

ベトナム進出日系中小企業経営者の  
経営課題とその対応

「経営マネジメント力向上」支援講座

～効果的な利益管理が出来る経営計画作り～

進出日系中小企業等支援事業  
平成 22 年度事業報告書



平成 23 年 3 月

財団法人 海外貿易開発協会

## 序 文

財団法人 海外貿易開発協会（JODC）は、経済産業省の補助事業として、我が国中小企業が円滑に国際展開を推し進めることができるよう、中小企業が海外においてビジネス活動を行う上で直面している経営課題解決へ向けた支援活動を行っています。

大企業を中心とした日本企業の急速なグローバル化の進展に伴い、中小企業も海外展開の検討を迫られていますが、既に現地で経営活動を遂行している大半の中小企業には、それをサポートする本社として海外での事業展開の経験が乏しく、又、人材を中心とした経営資源も限られていることもあります。会計・税務・労務問題など海外の制度への対応に係る課題や組織力・人材育成・生産管理など組織・管理面に係る課題を抱えている例が多く見られます。当協会では、こうした実態を踏まえ、平成 18 年度に、「進出日系中小企業等支援事業」を開始し、平成 20 年度にかけて、先ず、会計・税務・労務等の分野における課題対応につき、タイ・ベトナム・フィリピンの 3 カ国で、現地在住の日本人専門家によるセミナーと個別相談会を実施しました。

又、平成 19 年度からは、更に一步踏み込んで、進出日系中小企業に中小企業診断士を派遣して、経営診断及び改善のための提言を行う「中小企業診断士派遣による経営診断事業」をインドネシアで始め、平成 21 年度まで、タイとベトナムを含む 3 か国で実施しました。

いずれも受診企業からは「経営改善のきっかけとなった」との高い評価を頂きました。

この 3 年間に実行してきました「中小企業診断士による経営診断事業」を通じて特筆すべきは、現地の経営者が抱える共通の課題として「経営者の経営理念・方針・計画などを、ローカルスタッフを含む組織全体に浸透させることができていない」ことが浮かび上がってきたことでした。このために、「進出日系中小企業等支援事業」の 5 年目となる平成 22 年度は、ベトナムとインドネシアで、中小企業診断士による「経営マネジメント力向上」支援講座と受講企業訪問のパッケージスキームを組み、「経営者支援」を実行しました。

本報告書は、現地の経営者がベトナムで経営を行っていく上で抱えている課題への対応支援として、“経営者の想い（経営理念・ビジョン）を実現するため、経営計画作りを通じ、ローカルスタッフを「考えるエンジン」として巻き込み、経営者と協働する強い経営組織体を創る”ための提言を中心に取りまとめたものです。広く海外で事業を展開している中小企業及び今後海外で事業を計画されている中小企業関係各位のお役に立つ事を願っております。

末文ながら、本事業の実施に際し、多大なご協力を賜りました在ベトナム日本国大使館、日本貿易振興機構（JETRO）ハノイセンター/ホーチミン事務所、ベトナム日本商工会/ホーチミン日本商工会、ベトナム日本人材協力センター並びに VSIP/Thang Long 両工業団地事務所を始め多くの関係者各位に対し、心からの感謝を申し上げます。

2011 年 3 月

財団法人 海外貿易開発協会

理事長 菅野 利徳

# 目 次

## 序文

第Ⅰ章 進出日系中小企業等支援事業の活動概要 ······ 1

  1. 進出日系中小企業等支援事業の経緯 ······ 1

  2. ベトナムにおける日系中小企業経営者支援の実施と成果 ······ 2

第Ⅱ章 進出日系中小企業経営者の抱える課題とその対応 ······ 10

  1. ベトナムの基本情報 ······ 10

  2. 現地に赴任する経営者の横顔 ······ 17

  3. 現地進出企業の事情 ······ 20

  4. 経営者の経営上の悩み・課題とは ······ 22

  5. 求められる経営能力と今回の支援事業 ······ 26

第Ⅲ章 進出日系中小企業経営者支援の実施概要 ······ 29

  1. 「経営マネジメント力向上」支援講座の目的とプログラム ······ 29

  2. 講座の実施 ······ 31

  3. 企業訪問による個別相談の実施 ······ 50

  4. フォローアップ調査の実施 ······ 51

  5. 実施結果の総括と今後の課題 ······ 54

第Ⅳ章 進出日系中小企業経営者への提言事例 ······ 57

  提言事例について ······ 57

  1. 計画的経営の実践に向けた経営計画作りと経営管理 ······ 58

    事例 1 : どの製品が儲かるか、管理会計で簡単に把握する方法 ······ 58

    事例 2 : クロス分析を 4 つの視点から組織目標に整理する方法 ······ 59

    事例 3 : 新市場展開へ白紙で考える（ブレイクスルー思考）方法 ······ 60

    事例 4 : 意思決定を間違えない為に管理会計の製造原価計算を併用する · 61

  2. 従業員の経営参画意識を促す仕組み作り ······ 62

    事例 5 . 社長が笛吹けど従業員は踊らない ······ 62

    事例 6 : “犯人探し” から “恋人探し” で会議を活性化させる ······ 62

    事例 7 : 従業員に考えるエンジンを付けるためのリーダーシップ ······ 63

    事例 8 : 従業員のモチベーションを上げる方法 ······ 64

  3. 生産管理・品質管理の改善 ······ 65

    事例 9 : 自分は何ができるか？改善の着眼点を探す ······ 65

    事例 10 : “次工程はお客様” で検査工数の削減 ······ 66

参考資料 1. 「経営マネジメント力向上」支援講座テキスト ······ 67

参考資料 2. インドネシア・ベトナムにおける経営条件の比較表 ······ 130

# 第Ⅰ章 進出日系中小企業等支援事業の活動概要

1. 進出日系中小企業等支援事業の経緯	1
2. ベトナムにおける日系中小企業経営者支援の実施と成果	2
(1) 必要とされる進出日系中小企業経営者への支援	2
(2) 事業の実施	3
(3) 事業の成果	4

## 1. 進出日系中小企業等支援事業の経緯

財団法人 海外貿易開発協会（JODC）は、経済産業省の補助事業として、我が国中小企業の国際展開円滑化に資することを目的とした活動に取り組んでいるが、現地の日系中小企業経営者は、会計、税務、労務問題など海外の制度への対応に係る課題や組織力、人材育成、生産管理、品質管理など組織・管理面に係る課題を抱えている例が多く見られる。このような課題対応へ向けて支援の為に、平成 18 年度に「進出日系中小企業等支援事業」を開始し、本年度まで 5 年間、以下の活動を行ってきた。

### ①平成 18 年度～20 年度

会計、税務、労務など、自社独自での問題解決が難しい分野における課題対応につき、タイ、ベトナム、フィリピンの 3 カ国において、現地在住の日本人公認会計士及び労務コンサルタント等を講師とする会計・税務・労務セミナー及び日系中小企業を対象とする個別相談会を開催した。

### ②平成 19 年度～21 年度

平成 19 年度より、セミナーによる情報提供及び個別相談から一步踏み込んで、進出日系中小企業に中小企業診断士を派遣して、経営診断及び改善のための提言を行う「中小企業診断士派遣による経営診断事業」をインドネシア、タイ、ベトナムの 3 ケ国で実施した。

一連の事業の内容は、「進出日系中小企業の経営課題とその対応」と題する報告書に取り纏め、広く関係各位に配布すると共に、当協会のホームページにも全文を掲載している。

(<http://www.jodc.or.jp>)

### ③平成 22 年度～「経営マネジメント力向上」支援講座と受講企業訪問による経営者支援

これまで実施した日系企業支援セミナーでのアンケート及び 3 年間にわたり実行した「中小企業診断士派遣による経営診断事業」を通じて、生産管理、品質管理、財務管理、労務管理、マーケティング等の企業経営に不可欠な機能が組織としてシステム的に運用されてなく、経営者自身がこのことに不安を感じていることを実感した。また、2009 年にインドネシアで実施した日系中小企業経営者とのヒアリングにおいて、大半の経営者が、経営者のマネジメント力向上の必要性を認識し、ローカル社員の人材育成等の悩みを抱えていることが判明した（詳細は 2 ページ参照）。

この実態を踏まえ、「進出日系中小企業等支援事業」の 5 年目となる平成 22 年度は、進出日系中小企業経営者の支援に特化し、ベトナム（ホーチミン）、インドネシアにおいて、日系

中小企業経営者を対象にした「経営マネジメント力向上」支援講座を開催、併せて、講座の内容をフォローする為の企業訪問による個別相談・指導を実施することとした。

## 2. ベトナムにおける日系中小企業経営者支援の実施と成果

### (1) 必要とされる進出日系中小企業経営者への支援。

現在、進出日系中小企業が抱えている経営課題は多岐にわたっており、企業が存続していく上で重要な財務体質の改善に加え、生産稼働率の向上、品質の向上、コスト削減、ローカル中堅幹部の人材育成、従業員のスキルアップ、企業内不正の防止など現場改善を含めた総合的な経営課題の解決が求められているが、経営者が直面している経営課題に関し具体的な状況を把握する為に、上述の通り、インドネシアにスポットを当て、2009年8月に日系中小企業13社の経営者とのヒアリングを実施した。その結果は、会社の経営をあずかる経営者への支援が必要ということであった。その声を要約すると以下の通りである。

#### 【組織・マネジメント面に係る課題】

①経営理念、経営方針はあるが、ローカル社員を含む組織全体へ徹底させることができない。

②ローカル社員の人材育成が十分でなく、経営の現地化（ローカリゼーション）が進まない。

③現地法人の日本人は社長を含み1人または2人であり、従って経営者1人で全てをこなさねばならず、時間に追われ、細かい点まで目が行き届いていない。

④本社からの経営支援が少なく、現地経営者が孤軍奮闘しているケースが多い。

#### 【財務・会計面に係る課題】

⑤社長のキャリアにより、技術、営業等の専門分野には長けているが、財務・会計等の知識が薄く、この業務はローカル管理者に全面的に任せているか、外部会計コンサルタント、会計事務所等に委託している。

⑥現地法人は、会計システム（ローカル語から本社会計システムと連結した日本語へのシステム）が確立されていない企業が多く、本社への決算報告は、経営者自らEXCEL等で日本語へ転記作成している。

また、これに関連した現地経営者の生の声として、次の様な意見があった。

①自分なりの経営ビジョンで企業経営しているが、果たしてこれまで良いか不安である。進出国の最低賃金が年々上昇している中で、事業の将来を考えた時、今後事業をどう展開して良いか、不安を感じている。

②経営全体に関して、相談相手がない。ゴルフ仲間で情報交換する程度である。

③現地に根付くためにローカル社員の人材育成が重要でることは分かっているが、日々の経営に忙しく、社員教育まで手が回らない。

④客観的に経営を見たことがないので、第三者に現在の経営の弱い点、強い点を見て欲しい。特に、財務・会計に関してのアドバイスが欲しい。

⑤経営者に対する経営マネジメントのセミナーや研修の機会が少ないので、公的機関による支

援指導を受けられると非常に有り難い。

⑥高齢となり、体力的に限界に来ており、そろそろ引退を考えているが、本社に相談しても後継者が見つからないため、もう暫く頑張ってくれと言われている。

このような現地に進出している日系中小企業の経営実態と経営者の悩みに触れ、また、ベトナムの状況にも照らして、これらの課題や悩みは、現地の日系中小企業経営者が抱える共通のものと認識し、経営者のマネジメント力強化へ向けた支援が必要であるとの判断に至った。そのためには、日系中小企業経営者を対象にした「経営マネジメント力向上」支援講座をホーチミンで開催し、併せて、講座で体験した経営手法を自社内で実行できるようにする為、講座の翌週に企業訪問による個別相談と指導を実施した。

## (2) 事業の実施

### ①受講企業・講師の募集及び実施日程

受講企業の募集は、より中小企業が集積するホーチミンに絞り、JODC ホームページで告知すると共に JETRO ホーチミン事務所、ホーチミン日本商工会、VSIP 工業団地事務所を通じて、我が国中小企業の現地法人に案内状のメール配信を行った。

公募により選定した日系中小企業 11 社（いずれも製造業と製造業関連）に対し、2010 年 8 月 30 日～9 月 3 日に予備調査（対象企業 11 社、1 社当たり 2 時間の調査）を行い、10 月 15 日～19 日にかけて本調査（金曜日午後と土曜日全日の 1 泊 2 日の合宿講座及び翌週に企業訪問による個別相談）を実施した（都合により 1 社辞退のため最終受講企業は 10 社）。

更に、2011 年 1 月 19 日～21 日に受講企業 9 社（10 社の内、本社社長を兼務している 1 社が都合により参加できず）につき、フォローアップ調査を実施した。

講師である中小企業診断士は公募により選定し、予備調査に 1 名、本調査に 3 名、フォローアップ調査に 2 名を派遣した。（図表 1-1）

### ②予備調査

予備調査は、事前にアンケート調査（経営の外部環境・内部環境に関する質問）を行い、ヒアリングによる各企業の総括的状況把握と、本調査（講座）の内容と進め方の説明、並びに講座に向けた準備資料となる SWOT 分析・クロス分析の作成助言を行った。

### ③本調査

本調査では、金曜日の午後から土曜日にかけ、1 泊 2 日の合宿形式により講習とワークショップをまじえた講座と講座の翌週に受講企業の訪問を実施した。

#### i ) 「経営マネジメント力向上」支援講座

- ・講座会場：PASTEL INN SAIGON HOTEL (@ホーチミン)
- ・講座プログラム：

#### ●第 1 日：10 月 15 日（金）13:00～17:20

- ・講習「経営マネジメントの基本を再点検」
- ・講習「わが社の経営計画を再点検」

- ・ワークショップ「現在 会社の抱えている課題」
- ・「交流会」(18:00～21:00)

●第2日：10月16日（土）9:00～17:30

- ・講習とワークショップ「効果的な利益管理ができる経営計画作り」
- ・個人別ワーク「わが社の経営計画を考える」

ii) 企業訪問

講座の翌週、講師が受講企業を訪問し、講座で体験した経営計画の作成手法を自社内の計画に反映する為の個別相談と指導を行った。

④フォローアップ調査

フォローアップ調査では、訪問時間が1社3時間程度と限られているため、企業を訪問する前に、「経営計画を作成するための補足資料」をメール送付し、本支援講座の目的である

1. 経営者の想いを実現する為に、経営計画を作成できるようにする
2. 社長が部下と共に協働作業で自立的に改善活動に取り組める「考えるエンジン」を持った社員を育成できるようにする という2点を実行できるように補助した。

当調査では、経営計画の作成状況、実行計画の進捗確認を行うとともに、必要により追加の助言を行った。

図表 1-1 事業実施日程

		実施時期	中小企業診断士氏名	対象企業
予備調査		2010年8月30日～9月3日	末広 繁和	11社
本 調 査	「経営マネジメント力向上」支援講座	2010年10月15日～16日	末広 繁和（ファシリテーター）	4社
			出穂 靖弘（ファシリテーター）	3社
			小谷 泰三（ファシリテーター）	3社
	企業訪問	2010年10月18日～19日	末広 繁和	4社
			出穂 靖弘	3社
			小谷 泰三	3社
フォローアップ 調査		2011年1月19日～21日	末広 繁和	5社
			小谷 泰三	4社

(3) 事業の成果

フォローアップ調査（本調査の実施から約3ヶ月後）において、受講企業9社につき体験講座の進捗状況を確認した。このフォローアップ調査は、本事業総括の意味を持つものである。

企業の置かれた環境による温度差はあったものの、講座で学んだ経営手法に基づいた経営計画書について、大半の企業は作成実施済み、一部の企業が作成途上にあった。

また、講座におけるワークショップでの「短時間対話法」を、現場リーダー、中堅幹部との定

例会議に取り入れ、社員との対話に努める等、社員とのコミュニケーションや人材育成の工夫を取り始めた企業もあり、実際、従来2時間かかっていた会議を1時間でできるようになった企業も出てきた。

受講後のアンケート結果（図表1-2～1-5）からも、受講者全員より、満足、やや満足との答えを頂いており、本講座はJODCとして初めての試みではあったが、総体的に良い評価を得、参加中小企業経営者にとり有効なものであったと判断される。

また、講座初日に実施した経営者同士の「交流会」は、異業種で、会社の進出時期、経営者としての経験年数も異なる経営者同士が交流を図り、お互いの悩みを本音で語り合い、ネットワーク作りができたことは、大変有意義であったとの評価であった。

フォローアップ調査を終え、本支援事業について、受講者より寄せられた所感を要約すれば以下の通りである。

#### ①受講者の所感

##### 【本支援事業は、進出日系中小企業にとり有り難いものであった】

- ・中小企業は、本社で入社時や昇進し役職になる際でもこのような講座を通じたトレーニングを受けられる機会がなく、私の海外赴任に際しても、経営全般に関する事前知識のないまま、「とりあえず行ってこい」と放り出された状態であった。この為、今回の支援事業は、こういう機会が「機関」としてあるだけでも私にとり感謝に値し、また、その内容においても非常に有効で実践的なものであった。講義内容で有用であった点は、1. プレーンストーミング（会議の進め方） 2. 経営目標設定方法 3. 財務分析及び分析後の対応方法 4. 事前調査によるコスト削減方法に関するアドバイス 5. 事後のフォローアップ

##### 【本支援事業実行のタイミングは、絶妙であり有用であった】

- ・会社は決して良い状況でなく赤字体質の中、責任者に任せられまだ1年にならないが、日々問題があり一日があつという間に過ぎていく中、何とかしなければならないと思っても何をどうすればよいのか解らなかった。そのような時に、JODCの「経営マネジメント力向上」支援講座に参加でき、タイミング的に非常に助かった。

経営計画作成に関しては、当社のSWOT分析により、強みや弱みを分析することが出来、これに基づき、今年及び3年後に何をして、どのような状態にありたいかを決めることができた。実際に解っているようで解っていなかつた事が分析結果で明確になった。そして、パレート図を使って付加価値の見える化を行い、高付加価値製品に特化することにより利益を確保することができることを学んだ。

また、「考えるエンジン」を持った社員の育成については、短時間対話法において、多くの社員やスタッフの意見を短時間で聞き出したり、解決方法を導き出せる可能性を学んだ。

- ・本社からの支援を全く仰ぐことが出来ない状況となり、自力経営をしなければならなくなつたその時に、「経営マネジメント力向上」支援講座を受講した。事業再構築のプランを進める中で、講座内容から得た知識を参考に、再度当社のあるべき姿を明確にして、事業継続の方向を見出せた。

- ・会社が拡大するにつれ、一人では限界があることに気付き始めていた頃に、一昨年の

JODCによる「経営診断」で指導を受けた社員教育の仕方などを参考に、その1年を社員教育年間と定め、人材育成に努め効果が上がった。そこで、会社として、今まで品質と納期に重点を置いてきたことに加え、今回、「経営マネジメント力向上」支援講座に参加し、世界購買が主流になりつつある経済の中で、自分の会社でいかに利益を出していくかについての指針を得るための勉強ができた。これは、私共として、時宜を得た支援であった。

#### 【きめ細かな支援内容】

- ・2010年10月の本調査を核に、事前の同年8月の予備調査、事後の2011年1月のフォローアップ調査は、ステップとしてきめ細かく有益であった。テキストも実践的で良くできており、先生方の豊富な経験を踏まえての指導、細部にわたるフォローアップにおいて、日頃相談することができない事もざくばらんに聞いて頂き、アドバイスをもらえたことは大変有り難いことであった。

#### 【人材育成による経営の現地化への努力】

- ・2011年度から事業部制に変更して、各事業の中で経営方針、スローガンを設定し、KPIで目標管理する事にした。今まででは、上位が作成して下位へ下していたが、今年度より各事業部のローカル管理者を中心に、方針、スローガン、目標を決めて取り組む事になると、ローカルスタッフから様々な提案が出され、その中の重要な事項を事業部目標とした。細かい内容は、事業部の中の各部門で管理させる事にし、日本人中心からローカルスタッフ中心での経営運営の一歩を踏み出す事が出来た。また、会議も講座で習ったように短時間で会議を終わらせる事目標に、報告資料は事前に会議担当者に提出して要点のみを報告することで、会議時間が短くなり充実した会議が少しずつ出来る様になった。
- ・ローカルスタッフと協働で経営計画を作成するという最終目標は、ローカルスタッフの現状から達成できていない。今は人材育成のステップとして、私が立てた経営計画を部下に下ろし、それをもとに個人の目標設定をさせるように仕向けており、5年後位には協働できるようになるのではないかと期待している。大変難しい課題であるが、日本のレベルで目標設定するのではなく、その国々の労働者レベルにあった最終目標を立てるべきを感じている。一方、講座で学んだヒントをもとに、工場内のリーダー職を動かす方法を策定し、リーダー個々人が改善提案を出せるようになった。リーダー職の能力も徐々に開発されており、その成果により、ワーカーの動きも昨年度前半までの惰性的な受動的作業から能動的に動けるようになってきた。

#### 【JODCによる公的支援を期待する】

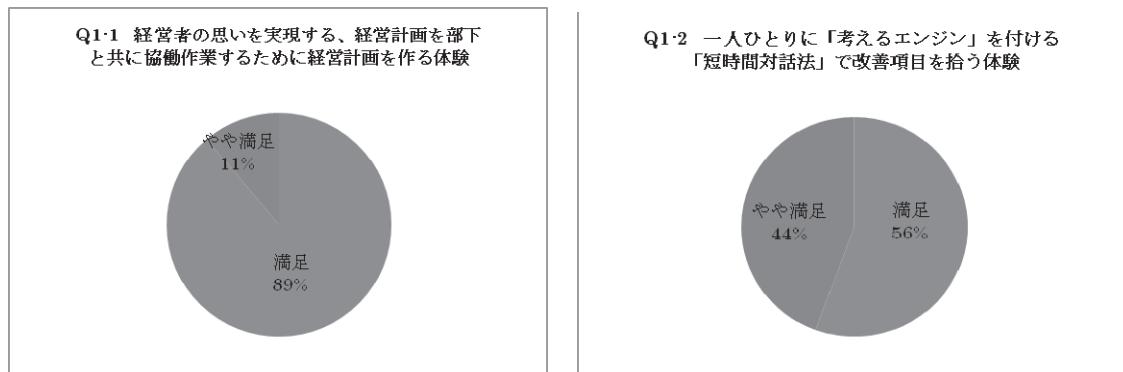
- ・今回の講座を中心とした支援内容は、中小企業が海外で健全な企業発展をしていく上で、習得し実行しなければならない基本ベースであり、重要なものである。海外進出日系中小企業は、特に「人材が人財」にならなければならず、人材が不足し、人材教育も十分でない中小企業への今回のような企業経営者指導支援は重要な支援であり、継続されることを祈念する。
- ・日々の仕事で忙殺されている中で、原点に戻った、異業種経営者を交えた今回のような支援は、海外で孤軍奮闘している中小企業経営者にとって又とない機会だと思われる。今後の日本経済の発展の為にも是非この事業を継続願いたい。

- ・今回の支援で、新人経営者として色々なことを学んだので、是非この手法を活用して結果を出していきたいと思っている。このような公的支援を是非続けて頂きたい。
- ・中小企業は、大手企業では想像できないほど社員教育に関しての意識が低いのが実態である。是非とも本事業を継続して頂き、海外における中小企業の発展に寄与して頂くことを切望する。
- ・今後、ベトナムへの中小企業の進出は更に加速されるものと思うが、その現地責任者は、ベトナムの実情をほとんど理解しないまま派遣され、種々の問題に直面していくことになる。JODC の役割は、孤立した中小企業経営者をつなぎ合わせ、サポートすることにあると考える。この意味で、この事業を継続実施して頂くことを願う。

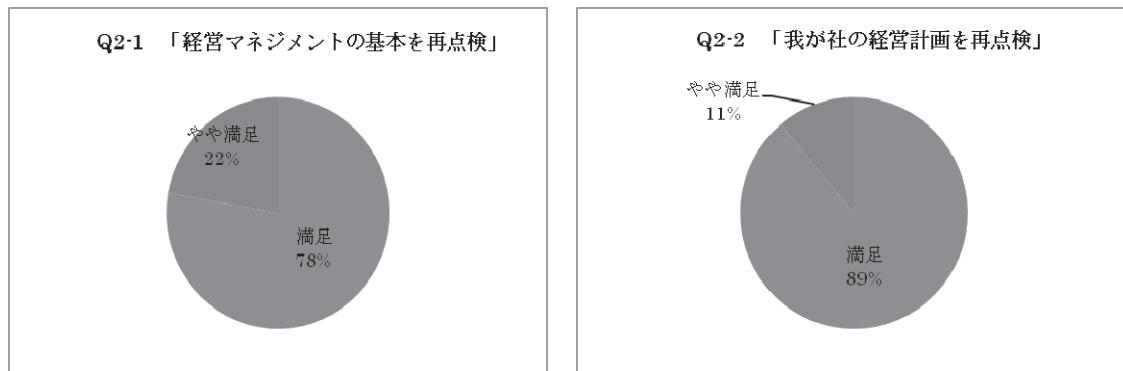
## ②講座のアンケート結果

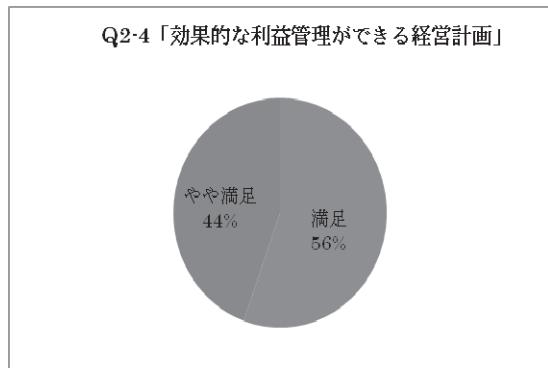
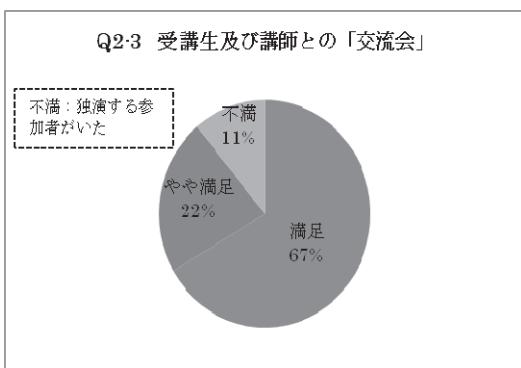
講座受講者に対してアンケートを実施しており、アンケートの結果（参加者 10 名、回答数 9 件、回収率 90%。1 名が 1 日目の後半に体調不良で退席のため）については下記の図表 1-2～1-5 に示す通りである。

図表 1-2 Q1. 講座内容全般を通して

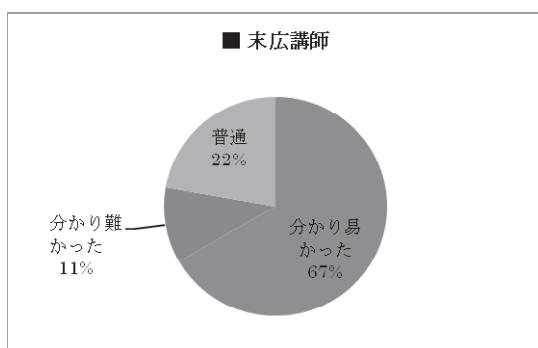
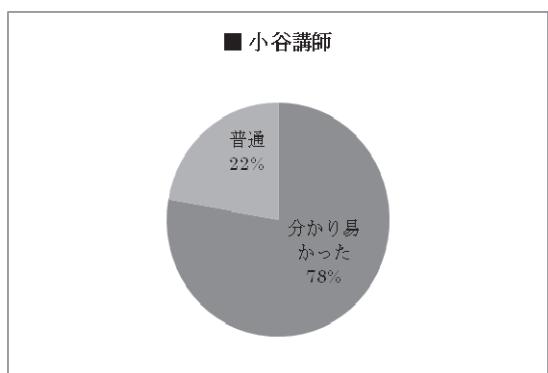
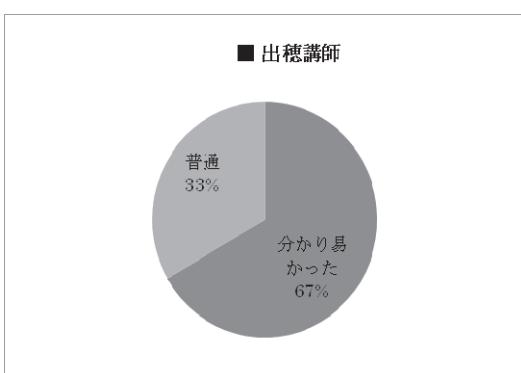


図表 1-3 Q2. 講座内容の進め方と納得度合い

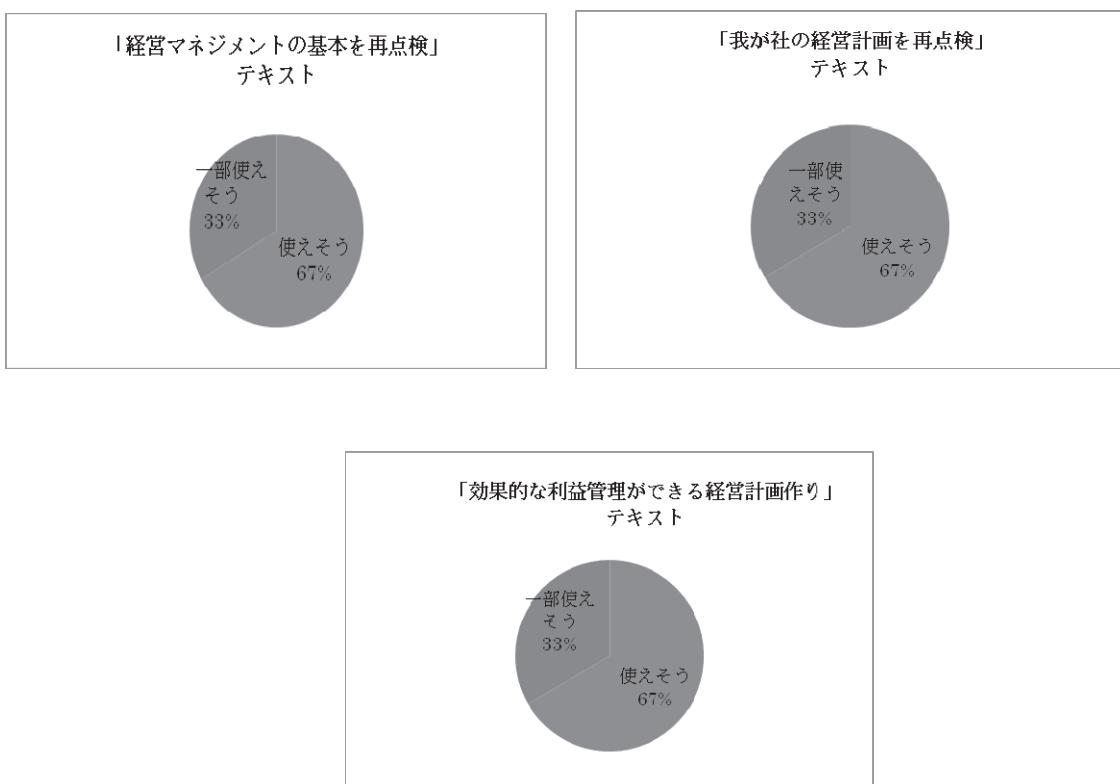




図表 1-4 Q3. 講師の話し方



図表 1-5 Q4. 講座テキストは、自社の教育テキストとして使えそうですか



講座会場 : PASTEL INN SAIGON HOTEL  
(Ho Chi Minh City, Vietnam)

## 第Ⅱ章 進出日系中小企業経営者の抱える課題とその対応

1. ベトナムの基本情報	10
(1) 基本情報	10
(2) 政治体制	11
(3) 経済動向	11
(4) 進出環境	12
(5) 進出日系企業数	17
2. 現地に赴任する経営者の横顔	17
(1) 受講企業の概要	17
(2) 受講企業経営者の横顔	18
3. 現地進出企業の事情	20
(1) ベトナム進出の動機	20
(2) 現地会社と親会社の関係	21
(3) 原材料・部品の調達方法	22
(4) 資金の調達	22
4. 経営者の経営上の悩み・課題とは	22
(1) 生産形態から見た経営者の経営上の悩み・課題	22
(2) 成長する市場をどのようにチャンスに変えるか	25
5. 求められる経営能力と今回の支援事業	26
(1) 求められる経営能力とは	26
(2) 今回の支援事業	28

この章では、現地に赴任した経営者が「経営上どのような課題を抱えており、それにどう対応するか」を中心に、ベトナムの基本情報や現地進出企業の事情なども併せ紹介する。

### 1. ベトナムの基本情報

#### (1) 基本情報

- ・国名：ベトナム社会主義共和国
- ・面積：32万9,241平方キロメートル
- ・人口：8,579万人（首都ハノイ 644万人、ホーチミン 712万人 2009年）
- ・民族：キン族（越人）86%、他 53 の少数民族
- ・言語：公用語ベトナム語、他に少数民族言語
- ・宗教：大乗仏教約 80%、他にカトリック、カオダイ教、ホアハオ教など
- ・一人当たり GDP: 1,068.26 米ドル（2009年）
- ・通貨：1US ドル=19,497 ベトナムドン、1円=239 ベトナムドン（2011年1月3日）

## (2) 政治体制

- ・政治体制：社会主義共和国
- ・元首：グエン・ミン・チエット大統領（国家主席） 2006年就任
- ・政体：ベトナム共産党指導による社会主義国、1986年からドイモイ（刷新）政策による市場経済化と対外開放を促進している
- ・議会：ベトナム共産党一党体制（議員数493名、2007.5総選挙、任期4年）
- ・行政区画特別直轄5都市（ハノイ、ホーチミン、ハイフォン、ダナン、カントー）と59の地方省、行政区画ごとに人民評議会（議会）と人民委員会（執行機関）がある

出所：日本外務省資料

ホーチミン市内



ホーチミン人民委員会



## (3) 経済動向

1975年ベトナム戦争終結により、ベトナム共産党一党体制のベトナム社会主義共和国が誕生した。1986年第6回共産党大会で市場経済システムの導入と対外開放化を柱としたドイモイ（刷新）政策による外資導入を進め、構造改革や国際競争力強化に取り組んでいる。

2011年の第11回共産党大会では2020年までに工業国入りすると強い意志を示した。他方、ドイモイの進展の裏で、貧富の差の拡大、汚職の蔓延、官僚主義の弊害などのマイナス面も顕在化してきている。

1995年7月、米国と国交正常化、 ASEANに加盟。1998年APECに参加し、2006年にAPEC議長国、2007年WTO加盟、2010年ASEAN議長国を務め、国際的評価も高まり、順調な経済成長を続けている。

### ①GDP成長率の傾向

ベトナムの一人当たりGDPは、2008年度1,000ドルを超える、2010年度の予測では1,168ドルになる。2008年度はインフレ率が19.9%と高騰した影響で、2008年度のGDP成長率は6.3%と低下した。しかし、2009年の世界経済危機の中で政府の積極財政・金融緩和が奏功し2009年度のGDP成長率は5.3%、2010年度は当初の目標である6.5%を上回り、6.8%成長を達成した。（図表2-1-1）

しかし、急速な物価上昇、自国通貨の不安定化など、マクロ経済状況は不透明な部分もある。2007年1月、WTOに正式加盟を果たしたが、慢性的な貿易赤字、未成熟な投資環境等懸念材

料も残っている。

図表 2-1-1 ベトナムの主要経済指標

項目	2007年	2008年	2009年	2010年
一人当たり GDP (US\$)	835	1048	1068	1168
GDP 成長率(%)	8.5	6.3	5.3	6.8
消費者物価上昇率 (%)	12.6	19.9	6.9	11.8
失業率 (%)	4.6	4.7	4.6	2.9
輸出総額 (億ドル)	486	627	571	716
輸入総額 (億ドル)	628	807	699	840
貿易赤字 (億ドル)	142	180	128	124
対日輸出額 (億ドル)	60.9	84.7	62.9	—
対日輸入額 (億ドル)	61.9	82.4	74.7	—

出所：ジェトロ、外務省 海外ビジネス情報、財務省統計

## ②ベトナム産業構造の変化

ベトナムの1986年と2006年の産業別GDPのシェアを比較してみると、農水産業の第1次産業が38%から20%に低下した。それに対して、工業・建設業の第2次産業は30%から42%へと増加し、サービス業の第3次産業も32%から38%へと増加している。

## ③軽工業から輸出加工型に変化

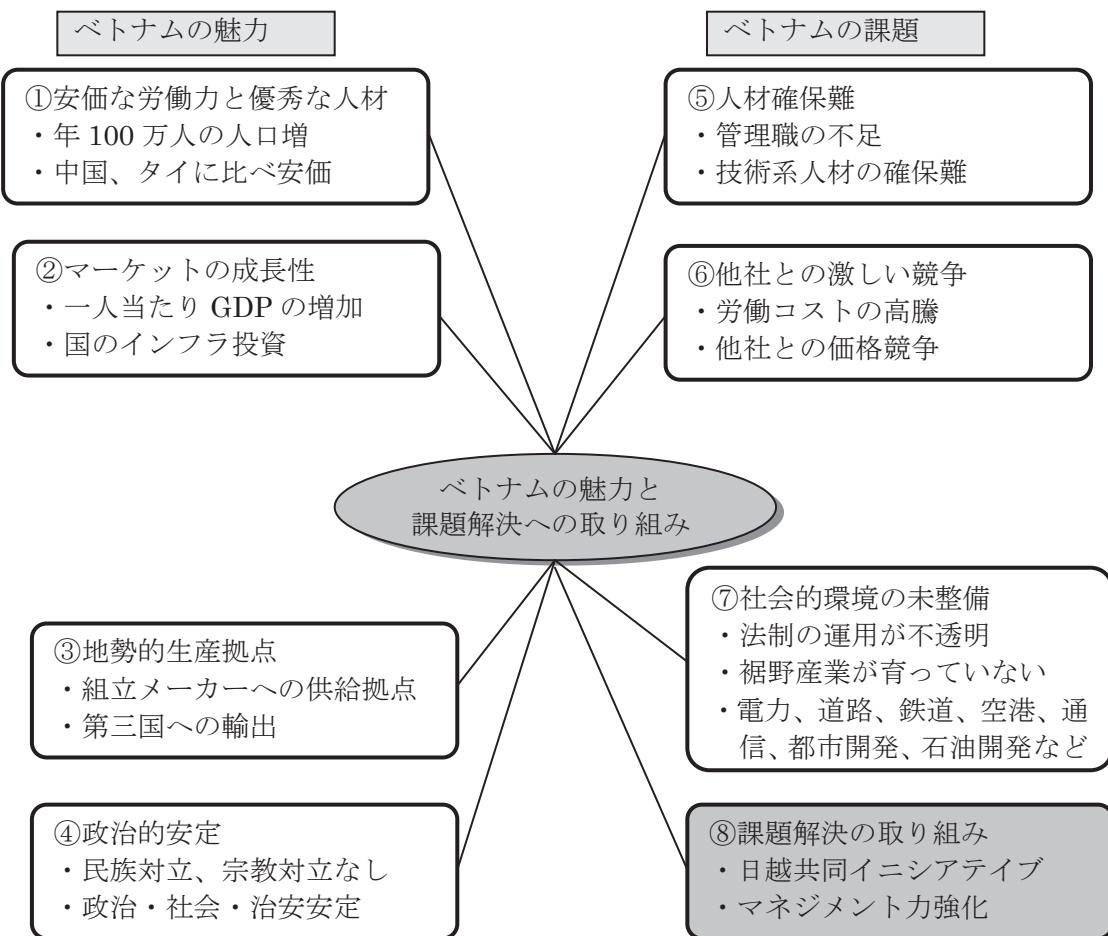
ベトナム政府は外資導入のために、戦略的に輸出加工区、工業団地、ハイテク経済区を設置してきた。外資を受け入れ、軽工業から重工業、委託生産から輸出加工型に変化させながら工業製品の生産を増すことで、国内市場を拡大しようとしている。

## (4) 進出環境

ベトナムは、アセアンにおける製造業の進出先として人気度が高い。新たに進出する場合及び既に進出している場合でも事業を成功させるためには、その魅力と課題を整理しておくことが大切である。魅力及び可能性としては、①安価な労働力と優秀な人材、②マーケットの成長性、③地勢的生産拠点、④政治的安定 があげられる。一方、途上国としての共通課題として、⑤人材確保難、⑥他社との激しい競争、⑦社会的環境の未整備 がある。そして⑧に、課題解決への取り組み方法を示す。

また、チャイナ・プラスワンしてのベトナムが注目されている。1985年「プラザ合意」後の円高を契機に、日本企業は、安価な労働力を求めて、アセアンに加え、特に1991年～1995年にかけ、中国へ急激に進出した。2001年のWTO加盟を契機にさらに進出が加速し、中国は「世界の工場」、「世界の市場」の地位を築いた。しかし、中国への集中投資は、2000年代後半になり、為替リスクや労務費の高騰、ストライキや暴動などのカントリーリスクが顕著になってきたため、進出先の見直しが行われている。ベトナムは進出先候補国の一つである。(図表 2-1-2)

図表 2-1-2 ベトナムの魅力と課題



### 【ベトナムの魅力】

#### ①安価な労働力と優秀な人材

図表 2-1-3 に示すように、ベトナムの一般作業者の月当たり最低賃金は 95 ドルであり、これは、中国（広州）やタイ（バンコク）の賃金と比較して見ると、一般作業者では約 40%、エンジニアの賃金で約 50%、マネージャーでも約 70% と安価である。さらに、韓国、シンガポールと比べても、賃金の差は魅力的である。

また、ベトナムの平均年齢は、26.9 歳（ちなみに日本は 43.8 歳）と若い。識字率は 95% と高く、勤勉で優秀な人材が多い。アセアンにおける特徴の一つとして、一般作業者とマネージャーの賃金格差が大きいことがあり、日本の 1.9 倍に対してベトナムでは 8.4 倍である。

こうした現実にあるので、日本での QC サークルのように一般作業者から管理者まで同じ目線で話合い、アイデアを出し合い、協働で問題解決を進める場合には、ベトナム人同士の信頼関係を作ることから始める必要がある。

図表 2-1-3 主要国の主な経済指標 (2009 年度)

項目	ベトナム(2010 年)	タイ	中国	韓国	シンガポール	日本
面積 (平方キロメートル)	329,241	514,000	9,600,000	100,033	710	377,835
人口 (万人)	8,579	6,388	約 130,000	4,887	507	12,275
首都	ハノイ	バンコク	北京	ソウル	シンガポール	東京
主要言語	ベトナム語	タイ語	漢語(中国語)	韓国語	マレー語	日本語
一人当た GDP (\$)	1,168	3,923	約 3,404	17,175	36,537	39,740

出所：外務省

経済成長率 2007 年	8.5	4.9	14.2	5.1	8.5	2.4
2008 年	6.3	2.5	9.6	2.3	1.8	-1.2
2009 年	5.3	-2.3	9.1	0.2	-1.3	-5.2
2010 年予測	6.8	7.5	10.5	6.1	15.0	1.9

出所：世界経済のネタ 2009

最低賃金 (単位 US \$)	ホーチミン	バンコク	広州	ソウル	シンガポール	横浜
一般作業者	95	241	248	867	1,027	3,226
エンジニア	270	576	558	1,609	1,892	4,604
マネージャー	798	1,391	1,095	2,312	3,138	6,272

出所：ジェトロニュース 2009.1

## ②マーケットが成長している

バイクの普及率は、4 人に 1 台の割合である。ここ 1、2 年で、スーパーカブ型の実用型バイクからデザインの良い高級なスクーター型へと変化してきており、経済が成長していることを実感できる。今後も 7% 前後の成長が見込まれている。

2007 年 WTO 加盟により各分野で関税が引き下げられている。2009 年 1 月から国内卸・小売サービス業の分野で外資 100% 出資が解禁され、さらなる国内市場の拡大が期待される。

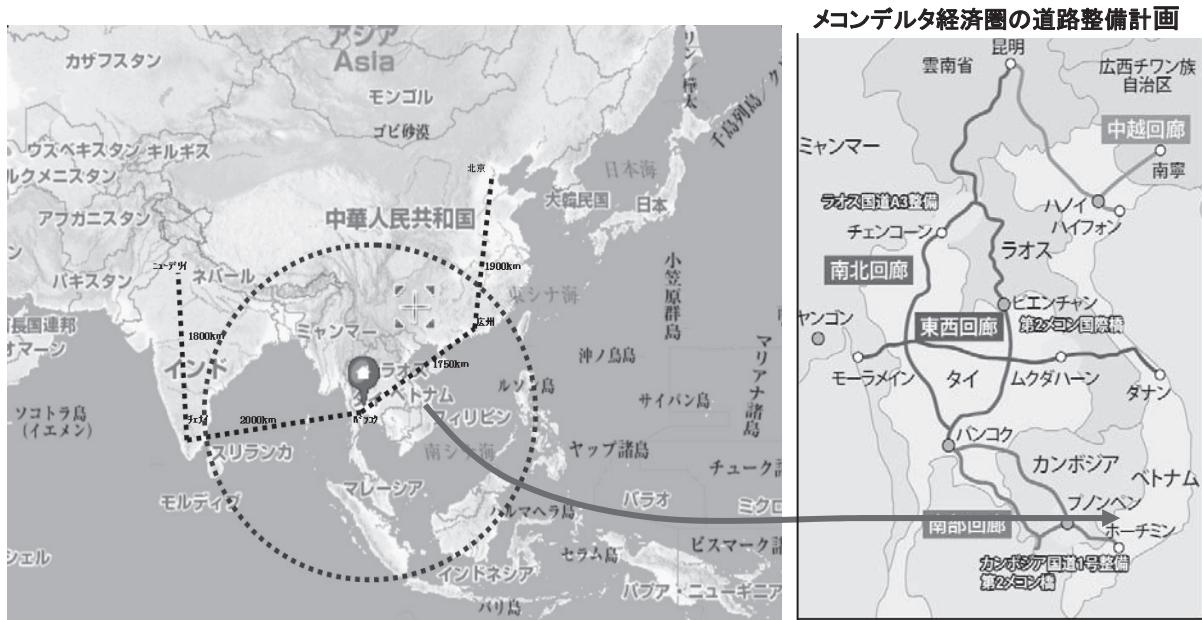
また、ベトナムは、日本の ODA はじめ各国の支援を受けながら、道路網、鉄道、港湾、原子力などのインフラ整備の公共投資が目白押しで、新たなビジネスチャンスが多くなっている。

## ③地勢的生産拠点としての可能性

インドシナ半島のベトナム、タイ、ラオス、カンボジアの 4 か国で、メコンデルタ経済圏を構成している。人口約 1.7 億人（日本と比べると人口は 1.3 倍、面積は 3.3 倍）の巨大な市場がある。さらにベトナムから 3 千キロ先には、中国 13 億人とインド 12 億人の巨大市場がある。

インドシナ半島の道路交通網の整備計画が進められ、物流が大きく変わろうとしている。ベトナムのダナン～ミャンマー間のモーラメインの東西回廊、ベトナムホーチミン～タイバンコク間の南部回廊が開通している。ダナンからタイのバンコクまで東西回廊（陸路）と使うと、通関も含め 2 日間で行けるようになった。ベトナムは、陸路と海路の地勢的な優位性があり、メコンデルタ経済圏や近隣諸国への生産拠点としての発展が望まれる。（図表 2-1-4）

図表 2-1-4 地勢的生産拠点としての可能性



出所：FFG 調査月報より

- 人口：ベトナム 8.6 千万人、タイ:6.4 千万人、インドネシア:2.3 億人、中国:13.3 億人、インド:12.3 億人
- メコンデルタ経済圏：ベトナム、タイ、ラオス、カンボジアの4ヶ国 人口：1.7 億人、  
2006 年完成のインフラ：東西回廊（ダナン～ラオス～タイ～ミャンマー・モーラメイン）、  
南部回廊（ホーチミン～カンボジア～タイ・バンコク）

#### ④政治的に安定している

ベトナムはキン族が 86%を占め、宗教は日本と同じく 80%の人が大乗仏教であり、民族対立や宗教対立はない。また、歴史・文化の面でも共通点が多い。例えば、ベトナムのテト（正月）は、年越し準備として、桃の花や金柑など縁起の良い植物を飾る。日本で言うしめ飾りや門松に似ている。しかし、デザインや色彩の面ではシックな雰囲気の日本に対して、中国文化的な影響を受け、赤色や黄色などの派手な色づかいになっている。

政治的には、ベトナム共産党一党体制で安定している。ドイモイ（刷新）政策で外資の導入を進め 2020 年までに工業国入りを目指している。日本の製造業から見た有望事業展開国のランキングにおいて、2007 年から 2009 年では中国、インド、に続き第 3 位でベトナムに人気がある。ベトナムの安価な労働力と優秀な人材、現地マーケットの成長性と共に政治的安定が人気の理由である。（JBIC わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2010 年度海外直接投資アンケート結果より）

#### 【ベトナムの課題】

##### ⑤人材確保が難しい

ベトナム政府は、大学や専門学校、中小企業技術支援センターなどで技術系の人材育成をしているが、経済発展の速度に技術系人材育成が追いつかず人材不足を起している。

管理職候補の高学歴者は、大都市に近い勤務地を希望する傾向が強く、情報産業や金融・サービス業を希望し、製造業を敬遠する傾向があり、地域によっては、管理者不足という深刻な状況が起きている。

## VSIP 工業団地



また、管理職、技術職、社内で訓練した一定の技術を得た作業者でも、より良い給料や業務条件を求めて、他の企業に転職（ジョブホッピング）しがちである。技術の蓄積に影響もあり、長く勤められる労務管理が重要である。

ベトナム人は、感覚的に日本人と似た雰囲気があるが、時間の認識や報、連、相のタイミング、仕事の内容、役割りや効率に関する認識、企業よりも家族を重視するため残業を好まないなど、日本人と異なった点が多々あ

り、日本式の工場管理はそのまま通用しないので注意が必要である。

### ⑥他社との激しい競争の時代に入った

2007年WTO加盟後、特に外資の投資が盛んになったが、ベトナム株の高騰とインフレによって物価も高騰し、賃金改定が追いつかず、労働条件の改善や賃上げのストライキが多発した。

2009年には、インフレ率が6.9%と改善され、ストライキが下火になったが、2010年、物価上昇率は再び2桁台となっている。2005年と2010年の最低賃金を比較すると5年間で2.1倍となっている。今後とも労働コストの高騰は続くため、生産性の改善を進めコストアップを吸収していく必要がある。

進出企業は、日系企業も同様であるが、輸出よりも国内市場を優先する企業の割合が増えてきた。また、ベトナムローカルの機械工業も年々力をつけ、輸出も徐々に増えている。このような状況から国内市場では、ベトナム、中国、台湾、韓国企業との価格競争が激しくなってきている。

### ⑦社会環境の未整備

労働法、税法、共通投資法、統一企業法や身近な特別法の変更が頻繁にあり、立法から施行までの期間が非常に短いのが特徴である。施行日が決まっていても、内容が変更になる場合もある。

また、労働法による労働者の権利と義務の周知が十分でないため、当局による過剰な労働者保護の色彩が濃い対応により事前の団体交渉などの法的手順を踏まず、突然、違法なストライキが発生する例もよくある。ベトナムの司法、裁判は、判例の蓄積がないため、判例に基づいた判断がされず、公平性を欠く。

ここ5年ほど投資ブームが続き、輸出入に関するインフラ整備が追い付いていない。道路、鉄道、港湾、空港、都市開発、石油開発、通信などのインフラ計画を確認するためには、ベトナム・インフラマップ（2010年4月JETRO作成）が役立つ。

ベトナムの生産者向けの電力不足は、まだ深刻でないが、今後、GDP成長率が7%前後と見込まれることから、原子力発電による電力供給に関心が高まっている。

## ⑧【課題解決への取り組み】

### ●「日越共同イニシアティブ」

人材確保難や社会環境の未整備は、個々の企業では対応できない。このような状況下で、2003年ベトナムの投資環境を改善するために官民協議の場として「日越共同イニシアティブ」が設置された。日越両国で、改善すべき内容を「行動計画」として取りまとめ、実施後の進捗評価を日越で行っている。2003年から2010年までに第1から第3フェーズを終了した。

年々、改善はされてきているが、進出企業の大きな課題の一つに裾野産業が育っていないという認識がある。「日越共同イニシアティブ」の実施項目に裾野産業の育成があるが、進展していないのが現状である。日系企業の原材料・部品の現地調達率は、現地進出日系企業から43.8%、地場企業37.4%、外資系企業18.8%となっている。また、製造原価に占める材料費率は、50%未満が21.1%、50~70%は37.8%、70%以上は41.1%である。(JETRO 2010年度在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査より)

### ●「マネジメント力の強化」

また、これから進出を計画している日系中小企業や既に進出している企業の「マネジメント力の強化」が重要課題である。ベトナムに派遣される経営者は、現実的には、赴任前にマネジメント力に関する十分な教育を受ける機会がないまま赴任し陣頭指揮をとっている。

特に必要なマネジメント力は、経営目的及び目標を明確にし、組織の全体から部分を見て考える全体最適化の思想が必要である。具体的には、自社の置かれた企業環境を外部から見た機会(チャンス)と脅威(リスク)、そして企業内部から見た強みと弱みから、課題を拾い出し、整理して、経営資源である人、もの、金を活用しながら、どこから課題解決をしていくか経営計画の形にして全従業員を動かすことが大切である。

## (5) 進出日系企業数

進出日系企業数は、ベトナム全土で1500社ほどで、ハノイ384社、ホーチミン488社(日本商工会議所会員数 2010年度)である。ハノイを中心としたベトナム北部は中国の華南地区からの進出、または、日本からの大手セットメーカー及び部品供給のために進出した日系企業が多い。

ホーチミンを中心とした南部は、中小企業や独立系メーカーが多く、ホーチミンからメコンデルタエリアへの道路整備が進み、資材調達や物流コストが安いということも南部の特徴である。

## 2. 現地に赴任する経営者の横顔

### (1) 受講企業の概要

今回の支援事業に参加した企業は10社であった。経営者は、すべて日本人で、そのうち2人が本社の社長を兼務している。経営者の年齢は30代から60代で、経営者としての実務期間は、1年から9年と若手からベテランまで多様であった。

図表 2-2-1 受講企業の概要

受講企業の概要：

- ・経営者の年齢：30代3名、40代1名、50代3名、60代3名
- ・経営者としての実務期間：1年3名、3年1名、4年2名、5年3名、9年1名
- ・企業の人員規模：100名以下4社、200名以下2社、500名以下3社、1000名規模1社
- ・各社従業員に占める常駐している日本人（経営者も含む）の数  
0名1社（社長兼務）、1名3社、2名2社、3名1社、4名2社、13名1社

業態としては、下請け企業8社と自社製品の製造販売2社である。業種としては、機械部品加工、プレス加工、プラスチック成形、電気部品加工、電子部品組立、木工製品加工、プラントエンジニアリングなど様々で、ホーチミンから半径40km以内の工業団地に入居している。企業の人員規模は、20人から1000人規模で、200人以下の企業は60%である。（図表 2-2-1）

（2）受講企業経営者の横顔

進出日系中小企業経営者の人選には、下記の通り3つのタイプがある。半数は本社からの派遣である。

- a. 同族経営者（2社）
- b. 従業員からの経営者（6社）
- c. 雇われ経営者（2社）

大半の経営者は、ベトナム赴任前にマネジメント教育を受けていない。独学でマネジメント実践をしてきているが、経営の羅針盤の作り方、羅針盤の示し方に自信が持てないという。今回の募集で最初に手を挙げた経営者は、先を見た経営計画の作り方についてベトナムでは学ぶ機会がないため、有り難いと感じて、即、申込みをしたとのことであった。

経営者がどのような期待を持って参加したか、経営者の人選タイプと、経営者の就任期間をマトリックスで整理し、Aタイプ～Eタイプの経営者の横顔が把握できた。（図表 2-2-2）

① Aタイプ：従業員からの新人経営者

マネジメントを学び活用したいと言う経営者の切実で一途な気持ちが伝わってくる。工場での経験がなかったり、あるいは工場での経験があったとしても、マネジメントに参加していなければ、部下をまとめ、組織の目標を達成するために苦労が多い。

経営者として、組織を見直し、改善を進めている最中に講座を受け、経営方針の重要性、経営計画を作るプロセス、部下との接し方が役立ったと言う。新人のせいか、過去の仕事のやり方にこだわらず大胆に行動しているのが印象的であった。

経営者自身がSWOT分析、クロス分析を行い、それらを元に経営計画書及び実行計画書を作成することは初めての経験である。現状は、経営計画を本社が作成し、ベトナム独自のものは作っていないが、今後、本社へ経営計画書という形で提案をしていきたいとのことである。

② Bタイプ：従業員からのベテラン経営者

本社での担当職務は、加工技術、生産管理及び営業担当、前職も同じ業界からの転職、海外

勤務希望で入社するなど様々な経験を持っている。現在、悩んでいる経営課題を持って講座を受けていた。さすがベテラン経営者である。

もともと本社で経営計画を作成し、中期経営計画、単年度経営計画まで作成している企業もあり、また、経営計画書という形では作成していないが、明確な経営目標を持っている企業もあった。共通の経営課題としては、経営方針を徹底するために、従業員をどのように巻き込んで目標展開をするか、ベトナム人をどのように教育するか、他の経営者の意見を聞きたいと言う経営者もいた。

### ③ Cタイプ：雇われ新人経営者

取引先の経営者から海外展開をさらに進め、生産拠点を確立したいと請われ、商社を定年退職後赴任した。工場経営は初めてであったが、ベトナム人幹部との定例会議の工夫、5S、標準化を中心とした現場改善を進め、6ヶ月で見違えるような工場になっていた。

経営方針から最初に利益目標を決め、経営計画を作成する手順は、初めての経験で幹部に利益を教えるとき役立つと思うとのこと。

### ④ Dタイプ：雇われベテラン経営者

取引先の経営者から海外展開に当たり、海外経験が長く、その経験を買われ、工場立ち上げ時から赴任した。工場経営は初めてで、技術的なことは、日本人技術者が担当している。本社への販売以外にベトナム市場への製品販売、技術サービスなどを展開している。

経営計画はすべて本社で作成しているが、従業員を巻き込んだ経営計画づくりの重要性から経営計画づくりの取り組みを開始した。

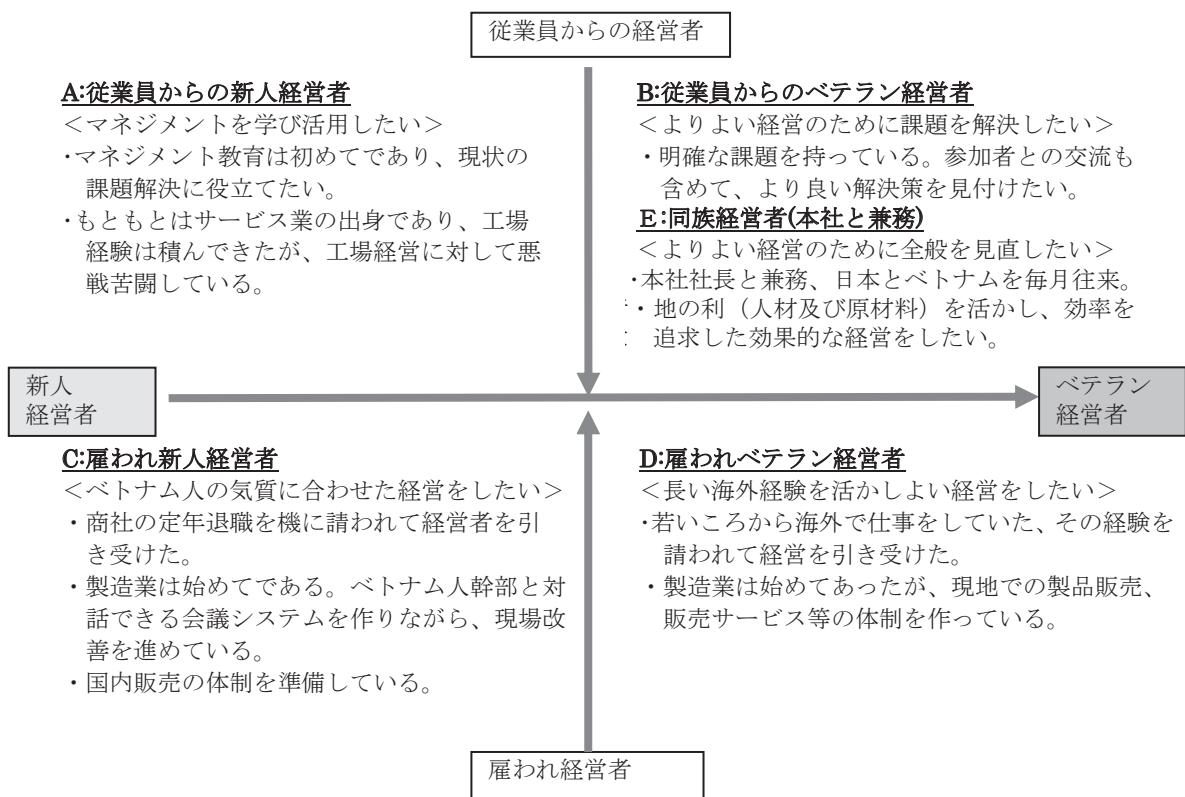
### ⑤ Eタイプ：同族経営者

本社の経営者とベトナムの経営者を兼務し、日本とベトナムを月1回往復している。ベトナムの現状を踏まえた経営計画と本社の経営計画を同時に立てられ、利益管理がし易いというメリットはある。

しかし、経営者の分身が必要である。ベトナム工場で経営計画から目標管理へ展開して運用できる経営者の分身となれる人材の配置が重要であるが、現状では、経営計画を含めたマネジメントを任せられる人材は配置されていない。経営者自身、業務量も多く、大変忙しい状況にある。

経営計画書は作成されているが、ベトナム工場の従業員を巻き込んだ方法での経営計画が作成されていない。

図表 2-2-2 経営者の横顔



### 3. 現地進出企業の事情

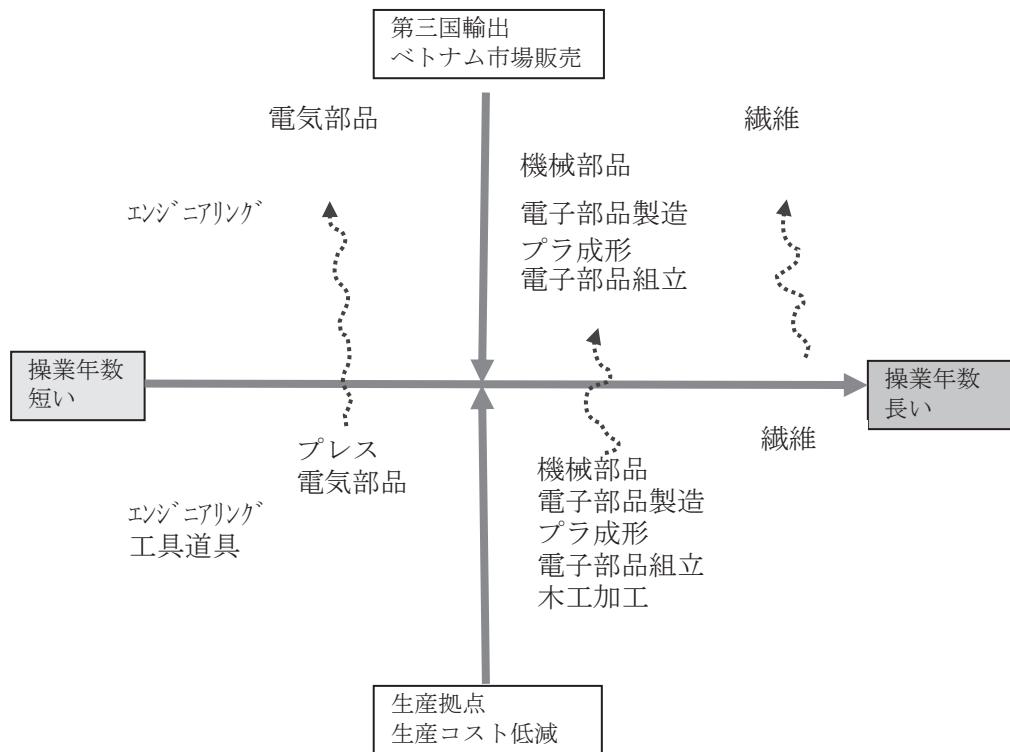
今回参加した企業のベトナム進出の動機、現地会社と親会社の関係から現地進出日系企業の経営事情を把握する。

#### (1) ベトナム進出の動機

ベトナム進出の動機としては、販売拠点の確立（ベトナム市場で販売 31%、第三国生産拠点として 15%）と生産コスト削減（取引先の進出 23%、原材料が優位 31%）を目的とした生産拠点の確立という二面性がある。ベトナムの魅力である安価な労働力、優秀な人材、マーケットの成長性が進出動機になっている。

参加企業の業種と操業年数とを見ると、下記図表 2-3 のように、進出時は生産拠点とし、その後、現地市場に参入するパターンが多い。

図表 2-3 操業年数（3～15 年）と参加企業のベトナム進出動機



## (2) 現地会社と親会社の関係

今回参加企業は、日本の親会社からの出資によって設立されており、資金、設備、技術、人材の支援を受けている。また、親会社の現地の工場に対する方針、力関係は様々ではあるが、経営上の判断を親会社の意向に添わなければならないという一定の制約がある。

今回参加の現地企業と親会社の取引形態を分類すると、(a) OEM 生産（相手先ブランドで生産）2 社、(b) 本社の生産部門（下請け）2 社、(c) 本社と現地で受注・設計・生産 1 社、(d) 本社と現地で受注・生産 4 社、(e) 現地で受注・生産がある 1 社。

親会社からの経営判断に沿う影響の程度は、現地と親会社との関係、経営者の成り立ち（従業員から経営者、雇われ経営者）、経営者の経験などの状況によって異なる。ケースによっては、親会社が販売価格、材料価格、資金の主導権を持ち、現地企業が利益を出せない。そのため現地の経営上の自主性が発揮できないこともある。

また、主に現地市場を対象に製造販売する現地会社にとって、日本の親会社の支援が経営上の強みとなっている。融資などの資金面の支援はもとより、最新の技術情報の提供や人材派遣、そして日本で築き上げた技術的信頼性などが現地会社の強みとなっている。

現地会社を競争力のある強い会社にするためには、現地の経営状況を経営計画の形にして、正しく本社に伝えることである。

今後、ベトナムの市場の拡大、インフラの整備や裾野産業が育成されてくる状況を踏まえて、製造拠点と共に販売拠点も築き易くなる。チャンスを逃さないためにも、経営計画策定という観点から、本社及び現地企業の方針や戦略的目標を明確化することが必要である。

### (3) 原材料・部品の調達方法

原材料・部品の現地調達率は 50%、本社及び現地 20%、本社調達 10%、本社及び顧客支給 20% である。原材料・部品は製造原価の変動費の部分であり、現地調達を増やすことで製品の付加価値率を増やすことができる。

### (4) 資金の調達

資金調達は親会社頼みであるが、現地販売が増えてくることで、資金の現地調達が必要である。現状では 20% の企業に留まっている。今後、金融インフラが整備され、現地調達がし易くなることを期待する。

## 4. 経営者の経営上の悩み・課題とは

各経営者には、予備調査の段階で、企業内部から見た自社の「強み」、「弱み」とは何か、また、企業外部から見た自社の「機会」は何か、「脅威」は何か、について拾い出しをお願いした。その結果に基づき経営者と共に SWOT 分析表の見直しを行った。そして、生産形態から見た経営者の経営上の悩み・課題及び成長する市場をどのようにチャンスに変えるかについて整理した。

### (1) 生産形態から見た経営者の経営上の悩み・課題

企業の生産形態を次の 3 つに分類し、詳細を図表 2-4-1 のようにまとめた。

- (a) 相手先ブランドで生産する OEM 企業
- (b) 自社製品を生産する企業
- (c) 顧客仕様で生産する下請け企業

操業年数が 3 年から 5 年の企業が 90% で、創業時から経営に携わっている経営者は 70% である。ベトナムに進出後、3 年から 5 年で初期投資を回収しつつあり、経営状況としては、黒字化した企業が 70% で経営が軌道に乗り始めた時期と言える。しかし、30% の企業は、赤字から抜けだせないでいる。前任経営者の後を受けた 2 代目の新人経営者のうち何人かは、組織そのものから見直し、大胆な改革を進めている。

全般的に言えることは、企業間にマネジメント力の格差があることである。市場が拡大している中で恩恵に浴していない企業もある。

生産形態の違いによる特徴としては、(a) の OEM 生産では、生産体制はしっかりとしているものの、売値及び材料が制約されるなどコスト競争で厳しい状況下に置かれている。(b) の自社製品を生産する企業及び (c) の下請け企業においては、差別化された製品、差別化された技術の蓄積の程度が採算に影響を与えている。

#### ①企業間競争が激しいという課題

先の先を見た経営計画を立て、従業員と協働作業で改善が計画的に行われることが重要であるが、できていない。今回の SWOT 分析、クロス分析、経営計画作成のプロセスは、企業にとって、自社を取り巻く経営環境や現状の課題を整理することができ有効であった。

## ②採算が取れないという課題

価格競争に強い、または、価格競争を避ける製品や技術を蓄積することに加え、管理技術を向上させることが必要である。全従業員を含め、自社の強み、弱み、企業外部環境の影響を客観的に把握するためには、SWOT分析が効果的であった。

## ③人材育成が出来ていないという課題

この課題の根底には、「経営者の想いが従業員に伝わらない」ということがある。

人材育成は、時間をかけて、計画的に教育することが必要であるが、中小企業では、体系化した教育計画の実施は、人材面、資金面において難しい状況にあり、それができていない。

ベトナム人を信じ、ベトナム人の能力を引き出す対話の進め方の工夫が必要であるが、これもできていない。

図表 2-4-1 生産形態から見た経営者の経営上の悩み・課題

①企業間競争 が激しい	OEM 生産	1)代替製品や技術革新で類似品が出現してきた。 2)取引先からの量産品の値引き要求が多い。 3)顧客とのコミュニケーションに英語力が要求される。 4)労務費が毎年 10%以上高騰している。
	自社製 品生産	1)労務費の高騰で価格競争に負ける。 2)作業者の定着が悪く、技術が定着せず品質が不安定である。 3)外注工場の管理が未熟で納期が安定しない
	下請け 加工	1)営業力が弱く新規顧客開拓ができない。 2)国内でのビジネス経験が少なく、ネットワークがない。 3)他社でもできる汎用製品は価格競争になってしまう。 4)労務費コストと資材コストが高騰している。
②採算が取れ ない	OEM 生産	1)量産品は価格競争が激しく付加価値が少ない。 2)売値が本社より指定される。材料も支給品である。 3)現場管理力が低い、不良が再発する、作業標準を守らない。
	自社製 品生産	1)現場管理が弱い。品質が安定せず、全数検査で対応している。 2)5S が不十分。設備は油汚れ、埃だらけ。 3)生産計画が立てられず、納期遅れに苦労している。 4)月次決算が遅い。正確で迅速な計算ができていない。 5)収益性が低い（何が問題か把握していない）。
	下請け 加工	1)現場管理能力が弱い、標準化されていない、QC が弱い。 2)資材、生産、外注品の在庫管理が弱い。 3)新規品の立ち上げが遅い、ベトナム人が育っていない。 4)資材が日本からの輸入。タイ、中国物は使えない。
③人材育成が できていない	OEM 生産	1)将来を見込んだ自立的に行動する管理者が育っていない。 2)リーダーが育っていない。臨機応変に行動できない。 3)会議等でも数値を示し説明するが反応が鈍い。
	自社製 品生産	1)リーダーの指導力、管理能力が低い。 2)労働者の定着が悪く技術が定着しない。 3)作業環境が悪い、5S、労務管理、人事評価がされていない。 4)優秀な人材が確保できない。
	下請け 加工	1)コスト意識が低い。 2)設計業務で新しい製品設計ができない（意欲がない）。 3)ベトナム人が日本人技術者に頼りきりになる。 4)資材管理関係の人材が集まらない
④その他	OEM 生産	1)事業強化のための資金不足。 2)中長期の経営計画が立てられていない。
	自社製 品生産	1)電力不足。
	下請け 加工	1)エンジニアの給料上昇、引き抜きが多発している。 2)法規制の運用があいまい、労働法、税関法など。 3)電力不足。

## (2) 成長する市場をどのようにチャンスに変えるか

ベトナムは、高度成長が続き市場が成長している。業種によっても異なるが、市場の成長について、どのようなことが期待できるか、社的には、チャンスをどのように活かせるか、誰に（市場）、何を（製品、技術）、どのように戦略的に対応できるかについて、図表 2-4-2 に整理した。

企業間の特性もあるが、OEM 関係は量的な特化、自社製品、下請け企業は、製品の差別化、技術の差別化をどのように戦略的に計画し改善するかが課題である。

図表 2-4-2 成長する市場をどのようにチャンスに変えるか

⑤市場が拡大している	OEM 生産	1)チャイナプラスワンで中国からのシフト需要。 2)日系企業の戦略的海外展開に伴う新しい仕事。 3)特化した設備及び技術による仕事（技術革新）。 4)環境関連製品のビジネスチャンス。
	自社製品生産	1)メコンデルタ経済圏に期待が持てる。 2)現地市場の販売増見込める（外資企業に高付加価値商品）。 3)現地に同業者がなく競争が少ない。 4)日本からの発注、中国からベトナムにシフトしている。
	下請け加工	1)ベトナム人の可処分所得が増え市場ニーズが変化している。 2)取引先の現地市場への海外事業展開で新規事業が増えている。 3)同業者と異なる新しい市場へ参入が期待できる。 4)販売ライセンスの規制緩和による新展開ができる。 5)政府のインフラ整備事業で新市場の拡大が期待できる。
⑥自社の強みは何か  誰に（市場） 何を（製品、技術） 価値の提供	OEM 生産	1)OEM 量産品の社内一貫生産ができる（工程設計から量産）。 2)クリーンルームでの超精密加工（他社にない技術）。 3)試作から量産までの工程設計プロセス設計及び管理（短時間）。 4)柔軟性のある工程負荷能力調整（近隣から人集めできる）。
	自社製品生産	1)日本より安く作れ、付加価値アップ（日本輸出）。 2)原材料部品調達の現地化で付加価値アップ（日本輸出）。 3)企画から生産までのリードタイムが短い（開発が強い）。 4)管理部門に優秀なベトナム人マネージャーを配置した。
	下請け加工	1)特化した技術、設備で新需要に対応できる。 2)原材料部品の現地調達で付加価値アップ。 3)新規製品の試作、量産に短時間で対応できる。 4)他社よりも安く、早く、品質精度の良い製品を出荷できる。

## 5. 求められる経営能力と今回の支援事業

### (1) 求められる経営能力とは

前節の通り、経営者の経営上の悩み・課題について、・企業間競争が激しい、・採算が取れない、・人材育成ができていない、・市場の拡大をチャンスに活かせるか、・自社の強みを活かせるか の観点から整理した。経営者がこの課題解決に対してどのように取り組むべきかにつき、求められる経営能力を下記に示す。

#### ①経営者の3つの役割を果たす能力

経営者には、図表2-5-1の通り、基本的な3つの役割がある。

##### イ) 事業として成立させること

経営者は、事業が存続・発展できるように  
自社の能力が発揮できる事業領域を決め、  
存続発展できる計画を立て実行すること  
ある。

次の3つの観点から事業、活動領域決める。

- ・どの市場に対して事業を行うか、
- ・どのような製品、技術、ノウハウで事業  
を行うか、
- ・どのような価値を顧客に提供できるか  
市場の需要見通し、競争条件を調べ、競争  
優位になれる戦略を決める。そして企業存  
続・発展に必要な利益が確保できるように、  
方針を示し、目標を決め、従業員を動かし  
結果を得ることである。

この他に事業の成立に欠かせないとして、進出先の法律を遵守すること、従業員の労働  
上の安全性確保、地域環境の保全などの社会的責任を果たすこと、そして進出地域に対し、納  
税、雇用の創出と維持など地域に貢献することがある。

##### ロ) 人・物・設備の効率的活用

顧客の需要に対応できるように、必要な部材や設備を適宜に調達して技術力、生産力を維持  
することである。そして、技術力、生産力の向上を促進できる人材の採用・育成、必要な資金  
の調達を行う。

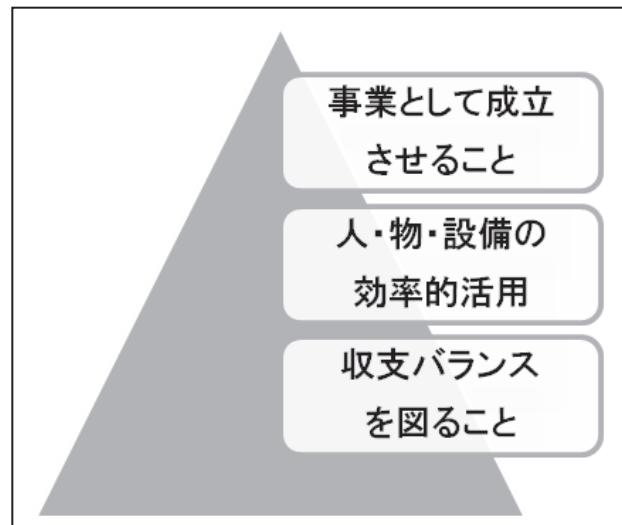
日常業務として、競合先とのコスト競争に対応できるように、人、物、設備の効率的運用を  
計画し実行する。

##### ハ) 収支バランスを図ること

経営者は、たえず収益と支出のバランスを図ることである。赤字続きでは、経営は成り立  
たないが、黒字でも資金不足が続ければ、黒字倒産ということもありうる。経営者は、資金不足  
が発生しないように、3ヶ月先の資金繰り表を作成し、不足しそうならば、前もって借入を行  
うなどの処置を取り、収支バランスを監視することが大切である。

同時に短期、長期の利益目標の計画を立て、改善活動によって収支バランス、利益の内部留

図表2-5-1 経営者の3つの役割



保を計画的に行うこと。

## ②目標を作り、計画的に経営をする能力

経営者の3つの役割を果たすためには、成行き経営ではそれができない。成行き経営では経営者も従業員も、企業がどのような方向に向かっているのか、自分達の存在意義がつかめず、夢を持って仕事ができない。

経営者が役割を果たすためには、企業をこのようにしたいという経営方針を全従業員に示し、現状の課題を拾い出し、目標を作り管理することを実行しなければならない。

目標の管理のためには、図表2-5-2のように、P(Plan: 計画する)、D(Do: 実行する)、C(Check: 確認)、A(Action: 処置)の輪を繰り返し回すことが基本である。

目標管理に従業員を巻き込むためには、従業員のモチベーションを高める動機づけとリーダーシップが必要になる。経営目標とその背景となる経営理念(企業の存在理由)について、朝礼などの場で従業員に繰り返し理解を促し、共通認識とすることで全従業員の意識を束ねて一つの方向に導ける。

## ③効果的な利益管理ができる能力

経営者の役割は、利益を生み出す改善活動に従業員を巻き込むことである。この為に、「改善は日常業務である」と合言葉を作り、コスト意識とは何か、従業員自身で何ができるのかを教える工夫が必要である。その工夫として管理会計の「付加価値」を経営者と従業員の共通言語にするのがよい。

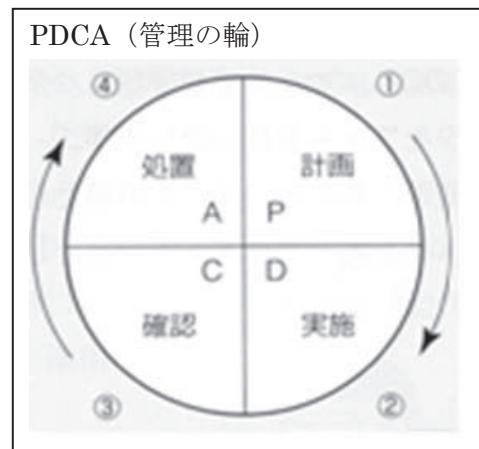
図表2-5-3のように、損益計算書の図示を工夫する。共通言語にするためには、利益構造図を絵で覚えることで、会計の知識がない人でも、利益と自分の関係を掴むことができる。

まず、言葉の定義をする。「付加価値」とは、売上高から変動費を引いたもの。変動費とは、材料費と外注費の2つと定義し、利益(営業利益)とは、「付加価値」から固定費を引いたもの。そして固定費は、変動費以外の費用と定義する。

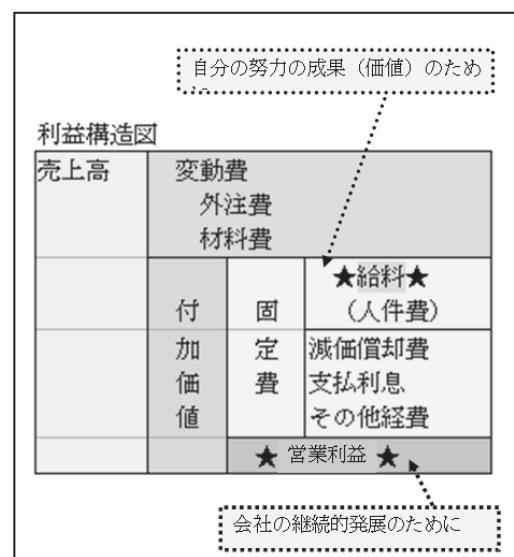
この「付加価値」の中には、利益と人件費が含まれる。利益は、企業の継続的発展に必要な将来費用であり、人件費は各人の努力の成果である。

各人の役割、立場で、自分は付加価値を増やすためには何ができるか考える。組織で仕事をする目的は、経営者も幹部も従業員も付加価値を増やすことである。「付加価値」を増やすためには、売上高を増やすか、変動費を減らすか、固定

図表2-5-2 PDCA



図表2-5-3 利益構造図



費を減らすか、自分は何ができるか、何をすべきか考える。「付加価値」（利益）を共通言語として行動する。

## （2）今回の支援事業

「求められる経営能力」について述べてきたが、日系中小企業の経営者は、すべてを意識しているかどうかに関わらず、経営管理には、どれも欠かせない能力である。経営者は、自分が自己成長すると共に従業員の成長も期待している。また、従業員を育てるためにも自分の勉強が必要であることを意識している。

しかし、経営能力向上のための考え方や知識を総合的に習得する機会が、今のベトナムにはない。また、各種の法律改正対策、会計と税務の対策、労務管理と人事の対策、生産管理セミナーなどの特定テーマのものはあるが、「経営者の経営能力向上」はほとんどない。

経営者は企業の顔であり、その経営能力が企業の業績を左右している。今回参加した大半の経営者は、日本での企業経営の経験が無く、また、赴任前に体系づけた経営者教育も受けていない。現地に赴任し、現地で経営管理の仕事の経験を重ねるうちに、経営者としての判断力が身について来る面もあるが、自分のマネジメントに自信が持てずにいる。

経営者には、客観的な判断の拠り所となる知識・経験に基づく、経営判断力が要求される。“客観的な経営判断力”は、企業経営の豊富な経験の積み重ねによって培われるものである。経営の“経験”が不足するのであれば、“知識”でそれを補えるように努めている。例えば、財務会計の知識など、多忙な中でも習得して使えるように努めている経営者も多い。

ただ、経営管理に必要な知識は、多方面に渡ることもあり、現実には必要なものを全て独学で習得することもできない。「初歩的なものでよいから一通り経営について学びたい」という声が、これまでの支援事業を通じて JODC に届くようになり、そのニーズに応えるために今回の支援事業が企画された。

「経営マネジメント力向上」支援講座という講座名は、そのニーズを意識したもので、今回の支援事業は、進出日系中小企業の“経営者の経営管理能力向上”に焦点を絞っている。

そして今回の支援事業には、もう一つ大きな特徴がある。それは一日半に及ぶ合宿形式で行われる講座に加えて、その講師が各受講企業を訪問して「個別相談」を実施することである。ベトナムでも様々なセミナーが開催されているが、参加した日系中小企業経営者の声として「各社の状況や業種の違いにより、自社ニーズに合わないものも沢山ある」という。

「日系中小企業各社の要望や目的は様々であるから、その要望に合わせて JODC の専門家が個別訪問で指導する方法は効果的であり、受講企業も講師も達成感がある」と評価されている。このような個別訪問相談は、民間ベースでは採算が合わないのでとても実施できない。この部分を補うのは、JODC のような公的機関が支援をするしかないようと思われる。

今、ベトナムの有望な市場を狙って米国系、韓国系、台湾系、中国系などの外資企業が参入しており、日系中小企業との競争が激化している状況にある。外資系企業の品質もかなり向上しており、業種にもよるがローカル企業の中にも、品質面、技術面が向上したうえに、低価格で勝負してくる企業も始めている。

このような競争激化の経営環境の中で、日系中小企業のトップである経営者には、自社が当地で存続・発展し続けられるように、“的確な経営判断力”を持つことが求められている。

### 第Ⅲ章 進出日系中小企業経営者支援の実施概要

1. 「経営マネジメント力向上」支援講座の目的とプログラム	29
(1) 支援事業の目的	29
(2) 「経営マネジメント力向上」支援講座の内容	29
(3) 効果的な利益管理ができる経営計画	30
(4) 気付きを引き出す対話法	31
2. 講座の実施	31
(1) 『経営マネジメントの基本を再点検』	31
(2) 『わが社の経営計画を再点検』	34
(3) 『効果的な利益管理ができる経営計画作り体験講座』	37
3. 企業訪問による個別相談の実施	50
4. フォローアップ調査の実施	51
(1) 経営計画作成状況の確認	51
(2) 経営計画作成達成度	51
(3) 経営計画作成時に従業員をどの程度巻き始めたか	53
5. 実施結果の総括と今後の課題	54
(1) 実施結果の総括	54
(2) 今後の課題	55

#### 1. 「経営マネジメント力向上」支援講座の目的とプログラム

##### (1) 支援事業の目的

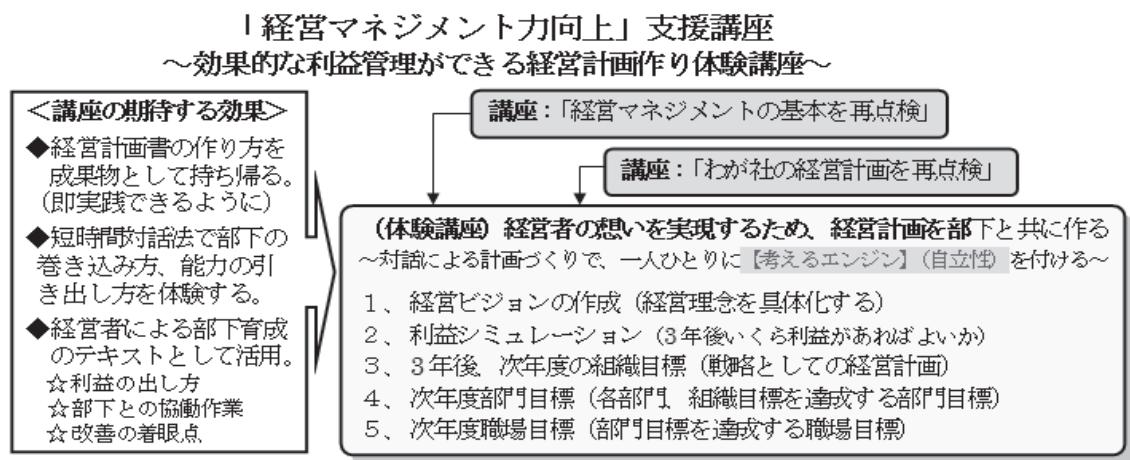
中小企業経営者が抱えている経営課題とその対応につき、2つの目的で支援を行った。

- 1) 経営者の想いを実現するために何らかの形式で経営計画を作成できるようにすること。
- 2) 社長が部下と共に協働作業で自立的に改善活動に取り組める「考えるエンジン」を持った社員を育成できるようにすること。

##### (2) 「経営マネジメント力向上」支援講座の内容

下記、支援講座の体系に基づき、プログラムに沿って講座を実施した。（図表 3-1-1、3-1-2）

図表 3-1-1 「経営マネジメント力向上」支援講座の体系



1

図表 3-1-2 「経営マネジメント力向上」支援講座プログラム

◆10月15日（金）午後13:00～21:00  
(自社の経営状況の再点検)

◆10月16日（土）午前9:00～17:30  
(効果的な利益管理ができる経営計画作り)

午後	ワークショップの進め方、場づくり		「付加価値を経営者と社員の共通言語とする」(社員と利益感覚を共有する)	
	「経営マネジメントの基本を再点検」 指導体験を踏まえた質疑応答			
	「わが社の経営計画を再点検」 指導体験も交えた質疑応答			
	「現在会社の抱えている課題」(交流会の話題作り)			
夜間			「経営者の想いを実現する経営計画を部下と共に作る方法」(短時間対話法の進め方)	
			モデル工場の把握 (ワークショップ) ①経営ビジョン作成「こうありたい」 ②利益シミュレーション 「付加価値率をいくらにするか」	
午後			③組織目標の作成「何をすべきか (戦略)」 ④部門目標の作成「部門で何ができるか」 ⑤職場目標の作成「職場で何ができるか」	
			「一人ひとり何ができるか、利益を増やす 着眼点とは」(売上高、変動費、固定費の改善) 経営計画作成手順の振り返り 「経営計画を作るポイントは何か」 我社の経営計画を考える (宿題のSWOTを基に各企業の個人ワークと補足説明)	



### (3) 効果的な利益管理ができる経営計画

効果的な利益管理ができる経営計画とは、経営者の想いである経営理念を“将来の望ましい姿”としてビジョンという形で全社員に示す、全社員の合言葉と言える。

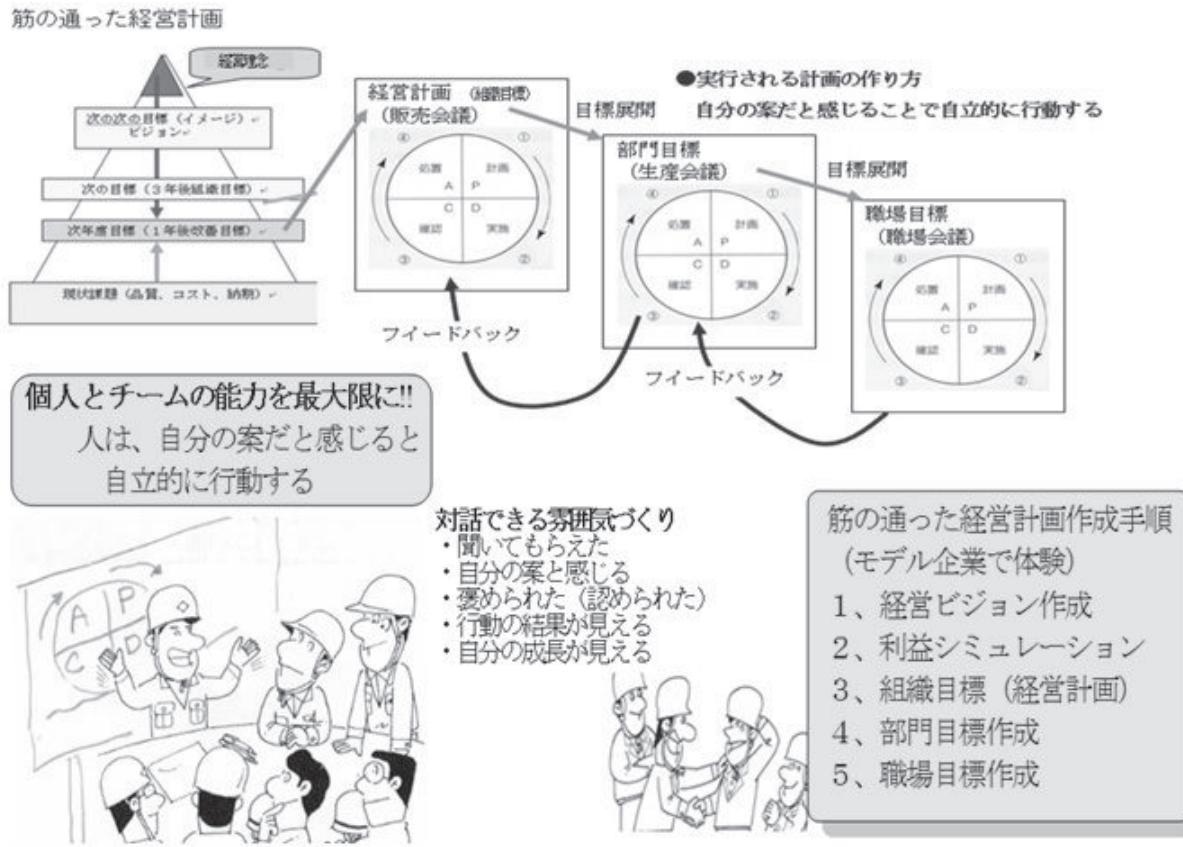
経営ビジョンを実現するために、組織の目標を作り、部門の目標へ展開、さらに職場の目標へと展開して、従業員一人ひとりまで、組織ぐるみで改善活動を行う。経営理念から職場目標まで関連付けた目標管理のしくみを“筋の通った経営計画”と呼んでいる。

従業員が一人ひとり自立的に改善活動するためには、従業員個人と組織の能力を引き出す“しくみ”作りが必要である。

従業員個人の能力を引き出すとは、従業員に【考えるエンジン】(自立性) を付け、自分で考え行動できる人材を育てることである。自立性は、対話を通して養うことができる。効果的な対話

をすることで、個人とチーム（組織）の気付きを引き出すことができる。（図表 3-1-3）

図表 3-1-3 効果的な利益管理ができる経営計画の作り方



#### (4) 気付きを引き出す対話法

対話法とは、人の話を聞く、独創（自分で考える）、響創（話合い気付きを引き出す）を繰り返す。対話の集中力を増すために短時間で繰り返す方法を短時間対話方法と呼んでいる。

講座初日の交流会の話のきっかけ作りに、事前に、練習を兼ね「現在会社の抱えている課題」をテーマにワークシヨップでまとめた。（図表 3-1-4）

図表 3-1-4 対話のまとめ



## 2. 講座の実施

参考資料1として、「経営マネジメント力向上」支援講座での使用テキストを添付した。

講座内容をより良く理解頂くために、テキストのポイントにつき補足説明をする。

#### (1) 『経営マネジメントの基本を再点検』

経営を軌道に乗せるためのポイントを、「計画的経営の必要性」、「計画を実行に結びつけるマネジメント」、「経営者の役割」の観点から再点検する。

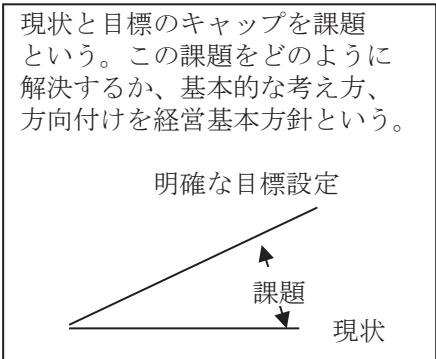
##### ①経営を軌道に乗せる計画的経営

将来どのようにしたいかという目標のない成行き経営は、行き当たりばったりで不要な行動が多くなる。経営を軌道に乗せるためには、将来の望ましい姿をビジョン（目標）で示すことで社員のやる気を引き出せる。

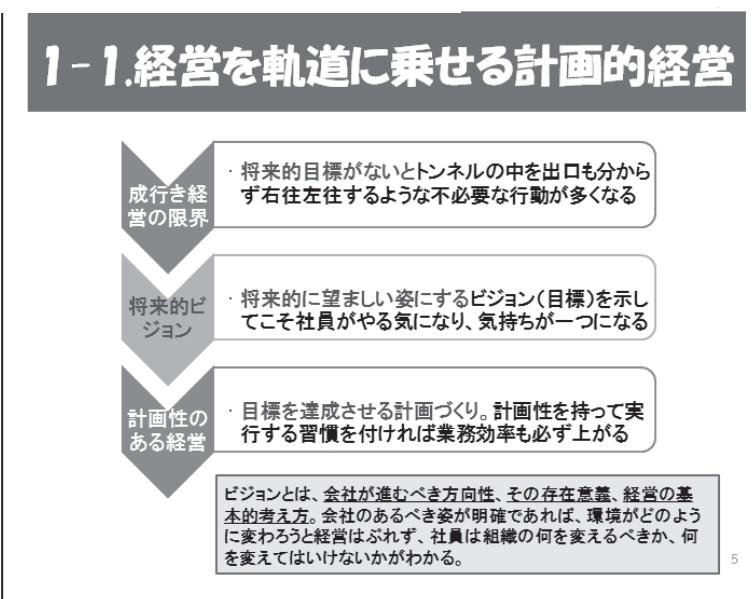
示された明確な目標と現状の間のギャップ（課題）を縮めるように計画的に改善していくことを「計画性のある経営」と言う。

（図3-2-1、3-2-2）

図表3-2-2 目標と課題



図表3-2-1 計画的な経営の必要性

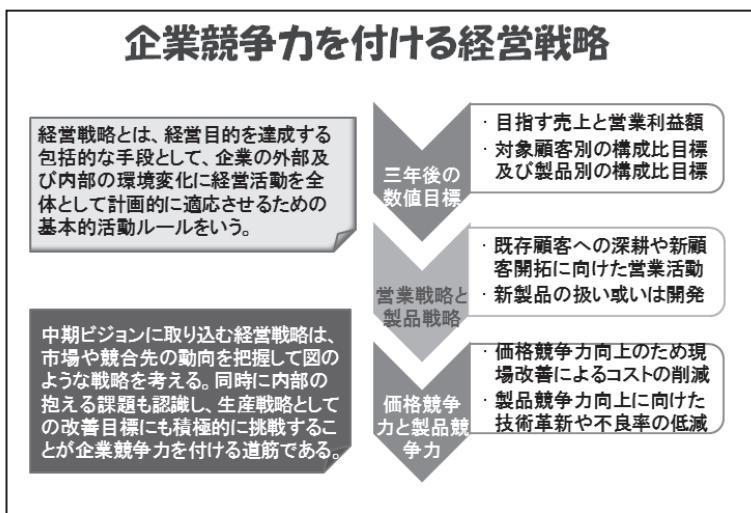


#### ●企業競争力付ける経営戦略

3年後の中期ビジョンを設定する手順を図表3-2-3に示す。

3年後には、このようにもっていきたいとイメージする。この状態が達成された場合の売上高や営業利益、顧客別や製品別の構成比目標を決める。営業戦略、製品戦略を考え、価格競争力と製品競争力を高める。

図表3-2-3 計画的な経営の必要性



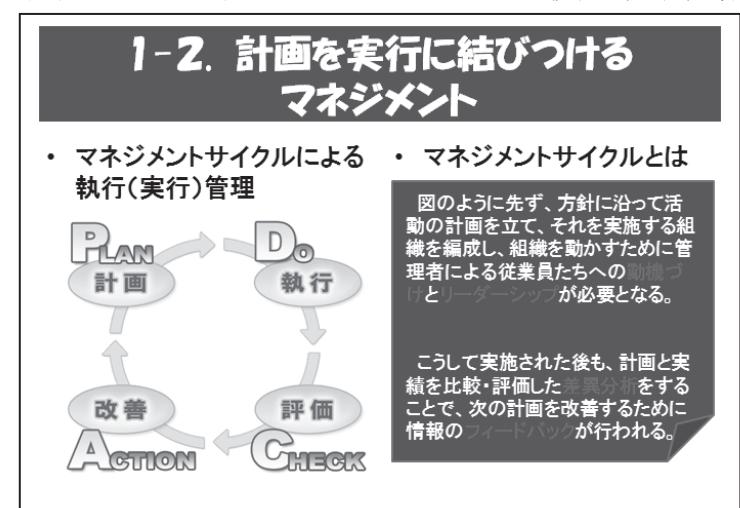
#### ②計画を実行に結びつける

##### マネジメント

経営計画の作成の段階から従業員を参加させることで自主性を引き出すことができる。全従業員の心をひとつにするキーワードを従業員と共に認識にする。

・経営理念：企業の存在理由や社会貢献の内容を社会に向けて経営者が発信する。全従業員と朝礼などで共通認識にする。

図表3-2-4 マネジメントサイクルによる執行（実行）管理



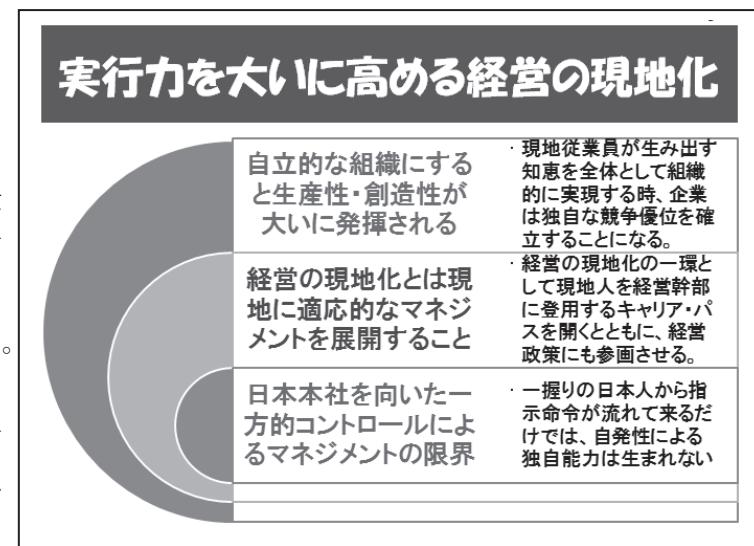
- ・目標管理：各部、各従業員が経営計画に対して、目標達成に向けて4段階のマネジメントサイクルで管理する。
- ・マネジメントサイクル：活動を、計画（Plan）、執行、実行（Do）、評価、確認（Check）、改善、処置（Action）の4段階で行う。（図表3-2-4）

### ● 労働意欲を引き出す現地化

労働意欲を引き出すキーワードを理解しておく。（図表3-2-5）

- ・動機づけ：動機づけの過程には、内発的動機と外的報酬がある。内発的な動機付けは、仕事に従事することで、自己を有能で自己決定的であると感じられると本人の満足度は高くなる。
- ・リーダーシップによる動機づけ：やってみせ、言ってきかせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ。（山本五十六）
- 話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず（山本五十六）
- ・経営の現地化：現地従業員が生み出す知恵を全体として組織的に実現する。現地人を経営幹部に登用、一握りの日本人から指示命令が流れてきただけは自発性による独自能力は生まれない。

図表3-2-5 経営の現地化



### ③経営者の役割とあり方

経営者には、3つの役割がある。経営者はそれぞれの役割を果たすために経営者自身どうあるべきかにつき認識を持つ必要がある。（図表3-2-6）

#### イ) 事業として成立させること

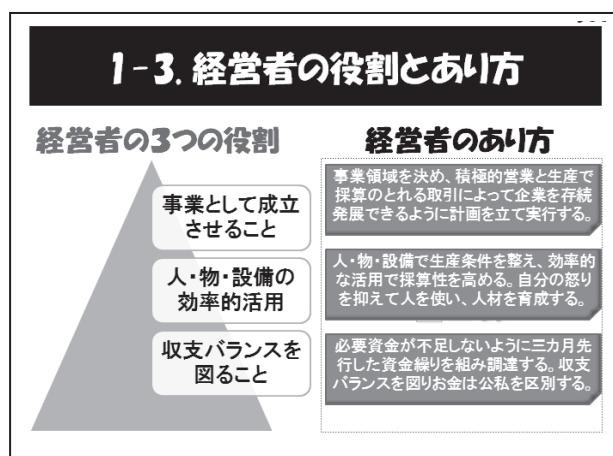
事業が存続・発展できるように自社の能力が発揮できる事業領域を決め、計画を立て実行する。

#### ロ) 人・物・設備の効率的活用

顧客の需要に対応できるように、必要な部材や設備を適宜に調達し技術力、生産力を維持する人材育成、競合先とのコスト競争に勝てる計画を立て実行する。

#### ハ) 収支バランスを図ること

図表3-2-6 経営者の役割とあり方



資金が不足しないように3ヶ月先の資金繰り表を作成し、収支バランスを監視すること。

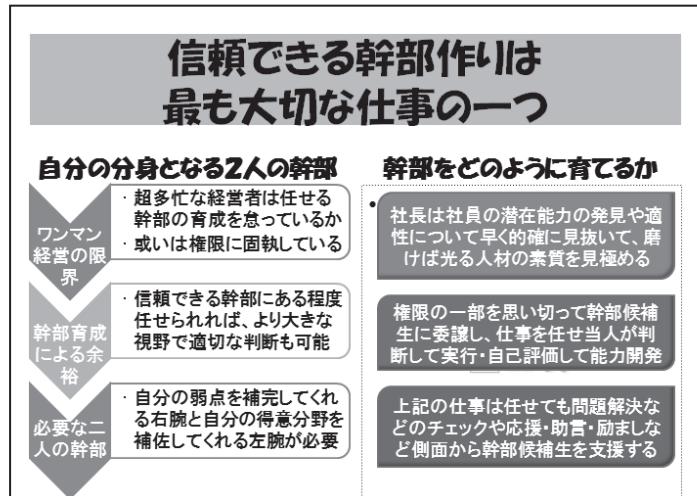
### ●信頼できる幹部作り

まず、自分の分身となる2人の幹部を育てるようとする。自分の弱点を補完してくれる右腕と自分の得意分野を補佐してくれる左腕が必要である。

幹部候補生には、権限の一部を思い切って委譲し、仕事を任せ、当人が判断して、実行、自己評価し、能力開発を行う。

仕事は任せきりにしない。問題解決などのチェックや応援・助言、励ましなど側面から支援する。(図表3-2-7)

図表3-2-7 信頼できる幹部作り



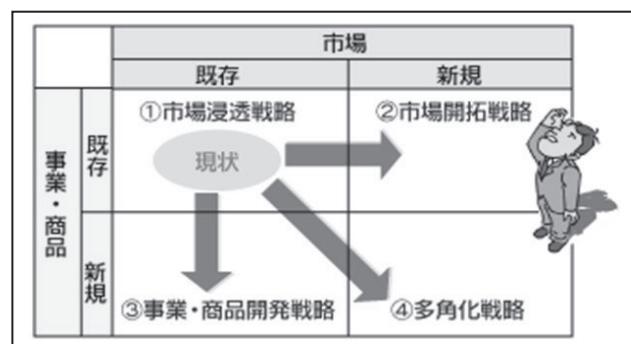
### (2)『わが社の経営計画を再点検』

経営者の役割として、将来の望ましい姿をビジョン（目標）で示し、目標を達成するための経営計画を立て、実行する重要性を見てきた。経営計画の作成及び経営戦略の作り方を再点検するために、戦略の考え方、SWOT分析、クロス分析、改善項目の拾い出しを紹介する。

#### ①事業発展戦略の例

企業競争力を高める経営戦略の例として、図表3-2-8に事業発展戦略を示す。事業・商品と市場について、既存のものと、新規なものをマトリックスで整理する。市場浸透戦略、市場開拓戦略、事業・商品開発戦略、多角化戦略がある。

図表3-2-8 事業発展戦略



図表3-2-9 SWOT分析表

SWOT分析表	
内部環境分析	強み (Strengths) 企業内部の強みを列挙
	弱み (Weaknesses) 企業内部の弱みを列挙
外部環境分析	機会 (Opportunities) 外部環境の機会を列挙
	脅威 (Threats) 外部環境の脅威を列挙

#### ②SWOT分析

SWOT分析とは、自社の置かれた状況を、企業外部要因と企業内部要因をマトリックスで表現し、客観的に現状を“見える化”する分析手法である。SWOTは、Strength（強さ）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字を取ったものである（図表3-2-9）。

SWOT分析の使い方は、企業の将来のあるべき姿を追求し、経営課題や重要成功要因（改善す

べき重要課題)を見出し、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に使用する。

### ③SWOT分析から経営課題、重要成功要因を拾い出す手順

1) 経営者の思い、経営目標・経営方針を確認する。

多くの従業員を巻き込むことで、共通認識が深まり組織的に行動しやすくなる。

2) ブレーン・ストーミングで「わが社の強み、弱み、機会、脅威」を拾い出す。

例として図表3-2-10を参照。

●ブレーン・ストーミングとは、集団でアイデアを出し合うことで、相互交錯の連鎖反応で気付きを引き出す話し合いの技法。

4つのルールで進める

- a. 批判禁止
- b. 自由奔放
- c. 思い付き多く
- d. 他人に便乗

3) SWOT分析表を作成する。

右図で拾い出した項目

をSWOTチェック表を活用し、図表3-2-11のように、SWOT表を作成する。

図表3-2-10 内部要因と外部要因の拾い出し

まず現状の企業内の強み・弱みや外部環境の機会・脅威ランダムに列挙していく

項目	SW OT
1 金型なしで製作できる職人技の高品質	S
2 帽子を商品の業界の景気に業績が左右される	T
3 同業社からの受注は激減している	T
4 知名度も信用もない	W
5 インターネット取引が盛んだ	O
6 談価、人的資源に乏しく、大量生産はできない	W
7 石油の高騰などにより原材料費がアップしている	T
8 仕事のやり方が場当たり的	W
9 隊られた取引先に依存した経営	W
10 規格外オーダー(メイド商品)に強い	S
11 小額に強い	S
12 財務体质は弱い	W
13 「低成本」、「短納期」、「少ロット」対応可能	S
14 モールやマッチングサイトが安価に利用できる	O
15 低価格、少ロット、短納期要請が高い	O/T
16 若い後輩者がおりITリテラシーが高い	S
17 インターネットが安価に導入活用できる	O
18 海外からの輸入ものが増加している(商品は間に梱包されている)	T
19 リサイクル法施行により需要は増加している	O

図表3-2-11 SWOTチェックリスト

<b>Strength (強さ)</b>	<b>Weakness (弱み)</b>
□顧客から評価されていること	□顧客クレーム、不良、コスト、納期
□今まで継続発展の要因 (生産、営業、組織、財務)	□技術力、顧客対応力の遅れ
□統括(経営計画、戦略、内部統制など)	□今までの業績悪化の要因 (生産、営業、組織、財務)
<b>Opportunity (機会)</b>	<b>Threat (脅威)</b>
□現地の法律・政策面のプラス要因	□現地の法律・政策面のマイナス要因
□取引先の事業展開でプラス可能性	□社会インフラ未整備(電力など)
□現地市場の成長性	□競合先の価格競争、技術革新競争
□市場ニーズ変化のプラス要因	□主力取引先の弱体化による負の影響
□異なる市場の可能性	□多業種の参入による負の影響
□環境問題の社会変化の可能性	□労働コスト、資材コストの負の影響
	□必要な人材の確保難

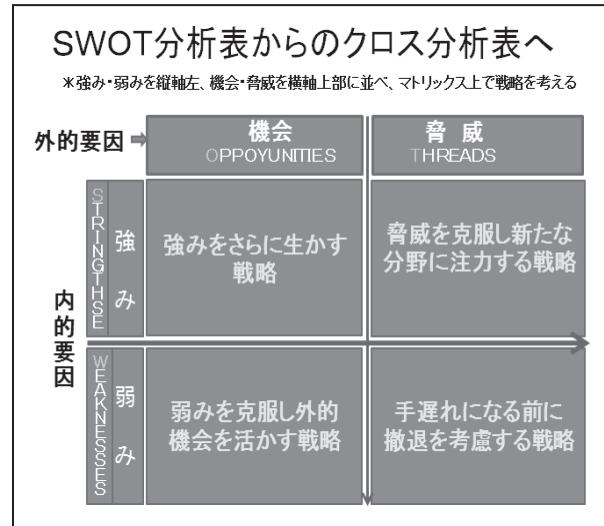
### ④SWOT分析表からクロス分析表を作成する

クロス分析とは、強み、弱み、機会、脅威をクロスさせて、対応すべき課題を抽出し戦略を考える方法である。(図表3-2-12、3-2-13)

図表 3-2-12 SWOT の組み合わせ

組み合わせ	検討するポイント
強み x 機会	強みをさらに活かす戦略
強み x 脅威	脅威を克服し新たな分野に注力する戦略
弱み x 機会	弱みを克服し外的機会を活かす戦略
弱み x 脅威	手遅れになる前に撤退を考慮する戦略

図表 3-2-13 クロス分析表



#### ⑤経営課題や重要成功要因の拾い出し

クロス分析の結果を一覧表にして、ニーズ、収益性、企業力の観点から優先順位を決める。そして具体的な推進内容についてを話し合い、決定する。(図表 3-2-14)

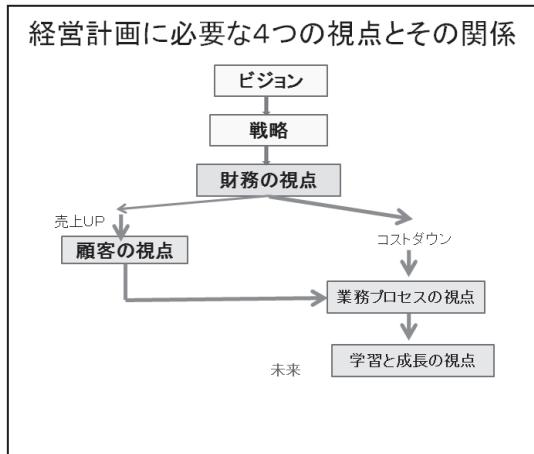
図表 3-2-14 クロス分析表

重要成功要因の優先順位づけ(事例)					
優先順位	重要成功要因の抽出項目	ニーズ	収益性	企業力	具体的な推進内容
1	自社の優れた特徴を積極的に宣伝でPR	◎	◎	◎	固定客とポテンシャルのある市場に、自社の生産技術能力を商社等を活用し受注拡大を図る
2	現場改善、2S、見える化、データ整備とセキュリティ対策	◎	○	◎	2Sの徹底、整理整頓、作業の進捗状況・作業手順の見える化と顧客の記号化・技術資料のIT化
3	安価な仕入先を開拓する	◎	◎	△	国内のみならず、海外からの輸入、商社、インターネット購買
4	ボールねじ以外の第二の柱を構築する	◎	○	○	機密に推進している製品開発のスピード化
5	業務プロセスの標準化の実施	◎	○	△	受注・製造・発送・回収・アフター業務プロセスの標準化、原価管理とキャッシュフローの徹底
6	設備投資せず、協力会社を巻き込んで生産能力をアップ	○	○	○	工業団地や近隣工場の生産・製造力の相互有効活用の実施
7	新技術・新製品開発を推進	○	○	△	公的機関からの補助、大手メーカー・大学の技術、ノウハウ活用、新素材開発等
8	IT化を銳意推進する	○	△	△	職場でのITの積極利用、顧客とのWeb上の取引推進

#### ⑥改善項目の拾い出し

図表 3-2-15、3-2-16 に、重要成功要因の目標値を決めるための 4 つの着眼点と評価指標 KPI (重要業績評価指標) の例を示す。KPI (Key performance indicator) とは、経営計画を実現するために実行される改善結果を評価するための指標で特に重要なものを言う。

図表 3-2-15 4 つの視点



図表 3-2-16 KPI の例

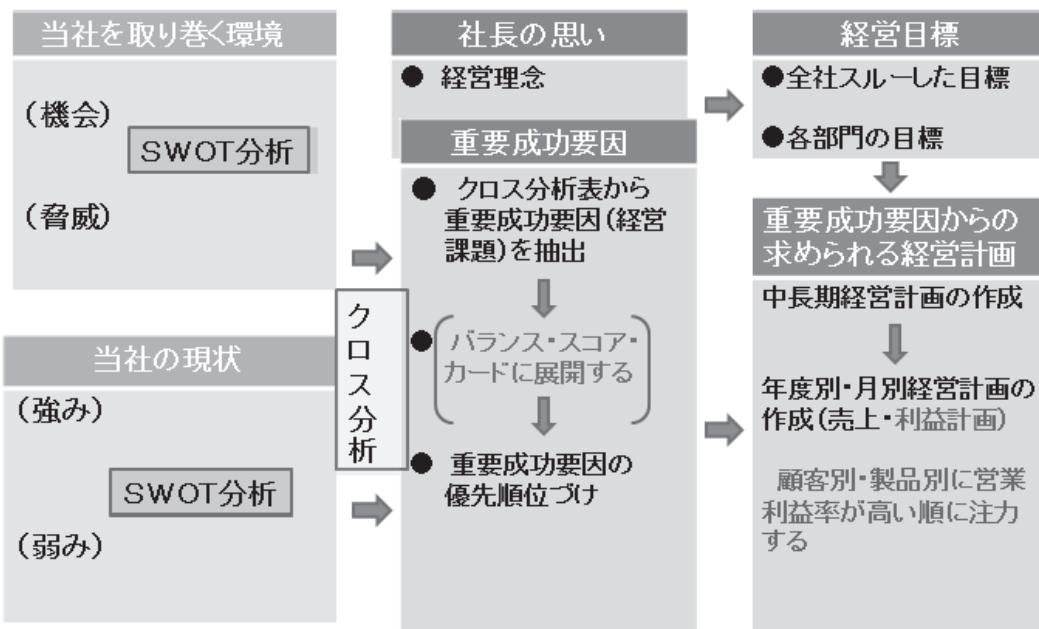
4つの視点とKPI(重要業績評価指標)の例			
財務の視点	売上高 営業利益 売上総利益 構成資産/売掛債権回転日数 自己資本比率 流動比率 固定比率 製造原価・経費削減率	業務プロセスの視点	年度毎の特許取得件数 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 一日当たりの最大生産量 月別改善提案件数 不良品低減率 欠勤率
顧客の視点	クレーム発生率 顧客から見た信頼性 新規顧客取引数 満足度指数 品切れ率 営業マン1人当りの契約販売数 顧客訪問回数	学習と成長の視点	従業員一人当たりの教育日数 売上高に対する研修費用率 従業員の満足度 一人前に業務や作業をこなせるようになる期間

## ⑦SWOT分析から経営計画へ展開する手順の例

図表3-2-17に、SWOT分析～クロス分析～重要成功要因～経営計画作成手順の体系図を示す。

図表3-2-17 SWOT分析～経営計画作成手順の体系図

## 経営計画作成手順の体系図



### (3)『効果的な利益管理ができる経営計画作り体験講座』

経営を軌道に乗せるためには、計画的な経営が必要である。効果的な利益管理をするための管理会計による経営計画の作り方について解説する。

管理会計の特徴は、会計の専門家でなくても損益計算書(P/L)を図示することで利益の意味を理解し易く、また、従業員のコスト意識を醸成し易いということで、財務会計を補完するものとして、これを併用し利益管理に活用する。

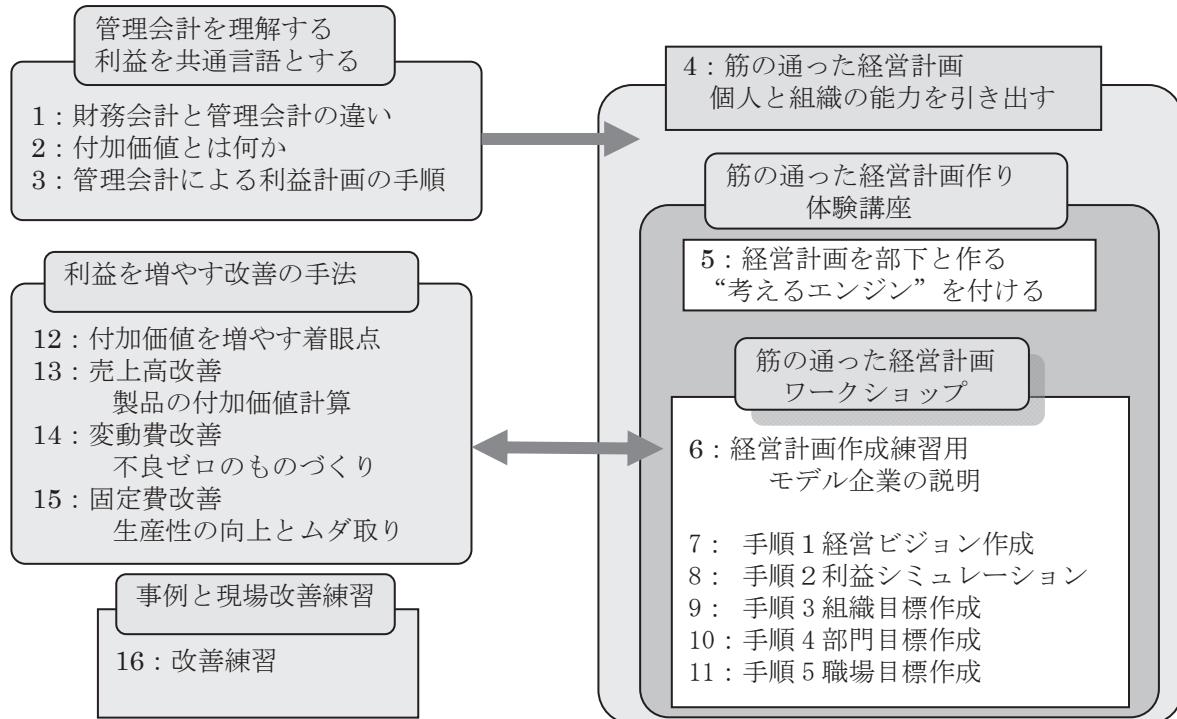
経営計画を作るのは人であり、運用実行するのも人である。経営計画を作成する過程が人を育て、関係する人々（チームや組織）を育てる。経営計画作り体験講座では、人の能力を引き出すために、ブレイクスルー思考とファシリテーションの考え方を取り入れたワークショップ形式で講座を行った。従業員に【考えるエンジン】（自立性）を付ける訓練法として、中小企業診断士がファシリテーター役となり、短時間対話法で進行を進めた。

- ブレイクスルー思考とは、過去の延長線上に未来はないと考え、問題をシステムとして捉え、全体と部分を関連づけしながら、未来から現状を企画・計画する問題解決の方法をいう。
- ファシリテーションとは、チームによる知的相互作用を促進する（協働作業、響創支援）働きをいう。中立的立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引出す。チームの成果が最大になるように支援するのがファシリテーターである。
- 短時間対話法とは、集中的な対話で気付きを得るために、共有（目的の共有）、発散（意

見を出す)、収束(意見を絞る)、合意(やはりこれだ)の4ステップを繰り返し、自分で考え(独創)、話し合う(響創)ことによって気付きを引き出す対話法。

参考資料料1のテキストは、教育用テキストとして活用できるように編集した。経営計画作り体験講座のテキストの知識の部分と経営計画作りワークショップの部分の関係を図表3-2-18に示す。

図表3-2-18 経営計画作り体験講座のテキストの体系



### ①財務会計と管理会計の違いを認識する

財務会計は、会計基準に規制され、外部利害関係者に企業全体の業績報告するものである。管理会計はいかに利益を出すかという、社内の管理を目的に使う。

利益構造図で理解する。財務会計の損益計算書(P/L)は、売上高から製造原価を引いて、売上総利益を計算し、売上総利益から管理販売費を引いて営業利益を求める。

それに対して管理会計は、売上高から変動費を引いて付加価値を計算

し、付加価値から固定費を引いて営業利益を求める。変動費とは、売上高が増えれば増え、売上高が減ると減るもので、変動費は材料費と外注費2つと定義する。また、固定費とは、売上高の増減で変動しない経費をいう。(図表3-2-19)

図表3-2-19 財務会計と管理会計

効果的な利益管理のための管理会計（財務会計と管理会計の違い）																		
特徴	財務会計（月次決算／年次決算）	管理会計（いかに利益を出すか）																
だれが使うか	外部利害関係者（企業全体の実績） ・資金の調達運用（B/S） ・利益の発生構造（P/L） 会計基準に規制される	社内の管理者（管理の必要な部分） ・部門別、製品別利益 ・改善の着眼点を見付ける 会計基準に規制されない																
情報の速さと正確性	過去の実績中心（結果こうなった） 客観的に判断できること 時間がかかるでも確実性が必要	将来の予測が中心（このような結果にしたい） 主観的に、管理の必要性による 多少不正確でも速さが勝負																
	貸借対照表（B/S）	損益計算書（P/L）																
	<table border="1"> <tr> <td>流動資産</td> <td>流動負債</td> </tr> <tr> <td>固定資産</td> <td>固定負債</td> </tr> <tr> <td></td> <td>資本</td> </tr> </table>	流動資産	流動負債	固定資産	固定負債		資本	<table border="1"> <tr> <td>売上高</td> <td>売上原価（当期製造原価）</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td>管理費・販売費</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>営業外収益 営業外費用</td> </tr> <tr> <td>特別利益</td> <td>特別損益</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>当期利益</td> </tr> </table>	売上高	売上原価（当期製造原価）	売上総利益	管理費・販売費	営業利益	営業外収益 営業外費用	特別利益	特別損益	当期利益	当期利益
流動資産	流動負債																	
固定資産	固定負債																	
	資本																	
売上高	売上原価（当期製造原価）																	
売上総利益	管理費・販売費																	
営業利益	営業外収益 営業外費用																	
特別利益	特別損益																	
当期利益	当期利益																	
		<table border="1"> <tr> <td>売上高</td> <td>変動費</td> <td>付加価値</td> <td>固定費</td> <td>経費</td> <td>営業利益</td> </tr> </table> <p>付加価値に注目 (改善と付加価値を増やすこと) 変動費は材料費と外注費で特定する</p>	売上高	変動費	付加価値	固定費	経費	営業利益										
売上高	変動費	付加価値	固定費	経費	営業利益													

## ②付加価値とは何か？

管理会計の利益構造図を使うと、会計の専門家でなくても利益とは何かを掴むことができる。この図をイメージで覚えることである。売上高から変動費（材料費と外注費のみ）を引いたものが付加価値である。

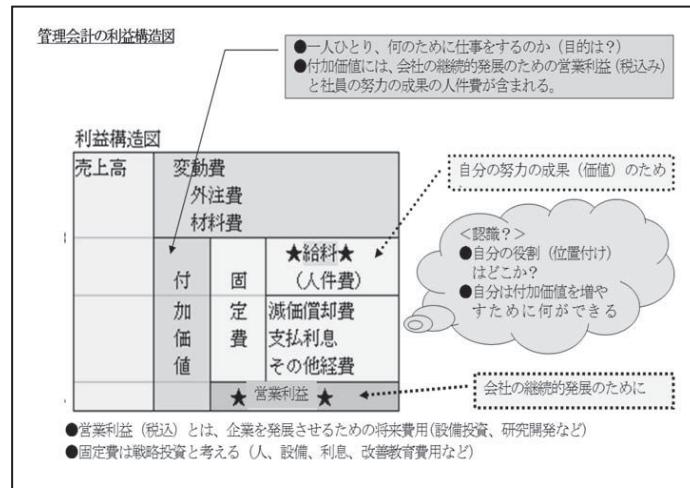
付加価値の内訳は固定費と利益を加えたものである。

利益（営業利益）は、企業が継続発展するために必要な費用である。設備投資、開発投資などに必要な将来経費といえる。

企業を継続・発展させるためには、必要な利益を確保することが必要である。利益構造図から付加価値を増やせばよいことに気が付く。売上高を増やす、変動費を減らす、固定費を減らすとイメージできる。

付加価値を増やすために、一人ひとりが、何を改善すればよいか、考え、提案できる状態を【考えるエンジン】が付いたと言う。（図表 3-2-20）

図表 3-2-20 財務会計と管理会計



## ③ 経営効率の判定

企業の利益パターンは、3つある。(a)付加価値よりも固定費が少ない場合は黒字企業で儲かっている。(b)付加価値と固定費がイコールの場合は、損益分岐点の売上高、即ち、利益ゼロの状態である。(c)付加価値よりも固定費が多い場合は赤字企業である。

どの程度の利益を生みだしているかは、損益分岐点比率で把握する。損益分岐点比率の計算式は、固定費÷付加価値で求められる。

損益分岐点比率が 100%ならば、收支トントンの状況である。もし 95%ならば黒字であるが、売上高が 5%減ると赤字になる、また、107%の赤字企業ならば、7%売上高を増やせば黒字になる。経営効率の判定は、SランクからDランクの 5段階で判定する。利益計画作成時は、どのランクを目指とするか決める必要がある。Aランクならば、売上高が 30%減っても收支トントンの状況である。（図表 3-2-21）

図表 3-2-21 管理会計 3つの利益パターン

損益分岐点比率で経営効率を判定（管理会計 3つの利益パターン）

図表 3-2-21 管理会計 3つの利益パターンは、損益分岐点比率（k/f 比率）で経営効率を評価する表です。

<儲かっている> 営業利益黒字 k/f 比率<100%			<将来がない> 営業利益ゼロ k/f 比率=100%			<会社がつぶれる> 営業利益赤字 k/f 比率>100%		
売	変動費		売	変動費		売	変動費	
上 高	f 付 加 価 値	k 固定費	上 高	付 加 価 値	固定費	上 高	付 加 価 値	固定費
	利益 黒字		損益分岐点の売上高					利益 (赤字)

付加価値を k/f 比率で管理する

$k/f \text{ 比率} = \text{固定費額} (\text{又は率}) \div \text{付加価値額} (\text{又は率})$

＜k/f 比率の警告＞

- $k/f \text{ 比率}<100\%$  あといぐら売上が減ると赤字か？
- $k/f \text{ 比率}=100\%$  損益分岐点の売上
- $k/f \text{ 比率}>100\%$  利益ゼロにするため必要な売上

＜経営効率判定基準＞

S 超優良企業 59%未満
A 優良企業 60~79%
B 普通企業 80~89%
C 危険企業 90~99%
D 赤字企業 100%以上

どこを目指すか？

#### ④管理会計は利益計画作成の手順が違う

利益計画を作成する手順としては、財務会計で使う積み上げ方式と管理会計で使う目標利益の2つの方法がある。通常行われている積み上げ方式による経営計画は、初めに過去の売上データを分析し、売上高、変動費、固定費を予測する、そして、利益率を決め、期待通りの利益が得られるよう利益シミュレーションを行う。結果的にこうなったという利益計画の立て方である。

図表 3-2-22 利益を出すための利益計画

利益を出すための経営計画（積上げ方式と目標利益方式）

- 積上げ方式（財務会計）  
過去の経験からいくら売れるかと利益ができるか？
- 目標利益方式（管理会計）  
利益がいくら必要か？、未来からデザインする

これに対して、目標利益方式は、これだけ利益が必要だと考える。まず、初めにビジョン達成に必要な利益を決めて

次に、固定費、変動費を決め、売上高を逆算する。そして、この結果が実現可能

か、売上高の伸び率、一人当たり付加価値の伸び率、損益分岐点比率で判断する。納得できるまで、必要利益、変動費率、固定費を変化させ、利益シミュレーションを行う。

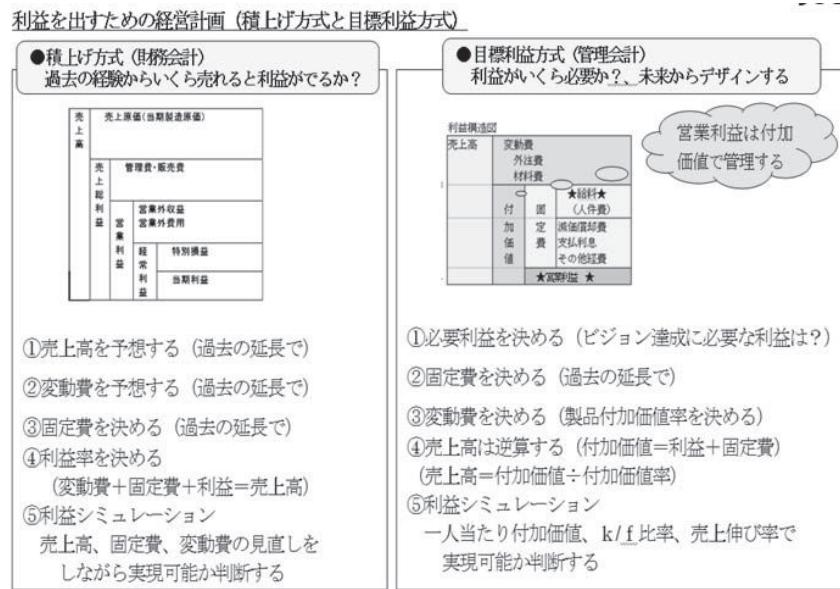
#### ⑤筋の通った経営計画

管理会計による経営計画の作成手順は、5つの手順で行う。

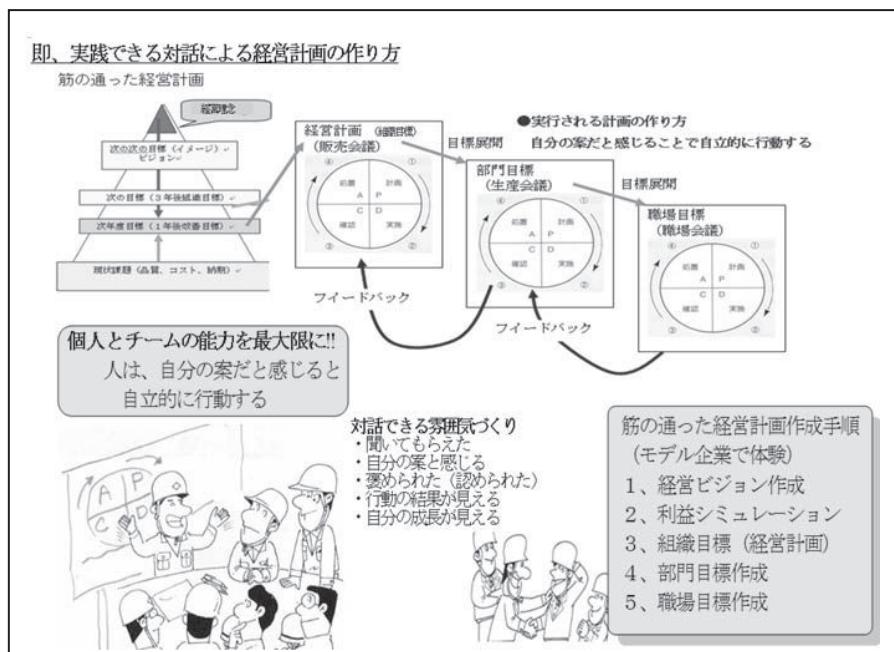
目標管理を効果的に行うためには、各展開の段階で関係者を対話で巻き込むことである。

「人は自分の案だと感じると自立的に行動する」この原則に基づいて短時間対話法で巻き込む。

図表 3-2-22 利益を出すための利益計画



図表 3-2-23 筋の通った経営計画の手順



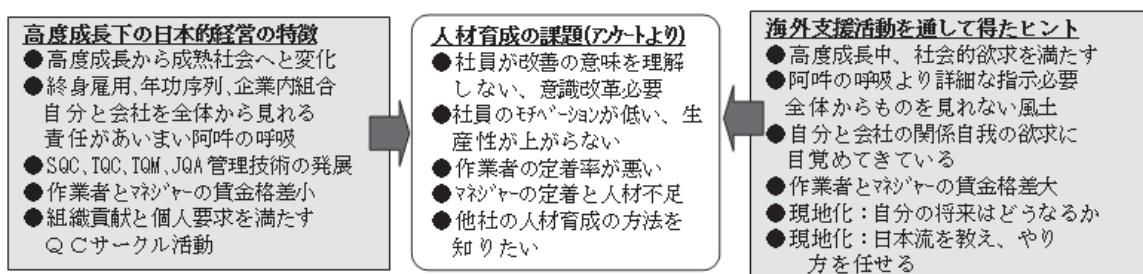
## ⑥経営計画を部下と共に作る

ベトナム人を理解するヒントとして、ベトナム人の置かれている現状と日本の高度成長時の違いを理解しておくと解りやすい。日本では、終身雇用、年功序列、企業内組合がうまくバランスが取れ、阿吽の呼吸で仕事ができる組織風土ができた。しかし、ベトナムでは阿吽の呼吸は通じない。そのため、詳細な指示をしなければ、ベトナム人は動かない。

また、産業社会の歴史が浅く、会社で仕事をするということに慣れていないため、会社よりも家族の都合で欠勤する。マズローの欲求の5段階で言えば、安全の欲求から、社会的欲求の段階であり、社員旅行とか福利厚生に気を使う必要である。

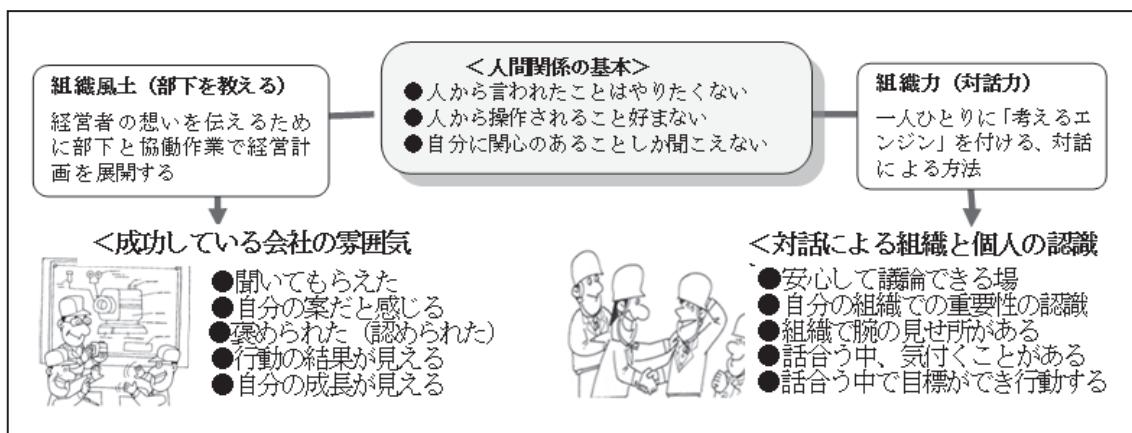
対応策としては、現地化政策である。自分の将来が見えること、日本流の考え方を教え、やり方はベトナム人に任せることである。

図表 3-2-24 個人と組織の能力を引き出す人材育成



活き活きと活性化された職場は、なめらかな人間関係がある。ほっておいて活き活きした職場はできない。人間関係の基本を重視し、部下に教えやすい雰囲気作りと安心して対話ができる場づくりがリーダーの役割である。一人ひとりに【考えるエンジン】(自立性)を付けるために対話の場づくりから始めることがある。

図表 3-2-25 組織風土と組織力



## ⑦短時間対話法：対話の場づくり、対話の進め方の手順

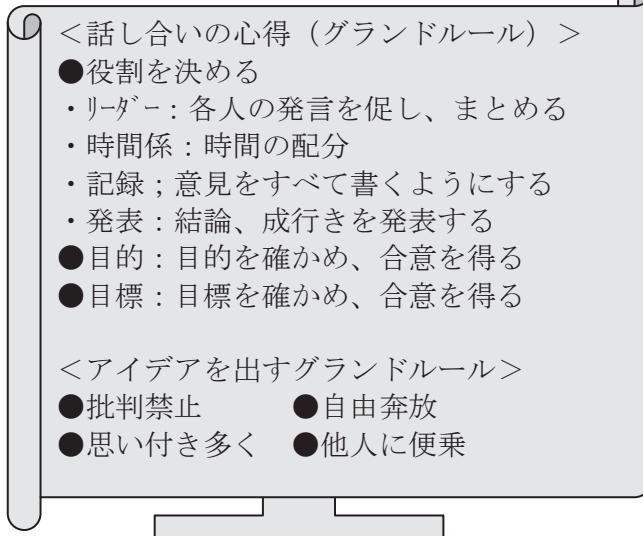
短時間対話法は、話を聞くこと、参加者が同じくらい発言できるように進め方を工夫する。

- 1) 話合いでできる場づくり(今日は人の話を聴こう、一言発言してみようなど合言葉を唱和する)。
- 2) 役割を決める(改善のアイデアを出す場合は3~5人のチームがよい、4人はベスト)。
- 3) アイデアを出す4つのルールを唱和する(ブレーンストーミングのルール)。

4)短時間対話法の例（対話は、2～10分位の短時間で区切り、進めると集中力が高まる）

- ・ポストイットと模造紙を用意する（話し合いのテーマを書き出しておく、メモ帳代わり）
- ・意見を出す時、ポストイット1枚に1件の文字を書く、なるべく簡単、短く。
- 対話の方法：独創（個人で考え）、響創（話し合い）、振り返り（対話での気付きを確認）
- 改善案の話し合い：共有（目的確認）、発散（意見を出す）、収束（絞込み）、合意（納得）

図表 3-2-26 話合いの心得



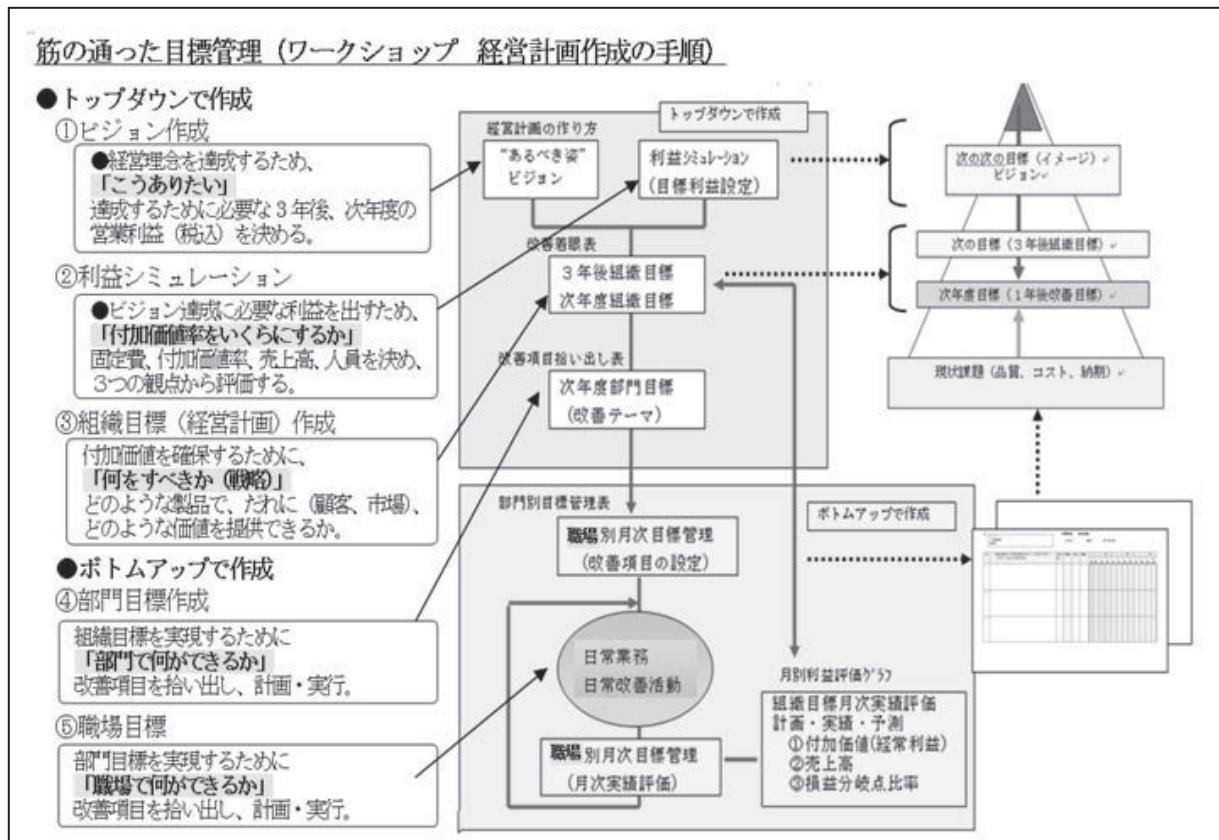
ワークショップ風景



#### ⑧経営計画作成の手順

経営計画作成手順のフローチャートを図表 3-2-27 に示す。ビジョン作成から職場目標作成まで5つの手順で行う。※参考資料 1 の補足資料の経営改善計画書の記入サンプルとワークシートを参照

図表 3-2-27 経営計画作成手順

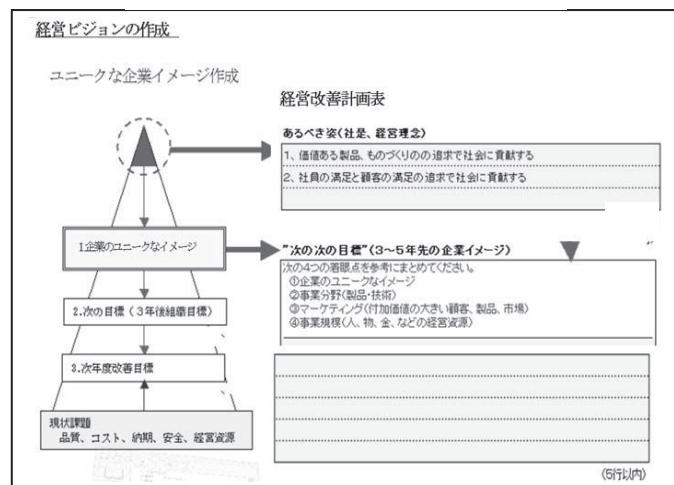


## ●手順1：ビジョン作成（こうありたい）

経営システムを三角形で表すと、頂点は経営者の想いである経営理念、底辺を現状とする。経営理念は、不变性があるので抽象的なイメージで表現されている。

そのため、5～10年先を見た望ましい姿をイメージできるように、幹部社員と右図に示す4つの観点から対話し、ビジョンを作成する。次にビジョンを達成するために、3年後どの位の営業利益が必要か、現状の課題解決と3年後の営業利益を出すためには、次年度いくら営業利益を出す必要があるか、対話し決める。

図表3-2-28 ビジョンの作成



## ●手順2：利益シミュレーション（付加加価値率をいくらにするか）

※参考資料1の補足資料：決算書（例）から経営分析データシートへ数値を転記する手順（記入例）及びワークシート参照

### イ) 過去2期の実績作成

損益計算書（P/L）、製造原価計算書より、実績を作成する。

#### 実績の記入計算手順

##### 1) 売上高を記入

##### 2) 材料費及び外注費記入

$$\text{変動費計} = \text{材料費} + \text{外注費}$$

$$\text{変動費率} = \text{変動費} \div \text{売上高}$$

##### 3) 付加価値 = 売上高 - 変動費

$$\text{付加価値率} = \text{付加価値} \div \text{売上高}$$

##### 4) 人員は年初と年末の平均

$$\text{一人当たり付加価値} = \text{付加価値} \div \text{人員}$$

##### 5) 固定費（人件費、償却費、金利）を記入

固定費合計を記入、その他は計算する

$$\text{その他} = \text{固定費合計} - \text{固定費}$$

##### 6) 営業利益 = 付加価値 - 固定費

$$\text{営業利益率} = \text{営業利益} \div \text{売上高}$$

$$\text{一人当たり営業利益率} = \text{営業利益} \div \text{人員}$$

##### 7) 損益分岐点比率 = 固定費 ÷ 付加価値

##### 8) 損益分岐点売上 = 損益分岐点比率 × 売上高

図表3-2-29 過去2期の実績

過去2期の実績			
過去の実績		前年	
		前年 金額	前年 比率
売上倍数 (前年度売上=100%)	--	--	1.00
売上高	56,000	100.0%	60,000 100.0%
材料費	23,000	41.1%	24,000 40.0%
外注費	16,000	28.6%	15,000 25.0%
他	0	0.0%	0 0.0%
変動費計	39,000	69.6%	39,000 65.0%
付加価値	17,000	30.4%	21,000 35.0%
人負	48		50
1人当たり付加価値	354		420
人件費	10,980	19.6%	14,000 23.3%
償却費	1,840	3.3%	2,000 3.3%
金利	1,000	1.8%	950 1.6%
その他	3,170	5.7%	4,000 6.7%
固定費計	16,990	30.3%	20,950 34.9%
経常利益	10	0.0%	50 0.1%
1人当たり経常利益	0		1
損益分岐点比率		99.9%	99.8%
損益分岐点売上	55,967		59,857

単位：万円

ロ) 固定費シミュレーション（前々年、前年と比較しながらシミュレーションする）

損益計算書（P/L）、製造原価計算書より、実績を作成する。

1)予定人員：どの位の規模にするか

2)人件費：一人当たり人件費、人件費の水準をどのくらいにするか

3)減価償却費：設備投資はどのくらいするか

4)その他経費：その他経費は（教育費など大口経費を考慮する）

図表 3-2-30 固定費シミュレーション

固定費の検討			固定費検討表（実績を参考に固定費を決める）		
固定費内訳	前々年	前年	次年度	3年後	
人員	48人	50人	予定人員		
人件費	10,980	14,000	人件費 人件費の水準は？		
減価償却費	1,840	2,000	減価償却費 設備投資は？		
金利	1,000	950	金利 借り入れは？		
その他経費	3,170	4,000	その他経費 経費節減は？		
合計	16,990	20,950	合計		

\*人件費は、基準賃金に賞与、残業、法定福利費を含めたもの(基準賃金の1.3~1.7倍)

\*設備投資をすると設備金額の他に併算料、固定資産税がかかる、投資金額25%くらい増える（国により課税基準が異なる）

□□

ハ) 利益シミュレーション（前々年、前年と比較しながら、営業利益、固定費、変動比率をシミュレーションする）

1)営業利益 手順1で決めた、3年後、次年度の営業利益記入

2)固定費 固定費のシミュレーション結果を記入

付加価値 付加価値=営業利益+固定費

3)変動費率 どのような製品組み合わせる、変動比率を変化させる（前々期、前期比較）

付加価値率 付加価値率=100%-変動費率

4)売上高 逆算する 売上高=付加価値÷付加価値率

5)変動費 変動費=売上高 x 変動比率

6)損益分岐点比率 損益分岐点比率=固定費÷付加価値

7)人員 固定費シミュレーションで決めた結果記入

8)一人当たり付加価値 一人当たり付加価値=付加価値÷人員

図表 3-2-31 利益シミュレーション

利益シミュレーション			利益シミュレーション		
過去2期の実績			単位：万円		
過去の実績			項目	順序	次年度
前々年	前年				3年後
金額	比率	金額	金額	金額	金額
売上高					
(前年売上=100%)					
-	-	-	100		
売上高	56,000	100.0%	60,000	100.0%	
材料費	23,000	41.1%	24,000	40.0%	
外注費	16,000	28.6%	15,000	25.0%	
勤務費	0	0.0%	0	0.0%	
販売費	39,000	69.6%	39,000	65.0%	
販売費計	39,000	69.6%	39,000	65.0%	
付加価値	17,000	30.4%	21,000	35.0%	
人員	49		50		
1人当たり付加価値	354		420		
人件費	10,980	19.8%	14,000	23.3%	
償却費	1,840	3.3%	2,000	3.3%	
金利	1,000	1.8%	950	1.6%	
その他の固定費	3,170	5.7%	4,000	6.7%	
固定費計	16,990	30.3%	20,950	34.9%	
営業利益	10	0.0%	50	0.1%	
1人当たり営業利益	0		1		
損益分岐点比率		99.9%		99.8%	
損益分岐点売上	55,967		59,857		
単位：万円					
損益分岐点比率	k/f比率：S : 59%未満 A : 60~79% B : 80~90% C : 90~99%		固定費÷付加価値		
D : 100%以上					
人当たり付加価値	k/f比率：S : 59%未満 A : 60~79% B : 80~90% C : 90~99%		付加価値÷人員		

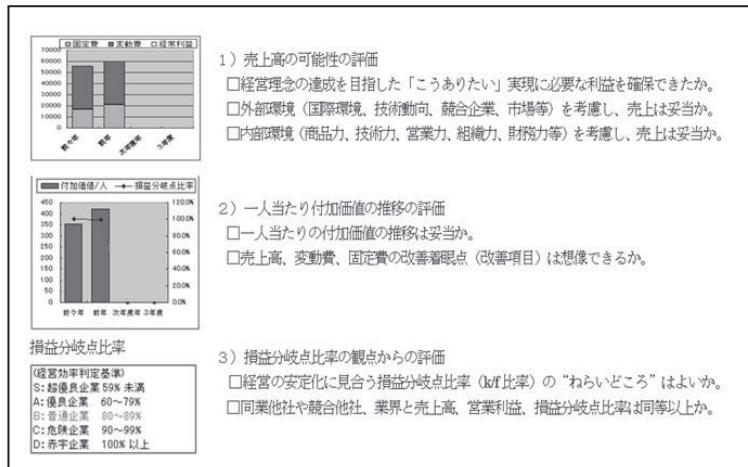
## 二) 利益シミュレーション

### 結果の評価

利益シミュレーション  
結果につき実現可能か  
どうか評価する。

- 1) 売上高の可能性の評価
- 2) 一人当たり付加価値の  
推移の評価
- 3) 損益分岐点の観点から  
の評価

図表 3-2-32 利益シミュレーション結果の評価



## ●手順 3：組織目標の作成（何をすべきか 戰略を考える）

手順2の利益シミュレーション結果を見ながら3年後、次年度は何をすべきか考える。付加価値を増やすための改善は、売上高、変動費、固定費の3つに着眼し、3年後、次年度の組織目標（改善項目）を対話しながら拾い出す。既存製品の単品付加価値をパレート図で把握しておくと製品ごとの付加価値率を決め易い。

- 1) 売上高：どのような製品を、だれに（顧客や市場）、どのような価値を提供できるか。  
付加価値率を確保するためには、どのような製品を作るか（製品開発、改良）、  
画期的な製造方法・販売方法、特許・知的所有権などの検討
- 2) 変動費：歩留まり（ロス）改善、いかに安く買うか
- 3) 固定費：生産性（ムダ取り）改善、予算管理

図表 3-2-33 組織目標作成

次の目標(3年後の到達点) (経営目標値)	
単位：円	
売上高	
付加価値／人	
営業利益	
損益分岐点比率	
人員	

(3年後組織目標)	
①顧客、製品・技術の方向付け、②変動費の改善テーマ、③固定費の改善テーマなど	
.....	
.....	
.....	

次年度到達点 (経営目標値)	
単位：円	
売上高	
付加価値／人	
営業利益	
損益分岐点比率	
人員	

(次年度組織目標)	
①顧客、製品・技術の方向付け、②変動費の改善テーマ、③固定費の改善テーマなど	
.....	
.....	
.....	

図表 3-2-34 改善 3 つの着眼点

給料を増やすためには、何ができるか？ 去年と仕事のやり方が変わっているか？		
	現場管理：数量の改善着眼点	流通管理：単価の改善着眼点
変動費	<b>★必要材料+ロス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不良ゼロを目指す（不良率）</li> <li>・材料歩留まりの向上（歩留り率）</li> <li>・外注先と共同改善（内製化金額、内製化率）</li> </ul>	<b>★市場価格の管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・いかに安く買うか（購買金額、変動費率）</li> <li>・材料の適正在庫の追及（在庫回転数）</li> <li>・V/A/V E提案（単品付加価値率改善）</li> </ul>
固定費	<b>★必要時間+ムダ時間（生産性管理）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働密度の向上（ムダ取り、少人化）</li> <li>・段取り改善（リードタイム短縮）</li> <li>・5Sによるムダ取り（ムダ取り、少人化）</li> </ul>	<b>★予算の管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・予算管理と経費節減（経費削減金額）</li> <li>・5M改善活動の継続（少人化、付加価値率）</li> <li>・人材育成（多能工化、スキル管理評価など）</li> </ul>
売上高	<b>★付加価値の管理（付加価値率）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・儲かる製品の付加価値ミックス</li> <li>・儲かる顧客の付加価値ミックス</li> <li>・顧客満足追求（口コミ、外向きの態度）</li> </ul>	<b>★高付加価値の顧客対応（付加価値率）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・画期的な製造方法、販売方法</li> <li>・新製品開発、改良品</li> <li>・新技術、知的所有権</li> </ul>

#### ●手順 4：部門目標作成（部門で何ができるか）

各部門（品質、営業、製造など）は、次年度組織目標の付加価値目標をどのように確保するか、改善 3 つの着眼点より、売上高、変動費、固定費の改善項目を拾い出す。

改善テーマ、責任者、現状  
値、目標値を拾い出す。

短時間対話法で幹部社員を  
計画作成の段階から巻き込  
み、参加させると運用し易  
い。



部門	責任者	部門改善テーマ	現状値	目標値	達成度
品質管理部門					
営業部門					
製造部門					
購買部門					
総務部門					

### ●手順5：職場目標作成（職場で何ができるか）

各職場は、部門目標の付加価値目標をどのように確保するか。

改善3つの着眼点より、売上高、変動費、固定費の改善項目を拾い出し、職場目標管理表を作成する。

改善テーマ、現状値、目標値、担当、納期を決める。

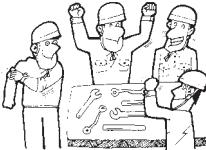
短時間対話法で従業員を巻き込み、参加させる。各職場に職場目標管理表を掲示することで、改善の見える化ができる。改善テーマは、

1ヶ月以内に結論の出る程度の大きさがよい。

成功体験の積み重ねがチームを活性化させる。

図表3-2-36 職場目標管理表

テーマ： 付加価値 目標			目標管理 実行計画書											
No	各担当が実行できる具体項目を決める 1ヶ月位できる程度 何を、どのように	現状 値	目標 値	担当	納 期 日	月 1 週 2 週 3 週 4 週	月 1 週 2 週 3 週 4 週	月 1 週 2 週 3 週 4 週						
1														
2														
3														




### ⑨製品の単品付加価値計算（売上高の改善）

製品単品の付加価値を増やすために、まず、既存製品の付加価値を把握しておく必要がある。

●製品単品の付加価値単価＝売上単価－（材料単価+外注単価）

●付加価値率＝付加価値単価÷売上単価

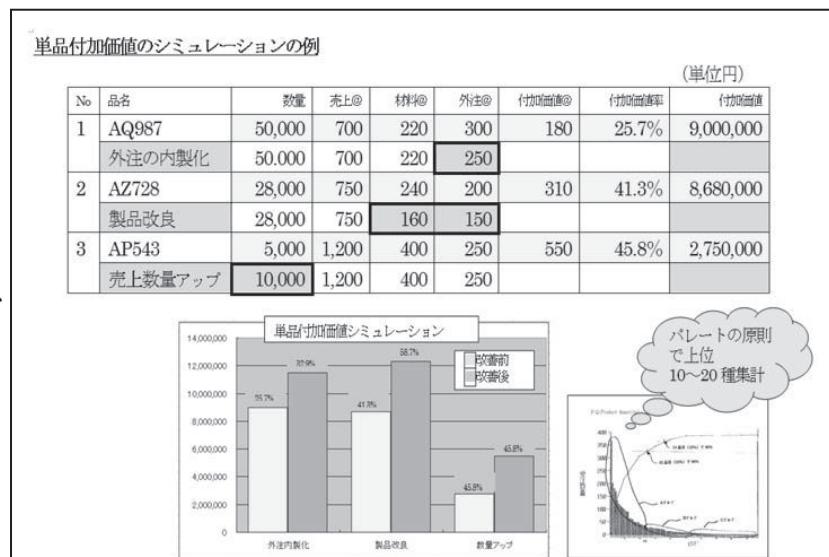
●製品の付加価値＝製品単品の付加価値単価×数量

製品単品には、付加価値の多いもの、少ないものがある。同じ製品グループであっても、付加価値の多いもの、少ないものがある。計算で確かめて見る。

図表3-2-37 単品付加価値のシミュレーション

製品の種類が多くても付加価値のパレート図（付加価値+変動費＝売上高）を作成し、上位10位から20位を計算をする。

付加価値率の低いものは、改善、売上単価の見直しなど対策をする。付加価値の改善の例で体験しておくとよい。何をすれば付加価値率を変えられるか把握できる。

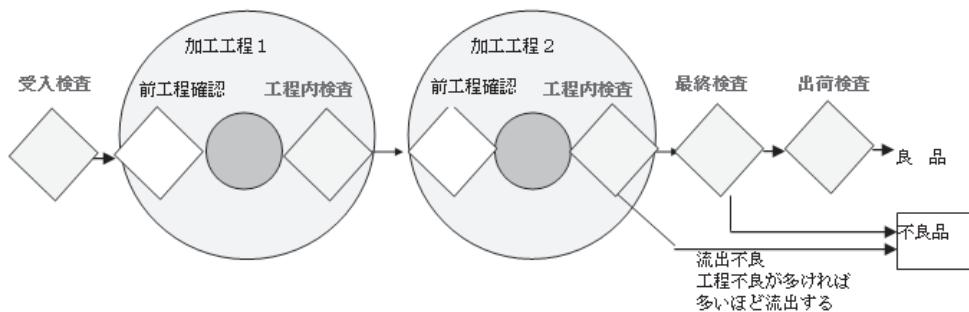


1)外注の内製化で 50 円	付加価値率 25.7%→32.9%	付加価値金額増 250 万円
2)製品改良で 130 円	付加価値率 41.3%→58.7%	付加価値金額増 364 万円
3)数量を増やす	数量が増えると付加価値金額が増える	付加価値金額増 275 万円

#### ⑩不良をゼロにするポイント（変動費の改善）

合言葉：次工程はお客様、品質は工程で作り込み、工程を改善することで再発防止  
 工程の検査の関所を明確にする：受入検査、工程内検査、最終検査、出荷検査  
 全数検査の課題：全数検査で品質維持から、工程内検査を重視した自主検査体制へ  
 工程内検査：各工程の前に前工程品を検査、工程の最後に工程内検査（次工程はお客様）

図表 3-2-38 製造工程の検査のしくみ（4つの関所）  
 4つの関所：受入検査、工程内検査、最終検査、出荷検査



#### ⑪生産性の向上（ムダ取りと少人化）

ムダ取りとは、付加価値の付かない仕事（ムダ）をやめ、付加価値の付く仕事と入れ替えることで労働密度を上げること。ムダを見つける方法として、5Sと7つのムダがある。

##### ● 5S

整理、整頓、清掃、清潔、躾

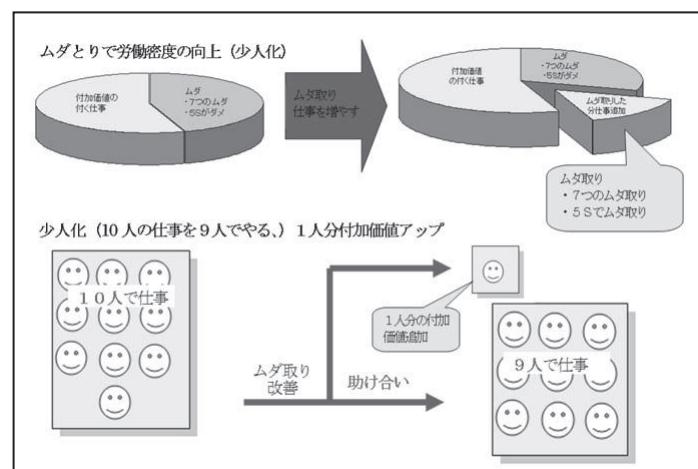
##### ● 7つのムダ

- 1)動作のムダ、2)加工のムダ、
- 3)つくりすぎのムダ、4)運搬のムダ、
- 5)手待ちのムダ、6)在庫のムダ、7)不良のムダ

##### ● 少人化

10人でやっている仕事を、一人ひとりムダ取りをする。そして助け合いを行い、10人の仕事を9人で行う。浮いた一人は、新しい仕事を追加する。

図表 3-2-39 部門目標管理表



#### ⑫改善項目を拾い出す練習

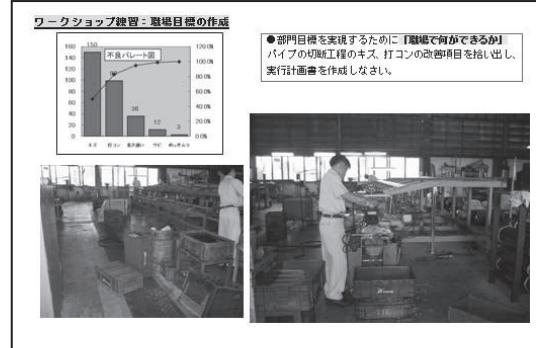
短時間対話法を使い、職場で改善項目を拾い出す訓練の手順を2例を紹介する。

- テーマ 1：パイプのキズ、打コンの不良防止の改善項目を写真から拾い出す。不良状況をパレート図で確認し、改善策を作る。
- テーマ 2：穴あけ作業時間の短縮を作業工程表からムダ取りする。1～9 の工程のムダを見付け時間短縮する。

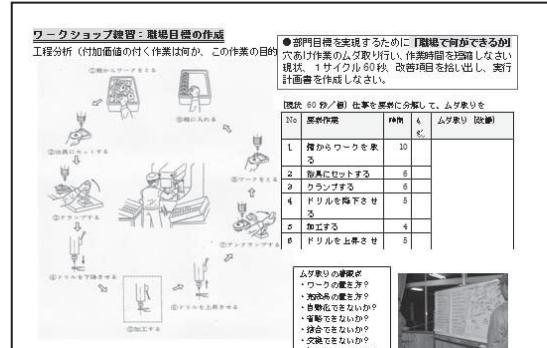
短時間対話法を活用する手順の例

- 1) テーマ及び状況を確認する  
独創：自分で原因を考える、個人ワーク  
響創：対話、気付きを追加  
振り返り：内容を共有
- 2) 不良原因を拾い出す（発散）  
3) 原因で影響の大きいもの 3つ選ぶ（収束）  
独創：自分で何から手を付けるか考える  
響創：対話、気付きを追加  
振り返り：内容の共有
- 4) 重要原因の改善策を決める（共有）  
独創：自分で改善策考える  
響創：対話、気付きを追加  
振り返り：内容の共有
- 5) 職場目標管理表（実行計画表作成）の作成  
いつまで、だれが、何をするか計画する。

図表 3-2-40 パイプキズ不良改善



図表 3-2-41 作業時間短縮の改善



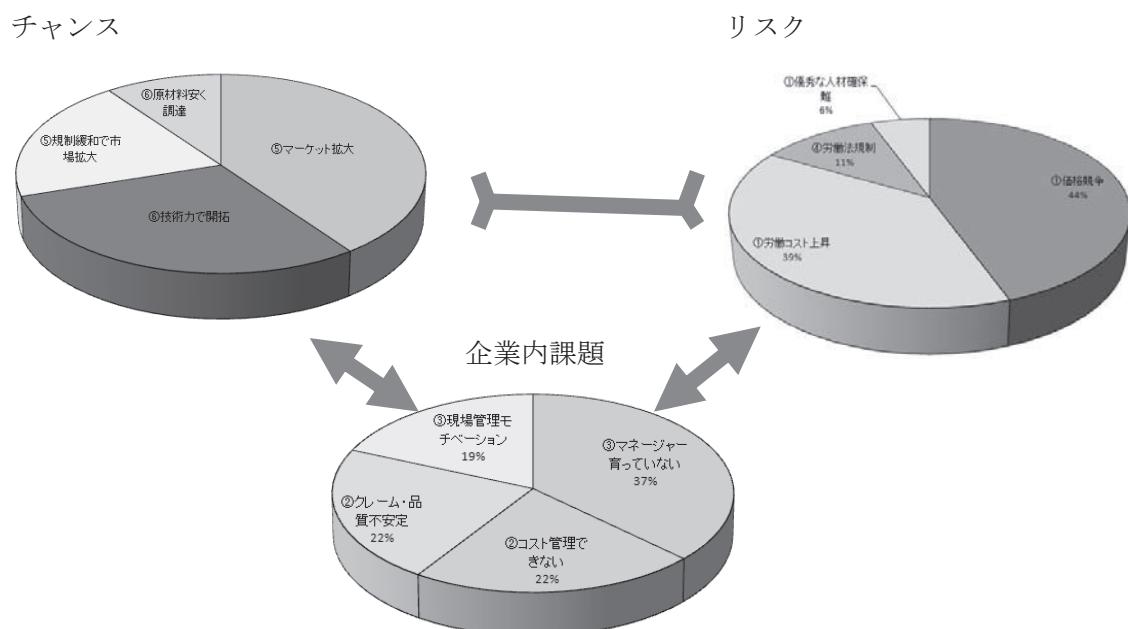
### 3. 企業訪問による個別相談の実施

講座後、3人の中小企業診断士が分担して企業訪問を実施した。講座の中で体験した経営管理や経営計画作成のフォローアップ、経営課題の個別相談と指導を行った。(図表3-3-1)

図表3-3-1 経営管理上の課題

	課題	個別相談
講座のフォロー	講座のフォロー	短時間対話法に関心高い。SWOT分析が初めての人は会社を全体から客観的に見れたようだ。
	経営計画書作成支援	決算書から経営分析データ表作成が難しい人もいた。経営者自身の作成に価値あり。単品付加価値に興味を持っている。
	従業員との対話（協働作業）	日常の会議の進め方をいろいろ工夫している。
チャンス	マーケット拡大 規制緩和で市場拡大	市場の拡大をチャンスとしたい。日本本社や顧客との連携（マーケティング）、ベトナムのインフラ整備もチャンス。
	技術力で新規開拓 原材料安く調達	自社の強み競争優位の確立（コアコンピタンス）、経営計画（組織目標）が重要になる。
リスク	価格競争激化 労働コスト上昇 優秀な人材確保難	企業間競争が激しくなってきている。労働コスト上昇に見合うスピードで改善が必要。夢の持てる組織風土でなければ人材は集まらない。
	労働法規制など	近くで情報交換できる経営者同士の交流が重要、参加者同士で交流が始まっていた。
企業内課題	マネージャー育っていない 現場のモチベーション低い	人材育成は、人事制度や福利厚生、労務管理、対話のし易い組織風土を作ること。現地化を重視すること。
	コスト管理ができない クレーム、品質不安定	基本的管理は学習する必要がある。マネージャーの育成が必要。製造現場は5Sが基本であり従業員の定着率と関連がある。

図表3-3-2 SWOT分析（参加企業10社のまとめ）



## 4. フォローアップ調査の実施

### (1) 経営計画作成状況の確認

フォローアップ調査では、支援の目的である経営計画作成につき、その達成度（進捗度）確認のため、企業訪問し、経営計画書及び経営課題の確認と従業員との対話の進め方の支援をした。

もともと、中長期経営計画と当年度経営計画を作成していた企業は2社あったが、支援事業終了時は、10社すべて何らか形式で経営計画書を作成していた。

支援事業の成果としては、支援事業と同時に並行的に改善を積極的に進めた企業が7社あったこと。そのうち3社は顕著な成果が見られた。これは、もともと改善を進めている所に、タイミング良くJODCが背中を押したことによる。今回のテーマである効果的な利益を出すために、管理会計による利益シミュレーションを行い、経営計画を作成した企業が7社、単品付加価値の計算を行い、行動し、改善につなげた企業が3社あった。

図表3-4-1 企業訪問の調査結果（対象10社）

・元々、中期長期経営計画、当年度経営計画を作成していた		ある2件、ない8件
支援事業を受けた後の変化	・管理会計で経営計画を作ったか、元々の財務会計で進めたか？	管理会計6件、財務会計4件
	・最初に利益を決め（利益シミュレーション）、経営計画を作成したか？	決めた7件、特に決めない3件
	・単品付加価値計算を使い、付加価値決定の参考にしたか？	参考にした3件、特にしない7件
	・支援事業と改善を並行して、付加価値が大幅に改善された、改善されつつある、変わらない	大幅改善3件、改善されつつある4件、変わらない3件
・材料の現地調達に力を入れてきた		力を入れた4件、変わらない6件

部下と対話しながら協働作業で経営計画の作成を目的としたが、企業によっては温度差があった。大半の経営者が、経営者自身が対話による協働作業そのものが、従業員に【考えるエンジン】（自立性）を付ける方法だということに気付いた。対話のし方、短時間対話法が効果的であることが所感文などで確認できた。しかし、日常的に対話をする習慣をつけ、それを組織風土にまで持っていく必要がある。

### (2) 経営計画作成達成度（進捗度）

経営計画書づくりは、①経営理念～ビジョン作成、②利益シミュレーション、③組織目標作成、④部門目標作成、⑤職場目標作成（実行計画書）の5段階で作成した。

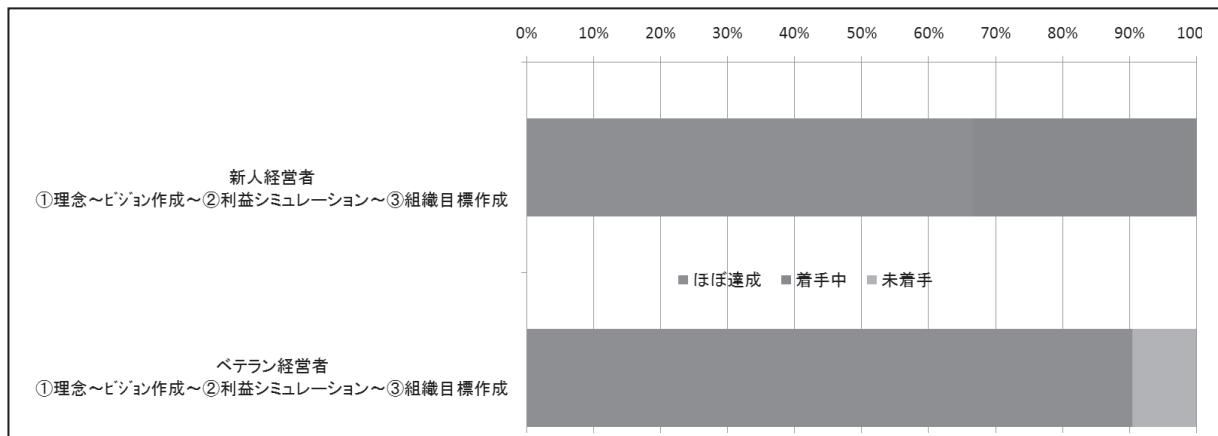
経営者や幹部社員が作成する経営理念～組織目標までと、幹部社員が従業員を巻き込んで作成する部門目標～職場目標の2グループに分け、新人経営者とベテラン経営者を比較しながら評価した。

#### 1) 経営計画書作成達成度

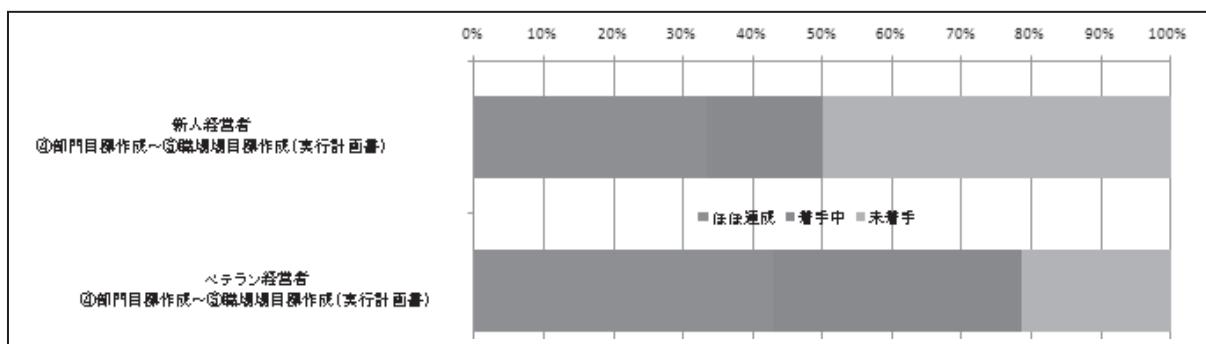
新人経営者のビジョンから組織目標の作成は、ほぼ達成、着手を合わせると100%出来ていた。ベテラン経営者では、若干の未着手があったが、ほぼ全員作成していた。

部門目標から職場目標については、新人経営者は、半数程度であり、従業員の取りまとめに苦労しているようである。今回の支援では、組織目標（上位目標）まで見えてきたので、これからは、部門、職場目標（下位目標）を作成する体制づくりが必要である。（図表 3-4-2、3-4-3）

図表 3-4-2 経営計画書作成達成度（ビジョン～組織目標）  
ビジョン～組織目標がどこまで出来たか



図表 3-4-3 経営計画書作成達成度（部門目標～職場目標）  
部門目標～職場目標がどこまで出来たか



## 2) 経営者の経営計画作成上の気付き

企業訪問時の経営者からの意見は、この図表 3-4-4 の通りである。

図表 3-4-4 経営計画作成上の気付き

新人 経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単品付加価値計算で不採算製品の見直しができた。</li> <li>・経営計画から付加価値目標/人算出し、改善の必要性を部下に説明ができた。</li> <li>・今まで本社が計画を立てていた。現地が自主的に計画を立て本社を説得した。</li> <li>・社長が経営分析、利益シミュレーションを行い、部下を巻き込めなかつた。</li> <li>・日本人スタッフ、工場長、ベトナム人が組織目標について話し合い案を出してきた。</li> </ul>
ベテラン 経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイミング良く SWOT、クロス分析が学習でき、経営計画立案に役立った。</li> <li>・部門目標、日本人幹部とベトナム人で作成できる段階（組織力）まできた。</li> <li>・現場改善は、押しつけ指示から対話型へ切り替え練習中。</li> <li>・もともと社長が計画を作成し説明をするが、社長の期待ほど社員は動かない。</li> <li>・経営計画の策定と実行を推進するスタッフがいない（社長が忙しい）。</li> <li>・日本人スタッフとベトナム人スタッフで KPI（重要業績評価指標 2011 年度）部門目標を作成するようにした。</li> </ul>

## (3) 経営計画作成時に従業員をどの程度巻き始めたか

従業員に【考えるエンジン】（自立性）を付けるためには、効果的な対話が必要である。出来あがった計画を各人に割り当てるわけではない。従業員の意見を聴きながら、どのように納得し（合意）、納得（合意）させたかで、人の行動は変わる。

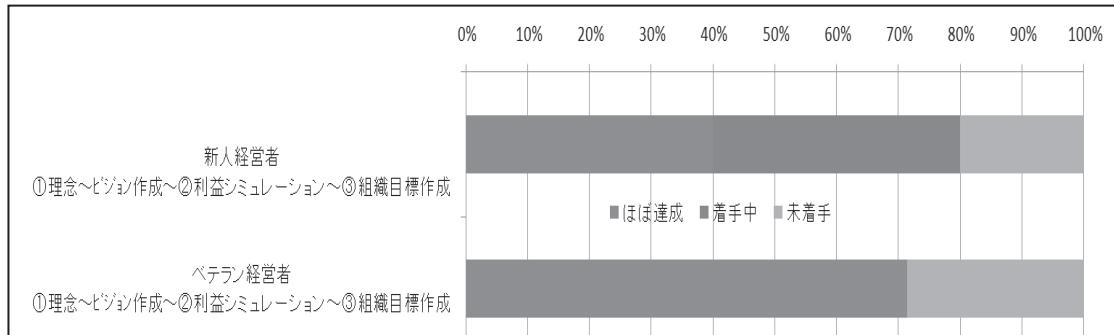
大半は、操業 3~5 年の企業であるが、組織風土には大きな差が付いている。特に、従業員の定着の悪い企業や現場の 5S 管理が悪い企業は、従業員の巻き込みはできていない。一貫した会社の考え方（経営理念）を信じ、将来を託そうとする相互信頼感のある組織風土の醸成が必要である。

従業員の巻き込みの程度は、図表 3-4-5~3-4-7 の通り、新人経営者、ベテラン経営者間に大きな差はなく、組織風土によって異なっている。組織風土づくりは難しい課題であり、価値観の違う国で、価値観の違う人達をどのように方向付けするかは、経営マネジメント力そのものである。

企業の目的に向かって全従業員が役割を果たすことで、企業そのものが化けるので、自信を持って取り組むことが大切である。

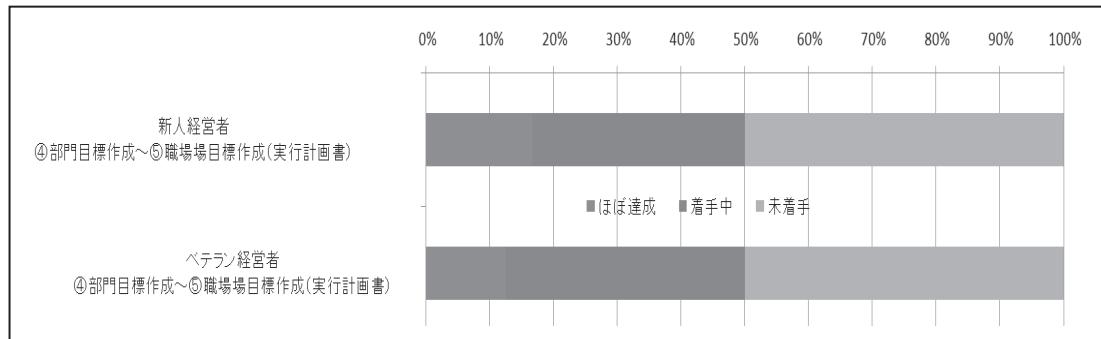
図表 3-4-5 従業員の巻き込み（ビジョン～組織目標）

ビジョン～組織目標の段階で、従業員を巻き始めたか（【考えるエンジン】を付ける）



図表 3-4-6 従業員の巻き込み（部門目標～職場目標）

部門目標～職場目標の段階で、従業員を巻き込めたか（【考えるエンジン】を付ける）



従業員の巻き込みについて、企業訪問時の経営者からの意見は次の通りである。

図表 3-4-7 従業員をどのように巻き込んだかについての進捗状況

新人 経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規採用幹部社員は現場を知らない為、現場実習（半日）から始めた、</li> <li>組織的全社員参加の改善活動（8月提案）がようやく動き出した。</li> <li>犯人探しから恋人探しの社内風土を作っていくたい</li> <li>従業員に「考えるエンジン」を持たせる教育は時期尚早の状況にある</li> <li>組織をチーム制にして、責任を明確にし、実績評価している。</li> <li>ベトナム人工場長と机を並べることで対話を強化した。</li> <li>日本人抜きの会議と日本人の入った会議を使い分けている。</li> </ul>
ベテラン 経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期にわたる賃加工が組織風土化（安定志向）し、社長の想いが伝わらない。</li> <li>講習での対話法を活用し、定例の2時間会議を1時間に改善した。</li> <li>経営状況に关心がなく自分の給料のみに关心、組織風土ができていない。</li> <li>小集団活動が行える職場にはなっていない。</li> <li>ベトナム人を信用していない組織風土。</li> </ul>

## 5. 実施結果の総括と今後の課題

今回の支援講座の目的とするところは、経営者の「経営マネジメント力向上」である。経営者の重要な役割は、経営を軌道に乗せ、安定成長を図ることである。そのために企業の将来の姿をどのようにするのか、課題は何かを明確に示し、従業員と共有する。そして、その課題解決のために、目標を決め、全従業員を巻き込み、協働作業で課題を解決することである。

### (1) 実施結果の総括

今回、参加した企業（10社）において、元々、経営計画を作成し、従業員に明示し、そして、組織的に運用している企業は2社のみであった。他の企業は、経営者段階では組織目標は持っているが、経営計画などの形式で従業員に明示し、組織的に運用はされていなかった。

前節で示されたように、フォローアップ調査において、大半の企業は経営理念からビジョンを作り、ビジョンを実現するために、組織目標まで落とし込みが出来ていた。さらに、組織目標を

部門目標、職場目標へ展開出来た企業も約半数あったことが確認できた。

今回の講座参加経営者は、経営者の重要な役割の一つである経営を計画的に行うこと、目標による管理の重要性、利益管理の重要性を再点検することに关心を持ち、経営計画作りを実行した。

また、従業員に【考えるエンジン】（自立性）を付けるためには、経営計画、目標作成の段階から対話による従業員の巻き込みが必要である。組織目標作成の段階で幹部社員を巻き込んで作成した経営者は約8割あり、さらに、職場リーダーまで巻き込めた経営者は5割であった。

早速、対話の進め方を工夫し、2時間の会議を1時間で済むようにした、ベトナム人の意見を引き出すために、ベトナム人だけの会議と日本人を含めた会議の組み合わせを工夫するなど、即、実行している経営者もいる。今回の講座で大半の参加経営者が、対話の重要性、対話の進め方である短時間対話法について関心を持ち、実践していることは成果の一つである。

効果的な利益管理を行うために、管理会計による経営計画書の作り方を提案した。従来から、財務諸表を経営分析して、改善に繋げている経営者は4割いたが、全般的に財務管理が弱い。これは、経営者就任前に体系的なマネジメント教育を受ける機会がなかったことが起因している。

財務会計と管理会計による経営計画作成の手順は異なる。管理会計では、経営者の想いをビジョン（目標）に表し、このビジョンを達成するために、必要な利益を決める。そして、この必要利益を確保するためには、何をしなければならないのかを考えながら利益シミュレーションを行い、必要売上高を算出し、実現可能かを評価する。決定した売上高を達成するために組織目標、部門目標、職場目標へと展開する方法であり、初めに過去の売上実績から売上高を決めるという、財務会計による経営計画作成の手順とは異なる。

フォローアップ調査の時点では、7割の経営者が管理会計で経営計画書を作成していた。さらに、どの製品が儲かるかを判断するために、単品付加価値のパレート図を作成して製品の見直しを行い、即、成果を出した経営者もいた。

## （2）今後の課題

中小企業が海外展開する場合、海外工場を任せられる人材の育成や人材選定の課題がある。今回参加の大半の経営者は、ベトナム赴任前に体系的なマネジメント教育を受けずに赴任している。企業の経営は、経営者の「マネジメント能力」によって大きく左右される。経営者は、現地での経営管理の経験の積み重ねで経営判断をしているが、これで良いのだろうかと、自信を持てないでいる。このような状況下で、海外で孤軍奮闘している経営者に対して、引き続き何らかの「マネジメント能力向上」の支援が必要である。

今回は、親会社と現地企業の関係も調査した。親会社と現地企業の関係、経営者の成り立ちなどは企業ごとに異なるが、現地企業の経営者には、経営判断に本社の承認などの制約がある。親会社の方針が明確に現地工場に示されなかったり、あいまいなままの場合もあるなど、本社の経営管理が弱い所も見受けられる。中小企業の海外進出を成功させるためには、日本本社と海外工場をセットにした経営戦略、経営計画作成の支援も必要である。

今回の支援を通じて言えることは、各参加企業より有意義な支援であったと感謝されてはいるが、単発の支援では効果は限定的である。例えば、今回の支援後の企業のパフォーマンスの確認

支援を行うなど、健全な成長の可能性を持った中小企業には支援を継続し、その企業をモデル企業に育て、他の企業にその事例を紹介してゆくなど、海外展開をしていく中小企業に、JODC として今まで以上に支援の手を差しのべていくことが重要である。

## 第IV章 進出日系中小企業経営者への提言事例

提言事例について	57
1. 計画的経営の実践に向けた経営計画作りと経営管理に関する提言事例	58
事例1：どの製品が儲かるか、管理会計で簡単に把握する方法	58
事例2：クロス分析を4つの視点から組織目標に整理する方法	59
事例3：新市場展開へ白紙で考える（ブレイクスルー思考）方法	60
事例4：意思決定を間違えない為に管理会計の製造原価計算を併用する	61
2. 従業員の経営参画意識を促す仕組み作りに関する提言事例	62
事例5：社長が笛吹けど従業員は踊らない	62
事例6：“犯人探し”から“恋人探し”で会議を活性化させる	62
事例7：従業員に考えるエンジンを付けるためのリーダーシップ	63
事例8：従業員のモチベーションを上げる方法	64
3. 生産管理・品質管理の改善に関する提言事例	65
事例9：自分は何ができるか？改善の着眼点を探す	65
事例10：“次工程はお客様”で検査工数の削減	66

### 提言事例について

第II章において、進出日系中小企業経営者の横顔、現地企業の進出動機や本社との関係、経営上の悩みや課題を明確にし、その課題解決のために必要な経営能力とは何か、を追求してきた。そして第III章では、経営者の役割である経営を軌道に乗せ、安定成長を図るために経営の計画性が必要であることを示した。その計画を具体化するために、効果的な利益を出す経営計画の作り方、経営者が部下と協働作業で自立的に改善活動に取り組める【考えるエンジン】（自立性）を持った従業員の育成方法に関する実施内容を報告した。

3人の中小企業診断士が、経営マネジメントの基本、経営計画作成に効果的なSWOT分析、クロス分析手法の基本的な使い方につき再点検する方法を講義し、そしてこれらの経営手法を踏まえた経営計画の作成手順をワークショップ形式で進めた。ワークショップ形式で進めた理由は、従業員の意見や気付きを引き出すコミュニケーションの手法としての短時間対話法を活用するためである。中小企業診断士は、ファシリテーターとして、対話の進め方につき実地指導をした。

併せて、講座の翌週に企業訪問を行い、講座で体験した経営計画の作成手法、経営計画作成段階での従業員の巻き込み方などの個別相談と指導を行った。これらの個別相談の中で、経営計画の作り方、従業員とのコミュニケーションの進め方など、企業が今後の経営を行っていく上でヒントとなる事例を整理した。

ここでは、「経営は人なり」という基本的考え方から、1.「計画的経営の実践に向けた経営計画作りと経営管理」、2.「従業員の経営参画意識を促す仕組み作り」を核に、3.「生産管理・品質管理の改善」に関するものを含め、10の事例を紹介する。

企業各位におかれでは、経営計画作成やその運用管理などにお役に立てて頂ければ幸いである。

## 1. 計画的経営の実践に向けた経営計画作りと経営管理に関する提言事例

### 事例1：どの製品が儲かるか、管理会計で簡単に把握する方法

**課題：**多品種の製品を作っているが、どの製品が儲かるか掴めないという課題がある。

**対策：**多品種の場合は、パレート図を使い、重点管理で製品の優劣を考える。

製品単品の原価計算は、管理会計の付加価値計算を行うと簡単に判断できる。

**成果：**単品付加価値計算を行い、不採算製品を把握し、売上見直し（値上げ）、材料の現地調達、不良、ロスの改善の対策を実施し、目に見える改善ができた。

#### ●多品種の製品から売上高の多い製品を選び出す

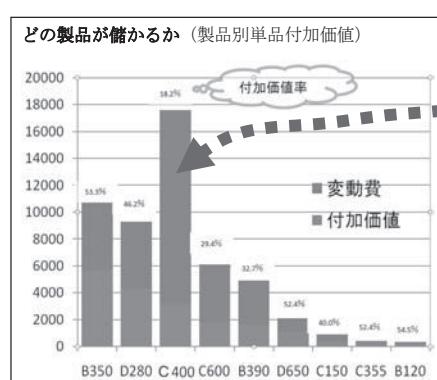
- 生産品目は、400品目～500品目である。どの製品が利益に貢献しているか把握するために、2～3ヶ月間の製品品目売上データを用意する。そして、売上金額の多いもの順に、10～50品目のリストを作成する。
- 500品目あっても、10品目～50品目の売上高を集計するだけで、売上高全体の30～60%位の金額になる場合が多い。儲かる製品（利益に貢献する）の把握は、この10～50品目を対象に計算するだけで十分である。

#### ●製品単品の付加価値計算の手順

- 儲かる製品かどうかを判断するために、管理会計を使い単品の付加価値の計算を行う。そして、付加価値金額と付加価値率で評価する。下図は、付加価値金額の大きいものから並べたパレート図（累計線は省略）の例である。以下に計算式を示す。
- 付加価値単価＝売上単価－材料費単価－外注費単価  
付加価値率＝付加価値単価 ÷ 売上単価  
付加価値金額＝付加価値単価 × 数量

#### ●単品付加価値計算による管理の例

- 下図からどの製品が儲かるか、儲からないか（足を引っ張る）判断し、改善をする。
- 棒グラフは、売上高＝付加価値+変動費で表している。下図の例では、B350の売上高はC400の6割くらいであるが、付加価値金額は約2倍と大きい。売上高が多いことが、付加価値額が多いとは限らないことを示している。
- 利益を増やすためには、付加価値額を増やすことである。そのためには、下図に示すように①～⑥の改善を行うことである



- 売上高の大きいことが利益多いとは限らない
- 付加価値率を上げる改善の着眼点
  - ①付加価値の組合せ  
どのような製品を、だれに（顧客、市場）、どのような価値を提供できるか
  - ②外注の内製化
  - ③ロス削減
  - ④改良設計
  - ⑤少人化
  - ⑥経費節減

## 事例2：クロス分析を4つの視点から組織目標に整理する方法

**課題：**SWOT分析、クロス分析の結果から目標管理項目が整理できないという課題がある。

**対策：**ビジョンから組織目標や部門目標（改善項目）に展開する時、改善の着眼点が必要である。下図に示す4つの視点から財務的指標と非財務的指標を系統的に整理する手法（バランススコアカードBSC）を活用した。

**成果：**日本本社（主導）と現地工場で経営計画を作成している。本社のKPI（重要業績評価指標）から現地工場の部門目標、職場目標に展開するとき、下図BSCの図示例を活用した。BSCを理解させるために今回の講座の経営計画の作成手順、管理会計、改善項目の拾い出し方が役立ち、現場リーダーから提案が上がってくるようになった。

### ●SWOT分析からクロス分析

経営者と幹部社員はSWOT分析及びクロス分析を行い下記の視点から戦略を作成した。この手順を通して、当社の置かれた企業外部環境と企業内部の課題の共通認識を得るのに役立った。

- ★強みをさらに活かす戦略
- ★脅威を克服し新たな分野へ注力する戦略
- ★弱みを克服し、外的機会に活かす戦略
- ★手遅れなる前に撤退を考慮する戦略

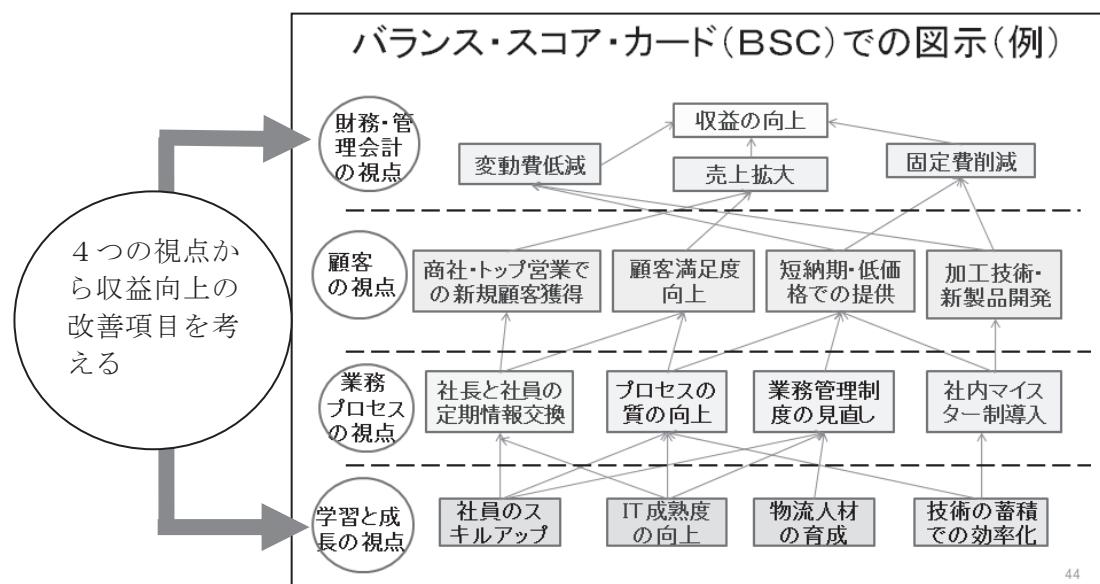
### ●改善項目拾い出しの着眼点の検討

共通認識をもとに、本社のKPIを部門目標（改善項目）に落とし込む段階で、下図に示すBSCの図示を活用した。収益を向上させるためには、3つの着眼点（売上拡大、変動費削減、固定費削減）を4つの視点から整理し、改善項目を拾い出していた。

### ●KPIの指標例

改善項目の目標値を定量化するためにKPI（重要業績表指標）を決める。その指標の例を示す。

- ・財務・管理会計の視点：売上高、営業利益、自己資本比率、流動資産比率、製造原価など。
- ・顧客の視点：クレーム発生率、顧客から見た信頼性、営業マン一人当たり契約販売数など。
- ・業務プロセスの視点：特許取得件数、平均故障間隔、最大生産数/人、不良率、欠勤率など。
- ・学習と成長の視点：従業員教育日数/人、売上に対する研修費用比率、従業員満足など



### 事例3：新市場展開へ白紙で考える（ブレイクスルー思考）方法

**課題：**汎用品を量産化で生産してきたが、価格競争が厳しい状況にある。ベトナムの市場は拡大しており、販売拡大のチャンスがある。長年培ってきた技術（コアコンピタンス：自社独自のスキル、ノウハウ）で市場展開したい。

**対策：**まず、自社のコアコンピタンスを幹部社員と共有化するために、SWOT分析、クロス分析を行った。自社の強みと市場のチャンスをさらに活かす戦略を考えたビジョンを作る。このビジョン作成時に過去に実績や経験などに拘り、過去の延長線上で発想し作成すると、それなりの結果しか出ない。発想転換をする考え方を提言した。

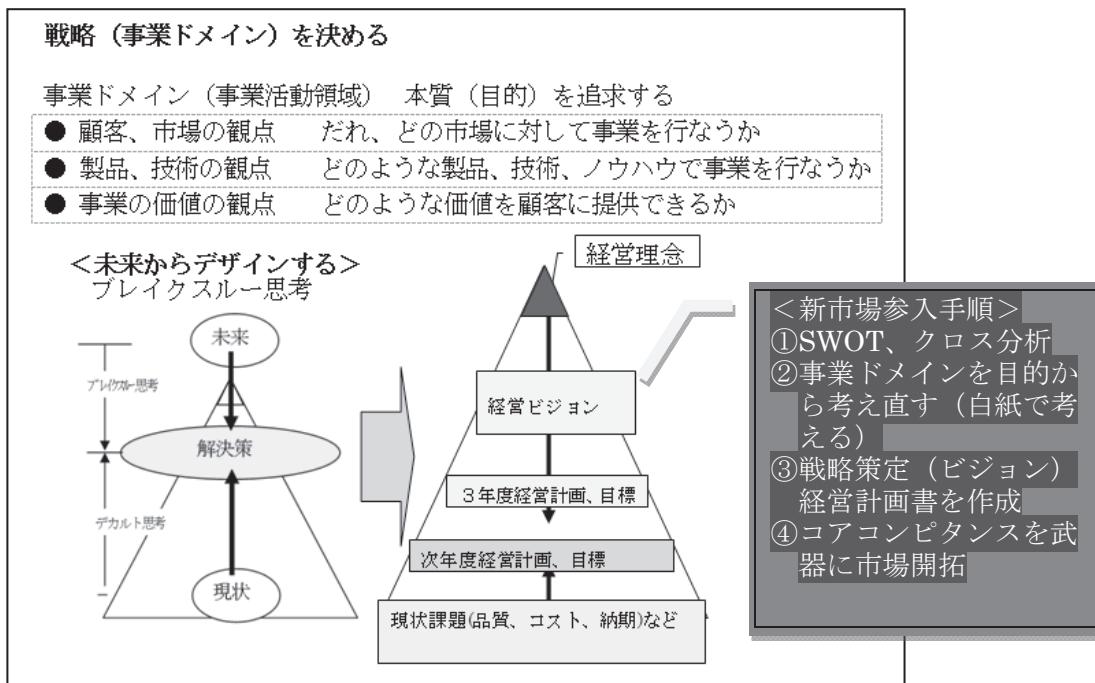
**成果：**下図に示す事業ドメインを白紙から考えるために、目的の目的を考え直し、ビジョンにまとめた。もやもやしていた戦略が明確になり、自信を持って本社に説明できた。技術の特異性を織り込んだ製品の新しい顧客への売り込みに、何とか目途が付いた。

#### ●発想転換するものの見方（過去の延長線上の発想と未来からの発想）

- ・ものの見方には、2つある。なぜ、なぜと事実を追求し、過去を重視、類似性を求める現状から発想する考え方、これは我々が日常的に行っている科学的なものの見方で、過去の事実を重視してその延長線上で考えるものである。
- ・それに対して、そもそも何だ、どうあるべきか、その目的は何か、目的の目的を追求し、本質を追求する考え方がある。これをブレイクスルー思考と呼んでいる。白紙で考えるとは、コアコンピタンスの目的、本質を追求し、こうありたいと考えるものの見方である。

#### ●事業ドメインの目的を追求する

- ・まず、コアコンピタンスの目的は何か、その目的の目的は何かと考え、「・・・の課題を解決し幸せを提供する」。このような事業にしたいという自社の価値（目的）を追求した。
- ・次に、この価値を提供できる製品は何か、どのような製品を作ればいいのか、この機能（品質）で顧客の幸せを達成できるかなど。製品の目的を追求した製品を企画した。
- ・そして、この製品をどのような顧客に提供すべきか、既存の顧客も含め、価値を必要としている顧客は誰か、市場はどこかを追求した。どのように販売するかを企画した。
- ・経営計画として、将来はこのような事業ドメインにしたい、次年度はここまでやりたいという経営計画書を作成し、本社に提案した。



#### 事例4：意思決定を間違えないために管理会計の製造原価計算を併用する

**課題：**製品別原価計算はしているが、採算の意思決定に自信を持って説明できない。

**対策：**採算計算には、図表1、図表2に示すように、財務会計と管理会計による製造原価の計算方法がある。この2つは固定費の取り扱いが異なる。財務会計では固定費を製品ごとに割り振るが管理会計では割り振らない。

※売上の増減によって変動する費用を変動費（当テキストでは材料費と外注費と定義）、売上高の増減で変化しない費用を固定費（変動費以外の原価要素）という。

**成果：**製品別原価計算を用いて、製品の採算や改善の話し合いをする場合、変動費を削減するか、固定費を削減するか、又は売上高を増やすかという議論がし易くなった。また、売値は顧客が決める（市場価格）、改善が必要であるという認識を深めた。

#### ●製品の採算は直接原価計算（管理会計）で判断する

図表1の全部原価計算では、すべての原価要素を製品別に配賦計算する（変動費である材料費以外の間接費を何らかの基準で製品別に割り振り、配賦して計算する）。

★製造原価＝売上高－材料費・労務費－製造費用－販売費・管理費

図表2の直接原価計算では、変動費のみの原価要素で原価計算をする。

★製造原価（付加価値）

$$= \text{売上高} - \text{変動費}$$

採算を判断する場合、全部原価計算では、固定費の部分に仕掛品や製品在庫という資産の形で翌期に繰り越されるものが含まれる。在庫が増えると利益が増えるという現象が生じる。採算計算では直接原価でないと判断を間違える。

(図表1) 損益計算書(P/L) 全部原価計算構造で表示 (財務会計)			(図表2) 損益計算書(P/L) 直接原価計算構造で表示 (管理会計)		
売上高	製造原価 (材料費、労務費、 製造費用)	売上総利益	売上高	変動費：売上の増減で増減 (材料費、外注費)	許容原価
		営業利益		付加価値	固定費：売上の増減で 増減しない。 (人件費、減価償却費 金利、その他経費) (営業外収益、費用)

#### ●採算計算による意思決定を間違える例（計算例で確かめる）

A製品とB製品の2種類がある。A製品の変動比率は60%、B製品は80%である。図表3

では、B製品が儲かる計算であるが、図表4の直接原価計算で採算を判断するとA製品が儲かる（正解）。

図表3 全部原価計算による製品別原価計算			
	A製品	B製品	合計
売上高	10,000,000	12,000,000	22,200,000
費用	9,600,000	11,000,000	20,600,000
営業利益	400,000	1,000,000	1,400,000
販売個数	10,000	10,000	-
単価	1,000	1,200	-
利益/個	40	100	-

図表4 直接原価計算による製品別原価計算			
	A製品	B製品	合計
売上高	10,000,000	12,000,000	22,200,000
変動費	6,500,000	9,600,000	16,100,000
付加価値	3,500,000	2,400,000	5,900,000
固定費			4,500,000
営業利益	-	-	1,400,000
販売個数	10,000	10,000	-
単価	1,000	1,200	-
利益/個	350	240	-

#### ●原価主義と非原価主義

原価計算には、下記の2つの計算方法がある。原価主義は、計算したらこうなるという原価計算で見積もり計算に使われているが、この価格では顧客は買ってくれない。非原価主義は、売値は顧客が決めるため（市場価格）、買ってくれるが、許容原価になるまで改善を行う必要がある。

★原価主義 変動費+加工費+利益=売上高（図表1で計算、見積もり計算に使われる）

★非原価主義 売値-必要利益（企業のポリシー）=許容原価（図表2で計算、改善が必要）

## 2. 従業員の経営参画意識を促す仕組み作りに関する提言事例

### 事例5：社長が笛吹けど従業員は踊らない

**課題：** 経営理念から経営方針を作り、部門目標まで作った。過去の売上傾向、製品別傾向、改善ロードマップを作り、いろいろ説明するが、従業員になかなか伝わらない。

**対策：** 相手と対話しているつもりだが、いつの間にか、説得、一人よがりの助言をしていないだろうか？自分の対話の仕方を振り返り、積極的傾聴のポイントを提言した。

**成果：** ベトナム人幹部を育てるべく、自ら作った資料を一生懸命理解させようと対話しているつもりが押し付けだったと気が付いた。対話することは聞くことと認識した。

#### ●対話できているか自問自答して見る

- ・普通は、人の意見を聞くとすぐに反応し、説教、説諭、説得、一人よがりの助言、自分の意見の披露になってしまう。押しつけになつてないか？
- ・人は自分に関係あることしか聴かないようにできている。話に興味を持ち聴いているか？

#### ●安心して話し合う場づくりの工夫

- ・話合う相手が聴いて貰えたと実感できる工夫があるか（復唱、話のまとめ、確認など）

#### ●積極的傾聴のポイント

- ・相手の発言を理解しようと積極的に聴くこと（発言が途切れた時、発言まで10秒待てるか？）
- ・相手の話を判断抜きで理解すること（聴きながら内容の良し悪し評価、勝手に解釈しない）
- ・自分は聴いているよというシグナルを送る（うなずき、あいづち、要約など）
- ・集中して聴く、①発言の内容、②話の背後にあるもの（感情、心理的要因、ものの見方など）

### 事例6：“犯人探し”から“恋人探し”で会議を活性化させる

**課題：** 製造、検査のリーダーを集めて、不良の再発防止の会議を行うが、意見が出ない。

**対策：** 会議では、話易い雰囲気づくり、自分の意見が何らか形で取り上げられていると感じる会議の進め方を実行する。

**成果：** 会議の進め方を工夫することで2時間の会議が1時間ででき、意見が出るようになった。

#### ●会議での話易い雰囲気づくり

- ・会議の初めに会議の進め方を共有する（テーマ、会議の目的、会議の目標、時間を書きだす）
- ・意見を出し易い合言葉の確認、①批判禁止、②自由奔放、③思い付き多く、④他人に便乗
- ・アイデアを出す会議は、声を出す練習をしてから（会議の心得の唱和など）

#### ●質問の仕方で自分の意見が取り上げられていると感じる

- ・テーマに対して、なぜだ、何が問題だ、だれの問題だと“犯人探し”的な質問と、どのようにになってほしいか、どのようにすればよいか、“恋人探し”的な質問がある。特にクレーム発生は、自分の問題と感じている時に、どのようにすればいいと質問すると意見が出る。
- ・会議でポストイットを使い、まず自分の意見を書き、それを元にして話す（全員の意見が出る）

#### ●工夫した会議の進め方の例

- ・事前に会議の議題について意見を登録することで、今まで2時間の会議が1時間でできた。
- ・短時間対話法を活用して（独創、響創、発散、収束、合意）、会議時間を短縮した。
- ・現場リーダーの会議において、日本人抜きベトナム人会議と日本人とベトナム人会議を使い分けしている。
- ・会議では指示命令より、聞き出すことに重点を置いたら、改善案の提案が増えてきた。

## 事例7：従業員に考えるエンジンを付けるためのリーダーシップ

**課題：**当社では、従業員に考えるエンジン付けることは時期尚早と考えている。

**対策：**従業員に自然と【考えるエンジン】が付く訳ではない。エンジンを付けるためのリーダーシップを見直すこと。管理型と支援型を使い分けるリーダーを育成すること。

**成果：**経営者は、自立性を持った人材を育てるこの重要性を認識し、人材育成の悩みを持っている。人は自分の案だと感じられれば自立的に行動するものである。日常業務の中で、対話を通じて、個人や組織の能力を引き出すきっかけ作りができた。

### ●組織の成熟度とリーダーシップ

創業時の組織形態も定かでない時期における経営者のリーダーシップは、俺（強くて正しい人）についてこい式の専制型のリーダーシップが効果的である。しかし、創業後2年、3年を経過し、組織的に行動できるようになってくると、組織目標をやり遂げるための管理型リーダーシップが必要となる。さらに組織が成熟してくるとひとり一人の能力をいかに引き出すか、組織の強みを引き出す支援型リーダーシップが必要となってくる。

今、経営者に必要なのは、組織の成長に即した管理型と支援型のリーダーシップを使い分け従業員を育てることである。今回の事業で組織が成熟しているにも関わらず専制型に近いリーダーシップか、あるいは放任に近い管理状態にある企業も見受けられた。本社兼務の経営者の場合は、経営者の分身となる人材の育成が必要である。

### ●必要なリーダーシップの見極め方

SWOT分析で見極めるのが効果的である。SWOT分析を行う時点から必要な従業員を巻き込み協働作業で作成し、企業外部の環境と企業内部から見た強み、弱みを従業員と共有しておく。そして、経営方針の中に、従業員がこの組織で夢が持てると感じられるようなしきみを明確にしておく。従業員は、「経営者の背中を見て育つ」ということを意識して、管理型、支援型どちらにウエイトを置くべきか使い分けをする。

### ●従業員に【考えるエンジン】を付ける

人には人から言われたことはやりたくない、人から操作されることを好まない、対話は自分に関心のあることしか聴こえないという特性がある。自立性のある行動とは、自分と組織の関係が認識でき、組織の方針や目標に賛同した時である。自立的に行動するためには、知識教育も必要であるが、日常業務を通して、『人は自分の案だと感じられれば自立的に行動する』ことを意識して、対話のし易い環境を作ることである。

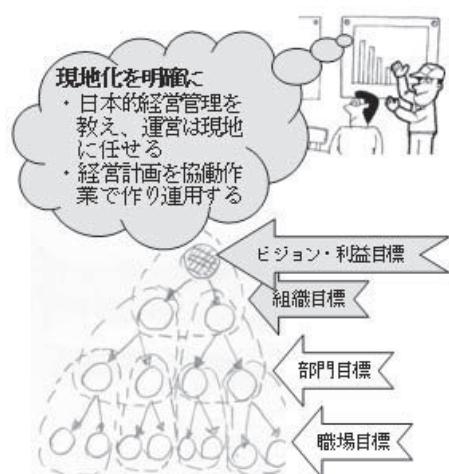
### ●経営の現地化方針の明確化

日本人とベトナム人は、歴史感、価値観、風習などが異なる。日本の経営管理がそのまま通じない。『日本の経営管理を教え、運営は現地に任せよ』。特に、経営計画から職場目標までの作成については、対話を基本として、右図のような展開をする。

組織目標の達成には、自分の意見も影響しているという実感が持てるよう工夫する。

### ●対話のポイントは3つ

- ・対話の場づくり（安心して話せる場）
- ・独創（話し合う前に、自分で考える）
- ・響創（独創し、話し合う、話す中で気付く）



## 事例8：従業員のモチベーションを上げる方法

**課題**：職場リーダーに5Sをこうしなさいと言うと、言わされたことはやるが、その後、自分で進んでやらない。モチベーションが低いという課題がある。

**対策**：日本人と同じ阿吽の呼吸は通じない。5Sは何のためにやるのか、目的や意味を認識させるためには、聴くこと、意見を言わせ自分の案だと感じさせること。短時間対話法などで訓練する。写真を使った訓練は効果的である。

**成果**：改善活動における成功体験を通しての動機づけを期待している。一部の企業では、職場で改善テーマを決め、改善活動している。大半の企業では、短時間対話法を部分的に取り入れながら、対話の実践を開始した。

### ●モチベーションを上げる対話法

- ・5Sなどでも言わされたことはやるが、自分で進んでやらないというのは、行動するための目標がないか、目標を達成するという意味を理解していない為である。目標を達成する面白さ、自己の成長を感じるための短時間対話法の訓練を紹介する。

### ●何のために改善するのか理解させる

- ・何のために改善するのかという理解（認識）をさせることが必要である。経営方針、経営計画、組織目標などを従業員が理解できるように掲示する。そして朝礼などで言葉だけでなく、なぜ、改善が必要か、いろいろなタイミングを取らえて、改善事例を交えながら話をする。
- ・自分と会社の関係を認識させるためには、日常的な改善活動を通して、自分の案が何らかの形で採用されていると感じるような成功体験を増やすことである。そのためには対話と通して、計画、実行、評価、処置の各プロセスに参加できるようにする。
- ・企業の労務管理とも関係するが、必要によってはインセンティブとして、表彰制度、報奨金、日本出張など考慮したほうがよい。

### ●短時間対話法を活用する手順（不良原因の追及、改善策、実行計画書作成、実績評価の例）

人は自分の案だと感じられれば自立的に行動する。そのための対話は、聴くことから始める。

1)テーマ及び状況を確認する

2)不良原因を拾い出す（発散）

独創：自分で原因考える、個人ワーク

響創：対話、気付きを追加

振り返り：内容を共有

3)原因で影響の大きいもの3つ選ぶ（収束）

独創：自分で何から手を付けるか考える

響創：対話、気付きを追加

振り返り：内容の共有

4)重要原因の改善策を決める（共有）

独創：自分で改善策考える

響創：対話、気付きを追加

振り返り：内容の共有

5)職場目標管理（実行計画表）の作成

いつまで、だれが、何をするか計画する。

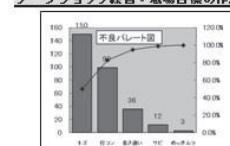
6)実行計画書に基く改善活動の実施

7)計画対実績を評価する。

### ●短時間対話法による訓練例（写真を使う）

- ・テーマ「キズ不良を減らす」
- ・不良状況をパレート図で確認する
- ・手順2)～5) 15分/回×4回 約1時間

ワークショップ練習：職場目標の作成



●部門目標を実現するために「職場で何ができるか」  
パイプの切断工程のキズ、打コンの改善項目を拾い出し、  
実行計画書を作成しなさい。



### 3. 生産管理・品質管理の改善に関する提言事例

#### 事例9：自分は何ができるか？ 改善の着眼点を探す

**課題：**労務費高騰に見合ったコストダウンができない。コストダウンの意味がわかつていない、部門リーダーが改善項目を拾いだせないという課題がある。

**対策：**“コストダウンとは付加価値を増やすこと”、と定義する。自分と会社の関係を認識して、自分はこの会社で、どのように役立っているか、何ができるか、認識させる。

**成果：**付加価値を増やすことで、会社の将来はどのようになるのか、自分達の生活はどのようになるのか共通認識を作る。この利益構造図から職場の改善項目を拾い出せるようになった。

#### ●付加価値とは何か

当たり前にコストダウンという言葉を使っているが、その人その人により意味の取り方は相違なっている。改善を考えた時、「コストダウンとは、付加価値を増やすこと」と定義し、すべての従業員の共通言語とすると決めておくことで全社員を巻き込んだ改善がやり易くなる。

企業の利益構造図を下図に示す。付加価値とは、売上高より変動費を引いたもの。変動費とは、売上の増減で変動する材料費と外注費をいう。付加価値から固定費を引いたものが利益である。

固定費とは、売上高の増減で変化しないもので、この中には人件費（給料）とその他の経費があり、付加価値の中には、企業の継続発展に必要な利益と給料が入っている。付加価値を増やすことは、利益（企業の継続発展費用）と給料（自分達の努力の成果）を増やすことになる。

#### ●努力構造図から自分と会社の関係を掴む

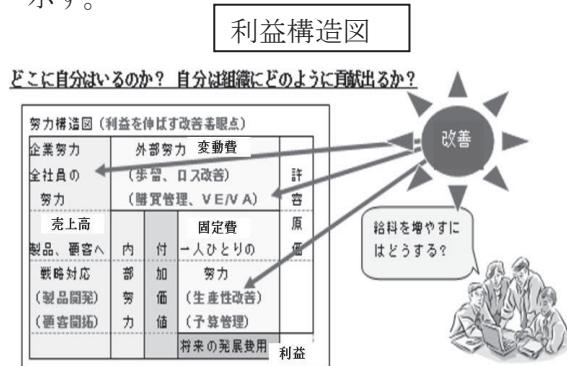
利益構造図を努力の面から見ると、売上高を確保することは、全従業員の努力である。どのような製品をだれに売るのか営業担当の役割であるが、売上を増やすためには、企業イメージが大事である。顧客は企業イメージを5Sや従業員のあいさつや態度から判断することが多い。

変動費は外部の努力である。材料業者や外注先の人と設備を使いもの作りをしている。ロスや不良を出すと材料業者や外注先の努力を無駄にすることになるので、不良ゼロが当たり前と考える。

固定費は一人ひとりの努力である。時間（段取時間、加工工数）と経費であり、時間短縮や経費節減が付加価値を増やす。

#### ●給料を増やすためには何をすればよいか

一人ひとり下図を見ながら、自分は付加価値を増やすために、何ができるか考える。売上高を増やせないか、変動費を削減できないか、固定費を削減できないかという観点から具体的項目を拾い出し、改善実行計画書を作成する。右図に例を示す。



#### ●製造現場の改善項目の例

- ①売上高を増やす
  - ・クレーム出さない
  - ・納期を守る
- ②変動費の削減
  - ・不良を減らす
  - ・ロスの出ない工夫（歩留）
- ③固定費の削減
  - ・段取り時間短縮
  - ・時間当たり個数増やす
- ④自慢できる会社
  - ・5S お客様に安心感
  - ・あいさつ、身だしなみ

#### ●品質管理部門の改善項目例

- ①売上高を増やす
  - ・クレーム再発防止
  - ・品質基準、検査見本の整備
- ②変動費の削減
  - ・材料規格のムダ
  - ・外注先の品質管理指導
- ③固定費の削減
  - ・段取時間、作業時間の標準化
  - ・技能作業者のOJT訓練

## 事例 10：“次工程はお客様”で検査工数の削減

**課題**：品質保証は全数選別検査で保証しているが、コスト競争が激しく、検査工数の削減が課題である。

**対策**：全数検査から、“工程で品質保証するしくみ”を作る。次工程はお客様、工程で品質を作り込む、工程を改善することで再発防止する。この3つががキーワード。

**成果**：次工程はお客様を徹底し、全数選別検査する製品をごく一部に押えている。

### ●全数検査の課題

- なぜ、全数選別検査が必要か、各工程で不良が発生するため、全数選別検査しなければクレームになるからである。品質は作業者が作り込み、付加価値を付けている。検査は外部に不良を出荷しないが、製品の付加価値は生まれない。全数検査を減らすことがコストダウンとなる。

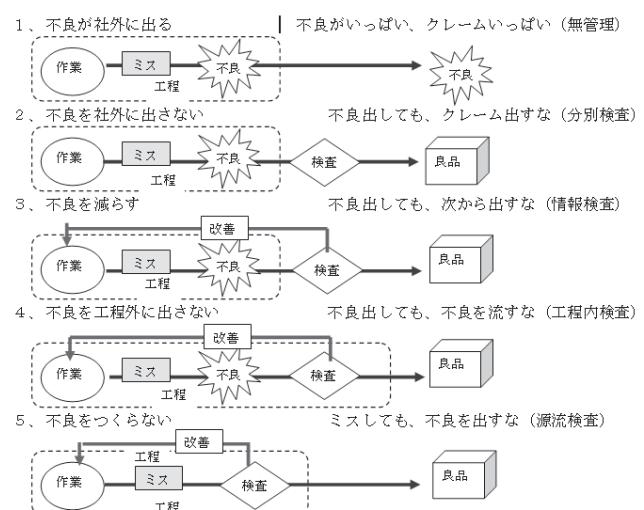
### ●全数検査を減らすための品質保証のレベル

品質保証の5つのレベルを右図に示す。

自社のレベルがいくつか自己診断して欲しい。この事例はレベル4である。

- ① レベル1：不良がいっぱい、クレームがいっぱい（無管理の状態）
- ② レベル2：不良は出しても、クレームは出すな（分別検査）
- ③ レベル3：不良は出しても、次から出すな（情報検査）
- ④ レベル4：不良を出しても、不良を流すな（工程内検査）
- ⑤ レベル5：ミスしても、不良を出すな（源流管理）

品質保証 5つのレベル



### ●レベル4にするための3つのポイント

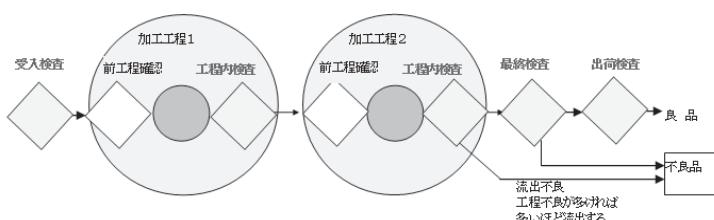
- ① 意識改革を行う。次工程はお客様、品質は工程で作り込む、工程を改善することで再発防止。
- ② 4つの検査の関所を明確にする（受入検査、工程内検査、最終検査、出荷検査）

各工程に（①前工程確認（作業指示、作業準備）、②作業中確認、③工程内検査）確認ポイント

- ③ 3つのチェックを行う

- ・初物チェック
- ・中間チェック
- ・最終チェック

作業途中で品質確認



### ●レベル4の事例会社の工程管理、品質管理の特徴（機械精密部品加工、検査員が従業員の3%）

- ① 作業者を採用したら測定器扱い、検査規格、検査方法を教育後、適性を評価して配置。
- ② 加工精度はプログラムと治具で作る。製品ごと、多項目チェックシート、検査員の巡回検査。
- ③ 不良はチェックシート1項目1件でカウント。製品別・工程別・作業者別検査記録を掲示。
- ④ 5S、直角水平置き完璧、工場内は油っぽくない、NC/MCの機械裏側汚れなし、あいさつ。
- ⑤ 従業員の技能レベルを中心に年3回、社長が給与査定。仕事は厳しいが認められるという組織風土を作り上げている。ベトナム人の技能工が育ち、定着率も非常に良い。

## 参考資料1. 「経営マネジメント力向上」支援講座テキスト

### (1) 「経営マネジメントの基本を再点検」

Jodc

# 経営マネジメントの基本 「経営マネジメントを再点検」

1

Jodc

## 1. 経営マネジメントの基本を再点検



- ・ 経営を軌道に乗せるためには何が必要なのか
- ・ ここでは経営を軌道に乗せるための経営マネジメントの基本的な流れを再点検する
- ・ 内容項目
  - 1-1.経営を軌道に乗せる計画的経営  
.... 3P
  - 1-2.計画を実行に結びつけるマネジメント  
....10P
  - 1-3.経営者の役割とあり方  
....16P

2

## 1-1. 経営を軌道に乗せる計画的経営

成行き経営の限界

- ・将来的目標がないとトンネルの中を出口も分からず右往左往するような不必要な行動が多くなる

将来的ビジョン

- ・将来的に望ましい姿にするビジョン(目標)を示してこそ社員がやる気になり、気持ちが一つになる

計画性のある経営

- ・目標を達成させる計画づくり。計画性を持って実行する習慣を付ければ業務効率も必ず上がる

ビジョンとは、会社が進むべき方向性、その存在意義、経営の基本的考え方。会社のあるべき姿が明確であれば、環境がどのように変わろうと経営はぶれず、社員は組織の何を変えるべきか、何を変えてはいけないかがわかる。

3

## 将来的な目標を設定しなければ 現状とのギャップ(課題)を感じることもない!

- 明確な目標の設定
- 現状

- 明確な目標を設定して、それを強く意識することで初めて現状との間にギャップ(課題)があることに気付くようになる。そしてこの目標と現状のギャップを埋めていくための考え方・方向付けを方針という。この経営基本方針の下に具体的な対策を考え、実行してこそ企業は成長できる。

4

## そこで、3年後の目標として 中期ビジョンを設定してみる

中期ビジョン

イメージ(政策)目標…

3年後には、こういう状態になって  
いたいという目標をイメージする

計数(数値)目標…

上記の状態が達成されれば、売上  
や経常利益など財務内容は当然、  
ここまで行くはずという計数の目標

これを目標として明確化するには、自社の経営力(強  
み・弱み)を評価する一方で、自社の取り巻く経営環境の  
変化をとらえ、自社の経営力を環境変化に適応させる基  
本的活動を戦略として取り込み中期ビジョンを設定する。

5

## 企業競争力を付ける経営戦略

経営戦略とは、経営目的を達成する包括的な手段として、企業の外部及び内部の環境変化に経営活動を全体として計画的に適応させるための基本的活動ルールをいう。

中期ビジョンに取り込む経営戦略は、市場や競合先の動向を把握して図の  
ような戦略を考える。同時に内部の抱える課題も認識し、生産戦略としての改善目標にも積極的に挑戦することが企業競争力を付ける道筋である。

三年後の  
数値目標

営業戦略と  
製品戦略

価格競争  
力と製品競  
争力

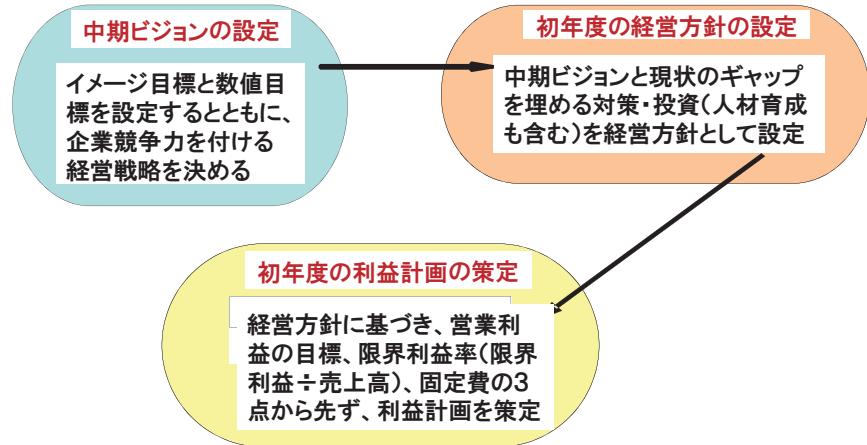
- ・目指す売上と営業利益額
- ・対象顧客別の構成比目標  
及び製品別の構成比目標

- ・既存顧客への深耕や新顧客開拓に向けた営業活動
- ・新製品の扱い或いは開発

- ・価格競争力向上のため現場改善によるコストの削減
- ・製品競争力向上に向けた技術革新や不良率の低減

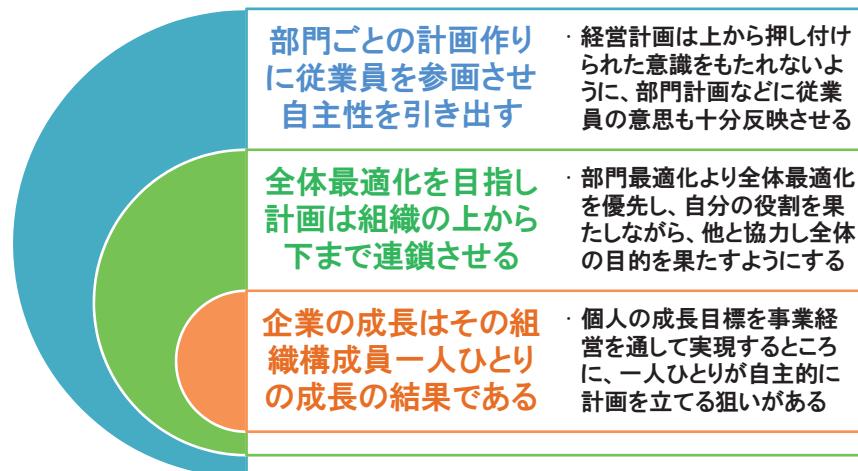
6

## 経営計画の作成手順の一例



7

## 従業員の自主性を引き出す経営計画作り



8

## 全従業員の心をひとつにする Key word

### 経営理念

- ・経営理念は企業の存在理由や社会貢献の内容を社会に向けて経営者が発信するメッセージ。これを経営者が朝礼などの場で従業員に繰り返し理解を促すよう伝え、全従業員の意識を束ねて一つの方向に導ける共通認識とする。

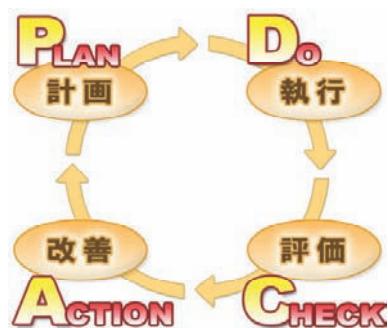
### 目標管理

- ・各部、各従業員が全社的な経営計画に対してその実現に向けて自ら目標を設定し、目標達成までの4段階過程(次に紹介するPDCAサイクル)で自己管理するよう動機付ける。目標管理は比較的簡単なものから始める方法もある。

9

## 1-2. 計画を実行に結びつける マネジメント

- ・マネジメントサイクルによる執行(実行)管理



- ・マネジメントサイクルとは

図のように先ず、方針に沿って活動の計画を立て、それを実施する組織を編成し、組織を動かすために管理者による従業員たちへの動機づけとリーダーシップが必要となる。

こうして実施された後も、計画と実績を比較・評価した差異分析をすることで、次の計画を改善するために情報のフィードバックが行われる。

10

## 労働意欲を引き出すkey word

### 動機づけ

- ・労働意欲を引き出す動機づけの過程には、内発的動機と外的報酬がある。内発的に動機づけられた行動とは、人がその仕事に従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感じられるような行動であり、本人の満足度が高い。

### リーダーシップ 動機づけ 人材育成

- ・やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。(山本五十六)
- ・話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。(同上)

11

## 実行力を大いに高める経営の現地化

### 自立的な組織にする と生産性・創造性が 大いに発揮される

- ・現地従業員が生み出す知恵を全体として組織的に実現する時、企業は独自な競争優位を確立することになる。

### 経営の現地化とは現 地に適応的なマネジ メントを開拓すること

- ・経営の現地化の一環として現地人を経営幹部に登用するキャリア・パスを開くとともに、経営政策にも参画させる。

### 日本本社を向いた一 方的コントロールによ るマネジメントの限界

- ・一握りの日本人から指示命令が流れて来るだけでは、自発性による独自能力は生まれない

12

## 現地人の力を引き出すマネジメント

- 1. 現地化とは、現地人を経営幹部に登用するだけではなく、自立的な組織にして全員の能力を引き出し、活用することである。
- 2. 異文化の中では日本式のマネジメントの強要は控え、マニュアル化を図って現地人に日本式の良さを認めさせ、必要に応じて取り込ませる。
- 3. 自立的な組織にするには、規則や業務手順などの運用の仕組みを現地人が納得できるように、自ら作り直す方向に導くことで自覚を促す。
- 4. 上記の順次移管プロセスは、日本人が担う業務→日本人が主、現地人が従の業務→現地人が主、日本人が従の業務→現地人に任せる。
- 5. その実現には、現地人をまとめる副社長格にマネジメント能力のある内部現地人の抜擢又は派遣会社を通して現地人材の雇用を考慮する。

13

## 計画遂行チェックシステムの重要性



- ・ トップが中心となって目標と実績の差異に注意し、計画遂行状況を定期的にチェックする。必要に応じて担当者を呼んで、差異の原因と対応策を十分確認し、不十分な点はトップ自ら改善の指示命令をする。



- ・ 経営計画を行動に移すには三ヶ月単位の実行計画を作成する必要がある。これを先送りしないように「誰がいつまでにどのようにして」を明確化して、3ヶ月毎に経営計画の実行状況チェック主体の会議を開く。



- ・ 予算統制とは、主に費用を予算化し、予算の範囲内でお金を使うようにコントロールすること。努力次第で節約が可能な「管理可能費」は、期首に予算組みするが、売上の増減に応じて増減をコントロールする。

14

## 月次決算による進捗管理

### 月次決算と年度計画の関連

経営計画(全社・部門別)

月次目標

進捗管理  
計画見直し

月次決算

経営活動

活動結果

日次取引など財務データ電算処理

### 毎月タイムリーに課題を把握

月次決算は年次決算とは別に、経営計画達成を目的に、月次で経営状況を把握し、経営管理のために毎月する決算。

経営の羅針盤として月次で進捗管理をして課題を発見・対応し、計画にブレが生じた場合は迅速に軌道修正をする。

月次決算をタイムリーに翌月中旬までに可能にするには、日々の取引などをその日のうちに処理する仕組みをつくる。

15

## 1-3. 経営者の役割とあり方

### 経営者の3つの役割

事業として成立させること

人・物・設備の効率的活用

収支バランスを図ること

### 経営者のあり方

事業領域を決め、積極的営業と生産で採算のとれる取引によって企業を存続発展できるように計画を立て実行する。

人・物・設備で生産条件を整え、効率的な活用で採算性を高める。自分の怒りを抑えて人を使い、人材を育成する。

必要資金が不足しないように三ヶ月先行した資金繰りを組み調達する。収支バランスを図りお金は公私を区別する。

16

## 原価低減への飽くなき挑戦

- 1. ムダ取りを徹底した原価低減への挑戦…お金をかけない方法として次の7のムダに着目し低減化に挑戦する。①造り過ぎのムダ、②手待ちのムダ、③加工そのもののムダ、④運搬のムダ、⑤在庫のムダ、⑥動作のムダ、⑦不良のムダ。
- 例えば、②と⑥に着目し、できるだけ最短の加工時間または作業時間に挑戦する。これらの改善は5S(整理・整頓・清潔・清掃・躰)とセットで取り組み実現できる。



- 2. 材料費の原価低減への挑戦…材料費=材料使用量×材料単価であり、材料使用量は材料歩留率向上に挑戦し、材料単価は安い調達先と調達方法を探求する。

17

## 信頼できる幹部作りは最も大切な仕事の一つ

### 自分の分身となる2人の幹部

ワンマン  
経営の限  
界

- 超多忙な経営者は任せる幹部の育成を怠っているか
- 或いは権限に固執している

幹部育成  
による余  
裕

- 信頼できる幹部にある程度任せられれば、より大きな視野で適切な判断も可能

必要な二  
人の幹部

- 自分の弱点を補完してくれる右腕と自分の得意分野を補佐してくれる左腕が必要

### 幹部をどのように育てるか

社長は社員の潜在能力の発見や適性について早く的確に見抜いて、磨けば光る人材の素質を見極める

権限の一部を思い切って幹部候補生に委譲し、仕事を任せ当人が判断して実行・自己評価して能力開発

上記の仕事は任せても問題解決などのチェックや応援・助言・励ましなど側面から幹部候補生を支援する

18

## 従業員に不安を抱かせないチェックリスト

- 1. 従業員がこの会社でこの社長と一緒に仕事をやりたいという動機づけは、将来を展望した会社のビジョンと社長との人間的ふれ合いの魅力にかかっている。
- 2. 各自の職務分担と職務権限を明確化するため、よく話し合って個人の目標や役割・責任を明示し十分認識させるとともに、“信賞必罰”的ルール作りを行う。
- 3. 報告や連絡での情報伝達漏れから業務も人間関係もうまくいかなくなる。ミーティングや朝礼、掲示板などでの「報告・連絡・相談」を徹底するルール化を図る。
- 4. 成果をあげた人にはそれに見合う成果配分ができるように、現地人が納得できる業績評価制度を導入し、現地人が現地人をマネジメントできるようにする。
- 5. この他、経営者は作業の安全性の確保や労働者の権利を認めて労使交渉に応じるとともに諸規則が正しく運用されているかどうかの定期点検と改善も要す。

## 2. わが社の経営計画を再点検 「SWOT分析から経営計画づくり」

20

### 2-1. 経営計画とは

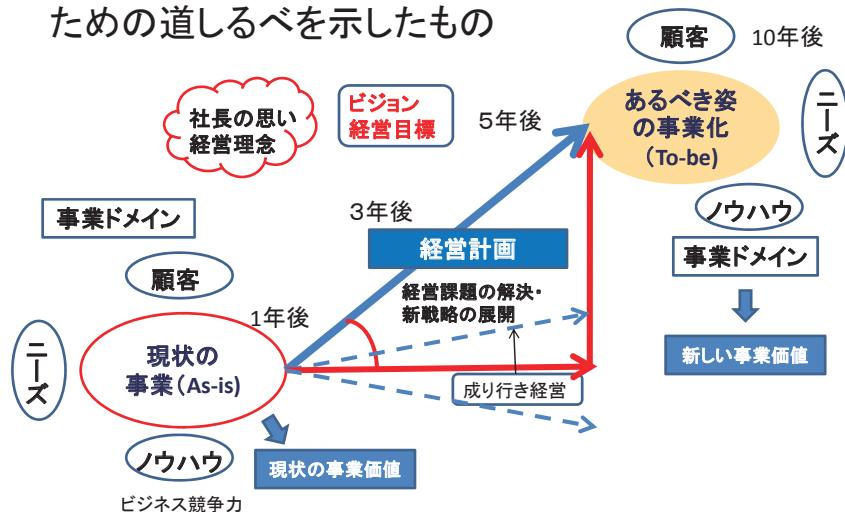
- ・経営計画とは、あるべき姿に到着する道しるべ
  - ・事業発展(経営革新)戦略
- 次の手は?



21

## 経営計画とは

- 経営計画とは、当社の将来あるべき姿に到達するための道しるべを示したもの



22

## 事業発展(経営革新)戦略



23

## 2-2.SWOT分析とは

- ・SWOT分析表とは何か？
- ・何が課題か？ 経営計画重点項目を拾い出し、経営計画表を作る



24

### SWOT分析とは(その1)

SWOT分析とは、企業のあるべき姿を追求し、経営課題を見出し組織のビジョンや戦略を企画立案(経営課題と重要成功要因の抽出)する際に利用する分析手法の一つである

SWOTは、Strengths(強み)、Weaknesses(弱み)、Opportunities(機会)、Threats(脅威)の頭文字を取ったもの

25

## SWOT分析とは(その2)

- 企業内のさまざまな内部要因(内部環境分析)をS(強み)とW(弱み)に分け、外部要因(外部環境分析)をO(機会)とT(脅威)とに分類し、これら4つの要素をマトリクス表に展開することで、企業の置かれている現状や課題を整理する  
その結果、企業のあるべき姿を求める解決策が見つけやすくなる
- マトリクスに落とし込む過程で、企業関係者が参加し、意見を出し合うことで問題意識を共有化できる点も、この分析のメリットの一つといえる

26

## SWOT分析からの経営計画策定手順

1. 社長の思い・経営目標・経営方針を明確化する  
**以下の2~6までは多くの社員を巻き込み喧喧がくがく行うと効果が出る**
2. わが社の「強み」と「弱み」、外部環境の「機会(チャンス)」と「脅威」をブレーン・ストーミングによりすべて洗い出す  
(SWOT分析) **強みはすらすらと10以上列挙できるように**
3. SWOT分析表を作成
4. SWOT分析表からクロス分析表を作成
5. 重要成功要因(経営計画重点項目)を抽出
6. 経営計画の項目別アクションプランの策定  
**BSC手法を活用すると重要成功要因の行動計画が立て易い**
7. 年度別・月別の売上、原価、利益計画表をつくる

27

## 2-3.SWOT分析表の作り方

- ・まず、内部要因と外部要因洗い出す  
チェックポイントを確認する
- ・内部要因と外部要因をランダムに  
洗い出す
- ・SWOT分析表を作成する(事例)

28

### 内部要因と外部要因の洗い出し そのチェック・ポイント

内部要因	外部要因
1. 経営力:独立か下請け体质か、戦略経営	1. 市場性
2. 営業力・マーケティング力:顧客満足度	2. 経済、インフラ環境、国の安定性
3. 設計・技術開発力	3. 労働情勢
4. 生産力:QCD、設備、生産技術、熟練工、外注能力等	4. 法規制、行政手続きの難易度
5. 人事情力:採用、教育、賞金、定着率、組合、褒賞制	5. 技術開発動向
6. IT(情報化)力・業務プロセス・内部統制力	6. 資源・原材料など高騰
7. SCM(サプライチェーン)力	7. 競合企業、新規参入状況
8. 財務力・原価管理力	8. 國際関係、金融・外為情勢
9. 購買・在庫・物流力	9. 環境問題・エコ対応

29

まず現状の企業内の強み・弱みや外部環境の機会・脅威ランダムに列挙していく

	項目	SW OT
1	金型なしで製作できる職人技の高品質	S
2	梱包する商品の業界の景気に業績が左右される	T
3	同業社からの受注は激減している	T
4	知名度も信用もない	W
5	インターネット取引が盛んだ	O
6	設備、人的資源に乏しく、大量生産はできない	W
7	石油の高騰などにより原材料費がアップしている	T
8	仕事のやり方が場当たり的	W
9	限られた取引先に依存した経営	W
10	規格外オーダーメイド商品に強い	S
11	小箱に強い	S
12	財務体质は弱い	W
13	「低コスト」、「短納期」、「少ロット」対応可能	S
14	モールやマッチングサイトが安価に利用できる	O
15	低価格、少ロット、短納期要請が高い	O/T
16	若い後継者がおりITリテラシーが高い	S
17	インターネットが安価に導入活用できる	O
18	海外からの輸入ものが増加している（商品は既に梱包されている）	T
19	リサイクル法施行により需要は増加している	O

30

## SWOT分析表



31

## SWOT分析表埋め込み事例

### 内部環境分析

#### 強み

- 材料から完成部品まで一貫工程あり
- 小回りが利き、短納期、低成本
- 経験工がおり、加工技術が高い
- ベトナム人3人が技能を磨いている
- 多くの優良顧客を持っている
- 工業団地内に協力会社がある
- 優秀なMCセンターがあり、成型機、ねじ研削盤、治具中綴り盤等数台あり

### 外部環境分析

#### 機会

- マーケットを開拓出来れば需要大。特に中国のマーケットに期待。
- 提携できる機械メーカーや商社がある
- 優秀な人材を採用できるチャンスあり
- 外部企業から管理の改善指導を受けられる
- 中小企業ものづくり支援が得られる

#### 弱み

- 受け身体制で成り行き經營である
- 図面、生産・QCデータなど技術管理を行なう者がいない
- セキュリティ、知財管理が不十分
- インターネットの検索でボールねじからは当社の製品が検索されない
- 営業利益率が低い
- マンション経営が足を引っ張っている（借入金が多い）

#### 脅威

- 大手機械部品メーカーが総合力でボールねじとその応用セットを開発
- 機械、設備機器メーカーの海外移転増えている
- 資機材が高騰している
- 小型・軽量・超精密化、素材革命が進んでいる
- アジア地域から安い製品が輸入されてくる

32

## 2-4.クロス分析表の作り方

- ・SWOT分析からクロス分析へ展開  
強みと弱み、機会と脅威を組み合わせ、戦略を考える

- ・重要成功要因（経営計画  
重点項目）を拾い出し、  
優先順位を検討する

		クロス分析表	
		機会 OPPORTUNITIES	脅威 THREATS
外的要因 EXTERIOR FACTORS	内部要因 INTERIOR FACTORS	強みから生かす 戦略	脅威を克服し新たな 分野に注力する戦略
		弱みを克服し外的 要因を活かす戦略	脅威に立ち向かう 戦略

33

## SWOT分析表からクロス分析表へ

\* 強み・弱みを縦軸左、機会・脅威を横軸上部に並べ、マトリックス上で戦略を考える

外的要因 →		機会 OPPORTUNITIES	脅威 THREATS
内的要因	STRONGS 強み	強みをさらに生かす戦略	脅威を克服し新たな分野に注力する戦略
	WEAKNESSES 弱み	弱みを克服し外的機会を活かす戦略	手遅れになる前に撤退を考慮する戦略

1

### クロス分析表の事例

精密ボールねじ、計測ゲージ等の精密加工でミクロの世界に挑戦!  
短納期、低価格の精密機械部品で顧客の満足度を高める

下請け販売から機械メーカーへ

#### 重要成功要因(CSF)抽出へ

なかでも3年計画  
で出来る重要な  
課題を抽出

#### 強み Strengths

- ① 材料から完成品まで一貫生産ができる
- ② 小回りが利き、短納期・低コスト
- ③ ベテラン技術者がおり、加工技術が高い
- ④ ベトナム人3人が技術を磨いている
- ⑤多くの優秀な顧客を持っている
- ⑥ 工場団地内に協力会社がある
- ⑦ 疾患なMOセンターがあり、ねじ研削盤、成型機、治具中疊り盤等多数の機会を有している

#### 弱み Weaknesses

- ① 管理体制で成り行き経営
- ② 計画、生産、OCCデータなどの技術管理不在
- ③ インターネットでの製品検索からは、当社が引っかからない
- ④ セキュリティ、財務管理が不十分
- ⑤ 品質体質は弱い
- ⑥ 不動産事業で足を引っ張っている

#### 機会 Opportunities

- ① マーケットを開拓出来れば多くの需要が見込める。とくに中国、インド、タイ市場に期待
- ② 連携できる機械メーカーや商社がある
- ③ 疲労な人材を採用できるチャンスがある
- ④ 外部コンサルタントや企業から改善指摘が受けられる
- ⑤ 中小企業ものづくり支援が受けられる

#### 強みを活かす

- ① 現在の固定客とボテンシャルのある市場に、自社の加工技術、OCCの能力を自らおよび商社の力を活用し、積極的にP.Rし、受注を拡大する
- ② 技術者および自社の機械と協力工場を効率よく活用し、生産能力を伸ばし、コスト削減を図る
- ③ ボールねじ以外の第二の柱を構築する
- ④ ネット(アリババ)、アダログのOCCの徹底活用

#### 脅威 Threats

- ① 大手機械部品メーカーが連携して攻めてきている
- ② すでに、中国、ベトナム、タイ等で同一部品メーカーが進出している
- ③ 競争が激化している
- ④ 小型・経営・素材革命が進展
- ⑤ 安い輸入部品が出回っている

#### 脅威を活かす

- ① リピート率を高めて固定客づくりをする
- ② 安価な仕入先を開拓する
- ③ 大手メーカー、公的機関、大学などの技術を活用、新素材・経営化・新加工の新製品の開発を推進
- ④ 新人技能者の育成

#### 弱みを転換する(弱みを強みへ弱みが取り)

- ① 現場改善、OCCの徹底、技術・製造データ・履歴管理資料等の整備
- ② 経営・営業の見える化、現場の見える化と同時にセキュリティ重視の徹底
- ③ 繁忙期はパート従業員を活用する
- ④ 小口は現金を取引対象とする(インターネット販売の取引対象)
- ⑤ 受注→製作→発送→回収とフォローの業務プロセスを標準化する
- ⑥ 経営者、従業者とIT担当者の勉強をする
- ⑦ 現場のIT化、顧客とのIT取引の推進

12

## 重要成功要因の優先順位づけ(事例)

優先順位	重要成功要因の抽出項目	ニーズ	収益性	企業力	具体的な推進内容
1	自社の優れた特徴を積極的に営業力でPR	◎	◎	◎	固定客とポテンシャルのある市場に、自社の生産技術能力を商社等を活用し受注拡大を図る
2	現場改善、2S、見える化、データ整備とセキュリティ対策	◎	○	◎	2Sの徹底、整理整頓、作業の進捗状況・作業手順の見える化と顧客の記号化・技術資料のIT化
3	安価な仕入先を開拓する	◎	◎	△	国内のみならず、海外からの輸入、商社、インターネット購買
4	ボールねじ以外の第二の柱を構築する	◎	○	○	機密に推進している製品開発のスピード化
5	業務プロセスの標準化の実施	◎	○	△	受注・製造・発送・回収・アフター業務プロセスの標準化、原価管理とキャッシュフローの徹底
6	設備投資せず、協力会社を巻き込んで生産能力をアップ	○	○	○	工業団地や近隣工場の生産・製造力の相互有効活用の実施
7	新技術・新製品開発を推進	○	○	△	公的機関からの補助、大手メーカー・大学の技術・ノウハウ活用し、新素材開発等
8	IT化を鋭意推進する	○	△	△	職場でのITの積極利用、顧客とのWeb上の取引推進

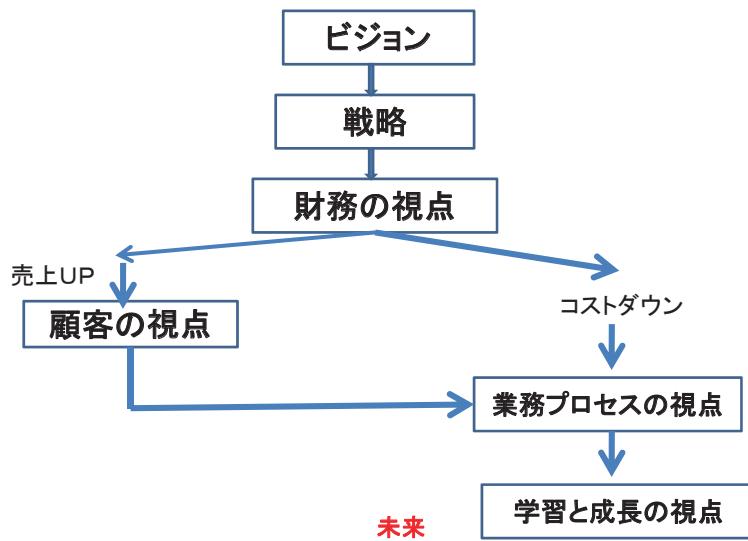
36

### 2-5.改善項目の拾い出しの例

- ・経営計画に必要な4つの視点とその関係
- ・新しい企業評価としての  
バランス・スコア・カード(BSC)の紹介
- ・4つの視点と重要成功要因(KPI)の例
- ・バランス・スコア・カード(BSC)での図示例

37

## 経営計画に必要な4つの視点とその関係



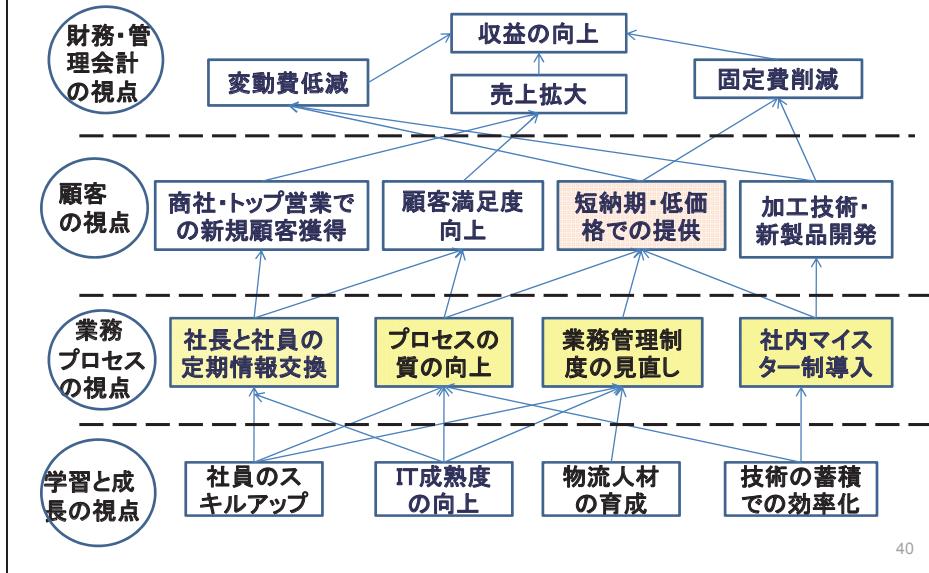
38

## 新しい企業評価としてのBSC

- バランススコアカード(BSC)とは、企業のもつ重要な要素が企業の経営計画(ビジョン・戦略)にどのように影響し業績に現れているのかを可視化するための業績評価手法
- 従来の財務分析による業績評価(財務の視点)に加えて、**顧客の視点**(企業からみるお客様、お客様からみえる企業)、**業務プロセスの視点**(商品のクオリティや業務内容に関する視点)、**成長と学習の視点**(企業のもつアイディア、ノウハウや従業員の意識・能力の視点)の4つの視点から企業のもつ有形資産、無形資産、未来への投資などを含めて企業を総合的に評価する。
- 財務的指標と非財務的指標のバランスを取り、すべての組織間の関連を系統的に指標化している

39

## バランス・スコア・カード(BSC)での図示(例)



40

## 4つの視点とKPI(重要業績評価指標)の例

財務の視点	売上高 営業利益 売上総利益 棚卸資産/売掛債権回転日数 自己資本比率 流動性比率 固定比率 製造原価・経費削減率	業務プロセスの視点	年度毎の特許取得件数 生産サイクルに必要な時間 平均故障間隔 一日当たりの最大生産量 月別改善提案件数 不良品低減率 欠勤率
顧客の視点	クレーム発生率 顧客から見た信頼性 新規顧客取引数 満足度指数 品切れ率 営業マン1人当りの契約販売数 顧客訪問回数	学習と成長の視点	従業員一人当たりの教育日数 売上高に対する研修費用率 従業員の満足度 一人前に業務や作業をこなせるようになる期間

41

## 2-6.SWOT分析から経営計画を作る手順の例

### ・経営計画作成手順の体系図

### ・経営計画書の例

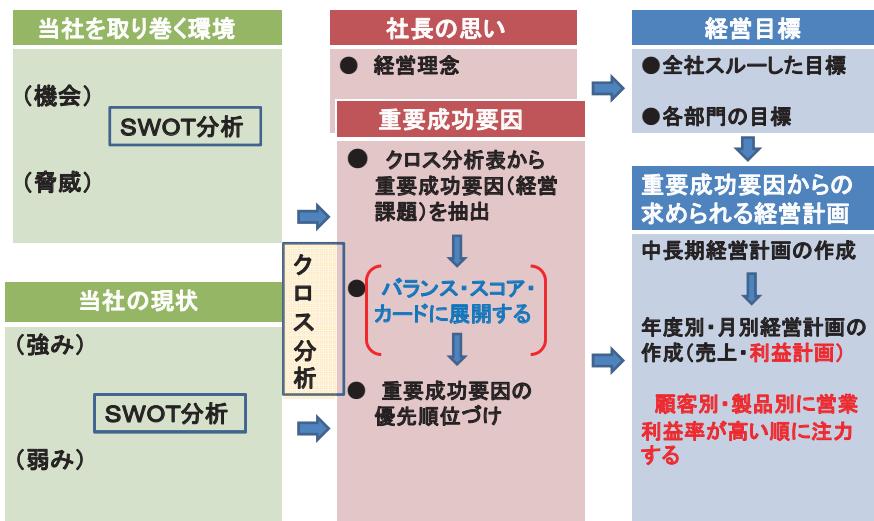
#### (経営戦略企画書)

経営計画作成手順の体系図

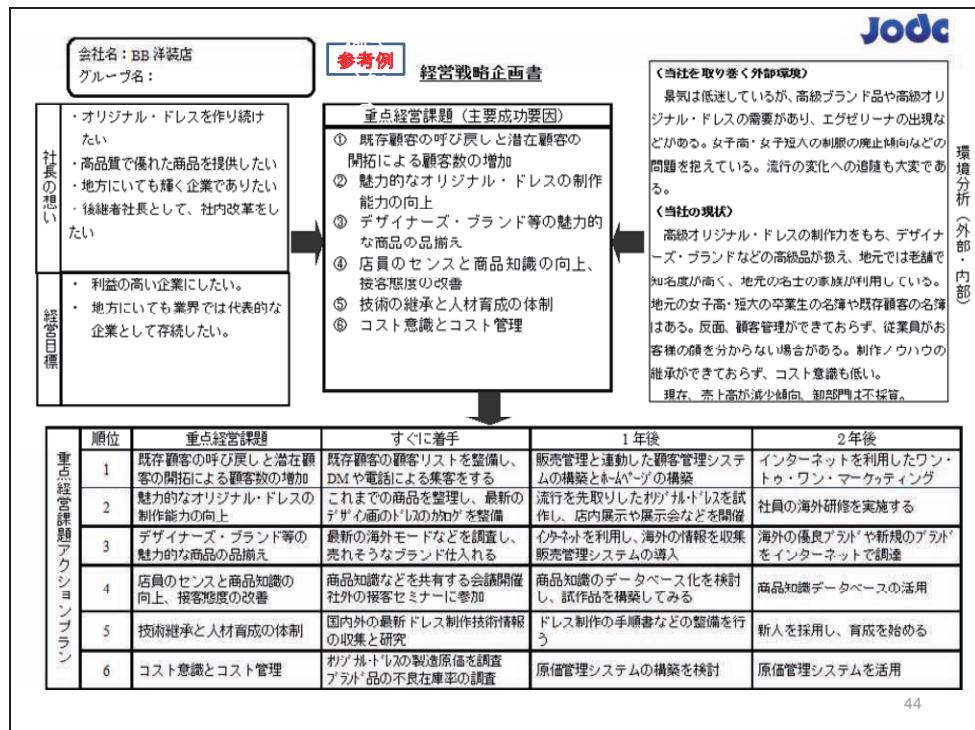


42

## 経営計画作成手順の体系図



43



### 3. 効果的な利益管理ができる 経営計画作り体験講座

経営者の想いを実現するため、  
経営計画を部下と共に作る

～対話による計画づくりで、  
一人ひとりに[考えるエンジン](自立性)を付ける～

45

#### 3-1. 付加価値とは何か？ 経営者と従業員の共通言語とする

～会計の専門家でなくても利益とは何かが解る～

- ・財務会計(結果こうなった)と  
管理会計(このような結果にしたい)の違い
- ・財務会計と管理会計、2つを併用する  
原価計算の方式で、意思決定を間違える？

46

効果的な利益管理のための管理会計（財務会計と管理会計の違い）

JOC

特徴	財務会計（月次決算→年次決算）	管理会計（いかに利益を出すか）
だれが使うか	外部利害関係者（企業全体の実績） <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金の調達運用（B/S）</li> <li>・利益の発生構造（P/L）</li> </ul> 会計基準に規制される	社内の管理者（管理の必要な部分） <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門別、製品別利益</li> <li>・改善の着眼点を見付ける</li> </ul> 会計基準に規制されない
情報の速さと正確性	過去の実績中心（結果こうなった） 客観的に判断できること 時間がかかるても確実性が必要	将来の予測が中心（このような結果にしたい） 主観的に、管理の必要性による 多少不正確でも速さが勝負

貸借対照表（B/S）

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
資本	

損益計算書（P/L）

売上原価（当期製造原価）	
売上高	管理費・販売費
売上総利益	営業外収益 営業外費用
営業利益	特別損益
経常利益	当期利益

管理会計（P/L）

売上高	変動費	付加価値	固定費	経費
				営業利益

付加価値に注目  
(改善とは付加価値を増やすこと)  
変動費は材料費と外注費に特定する

47

財務会計では意思決定を間違う

JOC

<例題> ある製造業の生産計画の意思決定

市場調査の結果、10月以降 A, B 製品で 80,000 個の生産販売が可能とわかった。後、6,000 個の製品を追加したい、製品別全部原価で計算したら、B 製品を増産すると意思決定した。この判断は、正しいか？  
但し、A 製品の変動費は 65%、B 製品は 80%、固定費は変化しない。

全部原価計算による製品別原価計算			直接原価計算による製品別原価計算		
科目	8月生産		9月生産		
	A製品	B製品	A製品	B製品	合計
売上高	10,000,000	12,000,000	22,000,000	12,000,000	14,400,000
費用	9,600,000	11,000,000	20,600,000	10,900,000	12,920,000
利益	400,000	1,000,000	1,400,000	1,100,000	1,480,000
販売個数	10,000	10,000	-	12,000	12,000
単価	1,000	1,200	-	1,000	1,200
利益/個	40	100	-	92	123
 管理会計（直接原価計算）による製品別原価計算					
科目	8月生産		9月生産		
	A製品	B製品	A製品	B製品	合計
売上高	10,000,000	12,000,000	22,000,000	12,000,000	14,400,000
変動費	6,500,000	9,600,000	16,100,000	7,800,000	11,520,000
付加価値	3,500,000	2,400,000	5,900,000	4,200,000	2,880,000
固定費	-	-	4,500,000	-	-
利益	-	-	1400000	-	2,580,000
販売個数	10,000	10,000	-	12,000	12,000
単価	1,000	1,200	-	1,000	1,200
付価/個	350	240	-	350	240

全部原価計算

- 固定費を製品 A,B に配賦し利益評価
- ・見積計算
- ・在庫評価

直接原価計算

- 付加価値で利益評価
- ・損得意思決定に使用する

48

## 3-2.付加価値とは何か？ 経営者と従業員の共通言語とする

- ・会計の専門家でなくても利益は解る  
絵、利益構造図で覚える
- ・損益分岐点も絵で覚える  
 $\text{固定費} \div \text{付加価値} = \text{損益分岐点比率}$

49

管理会計の利益構造図

- 一人ひとり、何のために仕事をするのか（目的は？）
- 付加価値には、会社の継続的発展のための営業利益（税込み）と社員の努力の成果の人件費が含まれる。

利益構造図

売上高	変動費			★給料★ (人件費)
	外注費	材料費	付	
		固	定	
				減価償却費
				支払利息
				その他経費
				★ 営業利益 ★



会社の継続的発展のために

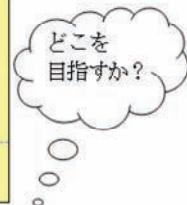
- 営業利益（税込）とは、企業を発展させるための将来費用（設備投資、研究開発など）
- 固定費は戦略投資と考える（人、設備、利息、改善教育費用など）

50

### 損益分岐点比率で経営効率を判定（管理会計 3つの利益パターン）

$k/f$  比率（固定費 ÷ 付加価値）は、経営効率を S～D ランク 5 段階で評価する

<儲かっている> 営業利益黒字 $k/f$ 比率<100%			<持米がない> 営業利益ゼロ $k/f$ 比率=100%			<会社がつぶれる> 営業利益赤字 $k/f$ 比率>100%		
	変動費			変動費			変動費	
売上	付加価値	固定費	売上	付加価値	固定費	売上	付加価値	固定費
高	利益 黒字		高	固定費			利益 (赤字)	



#### 付加価値を $k/f$ 比率で管理する

$k/f$  比率 = 固定費額（又は率） ÷ 付加価値額（又は率）

#### < $k/f$ 比率の警告 >

- $k/f$  比率<100% あといくら売上が減ると赤字か？
- $k/f$  比率=100% 損益分岐点の売上
- $k/f$  比率>100% 利益ゼロにするため必要な売上

#### <経営効率判定基準>

S	超優良企業	59%未満
A	優良企業	60～79%
B	普通企業	80～89%
C	危険企業	90～99%
D	赤字企業	100%以上

51

## 3-3. 管理会計による利益計画 は、財務会計と手順が違う

- ・始めに、ビジョンを決め、  
どのような企業にしたいかを決める。
- ・そのために、何をすればよいか？  
いくら利益が必要か？
- ・管理会計で利益シミュレーションを練習しよう

52

## 利益を出すための経営計画（積上げ方式と目標利益方式）

## ●積上げ方式（財務会計）

過去の経験からいくら売れると利益ができるか？

売上原価（当期製造原価）	
売上高	管理費・販売費
売上総利益	営業外収益 営業外費用
営業利益	特別損益
経常利益	
当期利益	

- ①売上高を予想する（過去の延長）
- ②変動費を予想する（過去の延長）
- ③固定費を決める（過去の延長）
- ④利益率を決める  
(変動費+固定費+利益=売上高)
- ⑤利益シミュレーション  
売上高、固定費、変動費の見直しをしながら実現可能か判断する

## ●目標利益方式（管理会計）

利益がいくら必要か？未来からデザインする

利益構造図	
売上高	変動費
	外注費
	材料費
	付 定 加 価 値 額
	★給料★ (人件費)
	※設備賃借費 支払利息 その他社費
	★支那料★

営業利益は付加  
価値で管理する

- ①必要利益を決める（ビジョン達成に必要な利益は？）
- ②固定費を決める（過去の延長）
- ③変動費を決める（製品付加価値率を決める）
- ④売上高は逆算する（付加価値=利益+固定費）  
(売上高=付加価値÷付加価値率)
- ⑤利益シミュレーション  
一人当たり付加価値、 $k/f$  比率、売上伸び率で実現可能か判断する

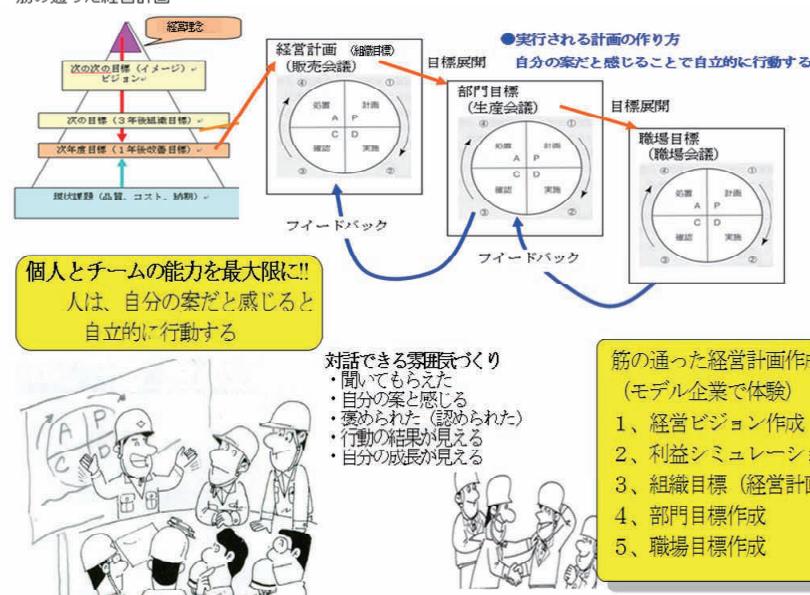
53

## 3-4.経営計画作成の流れをつかむ 筋の通った経営計画

- ・経営理念（経営者の想い）から展開する
  - ①経営ビジョン作成 ②利益シミュレーション
  - ③組織目標 ④部門目標 ⑤職場目標
- ・“人は自分の案だと感じると自立的に行動する”従業員と対話しながら作る

54

即、実践できる対話による経営計画の作り方  
筋の通った経営計画



55

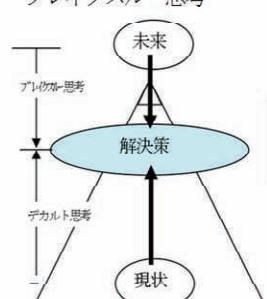
## 経営理念を達成する戦略を立てる

戦略（事業ドメイン）を決める

## 事業ドメイン（事業活動領域）

- 顧客、市場の観点 だれ、どの市場に対して事業を行なうか
- 製品、技術の観点 どのような製品、技術、ノウハウで事業を行なうか
- 事業の価値の観点 どのような価値を顧客に提供できるか

<未来からデザインする>  
ブレイクスルー思考



## 経営理念

## 経営ビジョン

## 3年度経営計画、目標

## 次年度経営計画、目標

## 現状課題品質、コスト、納期など

## &lt;現状確認&gt;

企業風土  
経営理念、経営方針の浸透  
経営者の思い入れ

SWOT分析  
外部環境の機会と脅威  
内部環境の強みと弱み

財務分析  
収益性の改善の着眼点  
財務の安定性の着眼点

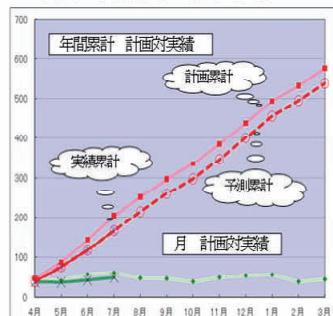
工場診断（総合、機能別）  
プロセスの診断（しくみ）  
人的資源の診断（運用）

56

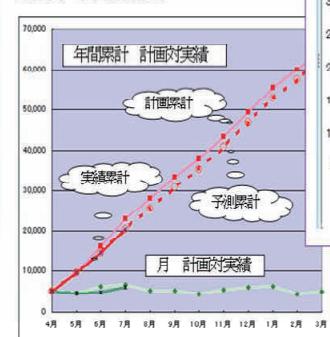
## 月次実績の管理（例）

毎月、一人当たり付加価値、売上高、損益分岐点比率（k/f比率）の計画対実績で評価する。  
月末の売上高、変動費（材料費及び外注費）、人員3つのデータ実績を集計しグラフ化する

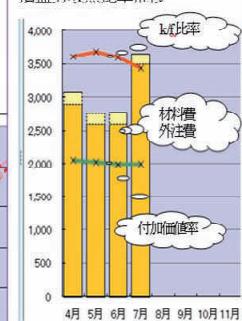
一人当たり付加価値 計画対実績



売上高 計画対実績



損益分岐点比率推移



57



### 3-5.経営計画を部下と作る 経営者の想いを実現する方法

- ・対話による経営計画づくりで、一人ひとりに【考えるエンジン】（自立性）を付ける
- ・人間関係の基本（日本人とベトナム人）
- ・短時間対話法による対話で個人及び組織の能力を引き出す

58

### 個人と組織の能力を引き出す人材育成

**高度成長下の日本の経営の特徴**

- 高度成長から成熟社会へと変化
- 終身雇用、年功序列、企業内組合
- 自分と会社を全体から見れる責任があいまい 阿吽の呼吸
- SQC、TQC、TQM、JQA 管理技術の発展
- 作業者とマネジャーの賃金格差小
- 組織貢献と個人要求を満たす QCサークル活動

**人材育成の課題(アクトより)**

- 社員が改善の意味を理解しない、意識改革必要
- 社員のモチベーションが低い、生産性が上がらない
- 作業者の定着率が悪い
- マネジャーの定着と人材不足
- 他社の人材育成の方法を知りたい

**海外支援活動を通して得たヒント**

- 高度成長中、社会的欲求を満たす
- 阿吽の呼吸より詳細な指示必要
- 全体からものを見れない風土
- 自分と会社の関係自我の欲求に目覚めてきている
- 作業者とマネジャーの賃金格差大
- 現地化：自分の将来はどうなるか
- 現地化：日本流を教え、やり方をさせる

#### 組織風土（部下を教える）

経営者の想いを伝えるため  
に部下と協働作業で経営計  
画を展開する

#### <人間関係の基本>

- 人から言わされたことはやりたくない
- 人から操作されること好まない
- 自分に関心のあることしか聞こえない

#### 組織力（対話力）

一人ひとりに「考えるエンジン」を付ける、対話  
による方法

#### <成功している会社の雰囲気



- 聞いてもらえた
- 自分の案だと感じる
- 褒められた（認められた）
- 行動の結果が見える
- 自分の成長が見える



#### <対話による組織と個人の認識>

- 安心して議論できる場
- 自分の組織での重要性の認識
- 組織で腕の見せ所がある
- 話合う中、気付くことがある
- 話合う中で目標ができ行動する

59

### 支援型リーダーによる人材育成（個人と組織の能力を引き出す）

#### <短時間対話法>

- ・自主性と創造性を育てる対話できる環境作り
- ・一人ひとりに「考えるエンジン」（自立性）を付ける

リーダーの役割  
・聞くこと  
・言わせる  
・気けを引出す  
・合意を重視

<支援型リーダーシップとは>  
・組織の目的・目標を一致させ  
・目標達成の環境を作り出す

#### <対話の進め方>

対話の環境を作る	アイデア出し	改善ステップ
・対話の心得 (ウラトブルー)	・独創	・共有
・対話のし易さ (アイアリイ)	・響創	・発散
・役割分担	・振り返り	・収束
・アイデアを出す 4つのルール		・合意

#### 現地化を明確に

- ・日本の経営管理を  
教え、運営は現地  
に任せる
- ・経営計画を協働作  
業で作り運用する

ビジョン・利益目標

組織目標

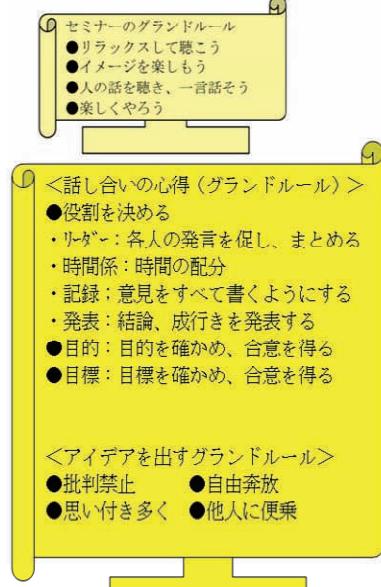
部門目標

職場目標

60

## 短時間対話法 対話の進め方

JODC



### 1. 話し合いの心得 (グランドルール) の確認

### 2. 対話の場づくり 心の氷を溶かす (アイスブレイク)

### 3. 対話の方法

- ①独創：自分で考える
- ②響創：人の意見を聴き、気付いたことを付け加える
- ③振り返り：気付いたこと、対話の共有

### 4. 改善策を話合うステップ

- ①共有：目的確認（テーマ）確認
- ②発散：意見をたくさん出することで気付きが増える（似たようなことでOK）
- ③収束：意見の絞込み、パレートの原則で、何が重要か、1～3個絞り込む
- ④合意：やはりこれだ、情報共有(合意)

61

## 質問の工夫 犯人探しから恋人探し

JODC

### “反省”ではなく“振り返り”をしよう



デカルト思考

犯人探し

原因は何か

なぜ、なぜだ

なにが問題だ

だれの問題だ

### <恋人探し>

- ・何が目的か、目的の目的は何か
- ・どのようにしてほしいか
- ・どのようにすればいいか
- ・我々の強みは何か

デカルト思考

現状

出展：ブレイクスルーワークショップ

62



## 3-6. 経営計画作成の準備 モデル企業の経営計画を作成する

- ・モデル企業の経営状況をイメージする
- ・50名の自動車用パイプ製造企業
- ・準備した資料  
製品実現プロセス、過去2期の損益計算書  
組織図、SWOT分析表、製品の単品付加価値分析

63

### ワークショップ 準備：モデル企業の把握

目的：効果的な利益管理ができる経営計画の作り方を体験する（作り方を成果物として持ち帰る）。  
短時間対話を通じて部下を巻き込み、一人ひとりに「考えるエンジン」（自立性）を付ける体験をする。

#### 1. 筋の通った経営計画作成手順

使用するデータは、対話するためのもので、正確な数値に基づく経営計画表を作成するものではない、企業の状況のイメージを膨らませるためのものです。

- 手順1. 経営ビジョンの作成
- 手順2. 利益シミュレーション
- 手順3. 組織目標作成
- 手順4. 部門目標作成
- 手順5. 職場目標、実行計画書作成

#### 2. 企業概要

- 1) 企業名 AAA社
- 2) 製品 フープ材鋼板をパイプ状にロールフォーミングし、継ぎ目を溶接したパイプ製品の製造
- 3) 定尺長さと指定長さの切削品。電気銅メッキ製品もある。
- 4) 従業員 50名（3直）  
組織：製造部門 45名、営業・購買・総務・経営 5名  
製造部門（造管工程、めっき工程、切断工程、検査）

#### 5) 社長の意向（改善の方向け）

- ①新規市場開拓及び社員の処遇改善をしたい  
そのために、白紙から事業を見直したい
- ②管理会議による“付加価値は共通言語”を合言葉に  
事業展開に必要な利益を全社員参加で稼ぎ出したい。

#### 3. 会社特徴

- 1) 自主独立経営　いづれの系列にも偏らない自主独立の経営を行い、仕入先、販売先に関して制約を受けない。
- 2) 多種製品主義　ユーザーの多様なニーズに対応すべく、多種製品を提供している。
- 3) 独自販売体制　製品販売は「総合商社」「自社販売（S&OP）」の2ルートで販売している。  
このシステムにより市場に敏感な経営戦略を常に立案することが出来る。

#### 4. 経営理念

- 1) 価値ある製品、ものづくりの追求で社会に貢献する。
- 2) 社員の満足と顧客の満足の追及で社会に貢献する。

64

材料在庫



造管工程、成型条件表



めっき工程



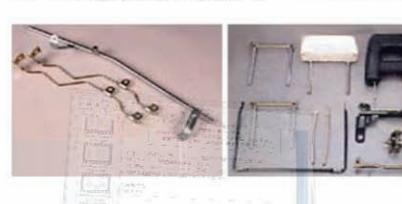
切断工程



製品在庫



家電製品部品



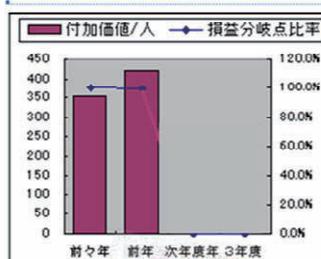
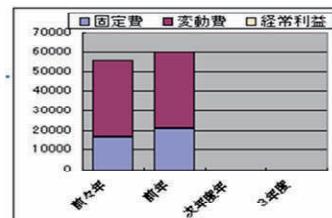
65

モデル企業 過去2期 損益計算書（P/L）

過去の実績

	前々年		前年	
	金額	比率	金額	比率
<b>売上高</b>				
売上高	56,000	100.0%	60,000	100.0%
変動費	23,000	41.1%	24,000	40.0%
外注費	16,000	28.6%	15,000	25.0%
他	0	0.0%	0	0.0%
<b>変動費計</b>	<b>39,000</b>	<b>69.6%</b>	<b>39,000</b>	<b>65.0%</b>
付加価値	17,000	30.4%	21,000	35.0%
人員	48		50	
1人当たり付加価値	354		420	
人件費	10,980	19.6%	14,000	23.3%
固定費	1,840	3.3%	2,000	3.3%
金利	1,000	1.8%	950	1.6%
その他	3,170	5.7%	4,000	6.7%
<b>固定費計</b>	<b>16,990</b>	<b>30.3%</b>	<b>20,950</b>	<b>34.9%</b>
経常利益	10	0.0%	50	0.1%
1人当たり経常利益	0		1	
<b>損益分岐点比率</b>		<b>99.9%</b>		<b>99.8%</b>
<b>損益分岐点売上</b>	<b>55,967</b>		<b>59,857</b>	
単位：万円				

前々年、前年の実績をグラフ化したもの



66

SWOT分析(状況を説明するもの)

- 外部環境分析(機会／脅威の分析)：目標達成に機会となるか、脅威となるかの外部の特性
- 内部環境分析(強み／弱みの分析)：目標達成に貢献するかを、障害となるか組織の特性

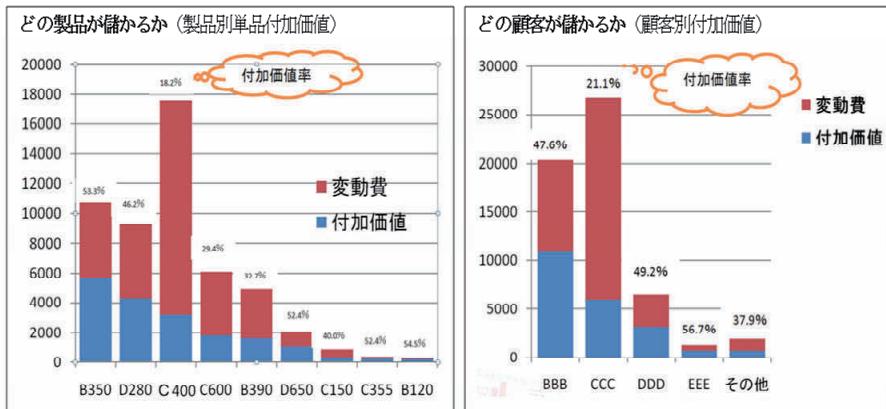
■

<b>強み(Strength) 内部環境分析</b>	<b>弱み(Weakness) 内部環境分析</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>組織風土として、家族的雰囲気があり、チームワークがよい</li> <li>社内の蓄積技術があり、新規製品の提案営業できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多品種への立ち上げ品の標準化のプロセスが弱い</li> </ul>
<b>機会(Opportunity) 外部環境分析</b>	<b>脅威(Threat) 外部環境分析</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>精密パイプの基礎技術が蓄積されている</li> <li>パイプ2次加工のネットワークが構築されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業者との価格競争が激しくなってきた</li> </ul>

67

製品の付加価値分析

製品別及び顧客別に付加価値の多いものから並べた(付加価値+変動費=売上高、付加価値÷売上高=付加価値率)



68

## 3-7.(手順1)経営ビジョンの作成

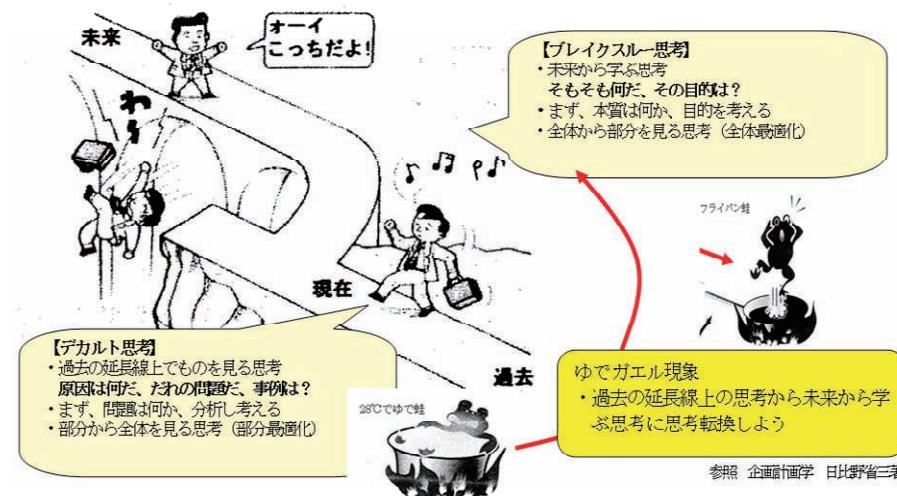
“こうあいたい”  
経営ビジョンは未来からデザインする

- ・未来とは、何をしたいのか、目的を考えること  
過去の延長で考えない、どのようにないたいか
- ・ブレイクスルー思考の手順を理解する
- ・短時間対話法で、経営理念を達成するために  
こうないたいと対話する、

69

### 過去の延長線上に未来はない 思考転換が必要

- ★過去の延長線上に未来はない。 未来をデザインすること（本質、目的の追求）が必要。
- ★過去からの発想『デカルト思考』を未来からの発想『ブレイクスルー思考』へ転換



参照 企画侧面学 日比野省三著

70

## 経営ビジョン作りは、未来からデザインする

## &lt;認識すべきこと&gt;

- ・過去の延長線上に未来はない。(パラダイムシフト中)
- ・産業社会から市民社会へ
- ・ITの進化とグローバル化

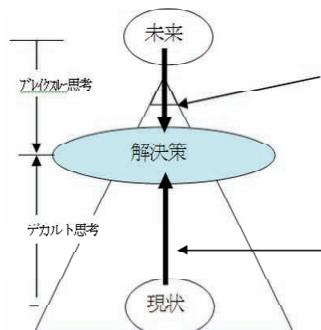
## デカルト思考

- “分析して”から考える(機械的)
- “なぜ”から一般解を求める
- 過去の問題(追人探し)中心
- 過去から学び、類似性に注目
- 知識偏重(知識は力なり)
- 分析、疑い、置換、モグラたたき

## ブレイクスルー思考

- “何をしたいか”から考える
- “何のために”から特往解を求める
- 未来の問題(恋人探し)中心
- 未来から学び、白紙で考え、ユニーク差に注目
- 創造力重視(知識の活用)
- 考え、信じ、夢見て、行動

ものの見方で問題解決の手順が違う



## &lt;ブレイクスルー思考アプローチ&gt;



## &lt;デカルト思考アプローチ&gt;



出展：ブレイクスルー思考雑誌

71

## 筋の通った目標管理（ワークショップ 経営計画作成の手順）

## ●トップダウンで作成

## ①ビジョン作成

- 経営理念を達成するため、「こうありたい」達成するため必要な3年後、次年度の営業利益(税込)を決める。

## ②利益シミュレーション

- ビジョン達成に必要な利益を出すため、「付加価値率をいくらにするか」固定費、付加価値率、売上高、人員を決め、3つの観点から評価する。

## ③組織目標（経営計画）作成

- 付加価値を確保するため、「何をすべきか（重複）」どのような製品で、どのように（顧客、市場）、どのような価値を提供できるか。

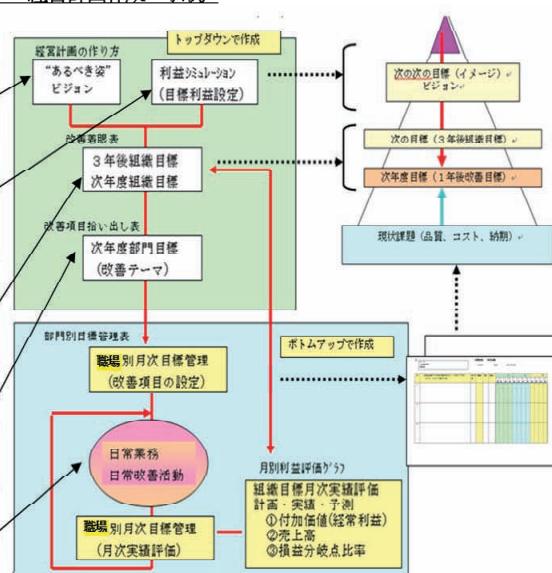
## ●ボトムアップで作成

## ④部門目標作成

- 組織目標を実現するために「部門で何ができるか」改善項目を拾い出し、計画・実行。

## ⑤職場目標

- 部門目標を実現するために「職場で何ができるか」改善項目を拾い出し、計画・実行。



72

## ワークショップ1：ビジョン（企業の将来像）の作成

## ●経営理念を達成するため、「こうありたい」

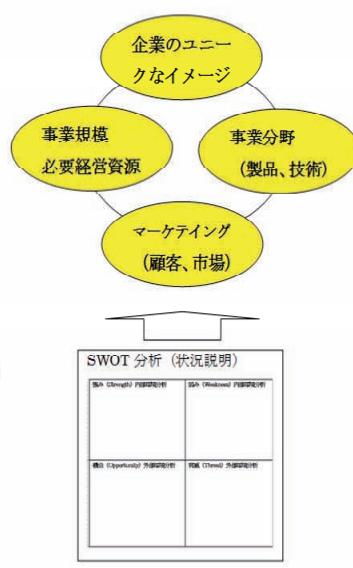
- 1、価値ある製品、ものづくりの追求で社会に貢献する
- 2、社員の満足と顧客の満足の追求で社会に貢献する

1、モデル企業の“あるべき姿”を目指して、10年先をどんな会社にしたいか目をつぶりイメージする。  
 ①他社とは違うユニークな姿をイメージする。  
 ②どのような製品（付加価値率）を作っているか、どのような技術で特化しているかイメージする。  
 ③付加価値率何%の製品を、どのような市場で、どのような顧客と取引しているかイメージする。  
 ④今と比べどんな企業規模か、人員は、設備は、資金は、イメージする。

2、目をつぶり 3年後どのような企業になっているかイメージする  
 3、このビジョンを達成するために必要な営業利益（税込み）はいくらか

ビジョン達成に必要な営業利益（税込み）は？

前々年	10万円
前年	50万円
次年度	万円
3年後	万円

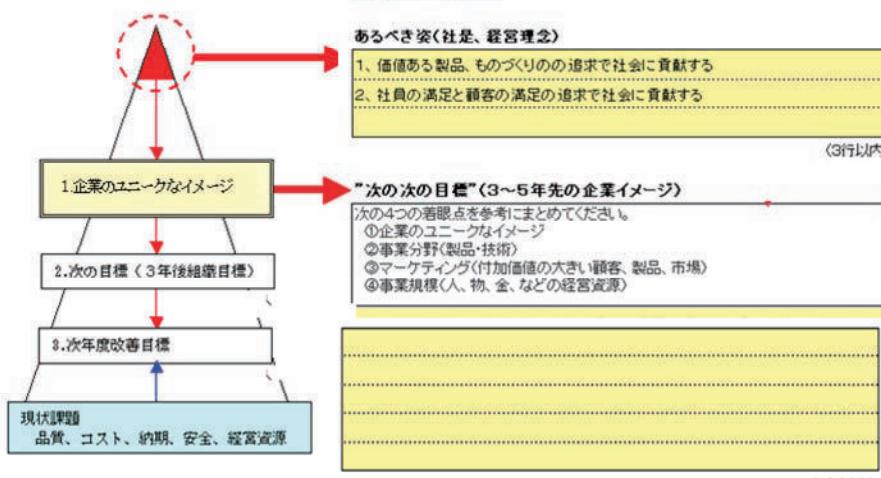


73

## 経営ビジョンの作成

## ユニークな企業イメージ作成

## 経営改善計画表



(5行以内)

74

## 3-8.(手順2)利益シミュレーション 付加価値率をいくらにするか? 実現可能か?

- ・固定費は、従業員、設備、経費に投資したもの
- ・変動費率は、(材料費+外注費)÷売上高
- ・付加価値 = 100% - 変動比率
- ・売上高 = 付加価値 ÷ 付加価値率
- ・実現化可能か? 売上高、付加価値/人  
損益分岐点比率 3項目で判断

75

### ワークショップ2：利益シミュレーション（必要営業利益の決め方）

#### ●ビジョン達成に必要な利益を出すため、「付加価値率をいくらにするか」

- 1、ビジョンを達成するためには、いくら営業利益が必要か決める。  
未来からデザインする。過去の延長で発想しない。
- 2、固定費は過去の延長、固定費は投資と考え決める。
- 3、変動費率と付加価値率をどの水準で考えるか。  
製品の単品付加価値分析（ペレート図）を意識しながら考える



#### 利益シミュレーション結果の評価

1、売上高伸び評価、2、付加価値/人の伸び評価、3、目指す損益分岐点比率

固定費の検討			固定費検討表（実績を参考に固定費を決める）		
固定費内訳	前々年	前年	次年度	3年後	
人員	48人	50人	予定人員		
人件費	10,980	14,000	人件費 人件費の水準は？		
減価償却費	1,840	2,000	減価償却費 設備投資は？		
金利	1,000	950	金利 借り入れは？		
その他経費	3,170	4,000	その他経費 経費削減は？		
合計	16,990	20,950	合計		

\*人件費は、基準賃金に賞与、残業、法定福利費を含めたもの（基準賃金の1.3～1.7倍）

\*設備投資をすると設備金額の他に保険料、固定資産税がかかる、投資金額25%くらい増える（国により課税基準が異なる）

76

Jodc

### 利益シミュレーション

過去2期の実績

	前々年		前年	
	金額	比率	金額	比率
<b>売上高</b>	56,000	100.0%	60,000	100.0%
材料費	23,000	41.1%	24,000	40.0%
外注費	16,000	28.6%	15,000	25.0%
労務費	0	0.0%	0	0.0%
<b>変動費計</b>	39,000	69.6%	39,000	65.0%
付加価値	17,000	30.4%	21,000	35.0%
人件費	48	50	420	
<b>1人当たり付加価値</b>	354		420	
人件費	10,980	19.6%	14,000	23.3%
固定費	1,840	3.3%	2,000	3.3%
金利	1,000	1.8%	950	1.6%
その他	3,170	5.7%	4,000	6.7%
<b>固定費計</b>	16,990	30.3%	20,950	34.9%
経常利益	10	0.0%	50	0.1%
<b>1人当たり経常利益</b>	0		1	
<b>損益分岐点比率</b>		99.9%		99.8%
<b>損益分岐点売上</b>	55,967		59,857	
単位：万円				

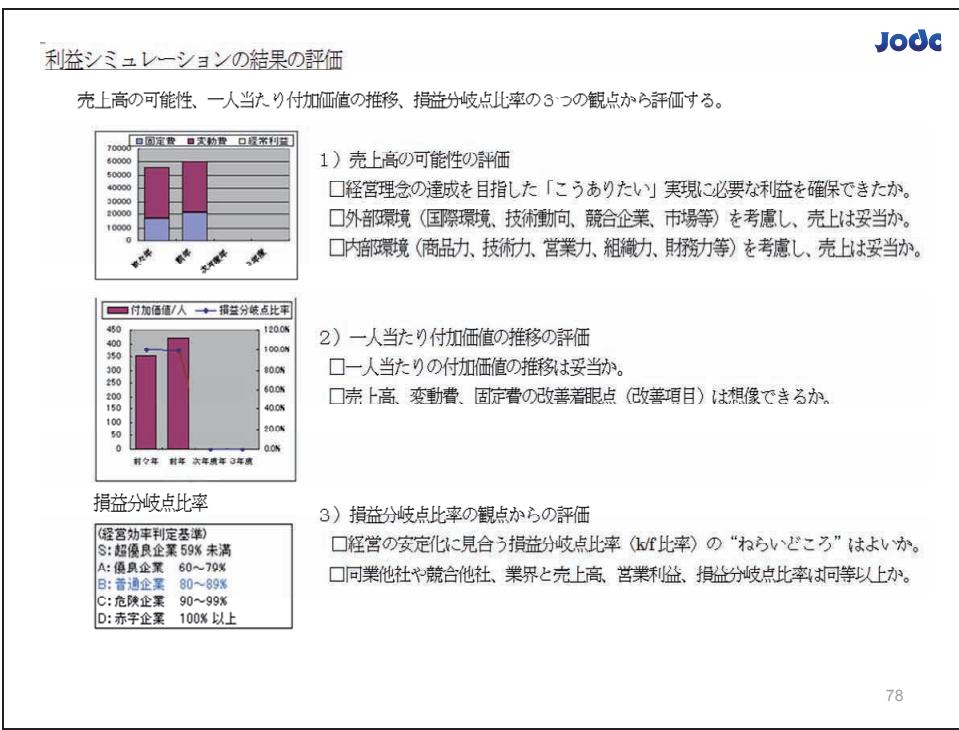
過去の実績

利益シミュレーション

項目	順序	次年度	3年後
宮業利益 ①	ビジョン達成に いくら必要か？		
固定費 ②	固定費の予算は？		
付加価値	①+② 宮業利益+固定費		
③ 変動費率 %	製品ミックス どのような製品 構成にするか？		
付加価値比率 %	100% - 変動費率		
売上高	付加価値 ÷ 付加価値率		
変動費	売上高 × 変動費率		
損益分岐点比率 (k/f 比率)	固定費 ÷ 付加価値		
人件費	人件費		
一人当たり 付加価値	付加価値 ÷ 人件費		

k/f比率：S : 59%未満 A : 60~79% B : 80~90% C : 90~99% D : 100%以上

77



78



## 3-9.(手順3)組織の目標作成 何をすべきか? 3年後、次年度の戦略を考える

- ・どのような製品をだれに(顧客、市場)、  
どのような価値を提供できるか?  
クロス分析、経営計画重点項目で考える
- ・3年後の組織目標、次年度の組織目標を  
拾い出す

79

### ワークショップ3：組織目標作成 次年度、3年後の経営改善計画を作成する

- 付加価値を確保するために、「何をすべきか（戦略）」  
どのような製品で、だれに（顧客や市場）、どのような価値を提供できるか。  
経営理念、SWOT（クロス分析）、財務分析（収益性と安定性）、製品付加価値分析、製品実現プロセス、組織図、対話による改善活動等を活用して組織目標を作成する。

次の目標(3年後の到達点) (経営目標値)		単位：万円
売上高		
付加価値／人		
営業利益		
損益分岐点比率		
人員		

(3年後組織目標)  
①顧客、製品・技術の方向付け、②変動費の改善テーマ、③固定費の改善テーマなど

次年度到達点 (経営目標値)		単位：万円
売上高		
付加価値／人		
営業利益		
損益分岐点比率		
人員		

(次年度組織目標)  
①顧客、製品・技術の方向付け、②変動費の改善テーマ、③固定費の改善テーマなど

80

## 3-10.(手順4)部門目標の作成

部門で何ができるか？  
短時間対話法で部門の改善項目を考える

### ・短時間対話法で拾い出す

[3-12.付加価値を増やす改善の着眼点 参照]

[3-13.製品の単品付加価値計算 参照]

★売上高、変動費、固定費に眼を付ける

★単品付加価値(どの製品が儲かるか？)

★顧客別付加価値(どの顧客が儲かるか？)

81

### ワークショップ4：部門目標の作成

●部門目標を実現するため、「部門で何ができるか」改善項目を拾い出す。

年度 部門目標管理表

部門	責任者	部門改善テーマ	現状値	目標値	達成度
品質 管理 部門					
営業 部門					
製造 部門					
購買 部門					
総務 部門					

82



## 3-11.(手順5)職場目標の作成

職場で何ができる?  
短時間対話法で職場の改善項目を考える

[3-14.不良をゼロのものづくり 参照]

- ★「次工程はお客様」「工程で品質を作り込む」
- 「改善することで再発防止」

[3-15.生産性向上とはムダ取り、少人化 参照]

- ★7つのムダ取りと5Sのムダ取り

83

部門：		目標管理 年間実行計画															
No	各担当が実行できる具体項目を決める(1ヶ月位できる) (私に左、どのよう!に実行するか)	現状値	目標値	担当	納期日	第1期				第2期				第3期			
						1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

84

テーマ： (評価基準) (目標値)					目標管理 実行計画表															
					作成日：			機場：		実行責任者：										
No	各担当が実行できる具体項目を決める（1ヶ月位できる） (なにを、どのように実行するか)				現 状 値	状 況 目 標	報告 期	納 期	8月				9月				10月			
	1	2	3	4					1	2	3	4	1	2	3	4				
1																				
2																				
3																				

85

**Jodc**

### 3-12.付加価値を増やす改善の着眼点

- ・2つの原価計算
- 売値は顧客が決める、非原価主義
- ・給料を増やすためには何ができるか？
- 利益構造図から付加価値を増やすために何ができるか？
- ・“考えるエンジン”とは、自分は何ができるか？

86

Jodc

なぜ、改善が必要か？ 非原価主義（はじめに改善ありき）

2つの原価計算

- 原価主義 変動費+加工費+管理費+利益=売上高 （見積もり計算 財務会計で計算）
- 非原価主義 売値-必要利益（企業のポリシー）=許容原価 （改善が必要 管理会計で計算）

原価計算の精度を上げるには？

価格は顧客が決める、市場価格

1回目受注			2回目受注 10%値引き 900で受注		
売上高	変動費		許容原価 ( )		
	付加価値	固定費		売上高	変動費
1000				900	
必要利益	30% (ポリシー)		必要利益	30% (ポリシー)	

いくらコストダウン？  
( )

（どこを改善するか）

- 変動費（ロス削減、購入方法）
- 固定費（ムダ取り、予算管理）
- 売上高（付加価値ミックス、開発）

87

Jodc

改善3つの着眼点

給料を増やすためには、何ができるか?  
去年と仕事のやり方が変わっているか?

現場管理：数量の改善着眼点		流通管理：単価の改善着眼点
変動費	★必要材料+ロス <ul style="list-style-type: none"> <li>・不良ゼロを目指す（不良率）</li> <li>・材料歩留まりの向上（歩留り率）</li> <li>・外注先と共同改善（内製化金額、内製化率）</li> </ul>	★市場価格の管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・いかに安く買うか（購買金額、変動費率）</li> <li>・材料の適正在庫の追及（在庫回転数）</li> <li>・VA/VE提案（単品付加価値率改善）</li> </ul>
材料費 外注費		
固定費	★必要時間+ムダ時間（生産性管理） <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働密度の向上（ムダ取り、少人化）</li> <li>・段取り改善（リードタイム短縮）</li> <li>・5Sによるムダ取り（ムダ取り、少人化）</li> </ul>	★予算の管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・予算管理と経費削減（経費削減金額）</li> <li>・5M改善活動の継続（少人化、付加価値率）</li> <li>・人材育成（多能工化、スキル管理評価など）</li> </ul>
労務費 経費		
売上高	★付加価値の管理（付加価値率） <ul style="list-style-type: none"> <li>・儲かる製品の付加価値ミックス</li> <li>・儲かる顧客の付加価値ミックス</li> <li>・顧客満足追求（口コミ、外向きの態度）</li> </ul>	★高付加価値の戦略対応（付加価値率） <ul style="list-style-type: none"> <li>・画期的な製造方法、販売方法</li> <li>・新製品開発、改良品</li> <li>・新技術、知的所有権</li> </ul>

88

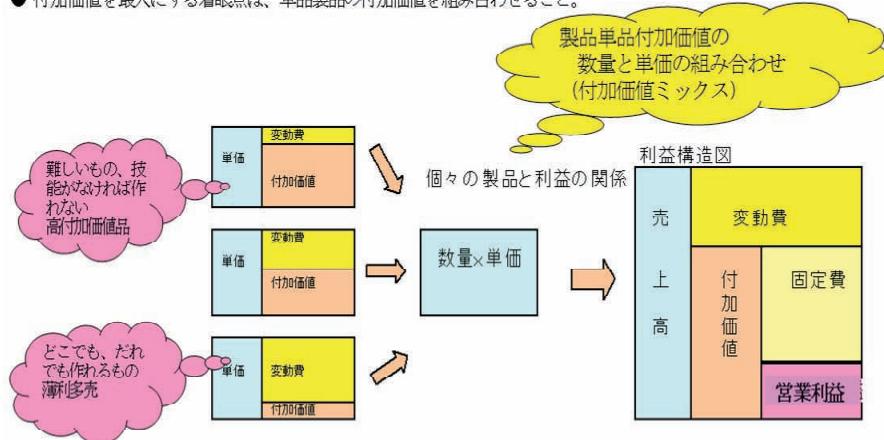
### 3-13. 製品の単品付加価値計算 儲かる製品？ 儲かる顧客？

- ・売上高が多いことが、利益が多いとは限らない
- ・単品付加価値を計算して見よう  
付加価値率がどのように変化するか？

89

#### 付加価値が異なる 製品単品付加価値

- 売上高が多いことが、利益が多いとは限らない
- 付加価値を最大にする着眼点は、単品製品の付加価値を組み合わせること。



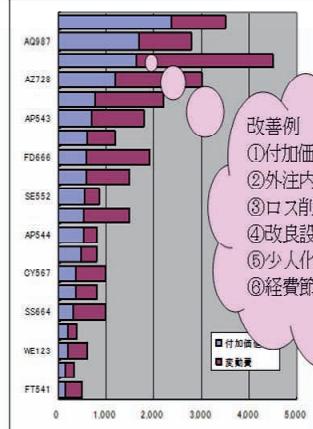
90

## 【売上高の改善】儲かる製品、儲かる顧客の分析

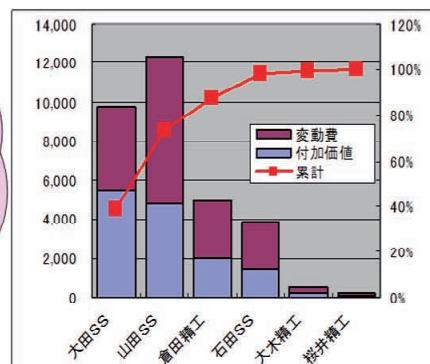
JOC

●製品単品付加価値 = (製品単価 - 材料費単価 - 外注費単価) \* 数量

どの製品が儲かるか?



どの顧客が儲かるか? (単品付加価値を顧客別集計)



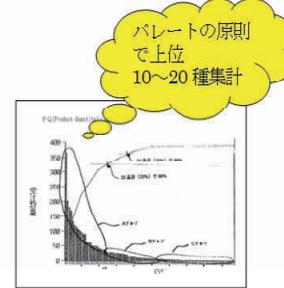
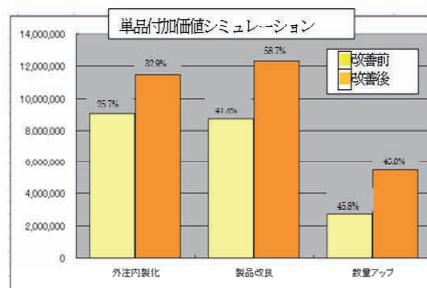
91

## 単品付加価値のシミュレーションの例

JOC

(単位円)

No	品名	数量	売上@	材料@	外注@	付加価値@	付加価値率	付加価値
1	AQ987	50,000	700	220	300	180	25.7%	9,000,000
	外注の内製化	50,000	700	220	250			
2	AZ728	28,000	750	240	200	310	41.3%	8,680,000
	製品改良	28,000	750	160	150			
3	AP543	5,000	1,200	400	250	550	45.8%	2,750,000
	売上数量アップ	10,000	1,200	400	250			



92

## 3-14. 不良ゼロのものづくり 変動費の改善

### ・工程をプロセスで考える

★4つの関所 受入検査、工程内検査、最終検査、出荷検査

★3つのチェック 初物、中間、最終チェック

★4つの基本動作 作業指示の確認、作業準備の確認、作業中の確認、次工程へ引き渡し

93

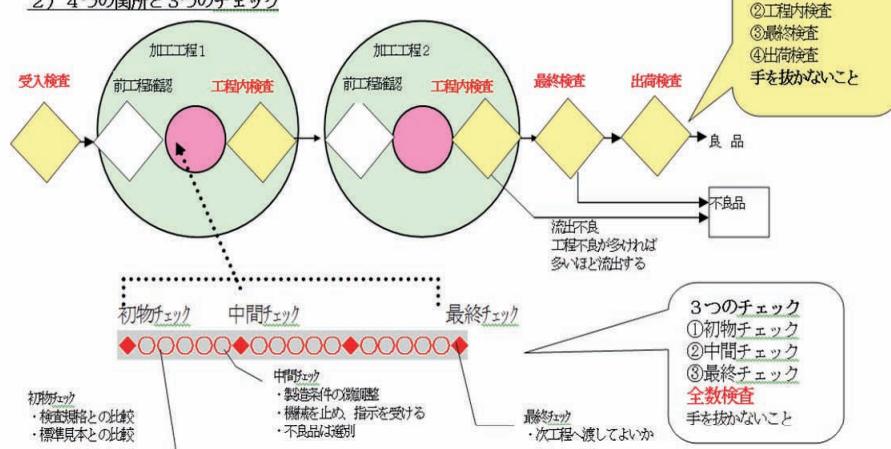
### 【変動費の改善】不良ゼロのものづくり

#### 1) 次工程はお客様

次工程はお客様、品質は工程で作りこむ、工程を改善することで再発防止  
工程内検査は全数検査が基本

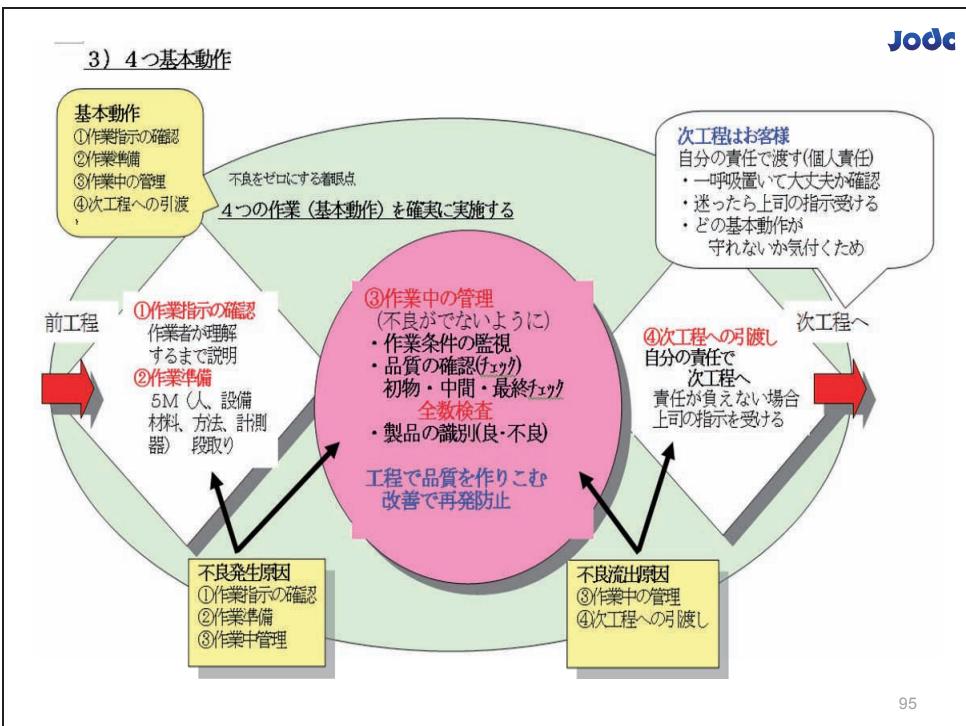
決めたことは、確実に守らせる、確実に守る習慣

#### 2) 4つの関所と3つのチェック



94

## 3) 4つ基本動作



95

## 不良を作らない基本動作 (だれが、何に基づいて、どうする)

作業手順書	(基本動作の文書化) 板金加工 作業手順書の例	規格番号 WM10	作成	審査	承認
		発行日			
		頁	版		

外部から見てわかる手順: だれが、何に基づいて、どうする

1.適用範囲	この手順書は材料切断から製品仕上加工工程に適用する。
2.作業指示の確認	1. 製造部門責任者は <b>製造指示書</b> にて <b>作業者</b> に製造指示を行う。 1) 切断、穴開展開図、基点からの穴寸法の注意が必要か判断、指示する。 2) スポット、溶接、部品数、逆曲げの注意が必要か判断、指示する。 3) 作業者の熟練度に応じて、作業上の注意事項が必要か判断、指示する。
3.作業開始の準備	1. 作業者は作業開始前に <b>製造指示書</b> に基づいて作業準備をする。 1) 材料の種類、外観、形状(寸法)に注意し、指示数量分を用意する。 1) 材料は受入検査済置場から製造指示された数量を作業場に搬入する。 2. 設備、治工具の確認 1) 設備は <b>日常点検表</b> に基いて点検し異常のないことを確認しサインする。 2) <b>作業指示書</b> に基いて設備の選定、金型、治工具を確認し用意する。 3. 作業方法の確認 1) <b>製造指示書</b> より必要な <b>図面</b> 、 <b>検査基準</b> 、 <b>作業標準書</b> を確認し手元に用意する。 4. 計測器の確認 1) 使用する計測器の <b>校正済みシール</b> を確認する。 2) 計測器の外観、形状に異常のないことを確認し、ゼロ点調整をする。 5. 注意すべき作業環境 1) 穴あけ品のキズ、へこみ、サビなど取扱いに注意する。

96

4.作業中の管理	<p><b>作業者は、作業中の作業条件表、検査基準を手元に置き、基準は暗記せず、指差し確認する。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>作業指示書</b>及び<b>図面</b>、<b>作業条件表</b>に基いて、設備の加工条件をセットし、初物が検査基準に合格するまで微調整する。</li> <li>2. <b>作業指示書</b>及び<b>検査基準</b>に基いて製品の寸法、外観に注意し加工する。             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>作業標準書</b>がある場合は、内容を確認しその指示に従う。</li> <li>2) 初物チェック：初物品が<b>検査基準</b>に合格しているか検査する。</li> <li>3) 最終チェック：最終品が<b>検査基準</b>に合格しているか検査する。 必要に応じて中間チェックを行う。</li> <li>4) 不良品を発見したら前回チェック以降の製品を全数選別し再検査する。</li> </ol> </li> <li>3. 製品を識別表示されている場所へ移動する。             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 良品の場合：<b>移動表</b>に品名、規格、数量を記入し合格している証拠のサインをする。</li> <li>2) 不良品の場合：良品の中に混入しない様に赤で表示し区分する。 手直し品の場合：良品、不良品の中に混入しない様にメモを添付する。</li> </ol> </li> </ol>
5.次工程への引渡	<p><b>作業者は作業準備及び作業中の管理が確實に行われていたことを確認する。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指示された作業が全て終了しているか、<b>製造指示書</b>で確認する。 品名、規格、数量、製品の外観形状、束ね方を確認する。</li> <li>2. 工程内検査と最終検査の記録 —呼吸において、次工程へ自分の責任で送って良いという確認のサインを<b>作業指示書</b>にする。このサインをもって工程内検査の記録とする。 次工程が出荷ならば最終検査を兼ねる。自信がなければ上司の指示を受ける。</li> <li>3. 保管場所の表示に注意して決められた場所に移動し引き渡しとする。</li> </ol>

97

## 3-15.生産性の向上とはムダ取り 固定費の改善

・ムダとは、付加価値の付かないもの、お客様がお金を払いたくないもの

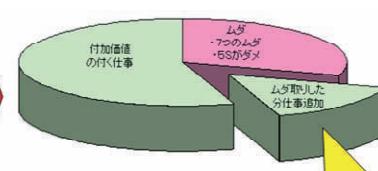
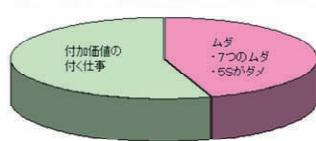
★時間当たり付加価値で考える

★7つのムダ取りと5Sのムダ取り

98

## 【変動費、固定費の改善】 生産性の向上とはムダ取り(少人化)

ムダとりで労働密度の向上 (少人化)



- ムダ取り
- ・7つのムダ取り
- ・5Sでムダ取り

少人化 (10人の仕事を9人でやる、) 1人分付加価値アップ



1人分の付加価値追加



助け合い

99

## 許容原価でのものの作り方 (何人で何時間?)

ある職場の付加価値

●年間一人当たり付加価値	612万円
●月当たり一人当たり付加価値	51万円
●時間当たり一人当たり付加価値	3000円



顧客

売値の20%コストダウン  
改善が必要

受注: 売値 60,000円  
付加価値率 60%  
付加価値額 36,000円

5人3時間  
(45,000円)

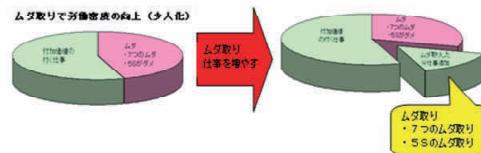
何人で何時間?

受注: 売値 75,000円  
付加価値率 60%  
付加価値額 45,000円



100

## 7つのムダ取りと5Sで少人化



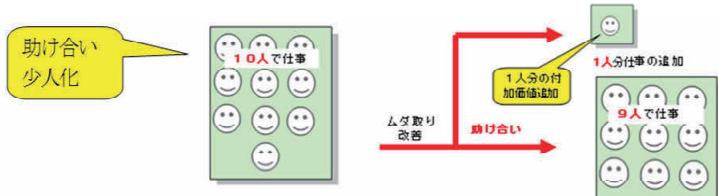
## 7つのムダ (付加価値の付かない仕事をやめ、付加価値の付く仕事を追加する)

作業の種類		ムダの内容	5S
C ・ コ ス ト	1、動作 のムダ	<input type="checkbox"/> 組立てる、分解する、使っている動作以外はムダ <input type="checkbox"/> 余分なものがある。無理な姿勢はムダ <input type="checkbox"/> 作業場は整理が悪くものを探す動作はムダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整理 捨てる</li> </ul>
	2、加工 のムダ	<input type="checkbox"/> 作業準備が悪く材料、工具、測定器を探すムダ <input type="checkbox"/> 加工順序を研究しないムダ（もっとよいやり方があるかも） <input type="checkbox"/> 不良を作るムダ（自信が持てないとき上司に聞く）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整頓 使い易く並べる</li> </ul>
	3、つくりすぎ のムダ	<input type="checkbox"/> 段取りが面倒でまとめて作るムダ <input type="checkbox"/> 適正な在庫量がわからないムダ <input type="checkbox"/> 製品が出来上がるまでの時間が長いムダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清掃 機械を手で拭く</li> </ul>
	4、運搬 のムダ	<input type="checkbox"/> 加工ラインが長過ぎるムダ（移動が長い、歩く距離長い） <input type="checkbox"/> 床にべた置き、取り置き（一時）のムダ <input type="checkbox"/> 置き場所が決まっていないためものを移動するムダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清潔 定置 定表 定量</li> <li>● 素守る</li> </ul>

101

D 納 期	停 滞 ・ 手 待 ち	5、手待 ちの ムダ	<input type="checkbox"/> 前工程の遅れによる手待ちのムダ <input type="checkbox"/> 材料なし、作業指示待ちによる手待ちのムダ <input type="checkbox"/> 設備のチョコ停による手待ちのムダ
	Q 品 質	6、在庫 のムダ	<input type="checkbox"/> 必要以上にものが置いてあるムダ <input type="checkbox"/> 定置、定表、定量が決めていないムダ <input type="checkbox"/> 営業、購買、製造とのコミュニケーションが悪いムダ
S 安 全		7、不 良 のムダ	<input type="checkbox"/> 作業指示の確認、作業準備、作業中の管理、引渡しの手順を守らないムダ <input type="checkbox"/> 不良品を直しするムダ <input type="checkbox"/> 検査規格を見ないで記憶と比較するムダ
M モ チ ベ ル		安全	<input type="checkbox"/> 事故防止機器不備（機械、高所、積上げ在庫、危険材料） <input type="checkbox"/> 事故防止管理不備（安全装置、設備メンテ、設備点検・保全） <input type="checkbox"/> 汚い職場、安全通路がない、安全教育がされていない
		モラール	<input type="checkbox"/> 会社目標と職場目標が不明確で、評価が納得できない <input type="checkbox"/> 会社と個人の関係が理解できない（何のために仕事をするのか） <input type="checkbox"/> 人と人のコミュニケーション教育がされていない

少人化 (10人の仕事を1人でやる) 1人分付加価値アップ



102

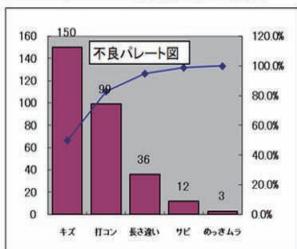
## 3-16.改善項目を拾う練習

### 短時間対話法による対話で改善する

- ・**テーマ1：写真から不良を削減する**  
パレート図からキズ、打コン不良を減らすには
- ・**テーマ2：1サイクル60秒の作業の時間短縮**  
穴あけ作業の工程表から、ムダ取り、時間短縮  
(作業の目的を考える、大幅時間短縮が可能)

103

ワークショップ5：職場目標の作成



●部門目標を実現するために「職場で何ができるか」  
パイプの切断工程のキズ、打コンの改善項目を拾い出  
し、実行計画書を作成しなさい。



104

目標管理 実行計画書					Jodc															
テーマ: (評価基準) 数値目標					作成日:		職場:		実行責任者:											
No	各担当が実行できる具体項目を決める 1ヶ月位でできる程度、何を、どのように	現状 値	目標 値	担当	納期 日	月				月				月						
						1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週	3 週	4 週			
1																				
2																				
3																				

105

ワークショップ5：職場目標の作成					Jodc									
工程分析（付加価値の付く作業は何か、この作業の目的は）					<p>●部門目標を実現するためには「職場で何ができるか」 穴あけ作業のムダ取りを行い、作業時間を短縮しなさい 現状、1サイクル 60秒、改善項目を拾い出し、実行計画書を作成しなさい。</p> <p>（現状 60秒／個）仕事を要素に分解して、ムダ取りを行おう</p>									
No	要素作業	時間	△	ムダ取り（改善）										
1	箱からワークを取る	10												
2	治具にセットする	6												
3	クランプする	6												
4	ドリルを降下させる	5												
5	加工する	4												
6	ドリルを上昇させる	5												
7	アンクランプする	6												
8	ワークを取り	4												
9	検査しながら箱へ	14												

ムダ取りの着眼点

- ・ワークの置き方？
- ・完成品の置き方？
- ・自動化できないか？
- ・省略できないか？
- ・結合できないか？
- ・交換できないか？
- ・簡素化できないか？

106

Jodc

テーマ: (評価基準) 数値目標				目標管理 実行計画書												
				作成日:				職場:				実行責任者:				
No	名担当が実行できる具付項目を決める 1ヶ月位でできる程度、何を、どのように	現 状 値	目 標 値	担 当 期 日	月				月				月			
					1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週	3 週	4 週
1																
2																
3																

107

Jodc

**効果的な利益管理ができる経営計画作り体験講座**  
**補足資料とワークシート**

**補足資料**

1. 決算書(例)から経営分析データシートへ数値を転記する手順(記入例)
2. 製品の付加価値をどのように決めるか(記入例)
3. 効果的な利益管理できる経営計画書を作成する手順(記入例)
  - ・経営計画書(記入例)
  - ・利益シミュレーション(記入例)
  - ・目標管理 実行計画書(記入例: ○○製品の段取り時間短縮)
  - ・目標管理 実行計画書(記入例: ○○製品の時間当たり加工数のアップ)

108

# 1. 決算書（例）から経営分析データシートへ数値を転記する手順（記入例）

200X.4.1～200X.3.31

貸借対照表 (B/S)

単位：千円

資本の部	金額	負債の部	金額
①【流動資産】	(435,000)	④【流動負債】	(189,000)
現金及び預金	142,000	支払手形	80,000
受取手形	150,000	買掛金	40,000
売掛金	100,000	短期借入金	45,000
商品	45,000	預り金	19,000
立替金	1,000	賞与引当金	5,000
貸倒引当金	△3,000		
②【固定資産】	(185,000)	⑤【固定負債】	(141,000)
(有形固定資産)	(143,000)	長期借入金	140,000
建物	64,000	退職金引当金	1,000
機械装置	20,000		
車両運搬具	10,000		
工具器具備品	14,000		
土地	35,000		
(無形固定資産)	(4,000)		
(投資等)	(38,000)		
③資本の部合計	(620,000)	⑥【資本の部】	(290,000)
		資本金	(50,000)
		法定準備金	(10,000)
		剰余金	(230,000)
		当期末処分利益	230,000
		(うち当期利益)	(30,000)
		負債、資本の部合計	(620,000)

P/L 当期末処分利益欄から

製造原価報告書

単位：千円

科目	金額
【材料費】	
期首原材料棚卸高	52,000
原材料仕入れ高	200,000
小計	(252,000)
⑧-1 期末原材料棚卸高	60,000
【労務費】	
賃金	140,000
法定福利費	15,000
⑧-2 外注加工費】	110,000
【製造経費】	
水道光熱費	5,000
運賃	9,000
消耗品費	4,000
旅費交通費	6,000
減価償却費	10,000
修理代	4,000
地代家賃	9,000
総製造費用	47,000
期首仕掛品棚卸高	14,000
期末仕掛け品棚卸高	16,000
当期製品製造原価	(502,000)

⑧変動費  
・材料費  
・外注費

## 経営分析データシートへ 転記の手順

①流動資産  
②固定資産  
③総資産  
④流動負債  
⑤固定負債  
⑥自己資本

P/L より転記

⑦売上高  
⑧変動費  
材料費と外注費

製造原価 報告書より転記

⑪営業利益 P/L より転記

<計算で求める>

⑨付加価値

$$= \text{⑦売上高} - \text{⑧変動費}$$

⑩固定費

$$= \text{⑨付加価値} - \text{⑪営業利益}$$

販売費及び一般管理費

科目	金額
給料手当	117,000
退職金	5,000
法定福利費	16,000
福利厚生費	2,000
広告宣伝費	7,000
減価償却費	15,000
修繕費	9,000
事務用品費	1,000
消耗品費	5,000
水道光熱費	4,000
旅費交通費	9,000
支払手数料	3,000
租税公課	1,000
接待交際費	3,000
保険料	4,000
通信費	5,000
地代家賃	17,000
合計	223,000
	223,000

損益計算書 (P/L)

単位：千円

科目	金額
⑦【売上高】	
売上高	770,000
【売上原価】	
期首製品棚卸高	39,000
当期製品製造原価	502,000
小計	(541,000)
期末製品棚卸高	45,000
売上総利益	496,000
【販売及び管理費】	
営業外収益	100
受取利息	900
雑収入	
営業外費用	
支払利息	4,000
⑪営業利益	△3,000
【特別利益】	
退職給与引当金戻入	(48,000)
【特別損失】	
固定資産除去損	3,000
税引前当期利益	2,000
法人税、住民税及び事業税	(50,000)
当期利益	20,000
前期繰越利益	20,000
当期末処分利益	(30,000)
	200,000
	(230,000)

B/S の当期末  
処分利益欄へ

## 経営分析データシート（記入例）

				設備投資、開発投資 販促投資、IT投資など	前々年 前年	
<b>貸借対照表（B/S）</b>				<b>損益計算書（P/L）</b>		
資産の部	①流動資産 	負債の部	④流動負債 	⑦売上高 	⑧変動費（材料費、外注費） 	
	②固定資産 		⑤固定負債 	⑥自己資本 	⑨付加価値  一人当たり付加価値 	⑩固定費 
③総資本 	総負債 				⑫人員 	

### 企業の健康診断（収益性、安定性分析）

収益性（利益の確保）	前々年	前年
一人当たり付加価値 =⑨付加価値 ÷ ⑫人員 ・付加価値/人を生み出したか？		6,200
付加価値率(%) =⑨付加価値 ÷ ⑦売上高 × 100 ・改善の活動の成果があったか？		60.8
損益分岐点比率(%) =⑩固定費 ÷ ⑨付加価値 × 100 ・経営の安定度 k/f 比率		89.7
総資本営業利益率(%) =⑪営業利益 ÷ ③総資本 × 100 ・総資本を効率的に活用したか？		7.7
売上高営業利益率(%) =⑪営業利益 ÷ ⑦売上高 × 100 ・どの程度利益を出したか？		6.2
総資本回転率（回） =⑦売上高 ÷ ③総資本 ・総資本を効率的に活用したか？		1.2
固定資産回転率（回） =⑦売上高 ÷ ②固定資産 ・設備などの固定資産を効率的に活用したか？		4.2

安定性（企業の継続発展）	前々年	前年
流動比率(%) =①流動資産 ÷ ④流動負債 × 100 ・支払い能力、150%以上が望ましい		230.2
自己資本比率(%) =⑥自己資本 ÷ ③総資本 × 100 ・どの程度自己資本で賄っているか？(50%以上が望ましい)		46.8
固定比率(%) =②固定資産 ÷ ⑥自己資本 × 100 ・固定資産をどの程度、自己資本で賄っているか(100%以下が望ましい)		63.8
固定長期適合率(%) =②固定資産 ÷ (⑥自己資本 + ⑤固定負債) × 100 ・100%以上だと危険である。		42.9
<b>安定性</b> -企業の継続発展の費用 -戦略を経営計画で実現		
<b>収益性</b> -必要な利益の確保 -付加価値を増やす改善		

ビジョン  
 経営計画  
 現状課題 Q C D

## 2. 製品の付加価値をどのように決めるか

- 手順1. 売上金額の多いものを10~20種類(単品又は製品種類別)を計算対象として集計する。
- 手順2. 計算式 付加価値@=売上@-材料費-外注費 付加価値率=付加価値@÷売上@  
付加価値金額=付加価値@×数量
- 手順3. どのような製品で、だれに(顧客、市場)、どのような価値を提供できるかを考え、製品の平均付加価値率を決める。

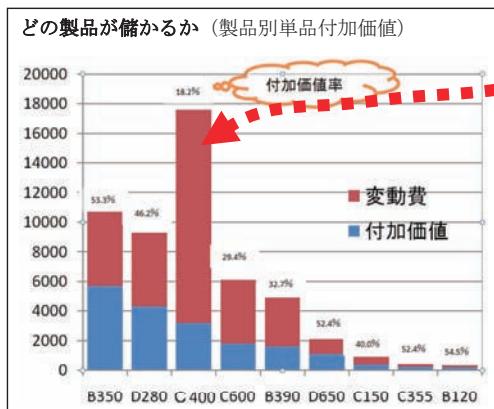
単品又は性品种別付加価値計算書

No	顧客	品名	数量	売上高@	材料@	外注@	付加価値@	付加価値率	付加価値金額
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

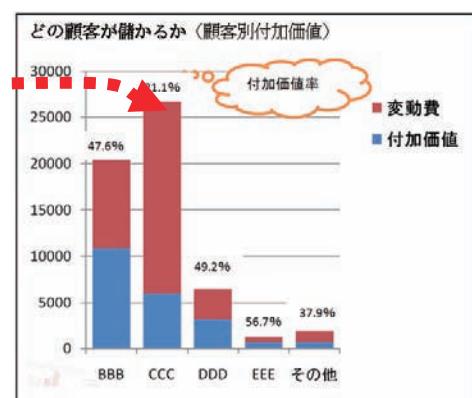
モデル企業の例では  
前期、平均付加価値率35%を40%~45%に改善することを  
決めた

単品又は製品种別付加価値計算書(モデル企業の記入例) 付加価値金額の大きい順でグラフ化し判断

No	顧客	品名	数量	売上高@	材料@	外注@	付加価値@	付加価値率	付加価値金額
1		B350	100	107	30	20	57	53.3%	5,700
2		D280	100	93	25	25	43	46.2%	4,300
3		C 400	1,000	176	100	44	32	18.2%	3,200
4		C600	10	612	200	232	180	29.4%	1,800
5		B390	50	98	33	33	32	32.7%	1,600
6		D650	100	120	8	2	110	52.4%	1,100
7		C150	10	90	30	24	36	40.0%	360
8		C355	10	42	15	5	22	52.4%	220
9		B120	10	32	12	3	18	54.5%	180
10									



●売上高の大きいことが利益多いとは限らない  
●付加価値率を上げる改善の着眼点  
 ①付加価値の組合せ  
どのような製品で、だれに(顧客、市場)、どのような価値を提供できるか  
 ②外注の内製化  
 ③ロス削減  
 ④改良設計  
 ⑤少人化  
 ⑥経費節減



### 3. 効果的な利益管理ができる経営計画書を作成する手順（記入例）

10月度体験講座の目的

- ①経営計画の作り方を成果物として持ち帰る
- ②短時間対話法で社員を巻き込む体験
- ③テキストを部下育成の道具として活用

- ・経営計画作成
- ・対話で社員の能力を引き出す（考えるエンジン）

1月第3週フォローアップ

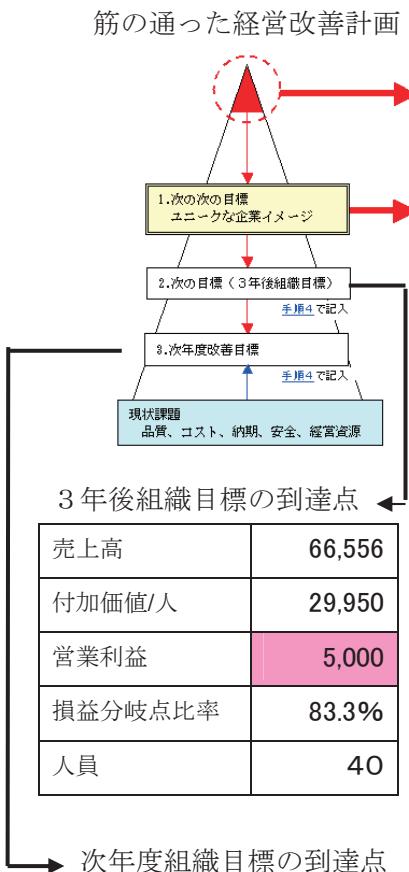
- ①経営計画書を作成運用する
- ②社員を巻き込み運用する（対話し協働作業で作る）

モデル企業の経営計画書を作成する手順①～⑤

	未来をデザインする	経営計画作成手順	イメージ	資料
準備作業	経営計画は未来から考えよう  	SWOT、クロス分析 クロス分析の観点からの戦略 ・商品力 ・販売力 ・生産力 ・組織力 ・組織風土	  	宿題
経営計画作成手順	決算書から経営分析 (収益性、安定性) ・安定性 企業の継続発展の費用戦略を経営計画で実現 ・収益性 必要な利益の確保 付加価値を増やす改善	<b>①ビジョン作成</b> 「こうありたい」 ・営業利益の決め方 1)ビジョン達成に必要な利益は？ 3年後を考え次年度を決める 2)業界トップ企業を目指して、この利益でやりたい（例：営業利益は20%にする）	 	補足資料 28頁 29頁
	<b>②利益シミュレーション</b> 「付加価値率を考える」 ・固定費は投資と考える ・製品、市場（顧客）を考え この付加価値のものを作る ・売上、付加価値/人、k/f比率で評価する	<b>③組織目標（経営計画）作成</b> 「何をすべきか（戦略）」 ・準備した経営指標、戦略で組織として何をすべきか ・次年度実現可能性か考える	  	テキスト 30頁 31頁 32頁
	<b>④部門目標作成</b> 「部門で何ができるか」 ・改善はどうなったか、評価	<b>⑤職場目標作成</b> 「職場で何ができるか」 ・改善はどうなったか、評価	実行計画書 部門別  職場別 	テキスト 33頁 55頁 テキスト 57頁

## 経営改善計画書（モデル企業の記入例）

#### (手順1：経営理念からビジョン作成)

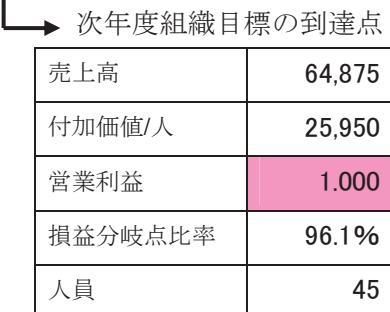


No	るべき姿（社是・経営理念）
1	価値ある製品、ものづくりの追求で社会へ貢献する
2	社員の満足と顧客の満足の追及で社会へ貢献する
No	ビジョン “るべき姿”を具体的イメージする ①ユニークなイメージ（夢、地域、環境、社員）②事業分野（製品、技術） ③マーケッティング（市場、顧客、製品）④経営資源（人、金、もの）
1	地域密着で小回りがきく企業
2	顧客情報重視の製品・技能開発
3	商圈 200kmでk/f 80%（損益分岐点比率）を目指す
4	付加価値/人 指標で一人ひとり貢献

クロス分析して考え出した戦略を反映させる

### (手順3：必要利益を得るために組織目標)

No	3年後の組織目標を達成するための改善テーマ? ①顧客・製品・技術の方向付け ②変動費の改善 ③固定費の改善
1	顧客売上構成比 30% の顧客を 3本柱にする 顧客情報を重視した製品開発とサービス体制の確立
2	不良ゼロを基本に予防体制の確立 外注と協調体制による提案改良の体制
3	設備投資と共に技能の向上（一人ひとりのスキル向上） 1人当たり付加価値重視のムダとり改善活動



No	次年度の組織目標を達成するための改善テーマ? ①顧客、製品、技術の方向付け ②変動費の改善 ③固定費の改善
1	S P型製品の付加価値率 5 0 %に改善、儲かる顧客の見直し 月次で過去3ヶ月の付加価値製品ベストテン、顧客ベストテン評価
2	新規立上げ品のリードタイム短縮 I S Oマネジメントシステムによる不良予防対策
3	5 S、7つのムダとりによる1人当たり付加価値の確保 技能のO J T訓練スキル管理、工具・残業の予算管理

部門別 改善テーマ (次年度組織目標を達成するために各部門の改善すべきテーマは何か?)

(手順4：必要利益を確保する部門目標)

部門	No	部門別 年度改善テーマ- (年度改善テーマを部門別テーマに展開) 付加価値ミックス、変動費の改善、固定費の改善	現状値	目標値
営業部門		上田商会売上構成比 45%→40%、神田商会 15%→25% 製品改良、販売促進、サービス体制見直し	付加価値 52.0%	55.0%
		S P型製品、受注～出荷（製品実現プロセス）の見直し 新規開発のリードタイム短縮、設計・購買・製造の連携	SP 付加価値 50 %	62 %
製造部門		不良予防体制（決めたことを守る体制、個人責任の追及） 4つの関所、3つのチェックによる全数検査体制	社内不良 4 %	2 %
		O J Tによるスキルアップの計画と実施 5 Sの見直し、段取り時間、多能工	○ 80 個 ● 20 個	○ 55 個 ● 45 個
事務部門		改善目標管理の評価方法の確立、付加価値ベストテン 月次改善計画、月次利益評価、3ヶ月目標値見直し	付加価値計画 182	220
		予算管理 研究開発費、広告、工具類、残業、修繕費	予算額 予算額	100 %

#### (手順5：部門目標を確保する職場目標)

展開方法は目標管理実行計画表 参照

## 利益シミュレーション（記入例）

(手順2：必要利益確保の利益シミュレーション)

### 1) 固定費の検討

固定費の検討			固定費検討表（実績を参考に固定費を決める）			
固定費内訳	前々年	前年			次年度	3年後
人員	48人	50人	④	予定人員	45人	40人
①人件費	10,980	14,000	固定費	①人件費 人件費の水準は？	15,000	14,000
②減価償却費	1,840	2,000		②減価償却費 設備投資は？	4,000	6,000
③金利	1,000	950		③金利 借り入れは？	1,000	500
④その他経費	3,170	4,050		④その他経費 経費節減は？	4,950	4,450
合計	16,990	21,000		合計	24,950	24,950

\* 人件費は、基準賃金に賞与、残業、法定福利費を含加えたもの(基準賃金の1.3~1.7倍)

\* 設備投資は、設備金額の他に保険料、固定資産税がかかる、投資金額の25%くらい

### 2) 利益シミュレーション

単位：円

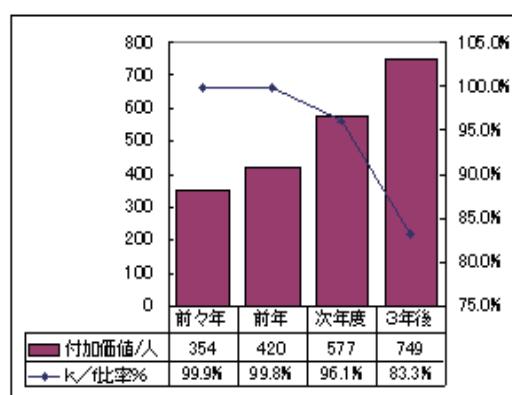
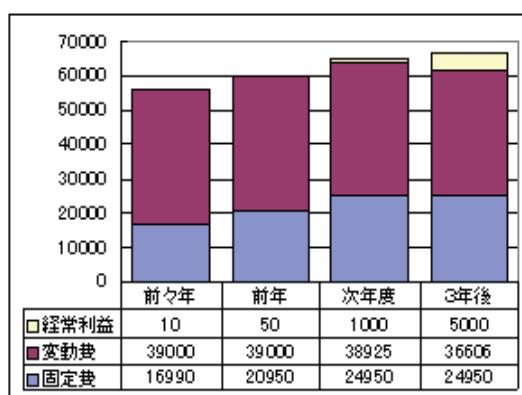
過去 2期実績の分析			未来（次年度、3年後）利益シミュレーション			
項目	前々期	前期	手順	順序	次年度	3年後
営業利益	10	50	①	営業利益 = ビジョン達成にいくら必要か決める？	1,000	5,000
固定費	16,990	20,950	②	固定費 =過去2期実績より、固定費をいくらにするか？	24,950	24,950
付加価値 = 営業利益 + 固定費	17,000	21,000		付加価値 = 営業利益 + 固定費	25,950	29,950
変動費率 %	69.6%	65.0%	③	変動費率 % = 製品ミックスなどのよ うな製品構成にするか？	60.0%	55.0%
付加価値比率 % = 付加価値 ÷ 売上高	30.4%	35.0%		付加価値率 = 100% - 変動費率	40.0%	45.0%
売上高 = 付加価値 ÷ 付加価値率	56,000	60,000		売上高（逆算） = 付加価値 ÷ 付加価値率	64,875	66,556
変動費 = 売上高 × 変動費率	39,000	39,000		変動費 = 売上高 × 変動費率	38,925	36,606
損益分岐点比率(k/f比率) = 固定費 ÷ 付加価値	99.9%	99.8%		損益分岐点比率 % = 固定費 ÷ 付加価値	96.1%	83.3%
一人当たり付加価値 = 付加価値 ÷ 人員	354	420		一人当たり付加価値 = 付加価値 ÷ 人員	577	749
人員	48	50		人員	45	40

### 3) 利益シミュレーションをグラフで評価

1) 経常利益、変動費、固定費

2) 一人当たり付加価値、

3) k/f比率



(評価基準) 作業の準備～良品ができるまでの段取り時間

テーマ： ○○製品の段取り時間短縮

(目標値) 120分 → 100分

目標管理 実行計画表(例)

(手順5：職場を書き込んだ月次実行計画書)

作成日： 職場： 第〇係 實行責任者：

No	各担当が実行できる具体項目を決める（1ヶ月位できる） (なにを、どのように実行するか)	現状 値	目標 値	担当 日	納 期 日	8月				9月				10月			
						1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週	3 週	4 週
1	作業要領書作成 ①○○さんと△△さんで段取り作業要領書を作成する 時間は現状で早くできる時間を仮に入れる ②関係者で時間短縮できないか議論し作業方法を替える（週2回） 作業要領書を修正する 1)刃物治具の取りはずし 2)刃物、治具の取り付け 3)プログラム確認、動作確認 4)原点位置決め、工具補正 5)手動運転・微調整 6)検査確認し、1個目の良品（初物チェック合格）を作る	—	—	△△ ○○	8/11 9/30												
2	刃物、治具の5Sと置き方工夫 ①刃物、治具のリストを作る ②刃物、治具のセットコンテナをつくる 事前に準備する ③刃物、治具用工具リストを作成する ④刃物、治具用工具セットコンテナを作る	—	—	□□ — — — —	8/18 8/18 9/1 9/1												
3	時間集計を行う ①段取り時間の集計をみんなにフィードバック ②フィードバックの結果を話し合う（週2回） ③□□さんのOJTを行う（3～5回で一人前）	120 — —	100 — —	○○ ○○ △△	9/30 9/30 9/30												

テーマ：	○○製品の時間当たり加工数のアップ
(評価基準)	時間当たり加工数
(目標値)	180 個 → 220 個

目標管理 実行計画表（例）

作成日： 職場： 第○係 實行責任者：

No	各担当が実行できる具体項目を決める（1ヶ月位できる） (なにを、どのように実行するか)	現状 値	目標 値	担当	納期 日	8月		9月		10月	
						1 週	2 週	3 週	4 週	1 週	2 週
1	作業要領書作成 ①時間当たり加工数、機械停止時間の集計 稼働時間の集計 チェックリストに機械停止の理由を書く ③○○さんと△△さんで段取り作業要領書を作成する 時間は現状で早くできる時間を仮に入れる ②関係者で時間短縮できないか議論し作業方法を替える（週2回） 作業要領書を修正する 1)材料補充 2)中間チェック 3)切子出し 4)最終チェック	—	—	△△ ○○	8/11 9/23						
2	材料補充の方法の改善 ①材料置き場の見直し ②運搬方法の検討 ③短時間切り替えの検討	—	—	□□ — —	8/18 8/18 9/1						
3	時間集計を行う ①時間当たり加工数の集計をみんなにフィードバック ②フィードバックの結果を話し合う（週2回） ③□□さんのOJTを行う（3～5回で一人前）	180 — —	220 — —	○○ ○○ △△	9/30 9/30 9/30						

## 参考資料2. インドネシア・ベトナムにおける経営条件の比較表

以下は、インドネシアとベトナムにおける、進出日系中小企業の経営条件の比較分析を試みた、両国の経営条件比較分析表、その(1)と(2)である。

両国の経営条件比較分析表（その1）

比較対象項目		インドネシア	ベトナム
人口		2億3,100万人	8,579万人
国土面積		189万平方キロメートル	33万平方キロメートル
経済指標	GDP成長率（2010年）	6.1%	6.8%
	一人当たり名目GDP（同上）	3,005米ドル	1,168米ドル
	消費者物価上昇率（同上）	7.0%	11.8%
労働コスト	製造業作業員の賃金年間実質負担額※	3,111米ドル	1,834米ドル
	製造業エンジニア	5,770米ドル	4,849米ドル
	製造業マネージャー	13,498米ドル	10,184米ドル
	非製造業スタッフ	5,234米ドル	5,678米ドル
	非製造業マネージャー	16,023米ドル	15,158米ドル
	賃金対前年比ベースアップ率	8.3%	14.2%
	賞与（製造業の平均）	2.0カ月	1.6カ月
	賞与（非製造業の平均）	1.6カ月	1.7カ月
現地調達率	原材料・部品の現地調達率	42.9%	22.4%
	日本からの調達率	33.3%	42.5%
	ASEANから	15.8%	16.6%
	中国から	2.5%	10.2%
	その他	5.5%	8.4%
現地内訳	現地調達先としてローカルから	48.1%	47.7%
	現地日系から	46.2%	36.1%
	その他の外資企業から	5.7%	16.2%

※脚注：年間実質負担額とは、基本給、諸手当、社会保障、残業、賞与などの年間合計額

出所：両国の政府統計資料並びに2010年10月JETRO在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査資料より抜粋

両国の経営条件比較分析表（その2）

比較対象項目		インドネシア	ベトナム
営業利益	2010年日系企業の営業利益見込みが黒字	79.8%（日系全体） 68.4%（中小企業）	66.0%（日系全体） 66.7%（中小企業）
	収支均衡	11.6%（日系全体） 10.5%（中小企業）	13.2%（日系全体） 16.7%（中小企業）
	赤字	8.5%（日系全体） 21.1%（中小企業）	20.8%（日系全体） 16.7%（中小企業）
対前年	2009年との比較で営業利益が改善見込み	60.0%	55.6%
	横ばい	23.9%	25.0%
	悪化	16.2%	19.4%
本年	2010年との比較で2011年の営業利益が改善見通し	64.3%	63.6%
	横ばい	33.3%	30.8%
	悪化	2.4%	5.6%
現地市場開拓	現地市場開拓を輸出より優先して取り組む	51.2%	35.7%
	現地市場開拓と輸出は同程度で取り組む	25.6%	21.7%
	現地市場開拓より輸出を優先する	8.5%	17.5%
	輸出指向型企業で現地市場に関心は無い	7.8%	17.5%
	分からぬ	7.0%	7.7%

出所：2010年10月 JETRO 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査資料より抜粋

進出日系中小企業等支援事業  
平成 22 年度事業報告書  
ベトナム編

発行: 平成 23 年 3 月  
財団法人 海外貿易開発協会  
〒104-0061 東京都中央区銀座 5-12-5 白鶴ビル 4 階  
電話 03-3549-3051  
URL: <http://www.jodc.or.jp>

本報告書の引用・転載等、ご利用については財団法人海外貿易開発協会にお問合せ下さい。

*- PASSION for Global Partnership -*

