

価値創造戦略とマネジメント・システム

佃 純 誠

1. はじめに

わが国産業界では、「失われた十年」に続く低迷期を漸く脱したかに見えるこの時期にあたり、需要の低迷から脱却するため、新しい価値の創造とそれを実現する戦略とが求められている。マネジメント・システム（MS）は企業を含む各種組織体の運営、すなわちマネジメントを、その業務管理とマネジメント作業との両面で支援する仕組みであり、その殆どは現代ではコンピュータベースのシステムである。

本論文はこの価値創造戦略の実現（策定と実行）に貢献するMSが、どのように構築されるかを考察する。まず最初に価値という概念、次に戦略の概念を整理考察し、包括的定義と言う新しい枠組みを用いて定義する。この2つを基に価値創造戦略の実例とアイデアを整理し、戦略を実現する流れ（戦略実現の枠組み）を考え、この枠組みに基づいて価値創造戦略の実現を支援するシステムをどのように構築するかを述べる。

2. 価値の概念

2.1 価値の一般概念

「価値」とは“物事の大切さの程度、効用”であり、哲学用語では“よい”といわれる性質で、“わるい”といわれる性質は反価値である。広義では価値と反価値とを含めて価値という。④人間の好悪の対象になる性質。⑤個人の好悪とは無関係に誰でもが良いとして承認すべきもの。真善美など。⑥（経済学では）何らかの要求を満たすための効用の見地から物に対して認められる意義で

あり、生活における直接的効用という見地からの使用価値と他財との相対関係において持つ交換価値とからなる、などの意味があるとされる（広辞苑第3版）。

2.2 製品の価値、顧客価値

価値の具体例として“製品の価値”について見ると、製品本来の機能による価値である「有形価値」と製品本来の機能以外の価値である「無形価値」とがある。前者は品質を高める等、管理するのが容易であり、後者（代表的なものがブランド）は管理が難しい。現代の消費の決め手になるのは有形価値よりむしろ無形価値であると言われる（<http://www.newswatch.co.jp/consul/brand1.htm>）。

また“顧客価値”は「顧客が受けるベネフィット（利便）から必要コスト（プライス）を差し引いたもの」とされている（澤田博光，2003）。

2.3 協同組合の基礎とする価値

より広く価値の意味内容を捉えるため、協同組合の世界団体が公式に採用した共同組合原則価値の中にある価値の内容を見てみよう。そこには「協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、そして連帯の価値を基礎とする。それぞれの創設者の伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、正直、公開、社会的責任、そして他人への配慮という倫理的価値を信条とする」と書かれている。ここにある「自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯」および、倫理的価値（組合員の信条）である「正直、公開、社会的責任、他人への配慮」が価値の内容項目である。

2.4 企業価値

「企業価値」はそれを考える立場、すなわち企業に関わる利害関係者によって異なる。従業員にとっては「労働力を提供し、その代わりに賃金を受け取る相手」としての価値、取引先にとっては「原材料などを提供し、その代わりに売上を受け取る相手」としての価値であるが、「企業価値」とは、一般的には「投資家から観た企業価値」であるとされる。

「企業価値」は「企業価値＝事業価値＋非事業用資産」として算出される。ここで「事業価値」は、その事業が「将来生み出すであろう“投資家に帰属する現金収支”の現在価値」である。ここに現金収支は「投資家（株主および（銀行や社債の保有者などの）債権者）以外の利害関係者への経済価値配分と事業継続のための投資を支払った残り」を、非事業用資産は「その企業が事業に無関係に所有する資産の現在価値」を意味する。

また帰属面からは「企業価値＝株主価値＋債権者価値」、さらに「株主価値（＝時価総額を担保する価値）＝事業価値＋非事業用資産－有利子負債（事業に使用していない不動産・余剰現金）」である（余剰現金などを、非事業用資産とせず、実質有利子負債を計算するために、「純有利子負債＝有利子負債－現金および現金同等物」と定義する場合には、「株主価値＝企業価値－純有利子負債」となる）（板倉雄一郎，2006）。

2.5 価値の定義

以上を参考としてここで筆者による価値の定義を述べる。「価値」は“何か（あるもの、すなわち対象）に付随する属性”の1つであり、この意味で「何の価値か」が問われる。と同時に、価値の内容は「価値がある（高い）もの」と「価値がない（低い）もの」との比較によって明らかになる。「価値がない」と思うものは、それを手に入れたいという気がしないもの、価値があるものは、われわれがそれを手に入れるのに、何らかの犠牲を払っても良いと思うものである。したがっ

て価値の本質は、「手に入れる／保有するために犠牲を払う許容性」であり、価値の大きさは犠牲の量で表される。ここで「犠牲」とは資源の消費／拘束を、「資源」は物理的資源（金銭、財、情報、エネルギー、スペース・時間）と心理的資源（安心・ゆとり・快樂・満足・喜び・誇り・自信・愛・信念・向上心、これらの欠如は不安・緊張・恐怖・悲嘆・忍耐・恥・無力感をもたらす）との合計である。

「手に入れる／保有するために犠牲を払う許容性」を持つもの、すなわち犠牲を払っても良いと考えるものは、人の生命・生活・満足の維持向上に役立つものである。具体的には、安全・安心・健康・利便・快適を取得、維持、増進させるもの、またはその可能性を持つものである。これらは個人的な価値であるといえるが、これに対して社会的価値と呼ぶべきものがある。それは社会の安定、財政黒字、安定的経済成長、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯、再挑戦手段、正直、公開、社会的責任、他人への配慮などであり、これらは個人的な価値の向上に貢献するので、結局は個人的価値に還元される。

これを私が“包括的定義”と呼ぶ定義の枠組みによって示すと表1ようになる。この定義は和田栄治氏（青山学院大学元教授）によって考案されたもので、筆者は長年この枠組みを使ってきた。表2、表3はこの枠組みの説明用に筆者が考えたものである。表2は各項目の一般的定義であり、「対象」の本質は「本質」に示すものであるが、現実には「実体」に示す形で把握され、それはまた「場」において「作用」に示す効果を表すが、その効果は「関係」に示す諸要因によって影響され、「性質」にあげる諸性質を持ち、「状態」に示す状態にある、と定義されることを表す。表3はこの定義の理解のための例として「水」を包括的定義で示したものである。この包括的定義は、従来的一般定義や操作的定義のように対象を部分的に捉えるのではなく、対象をあらゆる方向から見てその姿を全体的に示すことに特徴がある。

表 1. 「価値」の包括的定義

本質		それを入手・達成・保有するために犠牲を払う許容性。犠牲の量と希少性によって測る
実体		金銭, 道徳, 倫理, 満足, 安全・健康・利便・快適<生理的・心理的>
属 性	場	取捨選択における判断
	作用	優先順位づけ, 動機づけ
	関係	欲求, 欠乏, 理想, 使命, 義務, 憧憬, 恐怖
	性質	主観性・多面性・状況依存性
	状態	重視側面の遷移(物質面→精神面, 欧米型→東洋型, 単線型→複線型)

注) 主観性: 「誰にとっての価値か」によって内容(側面)・大きさが異なる。

多面性: 物質的側面, 心理的側面, 倫理的側面<××的価値>。

状況依存性: 資源保有状況/欠乏状況・欲求等によって内容(側面)・大きさが異なる。

出所) 筆者オリジナル。

表 2. 包括的定義の枠組み

本質(essence)		「対象」の規定に不可欠なもの
実体(existence)		現実中存在し, 体感できる「対象」の形態
属 性	場 (field)	「対象」が意義を持つ状況/環境
	作用 (operations)	「対象」の働き (input → process → output)
	関係 (relations)	「対象」の作用(効果・影響)に影響する諸要因
	性質 (natures)	「対象」のもつ生得的可能性
	状態 (status)	「対象」のとり得る/現在の状態(形態カテゴリ)

出所) 筆者オリジナル。

表 3. 「水」の包括的定義

本質(essence)		H ₂ O
実体(existence)		海水, 河川水, 湖沼水, 地下水, 水道水, 雨水, 泥水(雲, 霧, 霽, 雪, 氷, 霜, 水蒸気)
属 性	場 (field)	常温常圧 (0 ~ 100℃ / 1013 hpa)
	作用 (operations)	エネルギーの伝達(熱・位置・運動; 受容・放出)
	関係 (relations)	温度, 圧力, 重力, 不純物
	性質 (natures)	溶解性, 陰陽イオン分解性, 状態遷移性, 導電性, 形状可変性
	状態 (status)	液体 (→固体, 気体)

出所) 筆者オリジナル。

3. 価値創造

3.1 創造

創造とは「人が異質な情報群を組み合わせ統合して問題を解決し、社会あるいは個人レベルで新しい価値を生むこと」(高橋誠)であると言われる。これは創造のプロセスを重要視するもので、結局それは「異質な情報の組み合わせ」に帰着するという考えである(表4)。

創造は文字通り、創り出すことであり、無から有を生じる場合も、種がありそれを拡大・増強・レベルアップしてより高い段階のものを生み出す場合も含む。ここでは価値創造が問題の中心であるから、創造のプロセスそのものを深く追求することはやめ、以後価値創造について考えることにする。

3.2 価値創造の内容

価値創造とは価値を創り出す・生み出すことである。上述したように価値(個人的価値)の具体的内容は安全・健康・利便・快適を増すことであるから、それらと組み合わせると、価値創造とは具体的に次のような項目を実現することへと展開される。

個人的価値

安全—安全性向上<事故防止, 戦争・紛争・犯罪抑止, 犯罪・災害の予防/被害損害軽減, 事故・災害復旧力向上>

安心度向上・不安減少 ← 情報開示・安全基準整備, 年金・国家/地方財政の均衡

健康—健康増進, 疾病治癒・回復<未病・肥満・罹病率低下, 治癒率向上, 5/3年生生存率向上, 健康度向上, 治癒期間短縮, 生活習慣改善>

肉体的<寿命延長, 体力向上を含む>
精神的<社会的不適応・neet・引籠り・自殺等の減少を含む>

利便—利便性向上

<迅速化: 移動・サービス,

汎用化: 全天候型, 水陸両用, フリーサイズ, バリアフリー

偏在化: コンビニ, 高速通信網, 携帯電話(—いつでも, どこでも, 誰でも)

簡便化: 事務手続き, 電子メール

経済化: 低コスト→価格引下げ>

快適—生理的 消費エネルギー(筋肉)低減, 気象条件(温湿度, 気圧, 日照/照度)<快適範囲, 空気組成, 環境(大気・水・土壌)の無害化(有害物質低減除去), 低・無騒音, 低・無振動, 低・無放射線, 陰イオン放出

心理的 自然, 日照, 非異常気象, 自由度の向上(非抑制), ゆとり,

表4. 創造の定義

定義	領域
人が	(創造の人間/発達)
問題を	(問題定義/問題意識)
異質な情報群を組み合わせ	(情報処理/創造思考)
統合して解決し	(解決手順/創造技法)
社会あるいは個人レベルで	(創造性教育/天才論)
新しい価値を生むこと	(評価法/価値論)

出所) 日本創造学会ホームページ. <http://www.soc.nii.ac.jp/jcs2/teigi.html>

一体感（貢献，承認，感謝），
コミュニケーションの質向上，
悪感情（いじめ・ねたみ・怒り）
の低減除去，真善美，感激，興
奮，弛緩，香氣，

これに対して「社会的価値の創造」は，社会の
各側面での安定度の向上，公共サービスレベルの
向上，各種の不正・悪・非効率の除去・低減，そ
れによる公平感・一体感の形成／向上，階級的敵
対心・反感などの除去／低減，公正取引・ルール
遵守の徹底，モラルの向上などである。

社会的価値 社会的安定（財政・外交・法政・
技術・雇用・保険衛生環境・産業
経済・教育等）

公共サービスレベルの向上
（税・保険料・公共料金負担と対
比した福祉・医療衛生・運輸・通
信・情報・エネルギー供給のレベル
（量と質）

勸善懲悪（汚職・癒着・脱税・
詐欺・暴力の減少）→ 公平感・
一体感 → 敵対心・反感除去

相対立する双方の立場の考慮
（加害者・被害者）→ 公平感・一
体感 → 敵対心・反感除去

公正取引の維持（インサイダー
取引防止・グレイゾーン金利等）
利息制限法（15～20%）⇔出資
法（29.2%）

価値創造とはこれらの個人的価値および社会的
価値を高めることの全てである。したがって価値
創造はわれわれ個人の日々の生活の各瞬間での各
側面に関係する。社会的価値の創造は結局個人の
価値の創造に還元されるから，価値創造は，物質
面・精神面の両面でわれわれの生活の質・満足・
充実を高めることに通じるものである。

4. 戦略

4.1 戦略の意味

辞書（広辞苑第3版）によれば，「戦略」は
「いくさのはかりごと」であり，「各種の戦闘を
総合し戦争を全局的に運用する方法，転じて政
治・社会運動などにおいて主要な敵とそれに対応
すべき味方との配置を決めること」であると言
う。ただし，戦略が“配置を決めること”であ
ると言うのは余りに狭い解釈である。それは戦
略の一部に過ぎず，戦略にはもっといろいろな
ものが含まれると考えるのが妥当である。現代
ではビジネス社会での競争を戦争に例えて，競
争に勝つための行動の仕方，すなわち競争戦
略という意味で使われることが多い。この意味
では戦略の内容はターゲットと目標の設定，その
実現達成のための資源配分であろう。

辞書にはまた，戦略の項に「戦略爆撃」として，
「戦略に基づく長距離爆撃，直接敵軍に加える
爆撃と異なり，敵国の産業破壊，人心惑乱，交
通遮断などを意図する」が付加されている。こ
のように戦略には間接的・長期的効果を狙うと
言う意味が内在する。また，戦略は“所与の状
況の下で，当方の強みを生かし，弱みを隠すよ
うなもの”という意味を持つと考えるのが妥当
であろう。筆者は戦略を“所与の状況の中で自
らを有利にする戦い方，大局的・長期的，間
接的効果を狙うもの”と定義する。

この意味で「われわれは組織の戦略を，一連
の環境要因の制約のもとで目的達成のために使
用する基本的手段についての言明であると考え
る」（ホフナー・シェンデル，1981）という見
解は，戦略を「目標を達成するために企業が採
用する作戦のことで，その中でも，直面してい
る環境に最もぴたり合う作戦のこと」（細田卓
壘）とする考えと共に戦略の概念の重要な部
分を構成すると考える。これは筆者の考える
戦略概念と符合するものである。

信長の戦略については軍事・経済・宗教の各
面に対して詳細な解説が行われている（須貝英
雄）。

4.2 戦術の意味

戦略と密接な関係があり、意味内容が戦略と混同されやすいものに戦術がある。戦術は「戦闘実行上の方策。一個の戦闘における戦闘力の使用方法。一般に戦略に従属するものとされる。転じてある目的を達成するための方法」(広辞苑第3版)とされている。戦術は戦略の下位概念であり、局所的・短期的・直接的効果を狙うものである。ある戦術がある戦略の下では意味がないこともある。

例として戦国時代を代表する3人の覇者の戦略と戦術を対比して示すと次のようになる。

戦術	戦略
信長 鉄砲三段撃ち	雨の桶狭間
秀吉 長い槍	調略, 水攻め, 兵糧攻め
家康 堀の埋立て 大砲	調略(所領安堵), 国替え 参勤交代

4.3 ビジネス戦略

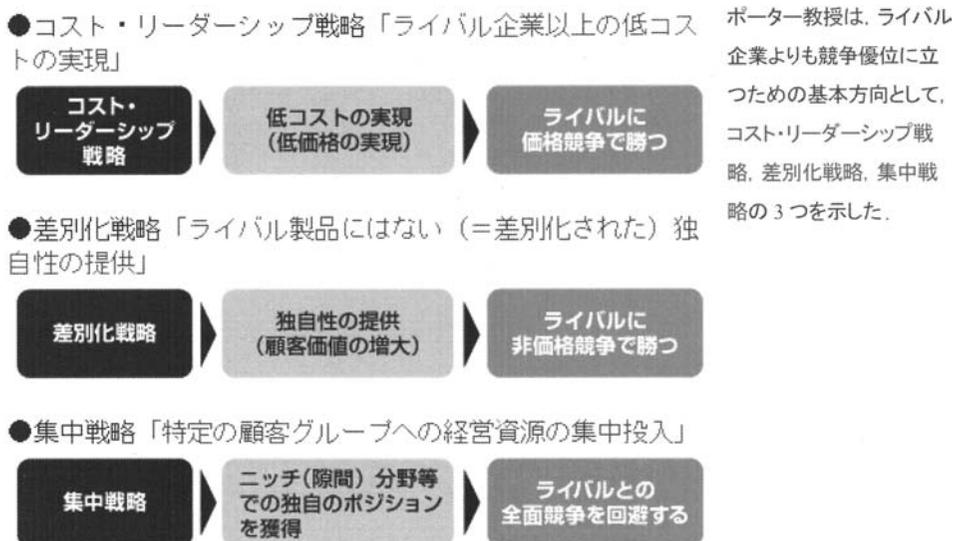
競争戦略は「市場で生き残るために、ライバル企業にいかにか勝利するかという観点からの戦略」

であるといわれている(マイケル・ポーター)。代表的な競争戦略としては“コストリーダーシップ戦略”, “差別化戦略”, “集中戦略”の3つが知られている(図1)。これらはいずれも上記4.1に述べた“ターゲットと目標の設定, およびその実現達成のための資源配分”を行う目的である。

4.4 戦略と戦術の包括的定義

以上をまとめ、2.5に述べた包括的定義の枠組みを用いて戦略と戦術とを定義すると表5のようになる。両者の特徴を要約すれば、戦略は大局的長期的視点で競争相手と自分との強みと弱みや世情を考慮して策定する行動の方向で、戦術に比べて費用対効果が大きく、その策定には意思決定者の理念や信念に依存し、戦術は局所的短期的視点で即時的に行う具体的行動の選択で、戦術の効果が全体効果に占める比率は大きくない。戦術の決定は直感・本能・資源に依存する部分が多い。両者の共通点は、これらの言葉が本来の軍事的競争を離れてビジネス社会での競争に用いられていることである。

図1. ポーターの競争戦略



出所) e 研修ネットメールマガジン, Vol. 10.

表 5. 戦略と戦術の包括的定義

	「戦略」	「戦術」
本質 (essence)	状況を活用した行動の方向づけ	所与の状況下での具体的行動の選択
実体 (existence)	偽情報による敵後方の攪乱 補給路の遮断, 人質, 政略結婚 (コストリーダーシップ, 差別化, 選択と集中)	戦闘目標・手段・その使用法の選択 暗号の解読
属性 場 (field)	大局的長期的視点での臨戦	局地的短期的視点での臨戦
作用 (operations)	間接的効果, 費用対効果大	直接的短期的効果
関係 (relations)	彼我の強みと弱み, 世情	局地的即時的状況
性質 (natures)	理念・信念依存性	直感・本能・資源依存性
状態 (status)	ビジネス状況への拡張	ビジネス状況への拡張

出所) 筆者オリジナル。

5. 価値創造戦略

5.1 価値創造戦略の例

上述の価値創造と戦略の定義に基づき、価値創造戦略とは、

組織が人々の安全性・健康性・利便性・快適性を増進するためにとる

間接的大局的な行動の進路（最終的には製品サービスの開発：改良，顧客の獲得などに結びつくが、当面は関係が薄い）であり、それは、

自組織の得意分野・得意技術・優越資源などを生かすと同時に、
自組織の弱点を補強する／隠すものであり、
自組織の経営理念・伝統的慣行・思考に一致すると共に、
現経営者の理念・マネジメントスタイルに一致し、
組織ビジョンの実現に結びつくようなものである、と言える。

価値創造戦略の実例として次のようなものが挙げられる。

例 1：古いものの保存・知識化・コミュニティ化（ヘリテージ）（砂川和範，2006）

これは大井川鉄道による SL（蒸気機関車）の動態保存・定期運行と多様な旧車両の普通列車運行という戦略が、会社の好業績だけでなく地域の観光産業成立をもたらしているというものである。中心になっている元鉄道技術者の白井昭氏は、同社の事業を選択と集中により観光事業に絞込んだ。SL という古い時代の遺産を全国から収集し、これを活かすために定期に観光急行として運行している。SL の掃除ボランティアを有料で募集し、古い SL の動態化プロジェクトを起こして募金に成功した。また南海、西武、近鉄などから保存価値のある昔の車両を選択収集し、普通列車として次々と走らせる。このことが沿線人口 37,000 人の過疎地に年間 25 万人の観光客を惹きつけ、同社の営業係数は 100 を切っている（黒字計上）。これがヘリテージすなわち古き良きものの継承である。これは高齢者の多い従業員（運行技術）、古い設備の残存（インフラ）、過疎地（景観美）というデメリットをイギリスの保存鉄道とスイスの登山鉄道という 2 つのアイデアによって、他者が容易に真似できない競争優位性をもつメリットに転換したものであり、鉄道文化の継承と喜び・満足・癒しの提供という価値を創造した戦略であるといえる。

例 2：手近にある未利用資源と需要とのマッチ

ング

この例は、「おばあちゃんの葉っぱビジネス」として最近マスコミでも取り上げられている徳島県上勝町(人口2,236人、全国で最も人口が少ない町)の未利用資源活用戦略である。17年前農協職員であった横石知二氏が、料亭などで料理のツマモノとして使われている葉っぱが地元には豊富にあることに気づき、これをビジネスにできないかと考えたのが始まりで、1986年に数軒の農家の協力を得て試験的に出荷を始め、商品化にかなりの工夫・研究をした結果、当初120万円弱だった年間売上げが、現在では第3セクター(株)いろどり(副社長横石知二氏、社員3名)が設立され2億5,000万円になっている。

この成功の陰には134世帯の農家に注文情報を一瞬に流せる同報ファクシミリ・システムと高齢者でも簡単に扱える専用パソコン、コンビニエンスストアの商品管理システムにならった「彩ネットワークシステム」を含む、上勝町独自の情報システムの構築がある。これにより「必要なものを必要な時に必要な量だけ提供できる仕組みをつくったことが、事業成功に導く大きな力となった」

このビジネスの主役になっているのは高齢者で、「注文に応じて出荷するだけでなく、パソコンを操作して、ネットワークシステムから売れ行き状況などの情報を把握し、自分で販売動向予測を行って生産する」ので、高齢者は「頭の中に考えをめぐらせ、収穫に体を動かす。これが町全体で寝たきりの高齢者が、わずか2名であるという健康長寿にもつながっている。身体的な健康はもちろんのこと、精神的な健康でも大きな効果が出ている」。この事業に取り組むことが『生きがい』になって、『がんばろう!』という気持ち、町民の自慢になり、自信につながった。そして、その自信は新たな元気と知恵を生み出している。上勝町は「2003年にごみゼロ宣言を行い、全国最多の34分別を始めた。一人が一日に出すごみの量は全国平均の1/3、さらにリサイクル率は8

割を誇り、今では環境保全の先進地域としても全国的に有名に」という様々な効果を生んでいる。(葉っぱを宝に変えた町)

この例は豊富な自然をもつ過疎地に内在する未利用資源(葉っぱ、高齢者)を活かすため、巧みに需要と結びつける仕組みを作った未利用資源活用戦略の成功例として注目される。

例3: 文明化(分割)により見失ったものの復権…コミュニティの復活

この例は、吉田一平氏(社会福祉法人「愛知太陽の杜」理事長)が、自分の育った愛知県長久手町に開発により失われつつある雑木林を残し、子供達を自由に遊ばせたいという素朴な夢から出発して、現代社会が文明化の過程で失ってしまったものを取り戻し、効率一辺倒でない人間らしい地域コミュニティを復活させようと試みているもの(「生涯現役村」構想)である。この構想は便利さよりも色々な立場の人の広い意味での快適さという価値を追求するという戦略であるといえる。

最初は1,000坪の雑木林の中に山や川のある幼稚園を作り、子供と年寄りを自由に遊ばせることから始まり、特別養護老人ホーム、デイサービス、ケアハウス、街中での「ぼちぼち長屋」など、さまざまな事業を展開してきたが、現在は「ゴジカラ村」の構想を「多世代自然交流村」(内閣府の「全国都市再生モデル調査事業」補助金500万円)として実現に取り組んでいる。

1981年にひたすら遊べ、隠れられる場所のある幼稚園、1987年に廊下は縁側でまっすぐではなく、隠れられるようにしたり、各々部屋は暗くすることで、お年寄りが外に出てくるようになるなど、なるべくぐちゃぐちゃにした「原風景のある老人ホーム」を始めた。ここではいろいろな人がいて、話している言葉が全て形容詞で、数値化されていないので、解決、完成とはほど遠く、いつももめている。寝たきりのおばあさんを大事にすること、何にもしない人を認めていくことにショックを受け、何もしない人を認める存在価値を大切にす時代が来たと感じる。

「ほどほど横丁」の中の「ぼちぼち長屋」は、OLが住む老人ホームで、寝たきり老人13名と職員、2階にはOLとファミリーに住んでもらい、家賃はみんな一緒に65,000円、建物は職員が管理できないように5つに分け、何時に帰っても、誰が来てもよいように、あちこちに入口を付けている。また、地域の人に来てもらうために、きれいな木ではなく、草をぼうぼうと生やし、柱は四隅の皮を残して、かんなはかけずにざらざらのままにすることで、自然にすき間ができ、自然素材なので、もし壊れても近所の人が誰でも直すことができる。

これらの延長線上にある「ゴジカラ村」は安全、快適、便利を求めるのではなく、安全ではなくて、不便で、手間暇がかかって、わずらわしい「共汗共酔の村」を意図している。老人ホームでは、80人の老人に対して40人の職員（一人当たり2時間くらい）で、居候、ニワトリ、チャボ、ウサギ、ヤギなど、いろいろなものを入れて混ぜることで、不足を補う。これによって大もめするが、老人にも立つ瀬が生まれる。幼稚園でも同様にいろいろなものを入れている。

愛知万博をきっかけに町が施設に隣接して造成した土地に一戸建て高齢者住宅を150軒作り、それぞれの住宅には女子大生や看護・福祉学生を下宿してもらい、「若い女性が住めばボーイフレンドも来て高齢者の元気のもとになる」。入村料5,000万円で2,000～2,500万円相当の一戸建ての村営住宅に住んでもらい、残りの2,500万円を出し合って、自分達で何に使うかを考えてもらう。また、毎月10万円の村税をもらい、日当を決めて村民が周辺の大学の学生に下宿の斡旋や、小学校に学童保育の斡旋、また役場の経理などの仕事をして、村の中でお金を回す。外貨はまちの中のゴミを集めたり、下宿代などで稼ぐという直接税方式としている。自分達で役場を作るなど、全部自分達でやるしくみを作り、そこを地域の人にも使えるようにする。

吉田氏の発想・戦略は、現代社会が余りにも区

分されていることによる人間性の喪失を問題にし、それと対極にある社会・地域を作ろうというものである。すなわち“分けないで混ぜる”（混ぜて暮らす）ことによって、「立つ瀬」ができる（＝誰もが必要とされていると感じる）社会である。混ぜていろいろなものを入れるとわずらわしさが増し、必ずもめる。そこで全て「ほどほど」をキーワードにする。しかし、同時に立つ瀬が出てくる（わずらわしきの効用）。これは温故知新、すなわち現代の文明化の過程でわれわれが切り捨ててきた価値の再認識ではあるが、現代社会にとっては価値の創造（失われた価値の復権）といえる。

以下の例4～7は実例ではないが、価値創造戦略の具体例として実現できるものである。

例4：自社（自組織）の事業分野／使命の範囲内の基礎データベースの整備・公開・意見モニタ

どんな会社、組織体でも自組織の事業範囲に関する基礎的な事項については、他の組織が持たない情報・データ、専門的な情報・データ、独自の情報・データ、組織的に収集した情報・データを持っている。例えば、鉄道会社は沿線地域データ、人口・地勢・植生・産業・気候・所得・地価等々の各種区分別内訳や項目間のクロスデータ（例：地区別年齢別男女別居住者数、各駅間男女別年齢別通勤者数の内訳と推移）などである。これらのデータは鉄道会社が沿線開発や鉄道事業展開に必要なものとして組織的に収集保有しているが、これらは他の組織がその地域で事業を始めたり、拡張したりする際の事業計画の基礎データとして必要である。また地域開発問題などを学術的に研究する際にもこれらのデータが役立つ。そこで鉄道会社は沿線の各項目に関するデータを積極的に網羅的に収集し、データベースを作りこれを公開する事業を行う。

また食品の流通小売業の場合、例えば、取り扱い食材の種別・産地地域別品質・収量データ・価格データとそれらの推移は標準的なデータであ

り、簡単に整備できる。そこで、できればデータの範囲を隣接関連食材まで拡張し、データベースとして公開する。これらのデータは学術研究にも、他の組織体が行う事業計画、マーケティング・仕入れ販売計画などにも役立つ。

これらのデータベース公開は有料でも無料でも良い。有料なら使用目的の公共性に依じて料金に差をつけても良い。需要が多ければ収益獲得に貢献する。無料ならば、社会貢献事業の一つとして会社のステータスを高め、消費者・顧客の信用度向上、有能な人材確保などに貢献する効果がある。

例5：メセナ（芸術家・芸術活動・NPO・NGO、スポーツ、基礎研究などを支援する社会貢献活動）

メセナは営利企業などが個人や他の組織体の芸術、スポーツ、非営利公共活動、学術研究などの非営利的活動を金銭的物量的に支援する行為である。この支援は対象団体の活動結果を通じて、間接的に人々の安全・健康・利便・快適の向上に貢献するので、メセナは間接的な価値創造戦略である。メセナも例4のデータベース公開と同様の効果がある。

例6：社会（消費者／顧客・投資家）から尊敬される企業を目指す

消費者／顧客・投資家などから尊敬される企業を目指す、というのは非常に間接的だが、ハイレベルな価値創造戦略である。社会から尊敬されるためには、他の組織体に先駆けて社会的に意義のある困難な目標に挑戦し、そのプロセスや成果を進んで公表する透明で公正謙虚な態度が必要で、その裏づけとしてトップマネジメントのコミットメントが欠かせない。具体的にどのようなことがその目標になるかについてはCRM < Corporate Responsibility Management >の分野で論じられている。

その中でかなり高度なものとしてSMR——環境経営（サステナブルマネジメント）格付の評価項目が挙げられる。これは経営、環境、社会の

3分野に分かれ、それぞれ次のような項目（全体で23項目）について評価する詳細な評価マニュアルが作成されている。（NPO 法人環境経営学会／環境経営格付機構）

①経営分野

A. 経営理念 B. 企業統治 C. コンプライアンス D. リスクマネジメント E. 情報開示・コミュニケーション

②環境分野

F. 物質・エネルギーの量的把握 G. 製品・サービスの環境負荷低減 H. 地球温暖化の防止 I. 輸送に伴う環境負荷の低減 J. 資源循環および廃棄物削減 K. 化学物質の管理 L. 土壌汚染の防止・解消 M. 水資源・水質の保全 N. 生物多様性の保全

③社会分野

O. 持続可能性重視の企業文化 P. 地域の文化継承・創造 Q. 地域の生活環境形成 R. 消費者への責任履行 S. 就業の継続性確保 T. 安全で健康的な労働環境形成 U. 機会均等の徹底 V. 仕事と私生活の調和 W. 調達先の環境・社会的対応支援

これらの中にはJ. 資源循環および廃棄物削減、M. 水資源・水質の保全などのように比較的取り組みが進んでいるものもあるが、N. 生物多様性の保全、T. 安全で健康的な労働環境形成などのように、多くの企業などで問題の認識・理解から遅れているものもある。環境分野に比較して社会分野の項目が相対的に遅れている。進んでこれらの評価審査を受け、自社の弱い分野項目を把握してその改善に努めることが尊敬される企業になる道である。

この方向の努力がもたらすものは間接的効果だけではなく、収益増などの直接的効果をもたらすことも可能である。例えば、環境経営<地球環境の改善・悪化防止>に努めることは、その過程で獲得・蓄積した環境汚染防止技術などを環境技術後進国などに技術輸出したり、排出権取引を通じて収益を得ることもできる。

例7：全ての面で量よりも質の向上を優先させる

現代経営はとかく規模が大きく金額・順位が高く、シェア（占有率）が高いことを良しとし、これら目指す傾向が強いが、このような量の追求だけでは必ずしも健全でなく、質も同時に考慮する必要がある。質の悪いもので図体が大きくなっても、環境変化に耐えられずに消滅しかねない。場合によっては最適規模を維持しながら質の向上を追求するという戦略もありえる。これも従来支配的な、量を追求する戦略が目指すものとは異なる価値を創造する戦略である。

この場合の質には多種多様なものがあるが、例を挙げれば、顧客の質、顧客満足のレベル、売上げの安定性、利益の質、製品の先進性、生産性、従業員態度、人材育成度、社会貢献度などがある。このような質の向上を目指す戦略の実行には、それぞれの質をどのように定義し測定するかという大きな問題を解決しなければならない。製品の質や生産性などは既に多くの研究・試行が行われていて測定方法も出来ており、また顧客満足のレベルなどは、近年注目を浴び研究や試行が行われているが、利益の質や顧客の質などは概念も確立していないし、殆ど問題として注目されてもいない段階である。

質の向上を追及する戦略は、特に競争の激しい事業分野で小さい組織が生き残るためのユニークで強力な戦略の1つで、これも新しい価値を生み出すものである。

5.2 価値創造戦略の公式

上記は価値創造戦略の一部であるが、これを手がかりに価値創造戦略実現の公式、或はパターンを考察してみよう。これは戦略策定のシステム化の第一段階である。表6は例1～3までの実例を表の左端に並べた11個の項目について考察したものである。

11項目は、各例がどの産業分野に属するか、その中心的推進者は誰か、その推進者がその価値

創造戦略に取り掛かった動機とヒントになったもの、戦略の核心的アイデアは何か、戦略の内容、各戦略は何らかの未利用資源を活用しているがその資源は何か、各戦略はどのような価値を創造しているか、戦略の実行過程で行ったシステム／技術開発や新しい工夫は何か、各戦略によって得られた効果、そして各戦略のキーワードである。

この表を見ると、どの例も強力な推進者がいて、戦略を策定せざるを得ない切羽詰まった動機（例1, 2）、或は強烈な願望が（例3）あり、中心的推進者が何らかのヒントを得て弱みを強みに転換する核心的アイデアを思いつき、何らかの未利用資源を活用することによって価値を創造する戦略を立て実行する。その過程ではニーズに密着したいいくつかの有効な仕組みを作る、すなわちシステム／技術開発や新しい工夫を行ってさまざまな効果を得る、という流れがあることが分かる。

これらの例は何れも成功例といえるが、価値創造戦略が成功するためには、中心的推進者が持つ強力なエネルギーが大きな役割を果たしており、そのエネルギーの素は危機感や夢・ロマン・願望といったもので、これが熱意・使命感を生み、強力なエネルギーになっていることが分かる。

またいくつかのキーワードが補助的に有効に利用されている場合もある。

次に例4～7について同様に公式化を試みる。これらの例は価値創造戦略の具体的実例ではなく、価値創造戦略として実現しうるもの（例4, 6, 7）、または既にいくつかの企業で実行されているものを一般的に取り上げるもの（例5）である。これらはどの産業分野でも実行できる戦略なので、表6にある産業分野の項目は挙げていない。また中心的推進者、ヒント、核心的アイデアは実例でないので挙げていない。しかし実際にこれらの戦略を実行する時には、これらの項目が具体的に埋まらないと戦略を実行し成功させることはできないと思われる。

表6の例では全て何らかの未利用資源を活用することが戦略の眼目であるが、例4～7では

表 6. 価値創造戦略 3 つの実例の公式化

例	1. 大井川鉄道	2. 徳島県上勝町	3. 愛知太陽の杜
産業分野	観光・サービス	物産	福祉・教育・地域づくり
中心的推進者 (前身)	白井昭 (名鉄技術者)	横石知二 (農協職員)	吉田一平 (会社員)
動機	危機感 (過疎地, 災害)	危機感 (過疎地)	夢 (自然・ゆとり・混在)
ヒント	保存鉄道 (英国), 登山鉄道 (スイス),	料亭料理のツマモノ	雑木林, 田舎道, 昔の家
核心的アイデア	鉄道の観光化・サービス化	需要と供給の連結 適物適量適時提供	混在の煩わしさと効用
戦略	選択と集中, 価値の再発見	未利用資源の活用, IT の活用, 自主性の尊重	文明 (分割効率化) が切り捨てた価値の復権
活用未利用資源 (強み)	景観美, SL 等引退車両	樹の葉, 年寄り,	雑木林, 労わる心
創造する価値	価値ある遺産の保存 教育的・趣味的娯楽 (喜び・満足・癒し)	料理の美観, 生きがい (利潤動機→創造性・積極性),	快適さ (ゆとり, 存在価値の自覚, 生き甲斐)
システム/技術開発 新しい工夫	ボランティアによる SL 動態化プロジェクト	同報 FAX システム, 彩 ネットワークシステム, 専用 PC	ほどほど横丁, ポチポチ 長屋, ゴジカラ村
効果	鉄道文化の継承 コミュニティ (鉄道愛好 者) の形成	高齢者の動機付け, 町の 活性化, 寝たきり老人 2 人, リサイクル率 8 割	全員の存在価値 (立つ 瀬)
キーワード	ヘリテージ (古き良きもの の継承) コミュニティ化	おばあちゃん, 葉っぱビジネス	混ぜる, ポチポチ, 煩わしさ, 立つ瀬, 時間に追われない国

出所) 筆者作成.

表 7. 価値創造戦略 4 つのアイデアの公式化

例	4. 基礎データベース	5. メセナ	6. 尊敬される企業	7. 質の向上・重視
関連する資源	データ・情報	文化・芸術・スポーツ・公共的非営利活動	評判・信用	活動のインプット・アウトプット
戦略	非独占公開による利他の間接効果	支援による利他の間接効果	心理的間接効果	量より質
創造する価値	安全・健康・利便・快適	真善美	感激・興奮・香気	安定・ゆとり・安心
効果	保有データ (社会的資源) の有効利用 事業計画・製品・サービスの向上	文化の保存育成 芸術・スポーツ振興 環境保全向上	視野範囲の拡大 消費者・顧客・投資家からの信用向上 社会の品性向上	視野範囲の拡大 環境変化への耐性 従業員の質の向上 社会の品性向上

出所) 筆者オリジナル.

未利用資源を活用するのではなく、むしろ既にある程度は利用されている資源の利用活用の方を変え（例 4）、或は資源のレベルを上げる（例 5, 6, 7）というように例 1～3 と資源との関わり方は違うが、やはり何らかの資源に関係している。これを“関連する資源“という項目で示している。この資源に関連する戦略の内容と、戦略によって想像する価値、および戦略の効果を示す。システム／技術開発・新しい工夫という項目は実例でないため挙げていないが、実際には必要である。

表 6 にあげる項目によって表される価値創造戦略策定の流れは価値創造戦略策定の枠組みであり、この枠組みは戦略策定を何らかの形で支援するシステムを構築する際のガイドとして役立つ。そして以上のように、実例とアイデアとは具体的に示せる項目に違いがあるが、価値創造戦略の公式（枠組み）自体は基本的に共通であり、価値創造戦略の策定をシステム化するにはこの流れを枠組みとして用いることができる。

6. マネジメント・システム

マネジメント・システムは、組織の運営を効果的・効率的にし、アウトプット（製品・サービス）の有効性を高めて、組織の社会への貢献度を増し、かつ環境負荷などマイナスの影響を減らすことに貢献するもので、その優劣は組織の競争力・存亡を左右する影響力を持つ。価値創造戦略も組織の存亡に大きく関わるものであるが、その策定と実施を効果的に管理する必要がある。価値創造戦略の策定・管理をうまく行うためにマネジメント・システムが役立つ。両者の関係を論ずる前にマネジメント・システムについて概説する（佃・竹安・熊谷, 2006）。

6.1 4種のマネジメント・システム

マネジメント・システムには多種多様なものが含まれるが、従来それらは生産管理システム・販売管理システムなどのように個別に取り上げられることが多く、マネジメント・システムとして統

一的に議論されることが殆どなかった。そこでまずマネジメント・システムと考えられるもの全体を整理してみる必要がある。

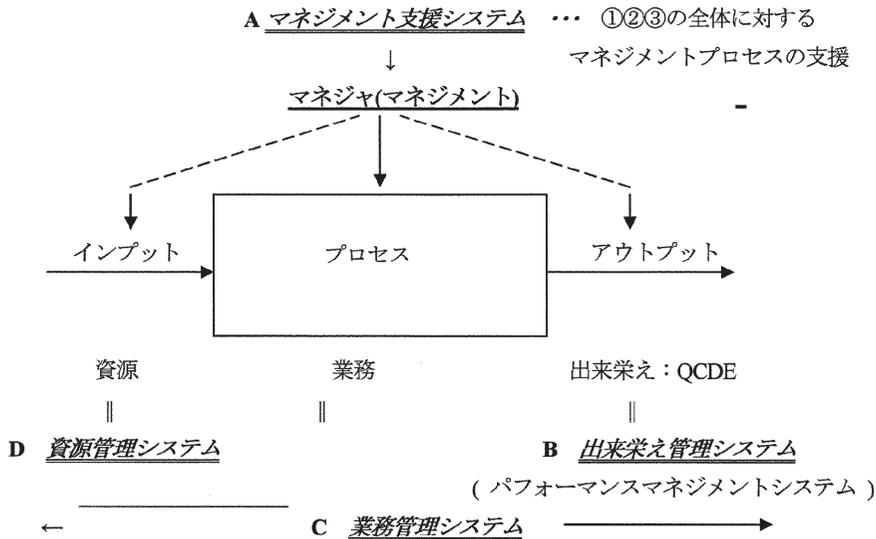
まずマネジメント・システムは“業務支援システム”と“マネジメント支援システム”とに大分される。組織はその本来業務を構成員が分担して行っているが、同時に管理者・経営者がその業務の遂行を管理し、組織の運用に責任を持っている。後者の仕事がマネジメントである。前者の業務それ自体を対象とするマネジメント・システムが業務支援システムであり、後者のマネジメントの仕事を対象とするのがマネジメント支援システムである。この両者は共に組織の運営を効果的・効率的にするという点で目的が共通であり、支援する対象（業務それ自体と業務の管理者の仕事）が互いに関係するものであるため混同しやすいが、対象が違うので区別する必要がある。さらに業務支援システムは B. できれば管理システム, C. 業務管理システム, D. 資源管理システムの 3 つに分けられる。以上の関係を図 2 に示す。

6.2 業務支援システム

業務（仕事）はあるプロセスによってインプットをアウトプットに変換するものである（図 2 参照）から、業務を支援するのに主としてインプットの面で支援してもよいし、同様にアウトプットの面で、或はプロセスの面で支援しても良い。実際、世の中に存在するマネジメント・システムにも、B. アウトプットを管理するシステム, C. プロセスを管理するシステム, D. インプットを管理するシステムの 3 種がある。アウトプットを管理するシステムといっても、アウトプットはインプットとプロセスとに密接に関連しているから、インプットともプロセスとも無関係ではない。主としてアウトプットの面に重点を置いて業務の遂行を管理するシステム、と考えた方がよい。C., D. についても同様である。

6.2.1 出来栄管理システム

図 2. 4 種のマネジメント・システム



出所) 佃・竹安・熊谷, 2006.

業務のアウトプットを管理する際に問題になるのは業務のアウトプットのパフォーマンス, すなわち“出来栄”である。出来栄として現在問題になるのは Q (品質), C (コスト), D (納期), E (環境負荷) の 4 つである。出来栄の管理は古くから最も関心が払われてきており, それぞれの管理は品質管理・原価管理・納期管理・環境管理と呼ばれている。これらの管理を支援するシステムは最も歴史のあるもので, 豊富な実施例がある。利益管理システムは原価管理システムの延長である。

6.2.2 業務管理システム

業務管理システムは業務のプロセスに焦点を当てて, 業務(組織の主要な仕事)の遂行を管理するシステムである。生産活動を対象とする生産管理システム, 販売活動を対象とする販売管理システムなどが歴史も古く, 数多く構築されている。他に調達管理システム, 研究開発 (R&D) 管理システムもあるが, 後者は企業内で構築されていても殆ど公表されていない。この業務管理システムは対象業務の管理サイクル (PLAN, DO,

CHECK, ACTION) (表 8) を全てカバーするのが原則である。

6.2.3 資源管理システム (リソース・マネジメントシステム)

資源管理システムは業務のインプット, すなわち経営資源に焦点を当てて間接的に業務の遂行を管理するシステムである。“経営資源”は組織が取得し使用する物・金・情報・エネルギー・スペース・時間など, 有限で, 取得するのに何らかの犠牲を払わねばならないものである。古くは生産要素と呼ばれたものとほぼ一致する。また 5M (man・machine・material・money・method) と呼ばれたものも資源の概念に含まれる。資源管理システムはこれら経営資源の質と量との両面について管理するものである。各資源に関して次のようなシステムがあると言われるが, 中には歴史がなく, 余り実体のないものもある。

例: 人	ナレッジマネジメント・システム 人材管理システム, スキルマネジメント・システム
------	---

表 8. 管理サイクルとマネジメント作業（Maynard の 13 プロセス）との対応

		< 13 プロセス >	< 関連事項 >	
管 理 サ イ ク ル	<u>plan</u>	目標・方針の設定	情報収集・総合	全体目標・部門目標
		基準値・標準値・計画値の設定 / 確定		計画的チェック・見直し
		計画案の策定	計画	計画モデル
		計画案の評価	決定	総合評価
		実行案の選定		
		組織編制	組織化<体制づくり>	
		人事配置	能力評価	
	<u>do</u>	目標の分解・計画の細分化	伝達	課業, 予算管理
		権限委譲	動機づけ	報奨制度
		OJT	指示・指導	教育訓練・研修マニュアル
	<u>check</u>	実績測定・把握	測定	データエントリ
		問題探知	評価	問題探知ルール
		データ処理情報提供		業績評価
<u>action</u>	原因要因→ OCF の探求	統制	問題別原因系	
	対策の実施		関数関係	
< 4 p >		< 13 プロセス >	< 関連するマネジメント支援システム >	
計画	[情報収集	外部情報 DB (情報の内容, 情報源・入手方法)	
		情報の総合	外部環境分析システム (因果関係ダイアグラム)	
		計画	コーポレートモデル, 販売計画システム	
		決定	意思決定支援システム (各種意思決定基準・AHP)	
組織	[組織化	プロジェクトチーム編成支援システム	
指揮	[伝達	予算編成システム	
		動機付け	不満管理システム	
		指示・指導	OJT サポートシステム (業務別)	
統制	[測定	販売・顧客データベース	
		評価	問題整理システム (問題 DB, 探知ルール, 優先ルール)	
		統制	CS(顧客満足) 管理システム, 売上管理システム (問題の原因系, 関数関係)	
A.	人材育成	人事評価システム		
B.	革新の促進	革新度測定システム		

出所) 筆者作成.

物	設備管理システム, ファシリティ マネジメント・システム 商品管理システム, 資材(在庫) 管理システム
金	予算管理システム, 売上債権管理 システム, 信用管理システム, 資 金管理システム
情報	情報管理システム, 特許(知的財 産権)管理システム
エネルギー	エネルギー管理システム, 電力管理 システム, 熱管理システム
スペース	スペース管理システム, 空間管理 システム
時間	操業時間管理システム, 稼働時間 管理システム

6.3 マネジメント支援システム(マネジメン ト・サポートシステム(MSS))

これは組織の運営を行うマネジメント(経営者・管理者)の仕事(頭脳作業)を手助け(支援)し, 楽にするシステムである. コンピュータを使う場合が多いが, 使わなくてもよい.

ここに支援(support)とは, 作業の一部または全部に必要な情報を提示することである. 例えば, 仕事が“チーム編成”であれば, 次のような作業が必要になる(佃・竹安, 1999):

- 作業1 資格・能力・スケジュールなどの要件を満たす合格者の選別
- 作業2 最適チームの編成(単一編成規準)
- 作業3 編成規準別最適チームの提示

マネジメント支援システムは, このようなマネジメント作業の各ステップを楽にするシステムであり, システムはソフトの道具(ツール)を高度化したものである. 高度化に対応してツールよりも複雑になり, 機能・性能が向上するが, 構築にははるかに手間とコストがかかる.

マネジメント(経営管理)作業は多くの研究

者・実務家によってさまざまに説明されているが, 中でも有名なものはクーンツ等(koontz, H. et al.)の4プロセスとメナード(Maynard)の13プロセスである. 前者は計画, 組織化, 指揮, 統制であり, 後者は表8にあげたものである. 以下に4プロセスと13プロセスとの対応および13プロセスの各々に対応するマネジメント支援システムの例を示す.

13プロセスの中で“A.人材育成”と“B.革新の促進”とは他の11作業とは異なる位置づけになっている. Maynardは他の11プロセスは環状につながってサイクリックに繰り返されているが, A., B.の2つは別格で11プロセスの環の内側にある歯車に例えられ, この2つの歯車を回すことによって11プロセスにエネルギーが供給されると説明した. 彼は経営者であると同時に技術者であり, この解釈は技術的発想に基づく卓見である.

7. 価値創造戦略実現に貢献するマネジメント・システムの構成

価値創造戦略を策定・実行し, その成果を手に入れるためには, マネジメント(経営者管理者)の能力も肝要であるが, マネジメントの作業を支援するマネジメント・システムの存在も大きい. マネジメント・システムは価値創造戦略の策定・実行にどのように役立ち, その場合のマネジメント・システムはどのようなものになるであろうか. 現状では戦略実現のためのマネジメント・システムは殆ど実在していないし, 研究もあまり行われていないと言ってよい. そこで戦略実現のプロセスに添って必要となるマネジメント・システムとその実現性について考えてみる.

<戦略の策定>

戦略を実現するためには, まず戦略を策定しなければならぬ. 戦略の策定自体は高度な思考作業であり, システムで自動的に行うことは困難であるが, 経営者が行うその策定作業をさまざまな

形で支援する「戦略策定支援システム」は実現できる。そのサブシステム (ss) として、戦略策定のプロセスを“戦略の構想”“戦略の事前評価・選択”“戦略の具体化”の3段階に区分したそれぞれに対する支援システムがあげられる。

“戦略構想支援システム”はマネジメントが行う戦略の構想を支援するもので表6, 7に示した戦略実現の枠組み, 業種別実例, 価値創造のアイデアを用いて戦略の構想作りを支援する対話型のシステムである。ここでの主役はあくまでも人=マネジメントであり, 支援システムはその構想作業に必要な情報を提供し, 作業プロセスをガイドするものに過ぎない。

“戦略評価・選択支援システム”は戦略構想支援システムを用いて導出した複数の価値創造戦略を評価し, 最良の戦略を選択するプロセスを支援するシステムである。支援の形は, 評価に必要なデータをDB (データベース) に貯蔵しておき, 必要なデータを取り出して提供するもの, 更にそのデータを用いて指定した方法で計算した結果を提供するもの, さらに企業モデルや市場モデルを用いて戦略の実行結果を計算するものなど, 多段階のものがある。これらのうちの段階の支援を求めるかは, システムのユーザがシステムと対話しながら行う。

“戦略具体化支援システム”は戦略の構想を更に具体化する過程を支援するものであるが, このシステムを構築するためには, 戦略の構想を実施レベルにまで具体化する流れを明確にしなければならない。この流れは表6の項目を更に細分化した小項目からなるフローである。これらの小項目を用いて戦略構想を具体化する方法は戦略構想支援における項目の用い方と基本的に同じである。

<戦略の実行>

次に策定した戦略を実行しそのプロセスを管理する必要がある。これは戦略実行の結果を測定報告し, その実績を評価して問題がある場合には対策を決める, という3段階になる。これは通常のMIS (経営情報システム) の機能でカバーで

きるものである。実績測定段階はいわゆる生産・販売などの主要業務処理システムを用いればよく, 実績値の評価には問題発見ssを利用できる。問題がある場合の対策の設定を支援するには, その問題の原因要因の体系 (問題の原因系) を示し, 操作可能な原因要因 (OCF) を人が見つけるのが第一段階であるが, 多数の事例が蓄積整理されれば医学の自動診断理論等の適用も考えられる。

OCFが見つかったら, “操作可能な原因要因と結果との関数関係”を用いて問題を解決するためのOCFの操作量を求める。この計算はシステムに適した仕事である。このように戦略実行支援システムを実現するにはMISの構築が重要なキーポイントとなる。また問題発見ルール, 問題の原因系, 関数関係などを予め準備しておかねばならない。(佃・竹安, 1999)

以上の要点を表9に纏めて示す。

8. まとめ

以上本論文では, まず価値と戦略との概念を規定し, それに基づいて価値創造戦略を明確にし, その3つの実例と4つのアイデアから導き出した価値創造戦略実現プロセスの枠組みを基に, そのプロセスを支援するマネジメント・システム (マネジメント支援システム) の構成について略述した。ここではもはやスペースが尽きたので, 詳細は次の機会に譲る。

(社団法人日本経営工学会西関東支部長)

参考文献

- 板倉雄一郎 (2006) 「言葉の定義 (企業価値)」 Deep KISS, 第10号, 板倉雄一郎事務所,
<http://www.yuichiro-itakura.com/archives/2005/10/20-1934.html>
- 株式会社いろどり <http://www.irodori.co.jp>
<http://www.irodori.co.jp/index/index1.html>
- 葉っぱを宝に変えた町
http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_a3/5_houkoku/040408a/genki/kamikatsu.htm

表 9. 戦略実現のためのマネジメント・システム

戦略実現の段階	システム	構成要素
戦略の策定	戦略策定支援システム	
構想 事前評価・選択 具体化	戦略構想支援システム 戦略評価支援システム 戦略具体化支援システム	戦略実現の枠組み, 業種別実例, 価値創造のアイデア DB, IRss, 計算 ss, 企業モデル, 市場モデル 戦略構想具体化の枠組み
戦略の実行	戦略実行支援システム	
実績測定・報告 事後評価・報告 対策の設定	経営情報システム	業務処理システム 問題発見 ss, 問題の原因系, 自動診断理論, 要因と結果の関数関係

出所) 筆者オリジナル。

e 研修ネット, メールマガジン Vol. 10, 「ポーターの競争戦略」(株) ケアブレインズ,
<http://www.e-kensyu.net/mlnews/backno/vol10.shtml>

『SMR マニュアル』NPO 法人環境経営学会／環境経営付機構。

科学技術振興機構, 地域イノベーション創出総合支援事業。

地域結集研究開発プログラム／地域結集型協同研究事業。

「地域結集型共同研究事業 平成 17 年度中核機関スタッフ会議 研究開発マネジメント」講義 3, 講師: 須貝英雄 「研究開発と事業戦略」(PDF: 31KB)

【資料 1】(PDF: 504KB) 【資料 2】(PDF: 277KB)
http://www.jst.go.jp/chiiki/kesshu/kaigi_kaisai/staff-h18/

澤田博光「「顧客価値」視点での新たなビジネスモデル」野村総合研究所

http://www.nri.co.jp/opinion/it_solution/2003/pdf/IT20030405.pdf

砂川和範 (2005) 『所報』日本大学経済学部産業経営研究所, No. 58.

佃純誠・竹安数博・熊谷敏 (2006) 『マネジメント・システム』中央経済社。

佃純誠・竹安数博 (1999) 『新しい経営情報システム』

中央経済社。

日本生活協同組合連合会, 国際協同組合同盟 (ICA) 100 周年記念大会で採択した (1995 年 9 月, マンチェスター・イギリス) 「21 世紀に向けた世界の協同組合の活動指針を示す新しい協同組合原則」。

<http://jccu.coop/aboutus/coop/definition.html>

<http://www.newswatch.co.jp/consul/brand1.htm>

日本創造学会ホームページ

<http://www.soc.nii.or.jp/jcs2/teigi.html>

細田卓驥「高校生から読める大学の授業——経営の小部屋」。

http://recre.boxerblog.com/takuji_yanagida/2005/04/post_38d5.html

ホフナー・シェンデル著, 奥村他訳 (1981) 『戦略策定』千倉書房, 30 ページ。

Koontz, H. and Cyril O' Donnell (1976) "Management: A System and Contingency Analysis of Management Functions," 6th ed., McGraw Hill (高宮晋監修, 大坪壇監訳 (1979) 「経営管理」, マグロウヒル好学社)。

Maynard, H. B. (1992) "Maynard's Industrial Engineering Handbook".