

これで安心!

# 経営革新・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第6回

## 業務 DD でビジネスプロセスを精査

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

### Question

私は、老舗の和菓子店を経営する5代目の経営者です。大学を卒業後、武者修行のため、大手食品メーカーに10年勤務した後、家業に戻りました。伝統産業の例にもれず、我が家も百年一日のごとく、創業時の商品の作り方を踏襲しています。5年後の経営承継を目指して、伝統の味を保ちつつ製造プロセスを革新し、利益体質に転換致したく、知恵を貸していただけませんか。

#### 1 初めに現状の精査ありき

新しいことを企画する場合は、何事においても、現在に至った背景である過去と現在を精査することが肝要です。特に、伝統産業であれば、不易流行の精神を重んじることが重要です。

経営革新計画を作成する前の現状の精査として、4月号と5月号で財務デューデリ（以後、DD・精査）と事業DDを取り上げ、今月号で、業務DDを取り上げます。

DDは、See-Plan-DoのマネジメントサイクルのSeeに該当します。製造プロセスの革新を計画する場合は、現状の製造プロセスを精査し、現状に至った歴史的背景を理解して、不易流行の視点で革新を進めることを提案いたします。大手食品メーカーでの経験を活かして、客観的視点で自社を観察してください。

#### 2 業務DDの目的

経営革新計画は、新事業を創出することで、経常利益を改善し付加価値を高めることを目的にしています。経営革新計画を作成する前に、自社の現状を把握して、新事業計画の参考にします。

財務DDで、自社の財務実力を把握し、実力に見合った新事業への投資計画を作成します。事業DDで、既存事業の現状と問題点を把握し、選択と集中の可能性を検討します。

業務DDでは、既存事業の業務プロセスを精査して、ムダを浮き彫りにし、経営資源（ヒト・モノ・カネ）捻出の可能性を探ります。ムダとりを行うことにより、既存事業のスリム化の可能性を高めます。

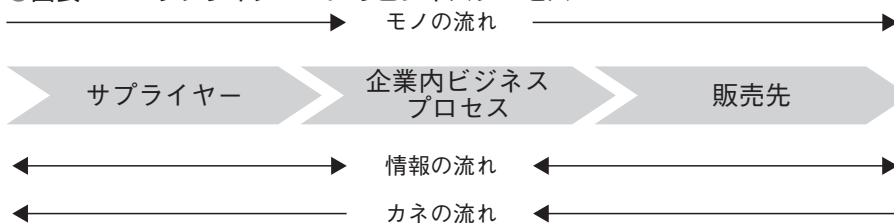
ムダとりの結果、捻出される経営資源を新事業に投入します。業務プロセスの精査で得たノウハウを、新事業に活かすことで計画の

これで安心! 経営革新・虎の巻

●図表-1 企業内のビジネスプロセス



●図表-2 サプライチェーンのビジネスプロセス



実現可能性を高めます。

### 3 業務 DD の範囲

業務 DD の範囲は、各事業を貫くビジネスプロセスが対象になります。狭い意味でのビジネスプロセスは、図表-1 の企業内ビジネスプロセスが対象になります。究極のビジネスプロセスの革新は、仕入先や販売先を巻き込んだ図表-2 のサプライチェーンのビジネスプロセスの中身と内容を精査することです。仕入先や販売先のビジネスプロセスの効率性が、企業内ビジネスプロセスの効率性を左右するからです。

ビジネスプロセスの効率性は、コストの高低に直接影響し、顧客満足度を左右する重要な要因です。新製品の開発戦略や営業戦略にスポットライトが当たりがちですが、それらの戦略を陰で支えているビジネスプロセスは、外部から見えない最大の差別化要因です。

自社の経営判断で改革できるビジネスプロセスの精査を行い、企業間の協力関係にネックがある場合は、仕入先と販売先を巻き込んだサプライチェーンを、一連のビジネスプロセスと捉えて問題点を抽出します。オープンイノベーションの時代は、サプライチェーン間競争の時代でもあります。

業務プロセスは、業種・業態により異なりますので、今回は製造業を例にとり、チェツ

クポイントの一部を取り上げます。

### 4 研究開発・設計のデューデリ

研究開発・設計部門は、明日の当社を担う重要な部門です。

- ① 経営理念との整合性は取れているか
  - ・製品開発のコンセプトは、経営理念と整合性が取れているか
  - ・原価と市場性を評価しているか
  - ・試作品の品質特性を評価しているか
  - ・生産体制を考慮しているか
- ② 過剰な品質設計はないか
  - ・生産プロセスを考慮した設計か
  - ・素材・部品の品質・調達コストを考慮しているか
  - ・不要な機能・過剰な機能はないか
- ③ 販売部門との連携は十分か
  - ・販売部門の意見を収集し反映しているか
  - ・市場シェア・販売予測を共有しているか

### 5 調達業務のデューデリ

調達の良否は QCD に大きく影響します。

- ① 調達方針を年度ごとに見直しているか
  - ・調達方針につき調達先の協力を得ているか
  - ・調達先は少量・多頻度納入に対応できるか
  - ・部品の共通化に調達先は協力的か
- ② 調達条件に QCD を設定しているか
  - ・取引先の苦情を調達先と協力して対処でき

- る仕組みを整えているか
- ・QCD で調達先を評価しているか

## 6 生産プロセスのデューデリ

生産プロセスの効率性が、製造業の盛衰を決定します。

- ・経営計画は売上重視型か付加価値重視型か
- ・特急注文で生産計画は混乱していないか
- ・価値分析 (VE) に設計部門は協力的か
- ・作業台の高さ・工具の配置などは能率的か
- ・設備は多品種・少量生産に適しているか
- ・5S に積極的か

## 7 在庫管理のデューデリ

在庫管理の原則は、生産部門と営業部門のギャップを最小化することです。

- ・生産・販売部門間の情報共有は円滑か
- ・販売予測で生産し在庫最小化をしているか
- ・不良品の出荷防止策は機能しているか
- ・先入先出を守る仕組みは機能しているか
- ・検品の仕組みは効率的か
- ・倉庫管理システムに顧客は満足か
- ・需要変動リスク対応の在庫量は適切か

## 8 営業・受注システムのデューデリ

営業・受注システムは、顧客満足を得る重要な接点です。

- ・顧客訪問回数は、売上高・利益率を考慮して決定しているか
- ・話の弾む得意先訪問を優先していないか
- ・上司は冷静に商談の見切りをしているか
- ・昔お世話になった取引先との腐れ縁取引を続けていないか
- ・出荷依頼は EDI で正確を期しているか
- ・出荷依頼の締切時刻は守られているか

## 9 アフターサービスのデューデリ

顧客満足を永続させる最後のプロセスがア

フターサービスです。

- ・スタッフの人数・技術面は十分か
- ・部品の供給体制 (在庫量・点数・配送体制) は十分か
- ・保守契約は適正に運用されているか
- ・保守マニュアルや製品説明書は適切か
- ・サービス料金体系は適正か

## 10 サプライチェーンのデューデリ

B2B の場合、自社内のビジネスプロセスを円滑に運営するためには、仕入先や販売先との協力関係を維持・向上させる必要があります。仕入先との協力関係では、当社の生産計画や販売計画などの情報を、仕入先と共有しているかを精査します。

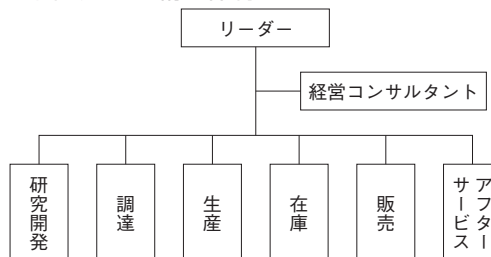
同様に、販売先との協力関係面では、当社の販売予測や在庫と、販売先の販売計画や販売実績などの情報を共有して、相互のビジネスプロセスを円滑にする協力関係にあるかを精査します。

## 11 デューデリの実施体制

業務 DD は、財務 DD や事業 DD と異なり、現場レベルのビジネスプロセスが対象です。業務 DD は、各機能部門の自己診断では十分ではありません。業務の流れは、研究開発からアフターサービスまで、上流工程から下流工程まで連続しています。

各機能部門単位での自己診断は、部分最適に陥りがちです。ビジネスプロセスの全体最

●図表-3 精査体制



これで安心! 経営革新・虎の巻

●図表-4 損益計算書の時系列比較

	H23.12		H24.12		H25.12		H26.12		H27.12		H27/H23 増減(%)
売上高	170,565	100	161,309	100	162,502	100	149,580	100	146,419	100	-14
製造原価計	91,173	53	87,372	54	87,666	54	85,623	57	83,138	57	-9
売上総利益	79,392	47	73,937	46	74,836	46	63,957	43	63,281	43	-20
販管費計	71,760	42	67,124	42	59,303	42	49,761	42	44,202	42	-38
営業利益	7,632	4	6,813	4	15,533	4	14,196	1	19,079	1	150
経常利益	5,320	3	4,413	3	12,511	8	12,045	8	15,321	10	188
売上/1台	5,882		5,562		6,250		5,753		5,632		4
売上/一人	6,560		6,452		6,771		6,233		6,366		3

適を目指す業務 DD を行う実施体制は、図表-3のとおり基本的に全ビジネスプロセスの責任者が参加するクロスファンクショナルなメンバーで構成します。各部門の利害に関係ない外部の経営コンサルタントが参加することで、全体最適を促進します。

参加メンバーは、自部門だけではなく全部門を視野に入れて現状を精査することで、部門間の相互理解が進みます。現状の精査だけでなく、将来の協力体制を強固なものにする起点になります。

### 12 デューデリの精査方法

図表-4は、定量比較分析の例として、比較損益計算書の変化の中から、事業内容を精査する事例です。過去5年間で売り上げは14%減少しましたが、製造原価は9%しか減少していません。その結果、売上総利益は20%減少しています。売上高対製造原価比率は、H23年の53%からH27年には57%へと4ポイント増加しています。

製造原価に問題を抱えているので、製造原価を構成する勘定科目別のデータを精査し、更に問題の原因の原因を把握します。

企業は、他社との競合関係の中で経営のかじ取りをしています。自社の時系列データ分

析だけで一喜一憂しないで、他社データあるいは業界平均のデータと比較して自社の位置を認識します。

業界データの場合、データの収集方法を注意して、自社データとの比較が適切であるかに留意します。

### 13 業務 DD で問題点を把握し改革する

経営革新計画のためのデューデリは、M&A デューデリと異なり、事業の継続を前提にしています。現状の業務プロセスを精査し、問題点を改革することで、業務プロセスをスリム化します。既存事業の効率化で経営体力は強化され、新事業に進出する経営革新計画を成功に導きます。

#### 成功のポイント!

- ① 計画立案の前に現状の精査をする
- ② 業務 DD とは、ビジネスプロセスの精査である
- ③ 業務 DD は、仕入先・販売先も含めて完成する
- ④ 部分最適でなく、全体最適を目指す
- ⑤ 精査は、時系列比較、他社比較とする