

経営新時代に対応する 管理情報ネットワークシステム

日本インターナショナル整流器(株)

伊藤 雄三

目 次

- I はじめに
- II 経営管理のツールとしての情報機能
- III 情報システムの問題点
- IV 情報体系のあり方、作り方
- V MINS の特徴（適用例）
- VI 情報体系運営のポイント
- VII おわりに

当社の概要

資本金 4億7500万円
従業員 700名
取扱製品 ダイオード、SCR等半導体素子製造
組織 機能別組織

I はじめに

ここ数年来の大型景気に酔った我が国も昨年のドルショックにより現状認識に迫られ、野放図な量的拡大競争が招いたひずみを反省するとともに円切上げに対処する策を実施する時期に突入した。

異常高度成長期は全ての目が企業に向いて足先をかえりみないのが常である。然し内部には宝の山が隠されているのではなからうか。

すべての経営は将来への戦略と実行力に焦点がある。組織で分けられた各々の仕事がシステム化された情報により一元化されて、はじめて強力な方針が立てられるのは当然である。

併し、膨張した内部体制はいたずらに多くの情報を交叉させ、不合目的、タイミングずれ、重複等の無駄を無意識のうちに引起こし、今日に至っている。

当社において45年度より経営効率化の基礎として管理情報制度の整備を行ない実施しておりますので、「MINシステム」として報告致します。

II 経営管理のツールとしての情報機能

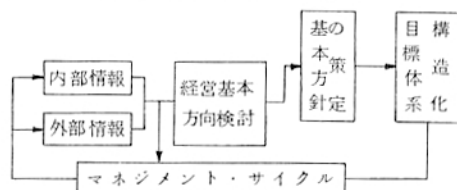
2-1 情報の定義

素資料、原始データ等でなく、それらが分類、整理

結合、組合せられ一つにまとまりをもち、それらが管理行動決定、或は経営意志決定上不可欠の機能を果しうる可能性のある報告をいう。

但し直接的に教育目的をもつものを除く。

2-2 経営に於ける情報サイクル



・内部情報 --- 企業目的に収斂された経営機能各分野における PLAN-DO-CHECK-ACTION-FOLLOW の各ステップの情報

・外部情報 --- 製品、市場、業界、競合メーカーの動きの関連における当社の座標、問題点、動向、リスクに関する情報

2-3 情報のあり方

(1) 情報供与の目的

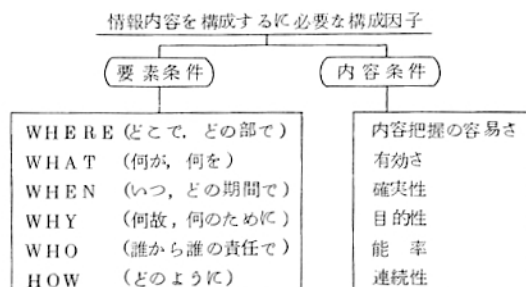
その情報を提供する相手方に対する期待、つまりその情報によっておこされる変化への期待、それは情報の内容と相手方の判断力が合成するものである。

(2) 情報の内容

細分化された具体的な情報の個別目的

(例)	(目的)	内 容
状況を知らせる	現状を知らせる	現状を知らせる
	経過を知らせる	経過を知らせる
	成行きを知らせる	成行きを知らせる
	結果を知らせる	結果を知らせる

(3) 構成要件



2-4 情報活用のあり方

(1) 情報活用の意味と阻害要因

情報は、それが活用されなければ全く意味をなさない。活用されない情報は反故であり、むしろ間接費アップの元凶である。

(2) 情報活用がなされているか否かの判断基準

イ 情報供与の目的にこたえているかどうか。

ロ 情報供与者がその情報を提供した相手先が供与者の期待する反応を示したと考えるかどうか（YES、NOは別として）である。

(3) 情報が活用されない理由

イ 供与される情報そのものに問題がある場合

前述の情報の目的、内容に応じた構成要件が不備である場合

ロ 情報の受け手側に問題がある場合

情報を見ない、よみこませない、活用の方法を知らない、反能を示さない、等の場合である。

情報システムが不備、情報システムが定着しない理由としては、むしろロの場合が多い、何故ならロに問題があれば、受手の要求でイの問題は解消されるからである。

2-5 管理ツールとしての情報パターンと意味

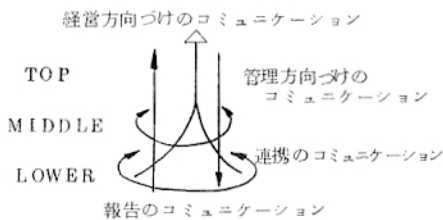
(1) 報告のコミュニケーション…… 受託業務報告

(2) 連携のコミュニケーション…… 協業関連情報

(3) 管理方向づけのコミュニケーション
…… 企業期待情報

(4) 経営方向づけのコミュニケーション
…… 経営資産情報
(他社の情報も含む)

(5) 情報パターン



Ⅲ 情報システムの問題点

2-1 受託業務報告

(1) 責任権限理念の不明確により報告体形がぼけている。

(2) 情報供与の意義についての認識不足により単なる資料と情報を取りちがえている。

(3) 情報提供してもナシのつぶてで感度ゼロの受け手の態度。

(4) 経営計画と実績との差異が解析不能になる。

3-2 協業関連情報

(1) 課長に行っても、担当者に行かない、或はその逆のチグハグ、バラバラ。

(2) まんべんなく配布して、ミノもクソも一緒に必要情報が埋没してしまう。

(3) 何んでも会議の共同無責任と業務効率の低下。

(4) 関連外部情報、経営環境情報が弱い。

3-3 企業期待情報

(1) 方針、大枠目標は与えられても、必要性について全従業員を納得させる説明が不十分。

(2) 管理階層が全社目標をうけて、解釈、翻訳し、自部門のものとして消化する力が弱い。（バケツリレー）

(3) トップダウン、ルールの不明確、先細り、立消になり浸透しない。

3-4 経営資産情報

(1) 意識的に情報供給が行なわれているものが少い。そのためTOPは短期の利益、近視眼的な政策に目をうばわれ、長期的策をあやまる。或は資産の喰いつぶしのリスクが発生する。

Ⅳ 情報体系のあり方、作り方

4-1 体形のあり方

（次頁上表）

4-2 情報体系の作り方

- ・STEP 1…… 企業経営の在り方設定
- ・STEP 2…… 現在水準と未来像、在り方に近づけるための方向づけ確定
- ・STEP 3…… 機能分野の在り方設定と部門活動と情報マトリックス作成

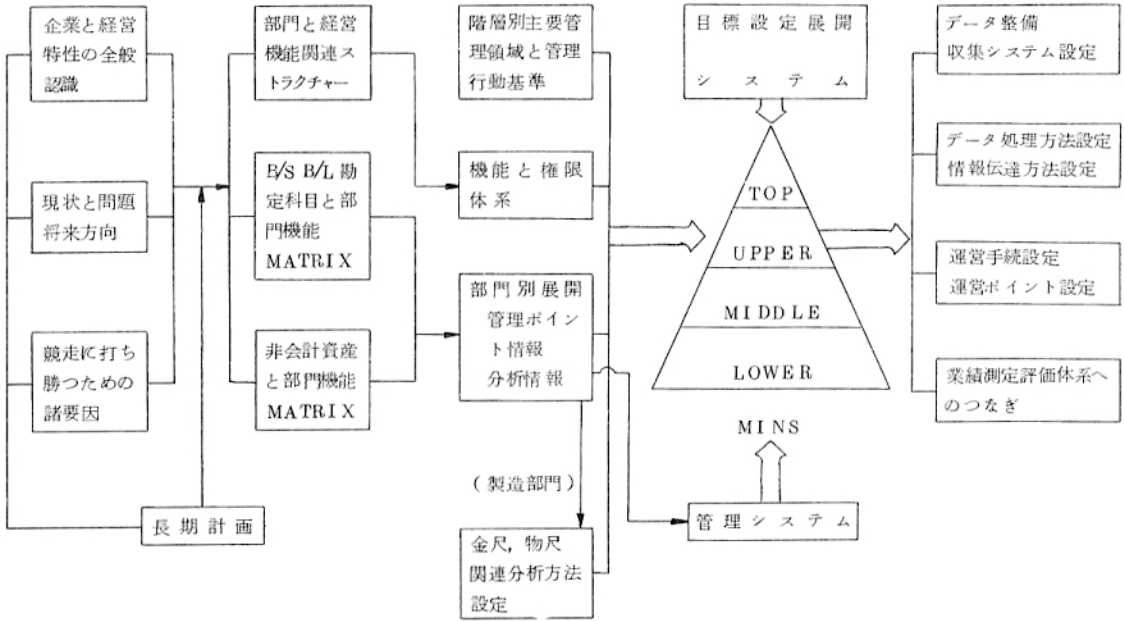
（ビジョン、ミッション、1次機能）
（2次機能、協業の在り方、管理ポイント、管理方向、レポート項目）
（レポート先、方法）

- ・STEP 4…… 利益計画、短期計画（マスタープラン）との連携
- ・STEP 5…… 具体的な情報システムの設計、様式、内容、伝達方式、伝達ルート、伝達サイクル

Ⅴ MINSの特徴（適用例）

5-1 ねらい

経営各分野における部門機能、部門使命、部門業績基準を明確にし、長期、短期の経営基本計画に基いて



部課単位にまで目標を設定展開し、それぞれの業績及びマスタープランとの差異を月次で報告させ、PLAN-DO-CHECK-ACTION-FOLLOWの管理サイクルの総合的効率的運営を計る。

5-2 基本体形

- (1) マスタープラン設定プロセス
- (2) 部門別情報システム展開

5-2-1 目標設定展開プロセス (マスタープラン設定プロセス)

	O E M	PARTS	貿易	(営業) 第 二 製	第 一 製	(生産) 第 二 製	資 材	経 理	総 務	技術グループ	T O P
日 標	販売予想 品質確保 (売上・利益・稼働率)	販売予想 (左に同じ)	販売予想 (左に同じ)	販売予想(まとめ)		販売予想	売上 売上 売上	売上 売上 売上			
策 定											
シ ョ ッ ト											
ス											
目 標 展 開	部門目標 販売計画	部門目標 販売計画	部門目標 販売計画	売上目標設定	C D 目標	C D 目標	C D 目標	C D 目標	売上修正 増分利益計画 第二次利益計画 CD目標設定(絶対)	CD目標	CD目標
メ ッ ス											
シ ョ ッ ト											
ス											
目 標 展 開											
メ ッ ス											
シ ョ ッ ト											
ス											

5-2-2 部門別情報システム展開

(1) 営業部門		
<p>基本的考え方</p> <p>営業活動の成果動向を前広に先行的につかむために受注高管理を主眼とする。</p> <p>受注単価は品名グレード別に把握分析し得るよう体系づける。生産部門からの実績原価にもとづく仕切値を設定し、これにより粗利益管理を行なう。</p> <p>部門業績は受注高 - 仕切値 - 部門経費として計算する。受注高は実売上高及び受注キャンセル高と対比してその実現度をチェックする。</p> <p>人員、部門経費当りの受注、粗利益を算出し、営業生産性を管理する。</p>	<p>分析体系</p> <p>マスタープランとの差異分析体系</p> <pre> graph LR A[総売上高] --- B[平均単価変動] A --- C[販売数量変動] B --- D[グレード変動] B --- E[単価変動] C --- F[需要変動] C --- G[シェア変動] </pre> <p>上記の差異分析を変動の幅、ウェイトの大きなものについて行ない、原因分析対策立案のデータとして活用する。</p> <p>部門予算差異分析は管理可能費を中心とする差異の分析をする。</p>	<p>ACTIONへの結び</p> <p>差異分析データにもとずいて担当長毎に差異の原因分析を行ない当座対策及び恒久対策を立案し、営業スタッフ部門及び生産部門と共同して対策の実施推進を行なう。対策の成果は月次の販売会議で担当マネージャーに報告させ、その成果の確認と次の対策の必要性、戦術転換の是非等が検討フォローされる。</p> <p>競合銘柄、競合メーカーの戦略戦術情報を営業第一線が収集し、このうち主要な問題は経営戦略会議(TOP、生産、営業開発)で検討され対策が立案推進される。</p>
(2) 生産部門		
<p>素子の商品性格からグレード区分毎の計算完価(実績に基づくもの)を設定し出来高に乗じて生産高を算出し、これを生産部門の生産高とする。</p> <p>生産高 - (材料費 + 労務費 + 製造間接費)をもって製造損益とする。</p> <p>材料費はマスタープラン設定段階で品名・タイプ・工程別の収率目標を設定し、これにより計画材料費を設定する。</p> <p>労務費及び製造間接費はマスタープラン段階で能率目標を設定し、能率目標及び標準時間賃率に基づく月次の計画労務費を設定管理する。</p> <p>製造間接費は部署別に予算を設定し、これを管理基準とする。</p> <p>生産高より材料費を控除した値を粗付加価値とみなし、直接工時間当り、直接労務費当りの数値を算出し粗付加価値生産性として管理する。</p>	<p>課別個別差異分析体系</p> <ul style="list-style-type: none"> 材料費差異 <ul style="list-style-type: none"> 工程収率差異 最終検査収率差異 完成労務費差異 <ul style="list-style-type: none"> 当月投入完成消化工数差異 <ul style="list-style-type: none"> 投入工数差異 月初仕掛工数差異 月末仕掛工数差異 有効能率差異 <ul style="list-style-type: none"> 工程能率差異 賃率差異 製造間接費差異 <p>単価は期間計画であるから期間中は一定であるが棚卸の因係での差異は別途資材部で算出する。</p> <p>製造間接費差異 部署別予算実績差異分析を中心に実施する。</p>	<p>現場管理システムとしては物的管理システムとしてPLEQシステムを実施しており、これにより、工数、品質、グレードに対するレベル向上を推進している。従って生産部門の業績会計は本システムの活動成果を総合的に貨幣価値尺度により定量的に把握し成果及び方向づけと確認を行なうものである。つまり管理会計数値からACTIONをおこすことよりもPLEQシステムを通じた日常管理活動の成果を管理会計数値でつかみ更に次の活動の方向づけを行なう形である。</p> <p>更に生産部門のスタッフグループでは、生産技術、生産管理、設備管理、品質保証、技術管理のそれぞれの専門分野から問題点改善テーマを設定し、主要業務計画プロジェクトとしてラインと一体になって管理水準向上活動を行なっている。</p>

5-3 部門別展開例

(1) 営業部門(OEM) (ライン事例)

(イ) 管理ポイントと情報系列

管理ポイント項目	内 容	ね ら い	情報提供先		
			部 長	部 門 長	T O P
受 注 高	毎日	毎日の受注と累計計画に対する進捗率	○	②	
	月次	ユーザー別品種別グレード別計画実施	○		
		品種別受注売上受注残状況	○	②	
受注キャンセル	営業所別、品種別受注計画実績差異	○	○	○	
	受注キャンセル状況	○	○	○	
返 品	返品状況	○	○	○	
	値引状況	○	○	○	
惹 利 益	品種別平均単価	○	○	○	
	品種別惹利と惹利率	○	○	○	

管理ポイント 項目	内 容	ね ら い	情 報 提 供 先		
			部 長	部 門 長	TOP
債 権 回 収	売上債権回転状況	・支払条件、債権回収状況の把握	○	○	
	不良債権処理状況	・不良債権処理促進対策	○	○	
販 売 費	販売部門費計画実績差異 (営業所別)	・予算の遵守と操業水準に応じた可及的な スライド管理対策	○	○	㊟
セールス 効率	5 セールスマン当り売上高	・セールス効率の推移をつかみセールスマ ンマネジメントのデータとする	○	○	
	7 受注高惹利高				
8 総合効率	受注高 - 仕切価格 販 売 費	・営業所別に総合効率をつかみその傾向 (期間比較)により評価する。また相互 比較により重点地区判定データとする	○	○	㊟
一般 市場情報	月次(必要なら都度) ユーザーニード動向 他社戦略動向 応用技術動向 他社新製品動向 重要ユーザー動向 当社製品評価動向	・販売、技術、製造に関する基本的な方策 の決定或は戦略戦略展開のためのデータ	○	○	○

(注) ・㊟は集約したものを示す
・惹利は営業元の仕切価格と売価の差を示す。

(ロ)

月度受注利益計算書

¥ 1,000

営業所

科 目	計 画 金額 %	実 績 金額 %	差 異 金額	実 績 累 計		差異累計 金額	備 考	
				月~ 金額	月 %			
純受注高								
受注原価								
差引受注総利益								
販売費								
差引受注利益								
受 注 残		当 月 回 収 状 況		当 月 売 上 状 況		納 期 遅 れ 状 況		
当 月 残		売上債権回転月		売 計 画		1ヶ月以内遅れ		
前月比増減		不良債権発生額		上 実 績		1ヶ月以上遅れ		
月 次 内 訳	月納期	(摘要)		高 差 異	(摘要)			
	月納期							
	月以降							
受 キ ャ ン セ ル 注	当月発生	対受注比率		租 利	金 額			
		%			利 率			
セ ー ル ス 効 率	項 目	前期平均	全 員	セ ー ル ス マ ン	在 庫 状 況			当月の反省と次月概況予想
	受 注 人 員				New Line	RECT	計	
	租 利 人 員				計 額			
	租 利 経 費	%	%		画 月			
	(摘要)				実 績 月			
				差 額 月				
				異 月				

5-3-2. 品質保証室（スタッフ事例）

(イ) 管理ポイントと情報系列

管理ポイント項目	内 容	ね ら い	情報提供先		
			部長	部門長	TOP
信頼性テスト	毎日 流動品の信頼性テスト LOT CHECK	・管理基準に対する良否、及び傾向を指摘して工程に対するクイックアクションを行なう	○		
	毎月 流動品の信頼性テスト PQA TEST	・管理基準、業界水準に対する差異、傾向をつかみ対策をたてる。	○	○	○
	毎月 初期流動品の信頼性テスト	・管理基準マニュアルの整備の促進及び品質水準の把握をし製造、営業等の活動資料とする。	○	○	○
	適時 新規品の信頼性テスト	・品質レベル、他社銘柄との比較判断、量産上の問題点制約条件、等を上げ経営意志決定のポイントを明白にする。	○	○	○
クレーム処置	毎月 受理件数と処理、未処理状況報告	・件数、傾向、発生率、処置の状況をつかみ 対策を立てる。	○	○	○
	毎月 客先クレーム情報	・客先別状況をつかみ品質サービス対策をたてる。	○	○	○
	毎月 製品別クレーム情報	・重点的に品質改善対策をたてさせる。	○	○	○
	毎月 不良項目別クレーム情報	・原因と結びつけ、改善対策をたてる。	○	○	
F A T 情報	毎月 出荷サンプルチェック ロットアウト率	・不具合内容を分析し改良対策を立てる。	○	○	
	毎月 他社製品品質テスト	・当社製品と比較して改善策をたてると共に営業戦略に役立てる。	○	○	○
改善プロジェクト	毎月 特定プロジェクトの進行状況	・現状と問題点を報告し対策をたてる。	○	○	○

(ロ) 品質保証室月報

1. 全般活動概況

	当月活動概況
1. 信頼性試験	
2. クレーム	

2. 信頼性テスト状況

2-1. 流動品

品名	指摘事項要約	対策部署	フォロー状況及所見

2-2. 初期流動品

管理基準マニュアル等整備状況			
品名	指摘事項要約	対策部署	フォロー状況及所見

2-3. 新規品テスト概況

総評（品質レベル、他銘柄との比較、量産上の問題点、制約事項、総合判断）			
品名	問題点	量産移行条件	販売上の留意点、条件
テスト項目外の危機点			
経営意志決定ポイント			

3. クレーム処理状況

クレーム概況及び対策現況				
件数	第一	第二	I R P	傾向及び対応策の成果
受理				
処 理				
未 処 理				
前月未処理				
クレームに対する所見				

Ⅵ 情報体系運営のポイント

6-1. 下部に対して上部階層は如何に対処するか

- (1) 注文をつけよ
- (2) 質問をせよ
- (3) クイックリスポンスせよ
- (4) 相手がどう反応するかを考えて叱れ（ウソをつかせるな、

6-2 上部に対して下部階層は如何に対処するか

- (1) 注文をつけよ
- (2) 口答で補足せよ
- (3) 反応を要求せよ

Ⅶ おわりに

従来ややもすると習慣に流れ見過ごされ勝ちな情報体形のシステム作りが成されたら、運営段階に於いて忠実に気長にホローし、定着化を計るとともに、精度向上、スピード化のためのコンピューター化への結び

つけ、業績体形への結びつけを密にし、経営効率向上の基幹に成る情報体形のレベルアップを計ることを期待します。

以 上