

東北の中小企業に儲けがわかる 仕組みづくり「計画経営」のススメを!

—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—



瀧口 勝久

独立行政法人中小企業基盤整備機構
東北本部 企業支援課 課長



渡部 明

独立行政法人中小企業基盤整備機構
東北本部 企業支援課 課長代理



横田 彼呂

独立行政法人中小企業基盤整備機構
東北本部 企業支援課 課長代理



小宮山 孝佳

独立行政法人中小企業基盤整備機構
東北本部 企業支援課 課長代理



植松 正明

独立行政法人中小企業基盤整備機構
東北本部 企業支援課 主任



村上 舞子

独立行政法人中小企業基盤整備機構
東北本部 企業支援課 主任

要旨

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）は、経済産業省が所管する政策実施機関として、事業の自立的発展や継続を目指す中小企業等の支援を通じて、イノベーションや地域経済の活性化を促進し、我が国経済の発展に貢献するため、自治体や公的支援機関と連携しながら中小企業の成長をサポートしている。中でも中小企業の経営力向上に向けた支援策として、中小企業診断士等の専門家を企業に派遣し、中小企業と一緒に課題解決に取り組む伴走型支援を行う「ハンズオン支援」を全国で展開している。

中小機構東北本部では2016年度から、管理会計による経営管理手法として「計画経営のススメ（以下「計画経営」という）による支援を実施してきた。計画経営を取り入れたことで、数値の見える化→経営の見える化→意思決定や問題解決の迅速化→業績改善に貢献したとの評価もいただいております。支援先企業の中には原材料やエネルギー価格の変化はもちろん、売上や経費の状況も一目でわかるため、価格転嫁や賃上げを検討する際にも活用できたとの声もある。そこで、これまでの支援の取り組みをもとに支援の効果、課題や今後についてご紹介したい。

01 はじめに～東北地域の特徴と企業支援の状況

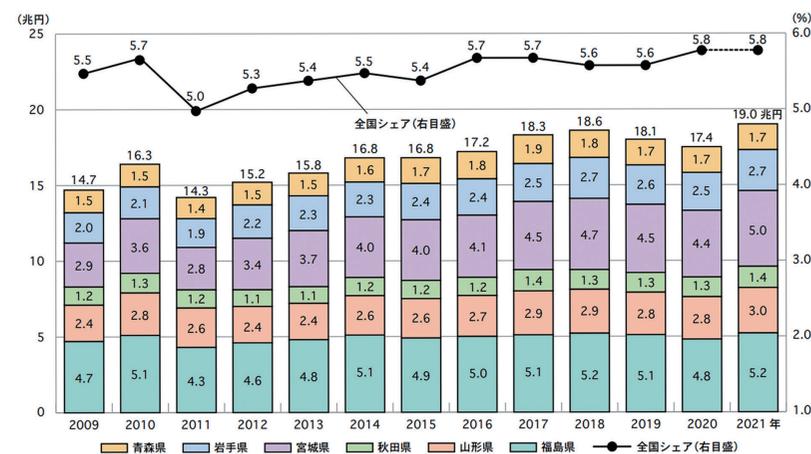
東北地域は国土面積の17.7%を占めるのに対して人口は6.7%に留まり、さらに全国に先駆けて進む高齢化と少子化によって2040年には2021年比で21%もの人口減が危惧されるほど労働力不足は深刻である。加えて、2011年3月に発生した東日本大震災が経済・社会に与えた被害や影響は甚大（被害総額約16兆9千億円（2011年6月24日、内閣府（防災担当）発表））で、現在もその影響は残っている。

それでも多くの中小企業が震災や風評による被害を乗り越えて事業を継続し雇用を支えており、当機構でも震災発生以降、国や自治体等と連携し、仮設店舗や工場などを整備して事業再開の支援を行ってきた。今でも共済制度

や専門家による巡回相談など、各種メニューを継続してご利用いただいている。こうした中で中小機構東北本部が推進する「計画経営」は専門家継続派遣事業（以下「ハンズオン」という）の支援手法の一つとして、機械部品、電子部品、水産加工等の製造業を中心に活用いただいていた。

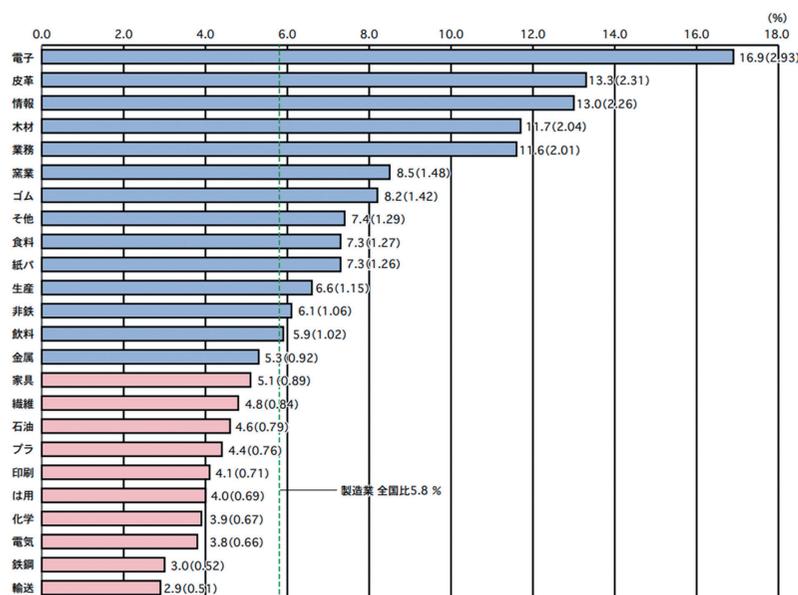
この背景には東北地域の産業立地の特徴があり、2023年版「東北の知りたい情報が、すぐわかる！東北経済のポイント」（経済産業省東北経済産業局発行）に記載があるとおり、東北地域の2021年の製造品出荷額等は19兆円（図1）あるものの、製品別（図2）で見た場合、電子部品（電子部品・電子デバイス・電子回路など）と情報通信機械器具で約30%を占めるほど、生産工程や技術が多岐にわたる業種が立地していることにも起因し、品質や納期に関わる生産管理のみならず、材料や労務費など精緻な原価計算を要することからも「計画経営」による支援要素が多いため、実績につながっているものと思われる。

（図1）製品別出荷額等の推移（2021年）



（注）2020年以前は4人以上の事業所を集計しているが、2021年は全ての事業所を集計しているため、直接接続しない。
 [資料：経済センサス活動調査（従業員4人以上）、工業統計調査（従業員4人以上）、2022年経済構造実態調査（全事業所）]

(図2) 製品別出荷額等全国シェア (2021年)

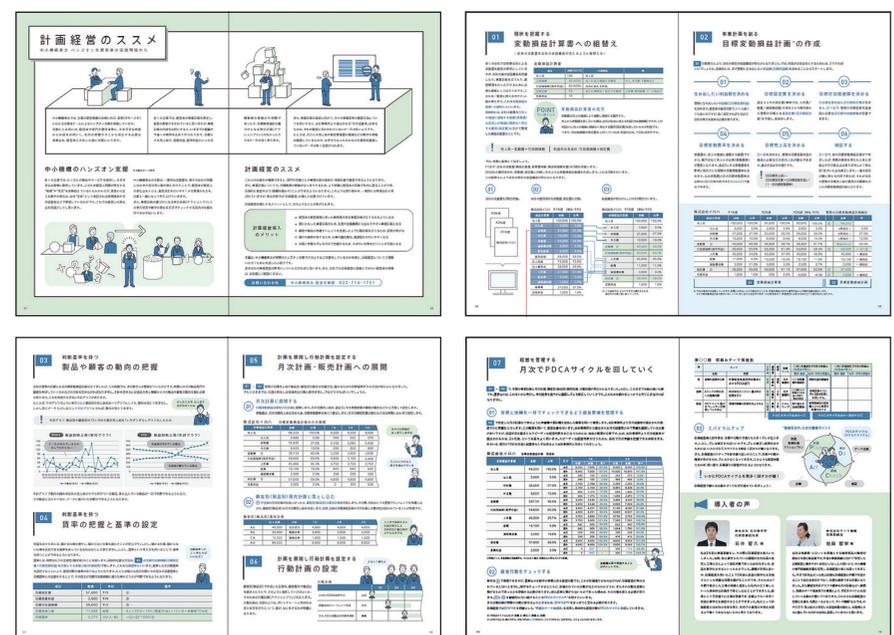


(注) () 内の数字は、特化係数。特化係数=東北の構成比/全国の構成比。
 [資料: 2022年経済構造実態調査 (全事業所)]

(図1)(図2)ともに2023年版東北の知りたい情報が、すぐわかる!「東北経済のポイント」より抜粋

02 「計画経営」のはじまりとその概要

「計画経営」は2016年度当時、中小機構東北本部に在籍した職員と専門家が、復興支援先や、事業や経営の見直しを迫られた企業等を支援する中で、「売上はわかるが利益がわからない」、「実績値のまとめに1か月かかる」など、経営状況の把握に課題のある企業に対して有効な支援を検討する中で、管理会計プロジェクトを立ち上げたのが始まりである。生産・販売・利益を見える化する術を、支援手法の一つとしてまとめ、儲かる仕組みづくり～「計画経営」として体系立てた後、支援実績の分析のもと、導入の道標となる「計画経営のスメ」を作成したものである。当時熱心に取り組まれた方々のご尽力に改めて感謝したい。



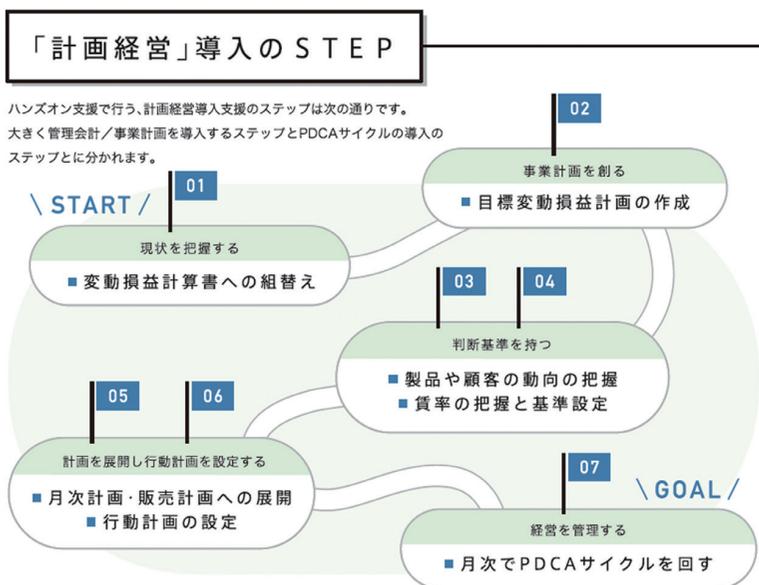
(中小機構東北本部作成「計画経営のスメ」より抜粋)

現在、中小機構東北本部に在籍している職員、専門家は「計画経営のスメ」を支援先の発掘に活用している。経営に悩みを抱えた企業の初回相談時に経営課題を掘り下げていくと、様々な経営資源の間で課題が複雑に絡み合い、そんな折に「計画経営のスメ」をご紹介すると、相談企業の経営者から「腹落ちした」「渡りに船」といった感覚で納得してお申し込みをいただくことも多い。まずは計画経営で盤石な経営基盤を作ったうえで、事業承継や人事制度改革、IT導入支援等に繋げている。

管理会計の手法は大手・中堅企業では広く使われており、汎用ソフトやクラウドサービスも普及しているが、多くの中小企業では財務会計をベースに決算書は作成していても、経営数値は活動結果(実績値)としての扱いに留まり、数値を活かしきれていないケースも多い。

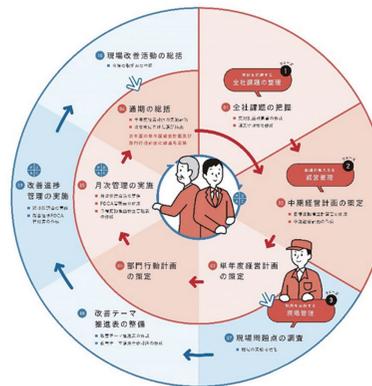
このため、「計画経営」では、儲かる仕組みを作るため、財務会計ベースでの損益計算を管理会計ベースに組み換え、費用を固定費・変動費に分解する。

次に損益分岐点を捉えた適切な売上予算（目標変動損益計算書）を作成し、作業工数をもとに目標とする作業単価（賃率）を設定する。更に人員や製品・アイテム別の採算・行動計画策定のもと、予算と実績の差異分析を通じて対策するPDCA管理（Plan-Do-Check-Action）の一連の流れを、支援先の状況に合わせて7つのステップに分け、最長2年間かけて導入・定着を支援している。



その後、2021年度には「企業体質強化のススメ（以下、「体質強化」という）」を新たに体系立て、計画経営を生産管理とリンクさせ現場の業務改善にまで浸透させることで、数値管理を徹底し、環境変化に際しても状況を速やかに把握し柔軟に対策できる強い経営体質づくりを支援している。体質強化では①全社課題の整理②数値の見える経営管理③計画を実施する現場管理の3つのフェーズに分け、更に10ステップでPDCA浸透を図るべく取り組んでいる。従来の計画経営におけるPDCAサイクルとの違いは、現場改善の視点を加え、生産現場における問題の調査・把握から改善テーマの設定と改善活動・進捗管理を行い、全社の計画経営に還元していく流れになっており、計画経営の終了後やプロジェクト開始時に両方を併用してご活用いただいている。

経営体質強化のススメ導入ステップ（PDCAサイクル）



07 現場問題点の調査

現場改善活動の総括

現場問題点の調査

改善テーマの選定

改善進捗管理の実施

現場改善活動の総括

08 改善テーマ推進表の整備

改善テーマ推進表を作成する

改善テーマ推進表を作成する

改善テーマ推進表を作成する

09 改善進捗管理の実施

改善進捗PDCA管理表

改善進捗のとりまとめ

現場改善活動の総括

(中小機構東北本部作成「企業体質強化のススメ」より抜粋)

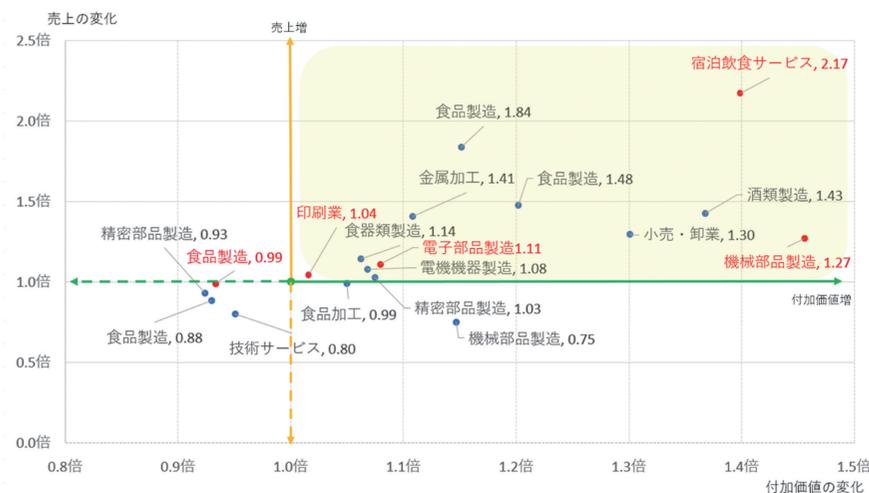
03 支援実績と効果について

現在、中小機構東北本部が年間実施できるハンズオン支援件数は予算や専門家の体制からも40件程度で、2022年度から2023年度にかけて支援した企業のうち「計画経営/体質強化」による支援先は、導入や定着支援、PDCA管理・運用支援等も含めて12件となっている。特に、「計画経営」は決算を踏むプロセスも重要なため、全社を巻き込み支援期間が長くなる傾向にあり、支援先企業のプロジェクト受け入れ態勢も重要で、企業に負荷がかか

るマイナスの側面もある。

一方で支援に対する満足度は高く、「経営数値が見えるようになった／従業員のコスト意識が高まった／不採算事業を整理し業績が改善した」など高い評価をいただいている。

(図3) 支援後の売上・付加価値額の変化 (決算書をもとに筆者作成)



(図3) は支援前後の決算値が入手できた支援先企業18社について、支援前と比べて支援後に売上および付加価値 (営業利益+労務費+減価償却費) が伸びているかを調査したところ、支援前よりも拡大 (1.0倍以上) した企業が12社 (赤でプロットしたものが計画経営/体質強化による支援を実施した企業5社) あった。4社についてはコロナ禍の影響や海水の温暖化による不漁など、外部環境の変化も影響して減収減益の企業もあるが、1社を除けばいずれも黒字であり、「計画経営」による支援が体質強化に繋がっていれば幸いに思う。

こうした支援事例は、中小機構東北本部が主催で「ハンズオン支援セミナー」を毎年開催し、支援先の支援事例を紹介しながら普及啓発とご支援先開拓を行っている。支援先企業の経営者や支援当時のプロジェクトリーダー等にご

登壇いただいて、支援を求められた背景や当時の課題、取り組み内容、支援前後の変化や効果についてご説明いただくほか、当時の苦労や心境なども正直に語っていただくため、専門家をモデレーターに支援を担当した専門家とのディスカッション形式で、参加者に伝わり易いように工夫している。



支援先企業からは下記のようなご評価をいただいているのでご紹介したい。

- ①「経験豊富なアドバイザーによる支援を受け、目標期限内に黒字化を達成することができました。特に管理会計書式の活用にて「攻めの経営」が可能になり、社員も意識が変わって自ら積極的に6S/TPM活動を展開しているところです。今回のご支援を好循環「勝ちぐせ！」のアイテムとして定着活用していきたいと考えております」(特殊精機株式会社様)
- ②「管理会計の考え方をもとに、数字の検討の仕方を根本的に変えていきました。その結果、一年が過ぎた頃から幹部の様子に変化が見られ、それまで数字に関心を示さなかった幹部が数字をもとに議論するようになりました。一人一人の意識の向上を通じて、確実に利益が出せる体質に変わりつつあります」(カホク運送株式会社様)

過去の支援事例はこうしたセミナーの他、事例集やWebサイト、説明動画等も通じて対外的な啓発・周知を行っているが、中小機構内部でも、定期的に支援を担当した専門家を講師に勉強会を開催し、支援事例の共有と知見向上を図るようにしている。支援時の苦労話や工夫・改善した点などをノウハウとして蓄積し、近年は他の地域本部においても事例をもとに取り組みを紹介するなど、職員・専門家間で活用している。

04 導入時には苦労も～トラブルはつきもの～

「計画経営」の導入期は苦労も多い。支援に入る際には、経営資源に関わるあらゆる会計情報が必要なため全社的な協力が必要で、支援先企業には負荷もかかることから、支援の必要性やタイミング、経営事情や財務状況、プロジェクト体制、社長や経営幹部の熱意、社内の意識合わせの状況等を確認させていただいてから実施している。

ハンズオン支援は、支援が一過性のイベントで終わらず、専門家の支援を離れても自社で自立的に運営していけるよう長期的な育成支援の目的もあるため、プロジェクトに関わる作業は支援先が行うことになる。当然に支援先のプロジェクト担当者の仕事は増えるため、支援初期は無言の抵抗や言質をとられぬよう発言を控える不穏な空気が漂う。

また、長期支援の間には、支援とは無関係に様々なトラブルが発生する。コロナ禍は勿論、突発的な品質不良、担当者の退職、人間関係のトラブル、病気や事故など様々である。中には「聞かなければよかった」と思う話ができることもあるが、企業訪問を通じて支援を進めていく中で、人間関係を構築し、お互いの信頼を深めていくところが専門家による支援の妙味であり、専門家と支援先の関係だけではなく、支援先内部の人間関係も円滑になる。経営者によってはこの点を最も評価される場合もあり、プロジェクトの終了報告時に関係者の笑顔を見る事ができるのはこの上ない喜びである。



写真) プロジェクト終了後、支援先企業の経営者やプロジェクト担当者の方々と一緒に

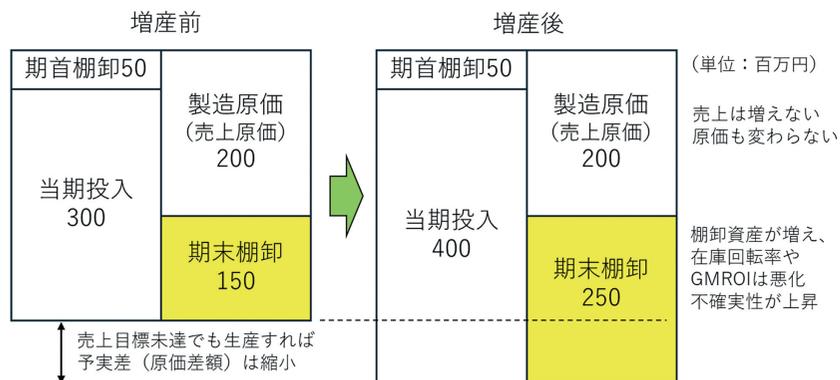
05 更なる普及と課題、活用拡大の可能性について

〇初心忘るべからず・継続は力なり

今後、計画経営や体質強化の普及を考えるうえで、課題や懸念点を考えてみる（筆者は電機メーカーの経理部で半導体や電子部品事業の決算を担当していたことがあり、事業部や関連会社の原価管理、需要・在庫予測、歩留り管理など、管理会計によるマネジメントに従事した経験があり、当時の苦労ともいえる）。

一つはチェンジマネジメントの問題である。精緻に原価計算を行っても、長年のやり方へのこだわりや経験、独特の勘や企業風習などを盾に、現場が標準単価の更新を渋ることがある。せっかく導入しても、本来は毎期の予算や売上・生産計画に合わせて変えるべき単価を「変更するとわからなくなる」といった理由で毎期同じ単価を続けるようなことが起こりうる。これでは昨年対比や数値の有効活用に繋がらない。初心を忘れることなく、変革を一過性のもので終わらせぬよう取り組むインセンティブ（例えば表彰や賃金アップ）を設けるなどの運用上の工夫も必要である。

また、モラルハザードの問題もある。PDCAを回せば予算実績差異（以下「予実差」という）は重要な指標となる。例えば売上が予算未達となりそうな場合、量産品は生産数量が落ちれば単価が上がる。作業も減少するため予定工数を回収できない。さらに間接部門の経費が製造原価を圧迫する。このため、製造間接費の予実差拡大（原価差額が大きくなる）を恐れて、製造と営業が結託し、受注はないのに見込み生産を続ける。結果的に予実差は縮小し経営者の目はごまかすことができる。一方で売れない在庫は山積みとなり、1年後に減損処理を迫られる。定期的に実地棚卸をしていない中小企業であれば在庫は溜り続ける。



(図4) 投入－産出量の増減（筆者作成）

こうした問題は経営者の見えないところで起こるもので、会社が大きくなればなおのことである。監視カメラをつけても死角があるように、「計画経営」の導入・定着には専門家の豊富な経験からフォローすることが重要である。企業が何らかの問題を抱えているときは、経営者ではなく、外部から指摘した方が現場で受け入れられやすい場合もあるため、中小機構東北本部では支援終了後にフォローヒアリングを行っている。ある意味、訪問監査にも見えるため、現場が引き締まると経営者からも歓迎されるが、こうした啓蒙活動と御用聞きで、新たな経営支援ニーズの開拓と支援効果の維持継続・発展も図っていかなくてはならない。

○価格転嫁への活用可能性も

支援先からは「計画経営を活用して客先別に損益状況がわかるようになり、不採算の取引先には原価の内訳を見せて価格交渉することができた」とご評価をいただく機会もあるが、考えてみれば、計画経営で設定した作業単価（賃率）や経営数値を価格転嫁の交渉材料に活かす余地はあると思われる。

そもそも費用には変動費と固定費という考え方に加え、性質的に直接費（営業や製造など、どの製品に対してかかった経費が明確なもの）と間接費（経理や総務、人事などどの製品に対してかかった経費が判別できない）に分けることができるが、計画経営の中では特に焦点はあてられてこなかった。

この点に着目すると、支援先企業の中には製造業でも、間接費は製造原価に含めずに販売費および一般管理費として一括処理している場合や直接部門の費用のみ製造原価に直課し、間接部門の費用（例えば工場勤務の事務員の給与や軽作業を手伝った工数、製造ラインや作業工程で共通的に使用する技術費や開発費など）は製造原価に含めていない場合もある。結果的に作業単価を計算する際に材料費や労務費などの製造間接費が製造原価に載せられていないことになり、小規模企業であれば間接人員も少ないため影響は軽微ではあるものの、製造業で規模が大きくなれば、可能な限り間接費も製造原価に含めて作業単価を上げて固定費を変動費化していくべきである。計画経営の導入は原価計算を見直す機会でもあり、これまでの製造原価の考え方を振り返るよい機会であるだろう。

(単位：千円)

費目	合計	製造部門費（直接費）			補助部門費（製造間接費）		
		メモリ	LSI	化合物半導体	実装技術	マスク技術	事務部門
部門個別費	3,000	900	850	750	250	150	100
事務部門	100	31	29	26	9	5	
マスク技術	155	51	48	42	14		
高密度実装	273	98	93	82			
製造部門費（配賦後）		1,080	1,020	900			

未算入の間接費を直接費に配賦し製造原価へ

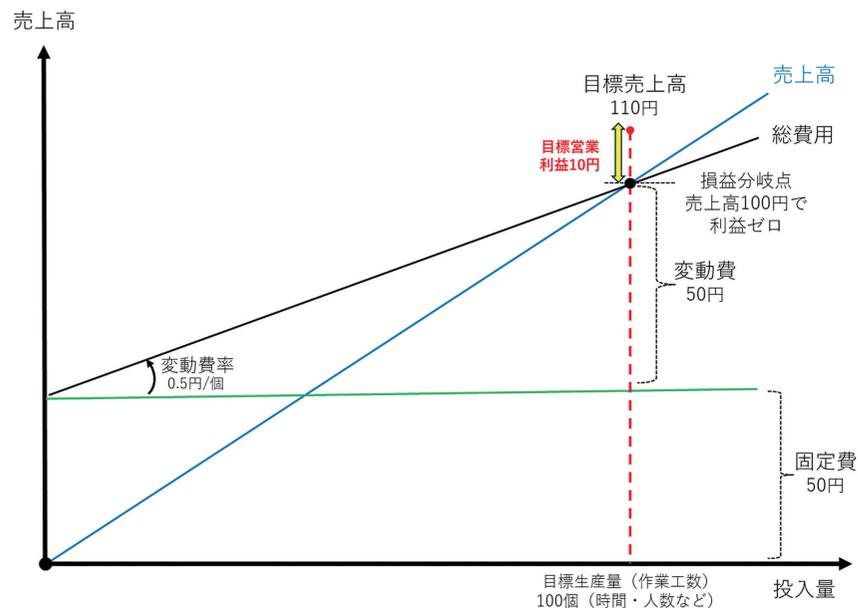
(図5) 参考：階梯式配賦による製造間接費の配賦計算例（筆者作成）

一般的に製造間接費を用役提供比やフロア比等を基準に直接部門に配賦するのは多くの企業が行っていることで、中小企業でも詳細な原価計算資料を作り作業単価が上がれば、取引先にとっても納得性の高い値上げ根拠となり、見積価格交渉の際等に有効活用できる。仮に即値上げに繋がらなくとも、交渉で優位に立つことができれば、次期以降の値上げや他のアイテムでの値上げなど譲歩を引き出せるかもしれない。

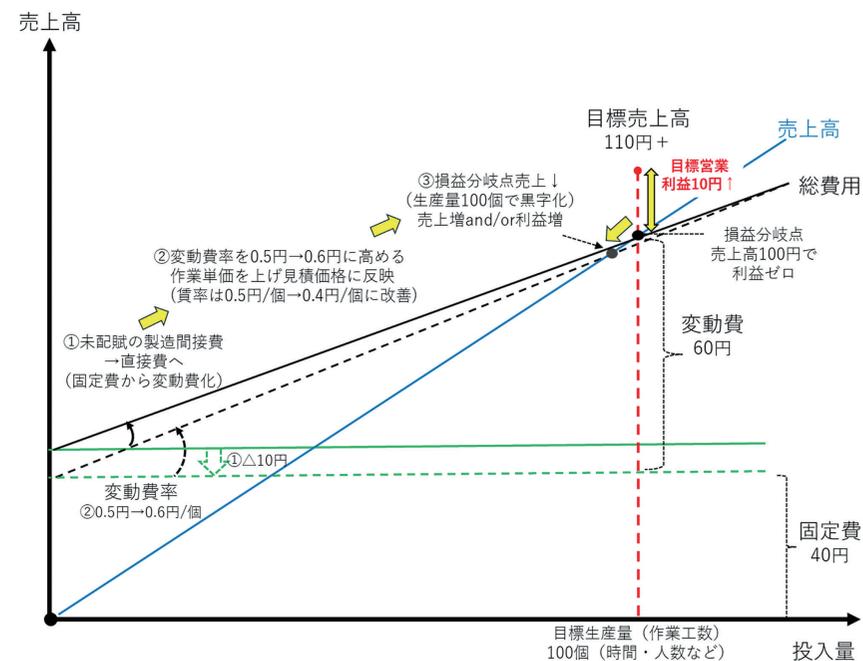
東北地域の中小企業の活性化を支援していくためには、人手不足や賃金アップなど様々な課題がある。他地域と比べてITの活用や海外展開などに消極的な一面もあるだろう。しかしながら、地域の経済や雇用を守ろうと頑張る企業や経営者もたくさんいる。今後も計画経営の支援手法と考え方を活かし、原価計算や価格転嫁への活用可能性等も視野に入れ、職員と専門家でも今後も支援手法の研鑽を重ねつつ、支援先の立場に立ったアドバイス・支援ができ

るように更なる支援力の強化に取り組んでいきたい。

参考)「計画経営のススメ」リーフレット ダウンロードURL
https://www.smrj.go.jp/regional_hq/tohoku/publication/keikakuukeiei.html



(図6) 参考：損益分岐分析図の例示 (筆者作成)



(図7) 参考：未配賦の製造間接費を製造原価に組み入れた場合の変化(筆者作成)