2019年10月1日

経営学入門Ｉｄ②

担当
安川文朗

経営学の全体像

経営学とは何か　⇒　答えにくい問い　（1からの経営学＊）

歴史的経緯
研究対象の問題
漠然としたイメージ

強いて定義すれば

ちょっと視点を変えてみる

事例A

A社が製造する子供向けチョコレート菓子「キッズスター」は、根強い人気のある一大ヒット商品である。しかし近頃「キッズスター」のパッケージの中からガラス片が見つかり、消費者からクレームが起こった。そこでA社がクレームと同時期に製造された菓子を回収したところ、多くの菓子のパッケージからガラス片や金属片が見つかった。 A社は、製造責任者を呼んで製造過程の徹底的な検証を命じたが、これといった問題は見いだせず、また外部からの侵入者の有無もチェックしたが、不審者は割り出せなかった。 A社の製品製造工程は、原材料から製品を製造する過程と、製品をパッケージングする過程がひとつの工場内に区別なく配置され、また在庫管理から製造番号管理までパソコンで管理されているものの、従業員の多くは年配者が多く、あまりITには精通していない。 A社は近年、新社長のもとで販路拡大に動き出したが、どこの会社ももっているような「お客様窓口」はまだ未開設で、もっぱら営業が小売店からのクレームに対処している。

事例B

B航空は最近人気のLCC(Low Cost Career)のひとつで、アジアを中心に急速に就航範囲を拡大している。しかし最近、空港で着陸時に滑走路をオーバーランしかけたり、またターミナルでボーディングブリッジに衝突しそうになるなど、大事故寸前のミスが頻発している。B航空は、もともと大手S航空のパイロットからスピンアウトして設立された会社で、当初から乗務員の確保が難しく、他社の退役パイロットや引退したCAを安い賃金で雇用して人材を確保していた。また、B航空はLCCの常として、1種類の機材で運航しているが、メンテナンスのノウハウはすべてS社から供与されている。しかしB航空の強みは、他社よりも圧倒的な価格の安さで顧客を確保していることである。 度重なるミスに対して、B航空のCEOは、乗務員や地上職員の勤務態度に問題があると考え、従業員の再教育と、誰かが何らかのエラーを犯した場合には、パイロットや客室乗務員、地上スタッフ全員に減俸のペナルティを課すという厳しい方策を打ち出した。いっぽう、ライバルのM航空がB航空に近い価格設定を打ち出し、しかもM航空の就航路線は年々拡大傾向しているため、いつまでも低価格に依存した経営を続けることは難しい。

事例C

有力地方銀行のC銀行では、1980年代に組織改革の一環として「事業部制」を導入し、「総合事業開発部」を設置した。この部署は、融資審査と融資権限を併せ持ち、審査のスピードアップと市場別顧客別サービスの強化を意図したものであった。
「総合事業開発部」では、総本部長の権限は（人事や総務事項を除いて）「青天井」とされ、融資に関する決定・責任は総本部長に委譲された。この結果、審査の評価が比較的安易な不動産担保融資のみに重点がおかれ、担保土地からのキャッシュフローや資金の使途の確認、借り手の人物評価などは軽視された。また、各事業部に審査部が分散化され、融資部より下位に置かれたため、経験の比較的浅い者が審査業務を担当することとなり、審査機能はきわめて脆弱な状況に置かれた。結果的に、C銀行はマクロ経済環境の変化による経済パフォーマンスの低下に適切に対応できず、不適正な融資が一挙に不良債権化する可能性を拡大してしまった。

事例D

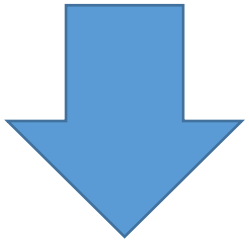
D県のある酪農地域で、5軒の牧畜農家が村の共有地で牛を放牧している。牛は搾乳などにより1頭につき月5万円の収益を各牧畜家にもたらす（つまり2頭なら10万円、3頭なら15万円というふうに）。
村の共有地は、牛の数が全部で10頭までなら毎年牧草が芽吹き、牛を飼い続けられるが、それ以上だと牧草が不足し、1頭増えれば2万円の収益低下が各牧畜家に発生する（つまり12頭なら4万円、15頭なら10万円の減収ということ）。
さて、共有地のキャパシティと収益の関係から、通常各牧畜家が牛を2頭ずつ放せば、各牧畜家は月10万円の収益をあげられる。しかしだれか1軒の牧畜家が牛を3頭飼えば、共有地全体では牛は11頭になり、3頭放した牧畜家は15万円－2万円で13万円の収益、他の牧畜家は10万円－2万円で8万円の収益となる。
さて、あなたがこの牧畜家の1軒だとしたら、自分の牛を何頭放牧すべきか？

事例E

あなたは発展途上国Eで働く医師である。あなたは今、近年開発された抗HIV薬を以下のふたりの患者のどちらに投与すべきか悩んでいる。患者のうち1人（a）はその薬を十分購入できる所得があり、もう1人（b）はきわめて低所得である。しかし二人とも、今薬を投与すればかなりの確率で延命できる可能性があると思われる。

ある日、この薬を販売する製薬会社のCEO がテレビで以下のようなコメントを行った。「わが社の抗HIV薬は、まずそれなりの所得のある患者が服用できるよう高い価格設定をしていますが、それはこの薬の売り上げを通じてAIDS 以外の多様な疾患を撲滅するために新薬開発を加速させるためなのです。ですから、どうかこの薬を低所得の患者に処方しないでください。それは結果としてわが社の収入減少を招き、多様な疾患に苦しむ患者の多くを見捨てることになるからです」・・・・このテレビコメントの後、医師であるあなたはa、bどちらかに抗HIV薬を投与しなければならない。

事例A～Eのうち、「経営学」の課題、あるいは「経営学」の知見によって解決可能な課題はどれか？



A ⇒ 製造工程の効率性、モノ（製造機器やIT）とヒトの配置のあり方、消費者の声をどう拾うか（=マーケティング）、労働環境と生産性

B ⇒ 航空機運航に必要なモノ（部品やメンテナンスなど）のサプライチェーンの効率化、企業間の連携のあり方、仕事上のスキルをどう育成し（=人材育成）どう評価するか（=人事評価）

C ⇒ 事業部制の功罪（=経営組織形態）と望ましい経営形態の構築、資産運用のポートフォリオ選択

D ⇒ 企業（酪農家）の競争戦略とそのマネジメント

E ⇒ 企業（医師）の倫理とミッション、社会的説明責任、グローバル市場でのマーケティング戦略

事例に関わりのある経済・経営理論

事例A ⇒ 労働環境と生産性 ⇒『ハーズバーグの動機付け–衛生理論』

事例B ⇒ 動機付けとインセンティブ・メカニズム（経済学的考察）

事例C ⇒ 組織の垂直統合と水平統合、事業部制の効果 ⇒（『R.コースの取引費用の経済学』）、モニタリング

事例D ⇒ 複数事業者間の経営戦略 ⇒『ゲーム理論』

事例E ⇒ ミクロ的意思決定のマクロ的影響 ⇒ 費用対効果