

中小企業のための教科書

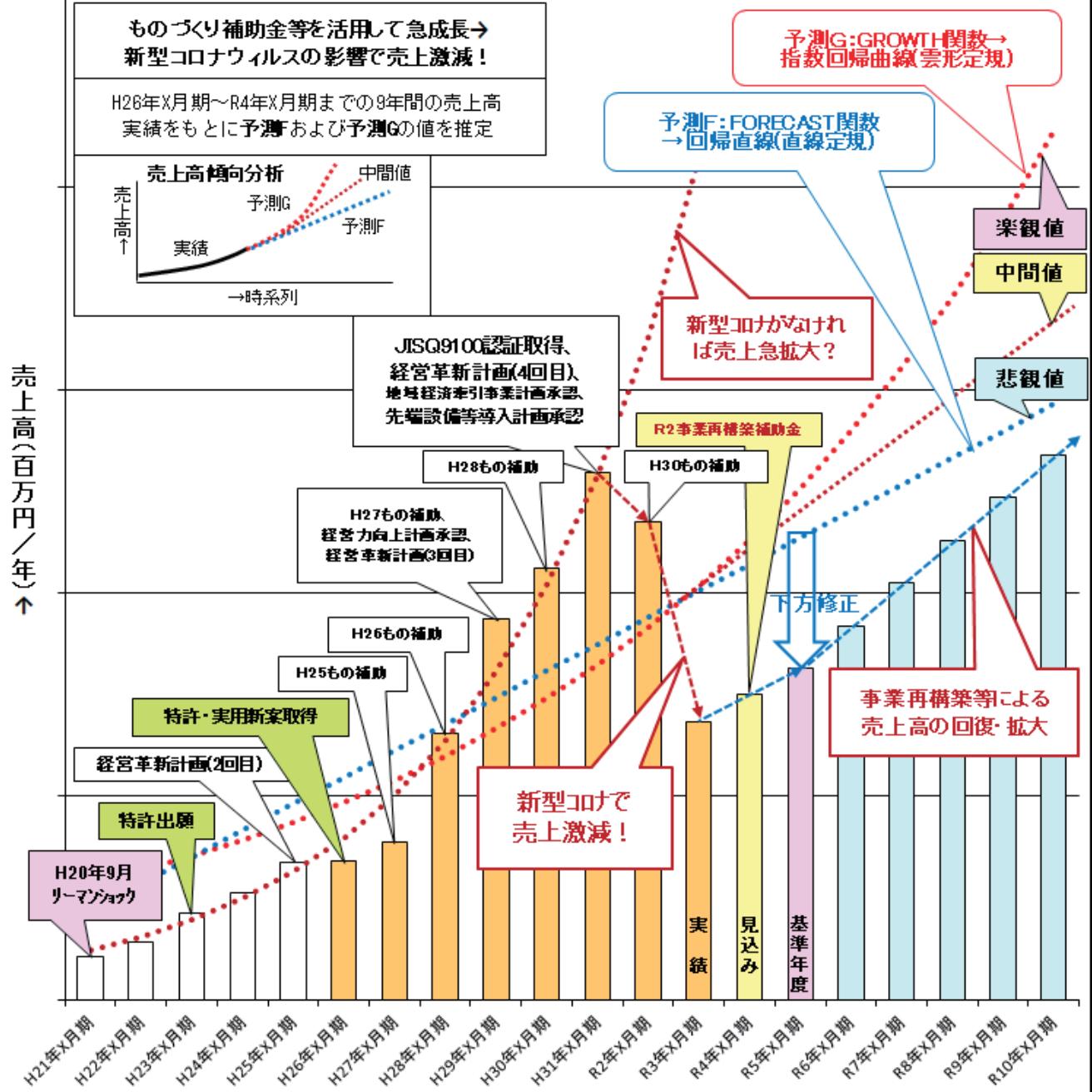
『経営基礎知識とパソコン活用術』

経営基礎知識とそれらに基づくパソコン活用術(経営診断、

経営計画、原価管理、生産計画、製造業管理の事例)を紹介！

本書を勉強し、明るい未来を実現しましょう。

成長の軌跡(経営計画シミュレーション)



たかとりコンサルティング事務所(中小企業診断士)鷹取正義【著】

はじめに

中小企業の経営者、管理者、従業員の皆様を読者と想定し、本書を中小企業のための教科書『経営基礎知識とパソコン活用術』と命名いたしました。個人の人生においても、企業においても、役立つ知識を体系的・網羅的に紹介しています。経営者、管理者、従業員の皆様にお薦め致します。新入社員、知人、友人、お子様、お孫様へのプレゼントとしても最適です。本書は、読む教科書ではなく、見る教科書です。何度も眺めて役立つ箇所を見つけて頂ければ幸いです。

経営基礎知識とそれらに基づくパソコン活用術(各種ツール)を提供しながら、皆様と共同で改革・改善に取り組む過程で、「パソコンでこんなことまで出来るのか!」、「こんなのは初めて見た!」と驚かれますし、また感謝もされます。それが私の喜びであり、やりがいとなっています。私も感謝、反省、努力、忍耐の心を忘れずに、新たなツールの開発・実用化に挑戦します。

パソコンを活用した経営診断、経営計画、原価管理、生産計画、製造業管理などの取り組みでは、多くの企業から貴重な生データを提供して頂き、実践的な検討が出来ました。企業の皆様に心から感謝いたします。

御社の未来は、①成長・発展か、②現状維持か、③衰退・消滅か、その運命の確率は、いずれも1／3ずつです。本書を活用し、成長・発展の道を探り、皆様(個人と企業)の明るい未来を実現いたしましょう。

本書の事例をヒントに経営診断ツールや経営計画シミュレーションを使って、経営診断、経営革新計画、補助金(ものづくり補助金、事業再構築補助金)申請、経営力向上計画、地域経済牽引事業計画、先端設備等導入計画などに取り組み、各種の中小企業施策(優遇策)を活用してください。
(注)第3章 経営計画シミュレーションでは、当該企業のご好意(了解)で、事業再構築補助金申請のための事業計画書(例)も掲載しております。

皆様のご健闘を祈ります。

2009(H21)年7月初版発行
2022(R4)年9月最終改訂版発行
たかとりコンサルティング事務所

鷹取 正義

メール:takatorim@taj.bbiq.jp

中小企業診断士、

第1種(応用)情報技術者、第3種電気主任技術者、
認定経営革新等支援機関(九州第1号)H24年11月

目 次

はじめに

第1章 経営基礎知識	1
◆図式目次	2
◆共通	4
◆経営戦略	13
◆機能別戦略	28
◆組織・人事戦略	28
◆マーケティング戦略	34
◆生産戦略	44
◆財務戦略	68
◆情報戦略	86
【補足】経営基礎知識の棚卸	88
第2章 経営診断ツール	90
第3章 経営計画シミュレーション	96
第4章 原価管理システム	118
第5章 生産計画システム	132
第6章 製造業管理システム	152

おわりに	199
参考文献	199
著者紹介	200

第1章

経営基礎知識

中小企業診断士としての初仕事で、「全員参加の業務改革・改善」を提案し、8つの重要課題に取り組みました。その際に、「全員参加」を促すため、「製造業のための基本的な改善視点(メモ)」を配布し、皆様に喜んで頂いたことを記憶しています。

今回は、製造業のみならず幅広い業種にも適用可能のこと、現場改善のみならず経営戦略まで適用可能のこと…なども考慮し、大幅に対象範囲を拡大して、『経営基礎知識』としてまとめ直しました。

この『経営基礎知識』は、企業はもとより、個人の人生にも役立つ多くの知識を体系的・網羅的に判りやすく整理したものです。

中小企業の皆様が長年の経験によって既に体得され、実践されている項目が数多く含まれていることと拝察いたします。

『経営基礎知識』の各項目について、更に詳細をお知りになりたい場合には、インターネットの情報(キーワードによる検索)や市販のほかの書籍等もご参照ください。

この『経営基礎知識』をヒントとして活用し、かつKKD(勘と経験と度胸)も総動員して、御社の改革・改善を実現しましょう。

第2章～第6章では、『経営基礎知識』に基づくパソコン活用術として、経営診断、経営計画、原価管理、生産計画、製造業管理の適用事例を紹介しております。参考にして頂ければ幸甚に存じます。

図式目次

(注)経営基礎知識の項目を図式目次(機能階層図)で体系的に示す。

	ページ
共通	
問題解決技法	往復思考で現状打破 4 ブレーンストーミング、KJ法 5 問題解決の基本的なステップ 6 シミュレーション 7
情報整理	ロジックツリー 8 マトリックス 9 プロセス図解 10
優先順位づけ	ABC分析 11 ECRS 12
経営戦略	
経営戦略の策定	企業概論 13 経営戦略策定フロー、CSとES 14 経営戦略のフレームワーク、経営目的 15 事業領域、経営戦略の種類 16 環境分析(SWOT、バリューチェーン、PEST) 17
成長戦略	アンソフの経営戦略 18 BCGのPPM 19 GEのビジネス・スクリーン、アンソフのPPM 20
競争戦略	ポーターの競争の基本戦略、競争回避の戦略 21 コトラーの競争地位別戦略 22 ランチスター、ブルーオーシャン、ドミナント戦略 23
その他の経営戦略	BPR、リストラクチャリング 24 選択と集中、戦略的提携、アウトソーシング、 25 企業ポジション分析に基づく経営戦略の選択
経営戦略の実行	経営管理と管理サイクル、経営計画 26 BSC、目標による管理 27
機能別戦略	
組織・人事戦略	組織論 28 機能(職能)別組織 29 プロジェクト・チーム、「全員参加」による経営改善 30 意思決定論 31 モチベーション理論、リーダーシップ理論(SL、PM)、組織・人事の改善ポイント 32
マーケティング戦略	マーケティングの定義、マーケティング・コンセプト 34 マーケティング戦略の展開、環境の分析、 35 目標の設定、市場細分化、標的市場の設定、 36 ポジショニング、マーケティング・ミックス 37 製品戦略 38 価格戦略 39 チャネル戦略 40 プロモーション戦略 41 その他のマーケティング戦略 42 店舗運営管理 43

	ページ
生産戦略	
生産管理の体系、品質管理、	…44
原価管理、工程管理	…45
生産形態と生産管理	…46
ライン・バランスシング、 生産計画と生産統制、リトルの法則	…47
調達管理	…48
設備管理	…49
生産合理化のための改善視点～IE	…50
運搬活性分析、サーブリッジ分析	…51
動作経済の原則、QCストーリー	…52
QC7つ道具、新QC7つ道具、3ム	…53
三現主義、3S、5S、五回の「なぜ」、5W2H	…54
PQCDSM、安全管理、TOC	…55
SCM、ロット生産と段取り替え	…56
セル生産方式、セミオーダー生産	…57
マスカスタマイゼーション、BTO、MTS、ファブレス化	…58
OEM、見える化	…59
トヨタ生産方式	…60
リーン生産方式、多能工化	…61
スタッフ業務効率化、 〃(業務予定&実績)	…62
ライン生産性向上、 〃(観測用紙、観測要領)	…63
原価科目別コスト削減	…64
会計と財務、会計、財務諸表	…65
簿記の原理	…66
貸借対照表、損益計算書、 製造原価報告書、販管費、原価計算	…67
経営診断	…68
損益分岐点分析	…69
経営計画(利益計画、資金計画)、 〃(借入金返済計画、支払利息)、 〃(製造原価)、 〃(販管費)	…70
資金管理と資金繰り表	…71
キャッシュフロー計算書	…72
設備投資の経済性計算	…73
企業価値	…74
企業結合	…75
事業承継	…76
事業再生	…77
情報システム	…78
ITを活用した経営管理基盤の強化	…79
財務戦略	
会計と財務、会計、財務諸表	…80
簿記の原理	…81
貸借対照表、損益計算書、 製造原価報告書、販管費、原価計算	…82
経営診断	…83
損益分岐点分析	…84
経営計画(利益計画、資金計画)、 〃(借入金返済計画、支払利息)、 〃(製造原価)、 〃(販管費)	…85
資金管理と資金繰り表	…86
キャッシュフロー計算書	…87
情報戦略	
情報システム	…88
ITを活用した経営管理基盤の強化	…89

共通

共通的な知識として、問題解決技法、情報整理、優先順位づけを紹介

問題解決技法

問題を解決するための基本的な方法として、5つを紹介

往復思考で現状打破

右脳(感情脳)と左脳(論理脳)の両方を使って
知恵を出し、現状を打破し、問題を解決

◆往復思考(うのう？さのう？)

- ・右脳(感情脳、発想脳) ⇌ 左脳(論理脳、理性脳)
- ・直観、イメージ、図形 ⇌ 文字、数字、言葉
- ・水平思考(Lateral Thinking) ⇌ 論理思考、垂直思考(Logical Thinking)

教養(Liberal Arts)？ 多様性(Diversity)！

傾聴！
共感！

守(基本)、
破(応用)、
離(創造)。

- ・芸術(Art) ⇌ 科学(Science)
- ・発散的思考 ⇌ 収束的思考
- ・トップダウン(Top Down) ⇌ ボトムアップ(Bottom Up)
- ・あるべき姿(To-Be) ⇌ 現状(As-Is)
- ・演繹法的アプローチ ⇌ 帰納法的アプローチ

一般的な原理から個々の事実を推論
(三段論法、ひらめき)

個々の事実から一般的な原理を導出(パターン化)

- ・目的(What) ⇌ 手段(How)
- ・ニーズ(Needs) ⇌ シーズ(Seeds)
- ・マスト(Must) ⇌ ウォント(Want)
- ・ゼロベース思考 ⇌ 既成概念
- ・オプション思考 ⇌ 思い込み
- ・マクロ(全体) ⇌ ミクロ(部分、細部)
- ・全体最適 ⇌ 部分最適

問題は、問題意識のあるところに存在する。

現場をよく見る。
事実を正しく把握する。

問題や課題
(解決すべき問題)
は永遠であり、人間の知恵は無限である。

事実を正しく把握すれば、問題は99%解決できる。

人生にムダなし。
(やっと悟りました)

一生勉強、忍耐、努力、反省、感謝！
時々、ちょっと一休み！

自分の頭で考えよう。
皆で知恵を出そう。

過去→現在→未来？

- ・合(Synthese)(統合された命題)
- ・正(These)(命題)
- ・反(Antithesis)(対立・矛盾する命題)
- ・止揚(Aufheben)
- ・変動
- ・固定
- ・質
- ・量
- ・プラス要因
- ・マイナス要因
- ・内部
- ・外部
- ・ハード
- ・ソフト

「全員参加」で改革・改善を進めよう。

弁証法(Dialectic)

現状打破→問題解決

ブレーンストーミング

発散技法のひとつ

◆BS(Brain Storming)

直訳すると「頭脳に嵐を起こす」という意味。

集団で自由発想を高める手法→三人寄れば文殊の知恵。
(往復思考で現状打破…にも通じる考え方)

●BSの4原則

①批判厳禁	他人のアイデアを批判しない
②自由奔放	どんな突飛なものも歓迎
③結合改善	他人のアイデアに便乗も可
④質より量	できるだけ数多く(良いものが含まれる確率は10%程度)

●BSの活用手順

①ブレーンストーミング

(ネタをたくさん出す→アイデアを箇条書きにして記録する)

②情報を整理(グルーピング、優先順位づけ)

③解決策を考える(改善案作成)

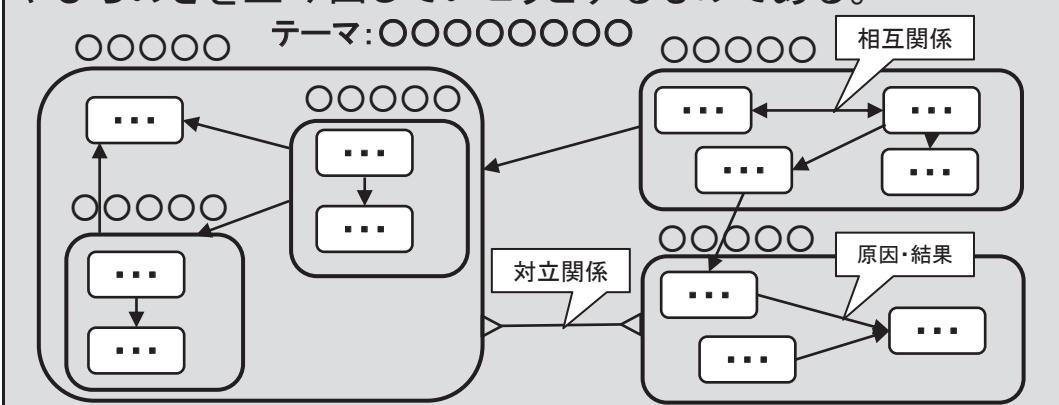
KJ法

必要に応じて…

収束技法のひとつ

◆KJ法

文化人類学者の川喜田二郎氏が長年にわたる野外調査の実践から生み出した発想手法(創造的問題解決技法のひとつ)である。アイデア、意見、情報を集めてグルーピングして図解する。こうした作業から、問題解決に役立つヒントやひらめきを生み出していこうとするものである。



●KJ法の手順

- ①カードづくり…課題と関連する情報を簡潔に表現する。
- ②カード集め…親近感を感じさせるカードを情念で集める。
- ③表札づくり…集まったカードの使命を適切に要約する。
- ④グループ編成…10グループ前後になるまで続ける。
- ⑤索引図解のための空間配置…グループを配置する。
- ⑥索引図解描き…図に描き、グループを関連づける。
- ⑦細部図解のための空間配置…すべてのカードを空間に配置する。
- ⑧細部図解描き…カードを貼りつけ、相互関係、対立関係、原因・結果などを描く。
- ⑨口頭発表…細部図解を見ながら物語として発表する。
- ⑩文章化…物語になるように文章化する。

問題解決の基本的なステップ

◆問題点とは

目標
(あるべき姿)

改善視点を
活用して！

現状

ギャップ
(問題点)

問題点とは、目標
(あるべき姿)と現状の
ギャップである！

現場をよく見る！事実を正しく
把握する！現状を打破する！

[参考]問題の種類:①発生の問題、②発見の問題、③発掘の問題

◆問題解決の基本的なステップ

ステップ1 目標の明確化

- 目標を明確にして共有化
- あるべき姿を関係者で議論

ステップ2 現状分析

- 現状のデータや事実を収集
- 解決策の立案に必要な資料を収集

ステップ3 問題点の共有化

- 目標と現状のギャップを明確化
- ギャップ克服のヒント探し

ステップ4 解決方針

- 問題解決の方針明確化
- 代替案を創意工夫して解決方針を検討

ステップ5 解決策の立案・実施

- 解決策の立案
- 解決策の実施

[参考]問題解決行動のために必要なもの:①問題意識、②危機意識、③当事者意識

●WBS(Work Breakdown Structure)

WBSとは、作業項目をロジックツリーで整理したもの。

レベル1	レベル2	レベル3	担当・納期
100	110	111
		112
	120	121
		122
200	210	211
		212

(注)『ロジカルシンキングが身につく入門テキスト』西村克己著(2003)(発行:株中経出版)をもとに作成

続きは
完成版で
お楽しみ下さい。