

はしがき

企業経営理論は、試験案内では「企業経営において、資金面以外の経営に関する基本的な理論を習得することは、経営に関する現状分析及び問題解決、新たな事業への展開等に関する助言を行うにあたり、必要不可欠な知識である。」と書かれており、いわば最も中小企業診断士らしい科目であるといえるだろう。

学習を進める上でも、身の回りの仕事や日常生活などから用語や状況のイメージがしやすく、理解も進みやすい科目である。普段の生活と結びつけながら、学習を進めていただきたい。本テキストでも、具体例を挙げながら解説する。

試験は、年を追うごとに難化している。深い用語理解を求める応用力が問われたり、耳なじみのない概念について問われたりと、対策のし難い出題が増えているためである。こうした出題を予測し、網羅的に対策することは不可能である。結局、問題への対応力を高めるには、地道な基礎の積み重ねが欠かせない。まずは本テキストに書いてある基本的な用語や概念をしっかりと把握して土台を固めることが合格につながる。

また、本科目の重要度は2次試験においても高い。人的資源管理について問われる事例1、マーケティングについて問われる事例2に直結するのはもちろんのこと、生産について問われる事例3、財務会計について問われる事例4でも、企業経営理論で学ぶ要素が解答作成の基本となる。単なる暗記に終始するのではなく、生きた知識として活用することを意識して学習を進めておくと、二次試験の合格も近くなる。

第1章

経営戦略論

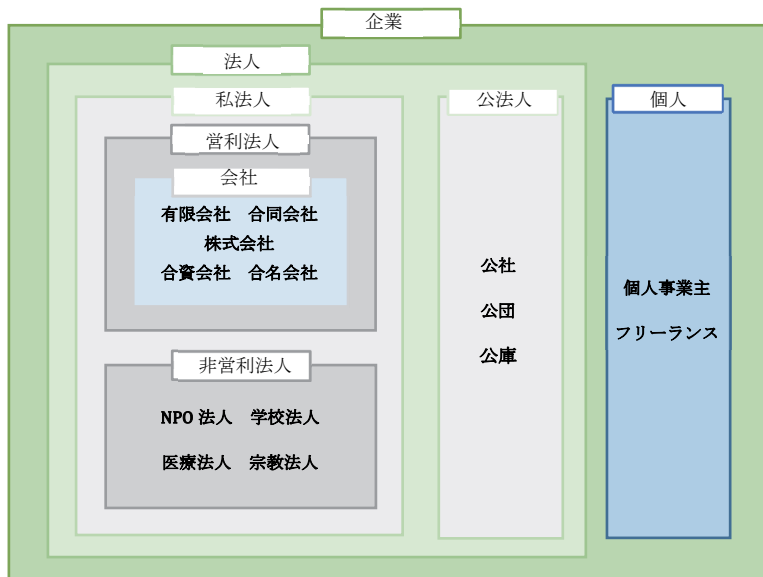
1 総論

本章では、経営戦略論について学習する。まず、企業とは何か、戦略はなぜ必要かといった経営戦略の全体像を示す。次に、全社レベルでの戦略、事業レベルでの戦略それぞれについて、設定方法や管理方法といった詳細を把握する。その後、技術経営、グローバル経営、社会との関わりといった、事業戦略を形成する上で特に重要な特色ある視点について詳細に学習する。最後に、組織間連携とファミリービジネスの2つの視点で、企業のスタイルに着目した戦略について学習する。

2 経営戦略とは

1 企業

そもそも企業とは、商品やサービスを生産・提供する組織体で、利益を追求するために設立されるものである。日常生活では企業は「会社」と区別なく使われることが多い。しかし、会社は会社法に基づき設立された株式会社をはじめとした営利法人のことを指すため、企業は会社よりも広い概念である。



多くの企業は、自身が保有する経営資源と外部から調達した資源を投入し、顧客に価値を提供する活動を重ねることで、利益を追求していく。経営資源は、大きくヒト・モノ・カネ・情報の4つに分類される。

2 戦略

企業が利益を追求し、存続をしていくためには、やみくもに経営資源を投入するのではなく、明確な道筋に基づいた計画的な活動が求められる。ここで用いられるのが経営戦略である。

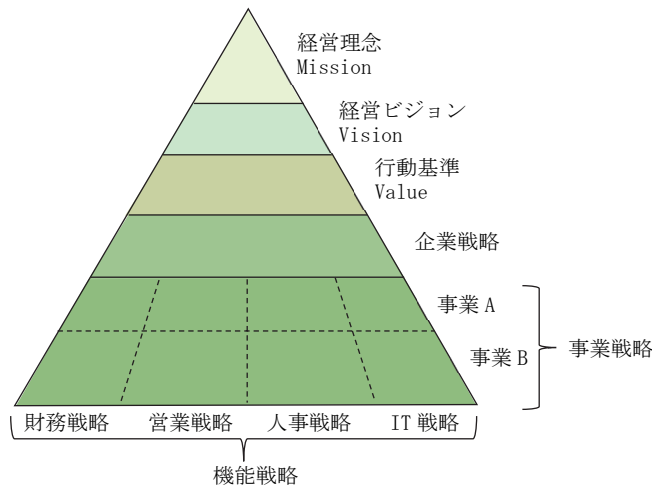
経営戦略には多様な定義があるが、本テキストでは「企業の目指すべき方向性をどのようにして実現するか、企業の強みやリソースをどのように活かしていくかを表現したもの」と定義する。英語で表すと Strategy である。

対比される概念として経営戦術がある。こちらは本テキストでは「経営戦略を実行するための具体的なアクションプラン」と定義する。英語で表すと Tactics である。経営戦略で描いた道筋を、経営戦術を用いて具体的に推進していくのである。

経営戦略を導入することで、企業が目指すべき道筋が明確になり、限られた経営資源を適切に配分することや、市場環境の変化に柔軟に対応する体制を構築する。ひいては、競争優位性を獲得することにもつながることから、昨今の企業活動には欠かせない概念である。

3 経営戦略の骨格

企業経営において経営戦略は、経営理念から細分化した階層構造を形成している。上位の概念ほど抽象的で、下位の概念ほど具体的である。それぞれの階層は密接に関連するため、整合性を持って設定することが重要となる。



(1) 経営理念

経営理念は、その企業の存在意義として表明した考え方や価値観であり、最も抽象的な概念である。英語で表すと Mission である。日本企業では「社是」として表明されていることもある。

企業は、経営理念を掲げることで、ステークホルダーに対して「この企業がどういう企業であるか」を表明する。創業当初から変わらない場合が多く、何代にも渡って掲げられている場合もある。



KEYWORD

ステークホルダー

企業経営における利害関係者のこと。株主・経営者・従業員・顧客・取引先はもちろん、金融機関や競合企業、地域社会や行政機関等も含まれる。

(2) 経営ビジョン

経営ビジョンは、その企業が目指す将来像、端的に言えば「夢」である。抽象的な概念ではあるが、「10年後までに〇〇を実現する」といったように、中長期的な到達点が表示される点で、経営理念よりも一段具体化されている場合が多い。また、事業ステージの進捗度合いや外部環境の変化に合わせて見直される場合もある。

(3) 行動基準

行動基準は、経営ビジョンを実現するために、その企業が重視する行動指針を具体化したものである。英語で表すと Value である。行動基準も、経営ビジョンに合わせて見直されることもある。

(4) 企業戦略

企業戦略は、経営戦略のうち最も視座の高いものである。全社戦略とも呼ばれる。企業としてどのように成長を図るか、どのように経営資源を配分するか、どのように事業を拡大・縮小していくかといった要素を全社的な視点で策定する。代表取締役をはじめとしたトップマネジメントが策定する場合が多い。

(5) 事業戦略

事業戦略は、経営戦略のうち、特定の事業に特化した戦略である。企業戦略と比較して、個々の事業での競争力の獲得をはじめとした事業の成功によりフォーカスした戦略となる。企業戦略を受けて、事業部長などミドルマネジメントが策定する場合が多い。小規模な事業者で複数の事業を展開していない場合は、企業戦略と事業戦略は同一視される。

(6) 機能戦略

機能戦略は、経営戦略のうち、特定の機能に特化した戦略である。企業戦略と比較して、個々の機能での生産性の向上をはじめとした機能の成長によりフォーカスした戦略となる。部門長をはじめとしたミドルマネジメントが策定する場合が多い。小規模な事業者で組織機能を明確にしていけない場合は、企業戦略と機能戦略も同一視される。



NOTE

階層構造や英語表現の対応は一例である。例えば、経営理念を Vision と置いたり、企業価値を Value として行動基準を Principle と置いたりする場合がある。本テキストでは、比較的シンプルでわかりやすい階層構造を採用した。

試験で用語の意味を直接問われることは少ないと思われる。ここでは、経営戦略は抽象的な概念から一貫性を持って戦略に具体化されているというイメージを持つことが特に重要である。