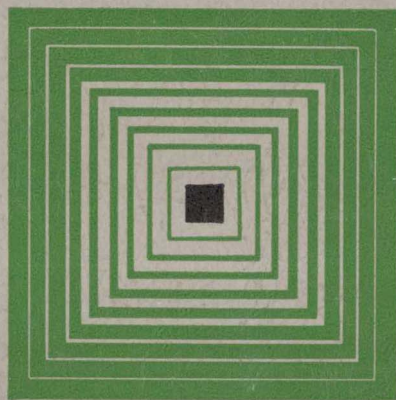


経営基本管理

藤原欣一郎 著



森山書店刊

藤原欣一郎著

經營基本管理

東京 森山書店 發行

著 者 略 歴

昭和7年 福岡県北九州市八幡区に生まる。
昭和32年 八幡大学法経学部経営経済学科卒業
昭和34年 公認会計士第2次試験合格
昭和37年 (財)生産性九州地方本部経営コンサルタント
昭和39年 公認会計士第3次試験合格
昭和39年 公認会計士・税理士開業登録
昭和39年 八幡大学法経学部経営経済学科講師
昭和42年 八幡大学助教授
昭和49年 八幡大学教授。会计学，経営分析，会計監査担当，現在に至る。

主 要 著 書

「利益と資金の管理」(森山書店)
「新会計原則による財務諸表論要点演習」(税務経理協会)
「税務会計小辞典」(編，中央経済社)
「会计学大辞典」(編，中央経済社)など。
現住所 〒815 福岡市南区大楠3丁目7番31号
Tel (092) 522-0135

著者との協定
により検印を
省略します

経営基本管理

1979年4月25日 初版発行

著 者 ©^{ふじ はら きん いち ろう}藤原 欣一郎

発行者 菅 田 直 実

発行所 有限 森 山 書 店 〒101 東京都千代田神田小川町
会社 1-3 小川町ビル
電話 東京 (03) 293-7061 (代表) 振替口座 東京8-32919

落丁・乱丁本はお取りかえいたします。印刷・向上印刷 製本・永澤製本

序 文

利益管理・人件費管理・投下資金管理・資金収支管理などの問題点を論じていく場合、経営管理の基礎理論を履修しておくことが前提条件とされるが、本書は利益管理・投下資金管理・資金収支管理などの学習に役立つための経営基礎理論の学習書として稿を進めたものである。

低成長時代に入って企業経営のあり方が見直され、特に企業体質の改善が急務であることが再確認されたが、第1章では企業体質の強化・改善策を取りあげた。

企業の体質改善をはかるためにはどのような経営理念をもって経営に取り組むべきかという問題を第2章の経営理念論で検討し、第3章の経営管理論では、経営とは何か、経営管理はどうあるべきかという問題を論じ、計画（経営計画論）、組織（経営組織論）、指揮（指揮命令権論）、調整（経営調整論）、統制（経営統制論）の本質は何かについて講を進めた。

次に第4章では、企業をとりまく経営環境の問題として社会的責任論にふれ、第5章では日本的経営の特徴を再検討した。

第6章に、公認会計士2次試験・中小企業診断士試験などの国家試験受験者の受験勉強にも役立つように「経営基本管理に関する国家試験問題研究」の章を設けた。

最後に本書の出版に際しては、森山書店菅田直実社長、小梅弥一編集長になみなみならぬお世話になったことを厚くお礼を申しあげる次第である。

また、資料の整理、校正の作業にご援助いただいた八幡大学社会文化研究所岡原稔氏、清原順一氏に厚くお礼を申しあげるとともに、将来経営管理の研究者として大成されることを期待する次第である。

昭和54年4月

藤 原 欣 一 郎

目 次

第1章 企業体質論	1
第1節 企業体質の強化・改善	1
1 企業体質の意義	1
2 物的企業体質の強化・改善	1
3 資金的企業体質の強化・改善	2
4 人的企業体質の強化・改善	2
第2節 経済企画庁調整局編「安定成長下の企業体質 の強化・改善」における企業体質の強化策・ 改善策	16
第2章 経営理念論	21
第1節 経営理念の確立の必要性	21
第2節 日本学術振興会経営問題108委員会「経営理 念に関する統一見解」における「経営理念」 の意義・内容	24
第3節 通商産業省企業局編「企業財務政策の今後の あり方」における「企業の経営理念と財務 目標」	41
第4節 経営理念の事例研究	45
1 長府製作所の経営理念	45

2	コーヤクの経営理念	47
 第3章 経営管理論		
第1節 専門経営者		51
1	企業主の意義と職能	51
2	企業形態論	51
3	専門経営者の出現	53
第2節 経営管理職能		53
1	経営管理の意義	53
2	経営管理者の階層	54
3	トップ・マネジメント論	56
4	ミドル・マネジメント論	91
5	ローア・マネジメント論	99
第3節 経営計画論		102
1	経営計画の必要性	102
2	経営計画の意義	102
3	経営計画の種類	103
4	最高経営管理者の計画	105
5	管理者の計画	105
6	監督者の計画	106
第4節 経営組織論		107
1	経営組織の意義	107
2	経営組織の原則	112
3	経営組織の三つの類型	114
4	稟議制度	117
5	職能部門制組織と事業部制組織	118

6	プロジェクト・チームとプロダクト・マネジャー	132
7	通商産業省産業政策局企業行動課編「新しい経営力 指標」における組織の実態調査.....	133
第5節	指揮命令権論	140
1	指揮命令の意義	140
2	リーダーシップ論	143
第6節	調整職能論	144
1	調整職能の意義	144
2	調整職能とその他の経営管理職能との関係	145
3	調整職能と経営管理との関係.....	145
第7節	経営統制論	146
1	統制職能の本質	146
2	統制の種類と方法	147
第4章	社会的責任論	149
第1節	社会的責任の意義.....	149
1	社会的責任の主体者	149
2	社会的責任の意義	149
3	社会的責任の具体的内容	150
第2節	日経産業新聞における「社会的責任・貢献度 評価基準100項目」	151
第5章	日本的経営論	155
第1節	日本的経営の特色.....	155
1	終身雇用制	155
2	年功序列制	155

3 稟議制度	156
4 福利厚生制度	157
第2節 日本の経営と米国式経営	157
第6章 経営基本管理演習問題	163

第1章 企業体質論

第1節 企業体質の強化・改善

1 企業体質の意義

企業体質とは企業の基本構造を意味し、物的企業体質・資金的企業体質・人的企業体質をその内容とする。

2 物的企業体質の強化・改善（「企業は物なり」）

- (1) 物的企業体質は人間になぞらえていえば体力（身長，腕力，走力，筋力，スタイルなどの外形的体力）を意味するものと理解できる。
- (2) 物的企業体質は具体的には①店舗・設備の立地条件，②設備の種類・量・質（設備力）③商品・製品の種類・質（商品力・製品力），④技術の種類・質（技術力），⑤外注先の量・質などによって示される。
- (3) 物的企業体質の良否は企業の優劣を決定する重要な要素であるがこれだけに頼ってはいけない。
- (4) 物的企業体質の強化策・改善策
 - ① 質の悪い工場・店舗などの廃止と工場・店舗などの新設・移転による立地条件の改善
 - ② 設備近代化，陳腐化・不適応化設備の廃棄，設備の更新・増設，新規設備投資による設備力の強化・改善
 - ③ 新技術研究，新技術採用，現在技術の研究・改善，新製法の研究
 - ④ 新商品・新製品の開発，既存商品・既存製品の改善
 - ⑤ 新材料の発見，優良外注先の発見，外注先の教育・指導

3 資金的企業体質の強化・改善（「企業は金なり」）

- (1) 資金的企業体質は人間になぞらえていえば体力（心臓、肝臓、胃腸・血圧などの内臓的体力）を意味するものと理解できる。
- (2) 資金的企業体質は投下資金の使途・調達の状態によって示される。
- (3) 企業の投下資金は資金の使途面からみれば、設備資金への投下、運転資金への投下、有価証券資金への投下、雑資金への投下（貸付金、立替金、仮払金など）、現金預金への投下などに区分される。
- (4) 他面、企業の投下資金は調達面からみれば、自己資本による調達（資本金、資本準備金、利益留保）、他人資本による調達（借入金、社債、預り金、預り保証金、仮受金など）に区分される。
- (5) このような企業の投下資金体質の良否は企業の資金力の優劣を示すのである。

(6) 資金的企業体質の強化策・改善策

- ① 使途面からの強化・改善策としては運転資金の極小化、設備資金の極小化、設備の効率的利用・遊休設備の排除、有価証券の配当・利息の極大化、預金利息の極大化、貸付金などの雑資金の極小化、投下資金総枠の極小化、総投下資金の効率的運用などの方策がとられる。
- ② 調達面からの改善策としては、自己資本比率の向上（負債比率の是正）、増資による自己資本の充実、利益留保の増大による自己資本の充実などの方策がとられる。
- ③ 利益留保の増大による自己資本の充実策が利益管理の問題である。

4 人的企業体質の強化・改善（「企業は人なり」）

- (1) 人的企業体質は人間になぞらえていえば知力（頭脳・アイデアなどの知力）と気力（精神・心・根性などの気力）を意味するものと理解できる。
- (2) 人的企業体質は経営者、管理者、監督者、従業員の人的能力（知力・気力）を意味し、具体的には、ライン部門・スタッフ部門の人員と能力、業務部門・

事務部門の人員と能力、直接部門・間接部門の人員と能力などによって示される。

- (3) 経営者の人的能力は経営者がどのような経営理念（心＝根性）をもち、その経営理念をもとにして、どのような経営戦略をたて（知力＝アイデア）、どのような管理力（計画達成のための）をもっているかということなどによって示される。
- (4) 管理者・監督者の人的能力は管理者・監督者が経営者の経営方針を理解して（心）、部門活動をどのように管理するか（知力・気力）、その管理能力によって示される。
- (5) 従業員の人的能力は経営者・管理者・監督者の経営方針に従って（心）、自分の職務を計画どおり達成せんとする努力や遂行度合（知力・根性）によって示される。

(6) 人的企業体質の強化策・改善策

- ① 経営理念の確立、その経営理念の周知徹底、精神教育など
 - ② 人材開発・育成と能力開発
 - ㊦ 経営戦略開発訓練、経営管理教育、販売管理教育、生産管理教育、計数管理教育などの経営教育訓練
 - ㊧ 経営者・管理者・監督者の後継者養成
 - ㊨ 技術者・従業員の養成など
 - ③ 専門職制度などの確立による動機づけ
 - ④ 実力主義経営・自主経営・成果配分経営の確立による動機づけ
 - ⑤ 適正人員配置、職務分析にもとづく定員制度の導入
 - ⑥ 少数精鋭主義の実現、全員精鋭主義の実現など
 - ⑦ 直接部門・間接部門の人員の直間比率の改善
- (7) この人的企業体質の強化・改善は「企業の人づくり」の問題であり、すぐれた経営者・管理者・監督者・従業員によって、はじめて、物的企業体質・資金的企業体質の強化・改善が可能となる。「企業は人なり」といわれるのはまさにそのことをいっているのである。

- (8) 通商産業省産業政策局企業行動課編「新しい経営力指標」における製品戦略
・財務・経営環境の実態調査

I 製品戦略

(1) 製 品

① 製品性格

	合 計		上 場 規 模			
	社数	%	1 部		2 部	
			社数	%	社数	%
1. 非 耐 久 消 費 財	95	17.6	60	18.1	35	16.8
2. 耐 久 消 費 財	117	21.7	62	18.7	55	26.4
3. 完 成 生 産 財	130	24.1	87	26.3	43	20.7
4. 中 間 財	158	29.3	96	29.0	62	29.8
5. 原 料 財	39	7.2	26	7.9	13	6.3

② 主要製品のセールスポイント（複数回答 Multiple Answer, 以下 MA とする。）

1. 技 術 独 創 性	267	49.4	155	46.8	112	53.6
2. デ ザ イ ン	25	4.6	13	3.9	12	5.7
3. プ ラ ン ド	133	24.6	91	27.5	42	20.1
4. 価 格	248	45.9	138	41.7	110	52.6
5. 機 能 本 位 の 設 計	208	38.5	124	37.5	84	40.2
6. ア フ タ ー サービス	93	17.2	64	19.3	29	13.9
7. そ の 他	88	16.3	66	19.9	22	10.5

③ 新製品の方向（今後3年間）(MA)

1. 老 人・身 障 者 向	2	0.4	1	0.3	1	0.5
2. 女 性 向	24	4.4	15	4.5	9	4.3
3. 独 身 貴 族 向	9	1.7	6	1.8	3	1.4
4. ティーン・エイジャー向	17	3.1	8	2.4	9	4.3
5. ニュー・ファミリー向	26	4.8	16	4.8	10	4.8
6. 高 額 所 得 者 向	10	1.9	8	2.4	2	1.0
7. 幼 児 向	5	0.9	3	0.9	2	1.0
8. そ の 他 向	14	2.6	10	3.0	4	2.0
9. 自 動 車 関 連 産 業	82	15.2	39	11.8	43	20.6

10. 食 品 関 連 産 業	37	6.9	22	6.6	15	7.2
11. 流 通 産 業	10	1.9	7	2.1	3	1.4
12. 公 害 防 止 産 業	50	9.3	32	9.7	18	8.6
13. 医 療 産 業	31	5.7	25	7.6	6	2.9
14. スポーツ・レジャー産業	17	3.1	6	1.8	11	5.3
15. 教 育 産 業	5	0.9	3	0.9	2	1.0
16. 住 宅 産 業	72	13.3	50	15.1	22	10.5
17. 情 報 処 理 産 業	47	8.7	37	11.2	10	4.8
18. 電 機 関 連 産 業	42	7.8	21	6.3	21	10.0
19. 農林・水産関連産業	30	5.6	20	6.0	10	4.8
20. そ の 他 の 産 業	48	8.9	27	8.2	21	10.0
21. 小 型・軽 量 化 技 術	50	9.3	23	6.9	27	12.9
22. 省資源・省エネルギー技術	135	25.0	105	31.7	30	14.4
23. 省 力 化 技 術	111	20.6	65	19.6	46	22.0
24. シ ス テ ム 化 技 術	75	13.9	57	17.2	18	8.6
25. コ ス ト 低 減 技 術	112	20.7	65	19.6	47	22.5
26. エレクトロニクス技術	60	11.1	42	12.7	18	8.6
27. ファインケミカル技術	56	10.4	40	12.1	16	7.7
28. 高 品 質 化 技 術	128	23.7	76	23.0	52	24.9
29. 精 密 化 技 術	11	2.0	4	1.2	7	3.3
30. 光 通 信 技 術	6	1.1	5	1.5	1	0.5
31. フ ァ ク シ ミ リ 技 術	14	2.6	10	3.0	4	2.0
32. 生 化 学 技 術	27	5.0	20	6.0	7	3.3
33. 低 温 技 術	15	2.8	9	2.7	6	2.9
34. その他の革新的技術	25	4.6	16	4.8	9	4.3

④ 新製品比率

1. 0～10%未満	307	60.0	189	59.2	118	61.1
2. 10～20%未満	88	17.2	51	16.0	37	19.2
3. 20～30%未満	48	9.4	35	11.0	13	6.7
4. 30～40%未満	25	4.9	12	3.8	13	6.7
5. 40～50%未満	15	2.9	9	2.8	6	3.1
6. 50%以上	29	5.7	23	7.2	6	3.1

⑤ 衰退製品比率

1. 0～5%未満	256	52.7	167	55.7	89	47.8
2. 5～10%未満	95	19.5	54	18.0	41	22.0
3. 10～15%未満	55	11.3	34	11.3	21	11.3
4. 15%以上	80	16.5	45	15.0	35	18.8

⑥ 不採算製品の廃棄基準

1. 持っている	119	22.8	72	22.4	47	23.5
2. 持っていない	403	77.2	250	77.6	153	76.5

⑦ 廃棄基準の要因

1. マーケットシェア	15	11.4	9	11.5	6	11.1
2. 需要動向	71	53.8	45	57.7	26	48.1
3. 価格動向	15	11.4	6	7.7	9	16.7
4. 原価動向	23	17.4	13	16.7	10	18.5
5. その他	8	6.1	5	6.4	3	5.6

(2) 市場

① 販売促進戦略（現在）(MA)

1. 販売員による現顧客の深耕	369	68.3	214	64.7	155	74.2
2. " 新市場の開拓	421	78.0	246	74.3	175	83.7
3. 販売員の教育訓練	177	32.8	106	32.0	71	34.0
4. 販売員のコンテスト・プレミアム	11	2.0	6	1.8	5	2.4
5. セールスエンジニアの育成	162	30.0	97	29.3	65	31.1
6. 企業広告	14	2.6	11	3.3	3	1.4
7. 製品広告	61	11.3	42	12.7	19	9.1
8. 広告標的の適切な選択	4	0.7	0	0.0	4	1.9
9. 広告媒体の適切な選択	8	1.5	4	1.2	4	1.9
10. 広告費予算の確保	6	1.1	5	1.5	1	0.5
11. 販売店援助	80	14.8	67	20.2	13	6.2
12. 販売店教育	64	11.9	45	13.6	19	9.1
13. 販売業者の組織化	87	16.1	61	18.4	26	12.4
14. リベート政策	36	6.7	22	6.6	14	6.7
15. 展示会・工場見学	26	4.8	21	6.3	5	2.4
16. 販売促進は不要	7	1.3	5	1.5	2	1.0

② 主力製品

(平均)

	合 計	1 部	2 部
1. 売上高に占める比率 (3年前)	45.5%	42.0%	51.2%
2. " (現在)	45.6%	42.1%	51.4%
4. 業 界 シ ェ ア	25.1%	25.5%	24.4%

③ 製品チャネル (国内)

	合 計		上 場 規 模			
	社数	%	1 部		2 部	
			社数	%	社数	%
1. 自 社 直 販	199	37.4	105	31.8	94	46.5
2. 販 売 子 会 社	51	9.6	39	11.8	12	5.9
3. 小 売 業	15	2.8	9	2.7	6	3.0
4. 専 門 商 社・代 理 店	176	33.1	116	35.2	60	29.7
5. 総 合 商 社	61	11.5	49	14.8	12	5.9
6. そ の 他	30	5.6	12	3.6	18	8.9

製品チャネル (海外)

1. 自 社 直 販	49	10.2	26	8.4	23	13.6
2. 販 売 子 会 社	47	9.8	37	11.9	10	5.9
3. 小 売 業	3	0.6	3	1.0	0	0.0
4. 専 門 商 社・代 理 店	135	28.2	82	26.5	53	31.4
5. 総 合 商 社	215	44.9	150	48.4	65	38.5
6. そ の 他	30	6.3	12	3.9	18	10.7

④ 輸出比率

1. 0~10%未満	281	54.0	162	49.8	119	61.0
2. 10~20% "	109	21.0	71	21.8	38	19.5
3. 20~30% "	52	10.0	31	9.5	21	10.8
4. 30~50% "	55	10.6	41	12.6	14	7.2
5. 50%以上	23	4.4	20	6.2	3	1.5

(3) 生産

① 省資源対策 (MA)

1. 使用原料・エネルギーの転換	106	19.6	60	18.1	46	22.0
2. 製品自体の切換え	149	27.6	107	32.3	42	20.1
3. 製造法の切換え	269	49.8	181	54.7	88	42.1
4. 製造能率の向上	431	79.8	250	75.5	181	86.6
5. 副産物・廃棄物の再利用	82	15.2	55	16.6	27	12.9
6. その他	4	0.7	1	0.3	3	1.4

② 新鋭設備比率

1. 0～20%未満	251	47.6	148	45.5	103	51.0
2. 20～30%未満	122	23.1	82	25.2	40	19.8
3. 30～40%未満	74	14.0	45	13.8	29	14.4
4. 40～50%未満	34	6.5	25	7.7	9	4.5
5. 50～60%未満	22	4.2	11	3.4	11	5.4
6. 60～70%未満	17	3.2	11	3.4	6	3.0
7. 70%以上	7	1.3	3	0.9	4	2.0

③ 工場の稼働率

(平均)

	合 計	1 部	2 部
51 年 度	81.9%	83.6%	79.3%
52 "	81.5%	82.0%	80.8%
53 "	84.5%	84.5%	84.5%

(4) 技 術

① 売上高研究費比率

	合 計		上 場 規 模			
	社数	%	1 部		2 部	
			社数	%	社数	%
1. 0～1%未満	164	31.2	93	28.4	71	35.7
2. 1～2%未満	176	33.5	105	32.1	71	35.7
3. 2～4%未満	125	23.8	88	26.9	37	18.6
4. 4～6%未満	39	7.4	25	7.6	14	7.0
5. 6～10%未満	20	3.8	14	4.3	6	3.0
6. 10%以上	2	0.4	2	0.6	0	0.0

② 生産技術

1. 全面的に技術導入	15	2.8	11	3.3	4	2.0
2. 一部分の技術導入	165	30.8	108	32.7	57	27.8
3. 導入技術だが大幅改良	71	13.3	47	14.2	24	11.7
4. 全くの自社技術	284	53.1	164	49.7	120	58.5

製品技術

1. 全面的に技術導入	8	1.5	2	0.6	6	2.9
2. 一部分の技術導入	157	29.3	100	30.3	57	27.8
3. 導入技術だが大幅改良	68	12.7	47	14.2	21	10.2
4. 全くの自社技術	302	56.4	181	54.8	121	59.0

③ 研究開発目標（技術）

1. 現有技術の改良	415	77.6	240	73.2	175	84.5
2. 革新的技術	120	22.4	88	26.8	32	15.5

研究開発目標（市場）

1. 現有市場の維持、拡大	358	66.9	220	67.1	138	66.7
2. 新市場の開拓	177	33.1	108	32.9	69	33.3