

# 経営学とビジネス

*Business Management & Business*

立正大学 奥村 恵一

Rissho University Tokuichi OKUMURA

## (1)現在の経営学の抱える課題

「現在の経営学の抱える課題」としては、第一に、何を研究するかというテーマ設定上の課題がある。経営学には、ビジネス（企業）、組織体、および管理に関わるさまざまなテーマがある。何れのテーマを選ぶかは研究者の現実認識や価値観によって異なるであろうが、やはりそのテーマが社会に役立つかどうか、自分が真剣に打ち込んでいけるかどうか大きな決め手になる。

私は、経営と社会、経営理念、経営活動、経営戦略などを勉強してきたが、今日の経営情報の重要性を踏まえて、これらを上手く関連づけることのできる「経営の価値連鎖モデル」を現在の研究テーマとしている。このテーマの下には、収穫逓増の法則、価値連鎖の解体（デコンストラクション）と再編、利益プール、プラットフォームなど、解決すべき重要な課題がある。経営学全体としては、この重要な課題は無数にあらうが、経営学の存在意義は、これらの課題を解決して、社会的な要請に応え得るかどうか懸かっている。加えて、展開する理論の水準が高く、何れの国においても通用することが望まれる。

第二は、経営学の意味関係が現実の経営事象から乖離しないよう努めることが、重要な課題であ

る。経営理論は経営の事象を認識し体系化するが、この経営とはリーディングなビジネスかあるいは平均的なものを指すのであろうか。私はかつて、民間放送会社を大分類11、小分類63のタイプに分けて理論を形成したことがある（条件適応理論）が、それほど現実の行動や態様はさまざまであり、1つの理論で客観化することは容易ではない。例えば経営のIT化を論じるさいには、伝統的なビジネス、大企業に関わるEビジネス、および小企業に関わるeビジネスを区分して取り扱うことも必要であらう。

経営政策論は、特定の経営目的を達成するために、政策上の価値判断を加え、経営の改善策を講じる。例えば、経営の価値連鎖を有効かつ能率的に展開するために、ある企業が特定の国においてA部品を外注し、B部品を内製しようとする場合、われわれがこの企業に的確な提言をすることは出来るであらうか。極めて困難であるといわなければならない。

経営倫理論は、企業生活の理想を社会との関係で樹立し、倫理上の価値判断をくだす。例えば、価値連鎖の改善のためにM & Aを実施しようとする企業に対して、従業員的生活の立場から、解雇をしないようにとわれわれが条件をつけることができるのであろうか。

## (2) ビジネスの形態, 内容, 21 世紀における変化

質問 1. 英語だけでなく日本語でも, business という言葉が多用されるようになったと思います. この言葉は, 時代とともに, そのイメージ, ニュアンス, 方法が変わってきました. 社会・経済的な背景を交えながら, ビジネスという言葉の変遷について解説していただきたく存じます.

回答: ビジネスというテーマで, いろいろ質問を受けることになりましたが, タイミングとしては, e-business やビジネスモデルが頻繁に取り上げられている時期でもあり, ビジネスについて考えることは良い機会であると思います. ご指名いただいて光栄です.

第 1 の質問ですが, 経営学において, 英語の business という言葉は重要であり, われわれは基本的に business を企業とか経営とか訳して, アメリカ経営学の研究対象としてきました. Business は重要な研究対象であり, これに関する研究内容もレベルの高いものです. 最近では, 経営学においても, 企業と訳すのは硬い感じになるので, ビジネスをそのまま使う場合もあります. 私は, 学部の講義を「ビジネスと社会」という名称で行っています.

ところが, 日本語でビジネスという言葉は, ビジネス文書, ビジネス英語とか, ビジネスの専門学校とか, 実践的な意味に使われ, アカデミックな研究の対象にしてこなかったと思います. その証拠に, 経営学の日本語の辞典をいくつか見ましても, ビジネスという言葉では引けません. 出てこないのです. その代わりに, 複合語で日本語になりにくいものを, そのまま表現したものは辞書に沢山あります. 例えば, ビジネスを形容詞として使い, ビジネス・オートメーション, ビジネス・システム, ビジネス・エコノミックス, ビジネス・ゲー

ム, ビジネス・シミュレーション, ビジネス・スクールなどはよく使います.

これらの複合語の変遷を観ることは容易ではありません. オートメーションの導入, システム概念の発生, 1950 年代の企業経済学の隆盛, ビジネス・ゲームの流行, 数理経営学の展開など, アメリカ経営学の変遷そのものであるからです. この変遷を踏まえて, これらの経営技術が日本へいつ導入され, いつ開花したかを調べなければなりません.

複合語の場合, ビジネスを名詞として用いるときには, ビジネスを企業と同じ意味に使用していると思います. 例えば, ビッグ・ビジネス, ベンチャー・ビジネス, グローバル・ビジネスなどです. 今日, e ビジネスやビジネスモデルという言葉が(それとても複合語ではありますが), 日本語に訳せないまま経営学で幅広く用いられ始めました. それくらい, IT の影響は大きく, 多くの企業人, 社会人, 学生がこれらの言葉に深い関心を寄せています. この点については, 9, 10 の質問項目でも言及したいと思います.

質問 2. business という言葉からは, 「商売の金儲け」という意味が連想されます. お金を儲けることは, 社会の中でどのように理解されていると思われますか? また, それは変化してきたのでしょうか?

回答: 日本語のビジネスは, 実践的な事業, 実業を意味しますので, 事業をする以上, 当然「商売の金儲け」という意味を持っています. 江戸時代, 石田梅岩は, 商人の得る利益は, 世間の人々が許容する報酬であり, これは武士の報酬と同じと考えなければならぬといっています(『都鄙問答』1739). ただ, 江戸時代, 「浮利を追わず」といって, 投機的な利益を避けることが, 名家の理念でした.

アメリカの著名な本にも, business に関連して, 利益は株主のものとして重視され, また需要適合, 生産改善, 革新誘致, および資源有効利用の手段

であると規定されています。

日本の場合、創業者、企業のオーナー、小企業主といった人は、利益について健全な考え方をしています。企業の本質は利益を獲得すること、しかも汗水たらして働いて得た利益であること、利益が出て使ってしまうので研究開発につき込み技術で生きていくべきことを経営哲学として身に付けています。国内や海外の子会社についても、十分利益が出るように価格を設定すること、利益が出たらすぐ配当せよというのではなく、再投資して会社を育て上げることが必要だということです。

大企業の場合、特に戦後の成長期には、利益の獲得が後退し、売上高や資産額を大きくすることが企業目的と考えられました。成長を図っても利益がついてくるときはそれでも良かったのですが、不況期になると利益が出なくなり、経済団体等では利益に回帰することを主張しました。また売上高を大きくするために、多くの従業員を雇用し経営者の数も増大しましたが、有効な需要がなければ、businessは時には官僚制として機能し、利益目的を遂行することができませんでした。バブルが崩壊して、経営者主義から市場価値企業へと転換し、今日利益の重要性が叫ばれています。

それでは、日本のビジネスの利益は、アメリカのそれと同じかという点必ずしもそうではありません。アメリカのように、株主主義、株主利益の最大化という前提でなく、従業員についての人間尊重ということ、社会公器としての社会への役立ちといったことも、今日日本の場合、しばしば企業成果を測るときの尺度にされているのです。

わが国では、人の仕事上の職能でなく全人格を雇用する考えがあり、また明治維新以降国（藩）に奉仕する思想を育ててきましたので、利益概念の背景はアメリカのそれとは異なっています。しかし、基本的に市場経済である以上、利益は不可欠なものと考えます。良質・安価な製品に向けた競争において優位を保たなければ利益は生まれませんし、利益があつてこそ、破産しないで存続できるのです。

**質問3. 日本語のビジネスと英語の business との間には、どのような違いがあるとお考えでしょうか？**

**回答：**日本語のビジネスは、本来実践的な事務、実務、実業、商業上の取引を意味します。ビジネスの本は、実践的な取引慣行、実務上の手紙の書き方、実務上の英語、実務上の通信・意思疎通、会社の仕組み、実務を処理する方法など、ノウハウやテクニックを教えようとしてきました。

現在では、以下に述べるアメリカの business と同じように、企業あるいは経営を意味していると思います。

英語の business という言葉は重要であり、われわれは基本的に business を企業とか経営とか訳して、アメリカ経営学の研究対象としてきたことは先に述べたとおりです。

英語の business は、基本的には business の活動をあらわしています。Business の多くの本は、購買、生産、販売、財務、人事、管理という business の活動をしっかりと記述しています。しかも、business を制度的に捉えようとしています。私もお会いしたことがあります。ワシントン大学のウィーラー教授は、business は、組織化された集団行動パターン（物事の様式・方式・規則）を持っているので、他の組織体と同様制度であるとしています。

最近のアメリカでは、business のテキストで次のようなテーマが扱われていますが、これらは日本の経営学のテキストと変わりありません。Business システム、国と business、グローバル business、business と倫理、business の管理、business の組織編成、企業家と小企業、動機づけと指揮、人的資源管理と労働関係、マーケティングと消費者行動、研究開発、価格設定、販売促進と流通、生産管理と品質管理、会計と情報システム、財務と金融、証券と投資といったものです。

英語の business は、firm の概念と区別する必要があります。私は若い頃、business economics

(あるいは managerial economics) など企業の経済的側面を勉強していましたので、business の概念と経済学の firm の概念（企業理論）との違いは何処にあるのだろうかと考えました。中には、managerial theories of the firm という境界線上の研究も見られました。結局、制度面、理論面、当為面において、管理概念の有無が両者を分けるのであろうと結論づけました。

Business の概念を私に明確に示してくれたのは、イールズ教授とウォルトン教授の『business の概念上の基盤』という本であり、この本は business の概念上の基盤として、自由、所有、経済、および統治を提示しました。つまり、経済以外に、重要な要素がいくつもあることを示してくれたのです。これらの概念は、business 理論形成の支柱となるものです。この本の再版では、経済の基盤さえ消えておりました。

アメリカにおける business の研究は、アカデミックなものであり、極めて高い水準にあると考えています。

質問4. ビジネスの訳語である、取引、業務といった言葉の指す内容は業界によって異なると思います。こうした中で、business といったとき、一般的にどのような構造やプロセスを考えればよいのでしょうか？ 先生のお考えを、図と一緒に示しただきたく存じます。

回答：Business は、「企業や企業活動」を指します。つまり、組織体としての実体であると同時に、取引、業務を含めた活動を行っています。組織体としての business は、イメージとしては、自動車会社、電機会社、繊維会社、商社、銀行、電力会社などを想定します。そして、この business は一言でいえば、「技術的価値連鎖」であり、その内容を展開すると、business は「製品・サービスの提供を、利益を基準として行う、経営者による統治・管理・運営」と定義することができます。この

business の定義によると、図1「ビジネス・システムの3領域」のとおり、これは3つの領域に分解することができます。

① business は、購買、生産、およびマーケティングという経営活動によって製品・サービス（用役）を提供する「技術的価値連鎖」です。この領域は、企業の生き生きとした目的・手段システムであり、判断基準として合理性概念を挙げることができます。

② business は、経営者ないし企業家によってその活動を「統治・管理・運営」するものです。上記の目的・手段システムを実際に作動するよう命令を下す権限の領域であり、判断基準は正当性です。

③ business は、市場などの経営環境から要請される、利益、社会的責任などの「経営原理」をもっています。企業活動が経営目的に合致するように行われたかどうかを判断する成果評価の領域であり、判断基準は責任です。

②の経営統治の領域と③の利益・社会的責任の領域については、質問10において扱います。

①の技術的価値連鎖の領域では、技術（コア・コンピタンス）を中心とする、business の活動や組織のつながりが見られ、製品・サービスを提供する重要な役割が遂行されています。この領域では、図2「ビジネスの価値循環」のとおり、価値循環過程が見られます。すなわち、物的資源、財務資源、人的資源、知識資源を調達して、マーケティング、生産、購買、研究開発、人事、財務の

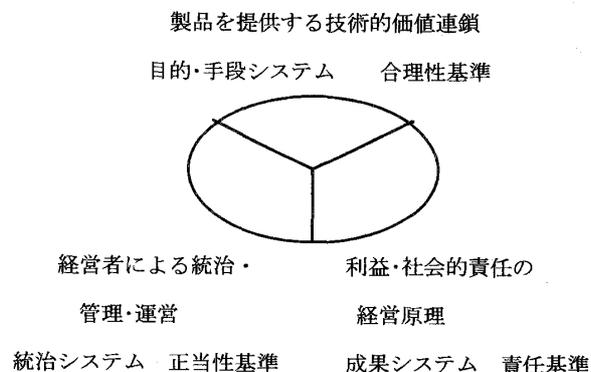


図1 ビジネス・システムの3領域



図2 ビジネスの価値循環

business 活動，さらに管理活動を加えた広義の business 活動が展開されています。これらの business 活動からは，利益が生じ，この利益は再投資されてさらに利益を生むという business の価値循環過程が特徴的です。

以上が，ビジネスの構造とプロセスです。なお，判断基準としての合理性は，理論を形成する際の支柱です。合理性は，「目的と手段を合致させる意思決定において，論理的な情報を用いること」をいいます。Business 活動を，目的，手段，意思決定，および情報の視点から体系づけようとするのです。例えば，business 理念・目的論，business 活動論，business 意思決定論，business 情報論などです。

質問5. 経営学では，企業形態，業種，業態などの分析視点がありますが，business を分析することの意義は何にあると思われますか。先生のお考えをお示してください。

回答：Business を分析することの意義は，どのような方法論を採るかによって違ってくるかと思えます。Business 研究の方法には，理論，技術論，および倫理論があり，理論は現実の記述・説明に力を注ぎ，技術論は目的達成に力点をおき，そして倫理論は倫理価値の実現に重点をおきます。

Business を理論的に研究する場合には，専ら知的関心から，business の現実の行動や仕組みについて記述・説明できるように力を注ぎます。巨大化し，不透明なビッグ・ビジネスについては，その外部に対する戦略や内部の組織構造を熟知しなけ

ればなりません。それというのも，その影響力が大きいためであり，これについての知識をもたなければなりません。分析目的はともあれ，business の現実の姿を描き出すのが，理論研究です。

理論研究において，分析視点の1つである企業形態としては，商法上の会社の種類，大・中・小企業，集中化，M & A，提携，コンソーシアム（複数企業間の連携），カルテル・トラスト・コンツェルン，国際化などが挙げられます。この企業形態の分析によって，business が現実さまざまな展開をしていることが分かります。

また，business は，従来の業種では分類できないような事業領域を展開しています。E & E，健康，市民，価値創造，生活価値産業，総合都市生活産業など，将来が特に不確実な今日，企業は複数の業種をまとめる形で自己の将来像を描きます。さらに，事業開発にあたっては，「業容拡大（既存販売チャンネルに新商品を送る）」「業態開発（新しい販売チャンネルを開拓する）」「新規事業開発（新しい販売チャンネルに新しい商品を送る）」などの展開を行い，自己の道を切り開こうとしています。

次に，方法論の第2である技術論は，business の目的を想定しその達成に力点をおきます。business の目的には，善悪があるからこれに関わるなという意見もありますが，利益の配分関係さえ納得できるものであれば，business の成果は国の生産性向上に繋がります。Business の利益管理，原価管理，生産管理，販売管理，人事管理，財務管理など，技術論はすべての business の活動，すべての business の目的に役立つ可能性を持っています。

最後に，倫理論という方法は倫理価値の実現に重点をおきます。倫理は，これをするな，あれをするなというマイナス面の否定よりも，正しい倫理価値を積極的に推進することを意味します。その一例として，経営共同体論があり，これは正義や良心という倫理の立場から，構成員に適正な成果分配を行うよう企業に勧告しました。

倫理論によれば，科学者は，関連事実を収集する（理論研究）だけではありません。①意思決定

者の過去の行動を検討して、一貫性という合理的ルールに基づいて勧告し、②科学それ自体で用いる合理的意思決定のルールに基づいて勧告し、そして③意思決定者の目的概念に合致するというルールに基づいて勧告することができます。

**質問6.** これまでの経営学では、businessという言葉について、あまり解説をしていないように思われます。この原因は何にあるとお考えでしょうか？

**回答：**日本語のビジネスは、本来実践的な事務、実務、実業、商業上の取引を意味しますが、おっしゃるように、経営学では実践的なテーマについて、あまり解説をしてきませんでした。

他方、アメリカのbusinessは、これを企業あるいは経営と訳して経営学に取り入れ、企業学を展開してきました。日本では、企業とか経営の概念は、多くの論争を経て、すでに概念として定着しておりました。

経営学が実践的な事務、実務、実業、商業上の取引について、あまり解説をしてこなかった原因は、経営学が対象とするbusinessが大規模化し、市場中心の自由な取引が少なかったからではないでしょうか。

百年程前には、小さな企業が群雄割拠しており、商学の時代が続いていたのですが、工業社会が到来し、産業の高度化と寡占体制が進むにつれて、大規模化するbusinessの基本計画、内部組織、環境対応を研究対象とする領域として、経営学が成立しました。経営学でなければ、巨大企業の経営戦略や組織構造が捉えられないと考えられました。商業上の取引（ビジネス）よりも、巨大企業間の取引が重点であり、とくにわが国では、企業系列の企業やその内部の高い階層の経営者の意思形成が尊重されてきました。これらの企業と政府は緊密な関係のもと経済運営をしてきたのであり、市場経済でありながら、市場は不完全なものでした。

経営学で取引という場合、businessを中心とし

た「投入—転換—産出」の図式のもとで、businessと利害者集団との間に、財・サービス・エネルギー・情報、技術・知識、さらには価値などが流れており、経済中心の経済的取引と社会にかかわる社会的取引が行われるとされてきました。しかし、大規模企業中心の取引関係にほかなりません。

Businessの大規模化については、有名企業の創業者が懸念していました。従業員は1万人が限度であり、それ以上大きくなると消費者の声が聞こえなくなるという心配でした。

しかし現在は、競争のグローバル化、金融の再編成、系列間の合併などが進み、効率のあるいは能率的でないbusinessの活動や組織は淘汰され、他の活動や組織に代わられるようになりました。自社の部門を分割して、売買することが珍しくなくなりました。

このようなbusinessの解体と再編成の時代になって、実践的な事務、実務、実業、商業上の取引が重要性を帯びてくるものと考えます。今後は一層マクロ的な視点から、新しいさまざまな形態の取引が重要性を持つてくると考えます。

**質問7.** 経営学で管理を取り扱う場合、学校、病院、行政、企業など、それぞれの分野における経営管理が研究されております。「ビジネス・マネジメント」といったとき、その研究はどのような研究目的、研究方法があるのでしょうか？

**回答：**組織体には、企業、政府、大学、家庭、病院、政党などがあり、それぞれが組織活動を行っています。これらの組織体をそれぞれ研究するときには、個別経営学が展開されるでしょう。企業経営学（ビジネス・マネジメント）、政府（行政）経営学、大学経営学、家庭経営学、病院経営学、政党経営学などです。しかし、経営学は、企業を中心として研究してきていまして、企業を除く各種の組織体についてはそれほど関与してきたとはいえません。むしろ、企業を除く組織体の活動につ

いては、行政学、教育学、社会学、医学、政治学などが、これらを研究対象としてきたのです。

各種の組織体の相互作用を洞察して、社会均衡論を展開する著作は、社会学に見られます。ただ、上記のように各種の組織体についてわれわれが経営学という名称を付する以上、これらの経営学になんらかの共通性がみられるに違いありません。それは、たとえば管理とか合理化といった側面での共通性です。各種組織体の管理を比較し、管理の面での特徴と共通性を探ることに腐心している学者も見られます。

また、都市経営論は、管理面で都市と企業が類似性をもっていることに目を向け、企業経営学から知識を吸収しようとしてきました。公営企業、地方公営企業が、官庁的発想で能率が悪く、利用者に負担を掛けがちであるため、独立採算制を採用して、利益を志向する私企業の経営手法を導入する努力が払われてきました。

ここで、「ビジネス・マネジメント」は、市場経済のもとで、利益を評価基準として競争優位にたつことを内容とします。ここでは、良質・低原価の製品・サービスを提供し続けなければならない、厳しい内容のマネジメントが求められます。

他方、組織体によっては、厳しいマネジメントを強いられるとは限らず、極めて友好的、人間的な要素の強い組織体があります。これらを含めて、組織体全体を通して共通性を求める立場があります。バーナード氏は、組織体（共同体系）を「少なくとも1つの明確な目的のために、2人以上の人々が協働することによって、特殊な体系的関係にある物的、個人的、社会的構成要素の複合体」と規定します。企業は、物的要素の強い性格を持つとされます。そして、これらの組織体に共通の要素（組織）を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義しました。組織体から経済的要素を捨て去って、人間活動の体系を強く押し出したのです。

**質問 8. business という視点で研究が進められることにより、新しい経営について論じることができると思われるのですが、business は今後の経営学でどのように取り扱われるとお考えでしょうか。**

**回答：**問4のところで、①の技術的価値連鎖の領域では、図2「ビジネスの価値循環」のとおり、価値循環過程が見られることを述べました。技術的価値連鎖という言葉で、新しい経営についてすでに言及しているのですが、私が新しいというのは「価値連鎖」の概念です。

ポーター教授によると、「会社の価値連鎖 (value chain)」を認識することにより、コストないし差別化による競争優位性を支援できます。ここで、価値連鎖は、①供給業者の価値連鎖——②「会社の価値連鎖」——③チャネルの価値連鎖——④買い手の価値連鎖という価値システムの中で、「会社の価値連鎖」として取り出されます。そして「会社の価値連鎖」の中では、①購買物流、②製造、③出荷物流、④販売・マーケティング、そして⑤サービスという5つの主力活動と⑥調達、⑦技術開発、⑧人事・労務管理、そして⑨全般管理という4つの支援活動計9カテゴリーの価値活動が、競争優位のための建築ブロックとして識別されます。しかも5主力活動と4支援活動とがクロスし、マトリックスの形で位置づけられています。

私も、上記問4の価値循環過程で掲げた business の活動を、図3「ビジネス活動のクロス」の形で示しました。これは経営学で取り上げられる典型的な形だと思います。これに対して、ポーターの business 活動は、物流の重要性を認識し、購買については購買物流（主力活動）と購買（支援活動）とを区別し、マーケティングとくにアフターサービスを強調しています。これは、流通を強調する business の姿に近づいている気がします。ただ、私はeビジネスとの関連性を考えて、典型的な形をそのまま残しました。

価値連鎖は、business の活動（価値を作る活

動)や組織のつながりを意味し、その出発点は自己の business の活動です。図4「ビジネスの価値連鎖」に示したように、川上から川下へかけた価値連鎖、すなわち垂直的価値連鎖があります。2つの事業が有効に結合すれば水平的価値連鎖が生まれます。

下記4図は、1社の価値循環による価値計算に対して、グループ全体の価値連鎖による価値計算を示しています。個々の business の活動は1つの建築ブロックであり、価値さらには利益の大小によって、そのよしあしを判断することができます。その活動の方法いかに、競争相手と比べてコストの高低に帰着し、差別化のよしあし(買い手への貢献度)を決定します。価値連鎖による価値計

		マーケティング	生産	購買	研究開発	人事	財務
経営管理	経営計画						
	経営組織						
	経営指揮						
	経営統制						
実践・業務							

図3 ビジネス活動のクロス

算の目指すものは、グループ全体の競争優位を確保することであり、これが今日の business の世界の実態を反映していると思います。

個別の企業の競争優位でなく、グループ全体の競争優位を獲得するために、効率的・能率的でない活動や部門をなくしたり取替えたり(デコンストラクション)して、これを再編することが必要になります。こうした実体を価値連鎖概念は、上手く説明しております。

質問9. Virtual corporation, virtual business といった異種空間でのビジネスということについて、サイバー空間でのビジネスについて、何かお考えがございましたら、教えていただきたく存じます。

回答：問4のところで述べましたように、判断基準としての合理性は、理論を形成する際の支柱であり、business 活動を、目的、手段、意思決定、および情報の視点から体系づけようとするのです。したがって、情報の視点は、business の理論形成において重要な役割を持っています。テーラーの科学的管理法の時間研究、動作研究は、客観的な情報とは何かを探求するものでした。

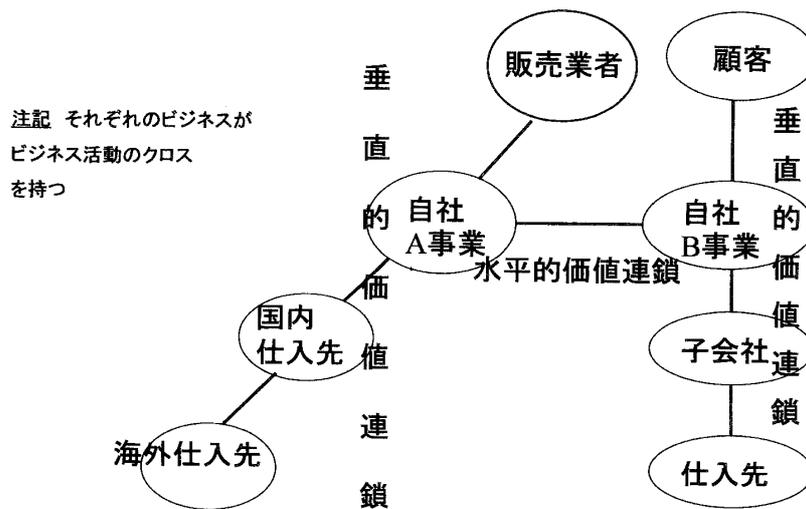


図4 ビジネスの価値循環

サイモン教授は、目的手段を合致させる意思決定とこれに利用する情報に限界があることを主張しており、決定合理性の経営学あるいは限定合理性の経営学と性格づけることができます。われわれは、合理性の経営学のほか、正当性（business 統治）の経営学と責任（利益・社会的責任）の経営学を持っていますが、サイモン教授も合理性ほどの力点はないものの、「オーソリティの役割」と「組織の均衡」ないし「忠誠心と組織への一体化」の形でこれらを論じているところです。

さて、経営学の柱として、情報研究の領域があるといっても、最近のIT時代の情報論の発達は驚嘆すべきものがあり、その面でOA学会の先生方にご教授をお願いしたいと考えています。

情報とくに情報技術は、businessの活動、価値連鎖のすみずみに浸透し、価値活動のやり方や価値活動相互間の連結の性格を変えつつあり、戦略的情報システム展開が必要とされています。また、競争優位の戦略を支援する情報システムの発展したものに、CALS（キャルス、継続的調達と製品ライフサイクル支援あるいは光速商取引）があります。これは、多元プロセスとライフサイクルにおける情報の流れを重視し、各種情報の電子化を推進し、標準化を図り、情報の共有化を行い、そして電子決済を実現することを目指します。

CALSにおいて、ある事業を推進できる能力のある業者を世界的規模で選定し、電子化情報を共有することによって、virtual business（仮想企業体）あるいはサイバーコープ（人工頭脳会社）のような形態で事業を推進することができます。

virtual businessは、①情報ネットワーク面として顧客のニーズを即座に満たすバーチャル（仮想）製品の製造のために、市場や顧客のニーズに関するデータを集め、高度な情報ネットワークを構築します。これに加え、最新の設計方法と生産工程をコンピュータが管理するシステムを開発します。また、②関係者ネットワークとしては、このシステムを熟練した従業員だけでなく、供給業者、流通業者、小売業者、顧客をも結ぶ統合ネットワークとして、運用していくのです。

伝統的な real businessは、virtual businessをどのような形で取り入れていくのか。また、両者の相互関係はどのようになっていくのか。この関係は、ビジネス・モデルの展開において予測されるものでありまして、OA学会での先生方の研究発表を楽しみにしています。

質問10. そのほか、議論すべき問題点などございましたら、問題設問という形で付け加えていただき、先生のお考えをお示しいただきたく存じます。

(1) businessについては、製品を提供する目的手段システムを理論化するだけで十分ですか。

回答：問4でも触れましたように、経営者による統治・管理・運営の統治システムと経営原理（利益、社会的責任）に関わる成果システムについても、体系化する必要があります。前者は、今日コーポレート・ガバナンスとして大いに議論を呼んでいるところです。Businessの全般管理と統治の階層として、誰が意思形成し、また誰がその意思形成をチェックするかが、仕組みとして正に形成されていなければなりません。ここでのテーマは、businessの官僚制と正当性、businessの統治システム、businessの政治活動といったものです。

後者の経営原理に関わる成果システムについては、businessが経済的責任だけでなく、社会的責任を負っていることを認識して、社会貢献と地球環境保全に努めるべきことを取り上げます。そして、businessと文化、businessと倫理、businessと社会・国際開発といったことも、テーマとして挙げられます。

(2) businessは、モノづくりに努めるべきか、マネー・サービスの方向を目指すべきでしょうか。

このことは、アメリカでもかつて industryと

businessの区別として論議を呼んだところですが、日本はモノづくりに拘り、アメリカはモノがマネーになっても構わないという姿勢をとっています。つい10年前までは、日本が精緻で優れた製品を作れることを誇りにしていたのですが、これを作れば作るほど円高になる仕組み、作るものがなくて円が余ってしまった状況、金融ビッグバンの問題等々を考えると、日本人は、金融の仕組みやそのルール創りに十分堪能でなければならないと考えます。ヘッジ・ファンドが一国の経済を敗退させた例もあるからです。

モノづくりのトヨタやソニーが金融サービスの方に進出したのは、個別企業の段階でマネー・サービスの重要性を認識したからではないでしょうか。

(3) リアル・ビジネスと e-business の関係をどのように考えたらよいでしょうか。

まさに、私がこれから勉強したいテーマです。IT技術を利用して、経営資源の伝達と交換を行

う e-business は、問9で述べたように、virtual businessとして著しい進展を見せております。e-business それ自体が成立しますし、リアルな伝統的企業がこれを積極的に活用するケースがあります。

e-business については多くのビジネスモデルが展開されていますが、リアルな伝統的企業のモデルとの関連性を導きたいものです。また、最近の新聞では、ITブーム失速、ハイテク株急落とあります。e-businessの株価の振幅が大きいのは、収益の予測に不確実性が大きいためでしょう。ITについて不確実性を強く感じるのは、先ほどのモノづくりの立場からマネー・サービスに抱いた不確かさに似ているのでしょうか。