

上林憲雄・奥林康司・團泰雄・開本浩矢・森田雅也・竹林明・中村志保／著  
『経験から学ぶ経営学入門（第3版）』（有斐閣ブックス）

発行所 株式会社有斐閣  
2024年12月25日 初版第1刷発行  
ISBN 978-4-641-18472-5

## 演習問題「出題の意図と解答のヒント」

（第1・2・3・4・7・8章・第14章<sup>③</sup>・補章は上林が，第5・6章は團が，第9章は開本が，第10・11・12章は森田が，第13・15章は竹林が，第14章<sup>①</sup> <sup>②</sup>は中村が，それぞれ執筆しました。）

### 目次（ファイル内でジャンプします）

[第1章](#)    [第2章](#)    [第3章](#)    [第4章](#)    [第5章](#)    [第6章](#)    [第7章](#)  
[第8章](#)    [第9章](#)    [第10章](#)    [第11章](#)    [第12章](#)    [第13章](#)    [第14章](#)  
[第15章](#)    [補章](#)

### 第1章（23ページ）

① 本章第3節「会社の経営には何が必要か」で学修した「経営資源」の考え方について復習してみましょう。とりわけ、12ページのコーヒーブレイクに、どの時代にどういった経営資源が重要であると考えられ、その考え方がどういった経緯で移り変わっていったのかが簡潔に解説されていますから、そちらも参照しながら取り組んでください。

特にヒトという経営資源が、いつ頃どのような理由で注目されるようになってきたか、またこうした変遷は大まかにいうとどのような変化として要約できるかという点が、経営学の学修としてはポイントになります。

② あなたが日ごろ使っている製品5つと身近なサービス5つをまず列挙することから始めてください。例えば、製品としてはスマートフォン、サービスとしてはあなたが大学へ通学する際に使っている鉄道会社などを挙げるとわかりやすいかもしれません。

それらの具体的な会社名を検索して、各社のホームページを開き、確認してみてください。会社の正式名称、活動領域、社長（代表取締役）、従業員数などの情報は、多くの場合、ホームページの中の「会社概要」や「会社紹介」といった欄に掲載されているはずです。

③ 公益企業という概念は、本章5-1「誰がおカネを出すか」で学修しました。19ページに書かれている通り、例えば、大阪ガスや関西電力、NTT 西日本、JR 西日本とい

った会社です。これらの会社は、私企業と違い、自分たちが作って販売しようとする製品・サービスに対し、自社の利益のことだけを考慮して自由に価格設定をすることができません。価格を上げようとするならば政府の許認可が必要になります。トヨタ自動車やパナソニックなどの私企業であれば、いちばん儲けの出そうな価格を、自分たちの意思決定だけで設定することができますので、その点が大きな違いです。自社の利益獲得にとって最大の鍵となるはずの価格設定のプロセスに、政府がいちいち介入し、規制しているわけです。

また、昨今、政府等による規制の緩和が話題になっている背景には、かつてであれば国家が手を差し伸べないと運営できなかつたような事業が、技術革新や企業努力などのため私企業によっても可能になったことが一因として挙げられます。国家による規制にはそれなりの費用がかかりますし、その元手は税金です。国民から徴収した税金は貴重なものですし、本当に国家が介入しないと成し得ない事業にのみ投入し、それ以外の、私企業でも可能な事業については、各社に自由に任せ、企業間の競争を通じ、社会経済活動の効率性を高めていくことが、われわれの社会をより豊かにしていく原則である、という考え方がとられているためです。こうした考え方は、資本主義というわれわれの体制の最も根底にある考え方ですが、この点の詳細については第 2 章でより詳しく学修します。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第 2 章 (49 ページ)

1 企業の 3 機能には、本章第 1 節「社会に対する会社の役割」で学修した通り、経済的機能・組織的機能・社会的機能の 3 つがあります。経済的機能の経済とは、端的にわかりやすくいえば、物質的な側面における豊かさのことを含意しています。社会における豊かさを増大させることが企業の第一義的役割で、経済学は、その名の通り、この経済的側面を中心に企業行動を分析します。経営学では、こうした経済的機能だけではなく、組織的機能や社会的機能の観点からも企業をとらえます。

なお、経済学と経営学の異同については本書の補章 2-3 で改めて学修します。皆が一緒に働き共通目的を達成するための組織体としてとらえたり、自社内だけではなく広く地域や日本などの社会——社会は人間関係の複雑な束から構成されています——にどういった役割を果たしているかという観点からも企業をとらえたりするのが、経営学の特異な点です。

前者の経済的機能のみならず、後者の組織的・社会的機能、とりわけ社会的機能が昨今ではより重視されるようになってきたくんだり、本章第 5 節「現代の企業像」でまとめられています。端的に言えば、NPO などの非営利組織の活動が活発になり、社会的に有為な役割を果たしていることが人々に認識されるにつれ、われわれ国民が企業を見る視点がより厳しいものになり、企業も社会的責任を果たすべきだ、人間への投資や地球環境への配慮といったことにもきっちり対応していかねばならない、という

考え方が次第に優勢になってきたためです。

- 2] サステナブル経営ないしサステナビリティ経営という用語をインターネットで検索してみてください。多くの会社の事例がヒットするはずですが、必ずしもそうした言葉が用いられていない会社でも、例えば「わが社の SDGs への取り組み」などの形で、いかに自社が持続可能性に配慮し、社会の役に立つ経営を志向しているかが明示的に書かれているはずですが。

具体的な項目としては、例えば本章 5-5 で見たパナソニックグループのように、脱炭素へ向けた具体的な取り組みや、ダイバーシティや人権に配慮した取り組み等が掲載されているケースが多いようです。

- 3] 世界史の授業で学修したと思いますが、1989 年の「ベルリンの壁」崩壊や、それに続く 1991 年のソビエト連邦の解体などに象徴されるように、かつては地球上の表面積の約半分を占めていた社会主義諸国は、現在では、ごく一部の国家を除き、ほぼ消滅してしまいました。

これら社会主義の国々では、理念上は、資本主義における貧富の格差や過酷な労働環境をはじめとするさまざまな矛盾や弊害をなくし、人々が平等で公正な生活を営めるようになることをめざしていたのですが、実際のところは、国家の全体性を強調するあまり、個々人の自由を大きく制約せざるを得ない状況に陥ってしまいました。より具体的には、社会主義では、国民生活に必須の教育や賃金、住宅、医療等のインフラは国家が保障することで各自の生活は豊かになり、各自の身分や性別、人種・民族による差別などは、理念上は否定されるはずだったのですが、現実にはむしろその逆で、個々人には信教の自由もなく、言論も抑圧され、共産党の一方独裁からくる官僚制の負の側面が多々露呈して、汚職などの腐敗や非効率が深刻化するという、きわめて由々しき事態が進行したのです。

こうしたことからうかがえるように、全体の利益のために個々人の自由<sup>たが</sup>を<sup>は</sup>め、各自の思想や行動を制約するという手法は、自由を求める人間の本性からして非人間的で、長期的にはやはりうまく機能しません。単純化していえば、社会主義が原理的にもつこうした負の側面が歴史的に明らかになってきたことが原因で、社会主義はかつての勢いを失ってしまったのです。

ただ、だからといって本章第 2 節で学修したような古い時代の資本主義の原理原則をそっくりそのまま堅持し、企業活動をまったくの自由放任に任せておけばよいかといえ、それは明らかに違います。資本主義が信奉する自由も、そのままでは地球環境の破壊や貧富の拡大など、さまざまな問題の発生につながりますから、第 5 節で学修したように、資本主義という基本的な体制は維持しつつも、その大きな枠組みの中で、生じつつあるさまざまな歪み<sup>ひず</sup>を個別に是正し解消していこうとするアプローチが、

現状では試行されているのです。[\[↑トップへ戻る\]](#)

### 第3章 (82 ページ)

1 企業不祥事の発生は、端的には、企業の経営者が社会のルールを守らないことを意味しています。このように、経営者が社会のルールを守らない行動が発生する原理的なメカニズムをまとめてください、というのがこの問いです。

本章第3節で学修したように、資本主義体制下では、企業規模が拡大し、所有者である株主と実際に経営を行う経営者とが別人格になって（「所有と経営の分離」）、株主が事業の中身に無関心で投機的目的から株式を購入するようになると、経営者行動の自由度が相対的に高まることから、倫理観の薄い経営者は社会のルールを無視してでも利益最大化行動に走ってしまうこととなります。こうしたルール違反が生じるのは社会的に望ましくないですから、それを未然防止するために、経営者行動を規律づける企業統治（コーポレート・ガバナンス）が必要になるわけです。

2 株主総会の状況については、大抵、各社ホームページの「投資家情報」の欄に掲載されています。例えば、パナソニックグループであれば、例年6月下旬に株主総会が開催されますから、その月の更新情報を見てみると、株主総会の情報が必ず出てきます。「招集ご通知」や「決議ご通知」を閲覧することで、だいたいどのような事項が審議され、どういった結論が出ているかが書かれており、社会に公表していることがうかがえます。

あなたが興味のある上場会社5社ですが、もし特定の業種に特に興味をもっているなら、その業種内で、おおよそ同規模の会社5社を選んで調べてみるのがコツです。そうすることで、各社の違いがよく理解できるからです。

昨今では、各社のホームページやYouTube配信などでも株主総会の様子を視聴できるようにしている会社もありますから、株主総会の雰囲気を知りたい人は、そうしたウェブサイトも併せて参照してみるといいかもしれません。

3 東京証券取引所（以下、東証）のホームページを閲覧してみると、コーポレートガバナンス・コードが掲載されています。そこには、「1. 株主の権利・平等性の確保」「2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働」「3. 適切な情報開示と透明性の確保」「4. 取締役会等の責務」および「5. 株主との対話」という5つの基本原則が提示されています。さらに、それらに加え、それぞれの原則を細分化した複数の項目や補充原則が定められています。これらの細部の項目まで見ると、例えば「取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。」（補充原則1-1①）の

ように、非常に細かな点に至るまで基本的なルールやガイドラインが定められていることがうかがえるでしょう。

ガバナンス・コードを運用する東証は、“Comply or explain”（「遵守せよ。さもなければ説明せよ。」）という基本的な考え方のもと、上場会社を規律しようとしています。つまり、これらのガバナンス・コードに沿った行動を会社がとることができない場合には、その理由の合理的・説得的な説明が必要とされ、会社はそのために大きなコストや労力を支払わなくてはならないのです。それは会社にとっては面倒で厄介なので、多少の無理をしてでも、できるだけこれらのルールを守ろう、ないし守ったように外部に見せよう、とする行動をとってしまう会社も現れることになります。

このように、こうした非常に細部に及ぶ規則や指示を定めることは、会社の自由な意思決定や行動範囲を狭め、逆に「ルールを守る（守っているように対外的に見せる）にはどうしないといけないか」といった、きわめて本末転倒な思考様式を時に誘発することにもつながりかねないので、注意が必要です。

加えて、本章 6-4 で学修したように、日本型コーポレート・ガバナンスのもとでは、伝統的な日本の経営の延長線上での統治機構をとる会社が多く、あまり明示的に目に見える形でのドラスティックな改革は好まれない傾向にありますから、こうした規則できつく縛られたガバナンス・コードは、会社の社風や文化に合わないケースもあるかもしれません。細かな規則を作りさえすれば社会秩序が守られ、良質な社会が形成されるという前提は必ずしも正しいとはいえませんので、産業界や上場各社とも意見交換や対話を重ね、社会的によりよい制度設計を志向していく必要があるのです。[\[↑  
トップへ戻る\]](#)

#### 第 4 章（106 ページ）

- 1 本章 2-2 「経営戦略」で学修した通り、経営戦略には①企業戦略、②事業戦略、③機能別戦略、の 3 種類があり、それぞれレベル感が異なります。①は全社レベルの、②は事業レベルの、③は職能領域レベルの、それぞれ戦略を指しますので、①が最も上位レベルで、②、③となるにつれて、企業内部の相対的に低位レベルでの戦略策定ということになります。したがって、②は①を、③は①と②をそれぞれ踏まえた上で策定される必要があるわけです。

このうち②の事業戦略は別称を競争戦略ということからもうかがえるように、この事業戦略のレベルで、同じ事業を展開している他社に市場競争で戦って勝つための方法を考案することになります。

- 2 一例として、本章 5-1 でもごく簡単に説明されていますが、皆さんがよく利用しているコンビニエンス・ストア（セブン-イレブンとローソン）を取り上げてみましょう（以下、2024 年 12 月 1 日時点での情報です）。

セブン-イレブンは、ホームページで調べてみると、正式名称を「株式会社セブン・イレブン・ジャパン」といって、その企業理念は「明日の笑顔を共に創る」とあることがわかります。さらに、ミッション（「次の便利の扉を開き、世界中に豊かな暮らしを実現する」）や、ビジョン、バリュー、創業の理念、社是といった細部の項目に分けられ、企業理念の関連事項が詳しく述べられていることがわかります。

これに対し、株式会社ローソンでは、グループ理念として「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」とあり、さらにビジョン「目指すは、マチの“ほっと”ステーション。」や、それらを5項目に具体化した「ローソン WAY」などから経営理念が構成されていることがうかがえます。

セブン-イレブンは、日本におけるコンビニ最大手であり、コンビニ界のリーダー企業です。ミッションに「世界中に」という文言が含まれていることからわかるように、海外展開も進んでいて、海外旅行していても比較的すぐに見つけられるコンビニです。セブン-イレブンは、1地域に店舗を複数出店し、その地域における経営の優位性を支配的に確保する戦略をとっています。そうすることで、地域密着型のサービスを提供できますし、物流や供給などのサプライチェーンも最適化できるためです。

対するローソンは、店舗数はセブン-イレブンには劣りますが、その分、店舗ごとの差別化によって地域顧客を獲得しようとする戦略をとっています。グループ理念に「みんなと暮らすマチ」というフレーズがあることはその表れといっていでしょう。通常のローソン店舗以外にも、「ローソンストア 100」（ローソンが買収した SHOP99 と、ローソンの開発した自社開発商品を扱うバリューローソンが統合してできた会社）のほか、「ナチュラルローソン」（健康や美容関連の商品やサービスを提供）、「ローソン マルショク」（コンビニとスーパーとが一体化して、肉や野菜、生鮮食品も取り扱う店舗）、「Air LAWSON」（羽田空港ターミナルで東京土産<sup>みやげ</sup>を中心に扱う店舗）などといった、それぞれのターゲットに合わせた新しいスタイルの店舗を展開しています。本章 5-2 で学修したように、ローソンは、リーダー企業を追うチャレンジャー企業として位置づけられることから、競争地位戦略として「徹底した差別化戦略」を追求している現況がうかがえるでしょう。

ちなみに、現状では国内コンビニは飽和状態で、出店は各社とも頭打ちになっています。そうした中で、セブン-イレブン・ジャパンの親会社であるセブン&アイ・ホールディングスが、カナダのコンビニ大手から買収提案を受けたことを契機に、目下（2024年11月末現在）、創業家側から買収提案を受けていることもあって、これを機にコンビニ業界全体が再編される可能性があるともささやかれています。

今後、コンビニ各社が自社の経営理念を基礎にどのような新しい経営戦略を展開していくか、M&A（☞151 ページ）によって戦略の基礎である理念までもが刷新されるのか——経営理念の変化については本書では言及されていませんが——、目が離せません。

- ③ 上場企業は、その活動結果としての利益を、3 カ月ごとの四半期決算短信や、6 カ月ごとの半期報告書などを通じて対社会へ公表しなくてはならない義務があります。経営者は、どうしても「いい数値」を公表したいですから、自社の活動成果をきわめて短期のうちに上げないといけないことになり、自ずと結果を出すためには（数値を上げるためには）何をなすべきか、という発想で、企業活動が営まれることになりがちです。それは私企業である以上、致し方のないことでもあります。

ただ、企業活動の中には、改革してもすぐには結果として表れない組織改革やイノベーションもありますし、むしろ数値を上げることはいったん横に置いておいて、長期的な目線で本格的に腰を据えて取り組まないと変化させられないような事象も多々あります。人事制度改革はその典型です。例えば、組織内部がぬるま湯的で社員が一生懸命働こうとしないので、成果主義を導入して競争的な環境に変えようとしたとしましょう。うまく競争の雰囲気醸成され、組織が活気づくといいいのですが、実際、日本企業が1990年代に成果主義を導入した際に直面したのは、むしろ組織の共同体的チームワークの崩壊とパフォーマンスの低下というネガティブな側面でした。このように、生身の人間が絡む改革はすぐに望むような結果は出ず、当該組織の状況に合わせて、より適切な制度へと時間をかけて改革していく必要があるわけです。

このように、短期の数値目標ばかりに気をとられ、長期の本来の目的がなおざりになってしまっていることへの反省から、ここ数年、本章1-7で学修した「パーパス」という考え方が出てきています。つまり、わが社の経営理念や根本的な存在意義にまで遡って、短期的な企業行動が長期目的といかに整合的であるか振り返り、そこにもし齟齬が見られる場合には、それらを正しい方向へ是正していこうとする経営姿勢が「パーパス経営」の根底にある発想法なのです。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第5章 (124 ページ)

- ① 会社の組織が大きくなってくると、管理効率上の観点から共通の仕事どうしをまとめて部門として管理するようになりますが、それらの部門が形成する分業と調整のシステムが組織形態です（☞108 ページ）。詳細については本章第2節以降で説明されていますが、どのような組織形態を会社が選択するかによって、会社の中でのお金の流れのとらえ方や従業員の働き方、協調の仕方などがすべて変わってきます。組織形態をいくつかの一般化されたモデルを紹介する形で説明していますが、組織形態を抽象的にとらえるのではなく、実際の会社の例をもとに、それぞれのタイプを選択したことがその会社の経営のあり方に具体的にどのように関係しているのかについて理解を深めることをねらっています。
- ② 一部事業部制やカンパニー制については本章第3節を復習し、事業部制と比較してどのような点が異なるのかについて組織図を確かめてみてください。これらの組織形態

は、事業部制組織を実際に運用する上で問題を生じさせるデメリットを解消しつつ、メリットを享受することを主な目的として生み出されたものです。事業部制では、製品や地域ごとに部門を分けて経営資源をそれぞれに配分し、それを使いながら各部門が他の部門の状況に左右されずに運営されることをめざしていますが、例えば、製品としては別のものであってもその製造の際に使う技術が共通している場合には同じ工場で製造する方が効率的になると判断した会社は、一部事業部制を採用すると考えられます。しかし、実際にはすべての会社が一部事業部制を採用するわけではありません。例えば、製造技術を共通化して会社全体としての効率化を図って利益を確保するのではなく、事業部をそのまま維持して、それらの自律性は許容しながらも業績を高めることをめざし、それができなければ事業部を他社に売却することで会社全体の利益を確保するという方法もあります。カンパニー制は、一部事業部制を採用していた会社が、各部門の責任者により多くの権限を与えると同時に利益責任をより明確に問うことによって、責任者の事業に対するエンゲージメント（思い入れ、愛着）を高めるために導入されていると考えられます。本章のコーヒーブレイクでも述べられている通り、会社はその時々状況に応じて組織形態を変更していく可能性がありますが、大切なのはその変更がなぜ行われたのかを考えることにあります。

- 3] チーム組織やバーチャル組織などの新しい組織形態は、公式の命令系統や組織の枠を取り払ってしまうことを志向しています。新しい技術が速いペースで生まれることなどによって経営環境の変動が激しくなってくると、大規模で管理階層の多い組織では物事を決定するのに時間がかかることから迅速な対応が困難になります。そこで、公式の命令系統を可能な限り少なくすることで現場での意思決定を重視する、チーム組織という形態が生まれました。また、企業間で新しいアイデアを共有しながら一体的に製品を作る、あるいはブランドを共有するといったような一時的な活動を行う場合には、法人として組織を統合する必要はないことから、公式の指揮命令系統のないバーチャル組織という形態が生まれました。したがって、この問題に解答するにあたってのポイントは、今後、環境の変動がどこまで激しいものであり続けるかということと、組織が新しい行動を起こす際に法人として組織を統合する必要性がどの程度あるのかということになります。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第6章 (155 ページ)

- 1] 本章 1-1 でも触れられているように、会社は自社ですべてのプロセスを行うケースは少なく、何らかの形で他社との関係を結んでいます。自社ですべてのプロセスを行う場合と異なるのは、協力することに関わる意思決定には、自社の都合だけを反映させることはできず、他社の都合や思惑が関わってくるということです。しかし、他社に協力してもらうことができなければ、自社の目的を実現することはできなくなり

ますので、協力をしてもらうために、他社との関係、すなわち組織間関係をマネジメントするという発想が必要になります。その際には、協力してもらう相手をどのような会社にするのか、またその会社を自社の経営活動のプロセスのどこに位置づけるのか、そして複数の会社に協力してもらう場合は、それらの会社どうしの関係をどのように連動させるのかを決めなければなりません。その際には、取引を始めるための条件、取引の継続期間、取引をやめるための条件、取引を継続するための条件など、取引に注目することが必要になります。取引のネットワークには大きく分けて 2 つのタイプがあるので、その特徴がどのようになっているのかを理解するのがこの問いのねらいです。

- 2 戦略的提携とは、複数の会社がそれらの相互の目的や共通の目的を達成するために、両者の合意のもとに協力しあうことを指すということは、本章 5-1 で学修しました。戦略的提携は、自社に不足している経営資源を補うために、他社の経営資源を利用するのですが、双方に利益を生み出すことができなければ解消されてしまうという、ある意味不安定な要素を抱えているという特徴があります。そのような中で解消されずに長期間維持されている提携は、双方の動機と提供することのできる経営資源がうまく適合しているから持続していると考えられます。この点について、実例をもとに理解するのがこの問いのねらいです。

- 3 本章 6-2 でも見たように、1997 年の解禁後に多くの企業が純粋持株会社へ移行しています。持株会社には、構成会社が迅速に意思決定を行える、構成会社の買収・売却を他の構成会社との関係をあまり考慮せずに行える、文化摩擦を回避しつつ統合を図れるといった特徴があります。しかし、その一方で、大規模かつ多様な構成会社からなるグループの戦略を策定し動かすことがますます難しくなっていることや、移行後にその負の側面が明らかになり純粋持株会社を解消した企業もあることから、純粋持株会社化が唯一最善の方法であるとは必ずしもいえないと考えられます。むしろ、純粋持株会社を採用するかどうかは構成会社とのグループとしての一体感がどの程度求められているかによって決まってくるといえるのかもしれませんが。そのことを手がかりにして、この問いの答えについて考えてみてください。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第 7 章 (182 ページ)

- 1 モノ造りで効率を上げるための鉄則は、本章第 2 節・第 3 節で学修したように、一度に大量に造ること（少品種大量生産）です。これの基礎を作ったのが F. W. テイラーの科学的管理の考え方でした。そして、それを自動車産業で実際に適用して、自動車の製造コストを抑え定価を安く設定したのがフォード自動車会社でした。そこでは 3S（単純化・専門化・標準化）やベルト・コンベアによる流れ作業が行われ、徹底した製

造コストの低減が行われていたのです。

こうした大量生産方式の問題点は2つあることを本章3-6で学修しました。1つは、そうした工場働く労働者に対し、単純でつまらない非人間的な労働を強いることになるという点です。もう1つは、「生産性のジレンマ」に直面し、顧客の新しいニーズへの適応が難しいことです。企業にとって、前者は対内的な、後者は対外的な問題点であるといえます。

2 この問いは、家庭教師などの個人のアルバイトでは当てはまりませんが、飲食店など複数名でアルバイトとして働いている場合を想定してみてください。チーム作業には本章5-3で学修したようにいくつかの特徴がありますが、これらの特徴がアルバイト先の職場で適用されているかどうかポイントとなります。とりわけ、アルバイトの個人ごとに明確に職務範囲が設定されているかどうか、他のアルバイトさんが急用で出勤できなくなった際に自分自身が手伝う体制になっているかどうか、仕事のやり方や手順などが、自身の考えで柔軟に変更できるかどうか、といった点に着眼して考えてみるといいでしょう。

3 従前の製造業においては、言ってしまうと「製品を造り、それを販売することで利益を得ておしまい」というのが（表立ってはそのようには表現しませんでした）基本的な考え方でした。しかし、単にモノを造って売だけの企業では、顧客もずっと継続的に買い続けてくれることにつながりませんし、第2章で学修した「現代の企業像」（40 ページ）を前提にすれば、そうした企業は社会的な評価も高まらないこととなります。

そこで、造って売だけの製造業を超えて、売った後のサービスも含めて事業に盛り込もう、という考え方が新たに出てきたわけです。このことを「製造業のサービス化」とか「サービタイゼーション」(servitization)と呼称します。いわば、付随するサポートをも提供することで顧客との良好な関係を継続的に維持していこうという考え方であり、モノを売ってしまった後も持続的に収益が得られることが企業にとっての大きなメリットとなるわけです。

例えばキヤノン株式会社では、「オフィス向け複合機保守サービス」として、自社の複合機（コピーやプリンター、スキャナーなどの複数の機能を1台に搭載したオフィス機器）を購入した顧客と同社の販売子会社であるキヤノンマーケティングジャパン社とが保守契約を結び、エンジニアが顧客先を定期的に訪問して点検や部品交換、機械調整などを行うサービスを提供しています（詳細は同社のホームページを参照してください）。従来であれば、複合機を製造し販売してそれで終わりだったわけですが、さらに保守サービスという新たなサービスをも併せて顧客に提供することを通じ、モノ造りの企業の範疇を超えてサービス業に進出しているわけで、こうした製造企業が

増加しつつある現状をとらえ「製造業のサービス化」ないし「サービタイゼーション」と呼ぶのです。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第8章 (208 ページ)

1 分業のメリットは、第2節で学修したように、分業をすれば作業に慣れてくる学習効果（習熟効果）と、企業が労働者に対し支払う賃金総額（人件費）を節減できるバベッジ原理の2点です。デメリットは、分業を徹底することにより、作業に従事する人々が極端に狭い範囲の業務を繰り返し行うこととなり、やりがい感が感じられなくなることです。作業員一人ひとりのやる気がなくなってしまうと、組織全体の効率はいかかって下がってしまいます。したがって、分業をすることで得られる効率化のメリットと、過度の分業からくるやりがい感の喪失というデメリットの間のバランスを、経営者は自社の状況を見ながらうまく保てるように組織や職務を設計することが肝要になります。

2 例えば、大学でのゼミナール組織を例に挙げてみましょう。ゼミには、必ずゼミを指導する指導教員がありますが、どのゼミでも概ね、学生全体のまとめ役として「ゼミ幹事」が決まっているはずで、ゼミ幹事は、指導教員からの伝達事項や要望などを同じゼミの他メンバーに伝えることが期待されています。ゼミによっては、副ゼミ幹事や、飲み会の世話をする宴会係、またおカネを集める会計係を決めているゼミもあるかもしれません。

ゼミは大学における教育のための組織であり、通常は多くても20名程度の少人数の組織ですから、調整の仕方としては「相互のコミュニケーション」がとられ、権限関係としては、全体のまとめ役であるゼミ幹事から、副ゼミ幹事や宴会係、会計係へと連絡が届く体制にしているケースが多いでしょう。あるいは、指導教員からゼミ時以外のタイミングで届く情報は、ゼミ幹事がSNSで共有したり、メーリングリストをつくって流したりする、というように決めているゼミもあるかもしれません。これらは「公式化」の一例です。

3 まずは本章第3節を読み直し、ピラミッド組織とフラット組織それぞれの組織原理や特徴を正確に押さえてください。フラット組織では、一人あたりの上司が管理監督する部下の人数が多い（すなわち「管理の幅」が相対的に広い）ことを学びましたが、多くの部下を管理監督するためには、まずは上司が相対的に高いマネジメント能力を持っていることが前提となります。上司に管理監督される部下についても、そのまた部下を（ピラミッド組織よりも）多く抱えているはずですから、マネジメント能力が高くなければなりません。このように、フラット組織においては、組織全体の従業員が、ピラミッド組織よりも高いマネジメント能力を有していないと、組織が成り立た

ないのです。

また、フラット組織では、マネジメント能力に限らず、業務遂行上必要となる他の諸能力についても高くなければなりません。このことは、フラット組織では下位の従業員に権限が多く委譲されており、相対的に難しめの業務を常時こなしていなければならない点に鑑みれば、理解できるはずです。要するに、フラット組織では人間のもつ能力を高めることによって効率化をめざしているというのが端的な解答になります。

[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第9章 (233 ページ)

- 1 第5節「人を動かすリーダーの役割」で学修したことを復習してみましょう。特に230 ページにリーダーの取る具体的な行動について記述をしていますので、今一度復習をしながら演習問題に取り組んでください。また、この演習問題は、リーダーシップ研究の中心的なトピックである行動理論について整理することを意図しています。加えて、実生活での経験と結びつけることで理論の理解を深めることが学修のポイントとなります。
- 2 皆さんの周りの同世代の人たちに終身雇用や転職といった問題に対する考えを尋ねてみましょう。その上で、自身が気になったトピック（例えば「転職」や「中途採用」など）について、インターネットを検索してみましょう。特に厚生労働省や人材サービス企業が実施している調査を調べてみると、若者世代の労働観を知ることができるでしょう。本文中では終身雇用への賛同が年代を問わず非常に高くなっています。一方で、ジョブ型雇用（☞235 ページ）や中途採用の普及とともに、特に若者の間では転職に対する意識が近年大きく変化していることが予想されます。こうした、終身雇用という安定と、によるスキルの向上や処遇の改善という、一見すると矛盾するような労働観の現状に関する理解を深めることをねらっています。
- 3 公平感に関しては第2節「人は働くことで何を得るのか」で学修しています。まずは第2節を復習し、公平感に関する3つの分配原理を振り返りながら、演習問題に取り組みましょう。加えて、223 ページのコーヒープレイクには、経営学で想定するさまざまな人間モデルについて記述しています。こうした人間モデルの違いによっても望ましい公平感は異なることが予想されます。演習問題の解答を考える際には、どのような人間モデルを想定するかという観点にも配慮してみてください。

近年の労働力人口の減少とともに、処遇に対する公平感はますます重要になってきています。人手不足の深刻化を前提に、今後の人事制度は従来とは異なる観点から従業員の公平感と向き合う必要があると考えられます。第10章から第12章にかけてさまざまな人事制度に関して説明されていますが、特に第11章の報酬制度は従業員の公

平感に配慮して運用することが重要です。公平感と矛盾した報酬制度では従業員のモチベーションや満足を高めることができないため、企業の業績にも悪影響が予想されるからです。皆さん自身がこれからわが国ではどのような公平感が重視されるか、それを満足させる人事制度（特に処遇制度）はどうあるべきかを考えてほしいと考えています。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第10章 (257 ページ)

- 1 本章内でも触れたように終身雇用は、あくまでも労使の相互期待からなる暗黙の社会通念であり、契約のような形で約束されたものではありません。そうした暗黙の合意であっても、それがあつたことは労使の信頼形成にもつながり、年功的な労務管理の時代には大きな意味がありました。

しかし、2019年5月7日の日本経済団体連合会会長定例記者会見において、中西宏明会長（当時）は、次のような発言をしました。

「働き手の就労期間の延長が見込まれる中で、終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている。外部環境の変化に伴い、就職した時点と同じ事業がずっと継続するとは考えにくい。働き手がこれまで従事していた仕事なくなるといふ現実に直面している。そこで、経営層も従業員も、職種転換に取り組み、社内外での活躍の場を模索して就労の継続に努めている。利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとっても不幸であり、早く踏ん切りをつけて、今とは違うビジネスに挑戦することが重要である。」（[「定例記者会見における中西会長発言要旨」](#) 2024年11月1日アクセス）

本章で述べた終身雇用の強みや弱みを今一度整理して、経営者がこのように考える現在において、雇用の安定は何をもたらすのか、あるいはもう何ももたらすものはないのかなどを考えてみましょう。

- 2 人的資本経営がいわゆるようになってきたこともあり、近年、多くの会社が人に関するさまざまな情報をこれまでも増して公開するようになってきています。

例えばパナソニックグループの場合、『[統合報告書 2024](#)』では、「パナソニック ホールディングス（PHD）の役割」内「人事戦略」の項や、「企業データ」内「企業データハイライト（非財務データ）」の項に、『[サステナビリティ データブック 2024](#)』では「社員のウェルビーイング」の項に、こうした情報が掲載されています（両資料とも[パナソニックグループのホームページ（統合報告書）](#)より、2024年11月1日アクセス）。

社長や最高人事責任者（CHRO : Chief Human Resources Officer）らは、メッセージで雇用や人材について何を語っているか。新卒採用、キャリア採用のサイトではど

うということが強調されているか。統合報告書などでは、どのような情報を開示しているか。自分が関心のある会社のこうしたことがらを調べて、その会社がどのような人材を求めているのか、そうした人材に何を期待しているのか、などを読み取ってみましょう。

また、あなた自身が描いている「なりたい自分」と合致する会社や、働く上で絶対に譲れない労働条件などを満たしてくれる会社を探す、という方法で取り組んでみてもいいでしょう。

- 3 現在までの転職をめぐる状況は本章 255 ページのコーヒープレイクに記した通りです。この図中にあるように、転職希望者は増加傾向にあるものの、転職者は希望者が増えるのに合わせて増えているわけではありません。転職をめぐるこの状況が今後どうなるのかを考えてみてください、という問題です。

その際に、できるだけ論拠を挙げながら、どうなるかを考えるようにしてください。簡単な一例を挙げてみます。

「令和 2 年 転職者実態調査の概況」から「離職理由別転職者割合」を見ると、「自己都合」が 76.6 % と最も多くなっていますが、その内訳を見ると、「満足のいく仕事内容でなかったから」「賃金が低かったから」など仕事への不満からくる理由が多く、「他によい仕事があったから」「いろいろな会社で経験を積みたいから」といった新しい仕事に対する前向きな理由は少なくなっています（[厚生労働省「令和 2 年 転職者実態調査の概況」](#)）。

ここから、例えば次のような 2 つの考え方が出てきます。これまでも職場に不満をもっていた人はいたが、転職は難しいと思い、我慢し続けていた人が多いはずである。転職を認める社会的な風潮が広がり、転職支援サービスが広がれば、こうした人たちももっと転職市場に出てくるようになり、転職者は増える、という見方です。

もう 1 つの異なる見方はこうです。社会的に大きな変化は、その変化に前向きな人たちが増えてくることによって起こるものである。転職希望者が増えているものの、前向きな理由から離職している人の割合は少ない。前向きな離職者が少ない状況では、転職者が増加して、転職が常態化するような活発な転職市場は生まれてこない。

ここに挙げたのは、あくまでも考え方の一例なので、いろいろな資料や調査、文献に当たって、自分なりの論を形成してみてください。そして、それを必ず記録して手元に残しておいて、何年か後に、手元に残した記録とそのときの転職をめぐる現状とを比べてみるとおもしろいと思います。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第 11 章 (281 ページ)

- 1 本章内で確認したように、賃金が決定される過程ではさまざまな要因が関係しています（図 11-1）。これらの要因について、どの要因をどの程度考慮したらよいとい

った「正解」はありません。

読者の多くは、労働者、あるいは今後労働者になる人が多いと思われるので、労働者として、どの要因をなぜ意識すればよいのかを考えてみてください。また、立場を変えて、仮に経営者なら、どの要因をなぜ意識するのかを考えてみてください。労使によって、重視する要因が異なることに気づくでしょう。

自分が考える中で、ここには挙げられていないが賃金決定に関与している他の要因が出てくるかもしれません。それは素晴らしいことなので、なぜテキストでは挙げられていなかったのか、今後は賃金決定の要因として必ず取り上げるべきかを検討してみてください。

このように考えることを通じて、本章 2-1~2-3 を復習してみましょう。

- 2 誰しもに平等に与えられている 24 時間の中にどのように仕事を位置づけるのか、さらには、どのような仕事と生活の関係を望んでいるのかを考えてもらうことを意図しています。また、時間を報酬と考えることの是非についても、労使それぞれの立場から考えてもらえればと思います。

おそらく、「わが社は時間を報酬としています」と明言している会社はないだろうと思われる。けれども、本章 280 ページのコーヒースタンプに記したように、労働者の立場からすると「時間を報酬として提供していると考えられる会社」はいくつもあるのではないのでしょうか。

まず、あなた自身は、どのような働き方ができれば、時間を報酬として与えられたととらえられるかを考えてみてください。次に、そうした働き方を実現するためにはどのような人事制度が必要かを考えてみましょう。

具体的な制度が定まれば、関心のある会社のホームページで、その制度が導入されているか、どのような意図があり導入されているのか、どれくらいの利用率か等を調べてみてください。その際には、自分が気づかなかつたけれども、同じような目的のために運用されている他の制度に気づくかもしれません。また、時間を報酬として提供してくれると考えられる制度を採用のページにも掲載している会社は多いと思われます。

ホームページ内のどこにアクセスすればよいかわかりにくい場合は、この「出題の意図と解答のヒント」第 10 章の 2 を参考にしてみてください。

- 3 この問題に取り組むにあたって、さらに進んだ学修のために示した濱口 [2024] や、ホームページで提供している引用・参考文献一覧に掲げた濱口 [2009, 2021] を読むことを、まずお勧めします。

「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」は、人事管理システムを分析する概念として濱口 [2009] で提唱されたものです。しかし、その誤った用いられ方が多いこ

とは、濱口 [2021] も指摘するところとなっています。まず、ジョブ型雇用と職務給の関係をきちんと把握してみてください。

本章でも見た通り、これまでは、そして今でもまだ、わが国では人基準型賃金に分類される職能給が中心となっています。一方、職務給は仕事基準型賃金に分類されるものですし、1955年に『職務給の研究』が日経連から公刊されながらも、当時の日本では普及しなかった賃金の支払い方でもあります。人を基準とした賃金から仕事を基準とした賃金への変更はどのようにすれば可能なのか、は考えておきたい論点です。

これに関してですが、岸田文雄前首相はかねてより、年功的な職能給を各企業の実情に応じてジョブ型の職務給中心の日本にあったシステムに見直すことを提唱していました。[「三位一体の労働市場改革の指針」](#)（新しい資本主義実現会議，令和5年5月16日）や[「ジョブ型人事指針」](#)（内閣官房・経済産業省・厚生労働省，令和6年8月28日）も参考にしてみてください。

これから社会に出る学生読者の皆さんにとっては、ジョブ型雇用のもとで働きたい、働きたくないという感情が先に出るかもしれません。しかし、自分の気持ちは少し脇に置いて、ジョブ型雇用が広がるかどうかを一度冷徹に考えてみましょう。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第12章（306ページ）

- 1 長期的には、企業が責任をもって従業員一律に人材育成や能力開発を行う形から、従業員の個別ニーズに対応するように、また従業員個人が主体的に能力開発に取り組む方向に変化しつつあることは本章3-1・3-2で見えてきた通りです。

人材育成や能力開発のあり方が変わる背後には、日本企業を取り巻く環境の変化、終身雇用の終焉がいわれるようになった雇用システムの変化、年功賃金から成果主義へという賃金システムの変化、キャリア自律の提唱などがあることにも目を向けておきましょう。

現在仕事に就いている読者やこれから社会に出る読者の皆さんは、「能力開発にはあなた自身が主体的に取り組んでください」といわれることで、自分にどのような影響があり、何を变えなければならないかも考えてみましょう。

- 2 統計調査の結果から考察を深めることのおもしろさを感じてもらうことを意図して出題しています。

[「能力開発基本調査」](#)のページを開いたら、「調査の概要」や「調査の結果」内の「用語の説明」「利用上の注意」などをまず確認してから、「調査の結果」内の「結果の概要」に移るようにしましょう。どの調査にも当てはまりますが、調査結果を検討する際には、どういう目的で、誰を対象に行われたものなのか、用いられている用語や概念はどのように定義されているのか、といったことを最初に確認するクセをつけて

おくとよいでしょう。

「結果の概要」（現在の最新は令和 5 年度）の中から、自分が関心をもった調査項目について考えてもらえばいいのですが、例えば、「図 30 正社員に対して計画的な OJT を実施した事業所割合の推移」と「図 31 正社員以外に対して計画的な OJT を実施した事業所割合の推移」を比較してみましょう。すると、前者は、過去 15 年ほど、若干の増減はあるものの 60 %程度そのまま推移していますが、後者は 2018 年頃から 30 %を割り込み、逡減傾向にあることがわかります。「COVID-19 の影響ではないか。しかし、2018 年にはまだ新型コロナ感染症は流行していなかったから、何かほかの要因があるのではないか」というように、いろいろと考え、他の資料にも当たって自分の考えを補強してみてください。

関連情報となりますが、[『日本労働研究雑誌』第 741 号（2022 年 4 月号）](#)は「労働統計の現在とこれから」を特集しています。残念ながらここで見た「能力開発基本調査」は取り上げられていませんが、「労働力調査」や「毎月勤労統計調査」など、よく利用される調査を中心に、労働統計に関するエッセイ 16 篇が掲載されています。1 篇はいずれも簡潔にまとめられているので、気になったものから読んでみることをお勧めします。また、おもしろそうな調査が見つければ、その調査についてもこの問題と同じように取り組んでみてはいかがでしょうか。

- 3 本章 5-3 でも触れたように、会社は、短期間ごとに数字で結果が示される業績を上げていかなければなりません。一方、短期間では結果が出にくく、それを数字では示しにくい人材育成や能力開発も会社には欠かせないものです。数字での結果を求められがちな会社の中で、数字で結果を示しにくい人材育成を、いかにして長期的に継続して進めていくかを考えてもらいたいと思います。

教育の成果や人の成長は、わかりにくいものです。例えば、現在学生の皆さんは、学費と教育成果や自分の成長度合いとの関係を言語化したり、可視化したりすることを考えてみてください。また、仕事に就いている人は、自分が経験してきた人材育成や能力開発について、同様に考えてみてください。かなり難しいのではないかと思います。

しかし、現在学生の皆さんは、進学して学ぶことを通じて自分を育成し続けてきています。なぜ続けてきたのでしょうか。進学して生徒や学生として学び続けることと、会社の中での人材育成は別だとする考え方もあるでしょうが、もしかすると進学して学び続けてきた理由から、会社での人材育成を長期的に継続するためのヒントが得られるかもしれません。

過去には、景気が悪くなると削られる 3K として、「交際費、交通費、教育費」などといわれたりもしていました。また、「財務部門から人材育成費を削れといわれる。その必要性を数字で示して納得させることができないことが悔しい」と話してくれた人

事部門の方もいました。

おそらく、会社でも社会でも、多くの人は長期的に人を育てることの必要性や重要性をわかっているものの、それを説得的に論じることができず、つつい二の次にしてしまうのでしょうか。それは、人の成長に関することを数字で示すことが難しいからだけなののでしょうか。とすれば、人の成長を数字で示すことができれば、人材育成を長期的に継続して人材育成に取り組めるようになるのでしょうか。

難しい問題だと思いますが、だからこそ考えてみる価値があると思います。あなたなりの答えをぜひ考えてみてください。[\[↑トップへ戻る\]](#)

### 第13章 (329 ページ)

1 本書 311~322 ページでは、マーケティング・プロセス（調査・分析-STP-MM-実行-評価）における中心的な活動を示しています。マーケティング・プロセスはコトラーが提唱した考え方で、マーケティングにおいて確立した 1 つの基礎理論となっていますから、その考え方を身につけておきましょう。より詳細にまとめたい人は『コトラーのマーケティング入門（原著 14 版）』（丸善出版，2022 年）をレビューしてください。

2 ポジショニングはマーケティングにおいて非常に重要な考え方です。同業種であってもポジショニングが異なれば競合関係は弱くなります。また、同種類の製品であってもポジショニングが異なれば購入層も異なり市場競合は弱くなります。逆に、同じポジショニングにあるということは競合関係・ライバル関係にあるといえます。企業は異なるポジションをとることにより競争を避けることができます。

競合関係が強いかわいさをポジショニングの視点から分析することで、その会社がどのような位置をめざすのか（またはすでに存在しているのか）を把握し、差別化のポイントが見えてきます。

ポジショニングの軸の決め方としては、①自社商品・サービスのターゲットを整理する、②顧客の購買行動に影響する要因を洗い出す、③競合他社を調査して KBF (Key Buying Factor) 比較表を作成する、④目的に合わせて軸を選ぶ、というプロセスが多くとられています。経営者でない皆さんは、消費者の目から各社をポジショニングしてみましょう。

3 アーカーの考え方が比較的企業の側に立ったものであるのに対し、ケラーは「ブランドは顧客の知識や認識に依存する」と主張しています。

2 人の論調の違いは、特にブランド・エクイティの考え方に現れています。

アーカーは、ブランド・エクイティを「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産（あるいは負債）の集合であり、製品やサービスの価値を増大（あるい

は減少) させるもの」と定義しています。彼は、ブランド・エクイティについて、①ブランド認知、②知覚品質、③ブランド・ロイヤリティ、④ブランド連想、⑤その他のブランド資産、の5つから成り立つものとしています。

一方、ケラーは「ブランディングは精神的な構造を創り出すこと、消費者が意思決定を単純化できるように、製品・サービスについての知識を整理すること」と定義した上で、より顧客に沿った考え方をし、①差別化効果、②ブランド知識、③マーケティングへの消費者の反応、をブランド・エクイティの構成要素として示しています。

またケラーは、ブランド・レゾナンス・モデルを提唱し、最終的に顧客ととるべきコミュニケーションとアイデンティフィケーションに注目している点が特徴的です。

[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 第14章 (355 ページ)

1 本章第6節「パナソニックグループにおける国際人的資源管理」で学修した「経営危機による人事の改革と国際人的資源管理への影響」(6-2)について復習してみましょう。パナソニックグループが経営危機に対して講じた対策は大きく3つありました。

さらに加えますと、本節の中のタレント・マネジメント、役割等級制度、グローバル・グレードなどは、現代の日本企業の国際人的資源管理を読み解く上で重要なキーワードになります。タレント・マネジメントは、アメリカのマッキンゼーアンド・カンパニーの報告書である *The War for Talent* (Harvard Business School Press, 2001, 邦訳:『ウォー・フォー・タレント——“マッキンゼー式”人材獲得・育成競争』翔泳社, 2001年)の中で言及され、その後、海外企業で普及しました。日本では、従業員の能力(タレント)に着目し、彼(彼女)の採用・人材育成・配置・評価といった一連の人的資源管理施策を通じて、いかに一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮させられるかという点で注目を集めています。次に、日本企業では、職能資格制度の導入率が継続的に最も高い一方、2000年代に職務等級制度と役割等級制度を導入する企業が増えました。2010年代からは、職務等級制度が一定の割合を維持する一方、役割等級制度が再び増加傾向にあります。近年、注目を集めている役割等級制度の導入は、国際経営にどのような影響を及ぼすのでしょうか。最後に、グローバル・グレードは、日本の大手の多国籍企業で導入が進んでいますが、その導入や運用の難しさは課題です。これらのキーワードをもとに書物を読み進めていくと、国際人的資源管理はおもしろさを増し、皆さんにとってより身近なものとなるかもしれません。

2 各社のホームページを開いてみてください。多くの場合(上場会社であれば必ず)投資家向けに企業情報が掲載されています。『統合報告書』や『アニュアルレポート』と呼ばれる報告書には、各企業が世界中のどの地域で経営活動を行っているのかが示されています。中国、アメリカ、ヨーロッパなど世界中で日本企業が活躍しているこ

とを見て取ることができます。また、『サステナビリティレポート』の中には人材育成や海外でのマネジメントについて記載されています。これらの地域で活躍する日系企業の経営については、図書館のデータベースの中の「日経 BP 記事検索サービス」を利用して事例を調べてみるのもよいでしょう。

地域別に日本的経営がどの程度受け入れられているかについては、例えば、吉原英樹『国際経営（新版）』（有斐閣、2001年）などを参考にしてください。図書館でこの書籍を探してみましょう。同書の第8章「海外子会社の経営」の中で、国別の海外子会社の経営様式について詳しく述べられています。また、さらに進んだ学修のための〔5〕に掲げている同じ本の最新版・吉原英樹『国際経営（第5版）』（有斐閣、2021年）では、第5章「技術移転と海外研究開発」や第6章「国際経営マネジメント」で海外における日本的経営について詳しく述べられています。

これらのことから、グローバル経営におけるローカル適応の必要性和その実践例を学ぶことができます。

- 3 昨今しばしば耳にする「失われた30年」という言い回しは、バブル経済に沸いた1990年頃に日本企業が世界市場で大活躍した後、いわゆる平成不況を経て、いまだに日本企業が世界市場で存在感を示すまでには復活できていない状況を指したものです。

1989年12月末には、世界の時価総額企業トップ10のうち7社を日本企業が占めていましたが（NTT、日本興業銀行など）、2024年10月にはトップ10のうち9社がアメリカ企業（Apple、NVIDIAなど）、1社が台湾の企業（Taiwan Semiconductor Manufacturing）で、日本で首位のトヨタ自動車が登場するのは世界全体の45位にまで後退しています。まずは日本企業の現況のこうした低迷ぶりを、インターネットに掲載されている時価総額ランキングなどのデータで確認してみてください。

その上で、日本企業がそうしたかつての“栄光”を取り戻せるかどうかを考えてみましょう。時代の進展に伴い、グローバル化が進み、AIなどの技術や、社会情勢も大きく変化している2020年代にあっては、かつてのままの「日本的経営」を堅持する姿勢では、日本企業は海外諸国の企業に伍していくことは難しいであろうというのが、この問いに対する解答の基軸になるはずで

す。この30年の間に、他国の企業も、日本的経営が世界に名をとどろかせていた時代の日本企業のよいところを吸収し、自国企業の経営に取り入れてきています。例えば、第2章5-5で学修した人的資本経営という概念も、もともとは「人を大切にする経営」ということで、日本企業が長らく志向してきた経営システムであったはずで

す。あるいは、本章第5節で学修した日本的経営の「5S」も、中国のほか、南米などの途上国の現地企業において、ごく当たり前に取り入れている企業が増えています。要するに、日本企業が低迷していたこの30年間で、諸外国の企業も日本企業のかつてのよさを学び、適用できる部分は吸収して、うまく取り入れてしまっている現状があ

るのです。日本的経営が日本固有のもので、他国には真似できないシステムだとは決していえない時代が到来しているといっても過言ではありません。

ちなみに、「国際経営」という語は、国の際<sup>きわ</sup>（すなわち境界）を意識した、したがって国家によって差異があってそれらは完全に取り払うことができないことが暗黙の前提となっている用語です。したがって、各国間の異同に注意を払い、海外進出する場合にはそれぞれの国の事情に合致した経営を展開する必要があるという考え方が、この用語の背後には伏在しています。それに対し、「グローバリゼーション」という用語には、むしろそれらの国家間のさまざまな障壁を取り除き、地球全体が単一の大きな市場となり、その大きな単一市場の中で、統一されたルールのもとで各企業が自由に競争していこう、という含意があります。グローバリゼーションのもとでは、いわば、競争の土俵が国レベルから地球全体レベルへと大きく拡張しているのです。

こうした観点から、本章第 7 節「グローバル統合とローカル適応」で学修したように、日本企業がトランスナショナル企業をめざすという方向性は、今後日本企業が再び世界で活躍する上での 1 つのヒントになりうるかもしれません。トランスナショナルという語は、そもそもナショナル（国家の）という形容詞の前にトランス（横断する）という接辞詞が付いてできた英単語で、国境の存在は意識しながらもそれを横断して活動するというニュアンスを有しています。したがって、トランスナショナル企業の場合には、グローバル統合とローカル適応のバランスを環境変化に応じていかにうまく保っていくかが、世界で伍していく際の重要な鍵となるといつてよいでしょう。そのためには、グローバルに統合できる部分、ローカル適応する部分はそれぞれ何であるかを真摯に検討することも必要になってきます。

いずれにしても、各国間の障壁が取り払われたグローバル市場で日本企業が今後活躍していくためには、「日本」という国レベルでの特徴に拘泥するのではなく、むしろ「わが社」なりの特徴、他社が真似できないわが社固有の経営資源は何かという点に立ち戻って深く吟味し、経営戦略を策定・実行していくことが必要となるでしょう。[\[↑  
トップへ戻る\]](#)

## 第 15 章 (373 ページ)

- 1 まず、EDINET には「有価証券報告書」のほかに「半期報告書」「四半期報告書」「大量保有報告書」「臨時報告書」「その他の書類種別（各訂正報告書を含みます。）」が掲載されています。財務諸表だけではわからない企業情報が得られることを確認しましょう。

次に有価証券報告書を見てみます。報告書の中には企業概況や事業状況など多数の項目があります。その中の「経理の状況」には、連結財務諸表として、①連結財政状態計算書、②連結損益計算書及び連結包括利益計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、③連結持分変動計算書、④連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表

注記、が記載されています。また、財務諸表等として、(1) 財務諸表：①貸借対照表、②損益計算書、③株主資本等変動計算書、注記事項、④附属明細表、有形固定資産等明細表、引当金明細表、(2) 主な資産及び負債の内容、(3) その他、の記載があります。

これらを踏まえた上で、特に基本的な情報である資産・負債・資本の変化、売上、原価、販売費および一般管理費、売上総利益、経常利益、当期純損益について比較してみてください。単に数字の移り変わりだけでなく、それぞれの数字がどのように関連しているかも考えるとよいでしょう。また、資産・負債における流動性にも着目してみてください。

- 2) まず事前情報として、どのくらい株式が発行されており、主たる株主は誰かについて見ておきましょう。次に、【配当政策】項目を見てみましょう。EDINET の検索機能を使うとすぐに見つけることができます。以下にパナソニック ホールディングスの第 117 期の配当政策を示しておきます。

「当社は、創業以来一貫して、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向 30 %を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。

当社は、中間配当と期末配当の年 2 回の配当を行うこととしており、これらの配当は、定款に基づき、取締役会で決議しています。

当事業年度は、米国 IRA 補助金の業績影響を除く、親会社の所有者に帰属する当期純利益に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針、及び財務体質の状況等を総合的に勘案し、1 株当たり中間配当 17.5 円と期末配当 17.5 円を実施しました。その結果、年間配当は 1 株当たり 35 円の実施となりました。

内部留保資金については、経営体質の一層の充実、ならびに将来の事業展開に役立てることとします。

なお、第 117 期の剰余金の配当は以下のとおりです。」

| 決議年月日                      | 配当金の総額 (百万円) | 1 株当たり配当額 (円) |
|----------------------------|--------------|---------------|
| 2023 年 10 月 30 日<br>取締役会決議 | 40,850       | 17.5          |
| 2024 年 5 月 9 日<br>取締役会決議   | 40,851       | 17.5          |

投資するか否かは単年度の配当率や 1 企業の数字のみで判断することはなかなか難しいと思われます。複数企業の比較、同業種平均値との比較、経年比較などにより総合的に判断します。また、株の購入価格が妥当か否かも重要な視点になります。企業

の株価を 1 株あたりの純利益で割ってみましょう。この数字が大きいほど、利益に比べて株価が割高であり、小さいほど割安と判断されます。この数字を PER（株価収益率）といいます。近年では、単に財務指標だけでなく企業全体の状況を見て投資判断や企業評価をする傾向にあります。これに応えるように『統合報告書』を作成し、開示する企業が増えてきています。

- ③ 無形の固定資産とは、物理的な形態をもたないが1年を超えて長期にわたり利用される資産項目のことを指します。現在の貸借対照表においては、法律上の権利（特許権、商標権など）、ソフトウェア制作費、のれん（営業権）などが掲載されています。これらの項目の取得原価について、法律上の権利であれば権利購入価格（付随費用を含む）が取得原価となり、ソフトウェア制作費については「研究開発費等に係る会計基準」に従って計上されます。のれんについてはブランドの知名度や秘匿された技術の有無によりその価値は異なります。第 13 章で見たようにブランド価値は現実に生じているわけですが、それを金銭単位でどのように算定するかの方法については議論がありません。また、財務諸表には掲載されていませんが、人的資源（資本）も経営資源の側面から見ると無形固定資本に位置づけることができます。特に、VUCA の時代においては経営戦略など非財務情報の重要度が高まっており、企業の人的資源への投資が企業成長へ大きく影響していると考えられてきています。しかし、その算出方法について確定したものがあるわけではありません（①コスト・アプローチ、②マーケット・アプローチ、③インカム・アプローチなど）。

このように、無形資産会計については論点や手法を整理する必要があります。論文や報告書が多数あるので検索して、自分なりに論点等をまとめてみましょう。[\[↑トップへ戻る\]](#)

## 補 章 (395 ページ)

- ① 経営学が経済学とどのように異なるかは、本章 2-3 で学修しました。双方の学問とも会社（企業）を最重要の研究対象としているものの、両者は、①「会社を眺める位置」が異なること（経済学は空高くから、経営学では建屋の天井から、それぞれ下を眺めて見るようなイメージ）、②経営学では会社以外の組織も積極的に分析すること、③経営学は英語圏では **management studies** と総称されることからもうかがえるように、組織体が結果的にうまくいくことをめざしていること、そして④うまくいくかどうかは組織目的によって異なり、経済的にうまくいく（利益が出る）ことだけが必ずしも目的となるわけではないこと、などについて学修したはずです。

これらの点に関連して、本書の第 1 章第 2 節で学修した「会社とは、経営とは」や、第 2 章第 4 節「企業と NPO の違い」などの箇所も併せて復習すると、より効果的です。

- 2 一般に日常用語で「役に立つ」という言い回しは、何らかのためになる、活用できる、というニュアンスで用いられるケースが多いようです。例えば、『広辞苑（第7版）』で調べてみると、「役に立つ」とは、「その役に適している」「使用して効果がある」「用が足りる」などの意味があると説明されています。ですので、経営学が会社に入ってから役に立つというのは、会社に入ってから使える、会社のためになる、という意味で用いられていることがうかがえるでしょう。

具体的な局面に当てはめていけば、例えば第4章で学修した PPM（97 ページ）を実際あなたが入社した会社の事業に当てはめて分析し、どの事業が儲かっていて、どの事業の調子が今一つなのかなどを知ったときに、そしてそれらを実際の経営戦略の策定に活かすことができた場合に、経営学の知見が「役に立った」と実感できるかもしれません。

ただ、こうした例はわかりやすいですが、経営学を学修する意義は、会社などの組織の経営実践に直接的に役立てること以外にもあります。最も重要な点は、本章第4節で見たように、経営学を学術として学修することで、いわゆる科学的な思考様式を身につけることができるという点です。多種多様な経営現象のもととなる原理原則を知ることができ、それをもとに将来どういうことが起これば、どういう帰結が導かれるか、もしそうであるとするならば、どういった組織的な対応をすればよいか等の点を自分なりに考察する眼が育ち、そうした考え方を長期的な視点に立って活かすことが可能になります。企業以外の組織体で活動する場合にも同様です。

1 つ重要なポイントは、すぐ直接的に役立つか否かという視点を超え、長期的な視座に立ち、そこに絡む多種多様な要因を整理した上で、より広く考えようとする視点に立ってみる、ということです。すぐには結果に結びつかず、その意味では「役立つ」のはかなり時間が経ってからかもしれません。しかし、考えるという行為それ自体に大いに意義があります。安易に結果を求めすぎない姿勢こそが重要だと言い換えることができるかもしれません。

- 3 まず、あなたの受講している経営学系の科目が、経営学（狭義）、会計学、商学のいずれの系列に属している科目なのかを調べてみましょう。この3系列以外に、情報系や国際系の科目が別途独立して設置されている大学もあるかもしれません。

例えば、人的資源管理論は、狭義の経営学系列の授業科目です。この図補-4の中では「経営学の対象」の部分、とりわけ「ヒト」という経営資源の投入に関わっています。人的資源管理論の中で出てくる「人材育成」という概念は、ヒトを社内で仕事ができるように育てるという意味をもっていますが、新入社員の頃には仕事について何も知らない社員を、社内できっちり成果を上げられるような社員へと育てていき、最終的にアウトプットである「製品やサービスの産出」に寄与できるように育成しようとするわけです。また、ヒト資源は、第1章でも学修したように、モノやカネや情

報を動かす最も基礎的な経営資源ですし、そうした資源をうまく動員できる社員に育て上げるという視点も重要なはずです。

他の経営資源に関していえば、モノ資源を扱う生産管理論、カネ資源を扱う財務管理論や会計学、情報資源を扱う情報管理論などの科目を挙げることができますが、これらの科目についても同様に考察することができます。あるいは、企業と社会論であればこの図の上部に書かれている「会社の環境：社会環境、経済環境など」と会社との間の相互の矢印（14）の箇所と大いに関係していると見ることもできるでしょう。マーケティング論であれば、「市場への投入」の箇所が中心的に関係してくるはずです。

このように、（この図ですべてが説明できるわけではもちろんないですが）あなたが履修している諸科目が、いま大きな全体像を示す見取り図の中のどの部分について学修しようとしているのかを知ろうとする学修行為それ自体が、論理的な思考様式を身につける上でとても有用なのです。[\[↑トップへ戻る\]](#)