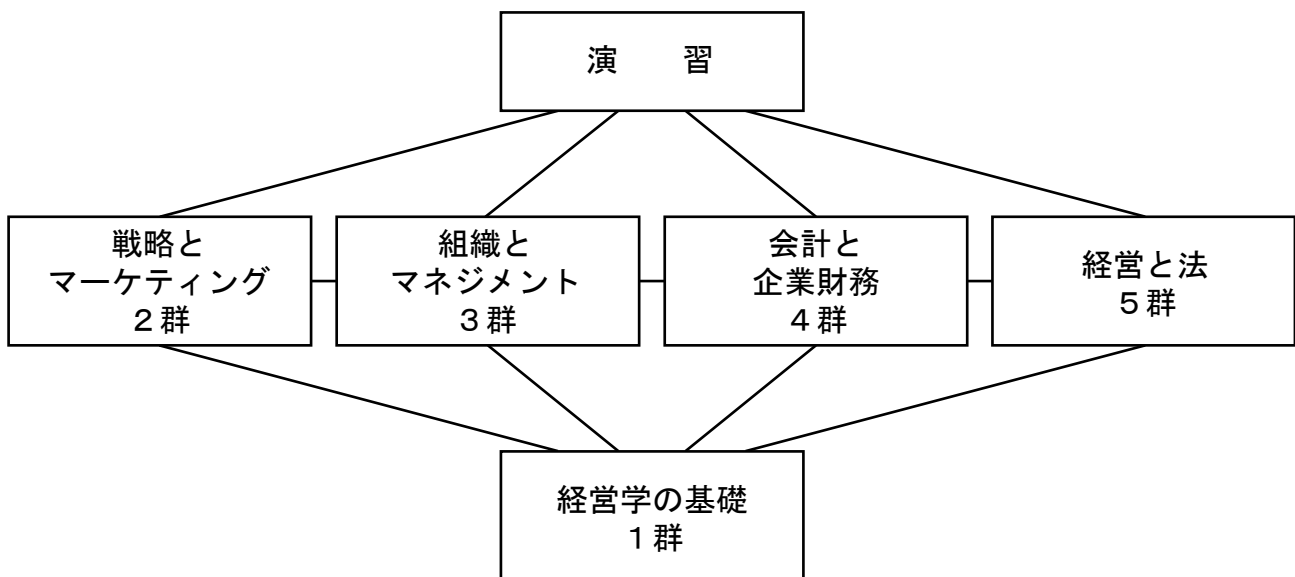


## 経営学は何を考えているのか

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、ほぼ利潤追求を目的とする企業（株式会社）に限られているから、以下の議論は基本的に企業組織を念頭に置くこととしたい。

経営学科は、専門導入・演習（6群）を別にするると、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から、学科の紹介にあたっては、図1に示した2群から5群に光を当てなければならない。

図1：経営学科の群の構成



### 【2群】戦略とマーケティング

企業は、競争の中で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」と定義する（榊原 [2002] 144ページ）。1つの企業の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）には限りがある。たとえば、世界のTOYOTAは2013年3月末時点で、33万人の従業員を抱え、国内に12工場、海外には52もの製造拠点を有し、2012年に991万台の自動車を生産した（トヨタHP）。巨大な企業である。とはいえ、そこ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。

戦略論はいろいろな切り口をもつが、ここでは、①資源戦略、②競争戦略、③ドメイン戦略という区分を用いる。このうち②は、「産業内で高い成果を上げ、そしてそれを維持するために企業が行う意思決定」であり、コスト・リーダーシップ、差別化、集中（フォーカス）の3つの類型に分けられる（榊原 [2002] 171-186ページ）。

以上の概念を使って、ファストファッション業界で注目を集める企業の戦略を解釈してみよう。ファーストリテイリングの展開するユニクロは、商品コンセプトにベ-

ーシックカジュアルを掲げ、性別や年齢を問わない誰もが着られる洋服を提供する。アイテムを絞り込んで、1アイテム当たりの生産量を増やす。いわゆる大量生産である。それによって、コストを削減して低価格を実現する。これは、他社よりも低いコストに競争優位の源泉を求め、幅広い市場分野で競争する「コスト・リーダーシップ戦略」とみなせる。他方、INDITEX社の手がけるZARAは、最新のトレンドをデザインに取り入れ、多品種・多品目の商品群を追加生産せずに提供する。「売切れ御免」というスタイルである。ライバルに比して価格は高めに設定されるものの、デザインと希少性という点で独自路線を打ち出すことによって、プレミアムの獲得を目指す「差別化戦略」をとっている。このように、企業は、長期的な発展を目指し、将来のあるべき姿とそこに至る変革のシナリオをどのように描き、いかにして市場で自社の製品やサービスを選択してもらえるように魅力を高めるのか。こうした問いに接近するのが戦略論である。

いかなる商品をいくらで提供するかという点は、マーケティングと密接に関わっている。マーケティングの主な目的は需要（顧客ニーズ）の創造、開拓、拡大に求められる。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・販売促進政策、およびチャネル政策の4つで構成される。

経営学の中であって、マーケティングを特徴づけるのは、消費者の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・市場への適応にあるからにはほかならない。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、広告をはじめとするコミュニケーションの作用などが分析されるのである。

消費者とは、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。

### 【3群】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。これは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アプローチから接近する。

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。その典型がマニュアルであり、科学的管理法の1つの道具である。

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。

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形態（構造）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。

ここで考えるべきは、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、分権的組織が望ましい形態であるとは限らない。サムスン電子やファー

### 【4群】会計と企業財務

TOYOTA、ファーストリテイリング、マクドナルド、ソニーはいずれも株式会社だから、その第一の目的は利潤の追求である。つまり、儲ける（利益を上げる）

#### ユニクロのフリース広告

「ユニクロのフリース 15色 1900円」というコピーのテレビCFである。全部で7、8種類創られたCFは、「個性的に生きているひと」をタレントの選定基準に採用した。フリースを着た山崎まさよしがギターを弾き、「ミュージシャン 27才」というテロップが流れ、上記のコピーが登場する。商品名も価格も連呼しない、消費者に静かに訴えかけるCFである。

このCFにより2600万枚という売上げを記録し、ユニクロのブランド価値は高まった。

（柳井〔2006〕117-121ページ）。

ストリテイリングのように、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1つの問いになる。

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ぼくたち・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。

#### マクドナルドのマニュアル

1950年代にフレッド・ターナーたちによって作成されたマクドナルドのマニュアルには、ハンバーガーに挟むたまねぎ分量（4分の1オンス）、1ポンドのチーズから取る枚数（32スライス）、ポテトフライの切り幅（32分の9インチ）まで書き込まれていた。

（ラブ〔1987〕144-145ページ）

#### ソニーの組織形態

1946年5月の設立時は20数名に過ぎなかったソニーの従業員数は2013年3月現在、14万6300人に達し、テープレコーダーやトランジスタラジオなどの音響機器に限定されていた製品分野は、デジタルカメラやパソコン、半導体、ゲーム、携帯端末、医療機器へと広がっている。

拡大した事業をマネジメントするために、ソニーは、事業本部制という組織形態を選んだ。その理由は、各事業本部長に一定の権限を与えて機敏な経営を促すと同時に、個々の事業がバラバラに運営されることを回避するため、社長の下に各事業本部長を連ねて全社的な競争力の向上を図ることにある。

（ソニーHP）

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、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考えられる。企業は、1年もしくは3ヶ月ごとにどのくらいおカネを増やしたか（経営成績）を「決算書」（財務諸表）という形で公表する。それは、外部の利害関係者に対する情報提供を目的としている。

「決算書」の数値を見て、株主は、株の買い増し／売却を決め、銀行は、融資額の増減を決める。つまり、会計情報は企業の将来予測にも役立つ。だから、企業は、必要な会計情報を提供しなければならない。こうした点を扱う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。利益目標をいくらに設定するか。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ことが求められる（新井〔2006〕6-14ページ、川本ほか〔2009〕7-11、64-67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、②資金調達・資本構成、③ペイアウトという3つの意思決定に関わる問題が取り扱われる（中野誠〔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、と思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

## 【5群】経営と法

企業は、さまざまなルールの中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。労基法上の要件をみたま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のである。

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時間営業を続けている店も少なくない。そ

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財務評価を行ったり、リスクとリターンの関係を分析したりするわけである。

投資を決定した次に、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。内部資金 or 外部資金。負債 or 資本。短期 or 長期。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ることが大切である。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。

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。

### キリンの財務戦略

キリンは1990年代末から「無借金経営」を転換し、負債で調達した資金を使ってグローバル化を進めた。1998年、約1000億円を投じて豪州の飲料メーカーであるライオンネイサン社に資本参加し、2002年には100億円でフランスのヴィヴェンディ社からパーボンウィスキーのフォア・ローゼズ事業を買収した。負債の利用にあたっては、経理部でさまざまなシミュレーションを行い、リスク要因を分析した。

こうした積極的な財務戦略は、「保守的な企業文化を脱してグローバル市場で総合飲料企業として戦う」という強いメッセージを投資家に発信して評価を高めたという。

（砂川ほか〔2008〕205-209ページ）

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的な適用を可能にした制度が創設されている。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、夜遅くまで働くサラリーマンはたくさんいるではないか。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〔2011〕115-144ページ）。

とはいえ、「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や偽装請負、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

## 経営学科の科目の取り方

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、実は、上記の選択だけが「深く」学ぶ方法ではない。群の間の「自由な移動」によっても、「深く」学ぶことはできるのである。

図2を見てほしい。これは、M&A（合併・買収）というテーマに関連した話を少なくとも講義の中で1回はしているはずの（2013年度のシラバスに記載している）科目をピックアップした図である。必修を除く、すべての群を網羅している。M&Aという経営行動を「深く」知りたければ、群を渡り歩いてこれらの講義を履修することが有用なのである。さらに、こうした履修戦略は、企業の経営行動を多角的な視点から考えるうえでも大切だといえる。M&Aを単に戦略の視点だけでなく、法律や財務、そしてコーポレート・ガバナンスといった視点から考えること、それは「深く」学ぶことに他ならない。このような学び方はM&Aに限らず、多くの経営

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。

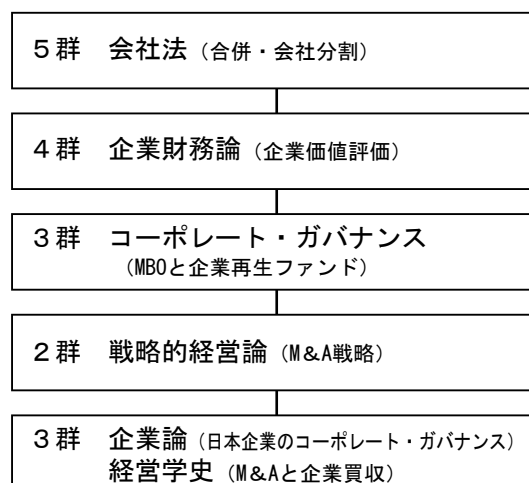
法律を守るためには、法律を知らなければならない。同時に、1人の消費者として、あるいは1人の働くヒトとして、法律を知ることによって自分を守ることでもある。

行動にあてはまる。シラバスをじっくり検証すると、群を超えた科目間の意外な相性の良さを発見できるだろう。

「自由な移動」は簡単ではないが、「上級者」の履修戦略としてぜひ強調しておきたい。

もちろん、どのような履修戦略をとっても、ただ講義を聞いているだけで「深く」学ぶことはできない。主体的かつ積極的に学ぶ姿勢こそ「深く」学ぶ秘訣なのである。

図2：上級者の履修戦略



### 【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、2011年に収録  
 新井 清光著／加古 宜士補訂〔2006〕『現代会計学（第8版）』中央経済社  
 川本 淳・野口 昌良・勝尾 裕子・山田 純平・坂井 映子〔2009〕『はじめて出会う会計学』有斐閣  
 榊原 清則〔2002〕『経営学入門（上）』日経文庫  
 砂川 信幸・川北 英隆・杉浦 秀徳〔2008〕『日本企業のコーポレートファイナンス』日本経済新聞社  
 浜村 彰・唐津 博・青野 覚・奥田 香子〔2011〕『ベーシック労働法（第4版）』有斐閣  
 柳井 正〔2006〕『一勝九敗』新潮文庫  
 和田 充夫・恩蔵 直人・三浦 俊彦〔2012〕『マーケティング戦略（第4版）』有斐閣  
 ジョン・F・ラブ著／徳岡 孝夫訳〔1987〕『マクドナルド わが豊穡の人材』ダイヤモンド社