

経営学を学ぶ上での準備活動

1. 企業活動をとらえるには、そのための道具を身につける必要がある

(1) 経営学は効率や効果性の追求とかかわる

こうした性格を持った対象を学ぶ上では、学ぶ側も効率的に学ばないという手はない。

(2) 物事全般とくに企業活動を的確にとらえるには、そのための道具が必要になる

企業活動について効率的に学ぶには、道具が必要になる。こうした道具とは、思考上の道具のことを指す。なお、これらは、通例、図式的ないし図解的なかたちで表現されることが多い。

(3) 道具を使うことで企業活動を改善する筋道が見えてくる

企業活動について分析的に整理する思考上の道具を持つメリットは、それにより企業活動に伴う問題点や企業が抱える課題を的確につかむことができるという点にある。さらに、問題点や課題が的確に把握できれば、それに応じた解決策も自ずと導けるようになる。

2. 経営をとらえる主要な思考ツールと図解法

(1) 枠組みで考える

- ・ 事業の位置決め、領域設定にかかる枠組み

3C分析、4P分析、SWOT分析、事業ドメインの定義などによる

- ・ 競争状況に即した対応策を考えるための枠組み

競争優位をつくる3パターン、競争地位別の戦略

(2) ハコで考える

ハコで考えるとは、縦、横2つの軸が交差する4つのセルからなるマトリックスをつくり、これにより物事を整理していくこと。縦、横2つの軸を交差させ、両軸から見ていく点でいえば、マトリックス分析という名称で呼ばれるものである。経営分野における具体的な適用例としては、製品市場分析や、SWOT分析、PPM分析などがある。ここでは、SWOT分析にマトリックスを適用して図解化したものを示しておこう。

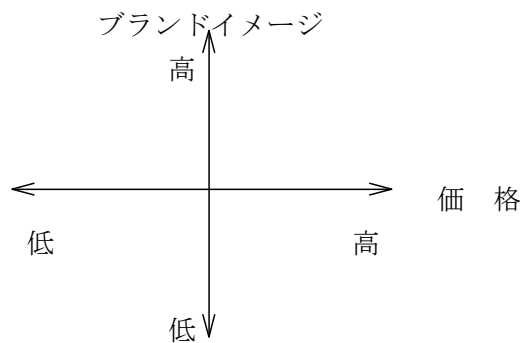
マトリックス図でSWOT構造を立体化する

	プラス	マイナス
内 部	強み S	弱み W
外 部	機会 O	脅威 T

(3) 4次元図で考える

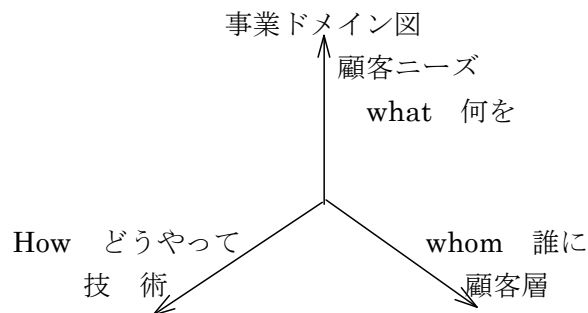
2つの尺度図を交差させると4次元図ができる。次の戦略グループで図上におとす戦略マップ（ポジショニング図）など応用範囲は広い。4つの次元ができるという点では、ハコで考える（マトリックス分析）とも共通してくる面がある。

戦略マップ（ポジショニング）図



(4) 3次元図で考える

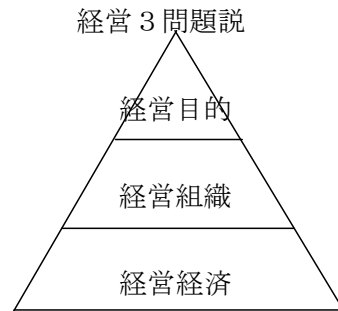
物事を規定する3つの主要な要素を引き出す。図解的には3軸が交差する3次元図（グラフ）のかたちで、それをあらわす。事業ドメインの定義図や、3C分析、マネジメントサイクルをトライアングル図にしたものなど。



(5) 三角形・三角錐で考える

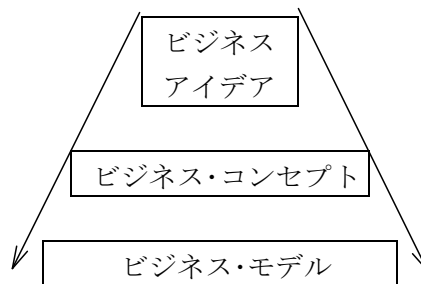
物事を基本的に大括りできる3つの要素、コンセプトにまとめてとらえようとする見方である。

たとえば、もっとも大きく経営学をとらえた場合、どのような問題区分が考えられるかという例である。ここでは経営における問題を、経営目的、経営組織、経営経済の3に分ける経営3問題説が上げられる。



あるいは、ビジネスプランづくりにおいて、それを①事業の基本設計、②事業の実施計画、③事業の採算性という3つのレベルから押さえていくことである。これは3層図解にするなら、次のような「ビジネスモデル具体化の3層」というかたちにしてもよからう。

ビジネスモデル具体化の3層



経営問題の3層把握は、経営戦略に関しても適用できる。すなわち、組織レベルや事業プロセスに応じて戦略を3つの次元に分けてとらえる見方である。具体的には、全社的な成長方向・成長戦略を考える全社（＝会社）戦略、会社の事業部レベルにおける競合対応方を考える事業戦略ないしは競争戦略、そして事業プロセスの展開に応じた機能戦略という3つに分けたとらえ方である。

ここでは、サントリーの場合なども念頭に置き、戦略の次元について3区分して示すならば（ここでは必ずしも三角形的な表示はとらない）、次のようになる。

戦略の3次元

全社戦略
(会社戦略)

企業＝会社レベルの戦略
企業レベルでの基本的な成長方向を示す

EX サントリー 飲料に関する総合企業として発展
サントリーは、もともとウイスキーを主とした洋酒のメーカーであった。

競争戦略
(事業戦略)

事業部レベルの戦略
この段階で競合相手との競争が具体的な問題になる。この意味で、事業戦略は同時に競争戦略となる。サントリーの場合でいうと、ビール事業や缶コーヒー事業、伊右衛門などの緑茶飲料事業がこれにあたる。

機能別戦略

全社に共通する機能面からとらえた戦略区分である。たとえば、開発、調達、生産、販売・営業、人事・労務、財務(資金回収)・会計など、それぞれに対応した戦略が考えられる。事業プロセスとの対応性からいえば、この区分による戦略が一般にはもっともなじみやすいともいえる。

(6) 対比・対照などの二元軸で考える

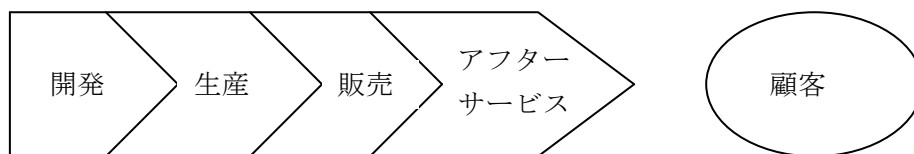
物事に関して、対比、対照という二元軸からとらえていく。これにより、物事が持つ両面的特性を明らかにしようというものである。こうした二元的対立ないし対比・対照の軸となるものとしては次のようなものがある。

効 率	←→	効 果
収 益 性	←→	利他性、社会性
ローコスト	←→	ハイ・クオリティ、ホスピタリティ
スピード	←→	スローライフ、手づくり性、手づくり感覚
原 因	←→	結 果
疑 問	←→	解 答
予 想	←→	実 績
リ ー ダ ー (リーダーシップ)	←→	マ ネ ジ ャ ー (マネジメント)

7) プロセスで考える、ステップ分けで考える

これは事業を行う上でのプロセス毎に分けてそこでの課題を考えるということである。あるいは、物事をなすとげるなり、習熟する段階をステップ分けしてとらえていくことである。たとえば、ビジネス・プロセスは次のようになる。

ビジネス・プロセスの流れ (バリュー・チェーン)



経営における主機能と副機能という分け方をこの図式に重ね合わせるなら、企業活動における価値増殖とビジネスプロセスとの関係をみる価値連鎖図になる。

(8) 比較により考える

物事を比較することは、それにより相互にどのように違い、どのような特性を持つか明らかになるので、経営に限らず、一般に適用範囲は広い方法の一つである。

経営に関して比較の方法を用いるなら、ここでは業種別や業界別での相互比較、あるいは規模別での相互比較が経営的に意味ある内容を読みとろうとする場合の典型的な方法となる。また、財務構造を図解的なかたちに整理して、その比較から相互の特徴を読みとることもできる。

なお、比較の内容を縦軸、横軸にとれば、先のマトリックス図的なかたちで、比較事項の内容を多数とることができる。

(9) パターン化、標準化、様式化・書式化の方法を使う

経営的な問題の解決を探る上では、先行事例や成功事例のパターン化により、問題点や解決法の整理をしておくことが非常に有力な方法となる。同様に、作業処理レベルの仕事では、標準化や様式化あるいは書式化などの威力がきわめて大きい。これらの積極的な活用が待たれるところである。

(10) チェックリストで考える

複雑でむずかしい問題ほど、それを的確にこなすには、簡単なチェック項目にしたチェックリストでステップ毎に検証していく姿勢が必要となる。

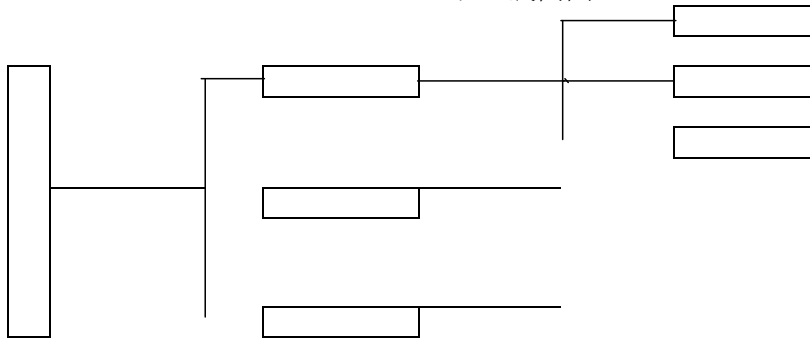
成功する戦略策定のチェックリスト

- 行くべき方向が明示され、全社的レベルで明確になっているか
- フォロワーにとって将来像が「見える」ようになっており、また魅力的なものであるか
- 明るい未来が現場で働く第一線の者にも提示されているか
- 方向性や将来像は、具体的な目標のかたちに落とし込まれているか
- 目標達成に向けて現場の人間を動機づけて、常に励ましていく仕組みが存在するか

(11) ツリー展開で考える

ある問題なり、特定概念の理解を深めていくには、その構成要素の2段階ないし3段階程度まで具体化するのが有効となる。これは図式的には、次のようなツリー状の展開図によって表示できる。また、これは必ずしも経営問題についてだけでなく、広く概念的な課題を具体化し、整理していくのに有効な方法である。

ツリー展開図



(12) ダイアグラムで考える

ダイアグラム図は、物事の因果の連鎖を円形またはその他の円環的・連鎖的形狀図により展開・表示するものである。これは必ずしも経営問題だけでなく、広く物事の筋道を明らかにする場合に有効であるので、ツリー展開図と共に応用範囲は広い。

ダイアグラムで示すマーケティングの実際

