



## はしがき

本書は、経営学という言葉さえも聞いたことがない初学者の皆さんに向けて書かれた入門書です。耳慣れない学問分野をより身近に考える機会として設けられるゼミナールや勉強会、そして経営学の基礎を学ぶ導入講義科目における基本テキスト（あるいは副読本）として使っていただくことを想定しています。もっとも若い学生のみならず、経営学を学んでみたい、経営の基本的な考え方を学び直してみたい、というあらゆる世代の多様な職業に就く社会人の皆さんにも広く読んでいただきたい本です。

世の中には、数多くの経営学の本、そして初学者向けの入門書と銘打った本が溢れています。本書もまた、経営学ではレッドオーシャンと呼ばれる競争の激しい世界に参入を試みる本です。あえて激しい市場競争に後発者として参入するからには、他者との違いを明確にする必要があります。いわゆる経営学で重視される「差別性」です。

本書は、他の一般的な経営学の本と大きく異なる差別性を、本書のユニークな構成に求めています。その構成とは、経営学の基本的な役割や機能を、世の中に存在する課題発見とその解決に注目して説明している、という点です。

一般的な教科書では、協働という現象や会社組織という制度については触れられていますが、なぜ人は他者と協働し、企業という制度が誕生するかについてはまったく説明がありません。他者と人が

協働するのは、自分ひとりでは解決できない社会の課題を解決するためであり、それを会社組織として解決を試みるのは、社会的課題を営利事業として持続可能な事業課題として取り組むためにあります。

そのような本書の立場は、経営学をすでにどこかで学ばれたことがある方から見れば馴染みがないという点で最初は違和感を感じるかもしれません。しかし、社会の課題を見つけ、課題解決の方法を模索し、協働を通じて社会課題を営利課題に転換して解決を試みるのが経営の基本機能と捉える見方は、現実世界を自然に切り取って、さらにそれに説明を加えるという点でも、身の周りの課題を具体的に解決していく際にも、重要な視点だと我々は考えています。

これは言い換えれば、社会は不完全で十分ではないゆえに、さまざまな形で「ヤスクする」余地が残されている、という見方です。働きヤスクする社会には何が必要でしょうか。売りヤスクする社会には何が必要でしょうか。あるいは作りヤスクするためには何をすべきでしょうか。

このように経営学を身につけることは、共通の目的の下にあらゆる人が集い、解決すべき課題に協働で取り組む時に直面する難題を解決するための知恵袋や考える武器、解決につながる道具となるはずです。その意味で、経営学はきわめて実利的で、実践的な学問分野のひとつと言えるでしょう。

料理の世界にたとえれば、あなたがシェフで、あなた自身やあなたの組織が直面している経営上の悩みや課題が食材で、本書はシェフが時として参照する料理本にあたります。初学者は新米シェフのように最初は書かれた通りにしか料理を作れないものの、自身の経験を通じて基本から離れたより創造的でおいしい料理が作れるようになります。しかし、そのような経験豊富なシェフでも、時として

基本に立ち返る必要が出てくるでしょう。本書は、そのような時に新たな道しるべとなる入門書としても書かれています。そのため、本書はきわめて一般的な事象を可能な限り基本に忠実に、原理原則に基づいてかみ砕いて表現・記述することに配慮しました。

また、このような視点からユニークな構成をとりつつも、経営学における特定の領域にフォーカスするのではなく、さまざまな領域を網羅的に取り上げ、入門書として経営学という学問分野を鳥瞰できるようにしています。加えて、各章の導入にあるクイズや本編中の事例も、可能な限り読者の皆さんの現代的な関心に沿いつつ、他方で時代を超えて通用するような興味深いモノやコトを選択することに腐心しました。

本書は、互いに異なる職場に勤務する、研究の関心や手法も大きく異なる3名の研究者によってその執筆が進められました。それは、章ごとの機械的な分業ではなく、アイデアの出発にまで遡れば、おおよそ7年にわたる議論の結果として誕生したユニークな構成から成り立っています。どんな企業も創業から企業成長プロセスが始まるはずなのに、多くの教科書の冒頭では、創業プロセスが全く触れられず、後半部分で補足的に新規事業の立ち上げの問題と共に議論されることが一般的であることに違和感を感じるころから本書の企画が始まりました。経営学はすでに世の中に存在する既存の事業と企業の「操業者のための経営学」であるだけでなく、新たな事業と企業を世の中に生み出す「創業者のための経営学」でもあるべきなのです。

もっとも、経営学に初めて触れる方には、そんな舞台裏の話は蛇足かもしれません。違和感を感じず、自然と経営学の役割を理解する導入となっていると読者の皆さんが感じるのであれば、本書の試みは部分的にでも成功していることとなるはずです。

本書の執筆においては、有斐閣書籍編集第二部藤田裕子さんに大変お世話になりました。この場を借りて御礼を申し上げます。彼女の、背後からさりげなく配慮いただく支援なくしては、我々の時として縦横無尽な無計画な議論は本書として結実しなかったはずです。

また、本書の装丁には、やまなみ工房所属の西橋直樹さんの「カメ (Turtle)」という作品を利用させていただきました。快くご承諾くださった西橋さんと山下完和施設長に御礼を申し上げます。進行方向の逆方向を向きつつも、子カメは親カメに乗って満面の笑みをたたえています。行きつ戻りつ一步一步着実に、しかも楽しく学んで欲しいという我々の思いをまさに形にしている作品です。

我々は、必ずしも明るい方向には進んでいるとは言い切れない混迷の時代に生きています。どんな時代も新しい時代を切り開くのは、若者であることには間違いありません。肉体的にだけでなく、精神的にも新たな気持ちで経営学を学ぶ、学び直してみたいと思う「あらゆる世代の」若者にとって、本書が少しでも新たな発見と挑戦の機会となれば、我々にとって望外の喜びです。

2025年1月

軽部大・古瀬公博・内田大輔

## 著者紹介

### 軽部 大 (かるべ まさる) 序章, 第 1, 2, 3, 4 (共同執筆) 章

現在, 一橋大学大学院経営管理研究科・商学部・イノベーション研究センター教授

1993 年一橋大学商学部卒業, 1998 年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了, 博士 (商学)。東京経済大学経営学部専任講師, 一橋大学イノベーション研究センター助教授, 商学研究科・イノベーション研究センター教授を経て, 2018 年より現職。

主要著作

『関与と越境: 日本企業再生の論理』有斐閣, 2017 年。『イノベーション・マネジメント入門 (第 2 版)』(共編著) 日本経済新聞出版社 2017 年。ほか

### 古瀬 公博 (ふるせ きみひろ) 第 5, 6, 7, 8 章

現在, 武蔵大学国際教養学部教授

2000 年一橋大学商学部卒業, 2005 年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了, 博士 (商学)。武蔵大学経済学部講師, 同准教授, 同教授を経て, 2022 年より現職。

主要著作

『贈与と売買の混在する交換: 中小企業 M&A における経営者の葛藤とその解消プロセス』白桃書房, 2011 年 (組織学会高宮賞, 商工総合研究所中小企業研究奨励賞受賞)。「明治・大正期における競売会社の普及過程」『一橋商学論叢』8 (2), 2013, 35-47. ほか

### 内田 大輔 (うちだ だいすけ) 第 4 (共同執筆), 9, 10, 11, 12, 13 章

現在, 慶應義塾大学商学部教授

2010 年慶應義塾大学商学部卒業, 2015 年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了, 博士 (商学)。九州大学大学院経済学研究院講師, 同准教授, 慶應義塾大学商学部准教授を経て, 2025 年より現職。

主要著作

“The Wheel Comes Full Circle? An Integrated View of Organizational Responses to Institutional Pressures,” *Journal of Management*, 49 (2), 2023. “Female CHRO Appointments: A Crack in the Glass Ceiling?” *The Leadership Quarterly*, 35 (4), 2024 (共著)。ほか

# 目 次

## 序章 ビジネスで社会の課題を解決する …………… 1

### 1 ビジネスと社会の課題 …………… 3

経営学とは何か (3) 社会に散在する課題 (3) 課題解決としてのビジネス (4) ビジネスの創造を通じて課題を便益に変える (5) ビジネスとは何か (6) マネジメントとは何か (7)

### 2 ビジネスの創造 …………… 8

企業家による革新活動 (8) 企業家精神と企業家活動 (9) ビジネス創造の障壁：個人・組織・社会の慣性 (10) 変化を成長機会に変える (11)

## 第 I 部 新しいビジネスの創造

## 第 1 章 商品を創る …………… 15

### 1 ビジネス創造の意義と重要性 …………… 17

課題を便益に変える (17) 不完全な社会を「ヤスクする」で変革する (17) ビジネス創造の必要性 (18)

### 2 ビジネス創造の前提となる考え方 …………… 19

革新活動の担い手としての企業家 (19) 経営理念 (19) ビジネス創造とイノベーション (20) 新結合とイノベーション (22) 革新 (イノベーション) 実現活動の壁 (23) 革新実現活動を阻む障壁の種類 (24) 挑戦は失敗から出発する (25)

<b>3</b>	<b>事業機会の発見</b> .....	26
	事業機会とは (26) 新たな事業機会を見つける (26) ターゲット顧客を特定化する3段階 (27) 事業機会と潜在市場のギャップ (29)	
<b>4</b>	<b>新規事業を立ち上げる</b> .....	30
	ビジネス創造のプロセス (30) 技術的変換能力を高める研究開発活動 (31)	
<b>第2章</b>	<b>商品を作る</b> .....	37
<b>1</b>	<b>生産性を向上させる</b> .....	39
	生産性：基本的考え方 (39) 生産性向上の方法：5つのムダの排除 (40) 工程間のバラツキ：ボトルネック工程 (41) 動くと働く：作業の密度を向上させる (43)	
<b>2</b>	<b>品質を向上させる</b> .....	44
	品質の重要性 (44) 品質の多面性 (45) 品質の構成要素 (46) 品質管理の基本 (47)	
<b>3</b>	<b>納期を短縮させる</b> .....	49
	納期の定義 (49) 納期を短縮させる方法 (49)	
<b>4</b>	<b>柔軟性を確保する</b> .....	51
	環境に応じて変化させる柔軟性の確保 (51)	
<b>5</b>	<b>改善を継続する</b> .....	53
	継続的な改善：2つの視点 (53) 改善活動のための4つの原則 (ECRS) (54) 改善活動を支える5つの思想 (5S) (55)	
<b>第3章</b>	<b>商品を売る</b> .....	59
<b>1</b>	<b>対象とする顧客を決定する</b> .....	61
	多様な顧客から構成される市場 (61) セグメントとセグメンテーション (61) セグメンテーションの軸 (62) セグメント別に顧客対応を考え	

	る (62) 非顧客にも注目する (63)	
<b>2</b>	<b>マーケティングミックス (4Ps) を決定する</b> .....	<b>63</b>
	4Ps: マーケティングミックス (63) 商品 (プロダクト) (64) 価格 (プライス) (65) 広告宣伝・販売促進 (プロモーション) (65) 流通チャネル (プレイス) (67)	
<b>3</b>	<b>商品のライフサイクルを考慮する</b> .....	<b>68</b>
	商品のライフサイクル (68) 導入期 (68) 成長期 (70) 成熟期 (71) 衰退期 (72) 事業の再定義と脱成熟化 (73)	
<b>4</b>	<b>ブランド構築を通じて顧客に魅力を伝える</b> .....	<b>74</b>
	ブランドとは何か (74) ブランドがもたらす機能 (75) ブランドの構成要素 (76) ブランドがもたらす効果 (77)	
<b>第4章</b>	<b>成長を実現する</b> .....	<b>81</b>
<b>1</b>	<b>企業成長の論理</b> .....	<b>83</b>
	企業の成長 (83) 企業の効率性 (83) 成長と効率性の良循環 (85) 良循環が持続的競争優位の源泉 (86) 企業成長の鍵となる6つの経済性 (87)	
<b>2</b>	<b>経済性を実現する</b> .....	<b>87</b>
	規模の経済性 (87) 深さの経済性 (89) 範囲の経済性 (90) 組織の経済性 (91) 密度の経済性 (92) ネットワークの経済性 (94)	
<b>3</b>	<b>経済性のダイナミクス</b> .....	<b>96</b>
	6つの経済性の相互依存関係 (96) 企業成長の促進要因: 成長機会を見つけて活かす (100) 企業成長の壁 (102)	

## 第Ⅱ部 組織のマネジメント

第5章 組織をつくる	107
1 マネージャーの仕事と組織のマネジメント	109
2 分業と調整	111
分業(111) 調整(114)	
3 組織の設計	116
組織図の読み方(117) 階層制組織(118)	
4 組織形態の種類	121
機能別組織(121) 事業部制組織(122) マトリックス組織(123)	
5 組織のコンティンジェンシー理論	126
機械的管理システムと有機的管理システム(127) 組織を取り巻く状況への適合(128)	
第6章 組織を動かす	133
1 モチベーション	135
私たちは何に動機づけられるのか(135) 内発的動機づけと外発的動機づけ(137) モチベーションの過程理論(138)	
2 リーダーシップ	145
リーダーとマネージャー(145) リーダーシップとパフォーマンス(147) リーダーシップのコンティンジェンシー理論(150) 変革型リーダーシップ(151)	
第7章 ヒトを活かす	157
1 組織の成果を測る	159

職務満足度 (159) 組織コミットメント (160) 組織市民行動 (162)

2	高い成果を支える人事管理システム	164
	選択的スタッフイング (164) 成果に応じた報酬 (165) 人材投資 (165) 分権的意思決定 (166)	
3	人材を確保する	167
	採用と評価 (167) 心理的契約 (170) 組織社会化のプロセス：組織の一員になる (171)	
4	成果の高いチームをつくる	172
	チームビルディング (173) 心理的安全性 (175) 集団の成果を妨げるもの (176) コンフリクトのマネジメント (180)	
5	まとめ：ヒトを活かす組織づくり	182
第8章	他社とつながる	187
1	取引関係のマネジメント	189
	市場と組織：外注と内製の選択 (189) 取引費用経済学 (192) 中間的な取引形態 (195)	
2	競争と協調のマネジメント	197
	コーペティション経営 (198) 戦略的提携 (200) クラスタ (203)	

## 第 III 部 戦略の策定

第9章	競争に打ち勝つ	211
1	事業戦略の視点	213
	3C (213) 外部環境と内部組織の分析 (217)	

2	事業戦略の基本方針	222
	商品の魅力度 (222) コスト戦略 (223) 価値戦略 (225) スタック・イン・ザ・ミドル (227)	
3	競争優位の構築	229
	模倣困難性 (229) 特許の取得 (229) 活動の組み合わせ (232)	
第 10	章 新たに事業を展開する	235
1	事業領域の拡大	237
	成長マトリクス (237) 2つの動機 (239) 垂直統合 (240) 多角化 (242) 経営資源の調達 (244)	
2	事業ポートフォリオのマネジメント	246
	PPM (246) 資源配分の基本方針 (248) PPM の役割 (250) 事業ポートフォリオの変革 (251)	
第 11	章 海外へ進出する	255
1	国際化の障壁・動機・形態	257
	国際化とグローバル化 (257) よそ者の不利益 (258) 3つの動機 (259) 3つの形態 (260)	
2	国際化の条件	261
	OLI フレームワーク (261) 3つの優位 (263) OLI フレームワークの役割 (264)	
3	国際戦略の4類型	266
	I-R フレームワーク (266) 4つの基本類型 (267) I-R フレームワークの役割 (268)	

## 第 IV 部 ステークホルダーの関与

第 12 章 投資を呼び込む	277
1 株式会社	279
企業・会社・株式会社 (279) ビジネスの継続性 (280) 多額の資金調達 (281) 適材適所の実現 (284)	
2 株主・債権者	287
株主 (287) 債権者 (291)	
3 資本コスト	293
投資のリスクとリターン (293) 資本コストと ROIC (294)	
第 13 章 社会に報いる	299
1 従業員・サプライヤー・顧客・地域社会	301
従業員 (301) サプライヤー (303) 顧客 (305) 地域社会 (307)	
2 ステークホルダーへの責任	310
利益の分配 (310) 企業の社会的責任 (311) 責任投資 (314)	
3 株式会社を越えて	315
株式会社の限界 (315) ビジネスの新たなカタチ (316)	
索引	321

## Column 一覧

- 1 イノベーションのタイプ (22)
- 2 事業計画書の立案 (32)
- 3 工程能力指数 (48)
- 4 共同配送 (50)
- 5 生産方式の変化 (52)
- 6 シグナリング理論 (66)
- 7 コンセプトを売る (76)
- 8 マネージャーの仕事 (110)
- 9 アダム・スミスのピン工場 (114)
- 10 ミンツバーグの6つの調整メカニズム (116)
- 11 階層制をとらない組織 (119)
- 12 官僚制組織 (127)
- 13 報酬制度設計の難しさ (139)
- 14 生産工程と職務設計 (144)
- 15 「命令では人は動かない」 (153)
- 16 直接互惠性と間接互惠性 (163)
- 17 集団で働くことと「自分らしく」あること (173)
- 18 社会的促進と社会的抑制 (178)
- 19 電気自動車と土鍋の関係 (190)
- 20 大企業の成立と「見える手」 (192)
- 21 ゲーム業界のエコシステムと補完的生産者 (199)
- 22 フランチャイズ契約 (201)
- 23 ライセンス契約 (202)
- 24 ビジネス・モデル (215)
- 25 ブルー・オーシャン戦略 (228)
- 26 資源ベース理論 (230)
- 27 特許の崖 (パテント・クリフ) (231)
- 28 SCP 理論 (240)

- 29 コングロマリット・ディスカウント (243)
- 30 M&A (245)
- 31 ポーン・グローバル企業 (265)
- 32 株式会社の誕生 (281)
- 33 情報開示 (283)
- 34 取締役会 (286)
- 35 エージェンシー理論 (289)
- 36 株主資本コストと ROE (295)
- 37 外部性 (308)
- 38 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) (309)
- 39 B Lab (317)

## ケース 一覧

- NVIDIA Corporation (21)
- 富士フイルム (74)
- 世界に存在するさまざまな産業集積 (95)
- ネットワーク経済性を活かしたビジネス (97)
- 業務スーパー (101)
- 横断的組織と日清食品のブランド・マネージャー制度 (125)
- コンビニエンスストアによるベンダーの組織化 (196)
- ジーンズホールディングス (225)
- セイコーウオッチ (226)
- スターバックス (232)
- ファイターズ スポーツ&エンターテイメント (241)
- トヨタ自動車 (248)
- カシオ計算機 (250)
- TDK (252)
- カナダグース (262)
- ダイキン工業 (270)

キャノン (290)

HIS (292)

西武・そごう百貨店 (302)

日産自動車 (304)

カルビー (306)

富士メガネ (313)

年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) (316)

## 著者紹介

軽部大 (かるべ・まさる)

一橋大学大学院経営管理研究科・商学部・イノベーション研究センター教授

古瀬公博 (ふるせ・きみひろ)

武蔵大学国際教養学部教授

内田大輔 (うちだ・だいすけ)

慶應義塾大学商学部教授

【y-knot】

## はじめよう！ 経営学入門

*Getting Started: A Beginner's Guide to Management Studies*

---

2025年4月20日 初版第1刷発行

著者 軽部大

古瀬公博

内田大輔

発行者 江草貞治

発行所 株式会社有斐閣

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 2-17

<https://www.yuhikaku.co.jp/>

装丁 高野美緒子

印刷 大日本法令印刷株式会社

製本 牧製本印刷株式会社

装丁印刷 株式会社亨有堂印刷所

落丁・乱丁本はお取替えいたします。定価はカバーに表示してあります。

©2025, Masaru KARUBE, Kimihiro FURUSE, and Daisuke UCHIDA.

Printed in Japan. ISBN 978-4-641-20015-9

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内の利用でも著作権法違反です。

**UCOPY** 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(一社)出版者著作権管理機構(電話03-5244-5088, FAX03-5244-5089, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。