

経営学と現代社会

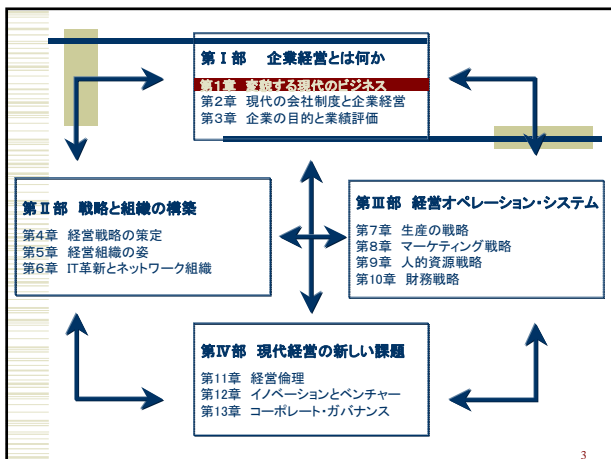
- ◆ 教科書:『現代経営・入門』高橋宏幸、丹沢安治、坂野友昭著、有斐閣、2002年6月
- ◆ テーマ:情報化社会における企業経営とはどのようなものだろうか。第1部:企業経営とは何か、第2部:戦略と組織の構築、第3部:経営のオペレーション・システムという構成で、経営学の基本知識を修得する。経営学の各論に対する基礎を与える。

1

授業の到達目標

- ◆ 現代社会における企業経営とは何だろうか。第1部:企業経営とは何か、第2部:戦略と組織の構築、第3部:経営のオペレーション・システムという構成で、経営学の基本知識を修得する。
- ◆ 後に経営戦略論、企業行動論、マーケティング論などビジネスマネジメント関係の学習に進むための基礎を与える。特にビジネスマネジメント・コースを中心に履修するための基礎科目としている。

2



3

2007年度講義の進め方

- ◆ 1 変貌する現代のビジネス:事例と導入
- ◆ 2 経営戦略の策定:企業戦略と事業戦略
- ◆ 3 IT革新とネットワーク組織:伝統的組織間関係
- ◆ 4 IT革新とネットワーク組織:ネットワーク組織
- ◆ 5 生産の戦略:事例と伝統的生産システム
- ◆ 6 生産の戦略:セル生産方式
- ◆ 7 コーポレート・ガバナンス
- ◆ 8 ベンチャー戦略:企業者とは何か

4

評価基準・方法

- ◆ 学期末の論述試験
- ◆ 論述問題を2問、自筆ノートのみ持込可
- ◆ 設問例:
 - ◆ 日本企業のコーポレート・ガバナンスについて戦前、戦後、バブル崩壊以後の時期に分けて論じなさい。(50点)

5

設問例(2005年)

- ◆ I 下の新聞記事を読んで、以下の設問に答えなさい。
- ◆ 松下電工、受注生産型ドア・家具——「セル生産」で納期短縮2003/05/20, 日経産業新聞、
- ◆ (1)モジュール生産方式とセル生産について説明しなさい。
- ◆ (2)記事における「オーダーメイド型商品」はなぜ経済的効率性を実現しているのだろうか?

6

受講生への要望

- ◆ 現代の情報化社会といわれる社会経済への関心、道具としてのコンピュータ・ネットワークへの関心を持っていること。
- ◆ 理論的なフレームワークについては、現実の新聞記事を用いた説明を多用するので、数理的ではない。
- ◆ 現実の企業経営、企業社会の動向に関心を持っていれば、抵抗なく受講できる。

7

現実の企業経営、企業社会の動向への関心①

政府、市場化テスト法案も決定。
2006/02/10, 日本経済新聞

政府は十日の閣議で、公共サービスの担い手を官民の競争入札で決める新制度を導入するための**市場化テスト法案**を決定した。入札を通じて行政サービスの向上とコスト削減を促す狙いで、まずハローワークや社会保険庁、国の統計業務など六つの行政分野で導入する方針だ。

民間企業が落ちた場合の特例措置として、公務員が民間で働いても民間委託終了後に省庁に戻れる「**特定退職制度**」も創設。企業の役員には守秘義務を課す。

8

現実の企業経営、企業社会の動向への関心②

- ◆ ボルボグループ入りの日産ディーゼル、「提携効果追求、広範に」、仲村蔵社長に聞く。2006/04/01, 日本経済新聞
- ◆ 共同購買でコスト減
三月にスウェーデンのトラック大手、ボルボの出資を受け入れた日産ディーゼル工業の仲村蔵社長は三十一日、開発・生産・販売などあらゆる領域で提携効果を追求する方針を示した。まず共同購買を通じてコスト削減に取り組む考えだ。
——事業連携の具体策は。
「生産・販売・開発などあらゆる可能性を排除せずに検討したい。調達分野ではすぐに効果が見込める。両社それぞれで同一の部品メーカーから購入している場合、二社が共同すれば購買力が高まる」
「潜在的な巨大市場である中国は最も提携効果が期待できる地域。同国などでの販売網の相互活用もその一つだ。」

9

現実の企業経営、企業社会の動向への関心③

- ◆ 中小製造業、脱下請けへLLP設立——利益配分や資金調達、協業を機動的に。2006/03/06, 日経産業新聞
- ◆ 各地の中小製造業が相次ぎ「有限責任事業組合(LLP)」を設立し、協業による生き残りを目指して動き出した。従来の会社組織と異なり、固定費がかからないうえ、貢献度に応じて利益配分できるなどの利点をフルに生かし、機動的な協力関係を築く。
「mono-jp」(大阪市、大田敏彦代表)は、大阪や奈良、愛知県の中小メーカー、試作・設計業者、デザイン会社、コンピューター関連会社など九社が二月初めに設立した。大田代表は「株式会社と比べ設立手続きが簡単、合理的な利益配分ができ、トラブルが起きにくい」と設立の理由を語る。共同開発の独自製品の第一弾として、真空管ランプ式ステレオセットの製造を始めるのに当たり、LLPに改組した。加盟企業共通の目標は脱下請け。大田代表は「新製品開発など事業が拡大すれば共同出資会社設立が必要になる。LLPはそれまでのステップ」と明確に位置付ける。

10

現実の企業経営、企業社会の動向への関心④

- ◆ 自動車業界とモジュール生産方式

VWヘンデン工場(VW Resende)は96年からトラックを生産しており、「Dream Factory」と呼ばれている。この工場においては、組み立てラインにそって9社のモジュールサプライヤーのサブアセンブリショップがある。そして「工場内の組立作業はすべてサプライヤーの派遣作業員によって、担われており」、「サプライヤーは、各ショップの設備、機械類を自前で持ち込んでいる。」(池田政孝[1997]p.253)

「サプライヤーの従業員数は、... 合計450名...、これに対し、VWの従業員は、140名...、すべてエンジニア、デザイナー、生産管理者、事務職員などでラインで組立作業を行うオペレーターは一人もいない。」(池田政孝[1997]p.253)

11

現実の企業経営、企業社会の動向への関心④

- ◆ ライブドア、ニッポン放送株全株売却でフジと和解交渉
- ◆ ニッポン放送の発行済み株式の過半を買集め、フジテレビジョンとの包括提携を目指していたライブドアとフジテレビの和解案が13日、明らかになった。同放送株を全株、フジテレビ本体に売却したうえで、フジ側がライブドアへ出資することなどが協議されている。ただ、交渉は今後、曲折も予想され、早期に合意できるかどうかは微妙だ。業務提携についてもインターネットを絡めた具体策を協議している。

12

第 I 部: 企業経営とは何か

- ◆ 第1章 変貌する現代のビジネス
- ◆ 第2章 現代の会社制度と企業経営(割愛)
- ◆ 第3章 企業の目的と業績評価(割愛)

13

第1章: 変貌する現代のビジネス

- 1) 総合電機メーカー東芝の新生
- 2) 企業とビジネスの関係
- 3) ビジネスと企業価値
- 4) ニュービジネスの登場と経営革新

14

1) 総合電機メーカー東芝の新生

1-1) 総合メーカー VS 専門メーカーの競争力(p.3-6)

■ 東芝という企業

- ・1875年、白熱電球製造、創業125年の総合電機メーカー
- 企業理念
「人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざす」
- ・従業員数 31,663人(2004年9月末現在)
- ・売上高 3兆132億円(2003年度)
- ・会社の目的
「電機機械器具その他機械器具製造をはじめとして、ソフトウェア産業、電気通信業、情報処理サービス業、情報提供サービス業、化学工業、金属工業、建設業、鉱業などなどや、これらに付随または関連する事業などがあげられる」

15

東芝の部門別売上高

(単位: 100万円)

摘要	当期	前期	前期比較	
	(A) (構成比%)	(B) (構成比%)	(A)-(B)	(A)/(B)
(1) 情報通信システム	1,446,802 (43)	1,559,695 (42)	△112,893 (△1)	93%
(2) 電子デバイス・材料	864,356 (25)	947,708 (26)	△83,352 (△1)	91%
(3) 電力・産業システム	735,859 (23)	817,720 (22)	△81,861 (△1)	90%
(4) 家庭電器	360,589 (11)	374,845 (10)	△14,256 (1)	96%
合計	3,407,606 (100)	3,699,968 (100)	△217,182	92%

(出所) 第159期、第160期の『有価証券報告書総覧』より作成。

→ 一時好調であった電子デバイス部門の後退

→ 前年度に引き続き重電機・家庭電器の凋落

16

リーディング産業の変遷

■ 時代の変化とともに、『主役』が交代する。

- ・戦後のリーディング産業(繊維、鉄鋼、自動車、電機)が深刻な経営危機に立たされ、情報・通信にとってかわられようとしている。
- ・“総合”を表看板にしている企業も、経営危機に立たされている。

総合電機3社の存続可能利益 (単位: 億円)

企業名	余力 (A-B)	実際の営業利益 (A)	存続可能利益 (B)
日立製作所	△363	300	663
東芝	△477	650	1,127
三菱電機	△728	200	928

(出所) 『日本経済新聞』1998年4月16日。

17

EMS企業(専門メーカー)

ソレクトロン、ソニーの事業所買収——アジア進出、世界の工場(ビジネスTODAY) 2000/10/19, 日経産業新聞

米電子機器受託製造(EMS)最大手のソレクトロンとソニーは十八日、ソレクトロンがソニーの二つの生産事業所を買収すると発表した。ソレクトロンはすでに欧米を中心に世界に四十五の試作・製造拠点を持つが、日本と台湾には本格的な生産拠点がなかった。この五年間で売上高四倍という急成長企業は日台に本格進出を果たすことで、「世界の工場」の地位を確立することになる。エレクトロニクスの本場・日本をEMSが席捲することにもなりそうだ。(菅原暁)

売上高(二〇〇〇年八月期)は前年度比四六・二%増の百四十一億ドル、この五年間の平均成長率は四三%以上——。驚異的な成長を遂げているソレクトロンは一九七七年、太陽電池メーカーとして創業した。米IBMから転じた日系二世のクワイチ・ニシムラ氏が九二年にCEO(最高経営責任者)に就任してから積極的な買収戦略を展開。IBM、米ヒューレット・パッカード(HP)、オランダ・フィリップスなど、大手メーカーの製造工場を次々に傘下に収め、受託生産事業を軌道に乗せた。

ソニーは同事業所で製造している製品に関して引き続き、ソレクトロンに生産委託し、従業員合計二千五百人はソレクトロンが従来通りの条件で雇用する。このうちソニー・中野田は「我々にはない(小さな基板にたくさんの部品を搭載する)実装技術を持っている」(ニシムラ氏)。機器の小型化に欠かせない技術の発信基地という役割を持たせることができる。

18

1-2) 複合電機メーカーへの転換と経営改革 (p.6-9)

■東芝の経営危機①産業の盛衰、ライフサイクルの屈曲

↓ 経営改革の必要性

総合電機メーカーから複合電機メーカーへ。

- ・コンピュータを軸に複合化・融合化する融合事業領域。
- ・成長率がかなり見込まれる。

有望な市場への参入にあたって留意すべき点

- *コアコンピタンスに裏づけられた競争力
- *資源の集中
- *キャッシュフロー経営の重視

19

■東芝の経営危機②

経営の仕組みや事業構造、業務効率にかかわる問題

背景: 事業環境のグローバル化・デジタル化・ネットワーク化。
⇒グローバル・メガコンペティションとなり、総合電機メーカーが世界の強豪である**専門メーカーとの競争**に敗れる。

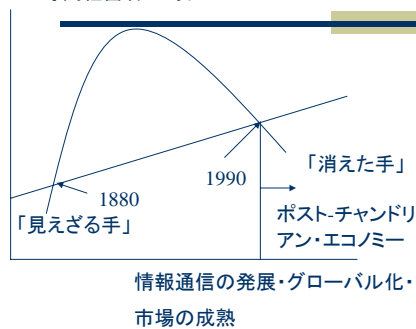
↓ 経営改革の必要性

- ・経営の仕組みの改革(持ち株会社化に向けた暫定的なもの)分権化、小さな本社、トップ・マネジメント組織の改革、社内カンパニー制への移行
- ・事業構造改革
- ・業務効率改善

20

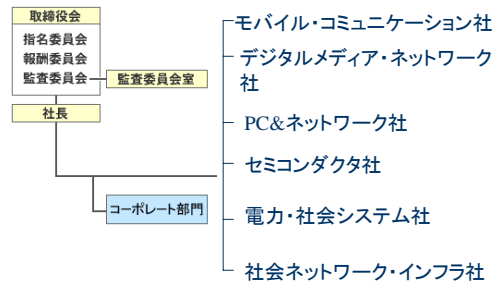
「見える手」
専門経営者の時代

垂直統合の
度合



21

改革された東芝のトップ・マネジメント組織



22

2) 企業とビジネスの関係①

2-1) 変化するビジネスと永続性を求める企業

■企業とビジネス

- ・企業は、ビジネス活動を通じて収益を獲得する。
- ・ビジネスは、企業にとっての収益源であり、企業が永続的に存続していくうえで必要不可欠なもの。
- ・たった1つの同じビジネスで収益を獲得し続けることは難しい。
- ・ビジネスには永続性はないが、現在のビジネスの根底には、かつてのビジネスの技術が痕跡をとどめていることが少なくない。
Ex) 東芝・・・白熱電灯球の製造

23

2) 企業とビジネスの関係②

■東芝、日立、三菱電機などの重電機メーカーの経営危機

- ⇒総合の時代の終焉?
- ⇒多角化経営から專業経営への回帰?
- ⇒産業の空洞化によるリストラクチャリング、雇用不安?

→ 企業とビジネス単位のリンクが困難なことの現れ

24

2-2)ニュービジネスの台頭とライフサイクルの短縮化①

- 既存ビジネスへの影響
 - ・電子デバイス部門の営業損益が企業業績に大きく影響。
 - ・短期間のうちに業績が大きく振れている。

25

2-2)ニュービジネスの台頭とライフサイクルの短縮化②

半導体・コンピュータ大手4社の連結業績 (単位:億円)

	売上高	最終損益	電子デバイス部門の営業損益
日立	40,114 (5)	617 (34)	756 (△1)
	84,000 (5)	1,250 (169)	1,210 (320)
東芝	28,259 (8)	539 (△483)	805 (△656)
	62,200 (8)	1,370 (△280)	1,600 (△235)
NEC	24,783 (9)	205 (△488)	600 (37)
	55,000 (10)	900 (104)	1,200 (494)
富士通	24,906 (2)	172 (24)	566 (△5)
	57,000 (8)	450 (427)	1,400 (202)

上段が2000年9月中間期実績、下段が2001年3月期予想。単位億円、△は赤字
カッコ内は売上高が前年同期比増加率%、
最終損益と電子デバイス部門の営業損益は前年同期実績
(出所)『日本経済新聞』2000年11月1日。

26

2-2)ニュービジネスの台頭とライフサイクルの短縮化③

- 電子デバイス部門の業績に左右される大手重電機メーカー
 - 今や重電機メーカーといえども半導体に依存した収益構造となっており、業績変動の幅とスピードを押し上げるように作用している。
- 企業とビジネス単位をどのようにリンクさせるかが重要な問題になっている。

27

企業とビジネス

企業

制度 (institution) として永遠性をもちながらも、倒産、整理の危機にさらされる。

ビジネス

市場の競争関係におかれる一方、ライフサイクルをもつ (短縮化の傾向)。
これまで以上にスピードが求められる (先取り価格、迅速な投資の回収など)。

1つの企業のなかに、性格を異にするビジネスが混在することが、企業業績を左右する原因となり得る。

28

3)ビジネスと企業価値

3-1)総合力と企業価値

- ◆ 3)ビジネスと企業価値
- 3-1)総合力と企業価値

近年、企業規模の拡大
→さまざまなビジネスを同時に手がける。

- ◆ 「総合」であることの問題点
それぞれのビジネスの業績と企業業績の対応関係が不透明になってきている。
収益貢献の高いビジネスの収益が、収益貢献のできないビジネスの資金源となっている。それが、グローバルな競争で不利働く。
- ・打開策の例) 東芝の改革・・・インターカンパニー・バリューチェーン

29

東芝の インターカンパニー・バリューチェーン①

	SS社	DM社	セミコン社	DDC社	IVC社	PS社	家電社
メディアカード		SDカード 応用機器	フラッシュ メモリー		コンテン ツ配信		
モバイル	無線機器 衛星	PC 携帯	通信LSI	液晶	コンテン ツ配信		
ネットワーク家電		ネットAV デジタルTV	システムLSI	液晶	コンテン ツ配信		デジタル 自物
デジタル放送 サービス	モバイル データ放送				BtoB コンテンツ		
インターネット サービス	BtoB ASP						燃料電池
ITS・自動車	インフラ応 用システム	カーPC	システムLSI GPU	液晶			

SS社: 情報通信・情報システム社 IVC社: Iバリュー・クリエーション社
OM社: デジタルメディアネットワーク社 PS社: 電力システム社
セミコン社: セミコンダクター社 家電社: 家電機器社
DDC社: ディスプレイ・部品材料社

(出所) 永池克明 [2000] 「総合電機の経営改革とIT・ネットワーク化」『ケイエイセンサー』No.23。

30

東芝の インターカンパニー・バリューチェーン②

→ 専門メーカーの強みと総合がもつグループ経営の強みを同時に確保するための戦略的連携

31

3-2) 事業価値と事業部門株①

■複数ビジネスを手がけている企業

・競争に打ち勝つために「アジル(機敏)な経営」に注目。

*アジルな経営

…限られた分野に迅速に戦略的に資源配分することで、ライバルとの熾烈な開発競争・市場競争に打ち勝つ

・企業価値最大化のために「事業価値の最大化」に注目。

*企業成果とは、複数の事業の成果が集計されたものである。



(株主の関心が企業を超え、
ビジネスにまで及んでくる)

32

3-2) 事業価値と事業部門株②

■トラッキング・ストック(事業部門株)の発行

成長が見込まれる事業分野での資金需要を賄うために特定の事業への投資資金を調達するための方法

事業部の相対的独立性の確保必要。

事業価値が株主価値に連動する仕組みづくり必要。

33

ソニー、日本版トラッキング・ストック 発行に向け、準備を開始

ソニーコミュニケーションネットワーク(株)業績連動型の新株発行へ

普通株式とは別にソニーの種類株式として、国内の100%子会社でインターネット接続サービス、コンテンツおよびプラットフォーム事業を手がけるソニーコミュニケーションネットワーク株式会社(以下SCN)の業績と連動させる新株を発行することになります。

ソニーが今回発行を予定している子会社連動株式については、SCNのソニーに対する配当に連動した配当を受取る権利やソニーに対する議決権等の権利を付与する予定

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/200011/00-056a/>

34

4) ニュービジネスの登場と 経営革新①

4-1) 変化する事業と企業の新しい境界

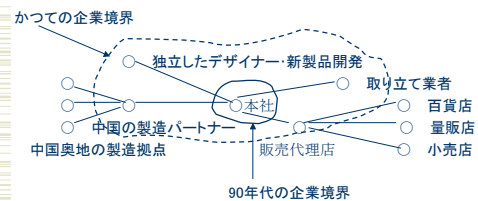
■同時に複数の事業を手がけ、事業の幅を広げることで企業のドメインを拡大させる理由

理由1…一つ、または少数の事業に偏っている場合、企業の寿命はその事業のライフサイクルに縛られてしまうことになるから。
理由2…季節変動等によって事業の需要が大きく振れる場合、安定した操業を確保するのが難しくなるから。

⇒ライフサイクルの長短や、需要変動の要因を十分検討したうえで展開する複数事業の組み合わせを決定する。

35

企業境界(ルイス・ゲループ・トイ社)



36

4)ニュービジネスの登場と経営革新②

- ・産業構造が比較的安定していた時代には、このような複数事業による相互扶助システムは有意義であったし、うまく機能していた



要因:産業の盛衰のさらなる加速
ニュービジネスのスピーディな成長

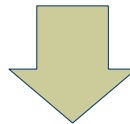
これまでの経営の仕組みでは、企業を経済効率的な組織として維持できない。

37

4)ニュービジネスの登場と経営革新③

■いままで

市場での取引よりも、組織での取引のほうが取引コストが安い。
→企業内の事業を通じて成長がはかられ、企業規模と事業範囲の拡大によって、大規模な複数事業構造の企業が成立する。



ところが

- ・ITの発展によって、組織内部による取引コストの経済効率が失われた。
- ・資金調達手段の多様化と調達コストの低下によって、事業部間での資金需要と資金供給の循環をはかる事業ポートフォリオの意義が薄れた。

■これから

複数事業構造の企業は変革の必要性に迫られる。

38

4-2)事業を取り巻く新しい関係の構築①

■今日の重要な経営改革

- ・複数事業部制組織の大幅な手直し

本社:肥大化
事業部:大規模化、本社に依存、
事業部間の相互扶助
製品分野:拡大しすぎ



・新しい事業環境に迅速に対応できない。
・専門的な企業との競争に勝てない。



総合力・俊敏性を兼ね備える組織への改革＝競争力強化
Ex)東芝のインターカンパニー・バリューチェーン＝複数事業部制組織の解体

39

4-2)事業を取り巻く新しい関係の構築

・密接な協力関係を構築

企業内の事業あるいはカンパニーのバリューチェーン間での連結関係の構築の可能性あるか検討。

連携関係をいかに構築するか検討。

→その事業の競争優位の確保と持続性の強化にとって必要な限りの関係であるべき。(×固定的、×長期的)

Ex)航空宇宙事業

40