



## 高業績企業になる製造業の業績管理法

### 第13回『経営のコックピット』を使った具体的な業績の上げ方

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。今回は、製造業における業績管理と高業績企業の実現に向けた取り組みについてお話をさせていただきます。今回は前回の続きで、実際にどのように、それらの取り組みをマネジメントしていくか、特に『コックピット会議』の場を通じた高業績企業化の推進についてお話をしていきたいです。今回は私が関わった会社の事例を通じて話を進めていきたいと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### 1. 事例会社の業態紹介と関わりのきっかけ像

大阪府にあるA社は、金属製品の製造業です。同社は、量産品の受託製造から始まり、次に試作品の受託製造を行うようになりました。そしてその中から独自製品を考案し、加工業からメーカーへの転身も図っています。

したがって同社のビジネスモデルは、

- ① 金属製品についてのお困りごとを解決する窓口として顧客情報を集め、試作それ自体で収益をあげる
- ② 可能なら量産化製品の受注生産も引き受け、継続安定収益をあげるとともに、生産が自動化された独自製品の販売による収益の実現（※無人化であるゆえに高収益）
- ③ 外注による生産キャパの構造を構築し、同社が受注の窓口として幅広い収益を取れる受注構造をもつ

という3つの切り口から捉えることができます。

私は、A社の先代経営者から、ご子息である現経営者に経営を引き継がれるにあたり、幹部とのコミュニケーションと経営チームとしてのチーム・ビルディングについてご相談を受けたのを皮

切りに、現経営陣との取り組みを始めて4年目となります。まず、中期経営計画の作成をサポートさせていただき、その後、経営会議に参画させていただくようになりました。

#### 2. 自身のビジネスへの理解と組織の再設計

A社は、中小企業としては、技術・ノウハウ蓄積型で、比較的複雑なビジネス構造を反映してか、その組織も、事業別（量産・試作・独自製品）と機能別（製造・管理・品質など）が交錯し、かつ各幹部が双方の複数機能を役割分担するという、これまた複雑な構造となっていました。

これでは、組織行動や意思決定において、ムダ・ロスが多く非効果的・非効率的です。私は、いったんこの組織を解体し、シンプルに職能別組織（営業・製造・生産技術・生産管理など）に改編することをお奨めしました。それは部門別損益を明確にするためでした。なにしろ高収益にするためには儲けの構造を分解して、どの部門が、どの製品が、どの顧客が収益に貢献しているのかを掴むことが大前提だからです。

#### 3. 営業活動の見える化と会議資料の設計

次に、営業の活動と成果の関係を明らかにするために、『販売のフレームワーク』をまとめていきました。それは、顧客のグルーピング、販売促進活動の内容と成果（例えば展示会と名刺get数）、問合せ件数、見積り件数、受注率などを数値モデル化し、どのようであれば、経営計画で設定したパフォーマンスを挙げるに十分かを仮説設定しました。

ちなみに、製造業では、下請けで営業もおろそかな会社が見受けられますが、これでは高業績企

業化は望みうるはずありません。マーケティング活動の組織化は至上命題です。まさに『販売なくして事業なし』です。

そして、それを基に営業部門は経営会議で何を報告してもらうか、必要な情報資料はどのようなものかを、営業のリーダーと相談しながらデザインし報告書を設計していきました。

#### 4. 生産活動の見える化と会議資料の設計

一方で、生産活動の活動（人と機械と材料）と成果の関係を量的にモデル化していこうとしました。工場の見取り図、人と機械の配置図を基に、各責任者の方に教えていただきながら、現場を確認していき、各職場のビジネス内容と構造を頭に入れていきました。その情報を基に、経営会議の報告資料となる『生産のコックピット』を部門ごとに設計していきました。

前回イメージでご紹介したのですが、A3の資料で、縦に検討する項目を設定し、横に月別に実績を報告する資料です。基本は、上から、生産高・生産性→機械の稼働状況・人の稼働状況→コストの状況→品質の状況を示すようにできてお

り、製造部門のパフォーマンス・生産性・阻害要因（ボトルネック）・課題が見える化できるものです。

#### 5. 経営計画の課題についての行動計画作成

さらに、経営計画において、各部門の責任者が設定した自部門の課題を推進する上での管理帳票として『目標管理シート』（図1）を提示し、半年スパンの活動計画を立ててもらうようにお願いしました。これは、往々にしてスローガンだけに終わっている中小企業の経営計画を、活動レベルまで具体化し、着実に実行に導くツールであるとともに、経営計画の推進状況が活動レベルで見える化し、さらに各メンバーの計画推進力、つまりPDCAの推進力が、いやが上にも増すという優れたもの（だと思う）です。

#### 6. 経営会議を使った経営の実相把握と取り組み

さて、こうしてコックピットと目標管理シートという2つの、経営の見える化ツールが用意できたので、経営会議を開いて、経営改善のマネジメントを進めていくこととなりました。

【図1 目標管理シート】

年度目標管理シート(期)		テーマ	責任者	社長	部長	課長	主任	係長	社員	
1. 目標(ゴール) (成果・定量的目標)	全年度目標	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
2. 目的(向けたらいいもの)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
3. 達成目標(成果) (必ず達成すべきこと)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
4. 取組みの決定	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
5. 達成目標(成果) (必ず達成すべきこと)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
6. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
7. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
8. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
9. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
10. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
11. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
12. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
13. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
14. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
15. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
16. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
17. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
18. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
19. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
20. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
21. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
22. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
23. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
24. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
25. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
26. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
27. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
28. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
29. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
30. 生産性の改善 (コスト削減・品質向上)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	

まず行ったことは、会議のアジェンダ（シナリオ）づくり、会議の進め方の練習、会議ルールの確認でした。会議（＝経営の洞察・現状把握と意思決定）の質・効果性は、なによりもその進め方の質によります。この基礎をきちんと作ることはなにより大事です。いわば、よいプレス品を造るために、金型づくりが決定的に重要なと同じです。

次に、議事録を活用する方法、資料の見方、数字のとらえ方、目標管理シートを使ったPDCAの回し方などは、会議の中で実際に指導させていただきました。

その上で、外部者として資料を見て、不思議に思うことを次から次へと質問をしていき、また指摘していきました。そして、それらから出た新たな知見、課題、資料の改訂などが、次の会議までの取組み課題となっていきました。

## 7. 経営の改善の進化

こうして、コックピット会議による経営の年度サイクルを3回まわし終えました。社長は、コックピットによって経営の見える化ができ、何が課題かがよくわかるようになったとおっしゃいます。その間にメンバーの経営力も、すばらしく高まったと感じます。

事実、時間がかかりましたが、おおむねコックピットの整備が終わり、また経営課題が目標管理シートを使って、確実に実施されていることが確認できるようになりました。ここまできると、高業績企業づくりの基盤が整備できたといえます。いわば、よい葡萄と造るための葡萄畑の土壌改良ができたようなものです。これから、いよいよ上質な葡萄づくりが始まります。ちなみに、後で詳しく書きますが、その萌芽はすでに出ているのです。

実のところ、私の能力が低いために、私自身がこの会社のビジネス構造を、そして潜在能力とチャンスと課題を「わかった！」と自信をもって言えるようになるまで、これだけの時間がかかりました（情けない話ですが素直に申し上げます）。

しかし、（ありえませんが）「明日からA社の経営を担え！」と言われても、私には取り組む決意ができるほどには理解できたつもりです。

## 8. 学習組織の面目躍如

実は昨年、全社の経営のコックピットと部門別損益計算書を見て、これほどの技術的にしっかりした優良企業が、実は損益の把握がまったくできていなかったことがわかりました。

それは、前年度、前半4ヶ月で7,000万円の赤字を出したときでした。経営者も各メンバーも、その原因がわからなかったのです。会議後いつも半日、指導会をしているので、そのときに様々な質問をしながら原因を追求していきました。

その結果わかったのは、大きな案件の受注があり、その先行手配・仕入が多額にのぼっており、しかもA社には月次棚卸しという考え方がまったくなかったこと、さらに社内の工数を確保するとの理由で、金型部品などの製作を惜しげもなく外注に振っていたこと、各部門において試験研究や補助金対応の業務で膨大な工数が取られていたことなどで、仕入が多額にのぼっていたことでした。

この2年は、体質変革のためにあえて売上を追求しないとしてきた社長の経営方針でしたが、これらの実情が明らかになるにつれて、修正すべきところである方針を修正してもらいました。結局その後膨大な収益が上がり、今期は立派な利益が残りました。特に最後の2ヶ月は記録的な繁忙と、それによる業績を達成できました。

## 9. 高収益企業の実現に向けた期待とこれからの活動

上の経験は経営メンバーにとって、貴重なものとなったことでしょう。これを機に、今まで誰も気にしていなかった、在庫やキャッシュフロー、試験研究のあり方と予算統制、投資の収益性基準、マーケティングとイノベーションのマネジメントなど、広範な気づきがあり、これからはそうした取組みを強化していこうとしています。

私は、A社が創造的な活動をととても大切にすること、有為な人材の採用に熱心であること、その他先代の経営者から現経営者に引き継がれている精神がととても価値あるものだと評価していて、そこにこうした経営の進め方のノウハウが足されれば、優に売上高経常利益率は20%を狙えると考えており、常々経営者にもその旨、見解を述べております。経営者もその考えには同感されており、事実、新たな3ヶ年計画は、その目標の実現に向けたものとなります。

A社が、売上高経常利益率20%を超えるための機会と課題は、4つあると思います。

- ① 顧客のニーズを収集しそれを解決し収益実現していくマーケティングと製品開発のマネジメントのしくみを構築すること
- ② 無人で作れる製品の拡販と新たな独自製品を開発すること
- ③ しっかりした外注への仕事の割り振り構造を充実させること
- ④ 試作の生産の生産性を倍に高めること

これらを実現し、そして維持していくことの難しさは並大抵ではありません。しかし、私には大いなる期待があります。同じように、A社の社長やメンバーの心にも満ちていることでしょう。なぜなら、経営の活動と成果が透明化しているからです。すなわち、活動と成果の因果関係が、成果の原因がどの活動に由来しているのかが、よく見えるようになってきたからです。それらがわかれば、ことは驚くほど簡単です。直せばいいのです。そして、メンバーの方々は確実にそれを成し遂げられます。私はそのことを、経験をもって確信しているのです。

## 10. 一般論としての高収益化への具体的道すじ

さて、上で述べた事例から言える高業績企業への道すじを整理しておきます。それは次の7つのステップによっていました。

- ① 経営チームづくり
- ② 高業績化へのシナリオづくり（長期・中期計画）

- ③ ビジネスモデルの解明と販売・生産活動の活動と成果の数値モデル化  
➔『経営のコックピット』<sup>®</sup>
- ④ 経営課題の実行計画 ➔『目標管理シート』
- ⑤ 会議資料の整備  
➔全社コックピット+損益計算書  
+部門コックピット+目標管理シート
- ⑥ 会議の設計と実施=メンバーの経営力実地訓練  
➔『コックピット会議』
- ⑦ 高サイクルの試行錯誤・仮説と検証による高業績企業づくり

『戦略を実行できる組織、できない組織』という本があります。そこでは高業績を実現できる組織の要件として、次の4条件が示されています。

- ① 重要な業績指標が2, 3設定されている。
- ② 1の先行指標が設定されている。
- ③ 指標が見える化できている。
- ④ 日々それらのフィードバックがなされている。まさに、そのとおりでと思うのです。

## 11. 最後に

以上は、私自身が試行錯誤しながら、心あるお客様のご厚情により、編み上げて来た考え方で、ささやかかもしれませんが、皆様の経営のご参考にしていただけたら、とても嬉しく思う次第です。

### 御堂筋税理士法人

高業績企業をめざす中小オーナー企業の、経営のワンストップソリューションを標榜する税理士コンサルタント集団。会計がわかっているという強みをベースに、経営計画→実行管理→幹部育成→事業承継を一気通貫で進める。経営者によりそった問題解決（Solution & Accompany）をめざすスタッフ21名のうち、10名が税理士。日々実践と訓練にいそしむ。製造業、工務店、会計事務所などの業種に特に強い。

所在地：大阪市中央区今橋4-1-1  
淀屋橋三井ビルディング4F