

### iii 専門教育科目（経営学科）の学び方

今日、経営という概念は、企業に限らず、病院や学校など非営利組織にも使われる。この点は、病院経営や学校経営といった言葉が違和感なく受け入れられていることからわかるだろう。ただし、本学の経営学科の対象とする組織は、ほぼ利潤追求を第一義的な目的とする企業（株式会社）に限られているから、以下は基本的に企業組織を念頭に置いた話になる。

#### 戦略とマーケティング

企業は、他社との競争を勝ち抜き、利益という成果を生み出すために基本となる方針を立てる。この方針を経営戦略と呼ぶ。ある入門書は「ドメインを定義し、資源配分を決定し、ポジショニングを行う」とことと定義している（榊原（2002）144ページ）。

1つの企業が有する経営資源には当然限りがある。ここでいう経営資源は通常、ヒト、モノ、カネ、そして情報を指す。たとえば、世界のTOYOTAは36万人の従業員（2020年3月末時点連結）を抱え、国内に11工場と生産子会社5社、海外には53の製造事業体（2020年12月時点）を有し、年間905万台（2019年）もの自動車を生産する、いわずと知れた巨大な企業である（トヨタ自動車HP）。とはいえ、その経営資源に限りがあることに変わりはない。

だから、企業は、自らの活動する事業領域（ドメイン）を定め、選択的に資源を配分し、強みと弱みを踏まえて、市場という環境の中で立ち位置を決めなければならないのである。戦略のイメージをもう少し具体化するために、企業の実践を通じて説明しよう（コラム①）。

商品・サービスをどこで販売（提供）するかという点は、マーケティングと密接に関わる。マーケティングの主な目的は需要の創造、開拓、拡大に求められる。その目的の達成に向けた手段は、マーケティング・ミックス諸要素と呼ばれ、製品政策、価格政策、広告・販売促進活動、チャネル政策の4つから構成される。カレールウを事例に、食品企業の製品政策を紹介しよう（コラム②）。

経営学科は、専門導入・演習（6群）を別にすると、経営学の基礎（1群）、戦略とマーケティング（2群）、組織とマネジメント（3群）、会計と企業財務（4群）、経営と法（5群）の5つの群から成っている。一部の例外を除けば、1群は2群から5群の基礎的な内容を解説する入門的科目を配置しているので、経営学科の紹介にあたっては、2群から5群に光を当てなければならない。

#### 【コラム①】ハイデイ日高の出店戦略とビジネスモデル

「日高屋」というラーメン店をチェーン展開するハイデイ日高は、郊外のロードサイドを重視する他の外食企業とは異なり、「駅前一等地」にこだわる出店戦略をとった。それは、創業者・神田正の「屋台と弁当」のニーズを追いかけるといふ独自の発想と密接に関連する。

「屋台」のニーズは、仕事帰りに駅前でラーメンを食べながらお酒を1杯引っ掛けるところにある。駅前に立地すれば、お酒を飲んで帰る顧客のニーズに応えることができる。他方、「弁当」のニーズはビジネスパーソンの昼食である。当時、オフィスや駅前には、ハンバーガーや牛丼のチェーン店はあったものの、ラーメンのチェーン店はなかった。

「屋台と弁当」のニーズに対応するため、ハイデイ日高は「駅前一等地」という利便性を生かし、長時間営業を実現することで、昼から夜まで、さらに24時間営業によって一日中顧客を獲得できるという強みを発揮できるようになった。駅前立地は家賃が高いというデメリットをもつが、「長時間営業と時間帯ごとに入れ替わる顧客対応」によってカバーしている。これらの点を含め、同社は1つのビジネスモデルを構築したのである（沼上（2016）90-94ページ）。

#### 【コラム②】ハウス食品の製品政策

ハウス食品は1963年、それまでスパイシーで大人の食事とされてきたカレーという概念を変え、子どもも食べられるようにリンゴとハチミツを入れてマイルドにした「パーモントカレー」を発売し、トップブランドに育て上げた。同社は2020年時点で「ジャワカレー」「こくまるカレー」「きわだちカレー」「ザ・カレー」「スープカレーの匠」「GOCHI-PEPI」など、複数のブランドのカレールウを市場に投入している。こうした製品政策は、多様な消費者ニーズに対応するためと考えられる。

近年、健康志向は商品開発に際して重視すべき1つのポイントになっている。カレールウも例外ではない。ハウス食品は2014年に食物アレルギーに配慮した「特定原材料7品目不使用パーモントカレー」を、2018年には塩分を25%減らしながら、まるやかなコクを実現した「塩分ひかえめパーモントカレー」と爽快な辛さを実現した「塩分ひかえめジャワカレー」をそれぞれ発売した（『DIAMOND Chain Store』2018年8月1・15日号）。

ハウス食品の事例からも分かるように、経営学の中にあって、マーケティングを特徴づけるのは、消費者重視という視点である。それは、マーケティングのもっとも大切な課題が、顧客・消費者・市場への対応にあるからにはかならない。だから、消費者をより深く理解するために、意思決定プロセスや情報処理といった消費者行動、

## 組織とマネジメント

戦略を立て、それに基づいて事業を展開して利益を上げる。これを1人の力で成し遂げることは至難の業である。だから、他のひとと協力し合うために組織をつくる。組織論は、目標の達成に向けて、どのように組織の力を大きくするかという問いにさまざまな視点から接近する。たとえば、マニュアルは、ファストフードやコンビニをはじめ、この世のいろいろなところで使われている。従業員が好き勝手に仕事をしていては、目標の達成は覚束ない。だから、組織の中で個人は与えられた仕事を規則に従って進めることを求められる（コラム③）。

では、マニュアルは、組織の力のアップを保証するのか。そんなことはない。与えられた仕事を決められた通りにやるだけでは味気がない。やる気（モラル）が高まらないのである。組織の力を大きくするうえで、働くひとのガンバリは欠かせない。そこで、組織論は、どのように個人のやる気を引き出すか、あるいは、いかにして個人の能力を高めるかといった問いを立てるのである。こうした点は、ミクロ組織論（組織行動論）の分野で取り組まれる。

たとえば、良品計画では、「MUJIGRAM」に基づく店内業務のレベルを上げるために、2004年から年2回「匠の技」という技能コンテスト（「衣服のおたみ部門」「ギフト包装部門」「お客様の思いを受け止める家具接客部門」など）を実施している。これは従業員がやる気をもって主体的に売り場を考えることを促す取り組みといえる（島貫（2013）127ページ）。

組織の中の個人ではなく、組織を1つの主体として捉えるのがマクロ組織論である。そこでは、組織の力を最大限に発揮させるためにはどのような組織デザインがよいのか、組織はどのようにマネジメントすべきかを考える（コラム④）。

このようにローソンの組織改革は、本店の権限を現場に近い支社、支店へと委ねていく分権化の方向で進められたのである。

組織とマネジメントを考える際の1つのポイントは、集権／分権という組織構造のあり方である。

企業が小さいうちは、何でも社長が決めて、従業員に指示して、その働きぶりに目を光らせて組織の力を高めることも可能だろう。しかし、1人の管理能力には限界があるから、彼・彼女の能力を超える部分は下位に権限移譲される。任されるとうれしい。だから、権限移譲は

広告をはじめとするコミュニケーションの作用などを研究するのである。

消費者とは、つまるところぼくたち・わたしたちである。したがって、マーケティングを学ぶことは、企業だけでなく、消費する自分たちを考えることにもつながる。

### 【コラム③】良品計画の業務マニュアル

「無印良品」を展開する良品計画は2001年の業績不振をきっかけに、店舗業務の標準化をねらって、「MUJIGRAM（ムジグラム）」という業務マニュアルを作成した。そこには身だしなみや立ち姿勢、挨拶といった基本動作からレジ業務、経理処理、勤怠管理、消火器の設置場所にいたるまで詳細な基準が書き込まれている。この業務マニュアルは、販売・接客業務の未経験者にも伝わるように、図や写真を用いるなどの工夫が施された。店長や店舗スタッフは、これを「仕事の進め方の見本として活用」するのである（島貫（2013）125-126ページ）。その内容は順次拡充されており、2016年時点で全13冊、計2000ページに及ぶ。

### 【コラム④】ローソンの組織改革

ローソンは2003年、20に区分されていた営業エリアを北海道、東北、関東、中部、近畿、中四国、九州の7つに再編すると同時に、それぞれのエリアに支社を設置する「支社制」を導入した。新たに任命された支社長には、一定の予算や人事、出店に関する権限を与えただけでなく、各支社に商品部を置いて「商品開発」機能の一部も移した。そのねらいは、過度な標準化による弊害を抑制するとともに、自律的な従業員を育成して「個店主義」を実践することにあった。各支店が地域に適した出店や商品開発をスピーディに展開することが期待された。

さらに2011年、ローソンは7つの支社の下にあった120の「ディストリクト」（地区）を廃止し、76の支店に再編する「支店制」を導入した。支店長には、出店の判断など支社の権限の一部が委譲された（西村（2010）116ページ、池田（2012）100-102ページ）。

働くひとのやる気を高める効果をもつし、管理職になるトレーニングを積む機会も提供する。分権化はこのような理由から進展する。

ただし、分権的組織が常に望ましい形態であるとは限らない。アップルやソフトバンクのように、カリスマ経営者に率いられた集権的組織が、市場の変化に迅速に対応して急成長を遂げるケースは頻繁にみられるからである。

集権／分権のバランスをどのようにとるのか。これも組織論の重要な問いになる。

ここで述べた従業員ないし働くひとは、卒業後のぼく

たち・わたしたちの姿であり、管理職や社長は出世した  
ばくたち・わたしたちの姿である。したがって、組織と

マネジメントを考えることは将来の自分たちを考えるこ  
とにつながる。

## 会計と企業財務

TOYOTAは自動車を作って売り、ハイデイ日高は  
ラーメンを、ハウス食品はカレーうどんを、良品計画は「無  
印良品」というブランドで日用雑貨や衣服、家具などさま  
ざまな商品を作って売る。いずれも株式会社だから、  
その目的は第一義的に利潤の追求である。つまり、儲け  
る（利益を上げる）ことである。

企業はこの目的に向かって、さまざまな活動に取り組  
む。ヒトを雇って給料を払い、工場を建て、原材料を購入  
して製品を作り、運び、宣伝して名前を広め、店頭に並  
べて売る。売れば、客から代金を受け取る。原材料など  
の代金を払う。おカネは出たり入ったりするのである。

会計は、このような企業の活動・事象を一定のルール  
に則って「貨幣額」ないし「数値」で測定・記録・伝達  
する一連の手続きといえる。企業は、1年もしくは3ヶ  
月ごとにどのくらい売上げや利益を増やしたか（経営成  
績）を「決算書」（財務諸表）という形で公表する。それ  
は、当該企業に出資した株主、おカネを貸した銀行、ある  
いは税金を徴収する国などの外部の利害関係者に対する  
情報提供を目的としている。

銀行は、利息を受け取らなければならないし、株主は、  
企業の業績がよければ配当を受け取ることができる。また、  
「決算書」の数値を見て、株主は、株を買い増したり  
、逆に売却したりするし、銀行は、融資額を増やしたり  
減らしたりする。つまり、会計情報は、企業の将来を  
予測する資料としても有用なのである。したがって、企  
業は、これらの利害関係者に対して必要な会計情報を提  
供しなければならない。そうした目的を対象とする会計  
領域を財務会計と呼ぶ。

もう1つ、会計情報は、企業の経営者が、経営計画を  
策定し、それに基づく事業活動の成果を分析・評価する  
際にも使われる。これは、管理会計という領域で扱われ  
る。たとえば、ある製品をどのくらい生産し、販売する  
か。そのためにどのようなコストがいくら必要になるの  
か。目標として利益をいくらに設定するか。生産の増加  
に対応するための工場建設に必要な資金はどのくらいか  
かり、それをどこから調達するか。

どんぶり勘定では、企業を効率的に運営することはで  
きない。綿密かつ柔軟性のある計画を立て、公正かつ的  
確に業績を管理する必要がある。そのため、管理会計に  
おいて、会計情報はトップ・マネジメントだけでなく、  
ミドル・マネジメントにも伝達される（新井・川村（2  
014）6-9ページ、川本ほか（2015）7-11  
ページ、加賀谷哲之（2011））。

ここで重要なのは、会計が、簿記や仕訳、勘定科目を  
学ぶに止まらない広がりをもつ点である。1つの  
方向性として、コーポレート・ファイナンス（企業財務）  
への広がりを目を向けよう。企業財務は、企業の経営行  
動を財務面から考える学問領域である。そこでは、①事  
業投資の意思決定、②資金調達・資本構成の意思決定、  
③ペイアウトの意思決定の3つの問題が取り扱われる（中  
野（2011））。

ビジネスにリスクは付きものである。ある経営者が、

この製品は売れる、とあって新しく工場を建てたとする。  
ところが、販売量が思ったほど伸びなくて、在庫の山を  
作り、工場を止めざるをえない。こうした事態はけっし  
てめずらしくない。だから、①にあたっては、精確にプ  
ロジェクトの評価を行ったり、リスクとリターンの関係  
を分析したりするわけである。それは、設備投資だけで  
なく、研究開発投資、あるいはM&A（合併・買収）に  
際しても必要となる。

投資を決定したら、次はプロジェクトに必要なおカネ  
の話が出てくる。どのような資金をいくら調達しなければ  
ならないのか。つまり、内部資金を使うのか、外部資  
金を調達するのか、銀行から借入れするのか、社債を発  
行するのか、資本とするのかといった、いくつかの選択  
肢から選ぶことになる。いくつかの選択肢から選ぶこ  
とになる。その際、プロジェクトの性格や資金を調達す  
るときにかかるコスト、資本構成をきちんと考えなければ  
ならない。たとえば、負債は利息を付けて返さなければ  
ならないおカネ、資本は株式の発行等を通じて調達した、  
返さなくてもよいおカネである。だから何となく、負債  
より資本の方が望ましいように思えたりする。でも、ビ  
ジネス・チャンスを的確にとらえて、成長の果実を手  
に入れるために、おカネを借りて積極的に投資することも  
時には必要である（コラム⑤）。

### 【コラム⑤】巨額の買収資金を調達するソフトバンク

孫正義率いるソフトバンクは2016年、英国の  
半導体設計企業であるARMホールディングスを3  
兆3000億円で買収した。このような巨額の資金  
はどのように調達されたのだろうか。

ソフトバンクはまず、自社の保有する株式を売却  
し、約1億8000万円を調達した。具体的には、  
バズドラなどスマホ向けゲームの企画・開発を手掛  
けるガンホー・オンライン・エンターテイメント、  
フィンランドのスマホ向けゲーム会社スーパーセル、  
世界最大といわれる中国のEコマース企業・アリバ  
バの株式であった。もちろん、これだけでは足りない。  
そこで次に、みずほ銀行と総借入限度額1兆円  
のブリッジローン（つなぎ融資）契約を結ぶととも  
に、社債（ハイブリッド社債）を発行して約470  
0億円を調達した。要するに、負債を利用したので  
ある。

ソフトバンクは、巨額の借金を背負うことをいと  
わず、成長のために積極的なM&Aに打って出た。  
それにしても、なぜ半導体設計企業を買ったのか。  
それは、ARMの商品である半導体回路の設計図が、  
特にスマホ分野のあらゆる半導体メーカーに採用さ  
れているからである。I to O（モノのインター  
ネット）時代には、ARMの価値はさらに高まると  
いわれる（『週刊ダイヤモンド』2016年9月1  
7日、『週刊東洋経済』2017年5月27日号、  
ソフトバンク「プレスリリース」）。  
孫正義の目は常に未来を向いている。

会計と企業財務は、単に「数値」の扱い方を学ぶだけでなく、「数値」を生み出す企業活動そのものに目を向

けるきっかけとなり、企業活動をより深く理解する道標にもなるのである。

## 経営と法

企業は、さまざまなルールの下で活動しなければならない。ルールの典型は法律である。ここでは、働くこととの関連から経営と法について説明してみたい。

働き先を探し見つけ、働き方を決め、働き、賃金をもらい、やめる。この「会社人生」は法律で守られている。

たとえば、労働時間。これは現在、労働基準法（労基法）の中で、最長で週40時間、1日8時間と決められている。労基法上の時間外労働の要件をみたさないで、法定労働時間を超えて時間外労働をさせると罰せられる。

働く時間といえば、午前8時の始業からお昼休みを挟んで午後5時の終業までの9時間というイメージが強い。労基法は、これを「所定労働時間帯」と呼び、更衣や準備作業、後始末などの「不可分・不可欠時間」を加えたものを「労働時間」と定義している。労働時間の上限は法律で決められている。

とはいっても、近年、飲食店や小売店は夜遅くまで、あるいは24時間営業している店も少なくない。そうした現状に対応するため、労基法上、法定労働時間制の弾力化を図る制度が創設されるようになった。だから、経営者は、一定の要件を満たすと、特定の週・日について、法定労働時間より長い労働時間を設定して従業員を働かせることができる。もちろん、デタラメな働かせ方をしてよいわけではなく、あくまで、ルール（法律）に則らなくてはならない。

とはいっても、夜遅くまで働くビジネスパーソンはたくさんいるのではないか。

確かに、オフィス街の灯りは深夜でも消えない。ただ、そこにもルールがあることを知らなくてはならない。「時間外労働」、いわゆる残業は、労基法上、①災害などの非常事由による臨時の必要がある場合、②公務のための臨時の必要のある場合、そして③「三六協定」による場合の3つのケースに限られている。

③三六協定は、経営者が労働組合との間で結び、労働基準監督署長に届け出た「労使協定」の範囲内でのみ、法定労働時間を超えて働かせることができると定めている。つまり、残業は、従業員の集団的意思の確認と労働基準監督署のチェックを受けることを要件に、そして、

割増賃金を支払ったうえで、「例外」として認められている（浜村ほか（2016）113-145ページ）。

「サービス残業」という言葉が広く使われるとおり、労基法を守らない企業は後を絶たない。この問題に限らず、ニュースで頻繁に取り上げられる過労死、セクハラやパワハラなど働くことをめぐる法令違反は多く広く深い。

コンプライアンス（法令遵守）が声高に叫ばれる所以である。コンプライアンスとは、事業活動を行う際に、きちんと法律・規則を守ることを指す。ごく当たり前の話なのだが、上記の例にあるように、企業は現実に法令違反を犯している。それは、労働の分野に限られるわけではなく、公共事業の入札、下請企業との契約、有価証券報告書の記載、金融商品の取引（販売）などさまざまな経営行動にわたる。

消費者をはじめ社会の信頼を失うことは、企業にとって時にその存亡に関わる大きなリスクとなる。企業の誕生（設立）から消滅（解散）まで、経営と法は切っても切れない繋がりを持つのである。

法律を守るためには、法律を知らなければならない。同時に、1人の消費者として、あるいは1人の働くヒトとして、法律を知ることによって自分を守ることでもある。

これまで紹介した内容は、経営学の各領域のごく一部に触れたにすぎない。それぞれの群が、もっと広くもっと深く経営という行為を探求している。「広く」を重視するか、「深く」を重視するかによって、履修の仕方は変わってくる。「広く」を重視する場合、各群からバランスよく科目を選択することになる。他方、「深く」を重視した場合、特定の群の科目を集中的に選択することになる。

どちらが望ましい履修戦略なのかは一概にいえない。経営学科は、「ゆるやかなコース制」という名の下に、どちらかといえば「深く」を奨励しているが、ただ講義を聞いているだけで「深く」学ぶことはできない。主体的かつ能動的に学ぶ姿勢こそ「深く」学ぶ秘訣なのである。

### 【参考文献】

鈴木竜太（2011）「組織論」50-57ページ

加賀谷哲之（2011）「会計」67-74ページ

中野誠（2011）「コーポレート・ファイナンス」75-80ページ

※以上は、『はじめての経営学』（一橋ビジネスレビュー別冊No. 1）東洋経済新報社に所収

新井清光・川村義則（2014）『新版 現代会計学』中央経済社

池田信太郎（2012）『個を動かす 新浪剛史 ローソン作り直しの10年』日経BP社

川本淳・野口昌良・勝尾裕子・山田純平・坂井映子（2015）『はじめて出会う会計学<新版>』有斐閣

榊原清則（2002）『経営学入門（上）』日経文庫

島貫智行（2013）「良品計画—仕組みづくりと企業風土の醸成を通じた経営の革新—」『一橋ビジネスレビュー』第61巻第1号

西村孝史（2010）「ローソン—『お店』としてのコンビニから『企業』としてのコンビニへ—」『一橋ビジネスレビュー』第58巻第1号

浜村彰・唐津博・青野覚・奥田香子（2016）『ベーシック労働法<第6版補訂版>』有斐閣

沼上幹（2016）『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房