連続セミナー「黒字とキャッシュを最大化するビジネスモデルを創る」

成長経営を支える「組織づくり」と「資金・財務計画」

interface
会計事務所を通じて中小企業を活性化する
株式会社インターフェイス

はじめましてインターフェイスです。

【理念】　中小企業を活性化する

【強み】　中小企業の成長経営メソッドの言語化・システム化

- ❑会計事務所系経営コンサル会社を30年経営する中で
  中小企業の経営支援ノウハウを体系化しています。

【ドメイン】　①コンサルティング・ノウハウ・プロバイダー

- ❑会計事務所を中心に成長経営メソッドを提供
  :会員数:全国に約160事務所様

②成長経営コンサルティング

- ❑経営改善アイデア発想支援クラウド『VIEWPOINTS』
  を活用したリモートコンサルティング

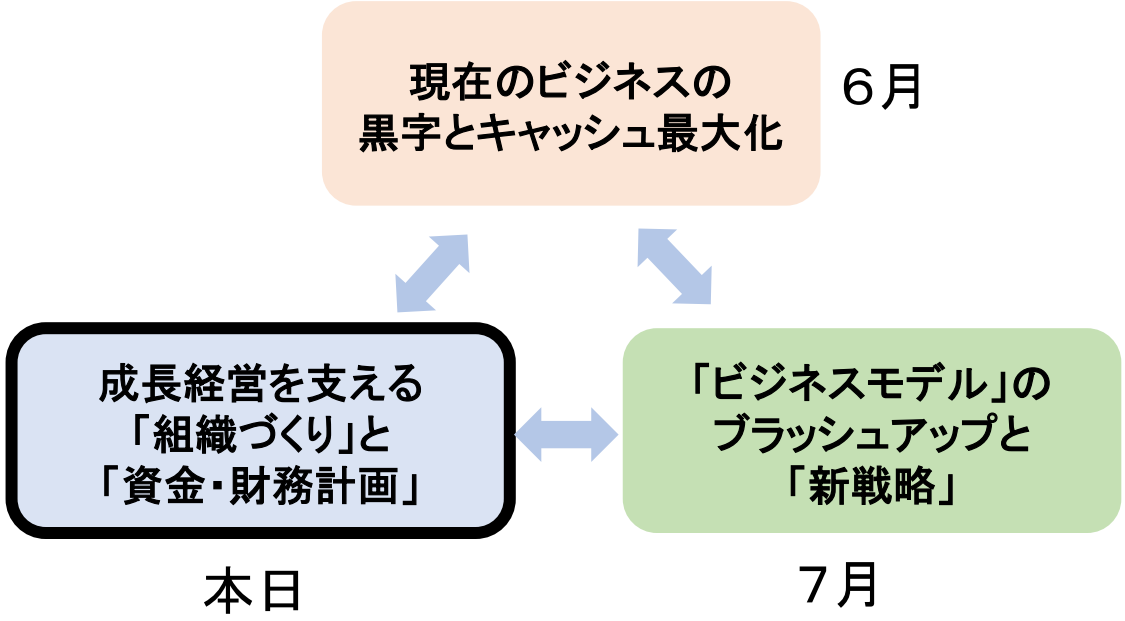
Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

本日のテーマ

■成長経営を支える「組織づくり」と「資金・財務計画」

1. 中小企業の組織づくりの基本視点と目標設定
2. 機能する組織をつくる
3. 組織を活性化する
4. 採用マーケティング
5, 強い組織を作るESマーケティングとは？
6. 成長経営と資金・財務計画

３回シリーズ



Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

本日の目的

このセミナーは、成長経営を支える組織と財務について
ご自身の会社の課題と改善策を考えて頂く為に開催します。

提供する視点に沿って、ご自身の経営に当てはめて発想する
感覚でご参加下さい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの基本視点と目標設定

Copyrightⓒ　2010　Interface　Co.,LTD.

経営における組織とは

一般的に組織とは、「目的を共有する、複数の人で構成される、秩序のある集団」といった意味で使われる。

ここでは、「経営における組織」を以下のように定義する。

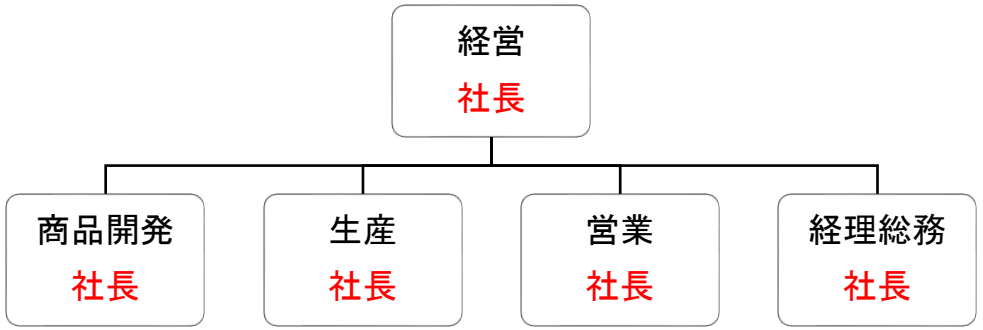
●経営の目的・目標を実現するために
●貢献意識を持つ複数の人が、役割分担して協業し
●意思の疎通を図りながら目標に向かう機能的な集まり

経営者は、経営の目的・目標の達成の為に、
●組織戦略を描き
●採用・配置・教育・活性化という人事機能を発揮して、
好ましい組織をつくる。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

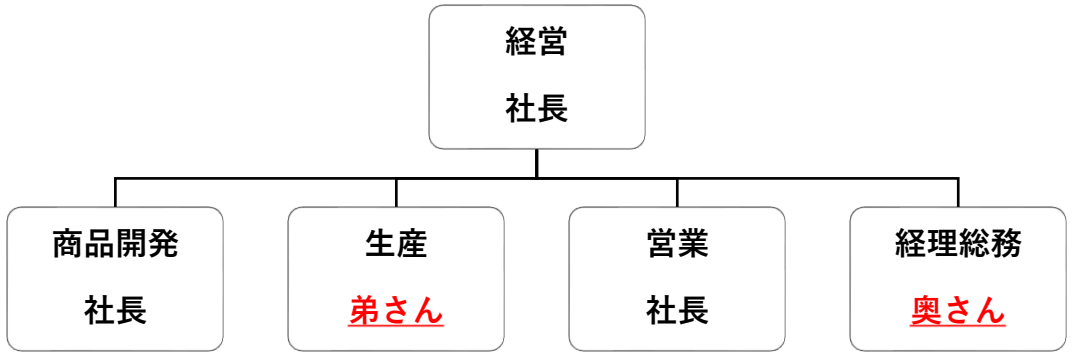
よくある組織の問題点

創業：社長ひとりで経営



【よくある問題】
・社長が全てを担い、超多忙
・機能のどこかが漏れて不具合が発生
・需要はあるがキャパシティが不足

家族経営

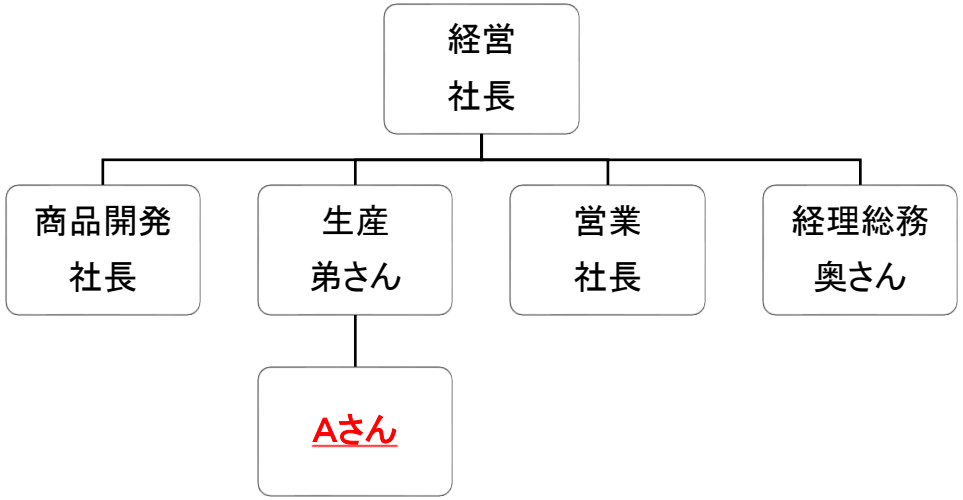


【よくある問題】
・社長依存
・家族が期待する役割を発揮しない
・コミュニケーション不足による誤解・不理解

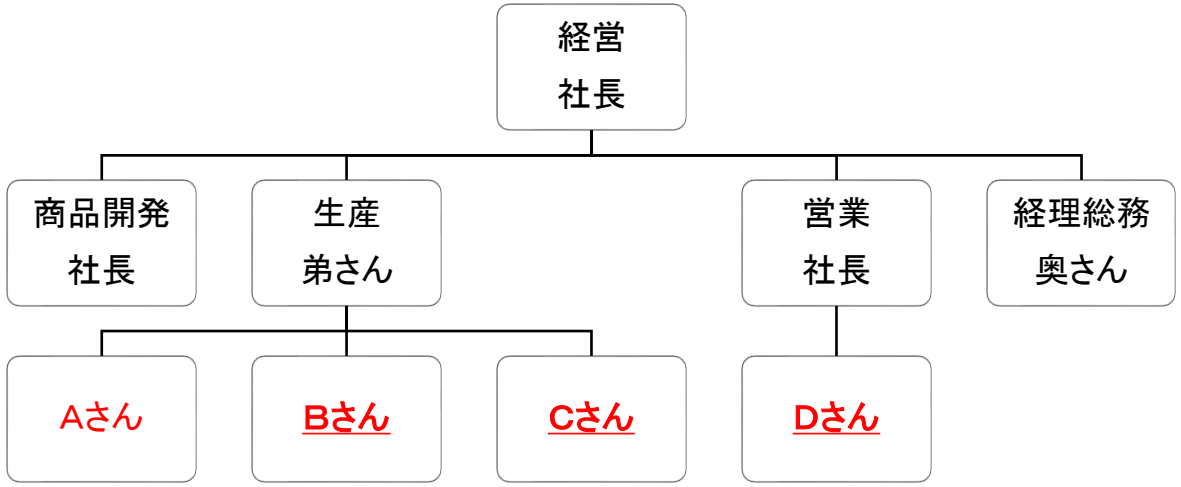
Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

よくある組織の問題点

他人を採用



分業が進んだ段階



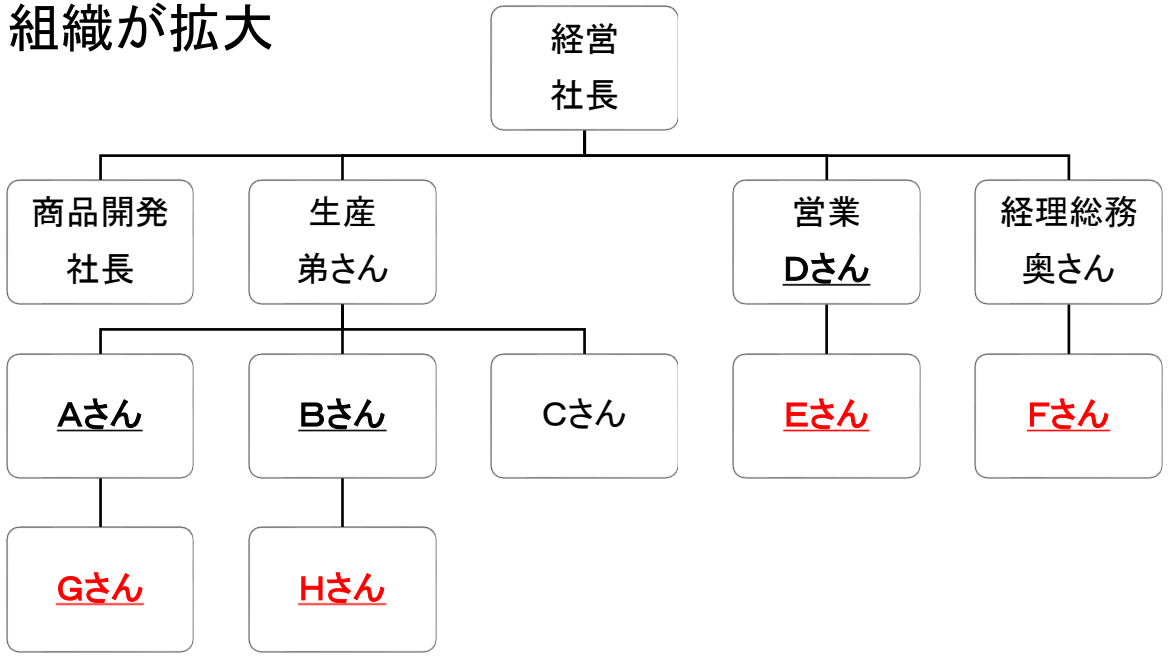
【よくある問題】
・社長の多忙が続く
・雇った社員が機能しない
・家族の為の会社と思われる
・社員が定着しない

【よくある問題】
・家族を管理者にしたが機能しない
・末端が見えない
・クレームや不採算が発生
・何故か退職が続く
・優秀な人材が採用できない

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

よくある組織の問題点

組織が拡大



【よくある問題】
・末端が見えない
・どうも管理ロスがありそう、生産性が低下
・優秀な人材が採用できない
・給与や待遇に不満が聞こえる
・部門間の意思の疎通が不足

これらの問題を、場当たり的に対応するのではなく、組織づくりの根本からしっかり作りこみ、人的資源が蓄積され、機能する取り組みをする。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの基本視点

１．組織づくりの目的の設定

（１）目的・目標の明確化
目的とは「経営理念」であり、目標とは「ビジョン」である。
この理念と目標が明確でなければ組織の作り方が曖昧になる。

（２）経営戦略・経営政策の明確化
現在のビジネスモデルでの業績向上の施策、新戦略の選択
などにより、目標とする組織の形や機能が変わる。

（３）経営機能と組織
経営には、規模の大小にかかわらず『商品開発、生産・物流、
営業、人事』などの機能が必要であり、その強化も目的とする。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの基本視点

２．組織づくりの目標設定

（１）想定組織図

経営戦略及び施策を実行する為に、現在の組織をどのような組織にしていくべきかという「組織目標」を設定する。

（２）目標組織の実現の為の構想

想定組織図を実現する為に、不足する機能を、採用・配置・教育・活性化のどの方法で補うかを考える。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの基本視点

３．機能する組織を作る

（１）配置・役割分担
目的・目標の達成に向けて必要な機能を割り振り、
各自のミッション・業務を明示する。

（２）教育
ミッション・業務を実現できるように教育し育成する。

（３）コミュニケーション体系
会議・レビュー体系を運用し、マネジメント機能を持つ。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの基本視点

４．組織を活性化する

（１）人事システム
役割等級、評価制度、賃金制度を明らかにする。

（２）非金銭インセンティブ
動機づけ要因に訴える仕組みを導入する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの基本視点

５．採用活動

（１）採用ターゲットと採用要件
想定組織図のどの役割を果たす人材を採用するのか、
その人材に望む能力要件は何かを明らかにする。

（２）採用マーケティング
採用ターゲットに伝える「自社で働く魅力」を明らかにし、
その告知、啓蒙活動、選考活動を実行する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの目標設定

まず、組織づくりの構想を描く。

何のために組織づくりをするのか、
という目的の為に、

●理念・ビジョンを確認し
●経営戦略・経営政策を確認し
●経営機能の分析結果を　反映する。

そして組織づくりの方向性を明確に
する為に

●目標としての想定組織図を描き
●目標組織の実現の為の構想　を練る

経営機能分析

項目		強み	強みを活かした展開	弱み	弱み克服の方向性
商品面	商品開発／改良、技術・ノウハウなどについて	–	–	–	–
生産・物流面	生産体制・生産技術、物流施設・物流網等について	品質保証がしっかりしている	品質水準をわかってもらえれば新規顧客拡大ができる	工程管理が不足し外注増加	工程管理を充実する 外注単価交渉をする
営業面	営業力・営業マン、販路・顧客構造、販促ノウハウなどについて	B社が顧客になり、まだ受注が伸ばせる	もう少し実績を積んだら●●の分野の受注を取る	社長が忙しく営業工数が不足	製造担当者の教育で工場を任せる
組織面	人材採用・育成、組織改善などについて	–	–	社長に依存	
財務面	財務体質やCF改善などについて	–	–	借入金の返済で資金繰りが苦しい	売上拡大と外注費削減で利益を増やす
後継者	後継者の指名・育成、後継経営陣育成などについて	–	–	–	–
その他					

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの目標設定　想定組織図

想定組織図

前提条件

経営理念･ビジョン	経営機能分析
地域一番の高品質な鈑金工場になる	□商品開発機能 □生産･物流機能　・工程管理の充実が必要(外注費削減につながる ・若手技術者の育成が必要(特に品質管理) □営業機能　・社長の営業工数を増やして売上拡大する □人事･組織機能 □財務機能
経営政策／経営戦略	
若手に工場を任せて、社長がトップセールスし、売上を伸ばす	

現在の組織図	3年後の組織図
現在の問題の確認	組織目標のポイント

構想結果を
「想定組織図」の上部に
まとめる。

組織づくりの目標設定　想定組織図

想定組織図

前提条件

経営理念･ビジョン

地域一番の高品質な鈑金工場になる

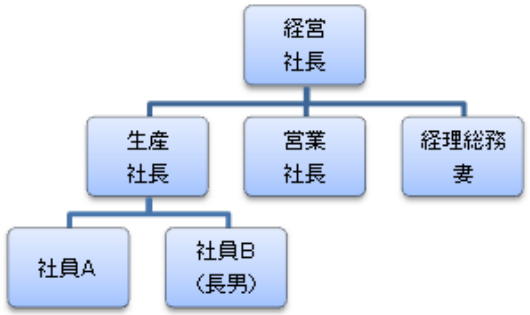
経営政策／経営戦略

若手に工場を任せて、社長がトップセールスし、売上を伸ばす

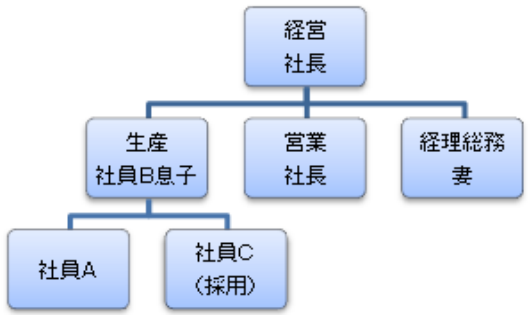
経営機能分析

- □商品開発機能
- □生産･物流機能
  - ・工程管理の充実が必要(外注費削減につながる
  - ・若手技術者の育成が必要(特に品質管理)
- □営業機能
  - ・社長の営業工数を増やして売上拡大する
- □人事･組織機能
- □財務機能

現在の組織図



3年後の組織図



現在の問題の確認

・工場の管理を社長が関わらざるを得ず、営業の時間がとれない
・営業の時間が取れれば、既存客でまだ受注拡大ができる

組織目標のポイント

「現在の組織図」及び「現在の問題」を書き出し、「3～5年後の組織図」にありたい姿を書き出してみる。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織づくりの目標設定

想定組織図

前提条件

経営理念・ビジョン

地域一番の高品質な鈑金工場になる

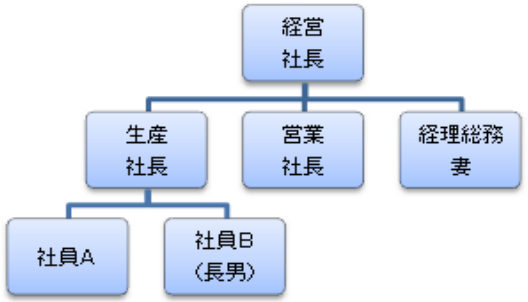
経営政策／経営戦略

若手に工場を任せて、社長がトップセールスし、売上を伸ばす

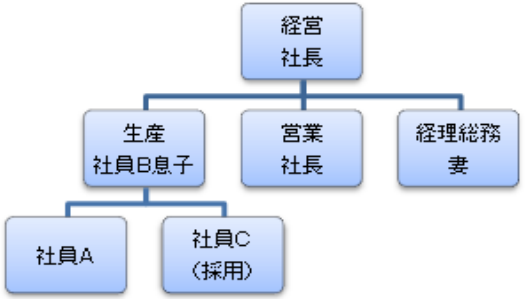
経営機能分析

- □商品開発機能
- □生産・物流機能
  - ・工程管理の充実が必要（外注費削減につながる
  - ・若手技術者の育成が必要（特に品質管理）
- □営業機能
  - ・社長の営業工数を増やして売上拡大する
- □人事・組織機能
- □財務機能

現在の組織図



3年後の組織図



現在の問題の確認

・工場の管理を社長が関わらざるを得ず、営業の時間がとれない
・営業の時間が取れれば、既存客でまだ受注拡大ができる

組織目標のポイント

・社員B（息子）の工場管理のスキルを高める
・社員B（息子）と社員Aの関係を良好な状態に保つ
・社員Cを新規採用する

※次の3年で、社員B（息子）が営業にシフト、社員Aを工場責任者にする

想定組織図を実現する為に、不足する機能を、採用・配置・教育・活性化のどの方法で補うかを考える。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

機能する組織をつくる

Copyrightⓒ　2010　Interface　Co.,LTD.

機能する組織を作るために

組織のそれぞれが役割を発揮し機能する為に、

●配置・役割分担の明確化

●効果的な教育

●コミュニケーション体系

を考える。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

配置・役割分担

■中小企業の配置と役割分担について

大きな組織では、部署ごとのミッション・業務・役割発揮程度などが見える化され、配属とともに明確な目的で業務に取り組む事ができる。また、大きな組織機構改革がない限り、見える化された業務が大幅に変わる事も少ない。

中小企業では、
●配置＝役割が明確ではない
●役割が重複する
●役割が状況により変化する
という特性がある。

これらの問題を解消するためには、「役割分担表」を書き出し、定期的に見直すのが良い。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

配置・役割分担

役割分担表

業務分野／内容 担当名	営業	生産	経理・総務	経営
	①既存客の案件発掘 ②見積り提出、受注 ③製造への引継ぎ ③クレーム対応 ④新規顧客開拓 ⑤回収	①生産計画、進捗管理 ②品質管理 ③原価管理	①経理事務 ②労務事務 ③資金繰り ④庶務、社長補佐 ⑤採用	①市場・競合情報の収集分析 ②経営計画立案 ③経営計画進捗管理
社長	●既存客の案件発掘から受注まで行う ●営業への引継ぎ ●クレーム対応 ●新規顧客開拓	●高額な特注品の品質管理	●銀行対応 ●人材募集の面接	●経営情報の収集 ●経営計画立案と進捗管理
社員B（息子さん）	●営業案件の見積り ●社長不在の際のクレーム一次対応	●生産計画立案 ●品質管理 ●製造作業	●人材面接の同席	●経営計画作成補助（製造計画に関するもの）
社員A	●営業案件の見積り補助 Bさんが多忙な時	●工程管理資料作成 ●原価記録の作成 ●製造作業		
社員C（採用）		●製造補助 （まず技術を覚える）		
奥さん	●納品・請求情報の提供	●原価計算書作成	●経理・労務事務 ●資金繰り表作成 ●庶務・社長補佐 ●採用の事務段取り	●経営計画策定補助（財務計画に関するもの）

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

教育

■中小企業の教育について

大企業は新入社員から体系的な研修制度があり、所属した部署の先輩・上司からOJTを受けることができる。

中小企業では体系的な教育システムがなく、現場で見て覚えるしかないという傾向にある。

中小企業では、「与えられた職務を遂行する事」をゴールに、
●必要な知識を明らかにし、Off-JTで学ぶ
●業務ができるように、OJTで鍛える
という取り組みが現実的である。

これも定期的に見直しをかけるのが良い。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

教育

教育計画表

名前	業務名	現状評価	Off-JT（研修）・書籍による研究	OJT（実務指導）
社員B（息子さん）	【営業】 ●営業案件の見積り	・汎用品はOK、特注品が未経験	・過去の特注品積算表を見て コスト構成を理解する	・次回特注品で見積りして 社長がチェック・フィードバック
	【製造】 ●品質管理	・汎用品はOK、特注品が未経験	・PJ型の品質管理の本を読む ・過去の特注品の仕様書を見て 理解をする	・次回特注品で社長のアシスト をして体験する
社員A	【製造】 ●工程管理資料作成	・まだこれから着手	・工程管理の本を読む ・過去の工程管理表を読む	・工程に余裕のある時期にトライ
社員C（採用）	【製造】 ●製造補助（まず技術を覚える）	・やっとマシン操作ができるレベル	・規格書から加工内容を学ぶ	・納期のある案件でトライさせる

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

コミュニケーション体系

■中小企業の社内コミュニケーション

中小企業では、会議体系が未確立なケースもあり、またそこに十分な時間をかけられないのが現状である。

勿論、会議やレビューは直接付加価値を生まないので過度な時間を投下するのも良くない。
しかし、必要なコミュニケーションが不足すると、機会損失が発生したり、組織が沈滞化したりという問題が発生する。

全体で議論すべき事、一部の人で集まるべき事、個々の業務の個別指導で対応すること等を整理してコミュニケーションの体系化を図ると良い。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

コミュニケーション体系

コミュにケーション計画（会議・レビュー）

名称	開催日	時間	議題	運営方法	参加者	資料
経営会議	毎月第一 月曜日	16時～ 17時30分	●月次損益の検討 ●決算予測 ●資金繰りの確認	・会議	社長 奥さん 社員B（息子さん）	・月次試算表 ・資金繰り表
生産会議	毎週 月曜日	9時～ 10時	●工程計画の検討 ⇒受注活動に反映 ●品質面の課題検討	・会議	社長 社員B（息子さん） 社員A	・工程計画 ・受注案件表 ・品質記録
特注品 生産レビュー	受注後 3日置き	16時～ 16時45分	●特注品の工程・品質の検討	・レビュー	社長 社員B（息子さん）	・工程計画 ・品質記録
技術レビュー	4月まで 毎日		●加工技術の確認と対応	・レビュー	社員B（息子さん） ：不在時は社員A 社員C	・加工品、品質記録

コミュニケーション計画（懇親）

名称	開催日	時間	目的	運営方法	参加者	備考
お花見会	原則4月の 第1金曜日	17時30分～	●社員一同の懇親、親睦	・懇親会	全員 幹事：社員A	・雨天の場合延期 ・●●公園にて

組織を活性化する

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織を活性化するために

機能する組織を継続し、活性化する為に、

●人事システム

●非金銭的インセンティブ

を考える。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

人事システム

１．人事システムとは

人事システムは、社員の役割や業務内容を定義し、その発揮度合いを客観的に評価し、賃金に反映する一連の仕組みである。

賃金は、基本的に「衛生要因」であり、不満の要素になるが、それだけで長くやる気が続く要因ではない。

むしろ、中小企業では、本人への期待を明示し、適正に評価し、ひとつづつ成長している事を実感し、達成感や充実感そして承認されているという「動機づけ要因」につなげるのが上手な人事システムの活用である。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

人事システム

２．人事システムの概要

人事システムは、色んな作り方があるが、ここでは

●役割等級制度
●人事評価制度
●賃金制度

を基本制度として提示する。

小規模な組織であれば、『職種別人事評価制度』と『賃金制度』
があれば十分である。

人事システムの例を概観する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

人事システム　等級定義表

等級定義表

部門名			インテリア部	設計課	リフォーム部	住宅工務	特建工務	総務
期待される主な成果			インテリア・住設工事の受注、施工のQCDS 商品販売 来店数増加：集客 住宅フロント営業による見込客発掘 CSの実現	住宅設計のQCDの確保 CS実現 （商品開発）	マンションリフォームの受注 設計・監理によるQCDSの確保 CS実現 施工業者開拓	住宅施工のQCDSの確保 CS実現 アフターフォローによるCS実現、受注、紹介基盤づくり	特建施工のQCDSの確保 施工業者開拓	総務・経理・労務等管理業務全般
等級	代表職位	役割責任の定義						
Ⅴ	経営管理職 ・部長	部レベルの統括責任者や経営政策統括スタッフ	フロント営業戦略を統括し、成果・業績に貢献する役割責任	設計機能事業全般を統括し、成果・業績に貢献する役割責任	リフォーム事業全般を統括し、成果・業績に貢献する役割責任	住宅工務機能の全般を統括し成果・業績に貢献する役割責任	特建工務機能の全般を統括し成果・業績に貢献する役割責任	管理部門の機能全般を統括し成果・業績に貢献する役割責任
Ⅳ	管理職 ・課長 ・係長 ・リーダー	自己・チームの仕事の任務・目標を設定し、実現に向けた計画立案と実行により成果・業績に貢献する役割責任	インテリアチームの統括を担当し目標戦術立案・管理を行いチームの成果業績を出す役割責任	住宅設計チームの統括を担当し目標戦術立案・管理を行いチームの成果業績を出す役割責任	リフォームチームの統括を担当し目標戦術立案・管理を行いチームの成果業績を出す役割責任	住宅工務チームの統括を担当し目標戦術立案・管理を行いチームの成果業績を出す役割責任	特建工務チームの統括を担当し目標戦術立案・管理を行いチームの成果業績を出す役割責任	管理部門の一部を統括し成果・業績に貢献する役割責任
Ⅲ	高度担当職	建築の総合知識又は、各分野における高度な専門知識を持ち、担当する業務において成果・業績に貢献する役割責任	住設やインテリア全般について担当し高度な知識・技能を生かし成果・業績に貢献する役割責任	住宅設計業務を担当し高度な知識・技能を生かし成果・業績に貢献する役割責任	リフォーム営業を担当し高度な知識・技能を生かし成果・業績に貢献する役割責任	住宅工務を担当し高度な専門知識・技能を生かし成果・業績に貢献する役割責任	特建工務を担当し高度な専門知識・技能を生かし成果・業績に貢献する役割責任	管理部門の一部を担当し高度な専知識・技能を生かし成果・業績に貢献する役割責任
Ⅱ	担当職	建築の限定された知識技能を基に自分の担当範囲を持ち成果・業績に貢献する役割責任	住設やインテリアの特定領域を担当し成果・業績に貢献する役割責任	住宅設計業務を担当し他者の支援を得ながら成果・業績に貢献する役割責任	リフォーム営業を担当し他者の支援を得ながら成果・業績に貢献する役割責任	住宅工務を担当し他者の支援を得ながら成果・業績に貢献する役割責任	特建工務を担当し他者の支援を得ながら成果・業績に貢献する役割責任	管理部門の一部を担当し、成果・業績に貢献する役割責任
Ⅰ	一般職	上司の指示やマニュアルに添って、正しい業務成果を出す役割責任	上司の指示に基き正しい業務成果を出す役割責任	上司の指示に基き正しい業務成果を出す役割責任	上司の指示に基き正しい業務成果を出す役割責任	上司の指示に基き正しい業務成果を出す役割責任	上司の指示に基き正しい業務成果を出す役割責任	上司の指示に基き正しい業務成果を出す役割責任

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

人事システム　人事評価シート

人事評価シート　　等級　II　　担当職　　インテリア部用　　評価対象者:　　一次評価:　　二次評価:　　評価日:

評価要素		定義	着眼点	ウェート	評価基準 1	2	3	4	5	評点	ポイント
成果責任	受注目標達成率	実績／目標	●半期業績	4.0	８０％未満であった	８０％以上～９５％未満であった	９５％以上～１００％未満であった	１００％以上～１０５％未満であった	１０５％以上であった	4	16
	粗利目標達成率	実績／目標	●半期業績	4.0	８０％未満であった	８０％以上～９５％未満であった	９５％以上～１００％未満であった	１００％以上～１０５％未満であった	１０５％以上であった	3	12
業務の遂行責任	フロント接客	フロント営業で的確な接客により見込み客を発掘する責任	●導線から関心把握 ●ヒアリング・アポ ●心地よい接客	2.0	フロント接客が不適切で問題が多発した	フロント接客で時折問題が発生した	フロント接客は問題ない水準であった	フロント接客は良好であった	フロント接客は極めて良好で他の範となる水準であった	4	8
	インテリア商談	発掘した見込み客のを確率よく契約につなげる責任	●ヒアリング ●提案スピード ●設計　●商品知識	2.0	商談業務が不得手で問題が多発した	商談業務で時折問題が発生した	商談業務は問題ない水準であった	商談業務は良好であった	商談業務は極めて良好で他の範となる水準であった	3	6
	店舗・商品管理	店舗・商品管理を常に最適な状態にする責任	●ディスプレイ・ＰＯＰ等による商品の見せ方	2.0	店舗・商品管理が不得手で問題が多発した	店舗・商品管理で時折問題が発生した	店舗・商品管理は問題ない水準であった	店舗・商品管理は良好であった	店舗・商品管理は極めて良好で他の範となる水準であった	3	6
	プランニング業務	最適プランを提案する責任	●ニーズを把握した一回で決まる提案	2.0	プランニングが不得手で問題が多発した	プランニングで時折問題が発生した	プランニングは問題ない水準であった	プランニングは良好であった	プランニングは極めて良好で範となる水準であった	2	4
	顧客コミュニケーション	顧客とのコミュニケーションを円滑にし、満足度向上に努める責任	●接触頻度・タイミング ●内容の的確さ	1.0	コミュニケーションが不適切で問題が多発した	コミュニケーションに問題があり問題が発生した	コミュニケーションは問題ない水準であった	コミュニケーションは良好であった	コミュニケーションは極めて良好で範となる水準であった	3	3
	社内コミュニケーション	社内とのコミュニケーションを図り、業務を円滑に進める責任	●接触頻度・タイミング ●内容の的確さ	1.0	コミュニケーションが不適切で問題が多発した	コミュニケーションに問題があり問題が発生した	コミュニケーションは問題ない水準であった	コミュニケーションは良好であった	コミュニケーションは極めて良好で範となる水準であった	4	4
能力向上責任	建築知識	営業に必要な建築に関する知識を高める責任	●建築全般の知識見識	1.0	建築知識が不足していた	建築知識に不足ぎみであった	建築知識は問題ない水準であった	建築知識は高い水準であった	建築知識は極めて高く範となる水準であった	2	2
	デザインセンス	ブランドイメージを維持向上するためのデザインセンスを高める責任	●顧客層のライフスタイルの研究 ●著名な建築の研究	1.0	デザインセンスが不足していた	デザインセンスにやや問題があった	デザインセンスは問題ない水準であった	デザインセンスは高い水準であった	デザインセンスは極めて高く範となる水準であった		0
			ウエート計	20.0					ポイント合計		61

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

人事システム　賃金制度　（賃金制度：評価結果を賃金テーブルにリンクする）

人事評価シート　　等級　Ⅱ　　担当職　　インテリア部用　　評価対象者：　　一次評価：　　二次評価：　　評価日：

評価要素		定義	着眼点	ｳｪｰﾄ	評価基準 1	2	3	4	5	評点	ポイント
成果責任	受注目標達成率	実績／目標	●半期業績	4.0	８０％未満であった	８０％以上～９５％未満であった	９５％以上～１００％未満であった	１００％以上～１０５％未満であった	１０５％以上であった	4	16
成果責任	粗利目標達成率	実績／目標	●半期業績	4.0	８０％未満であった	８０％以上～９５％未満であった	９５％以上～１００％未満であった	１００％以上～１０５％未満であった	１０５％以上であった	3	12
業務の遂行責任	フロント接客	フロント営業で的確な接客により見込み客を発掘する責任	●接遇から関心把握 ●ヒアリング・アポ ●心地よい接客	2.0	フロント接客が不適切で問題が多発した	フロント接客で時折問題が発生した	フロント接客は問題ない水準であった	フロント接客は良好であった	フロント接客は極めて良好で他の範となる水準であった	4	8
業務の遂行責任	インテリア商談	発掘した見込み客のを確率よく契約につなげる責任	●ヒアリング ●提案スピード ●設計　●商品知識	2.0	商談業務が不得手で問題が多発した	商談業務で時折問題が発生した	商談業務は問題ない水準であった	商談業務は良好であった	商談業務は極めて良好で他の範となる水準であった	3	6
業務の遂行責任	店舗・商品管理	店舗・商品管理を常に最適な状態にする責任	●ディスプレイ・ＰＯＰ等による商品の見せ方	2.0	店舗・商品管理が不得手で問題が多発した	店舗・商品管理で時折問題が発生した	店舗・商品管理は問題ない水準であった	店舗・商品管理は良好であった	店舗・商品管理は極めて良好で他の範となる水準であった	3	6
業務の遂行責任	プランニング業務	最適プランを提案する責任	●ニーズを把握した一回で決まる提案	2.0	プランニングが不得手で問題が多発した	プランニングで時折問題が発生した	プランニングは問題ない水準であった	プランニングは良好であった	プランニングは極めて良好で範となる水準であった	2	4
業務の遂行責任	顧客コミュニケーション	顧客とのコミュニケーションを円滑にし、満足度向上に努める責任	●接触頻度・タイミング ●内容の的確さ	1.0	コミュニケーションが不適切で問題が多発した	コミュニケーションに問題があり問題が発生した	コミュニケーションは問題ない水準であった	コミュニケーションは良好であった	コミュニケーションは極めて良好で範となる水準であった	3	3
業務の遂行責任	社内コミュニケーション	社内とのコミュニケーションを図り、業務を円滑に進める責任	●接触頻度・タイミング ●内容の的確さ	1.0	コミュニケーションが不適切で問題が多発した	コミュニケーションに問題があり問題が発生した	コミュニケーションは問題ない水準であった	コミュニケーションは良好であった	コミュニケーションは極めて良好で範となる水準であった	4	4
能力向上責任	建築知識	営業に必要な建築に関する知識を高める責任	●建築全般の知識見識	1.0	建築知識が不足していた	建築知識に不足ぎみであった	建築知識は問題ない水準であった	建築知識は高い水準であった	建築知識は極めて高く範となる水準であった	2	2
能力向上責任	デザインセンス	ブランドイメージを維持向上するためのデザインセンスを高める責任	●顧客層のライフスタイルの研究 ●著名な建築の研究	1.0	デザインセンスが不足していた	デザインセンスにやや問題があった	デザインセンスは問題ない水準であった	デザインセンスは高い水準であった	デザインセンスは極めて高く範となる水準であった		0
			ウエート計	20.0						ポイント合計	61

【例】
評価結果を
賃金テーブルの
ランクアップに反映

評価点

ランク	評点	昇給
S	90	+5
A	75	+3
B	65	+1
C	55	0
D	40	−1

ランク
アップ

ランク
ダウン

賃金テーブル

昇給基準：S：90点⇒5　A：80点⇒4　B：70点⇒2　C：60点⇒1　D：40点⇒0　E：20点⇒－1

等級	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ
代表職位	一般職	担当職	高度担当職	管理職	経営管理職
号差金額	1300	1600	2000	2500	3100
号					
1	165000	191200	223200	273200	335700
2	166300	192800	225200	275700	338800
3	167600	194400	227200	278200	341900
4	168900	196000	229200	280700	345000
5	170200	197600	231200	283200	348100
6	171500	199200	233200	285700	351200
7	172800	200800	235200	288200	354300
8	174100	202400	237200	290700	357400
9	175400	204000	239200	293200	360500
10	176700	205600	241200	295700	363600
11	178000	207200	243200	298200	366700
12	179300	208800	245200	300700	369800
13	180600	210400	247200	303200	372900
14	181900	212000	249200	305700	376000
15	183200	213600	251200	308200	379100
16	184500	215200	253200	310700	382200
17	185800	216800	255200	313200	385300
18	187100	218400	257200	315700	388400
19	188400	220000	259200	318200	391500
20	189700	221600	261200	320700	394600

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

非金銭インセンティブ

1. 非金銭インセンティブとは

金銭的インセンティブ（昇給・賞与・歩合給といった金銭的報酬）とは
異なる、金銭以外のインセンティブを指す。

非金銭的インセンティブは、人の動機づけにつながる『達成感』
『承認』『やりたい仕事』『やりがいのある仕事』『時間』『場所』と
いった精神的面の報酬により、社員を活性化しようという考え方である。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

非金銭インセンティブ

２．非金銭インセンティブの事例

（１）時間的報酬

例）アニバーサリー休暇
本人の記念日に休暇が取れる制度。家族の記念日でも、彼氏・彼女の誕生日でも申請により取得できる。

例）カエル運動
毎週曜日を決めて、定時退社を目標として、お互いに声掛けあい、協力しあって仕事を終わらせる運動。

例）定時社員制度
残業をしない雇用形態。子育て期の他、資格取得を目指して勉強する社員、介護の時間が欲しい社員等に有効。

Copyrightⓒ 2010 Interface Co.,LTD.

非金銭インセンティブ

（２）やりがい報酬

例）ヤングボード
若手役員会のこと。若い世代で会社を分析し、改善策を役員会に提言。良い案は正式に採用する。
必ずしもチームでなく、個人でも重要な意思決定に参加させる事でも良い。重要任務にやりがいを感じる。

（３）キャリア報酬

例）CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）
複数の仕事を計画的に体験させ、経験と実力を養う。
本人の意向も可能な限り反映した、配置・役割分担でスキルアップやキャリア形成の動機づけができる。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

非金銭インセンティブ

（4）感謝・感動報酬

例）サンクス・カード（感謝の気持ちを書いたカード）
仕事の援助や協力をしてくれた仲間に「ありがとう」の気持ちをカードで伝える。「人の役に立っている」「見てもらえている」「認められている」といった動機づけ要因に繋がる。ポイント制にして、月１回月間感謝大賞とか年間MVPを決めてもおもしろい。

（5）環境報酬

例）在宅勤務・フレックスタイム
職場以外の自宅などでも出来る業務を、場所を問わず行ってよい制度。ネット環境が充実してから増加している。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用活動を成功させる為に

採用活動とは、マーケティングである。

●ターゲッティング：採用したい人材像を明確にし
●商品政策・ウリ：「自社で働く魅力」を明確にし
●販路政策：求める人材に届くルート・媒体を選び
●販促政策：的確な広告表現をし
●営業：入社したいという啓蒙をし、選考し、採用する

これらの一連の活動が、採用活動である。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用活動を成功させる為に

この中で最も重要なのは、

●採用したい人材像の明確化
●自社で働く魅力の整理（不足すれば作りこみ）

の２点である。

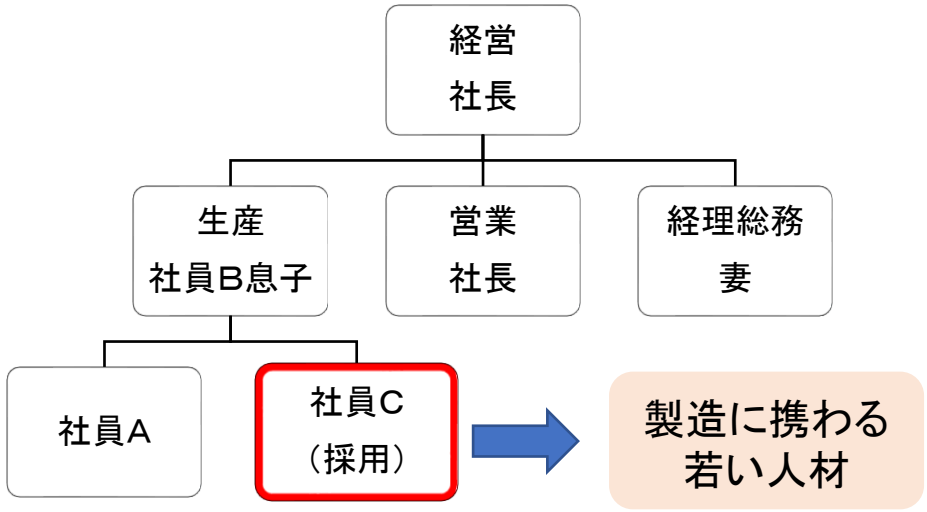
組織づくりのテーマの最後に採用を位置付けたのは、
想定組織図から必要な人材が浮かび上がらないと採用ターゲットが
曖昧になるし、人材育成や活性化の取組みがなければ自社で働く
魅力も表現できないからである。

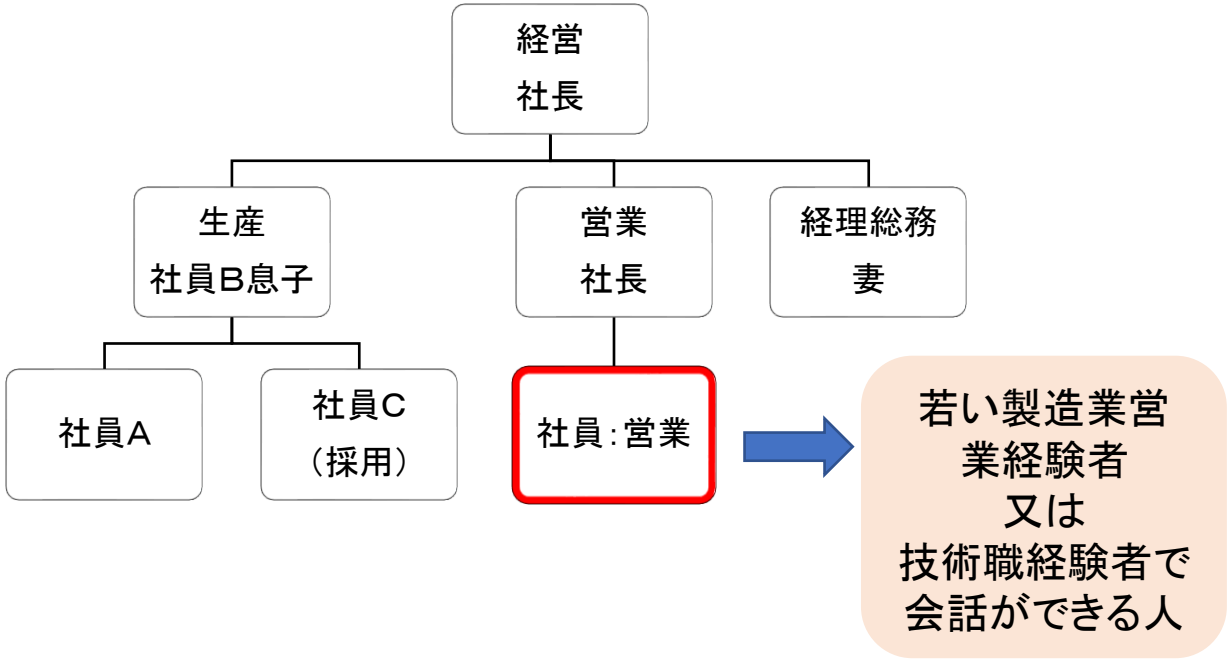
Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用ターゲットと採用要件

1. 採用ターゲット

想定組織図から、目標とする組織をつくるための採用ターゲットを抽出する。





Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用ターゲットと採用要件

２．採用要件

採用要件とは、採用ターゲットに求める能力要素を言う。

採用ターゲット	知的能力	スキル	経験	属性	人間力・基礎力	勤務条件
	学力 論理性	資格・学習・技能等	キャリア・実績	年齢・性別	性格 価値観	時間・休日通勤等
製造職	高卒以上 できれば 工業高校卒	問わない	問わない 機械操作経験があれば尚可	１８歳～ ３０歳 男性	素直、実直 継続力 寡黙でも可	繁忙期には 残業できる人、 通勤 ３０分以内
営業職 営業経験	高卒以上	運転免許	製造業の営業経験 B2Bの営業でも可	３０歳～ ５０再 男性	話を聞ける人、 学習意欲	通勤 ３０分以内 出張可能
営業職 技術経験	高卒以上	運転免許	製造業で設計や製造・メンテに従事	４０歳～ ５５歳 男性	話を聞ける人、 実直	通勤 ３０分以内 出張可能

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

１．採用マーケティングとは

採用マーケティングとは、採用ターゲット対し、自社で働く魅力を伝え、応募を増やし、選考・採用するまでの一連の活動である。

具体的には、以下の活動を指す。

●採用媒体・ルートの選択

●募集広告の企画

●入社したいという啓蒙

●選考・採用

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

２．採用媒体・ルート

採用媒体と言えば、求人広告媒体（雑誌・新聞・インターネット等）をイメージすると思われる。ハローワークも採用媒体である。

中小企業では、上記の一般的な媒体で十分な応募数を確保するのは中々難しい。

これら媒体の活用も必要であるが、もっと多面的に募集を告知する方法をあみだす必要がある。

一般的な媒体以外の募集ルートを例示する。

Copyrightⓒ 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

（1）社員からの紹介

社員の知人・友人・家族、それらの知合い・・・
人脈をたどれば、適性のある人材に出会える可能性がある。
だから、理念・ビジョン・戦略を熱く語り、配置・教育・活性化
の取組みを推進し「魅力的な会社」だと思ってもらう努力を
する。自分がこの会社がいいと思えば、紹介してくれる。

（2）取引先からの紹介

信頼ある仕事をしていれば、あの会社はいいよ、と口コミを
広げてくれる。このルートは業界経験者や業界に関与する
企業からの転職も期待できる。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

（３）学校

大学・高校・専門学校に訪問する。新卒の可能性もあるし、
卒業生が教授・先生に相談に来ることもある。ひとり新卒・
卒業生が採用出来たら、その後はその社員に訪問させる。

（４）ホームページ

自社のHPの採用ページを充実する。経営理念・ビジョン・
求める人材像・自社で働く魅力を伝える。社員の顔も出す。
別途、採用専門の１枚のページ（ランディングページ）を作り
リスティング広告を使う方法もある。
facebookなどのSNSから自社HPに誘導しても良い。

■このように、あらゆるルートで応募数を確保する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

３．募集広告の企画

募集広告とは、一般的媒体の記載事項のほか、知人紹介や学校回りの際に配布する募集案内も含む。

媒体を活用する場合は、媒体会社のライターやデザイナーが表現してくれるが、こちらのニーズや要点をよく理解してもらった上で、制作してもらう事が重要である。

また、効果性が期待できない内容であれば、修正指示をだしてより良いものにしてもらう必要がある。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

（1）キャッチコピー

まず注目率を高め、内容を読んでもらうのが広告効果を高める鍵である。求める人材に関心を持たせる表現が求められる。

例）技術者に営業という新たなキャリアを提案する場合
『技術経験があるからこそ、できる営業の仕事があります』
～あなたのキャリアを新しい世界で活用しませんか？～

例）未経験者でもいいので製造職を募集する場合
『ものづくりの仕事で生きていきたい！
そんな人材を探しています。』

Copyrightⓒ 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

（2）募集内容詳細

仕事の内容、やりがい、入社して1年目の動き、働いている仲間の紹介、社長のメッセージ、会社概要、勤務条件など読み進めるうちに「応募してみたい」と思ってもらう事をゴールに表現する。
ライターに自社の魅力をしっかりと伝えて表現してもらう。

（3）アクションの明示

応募したいという思いを持ったら、次に何をして欲しいのかを具体的に明示する。履歴書送付、会社説明会・見学会、問い合わせ電話など色んな導線があるが、最も応募数が増えそうな導線を選択する。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

４．入社の啓蒙、選考・採用

（１）入社したいという啓蒙

応募者は応募段階では、まだ入社したいとは思っていない。
応募というのは、その会社に興味が湧き、会社を理解してみたい（評価してみよう）という段階である。
従って、会社の理念・ビジョン・魅力をきちんと理解してもらい「入社したい」という状態になってもらうプロセスが必要である。
会社説明会などの企画ができればよいが、応募数が少ないとイメージが良くない。その場合、個別の面接の前半できちんと伝えてもいい。
「啓蒙して、それから選ぶ」というのが正しいプロセスである。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

（２）選考

応募者の選考は、「試験」「面接」などで行う。
試験は、能力試験・適性試験・実技試験などがある。
能力試験・適性試験は同じものを継続して使用すると考察の仕方がレベルアップする。

面接は目的を持って行う。
会話から聴く力を推察したり、経験業務の具体的内容を聞く事で実力を推察したり、人生観・仕事観を聞く事で仕事に向かう姿勢を推察する、などである。
面接で全てを見抜くことは難しいが、少しでも応募者を理解する努力が必要である。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

採用マーケティング

（3）採用

採用の合格ラインを超えた人材がいれば採用通知を出し、採用する。
採用通知から入社まで期間があく場合は「内定者管理」を行う。入社を確実にするためのプロセスである。
内定者管理は、会社見学会・入社前研修・お互いを知り合うための簡単な懇親会など様々な方法がある。

■採用は、共に夢や理想を追いかける同志を探す活動である。
■トップ自ら、最重要業務として取り組んで頂きたい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

強い組織を作るＥＳマーケティングとは？

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

組織力が経営に与えるインパクト

■組織力が業績に大きく影響する

コロナショックで一時的に採用環境が好転しているように見えても、
労働人口の減少は避けられない。
社員を活性化し、より魅力的な会社になり、人材採用ができるか否か。
組織運営の最適化が企業の成否を握る成功要因となった。

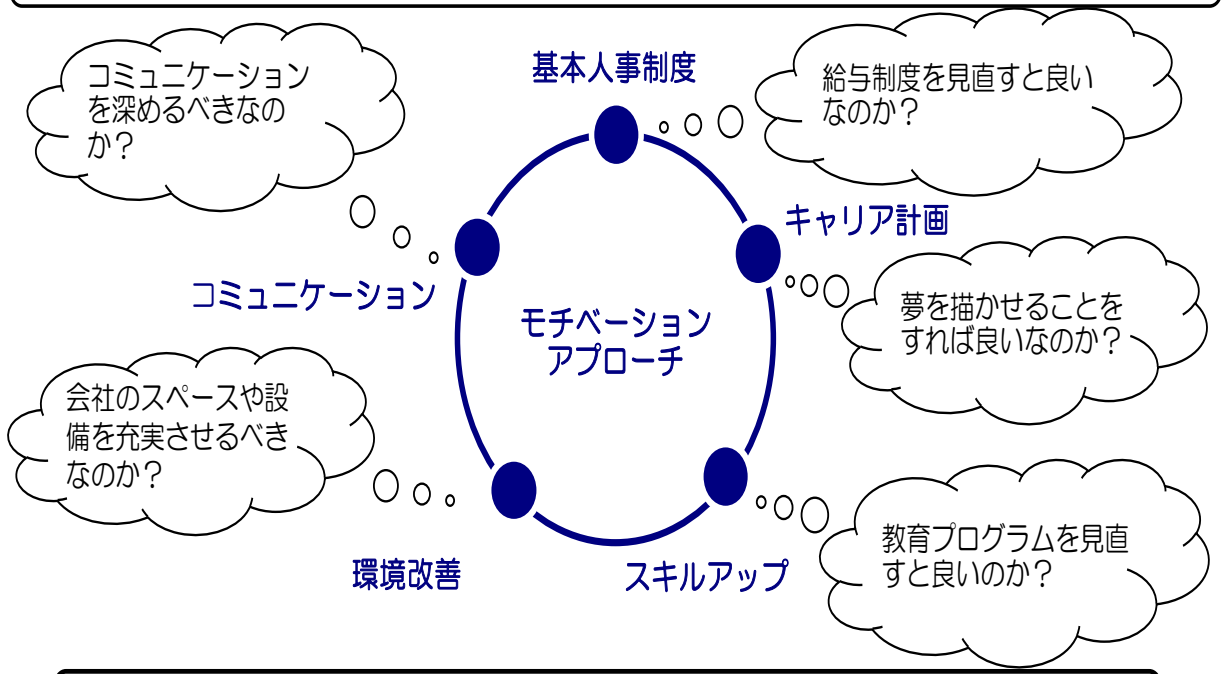
■ＥＳマーケティングという考え方

社員も顧客や仕入先と同じステークホルダー（協力者）である。
その協力者のＥＳ（従業員満足度）を高める為のマーケティングが必要。
社員の『やる気のツボ探し』のリサーチから始める。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

モチベーションサーベイとは

自社は、何をすればモチベーションが上がり、組織が活性化するのか？

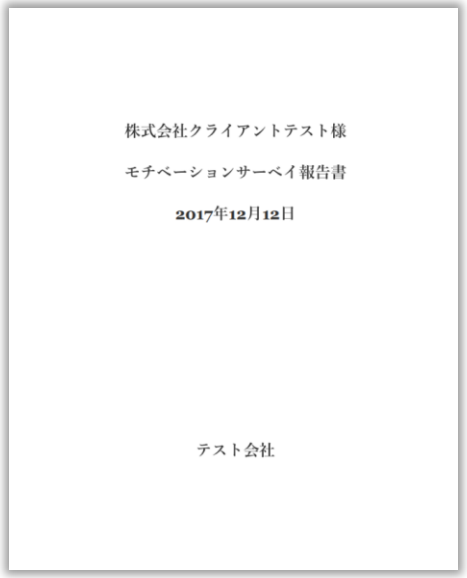


まずは、診断をして方向性を見つけましょう！

社員アンケート → クラウドで集計 → コンサルが分析・考察 → レポート報告会

モチベーションファクター
15のカテゴリー

- ○経営基盤の強さ
- ○経営理念の確立・浸透
- ○経営戦略の的確さ
- ○仕事内容
- ○組織風土
- ○就業環境
- ○人事制度
- ○教育システム
- ○経営者
- ○上司
- ○顧客重視の姿勢
- ○目標達成力
- ○部門間交流
- ○業務効率化
- ○福利厚生


株式会社クライアントテスト様

モチベーションサーベイ報告書

2017年12月12日

テスト会社

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

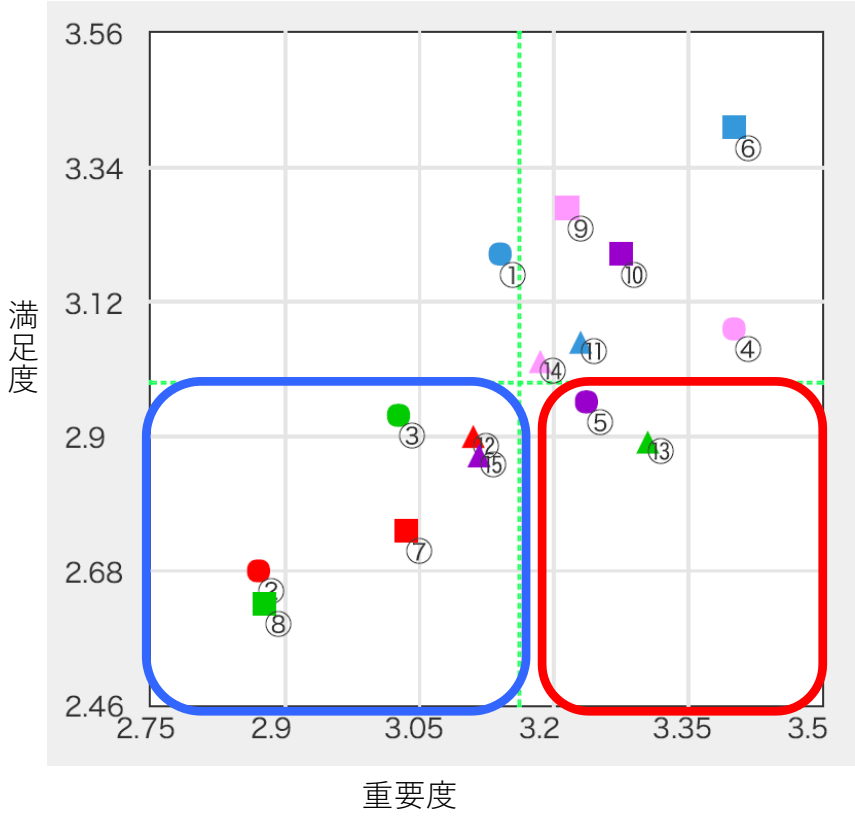
モチベーションサーベイとは

■社員の『満足度』『重要度』から改善ポイントを明らかにします。
❑重要度とは「やる気との関係度合いが高い度合い」です。
❑重要度が高く、満足度が低いテーマが、改善の効果が高いテーマです。

質問対象領域	全社平均値	
	満足度	重要度
総合	3.01	3.19

①経営基盤	②経営理念	③経営戦略	④仕事内容	⑤組織風土
⑥就業環境	⑦評価・賃金	⑧教育システム	⑨経営者の魅力	⑩管理者の魅力
⑪顧客重視	⑫目標達成	⑬部門間交流	⑭業務効率化	⑮福利厚生

高い（満足度）低い		
	▼満足度が高く重要度が低い これ以上改善してもあまりモチベーションにはつながらない	▼満足度・重要度ともに高い 現在の満足度を維持する
	▼満足度・重要度ともに低い 不満の対照でありモチベーションのベースとして改善を検討する	▼満足度が低く重要度が高い モチベーションと関連が高く、最重要課題として改善に取り組む
低い	（重要度）	高い



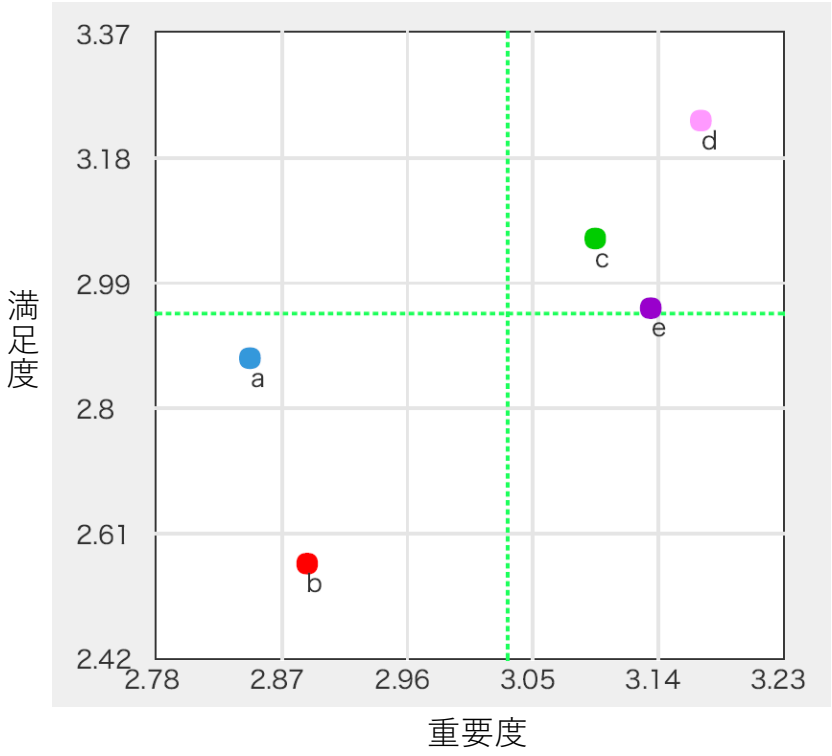
Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

モチベーションサーベイとは

■詳細な質問項目の満足度・重要度を明らかにします。
各カテゴリー5つの詳細質問とコメントで、より課題を浮き彫りにします。

③経営戦略

a	ビジョン・目標像の明確さについて	b	経営戦略の明確さについて	c	事業の将来性について	d	競争優位性について	e	経営戦略の推進計画と役割の明確について



考察

現在の競争優位性や事業の将来性については満足度が高くやる気の源泉になっているようです。しかし、戦略推進計画や役割、更にビジョン・戦略の明確さについては十分な満足度が得られていないようです。

コメント

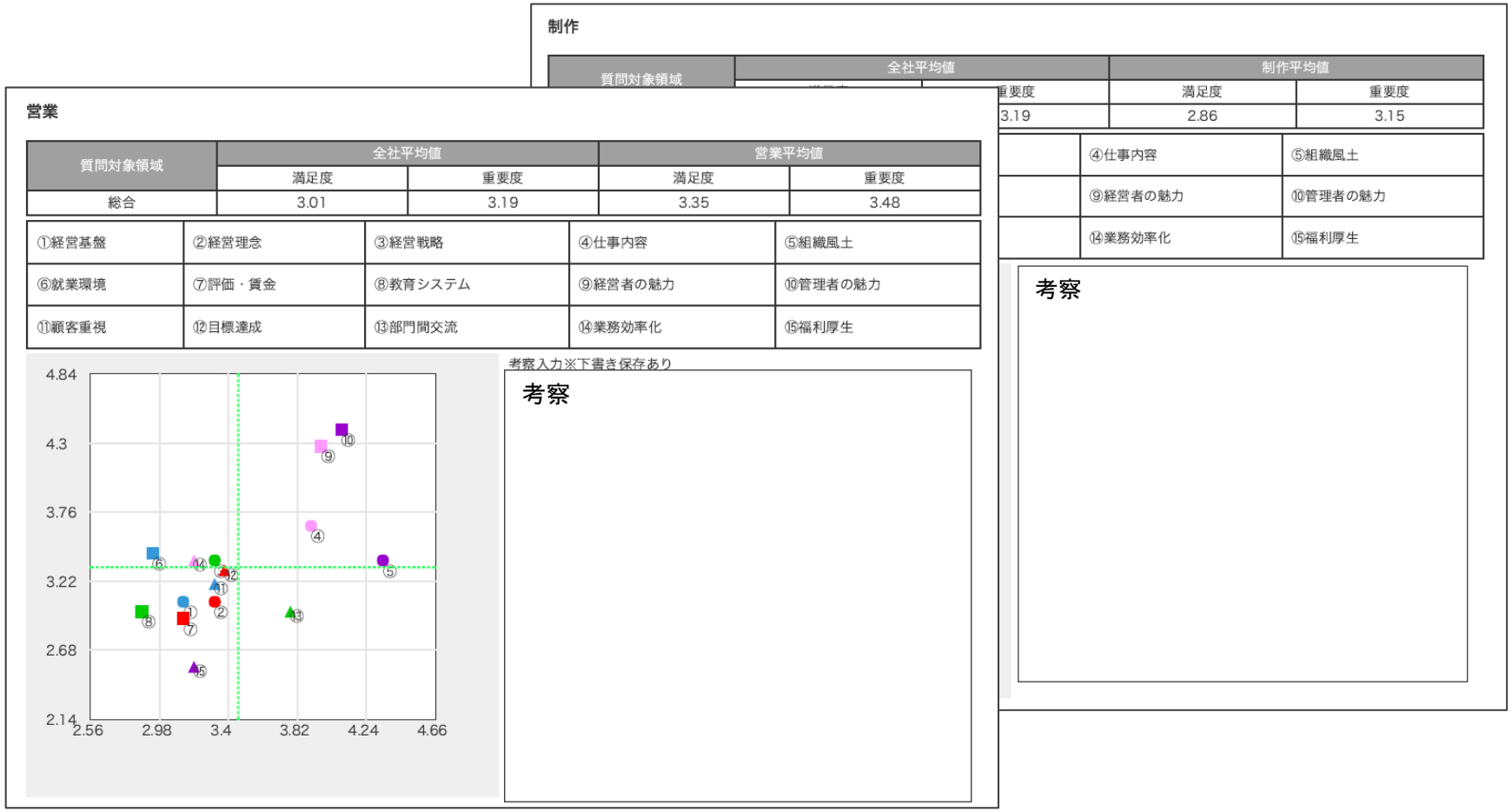
- 一部の人間にしか伝わっていないことが多い気がします
- 経営戦略が明確であると感じない。行き当たりばったり的に感じる。ベクトルはどこへ・・・？
- ほとんど伝わりません
- あまり経営戦略に関わりのない部門にいるためか、戦略はあまり明確ではないです。
- 新しい商品を考え行動していると思います。
- 目標がよく分からない
- もう少し明確にして欲しい。常にぶれない柱となるものをもっと明確にして欲しい

社員のフリーコメント

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

モチベーションサーベイとは

■部門別に改善ポイントを明らかにします。
総合評価については部門別に集計し改善ポイントを明らかにします。



制作

質問対象領域	全社平均値		制作平均値	
		重要度	満足度	重要度
		3.19	2.86	3.15

	④仕事内容	⑤組織風土
	⑨経営者の魅力	⑩管理者の魅力
	⑭業務効率化	⑮福利厚生

考察

営業

質問対象領域	全社平均値		営業平均値	
	満足度	重要度	満足度	重要度
総合	3.01	3.19	3.35	3.48

①経営基盤	②経営理念	③経営戦略	④仕事内容	⑤組織風土
⑥就業環境	⑦評価・賃金	⑧教育システム	⑨経営者の魅力	⑩管理者の魅力
⑪顧客重視	⑫目標達成	⑬部門間交流	⑭業務効率化	⑮福利厚生

考察入力※下書き保存あり

考察

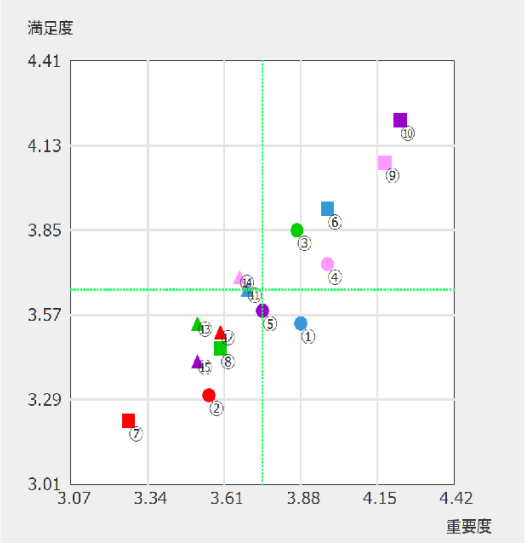
Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

モチベーションサーベイとは

■自動集計されたデータ・社員コメントを参考にコンサルタントが分析・考察

質問対象領域	全社平均値		正社員平均値	
	満足度	重要度	満足度	重要度
総合	3.67	3.75	3.67	3.75

①経営基盤	②経営理念	③経営戦略	④仕事内容	⑤組織風土
⑥就業環境	⑦評価・賃金	⑧教育システム	⑨経営者の魅力	⑩管理者の魅力
⑪顧客重視	⑫目標達成	⑬部門間交流	⑭業務効率化	⑮福利厚生



まとめ

1．トップ層の描く戦略やリーダーシップにより活性化された組織であると存じます。

2．それが組織的な推進力に進化し、強い経営基盤につながることにより、より素晴らしい経営が実現できるように伺えます。

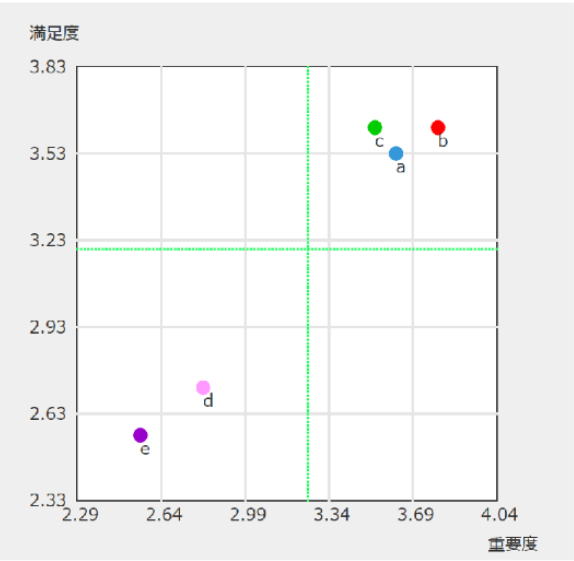
3．その為には、理念浸透・中期的な経営の方向性と推進ステージ、更には、個人のキャリアプランや報酬計画など、「中長期的な夢」につながる内容をより明確に打ち出されると効果的かもしれません。

4．中小企業においてはそれらの「夢を一歩づつ実現している」という感覚が達成感やロイヤリティにつながるものと考えますので、ご一考頂ければ幸いです。

コンサルの
分析コメント

⑦評価・賃金

a	人事評価制度の納得性について	b	賃金制度の納得性について	c	賃金水準の妥当性について	d	賞与の妥当性について	e	退職金の妥当性につい



評価・賃金は相対的に低い満足度となっています。
現段階では、やる気との関係度合いは平均的ですが、今後のため検討すべき点があるかもしれません。
評価・賃金制度及び賃金水準の満足度は平均よりやや低い水準です。
賞与・退職金については低い満足度となっております。
記述の、戦略・キャリア開発と合わせて、中長期的な所得獲得のイメージを持ちたいという潜在的な感情をお持ちかもしれません。

コンサルの
分析コメント

改善点を浮き彫りにして、一歩づつ改善 → ES向上 → 定着・活性化！採用力強化！！

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

モチベーションサーベイとは

■診断料金

❑診断処理料（アンケート採取・集計レポート：クラウド利用）
・基本料１０，０００円＋ひとりあたり３，０００円

❑コンサルによる考察コメント料（オプション）
・８０，０００円～

❑報告会（オプション）
・５０，０００円～

例）社員数10人の場合のオプション込み金額（税別）
診断処理料　基本料10,000円＋（@3,000円×10人）＝40,000円
考察料80,000円、報告会50,000円　　合計170,000円

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

成長経営と資金・財務計画

Copyrightⓒ　2010　Interface　Co.,LTD.

決算書の概要（確認）

1．決算書

決算書とは企業の経済活動の結果を示す財務諸表のことを指す。

財務諸表は、

●貸借対照表
●損益計算書
●キャッシュフロー計算書

この3つを「財務三表」と呼ぶ。
それぞれが連動した関係にある。

などで構成されている。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

決算書の概要（確認）

2. 貸借対照表

貸借対照表
（平成27年3月31日現在）

科目	金額	科目	金額
【資産の部】		【負債の部】	
流動資産	××××××	**流動負債**	××××××
現金預金	××××××	支払手形	×××
受取手形	×××	買掛金	×××
売掛金	×××	短期借入金	××××××
有価証券	××	未払金	×××
		預り金	××
棚卸資産	② ×××		①
製品	××		
仕掛品	××	**固定負債**	××××××
原料・貯蔵品	××	長期借入金	××××××
その他流動資産	×××		
前払費用	×	負債合計	××××××
短期貸付金	××		
未収入金	××	【総資本の部】	
貸倒引当金	×××	株主資本	
		資本金	
		資本剰余金	
固定資産	××××××	利益剰余金	
有形固定資産	××××××	当期未処分利益	
建物	×××	（うち当期利益）	
機械装置	×××		
車両運搬具	×××		
工具器具備品	××		③
土地	×××		
無形固定資産	××		
投資等	××		
出資金	××		
投資有価証券	××		
繰延資産	××		
		純資産合計	××××××
資産合計	××××××	負債・純資産合計	××××××

貸借対照表とは、決算日現在の資産と負債、その差額の純資産が記載され、企業の財政状態を表したものである。

①「負債の部」は、どのように資金を集めたかという資金調達の状況が記載されている。

②「資産の部」は、調達した資金をどのように運用したかが記載されている。

③資産から負債を差し引いた「純資産の部」は、返済義務のない自己資金となる。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

決算書の概要（確認）

3. 損益計算書

損益計算書

自　平成25年4月1日

至　平成26年3月31日

（単位：千円）

売上高	××××××
売上原価	××××××
売上総利益	××××××
販売費一般管理費	××××
営業利益	××××××
営業外収益	×××
営業外費用	×××
経常利益	××××××
特別利益	××
特別損失	××
税引前当期純利益	××××××
法人税等	××××
当期純利益	××××

製造原価

材料費	×××
労務費	×××
外注費	×××
その他経費	×××
製造原価合計	×××

販売費一般管理費

役員報酬	×××
給与手当	×××
法定福利費	×××
福利厚生費	×××
地代家賃	×××
減価償却費	×××
販売促進費	×××
消耗品費	×××
雑費	×××
製造原価合計	×××

損益計算書とは、企業の一会計期間における費用と収益を明らかにし経営成績を表したものである。

損益計算書には、獲得した売上とそのために費やした経費、その結果得られた利益が記載されている。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

決算書の概要（確認）

4. キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書
自　平成25年4月1日
至　平成26年3月31日

（単位：千円）

税引前当期純利益	＋	×××××　①	
減価償却費	＋	××××	
売上債権の増加	－	×××	
売上債権の減少	＋		
棚卸資産の増加	－		
棚卸資産の減少	＋	×××	
仕入債務の増加	＋		
仕入債務の減少	－	×××	
法人税等支払額	－	×××	
営業活動によるキャッシュフロー		×××××	
固定資産の購入	－	×××	
固定資産の売却	＋		
有価証券の購入	－		
有価証券の売却および満期（償還）	＋		②
投資活動によるキャッシュフロー		×××	
借入金の増加	＋	××××	
借入金の返済	－	×××	③
財務活動によるキャッシュフロー		×××	
現金預金の増減		××××	
期首現金預金残高		××××	④
期末現金預金残高		××××	

キャッシュフロー計算書とは、一会計期間の現金収支の状況を表したものである。

事業における現金預金の入金と出金が記載されている。

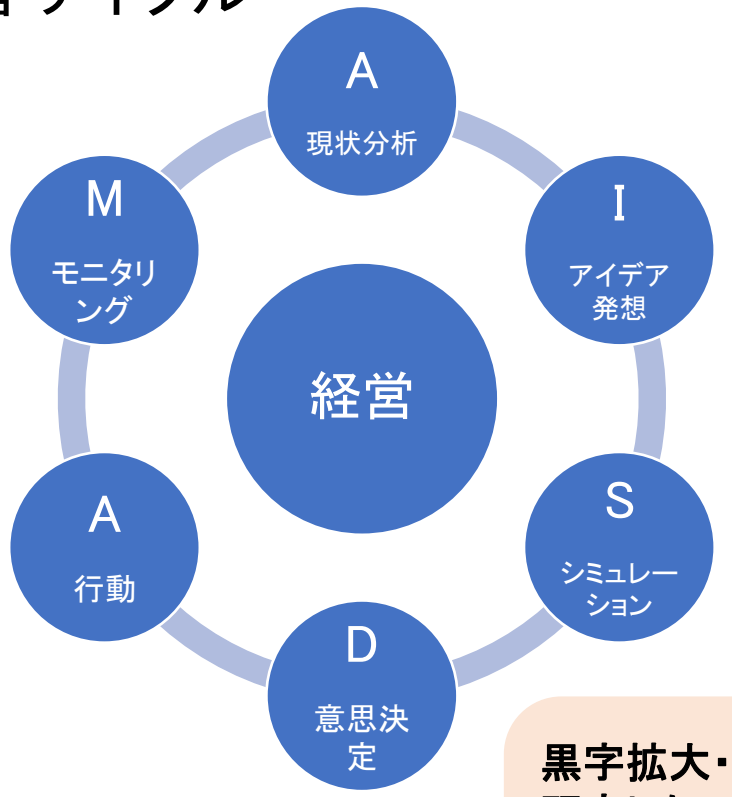
①通常の営業活動における現金の出入りを
　営業キャッシュフロー
②資産の購入売却による現金の出入りを
　投資キャッシュフロー
③資金の借入れ・返済による現金の出入りを
　財務キャッシュフローとして表わし、
④期首に手元にあった現金預金が、期末にいくらになったかを示している。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

経営サイクルにおける、資金・財務計画の位置づけ

■インターフェイスが提唱する経営改善サイクル

A	analysis	現状分析
I	idea	アイデア発想
S	simulation	シミュレーション
D	decision	意思決定
A	action	行動
M	monitoring	モニタリング



■現状分析と改善アイデアの結果をシミュレーションする
■その結果を見て、意思決定して行動する

黒字拡大・キャッシュ拡大の具体的方法論を研究したい方は、6月開催のセミナー映像等でご研究下さい。

■6月開催テーマ■
「現在のビジネスの黒字とキャッシュ最大化」

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

成長経営に何故、資金・財務計画が必要か？

1. 戦略や経営施策の『意思決定材料』であり『結果目標』となる
   - ❑収益性は、どの程度のレベルで実現できるのか？
   - ❑成長性や生産性は、どの程度のレベルで実現できるのか？
   - ❑資金力は、どの程度高まるのか？

2. 数値目標の『達成意欲』が高まる
   - ❑修正を重ねながらも、目標達成を追う組織ができる

3. 計画に近い経営を行えたかという『評価尺度』となる
   - ❑考え、実行した経営施策は計画通り財務に反映できたのか？
   - ❑未達成の場合の原因は何か？

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

資金・財務計画の策定（簡便法）

損益計画

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年間計
売上高	4,000	4,200	4,100	4,800	3,900	5,300	5,900	4,700	6,300	6,100	5,300	4,800	59,400
売上原価	2,550	2,620	2,585	2,830	2,515	3,005	3,215	3,295	3,355	3,285	3,005	3,730	35,990
材料費	600	630	615	720	585	795	885	705	945	915	795	720	8,910
外注費	800	840	820	960	780	1,060	1,180	940	1,260	1,220	1,060	960	11,880
労務費	800	800	800	800	800	800	800	1,300	800	800	800	1,700	11,000
減価償却費	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
その他	150	150	150	[illegible]	[illegible]	[illegible]	150	150	150	150	150	150	1,800
売上総利益	1,450	1,580	1,515	[illegible]	[illegible]	[illegible]	2,685	1,405	2,945	2,815	2,295	1,070	23,410
販売管理費	1,420	1,420	1,420	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1,420	1,720	1,420	1,420	1,420	1,820	17,740
役員報酬	800	800	800	[illegible]	[illegible]	[illegible]	800	800	800	800	800	800	9,600
給与手当・賞与	200	200	200	[illegible]	[illegible]	[illegible]	200	500	200	200	200	600	3,100
その他人件費	150	150	150	[illegible]	[illegible]	[illegible]	150	150	150	150	150	150	1,800
広告宣伝費	100	100	100	[illegible]	[illegible]	[illegible]	100	100	[illegible]	[illegible]	[illegible]	100	1,200
旅費交通費	100	100	100	100	100	100	100	100	[illegible]	[illegible]	[illegible]	100	1,200
減価償却費	20	20	20	20	20	20	20	20	[illegible]	[illegible]	[illegible]	20	240
その他	50	50	50	50	50	50	50	50	[illegible]	[illegible]	[illegible]	50	600
営業利益	30	160	95	550	−35	875	1,265	−315	[illegible]	[illegible]	[illegible]	−750	5,670
営業外収益	0	0	0	0	20	0	0	0	[illegible]	[illegible]	[illegible]	0	60
営業外費用	10	0	0	0	0	0	12	0	[illegible]	[illegible]	[illegible]	0	22
経常利益	20	160	95	550	−15	875	1,253	−315	1,525	1,395	915	−750	5,708
特別損益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	20	160	95	550	−15	875	1,253	−315	1,525	1,395	915	−750	5,708

売上と経費の
計画を立てる

月次と年間の
目標利益が出るか
確認する

資金計画へ

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

資金・財務計画の策定（簡便法）

減価償却（経費に計上したが支払いを伴わないもの）を加算する

売上の発生と入金、買掛・未払いの発生と支払の月の誤差を修正する

資金計画

税引前利益	20	160	95	550	−15	875	1,253	−315	1,525	1,395	915	−750	5,708
減価償却費	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640
売掛発生	−4,000	−4,200	−4,100	−4,800	−3,900	−5,300	−5,900	−4,700	−6,300	−6,100	−5,300	−4,800	−59,400
売掛入金	4,700	4,000	4,200	4,100	4,800	3,900	5,300	5,900	4,700	6,300	6,100	5,300	59,300
買掛・未払発生	1,400	1,470	1,435	1,680	1,365	1,855	2,065	1,645	2,205	2,135	1,855	1,680	20,790
買掛・未払支払	−1,645	−1,400	−1,470	−1,435	−1,680	−1,365	−1,855	−2,065	−1,645	−2,205	−2,135	−1,855	−20,755
法人税等支払		−1,000											−1,000
営業CF	695	−750	380	315	790	185	1,083	685	705	1,745	1,655	−205	7,283
投資													0
借入金													0
借入金返済	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−3,600
投資・財務CF	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−300	−3,600
CF：資金増減	395	−1,050	80	15	490	−115	783	385	405	1,445	1,355	−505	3,683
月初現預金残高	5,000	5,395	4,345	4,425	4,440	4,930	4,815	5,598	5,983	6,388	7,833	9,188	
月末現預金残高	5,395	4,345	4,425	4,440	4,930	4,815	5,598	5,983	6,388	7,833	9,188	8,683	

税金（経費に落ちないもの）の支払を計画する

借入返済を計画する

毎月の資金残高に問題ないか、年間で現預金は増えるか、を確認する

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

役員報酬について

■経営者には一般の給与所得者と比べて大きなリスクがある

■自分の人生を守れるだけの報酬をとりリスクに備えるべきである

- ❑役員報酬が低すぎる会社が多い

■十分な役員報酬をとれるように、より良い経営をする

■そのような計画を立て、実行し、実現する

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.

今後のご支援について

1. 成長経営の為の無料相談サービス

❑本セミナーご参加の皆様の成長経営の方向性や課題解決をご一緒に考えるサービスです。（リモート、２時間以内）
※ご希望の方は本日のアンケートでご指示下さい。

2. モチベーションサーベイのご提供（有料）

❑「社員のやる気のツボ探し」の為の診断サービスです。
※ご希望の方は本日のアンケートでご指示下さい。

Copyright© 2010 Interface Co.,LTD.