

第1講 経営と生産

ポイント

- ①企業は目的達成のために価値(製品やサービス)を生産し、提供する。価値を通じて顧客に「役立ち」を、企業は「利潤」を得る
- ②経営目標を実現するため経営計画を立てる。経営計画は予算統制のもと、年度ごと段階的に実現していく
- ③企業が製品を通じて提供する価値には、買って利用する顧客の価値と売って提供する企業の価値がある

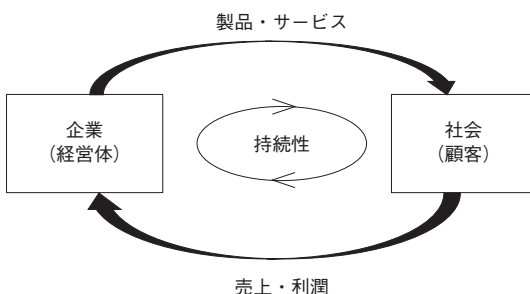
キーワード

企業目的 / ステークホルダー / グローバリゼーション / 経営目的 / 部門目的 / 中期経営計画 / 経営資源 / 予算統制 / 製品価値 / 企業側の価値 / 利用者側の価値 / 価値条件 / 価値支配条件 / QCD管理 / MFW管理 / 経営戦略 / 製品開発

経営の目的

企業(経営体)は利潤獲得を目的として製品(部品や材料などを含むモノ)やサービスの価値を社会に提供する。経営体は短命で終わったのでは社会に貢献したことにはならない。価値を継続して提供することに社会的貢献の意味がある(図1)。目的を達成するための活動を「経営」という。1つ目の経営目的は価値を社会に提供して利潤を得るこ

図1 企業と社会の関係



とであり、2つ目は株主や顧客・銀行・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダー(Stakeholder:利害関係者)と良好な関係を築き持続的に発展させることである。2つの目的を同時に達成できなければ企業は存続できない。持続的に成長させるには獲得した利潤をもとに競争力がある経営体に変え、持続的に社会に貢献できる体質にしなければいけない。そして経営方針や財務状態などを情報開示し、ステークホルダーとの相互信頼を維持しなければならない。

現在、日本企業の海外進出は当たり前の時代である。国や地域などの枠組みを超えた地球規模の経営展開(経営のグローバルゼーション)の時代である。ただ、経営の国際化、経営のグローバルゼーションが進展しても経営目的に変わりはない。

経営と組織

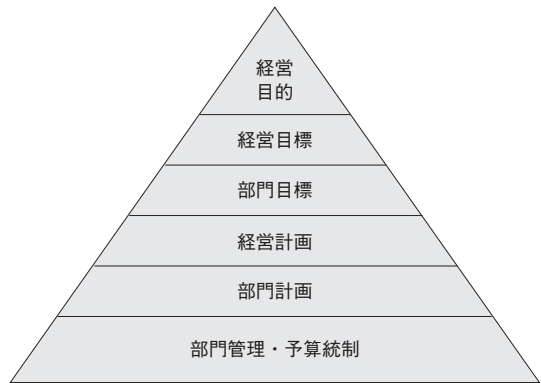
経営目的を効率良く達成するために企業は組織を編成する。組織は経営目的を達成するために人

的に編成されたプロ集団ということが出来る。一般に組織は機能別(企画や設計・生産・販売・財務など)に編成される。製品を企画する機能は企画部門として編成され、製品をつくる機能は生産部門として編成され、販売する機能は販売部門として編成される。編成する組織には後述のように経営活動の基幹部門となるライン部門とライン部門に専門的な立場から支援するスタッフ部門がある。企画や生産・販売などは典型的なライン部門であり、設計管理や生産管理・販売管理などは典型的なスタッフ部門である。組織は個人がそれぞれに活動するのではなく組織リーダーの下で、目標達成のために一丸となって活動する。

経営目標と部門目標

目標は目的を具体化したものである。今年度の「売上目標を5,000億円にする」「営業利益を300億円確保する」「売上シェアを25%まで拡大する」などは企業全体の経営目標である。この目標が各部門組織に活動指針を与える。たとえば、企業全体の売上目標が5,000億円の時、競合他社や市場動向などを分析し、目標売上達成のために「ロボット事業部門で1,500億円、モーションコントロール事業部門で1,000億円、システムエンジニアリング事業部門で1,000億円、インバータ事業部門で800億円、モータ事業部門で700億円」のような部門目標が割当てられる。そして各事業部門の販売部はこの売上目標を達成するために、どこの地域(どこの国)に何を・どれだけ売らなければならないかの計画を設定する。一方、生産部門は売上目標達成に支障をきたさないように計画を立てる。つまり販売目標に合わせて何をどれだけ生産しなければならないかの生産計画を設定することになる。企画や設計・財務などの部門についても同じように部門目標を設定する。各部門組織は企業全体の経営目標達成のために、さらに細部の目標を計画して、組織活動を展開する。**図2**は経営目的から経営目標へ、経営目標から部門目標へとつながり、さらには経営計画・部門計画・部門管理・予算統制へとつながる階層関係になる。

図2 目的実現の目標・計画・予算の階層関係



経営目標達成のための計画と予算統制

経営目標を達成するための計画が経営計画である。経営計画には5～10年のように期間の長期的なもの、3～5年程度の中期的なもの、1年程度の短期的など、さまざまである。経営計画は経営者が主となって、策定する。各年度の短期経営計画は中期計画を踏まえて財務担当部門のスタッフや各部門の責任者で集中的に計画することになる。

中期経営計画の主な内容は、①新製品開発、②製品市場戦略、③多角化、④流通経路、⑤競争戦略、⑥設備投資、⑦M&A、⑧技術提携、⑨増資などである。経営計画を達成するには、企業全体が同一の現状認識のもとに進めなければならない。また経営計画の実施は全社(または複数部門に関連する計画)に絡む総合計画の実施と部門ごとの部門計画の実施がある。経営計画は中期経営計画が基準になる。中期経営計画を達成するには1年では難しいから初年度での実施、次の年度での実施、という段階を経て、達成を図る(**図3**)。経営計画を実施するには経営資源(人・モノ・金・情報)が必要である。特に予算の裏付けが必要である。予算は年度ごとの計画実施の裏付けになると同時に計画の妥当性を判断する指標にもなる。

予算統制は予算執行、予算と実績の差の把握・分析・評価、そして次の予算策定への活用までの流れを指す。予算統制は重点志向で行う。経営計画の中でも効果が大きく、緊急度の高いものが対象になる。予算統制の選択と集中である。予算編