

# Business Administration and Management

## 経営学とマネジメント

経営学とは、**corporation** (株式会社) はもちろん、**NPO : Non-Profit Organization** (非営利組織) や **NGO : Non-Governmental Organization** (非政府組織) など、**organization** (組織) が持つ **resources** (経営資源 : ヒト・モノ・カネ・情報・ブランド) を効果的に **distribute** (配分し)、**manage** (運営する) ための実践的の学問です。経営学には、大学の学部学位 (学士、**BBA : Bachelor of Business Administration**) と経営大学院の修士 (**MBA : Master of Business Administration**)、博士 (**DBA : Doctor of Business Administration** や **Ph.D. : Doctor of Philosophy**) などがあります。

### MBA (経営学修士)

**MBA** (経営学修士) は、経営のスペシャリストとして、多くの人材が世界で活躍しています。

**MBA** は **Master of Business Administration** の略で、経営学の修士号の学位のことです。**Business Administration** (経営管理、経営学) には **accounting** (アカウンティング、会計) 論 / **finance** (金融) 論 / **marketing** (マーケティング) 論などの専門領域があり、**strategic management** (経営戦略) 論 と **organization management** (組織管理) 論 という 2 つの柱に大別できます。これらは、それぞれ独立しているものではなく表裏一体の関係です。実際の企業の問題を取り扱った **case study** (ケーススタディー) や、**knowledge** (知恵) を結集した **framework** (フレームワーク) などです。

### 経営戦略論と組織管理論

**strategy** (戦略)、**strategic management** (経営戦略) 論とは、経営学の中心的課題の一つです。**The Art of War by Sun Tzu** (孫子の兵法) や **Clausewitz** (クラウゼヴィッツ) の **Von Kriege** (戦争論) に起源があると言われています。もとは、戦争

で勝つために生まれた理論です。それらを企業や組織が、**weapon** (武器) を **management resources** (経営資源: ヒト・モノ・カネ・情報・ブランド) に置き換えて、ライバル企業に勝つ方法を立案していく方法論を経営戦略論と言います。

その立案方法には大きく分けて **positioning-school** (ポジショニング学派) : **M. Porter** (ポーター) と **resource-based-view-school** (リソース・ベースト・ビュー学派) : **J. Barney** (バーニー) の2つの考え方があります。ポジショニング学派は、企業組織における **competitive advantage** (競争優位性) を **external context** (外的要因) と **position** (ポジション) に求めています。リソース・ベースト・ビュー学派は、競争優位性を企業の **internal resources** (内部資源/リソース) と組織能力に求めています。

経営戦略論に対し、もう一つの柱である **organizational management** (組織管理) 論は、**Max Weber** (マックス・ヴェーバー) の官僚制組織論などの組織研究を組織管理論の始まりの一つとしています。組織管理論とは、企業活動を円滑に行い、企業組織の成長のために、「ヒト・モノ・カネ・情報・ブランド」などの **management resources** (経営資源) を効率的に配分し、適切に組み合わせる活動のことです。

20世紀中ごろから、組織管理論を経営に応用し、組織構造とビジネスの関係について分析する理論が唱えられました。これらの研究は、意思決定論に繋がり、経営環境に応じて最適な組織形態・管理法を提唱する **contingency theory** (コンティンジェンシー理論) も登場し、現代の「リーダーシップ論」、「モチベーション論」、「組織文化論」、「企業間関係論」などの基礎になっています。

## 経営戦略論

経営戦略論と組織管理論のうち、まずは経営戦略論について見ていきましょう(組織管理論は第6部で詳しく取りあげます)。**strategic management** (経営戦略) 論とは、「企業・組織を取り巻く **market environment** (市場環境) を **analyze** (分析) し、**company and organization** (企業・組織) の **management resources** (経営資源) の **strengths and weaknesses** (強み・弱み) を **changes in the background** (環境の変化) に **adapt** (対応) させ、**sustainable** (持続可能な) **competitive advantage** (競争優位性) を構築すること」です。

経営戦略とは単に目の前にある競争相手に**beat** (打ち勝つ) ということではありません。この点において、**strategy** (戦略) は短期的な勝敗を競うための**tactics** (戦術) とは大きく異なります。

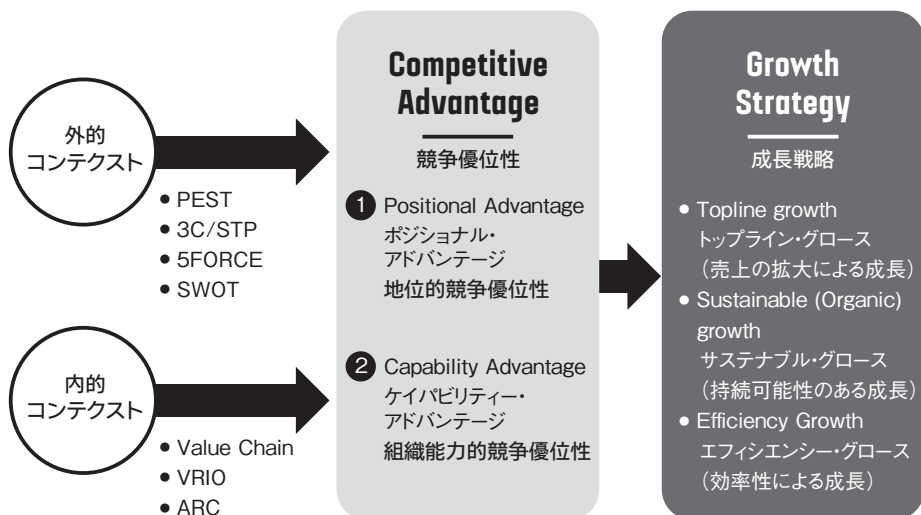
戦略の最も重要な基軸は、それが**logic** (ロジック、論理性) を持った**philosophy** (哲学) で構成されているという点です。戦略のもう一つの基軸は**sustainability** (持続可能性) です。**corporate organization** (企業組織) は、限りある人生とは異なり、**going concern** (ゴーイング・コンサーン、永続) する前提に立ちます。

## 競争優位性とは

経営戦略論の2つの基軸である**logic** (ロジック、論理性) と**sustainability** (持続可能性) は、経営戦略の根幹である**competitive advantage** (競争優位性) に基づいています。**competitive advantage** (競争優位性) は、企業組織の**growth** (成長) に寄与し、経営戦略の**planning** (立案) ・ **implementation** (実行) による成果をもたらします。組織に属する社員や職員の**motivation** (モチベーション) や**incentive**

### Competitive Advantage

競争優位性



(インセンティブ)なくして組織は動きません。その根底には経営戦略の**logic** (ロジック、論理性)と**sustainability** (持続可能性)が必要になるのです。

競争優位性は、その存在を企業組織が自ら主張するというよりも、企業組織を取り巻く外的要因と、その企業組織の持つて生まれた強みや組織能力からなる内的要因から、**logic** (ロジック、論理性)と**sustainability** (持続可能性)を伴い、あぶり出されるものです。

## マネージャーの役割

日本での**manager** (マネージャー)という役職は、中間管理職的なイメージがあります。世界では、どのような組織の規模であっても、**manager** (マネージャー)は経営管理の第一人者であり、最も重要な役割です。

第一のマネージャーの役割は、経営戦略の**logic** (ロジック、論理性)と**sustainability** (持続可能性)における、**efficiency** (効率性)の確保が挙げられます。**capitalism** (資本主義)では、**management resources** (経営資源：ヒト・モノ・カネ・情報・ブランド)は限られており、経営資源の効率的な運用が大切だからです。将来性のある分野に投資を集中させる**selection and concentration** (選択と集中)や、ヒト・モノ・カネ・情報・ブランドなどの経営資源を**changes in the environment** (環境の変化)に対応させながら配分する戦略は、**asset allocation** (アセット・アロケーション：適切な経営資源配分)と言われます。

第二のマネージャーの役割は、**low cost** (低コスト)化の仕組みづくりです。たとえ高級品を**highly-added value** (高付加価値)で販売するビジネスでも、総合的な低コスト化なくして**sustainability** (持続可能性)はありません。一見、無駄な包装や、高給な職人の雇用、生産ラインの冗長性を伴うバックアップ投資などであっても、それが**customer value** (顧客価値)や**brand equity** (ブランド・エクイティ、ブランド資産)に結び付く限り、総合的には低コスト化に貢献する要因となります。

日本を代表する**operational strategy** (オペレーション戦略)である**Toyota Production System** (TPS：トヨタ生産方式)は、単にモノを安く作るための戦略ではありません。モノづくりの効率化を通じ、**high-mix small-lot production** (多品種・小ロット)の自動車を短納期で生産することで、結果としてトヨタの**customer value** (顧客価値)の構築に貢献しています。他方、**takt time** (タクト・タイム)と呼ばれ