

「効率化」の原義と戦略設計の技術(1)

需要開発研究所

執筆：野 邊 牧

情報；奥野まゆみ

はじめに

ある課題について論じる時、私はその主題に係わる言葉や表現については、報道や学者・専門家が常套句として使っている文言をそのまま鵜呑みに借用することはしない。まず初めに辞書や事典などで、その言語や表現の本質的な意味・定義を調べ、自分なりの原義と概念を固めてから、論述に着手する。

今回の論題は「効率」である。まずは新聞や雑誌の切り抜き記事、ユビキタスや現代用語事典からその今日的な解釈を確かめ、次に日本語については岩波の「日本語大辞典」、個々の漢字については「字通（白河静著）」を開き、また英語については「Webster 英英辞典」を引いてその意味や定義を探って見た。

日本語の辞書は、上辺だけの意味や解釈が並べられているだけなので、言語の原義や真意、由来や脈絡を知るには、英英辞典が必要になる。とくに経営や経済に関する言葉は、英英辞典で調べるとその原義を的確に理解することができる。辞書から得られた効率およびその類語についての意味は、下記の通りである。

- *「効 率」＝機械によってなされた仕事の量と、消費された力との比率。転じて、一般的に使った労力と得られた結果との割合。（結果を中心にしていう表現）
 - *「生産性」＝労働、設備、原材料の投入量と、これによって作り出される産出量との比率。労働生産性。原材料生産性、資本生産性などがある。
 - *「能 率」＝一定の時間にできあがる仕事の割合。仕事のはかどり具合。物理学のモーメント（運動率）
- これに該当する英語としては、efficient→efficiency, productive→productivity などがある。英英辞典には、下記のような説明が掲げられている。
- *efficient; 1. being or involving the immediate agent in producing an effect
2. productive of desired effects, esp. productive without waste
 - *efficiency; 1. the quality or degree of being efficient 2 a. efficient operation
2 b-1. effective operation as measured by a comparison of production with cost
(as in energy, time, money)
2 b-2. the ratio of useful energy delivered by a dynamic system to energy supplied to it
 - *productive; 1. having the quality or power of producing, esp. in abundance
2. effective in bringing about
3 a. yielding or furnishing results, benefits, or profits
3 b. yielding or devoted to satisfaction of wants or the creation of utilities
 - *productivity; 1. the quality or state of being productive
2. rate of production

上記の説明にざっと目を通しただけで、新聞・雑誌の記事に、企業の利益確保を目的とした単なる経費の削減、人員解雇、事業の縮小・売却までもが効率化と報道され、言葉の本来の意味と大きくかけ離れて乱用されていることに気づく。効率化は、リストラ、合理化、経費削減とは異なる、高度な戦略なのである。

1. 「効率」の原義

● 効率の定義

序論で示した辞書による「効率」の定義を、企業の経営思想として理解して頂くために、まずその概念を支える要因を明らかにしておこう。

まず第一の要因は、“効率”という概念は、ある営みの“成果”や“結果”(effects、results)と、その達成のために投下された“手段”との関係の“適切さ”を評価する概念であるということである。

第二の要因は、その成果というのは漠然とした結果ではなく、“期待された”特定の成果であるというところにある。単に上手くいったとか、失敗したとかいう感覚的な結果ではなく、定量的・定性的に設定された成果を意味するものである。

第三の要因は、そうした成果を挙げるために投入される“手段”の条件が特定されていることである。辞書は、手段は成果を産み出すのに直結した、ムダのない働きを備えたものであること、そして手段に要する“コスト”(=資金・労力・設備・時間・動力)は、成果に見合う範囲に収まるものであることと規定している。

そして辞書の定義は、効率という概念は成果と手段が平等な関係にあるのではなく、主体となるのはあくまでも成果で、成果から見た手段の適切さと効果を評価するのが効率という概念だとしているのである。これが第四の要因である。

以上の四つの条件を踏まえて、企業にとっての効率の定義を考えると以下のように要約される。

効率とは、成果を達成するために投入された手段の適正度と貢献度を包括的に評価する定量的な基準のことで、適正度は機能・性能・速度、手段の入手と利用に伴う負担(コスト)、使用上の無駄の程度などにより、そして貢献度はそれらが期待どおりの成果をもたらしたかどうかにより評価される。

効率が良いとか効率的だという表現は、所定の成果から見て、手段の投入量と負担が見合っている状態を意味することになる。

● 効率の乱用・誤用

効率に似た言葉としてよく使われるものに、序論に掲げたような能率、生産性、あるいは歩留まりなどという用語がある。能率は、主に時間当たりの出来高、仕事の速さや捗り具合、生産性は、生産に投下された人材・設備・原材料当たりの出来高を意味する。また歩留まりは、使用原料と作り出された製品の割合を言う言葉である。

この他、これらに類するものとして、古くは合理化・人員解雇が使われ、不況が深刻化した頃にはそれがリストラ、削減(縮小・撤退)に変わり、最近では外部化(外注・委託・アウトソーシング)などの言葉が頻繁に使われるようになった。

新聞や雑誌にも、見出しに効率化と謳いながら、中身は単純な合理化、リストラ、経費削減などが書かれている記事をよく見る。例えば「安全より診療効率優先」という見出しで、病院の医療器具の装着過誤によって患者が死亡したと伝える新聞記事を見た。中身をよく読むと、事故の直接的な原因は、医師の未熟さと不注意、病院側の管理体制と教育の不備にあったと記されている。

これを効率の原義から解説すると、病院は患者の治癒を経営の成果と考えて、その手段として医師と設備を投入したはずである。ところが品質の悪い医師の過誤によって、患者の安全性(成果)が損なわれたのだから、これは効率性以前の問題、即ち組織の人事制度、管理制度上の欠陥と捉えるべきであるから、これを過度な診療効率の追求が原因と指摘するのは、明らかに誤報である。

もし効率を優先するのなら、投入する手段は、前項の第三の要因に掲げるように、「成果に直結した、無駄(失敗や遅延)のない働きを備え、かつそのコストが成果に見合うものでなくてはならない」のである。

学者や論客も、経営者も、言葉の意味を厳密に考えないまま、企業の収益努力を効率化、合理化、リストラという適当な表現で説明している。言語の誤用は戦略の設計を誤る第一の原因となる。

2. 経営成果とはなにか

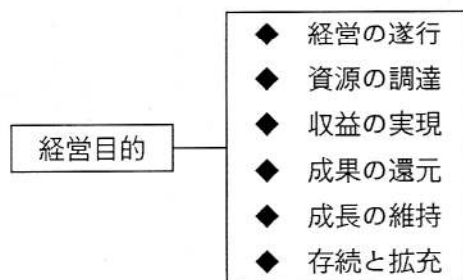
● 経営成果の意味と内容

前章では「効率」の原義や概念を説明するために、その意味を明らかにしないまま、「成果」や「手段」「資源」という抽象的な表現を使ってきた。そこで、以下にその具体的な内容を明らかにすることにする。この章では「成果」について述べ、「資源」については、次章で解説する。

まず「経営成果」あるいは「経営の目的」とはなにかという命題だが、これについての明確な定説はないので、私の仮説を紹介しておこう。

私が考える「経営成果（目的）」とは、下表1に掲げるような6項目、「経営の遂行」、「資源の調達」、「収益の実現」、「成果の還元」、「成長の維持」、「存続と拡充」から成る。

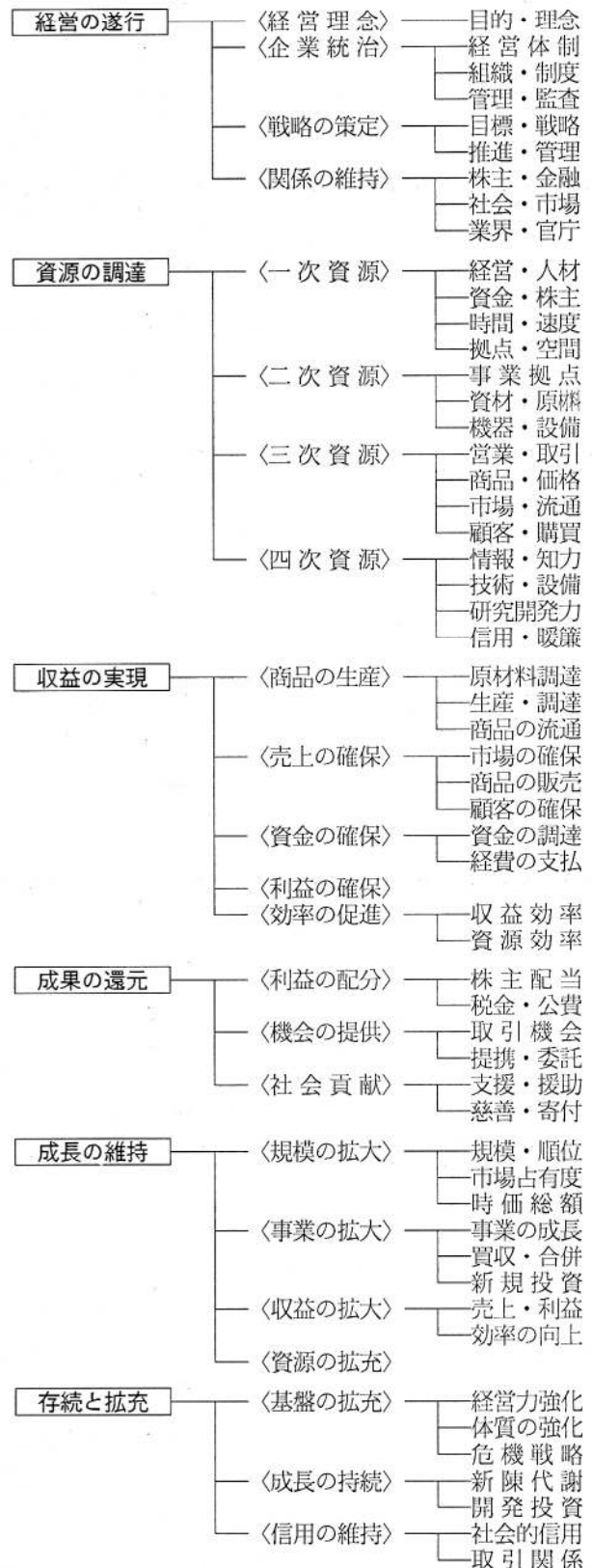
表1. 経営目的（成果）の内容



それぞれの詳細な内容については、右欄の「表2」に列挙してあるので、それを参照頂くとして、その要点を略記すると、①企業活動に不可欠な資源を確保し（資源の調達）、②その資源を活用して商品を生産→流通→販売し、③売上・利益を確保する（収益の実現）とともに、④これらの企業活動への投資・取引などに寄与した関係者に成果を配分し（成果の還元）、⑤こうした成果が常に拡充していく努力を傾け（成長の維持）、⑥企業の寿命を最大限に保ち（存続と拡充）得るように、⑦経営陣が適切な統率の下に企業力を維持・運営していける（経営の遂行）状態を実現すること、それが「経営成果（目的）」ということになる。

それぞれの目的は、一つを実現すれば他が損なわれるという“相克の関係”にあるから、それらを常に同時に実現することは容易ではない。

表2. 企業経営の目的と内容



3. 経営資源とはなにか

● 経営成果の認識不足

効率とは、成果が達成された時に、初めて意味をもつ投下手段の評価基準である。従って「経営成果とはなにか」という根源的な命題が明らかになっていなければ、どんなに精緻に効率性を計算しても、なんの意味ももたない。

しかし、「経営成果とはなにか」という命題が論議されることはなく、経営者の関心も薄い。報道や論客の取り上げる売上や利益、株価や時価総額、自己資本比率や財務体質といった当座の結果に目が向いて、表2のような多面的な概念で自企業の成果を評価する人は見かけない。

その良い例が、平成24年11月1日付けの日経新聞に出ていた、パナソニックの社長の発言である。巨額の損失を出した上に、売上も伸びていない理由について、彼は「売上が伸びれば収益が作れるという過去の基本的な価値観では、価格下落の激しい業界だと、売上を追求すると収益を悪化させる」ので、その価値観を「収益優先に転換」して、売上追求をやめたからだと説明する。

高度経済成長の時代には、売上が伸びれば利益も増えるという考えもあったが、その後の経済構造と経営思想の変化の中で、そんな単純な思考は消滅したと思っていたら、なんとパナソニックにその価値観が生き残っていようとは。

さらに面白いのは、その話の後に、当社の「成長ドライバーは、成長が売上を意味するのなら、2015年度までは売上を追わず」に、「キャッシュフローを生み出す収益を重視する」という、なんとも支離滅裂にして意味不明な意志表明が続くのである。よほど言語能力の低い人なのだろう。

私の提示する経営成果には、売上・利益の実現も、資金の確保も、成長の維持も、財務体質の強化も、それらは“相克”の関係にはあるものの、全て同時に達成されるべき事項として併記されている。成果の内容をどう捉えるかに違いはあっても、どれか一つを成し遂げさえすれば経営は成功だと見做す説はないはずである。

● 経営資源の考え方

「経営資源」とはなにかと問えば、全員が異口同音に「ヒト・カネ・モノ」と答える。そう唱えて話は終わり、これ以上論議が発展することはない。このヒトカネモノの念仏問答がわが国の「経営資源論」の全容である。その後も先もなく、これで資源論は完了するのである。

しかし経営効率とは、所定の経営成果を達成するために投下した手段（資源）が、それに見合うだけの効果（貢献）を挙げることができたかどうか評価する基準のことであるから、効率を論じるためには、なにが経営資源かを初めに特定しておかなければならない。この章では、経営資源の考え方とその内容を紹介しておくことにする。

「経営成果」は、「経営資源」を投入し、それらを効果的に稼働させることによって得られるものであるから、それは下記の公式のように、「投入資源」と「資源1単位当たり成果(資源単果)」の積で表される。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{経営資源}} \times \boxed{\text{資源単果}}$$

例えば、上の経営成果を「企業収益」と考えて、この公式にヒト(人材)・カネ(資金)・モノ(物財)を当てはめて見ると、下記のように表すことができるから、これらはまさしく経営資源であると見なすことができる。

$$\boxed{\text{企業収益}} = \boxed{\text{投下人員数}} \times \boxed{\text{収益/1人}}$$

$$= \boxed{\text{投下資金量}} \times \boxed{\text{収益/1円}}$$

$$= \boxed{\text{投下設備量}} \times \boxed{\text{収益/1物}}$$

企業収益は、ヒト資源だけで説明すれば、投入人材数と、人材1人当たりの収益の積で構成される。カネ資源もモノ資源も同様である。つまりこの公式の「資源」に該当する手段は、すべて経営資源と見なすことができる訳である。

効率化を考える前提となるのは、その対象となる手段（資源）と思われるものを拾い出して、資源の概念を明確にし、その内容を特定することである。以下のような資源の見直しを勧めたい。

● 経営資源の検討と特定

経営者も、経営や経済の専門家も、経営資源はヒトカネモノだと唱えはするが、それを実際の存在として認識している訳ではないので、資源の概念や、それぞれの意味・機能を明らかにしようとはしない。これ以外にも経営資源があるのではないかと言う議論も生まれてこない。

例えば、多くの企業人は日本産業の強みは“物づくり”にあると唱える。品物を創り出す技術、品物を生産する技術は、日本の産業を支える特技だと言っているのに、この技術こそ日本企業の経営資源だと唱える人がいないのである。

あるいは、現代の企業の優劣を決めるものは、情報と技術、知財だという。なのに情報と情報技術は、経営資源としては認識されていない。ヒトカネモノ同様に、チェ(情報)・ワザ(技術)・サマ(信用)も、経営資源とは捉えられていない。

それだけではない。私たちの経営資源に関する概念には、致命的な欠陥がある。第一に「時間」と「場所」が完全に欠落していることである。トキ(時間)・トコロ(場所・位置)・ハヤサ(速度)を経営資源に挙げる人は見当たらない。

第二の欠陥は、「商品」や「購買者」、「仕入先」・「取引先」・「流通」を経営資源ととらえる思想がないことである。企業収益は、前述の成果公式によれば、「商品販売量」と「商品単価」、「購買客数」と「客単価」、「市場」と「市場単果」の積で求められることは、すべての企業人の常識であるはずなのに、商品も購買客も市場も、「経営資源」とは認識されていないのである。

ヒトカネモノ同様に、シナ・キャク・イチも資源に加えなくてはならない。また商品や事業の成果を決するのが、「価格(ネダン)」という基礎資源であることも見落してはならない。

ヒト・カネ・モノ、チェ・ワザ・サマ、トキ・トコロ・ハヤサに、シナ・ネダン、キャク・イチを経営資源に加えなくては、資源概念はもちろんのこと、効率論も成立し得ないのである。

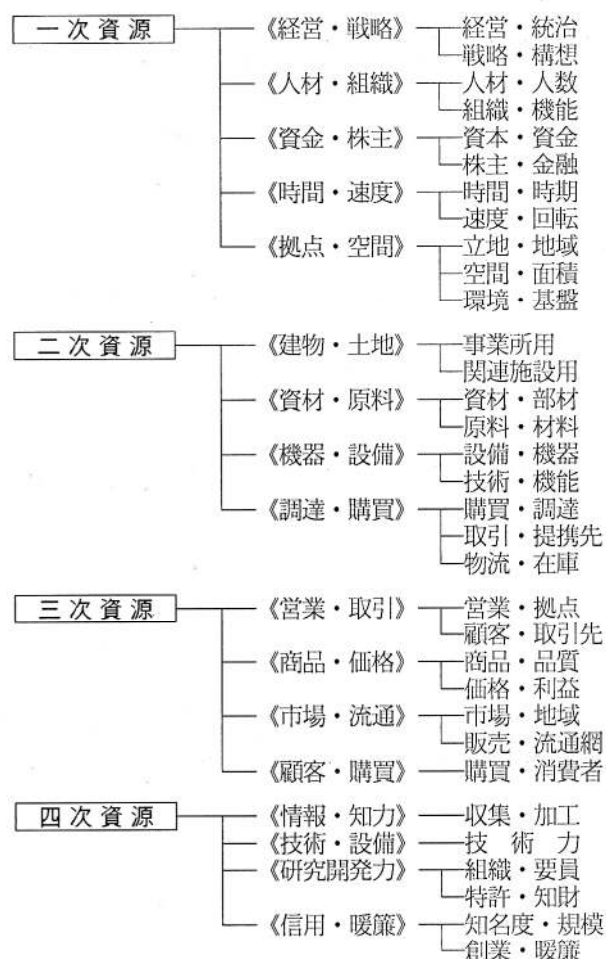
● 経営資源の全容

下表は、2章の表2(経営目的)に掲げた「資源調達」の中身を示したもので、経営資源の全容が列挙されている。それぞれの内容や特性を考慮して、便宜的に四つの分野に整理してある。

最初の「一次資源」にはヒトとカネに時間(トキ)と場所(トコロ・イチ)を加えた、企業の基盤を支える資源が並ぶ。次の「二次資源」には、企業の生産・販売などの現業活動を支える事業所や設備・原料などのモノ資源が、そして「三次資源」には実際の収益を支える商品・価格・顧客・市場(シナ・ネダン・キャク・イチ)が属する。

最後の「四次資源」は、上述のようなハードな資源とは異なる、情報や技術、信用といったソフトな資源(チェ・ワザ・サマ)からなる。

表3. 経営資源の構成と内容



4. 効率の考え方と求め方

● 手段1単位当たりの成果

冒頭の1章から3章までの説明で、「効率」の原義、「成果」と「手段」の具体的な意味と内容はお解り頂けたと思う。そこでこの章では、主題の「効率」の考え方について解説してみよう。

繰り返しになるが、「経営成果」は、下記のとおり「投下資源」と「資源1単位当たりの成果（単果）」の積で構成されることを確認しておく。

$$\boxed{\text{経営成果}} = \boxed{\text{投下資源量}} \times \boxed{\text{資源単果}}$$

従って資源1単位が、どの程度の成果をもたらしたか（単果）を把握する場合には、成果を投下資源で除する公式を用いて計算される。

ところで冒頭の第1章で、効率とは投下された手段（資源）が、成果の実現に果たした貢献度（単位成果）であると説明したが、実は下記の公式で計算される「資源単果」が、「資源効率」を導き出す基礎指標となるのである。

$$\boxed{\text{資源単果}} = \boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下資源量}}$$
$$\Rightarrow \boxed{\text{資源効率}}$$

代表的な経営資源のヒト・カネ・モノを例にとれば、人的効率、物的効率、資金効率は、人1人、物1件、資金1円がいくらの成果をもたらしたかの単果が、一次的な効率指標として用いられる。

$$\boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下人員数}} \Rightarrow \boxed{\text{人的効率}}$$

$$\boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下資金量}} \Rightarrow \boxed{\text{資金効率}}$$

$$\boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下物品量}} \Rightarrow \boxed{\text{物的効率}}$$

多くの人が見落としている時間・空間・立地や、商品・価格などについても、下記の公式が示すように、時間・立地、商品・価格の各単果から、それぞれの効率指標を導き出すことができる。

$$\boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下時間数}} \Rightarrow \boxed{\text{時間効率}}$$

$$\boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{立地件数}} \Rightarrow \boxed{\text{立地効率}}$$

$$\boxed{\text{経営成果}} \div \boxed{\text{投下商品数}} \Rightarrow \boxed{\text{商品効率}}$$

$$\boxed{\text{商品販売高}} \div \boxed{\text{商品販売量}} \Rightarrow \boxed{\text{価格効率}}$$

● 資源効率の評価基準

「資源単果」は、資源効率を導く指標ではあるのだが、その数値だけでは資源の真の効率性を評価することはできない。なぜなら、成果は効率の定義でも強調したように、厳密に想定された目標であり、それを前提に資源が投入されるのであるから、目標が実現できなければ、資源効率の意味が失われてしまうからである。

実現された成果を、単なる活動の結果として見るだけではなく、想定どおりの目標を達成できたかどうかを問うことが、効率評価の前提となるということを認識しておかねばならない。

また、単純に成果を投下資源量で割って得られた単果は、計算上の結果指標であって、それが当初期待していた産出量と同じ水準であるかどうかは、そこからはつかめない。

資源は、目標の実現に最も適した機能を備え、かるその負担（コスト）に見合う手段として投入されるのだから、その資源が、期待どおりの役割を発揮し、負担（コスト）が成果に見合う範囲で収まったかどうかを検証されなければならない。

それこそが、資源の効率性を実証する考え方なのだから、単なる計算上の「実績成果」や「実績単果」だけによるのではなく、下記のような公式によって、それを「目標単果」や「標準単果」と対比して、精密な効率性を検証する必要がある。

$$\boxed{\text{実績成果}} \div \boxed{\text{目標成果}} = \boxed{\text{目標達成率}}$$

$$\boxed{\text{実績成果}} \div \boxed{\text{実績資源量}} = \boxed{\text{実績単果}}$$

$$\boxed{\text{実績単果}} \div \boxed{\text{目標単果}} = \boxed{\text{単果効率}}$$

なお上述の「標準」とは、各資源ごとの基準的な機能や生産量を言うもので、機械設備の仕様書・規格書に記されている標準的な稼働時間や処理量などがそれに該当する。理論単果とも言える。

「目標単果」は、こうした「理論単果」や社内実績に基づく「経験単果」、業界や競合相手の基準となっている「業界単果」などから決められる。

5. 効率化戦略の設計

● 積極的な効率指標の開発

前述の説明を要約しておこう。まず第一点は、効率性は、下記の公式によって導きだされる単果効率によって示されるということである。

$$\boxed{\text{実績単果}} = \boxed{\text{実績成果}} \div \boxed{\text{実績資源量}}$$

第二点は、しかし実績成果を実績資源量で割っただけでは、計算上の実績単果が示されるに過ぎないから、資源が所定の効果を挙げたかどうかを知るには、下記の公式のように実績単果と基準単果とを対比しなければならないということである。

$$\boxed{\text{単果効率}} = \boxed{\text{実績単果}} \div \boxed{\text{基準単果}}$$

第三点は、基準単果として使用されるものは、年度の実績単果を前年のそれと較べるなど、社内の経験的な単果基準だけでは是非を判断しては意味がないということである。

第四点は、効率とは成果を実現するために投入した資源が、それに見合うだけの効果をもたらしたか否かを追求する考え方であるという原理に従って、下表のような競合企業や業界内の標準単果や理論的な基準単果を参考にして、独自の期待単果を確立することを勧めたい。

表4. 代表的な評価基準

【評価基準】	《実績標準》	(前年実績)
		(長期実績)
	《業界標準》	(競合平均)
		(業界平均)
	《理論標準》	(理論単果)
		(実働単果)
	《期待標準》	

最後に結論を付け加えれば、計算上の結果指標や社内基準によって、見かけ上の効率を云々することを止め、主体的な基準単果に基づいて的確にそれを評価する段階に移行することを勧める。

目標成果と資源当たりの期待単果さえ固まれば、下記のように、逆算で投下資源量が算定できるようになり、目標の確実性が担保できるようになる。

$$\boxed{\text{目標成果}} \div \boxed{\text{期待単果}} \Rightarrow \boxed{\text{投下資源量}}$$

● 日本企業の効率化行動

次頁・左に二つの表が掲げられている。上の表5-1は、過去1年間の新聞や雑誌で、“効率化”という言葉で紹介された日本企業の活動を集約したものである。その傾向をつかむために、内容や性格を基に7つの領域に整理してみた。

一見すると、効率化の対策には多様な方法があるように思えるだろうが、事例の大半を占めるのは、“削減・縮小”を目的とする行為に過ぎない。

呼称上は外注・提携・移転、事業再編となっても、結局は事業・人員・経費の削減を目的とする行為が大半を占める。日本の企業人の考える効率化の中身が窺えて興味深い。

経費削減、リストラ・合理化、人員整理・賃金抑制、事業の撤退・統廃合・売却という対処は、利益が出なくなった企業を、採算に見合うように、事業規模や資源量を調節するだけの単純な対処療法であって、本筋の効率戦略には程遠い。

効率化戦略の主体となるのは、表の「事業再編＝ビジネス・モデルの改変や事業の買収」、「生産性の向上＝資源機能の強化と成果の増大」などであり、現にこうした努力によって収益性や体質の強化に成功を収めた事例も少なからずある。

次に高度な効率化戦略として注目されるのは、保有する企業資源に見合うだけの企業成果を維持・拡大しようとする「企業力の強化＝規模拡大、市場拡大、買収合併」や、保有する資源の貢献度を増強するための「改革・開発＝新商品・新事業開発、価格の改定、市場・取引先の拡充、情報力の強化」といった積極策である。

もっともこの積極路線を取る企業はあまり多くなく、そもそもこうした試みを効率化の成功事例として紹介する報道自体が皆無に等しい。

効率化とは、投下する経営資源が期待される単果を産み出す状態だけを言うのではない。投下資源に見合うだけの経営成果を実現することもまた効率化の前提条件なのである。本筋の、高度な積極的な戦略活動は、それを指向するものと言える。

表 5 - 1. 日本企業の効率化行動

【削減・縮小】	〈削減・圧縮〉 〈解雇・賃下げ〉 〈撤退・廃業〉 〈集中・統合〉 〈売却・提携〉
【外注・提携】	〈委託・派遣〉 〈外注・外部化〉 〈合併・合併〉 〈買収・提携〉
【移転・移動】	〈事業所移転〉 〈市場再編〉 〈海外移転〉
【事業再編成】	〈業種再編成〉 〈業型再構築〉 〈合併・合併〉 〈売却・買収〉
【生産性向上】	〈資源効率〉 〈時間効率〉 〈資本効率〉 〈情報効率〉
【企業力強化】	〈資本力増強〉 〈規模拡大〉 〈買収・合併〉 〈新市場開発〉 〈危機防止〉
【改革・開発】	〈商品・事業〉 〈価格改定〉 〈市場・取引〉 〈業務・情報〉 〈研究開発力〉

表 5 - 2. 基本的な効率化戦略

成果の達成	〈成果可能な事業構成〉 〈実現確実な目標設定〉 〈機会損失の再開発〉 〈成果達成の戦略展開〉 〈達成成果の維持拡大〉
資源の投入	〈機能・投入量の設計〉 〈調達コストの適正化〉 〈必要十分な資源投入〉 〈機能・効果の維持〉 〈代替資源の研究開発〉
単果の維持	〈資源単果の管理体制〉 〈資源単果の目標設計〉 〈機能劣化防止と更新〉 〈資源寿命の維持管理〉 〈単果の拡大と効率化〉
変化の対応	〈成果対応の資源変更〉 〈成果の変動への対応〉 〈危機・変動への対処〉

● 効率化戦略の基本構成

前述のような、行き当たりばったりの対処療法ではない、本筋の効率化戦略を設計するための基本的な考え方を提示してみよう。

再び成果形成公式を用いて、戦略編成の着眼点を説明してみる。まず下の公式群の中の上段が、成果形成の基本公式である。中段はそこから投下資源の投下量を、そして下段が同じく資源単果と、さらに資源効率を導き出す過程を示す。

企業成果	=	投下資源	×	資源単果
投下資源	=	企業成果	÷	資源単果
資源単果	=	企業成果	÷	投下資源
⇒ 資源効率				

効率化戦略とは、結局は上記の公式を期待どおりに稼働させるための営みの集積であるから、まず第一に必要なになる戦略体系は、成果そのものを想定どおりに実現・維持する対策群である。

次に必要な第二の戦略体系は、成果の実現に不可欠かつ高度な機能を備えた資源群を必要なだけ確保し、それを最適の場に投入する対策群から成る。そして第三の戦略体系は、そこに投入される資源を最高度に運用・稼働して、期待どおりの資源単果を発揮させて、全体成果の実現に貢献させる対策群から成る。

しかし企業経営は、失敗や事故、災害、経済環境の変動などの想定外の危機に曝されており、上の公式的な戦略体系は、絶えず再編を迫られる。当初設定した成果を実現するために、変化に合わせて基本戦略を調整・再編する営みも必要になる。これも戦略体系の一つに加えておく必要がある。

上のような思考工程から導き出された戦略群を集約したのが、左欄下の表 5 - 2（＝基本的な効率化戦略）である。「成果の達成」「資源の稼働」「単果の実現」「変化への対応」という 4 つの戦略目的と、各目的に直結する戦略構成が列挙されている。次章でその概要を説明しよう。

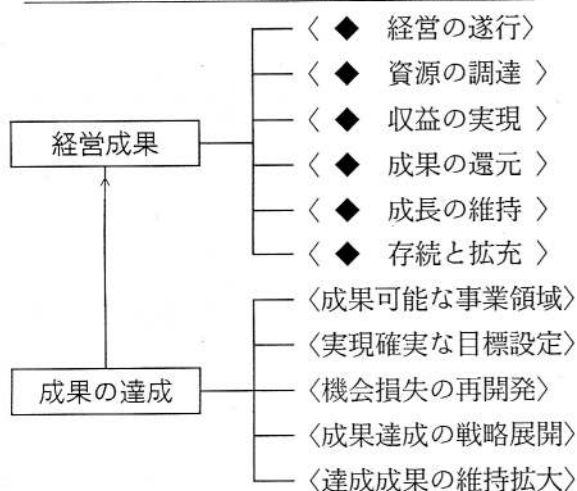
6. 効率化戦略 I ~成果の達成

● 成果の達成と持続

効率化という努力は、経営成果が達成された時に、初めてその効果が評価される。成果の実現を抜きに、資源の効率性を云々するのは誤りである。従って効率化を進める上でなにより必要なことは、経営成果を達成することにある。

経営成果については、2章にその意味と内容を詳述し、それを実現するための基本方策については5章の表5-2に略記してあるが、下にその二つを1表上に分かり易く合成して示してみた。

表6. 経営成果と成果達成の戦略指針



6項目からなる経営成果を達成するために必要な戦略行動は、①期待されるだけの成果が見込める事業(市場)領域を確保すること、②当該事業領域に対して実現可能な成果目標を設定すること、③機会がありながら、見落とししたり失敗してきた事業領域を再開発すること、④成果を達成し得る最適・強力な戦略を展開すること、⑤達成された成果が、一時的な現象に止まらず、安定的に持続・成長し得る状態に保つこと、などから成る。

成果が不安定だと、資源の効率が絶えず変動し、それを所定の水準に保つには、資源量を絶えず増減させなければならなくなる。5章に指摘したように、日本企業の効率化努力が縮小・削減に終始しているのは、成果が低迷ないしは不安定なために、それに合わせて絶えず投入資源を圧縮しなければならないからである。

● 成果か効率か

日本の代表的な家電・電子機器企業が、激的な価格競争に耐えるために、低原価で製品を製造できる高効率の大規模工場を作った。その高い効率を活かして低原価の製品を作りだそうと、彼らは大規模工場を休みなく稼働させて、大量の製品を製造し続けた。原価は下がり、海外企業との価格競争でも優位に立つことができた、と誰もが思ったのだが、なんとその製品への需要は消滅し、注文も来ずに、不良在庫とその高効率工場の投資負担が経営を圧迫するに至ったというのである。

つまりこの企業は、低原価・低価格を実現するための“効率”を重視して、需要や顧客(市場)という“成果”の存在しない製品を作ってきた訳である。

度々指摘してきたとおり、資源や効率という概念は、あくまでも成果に従属する存在なのであって、成果と別に独立して成り立つものではない。

企業経営においては、まず初めに成果があり、次に資源・効率が存在する。資源が成果を実現するための従属的な手段である以上、成果か効率かという二者択一の並立的な関係は成り立たない。

だが日本には、効率を優先し、成果を二次的ないしは並立的な存在として捉える経営者が多い。成果が低迷・悪化すると、直ちにヒトやモノ、商品や事業を削減して“矮小化”の道をとろうとする風潮は、その典型と言えよう。

資源効率が低いのは、必ずしも資源量自体に原因があるとは限らない。例えば、下記のような

- ①商品(事業)力が弱く需要に捕捉できない、
 - ②改革が遅れ事業も設備も陳腐化している、
 - ③戦略的な失敗のため成果が達成できない、
 - ④過剰参入で価格競争が続き利益が出ない、
 - ⑤経済の停滞で需要も市場も低迷している、

といった事情によって、成果そのものが悪化し、結果的に効率が低下するということもある。こうした事態に対処するには、まずは阻害要因の緩和・解消を急ぐべきであって、それを資源の削減だけで突破しようとするのは戦略上の誤りである。

7. 効率化戦略Ⅱ～資源の投入

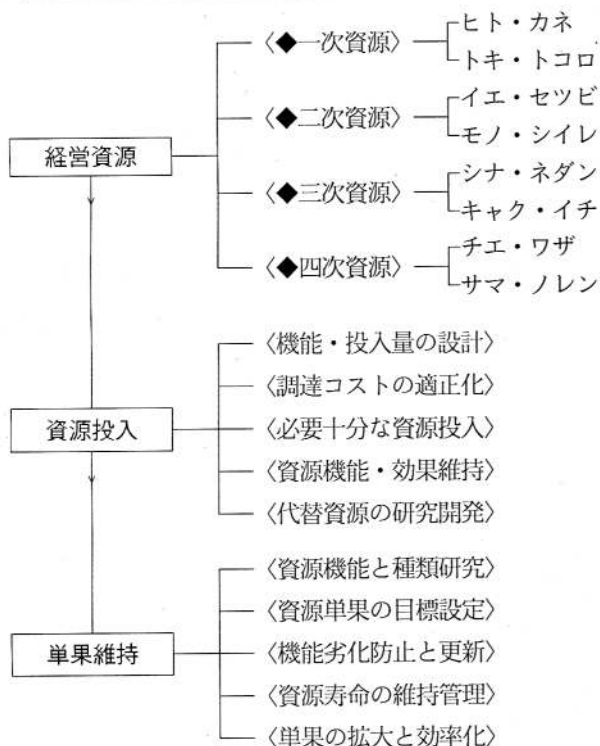
● 資源の調達と投入

経営資源については、3章にその意味を説明し、同章の表3に資源の内容と構成を提示した。

次にこれら投下資源に関する戦略については、5章の表5-2に、「資源の投入」と「単果の維持」の2領域に別けて基本戦略を列举した。

下の表7は、これら二つの内容を1表上に合成して示したのであるが、経営資源については、ヒトカネモノの慣用句に倣って、表3とは違った別の表現を使っている。

表7. 資源の内容と資源戦略の概要



経営資源戦略の第一の柱をなす「資源の調達と投入」は、①成果の実現に必要な資源の構成と種類、最適な品質・性能と投入量を確定し、②その条件に合致する資源を妥当な価格と取引条件で安定的に調達する、という営みから始まる。

その上で③成果を産出するに必要十分な資源を投入し、④調達・投入する資源の機能・品質、貢献度・効果を安定的に持続しつつ、⑤現行の資源より優れた代替資源の研究開発を行う、という指針に沿って資源戦略を推進していくことになる。

● 資源単果と資源効率の維持

成果が達成されると、投下資源は想定どおりの効果（標準単果）を産み出したか否かが問われ、次いでそれを過去の平均単果、業界標準、理想基準と対比して、最終的な効率性が評価される。

このような仕組みを確立するためには、下記のような思想と情報基盤の改革が必要になる。

- ◇ 従来の慣習的な効率の考え方や形式的な効率指標を廃棄し、戦略的な効率の概念と積極的な効率指標の導入を図る。
- ◇ 管理対象とする基礎資源を特定し直し、それぞれが産み出す成果と、その効率性を評価し得る情報管理体制を構築する。
- ◇ そこから各資源ごとに実現可能な長期目標を設定し、その水準を安定的に持続できる業務上の技術や態勢を導入する。
- ◇ その効率的な業務・事業・経営状態が長期的に持続するよう、資源の機能・品質、投下量、資源構成を絶えず更新する。

目先の変化にうろたえて、帳尻を合わせようとする対症療法は、決して効率化とは言えない。

賃金や原価が日本より安いので、中国や東南アジアに事業を移転するのは、その良い例である。

移転先では事業所の建設に巨額の初期資本が必要になる。当座は低原価の製品を作ることができるだろうが、数年でこれらの国々の賃金や物価が上昇する。後進国だから社会基盤は脆弱で、洪水や災害が発生し、政治不安で暴動や誘拐事件も起こって生産や販売が停滞する。技術が流出して優位性まで失えば、経営はさらに圧迫される。次はアフリカの地を流浪して、効率を採すしかない。

企業成果は、工場や設備、事業や商品、顧客や市場といった資源が産み出すものである。資源のコストと同様に、資源の品質、永続性も資源の価値要因である。資源原価が安くても、資源全体の品質と寿命が劣悪では、成果は乏しいものになる。

無意味な効率化信仰から目覚め、経営成果、経営資源、資源効率の原義を考え直すべきである。