



# インドネシア工場の業績改善策





# 自己紹介



- 1975/4～1981/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援部門
- 1981/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/8～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立

インドネシア語翻訳・通訳

ジェットロ専門家

OBACアドバイザー

AOTSインドネシア経営者研修コース講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会理事

これまでの支援企業数は約100社  
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

現在はインドネシアからのニュースや政府発表を毎日インドネシア語でチェックしています。

インドネシアとの  
関わりも46年に  
なりました。



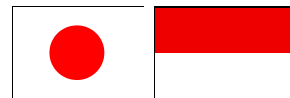
# セミナー要旨



- 限られた人材で運営されているインドネシア工場での日々の仕事は、目の前の定常業務や問題解決に追われてしまいがちです。
- しかし、時には立ち止まって工場の実態を客観的、科学的かつ体系的に評価して、改善策を考えることも大事です。
- そうすることで経営管理レベルが更に一段上がり、工場の実力を徐々に高めることが出来る様になります。
- 出来ることを計画的に実践することで業績改善が実現することを目指します。



- I. 経営管理業務遂行能力の改善
- II. サプライチェーン運用能力の改善
- III. ITシステム導入適応力の改善
- IV. 財務健全化能力の改善
- V. 業績改善施策ツリー

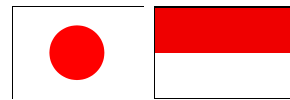


# I. 経営管理業務遂行能力の改善

1. 事業戦略の構築
2. 製品・サービスの開発
3. マーケティングおよび販売
4. サプライチェーンの管理
5. アフターサービス
6. 人材管理
7. IT管理
8. 財務管理
9. 資産管理
10. 環境管理
11. 渉外管理
12. 知財管理



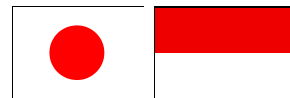
# 1. 事業戦略の構築



No.	評価項目	具体的な改善施策
1-1	事業のコンセプトは長期的ビジョンの中で定義されているか	5ヵ年事業計画(後述)を策定し、毎年見直しを行う。
1-2	長期的事業戦略は組織毎に明確に定められているか	事業別、組織別の5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
1-3	事業戦略は実行に移されて、その成果は適切に評価されているか	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。



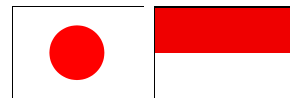
## 2. 製品・サービスの開発



No.	評価項目	具体的な改善施策
2-1	製品・サービスの開発要件、ラインナップの構成ならびにライフサイクルは明確にされているか？	5カ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
2-2	新製品・サービスの開発、設計、試作、生産の手順とルールは明確に規定されているか？	製品・サービス開発のSOP(後述)を策定する。



### 3. マーケティングおよび販売

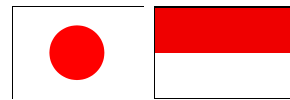


No.	評価項目	具体的な改善施策
3-1	マーケットを分析して把握しており、機会の定量化は出来ているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
3-2	ブランド、価格、チャネルなどのマーケティング戦略は明確に定められているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
3-3	販売パートナーは既に特定され、販売予測に基づく売上と利益の予算は作成されているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
3-4	広告宣伝、販売促進活動、顧客確保、包装戦略などの具体的なマーケティング活動は行われているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
3-5	顧客との取引交渉に際しての手法ならびに価格や商品割り当てについての権限などが定められているか？	取引交渉のSOPを策定し、交渉のための試算ツールを用意する。





# 4. サプライチェーンの管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
4-1	資材調達、生産、配送の各計画は同期と整合が取られた形で立案されているか？	計画立案のSOPを策定する。
4-2	資材調達のための戦略、サプライヤ選択と発注ルール、そしてサプライヤの評価基準は確立されているか？	資材調達のSOPを策定し、サプライヤ評価指標を定める。
4-3	生産活動のための詳細なスケジュール作成、品質検査と記録、および設備保全のルールは確立されているか？	生産活動のSOPを策定し、各スケジュール立案と管理はシステム化を図る。
4-4	納期の確定や変更において、顧客の要求に応えられる仕組みが出来ているか？	サプライチェーン全体の情報に基づく納期回答システムを作る。
4-5	資材搬入や製品出荷の手順や運送業者ならびに倉庫の利用についてのルールは確立されているか？	配送のSOPを策定し、スケジュール立案と管理はシステム化する。



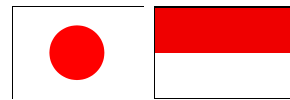
## 5. アフターサービス



No.	評価項目	具体的な改善施策
5-1	顧客ニーズが分析されており、それらに対するサービスが確立されているか？	顧客サービスのSOPを策定する。
5-2	顧客からの要望やクレームに対する手順が明確に定められているか？	顧客クレーム対処のSOPを策定する。
5-3	製品・サービスだけでなく、要望やクレーム処理に対する顧客満足度を把握分析しているか？	顧客クレーム・満足度情報の収集と分析をシステム化する。



## 6. 人材管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
6-1	人材開発と育成の長期計画が策定され、その成果は継続して評価されているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
6-2	人材募集から採用までの手順は定められており、採用基準は随時見直しされているか？	人材採用のSOPを策定し、採用基準を定める。
6-3	従業員の啓蒙活動やキャリアアップのための努力が適切に評価され、昇給・昇格と連携しているか？	連携の取れた人事評価基準と賃金・手当テーブルを策定し公開する。
6-4	従業員の配置転換は人材育成に寄与する形でルール化されているか？	人事評価基準の中にキャリアアップの要因を組み込む。
6-5	従業員の個人情報や勤怠データだけでなく、会社に対する意見や提案も適切に管理活用されているか？	人事評価基準の中に改善提案の要因を組み込む。



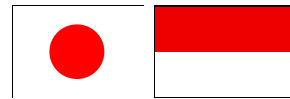
# 7. IT管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
7-1	自社の事業内容、顧客との取引関係、企業規模、財務力に適した長期のIT導入計画は検討されているか？	5カ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
7-2	ITの導入に際しては事業活動継続、法律遵守、リスク管理、個人情報保護の観点を考慮しているか？	IT導入の要件書を詳細に策定する。
7-3	企業情報はデータベースとして構築され、その管理方法と管理責任者は明確にされているか？	データベース管理のSOPを策定する。
7-4	IT活用のためのツールやソリューションは必要に応じて開発され利用されているか？	IT導入の要件書を詳細に策定する。
7-5	従業員に対するIT活用のための教育は継続的に計画実行されているか？	人事評価基準の中にIT活用の要因を組み込む。



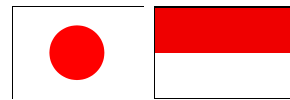
## 8. 財務管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
8-1	月次予算が策定され、それに対する差異分析は管理会計として毎月実行されているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
8-2	顧客別の与信管理ならびに、売掛金管理に基づいた回収活動は行われているか？	売掛金回収のSOPを策定する。
8-3	売上報告、損益計算、貸借対照表、原価計算書、資金繰りは月次で対予算単月・累計報告がされているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
8-4	固定資産の新規取得、更新、廃却などは長期的に計画され、財務計画に反映されているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
8-5	会計処理に対する内部統制、牽制機能、監視体制などは定められて機能しているか？	会計処理のSOPを策定し、公認会計士ならびに内部監査による定期的な診断を受ける。



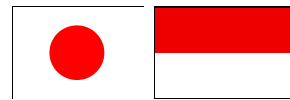
# 9. 資産管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
9-1	間接部門の資産は用途に合ったものが使われているか？	定期的の間接部門の資産の棚卸評価を実施する。
9-2	間接部門の資産は適切な保全が施されているか？	定期的の間接部門の資産の棚卸評価を実施する。
9-3	生産部門の資産は生産性と保全の両面で評価されたものが導入されているか？	定期的の間接部門の資産の棚卸評価を実施する。
9-4	生産部門の資産はコスト、品質、納期、安全衛生の面で適切に更新されているか？	定期的に生産部門の資産の棚卸評価を実施する。
9-5	老朽化した資産が物理的な危険を持っていないか検証されているか？	定期的に生産部門の資産の棚卸評価を実施する。



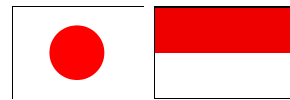
# 10.環境管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
10-1	製品やサービスが環境衛生に及ぼす影響力を正しく把握しているか？	環境管理のSOPを策定し、定期的な専門家による監査を実施する。
10-2	環境衛生の方針が明確に定められており、関連するデータも記録保存されているか？	環境管理のSOPを策定し、定期的な専門家による監査を実施する。
10-3	環境衛生に対する従業員教育は徹底されているか？	環境管理のSOPを策定し、定期的な専門家による監査を実施する。
10-4	環境衛生の問題が発生した際の緊急対応が明確に定められているか？	環境管理のSOPを策定し、定期的な専門家による監査を実施する。



# 11. 渉外管理

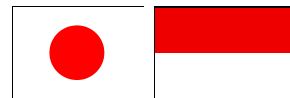


No.	評価項目	具体的な改善施策
11-1	投資家・株主への情報提供とコミュニケーションは定期的に行われているか？	投資家・株主への情報提供SOPを策定する。
11-2	コミサリス委員会ならびに取締役会への情報提供とコミュニケーションは定期的に行われているか？	経営報告のSOPを策定する。
11-3	関連する政府機関および業界団体とのコミュニケーションは定期的に行われているか？	社外組織とのコミュニケーションSOP策定する。
11-4	法律、会計、税務、労務などの分野で随時相談出来る専門家とのネットワークは確保されているか？	各分野の専門家との契約を結ぶ。





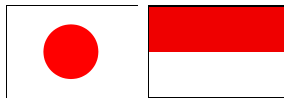
# 12.知財管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
12-1	特許を申請管理する機能は整っているか？	特許申請のSOPを策定する。
12-2	商標登録を申請管理する機能は整っているか？	商標登録のSOPを策定する。
12-3	社内で開発されたノウハウは社内でも有効に共有されているか？	社内開発ノウハウ共有のSOPを策定する。
12-4	社内で開発されたノウハウは正しく評価され人事管理に反映されているか？	人事評価基準の中にノウハウ開発貢献の要因を組み込む。



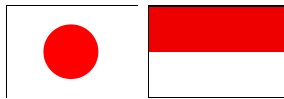
# 5カ年事業計画書目次



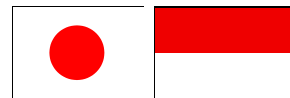
1. 事業名  
Business Title
2. 事業サマリー  
Business Summary
3. 本事業の動機  
Business Motivation
4. 事業内容  
Business Outline
  - 4-1. 商品・サービスの内容  
Product/Service Outline
  - 4-2. 市場の規模・成長性  
Market Volume/Growth
  - 4-3. 顧客ターゲット・顧客ニーズ  
Customer Target/Customer Needs
  - 4-4. 競争性  
Competitiveness
  - 4-5. 拠点の概要  
Business Base Outline
5. 販売活動  
Sales Activity
  - 5-1. 販売活動基本方針  
Sales Activity Basic Policy
  - 5-2. 商流、物流の全体像(図示)  
Supply-Chain Big Picture
  - 5-3. マーケティング  
Marketing
    - ① 商・製品企画、価格政策  
Product Planning, Pricing Policy
    - ② 販売促進政策  
Sales Promotion Policy
    - ③ トレーニング  
Training
6. 仕入・生産活動  
Sourcing/Production Activity
7. アフターサービス等  
Afterservice
  - 7-1. 製品保証、メンテナンス  
Product Guarantee, Maintenance
  - 7-2. 顧客クレーム対応  
Customer Claim Handling
8. 人員計画  
Manpower Plan
  - 8-1. 人材面での課題と対応策  
Human Resource Subject and Solution
  - 8-2. 組織・人員・人件費計画  
Organization/Personnel/Labor Cost Plan
  - 8-3. 採用計画  
Recruit Plan
9. 想定されるリスクと対応策  
Supposed Risk and Solution
10. 投資計画  
Investment Plan
11. 売上計画  
Sales Plan
12. 損益計画  
Profit/Loss Plan
13. 資金計画  
Fund Plan
14. 原価計算  
Cost Calculation
15. 貸借対照表  
Balance Sheet
16. 資金繰り  
Cash Flow



# Standard Operating Procedure (SOP)要件



5W1H	要件
What	<ul style="list-style-type: none"><li>• 実行すべき仕事を、誰が、どの部門がではなく、プロセスに分解する。</li><li>• プロセスとは、情報を発信する、付加価値を生み出す、判断をする、物理的あるいは化学的に変形させるような仕事を指す。</li></ul>
Why	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全てのプロセスには目的がある。</li><li>• 前後のプロセスとそのプロセスの成果物で目的が判るようにする。</li></ul>
Who	<ul style="list-style-type: none"><li>• 個人名ではなく、職責名や職種名で表す。</li><li>• 人間ではなくコンピューターやロボットの場合もある。</li></ul>
When	<ul style="list-style-type: none"><li>• 一連のプロセスの中での順序を示す。</li><li>• 実行されるタイミングとサイクルが明確であること。</li></ul>
Where	<ul style="list-style-type: none"><li>• プロセスが実行される場所を示す。</li><li>• 国内外、社内外の区別が明確であること。</li></ul>
How	<ul style="list-style-type: none"><li>• プロセスを実行する際のルール、ツール、インフラ、ノウハウ、情報等を示す。</li><li>• 必要に応じて動画、写真、図、絵、表などの参考情報を添付する。</li></ul>

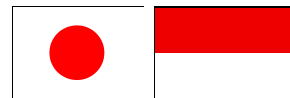


## II. サプライチェーン運用能力の改善

1. サプライチェーンの可視化
2. 顧客に対する信頼性
3. 顧客に対する応答性
4. 需要変動に対する柔軟性
5. サプライチェーンのコスト
6. サプライチェーンの資産活用
7. サプライチェーンの管理手法
8. リスク管理
9. 人材の配置



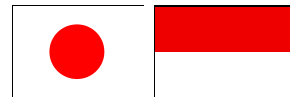
# 1. サプライチェーンの可視化



No.	評価項目	具体的な改善施策
1-1	原材料から最終顧客までのサプライチェーンの全体像が可視化されているか？	SCORモデルレベル2(後述)のサプライチェーン全体図を描く。
1-2	原材料から最終顧客までの各組織の機能は定性的、定量的に把握されているか？	SCORモデルレベル2のサプライチェーン全体図に機能を記載する。
1-3	社内のサプライチェーンは物と業務と情報の流れが詳しく可視化されているか？	SCORモデルレベル3(後述)のサプライチェーン全体図を描く。
1-4	社内のサプライチェーンは計画業務と実行業務と管理業務が明確に区分されて可視化されているか？	SCORモデルレベル3のサプライチェーン全体図に各業務を記載する。
1-5	社内のサプライチェーンの計画業務は年次、月次、日次に明確に区分されて可視化されているか？	SCORモデルレベル3のサプライチェーン全体図に各計画業務のサイクルを記載する。



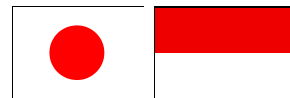
## 2. 顧客に対する信頼性



No.	評価項目	具体的な改善施策
2-1	納入数量は受注数量の99%以上を満たしているか？	材料、仕掛、完成品の段階での適正在庫を確保する。
2-2	納入品目は受注品目と99%以上適合しているか？	品目表示方式を統一し、出荷前に3回以上の確認作業を行う。
2-3	受注件数の99%以上が顧客に約束した日時に納入されているか？	正確な約束納期を提示するための納期回答システムを構築する。
2-4	受注件数の99%以上が顧客の指定した場所に納入されているか？	受注システムと配送システムにおいて共通の地図情報を利用する。
2-5	出荷(船積)書類は99%以上の精度で提供されているか？	書類作成を専門の乙仲に委託する。
2-6	納入品の99%以上が損傷無し、欠陥無しで受領されているか？	クレーム情報を関係部署で共有し再発防止策を徹底する。



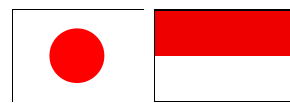
### 3. 顧客に対する応答性



No.	評価項目	具体的な改善施策
3-1	資材調達リードタイムに含まれる待ち時間や保留時間が全体に占める割合を把握しているか？	待ち時間や保留時間の原因を追跡し、計画的に解消する。
3-2	生産リードタイムに含まれる待ち時間や保留時間が全体に占める割合を把握しているか？	待ち時間や保留時間の原因を追跡し、計画的に解消する。
3-3	受注納入リードタイムに含まれる待ち時間や保留時間が全体に占める割合を把握しているか？	待ち時間や保留時間の原因を追跡し、計画的に解消する。
3-4	交換品納入リードタイムに含まれる待ち時間や保留時間が全体に占める割合を把握しているか？	待ち時間や保留時間の原因を追跡し、計画的に解消する。



## 4. 需要変動に対する柔軟性

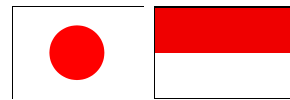


No.	評価項目	具体的な改善施策
4-1	計画外の継続的な20%の原材料の増量を達成するのに必要な日数を把握しているか？	必要な日数の根拠を分析し、計画的に短縮する。
4-2	継続的な20%の増産対応を達成するのに必要な日数を把握しているか？	必要な日数の根拠を分析し、計画的に短縮する。
4-3	計画外で繰り返し対応可能な納入量を20%増量する場合にその対応に必要な日数を把握しているか？	必要な日数の根拠を分析し、計画的に短縮する。
4-4	継続的な原材料の増量対応を30日で達成出来る最大パーセンテージを把握しているか？	最大パーセンテージの根拠を分析し、計画的に増大させる。
4-5	継続的な増産対応を30日で達成出来る最大パーセンテージを把握しているか？	最大パーセンテージの根拠を分析し、計画的に増大させる。
4-6	顧客からの追加受注に対し30日で対応可能な継続的な最大増量パーセンテージを把握しているか？	最大パーセンテージの根拠を分析し、計画的に増大させる。
4-7	在庫またはコストペナルティー無しで納入の30日前に継続して減らせる材料の量を把握しているか？	最大幅の根拠を分析し、計画的に増大させる。
4-8	在庫またはコストペナルティー無しで、納入の30日前に受けられる持続可能な減産量を把握しているか？	最大幅の根拠を分析し、計画的に増大させる。
4-9	在庫またはコストペナルティー無しで、納入の30日前か？ら持続可能な納入数量の減量幅を把握しているか？	最大幅の根拠を分析し、計画的に増大させる。





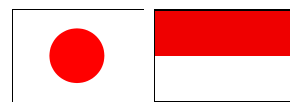
## 5. サプライチェーンのコスト



No.	評価項目	具体的な改善施策
5-1	PSI管理に関わる全ての間接コストが売上原価に占める割合を把握しているか？	現状コストを試算し、一桁台%に抑える対策を取る。
5-2	資材調達に関わる全ての間接コストが売上原価に占める割合を把握しているか？	現状コストを試算し、一桁台%に抑える対策を取る。
5-3	生産管理に関わる全ての間接コストが売上原価に占める割合を把握しているか？	現状コストを試算し、一桁台%に抑える対策を取る。
5-4	受注納入に関わる全ての間接コストが売上原価に占める割合を把握しているか？	現状コストを試算し、一桁台%に抑える対策を取る。
5-5	クレームおよび返品処理に関わる全ての間接コストが売上原価に占める割合を把握しているか？	現状コストを試算し、一桁台%に抑える対策を取る。



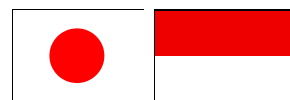
## 6. サプライチェーンの資産活用



No.	評価項目	具体的な改善施策
6-1	キャッシュ・トゥ・キャッシュ・サイクルタイムを把握しているか？	現状を把握し、ゼロを最終目的に対策を取る。
6-2	サプライチェーン固定資産収益率を把握しているか？	アウトソーシングした場合が有利なケースを探す。
6-3	運転資金収益率を把握しているか？	適正在庫レベルを維持しながら、買掛期間の長期化と売掛期間の短縮化を図る。



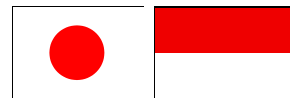
# 7. サプライチェーンの管理手法



No.	評価項目	具体的な改善施策
7-1	顧客に対する納期回答は資材在庫、生産計画、仕掛在庫、完成品在庫のデータに基づいているか？	納期回答をシステム化し出先でもアプリで回答出来る様にする。
7-2	資材搬入と完成品納入を効率良く行うために運送会社と包括的な契約を結んでいるか？	運送会社と情報を共有するための共通のシステムやアプリを開発する。
7-3	取引先企業とPSI情報を共有することでサプライチェーン全体の効率アップを図っているか？	取引先企業とPSI情報を共有するための共通のシステムやアプリを開発する。
7-4	運送途上の倉庫を製品の組み合わせ変更プロセスとして活用しているか？	運送会社と情報を共有するための共通のシステムやアプリを開発する。
7-5	サプライチェーン上の最大のネックであるプロセスを常に把握しているか？	ドラム・バッファ・ロープ理論を活用する。
7-6	最終仕様が決まる工程を出来るだけ先送りにして中間在庫を抑え顧客への納期を短縮しているか？	市場開拓、商品設計、生産管理の各部門が協力して最終仕様決定工程を確定する。
7-7	販売、配送、在庫、生産、調達の全ての計画を月次で整合を取っているか？	それぞれの計画を同期させるためのPSIシステムを導入する。
7-8	代表的なサプライヤについて能力、依存性、応答性、競争力、技術力の面で評価しているか？	サプライヤ評価システムを策定する。



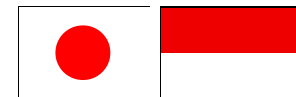
## 8. リスク管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
8-1	サプライチェーン上に潜むリスクを特定しているか？	SCORモデルのプロセス、情報、指標を参考にリスク項目をリストアップする。
8-2	サプライチェーン上のリスクを常時監視する体制が出来ているか？	上記の項目をベースにチェックリストを用意する。
8-3	サプライチェーン上のリスクが起きる確率とインパクトを把握しているか？	上記の項目をベースに発生確率とインパクトを想定する。
8-4	調達リスクの軽減戦略は確立されているか？	適正在庫の特定と調達先の分散を実施する。
8-5	緊急時のサプライチェーンの連絡網は確立されているか？	電話、メール、SNSなど質の異なる複数のツール上で構築する。
8-6	取引先と共同でリスク管理をしているか？	取引基本契約に組み込む。
8-7	リスクを軽減するためのサプライチェーン上のルールは確立されているか？	取引基本契約に組み込む。



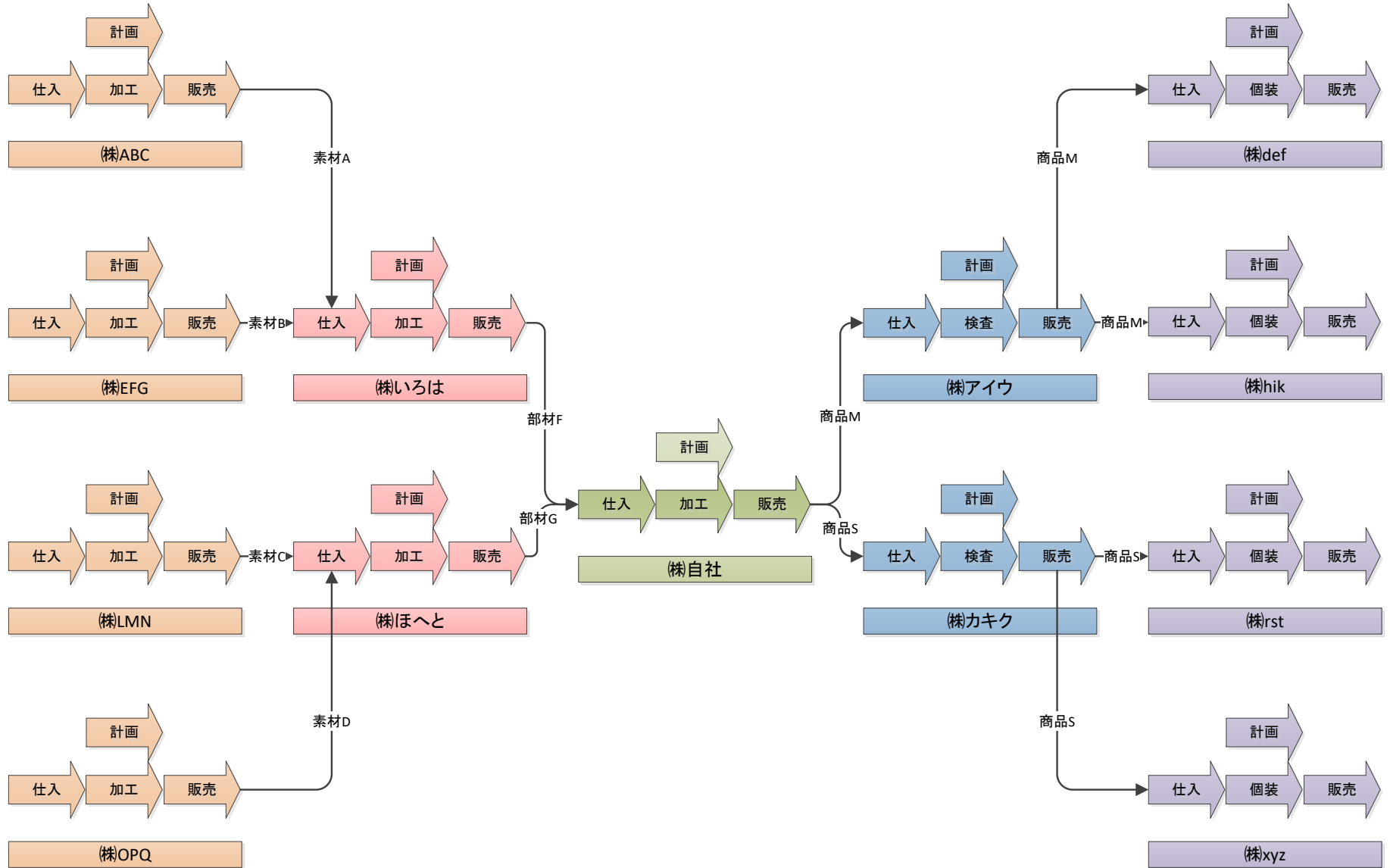
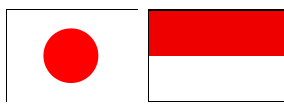
# 9. 人材の配置



No.	評価項目	具体的な改善施策
9-1	該当するプロセスにその業務の経験がある人材を配置しているか？	長期的な人材育成と配置計画を立てる。
9-2	該当するプロセスにその業務に適正がある人材を配置しているか？	長期的な人材育成と配置計画を立てる。
9-3	該当するプロセスに配置された人材に必要な訓練を行っているか？	長期的な人材育成と配置計画を立てる。

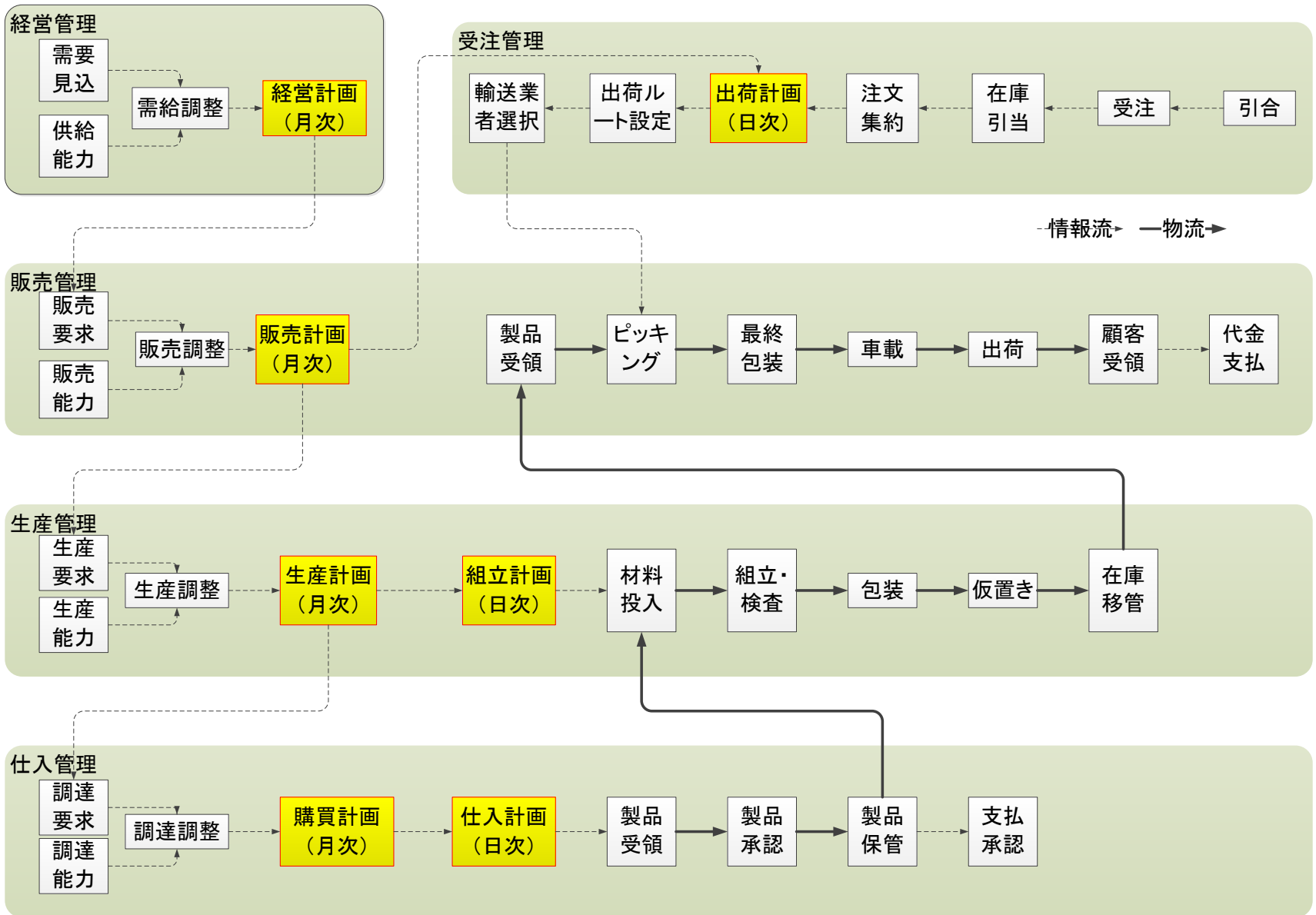
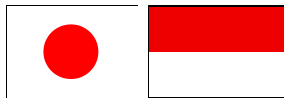


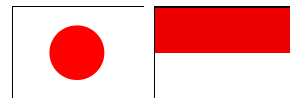
# SCORモデルレベル2参考図





# SCORモデルレベル3参考図





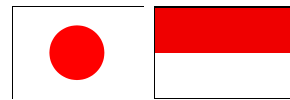
# III. ITシステム導入適応力の改善

1. 戦略立案
2. 人材開発
3. 業務改善
4. 人物金の統合管理
5. 商品管理
6. 需要管理
7. サプライチェーン管理
8. 生産管理
9. 調達管理





# 1. 戦略立案



No.	評価項目	具体的な改善施策
1-1	会社、製品・サービス、市場、競合の情報を集め、機会と課題を特定するツールが使われているか？	戦略立案のためのSWOTクロス分析を実施する。
1-2	中期事業計画に基づき年度予算や経営方針が展開されているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
1-3	社内組織全体において戦略の整合が取れているか定期的に見直しされているか？	事業別、組織別の5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
1-4	戦略上の意思決定が組織内に徹底されるような仕組みが確立されているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
1-5	戦略実施に際してのリスクが分析され、非常事態の対応策は確立されているか？	戦略立案のためのSWOTクロス分析を実施する。
1-6	戦略展開に対する評価基準が利害関係者の間で調整されているか？	戦略立案のためのSWOTクロス分析を全社で実施する。



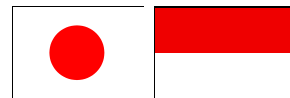
## 2. 人材開発



No.	評価項目	具体的な改善施策
2-1	事業戦略と整合の取れた人材開発が進められているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
2-2	経営首脳陣は明確なリーダーシップを発揮し、それらは組織内で受け入れられているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
2-3	個人レベルではなく、チームで仕事を進めることが重要視されているか？	事業別、組織別の5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
2-4	組織のトップからボトムまで効率的にコミュニケーションが行き渡る仕組みが確立されているか？	全ての情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
2-5	会社の変革が継続的に行われるように従業員のための教育訓練プログラムが確立されているか？	5ヵ年事業計画の中で人材育成を策定し、毎年見直しを行う。
2-6	業績評価と人事評価が公正で効果的に構築されており、その結果は公開されているか？	連携の取れた人事評価基準と賃金・手当テーブルを策定し公開する。



### 3. 業務改善



No.	評価項目	具体的な改善施策
3-1	全ての従業員は事業戦略を理解した上で業務改善に取り組んでいるか？	全ての情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
3-2	業務改善のベンチマークとなる事例が社内で共有されているか？	全ての情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
3-3	業務改善のための方法論が社内で展開されているか？	業務改善のSOPを策定する。
3-4	業務改善に際しては顧客満足の向上と競争優位を常に意識しているか？	業務改善のSOPを策定する。
3-5	新たな知見やノウハウは会社に帰属するものとしてデータベースに保存されているか？	全ての情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
3-6	改善の成果に対する評価基準は公正で効果的に構築されており、その結果は公開されているか？	人事評価基準の中に改善提案の要因を組み込む。



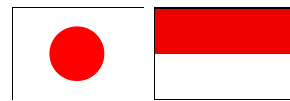
## 4. 人物金の統合管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
4-1	商品企画、需要見込、供給計画、財務計画、人材計画は整合を取りながら展開されているか？	全ての計画情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
4-2	上記計画の統合レビューはその事業のトップがリーダーシップを持って進めているか？	全ての計画情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
4-3	各計画は事業戦略と整合が取られているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
4-4	各計画は年度予算と整合が取られているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
4-5	各計画の実績評価基準は公正で効果的に構築されており、その結果は公開されているか？	連携の取れた人事評価基準と賃金・手当テーブルを策定し公開する。



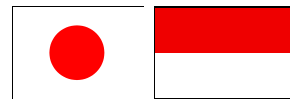
# 5. 商品管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
5-1	各商品についてブランド、市場、流通、商品群、商品ライフサイクル、採用技術の方針が確立されているか？	5ヵ年事業計画を策定し、毎年見直しを行う。
5-2	各商品の需要と供給の調整、それによる財務への影響は毎月見直しされているか？	5ヵ年事業計画を月次予算に展開して毎月の予実績を管理する。
5-3	市場開拓と商品開発は密接に連携して進められているか？	全ての計画情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
5-4	新商品の開発から発売についてはプロジェクトマネジメントが取り入れられているか？	PMBOK(後述)に基づく商品開発のSOPを策定する。
5-5	新商品プロジェクトの評価基準は公正で効果的に構築されており、その結果は公開されているか？	連携の取れた人事評価基準と賃金・手当テーブルを策定し公開する。



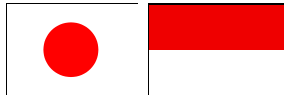
## 6. 需要管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
6-1	需要見込は販売およびマーケティング部門において月次で見直しがされているか？	全ての計画情報が電子化し、ルールの下に共有化する。
6-2	需要見込は商品群と市場別に類別されているか？	需要予測のSOPを策定する。
6-3	販売チャネルは明確にされているか？	需要予測のSOPを策定する。
6-4	需要見込を定量化するための理論が確立されているか？	需要予測のSOPを策定する。
6-5	需要見込を販売計画に展開するためのルールが確立されているか？	需要予測のSOPを策定する。
6-6	需要見込が供給能力を上回った場合の対応ルールは確立されているか？	需要予測のSOPを策定する。



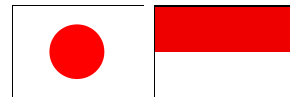
# 7. サプライチェーン管理



No.	評価項目	具体的な改善施策
7-1	サプライチェーン全体の在庫、コスト、サービス度合いが最適化されているか？	SCORモデルベースでサプライチェーンを可視化し、プロセス、情報、指標を定義して最適化する。
7-2	各部門の個別計画よりもサプライチェーン全体が最適になる計画を優先しているか？	SCORモデルベースでサプライチェーンを可視化し、プロセス、情報、指標を定義して最適化する。
7-3	配送および物流計画はサプライチェーン全体計画と整合が取られているか？	SCORモデルベースでサプライチェーンを可視化し、プロセス、情報、指標を定義して最適化する。
7-4	サプライチェーン上にある取引業者との間で必要なデータが共有されているか？	SCORモデルベースでサプライチェーンを可視化し、プロセス、情報、指標を定義して最適化する。
7-5	サプライチェーン上で付加価値の無いプロセスは常に最小化されているか？	SCORモデルベースでサプライチェーンを可視化し、プロセス、情報、指標を定義して最適化する。
7-6	サプライチェーンの機能評価基準は公正で効果的に構築されており、その結果は公開されているか？	SCORモデルベースでサプライチェーンを可視化し、プロセス、情報、指標を定義して最適化する。



## 8. 生産管理

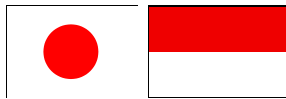


No.	評価項目	具体的な改善施策
8-1	生産予実績は可視化されて逐次把握されているか？	生產業務のPDCAをSOPとして策定する。
8-2	生産計画は物流計画も含めて立案されているか？	生產業務のPDCAをSOPとして策定する。
8-3	生産計画と材料所要量計画(MRP)は連動しているか？	生產業務のPDCAをSOPとして策定する。
8-4	生産計画を実行に移すための指示系統は明確にされているか？	生產業務のPDCAをSOPとして策定する。
8-5	生産活動に関連するデータは適切に収集され保存されているか？	生產業務のPDCAをSOPとして策定する。

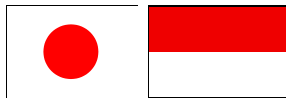




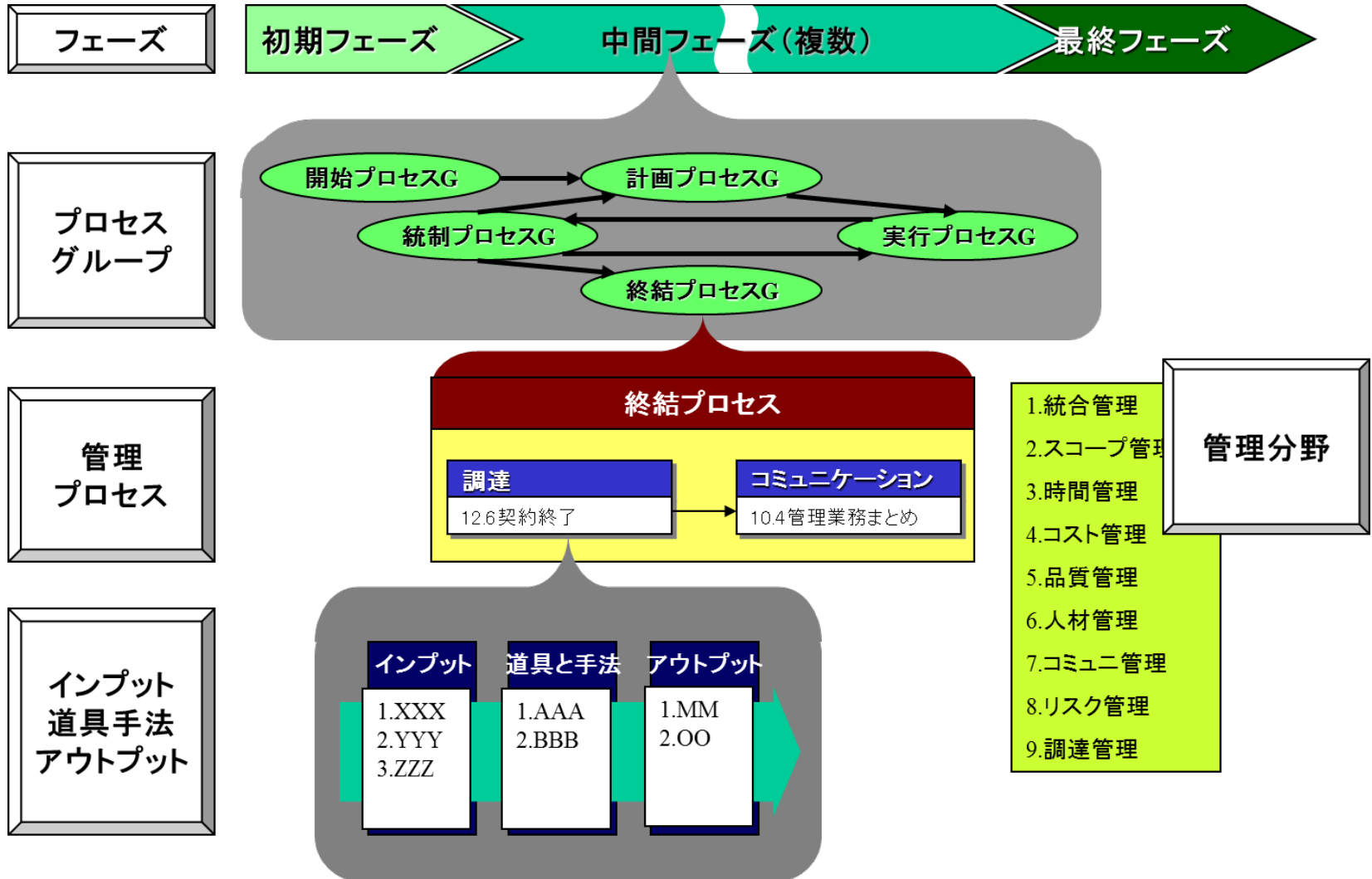
# 9. 調達管理

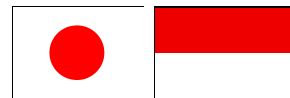


No.	評価項目	具体的な改善施策
9-1	負荷能力、品質、技術的サポートに関するサプライヤの能力は社内の生産計画と適合しているか？	調達業務のPDCAをSOPとして策定する。
9-2	外部からの調達品目は商品毎に類別され調達戦略が確立されているか？	調達業務のPDCAをSOPとして策定する。
9-3	サプライヤの選定に際しては所有者総コストが検討されているか？	調達業務のPDCAをSOPとして策定する。
9-4	供給の継続性を確実にする形の調達体制が組まれているか？	調達業務のPDCAをSOPとして策定する。
9-5	サプライヤの評価基準は公正で効果的に構築されており、その結果は公開されているか？	調達業務のPDCAをSOPとして策定する。



## プロジェクト管理の階層構造(2000年版)





# IV. 財務健全化能力の改善

1. 安定性
2. 収益性
3. 生産性
4. 株主向け



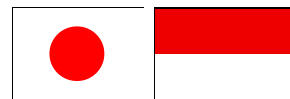
# 1. 安定性



指標	定義	志向	計算式	目安	現状値	改善施策
流動比率	企業の支払い能力	↗	流動資産÷流動負債	200%以上		
固定比率	返済の要らない固定資産	↘	固定資産÷自己資本	150%以下		
固定長期適合比率	長期資本で賄っている固定資産	↘	固定資産÷(自己資本+固定負債)	100%以下		
自己資本比率	総資産のうち自前の資本	↗	自己資本÷総資産			
経常収支比率	資金繰りの実態	↗	経常収入(営業収入+営業外収入)÷ 経常支出(営業支出+営業外支出)	100%以上		
売上債権回転率	掛け売りの現金回収期間	↘		80日		
買入債務回転率	買い掛けの現金支払期間	↗		57日		
手元流動性比率	売上に対する現金化可能な比率	↗	流動資産の中の現金・預金と有価証券 の合計額÷月商	1.5倍		
キャッシュフロー	手元に残った自己資金	↗	(税引後利益+減価償却費)－(配当 金+役員賞与)			
借入金依存度		↗	有利子負債(借入金+割引手形+社 債)÷総資産	40%以上		
インタレストカバレッジ	金利の支払い能力	↗	(営業利益+受取利息・配当金)÷支 払利息・割引料			



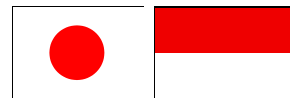
## 2. 収益性



指標	定義	志向	計算式	目安	現状値	改善施策
損益分岐点	利益を出すための売上高	↘	$\text{固定費} \div (1 - (\text{変動費} \div \text{売上高}))$			
売上高営業利益率		↗	$\text{営業利益} \div \text{売上高}$	10%以上		
売上高経常利益率	期間の損益	↗	$\text{経常利益} \div \text{売上高}$	5%以上		
売上高利益率		↗	$\text{税引後利益} \div \text{売上高}$	1.5%以上		
自己資本利益率	収益力の高さ	↗	$\text{税引後利益} \div \text{自己資本}$			
使用総資本利益率	資本の活用効率	↗	$(\text{利益} \div \text{売上高}) \times (\text{売上高} \div \text{使用総資本})$			
売上高原価率	価格競争力	↘	$(\text{労務費} + \text{材料費} + \text{減価償却費などの製造経費}) \div \text{売上高}$			



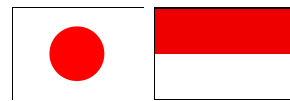
### 3. 生産性



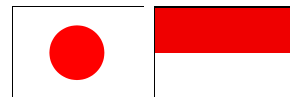
指標	定義	志向	計算式	目安	現状値	改善施策
付加価値額	企業が新たに生み出した価値	↗	生産高－(原材料など外部からの購入分＋減価償却費)			
労働生産性	従業員一人当たりの付加価値額	↗	企業の付加価値額÷従業員数			
1人当たり利益	企業の収益性	↗	当期利益÷従業員数			
労働装備率	企業の機械化の進み具合	↗	使用総資本の中の有形固定資産(建設仮勘定を除く)÷従業員数			
資本集約度	機械化、装置化の進み具合	↗	総資本÷従業員数			
売上高付加価値率	企業の収益度	↗	付加価値÷売上高			
人件費・労務費		↘	製造原価の中の労務費＋損益計算書の中の人件費			
労働分配率		↘	人件費・労務費÷付加価値額	50%以下		



## 4. 株主向け



指標	定義	志向	計算式	目安	現状値	改善施策
使用総資本回転率	一定期間に資本が何回転したか	↗	売上高 ÷ 使用総資本			
棚卸資産回転率	在庫効率、資金効率、在庫管理力	↗	売上高 ÷ 棚卸資産			
配当性向	株主への利益還元高	↗	支払配当金総額 ÷ 当期税引利益			
内部留保	財務の健全性	↗	(利益準備金 + 剰余金) ÷ 資本			
1株当たり純資産	企業の解散価値	↗	純資産 ÷ 発行総株数			



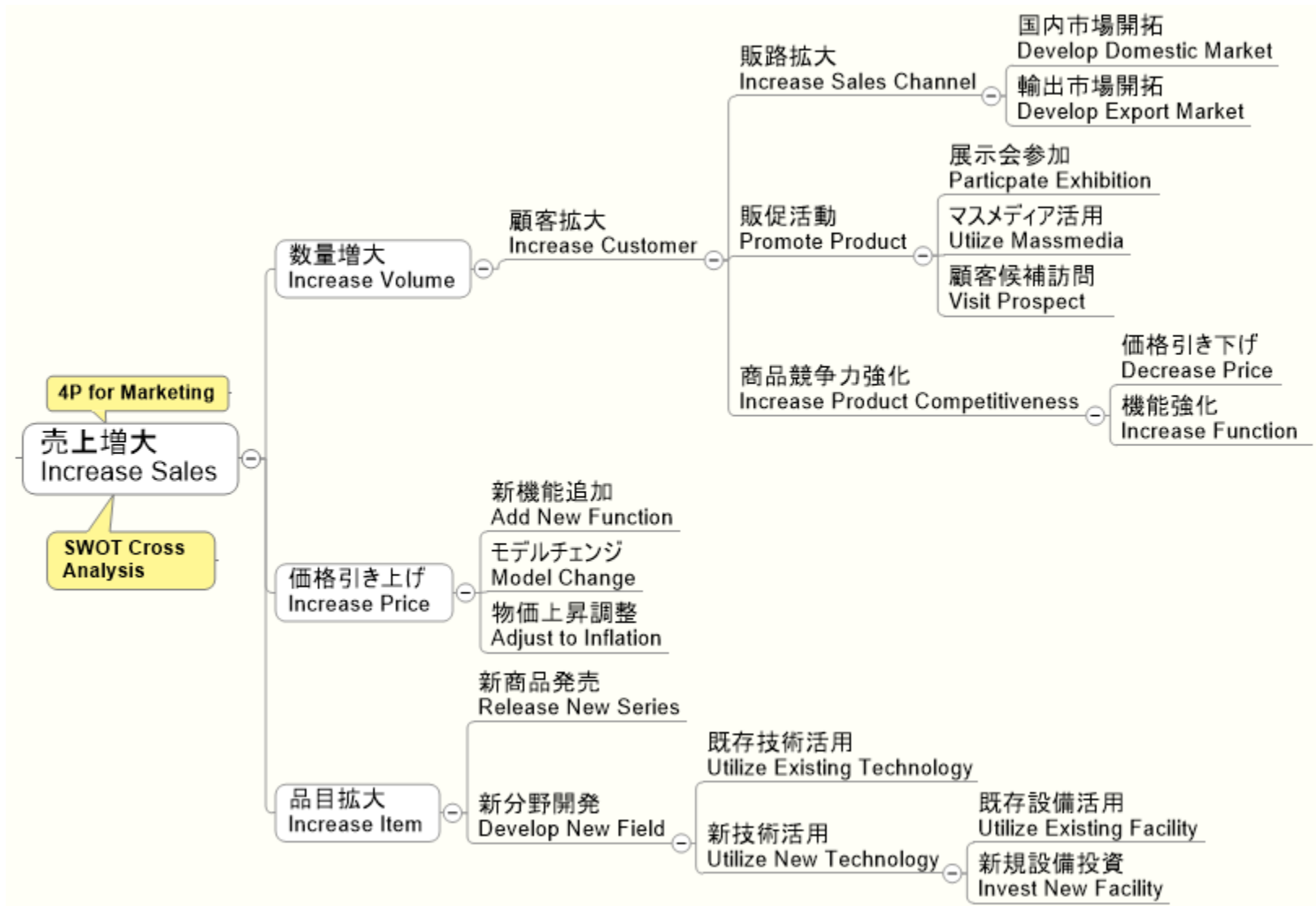
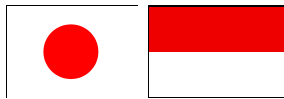
# V. 業績改善施策ツリー

1. 売上増大
2. 製造原価低減
3. 販管その他経費低減



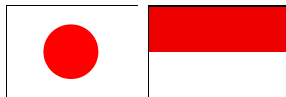


# 1. 売上増大



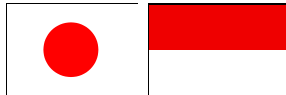


# 2. 製造原価低減



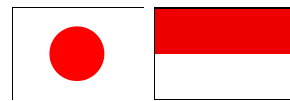


# 3. 販管その他経費低減





# 最新のインドネシア情報はこちらから



## インドネシア進出手順要点解説 <http://www.hmkt.jp/>

- インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイト

## インドネシア最新情報ブログ <http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

- あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

## インドネシアビジネスセミナー <https://abji.hamazo.tv/c724863.html>

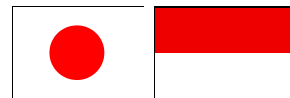
- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能

## 教えて、小野先生 <https://abji.hamazo.tv/e9372595.html>

- 毎月第三水曜日17:00-18:00に開催されるインドネシアについての会員限定オンライン勉強会
- 入会金は1,000円/月

## インドネシア進出ハンドブック

- あらゆる進出形態での事業開始から撤退までのステップを詳細スケジュールと資料で解説
- 45年間のインドネシア事業で得た全ての知見を掲載
- 資料一式を<http://www.hmkt.jp/handbookset.zip>からダウンロード可



ご清聴ありがとうございました  
ここからは質疑応答です