

企業をマネジメントする

経営学入門

優れた会社ランキング第1位「ローム」

あなた方は「ローム」という京都に本社を持つ会社を知っているだろうか。日本経済新聞社は「優れた会社ランキング」を毎年発表しているが、1999年度の第1位は「ローム」であった。このランキングは、収益・成長力を基本にして、社会性、若さ、研究開発などの因子を加味して、1000社にのぼる企業を相対評価したものである。表からわかるように、第2位に松下通信工業、第3位に武田薬品工業など日本を代表する企業が並んでいる中で、ロームが第1位なのである（図表1）。

ロームは、半導体という電子部品を作っている会社であり、あなた方にはなじみはないだろう。しかし、ロームが作っている半導体は、シャープの携帯情報端末「ザウルス」に数多く入っており、またソニーの「ウォークマン」にもロームの半導体は使われた。私たちが普段から使っているテレビ、ビデオ、といったAV機器、携帯電話、パソコンなどに半導体は幅広く使われていて、みんな知らないうちにロームの半導体も使っている。実は、この半導体というのは電子機器の中核部品であって、今日の情報化社会はこれなしに何も動かないほど大切なのである。

ここでロームを取り上げたのは、こうした重要な半導体という製品を作っているからではない。同社の1999年3月期の連結売

上高は3,286億円で、日本の半導体企業としては第8位だが、売上高経常利益率が29.0%に達している。これほどの高収益を上げている会社の秘密は何かということに関心があるからだ。いくつかみていこう。

まず、ロームはたくさんの種類の半導体を作っているが、製品はそれぞれの市場で第1位のものが多い。競争相手は東芝、ソニー、シャープ、松下電子といった日本を代表するエレクトロニクス企業あるいはその子会社が多いのだが、その中で第1位のものがたくさんある。各製品市場の規模は大きくないが、ロームは他社がやりたがらない製品分野で確実に収益を上げるという方法をとっている。

先ほどからロームは半導体製造会社だと説明してきたが、製造はローム本社ではなく国内5社、国外9社の生産会社が主に担当している。本社は製品と製造装置を開発し、子会社や孫会社が生産する仕組みを作り上げている。こうした研究開発中心の会社を最近ではファブレス企業（ファブとは工場のこと）といい、アメリカでは急速に増えつつある。ロームは以前からファブレス企業であり、また国際化した企業でもある。

ところで、1990年ごろには売上高は増大しても営業利益率が急落するという事態が起こった。このときロームがとった措置は、値段が下がるのがあたりまえの電子部品業

界で製品を値上げし、採算が取れない5万種類の製造を中止するというものであった。この製品値上げと全品種の3分の1にもおよぶ品種の製造をやめるということは、売上高の減少と取引先を失う両方のリスクをもたらすのだが、この決断が結果的には企業収益を回復させることになったのである。ちなみに、この決断をしたのは、創業者である佐藤研一郎社長（立命館大学理工学部出身）である。1954年に設立されたロームはベンチャー企業の雄として、いま最も注目を集めているのである。

経営学が問題にしていること

企業の経営は、資源であるヒト、モノ、カネ（最近では情報を加えている）をうまく組み合わせて、利益を上げることが目的にしている。利益をより多く上げるためのマネジメント手法は、現代では多くの人々が知識としては分かっている。しかし、企業経営の実績はたいへん違っている。優れた企業として評価される企業もあれば、そうでない企業もある。また景気の影響もあるが、倒産する企業もたくさんある。どこに違いがあるのだろうか。

やはり、企業を取り巻く環境の激変を考慮しておかなければならないだろう。それは、グローバル競争と技術のイノベーション（革新）である。前者は、企業活動が地球規模で展開され、ワールドクラスの競争力がないと、地域市場でも競争が難しくなっているということである。例えば、アメリカ、ヨーロッパ、そして日本やアジアでも自動車市場には世界中の自動車メーカーが殺到し、激しい競争になっているのであり、メーカーにはグローバル市場に対応した戦略が求められている。後者は、電子技術、

光技術、そしてバイオ技術を中心に本格的展開をはじめており、その影響はすべての産業、社会生活に及んでいることから、企業はこれに対応せざるを得なくなっている。つまり、企業はこうした環境の激変に対応しうる経営戦略と組織のイノベーションを成し遂げられるマネジメント力がなければ、生き残れないのである。

さて、90年代の企業経営を日米比較の視点から見ると次のようになる。アメリカ企業は企業家精神にあふれておりどんどん成長しているが、日本企業はそういう新しいことにチャレンジする行動をきちんととらなくてはグローバル競争時代に立ち後れている。ところが、日本の経営は優れており、アメリカ企業はだめになったというのが80年代の見方であった。こうした180度違う見方がされる中で、経営学では日本企業のこれまでの経営スタイルは修正されるが今後も堅持すべきという主張と、日本企業は抜本的に経営スタイルを変革しなければならないという主張が倒錯している。

経営学はさまざまな企業経営に関する問題を解き明かしている。ただしその方法は、人によってさまざまである。あなた方は、いろいろな主張を読んだり聞いたりすることだろう。どの主張に説得力があるか判断してほしい。人と意見が違っていても気にすることはない。大切なことは、自分自身がはっきりとした意見を持つことであり、その主張が論理的に一貫していることと事実に基づいていることだ。

経営学のキーワード

さて、このように経営学にもいろいろな議論の仕方があり、あなた方は講義や演習でこれから4年間にわたって学習すること

になる。ここでは、そのさわりをキーワード別に見ておこう。

<競争戦略>

経営学ではかならずとっていいほど出てくるのが、「競争戦略」という言葉だ。M・ポーターという人がこの言葉を使って企業の行動を鮮やかに説明して以来、経営学では必須のアイテムになっている。競争戦略で重要なのは、コスト、リーダーシップ、差別化、集中という3つのキーワード（図表2参照のこと）であり、これで企業の基本戦略を説明してくれる。例えば、トヨタ自動車は数多くの車種を市場に出しているが、その基本戦略は、市場が必要とする車を的確に必要なだけ供給していくことを他者より低いコストで実現することである。トヨタ自動車の競争戦略はコストのリーダーシップの実現にあるなどと表現するのだ。アサヒビールの場合もこうだ。スーパードライの成功は、差別化戦略であり、かつ集中戦略の勝利である、と。はじめに取り上げたロームは次のように表現する。他社がやりたがらない製品を作るという戦略、つまりニッチ(すきま)戦略をとっている。これは差別化戦略の一種である。

こうした競争戦略は、いまや「経営戦略」を語るときの最重要キーワードとなっている。経営戦略は、企業を取り巻く環境に適合するための経営資源の適切な組み合わせを問題にするが、最近では「環境適合」よりも「環境創造」にウェイトをおこうとする向きもある。つまり、経営戦略とは、単に環境に合った資源配分をするのではなく、自社に有利な環境を自ら創造するための経営資源を配分することである。いずれにせよ、競争戦略は大胆に市場戦略といいかえてもよく、経営戦略論の最重要アイテムで

ある。

<マーケティング戦略>

こうした競争戦略というキーワードで語られている内容とかなり重なっているのが「マーケティング戦略」である。もともと、マーケティング戦略は、製品政策 (product)、価格政策 (price)、広告・販売政策 (promotion)、チャネル政策 (place) の4Pをいかに作るかを中心に考えてきた。しかし、現在では、マーケティング戦略と競争戦略の区別が付きにくくなっている。企業が市場でどのようにして競争で優位にたつのかを考える競争戦略は、マーケティング戦略の考え方とよく似たものになっているからである。

また、マーケティングはもともとマス・マーケティング、つまり不特定多数の人々にいかに売っていくかを目的として発展してきた。しかし、次第に市場をきめ細かく見ていく市場の細分化=マーケティング・セグメンテーションが大切になり、現在では「ワンツワン(一対一)・マーケティング」が注目を集めている。これは、一人ひとりの顧客に自社の製品とサービスに対する取引量を増やしてもらい、その顧客の全購入量に占めるシェアを増大させていくという考え方である。例えば、花屋が顧客および家族の誕生日や結婚記念日のような大切な日の2~3週間前に、送るにふさわしい花のリストや前年に送った花の種類などを伝え、購入意欲と便宜を提供するというマーケティングである。この花屋はできるだけひとりの顧客からの購入を増やし、継続化していこうとしているのである。

情報処理コストが劇的に安くなった今日では、パソコンと少しの時間さえあればそれは可能である。そうした手法の革新は、

作れば売れた高度成長時代とは異なり、あふれんばかりの商品に取り囲まれている顧客にどのようにして新しい商品を購入してもらうかが大問題になっている今日の状況を反映しているといえる。

< 経営組織 >

「経営組織」というキーワードもたくさん出てくる。20世紀は、巨大企業の時代といわれ、何万人もの人々が一つの企業で働くというようになった。私たちは、こうした巨大企業を一つの統一した意思のもとに運営するために、ピラミッド型組織を作りだしたのである。そして、このピラミッド型組織は、トップが決めたことを下部にまで行きわたらせるために、たくさんの中間管理職を必要とした。そして、20世紀は多国籍企業(あるいはグローバル企業)の時代でもあり、地球規模で企業経営を行うようになった。こうした20世紀型企業で最も成功した企業の一つにIBMがある。1950年から1970年代にかけて、大型コンピュータの世界市場でガリバー(市場で圧倒的なシェアを占めている巨人)企業として君臨し、グローバル企業の名にふさわしい存在であった。

しかし、これも1980年代に入ると様子が変わってくる。IBMのように一社で世界を相手に競争を繰り広げるよりも、他社と提携して競争するほうがよいという考え方が台頭してきた。これを「戦略的提携」というキーワードで表現しているのだ。すなわち、一者ですべての経営資源をそろえて競争に立ち向かうというよりも、それぞれの企業が優れている経営資源を組み合わせる一つの製品やサービスを提供するほうが、競争の激しい今日のビジネス環境では競争力があると考えられているのである。例え

ば、セブン・イレブンと味の素やプリマハム、ローソンと山崎パンは、戦略的提携関係(流通業の戦略ということでは製版統合という)を結んでいるのである。競争に必要なのは、アジルな(俊敏=すばやい)意思決定と執行を行うことであり、これからの経営組織は、戦略的提携などを生かしたネットワーク組織やヴァーチャル(仮想)組織が望ましいなどといわれている。

< 経営理念 >

この他にもたくさん大切なキーワードがあるが、最後に「経営理念」について触れておこう。最近、「ビジョナリーカンパニー」というキーワードが注目を集めている。J・C・コリンズとJ・I・ポラスが提唱しているのだが、この言葉は、「ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業、業界で卓越した企業であり、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクト世界に与えつづけた企業」という意味である。彼らは基本理念を維持し、進歩を促す具体的な仕組みを整えることが企業経営で何よりも大切であると説き、シティコープ、P&G、GE、IBM、ボーイング、ソニー、ウォルマートなどの企業がビジョナリーカンパニーだといっている。

経営組織はますます階層を減らし、権限委譲を行うのが21世紀のトレンドだとすると、企業の求心力をもたらしものとして理念の役割が高まっていくと考えるべきだと主張しているのだ。彼らの議論の当否はともかく、経営理念や企業倫理といったことが問題になっていくのは間違いなく、こうした側面から企業を見つめていくことも必要だろう。

マネジメントを学ぶということ

あなた方は、いずれ企業経営のいろいろな側面に関心を持っていく。上回生になれば、自分をもっとも関心のあるテーマでゼミナールを選択することになるはずだ。是非、つっこんで学習してほしいと思うが、そこにいきつくまでに、ここで少し述べたように経営学が何を問題にしているかを知っておく必要がある。また、できれば経営学の全体像についてもおおよそ知っておいてほしい。

それから、経営学を学ぶときに、コア・コンピタンスを持ってほしい。G・ハメルとC・K・プラハラードは、今日の大競争時代を勝ち抜く戦略は他者が提供できない自社内部にあるスキルや技術の集合体であるコア・コンピタンスを生かすことにであると主張している。つまり、自社の強みであるコア・コンピタンスを認識し、それを活用することが重要であるといっているのである。したがって、自社の弱いところは他者と組むということになり、戦略的提携は必須となる。

彼らのコア・コンピタンス論は、強みを知ると同時に弱みを知ることである。経営学を学んでいく際に、自分の興味関心を持てるところをコア・コンピタンスにしながら、興味の持ちにくいところもできるだけ克服してほしい。興味のあるところは学習が進みやすいが、そうでないところこそ戦略的提携に学んで、教師や先輩・友人を是非活用してほしい。先輩・友人の場合は、ギブ・アンド・テイクを忘れずに。経

営学が取り上げる戦略や組織や意思決定は、君たち一人ひとりのクラブやサークル、その他のさまざまな場でもずいぶん役に立つと思う。そうした目で経営学を見てもらえば、企業の経営の現実を知るだけでなく、また違った理解の仕方ができるだろう。

* 本教材は、立命館大学経営学編『新・経営学部で学ぶために』から転載したものである。

【参考文献】

- ・ 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論【新版】』有斐閣,1996年.
- ・ F.コトラー『マーケティング・マネジメント〔第7版〕』ダイヤモンド社,1996年.
- ・ J.C.コリンズ/J.I.ポラス『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター,1995年.
- ・ P.F.ドラッカー『〔新訳〕現代の経営』ダイヤモンド社,1996年.
- ・ G.ハメル&C.K.プラハラード『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社,1995年.
- ・ T.J.ピーターズ&R.H.ウォーターマン『エクセレント・カンパニー』講談社文庫,1986年.
- ・ M.E.ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社,1985年.
- ・ 水野博之『ベンチャーやんなはれ!』日刊工業新聞社,1996年.
- ・ 日経ビジネス編『なぜこの会社が強い』日経BP社,1996年.

< 図表 >

図表 1 優れた会社ランキング (99 年度)

順位	社名	総合得点
1	ローム	1000
2	松下通信工業	991
3	武田薬品工業	979
4	ソニー	936
5	松下電器産業	935
6	NTT ドコモ	930
7	アイワ	930
8	本田技研工業	930
9	アドバンテスト	924
10	TDK	919

『日本経済新聞社』2000年2月21日付

図表 2 ポーターの競争戦略

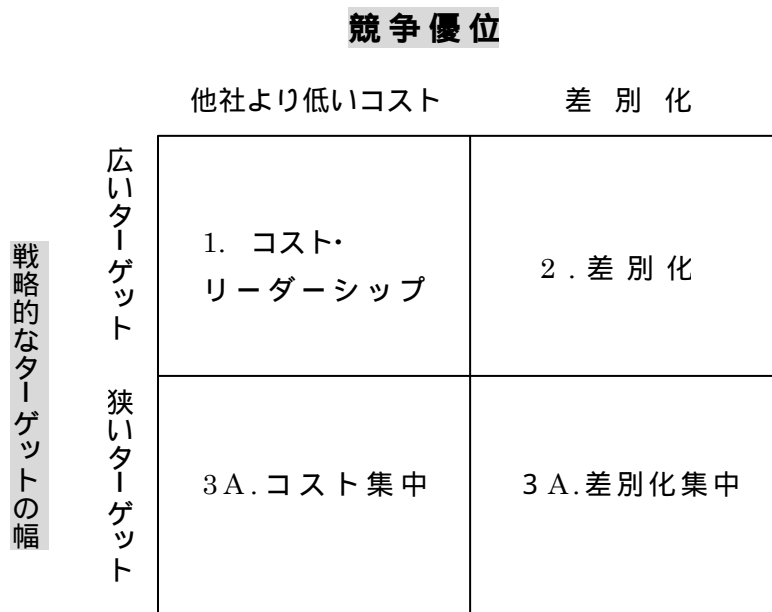


図 3つの基本戦略

出典：M.E.ポーター『競争優位の戦略』(p.16 図表 1.3)ダイヤモンド社,1985年.