

経営理論と診断技術の課題研究 —サービス主導型経営診断へのアプローチ—

前 田 進

1. はじめに

多くの事業者は、夢を持って起業した事業を存続させるために企業活動を続けている。経営診断はこれらの企業をはじめとした経営体の現状を調査し、そこにどのような問題が生じているか、また事業としての適性があるかを判断し、将来の健全な経営に資するために貢献してきた。しかし、経営学の進展に比して経営診断学として共通認識される見解は不十分であり、経営診断の現場では一部のコンサルタントの経験則や諸科学の理論・技術の応用によって遂行されてきたのが実情である。

また、1970年以降、統計上で第3次産業と呼称されてきたサービス業、つまり小売・サービス業務などにかかわる産業が増加し、これまでになかった新たなサービス産業も種々誕生している。加えて製造業においても業務のサービス化の比率が増加している。こうしたサービス業務の展開される現場は、小売・サービス業に最も顕著に見受けられるように、顧客と直接接触する空間でビジネスを行っている事業形態であり、企業の収益の源泉が顧客との接点にこそある形態である。

この顕著に進行する社会・経済のサービス化においては、製造業を主たる対象としてきた従来の経営学では必ずしも十分に適応できず、そのことがサービス化する産業への経営診断を一層不明瞭なものにしているように思われる。サービス主導型の企業は比較的小規模であり、これらは大企業を成功したビジネスモデルとするこれまでの経営学の片隅にあったもので、学問としての焦点を当てられることなく、事業の魅力については多様に表現されてはきたが、本質的には弱者であり、施策の対象として扱われてきた感がある。

中小企業経営の形態が多くを占める小売・サービス業は、我が国の産業の99.7%を占めており、社会・経済活力の発露、産業全体効率の源泉として目され、重要な部分を担う存在である。しかし、サービス経済化が進行する中で、これらの中小企業の活力は減退しており、さらにその9割を小規模事業者が占めることから、国は小規模企業振興基本法、小規模支援法を施行して、「小規模事業者」に焦点を合わせた経営診断・支援に力を入れ始めている⁽¹⁾。

(1) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/2014/140627shokibo.htm>:

「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律（小規模支援法）」が、平成26年6月27日公布された。「小規模基本法」は、小規模企業の振興に関する施策について、総合的かつ計画的に、そして国、地方公共団体、支援機関等が一元となって戦略的に実施するために、政府が基本計画を閣議決定し、国会に報告する等の新たな施策体系を構築するものである。また、「小規模支援法」は、半世紀以上にわたり小規模事業者の経営相談に応じてきた商工会及び

大企業であっても実際の生産の現場や販売の現場では、中小企業・小規模企業さながらの少ない人数で業務を遂行しているのが現状である。この小規模な現場こそが企業のプロフィットセンターであり、さらに言えば唯一の顧客との価値共創の場である。そしてビジネスチャンスの発見の場でもある。したがって経営診断の最終的な目的は、この収益の源泉、顧客満足の実現の場である顧客接触空間での業務が自力的に改善・変革されるように支援していくことである。

このように、未来の経営診断においては、大企業を中心とした拡大やマスといった用語を用いて研究されてきた視点から、この比較的小規模な「企業と顧客の接触空間」に十分適応しうる経営の理論と診断技術の適用という視点にシフトされなければならない。

一方、我が国の経営診断は欧米のそれと異なり、中小企業の診断を柱としている⁽²⁾。しかし、この多様性と異質性の高い中小企業の診断においてどのように一般の経営理論と診断技術を適用するのかにまで及んで示唆した理論や技術の提示は積み残されている感がある。

以上の視点に立って、診断の現場において企業人と経営診断士が、顧客との接触空間で生じている問題や課題をどのような視点で共通認識し、その改善・革新に向かうかは、従来の理論や方法論ではなく、両者が、診断の意義やプロセスを共通認識し、互いに相互作用しながら改善・革新を遂行することが前提になると思われる。

そこで、本研究では、従来の経営理論と経営診断学へのアプローチを概観し、近年のサービス主導型企業を対象とした経営診断の視点との比較によって相違点を明らかにし、経営理論と診断技術における課題を明らかにし、これらのサービス主導型企業の経営診断の枠組みの構築にアプローチする。

2. 経営と診断

(1) 経営診断の現状

診断という文字が示すように、経営診断は企業をはじめとした経営体の経営の現状を調べて、その欠陥の有無や適性を判断し、将来の健全な経営に資するために貢献してきた。経営診断の視点から見れば、企業などの経営体がこれらの経営理論に基づき運営しているかどうかについての専門的な検証とその改善に貢献してきたといえる。

経営診断を一つの分野として提唱した歴史は比較的新しく、その研究の歴史は経営学ともにある。日本において、この経営診断学の研究の重要性を説き、位置づけを明確にしようとした研究者は平井泰太郎である。平井は、経営学の一分野として経営診断学をとらえ、医学における臨床医学と同列であると述べている。確かに経営学が生きた企業の経営について研究するものであれば、時代の変化に伴って進化し続ける企業経営と共に、経営学も進化していかなければならない。学問が狭い研究室の中でのみ議論されていくのでは、経営学としての役割を果たしていくことはできないであろう。

そうした意味で、経営学においては医学における臨床医学と同様、企業に生じるもっとも現代的な諸問題について、経営診断という視点から拾い出していくことが重要であり、

商工会議所が、市町村や地域の金融機関等と連携して、小規模事業者の意欲ある取組を強力に支援するための体制を整備するものとされている。

(2) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第1巻 経営診断の体系』同友館、2015、P3。

そこから新たな経営理論の構築にアプローチしていくことが求められることになる。あるいは、経営診断によって明らかにされた諸問題が、現代の経営理論の適用によって解決しうるかどうかは常に検証されていかなければならない。

このように経営診断は常に経営学理論を鏡としてそこに照らしながら行われることが通常のセオリーとして行われてきた。そこで、ここでは、経営診断の指針であった経営学と経営診断学について先行研究を簡単に振り返ってみる。

(2) 経営学の先行研究

経営学の起源はテイラーの「科学的管理の技術」であるとされている。テイラーは、工場経営の現場のマネジメントについて、生きた人間の行動を科学的に観察し、客観的基準を創り上げ、経営改善の基本となる不朽の理論を構築した。テイラーの理論は、その普遍的・永続的な理論性からみて工場の診断の理論と方法を科学として確立させており、100年を超えて今なお評価されている。一方、ナイストロムは現代の小売業のマーケティング理論の基礎となる理論を構築した。これらの工場や小売業の経営を企業経営全体に敷衍させたドラッカーのトップ・マネジメントの理論は、複数事業を導入した大企業の企業組織の経営理論と方法を示した企業経営理論の手引きとなった。

また、ドラッカーは、実務的立場から経営の理論を整理し『会社という概念(1946)』で経営とトップ・マネジメントの機能のあり方を示した。著書『現代の経営(1954)』では、企業を全体としてみた、世界で最初の経営書であると言明し、半世紀を超えて今なお評価されている。

しかし、ドラッカーは『断絶の時代(1969)』では、過去のすう勢とは質的・構造的に明らかに異なる4つの地殻変動が起きていることを指摘し、経営体を取り巻く環境の著しい質的な変化の時代が到来したと述べている。

さらにコトラーは、自らのマーケティング・マネジメントの理論と技術的方法によって外部環境の新たな変化に適応する企業経営を示唆し続け、半世紀以上、経営学の教科書としての評価を得ている。

そして、その経営環境の激しい変化の中で、既存の経営のためのマーケティングの論点からは解決しえない新たな問題が生じ、まったく新しい視点として、顧客の価値に焦点を合わせサービスの論理を展開しているのがグロンルース、グメソンであり、バーゴ&ラッシである。

図表1に示したように、代表的な経営理論の変遷は、経営内部の合理化・近代化の研究の時代から社会経済環境の変化に連動した戦略的経営の研究の時代を経て、今日の顧客との関係性に焦点を合わせたサービス経営の理論研究の時代につながっている。

(3) 日本における経営診断の研究

このような経営理論を基礎として研究されたわが国における経営診断理論は、発展の過程で、経営学の一部として捉える考え方と経営診断学独自の分野に軸足を置くという考え方があ

る。経営診断を学問的研究対象として捉えた第一人者である平井泰太郎と清水晶は、経営診

図表1 経営理論の変遷

時期	研究者	研究テーマ	研究領域
経営内部の合理化・近代化の時代	F.W.テイラー (1911)	生産管理の科学的管理	生産現場に焦点, 生産性向上のための技術的側面(時間研究・動作研究)
	P.H.ナイストロム(1915)	小売業の科学的管理	小売業のマーケティング
	H.ファヨール(1916)	経営管理全般の科学的原則, 組織論	トップ・マネジメントの経営管理
	E.シュマーレンバッハ(1919)	近代会計学の基礎	経営分析の最初の理論的研究
	E.メイヨー (1933)	行動科学研究	産業組織の社会的, 人間的側面
	C.I.バーナード(1938)	行動科学的意思決定論	組織全体理論
	F.J.レスリスバーガー (1941)	経営とモラル	生産性向上のための心理的側面
	P.F.ドラッカー (1954)	経営理論の体系化 顧客の創造, マーケティングとイノベーション	マネジメントの全体論
	A.マズロー (1954)	自己実現の心理学	動機づけと欲求の階層性
経営戦略の時代	E.J.マッカーシー (1960)	マーケティングの基礎	マーケティング戦略論
	A.D.Jr.チャンドラー (1962)	組織と戦略 事業部制	環境と組織形態の相互作用の媒体としての戦略
	H.I.アンゾフ(1965)	長期経営計画, 成長ベクトル	体系化された戦略経営の概念
	E.J.ケリー (1965)	戦略と機能	トップ・マネジメントの戦略
	P.コトラー (1967)	マーケティング・マネジメント	アメリカ・マーケティング, 製品差別化, 市場細分化, 4p
	G.ハメル & C.K.プラハラード(1994)	コアコンピタンス論	能力ベース経営
	P.R.ローレンス & W.L.ローシュ (1967)	コンティンジェンシー理論	環境条件適応理論
	M.E.ポーター (1980)	競争戦略	業界環境別競争戦略
サービスの時代	R.ノーマン(1984)	サービス・マネジメント サービスの質, 真実の瞬間, 顧客との共同生産	サービス企業の経営
	C.グロルース(2000) (2006)	サービス・マーケティング, サービスロジック	リレーションシップ・マーケティング, サービスロジック
	E.グメソン(1994) (1995)	リレーションシップ・マーケティング	サービス組織の品質マネジメント, 顧客との関係性
	S.L.バーゴ & R.F.ラッシ (2004)	顧客の使用価値, 相互作用, 価値共創, 関係性	S-Dロジック

断を経営における「臨床医学」として位置づけた⁽³⁾。また、日本経営診断学会の初代会長でもあった平井は「経営学」の一領域として経営診断を捉えたのに対して、同じく同学会の会長を務めた三上富三郎は経営診断の本質は経営学ではなく、診断に置くとするアプローチを主張し、経営学に源を発する経営の論理に展開されるものではなく、「診断学」に源を発する診断の論理 (diagnosis) に立脚して展開されるものと明言してマクロ診断学を提唱した⁽⁴⁾。さらに、山城章(1971)⁽⁵⁾、徳永豊(1967, 1978)⁽⁶⁾、三上(1970, 1994)⁽⁷⁾らが、時代の変化に合わせて経営診断学の確立をそれぞれの視点から提唱し、少なくとも経営学の経済学との相違を明確にし、人間経済生活の向上と福利に貢献する学問領域であることを示し、また、その確立に尽力したこれらの研究者の功績は多大なものであった。

しかしながら、21世紀の今日、IT革命という新たな潮流を受けて、企業を取り巻く環境は激変している。そうした中で、経営診断が扱うべき領域は拡大し、従来の経営理論で現場の診断をすべて推し測るには窮屈さがある。とりわけサービス主導型企業への診断支援には、これまでの経営診断の枠組みでは対応しきれなくなっている。しかしながら、実務上ではいまだ高度成長期の経営学の理論が適用されたり、MBAの技法が唐突に利用されるなど、経営理論の共通した概念理解や技術としてのツールの確立がむしろ混迷の中に置き忘れられているようにさえ見受けられる。

(4) 日本経営診断学会による経営診断学の研究の変遷

日本経営診断学会は経営診断の研究及びその普及を第一義とし、経営学といわず隣接科学の諸分野と広く緊密な連携を保つことを目途として、この壮大な未知の分野に新たな経営診断学の確立を試みると⁽⁸⁾いう壮大な目的を掲げて1968年3月1日に設立され、その後半世紀にわたって経営診断学についての研究が継続されてきた。

この、わが国最大の経営診断学会である日本経営診断学会が経営診断学の確立に向けて毎年統一論題を設けて全国大会を開催している。この全国大会の統一論題は、各部会の研究の集約であり、経営診断学の動向を最も明示しているといえる。そこで、経営診断学を構成する理論と技術に関連するタイトルに限定して概観してみる。

第1回全国大会(1968年)から第50回全国大会(2017年)までの統一論題の中から特徴的なテーマを列挙したのが図表2である。

これらの研究課題は、経営診断学の確立を目指すものである。個々の論題を概観すると、20世紀の末までは、経営診断の確立に向けて診断の原則、技術の科学化、体系化、環境対応など「経営診断学の科学的確立」に向けて、21世紀以降は、診断の社会、地域、流通、サービス、IoTとの関わりなど、複雑化、高度化する社会経済環境の中で「経営診断領域の拡張」をテーマとしていることがうかがわれる。⁽⁹⁾ 総じて経営診断独自の科学である経営診断学

(3) 平井泰太郎・清水晶編『経営診断(マネジメント・コンサルテーション)』(経営学全集・別巻)青林書院, 1960年。

(4) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第1巻 経営診断の体系』同友館, 2015年, P 6~7。

(5) 山城章著『経営診断』(現代経営診断全集2)ビジネス教育出版社, 1971年。

(6) 徳永豊『経営診断入門』同文館, 1967年;『経営診断学の本質』『日本経営診断学会年報』vol.10, 1978年。

(7) 三上富三郎著『共生の経営診断』同友館, 1994年。『経営診断学』明好社, 1970年。

(8) 日本経営診断学会, ホームページ。

(9) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書第2巻 経営診断の歴史と制度』同友館, 2015年, P13。

図表2 日本経営診断学会 統一論題にみる経営診断学の研究の歴史

経営診断学の科学的確立期	1968	経営診断学の成立と課題
	1969	経営診断の原則と手法
	1971	経営診断技術の科学化
	1972	環境変化と経営診断
	1975	経営診断学の方法論
	1978	診断基準の確立をめざして
	1979	80年代経営診断の在り方
	1980	環境変化に対する経営診断の在り方
	1982	経営診断学の体系化をめざして
	1984	高度情報化社会における経営診断
	1985	価値観の変化に伴う経営診断の在り方
	1987	経営診断学の確立と展望
	1988	国際化と経営診断
	1989	90年代に対応する経営診断の視点
	1991	経営診断技法の体系化
	1993	現代状況下における経営診断
	経営診断領域の拡張期	1994
1996		経営診断学の本質と再考
1999		経営診断の領域再発見
2002		経営診断の社会性を考える
2003		コミュニティビジネスモデルの診断
2004		地域ビジネスのルネサンスを考える
2006		流通と経営診断
2007		企業経営とその診断におけるサービスサイエンスの視点
2008		マイクロファームによる地域産業振興
2010		21世紀型経営診断
2011		地域の活性化と経営診断
2015	潜在的な資源に基づく地域の再生	
2016	IoT時代の経営診断	
2017	経営診断の理論および実践の歴史的発展とその展望	

の確立に向けて、診断領域の明確化とその経営環境のマクロ、ミクロの変化に適応するような診断の在り方、理論の確立と体系化、技術的方法の確立について模索されてきた。

以上のような研究から、経営診断は企業あるいは経営体の経営内部の合理化や近代化、

そしてその改善のみでなく、企業経営を取り巻く外部環境の変化への適応を支援する診断理論の確立に向けての研究の必要性を示唆している。このことは企業の収益の源泉が成長する市場環境におけるビジネス機会を捉えることにあり、変化する市場環境への的確な対応にあることを示していることでもある。

そこで、未来の経営診断を考慮した経営診断学にアプローチするには、近年の企業の経営内部と同様、社会経済の動向を十分に考慮した検討が重要視されなければならない。そこで、ここでは、企業や経営体を取り巻く社会経済の新たな動向に焦点を当てて、経営診断の新たな視点にアプローチしていく。

3. 社会経済の新潮流と経営診断

(1) 社会経済のサービス化の進行

半世紀を超えるわが国の経営診断の研究においては、このように隣接科学を応用しながら環境変化に適合する経営診断理論の確立を目指してきた。その中でも、積み残されている研究分野が、サービス主導型企業への経営診断手法へのアプローチである。

1980年以降「サービス経済化」が進行するなかで、産業構造が素材を収集する第1次産業、素材を加工する第2次産業から第3次産業と呼称とされるサービス業へと大きく軸足を移し、わが国のGDPに占めるサービス産業およびそこに従事する労働者の割合は急激に増大している。サービス産業は統計上「公共サービス」、「対個人サービス」そして「対事業所サービス」に分類され⁽¹⁰⁾、なかでも個人消費者を対象とした「対個人サービス業」にくらべて、企業、組織などを対象とした「対事業所サービス業」の成長がサービス業の発展に貢献している。

さらに、サービス産業の増大に加え、第二次産業に分類されている製造業においても、例えばコンピュータ製造メーカーのIBMでのコンサルティング部門の増大や、日本の建設機械メーカーであるコマツの建材の稼働現場情報の提供に関わるサービス業務の拡大に代表されるように、サービス収入、サービス部門の業務が増大するなど「製造業のサービス化の進行」も顕著にみられるようになった。

(2) サービス化が進行する背景

経営診断で重要なサービス化の進行は、従来の環境衛生に関わる飲食や理美容などのサービス業に加え直接ビジネスに関わる対事業所サービスおよび個人生活に関わる対個人サービスの範囲の拡大がある。

対事業所サービス増加の背景には、企業や組織内における医療・保健、教育・研究、システム開発、経営コンサルティングなどの専門的な業務の「外生化」の進行および防犯、社員食堂、決算業務、人事・労務、コールセンター業務などのアウトソーシングなど「業務の外部委託」の増加がある。

対事業所サービスを駆動する要因は、変化の激しい時代にあって、不測事象に柔軟に対

(10) 総務省統計局の日本産業分類ではサービス事業者の提供先区分を対個人サービス業(個人・一般消費者からの収入が3分の2以上を占める業種と対事業所サービス業(事業所からの収入が3分の2以上を占める業種)に分類している。

応できるように、企業や組織の経費の削減あるいは固定費を変動費化することによって収益を安定的に確保できる体質をつくることや、変化する市場の中に新たに生まれる需要に対して、企業の既存の経営資源やノウハウでは不足している経営企画力、革新的な技術、専門的な知識、能力を企業外部から補充し、それらを活用して既存の経営能力に組み込むことで、それに対応し、その需要に応えていくことが可能となるからである。

一方で、対個人サービス業については、女性の社会参加による家庭収入の増加や家事時間の短縮化傾向、育児・託児の問題などを背景とする食事の簡便化志向の高まり、家事の外部委託に関わるサービス需要などが増大している。さらに週休2日制の定着、労働時間の短縮化など、労働環境の変化により余暇時間が増大し、外食・レジャーへの参加といったサービス需要も増大している。このような「収入の側面」と「時間的側面」からサービス需要の増加が顕著となっている。

加えて、人口の高齢化の進行という現象も、介護や健康にかかわるサービス需要を大きく増大させており、生活関連支援サービス業のみでなく、高齢者の生きがい情報支援サービス業も新たな分野として誕生している。

このような社会経済のサービス化の進行は、企業や組織経営体にとっては、市場の変化を駆動する要因となる。したがって、今後の経営診断においては、これらのサービス化の進行によって増大している小売・サービスの経営に適応した診断は不可欠であり、しかしながらその特徴ともいえるきめ細かな、個々の顧客の個別の要求に対応する企業の能力を支援する診断手法には不足感があり、さらなる研究課題である。

4. 生産主導型経営診断とサービス主導型経営診断

(1) サービス主導型経営診断への新たな潮流

1980年代以降顕著に増加した小売・サービス業の経営の特徴は、市場飽和期に至るまでの企業経営とは明らかに異なる経営の価値観や行動様式の特徴を持っており、経営診断においてもこれまでとは異なる視点が必要になっている。

1970年代までは、明らかにモノ不足時代の中で全国に迅速に需要をいきわたらせる生産と流通が主体であった。ここでは、アメリカから導入されたマス・マーケティングを前提とした生産志向、販売志向⁽¹¹⁾が主導権を掌握し、国の施策も企業の努力も生産の合理化、効率化、能率化と生産された製品を迅速に捌く流通機構の整備という視点からの産業振興に目が向けられていた。

このような状況下で、製造業は大量生産とその実現のための製品規格化、製造の合理化、オートメーション化に目を向け、流通業はそれを迅速に捌くための流通体制をとるために大規模小売業化、あるいは大型化、チェーン店化を急ぎ、業務の標準化が進行した。全国に支店やチェーン店の陣を敷く陣取り合戦が繰り返され、経営幹部からは「木を見て森を見ず」と経営外部のビジネスチャンスの確保に向けての叱咤がなされた。この時代の経営の理論では直接的な成長の理論、収益の理論とそこに向けての技術革新、製品革新に代表される拡大のための理論が支配した。

(11) 澤内隆志 編著『マーケティングの原理：コンセプトとセンス』中央経済社、2002年。

しかし、生活商品の普及浸透のスピードは早く1980年代頃には需要はいきわたり、事業拡大、市場拡大を目指した生産体制は過剰生産、過剰在庫を生み出す結果となり、価格競争、価格破壊が顕著となっていった。そして、業務の標準化、専門化と組織のコア社員の減少などが経営組織内にも負の影響を残し、人間力格差が生み出す経営力格差を生じさせている。この過剰なまでに進められた合理主義の影響は企業内部の調和的な協働関係の破壊のみでなく、顧客との関係性の希薄化にまで及び始めている。

経営理論の変遷にみるように、企業内の合理化、効率化を図っても、明らかに、モノを作れど売れず、店を作れど売れずの状況になると、経営学の理論ではドラッカーが「断絶の時代」を指摘し、マーケティング論の中では、顧客志向を超えて、顧客との関係性、つまり、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、リレーションシップ・マーケティング⁽¹²⁾などの研究が増加し、サービス・マーケティングと組織の問題を含む上位概念としてのサービス・マネジメント⁽¹³⁾に目が向けられるようになった。さらに、伝統的な製品主導のマーケティング(G-Dロジック)に対して、サービス主導のマーケティング(S-Dロジック)が指摘された(Vargo & Lusch,2004)。ここでは、顧客の体験価値、使用価値に目を向け、その顧客の個別性から「価値共創」、「相互作用」の重要性が指摘されてきた。これらは、従来のマス・マーケティングでは、カバーしきれない優良顧客の離反、離脱、退出の回避をマネジメントすることが企業側に迫られるようになったからである。

本稿では、このような状況下において、従来の経営学の基本理論に沿った経営診断学に生じる課題を明らかにして、サービスの時代の経営診断学の構築の必要性と、経営診断においても新たな視座をもってあたねばならないことを提示する。その前提として、1970年代までのマス・マーケティングを前提とした経営を「生産主導型経営」と呼び1980年代以降のサービス・マーケティングを前提とした経営を「サービス主導型経営」と呼んでその主な特徴を比較してみる。

(2) サービス主導型経営と生産主導型経営の特徴

1980年代に入り、開業率に比して廃業率が上回り、中小企業の減少傾向、大企業の経営の行き詰まりが明らかとなり、企業経営の存続・成長・発展に向けた活動の視点は変化している。

少なくとも1970年代までの「経営の視点」は、売上主義にあり、企業は拡大主義をとってきた。それらの「収益の源泉」は、売上拡大にあり、このために「経営目標」は、製造業においては市場シェアの拡大、流通業においては出店競争による商圈の拡大が重視された。そこでは収益の源泉は、グローバルな無限の市場に求められた。その市場拡大の「活動主体」は製品であり、その思想は製品主義である。そして「経営の意識」は製品を消費する消費者に向けられ、「顧客」は自社の製品や品揃えを破壊するように消費する消費者と呼ばれ

(12) 激しい競争に打ち勝ち、より多くの利益を得るには顧客の獲得だけでなく、顧客を維持することの重要性を指摘し、顧客の誘引、維持、関係性の強化を提示したBerry, Leonard L (1983) が最初リレーションシップ・マーケティングの提示者とされる。

(13) サービス・マーケティング、サービス・マネジメントに関する研究は、Normannの著書Service Managementを発端としてGrönroos や Gummessonを中心とするNordic Schoolと呼ばれる北欧学派の研究に負うものが多い。

た。「対象市場」は国際的であり、世界規模であった。このような状況から、企業の「経営理念の基軸」には企業収益と共に社会的責任が問われた。このような中で企業の売上拡大主義には一定の歯止めがかけられ、社会性への企業の意識は高まった。そうした状況下でも収益を確保するために、「経営方針」は規模の経済性におかれた。そして、この実現のための「経営戦略」はコストリーダーシップ戦略が中心であった。

具体的なオペレーション戦略における「立地・チャネル戦略」は全国あるいはグローバルを前提として広範囲である。このため「製品や品揃え戦略」はブランド拡大型、ナショナルブランドが中心であり、「価格戦略」はローコスト、低価格帯あるいは大衆価格帯である。したがって「販売促進戦略」は広域を対象とした媒体を中心に価格訴求がなされる。このためにそこに醸し出され、表現される「アトモスフィア」は日常性、大衆性のイメージが中心である。

これらの活動を支える「設備」は大規模であり、「組織」も大人数体制が前提である。「意思決定」は主として本社や本部でトップ・マネジメントが行う形態をとる。

これに対して、1980年代以降のサービスの時代を主導するサービス主導型経営の特徴は、拡大しにくい市場に適合する経営形態がとられている。まず「経営の視点」は、これまでの継続的な右肩上がりの売上増は期待できないことが明白であり、着実に資金を確保できる利益主義、収益主義が中心となる。その「収益の源泉」は、無限に拡大する市場にあるのではなく、企業と顧客の接触空間での顧客の満足の中にある。

そのために「経営の意識」は、大量生産したものを当然消費することを前提とした生産志向、販売志向そして消費者志向ではなく、むしろ自社の製品や品揃えを好んで購入し、利用する顔の見える顧客の意識と行動に求める顧客主義におかれる。したがって、経営の「活動主体」は製品や品揃えを前提としてではあるが、それを顧客が求めるように提案するサービスにおかれている。このような企業の「活動の思想」は製品主義ではなくサービス主義であるといえる。

「経営の目標」は従来のような果てしなく拡大する市場シェアから、自社の顧客の愛顧度や来店頻度、購買頻度を高めるために顧客の心に占める割合、マインドシェアの獲得が重視される。ここでは、「顧客」は、大規模な市場の中で、すべての消費者を獲得できないために企業が自社にとって都合の良い消費者を選定するといったターゲット顧客でなく、自社の顧客の個々の経験価値や使用価値を重視し、顧客が自らの求める価値を発信して、企業と顧客が相互作用して企業と共に価値を創造する価値の共創者という位置づけである。

したがって、提供物、サービスの伝達は一方向ではなく、双方向であり、顧客関係性も一対多ではなく一対一である。伝達方法はBtoBかBtoCではなく、サービスネットワークを通じたBtoBtoCの可能性を検討しなければならない。

「経営理念の基軸」は、急激な拡大のために破壊してきた自然や社会に対する社会的責任ではなく、個々の顧客責任を十分にとらなければならない。予想外のクレーム処理に追われる大企業の現状をみると、顧客責任の重要性は明らかである。そして既存の小売・サービス業がそうであるように、サービス主導型経営における「対象市場」は、国際市場やグローバル市場よりはむしろ、身近な地域密着型の市場である。

「経営方針」は従来の規模の経済性ではなく、範囲の経済、あるいは施設、製品、あるいは人に関わる単位当たりの生産性といった単位当たりの収益性におかれる。これを実現す

る「経営戦略」は規模の経済性の前提であったコストリーダーシップ戦略でなく、個々の生産単位の専門性にあり、専門化戦略が中心になる。

戦略を具体化する個々のオペレーション戦略においても、「立地・チャネル戦略」は全国、グローバルを前提とした広範囲ではなく、地域を中心とした小商圈である。このために「製品や品揃え戦略」はブランド拡大型やナショナルブランドよりは、現在のブランドの維持、個別ブランドの強化に意味がある。「価格戦略」はローコストや低価格帯あるいは大衆価格帯を志向するよりは、提供される価値に見合った価格が必要コストとして理解され、高コストでも満足を高めるものも重視され、中・高価格帯に可能性が生まれる。「販売促進戦略」では、広域を対象とした情報媒体を中心にした価格訴求から離れて、むしろ目的型の販促、顧客価値を訴求することになる。

このためにそこに醸し出され、表現される「アトモスフィア」は非日常性、専門性のイメージが中心となる。

これらの小売・サービス経営の活動を支える「施設・設備」は、企業と顧客の接触空間を演出するに足る比較的小規模な空間であり、それを実現する「組織」も比較的少人数で成り立つのである。これらの「意思決定」は、主としてより顧客との接触空間に近いミドルマネジメントが中心になっている。

この現代的な小売・サービス経営の視点は、市場の継続的な成長や規模の経済を前提とした大規模企業の診断あるいは生産主導型（製品主導型）経営と異なり、限定市場、あるいは拡大しにくい市場を前提とした、企業と顧客の接触空間を重視するサービス主導型の経営と位置付けることができる。このサービス主導型経営と生産主導型経営の相違点を比較し、それぞれの企業への診断の視点として図表3に整理した。

このように、サービス主導型の経営では企業と顧客の接触空間にこそ収益の源泉がある。したがってサービス主導型経営における診断は、本部や本社のマネジリアルマーケティングに着目するのではなく、森を見すぎて個々の木の現状を置き去りにしてきた反省から、サービスの命である顧客と接する現場に配慮した診断の視点を加えてみていかなければならない。

(3) サービス主導型企業を対象とした経営診断理論構築への課題

サービス主導型企業の経営の中心は、企業と顧客の接触空間にある。現代の顧客は豊かな時代を経て、過剰なまでに提供される製品・サービスと無料で商品を見て回れる店舗、そしてインターネットを通じた商品選択や購買など、商品を手に入れる上で多様な選択権を有している。そのため、企業は自社の製品あるいは商品をいかに顧客の手にとってもらえるか、そのための顧客の心内マーケットにまで入り込んだマーケティングの研究が重視されている。最終的には企業と顧客の接触空間で、企業あるいは経営体の製品やサービスを顧客がどのようにイメージするかが重要な購買決定動機となる。そのようなアトモスフィアを構成する要素こそが選択や購買、利用を決定するはずである。したがって、経営は顧客が購買意欲、利用意欲を増大するようなイメージを知覚できるアトモスフィアによって収益が左右されることになる。経営理論も企業と顧客の接触空間で好感度に知覚されるアトモスフィアにつながる経営理論であり、経営診断もそれと連動していくことが課題になる。

図表3 サービス主導型企業の診断の視点

	サービス主導型企业	生産主導型企业
経営の視点	利益主義・収益主義	売上主義・利益率・成長率
収益の源泉	企業と顧客の接触の現場	グローバルな無限の市場
経営の意識	顧客志向	消費者志向
活動主体	サービス	製品
経営思想	サービス主義	製品主義
目標	マインドシェアの向上	市場シェアの向上
顧客	価値の共創者	ターゲット(顧客)
伝達方向	双方向	一方向
顧客関係性	一対一	一対多
伝達方法	BtoC,BtoBtoC	BtoB,BtoC
経営理念基軸	顧客責任	社会的責任
対象市場	地域密着型	国際的・グローバル
方針	単位当たり収益性	規模の経済性
経営戦略	専門化戦略	コストリーダーシップ戦略
立地・チャネル	地域・グローバル・小範囲	全国・グローバル・大範囲
商品	ブランド維持型・個別ブランド	ブランド拡大型・ナショナルブランド
価格	必要コスト, 高コスト, 中・高価格帯	ローコスト, 低価格帯
販売促進	目的型, 顧客価値訴求	広域型, 価格訴求
アトモスフィア	非日常性, 専門性	日常性, 大衆性
設備	小規模	大規模
組織	小人数	大人数
意思決定	ミドル・マネジメント(現場)	トップ・マネジメント(本社・本部)

5. サービス主導型現場診断の体系

経営理論研究の歴史から示唆されている企業経営に関わる重要なキーワードは、1950年代までの経営内部の近代化・合理化時代に示されたように、マス・マーケティングを前提とした、企業組織内部の近代化、合理化からスタートしている。次いで、1960年代、1970年代の企業経営に影響を与える外部環境の認識とそこに向けての戦略的行動である。1980年代からは、サービス経営への視点の移行があった。

診断対象として、平井・清水(1960)は、工場の診断、問屋の診断、小売業の診断、計数診断、マーケティング診断の分類、徳永(1967)は、トップ・マネジメントと経営組織診断、販売及び販売促進診断、販売経路診断、商品政策の診断、製品計画の診断、経理診断、労務診断、流通革新と卸売診断、三上(1970)は、経営者診断、経営組織診断、財務診断、戦略診

断、経営均衡診断、モラル・サーベイ、マーケティング診断、人間診断、系列診断、山城(1971)では、経営理念診断、経営技法診断、経営対境診断、経営階層診断、最高経営診断、三上(1994)は、共生志向の統合的経営診断、エコノミー診断、人間性・社会性の診断、環境性の診断、戦略診断、リストラとリエンジ診断のそれぞれの項目をあげている。

このように、経営理論とともに発展してきた経営診断学の研究は、企業の存続・成長・発展を前提として、環境の変化、時代の変化に合わせて、企業経営における業種ごとの診断特性についての研究、企業の諸機能ごとの診断についての研究、企業外部の環境の変化に関わる診断についての研究が行われてきた。さらに、診断の現場では、MBAやコンサルティング企業の開発した、いくつかの実務的診断技術が応用されてきた。これらから示唆される重要なキーワードは、企業の存在価値を表わした「経営理念の確立」、企業の存続・成長・発展のための「財務の分析と改善」である。これらは新たな経営計画の策定に貢献する。次にこの計画を実現するためのSWOT分析に代表される「現状の外部環境と内部の環境の変化の分析」である。そしてその「分析に基づいた経営戦略の策定、個別戦略およびオペレーションへの展開」がある。

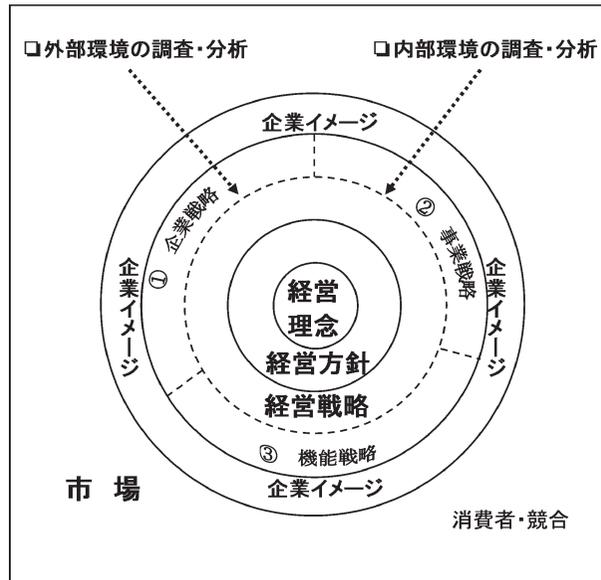
経営戦略は大きく企業戦略、事業戦略、機能戦略、業務戦略に分類され、階層的に説明されてきた。企業戦略はトップ・マネジメントの課題であり、事業戦略以下は企業と顧客の接触空間にいるマネジャーの課題として、そこで展開されるオペレーションについて、個々に研究されてきた。

しかし、企業を取り巻く環境変化の中で、新たな視点として、顧客との関係性が重視されている今日、最も重要なことは、これらが最終的に消費者に効果的なイメージで認識されるように、市場と企業活動の因果関係、有機的結合関係を構築していることである。この経営診断の体系は、図表4のように示すことができる。この診断の基本体系は企業と経営コンサルタントの両者が診断の現場で共通認識し、具体的な対策を検討するための思考法のプロセスを示した経営診断のツールでもある。この体系は、市場に存在する事業機会をとらえて、経営者の人生哲学が基本となっている経営理念を基軸に、企業経営としての方針を定め、その達成に向けて、経営環境に適合、対応する経営戦略を定め、それをオペレーションに展開する流れを表している。

この流れは、過ぎたる製品志向や価格志向などでなく、経営理念をコアにして環境と有機的に調和するように波紋が広がるように展開する企業経営のフローを意識している。重要なことは、サービス主導型経営は、これらの一連の企業活動が、収益をもたらす顧客との接点や接触空間の現場でどのように企業イメージ、ブランドイメージとして認識されるか、その情報が逆の波紋となって企業のオペレーション、さらには経営戦略、そして経営方針に波及し、改善、革新されていくかが企業の存続・成長・発展を大きく左右することの認識である。

この体系による共通認識が為されない場合、トップ・マネジメント、マネジャー、スタッフに改善行動の真の目的が理解されず、したがって、改善のためのアクションは、各セクションの単独の活動となり、結果の有機的な結合や相乗効果の発揮を失うことになる。

図表4 サービス主導型経営の診断の体系



出所：前田進『小売・サービスの経営学－アトモスフィア理論へのアプローチ－』同友館，2916年，p114.

6. まとめ

以上のように、企業経営はすでにマス・マーケティングの時代の製品が支配する時代から、社会経済の環境変化にビジネス機会を求める市場戦略としての戦略マーケティングの時代からサービスが主導するマーケティング・マネジメントの時代へと変身している。サービス経営は、企業と顧客の接触空間の現場に収益の源泉がある。

したがって、サービス主導型経営では、生産者主体でモノをつくれれば売れるといった発想、あるいは拡大する市場機会を選定して、そこに戦略的にオペレーションを適合していくだけといった経営から、企業と顧客の接触空間で良きアトモスフィアを知覚し、その価値創造のために顧客と企業が相互作用する舞台あるいはプラットフォームとしての空間の創造とそこでのサービスの交換が重要になっている。消費の現場、利用の現場を起点とした経営と診断が重要である。

収益の源泉はそれらの現場、経営のヒントもその現場に落ちているのであって、革新的なトップ・マネジメントの頭の中だけで創造されるものではない。しかも、現代の消費者はモノに汲々としている消費者ではなく、多くの消費経験を通じて、个性的で独自の価値を創造する消費者であり、社会・地球・宇宙観をもって行動している人間としての消費者である。彼らは商品やサービスの使用経験から、心内マーケットともいべき市場を形成している。この心内マーケットの構成要素である顧客使用価値、体験価値と相互作用し、価値を共創していくための顧客との関係性も重要になっている。このことは、未来の経営診断において最も重要な課題である。

参考文献

【邦文献】

- 1) 財団法人 日本生産性本部 (現在の公益財団法人 日本生産性本部) 『マーケティング—マーケティング専門視察団報告書』, 1957年。
- 2) 平井泰太郎・清水晶編『経営診断 (マネジメント・コンサルテーション)』 (経営学全集・別巻) 青林書院, 1960年。
- 3) 徳永豊『経営診断入門』同文館, 1967年。
——「経営診断学の本質」『日本経営診断学会年報』vol.10, 1978年。
- 4) 三上富三郎著『共生の経営診断』同友館, 1994年。
——『経営診断学』明好社, 1970年。
- 5) 山城章著『経営診断』 (現代経営診断全集2) ビジネス教育出版社, 1971年。
- 6) 清水晶『小売り業の形態と経営原則』同文館, 1972年。
- 7) 学校法人産業能率大学総合研究所「総合研究所の概要」
- 8) マーケティング史研究会編『マーケティング学説史—日本編—』同文館出版, 1998年。
- 9) 日本経営診断学会編『日本経営診断学会叢書 第1巻 経営診断の体系』, 『日本経営診断学会叢書 第2巻 経営診断の歴史と制度』同友館, 2015年。

【外国文献】

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年。)
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in Berry, Leonard L., G. Lynn Shostack, and G. D. Upah, (eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, pp.25-38.
- C. K. Prahalad and G. Hamel (1994), *Competing for the Future*, Boston :Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営:大競争時代を勝ち抜く戦略』, 日本経済新聞社, 1995年。)
- Chandler, A.D., Jr. (1962), *Strategy and Structure : Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年。)
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, New York Harper & Row, (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006年。)
- Fayol, H. (1917), *Administration Industrielle et Générale*, Dunod et Pinat, Paris. (山本安次郎訳『産業並びに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Gronroos, Christian (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, No.1, pp.9-29.
— (2000a), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., John Wiley and Sons Ltd.

- (2007) , *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rded., John Wiley & Sons, Ltd.
- Gummesson, Evert (1994) , "Broadening and Specifying Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, No.1, pp.31-43.
- (1995) , "Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy," in Glynn, William J. and James G. Barnes (eds.) , *Understanding Services Management*, John Wiley and Sons, pp.224-268.
- Kotler, Philip (1967) , *Marketing Management: Analysis, Plan, Implementation and Control*, Prentice- Hall. (稲川和男他共訳『マーケティング・マネジメント』, 鹿島出版会, 1971年。)
- Lawrence, Paul R. and Lorsch J. W. (1967) , *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論: コンテンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977年。)
- Lazer, W. and E. J. Kelly (1962, 1967) , *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Revised Edition, Homewood, 3rd ed., Richard D. Irwin. (片山一郎, 村田昭治, 貝瀬勝訳『マネジリアル・マーケティング』丸善, 1969年)
- Maslow, Abraham H. (1954,1970) , *Motivation and Personality*, New York, NY, Harper & Row (小口忠彦訳, エイブラハム・H・マズロー『人間性の心理学』, 産業能率大学出版部, 1971年。)
- Mayo, E. (1933) , *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company. (邦訳『産業文明の人間問題』日本能率協会, 1967年。)
- McCarthy, E. Jerome (1960) , *Basic Marketing : A Managerial Approach*, Homewood, IL., Richard D. Irwin, Inc. (粟屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』, 東京教学社, 1978年。)
- Norman, Richard (1984) , *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd. (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年。)
- Nystrom, Paul H. (1913) , *Retail Selling and Store Management*, N Y, D. Appleton-Century Co., Inc.
- (1915, 1919, 1930) , *Economics of Retailing*, N. Y., The Ronald Press Company.
- Porter, Michael E. (1980) , *Competitive Strategy*, N.Y. Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫共訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。)
- Roethlisberger, Fritz J (1941) , *Management and Morale*, Harvard University Press. (野田一夫・河村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1969年。)
- Schmalenbach, Eugen (1919) , *Dynamische Bilanz* , (土岐政蔵訳『動的貸借対照表論』森山書店, 1956年。)
- Taylor, Frederick W. (1911) , *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004a) , "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vo.68, No.1, January, pp.1-17
(2017.8.20 受稿, 2017.9.13 受理)

〔抄 録〕

経営診断は経営学を前提として技術的に進化してきた。その理論は、製品を主導とした生産主導型の経営とその支援としての経営内部の近代化・合理化であり、次いで拡大する市場に向けてビジネス機会を求める戦略的経営に視点に移された。しかし、近年のサービスの経済化現象の中で、小売・サービス分野の重要性が増している。製造業の業務のサービス化も増大している。

しかし、サービス業を中心とした小売・サービスの経営に関する研究は数少ない。本稿では、小売・サービスの分野では、顧客との接触空間にこそ収益の源泉があるが、それを対象とした経営研究、経営診断についての研究は、理論的にも技術的にも十分になされてきたとはいいがたいという課題を提示した。

具体的には、これまでの経営理論および診断技術からのアプローチを概観し、製品主導型経営とサービス主導型経営の相違点を明確にし、小売・サービス経営の診断の特徴を明らかにした。最後に小売・サービス経営に関わる企業人と経営コンサルタントが、小売・サービス業を中心とする企業の問題や課題を共通認識するために必要なサービス主導型経営の診断の体系を示した。