。また、戦略的な統制機能の遂行を目的として、「全社的な統制システム」を確立している企業数は20社（43%）であり、調査対象企業の半数以上がまだ全社的な統制システムを確立していない状態である。それに対して、個々の製品や事業単位に関する資料を収集・整理して戦略的な意思決定のための情報を提供する「経営情報システム」と、戦略行動に対する個人の貢献度を賞与・昇給・昇進・配置転換などに反映させる柔軟な「誘因システム」を確立している企業数は、両者ともに調査対象企業のうち半数以上の25社（53%）であり、経営情報システムと柔軟な誘因システム

の確立を重視している点が注目される。いずれにしても、戦略的な変革を許容する「組織風土」を開発するために、約半数の24社（51%）が日常業務活動と併行して戦略的な柔軟性を達成する方向で、組織の理解を醸成することに努めていることがうかがえる。



#### (4) 戦略経営の阻害要因

戦略経営過程の効率的な展開を期待するには、少なくとも戦略経営過程の阻害要因を明確にすると同時に、組織風土の転換と人的資源の能力形成を通じて、戦略経営過程の阻害要因を処理しなければならない。企業環境への適応と全社的な統合を目的とする「戦略経営システム」に関して、調査対象企業のうち半数以上の25社（53%）が全社戦略・事業戦略・機能戦略を統合する経営管理システムをまだ十分に確立していないことが示されている。また、戦略計画作成システムをはじめとして、戦略的な統制システム、戦略的な意思決定のための情報を提供する経営情報システム、柔軟な誘因システム、戦略的な変革を許容する組織風土といった「戦略経営支援システムの間の全社的な適合関係」に関しては、調査対象企業のうち31社（66%）が戦略経営支援システムを全社的に調整し一貫した形で連動させておらず、組織内部に適

合関係を許容する能力を開発できず、時間の経過に対して適合関係を維持できないことが示されている。

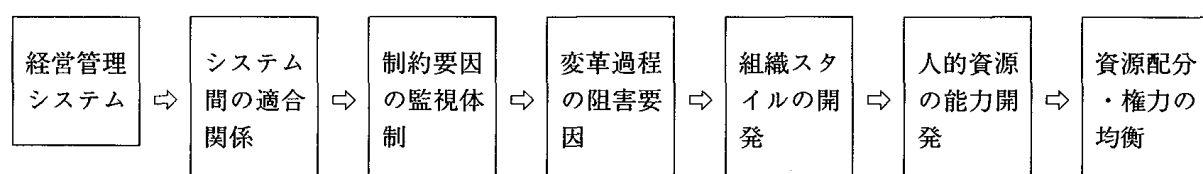
企業環境が戦略的に乱気流の状態にある企業は、リアルタイムの対応行動と戦略的なフィードバックと組織的な柔軟性を通じて、戦略的なインパクトを最小化しなければならない。とりわけ急激に変化する企業環境の下では、「企業環境の制約要因に対する監視体制の確立」は競合企業が生き残るための基本的な条件であるが、調査対象企業のうち31社（66％）が依然として監視体制を確立していないことが認められる。さらに、戦略的な新しい方向づけが戦略計画作成過程に対してだけでなく、戦略的な変革過程全体に対しても抵抗現象が発生するので、個人と組織の両者の抵抗と拒否に対してこれまで以上の関心を払わなければならないが、「組織内部に発生する戦略的な変革過程の阻害要因」に関して、調査対象企業のうち32社（68％）が不明確な状態にあることが示されている。

一般に、日常業務活動は既存の確立し成熟したスタイルと手続きに基づいて展開されるので、新規事業の発展を追求する戦略的な変革に必要な柔軟性を許容する組織風土を開発することが必要である。「戦略行動と日常業務活動に両立する組織スタイルの開発」に関して、調査対象企業のうち半数以上の25社（53％）が依然として未開発の状態にあることが示されている。これに対して、人的資源能力は唯一の最も重要な経営資源であるにもかかわらず、人的資源は消耗性があるので、戦略経営を展開するにあたって個々の事業単位に新しい知識と経験を継続的に蓄積するように、効率的に能力を形成しなければならないのはいうまでもないが、調査対象企業のうち半数以上の27社（58％）がシステム化された学習行動を通じて妥当な「人的資源の能力開発」を実現していることが注目される。

また企業が重大な戦略転換を実施する場合には、組織の実施能力は新しい経営戦略と不適合になり、必要な実施能力が開発されないまま戦略計画作成システムに着手させると、変革過程の開始段階から強力な抵抗現象に遭遇することになるのは明らかである。経営者が新しい戦略転換に対して強力な支

## 『地場産業における戦略経営の実態調査』

持を主張せず、組織内部に発生する抵抗現象に対して適切な権力行使を行わず、経営資源の配分に決定的に重要な権力の均衡が存在している場合には、戦略転換はほとんど実現しないが、調査対象企業のうち30社（64％）が戦略的な変革に対して「適切な権力行使」を行っており、経営資源の配分に「権力の均衡」が存在していないことが示されている。



確立されている	維持されている	確立されている	明 確	開発されている	開発されている	存在していない
22社 (47%)	15社 (32%)	15社 (32%)	12社 (26%)	20社 (43%)	27社 (58%)	30社 (64%)
確立されていない	維持されていない	確立されていない	不 明 確	未 開 発	未 開 発	存在している
25社 (53%)	31社 (66%)	31社 (66%)	32社 (68%)	25社 (53%)	17社 (36%)	12社 (26%)

## 4. 調査の結論

企業環境に関する現状認識を見ると、企業環境が「乱気流の状態」にあり、生存の危機に遭遇していることを示している企業数は、「安定した状態」にあると認識している企業数に比べて、若干下まわっている。また、競合企業の参入による「市場構造の変化」を認めている企業数は、それを認めていない企業数に比べて、若干しか上まわっていない。このように現在の企業環境が安定した状態にあるといった認識の当然の帰結として、調査対象企業のうち3分の2を占める企業が現在の企業環境から受ける「戦略的なインパクト」が小さいことを示しているのである。企業環境に関するこうした現状認識のもとでは、行動上・システム構造上の抵抗現象や深刻な権力闘争をひき起こ

すような戦略転換に対するニーズは発生しないといってよいだろう。また、将来の企業環境に関する予測を見ると、「企業成長の見通し」が満足な様相を呈していると回答した企業数が、不満足な様相を呈していると回答した企業数に比べて、若干上まわっている。これに対して、「環境変化によるインパクト」が不満足な状態にあることを示している企業数が、満足な状態にあることを示している企業数に比べて、若干しか上まわっていない。

以上の調査結果を見る限りでは、現在の企業環境に関していえば、市場構造の変化を認めているが、それは生存の危機をひき起こすほど深刻なものとして受けとめておらず、いずれかといえば安定した状態にあるという現状認識である。したがって、環境変化によるインパクトに関して悲観的な予測をしている企業が見られるとはいえ、将来の企業成長に関して楽観的な予測をしている企業が大多数を占めており、企業環境からの圧力が企業の戦略転換のひき金の役割を果たしていないといってよいだろう。

次に、経営戦略の現状を見ると、「全体として進むべき方向」を決定している企業や「個々の事業単位の役割と事業戦略」をもっている企業が圧倒的な多数を占めているのは、今日の企業環境の現実を如実に反映しており、きわめて当然のことと思われる。しかし、経営戦略を実行に移すために「個々の事業単位への資源配分のルール」を明確にしている企業数は、大幅に減少していることが示されている。しかも、「能力評価に基づいた多角化戦略」を積極的に追求している企業数は、調査対象企業のうちわずか3分の1に過ぎない。また、環境変化に効果的に適合するためには、「事業戦略の見直し」を絶えず行っていかなければならないが、その必要性を認めている企業数は、その必要性を認めていない企業数に比べると、若干下まわっていることが示されている。

以上の調査結果からいえることは、今日の企業環境の現実を反映して、大多数の企業が経営戦略の重要性を認識しており、全社戦略に基づいた個々の事業戦略を形成しているという点である。また、資源配分のルールを明確にしている企業数が不明確なままの企業数に比べてかなり上まわっているとは

いえ、能力評価に基づいた経営戦略の積極的な追求をはかっている企業数はあまりにも少ないように思われる。さらに、企業環境の現実を反映する戦略事業単位を確認するためにも、事業戦略の継続的な再検討が必要であるが、その必要性を認めていない企業数が多数を占めているのは、前段で指摘した企業環境に関する現状認識に大きく依存しているものと見てよいだろう。

続いて、戦略経営支援システムの現状を見ると、企業環境からの「戦略的なインパクトへの対応」に関して、その戦略的なインパクトを減らすために何らかの試みを行っている企業数が半数以下であり、戦略経営に対して積極的に努力を注いでいない企業数は、半数以上に及んでいることが示されている。こうした状況を反映して、「戦略計画作成システム」が組織に受容され、経営計画作成システムとして確立されている企業数は、全体の3分の1に過ぎない。しかし、戦略的な統制機能を遂行できる「全社的な統制システム」を確立している企業数は、確立していない企業数に比べて、若干下まわっているとはいえ、半数近くを占めており、戦略的な意思決定を目的とした「経営情報システム」や「柔軟な誘因システム」を確立している企業数は、確立していない企業数に比べて、若干上まわっていることが示されている。さらに、「戦略的な変革を許容する組織風土の開発」に関しても、半数の企業が組織の理解を醸成することに努めていることがうかがえる。

以上の調査結果を見る限りでは、戦略経営に対する経営努力がまだ十分に注がれていないという点であろう。とりわけ、戦略計画作成システムが組織に十分に受容されていないという状況であり、公式の経営計画作成システムを受け皿として、企業の方向づけに関する戦略的な変革が実行に移されていないという点である。しかし、戦略計画作成システムに比べると、戦略的なインパクトへの対応として、全社的な統制システム・戦略的な意思決定を目的とした経営情報システム・柔軟な誘因システムの確立に対して注いだ経営努力には、高い評価を与えてもよいだろう。また、戦略的な変革を許容する組織風土の開発に努めていることがうかがえるが、それについてはまだ十分なものとはいえない。

最後に、戦略経営の阻害要因に関する現状を見ると、戦略経営過程を効率的に展開する上で、全社戦略・事業戦略・機能戦略を統合する経営管理システムがまだ十分に確立されていない企業数は、既に確立されている企業数に比べて、若干上まわっていることが示されている。また、戦略経営過程を構成する「戦略経営支援システムの間の全社的な適合関係」が十分に維持されていない企業と、「企業環境の制約要因に対する監視体制」がまだ確立されていない企業と、「組織内部に発生する戦略的な変革過程の阻害要因」に関して依然として不明確な状態にある企業数は、いずれも全体の3分の2を占めていることが示されている。さらに、「戦略行動と日常業務活動に両立する組織スタイルの開発」に関して、まだ未開発の状態にある企業数は、既にそれを開発している企業数に比べると、若干上まわっていることが示されている。これに対して、システム化された学習行動を通じて妥当な「人的資源の能力開発」を実現している企業数は、それを実現していない企業数に比べて、若干上まわっており、戦略的な変革に対して経営者の「適切な権力行使」が行われ、経営資源の配分に「権力の均衡」が存在していない企業数は、適切な権力行使が行われず、権力の均衡が存在している企業数に比べると、大幅に上まわっていることが示されている。

以上の調査結果を見る限りでは、戦略経営の第1の阻害要因は、「組織内部に発生する戦略的な変革過程の阻害要因それ自体がまだ不明確な状態にある」という点である。第2および第3の阻害要因は、「戦略経営支援システムの間の全社的な適合関係が維持されていない」という点と、「企業環境の制約要因に対する監視体制がまだ十分に確立されていない」という点である。第4および第5の阻害要因は、「全社戦略・事業戦略・機能戦略を統合する経営管理システムがまだ十分に確立されていない」という点と、「戦略行動と日常業務活動に両立する組織スタイルがまだ未開発の状態にある」という点である。これに対して、「人的資源の能力開発」に関しては、それほど戦略経営の阻害要因として重視されなくてもよいだろうし、「資源配分における権力の均衡」に関しては、ほとんど戦略経営の阻害要因として考慮しなく

てもよいだろう。

## 第2章 調査の回答結果

### 1. 企業環境

企業経営は時間と空間から乖離し、真空の状況下で行われるものではなく、企業経営が一定の時代と環境の中で、しかもその影響下で行われる限り、一定の時代認識のもとに環境問題を考慮せざるをえない。企業環境が単純で静態的で時間のインパクトを多く残すほど十分に予測可能な場合には、企業経営において企業環境はほとんど考慮対象事項とならず、所与と考えることができる。しかし、複雑で動態的で乱気流の渦巻く状態にあれば、企業環境が企業に与えるインパクトを確認し、それに対応しなければならなくなる。

1960年代の高度経済成長期を経て、各業界が急成長を遂げる事業機会を追求していったが、それに伴って企業環境も量的に拡大したのは当然の事象であった。というのは、企業環境の定義を「一定時点においてサブ・システム、機能、地域が合成されたものであり、企業経営に対して何らかのインパクトを与える主体的存在であるとともに対象的存在である<sup>3)</sup>」とすれば、70年代、80年代、90年代へと時間の経過に伴って、企業環境それ自体が量的に著しく拡大したにとどまらず、質的にも大きな変化を生じてくるのはいうまでもないだろう。

すなわち、企業環境の量的拡大に伴い、企業環境の複雑性は増大し、環境変化の多様性と加速性も増大した。70年代以降、環境汚染、公害、自然破壊、資源枯渇などが顕在化するにつれて、環境問題は人類の危機感をいっそう醸成するに至った。80年代に入り、経済の低成長が本格的に定着する中で、企業経営における環境問題は単なる消極的な対象的存在から積極的な主体的存在への変化という観点からも取り上げざるをえなくなった。

さらに、90年代に突入した現在、企業は単なる経済的存在ではなく、経済制度であると同時に社会制度として考えなければならなくなったのである。

これに対応して、企業経営も単に経済的・技術的なものから社会的・政治的・価値的なものへ重点が移行し、企業それ自体も経済的存在からテクノロジー・アセスメントや環境アセスメントの問題を契機に社会的責任を負う社会的存在へと転換したのである。要するに、企業環境を無視した企業経営は企業崩壊の軌跡を避けて通ることができず、企業環境を企業経営の中核的存在として取り上げるのは歴史的必然といわねばならない。

いずれにせよ、企業環境における諸問題は、環境変化の激しさの程度に応じて、ある時は積極的にまたある時は消極的に企業の運命を決定することになる。企業規模が拡大し、企業の業域が国際的に拡大すればするほど、企業環境はいっそう複雑にしかも流動的になり、企業の経営行動の目的実現過程に対して、ある時は積極的にまたある時は消極的に影響力を行使するので、企業の環境適応はますます困難なものになる。それだけに、企業経営において企業環境への適応は企業が存続するための不可欠の条件であり、企業環境は企業経営にとって中核的な研究対象にならざるをえないのである。

今回のアンケート調査では、企業経営の研究対象として、5項目の企業環境に関する調査項目を設定し、①「企業環境の現状認識」、②「企業環境の変化の状況」、③「企業環境からの戦略的なインパクト」、④「企業成長の見通し」、⑤「環境変化が自社の発展に与えるインパクト」という質問を行った。この5項目について、調査対象企業を種類別・業種別・資本金別・従業員数別に分類し、それぞれの詳細な集計結果をまとめると、以下の通りであった。

①「業界における企業環境の現状認識」を調査するという目的で、『貴社の業界では、技術が急激に変化したり、社会的な関係が乱気流の状態にありますか。』という質問を行ってみた。

『地場産業における戦略経営の実態調査』

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	14社 (36%)	25社 (64%)
個 人 商 店	2 社	2 社 (100%)	
合資会社・有限会社	3 社	3 社 (100%)	
協同組合・特殊法人	3 社	2 社 (67%)	1 社 (33%)
合 計	47社	21社 (45%)	26社 (55%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	7 社 (39%)	11社 (61%)
卸 ・ 小 売 業	10社	6 社 (60%)	4 社 (40%)
建設業・金融・保険業	9 社	3 社 (33%)	6 社 (67%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	2 社 (33%)	4 社 (67%)
不動産業, 電気・ガス・水道・熱供給業	4 社	3 社 (75%)	1 社 (25%)
合 計	47社	21社 (45%)	36社 (55%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1 千万円未満	11社	8 社 (73%)	3 社 (27%)
5 千万円未満	17社	4 社 (24%)	13社 (76%)
5 億円 未満	7 社	3 社 (43%)	4 社 (57%)
5 億円 以上	12社	6 社 (50%)	6 社 (50%)
合 計	47社	21社 (45%)	26社 (55%)

従業員数	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	9 社 (69%)	4 社 (31%)
100人未満	11社		11社 (100%)
500人未満	11社	7 社 (64%)	4 社 (36%)
500人以上	12社	5 社 (42%)	7 社 (58%)
合 計	47社	21社 (45%)	26社 (55%)

②「業界における市場構造の変化」に関する調査項目として、『貴社の業界では、競合企業があいついで市場に参入したために、市場構造が変貌をとげつつありますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	19社 (49%)	20社(51%)
個 人 商 店	2 社	2 社(100%)	
合資会社・有限会社	3 社	3 社(100%)	
協同組合・特殊法人	3 社	2 社 (67%)	1 社(33%)
合 計	47社	26社 (55%)	21社(45%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	6 社 (33%)	12社(67%)
卸 ・ 小 売 業	10社	10社(100%)	
建設業・金融・保険業	9 社	5 社 (56%)	4 社(44%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	4 社 (67%)	2 社(33%)
不動産業, 電気・ガス・水道・熱供給業	4 社	1 社 (25%)	3 社(75%)
合 計	47社	26社 (55%)	21社(45%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1 千万円未満	11社	7 社(64%)	4 社(36%)
5 千万円未満	17社	6 社(35%)	11社(65%)
5 億円 未満	7 社	6 社(86%)	1 社(14%)
5 億円 以上	12社	7 社(58%)	5 社(42%)
合 計	47社	26社(55%)	21社(45%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	10社(77%)	3社(23%)
100人未満	11社	3社(27%)	8社(73%)
500人未満	11社	5社(45%)	6社(55%)
500人以上	12社	8社(67%)	4社(33%)
合 計	47社	26社(55%)	21社(45%)

③「企業環境からの戦略的なインパクト」の影響をどの程度受けているかを調査するために、『貴社は企業環境から戦略的な不測の現象の影響をそれほど受けていませんか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	28社(72%)	11社(28%)
個 人 商 店	2社	2社(100%)	
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)
合 計	47社	32社(68%)	15社(32%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	13社(72%)	5社(28%)
卸・小売業	10社	4社(40%)	6社(60%)
建設業・金融・保険業	9社	8社(89%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	4社(67%)	2社(33%)
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	3社(75%)	1社(25%)
合 計	47社	32社(68%)	15社(32%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1千万円未満	11社	8社(73%)	3社(27%)
5千万円未満	17社	11社(65%)	6社(35%)
5億円 未満	7社	6社(86%)	1社(14%)
5億円 以上	12社	7社(58%)	5社(42%)
合 計	47社	32社(68%)	15社(32%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	8社(62%)	5社(38%)
100人未満	11社	9社(82%)	2社(18%)
500人未満	11社	8社(73%)	3社(27%)
500人以上	12社	7社(58%)	5社(42%)
合 計	47社	32社(68%)	15社(32%)

④「企業成長の見通し」に関する調査項目として、『貴社の成長の見込みは満足な様相を呈していますか。』という質問を行った。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	21社 (54%)	17社 (44%)	1社 (2%)
個 人 商 店	2社		2社(100%)	
合資会社・有限会社	3社	1社 (33%)	2社 (67%)	
協同組合・特殊法人	3社	1社 (33%)	2社 (67%)	
合 計	47社	23社 (46%)	23社 (46%)	1社 (2%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	10社(56%)	8社(44%)	
卸・小売業	10社	2社(20%)	8社(80%)	
建 設 業・金融・保険業	9社	6社(67%)	2社(22%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	4社(67%)	2社(33%)	
不動産業, 電気・ガス・ 水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	23社(49%)	23社(49%)	1社(2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	4社(36%)	7社(64%)	
5千万円未満	17社	8社(47%)	9社(53%)	
5億円 未満	7社	3社(43%)	4社(57%)	
5億円 以上	12社	8社(67%)	3社(25%)	1社(8%)
合 計	47社	23社(46%)	23社(49%)	1社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	3社(23%)	10社(77%)	
100人未満	11社	6社(55%)	5社(45%)	
500人未満	11社	7社(64%)	4社(36%)	
500人以上	12社	7社(58%)	4社(33%)	1社(8%)
合 計	47社	23社(49%)	23社(49%)	1社(2%)

⑤「環境変化が自社の発展に与えるインパクト」の影響をどれほど受けているかを調査するために、『貴社の発展の見込みは、市場の飽和や技術の陳腐化や需要構造の変化のために、不満足な状態にありますか。』という質問を行った。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	18社 (46%)	20社(51%)	1社(3%)
個 人 商 店	2社	2社(100%)		
合資会社・有限会社	3社	3社(100%)		
協同組合・特殊法人	3社	1社 (33%)	2社(67%)	
合 計	47社	24社 (51%)	22社(47%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	10社(56%)	8社(44%)	
卸・小売業	10社	8社(80%)	2社(20%)	
建設業・金融・保険業	9社	2社(22%)	6社(67%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	2社(33%)	4社(67%)	
不動産業, 電気・ガス・ 水道・熱供給業	4社	2社(50%)	2社(50%)	
合 計	47社	24社(51%)	22社(47%)	1社(2%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	8社(73%)	3社(27%)	
5千万円未満	17社	8社(47%)	9社(53%)	
5億円 未満	7社	4社(57%)	3社(43%)	
5億円 以上	12社	4社(33%)	7社(58%)	1社(8%)
合 計	47社	24社(51%)	22社(47%)	1社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	10社(77%)	3社(23%)	
100人未満	11社	5社(45%)	6社(55%)	
500人未満	11社	6社(55%)	5社(45%)	
500人以上	12社	3社(25%)	8社(67%)	1社(8%)
合 計	47社	24社(51%)	22社(47%)	1社(2%)

## 2. 経営戦略

1990年代の乱気流の渦巻く企業環境の中で、環境との協和を維持する効果的な戦略形成と効率的な戦略展開は、企業が生存するための必須条件である。経営戦略の効果的な形成と効率的な展開は、組織風土の活性化と人的資源能力の向上を通じて達成されるが、一定規模を超えた企業の場合には、経営計画作成システムを受け皿として活用する方法が最も効果的である。

ところで、経営戦略を「将来の企業環境の中で生き残りをはかるために、将来の望ましい経営構造づくりを目指して、現在の企業の現実の経営構造を変革することである<sup>4)</sup>」と定義すれば、経営戦略には、次の3つの特徴がある。すなわち第1に、社内志向に基づいて企業の視点からではなく、社外志向に基づいて企業環境の側から自らの企業を見ており、第2に、過去や現在の時点ではなく、将来の時点から企業を見ているとともに、第3に、自社の現実の経営構造の自己革新をはかっている、という点である。こうして、経営戦略の形成過程は、経営理念に基づいた企業目的の設定、事業脅威と事業機会に関する環境予測、強みと弱みに関する企業能力の評価のプロセスを経て入手した情報に基づき、将来の望ましい経営構造を目標にして、現在の経営構造を変革するための戦略的な意思決定を行っていくことである。

前段で指摘したように、現代の企業環境の特徴は、時間と空間という2つの環境次元の著しい変容によって創出されたといってもよいだろう。すなわち、企業環境を構成するサブシステム、機能、地域という3つのいずれの視角においても、構成範囲の拡大と異質性の増大が顕著に見られ、その結果として、企業環境は強力なインパクトを伴いながら、予測をはるかに上まわる速度で環境変化が企業の前面に顕在化してくるのである。しかも、環境変化の異質性が一定の範囲以上に蓄積されると、現在の延長線上に将来を捉えることができないといった不連続性が顕著に見られ、その結果として、企業にとって不測の事象が不測のタイミングで不測の場所に発生し、企業に不測のインパクトを与えることが多い。90年代の企業環境において、不測事象の頻繁な発生は決して異常な状態ではなく、むしろ通常の状態として定着していると

いってよいだろう。

90年代の企業環境と環境変化は、企業の環境変化対応にいくつかの基本的な制約を課すことになり、しかもその制約は限りなく増幅するので、一般に企業の環境変化対応には自由度が失われる傾向にある。したがって、一般に喪失傾向にある企業の環境変化対応の自由度をできる限り多く確保するためには、環境変化の早期確認と企業組織への柔軟性の組み込みを企業の主体的な意思によって積極的に展開し、企業経営において経営戦略の効果的な形成と効率的な展開を達成することが必要である。要するに、企業が環境によって支持されるためには、環境の期待や要請に対して的確に適合する柔軟な企業経営を実行に移すと同時に、環境変化を先取りする経営戦略の展開を通じて、新しい動的な企業環境に妥当する従来とは異なった新しい企業経営を実践していかなければならないのである。

今回のアンケート調査では、将来の企業環境において企業が具体的に生存手段を確保しているかどうかを調べるために、5項目の経営戦略に関する調査項目を設定し、①「企業が全体として進むべき方向」、②「個々の事業単位の役割と事業戦略」、③「個々の事業単位への資源配分のルール」、④「自社の能力評価に基づく多角化戦略」、⑤「事業戦略の再検討」という質問を行った。この5項目について、調査対象企業を種類別・業種別・資本金別・従業員数別に分類し、それぞれの詳細な集計結果をまとめると、以下の通りであった。

①「企業の進むべき方向」が全体として決定されているかどうかを調査するという目的で、『貴社が全体として進むべき方向は決まっていますか。』という質問を行った。

『地場産業における戦略経営の実態調査』

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	14社 (36%)	25社(64%)
個 人 商 店	2 社	2 社(100%)	
合資会社・有限会社	3 社	3 社(100%)	
協同組合・特殊法人	3 社	2 社 (67%)	1 社(33%)
合 計	47社	21社 (45%)	26社(55%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	18社(100%)	
卸・小売業	10社	8 社 (80%)	2 社(20%)
建設業・金融・保険業	9 社	9 社(100%)	
サービス業・運輸・通信業	6 社	6 社(100%)	
不動産業, 電気・ガス・水道・熱供給業	4 社	4 社(100%)	
合 計	47社	45社 (96%)	2 社(4%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1 千万円未満	11社	9 社 (82%)	2 社(18%)
5 千万円未満	17社	17社(100%)	
5 億円 未満	7 社	7 社(100%)	
5 億円 以上	12社	12社(100%)	
合 計	47社	45社 (96%)	2 社(4%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	11社 (85%)	2 社(15%)
100人未満	11社	11社(100%)	
500人未満	11社	11社(100%)	
500人以上	12社	12社(100%)	
合 計	47社	45社 (96%)	2 社(4%)

②「個々の事業単位の役割と事業戦略」が明確に設定されているかどうかを調べるために、『貴社では、個々の事業単位が業績を改善するための役割と戦略をもっていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	36社 (92%)	3 社 (8%)
個 人 商 店	2 社	1 社 (50%)	1 社 (50%)
合資会社・有限会社	3 社	3 社 (100%)	
協同組合・特殊法人	3 社	2 社 (67%)	1 社 (33%)
合 計	47社	42社 (89%)	5 社 (11%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	18社 (100%)	
卸・小売業	10社	7 社 (70%)	3 社 (30%)
建設業・金融・保険業	9 社	9 社 (100%)	
サービス業・運輸・通信業	6 社	6 社 (100%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4 社	2 社 (50%)	2 社 (50%)
合 計	47社	42社 (89%)	5 社 (11%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1千万円未満	11社	7 社 (64%)	4 社 (36%)
5千万円未満	17社	16社 (94%)	1 社 (6%)
5億円 未満	7 社	7 社 (100%)	
5億円 以上	12社	12社 (100%)	
合 計	47社	42社 (86%)	5 社 (11%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	8社(62%)	5社(38%)
100人未満	11社	11社(100%)	
500人未満	11社	11社(100%)	
500人以上	12社	12社(100%)	
合 計	47社	42社(89%)	5社(11%)

③「個々の事業単位への資源配分のルール」が明確に設定されているかどうかを調査するという目的で、『貴社では、個々の事業単位に経営資源を配分するためのルールが明確になっていますか。』という質問を行った。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	23社(59%)	15社(38%)	1社(3%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)	1社(50%)	
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	2社(67%)	1社(33%)	
合 計	47社	27社(58%)	19社(40%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	12社(67%)	6社(33%)	
卸 ・ 小 売 業	10社	4社(40%)	6社(60%)	
建設業・金融・保険業	9社	6社(67%)	2社(22%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	4社(67%)	2社(33%)	
不動産、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	27社(58%)	19社(40%)	1社(2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	3社(27%)	8社(73%)	
5千万円未満	17社	11社(65%)	6社(35%)	
5億円 未満	7社	3社(43%)	4社(57%)	
5億円 以上	12社	10社(84%)	1社(8%)	1社(8%)
合 計	47社	27社(58%)	19社(40%)	1社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	4社(31%)	9社(69%)	
100人未満	11社	6社(55%)	5社(45%)	
500人未満	11社	8社(73%)	3社(27%)	
500人以上	12社	9社(75%)	2社(17%)	1社(8%)
合 計	47社	27社(58%)	19社(40%)	1社(2%)

④「自社の能力評価に基づく多角化戦略」が積極的に形成されているかどうかを調べるために、『貴社は自社の強みに基づいて大規模な多角化を追求していますか。』という質問を行った。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	13社(33%)	26社(67%)
個 人 商 店	2社		2社(100%)
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	4 社(22%)	14社(78%)
卸 ・ 小 売 業	10社	4 社(40%)	6 社(60%)
建設業・金融・保険業	9 社	2 社(22%)	7 社(78%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	3 社(50%)	3 社(50%)
不動産, 電気・ガス・水道・熱供給業	4 社	2 社(50%)	2 社(50%)
合 計	4 7 社	15社(32%)	32社(68%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1 千万円未満	11社	3 社(27%)	8 社(73%)
5 千万円未満	17社	7 社(41%)	10社(59%)
5 億円 未満	7 社	1 社(14%)	6 社(86%)
5 億円 以上	12社	4 社(33%)	8 社(67%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	6 社(46%)	7 社(54%)
100人未満	11社	1 社(9%)	10社(91%)
500人未満	11社	6 社(55%)	5 社(45%)
500人以上	12社	2 社(17%)	10社(83%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

⑤「事業戦略の再検討」が絶えず実施されているかどうかを調査するという目的で、『貴社は戦略的な事業領域の基本的な均衡の立て直しが必要ですか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	15社 (38%)	23社(59%)	1 社 (3 %)
個 人 商 店	2 社	2 社(100%)		
合資会社・有限会社	3 社	3 社(100%)		
協同組合・特殊法人	3 社	1 社 (33%)	2 社(67%)	
合 計	47社	21社 (45%)	25社(53%)	1 社 (2 %)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	6 社(33%)	12社(67%)	
卸 ・ 小 売 業	10社	7 社(70%)	3 社(30%)	
建設業・金融・保険業	9 社	2 社(22%)	6 社(67%)	1 社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	4 社(67%)	2 社(33%)	
不動産業, 電気・ガス・ 水道・熱供給業	4 社	2 社(50%)	2 社(50%)	
合 計	47社	21社(45%)	25社(53%)	1 社 (2 %)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1 千万円未満	11社	7 社(64%)	4 社(36%)	
5 千万円未満	17社	5 社(29%)	12社(71%)	
5 億円 未満	7 社	3 社(43%)	4 社(57%)	
5 億円 以上	12社	6 社(50%)	5 社(42%)	1 社 (8 %)
合 計	47社	21社(45%)	25社(53%)	1 社 (2 %)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	9 社(69%)	4 社(31%)	
100人未満	11社	1 社 (9 %)	10社(91%)	
500人未満	11社	6 社(55%)	5 社(45%)	
500人以上	12社	5 社(42%)	6 社(50%)	1 社 (8 %)
合 計	47社	21社(45%)	25社(53%)	1 社 (2 %)

### 3. 戦略経営支援システム

新しい経営戦略を創出するにあたって、多くの企業が実践上の困難な局面に直面しているとはいえ、競合企業が生き残るためには、戦略計画作成システムの観点から検討するだけでなく、経営管理システム全体を変革することを意図する包括的な戦略経営システムの観点からも検討しなければならない。そこで、企業環境への適応と全社的な統合を目的とする戦略経営のコンセプトを「経営計画を通じて経営戦略と組織風土・人的資源能力の統合を目指すことによって、組織の支援を受けた新しい経営戦略をタイミングよく効率的に実践するためのシステム的な方法」と解釈すれば、企業が具体的な生存条件を確保するためには、企業環境・経営戦略・経営計画・組織風土・人的資源能力といった5つの基本要因の間に適合関係を維持することが必要である。

長期間にわたる安定的な成長志向が現代企業の特徴のひとつであることはいうまでもない。こうした特性を確保するための要件は、環境変化への迅速で柔軟な対応行動であり、とりわけ業績を改善するための経営資源の効率的な活用が最大の課題となる。確かに、現代企業は戦略的な挑戦課題に対する意思決定をもたらすために経営計画を作成するが、そうした意思決定に対する進捗と組織的な受容を確保するために、経営計画の作成に対する行動上・システム構造上の抵抗現象を克服しなければならない。というのは、経営戦略の本質は「将来を肯定して、現在を否定すること」にあるので、現在の経営構造の変革を目指す戦略的な意思決定に対して、既得権益をめぐる抵抗やいったん編成された組織が変革を拒否し、現状を維持しようとする性質、つまり『組織の慣性』による抵抗などの行動上・システム構造上のいろいろな抵抗現象が発生するからである。したがって、戦略的な変革を内容とする経営計画の作成に着手するために、企業は好ましい行動上・システム構造上の条件整備を創出するとともに、全社的な規模に基づく従業員の参加と継続的な動機づけの手法を通じて、目的の実現性を経営計画の作成過程に組み込まなければならない。

また前段で指摘したように、1970年代以降の企業環境では、現代企業に対して事業機会の追求と事業脅威の回避という戦略行動に適應する手段として、戦略経営に対する要請がますます高まっており、必要に応じて遂行される組織の実施能力を最大限に活用するには、①戦略計画作成システム、②戦略統制システム、③戦略情報システム、④戦略的な変革に対する誘因システム、⑤戦略的な変革を許容する組織風土など、戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムを全社的に一貫性を保持する形で開発することが必要である。要するに、戦略経営過程の効率的な展開は、戦略経営支援システムを全社的に調整し一貫した形で連動させることを通じて、組織内部に上記の①～⑤に対する適合関係を許容する能力を開発し、時間の経過に対してそれを維持することができるかどうか、という点に著しく依存するのである。したがって、戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムの間に、緊密でしかも全社的な適合関係を維持することが必要である。その結果として、個々の戦略事業単位が提起するニーズに対して、戦略計画作成過程を適合させるだけではなく、同じ戦略事業単位に対してすべての戦略経営支援システムを適合させることができるようになるのである<sup>5)</sup>。

今回のアンケート調査では、企業環境への適應と全社的な統合を目的とする戦略経営過程に関して、戦略的な変革をどれほど組織が理解しているかという状況を把握し、戦略的な挑戦課題に対する組織風土の開発がどの程度まで実施されているかという点を調べるために、7項目の戦略経営支援システムに関する調査項目を設定し、①「戦略的なインパクトへの対応」、②「戦略計画作成システムの組織への浸透」、③「戦略計画作成システムの確立」、④「全社的な統制システムの確立」、⑤「戦略的な意思決定のための経営情報システムの確立」、⑥「戦略行動に対する誘因システムの確立」、⑦「戦略的な変革を許容する組織風土の開発」という質問を行った。この7項目について、調査対象企業を種類別・業種別・資本金別・従業員数別に分類し、それぞれの詳細な集計をまとめてみると、以下の通りであった。

①「戦略的なインパクトへの対応」を調査するという目的で、『貴社では、

『地場産業における戦略経営の実態調査』

戦略的な不測の現象の発生確率を減らすために、何らかの試みが行われていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	17社(44%)	21社(54%)	1社(2%)
個 人 商 店	2社		2社(100%)	
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	2社(67%)	1社(33%)	
合 計	47社	20社(43%)	26社(55%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	8社(44%)	9社(50%)	1社(6%)
卸・小売業	10社	4社(40%)	6社(60%)	
建設業・金融・保険業	9社	5社(56%)	4社(44%)	
サービス業・運輸・通信業	6社	1社(17%)	5社(83%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	2社(50%)	2社(50%)	
合 計	47社	20社(43%)	26社(55%)	1社(2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	2社(18%)	9社(82%)	
5千万円未満	17社	8社(47%)	8社(47%)	1社(6%)
5億円 未満	7社	3社(43%)	4社(57%)	
5億円 以上	12社	7社(58%)	5社(42%)	
合 計	47社	20社(43%)	26社(55%)	1社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	5社(38%)	8社(62%)	
100人未満	11社	5社(15%)	6社(66%)	
500人未満	11社	4社(36%)	6社(55%)	1社(9%)
500人以上	12社	6社(50%)	6社(50%)	
合 計	47社	20社(43%)	26社(55%)	1社(2%)

②「戦略計画作成システムの組織への浸透」が十分にゆきわたっているかどうかを調べるために、『貴社の戦略計画作成システムは組織に受容され、本格的に定着していると思いますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	12社(31%)	25社(64%)	2社(5%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)	1社(50%)	
合資会社・有限会社	3社	2社(67%)	1社(33%)	
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)	
合 計	47社	16社(34%)	29社(62%)	2社(4%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	6社(33%)	11社(61%)	1社(6%)
卸・小売業	10社	3社(30%)	7社(70%)	
建設業・金融・保険業	9社	5社(56%)	3社(33%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	1社(17%)	5社(83%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	16社(34%)	29社(62%)	2社(4%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	4社(36%)	7社(64%)	
5千万円未満	17社	6社(35%)	11社(65%)	
5億円 未満	7社	1社(14%)	6社(86%)	
5億円 以上	12社	5社(42%)	5社(42%)	2社(16%)
合 計	47社	16社(34%)	29社(62%)	2社(4%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	4社(31%)	9社(69%)	
100人未満	11社	4社(36%)	7社(64%)	
500人未満	11社	4社(36%)	6社(55%)	1社(9%)
500人以上	12社	4社(33%)	7社(58%)	1社(9%)
合 計	47社	16社(34%)	29社(62%)	2社(4%)

③「戦略計画作成システムの確立」が組織に組み込まれ、本格的に組織内に定着しているかどうかを調べるために、『貴社では、企業の方角づけに関する戦略的な変革が公式の経営計画作成システムを通じて導入されていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	13社(33%)	26社(67%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)	1社(50%)
合資会社・有限会社	3社		3社(100%)
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	5 社(28%)	13社(72%)
卸 ・ 小 売 業	10社	2 社(20%)	8 社(80%)
建設業・金融・保険業	9 社	6 社(67%)	3 社(33%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	1 社(17%)	5 社(83%)
不動産業, 電気・ガス・水道・熱供給業	4 社	1 社(25%)	3 社(75%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1 千万円未満	11社	3 社(27%)	8 社(73%)
5 千万円未満	17社	4 社(24%)	13社(76%)
5 億円 未満	7 社	1 社(14%)	6 社(86%)
5 億円 以上	12社	7 社(58%)	5 社(42%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	3 社(23%)	10社(77%)
100人未満	11社	2 社(18%)	9 社(82%)
500人未満	11社	5 社(45%)	6 社(55%)
500人以上	12社	5 社(42%)	7 社(58%)
合 計	47社	15社(32%)	32社(68%)

④「全社的な統制システムの確立」が組織に組み込まれ、本格的に組織内部に定着しているかどうかを調べるために、『貴社では、戦略的な統制機能を遂行できる全社的な統制システムが確立されていますか。』という質問を行ってみた。

## 『地場産業における戦略経営の実態調査』

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	16社 (41%)	22社 (56%)	1社 (3%)
個 人 商 店	2社		2社 (100%)	
合資会社・有限会社	3社	1社 (33%)	1社 (33%)	1社 (33%)
協同組合・特殊法人	3社	3社 (100%)		
合 計	47社	20社 (43%)	25社 (53%)	2社 (4%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	8社 (44%)	10社 (56%)	
卸・小売業	10社	4社 (40%)	5社 (50%)	1社 (10%)
建設業・金融・保険業	9社	5社 (56%)	3社 (33%)	1社 (11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	2社 (33%)	4社 (67%)	
不動産業、電気・ガス・ 水道・熱供給業	4社	1社 (25%)	3社 (75%)	
合 計	47社	20社 (45%)	25社 (53%)	2社 (2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	1社 (9%)	9社 (82%)	1社 (9%)
5千万円未満	17社	9社 (53%)	8社 (47%)	
5億円 未満	7社	3社 (43%)	4社 (57%)	
5億円 以上	12社	7社 (58%)	4社 (33%)	1社 (9%)
合 計	47社	20社 (45%)	25社 (53%)	2社 (2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	3社 (23%)	9社 (69%)	1社 (8%)
100人未満	11社	7社 (64%)	4社 (36%)	
500人未満	11社	4社 (36%)	7社 (64%)	
500人以上	12社	6社 (50%)	5社 (42%)	1社 (8%)
合 計	47社	20社 (45%)	25社 (53%)	2社 (2%)

⑤「経営情報システムの確立」が組織に組み込まれ、とりわけ戦略的な意思決定を目的とした経営情報システムが組織内部に本格的に定着しているかどうかを調べるために、『貴社では、個々の製品や事業単位に関する資料を収集・整理して、意思決定のための情報を提供する経営情報システムが確立されていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	21社(41%)	17社(44%)	1社(2%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)	1社(50%)	
合資会社・有限会社	3社	2社(67%)	1社(33%)	
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	12社(67%)	5社(28%)	1社(5%)
卸・小売業	10社	4社(40%)	6社(60%)	
建設業・金融・保険業	9社	6社(67%)	3社(33%)	
サービス業・運輸・通信業	6社	2社(33%)	4社(67%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(5%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	3社(27%)	8社(73%)	
5千万円未満	17社	8社(47%)	8社(47%)	1社(6%)
5億円 未満	7社	3社(43%)	4社(57%)	
5億円 以上	12社	11社(92%)	1社(8%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	3社(23%)	10社(77%)	
100人未満	11社	6社(55%)	5社(45%)	
500人未満	11社	6社(55%)	4社(36%)	1社(9%)
500人以上	12社	10社(83%)	2社(17%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

⑥「戦略行動に対する誘因システムの確立」が組織に組み込まれ、本格的に組織内部に定着しているかどうかを調べるために、『貴社では、戦略行動に対する個人の貢献度を賞与・昇給・昇進・配置転換などに反映させる柔軟な誘因システムが確立されていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	23社(59%)	15社(38%)	1社(3%)
個 人 商 店	2社		2社(100%)	
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	12社(67%)	5社(28%)	1社(5%)
卸・小売業	10社	3社(30%)	7社(70%)	
建設業・金融・保険業	9社	6社(67%)	3社(33%)	
サービス業・運輸・通信業	6社	3社(50%)	3社(50%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	4社(36%)	7社(64%)	
5千万円未満	17社	10社(59%)	6社(35%)	1社(6%)
5億円 未満	7社	3社(43%)	4社(57%)	
5億円 以上	12社	8社(67%)	4社(33%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	3社(23%)	10社(77%)	
100人未満	11社	8社(73%)	3社(27%)	
500人未満	11社	7社(64%)	3社(27%)	1社(9%)
500人以上	12社	7社(58%)	5社(42%)	
合 計	47社	25社(53%)	21社(45%)	1社(2%)

⑦「戦略的な変革を許容する組織風土の開発」という挑戦課題に対して、どの程度努力が払われているかを調べるために、『貴社では、戦略的な変革を許容する組織風土を開発するために、日常業務活動と併行して戦略的な柔軟性を達成する方向で組織の理解を醸成することに努めていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	19社(49%)	18社(46%)	2社(5%)
個 人 商 店	2社	2社(100%)		
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	2社(67%)	1社(33%)	
合 計	47社	24社(51%)	21社(45%)	2社(4%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	9 社(50%)	8 社(44%)	1 社(6%)
卸・小売業	10社	6 社(60%)	4 社(40%)	
建設業・金融・保険業	9 社	6 社(67%)	2 社(22%)	1 社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	2 社(33%)	4 社(67%)	
不動産業, 電気・ガス・ 水道・熱供給業	4 社	1 社(25%)	3 社(75%)	
合 計	47社	24社(51%)	21社(45%)	2 社(4%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	4 社(36%)	7 社(64%)	
5千万円未満	17社	10社(59%)	6 社(35%)	1 社(6%)
5億円 未満	7 社	3 社(43%)	4 社(57%)	
5億円 以上	12社	7 社(58%)	4 社(33%)	1 社(9%)
合 計	47社	24社(51%)	21社(45%)	2 社(4%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	6 社(46%)	7 社(54%)	
100人未満	11社	5 社(45%)	6 社(55%)	
500人未満	11社	6 社(55%)	4 社(36%)	1 社(9%)
500人以上	12社	7 社(58%)	4 社(33%)	1 社(9%)
合 計	47社	24社(51%)	21社(45%)	2 社(4%)

#### 4. 戦略経営の阻害要因

これまで戦略経営過程の効率的な展開に関して、比較的少数の一般的な結論しか得られなかったという事実は、戦略経営それ自体が広範囲にわたる複雑な経営問題を考慮対象事項として扱わざるをえなかった、という点から見ると何ら驚くにはあたらない。しかし、戦略経営過程の効率的な展開に対す

る阻害要因を明確に把握し、それらを克服することによって、戦略経営システムを確立するための挑戦課題が今日ほど注目を集めた時代はこれまでになかった、といってよいだろう。

不確定要素が顕著に増大している1990年代の企業環境の中で、経営行動に対して著しいインパクトをもたらす要素は絶えず流動しているので、経営者は顧客のニーズを充足し、新しい競争形態に対抗し、新しい社会のトレンドに順応したり反応したりするとともに、革新を試みながら新技術に遅れをとらないように努めなければならない。すなわち、資源不足の加速化、政治状況の不確実な変化、社会における基本的な価値観の変化、各種機関の役割の変化が引き起こす権力の移行、科学の発展に伴う技術革新の加速化など、企業環境の制約要因を油断なく監視すると同時に、組織それ自体によって創出される戦略経営過程の阻害要因についても徹底的に処理しなければならないのである。

一般に、日常業務活動は既存の確立し成熟したスタイルと手続きに基づいて展開されるので、新規の事業発展を追求する戦略的な変革に必要な柔軟性を許容するような組織風土を開発するためには、日常業務活動の安定性と併行する形で、戦略的な柔軟性を達成するような組織の理解を醸成することに努めなければならない。というのは、過去を将来に現状延長するという経営活動を実行する方法を採用する場合には、過去の実施基準を遵守するために、政治的な影響力が小さいからである。これに対して、戦略的な変革を内容とする戦略計画は風土的な秩序と政治的な秩序の両者を侵害し、現実に対する過去の実施基準を転換すると同時に、全社的な経営管理レベルに権力と影響力を集中するからである。

こうした組織風土の開発努力を放棄したままの状態では、企業が重大な戦略転換を実施する場合には、組織の実施能力は新しい経営戦略と不適合となり、その結果として甚大な被害をこおむることになる。この不適合に対する企業の認知は一般に遅延し、試行錯誤を通じて一步步ずつ適合し直すのが通例である。すなわち、抵抗現象がほぼ間違いなく発生することを予期せずに、時に

はそうした事態に気付きさえもせずに、戦略計画作成システムを組織に導入しようとするので、組織の側の受容体制が整わず、新しい職務の遂行に必要な実施能力が開発されないままの状態、戦略計画作成システムに着手させることになる。その結果として、変革過程の開始段階から強力な抵抗現象に遭遇するのは必定である。要するに、戦略計画作成システムを支持する経営者が必ず発生する抵抗現象に対して適切な権力行使をまったく行わないかあるいは躊躇すると、戦略転換はほとんど実現せず、戦略計画作成システムの崩壊を招くことになるのである。

さらに、人的資源の能力は唯一の最も重要な経営資源であるにもかかわらず、人的資源には物的資源と同様に消耗性があるので、戦略経営を展開するにあたって、個々の事業単位に新しい知識と経験を継続的に蓄積するように、効率的に人的資源の能力を形成しなければならない。したがって、組織風土の発展と人的資源の能力形成を個々の戦略事業単位のニーズに適合させるには、戦略計画の作成過程と併行する形で、人的資源の能力開発と新しい経営戦略の導入とを所定のモジュールに従って開始する、といったシステム化された学習行動の観点から検討することが必要になるだろう。要するに、組織における柔軟性の不足、特定の事業単位に対する忠誠心、組織に固有のスタイルと価値観、および経営資源の配分に決定的に重要な権力の均衡などによって、組織内部に発生する戦略経営の阻害要因を全面的に処理しなければ、少なくとも戦略経営過程の効率的な展開を期待することはできないだろう。<sup>6)</sup>

今回のアンケート調査では、組織内部に発生する戦略経営過程の阻害要因を明確にすると同時に、戦略的な変革への組織風土の転換と人的資源の妥当な能力形成を通じて、戦略経営システムを十分に活用しているかどうかを調査するという目的で、調査対象企業に対して7つの調査項目を設定し、①「全社戦略・事業戦略・機能戦略を統合する経営管理システムの確立」、②「戦略経営支援システム間の適合関係の維持」、③「企業環境の制約要因に対する監視体制の確立」、④「組織内部に発生する戦略的な変革過程の阻害要因」、⑤「戦略行動と日常業務活動に両立する組織スタイルの開発」、⑥「新しい

職務を遂行するにあたって必要な人的資源の能力開発」, ⑦「経営資源の配分に対する権力の均衡」に関する質問を行った。上記の7つの調査項目について、調査対象企業を種類別・業種別・資本金別・従業員数別に分類し、それぞれの詳細な集計結果を整理すると、以下の通りであった。

①「全社戦略・事業戦略・機能戦略を統合する経営管理システムの確立」が組織に組み込まれ、組織内部に本格的に定着しているかどうかを調べるために、『貴社では、全社戦略・事業戦略・機能戦略の統合を可能にする経営管理システムが確立されていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
株 式 会 社	39社	20社(51%)	19社 (49%)
個 人 商 店	2 社		2 社(100%)
合資会社・有限会社	3 社		3 社(100%)
協同組合・特殊法人	3 社	2 社(67%)	1 社 (33%)
合 計	47社	22社(47%)	25社 (53%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
製 造 業	18社	11社(61%)	7 社 (39%)
卸 ・ 小 売 業	10社	2 社(20%)	8 社 (80%)
建設業・金融・保険業	9 社	6 社(67%)	3 社 (33%)
サービス業・運輸・通信業	6 社	3 社(50%)	3 社 (50%)
不動産業, 電気・ガス・水道・熱供給業	4 社		4 社(100%)
合 計	47社	22社(47%)	25社 (53%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
1千万円未満	11社	2社(18%)	9社(82%)
5千万円未満	17社	10社(59%)	7社(41%)
5億円 未満	7社	2社(29%)	5社(71%)
5億円 以上	12社	8社(67%)	4社(33%)
合 計	47社	22社(47%)	25社(53%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)
30人未満	13社	3社(23%)	10社(77%)
100人未満	11社	6社(55%)	5社(45%)
500人未満	11社	5社(45%)	6社(45%)
500人以上	12社	8社(67%)	4社(33%)
合 計	47社	22社(47%)	25社(53%)

②「戦略経営支援システム間の適合関係の維持」を調査するために、『貴社では、戦略計画作成システム・統制システム・経営情報システム・誘因システム・組織風土の間に全社的な適合関係が維持されていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	11社(28%)	27社(69%)	1社(3%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)	1社(50%)	
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	2社(67%)	1社(33%)	
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	5 社(28%)	12社(67%)	1 社(5%)
卸・小売業	10社	3 社(30%)	7 社(70%)	
建設業・金融・保険業	9 社	5 社(56%)	4 社(44%)	
サービス業・運輸・通信業	6 社	1 社(17%)	5 社(83%)	
不動産業、電気・ガス・ 水道・熱供給業	4 社	1 社(25%)	3 社(75%)	
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1 社(2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	2 社(18%)	9 社(82%)	
5千万円未満	17社	3 社(18%)	13社(76%)	1 社(6%)
5億円 未満	7 社	3 社(43%)	4 社(57%)	
5億円 以上	12社	7 社(58%)	5 社(42%)	
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1 社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	2 社(15%)	11社(85%)	
100人未満	11社	2 社(18%)	9 社(82%)	
500人未満	11社	4 社(36%)	6 社(45%)	1 社(9%)
500人以上	12社	7 社(58%)	5 社(42%)	
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1 社(2%)

③「企業環境の制約要因に対する監視体制の確立」が組織に組み込まれ、組織内部に本格的に定着しているかどうかを調べるために、『貴社では、事業機会の追求と事業脅威の回避という戦略行動に適応する手段として、企業環境の制約要因に対する監視体制が確立されていますか。』という質問を行ってみた。

『地場産業における戦略経営の実態調査』

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	12社(31%)	26社(67%)	1社(2%)
個 人 商 店	2社		2社(100%)	
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	2社(67%)	1社(33%)	
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1社(2%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	6社(33%)	12社(67%)	
卸・小売業	10社	3社(30%)	7社(70%)	
建設業・金融・保険業	9社	4社(44%)	4社(44%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	1社(17%)	5社(83%)	
不動産業, 電気・ガス・ 水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1社(2%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	1社(9%)	10社(91%)	
5千万円未満	17社	4社(24%)	13社(76%)	
5億円 未満	7社	3社(43%)	4社(57%)	
5億円 以上	12社	7社(58%)	4社(33%)	1社(8%)
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1社(2%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	1社(8%)	12社(92%)	
100人未満	11社	4社(36%)	7社(64%)	
500人未満	11社	4社(36%)	7社(64%)	
500人以上	12社	6社(50%)	5社(42%)	1社(8%)
合 計	47社	15社(32%)	31社(66%)	1社(2%)

④「組織内部に発生する戦略的な変革過程の阻害要因」の所在を明らかにし、その内容を調査するために、『貴社では、戦略的な変革認識の遅れ、戦略的な意思決定過程のひき延ばし、戦略計画実行の遅れ、戦略的な変革の妨害など組織内部に発生する戦略的な変革過程の阻害要因が明確になっていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	10社(26%)	26社(67%)	3社(7%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)	1社(50%)	
合資会社・有限会社	3社		3社(100%)	
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)	
合 計	47社	12社(26%)	32社(68%)	3社(6%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	6社(33%)	11社(61%)	1社(6%)
卸・小売業	10社	2社(20%)	8社(80%)	
建設業・金融・保険業	9社	3社(33%)	4社(44%)	2社(22%)
サービス業・運輸・通信業	6社	1社(17%)	5社(83%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社		4社(100%)	
合 計	47社	12社(26%)	32社(68%)	3社(6%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	2社(18%)	9社(82%)	
5千万円未満	17社	4社(24%)	13社(76%)	
5億円 未満	7社	2社(29%)	5社(71%)	
5億円 以上	12社	4社(33%)	5社(42%)	3社(25%)
合 計	47社	12社(26%)	32社(68%)	3社(6%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	2社(15%)	11社(85%)	
100人未満	11社	2社(18%)	9社(82%)	
500人未満	11社	3社(27%)	7社(64%)	1社(9%)
500人以上	12社	5社(42%)	5社(42%)	2社(16%)
合 計	47社	12社(26%)	32社(68%)	3社(6%)

⑤「戦略行動と日常業務活動に両立する組織スタイルの開発」の進捗状況がどの程度であるかを調べるために、『貴社では、新しい事業機会に順応できると同時に、日常業務活動の面では安定性と継続性を維持できる柔軟な組織スタイルが開発されていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	17社(44%)	21社(54%)	1社(2%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)		1社(50%)
合資会社・有限会社	3社	1社(33%)	2社(67%)	
協同組合・特殊法人	3社	1社(33%)	2社(67%)	
合 計	47社	20社(43%)	25社(53%)	2社(4%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	10社(56%)	8社(44%)	
卸・小売業	10社	3社(30%)	6社(60%)	1社(10%)
建設業・金融・保険業	9社	5社(56%)	3社(33%)	1社(11%)
サービス業・運輸・通信業	6社	1社(17%)	5社(83%)	
不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業	4社	1社(25%)	3社(75%)	
合 計	47社	20社(43%)	25社(53%)	2社(4%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	4社(36%)	6社(55%)	1社(9%)
5千万円未満	17社	8社(47%)	9社(53%)	
5億円未満	7社	1社(14%)	6社(86%)	
5億円以上	12社	7社(58%)	4社(33%)	1社(8%)
合計	47社	20社(43%)	25社(53%)	2社(4%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	4社(31%)	8社(62%)	1社(7%)
100人未満	11社	5社(45%)	6社(55%)	
500人未満	11社	5社(45%)	6社(55%)	
500人以上	12社	6社(50%)	5社(42%)	1社(8%)
合計	47社	20社(43%)	25社(53%)	2社(4%)

⑥「新しい職務を遂行するにあたって必要な人的資源の能力開発」が積極的に展開されているかどうかを調査するために、『貴社では、個々の事業単位に新しい知識と経験を継続的に蓄積するといったシステム化された学習行動を通じて、妥当な人的資源能力の形成がなされていますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	24社(62%)	14社(36%)	1社(2%)
個 人 商 店	2社	1社(50%)		1社(50%)
合資会社・有限会社	3社		2社(67%)	1社(33%)
協同組合・特殊法人	3社	2社(67%)	1社(33%)	
合 計	47社	27社(58%)	17社(36%)	3社(6%)

『地場産業における戦略経営の実態調査』

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	13社(72%)	4社(22%)	1社(6%)
卸・小売業	10社	4社(40%)	4社(40%)	2社(20%)
建設業・金融・保険業	9社	6社(67%)	3社(33%)	
サービス業・運輸・通信業	6社	2社(33%)	4社(67%)	
不動産業, 電気・ガス・ 水道・熱供給業	4社	2社(50%)	2社(50%)	
合 計	47社	27社(58%)	17社(36%)	3社(6%)

資本金別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1千万円未満	11社	4社(36%)	5社(55%)	2社(18%)
5千万円未満	17社	9社(53%)	7社(41%)	1社(6%)
5億円 未満	7社	4社(57%)	3社(43%)	
5億円 以上	12社	10社(83%)	2社(17%)	
合 計	47社	27社(58%)	17社(36%)	3社(6%)

従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	4社(31%)	7社(54%)	2社(15%)
100人未満	11社	6社(55%)	5社(45%)	
500人未満	11社	7社(64%)	3社(27%)	1社(9%)
500人以上	12社	10社(83%)	2社(17%)	
合 計	47社	27社(58%)	17社(36%)	3社(6%)

⑦「経営資源の配分に対する権力の均衡」が存在しているかどうかを調べるために、『貴社では、戦略的な変革に対して適切な権力行使が行われず、経営資源の配分に権力の均衡が存在していますか。』という質問を行ってみた。

種 類 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
株 式 会 社	39社	8 社(21%)	27社(69%)	4 社(10%)
個 人 商 店	2 社	1 社(50%)		1 社(50%)
合資会社・有限会社	3 社	1 社(33%)	2 社(67%)	
協同組合・特殊法人	3 社	2 社(67%)	1 社(33%)	
合 計	47社	12社(26%)	30社(64%)	5 社(10%)

業 種 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
製 造 業	18社	4 社(22%)	12社 (67%)	2 社(11%)
卸 ・ 小 売 業	10社	7 社(70%)	2 社 (20%)	1 社(10%)
建設業・金融・保険業	9 社	1 社(11%)	6 社 (67%)	2 社(22%)
サービス業・運輸・通信業	6 社		6 社(100%)	
不動産業、電気・ガス・ 水道・熱供給業	4 社		4 社(100%)	
合 計	47社	12社(26%)	30社 (64%)	5 社(10%)

資 本 金 別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
1 千万円未満	11社	4 社(36%)	6 社(55%)	1 社(9%)
5 千万円未満	17社	4 社(24%)	11社(65%)	2 社(11%)
5 億円 未満	7 社	2 社(29%)	5 社(71%)	
5 億円 以上	12社	2 社(17%)	8 社(67%)	2 社(16%)
合 計	47社	12社(26%)	30社(64%)	5 社(10%)

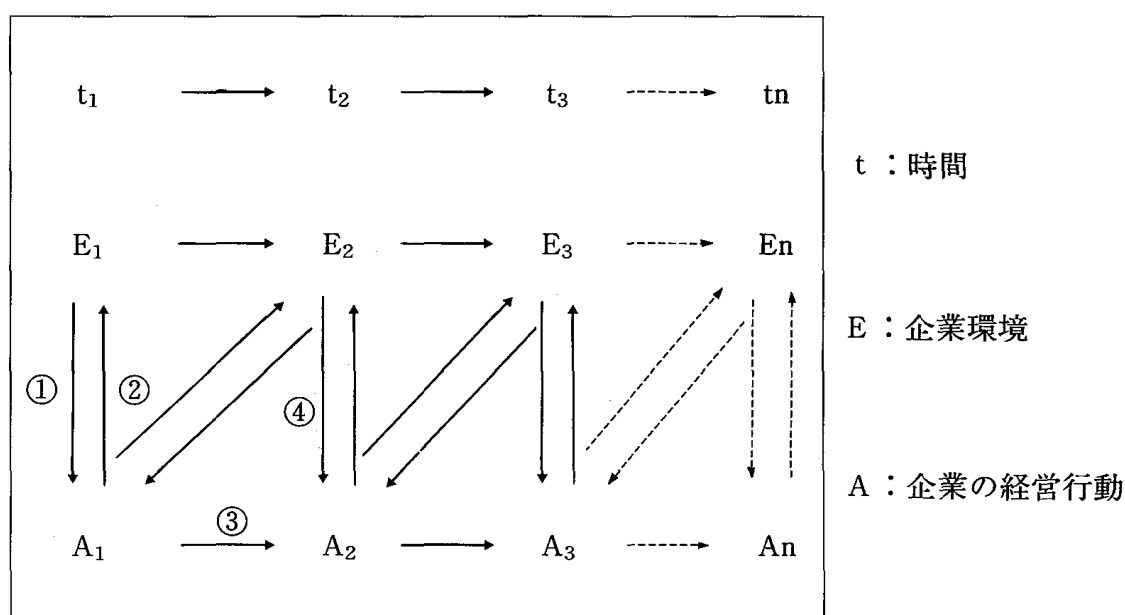
従業員数別	会社数	はい(比率)	いいえ(比率)	無回答
30人未満	13社	5 社(38%)	7 社(54%)	1 社(8%)
100人未満	11社	2 社(18%)	8 社(73%)	1 社(9%)
500人未満	11社	2 社(18%)	8 社(73%)	1 社(9%)
500人以上	12社	3 社(25%)	7 社(58%)	2 社(17%)
合 計	47社	12社(26%)	30社(64%)	5 社(10%)

### 第3章 調査の理論的考察

#### 1. 調査の理論的枠組み

企業の環境適合能力を分析するには各種のアプローチが存在するが、本稿で採用するアプローチは環境適合的なアプローチである。このアプローチは業績の達成が環境への適合の仕方しだいである、という考え方に基づいている。すなわち、1970年代において適切であった経営パターンが80年代においてはもはや不適切であったし、80年代を乗り切った経営パターンも今後の90年代の乱気流の時代には不適切となるのである。したがって、現代企業は今日の企業環境を構成する空間と時間の両次元の中で常にダイナミックに経営パターンを変更し、企業環境との均衡を絶えず維持してゆかねばならない。それゆえに、環境適合的なアプローチは企業環境それ自体とその変化という変数に着目するのである。というのは、企業環境は企業が適合すべき対象事項であると同時に、企業環境の側から要請される適合条件を充足することのできない企業は必然的に業績を悪化させることになるからである。その意味で、企業環境は最大の条件変数にならざるを得ないのである。

第1図 企業の環境適合モデル



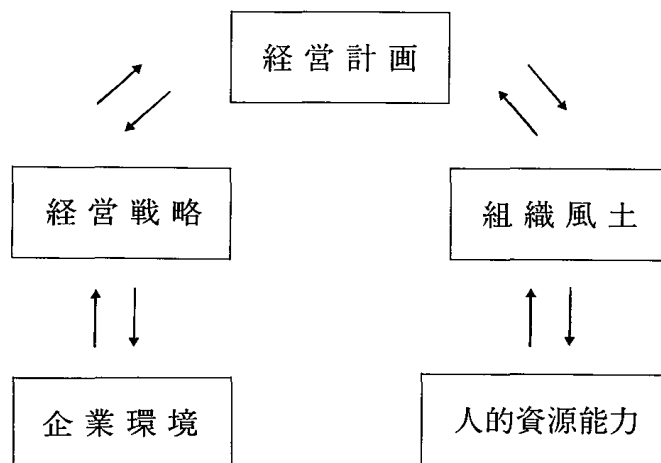
企業の環境適合モデルは、こうした関係を時間の推移に伴う環境変化との関連でとらえたものである。この企業の環境適合モデルを図示すると、第1図のようになる。この企業の環境適合モデルを簡単に説明すれば、次のとおりである。①時間  $t_1$  における企業環境  $E_1$  と企業の経営行動  $A_1$  の間には、均衡関係が維持されている。②時間  $t_1$  が  $t_2$  に推移するにつれて、企業環境  $E_1$  が  $E_2$  に変化すると、企業環境  $E_2$  と企業の経営行動  $A_1$  の間に不均衡が生じ、均衡関係が破壊される。③企業は企業環境との間の均衡を回復するために経営行動を  $A_1$  から  $A_2$  に変更しなければならない。④時間  $t_2$  において企業環境  $E_2$  と企業の経営行動  $A_2$  の間に均衡関係が創造されることになる。ところが、時間は刻一刻と推移しており、それに伴って企業環境も変化を遂げるので、企業は主体的存在としての企業環境に適合するために絶えず経営行動の変更を迫られることになる。しかし、この力関係を意識した時に、企業は環境を対象的存在としてとらえることができ、環境変化を先取りした経営戦略の形成と展開による環境適合の重要性が認識されるのである。<sup>7)</sup>

ところで、現代社会において、目的を達成するもっとも有効な方法が組織力の発揮であることはいうまでもないが、企業をはじめとするすべての組織の目的は環境の目的の一部が具体化されたものであり、主要な環境条件の中で計画され、実行に移され、達成されなければならない。というのは、いかなる組織であっても、単に生存をはかるだけでは、組織の存在理由として認められず、環境への貢献度が最終的に評価された場合にのみ、組織の存在理由が認められるからである。したがって、企業が環境によって支持されるサブ・システムになるための条件は、企業が環境からの期待や要求に適合するように自らの意思決定と経営行動をコントロールする自己規制力を企業組織の内部に組み込むことである。もし自己規制力をもちえないとすれば、直接的な法規制によって環境からコントロールされることによってのみ、環境からの期待や要求に接近させるほかないということになる。要するに、企業が環境によって支持されるためには、環境からの期待や要求に適合する柔軟な企業経営を行うと同時に、環境変化を先取りする経営戦略の効果的な形成と

効率的な展開を通じて、新しい動態的な企業環境に妥当する従来とは異なった新しい企業経営を行わなければならないのである。

多くの企業は変化する企業環境に対して有機的に適合しようとするが、その適合方法は多種多様である。例えば、新たな環境変化がもたらす事業脅威と事業機会に対して、ある企業はその事業脅威を回避・吸収したり、事業機会を確保するような経営戦略を形成しようとする。また、ある企業は経営組織の再編成を通じて事業脅威と事業機会に対応しようとするのである。1980年代以降の企業環境における事業機会の追求と事業脅威の回避という戦略行動に適応する手段として、戦略経営に対する要請がますます高まっている。こうした要請を背景として、経営組織の実施能力を最大限に活用するには、戦略計画作成システム、戦略統制システム、戦略行動を的確に評価できる誘因システム、戦略的な変革を許容する組織風土、人的資源管理システムなど戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムを全社的に一貫性を保持する形で開発することが必要になる。したがって、本稿では、企業環境、環境変化に対応した経営戦略の効果的な形成、経営戦略を効率的に遂行するために必要な組織風土の開放性、人的資源の能力形成、経営戦略と組織風土・人的資源能力を結合する際に不可欠な経営計画といった基本要因の間に多元的な適合関係が成立すれば、企業は環境適合に成功する、という基本仮説に立脚

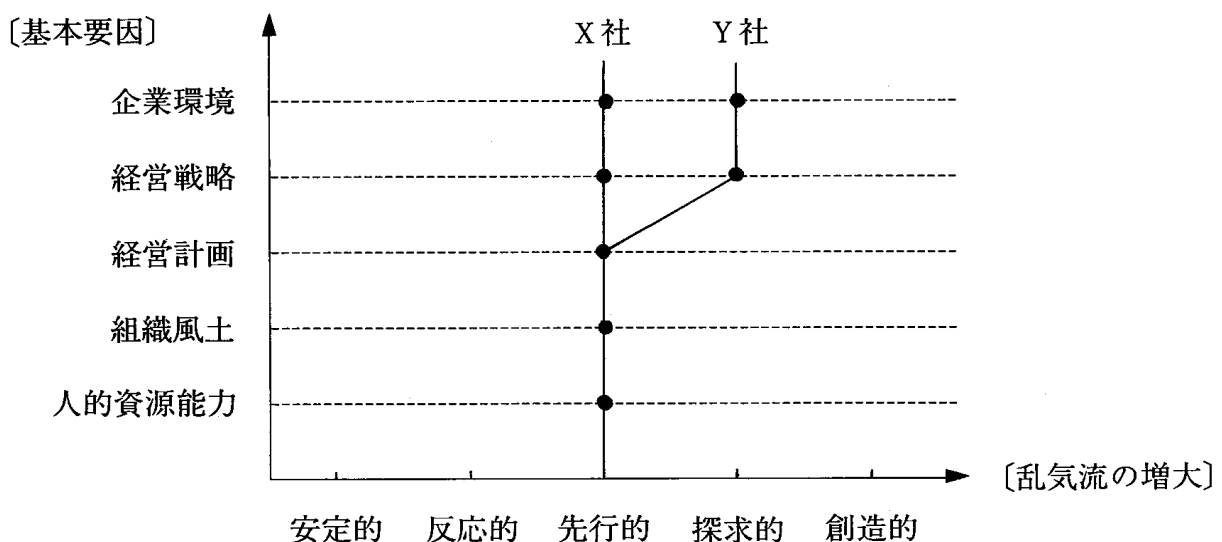
第2図 基本要因の多元的な適合関係



している<sup>8)</sup>。この基本要因の間の多元的な適合関係を図示すると、第2図のようになる。

H・I・アンゾフは、著書『戦略経営論』の中で、乱気流が渦巻いている状況下において、基本要因の間の多元的な適合関係を示唆している<sup>9)</sup>。すなわち、企業環境がもたらす戦略的な不測事象に応じて、企業が経営戦略・経営計画・組織風土・人的資源能力を同時に適合させた場合には、高い業績を達成するとアンゾフは主張しており、第3図で示すことができる。アンゾフが

第3図 戦略行動の多元的な適合関係モデル



先行的と呼んでいる企業環境の状況下において、X社は経営戦略の形成、経営戦略を内容とする経営計画の作成、経営戦略を受容する組織風土の開放性、経営戦略を遂行する人的資源の能力形成がいずれも同時に先行的な状態にある。これに対して、Y社は探求的な企業環境の状況下において、環境適合を実現するための経営戦略を形成していながら、経営戦略を実行に移す場合の動機づけと合意の形成を意図して作成される経営計画、経営戦略の展開に決定的な影響を及ぼす組織風土の開放性、経営戦略の遂行に不可欠な人的資源の能力形成が依然として先行的な特性を呈している。基本要因間の並列関係を見て、アンゾフはX社が環境適合に成功し、望ましい業績を達成している

のに対して、Y社は環境適合に失敗しており、期待した業績を達成していないと仮定している。<sup>10)</sup>

この戦略行動の多元的な環境適合モデルにしたがえば、時間の経過に基づいてさまざまに変化する企業環境の中で、企業が採用する戦略行動は必然的に移行することになる。本稿では、これらの基本要因の間の多元的な適合関係の仮説を実態で検証しようと試みた。以下では、この仮説を証明するために設定された企業環境、経営戦略、経営計画、組織風土、人的資源能力についての理論的な背景を取り上げてみよう。

企業環境は、基本的には次の2つのベクトルで構成されている、と考えてよいだろう。そのひとつは企業環境の不確実性を示すベクトルであり、環境変化の結果とその発生確率に関する知識の状態を表している。もうひとつは環境からのインパクトを示すベクトルであり、企業環境の変化がもたらす事業脅威や事業機会の程度を表している。この2つのベクトルから合成されるのが戦略的な不測事象である。例えば、環境変化に関する情報の収集と分析が十分に行われており、その結果、環境変化の発生確率に関する知識の状態が高く、環境からのインパクトが低い場合には、戦略的な不測事象の発生確率は低くなる。それに対して、企業環境に関する不確実性が高いために環境変化の発生確率に関する知識の状態が低く、環境からのインパクトが高い場合には、戦略的な不測事象の発生確率は高くなる。1980年代以降のわが国の企業を取り巻いている企業環境は、一般に戦略的な不測事象が高い状態にあるといっていよう。

経営戦略には、市場に対して積極的に経営資源を投下する社外志向タイプと企業内部に経営資源の効率的な配分を意図した社内志向タイプの2つがある。企業の経営資源の活用は通常この2つの方向に向けられ、いずれか一方に過度に偏らない形で企業環境に適合しようとするのである。すなわち、社外志向的な経営戦略と社内志向的な経営戦略の組み合わせを勘案した上で、経営資源を配分し、経営戦略を形成し展開しておれば、その企業の生存条件を確保することが可能である。しかし、1980年代以降のダイナミックな企業

環境の変化は、社外志向的な経営戦略と社内志向的な経営戦略のいずれに対しても、これまで以上に戦略予算の増額を要請しており、経営資源の配分バランスに関する許容幅をいっそう狭いものにしている。これが90年代における企業の経営戦略の様相である。

経営戦略を経営計画作成システムに組み入れ、戦略計画を実行しようとするれば、抵抗現象がほぼ間違いなく発生することになる。確かに、戦略計画作成システムは時間やエネルギーの節約だけでなく、組織の戦略的な変革に秩序をもたらすが、戦略的な変革に対する抵抗を完全に排除するわけではなく、場合によっては抵抗現象を拡大することすらある。それは戦略計画作成システムの失敗が原因ではなく、他の要因が抵抗の引き金になるからである。すなわち、戦略計画は風土的な秩序と政治的な秩序の両者を侵害し、現実に対する過去の実施基準を転換すると同時に、全社的な経営管理レベルに権力と影響力を集中するからである。戦略的な変革に基づく変更部分の中に脅威と不快が導入される程度や速度に応じて、戦略的な変革過程に対して強力な抵抗に遭遇することになり、戦略転換はほとんど実現せず、戦略計画作成システムの崩壊を招くことになる。したがって、これからの企業経営においては、戦略的な変革に対する組織の受容体制の整備と実施能力の開発に関する代替案を提示し、権力構造の中核に迫ることによって、動機づけと合意の形成を意図した戦略計画作成システムを組織に導入し、本格的に定着させようとするのがいっそう必要になるだろう。

戦略行動は価値から自由ではなく、企業が業績に対する欲求をもつものと同じように、戦略行動も一定の行動様式に対する欲求をもっており、選好された行動の欲求を組織風土と呼んでいる。また、特定の戦略行動に対する選好を決定する組織の規範と価値観をその組織の戦略的な風土と呼び、組織が特定の戦略的な推進力を支援する効率の尺度を戦略的な能力とすれば、組織風土の開放性は組織の戦略的な風土と戦略的な能力という2つの要因によって決定される。ここで、組織の権力構造が政治的な過程の範囲を限定するのに対して、組織の権力過程が戦略行動の範囲を限定するので、権力構造と権力

過程は組織の戦略行動を規定することになり、組織風土が戦略的に転換される。他方では、戦略行動に対して適用されるすべての適性の構成要素が戦略的な推進力に適合し、戦略的な機能の容量が戦略予算に十分に適合し、技術の範囲と質が市場地位の要請を充足するのに最良であるならば、組織の戦略的な能力は最適になる。したがって、戦略的なリスクに対する開放性の風土と未知の脅威に満ちた見通しに直面する準備体制を確実にするために、戦略的な変革を許容する柔軟性を求めて組織の理解を醸成することに努めることが必要であろう。

人的資源の能力は企業にとって唯一の最も重要な経営資源であるにもかかわらず、人的資源には消耗性があるので、経営戦略を形成し展開するにあたって、個々の事業単位に新しい知識と経験を継続的に蓄積するように効率的に人的資源能力を形成しなければならない。しかし、企業は経営計画を受け皿として現実の組織風土の中で人的資源能力と意欲を十分に活用しながら、新しい経営戦略を実行しなければならないが、人的資源の価値観の集積である組織風土の活性化と人的資源能力の形成速度は環境変化の速度よりも相当に遅れる。とりわけ、人的資源能力の形成速度は5つの基本要因の中で最も遅く、リードタイムが最も長くなるので、人的資源の妥当な能力形成が不足している場合には、戦略経営過程の効率的な展開を期待することはできないだろう。したがって、人的資源の能力形成を経営計画作成過程に組み込み、人的資源管理システムを十分に活用することによって、戦略経営支援システムを開発することが必要であろう。

前段で指摘したように、企業の環境適合は単純な一方向性のものではなく、相互に依存し合った基本要因の間の多面的な適合関係を創造し維持することによって達成される。戦略経営は企業組織の末端にいたるまで経営戦略を浸透させることであり、全社的な観点に基づいて基本要因の統合を追求することである。また、戦略経営の本質は環境適合的である。例えば、企業環境が課す戦略的な不測事象は、企業組織の構成メンバーが有する情報量、企業の組織風土、経営資源の蓄積量によって異なって知覚される。すべての企業が

唯一最良の方法として乱気流の最も高い状態に適合する経営戦略を形成し展開することは必ずしも必要ではない。むしろ、企業の位置している環境を正確に評価することによって、企業経営の望ましい均衡のとれた行動パターンを見いだすことが必要である。

アンゾフも指摘しているように、戦略経営システムを十分に機能させることができるか否かは、企業組織の構成メンバーである人的資源が企業にとって必要な経営戦略を効果的に形成し、企業の組織風土が経営戦略を受容し、人的資源が経営計画を通じて経営戦略を効率的に展開することができるかどうかにかかっている。要するに、5つの基本要因をいかに能動的に管理することができるかという点が戦略経営の最大の課題となるのである。その意味で、1990年代は経営革新が真に要請される戦略経営の時代といってもよいであろう。

## 2. 調査の理論的分析

本稿では、調査協力企業47社についての各種の資料に基づいて、各企業がどのように企業環境を知覚し、戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムをどのような形で開発しようとし、戦略経営過程の阻害要因としてどれほど重視しているかという点を分析し、そこから戦略経営の特性を照射する。さらに、企業環境の認知の違いが戦略経営の特性にどのような影響を与えたかを分析する。

一般に、企業は位置している環境に適合した場合に高い業績をあげているので、ここでは企業環境の認知に基づいて企業を次のように分類してみる。企業環境の不確実性と企業環境からのインパクトのいずれも低いと感じている企業を『企業A』とする。これとは逆に、企業環境の不確実性と企業環境からのインパクトのいずれも高いと感じている企業を『企業B』とする。また、企業環境の不確実性は高いと感じているが、環境変化がもたらすインパクトを低いと感じている企業を『企業C』とする。これとは逆に、企業環境の不確実性を低いと感じているが、環境変化がもたらすインパクトは高いと

感じている企業を『企業D』とする。以上の企業分類を図示すると、第4図のようになる。<sup>11)</sup>

第4図 企業環境の認知に基づく企業分類

		〔インパクト〕	
		低	高
〔不確実性〕	低	企 業 A	企 業 D
	高	企 業 C	企 業 B

調査協力企業47社の企業環境に関する現状認識を見ると、企業環境が「安定した状態」にあり、競合企業の参入による「市場構造の変化」が認められず、企業環境からの「戦略的なインパクト」をそれほど受けていない、と回答してきた『企業A』の数は19社（40％）であった。これに対して、「市場構造の変化」を認め、企業環境が「乱気流の状態」にあり、企業環境からの「戦略的なインパクト」が高い状態にあるために生存の危機にさらされている『企業B』の数は8社（17％）であった。また、企業環境が「乱気流の状態」にあり、「市場構造の変化」を認めているが、企業環境からの「戦略的なインパクト」をそれほど受けていない、と回答してきた『企業C』の数は13社（28％）であった。これに対して、企業環境が「安定した状態」にあり、「市場構造の変化」も認められないが、企業環境からの「戦略的なインパクト」が高い状態にある『企業D』の数は7社（15％）であった。

今回の調査結果を見るかぎりでは、1980年代以降の企業環境の現実を反映して、調査対象企業のうちほとんどの企業の45社（96％）が「全体として進むべき方向」を決定しており、一部の企業を除く42社（89％）が「個々の事業単位の役割と事業戦略」をもっていることが示された。ところが、『企業A』と『企業B』のうち3分の2に当たる18社が「個々の事業単位への資源配分ルール」を明確にしているのに対して、『企業C』と『企業D』のうち半数

以上の11社では、資源配分のルールが明確になっていないことが示されている。このことは、企業環境の認知に基づいて資源配分のニーズが定着している企業と流動的な状態にある企業との違いと見てよいだろう。また、経営戦略の面で見ると、『企業A』と『企業B』との間に、明確な隔たりが存在している。すなわち、『企業A』は相対的に人的資源の能力開発に重点を置いていたのに対して、『企業B』は多角化に対して積極的であった。このことは、動態的な企業環境に位置している企業ほど社外志向的な経営戦略を形成し展開することが業績につながる、と考えられる。さらに、「事業戦略を継続的に検討し直す」ことを痛感している企業数は21社（45%）であったが、そのうち4分の3に当たる16社が『企業C』と『企業B』に集中している。このことは、企業環境の不確実性を高く感じている企業ほど相対的に事業戦略の再検討を必要としている、というこれまでの研究事実と一致している。

今日では、企業環境への適合と全社的な統合を目的とする戦略経営に対する要請がますます高まっている中で、調査対象企業のうち20社（43%）が企業環境からの「戦略的なインパクト」に対して何らかの試みを行っており、そのうち4分の3に当たる15社（32%）が企業環境からの戦略的なインパクトが低いと感じている『企業A』と『企業C』に集中していた。それに比べて、企業の方向づけに関する戦略的な変革が「公式の経営計画作成システム」を通じて導入され、戦略計画作成システムを確立している企業数は僅か15社に過ぎず、「戦略計画作成システム」が組織に受容され、本格的に定着している企業数が16社にとどまっていた。本調査の実施時点における予測に反して、調査対象企業のうち3分の2に当たる32社（68%）が戦略計画作成システムを導入しておらず、戦略計画作成システムそれ自体が組織に受容されていない、と回答してきた企業数は29社（62%）にも達していた。その傾向は『企業B』にも見られたが、とりわけ企業環境の不確実性が低いと感じている『企業D』において顕著に見られた。

本調査では、ひとつの興味ある結果が見られた。それは、戦略経営支援システムにおける開発の必要性和現実との間の隔たりである。すなわち調査結

果によれば、戦略的な統制機能の遂行を目的とした「全社的な統制システム」、戦略的な意思決定のための情報を提供する「経営情報システム」、戦略行動に対する個人の貢献を促進する「柔軟な誘因システム」を確立している、と回答してきた企業の数はいずれもほぼ半数を占めている。とりわけ、『企業A』では「戦略統制システム」、「戦略情報システム」、「誘因システム」のいずれの項目においても、開発の必要性と現実の間にかなりの一致が見られた。これに対して、『企業B』と『企業D』では「戦略統制システム」と「誘因システム」の項目において、開発の必要性と現実の間に隔たりが見られた。さらに、『企業C』ではいずれの項目においても、隔たりが存在していることを示していた。このことは、企業環境の不確実性と戦略的なインパクトが増大するにつれて、生存の危機感を認知した企業は戦略経営の課題と本格的に取り組む必要性を認識したとしても、戦略経営を積極的に推進しようとする意欲と動機づけが十分でなかったために、開発の必要性と現実の間に大きなギャップが存在していると見てよいだろう。また、調査対象企業のうち半数以上に当たる24社が戦略的な変革を許容する「組織風土の開発」に努力していると回答してきたが、組織風土を開発することが緊急の課題と思われる『企業B』において、組織の理解を得ることができなかったことを示しており、ここでも開発の必要性と現実の間に乖離が見られた。

最後に、戦略経営の阻害要因に関する現状を見ると、企業環境の制約要因に対する「監視体制」をまだ確立しておらず、組織内部に発生する「戦略的な変革過程の阻害要因」に関して不明確な状態にある、と回答してきた企業数は調査対象企業のうち3分の2に達していた。前者では、不確実性の高い環境下に位置している『企業B』と『企業C』ほどこの点が強調されており、後者では、戦略的な不測事象のインパクトが高い状態に位置している『企業B』と『企業D』ほどこの点が強調されていた。また、企業環境への適合と全社的な統合を目的とする戦略経営システムに関して、『企業D』では「経営管理システム」がまだ十分に確立されておらず、戦略経営支援システムの間の全社的な「適合関係」に関して、『企業B』と『企業D』のうち大半の

企業では、全社的な適合関係が維持されていないことが注目される。さらに、戦略行動と日常業務活動に両立する「組織スタイルの開発」に関して、調査対象企業のうち半数以上の25社が依然として未開発の状態にあるが、とりわけ『企業B』では4分の3が未開発の状態であった。戦略経営過程の効率的な展開を期待するには、少なくとも戦略経営過程の阻害要因を明確にすると同時に、それを処理しなければならないが、以上の調査結果を見るかぎりでは、戦略経営過程の効率的な展開はきわめて困難な状況にあることが示されている。これに対して、調査対象企業のうち半数以上が戦略経営を展開するにあたって妥当な「人的資源の能力開発」を実現しており、およそ3分の2の企業では戦略転換のための「適切な権力行使」が行われ、経営資源の配分に「権力の均衡」が存在していなかったことが示されている。戦略的な不測事象のインパクトが低い状態に位置している『企業A』と『企業C』ほどこの点が強調されていた。

以上の特徴的な差異が企業環境の不確実性と戦略的なインパクトの認知によって存在していることは、前段で指摘した通りである。すなわち、『企業A』は人的資源の能力開発を基盤として効率的な企業経営を指向しながら、企業環境に適合してゆくために主として社内志向的な経営戦略を形成し展開していた。これに対して、『企業B』は技術革新などによる多角化戦略を通じて成長性に焦点を当てながら、社外志向的な経営戦略を形成し展開する傾向があった。また、『企業C』は市場の浸透を目的として研究開発などに重点を置きながら、主として分析志向的な経営戦略を形成・展開していた。これに対して、『企業D』は市場の細分化などにより経営資源の有効利用を目的とした選択経営を指向しながら、企業家志向的な経営戦略を形成し展開する傾向があった。

## 結びに代えて

いかなる時代の企業経営においても、環境変化に適合した経営戦略が必要

であったことはいうまでもない。それぞれの時代の要請に焦点を当てながら、効果的な経営戦略を形成し効率的に展開した企業だけがこれまで成功をおさめてきたのである。したがって、すべての企業経営は環境認識を出発点とする、といってもよいだろう。しかし、環境認識が企業経営の十分条件ではなく、環境認識を経営計画作成システムに転換し、企業の経営行動に結合しなければ、期待した成果をあげることはできないのである。また、経営戦略が経営計画作成システムの中心になり、企業組織の中に経営戦略が浸透している企業経営を戦略経営とすれば、重点志向性、リアルタイム性、全体性、長期構造的性といった特性をもつ戦略経営は、これからの企業経営の基本的性格となるべきであろう。<sup>12)</sup>

注

- 1) 拙稿「戦略経営」日本能率協会編『最新経営管理技術用語解説』所収、日本能率協会（1984年）p. 47を参照
- 2) P. Lorange, Implementation of Strategic Planning (Prentice-Hall, Inc., 1982) pp. 209～226  
中村元一監訳『戦略計画の実行』ホルト・サウンダース・ジャパン（1984年）を参照
- 3) 拙稿「企業環境の構造と機能」『企業環境論』所収、富士短期大学出版部（1985年）p. 6を参照
- 4) 拙稿「戦略経営」『企業環境論』所収、富士短期大学出版部（1985年）p. 98を参照
- 5) 拙稿「戦略経営の課題」『経営研究』第1巻第1号（1988年）p. 14を参照
- 6) 拙稿「戦略経営の課題」『経営研究』第1巻第1号（1988年）p. 15を参照
- 7) 拙稿「企業環境の構造と機能」『企業環境論』所収、富士短期大学出版部（1985年）pp. 9～10を参照
- 8) 拙稿「戦略経営」『企業環境論』所収、富士短期大学出版部（1985年）p. 92を参照
- 9) H. I. Ansoff, Strategic Management (The Macmillan Press Ltd., 1979) p. 91  
中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学（1980年）を参照
- 10) 拙稿「戦略経営」『企業環境論』所収、富士短期大学出版部（1985年）p. 93を参照
- 11) 経済同友会編『1980年代の企業経営——環境、戦略、組織の相互関連について——』（1980年）p. 84を参照
- 12) 日本能率協会『1990年シナリオ研究報告——戦略経営の時代——』（1982年）pp. 24～49を参照