

# 製造業の課題とソリューション

## 内容

1. 「製造業の課題」と課題解決
2. ソリューション目標の達成のために

# 1. 「製造業の課題」と課題解決

# 1. 製造業を取り巻く経営環境

- 「製造業」主導の取引構造は終わりを告げ、「市場環境」「流通業界」「情報技術」を前提にした「製造業」になりつつある。この認識なくして、「製造業」の生きる道はないと言っても過言ではない。

## 市場環境

- PULL型の市場構造（メーカ主導→顧客・小売・消費主導）
- キャッシュフロー経営の重視（ストック型→フロー型）
- 経営管理のスピード化（月次サイクル→週次・日次サイクル）

## 流通業界

- SCM浸透と流通基盤の変化
- ローコストオペレーション追求
- 消費者の目の厳しさ

## 情報技術

- ネットワーク利用の一般化
- 業務処理のシームレス化
- データベース情報の活用

## 製造業の課題

### ■ 生産基盤の強化と顧客要求への堅実な対応

- ・ 製品のライフサイクルの短縮
- ・ 製品アイテム数の増加
- ・ 製品の多品種少量の生産形態
- ・ リピードオーダーの減少
- ・ 生産ロットの少量化
- ・ 海外移転によるコスト低減

## 2. 製造業の抱えている経営課題

- 製造業の今後は、事業の持つ強みに深く関わっている面が強くなっている。生産力・営業力・外部適応力といった強みをもっている企業のみが、生き残る環境に成りつつある。また、経営の羅針盤として管理会計の活用も必要不可欠になっている。

1. 顧客ニーズの多様化への即応、製品開発期間の短縮、営業情報から生産情報までの連携による生産管理を実現する。

製品力・生産力の改善

2. 流通環境の変化に対応した営業活動の改善とそれを支援する事務作業と情報管理が密に連携する仕組みを創る。

営業力・情報活用力の充実

3. 営業活動から製品までの経営資源のシビアなコスト管理と損益管理による経営情報の提供と活用の基盤を構築する。

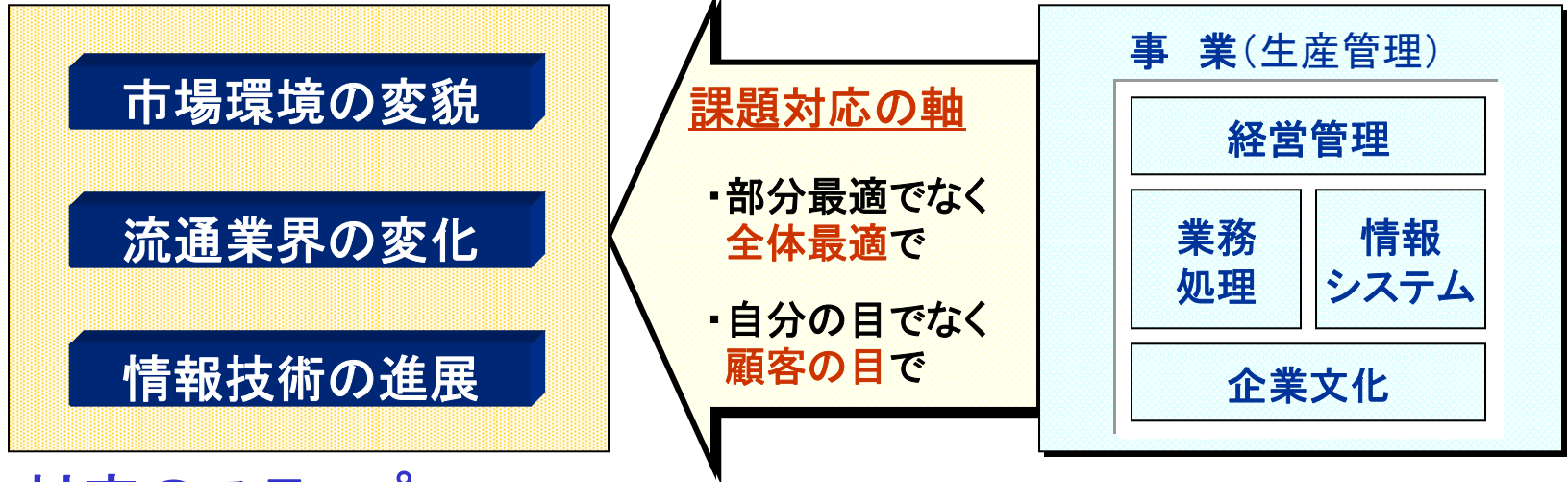
経営管理の強化・徹底

「製品を作ることの重視」と共に市場環境の変貌・流通の変化・情報技術の進展から生じている「営業提案・利益管理の強化」を踏まえた製造の姿が要求されている。

# 3. 製造業の課題への対応

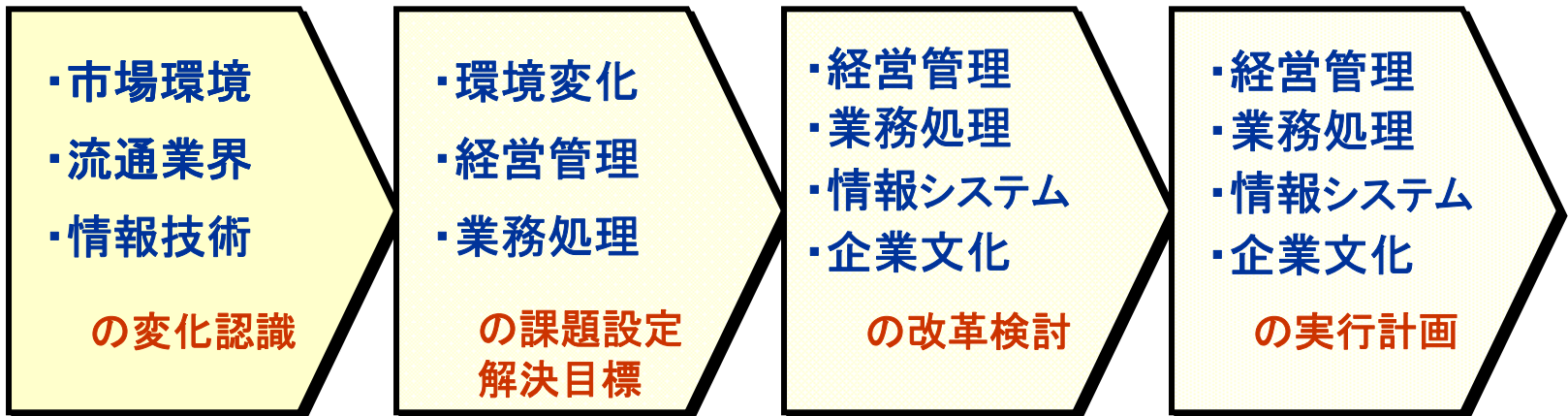
## 1) 対応のフレーム

- 「経営管理・業務処理・情報システム・企業文化」のフレームで事業基盤をおさえて、「全体最適」「顧客の目」をもって、課題解決をはかることが大きな成果を生みやすい。



## 2) 対応のステップ

- 「市場環境・流通業界・情報技術」の変化の正しい認識ができて、成果のあがる「課題設定」「解決目標」「実行計画」の作業が可能になり、事業基盤の強化に繋がる。



## 4. 課題解決の基本事項

### 1) 考え方

● 市場環境の変化を正しく認識して、経営方針である「事業目標」を達成する基礎を築く。

● 事業基盤の強化につながる優先性・重要性の高い課題を精査・選択する。

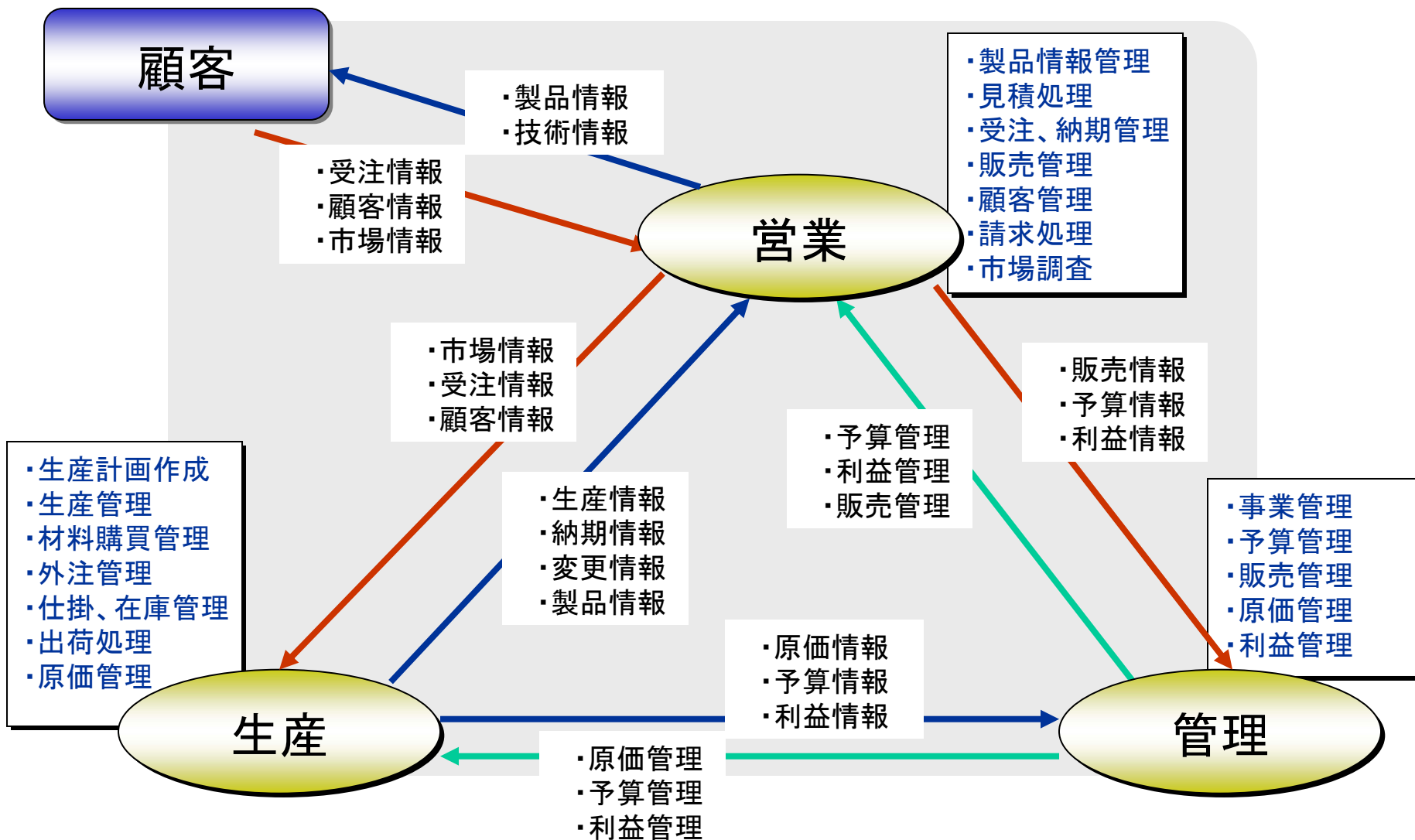
● 課題解決においては、業務・組織の壁を越えた解決策を作成し、生産管理・業務処理の充実を図る。

● 情報システムを道具として扱い、その有用性を活かした新たな「事業の基盤」を創る。

# 4. 課題解決の基本事項

## 2) 対象範囲

- 組織(又は機能)とともに、**組織間の相互依存の関係で捉えることも重要**である。
- 生産管理・業務処理を支える社員の動機付けなどの「企業文化」も焦点にする。
- 市場環境の変化への対応が全ての前提になる。





## 2. ソリューション目標の 達成のために

# 1. ソリューション目標の達成のために

ソリューション目標である「利益の増大、利益管理の充実」「キャッシュフローの改善」は、基本的に事業活動の結果として「数字」の事実となって現れるものである。そのため、可能な範囲で事業活動を多面的に分析することが、ソリューション目標の達成を容易にする方策と考えられる。その分析の視点は、次のような3点になる。

## ① 事業基盤としての業務処理

- ・ 主要な業務機能 — — — 営業系、生産系、管理系
- ・ 主要な業務機能間 — — 顧客／営業間、営業／生産間、  
生産／管理間、営業／管理間

## ② 管理会計に基く経営・業務指標による管理

## ③ 経営要素としての事業フレーム

- ・ 経営管理、業務処理、情報システム、企業文化

これらの分析により、「全体最適」「顧客の目」を前提にした問題点整理・対象課題・解決目標を明らかにする。それにより、ソリューション目標を達成する道筋が整理される。また、取り巻く様々な経営環境も正しく押えることも大事である。今後の事業活動に多大な影響を与えることは避けられないからである。

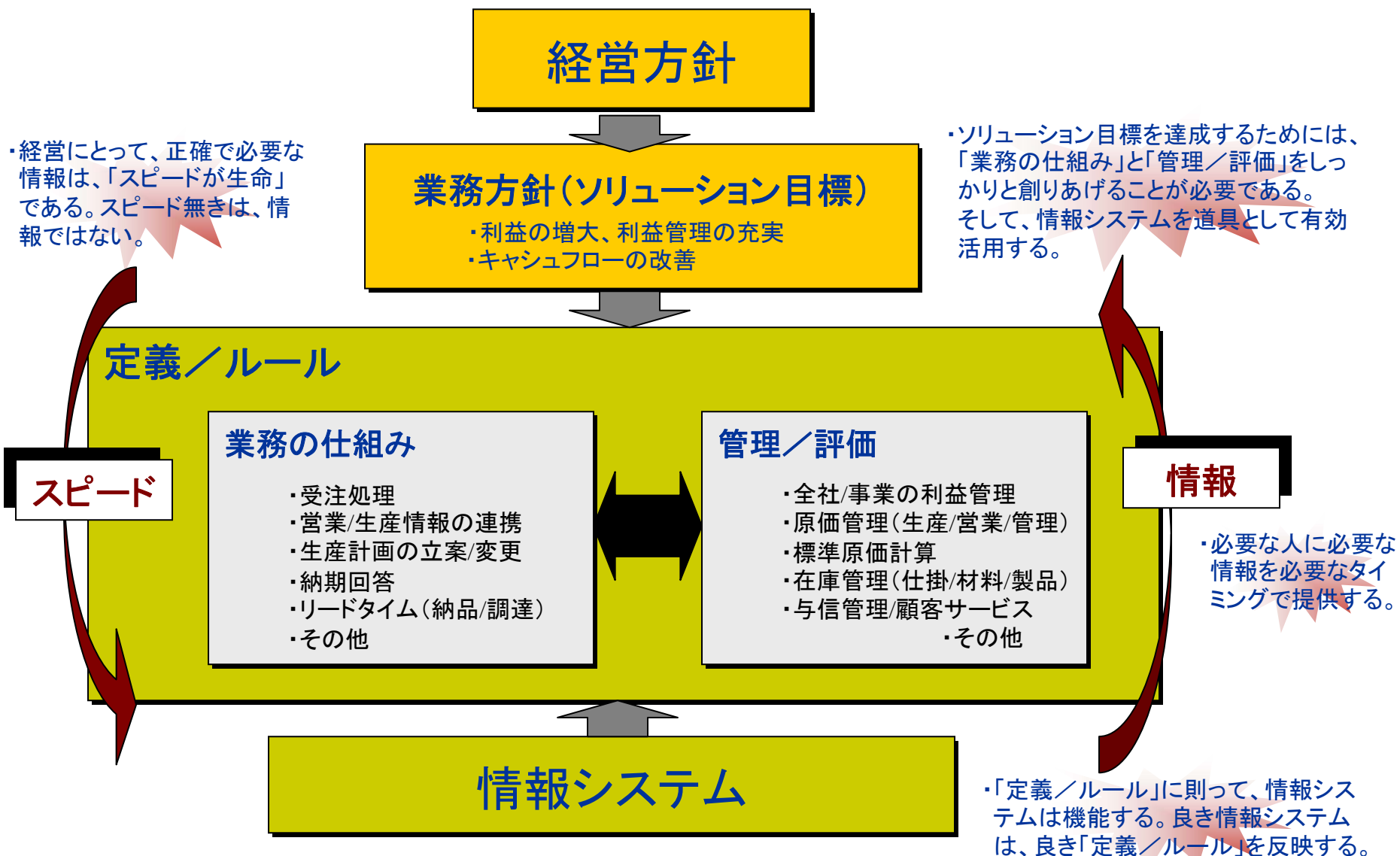
## ① 流通の変化・生産システムの進化による市場環境の変貌

## ② 情報技術の進展による顧客指向と情報活用の必要性。

以上のような分析内容と今後考慮すべき環境変化を踏まえて、情報システム計画を作成することが、良き結果を生むことになる。

## 2. 業務改革の視点

- ソリューション目標を達成するためには、「業務改革」が避けて通れない。「業務の仕組み」と「管理／評価」の両輪を築きあげることが必要である。



### 3. 「事業フレーム」からの問題点

■ 事業フレームから見て、一般的に抱えている「中堅の製造業」課題を整理する。

#### 経営管理

- 事業経営を管理する指標・評価の統一性に欠けている。
- 予算管理のPLAN-DO-SEEを回す仕組みがない。
- 標準原価管理に関する「営業・生産」の利用目的が不透明。
- 投資計画に対する実績管理が弱い。

#### 業務処理

- 市場環境の変化・顧客要求への対応が遅れている。
- 組織・機能と必要な業務が曖昧になっている。
- 「営業／生産」間の業務間の連携が弱く、顧客満足を欠く。
- 生産計画を軸にした各生産業務が属人的にやられている。

#### 情報システム

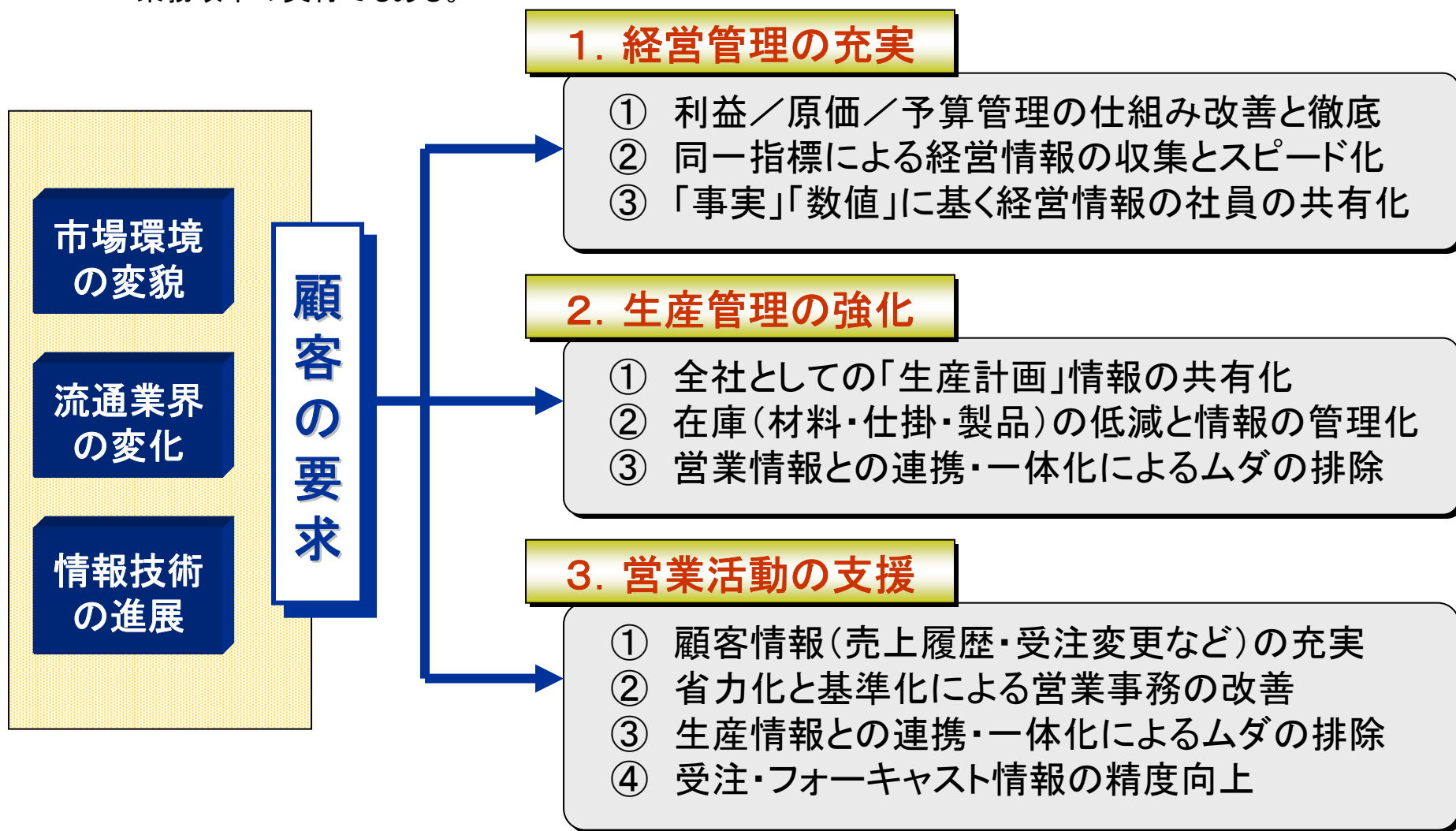
- 業務処理のメインのみが稼働で、範囲が限定されている。
- 経営管理からの「管理・評価」がシステム化されていない。
- システム部門が要望されたシステム開発に終始している。

#### 企業文化

- 人の異動が少なく、限られた業務の人材育成になっている。
- 従来の「製造業」の殻からの発想が強く、顧客の目が弱い。
- 「数字」という事実で語り判断する気風に欠けている面がある。

## 4. 課題解決の指針

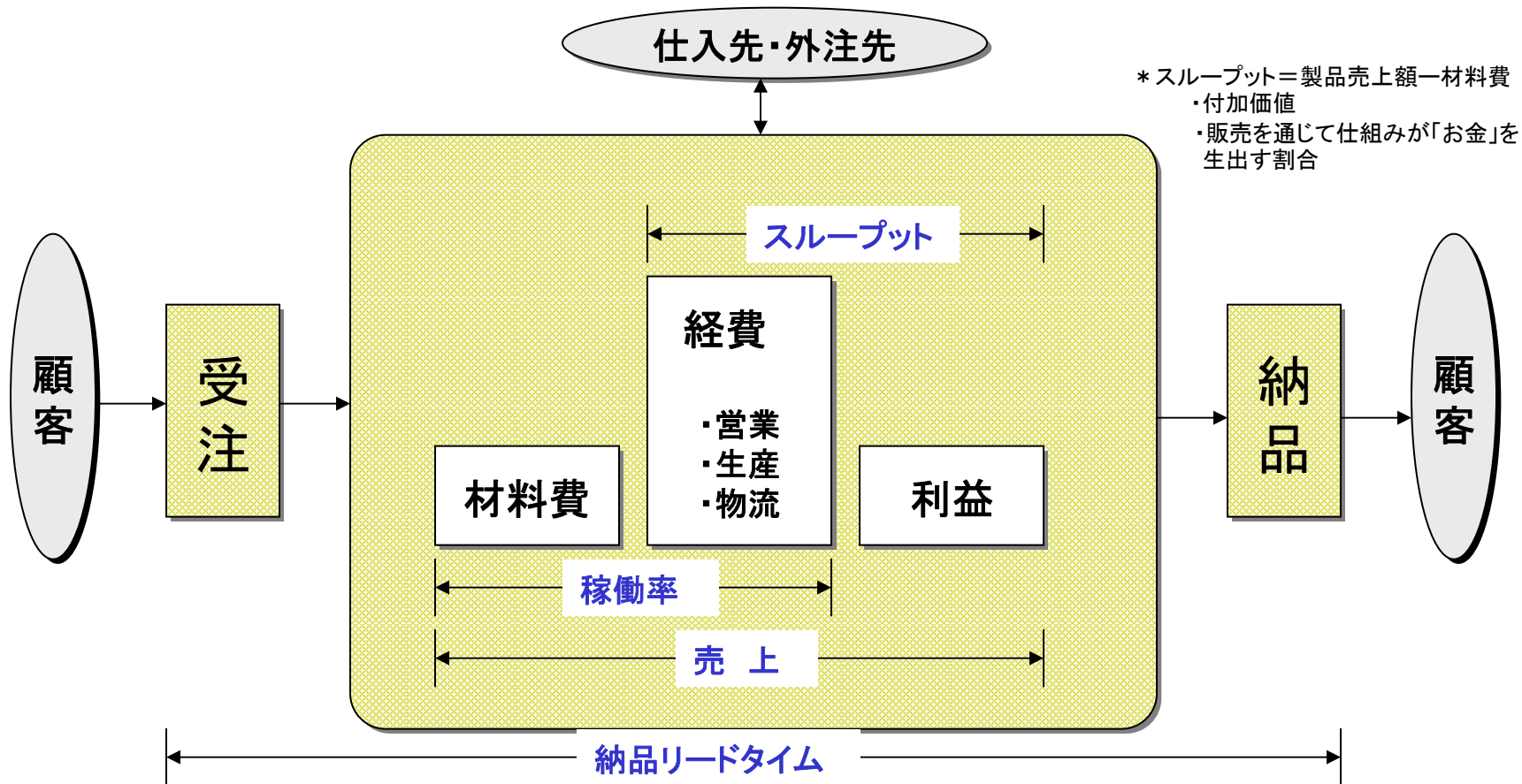
- 「市場環境の変化・顧客要求への対応」をスムーズにできる事業基盤を創りあげることが急務である。そのため実施すべき事項は、つぎのような内容になる。
- これらの課題解決を相互連携と経営の観点から実施するとき、部分最適でなく全体最適が行う。業務改革の実行でもある。



# 5. ソリューション目標の実現要因

## 1) 量と質

■ 利益の増大/利益管理の向上/キャッシュフローの改善を図るためには、業務を「量・質」の両面から検討し問題解決を実施することが望ましい。



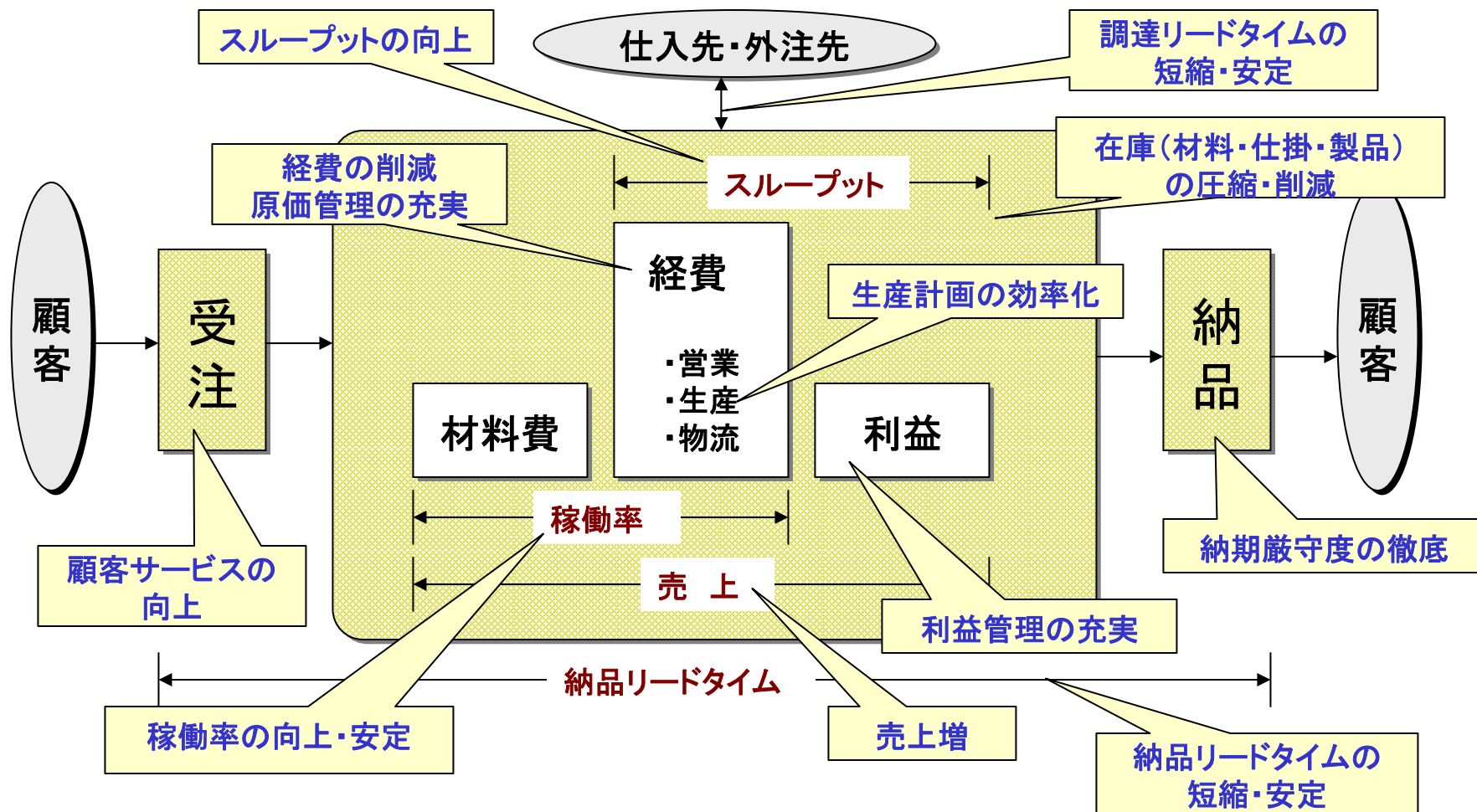
量 (時間・期間・流れ) × 質 (在庫・経費・管理) = 体質 (利益)

量の低減/短縮                      質の向上

# 5. ソリューション目標の実現要因

## 2) 改善ポイント

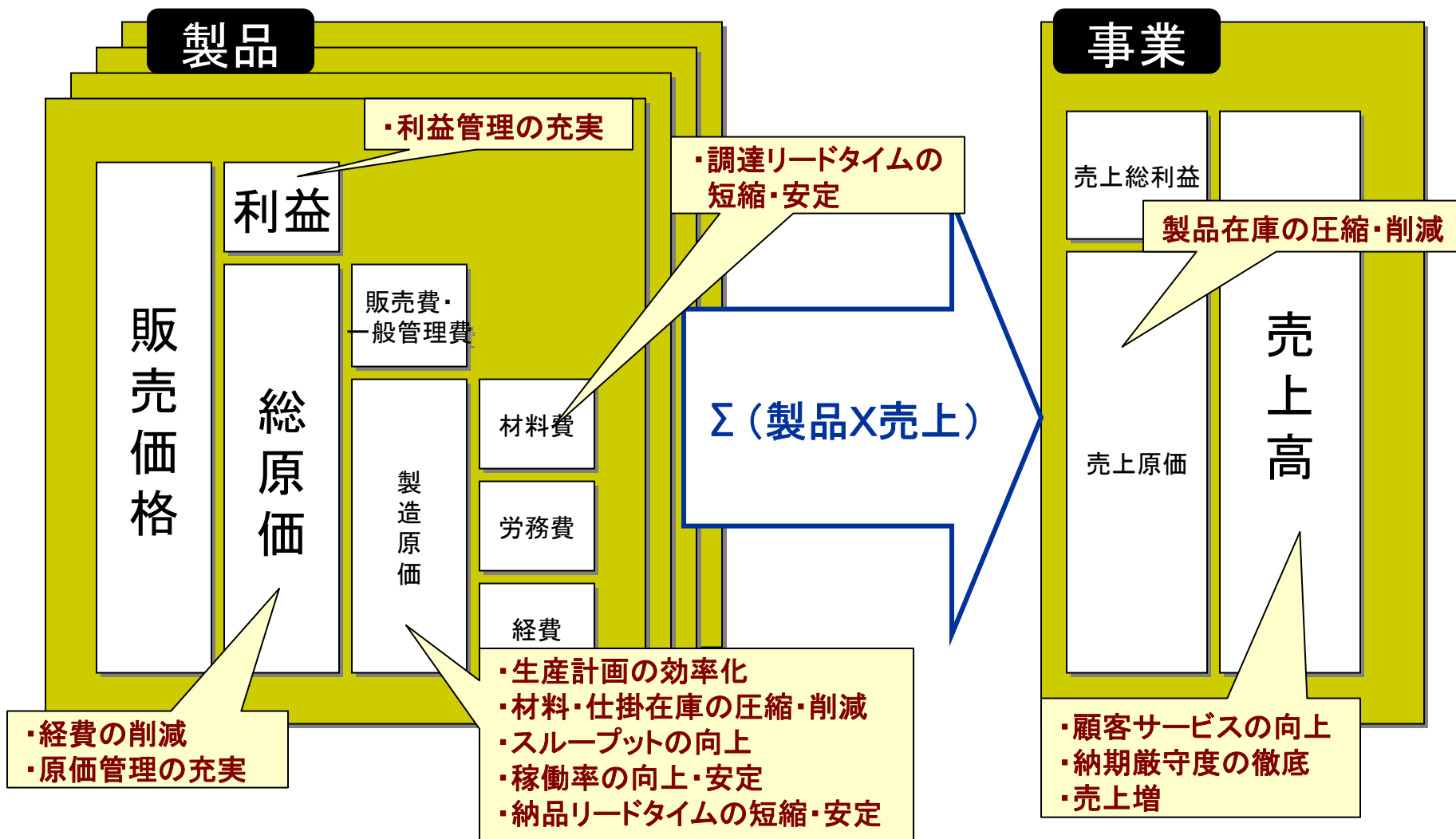
■利益の増大/利益管理の向上/キャッシュフローの改善を図るためには、業務の流れにおける制約条件なり障害を改善し、各業務の改善ポイントを充実させることである。



# 5. ソリューション目標の実現要因

## 3) 原価構成と改善ポイント

■原価構成とそれがどの「業務処理」「管理基準」との関係にあるかの認識をもつ必要がある。利益管理の要点はここにある。

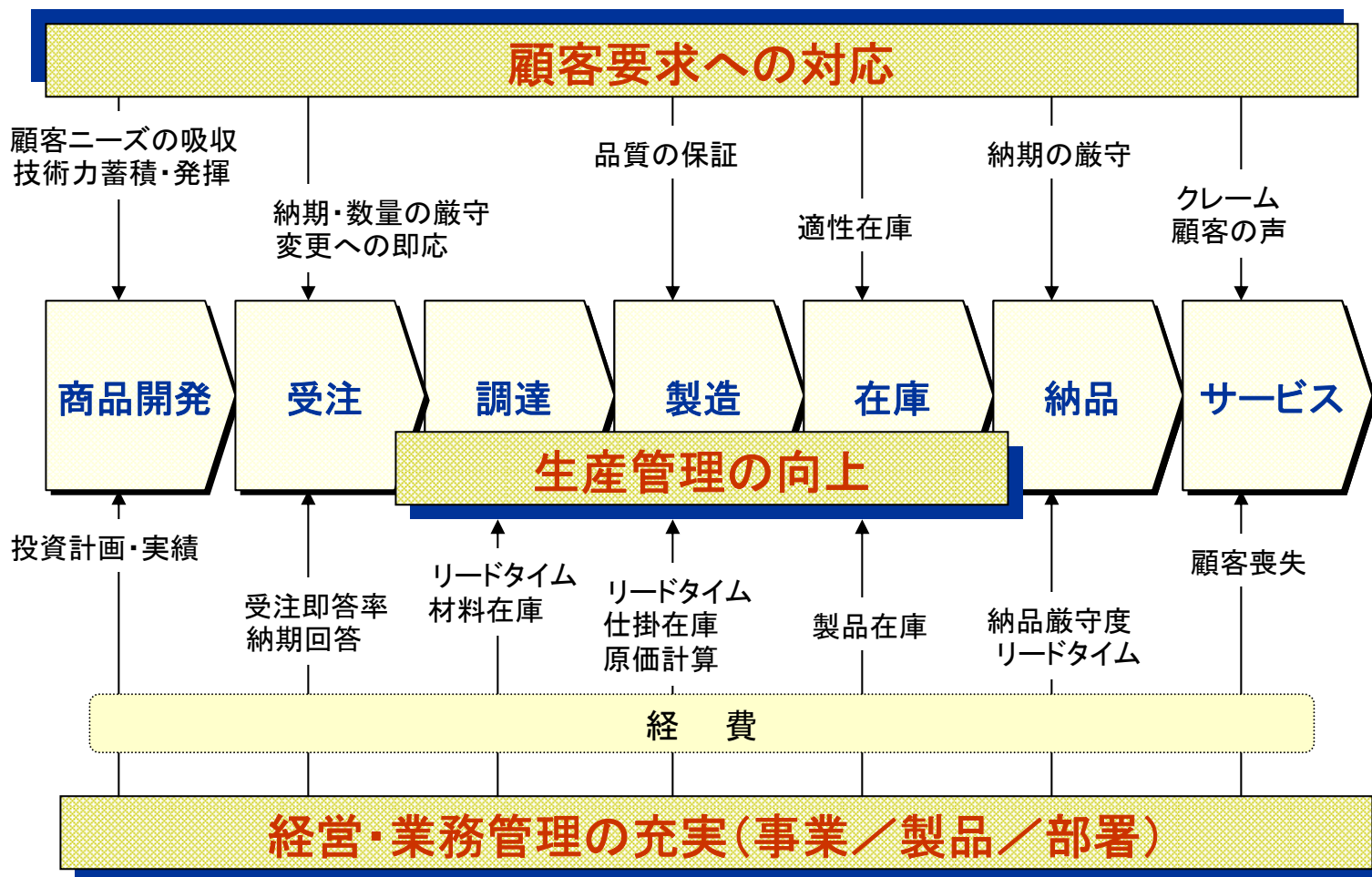




# 5. ソリューション目標の実現要因

## 4) 改善実施の視点

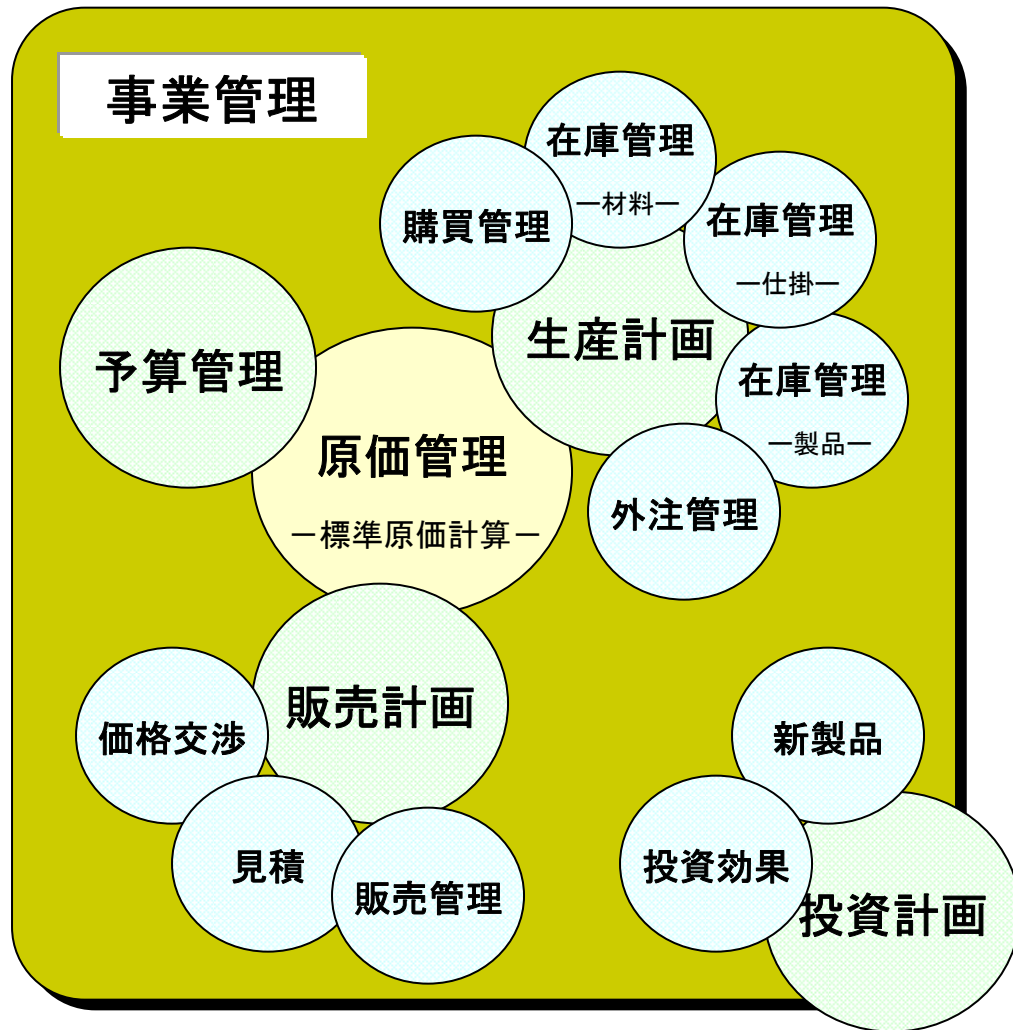
- 業務改革を実施していくためには、「全体最適」をきちんと視野に入れておくことが大事である。「顧客要求」に応える仕組み構築と「経営/業務指標」による羅針盤の保有が必要不可欠である。これらの点を踏まえて、「生産管理の向上」を行う価値がある。



# 5. ソリューション目標の実現要因

## 5) 原価管理の位置

- 事業活動の実態把握により、業務のもつ問題点の発見及びその改善・指導を行える仕組みを創ることが事業基盤の強化になる。その軸になるのは、原価管理である。

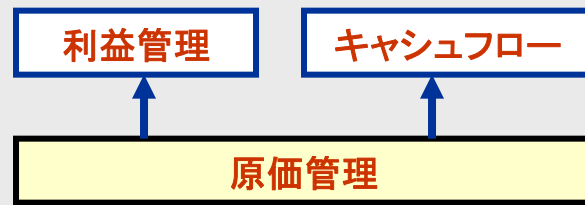


### ① 計画・評価の源



- 事業活動の計画とその実績評価の基礎数値をなしており、数値信用の基である。

### ② 事業の礎



- 経営の羅針盤の基礎数値であり、正確性と客観性を社会的に要求される。

# 5. ソリューション目標の実現要因

## 6) 課題一覧

■ 生産活動に関する課題は次のような内容である。これらの課題に関する目標と「営業・生産・管理系」の課題をうまくミックスして課題解決を図ることが望ましい。

	目標	課題内容		
		営業系	生産系	管理系
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上の拡大</li> <li>・利益の増大と確保</li> <li>・提案型スタイルの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 製品情報(含む粗利益)の整理</li> <li>② 顧客情報の整理とデータベース化</li> <li>③ 受注事務の効率化</li> <li>④ 生産進捗情報の入手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 生産計画と生産進捗との情報連携(納期回答・各種変更への対応)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 利益管理の徹底</li> <li>② 販売計画/実績の管理</li> </ul>
製品在庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品在庫の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 製品在庫の把握</li> <li>② 販売計画の消化実績の把握</li> <li>③ フォーキャスト情報の精度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 製品在庫の把握</li> <li>② 生産計画との連携</li> <li>③ 販売計画との連携と検証</li> <li>④ 営業情報との連携(市場情報、各種変更、フォーキャスト、他)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 製品在庫管理の徹底</li> </ul>
生産計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産計画の共有化</li> <li>・生産計画立案の強化</li> <li>・各種変更への容易対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 販売計画とその進捗情報との連携</li> <li>② 受注・フォーキャスト情報のレベル統一と精度向上</li> <li>③ 受注変更の生産への迅速提供(納品リードタイム、他)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 生産計画立案の標準化</li> <li>② 生産計画スキルの向上</li> <li>③ 購買管理の向上</li> <li>④ 外注管理の向上</li> <li>⑤ 原価管理の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 原価管理の指導と徹底</li> <li>② 投資計画/実績の管理と指導</li> <li>③ 内部監査による指導と管理</li> <li>④ 事業管理の徹底</li> <li>⑤ 投資計画/実績の管理</li> </ul>
仕掛在庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕掛在庫の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 受注・フォーキャスト情報の質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 材料受払伝票による仕掛管理</li> <li>② 外注管理の徹底</li> <li>③ 棚卸処理の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仕掛管理の指導と管理</li> </ul>
材料在庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>・材料在庫の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 受注・フォーキャスト情報の質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 材料受払伝票による材料管理</li> <li>② 外注管理の徹底</li> <li>③ 棚卸処理の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 材料管理の指導と管理</li> </ul>