

「本書は、読む教科書ではなく、見る教科書です！」

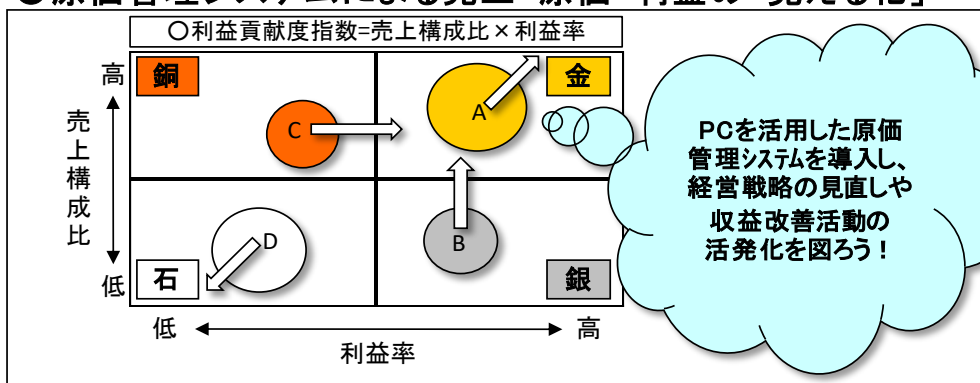
かんたん、べんり、役に立つ！

## 中小企業のための教科書

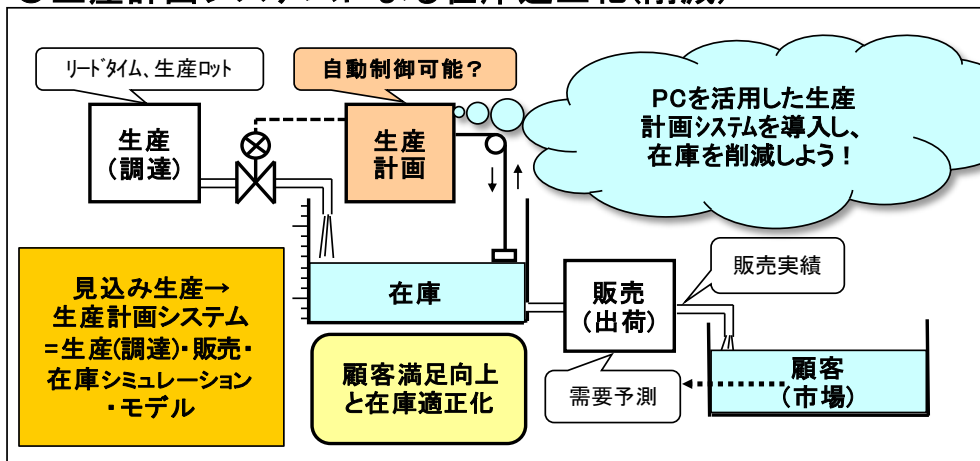
### 『経営基礎知識とパソコン活用術』

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、製造業管理、運送業管理など)を紹介！  
役立つ箇所を見つけて頂ければ幸いです。

#### ●原価管理システムによる売上・原価・利益の「見える化」



#### ●生産計画システムによる在庫適正化(削減)



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。企業においても、個人の人生においても、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。本書が、少しでも皆様のお役に立てば嬉しい限りです。

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、皆様に感謝です。今後とも、皆様の要請に応えるべく、新たなツールの開発・実用化に挑戦し続けたいと存じます。

本書の出版にあたり、多くの関係の皆様からご協力を頂き、心から感謝しております。経営診断、経営計画、原価管理、生産計画、製造業管理、運送業管理などの取り組みでは、多くの企業の皆様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。また先輩診断士の方々や公的支援機関の皆様の皆様のご指導・ご鞭撻にも感謝しております。

本書を個人あるいはグループで勉強されるようお薦め致します。本書をヒントに、経営診断、経営革新計画、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むことで、各種の中小企業施策(優遇策)が活用できます。そして、企業の発展のみならず、皆様ひとりひとりの成長につながります。

皆様のご健闘を祈ります。

2009(H21)年7月 初版 発行  
2019(R1)年8月改訂版発行  
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、  
認定経営革新等支援機関(九州第1号)H24年11月、  
第1種(応用)情報技術者、第3種電気主任技術者

# 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
第2章	経営診断	.....	88
第3章	経営計画	.....	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
第7章	運送業管理システム	.....	200
<hr/>			
	おわりに	.....	227
	本書をもちいた経営セミナー(案)	.....	227
	参考文献	.....	227
	著者紹介	.....	228

# 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」を促すために「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なこと、現場改善のみならず経営戦略まで適用可能なこと・・・なども考慮し、少し対象範囲を拡大して、『経営基礎知識』としてまとめてみました。

この『経営基礎知識』は、御社の経営に役立つであろう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。中小企業の経営者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)や市販の書籍等をご参照ください。

中小企業の皆様が、この『経営基礎知識』をヒントとして活用され、かつKKD(勘と経験と度胸)も総動員されて御社の改革、改善を推進されるよう祈っております。

# 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
		ブレインストーミング、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	アンゾフの経営戦略	…18
		BCGのPPM、 GEのビジネス・スクリーン、アンゾフの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
		ランチェスター、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、 企業ポジション分析に基づく経営戦略の選択	…25	
経営戦略の実行	経営管理と管理サイクル、経営計画	…26	
	BSC、MBO	…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
		…33	…33
		…33	…33
	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
		チャンネル戦略	…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		
店舗販売管理	…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 <sup>g</sup> 、生産計画と生産統制	…47
	調達管理	…48
	設備管理	…49
	IE(工程分析、動作分析、稼働分析、時間研究、	…50
	運搬活性分析、サブリング分析、	…51
	動作経済の原則)、QC7つ道具	…52
	特性要因図、新QC7つ道具、3ム	…53
	三現主義、3S、5S、五回の「なぜ」、5W2H	…54
	PQCDSM、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
	リーン生産方式、多能工化	…60
	トヨタ生産方式	…61
	スタッフ業務効率化、	…62
	〃(業務予定&実績)	…63
	ライン生産性向上、	…64
	〃(観測用紙、観測要領)	…65
	原価科目別コスト削減	…66～67
財務戦略	会計と財務、会計、財務諸表	…68
	簿記の原理	…69
	貸借対照表、損益計算書、	…70
	製造原価報告書、販管費、原価計算	…71
	経営診断	…72
	損益分岐点分析	…73
	経営計画(利益計画、資金計画)、	…74
	〃(借入金返済計画、支払利息)、	…75
	〃(製造原価)、	…76
	〃(販管費)	…77
	資金管理と資金繰り表	…78
	キャッシュフロー計算書	…79
	設備投資の経済性計算	…80
	企業価値	…81
	企業結合	…82
事業承継	…83	
事業再生	…84～85	
情報戦略	情報システム	…86
	ITを活用した経営管理基盤の強化	…87

共通

問題解決技法

『経営基礎知識』を活用しよう！  
検討課題、状況、立場などに応じて、  
適切な知識(視点)を意識的に選択すること。

往復思考で現状打破

往復思考は、企業にとっても  
個人の人生にとっても有用！

◆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 ↔ ・論理思考、垂直思考
- (Lateral Thinking) ↔ (Logical Thinking)
- 教養(Liberal Arts)?
- ・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
- ・目的(What) ↔ ・手段(How)
- ・ニーズ(Needs) ↔ ・シーズ(Seeds)
- ・マスト(Must) ↔ ・ウオント(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
- ・鳥の目 ↔ ・虫の目
- ・事実 ↔ ・判断
- ・原因 ↔ ・結果、対策
- ・仮説 ↔ ・検証
- ・感情的 ↔ ・理性的
- ・主観的 ↔ ・客観的
- ・アナログ ↔ ・デジタル
- ・定性的 ↔ ・定量的
- ・楽観的 ↔ ・悲観的
- ・自分 ↔ ・相手
- ・それ自体 ↔ ・それ以外
- ・内部 ↔ ・外部
- ・ハード ↔ ・ソフト
- ・プラス要因 ↔ ・マイナス要因
- ・変動 ↔ ・固定
- ・質 ↔ ・量
- ・ : ↔ ・ :

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(まとめ)

現場をよく見る。  
事実を正しく  
把握する。

自分の頭で考えよう。  
皆で知恵を出そう。

問題は、  
問題意識の  
あるところに  
存在する。

問題や課題は永遠  
であり、人間の知恵  
は無限である。

「全員参加」で  
改革・改善を進めよう。

現状打破→問題解決

## ブレインストーミング

### ◆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ブレインストーミング

(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

### ◆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1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!

ギャップ  
(問題点)

問題は、問題意識の  
あるところに存在する!

現状

現場をよく見る! 事実を正しく  
把握する! 現状を打破する!

### ◆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

### ●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	.....	...
				213	.....	...

(注)『ロジカルシンキングが身につく入門テキスト』

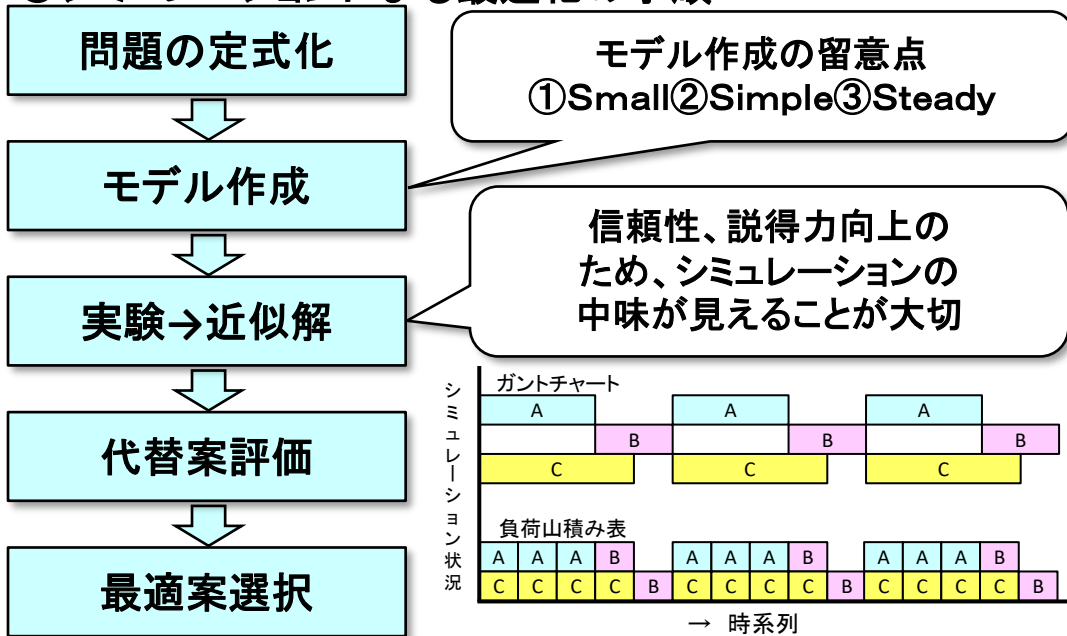
西村克己著(2003)(発行: 株中経出版)をもとに作成

# シミュレーション

## ◆シミュレーションとは

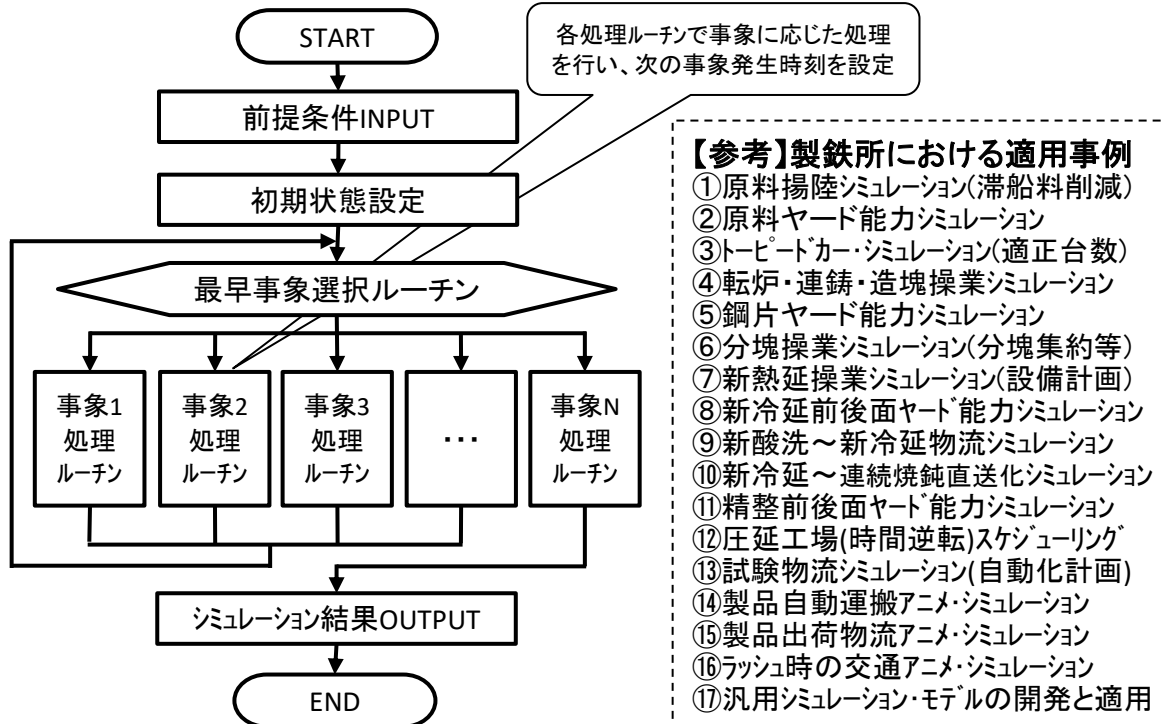
シミュレーション(Simulation)とは、「模型実験」、「模擬実験」、「まねること」である。解析的方法(計算)で解くことが困難な問題に対して、もちいられることが多い。

## ●シミュレーションによる最適化の手順



## ●シミュレーションの方法

- ①ハンド・シミュレーション・・・紙と鉛筆で
- ②コンピュータ・シミュレーション・・・モデル作成方法(例)



# 情報整理

## ロジックツリー

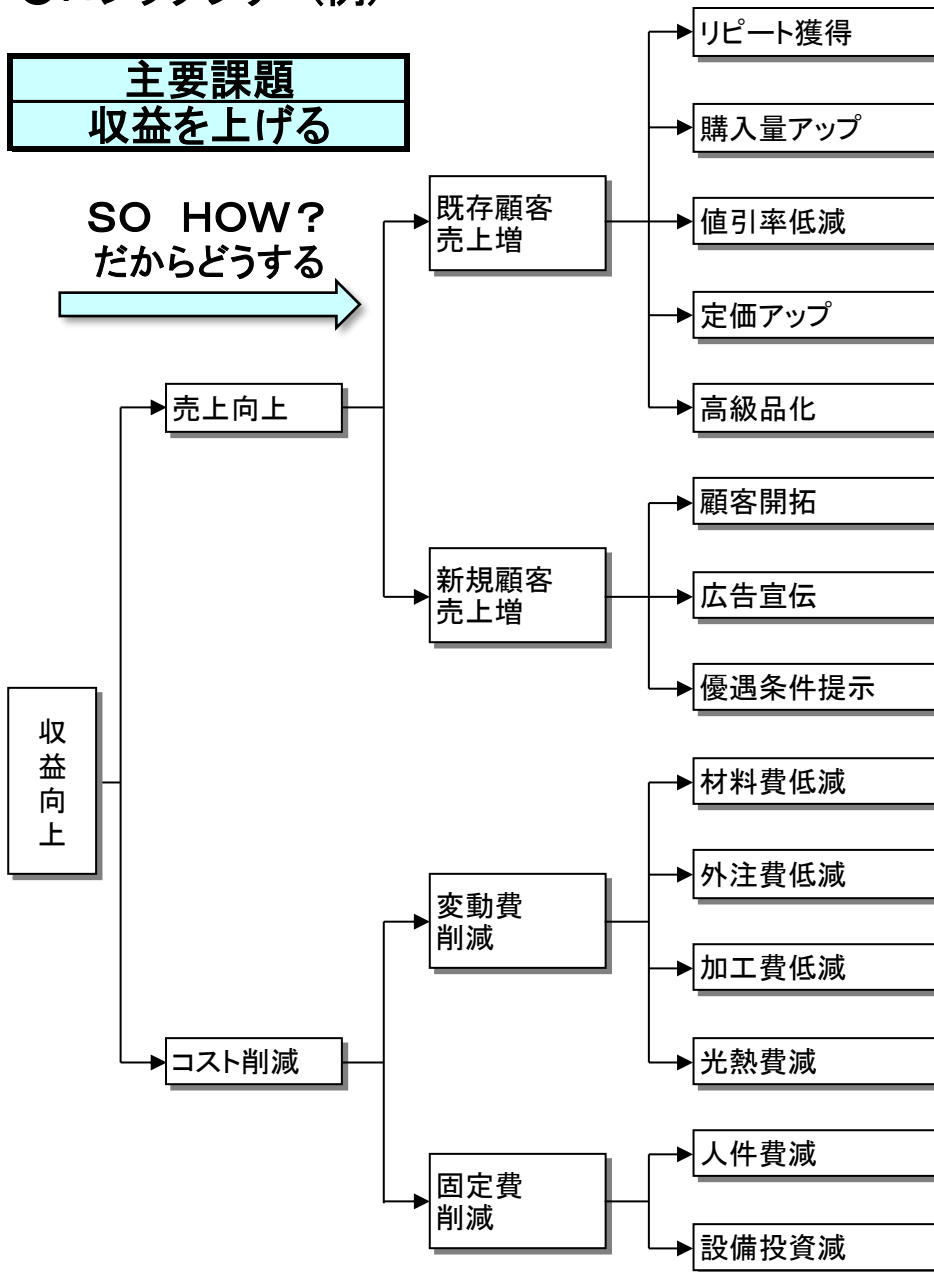
### ◆ロジックツリー

論理(ロジック)の木(ツリー)で表現。

### ●ロジックツリー(例)

**主要課題**  
収益を上げる

SO HOW?  
だからどうする



目的(全体的) ↔ 手段(具体的)

(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

# マトリックス

## ◆マトリックス

縦と横の行列(マトリックス)で表現。

## ●製品=市場マトリックス(例) (アンゾフの成長ベクトル)

製品 市場 (Product) (Market)	既存／製品	新規／製品
既存／市場	<市場浸透> ●テレビ ●冷蔵庫	<新製品開発> ●ゲーム機 ●携帯電話 ●DVD機
新規／市場	<新市場開拓> ●中国市場 ●欧米市場	<事業の多角化> ●フランチャイズ ●ネット銀行

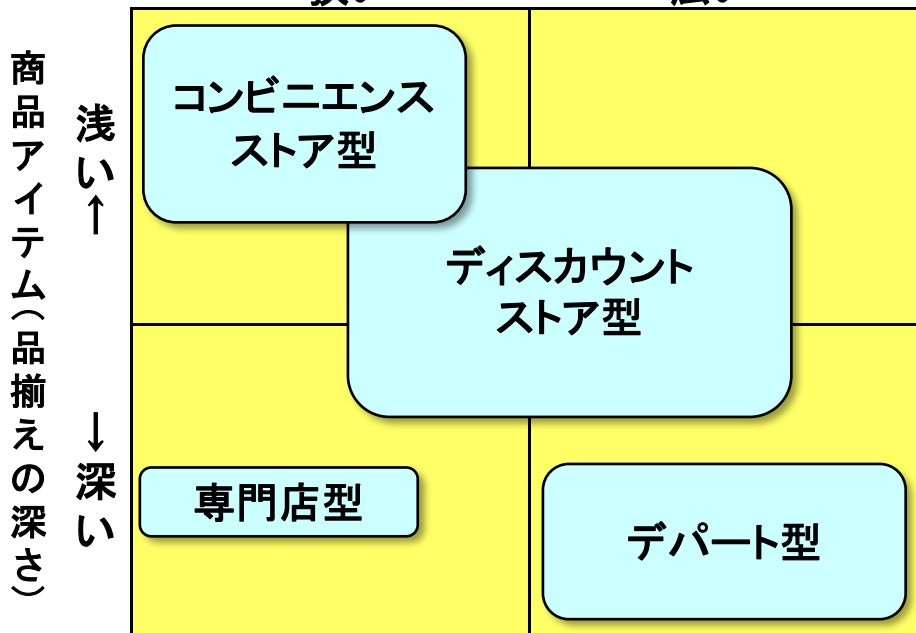
(注)『ロジカルシンキングが身につく入門テキスト』

西村克己著(2003)(発行:株中経出版)をもとに作成

## ●小売業における商品ミックス(例) (ポジショニング分析)

商品ライン(品揃えの幅)

狭い ← → 広い



## プロセス図解

### ◆プロセス図解

業務をプロセス(手順)で把握。  
ブロックチャートとフローチャートがある。

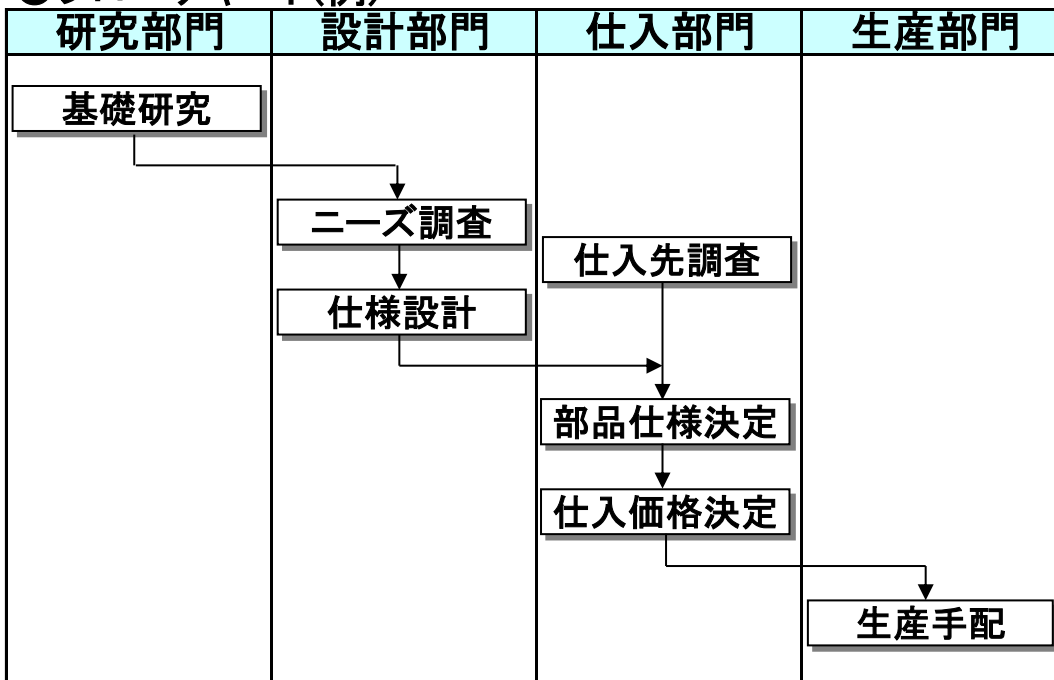
### ●ブロックチャート(例)



仕入のプロセスを詳細化



### ●フローチャート(例)



(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: 株式会社経出版)をもとに作成

# 優先順位づけ

## ABC分析

### ◆ABC分析(パレート分析)

ABC分析(パレート分析)は、パレート図を作成して優先順位を判断する手法である。

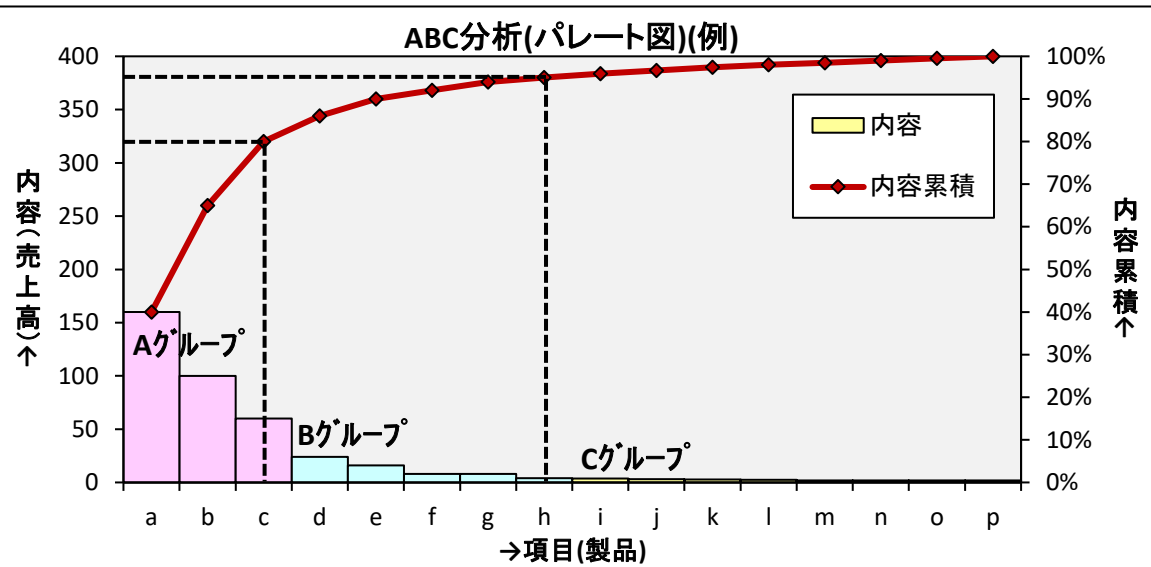
#### ●パレートの法則

イタリアの技師、経済学者、社会学者、哲学者のパレートが提唱。経済において、全体の大部分は、全体を構成する一部の要素が生み出しているという理論。80:20の法則とも呼ばれる。

全体の富の80%を少数の20%の者が占有→全体(内容)の大部分を少数の要素(項目)が占有→重点管理の対象を決定できる。

#### ●パレート図

パレート図は、データを項目(例えば製品)別に分類し、それらを内容(例えば売上高)の大きい順に並べ、内容の大きさを棒グラフに、内容累積%を折れ線グラフで表したものである。これをA、B、Cの3グループに区分し、例えば、Aは最重点管理、Bは重点管理、Cは非重点管理とする。



項目	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p
内容	160	100	60	24	16	8	8	4	3.6	3.2	2.8	2.4	2	2	2	2
内容比率	40%	25%	15%	6%	4%	2%	2%	1%	0.9%	0.8%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
内容累積	40%	65%	80%	86%	90%	92%	94%	95%	95.9%	96.7%	97.4%	98.0%	98.5%	99.0%	99.5%	100%
項目比率	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%
項目累積	6%	13%	19%	25%	31%	38%	44%	50%	56%	63%	69%	75%	81%	88%	94%	100%
管理区分	Aグループ(最重点)			Bグループ(重点)				Cグループ(非重点)								

#### ●管理区分(およその目安である)

管理区分	Aグループ(最重点)	Bグループ(重点)	Cグループ(非重点)
内容累積	約80%	約95%	残り5%
項目累積	約20%	約50%	残り50%

## ECRS

### ◆ECRS(イーシーアールエス、イクルス)

ECRSは改善の4原則とも呼ばれ、経営戦略立案をはじめとして、工程、作業、動作など現場までも対象とした改善の指針である。と同時に改善の優先順位(Priority)も表わしている。

- ①E(Eliminate: 排除)なくせないか
- ②C(Combine: 結合)一緒にできないか
- ③R(Rearrange: 交換)順序の変更はできないか
- ④S(Simplify: 簡素化)簡素化・単純化できないか

### ●検討の順番

**E排除→C結合→R交換→S簡素化**

### ●ECRS(例)

優先順位	ECRS	内容	例
1	E	排除 (やめる)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不採算事業から撤退する</li> <li>●出張をしないで用を足す</li> </ul>
2	C	結合 (統合する)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業の合併や買収</li> <li>●2回の出張を1回ですませる</li> <li>●作業を統合する</li> </ul>
3	R	交換 (置き換える)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内から海外に移転する</li> <li>●安い部品に置き換える</li> <li>●作業の順番を変える</li> <li>●アウトソーシングする</li> </ul>
4	S	簡素化 (簡素にする)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●3時間を2時間に短縮する</li> <li>●例外処理を減らして簡素化</li> </ul>

(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: 株式会社経出版)をもとに作成