## 経営学（A）

シラバス変更。

教科書： 高村寿一著、『経営入門』2版、日経文庫ベーシック、2002年。¥1,050。

参考書:武藤泰明著、『経営の基本』、日経文庫ビジュアル、2002年、¥1,050。

## 参考書のスライドについて

参考書をスキャナーなどで原文を取り込みスライド化して、電子媒体で自由にアクセスできるようにすることは、明白に知的所有権、特に著作権侵害です。したがって、このファイルにはありません。

授業中に参考書をOHPで拡大して見せることは、授業に必要で著作権保護で許されている範囲内のことだと思います。

したがって、参考書は個別に購入して、教科書と対応させて勉強してください。

## 経営とは

- 消費者として接する場合：企業が販売する商品を購入する時に、商品の購買選択・決定を通して、企業からのメッセージを解読して、経営方針を知ることができる。
- 例:IBMコンピュータ：THINK（商品名THINK PAD）
- アップル・コンピュータ：THINK DIFFERENT（1998年より）：REAL PEOPLE（2002年から）
  http://www.apple.com/jp/news/2002/oct/10realpeople.html

## 経営とは（続き）

- 研究者として接する場合： 企業の進路を決定すること
- 企業はニーズを満たすために、ヒト、モノ、カネ、そして情報という経営資源を上手に使い、利潤を追求する社会制度である。
- そのために、企業は生き抜くための基本的な方向を与える経営戦略を策定する。
- 参考書の1－4参照。

## 経営資源に対応した領域

- ヒト 経営組織、人的資源管理、リーダーシップ
- モノ 生産管理、流通・マーケティング
- カネ 財務管理、経営分析、金融ファイナンス
- 情報 情報システム、意思決定支援システム

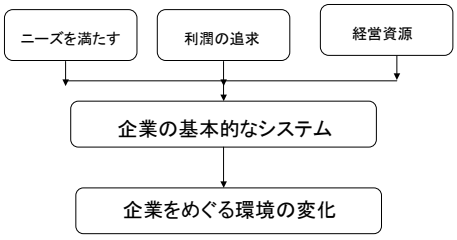
その他の重要問題（参考書6,8,9参照）

環境問題

企業文化

コーポレートガバナンス

## I 経営とは



## I-1.企業の進路を決める

（1）組織を作ってニーズを満たす

−仕事には一人で行うものと大人数（組織）で行うものとがある（芸術･学術一建築）。

−組織で仕事を行っているのは、すべて企業なのか？

（2）利潤を追求するのが企業

– 非営利法人（参考書7参照）

（3）ヒト、モノ、カネ、情報の経営資源

## I-2. 企業の基本的なシステム

(1)信条こそ企業の金科玉条 （参考書5参照）

−授業中のタスク：教科書pp.25-26のワトソンJr.の5つの教訓をフローチャートを用いて要約して授業終了時に提出してください。

(2)コンセプトを明らかにする

−強力なリーダーシップによる企業コンセプトの確立。

(3)複合システムを動かす：協働システム

(4)経営管理の4つのステップ（p.30の図参照）

## I-3. 企業経営をめぐる環境の変化

(1)変化とのバランス

(2)認識を深めたい変化

①産業の高度化：規模の経済から範囲の経済へ

②グローバル化

③情報ネットワーク化

④社会との連帯性の発揮

(3)日本の企業内システムの評価

企業の日米比較：組織構造、経営目標、経営指標。

競争優位を保つ諸条件

## （1）変化とのバランス続

複合システムを常に改革しつづけて、企業内外の情勢変化との均衡を図らなければならない。

バブル経済崩壊（1991年平成不況の始まり）

新バブル経済（2002年2月より景気回復）

グローバル化、IT情報化、高齢化、少子化、

勤労観の変化（ニート化）、下流社会化

## （2）認識を深めたい変化続

①産業の高度化：エレクトロニクス、新素材、バイオ･テクノロジー、ライフサイエンスなどの先端科学分野における技術革新。

多品種少量生産･販売による「範囲の経済」対大量生産･販売による「規模の経済」

②グローバル化：国境を越えた ヒト・モノ・カネの流れ。日本企業の経営が国際社会と調和・均衡を保てるかという大きな課題。

## （2）認識を深めたい変化続2

③情報ネットワーク化：社会ネットワーク、企業間、企業内の情報ネットワーク化による経済効率化。さらにグローバル化が重なり、新しいビジネス・モデルと機会。

④社会との連帯性：豊かさ･ゆとりの追求、地球環境保護の高まりの中で、企業は社会との連帯性を確保し、社会貢献をはたす必要性がある。

## （3）日本の企業内システムの評価

組織構造：権限の上部への集中度は小さい
（製造、営業）「現場」の権限が大
「横」のインフォーマルな情報交換が活発

経営目標：新製品比率、市場占有率重視（日本）対投資収益率、株価上昇率重視(アメリカ)

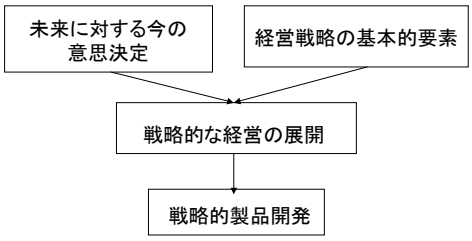
## （3）日本の企業内システムの評価続

80年代は、高度加工組み立て産業（自動車・家電）が競争優位なリーダー企業。

90年代になり、日本企業はグローバル化・情報システム化に対して2002年まで環境不適応。

日本の企業内システムについて、点検が必要となった。

## II 経営戦略とは




## 戦略＝未来に対する今の意思決定

経営戦略＝企業の日常活動を動かしている総合的な計画であり、企業が生き抜いていくための基本的な方向性を与えるもの。

経営戦略は企業トップの意思決定である。これは、企業の未来の事業活動に対する今の意思決定でもある。

戦略＝敵に対応するために見方をどう配置するかという計画。

戦術＝計画実行上の方策（参考書10参照）

## 経営戦略の基本要素

全体性：企業のコンセプトと整合が取れているか、事業活動の体系が保たれているか。

革新性:市場を創造しようとしているか、自らの組織に改革を要するほどのものか。

重点性:経営資源をそれに重点的、タイムリーに投入できるか。

適応性:意思決定後の実行プロセスに適応性があるか。

社会性:その戦略は社会（市場やコミュニティ）と調和が取れるか。（教科書p。45の図と参考書11参照）

## 経営戦略の基本要素 2

日本型経営組織から見ると、

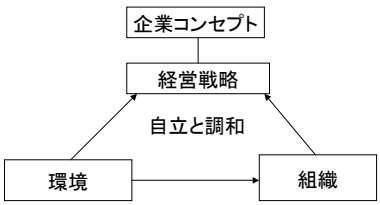
戦略経営の主体はトップ（基本戦略）、次に

管理者(部門の構造改革）、次に

従業員（仕事の改善：実行）の全体であり、それぞれが自律的に業務分担を推進し、その結果が全体として調和を生む経営である。（参考書12・13参照）

## 戦略的な経営の展開

経済のグローバル化、政治経済秩序の再編成、技術革新の進展などによる不確実性の増大により戦略的な経営が必要となる。




## 戦略的な経営の展開2

1. 他に差をつける
2. 事業ドメインの構築（参考書14参照）
3. 新事業を探る多角化活動（参考書17・18参照）
4. 業際・異業種交流
5. ポートフォリオ・マネジメントの導入（参考書16参照）
6. M&A（合併・買収）（参考書22参照）
7. TOB(株式公開買い付け)
8. 不測の事態への対処

## 他に差をつける

多様化・個性化する市場に対する「差異化」戦略。消費者の需要の変化に対応して「違い」のある商品・サービスを提供して競争優位を得る戦略。

①品質、デザイン、②機能・性能、③価格、④サービス（入手のしやすさ、アフターサービス、支払条件のよさなど）、⑤イメージ（企業や製品・サービスの好感度・認知度）

## 事業ドメインの構築

ドメイン(domain)＝支配下の領域＝企業の本業。

本業の競争力こそが、企業の成長力である。

事業ドメインの構築とは、自社の持つ経営資源と市場の成長性を重ね合わせて、未来の事業構造を明確にすることである。

本業回帰は、顧客ニーズの多様化、市場構造の細分化などで、事業の多角化が活発になった結果、企業戦略の焦点がバラバラになった反省からである。

自動車、電機、繊維、化粧品などの日本企業は、川上から川下までタテに広いドメインを形成しています。

## 新事業を探る多角化活動

製品市場戦略（参考書17・18）

| 市場 | 現体制 | 新体制 |
|---|---|---|
| 製品 現 | 拡大（市場浸透） | 市場開発 |
| 新 | 製品開発 | 多角化 |

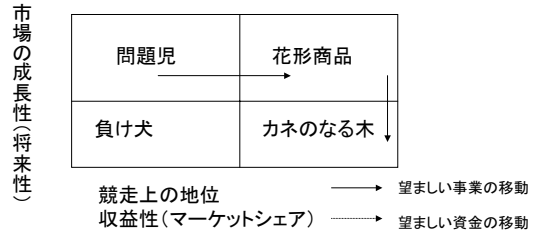
## 業際・異業種交流

業際：既存業界間の境界または交錯面のこと。
例:メカトロニックス、C&C、バイオテック。

異業種交流：多角化活動の一環。異なった業種の企業同士が自発的に交流して、自らの経営資源を活性化させ、新規の事業機会を開拓しようとする活動。多角化から異業種提携、さらに合併に発展することもある。
例:Willというロゴで統一された商品。

プロダクト（＝製品）ポートフォリオ･マネジメントの導入（参考書16･29）

ボストン･コンサルティング･グループのPPM




## M&A　合併･買収

企業の戦略としてのM&A：目的　変化の激しい時代や業界において、自前の経営資源を育成する時間がない場合、他社の経営資源を一気に確保して代替する戦略。「既製品市場のシェア拡大」。

現実には、投資機会が全体に減っているために余剰なカネをM&Aにまわし、利ざやを稼ぐために行う例もある。

本場は、アメリカ。日本は業務･技術提携が中心だった。

## M&A　合併･買収2

日本企業によるM&A

1980年代半ば：アメリカ企業の買収。例：ブリジストン･タイヤがファイヤー･ストーン･タイヤを買収。

2000年代：日本企業同士の買収。例：著名IT企業によるプロ野球球団の買収。

旧都市銀行13行（第一勧業、三井、富士、三菱、協和、三和、住友、大和、東海、北海道拓殖、太陽神戸、東京、埼玉）は合併により4大メガバンク（三菱東京UFJ、三井住友、みずほ、りそな）へと生まれ変わるが、合併後に意思決定や処遇をめぐって問題がいろいろと起きている。

## TOB（株式公開買い付け）

Take　Over　Bid：証券取引法に定められた手続きによる企業の経営権支配を目的とする株式の取得。

敵対型のM&Aになった場合に取られる戦略。

①相手企業を吸収合併する。例：阪急による阪神

②業務･技術提携関係などを強める。例：旧ライブドアがニッポン放送株を買い集めて、親会社のフジTVと業務提携･技術提携関係を強化した。それを真似て、楽天もTBS株を買い集めて、同じ事をした。

③自社株を集める。公開企業から非公開企業に戻る場合。敵対型M&Aを予防する場合。

## TOB（株式公開買い付け）2

株式の買い付け数や価格、期間などをあらかじめ公表し、市場外で不特定多数の株主から株式を買い付けること。証券取引法では、議決権の3分の1を超える大規模な取得を市場外で行う場合、原則としてTOBを義務付けている。（朝日新聞）

阪急によるTOBの骨子（2006年5月29日夕刊）

買い付け期間＝5月30日から6月10日

買い付け価格＝1株につき930円

買い付け予定株式数=1億8974万3590株（阪神の発行済み株式の45%）

買い付けにかかる費用=1764億6100万円

## TOB（株式公開買い付け）3

朝日新聞記事（2006年5月29日夕刊）

阪急ホールディング（旧阪急電鉄）は29日午前、臨時取締役会を開き、阪神電気鉄道株の株式公開買い付け（TOB）の開始を決議した。。。。阪神電鉄も同時に開いた臨時取締役会でTOBへの賛同を決議した。阪急と阪神はTOBの成功を条件に、経営統合することも決議した。。。。

## 不測の事態への対処

危機管理(リスクマネジメント)

リスク領域:通貨、為替、エネルギー、金融破綻、民族の自主独立運動、地域紛争、テロリズム

①情報管理を強化して、危機の兆しを察知する。

②シナリオを作り、いくつかの想定されるケースへの対処策を打ち出す。

③最悪のケースが発生したとき、その中での最善をねらう。

④失敗を処理することで失敗を繰り返さないようにする。

## 戦略的製品開発に何が必要か

(1)迅速性、柔軟性がカギを握る

(2)ライフサイクル戦略

(3)製品開発のステップとマトリックス管理

(4)ユーザーニーズへのアプローチ

(5)市場からの撤退

## (1)迅速性、柔軟性がカギを握る

新製品開発→企業業績⇒迅速性・柔軟性

↑(高品質、高付加価値、差異化)

製品開発投資←設備投資

**迅速性**: 製品開発期間の短縮化(先端的な技術分野)

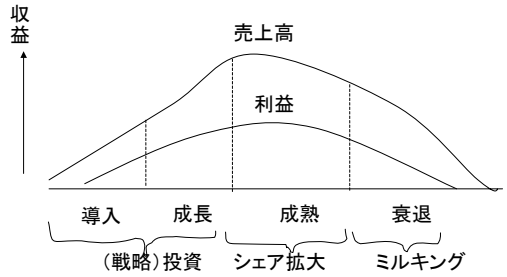
**柔軟性**:ニッチ(隙間すきま)市場の発見

既存の企業が進出していない領域の意味

大型スーパー(ジャスコ)、コンビニ(7･11)、ディスカウント店(大創)

## (2)ライフサイクル戦略

参考書15参照




## (2)ライフサイクル戦略2

製品ライフサイクルは4段階: 導入、成長、成熟、衰退。

段階別の戦略

成長期:売上高も利益も最高水準

⇒導入期から市場に参加してなければならない。成長期に市場参入したのでは、競争者が多数で価格競争に巻き込まれるから。

衰退期:競争力・業績低下

⇒導入期・成長期にある製品の比重を高める。(参考書15)

## (2)ライフサイクル戦略3

製品ライフサイクル戦略:各段階の特徴に対応して価格、流通、広告、などで対応。

⇒ 製品の多様化、デザインの変更などでライフサイクルの延命を図るのも重要な戦略。

製品サイクルの企業戦略:

「投資」(導入-成長前期)、

「シェア拡大」(成長後期ー成熟前期)、

収益を出す「ミルキング」(成熟後期ー衰退前期)。

## （2）ライフサイクル戦略4

ある製品が成熟期に入ると、他の製品を成長させなければ、事業全体としての収益を確保できない。

そこで、既存技術を集めた「複合機能（性能）製品」を新製品として出すことが多い（例：コピー、スキャナー 、FAX複合プリンター ）。

## （2）ライフサイクル戦略5

革新的製品：製品としても市場としても「新」製品（例:ウォークマン）。（参考書21参照）

二番手製品：他社が出した新しいタイプの製品を追いかけて出す製品（例:日本・韓国の家電製品）。⇒技術水準に差がない場合、マーケティング力で革新的製品を上回る収益を獲得することもある（松下電器の製品）。

## （2）ライフサイクル戦略6

短ライフサイクル製品＝流行品

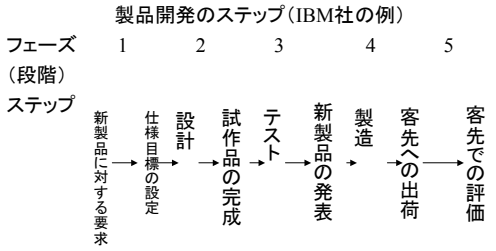
長ライフサイクル製品＝ロングセラー品

これら2種類の製品を組み合わせて持つことが収益安定に役立つ。

各製品が売上高に占める構成比を「プロダクトミックス」と言う。

製品ライフサイクルはプロダクトミックスの有力な手がかりである。

## 3）製品開発のステップとマトリックス管理1




## （3）製品開発のステップとマトリックス管理2

マトリックス管理＝職能別と事業部別（または地域別）という2つの異なる組織原理をマトリックス（表）型に形作った組織の管理方法。教科書p.67参照。

| 営業部門 / 開発部門 | 地域・国A | 地域・国B | 地域・国C |
|---|---|---|---|
| 製品1 | | | |
| 製品2 | | | |
| 製品3 | | | |

## （4）ユーザーニーズへのアプローチ

製品開発⇒誰のための新製品開発？

生産財・資本財メーカー⇒納入先の要請

消費財メーカー⇒消費者ニーズ⇒市場細分化

製品開発志向の企業は、会社の全部門が市場志向になっている。

特に、以下の部門が製品開発の実施部門である。

①R&D研究開発

②製品企画

③マーケティングリサーチ

④販売促進・管理

⑤広告測定

## (4)ユーザーニーズへのアプローチ2

①R&D研究開発⇒基礎研究Rと応用研究D

日本企業は、海外でR&Dを促進する傾向が強い(規制の多い医薬品、人材の豊富なコンピュータなど)。

基礎研究は、常識や定説となっている法則を疑うことから始まるので、独創的な結果が出ることがある。それを応用研究に使用するので、独創的な製品開発に結び付く。

## (4)ユーザーニーズへのアプローチ3

②製品企画

製品販売の目的(＝利益を最大化するため)で、マーケティング計画を作り、製品化のための情報活動、関連部門との調整、資材購入、外注先との折衝などを促進する。

## (4)ユーザーニーズへのアプローチ4

③マーケティングリサーチ

ユーザー(＝消費者、使用者)、販売、製品、広告などの調査。

定量的方法:数字による調査結果。

定性的方法:数字にできない内容の調査結果。

需要動向、価格、マーケット･シェアなども考慮。

## (4)ユーザーニーズへのアプローチ5

④販売促進･管理＝セールス･プロモーション

開発された製品が市場に出ると、販促活動を行う。そこで、販促の進捗状況を管理する必要がある。

販促と販売管理を統合化⇒マーケティング戦略の強化

## (4)ユーザーニーズへのアプローチ6

⑤広告測定

広告効果の測定。

メディアミックス＝異なった複数の広告媒体を使用すること。(角川映画が文庫本とTV広告、新聞広告を使って、映画の宣伝をした。)

製品開発の有力なデータを提供する。

## (5)市場からの撤退

負け犬と分類されたり、そうなることが確実な製品は、早い時期に市場から撤退する。

撤退も立派な戦略の一つである。

撤退が決定されたならば、最初に、縮小均衡＝投資支出をカットして、人員削減、組織縮小、金利負担の低減などを行う。

間違っても、拡大均衡＝売上高を増大させて赤字を減らそうとすることは避ける。均衡はありえないからである。

## III.企業の組織

1.何のために組織を作るのか。
2.柔らかな組織作り
3.企業をリードする

## 1.何のために組織を作るのか。

組織は単なるヒトの集合体ではなく、ある目的を達成するためにヒトが集まった仕組みである。⇒目的にしたがって、営利組織（＝企業）または非営利組織に分かれる。

ところが、環境変化があるので、組織をしっかりと構築・改善しなければならない⇒組織開発。組織開発は経営の基本である。

## 組織形態と企業形態

組織は実際に存在しているにもかかわらず抽象的・理論的に扱われることが多い。

これに対して、企業は一国の法制度の下で成立するので、具体的に扱われる（商法と有限会社法）。

合名会社：出資者が債務に無限責任を負う。

合資会社:有限責任と無限責任の出資者がいる。無限責任社員のみが債務に責任を負う。

株式会社：出資者全員が有限責任を負い、発行株式の所有者（＝株主）である。

有限会社：社員全員が有限責任を負う。

## ラインとスタッフ　Line　&　Staff

ライン=製品開発、生産、販売などの現業部門。例:工場や営業。

スタッフ=ラインの活動を支援したり、調整したりする。例:人事、総務、計画、広報。

実際に、ラインとスタッフの機能は交錯するので、両方のバランスを取って補完するのがトップマネジメントの仕事になる。

専門職はスタッフである。（参考書31）

## 職能別組織（参考書26機能別組織）

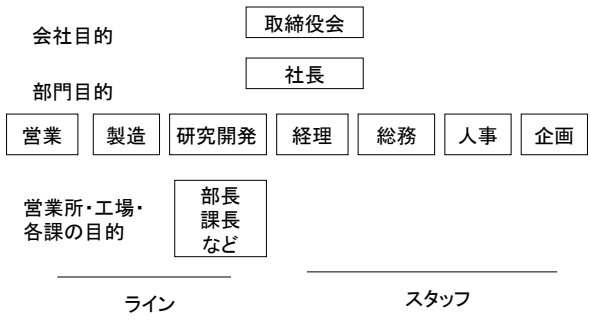
職能別（または機能別）組織⇒企業活動の専門性（＝職能）に着目して、生産、営業、人事、経理、資材などの下位組織を編成する。それぞれ共通、類似した職能をひとつに集めるので、各組織は束のようになる（次ページの図参照）。製品の多様化が原因で職能別組織という組織編成を採用する。

中小・中堅企業になると職能別組織。

社長の組織把握力は強いので、中央集権的な組織。

トップからの戦略的意思決定を下位組織に早く伝えられるが、下位組織の自主性を尊重するように配慮しなければならない。

## 職能別組織（参考書26機能別組織）



## 事業部制組織（参考書27）

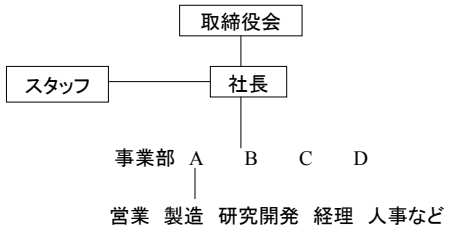
事業部制組織⇒製品別、地域別、ユーザー別に分けた事業部に対して短期的な経営政策までを決定する権限までを委譲する組織編成。

事業部はあたかもひとつの独立会社のように利益管理を行い、開発、生産、販売を担当する。

事業部長はその担当事業分野のトップリーダーの地位にある。

各事業部間では競争原理も働く（次ページの図参照）。

## 事業部制組織（参考書27）



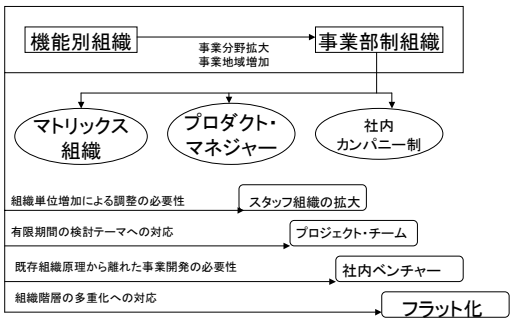

## 事業部制組織（参考書27）

事業部制の効果⇒社長は日常の管理業務より、本来の長期的な経営政策の意思決定と実行責任に集中できる。

事業部制が成功し拡大すると、各事業部長を束ねて統括する生産本部、販売本部、開発本部のような組織も生まれる。

新規事業部門が育ってくると、この事業部を分離独立させることもある。これを分社経営と呼ぶことがある。

## 組織編成の論理（＝参考書25）




## （社内）カンパニー制（参考書33）

事業部門の権限と責任が拡大されると、独立したひとつの企業のように運営するようになるのが、カンパニー制（例：ソニー）。

従来の事業部長以上の権限が与えられる。

カンパニーには本社から資本金も分与され、資本に対する収益性の向上の責任も分担する。

## 情勢変化への組織対応

技術進歩や市場条件などを含む経営環境の変化に対して、組織（構造）も対応しなければならない。例：エネルギー革命⇒三井三池炭鉱や三菱夕張炭鉱（石炭：戦後のトップ企業）、日本石油（石油：高度成長期のトップ企業）、新日本石油（ENEOS）（石油：現在）。

## プロダクト・マネジャー制度

プロダクト・マネジャー制度＝製品別に責任者を定めて、その製品の企画、開発、生産、販売のすべてにわたって決定する権限を与える制度。⇒既存の開発、生産、販売などの職能別組織の権限から独立して、職能別組織からの協力を得て、計画達成に努力する。事業部制の発展形態。

ブランド・マネジャー制度⇒ブランド（商標・銘柄）のある商品群に関するプロダクト・マネジャー制度。

## マトリックス組織（参考書28）

製品事業部と職能（機能）または製品事業部と地域のように、2つの組織編成原理から作られる組織。

職能（機能）別組織も事業部制組織も、命令系統が一元的である。マトリックス組織は、1人のメンバーが構造的に2人の上司を持つ。

目的は、一方の組織編成原理が持つ安定性と他方の組織編成原理が持つ機動性を同時に追求して、相乗効果を狙うことにある。

## プロジェクト・チーム

ある特定のプロジェクトを推進したり、特殊な課題（タスク）を解決するために少人数のグループを日常業務から外して、別の存在として編成する仕組み。プロジェクト・チームとかタスクフォースと呼ばれる。

課題は先例のない新しいものであり、目的が達成されるとチームは解散する。

## 社内ベンチャー（参考書30）

企業家的な創造力（ベンチャー）を大組織の中で発揮させようとする試み。

社内に少人数の独立した組織を設け、日常業務から完全に外して期間限定で、人員や資金を与え新事業・新製品の開発に専念させる（例：IBMのPC、日本セブンイレブン）。