

経営戦略と情報収集

琉球大学教授 西 賢祐 著
中央大学助教授 中 江剛毅



中央経済社

経営戦略と情報収集

琉球大学教授 西 賢祐 著
中央大学助教授 中江剛毅

中央経済社

著者紹介

西 賢祐

昭和31年 琉球大学卒業

昭和46年 アイオア大学大学院博士課程修了

現在、琉球大学教授

なか え ごう き
中江 剛毅

昭和41年 慶応義塾大学経済学部卒業

昭和47年 慶応義塾大学大学院博士課程修了

現在、中央大学助教授

経営戦略と情報収集

昭和50年7月20日 印 刷

昭和50年7月25日 発 行

著 者 西 賢祐
中江 剛毅

発行者 渡 辺 正 一

印刷者 柳 瀬 二 郎

発行所 株式 中央経済社
会社

東京都千代田区神田神保町1の31の2

電 話 ・ (293) 3 3 7 1 (編集)

(293) 3 3 8 1 (営業)

〒 101 振替口座・東京8432

昭和工業印刷/関川製本

2034—441648—4621

ま え が き

今日、企業をとりまく環境の変化には著しいものがある。科学技術の発展、経済・社会の変化とともに企業の直面する問題は複雑多岐である。これらの問題を解決するに当って情報の占める役割は非常に大きい。

そこで、本書は経営上の戦略決定に必要な外部情報収集のプロセスに焦点をしぼることにした。言いかえれば、全体として

- (1) 経営者はどのような外部情報を収集しているのか
- (2) 経営者はどのような情報源を利用しているか
- (3) 経営者はどのような方法で外部情報を入手しているのか

という以上3つの柱を中心に書いたものである。

この分野に関心をもつ多くの人々に少しでも役立つならば著者等の最も大きな喜びとするところである。

本書は、著者等が、それぞれ研究上の立場から分担を決めて執筆に当たった。第1章・第2章は全体としての研究手法および戦略情報収集の基礎概念を設定するねらいで西が担当した。第3章は産業構造と情報産業の歴史的発展過程を記述する目的で中江が担当した。第4章から第6章にかけては、各章のはじめと分類フレームワークについては西が担当し、統計的手法によるデータ解析は中江が担当した。第7章、企業の組織機構と情報システムについては西が担当した。最後の章、結論は西と中江が担当した。なお、データ解析には東京大学広津千尋助教授が協力して下さった。

本書の基礎となる資料の収集に関しては、(財)日本情報開発協会並びに(株)コンピュータ・エージ社の絶大なご協力とご支援にあずかった。また、アンケート及び面接調査の対象となった数多くの企業関係者には理解あるご協力をいた

だいた。

本書の執筆にあたっては、絶えずアカデミックな面でご教示下さった慶応義塾大学関口操教授に対して心から感謝の意を申し述べたい。さらに、東京大学森口繁一教授に負うところは大きい。同教授の絶大なご教示と資料収集に関してあらゆる機会を作って下さったことに対し心から感謝の意を申し述べたい。

最後に、調査データの集計処理に敏腕をふるってもらった東京大学大学院学生松田元男・庵原信男、名古屋学院大学生松山幸憲、成田幸枝、山内裕昭、山本晴夫、伊藤茂夫、上田浩正、大沼義和、岡本昌之、新田雅則の諸氏に対し謝意を述べたい。また、カードパンチを引き受けて下さった倉斗玲子女史に対しても謝意を表したい。

なお、本書を刊行するに当っては、中央経済出版部の皆さん、特に関博之氏並に石井聖氏にお骨折りいただいたことを記して感謝申し上げます。

1975年6月

西 賢祐
中江 剛毅

目 次

はじめに	1
第1章 研究の目的および方法	3
1-1 問題提起と目的	3
1-2 研究範囲の限定および研究アプローチ	4
1-3 調査方法	5
(1) 調査対象	5
(2) 調査手法	5
1-4 データ処理および分析手法	6
1-5 本書の構成	7
第2章 戦略情報収集の基礎	9
2-1 情報の意味	9
(1) 適切性	10
(2) 正確性	11
(3) 吸収性	11
2-2 スキャンニング・プロセス	12
2-3 環境スキャンニングと戦略決定	14
2-4 意思決定について	14
2-5 戦略決定について	16
2-6 戦略情報と戦略情報収集行動の概念モデル	17
(1) 戦略情報	17
(2) 戦略情報収集行動の概念モデル	18
2-7 外部情報の流れと戦略決定について	20

2 目 次

2-8	外部情報を入手する方法について	23
2-9	まとめ	25
第3章 産業構造と情報産業		29
3-1	わが国産業構造の特徴	29
3-2	今後の産業構造	31
3-3	情報化の発展	32
3-4	情報の産業化	33
3-5	コンピュータ産業	34
3-6	情報処理産業	36
3-7	情報産業の環境要因の調査分析	39
第4章 外部環境情報		49
4-1	外部環境情報の分類フレームワーク	49
4-2	外部環境情報の調査分析	53
第5章 外部環境情報の情報源		65
5-1	情報源について	65
5-2	情報源の分類フレームワーク	68
5-3	情報源の調査分析	71
第6章 外部情報の入手方法		87
6-1	要請情報と非要請情報	87
6-2	外部情報入手方法の分類フレームワーク	88
6-3	外部情報入手方法の調査分析	90
6-4	時間の調査分析	92
第7章 企業の組織機構と情報システム		95
7-1	経営者の必要とする情報	95

7-2	情報の適切性	97
7-3	組織変革の要因	98
7-4	組織機構と情報との結びつき	100
7-5	計画情報の基本型	101
7-6	計画プロセスと計画情報	106
7-7	計画情報と管理情報	107
7-8	経営問題に対処するアプローチ	109
7-9	情報システムの改善	110
7-10	経営情報システム（MIS）の性格	111
7-11	階層別MISについて	112
7-12	階層別MISの総合化と発展	116
7-13	業種別MISのパターン	118
7-14	日本の企業におけるMISの事例	119
	(1) オペレーショナルMIS中心	120
	(2) マネジャリアルMIS中心	121
	(3) コーポレートMIS中心	123

第8章 経営者の情報収集行動..... 129

8-1	日本の産業構造と情報産業	129
8-2	情報産業の位置	131
8-3	外部環境情報について	132
8-4	情報源について	133
8-5	外部情報入手方法について	135
8-6	情報収集時間について	135
8-7	経営情報	136
8-8	むすび	138
8-9	今後の研究	139

4 目 次

付録	A	経営者の情報収集行動に関するアンケート	141
	B	調査協力会社一覧表	154

は じ め に

企業は絶えず外部環境要因とインタラクトしている。外的環境要因には、技術革新、市場動向、人的・物的資源、競争関係などがあり、それに加えて政治・経済・社会的な要因があり、それら全体としての相互作用および相互依存関係が存在する。企業にとってはまた、政府の方針、産業政策、法令改正、予算配分、税制なども大きな要因として作用する。なおこれらの要因は国内のみならず海外の環境要因とも大いに関連しており、いわゆる企業はグローバルなビジネス環境において戦略活動を営んでいるのである。

外部環境に起る事態およびその関連事項に関する情報は企業にとって経営戦略および長期計画を樹立するに非常に大切である。経営戦略に伴う事項としては方針の樹立、目的および目標の設定、部門活動の決定、そして企業全体の目的達成のためのリソース (Resources) の配分などがある。戦略計画および意思決定を導くために良質の価値ある情報とインテリゼンスを必要とすることは、業種により多少異なるであろう。しかし、その必要度の高い企業においてはリソースの配分をなすに幾つかの代替案をもち、そのなかから最良の案を選ぶことが要求される。したがって、トップ経営者は数多い情報源から価値の高い外部情報を収集することによって、変遷きわまる複雑な環境状況を知るように努めなければならない。

特にわが国の知識集約型を指向する産業は今や最も激しい技術革新と競争の波にさらされており、外部環境に起る事態に対して最も敏感に反応する立場にある。それゆえに、これらの産業における経営者集団の情報収集行動を考慮することは大いに意義あるものと信ずる。

なおこの問題を取り扱うに当っては2つの大きな誘因があった。そのひとつ

2 はじめに

は、ここ数年来、経営者にとって環境の変化を予測し理解する必要性が増大してきたということ。もうひとつの誘因は、経営者が必要とする適切な情報分類・情報源の整理、および情報収集手段などのいわゆる整理学の発想に役立つ文献が少ないことにある。したがって、本書においてはこのような問題を解決するに役立つアイデアを生み出したいというのがねらいである。

第1章 研究の目的および方法

まず本序説において、研究主題と目的を明確にし、同時に研究手法を示すリサーチ・メソドロジー (Research Methodology) を述べたいと思う。リサーチ・メソッドはコンピュータ・システムを使用して問題解析をなす場合のプログラムに相当するものであり、このプログラムの命令に従って研究を進めていくことになる。それだけに本章の役割は大切である。

1-1 問題提起と目的

ここで取り扱う研究プロジェクトはわが国の産業における経営者の情報収集行動に関する実証的研究である。特に、知識集約型産業の経営者がどのような外部環境情報を、どのような情報源から、どのような方法で入手しているかということを主眼点とした。すなわち、トップ経営者の戦略決定に必要な価値ある情報を収集するという経営者行動に焦点を合わせたものである。

具体的には次の問題点を解明することを目的とする。

- ① わが国産業構造の特徴と今後の方向性を分析的に検討する。
- ② 相異なる知識集約型産業の環境要因およびその特徴を分析し、比較検討する。
- ③ 企業の戦略決定に当って、どのような外部情報が特に重要視されているか、これを産業別、マネジメント・レベル別、および機能部門別に比較して、それぞれ有意性があるかどうかを検討する。

- ④ 経営者は価値ある情報源をどこに求めているのかを追求し、そしてそれから情報源の使用頻度と重要度を明らかにする。また、産業別、マネジメント・レベル別、および機能部門別に比較して、それぞれ有意性についても検討する。
- ⑤ 経営者が価値ある戦略情報を一般にどのような方法で取得し、情報収集にどの程度の時間を費しているかを明らかにする。これも産業別、マネジメント・レベル別、および機能部門別に比較して有意性の有無について検討する。
- ⑥ 最後に、調査分析の結果にもとづいて経営者行動の一般傾向をみると同時に、このような分析結果が経営者にとってどのような意味をもつかを検討する。

1-2 研究範囲の限定および研究アプローチ

本研究は情報収集プロセスの分野に限定される。すでに研究目的でもふれたように、企業の戦略形成に必要な価値ある外部環境情報を収集するという経営者行動に関する分野を主として取り扱う。したがって、本研究は経営組織体における外部環境情報の確認、収集および伝達に焦点を当てようとするものである。まとめて述べると、本研究の範囲は、企業戦略のための意思決定に必要な外部環境情報収集活動（あるいはプロセス）の分野に限定する。

なお、本研究はアプローチとして探検的 (Exploratory) であり記述的 (Descriptive) である。探検的であるという理由は、本研究ではどういふ事態が起るべきかということを規範的に述べるというよりはむしろどういふ事態が現に起りつつあるかということを実際に見極めることを指向しているからである。それゆえに研究分析および結果の提示は主として記述的になり、解説的になる。

1-3 調 査 方 法

(1) 調 査 対 象

調査対象としては知識集約型を指向する産業を代表して情報産業を選定し、これを2つのグループに分けて調査した。第1のグループを電子計算機の中央処理装置(CPU)および周辺端末装置の開発、生産、販売を主とするコンピュータ産業に限定し、第2のグループを情報処理関連サービスを主業務¹⁾とする情報処理産業に限定した。

母集団はこれら情報産業の経営者グループを対象にした。経営者グループは上層経営者グループと中堅経営者グループから構成されるように配慮した。ここで分類する「上層経営者グループ」とは、通常企業組織においてトップの意思決定に参与できる経営者集団を意味する。「中堅経営者グループ」とはトップの意思決定には参与できないが、トップの意思決定に必要な戦略情報の伝達を容易にする中間的パイプラインの役割を果たす立場にあり、通常は部門業務の管理を直接担当する集団である²⁾。

情報産業を調査対象として選んだ理由は次の通りである。第1に、この産業は技術革新と競争の波にさらされており、強力な研究開発が進められている分野である³⁾。第2に、この産業は情報化社会の波とともに社会的関心の高い産業であること。第3に、情報産業についてはかなり多くの歴史的資料があり、当該産業の背景を知ることが容易であること。第4に、当該産業は外部環境情報に最も敏感に反応する産業であると判断されるゆえ、経営者の情報収集行動を研究するに最適であると信ずるからである。

(2) 調 査 手 法

本調査研究のデータ収集には主としてアンケートとインタビュー調査の手法

を採用することにした。この手法を補足する意味で、アンケートの質問事項に関連する会社の記録なども可能な限り参考にすることにした。

調査実施に当っては、各社1人か2人の調査協力担当者を選びあらかじめ調査事項について詳しい指示を与え、協力担当者を通じてアンケート用紙を配り同時に回答者に対する記入要領の説明も依頼することにした。アンケートの回収にさいしては調査担当者もしくは代理人が直接関係会社に出向いて、アンケートを受け取り不明の個所についてはインタビューを行なうことによって補完することにした。

なお、アンケートの構成は次の通りであった。

- I 回答者の階層レベル、および機能部門についての質問
- II 企業の販売業績および開発製品についての質問
- III 外部環境情報の重要性についての質問
- IV 情報源についての質問
- V 外部環境情報を入手する方法についての質問
- VI 外部情報を収集する時間的度合についての質問

アンケートIIの販売実績および開発製品に関する項目は各社それぞれ適任者に記入を依頼することにした。他のすべての質問事項は回答者独自の意見として記入してもらうことにした。

1-4 データ処理および分析手法

アンケートの集計処理にはコンピュータ・システムを活用し、提起した問題を解明するに当っては統計的分析手法を用いることにした。

1-5 本書の構成

本書第1章(序説)はすでに記述した通り先ず問題提起と目的を明らかにし、研究範囲を示すと同時に、どのようなアプローチで研究を進めていくかについて述べた。また、調査の対象と具体的な調査手法、およびデータ処理の方法についても述べてある。概してメソドロジーを示すのがこの章の目的である。

第2章においては、戦略情報収集に関する基礎概念を述べ、本研究のフレームワークを示すつもりである。

第3章においては、わが国の産業構造について一般的に述べ、その中で特に情報産業の歴史的背景をコンピュータ産業と情報処理産業に分けて記述し、それぞれの環境状況を明らかにすることが主目的である。

第4章から第6章には調査分析の結果を記述する。第4章には経営者の入手する外部環境情報の種類とそれぞれの重要度について示し、第5章には情報源について詳説し、第6章においては、これらの情報をどのような手法で入手しているかを記述する。

第7章においては、企業の組織機構と情報システムについて考えることにする。ここでは、特に経営者の必要とする情報を経営情報システム(MIS)との関係においてみてみた。第8章では、調査分析の結果および各章で検討した内容を総括すると同時に、このような調査研究が経営者にとって何を意味するかを述べて結びとする。

[注]

- 1) 情報処理関連サービスの業務内容分類については、通商産業省編『わが国情報処理の現状』大蔵省印刷局発行(1971年), p. 17 および日本情報センター協会報告書『情報処理サービス業の将来<ビジョン>に関する報告書』昭和49年5

月, pp. 29 ~ 30 参照。

- 2) 西賢祐・中江剛毅「マネジャーは戦略情報をいかに入手するか」『コンピュータ・エージ』コンピュータ・エージ社, 1974年6月号, Vol. 8, No. 91, p. 58。
- 3) 中江剛毅「情報処理産業の経営戦略」中央経済社 昭和48年, p. 16。