

第12章

企業を知ろう（西尾久美子）

1 企業とは

経営学は、現代社会に欠かすことができない企業の組織運営について考える学問だ。この章では経営学の考え方に触れながら、企業について知る、さらに企業について調べる方法も知ることが目的としている。

私たちの身の回りには数多くの企業が存在し、私たちは知らず知らずのうちに、企業の提供する物やサービスを消費し、企業との関りの中で生活している。

企業をより具体的に思い浮かべるために、朝起きてから大学に来るまでの日常生活を振り返ってみよう。

歯磨きに使った歯ブラシや歯磨き粉、顔や手を拭いたタオル、朝食で食べたパンなど、あなたはたくさん物を手にしたと思う。例えばパンの包装パッケージを見ると、製造販売を行う企業名が記載されている。パンは「工場で生産 → トラックで運搬 → スーパーマーケットやコンビニエンスストアで販売」という一連の流れを通して、消費者の手元に届いている。

さらに、町で見かけるレストランの看板を思い浮かべてほしい。ファミリーレストランにハンバーガー・ピザ・回転ずしなど、飲食のサービスも企業が提供している。大学への通学で使う電車やバス（プリンセスラインバス）の運行も企業が行っている。

このように企業はさまざまな物の製造や販売を行っている。さらにサービスと称される形のない財の提供も担っている。また、企業が一般の消費者向けに行う活動を「B To C」、企業が企業向けに行うことを「B To B」と呼び、B To B の事業を行う企業（例：スマホや自動車の部品を製造する企業など）の種類と数は非常に多い。

では、経営学の枠組みを用いて企業について考えていこう。

企業は「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの経営資源を用いて、製品やサービスを作る。そして、産出した製品やサービスが市場で付加価値があると認められると、市場を通じて対価を受け取ることができる。

この企業の行う活動と消費する私たちとの関係を、実際の事例にあてはめてみよう。

例えば、テーマパークに行く場合を想定する。私たちが入場料を払うことは企業が提供するサービスを購入することであり、テーマパークでキャラクターのついた製品を買うことは企業が提供する財を購入することだ。私たちが製品やサービスを購入するという行為は、企業の提供する製品やサービスに価値があると認めること（例：テーマパークで楽しかったと感じたり、キャラクターグッズをカワイイと感じたり）である。

一方、企業側にとって製品やサービスが売れることは、自らの組織活動を通じて作り出した製品や

サービスの付加価値が市場で認められたからであり、その結果、物やサービスの対価を消費者から受け取り、収益を得ることにつながる。特定のネズミやクマの絵にキャラクターとして価値がある（カワイイ）と私たちが認めるから、企業はその製品の機能以上（キャラクターのついているノートとついていないノートに性能面では違いがない）の価格で販売できる。

【課題】

1. 自分が使っている製品やよく利用するサービスを提供している企業について、正式な企業の名称をホームページで確かめてみよう。
2. 取り上げた企業について、その事業の概要を調べてみよう。企業のホームページには企業概要といった項目があるのでチェックしてみよう。そして、企業の規模やどのような事業を行っているのか調べてみよう。
3. 各自が調べた企業についてゼミで発表しよう。そして、同じような事業内容を行っている企業ごとに分類してみよう。

2 企業活動とは

この企業の活動を経営資源と市場という概念を用いて図示すると、図1のようになる。

企業活動とは、インプット市場（原材料市場・資本市場・労働市場）から「ヒト、モノ、カネ、情報」といった経営資源を調達し、一方で製品・サービスを生みだし、それらをアウトプット市場（製品・サービス市場）で売却して資金を回収する、一連の流れのことを表している（図1を参照）。

インプット市場 → 企業 → アウトプット市場

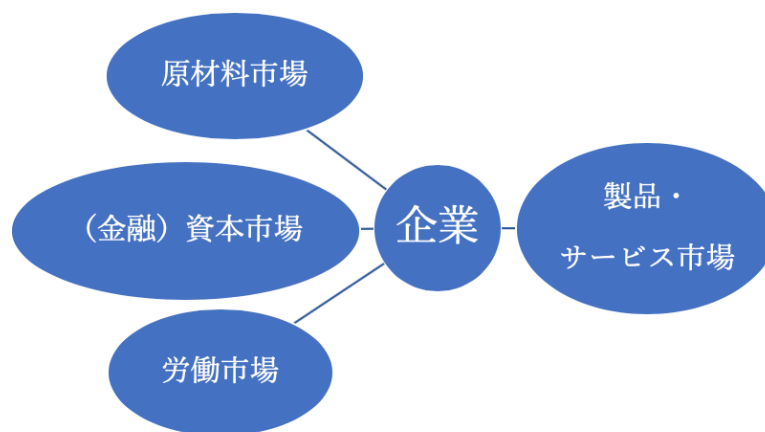


図1 企業と市場との関係

図1にレストランの例をあてはめて、どのように企業活動が行われているのか考えてみよう。

レストランは、食事を作るための材料（モノ）を原材料市場から調達し、労働者が労働力を提供し（例：あなたが接客をして顧客に飲食を提供する）、顧客がその対価を支払うことで、企業は資金を回収している。みなさんがアルバイトをすることは、労働市場（インプット市場の中の一つ）で企業が

ら調達されることだ。また、新しい店を出店するために資金を銀行から借りることは、企業が金融市場からカネを調達することだ。

他方では企業は技術などを生みだして、それらの多くを企業内部に蓄積していく活動も行っている。このように内部に蓄積した資産（技術や情報を含む）を活用して、新たなサービスや製品を作り出すこともある。

さて、前述の4つの経営資源のうち、モノ（原材料）とカネ（資金）という2つの資源は一度しか用いることができない、つまり、使ったらなくなってしまう資源だ。一方、情報は蓄積可能でかつ多重利用（繰り返しの利用）が可能であるという特色（インターネットの利用履歴から商品のおススメがされることを思い浮かべてみよう）がある。ヒトという資源は、伸び縮み（可変性）する特色がある。一人の人間の能力には変化があり（例:新人のときにできる仕事は限られているが経験を重ねると同じ時間内に多様な業務ができる）、しかも主体的に働くかどうかによって成果が異なることもある。

企業は経営資源それぞれの特色を考慮し、複数の経営資源の効果的な組み合わせを探索しながら企業活動を行っている。企業が継続するためには、アウトプット市場で付加価値を評価される製品やサービスを生み出すことが必要であり、そのためには他の企業と差別化するための工夫が重要となる。

【課題】

1. あなたが興味や関心がある企業について、インプット市場からどのような経営資源を調達して、どのような製品やサービスを作りアウトプット市場に送り出しているのか調べてみよう。
2. 調べた内容について、パワーポイントを使って発表資料を作成し、ゼミで発表してみよう。
3. 他のゼミ生の発表内容と自分の発表を比較して、企業が製品やサービスを作り出すためにどのような工夫をしているのか考察し、各自の意見を話し合ってみよう。

3 企業について調べよう

企業には、よく似た製品やサービスを提供している複数の企業がある。

「コンビニエンスストアの大手三社は？」と質問されれば、きっと街角で見かける三社のロゴが思い浮かぶはずだ。このように業種や取扱商品を同じくする複数の企業を「業界」と呼ぶ。

関心ある企業のことを調べるためには、業界に着目することも重要だ。

企業が所属する業界の状況やその変遷を知ることにより、企業の経営について多面的に分析でき、さらに深い理解につながる。例えば、売上高や営業利益率がアップしているといった記述がある企業は、経営がうまくいっているか、という課題について客観性を持って考えられる。

ある特定の一社のデータだけで、その企業の経営についての的確な判断はできない。同じ業界の他の企業のデータと比較をする、所属する業界全体の売上高や利益率の変化についても調べて検討するといったことが必要だ。業界の平均より利益率が高いのか低いのか、市場シェアの伸び率はライバル企業と比べて高いのか低いのかなどデータを比較検討することで、あなたが調べたい企業の状況がより詳しくわかる。

まず、どのような業界があるのか、その業界にどういった企業が所属しているのかについては、『業界地図』というタイトルがついた本（大学の図書館のホームページを経由してアクセスすることもで

きる）を参照するとよくわかる。このテキストでは、皆さんが実際の店舗で事業内容の比較がしやすく、かつ日本の食文化の特色として有名な「回転ずし」の業界を取り上げていく。ファミリーレストランや回転ずしなどは、外食産業に分類されるので、業界地図で「外食産業」を探すと「回転ずし」の項目があり、複数の回転ずし企業の比較がされている。

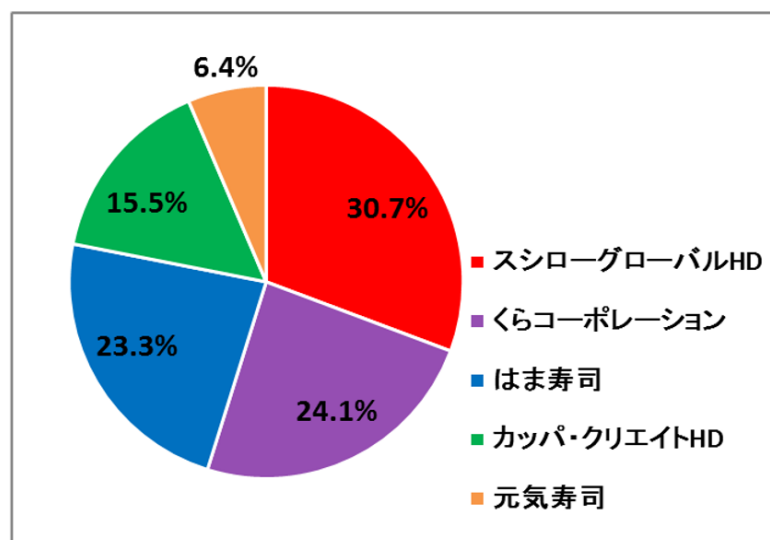


図2 2017年度回転ずし業界上位5社シェア内訳（東洋経済新報社『会社四季報業界地図2019年度版』pp.246-247より筆者作成）

図2は、回転ずし業界上位5社のシェア内訳である。2017年度の回転ずし業界の上位5社は、すべて100円回転ずしチェーンで、スシローグローバルホールディングス（以下スシローと呼ぶ）、くらコーポレーション（以下くらと呼ぶ）、はま寿司、（以下はまと呼ぶ）カッパクリエイトホールディングス（以下カッパと呼ぶ）、元気寿司（以下元気と呼ぶ）であった。5社の売上高合計は、5091億円である。

図2より、回転ずし業界のシェアは、スシローが30.7%を占めていることから、業界のトップシェアを獲得していることが分かる。業界2位のくらと業界3位のはまのシェアの差は1%未満でほぼ差がない状況である。上位3社が業界全体の約8割のシェアを占めており、しかも業界トップと2位・3位のシェアの差は6%程度の違いにすぎず、5位の元気にも一定の市場シェアがあり、競争が激しい業界だと推測できる。

それでは、回転ずし業界でシェアがもっとも大きな企業、株式会社スシローグローバルホールディングスを取り上げて、詳しく調べてみよう。企業のホームページには、企業経営のデータが掲載されている。

そこで、スシローの事業内容をスシローのホームページにある「株式会社スシローグローバルホールディングスの有価証券報告書」の記載をもとにみていく。スシローは、持株会社として当社グループの経営方針・経営管理を担当しており、スシローグループは連結子会社5社で構成され、直営方式による回転ずし店のチェーン展開を主たる事業としている。

スシローグループはすし事業単一セグメントであり、「うまいすしを、腹一杯、うまいすしで、心も一杯。」を企業理念として掲げ、国内では「スシロー」ブランドにて直営方式による回転ずし店を中心に展開し、海外では、韓国で直営方式による回転ずし店を展開している。

「スシロー」の競争力の源泉は、仕入れ、店内調理、そしてITシステムの活用である。仕入にお

いては、コストをかけ、より良い食材を使用し、鮮魚仕入れのノウハウ・スキルや規模を活かした価格交渉力を用いながら、供給業者との直接取引関係を用いて実施している。また、セントラルキッチンを経由しない店内調理を実施しており、研鑽を積んだ従業員（パートタイマー及びアルバイトを含む）が店内調理を担当、体系化された研修制度や従業員の定着により、店内調理ノウハウを蓄積している。さらに、ITシステムを活用した接客・サービスに寄与する効率的な店舗運営を実施しており、ICチップ内蔵の皿を用いたビッグデータ分析のほか、タッチパネル注文システムにより、注文を受けてから出来立ての寿司を提供する仕組みなどを導入している。

これらの仕組みを活かすことで、スシローは食材の質へこだわりつつ店内調理を行いながら、食の安全に徹底したうまいすしを提供し、原則1皿100円＋税のお手頃価格とITシステムを活用した効率的なオペレーションを実施し、業界トップのシェアを維持している。

【課題】

1. 株式会社スシローグローバルホールディングスのホームページにアクセスし、会社概要についてまとめてみよう。また、会社の歴史についてもまとめてみよう。
2. 100円均一価格ですしを提供することは、消費者にとってどのようなメリットがあるのか考えてみよう。
3. あなたが考えたメリットを、ゼミで発表してみよう。また他の人が考えたメリットについても尋ねてみよう。

4 業界の歴史と企業経営との関連

学生の皆さんにとって身近だと思われる、日本の外食産業における主な出来事と市場規模の約60年間の変化について、一般社団法人日本フードサービス協会のホームページをもとに簡単にまとめ紹介する。100円均一の回転ずし業界がなぜ日本で発展し、さらに海外にも進出しているのか、企業の経営状況を考える大きなヒントになる。企業の状況をホームページでチェックするだけでなく、こうした業界の変化を理解したうえで、企業がどのような環境の中で事業を行ってきたのか、考えることが経営学的な視点で企業を分析することにもつながる。インプット市場やアウトプット市場は変化するものであり、その変化に対応しながら企業は経営を行っている。企業をとりまくこのような外部環境について理解することは、企業経営を考えるうえで重要である。

なお、下線を引いた箇所はどのような意味（状況）なのか、自分で調べながら読み進めると理解がより深まる。

以下、一般社団法人日本フードサービス協会のホームページからの要約である。

1960年～1971年は外食産業の黎明期であった。1960年以降、日本の高度経済成長に伴い、外食産業は発達し、外食レストランチェーンが誕生したのもちょうどこの頃であった。1970年は外食産業元年とも呼ばれ、日本初のファミリーレストラン「すかいらく」や、「ケンタッキーフライドチキン」が登場し、人々の注目を集めた。翌年の1971年には「マクドナルド」、「ミスタードーナツ」の第1号店が出店された。マスコミでは、ファーストフード（ファーストフードと記載することもある）の画期的かつ合理的な調理法やサービスが話題となった。

1972年～1990年は、外食産業の成長期であった。生活水準の向上や、女性の社会進出に伴い、ファーストフード、ファミリーレストランなどが続々と登場し、順調な成長を遂げ、1980年には市場規模14兆円産業へと成長を果たした。技術面でも、セントラルキッチンの導入

やマニュアルの統一により、均一な商品・サービスの提供が可能となるなど、外食産業の基礎が築かれたのもこの時期にあたる。1980年代後半には、バブル景気とともに市場規模は20兆円を越えた。

1991年～1994年は、外食産業の成熟期であった。1990年代に入ると、バブル崩壊後の景気低迷により外食産業の成長スピードも鈍化した。このような社会情勢に対応するため、各社の業態の転換が盛んとなり、低価格路線が浸透していった時期である。一方、テイクアウト（弁当・寿司・惣菜）や宅配ピザなど中食のマーケットが拡大した。さらに、外食産業でもホスピタリティを追求する意識が高まり、食の質・サービスの見直しも始まった。

1995年～2000年は、外食産業の転換期であった。1990年代後半になると、外食産業には新たな課題が生まれた。1995年には阪神淡路大震災が発生、1996年にはO-157が発生し、業界の売上は大きく影響を受けた。この時期以降「危機管理」「食の安全」に徹底して取り組むようになった。市場の構造としては、テイクアウトやデリバリーなどの分野の売上が増加した。また、消費者が健康・安全・おいしさなどにこだわる志向に伴って、有機栽培農産物などの食材を活発に利用するようになった。

2000年以降は、外食産業の新生期である。21世紀に入り、人々のライフスタイルが激しく変化する一方で、食への信頼を揺るがす問題が次々と起こった。2001年にはBSE（牛海綿状脳症）が発生し、米国からの牛肉の輸入が停止となった。2002年には食品の偽装や虚偽表示、無認可添加物の使用、残留農薬問題、2004年には鳥インフルエンザ発生など食の安全性が揺らぐ出来事が立て続けに起こった。社会的な食への注意・関心の強まりの中で、健康志向・本物志向・手作り志向・グルメ志向など多様な価値観が生まれている。

外食産業の市場規模の推移も、一般社団法人日本フードサービス協会のホームページで詳細なデータを確認できる。このデータによると、外食産業の市場規模は、1975年～1992年にかけて急成長を遂げ、1993～1995年に一度停滞したが、1997年にピークを迎えた。しかし、1998年以降は減少し続け、2012年～2017年にかけては徐々に回復するものの、その後大きな成長は見られないことがわかる。

つまり、外食産業は産業としての成長余地が少なく、この厳しい現状の中で回転ずし業界の企業は過酷なシェア争いを続けている。一方で安全や健康という志向性の高まりもあり、ヘルシーで手軽、しかも安価という回転ずしが消費者から支持される可能性も大きい。

【課題】

1. 外食産業の変化について、表（時間軸と主な出来事、そして売上高の変化を記載）にまとめてみましょう。
2. 各自が作った表をもとに、外食産業はどのように変化してきたのか、話し合ってみましょう。
3. 外食産業の黎明期から日本で事業を開始している企業をとりあげ、その企業の創業から現在までの状況をホームページなどで調べて簡単な表にしてみましょう。そして外食産業の変化の表と比較して、取り上げた企業は所属する業界の成長（あるいは衰退・維持）と比較してどのような特色があるのか、考えてみましょう。
4. 3で調べたことについて、ゼミで発表しましょう。同じ業界に所属している企業同士を比較することから、どのようなことがわかるのか、話し合ってみましょう。

参考文献

東洋経済新報社編（2018）『会社四季報 業界地図 2019 年版』東洋経済新報社

東洋経済新報社編（2019）『会社四季報 業界地図 2020 年版』東洋経済新報社

日本経済新聞社編（2018）『日経業界地図 2019 年版』日本経済新聞社

日本経済新聞社編（2019）『日経業界地図 2020 年版』日本経済新聞社

米川伸生（2011）『回転寿司の経営学』東洋経済新報社

一般社団法人日本フードサービス協会. (http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html). 最終確認 2020.3.31

株式会社スシローグローバルホールディングス. (<https://www.sushiroglobalholdings.com/>). 最終確認 2020.3.31