

その仕事は 利益を生み出していますか？

～戦略的思考編～

OSAKAしごとフィールド
中小企業人材支援センター
松本 与士隆
y_matsumoto@l-ork.jp
2018年12月21日

はじめに

自己紹介

松本 与士隆 (まつもと よしたか)

昭和37年生まれ 出身地 大阪



中小企業人材支援センター
(大阪働き方改革支援センター)

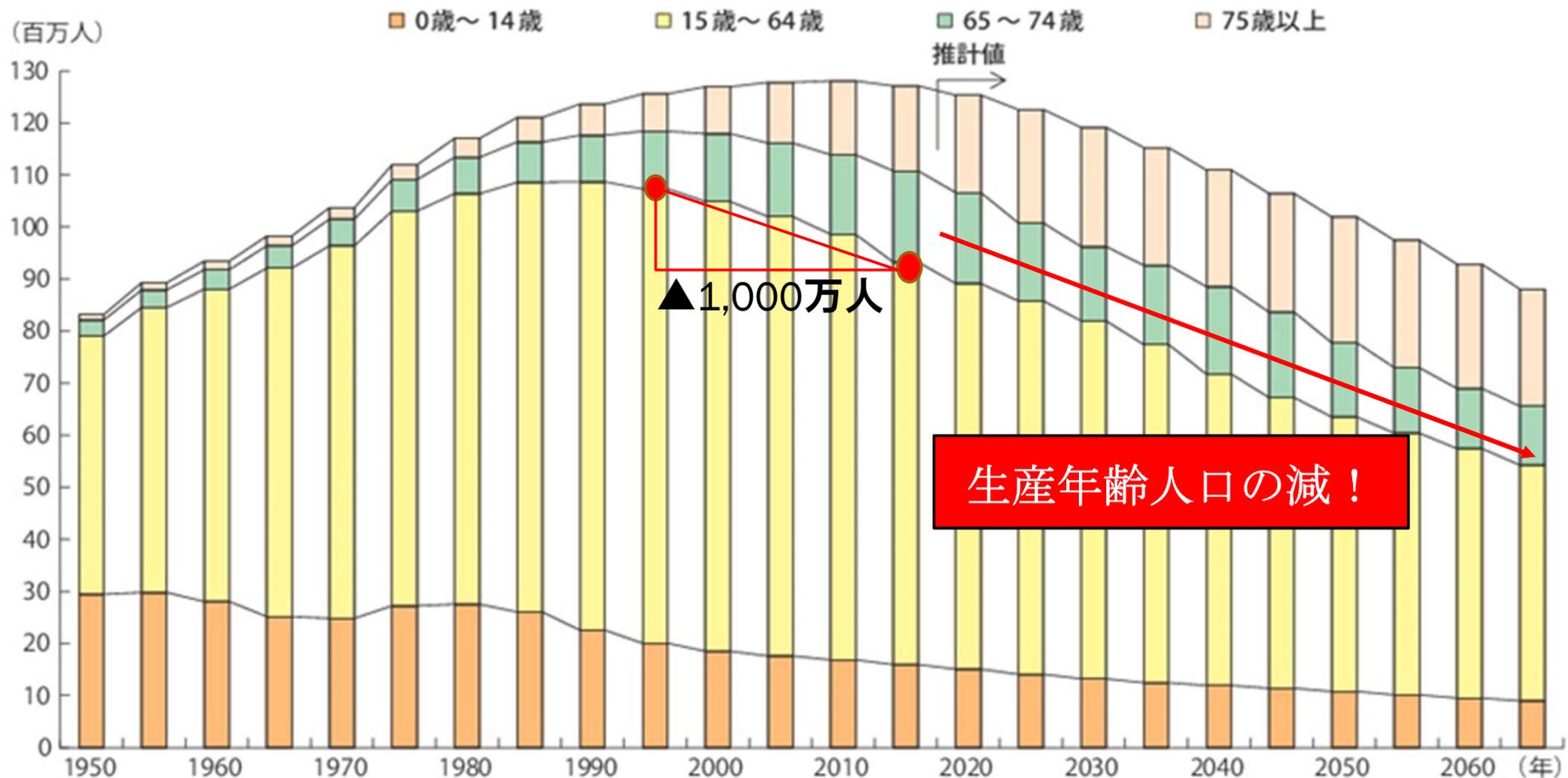


公立大学法人 兵庫県立大学大学院
経営研究科(経営専門職大学院)
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF HYOGO

テーマの背景

- ◆日々、求人難のご相談を受けている。切実な訴えである。すぐには解決が出来ず、自らが求職者と出会えるチャンネルを模索されている。
- ◆中小企業庁が発表した平成29年3月「中小企業・小規模事業者の人手不足対応ガイドライン」には重要な視点3つのステップのステップ1に「経営課題や業務を見つめ直す」とある。
- ◆11月に自社の強みを見つけるための、外部環境分析と内部環境分析のセミナーを実施した。

年齢別人口推計の推移

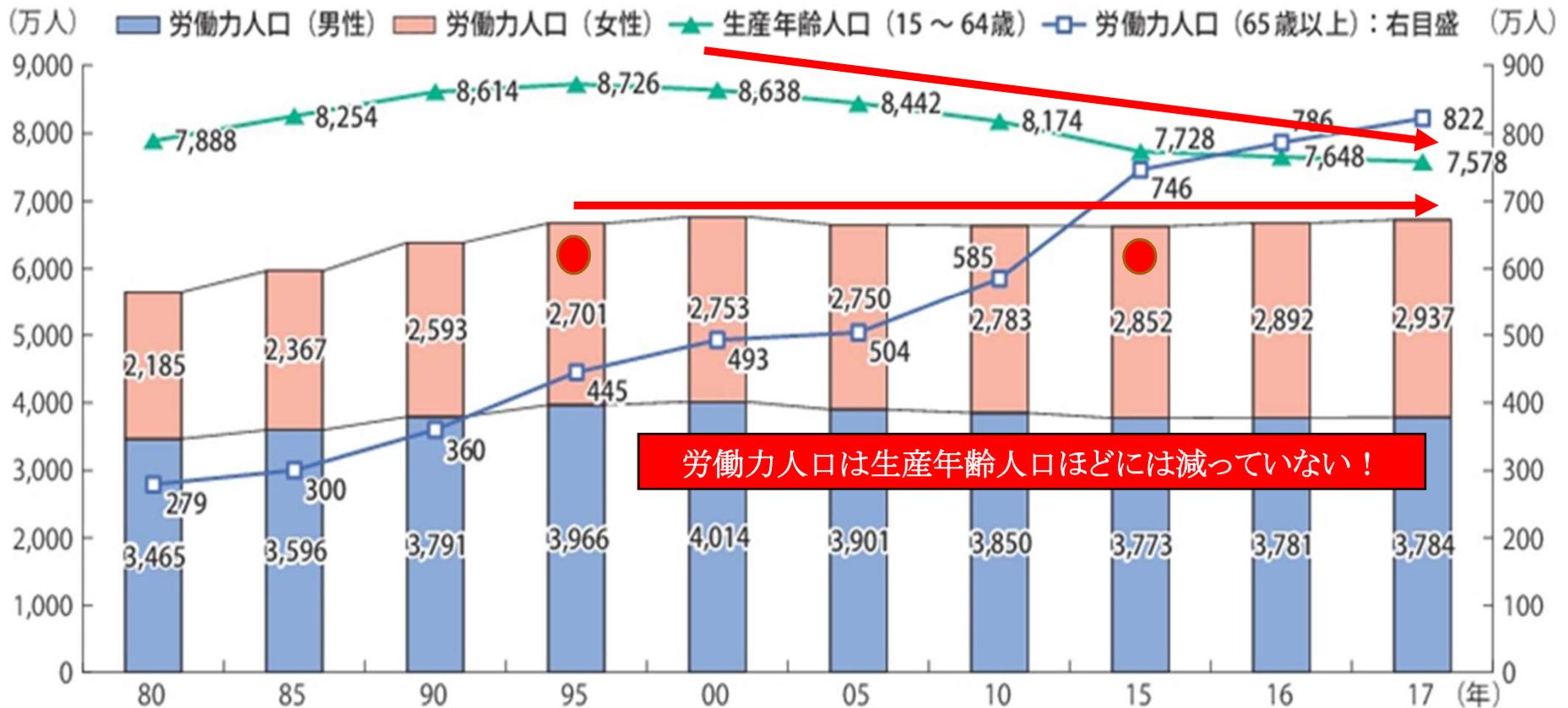


資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

(注) 1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。

2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。

労働力人口と生産年齢人口の推移



労働力人口は生産年齢人口ほどには減っていない！

資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

- (注) 1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。
 2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。
 3. 労働力人口（男性）及び労働力人口（女性）は15歳以上の者、生産年齢人口は15～64歳の者を集計している。

中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

※中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会とりまとめ（平成29年3月）

1. 趣旨

- ・ 人材不足は中小企業・小規模事業者の経営上の大きな不安要素。多様な働き手が最大限能力発揮できる職場づくりや、設備導入等による生産性向上に取り組んでいる好事例を収集・分析し、人手不足対応への考え方を整理。豊富な事例とともに、経営者にヒントを与えることを企図。

2. 人手不足の状況

- ・ 人手不足は全業種にわたり深刻化。人口構造的に恒常化する問題。
- ・ 中小企業は大企業よりも離職率が高く、離職が人手不足につながっている側面もある。
- ・ 新卒は大企業志向。一方、復職女性、高齢者等は中小企業を選択する傾向にあり潜在労働力が多数。外国人も増加傾向。

3. 基本的な考え方

- ・ 経営課題として深刻化する人手不足を変革・成長のための機会と捉え直す。経営者次第で変革が進む可能性。
- ・ 女性、高齢者、外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった職場環境整備等を進め、人材を確保する（掘り起こす）。
- ・ IT導入や設備導入、人材育成等により、労働生産性を向上する。

4. 重要な視点（3つのステップ）

【ステップ1】

経営課題や業務を見つめ直す

- 背後の経営課題を見つめ直す
- 補充したい業務を見つめ直す

【ステップ2】

求人像や生産性を見つめ直す

- 業務に対する生産性を見つめ直す
- 業務に対する求人像を見つめ直す

【ステップ3】

働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す

- 働き手の目線で、人材募集や自社PRを見つめ直す
- 働き手の目線で、職場環境を見つめ直す

※生産性向上は設備導入、人材育成からアウトソーシングまで幅広い取組を含む。

5. 事例集

- ・ 業種別、規模別、地域別、経営課題別、課題クロス軸毎に索引。
- ・ 100を超える事例において、きっかけや取組、効果を分かりやすく表示。

6. 人手不足対応を後押しする施策

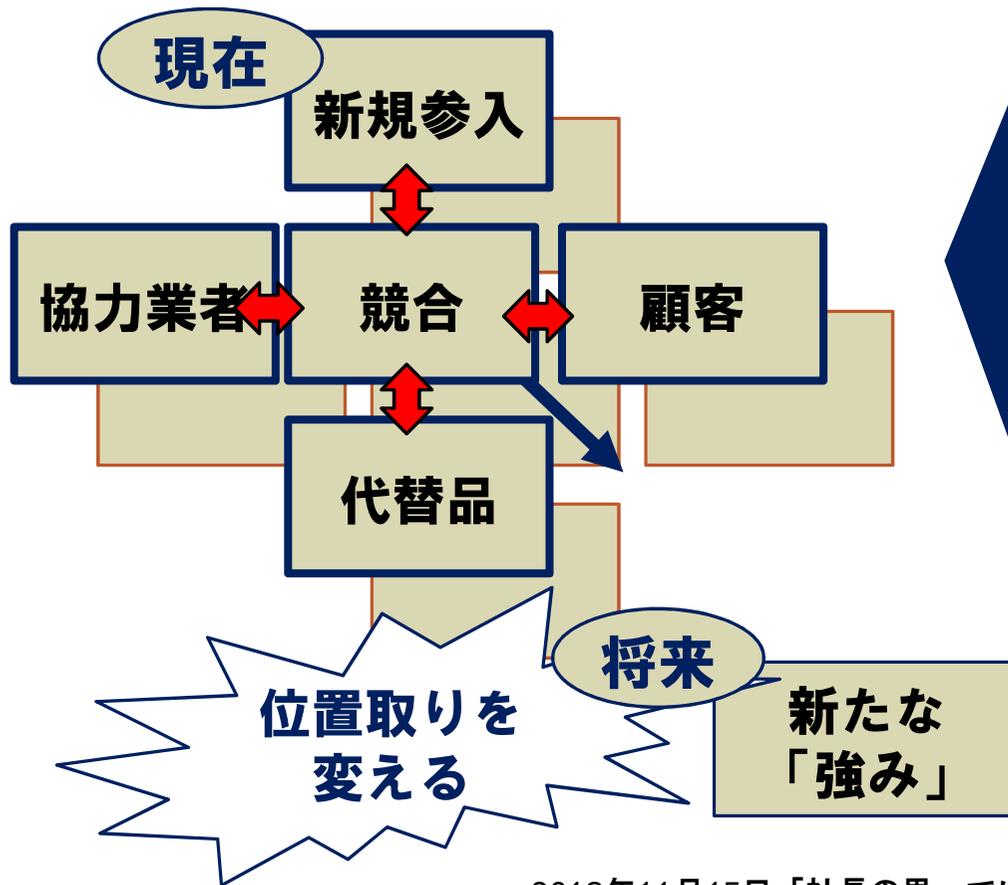
- ・ 3つのステップごとに関連する施策を紹介
- ・ よろず支援拠点に「人材不足対応アドバイザー」（仮称）を配備

7. 普及・浸透に向けて

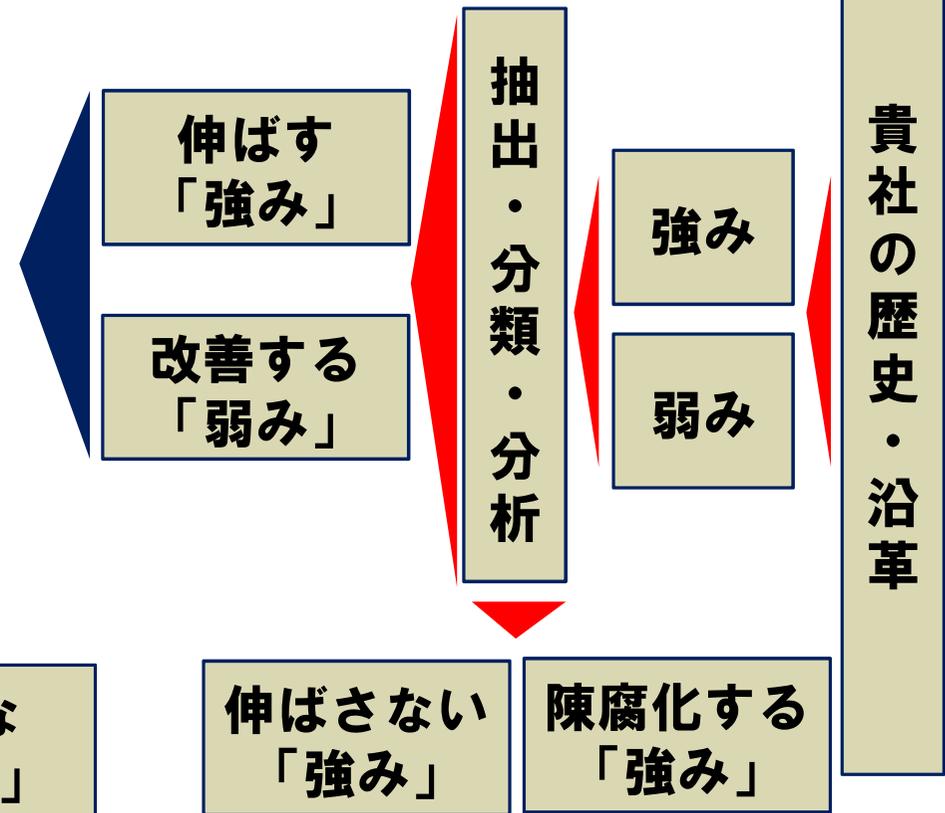
- ・ 課題対応チャートや診断シートの作成
- ・ 中小企業団体や労働局等の取組との連携

5フォース分析と強み・弱み分析

5フォース分析



強み・弱み（SW）分析



2018年11月15日「社長の思っている自社の強みは本当に強みですか？」セミナー資料より

テーマの背景

- ◆ その強みを業務プロセスに結び付けなければならない、ムダな業務プロセスを見つける努力をしなければならないと考えている。
- ◆ この取組みは人手不足の対策、人材育成の方向性、また、どんな人を採用したいのか、に結びつくはずであるとの考えに至る。

本セミナーのGOAL

- ABCの基礎理論を理解し、自分で原価計算を行う。

※ABC (Activity Based Costing)

- ABMの視点を使うことで、どのように業務プロセス見直しに結び付くか理解する。

※ABM (Activity Based Managment)

問題提起

過去の間接費にかかわる疑い

■私の過去談

○当たり前のように本社から配賦額が決められてくる。見直しできないのか？

○本社費（間接費の配賦）をいつも懐疑的に見ていた。本当に正しく配賦金額が計算されているのか？

○受注前の技術者の関与したコストをどう配賦すればよいのか？

ABC (Activity Based Costing) 活動基準原価計算を知る

用語の確認

直接材料費

+

直接労務費

+

直接経費（外注費）

+

製造間接費

→ 製造原価

A B Cを使ってみる

<事例>

X電機株式会社は製品Aと製品Bを製造し得意先に販売している。

伝統的な原価計算とA B Cによる原価計算の両方を行い、製品毎の原価と利益を比較してみる。

本事例は
管理会計・入門 第4版 戦略経営のためのマネジリアル・アカウンティング
有斐閣アルマ 2017/5/19
浅田 孝 (著), 頼 誠 (著), 鈴木 研一 (著), 中川 優 (著), 佐々木 郁子 (著)
の事例を参考に筆者が追記

ABCを使ってみる

製造原価の情報						
項目	製品A	(単位)	製品B	(単位)	合計	(単位)
直接材料費	1,800	千円	200	千円	2,000	千円
直接労務費	1,800	千円	300	千円	2,100	千円
製造間接費	-		-		2,000	千円
生産個数	900	個	100	個	-	個

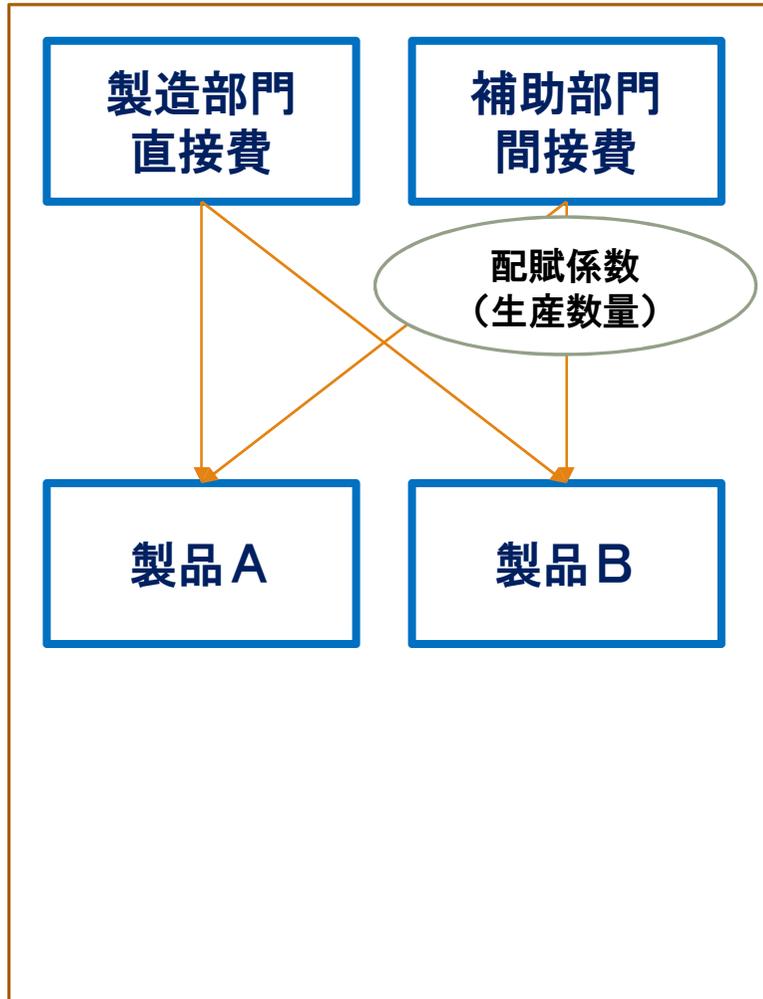
伝統的な原価計算による製造原価と1個当たりの製造原価						
項目	製品A	(単位)	製品B	(単位)	合計	(単位)
直接材料費	1,800	千円	200	千円	2,000	千円
直接労務費	1,800	千円	300	千円	2,100	千円
製造間接費		千円		千円	2,000	千円
製造原価		千円		千円	6,100	千円
生産個数	900	個	100	個	-	個
1個当たりの製造原価		円		円		

A B C を使ってみる

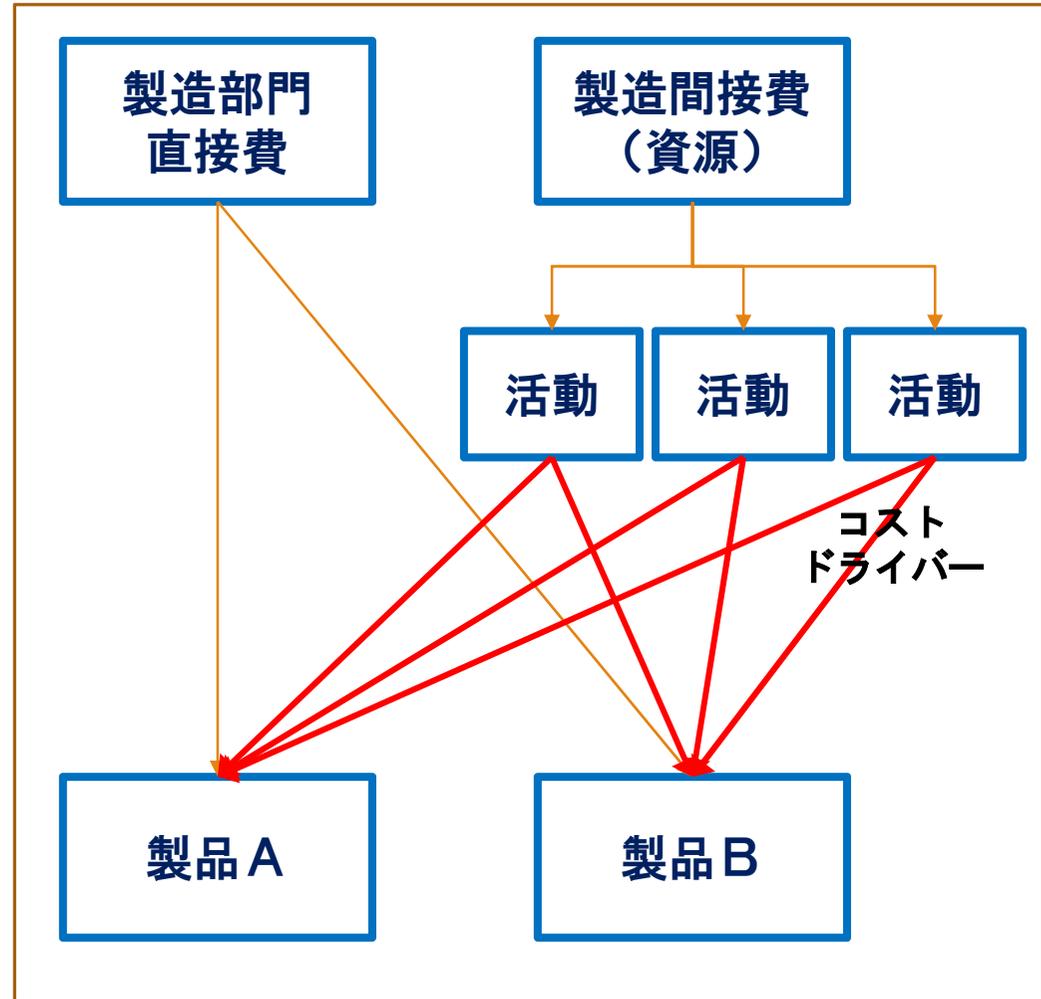
活動と活動原価、配賦尺度と配賦尺度の値									
活動	活動原価	単位	コストドライバー (配賦尺度)	配賦尺度の値					
				製品A	単位	製品B	単位	計	単位
部品の受入れ	400	千円	部品受入れ回数	2	回	2	回	4	回
機械の段取り替え	600	千円	段取り替え回数	11	回	5	回	16	回
品質検査	600	千円	品質検査時間	100	時間	50	時間	150	時間
出荷手配	400	千円	出荷回数	4	回	4	回	8	回
製造間接費	2,000	千円							

A B C を使ってみる

伝統的的原価計算

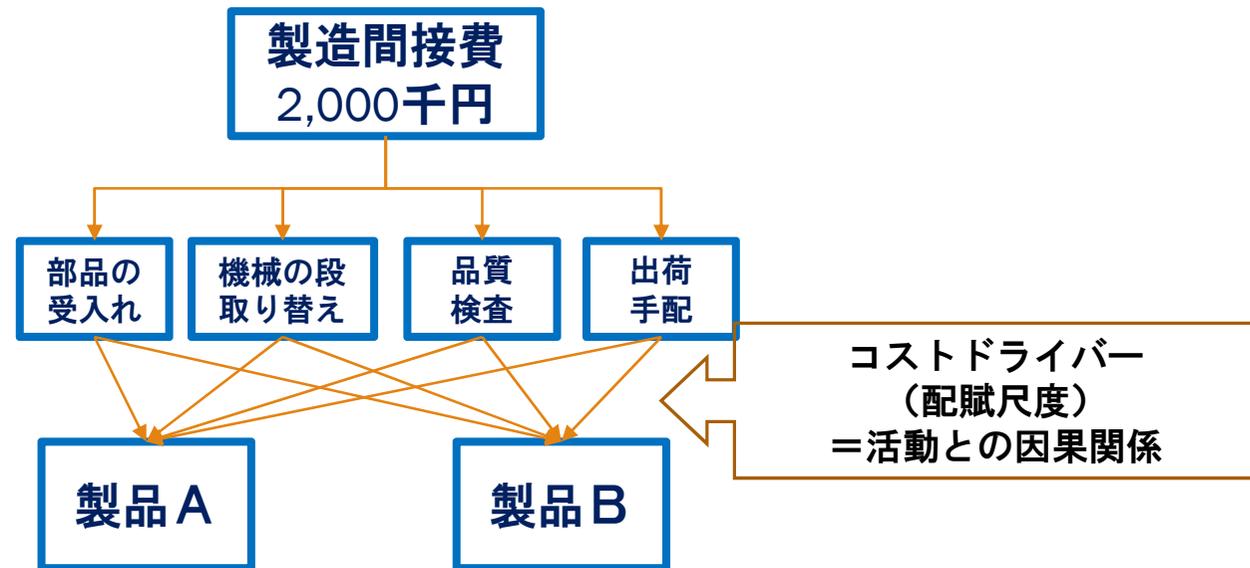


A B C



A B C を使ってみる

活動と活動原価、配賦尺度と配賦尺度の値									
活動	活動原価	単位	コストドライバー (配賦尺度)	配賦尺度の値					
				製品A	単位	製品B	単位	計	単位
部品の受入れ	400	千円	部品受入れ回数	2	回	2	回	4	回
機械の段取り替え	600	千円	段取り替え回数	11	回	5	回	16	回
品質検査	600	千円	品質検査時間	100	時間	50	時間	150	時間
出荷手配	400	千円	出荷回数	4	回	4	回	8	回
製造間接費	2,000	千円							



ABCを使ってみる

ABCによる製造原価と1個当たりの製造原価						
項目	製品A	(単位)	製品B	(単位)	合計	(単位)
直接材料費	1,800	千円	200	千円	2,000	千円
直接労務費	1,800	千円	300	千円	2,100	千円
部品の受入れ		千円		千円	400	千円
機械の段取り替え	412.5	千円	187.5	千円	600	千円
品質検査		千円		千円	600	千円
出荷手配		千円		千円	400	千円
製造原価		千円		千円	6,100	千円
生産個数	900	個	100	個		
1個当たりの製造原価		円		円		

ABCを使ってみる

販売価格は製品A、製品Bに伝統的な原価計算で求めた1個当たりの製造原価に20%の利益を付加した価格設定をしていた。

それぞれの1個当たりの粗利益を比較する。

伝統的な原価計算とABCの1個当たり粗利益の比較								
項目	伝統的な原価計算				ABC			
	製品A	単位	製品B	単位	製品A	単位	製品B	単位
販売価格		円		円		円		円
1個当たり製造原価	6,000	円	7,000	円		円		円
1個当たり粗利益		円		円		円		円

ABCを使ってみる

製品A 販売価格 = $6,000 \div 0.8 = 7,500$ 円

製品B 販売価格 = $7,000 \div 0.8 = 8,750$ 円

伝統的な原価計算とABCの1個当たり粗利益の比較

項目	伝統的な原価計算				ABC			
	製品A	単位	製品B	単位	製品A	単位	製品B	単位
販売価格	7,500	円	8,750	円	7,500	円	8,750	円
1個当たり製造原価	6,000	円	7,000	円	5,347	円	12,875	円
1個当たり粗利益	1,500	円	1,750	円	2,153	円	▲ 4,125	円

- なぜ、このような結果になるか？
- 何を見なければならなかったのか？

ABC（活動基準原価計算）とは

製品、サービス、顧客といった原価計算対象に原価を正確に割り当てる方法（Cokins, 1996）

「（ ）が活動を消費し、
活動が資源を消費する」

（ ） = 分析したい対象

ABM (Activity Based Management) 活動基準マネジメントを知る

A B M（活動基準マネジメント）とは

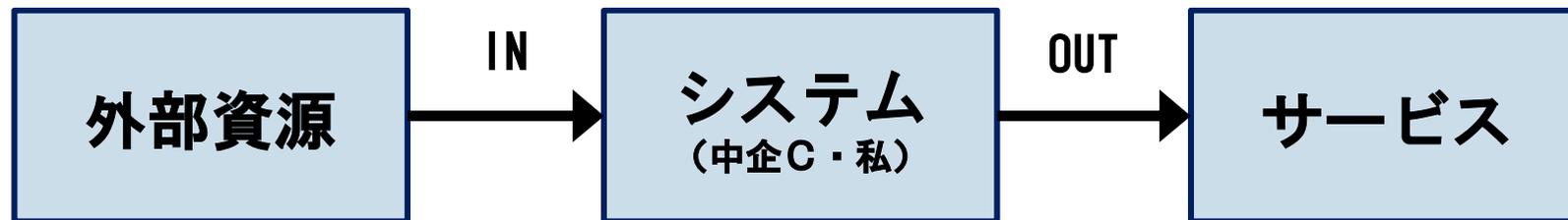
A B M（活動基準マネジメント）とは、

A B C（活動基準原価計算）によるコスト情報をもとにして、それを業務の改善に結びつけ、

利益の改善をめざしていく考え方

グロービス経営大学院ホームページより引用
https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-11612.html

ABMで私の業務を分析してみる



【外部から調達】
備品
外部講師
外部知識
外部データベース

【内部資源】
Man (人)
Machine (設備)
Material (材料)
Method (作業方法)

【顧客】
中小企業様
求職者様

【提供サービス】
相談
セミナー、イベント
その他

発生原価・活動・原価集計対象

活動

活動
社内会議・打合せ(企画)
社内会議・打合せ(報告)
社内会議・打合せ(情報共有・調整)
大阪府との会議・打合せ
電話対等(企業)
電話対応(求職者)
電話対応(社内)
企業、協力団体との打合せ(イベント企画)
外部向けOSFの広報
企業からの相談対応(来所)
企業からの相談対応(電話)
セミナー等イベント準備作業(名簿作成、会場設営、印刷、チラシ準備諸々)
他部門からのチラシ準備依頼に基づく作業一式(印刷、セットづくり、諸々)
事務処理(社内メール対応)
事務処理(企業、求職者メール・メルマガ対応)
事務処理(大阪府メール、メルマガ対応)
事務処理(決裁関連)
事務処理(イベント企画関連)
事務処理(その他)
待機・予備時間
休憩
移動

発生原価

資源

人

IT設備

原価集計対象

提供サービス

企業相談

セミナー・イベント

サービス無し

その他

活動識別⇒顧客価値ランク0～5
顧客から見て価値のある活動か？

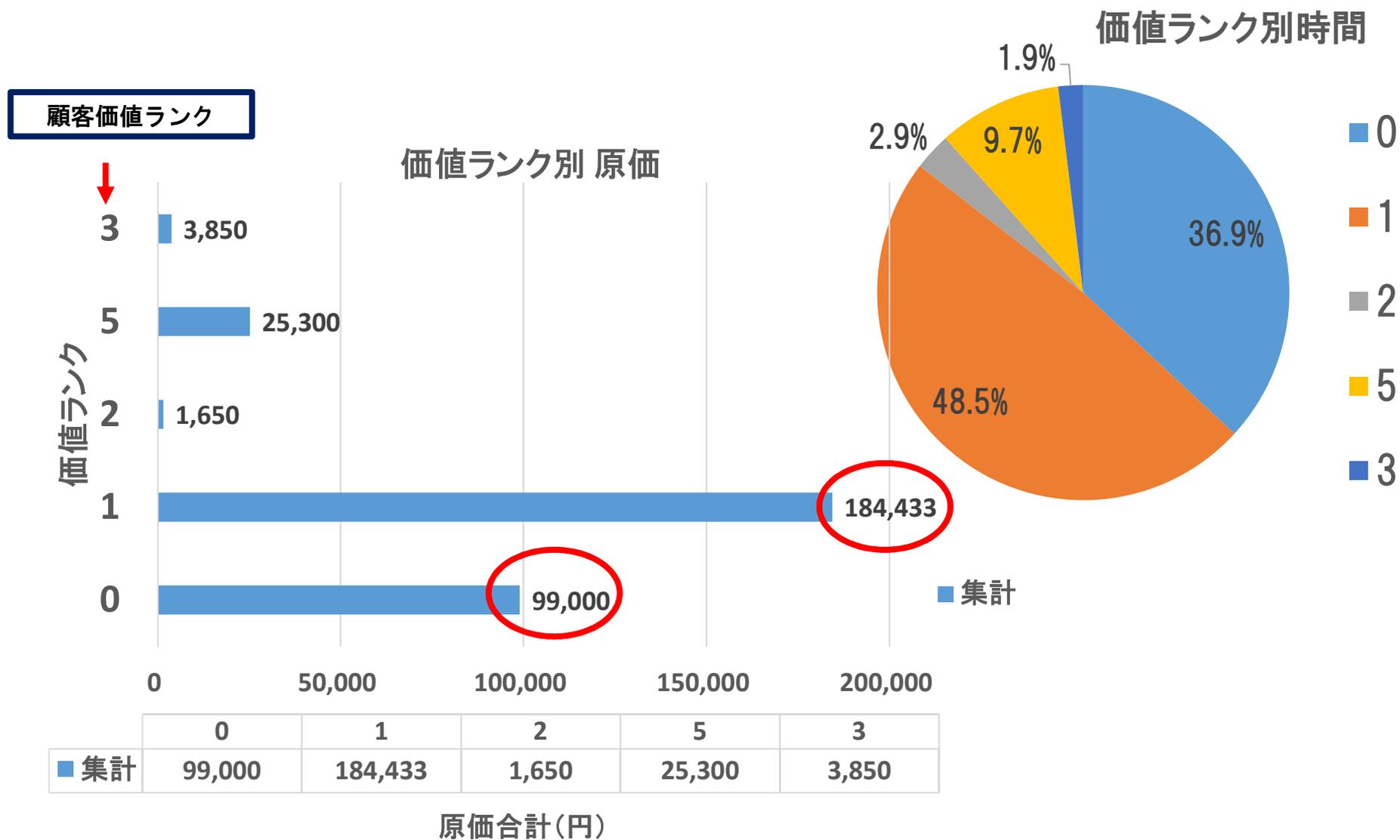
ワークサンプリング 11/26金～12/19水：18日間

日付	開始	終了	所要時間	内容	仕事分類	活動識別 (価値ランク)	原価集計対象	時間	人原価 時間×時給	IT設備_原価 時間×設備費	原価計
2018/11/26	9:15	11:30	2:15	セミナー企画 決裁願の作成	事務処理(決裁関連)	1	セミナー・イベント	2.25	4,500	450	4,950
2018/11/26	11:30	12:30	1:00	メルマガ配信設定	事務処理(企業、求職者メール・メルマガ対応)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
2018/11/26	13:15	15:00	1:45	セミナー企画 2月	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	1.75	3,500	350	3,850
2018/11/26	15:00	17:00	2:00	12/21 セミナーシナリオ検討	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	2.00	4,000	400	4,400
2018/11/26	17:00	18:00	1:00	OSF12/5企業向けメルマガ準備	事務処理(企業、求職者メール・メルマガ対応)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
2018/11/27	9:15	12:00	2:45	2月セミナー 講師とのメールやりとり	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	2.75	5,500	550	6,050
2018/11/27	13:00	15:00	2:00	雑用	事務処理(その他)	0	サービス無し	2.00	4,000	400	4,400
2018/11/27	15:00	15:15	0:15	移動	移動	0	サービス無し	0.25	500	50	550
2018/11/27	15:15	15:40	0:25	待機	待機・予備時間	0	サービス無し	0.42	833	83	917
2018/11/27	15:40	15:55	0:15	ハローワーク大阪東PR	外部向けOSFの広報	2	サービス無し	0.25	500	50	550
2018/11/27	15:55	16:10	0:15	移動	移動	0	サービス無し	0.25	500	50	550
2018/11/27	16:15	17:00	0:45	カタログ配送手続き ハローワーク大阪東向け	他部門からのチラシ準備依頼に基づく作業一式(印刷、セットづくり、諸々)	0	セミナー・イベント	0.75	1,500	150	1,650
2018/11/27	17:00	18:00	1:00	明日、マイドーム大阪の準備	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
2018/11/28	9:15	9:30	0:15	移動 マイドームおおさか	移動	0	サービス無し	0.25	500	50	550
2018/11/28	9:30	10:00	0:30	待機	待機・予備時間	0	サービス無し	0.50	1,000	100	1,100
2018/11/28	10:00	13:00	3:00	マイドームおおさか 待機	待機・予備時間	0	サービス無し	3.00	6,000	600	6,600
2018/11/28	14:00	18:00	4:00	社内 事務処理	事務処理(その他)	0	サービス無し	4.00	8,000	800	8,800
2018/11/29	9:15	12:15	3:00	1月セミナーのマスター登録	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	3.00	6,000	600	6,600
2018/11/29	13:00	18:00	5:00	HPコンテンツ制作・転記、入力作業	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	5.00	10,000	1,000	11,000
2018/11/30	9:15	10:30	1:15	本館10階会場設営	セミナー等イベント準備作業(名簿作成、会場設営、印刷、チラシ準備諸々)	0	セミナー・イベント	1.25	2,500	250	2,750
2018/11/30	10:30	11:00	0:30	待機	待機・予備時間	0	サービス無し	0.50	1,000	100	1,100
2018/11/30	11:00	12:00	1:00	事務処理、HPコンテンツ チェック	事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
2018/11/30	13:00	14:00	1:00	来所 企業の相談対応	企業からの相談対応(来所)	5	企業相談	1.00	2,000	200	2,200
2018/11/30	14:30	16:00	1:30	アドバイスの運営	企業からの相談対応(来所)	5	企業相談	1.50	3,000	300	3,300

仕事分類	活動識別 (価値ランク)	原価集計対象	時間	人原価 時間×時給	IT設備_原価 時間×設備費	原価計
事務処理(決裁関連)	1	セミナー・イベント	2.25	4,500	450	4,950
事務処理(企業、求職者メール・メルマガ対応)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	1.75	3,500	350	3,850
事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	2.00	4,000	400	4,400
事務処理(企業、求職者メール・メルマガ対応)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	2.75	5,500	550	6,050
事務処理(その他)	0	サービス無し	2.00	4,000	400	4,400
移動	0	サービス無し	0.25	500	50	550
待機・予備時間	0	サービス無し	0.42	833	83	917
外部向けOSFの広報	2	サービス無し	0.25	500	50	550
移動	0	サービス無し	0.25	500	50	550
他部門からのチラシ準備依頼に基づく作業一式(印刷、セットづくり、諸々)	0	セミナー・イベント	0.75	1,500	150	1,650
事務処理(イベント企画関連)	1	セミナー・イベント	1.00	2,000	200	2,200
移動	0	サービス無し	0.25	500	50	550
待機・予備時間	0	サービス無し	0.50	1,000	100	1,100
待機・予備時間	0	サービス無し	3.00	6,000	600	6,600

経営資源	人	IT設備
資源作用因	時給(円/H)	設備費(円/H)
単位当り原価	2,000	200
原価作用因	作業時間	作業時間

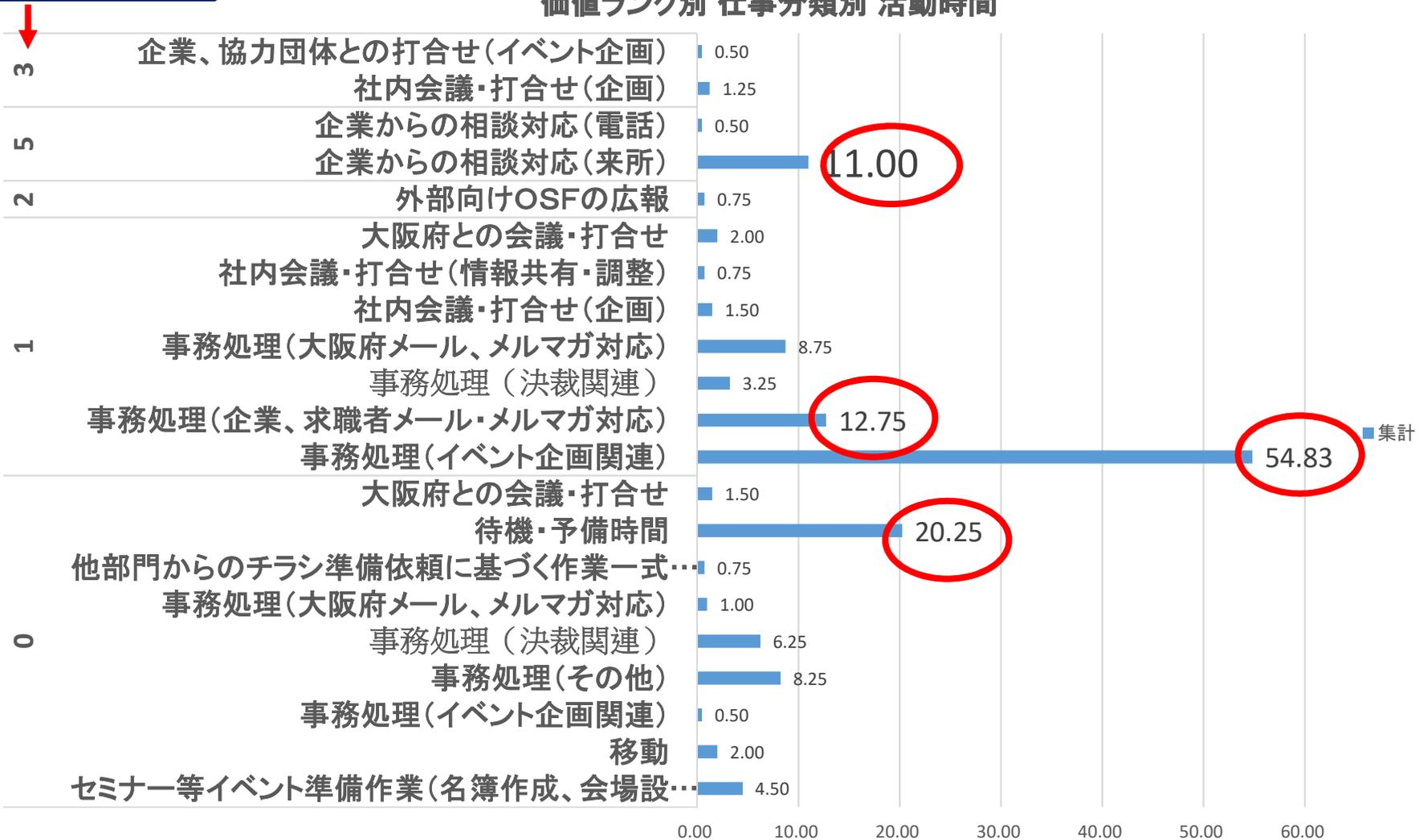
分析結果（価値ランク別時間・原価）



分析結果（価値ランク別 仕事分類別 時間）

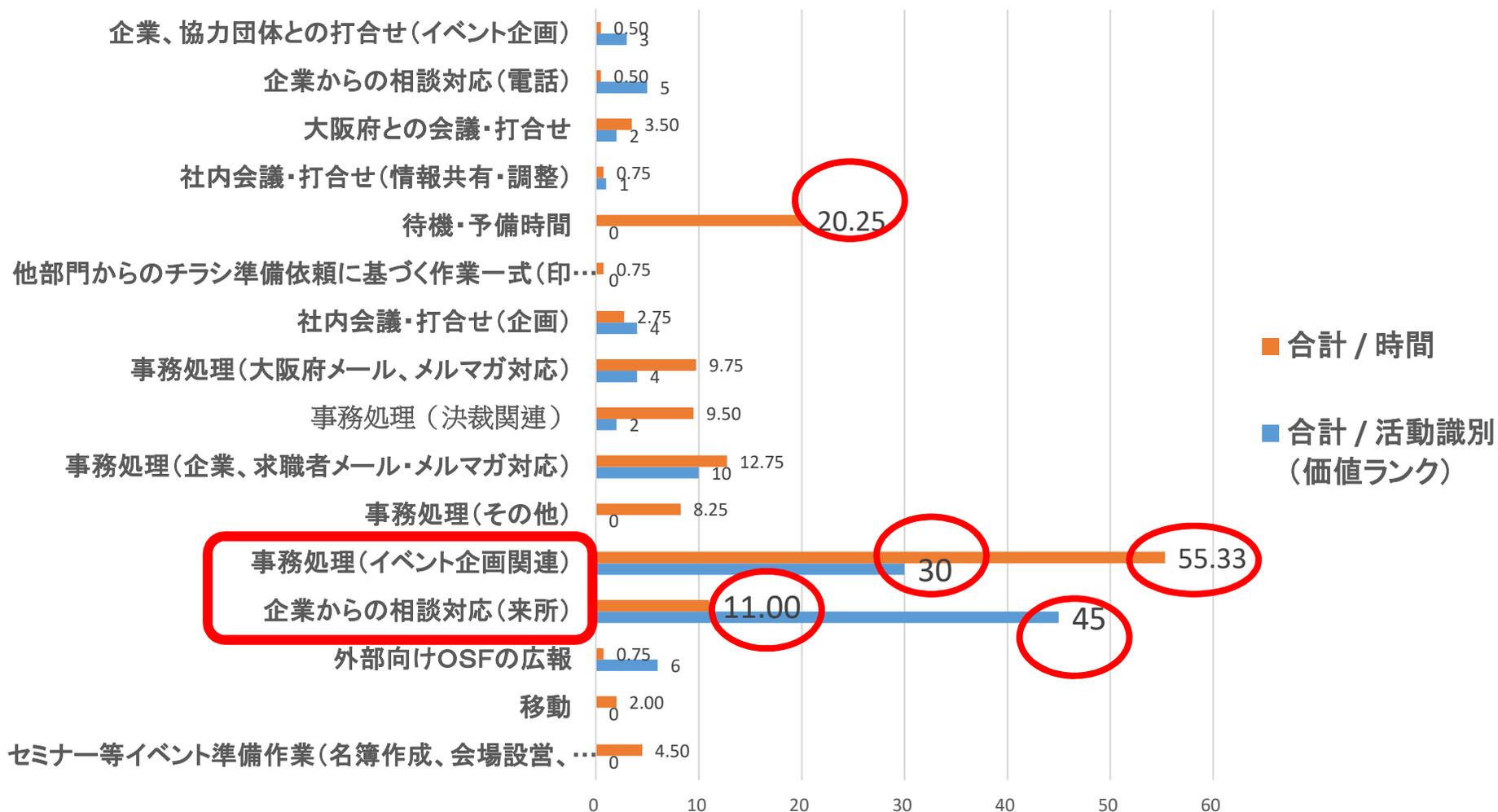
顧客価値ランク

価値ランク別 仕事分類別 活動時間



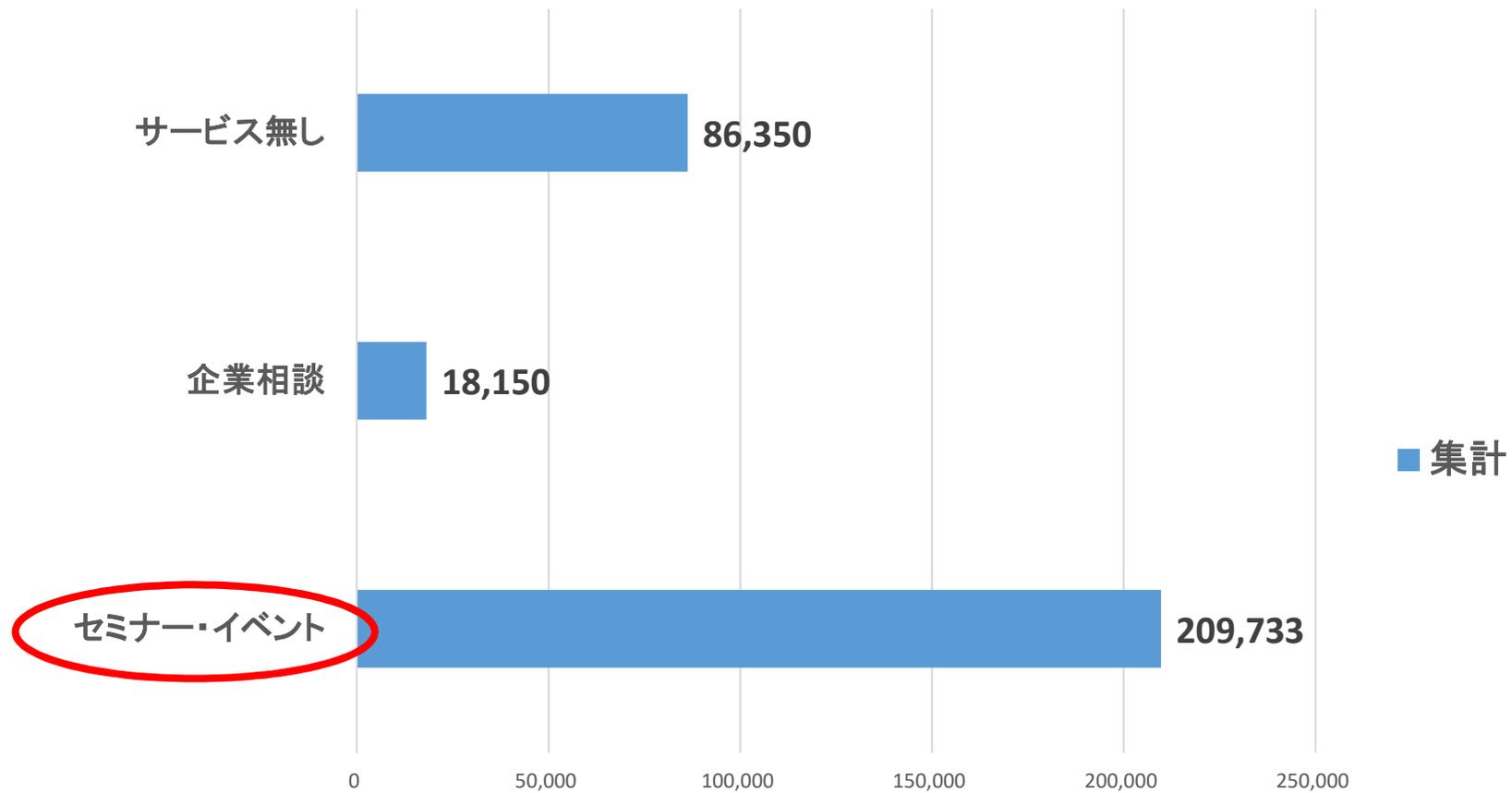
分析結果（活動時間 価値集計の比較）

活動時間と価値（価値ランク×時間）の集計比較



分析結果（提供サービス別原価）

提供サービス別原価



	セミナー・イベント	企業相談	サービス無し
■ 集計	209,733	18,150	86,350

問題・原因分析・課題

<問題>

- ・ 事務処理（イベント企画関連：HP制作、メルマガ）は多くのコストを掛けているが、顧客価値が低い
- ・ 来所頂いた企業は満足度が高いが、時間が増やせていない

<原因分析>

- ・ イベント企画関連事務処理→転記作業の多さ、語彙力不足、HP制作ソフト（CMSの習熟不足＝機能を使っていない）、センス（向き不向き）
- ・ メルマガの文書作成力の不足、ノウハウの不足
- ・ イベント企画と広報活動の情報共有不足（チーム作業となっていない）

<課題>

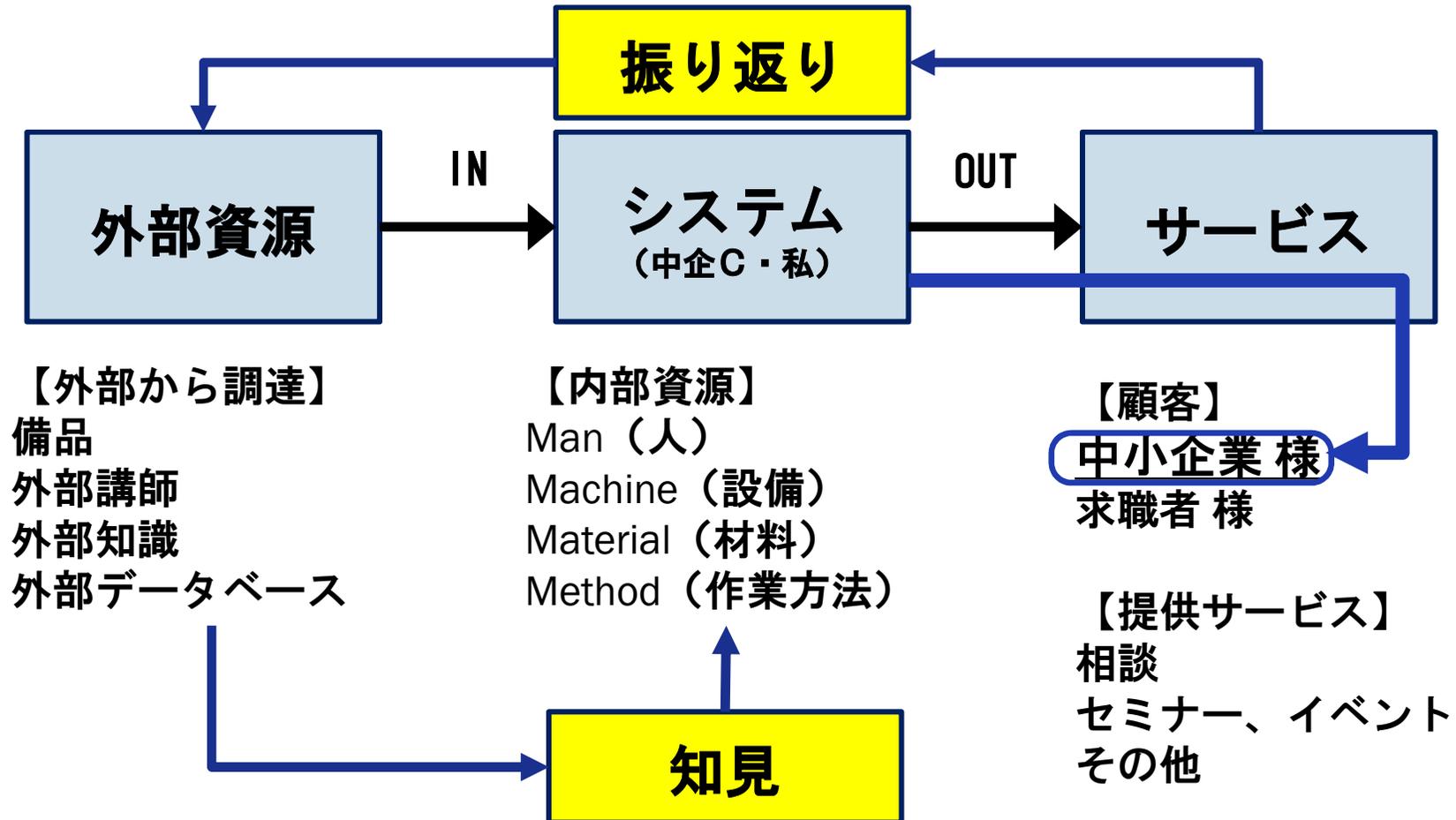
- ・ 定型作業は作業標準を作成する
- ・ ITツールの活用で合理化できる部分を明確化する
- ・ 企画ミーティングを定例的に短時間で行う

<価値ランク5の時間を増やす>

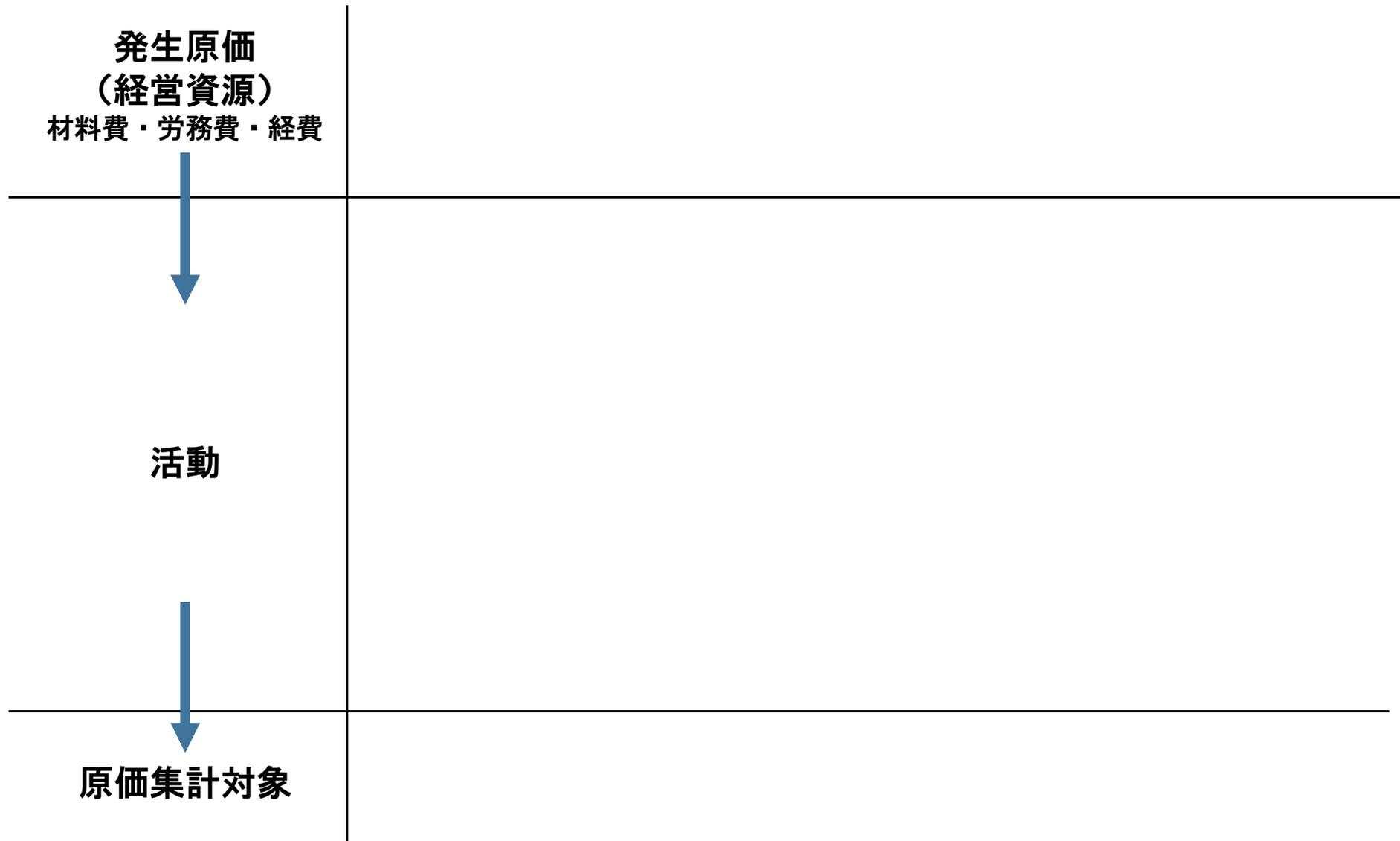
- ・ 外部情報や知見と接する機会を積極的に増やす
- ・ 企画、アイデアの数をもっと多く出す
- ・ OSFメンバー企業様に対し来所を促す積極的な働きかけを行う

（※本セミナーや派生する勉強会開催など）

私の業務プロセスを見直す



自部門のABCを設計してみる



まとめ

最後に

- ① 間接費は見える化されていない
- ② 経営資源にはコストがかかっている
「活動」は経営資源を消費している
→ 「活動」は見える化できる
- ③ 非付加価値「活動」
→ なぜ、そうなっているのかを考える
- ④ 付加価値「活動」を増やす方法を考える
→ 「強み」に経営資源が集中する

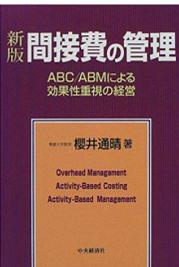
参考文献



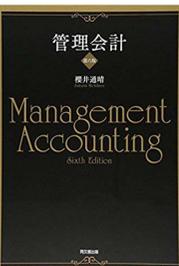
管理会計・入門 第4版 戦略経営のためのマネジリアル・アカウンティング
有斐閣アルマ 2017/5/19
浅田 孝 (著), 頼 誠 (著), 鈴木 研一 (著), 中川 優 (著), 佐々木 郁子 (著)



「原価計算」しているのに、なぜ「儲け」が出ないのか?
コストに見える化する「ABC」入門
日本実業出版社 2018/7/26
林 總 (著)



新版 間接費の管理 —ABC/ABMによる効果性重視の経営—
中央経済社 新版 1998/09
櫻井 通晴 (著)



管理会計〔第六版〕
同文館出版; 第六版 2015/6/6
櫻井 通晴 (著)