日本的経営と中小企業事業システム

Japanese-Style Management and Business System for SMEs

担当教員	小井川明良（専任）	**単位数**	2単位
開講学期	秋学期	**開講曜日・時限**	金曜日・土曜日 授業スケジュール参照
位置づけ	中小企業マネジメント,中小企業経営者の在り方 応用段階		
区分	中小企業経営コース コース重点科目		

科目紹介

科目の重要性・必要性	本科目では、利益だけを求めず、社会的な企業の存在意義を重視する志向のある「日本的経営」という切り口で、日本企業独自の強みを見ていく。日本では、歴史的に企業を公器と見て、取引先へも配慮をした「日本的経営」の結果、下請けである中小企業の存続、成長に配慮をした結果、多種多様な強みを持つ中小企業が成長してきた。この特色ある中小企業の層の厚さこそが、日本経済の強さの根幹である一方、中小企業は、少し前までグローバル化による効率を重視した激しい競争にさらされ、厳しい経営を強いられきたという側面もある。 しかし、ステークホルダーキャピタリズムに見られるように、ここ数年では、従業員、取引先や社会を重視した所謂「日本的な」経営に回帰するような現象も世界でみられ始めている。こうした時代背景も踏まえ、日本の経営的な歴史も振り返りながら、日本企業、日本の中小企業の強みがどのように形成され、今後、どのような形でぶれることなく競争優位を確立していくべきかを示していきたい。 このような「日本的経営」の歴史の中で培われた中小企業の強みを「事業システム」という形で、その構造を分析していく。「事業システム」とは、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を組み合わせて、競合他社との差別化を実現し、持続的な競争優位を保ち、自社の価値を創造する仕組みであるが、中堅・中小企業が経営資源をどのように設計し、顧客い対する価値を創造していくかを学習していく。 また、価値の創造は、中小企業経営にとっては不可欠といえるが、中小企業（特に製造業）は、価値を創造しているのにも拘わらず、価値の獲得が出来ていないケースが多い。簡単な例としては、高品質で低コストで短納期の商品を作ることが出来るが、自社は低利益で販売してしまうことが多い。重要である価値の獲得を実践するのに必要な経営的な視点や実例をモデル化した理論も学習して頂き、受講生の実務に活かして頂ければと考えている。 また、中小企業では、経営資源が限られる為、自社のみで価値を創造する「事業システム」の構築は容易ではない。更に、直近では、技術革新、市場構造、ビジネスモデルの転換が早い為、自社で作り上げた事業システムが、完成したころには、古い構造になり、価値を提供できないということも多い。スピード感をもって、自社の強みを活かしながら外部の経営資源を活用する必要がある。そこで本科目では、外部の経営資源を活用する「ビジネス・エコシステム」も、拡大された「事業システム」として学習対象としていく。「ビジネス・エコシステム」を実現する為の「オープンイノベーション戦略」も体系的に学び、先行研究で定義されている自社の経営資源を組み合わせた狭義の「事業システム」を拡大した「ビジネス・エコシステム」を「事業システム」と捉え、学習していく。 昨今、日本企業の低収益性への批判もある一方、企業の継続性が高く、100年企業が世界一多いのが日本である。本科目では、改めて日本的経営の強み・弱みや有効性を事例を通して再検証し、「日本的経営」を深堀りして行き、中堅・中小企業の経営に活かせる実効性の高い「日本的経営」と「ビジネス・エコシステム」を反映した拡大した「事業システム」の戦略について学んでいく。 「日本的経営」という広く、理論的な研究も少ないテーマであるが、反面、先行研究に引っ張られずに日本の経営の良さ、悪さをフラットに研究できるというメリットもあるので、院生の皆様と議論をしながら、日本の中小企業のあるべき姿と成長、存続戦略を考えていきたい。 自信を失っいつつあった「日本的経営」であったが、近年、ステイクホルダーキャピタリズムといった元々日本企業が大切にしてきた経営理論が海外から逆輸入されてきているような現象が起きている。日本企業の復活と併せて、そうした逆輸入経営理論も取り上げ、「日本的経営」の強さ、しなやかさを紹介していきたい。

科目の目的	経営戦略を「事業システム」という経営資源の組み合わせで捉え、競合他社との差別化や模倣困難性を確立し、競争優位を持続化させるための戦略策定、実行できる能力を身に着けることを本科目の目的とする。 今回の講義の対象となる中小企業では経営資源が限られるため、自社以外の他社の経営資源を活用し、協業する「ビジネス・エコシステム」によって、自社の経営資源に限った「狭義」の事業システムではなく、他社を巻き込んだ「広義」の事業システム構築について学ぶ。 また、日本経済の強さの根幹である層が厚く、多様性のある中小企業がどのような背景で成長してきたのかを見ることによって日本的経営の強さを学んで行く。 事業システムと日本的経営を学習することにより、中堅・中小企業がこれからも存続し、成長していくための総合的な経営理論を学び、実務おいて応用することを目指す。
到達目標	本科目の到達目標は、下記となる。 ☒　「事業システム」という経営資源の組み合わせと競争戦略的思考の習得。 ☒　「事業システム」が、競争優位を発揮、持続するためのビジネスへの応用力の獲得。 ☒　「ビジネス・エコシステム」を含む広義の「事業システム」の理解 ☒　「日本的経営」が歴史的に構築された背景とその強みと弱み ☒　中小企業経営における「価値の創造」と「価値の獲得」
受講してもらいたい院生	☒　中小企業の経営者、幹部、幹部候補。大手・中堅企業の経営層或いは経営企画等で戦略策定を行っている院生。 ☒　ステークホルダー重視の「日本的経営」が通用しなくなっていると考えている院生。 ☒　中小企業の経営は今後更に厳しくなると感じ、新しい視点、視野を求めている院生。 ☒　経営学を総合的に応用し、実際のビジネスに活かしたいと考えている院生。

授業計画

第1回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：所謂、日本的経営といわれるものは何か。また、現在の日本的経営の課題は何か。事前配布講義資料を参考に考えておくこと。 復習：現在の日本的経営の強みと弱みについて自身の頭の中でまとめておくこと。
	授業内容	《日本的経営の特徴（１）》 ●ミクロ経済からみた完全競争 企業経営において競争が意味する結末、とるべき経営戦略とは。経済学と経営学の違いは。 ●日本企業成り立ち 歴史的に、どのようにして日本企業群が成立してきたか。財閥、非財閥企業、中小企業等の切り口で見ていく。
	授業課題	無
第2回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	予習：事前配布の講義資料を参考に日本的経営の先行研究を見ておくこと。 復習： ①先行理論には、日本的経営に関する理解不足の部分があると思われる。自身が感じた先行研究の矛盾点について論理的な指摘事項を考えておくこと。 ②身近な日本的経営の成功企業、成功事例を取り上げ、その背景にある成功要因を考えておくこと。
	授業内容	《日本的経営の特徴（２）》 ●日本的経営の先行研究 先行研究と日本的経営の特徴を終身雇用、年功序列、系列取引、高品質、低コスト生産等の日本の経営の特徴をまとめて、現在の日本経済の構造変化における日本的経営の強み、弱みを見てゆく。 ●ポーターの指摘 ポジショニング理論有名なマイケルポーターの日本的経営への指摘を紹介。その有効性について見ていく。 ●日本的経営の成功事例 競争を避ける日本的経営の成功事例を紹介する。
	授業課題	無

第3回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《中小企業の事業システム》 予習：参考図書である『事業システム戦略』加護野忠男・井上達彦著を一読しておくこと。 復習：中小企業の「事業システム」の特徴を理解し、その課題点、問題点を考え、整理しておくこと。
	授業内容	《中小企業の事業システム》 ●事業システムとは 経営資源を組み合わせることにより、顧客への価値を提供し、自社の競争優位性を創出、保持することである。加護野教授が提唱している資源ベースの競争優位を意識したモデルである。資源が組み合いシステムとなり、システムが組み合い能力となり、能力が組み合い顧客へ提供する価値となるというモデルを学ぶ。 ●中小企業の事業システム 中小企業の事業システムの特徴は。その問題点と課題点は。成功事例から、経営資源の組み合わせてどのように顧客への価値を提供するかを学ぶ。
	授業課題	無

第4回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《ビジネス・エコシステム》 予習：事前に配布するビジネス・エコシステムの定義に関する論文を読み、ビジネス・エコシステムとは何かを理解しておくこと。 復習：「ビジネス・エコシステム」におけるキーストーン、補完者の役割と関係を整理し、理解しておくこと。
	授業内容	《ビジネス・エコシステム》 ●ビジネス・エコシステム ビジネスエコシステムの構成者（キーストーン、補完者）とその役割と関係。先行研究を紹介。 ●WIDE LENDS アドナーの先行研究からエコシステムの構築における注意点を見ていく。ミシュランタイヤの優れた製品でも失敗をする例と日本での成功例を取り上げ、どのようにしてエコシステムを構築していくかを学んでいく。 ●中小企業のエコシステム 中小企業がエコシステムに参画する際の注意点を先行研究と成功失敗事例からまとめを行う。
	授業課題	無

第5回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《事業システムと付加価値経営》 予習：第二回、第三回の講義で取り上げた事業システムを復習して多くこと。中小企業の付加価値は大企業と比べてどうか。何をしなければならないのかを考えておくこと。 復習：中小企業が付加価値向上をするためにやらなければいけないことは何か。講義で学んだことを自身の会社、事業に照らして考えてみる事。
	授業内容	《事業システムと付加価値経営》 ●中小企業に必要な点～付加価値経営を目指して～ 中小企業が収益性が低く、付加価値が上がらない現状の紹介。その原因と対策を紹介。 ●付加価値経営の成功事例 付加価値経営の成功事例である切削加工企業を紹介。付加価値経営をどのように実現しているかを見ていく。 ●価値の創造 事業システムによる価値創造を事例を成功事例を交えて具体的な説明を行う。
	授業課題	無

第6回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《事業システムと付加価値経営》 予習：第四回の講義で学習したビジネス・エコシステムの内容を復習し、理解しておく。 復習：中小企業が付加価値を上げ、収益性を向上させるために必要な価値の創造と獲得について整理し、自社或いは自身の事業ではどのように対応したらよいかを考えてみること。
	授業内容	《事業システムと付加価値経営》 ●価値の獲得 中小製造企業に多く見られがちである「価値の獲得」の重要性を取り上げる。全講義で触れた「価値の創造」を「価値の獲得」で刈り取り、マネタイズする考え方の必要性を提示する。 ●エコシステムに乗れ 資源の限られる中小企業が、エコシステムに参画し、広義の事業システムを構築し、価値を獲得していくかを見ていく。同時に、成功ではない事例を見て、エコシステム構築の際の注意点も理解する。
	授業課題	無

第7回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《渋沢栄一と日本的経営》 予習：参考図書の『現代語訳論語と算盤』を一読しておく。 復習： ①渋沢栄一の経営理念は、どのような形で日本企業の経営に影響を与えたかを考えておくこと。 ②日本には、なぜ、特色ある中小企業が多いのかの歴史的な背景を考えておくこと。
	授業内容	《渋沢栄一と日本的経営》 ●渋沢栄一の貢献 大手財閥と比較して、地味で、目立たない渋沢栄一であるが、日本的経営に多くの影響を残している。渋沢の経済界への貢献を歴史的にいていく。 ●財閥と渋沢企業 現在では、ステイクホルダーを重視した経営を行っている財閥系企業だが、創立当初は、自社利益重視の経営を行うものが多かった。そうした中、渋沢栄一が設立した約490社の企業は、財閥とは異なる理念で会社を成長してきた。渋沢企業が、日本の経営に与えた影響を見ていく。 ●日本的経営におけるビジネス・エコシステム 中小企業が経済の基盤となる日本は、歴史的に中小企業を巻き込んだビジネス・エコシステムが構築されてきたということが出来る。日本的ビジネス・エコシステムにおける中小企業の役割と課題を見ていき、今後の中小企業経営のあるべき姿を考えてみる。
	授業課題	無

第8回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《事業システムとM&A》 予習：日本では、なぜ、M&Aが活発になってきているのか。その背景を、事前配布資料で確認しておくこと。 復習：M&A戦略はどういう場合に有効かを考えておくこと。
	授業内容	《事業システムとM&A戦略》 ●M&Aの興隆 自社で不足する経営資源を獲得する方法として、近年M&A戦略が注目されている。これまでは大企業中心であったが、中小企業でもM&Aにより、競争力を高め、事業を大きく拡大している企業が出始めている。 ●事業システムとしてのM&A 新たな経営資源の獲得し、新しい結合を実現するM&Aは、「事業システム」の構築という視点からも非常に効果的な戦略ではある一方、M&A戦略の大きなリスク、注意点に関して触れて行く。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	全体へのフィードバック
第9回	**予習・復習時間**	4時間
	予習・復習内容	《事例研究I①》 予習：ゲストスピーカー（X氏）の会社に関して、事前にホームページ等の資料で事業内容の確認をし、同社の有効な経営資源、事業システムについて考えておく。 復習：ゲストスピーカー（X氏）の会社の日本的経営の優位点はどこか。
	授業内容	《事例研究 I①》 ゲストスピーカー（X氏）の事業に関する話を聞き、強みとなる経営資源、その組み合わせである「事業システム」の特色を整理すること。
	授業課題	無

第10回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	《事例研究I②》 予習：前講義のゲストスピーカー（X氏）の会社、事業の現在の課題、これからの課題について考えておく。 復習：実際の講義を聞いた後のゲストスピーカー（X氏）の会社の課題について考え、今後の成長への提言を考えておく。
	授業内容	《事例研究 I②》 ゲストスピーカー（X氏）の会社、事業の成功理由について討議し、現在の課題、今後の課題についても討議し、今後の成長戦略に関して提案を試みる。
	授業課題	無
第11回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	《事例研究 II ①》 予習：ゲストスピーカー（Y氏）の会社に関して、事前にホームページ等の資料で事業内容の確認をし、同社の有効な経営資源、事業システムについて考えておく。 復習：ゲストスピーカー（Y氏）の会社の経営戦略上の優位点はどこか。
	授業内容	《事例研究 II①》 ゲストスピーカー（Y氏）の事業に関する話を聞き、強みとなる経営資源、その組み合わせである「事業システム」の特色を整理すること。
	授業課題	無

第12回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	《事例研究 II ②》 予習：前講義のゲストスピーカー（Y氏）の会社、事業の現在の課題、これからの課題について考えておく。 復習：実際の講義を聞いた後のゲストスピーカー（Y氏）の会社の課題について考え、今後の成長への提言を考えておく。
	授業内容	《事例研究 II ②》 ゲストスピーカー（Y氏）の会社、事業の成功理由について討議し、現在の課題、今後の課題についても討議し、今後の成長戦略に関して提案を試みる。
	授業課題	無
第13回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	《「事業システム」の設計演習☒　（発表）》 予習：自社及び自身が携わる事業の成長に向けた「事業システム」の設計に関する発表を行うので、準備をしておくこと。 復習：受講者発表の「事業システム」の評価（優れたところ、有効性、課題等）を考えておくこと。
	授業内容	《「事業システム」の設計演習☒　（発表）》 本講義で学んできた知識、理論、ゲストスピーカー等の事例を活かし、自社或いは自身が携わる事業の成長に向けた「事業システム」の設計の発表を受講生が行い、その内容に関して討議、評価を行う。日本的経営の強みを活かし、弱みを補完した提案であれば尚、望ましい。
	授業課題	有
	課題フィードバック方法	個別フィードバック

第14回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	《「事業システム」の設計演習☒　（発表）》 予習：自社及び自身が携わる事業の成長に向けた「事業システム」の設計に関する発表を行うので、準備をしておくこと。 復習：受講者発表の「事業システム」の評価（優れたところ、有効性、課題等）を考えておくこと。
	授業内容	《「事業システム」の設計演習☒　（発表）》 本講義で学んできた知識、理論、ゲストスピーカー等の事例を活かし、自社或いは自身が携わる事業の成長に向けた「事業システム」の設計の発表を受講生が行い、その内容に関して討議、評価を行う。日本的経営の強みを活かし、弱みを補完した提案であれば尚、望ましい。
	授業課題	無
第15回	予習・復習時間	4時間
	予習・復習内容	《講義まとめ》 予習：前講義の受講生の発表の振り返り。これまでの全講義のまとめを行う。 復習：これまでの授業内容、ゲストスピーカーの話を受けた中での「日本的経営」、「事業システム」という概念に関して、整理、まとめをしておくこと。
	授業内容	《講義まとめ》 ●受講生の発表のまとめ（講評） ●講義のまとめ 「日本的経営」と「事業システム」に関して、まとめの講義を行う。
	授業課題	無

授業情報

授業方法	「事業システム」という多岐に跨る題材を扱うため、競争戦略論、組織論、技術経営等の理論、先行研究の紹介、まとめを行いながら、競争優位を維持するための経営要素の組み合わせ、集合体を考えていきます。講義の中では、事例、理論に関する討議、課題演習、受講者の研究発表も行います。 また、「日本的経営」という先行研究の少ないテーマも扱いますので、講義に参加される方の実際のビジネスで見る特徴的な取引先との関係、経営戦略等の事象に関して、先行研究や理論にとらわれず、積極的に紹介して頂きたいと思っております。 予定では、２名のゲストスピーカーを招き、「100年企業」、「日本的経営」や「事業システム」の実践例を紹介していただき、他社との差別化や経営戦略についてお話をして頂き、対象企業の強み、弱みや課題について受講者を交えて考えていきたいと思います。
テキスト	講師作成のテキストを中心に講義を行う。講義で使用したテキストは、講義後、配布する。授業内容が多岐に渡るため、参考図書についても一読することが望ましい。

参考図書	『事業システム戦略』加護野忠男・井上達彦著　有斐閣アルマ　ISBN 4-641-12219-9 『現代語訳 論語と算盤』渋沢栄一著 守屋淳訳　筑摩書房　ISBN: 978-4-480-06535-3 『日本”式”経営の逆襲』岩夫俊兵　日本経済新聞出版社　ISBN: 9784532324100 『日本の競争戦略』マイケル.E.ポーター・竹内弘高共著 ダイヤモンド社　ISBN 978-4-478-20059-9 『戦略不全の論理』三品和広　東洋経済新報社　ISBN：9784492521496 『戦略不全の因果』三品和広　東洋経済新報社 ISBN：9784492521687 『ストーリーとしての競争戦略』楠木健著　東洋経済新報社　ISBN 978-4-492-53270-6 『「ばかな」と「なるほど」』吉原英樹著　PHP研究所　ISBN 978-4-569-82036-1 『ネットワークパワー 日本の台頭 「失われた３０年」論を超えて』ミレヤ・ソリース　日本経済新聞出版 ISBN978☒　4－296☒　11985☒　1 『シン・日本の経営　悲観バイアスを排す』ウリケ・シェーデ　日経プレミアシリーズ　ISBN 4296118773 『ジャパニーズマネージメント 日本の経営に学ぶ』リチャード・T・パスカル＋アンソニー・G・エイソス　深田祐介訳　講談社 『シン日本流経営　成長のダイナミズムを取り戻す「超進化」』名和高司 ダイヤモンド社 ISBN978-4-478-12162-7

評価方法		
評価の視点	**評価 ウェイト**	**備考**
授業への参画度（積極性、授業の理解度）	60％	授業及びグループ討議での発言、質問の積極性と発言、質問、他受講生の発言の理解度等の内容で理解度を評価します。 また、討議での他院生の発言への理解度、発言に対する提案、回答も評価の対象とします。
発表及びレポート	40％	講義での発表内容とレポート内容の新規性、論理性、先行研究への理解度等を評価する。発表に関しては、資料のわかりやすさ、論理展開、新規性、説明力を評価いたします。

合計	100％	

受講生へ
（授業科目のアピールポイント、必要な基礎となる科目の履修や知識・スキル）

各種の経営理論を網羅する「事業システム」という切り口で、日本の中小企業の強みを因数分解していきます。範囲が多岐に渡り、且つ、夫々の理論のレイヤーが重なっていたり、前後入り混じることもあると思いますが、良い意味で、いいところどりをして、有効な理論を抽出、モデル化して受講生の皆様にお伝えしたいと考えております。
また、「日本的経営」を日本企業の歴史を見ながら、その強みが構成された背景を紐解き、特に特徴のある中小企業がなぜ日本で成長、存続しているかも考えていきます。
流行り廃りのバズワードではない、日本的経営、日本企業、日本の中小企業の強みを学んで行きたいと思っており、本講義で学んだことを実際のビジネスでの経営戦略や新規事業創出にも活用できることを意識しながら、講義を進めていく予定です。
実は、経営学の世界では、改めて日本的経営が見直されております。これまでのバブル期のブーム的な日本的経営への称賛から直近の流れを網羅して、皆さんと一緒に日本的経営の優位点、改善点を考えていきたいと思っております。
日本的経営、非常に深いテーマです。

その他

ゲストスピーカーの都合や授業の理解度で、講義の内容、時間が変更することがあります。