

中小企業の事業価値を高める改善

～ サービスの効率化、生産性向上 ～

～ 経営の見える化、事業価値を高める経営レポート作成 ～



平成23年2月

社団法人 神奈川県経営診断協会
ものづくり企業研究会

はしがき

日本のサービス業は実質GDPの7割弱、雇用の約3分の2を占めています。サービス産業の生産性を日米欧で比較すると、日本はほとんどの分野で欧米を下回っています。

サービス産業の多くを中小企業が占めていますが、製造業ほどの収益力がありません。理由は、サービスは目にみえないため、問題点がよく見えない。仕事が属人的であり、組織的な問題解決が進んでいない等が考えられます。

「企業活動」を「見える仕組み」を作ることで、問題点の発見が容易になり、問題解決の方法を組織的に進めることが可能になります。

納期遅れや品質不良等の問題や異常が発生するのは、ものづくりの現場だけではありません。すべての職場において日常的にさまざまな問題が発生しています。コストの問題、スピードの問題、品質の問題、安全の問題、顧客満足の問題などです。

これらの問題を解決するためには、まずその一步は問題を発見すること、もしくは問題を設定することです。そのためには問題を見えるようにすることが必要になります。

A B C分析、工程分析、作業分析などのあらゆる工業的手法を駆使し問題点を発見し、問題を見えるようにする必要があります。見えてきた問題を関係者全員で、知恵を出し合い、協力して解決することが大切です。無駄をなくし、コストを削減し、生産性の向上を図ることで、利益の上がる体質にすることが可能になります。

生き残る企業になるためには、将来に向けた価値創造のストーリーを描くことが必要です。今後のビジョン（方針・戦略）を明確にすることで、自社の進むべき方向を経営者、従業員およびステークスホルダーと共有することができます。

そのためには、自社の知的資源を活かし、事業価値を高める戦略を立て実行することです。自社の知的資産のあり方、取り組みをまとめる“事業価値を高める経営レポート”の作成をお勧めします。

本書は、ものづくり企業研究会のメンバー 青田英輔、幸田年雄、地主弘の三人が中心になって検討を重ねてきた内容を幸田年雄がまとめたものです。

中小企業が抱えている問題の解決や将来に向けた成長戦略の立案に本書をご活用いただければ幸いです。

社団法人 神奈川経営診断協会
ものづくり企業研究会
代表 地主 弘

－ 目 次 －

はじめに	1
第1章 サービスの効率化、生産性向上	
1. サービス業の効率化の必要性	3
2. サービスのレベルとサービスの分類	4
3. 顧客満足度につながるサービスの効率化	5
4. サービス効率化のアプローチ	7
5. サービス業の業務改善取り組み例	13
6. サービス提供の流れ	15
7. サービスの流れ改善	16
8. サービスの作業改善（生産工学（I E）を活用した改善）	19
9. サービス時間の外段取り化	22
第2章 経営の見える化、事業価値を高める経営レポート作成	
1-1) 経営の見える化の必要性	25
1-2) 自社の強み	26
1-3) 企業ライフサイクルにおける「経営の見える化」	27
2-1) 見えざる経営資産、知的資産とは	28
2-2) SWOT分析	30
2-3) バランス・スコアカードによる経営の見える化	32
2-4) 知的資産の連鎖マップ	33
3-1) 事業価値を高める経営レポート	34
3-2) 事業価値を高める経営レポート作成の進め方	35
3-3) 組織プロフィール	36
3-4) 知的資産経営報告書	38
3-5) 外部に報告する知的資産経営報告書	41
3-6) 事業価値を高める経営レポート活用サイクル	42
第3章 企業支援事例報告	
1. 「厳しい労働条件の改善指導」パン製造・販売業	45
2. 「急激な受注減に対する戦略支援」給食センター	47

はじめに

中小企業経営者から会社のことをよくわかっているが、どういうことをすれば会社がよくなるかわからないといわれる方がおられます。そのような声に対応するために、この冊子は中小企業現場指導の専門家メンバーで経営改善に活用できる手法を選び、記載したものです。

会社をよくするには手法として、財務体質の改善を目標にして活動する方法あります。企業活動で財務体質改善するには、大きく「効率化」と「企業戦略立案と遂行」の2つが必要です。効率化と企業戦略立案と遂行を両輪として実行し継続できる企業は利益を出し安定した経営や成長ができ長寿企業になることができます。

本冊子は、次のような構成になっています。第1章「サービスの効率化、生産性向上」では、サービスの特性を説明し、顧客満足のための効率化を考え、サービスの効率化方法について記載しています。第2章「経営の見える化、事業価値を高める経営レポート作成」では、初めに経営の見える化の定義範囲と必要性を述べています。次に事業価値を高める経営レポートを説明し、作成視点とノウハウ及びポイントについて述べています。終わりに実際に事業価値を高める経営レポートとて活用されている経営品質の組織プロフィールと経済産業省が進めている知的資産経営報告書の内容について説明しています。第3章「企業支援事例報告」ではものづくり企業研究会メンバー3人でパン製造・販売業と給食センターの企業に訪問し各自得意分野で改善指導した内容の報告書を記載しました。

会社をよくしたいと考えたときに参考になる内容を記載しています。また内容は出来る限り図表を使い分かりやすくなっていますので、この中からヒントが得られ少しでも皆様のお役にたつことが出来れば幸いに存じます。

最後に、ものづくり企業研究会の地主弘氏、青田英輔氏におかれましては、長年の中小企業経営指導経験より日ごろご指導して頂き、またこの冊子作成にもご指導を頂け、ここにまとめることができました。心から感謝を表します。

2011年2月
ものづくり企業研究会
幸田 年雄

第 1 章

サービスの効率化、生産性向上



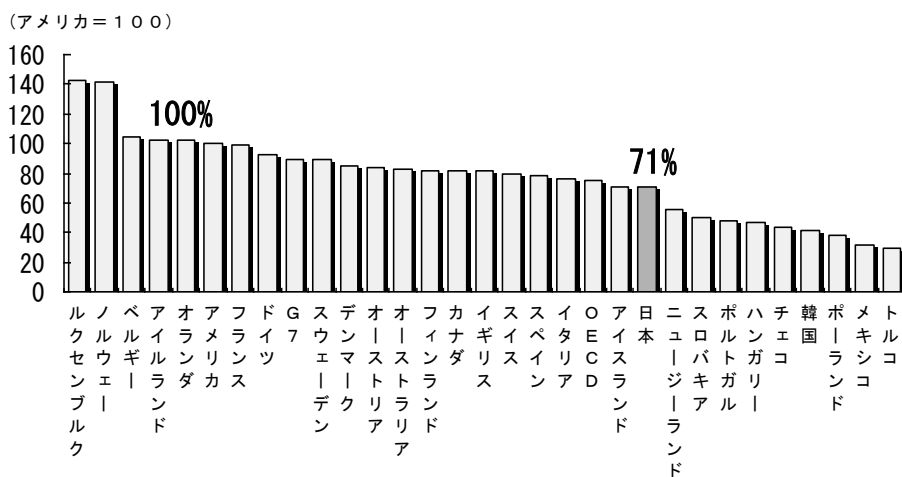
1. サービス業の効率化の必要性

日本のサービス業は実質GDPの7割弱、雇用の約3分の2を占めています。サービス産業の生産性を日米欧で比較すると、日本はほとんどの分野で欧米を下回っています。

■ サービス業に効率化が必要な理由

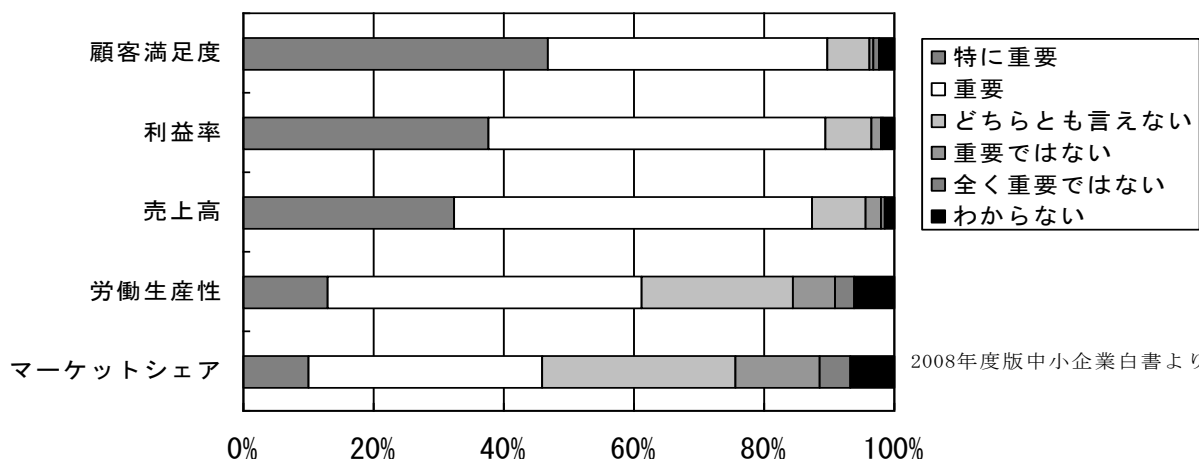
1. サービス業の生産性は国際比較すると低い
 - 非効率である
2. サービス業全体で見ると、効率化に対する意識が低く効率化の取り組みが遅れている。
 - 利益が上がらない体質となっている

生産性・国別比較



■ 効率化に対するサービス業の意識

サービス業における重視する経営指標



サービス業の多くの企業では労働生産性などの効率化に対する重要性の認識が高くない。労働生産性、効率化などの取り組みは利益につながる活動であり、効率化の重要性の認識不足は日本のサービス業の弱点である。

2. サービスのレベルとサービスの分類

■ 提供するサービスレベルを知る

サービス業で大切なテーマは「気づく」心です。良いサービスを提供するには、まず顧客が求めるサービスレベルを知り、次に自社が提供しているサービスのレベルを知ることです。そしてその二つのレベル差を無くすために活動をすることです。

サービスのレベルには次の5つの分け方があります。

	サービスレベル	顧客の感情レベル
レベル1	生存権や人権の維持	満たされないと、強い怒りと失望
レベル2	課題・問題解決サービス	満たされないと、不満足
レベル3	期待通りのサービス	満たされると、不満足ではなくなる
レベル4	期待を上回るサービス	満たされると、満足
レベル5	期待すらしていなかったサービス	満たされたとき、感動

- 顧客の満足度とサービスレベル及びサービスのコストこの3つを調和させることがサービス業では大切な課題です。

■ サービスの機能分類

サービス業の生産性向上実施には、サービスの内容と特性を考慮して対応する必要がある。サービスの区分は次のように分類できる。

サービス区分	内 容	
モノ提供	作ったモノを提供する（製造、食品加工、建築、電気） 食事や飲み物を提供する。（食堂、レストラン） 宿泊や作業場所を提供する（旅館、ホテル） モノを届ける（宅配便、運輸） モノを貸し出す（貸事務所、レンタカー、レンタルビデオ）	ハード面が強い ▲ ● ● ●
情報提供	価値ある情報を提供する（専門誌、調査、人材紹介） 代わりに設計する（デザイン、設計） 必要な情報を広告する（広告宣伝、広報） 知りたいことを教える（教育、予備校、博物館） いろいろなことを相談する（弁護士、司法書士）	● ● ● ● ● ● ●
快適提供	所有物を修理する（保守サービス 修理） ゴミを処分する（ゴミ収集、清掃） 移動を支援する（電鉄、バス、タクシー） モノを預かる（コインロッカ、銀行） 要求を手配する（旅行代理店、証券、営業） 安心を提供する（医師、病院、保険、警護、保育園） 娯楽を提供する（音楽会、スポーツ観戦） 自己実現を支援する（大学、コンサル） 能力向上を支援する（学校、塾、絵画教室） 仲間の利益を守る（医師会、労働組合） 人生をガイドする（宗教、作家、人生相談）	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ▼ ソフト面が強い

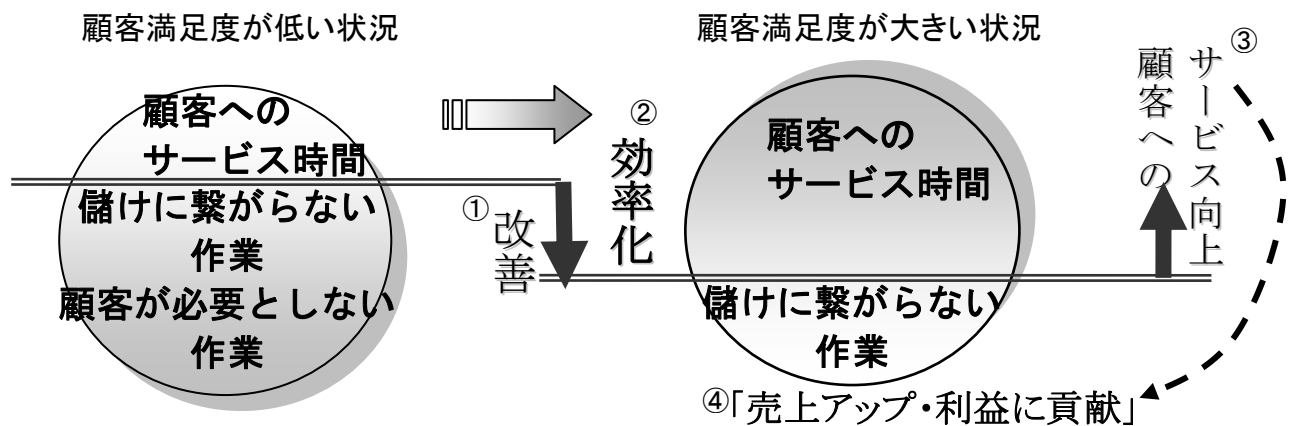
サービス業にはソフト面（企画、営業、もてなし）とハード面（作業、ものづくり）が混合している場合が多いです。ソフトとハードの業態内容に合わせた生産性向上の取組みが必要です。

3. 顧客満足度につながるサービスの効率化

■ 顧客満足度につながるサービスの効率化方法

サービスの効率を上げるには、儲けにつながらない作業つまり顧客が必要としない作業を改善により減らすことが効果的です。サービスの効率化を推進し顧客の満足度を上げるには次のステップで進めます。

- ①「顧客が必要としない作業、儲けに繋がらない作業を減らす」
業務の能率を高めるには、まず、余計な仕事をやめることが早道。顧客が不要とするサービスをやめる、サービスの作業内容を改善し効率化を行なう。
- ②「顧客へのサービス時間を増やす」
効率化により余った時間を顧客へのサービスに割り当てる
何をしたら顧客満足度向上につながるか考えてから行動する
- ③「顧客満足度が上げる」の実現
増えた顧客へのサービス時間を使い顧客満足度活動を行う
- ④「売上アップ・利益に貢献」の実現
顧客満足度向上により売上アップ、利益向上をもとめる



■ 毎日の作業とムダについて

毎日の作業の中身

毎日の作業＝正味作業＋付帯作業＋ムダな作業
サービスの効率を上げるにはこのムダな作業を止めることです。

ムダの定義

ムダとは「原価を高める諸要素」で、「顧客への満足度を高めないもの全て」
顧客への満足度を与える「従業員の作業」の比率が高ければ生産効率が高い

■ 提供しているサービスと顧客の求めるサービスレベルのズレ解消方法

1) サービスのニーズの測定

- ①提供するサービスについて、顧客の満足度や要求する品質の測定をする。その為に基準を作り測定方法を決める。
- ②テスト製品、テストサービスなどを行ない新しいニーズの掘り起こしを行なう。そしてテスト結果よりニーズの高いサービスの内容を探る。
- ②ホームページなどを効果的に活用して、自社サービスの情報提供や積極的なコミュニケーションの実施など、ニーズに的確に対応した取組行う。
- ③お客様からの苦情・問い合わせに対して、専門窓口・担当者を設けるなど、積極的に対応する など

2) 顧客の信頼と安心を得る

1) で測定した顧客のニーズに対してサービス内容の標準化を行う。サービス内容の標準化を築くには次の①～④の内容を実行することが必要です。

- ①サービスの約束内容を明確にする。
- ②与える側と受ける側がサービスにまつわるすべての情報を共有化する。
- ③各種業務・作業全体の仕組みづくりをする。
- ④約束されたサービスを確実に迅速に実行する。

3) 定期的に1) → 2) を繰り返す。

■ サービス作業効の率化策

1) 科学的・工学的アプローチ

- ・これまで人により実施されていたサービス活動について、技術を導入することでイノベーションにつなげる（例：寿司ロボットの活用、デザイン設計CAD）。
- ・人の行動を科学的・工学的に分析し、質の高いサービスの提供につなげる。（例：消費者の視点分析）
- ・「経験と勘」に頼っていた従来のサービスをモデル化し、最適化する。標準化する。（例：業務のマニュアル化、飛行機の搭乗時間の最適化）。
- ・市場化された技術や他分野では既に普及している技術を活用してサービス提供を行（例：GPSを活用したタクシー乗務員の行動分析）。
- ・その他、サービス分野において「科学的・工学的」な観点からアプローチを行い、生産性の向上につなげる。

2) サービスプロセスの改善

- ・サービスの提供プロセスにおいて、IE（インダストリアル・エンジニアリング）手法、トヨタ生産方式、ロボット、TQC など、効率化の為に活用する。（例：作業動作の分析による作業動線の短縮・重複作業の削減）。

3) 人材育成

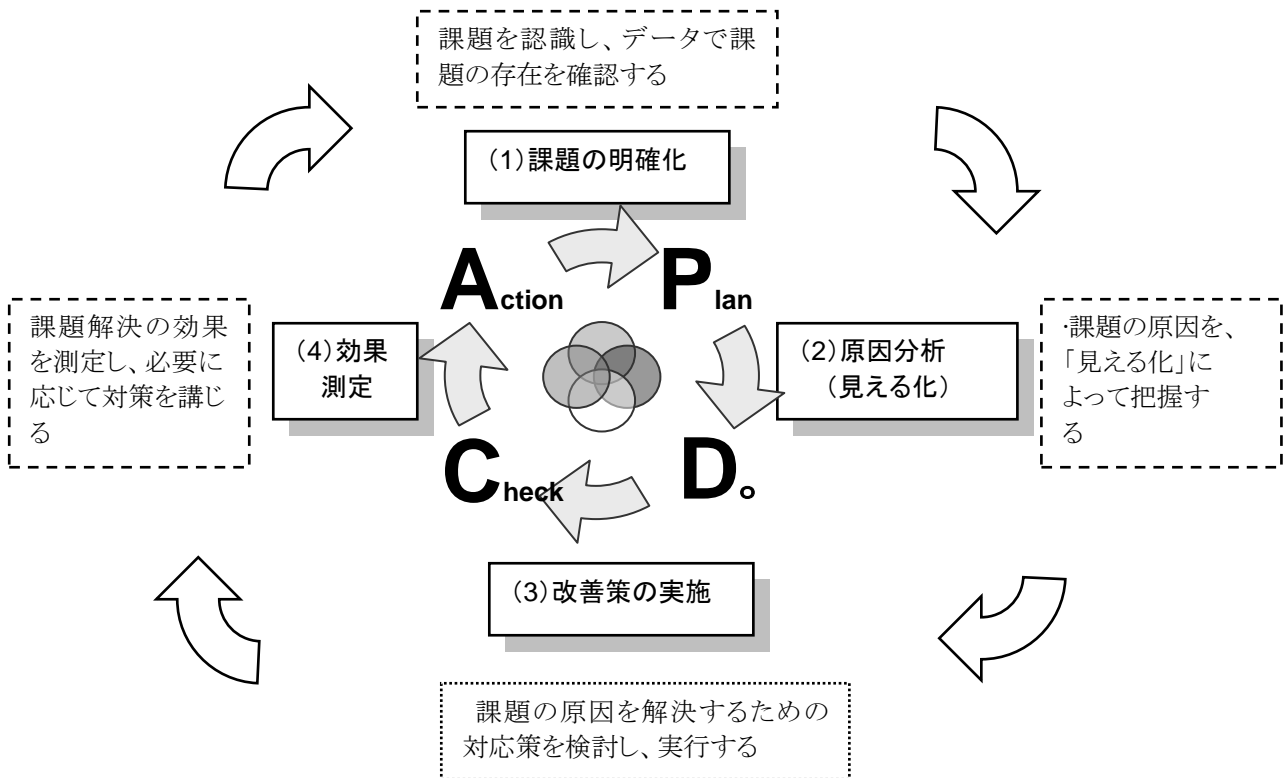
- ・サービス業の基本センスは「相手への思いやり」と「相手の立場で考える」ことです。
- ・サービス業の従業員教育で「気づく心」は大切なテーマです。
- ・採用・配置・育成・処遇に関して、従業員のモチベーションを向上させ、ひいては顧客の満足度や効率化の向上につながるようなユニークな人事制度を構築する。

4. サービス効率化のアプローチ

サービス効率化の取組を効果的に実施する方法を体系的に整理すると、(1)「課題の明確化」、(2)「原因分析(見える化)」、(3)「改善策の実施」、(4)「効果測定」の順で進めることが効果的である。

このステップは管理サイクルと呼ばれP D C A (計画—実行—チェック—アクション)の流れとなっており繰り返し実施するサイクルとなっています。

【サービス効率化の取組方法(全体像)】



- ポイント1
課題を「見える化」する事が始めに大切です。「見える化」ができればあとの改善策はポイントが絞られ効率の良い改善策が作成できます。
- ポイント2
「改善策の実施」したあとが大切 ①当初の目標、達成内容と差を確認し、差が発生時はその差の解消のために再度管理サイクルをまわす。 ②時間が経過すると改善結果も現状と合わなくなることが多いので、定期的に「効果測定」を行い必要に応じて課題を見直す。つまり管理サイクルを構築することです。

次に4つのステップについて説明いたします。


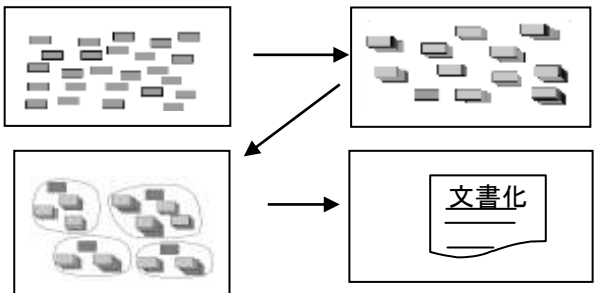
(1) 課題の明確化

課題の明確化とは課題を認識し、その課題の存在をデータにより客観的に確認する作業である。課題の明確化の方法として「生産性向上の視点からの課題」、「従業員に意見を確認する方法」、「データによる課題確認ツール」について説明します。

【生産性向上の視点からの課題】

生産性向上の視点	課題	内容と対応
サービスの品質向上	適切なサービスの提供	顧客のニーズを把握しサービスを提供する
	標準化	サービスの約束内容と作業を明確にする。
	契約の遵守	与える側と受ける側がサービスにまつわるすべての情報を共有化する。 約束されたサービスを確実にかつ迅速に実行する。
提供スピード向上	適正な情報管理の実施	クレーム管理など、情報管理を適正に実施する
	物流スピード向上	在庫管理の改善などにより、材料・備品の流用品の流通スピードを向上させる
	人の移動スピード向上	スペースの有効活用などにより、スタッフの移動スピードを向上させる
収益向上	業務処理スピード向上	業務処理スピード向上させ待ち時間などを短縮する
	コストに対する収益適正化	未収金の回収や請求漏れの防止などコストに対する収益を適正化する
コスト低減	収益拡大	業務を見直し、受け入れ顧客を増加するなど、収益を拡大させる
	人員費削減	業務効率化等化により、固定的に配置されている人員にかかる人員費を削減する
	材料費削減	材料、備品、設備・機器などの購入の費用を削減する

【従業員に意見を確認する方法】

ツール	説明	イメージ
「ワイワイガヤガヤ」 ブレインストーミング	「ワイワイ、ガヤガヤ」と互いに意見を出し合いながら、問題確認に向け行なう方法。問題を共有し、従業員のアイデアを活かす方法	
ポストイット による案出し (KJ法)	課題・意見をポストイットに書きだす。課題・意見をグループ化し論理的筋道を立て課題を出していく	

【データによる課題の確認ツール】

ツール	説明	イメージ								
<p>バラート図</p>	<p>データ項目、内容をいくつかに分類し、大きさの順に並べ、重要な問題・課題を把握するのに使います。</p> <p>業務に関するデータを収集した上で、業務の件数、累積比を比較、改善すべき領域の重要度や優先度を決定するためのツール</p>									
<p>ヒストグラム</p>	<p>データのばらつきと分布状態を見るために使います。データを取るのにチェックシートを利用すると便利です。</p> <p>業務に関するデータを収集した上で、データの範囲を適当な区分に分割し、データの分布状態(バラツキ)を把握するためのツール</p> <p>バラツキをもった個々のデータの集団が、どのような状態なのか確認する。</p>									
<p>フローチャート (流れ図)</p>	<p>業務プロセスのダイアグラムを構成する。プロセス管理及び改善の技法なので、利用されることが多い</p> <table border="1" data-bbox="343 1283 635 1469"> <thead> <tr> <th>記号</th> <th>意味</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>開始/終了</td> </tr> <tr> <td></td> <td>処理</td> </tr> <tr> <td></td> <td>分岐/判断</td> </tr> </tbody> </table>	記号	意味		開始/終了		処理		分岐/判断	
記号	意味									
	開始/終了									
	処理									
	分岐/判断									
<p>ヒアリング アンケート</p>	<p>ヒアリングとは、対面や電話な話などによって、顧客の声を聞きだすものである。アンケートとは一定の質問形式で意見を問うものである。顧客や従業員に対する調査が考えられる。</p>									

(2) 原因分析(見える化)

原因分析とは、課題の明確化において絞り込まれた業務領域について、業務の構成要素を詳細に分析(見える化)することにより、課題の原因を特定する作業である。原因分析のツールは次のようになります。

【原因分析(見える化)のツール】

ツール	説明	イメージ
<p>特性要因図</p>	<p>問題は何かを漏れなく抽出し、重点的に管理、改善すべき要因をあきらかにするために用います。</p>	
<p>層別</p>	<p>全体のデータをグループ分けし、問題を理解しやすくし、違いを見ることができます。</p> <p>層別 (グループ分け)</p>	
<p>「モノ」と「情報」の流れ図 (バリューストリームマップ)</p>	<p>業務プロセスに含まれる無駄なステップ、つまり最終の成果に価値を付加しないステップを見つける(無駄の見える化)ための一般的な方法であり、価値の流れを時間軸上に表した図表である。 この図よりネック工程と停滞時間が把握を行なう。</p>	
<p>動線図</p>	<p>人の動いた経路を示す線を図示し、機器や物品の配置を置を変更することで、経路を短縮化や簡素化する余地を探るためのツール。 動線はなるべく短く、複雑に交差せず分離し、通ってはいけない動線をなくすなどが重要である。</p>	

(3) 改善策の実施

改善策の実施とは、特定された原因（業務の構成要素の問題点）を解消するために対策を検討し、それを実行する作業である。改善策として次の3段階があります。

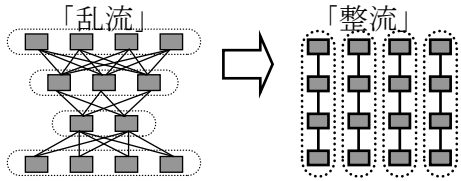
1) 改善の基礎活動(改善活動を成功させるための前作業)

項目	説明
5S活動	5 Sとは 整理、整頓、清掃、清潔、躰のことで、5 S活動とはこれを構築することです。
見える化	企業活動の漠然とした部分を数字等客観的に判断できる指標で把握する取り組みです。 流れとして「目標設定」→「見える化」→「言える化」→「直せる化」の流れの管理サイクルPDCA（計画—実行—チェック—アクション）繰り返しのサイクルをつくることです。

2) 個の改善策

改善手法	説明
標準化	作業手順の標準化、使用物品の共通などによって、品質の均一化を図る。
集約化	分散処理されている類似性の高い業務を一元的に元的に処理することにより、処理能力向上を図る。
重点化・簡素化	均等に作業負荷をかけていたものについて、優先順位を付与し、重点管理の簡素化を切り分け、作業負荷を軽減する
並列化・分散化	業務を並列・分散処分理し、待ち時間をなくす事によってスピードアップを図る
動線最適化	ヒト・モノの移動経路の最短化（スピードアップ）を図る
作業廃止	業務をその必要性から見直し、不要なもの、代替可能なものに関しては、その業務を廃止することで、作業負荷を軽減する
ムダ取り活動	人中心に動作・運搬とモノの停滞を減らすことにより、作業効率を向上させる

3) 全体としての改善策

改善手法	説明
リードタイム短縮	改善目標数値にリードタイム短縮とし、リードタイムから停滞時間を削減し改善する方法（リードタイム短縮には停滞時間削減が有効である） リードタイム＝ 正味作業＋停滞時間 です。
整流化	「整流化」とは、実際のサービスの流れについて、順序過程がよくわかり、サービスの順序で停滞なく流れる作業を構築することです。 
ネック工程の改善	「モノ」と「情報」の流れ図より業務プロセスの中で一番ネックとなる工程を捜し、その工程を改善することにより全体の流れを効率的にする方法です。

(4) 効果測定

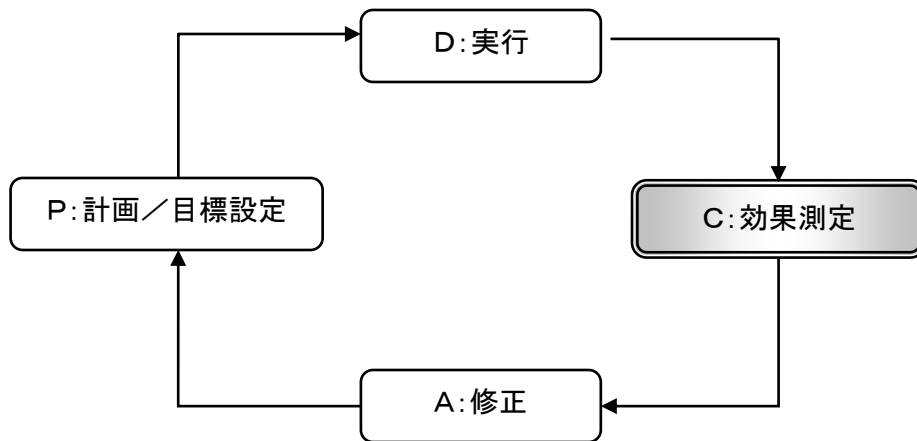
効果測定とは、改善策の結果、課題が解決されたかどうかを確認するものであり、評価指標を設定して継続的に効果を確認する作業である。

例えば、クレームが多いという課題では、最終的にはクレーム発生件数やクレーム発生率が課題に対する評価指標として設定され、定期的に確認されることとなる。

■ 効果測定のポイント

- ① 整合性 : 目標にそった活動がおこなわれていたか。
- ② 成果測定性 : 成果の測定及び監視と統制、及び調整の基準が測定可能な目標として定められているか。
- ③ 期間の適合 : 監視及び統制、及び調整のチェック期間と頻度は環境変化対応した機敏な対応ができているか。
- ④ 範囲の適正性 : 監視及び統制、調整の範囲は、必要にして十分な範囲をカバーしているか。
- ⑤ 費用対効果 : イレギュラー対応策の判断あたって費用対効果を十分に考慮しているか。
- ⑥ 責任明確化 : 状況は的確に捕捉され責任者が目標との差を明確に把握し説明できるか。

効果測定での問題として測定と評価だけでは課題は解決できないことです。効果測定が終われば次に下図管理サイクルのA：修正に移ることが大切です。



5. サービス業の業務改善取組み例

多くの企業で業務改善として効率化に取り組んでいます。
ここでは取組み例を報告します。

■ ユニーによる改善例（総合卸売業）

テーマ	取組み内容
2S(整理・整頓)	バックヤードの不要品を廃棄し、探し、取り出しが容易な置場と表示の改善
在庫の見える化	店頭、バックヤードの在庫の対象に品目別に「目で見える管理」を進め、問題点と在庫の「見える化」を図った
商品別発注点	商品別に最低在庫と、発注量の見直しを行い、安全在庫を含めた最低在庫時点で発注点方式を採用
レジ作業	レジ周りの2S(整理・整頓)と、レジ台数削減による通路幅の拡大で、顧客は空レジを探しやすく、通り抜けを容易にした
レジ台数削減	アピタ東海通店ではレジ台数を2台削減しても、混雑は起きず、レジのリース代の削減、レジに立つ店員の人件費の削減を実現

■ メリーホーム大喜（特別養護老人ホーム）による改善

テーマ	内容	手段
サービスの生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> 入居者満足 職員満足度 個別サービスメニュー 	<ul style="list-style-type: none"> 入居者アンケートで測定 職員アンケートで測定 標準工数と実績工数で測定
サービスの質向上	<ul style="list-style-type: none"> 法的小および入居契約の遵守状況 入居者満足度 事故、クレーム 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な内部チェック項目で測定 委託者・入居者からの調査で測定
改善による効率化	<ul style="list-style-type: none"> 改善実施率 	<ul style="list-style-type: none"> 改善計画と実施項目の対比で測定
看護師・看護師の技量向上	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目を明確にし、半期ごとに目標管理 	<ul style="list-style-type: none"> 個人別にレーダーチャートを作成 目標と実績の見える化

*具体的な改善目標例

- ①プロセスの作成 ②作業標準の作成 ③在庫（おむつなど）の削減
④5Sチェックフォロー ⑤事故・疾病件数の低減 ⑥水道・光熱費削減

■ ウェスタンペンシニア病院での改善（米国の病院での血液検査作業改善）

あいまいさとその場しのぎを排除する

評価項目	(改善前) 応急処置	(改善後) 明確な作業プロセス
受付から登録までの時間	最大2時間	0
患者の登録にかかる時間	12分～1時間	3分
カルテを探す時間	9時間(1日当たり)	2時間15分(1日当たり)
検印のないカルテ数	35件	1件以下
浪費される1日当たりの看護師時間	70分	わずか
必要な検査ができていない患者数	42人中7人	0
消耗品の在庫	在庫切れと在庫過剰	常に適正在庫

■ コンビニエンスストアの業務改革と製造業のノウハウ活用

売り場の基本四原則としては、クリンリネス、フレンドリーサービス、鮮度管理、売れ筋商品の品揃えがあります。製造業のノウハウを活用して対応する内容を記載いたします。

売り場の基本四原則	製造業のノウハウ・活用例
クリンリネス (明るく清潔な店づくり)	5 S活動
フレンドリーサービス (親身な接客態度)	ムダな作業時間の排除を行い接客時間を増やす 作業の標準化による接客基本部分教育
鮮度管理(新鮮なものを新鮮なうちに食べてもらう)	ジャスト・イン・タイム リードタイム短縮
売れ筋商品の品揃え (死に筋商品の早めのカットと売れ筋商品の欠品防止)	A B C分析 A：売れ筋商品 C：死に筋商品 見える化：見える仕組みづくり

テーマ

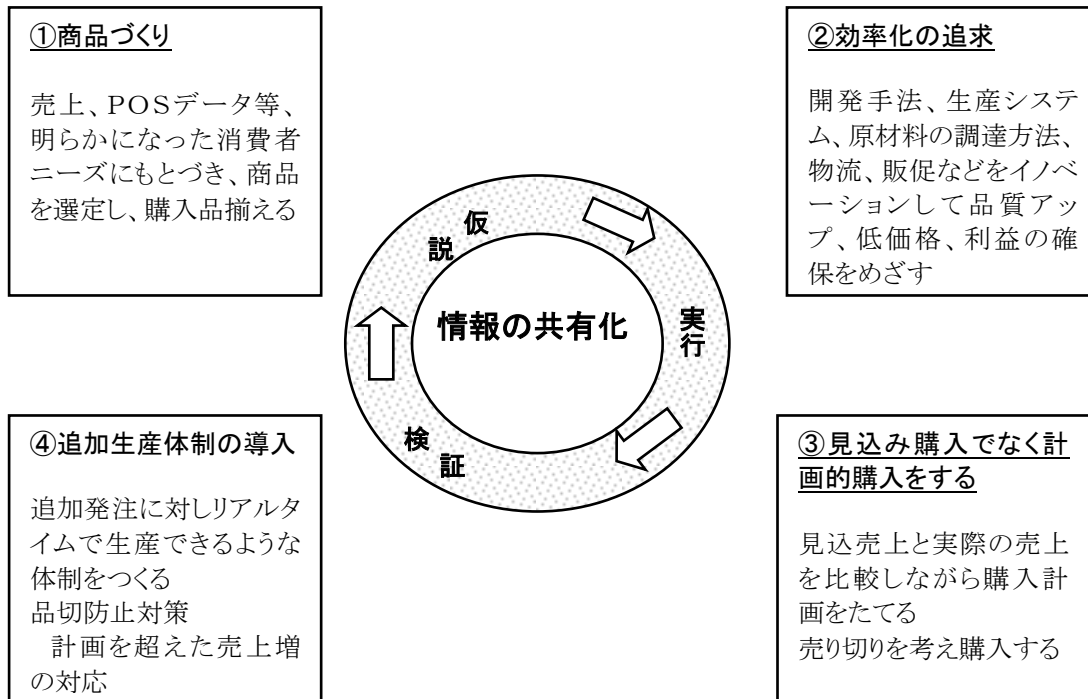
ロスを減らせば利益があがる。
お客様のほしい商品をほしいとき、ほしいだけそろえる。

実施内容

死に筋の排除、在庫削減
発注適正化、未納品などの削減

■ 小売業での効率化推進サイクル例

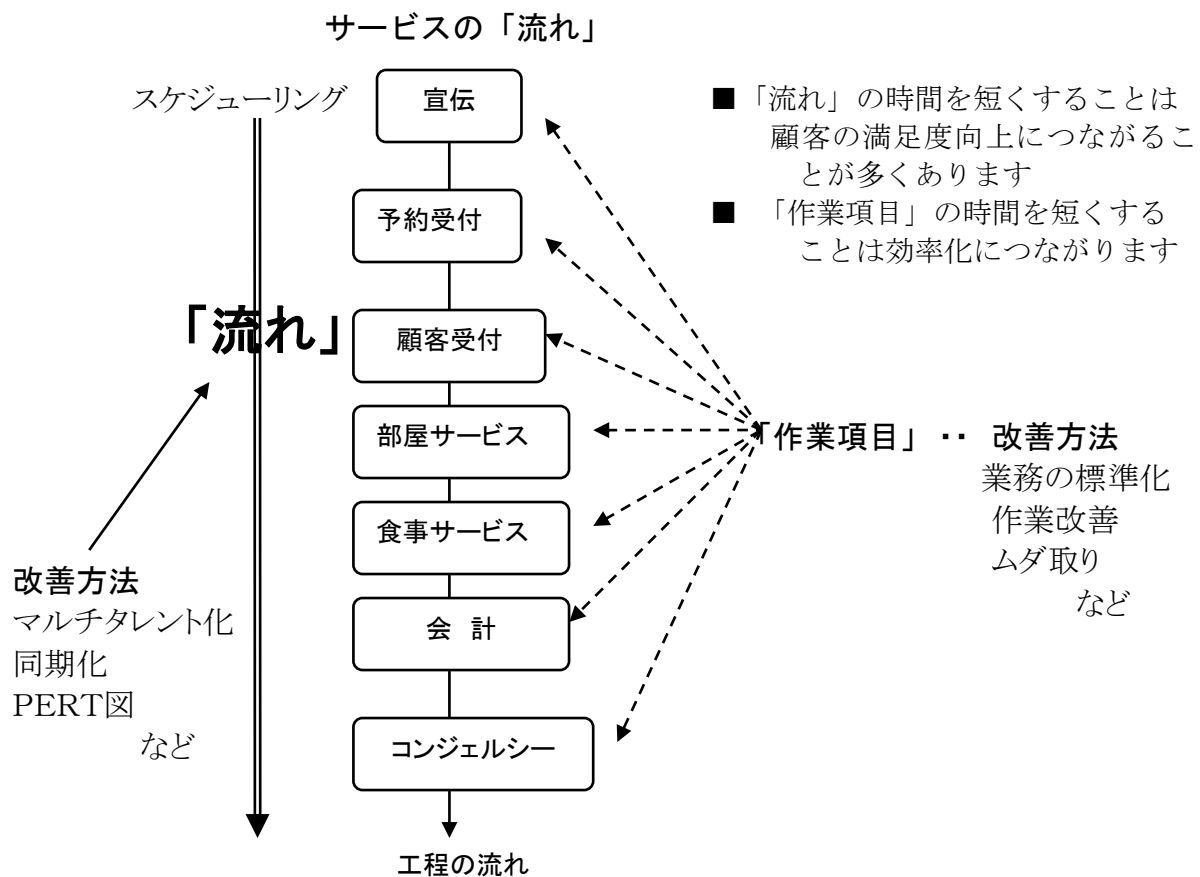
小売業での効率的な商品発注サイクル例について説明します。
次の①→②→③→④→①→・・・サイクルを回し効率化を図る。



6. サービス提供の流れ

サービスの構成は、各「作業項目」とそれを結ぶ一連の「流れ」により構成しています。

例) 旅館でのサービス供給の流れ 「人対人」のモデル



■ 作業項目と流れでの改善方法

- ・ 作業項目では「動作・運搬」の距離を少なくする（なくす）こと
→ 「作業改善」
- ・ サービスの流れ、作業項目の流れでは「停滞」を少なくする（なくす）こと
→ 「流れの改善」

■ サービスの流れにそった従業員のマルチタレント化（多能工化）

日本の旅館はフロントや配膳、調理など分業制が徹底し、客室清掃などは外部委託が多いです。分業して「個別作業」の効率は上がる事があっても必ずしも「全体」の仕事が効率化ができるとは限りません。ましてや「分業作業」で顧客へのサービスは向上するのでしょうか？

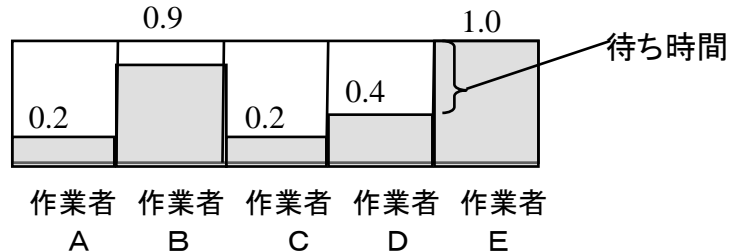
一人一人が多くの仕事をこなすマルチタレント化（多能工化）をすればフロント、客室、食事。お客様と同じ目線で仕事をする事ができ改善すべき点が見えてきます。

7.サービスの流れ改善

■ 分業の弊害について

作業を直線に並び実施すると個々の作業時間にバラツキが発生する。
一番遅い作業者の時間に合わせた速度が決まり全体の効率を悪くする！

作業全体を分業化した場合個々の作業者のスピードにバラツキが発生し全体として一番遅い作業者が全体のペースメーカーになる。



例で示すと、作業A→作業B
→作業C→作業D→作業Eの場合

全体として作業の流れは作業者Eの1.0より速くできなくなる

ラインでの作業効率 = Σ 作業工程毎の実作業時間 ÷ ペースメーカーの時間 × 作業数

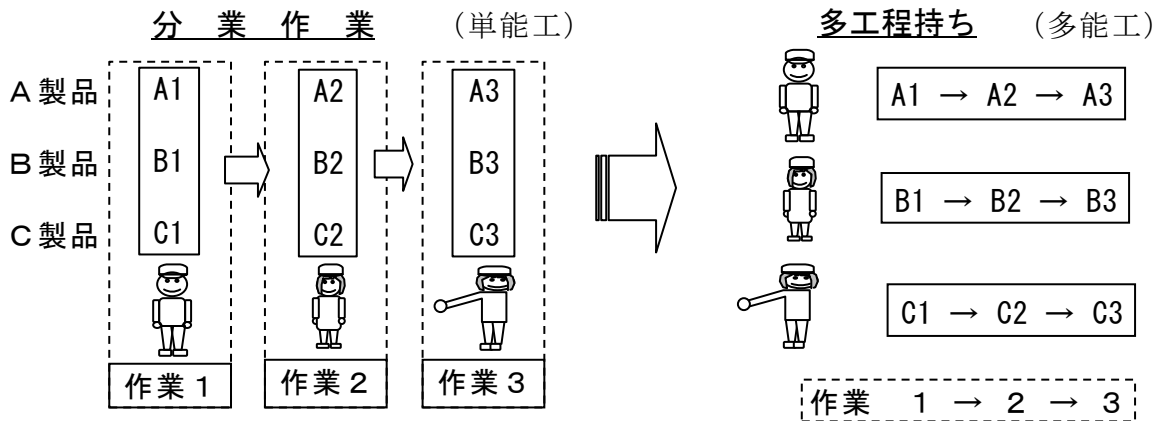
$$(0.2 + 0.9 + 0.2 + 0.4 + 1.0) \div (1.0 \times 5 \text{ 工程}) = 46\%$$

直列作業を行なうと個人の個々のスピードが抑制され、効率が悪くなる

■ 流れの改善方法

直列作業を並列作業に変える

セル方式（一人作業）の説明



セル方式以外に、混流方式、品種別グループ方式などがある

■ 蟻の知恵

蟻の行列は乱れることなく一列に進行します。この進み方は一番効率よい進み方といわれています。何故乱れることなく効率よく進行できるのでしょうか？

理由は、「すべての蟻が同じスピードで動いているからです。」

サービスの提供も各サービス工程が同じスピードで流れると効率よくかつ顧客に良い感覚を与えます。



■ 従業員のマルチタレント化（多能工化）

個人の技能を見えるようにする。

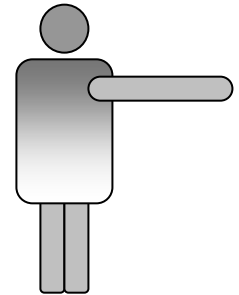
- ・ 個々の従業員が幅広い知識を持ち、業務全般をこなせるようになること。
- ・ 方法：個人の技能力のデータベース化、スキルマップを目立つ場所に掲示する。
定期的に個人のレベルを見極め、査定を行う。
- ・ 効果：多技能者が時間（工数）の掛かっている作業を応援することで業務全体のリードタイムは短縮される。

スキルマップ

項目 氏名	商品整理	商品知識	接客	レジ作業	POP	商品発注	価格設定	新商品開拓
〇〇 〇〇 主任	●	●	●	●	●	●	●	●
〇〇 〇〇 主任	●	◐	●	◐	◐	◐	⊕	⊕
△△ △△ さん	●	●	●	◐	⊕	⊕	⊕	⊕
□□ □□ さん	●	●	◐	⊕	◐	⊕	⊕	⊕
×× ×× さん	●	●	◐	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕

- 人に教えられる
- ◐ 1人で出来る
- ◑ ほぼできる
- ⊕ 少しできる
- ⊖ まったくできない

☆ チームワークで助け合い、仕事量の変化対応を推進する。



■ 待ち行列集中の改善

集中する来客の混雑と待ち時間を緩和する方法

1. 平準化 来客時間を分散化する
 - 1) 見える化 ①（外）お客に混雑時間帯、状況を見えるようにする
②（内）混雑集中時間帯を把握、人員配置を変える
 - 2) 予約制導入 予約制により来店時間を調整する
2. 混雑状況によりサービスの処理量を変える（多品種変量対応）
 - 1) 多能工と単純化切替 ①混雑時は単純化理論で人を投入し、仕事量を上げる（少人化）
②閑散時は多能工化人員を残し少数人員で対応する
 - 2) サービスの外段取り化
混雑時前にサービスを外段取り化し、混雑時に短時間でサービスを提供する

■ PERT図（アローダイアグラム）：矢線図

PERT図はサービスを複雑な作業組合せにより提供する場合に効率的に作業日程計画を作成する方法です。

<利点>

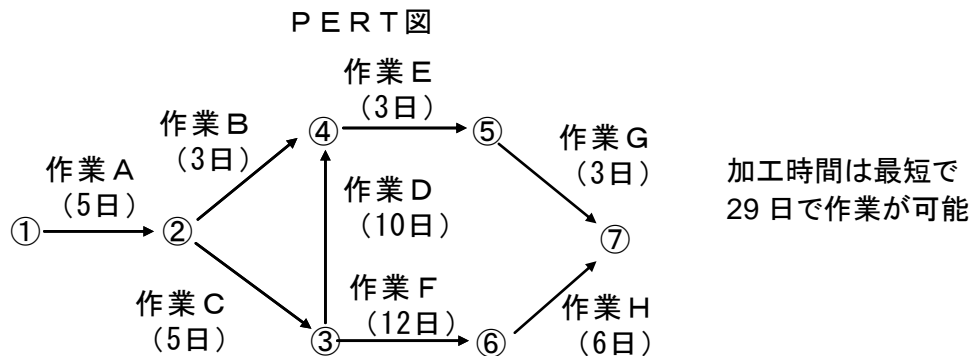
1. 仕事全体が把握でき、仕事の着手前に工程上の問題点が明確になる。
2. ネットワークをかいいてみるだけで、思いがけない改善の妙手が発見できる。
3. 作業の進捗状況のチェックが容易にで、計画変更に際して、問題を見通した速い処理が可能である。
4. 関係者のコミュニケーション、意思疎通が容易となり、また納得させやすい。

<基本用語>

1. →矢線（アロー）は、作業または物品調達など時間を必要とする諸活動。別名アクティビティとも呼ぶ
2. ○印を結合点（イベント）と呼ぶ。作業と作業の区切りで、作業の終了時点、及び作業の開始時点を示す
3. クリティカルパスとは、最初の結合点から最後の結合点に至るなかで、余裕時間が全くない矢線（アクティビティ）で結ばれた最も時間のかかる経路。

<作成ステップ>

1. イベントやプロジェクトの日程管理をテーマにする。
2. すべての作業名をあげる。
3. 各作業の所要時間、開始、納期などの条件を記入。
4. 作業手順を矢印の流れ図で表す。
5. 流れの最適ルートを検討する。



<日程管理方法>

PERT図を作成したら次にネットワークの日程を計算する。完成に必要とされる時間（期間）を算出する。

PERT図よりクリティカルパス（最短作業終了時間）をもとめる。

作業①→②→④は8日で到着、 作業①→②→③→④は20日で到着、
作業①～④→⑤は23日で到着、 作業①～④→⑤→⑦は26日で到着、
作業①→②→③→⑥→⑦は29日で到着

従って、①から⑦へのクリティカルパス（最短作業終了時間）は29日となります。

日程計画管理は、このクリティカルパスを最重点管理で遅れが出ないようにし、かつ他のアクティビティは余裕に時間内に終了させる。

8. サービスの作業改善 (生産工学 (I E) を活用した改善)

■ 作業改善って、何をすることですか？

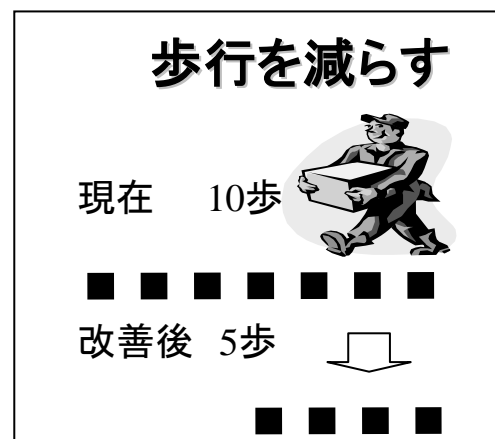
動作・運搬の距離を少なくする (なくす) こと
モノの停滞を少なくする (なくす) こと です。



■ 作業改善とは まず、人の動作 (動作のムダとり)

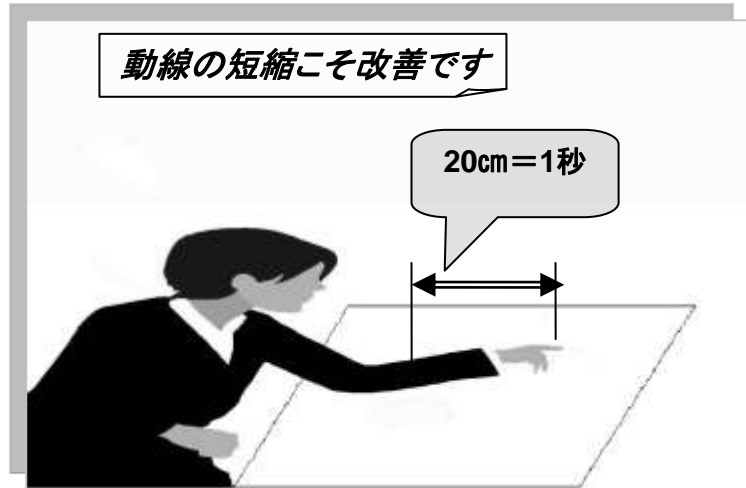
一個作るのに一回のサービスに、どう
いう動作を行っていますか？
一日の仕事で、毎日くりかえし行っ
ている動作とは何かをつかみましょう。
そして、その動線を計ってみましょう

歩行 1歩: 0.8秒、0.375m
手の動作 20cm: 1秒
振り向き 1回: 0.6秒

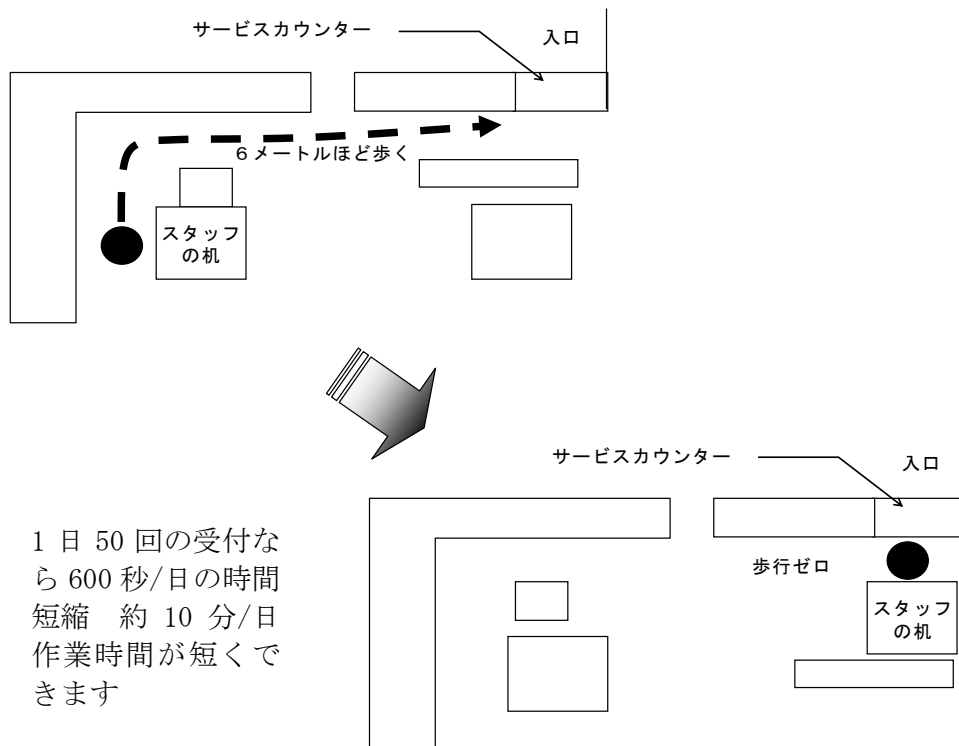


■ 手の動作 20cm:1秒短縮

一日 1000 回の繰り返し作業を
20 cm 短くしたら約 16 分/日作
業時間が短縮できます。



■ 歩行のムダのゼロ化



■ 病院での改善事例

【内容】

血液科の外来診療

【課題】

患者が来院してから診察受け終わるリードタイムが長い

【工程】

①「外来受付」、②「採血」、③採決した検体の「検査」、④「診察」

【現状分析】

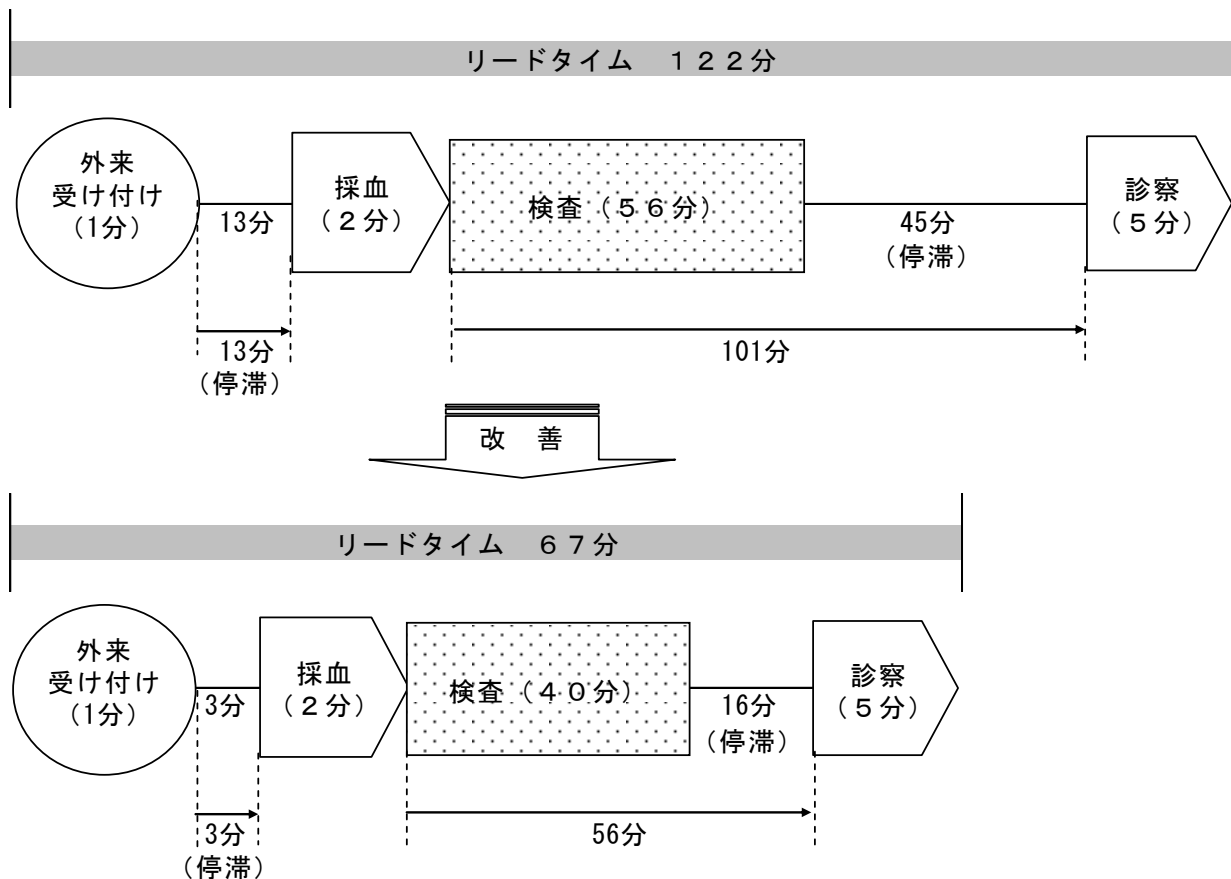
採血室で採取された検体は、そこから離れた検査室に運ばれるが、運搬のルールがなくランダムに運ばれ、来院順とは異なる順番で検査工程に入ることもあった。

【改善内容】

①検体運搬の定期化 ②先入れ先出し ③外来を優先化 ④血液検査作業の手順改善

【改善成果】

リードタイム122分が67分に約半分の時間に短縮できました。

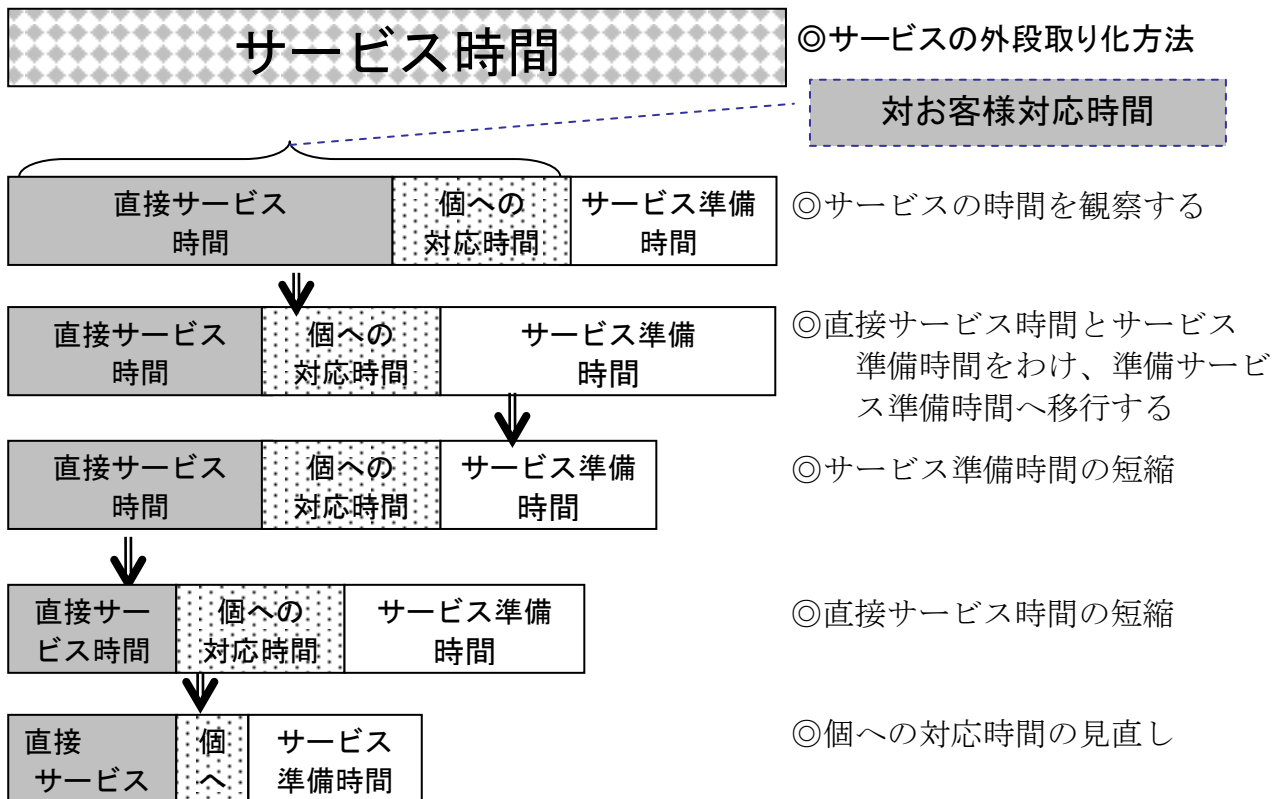


病院でもモノの停滞と運搬を削減することがリードタイム（患者が受け付けをしてから診察が終わるまでの時間）削減に効果が高いことが分かった。

(参考 日経ものづくり 2010年3月号)

9. サービス時間の外段取り化

対顧客に質を落とさずに短い時間でサービスを提供する方法にサービスの外段取り化があります。サービスの外段取り替え化について説明します。



- 直接サービス時間 : 直接顧客しサービスをする時間
 サービス準備時間 : 顧客に接しない時間だか直接サービス用の準備時間
 個への対応時間 : 個々の顧客により違ってくる対応時間
 サービスを満足して頂くための間、遊び時間。

■ サービスの外段取り化実施をするときの判断について

対人サービスの場合対お客様のサービス時間を短くすると問題になる場合があります。対人サービスにおいて支払われる料金はサービスの「時間」に比例するものとする顧客が多いです。時間当たりの質の高いサービスであっても、サービスの内容と顧客の感性により、顧客満足度が得られなくなる場合があります。顧客はサービスに対してどの程度の質と時間を求めているかの見きわめ、サービスの一部の時間を外段取りで行なうのか対顧客と接する時に行なうのか考える必要がある。

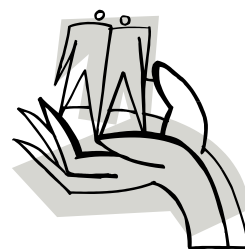
対人サービスの価格は、次ぎの式が成り立つ。

$$\text{サービスの価格} = \text{質 (単価/時間)} \times \text{量 (時間)}$$

第2章

経営の見える化、事業価値を高める経営レポート作成

～ 知恵を活かして経営の安定と成長・発展を ～



ものづくり研究会
～経営革新分科会～

1-1) 経営の見える化の必要性

■ 経営の見える化の必要性(自己探求と自己開示)

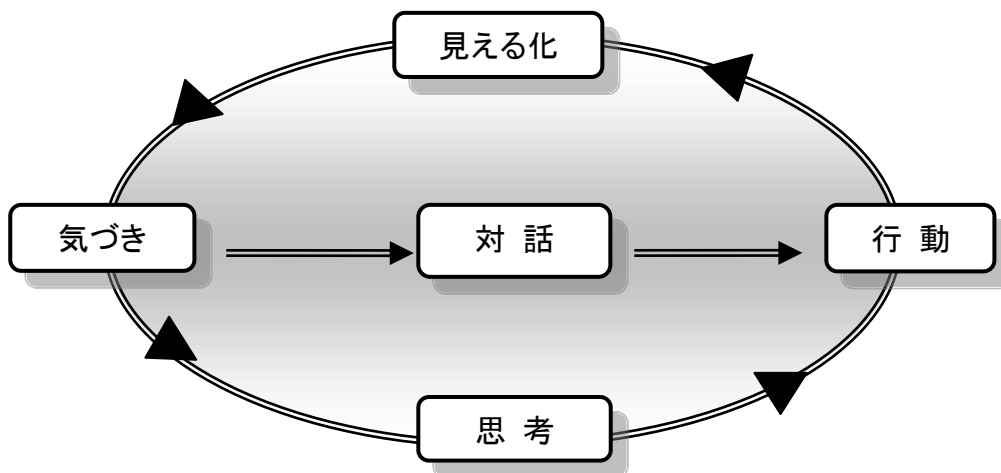
企業経営はシンプルです。自社が見えていない企業は壊れます。自社が見えている企業は創れます。見えること、それは企業活動の根源的な競争力であり生命線なのです。

しかし、どれ程の企業が自社を的確に見ているのでしょうか。思い込みや錯覚により企業の経営判断を危うくすることも多くあります。自社の状況をきちんと把握し経営に活かすことが大切です。

経営を見える化するには二つの項目が必要です。一つ目は経営の見える化の手法を知ること、二つ目は経営を見えるようにしようと意思を持ち智恵を出すことです。その二つがなければ見える化は実現できません。

■ 経営の見える化活動の効果

「見える化」によって見えた事実を通じて人間の新たな「気づき」を発見できます。「気づき」という刺激をきっかけに人間は「思考」や考えがはじまります。「見える化」によりさまざまな事象や事実がガラス張りとなり関係者間で共通認識が生まれ「対話」が生まれます。「対話」の思考により何をしたらよいか答えや仮説が生まれ、それを実行したいという「行動」が生まれます。見える化は企業を活性化させる活動です。



■ 経営の見える化の効果

見える化が企業にもたらす変化には大きく3つあります。

「人」を育てる。「団結」を生む。「風土」を育む。

■ 経営の見える化と企業の見える化

企業の見える化には大きく3項目があります。経営の見える化とは企業の見える化の一つです。

- ・財務の見える化：貸借対照表、損益計算書など
- ・経営の見える化：財務諸表に出ない資産、知的資産、知的財産など
- ・現場の見える化：5S、改善活動、目で見る管理など

(参考 見える化 遠藤功)

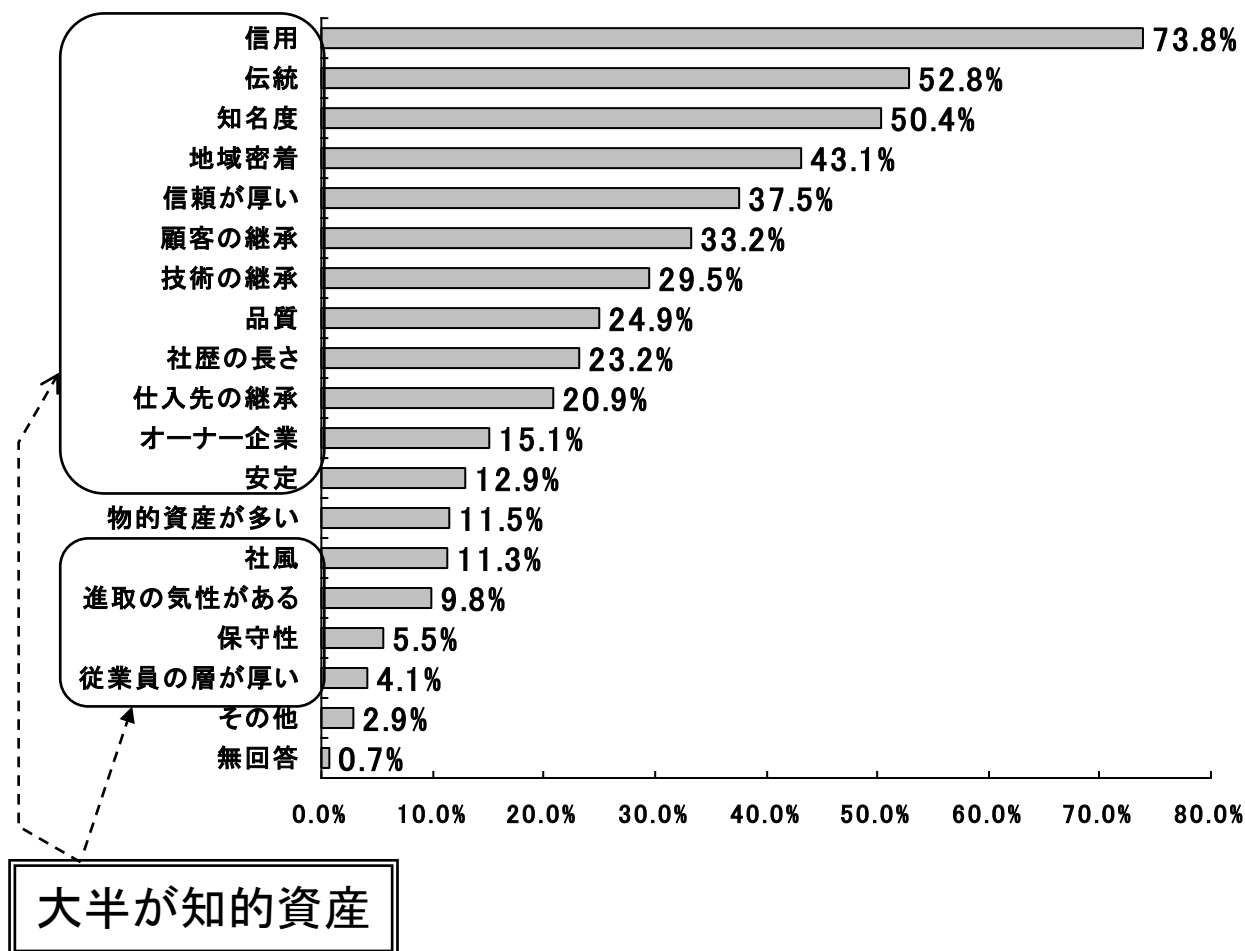
1-2) 自社の強み

■ 自社の強みを考える

中小企業の社長に「御社はなぜ儲けが出ているのですか、なぜ長い間経営が上手くいっているのですか」と質問すると、具体的に答えられない経営者が意外といます。他社は自社の強みをどう見ているか長寿企業が答えた内容を参考に考えてみましょう。

2008年に帝国データバンクで実施した「長寿企業アンケート調査」によると、老舗企業が考える自社の強みについて、下図表のような結果が出ています。強みは業種や企業規模などさまざまな要因によって異なりますが、金銭資産や物的資産など目に見える（バランスシートに計上される）資産はほとんどなく、「信用」（73.8%）、「伝統」（52.8%）、「知名度」（50.4%）、「地域密着」（43.1%）といった「見えざる資産」つまり知的資産を挙げていることに気づかされます。

老舗企業が考える自社の強み



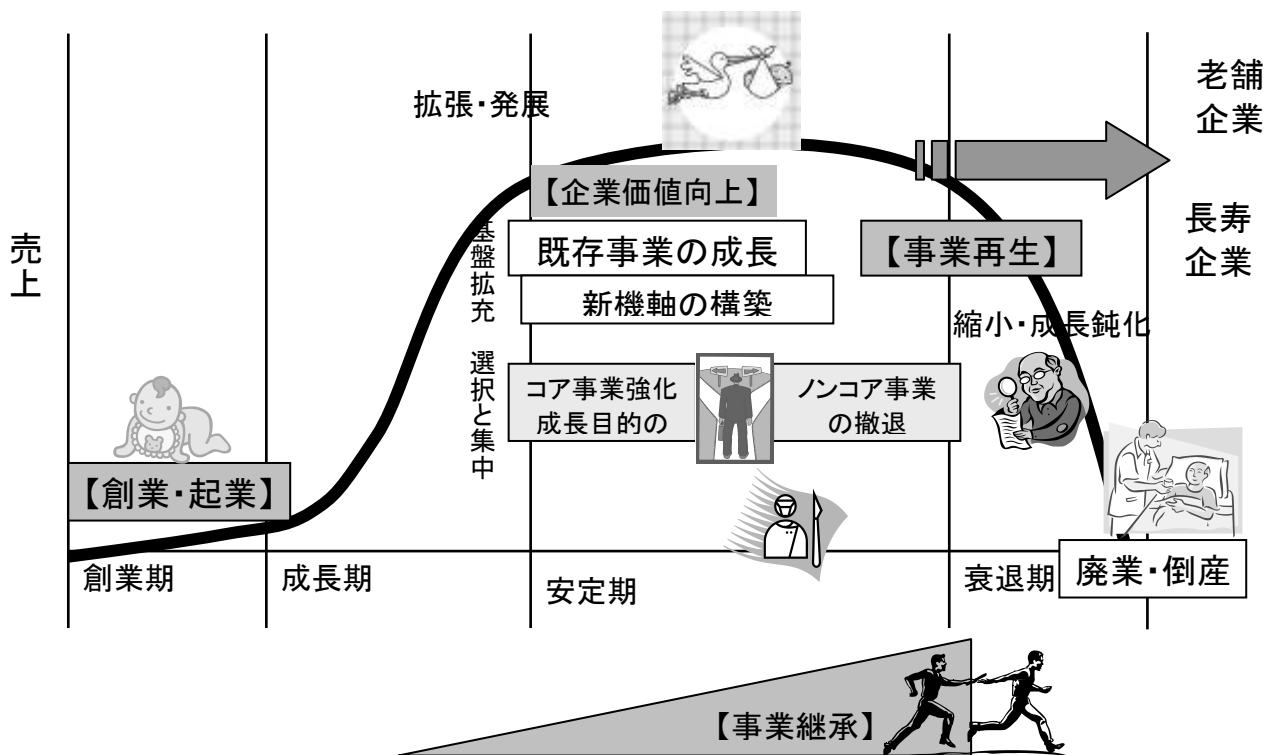
2008年に帝国データバンクで実施した「長寿企業アンケート調査」より

1-3) 企業ライフサイクルにおける「経営の見える化」

■ 経営の見える化による事業変革

経営の見える化活動は事業変革時の羅針盤となります。事業革新時期とは、①創業・起業、②企業価値向上・既存事業の成長・新機軸事業の構築・コア事業の強化・ノンコア事業の撤退、③事業再生 →長寿企業、老舗企業へ、④事業継承があります。

【 企業ライフステージにおける事業革新 】



■ 事業継承に活用できる経営の見える化

跡継ぎ問題に悩む中小企業が増えています。年間29万社が廃業する中、後継者不在での廃業が7万社という現実です。

- ◆ 円滑な事業承継をしたい！
- ◆ 後継者に自社の現状、今後の承継計画を理解してもらいたい！
- ◆ 幹部候補生の育成や、若手の育成の手段のために「技術」「工夫」

「人材」「協力先」など、『見えない資産』を整理したい！ など、事業承継のニーズに対して、企業で培った様々な財産（人、モノ・金・知的資産）を上手に引き継ぐことが重要になります。

経営の見える化や事業価値を高める経営レポートを作成することは、事業継承をスムーズに進める道具として大変役に立ちます。

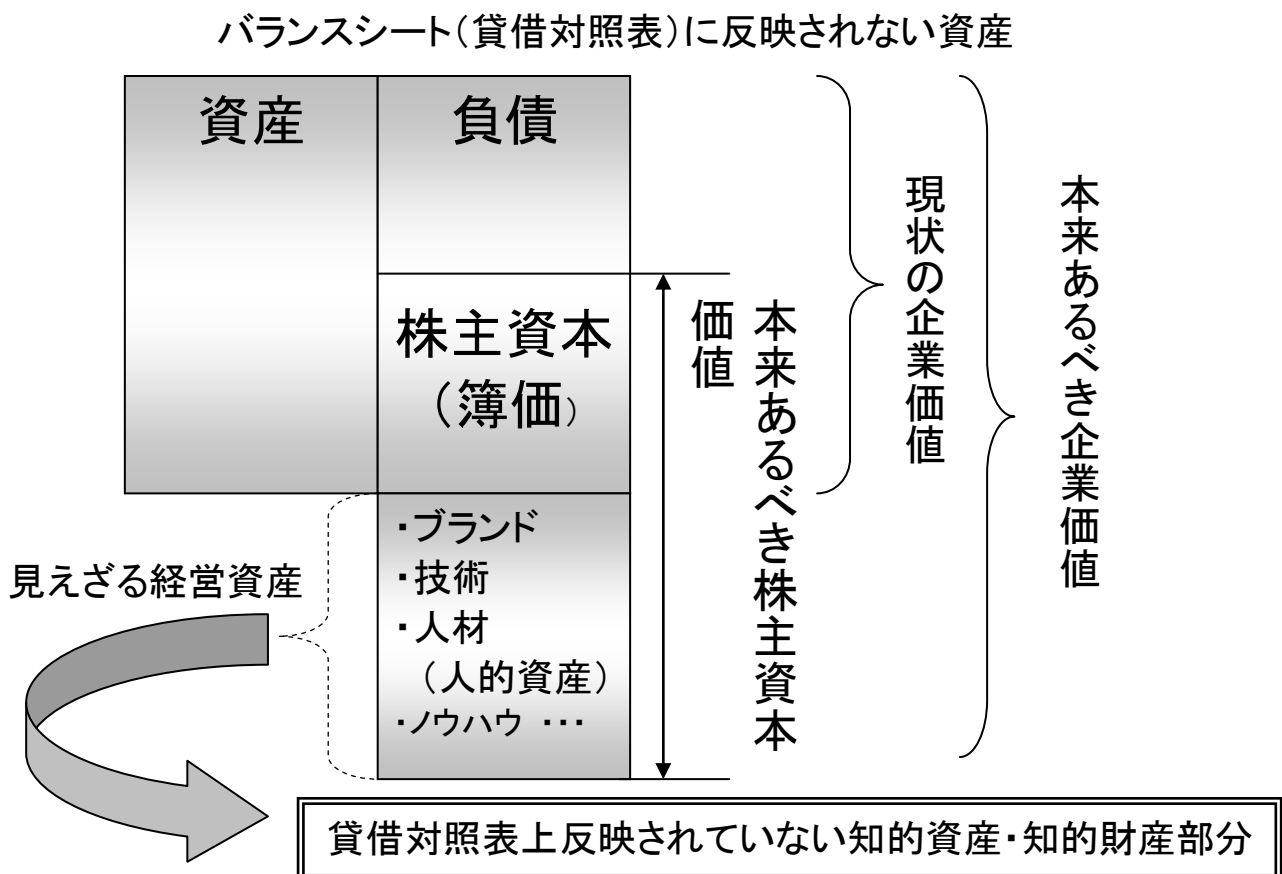
2-1) 見えざる経営資産、知的資産とは

経営の見える化とは、刻々と変わる企業のライフステージの企業状況を的確に把握し、経営価値を高める活動です。

■ 見えざる経営資産と知的資産とは

知的資産とは、従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等です。財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称を指します。

見えざる経営資産とは、財務諸表にあらわされておらず、知的資産と知的財産（特許・ブランド等）をいいます。



■ 経営を見える化させるためのツール

代表的なツールとして

SWOT分析、バランス・スコアカードがあります。

この2つのツールに関してはつぎ以降で説明いたします。

■ 知的資産の3分類

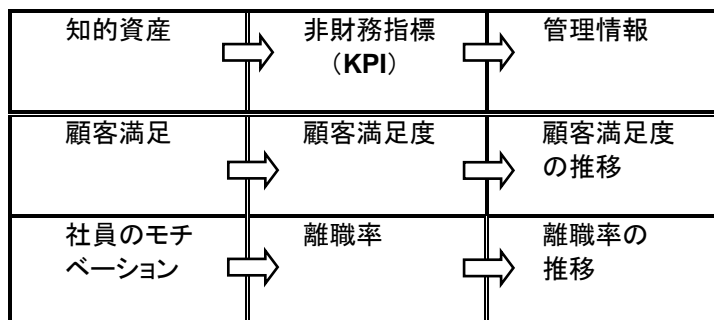
知的資産には次の3分類があります。

- ①人的資産： 従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例) イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等。
- ②構造資産： 従業員の退職時に企業内に残留する資産
例) データベース、システム、手続き、文書サービス等。
- ③関係資産： 企業の対外的関係に付随した全ての資産
例) ブランド、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等。

■ 知的資産をどのように見える化するか？

非財務情報を数値化により見える化する

まず、知的資産を「認識」、知的資産を「指標化」する、そして知的資産を「活用・報告」することです。アナログの知的資産をデジタルの重要業績評価指標（KPI）に変換することです。



重要業績評価指標：KPI（Key Performance Indicator）

■ 非財務情報の数値化の例

業績評価指標	単位	計算方法
1人当たりの契約販売数	数	販売員の生産性を示す
顧客処理時間	時間	
従業員1人当たりの契約数	数	契約総数/従業員総数
生産のリードタイム	時間	
新製品の注文数	数	
業界におけるシェア	%	
品切れ率	%	(品切発生回数/全販売回数)×100%
従業員1人当たりの売上	金額	売上高/従業員総数
新製品のシェア	%	(新製品売上高/全体売上高)×100%
設備利用率	回数	

2-2) SWOT分析

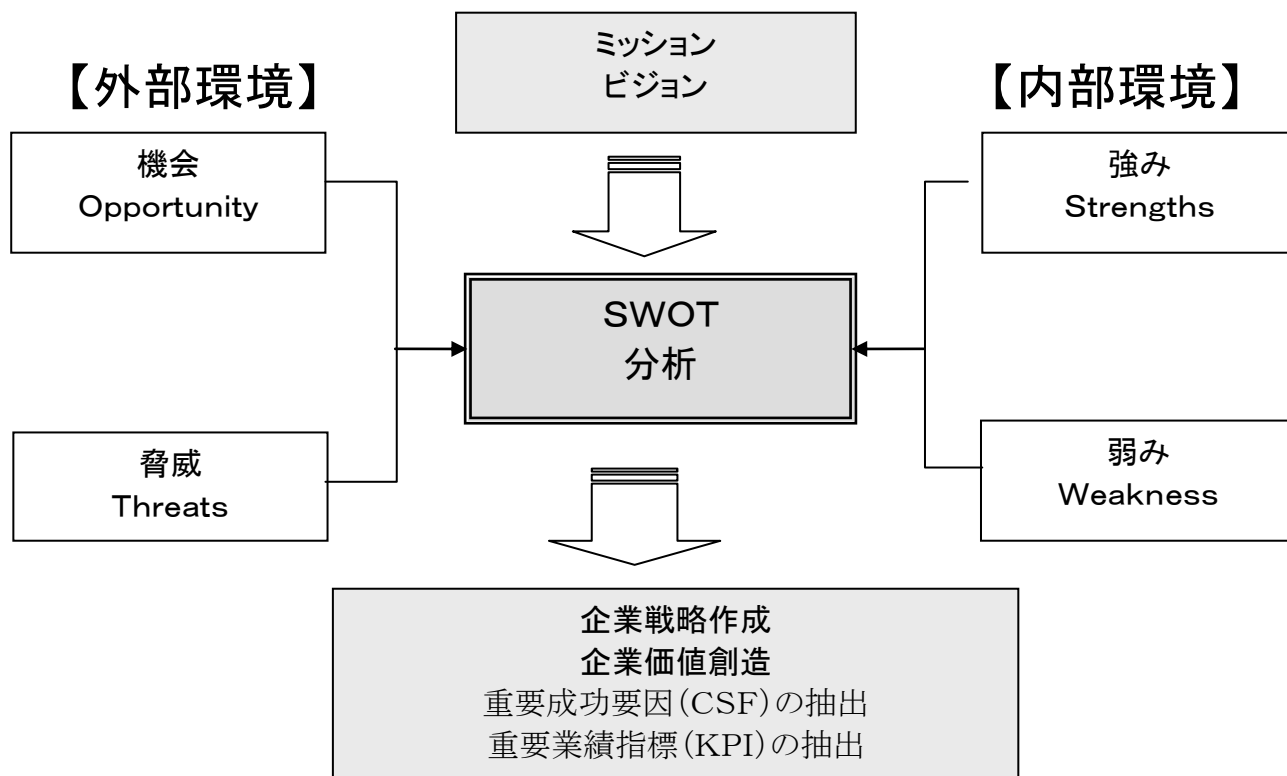
経営を見える化させるツールとしてSWOT分析があります。

■ SWOT分析とは

SWOT分析とは、組織の内部環境である強み・弱みと、外部環境である機会・脅威を明確にするための分析手法である。これらは課題を浮きぼりにし、コアコンピタンス（競争力の源泉となる中核的能力）を確立するための前提ともなる。ここで分析された内容は、それを反転させて考えることにより、次のように戦略的な仕組み作りに利用できる。

- ・強み (Strengths) : どう活かせば武器となるのか
- ・弱み (Weaknesses) : どう克服すれば強化されるのか
- ・機会 (Opportunity) : どう利用すれば飛躍できるか
- ・脅威 (Threats) : どう対処して対応できるか

■ SWOT分析の流れ



■ SWOT分析の進めかた

SWOT分析には、二つの段階があります。第一段階では、事業や組織における強み(S)・弱み(W)・機会(O)・脅威(T)それぞれの要素を抽出します。まず強み(S)と弱み(W)には、企業や組織の持つ内部要因を当てはめて行きます。また、企業や組織を取り巻く外部環境は、機会(O)と脅威(T)に分類して企業環境を分析します。第二段階はクロスSWOT分析と呼ばれ、第一段階で抽出した要因を下のような表に当てはめ分析する方法です。例えば、外部要因の「機会」と内部要因の「強み」の二つの要因から「強みを活かす戦略」を導き出すというように、事業や組織の戦略策定や目標設定を行います。

■ クロスSWOT分析

クロス環境分析とは、外部環境と内部環境の分析結果を下図のようにクロスさせクロス部分について具体的な方針や取組みを検討する手法内容です。

クロスSWOT（環境）分析では、次の4つについて具体的な方針や取組みを検討します。

- 強み（知的資産）× 追い風：強み（知的資産）を活かしてチャンスをもににする方法は？
- 強み× 向かい風：強み（知的資産）を活かして脅威の影響を受けないようにする方法は？
- 弱み× 追い風：弱みを克服してチャンス逃がさないようにする方法は？
- 弱み× 向かい風：弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けないようにするには？

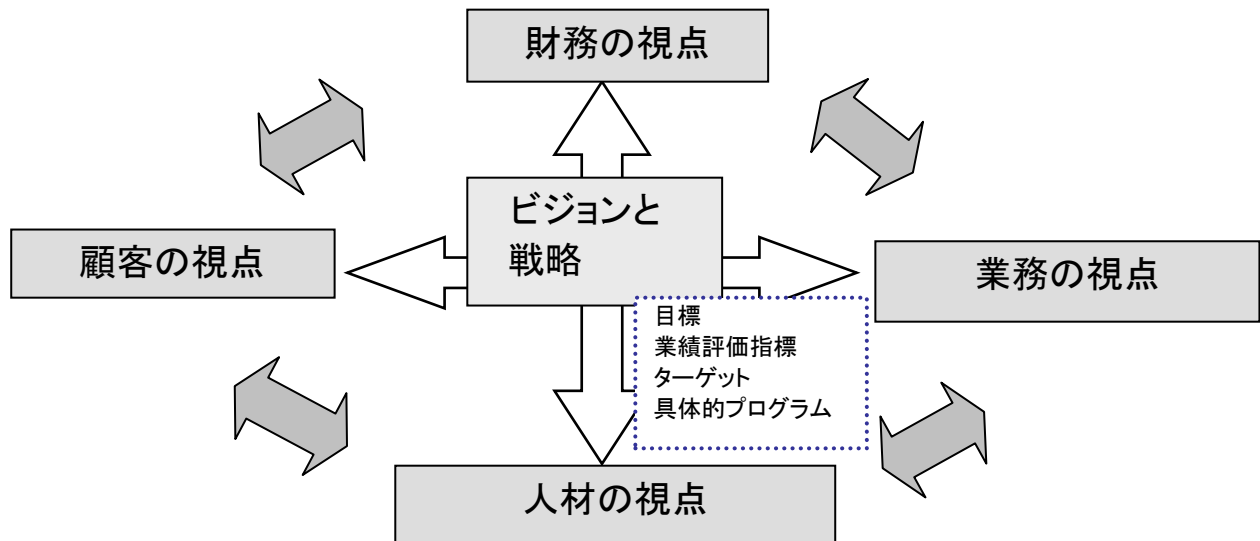
クロスSWOT(環境)分析の考え方		
外部環境 内部環境	機会(追い風) ○○○………… ○○○………… ○○○…………	脅威(向い風) ○○○………… ○○○………… ○○○…………
強み(知的資産) ○○○………… ○○○………… ○○○…………	強み(知的資産)を活かしてチャンスをもににする方法は？	強み(知的資産)を活かして脅威の影響を受けないようにする方法は？
弱み(経営課題) ○○○………… ○○○…………	弱みを克服してチャンス逃がさないようにする方法は？	弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けないようにするには？

給食センターで行なったSWOT分析実施例

外部 内部	機会: ・食の安全・信頼性に対する意識の高まり	脅威: ・景気低迷、顧客企業の統合・従業員減、食数減少 ・競合企業との競争・顧客企業への売込みの激化 ・顧客の低価格・節約志向・要求。代替の多様化
強み: ・顧客の信頼 ・製品の安全・品質への信頼 及び その仕組み ・設備の生産の能力 (7,000食)は十分	【環境分析から導かれる課題】 ■ 課題1: 大量生産思考からの脱却。生産でのムダ排除 ■ 課題2: 需要<供給、競争激化における売上げの確保。	
弱み: ・加工高対人件費比率(労働分配率)が高い ・生産体制・設備が大量生産向けのまま ・危機意識は？	【将来に向けてご検討頂きたい課題】 ■ 課題1: 売上減少下での損益構造のシミュレーション(リスクマネジメント) ■ 課題2: 全社員の現状理解、危機意識・課題の共有化	

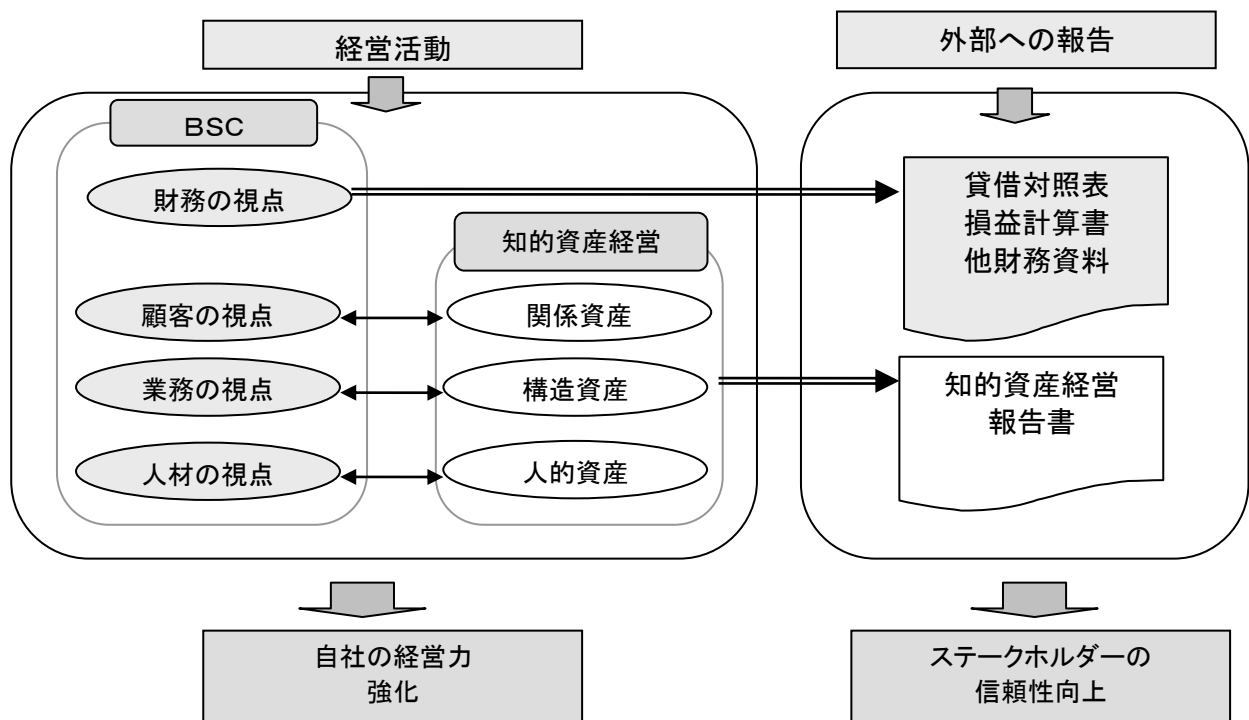
2-3) バランス・スコアカードによる経営の見える化

バランス・スコアカード（BSC）とは、従来の経営管理で重視されてきた「財務の視点」の要素に加えて、「業務の視点」（社内ビジネス・プロセスの視点）、「顧客の視点」、「人材の視点」（学習と成長の視点）という3つの非財務の要素をバランスよく重み付けして目標の中に組み込み、数値化（スコア化）して「見える化」することで、経営や個人の業績を管理・改善していこうとするツールです。



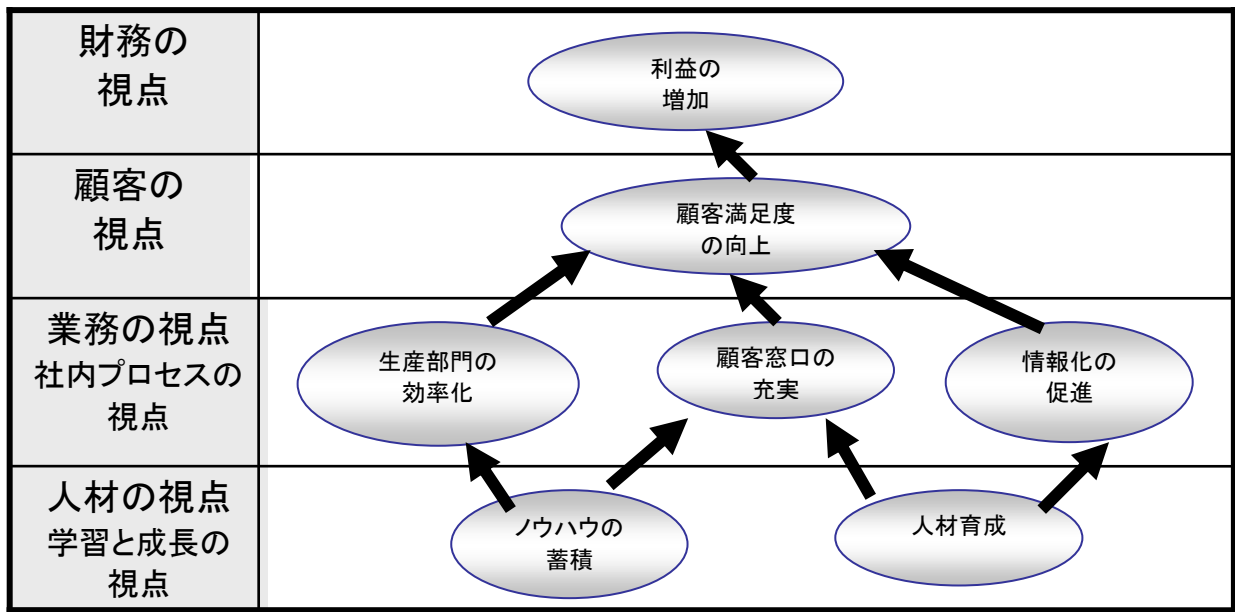
■ バランス・スコアカード（BSC）と知的資産経営報告書の関係

バランス・スコアカード（BSC）と知的資産経営の関係を示した内容は下図となります。

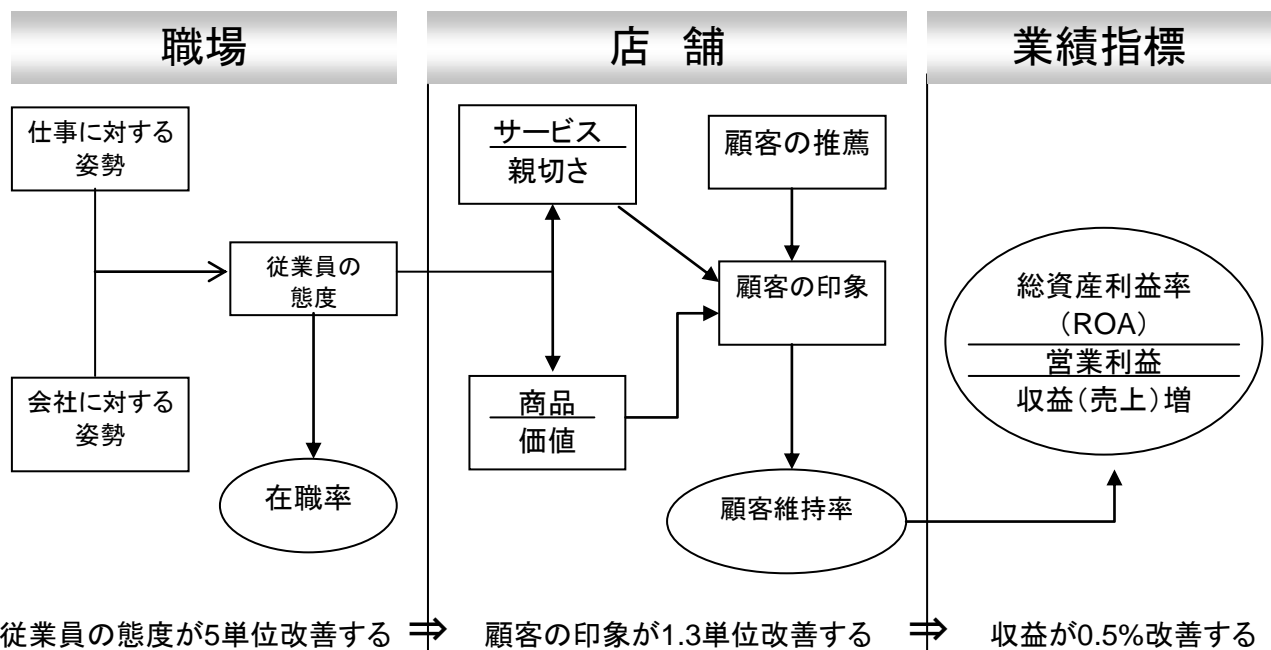


2-4) 知的資産の連鎖マップ

企業にとって知的資産と収益構造を把握することが大切である。把握手段としてバランス・スコアカードによるアプローチが有効である。バランス・スコアカードとは、学習と成長の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点の3つの視点を検討ことにより財務の視点へたどり着く構造になっている知的資産の連鎖です。



■ 知的資産はどのように業績に貢献されるか？ ～シアーズ社の例～



(注) 上記四角は定性データ、丸印は定量データを示す
 参考資料 中央青山監査法人他 訳「企業情報の開示」
 p29 原資料「ハーバードビジネスレビュー」

3-1) 事業価値を高める経営レポート

■ 事業価値を高める経営レポートとは

事業価値を高める経営レポートとは経営の見える化の手法です。事業価値を高める経営レポートには企業の創業・起業、事業継承、企業価値向上、事業再生などの段階で企業の羅針盤として役に立つ内容が記載されます。また、事業価値を高める経営レポートを作成することは、企業の取り組みをステークホルダー（取引先、顧客、株主・投資家、従業員、地域社会など）に認知・評価してもらい企業価値を上げるのに有効な報告書になります。

事業価値を高める経営レポートで代表として、「組織プロフィール」と「知的資産経営報告書」があります。

「組織プロフィール」は、経営品質賞で勧められている経営レポートで、組織の全体像を的確に認識するため、経営品質活動の初段階で最も重要項目です。

「知的資産経営報告書」は、経済産業省が中小企業に経営の見える化として勧められている経営レポートです。財務価値以外の知的資産を見える化し経営活動報告書として作成するもので、自社の強み（知的資産）をしっかりと把握し活用することで業績向上に結びつける経営活動改善活動です。

■ 事業価値を高める経営レポート作成の効果

事業価値を高める経営レポート作成により得られる効果は主に3点あります。

① マネージメントへの効果

頭の整理が出来る

② コミュニケーションツールとしての効果

簡潔に自社を説明出来るようになる

顧客開拓、関係者への説明などに

③ マネージメントツールとしての効果

作るプロセス自体が経営に活かせる

戦略立案、教育、事業継承など

■ 事業価値を高める経営レポート作成支援

企業が事業価値を高める経営レポートを作成するにあたり、各種専門知識や進捗管理などが必要となります。対象企業は自社力だけで作成できない場合は、作成支援者に協力を得て作成することになります。対象企業と作成支援者の役割関係について説明いたします。

1) 支援者が主体で作成する場合

本来は企業自ら作成するのが望ましい。しかし中小企業ではマンパワーの関係上支援者が作成せざる得ない場合がある。その場合支援者はあくまで支援の姿勢を重視したヒアリングを実施し、経営者主体を念頭に置き作成していきます。

2) 対象企業が主体で作成する場合

支援者は必要なタイミングで適切なノウハウや分析ツールを提供し分析のための材料となる企業情報を集め提供する。支援者は効率性や企業メンバーのモチベーションを考慮し、想定作業フローを提示しスケジュール管理の支援を行ないます。

ものづくり研究会ではこの「事業価値を高める経営レポート」作成を支援しております。

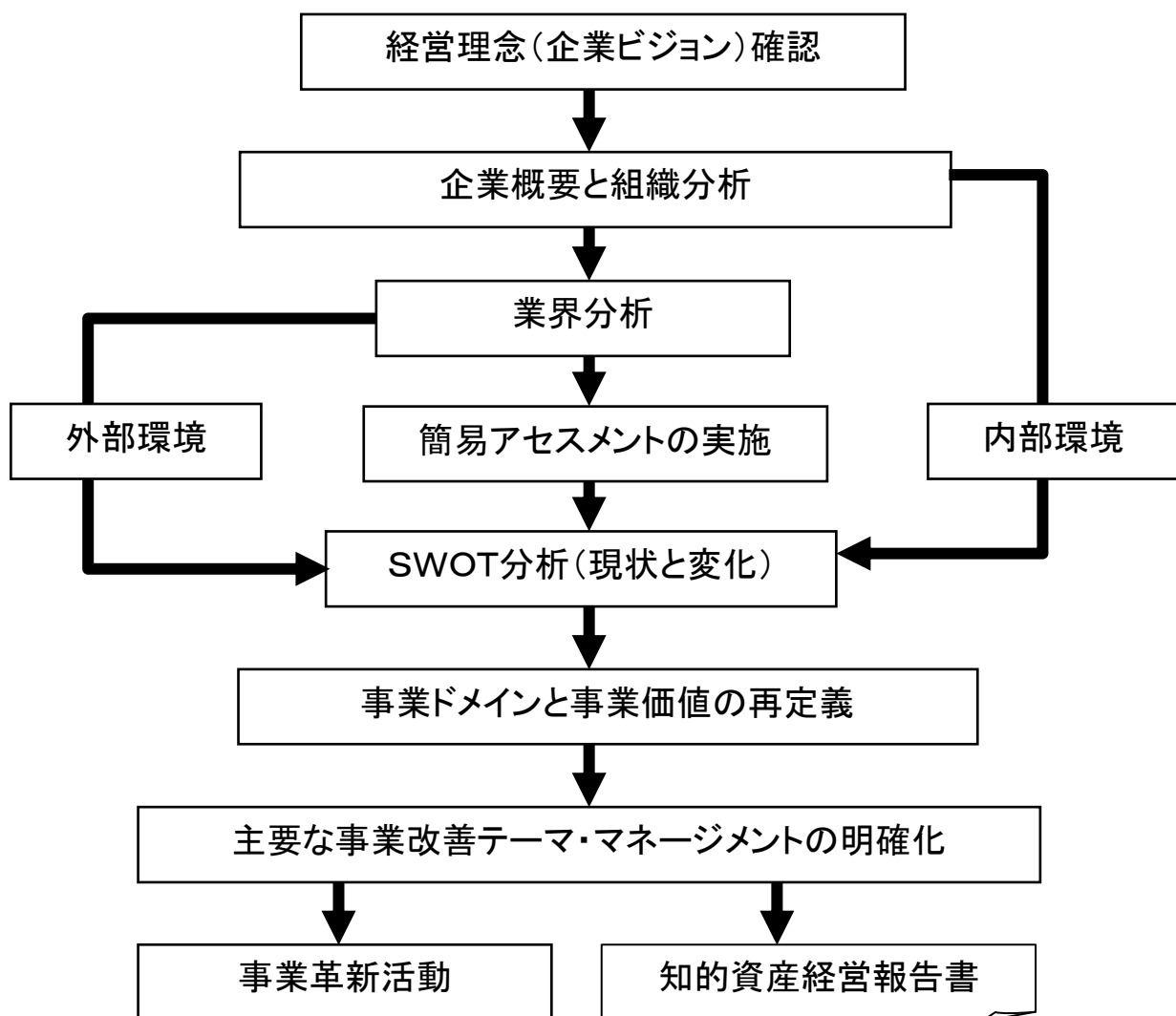
3-2) 事業価値を高める経営レポート作成の進め方

■ 事業価値を高める経営レポートの進め方

事業価値を高める経営レポートは以下①から③のステップで作成として行きます。

- ① 企業概要と組織調査
- ② SWOT分析の実施
 - 外部環境分析
 - 内部環境分析
- ③ 展開分析

■ 事業価値を高める経営レポートの作業フロー



3-3) 組織プロフィール

■ 経営品質と組織プロフィール

経営品質向上のために社会経済生産性本部が米国に範をとり、「日本経営品質賞」を作りました。経営品質向上手法に組織プロフィールがあります。

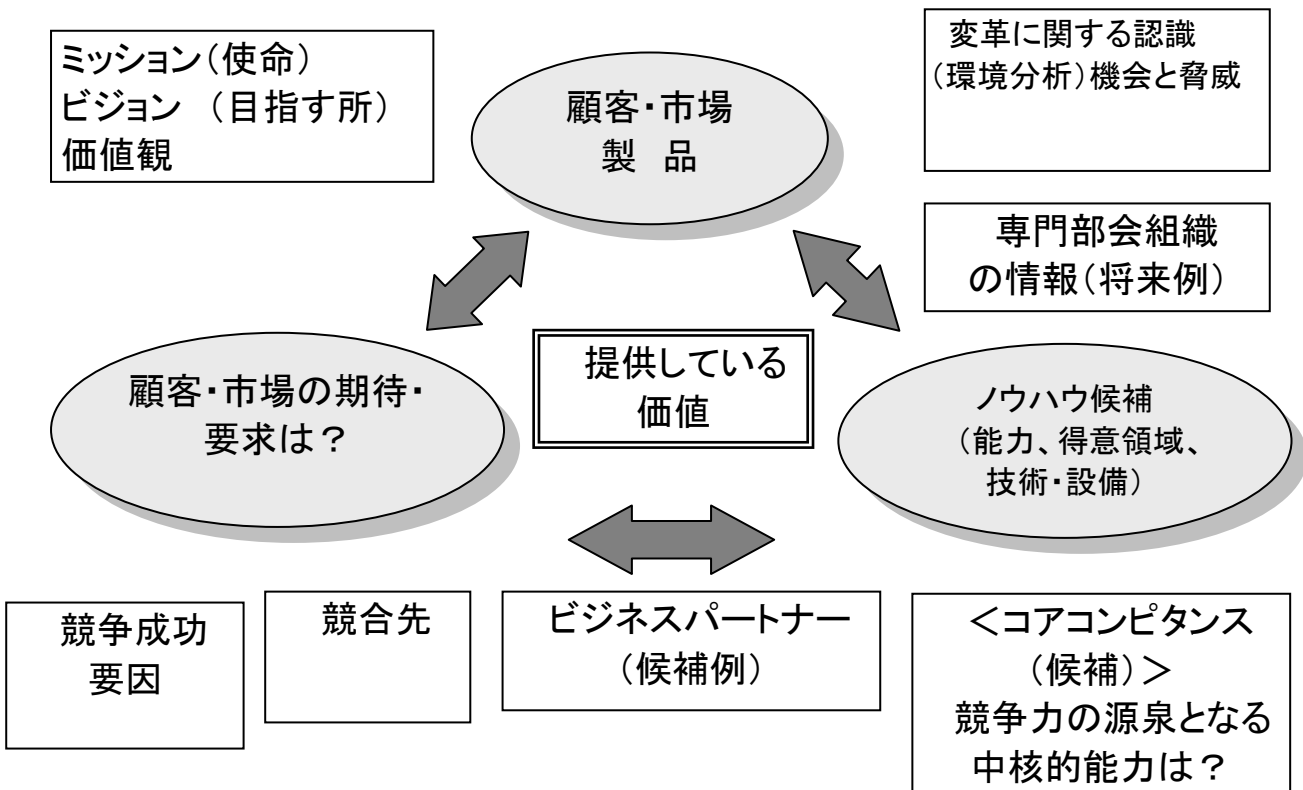
経営品質とは、企業が生産し提供する製品やサービスの品質だけでなく、企業が長期にわたって顧客の求める価値を創出し、市場・社会での競争力を維持するための「経営自体の仕組みの良さ」のことを指します。

■ 組織プロフィールとは

組織プロフィールとは、①組織に関する認識、②競争に関する認識、③変革に関する認識、④組織の情報を調べ書面上に表現することです。

- 1) 組織の全体像を的確に認識するため有効な手段です
- 2) 作成することにより、プロフィールの重要な領域とその後のカテゴリでの記述とに矛盾や認識の違いに気付くことができます
- 3) プロフィールを記述すること自体が、セルフアセスメントの第一歩となります
- 4) 作成途中で、項目間に矛盾や、記述ができない領域があるときは、一旦打ち切り当面の課題をはっきりさせることが効果的です

組織プロフィールの書式例



■ **組織プロフィール（事業概要）** 記載項目（経営品質 2000 年度版）

6. 競争環境

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| (1) 該当市場・業界の概況とポジション | (3) 競争で成功を収めるための重要な要因 |
| (2) 競合企業の特徴 | (4) 競争力の源泉となる中核的能力
(コアコンピタンス) |



2. 顧客・市場とそのニーズ

- (1) 主要顧客・市場
- (2) 主要顧客・市場の区分
- (3) 区分別の売上高比率
- (4) 区分別の主要なニーズ



1. 基本的プロフィール

- (1) 事業ドメイン
- (2) 事業変遷（企業沿革）
- (3) 事業展開の対象地域
- (4) 規模（売上高、取扱高）
- (5) 所在地
- (6) 社員数

3. 製品・サービス

- 4. 提供する際の主たる
技術・設備
- 5. ビジネスパートナー
との関係



7. 直面する環境変化と将来予測

- ① 異分野からの新規参入、競争関係の変化
 - ② 新技術の導入、技術革新
 - ③ 提携・買収・系列化等の動き
 - ④ デファクトスタンダード・特定企業の動向の影響
 - ⑤ 自社戦略変更に伴うリスク
 - ⑥ 業務に関する法改正、規制緩和
 - ⑦ その他
- 現在と将来について記載する

■ **組織プロフィールと将来のありたい姿**

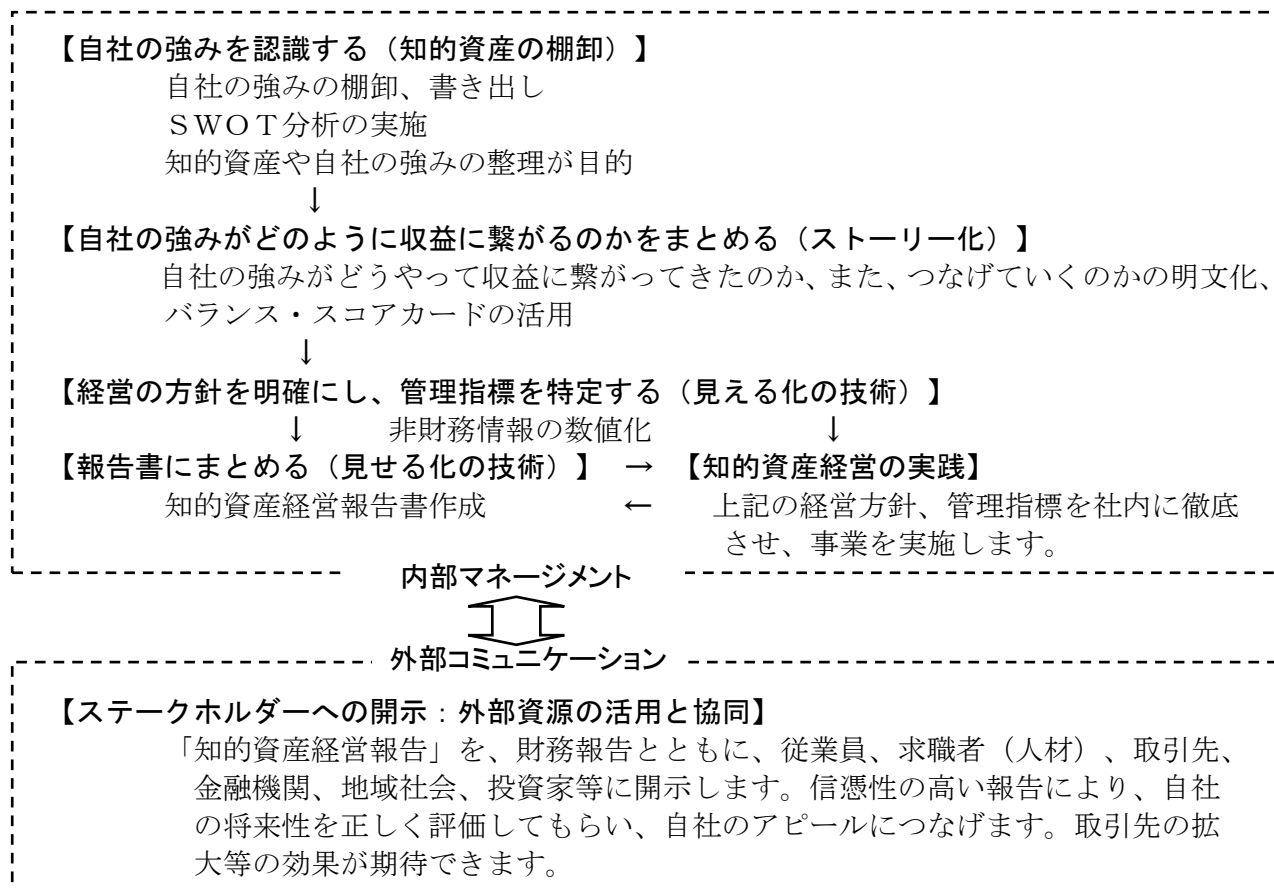
組織プロフィールは将来の事業イメージ、つまり将来に向っての具体的な「変革の方向性」を描くためのプロフィールです。組織プロフィールを作成することにより将来のありたい姿の自己探求ができます。「将来のありたい姿」は企業の共通価値観となり、実現に向って企業活動を進めていく目標となります。

3-4) 知的資産経営報告書

■ 知的資産経営報告書

知的資産経営報告書とは経済産業省が勧めている「事業価値を高める経営レポート」のことです。企業の知的資産を活かして経営の安定と成長・発展させるものです。

■ 知的資産経営活動の標準的なステップ



■ 知的資産経営報告書式

知的資産経営報告書の標準書式は（独）中小企業基盤整備機構作成の「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル（知的資産経営報告書）」で示されている書式です。次の2ページに示しています。書式としては2ページを1枚のA3用紙にして作成します。

■ 知的資産報告書作成マニュアル入手先

知的資産経営に関するマニュアルとしては（独）中小企業基盤整備機構作成の「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル（知的資産経営報告書）」と「中小企業のための知的資産経営マニュアル」があります。同法人HP (<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/>)にて全文ダウンロードが可能です。

I. 経営理念(企業ビジョン)

.....

II-1. 企業概要

.....

II-2. 沿革

.....

II-3. 受賞歴・認証・資格等

.....

III-1 外部環境

【機会・脅威】

〔機会〕

.....

〔脅威〕

.....

【業界概観と自社のポジション】

.....

III-2 内部環境と自社のビジネスモデル

【自社のビジネスモデル(事業構造)】

.....

【自社の強み】

【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

.....

【経営課題】

【製品・商品・サービスに関わる課題】

.....

▼

【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

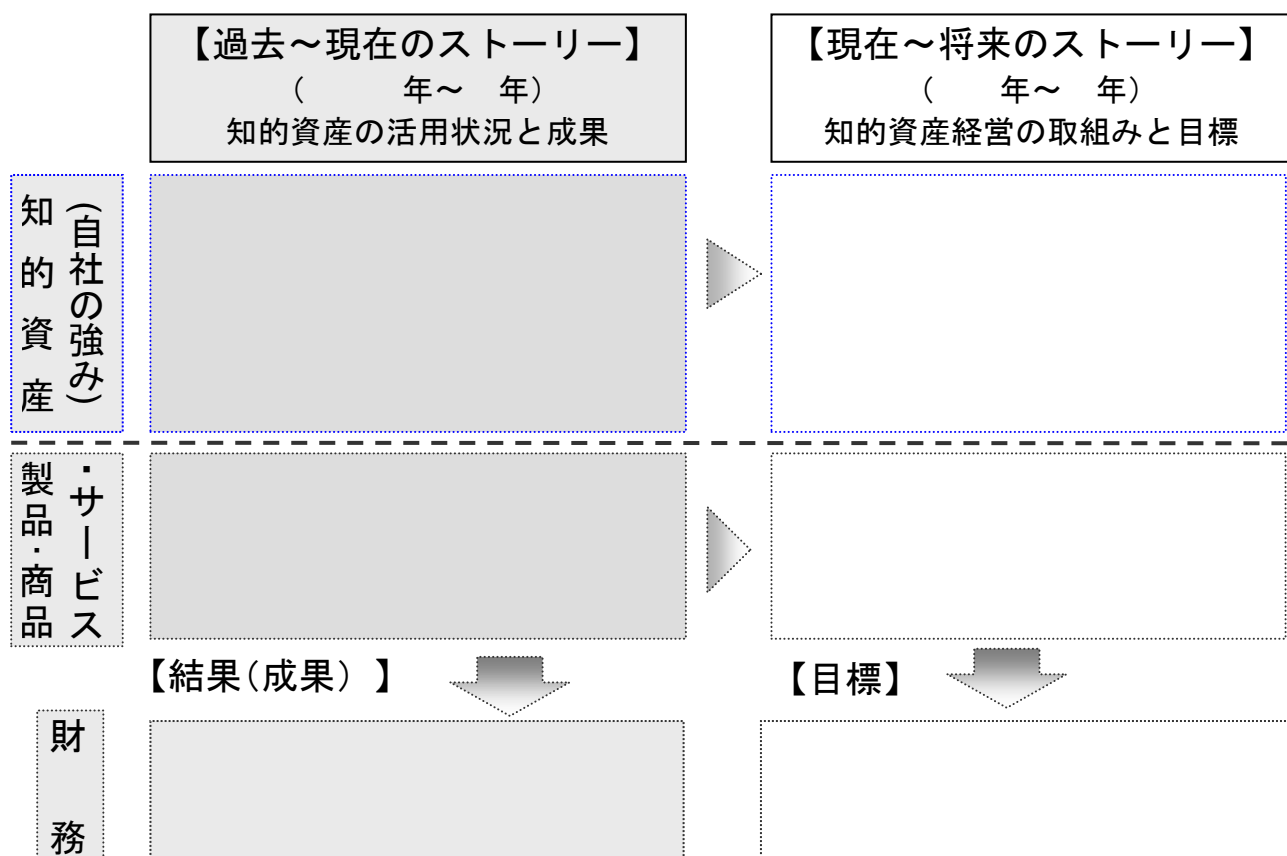
.....

▼

【保有する経営課題】

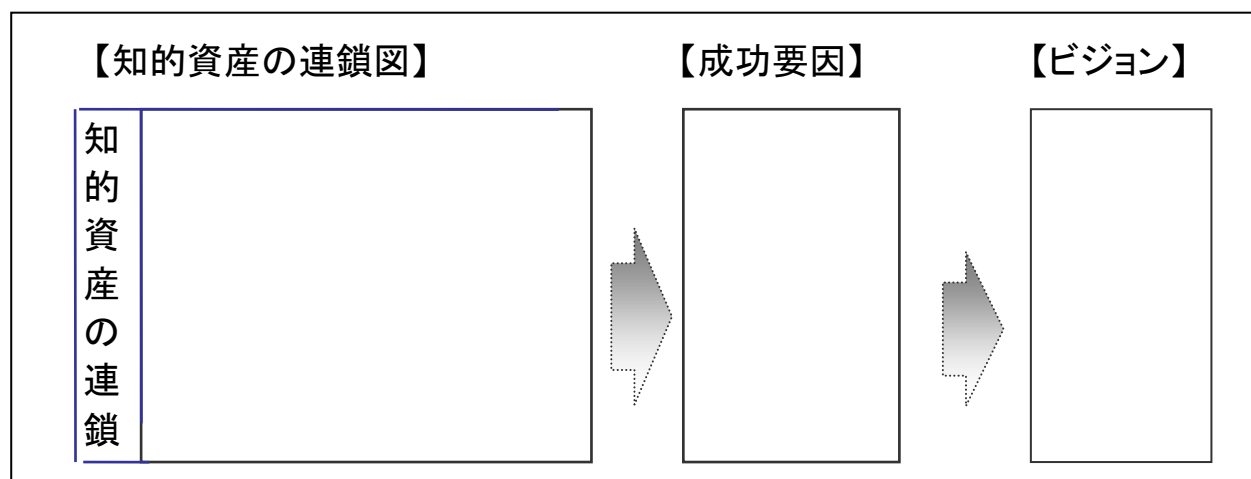
.....

IV. 価値創造のストーリー



V. 今後のビジョン(方針・戦略)

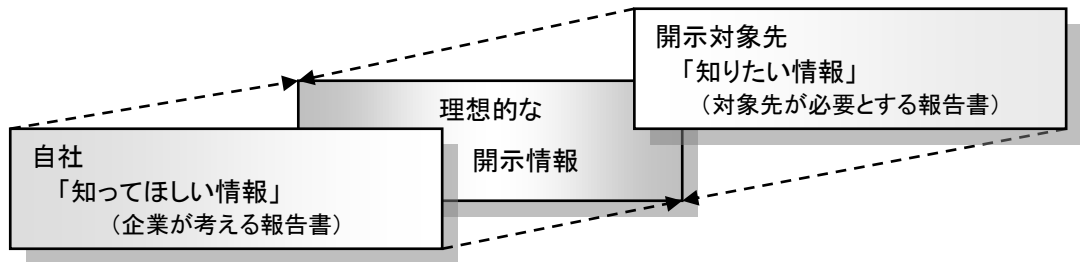
VI. 知的資産活用マップ



3-5) 外部に報告する知的資産経営報告書

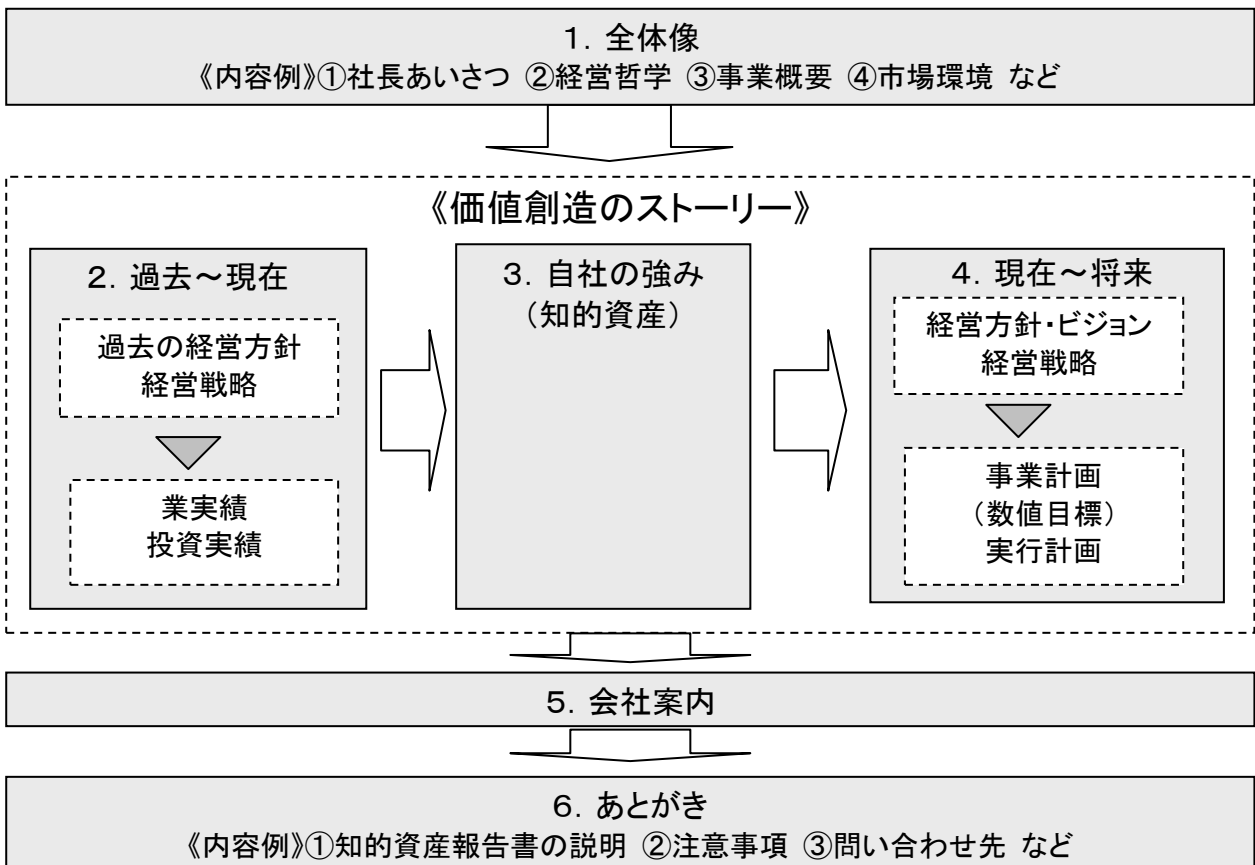
■ 理想的な開示情報

「知的資産経営報告書」やそのエッセンスを抽出した「事業価値を高める経営レポート」を作成し、開示することによって、関係者に対してより深く自社について理解してもらうことは非常に重要です。理想的な開示情報とするためには下図のように自社が開示したい情報だけでなく、対象者が知りたいと考える情報を記載することも必要です。自社だけで作成するのではなく、中小企業診断士、商工会議所の指導員など企業をサポートする専門家や金融機関の担当者など第三者的立場の関係者に内容をチェックしてもらうのも有効です。



■ 外部報告用の知的資産経営報告書

前ページの（独）中小企業基盤整備機構が作成の標準的な知的資産経営報告書は、企業内部用です。外部用に報告書を作る場合は下記の構成例などを参考にしてつくります。

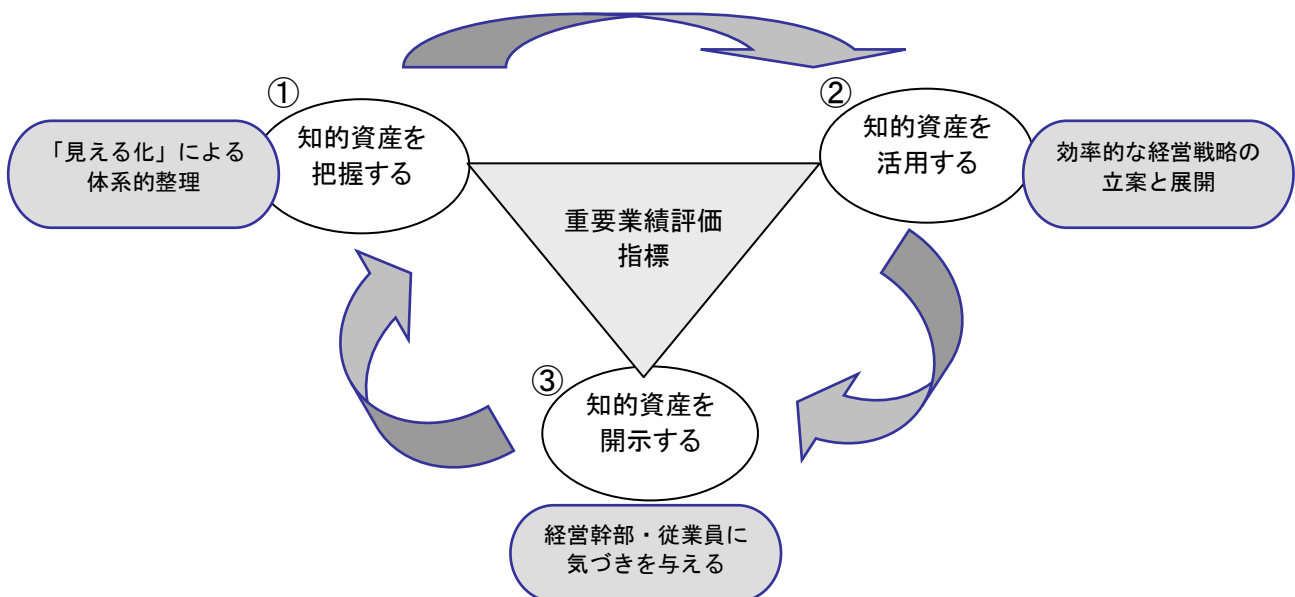


3-6) 事業価値を高める経営レポート活用サイクル

自社の知的資産（経営）を見える化し、その内容を経営者や経営幹部、従業員など社内で共有することは大切です。

重要業績評価指標（KPI）を用いて、①知的資産を把握する→②知的資産を活用する→③知的資産を開示する、そしてまた①へ戻る。マネジメントサイクルとして活動し、継続的に管理し、必要に応じて軌道修正を行なう作業を繰り返すことが大切です。

事業価値を高める経営レポート活用サイクル



上記サイクルで重要業績評価指標を使い知的資産を評価すると、強化すべき点が明確になります。これを全社員に周知し共有化します。そして、重要業績評価指標の評価後に必要な知的資産を強化することで、事業価値を高めることができ、会社をより強くすることができます。定期評価により重要部分を年々高め、それにより会社の強みをスパイラルアップさせて、会社の未来をひらくことができます。つまり、事業価値を高める経営レポートは「革新の道筋に気づく」ことを目的に作成し活用されます。

第3章

企業支援事例報告

1.「厳しい労働条件の改善指導」

～パン製造・販売業～

2.「急激な受注減に対する戦略支援」

～給食センター～

「厳しい労働条件の改善指導」～パン製造・販売業～

企業概要

* パンの製造・販売及び、弁当、おにぎりの販売
当社のパン工房で製造したパンをライフ店(相模野駅ショッピングセンター内)及び自販機と売店で販売している。自販機は高校・大学等に20台設置している。売店を高校(11ヶ所)、大学(3ヶ所)、会社(5ヶ所)に出しており、おにぎり、弁当等も販売している。

* 資本金:800万 従業員数: 51人(パート含む)

直近売上 1億7千万



支援の経緯

当社のパン工房で当日販売するパンを毎日午前2時30分から取り掛かっているが、最近の自販機設置台数の増加に伴い、パンの生産数量が増加し、現状の生産体制では、必要な時に、必要なものが間に合っていない。機会損失となっている。パン工房の生産性の向上により生産量の拡大が急務である。改善策について相談を受ける。

1. 生産量が販売数量に追いつかず機会損失が発生しているので改善依頼
2. 夜の時間帯からの作業で労働条件が厳しいので改善依頼

支援概要

5回にわたる専門家派遣の支援を提供した。

- 財務分析による経営状況助言
- 作業分析による生産効率化
- 新生産方式導入による厳しい労働条改善
- 新規設備投資に対する効果分析

支援効果

ライフ店の売上減が続き赤字状況となっている。赤字脱却のためのライフ店以外の新しい販売に取組んでいるが問題が多く、また対策も打てな

ない状況下であった。今回の支援を実施することにより、事業者への行動の勇気づけが行なうことが出来ました。具体的内容として支援中に冷凍パンの試作開始と冷凍機の購入、パン用ラッピング装置の購入など生産改善への行動へとつながった。

「高専門型」のノウハウ

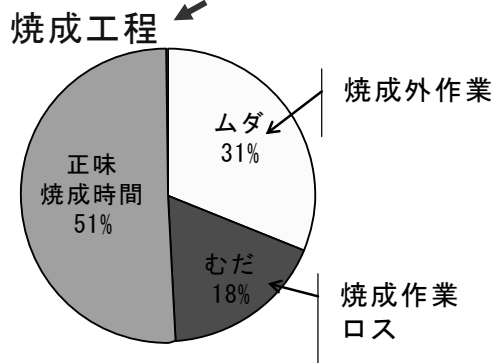
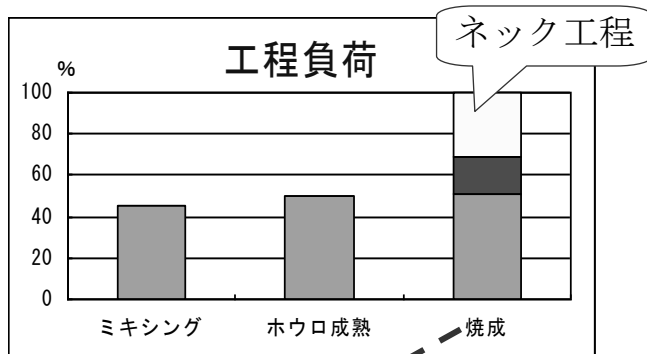
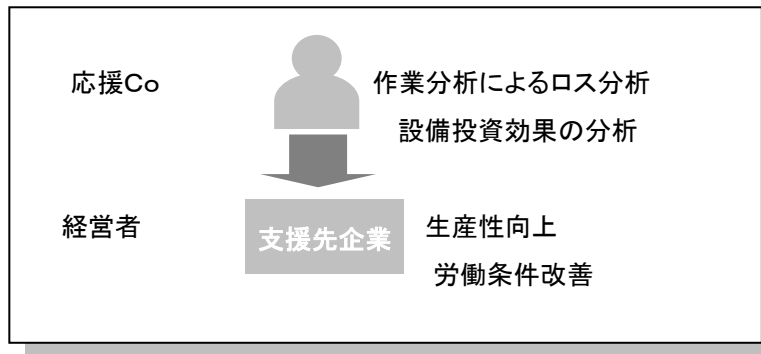
高専

【分析】【継続的学習と発表】

○生産性向上:パンの生産量を今以上に増やせないか確認のために現場へ入りストップウォッチで各工程の作業測定と分析を行った。

①作業者の業務分析、作業時間分析 ②設備の稼動状況と時間分析 ③工程全体の能力を決めているネック工程(ペースメーカー)の洗出しを実施した。分析結果よりネック工程は焼成作業とわかった。(グラフ参照)

そこで焼成作業の内容を調べてみると、焼成作業者の作業分析より焼成作業をしている時間は69%で残り31%は他の作業をしていた。また 焼成作業においてもロス時間(待ち時間)が全体作業比で18%あった。この結果より焼成作業時間を改善してムダを取り除くと工程の負荷バランスが取れ、現状設備で最大2倍近くのパンの生産ができることがわかった。



「コーチ型」のノウハウ

コーチ

今回の支援内容の結果報告会を経営者と従業員に行うことにより、関係者全員で経営状況の問題確認とその対策推進内容、及び経営者の目指す方向性観を共有化できた。

事業者の声

当社の問題点については、頭の中では分かっていたつもりだったが、今回具体的な数値の裏付けのもとに、当社の問題点を明確にし、解決策を提示してもらい非常に感謝している。今後はこの支援結果をもとに経営を進めていきたい。

【分析】

○設備投資効率検討：厳しい労働条件の改善のための活動として冷凍パン方式の導入開始を考えておられた。事業者は具体的に冷凍方式を導入するとすると急速冷凍設備が必要となり購入額が高額のため判断を迷っていた。応援者により急速冷凍方式と冷蔵庫方式の投資額と出来高数比較計算を行った。その結果、価格が急速冷凍機価格の約 3 分の 1 で安価な冷蔵庫機で現行必要とする冷凍パン生産は対応できることが判った。投資予定額が低くなり冷凍方式導入の可能性が見えて来て、午後の設備未稼働時間を活用し早朝開始の作業時刻を遅らせ、作業条件の改善をすすめる目処が見ついた。



「急激な受注減に対する戦略支援」～給食センター～

企業概要

①お弁当の製造と宅配

組合員62社で昭和39年H給食センター設立。
地域組合員企業への弁当を提供。

ISO22000(食品安全マネジメントシステム)認証取得

②弁当の販売

主要顧客・市場の区分:会員企業向け・50%
(会員企業のうち50%)、非会員企業向け・50%
主要製品:1日当たり5品種、約3,500食

③資本金:609万 従業員数:75人(パート含む) 直近売上:4億6百千万



支援の経緯

当給食センターは同業者との競争が厳しくかつ最近はお弁当チェーン店やコンビニのお弁当販売など他業界からの追い上げもあり競争が厳しくなり年々売上げが減る傾向にあった。更に平成20年末のリーマンショック以降主得意先である近隣工場からの受注が激減し弁当の販売数量が従来は約5,000食/日が約3,500食/日に激減した。

収益面でも20/3月期、21/3月期連続の経常赤字になっている。

支援概要

3回にわたる専門家派遣の支援を提供した

- ①財務分析による財務分析による経営悪化状況の説明
- ②食材の管理アンケートをとり、問題に対する意識の低さ、改善活動の不足を指摘
- ③課題とそれを解決するための提案を実施
- ④大量生産思考からの脱却提案
- ⑤労働生産性の改善指導
- ⑥需要く供給、競争激化における売上げの確保、近隣地区を最重点とした小口市場の開拓、受注、検討を提案

支援効果

今回の支援内容の結果報告会を経営者と幹部従業員に行いました。売上減が続き赤字状況となり、赤字脱却の対策が打てない状況下であった。しかし今回の支援を実施することにより、事業者への行動のヒントと勇気づけが行なうことが出来ました。

「高専門型」のノウハウ

高専

【分析】

■ 財務分析:

業績推移分析と同業他社業界平均値の比較分析を実施。分析結果より、

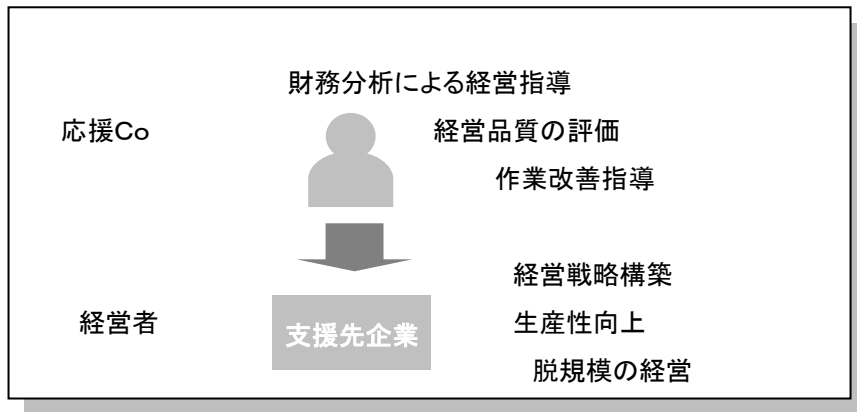
①売上げが低迷による問題点として、売上げ減に伴った支出コントロールが遅れている。売上げ減でも利益の出せる体制の構築の必要性を説明する。

②加工高人件費

リストラにより従業員を削減を実施したが、加工高に占める人件費比率(労働分配率)が依然高い値になっており、更なる生産性向上の必要性を説明する。

③材料費率が業界平均と比べ高い

材料の購入方法等について更なる検討を指摘する。



④廃棄物処理費の高さを指摘

■ 経営環境の見える化分析

- ①強み、弱み、機会、脅威分析(SWOT分析)を実施
- ②売上げ確保のための市場と製品多角化策について分析
- ③組織プロフィールを作成し経営の見える化を支援

■ 生産性向上策分析と指導

現行のコンベヤーの直列生産に対して効率の上がる生産を示す。

- ①少品種大量生産方式から中品種中量生産の柔軟な生産体制構築:例として混流生産方式、品種別グループ生産方式、セル生産方式
- ②生産工学(IE)を活用した改善提示作業改善内容:繰り返し作業の動作・運搬のムダ削減活動

【課題提示と改善提案】

①生産性の課題

提案1:お弁当盛付け作業現場の改善(ムダの排除と生産の柔軟性)(労働分配率の改善)

②売上確保の課題

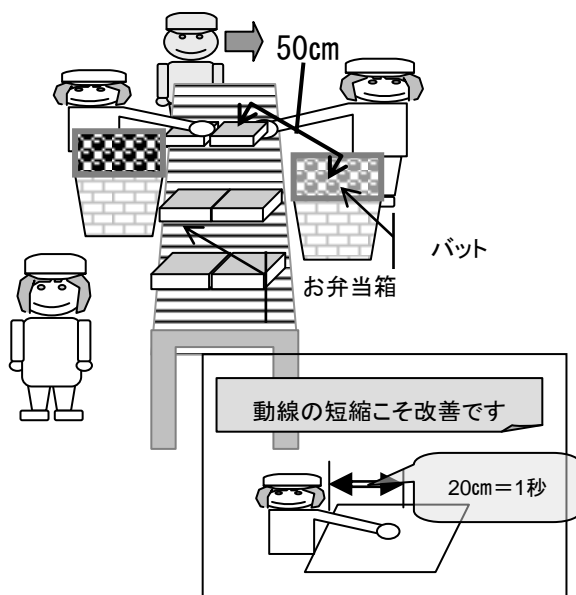
提案2:売上確保・アップ 施策取組み
弁当利用の組合員企業への取組み

提案2:近隣地区を最重点とした小口市場の開拓、受注の検討

③将来に向けた課題

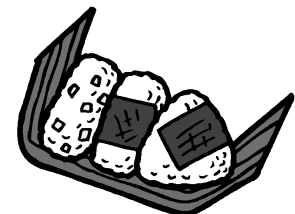
提案1: 3,500 食前後/日で、利益を確保できる損益構造の検討・シミュレーション

提案2:企業の目指す姿、顧客・市場、競争・自社の強み等を全社員が現状理解、危機意識・課題の共有化



事業者の声

財務状況の変化は加入組合の財務分析サービスよりわかってはいたが、具体的対策が見えず手が打てない状況であった。今回当社の課題を提示頂き感謝している。今後は診断報告書をもとに幹部会による経営改善を検討していきたい。



引用・参考文献

- 「中小企業白書 2008年度版」 中小企業庁
「医療機関における生産性向上への取り組みに関する実態調査」
～経済産業省平成19年度ビジネス性実証支援事業～ アビームコンサルティング株式会社
「サービスの教科書」 高萩 徳宗風間 明日香出版社
「日経ものづくり 2010年3月号」 日経BPマーケティング社
「見える化」 遠藤 功 東洋経済新報社
「中小企業のための知的資産経営マニュアル」 独立行政法人 中小企業基盤整備機構
「事業価値を高める経営レポート
知的資産経営報告書作成マニュアル」 独立行政法人 中小企業基盤整備機構
「経営戦略策定プロセス」 ITコーディネータ専門知識教材 (株)日本マンパワー
「非製造業もトヨタ生産方式」 トヨタ生産方式を考える会 日刊工業新聞社
「売場主任のキホン」 風間 吉郎 全日出版
「イトーヨーカ堂グループ」 国友隆一 日本実業出版社

中小企業の事業価値を高める改善

発行 : 2011年2月25日 (初版)

社団法人 神奈川経営診断協会
〒231-0015 横浜市中区尾上町 5-80
(神奈川中小企業センター11階)
Tel : 045-633-5163
FAX : 045-662-5174
<http://www.keieishindan.jp/>
e-mail:keshin@apricot.ocn.ne.jp

[禁無断転載・複製]

