

第2回個別事例研究会 事例①

業種	プラスチック製品製造業
経営課題	取引毎の管理会計の導入について
担当CN	奥谷英俊コーディネーター
専門家	岩井サトシ 中小企業診断士 (報告者)

本日も報告内容

1. 診断企業の概要
2. 診断の流れとチェックポイント
3. 診断結果と提案内容
4. 提案内容の詳細
5. 製造業を診断する際の3つの留意点

診断企業の概要

企業名	有限会社●●●●
所在地	三重県
業種	プラスチック製品製造業
創業年月	1972年（創業51年目）
資本金	300万円
代表者	●●●●（2代目社長）
従業員	9名
主な設備	射出成型機3台
主な製造品	家庭用エアコン電子部品カバー、 クーラーボックス部品、自動車ドア内張り部品

本日も報告内容

1. 診断企業の概要
2. 診断の流れとチェックポイント
3. 診断結果と提案内容
4. 提案内容の詳細
5. 製造業を診断する際の3つの留意点

診断の流れとチェックポイント

第1回 (5/18)	経営者ヒアリング	<ul style="list-style-type: none">■ 業務プロセス、診断要望■ 現場視察（設備レイアウト、在庫、モノと人の流れ）■ 受発注管理（情報の流れ）■ 企業ビジョン（いつまでにどんな会社になりたいか）	次回までの宿題
第2回 (6/2)	問題点・課題の絞込み	<ul style="list-style-type: none">■ 企業ビジョンと財務分析結果（3期分）でギャップを提示■ 変動費・固定費ヒアリング■ 課題を「データ記録とその活用」と設定し、収益管理ツール・人と機械の作業分析の記録を依頼	次回までの宿題
第3回 (6/15)	対策案の提示	<ul style="list-style-type: none">■ 収益管理ツールの細部見直し、記録継続を約束いただく■ 未実施だった人と機械の作業分析は将来課題に設定 →経営者の取組み姿勢、実施可能な対策案の見極め	
第4回 (7/4)	診断報告	<ul style="list-style-type: none">■ 外部環境（業界動向・顧客動向）■ 第1～3回までの問題点・課題・対策案■ 効果予測と実行計画	

本日も報告内容

1. 診断企業の概要
2. 診断の流れとチェックポイント
- 3. 診断結果と提案内容**
4. 提案内容の詳細
5. 製造業を診断する際の3つの留意点

診断結果と提案内容

外部環境分析

- 業界動向
事業所の数が減る一方で、出荷額や従業員数が増加傾向
- 顧客動向
コロナ禍の影響もあり家庭用エアコン増産

内部環境分析

- 財務
3期連続売上高増加。ただし原価率も上昇。
- 生産
作業員の手待ちが多く、24時間稼働で対応。
- 収益管理
社長一人で受発注管理や生産指示しており、データを記録していない。

対応方針

業界や顧客の動向から、**「今が当社成長のチャンス！」**

しかし、具体的データが少なく、課題と対策の絞り込みができない。



提案内容

現状把握のためのデータ取りを開始すること。

■ 管理会計の導入

エクセルを使って取引毎の利益を見える化することで、利益率の高い受注への重点化や、値上げ交渉への活用を狙う。

■ 人と機械の生産性チェック

付加価値作業への重点化と作業標準化を狙う。

本日も報告内容

1. 診断企業の概要
2. 診断の流れとチェックポイント
3. 診断結果と提案内容
- 4. 提案内容の詳細**
5. 製造業を診断する際の3つの留意点

提案した“収益管理ツール”

<特徴>

①取引ごとに売上額・粗利・営業利益を計算し、毎日・月ごと・年間の集計が可能

- 顧客別の売上額・粗利・営業利益が分かる→利益率の高い仕事の強化、値上げ交渉に役立つ
- 毎月の粗利・営業利益の変化が分かる→コストアップの要因（材料費や光熱水費など）が分かり、対策を考えやすい

②極力、入力作業の負担を減らしている

- 試算表の数字がそのまま入力でき、製造個数や売上額で自動的に按分して労務費や製造経費を取引ごとに計上
- 小数点以下は切捨てるよう設定（消費税対応）
- 日々、月ごと、年間の集計は自動集計されている

③実際の業務プロセス（作業内容）の順に数値を入力する

- 材料投入量が端数の場合は、端数を入力（例えば、100円/袋×3.5袋＝350円を入力）
- 自社便で納品する場合と外注便で納品する場合を区別

顧客に応じた
カスタマイズ必要

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O															
1	今月の合計（現時点の値）																													
2		売上高	¥10,000,000	粗利	¥6,000,000	営業利益	¥3,000,000																							
3																														
4	利用手順																													
5	（当月の試算表を入手するまでは、仮の値として前月や前年同月の販管費を入力し、当月の販管費が確定したら再入力してください。）																													
6	①毎月の試算表をもとに当月の「労務費」を入力します。 → 当月の労務費（入力）																													
7	②続いて「製造経費」を入力します。 → 当月の製造経費（入力）																													
8	③続いて、「販売一般管理費」を入力します。 → 当月の販管費（入力）																													
9	④下表の各項目の（入力）の列に日付や販売先名、金額などを順に入力してください。																													
10	※下表の（自動計算）の列は、入力不要です。上部（2列目）に当月の現時点での売上高、粗利、営業利益が表示されるようになっていきます。																													
11	注：番点・粗利（P列）や営業利益（S列）は、試算表の1か月分の労務費・製造経費・販管費（仮の値）のそれぞれを、入力時の個数（G列）や売上高（H列）で按分して計算しています。そのため、																													
12																														
13		（入力）	（入力）	（入力）	（入力）	（入力）	（入力）	（自動計算）	（入力）	（入力）	（入力）	（自動計算）	（自動計算）	（自動計算）	（自動計算）															
14	N	↓	販売日	↓	販売先名	↓	製品番号	↓	製品名	↓	販売単価（円/個）	↓	個数（個）	↓	売上高（円）	↓	材料費（円/袋）	↓	材料使用率（%）	↓	外注運搬費（円）	↓	その他の原	↓	労務費（円）	↓	製造経費（円）	↓	原価合	
15	1		2023/6/1		A社		100000		京産エアコン用部品1				180						60%				¥0							
16	2		2023/6/1		A社		100001		京産エアコン用部品2				180						60%				¥0							
17	3		2023/6/1		A社		100002		京産エアコン用部品3				180						60%				¥0							
18	4		2023/6/1		A社		100003		京産エアコン用部品4				180						60%				¥0							
19	5		2023/6/1		A社		100004		京産エアコン用部品5				2500						1000%				¥0							
20	6		2023/6/1		A社		100005		京産エアコン用部品6				810						580%				¥0							
21	7		2023/6/1		B社		200001		ケーラーボックス部品1				316						130%			¥20								
22	8		2023/6/2		B社		200002		ケーラーボックス部品2				240						280%											
23	9		2023/6/2		B社		200003		ケーラーボックス部品3				400						280%											
24	10		2023/6/2		B社		200004		ケーラーボックス部品4				288						210%											
25	11		2023/6/2		B社		200005		ケーラーボックス部品5				288						280%											
26	12		2023/6/2		C社		300001		自動車ドア部品1				216						170%											
27	13		2023/6/3		C社		300002		自動車ドア部品2				320						350%											
28	14		2023/6/3		C社		300003		自動車ドア部品3				320						410%											
29	15		2023/6/3		C社		300004		自動車ドア部品4				864						830%											

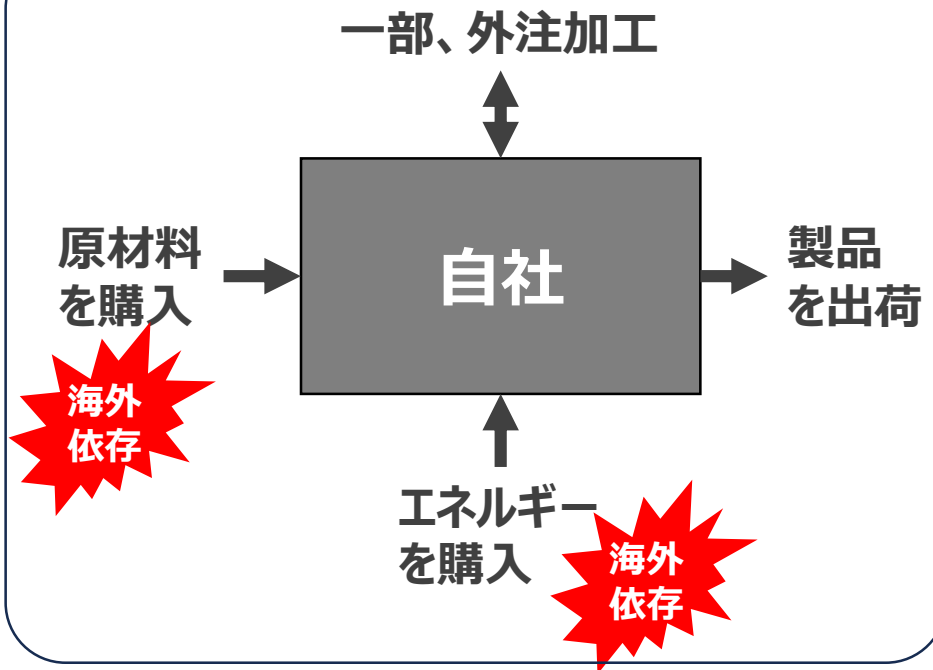
作成したツール
（イメージ）

本日も報告内容

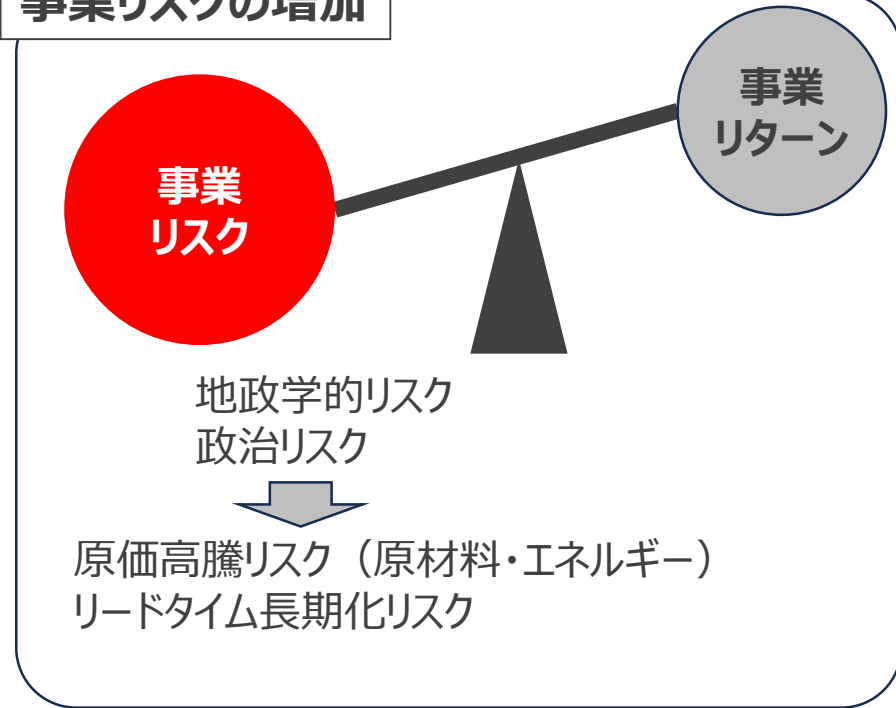
1. 診断企業の概要
2. 診断の流れとチェックポイント
3. 診断結果と提案内容
4. 提案内容の詳細
5. **製造業を診断する際の3つの留意点**

製造業を診断する際の留意点①

国内製造業の弱点



事業リスクの増加



経営者

“仕事が無いよりまし”と考えて、安価な受注に応じて生産しつづける

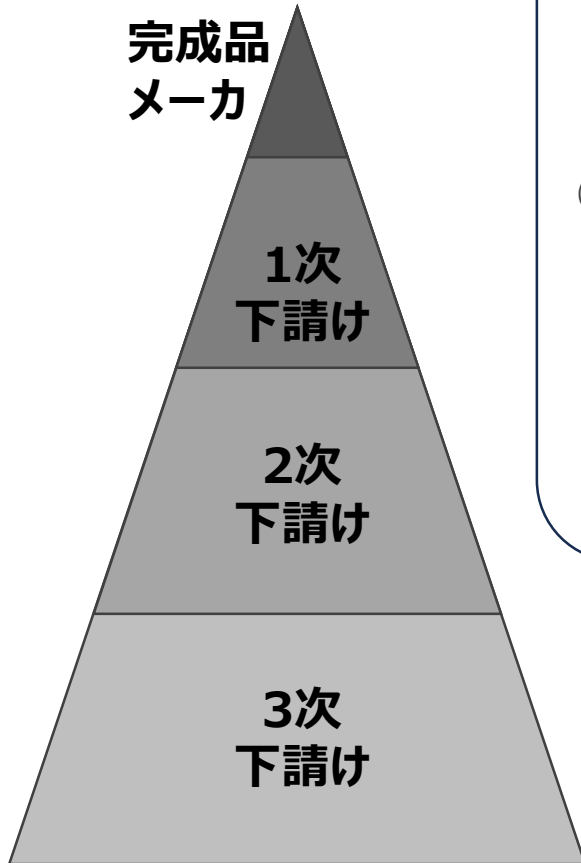


もしも、粗利や営業利益がマイナスの場合、作れば作るほど赤字が膨らむ可能性がある

経営者としてすべきことは、
・高利益率製品へのシフト
・新規顧客の探索

製造業を診断する際の留意点②

完成品メーカーによる「原価企画と数量管理」



①製品の原価企画

销售价格 - 予定利益 - その他経費 ⇒ 製造原価

競合製品の価格情報、製品当りの予定利益、その他の必要経費から製品当りの製造原価を決めます。

②販売数量管理

企業収益目標 ÷ 予定利益 ⇒ 目標販売数量

今期の企業収益目標と製品の予定利益から、製品販売数量の目標値が決まります。完成品メーカーは販売数量のみを管理することになります。

完成品メーカーでは企業収益目標を達成するために、販売数量を重点管理します。

いったん生産が始まると、
下請企業にとって値上げ交渉の余地はほとんどなくなります。

**商品のモデルチェンジのタイミングが
下請企業にとって値上げ交渉のチャンス**

製造業を診断する際の留意点③

生き残るためには“変化が必要”

「環境変化への対応こそが企業存続のカギを握る」

・社会的要請

SDGs、カーボンニュートラル、デジタル化等

・消費者市場からの要請

高機能、高品質、低価格、フェアトレード等

・労働市場からの要請

働き方改革（残業、産休）、賃金上昇等

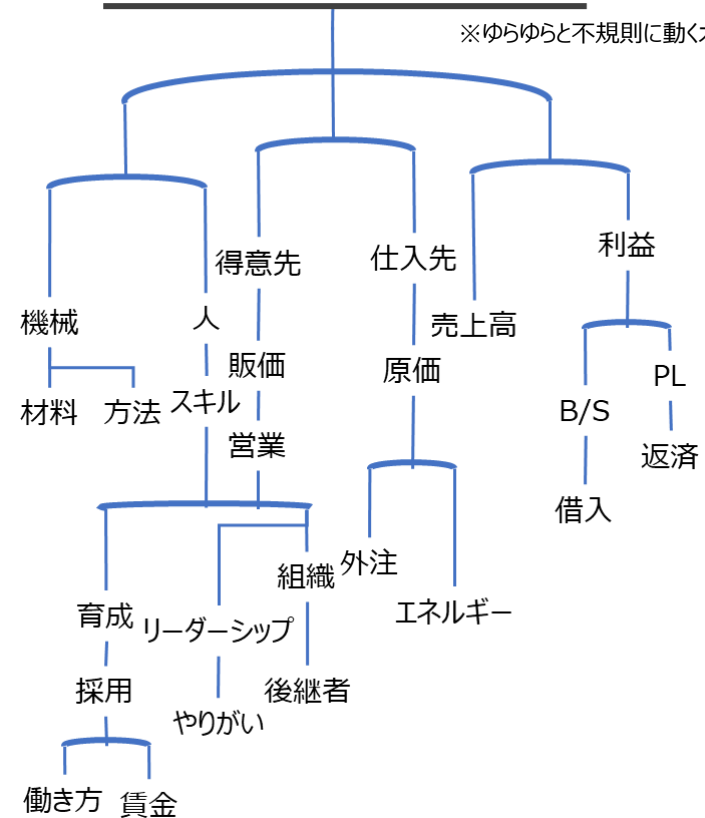


製造業は“変化が苦手”

製造業は、「変化を排除して要素間のバランスを図りながら成長する産業」

製造企業のモバイル※（イメージ図）

※ゆらゆらと不規則に動くオブジェ



合成の誤謬、外部不経済が起こりやすい

変化点を特定し、その影響を予測し、漸次的な対策の検討が重要

- ・即効性のある対策は困難
- ・対策には必ず反作用がありうる
- ・長期活動のため、定期的な計画見直しが必要

以上、ご清聴ありがとうございました。