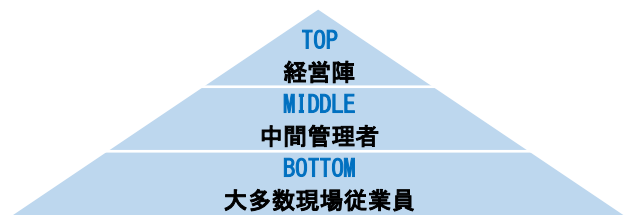


社員が育ち企業が栄える

# 経営方針成文化 手引書

胸ポケットの手帳版で即確認  
具体的な活動指針が職務遂行を迅速化



TOPは変革の決断力  
MIDDLEは育成指導管理能力  
BOTTOMは生産性向上活動力

## 三現主義

現場で働き、現物を作り、現実を知る  
組織の大多数従業員の技能を高めれば  
確実に付加価値は上昇し  
経営資源は成長軌道に乗る

サンプル



- INDEX
- 01 現状PEST問題点・新年度BSC課題
  - 02 経営理念・MV V方針
  - 03 E S G方針・正確迅速な報連相
  - 04 生き甲斐フィロソフィー
  - 05 戦略方針
  - 06 BSC論理思考
  - 07 経営計画目標
  - 08 機能的組織図
  - 09 マーケティング戦略
  - 10 プロモーション戦略
  - 11 S Sの徹底
  - 12 リスキリング（学び直し）
  - 13 働き方改革
  - 15 カイゼン提案制度
  - 17 部門活動指針・経営企画室
  - 18 部門活動指針・販促営業部
  - 19 部門活動指針・企画開発部
  - 20 部門活動指針・設計製造部
  - 21 部門活動指針・物流管理部
  - 22 部門活動指針・管理本部
  - 23 事業ドメイン

## 現状のPEST問題

マクロ外部環境分析(Politics, Economy, Society, Technology)  
でグローバルな視点に立ち、現状の問題を明らかにする。

| PEST分析 |    | 外部環境の世界的問題点                                                                             |
|--------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| P      | 政治 | ・機能しない国連下でロシアのウクライナ侵襲は今後も続く<br>・ロシア、中国の権威主義と民主主義諸国の二極化が進む<br>・ポピュリズムの右極政党が台頭する国家主義の外交対立 |
| E      | 経済 | ・ロシア発のエネルギー資源高騰が世界インフレに点火<br>・アメリカFRBの金融引締め策が世界経済を悪化させる危険<br>・日銀の円安容認、金融緩和継続は吉とでるか凶とでるか |
| S      | 社会 | ・コロナによる生活習慣の変化と新状態への適応が試される<br>・少子高齢化、インフレ生活困窮者の増加懸念と消費の停滞                              |
| T      | 技術 | ・ウェブ3.0、AI、プラットフォームの技術革新は日進月歩<br>・DXデジタル化に乗り遅れた日本が三流国に降格する危険                            |

## 新年度のB S C経営課題

B S C (Balanced Scorecard)、バランススコアカードの4つの視点で  
自社の新年度への経営課題を具体的に明らかにする。

| BSC視点  | 新年度の経営課題                   |
|--------|----------------------------|
| 財務     | ・利益の最大化で手元資金確保とインフレ対応資金上昇  |
| 顧客     | ・値上への価格交渉力と新規顧客獲得への販売促進策   |
| 業務プロセス | ・顧客満足度を高める機能・品質・納期など生産性の向上 |
| 人材と変革  | ・新状態へのリスキリング研修と働き方人事制度の改定  |

年取と生産性は連動する。生産性の向上戦略が賃金上昇を可能にする



企画制作

戦略を絵にかくB S C経営コンサルタント 長山伸作 (株)一光社プロ

ZOOMリモート研修 <https://s-naga.jp/>

# 経営方針成文化手引書

## 経営理念

人権尊重、技術革新、社会貢献の3つの柱で  
永続成長可能な組織を全社員協力で築く

人間性（倫理観） 幸せパーソナリティの多様性考察とフィロソフィー探求  
科学性（価値観） 存在意義に沿ったイノベーションへの連続的な挑戦  
社会性（使命感） 法令遵守とESG(SDGs)推進で社会の信頼に応える

## M V V 方針

Mission（使命と責任）、Vision（未来目標）、Value（存在価値）の  
三つの方針を具体的に定義し、理念経営に則した活動を促す。

**Mission 使命と責任** DX、デジタルトランスフォーメーション  
の導入と活用で経営活動のスピードアップ  
を図り、生産性の向上に連動させて、労働  
時間短縮、賃金上昇で社員満足度を高める

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| <b>Vision 未来目標</b> | <b>BSC</b> バランススコアカード4視点・5年後目標    |
|                    | <b>財務</b> 営業利益率10%の確保と自己資本比率40%達成 |
|                    | <b>顧客</b> コストリーダーシップ戦略でシェアNo.1の獲得 |
|                    | <b>業務</b> 生産性向上戦略で人時生産性7,000円の達成  |
|                    | <b>人材</b> 総従業員数70名、平均年収500万円の達成   |

**Value 行動指針** 5つの価値を風土化する  
1.お客様の立場で、感動するモノコトを提供する熱意  
2.5Sの2S(整理整頓)の励行でルーズ時間を削減  
3.ミス・ロス・ムダを無くす正確迅速な報連相の徹底  
4.売上ーコスト＝利益から、コストを減らす節約意識  
5.三現主義(現場・現物・現実)でカイゼンに努力する

02

## ESG方針

**Environment 環境問題** 地球温暖化防止、二酸化炭素排出量の削減。  
省エネルギー製造工程の見直し、エアコンの温  
度調整と照明の節約、物流運送の効率化など

**Social 社会問題** ダイバーシティ、ジェンダー、ハラスメント、  
人権尊重への意識改革を進め、人種・男女平等、  
パワハラ・セクハラ・長時間労働を是正する

**Governance 企業統治** 理念を大前提に法令遵守の公正な活動に関して  
内部統制ルールを再定義し管理する。地域社会  
から信頼される健全な経営資源を構築する

※非上場企業のガバナンスは企業統治より内部統制の意。  
※SDGsの国連開発目標に向けた活動も、ESGの一環である。

## 正確迅速な報連相

**報連相**  
**報告** 業務の進捗状況を記録し上司に報告する  
口頭報告は結論から簡潔にハッキリ話す  
**連絡** 緊急連絡は対面か電話で直接伝える  
対面、電話、メール、文書の伝達手段に注意  
**相談** 迷ったときには上司、同僚に相談する  
持論のない「どうしよう」は時間の無駄

**5W2Hで要件を正確に伝える**  
Who 誰が、誰に  
What 何を  
When いつ、いつまでに  
Where どこで、どこに  
Why なぜ  
How どのように  
How much いくらで

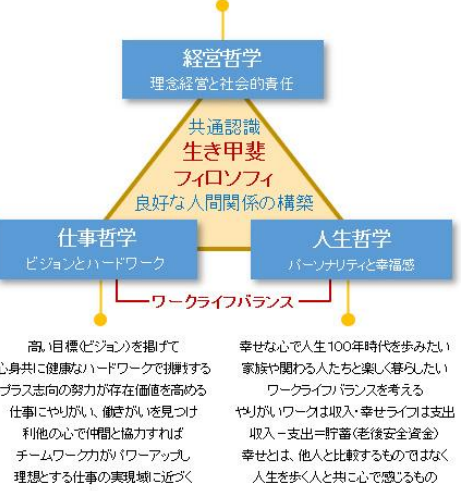
**情報漏れのない共有見える化・組織伝達ルール**  
**トップダウン** **ミドル調整機能** **ボトムアップ**  
**指揮命令系統** ← **報連相系統**  
トップダウンの指揮命令系統とボトムアップの報連相系統の整備

03

## 生き甲斐フィロソフィ

みんなの幸せを考える

社員と共に100年持続できる企業は1%の狭き門  
トップは倫理、価値、使命の研ぎ澄ました資質で指揮を執る  
理想とするヒト・モノ・コト・カネの経営資源を築き上げる  
平等に活躍できる人権尊重の柔軟な組織をつくる  
技術革新に挑戦し世界に誇られる製品を創り続ける  
法令遵守の誠実なESG活動で社会の信頼に応える  
次なる有能な後継者を育ててトントンタッチして行く

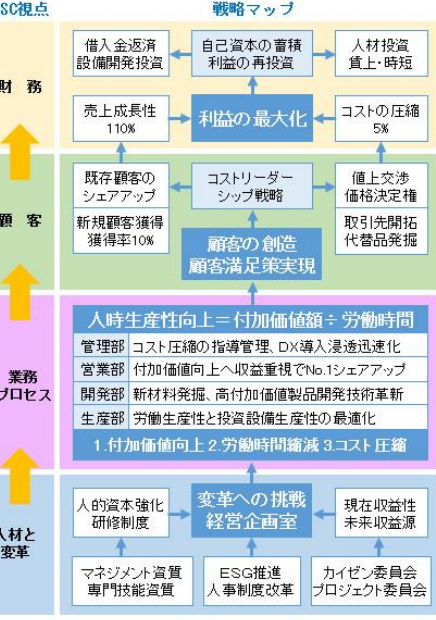


04

## 戦略方針

今、打つ手はひとつ、生産性150%向上戦略

コロナ不況、ロシア暴落の経済混乱、円安による資源高騰の三重苦を  
克服する、唯一無二の戦略は、生産性向上へ「選択と全集中」である。  
生産性150%目標は先進7ヵ国平均に肩を並べるレベルである。



05



# 経営方針成文化手引書

## BSC論理思考

バランススコアカードが、考えながら働く「考働人財」を育む

BSC (Balanced Scorecard)

「経営」という難題を、やさしく理解できる賢い考え方を身につける  
経営を4つの引き出しに分類して整理し論理的な分析で正しい結論を出す  
これを「**BSCフレームワーク論理思考**」という

財務評価だけに偏った従来の経営指標を、四つの視点で考察する  
論理的経営管理手法

| BSC視点      | 経営課題            | 具体的方策                                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人材と<br>変革  | 人的資本強化          | ・マネジャーの育成→組織の再構築活性化<br>・専門技能研修→スペシャリスト人材育成                                                                                                                            |
| 業務<br>プロセス | 生産性の向上<br>CSの向上 | ・管理:DX導入普及とデジタルシステム化<br>・販促:展示会、ウェブ宣伝等で見込客集客<br>・営業:リモート&リアル融合の顧客接触<br>・開発:機能改良、新製品サービス開発<br>・製造:コスト削減交渉力と在庫の最適化<br>・付加価値額÷労働時間=人時生産性向上<br><b>機能・品質・価格・納期で顧客満足度向上</b> |
| 顧客         | 顧客の創造           | ・新規顧客の獲得→総顧客数の増加<br>・受注量の増加→リピーター回転率の上昇<br><b>地域シェアナンバーワンの確立</b>                                                                                                      |
| 財務         | 利益の最大化          | ・売上高の向上→昨対売上成長性105%min.<br>・営業利益の最大化→10%確保が成長条件<br><b>社員と共に成長発展の道を歩む</b>                                                                                              |

人材と変革の視点で人的資本の能力が向上すれば  
業務プロセスの視点で高付加価値、スピード生産で人時生産性が上がり  
顧客の視点で顧客満足度が高まり、新規顧客が増え、受注量が増えれば  
財務の視点で売上成長性と利益の最大化が可能になる

06

## 経営計画目標

バランススコアカード4フレーム別重要指標で  
昨対アップ率を設定して新年度の目標とする

| BSC        | 部門       | 重要指標   | 単位 | 前年度実績     | UP%   | 新年度目標     |
|------------|----------|--------|----|-----------|-------|-----------|
| 財務<br>KGI2 | 総務<br>管理 | 売上高    | 千円 | 1,000,000 | 5.0%  | 1,050,000 |
|            |          | 売上原価   | 千円 | 700,000   | 4.5%  | 731,500   |
|            |          | 売上総利益  | 千円 | 300,000   | 5.5%  | 319,000   |
|            |          | 販管費    | 千円 | 250,000   | 2.0%  | 255,000   |
|            |          | 営業利益   | 千円 | 50,000    | 10.0% | 64,000    |
|            |          | 売上総利益率 | %  | 30.0%     |       | 30.3%     |
|            |          | 営業利益率  | %  | 5.0%      |       | 6.0%      |

| BSC        | 部門        | 重要指標     | 単位 | 前年度実績 | UP%  | 新年度目標 |
|------------|-----------|----------|----|-------|------|-------|
| 顧客<br>KGI1 | 経営<br>企画室 | 諸規則制定数   | 件  | 2     | 150% | 3     |
|            |           | 実績顧客総数   | 社  | 200   | 10%  | 220   |
|            |           | POJ立ち上げ数 | 件  | 5     |      | 6     |
|            |           | カイゼン提案数  | 件  | 60    |      | 60    |

| BSC        | 部門        | 重要指標    | 単位 | 前年度実績  | UP%  | 新年度目標  |
|------------|-----------|---------|----|--------|------|--------|
| 業務<br>KPI2 | 営業        | 新規客獲得数  | 社  | 10     | 200% | 20     |
|            |           | 展示会販促回数 | 回  | 4      | 200% | 8      |
|            | 開発        | 案件情報数   | 件  | 1,000  | 110% | 1,100  |
|            |           | 商品開発数   | 件  | 3      | 200% | 6      |
|            | 生産        | カイゼン成果数 | 件  | 20     | 150% | 30     |
|            |           | 設備投資額   | 千円 | 30,000 | 110% | 33,000 |
|            | 経営<br>企画室 | DX導入普及数 | 件  | 1      | 200% | 2      |
|            |           | 人時生産性   | 円  | 5,000  | 120% | 6,000  |

| BSC        | 部門        | 重要指標   | 単位 | 前年度実績   | UP%  | 新年度目標  |
|------------|-----------|--------|----|---------|------|--------|
| 人材<br>KPI1 | 経営<br>企画室 | 部課研修回数 | 回  | 12      | 500% | 60     |
|            |           | 部課会議回数 | 回  | 1,000   | 80%  | 800    |
|            |           | 平均労働時間 | 時間 | 2,200   | 90%  | 1,980  |
|            |           | 年総労働時間 | 時間 | 110,000 | 90%  | 99,000 |
|            |           | 総従業員数  | 人  | 50      | 110% | 55     |

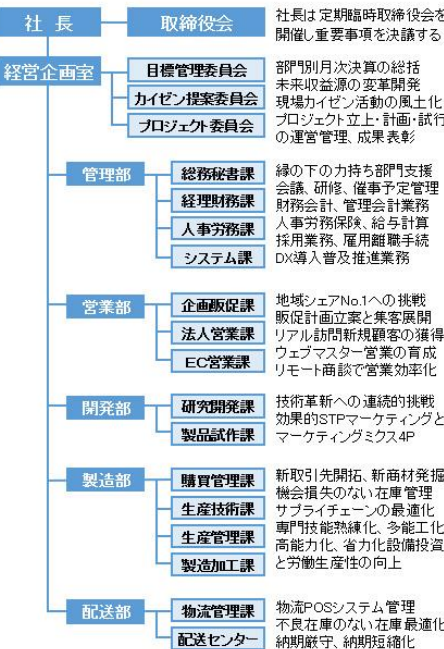
KPI(Key performance indicator) 重要業績評価指標

KGI(Key goal indicator) 重要目標達成指標

07

## 機能的組織図

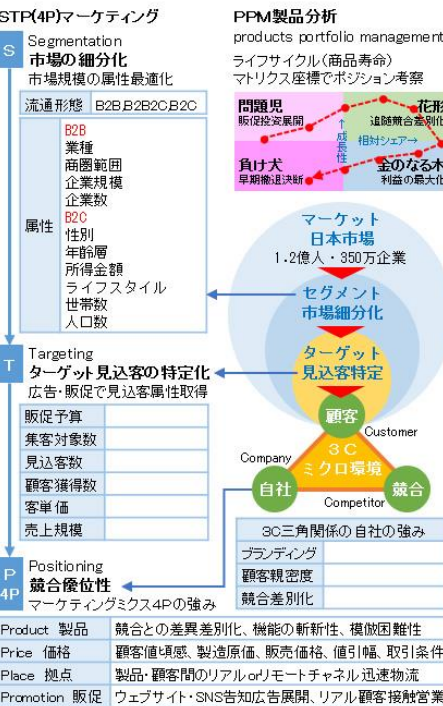
各部門、課別に業務分掌を具体的に成文化し、悪弊ダブルスタンダードを  
作らない、良好な協同のコミュニケーション環境を整備する。  
組織のバリューチェーンに待ちの滞留時間を作らない最適化を図ること。



08

## マーケティング戦略

未来収益源を創出する市場拡大戦略



09

企画制作

戦略を絵にかくBSC経営コンサルタント 長山伸作 (株)一光社プロ

ZOOMリモート研修 <https://s-naga.jp/>





# 経営方針成文化手引書

## 働き方改革

ジョブ型職務記述書で、やり甲斐のある専門技術を磨く

### 2 職務記述書の定義

生産性の高い欧米先進国は、職務記述書を基準に雇用管理している。採用も評価も基準が明確なので、働き手はスキルに合った職に就く自由度が高い。

日本の企業はデフレ経済では成り立たなくなった年功序列人事制度を未だに続けている。総合職で採用し、働き手の意向も組まずに配属する。これでは人的資本は強化できない。業務分掌と職務記述書を具体的に定義すべきである。

| 職務記述書 一例 営業部、法人営業職 |                                                                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主要職務 60%           | 1 顧客要望に即した企画、見積書の作成<br>2 展示会、メールDMなどで見込客と接触<br>3 見込客との交渉力で新規顧客を獲得<br>4 既存顧客接触で受注量とシェアアップ<br>5 目標成果指標は売上高と利益率の達成 |
| 従属職務 30%           | 1 正確迅速な報連相とSSの励行ロス削減<br>2 デスクワーク自動化合理化で時間削減<br>3 会議、打合せで情報コミュニケーション                                             |
| 挑戦職務 10%           | 1 スキルアップ研修で存在価値を高める<br>2 カイゼン提案に協力し活性化に貢献<br>3 アイデア提案に挑み未来変革に貢献                                                 |

### 3 月次目標管理文書

社員の自律目標管理、チーム、部門の独立採算管理のために月次目標管理文書を標準化。右グラフは重要指標の達成率を表している。ポイント化した評価点は公平な具体値であり、人事考課に反映させたい。



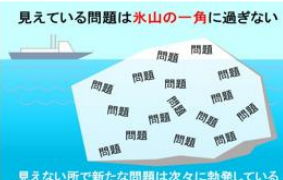
年功型職能制度からジョブ型職務制度への改定は、労使の話し合いで慎重を期したい。

### 4 ジョブ型人事制度

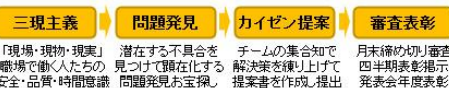
14

## カイゼン提案制度

職場の集合知で組織の活性化を図る



カイゼン活動が人材の問題解決能力と組織の生産性を高める



カイゼン活動の風土化が、組織活性化で収益性向上に結び付く

カイゼン活動は、「まあ、いいかい」と見逃していた職場の問題を、改めて直視する意識改革から始まる「宝探し」である。チームワークの成果は労働時間や賃金など社員待遇改善につながる。カイゼン活動による問題解決スキルは、最上位の賞賛を磨く研修である。

| 成果    | カイゼン対象                                             |
|-------|----------------------------------------------------|
| 時間短縮  | ムダ・ムラ・ムリ・ミスの4M撲滅策や定型作業の自動化策、待ち時間を適正化する合理化、効率化策など   |
| コスト削減 | 仕入・外注や滞留在庫など変動費、製造原価の低減策、経費の節減や遊休資産の売却など固定費を節約する知恵 |
| 品質向上  | 過剰品質の見直し、検査の自動化適正品質、歩留まり率の向上、クレーム返品対策、品質保証         |
| 職場活性化 | 安全第一、人権尊重を合言葉に、働きやすい、やり甲斐のある職場づくりと良好なチームワークづくり案    |
| 高い生産性 | 治具の創意工夫、効果的設備投資、定型作業の自動化、デジタル化、スペシャリスト育成の研修制度など    |
| 未来変革  | 改良、新機能、新製品、新サービス、新事業など未来成長へのイノベーションアイデア            |

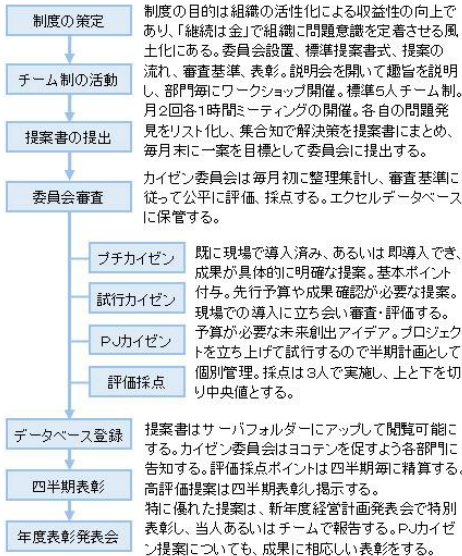
15

## カイゼン提案制度

問題発見・解決策・提案・試行・成果・表彰

カイゼン提案制度を個人単位の提案にとどめ、膨大な提案書の整理や審査の管理人材コストが高むので、初めて導入するときはチーム制にするほうが無難である。シンプルイズ ベストで習慣化できれば、必ず組織は活性化され、働く人たちの職務スキルもアップする。

### カイゼン活動の流れ



16

## 部門活動指針

経営企画室 現在と未来を複眼で管理する

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 風通しの悪いタテ組織に横串を刺し、要の司令塔として踏み、ないバリュチェーンの全体最適を図る。現在活動の目標管理と未来事業創出による持続可能な経営資源を構築する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 業務分掌     | 1. 部門管理者と次世代幹部のマネジメントスキル養成<br>2. 各部門長の月次目標管理報告書を精査し評価・示唆する<br>3. カイゼン委員会のスタッフを選出し運営を任せ、管理する<br>4. アイデア委員会のスタッフを選出し運営を任せ、管理する<br>5. 重要経営課題解決プロジェクトの運営、管理、成果、検証<br>6. 稟議、提案、重要事項を審議、決議し、取締役会に上申する<br>7. 理念経営活動を浸透させるワークショップを定期開催する<br>8. 五ゲン主義の徹底を図るため、定期的現場巡回をする<br>9. 以下の年度経営方針案を立案し、取締役会の承認を得る<br>・前年度経営方針を総括し、新年度の経営課題を提示する<br>・理念に関する付帯事項の更新とM.V.V.方針の再定義<br>・事業ドメイン(CFT三軸)の再定義と沿革の更新<br>・戦略方針、経営計画、月次目標管理の策定<br>・全社行動方針、部門活動指針の更新<br>・地域社会から信頼されるESG活動計画 |
| スタッフ(兼任) | 経営企画室長:<br>企画開発担当:<br>販促営業担当:<br>生産技術担当:<br>購買物流担当:<br>顧問: オブザーバー:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 経営課題     | ダブルスタンダードを作らない情報のDX一元化<br>1. 毎週一回、月四回の60分会議開催(遅刻厳禁)<br>2. 会議の議案、審議事項の24時間前配信<br>3. 事前に配信資料に目を通し、P.O.執行メンバーレスとする<br>4. 心理的安全性を担保し、活発で建設的な議論を尽くす<br>5. 発言質疑は一回2分以内で特定の人に偏らないこと<br>6. 議題から逃れない時間管理と決議に導くファシリテーション<br>7. 議事録は当日中にサーバにアップしメール連絡すること<br>8. 経営方針書に沿った活動を以下の項目で管理すること<br>・経営計画目標を、期末ゴールに達成できる目標管理の徹底<br>・定期的現場巡回で、課題解決PDCA循環スピードチェック<br>・100年永続企業への次世代幹部を育成する                                                                                        |
| 職務分掌重点活動 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

17

# 経営方針成文化手引書

## 部門活動指針

販促営業部 売上成長性と利益率の二兎を追う

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | マーケティングとプロモーションによる顧客の創造活動を通じて、昨対売上成長性110%を可能にすると共に、営業利益率10%を確実に確保する仕組みを風土化する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 業務分掌     | 1 経営方針に沿って月次目標管理表を作成し管理する<br>2 マーケティングSTPで効率的、効果的な市場規模の絞り込み<br>3 プロモーション活動で集客・見込客・ターゲットを特定する<br>4 リモート＆リアル人的営業活動でターゲットを顧客化する<br>5 新規顧客＋既存顧客＝離反顧客＝総顧客数増加が使命<br>6 ABC分析で顧客格付けし、A顧客重点営業でシェアアップする<br>7 日報記録、週末週報チームMTG、月次決算会議の厳守<br>8 企画開発、生産部門との定期協議で顧客要望を審議する<br>9 経営企画室と以下の要点について協力すること<br>・月次目標管理表を作成して月初に報告書を出す<br>・カイゼン委員会の要望に応じて委員を派遣する<br>・アイデア委員会の要望に応じてプロジェクト委員を派遣する              |
| スタッフ     | 販促営業部長：<br>販売促進課長：<br>販売促進課員：<br>法人営業課長：<br>法人営業課員：                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 経営課題     | DX導入でリモート会議商談、クラウド活用など業務の迅速化                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 職務分掌重点活動 | ●主要職務(生産性に貢献する職務)<br>1 顧客要望に即した企画書、仕様書、見積書の作成<br>2 展示会、イベント、メールDMなど販売促進で見込客と接触<br>3 見込客との人的営業交渉力で新規顧客を獲得<br>4 既存顧客リモート＆リアル接触で受注量とリピート率アップ<br>5 目標成果指標は売上高と利益率の達成<br>●従属職務(主要職務に必要な前準備、後処理、事務作業)<br>1 正確迅速な報連相と5Sの励行でミス・ロス・ムダの削減<br>2 デスクワークの自動化合理化で定型作業の時間縮減<br>3 会議、打合せでの情報コミュニケーションと時間管理<br>●挑戦職務(現在と未来の課題を解決する職務)<br>1 スキルアップ研修で存在価値を高める<br>2 カイゼン提案に協力し活性化に貢献<br>3 アイデア提案に挑み未来変革に貢献 |

18

## 部門活動指針

企画開発部 金のなる木を育てる成功確率

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 企業の持続成長可能性は新製品の創造による未来収益源の創出にある。開発コストを吸収し、利益を上積みする売上成長性に貢献する「金」のなる木ヒット商品創出が使命である                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 業務分掌     | 1 開発計画と予算に基づき実行への活動指針を作成する<br>2 開発プロジェクトの編成(管理、営業、設計、製造選抜)<br>フェーズ1 目的の優位性、市場調査、事業計画の策定<br>フェーズ2 試作(プロトタイプ)によるアンケート調査<br>フェーズ3 新製品プレゼンテーションによる審査と決議<br>フェーズ4 製造ライン設計と第一期計画生産<br>フェーズ5 マーケティング・プロモーション計画、営業活動<br>3 過去3年に選べる投入新製品の成果報告発表会<br>PPM分析による花形に達しない新製品の課題提起と対策<br>4 アイデアコンテストの運営審査とプロジェクト編成承認<br>5 先端技術に関する知的財産の申請手続き<br>休暇特許の継続停止審議<br>6 マーケティング業界技術情報分析と部門意見交換会の開催                                                       |
| スタッフ     | 企画開発部長：<br>商品開発課長：<br>設計試作課長：<br>管理課長：                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 経営課題     | 開発コストの低減、開発期間の短縮、開発製品のヒット率                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 職務分掌重点活動 | ●主要職務(生産性に貢献する職務)<br>1 売上規模1,000万円の年当たり新製品投入数を達成する<br>2 事業計画、試作、投入承認までの開発期間を短縮する<br>3 開発プロジェクトは年当たり5編成で基本6ヶ月結審する<br>4 各開発プロジェクト会議に参加して示唆指導協力する<br>5 毎月一回合同開発会議を開催し詳細資料を準備する<br>6 セミナー、見本市、展示会で新製品技術情報を収集する<br>●従属職務(主要職務に必要な前準備、後処理、事務作業)<br>1 正確迅速な報連相と5Sの励行でミス・ロス・ムダの削減<br>2 デスクワークの自動化合理化で定型作業の時間縮減<br>3 会議、打合せでの情報コミュニケーションと時間管理<br>●挑戦職務(現在と未来の課題を解決する職務)<br>1 スキルアップ研修で存在価値を高める<br>2 カイゼン提案に協力し活性化に貢献<br>3 アイデア提案に挑み未来変革に貢献 |

19

## 部門活動指針

設計製造部 リードタイム短縮生産性の向上\*

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 業界ナンバーワンの製造原価率、粗利率を達成し、コストリーダーシップ戦略で競合優位な差別化を図られる、営業部支援の体制を構築する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 業務分掌     | 1 経営方針に沿って月次目標管理表を作成し管理する<br>2 生産技術 予算に沿った設計、治具、設備の高性能化<br>生産ラインプロジェクトを編成し、設備生産性向上を図る<br>3 生産管理 品質管理、人材管理、設備稼働率、歩留まり率<br>人材の熟練化、多能工化で労働生産性向上を図る<br>4 製造加工 安全第一、5Sの徹底で職場の活性化を図る<br>5 業務管理 仕入材料など在庫管理、製品梱包出荷管理<br>6 チーム制カイゼン提案の習慣化でリードタイム短縮を図る<br>週一回30分カイゼン研修で問題発見、問題解決の繰り返し<br>7 労働災害事故、設備故障時などの緊急対策<br>8 班長以上の管理者連携協議会議の毎週開催60分<br>9 部長は製造原価、在庫稼働率など月次決算書類の上申                            |
| スタッフ     | 設計製造部長：<br>生産技術課長：<br>生産管理課長：<br>製造加工課長：<br>業務管理課長：                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 経営課題     | IoTリモート、デジタル化、ロボット導入など人材難省力化                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 職務分掌重点活動 | ●主要職務(生産性に貢献する職務)<br>1 生産性向上に資する毎週60分の能力開発研修<br>2 多能工化による守備範囲の拡大とワークシェア<br>3 週末に翌週生産計画を立て、各課のシフト調整協議<br>4 夕刻16時に翌日生産量を練切り、定時完了工程表を組む<br>5 残業がやむを得ないときは、退社時間までに連絡する<br>●従属職務(主要職務に必要な前準備、後処理、事務作業)<br>1 正確迅速な報連相と5Sの励行でミス・ロス・ムダの削減<br>2 デスクワークの自動化合理化で定型作業の時間縮減<br>3 会議、打合せでの情報コミュニケーションと時間管理<br>●挑戦職務(現在と未来の課題を解決する職務)<br>1 スキルアップ研修で存在価値を高める<br>2 カイゼン提案に協力し活性化に貢献<br>3 アイデア提案に挑み未来変革に貢献 |

20

## 部門活動指針

物流管理部 非キャッシュ滞在在庫の適正化

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 購買調達管理、倉庫在庫管理、配送物流管理などサプライチェーンの遅延ロス、トラブルのない最適化の仕組みを作り、物流コストの圧縮を図る。安全第一と脱炭素対策に注力                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 業務分掌     | 1 購買 材料、資材、外注など仕入価格の調整と決定、発注<br>新規取引先開拓調査と取引基本契約、事務手続き<br>2 管理 仕入材料、半成品、製品の適正在庫管理、棚卸<br>月末の支払い事務手続き、新規取引先の口座登録<br>情報一致、機会損失対策、不良在庫評価と処分廃棄<br>3 配送 出荷伝票、ピッキング、梱包、ルート配送、納品<br>納期厳守、運転前検査、安全第一、自己報連相規則<br>4 POSシステム 受発注及び出荷指示、伝票発行、請求書<br>5 その他<br>・仕入材料、資材、価格、取引先情報などカタログの整備<br>・販売商品、製品のカタログ整備と更新<br>・納品の誤送、紛失などの処置、在庫管理処理<br>・物流の改善に向けて、経営企画室で組織横断で審議決済                                                                                            |
| スタッフ     | 物流管理部長：<br>購買課長：<br>管理課長：<br>配送課長：                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 経営課題     | 配送センターの自動化、省力化                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 職務分掌重点活動 | ●主要職務(生産性に貢献する職務)<br>1 一円でも安い材料発掘が利益貢献する新規取引先開拓<br>2 情報通で根拠よく妥協を許さない購買交渉力<br>3 営業、開発、製造との協議で製造原価率の最適値の審議<br>4 不良在庫、滞留在庫をつくらない適正在庫管理<br>5 情報一致の月次棚卸額低減率が粗利率を押し上げる<br>6 効率的な人材と車両の配送ルートプランを自動化する<br>7 事故、トラブル時の最優先報連相系統を機能させる<br>●従属職務(主要職務に必要な前準備、後処理、事務作業)<br>1 正確迅速な報連相と5Sの励行でミス・ロス・ムダの削減<br>2 デスクワークの自動化合理化で定型作業の時間縮減<br>3 会議、打合せでの情報コミュニケーションと時間管理<br>●挑戦職務(現在と未来の課題を解決する職務)<br>1 スキルアップ研修で存在価値を高める<br>2 カイゼン提案に協力し活性化に貢献<br>3 アイデア提案に挑み未来変革に貢献 |

21

企画制作

戦略を絵にかくBSC経営コンサルタント 長山伸作 (株)一光社プロ

ZOOMリモート研修 <https://s-naga.jp/>



# 経営方針成文化手引書

部門活動指針

管理本部 新状態に適合させる組織の活性化

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 組織各部門の事務庶務作業を軽減する緑の下の力持ちとして、総務、経理、人事業務を遂行するとともに諸規定の成文化、標準化、システム化で組織の活性化、経営の迅速化を図る                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 業務分掌     | 1総務 役員秘書、会議運営、広報、行事、接客対応<br>2庶務 受付、郵便宅配処理、文書の配送、消耗品備品管理<br>3経理 財務会計と管理会計帳簿作成保管、決算書、計画書<br>4人事 採用計画に沿った人材の獲得と育成能力開発研修<br>5労務 雇用離職、勤怠有休管理、給与計算、社会保険<br>6管理 法令順守、就業規則、諸規則の制定、文書標準化<br>7システム 基幹システム、DXデジタル化の導入普及<br>8経営企画室支援業務は以下の通り<br>・会議の議案作成、招集と会議書記担当として議事録作成<br>・カイゼン委員会の事務担当として人選し派遣する<br>・アイデア委員会の事務担当として人選し派遣する                                                                                                                    |
| スタッフ     | 管理本部長：<br>総務課長：<br>庶務課長：<br>経理課長：<br>人事労務課長：<br>管理システム課長：                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 経営課題     | DXデジタルクラウドサービスの活用による業務の迅速化<br>働き甲斐のある公平な人事制度の確立                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 職務分掌重点活動 | ●主要職務(生産性に貢献する職務)<br>1.マイクロソフト三種の神器、Excel、Word、PPT資格技能手当<br>2.複合技の多能職化で職務範囲を広げるワークシェア体制<br>3.定型作業の手順書整備と事務作業のデジタル自動化<br>4.文書の書式標準化とデータ化によるペーパーレス省資源<br>5.職務遂行リードタイム短縮率20%で労働環境改善<br>●従属職務(主要職務に必要な前準備、後処理、事務作業)<br>1.正確迅速な報連相(報告・連絡・相談)でミス・ロス・ムダ削減<br>2.SS(整理・整頓・清掃・清潔・成長)の徹底で職場の活性化<br>3.会議、打合せでの情報コミュニケーションと時間管理<br>●挑戦職務(現在と未来の課題を解決する職務)<br>1.スキルアップ研修制度の運営で人的資本の強化を図る<br>2.カイゼン提案制度の風土化に尽力し全社生産性向上を図る<br>3.人生100年時代に相応しい人事制度改革を進める |

22

事業ドメイン

会社概要

|      |                         |
|------|-------------------------|
| 会社名  | 《仮名》株式会社BSC研究所          |
| 業種   | コンサルティングファーム            |
| 代表者  | 代表取締役 長山伸作              |
| 所在地  | 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1 |
| 資本金  | 1,000万円                 |
| 設立   | 2000年9月1日               |
| 従業員数 | 23名                     |

事業ドメインCFT三軸

| 1.Customer 顧客軸 顧客の創造         |                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 属性                           | B2B、経営方針未整備企業、業種不問                                                |
| 商圏範囲                         | 全国(リモート対応)                                                        |
| 市場規模                         | 準中堅企業(従業員規模30名〜200名)                                              |
| 自社シェア                        | 全国350万企業の20%、70万社                                                 |
| 獲得顧客数                        | 200社、0.03%                                                        |
| 主要顧客                         | あいうえお                                                             |
| 主要競合                         | あいうえお                                                             |
| 2.Function 機能軸 MM-4P少量多品種ニーズ |                                                                   |
| 製品 Product                   | 賢い社員を育成する経営方針書の成文化指導                                              |
| 価格 Price                     | リモート指導 1h5,000円(制作委託料別途)                                          |
| 拠点 Place                     | 名古屋                                                               |
| 販促 Promotion                 | 経営戦略オフィシャルサイト <a href="https://s-naga.jp/">https://s-naga.jp/</a> |
| 3.Technology 技術軸 コア技術の深耕     |                                                                   |
| 専門技能                         | バランススコアカード戦略経営理論                                                  |
| 知的財産                         | <a href="https://s-naga.jp/">https://s-naga.jp/</a> 電子出版物多数       |
| 生産設備                         | マイクロソフト、アップル、アドビアプリ                                               |
| システム                         | クラウドサービス活用                                                        |

23

あとがき

TOP  
経営陣  
MIDDLE  
中間管理者  
BOTTOM  
大多数現場従業員

TOPは変革の決断力  
MIDDLEは指導管理力  
BOTTOMは生産活動力

三現主義  
現場で働き、現物を作り、現実を知る  
組織の大多数従業員の技能を高めれば  
確実に付加価値は上昇し  
経営資源は成長軌道に乗る

この経営方針書は  
中間管理者は確実に理解できる  
マネジメントスキル  
これを  
大多数の現場従業員が理解し実践できれば  
会社は確実に持続成長発展できる  
本文23ページは丸暗記できる量  
毎週一回の朗読と議論の場をつくり  
これを深く理解し、やりがいを感じれば  
会社、社員、家族の三方よしハッピーが叶えられる

戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント長山伸作

《仮名》株式会社BSC研究所

本社所在地 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1  
Tel.052-824-0521

| 所属 | 氏名 |
|----|----|
|    |    |

本資料は**社外秘**です。大切に扱って下さい。