

2018.4.21

日本自動車車体整備協同組合
連合会 青年部会 経営PJT

2030年経営ビジョン モデルカンパニー特別講座

～ 第一回 導入編～

本日の流れ

○ 自己紹介

1. 工場の未来のためにやるべきこと

2. ビジョン経営

3. ワーク

● ビジョンを考えてみよう

● やるべきことを整理してみよう

まとめ

○ 自己紹介

自己紹介

- 1976年2月24日生まれ **46歳**
- **辰年 うお座 B型**
- **目黒生まれ 目黒育ち**
- **東海大学 工学部 経営工学科卒業**

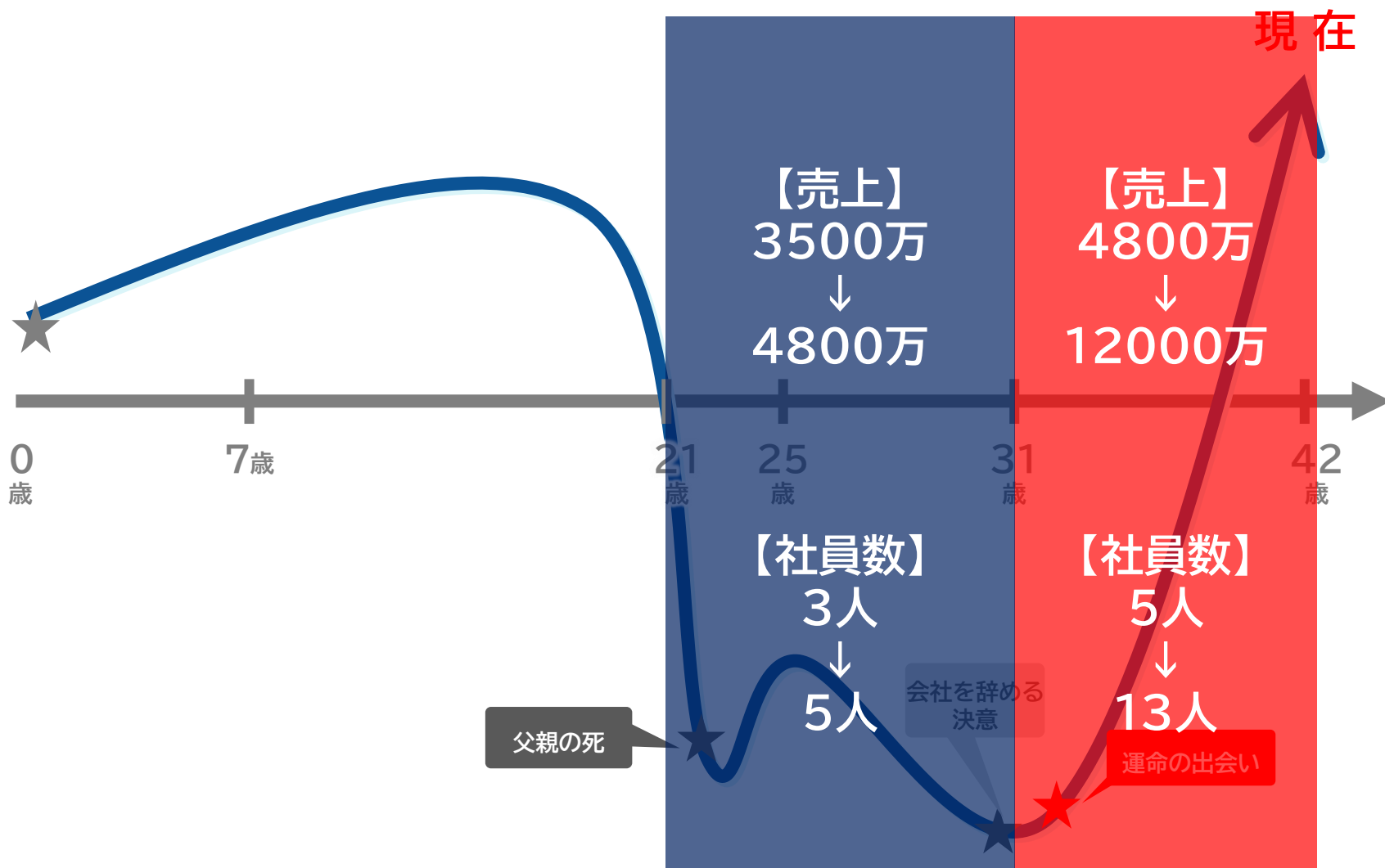


自己紹介（私の業務）

- 有限会社 伊倉钣金塗装工業
- 株式会社 アドガレージ
- 異業種交流会 凜 元会長
- 異業種交流会 次世代経営塾 副会長
- 目黒区立下目黒小学校PTA 前会長
- 目黒不動商店街振興組合 理事
- 東京都自動車車体整備協同組合 理事
- 日車協連青年部会 全国部会長

自己紹介 (略歴)

人生イキイキチャート



1. 工場の未来のために やるべきこと

3:10:60:27の比率

成功している人の行動

「3」

大成功して精神的にも経済的にも豊かに生活している人たちが、全体の3%だったということを表す数値です。

「10」

上位3%の人ほどではないけれども、全体の10%の人たちが、ある程度成功したということを表す数値です。この人たちは失敗も経験しています。

「60」

全体の60%は普通の人たちで日々の生活に問題はないけれども、リタイア後の生活費や子供の教育費に不安を感じています。

「27」

何をしてもうまくいかず、常に世の中に対する不平や不満を抱えている人が27%いたということの意味しています。

3:10:60:27の比率

成功している人の行動

「3:10:60:27」で分けられた人たちは、それぞれ行動パターンも全く異なります。

【トップ3%の人達の行動】

性格的にも積極的で即断即決の人であり、常に明確な目標を持ち、それを**ノートに書いて**、「段階的に実行」しています。

【10%のある程度成功した人達の行動】

性格や資質がトップ10%の人達に明確な違いはないが、自分の目標を紙に書き出すことなく、漠然とした目標を持っているに過ぎません。

【60%や27%の人達】

自ら目標を設定することが良いことだと理解していますが、日々の忙しさに流されて、結局は漠然とした夢を語っているだけです。他人からの評判が非常に気になり、他人に依存する傾向や重要な判断を他人に委ねるなどの傾向が強い人です。

家業から企業への転身

“経営的に”家業から企業への転身を図らない限り、
長期的に工場を維持・発展することは困難である。

家業

VS

企業

- 自分、家族のために・・・
- 明日、生きるために、来月の売上・・・
- 自分が頑張らなきゃ・・・
- 短期的な視点
- その場しのぎの集客

- 従業員全員(組織)の幸せ
- 未来のための計画と準備
- 自分がいなくなっても大丈夫な組織
- 長期的な視点
- 安定した集客基盤

緊急でないけど重要な取組

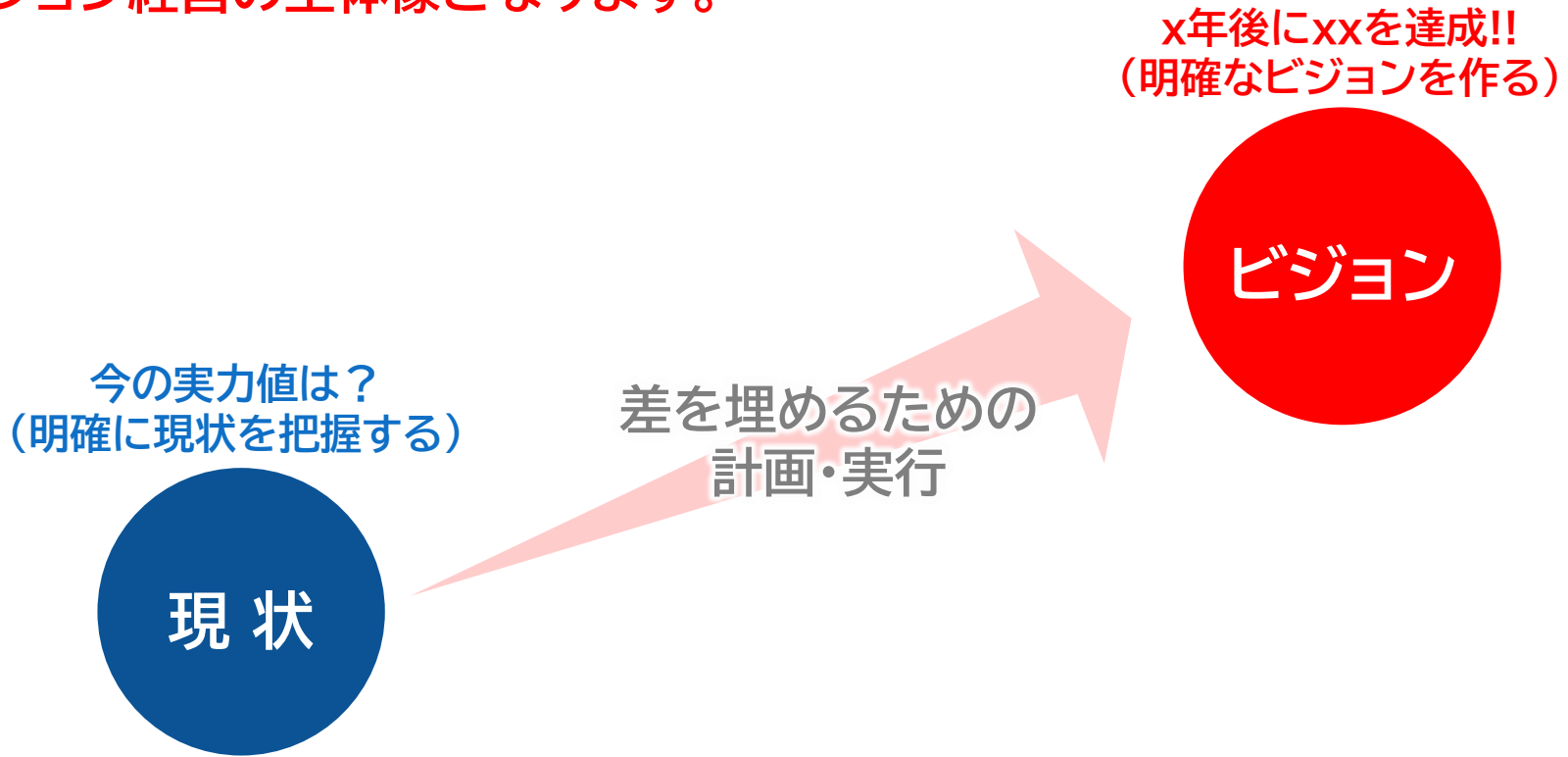
どんなことに取り組む必要があるのか？

	緊急	緊急ではない
重要	<p>1</p> <p>日々の接客 見積り・保険会社対応 納車期限の近い作業 クレーム・トラブルへの対応</p>	<p>2</p> <p>人事の仕組みづくり 会社の理念・ビジョン構築 社員意識改革、モチベーションアップ 未来への投資 作業の標準化・マニュアル化 集客の体系構築 人脈作り</p>
重要ではない	<p>3</p> <p>突然の来訪 無意味な電話やメールへの対応 目の前の無駄な会議 無駄な報告書や書類 無意味な接待や付き合い</p>	<p>4</p> <p>暇つぶし 長時間、必要以上の息抜き だらだらとした電話 携帯をいじる 世間話</p>

2. ビジヨン経営

ビジョン経営

以下が伊倉鋳金塗装工業で実践し、アドガレッジとして提唱している
ビジョン経営の全体像となります。



人間経営

すべての前提となる基盤、考え方

【参考】伊倉鋳金のビジョン

私たちのビジョン

伊倉鋳金17年計画(2008年~2025年)

2025年に
社長交代

2025年に
社員20名

※2008年作成時 社員5名 年商5000万円

ビジョンの必要性

ビジョンとは？

ビジョン

1. 将来の構想。展望。また、将来を見通す力。洞察力。
「リーダーにーがない」「ーを掲げる」
2. 視覚。視力。また、視覚による映像

**明確に期限が定まっていて、
達成基準がはっきりしている将来の構想・展望**

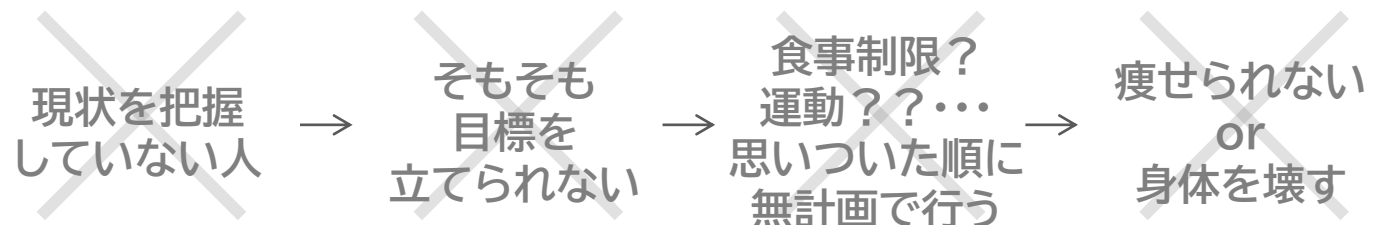
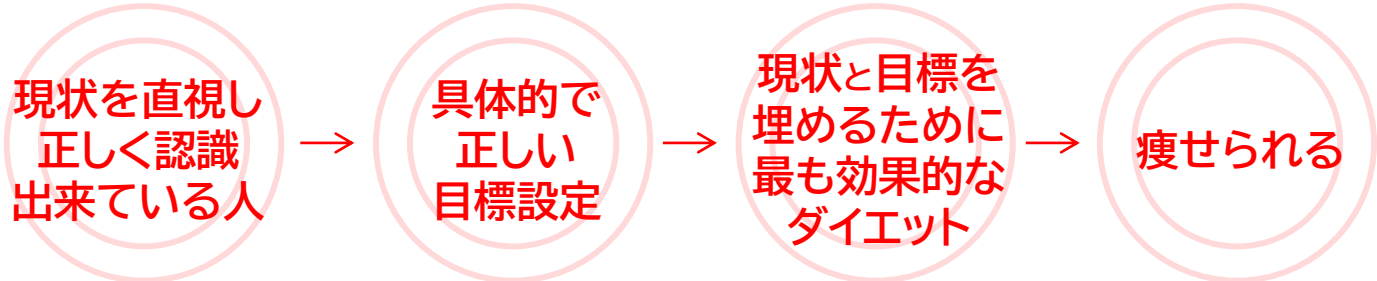
達成時の様子がイメージできる

人生を「ダイエット」に例えると・・・

現状を明確に把握し、ビジョン(目標)を設定すると、
計画を作成することができ、また、打ち手を明確にしやすくなる。



ダイエット
START



体重計に乗って
計測してるか?

目標・期限
はあるか?

合理的な
打ち手か?

結果に
大きな違い



ビジョンの必要性

ビジョンが明確でないとき実際の行動があいまいになる

ビジョン

現状

ビジョンと現状の差
(解決すべき課題)

計画無き打ち手

例

工場の
規模を
大きくしたい

ビジョンが
明確ではない

社長
社員5名

なんとなく
5年後には
社員を
増やしたい
なあ...

(ビジョンと
現状の差が
明確でない)

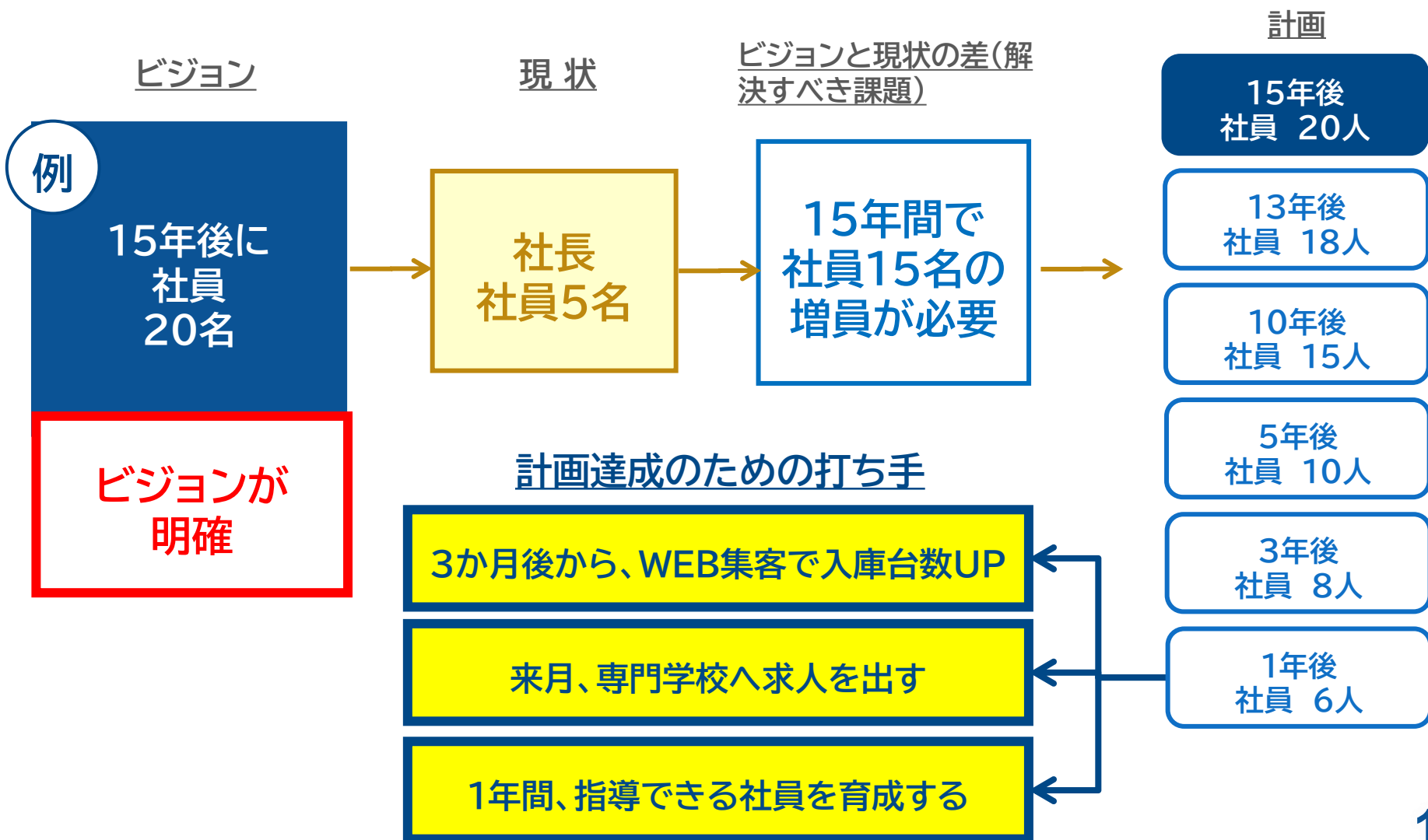
入庫台数を
増やしたいから
チラシでもまくか...

ハローワークに
求人を出しておけ
ばくるかな...

とりあえず
経営の勉強のため
商工会のセミナーでも
行こう...

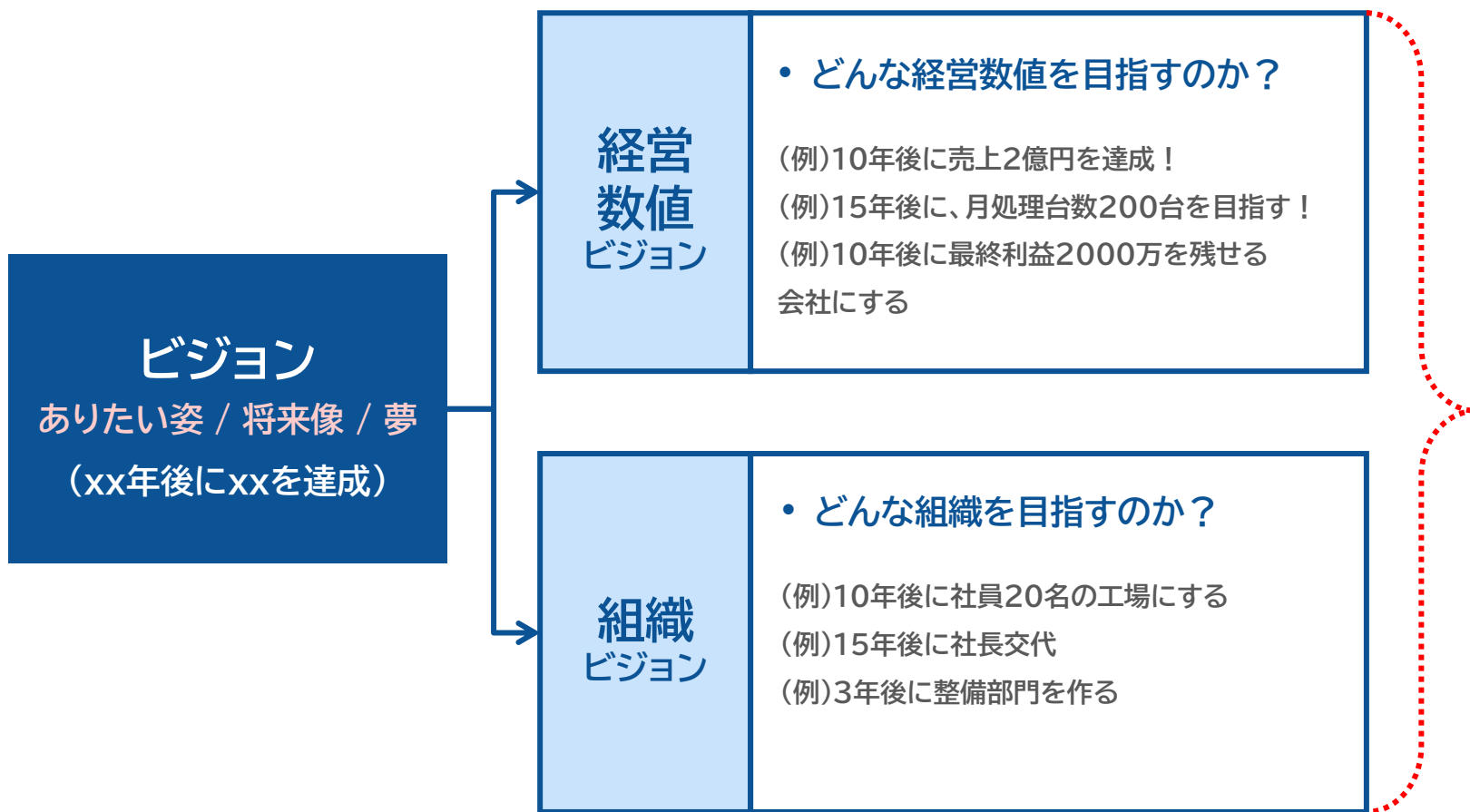
ビジョンの必要性

ビジョンが明確だと、計画が明確になり、実際の行動に差が出てくる。



ビジョン経営の全体像

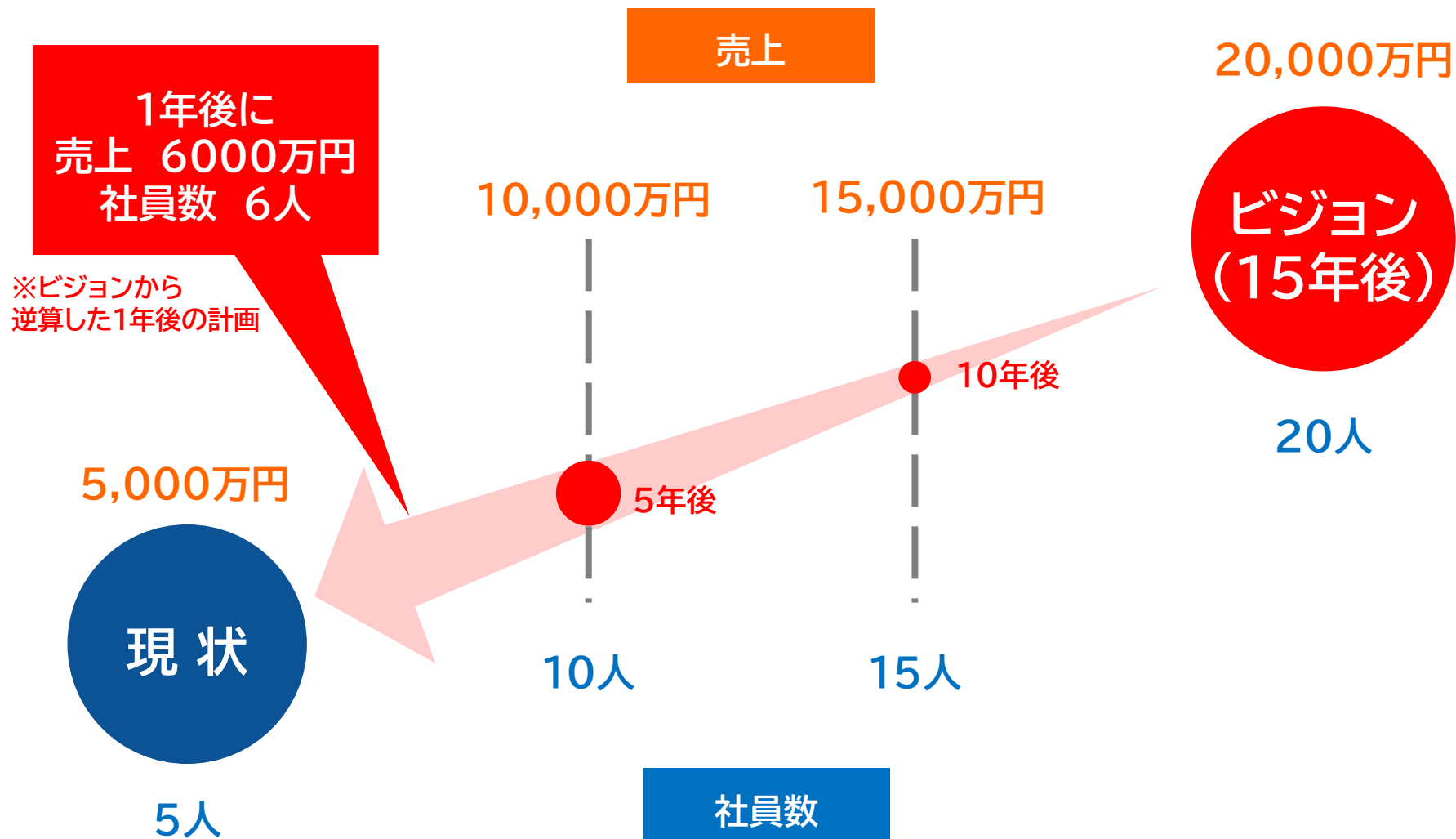
ありたい姿(ビジョン)を数値化し、そこへ到達するための計画へ落とし込み、計画を達成するために施策を実行する経営手法



具体的な計画・目標に落とし込み、実行へ！

ビジョン経営の全体像

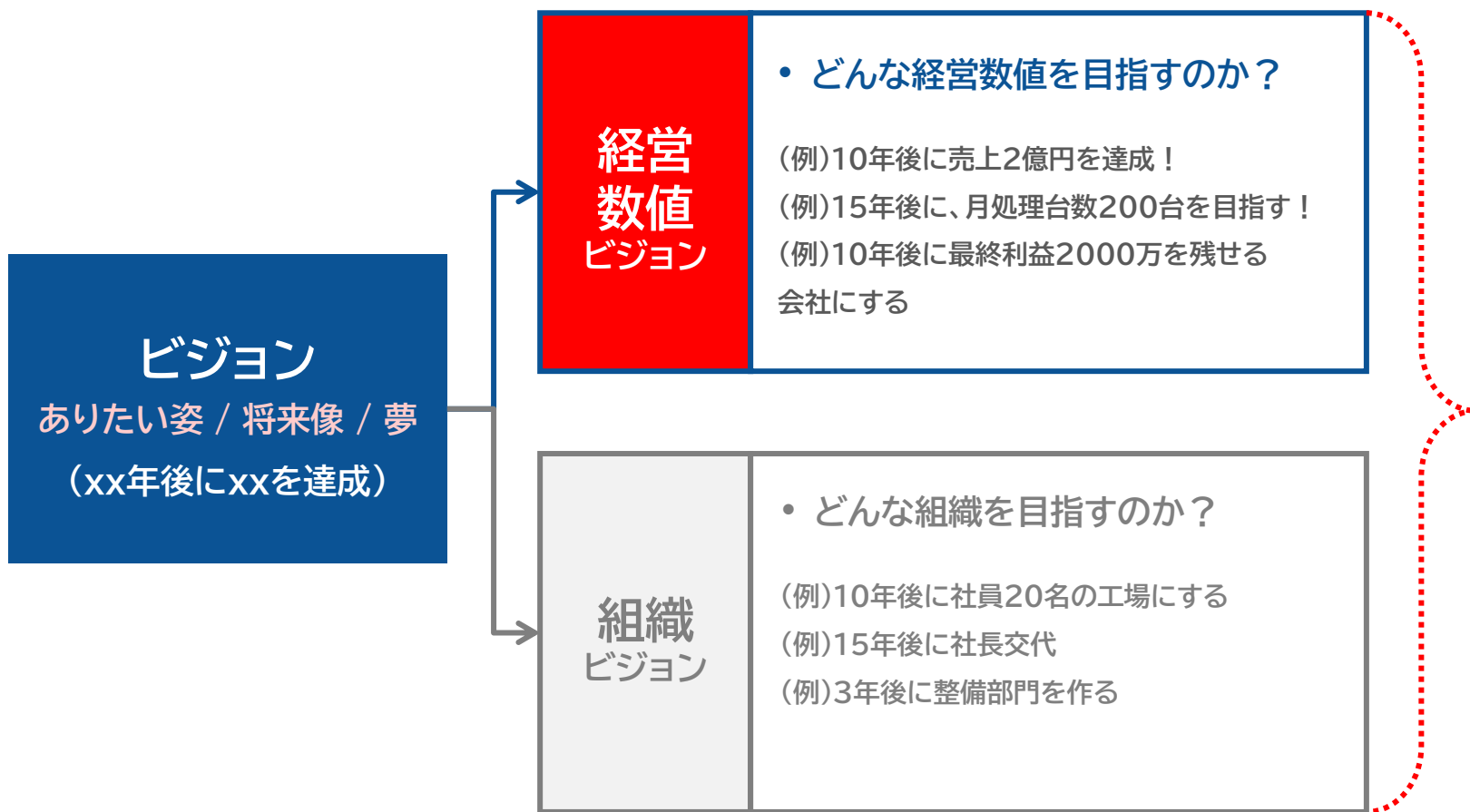
例えば……



経営数値ビジョンと計画

ビジョン経営の全体像

ありたい姿(ビジョン)を数値化し、そこへ到達するための計画へ落とし込み、計画を達成するために施策を実行する経営手法



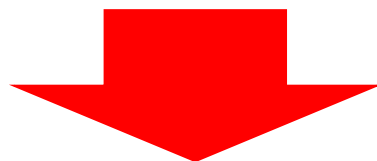
具体的な計画・目標に落とし込み、実行へ！

経営数値ビジョンと計画

ビジョンを経営数値に落とし込む。

15年後に
社長交代

15年後に
社員20名



年商 2.0億

工場 1000m²

経常利益 1千万

処理台数 月200台

経営数値ビジョンと計画

ビジョンまでの経営計画を立てる！！

15年後	年商 2.0億	経常利益 1千万	月間処理台数 200台	工場 1000m ²
10年後	年商 1.5億	経常利益 800万	月間処理台数 150台	工場 800m ²
5年後	年商 1.0億	経常利益 300万	月間処理台数 100台	工場 600m ²
3年後	年商 8000万	経常利益 300万	月間処理台数 80台	工場 600m ²
1年後	年商 6000万	経常利益 200万	月間処理台数 60台	工場 200m ²
半年後	年商 5500万	経常利益 100万	月間処理台数 55台	工場 200m ²
作成時	年商 5000万	経常利益 0万	月間処理台数 50台	工場 120m ²

経営数値ビジョンと計画

直近の数値計画に落とし込む！！！！

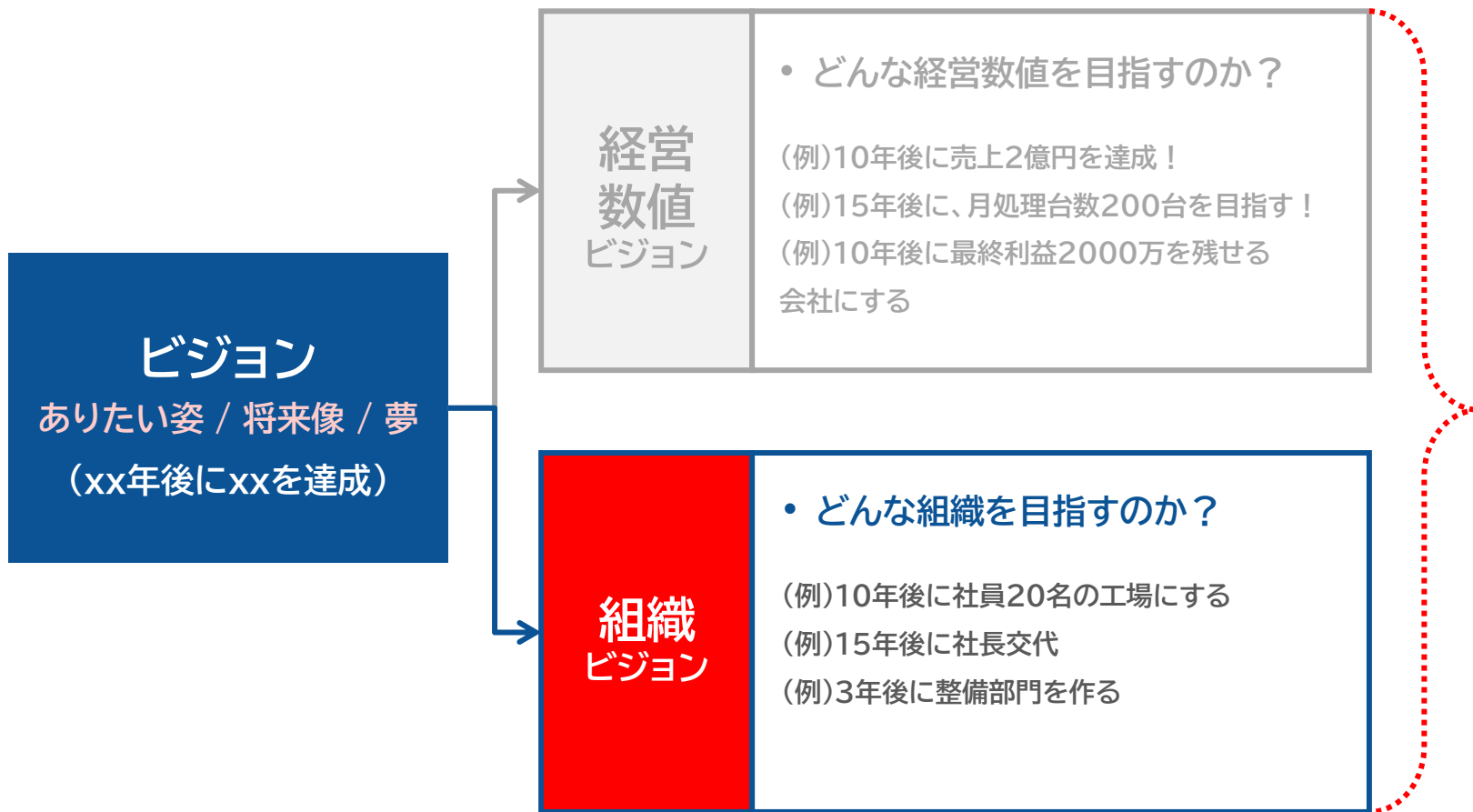
平成25年7月期（千円）		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
売上高	版金塗装	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
	部品	1,666	1,666	1,666	1,666	1,666	1,666	1,666	1,666	1,666
	車検	0	0	0	500	700	800	900	1,000	1,200
	合計	7,916	7,916	7,916	8,416	8,616	8,716	8,816	8,916	9,116
変動費		2,771	2,771	2,771	2,946	3,016	3,051	3,086	3,121	3,156
限界利益	65.0%	5,145	5,145	5,145	5,470	5,600	5,665	5,730	5,795	5,960
人件費	役員報酬	485	485	485	485	485	485	485	485	485
	給与	1,710	1,710	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910
	賞与	0	0	0	0	855	0	0	0	0
	法定福利費	318	318							
	福利厚生費	150	150							
	合計	2,663	2,663							
販売管理費	旅費・通信・燃料	332	332							
	広告宣伝	160	320							
	水道光熱費	93	93							
	物品・消耗品	180	180							
	支払報酬	65	65							
	租税公課	26	26							
	交際・会議費	200	200							
	その他	30	30							
	合計	1,086	1,246	1,246	3,422	1,442	1,442	1,442	1,442	1,442
営業外費用	支払利息	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	その他営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	25	25	25	25	25	25	25	25	25

計画があることにより
「計画通りに進んでいるか？」や
「問題点は何か？」が見え、
社員と共有することが可能

組織ビジョンと計画

ビジョン経営の全体像

ありたい姿(ビジョン)を数値化し、そこへ到達するための計画へ
落とし込み、計画を達成するために施策を実行する経営手法

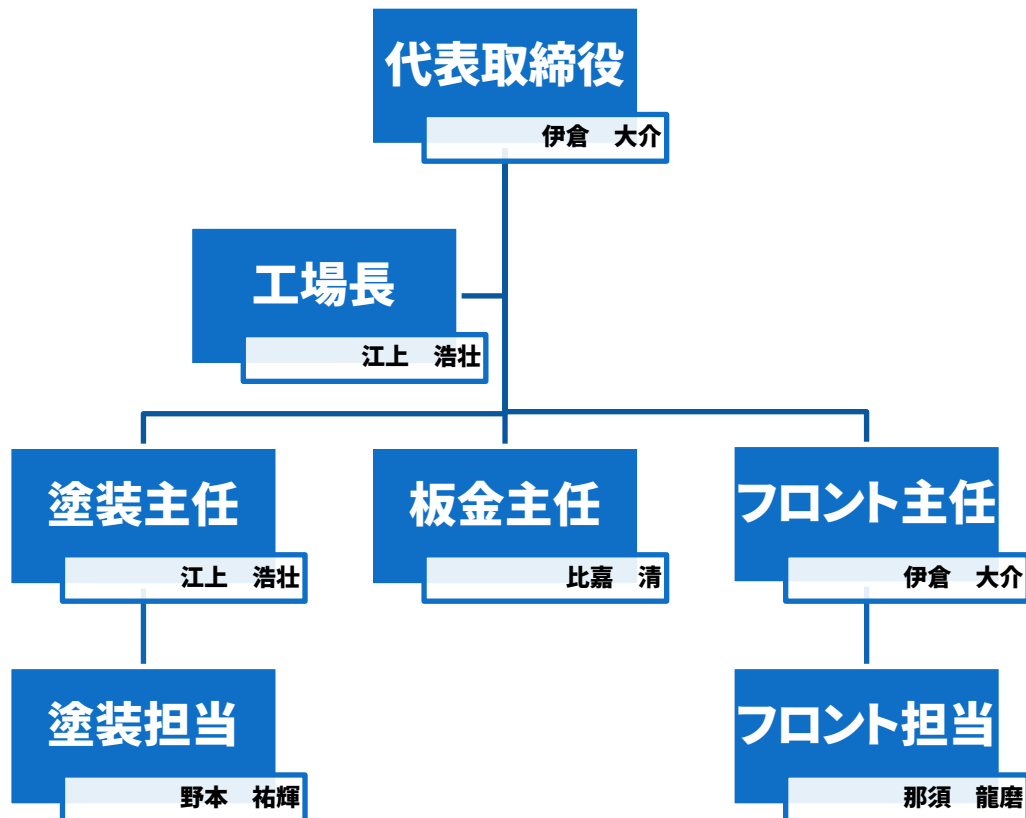


具体的な計画・目標に落とし込み、実行へ！

組織ビジョンと計画

組織図とは？

作成時
社員5名



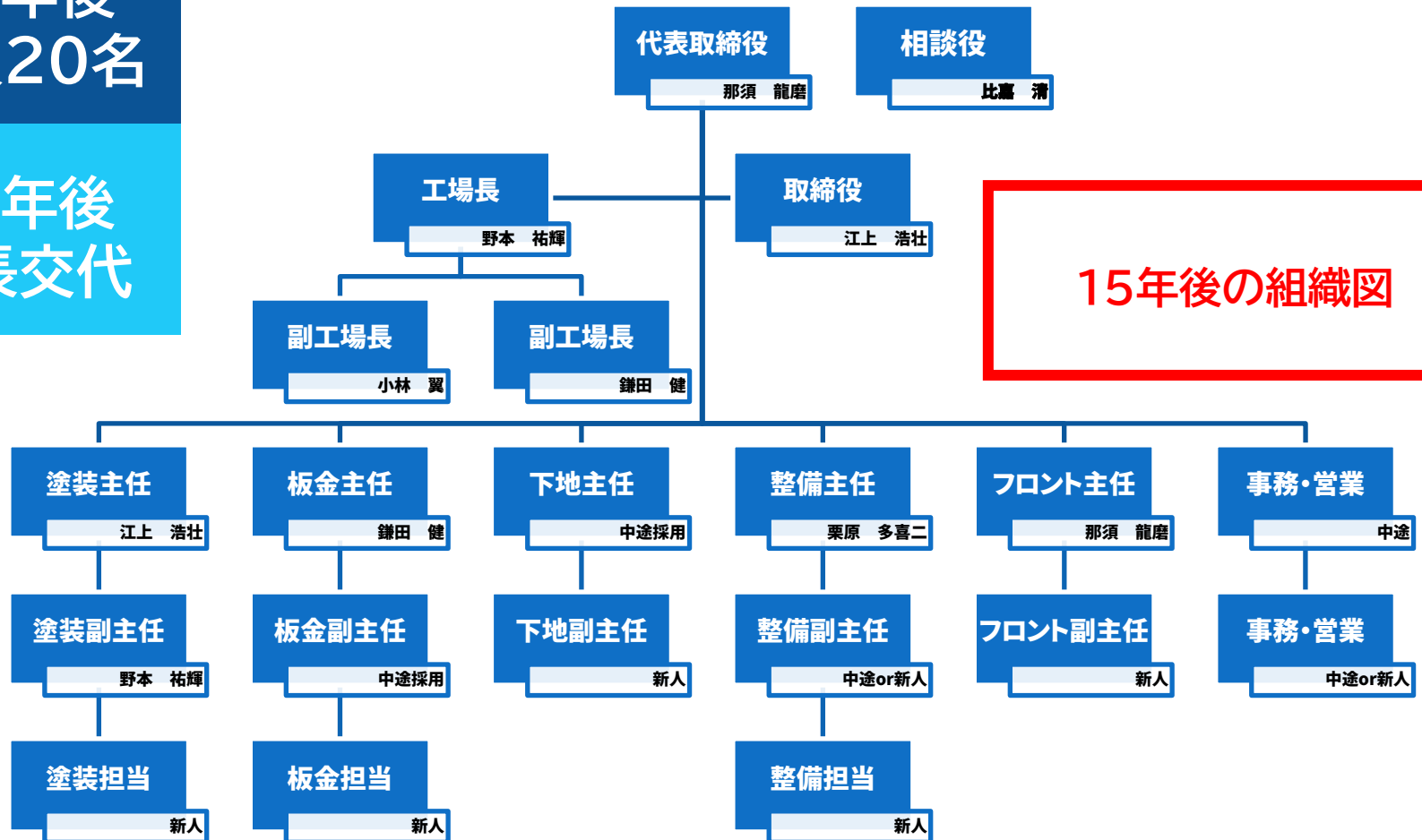
作成時の組織図

組織ビジョンと計画

ビジョンを組織図にする！！(未来組織図)

15年後
社員20名

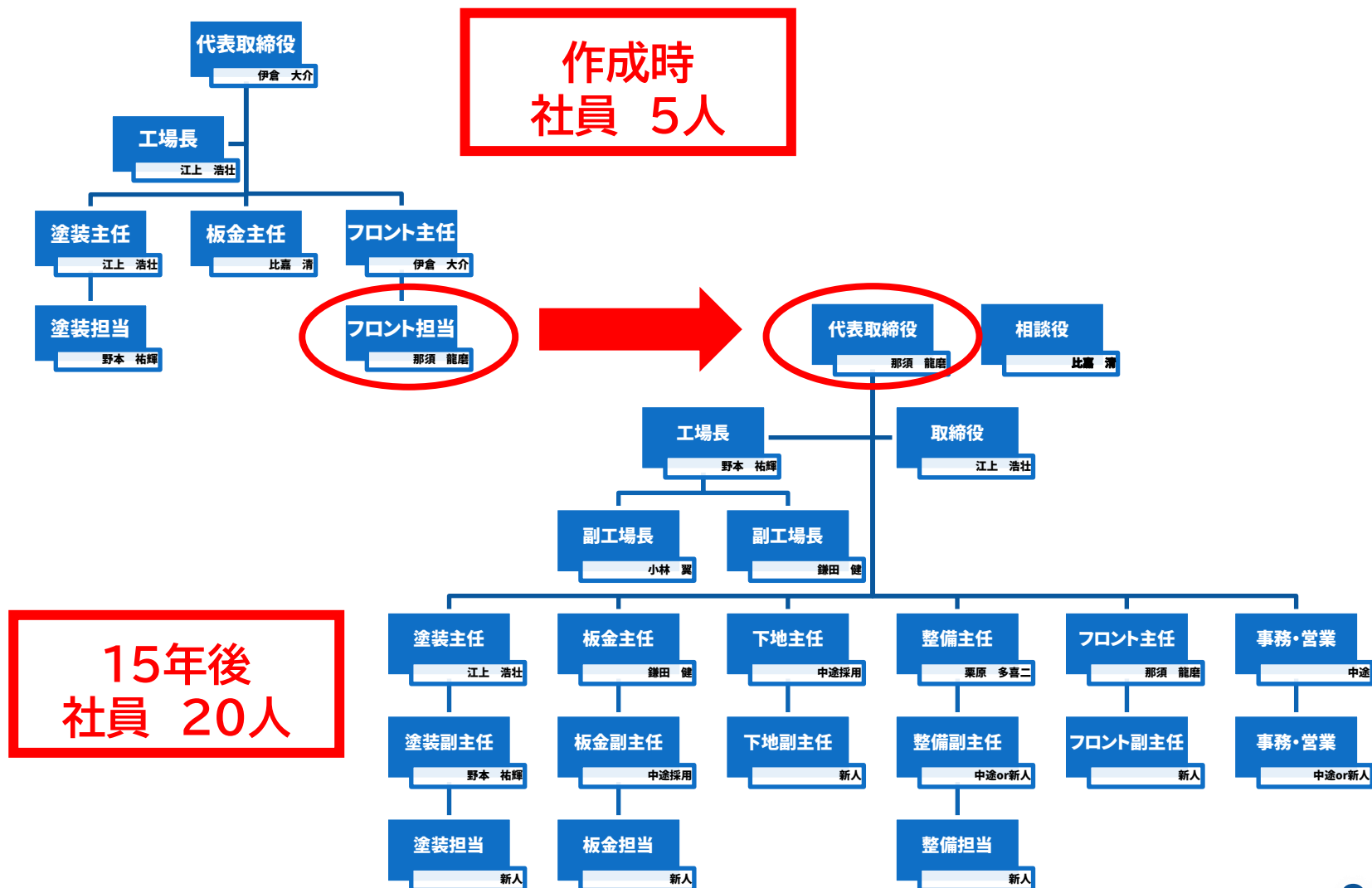
15年後
社長交代



15年後の組織図

組織ビジョンと計画

現状組織図と未来組織図から計画に落とし込む!!!



ビジョン経営(計画経営)の効果

社内での具体的効果

経営者 後継者

- ・自身や会社の将来像が明確になる
- ・ビジョンに向けての経営計画を作成できる
- ・短期、中期でやるべきことが明確になる

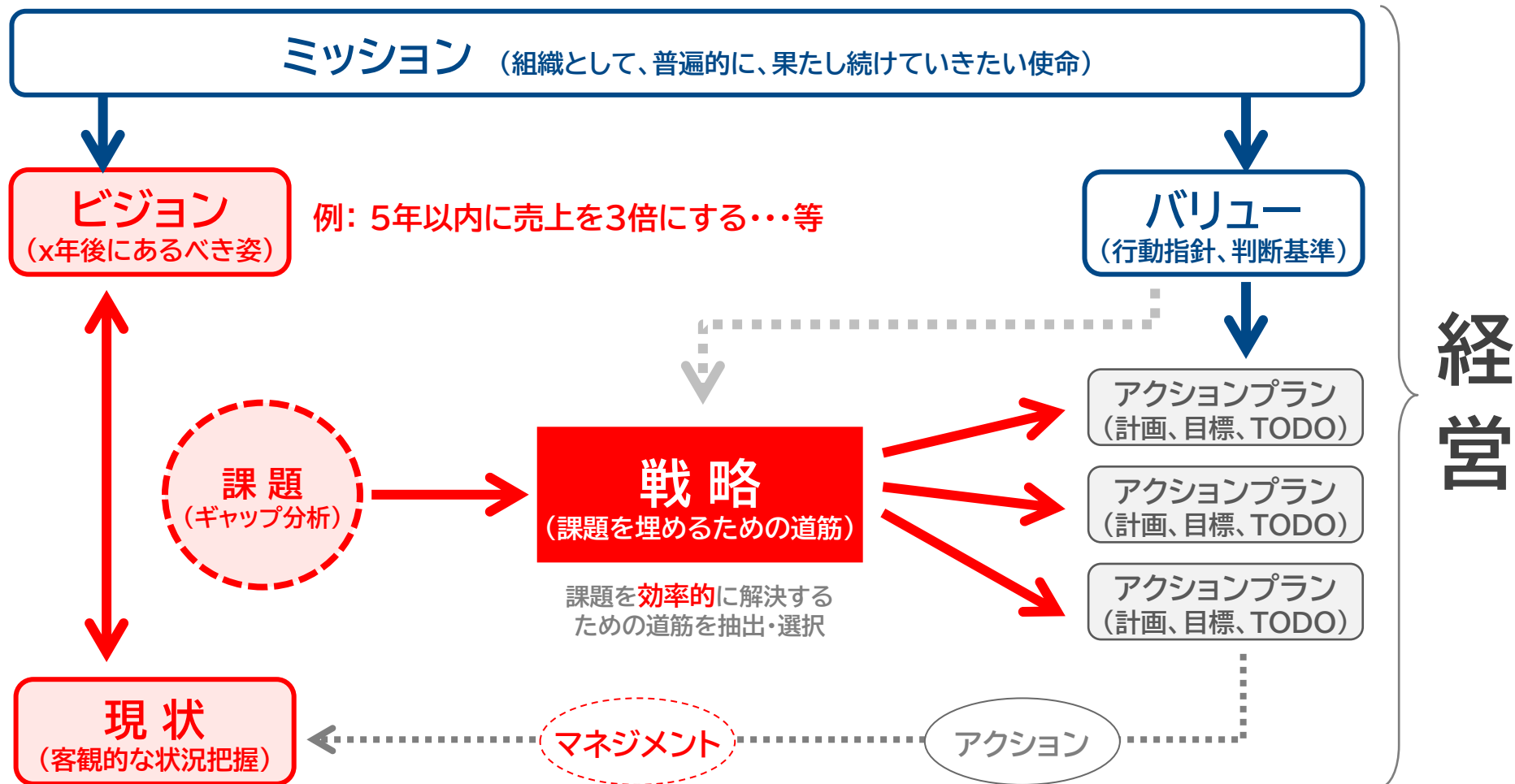
社員

- ・会社の将来像が見えてくる
- ・会社の現状が把握できる
- ・自身の働き方、キャリアステップについて考えることができるようになる

先の見えない仕事(経営・人生)からの脱却！！！！

〈参考〉「経営」とは？

色々な定義がありますが、アドガレッジにおいては、「現状」を正しく認識した上で、「あるべき姿(=ビジョン)」を創り、そのギャップを埋めるための「戦略」を考え、「アクションプラン」に落とし込み、それをマネジメントしていくことを“経営”と呼びます。



3. ワーク

- ビジョンを考えてみよう
- やるべきことを整理してみよう

ワーク

ビジョンと計画を作るための最初の準備をしてみましょう。

1. ビジョンを考えてみる
(ビジョンを考え、身近な人に話してみる)

【ワーク】

2. やるべきことを整理してみる
(マンダラシートの記入による整理)

ビジョンを考えてみよう

経営ビジョンの考え方

ビジョン作りのヒント① まずは自身で考えてみる

「●年後の○●を達成」を考えてみる

ビジョンの要件は「明確に期限が定まっていて、達成基準がはっきりしている将来の構想・展望」です。「●年後」「何年に」というような明確な期限設定が必要になります。それにその期限を迎えたときに、「売上○●万円」「粗利益▽▲万円」「社員■□名」というような、達成したか否かが判断できる、達成基準が必要になります。

※以下、作成中・作成後に確認すべきポイントです

・自分自身がそれを本気で達成したいですか？

ビジョンは皆様自分自身が、将来に向け活動していく中での重要な指針となります。そこには「本気で達成したい！」という自身の感情がないと、絵に描いた餅になってしまいます。考えたビジョンを本気で達成したいかどうか、あらためて自問自答してみてください。まずは自分自身が「目指したい！」「ワクワクする！」「こうなるべき！」というビジョンになっているか、確認してみてください。

・社員・お客様はそれを聞いた時に魅力的ですか？

ビジョンは自分自身の重要な指針であるだけでなく、それを社内や社外に共有することで、理解者やファンを作り、その方々が、ビジョン達成に向けての協力者となります。自社の社員やお客様がそのビジョンを聞いた時に、自身と同じように「ワクワクする！」「魅力的だ！」と感じ、「協力したい！」とだけ思っただけそうですか？

個人ビジョンを作る

実現したいことを20個書き出してみる！
(実現したいことシート)

実現したいことシート

- | | |
|----|-----|
| 1. | 11. |
| 2. | 12. |
| 3. | 13. |
| 4. | 14. |
| 5. | 15. |

個人ビジョンを作る

人生のステージ	「プライベート」に関する将来設計 (何年後に、どんな趣味・家庭を持ってみたいか?)	「仕事」に関する将来設計 (何歳で、どんな立場で、どんな仕事をしたいか?)
GOAL (死ぬ時)	55歳~60歳、孫の親もする。	↑
30年後 (xx歳)	体ははやくりする。	50歳からは人材育成にはげえ。
20年後 (xx歳)	一度に家族で温泉旅行に行く	33歳までに工場長になる
10年後 (xx歳)	30歳までに英語習得	30歳までに板金を覚え、臨機応変に対応できるように。現場で働くこともできるようになる。
5年後 (xx歳)	25歳までに、母親が嫌でいるのを止める。彼女をつくる。一人暮らしを始める	25歳までに大抵は完璧に板金をこなし、塗装に入る。
3年後 (xx歳)	24歳までにZeeper東京でライクを作る。 100万円貯金を貯 車を買う	23歳までに、お程度板金を一人でこなせるようになる。
START (現在)	・真冬の高山山で凍上打たれる。 22歳までに少し高いカッターを買う ・かたしい自転車を買う 21歳に母まで1.週で11死や3時間をつくる。	20歳~22歳の間に洗車、仕上げをきっちりこなせるようになる。なるべく早い段階で洗車もこなしながらも、板金を覚えていく

プライベートのビジョンと
仕事のビジョンを
リンクさせて考える

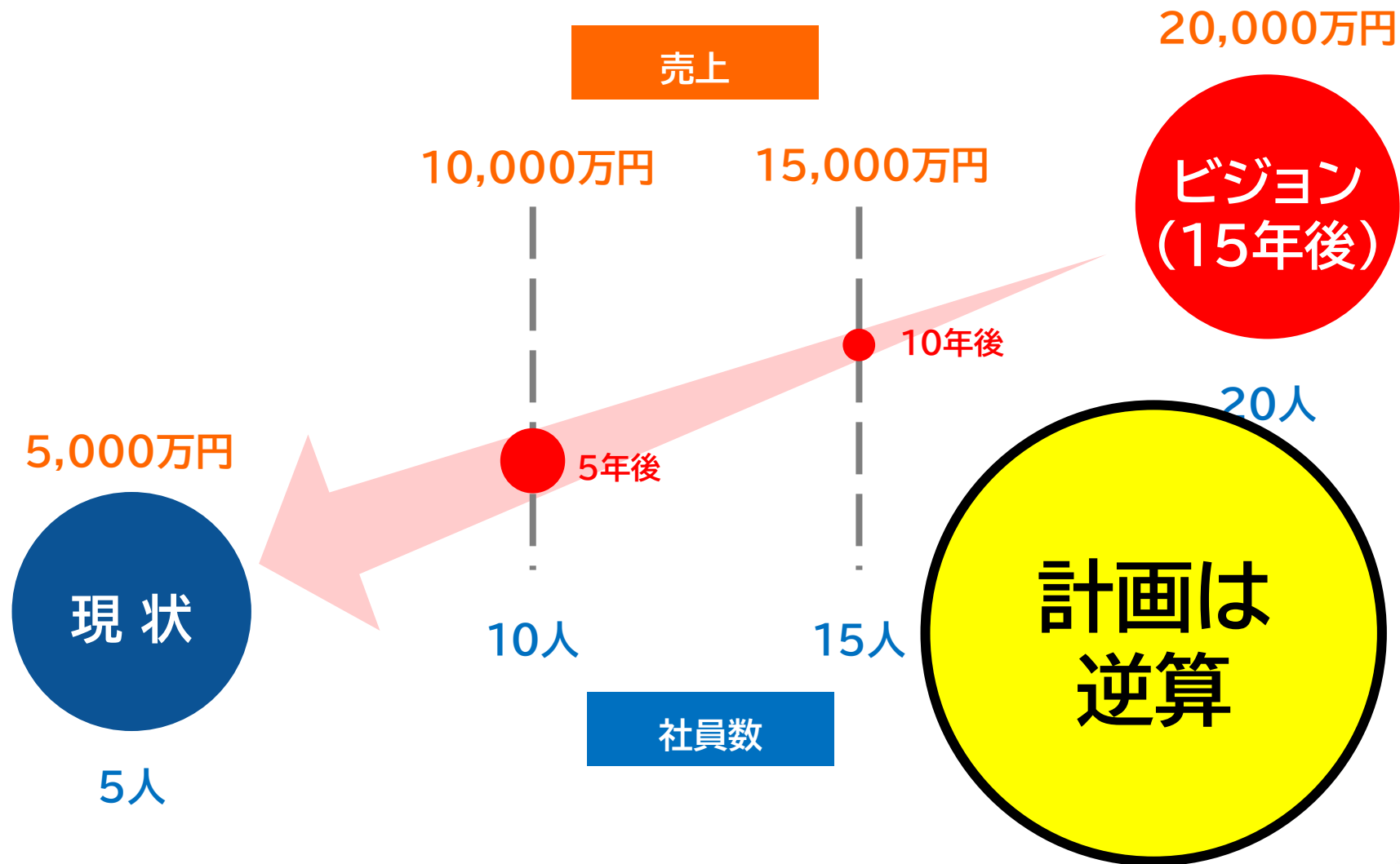
人生と仕事、
二つの観点から
自由に記入(毎年更新)

人生ビジョン
を実現するための
仕事のビジョン

**やるべきことを
整理してみよう**

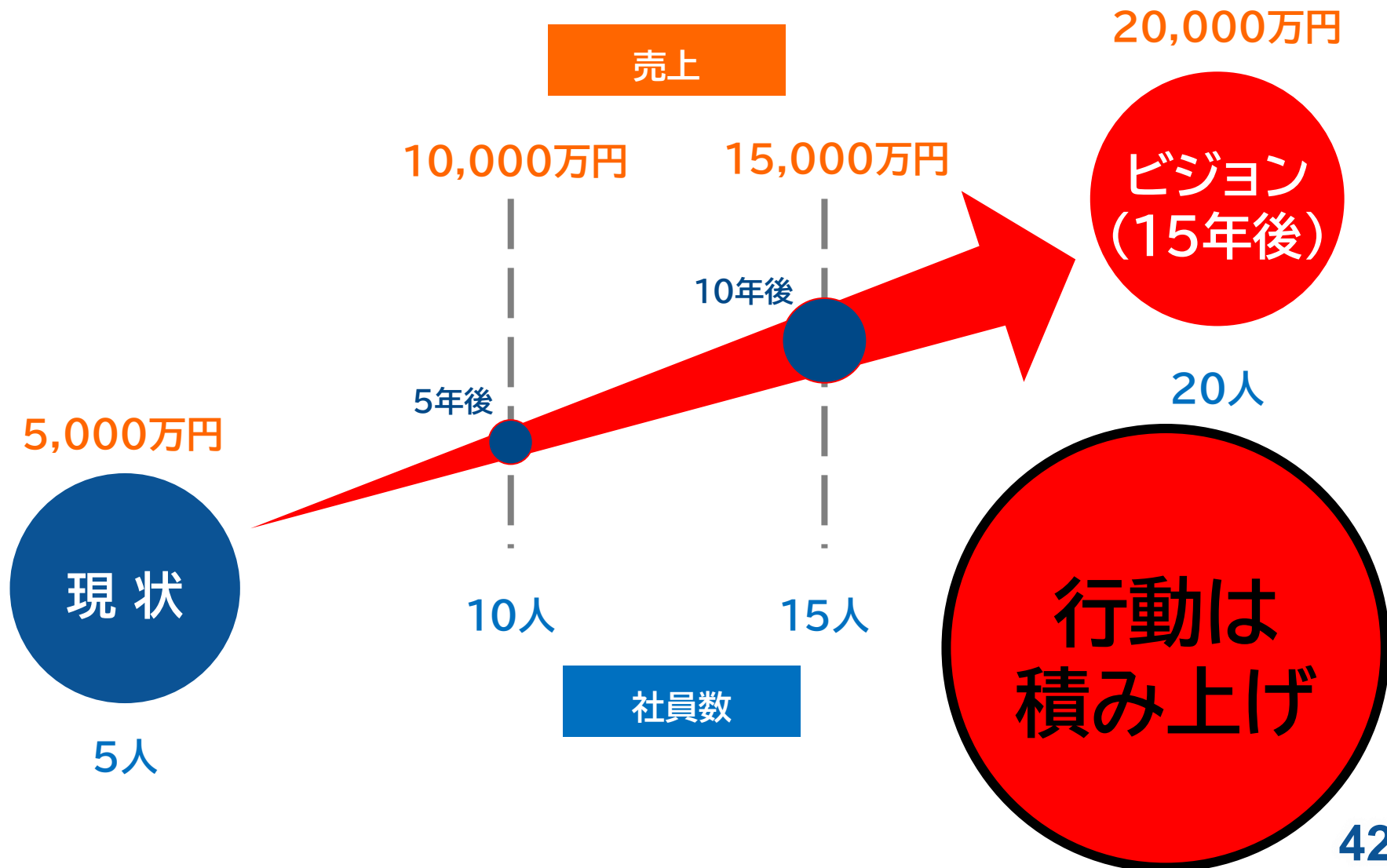
計画と行動

計画は逆算 ビジョンを達成するための計画



計画と行動

計画は逆算 行動は積み上げ 計画を達成するための行動

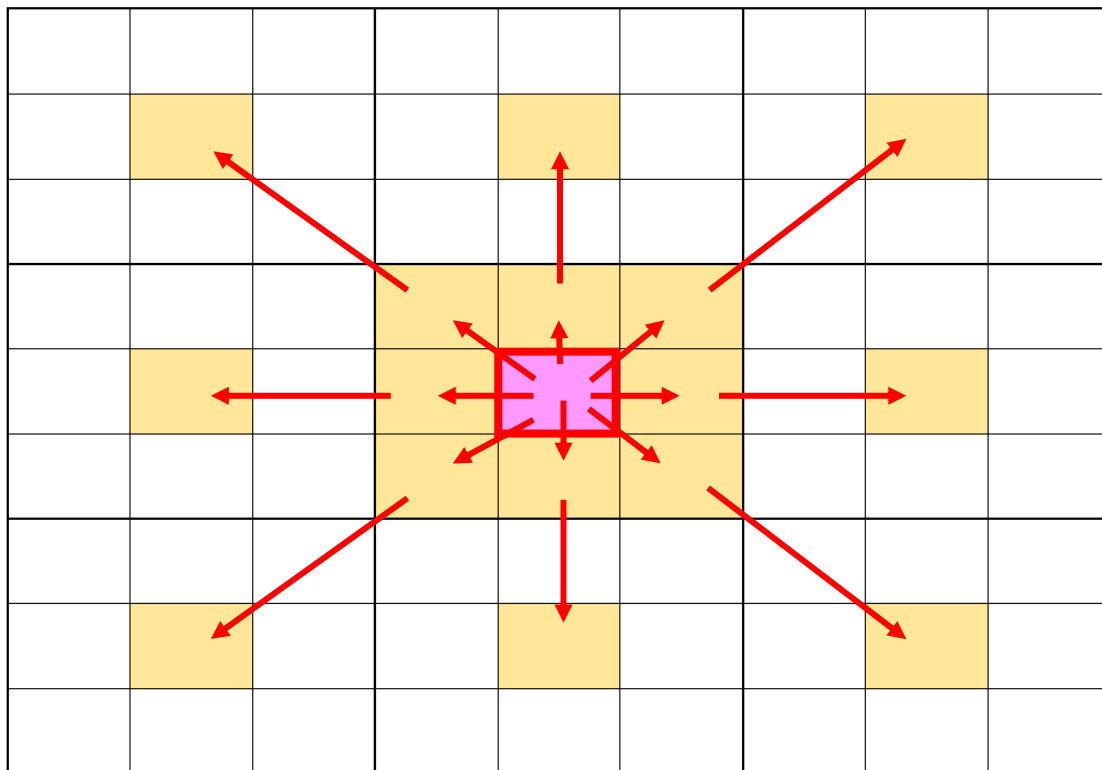


やるべきことを整理してみる

曼荼羅シートを利用して皆様の頭の中を整理してみましよう。

曼荼羅シート 作成 20分

※真ん中のピンクのマスには経営ビジョンが有る方は経営ビジョンを、
無い方は「自社の維持・発展」と記入してください



- 1 真ん中のピンクのマスに「目指すべきこと」を記入する。
- 2 ピンクのマスの周りの黄色のマスにピンクを達成するためになにをやるべきかをポストイットに記入して貼り付ける。
- 3 黄色のマスを外枠に張り直して、黄色のマスを達成するために何をすべきかを白いマスにポストイットに記入して貼り付ける。

やるべきことを整理してみる

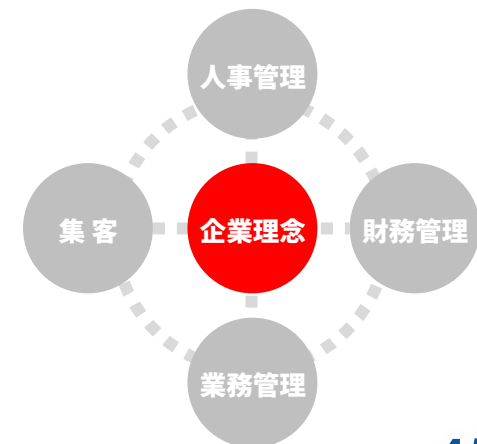
本来、曼荼羅シートの真ん中には、「ビジョン」が入る

ここにビジョンを入れて
ビジョンを達成するために
何が必要かを考えていく

「企業理念」のためにやるべきこと

「企業理念」は会社にとっての“軸”といえるべき重要性の高いものになります。貴社では取り組むことができますか？以下、チェック表になります。

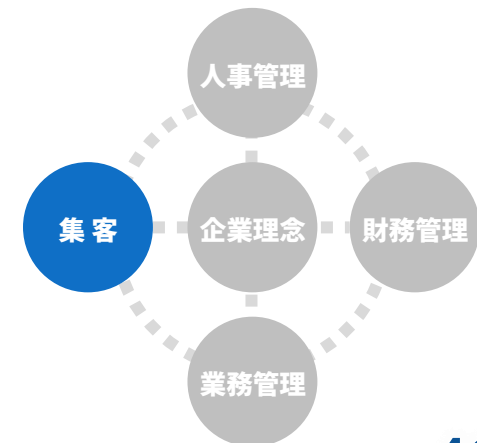
- ミッションを明文化している
- ミッションの実現を前提としたビジョンが明確である（期限の定められた定量的な長期目標がある）
- ビジョンを元にした長期経営計画がある
- ミッション・ビジョンを実現するためのバリューを明文化している
- 企業理念を社内で周知させている
- 企業理念を取引先等のパートナー企業に周知させている
- 企業理念を元に提供するサービスが構築されている
- 企業理念を元にPR活動ができている
- 企業理念を元に人事管理ができている
- 企業理念を元に業務管理ができている



「集客」のためにやるべきこと

ひとくちに「集客」といっても様々な視点から取り組むべきことがあります。
貴社では取り組むことができますか？以下、チェック表になります。

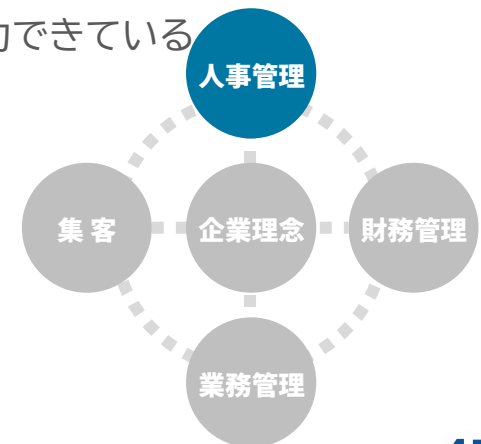
- 自社の顧客は誰か(どんな人か)が明確である
- 顧客との接点を明確にし、各接点ごとに対策を施している
- 自社のUSPを把握し、それが顧客から評価されている
- 競合相手に勝つための戦略を立て、実施している
- 顧客ごとのニーズに基づき、サービス提供の仕方にメリハリをつけている
- サービスの価格は顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づいて決定している
- 価格競争に巻き込まれないように、価格以外の付加価値や独自性を顧客にアピールできている
- 工場の立地特性(交通の便、商圏人口)を理解している
- ホームページ、チラシなどにより、積極的な販売促進活動を行っている
- 顧客データを活用して、顧客との長期的な関係を維持する仕組みがある
- 元請や外注先など、取引先も自社のサービスを基準に選択している
- 口コミの発生促進や紹介制度など、客が客を呼ぶような工夫をしている



「人事管理」のためにやるべきこと

ひとくちに「人事管理」といっても様々な視点から取り組むべきことがあります。貴社では取り組むことができますか？以下、チェック表になります。

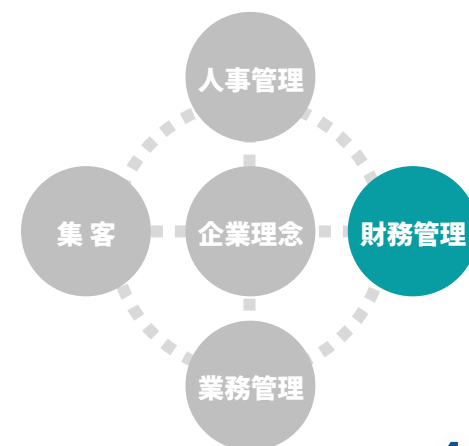
- 魅力ある職場作りを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている
- キャリアプランを明確**にしつつ、計画的な人材教育に取り組んでいる
- 継続的かつ具体的に、しつけ教育に取り組んでいる
- 社内の命令系統や権限や責任が明確に定められ、社員もこれを理解している
- 社員の健康増進に向けた取り組みを行っている
- 事業を承継する候補者を定め**、計画的に承継を進めている
- 採用したい人物像の基準が明確**になっている
- 経営者の参謀、右腕となる人物が育っている
- 管理者は、社員の特徴や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している
- 技能やノウハウの継承を含めたOJTを計画的に実施している
- 社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている
- 賃金制度や人事評価制度**を作成し、明確にしている
- フロントや事務や現場など、部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている
- 社員の経営参加(参画)の仕組みを構築している



「財務管理」のためにやるべきこと

ひとくちに「財務管理」といっても様々な視点から取り組むべきことがあります。貴社では取り組むことができますか？以下、チェック表になります。

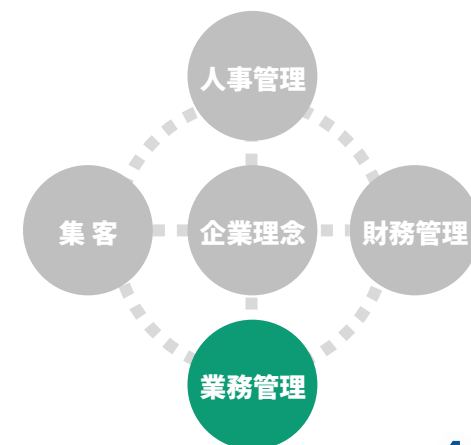
- 管理会計による**月次試算表**に基づいて、最新の財務状況を把握している
- 自社のレバールート**をオンタイムで把握している
- 資金繰り表を作成し、必要資金や**キャッシュフロー**の管理を行っている
- 自社の粗利益率の現在基準と傾向を把握している
- 損益分岐点**(収支トントン)の売上高を把握している
- 売上高や利益など、経営の具体的な**数値目標**や**計画**を設定している
- 設備投資や備品の購入は計画的に行っている
- 毎月の工賃売上にたいする**材料費率**を把握している
- 経理や会計手続きがルール化されている
- 過度に借入金に依存しないように心がけている
- 複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている



「業務管理」のためにやるべきこと

ひとくちに「業務管理」といっても様々な視点から取り組むべきことがあります。貴社では取り組むことができますか？以下、チェック表になります。

- 社内、工場は整理整頓され、清潔に保たれている
- 社内ルールを明確に規定している
- 工場現場の状況が誰にでもわかるように「見える化」に取り組んでいる
- 工賃売上などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている
- メーカー別やサービス別などの売上状況が、常に把握できる状態になっている
- 原材料や消耗品などの在庫状況を把握しており、適正量を維持している
- 定期的なコミュニケーションの場としての会議体の整理ができている
- 3Rに積極的に取り組んでいる
(3Rとは、リデュース=廃棄物の抑制、リユース=再利用、リサイクル=再資源化)
- 業務の効率化を図るために、IT化を促進している
- 事業の内容、進行状況、問題点などの情報を、社員間で共有している
- 作業の仕組み化に取り組んでいる
- 報告、連絡、相談を仕組み化している
- 地域社会に貢献する取り組みがある



さあ、行動しよう！

今後、変化の激しい自動車板金塗装業界において、“行動しないこと”は大きなリスクになります。やるべきことを明確にして即行動しましょう！

1年以内に必ず行動すること3つ

①

②

③



“来月”必ず行動すること1つ

「

」



**ワークの結果を
グループで共有
してみましよう!**

まとめ

○ 自己紹介

1. 工場の未来のためにやるべきこと

2. ビジョン経営

3. ワーク

● ビジョンを考えてみよう

● やるべきことを整理してみよう

まとめ

【memo】

改善事例

伊倉が関わらせていただいた工場の事例です。
未来を見据えてやるべきことを整理し行動すれば、工場経営は必ず改善していきます。

▼千葉 F自動車 元々:社員数6名・年間工賃売上 4000万円

⇒半年後:社員数6名・年間工賃売上6200万

▼茨城 Tボディーショップ 元々:社員数8名・売上5000万

⇒2年後:社員数9名・売上9000万

▼東京 Sモーターサービス 新規一般顧客売上月平均 元々:60万円程

⇒1年後:平均150万円

▼茨城 N自動車 今までの助成金受給実績ゼロ

⇒2年間合計:610万

その他、数字に表れない効果も・・・

(組織構築・社員のモチベーション・経営者の安心感等々・・・)