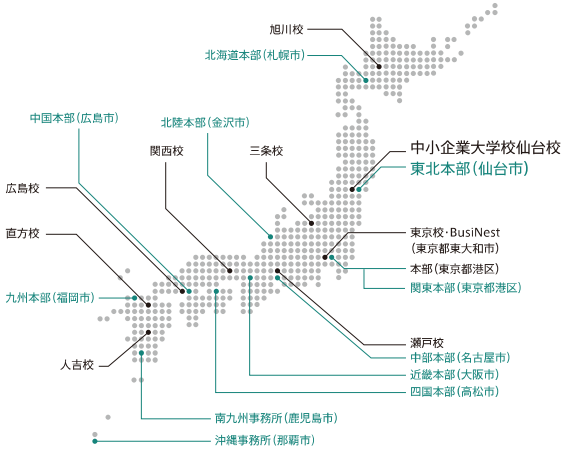
Be a Great Small.
中小機構

中小機構は、国の中小企業政策の中核的な実施機関です。
成長ステージに合わせた幅広いメニューで企業の成長を応援します。

【名 称】
独立行政法人中小企業基盤整備機構
（略称：中小機構）
Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan



中小企業基盤整備機構
東北本部
〒980-0811
宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービル6階
電話：022-716-1751（企業支援課直通）
https://www.smrj.go.jp/

（発行　2022.03 / ver.01）Design・Printing：Hi creative.inc

企業体質強化のススメ

不確実な経営環境を乗り越え、
企業業績の安定・向上を図るために

人が変わり、会社が変わる

企業体質強化の取組みは「環境変化に直面しても、企業業績の安定・向上の実現に向けて、現在の仕事のやり方や管理の仕組みを改善し続ける全社的活動」です。
企業体質強化のための一連の取組みを推進すると、人材育成が進み、自社の収益改善と生産性向上が期待できます。

企業体質強化のススメ

―― はじめに ――

【中小企業を取り巻く経営環境の変化】

中小企業を取り巻く経営環境は刻々と変化しています。国内における少子高齢化に伴う市場成長の鈍化や人手不足に加え、世界的な原材料部品の供給不足や資源価格の高騰、さらには相次いで発生する自然災害等様々な事象が企業経営に大きな影響を及ぼしており、経営者には難局を乗り越える経営のかじ取りが求められています。

このような経営環境の変化に対応し、中小企業が生き残り、成長していくためには、絶えず自社の経営基盤の強化に取組むことが重要です。変化の激しい時代で新たな成長・発展に向けた取組みを進めていくうえでも、会社全体で工夫を凝らしながら経営革新や経営改善に取組むことが欠かせなくなってきています。

【中小機構東北本部の取組み】

中小機構東北本部では、長期・継続的に専門家を派遣する「ハンズオン支援」により、中小企業の経営課題解決のサポートをしています。

ハンズオン支援で行う経営基盤の強化に向けた支援は、“環境変化に直面しても着実に利益を獲得するための支援（＝企業体質強化の支援）”として、これまで多くの企業様に利用いただき、成果に結びつけ、支援モデルとして確立してきました。

本書は、実際のハンズオン支援の現場で培われた企業体質強化の支援ノウハウを体系的に整理し、モデル事例を通じて、ポイントや留意点等を経営者目線で分かりやすく解説したものです。

本書を自社経営の参考にしていただくとともに、企業体質強化に取組みたい経営者の皆様は是非お気軽にご相談ください。

お問い合わせ先　中小機構東北本部　022-716-1751

中小企業経営者の悩み

経営不振のサイクルから抜け出すために

情報を整理して問題・課題を見つけ出し、
経営管理と現場管理の仕組みを構築・実践することで、
企業業績の安定・向上を目指しましょう

中小機構のハンズオン支援

中小企業の経営基盤の強化や改善に向け、中長期（半年～２年）にわたる支援者チームによるハンズオン支援を実施しています。ご支援にあたっては、経営者や部門の責任者等に多角的な面からお話をお聞きし、その会社の実態や問題点を把握し、必要な改善点を経営者と共有しながら支援を進めることを重視しています。

【ハンズオン支援の４つの特徴】

オーダーメイド型の支援

経営者の皆様が考える自社の課題、将来の目指す姿をお伺いし、企業ごとに最適なご支援の内容・方法をご提案します。

一緒に考える伴走型の支援

企業の主体的活動を支援するため、社内にプロジェクトチームを編成いただきます。専門家はそのプロジェクトチームの活動をサポートする形で、アドバイスや助言等を行います。

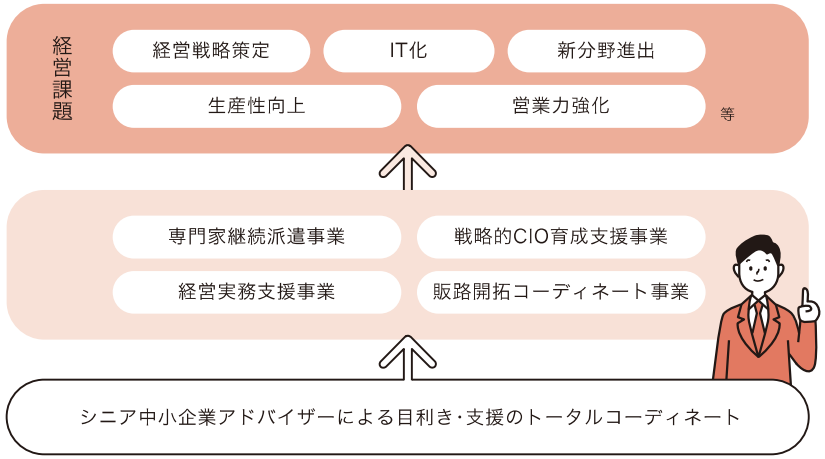
多彩な専門家のアドバイス

全国ベースの幅広いネットワークを通じ、経験豊富な専門家を選定します。専門家には、大企業の経営幹部として実務を幅広く経験した方や、中小企業支援の経験を積んだ中小企業診断士等、多彩な顔触れがそろっています。

自立成長への仕組みづくり

支援を受けながら、企業自らが実践を通して課題の本質を理解し、課題解決能力を身に付けることで、支援終了後も自ら継続的に発展できる「自立成長の仕組みづくり」を目指します。

【４つのハンズオン支援メニューから最適な支援をご提案します】



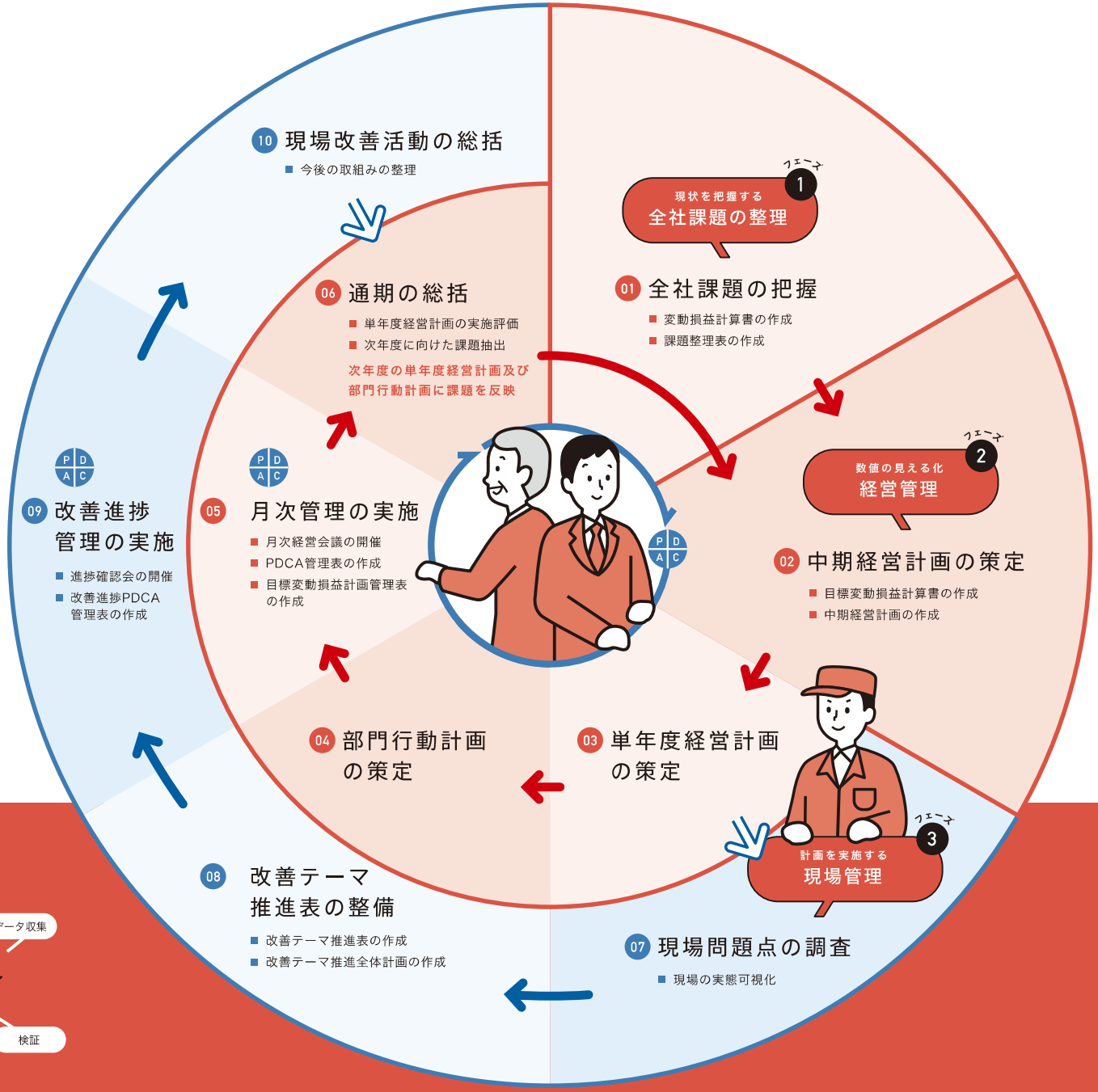
企業体質強化の仕組み

3フェーズ、10ステップをPDCAサイクルで！

企業体質強化の仕組みは3つのフェーズに分かれ、10の実施項目で構成されます。経営管理と現場管理の強化を両輪で推進し、自社の収益改善と生産性向上、人材育成を図ることを目的としています。
次頁からは、モデル事例を基に、中小機構東北本部が企業体質強化の仕組み導入に向けた支援を行う上でのポイントや留意点等を解説していきます。

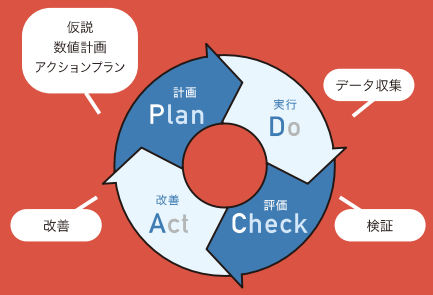
企業体質強化の仕組み導入の主なメリット

- やるべきことが明確になり、次の目標も立てやすい
- 実績管理が円滑になり、先を見据えた行動がとれる
- 充実した内容の会議が定着し、目標実現への行動が着実に推進される
- 従業員が積極的に意見を出すようになり、職場の活気が高まる
- ノウハウが蓄積され、後継者・幹部社員の成長へつながる



PDCAサイクル

PDCAサイクルとは、(P：計画、D：実行、C：評価、A：改善)を指します。企業体質強化の仕組み導入初年度は、目標や行動の予測に大きなズレを生じることがあります。ズレを修正し結果を出すためには、いかにＰＤＣＡサイクルを数多く回すかが鍵となります。



01

1 現状を把握する

全社課題の整理

企業体質強化の取組みの第一歩は、自社の経営の実態を把握することから始まります。
ここで自社の経営上の問題・課題と収益構造を明らかにし、現状の企業体質を把握することが、
のちの企業各社に合った経営管理や現場管理の仕組みを構築することに繋がります。

管理会計による変動損益計算書を作成する

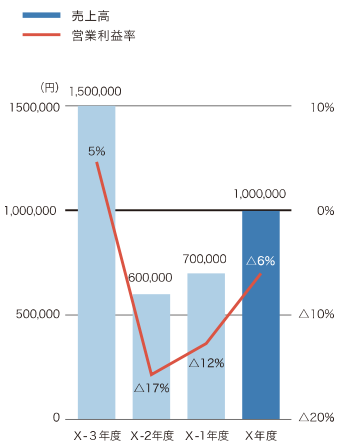
過去3年間の収益状況、組織体制・決裁プロセスなどから経営の実態を把握します。まずは、自社の収益構造を把握するために、従来の財務会計による決算書を「管理会計による変動損益計算書」に組み替えます。
多くの会社では財務会計による決算書を経営の参考に役立てていますが、自社の真の収益構造を把握したり、経営計画を立てたり、経営管理や現場管理を行ったりするために必要な情報としては不十分です。
このため、**「経営に使えるカタチ」**に組替えます。これを変動損益計算書への組替えといいます。
経営者が経営上の変化点を捉えて意思決定を行いやすくするための経営管理手法の1つとして広く活用されています。

過年度変動損益計算書

単位：千円

	X-3年度		X-2年度		X-1年度		X年度	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	1,500,000	100%	600,000	100%	700,000	100%	1,000,000	100%
材料仕入費	60,000	4%	24,000	4%	7,000	1%	20,000	2%
外注費	420,000	28%	168,000	28%	189,000	27%	280,000	28%
材料	120,000	8%	48,000	8%	63,000	9%	70,000	7%
変動費　計	600,000	40%	240,000	40%	259,000	37%	370,000	37%
付加価値額	900,000	60%	360,000	60%	441,000	63%	630,000	63%
人件費	300,000	20%	282,000	47%	315,000	45%	400,000	40%
減価償却費	75,000	5%	60,000	10%	56,000	8%	70,000	7%
経費	450,000	30%	120,000	20%	154,000	22%	220,000	22%
固定費　計	825,000	55%	462,000	77%	525,000	75%	690,000	69%
営業利益	75,000	5%	△102,000	△17%	△84,000	△12%	△60,000	△6%

売上高と営業利益率の推移



POINT

変化動向を把握する

過去3年間の売上高、変動費、固定費、営業利益の推移から、それぞれの変化動向を確認します。費用項目のうち、変動費は比率に、固定費は金額に着目して変化動向を確認します。

【モデル事例】
株式会社A社

業種　：電子部品製造業
企業規模：X年度売上高 10億円 ／ 従業員 100人
経営環境：顧客の多品種小ロット対応要求、コスト競争の激化等、厳しい環境変化に直面。
経営状況：各種基盤の部品実装から組立、検査、梱包等を行う。
高い技術力を基に業績拡大してきたが、主力取引先の売上激減等の影響を受けて業況が悪化した。

課題整理表を作成する

次に、前述の過年度変動損益計算書から過去の実績と比較して傾向の変化に問題がないか確認するとともに、仕事を進めるうえでの困りごとを確認していきます。
実態把握により明らかになった課題を一覧化したものが「課題整理表」です。
課題の性質別に、経営管理に関するものと現場管理に関するものに分類すると整理しやすくなります。

課題整理表

	経営課題
1	３年連続の営業利益損失を計上
2	主力取引先向け売上の激減により 売上大幅減少
3	中長期の事業方針が不明確 ➜ 事業方針と収益計画が連動していない ➜ 経営方針と部門行動計画の内容が リンクしていない
4	商品別付加価値が把握されていない
5	社内情報共有の仕組みがない
6	PDCAを回していない

	現場課題
1	突発での生産受注変更が多く、 効率の良い生産計画が組めない
2	支給部材の欠品により生産が混乱する
3	多品種少量生産のため、 段取りが多く、効率が悪い
4	現場の効率／品質改善活動の管理や 実績フォローが見えない ➜ 生産計画／実績管理分析がされていない ➜ 段取り工数、生産工数の分析がされていない
5	当日の生産目標(計画数、要員配置等)が 掲示されていない

POINT

部門横断で実態把握を進める

実態把握を進めるうえでは、総務や営業、製造部門など部門横断の広い視点で会社全体の課題を見つけることが重要です。

02 フェーズ2 経営管理編

中期経営計画の策定

01 で明らかになった経営の実態に合わせて、実際にPDCAを回す仕組みを構築し、経営管理を実践していきます。これ以降の活動では経営トップである経営者のほか、上級管理者（部門長等）の参加が必須となります。なぜなら、上級管理者の参画なくして経営管理のPDCAを回していくには限界があるからです。
（上級管理者には後述の 05 月次管理の実施段階において重要な役割が求められます。）

目標変動損益計算書を作成する

中期経営計画の骨子となる「目標変動損益計算書」を作成します。中期経営計画は、会社の将来の姿と、計画実現のための施策の大枠を示すものです。また、中期で達成すべき目標（中期経営目標値）が、短期の進むべき方向性を示します。中期経営目標値設定時に使用するのが、「目標変動損益計算書」です。

成り行き計画

01 で作成した過去３年間の売上高、変動費、固定費の傾向を基に、次年度の各費用項目の金額と営業利益を試算したもの。

意思入れ計画

算出した成り行き計画に対して、次年度以降に自社として生み出したい利益額に加え、目標固定費、目標付加価値額、目標変動費率、目標売上高を決めたもの。経営者の思いを反映しましょう。

単位：千円

	X年度実績		成り行き計画			意志入れ計画						
							X+１年度		X+２年度		X+３年度	
	金額	比率		金額	比率	新規顧客開拓	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	1,000,000	100%	同一	1,000,000	100%	+20%向上	1,200,000	100%	1,320,000	100%	1,452,000	100%
材料仕入費	20,000	2%		20,000	2%	既存商品の単価交渉	24,000	2%	26,400	2%	29,040	2%
外注費	280,000	28%		280,000	28%	内作取り込みで削減	300,000	25%	303,600	23%	319,440	22%
材料	70,000	7%		70,000	7%		84,000	7%	92,400	7%	101,640	7%
変動費　計	370,000	37%	率で同一	370,000	37%		408,000	34%	422,400	32%	450,120	31%
付加価値額	630,000	63%		630,000	63%		792,000	66%	897,600	68%	1,001,880	69%
人件費	400,000	40%	昇給折込＋賞与	420,000	42%		456,000	38%	462,000	35%	479,160	33%
減価償却費	70,000	7%	既存のみ	60,000	6%		72,000	6%	66,000	5%	72,600	5%
経費	220,000	22%		220,000	22%		264,000	22%	290,400	22%	319,440	22%
固定費　計	690,000	69%		700,000	70%	その他経費も現実的な金額で設定	792,000	66%	818,400	62%	871,200	60%
営業利益	△60,000	△6%		△70,000	△7%	価格高騰を見据える	0	0%	79,200	6%	130,680	9%

POINT

今後３年間の目標値を設定する

当年度実績を基に次年度の成り行きでの見込み（成り行き計画）を試算し、今後３年分の意思入れ計画を作成します。意思入れ計画作成時の背景や前提条件等を記録しておくと、結果検証や総括がしやすくなります。

中期経営計画を作成する

次に、中期経営目標値を実現するための「中期経営計画」を作成します。中期経営目標値と、これを実現するための重点主要施策、経営背景や経営方針等を盛り込みます。経営者・上級管理者間で十分な討議の過程を経て、まとめていくことが重要です。

中期経営計画

【経営背景】

わが社を取り巻く経営環境は大きく変化し、顧客要求やコスト削減等の対応が急務な状況にある。

【経営方針】

経営管理と現場管理両輪で構造改革を推進する。

【基本要件】

1 経営管理水準の向上
2 生産性の向上

【中期経営目標値】

		X+1年度	X+2年度	X+3年度
経営指標値	売上高	1,200,000千円	1,320,000千円	1,452000千円
	変動費	408,000千円	422,400千円	450,120千円
	変動費率	34%	32%	31%
	固定費	792,000千円	818,400千円	871,200千円
	営業利益	0千円	79,200千円	130,680千円
	営業利益率	0%	6%	9%
体質強化値	生産効率向上	30%	10%	10%
	新規取引先の獲得	5社	5社	5社
	災害件数	0件	0件	0件

【重点主要施策】

主要施策項目	重点推進テーマ	目標	現状	実施時期			責任者	評価時期
			X年度	X+1年度	X+2年度	X+3年度		
1 経営管理水準の向上	1 中期経営計画の策定と実行展開	中期経営目標値の達成	―	○	○	○	社長	年1回
	2 単年度経営計画の策定と実行展開	単年度経営計画の達成	―	○	○	○	社長	年２回（実行：月1回）
	3 部門行動計画の策定と実行展開	部門目標の達成	―	○	○	○	部門長	年2回（実行：月1回）
2 生産性の向上	1 生産ロス改善	管理推進	―	○	○	○	部門長	月1回
	2 作業員の技術力向上	管理推進	―	○	○	○	部門長	月1回

POINT

中期経営計画への具体的な落とし込みを行う

【経営方針】 会社としてどの方向に進むべきか、どこに力を入れるべきかといった経営者の考えを明らかにして、全社に伝達・徹底できるようにします。

【基本要件】 経営に大きな影響を与える課題を取り上げて、限られた経営資源の中でその解決を図ります。

【中期経営目標値】 中期経営計画の達成度を評価するための指標です。中期経営目標値は目標変動損益計算書を基に設定した業績指標で、体質強化値は重要課題の対策実施状況を評価する管理指標です。

【重点主要施策】 重要課題解決のための考え方や取り組み方を示します。主要施策項目における重点推進テーマと目標は、中期経営目標値の達成に繋がることを意識して設定します。また、各重点推進テーマの責任者を明確にするとともに、実施時期・評価時期を設定することで施策の着実な実施に繋げます。

03 単年度経営計画の策定

フェーズ 2 経営管理編

中期経営計画の達成に向けては、年度ごとに「単年度経営計画」を策定し、組織内・部門間に方向性を示すことが重要になります。「単年度経営計画」で示される方向性に沿って、各部門が後述の 04 部門行動計画を作成することで、各部門から個人に方針が共有化されます。この結果、経営方針に沿った従業員の行動を活発化することに繋がります。

単年度経営計画を作成する

02 の中期経営計画を踏まえ、年度ごとに単年度経営計画を作成します。

単年度経営計画

【経営背景】

わが社を取り巻く経営環境は大きく変化し、顧客要求やコスト削減等の対応が急務な状況にある。

【経営方針】

経営管理と現場管理両輪で構造改革を推進する。

【基本要件】

1 経営管理水準の向上
2 生産性の向上

【中期経営目標値】

		X+1年度	実績	評価	コメント
経営指標値	売上高	1,200,000千円			
	変動費	408,000千円			
	変動費率	34%			
	固定費	792,000千円			
	営業利益	0千円			
	営業利益率	0%			
体質強化値	生産効率向上	30%			
	新規取引先の獲得	5社			
	災害件数	0件			

【重点主要施策】

主要施策項目	重点推進テーマ	目標	X+1年度	責任者	評価時期	実績	評価	コメント
1 経営管理水準の向上	① 中期経営計画の策定と実行展開	中期経営目標値の達成	○	社長	年1回			
	② 単年度経営計画の策定と実行展開	単年度経営計画の達成	○	社長	年2回（実行：月1回）			
	③ 部門行動計画の策定と実行展開	部門目標の達成	○	部門長	年2回（実行：月1回）			
2 生産性の向上	① 生産ロス改善	管理推進	○	部門長	月1回			
	② 作業員の技術力向上	管理推進	○	部門長	月1回			

X+1年度 総括コメント　【実績評価】　【次年度の課題】

POINT

中期経営計画との整合性を確保する

中期経営計画の内容や項目と連動するように、単年度経営計画への落とし込みを図ります。

04 部門行動計画の策定

フェーズ 2 経営管理編

単年度経営計画を全社に示したのち、目標達成のために各部門がどのように行動すればよいか考え、これを「部門行動計画」に落とし込みます。「部門行動計画」は社長や上級管理者との目線合わせに使用されるほか、自部門の行動と経営方針との連動性を従業員に周知徹底し理解を図るためにも使用されます。

部門行動計画を作成する

「部門行動計画」は、企業規模や業種を問わず、総務や営業、製造部門など組織上の全部門を対象として作成することが重要です。
単年度経営計画の数値目標と連動させることで、PDCAを回す際に、仕事のやり方や仕組みの良し悪しを評価できるようにします。

X+1年度 部門行動計画

【部門名：製造部】（一例）

主要施策項目	重点推進テーマ	目標値（部門目標値）	具体的攻め口	X+1年度 日程計画（4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月）	担当者	評価時期
1 経営管理水準の向上	③ 部門行動計画の策定と実行展開	部門目標達成	経営方針に基づき、製造部が実施すべきことを設定する		鈴木	年2回（実行：月1回）
2 生産性の向上	① 生産ロス改善	生産性30%改善	改善テーマ設定後、月次管理でPDCAを回す		田中	月1回
	② 作業員の技術力向上	育成計画の整備	スキルマップを整備し、計画的な教育訓練を行う		佐藤	月1回

POINT

5W1Hを明確にする

誰が担当し、いつまでに何をやるのか等、5W1Hを明確にしましょう。各部門の部門長が、主要施策項目と重点推進テーマを踏まえて、目標値（部門目標値）、具体的攻め口、日程計画（スケジュール）、担当者、評価時期を設定します。

05 月次管理の実施

フェーズ 2 経営管理編

部門行動計画が策定され、計画に沿って取組みが実施されたら、各部門で計画と実績の差異分析を行い、計画の達成度を評価します。計画未達の場合、未達となった真因（仕事のやり方や仕組みの悪さ）を究明し、新たに課題を設定して改善に繋げます。そのうえで月次経営会議を開催し、重点推進テーマの取組状況等を報告します。
月次経営会議での決議事項や指摘事項を翌月の重点推進テーマの実行展開に反映していくことで、部門行動計画のPDCAを回します。
なお、明らかになった問題・課題は着実に改善活動に繋げなければなりません。そうしなければ、仕事のやり方や質が向上せず、同じ問題・課題が再発し、結果として計画を達成することができなくなってしまうからです。

月次管理の進め方

計画と実績の差異分析

上級管理者を中心に、後述のPDCA管理表と目標変動損益計画管理表を用いて、計画と実績の差異分析を行います。

月次経営会議の開催

差異分析結果から課題と対策を立て、上級管理者が月次経営会議で報告します。部門の垣根を超えた情報共有・検討の場となります。

議事録作成と対策実行

月次経営会議での決議事項や指摘事項を議事録に残します。そのうえで、対策実行を行い、次回の月次経営会議で完了確認を行います。

POINT

タイムリーな改善活動を行う

月次経営会議の開催時期は翌月初（遅くても15日以内）とし、タイムリーな改善活動に繋げます。計画未達の原因を詰問する場ではなく、達成できなかった要因を明確にして、どのような対策を取るべきかを建設的に議論し、全社で協力し組織的改善に取り組む動機付けをする場にします。また、上級管理者の意見を確認しながら進めます。（社長からの一方的な評価だけにならないよう留意します。）

月次管理を行う上で有効なツールとして、「PDCA管理表」と「目標変動損益計画管理表」をご紹介します。
担当者は、月次経営会議までにこれらを整備します。計画通り進んでいるか確認し、進んでいない場合は対策を検討して報告するよう心がけましょう。

PDCA管理表を活用して進捗把握する

主要施策項目	重点推進テーマ	担当者	責任者	期限	4月進捗及び5月の取組み	
					現状・進捗（Do～Check）	次月の取組み（Action～Plan）
1 経営管理水準の向上	③ 部門行動計画の策定と実行展開	鈴木	部門長	月末	部門行動計画検討開始	優先順位付けを行う。
2 生産性の向上	① 生産ロス改善	田中	部門長	月末	取組み方法検討開始	生産日報を基にデータ確認と整備を行う。
	② 作業員の技術力向上	佐藤	部門長	月末	取組み方法検討開始	教育訓練日を設定する。

POINT

進捗を把握してPDCAを回す

04 の主要施策項目と重点推進テーマごとに、前月実施した内容（Do）と計画に対して何が出来て、何が出来なかったかの進捗評価（Check）を記入します。進捗評価に対する課題対応（Action）と次月の取組内容（Plan）を記入します。翌月にはまた、当月決めた取組内容に対して実施した内容（Do）を評価（Check）し、これを毎月繰り返すことでPDCAを回します。

目標変動損益計画管理表を活用して課題を把握する

単位：千円

	X+1年度年間目標	比率	区分	4月 目標	実績	率※	目標との差	コメント
売上高	1,200,000	100%	当月	100,000	95,000	95%	△ 5000	目標未達も、既存顧客の追加受注により昨年実績を上回る。新規顧客開拓を進める。
			累計	100,000	95,000	95%	△ 5000	
材料仕入費	24,000	2%	当月	2,000	2,000	2%	0%	
			累計	2,000	2,000	2%	0%	
外注費	300,000	25%	当月	25,000	26,000	27%	2%	
			累計	25,000	26,000	27%	2%	
材料	84,000	7%	当月	7,000	8,000	8%	1%	材料単価増額受入。低単価材料の情報収集を進める。
			累計	7,000	8,000	8%	1%	
変動費　計	408,000	34%	当月	34,000	36,000	38%	4%	
			累計	34,000	36,000	38%	4%	

※ 率欄のうち、変動費に関するものは実績対比の変動費率を、それ以外は目標対比の率をそれぞれ記載します。

POINT

単月と累計で数値の見える化を行う

02 の目標変動損益計算書を単年度の12か月の月次計画に展開し、さらに上表のように当月の実績欄と累計欄を追加した「目標変動損益計画管理表」を作成します。売上高、変動費、固定費の計画に対して実績が単月と累計それぞれで達成できているのか否かを数値で見える化し、差異分析を行います。上級管理者は差異分析の結果と改善に繋げるための課題を「コメント欄」に記載します。

06 通期の総括

フェーズ 2 経営管理編

実績評価を行い、次年度の計画や行動に繋げましょう。

単年度経営計画の実績評価

単年度経営計画

【経営背景】

わが社を取り巻く経営環境は大きく変化し、顧客要求やコスト削減等の対応が急務な状況にある。

【経営方針】

経営管理と現場管理両輪で構造改革を推進する。

【基本要件】

1 経営管理水準の向上
2 生産性の向上

【中期経営目標値】

		X+1年度	実績	評価	コメント	
経営指標値	売上高	1,200,000千円	1,200,000千円	○	受注単価アップと	新規顧客獲得に成功し目標達成。
	変動費	408,000千円	408,000千円	○		
	変動費率	34%	34%	○	外注費と材料費削	減で昨年度対比3%改善。目標達成。
	固定費	792,000千円	792,000千円	○	人件費増加も経費	削減効果により全体で目標達成。
	営業利益	0千円	0千円	○	売上拡大と生産効	率向上の相乗効果で収益性改善。
	営業利益率	0%	0%	○		
体質強化値	生産効率向上	30%	30%	○	製造部で取組みを	推進し目標達成。
	新規取引先の獲得	5社	3社	△	営業部で取組みを	推進し目標まであと一歩。
	災害件数	0件	0件	○	全社的な安全パト	ロール活動を継続推進。

【重点主要施策】

主要施策項目	重点推進テーマ	目標	X+1年度	責任者	評価時期	評価	コメント	
1 経営管理水準の向上	1 中期経営計画の策定と実行展開	中期経営目標値の達成	○	社長	年1回	○	中長期の経営課題解決に向けて、	今後の取組むべき方向性が明確になった。
	2 単年度経営計画の策定と実行展開	単年度経営計画の達成	○	社長	年2回 (実行:月1回)	○	経営計画発表会を開催したことで、	社内での方針共有と行動徹底が図れた。
	3 部門行動計画の策定と実行展開	部門目標の達成	△	部門長	年2回 (実行:月1回)	○	経営方針と連動した一貫性のある 各部門での月次管理の定着が課題。	部門行動計画が策定された。
2 生産性の向上	1 生産ロス改善	管理推進	○	部門長	月1回	○	製造部で取組みを推進し、目標を	達成した。
	2 作業員の技術力向上	管理推進	○	部門長	月1回	○	製造部で取組みを推進し、目標を	達成した。

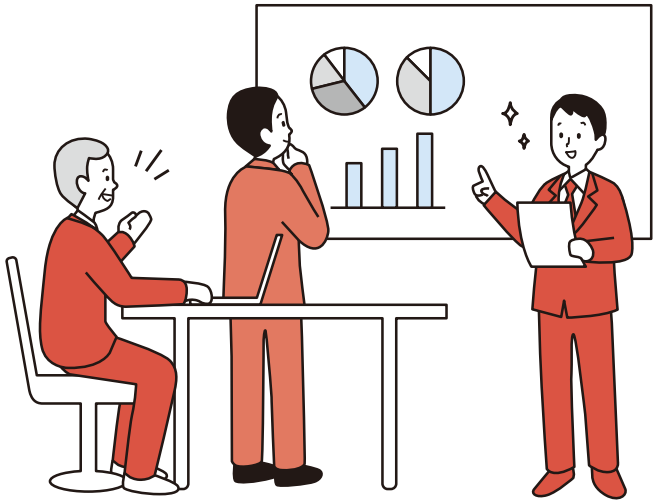
X+1年度 総括コメント

【実績評価】 ○

- 売上高、営業利益とも目標達成。前年を大幅に上回る経営成績を上げることができた。
- 売上アップと生産効率向上により大幅な収益改善を達成。社内の構造改革が進みつつある。
- 経営管理と現場管理での月次管理の推進により、PDCAサイクルを着実に回していく仕組みが整いつつある。

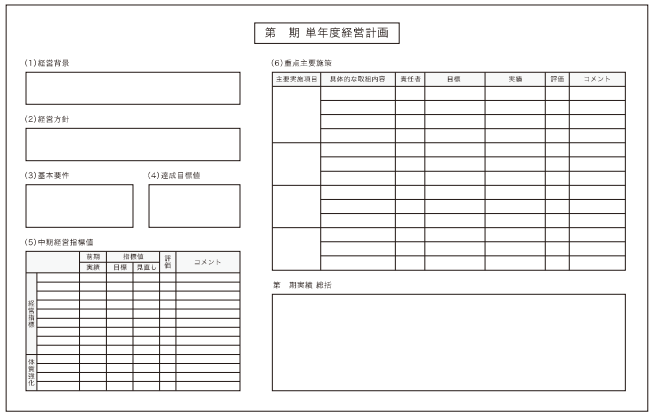
【次年度の課題】

- 経営管理面においては、月次経営会議の開催時期や報告・運営方法を見直し、更なる目標管理の徹底を図る。
- 現場管理面においては、新たに全部門・全従業員参加の改善活動を推進し、更なる生産性の向上を進める。



中小機構東北本部のハンズオン支援では、支援状況に合わせて適宜必要となる帳票を提示し、支援中の活動がスムーズに進むようサポートしています。
以下は、帳票のうち、実際の単年度経営計画書のサンプルです。ワンペーパーで全体を確認できるようにすることがポイントです。
この他にも、多数の支援帳票や支援ツールをご用意しております。ぜひお気軽に中小機構東北本部にご相談ください。

サンプル:単年度経営計画



第　期 単年度経営計画

(1)経営背景

(2)経営方針

(3)基本要件

(4)達成目標値

(5)中期経営指標値

		実績	指標値		評価	コメント
		実績	目標	見直し		
経営指標						
体質強化						

(6)重点主要施策

主要実施項目	具体的な取組内容	責任者	目標	実績	評価	コメント

第　期実績 総括

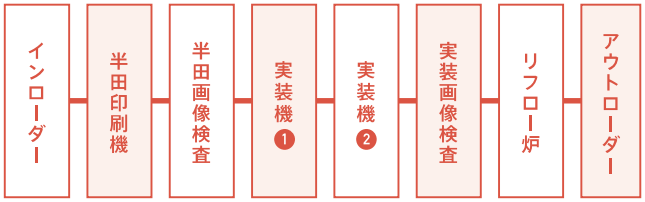
07 現場問題点の調査

フェーズ 3 現場管理編

03 で策定した単年度経営計画の達成に向けて、経営管理と並行して現場管理を実践していきます。
現場は、製造業だけでなく小売業やサービス業など様々な業種・業態に存在します。現場管理を通じて現場固有の問題や課題の解決・改善を進めることで、現場は良くなり、生産性やサービスの質の向上に繋がります。
なお、これ以降の実践項目はモデル事例A社（製造業）の改善事例を基に、一連の現場管理の進め方のポイントを解説していきます。（考え方は製造業以外にも広く適用可能です。）

【モデル事例A社の改善事例】

改善対象：
プリント基板製造実装ライン

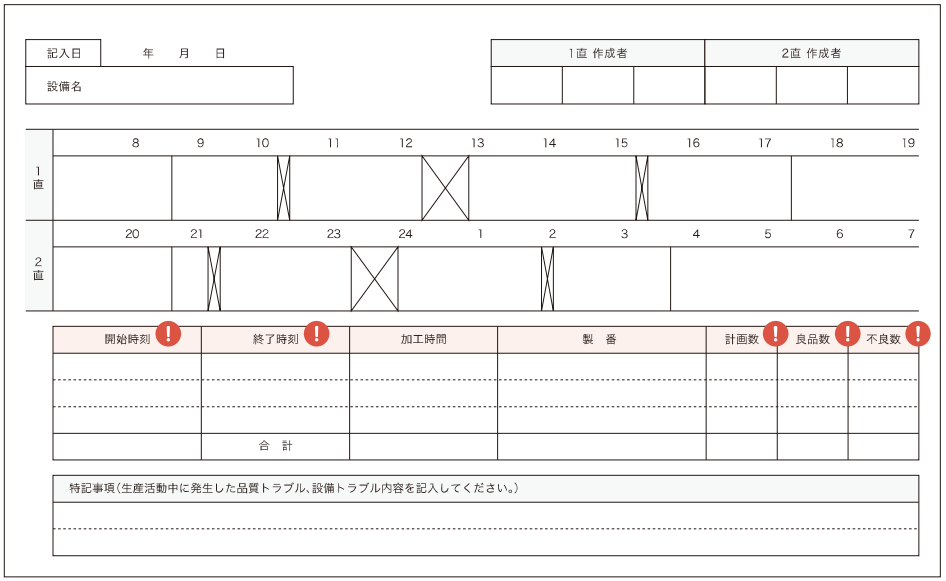


日報を整備する

現場の実態を明らかにするための管理帳票（日報）を整備します。
モデル事例A社では、下記の生産日報を整備し、生産現場の実態把握を行いました。

主な確認事項 生産開始時期、終了時刻、計画数、良品数、不良数

生産日報（例）



日報を基に情報を整理する

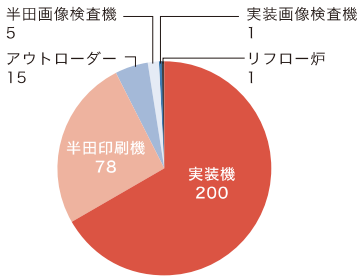
日報を基に情報を整理し、問題点を明らかにします。モデル事例A社では、生産日報を整理した結果、「1日の生産時間※の中で段取り時間占有率が70%～78%」であることが分かり、この間の生産が停止していることが大きな問題であることが分かりました。なお、段取り時間とは、一般的に生産する前後の準備に要する時間のことを指します。
※生産時間＝加工時間＋段取り時間

生産日	月	火	水	木	金
機種数	6	6	6	4	3
生産数 （台）	61	72	101	327	26
段取り時間 （分）	973	915	968	919	978
段取り時間占有率 （%）	78%	73%	75%	70%	77%
加工時間 （分）	275	333	322	401	300
生産時間	1,248	1,248	1,290	1,320	1,278

段取り作業内容の深堀りをする

明らかになった問題点の深堀りを行います。
モデル事例A社では、段取り時間に着目してプリント基板製造実装ライン全体の作業内容を深堀りした結果、特に実装機の工程（実装工程）の段取り時間が長いことが分かりました。

段取り時間（分）



段取り時間の長さの理由を追求する

最後に、改善の攻め口を抽出します。モデル事例A社では、実装工程の段取り作業の様子をビデオ撮影し、職場全員で作業者の動き（作業内容）や経過時間を確認しながら、改善の攻め口を明らかにしていきました。

No.	作業内容	経過時間		改善の攻め口（ムダの深堀り）
0	撮影開始	12:00:25		
1	生産実績記録	12:02:00	1分35秒	手書き工数のムダ
2	データ転送	12:03:50	1分50秒	
3	設備切替操作①	12:04:21	31秒	
4	設備の反対側に移動	12:04:43	22秒	ノズル部分に問題発生
5	設備切替操作②	12:05:10	27秒	
6	キャビネットに行く（移動）	12:06:55	1分45秒	ノズル置き場までの移動時間のムダ
7	探し物	12:07:14	19秒	探す時間のムダ
8	キャビネットから戻る（移動）	12:07:43	29秒	ノズル置き場までの移動時間のムダ

POINT

業種・業態によって日報のフォーマットや必要記載項目は異なります。各社に合った日報を整備して情報整理を行います。
そのうえで実際に現場に行って状況把握を行い、問題点を浮き彫りにしていくことが重要です。

08 フェーズ3 現場管理編 改善テーマ推進表の整備

07 現場問題点の調査により明らかとなった改善すべき課題（改善テーマ）ごとに、改善テーマ推進表を作成します。併せて改善テーマ推進全体計画を作成し、のちの進捗管理に繋げます。

改善テーマ推進表を作成する

改善テーマ推進表の一例

【改善テーマ】ノズル置き場の改善

基本計画	【目標・目的】 段取り時間削減 【困りごと】 生産効率の低下 ➔多品種小ロット生産への切替に伴い段取り回数・時間が増加。ラインの不稼働時間も増加。 【基本対策案】ノズル交換作業の改善 ➔特にノズル切替時の保管庫までの往復時間、ノズル探索・交換作業の改善 【最終目標】 ノズル交換作業時間の改善 ➔改善後目標30分（10%改善）	現状・要因	❶ ノズル収納箱の整理整頓が不徹底 ❷ ノズル番号の刻印が見えにくい ❸ ノズル切替時の保管庫までの複数回往復移動が発生
		対策	❶-1 収納箱の規格を統一する（収納箱数削減） ❶-2 ノズル搭載設備付近で保管する ❷-1 ノズルの種類ごとに早見表を作成する ❷-2 特殊なノズルは個別に番号表示する ❸-1 ノズル専用交換台車を設置する（作業時間削減）
		改善効果	【対策後、改善効果を記入する】

POINT

対策の検討にあたっては、関係者を集め十分な時間を取って討議することが重要です。

改善テーマ推進全体計画を作成する

（単年度経営計画上の）重点推進テーマ	改善テーマ（内容）	担当	改善効果		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
生産ロス改善	ノズル置き場の改善	田中	計画	▲5分×6機種（30分）												
			実績													
	作業者の段取り手順をビデオ撮影し、模範となる作業手順書を作成する	田中	計画	ビデオ撮影後に設定する												

POINT

改善テーマごとの担当、目標（改善効果）、取組み日程（終了タイミング）を具体的に設定にします。
推進全体計画を立てることで、のちの 09 改善進捗管理が実施しやすくなります。

09 フェーズ3 現場管理編 改善進捗管理の実施

定期的（月に1回以上）に進捗確認会を開き、改善進捗PDCA管理表（下表）を使って進捗管理します。
改善テーマごとに担当者から報告を受け、改善が計画通り進んでいるか確認し、遅れていたらその対応策を検討します。

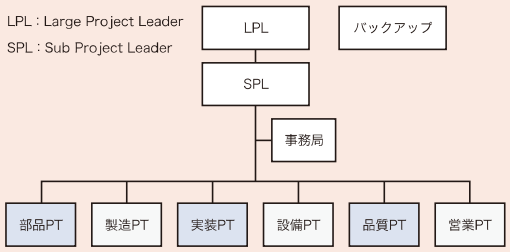
改善進捗PDCA管理表

（単年度経営計画上の）重点推進テーマ	改善テーマ（内容）	対策	担当	4月進捗及び5月の取組み	
				現状・進捗（Do～Check）	次月の取組み（Action～Plan）
生産ロス改善	ノズル置き場の改善	❶-1 収納箱の規格を統一する（収納箱数削減）	田中	ノズルの種類をまとめて、一覧表にした	一覧表をもとに収納箱や収納方法を検討する
		❶-2 ノズル搭載設備付近で保管する	田中	同上	管理表フォーマットを検討する
		❷-1 ノズルの種類ごとに早見表を作成する	田中	同上	管理表フォーマットを検討する
		❷-2 特殊なノズルは個別に番号表示する	田中	同上	同上

! 現場改善プロジェクト体制

改善実行のための組織体制が整っていない場合、改善進捗管理に支障をきたすことがあります。これを回避するために、事前にプロジェクト体制を編成することが効果的です。

LPL：Large Project Leader
SPL：Sub Project Leader



❶ 全体を統括するLPLを決める。LPLの補佐やLPL不在時代行の役割を担うSPLを決める。

❷ 改善テーマの内容に適合したメンバーでプロジェクトチーム（PT）を編成する。

❸ 改善活動開始時にキックオフミーティングを開催し、LPLから決意表明を発表し、現場の従業員の意思統一を図る。

10 現場改善活動の総括

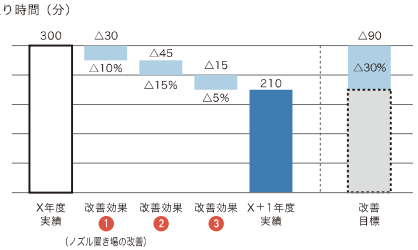
フェーズ 3 現場管理編

一連の改善活動が終了したのち、総括を行います。
活動内容と成果の確認や対策の有効性評価を行うほか、今後取り組むべき課題等をまとめます。

改善実績のとりまとめを行う

08 で定めた改善テーマ推進全体計画の改善効果欄に実績等を記入します。総括は推進全体計画策定時に定めた改善活動の終了タイミングで行いましょう。

(単年度経営計画上の)重点推進テーマ	改善テーマ(内容)	担当者	改善効果		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
生産ロス改善	ノズル置き場の改善	田中	計画	▲5分×6機種(30分)												
			実績	▲5分×6機種(30分)												
	作業者の段取り手順をビデオ撮影し、模範となる作業手順書を作成する	田中	計画	作業手順書完成												
			実績	作業手順書完成												



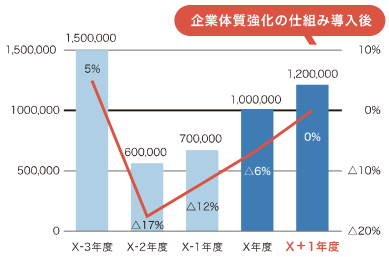
総括にあたっては、改善効果をグラフ化すると当初設定した目標値との比較による評価が行いやすくなります。評価後、社長は社内でのプロジェクト成果発表会を開催し、一連の改善活動の成果を全社で共有します。

今後の取組みをまとめる

改善実績をまとめたら今後すべきことを整理します。
現場管理では、改善活動を途切れることなく継続することが重要です。

【モデル事例A社の成果】

売上高と営業利益率のグラフ



収益性の改善

経営管理の仕組み導入で、実績管理が円滑になったことにより、経営状況が改善されて営業利益は黒字に転換できました。

生産性の向上

現場改善手法を習得し実践することで生産性が向上し、全社社員の改善に対する意識が高揚しました。

基盤固めから革新へ

中小機構東北本部のハンズオン支援では、支援先企業の「経営と現場の管理水準の向上」とともに、「従業員の意識改革」を目指しています。従業員の意識改革を促し、各人の能力を最大限発揮してもらうことが企業体質強化を進める上での原動力となるからです。

これらが実現することにより、社内で取り組むべきことを確実に実行する風土が醸成され、改善から革新、永続的な発展に繋がる経営の基盤が構築されていきます。

企業体質は簡単に変えられるものではありません。
地道に1つ1つ改善を続けていくことが大切です。

VOICE 導入先の声

今から9年前、大手取引先の撤退により、わが社の経営は窮地に立たされました。その最中、中小機構東北本部による「企業体質強化」のご支援をいただく機会を得ました。
現状把握のためのヒアリングを踏まえ、月次会議によるPDCA管理の定着化、経営課題の「見える化」、販売戦略の見直しを図りました。そして現場作業の調査により、工数の数値データ化による改善、器具の改良、段取り作業のマニュアル化、6S・TPM活動の展開の結果、生産性も向上しました。
私は常日頃、何事も「腹落ち」することが大事だと話しています。中小機構東北本部による熱心な「企業体質強化」のご支援ゆえ、我々も「腹落ち」し、「黒字化達成」が実現できました。「企業体質強化のススメ」が、多くの中小企業の課題解決ツールとして活用されることを期待しております。

特殊精機株式会社
代表取締役
慶德 孝幸 様

ハンズオン支援事例

中小機構のハンズオン支援は、国の中小企業施策として、20年に渡り10,000社以上の中小企業の経営課題の解決をサポートして来ました。事例の詳細はWEBサイトでご覧ください。

https://hands-on.smrj.go.jp/