

中小企業診断士試験 3

**企業経営理論**

---

# 目次

## 第1部 経営戦略論


第1章	経営計画と経営管理	1
第2章	企業戦略	11
第3章	成長戦略	29
第4章	経営資源展開戦略	41
第5章	競争戦略	53
第6章	技術経営	67
第7章	国際経営	85
第8章	企業の社会的責任	91

## 第2部 組織論

第1章	経営組織の形態と構造	97
第2章	経営組織の運営	109
第3章	人的資源管理	145

## 第3部 マーケティング論

第1章	マーケティングの基礎概念	181
第2章	マーケティング計画と市場調査	191
第3章	購買行動	205
第4章	製品計画と製品開発	221
第5章	価格計画	237
第6章	流通チャンネルと物流	251
第7章	プロモーション	265
第8章	応用マーケティング	285

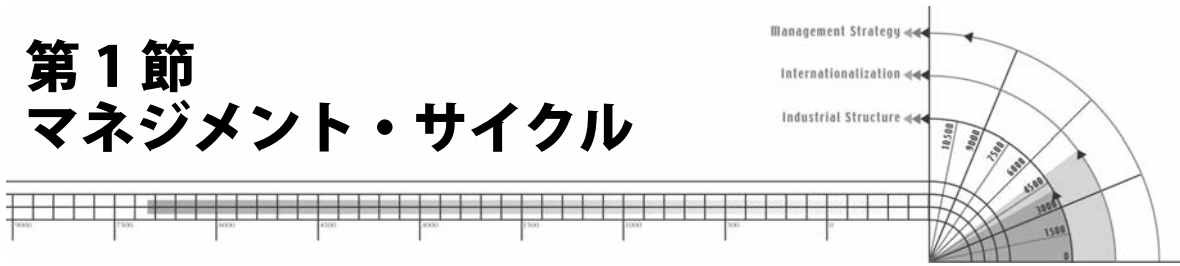


第 **1** 章

---

経営計画と  
経営管理

# 第1節 マネジメント・サイクル



## 1. マネジメントの基礎概念

マネジメントとは一体どういうことであろうか。企業経営においては、マネジメント（経営管理）が重要な問題として取りあげられる。企業は、人間の集団的活動を原動力として構成される生産組織体であり、経営者の統一意思に基づいて、合理的にその生産という任務を遂行する。企業活動を目指達成に向けて有効に遂行させていくマネジメントの研究は、企業経営の基本的課題である。

マネジメントを研究するにあたって、まず管理機能を分析し、これを体系的に理解することが大切である。マネジメントをその遂行過程からみると、計画設定、組織編成、動機づけ、統制などの過程的職能に分けて考えられる。このようにマネジメント職能を、独自の過程をもった部分的活動ないしは基本的管理職能から構成されたものとする理論は、管理過程論と呼ばれ、ファヨールによりその基礎が築かれた。

## 2. ファヨールの管理過程論

フランスの鉱山経営者ファヨール（H.Fayol）は、経営と管理を区別し、経営を「企業が自由に処分するすべての資産から可能な最大の利益を引き出すように努めながら、企業をその目的へと導くことである」と定義している。そして、その経営のために行われる不可欠な基本的職能として、次の6つをあげている。

- ①技術的活動（生産、製造、加工）
- ②商業的活動（購買、販売、交換）
- ③財務的活動（資本の調達と管理）
- ④保全的活動（財産と従業員の保護）
- ⑤会計的活動（財産目録、貸借対照表、原価、統計等）

### ⑥管理的活動（予測、組織、命令、調整、統制）

このうちの管理的活動は、他の5つの活動すべてに関連し、さらにそれらを相互に調和させるという独自の特性を持っており、ファヨールは最も重視した。管理的活動の内容は次の通りである。

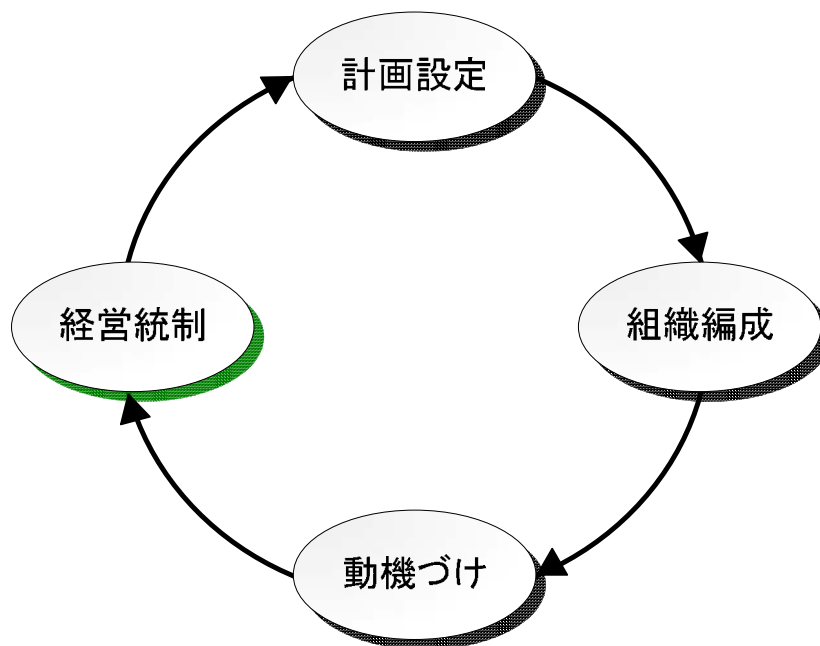
- ・ 予測将来を研究し、活動計画を作成すること。
- ・ 組織企業の物的・人的な組織を編成すること。
- ・ 命令従業員を機能させること。
- ・ 調整活動とすべての努力を結び付け、一元化・調和させること。
- ・ 統制活動が基準と命令とに従って行われるように注意すること。

これらは経営管理過程、またはマネジメント・サイクルとして現在の経営管理の基礎となっており、それ以降、何人かの研究者がいくつかの理論を提示している。

## 3. マネジメント・サイクル

現在では目的・目標とその実行活動の関係を基本的に示している次のマネジメント・サイクルが一般的である。

図表 1-1 マネジメント・サイクル



---

## (1) 計画設定

将来進むべきコースを決定する活動である。経営活動の全般にわたる基本方針を決め、それに基づいて経営目標を設定する。そして、目標を具体化するための計画を策定する。広い意味では、経営戦略の策定も計画設定に含まれることになる。経営計画は、企業の行動を方向づけ、企業行動の指針となる重要な役割を果たすことになる。

## (2) 組織編成

計画設定において決まった目標・進むべき方向性や活動を現実のものにするためには、経営組織を合理的に形成し、協働関係を維持する活動が必要になる。つまり、仕事を各構成員に適切に配分したり、責任・権限を明確にしたり、仕事と仕事の関係を適切に結び付けたりして、企業全体として効率的な行動ができるような組織を編成することである。

## (3) 動機づけ

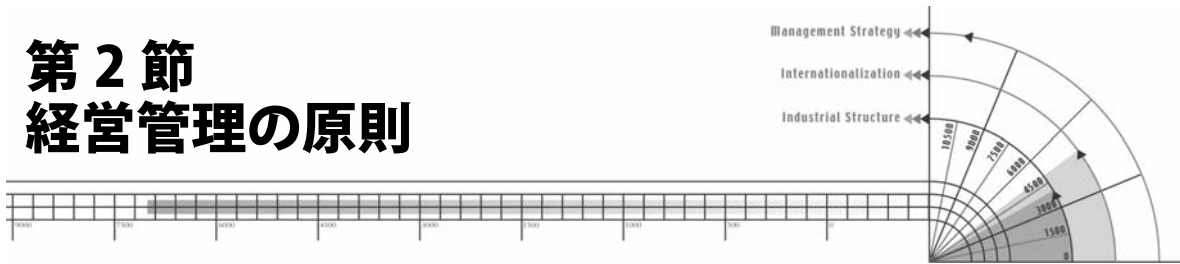
組織の構成員に職務遂行の意欲を持続的に喚起し、その活動を目的達成の方向へ導くとともに彼等に満足をもたらしていくことである。ここでは、構成員の動機づけとなる要因に配慮して構成員のやる気を引き出したり、構成員が働く環境を整備したり、また、管理者が効果的なリーダーシップを発揮して構成員を方向づけたりすることが大切になる。

## (4) 経営統制

実行結果が当初の計画通り進んでいるかを検討し、必要な場合は軌道修正をする活動である。なぜ計画どおり実行できなかったのかを分析・検討し、その原因を明らかにして、是正行動をとることが主な内容である。環境変化によって、当初の計画通り実行することが難しいのであれば、計画そのものを見直すこともある。



## 第2節 経営管理の原則



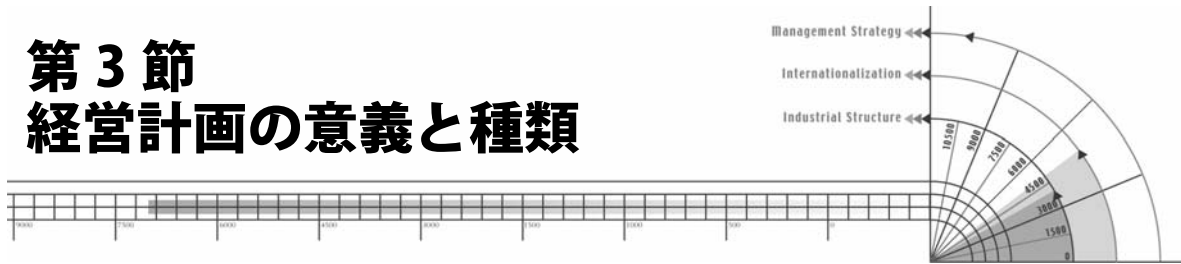
ファヨールは、「原理がなければ、管理は暗中模索の状態」になるとして、次のような14の「管理原則」を提示した。

図表 1-2 ファヨールが示した14の管理原則

管理原則	意味
①分業	労働の専門化による能率向上や熟練形成の容易化。
②権限・責任	公式的権限を補完する個人的権限、権限行使に伴う責任。
③規律	優れた管理者・明確な労使協定・適切な制裁による規律の確保。
④命令の一元性	部下はただ1人の上司からのみ命令を受け取る。
⑤指揮の一元性	同一目標を持つ活動の指揮者と計画は1つだけである。
⑥個人的利益の全体的利益への従属	企業全体の利益の優先。
⑦従業員の報酬	公正で労働意欲を高める労働の対価。
⑧集権化	従業員の役割を増減させる分権化と集権化は程度の問題である。
⑨階層組織	命令一元性と迅速な伝達を確保するために調整をする(架橋が用いられる)。
⑩秩序	物的・社会的秩序のために適所適材、適材適所を図る。
⑪公正	従業員に対する好意と正義の結びつきにより公正が実現される。
⑫従業員の安定	従業員としての地位の安定と異動のバランス。
⑬創意	自ら計画・実行する創意を奨励し熱意・活動を引き出す。
⑭従業員の団結	命令一元性を守り、従業員の分裂や文書連絡の多用を廃し、団結を強化する。

これらの原則のなかには、単に上級管理者の心構えや管理問題の規範にとどまり、今日では管理原則として顧みられないものも含まれている。

## 第3節 経営計画の意義と種類



### 1. 経営計画の今日的意義

経営計画はマネジメント・プロセスの最初の段階にあたる活動であり、改めて定義づけるならば、「企業がその環境に適合して存続、成長しうる方向を定め、それを実現していくためのコースを選択する活動である」といえる。経営計画が果たしている今日的役割を整理すると次のようになる。

- ① 将来の経営諸活動全体を、整合性ある統一的な活動として方向づける。
- ② 激しい環境変化に経営資源を適合させ、その対応方向を明確にする。
- ③ 業務執行の方向づけ、モラルの高揚などを果たす。

### 2. 経営計画の分類

経営計画は一般的には、次のようなタイプに分類できる。

#### (1) 総合計画と部門計画（対象範囲を基準とした分類）

総合計画は企業全体の活動を対象とし、経営者と管理者との間でトップ・ダウンおよびボトム・アップのコミュニケーションにより、各部門計画との調整が図られる。

部門計画は特定部門の活動を対象とし、製品別・地域別・顧客別などの事業部門計画と、生産・販売・購買などの機能別計画などがある。

#### (2) 期間計画と個別計画（対象内容を基準とした分類）

期間計画は時間的な基準を対象とし、計画の期間の長短により長期経営計画、中期経営計画、短期経営計画に分類できる。一般に、長期経営計画は5年～10年、中期経営計画は3年～5年、短期計画は1年以内で設定することが多い。個



---

別計画は、OA 化推進計画、新製品開発計画、工場建設計画などのような特定のプロジェクトに関する計画が相当する。

### (3) 戦略計画と戦術計画（質的な相違を基準とした分類）

戦略計画は、経営環境の変化に企業の経営資源を適合させるため、方向づけを行う計画であり、製品・事業構成、技術特性、財務構造などの経営構造の変革計画といえる。経営計画は、戦略計画によって、長期的な企業の進むべき方向性を確定し、その方向性に向けて、部門計画や個別計画などを策定することが重要である。

戦術計画は、一定の条件のもとに経営資源を有効に活用し、日常業務を効率的に遂行するための業務実行計画である。

## 3. 長期経営計画の対応手法

長期計画では、企業を取り巻く環境変化を予測することが困難であり、修正を余儀なくされるケースが生じる。こうした不確実性を考慮した計画の進め方に、コンティンジェンシー・プラン、ローリング・プランといった手法がある。

### (1) コンティンジェンシー・プラン

発生可能性のある問題ごとに、あらかじめ複数の対応する計画を立案しておき、その問題が発生した時に、すぐに別の経営計画に切り換えられるように準備しておく手法である。不測事象対応計画とも呼ばれる。不測事象が発生した場合、企業に及ぼす影響は甚大になる可能性があり、それを回避するために採用される。この策定方式は、急激な環境変化に対して、柔軟かつ迅速に対応できるという長所があるが、環境予測や計画作成のためのコストがかかるという短所もある。

### (2) ローリング・プラン

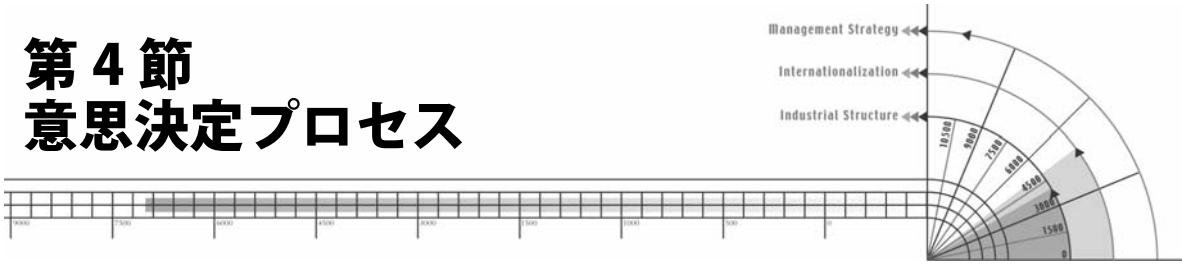
予想外の環境の変化により計画と実績に差異が生じた場合、定期的に計画の見直しを行い、その時点における経営環境の変化による計画と実際のズレを埋めるために軌道修正を行い、引き継いでいく手法である。

---

例えば、5年間の計画を毎期見直し、各期における環境変化とのズレを修正するという方法をとる。ローリング・プランはあくまでも元の計画の一部修正、手直しであるという点で、コンティンジェンシー・プランとは異なる。



## 第4節 意思決定プロセス



意思決定とは、行動に先立って、どのような行動をとるかを選ぶ過程である。それは、特定の行動をとる決断を下す瞬間をいうのではなく、そこに至るまでの段階を含めた一連の過程をいう。

サイモン（H.A.Simon）によれば、意思決定過程は、次の4段階に分けられる。

### ①情報活動

意思決定を必要とする問題を見極め、環境を探索する活動。

### ②設計活動

可能な行動の代替案を発見し、作成・分析する活動。

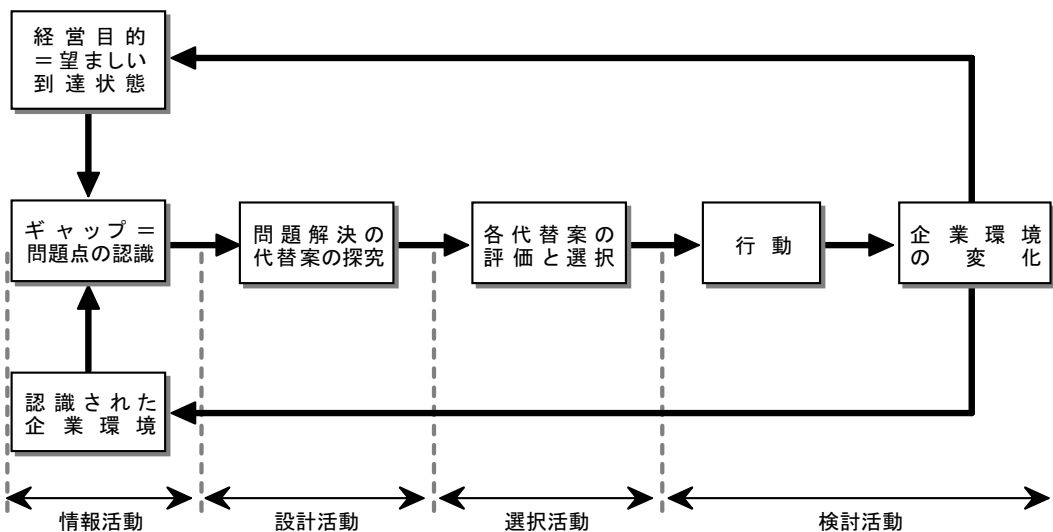
### ③選択活動

利用可能な代替案のうちから特定の案を選択する活動。

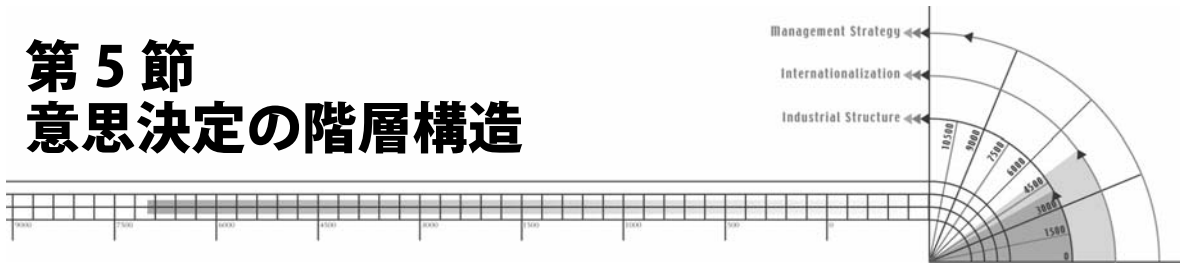
### ④検討活動

選択した代替案を実行した場合の結果を検討する活動。

図表 1-3 意思決定プロセス



## 第5節 意思決定の階層構造



アメリカの経営学者アンゾフ（H.I.Ansoff）は、企業の意思決定を、経営資源の変換過程の異なった側面に関連させて、次の3つに分類している。

### (1) 戦略的意思決定

企業が現在どのような事業に従事し、将来どのような事業に進出すべきかに関する意思決定である。従って、企業の持つ総資源を環境との関連において経営活動にどのように割り当てるか、多角化を目指すべきか、現在の製品・市場の地位をどう向上させるべきかなどの問題に対する意思決定である。なお、アンゾフは、外部環境の変化に対して、企業の保有する内部経営資源を適合させることに関する意思決定の代替的な戦略モデルとして成長ベクトルや多角化戦略などを提示した。

### (2) 管理的意思決定

企業の持つ資源を組織化することに関する意思決定である。決定事項の1つは、組織構造に関する権限と責任の関係、仕事の流れ、流通経路などである。もう1つは、経営資源の調達と開発に関する原材料の供給源の開発、人事の訓練と啓発、資金の調達、諸施設・設備の調達などの問題に対する意思決定である。

### (3) 業務的意思決定

日常業務の効率的遂行を通じて収益性を最大にするための意思決定である。主な決定領域は、各職能部門および製品ラインへの資源の配分、業務の日程計画、業績の監視、是正措置があげられる。具体的には、価格決定、マーケティング戦略の設定、生産の日程計画、適正在庫量の設定などである。