

■ エグゼクティブ・プログラム ～講師陣～

「2007年度 エグゼクティブ・プログラム」

滋賀大学 経済学部

准教授 高橋 勅徳

2007年10月3日、17日の2日間、エグゼクティブ・プログラムで「ビジネスの基本設計」と題する研修の講師を担当しました。エグゼクティブ・プログラムでは講義全体を通じて、受講者各人が自社の事業計画を構築しうる能力を獲得することを目指して設計されており、私は事業計画の第一歩である経営戦略の構築についての方法論を講義で紹介しました。

経営戦略の構築というと、一般的にはSWOT分析(会社の強み、弱み、ビジネスチャンスと潜在的危機を分析し、自社が採用しうる戦略の代替案を考察していく手法)なのですが、この講義ではそこから一步進めた経営戦略の構築手法について紹介しました。

講義では、①取引先や競合他社との関係と自社の持つ資源の制約上、実質的に採用しうる戦略の選択肢は殆ど存在しないという、近年の経営戦略論の理論的展開を紹介した上で、②社会関係と資源制約の双方が自社を競合他社から守る防壁となると同時に、自社の事業の幅を決定し新事業の機会を奪う原因であることを、イタリアの中小企業集積や東大阪の金型集積を事例に基づいてレクチャーしました。

これら経営戦略論の先端的研究成果をふまえた上で、3日の講義の後半ではマブチモーター株式会社のケーススタディを通じて、同社が実践する「標準化戦略」が様々な制約を他社の参入障壁を阻み、取引先と持続的な関係を構築する戦略であることを解説しました。

経営戦略の構築上必要なのは、取引先や他社との関係や自社の持つ資源といった「制約」と上手くつきあうことであり、この制約を自社の競争優位につなげる経営者の事業構想能力となります。17日の講義ではこの能力を獲得するための第一歩として、3日の講義中に受講者各人にリスト化していただいた自社の「制約」と「資源」をもとに、他社の経営戦略の代替案を考察していくディスカッションを実施していただきました。

私自身、大企業向けの研修は何度か経験があるものの、中小企業経営者向けの研修については初めての経験で、講義資料の選定から講義内容の構築まで大変苦労しました。経営者として会社を代表する受講者のみなさまとのディスカッションは、大企業の方々とのディスカッションとは異なる発見があり、非常に勉強になりました。私自身、エグゼクティブ・プログラムでの経験は、実務家との対話を通じて理論的発展を見出すことであるという、研究上の原点に立ち戻る貴重な機会であったと思います。

また受講者の何人かの方から、製造業以外の事例を用いた経営戦略論をレクチャーしてほしいという感想を頂きました。

2008年度以後、第2回エグゼクティブ・プログラムに参加する機会がありましたら、対応させていただきたいと思っております。



「エグゼクティブ・プログラムとミニ・ケース」

滋賀大学 経済学部

准教授 清宮 政宏

(社)滋賀経済産業協会の要請で実施した「エグゼクティブ・プログラム」では、マーケティング論のセッションにおいて、5つのミニ・ケースを使用して、セミナーを実施した。いわゆるケース・メソッドといわれる方式での教育の実施である。

ケース・メソッドは、米国ハーバード大学経営大学院で開発された教育方法で、経営能力を高めることに優れているため、現在は様々な大学院や実務者向け教育で行なわれている教育方法である。しかし、受講者に多大な事前準備を求めるため、これをエグゼクティブ・プログラムの中で、そのまま実施するのは困難と考え、セミナー時間内で手軽に討議できるミニ・ケースを用意し、使用を試みた。



使用したケースは、①「ピストロ琵琶湖」 ②「歌舞伎食品株式会社」 ③「エクセレント化粧品」 ④「不二ゼログラフ株式会社」 ⑤「日本ワトソン機械株式会社」の5つである。これらそれぞれのケースの詳細については、拙著「ケース・メソッド方式での企業経営教育におけるミニ・ケース使用の効果と限界、そして今後への課題について」(彦根論叢 370号 P.123-141)をご参照いただきたい。

さて、ケース・メソッドとは、ある状況に至った企業のケース(事例)を提示し、その後どう対応すれば良いかを、当事者(経営者・経営幹部)の立場で考えるという教育方法であり、受講者がその企業の当事者になったつもりで考え、討議する方式がセミナーの中でとられる。またこの教育では、特定のケース討議の中で、教育担当者が意見をあまり言わないことも、その特徴としてあげられる。そのため、受講者は、そのケースの問題・課題の解決策を提示し、他の受講者の提示案と比較しながら、自身の方策が最善なのかを論理的に考えて、討議することが求められる。

なお、ケース・メソッドでは、その教育の性質上、討議を通して導き出される回答・正解は存在しない。なぜなら企業経営の施策において、唯一最終の正解というものはないからであり、仮に教育担当者がケースに対する意見を述べたとしても、それは解答でも最終的なものでもないはずだからである。

このような企業のケースを用いながら、討議を何回も繰り返すことによって、ケース・メソッドのセミナーでは実践的な経営での意思決定能力の養成が目指されるのである。

そのようなかたちで行なった今回のセミナーであるが、ミニ・ケースを使用することでも、ある程度はその目標に沿って、受講者にその企業の経営者やマーケティング担当者であれば、どのような意思決定を行なうか、思考を喚起することができたのではないと思われる。ただし、今回用意したケースは、記述がA4一枚・1,000字程度でしかなかったため、深いディスカッションを行なうには、情報が十分ではなかったといえよう。実際の企業経営では、シチュエーションによって様々な施策があるはずだが、情報量が限られているために、受講者に喚起できる意思決定の幅が狭められてしまい、結果として、既にケースに盛り込まれているいくつかの解決策に、選択を導き寄せてしまったことは否めないといえよう。

今後に向けて、このようなミニ・ケースを用いた実務者向教育を充実させていくにあたり、まず考えなくてはならないことは、第一に、これらミニ・ケースの数を増やしていくことであろうと思われる。特に、本セミナーへの参加企業を題材にしたケースの使用や、参加企業をモデルに再編集したケースの使用は、セミナー参加者に積極的なディスカッションへの参加を促すことにもなると考えられるため、もし可能であれば、将来に向けて、是非、作成や使用の準備を進めていきたいと思う。

「『平成19年度エグゼクティブ・プログラム』について」

滋賀大学 経済学部

准教授 弘中 史子

「平成19年度エグゼクティブ・プログラム」において、第6回および第7回の講義を担当させていただく機会を得た。

今回のプログラムは、社団法人滋賀経済産業協会との共催で実施された。プログラム作成にあたっては、経営に関わる実務的知識というより、経営学に関わる理論的知識の修得に重点をおくことが意識されていた。受講者は、社長としてすでに会社を指揮しているメンバーから管理職クラスまで、年齢・職位も様々であった。また、業種も各種製造業からサービス業までバラエティに富んでいた。こうした多様な属性を持つメンバーを対象に、将来のマネジメントに役立てていただけるように経営学



を理論的側面から講義するということは、教育者・研究者としても、チャレンジングな試みであった。

第6回では、まず導入部分として、経営学はどのような学問なのか、その中にどのような研究分野があるのかを概観した。書店には、経営・ビジネスに関する本があふれている。自社の課題に応じて適切な本を選ぶこと、そしてそれが経営学の中でどのような位置づけにあるのかを把握していることは、会社や事業の将来を担う次世代リーダーにとって、必要不可欠なスキルであると考えたためである。

続いて、「企業の経営資源」および「ビジネス・プロセス」について講義した。

自社にどのような経営資源があるのか、どのような経営資源が不足しているのを再確認しておくことは、ビジネス・プランを構成する上で、欠かすことのできないステップである。とりわけ、中堅企業・中小企業は、大企業と比べて経営資源が稀少であるだけに、その意義は大きい。さらに、企業は自社の持つ経営資源を有効に運用しながら、ビジネス・プロセスを構築していかなければならない。同じ経営資源を持っていても、様々なビジネス・プロセスが考えられる。そこで他社と差別化できれば、競争力も異なってくるのである。

第7回は、「組織と人材」というテーマで講義した。

まず企業にとって、組織構造というものがどのような役割・意味を持つのかについて解説した。その上で、典型的な

組織構造のパターンをいくつか提示し、それぞれの組織構造がどのような戦略・事業形態に即しているのか、どのようなメリット・デメリットを持つかについても説明した。また組織構造と人材育成を連動させて考えていくことの重要性を指摘し、社員のモチベーションを向上するために参考となる理論をいくつか紹介した。

これら2回の講義においては、事前に参加者に課題を与え、各テーマについて自社の現状を分析してもらった上で講義にのぞんでいただいた。その分析は、毎回のグループ・ディスカッションの題材として活用した。

グループ・ディスカッションのグルーピングでは、あえて異業種のメンバーが同じグループになるように配慮した。こうすることで、参加者は自社の分析に対して、多様な角度から意見をもらうことができる。それが自社のマネジメントを見直すヒントになればという意図からであった。

参加メンバーは熱心な議論を展開したため、2時間という枠では若干時間不足という感が否めなかった。限られた時間の中で、効率的にディスカッションをリードしていくことは、今後の筆者の課題である。

講義を通じて、県下の企業の経営者・次世代リーダーと接し、ディスカッションのテーマについて様々な意見を交換ができたことは、筆者にとっても研究・教育の両面において貴重な経験となった。

このような機会を与えてくださった(社)滋賀経済産業協会および全体のコーディネートを担当してくださった滋賀大学産業共同研究センター長の野本明成教授に心より感謝申し上げたい。

「戦略的ビジネスプランニングの科学

～滋賀エグゼクティブ・プログラムのブレイクスルー～

滋賀大学 経済学部

准教授 宮西 賢次

滋賀 MBA プログラム初年度開講にあたって、「財務予測と資金調達」に関する講義依頼が舞い込んできたのは、2007年の春であった。滋賀県下の未上場企業の社長、取締役、あるいはそれに準ずる要職にある方々に、戦略的ビジネスプラン策定のために必要な専門知識を提供することが本プログラムの目的であり、「財務予測と資金調達」は、その最終的な仕上げのプロセスに対応する分野として位置づけられた。筆者はこれまでに、ミシガン大学連合日本センターの留学生、ミシガン州立大学ビジネススクールの学生、社会人学生を対象とした様々な講義を担当してきており、また、米国の J.L. Kellogg マネジメントスクールで研究していた経験



を有している。今回は企業経営を担うエグゼクティブが対象であったが、ビジネススクールでの経験を生かし、実務上の問題意識について学べるまたとない機会であると考え、講義依頼を二つ返事でお引受した。

昨年6月頃から、基本的なコース内容および具体的な講義計画に関する検討を重ね、9月には講義資料をほぼ完

成させた。私見ではあるが、戦略的ビジネスプラン策定の本質は、優れた着想と実行可能性の確保にあり、実行可能性の確保には、ファイナンスの科学的原理や会計計算の裏づけを伴った数量化、言い換えれば科学的計算が不可欠である。このような認識があってはじめて、本来不確実性の高い戦略的ビジネスプランの合理的なマネジメントが可能になると考えられる。とはいえ、今回の「財務予測と資金調達」というテーマに与えられた講義時間は、2 時間半×2 コマと非常に限られたものであった。そこで今回は、財務比率による分析、リスクの概念と様々なリスク尺度、資本コストの推定、多用な企業評価モデル、フリー・キャッシュ・フローの計算と事業価値評価に焦点をあてて講義を行った。

大半の講義内容は、欧米のビジネススクールの同種のプログラムで教えられているものと同一であるが、受講生のバックグラウンドに合わせて、講義内容にも幾つか工夫を凝らした。第一に、実際のビジネスプラン策定を想定したコースであることから、可能な限り実践的なエクササイズ問題を多く取り入れた。とくに、一般的なテキストに不足しがちな日本企業の最新の財務データを用い、標準的な分析手法を応用して得られる知見を出来るだけ直感的に理解できるよう配慮した。第二に、上場企業を前提とした手法を未上場企業に応用するための考え方や手法も補足した。第三に、現在検討されている事業アイデアの実行可能性を確保するために、「オンライン書籍注文販売システムの導入」と「最新鋭工場建設」の 2 つのケースを取り上げてディスカッションの素材とした。ケーススタディでは、それぞれ、3 年から 10 年程度のターゲット期間を設定し、新事業から得られるフリー・キャッシュ・フローの予測計算を行ない、講義で扱った様々な手法を応用することで、科学的な事業価値評価方法について検討した。

今年度はプログラム開講の初年度でもあり、わずかに 2 回の講義でこれほどの内容を消化するのは困難ではないかと事前に懸念していたが、受講者の経験と熱意により、当初目標としていた水準の理解をほぼ得ることができたと考えている。とくに、現場での問題意識が明確であるために、すでに自社で導入されている手法の妥当性に関する鋭い質問がなされるなど、興味深いディスカッションを行うことができた点は、特筆すべき成果であるとする。受講者の方々からも、次年度以降についても講座の開講を要望する意見が相次ぐなど、担当者としても十分に手ごたえを感じることができた。

とはいえ、今後さらに充実したプログラムとして改善するためには、講義時間の拡大、予備知識の事前レクチャー、統計や数学的手法の補講、社会人が無理なく出席できるスケジューリング、セミナー形式の勉強会の導入が是非とも必要であるとする。このような改善を行いつつ、より長期的に参加できるプログラムとして運営されるなら、学問と実践の融合拠点として、経営系大学教育のブレイクスルーとして、非常に有望なプログラムに発展することは疑問の余地が無いであろう。

末筆ではあるが、社団法人滋賀経済産業協会の小林邦彦氏と滋賀大学産業共同研究センター長の野本明成教授には、企画とプログラム全般のマネジメント、スケジュール調整を担当していただき、効果的かつスムーズな運営が可能となった。産業共同研究センターの畑中氏には講義資料や会場の準備など、徹底したサポートをいただいた。この場をお借りして、感謝の意を表したい。