

マネジメントモデルによる

経営学入門

企業事例に学ぶ現代マネジメントの革新

今野勤 著

マネジメントスタイル

品質経営

パーパス経営

グローバル経営

マネジメントモデル

経営理念

マーケティング戦略

ティール組織

財務分析

SDGs

ビジネスモデル

顧客価値の創造

マス・カスタマイゼーション

自己強化ループ

まえがき

実業界から、大学の教員になって二十数年が経った。一貫して経営学部所属してさまざまな企業の変遷を学生とともに研究してきたが、この学問領域の広さと経営環境の変化の激しさには、未だに驚かされるばかりである。

神戸学院大学経営学部における筆者の研究室では、学生に12ページほどの簡単な卒業論文作成マニュアルをガイドラインとして指導している。まず学生に対してはじめに伝えることは「自分の興味がある業界を選びなさい」である。それからは文字どおりマンツーマンで研究を進めるが、学生より筆者のほうが勉強になることが多いと感じる。なぜなら、金融、ドラッグストア、家具、医薬品卸、パン製造販売、ゲーム機、アパレルなどさまざまな企業が対象となるが、筆者が比較的よく知っている製造業の業界を選ぶ学生は、ほとんどいないのである。「できるだけ学生自身が就職する業界を選べば、入社してから同期の社員より、一步先に出られる。」と発破をかけているが、どうしてもまじめに就職と関連する業界を選ぶ学生と、自分が興味ある業界を選ぶ学生とで半々のようである。

次に指導することは「業界で2位以下の企業を選び、どうしたら1位に近づけるかを考えてごらん。ただし公開されているデータをもとに論理を構築しなさい。」である。これが大変で、学生とともに上場企業の有価証券報告書や決算報告会の資料などをもとに、仮説を立て対策を考え、公開されている他の業界のデータなども参考にし、論理を構築している。

本書は学部学生の目線で学生とともに研究した経験と、実際に企業のマネジメントに関する審査、診断、コンサルティング、企業内教育、講演会、フォーラムなどを行ってきた経験をもとに、現代マネジメントの実態と、企業はこう動いていると感じたことを素直に書いている。したがって学術書ではなく、どちらかというときさまざまな企業の実践例から、業界で1位になっている企業は、

こういうポイントで優れているという知見や、さらに2番手以降の企業が、1位の企業に追いつき、あわよくば追い抜くためには、ここがポイントだというヒントを見つけることができると考えている。

本書では企業のマネジメント体系について、図1のように考えている。それぞれの要素はいうまでもなく大変重要だが、その中でもマネジメントモデルとビジネスモデルの位置づけについて理解することが大切である。特にマネジメントモデルは本書独特の概念である。経営の機能を各企業がどのようにマネジメントしているかを理解すると、企業の経営者や管理職がどのように企業をマネジメントしているかが見えてくる。また学生にとっては企業の実態が具体的によくわかり就職の参考になる。

本書は現代マネジメントの実践書であるがゆえに、企業のマネジメントの実例を数多く取り上げている。



図1 マネジメント体系図

第Ⅰ部は、本書を読み進めるうえで前提となる現代マネジメントの体系についてマネジメントモデルと企業の実践例を示す。なおマネジメントモデルという概念は、本書では「さまざまな経営学などの分野でよく使われている経営の独自の方法」をマネジメントモデルとした。本書独自のもので他の学術書にはない。

第Ⅱ部はマネジメントの機能の中でも、よく使われる項目として経営戦略、マーケティング、組織、財務を選択し、わかりやすい解説と実践例を解説する。

第Ⅲ部はマネジメントモデルの具体的な実行段階すなわちオペレーションであるビジネスモデルに関して、実践例を解説する。マネジメントの7つの課題と対応するビジネスモデルおよび8つの実践例を取り上げる。

なお、本書の企業事例の分析結果などは、紙数の関係上簡潔に示している。より詳しく知りたい方は、参考文献で示した資料を参照するか、筆者の研究室に所属し、ともに分析していくことをおすすめする。

本書を執筆するうえで、一貫して主張していることは、企業は売上・利益という結果を出し続けなければ成長できないという点である。マネジメントモデルで、企業のマネジメントの基盤をしっかり構築し、ビジネスモデルで収益を上げ続けることができ、初めて企業は成長し続けると考えている。本書では、これらのことをしっかりやり続けている企業を数多く取り上げている。これらの企業のマネジメントを、マネジメントモデル、ビジネスモデルの視点で理解し、読者のマネジメントに生かしていただくことを願っている。

2024年6月

今野 勤

目 次

まえがき	iii
第 I 部 現代マネジメントの体系	1
第 1 章 企業が抱えている課題	3
1.1 クレームの低減	3
1.2 顧客満足の向上	5
1.3 新製品・サービスの開発と管理	6
1.4 顧客価値の創造	7
第 1 章の引用・参考文献	9
第 2 章 マネジメントスタイル	11
2.1 品質経営	11
2.2 TPS：トヨタ生産方式	21
2.3 TPM	25
2.4 パーパス経営	30
2.5 両利き経営と経営戦略・方針管理・日常管理の関係	31
2.6 グローバル経営	33
第 2 章の引用・参考文献	37
第 3 章 マネジメントモデル	41
3.1 YKK の内製型マネジメントモデル	41
3.2 キーエンスの高収益型マネジメントモデル	45
3.3 ネスレの M&A 型グローバルマネジメントモデル	50
3.4 ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレド型マネジメントモデル	54

3.5	日立製作所の自律分散型マネジメントモデル	60
3.6	トヨタ自動車の自己強化型マネジメントモデル	65
3.7	理想のマネジメントモデル	71
3.8	マネジメントモデルの変革	76
3.9	マネジメントモデルの比較	84
	第3章の引用・参考文献	86
第Ⅱ部 マネジメントモデルの要素		89
第4章 経営戦略		91
4.1	経営理念と経営目標	91
4.2	代表的な経営戦略	92
4.3	企業戦略	92
4.4	事業戦略	98
4.5	機能別戦略	100
4.6	その他の戦略	101
	第4章の引用・参考文献	101
第5章 マーケティング		103
5.1	マネジメントモデルとマーケティング	103
5.2	マーケット・セグメンテーション	104
5.3	マーケティング・マネジメント	109
5.4	企業の市場における立場の分類	109
5.5	マーケット・リーダーの戦略	110
5.6	マーケット・チャレンジャーの戦略	113
5.7	マーケット・フォロワー、マーケット・ニッチャーの戦略	116
	第5章の引用・参考文献	117
第6章 組織のあり方		119
6.1	組織の形態	119

6.2	テール組織の例	122
6.3	テール(進化型)組織と小集団活動	128
	第6章の引用・参考文献	129
第7章	財務分析	131
7.1	財務分析の4分類	131
7.2	安全性分析	133
7.3	収益性分析	134
7.4	生産性分析	136
7.5	損益分岐点分析	137
	第7章の引用・参考文献	139
第Ⅲ部	ビジネスモデル	141
第8章	ビジネスモデル	143
8.1	ビジネスモデルとは	143
8.2	商品の販売ロットが小さくても売上・利益を上げたい ロングテール・モデル	149
8.3	市場競争において競合に市場を奪われない ドミナント・モデル	155
8.4	製品販売において価格競争に巻き込まれながらも、収益を安定させる ジレットモデルの応用	159
8.5	顧客に新しい価値を訴求する 顧客価値の創造モデル	166
8.6	競合からシェア No.1 を勝ち取る 強弱逆転モデル、E コマース・モデル	172
8.7	顧客志向の開発とコストダウンを両立する マス・カスタマイゼーション	177
8.8	ビジネスの弱点を強化する 自己強化ループ	185

第8章の引用・参考文献	192
あとがき	195
索引	197



第3章

マネジメントモデル

企業のマネジメントモデルに関する代表的な構成要素は、理念、経営機能、事業および地域である。ただし、地域は事業と密接に関係する。さらに事業には職能別組織のように、営業、設計、製造、物流、アフターサービスがある。企業はこれらを組み合わせてビジネスモデルを構築し、運用している。それぞれのビジネスモデルは第8章で扱うこととし、本章では理念、経営機能を中心に扱うこととする。

理念と経営機能は、さらに以下の要素に分けることができる。

理念：経営理念・ビジョン・行動指針など

経営機能：戦略、マーケティング、財務、組織、人財、モノづくり、研究・開発、調達、情報、SDGs

企業の規模が大きくなり、売上が数千億円を超え、グローバル環境下でビジネスを展開する企業では、上記の経営機能を本部として、統括している。

企業にこれらの要素を当てはめてその内容を具体的に掘り下げると、企業の特徴が見えてくる。ここでは、具体的な実践例としてキーエンス、YKK、ネスレ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、日立製作所、トヨタ自動車を順に取り上げる。いずれの企業も、高収益を上げており、成長し続けている企業である。

3.1 YKKの内製型マネジメントモデル

YKKグループの事業内容は、ファスニング・建材・ファスニング加工機械および建材加工機械などの製造・販売であり、世界72カ国でビジネスを展開

している。創業は1934年1月1日であり、2023年3月31日現在、従業員44,527名(国内17,891名/海外26,636名)、株式は非公開である。連結売上高8,932億円、当期純利益379億円、売上高当期純利益率4.2%、総資産12,215億円、総資産回転率0.73である^[1]。

YKKの経営理念は「善の循環」である。創業者である吉田忠雄氏の考えで、「品質の高さ・製品の安さで利益を得、それを顧客、取引先、自社で3等分する。自社の利益はよい製品を開発するために再投資をし、顧客は製品を安く買えることで顧客の利益につながる。製品を顧客に大量に売れば、原材料を多くに仕入れることになり、取引先の利益になる。さらに利益を株主に配当、従業員の給料を上げることで従業員の利益になる。事業で得た利益の数％は税金となって社会の利益になり、回り回って自社の利益になる。」というものである。すなわち欧米の株主資本主義ではなく、利益を顧客、自社、仕入れ先、株主、社会で享受するステークホルダー資本主義といえる。

図3.1にYKKのマネジメントモデルを示し、以下に解説する。

(1) 経営理念・ビジョン・行動指針

YKKでは、経営理念に善の循環を上げている。これは品質の高さ、製品の安さで顧客を満足させ、そこで得た利益が税金として社会の利益、残りは自社の利益になるという、ステークホルダー資本主義ともいえる。また日本のマネジメントの古典である、近江商人の「三方よし」の精神と同じである^[2]。

(2) 戦略

創業時は商社だったためか、基本は市場開拓戦略であり、ファスナーの製造も手掛けるうちに製造・販売を一貫して実施するマネジメントモデルに代わっていった。後にアルミサッシ事業を手掛けるようになり事業の多角化戦略をとるようになった。

(3) マーケティング

創業時から、国内だけでなく海外マーケットを対象に事業を行っていた。地域統括会社と海外事業会社中心に、性能・機能対応、バリエーション対応、コスト対応などすべての階層の顧客に向けてビジネスを展開している。

調達	戦略	経営理念・ビジョン・行動指針	モノづくり	情報
<p>ファスニング事業では、サブライチエーション全体でCSR調達を推進し、原材料から商品に至る全工程を通じて「有害物質を含まない材料の調達」「適切な製造工程や労働環境で作られた物品の調達」</p>	<p>市場開拓戦略、多角化戦略(ファスナー事業、アルミサッシ事業)</p>	<p>善の循環：品質の高さ、製品の安さで顧客を満足させ、そこで得た利益が社会の利益、ひいては自分の利益になる。ステークホルダー資本主義</p>	<p>材料、製造機械を内製化している</p>	<p>2007年70カ国に標準システムを導入したYKK世界のグループ会社をEDIで結ぶ設備保全の情報の一元管理と共有化を目指しシステムを刷新している。</p>
	<p>研究開発</p>	<p>人財</p>	<p>組織</p>	
	<p>材料技術、製品技術、製造技術。日本を中心に世界6拠点を</p>	<p>特にグローバル人材について日本人を現地に骨を埋める覚悟で、長期間送り出す</p>	<p>地域統括会社、海外事業会社</p>	
	<p>マーケティング</p>	<p>財務</p>		<p>SDGs</p>
<p>性能・機能対応、バリエーション対応、コスト対応などすべての階層の顧客を対象とする</p>		<p>給与、賞与から持ち株への転換。株式非公開</p>		<p>持続可能性目標「YKKサステナビリティビジョン2050」</p>

図 3.1 YKKのマネジメントモデル

第8章

ビジネスモデル

本章では、マネジメントモデルの具体的オペレーションであるビジネスモデルについて解説する。マネジメントモデルは、コーポレイトを運営する際のモデルであるビジネスモデルは事業そのものを展開する際、営業からアフターサービスまでの職能別組織をどのように構築し、運営するかが事業の成否を決める大事な活動になる。このビジネスモデルが顧客価値を創造し、企業に収益をもたらす。すなわちビジネスモデルで収益を上げ、マネジメントモデルで企業全体を最適化し、最良な経営状態を維持・向上することになる。

なお、マネジメントスタイルは、ビジネスモデル・マネジメントモデルを運用するための考え方を明確にしている。

8.1 ビジネスモデルとは

ビジネスモデルの定義は学者によって諸説があり、統一はされてない。本章では、世界的に事例がたくさん出版されているアレックス・オスターワルダー & イヴ・ビニユール(2010)の定義を引用する。「ビジネスモデルとは、どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」とある^[1]。オスターワルダーらは、ビジネスモデルを構成する要素を9つに分類して定義しており、さらに筆者が解説を加筆したものが表 8.1 である。

ここで、オスターワルダーらの定義に則って、具体的に企業を分析した文献がある^[2]。この文献ではビジネスモデルを13タイプに分類し、50の企業について、改善前・改善後のビジネスモデルを比較している。この文献は最も少ない分類数でビジネスモデルを解説しているので、初学者がビジネスモデルを理

表 8.2 ビジネスモデルの 13 タイプ

ビジネスモデル	解説	代表的な企業
マス・カスタマイゼーション	顧客へのダイレクト販売、地域密着などの方法で、顧客に合わせた製品を大量に製造販売するモデル	デル、サムスン電子、トヨタ自動車、キーエンス
ジレットモデルの応用	製品本体は安くして市場に普及させ、消耗品などで儲けるモデル	ネスレ、グリコ、Apple
サービス型への転換	製品を売っておしまいの売り切りビジネスから、製品はリースなどの方法で売りやすくし、製品を中心とした周辺のサービスで設けるビジネス	ゼロックス、ブリジストン、アシックス、ヒルティ、GE（航空機エンジン事業）、GE（ヘルスケア事業）、パーク24、コマツ、日立製作所
顧客の転換（BからCへ）	顧客を事業者(Business)から個人(Customer)にシフトするビジネス	スルガ銀行、日本ゴア、インテル、ライクラ、エーザイ、ベネッセ
顧客の再定義	直接の顧客だけを顧客とするのではなく、顧客に関連する周辺にいる人たちまで拡大するビジネス	青梅慶友病院、フランスベッド
価値提案の削減による差別化	不要な価値提案を極力削減し、低価格のサービス提供を実現するビジネス	サウスウエスト航空、QBハウス、カーブス、西松屋、ユニクロ、スーパーホテル、ヤマハ
バリューチェーンの拡大	これまでの自社のビジネスの枠を広げて、ビジネスを拡大するモデルである。小売業だが、競合他社の商品を扱う	アスクル、WOWOW、ZARA、ヤフー、電通
自己強化ループ	ビジネスへの投資を繰り返して、自社のビジネスをどんどん強化していくモデルである	Amazon、キンドル、ヤマト運輸、Facebook、Google、YKK、ジョンソン・エンド・ジョンソン
バリューチェーンの縮小	通常のビジネスでは、考えられないような業務範囲を省き、その分をポイントとなる業務に集中投資する	セブン銀行
顧客の転換（CからBへ）	顧客を個人(Customer)から事業者(Business)にシフトする	ガリバー、トランスファーカー、星野リゾート、楽天パスサービス
固定費の変動費化	従来は固定的に扱われていた料金体系を、使った分に課金する従量課金にする	ソニー損保、リブセンス
属人性の排除	専門的な職人のノウハウに頼るビジネスから、ビジネスを徹底的に標準化し、属人性を排除する	劇団四季、スタジオアリス、ブックオフ
裁定取引の応用	金融の裁定取引(金利、価格差で儲ける仕組み)をビジネスに応用する	ジー・ブラン、スター・マイカ

あとがき

本書では、経営戦略、マーケティングなどのマネジメントの体系をマネジメントスタイル、マネジメントモデル、ビジネスモデルとして解説した。経営学の各分野で研究されていることを包括的にまとめた感はある。しかし、経営学の膨大な研究分野をマネジメントモデルとしてまとめ、具体的な企業活動と結びつけたところは、多少のオリジナリティがあるのではないかと考えている。

マネジメント体系を筆者なりに図1に表したが、マネジメントモデルもビジネスモデルもこの体系の一部である。マネジメントと具体的な企業活動とのギャップを埋めることは並大抵のことではない。企業ではDX化の波が押し寄せており、それによってマネジメントモデルやビジネスモデルはどんどん変化してきている。本書では、非常に効果を上げた企業の実践例をもとにマネジメントモデル、ビジネスモデルを解説した。本書がマネジメントと具体的な企業活動の橋渡しになれば、多少とも世の中に貢献できるのではないかと考えている。

2024年6月 大阪府の自宅にて

今野 勤

索引

【英数字】	Key Performance Indicator 26	アスクル 115, 172, 176
100円ショップ 113	KPI 26	安全性分析 131, 133
3大ロス 25	Lasso 160, 167	アンバー組織 119, 120
3定 28	M&A 190	インタビュー調査 107
5S 28	Merger & Acquisition 190	——の例 108
7つのムダ 22	Meta 185	ウォルマート 149
A&D 190, 191	PDCA サイクル 14	売上計上基準 135
Acquisition & Development 190	R&D 190	売上高営業利益率 134
Amazon 149, 152, 186	Research & Development 190	売上高経常利益率 134
Apple 115, 185	ROA 135	売上高総利益率 134
Break Even Point 137	ROE 135, 136	運搬のムダ 23
Buurtzorg 122	SDGs 41	エプソン 160
Cisco 192	SD ロス 27	大塚商会 172
E コマース・モデル 149, 172	TNGA 177, 181	オープン・イノベーション 101
E コマースのメリット・デメリット 154	Total Productive Maintenance 25	オティックス 19, 21
Facebook 185	Total Quality Management 11	オレンジ組織 119, 121
FAVI 124, 125	TPM 25	【か 行】
GAFA 115, 185, 191	TPS 21	回転率 136
GBS 63	TQM 11	開発期間の短縮作戦 115
GE 76, 165, 166	——の10要素 12	価格引き下げ作戦 113
GOM 35	USJ 5, 114	革新的な新製品の投入作
——モデルの概念図 35	YKK 41, 43, 99	
Google 185	【あ 行】	
	旭酒造 100	
	アサヒビール 7	

- 戦 111
 加工のムダ 22
 価値提案の削減による差別化 146
 感性価値 8
 キーエンス 45, 47
 企業が抱える課題 3
 企業戦略 92, 93
 技術戦略 91
 機能別管理 14
 機能別戦略 93, 100
 基本価値 8
 キャッシュフロー 131
 キヤノン 160, 164
 牛井御三家 113
 業界破壊者・侵入者への対抗戦術 112
 強弱逆転モデル 149, 172, 174, 175
 金額ベース 109
 均質型選考 105
 クラスタ型選考 106
 グリーン組織 119, 121
 クレーム 3
 —の低減 3
 クレド 55
 グローバル経営 33
 —の実際 34
 経営機能 41
 経営資源 132
 経営戦略 91
 経営理念 41
- 継続的改善 16
 原価低減 22
 研究・開発 41
 —戦略 93, 100, 101
 検収基準 135
 原単位の効率化阻害の3大ロス 25
 広告・宣伝費の投入作戦 111
 広告・販売促進教化作戦 115
 行動指針 41
 高品質高価格作戦 113
 顧客価値の創造 3, 7
 —モデル 166, 170
 顧客第一 126
 顧客の再定義 146
 顧客の転換(BからCへ) 146
 顧客の転換(CからBへ) 146
 顧客満足 5
 顧客満足度の向上 3, 5
 コクヨ 172
 故障ロス 26
 コスト・リーダーシップ戦略 93, 98
 コストコ 150
 固定資産 133
 固定長期適合率 133, 134
- 固定費 138
 —の変動費化 146
 固定比率 133
 コマツ 166, 170, 171
- 【さ行】**
 サービス型への転換 146, 149, 165, 166
 在庫のムダ 22
 在宅介護支援 122
 裁定取引の応用 146
 財務 41
 財務分析 131
 作戦 91
 差別化価値 8
 差別化戦略 93, 98, 99, 116
 サントリー 107, 111
 シーメンス 36
 事業再編 76
 事業戦略 93, 98
 自己強化ループ 146, 147, 149, 185
 自己資本 133, 134
 —経常利益率 135
 自主経営 126
 市場開拓戦略 93, 94
 市場シェア 109
 市場浸透戦略 92, 93
 質 11
 自動化 22, 24
 社員第一 126

ジャストインタイム
 22, 24
 シャットダウンロス
 27
 収益性分析 131, 132,
 134
 集中戦略 93, 98,
 100, 116
 重要業績評価指標 26
 出荷基準 135
 順応型組織 119, 120
 小集団改善活動 122,
 128
 衝動型組織 119, 120
 情報 41
 ジョンソン・エンド・
 ジョンソン 54, 56
 ジレットモデルの応用
 146, 149, 163, 165
 進化型組織 119, 121
 人財 41
 新商品・サービスの導入
 3
 新製品開発管理 6
 新製品開発戦略 93,
 96
 数量ベース 109
 スカンア 177
 スマートコンストラク
 ション 170
 生産性分析 131, 132,
 136
 製造コスト低減作戦
 115
 製造物責任 4

成長性分析 131, 132
 製品・サービス革新作戦
 114
 製品開発戦略 96
 製品拡散作戦 114
 製品戦略 91
 製品ラインナップ縮小作
 戦 114
 設備の効率化阻害の8大
 ロス 25, 26
 セブンイレブン 155
 選考セグメント 105
 潜在ニーズの探索
 107
 戦術 91
 選択と集中 76
 戦略 41, 91
 戦略作成フロー 12,
 14
 総資本回転率 137
 総資本経常利益率
 135
 相対市場フェア 109
 属人性の排除 146
 速度低下ロス 27
 組織 41
 組織の形態 119
 ソニー 30, 79, 80,
 81, 112
 損益分岐点 137
 ——の求め方 138
 損益分岐点分析 137
 ——の概念図 137

【た 行】

大衆価格製品作戦
 113
 代表的な経営戦略 93
 多角化戦略 93, 97
 竹中工務店 30
 多元型組織 119, 121
 立上りロス 26
 達成型組織 119, 121
 棚卸資産 133
 ——回転率 136
 段取り・調整ロス 26
 知覚マップ 95
 調達 41
 直接攻撃戦術 113
 チョコ停ロス 27
 つくりすぎのムダ 23
 ティール組織 119,
 121, 122, 124
 ——の特徴 125
 テスラ 85
 手待ちのムダ 23
 デミング賞 19
 当座資産 133
 動作のムダ 23
 当座比率 133
 同質化作戦 111, 175
 ドミナント・モデル
 149, 158, 159
 ドミナント作戦 112
 ドミナント戦略 93,
 94, 101
 豊田綱領 30
 トヨタ自動車 6, 30,

65, 66, 85, 111, 177,
185
トヨタ生産方式 21

【な 行】

日常管理 16, 147
——のフロー 17
日産 178
ニデック 116
日本レーザー 126,
127
入金基準 135
人間性尊重 128
任天堂 112
ネスレ 50, 51, 163

【は 行】

パーパス 55
——経営 30
刃具交換ロス 26
バリューチェーンの拡大
146
バリューチェーンの縮小
146
ビジネスモデル 143
——の13タイプ
145, 146
——の構成要素
144
——の定義 143
ビジョン 41
日立建機 167
日立製作所 60, 62,
77, 78, 81
人の効率化阻害の3大口

ス 25
ビュートゾルフ 122,
123
標準化 16
品質 11
品質管理 11
品質経営 11
品質不正 4
品質マネジメント 11
ファイブフォース分析
82
ファブレス化 115
ファブレス型 46
ファミリーマート
155
ブラザー工業 160
不良・手直しのムダ
23
不良・手直しロス 27
ブルーオーシャン
132
分散型選考 106
変動比率 138
方針管理 14, 147
——のフロー 15
防備力増強作戦 111
ボディ・ストーミング
107
ホンダ 97, 178

【ま 行】

マーケット・セグメン
テーション 81,
104
——の基準 104

マーケット・チャレン
ジャー 110, 175
マーケット・ニッチャー
110
——の戦略 116
マーケット・フォロワー
110
——の戦略 116
マーケット・リーダー
110
マーケットシェアの拡大
戦術 111
マーケティング 41,
101
——・マネジメント
104
——戦略 91, 93,
100, 109
——の4P 92, 94
マス・カスタマイゼー
ション 49, 146,
149, 177, 181
マツダ 178
マネジメントスタイル
2, 11
マネジメントモデル
2, 41
——の変革 76
真似をする戦略 116
ミッション 30
ミニ・ファクトリー
124
未来工業 126
村田製作所 33, 36
メイドー 29

モノづくり 41

【や 行】

ユース・オブザバージョン 107

ユニバーサル・スタジ
オ・ジャパン 5

【ら 行】

ラグジュアリーブランド
113

リコー 160

理想のマネジメントモデル 71, 72

理念 41

流通でのイノベーション
作戦 114

流動資産 131, 133

流動比率 133, 133

流動負債 133

両利き経営 31, 32

レッドオーシャン

132

レッド組織 119, 120

労働生産性 132

ローソン 155

ロングテール・モデル
149, 153

ロングテール戦略 93,
101

【わ 行】

ワークマン 95



著者紹介

今野 勤(このの つとむ)

1976年 早稲田大学理工学部卒業

1978年 早稲田大学院理工学研究科修士課程修了。株式会社前川製作所入社

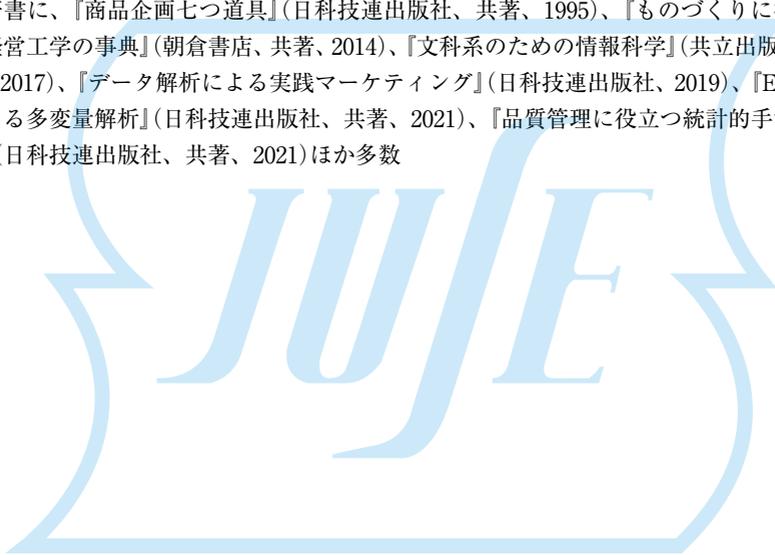
その後ヤマハ発動機株式会社などを経て、

2000年 大阪大学大学院工学研究科博士後期課程修了。工学博士

龍谷大学経営学部特任教授を経て、

2008年 神戸学院大学経営学部教授(現職)

著書に、『商品企画七つ道具』(日科技連出版社、共著、1995)、『ものづくりに役立つ経営工学の事典』(朝倉書店、共著、2014)、『文科系のための情報科学』(共立出版、共著、2017)、『データ解析による実践マーケティング』(日科技連出版社、2019)、『Excelによる多変量解析』(日科技連出版社、共著、2021)、『品質管理に役立つ統計的手法入門』(日科技連出版社、共著、2021)ほか多数



無断使用をお断りします。日科技連出版社

マネジメントモデルによる経営学入門
—企業事例に学ぶ現代マネジメントの革新—

2024年7月29日 第1刷発行

著者 今野 勤
発行人 戸羽 節文

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5
DSビル
電話 出版 03-5379-1244
営業 03-5379-1238

検印
省略

Printed in Japan

印刷・製本 壮光舎印刷

© Tsutomu Konno 2024

ISBN 978-4-8171-9802-0

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは、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での利用でも著作権法違反です。