

経営の手引き

実践編

Business Management Guide



大分県商工労働部 経営金融支援室

はじめに

2009年に、経営に当たって“気づいてもらいたいこと”や“認識してもらいたいこと”を主眼に「企業の存続と成長のために（経営の手引き）」という冊子を作成しましたが、これは企業経営に関する具体的な手法というよりも基本的な考え方に重きを置いた内容となっています。

この度、前回作成の手引きにより経営についての重要なことを認識していただいた後に、実際の経営の場で取り組むに当たって参考としていただくための「経営の手引き（実践編）」を作成しました。経営理念を明確にした後、自社内部と外部環境の状況を把握し、これに基づいて経営計画作成や現場改善に取り組みながら、経営力や組織力を高めていただきたいと思います。

中小企業を取り巻く状況は、歴史的な円高や海外景気の減速などによって、先行き不透明なものとなっています。

この「経営の手引き（実践編）」が、経営者の皆様方の足下を照らし、また、その一歩先を照らす光の一つとして、少しでも企業経営に役立っていただければ幸いです。

2012年3月

大分県商工労働部経営金融支援室長

目 次

1 会社の存在意義とマネジメント	1
2 現状認識	3
(1) 自社の状況把握	3
1) 決算書から読み取る	3
2) 資金繰りの確認	11
3) キャッシュフロー計算書の活用	14
4) 現場を見る	17
(2) 外部環境の把握	19
1) 社会経済の動向	19
2) 市場の動向	21
3) 外部環境把握の留意点	24
3 経営計画作成に取り組む	27
(1) 経営計画作成の手順	28
1) 現状分析	28
2) 事業構想	31
3) 事業構想達成のための課題の設定	33
4) 課題解決のための対応策	34
5) 行動計画	35
6) 収支計画及び資金計画	35
7) 実行、評価、改善	37
(2) 売る仕組みづくりとアイデア創出	43
1) 売る仕組みづくり	44
2) アイデア創出	47
4 カイゼンに取り組む	49
(1) 5Sのすすめ	49
(2) カイゼンのすすめ	55
1) ムダの発見	55
2) ムダの分析	58
3) カイゼンの具体策の検討	61
4) カイゼン策の実行・成果の確認・標準化	71
5 事業継続のための備え	75
(1) 事業の円滑な承継	75
1) 事業承継計画の立案ステップ	75
2) 事業承継計画表の作成	76
3) 事業承継計画の作成方法と留意点	77
(2) 事業継続計画策定のすすめ	79
<参考>	
○経営活動と知的財産権	81
○経営革新支援制度	90
○経営評価シート	94

経営フロー

経営理念

大きな目標
存在意義
守り続けること

* マネジメントの基本的な仕事

- ・ 目標を設定する
- ・ 仕事を組織化する
- ・ 動機付け、コミュニケーション
- ・ 評価する
- ・ 経営者自らを含めた人材育成

計画の進捗確認

自社の現状の把握と分析、外部環境の状況把握

課題や方針が見えてくる

何をするか、したいか、しなければならないか考え、方向を定める（目的）

問題点の解決

- < 経営改善、現場改善 >
- ・ 弱点と問題点、その要因の確認、分析
- ・ 市場の状況の確認（ターゲット、ニーズ）
- ・ 対応策の検討
 - ・ 5Sの推進
 - ・ ムダを省く
 - ・ 生産管理の徹底
 - ・ 品質の安定化、向上
 - ・ 商品を改良する
 - ・ 売り方を変える
 - ・ 資金繰り改善 等
- ・ 取組の優先順位の検討

両方を同時に行う

- (ウエイトバランスあり)
- 見方によって強みにも弱点にもなる
- 顧客の視点や競合との比較で確認
- 強みをどう磨くか
強みをどう活かすか
弱点をどう補うか
- 環境にどう適応するか
重要テーマから取組
- 行きつ戻りつしながら進める

新たな価値の創造

- < 新商品開発、新事業展開など新たな取組 >
- ・ 強みと良さ、その要因の確認、分析
- ・ 市場の動向、競合品、代替品の確認
- ・ 事業コンセプトの検討
ターゲットや市場の想定、アイデア出し
(誰の、どのようなニーズを、どのように解決)
(誰に、どのような価値を、いかにして提供)
- ・ 進めるにあたっての、課題やリスクの確認
- ・ 新商品、新事業等の絞り込み
 - ・ 差別化の確認
 - ・ 必要な資源の確認
 - ・ 課題、リスク対策の検討

経営計画書

- ・ 具体的実行案
- ・ 行動計画
- ・ 収支計画、資金計画

計画を企業活動に落とし込み、実行

企業活動の結果、数字となって現れるのが決算書や様々なデータ

取組の状況を現場と数字でチェック

(収益性、健全性、生産性、資金繰り、稼働率、不良率、在庫量、納期遅れ、モチベーション、お客の反応など)

貸借対照表、損益計算書
製造原価報告書
キャッシュフロー計算書

* 会社の存続のためには、事業の計画的な承継や災害等の緊急事態に備えた事業継続計画の策定も大事

1 会社の存在意義とマネジメント

会社の存在意義

企業経営（マネジメント）の三つの役割

- ①組織が使命や目的を果たせるようにすること
- ②組織にかかわりを持つ人たちが生き生きと生産的に働けるようにすること
(社会的な存在としての人間は自らの能力を存分に発揮し、自己実現し、社会に貢献することを求める)
- ③組織の強みを用いて、社会の問題を解決すること

*ピーター・ドラッカー著「(エッセンシャル版) マネジメント基本と原則」を基に作成

では、あなたの会社の存在意義は何でしょうか。どのような使命や目的を持ち、どのような強みを用いて、どのように社会に貢献するのでしょうか。

会社の存在意義や組織として共有すべき価値観や原理原則、経営方針や主張、行動指針などを言葉で表したものが「経営理念」です。

経営理念は、企業活動を考え行うにあたってのベースとなり、業務上の判断基準や従業員の求心力となるとともに、良い組織風土を生み、顧客や取引先に自社の価値観や想いを伝える手段にもなります。

<経営理念構築の仕方>

経営理念を決めるにあたっては、

- ・ 創業者の起業時の思いは何か
- ・ 現時点での経営者の目指すものはどういうものか
- ・ 「お客」「地域社会」「従業員」にとって会社の存在意義は何か
- ・ 自社の強みや特徴は何か

を考え、その内容が伝わる言葉で記しましょう。

また、必要に応じて経営理念を正確に伝えるための解説を加えましょう。

経営理念を組織に浸透させるために、

- ・ 経営理念の明文化
 - ・ 経営理念を具現化するための役割分担と結果責任の明確化と組織体制の整備
 - ・ 経営理念に基づいた各部門毎の目標と計画策定
 - ・ 経営理念を再確認するための研修の実施や冊子の作成
- などを行いましょう。

目標や夢の実現に向けて

会社も人も自分達では思い通りに出来ない環境の中で、「いかにして目標や夢を実現していくか」を考えることが、経営者を始め全従業員にとって非常に重要なテーマであると思います。

環境変化を的確に捉えることはもちろんのこと、会社や自分自身は「どうありたいのか、どうなりたいのか」を明確に持ち、「これを何が何でも実現する。少しでも近づく」といった強い志や情熱と日々の不断の努力や行動が、会社や自分自身の将来の有り様を大きく左右するのではないのでしょうか。

「ここは良い会社だなあ」と思わせる会社には、単なる業績の良さだけでなく、そう思わせる企業風土があり、この企業風土は経営者と従業員が目標や夢の実現を常に意識し行動してきたことによるものだと思います。そして、その先頭に立つ経営者の人間性によるところが大きいと感じます。人間的な魅力を感じる経営者には人を引きつける力があるのではないのでしょうか。

経営者は守るべき原則を確認しながら大きな目標に向かって、不確実な前提条件のなかで常に変化していく経営環境を敏感に感じ取り、あふれる情報の中から本当に自社にとって価値のある情報を選択し、最適な意思決定と行動を続けていかなければなりません。

経営環境には内部と外部の要素があります。内部環境とは自社の状況のことであり、外部環境とは市場や競合、社会経済などのことです。この内部の外部環境の状況を把握し、会社が対応すべき方向性を定めるとともに、具体的に何をするかを示す経営計画を策定します。

大きな目標や理念だけを明確にしても十分ではありません。そこに至るまでの道しるべとなる中期的な目標やビジョンを示すとともに、そのために今何をすべきかを具体化した経営計画が必要となります。計画通りに進んでいない場合は、その理由と対応を検討し、計画内容の見直しを行うことが大事です。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



「マネジメントは、組織が成果をあげるために行われる。マネジメントを欠くとき、組織は管理不能となり、計画は実行に移されなくなる。最悪の場合は、計画の各部分が、それぞれ勝手なときに、勝手な速度で、勝手な目的と目標のもとに遂行されるようになる」

*ピーター・ドラッカー著「(エッセンシャル版) マネジメント基本と原則」を基に作成

2 現状認識

(1) 自社の状況把握

1) 決算書から読み取る

自社の経営状況が「数字」となって現れている「決算書」をしっかり見ましょう。

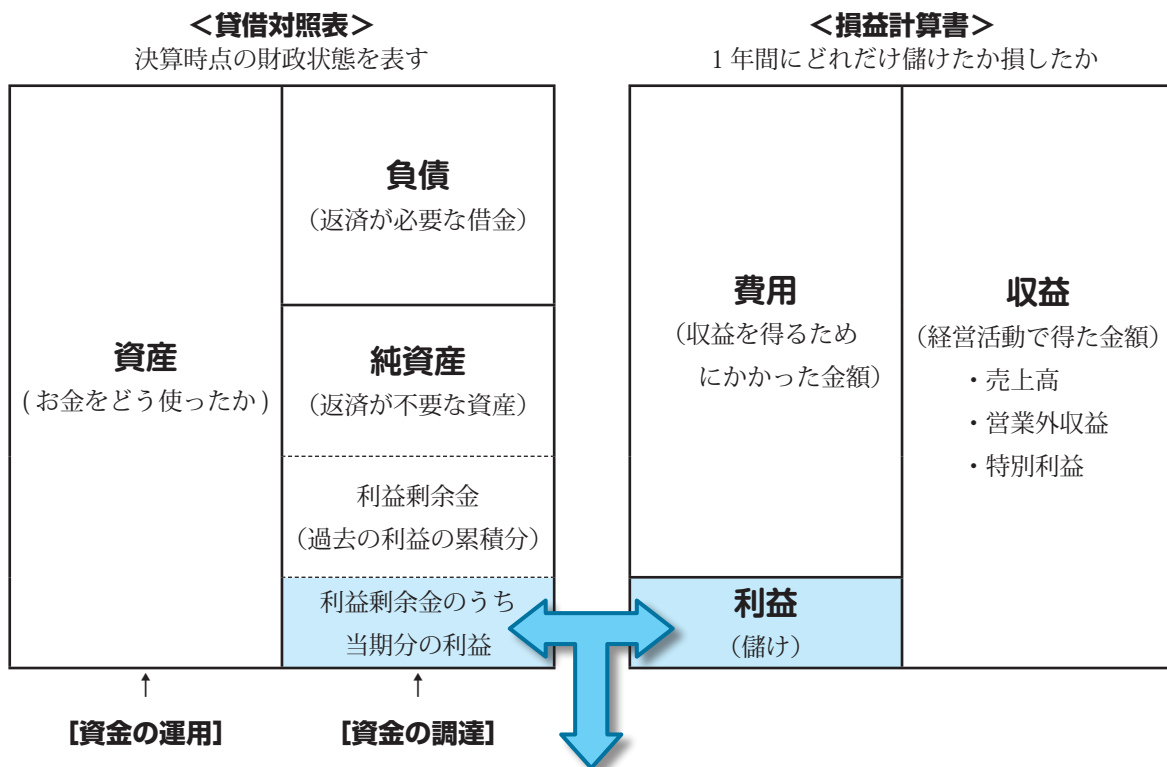
決算書は経営や現場で起きていることが数字となって現れたものであり、決算書の内容を読み解くことで自社の状況が見えてきます。

決算書を経営改善や経営計画作成に活用しましょう。

決算書を通じた経営分析により、自社の「現状把握」を行います。この時、決算書という客観的なデータを基に、問題解決の糸口を探っていくことが重要です。



① 決算書の見方



貸借対照表と損益計算書は利益でつながっている

$$\text{資産} = \text{負債} + \text{純資産}$$

$$\text{収益} - \text{費用} = \text{利益}$$

※仕訳とは、取引を分解して、上の5つのグループ（資産、負債、純資産、費用、収益）の勘定科目に振り分けること

貸借対照表

平成〇年〇月〇日現在

資産	流動資産 もうすぐお金になる資産 (1年以内に換金できる資産)	流動負債 はやめに返済すべき負債 (1年以内に返済しなければいけない負債)	負債
	固定資産 会社が長く保有する資産 (1年以上の長期にわたって利用する資産)	固定負債 ゆっくり返済できる負債 (返済義務が1年を超えてある負債)	
	繰延資産 (会社の創立費等)	純資産 (返済が不要な純粋な財産) ・資本金、剰余金	純資産

損益計算書

自 平成〇年〇月〇日
至 平成〇年〇月〇日

経常損益	営業損益	売上高	商品や製品、サービスを提供して得た収益
		売上原価	売上高を上げるために要する経費で、商品仕入や製造経費等
		売上総利益	大雑把な利益「粗利」、商品力の一つの目安 売上高 - 売上原価
		販売費及び一般管理費	商品の販売(営業費)及び全般的な管理業務(総務、経理、企画等)に要する経費
	営業利益	本業の主たる営業活動で稼いだ利益 売上高 - (売上原価 + 販売費及び一般管理費)	
	営業外損益	営業外収益	本業以外で発生した収益(受取利息等)と費用(支払利息等)
		営業外費用	
経常利益		継続的な活動から得られる利益 営業利益 ± 営業外損益	
特別損益	特別利益	特別損益とは、臨時に発生した収益(固定資産売却益等)と費用(固定資産売却損等)	
	特別損失		
	税引前当期純利益	1年間の全ての収益から全ての費用を引いた利益 経常利益 ± 特別損益	
	法人税等	法人税、住民税、事業税	
	当期純利益	税引前当期純利益 - 法人税等	

家計簿と企業の違いを見てみましょう。

<家計の場合>

背景	<ul style="list-style-type: none"> ・最近、<u>マイホーム</u>と<u>車</u>を購入 ・資金は、これまでに<u>貯めた1,500万円</u>と銀行からの<u>借入3,000万円</u> ・借入は30年の元金均等で返済 (<u>年100万円返済</u>)
----	--



【家計簿（お金の入りと出を記入）】

(単位：千円)

	[月間]	[年間]	[マイホームと車の購入]
給料	300	3,600	貯金取崩し 15,000
パート料	50	600	借入 30,000
ボーナス		1,200	<u>収入計 45,000</u>
<u>収入計</u>	<u>350</u>	<u>5,400</u>	
食費	70	840	土地購入代 20,000
光熱水費	30	360	建物購入代 22,000
通信費	40	480	車購入代 3,000
保険料	50	600	<u>支出計 45,000</u>
燃料費	20	240	
医療費	10	120	
日用品費		200	
新聞代	5	60	
学費		100	
その他雑費	10	120	
小遣い	60	720	
<u>生活費支出</u>	<u>295</u>	<u>3,840</u>	
支払利息	50	600	
<u>支出計</u>	<u>345</u>	<u>4,440</u>	

収支差額 0

収支差額 5 960

借入金の返済 1,000

収支差額 -40

○返済金が足りない

- ↓
- ・収入を増やす
 - ・支出を減らす
 - ・年間返済額を減らす



<企業会計の場合>

企業概要		背景
企業名	株式会社〇〇〇	<ul style="list-style-type: none"> ・事業用資産として土地、店舗、車両を購入 ・資金は、預貯金1,500万円と銀行からの借入3,000万円 ・借入は30年の元金均等で返済（年100万円返済）
資本金	1,500万円	
事業内容	〇〇製造販売	

1年後

(単位：千円)

預貯金の残高	
当期純利益分	△710
減価償却費	+1,600
(現金支出なし)	
売掛金の増加分	△300
未払金の増加分	+510
借入金返済	△1,000
残高	100

<貸借対照表>

資産の部		負債の部	
預貯金	100	未払金	510
(1,100-1,000)		長期借入金	29,000
売掛金	300	(30,000-1,000)	
土地	20,000	純資産の部	
建物(木造)	21,000	資本金	15,000
(減価償却費 1,000)		剰余金	△710
耐用年数22年			
車両	2,400		
(減価償却費 600)			
耐用年数 5年			

借入金返済の基本的な考え方は、税引後純利益と減価償却費(△710+1600=890)で返済できるようにすること。

しかし、実態は日々の資金繰りの中でやりくりするため、未収や未払等が影響してくる。

借入金の返済

年100万円の返済

剰余金

- ・店舗の改築
- ・車の買換え費
- ・商品開発費

古くなるにつれて徐々に資産価値が下がる(耐用年数が経ったときに資産価値は0円に) → 老朽化した後に大規模修繕や買換えとなる

企業では減価償却費という形で処理

減価償却費は経費計上されるが、実際には現金の支出はなく、その分手元に残すことができる。

これが借入金の返済や次の投資等の原資となる。

(利益は税金の対象になるが、減価償却費を計上することで税金がかからない状態にして手元にお金を残すのである。)

<損益計算書>

	年間
a商品	3,600
b商品	600
c商品	1,200
売上高計	5,400
材料代	840
光熱水費	360
通信費	480
保険料	600
燃料費	240
広告宣伝費	120
日用品費	200
新聞代	60
租税公課	100
その他雑費	120
人件費	720
減価償却費	1,600
経費計	5,440
営業利益	-40
支払利息	600
経常利益	-640
法人税等	70
当期純利益	-710

うち300千円は代金未回収 → 貸借対照表の売掛金に

うち510千円は未だ払っていない → 貸借対照表の未払金に

企業会計では、損益の内容とお金の出入が必ずしも一致しない。

② 経営分析の方法

下表のように、決算書（損益計算書と貸借対照表）を過去3年分程度並べて比較することが必要です。さらに可能な限り同業他社のデータを取得し、自社と比較することも大切です。

○損益計算書分析表（例）

（単位：千円）

項目	前々年度		前年度			当年度			同業他社	
	金額	構成比	金額	構成比	増減額	金額	構成比	増減額	金額	構成比
売上高	〇〇〇	〇〇%	〇〇〇	〇〇%	〇〇	〇〇〇	〇〇%	〇〇	〇〇〇	〇〇%
売上原価	〇〇〇	〇〇%	〇〇〇	〇〇%	〇〇	〇〇〇	〇〇%	〇〇	〇〇〇	〇〇%
売上総利益	〇〇〇	〇〇%	〇〇〇	〇〇%	〇〇	〇〇〇	〇〇%	〇〇	〇〇〇	〇〇%

※「構成比」欄は、必要に応じて「対売上高構成比」や「対加工高構成比」を記入します。

（例）対売上高構成比 = 仕入高 ÷ 売上高 × 100

対加工高構成比 = 給与費 ÷ 加工高 × 100 *加工高 = 売上高 - 変動費

（memo）

.....

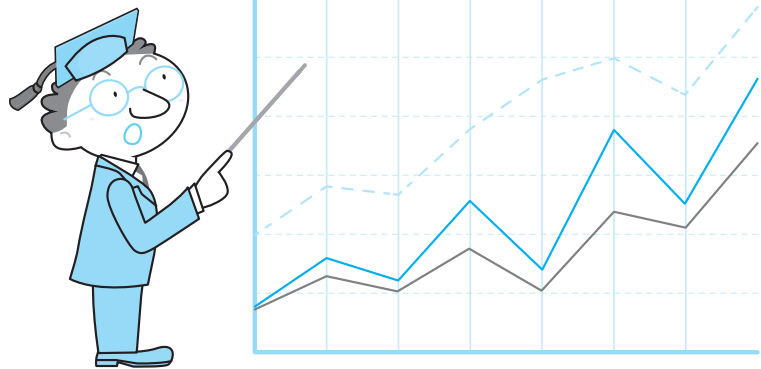
.....

.....

.....

.....

.....



③ 黒字・赤字の要因

損益計算書からは次の関係が成り立ちます。



まずはこの簡単な算式から、現場で起きていることをイメージしながら自社の現状を分析してみましょう。

黒字、あるいは利益が順調に増えている場合は、その要因をつかんだ上で、自社の強みを伸ばし、さらなる展開を図るためにどうすればよいかを考えることが大切です。

問題は、赤字の場合や利益が減少している場合です。

その場合にも、そうなった要因が必ず存在します。それを決算数値から見つけ出し、そこから現場活動への改善につなげていくことが大切です。その場合、ある一面からだけで判断せず、会社全体が最適な状態になるように、経営数値を多面的に捉える必要があります。

赤字あるいは利益の減少要因として考えられることを次に例示します。会社それぞれで事情が異なるので、できるだけ多くの要因を探り出し、問題点を抽出していくことが大切です。

赤字・利益減少

売上が低迷している

- ・商品の魅力がない（競合品との比較優位性がない）
 - ・商品の品質低下
 - ・商品にオリジナリティがない
 - ・所有設備老朽化による性能低下
 - ・販売価格が下落
 - ・得意先からのコストダウン要請
 - ・シェア低下
 - ・固定客（リピーター）が少ない
 - ・顧客管理ができていない
 - ・商品の認知度が低い
 - ・自社ブランドがない
 - ・顧客ニーズを捉えきれない
 - ・社内意識が顧客志向になっていない
 - ・新製品の開発が遅れている
 - ・企画開発部門の能力低下
 - ・営業力の低下
 - ・社員のモチベーション低下
 - ・優秀な人材が不足している
 - ・情報管理ができていない
 - ・内部留保が少なく資金力が不足している
 - ・納期が遅れがち
 - ・IT化に対応しきれしていない
 - ・市場が飽和傾向
 - ・販売先の経営方針の変化
- など



これらの問題点をつないでいき、問題の本質を見抜いていくことが重要です。

コストダウンが進まない

- ・過剰な製品在庫
 - ・在庫管理が煩雑、不徹底
 - ・製造工程に無駄な滞留
 - ・生産計画がずさん
 - ・無駄な段取替え
 - ・過剰な品質、機能
 - ・飛び込み受注が多い
 - ・残業が多い
 - ・外注管理ができていない
 - ・納期が遅れがち
 - ・作業標準化ができていない
 - ・不良品発生が増加
 - ・不稼働設備が多い
 - ・従業員の高齢化
 - ・減価償却費の負担増
 - ・IT化に対応しきれしていない
 - ・原価管理ができていない
 - ・仕入先からの値上げ圧力
- など

④ 経営分析指標の活用

決算数値を実数だけで見ても、果たしてそれがいいものか悪いものかの判断が付かない場合もあります。そのような場合には、経営分析指標を活用することが有効です。この場合もひとつの指標だけではなく、複数の指標を見比べることが大切です。

また、問題点を抽出するためには、会社トータルの数値だけではなく、「製品別」、「得意先別」、「営業担当別」など、自社の実態に合わせて細分化して分析することが必要です。

経営分析指標は様々なものがありますが、一般的には収益性、健全性、生産性の観点から行います。以下に代表的な指標を示します。

○ 収益性分析

会社が成長・発展していくために必要な収益を獲得できているか、また会社に投下された経営資源がどれだけ効率よく使われているかを見るものです。

指標名	内 容	
総資本 営業利益率	計算式	$\frac{\text{営業利益}}{\text{総資本}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	企業が投下した資本でどれだけ利益を上げているかを示す指標。少ない資本で効率よく利益を上げるのが理想。総資本回転率と売上高営業利益率に分解できる。比率は大きいほど良い。
	悪化の要因	総資本回転率が低下。売上高営業利益率が低下。
総資本 回転率	計算式	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} (\text{回})$
	指標の説明	企業が投下した資本の活用度を示す指標。比率は高いほど良い。業種にもよるが最低1回転が目安。
	悪化の要因	売上高が減少。 有形固定資産回転期間、売上債権回転期間、棚卸資産回転期間が悪化 等
有形固定資産 回転期間	計算式	$\frac{\text{有形固定資産}}{\text{売上高}} \times 365 (\text{日})$
	指標の説明	有形固定資産（土地、建物、機械設備等）が効率的に運用されているかを示す指標。日数は短い方が良い。
	悪化の要因	生産設備の利用度が低い。生産効率が悪い。遊休資産の保有 等
売上債権 回転期間	計算式	$\frac{\text{売上債権}}{\text{売上高}} \times 365 (\text{日})$
	指標の説明	売上債権（売掛金、受取手形）の回収期間を示す指標。この期間が長ければ貸倒れ事故が発生する危険が大きく、また資金繰りの悪化を示すことになる。日数は短いほど良い。
	悪化の要因	回収期間の長期化（得意先の圧力）。回収不能債権の増加 等
棚卸資産 回転期間	計算式	$\frac{\text{棚卸資産}}{\text{売上高}} \times 365 (\text{日})$
	指標の説明	棚卸資産（原材料、仕掛品、製品等）の在庫が何日分あるかを示す指標。過大な棚卸資産は資本の効率的運用の妨げとなる。また資金繰りの悪化を示すことになる。日数は短い方が良い（ただし一定の在庫は必要）。
	悪化の要因	過剰な製品在庫。仕掛品の滞留、過剰な原材料仕入 等
売上高 営業利益率	計算式	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	企業の本来的な事業活動での収益性を示す指標。比率は高い方が良い。
	悪化の要因	売上高総利益率（粗利益率）の低下。販売費・一般管理費の増加（無駄な経費、過大投資による減価償却費等） 等
売上高 総利益率	計算式	$\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	売上高に対して利益の源泉となる売上総利益（粗利益）の程度を示す指標。比率が高い方が取扱い製品の利益率が高いことを示す。比率は高い方が良いが、業種によって大きく異なる。
	悪化の要因	材料価額の上昇。労務費の増加。外注加工費の上昇。無駄な製造経費 等

○ 健全性分析

会社の財務状態がどのような構造で、どの程度安定しているかをみるものです。

指標名	内 容	
固定長期 適合率	計算式	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	長期的な債務支払能力を示す指標。数年にわたって資金が回収されていく固定資産を返済の必要のない自己資本もしくは長期借入金でまかなうことが肝要。比率は低いほど良く、80%以下が目安。
	悪化の要因	固定資産の取得を短期借入金でまかなっている。赤字に伴う自己資本の減少 等
流動比率	計算式	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	短期的な債務支払能力を示す指標。短期（1年以内）の負債である流動負債とこれを返済するのに必要な財源（流動資産：1年以内に現金化可能）を比較する。比率は高い方が良く、120%以上が目安。
	悪化の要因	営業活動で得られるキャッシュフローの不足。買入債務の支払サイトの短縮。短期借入金の増加 等
自己資本比率	計算式	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	企業の健全性を示す代表的な指標。マイナスの場合は債務超過の状態であり、金融機関からの資金調達が難しくなる。比率は高い方が良く、業種にもよるが20%以上が目安。
	悪化の要因	赤字に伴う自己資本の減少 等

○ 生産性分析

会社の収益性を支えている生産能率が良いのか悪いのかをみるものです。

指標名	内 容	
従業員1人 当たり加工高	計算式	$\frac{\text{加工高}}{\text{従業員数}} \quad (\text{円})$
	指標の説明	労働生産性とも呼ばれる生産性を示す指標。加工高は付加価値とも呼ばれる。比率は高いほど良い。 ＜加工高の計算方法＞ 製造業・建設業等の場合：売上高－材料費－外注加工費 小売業・卸売業等の場合：売上高－商品仕入（＝粗利益）
	悪化の要因	商品の付加価値が低い。設備の有効活用ができていない。省力化投資が進んでいない 等
労働分配率	計算式	$\frac{\text{人件費}}{\text{加工高}} \times 100 (\%)$
	指標の説明	加工高（付加価値）のうち、労働（人件費）に分配された割合を示す指標。生み出された加工高は人件費、減価償却費、利益などに分配されるが、人件費への割合が高くなれば経営を圧迫する。比率は45%程度が理想的といわれる。
	悪化の要因	給料のベースアップを生産性の向上で吸収しきれていない。生産効率が悪く労働時間が短縮できない 等

2) 資金繰りの確認

損益とは別にお金の出入りを把握して、早めに資金手当を行い、資金ショートを起こさないように注意しましょう。

○作成にあたって

- ・半年から1年間の資金繰り計画を作りましょう
- ・向こう3ヵ月分は、より正確な見込額を記入しましょう
- ・過去の実績や季節変動を踏まえて予測しましょう
- ・変動費の支出は対売上高比率も参考にしましょう
- ・予算と実績の差の要因を把握して、計画に活かしましょう

*次の表を参考にしながら、自社にあった項目や内容にしてください

		前月繰越金			
収入		現金売上		主な取引先は個別に記入	
		売掛金の回収	売掛金管理台帳		
		受取手形の期日入金	受取手形管理台帳		
		前受金の入金			
		預り金の入金	住民税等の預かり等		
		その他の入金	上記以外のお金		
		収入計			
支出	変動支出	現金仕入		製造に係る主な経費となる材料費、外注費、労務費、社会保険料、送料・運搬費、光熱水費、消耗品費等に分けて記入	
		当座振替	小切手		
		買掛金の支払	買掛金管理台帳		
		支払手形の期日決済	支払手形管理台帳		
		未払金の支払	残額等は元帳で確認		
		その他の入金	上記以外のお金		
		小計			
	固定支出	給料の支払	住民税等を含む	販売管理費に係る主な経費となる人件費、交通費、光熱水費、固定資産税、事務消耗品費等に分けて記入	
		給料以外の現金支払			
		買掛金の支払	買掛金管理台帳		
		未払金の支払	残額等は元帳で確認		
		預り金の支払	住民税等の支払		
		未払消費税等の支払			消費税の計算は顧問税理士に相談
		手形割引料の支払			
支払利息の支払		返済計画表			
	その他の支払				
	小計				
	支出計				
		差引			
財務収支	収入	借入		金融機関等借入先別に記入	
		手形割引	受取手形管理台帳		
		長期貸付金の回収	残額等は元帳で確認		
		その他収入	保険・積立金取崩等		
		収入計			
	支出	借入金返済	返済計画表	金融機関等借入先別に記入	
		設備投資			
		リース料支払	リース明細	主なリース物件は個別に記入	
		長期貸付			
		その他支出	有価証券購入等		
	支出計				
		差引			
		次期繰越金			

月末残	売掛金残額	債権債務を管理し、それぞれの額を把握しておきましょう
	受取手形残額	
	売上債権計	
	買掛金残額	
	支払手形残額	
	買入債務計	

【コラム】金融機関の考え方（参考）

（１）信用格付けと債務者区分（一例）

金融機関は、融資の可否、金利の設定を行うために、取引企業の信用格付けを行います。

今後3～5年間の信用力を評価するもので、10段階で区分されます。

次に、債務者を信用格付けに基づいて、

- ①正常先 ②要注意先 ③要管理先 ④破綻懸念先 ⑤実質破綻先 ⑥破綻先の6つに区分します。これが「債務者区分」です。

* 要管理先以下が不良債権としての公表が金融機関に義務づけられています。

金融検査マニュアルに基づく債務者区分の定義

格	区分	定義
1～3	正常先	業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者
4～6	要注意先	元本や利息の事実上の延滞、業況が低調または不安定、財務内容に問題がある債務者など今後の注意を要する債務者（赤字や繰越欠損・債務超過である先）
7	要管理先	要注意先のうち、金利減免や利息棚上げ、大幅な貸出条件緩和、延滞している問題のある債務者（赤字や繰越欠損・債務超過である先）
8	破綻懸念先	現状、経営破綻の状況にないが、経営難の状態にあり、経営改善計画の進捗状況が芳しくない債務者（大幅な債務超過である先）
9	実質破綻先	深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがない債務者
10	破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者

（２）融資判断例

金融機関は融資の可否を行うために、貸借対照表を修正し、本当の資産価値を判断します。

修正事項の内容	金額
①帳簿上の純資産額（自己資本）	20,000,000
②財務会計上の修正事項（帳簿資産からの減額）	- 22,500,000
・有形固定資産の減価償却不足額	- 5,000,000
・売上債権の貸倒処理	- 1,000,000
・長期滞留在庫の評価減	- 1,500,000
・代表者に対する貸付金	- 10,000,000
・その他流動、固定資産、投資等の評価損	- 5,000,000
③不動産の含み損益額	- 18,000,000
④代表者個人の資産の余剰分（資産－負債）	5,000,000
実質純資産：①～④の合計	- 15,500,000

損益計算書から償還能力を探ります。

項目	金額
①金融機関に対する有利子負債（短期借入金＋長期借入金＋社債等）	150,000,000
②正常運転資金（実態修正後の売上債権＋棚卸資産－仕入債務（マイナスの場合はゼロ）	30,000,000
③現金預金＋換金可能な有価証券	30,000,000
④実質的に返済を要する有利子負債（①－②－③）	90,000,000
⑤借入元金の返済原資（経常利益＋減価償却費－法人税）	10,000,000
⑥債務償還年数（④÷⑤）	9年

償還年数については、一般事業会社では、10年以内、不動産、ホテル、倉庫業では25年以内を一つの目安に検討して下さい。

- ・販売力や技術力、経営者の資質等にも着目、定性要因を加味した貸出審査をします。
 - ・合理的かつ実現可能性が高い「経営改善計画」があれば債務者区分のランクアップが可能です。（課題認識と行動計画及び実現性）
 - ・融資が厳しいのは、借入金返済の見通しが不明確であるからです。
- 「経営改善計画」「資金繰り表」が不明確な借入金返済の見通しを伝える「根拠」となります。

（3）金融機関のことをよく知る

金融機関融資の7つの原則

①稟議制度	融資の可否判断については稟議書を作成し「支店長」あるいは「本部」に提出。 *記載された以外の情報は分からない。
②書類絶対文化	銀行員は、目に見える「証拠」がないと納得しない。 *貸し倒れリスクを避けたり、決裁者による可否判断の根拠とするため。
③格付け主義	融資先は格付けされる。 *この格付けによって貸出条件（金利、担保、期間等）の許容範囲が決まる。
④決算書重視	決算書は融資を受ける上で最も重要な書類。 *決算書の中身を社長が十分に説明できることが大切。
⑤資金繰り表重視	資金繰り表には銀行員が知りたい情報が詰まっている。 *資金使途、返済原資、他行動向、今期の計画等の情報収集。
⑥試算表重視	銀行員は、決算後の財務状態がどのように変化しているのかを知りたがっている。 *毎月10日までに提出することが望ましい。
⑦銀行取引推移重視	他行の動きを探る資料として重視している。

（参考）中小企業金融支援策の紹介

- ・県制度資金（大分県）
- ・セーフティネット貸付（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫）
- ・信用保証制度＜セーフティネット保証＞（信用保証協会）
- ・金融円滑化法に基づく貸付条件の変更（金融機関）

3) キャッシュフロー計算書の活用

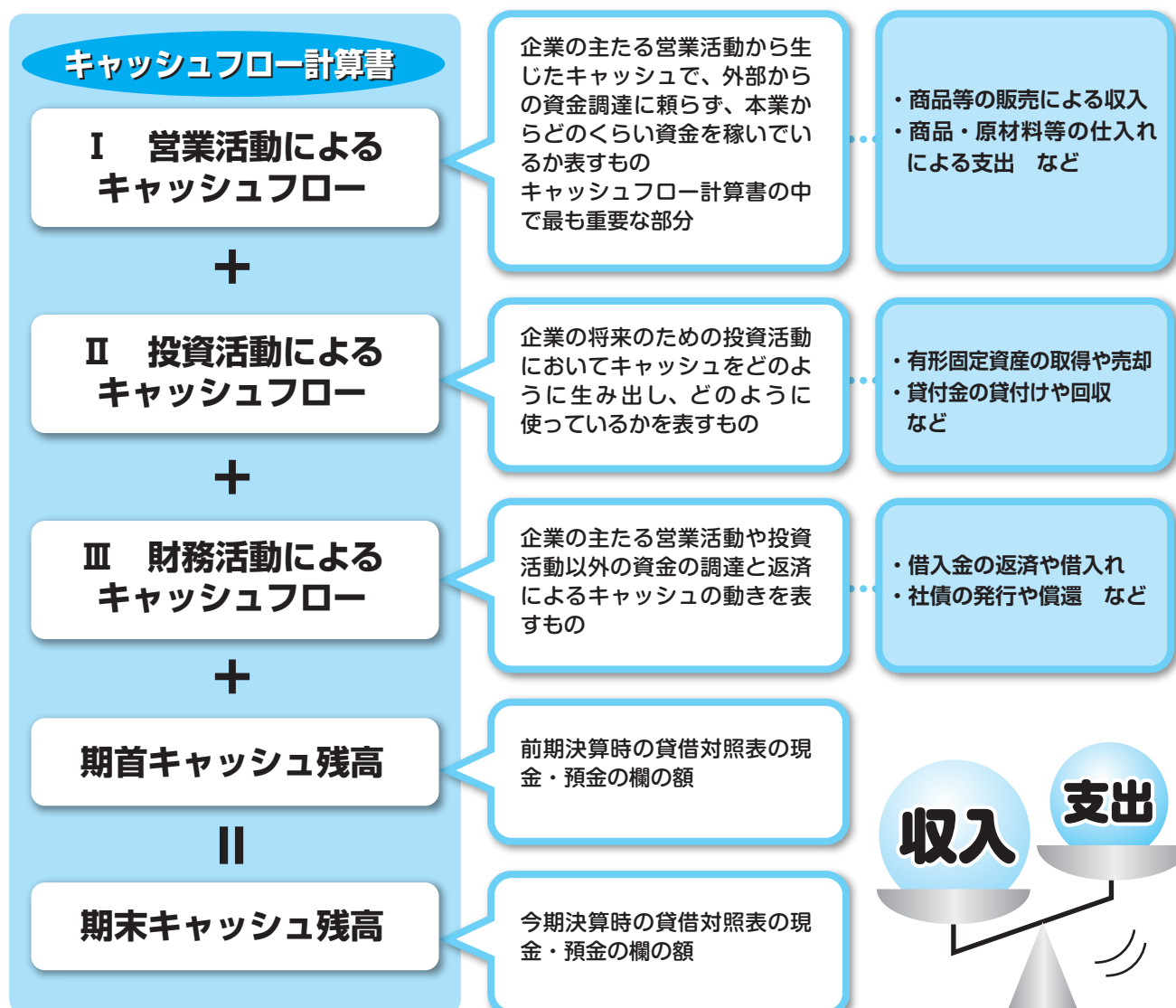
キャッシュフロー計算書とは、会社のキャッシュ、(お金、現金)の収入、支出の額とその要因を表した計算書です。

経営者の方の中に、「利益が出ているんだけど、キャッシュがないんだよ」と話している方がいます。経営者の方はどうしても売上や利益に目を奪われ、キャッシュの収支バランスを考えることが少ないようです。決算書に表される損益の数字の動きと、実際のキャッシュの動きは直結しておらず、「勘定合って銭足らず」と言われることもあるように、最悪の場合は黒字倒産に陥ることもあります。

キャッシュフロー計算書は、貸借対照表や損益計算書の数字の動きと実際のキャッシュの動きを結びつけて表してくれるもので、会社のキャッシュの流れ、収支の構造をしっかりと把握することができます。

①キャッシュフロー計算書の基本構造と見方のポイント

キャッシュフロー計算書の基本構造



キャッシュ・フロー計算書 (単位:千円)

項目	金額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
(1)当期純利益(+)	
(2)非資金の費用項目	
1.減価償却費(+)	
2.諸引当金の増加(+) ・減少(-)額	
(3)回収 ・支払 サイト	
1.受取手形の増加(-) ・減少(+) 額	
2.売掛金の増加(-) ・減少(+) 額	
3.棚卸資産の増加(-) ・減少(+) 額	
4.その他の流動資産の増加(-) ・減少(+) 額	
5.支払手形の増加(+) ・減少(-) 額	
6.買掛金の増加(+) ・減少(-) 額	
7.前受金の増加(+) ・減少(-) 額	
8.その他の流動負債の増加(+) ・減少(-) 額	
9.その他の固定負債の増加(+) ・減少(-) 額	
10.利益処分による役員賞与の支払(-)額	
(Iの計)	
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	
1.有価証券の購入(-) ・売却(+) 額	
2.短期貸付金の貸付(-) ・回収(+) 額	
3.土地の購入(-) ・売却(+) 額	
4.減価償却資産の増加(-) ・減少(+) 額	
5.建設仮勘定の増加(-) ・減少(+) 額	
6.無形固定資産の増加(-) ・減少(+) 額	
7.投資有価証券の購入(-) ・売却(+) 額	
8.長期貸付金の貸付(-) ・回収(+) 額	
9.その他の固定資産の増加(-) ・減少(+) 額	
10.繰延資産の増加(-)額 ・減少(+) 額	
(IIの計)	
フリーキャッシュ・フロー(I+II)	
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	
1.短期借入金の増加(+) ・減少(-) 額	
2.長期借入金の増加(+) ・減少(-) 額	
3.社債の増加(+) ・減少(-) 額	
4.増資(+) 額	
5.自己株式の取得(-) ・処分(+) 額	
6.剰余金の配当の支払(-)額	
(IIIの計)	
キャッシュの増加 ・減少 額(I+II+III)	
キャッシュの期首残高	
キャッシュの期末残高	

※キャッシュフロー計算書の各項目に(+)がついているものはキャッシュを増加させ、(-)がついているものはキャッシュを減少させます。

貸借対照表の「現金及び預金」と一致します。

キャッシュ・フロー計算書の見方のポイント

区分	数値	数値の意味
営業活動による キャッシュ・フロー	+	会社の主たる営業活動からキャッシュを生み出す能力を示すものなので、基本的には「プラス」であることが必要です。この数値が多いほど、運転資金に余裕のある会社であると判断できます。
	-	本業における運転資金等が「マイナス」分だけ不足している状態です。この状態が長く続くと、いずれ運転資金が不足して資金ショートする危険性があります。

区分	数値	数値の意味
投資活動による キャッシュ・フロー	+	会社の投資活動における資金の増減を示すものです。これが「プラス」ということは、固定資産や有価証券の売却が多い状態と判断できます。遊休資産を処分して、資産効率の見直しをしている会社に良く見受けられます。
	-	これが「マイナス」ということは、設備投資等を積極的に行っている状態と判断できます。この場合でも、営業活動によるキャッシュ・フローの「プラス」の範囲内であれば、健全な成長が期待できます。

区分	数値	数値の意味
財務活動による キャッシュ・フロー	+	会社の資金の調達と返済の増減を示すものです。これが「プラス」ということは、借入による資金調達が、返済を上回っている状態であると判断できます。
	-	これが「マイナス」ということは、借入金の返済等が行われ、財務基盤が強化されている状態と判断できます。

②キャッシュフロー計算書のフォーマット

キャッシュフロー計算書を作成するには、資産・負債の増減や非資金項目のすべてを調整するだけでなく、利息など他の項目の調整も必要であることから、自分でキャッシュフロー計算書のフォーマットを作成し、完成させるのはたやすいことではなく、また、計算の過程でミスが発生する可能性もあります。

そこで、貸借対照表と損益計算書の数値さえ打ち込めばキャッシュフロー計算書を作成することができるフォーマットを紹介します。中小企業庁のホームページ内「中小企業会計のツール集」（下記アドレス）にExcelファイルのフォーマットがあり、ダウンロードできますので、ぜひご利用ください。

（アドレス）http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/kaikei_tool.html

4) 現場を見る

決算書やキャッシュフロー計算書から見えてくる課題を実際に現場で確認しましょう。

現場には良い点と問題点が混在していますので、しっかり観察し情報収集して実態を把握しましょう。

まずは、主観的な捉え方でかまいませんので、良い点と問題点を整理してください。

次に、その内容を客観的な視点で確認、再評価しましょう。

内容	主観的視点		客観的確認の方法	
	良い点、強み	問題点、弱点		
組織内の意思疎通、意識の共有	できている	できていない	経営理念・経営計画の有無と従業員の理解度、コミュニケーションの状況	
報告、連絡、情報の流れ	スムーズ	滞っている	部門別・工程間・従業員間の情報伝達や協力状況	
売れ筋商品	ある	ない	商品毎の売上の推移	どの商品が、どのようなお客さまに、どのような理由で買ってもらっているのか 買ってもらえない理由は何か 競合他社との比較ではどうなのか
商品毎の売上・利益率	増加している商品がある	減少している商品がある	商品毎の利益率・原価率の推移	
お客や市場の反応・評判	良い	良くない	お客に対する聞き取りやアンケート調査	
販売員や営業員の態度	良い	良くない	お客に対する聞き取りやアンケート調査	
販売店や事務所の雰囲気	良い 活気がある	良くない 活気がない	お客や従業員に対する聞き取りやアンケート調査	
販売力	強い	弱い	顧客データの有無・活用販売戦略の有無	
デザイン力	強い	弱い	パッケージやロゴの評判 デザイナーの有無	
技術力	強い	弱い	独自技術や特許、資格の保有状況	
企画・提案力	強い	弱い	企画や提案の数 成果測定	
資金力（財務内容）	強い	弱い	決算書（財務分析）	
クレーム	少ない	多い	クレームデータ 品質管理資料	
不良の発生（不良率）	ほとんど無い	多い	不良データ 品質管理資料	

内容	主観的視点		客観的確認の方法
	良い点、強み	問題点、弱点	
納期	守られている	遅れがある	生産計画表、生産管理板
製品・材料の在庫量	適正	多すぎる 少なすぎる	帳簿や在庫データと現物の棚卸
製品・材料の在庫の状態	整理されている	劣化している	棚卸時にチェック
仕掛品の量、状態	適正	多すぎる 滞留している	生産管理表と現物でチェック
機械の状態	フル稼働	稼働率低い 故障多い	機械毎の稼働データと修繕記録
工場内や作業現場の雰囲気	良い 活気がある	良くない 活気がない	従業員への聞き取りやアンケート調査
作業者の動き	良い	ムダがある	稼働分析
職場環境	安全 働きのやすい	危険 働きのにくい	5Sの取組状況 事故や病気の発生状況
経営者を含む人材育成	充実している	実施していない 不十分	人材育成計画の有無 内部・外部研修や目標管理の実施
経営者や管理者の判断	適正、早い	不適正、遅い	経営実績 経営計画の進捗状況
上記についての関連データ等	ある 把握している	ない 把握していない	各種データ・情報の収集分析

↓
伸ばす、活かす ↓
改善する

決算書や現場をしっかりと見たら、市場や業界、社会経済などの外部環境の状況について情報収集しましょう。

(memo)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



(2) 外部環境の把握

1) 社会経済の動向

世の中はめまぐるしいスピードで変化し続けています。

「数年前まで誰も考えもしなかったようなことが現在では常識」といったケースも少なくありません。

社会経済の動向にアンテナを張り、自社ビジネスに関連する「チャンス」や「脅威」を知っておくことは、企業経営に不可欠な要素となっています。

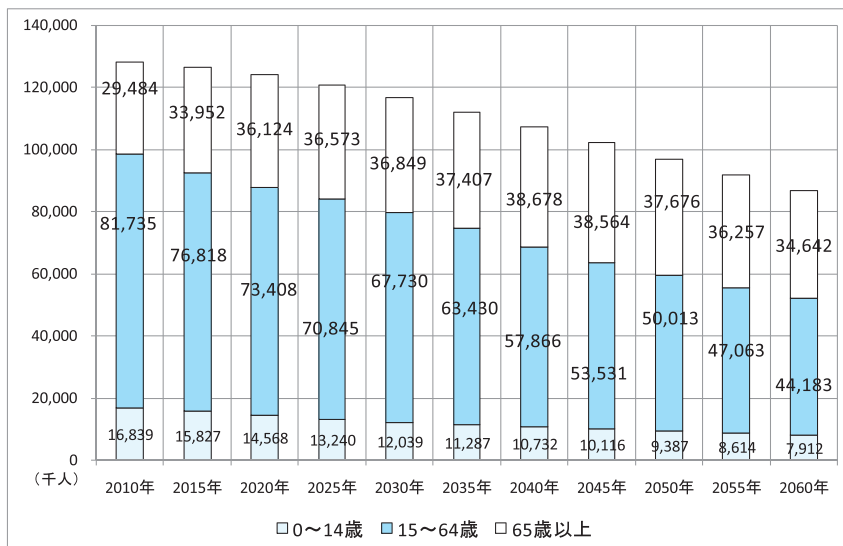
【社会経済動向に関する情報収集の例】

① 高齢化社会、人口減少社会

最近話題の「高齢化社会」、「人口減少社会」という言葉ですが、どのぐらい高齢化が進み、人口が減少するのでしょうか？

具体的に統計（推計）を見てみると、その言葉の持つ本質が見えてきます。

日本の将来人口推計（平成24年1月推計）



(注) 出生率、死亡率を中位で推計した結果

【出典】 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」（24.1.30公表）より

データを見ると、65歳以上の高齢者人口が、2010年の2千9百万人から、2040年には3千9百万人近くまで増加することがわかります。

また、15～64歳の「生産年齢人口」が大きく減少する見込みであることもわかります。

こうした「高齢化社会」と「消費」とを絡めて、内閣府「地域の経済2011」では、以下のような分析を加えています。

- ・ 高齢化が進むと、消費性向が上昇するものの、所得は減少することが多いため、全体として消費額は減少する傾向がある。

- ・若年、中年層人口の減少は、乗用車、住宅の販売の低迷をもたらす。
- ・高齢者の増加は、医療、介護サービスへのニーズを高める。
- ・20～30歳代の若年層は、家賃や外食代、洋服、履物、交通費、通信費への出費が多い。
- ・40～50歳代の中年層では、教育費や仕送りといった教育関係費や和服などに多く支出している。
- ・60歳代以上の高齢層では、食料品や住居の修繕、維持費、保健医療費や家事サービス業に支出している。

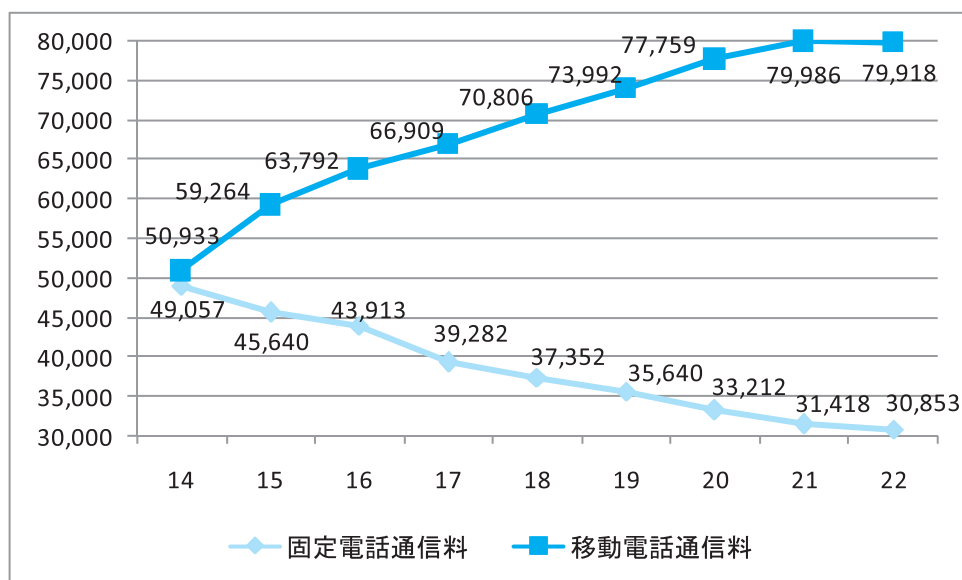
「高齢化社会」という言葉一つとっても、具体的に情報を収集・整理していくことで、ビジネスの「チャンス」や「脅威」に結びつけ、経営戦略に活かしていくことが可能です。

②携帯電話、スマートフォンの普及

携帯電話の普及が進み、最近ではスマートフォンがブームとなっています。

総務省の「家計調査」を見ると、携帯電話市場の伸びが具体的な数値で確認できます。

一世帯当たりの電話通信料支出の推移（年額 円）



【出典】総務省「家計調査」

平成14年時点では、携帯電話通信料と固定電話通信料に大きな差はありません。

しかしながら、携帯電話通信料（世帯当たりの平均値）は平成14～22年の8年間で60%近くも伸びており、固定電話通信料は37%低下しています。

このように、消費の長期的な推移を見ることで、過去と現在、そして未来の「流行商品」、「主力商品」は何なのかを探る手がかりが得られるかも知れません。



2) 市場の動向

どこで、何を、いくらで売るかなど、事業展開に当たって様々な意思決定をしていく際、「販売の場」、「競争の場」である市場の動向をあらかじめ把握しておくことは極めて重要です。

皆さんのこれまでの市場での実績は「内部情報」として蓄積されていると思いますが、特に新たな事業展開を模索する場合には、より広い視野で市場の環境を把握することが必要です。

①視野を広げて「対象市場」をみる

A. 既存市場

○現在の取引市場、取引地域

皆さんが現在戦っている「主戦場」に関する情報収集です。

現在の取引動向は、「内部情報」（販売数量、販売単価、売上高、利益率等の推移 など）の中に数多く現れていますが、これに加えて、以下のような方法も取り入れながら情報を集めてみましょう。

新たなビジネスにつながるヒントが隠されているかも知れません。

情報の種類	入手方法（一例）
市場規模	・業界の生産統計、販売統計、市町村人口統計（総人口、年齢別人口、男女別人口、世帯数）
市場関係者の肌感覚	・各種の会合等で、業界の知人、近隣商店主等との直接対話 ・講演等への参加による、講師の講演や講演後の意見交換等
にぎわい	・外出してみることで、商店街、歓楽街のにぎわいを確認 ・展示会、商談会等に出向いてにぎわいを体感

○地域を広げて既存市場を見る

自社製品について、「中国で〇〇が飛ぶように売れている」、「関西で〇〇がガリバイバルヒット」といった情報にもアンテナを張っておくと、ビジネスチャンスにつながるかも知れません。

【将来チャンスにつながる「芽」(例)】

- ・消費が増大した中国に自社製品を輸出して販売する「芽」
- ・関西でのヒットが半年後、一年後に大分に波及する「芽」 など

こうしたビジネスチャンスの「芽」をいち早く感じ取れば、新たな一手を「他社より一歩早く」打つことが出来ます。

B. 関連する市場（補完関係、代替関係）

需要が急拡大している製品の市場などにも目を向けてみましょう。

そこに自社製品との「補完関係」や「代替関係」があれば、皆さんのビジネスにとってのチャンスや脅威になり得ます。

○**補完関係**: ヒットしている製品の部品、アクセサリ、修理、メンテナンス、ソフトウェアなど、ヒットに乗じて自社製品の販売を拡大できるような関係

(例) スマートフォンの補完製品

内臓メモリ／小型モーター／小型バッテリー／ヘッドホン／ストラップ／
カバー／スピーカー／プロジェクター／ソフトウェア／修理サービス 等

○代替関係：ヒットしている製品が、自社製品に類似する機能や満足をもたらすため、自社製品市場
が取って代わられるおそれがあるような関係

(例) スマートフォンの代替製品

携帯電話／携帯音楽プレーヤー／パソコン／テレビ／音楽CD／書籍／インターネット接続
サービス／地図／手帳／ 等

ある商品の急速な普及は、チャンスや脅威の急速な顕在化を意味します。

「自社に影響があるかも知れない」様々な商品に関する情報もいち早く収集しておく姿勢が求められます。

C. その他の「目の付けどころ」

上記以外にも、様々な角度から市場を見つめてみると、自社の売上をアップさせるためのアイデアが
浮かぶかも知れません。

「自社商品が市場でどのように売られているのか？」を考察する例を2つ挙げてみます（一般消費者
向け製品の例）

○「時間」でしてみる

皆さんの作る商品が売れているのは何時頃ですか？

なぜその時間帯に売れるのでしょうか？

その時間帯以外の消費の動向にも注目してみましょう。

自社製品、関連製品を少し改良すれば、「別の時間帯」で販売できるかも知れません。

○「季節」でしてみる

「夏物〇〇」、「冬物△△」など、季節限定の商品を扱っている皆さんは、業務休閑期の生産・
販売が課題になっていると思います。

自社製品売上期以外の季節の市場に注目すると、意外に自社製品の特徴を活かせる分野がある
かも知れません。

②視野を広げて「対象顧客」を見る

取引先に売る（BtoB）にせよ、一般消費者に売
る（BtoC）にせよ、「顧客が何を求めているか」を
知らなければ売れません。

裏を返せば、顧客の求めているモノやサービス
が分かれば、新製品の投入や新規顧客の獲得につ
ながる可能性があります。

景気、年齢、ライフスタイルなどによって刻々
と変化する顧客の動向にアンテナを広く張って、
ビジネスチャンスや脅威を分析してみてください。



A. 値ごろ感

いくらいい製品を作っても、顧客に「高いな」と思われていないでしょうか。

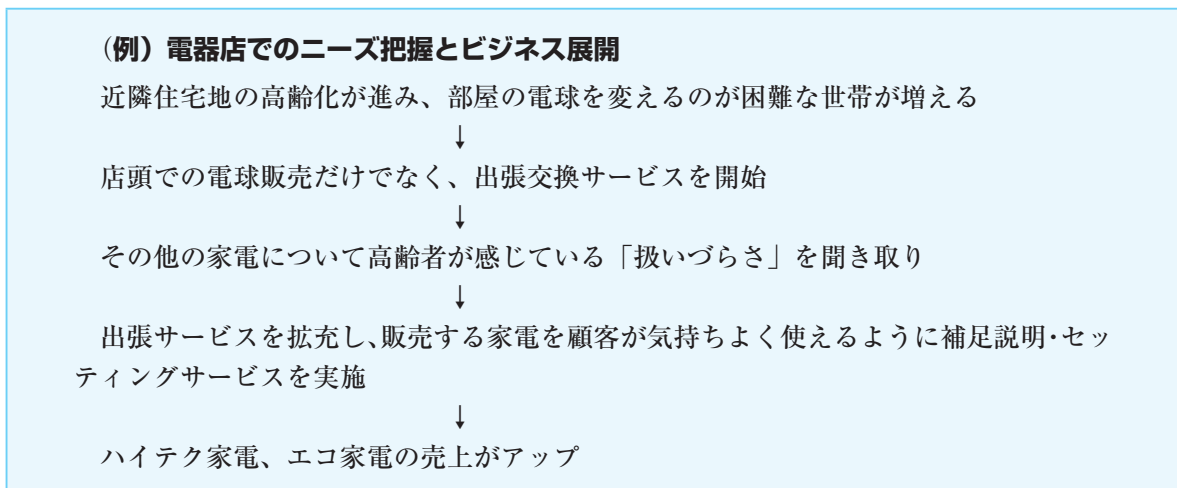
○取引先の声や店頭での顧客の声から、自社製品の「お値ごろ感」に関する情報を入手し、社内での

コスト削減計画や商品価格戦略の参考にしましょう。

- 新製品の場合は、本格販売前に展示会出展やテスト販売等を行い、市場に受け入れられる価格を慎重に設定しましょう。

B. 既存取引先や地元顧客のニーズ

市場関係者や地域の顧客などと話す中で聞こえてくる「ニーズ」は、新たなビジネス展開の大きなヒントになります。



上記の例では、訪問サービスの充実に必要な人件費等がプラスで発生していきますので、「内部環境把握」と組み合わせた「費用対効果」の分析が必要になります。

また、訪問されることに対する高齢者世帯の「警戒感」、「嫌悪感」などにも配慮しながら、「ニーズ」に適切に応えていくようなサービスモデルの設計が必要です。

C. 顧客は「景気が悪いから」買ってくれないのか？

最近よく、景気の停滞、先行き不透明感が消費の減退を招いていると言われています。

総務省の「家計調査」では、一世帯平均の消費支出は、平成14年の320万円から平成22年には300万円と、20万円も減少しています。

しかしながら、製品別に細かく見ていくと、以下のように、減少傾向にない製品も見られます。

年平均の1世帯当たり消費額（平成14～22比較）

製品分類	平成14年消費	平成22年消費
生鮮野菜	53,544円	53,922円
菓子類	65,790円	66,412円
家事用消耗品	21,485円	23,036円

【出所】総務省「家計調査」を大分県経営金融支援室加工

売上減少の原因が「景気」なのか、「人口減少に伴う顧客減少」なのか、「顧客の他店への流出」なのか、「顧客の他商品へのシフト」なのかによって、打つべき対策は大きく変わってきます。

顧客の動向について、「景気のせい」と大括りにせず細かく調べていけば、売上増につながる打開策が隠されているかも知れません。

D. ライフスタイルの変化がもたらす消費の変化

人々（顧客）の生活様式は、時代とともに変化していきます。

それは、「〇〇ブーム」のような一時的な現象ではなく、将来の消費活動を長期にわたって左右していく貴重な情報です。

ライフスタイルと消費の変化（例）

ライフスタイル変化	変化の方向性	関連する製品等
エコ意識の高まり	環境負荷の少ない商品に需要が集まる	エコカー、エコ家電 など
価値観の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ・対応する製品の多様化（少量多品種） ・共通の好みを持つ小集団の形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・少数の「愛好家」をターゲットとした高付加価値商品 ・マニア向けネット販売 ・コミュニティサイト など

3) 外部環境把握の留意点

外部環境把握は、「自社の外のことを知る」作業です。

「ここまで収集すればOK」といった境界はありませんし、興味を持った事項はいくらでも深掘りできます。しかし、「経営」のために行っている作業であることを忘れてはなりません。

情報収集の方法が非効率すぎたり、収集した情報が「嘘」だったり、収集したはよいがビジネスに使えるように加工できなかったりするようでは、せっかくの情報が単なる「ムダ」になってしまいます。

外部環境把握を「活かした情報収集」としていくため、以下のような点に気を付けてください。

① 「情報の引き出し」整理

収集した情報は、「どのように使うか」によって分類し、整理しておくことが大切です。

② 「確からしさ」と「新しさ」の確保

経営判断や対外説明に当たっては、「情報が嘘でない」、「古くない」ことが非常に大切です。

情報源の信頼性や統計データの更新などには常に目を光らせておいてください。

【情報の活用シーン（例）】

活用シーン	情報の出し方	留意点
経営判断の資料	内部活用	<ul style="list-style-type: none"> ・外向けに説明する資料ほど「きれいに」する必要はない。 ・公式な統計や調査結果だけでなく、「〇〇さんから聞いた話」や「業界トレンド情報」なども有用な場合がある。 ・できるだけ多くの情報を「取り出しやすい」状態で管理することが重要。
交流会での雑談	口頭	<ul style="list-style-type: none"> ・相手に応じ、「多くの物事を知っていると思わせるために話す」のか、「確かな情報を持っていると思わせるために話す」のかを使い分ける。 ・日々の情報収集の結果「記憶された」情報を活用する場。
販路開拓の商談 (B to B)	商品企画書に記載する 「市場判断」	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家である相手を納得させるに足る「確かな情報」を厳選することが必要。 ・相手に「売れる」と思わせるための市場動向、顧客動向データを厳選 ・相手が一読してわかりやすいように、情報を要約し、データのグラフ化など見た目の工夫も行う。

【コラム】インターネットを活用した情報収集

○インターネットの特徴

インターネットの普及に伴い、自宅から、会社から、携帯電話から、膨大な情報にアクセスすることができるようになりました。

インターネットを活用した情報収集には、次のような特徴があります。

a) スピード

「本を読む」、「図書館で調べる」、「専門業者に依頼する」といった情報収集方法と比べて非常にスピーディーに情報を得ることができます。

b) 多様性

1冊の本や1種類の統計では、考え方や結論が偏ってしまうことがあります。

インターネットでは、情報とともに様々な意見、主張に触れることができます。

c) 安価

重要な情報を無料で提供しているホームページも数多くあります。

○どんな情報が得られるか

もちろん「多種多様な」情報が得られるわけですが、いくつかの例を挙げてみます。

a) ニュース

新聞やテレビニュースで取り上げられるニュースだけでなく、企業の新製品リリース、公的機関の制度改正、イベント開催などのニュースをタイムリーに入手できます。

b) 統計情報

官公庁の景況調査、産業別の生産統計、販売統計などの統計情報は、ほとんどが公表と同時にインターネットに掲載されます。また、民間シンクタンクの調査なども、一部は無料でインターネットに掲載されています。

統計では、「過去5年間の生産動向」といったような、期間を区切った過去の確定情報が得られます。

c) トレンド（流行）

「現在何がブームになっているか」、「これから流行りそうな商品は何か」など、現在・未来の不確定要素の強い情報についても、インターネットのニュースやブログから収集することができます。

d) 人の考え

著名人、専門家なども、ブログなどを用いて自分の考えを公開することが多くなっています。

○情報入手の方法

インターネット上には「膨大な情報」がありますが、必要な情報を探し出すのに「膨大な時間」を費やしてしまっては元も子もありません。

自社や自身が入手したい情報について、効率的な探し方を見つけておくことも大切です。

a) 検索エンジン

グーグル、ヤフーなど、インターネットに公開された情報を検索するためのホームページを「検索エンジン」といいます。探したい情報の「キーワード」を入力することで、それを含んだホームページが多数表示されます。

b) お気に入り

インターネットの閲覧ソフトなどでは、自分が何度も見るホームページを「お気に入り」として保存することができます。2回目以降にそのページを訪れる場合の検索の手間が省けます。

c) メール配信サービス

必要な情報が得られるホームページに「メール配信サービス」があれば、登録することで定期的に情報をEメールで送ってもらえます。

d) ソーシャルメディア

知りたい内容を話し合ったり、同じことに興味を持っている人から聞いたりできるのがソーシャルメディアです。

電子掲示板や、ミクシー、フェイスブックなどのSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などで、多くの情報が発信され、共有され、広がっています。

○インターネット活用の留意点

便利なインターネットですが、過信したり、頼りすぎてしまうと、かえってビジネスにマイナスの影響が出る場合もあります。

次のような点に注意しながら、インターネットを有効活用しましょう。

a) 情報の正確性

インターネット上の単なる噂や、真偽の疑わしい統計、古すぎる統計などは、企業内で参考にするにも、対外的に説明するにも適切とはいえません。

「情報の出所」、「情報の新しさ」などについては、常に注意が必要です。

b) 安全性

悪質なホームページでは、コンピュータウイルスに感染したり、金銭を要求されたりする場合があります。「パソコンにウイルス対策ソフトを入れる」、「知らない宛先からのEメールの添付ファイルをむやみに開かない」などの注意が必要です。

※経済産業省のホームページ「CHECK PC！」を参考にしてみてください。

<http://www.checkpc.go.jp/>

c) 個人情報・企業情報の提供

メール配信サービスなどに申し込む際、氏名、住所などの入力が必要になる場合があります。

そのほか、サービスによっては、クレジットカードの情報や顔写真が必要な場合があります。

個人情報・企業情報は、悪用されれば取り返しのつかない大切な「資産」です。

提供する「資産」と、得たい「情報」を比較し、提供するかどうかを慎重に判断してください。

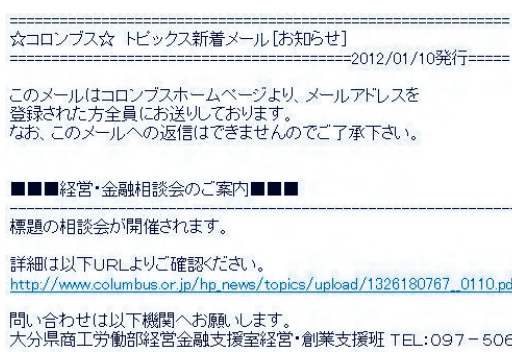
d) 万能ではない！

インターネット上の流行と、地元マーケットの流行が結びつかない場合もあると思います。

インターネットは、あくまで市場分析、マーケティングなどの「手段の一つ」です。過信することなく、「身近な消費者の生の声」、「取引先の要望」などの「リアルな情報」と併せて活用してください。



大分県庁ホームページ



(財)大分県産業創造機構のメール配信サービス

3 経営計画作成に取り組む

○経営計画とは

前述した経営理念を基本的な方針として、これから3年後、5年後どういう方向に向かっていけば良いのか、どうすれば顧客に買って貰えるのか、どうすれば競合品に勝てるのか、そのために、何をいつまでにどのようにやるのかを整理し、文章や数値で見える化したものが経営計画です。どのようにして会社を存続させ、発展させていくかを具体的に表すものとも言えます。

市場は、多種多様な商品・サービスがあふれかえっています。顧客は、インターネット等の普及により、商品について簡単に多くの情報を入手できるようになり、同業他社に比べ特徴や優位性がない商品は以前にも増して売れなくなってきています。

一方で、企業側は、業界の動向や消費者のトレンド、同業他社の情報など多くの情報を簡単に入手することが可能です。

このような状況において、しっかりと自社の置かれた経営環境を把握し、戦略的に事業を展開している企業と、そうでない企業とでは、大きな差が付いてしまうでしょう。

できる経営者、成功している経営者は財務に強く、実際の数字で経営状況を掴んでいます。

○経営計画を作成するメリット

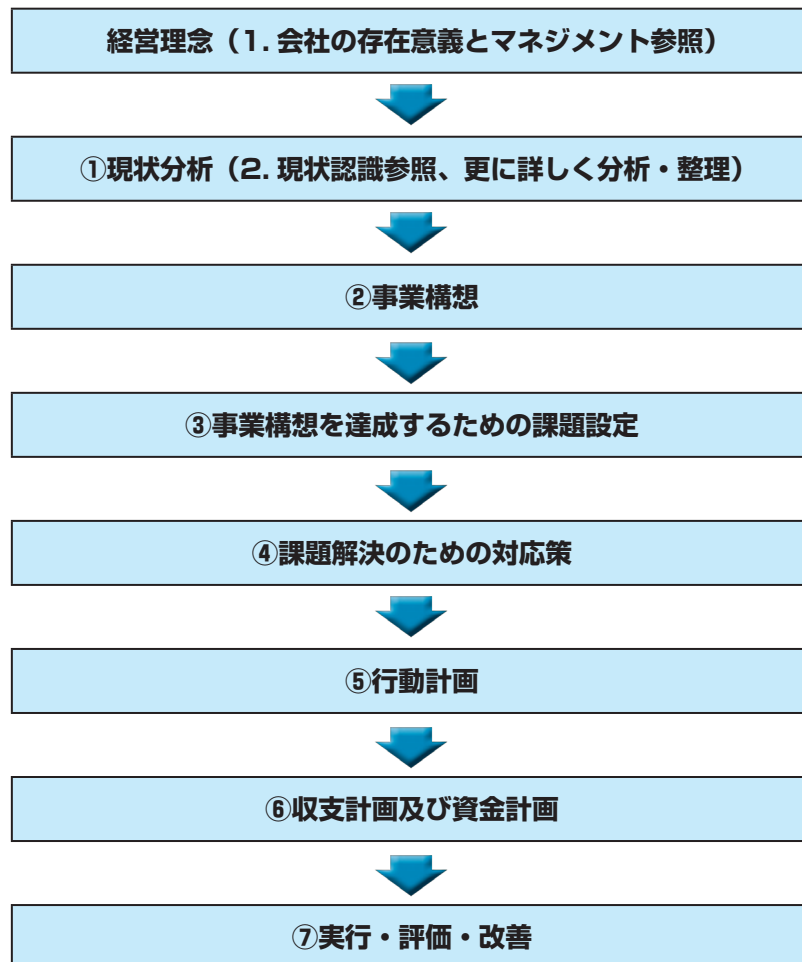
- a) 作成する過程で、経営環境、経営資源が整理できる
- b) 事業構想（今後の事業の方向性）が定まる
- c) 課題の洗い出し、対応策、行動計画が明確になる
- d) やるべきことの優先順位が明確になる
- e) 結果ではなく、プロセスを管理できる
- f) 金融機関から借入れを行うときの説明資料となる
- g) 経営管理や社員への意識付けとして活用できる



○経営計画作成で必要なもの

項目	内 訳
経営計画の概要	自社を取り巻く外部環境の現状と予測（市場や業界動向など）
	自社の強み・弱み
	事業構想
	解決すべき課題
課題に対する対応策及び実行計画	評価指標
	対応策
	年度別行動計画
収支計画及び資金計画	数値根拠

(1) 経営計画作成の手順



1) 現状分析

自社が置かれている経営環境を、業界や市場の動向、自社の経営状況や経営資源などから、正しく認識する作業から始めます。書かなくても頭で分かっているかもしれませんが、複数人で、いろんな視点から書き出してみると、新たな視点や考えが浮かんでくるかもしれません。

漠然と考えていくと、考える視点に偏りや漏れがでてくることがありますので、現状の整理・分析には、「SWOT分析」や「3C分析」といった「フレームワーク」を活用することで、漏れなく、ダブリなく整理することができると思います。

最初は、思いつくままになるべく多くのことを書き出して、そのあとに、同じ種類のテーマに括って、整理していくのが通常の方法です。

現在のことだけでなく、市場や業界、競合他社などの動向について、今後の変化を予測することも必要です。どれだけ多く自社に関わる経営環境や経営資源を抽出できるかが、今後の事業構想（事業の方向性）の決定に大きく関わってきます。

情報を鵜呑みにせず、何が事実で、何が本質なのか、何が自社にとって重要な情報なのかを見極めることが重要です。

現状分析や今後の予測を誤ると、今後の自社の方向性を誤ってしまうおそれがあります。

○現状分析のためのフレームワーク

経営資源の中に強みを見出し、環境変化の中にチャンスを見出すには、フレームワークをうまく使うとともに、経営者の先を見る目や発想力や気づき力などが重要となります。

【SWOT分析】

自社における「強み (Strength)」「弱み (Weakness)」と外部環境における「機会 (opportunities)」「脅威 (threats)」を業界動向、競合動向、消費者動向、政治・経済、人口動態などから整理し、今後の戦略を考えるツールです。

		外部環境		
		機会	脅威	
SWOT分析活用の例		<p>○業界動向、市場規模、顧客の動向など →現在の顧客のニーズ及び今後の機会を掴む</p> <p>○同業他社・競合商品の分析 例) 同業他社の経営規模、立地、商圈、顧客層、商品、品揃え、売り方、競合すると思われる商品の機能や価格、提供方法、販促の方法など →相対的な強みや弱みを把握し、今後の対策を考える</p>		
内部環境	強み	○自社の経営資源の分析 【商品】 市場におけるポジション、競争力、価格、品揃えなど 【人材 (組織分析)】 組織体制、営業力、スキル・資格、モチベーションなど	(強み) × (機会)	(強み) × (脅威)
	弱み	【財務】 決算書から、売上・利益の推移、資金力、売上、利益の増加・減少要因の分析など 【業務プロセス】 仕入、製造、物流、営業方法、販売場所、販売促進など 【知的資産】 経験、ノウハウ、技術、知名度、有力な取引先、顧客情報蓄積など →自社の強み、弱みを把握し、今後の活用を検討	(弱み) × (機会)	(弱み) × (脅威)

【3C分析】

顧客（Customer）競合他社（Competitor）自社（Company）という3つの視点で整理し、今後の戦略を考えるツールです。

視 点	調査項目例
顧客 (Customer)	<p>○自社が買って貰っている（買って貰いたい）顧客のニーズや潜在的な要求の分析</p> <p>市場規模、人口動態、年齢構成、家族構成、販売地域の状況、男女別、顧客数の推移、買上金額、購買手段、購買動機、顧客の交渉力、顧客アンケート、来店客調査など</p> <p>→現在の顧客のニーズ及び今後の機会を掴む</p>
競合他社 (Competitor)	<p>○同業他社の分析</p> <p>同業他社の経営規模、立地、商圏、顧客層、商品、品揃え、売り方、競合すると思われる商品の機能や価格、提供方法、販促の方法など</p> <p>→相対的な強みや弱みを把握し、今後の対策を考える</p>
自社 (Company)	<p>○自社の経営資源の分析</p> <p>【商 品】 機能・特徴（差別要素）、市場におけるポジション、競争力、価格（利益率）、品揃え、商品別損益、売れ筋・死に筋商品、取引先別損益など</p> <p>【人 材（組織分析）】 組織体制、営業力、スキル・資格、モチベーション等</p> <p>【財 務】 決算書から、売上・利益の推移、資金力、遊休資産や不良資産の把握、売上、利益の増加・減少要因の分析など</p> <p>【業務プロセス】 仕入、製造、物流、営業方法、販売場所、販売促進、情報の流れなど</p> <p>【知的資産】 競争優位を築ける経験、ノウハウ、技術、知名度、有力な取引先、顧客情報蓄積など</p> <p>→自社の強み、弱みを把握し、今後の活用を検討</p>

SWOT分析や3C分析とも、自社が置かれている外部環境や自社の経営資源や経営状態の現状を客観的に分かりやすく整理するためのものであり、どこに分類するかについては、あまり時間をかける必要はありません。



2) 事業構想 (今後の事業の方向性についての検討)

現状の整理、分析から、自社の強み・弱み、業界や市場の動向などから、今後、自社が競争に勝ち、または戦わずに、生き残っていくための事業構想 (基本的な方向性 = 誰に、何を、どう売るか) を決めます。

現状分析の結果から、単に問題点を探すのではなく、自社が成長していくために、どのような強みを活かしていけるのか、どこに機会があるのかなどについて検討してみてください。3年後、5年後を考えたときに、本当に、今の商品を今の市場で売っていくことで、この先大丈夫でしょうか。

検討した結果、現状のままで良いということもあるでしょうし、商品は今のままで良いが売る相手を変えないといけない、商品・売る相手・売り方すべてについて見直さなければならないこともあると思います。また、場合によっては、事業領域そのものを見直す必要があるかもしれません。

同じ情報をもとに考えても、人によって、導き出す結論は異なります。多くの情報をどう活用し、今後、どの市場に目を向け、何を強みとし、どのように提供して行くのかという方向性を決めることが、まさに経営判断であり、経営者最大の仕事です。

自分一人の知識や考えには限界があります。経営者だけではなく、従業員や外部の専門家、金融機関などからの意見を積極的に取り入れることも必要なことです。

なるべく多くの事業構想を考えてみて、それぞれのメリット、デメリット、実行可能性などを評価したうえで決定します。

例) 現在

「誰に」地域の 20 代～ 60 代の女性を対象に

「何を」弁当を、充実した品揃えで

「どう売る」店舗で提供する

↓

変更

「誰に」地域の 20 代～ 40 代の健康・体型が気になる女性を対象に

「何を」野菜を中心としたカロリーの低い惣菜を

「どう売るのか」店舗と配達で栄養士のアドバイスとともに提供する

【事業構想を考えるにあたっての視点～成功している例～】

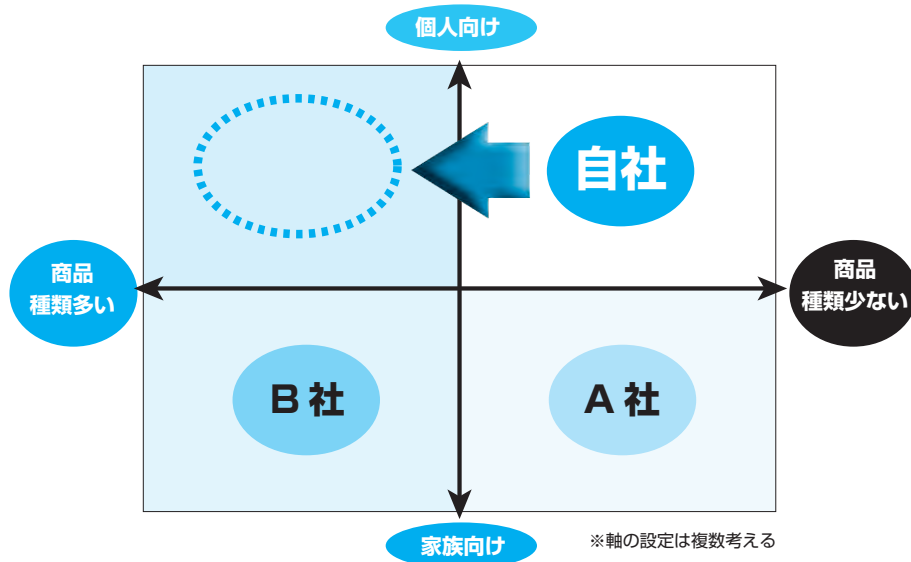
・顧客ニーズを細分化、ニッチ市場を探す
・取扱商品、販売エリア、価格帯を絞り込む
・顧客の困りごと、悩み、問題点からの発想
・大企業がしない手間のかかること、大手が撤退する市場を考える
・自社の経験、ノウハウ・技術などを有効に使える市場を考える
・同業他社が弱い業界を狙う、業界の常識を疑う

ただし、差別化や顧客ニーズの細分化にこだわりすぎると、一定規模の市場、つまり継続して食べていけるだけの市場が築けず、面白い、珍しいけどあまり売れないというケースになることが多いです。どれくらいの売上が確保できれば食べていけるのかという、自社の判断基準を持つことが必要になってきます。

○事業構想（今後の方向性）検討に使えるツール

【ポジショニングマップ】

現在、自社や商品が市場でどのようなポジションにいるのか、今後、どのようなポジションをとっていくのかを検討するツールです。



縦軸、横軸の指標をいろいろ変更してみることで、競合が少ない市場が発見できるかも知れません。他社のポジショニングを知り、自社の強みを活かせるポジションを探っていきます。縦軸、横軸の指標をなるべく多く設定して考えてみてください。

【アンゾフの成長ベクトル】

既存の事業について、今後どの方向に進むべきか検討するツールです。

		商品	
		既存	新規
市場（顧客）	既存	① 市場浸透	③ 新商品開発
	新規	② 市場開拓	④ 多角化

- ① 市場浸透戦略 → 既存市場で、既存商品の販売をより増やす
既存顧客に広告や値引きなどで、より多く買って貰う
- ② 市場開拓戦略 → 新規顧客を開拓し、既存商品を売り込む
販売地域の変更・追加や標的顧客の変更等
- ③ 新商品開発戦略 → 既存顧客に、新商品を販売する
新商品や既存商品の改良、デザインや機能の追加
- ④ 多角化戦略 → 新市場に進出し、新規事業を展開する
建設業が介護施設運営に乗り出す場合など

3) 事業構想達成のための課題の設定

事業構想を達成するための課題を整理します。

事業構想を達成するためにしなければならないことを、ここでもなるべく多くの案を書き出していきます。同じテーマで括っていき、優先順位の高いものから、課題設定していきます。その結果、既存事業の経営改善が優先されることもあるでしょうし、新商品開発などの新事業展開が優先されるかもしれません。

何を課題として捉え、何を優先して実行していくのかを決定することも、経営者の大きな役割です。過去の経営成績である決算書の数字は変えることができませんが、これから先、どういう課題に取り組み、どう変わろうとしているのかは、金融機関との借入交渉において、十分な説明が求められるところです。

マーケティング・生産・組織人事・財務という視点から、それぞれの課題を設定していきます。

機能別	課題例
マーケティング	新商品開発、既存商品の強化、品揃えの見直し、価格競争力の向上、販路の見直し、店内販促、広告宣伝方法の見直しなど
生産	在庫縮減、生産性向上、設備更新、工場レイアウト変更、品質向上、外注先の見直し、原価低減など
組織・人事	人事評価制度構築、賃金制度見直し、研修制度充実、組織体制見直し、情報共有方法の見直し、資格、ノウハウの習得など
財務	資金調達、借入金圧縮など

(memo)

4) 課題解決のための対応策

課題に対してどのような対応策を実施するのか検討していきます。

対応策は、実行可能性、実行体制、費用対効果など、日々の業務の中で実際に行動できるものとして、具体化・細分化していくことが必要です。そうしないと、担当者が具体的に何をすべきかわからず、行動を起こしません。

経営課題に対する対応策及び具体的対応（行動）の例

経営課題	目標	対応策	具体的対応（行動）案
商品力の強化	粗利益率の改善 (〇%→〇%へ)	①商品管理の徹底 部門別・商品カテゴリー別に利益率を管理	<ul style="list-style-type: none"> ・部門毎に目標粗利益率を設定し、数値管理を徹底する ・売れ筋、死に筋商品の把握を徹底し、販売ロス、機会ロス削減を図る
		②仕入先の発掘、開拓 旬の素材、お勧め食材の品揃えを増加させるため、仕入先の開拓を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・POSデータや地域情報を活用し、需要予測に基づいた仕入れを行う ・新規開拓の営業訪問強化（10社/月）
		③惣菜部門の強化 地域の中高齢者の味覚に合わせた商品開発に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ・1商品/一週間の商品開発を行う ・試食会（1回/月）の開催
顧客数の増加	来店客数 2,000人/月	①新規顧客の増加 認知度、視認性を向上する	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗外観の改修、看板の見直し、チラシ配布地域の見直し
		②リピート率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・メール会員やポイントカード導入
		③イベント回数の増加	<ul style="list-style-type: none"> ・誕生日、記念日等の特別メニュー開発
人件費の見直し	人件費 10%削減 残業代の削減〇%	①パート人員の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務体制の見直し ・業務内容、人員配置の見直し
		②残業代の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・パートの仕事内容見直し ・生産管理の見直し（計画と実績の差異分析）

(memo)

5) 行動計画

やるべき対応策に優先順位をつけ、「誰が」「いつまでに」「どのようにやるのか」という行動計画を決めていきます。このような具体的な行動計画がないと、計画が実行されず、計画は計画のままで終わってしまう可能性が高くなります。

目標（評価指標）を設定し、客観的に行動と成果を管理できるようにしておくことも重要です。

計画を実行する最大のポイントは「人」です。社長のリーダーシップと従業員への動機付けが重要となってきます。この計画を実行するとどう会社や社員にいいことがあるのかという将来像を見せることも必要です。

担当者（責任者）を決めますが、頑張れ、頑張れで、個人に責任を押しついたり、個人の力量に頼ることなく「計画を実行・管理する体制」を整備し、組織の仕組みとして取り組んでいくことを考えて下さい。

経営課題に対する対応策及び行動計画

経営課題	目標	対応策	具体的対応 (行動)案	担当	今期	2年目	3年目
商品力強化	×××	××× ××× ×××	××× ××× ×××	〇〇〇	×××	×××	×××
人材育成強化	×××	××× ××× ×××	××× ××× ×××	〇〇〇	×××	×××	×××

6) 収支計画及び資金計画

行動計画まで作成したら、それを実行した場合の売上高、経費、利益、投資の見込み、資金調達予定などを織り込んだ経営計画を作成します。

過去3期分程度の決算書の数値とその推移を参考にしながら、新たな事業構想や対応策の効果を予測しながら、売上や利益計画などを作成します。

売上なら顧客数×商品単価×買上頻度、販路毎の売上予想など根拠のある数字で積み上げていきます。費用は多めに収入は少なめに計画し、過大な売上見込み、過大な設備投資などを防ぐため、第三者の意見を取り入れることも重要です。

また、既存借入金を含めた借入金返済計画も作成するようにしてください。

(memo)

収支計画及び資金計画

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後
	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期
①売上高						
新しい取組の売上高						
既存事業の売上高						
②売上原価						
③売上総利益 (①－②)						
④販売費及び 一般管理費						
⑤営業利益						
⑥営業外費用						
⑦経常利益 (⑤－⑥)						
⑧人件費						
⑨設備投資額						
⑩運転資金						
⑪減価償却費						
⑫従業員数						
政府系金融機関借入						
民間金融機関借入						
自己資金						
その他						
借入金計						

・収支・資金計画作成におけるチェックポイント

- i. 売上数値に根拠がなく、「これくらい売れるだろう」という希望的観測に終わっていないか
- ii. 経費の見積もりに甘さや漏れがないか
- iii. 借入金に伴う支払利息を反映しているか
- iv. 設備の改廃や投資計画、資金計画を織り込んでいるか
- v. 構想、アイデア段階ではなく、誰がいつまでになにをやるかという具体的スケジュールにまで落とし込んでいるか

7) 実行、評価、改善

経営計画ができたなら、さあ、実行です。実行したら、計画と比較し、問題点や課題を考えていきます。それをもとにまた、計画を見直します。

計画通りにいくことはないと思いますので、うまくいかない場合の対応が重要となります。場合によっては、計画自体を見直すことも必要かもしれません。

計画と実績を比較し、「なぜそうなったのか」「どうしたら良いか」を考え、また、次の行動を起こしていく、この繰り返しが、本当の意味での「経験」となります。

この経験が蓄積されると、同じ過ちを繰り返さず、「ここが問題ではないか」「ここをこうしたらうまくいくのではないか」という、仮説力（直感力）の向上に繋がります。この仮説力がついてくると、いわゆる経営者の感やセンスが磨かれ、他社に真似のできない経営資源（経営者の先を見る力）となっていきます。

会社は行動した分しか変わっていきません。

「わたしが身にしみて感じたこと、それは「トライアル・アンド・エラー」の重要性である。理論も経験も少ないのだから、とにかくやってみるしかないが、一回でうまく成功するはずもなく、ほとんどが失敗に終わってしまう。しかし、その失敗の中から多くのものをつかみ取っていく。何が真実で、どこにあるのか、何かをつかみ取る洞察力を養うことが大切である。そこから新しい知恵が生まれてくる。」

ヤマハ発動機 長谷川武彦



○経営計画を作成しない場合のリスク

◇売上減少への対応の遅れ

- ①自社（商品・サービス・技術）の魅力が低下しているにも関わらず、売上減少や収益悪化を外部要因のせいにして、自らを変えようとししない
- ②お客（市場）の声や競合他社、社会動向の動きを十分に分析することなく、自らの思い込みで商品・サービスを販売するが計画通り売れずに赤字に陥る
- ③思い込みで商品開発を行い、思ったほど売れず、計画がないので、採算がとれているか、いないのか判断できず、撤退の判断ができない

◇先の見えない研究開発への投資

- ①なかなか売上に結びつかない開発を撤退の意志決定ができず、お金をかけてずるずると続ける。撤退の判断基準が不明確である

◇過大な投資を行う

- ①常時使う目処の立っていない機械設備を購入する
- ②無計画な事業拡張・設備投資を行うことで、規模拡大を目指し、その結果、借入依存度が高まり、借入金の返済負担が増大し資金繰りに窮する

◇経営管理ができない

- ①社長が財務内容を正確に把握していないため感覚や勘に頼った経営となり、ほころびに気づかずに大ケガを招く
- ②その時々のおいつきや行き当たりばったりの経営で、効率的な行動や取組に対するチェックができずに、従業員の意欲も低下する

経営計画様式について（参考）

日本政策金融公庫 HP

<http://www.jfc.go.jp/c/jpn/topics/fourmat2.html>

大分県 HP

<http://www.pref.oita.jp/soshiki/14030/keieieikakusinnsiennseidonogaiyou.html>

経営計画の様式例（参考）

経営計画の概要

1. 自社を取り巻く外部環境の現状と予測（市場と業界動向等）

--

2. 自社の強み・弱み

【強み】

--

【弱み】

--

3. 事業コンセプト（目指す方向性）

--

4. 事業コンセプトを達成するために解決すべき課題

--

経営課題に対する対応策及び行動計画

経営課題	目標	対応策	具体的対応（行動）案	担当	今期	2年目	3年目

収支計画及び資金計画

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後
	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期	年 月期
①売上高						
新しい取組の売上高	-	-	-			
既存事業の売上高	-	-	-			
②売上原価						
③売上総利益 (①-②)						
④販売費及び一般管理費						
⑤営業利益						
⑥営業外費用						
⑦経常利益 (⑤-⑥)						
⑧人件費						
⑨設備投資額						
⑩運転資金						
普通償却費						
特別償却費						
⑪減価償却費						
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)						
⑬従業員数						
⑭一人当たりの付加価値額 (⑫÷⑬)						
⑮借入金						
政府系金融機関借入	-	-	-			
民間金融機関借入	-	-	-			
自己資金	-	-	-			
その他	-	-	-			
合 計	-	-	-			

(2) 売る仕組みづくりとアイデア創出

大きな市場では、大企業を始め多数の企業が群がって、激しく競争しており、競争を勝ち抜くには豊富な経営資源が必要となります。

競争が激しくなると、商品の種類が飽和状態となり、差別化が困難になります。各社が市場ニーズを追求することで、結果的に同じ方向を向いてしまうのです。このため、多額の費用を掛けて広告宣伝により他社商品と差をつけようとします。

たとえ特徴のある商品であっても、ターゲットを絞り込んで明確にしないと、ニッチを攻めているつもりがそうではなく、類似品や競合品がたくさん存在するということになりかねません。

経営資源が十分ではない中小企業では、ターゲットを絞り込み、その市場のニーズに応えながらも、それを超える商品を提案し続けることで、ファンを獲得し増やしていくことが大事です。

顧客は商品の魅力と買う楽しさに惹かれます。買い物を楽しんでもらうには、商品への信頼感・安心感・納得感・値ごろ感はもちろんのこと、選ぶ楽しさや新たな発見、想像を超えた驚きが必要です。

そのためには、まずお客のニーズを掴むことが大事ですが、その根底にあるニーズを知ることが重要です。そしてさらに、想像力と発想力を発揮して、お客のニーズの先にあるものを見つけ出して、自社の強みや特徴を活かしたアイデアを絞り出すこと、また、商品のコンセプトやストーリー、売り方などが差別化のポイントとなります。



1) 売る仕組みづくり

どのような商品を、いくらで、どこで、どのように売っていくのか

○着眼点

- ・商品化の検討にあたっては、こだわりや狙いとなるテーマや商品・原材料等の特徴をいくつか出し、次に何をクローズアップさせていくかを考える
- ・商品の機能、特徴、顧客のメリット等を簡潔に説明できるよう、他社類似商品との差別化を明確にする企業にとっての差別化が顧客から見た差別化となっているか
- ・安くても品質が良くても必ず売れるわけではなく、商品の魅力を、商品コンセプトやパッケージ・ネーミング・デザインでアップさせる
- ・競合品の設定を間違えないように、同じ種類のものだけでなく、同じ機能を持つものなど視野を広げて考える
- ・商品の良さ、強みがちゃんと顧客に伝わっているか（自社の認知度は？）
- ・売っている場所や売り方は変えられないか
- ・顧客の購買に至るまでの行動や情報収集手段などが多様化しており、どこで、どのような方法で、認知して貰うか
- ・売ろうとしている相手は正しいか
- ・「誰」が「どのように使う・何のために買う」商品なのかの定義が明確か
- ・顧客の本音や生の声を聞く（アンケートなど）
- ・新規顧客の獲得ばかりに気を取られず、既存顧客をリピーターにする方法を十分に検討する

○新商品における市場調査の必要性

本格的な販売の前に、企画や試作段階での市場調査が大事です。

買って貰いたい顧客の声や、競合となる商品（類似品や同じ機能を持つ商品も含む）の品質や価格等の市場調査を行ったうえで、顧客の視点から差別化した商品を企画することから始めます。差別化したつもりでも、販売してみると、競合品や類似品が多数有り、売れないということはよくあることです。

開発前、試作段階など各段階に応じた市場調査を行うことで、顧客のニーズを確認しながら次に進めるだけでなく、予想していなかった客層や使われ方を発見することができます。

「市場調査はあてにならない」という声をよく聞きます。

大企業でさえ、事前の市場調査等に基づく売上予測が正確に当たることはめったにないことです。

それだけ、市場調査は難しいものですが、だからこそ、市場を知る努力をして、そこから何かを得て、商品改良に繋げていくことが他社との本当の差別化に繋がっていくのではないのでしょうか。

市場調査の手順と方法の例

(手順)

- ・問題点を明確にする
- ・調査の対象者や対象範囲を決める
- ・調査の方法と時期を決める
- ・全数調査が出来ない時は、母集団を代表する調査対象者を選定する

- ・調査を実施し、データの収集と分析を行う
- ・調査結果を経営にどのように反映させるか検討し、実行後は成果をフォローする
- ・状況に応じて更に調査する

(方法)

- ・アンケート用紙を郵送し、返信してもらう
- ・面接により直接聞き取りを行う
- ・電話により聞き取りを行う
- ・アンケート用紙を特定の場所に置き、後日回収する
- ・インターネットを利用して意見や感想を集める
- ・消費者モニターを選定して意見や感想を集める
- ・調査対象者の行動や態度の変化を観察する（小売店舗での動線調査など）

○商品コンセプトの設定又は再設定

既存商品を売る相手、新商品を売ろうとしている相手は本当に良いのかを十分に検討する必要があります。第3者の意見を聞くことも有効な方法です。

新商品構想	ターゲット	顧客（年代、性別、ライフスタイル、嗜好など）
		ニーズ（顕在化、潜在化）
	利用シーン	いつ
		どこで
どのように		

新商品開発を行うときは、市場のニーズを掴むことも必要ですが、成功している企業の多くは、自社の強みが発揮できる分野、商品で勝負しています。

自社の強みを発揮できる市場で、なるべく少ない資金で、小さな成功を重ねていくこと、複数の小さなヒット商品を持つことが大きな成功へと繋がっています。

ただ、市場を見る眼、先を読む力は簡単に養えるものではなく、目的意識をもって取引先や顧客と接触することが必要です。

大企業では人件費や経費負担が高くて、収益が上がらない市場でも、中小企業では、十分うまみのある市場があるかも知れません。

○商品提案力

顧客が欲しがっているものを提供するのではなく、こういうものが欲しかったと思わせるような商品提案力が欠かせなくなっています。

そのためには、次の点が重要となります。

- ・ターゲット顧客のライフスタイルや価値観を知っておく
- ・どうすれば自社の商品提供を受け入れてもらえるかを考えるには相手の心理を読む
- ・商品やそれが生み出されるまでのストーリー、作る人の思いなどをきちんと伝える
- ・インパクトのあるキャッチコピーやロゴを考える
- ・販路開拓では、どのような人に、どのような場所や方法で、どんな見せ方で周知を図るか考える

主なマーケティング手段

商品	機能、スタイル、サイズ、品位、付属品、ブランド、パッケージ、保証等	<p><製品の要素> 基本機能：消費者ニーズを満たす必要最低限の機能 物質特性：素材成分、耐用年数、危険度、サイズ、重量等 イメージ特性：メーカー名、スタイル、ブランド、色彩、装飾、包装、オプション等 付加的サービス特性：保証、点検・修理、クレーム処理、配送、据え付け、支払条件等</p>		
		<p><製品分類> 最寄品：単価が安く多頻度に購買され、近い店舗で購入される（食料品や日用雑貨等） 買回品：品質や価格について比較する製品（衣料品等） 専門品：消費者が特別な執着を持った製品（美術品や高級車等）</p>		
価格	メーカー希望小売価格（標準小売価格）、流通業者への取引価格、値引、リベート、支払条件等	<p><価格設定法> コスト志向：一定の利幅に生産や流通段階でのコストを加算した価格 需要志向：顧客の値ごろ感や購買習慣に基づいた価格 競争志向：競合他社の製品価格を参考に設定する価格</p>		
		<p><新製品の価格設定> 上層吸引価格：開発コストの早期回収や製品価値を高めるために高い価格を設定 市場浸透価格：素早く市場へ製品を浸透させ、マーケットシェアを獲得するための価格設定</p>		
		<p><心理的価格設定> 名声価格：高い価格を付けたほうが品質の評価が高まる（美術品や高級ブランド等） 端数価格：端数を付けることによって、その価格差以上に安いというイメージを与える 段階価格：高級品、中級品、普及品というように段階的に価格を設定 慣習価格：購買慣習上、消費者の意識の中にほぼ定着している価格</p>		
		<p><区別的価格設定> 販売量による：まとめ買いをすると単品購入よりも安い価格になる 販売場所による：銀座の高級店と地方の店での販売価格を変えるなど 販売時期による：シーズン中は高くし、オフシーズン中は安くするなど 販売相手による：大人料金と子供料金など</p>		
チャネル	取引相手、販売エリア、輸送、荷役、保管、物流拠点等	<p><製品流通方針の種類> 開放的チャネル政策：自社製品の市場を広範囲に拡大するために多くの卸・小売業者が介在 選択的チャネル政策：自社製品取扱の流通業者をある基準に基づいて選別、制限 特約チャネル政策：販社の新設、専属の販売代理店 直接チャネル政策：通信販売や訪問販売などの直接販売</p>		
プロモーション	広告、PR、パブリシティ、セールス・プロモーション、人的販売等	「人的販売」 販売員による対面販売	相手の反応を見ながら説得できる	コストや時間がかかる 多数の顧客対応できない
		「広告」 テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、折り込みチラシ、看板など	多数の人々にメッセージを伝達できる	説得力が弱い コストがかかる
		「パブリシティ」 新聞社やテレビ局などの第三者機関に報道してもらう	信頼性が高く、無償	思い通りのメッセージが伝えられない
		「セールス・プロモーション」 リベート、景品、懸賞、展示会、POP広告など	確実に効果が期待できる	コストのかかるものもある

* 売る側の視点のみではなく、買う側の視点、例えば、顧客の買いたい価値は何なのか、払っても良いと考えるコスト（価格）はいくらなのか、買いやすい場所、時間に入手が可能か、企業側の思いが顧客に届いているか、逆に顧客の声が企業に届いているかなどからの視点からも検討する必要があります。

2) アイデア創出

アイデアは既存の要素の新しい組み合わせからの発想です。

- ・ テーマを決める
- ・ テーマに関する資料やデータなどの情報を集める
- ・ 判断や評価は後回しにして、まずは数多くのアイデアを出す
- ・ 一旦、時間をおいて、頭の中を空にする
- ・ もう一度、新鮮な気持ちや視点で出てきたアイデアを見る
- ・ 出てきたアイデアを整理し、検証する

アイデアの発想にあたっては、グループで行いましょう。

キーワードをいくつか決めて、想像をふくらませていきましょう。

ひらめきを大事にし、固定観念にとらわれず、一般的には無理だと思われるものを可能にするにはどうすればよいかなど常識を覆す発想をしましょう。

見方や考え方を変えるという意味では、逆説的に最悪のことをテーマに発想してみることも有効かもしれません。

ブレインストーミングやオズボーンのチェックリスト法などを利用しましょう。

このようなアイデアの発想法を、事業の検討や新商品開発だけでなく現場改善の場においても活用してください。

発想法の例

ブレインストーミング

定めたテーマについて、発言やアイデアの量を求めて自由な発想をしましょう。

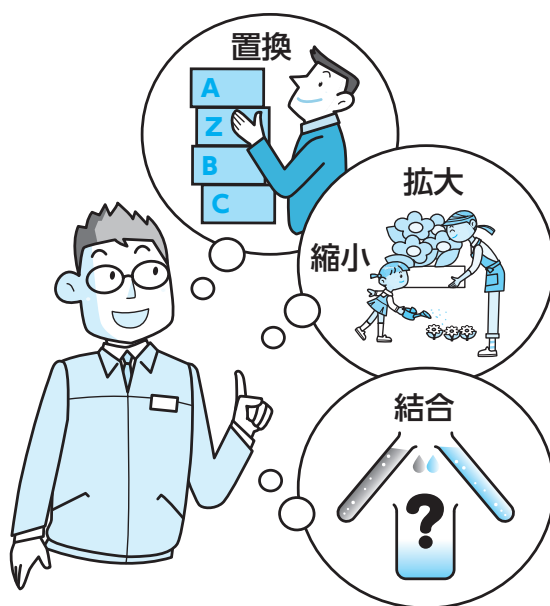
- ・ リラックスした雰囲気で行う
- ・ 人の発言を一切批判しない
- ・ 単なる思いつきや非現実的なものでよい
- ・ 質より量を求める
- ・ 他のアイデアに便乗する

次に、出てきたアイデアを修正・改善しながら整理していきましょう。

- ・ 類似、関連するものを毎にグループ化する
- ・ それぞれのグループにタイトルを付ける
- ・ グループ間の共通点や違い、関連などを考えて、さらに大きなグループに分ける
- ・ 大小のグループ間の関連性を図に表す
- ・ 全体の図を見ながら、検討テーマの本質を見極めていく
- ・ 重要だと思われる内容を課題（研究）項目として、解決や実現に向けた作業に繋げる

オズボーンのチェックリスト法

転用	そのままでの他の使い道はないか 改良や改善して新しい使い道はないか
応用	何かのマネは出来ないか 似たものにヒントはないか
変更	意味・動き・色・匂い・音・様式・型を変えられないか
拡大	大きく、長く、高く、厚く、強く、追加する、時間を延ばす、頻度を多くする、材料を増やす、誇張する
縮小	小さく、短く、低く、薄く、軽く、減らす、短縮、分割、圧縮、省略する
代用	材料・素材・製法・動力・場所・やり方を変えたらどうなる
置換	配置・順番を入れ替えたらどうなる 要素・型・ペースを変えたらどうなる
逆転	逆さまに・上下左右を反対にしたらどうなる 役割を反対にしたらどうなる
結合	混ぜたらどうなる 合わせたらどうなる



商品開発・改良での発想例

「お客は現在使っている掃除機を重いと感じている」に対する商品開発や改良についての発想例。

- ・ 原材料を軽いものに変える
- ・ 設計を見直し、サイズの縮小や部品の減少で軽くする
- ・ 機能を減らし、部品を少なくして軽くする
- ・ ターゲットを見直して、エクササイズに適した重さと形状に変える
- ・ 掃除機の子車輪を良く回るようにして、少しの力で移動できるようにする
- ・ 手で持つ場所の形状や感触を工夫して、軽く感じさせる
- ・ 人の手によらずに自動で掃除する

4 カイゼンに取り組む

(1) 5Sのすすめ

「職場が汚い会社」は管理が徹底できず、利益体質に転身できないまま衰退を招いてしまいます。

① 5Sとは

5Sとは、「整理 (seiri)」、「整頓 (seiton)」、「清掃 (seisou)」、「清潔 (seiketu)」、「躰 (situke)」の5項目を指します。現場改善の第一歩であり、すべての管理改善活動の基礎となります。

5S	行 動	効 果	目 的
整理	使用頻度や要るモノと要らないモノの区分を明確にし、要らないモノは捨てましょう。	<ul style="list-style-type: none"> ・手持ち在庫が減る ・場所を広く有効に使える ・物の紛失が減る ・探す無駄が減る ・不安全状態が減る ・切り替え・停滞時間が減る 	コスト低減 能率向上
整頓	置き場所や置き方、表示方法を工夫して、要るモノが要るときに誰にでもすぐに取り出せるようにしておきましょう。		
清掃	ゴミや汚れは不良発生の原因にもなります。定期的に全員で一斉に行うとともに、手持ち時間などを利用して各自が清掃に心がけましょう。	<ul style="list-style-type: none"> ・油・エアの漏れが止まる ・設備性能が維持・向上する ・職場環境が良くなる ・災害発生要因が無くなる 	品質向上 故障低減
清潔	整理、整頓、清掃の一体的な取り組みを行いましょう。職場がきれいだと作業にも安全に気持ちよく取りかかれます。		
躰 (しつけ)	組織では、最低限守るべきルールや規律が必要となります。自律性を確保しながら目的を明確にした意義あるルールを定め、決められたとおりに実行できるよう習慣づけましょう。なお、ルールについては、なるべく具体的な内容にして、誰でもわかるようにしましょう。	<ul style="list-style-type: none"> ・不注意が減る ・決めたことを守る ・よりよい人間関係ができる 	安全の保障 意欲向上

② 5Sに取り組むメリット (例)

- 作業効率がよくなり多品種化への対応が進む。
- 在庫が削減されることによりそれまで潜在化していた問題が顕在化する。
- 職場のムダが省かれコスト削減が進む。
- 不良が減少し品質が向上する。
- 機械・設備の故障を防ぎ稼働率、生産性が向上する。
- 災害を未然に防ぐ取り組みにより安全性が向上する。
- 作業の停滞を防ぎ納期短縮が図られる。

[失敗のケース]

5 Sの構築が失敗する例を挙げてみると次のようなケースがあります。

- ・トップに「5 Sをやる気」がない
- ・本業の仕事が「忙しく」なって、指導部門が5 Sをトーンダウンする
- ・5 Sを推進するチームの指導力が弱く皆が協力しない
- ・5 Sは「掃除の方法」と思い違いして、掃除ですませている
- ・社員としての「行動の基本」ができていないのに5 Sに着手し、「中途半端」になる

実際にはこれらの組み合わせで、5 Sの失敗が起っています。

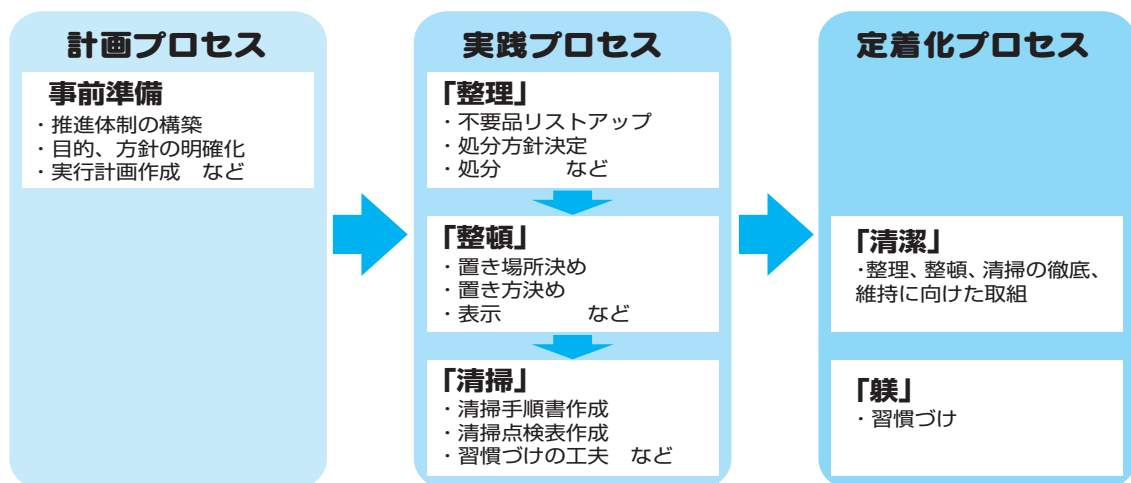
最も注意すべき点は職場意識の低さです。

当たり前のことを当たり前に行えるようにしましょう。

③ 5 S活動の具体的な推進

5 Sの実践で効果をあげるためには、かけ声だけでなく、具体的な「5 Sプロジェクト」として取り組むことが必要です。

【5 Sの推進例】



A. 活動の事前準備

- ・「推進本部」や「プロジェクトチーム」など、5 Sを推進する体制を作りましょう。
(経営トップが率先して推進する体制が求められます。)
- ・5 Sの対象となる事務所、作業現場、倉庫等の現状を確認しましょう。
現状の写真を撮って、職場の皆で見てください。
- ・5 Sの実施目的、方針を定めましょう。
- ・目標とする達成レベルや期間を定めましょう。
- ・スローガンを定めたり、それを朝礼で社員に周知するなど、活動を浸透させる工夫を盛り込みましょう。



B. 「整理」

- ・ 5Sの第一段階は、不要品の整理です。
まずは、徹底的に大掃除しましょう。
(ゴミ、チリ、ホコリ、よごれ、乱れた配線、机の引き出しの中、机の下、暗い照明、不要な書類・貼り紙・ポスターなど)

I 不要品のリストアップ

現在使っていない製品在庫、機械などをリストアップします。

II 不要品・不急品置き場の確保

使わないモノ、使用頻度の低いモノなどは、事務所・作業現場以外の場所に移動するので、置き場所を確保しておきます。

III 処分判定

今すぐには使わない「不急品」、将来使う予定がなく処分が必要な「不要品」などに分類し、それぞれに色分けした札（黄札、赤札）を貼るなどしておきます。

IV 処分方法、期限の決定

「不要品」について、廃棄、売却、貸与などの処分方法と、いつまでに処分するかを決めます。

V 処分実行状況の確認

決められたとおりに処分されたかを確認します。

- ・ 「整理」を実行することで、作業スペースを広げたり、不要在庫を確認したりできるため、安全性、効率の向上が期待できます。
- ・ 「整理」すれば、多くのムダが見えてきます。



C. 「整頓」

- ・ 「整頓」とは、要るモノが要るときに誰にでもすぐに取り出せるようにしておくために、モノを「定置」することです。
- ・ 「定置」するには、3つの条件が必要です。
 - I 置き場所を決める**・・・どこにあるか、探す必要がない。
 - II 置き方を決める**・・・必要なときに、すぐに取り出すことができる。
 - III 表示をする**・・・それが手引きになって、すぐモノが見つかる。誰でもわかる。
- ・ 工具などは、「誰が持ち出したか」を記録するようしておけば、モノが無くなるのを防いだり、必ず「置き場所」に戻す習慣をつけるのに役立ちます。
- ・ 「置き場所」を線引きしておいたり、「置き場所」と「通路」を線引きしておいたりすることで、不必要に「置き場所」が広がるのを防ぐことができます。

【線引きの注意事項】

1. 通路と作業区域の区画線を引く
2. 原則として右側通行の矢印ラベルを貼る
3. 出入り口は破線にする
4. 不良品置き場は赤線
5. 危険場所はトラマーク（黒と黄色のシマ）
6. 原則として直線・直交に引く

D. 「清掃」

- ・「清掃」とは、点検しながら、きれいに掃除すること。
 - ・点検が行えるような「清掃手順書」を作成したり、結果を「清掃点検表」に記録できるようにしておきましょう。
 - ・「清掃」で事務所、作業現場がきれいになるだけでなく、床や設備の傷、割れ、ヒビなどに気づくことができ、安全性の向上に役立ちます。
 - ・また、新たに不要品、不急品を発見することができるなど、「整理」、「整頓」のレベルアップにもつながります。
 - ・「清掃」を定期的に行う習慣をつけるため、「清掃当番表」などを作成しておきましょう。
 - ・事務所や工場の「美しさ」は、「企業イメージ」に直結する大事な要素です。
- 整然とした美しい工場と、雑然とした汚い工場では、どちらが「不良品が少なそう」、「納期を守りそう」ですか？

E. 「清潔」

- ・「清潔」とは、「整理」、「整頓」、「清掃」の3Sを徹底し、望ましい状態を維持していくことです。
- 3Sを守るルールがありますか。
- 粉じんや臭いなどで空気が汚れていませんか。
- 採光は十分ですか。
- 汚れないようにする仕組を考えていますか。
- ・3Sの仕組みがうまく回っているか、「清掃点検表」などの様式の使い勝手はどうか、社員が前向きに取り組んでいるか、などについて日々確認、改善し、持続させていきましょう。

F. 「躰（しつけ）」

- ・「躰（しつけ）」は、「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」の4Sの基本となる「習慣づけ」です。
 - ・4Sの実践に当たって決めたルールを全員が守らなければ、活動は徹底できません。
- 朝礼等でルールを確認しましょう。
- ・4Sのルールを守る習慣だけでなく、「報告・連絡・相談」をする習慣、服装を整える習慣、挨拶をする習慣、時間を守る習慣などを社員が身につけることで、よりよい「企業文化」が形成されます。
 - ・「習慣づけ」で最も大切なのは、社員それぞれが、必要性を理解し、「言われたからやる」ではなく、自ら率先して取り組む姿勢を根付かせることです。

④ 5 Sの推進・定着に向けて

5 Sを社内に浸透させ、メリットを発揮し、持続させていくためには、全社員が積極的に活動に参加し、効果を実感できるようにするための工夫が必要です。

【5 S定着に向けた取組例】

- 5 Sコンクールの開催（優秀な取組を紹介し、表彰）
- 5 Sポスターの作成・掲示
- 経営トップや部門長などによる定期・不定期の巡回点検 など



※参考：サービス産業の5 Sマニュアル

サービス産業向けの「改善マニュアルNo.1 5 Sによる作業のムダ・ミス削減」

（経済産業省監修、(株)日本能率協会コンサルティング制作）が下記のホームページに公開されています。

マニュアルだけでなく、5 Sに関する様々な様式（Excel形式）も無料でダウンロードできます（社内での使用に限ります）。

<http://www.jmac.co.jp/ss/download/download.html>

(2) カイゼンのすすめ

企業の存続、成長のためには、利益を確保することが必要です。そのためには、作業方法や製造工程の見直し、品質の向上などカイゼンを徹底し、生産性の向上や原価の低減、納期の短縮を図りましょう。そして、日々のカイゼン活動の積み重ねにより、社員全員のQ（品質）、C（コスト）、D（納期）、S（安全）に対する意識を高め、どんな環境下においても着実に利益を生む強い企業体質を作りましょう。

そのために、この項ではカイゼンの具体的な進め方の一例をご紹介します。なお、あくまで一例ですので、ケースごとによりふさわしい、より有効な方法を見つけ出してください。

<カイゼンの進め方>



1) 「ムダ」の発見

① 「ムダ」とは何か

「ムダ」とは、顧客の求める価値とは無関係に製品の原価を高めてしまうことです。すなわち、必要以上に（価値を生みず）材料、人、工数（人数×時間）などを消費して、企業の利益を減らすことです。逆に言えば、ムダは「宝の山」であり、これを減らせばどんどん利益が向上するわけです。

② 「ムダ」の種類

「ムダ」には様々なものがありますが、次の7つに分けることができます。

I 手待ちのムダ

工程間の能力バランスや連携が悪いことによる後工程の手待ち、自動化機械をただじっと見て監視している状態（“閑視”の状態）、機械故障による作業停滞などがこれにあたります。手待ちが発生すると、その間に余分に作ってしまう「つくりすぎのムダ」につながる可能性があります。

II 動作のムダ

材料の取り置き、人の歩行、無理な姿勢で工具や部品を取ること、モノ探しなどがこれにあたります。

III 運搬のムダ

必要以上の運搬距離、工程途中の仮置き、二度手間運搬、積み替えなどがこれにあたります。

IV 在庫のムダ

必要以上の在庫（材料、仕掛品、完成品）を持つことで、倉庫・運搬・管理の費用や劣化・陳腐化によるロスの増加、在庫管理の煩雑化を招きます。

V 不良をつくるムダ

不良が発生することで作り直しのムダが発生するだけでなく、取引先からの信頼を失ってしまう可能性があります。

VI 加工そのもののムダ

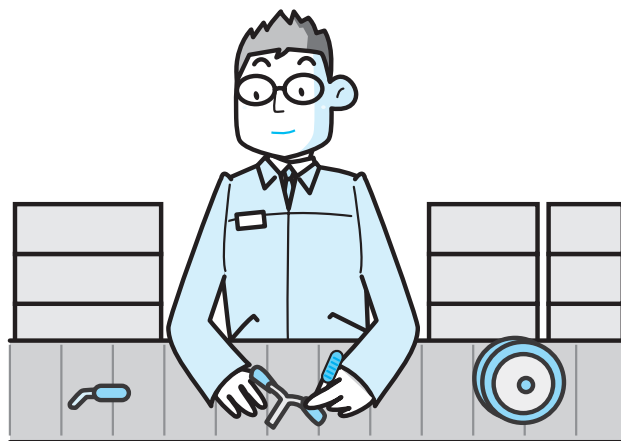
本来不要な作業が行われていたり、直接付加価値を生まない作業（加工に伴う付随作業・準備・段取り作業）に必要以上の時間がかかっている状態のことをいいます。

※加工に伴う付随作業…ワーク（部材）の着脱、治具の着脱、寸法検査など

※準備段取り・後始末作業…金型の交換、機械のクリーニング、材料準備など

VII つくりすぎのムダ

必要以上に多く・早く・速く作ってしまうために過剰人員や材料の先食い、不良、在庫などが発生するムダです。「新たに導入した設備の稼働率を上げるためフル生産しよう」、「即納できるように可能な限り前倒して作り、在庫をたくさん持っておこう」などといった意識がつくりすぎにつながっているようです。



③ムダの発見方法

ムダの発見のためには、現場の作業員や監督者が日頃の現場作業における問題点を洗い出すことから始まります。洗い出すポイントとしては、Q（不良率を下げるためには）、C（原価を低減させるためには）、D（短納期を実現させるためには）、S（作業員を危険から守るためには）を意識し、なぜそのような問題点が発生しているのかと考えることが重要です。

具体的な方法の例としては、職場巡回やカイゼン提案制度があります。

※職場巡回…各部署の監督者や従業員の代表者が組になって職場を見回り、以下のような問題点（ムダ）が発生している工程を見つけ、指摘すること。

(例)・自動化機械をじっと見ている→手待ちのムダ

・仕掛品が滞留している→作りすぎのムダ、在庫のムダ

・倉庫に完成品があふれ出荷のじゃまになっている→在庫のムダ

・段取り作業に時間がかかっている→加工そのもののムダ


・不良品が多く捨てられている→不良をつくるムダ

・探し物のためにうろうろしている→動作のムダ

・工程間の通路に仕掛品を仮置きしている→運搬のムダ

※カイゼン提案制度…現場で感じている不便でやりにくい作業、危険な作業などの問題点とそのカイゼン策の案を提案書に記載し、提出します。カイゼン策が効果を発揮し、会社の利益に貢献した場合は提案者に相応の報奨を行うものです。

カイゼン提案書の例

カイゼン提案書 提出日 平成〇年〇月〇日 <hr/> 提案者 〇〇工程 主任 大分太郎		
提案件名	後工程への仕掛品の運搬について	
現状・問題点	最近加工数が急増している〇〇品の後工程が少し離れた第2工場にあり、仕掛品の運搬距離が長くなるため、リードタイムが長くなる原因になっている。	
提案の内容 (改善策)	第1工場のレイアウトを変更し、空きスペースをすることで〇〇品の後工程に使用する加工機を当工程内に移設する。併せて、加工機の担当者1名を当工程に異動させる。	
期待される効果	現在に比べ、〇〇品1個あたりのリードタイムを約45分短縮することができる。また、後工程の作業状況が一目で確認できることから、つくりすぎのムダが省ける。	
所要費用	機械移設作業費用 10万円 レイアウト変更のための費用 15万円 作業に伴うラインの停止時間 1時間	
提案検討結果	<input checked="" type="checkbox"/> 採用 <input type="checkbox"/> 不採用	起案 
理由: 後工程の加工機を第1工場に移設し、担当者を異動させる方がコストダウンにつながるため。また、所要経費も低額であるため。		

memo)

2)「ムダ」の分析

①現状分析

ムダをカイゼンするためには、まず、ムダが発生している現場の分析（現状分析）を十分に行う必要があります。現状分析を行わなければ、推測が入り込み、ムダを発生させた真の原因（真因）がつかめず、正しいカイゼン策を講じることができなくなる可能性があります。

現状分析の手法としては、ワークの流れや工程全体を知るための工程分析、人の動作そのものを細かく調べるサーブリック分析、人の作業などを分類し稼働率を導きだすための稼働分析などがあります。人の作業の分析を要領よく行うには、その様子をビデオ撮影し、それを再生しながら分析する方法をお勧めします。

また、QC7つ道具（パレート図、特性要因図、ヒストグラム、グラフ、チェックシート、散布図、管理図）という分析ツールがあり、現状分析、特に不良原因の分析に有効です。

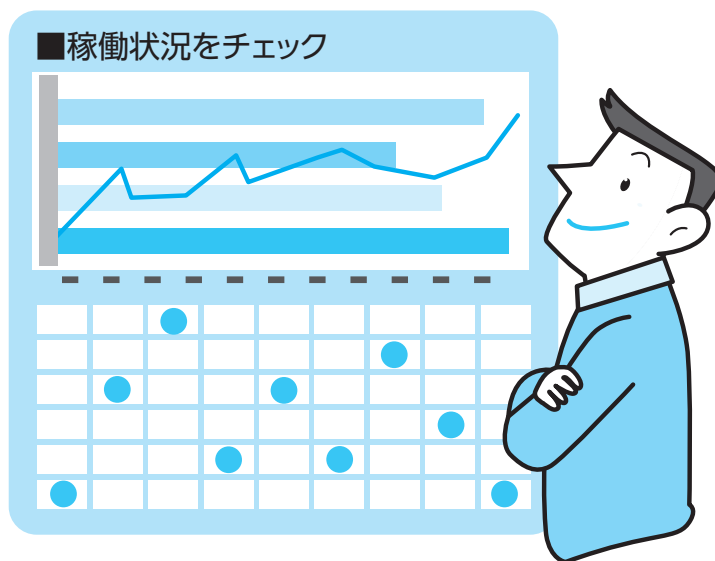
（稼働分析）

作業者のさまざまな作業・行動を分類し、観測して、その構成比率を割り出し、これに基づき、非稼働（付加価値を生まない作業）の発生要因を探し出し、それを排除するために行います。

作業・行動を稼働・非稼働に分けた観測項目の分類は次ページのとおりです。また、観測方法についてですが、専門書に書いてあるとおりに正確に実施しようとするると多大な時間と労力が必要になり、担当者にとっては相当な負担になってしまいます。

よって、最初から専門書どおりの観測方法を実施しようとせず、まずは観測項目の分類を理解して、日々これに気をつけながら職場巡回を行い、非稼働の項目の行動が多い作業員には指摘を行うといったことから始めてみましょう。

そして、次のステップとして簡単なデータ取りをスタートさせるというふうには、まずはできることから始め、段々とレベルアップして、最終的に専門書に書いてあるとおりの稼働分析ができるようになりましょう。



※簡単なデータ取りの例

- ・ 1 作業員の一定時間内での歩行回数とおおよその距離を計測、記録する。また、休憩等の回数も計測する。
- ・ 1 サイクルの作業の全体時間とそれに係る付随作業や準備・段取りの時間をストップウォッチで計測しその割合を算出する。

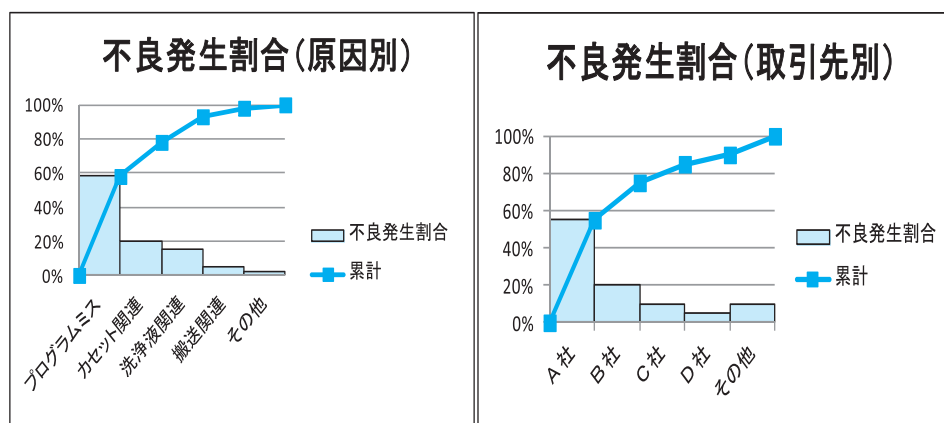
以上のようなことについて、他の作業や他の品種でも同様に記録・計測して比較するといったことをやってみましょう。

観測項目の分類

	名称		説明	例
	大区分	中区分		
稼働	主作業	主体作業	作業そのものが付加価値を生み、目的である作業	加工、組立
		付随作業	主体作業と同時に発生し、付加価値を生まないが、主体作業をするのに必要な作業	ワークの取付、取外、治具の取出し
不稼働	準備後始末作業	準備段取り作業	作業中ワークの切り替え時に発生する	金型交換、刃物交換
		後始末作業	準備後始末作業	機械清掃
	管理余裕	作業余裕	作業中に発生する不規則な作業	ワークの汚れとり、削りかすの除去
		職場余裕	各職場での間接的な業務	朝礼、会議
	その他の余裕	余裕	用達、疲労回復のための余裕など上記にふくまれない余裕	トイレ、休憩

(パレート図)

問題点（不良、非稼働要因など）を原因別に分類し、多い順に並べて、項目ごとの大きさを棒グラフで表した図です。パレート図は全体の中で大きなウエイトを持つ問題点が何であるか見つけだすことができます。具体的な作成方法が書かれた書籍が出版されており、また、インターネット上にも作成方法が掲載されています。



②真因の追求

ムダが発生している場合、単に目の前の直接原因を除去して、現状の回復のみを行うのではなく、そのムダが発生させた真因を追求し、それを除去する必要があります。そうしなければ、再発防止を完全に行えず、さらに大きなムダやトラブルを招く可能性があります。

真因をつかむためには、以下のとおり問題点の要因を「なぜ、なぜ…」と5回繰り返して、深掘りします。あらゆる「ムダ」はこの手法を活用して、真因の除去を目指しましょう。

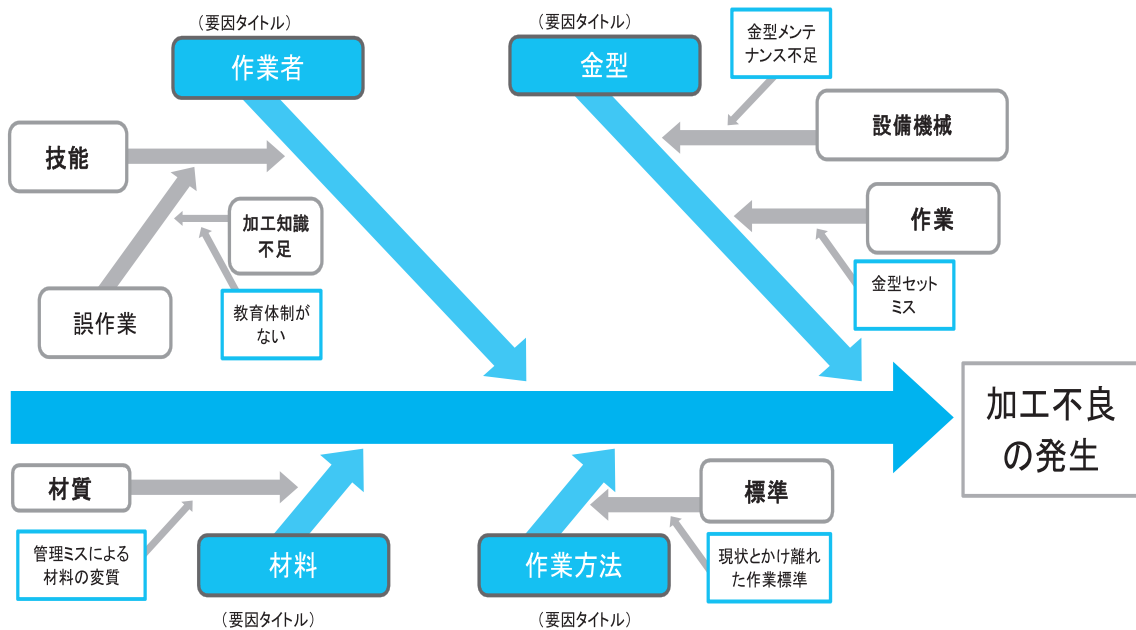
問題点 ある製品の生産性が低下している

- 1 なぜ生産性が低下しているのか→ある工程で手待ちが発生しているため
- 2 なぜ手待ちが発生しているのか→前工程から仕掛品が運ばれてこないため
- 3 なぜ運ばれてこないのか→前工程の製造機械が故障により停止しているため
- 4 なぜ故障は発生したのか→機械部品の一部分が摩耗していたため
- 5 なぜ摩耗に気がつかなかったのか→機械を定期的に点検してこなかったため

対策 定期点検をルール化することで機械部品の異常を早期に発見し、機械の故障を未然に防止する。

(特性要因図)

真因を追求するためのツールとして、特性要因図というものがあります。ブレインストーミングにより問題点に関する要因を出し合い、深掘りし、これらをグルーピング、階層化して整理するための図です。整理のための項目としては、生産の要素である4M（作業者、機械、原材料、方法）を使うとよいでしょう。



memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



3) カイゼンの具体策の検討

①カイゼン策を出すための着眼点

ムダの真因が判明したら、そのカイゼン策を職場内で検討します。カイゼン策を出すための着眼点を2つ紹介します。

I ECRS

カイゼン策を検討する際は、Eliminate（排除）、Combine（結合）、Rearrange（交換）、Simplify（簡素化）の視点で考えてみましょう。

- Eliminate（排除） … 価値の低い業務、仕事はやめる。やめられないか、やめたらどのような影響があるか、この業務は何のためにあるのかといった視点で検討する。
- Combine（結合） … 仕事をまとめ、効率性を高める。異なる機能や方法を一緒にできないか、逆に分けた場合はどうか、といった視点で検討する。
- Rearrange（交換） … 仕事の入れ替えで生産性を高める。作業や工程の順序を変えられないか、前工程からではなく後工程から考えた場合はどうかなど今までとは逆の見方をする。
- Simplify（簡素化） … 仕事を簡素化し、生産性を高める。もっと簡単にできないか、省略できないか、簡素化できないかといった視点で検討する。

II 動作経済の原則

動作経済の原則とは、作業動作のカイゼンを進めるためにどのような点に着眼して発想するか、すなわち、人の手や身体全体の動きについて、また、工具類や作業する場所の配置、治具類の構造などについてヒントを与えてくるものです。

次の3つの原則から成り立っています。

ア 身体部位の使用についての原則

身体の動きそのものについて述べたものであり、代表例としては「両手は同時に反対または対称方向に動かす」、「不自然な姿勢や体の重心を上げ下げする動作は避ける」などがあります。

イ 配置及び設備についての原則

機械を操作する部分、作業台上の位置などについて述べたもので、代表例としては「工具や材料は定位置に置く」、「モノの移動はできるだけ上下移動を避けて水平移動にする」などがあります。

ウ 道具や器具の設計について

身体部位の使用についての原則を実現するための手段で、代表例としては「汎用式の道具を避け、専用のものを用いる」、「2つ以上の工具はできるだけ組み合わせる」などがあります。

②ムダに応じた具体的なカイゼン策の例

ムダに応じたカイゼン策とその組み合わせは数多あることから、ここではいくつか例をあげる程度にとどめます。詳しくはカイゼンに関する書籍を参考にしてください。

(例1)

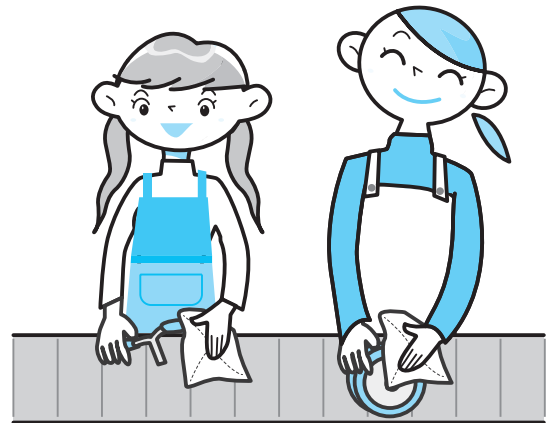
ムダ：ある製造工程について調査・分析を行ったところ、作業員Aは自動化機械の「閑視」をしたり、前工程からの仕掛品を待っている様子が見受けられた。一方、作業員Bは経験が浅いために段取り作業にかかる時間が長く、作業時には両手をうまく使えていない、無理な姿勢で部品を取っているといた状態であった。(手待ちのムダ、加工そのもののムダ、動作のムダの発生)

カイゼン策：

I ECRSや動作経済の原則に基づいた作業員のムダな動きの排除

II 段取り作業のカイゼン

機械を止めないとできない「内段取り」を、機械を止めなくてもできる「外段取り」に可能な限り切り替えましょう。例えば、次に使う型や治具を機械のそばに持って来ることは外段取りでできます。さらに、取り外し・取り付けをワンタッチ化する、段取り作業域を広く確保する、調整の単純化のためにガイドをつける、重いものには設置部の高さに合わせて上下する台車をつくるといった誰もが作業しやすくなる対策を講じて、内段取り時間の短縮を図る必要があります。



III 多工程持ち・多能工化

多工程持ちとは一人で複数の工程を受け持つことです。これができるば、ネック工程や未熟な作業員を他の工程の作業員がサポートすることができ、生産を平準化することができます。また、生産量の増減に合わせて機動的に生産ラインをコントロールすることが可能になります。ただし、多工程持ちを実現するためには、一人の作業員に複数工程に係るスキルを身につけさせる「多能工化」ができていることが前提です。

多能工化をスムーズに行うためには、ジョブローテーションを実施し、スキルマップを使うことにより、職場の中で競争しあい、互いに助け合って計画的にレベルアップを図ることが重要です。



【スキルマップとは】

各作業員の技術習得目標を立て、計画的に多能工化レベルを上げるための人づくりのツール（次ページ参照）であり、従業員個人のみならず職場全体としての多能工化レベルを表現できるものです。

スキルマップ			作成日：平成〇年〇月〇日						認証	作成	
番号	機械・作業名	難易度	工員A	工員B	工員C	工員D	工員E	工員F	合計	機械別多能化率	
1	A機	L1	◎	◎	◎	○	△	△	4.7	78.3%	
2	B機	L2	◎	◎	○	○	×	×	3.4	56.7%	
3	C機	L1	◎	○	○	△	△	×	3.4	56.7%	
4	D作業	L2	◎	○	○	△	×	×	2.9	48.3%	
5	E作業	L2	◎	◎	◎	○	○	△	4.9	81.7%	
6	F機	L1	◎	○	◎	○	○	×	4.1	68.3%	
7	G機	L1	◎	◎	○	△	△	×	3.7	61.7%	
8	H機	L1	◎	◎	○	○	×	×	3.4	56.7%	
9	I工程	L3	◎	○	○	○	△	×	3.6	60.0%	
10	J工程	L3	◎	◎	○	◎	○	△	4.9	81.7%	
11	K工程	L2	◎	◎	○	○	×	×	3.4	56.7%	
12	L機	L2	◎	○	△	△	×	×	2.7	45.0%	
13	M機	L1	◎	○	○	○	○	△	4.3	71.7%	
14	仕上げ作業1	L1	◎	○	○	○	×	×	3.1	51.7%	
15	仕上げ作業2	L3	◎	◎	△	△	×	×	3.0	50.0%	
◎の数 × 1.0			15	8	3	1	0	0	27		
○の数 × 0.7			0	4.9	7	6.3	2.8	0	21		
△の数 × 0.5			0	0	1	2.5	2	2	7.5		
×の数 × 0			0	0	0	0	0	0	0		
合計			15	12.9	11	9.8	4.8	2	55.5		
多能化率＝ [(◎+○+△)/15]×100(%)			100.0%	86.0%	73.3%	65.3%	32.0%	13.3%	61.7%		
			個人別多能化率						職場全体の多能化率		

注1： ◎＝この機械を使った加工が指導できるレベル、○＝この機械を使った加工が一人前のレベル

△＝この機械を使った加工に援助を必要とするレベル、×＝この機械を使った加工ができない

注2： 難易度は、L1が最も易しく、L3が最も難しい

(例2)

ムダ：キズや寸法のバラツキ、変形、印字不良といったクレームが依然として多い。原因は、各作業員の品質管理に対する意識が低く、工程内での検査も不十分であることに加えて、クレーム発生時の対処がいつも応急処置（返品交換や手直し、修理など）にとどまっているためである。（不良をつくるムダの発生）

カイゼン策：

次の方法により「品質管理の強化」を図る。

I 意識の醸成

次の3つの考え方を作業員に浸透させ、品質管理に対する意識の向上を図ります。

「このくらいは大丈夫」が命取り…不良品の発生は、売れないものにお金をかけて作っていることになり、その分だけ会社は損失を出すことになります。特に、不良品が社外に出てしまいクレームが発生すると、顧客からの信用を失い、場合によっては販売中止、取引解消といった重大な事態を招く可能性もあり、これにより倒産に至ったケースもあります。

クレームは「顧客との約束を果たしていない」、「顧客の期待を裏切っている」ことになりますので、万一発生した場合は、まず迅速かつ真摯にクレーム対応することで「顧客を大切」にし、信頼回復に努めなければなりません。また、効果的な不良対策や真摯なクレーム対応はマイナスを打ち消すだけでなく、コストダウンや新商品の開発、取引先からの信頼性向上などのプラスにつながる可能性があります。

源流管理…不良が発生した場合、作り直し、商品の取替、謝罪といった応急処置に止まらず、なぜその不良が発生したのか真因まで突き止め、不良の原因を根絶させる恒久的なカイゼン策を導入することを言います。「ムダ」対策のキーワードである「真因」の追求には、前述の5回のなぜ、特性要因図が有効です。

後工程はお客様…良い品質の仕事を引き渡して行くことで、最終的にお客様により品質の商品やサービスを提供していくことができます。この考え方を「後工程はお客様」と言います。進めるにあたって留意するポイントは次のとおりです。

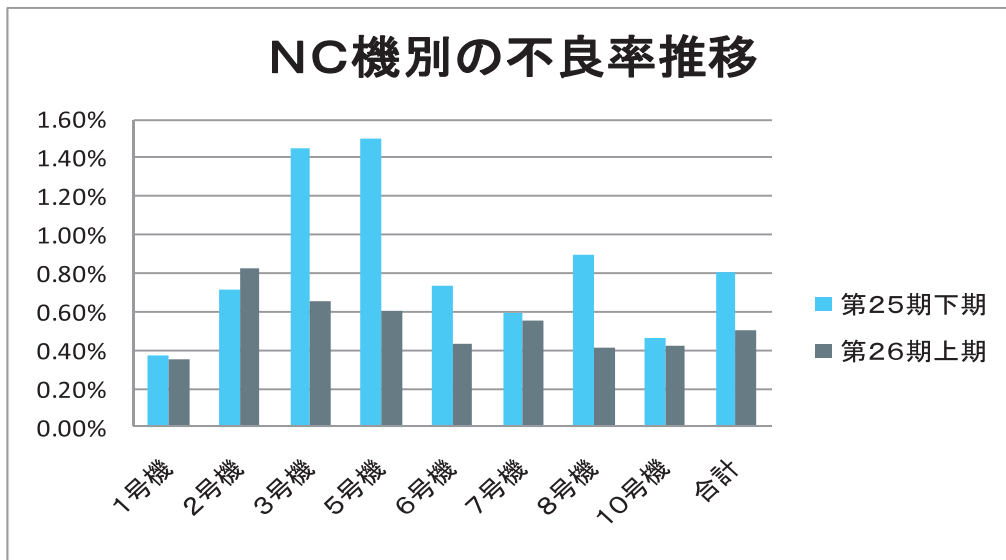
- ①後工程の立場に立って考え行動する
- ②後工程の役割をよく知る
- ③前工程と後工程の風通しをよくする
- ④フィードバックにより情報交換を的確に行う
- ⑤自主検査を強化する

また、次のような品質方針を社内に掲げ、全社員の品質に対する意識を高めましょう。

例)「創造力と技術力の向上に努め、お客様の信頼と満足を得る安全安心な商品品質を提供します」

II 不良の見える化

不良品発生を浮き彫りにし、カイゼンを強力に進めていくためには、不良品置き場（さらし台）の設置、機械や作業者ごとの不良率の公表（掲示）を行いましょう。



(memo)

Ⅲ 自工程内での品質の確保

不良の発見が後の工程になればなるほど、余計なコスト（不良品を加工するムダ、出荷検査を再度行うムダ、クレーム処理のムダ、再生産や手直しをするための余計な工数や材料費のムダなど）がかかってしまいますので、不良品を後工程に流さないために、工程内での検査を迅速かつ確実に行う必要があります。

対策としては、検査チェックリストや限度見本の準備、検査時間短縮化のための治具の設置、量産化前のワンショット目（最初の製造品）の検査の徹底、検査手順の標準化（どのような順序、動作、スピード（時間）で検査するか）などがあげられます。

検査標準	判断基準	検査管理規定並びに下記の判断基準による
	検査の順序	対角線上に位置する内径2箇所→外観
	スピード	1個1分以内
	その他	内径はマイクロメータを使用のこと
判断基準	キズが 2 箇所以上ついた場所は不良とする（承認サンプル、限度見本がある場合は必ず確認する） 内径誤差の許容範囲は ±1 マイクロメートル以下	
他工程での チェックポイント	◎◎の部分のゴミ	
	◎◎の部分のキズ	
	穴の内径	

Ⅳ ポカヨケ

作業ミスがあった場合にはワークが治具にとりつかずに加工を始めない、作業忘れがあれば次の工程が始まらないなど、たとえ間違えたとしても、絶対に異品、欠品にならない仕組みをつくります。これがポカヨケです。ポカヨケの例としては、専用治具、距離の変化で部品を確認する近接スイッチ、位置ずれを感知するセンサーなどです。

Ⅴ 不良・クレーム発生時の対処方法

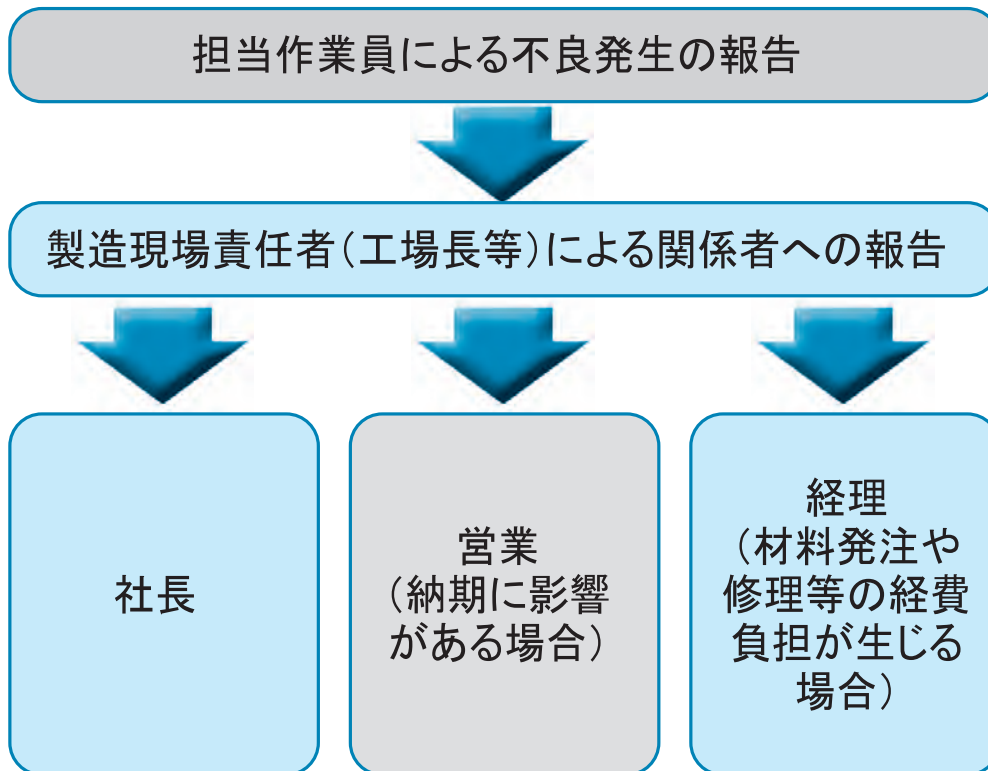
ア 社内での不良発生時の対処方法

まず、不良品が発生した場合には誰に何を報告するのかというルールを決めておきましょう。

また、不良発生時には、誰がいつまでにどのような対応をするのかを直ちに決定します。併せて、不良品や報告内容を速やかに見える化し、社内で問題を共有します。そして、真因を追求し、解決のための知恵を出し合うことでカイゼンを図ります。

(memo)

社内での不良発生時の対処方法



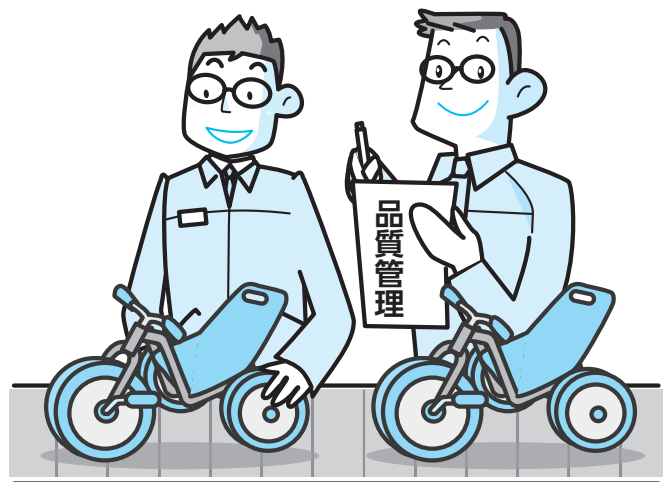
○報告内容

- a 発生後直ちに報告する事項
- ・作業員名
 - ・不良発生の工程、商品名、数量
 - ・不良の内容
 - ・不良の原因（機械の設定ミスによる寸法不良、温度管理ミスによる変形など）
 - ・一次対策（応急処置）の内容
 - ・代替策（外注、代替品）の必要性

b 再発防止のための報告

- ・不良の本質的な要因
- ※分析手法や5回のなぜ、特性要因図を使って真因を解明する。
- ・これまでの対応・処理内容とその結果
 - ・不良による損失等のコスト
 - ・再発防止策（恒久的なカイゼン策）の検討と実施、効果の確認

※再発防止策における作業上の注意点や不良発生時の対応のポイントなどは、作業マニュアルや作業手順書、品質管理マニュアルに反映させる。



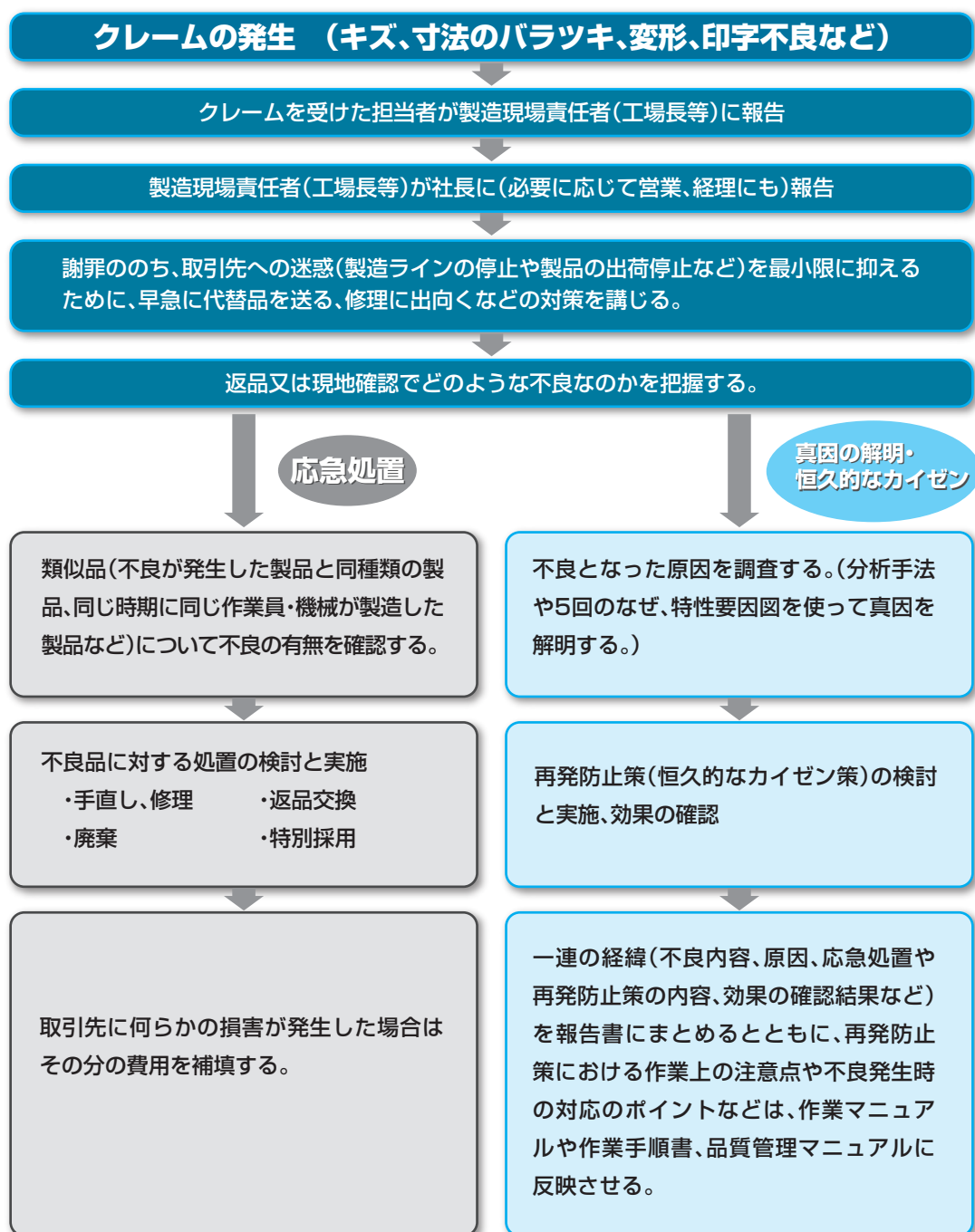
イ クレーム発生時の対処方法

前述のとおり、クレームの発生は重大な事態を招きかねないことから、発生後には、返品交換や手直し、修理などの応急処置に早急に取り組むのはもちろんのこと、クレームの原因となった不良の「真因」をつかみ、恒久的なカイゼン策を施すこと（源流管理）でクレームの再発を防止する必要があります。

クレーム対応をしっかりと行うことで、当社の信頼が以前にも増して高まる可能性もあります。

参考までに、クレームが発生した場合の対処方法のフローの例を以下のとおり示します。

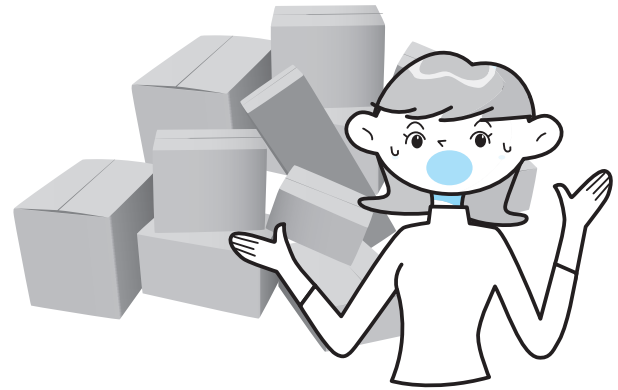
クレーム発生時の対処方法



(例3)

ムダ：製品在庫を置けるスペースがなく、工場から少し離れた倉庫に運搬、保管している。また、多くの工程で仕掛品が停滞している。原因は、在庫の実態把握や生産管理ができていないことから、納期遅れや欠品、急な発注をおそれて前倒しで多めに製造、仕入する習慣になっているためである。(在庫のムダ、作りすぎのムダ、運搬のムダの発生)

過剰在庫...



カイゼン策：

I 在庫の実態把握と不要・過剰在庫の削減

ア 現物棚卸

在庫の実態把握のためには、まず現物の棚卸を行い、材料・部品、仕掛品、製品ごとの在庫数を明確に把握することが必要です。もし、帳簿で在庫を把握している場合であっても、現物棚卸は必ず行い帳簿と照合させてください。

イ 在庫の区分

棚卸した在庫を通常在庫、滞留在庫、デッドストックの3つに区分します。

種類	意味
通常在庫	現在、繰り返して使用、販売されている在庫（運転在庫、安全在庫など）
滞留在庫	時々使用される在庫もしくは長期間使用されていないが他に流用することが可能な在庫（流用在庫、長期保管在庫）
デッドストック	陳腐化製品の材料・部品在庫、設計変更前の旧材料・部品在庫、手直し不可能の不良品在庫、品質劣化在庫などで今後使用不可能なもの

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ウ デッドストック、滞留在庫の処分・削減
 デッドストックと滞留在庫については、一目で所在が分かるようにするためにそれぞれ専用の置き場を設けて、通常在庫とは区分して置くようにします。

次に、デッドストックについては赤色、滞留在庫については黄色の管理票を作成して、現品に貼付します。併せて、これらをいつ、どのような方法で処分・削減するのかの計画を立て、できるだけ早い時期に実行します。

エ 通常在庫の削減

まずは、日頃の生産において最低限必要な在庫（運転在庫）の数を把握し、これをもとに適正な在庫の数（運転在庫＋安全在庫）を設定します。この際、安全在庫が過大にならないよう気をつける必要がありますが、災害時などにおいて代替調達が困難な材料・部品や他社工場などでの代替生産ができない製品については、緊急事態を想定してある程度の在庫を保有しておく必要があるでしょう。

現物棚卸の結果、適正在庫数を超えて過剰に在庫を保有していることが判明した場合は、生産や仕入を調整して早期に適正化を図り、過剰在庫が滞留在庫やデッドストックになることを防止してください。また、過剰在庫になっている現品については、青色の管理表を作成・貼付し、誤ってこれらの品目を製造、仕入しないように注意喚起しましょう。

滞留在庫管理表の例

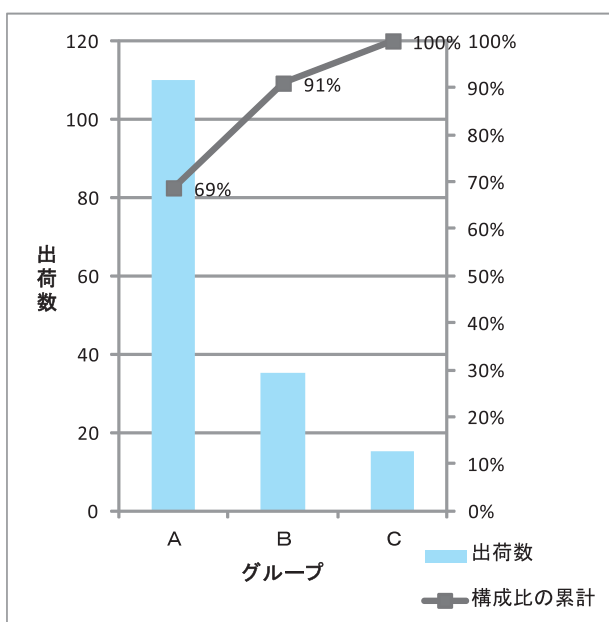
滞留在庫管理表
 平成 年 月 日 貼付

品名		品番	
数量		単価	

(滞留在庫になった理由)
 1 生産計画の見込み違いによる
 2 設計変更
 3 陳腐化による使用回数の減少
 4 発注ミス
 5 その他()

(処分・削減方法)
 1 保管継続(次回使用見込みH 年 月 日)
 2 他製品へ流用
 3 売却
 4 廃棄
 5 その他()

グループ	品番	出荷数	グループ別構成比	上位からの構成比の累計
A	X-1	70	69%	69%
	Y-2	40		
	計	110		
B	X-4	12	22%	91%
	Y-1	12		
	Y-4	11		
	計	35		
C	X-2	3	9%	100%
	X-3	2		
	Y-3	2		
	X-5	2		
	X-6	2		
	Y-5	2		
	Y-6	2		
計	15			
総出荷数		160	100%	



※通常在庫削減手法の例 「ABC分析」

ABC分析は、売れ行き（出荷実績）に応じて製品をA、B、Cの3グループに分け、それにあわせて製造の頻度を変えるという手法です。

左記のとおり、一定期間の出荷実績を基に、出荷の多い順に製品を並べ替え、上位からの構成比の累計で約70%までをA、約70～90%をB、約90～100%をCというふうにグループ分けします。一般的に、上位10～20%の品目が売上の70～80%を占めることが多いと言われています。このようにすれば、Aが売れ筋商品で頻繁に製造する必要があることがわかります。

これを基に「Aは毎日、Bは3～4日に1度、Cは注文があった時にだけ製造する」というように実績データを基にした生産計画をしっかりと立てておけば、納期遅れ等をおそれて必要以上の在庫を抱えることが無くなります。また、これにより毎日の生産量をできるかぎり均等にして設備や人員配置のムダを少なくすることができるようになり、さらに、材料を適時適量で準備することが可能になることから、材料在庫の削減にもつながります。

II 生産計画の作成と生産管理の実施

過剰在庫や仕掛品の停滞、作りすぎのムダなどの問題を抜本的に解決するためには、納期とリードタイム（材料・部品の調達から、加工、検査などを経て完成品ができあがるまでの期間）を踏まえた生産計画をしっかりと作成するとともに、生産計画を工場内に掲示するなどして計画どおりに生産が進捗しているかどうかを誰もがいつでも把握できるようにしておくこと（見える化）が必要です。生産状況の把握を各作業員のカンや感覚に頼ってはいつまでも適切な生産管理を行うことができず、ムダが発生するばかりです。

参考までに、生産計画表と生産管理板の例を以下のとおり示します。

（生産計画表 例）

製品名	納期	数量	製品在庫	生産量	材料・部品の状況	工程	I	II…	外注	検査	注意事項
A (担当名)	○月 ○日	△個	■個	□個	在庫有り	計画	○日△個		○日△個	○日△個	××不良に注意
						実績	○日△個		○日△個	○日△個	
B (担当名)					未発注						製品Cの後に製造
C (担当名)					○日○時 調達予定						特急品

※生産計画表作成にあたってのポイント

- ・「何を」「誰が」「いつまでに」「どれだけ」生産するのかを記載する。
- ・納期から逆算して生産計画を立てる。
- ・出荷実績から各製品の適正な生産頻度を把握する（前述のABC分析参照）。
- ・各製品が設計、材料・部品調達、各工程、外注、検査、出荷待ちのどの段階にあるのか、どのような状態にあるのかを明記する。
- ・計画と実績の対比を随時行い、進捗状況（遅れていないか、進みすぎていないか）を見える化する。

(生産管理板 例)

生産管理板				
製品: _____		製造日:平成 年 月 日		
時刻	計画 時間あたり/累積	実績 時間あたり/累積	差異 時間あたり/累積	問題点
9:00~10:00	100/100	90/90	$\Delta 10/\Delta 10$	機械故障による遅れ
10:00~11:00	100/200	100/190	$0/\Delta 10$	
11:00~12:00	100/300	115/305	15/5	他工程からの応援
⋮				

※生産管理板とは

ラインや工程の生産実績を時間単位で把握し、異常を速やかに発見して早急に処置するためのツールです。生産管理板は、必ずラインや工程の出口に設置し、計画どおりに作業が進捗しているか（遅れていないか、進みすぎていないか）ということを確認できるようにします。

もし、生産計画と実績に大きな差が生じていれば、問題点の真因を追究して、必要なカイゼン策を講じる必要があります。

4) カイゼン策の実行・成果の確認・標準化

・ステップ1

カイゼン策実行の基本は、まずやってみることです。そのために、誰が、いつ、何を、どこで、なぜ、どのようにと5W1Hで実行計画書を作ります。

・ステップ2

カイゼン策の実行は、やり遂げることが大切です。そのためにも定期的に進捗管理をすることが大事です。

・ステップ3

カイゼン策を実施した後、カイゼン策ごとに「成果」と「問題点」を抽出します。もし、問題点がある場合は修正し、再度実施しましょう。このように「PDCA」を回し、問題点を順次解決しながら、成果に結び付けていきましょう。

なお、カイゼン策自体の効果の確認は、現状分析で使用したツール（稼働分析などの分析手法、QC7つ道具）を使って確認します。カイゼン前と後を並べて、問題が減少した程度を確認します。

・ステップ4

成果のあったカイゼン策を社内の標準作業書や品質管理マニュアルなどに盛り込みます。これを作業員等に周知し、必要に応じて教育、訓練を行います。



～カイゼンに終わりなし～

カイゼン策を作成し、成果が出たとしても、扱う製品や取引環境などが変われば、さらなるカイゼンの必要性が出てきます。また、成果が出たカイゼン策についても、これが最善だと安住せず、さらにカイゼンできないかとことん追求することが必要です。人間の知恵は無限です。たゆまぬカイゼン活動を進めることで、企業体質をさらに強化しましょう。

(memo)

【コラム】製造原価計算について

原価	材料費	実際にかかる経費	所要量 = 使用量 × (1 + 不良率)
	外注費	実際にかかる経費	所要額 = 単価 × (1 + 不良率) × 数量
	作業者に係る経費	人の時間チャージ × 作業時間	
	機械に係る経費	機械の時間チャージ × 作業時間	

部門（工程）別時間賃率表

		機械	人	計	
機械名、作業名		○	○		
年間労働時間		A	○	○	人：就業時間 = 勤務時間 - 休憩・職場離脱時間 機械：総稼働時間 = 電源オンからオフの時間
稼働率		○	○		B / A
年間実稼働時間		B	○	○	人：直接作業時間 = 加工時間 (+ 段取時間) 機械：加工時間
年間労務費		②		○	福利厚生費を含む
製造経費	消耗品費		○		使用状況から按分
	電力費		○		ワット数で按分
	水道料		○		使用状況から按分
	税金		○		固定資産税
	保険料		○		火災保険等
	その他経費		○		人員構成比により按分
	小計	③	○		
減価償却費	建物		○		専有面積で按分
	機械装置		○		
	工具治具		○		
	小計	④	○		
直接費合計		⑤	○	○	② + ③ + ④
直接費の構成比			○	○	
一般管理販売費		⑥	○	○	直接費合計の構成比により按分 支払利息は含めない
時間賃率	労務費			○	② / A
	製造経費		○		③ / A
	減価償却費		○		④ / A
	直接費合計	⑦	○	○	⑤ / A
	一般管理販売費	⑧	○	○	⑥ / A
部門（工程）別時間賃率			○	○	⑦ + ⑧ 時間チャージ (円/時間)
時間当たり目標利益		⑨	○	○	
目標生産性			○	○	⑦ + ⑧ + ⑨ 見積りの参考となる
実時間賃率	労務費			○	② / B
	製造経費		○		③ / B
	減価償却費		○		④ / B
	直接費合計	⑩	○	○	⑤ / B
	一般管理販売費	⑪	○	○	⑥ / B
部門（工程）別実時間賃率			○	○	⑩ + ⑪ 実チャージ (円/時間)
時間当たり目標利益		⑫	○	○	
目標生産性			○	○	⑩ + ⑪ + ⑫ 見積りの参考となる

製品価格

総原価	製造原価 (直接費)	材料費
		外注費
		人件費
		その他経費
		一般管理販売費
利益		

勤務時間＝就業時間＋定時休憩時間・職場離脱時間（外出等）

就業時間＝実働時間＋手待時間

実働時間＝直接作業時間＋間接作業時間（機械メンテ、補助的作業）

直接作業時間＝加工時間＋段取時間（準備作業）

作業員

稼働	主体作業	加工	機械加工、手加工、組み立て
		機械操作	ハンドル・ボタン・レバー操作
	付随作業	ワーク取付け、取外し	材料の機械への取付け・取外し
		監視	機械自動加工中の監視・手待ち
検査		加工品・機械・治工具の検査	
不稼働	準備作業	伝票・図面扱い	伝票・図面の授受・記入・確認
		材料・部品・製品扱い	材料・部品・製品の整理・後始末
		機械・工具扱い	機械や治工具の段取り・整理
		運搬	材料・部品・製品の運搬
	余裕	機械・工具扱い	機械の修理・点検・注油・切粉除去工具の研磨・取り替え・整理・移動
		会議	職場会議
		会話	打合せ、指導
		掃除	作業場の掃除
		用足し	用便、水飲み
		休憩	たばこ、腰掛け、背伸び
		歩行	目的不明の歩行
		その他	雑談等
		職場不明	行き先不明

機械

稼働		加工中
不稼働	段取り	機械準備、段取り、調整、試し加工
	仕事中操作	加工中取付け・取外し、加工品手仕上げ・測定、機械工具操作
	故障	機械の故障
	掃除	機械の掃除
	在席停止	調整、会議、打合せ、伝票・図面扱い、材料・製品扱い
	不在席停止	材料・製品・治工具運搬、用足し、不明
休止		長期停止

5 事業継続のための備え

(1) 事業の円滑な承継

近年、経営者の高齢化が進む一方で、後継者の確保が困難になっています。おそらく誰もが事業承継の大切さは認識しながらも、「積極的に取り組むきっかけや動機に欠けている」や「周りからは言い出しにくい問題」として先送りしているのではないのでしょうか。

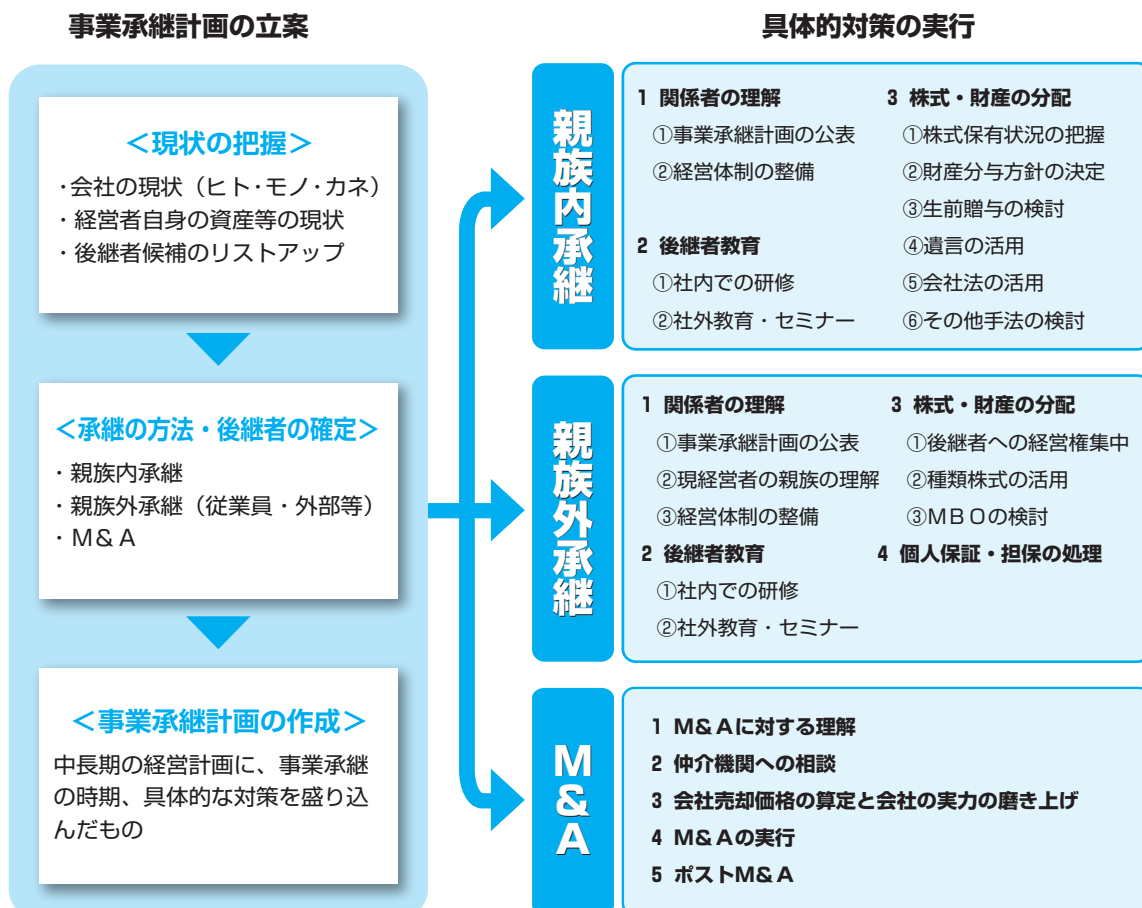
しかし、事業承継問題はいつの日か必ず訪れる問題であり、関係する多くの者の思惑と利害が複雑に絡む多面的な要素を持った問題です。経営者自身が健康であるうちに十分な事前期間を取って着実に進めることができれば、相続問題など多種多様のトラブルを回避し、事業承継が成功する確率が高まります。



1) 事業承継計画の立案ステップ

事業承継を円滑に進めるためには、以下のステップに沿って事業承継計画を立案するとよいでしょう。事業承継計画とは、中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだものです。

○事業承継計画の立案ステップ



2) 事業承継計画表の作成

現状を把握し、後継者が確定すれば、事業承継計画を作成します。

事業承継計画をイメージしてもらうために、事業承継計画表の作成例を以下に示します。

T社社長「中小太郎」の事業承継計画表

【基本方針】

- ①太郎から長男「学」への親族内承継を行う。
- ②4年目に株式の一括贈与と同時に社長交代。贈与税の納税猶予の適用を受ける。
(代表権を学に譲り、太郎は会長へ就任。10年目に完全に引退。)
- ③民法特例により生前贈与株式を遺留分の対象から除外する。

項目		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業の計画	売上高	8億円	→				9億円	→				10億円
	経常利益	3千万円	→				3千5百万円	→				4千万円
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	経済産業大臣の事前確認	A・Cからの金庫株取得	役員の刷新(注1)	経済産業大臣の認定					
現経営者(中小太郎)	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
	役職	代表取締役社長	→				会長	→				相談役 → 引退
	関係者の理解	家族会議		社内へ計画発表	取引先・金融機関に紹介							
	株式・財産の分配		公正証書遺言(注2)			株式一括贈与						
	持株(%)	60%	→				0%	→				
後継者(中小学)	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳
	役職	従業員	取締役	常務取締役	専務取締役	代表取締役社長	→					
	後継者教育	社内	Y工場	→ 本社営業		本社管理	総括責任	→				
		社外		→ 経営革新塾								
	持株(%)	0%	→				60%	→				
							贈与税の納税猶予適用	→				事業継続要件(株式継続保有・雇用維持・代表権保持 など)
							民法特例に係る除外合意・経済産業大臣確認・家庭裁判所許可					
補足	※その他関係者の設定 A(63歳)…T社専務取締役(太郎の右腕だが最近は病気がち)、B(35歳)…T社の若手で将来の役員候補 C(70歳)…以前T社の取締役を勤めていたが数年前に退社 (注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 自宅不動産(7千万円)を妻「花子」に、預貯金(3千万円)を長女「梅子」に相続させる旨を記載。											

出典：中小企業庁 中小企業事業承継ハンドブック

3) 事業承継計画の作成方法と留意点

①事業承継計画の作成方法

事業承継計画の作成においては、会社の経営方針や経営目標を明確にした上で、円滑な事業承継を実現するために、現在の経営者がやらなければならない課題を整理します。そして、後継者との間の引き継ぎをスケジュール化することが重要です。

事業承継を円滑に実現するためには、中長期的な視野に立った事業承継計画の立案、実行が必要となります。具体的な作成手順は次のような方法が考えられます。

A 自社の現状分析

まず、自社及び自社を取り巻く経営環境がどのような状況にあるのかを正確に把握することが重要です。

(a) 自社の経営資源の状況

従業員の人数や年齢構成、資産の内容と金額、技術やノウハウの状況、などを整理した上で、自社の強みと弱みを明確にします。

(b) 自社を取り巻く経営環境とリスクの状況

市場や競合他社の動向など、自社を取り巻く経営環境の把握とともに、その中で自社がどのような位置にあるのかを明確にします。

(c) 経営者の資産及び負債状況

現在の経営者が保有している自社株式数・割合を確認し、それ以外の個人所有の資産・負債・個人保証などの状況も明確にします。

(d) 後継者候補の状況

親族あるいは従業員に後継の適任者がいる場合は、後継者としての能力や適性などを評価し、本人の意思の確認が必要です。適任者がいない場合は、外部からの招聘など後継者探しが必要になります。

(e) 相続によって生じる問題点の把握

法定相続人が誰と誰かを明確にし、相互の人間関係や自社の株式の保有状況を確認するとともに、相続財産を特定します。

B 今後の課題とその対応策の検討

現状分析の結果をもとにして、今後の経営上の課題を明確にし、その対応策を具体的に検討しますが、例えば、次のようなことがあげられます。

- ・ 経営資源を強化するための人材確保策の検討、新規投資のための資金調達の検討
- ・ 市場での競争力を高めるための新規の販路開拓や商品開発
- ・ 経営者個人の資産・負債の整理。会社資産との明確な区分や個人保証の見直しなど
- ・ 後継者の選定と育成方法の検討
- ・ 事業承継を円滑に行うための財産分与の方法や相続税の試算、納税方法の検討

C 経営方針と経営目標の決定

現状分析、課題と対応策の検討をもとに、中長期的な会社の方針を決定し、経営目標を明確にします。

中長期の方針としては、今後伸ばしていく事業と縮小していく事業などを明確にし、事業の選択と集中を

進めることを考慮します。経営目標は、事業の到達目標として売上高や経常利益などを具体的な数値で表すことが重要です。

D 事業承継における具体的な引継計画

事業承継を円滑に行うためには、現在の経営者と後継者との間で、引継期間を設けることが望まれます。中長期計画の中で、後継者教育の方法・期間、経営の引継期間とその間の役割分担、自社株式の譲渡方法などを具体化することが必要です。

E 事業承継計画表の作成

以上の手順で検討した結果を、事業承継計画表としてまとめます。

売上高や経常利益などの定量的な目標を時系列で示すとともに、現在の経営者と後継者が実行すべき項目を明記して、具体的にスケジュール化します。

②事業承継計画立案の留意点

事業承継問題が関係する多くの者の思惑と利害が複雑に絡む問題であること、また、株式や財産の分配など専門的な知識も必要となることから、経営者は次のようなことを心がける必要があります。

- ・ 経営者と後継者が共同で事業承継計画を策定する。
- ・ 経営者と後継者ができるだけ一緒に働ける環境をつくり、事業や会社への想い、将来の方向性などを共有する。
- ・ 事業承継計画の策定を通じて、経営者、後継者、幹部役員など社内の意思疎通を円滑にし、一体感を醸成する。
- ・ 事業承継は時間がかかることを認識し、じっくりと着実に進める。
- ・ 後継者が経営しやすい環境の整備を第一に考えて計画を立案する。
- ・ 後継者以外の相続人や古参役員などにも十分配慮し、承継後に問題を残さない。
- ・ 事業承継のアドバイザーや調整役として、専門家を上手に活用する。

事業承継計画の立案から実行までを自社単独で行うことは困難を伴うことが多いため、早い段階から、次のような各種専門家を活用した相談・情報収集を行うことが重要です。

○ 弁護士、税理士、公認会計士、金融機関、各商工団体(商工会議所、商工会等)

③具体的な対策の実行

1) の事業承継計画の立案ステップで示したように、事業承継は関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配など、多くの検討すべき項目があります。

具体的な内容については、中小企業庁のホームページに掲載しています。事業承継を分かりやすく説明した「中小企業事業承継ハンドブック」などもダウンロードできます。

中小企業庁ホームページ (財務サポート 事業承継)

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html>

(2) 事業継続計画策定のすすめ

近年、新潟県中越沖地震や新型インフルエンザの発生などにより、事業継続計画（BCP）の必要性が認識されてきました。さらに東日本大震災を契機にその重要性は一層増してきています。

BCP（Business Continuity Plan:事業継続計画）とは、企業が自然災害などで緊急事態に遭遇した場合、主たる事業の継続や早期復旧ができるよう、緊急時における事業継続の方法や段取りなどを取り決めておく計画のことです。

おそらく、経営者の誰もが、お客さまや従業員の安全を、会社の事業を、取引先の信用を、従業員の雇用を守るために、できることならBCPを策定したいと考えているのではないのでしょうか。しかし、実際に策定している中小企業は非常に少ないのが現実です。ここでは、あらためてBCPのメリットを確認し、BCP策定のポイントを見ていきます。

① BCP策定のメリット

BCPを策定すると、災害に強くなるだけでなく、日頃の事業においてもメリットがあります。

項目	内容
災害に強い企業になる	BCPは、従業員の安全を守り、中核事業を守り、顧客の信用を守るためのもの。BCPの策定によって企業が災害を生き抜く術を手に入れられる。
顧客等取引先の信用が高まる	BCP策定企業は、しっかりした企業と認識され、顧客や金融機関からの信用が高まる。
従業員や協力会社等との連携が強まる	BCPの策定は、従業員や協力会社等と一緒に取り組むことになる。企業を守る経営者の姿勢を示すことで、従業員の安心感を生み、協力会社等との関係を強化することにつながる。
中長期の経営戦略を練る機会になる	BCPの策定は、優先すべき中核事業を絞り込んだり、経営資源の弱点を抽出したり、顧客や協力会社等との関係を再構築することになる。これは経営戦略の立案そのものと言える。

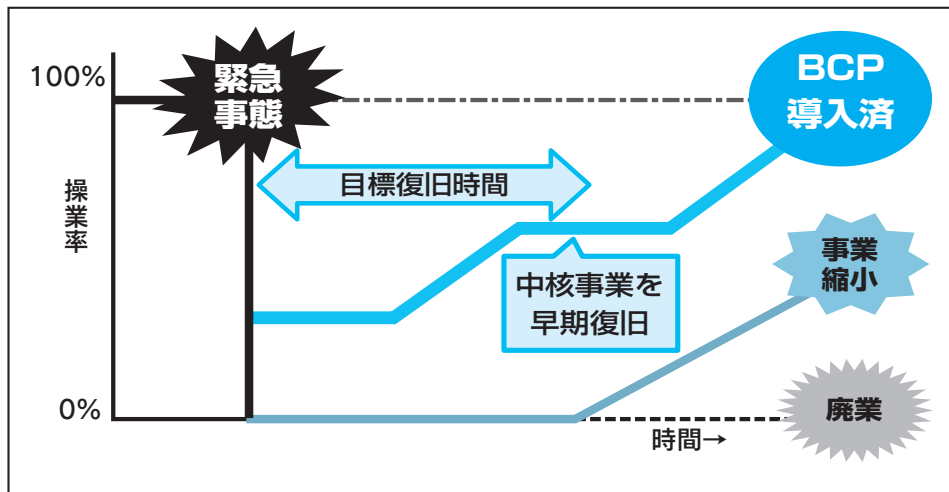
② BCP策定のポイント

BCP策定のポイントは以下のとおりです。災害時に計画的に行動できるようあらかじめ手はずを決め、手を打っておくことが大切です。

項目	内容
中核事業の特定	<ul style="list-style-type: none">複数の事業のうち、緊急時に優先して継続・早期復旧すべき中核事業を特定する。災害時には、利用できる経営資源（人、物、金、情報）が制約される。事業を絞り込んで、限られた資源を傾注することが、企業存続の近道。中核事業の選定に当たっては、会社にとって一番大切な顧客、利益が大きい事業、今後の成長が期待できる事業など、経営者が総合的に判断する。
目標復旧時間の決定	<ul style="list-style-type: none">災害時に中核事業を復旧する目標時間を定める。目標を決めることで復旧の実現に向け事前の対策を進め、緊急時の計画的な行動を促す。目標復旧時間の決定に当たっては、いつまでに復旧すれば顧客との取引を維持できるか、会社の財務が破綻しないかなどの観点から検討。

<p>事前対策や代替策の用意</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中核事業の継続に不可欠な資源（人、物、金、情報）について、災害時でも利用できるよう事前の対策を打つとともに、代替策を用意する。 ・目標復旧時間を達成するために有効なことから手を打つ。例えば、取引先から応援要員を得る、協力会社に代替生産を依頼する、調達先を複数確保しておく、ITデータのバックアップを取っておくなどがある。
--------------------	--

○BCP導入効果のイメージ



③BCP運用のポイント

BCPは一度策定すればよいものではありません。訓練の実施や定期的な見直しなど、継続的に改善することが大切です。

項目	内容
<p>あらかじめ顧客等取引先と協議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中核事業や目標復旧時間について顧客等取引先の了解が得られるよう相談しておく。 ・災害時、顧客等取引先との緊急連絡手段や、相互の要員応援等について決めておく。
<p>従業員との話し合い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・災害時に、経営者はどう行動するつもりか、従業員にどう行動して欲しいか、策定したBCPを基に話し合っておく。
<p>継続的な改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・最初から完璧なBCPを目指さず、会社の身の丈にあった「使えるBCP」を策定し、訓練や定期的な見直しを通じて、BCPを継続的に改善していく。

(memo)

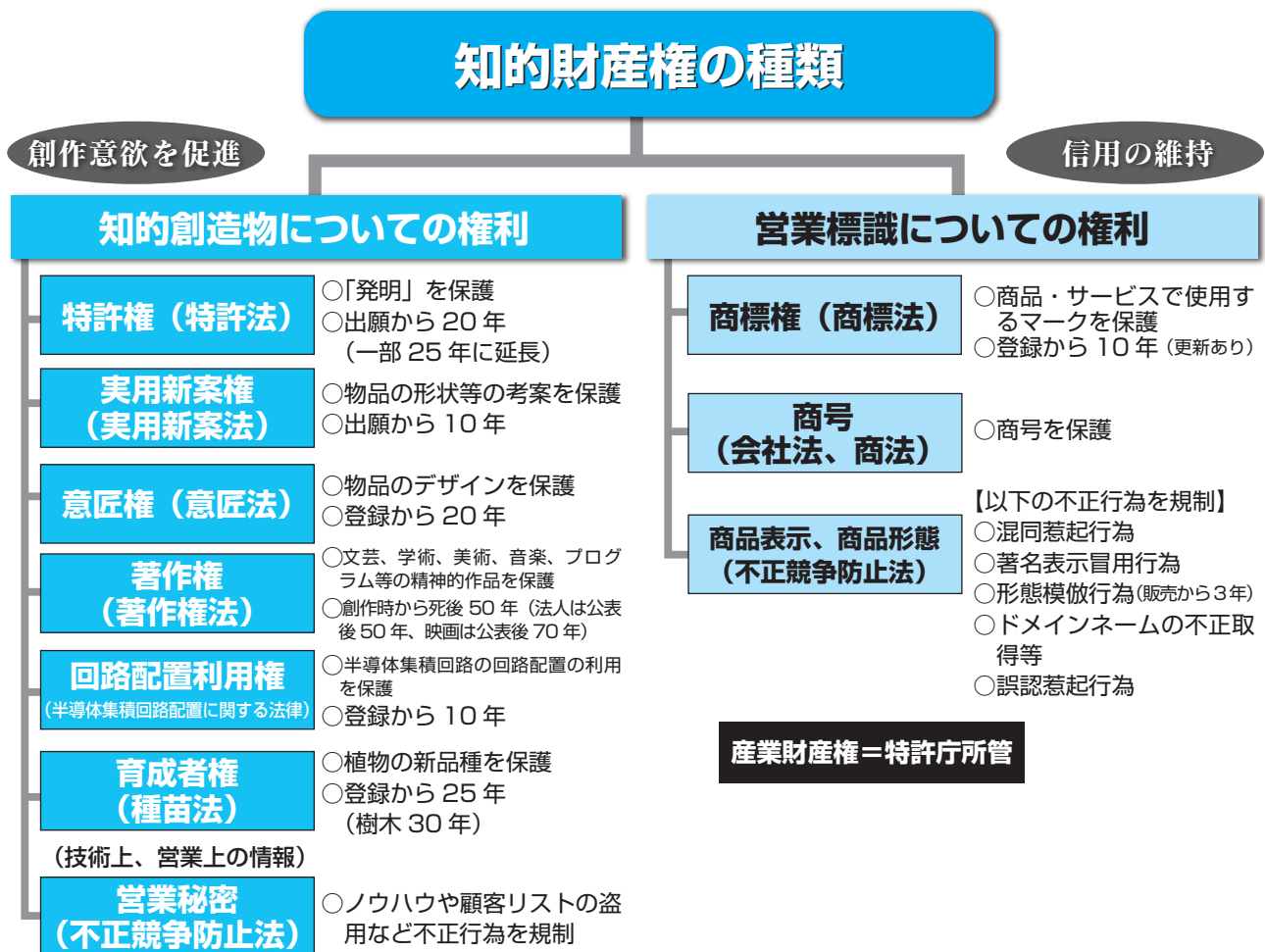
<参考>

1. 経営活動と知的財産権

重要な経営資源の1つに知的財産権があります。この知的財産権を上手に活用することは、経営上の課題を解決し、自社の強みを大きくし、弱点を補うことにつながります。

ア 知的財産権とは

知的財産権は、特許権や著作権などの創作意欲の促進を目的とした「知的創造物についての権利」と、商標権や商号などの使用者の信用維持を目的とした「営業標識についての権利」に大別されます。



(知的財産権の種類 出典：平成 23 年度 知的財産権制度入門 特許庁)

イ 知的財産権の活用

特許権等の知的財産権を創造、維持、管理する知的財産活動 (以下、知財活動) は、経営上の課題を解決する「効果」を有します。例えば、新規事業を立ち上げなければならないという経営上の課題に対して、先行技術調査などの知財活動により、競合の少ない市場への進出、他社の特許侵害の未然防止などの成果をもたらします。また、技術を共有したい、発明を発掘したいなどの経営上の課題に対して、開発成果を特許という目に見える形にすることにより、社内の活性化を図るとともに、外部からの評価の確立などの成果をもたらします。さらに、自社ブランド製品の確立を図りたいという経営上の課題に

対して、商標権の取得により、製品の差別化、信用の蓄積などの成果をもたらすことができます。

このように、知財活動は経営上の課題に対して大きな成果をもたらします。成果である知的財産権の保護は法律に基づくものであるという点も見逃せません。

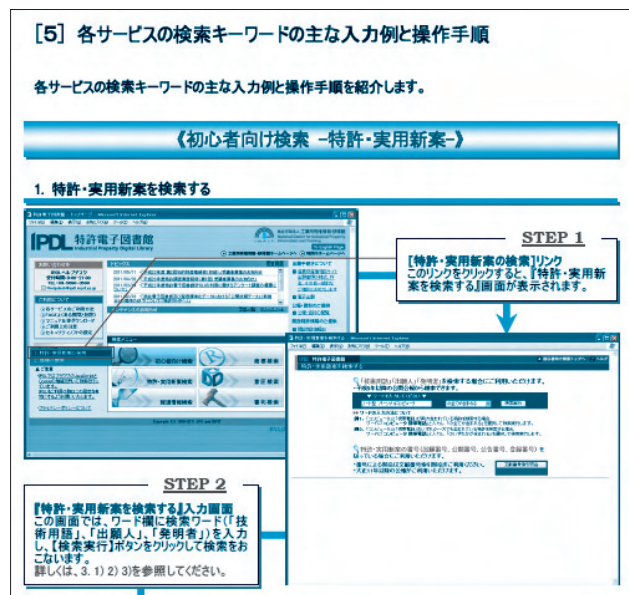
ウ 先行技術調査による技術的課題の把握

(ア) 特許電子図書館

先行技術調査は、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）が提供する「特許電子図書館（IPDL）」にアクセスすることにより、どなたでも無料で検索を行うことができます。特許、実用新案、意匠、商標等について、初心者向け検索から専門的な検索まで数多くの検索メニューが用意されています。具体的な検索については、「特許電子図書館サービス利用マニュアル」に詳しく解説されています。なお、一般社団法人大分県発明協会は、特許電子図書館を用いた検索方法について無料で指導しています。



(特許電子図書館 <http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg.ipdl>)



(上 特許電子図書館ガイドブック <http://www.inpit.go.jp/ipdl/manual/guidebook.html>)

(下 特許電子図書館サービス利用マニュアル 21 頁 [5] 各サービスの検索キーワードの主な入力例と操作手順)

(イ) 有料先行技術調査の実施

有料にて特許電子図書館よりも詳細な検索、調査を行うことができます。

具体的には、一般社団法人大分県発明協会が以下にて有料の先行技術調査を行っています。

種 別	内 容	大分県発明協会非会員	大分県発明協会会員
パトリス検索	特許・実用新案等に係る類似文書、引用文献等の高度な検索	パトリス料金 + 消費税 + 手数料 (セッション料の 20%)	パトリス料金 + 消費税 + 手数料 (セッション料の 10%)
簡易型先行技術調査	調査対象に関連すると思われる文献リストの提示	45,000 円	35,000 円
簡易評価付加サービス	上記調査に判断の一助となる簡易評価を追加	25,000 円	20,000 円
総合型先行技術調査	調査対象を構成要件に細分化し、抽出文献との対比また、総合評価やコメントの提示	165,000 円～	135,000 円～

これ以外にも、大分県発明協会は、特許庁への電子出願の支援、権利を維持するために必要な手数料の納付時期の通知（発明協会会員のみ）など多くのサービスを行っています。

【一般社団法人 大分県発明協会】

<http://www16.ocn.ne.jp/~jiiiioita/support/>

Tel : 097-596-6171 Fax : 097-594-0211 E-mail : oita-iii04@cure.ocn.ne.jp

大分市高江西 1 丁目 4361-10 大分県産業科学技術センター内

(memo)

エ 知的財産権による優位性の確保

(ア) 知財総合支援窓口

市場において競争優位性を維持し利益を確保するためには、自社の市場でのポジショニングの設定、自社のコアコンピタンスの創造など知財活動の前提となる経営戦略計画の策定が必要不可欠です。

そして、知財活動の視点からは、まず自社が提供する技術的解決策に対する市場ニーズが存在するか、次にその市場から事業として成立するだけの収益を確保することができるか、つまり、知財活動への投資が成果に見合うものか。「知財活動は投資である」との視点からの判断が不可欠です。

経営戦略計画の策定、知財活動への投資判断にあたっては、「知財総合支援窓口」によるワンストップサービスの活用が効果的です。知財活動について知識を有する専門家（弁理士、弁護士、技術士、中小企業診断士等）と協働して課題解決を行うことが可能です。

大分県においては、一般社団法人大分県発明協会が「知財総合支援窓口」となっています。「知財総合支援窓口」は平成23年度から始まった制度です。特許庁が中小企業の知財活用支援の中核として都道府県ごとに中小企業の知財の課題等を一元的に受け入れる「知財総合支援窓口」を設定し、様々な専門家・支援機関等と共同でワンストップサービス等の提供を行っています。

知財総合支援窓口

経営課題を知財面から解決支援！

ワンストップで支援！
訪問相談もいたします！

様々な企業活動の中にある知財の種が、企業にとって無限の経営資源となる可能性を秘めています！

出願準備の支援

Q 発明提案書を作成したの
で見てもらえないか？

A 窓口支援担当者が出願の目的を把握し、弁理士から直接アドバイスを受けられます。

知財専門家と協働

弁理士・弁護士 など
地域のニーズに応じて、特定の日に弁理士・弁護士等を窓口へ派遣し、専門的な知財の課題解決を支援します。

海外展開支援機関と連携

INPIT・JETRO^{※1} など
侵害対策や模倣品被害など、海外展開に関する具体的な課題等について、海外駐在経験のある知財専門家や海外支援機関と連携して、支援します。



窓口支援担当者

ヒアリングにより経営課題を的確に把握し、その課題に対応した知的財産活動を提案します。より専門的な課題については、外部の専門家や支援機関と連携して、支援します。

社内体制を整備

Q 研究開発の成果が情報漏洩しないように、適切に管理したいのだが、どうすればよいか？

A 営業秘密管理体制や社内規程の整備など企業内における法的問題についての知識が得られます。

海外展開を支援

Q 自社の優れた技術で、海外へ販路を拡大したい！

A 海外展開における戦略の策定や契約の際に必要な知財に関するアドバイスを受けられます。

外部技術とのマッチング

Q 新製品開発に必要な外部技術を紹介してもらえないか？

A 求めている技術内容を把握し、大学や研究機関とのマッチングを支援します。

専門家チームを派遣

Q 自社の事業戦略に知財を有効活用できないか？

A 経営課題を明確にし、その解決のための知財活動を専門家チームが支援します。

適切な支援人材を活用

技術士・中小企業診断士・企業OB など
様々な支援機関の人材データベースを活用して、経営・知財の課題の解決に適した専門人材を選定して、支援します。

中小企業支援機関等と連携

商工会・商工会議所・中小機構^{※2}・大学 など
知財に関する相談だけでなく、中小企業が抱える様々な悩みを受け付け、他の支援機関と連携して支援します。

幅広い相談に対応

Q 知財が関係するか、わからないが相談してもいいか？

A 窓口では経営課題に対し、知財活用の視点から支援します。知財以外での支援が必要な場合は、他の支援機関をご紹介します。

※1 INPIT：独立行政法人 工業所有権保護・研修機構 JETRO：日本貿易振興機構（ジェトロ） ※2 中小機構：独立行政法人 中小企業振興機構

(知財総合支援窓口 http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/chizai_mado.htm)

(イ) 日本弁理士会会設大分事務所

具体的な権利取得にあつては、弁理士の活用が必要です。平成23年1月に大分市ソフトパーク内に「日本弁理士会会設大分事務所」が開設しました。4名の弁理士が特許・実用新案・意匠・商標の出願、中間処理、調査、鑑定、その他知的財産関連業務に対応しています。(有料、但し初回相談は無料、事前電話予約制)

運営弁理士 安倍国際特許事務所 弁理士 安倍 逸郎
加藤特許事務所 弁理士 加藤 久
平野特許事務所 弁理士 平野 一幸
松尾特許事務所 弁理士 松尾憲一郎

【日本弁理士会会設大分事務所】

http://www.jpaa.or.jp/topics/2011/ooita_open.html

Tel・Fax：097-547-9900 大分市東春日町 17-19 大分ソフィアプラザビル 4階

(ウ) 産学官の連携

産学官連携により自社の新たなコアコンピタンスとなる技術の創造を行うことが可能です。大分大学産学官連携推進機構(知財部門)では、産学官連携を通じた知的財産の創出、権利化、管理、活用に関する支援及び大学から企業への「技術移転」を行っています。技術移転可能な特許情報の一部は独立行政法人科学技術振興機構が運営するJ-STOREにおいて「大分大学」のキーワードにて検索できます。

The screenshot shows the J-STORE search results page for '大分大学'. It displays a table of patent records with columns for No., 出願番号 (Application No.), 特許番号 (Patent No.), 発明の名称 (Invention Name), 発明日 (Invention Date), 登録日 (Registration Date), and データ提供機関 (Data Provider). The table lists 8 patent records.

No.	出願番号	特許番号	発明の名称	発明日	登録日	データ提供機関
1	特許2005-322946	特許435434号	大気汚染物質発生装置 特許 特許	2011/12/19	2011/12/19	大分大学
2	特許2006-080246	特許4370410号	レーザアブレーション処理装置 特許 特許	2011/12/19	2011/12/19	大分大学
3	特許2009-264767	特許2011-104558	負荷レスプレッドコネクタ用プラスチック保護装置 特許 特許	2011/12/19	2011/12/19	大分大学
4	特許2010-006854	特許2011-150057	イオン交換樹脂を用いた金属イオンクロマトグラフィー装置 特許 特許	2011/12/19	2011/12/19	大分大学
5	特許2006-514864	特許4474534号	電子クロマトグラフィー用多孔質膜を有するマイクロ流体デバイス 特許 特許	2011/12/19	2011/12/19	大分大学
6	特許2006-066930	特許4608659号	多孔質膜を用いた多孔質膜の製造方法 特許 特許	2011/10/17	2011/10/17	大分大学
7	特許2005-070299	特許4719875号	多孔質膜の製造方法及び多孔質膜の製造装置 特許 特許	2011/10/17	2011/10/17	大分大学
8	特許2006-187852	特許4649616号	多孔質膜の製造方法及び多孔質膜の製造装置 特許 特許	2011/10/17	2011/10/17	大分大学

(J-STORE <http://jstore.jst.go.jp/>)

【大分大学 産学官連携推進機構】

<http://www.ico.oita-u.ac.jp/>

Tel：097-554-8517 Fax：097-554-7740 E-mail：chizai@oita-u.ac.jp

大分市大字旦野原 700 番地 大分大学産学官連携推進機構 知的財産部門

(エ) 日本弁理士会の特許出願等援助制度

せっかく有用な発明や考案、意匠の創作をしても発明者等の経済的な事情により弁理士に特許出願等の依頼ができず、世の中に活用されずに埋もれてしまうのを防ぐために、必要とされる費用の全部または一部を日本弁理士会が負担する制度です。

The screenshot shows the JPAI website with a navigation menu and a main content area. The main content area features a header for '特許出願等援助制度' (Patent Application Support System) and a detailed description of the system. The description states that the system provides support for patent applications for inventions that are economically viable but may not be supported by individual inventors due to financial constraints. The support covers all or part of the costs of the patent application process. The page also includes a sidebar with various activity categories and a footer with contact information for the JPAI Oita Branch Office.

知的財産のご相談
特許や意匠、商標などをご相談のある方はこちら

日本弁理士会の活動
知的財産の啓発など日本弁理士会の対外活動

ホーム > 日本弁理士会の活動 > セミナー・支援等のご案内 > 支援サービス > 特許出願等援助制度

特許出願等援助制度

日本弁理士会の特許出願等援助制度とは

せっかく有用な発明や考案、意匠の創作(以下、「発明等」という。)をしても、発明者、考案者、創作者(以下、「発明者等」という。)の経済的な事情によって弁理士に特許出願等の依頼ができず、結局世の中に活用されずに埋もれてしまうのを防ぐため援助するもので、必要とされる費用の全部または一部を当会が負担する制度です。

援助制度の内容

援助対象発明等

新規事業の創出等、何らかの形で社会に貢献する可能性が高く、大きな効果が期待される発明等であって、まだ出願されていないものを対象とします。

日本弁理士会の活動

- 意見・声明
- セミナー・支援等のご案内
- イベント情報
- 支援サービス
- 知財ビジネスアカデミー(知財人材育成講座)
- 日本弁理士会キャラバン隊
- 研究・レポート
- 弁理士の研修の取り組み
- 社会貢献活動
- 外国関連情報の提供

(特許出願等援助制度

http://www.jpaa.or.jp/activity/seminar_support/service/patent_application/)

【日本弁理士会会設大分事務所】

http://www.jpaa.or.jp/topics/2011/ooita_open.html

Tel・Fax：097-547-9900 大分市東春日町 17-19 大分ソフィアプラザビル 4階

(memo)

(オ) 知的財産権に関する情報提供

特許庁は知的財産権に関する制度を紹介した「特許行政サービスメニュー」を提供しています。また、独立行政法人工業所有権情報研修館（INPIT）も知的財産権に関するよくある質問について掲載した「産業財産権相談サイト」を開設しています。これらのサイトにアクセスすることにより、どなたでも無料で知的財産に関する知識を習得することができます。



産業財産権相談サイト

あなたの知的創造活動をサポートします

HOME | このサイトを利用するにあたって | 特許庁サイト | 特許電子図書館 | 特許庁への電子出願 | お問い合わせ先 | 用語解説 | 特許庁サイト

かんたん商標出願講座（動画）

産業財産権相談サイト

▼ 参照の多い質問

- 各種申請書様式一覧（紙手続の様式）
- 商標に関する申請書一覧（紙手続の様式）
- 「商標登録簿」の記入例
- 特許に関する申請書様式一覧（紙手続の様式）
- 商標取得までの流れについて

▼ 特許の種類ごとに調べる

特許

- 特許について何？（9件）
- 出願書類の書き方ガイド（10件）
- 各種申請書一覧（18件）
- 課金（4件）
- 手続の流れ
- 手続補正書の記載例（17件）

意匠

- 意匠について何？（9件）
- 出願書類の書き方ガイド（10件）
- 各種申請書一覧（18件）
- 課金（4件）
- 手続の流れ
- 手続補正書の記載例（18件）

商標

- 商標について何？（10件）
- 出願書類の書き方ガイド（10件）
- 各種申請書一覧（18件）
- 課金（4件）
- 手続の流れ
- 手続補正書の記載例（19件）
- かんたん商標出願講座（動画）（18件）

▼ その他

- その他
- 初めて出願される方へ（21件）
- 公費の相談場所（9件）
- 料金を調べる（9件）
- その他の（11件）

▼ 共通のなお問合せ

- 共通のなお問合せ
- 問合せの多いお問合わせについて（10件）
- 各種支援・講座（4件）

(左 特許行政サービスメニュー：

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/sesaku/gyousei_service.htm)

(右 産業財産権相談サイト：<http://faq.inpit.go.jp/EokpControl?&event=TE0008>)

(memo)

【参考】中小企業者のための経営革新支援制度のご案内

～経営革新（「新たな事業活動」に取り組んで、「経営を向上」させること）に挑戦しましょう～

経営革新の必要性

事業にはライフサイクルがあり、成長期を経て衰退期へと向かいます。なぜなら、その事業が技術革新や消費者嗜好の変化、社会構造の変化、価値観の多様化といった外部環境の変化に対応できなくなるためです。

企業のさらなる成長のためには、新たな事業活動（新製品の開発や新市場への進出などの取り組み）が求められます。



経営目標・経営計画の重要性

経営目標を定め、それを達成するための問題点、課題を整理し、その課題を解決するための経営計画を作成することは、企業経営においてとても重要です。事業実施のための具体的なスケジュールや売上・利益計画、資金計画を作成することで、いつまでに、誰が、何をやるのかが明確になり、目標の達成可能性はぐっと高まります。

また、経営計画は、ステークホルダー（取引先や金融機関、従業員など御社の利害関係者）に御社への信頼性を高めてもらうためにも有用です。

「経営革新支援制度」が、御社の経営計画の作成、実行を後押しします。

経営目標

将来の会社のあるべき姿



目標に到達するための道しるべが

経営計画

「経営革新支援制度」とは

●「経営革新」とは、「新たな事業活動」（下記①）を行うことにより、「経営を相当程度向上させること」（下記②）と中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律で定められています。経営革新を図るための3～5年間の経営計画（ビジネスプラン）のことを「経営革新計画」と言います。

●県では、この法律に基づき、中小企業者が作成した「経営革新計画の承認」を行っています。（承認のポイントは下記③のとおり）

●県制度資金の低利融資や販路開拓の補助金などの各種支援策によって、承認された経営革新計画の実行を支援します。

①「新たな事業活動」とは

次の4つの「新たな」取り組みのことをいいます。

- ①新商品の開発又は生産
- ②新役務（サービス）の開発又は提供
- ③商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④役務（サービス）の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

※「新たな事業活動」は、「自社にとっての新たな取り組み」であり、「既に同業他社（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）において相当程度普及している技術・方式等の導入ではない」ことが必要です。

②「経営の相当程度の向上」とは

次の2つの指標が経営革新計画終了時（3～5年後）に下表のとおり相当程度向上することをいいます。

①「付加価値額」（注1）または「一人あたり付加価値額」（注2）の伸び率

②「経常利益」（注3）の伸び率

（注1）付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費

（注2）一人あたり付加価値額＝付加価値額 ÷ 従業員数

（注3）経常利益＝営業利益－営業外費用（支払利息等）

※本制度における経常利益には営業外収益は含みません

計画終了時	「付加価値額」または「一人あたり付加価値額」	経常利益
3年計画の場合	9%以上向上	3%以上向上
4年計画の場合	12%以上向上	4%以上向上
5年計画の場合	15%以上向上	5%以上向上

③ 経営革新計画の「承認」を受けるポイント

- 「新たな事業活動」に同業他社と比較した場合の優位性、差別化要素、独自のノウハウなどがあるか
- 売上・利益計画の算定方法やその根拠が適正か
 - ・資金調達や売上高、売上原価などの見込みは実現性が高いか
 - ・売上高の算出にあたっては、当該商品等の市場性を確認したか（引き合い、アンケート結果、展示会での反応、ターゲット顧客数などから導き出したか）
- 構想、アイデア段階ではなく、誰がいつまでに何をやるかという具体的なスケジュールにまで落とし込んでいるか

経営革新支援制度の利用者の声・承認対象事例

利用者の声

- 経営目標、経営計画を立てる方法がわかった。
- 計画作成の支援やアドバイスを受けたことで、自社の現状や課題が明確になった。計画の整理、見える化が実現できた。
- 計画を作成し、承認を受けたことで、経営陣、社員ともに今後の方向性について意思統一できた。
- 補助金を販売促進、展示会出展に活用できた。低利・長期融資が受けられ、設備投資を行えた、資金繰りが楽になった。
- 知名度・信用力が向上し、宣伝・営業が行いやすくなった。
- 付加価値の高い商品・サービスを考える契機になった。

承認対象事例

「この新事業は経営革新支援制度の対象になるの？」との疑問をお持ちの方は、以下の事例を参考に判断ください。

	承認を受ける可能性が高い新事業の事例	承認を受ける可能性が低い新事業の事例
1	洋菓子店が地元産の規格外の有機野菜を使い、野菜の甘みを十分に引き出したスイーツやジュースを販売する。	洋菓子店がそのブランドを活かして和菓子販売する（ブランドの利用のみで和菓子にはこれといった特徴がない）
2	地元産の素材を活用した「饅頭」、「かりんとう」などの菓子を開発し、新たな観光客向けのお土産として売り出す。	和菓子屋が単に商品ラインナップを増やすために「饅頭」や「かりんとう」などを製造・販売する。
3	コンビニエンスストアのフランチャイジーである会社が、高齢者の安否確認を兼ねた商品の宅配サービスを始める。	老舗の酒屋が大手コンビニエンスストアチェーンのフランチャイジーになる。
4	自転車の部品加工で培った技術力をベースに自動車部品加工への参入を図る。	施盤加工業者が新たにフライス盤の汎用機を購入し、加工を始める。
5	クリーニング店が、コイン式乾燥機を載せた車両による移動乾燥サービス事業を展開する。	クリーニング店が店舗での受付だけでなく、大口顧客向けの回収・配達サービスを始める。

※上記の判断基準はあくまで「目安」です。商品やサービスの内容、新事業を取り巻く環境等により承認の可能性は変化しますので、詳しくは「経営革新計画作成支援機関等」又は経営金融支援室までご相談ください。

memo)

経営革新計画の承認・フォローアップまでの流れ

【申請対象者】

本社所在地が大分県内である「中小企業者（グループ、組合含む）」

※創業後、少なくとも1度は決算期を経ていることが必要です。

※申請対象者要件の詳細については、経営金融支援室までお問い合わせください。

経営革新計画の作成 (支援機関等による計画作成サポート)

中小企業者が新たな事業活動を行うことにより、経営が相当程度向上するような計画を作成します。なお、作成にあたっては次の経営革新計画作成支援機関等によるサポートを受けてください。

- ・財団法人大分県産業創造機構 TEL (代表) 097-533-0220
- ・大分商工会議所 TEL (代表) 097-536-3131
- ・大分県商工会連合会 TEL097-534-9507
- ・大分県中小企業団体中央会 TEL097-536-6331
- ・最寄りの商工会議所、商工会
- ・中小企業診断士など経営革新計画の作成支援が可能であると客観的に認められる者

(詳しくは大分県経営金融支援室までお問い合わせください。)

経営革新計画の承認申請から承認まで、少なくとも1ヶ月以上(概ね1~2か月)はかかります。支援機関等への相談はできるだけ早めをお願いします。

支援機関等のサポートを受けて作成した経営革新計画承認申請書等の内容について、県担当者がヒアリングを行います。これを受けて、支援機関等とともに申請書をブラッシュアップして、県に提出します。

経営革新計画承認申請書等の提出

【提出先】大分県商工労働部経営金融支援室

〒870-8501 大分市大手町3丁目1番1号 電話 097-506-3223

申請書の内容は、①計画の内容(ストーリー)、②実施計画(実施項目、実施時期等)、③経営(売上・利益)計画及び資金計画、④設備投資・運転資金計画 など

経営革新計画検討会(プレゼンテーション)

毎月月末頃に開催します。原則として、毎月上旬受付分までが対象となります。

県知事の承認の可否の決定

承認の場合

低利融資・販路開拓補助金などの支援措置

別途申請を行い、担当機関ごとの審査を受ける必要があります。

実施状況調査等も含めたフォローアップ

- ・計画実施中に、県が計画の円滑な実施についてアドバイスを行います。
- ・計画承認から1年経過後及び終了時点でアンケート調査を行います。
- ・計画承認から終了までの各期ごとに決算書の提出をお願いしています。

●申請書の書き方や必要書類など上記に関する詳細を記載した「経営革新計画作成の手引き」や申請書様式のダウンロードについては、大分県庁ホームページをご覧ください。

◎県庁ホームページのトップページ上部の

「しごと・産業」→「経営・金融」の「経営・創業支援」→「経営革新支援制度の概要」

経営革新計画承認企業への支援策

経営革新計画の承認を受けると以下の支援策がご利用になれます。

ただし、支援策を受ける場合は、経営革新計画の承認とは別に県や金融機関の審査を受けていただく必要があります（経営革新計画の承認は、支援策が受けられることを保証するものではありません）。

また、支援策のうち低利融資制度の利用を希望される場合は、経営革新計画の作成と並行して金融機関に相談しておいてください（経営革新計画承認申請時のヒアリングにおいて、金融機関との相談状況についてお聞きします）。

①販路開拓補助金（大分県）

・承認を受けた経営革新計画に従って実施する事業における販路開拓に係る経費（展示会への出展や広告宣伝等）の一部を補助します。

・補助率 1/2、上限額 100 万円（平成 24 年度の補助条件）

※補助金は、計画期間内に 1 回だけ利用することができます。

※平成 24 年度以降、補助率、上限額等の補助条件が変更になる可能性があります。申請される際に経営金融支援室にお問い合わせください。

※申請が多数となった場合、交付決定額が申請額よりも低くなる場合があります。

・補助金の申請・交付の流れ

前年度までに承認を受けた企業に対して当年度 4 月頃募集→申請予定内容についてヒアリング→交付申請→6 月中交付決定→[6 月（交付決定後）～3 月の間に対象事業を実施]→翌年度 4 月実績報告→翌年度 5 月頃精算払

②大分県制度資金（創造的企業育成支援資金）

・承認を受けた経営革新計画に対する低利融資「創造的企業育成支援資金」の融資条件は以下のとおりです。

（平成 24 年度の融資条件）

融資限度額：8,000 万円 利率：年 1.8～2.0%（別途年 0.2%の保証料要）

融資期間：7 年（設備 10 年）以内（うち据置期間 1 年以内）

※県制度資金の中で最も低い保証料率を設定。

※原則代表者以外の保証人不要。担保は必要に応じて徴求。

・県制度資金のお申し込み窓口は県内に本店がある金融機関及び商工中金大分支店です。（経営革新計画の承認とは別に金融機関へのお申し込みが必要です）

③日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）による低利融資

・承認を受けた経営革新計画に対する「新事業活動促進資金」による低利融資です。

・金利は毎月変動し、借入期間によっても異なりますので、詳しくは下記にお問い合わせください。

（経営革新計画の承認とは別に公庫へのお申し込みが必要です）

日本政策金融公庫大分支店 中小企業事業 電話：097-532-4106

日本政策金融公庫大分支店 国民生活事業 電話：097-535-0331

日本政策金融公庫別府支店 国民生活事業 電話：0977-25-1151

※他に特許関係料金減免制度、販路開拓コーディネート事業などの支援制度があります。

経営評価シート

経営活動の状況

		項目	確認内容
経営環境把握と経営理念・計画の策定状況	1	経営理念と存在意義の確認	理念は明確か、職員へ浸透しているか
	2	想定顧客・市場の明確化	自社のお客は誰か、どのような人か、わかっているか
	3	顧客・市場ニーズの把握、顧客開拓	市場の評価や声をつかみ、商品やサービスに活かしているか
			お客のニーズを超える提案ができているか
	4	自社の強み・弱みの把握と対応	思い込みではなく、客観的に自社を見て分析しているか
			お客が買ってくれる、注文してくれる本当の理由を知っているか
	5	業界動向や競合商品の把握と対応	情報の収集・分析に基づく計画策定や動きをしているか
	6	経営基本方針の策定	上記内容を踏まえたものとなっているか
7	短中期経営計画の策定	具体的な手段や方法、行動スケジュールが示されているか	
		収支計画・資金計画の内容は妥当か、各金額の根拠はあるか	
8	年次計画・実績の差異分析	計画未達成の原因分析と対策、PDCAサイクルを回しているか	
組織体制の状況	1	経営姿勢や経営能力	経営者が従業員の手本となっているか、経営意欲・知識は十分か
			現場をしっかりと見ているか
	2	人員構成	役員・職員の構成、年代構成は適正か
	3	従業員の動機付けや育成体制	各従業員の能力を高める取組をしているか、権限・責任は明確か
	4	業務チェック機能の充実度	業務遂行におけるチェック機能はあるか、適切に評価しているか
	5	技術・ノウハウの共有や継承	技術・ノウハウの蓄積や共有、承継は出来ているか
	6	従業員や部門間の連携、コミュニケーション	各従業員は自分の手柄優先ではなく全体最適の意識を持っているか
7	労働環境の整備状況	就業規則等は整備されているか、働きやすい環境となっているか	
生産管理等の状況	1	設備等の充実性、稼働状況	事業実施に必要な設備が揃っているか、十分に稼働しているか
	2	不要な設備等資産の有無	過度に高額なものや必要性の低いものは無いか
	3	5Sや現場改善の取組状況	5Sや現場改善に組織全体で取り組んでいるか
	4	生産計画の有無	生産の状況を目に見える形で把握しているか
	5	品質管理の状況	不良品発生やクレームへの対応や再発防止ができているか
	6	在庫管理の状況	材料・仕掛かり・完成品在庫量が把握できているか
現場確認	1	現物の確認	現物と伝票や固定資産台帳、納税証明書等との整合性
	2	現場・職員の雰囲気	挨拶や礼儀、言葉遣いや態度、適度な緊張感、活気は
	3	整理整頓、管理の状況	事務室や工場が見た目にキレイか、機械設備の点検状況は
	4	各種規則・規程の整備と運用	必要な規則や規程があるか、内容は妥当か、適切に運用されているか
	5	決算書、元帳、伝票、通帳の確認	月次決算しているか、不明確な資金使途はないか
課題把握と対応の状況	1	組織運営、経営上の課題を把握できているか、その課題を組織全体で共通認識できているか	
	2	課題発生の根本要因の分析は出来ているか	
	3	経営者が財務内容を正確に把握できているか	
	4	課題解決に向けて積極的に取り組んでいるか	

財務内容

財務状況	1	売上高	千円	売れ筋は何か、主要商品の売上げ推移は	
	2	営業利益	千円	原価管理は出来ているか、各経費額・経費率の推移は	
	3	経常利益	千円	営業外収益・費用の内容は	
	4	当期純利益	千円	特別利益・損失の内容は	
	5	減価償却費	千円	きちんと償却しているか、経費扱いだが現金が出ていくわけではない	
	6	現預金	千円	手持ち資金が極端に少なくないか	
	7	総資産（総資本）	千円	資産が水ぶくれしていないか（不必要な資産はないか）	
	8	長期借入金	千円	資金用途は何か、過大な借入となっていないか、延滞はないか	
	9	純資産	千円	表向きはプラスでも、実態として債務超過となっていないか	
	10	繰越利益剰余金	千円	これまでの収益状況はどうか	
	11	資金繰り状況		資金繰り表はあるか、資金繰りに余裕はあるか	
収益成長性	1	売上高指数	%	当期売上高÷前期売上高	
	2	総資本対営業利益率	%	営業利益÷総資本×100	
	3	総資本回転率	回	売上高÷総資本	
	4	売上高対売上総利益率（粗利益率）	%	売上総利益÷売上高	
	5	売上高対営業利益率	%	営業利益÷売上高	
	6	売上高対純利益率	%	純利益÷売上高	
健全性	1	固定長期適合率	%	固定資産÷（純資産+長期借入金）	
	2	流動比率	%	流動資産÷流動負債×100	
	3	総資本対自己資本比率	%	純資産÷総資本×100	
	4	借入金依存度	%	借入金÷総資本×100	
	5	売上高対支払利息比率	%	（支払利息－受取利息）÷売上高	
	6	借入金返済能力		年間返済額と税引き後利益+減価償却費との比較	
	7	売上債権、未収金、貸付金等の状況		不必要な貸付や焦げ付きはないか、債権管理・回収努力しているか	
	8	在庫の状態		棚卸しの状況、製品在庫の売却可能性、材料在庫の使用可能性は	
	9	土地等固定資産の含み損益		資産台帳上の簿価と実勢価格との差は	
生産性	1	従業員1人当たり年間加工高	千円	年間加工高÷従業員数	
	2	固定資産回転率	回	当期売上高÷固定資産	
	3	加工高比率	%	年間加工高÷年間生産高×100	
	4	加工高対人件費比率	%	人件費÷年間加工高	
		生産高＝純売上高－当期製品仕入原価			
		加工高＝生産高－（直接材料費+買入れ部品費+外注費+間接材料費）			

事業継続のための備え

事業承継	事業承継計画が作成され、計画に基づいて承継の準備が進められているか
事業継続	災害等の非常時に備えて事業継続計画が作成され、事前対策や非常時の対応準備が出来ているか

参考文献

- ・【エッセンシャル版】マネジメント基本と原則 P. F. ドラッカー ダイヤモンド社
- ・今日からモノ知りシリーズトコトンやさしい作業カイゼンの本 岡田 貞夫 日刊工業新聞社
- ・経営改善計画書作成の手引き 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- ・5ヵ月で構築できる5Sの導入と定着 田中満洲光 発行元：NPO法人技術サポートネットワーク大分
- ・事業承継ガイドライン事業承継協議会・事業承継ガイドライン検討委員会
- ・商工ジャーナル2010年7月号付録商工ビジネスデータNO.265
トップのための経営講座中期経営計画の策定・実行のポイント (株)商工中金経済研究所
- ・新・まるごと工場コストダウン辞典 五十嵐 瞭 日刊工業新聞社
- ・[図解] ムダとり 山田日登志 (株)幻冬舎
- ・戦略経営の発想法 木村剛 ダイヤモンド社
- ・中小企業事業承継ハンドブック 中小企業庁
- ・中小企業の会計34問34答 中小企業庁
- ・ビジュアルマーケティングの基本 野口智雄 日本経済新聞社
- ・BCP(事業継続計画) 中小企業庁
- ・論点思考－BCG流問題設定の技術－ 内田和成 東洋経済新報社

Business Management Guide

大分県商工労働部 経営金融支援室