

# タイ進出日系中小企業の 経営課題とその対応

—中小企業診断士による経営診断事例—

進出日系中小企業等支援事業  
平成20年度事業報告書  
(タイ編)



平成21年3月  
財団法人 海外貿易開発協会

## 序 文

財団法人 海外貿易開発協会 (JODC) は、従来から経済産業省の補助対象事業として、我が国中小企業の国際展開円滑化に資することを目的に、中小企業が海外においてビジネス活動を行う上での環境整備に取り組んでおります。

大企業を中心とした日本企業のグローバル化に伴い、中小企業も、大手企業と共に、海外での事業展開を拡大させておりますが、大半の中小企業では、海外での事業展開の経験が乏しく、人材を中心とした経営資源が限られている事から、会計、税務、労務等の大きな経営課題について、自社内での問題解決が難しいケースが多いものと思われま。JODCでは、こうした状況を踏まえ、会計、税務、労務等の分野の専門知識を持つ専門家による経営課題解決を支援する事を目的とした「進出日系中小企業等支援事業」を平成18年度より新たに開始し、初年度と2年目となる平成19年度にはベトナム及びタイの2カ国において、現地会計事務所等によるセミナー開催及び個別相談を実施し、その内容について報告書を取りまとめ、広く関係各位に供覧致しました。

また、平成19年度には、インドネシアにおいて、従来の情報提供・個別相談から一歩踏み込んだ進出日系中小企業を対象とした中小企業診断士による診断事業を実施、経営指導及び現場改善の専門家である中小企業診断士を各個別日系中小企業に派遣し、経営診断による改善のための提言を行いました。

進出日系中小企業等支援事業の3年目となる平成20年度は、タイにおいては、会計、税務、労務等の分野の専門知識を持つ専門家による経営課題解決支援について、一定の成果を上げたと判断し、インドネシアで診断先企業全社から「改善のきっかけとなった」との高い評価を得た「中小企業診断士の派遣事業」を実施することとしました。

本報告書は、本事業活動概要をご紹介すると共に、進出日系中小企業が共通して抱えている課題とその解決方法の取りまとめ、及び本事業における診断先企業への提言の内、一般企業にもご参考になると思われる内容を抜粋し、掲載しております。本報告書がタイのみならず、広く海外に進出しておられる日系中小企業各位のお役に立つことを願っております。

末尾ながら、本事業の実施にあたり、種々のご協力を賜りました在タイ日本国大使館、日本貿易振興機構 (JETRO) バンコクセンター、盤国日本人商工会議所 中小企業支援委員会、各地工業団地事務局を始め多くの関係者に対し、心からの感謝を申し上げます。

2009年3月

財団法人 海外貿易開発協会  
理事長 小林 惇

## 目 次

第Ⅰ章	JODC中小企業診断士派遣事業の活動概要	1
第Ⅱ章	タイの経済・投資概況	4
第Ⅲ章	進出日系中小企業における共通課題とその対応	13
第Ⅳ章	進出日系中小企業への提言事例	20
	提言事例について	21
	事例1 与信管理	22
	事例2 日本版SOX法	32
	事例3 販売増減に見合った生産	37
	事例4 人材の定着手法	39
	事例5 QCサークルの進め方	41
	事例6 不良品再発防止策の設定	43
	事例7 標準時間の設定	45
	事例8 財務状況の把握	48
第Ⅴ章	世界同時経済不況のタイ経済・社会への影響と 進出日系企業への影響及び不況対応への提 言	50
参考資料		60
	1. 中小企業診断士とは	61
	2. 中小企業診断手法の概略	63

## 第 I 章 JODC 中小企業診断士派遣事業の活動概要

### 1. JODC 進出日系中小企業等支援事業の経緯

弊協会は、経済産業省の補助事業として、従来から日本の中小企業の国際展開円滑化に資することを目的とした活動に取り組んでいるが、平成 18 年度より「進出日系中小企業等支援事業」を展開し、会計、税務、労務など、自社内で問題解決が難しいと思われる経営課題の解決へ向けた支援事業を行った。

初年度と 2 年目は、タイ及びベトナムにおいて、現地在住の日本人会計士等を講師とする税務・会計セミナーを開催し、「進出日系中小企業の経営課題とその対応～税務・会計・投資～」(タイ編及びベトナム編)と題する報告書を取りまとめた。

又、2 年目には、インドネシアにおいて、新たに経営・現場改善を目的とした「中小企業診断士派遣事業」を展開し、本取組みを「進出日系企業の経営課題とその対応～中小企業診断士による経営診断事例～」(インドネシア編)と題する報告書に取りまとめた。両報告書ともに、関係各位に広く配布すると共に、JODC ホームページ (<http://www.jodc.or.jp>) にも全文を掲載した。

3 年目となる平成 20 年度は、タイにおいては、会計・税務・労務等に関するセミナーは一定の成果を上げたと判断し、インドネシアでの中小企業診断士派遣事業に対する「改善のきっかけとなった」との高い評価を受けて、この事業を他の地域に展開すべく、タイで中小企業診断士派遣事業に取り組むこととなった。

### 2. タイにおける中小企業診断士派遣事業の実施と成果

#### (1) 事業の概況

タイは戦前戦後を通じて、日本の重要なパートナー国の一つであるといえる。現在では、製造業を中心とした日系企業の進出も盛んで、自動車、家電、機械業界の裾野産業・中小企業も多い。これら企業の課題は多岐にわたっており、更に今回の世界的な同時不況も加わって、財務体質強化、従業員人材育成、現場生産性向上、新分野への取組、従業員のモチベーション向上などに対する提言が必要と考える。こうした経営及び現場の両面における改善提案ができ、かつ、具体的な改善指導が可能な専門家として考えられるのが中小企業診断士である。中小企業診断士は、中小企業の各種経営課題に対応するため診断を行ない、支援策を提供できる国家資格保持者であり、本事業では、この中小企業診断士を専門家として日系中小企業のタイ現地法人に派遣し、経営診断と現場改善についての提言を行うと共に、今回、世界同時不況への対応についても、特別に提言した。なお、中小企業診断士の選定に当たっては、支援対象が海外の現地法人であることを考慮し、海外での業務・指導実績を有することを条件とした(中小企業診断士に関する詳細は、巻末の参考資料 1 を参照)。

## (2) 事業スケジュール

公募により、タイに進出している日系中小企業の現地法人5社（いずれも製造業）を選定し、2008年9月29日～10月8日にかけて本診断（1社あたり2～3日）、更に2009年1月26日～30日に事後診断（1社あたり1日）と、各社2次にわたる診断を実施した。中小企業診断士は、本診断で2グループ4名、事後診断は2名が参加し、いずれの場合も2名が1組となって、診断を実施した（下表参照）。

		実施時期	中小企業診断士氏名	対象企業
本 診 断	Aグループ	2008年9月29日～10月8日	名倉 寛恭 石橋 英雄	3社
	Bグループ	2008年9月29日～10月3日	林 隆男 関 隆治	2社
事後診断		2009年1月26日～1月30日	名倉 寛恭 林 隆男	5社

注：中小企業診断士氏名は敬称略

今回は、昨年インドネシアで実施した現地予備診断を省いた代わりに、JODC バンコク事務所による事前聞き取り調査を実施、対象企業の財務諸表2期分とSWOT分析、並びに希望診断内容について本診断前に入手し、これら財務諸表から財務分析を行い、対象企業から診断希望のあった問題点との関連性などの仮説を立てた。また、財務諸表分析でも掴みきれない課題については、日本本社サイドに事実関係を確認した。診断希望のあった課題は、短期間の現地本診断前に提案内容を検討することとなるが、内容が経営・財務・労務・品質管理・在庫管理など経営と現場に分かれるため、2名1組の本診断時の中小企業診断士の組み合わせは、それぞれの得意分野が適切、かつ、相乗効果が出るようなものとした。

本診断では、先ず、事前に入手した問題点について、日本人幹部を中心に詳細なヒアリングと議論を重ねると共に、工場視察による現場確認の実施により、問題点を再認識し、課題解決に向けた提言書を提出した。

事後診断においては、本診断で提案した内容の実施状況とその効果を確認すると共に、状況に応じて補完提言を行った。事後診断を本診断から3ヶ月後に実施したが、本診断時から大きく環境が変化し、世界同時不況影響が懸念される事から、事後診断に先立ち、本診断時との環境変化についてのアンケート調査を依頼し、不況対策の提言も準備することとした。

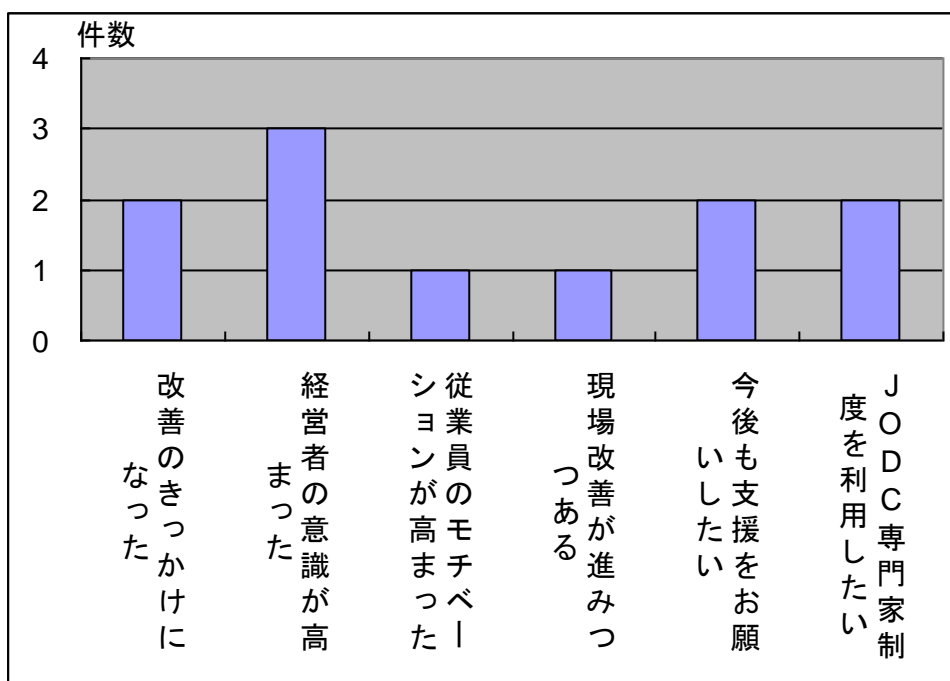
### (3) 事業の成果

今回の診断に対する評価は以下の表で示す通りである。事後診断に先がけて、本診断につきアンケート調査を依頼した。次の点が昨年実施したインドネシアでの評価と違う点である。

- ① インドネシアでは、診断先7社全てが「診断を受けたことが改善のきっかけになった」との回答だったが、今回は5社中2社に留まった。
- ② 一方、「経営者の意識が高まった」との回答は3社あった（1社が①と重複回答）。支援の成果が見えるのは今後ではあるが、初期の経営診断の目的は達成したと考える。
- ③ 診断は継続して効果が出るものであり、その点をよく理解されて「今後も支援をお願いしたい」とする回答が2社あった。

これらの評価は、企業側からみて「中小企業診断士による経営診断」を真摯に受け止めている一方、「支援の継続」を要請している企業もあることから、今後の経営診断の方向を考えるべきであると考え。例えば、診断先を1年後に再度フォローアップ診断を行うことで持続可能な支援とする事ができれば、より効果的な事業となる可能性がある。

診断先5社のコメント（成果）



出所：企業アンケート調査より

## 第Ⅱ章 タイの経済・投資概況

### 1. タイの一般情報

国名	タイ王国 Kingdom of Thailand
面積	51万4,000平方キロメートル（日本の約1.4倍）
人口	6,304万人（2007年タイ内務省、アセアンの中でインドネシア、フィリピン、ベトナムに次いで4番目）
首都	バンコク（同上、人口約572万人、構成比約9.1%）
民族	大多数がタイ族、その他華僑、マレー族、山岳少数民族等
言語	タイ語
宗教	仏教95%、イスラム教4%、他1%
政体	立憲君主制
元首	プミポン・アドゥンヤデート国王（ラーマ9世王）（1946年6月即位）
議会	下院 480名（選挙区400名、比例区80名） 上院 150名（公選76名、任命74名）
通貨	バーツ（2009年1月末現在 1ドル=34.926バーツ）

（出所）日本国外務省、タイ内務省、タイ中央銀行

### 2. 政治動向

ここ数年のタイ政治史は、正にタクシン氏の勃興と衰退の歴史とも言える。タイの憲政史上最も民主的とされる1997年憲法のもと実施された2001年1月下院選挙の結果、タイ愛国党の勝利によりタクシン政権が成立した。タクシン政権はタイの憲政史上、成し得なかった事を2つ実現した。1つ目は、4年の任期を全うした点。又、タクシン首相は、4年の任期を満了した後の2005年2月に実施された下院選挙でも勝利をおさめ、単独政権による第2次タクシン内閣を組閣した。この単独政権の実現こそ、初めて成し得た2つ目の事である。タクシン首相は、規制緩和とグローバリズムを積極的に取り入れたが、その半面で同氏一族が保有するシンコープ株のテマセク（シンガポール投資会社）への売却に絡む不正疑惑に代表される私的利益の追求に対して大きな批判を受けた。

こうした批判の中、タクシン首相は2006年2月電撃的に下院を解散、4月に主要野党がボイコットした形で下院総選挙が行われたが、選挙では多くの「白票」が投じられ、当選者なしの選挙区が続出。プミポン国王は「一党のみでの総選挙と議席が欠けている中での国会召集は民主的ではない」として、司法当局に関与を指示するに至った。その

結果、憲法裁は選挙を違憲・無効とし再選挙の実施を命じ、選管は10月の再選挙実施を決定したが、その直前の9月にソンティ陸軍司令官を中心とする政変（クーデター）が発生、10月にはスラユット枢密院顧問官が暫定首相に就任した。スラユット暫定政権のもと、民政移管のプロセスが進められ、2007年8月に新憲法草案が国民投票で承認され12月に下院総選挙が実施された。その結果、第1党となったのは、タイ愛国党が2007年7月に憲法裁より解党命令を受け、新たに立ち上げられた「国民の力党(People Power Party)」であり、タイ愛国党の幹部でもあったサマック党首が2008年1月に首相に就任した。サマック政権は、2007年憲法にある選挙違反による政党解党条項などの改正を進めようとしたため、それに反対する反タクシン・反政府市民団体（The People's Alliance for Democracy:略称「PAD」）は、デモや集会など抗議活動を活発化させた。8月にはPADによりTV局が襲撃され、首相府が占拠されるという異常事態となった。こうした中、サマック首相は、自身のTV番組出演が副職を禁じる憲法の規定に違反すると認定され、9月に首相失職となった。

これを受けて、国民の力党のソムチャイ副首相兼教育相が後継首相となり、同月に新政権が発足したが、PADによる反政府デモが一層過激化し、国会議事堂を包囲していたPADに警官隊が催涙弾を発砲、死者2名を出す事態となった。その後もPADは、反政府デモを先鋭化させ、11月25日にスワンナプーム国際空港・ドンムアン国際空港の2空港を占拠するという前代未聞の暴挙に出た。こうした中、憲法裁は2007年総選挙で国民の力党などが選挙違反を行っていたと認定し、同党を含む与党3党を解党処分とする判決を下し、ソムチャイ首相は失職した。

ソムチャイ首相失職後、野党民主党を軸に連立に向けた協議が行われた結果、アピシット民主党党首が首相に選出され、2008年12月、アピシット新政権が発足した。政権交代によりPADの活動は沈静化した一方、今度はタクシン氏支持派による反政府デモや集会が実施されている。しかしながら、一時の政情が極度に不安定な状況からは落ち着きを取り戻した情勢となっている。こうして、タクシン氏と同氏一派によるタイ国改造の試みは、民主党及びPADの支持基盤と言われている伝統的・既得権層からなる王党派の抵抗の前に敗れ去ることとなった。

タイは2008～2009年とASEAN議長国として首脳・閣僚会合等をホストする立場にあるが、上記のような政治的な混乱により2008年12月に予定されていたASEANサミットやASEANプラス3会合等のスケジュールを延期・変更を繰り返すこととなった。結局、2009年2月にASEANサミットを首都バンコク近郊のホアヒンでまず開催し、あらためて日本、中国、韓国とのプラス3会合を開催する予定としている。

### 3. 経済動向

タイの経済構造をみると、就業者の40%超を農業従事者が占めるが、GDPに占める農業の割合は約10%程度にとどまっており、主要な農産品は天然ゴムやコメなどである。一方、製造業は就業者数では全体の約15%にとどまるが、GDPに占める割合は約35%を占めている。従来農業国であったタイで工業化が進展した背景には、プラザ合意以後の円高で日系企業が海外に輸出拠点を移した動きの中で、タイへの進出企業が増加した点がある。

1980年代後半から通貨危機が起こる前の1990年台前半まで、タイは輸出主導の高成長を遂げていたが、1994年1月の人民元切り下げによる中国の競争力向上、また、1995年以降「強いアメリカ」路線のもと世界的にドル高基調となっていた中、事実上ドルリンクしていたパーツは増価した為、輸出が減少し、1996年には初めて貿易赤字に転じ、経常赤字もGDP比8%まで膨れ上がった。この様な中、投機筋は、過大評価されていると考えたパーツの空売りを仕掛け、タイ政府は外貨準備高を切り崩すなど、パーツを買い支えて、懸命の対応をしたが、結局変動相場制に移行する事を余儀なくされ、1998年初には危機前の50%までパーツは減価した。

従来高金利政策が採られていたこともあり、外国資本の流入が増加し、企業の設備投資や不動産投資など長期的な資金を短期的な海外資金でファイナンスしていた為、流動性の高い短期資金の逃避が始まるとともに、パーツ減価による負債の増大により、不良債権が増加し、タイ経済にも大きな打撃を与えた。この後、債権処理、不採算事業の整理、資金調達方法の変更といった構造改革を断行し、減価したパーツを追い風に好調な輸出などもあり、経済は回復に転じていく。

アジア通貨危機後の2001年2月に発足したタクシン政権は、「デュアルトラック政策」を標榜し、従来の外資誘致・輸出振興に加えて、地方・農村・中小企業など国内需要振興にも力を入れた。一村一品運動（OTOP）により地方に貨幣経済を拡大し、30 パーツ医療で農村部を中心に可処分所得の向上を図った。通商政策では全方位FTA（主要貿易相手国とFTAを締結）を推進、産業政策では自動車産業と電気・電子産業を二本柱に、食品加工、ファッション、観光などにも力を入れた。こうした「デュアルトラック政策」の効果もあり経済の回復が続き、2003年GDP成長率は7.1%まで拡大した。その後、2004年の鳥インフルエンザの発生、2005年のスマトラ沖大地震とインド洋津波被害、クーデター発生とメガプロジェクト（港湾・道路・鉄道など大型公共投資）の停滞等により、タイ経済は若干減速をみせ、2006年には、年初からの政局不安定、インフレ、高金利を受け内需が減速したが、輸出が世界経済の拡大基調の中で大幅に伸び、景気を下支えた。内需は07年前半にかけ更に減速したものの、輸出が引き続き拡大したのに加え、政府支出増があり、07年前半の成長率は、前年同期比4.2%と大幅な減速を免れた。07年下半期に入ると、政府支出の増加、好調な輸出のほか、内需の改善が顕著になり、第3四半期の成長率は同4.8%、第4四半期は5.7%成長、08年第1四半期6.0%、第2四半

期 5.3%まで回復した。

図 1 タイの主要経済指標

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
実質GDP成長率 (%)	7.1	6.3	4.5	5.2	4.9	n. a.
自動車製造台数 (千台)	751	928	1,125	1,188	1,287	1,394
(前年比%)	(28.3)	(23.7)	(21.3)	(5.6)	(7.5)	(8.3)
自動車輸出台数 (千台)	235	332	441	539	690	776
(前年比%)	(29.5)	(41.3)	(32.7)	(22.3)	(28.0)	(12.5)
設備稼働率(%)	69.8	71.5	72.1	73.9	73.9	69.3
国内自動車販売 (千台)	533	626	703	682	631	615
(前年比%)	(30.2)	(17.4)	(12.4)	(▲3.0)	(▲7.5)	(▲2.5)
消費者物価上昇率 (%)	1.8	2.8	4.5	4.7	2.3	5.5
コア・インフレ上昇率 (%)	0.2	0.4	1.6	2.3	1.1	2.4
失業率(%)	2.2	2.1	1.8	1.5	1.4	n. a.
経常収支(億ドル)	47.8	27.7	▲76.4	21.7	140.5	▲1.8
外貨準備 (億ドル、期末値)	421	498	521	670	875	1,110
パーツ対ドル相場 (平均値)	41.53	40.27	40.29	37.93	34.56	33.38
株価(SET)指数 (年末値)	772.15	668.10	713.73	679.84	858.10	449.98

(※) コアインフレは生鮮食品とエネルギーを除いたもの

(出所) タイ国家経済社会開発庁、タイ工業連盟、タイ中央銀行、タイ国トヨタ、タイ商務省、タイ証券取引所

#### 4. 輸出入動向

貿易統計により 2008 年の貿易動向をみると、輸出 1,778.4 億ドル、輸入 1,786.5 億ドルと約 8.1 億ドルの貿易赤字となった。貿易赤字となったのは 2005 年以来 3 年ぶり。

主要貿易品目をみると、輸出では、コンピューター・同部品、自動車・同部品、精製燃料、宝石・宝飾品、電子集積回路、天然ゴムなど。輸入では、原油、機械・同部品、鉄・鉄鋼、化学品、電気機械・同部品、電子集積回路基板など。

図 2 タイの商品別輸出入動向

	輸出 (FOB)				輸入 (CIF)				
	2007年		2008年		2007年		2008年		
	金額	金額	構成比	伸び率	金額	金額	構成比	伸び率	
コンピューター・同部品	17,331.6	18,384.2	10.3	6.1	原油	20,405.8	30,159.8	16.9	47.8
自動車・同部品	12,978.1	15,587.7	8.8	20.1	機械・同部品	12,172.1	14,819.7	8.3	21.8
精製燃料	5,381.8	8,270.3	4.7	53.7	鉄・鉄鋼製品	8,575.4	13,713.8	7.7	59.9
宝石・宝飾品	4,097.1	7,913.2	4.4	93.1	化学品	10,020.9	12,601.8	7.1	25.8
電子集積回路	8,418.1	7,241.3	4.1	▲14.0	電気機械・同部品	9,503.1	10,711.4	6.0	12.7
天然ゴム	5,640.0	6,791.7	3.8	20.4	電子集積回路基板	9,822.6	9,148.2	5.1	▲6.9
コメ	3,467.4	6,204.1	3.5	78.9	宝石・地金銀	4,117.3	8,832.5	4.9	114.5
エチレンポリマーなど	5,212.3	5,520.0	3.1	5.9	金属くず・スクラップ	7,129.6	7,969.2	4.5	11.8
鉄・鉄鋼製品	4,570.6	5,362.2	3.0	17.3	コンピューター・同部品	7,520.4	7,771.5	4.4	3.3
ゴム製品	3,653.7	4,550.4	2.6	24.5	野菜・野菜製品	2,847.6	4,362.5	2.4	53.2
化学製品	3,920.1	4,309.5	2.4	9.9	輸送用機械部品	3,336.8	3,994.8	2.2	19.7
機械・同部品	4,369.1	4,240.1	2.4	▲3.0	家電製品	2,889.6	3,612.1	2.0	25.0
魚など調製品	3,165.5	3,905.6	2.2	23.4	天然ガス	2,071.8	3,524.5	2.0	70.1
他の電気機械・部品	3,746.6	3,751.9	2.1	0.1	金属製品	2,298.3	3,246.3	1.8	41.2
エアコン・同部品	3,189.1	3,274.3	1.8	2.7	医療用検査機器	2,677.6	3,169.7	1.8	18.4
合計 (その他含む)	153,865.0	177,841.3	100.0	15.6	合計 (その他含む)	139,958.9	178,653.1	100.0	27.6

(出所) タイ商務省

主要貿易相手国・地域をみると、輸出では、米国 (シェア 11.4%)、日本 (同 11.3%)、

中国（同 9.1%）、シンガポール（同 5.7%）、香港（同 5.6%）の順となっている。輸入では、日本（同 18.7%）、中国（同 11.2%）、米国（同 6.4%）、UAE（同 6.2%）、マレーシア（同 5.4%）の順となっている。

図3 タイの国別輸出入動向

(単位：100万ドル、%)

	輸出 (FOB)				輸入 (CIF)				
	2007年		2008年		2007年		2008年		
	金額	金額	構成比	伸び率	金額	金額	構成比	伸び率	
米国	19,415.6	20,274.5	11.4	4.4	日本	28,381.5	33,401.9	18.7	17.7
日本	18,119.1	20,090.3	11.3	10.9	中国	16,224.9	20,055.9	11.2	23.6
中国	14,846.7	16,190.8	9.1	9.1	米国	9,494.4	11,391.0	6.4	20.0
シンガポール	9,619.7	10,114.7	5.7	5.1	UAE	6,836.0	11,149.5	6.2	63.1
香港	8,694.8	10,046.3	5.6	15.5	マレーシア	8,617.1	9,697.1	5.4	12.5
マレーシア	7,819.2	9,917.5	5.6	26.8	サウジアラビア	4,574.8	7,263.5	4.1	58.8
オーストラリア	5,937.4	7,982.5	4.5	34.4	シンガポール	6,280.7	7,080.3	4.0	12.7
インドネシア	4,818.5	6,325.6	3.6	31.3	韓国	5,286.2	6,830.9	3.8	29.2
ベトナム	3,804.1	5,017.8	2.8	31.9	台湾	5,734.5	6,197.9	3.5	8.1
オランダ	3,860.1	4,175.8	2.3	8.2	インドネシア	3,985.9	5,394.1	3.0	35.3
英国	3,623.0	3,969.8	2.2	9.6	オーストラリア	3,800.4	5,160.2	2.9	35.8
韓国	2,982.6	3,668.9	2.1	23.0	ドイツ	3,918.5	4,495.4	2.5	14.7
フィリピン	3,011.9	3,512.5	2.0	16.6	スイス	1,489.7	3,951.5	2.2	165.3
インド	2,662.9	3,401.4	1.9	27.7	ミャンマー	2,301.4	3,374.5	1.9	46.6
ドイツ	2,921.6	3,198.4	1.8	9.5	カタール	2,027.3	2,874.7	1.6	41.8
合計(その他含む)	153,865.0	177,841.3	100.0	15.6	合計(その他含む)	139,958.9	178,653.1	100.0	27.6

(出所) タイ商務省

日本との貿易についてみると、タイからの輸出では電子集積回路、コンピューター・同部品、天然ゴムが多く、タイへの輸入では、機械・同部品、鉄・鉄鋼製品、電気機械・同部品が多くなっており、タイでは原材料・設備を輸入し、製品加工を行っている産業モデルとなっている。

2007年11月のJTEPA発効を受けて、タイから日本への輸出では食料品（鳥や魚などの調製品）、日本からタイへの輸入では鉄・鉄鋼製品の伸びが大きくなっている。

図4 タイから日本への輸出・日本からタイへの輸入の動向

(単位：100万ドル、%)

	輸出 (FOB)				輸入 (CIF)				
	2007年		2008年		2007年		2008年		
	金額	金額	構成比	伸び率	金額	金額	構成比	伸び率	
電子集積回路	1,245.6	1,088.1	5.4	▲ 12.6	機械・同部品	5,285.5	6,541.2	19.6	23.8
コンピューター・同部品	1,166.6	1,085.1	5.4	▲ 7.0	鉄・鉄鋼製品	3,704.1	5,361.4	16.1	44.7
天然ゴム	863.2	1,013.4	5.0	17.4	電気機械・同部品	2,847.6	3,034.1	9.1	6.5
自動車・同部品	798.7	952.6	4.7	19.3	化学品	2,248.4	2,764.4	8.3	23.0
鳥など調製品	346.5	672.6	3.3	94.1	電子集積回路基板	2,941.4	2,618.5	7.8	▲ 11.0
精製燃料	128.8	595.3	3.0	362.0	輸送用機械部品	2,081.8	2,419.9	7.2	16.2
他の電気機械・部品	536.4	569.3	2.8	6.1	金属くず・スクラップ	1,111.4	1,341.3	4.0	20.7
魚など調製品	408.9	560.0	2.8	24.2	医療用検査機器	960.0	1,152.7	3.5	20.1
レンズ	508.0	525.3	2.6	3.4	プラスチック製品	883.5	1,003.1	3.0	13.5
プラスチック製品	410.5	517.9	2.6	26.2	金属製品	764.2	994.7	3.0	30.2
機械・同部品	547.4	516.7	2.6	▲ 5.6	その他製造製品	653.3	696.0	2.1	6.5
鉄・鉄鋼製品	408.0	467.4	2.3	14.6	宝石・地金銀	375.2	585.0	1.8	55.9
アルミニウム製品	403.5	457.1	2.3	13.3	コンピューター・同部品	352.7	474.2	1.4	34.4
セラミック製品	357.9	406.5	2.0	13.6	ガイトド・トランジスタ・セミコンダクタ	350.6	357.8	1.1	2.0
ゴム製品	302.5	401.5	2.0	32.8	野菜・野菜製品	201.8	276.0	0.8	36.8
合計(その他含む)	18,119.1	20,090.3	100.0	10.9	合計(その他含む)	28,381.5	33,401.9	100.0	17.7

(出所) タイ商務省

## 5. 外国投資動向

タイでは、投資全体を所管する組織として、工業省傘下にタイ投資委員会（Board of Investment：「BOI」）を設置している。1997年通貨危機の影響を踏まえ、2000年より新投資奨励策を実施。機械輸入税の減免、奨励事業における法人所得税の減免、製造業については立地に関係なく外資100%を認めるといった出資比率規制の緩和、恩典付与のための輸出比率規定の撤廃など、税を含む恩典を付与することで投資の誘致を図っている。

2008年の外資企業（資本比率10%以上）による直接投資の動向をBOI認可ベースで見ると、認可件数は2007年の836件からほぼ横ばいの838件となった。金額では2007年の5,056億バーツから約3割減少し3,511億バーツとなった。減少となった要因は、①2007年は、自動車関連（エコカー・スモールカー）、HDD、化学などで大型案件が多くみられたことから金額が大きく、その反動減となったこと、②2008年は、政治的に不安定な情勢を受け投資案件を審査する本委員会を順調に開くことができなかったことから特に大型案件の認可が少なかったこと、③2008年秋以降、世界景気の見通しが慎重になったこと、などが影響していると思われる。

国別の動向をみると、シェアは落としたものの日本が引き続き1位となっている。一方、中国、米国、EUからの投資が激減し、AEAN、インド、豪州からの投資が増加した。

図5 外資企業（資本比率10%以上）による直接投資動向（BOI認可ベース）

（単位：百万バーツ、%）

	2006		2007			2008		
	実額	シェア	実額	伸び率	シェア	実額	伸び率	シェア
全外国資本	266,643	100.0%	505,612	89.6%	100.0%	351,142	▲ 30.6%	100.0%
日本	115,200	43.2%	164,323	42.6%	32.5%	106,155	▲ 35.4%	30.2%
ASEAN	23,031	8.6%	50,086	117.5%	9.9%	50,407	0.6%	14.4%
中国	2,456	0.9%	15,856	545.6%	3.1%	3,474	▲ 78.1%	1.0%
インド	2,671	1.0%	7,398	177.0%	1.5%	9,592	29.7%	2.7%
米国	71,407	26.8%	101,107	41.6%	20.0%	8,698	▲ 91.4%	2.5%
オーストラリア	514	0.2%	1,557	202.9%	0.3%	3,195	105.2%	0.9%
EU	13,337	5.0%	51,198	283.9%	10.1%	48,502	▲ 5.3%	13.8%
ケイマン	4,624	1.7%	26,433	471.6%	5.2%	28	-	0.0%
UAE	0	0.0%	4,470	-	0.9%	7,212	61.3%	2.1%
バーズン諸島	1,151	0.4%	18,976	1548.7%	3.8%	7,012	▲ 63.0%	2.0%

（出所）タイ投資委員会（BOI）

国際協力銀行（JBIC）が海外現地法人を3人以上有している日本の製造業企業を対象に実施しているアンケート調査（「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」）によると、「中長期的（今後3年程度）に有望な事業展開先」について、2008年調査では約6割の企業が中国を有望事業展開先国としてみている。しかしながら2003年をピークに年々中国の割合は低くなっている。一方、大きく割合を増加させているのはイン

ドで、2003年調査時から44%ポイントも上昇し、1位の中国との差は5%ポイントと拮抗している。

タイは2004年まで中国に次いで2位に位置していたが、2005年調査ではインドに抜かれて3位に順位を下げた。さらに2006年調査以降はベトナムに、2008年調査ではロシアにも抜かれ、5位となっている。しかしながら中国のように得票率が大きく下がっているわけではなく、安定して3割前後の根強い支持を得ていると見る事が妥当である。

図6 中期的（今後3年程度）に有望な事業展開先

( ) は得票率%

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	中国(93)	中国(91)	中国(82)	中国(77)	中国(68)	中国(63)
2	タイ(29)	タイ(30)	インド(36)	インド(47)	インド(50)	インド(58)
3	米国(22)	インド(24)	タイ(31)	ベトナム(33)	ベトナム(35)	ベトナム(32)
4	ベトナム(18)	ベトナム(22)	ベトナム(27)	タイ(29)	タイ(26)	ロシア(28)
5	インド(14)	米国(20)	米国(20)	米国(21)	ロシア(23)	タイ(27)
6	インドネシア(13)	ロシア(10)	ロシア(13)	ロシア(20)	米国(18)	ブラジル(19)
7	韓国(9)	インドネシア(10)	韓国(11)	ブラジル(9)	ブラジル(9)	米国(17)
8	台湾(7)	韓国(9)	インドネシア(9)	韓国(9)	インドネシア(9)	インドネシア(9)
9	マレーシア(6)	台湾(8)	ブラジル(7)	インドネシア(8)	韓国(6)	韓国(6)
10	ロシア(5)	マレーシア(6)	台湾(7)	台湾(6)	台湾(5)	台湾(5)

(出所) JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」(各年)

このように根強くタイを支持する背景を理解するため、「タイを有望先国として考えている理由」をみると、「現地マーケットの今後の成長性」を上げる企業が最も多い。タイの一人当たりGDPは2008年に4,000ドルを超えると見込まれており、市場としての魅力が高まっていると判断されていると思われる。次いで「組立メーカーへの供給拠点」が挙げられているが、これは自動車を中心とした産業集積が進むタイの状況を示したものである。「安価な労働力」が前年の1位から3位に後退し、課題として「労働コストの上昇」が2位から1位になっている。最低賃金の上昇に加え、福利厚生費を含む非正規社員の待遇改善といった労働法制変更の影響を受けているものと思われる。

図7 タイで事業展開する際有望とする理由

(参考) 事業展開の上での課題

	理由	構成比 (%)		理由	構成比 (%)
1	現地マーケットの今後の成長性	47.6	1	労働コストの上昇	36.8
2	組立メーカーへの供給拠点として	41.1	2	他社との厳しい競争	34.2
3	安価な労働力	38.7	3	管理職クラスの人材確保が困難	27.4
4	現地マーケットの現状規模	25.8	4	技術系人材の確保が困難	18.8
5	第三国輸出拠点として	24.2	5	治安・社会情勢が不安	13.7
5	現地のインフラが整備されている	24.2			

(出所) JBIC「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」(2008年)

## 6. 日タイ関係・タイ進出日系企業の動向

日・タイ両国は、一時タイで排日的な動きがみられたものの、伝統的に友好関係を維持している。1887年に日タイ修好宣言が締結され、2007年には修好120周年を祝賀する記念行事が両国で実施された。日タイの友好的な関係は、皇室・王室間の交流が親密であることに加え、通貨経済危機後も日本は大規模な資金的・人的協力を実施していることなどが背景として指摘できる。2007年11月には日タイ経済連携協定（JTEPA）が発効し、経済的な結びつきは一層深まっている。日本国外務省が2008年2～3月に実施した「ASEAN地域主要6か国における対日世論調査」によると、「日本と友好関係にある」と回答した割合は、タイでは74%と、シンガポール51%、ベトナム50%、マレーシア46%などと比べると格段に高くなっており、タイは親日的な感情を持っている国と言える。

また、在留邦人数をみると国別ではタイは7位であるが、都市別ではロス、NY、上海に続きバンコクは4位となっている。タイには、日本食レストランが900店舗以上あるとされ、バンコク都内の日系スーパーでは、日本食材の調達も容易であり、日系社会の層の厚さが伺われる。

一方、タイから日本という視点でみると、例えば、タイ人の外国渡航先として日本は5位と健闘している。上位2カ国はマレーシア、ラオスといった国境を接している国、次いで中国、シンガポールという隣国である。また、来日する外国人留学生の数を国別にみると、中国、韓国、台湾、ベトナム、マレーシア人に次いでタイは第6位となっている。

日系企業の進出の歴史を振り返ると、1980年代後半以降、円高を背景に積極的にタイに進出し、バンコク日本人商工会議所（JCCB）加盟企業数は1985年4月時点の394社から1989年には加盟企業数が急増し696社となった。さらに1994年6月には1,000社の大台に乗り、2009年1月時点では1,300社を突破した。在外日本人商工会議所の加盟企業数を比較すると上海に次いで2位である。JCCB加盟企業を業種別にみると約半数を占めるのが現地製造で、次いで商業・貿易で、ほかにも土木・建設・施工、航空・運輸、金融・保険・証券など進出分野が広範に渡っているのが特徴である

製造業の中でも、自動車関連の進出は顕著である。これは、サリット政権下の1962年に産業投資奨励法を改正し、輸入税、営業税等の優遇措置を盛り込んだ輸入代替産業育成政策、完成車輸入への高関税を賦課したことに対応する外国メーカーの現地生産化（ノックダウン生産）によるものと推察される。

また、1980年代には、前述したプラザ合意以降の円高加速や、東部臨海地域の開発が進められ、当地とバンコクを結ぶ大規模道路の開発や、レムチャバン港の整備、ノンプラライ・ダム建設等一貫したインフラ整備が行われる一方、工業団地を設置し、外資系企業を積極的に誘致した結果、同地域への自動車関連産業の進出が進んだ。

アジア通貨危機以降は、ASEAN域内でのFTAが進展した事が大きく寄与した。先ずAFTA

が2002年1月に電子分野など15分野の域内関税を5%以下に引き下げる措置で、先行6カ国（タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ブルネイ）から実施され、その後、タイとオーストラリアのFTA（TAFTA）が2005年1月に発効し、小型乗用車・ピックアップトラックの関税が即時全廃された。このような動きを受け、トヨタは2004年から世界戦略車としてIMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）の製造を開始、いすゞも2002年に全世界向け輸出車を日本からタイに移管する事を発表するなど、2002年以降に、自動車メーカーの進出が加速し、自動車生産台数は、2003年は前年度比33%増、2004年は前年度比28%増、2005年度は初の100万台超の前年比17%増となる112.5万台まで成長した（2005年度生産台数は2002年度比ほぼ倍）。

2007～2008年には、タイ政府が積極的に推進しているエコカープロジェクト（※1）の投資申請が相次いだ。既に進出しているトヨタ、日産、ホンダ、三菱がBOIから承認を得ており、又、現在未進出であるスズキも投資承認を得た。ただし、昨今の世界同時不況の影響を受け、エコカーへの投資計画は延期が伝えられている。

（※1） エコカープロジェクトとは、燃費20km/l以上、欧州排ガス基準「ユーロ4」のクリア、投資額50億バーツ以上、事業開始以降5年目以降に10万台以上生産するといった条件に当てはまる企業に対し、法人所得税8年と設備・機械の輸入関税を免除するというもの。エコカーをタイ国内で販売した際は、自動車特定消費税を乗用ピックアップよりも3%安い17%に設定している。

図8 自動車メーカー進出動向(2007)

	生産能力				生産台数実績			
	car	pick up	truck	total	国内	輸出	計	稼働率(%)
Toyota	200.0	350.0	-	550.0	264.0	237.8	501.8	91.2
Mitsubishi	50.0	150.0	6.0	206.0	21.2	146.3	167.5	81.3
Isuzu	-	200.0	20.0	220.0	102.7	61.0	163.7	74.5
GM	40.0	120.0	-	160.0	71.2	27.2	98.4	61.5
Ford & Mazda	-	155.0	-	155.0	19.7	115.3	135.0	87.1
Nissan	36.0	98.4	5.0	139.4	41.5	22.1	63.6	45.6
Honda	120.0	-	-	120.0	61.2	80.1	141.3	117.8
Others	48.3	-	28.8	77.1	16.0	0.4	16.4	21.4
	494.3	1,073.4	59.8	1,627.5	597.5	690.2	1,287.7	79.1

（出所） Thai Automotive Institute

## 第三章 進出日系中小企業における共通課題とその対応

### 1. 「ものづくり企業」に対する経営診断プロセス

今回の事業の対象となったタイの進出日系企業は、主に自動車の部品又は下請けなど裾野産業で、日本の得意とする“ものづくり”企業である。診断に際しては、事前に入手した財務諸表からの財務分析を通じて事業の内容を把握した。これは、本格診断に先立ち、行うものであるが、「数字は語る」であり、財務分析ではほぼ企業の現状について仮説を立てる事が可能である。

以下に日本での予備診断、現地での本診断の進め方を説明する。また、事後診断のアンケートの意図も説明する。

#### (1) 予備診断（日本）

事前に現地より入手した、2期分のB/SとP/Lの財務諸表から企業の財務体質を分析する。特に企業の安定性、生産性、成長性、収益性の点から、同業種・同規模の指標と比較し、課題を抽出する。しかし、タイの場合は、このような指標は無いので、日本国内企業を参考指標とすることとした。さらにSWOT分析から対象企業が指摘してきた「課題」が全体の企業経営の中で本筋を外れていないかなどの確認を行う。その上で「課題」に対する提言書を準備して本格診断に臨む。

#### (2) 本格診断・現場診断

財務諸表からの仮説による課題と、企業からの改善要望は“ものづくり”企業においては、概ね現場にポイントがある場合が多い。そのため、経営者との面談後は、現場の課題確認を行う。ポイントは、品質管理、工程管理、在庫管理、従業員動機付け、5S運動、不良品低減活動等多岐にわたる。

現場診断後は、事前に準備した改善提案の修正を行い、経営者に説明を行う。この場合、“こうしなさい”ではなく、自ら“気づいて”もらうことを心がけ、“こう改善したいと考える”と経営者が納得してもらうことが必要である。そのような提言でなければ、真の改善としての継続性がない。

#### (3) 事後診断に先立つアンケート調査の目的

タイも世界的な同時不況の影響を免れることができず、特に日系自動車関連企業の工場縮小、人員削減、黒字化から一転赤字化等想定外の環境変化に陥っている。タイの診断対象5社も大きな影響を受けており、可能な限り世界同時不況に対する改善提案も必要であると考え、事前アンケート調査を実施し、対応策について検討することとした。

## 2. タイ進出日系企業に共通の課題と解決手段

今回の事業対象であるタイ進出日系中小企業5社に対する具体的な提言は、次章に記すが、以下に一般的に考えうるタイでの課題と解決策を「経営からの視点」、「現場からの視点」、「人事・労務からの視点」でまとめて以下に記す。

### (1) 経営に関する課題と解決方法

#### ① 言語に関する問題と対策

タイの公用語はタイ語であるため、英語圏よりも意思の疎通は困難であり、一般的なタイ人にとって、英語を母国語としない多くのアジア圏の人々と同様に、日常における英語の使用は稀である。「外国では英語」との極端な認識を持っている日本人が少なからず見受けられる為、英語を理解しないタイ人とのすれ違いが見られる。タイの公用語はタイ語であるという認識が重要である。

対策：

- \* 日本語能力があるタイ人の採用
- \* 日本本社経由で日本への留学生を採用
- \* 技術を言葉でなく実地で学んでもらうため、日本で研修を実施
- \* 日本人駐在員によるタイ語の習得

通訳を使用する上での注意点は、文化や考え方の違いがあり、日本的な考え方が伝わらず、また、通訳の業務理解度が不足していると伝わらない。このため、分らない事を省略して通訳したり、自分の思い込みで勝手に付け加える通訳もいる。

問題点：

- \* 通訳が一般業務と兼務している場合、他の業務担当者が通訳が自分の都合の良いように言っていると疑心暗鬼になる。
- \* 日本人が通訳とばかり話すため、他の従業員から妬みの対象となる。
- \* 通訳を介すと、全て通訳に知られてしまい、他人に知られたくない内容を伝える手段が無くなってしまう。
- \* プロ意識の低い通訳の場合、通訳業務で得た情報と自分で得た情報を区別できない。
- \* 仕上がり損が減ってきているが、目標に未だ届いていないとの報告を受けた際、「努力しているし、徐々に良い結果も出ているので、今後も頑張ってください」と励ましたつもりが、「努力して仕上がり損を減らしてください」と後半部分だけ通訳され、努力しているのに認めてもらえないという印象を与える場合もあるなど、意図している事が明確に伝わっていない事がある。

対策：

- \* 易しい日本語を使い、回りくどい表現をしない。
- \* 通訳の資質や性格を意識して使い分ける。
- \* 通訳者を場合に応じて使い分ける（業務の理解や相手との利害関係）。
- \* 個人的な話をする場合は、話し相手に通訳者を選ばせる。
- \* 片言でも良いので、タイ語で直接コミュニケーションする努力をする。
- \* 通訳内容が大筋であっているか分るぐらいに、タイ語を勉強する。
- \* 出来ればタイ語を勉強して通訳を使わない。

## ② 経営管理

会社の経理や財務及び労務関係は、J/Vであっても日本人経営者が最終管理することが必要である。日頃からタイ人幹部だけでなく、従業員とも接触しておくことが必要であり、その際、タイ語でコミュニケーションができればベストであろう。日頃から接触していれば、労務関係の問題が出てきても理解が出来、適切な処置を講ずることが出来る。手元管理はしっかり行うことが必要である。

## ③ タイ人は名誉を大切にす

タイでは尊厳に関わるような「やってはいけないこと」の規範がある。人前で怒鳴る、机をたたいて怒る、指差しながら馬鹿にするという事をする、日本人以上に強く反応し大きな問題に発展するケースがある。タイ人の教育も必要であるが、まず、出向してくる日本人の仕事以外の教育(タイの文化などの認識)を十分行う必要がある。

事例：能力に応じた降格が出来ない

タイでは、降格や減俸は非常に稀なことで、通常は毎年昇給することが常識となっている。タイ人スタッフも、降格などは常識では考えられないと思っている風潮がある。そのような中で、個人の能力が無いからと判断して、賃金を下げると、大きな問題が生じる事となる。この場合、逆恨みして訴えられる可能性もある為、対応には配慮していく事が望ましい。

## ④ タイ人のリーダーシップ

タイ人が考える好ましいリーダーとは「お父さんのような人」、または「親分」であることが多い。人への施しを慈悲の心を持って行い、日常の仕事は思いやりを持って部下に指示し、時には部下の行動を妨げないように遠慮したり、積極的に成功するための支援を惜しまない。成功したら積極的に褒め、言葉や態度によって部下のやる気をなくしたり、傷つけたりしない。必要なときは、率先垂範して行るのがリーダーで

あると考えている。

日本人経営者は、タイ人を使うときにはこのような考えを持っていることを意識しておく必要がある。

#### ⑤ タイ人の価値観を理解しておくこと

タイ人の行動規範になっている価値観は「仏教の教えにのっとった判断基準」と「それを体現している国王への崇拜」、そして「いい意味での個人主義」の三つからなっていると考えて良い。タイ語で言うバラミー（布施）、ブーンクン（慈悲・徳）、ナジャイ（思いやり）、クレンジャイ（遠慮）、ハイキアット（賞賛）、ノイジャイ（傷つく）、トートイ（挫く）など、仏教をベースにした人間としての価値観を持つ。

この価値観が、例えば、お金を借りに来た時の対応と返済の考え方に表れる。少し馴染んでくると必ず「お金を貸してくれ」といつてくる従業員がいる。そのときは、断ることが必要である。もし貸してしまうと、決して貸したと思わないことである。何故なら相手は貰ったと考えているからで、これもタイの文化である。

#### ⑥ 不況克服のためのモチベーション向上努力

このような不況下では、企業体力の堅持の為、企業がマンネリになっていないか考え、従業員のやる気を維持させ、チームワークで乗り切る。そのためには経営者トップの率先垂範がより求められる。営業の拡大、購買の原価低減、生産性向上、在庫の極小化、社内のあらゆる部門の合理化・効率化等、会社を維持し向上させるあらゆることを再検討すること。また、常に停滞せず、企業を動かしていくエネルギーを失わないことが、より求められる。

#### ⑦ 資金繰りに関する問題と対応

資金繰りに関する具体的な内容は、「タイ国内の銀行からの融資が受けられない」ことに集約される。必要とされる資金は「運転資金」、「原材料の購入資金」、「生産増に対する追加投資資金」、「先行投資資金」などであるが、どれも資金調達の必要性があったにもかかわらず、タイ国内の銀行からの借入融資が受けられない事が多い。

対策：

- \* 知人・友人からの借入。
- \* 在タイ日系銀行から融資を受ける。ただし、日本の親会社保証が必要。
- \* 日本の中小企業金融公庫から親会社に対して融資してもらい、その資金を親会社から借り入れる。

#### ⑧ 人材確保に関する問題と対策

特にタイでは、優秀な人材確保が難しい。

#### 事例：営業スタッフの問題

営業スタッフとして新卒(大学)男子8名を雇用したが、1年以内に6名が依願退職した。営業スタッフには「市場を開拓する」というテーマを与え活動させていたが、結局徒労に終わった。日本的な手法での市場開拓(企業訪問)に対する理解は乏しく、意欲は見られない。与えられた作業に関しては、親切丁寧に教えればまずまずの及第点で作業できるが、企画力・創造性などの点での能力は極めて劣り、使いものになる営業員の獲得が非常に困難である。

#### 事例：経理スタッフの問題

財務諸表の作成能力を有する人材については高給で雇用は難しい(人材がない)。中程度の能力を有する人材(会計業務経験者)でも、「算数能力」が極めて劣り、信用できない。そのため、経理業務は会計事務所に丸投げしている。

#### 対策：

優秀な人材確保に関しては、期待しすぎることは避けて、採用後に「教育する」ことを念頭において採用すべきである。また、教育に関しては、焦らず・怒らず・気長に取り組むぐらいで丁度良い。教育は「OJT」が最も効果的と考える。

## (2) 生産現場で発生する課題と解決方法

### ① 会社として技術の蓄積・維持

タイの労働市場は、日本に比べて流動的で、ジョブホッピングが盛んである。せっかく教えたノウハウを会社の中にどのように蓄積・維持していくかが重要な課題となる。

#### 対策：

\* 文書化して会社に残すこと

\* OJTで指導を受けたら、指導内容を報告書に纏め、会社に残す様、指導する。

\* 座学、セミナー研修を受けたら、報告書に纏めさせ、会社に残す様にする。優秀な報告書や、実績を上げた者は、相応の評価を行い、待遇面を良くすること。

これらは、労務面では当たり前のことであるが、中小の製造業では特に意識して、各技術に数段階の技術難易度レベルを明記し、公表することなどを考える。評価は、タイ人上司にも、公開し公平に行わせることで、レベルに見合う報酬を与える工夫が必要となる。

また、日系の同業他社企業の労務担当者として、この種の問題を話が出来るようにしておき、情報交換を行うこと。お互いに引き抜きは行わないことなど、紳士協定のような関係構築にも常に心がけることが必要になってくる。

## ② 問題事例：自動車部品製造業のケース

操業に先立ち、知り合いの紹介で5名の技術者を採用したが、工業大学を卒業して間が無く「即戦力」には程遠い人材であった。タイ人技術者は、工業大学出身また同程度の経験年数の日本人技術者と比べると、本人の資質にもよるが、基本的な能力が想定に満たなかったため、採用当時は全く戦力にならず、むしろ仕事の邪魔であり、日本人と同じ感覚でいると必ず失望することになる。ただし、こちらからの要求レベルが高いのか、また、給与条件が恵まれた就職先が見つかったのか、すぐに辞めてしまう技術者も多かったが、現在残っている2名の技術者は、今では会社には不可欠な存在となっている。

事例からの反省点：

- \*最初から優秀な人材はいないと考えたほうが良い。
- \*優秀な人材は、自社で若干の犠牲は払いながらも辛抱強く「教育」していくという覚悟が必要である。

## ③ 原料確保に関する問題と対応

原材料の確保の問題は、「現地調達が困難」に集約される。具体的には、「規格が異なる」、「タイの材料を確保したが品質に不満足」などが挙げられ、結果としてコストをかけて日本より購入するケースも多い。また、そもそも「タイ国内に原料が存在しない」事もあり、輸入に頼らざるを得ないケースもある。

対策：

- \*日本で調達し、大量発注することでコストを抑えた。
- \*製造予定の製品設計を入手できる材料にあわせる。
- \*日本からの材料購入には、時間がかかり遅れることがあるので、多少在庫が増えるが早期購入を心がける。

## (3) 人事管理面の共通課題と解決手段

### ① 昇進と転職と給料に関する問題

どんなに目をかけていても、他の同僚より一歩でも昇進が遅れ、給料が低いと転職を考える。企業によっては「当社はタイのための教育機関か？」と思うような事態も想定される。

理由の第一は「給料の不満」、第二は「職場の人間関係」、第三は「処遇の不満」である。また、タイは基本的には年功序列社会であるが、若手層では転職も多いため“転職を伴う年功序列制度”と割り切って、急にやめられても心配しないように、人材育成を通じた技能・技術・能力の底上げを行っておくことが必要である。

また、従業員定着のための持ち家制度やモチベーション向上のための表彰制度など、色々試みて見る必要がある。

## ② 権限と責任を明確にしておくこと

タイ人幹部の中で、業務を積極的に推進する者とそうでない者が出てくる場合がある。また、自分の責任・権限の範囲を超えて実施する者、範囲を自ら縮小して過ごす者等が出る場合が多い。タイ人は誤りを認めたがらない、あるいは責任逃れをするのが上手な場合が多い。

対応としては、仕事を全て洗い出し、文章化して、責任と権限を明確にすることにより、効果があったとするケースが多い。書類に責任範囲を書いておくと、何かでもめたときに、その書類が役に立つことになり、効果がある事がある。

## ③ 就業規則違反に対する制度の甘さ

遅刻・早退・業務時間内の居眠り、会社設備（パソコンや文房具）の私物化など、勤務態度に問題がある従業員を解雇したいと考え、労働局へ電話相談した。

労働局担当者からは、「もし、厳しい措置をとりたい場合は、警告書を発行して忠告すれば良い。」というアドバイスを受けたが、「その程度のことは、深刻に考えことを大きくしないように。」との意見も受けた。労働局の立場は、被雇用者に対し極度に寛容であると感じた。また、弁護士に警告書の内容について相談したところ「規則違反をした日時・場所・内容を詳しく示して、本人の同意を得るサインが必要である。」「一回目の警告書発行から、1年以内に同じ違反内容で就業規則違反をした場合にのみ解雇できる。」と説明され、制度自体も被雇用者にとって非常に寛容になっていると感じた。

就業規則は、その内容を従業員に周知徹底することになっている為、極めて悪質な就業違反に対しては、毅然たる態度で臨むことが重要である。ただし、警告文は最低3回は必要であり、1回目から徐々に厳しく指導していき、他の従業員にもその旨を明確にしておく工夫も、社内の規律を守る点で必要と考える。一方で、タイの法律で就業規則の扱いは定められていることであるが、法規則そのものが労働者に加担していると容易に考えるのは、単なる経営側の甘えととられかねない。日本とは労働習慣が異なることを再認識する必要がある。また、解雇についても、解雇補償金を支払って正当に解雇する手段が労働者保護法に定められており、ガイドラインに沿って従業員を解雇することが可能である。

## 第IV章 進出日系中小企業への提言事例

提言事例について	21
事例 1 与信管理	22
事例 2 日本版 SOX 法	32
事例 3 販売増減に見合った生産	37
事例 4 人材の定着手法	39
事例 5 QCサークルの進め方	41
事例 6 不良品再発防止の設定	43
事例 7 標準時間の設定	45
事例 8 財務状況の設定	48

## 提言事例について

前述の通り、タイにおける今回の診断事業においては、製造業の対象 5 社に対して、原則として、本診断、事後診断の 2 度の診断を実施した。この内、最初の本診断においては、事前に提出された財務諸表に基づく経営分析及び収益改善計画案を企業側に手交・説明した。また、診断後にはポイントとなる経営課題への改善提案を文書で手交し、必要に応じて、事後にその拡充版を対象企業宛に送付した。

これらの財務分析や改善提案は、各企業の製造品種、事業内容、財務状況等の問題に具体的に対応するものであり、そのままの形での公開には馴染まないものであるとも言えるが、一般の海外進出日系企業の参考になるとと思われる汎用的な内容も多く含まれている。

本章は、主に本診断において、各企業に提出された改善提案の内、企業情報、財務分析及び企業固有の問題に関わる部分を除き、海外進出日系企業一般の参考になるとと思われる項目を抜粋して、編集したものである。実際の診断における提言からの抜粋である為、項目によって濃淡があり一部重複する内容もあるが、中小企業診断における提言の実例として参考に供する。

企業各位におかれては、自社内で改善の必要を認める項目につき、それぞれの提言に示される改善のための基本方針や具体的手法を参照され、採用できるものがあれば、お役に立てて頂ければ幸いである。

なお、財務分析と、これに基く収益改善計画（最終的には企業側との相談により作成）を作成した診断企業もあり、ここには一切例示していないが、実際の中小企業診断においては、重要な柱の 1 つである。その手法や意味合いにおいては、参考資料 2 の「中小企業診断手法の概略」を参照されたい。

## 事例1 与信管理

与信管理を考える場合、第一線の販売部隊の情報収集能力にかかっている。常に問題意識を持って顧客に接していることが先ずは要求される。したがって営業員の教育が大切となる。

与信管理は先ず、前兆となる噂を良く情報管理することから始めなければならない。ここでは企業の格付けや管理方法を提案するが、それも販売部門や管理部門の問題意識があって機能するものである。従って、どの様な噂にアンテナを張っていればよいのか、以下に例を数点挙げる。

- \* 最近定時の支払いが遅れるようになった
- \* 有能な社員が辞めた
- \* 最近安値受注をしている(赤字承知の受注)
- \* 会社に長く在籍していた経理担当者が辞めた
- \* 手形のジャンプを頼みに得意先を回っている
- \* 訪問するたびに内部が暗い感じがする

### (1) タイ国のカントリー・リスク

1998年のタイ発通貨危機は記憶に新しいところである。2008年度もアメリカのサブプライム問題や中国のバブル崩壊の予兆など極めて、不安定な状況にあるといえる。前回の通貨危機の教訓から、流動資産(預金など)の通貨配分を分散していくことが好ましい。例えばパーツ、米国ドル、ユーロ、香港ドル、円など分散することである。

タイは政情不安の影響もあり、独立行政法人日本貿易保険では、タイの国別格付けをA~Hの内、平均的なリスクである「D」と位置づけており、インドと同じ格付けとなっている(因みに、中国は「C:僅かなリスク」、ベトナムは「E:高いリスク」)。このリスク表は、日系企業が海外と取引する際の参考として利用される。

※ 独立行政法人日本貿易保険 Web サイト参照ページは、以下の通り。

[http://nexi.go.jp/insurence/ins\\_bairitu/ins\\_frame.html](http://nexi.go.jp/insurence/ins_bairitu/ins_frame.html)

### (2) 日本人がタイで陥りやすい取引の誤り

#### ① 取引先を調査しない:

取引先からの紹介であったり、また、会社案内やホームページが立派で、取引先を信用して取引を開始したが、支払期日が過ぎても支払いがない。調べてみると、相手は倒産していたというケースもある。このケースでは、信用調査レポートを取得するなどしていれば避けられたことであり、未公開の外国企業の信用調査を行わないというのは、いつ事故にあっても不思議ではないということである。

② 取引先を信頼しすぎる：

家族ぐるみの付き合いは信頼の証ではない。ましてや、日本人同士でも相手が本当に信頼できるかどうかを見抜くのは至難の業である。外国人であれば、なおさら難しいに決まっている。

③ 契約書がない：

契約は口頭でも成立するが、クレームやトラブルが発生したときに厄介な事になる。確かに、中国のように法治国家というよりも、人治国家と呼んだほうが良い国もあり、また、契約書を交わしても守られないことが多いのも事実である。しかし、契約書さえも存在しなければ、債権者としての権利はさらに弱いものになる。また、重要な事は、契約書は相手の国の国語(タイ語)でなく、共通の外国語である英語で交わす事が重要である。

④ 支払い条件の変更依頼に安易に応じる：

初めての取引先に対して、後払いする企業は殆んどないが、数年間の実績に基づき、取引先を信用して後払いの送金決済をして済ますケースがある。これは営業担当者との信託担当者と同じ場合、同じ部門に属する場合に良く見られるが、実績を要求される営業担当者にとって、実績ある顧客からの支払い条件の変更を断ることは非常に難しい。

### (3) 与信管理の効果的測定値

① Day Sales Outstanding (売掛金の回収期間 DSO)

タイの欧米企業の Credit Manager は、与信管理で評価されており、その評価基準が DSO である。日本の「売上債権回転率」に酷似するが、これは売上手形を含む売上債権の売上高に対する回転率であるが、DSO は売掛金の回収日数を表したものである。この DSO を短縮するのが Credit Manager の重要な任務となっている。

業種によって違うが、日系企業の平均が 50 日～60 日に対して、欧米企業は 40 日～50 日となっている。

② 90 日以上を徹底して減らす

売掛金を支払い期日から遅延期間で分類した一覧表を Aging Analysis という。通常は「30 日未満」、「60 日未満」、「90 日未満」、「90 日以上」の 4 分類で管理しており、90 日以上の遅延再建を 1%以下にする。

③ 不良債権比率

売上高の 1%以下であるかどうかを与信管理の効率性の目安とするが、利益率の低い業種では 0.1%以下を目標としているケースもある。

上記 3 点を確認いただきたい。3 つの数字が目標値より優れているなら与信管理はうまく行っており、乖離しているならば、与信の限度額や方針など見直す必要がある。

#### (4) 新規の顧客に対する与信取引申請書

新規に取引する場合、取引先に記入してもらう（取引先に聞いて自社で記入する）のが、Credit Application(与信取引申請書)である。これは取引先を審査するツールとして重要である。

図9 与信取引申請書の記載項目

①正式社名	⑤登記上の住所	⑨オーナー・経営者・パートナー・株主の名前、住所、電話、FAX番号	⑬財務諸表の有無
②所在地	⑥担当者名、部署、役職	⑩銀行名、所在地、電話・FAX番号、電子メールアドレス、口座番号	⑭財務情報
③トレードネーム	⑦購買担当者	⑪トレード・レファレンスの企業名、担当者名、所在地、電話・FAX番号、電子メールアドレス	⑮与信取引額
④企業形態	⑧電話・FAX番号、電子メールアドレス	⑫商品・サービス名	⑯月間平均購買額

#### APPLICATION FOR CREDIT

Application is hereby made for the extension of credit:

#### Name of Business(Bill Address)

Company name		Trade Name	
Mailing Address		Country	
Registered Address			
Phone:	FAX:	URL:	
Company Registration Number			

#### Ship to Location

Street	
City, State, Zip	
From Business of	
SS# Of Owner & Date of Birth(if other than Corporation)	

Owners' Names	
CEO Name:	CEO Address
Shareholders Name	Shareholders address
Length Of Time Company Has Been in Business	

**Payables**

Person To contact	Title	Phone	E-mail
Bank Name	Branch	Address	
Bank Contact	Title	Phone	E-mail
Bank Account No:			

**Trade Reference : (Minimum of 3 are Requested)**

Supplier	Contact Person	FAX Number	E-mail Address
A.			
B.			
C.			

I hereby represent that I am authorized to submit this application on behalf of the customer named above, and that the information provided is for the purpose of obtaining credit and is warranted to be true. I/We hereby authorize THE ( ) CO. to investigate the references listed pertaining to my/our credit and financial responsibility, It is agreed and understood that all necessary.

Collection and legal expenses and interest( at % per year or state maximum) may be charged to debtor in the event of default of failure to pay for goods sold and delivered. I/we further represent that the customer applying for credit has the financial ability and willingness to pay all invoices with established terms.

By:	Date:
By:	Date:

**Payable Information:**

(Chain Account) Unit Manager	Phone:	E-mail
------------------------------	--------	--------

District Manager:	Title	Phone	E-mail
District Office Address		Phone	E-mail
(Non-Profit Account)Funding Agency:			
Agency Address( City ,State, Zip)			
Agency Contact(Name, Title, Phone, E-mail)			

### Purchasing

The following individuals will be placing orders:					
Placing orders on our behalf is deemed authorized: <b>Signature</b>					
Are Purchase Orders required to charge your account?	Yes		No		
Delivery Document is the invoice. Is this sufficient?	Yes		No		
How many copies of the invoice do you required?	1	2	3	4	5
Is special billing or vouchering required?	Yes		No		
(If " Yes" ,please describe and attach sample of required form)					

### Salesperson:

Type of Account		
Description of General Condition of Premises:		
Premises are: OWNED RENTED CONCESSION		
How was account acquired?	Recommended Credit	Applied Credit Amount
Account Executive' s Name:	Salesperson	
Average Monthly Sales Amount (Forecast)		

### Company Basic Information

Sales (mm/yy)	\$ ( )	Profit (mm/yy)	\$ ( )
	\$ ( )		\$ ( )
	\$ ( )		\$ ( )
Employees#			
Net worth:			
Financial Statements Attached			Yes/No

Additional individuals may be added or charged with a FAX communication signed by an officer of the company.

#### (5) Trade reference の実施

タイ国日本人会及び邦銀を通じての取引照会、企業紹介による信用調査を実施する。

##### ① 日系サプライヤー同士の情報ネットワークを作る

サプライヤーが同業であれば競合企業ということで、情報の共有は難しいかもしれないが、ネットワークを作る努力をしておくことは、タイ企業と付き合いときの共同利益にもなる。例えば日系サプライヤーA社が、タイローカル系バイヤーBと新規取引をする場合、取引先である日系サプライヤー（同業でないことが条件だが）を紹介してもらえるか確認することが有効である。Trade Reference を3~5社に行うことで、支払いのトレンドを掴むことができる。Credit Policy で「最低3社に照会する」と定めている外資系企業（欧米企業）が多い。

② 日本国内では、①の様なケースはほとんど無く、審査部や与信管理担当部門が、他社からの取引の照会に応じることはない。しかし、タイなど海外に展開する企業は同じ課題を抱えているわけであるから、積極的にネットワークを利用すべきである。出来れば、「商品・サービス、与信残高、債務保証と担保、取引金額、遅延期間と金額、小切手の情報、支払条件、取引年数、資本関係、最高与信高、回収代行依頼の有無、財務諸表入手の有無」等の情報が入手できれば、有効である。勿論、この中には秘密保持に関する情報もあり、他社が開示してくれるのは難しいと思われるが、大きな損失を被らないためにも、日頃から入手努力を怠らないことが必要である。

Trade Reference の実施のメリットをまとめると、以下の通りとなる。

- \* 財務情報の非公開企業でも支払い能力が分かる
- \* 与信限度額設定の目安になる
- \* 顧客の支払いについて定性的な情報が入手できる

#### (6) 取引先の格付け

顧客を格付けするに当たっての総合評点の方法は、全世界共通で4段階である。評点1は最も与信リスクが低く、評点4は最も与信リスクが高いことを意味する。

次の4項目を基本にして決めており、各社においても与信格付けを作成されることをお勧めする。

ポイント1: Payment (支払いぶり)

ポイント2: Financial Information(財務内容)

ポイント3: History(社歴)

ポイント 4 : Management (経営陣の実績)

① 格付けの定義

<b>1 : High 以下の諸条件が満たされている</b>	
支払いぶり	優良：いかなる遅延に関しても適切な理由あり
財務内容	財務諸表の定期的提出 通常 2~3 年分の財務諸表 健全な財務状態、業績上向き
社歴	設立後最低 1 年、3 年以上が望ましい
経営陣の実績	経営のあらゆる面での経験豊富 経営上の失敗や問題となる違法行為なし
<b>2 : Good 以下の諸条件がほとんど満たされている</b>	
支払いぶり	基本的に良好：遅延に関して適切な説明がある
財務内容	財務諸表の提出、安定した財務状態。業績良好
社歴	他条件が満たされていれば最低年数は特になし
経営陣の実績	所有者の経歴が明確 新会社の場合、過去にその産業（業界）内での経験 もしくは、前ビジネスを成功させた経験がある
<b>3 : Fair 信用し得るが、以下好ましくない諸条件、考慮の必要あり</b>	
支払いぶり	過度の遅延
財務内容	財務諸表の提出、財務状態不安定 キャッシュフローの停滞、過度の借入金
社歴	所有者（オーナー）の経歴が明確
経営陣の実績	十分な経験またはその産業における経験欠如の可能性 経営の失敗や、経営上問題となる違法行為などによる影響を考慮する必要がある
<b>4 : Limited より以上の危険あり、信用度に問題</b>	
支払いぶり	慢性のものを含めた過度の遅延
財務内容	財務諸表の提出、財務状態不安定 より以上の損失と借入金
社歴	所有者の経歴が明確
経営陣の実績	十分な経験またはその産業における経験欠如の可能性。 経営の失敗や、経営上問題となる違法行為などによる影響を考慮する必要がある

出所：東京商工リサーチ

日本国内でも同じであるが、タイでは取引先の財務情報が入手できず、調査会社の

レポートにも格付けがなかったりすることはよくある。調査会社に財務情報を提出しない場合は、その企業の財務内容があまり芳しくないと考えるのが一般的である。

## ② 財務内容の判断方法

会計士や診断士の行う専門的な企業診断分析方法以外に、与信管理の点からみた判断基準を提示しておきたい

ポイント1：2期以上の財務諸表があるときは、傾向を見ること

- ・増収増益…理想的なパターン。順調な業績。安定した財務内容
- ・増収減益…成長路線の踊り場。減益の原因が一時的か恒常的か
- ・減収増益…成熟あるいは再建中の企業に多い。新たな成長路線が必要
- ・減収減益…最悪のパターン。危ない企業の前兆。不安定な財務状態

ポイント2：従業員は増加しているか、減少しているか

売上高が減少しているのに従業員が増えているのであれば、固定費の負担が重くなるだけで問題である。従業員数が横ばいか減少して売上が上がっているのであれば、生産性が向上して利益が増加しているはずである。

ポイント3：自己資本は増加しているか、減少しているか

自己資本が増加したことは、その会社の安定度が高くなったことを意味する。さらに、増加の原因が増資などの資本増加なのか、内部留保などの利益の蓄積なのかを見れば、さらに詳しい企業の財務体質が分かる。

ポイント4：流動資産と流動負債のバランス

- ・流動資産 > 流動負債…ある程度の運転資金はある
- ・流動資産 < 流動負債…資金負担が増加している

ポイント5：売掛金回収管理

営業の仕事はキャッシュの入金で終わる。そのため営業担当者は、大まかな数字を常に頭の中で意識していることが重要である。

売り上げ後45日現金化と決めている場合、売上代金未回収分（例えば売り掛金勘定の残高）が100万円あったとし、売上高が7月40万円、6月30万円、5月60万円とする。7月の40万円は全て未回収で31日分残っており、 $100万円 - 40万円 = 60万円$ が未回収になっているが、その内訳は、6月の売上30万円も未回収で、30日分が未だ残っている事となる。残り30万円（ $60万円 - 30万円$ ）は、5月分の売上高60万円の半分であるので、 $31日（暦日数） \times 30 \div 60 = 15.5日$ となる。

これらを合計した76.5日（ $31日 + 30日 + 15.5日$ ）が7月31日時点での代金回収日

数と考えることが出来、45日は守られていないことになる。

## (7) 与信の限度額の決め方

### ① 顧客申請法

顧客が取引を希望する金額を設定する方法である。顧客も自社が支払える範囲での注文を出している前提に立ち（性善説）、顧客の信用度に応じて申請額に対して70%～100%で設定する。ただし、営業面（売上拡大）が優先される傾向があり、非常にリスクが高い設定方法である。

### ② 実績法

既存顧客に対して、過去の取引実績や支払実績に基づいて20～30%の範囲で増減していく方法である。過去の実績に基づいている分、顧客申請法よりはリスクが低い。ただし、取引先の財務状態の急激な悪化などには対応できない。

### ③ 標準評点比較法

自社の顧客の中でモデルとなる企業を決め、その企業に対する与信限度額を基準に、対象企業との評点や社内格付けを比較して、与信限度額を設定する方法である。

### ④ 売掛能力一割法

自社の全売掛金の10～20%を上限に、限度額を設定する方法である。自社の体力を重視するので安全性は高いが、顧客別のリスクが反映されないという欠点がある。また、複数の取引先が危険な状態になった時にリスクが大きくなる。

### ⑤ 自己資本基準法

仮に顧客が債務を払えなくなったとき、顧客が自己資本を取り崩して支払うとすると、どの程度が適切か(可能か)という発想を元に限度額を設定する。

### ⑥ その他

与信の限度額が設定されていない場合は、設定までの繋ぎとして、「上場企業は一律1,000万円、未上場は500万円」というように、荒っぽい方法として利用されている。

## (8) 支払い遅延を見逃さない

債権回収で重要なことは、早い段階で適切な回収手段を講じることである。そのためには販売部隊に、その兆候を見逃さないように教育すべきである。タイでの取引先が支払いを遅延する代表的な兆候は、次の通りである。

### ① 第一段階：連絡頻度の低下、約束破棄、事務所移転通知なし

取引がうまくいっている間は、連絡の頻度も密であり、相手のレスポンスも早い。メールが発達している現在、ASEAN内では同日に、それ以外の時差のある国でも次の日には返事が来るはずである。ところが、支払いが滞るようになると、2～3日立って

も返事が来ない。何回かリマインドしてみると、1週間後ぐらいに1~2行の短いメールが帰ってくるようになる。これは顧客の中における貴社の重要性が低下している証拠であるため、定期的に顧客を調査することが重要である。

② 第二段階：支払条件変更、請求書再発行の依頼、値引き要請

このなかで注意すべきは、支払い条件変更依頼である。これに応じたために債権回収不可能に陥ったケースが多い。これは、取引先のキャッシュフローが厳しいために、支払いを遅らせたという事情が多いからである。請求書再発行の依頼は、典型的な支払い引き伸ばし的手段と考え、注意を要する。なかには本当に資料紛失したケースもあるが、こうした軽微の兆候を見逃さずに、早い段階で情報を収集する。

③ 第三段階：支払い遅延、注文量の急激な変化

遅延期間が数日であっても要注意と考える。初めから支払期日より遅れて支払う顧客の場合は、その期間が長期化する兆候があり、対策を講じないと危険である。たとえ数日の遅延でも甘い顔を見せずに、決済条件を厳しくしたり、近い取引でペナルティを課したりすることも考慮する。注文量の変化は、注文量が急激に増加した場合は、特に危険である。貴社の製品を市場で安く売り捌き、現金に代えるケースもある。あくまでも与信限度内の額に納まるように、取引を制限していくことがリスク管理につながる。

④ 第四段階：格付け低下、回収代行、新しい担保設定、訴訟や判決

顧客に新たな担保が設定されたというのは、債権者が再建保全措置をとったことを示す。しかも、債権者は金融機関でなく、一般の事業会社だとしたら、状況は厳しいと考えるべきである。

⑤ 第五段階：苦しい言い訳、支払い約束の書面化への抵抗

代表的な言い訳は、「顧客からお金を回収できないので支払えない」というものである。この段階では、信用調査レポートに「NSF：Non-Sufficient Fund」（残高不足）の記載が目立つようになる。これは小切手が現金化できず、決済できなかった可能性があり、「債権額を半額にして欲しい」「60回払いで支払いたい」などの、とんでもない提案が出る場合がある。提案の背景には、顧客の厳しい財政事情がある。また、仮にこうした提案を受け入れる場合は、必ず書面作成をしておくことが必要であり、後に、法廷で争う場合の重要な証拠として、必要となる。

⑥ 第六段階：再計画した支払計画の不履行

第五段階で再計画した支払計画が履行されないとすると、深刻な事態である。債権者は破綻しているか、近い将来、何らかの形で倒産すると考えられるため、弁護士を通じて、債権回収を図る、債権保全処置をとる、訴訟を起こす、強制執行にかけるなどの手段を講じる必要がある。

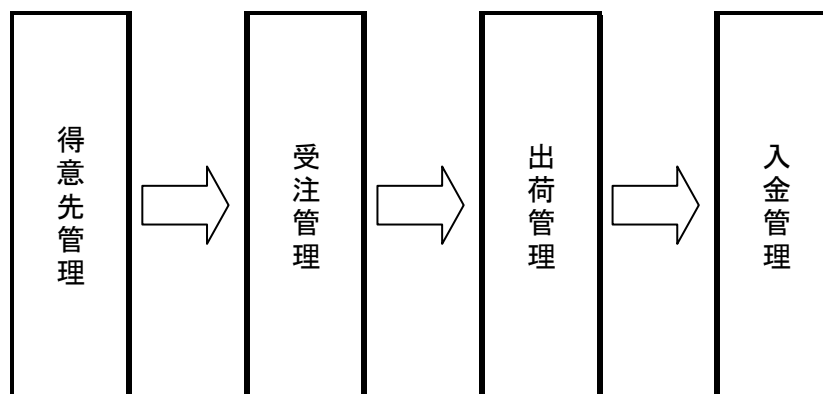
## 事例2 日本版 SOX 法

日本版 SOX 法という呼び名は俗称で、実際には証券取引法の抜本改正である「金融商品取引法」の一部規定がこれに該当する。有価証券報告書を提出しなければならない会社のうち、金融商品取引所に上場している有価証券の発行者である会社その他の政令で定めるものは、事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類、その他の情報の適正性を確保するために、必要な体制について評価した報告書（内部統制報告書）を有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出しなければならない（第 24 条の 4 の 4）。また、内部統制報告書には、「公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければならないこととする」と定めている。

### (1) 管理業務

企業の活動は、販売活動、購買活動（仕入れ）、固定資産管理活動、投資活動など様々な活動に分類できる。当該企業は、原料の仕入れによる購買管理と製造された製品の販売活動を行っている。購買管理と販売管理に係わる内部統制は、財務諸表の金額について信頼性を確保する上で重要な業務である。ここでは、購買管理と販売管理の管理業務毎に具体的なリスクと対策についての例を示す。

### (2) 販売管理業務



#### ① 得意先管理業務

得意先管理は、商取引を行うために商品を販売する相手先（得意先）の情報を入手し、得意先を選定し管理する業務であり、得意先の財務状況や事業内容、自社で設定した与信限度額に基づいて取引先を選定し管理する。得意先管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \* 支払能力以上の商品を出荷してしまい、代金が回収できなくなるリスク
- \* 不適切な相手と不法行為等の取引に係わってしまうリスク

また、得意先管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

- \* 信用調査の実施：信用調査機関、データベース等を利用し、最新の財務状況などを把握し、取引開始後も定期的に状況を確認する。
- \* 取引条件の設定：支払条件、納期、品質保証などの取引条件を設定し、契約書に明記する。
- \* 与信限度額の設定：財務状況等を考慮した上、与信限度額（取引限度額）を設定し、定期的に見直す。

## ② 受注管理業務

受注管理業務は、得意先から受注を受け付ける業務であり、受注管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \* 与信限度額を超えた受注を受け付けてしまうリスク
- \* 在庫数量が不足しているにも関わらず、受注を受け付けてしまうリスク
- \* 注文内容を取り違え、納期、金額、数量、場所など適切な納入がなされないリスク

また、受注管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

- \* 与信限度額の確認：取引を行う場合には、与信限度額を確認する。または、与信限度額を超えた取引については、警告の表示、エラーとなるシステムを構築する。
- \* 商品在庫の照合：受注時に、商品在庫の照合を行う。または、商品在庫の引き落としや照合を行えるシステムを構築する。
- \* 上位者の承認：一定以上の受注に関しては、上位者が承認する仕組みとし、内容の妥当性や数量などの受注や処理内容を確認する。
- \* 追跡：注文書の入手や注文請書の発行など受注内容の記録を残し、追跡できるようにする。

## ③ 出荷管理業務

出荷管理業務は、受注した商品を納品する業務であり、出荷管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \* 注文と異なる商品を出荷してしまうリスク
- \* 注文と異なる場所に納品してしまうリスク
- \* 注文と異なる時期に納品されるリスク
- \* 納期が過ぎても出荷されないリスク

また、出荷管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

- \* 出荷伝票の確認：出荷情報が記載された伝票と出荷物の内容を照合する。
- \* 情報システムの活用：受注情報から、出荷予定表や出荷指示書を作成する情報システムを構築する。

#### ④ 入金管理業務

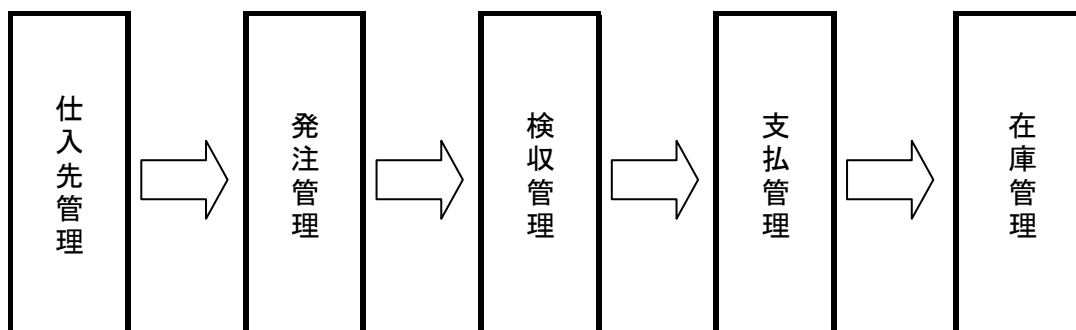
入金管理業務は、納品した商品について請求書を発行し、代金を回収する業務であり、入金管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \* 売上が正しく計上されないリスク
- \* 納品と異なる請求書が発行されるリスク
- \* 入金が行われず回収不能となるリスク
- \* 入金情報が会計記録に反映されないリスク
- \* 横領されるリスク
- \* 異なる金額が入金されるリスク

また、入金管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

- \* 売上計上の徹底：出荷伝票、納品書等により売上計上を徹底する。
- \* 請求書の照合：受注情報、出荷情報等と納品書と照合する。
- \* 預金残高の照合：預金通帳残高と会計記録を定期的に照合する。
- \* 入金の照合：入金予定表と入金額の突合せを行う。
- \* 現金回収のルール：原則として現金回収は行わないようにする。ただし、現金回収の場合は、1人で行わないルールを設定する。
- \* 定期的な調査：定期的に売上の調査を行い、請求漏れや入金期日が過ぎているものを見つけ対応する。

### (3) 購買管理業務



#### ① 仕入先管理業務

仕入先管理は、商取引を行うために商品を購入する相手先（仕入先）の情報を入手

し、仕入先を選定、管理する業務であり、仕入先の財務状況や商品提供能力に基づいて仕入先を選定し、管理する。仕入先管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \*商品の供給能力がない相手を選定してしまうリスク
- \*不適切な相手と不法行為等の取引に係わってしまうリスク
- \*過度な依存により、または、仕入先の事情により商品を調達できなくなるリスク
- \*仕入先と癒着が起きるリスク

また、仕入先管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

- \*信用調査の実施：信用調査機関、データベース等を利用し、最新の財務状況などを把握し、取引開始後も定期的に状況を確認するとともに、仕入先を訪問し、商品供給能力を把握する。
- \*契約書の締結：契約書に契約期間、支払条件、納期、品質保証など取引条件や義務を明記する。
- \*業者選定の基準設定：相見積もりを行うなど業者選定の基準を設定し、透明性を確保する。
- \*依存度管理：調達率管理表などにより依存率の把握と対策を検討する。

## ② 発注管理業務

発注管理は、仕入先に対して注文を行う業務であり、発注管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \*過剰発注や不十分な発注が行われるリスク
- \*発注漏れや誤発注など適切に行われないリスク
- \*品質が悪いものや価格が高いものを発注するリスク
- \*個人利用やキャッシュバックを目的とした不適切な発注のリスク

また、発注管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

- \*発注書の承認：上位者からの承認をえる。
- \*計画との差異：販売計画や購買計画と、発注数量、在庫数量を比較検討する。
- \*人事ローテーション：人事ローテーション（異動）を定期的に行う。

## ③ 検収管理業務

検収管理業務は、納入された商品を確認する業務であり、検収管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

- \*誤納品を受け入れてしまうリスク

\* 返品すべき商品が放置されるリスク

また、検収管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある

\* 発注書との照合：発注書と現品の内容を照合する。

\* 返品ルールの確立：ルールを策定し、マニュアルの作成や、返品保管場所を設ける。

#### ④ 支払管理業務

支払管理業務は、仕入先に代金の支払いをする業務であり、支払管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

\* 納品による仕入れが計上されないリスク

\* 発注金額と異なる金額を支払うリスク

\* 発注していない商品の請求に対して代金を支払うリスク

\* 発注先を間違えて支払うリスク

また、支払管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある

\* 照合作業：請求書と発注データや検収データと照合する。

\* 上位者の承認：仕入計上処理の上位者による承認を行う。

\* 支払ルールの確立：二重支払を防止するために請求書に済印や穴を空ける。

#### ⑤ 在庫管理業務

在庫管理業務は、商品や資材を適切に保管する業務である。在庫管理業務におけるリスクは以下のものが考えられる。

\* 在庫品が紛失してしまうリスク

\* 在庫数量が不足し販売機会を逃すリスク

\* 在庫商品の品質が劣化するリスク

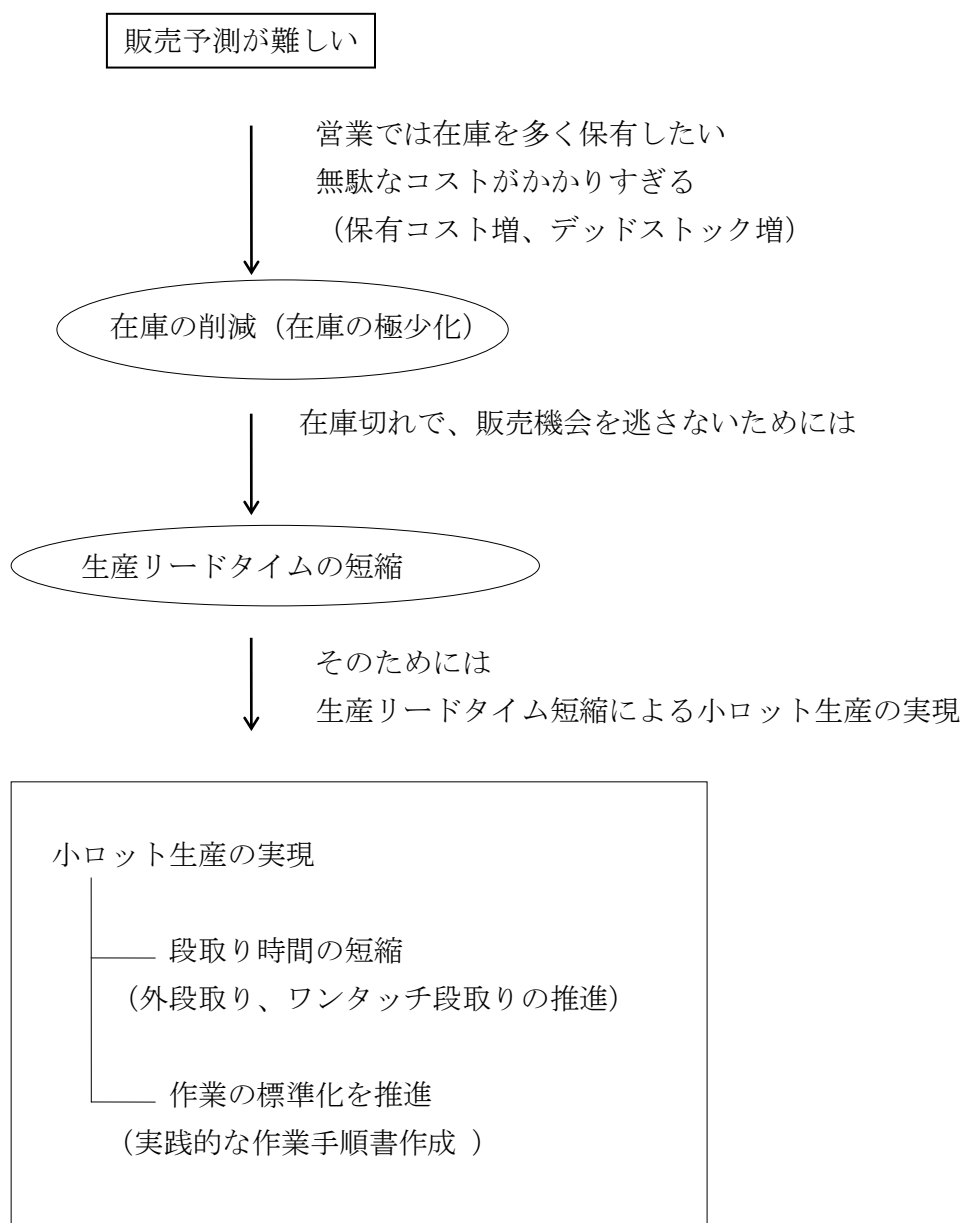
また、在庫管理業務におけるリスクを回避する統制活動としては以下のものがある。

\* 棚卸しと差異分析：定期的な実施棚卸しを行い、数量と品質を確認し、差異があれば原因調査する。

\* 入退室管理の強化：保管倉庫への入退室制限や入退室の記録をとる。

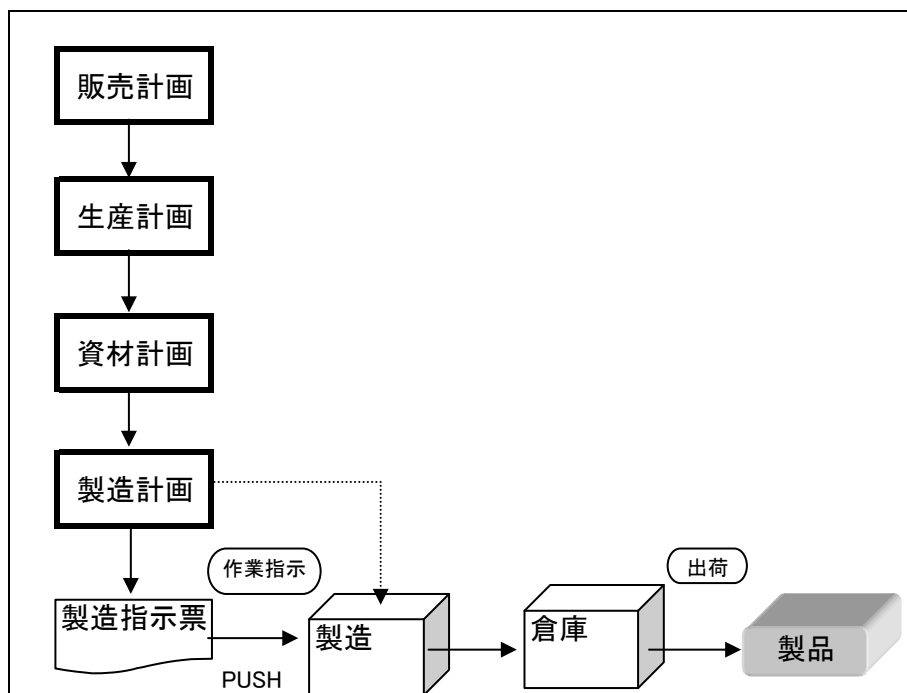
\* 評価の実施：商品在庫評価ルールを作成し、評価減を実施する。

### 事例3 販売増減に見合った生産



当該企業の生産形態は、図 10 のように日本の本社から販売計画が立案され、タイで生産が行われる。このため、販売計画そのものの精度を向上させることが必要であるが、現実的には難しい面がある。そこで、在庫切れを防止し、販売機会を逃さないようにしつつ、適正在庫を保有し、利益を向上させるには、生産リードタイムを短縮させることが有効である。そのためには、小ロット生産の実現を図るための段取り時間の短縮を行うことや、作業の標準化を図ることが有効な方策である。また、材料費を削減するために、現在の購買ルートの見直しや外注先の選別などを製品の品質を低下させないように取り組む必要がある。

図 10 販売から製造へのフロー



生産リードタイムを短縮する方策としては、段取りを効率よく行うことで作業時間を短縮でき、小ロット化を実現できる要素となる。段取りの考え方は、内段取りから外段取り、シングル段取りからワンタッチ段取りへと移行することである。内段取りとは、機械を止めて行わなければならない作業であり、外段取りとは、機械を止めなくても実施できる事前準備作業である。段取り時間が10分以内のものをシングル段取りといい、極限まで短縮したのをワンタッチ段取りという。

改善方策としては、段取り作業を外段取りと内段取りに分けて段取り作業を分析し、できるだけ外段取り作業の比率を増やし、内段取りの時間を極限まで短縮する。



他に、位置決めや、作業を手助けする治具を導入することも効果的である。治具を導入することにより、高度な熟練技術が必要なくなり、だれでも容易に作業を行いやすくなる。

## 事例4 人材の定着手法

従業員の定着率が悪いという課題が有り、定着させる為の制度の提言を行った。

### 事例-A 能力向上研修

従業員の能力向上研修は必要であるが、能力向上従業員に対する、他社の引き抜きに対処することが必要である。企業が能力開発を行う場合、永続して企業に貢献できる間接作業員及び管理職の中で意欲ある人材を対象とするが、個人ベースで講習会に参加させるのではなく、社外からエキスパートを招聘し、関係者に一齐に学習と技能習得の機会を与え、社内、現場での同一技術の標準化を図り、その知識・技能の定着を目的として、定期的に全対象者に展開していく必要があると考える。

社外講習や学集会に出席させる場合は、一定期間、その企業を離れないような仕組み（刺激と優遇策）を企業が制定し、知識・技能の定着を考える必要がある。社内での学習、技能講習会に出席し、修了した人にも社内技能検定制度などを取り入れ、知識・技能の標準化と向上を図り、社外からの引き抜きに対処する。

### 事例-B 従業員とのコミュニケーション

賃金の査定に対して不満を持ち、他社に転職するケースもある。現地従業員同士では、賃金などの個人的な情報でも、かなりオープンに互いに教えあったり、また、時にはその情報が全く事実と異なったりすることも考慮しておくことも必要である。問題が大きくなりそうな雰囲気を感じたら、それを扇動する恐れのあるキーパーソンを早い段階で把握して、個別に十分なコミュニケーションを図ること。平時においても、従業員が不満に思っている結果、他社への転職とならないように、普段からミーティングなどで出来る限りコミュニケーションを積極的に図り、日頃から従業員とは良い雰囲気での関係を保つことが大切である。

### 事例-C 福利厚生

給与面だけでなく、福利厚生面でも5年後、10年後の将来を見据えた人事制度の確立が望ましい。創業開始時はなかなか手が回らず、そういった将来問題を考慮した人事制度が出来ないのが実態ではあるが、時間はかかっても良いので、できるだけ早い段階で人事制度の確立を目指す必要がある。例えば「結婚して家を持つと落ち着く。」と言われているので、「ある職位以上のものには家の購入に際し、会社から頭金を貸し出す。」という制度を作って、持ち家保有率をあげるなど。

### 事例-D 継続的に従業員を引き抜かれた企業の対処

約360人の企業であるが、毎年15～20名を高賃金で引き抜かれる状況が3年続いた。

対処は、従業員には報酬では対抗しないことを周知させるとともに、金銭以外で働き甲斐のある会社づくりを目指し、以下の対策を行った。

- \* 会社経営計画の明確化、月次フォロー、全従業員参加による経営方針公開説明(2~3回/年)、中堅管理者・社員間のコミュニケーション強化
- \* 絶対に確保すべき人材(約10名)の選出と特別ボーナス制度
- \* 欠員の原則非補充と内部社員の昇進
- \* 社内教育の体系的強化
- \* 社員ローン制度強化
- \* 家族参加の社内行事強化

現在転職者は、年間2~3名と大幅に減少するとともに、従業員数もその他の対策と相まって当時の6割に減少させることに成功、災いを福に転じることが出来た。

### 事例-E 管理職持ち株制度

この制度は、アジア通貨危機前の1995年にタイの管理職を対象に、帰属意識を高め、マネジメント効率を向上させる一手段として、当社の株式の100株(10万バーツ)単位として購入できる制度として、ある日系企業で導入したものであるが、大半の管理職がそれを購入した。

ところがアジア通貨危機後は、バーツはほぼ半値、借入金は2倍、同社のバランスシートも大幅に悪化、配当どころでは無く、時を同じくして、新工場移転後の立ち上げ時期とも重なり、持ち株制度の存続も危ぶまれる状況に陥った。そういった環境下で、資金手当てを目的とした増資を提案したが、持ち株メンバーからは以下の反応だった。

\*管理職大半：「同社はこういうことがあっても今後伸びていく会社です。我々はそれを信じて頑張っている。今回の増資は是非引き受けたいが、お金が無いので受けられない。管理職として株主として今後も発展に寄与したい。今、持ち株を売りたいとは思わないが次回の増資時には是非購入したい。」

\*一部管理職：「我々は、今回の増資をひき受ける。今後も出来るだけ協力して、増資時には購入していく。」

\*管理者A：「幸い、一部活用可能な資金があるので、皆さんの失権分を含めて全部引き受ける。同社については、元に戻るのに時間がかかると思うが、一切心配していない。」

### 事例-F 権限と責任の明確化

タイ人の幹部の中で、業務を積極的に実施し推進する者とそうでない者が出てくる。また自分の責任・権限の範囲を超えてやる者も、範囲を自ら縮小して過ごす者などが出て、業務実行の流れに支障をきたすこともあった。それに対応するために、仕事を全て洗い出し、文章化(あるいは文書化)して責任と権限を明確にしたことは、問題解決に効果的であった。

## 事例5 QCサークルの進め方

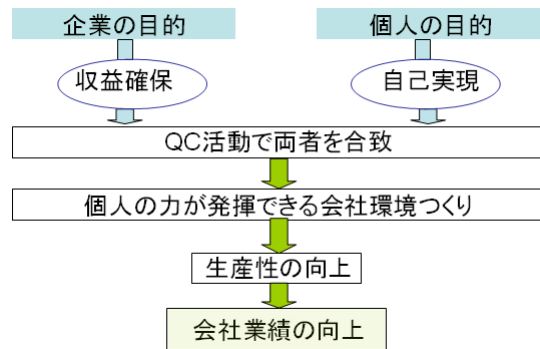
### (1) QCサークルの見直し

QCサークル活動は、すでに実施しており、また外部のQCサークルリーダー教育にも参加させている企業も多く、サークル活動の内容は理解している企業が多い。しかし、効果が顕在化していない事が多く、ここでもう一度活動の成果を期待して見直しすることを提案する。

### (2) QC活動の基本的考え方

QC活動は、企業活動をトップダウンからボトムアップに変え、強制されないで自ら改善する習慣を身につけることなども目的とする（図11参照）。従って、品質管理、業務の改善のみならず、業務への動機付け、従業員の自由な発言を通じ能力育成につなげることがあげられる。自分が日常担当する仕事の改善に意見を述べ、考え方が受け入れられ実行されることにより、向上心が精神的充足感を得て、主体的に行動する事が期待される。企業活動との関わりも上図に示しているが、個人の自己実現を通して、企業活動を発展させることを目的とする。

図11

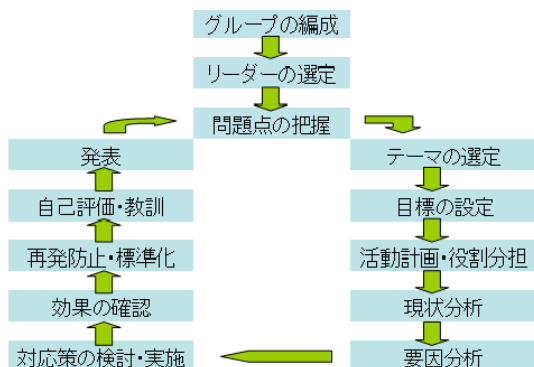


### (3) 活動の進め方

以上の基本的考えから、活動の進め方としては、各QCグループ員全員で同じテーマで考え、周囲を気にしないで発言できることを考慮する。活動方法は以下が考えられる。

- ① 同じ職場でグループを編成(人数は6～8人くらいが、和気藹々と話せる)
- ② リーダーには、上司でなく一般社員、特にグループをまとめられる人がいいが、QCサークルを機会にグループをまとめることを期待できる人(経験の浅い若手、同一職場だと他人の協力を得易い)が望ましい。
- ③ 全社的活動とし、発表会を開催し(年2回位)、相互に刺激しあうように仕向ける。

図12



全体の流れは、図12参照。(図は東芝エンジ社、「知的生産性の高め方」より)

#### (4) 提案制度の活発化

提案制度も実施している企業が多いが、停滞気味である企業も多い。QC活動で自由に話し合えると、提案も出てくるものであり、提案制度はその事務局も労力が増すが、時間をかけるとその中から優秀な提案も出てくると思われる。進め方は以下の通り。

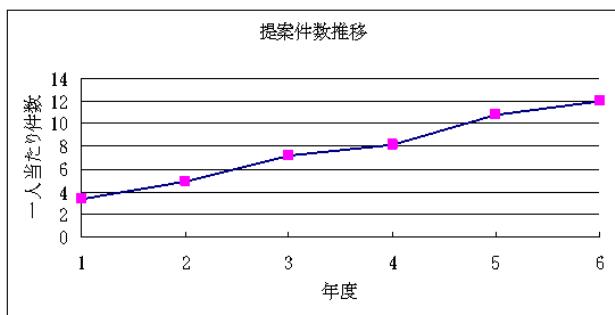
- ① 提案制度導入を宣言し、事務局を設置し提案用紙を定める(図 13 参照)。
- ② どのような提案も必ず受け入れる。
- ③ 提案には必ず返答する。
- ④ 提案の質よりも量を求める。必ずしも良い提案でなくても、提案する習慣をつけることにより、その中から効果のある提案が生まれる。
- ⑤ 原価低減、具体的改善に役立った場合は、基準を設け何らかの報償を支払う。
- ⑥ できれば、提案すれば必ず「提案賞」として、小額でよいから報償を与える。これは大きな効果的な提案・改善で吸収されうる。
- ⑦ 目先の利益を追うのではなく、継続し(少なくとも数年間)、順次提案数が増加することを期待する。図 14 は前述の会社の成功例で、年月をかけ、辛抱強く行なうことで提案数が右上がりになってくる。
- ⑧ 活動成果を皆の前で発表する。

図 13

提案用紙例

提案者：□□課 氏名：○○ ○○	日付△△年△△月△△日
提案のタイトル：	
提案内容	
期待効果	
事務局の検討結果	
採用の可否	
回答者 ☆☆ ☆☆	日付◇◇年◇◇月◇◇日

図 14



東芝エンジニアリング社の実例

## 事例6 不良品再発防止策の設定

### (1) 処理の流れ

不良品が社外に出荷されることは少ないと思っている企業も多いことと思うが、実際は繰り返し、流出している事もあるものと思われる。不良品は改善の源泉と言われ、社内で発生した不良品の原因追求を行い、その原因を除去し、再発防止策を設定、実行することで、技術力向上にもつながると考えられる。ISO9001の8項には、不適合品の管理が求められている。本規格認証取得に関しては、一部形骸化している企業もあるが、これを利用する事を提案したい。部下に指示を与える際は、ISOに基づいて行なうこととすれば、指示が三人称化(非人格化)し、受け入れ易くなるかと思われる。

### (2) 再発防止

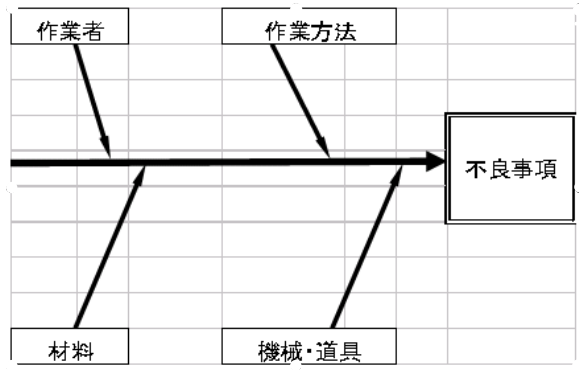
不良品が発生した場合、その原因を一人で考えるのは難しい。そのため、QCサークル活動に組み込み、不良原因追求、再発防止策の設定まで行わせる方法もある。そして、原因追求の際は、QCメンバー全員でブレインストーミングの手法を用いて行なうと、アイデアが出てくるものである。この進め方のポイントは以下の通り。

- ①全員で話し合いながら原因を究明する
- ②他人の発言を否定しない(良し悪しの判断はしない)
- ③自由に発言して、それを白板に書いて、発想の連鎖を求める
- ④アイデアの量を求める

### (3) 要因分析図

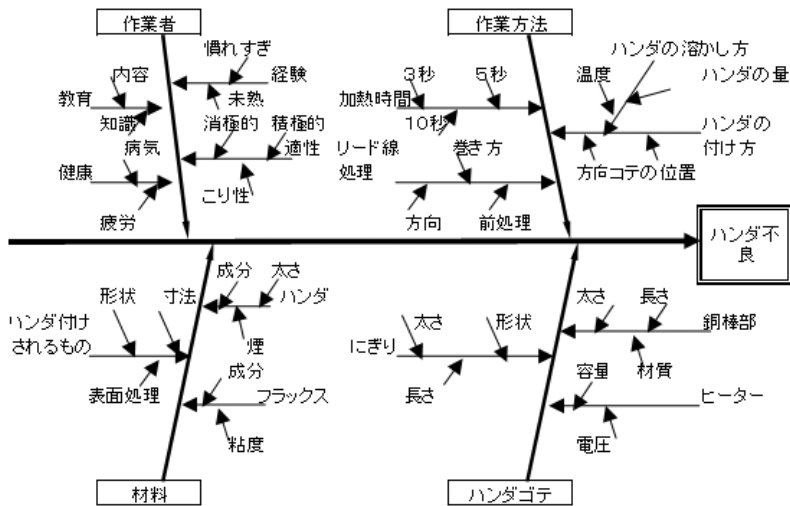
原因追求の際、よく用いるのが、図15に示す要因分析図である。作業者(Men)、作業方法(Methods)、材料(Materials)、機械(Machines)は、生産の4Mといわれており、4Mにこだわる必要はないが、これらの要素で考えていくと、原因追求がやすくなる。

図15



この方法を用いて、「ハンダ不良」の原因追求をした例を図16に示す。これら多くの要因が考えられたところで、真の原因を皆で検討していく事が必要となる。

図 16 要因分析図による「はんだ不良」の原因分析



このように原因追求ができれば、対策を考え、文書に記す。用紙例は、図17の通り。

図 17 不適合管理シート

件名：	No:	
	発見日	年 月 日
	承認	担当
1. 状況		
2. 推定原因		
3. 処置 (案)		[終了予定日: 年 月 日]
社内発生費用: 予定 千 Bat, 確定 千 Bat ;		
4. 処置の確認 [終了日: 年 月 日]		確認者
5. 是正処置 (再発防止) (案) [ 年 月 日]		是正処置部
6. 是正効果確認 [ 年 月 日]		確認者

## 事例 7 標準時間の設定

### (1) 標準時間の内容

標準時間とは、作業を行なう上での標準的な諸条件、すなわち決められた方法で、決められた機械設備を用い、その作業を遂行するための普通の熟練を有する作業者が定められた品質の製品を製作するのに要する時間を言い、下記の条件の下で作業を行なう時に必要な作業時間のこと。

- ① 作業者は、普通の適性と熟練がある。
- ② 作業の手順は定まっており、完成品の品質が定まっている。
- ③ 使用する機械設備、金型、工具類が決まっている。
- ④ 長時間継続的に作業ができる速度で行なう。
- ⑤ 作業継続上、必要な中断を行なうことがある。

⑥ 出来高給という刺激無しに働く平均的作業者の動作速度で行なえる。

⑦ 作業者は、真面目に努力することを必要とする速度。

以上のことから、定められた熟練が無ければ達成できず、適性のない作業者は目的とする製品を製造することはできない。

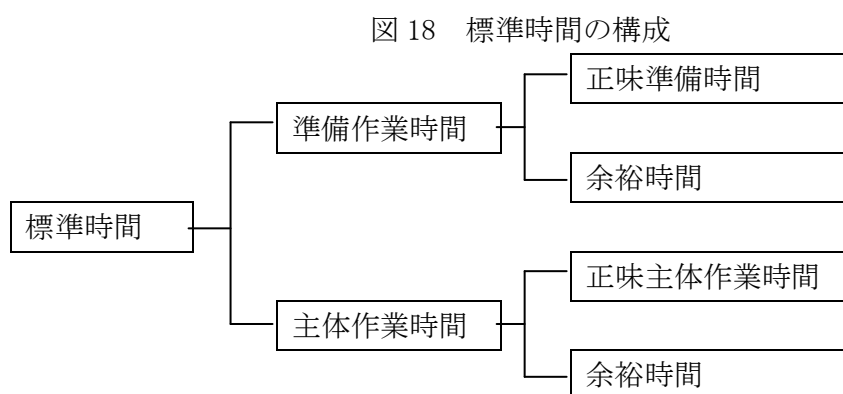
## (2) 標準時間の目的

標準時間は、下記のような目的のため用いられる。

- ① 適正な仕事量設定の尺度となり、管理業務に用いる。
- ② 作業の所要人員の計画資料とする。
- ③ 機械の所要台数を決定する。
- ④ 製造に要する期間を定める。
- ⑤ 納期設定を行なう。
- ⑥ 工数計画からの見積・原価計算、そして原価管理を行う。
- ⑦ 作業の平準化を行う。
- ⑧ 新規作業にあたり類似作業から工数計画を行なう。
- ⑨ その他製造管理を行なう。

## (3) 標準時間の構成

標準時間は、準備作業時間と主体作業時間で構成され、それぞれの正味時間と余裕時間から構成される。従って、作業に要する手順や方法が定まっていることが必要となる。これらの構成を図 18 に示し、内容を述べる。



### ① 準備作業時間

主体作業を行なうのに必要な準備をする作業時間。例えば、射出成形機に金型を取り付けたり、または、作業後の現場清掃などの作業に要する時間。

### ② 主体作業時間

対象とする作業に直接要する時間。

### ③ 正味時間

仕事の進め方が決まっており、その作業要素で発生する規則的な時間。余裕時間は別途に考慮するので、ここには余裕時間は含まれていない。主体作業と準備作業両方に正味時間がある。

### ④ 余裕時間

余裕時間とは、正味時間以外に作業に要する時間であり、正味時間を遅延させるが、作業を進める上で必要な時間である。例えば、朝礼、社内会議、疲労回復のための休息、その他正味作業を行なうのに必要な時間である。経営者はこの時間を考慮したがらないが、これを考慮しないと作業員が守れる標準時間とはならないので要注意。

## (4) 標準時間の設定の手順

### ① 作業内容の検討

ある製品を製造するにあたっては、その製造方法は何通りも考えられ、その複数の方法のうちで、今後の製造方法として最適と思える方法を定め、そして手順、使用機械設備、金型や工具の種類その置き場所などを検討していく。そして検討結果から標準作業方法を設定していく。

### ② 正味時間の検討

作業内容に関する正味時間を決定していく。この決定方法は、現在把握している作業記録から設定する事が望ましい。

### ③ 余裕時間の検討

繰り返しになるが、工場作業時間は正味時間だけでは決定できず、必ずこれに不規則に発生する待ち時間もあり、また、短時間ながらも疲労回復のための時間が必要な場合もあるので、このような余裕時間を加味する必要がある。

余裕の種類にはいろいろ考え方があるが、下記の余裕を考えることができる。

#### \*作業余裕

作業の一部だが、不規則、偶発的に発生するので、正味作業として取り扱えない作業を言い、作業の途中で機械に給油したり、通りがかりの上司より何か聞かれて答えたりしたり、事前に列記、又は捕捉できない事項等が不規則に発生するものである。もし定期的に行なうことが決まっていれば、それは正味作業とすることとなる。それぞれの工場によって異なるが、作業時間の5%程度は発生する可能性が有る。

#### \*用達余裕

用達する、水を飲むといった人間の生理作業に起因する余裕時間を言い、その所要時間は休息場所の位置など工場レイアウトに係わるが、これも3~5%と類推される。

#### \*疲労余裕

作業を継続していると、一息つくことがある。このような休息も多すぎではいけないが、効率的な作業継続のため必然的に必要とされる余裕時間であり、今までの経験

によって決められる。

#### \* 余裕の算出

実際問題では、それぞれの余裕割合を算出するより、余裕率として一律に加算する方法が取られる事が多い。これは、実際、詳細に調査しても正確につかめないことと、この調査に多くの時間を割くことが適切でないことのためである。標準時間 = 正味時間 × (1 + 余裕率) として算出する事が多い。

### (5) 現場責任者との合意

以上の手順で標準時間を算出したら、現場の責任者の合意を得る事が重要である。ここが非常に難しい面であり、工場管理側から見ると短い標準時間が欲しいところであるが、現場ではあまり短い標準時間を設定されると、作業が予定通りに完了できなくなる事がある。このような場合、標準時間設定の責任問題と見るより、他企業との競争を考え、製造原価にも係わることから、管理側、現場側の双方が協力して、適切で競争力のある標準時間を設定していくことが、非常に重要である。

### (6) 作業者データ

作業記録から、実績時間を把握できる。しかし、熟練で同じ作業でも時間が変わる事がある為、作業者の熟練に合わせ、平均的な作業者を 100 とし、初心者、熟練者を 80 ~ 120 程度に分類し (これをレイティングと言う)、標準作業決定のデータとする。

$$\text{正味時間} = \text{測定時間} \times \frac{100}{\text{レイティング係数}}$$

## 事例 8 財務状況の把握

### (1) 損益分岐点

売上収益と総原価が等しくなる売上高。固定費は売上高に関係なく発生する費用で人件費が主なものであり、変動費は原料のように売上高に応じて変動する費用である。固定費と変動費を合計したものが総費用 (総費用線) で、損益分岐点売上高 = 固定費 + 変動費 = 利益がゼロ、となる。利益を計算する場合は、目標売上高 = (固定費 + 利益高) ÷ (1 - 変動費 ÷ 売上高) で計算。利益を上げるには、固定費 (総人件費

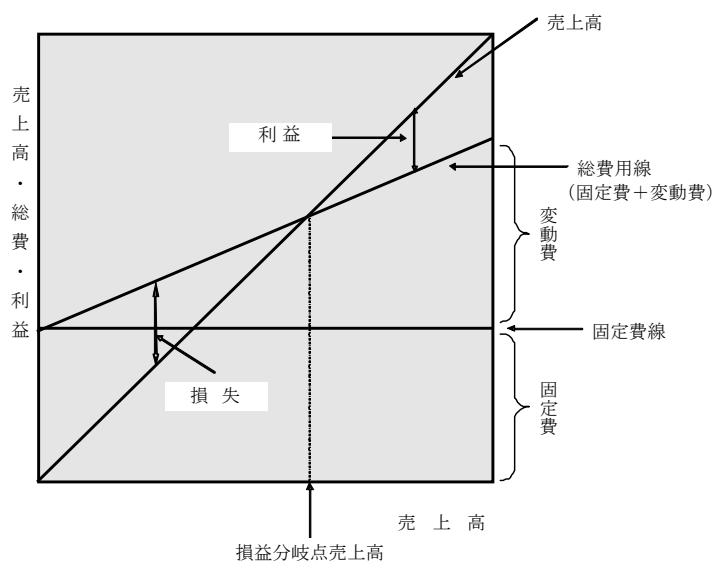


図 19 損益分岐点の一例

など)、変動費(原料など)を下げるか又は製品単価を上げて売上高を上げる方法が取られる。図 19 の総費用線が売上高線と交差した点が損益分岐点を上回ればそれが利益となり、下回ればその分が損となる。価格は市場が決めるものであるが、企業側が製品の価格を決める場合にこの計算をして、どのくらい利益を出すのか目標を決め、それにはいくらの売り上げが必要であるかをこの式から計算する。

\*固定費：売上高に関係なく、発生する費用。例えば労務費、福利厚生費、減価償却費、賃借料、保険料、修繕料、水道光熱費、旅費・交通費、その他製造経費、販売員給料手当、通信費、支払運賃、荷造費、消耗品費、広告宣伝費、交際・接待費、その他販売費、役員給料手当、事務員・販売員給料手当、支払利息・割引料、従業員教育費、租税公課、研究開発費、その他管理費などが相当する。

\*変動費：売上高に比例して増減する費用。例えば材料費・買入れ部品費、外注費、製造室燃料費、当期製品仕入原価、などがある。

## (2) 健全性

- ① 自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資本 × 100
- ② 流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100
- ③ 固定長期適合率 = 固定資産 ÷ (自己資本 + 長期借入金) × 100
- ④ 支払利息比率 = (支払利息・割引料 - 受取利息) ÷ 純売上高 × 100

## (3) 収益性

- ① 経営資本対営業利益率 = 営業利益 ÷ 経営資本 × 100
- ② 経営資本回転率 = 純売上高 ÷ 経営資本
- ③ 売上高対営業利益率 = 営業利益 ÷ 純売上高 × 100
- ④ 総資本当期利益率 (ROA) = (純利益 ÷ 総資本 (総資産)) × 100
- ⑤ 自己資本当期純利益率 (ROE) = (純利益 ÷ 自己資本) × 100

## (4) 生産性：

- ① 加工高比率 = 加工高 ÷ 生産高

## (5) 効率性：

- ① 機械投資効率 = (経常利益 + 総人件費 + 支払利息 - 受取利息 + 賃借料 + 租税公課 + 原価償却費) ÷ 設備資産投資額

## 第V章. 世界同時経済不況のタイ経済・社会への影響と 進出日系企業への影響及び不況対 応への提言

### 1. 世界同時不況のタイへの影響

2008年上半期は世界的な好景気を背景に、輸出に牽引されタイ経済は拡大したが、同年9月のリーマンショック以降、世界金融危機と世界経済の急激な縮小の影響を受けている。2008年11月以降の主要経済指標は軒並み前年比マイナスに転じ、企業マインドも急速に悪化している。「バンコク日本人商工会議所（JCCB）2008年秋期景気動向調査」（2009年1月28日公表）によると、在タイ日系企業の2008年下期業況感DI（前期に比べ上向くと回答した企業割合－下向くと回答した企業割合）は▲39と悪化を見込む企業が多くなり、さらに2009年上期には▲59と悪化を見込む企業がさらに増加する見通しとなっている。

実体経済の状況を見ると、2008年の自動車生産台数は139.4万台と前年比8.3%増となったが、2008年11月以降、生産台数は急減しており、2008年11月は前年同期比4.9%減、12月は前年同期比19.5%減、2009年1月は前年同期比33%減まで落ち込んだ。減産となった背景には、2009年の販売見通しが厳しいことが挙げられる。オートローンの審査が一層厳しくなっていることから、JCC自動車部会によるタイ国内販売通しは約50万台と前年比約20%減となっている。また、中近東や欧州など海外需要の急激な減退で、同部会では輸出見通しを示すに至っていない。2009年1月21日時点でタイ工業連盟（FTI）自動車部会は2009年タイ国自動車生産見通しを前年比22.5%減の108万台としているが、急減している輸出見通しを反映すれば、生産台数の見通しは、さらに下方修正される可能性がある。

また、世界的な自動車減産やHDD需要減退の影響を受けて、タイにおいても自動車関連産業で大きな減産の動きがみられる他、電気・電子産業、化学など広い業種で減産の動きがみられる。実体経済の悪化を受けて、タイ中央銀行は2008年GDP成長率を3.6%、2009年は0～2.0%と見込んでいる。

なお、生産の縮小がもたらすミクロ面での影響をみると、工場稼働の縮減はワーカーにとっては残業手当を含めた所得の減少をもたらしている。さらには、派遣契約の延長停止・契約解除、正規社員の希望退職募集といった雇用調整の動きが広がっている。一方、企業にとっては資金繰りが問題となる。日本本社との親子ローンの手当てや、取引先との間で支払期限の延長などの措置をとっている企業は当面の問題はクリアしているが、今後、日本本社自体の経営が厳しくなることでの資金繰りの悪化や、タイ側での売上減少による手元流動性の減少といった事態が起きることが予想される。そうした企業が出てくると、取引企業における売掛債権回収の困難につながり、さらには企業業績の悪化が、銀行の貸出態度を悪化させるという負の循環が起きることが懸念される。

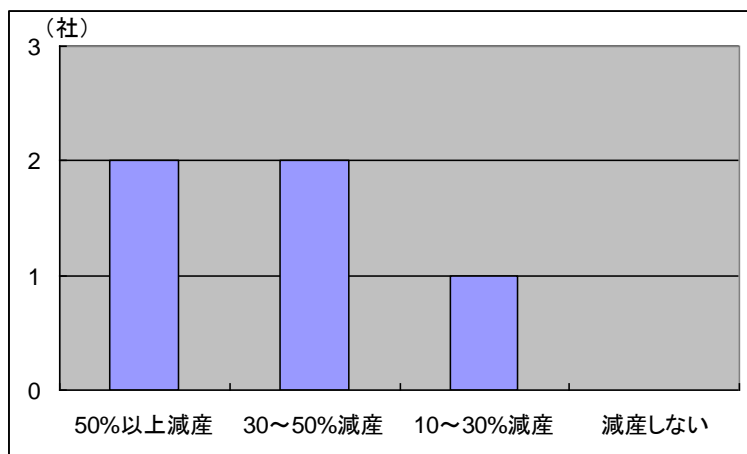
## 2. 診断先企業への影響度

診断したら5社（4社は自動車部品関連、1社は建設向け機械）は、タイ経済の基盤が自動車産業である為に、直接・間接に影響が出始めている。

診断先企業の主要顧客の生産調整率について、アンケート調査したところ、図20の回答状況であり、極めて悪いといわざるを得ない。ただ1社だけは、他社ほどの深刻さは伺われなかった。50%以上減産とした企業は、ほぼラインをストップせざるを得ない時期がいずれ来ることを想定した対策が必要であろう。自動車企業が実施し始めている期間限定操業中止に追い込まれる可能性は十分にあると思われる。

対応の一つとして人員削減についても質問したが、診断先企業中、大幅、小幅と程度の差はあるが、3社が既に着手したとの回答だった。

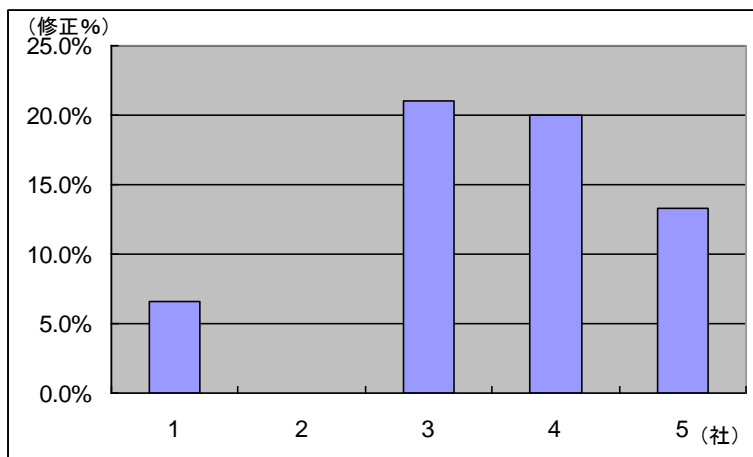
図20 診断先企業の主要顧客における生産調整比率 2009年1月時点（本診断時【2008年9月末～10月初旬】比）



出所：アンケート調査より

また、「2008年度売上高を下方修正したか」に関しては、図21の通り3社が13%から21%下方修正との回答だった。2009年度は一層の販売減となる可能性が高く、自動車産業の裾野企業の底辺ほど厳しいものがあると予想される。

図21 2008年度売上高修正比率 2009年1月時点（本診断時【2008年9月末～10月初旬】比）



出所：アンケート調査より

### 3. 不況対応への提言

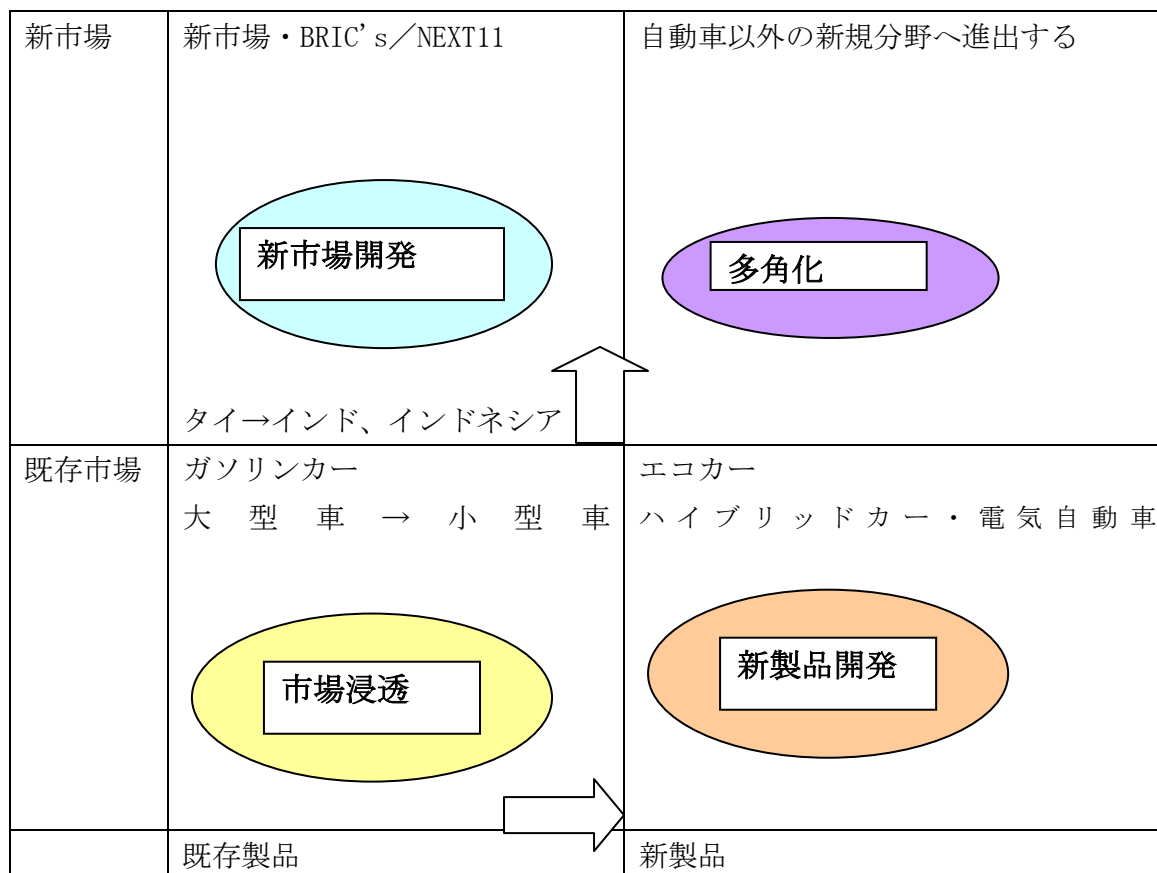
以上のアンケート調査結果ならびに日本国内での大手自動車企業の大幅減産・雇用調整等の発表を受けて、裾野産業であるタイ国の診断先に提言すべき5つの項目を事前に考え提言をした。1番目は、この不況を乗り切り変革の時期と考えていただく為、体力のある中小企業には「成長戦略」を検討していただくこと。2番目の「無駄をなくそう」では、個別部署での合理化、生産性向上等を全社一丸となり情報を共有することで従業員のモチベーションの維持・向上を考えてもらうこと。3番目の「経営改善計画策定」は、運転資金などに困った時、タイ国金融機関から融資、また日本本社から資金支援を受ける上で、従来の中期計画や経営計画ではなく、具体的な課題を取り上げ、それをいつまでに、どう改善するか、そのためには資金がどのくらい必要であるのかという経営改善計画書の作成。4番目の「雇用調整」であるが、これは日本企業のいい点である雇用の安定を念頭に置いたものであり、いずれ回復時に優秀な従業員がいなくならないように、なすべき万全の策を打った後に行う雇用調整であることを従業員に理解してもらうための理念。5番目は、最終段階としての「企業の清算等」、最後の選択肢に関わるものについての提言である。

#### (1) 成長戦略を考える

不況下でも成長戦略は必要である。体力のある企業にとっては、むしろチャンスでもある。成長戦略について自動車を事例として、図22のアンゾフのマトリックスで考える。

- ①タイでは2008年度までエコカーに対する政策支援が行われてきた。不況下でも財務体質があれば、ハイブリッドカーや電気自動車など、日系自動車会社が先行している分野で、中小企業も必要とされる新製品、新加工にチャレンジするチャンスである。
- ②不況回復は、日本、アメリカ、EUに比べ、中国・インドを中心とするBRIC'sやNEXT11（インドネシア等BRIC'sに次ぐ国々11カ国）の諸国が早いと考えられる。その際、タイは立地的な有利性と日本自動車各社の生産拠点として発達してきたことに照らし、今後、優位性をもつ。これら新市場への進出を促進していくことが部品メーカーなどの中小企業にとってもチャンスと捉えられる。
- ③多角化は、中小企業がこの不況下で直ぐに始めるのは難しい。しかしながら、得意な技術を有する中小企業であれば、自動車以外への展開も可能と考える。その際に重要なのは、シナジー効果（特に自社の技術が新しい商品へ使用可能という、相乗効果が発揮できること）があるかという事である。

図 22 成長戦略：成長ベクトル



(2) 無駄を無くそう「まだまだ絞れば無駄が出る」、生産合理化に終わりは無い

2009 年度販売数量は、大幅な落ち込みは避けられず、大幅減産も避けられないと思われる。ただし、減産を強化しても流通在庫も含めた在庫は、予想外に多いはず。在庫はお金であり、全社一丸になって検討する必要がある。具体的方策について以下に記す。

①販売予測の精度上げる

今回の不況は長引くことが予想される為、販売の精度を更に上げる必要がある。マーケティング部門、営業担当等の部門間の垣根を越えて、非常事態宣言をする。両部門の積極的な情報収集・分析能力なくしては、在庫削減は出来ない。

この時期の需要予測は難しいが、在庫適正值が会社を救う。

②各工程の生産能力を均一にする

各工程の生産能力を均一にして工程間の仕掛在庫を減らし、会社全体の生産性能力向上を再検討し、生産計画段階での調整や作業の精度向上、作業員のモラルアップについても再度確認する。特に、従業員のモラルアップについては、この時期、経営者が率先して取り組む課題である。

③製造期間の短縮に再チャレンジ

特に生産能力が低い工程の製造期間を短縮させることが大切であり、作業員のモラ

ルアップがポイントとなる。生産計画担当者や作業分担の決定者、作業員一人ひとりの助け合いが必要になるからである。

それに加えて、製品設計段階からの取り組みも重要となる。現場作業だけでなく、製品設計段階において、重複する機能や部品を統合化するなどして、作業数そのものを減らす努力は続けるべきである。

#### ④調達期間を短くする

調達期間を短くするには、購買先や外注先の協力が必要になる。そのため、今回の不況を機会に、購買先や外注先の選定を見直すことも必要である。単にコスト面だけでなく、納期や品質面でも優れた購買先や外注先を検討し直すことも必要である。

#### ⑤作業ミスの削減

従業員のモラルアップを図り、作業標準化の精度向上とその標準化作業を現場の作業員に守らせる。そこでは、現場監督者や現場作業員、行動分析の技術者などの協力が必要になる。これらの人たちの協力があつて初めて作業ミスが削減され、在庫削減につながる。また、現在行っている作業そのものの必要性や効率性を再検討することになれば、設計者の協力も必要になる。作業ミスは、なくさなければならないが、人的作業である限り、作業ミスはゼロになる保証はない。そこで、生産途中の工程で作業ミスが発生した場合には、その後の工程で作業ミスした製品に対する作業は行わない生産ラインの工夫が必要である。

途中で作業ミスした仕掛品は、工程が終了して直ぐに不合格品処置がなされているか確認する必要がある。つまり、作業ミスが発生した仕掛品に対するその後の工程は、すべて不合格品を作るための作業であり、価値を生まない作業になる。そこで作業ミスを生産途中で確認し、作業ミスが起こった仕掛品を生産ラインから取り除くのが必要であるが、従業員の注意力に負うところが大きいので、生産がタイトでない時期は注意力散漫になっている事もあり、通常以上の注意を要する。

#### ⑥社内連携体制の強化

不況に対抗するには全員の意識改革が必要になる為、各部門のコミュニケーションをより密にして、危機感を共有しなければならない。たとえば営業担当者が、注文の変更情報を顧客から得ても、その情報を生産計画策定者にリアルに伝えなければ、生産計画や資材所要量の変更につながらず、最新の資材所要量の計算が出来なくなる。これでは、在庫が減らない。これからも、在庫削減には、企業内の多くの部署の情報の共有化が必要になる。この不況下を乗り越えるには「従業員の危機に対する意識改革」と「情報の共有化」が不可欠である。

### (3) 不況下の資金繰りは、ステークホルダーが納得のいく「経営改善計画書」を作成

中小企業の場合、銀行からの融資を継続してもらう、あるいは新規に融資を受ける場合には、必ず「経営改善計画書」が必要である。銀行側の格付けにもよるが、要注意先、

要管理先、破綻状態先となっていれば、必ず「経営改善計画書」は必要となり、同書のポイントとして、経営改善項目・具体策・効果がどれほど見込めるのか、その結果、今後の経営収支状況がどのように改善されるかが挙げられ、その実現性が最大のポイントとなる。

売上高については、明確な根拠がある場合以外は、数字を安易に右肩上がりにしないほうがよい。安易な計画と受け取られてしまい兼ねないからだ。このためどのように予想売上高を算出したか、相手を説得するだけの理由も書き込むことが必要だ。具体的に、かつ、なるべく数字を用いて、改善策と将来の効果を列記していくことが大切になる。また、要管理先以下であるなら、実現性の高い計画書が不可欠である。

同書には、自社の課題を列記し、各テーマに対して具体的にどのような改善を行うか、効果はどう出るかについて、達成時期を明確にして列記する。以下、図 23 に例を示す。

図 23 銀行に評価される経営改善計画書の作り方（例）

改善項目	自社が進める改善策	将来効果(1年後)	着手時期
市場低迷	月一回の新製品開発会議による新商品投入	売上高を 3%アップする	2008 年 12 月
新商品開発力不足	デザイナー経験者 2 名採用による新商品開発力の強化	新商品を月 3 点発売し売上高 3000 万円増の見込み	2008 年 12 月
営業力不足	営業力を強化する。具体的対応として営業担当者を 2 名採用（企業内の移動でも良い）	売上高と利益率の拡大	2009 年 1 月
競合激化	得意分野への経営資源集中	売上高営業利益率を現行 1.5%から 2.5%に	2009 年 1 月
経費のコントロール不足	役員報酬のカット、IT 化により営業伝票のほか、総務系伝票も一元管理する	現経費の 20%削減	2009 年 2 月
得意先の与信管理不足	得意先 1 社当たりの与信枠設定、月一度の社内与信会議	貸倒リスクの削減（回収率を 99%に）	2008 年 11 月

また、同書には、経営目標、資金繰り表も列記する事が望ましい。

経営目標は、将来 3～5 期分の経営目標数値を明記する。できれば 10 年後の目標数値も加えることが望ましい。具体的には、表形式で売上高(売上原価、売上総利益)、販売管理費、営業利益、営業外損益、経常利益、税引後利益のほか、キャッシュフロー、取

引銀行を列記し、その返済金額（予定）を明記する。

資金繰り表は、経常収入（現金売上高・売掛金回収・手形割引など）と経常収支（現金仕入・買掛金支払・手形支払・給与・諸経費など）のほか、経常外収支（固定資産売却などがあれば）借入金の返済などを示す財務諸表も含めて、1年分（毎年ごとに数字を明記）を表にしたものを作成する。

また、「銀行が見る業界平均値」を頭に入れておく必要がある。

\*売上高営業利益率の場合

建設業・・・1.2%

製造業・・・2.1%

情報通信業・・・2.0%

運輸業・・・1.0%

卸売業・・・1.0%

小売業・・・0.2%

不動産業・・・7.6%

飲食・宿泊業・・・0.3%

サービス業・・・1.4%

出所：中小企業庁「中小企業の財務諸表」（2007年発刊）による2005年度の業界平均値

#### (4) 雇用調整について

雇用調整に関し、「The Enthusiastic Employee(University of Pennsylvania 教授 Mr. Wharton 著)」から一部引用したものを紹介する。

A. リストラが必要な場合、その前に代替策を出し尽くしたか

①すぐ出来ること

- \* 外部委託していた業務を内製に切り替える
- \* 従来は断っていた利益率の低い仕事を引き受ける
- \* 保守管理のような業務に従業員を振り向ける
- \* 需要喚起のために従業員を営業職に振り向ける
- \* 在庫の棚卸をする

② 人件費のコストを抑える

- \* ワークシェアリングは可能か
- \* 残業の停止もしくは削減
- \* 昇給の凍結
- \* 役員報酬のカット
- \* 賞与の一時停止

### ③人件費以外のコストを抑える

- \* 設備投資の繰り延べ
- \* 出張旅費の削減
- \* 株主配当の削減・無配

従業員リストラ回避の対策は、社員の士気にポジティブな効果があるが、それに付随する効果も少なくない。たとえば、働き甲斐のある職場として世評も高くなるため、平均的な企業よりも労働者の定着率は高くなる事が期待される。従業員を真に価値のある資産とみなす会社の理念を具現化できる。

### B リストラ不可避のときは、まず希望退職者を募集する

万策尽きて強制的リストラに踏み切る前に、希望退職者と早期退職者を募集する。この場合は、一時金などのインセンティブを提示することが有効である。なぜ有効かというと、大半の従業員にとっては、断るには惜しい募集の場合もあるからである。

定年間近の人にとっては早めの退職がしやすくなり、その他の人には新しいキャリアの一つのチャンスとなる（タイでは当てはまらないことが多いが）。また、これに応じなかった従業員は、会社側の予定人数に希望者が達しなかった場合に、強制的リストラの対象となりうる。

マイナス面は、会社にとって短期的には強制的リストラよりも、金も時間もかかることである。また、会社が本当に必要としている人材を失うこともありうる事である。

### C 寛大で、道徳にかなうやり方でリストラを行う

強制的リストラを余儀なくされた場合は、退職者をサポートすると同時に、残る社員の士気の低下を最小限に食い止める努力をする。

そのためには、金銭的援助、再就職斡旋、コミュニケーションの三つが必要である。細目は省略するが、基本的な考えは、社員を支援することで、リストラの衝撃を何とか緩和したいという会社の姿勢を明らかにすることである。口先だけでなく、お金を出して行動を裏付けなければならない。リストラ回避のための努力を眼に見える形で真摯に行えば、その姿勢は去る人、残る人両者の士気に大きな影響を与える。

### D リストラに至るプロセスの全ての情報を開示する

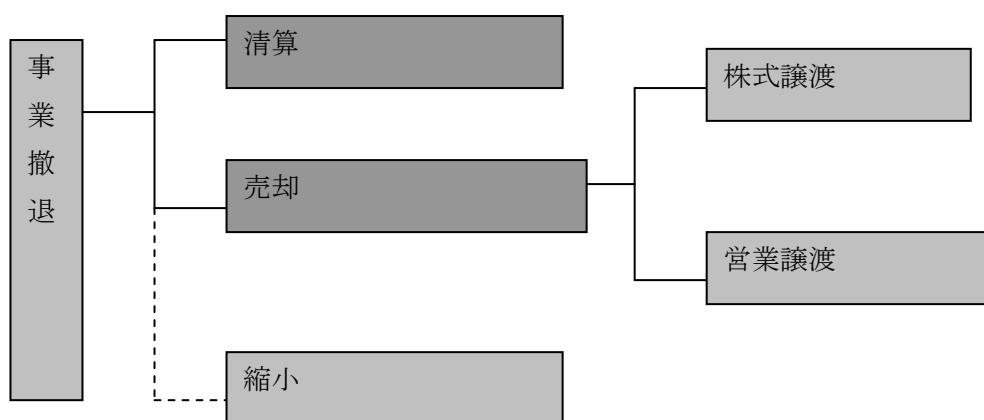
解雇の危機に瀕している社員、またはその可能性がある社員は、敵ではない。このような状況下では、「明らかな機密事項でない限り、社員の利益になると思われることは全て知らせる」事が大切である。リストラという事態に陥った段階で社員の情熱・モチベーションを持ち出すのは自己矛盾のようであるが、残るにせよ去るにせよ、社員の会社に抱く印象は重要である。

社員も景気循環や今回の世界不況は理解しているはずであり、下記3点につき、余剰人員を抱える時期から全社員に伝える努力をしておくべきである。

- ① 事業環境の現状と将来の見通し。
- ② その状況を乗り切るための会社のビジョンと戦略。
- ③ コスト削減の提案募集など、社員側で協力できることの一覧。

#### (5) 最後の選択「清算か、売却か、縮小か」

全ての可能性を検討しても、単独存続が不可能と判断されれば、速やかに次のステップに進むことになる。撤退の具体的手法は、大きく「清算」、「売却」、「縮小」と3つに分類できる。



#### ① 清算・事業売却・縮小

「清算」は、事業活動を停止して、資産・負債などを売却・除却・相殺などの方法で処分・整理することである。一方、「売却」は、事業活動を継続しながら、事業部門や子会社という纏まった事業単位で第三者に譲渡することである。事業活動を停止させるのか、継続させるのかが最大の違いである。

清算と売却の選択は、基本的にはコスト・ベネフィット分析に基づく。清算と売却では収入・支出が相当異なるので、シュミレーションによって評価する。

清算の場合は、一時の収入・支出で完結するが、売却では、他社の手に渡った事業が自社に影響を及ぼすなどの効果が長期化に及ぶ場合がある（他に事業を抱えている場合）。または、撤退事業の役員・従業員の処遇に配慮して、本来なら清算すべきところを役員・従業員に事業を売却する選択も考えられる。

清算と売却のほかに「縮小」という選択肢が考えられる。「縮小」は、ある事業部門の中でも特定の商品ラインや地域を限定して、部分的に撤退するものである。しかし、縮小したまま長期的期間存続するのは、最終的には事業を再建するか、あるいは「清算」「売却」するかにつき、選択を迫られることになる。

売却による事業価値の移転には、株式を活用する「株式譲渡」と、株式を介さない「営業譲渡」がある。

## ② 撤退事業

撤退では、その事業部門に所属する社員に大きな不利益が発生する。組織の協力を得て撤退をスムーズに進めるには、従業員を計画の中に織り込んでおく必要がある。

経営者は、撤退による従業員のキャリア断絶という痛みに対して、可能な限り配慮すべきである。具体的には、別の会社で専門スキルの継続を希望する社員には、金銭的な補償や再就職支援を行うことが必要である。

特定の事業を専業にする規模の小さな企業では、少々業況が厳しいからといって、撤退を決断するのは極めて困難である。当然、撤退したら行うべき事業が無くなり、廃業を意味するからだ。撤退という選択肢は封印され、どんな状況下でも現在行っている事業を何とか立て直そうとする現状維持の判断になりがちである。

しかし、専業であるか否か、中小企業か大企業かにかかわらず、事業撤退の変化からは逃れられない場合がある。企業側の事情に関係なく、撤退を促す市場と競争の圧力は押し寄せてくる。

中小企業の経営者にやる気があり、技術的に特性があれば、既存事業からの撤退をタブー視せず、戦略的に構造を変化させ、新しい分野・製品にチャレンジし成功したケースもまれにある。自動車産業がエコカーに移行していく中で自社の技術を活かした商品が出せるかなども、その一例である。

## 参考資料

1. 中小企業診断士とは .....61
2. 中小企業診断手法の概略 .....63

## 参考資料 1 中小企業診断士とは

### (1) 中小企業の相談役

日本の企業の 90%以上を占め、日本経済の基盤を支えているのは中小企業である。中小企業は、経営改善、設備投資や人材確保、新技術の導入などを単独で行おうと考えても、非常に厳しい状況にある。中小企業政策で「経営革新・創業支援」「経営基盤強化」「経済社会環境変化への円滑な適応」が必要とされるが、中小企業が現状を脱するための何らかの手段を講じようとしても、問題点の明確化や現状把握のための情報入手、現状打開のための戦略立案など大きな壁が存在する。

このような状況で、相談役となるのが中小企業診断士である。中小企業診断士は、中小企業の経営課題に対応するための診断及び助言を行う専門家で、「中小企業支援法」(昭和 38 年法律第 147 号) 第 11 条に基づいて経済産業大臣により登録される国家資格を有するものである。なお、中小企業診断士は名称独占資格であって、法律で規定された独占業務はないが、経営コンサルティング業務に係るものとしては唯一の国家資格である。

### (2) 中小企業診断士の制度変更

平成 13 年度に大幅な制度改正があり、中小企業診断士の位置づけは、「国や都道府県が行う中小企業指導事業に協力する者」から「中小企業の経営診断の業務に従事する者」に変更された。また、それまでの「工鉱業部門」「商業部門」「情報部門」の 3 登録部門制度が廃止され、一本化された。

法改定により、中小企業診断士の優先的な役割は、法律上の業務において「民間経営コンサルタント」として自立できる競争力を有し、中小企業に不足する経営資源を補足するため、経営コンサルタントの民間市場を質・量ともに充実させる役割を担うものとなった。

平成 13 年度からの制度では、企業経営の重要事項についてのレベルアップを図り、国際的な水準に見合う制度にすべく、実践的で高度な知識・能力を保有することを義務づけている。

### (3) 中小企業診断士の業務

中小企業診断士の基本的な業務は、上述の通り中小企業の経営の診断及び経営に関する助言であり、併せて現状分析を踏まえた企業の成長戦略の策定や、その実行のためのアドバイスである。また、中小企業と関係行政機関や金融機関等をつなぐパイプ役や、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等の幅広い活動が求められている。

社団法人中小企業診断協会が平成 17 年 9 月に行った調査によると、中小企業診断士の実際の業務内容は、経営指導が 27.5%、講演・教育訓練が 21.9%、診断業務が 19.7%、調査・研究業務が 12.8%、執筆業務が 11.6%となっている。

中小企業診断士の有資格者のうち、独立している者の割合は、平成 17 年 12 月時点で

27.6%であり、7割以上は独立開業を行わず、企業内に留まる「企業内診断士」となっており、他の国家資格である公認会計士、税理士等と比較して独立開業するものの割合が低い。この理由としては、中小企業診断士の試験内容が経営やマーケティング全般に及び、ビジネスパーソンとしての資質向上に直結するため、自己啓発を目的とした資格取得者が多いこと、また業務の性質上、独立に際しては、相応の実践的スキルが必要となることが挙げられる。

#### (4) 中小企業診断士制度の国際化

中小企業診断士制度に期待する東アジア・ASEAN 諸国

1996年の第一フェーズに始まったタイにおける中小企業診断士及び中小企業診断士養成事業は、2003年9月の第四フェーズをもって終了した。インドネシアでは、2006年4月に始まった中小企業診断士研修コースの修了式が10月に行われた。また、タイの事業には、JODC、JICA等から派遣された多くの中小企業診断士がタイ工業省のTPAに専門家として協力した。

インドネシアの場合は、JICAとインドネシア産業省中小企業総局が共催し、我が国の中小企業診断士が協力し、将来1万人の中小企業診断士の育成を目指している。

アジア各国では経済基盤を支えるサポーティング・インダストリー（裾野産業）を担う中小企業の育成・強化・底上げを国づくりの基本と考え、我が国中小企業診断士制度への注目が集まっている。タイ、インドネシアに続きフィリピンでも同様な動きがあり、最近ではベトナムも関心を示している。

この様な状況を踏まえ、経済産業省では中小企業診断士制度を「アジア標準」と位置付け、東アジア・ASEANでの展開を検討中である。

タイ、インドネシアの事例に見られるように、現地事情の違いから厳密に言えば、我が国の中小企業診断士制度の求めている内容とは一致していないが、制度の根幹・養成プロセス自体は似通ったものとなっている。中小企業診断協会では、すでに一定の成果を挙げているとはいえ、今後の様々な東アジア・ASEAN諸国からの要請に応じて中小企業専門家を派遣するためには、現在以上の要請に応じられる中小企業診断士の質と量の確保、要請に即応できる機関の充実が重要な課題になっている。

## 参考資料 2 中小企業診断手法の概略

### 1. 診断の進め方

中小企業診断士による企業診断は、次に示すプロセス（予備診断—本診断—提言書—事後診断・成果確認）で行うのが一般的である。しかし各段階は現場の要求に合わせて行う。実際の問題として、限られた時間で行うには、画一的なプロセスをとらない場合もある。常に問題意識をとらえながら、例えば、末端段階の問題をとらえても、それが基本的な問題につながると判断される場合は、その事実をとらえ、基本問題までさかのぼり診断の過程を進めていく場合が少なくない。

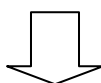
### 2. 診断のプロセス

#### ① 予備診断

\*SWOT（内部資源の強み・弱み、外部環境の機会・脅威分析）により  
経営面・環境面の概要把握  
外部要因（社会経済状況、外部関係、当該業界事情及び企業の概況）  
内部要因（経営目標、基本方針、組織の概況）  
\*財務諸表入手（2期～3期の損益計算書、貸借対照表、あればキャッシュフロー計算書から「成長性」「安定性」「生産性」「収益性」の4項目を分析し、同業・同規模企業の指標と比較して課題を抽出する）

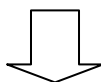


財務諸表分析とSWOT分析、さらに経営者の課題認識の聞き取り調査から診断重点の把握（課題の把握）本診断を行うに当たっての仮説をたてる。

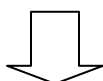


#### ② 本診断及び提言

把握した課題に応じた方法を持って  
経営管理・経営活動・工場活動の実態を、  
事実に基づいて分析総合し、  
諸事項の関連性を検討し、  
改善と方法とその実施の組織や段階を研究する。  
「仮説の検証を現場で行う」



経営者と企業幹部へ改善提案を説明し、納得を得て実施計画を確認する。



### ③ 提言内容の事後診断、フォローアップ診断

提言内容の進捗状況確認と経営者の意見を聞き取り、その結果により提言内容の修正と補助助言を行う。「顧客満足度調査」とも言える。

## 3. 予備診断

予備診断は、財務分析のための財務諸表 2 期～3 期分を入手し、経営者との面談から抱える課題の聞き取り調査及び SWOT 分析表を利用するケースが多い。併せて工場、現場を観察、見学する。これらの目的は、経営活動がいかに行われているかを客観的に知る材料を得ることであり、これは次の本診断に入るための重要な過程である。

通常、診断申し込みの趣旨、経緯、企業側が問題と考えている事項、並びにその企業の設立経緯、資本金、業種、商品・製品などの概要を申込書に記載してもらう。グループ診断の場合には、おおむね予備調査に基づき、それぞれの専門分野によってチームが編成される。

予備診断の結果、経営者の抱える問題として提言された内容が、財務分析など客観的な分析と食い違うことがある。第一段階の予備調査は仮説を立てるための意味を持つので、大局的、本質的、かつ目的のしっかりしたものでなくてはならない。次の本診断においての診断重点課題を導き出すものであり、財務、生産、労務などの分野で、種々の測定に基づいて問題を摘出し、それを総合的に判断しなければならない。

## 4. 本診断・改善提案

財務分析：2～3 期の損益計算書、貸借対照表、(キャッシュフロー計算書) から収益性、成長性、生産性、安定性を中心に企業の実態と数字から、当該企業が抱える課題の仮説を立てる。良いか悪いか、改善すべき点かどうかは同業種・同規模企業の標準指標との比較が必要になる。標準指標がない場合、それに近いものを準備する必要がある。

### ① 収益性

売上高対総利益率＝総利益（粗利益）÷売上高×100

経営資本回転率＝純売上高÷経営資本

売上高対営業利益率＝営業利益÷純売上高×100

総資本対経常利益率＝経常利益÷総資本×100

「これらの数字は大きいほど良いとされるが、標準値との比較が必要である」。

② 安定性

$$\text{総資本対自己資本比率} = \text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100$$

$$\text{売上高対支払利息率} = (\text{支払利息} \cdot \text{割引料} - \text{受取利息}) \div \text{純売上高} \times 100$$

$$\text{固定長期適合率} = \text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{長期借入金}) \times 100$$

「固定長期適合率は数字が小さいほど安定と判断される。投資などを自己資本と安定的な借入金でまかなった事を意味し、小さいことは自己資金の範囲内で投資を行ったことになる」。

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

③ 成長性

$$\text{売上高前年比増加率} = (\text{今年度} \div \text{前年度}) \times 100 - 100$$

$$\text{経常利益前年比増加率} = (\text{今年度経常利益} \div \text{前年度経常利益}) \times 100 - 100$$

$$\text{総資産前年比増加率} = (\text{今年度総資産} \div \text{前年度総資産}) \times 100 - 100$$

④ 生産性

$$\text{売上高人件費率} = \text{人件費} \div \text{売上高} \times 100$$

$$\text{従業員一人当り年間売上高} = \text{売上高} \div \text{従業員数}$$

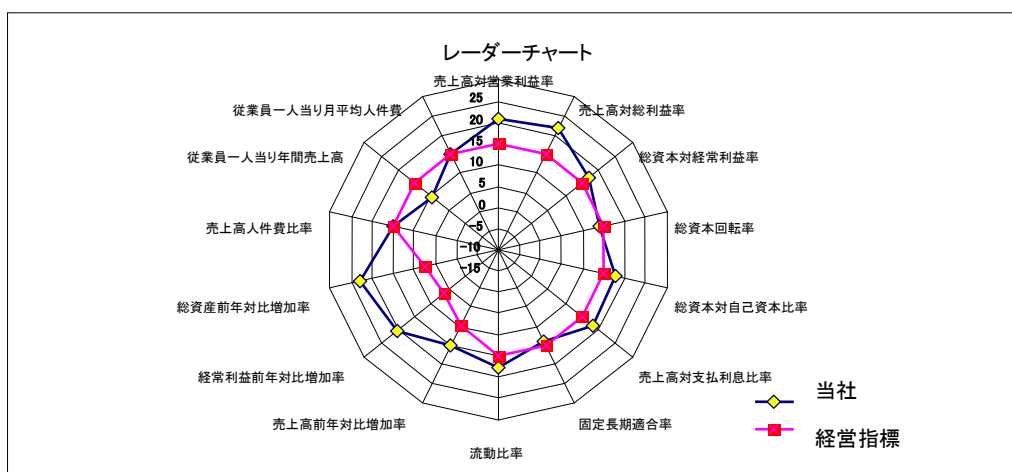
$$\text{従業員一人当り月平均人件費} = \text{月平均総人件費} \div \text{従業員数}$$

「これらの数字は労働分配率と関連し利益三分轄（配当・投資・人件費）に照らして適当であるか判断される」。

⑤ レーダーチャートによる比較

レーダーチャートは、標準値に比べて診断先企業が悪いか良いのかを判断する場合や経営者を説得するため、見える財務診断分析結果として有効に使われる。

実際の診断での事例をあげる。



## 5. 事後診断

理論的かつ実践的に優れた改善提案であって、経営者が了解したとしても、それはあくまで第三者の立場からの提案である。これを実際に生かし、改善効果を挙げられるかどうかは、受診企業の企業努力いかにかかっている。改善案を生かす意思や能力が無ければ、絵に書いた餅にすぎない。

基本的には、経営者の理解と合理化意欲が必要なことは言うまでもない。しかし、現実の問題としては、往々にして経営管理者を中心とした組織構成員に経営近代化に対する認識と意欲が欠けているために、効果をあげられないケースがしばしば見受けられる。

もちろん、経営合理化を進めるということは、管理者を含め一般従業員の日常の業務や作業内容に対して、一種の矯正を求めることになる。合理化を迫られた人々からすれば、経営者の一方的な要求だけでは抵抗を感じるかもしれない。

そのためにも、実効にあたっては、これらの人々に対する十分な理解と協力が欠かせない。例えば、従来の業務が日々の帳簿や伝票整理、決算資料の作成にとどまっている経理担当者に対しては、新たに予算統制、経営分析、利益計画などの管理資料の作成と言う仕事が付加され、現場の職長は、直接作業のほかに最も苦手とする数字による作業のチェックをしなければならない。

その意味からも今日、人材育成問題は日本のみならず、海外進出日系企業の経営において重要な課題となる。特に労働力の資質の問題は、企業が今後高付加価値分野へ指向する場合に欠くことの出来ない重要な課題となる。しかし、中小企業では能力開発など人材育成の問題は、直接生産や販売に結びつかない非生産的なものとして回避する傾向がある。

従って、この様な企業では、今日のように日々変化する環境への対応にも、後れを取ることになり、従業員のモラルも低下し、定着率も悪化し、貴重な人材も外部流失してしまうことになる。

このように、今日では企業体質の改善は単に設備などの物質的な問題だけではなく、人的能力を中心とした質的な面での改善が要求されることが多い。そのため、診断は単に改善提案にとどまるのではなく、積極的なフォローアップ（事後診断）の段階まで進展させていく必要がある。改善提案後も改善実効のための事後指導を進めるとともに、出来るだけ機会をとらえ社内講習やミーティングなどを通じて、経営改善への考え方や具体的な手法を指導するなど改善意欲を浸透させていかなければならない。中小企業診断士と企業関係者が一体となって、はじめて改善提案が生きてくるのである。

## 6. 総合判断

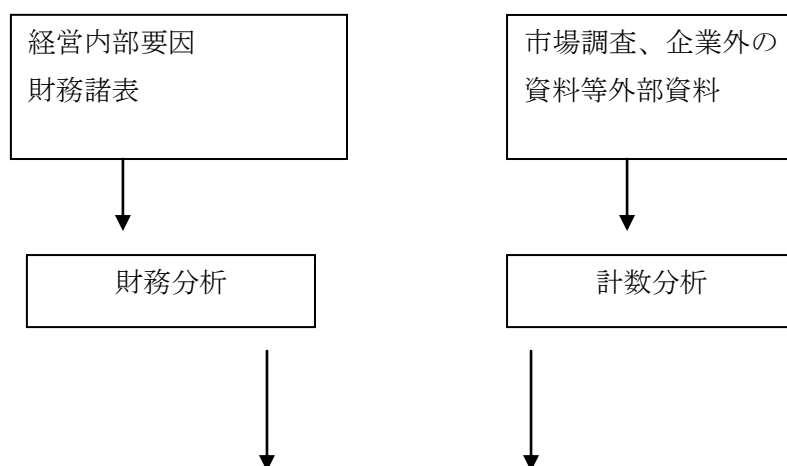
企業を形作る構成要素は、人的要素と資本的要素の二つがある。さらにこれは、経営活動の過程において機能面から販売活動、生産活動、購買活動として分化されていくことになる。企業は機能の有機的な活動の基に運営されている。これらの一つの欠陥が企

業活動全体の運営の円滑化に影響を与える場合が多い。そのため経営活動の実態を分析する際にも、活動の一部をとらえるのではなく、総合的に分析する必要がある。

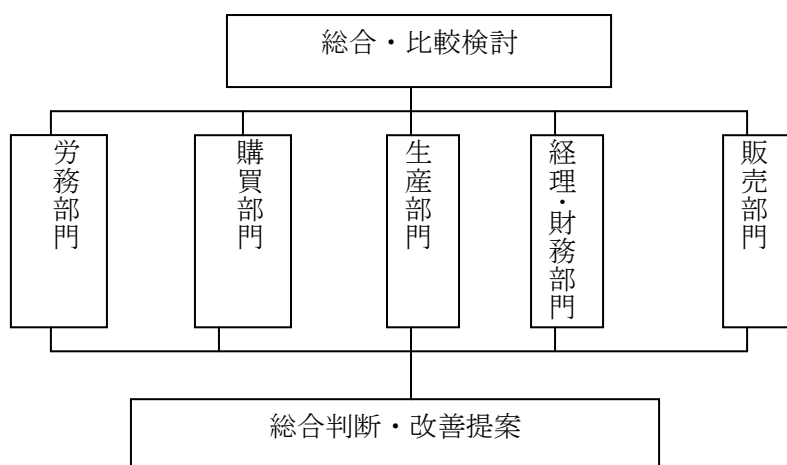
例えば、コスト低減したいと経営者の課題が提出された場合、その内容は経理・現場・労務・購買等企業全体に及ぶ場合がある。しかし中小企業診断士は抽象的でなく具体的な数字での改善提言でなくてはならないため、多くの要因から一番効果的な内容に絞って改善を提言する場合もある。

### 総合診断のスキーム

#### 予備診断

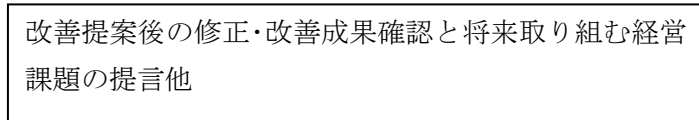


#### 本診断・改善提案



#### 事後診断

#### フォローアップ



参考文献

1. 「企業診断の手ほどき」 日本経済新聞社 中谷道達著
2. 「平成 19 年度中小企業診断士理論政策更新研修」 社団法人中小企業診断協会