

## 200年企業を目指して

### Contents

目次

はじめに ..... 3

#### 1章

### 組織社会

～企業は、組織社会の中で生かされている～ ..... 19

- 1 多種多様な組織が集まり分業すれば、  
社会は豊かになる ..... 20
- 2 株式会社の仕組みが社会をより豊かにした ..... 22
- 3 転換期を迎えた“豊かな時代” ..... 24
- 4 ドラッカー曰く企業の目的は「顧客を創造すること」 ..... 26
- 5 非顧客の存在理由を問い続けよ ..... 29

#### 2章

企業を存続・成長させる「理念経営」 ..... 33

- 1 理念経営が企業の役割を明確にする ..... 34
- 2 家訓もまた、理念経営を可能にするものである ..... 36
- 3 家訓には、  
企業の存続のための教訓と原則が多数含まれる ..... 38
- 4 理念を鮮明に打ち出せば、  
企業は組織社会から認められる存在になれる ..... 41

- 5 老舗には、必ず家訓という経営思想がある ..... 44
- 6 価値前提経営を可能にする経営方針の立て方 ..... 47
- 7 家訓、経営理念を実現する人材を育成せよ ..... 50
- 8 理念経営の実現には強力なリーダーシップも不可欠 ..... 53
- 9 売価設定、原価計算、生産性、利益率などの  
経営数値にも強くあれ ..... 56
- 10 長期的、首尾一貫した視野で人材育成を ..... 59

#### 3章

### 知識社会

～経営者はいつまでも学び続けることが必要～ ..... 63

- 1 ドラッカー曰く「現代は、知識を重視し、  
生産手段とする、知識社会である」 ..... 64
- 2 知識を生産手段とする人たちが知識労働者である ..... 67
- 3 「学習する組織」で抜本的な変貌を ..... 70
- 4 「学習する組織」であるためには、まず自立を ..... 73

#### 4章

### マネジメント

～組織が存続、発展するために必要なスキル～ ..... 77

- 1 組織社会を機能させるのがマネジメント ..... 78
- 2 継続と変革という相克するものを  
両立させるのがマネジメント ..... 81
- 3 ドラッカー曰く「経営者は学び続けなければならない」 ..... 84
- 4 マネジメントの3つの役割 ..... 87
- 5 マネジメントの3つの機能 ..... 90

## 5章

### 経営者

～経営者が身につけるべき能力とは～ 93

- 1 経営者は、経営を学ばなければならない 94
- 2 経営者が備えるべき理論が経営学である 97
- 3 人は働くことで自己実現できる 101
- 4 マネジメントで成功体験循環サイクルを描け 103
- 5 リーダーシップの成功はフォロワーしだい 106
- 6 適切なコミュニケーションが社員の行動を促す 110
- 7 成功する成功体験循環サイクルの作り方 114
- 8 「勉強」ではなく、「学ぶ」を継続すること 118
- 9 経営者の11の役割 121
- 10 強いモチベーションは目標から生まれる 125
- 11 多様なモチベーション理論を学び、適切な応用を 129
- 12 目標管理のための10箇条 135
- 13 組織全体で整合性のある目標設定を 142
- 14 チェンジリーダーとなれ 146
- 15 「会社の寿命は30年」とは？ 149

## 6章

### 経営戦略および競争戦略

～戦略を練り、実行する～ 153

- 1 同業他社ばかり見るのではなく、5つの競争要因に着目せよ 154
- 2 優位に立つ方法は2つ。差別化か低コスト化か 157
- 3 ライフサイクルに応じた戦略策定を 159

- 4 常に「事業は何であるべきか」を問い直すことで企業は永続できる 161
- 5 競争を正しく理解して勝つ 165
- 6 優れた戦略を作り出す5つの条件 169
- 7 競争に勝つための4つのステップ 173
- 8 差別化実現のため自社のバリュー・チェーンの把握を 177
- 9 BSC(バランススコアカード)で差別化の実現を 181
- 10 「高品質化」による差別化には限界がある 185
- 11 独自性を打ち出すフォーカスとポジショニング 189
- 12 3つの戦略的ポジショニング構築法 193

## 7章

### 組織構造

～組織力を高めるために～ 197

- 1 よい組織を作るための11の指標 198

## 8章

### 企業会計

～企業の真の姿を把握する～ 205

- 1 決算書を読むための事前知識 206
- 2 経営分析は会社の体力測定、健康診断 212
- 3 経営者のためのキャッシュフロー速算法 219
- 4 経営者のためのキャッシュフロー 223
- 5 経営者のための月次損益速算法 226

## 9章

### 企業文化

～意識して作ることの大切さ～ 231

1 好ましい企業文化を醸成するために 232

## 10章

### 成果

～顧客をいかによく変化させ導くか～ 239

1 成果の真の意味を知り、測定を 240

## 11章

### 失敗の経営

～経営者も失敗する～ 245

1 経営破綻の要因 246

## 12章

### マネジメント監査

～マネジメントを本来の姿に～ 251

1 マネジメント監査で事業定義を見直す 252

## 13章

### 継続（経営改善）・変革

～企業をよみがえらせる～ 255

1 まずは経営成熟度診断で自社の現状を知る 256

2 経営力アップに大きな効果、経営計画発表会 260

3 月次経営検討会で常に経営のチェックを 266

4 トップマネジメントに必要な4種の姿勢 271

5 経営チーム育成のために 274

6 ミドルマネジメントにも教育を 279

7 全社的にマネジメントスクールで教育を 285

8 「3分間スピーチ」と「気づきシート」が  
経営者に自信をもたらす 288

9 経営戦略会議3.0で、長期的成果を 292

10 安定経営するために。  
農業の経営と工業の経営の併存を 296

おわりに 299

図表1 経営方針 4

図表2 オペレーションとマネジメント 7

図表3 経営者が学ばなければならないこと 100

図表4 目標管理 128

図表5 欲求の階層 131

図表6 個人の目標から全社共通の目標へ 137

図表7 OOMCとPDCA 145

図表8 事業定義と戦略計画 164

図表9 BSCによる経営戦略策定 180

図表10 価値連鎖における代表的な差別化源泉 184

図表11 決算書を読む 210

図表12 経営分析 218

図表13 損益分岐点 229

図表14 基本的な倒産要因（一次要因） 249

図表15 経営計画発表会スケジュールのプロセス 261

図表16 経営戦略会議—全員経営、目標共有、マネジメント共有のために 295