

添付資料

添付資料一 I

パイロットプロジェクト

「瀋陽市中小企業向けネットワークサービス」システム要求機能仕様書

1. システム構成
2. 機器仕様
3. ホームページ全体構成

「瀋陽市中小企業向けネットワークサービス」システム要求機能仕様書

1 システム構成

図1に概略構成を示す。

中小企業向け情報ネットワークシステムはWWWサーバとDBサーバより構成され、瀋陽市情報ポート設備のバリアーセグメントに置かれる。

2 機器仕様

1)WWWサーバ

Sunmicro製 Enterprise 450

OS Unix

2)DBサーバ 1台

HP製

OS Windows 2000

DBシステム ORACLE 8i

3)開発用および教育用PC

Legend PC

3 ホームページ全体構成

ホームページは階層構造を取り、各サブメニューのトップページまでの構成を図2に示す。

個々のホームページについて次項で説明する。

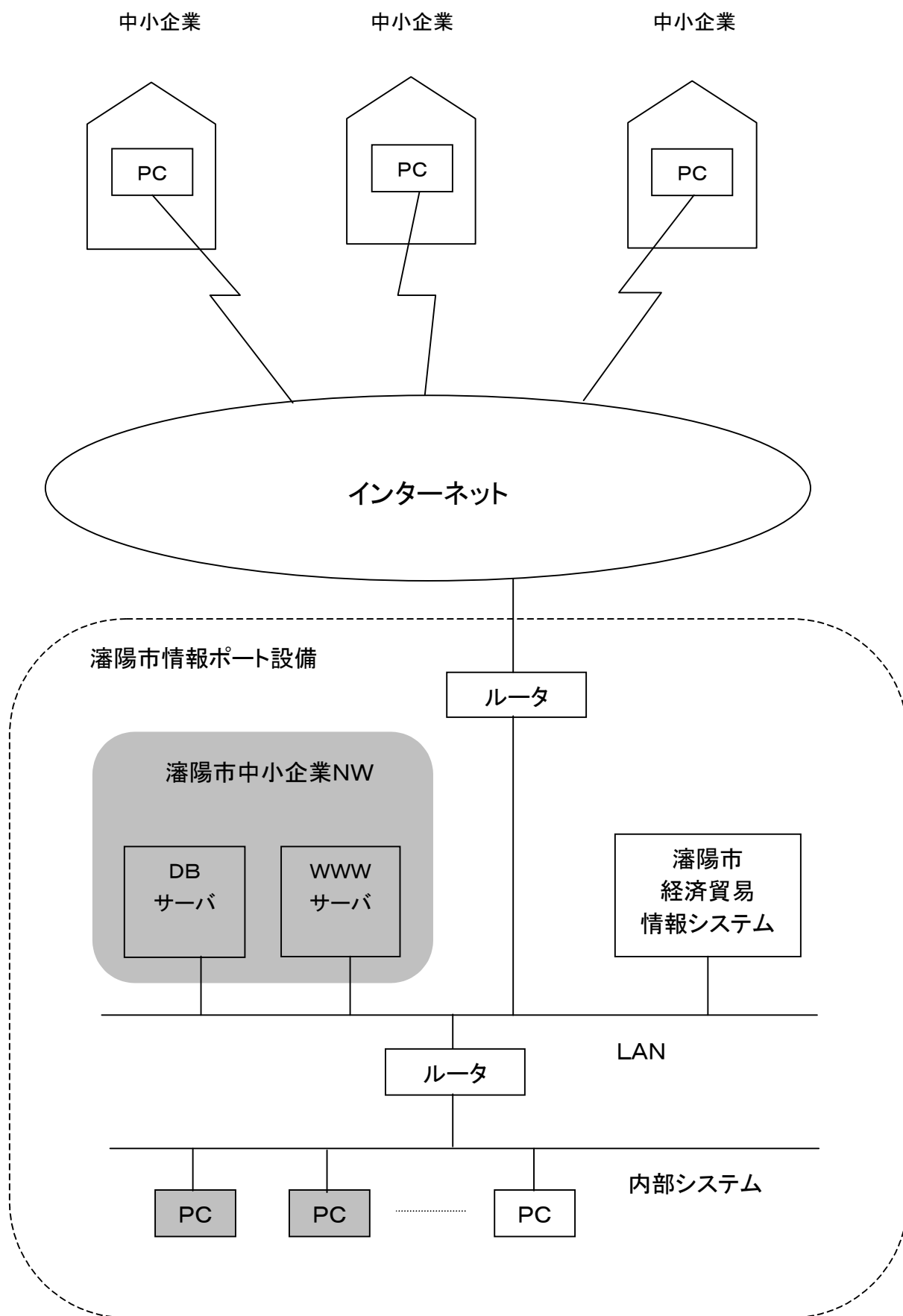


図1 システム概略構成図

瀋陽中小企業NW

瀋陽市経済貿易情報システムホーム
ページ(<http://www.syjmw.com>)

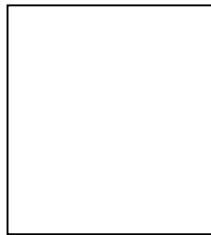
- [新着情報](#)
- [企業紹介](#)
- [日本公開情報紹介](#)
- [市場拡大情報](#)
- [JICA調査団報告](#)
- [企業財務改善](#)
- [Business Opportunities for Japan\(日文、中文\)](#)

瀋陽中小企業システムサーバホーム
ページ (<http://www.syeic.com>)

新着情報
トップページ



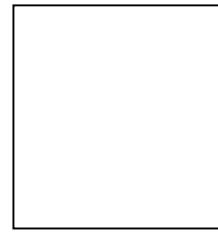
企業情報
トップページ



日本公開情報紹介
トップページ



市場拡大情報
トップページ



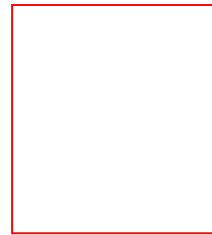
JICA調査団報告
トップページ



企業財務改善
トップページ



Business Opportunities for
Japan トップページ



以下のページについては各項にて説明。

図2 ホームページの構成

3. 1 瀋陽中小企業システムサーバホームページ

瀋陽市経済貿易情報ネットワークシステムのホームページ

(URL <http://www.syjmw.com>) 上の本システムへのポインターでリンクされており、該ポインターをクリックすることにより、本ホームページが開かれる。

- [新着情報](#)
- [企業紹介](#)
- [日本公開情報紹介](#)
- [市場拡大情報](#)
- [JICA調査団報告](#)
- [企業財務改善](#)
- [Business Opportunities for Japan\(日文、中文\)](#)

① 新着情報

市の政策、法規、規制、企業等の新しい情報、トピックス等、および日本の中小企業関係情報をタイムリーに紹介するための新着情報のトップページにリンクするポインター。

② 企業紹介

瀋陽市の中小企業を紹介する企業紹介トップページへリンクするポインター。

③ 日本公開情報紹介

中国向けとして有用な日本の企業や機関が載った日本公開情報紹介のトップページへリンクするポインター。

④ 市場拡大情報

中国の中小企業に対するマーケットの拡大の一助として、中小企業が提携したい業務、投資、資金導入、拡販したい製品、人材採用等を発信するための市場拡大情報トップページへリンクするポインター。

⑤ JICA調査団報告

JICA調査団が中小企業の訪問調査で得た有益な情報を公開するため、JICA 調査団報告トップページへリンクするポインター。

⑥ 企業財務改善

企業財務情報の透明性向上、および財務改革支援を行う企業財務改善トップページへリンクするポインター。

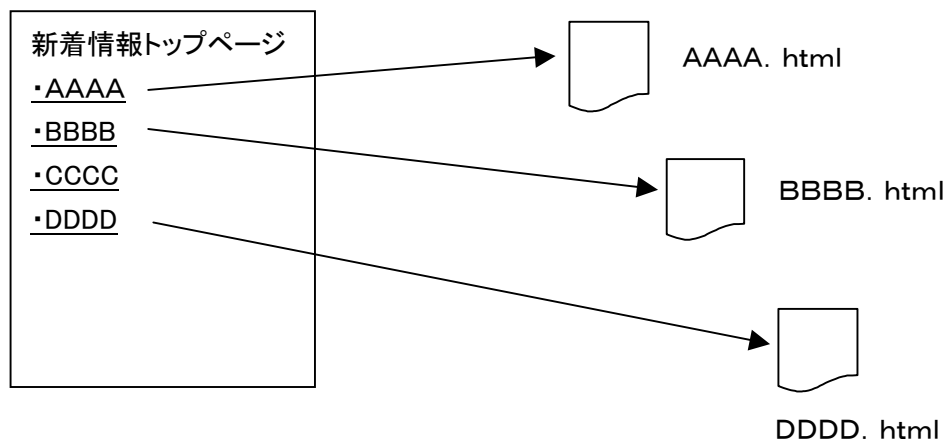
⑦ [Business Opportunities for Japan](#)

瀋陽市の中小企業を日本の企業に紹介するためのトップページへリンクするポインター。

3. 2 新着情報トップページ

市の政策、法規、規制、企業等の新しい情報、トピックス等、および日本の中小企業関係情報(展示会、新技術等)をタイムリーに紹介するための、新着情報のトップページ。システム運用者が常に新しい情報の収集に努め、新着情報として、このホームページにニュースのタイトルを書き込み、ニュース本文とリンクさせておく。

新着情報の各項目をクリックするとHTMLで書かれた本文を開く。



アンダーラインはリンクしていることを表す。

3. 3 企業紹介トップページ

瀋陽市の中小企業を紹介する企業紹介トップページ。

目的の企業を探す方法として2つのやり方で行う。

まず1番目は企業名を指定して検索するもの。企業名をフルネームで完全に入力できるとは限らないので、入力した文字を含む企業を一覧として示し、その中から選択した企業のホームページに飛ぶ。

2番目は製品の分類で指定し、検索すると目的候補企業が列挙され、その内の見たい企業をクリックするとその企業のホームページに飛んで行く。

具体的には、中国統計局の分類を瀋陽市向けにアレンジした分類で(次ページに示す)、どれかを選択すると、その分類に対応した目的候補企業が列挙される。その中の見たい企業を選択することによりその企業のホームページへ飛ぶ。

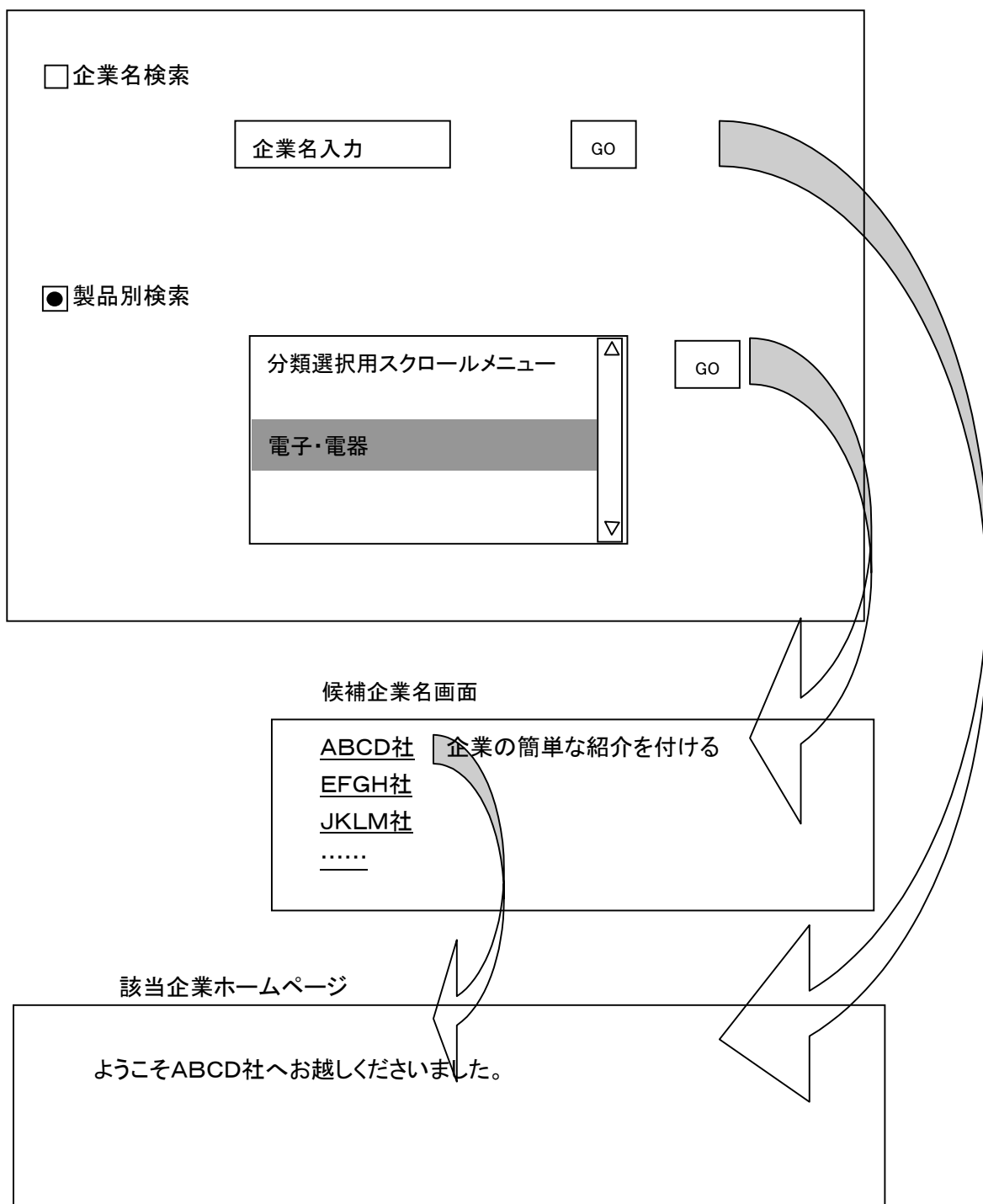
この方法はどちらかと言えば、企業名は分らないが、欲しい製品を作っている会社というような検索が可能。

実際に企業を検索する時は1番目の方法か2番目の方法で行うかを、チェックボックスまたはラジオボタン等で選択する。

分類(中国統計局分類を瀋陽市向けにアレンジする)

NO	分類名
1	紡績服装
2	日用品、軽工業品
3	食品、飲料
4	化工製品
5	医薬
6	機械製品
7	電子、電器
8	自動車および部品
9	金属製品
10	建築材料
11	計算機、通信設備

企業紹介トップページ

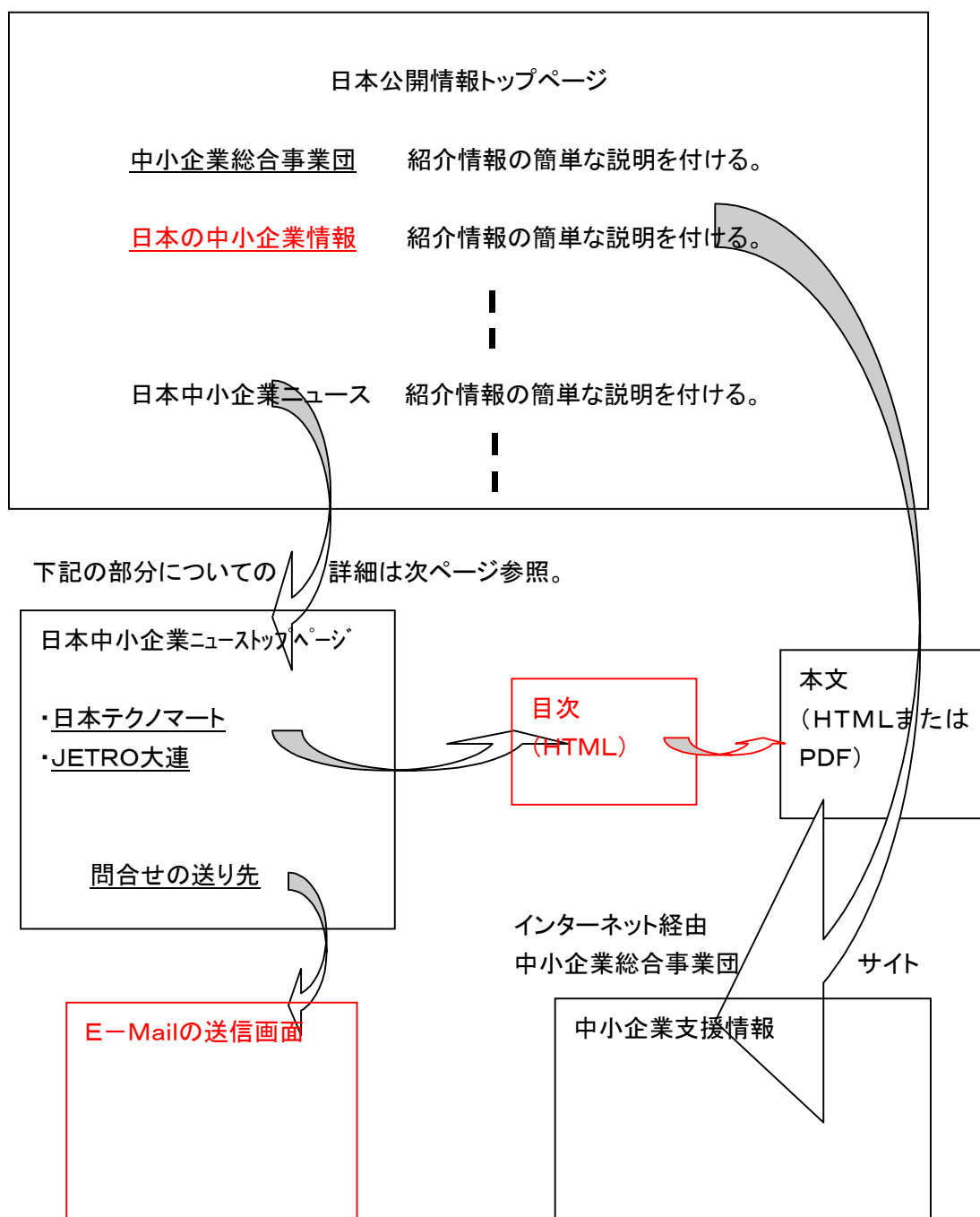


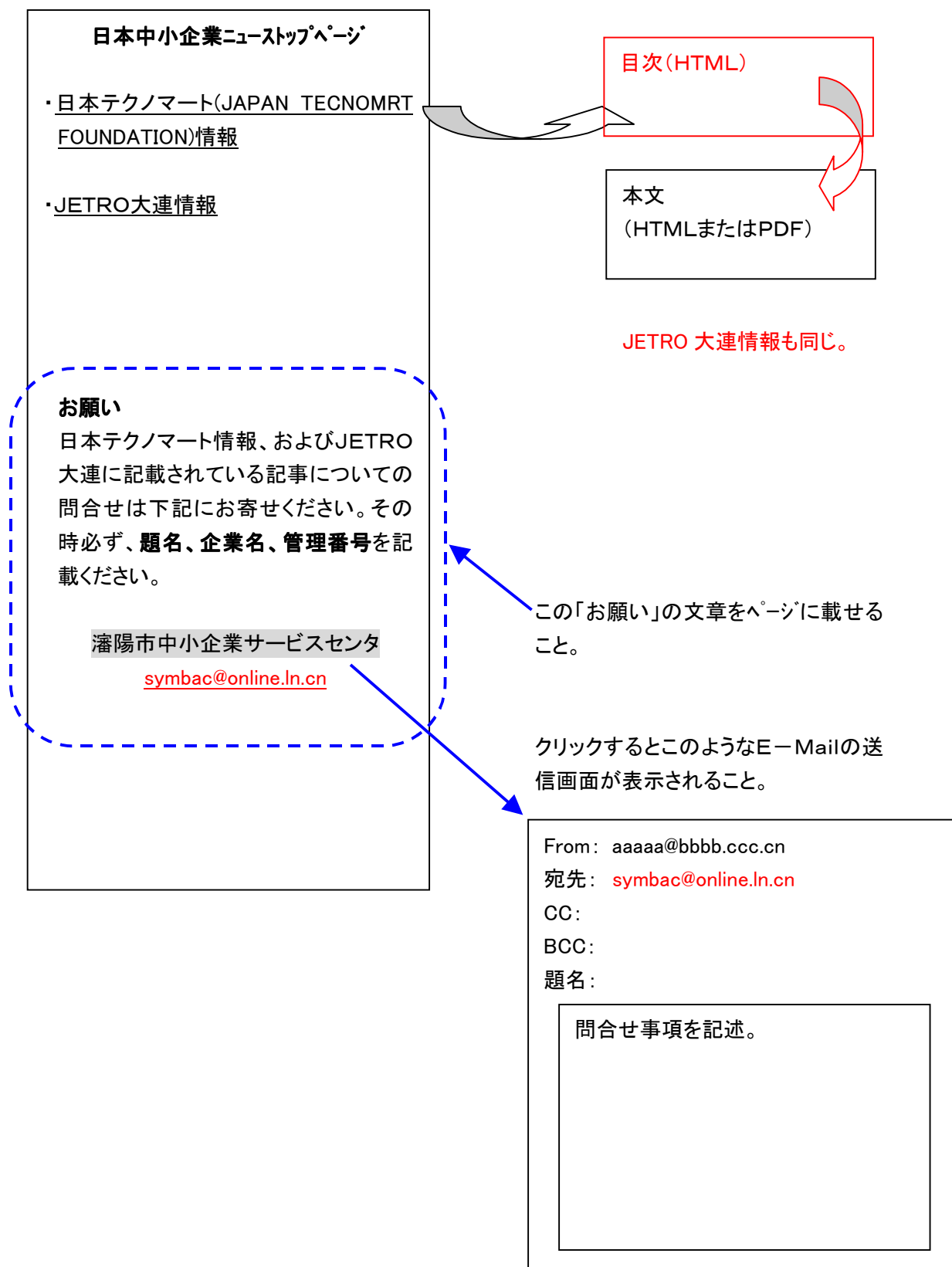
- 検討事項 ①候補企業名画面で、企業の簡単な紹介を付けるが、ワンストップホームページの「基本紹介」項目から引用できるか。→可能('01. 5. 18)
- ②製品分類で企業を検索する時、ワンストップホームページには該当企業がどの分類に属するかの識別する項目がないが可能か。→可能('01. 5. 18)

3. 4 日本公開情報紹介トップページ

中国の中小企業にも有益と思われる情報を発信している日本の団体、機関のサイトへリンクを張ったページ。このリンクをクリックすると日本の団体、機関サイトの英文ページを一旦読み込み、英文で表示されるがユーザがブラウザ翻訳ソフトで中文への翻訳を指示し、中文に翻訳して読む。

日本中小企業ニュースは、中国に関連する輸出入、投資、技術交流、商談、展示会等のニュースをタイムリーに紹介する。**これをクリックすると日本中小企業ニューストップページに飛び、更に日本テクノマートまたはJETRO大連をクリックすると各々の目次が表示されるので、希望の案件を選択し本文を表示させる。**





紹介する日本の団体、機関として、当初は下記とする。

	名称	内容	備考
1	中小企業総合事業団(JASMEC) http://www.jasmec.go.jp/english/index.html	事業団の案内、各部事業紹介(中小企業支援)、トピックス等	英文
2	日本の中小企業情報(SME) http://www.sme.ne.jp/japane.html	地域別の中小企業情報、技術情報、お知らせコーナー等	英文
3	海外展開交流ネットワーク(PARTNER) http://partner.sme.ne.jp	海外企業とのビジネスチャンス希望する日本の中小企業の企業情報(事業紹介、技術・製品のシーズ・ニーズ等)	英文
4	日本貿易振興会(JETRO) http://www.jetro.go.jp/top/index.html	輸入促進、投資交流、技術交流、経済、貿易情報等	英文
5	東京商工会議所 http://www.tokyo-cci.or.jp/english/index.htm	創業支援、ベンチャー支援、コンサル、取引拡大、情報化支援、環境リサイクル情報等	英文
6	神奈川県高度技術支援財団 http://www.ktf.or.jp/koho/profiles/efront.html	技術移転、特許情報/技術情報等	英文
7	日本中小企業ニュース	輸出入、投資、技術交流、商談、展示会の等ニュース	中文

特記事項

- ブラウザでの中国語表示については、ブラウザ翻訳方式とする。すなわち、見たい日本のサイトの英語版を指定し、一旦ブラウザで英語で表示し、ユーザがそのページをブラウザ翻訳ソフトで翻訳指示すると中国語に翻訳される方式とする。
英→中ブラウザ翻訳ソフトは中国側が担当し、エンドユーザPCに配布する。
- 英文翻訳後の中国文表示の中には検索等のためキーワード等を入力する画面もあるが、翻訳されたページからは、それは不使用とする。

注) 日本公開情報トップページの各団体の紹介情報は、上表の内容欄の文を引用する。

3.5 市場拡大情報トップページ

瀋陽市中小企業の市場拡大のために、瀋陽市企業が他地域の中国企業および世界の企業と提携したい、業務、資金の導入、投資、購入・販売製品のシーズおよびニーズ、人材採用情報等の情報を検索するトップページ。各企業のホームページに載っている業務提携や購買需要など、すなわち以下の6つのシーズおよびニーズを任意のキーワードで検索する。

キーワードは複数個入力でき、スペース“ ”で区切るとAND条件とし、カンマ“,”で区切るとOR条件とする。

また、以下の文で出てくる検索用の分類メニューは次の通りとし、特に指定しないときのデフォルト値は“0”(検索範囲指定せず)とする。

検索用分類メニュー

NO	分類名
0	検索範囲指定せず
1	紡績服装
2	日用品、軽工業品
3	食品、飲料
4	加工製品
5	医薬
6	機械製品
7	電子、電器
8	自動車および部品
9	金属製品
10	建築材料
11	計算機、通信設備

① 業務提携希望企業検索

企業が他の企業と業務提携、合併等を行いたい場合に、提携したい業務をキーワードとして入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、その業務を提携したい企業名がリストアップされる。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

② 代理店探索企業検索

販売代理業者を求めている企業を探すため、販売代理業者が販売する製品名を任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、販売代理店を求めている企業をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

③ 資金投資企業検索

投資して欲しい自企業の製品、プロジェクト等を任意のキーワードで入力し、かつ検

索範囲を分類メニューで指定し検索すると、該当の製品、プロジェクトに投資を考えている企業をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

④ 資金導入企業検索

自分が投資したい製品、プロジェクトを任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、該当の製品、プロジェクトに資金導入を期待している企業名をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

⑤ 製品購入希望企業検索

自分が売り込みたい製品を任意のキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、該当製品を購入したい企業名をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

⑥ 人材採用企業検索

希望職種、採用条件等をキーワードで入力し、かつ検索範囲を分類メニューで指定し検索すると、採用を予定している企業名をリストアップする。その中の任意の企業をクリックするとその企業のホームページに飛び、詳細な情報が得られる。

市場拡大情報トップページ

☐ 業務提携希望企業検索	キーワード1 キーワード2
☐ 代理店探索企業検索	キーワード入力
☒ 資金投資企業検索	キーワード入力
☐ 資金導入企業検索	キーワード入力
☐ 製品購入希望企業検索	キーワード1, キーワード2
☐ 人材採用企業検索	キーワード入力

分類選択

分類選択用スクロールメニュー

電子・電器

検索

CANCEL

すなわち、ラジオボタン等で検索したい項目を選び、キーワードを入力し、かつどの範囲で検索を行うかを分類で選択し(複数選択可)、「検索」ボタンをクリックすることにより該当する企業名がリストアップされる。

続いてその中の見たい企業をクリックすることにより、その企業のホームページへ飛び、詳細な情報を見ることができる。

検索結果

キーワードに該当するものはXXXX件あります。

<u>AAAA社</u>	事業内容の簡単な紹介
<u>BBBB 社</u>	事業内容の簡単な紹介
⋮	

NEXT PAGE

検討事項 検索結果に示される企業は瀋陽市以外の企業も多数含まれ、それらの事業内容の紹介文を付けることが出来るか。→可能（'01. 5. 18）

3. 6 JICA調査団報告トップページ

JICA調査団が中小企業の訪問調査で得た公開可能で、有益な情報を簡単に得られるようにリンクを張ったトップページである。

このトップページから、更に次の3つの報告にリンクが張られる。

- (1) 企業診断事例集
- (2) アンケート調査結果

3. 6. 1 企業診断事例集

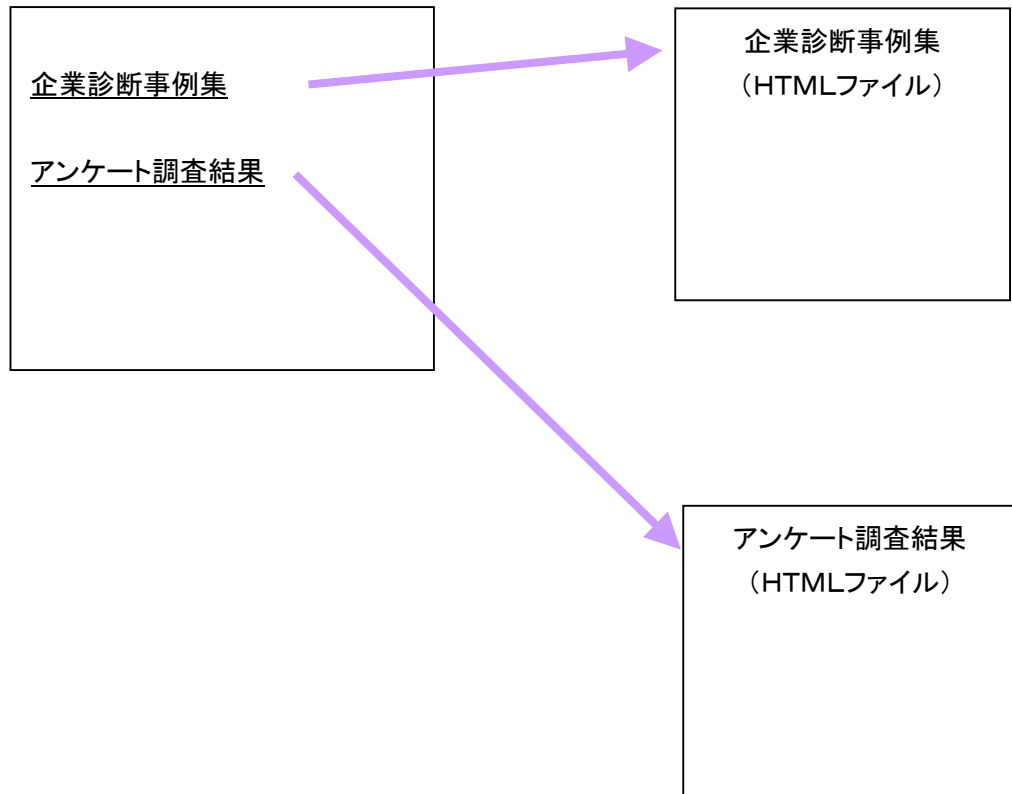
PDFファイルに纏められた企業の診断事例集を読み出すリンク。

3. 6. 2 アンケート調査結果

PDFファイルに纏められたアンケート結果、および調査団員のコメントを読み出すリンク。

(V9a版での、企業診断調査結果分析はウェブに搭載しないことになった)

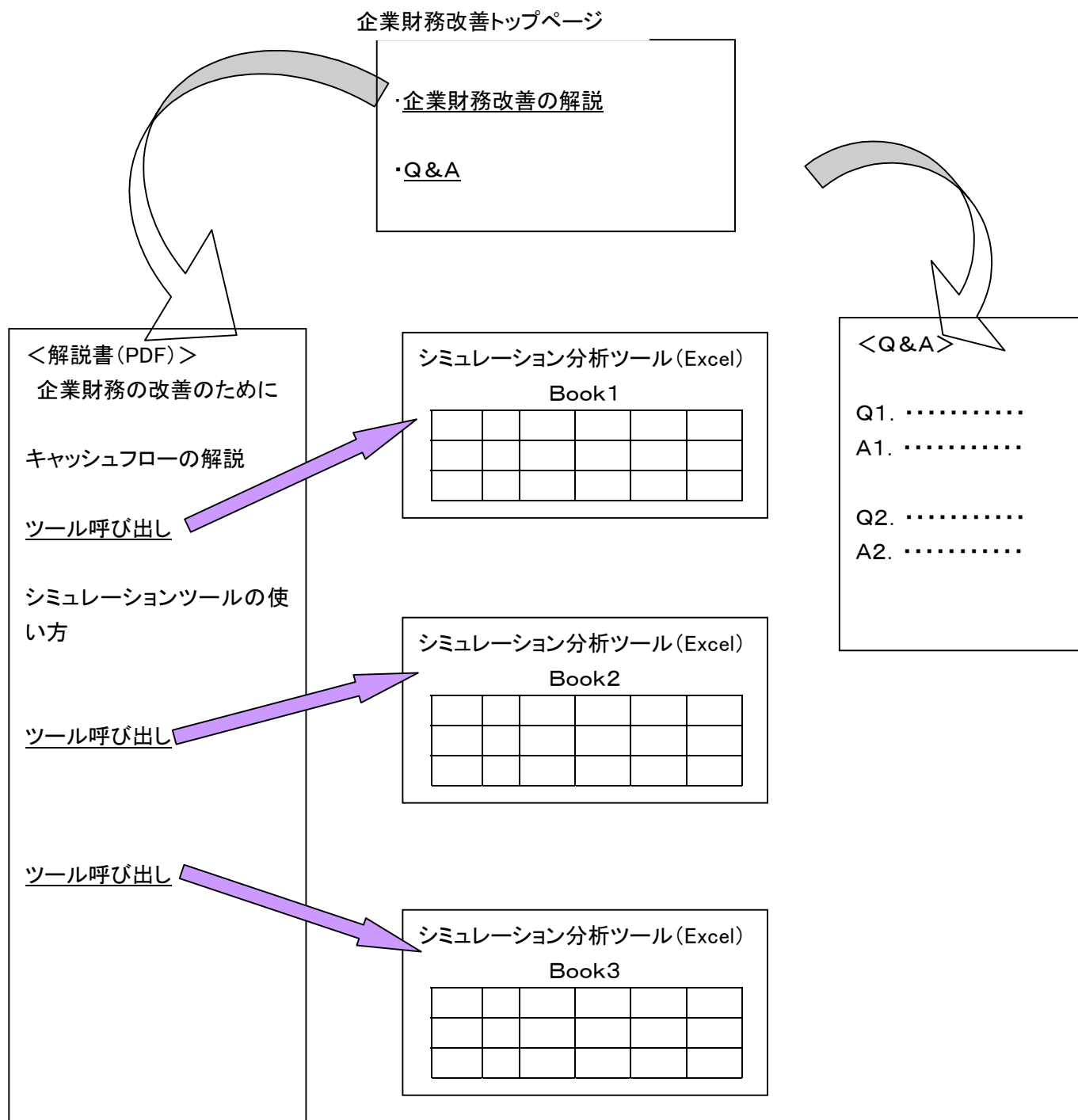
JICA調査団報告トップページ



(企業診断調査結果分析はウェブに搭載しない)

3.7 企業財務改善トップページ

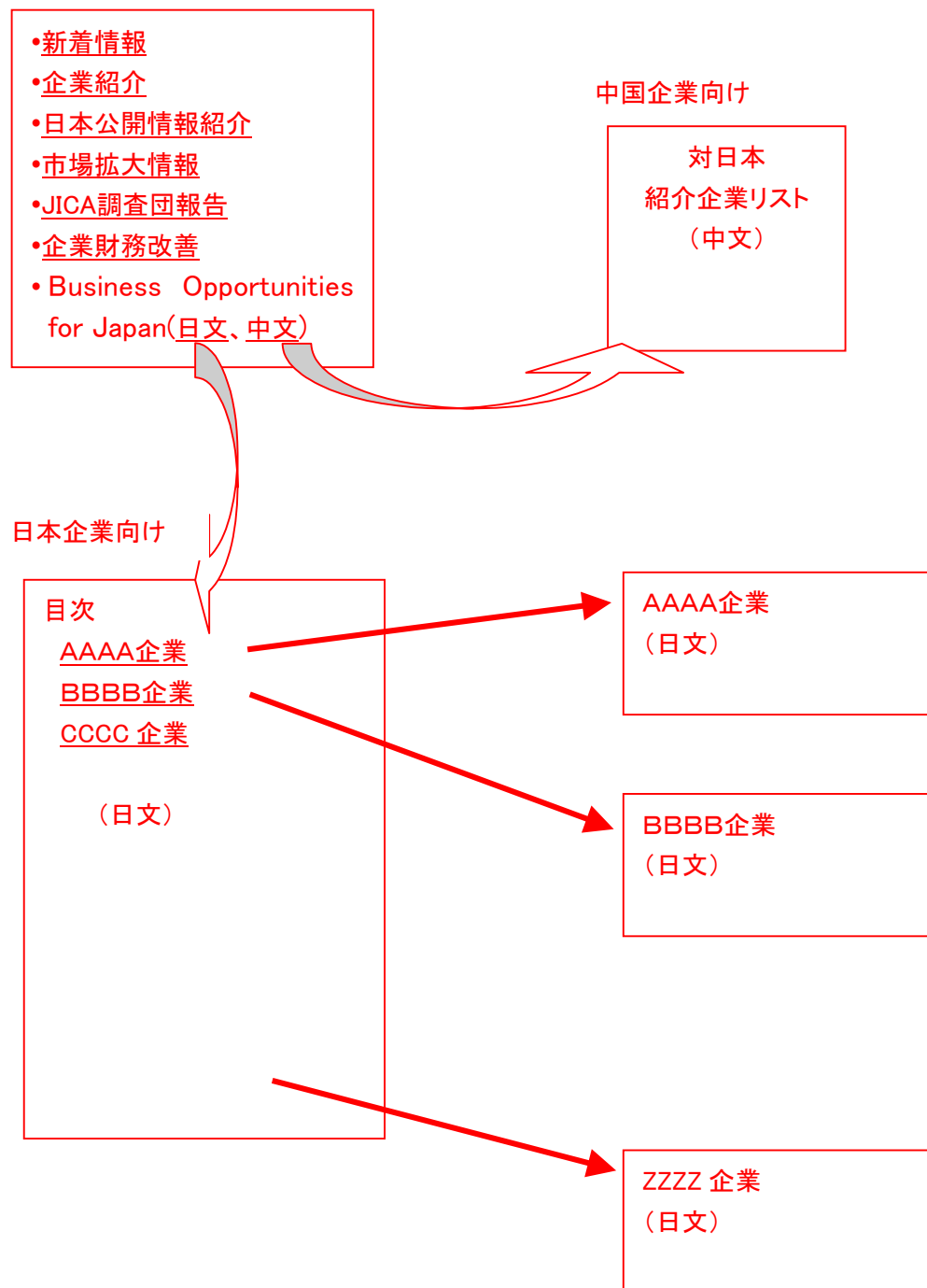
簡単な「キャッシュフロー短期予測シミュレーション分析ツール」(Excel)と「解説書」(PDF)および使用した際に出てくる「質問に対する回答(Q & A)」を Web 上で提供するためのリンクを持つ。キャッシュ重視の経営に向けた中小企業の自助努力を支援する。これにより中小企業の財務情報の信頼性を高め、あわせて中小企業の財務意識の改善と財務体質の改善への具体的な方法を示す。



3. 8 Business Opportunities for Japan

瀋陽市の中小企業を日本に紹介するために設けたトップページ。

瀋陽中小企業システムサーバホームページのリンクには日文、中文の2つのリンクがあり、「日文」をクリックすると日本企業向け情報として、瀋陽市の中小企業の目次が表示され、更に希望の企業をクリックすると、その企業の詳細が表示される。「中文」をクリックすると中国企業向けに、日本にどの会社を紹介しているかのリストが表示される。



3. 9 企業経営情報の収集とデータバンク登録

パイロットプロジェクトでは、次の2種類の情報をデータバンクに登録することを行う。データバンクとしては Oracle データベースを使用する。

3. 9. 1 中小企業データバンクー1 拡販・取引情報

企業ごとに、企業概要、経営基本データ、企業紹介資料、およびその企業が希望する拡販・取引情報を格納する。これらの情報はパイロットプロジェクト期間中には公開しないが、将来は公開することを前提にデータの整備・格納を行う。

具体的な格納項目は下表のとおりである。

瀋陽市中小企業データベース格納項目リストー1

市場拡大/取引情報

0. 基本事項

登録/変更	登録日時	前回変更日時	最新変更日時
登録者	登録者氏名	登録 ID	登録パスワード

1. 企業概要

タイトル	企業名称	社長(董事長)氏名	郵便番号/住所	
連絡先	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
企業形態/業種	企業形態	業種・分類	* 1、* 2	
製造製品名称	売上第一位	売上第二位	売上第三位	その他
製品別売上高	売上第一位	売上第二位	売上第三位	その他
会社歴史	会社設立年度	現在の企業形態発足年度		
関連企業1連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業2連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業3連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業4連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
関連企業5連絡方法	電話番号	E-Mail	Home Page Address	

2. 経営データ

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度
資本金(千元/年)				
総資産額(千元)				
売上高(千元/年)				
総利益(千元/年)				
経常利益(千元/年)				
支払税金額(千元/年)				
従業員人数(人)				
従業員平均給与(元/月)				
固定費(千元/年)				
設備投資額(千元/年)				
長期借入金(1年以上)				
短期借入金(1年以内)				
販売先	企業群内%	省内%	国内%	国外%
敷地面積				
工場建屋面積				
製品輸送手段		* 3		
生産形態		* 4		削除候補

3. 企業概要資料(下記資料あり)

企業案内	
製品カタログ	

4. 市場拡大取引情報

得意分野	
専門技術	
特許	
市場拡大希望製品	
販売拡大希望技術	
市場拡大希望サービス	
提携希望プロジェクト	
代理店募集製品	
代理店希望条件	
投資希望プロジェクト	
投資導入希望プロジェクト	
購入希望品種	
連絡先氏名	
連絡先電話番号	
連絡先 FAX	
連絡先 E-Mail	

注) それぞれ下記の中から選択してください

※1 企業形態 □国有企業 □集団企業 □私営企業 □个体企業 □外資企業

※2 業種 表を参照下さい<業種分類表 p.6/21>

3. 9. 2 中小企業データバンクー2 企業評価情報

今回の調査・診断活動の結果として得られた各企業に対する評価情報をデータバンクに格納する。データバンクとしては Oracle データベースを使用する。

ただし、この情報は、企業の秘密事項であるので非公開ファイルとして市政府の内部用情報として使用する。(注. 機密性に関し、市政府の了解が必要)

具体的な格納項目は下表のとおりである。

瀋陽市中小企業データベース格納項目リストー2(方案) 企業評価データ

0. 基本事項

登録/変更	登録日時	前回変更日時	最新変更日時
登録者	登録者氏名	登録 ID	登録パスワード

1. 企業概要

タイトル	企業名称	社長(董事長)氏名	郵便番号／住所	
連絡先	電話番号	E-Mail	Home Page Address	
企業形態/業種	企業形態	業種・分類		※1, ※2
製造製品名称	売上第一位	売上第二位	売上第三位	その他
製品別売上高	売上第一位	売上第二位	売上第三位	その他
会社歴史	会社設立年度	現在の企業形態発足年度		
敷地面積				
工場建屋面積				

2. 経営データ

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度
資本金(千元/年)				
総資産額(千元)				
売上高(千元/年)				
総利益(千元/年)				
経常利益(千元/年)				
支払税金額(千元/年)				
従業員人数(人)				
従業員平均給与(元/月)				
固定費(千元/年)				
設備投資額(千元/年)				
長期借入金(1年以上)				
短期借入金(1年以内)				
販売先	企業群内%	省内%	国内%	国外%

敷地面積		※3 ※4		
工場建屋面積				
製品輸送手段				
生産形態				

3. 評価

評価項目	評価点	見解
経営管理		
技術力		
営業企画力		
生産力		
人材		
財務力		
平均点		

4. 対策必要項目

対策項目	対策の内容
企業内改善項目	
外部環境的問題	

5. 企業総合評価

総合評価	コメント

注)それぞれ下記の中から選択してください

※1 企業形態 ☐国有企業 ☐集団企業 ☐私営企業 ☐个体企業 ☐外資企業

※2 業種 表を参照下さい<業種分類表 p.6/21>

※3 製品輸送手段 ☐トラック ☐鉄道 ☐その他 ☐工場渡し ☐配送 ☐その他

※4 生産形態 ☐見込生産 ☐受注生産

☐個別品生産 ☐同品種大量生産 ☐多品種少量生産

添付資料一Ⅱ

キャッシュフロー経営のホームページ掲載内容：日本文
(表計算フォーマットを除く)

(トップページ)

さあ、キャッシュフロー経営へ挑戦！

財務の理解に始まり財務の成果を上げる講座

理解⇒分析⇒計画作成 がすすらできる！！

- ・ 資金の増加
- ・ 資産内容の改善
- ・ 総合収益性と財務体質改善
- ・ 会社信用の向上

この HP は JICA の調査メンバー
が作成したものです。米国、日本
中国の情報が盛り込まれている
実践的かつ簡明な内容。
中国中小企業の経営革新を応援

現金流量経営・基本の理解偏

STEP 1 ホームページの活用方法



STEP 2 いまなぜ現金流量が重要なのか



STEP 3 現金流量の基礎学習

現金流量経営・分析偏

STEP 1 自己診断のすすめ



STEP 2 損益計算書の分析



STEP 3 現金流量表の分析



STEP 4 総合収益性の分析



STEP 5 重要経営指標一覧

現金流量経営・計画偏

STEP 1 短期計画策定の方法



STEP 2 現金流量経営基本計画（短期）の策定



STEP 3 業績改善シナリオ



STEP 4 経営計画の完成に向けて

現金流量経営付属資料



用語解説：アンダーラインを付した用語の解説

(これだけはやはり必要です)

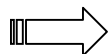
- ・ 初歩的な会計知識と基本的な会計用語知識
- ・ パソコンがインターネットにつながっている
- ・ ブラウザーソフトが初歩的に操作できる
- ・ EXCEL ソフトがパソコンに入っている
- ・ EXCEL が初歩的に操作できる

基本の理解編

STEP1 このホームページの標準的な活用法

インターネット現金流量経営支援システムの解説

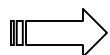
目的



あなたの会社の経営革新を応援する

1. 現金流量経営を実践的に指揮できる経営者になる。
2. 銀行から流動資金が借りられる財務体質をつくる。
3. 真に儲かる会社へ変身する。

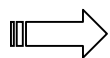
アプローチ



たった 3 段階の促成コース

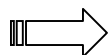
1. 基本的知識の獲得
2. 自社業績の把握と分析
3. 計画化と実行

ツール及び使い方を伝授



いま条件は整っている

1. 会計制度の充実
2. いい表計算ソフト並びにインターネットの普及
3. 現金流量経営理論の発達



学習メリット

1. 機密保持万全
2. EXCEL利用に習熟
3. 経営分析と計画化の実現

このホームページの標準的な活用方法

① 読んで知識をえる⇒②学んだことをすぐパソコン上で計算を実行する⇒③ホームページに支援されながら計算結果の分析を行う。たったこれだけのサイクルの繰り返しで知識と分析技術が身につきます。

一気にやる必要はありません。少しずつ学習することも出来ます。ご自分に合ったペースで学習してください。但し途中で止めることなく最後のゴールまで続けること。学習から実行へ直結する画期的な道程が設定されているので、必ず貴方の会社にメリットがあります。

基礎の理解編では、経営者が必要最小限の現金流量経営的知識を身に付けられるように記述しています。すでに知識のある部分は読み飛ばしてください。また、理解できない部分があってもあまり気にしないで前にすすんでください（分析編で復習できますから）。基礎の理解編の最後には「現金流量経営理解度テスト」がありますので、挑戦してください。

経営分析編では、ホームページの案内にしたがって、知識を身に付けながらあなたの会社の経営分析をあなた（あるいはあなたと会計担当者）が自分自身で行ないます。EXCEL Book が用意されている箇所では、それをダウンロードしてください。EXCEL Book のダウンロードが終われば、その都度インターネットを切断して通信費を節約します。

ダウンロードした EXCEL Book はあなたのパソコンのハードディスクに適切なタイトルをつけ保存してください。⇒あなたのパソコン上で EXCEL Book を使うことができます。EXCEL Book をつかっている状態のときは、パソコンはインターネットと切断状態にあり、機密の保護ができます。

ステップ方式で、理解—計算—分析を進めますので、行き詰まることなく知識と分析技術

が身に付きます。あなたの会社の数字で行なうから、興味が薄れることはありません。その上、計算結果と分析はほぼそのまま利用できる内容とレベルになっています。

基本計画編では、2002 年の短期経営計画（マスタープラン）の作成を行います。方法は経営分析編と同様です。

しかし我々の提供する計画フレームは標準的なものなので、どうしてもホームページの案内と EXCEL シートだけでは限界があります。

経営計画には、あなたの会社の上位計画（中長期計画）や既に設定されている個別的な経営目標、個別的な課題と個別的な対策、計画されている設備投資や研究開発等を組入れる必要があるからです。

したがってマスタープランから前進して実際に採用する経営計画を完成させる段階は、あなた自身の仕事が大変重要になります。しかしその場合にも我々のマスタープランが提供する計画フレームは大変役立つと思います。

警告

- ・ このホームページを利用して行った分析数値や計画数値が正確なものであるかどうか、原因の如何を問わず保証致しません。
- ・ 数値が間違える場合の主な原因は下記のとおりです。
 - （1）インプットミス。
 - （2）ダウンロード後、シートに修正を加えたためにリンク式がズレる。

STEP 2 現金流量がなぜ重要なのか

現金流量経営に関心のある人は、ある米国人経営者の名前を記憶に刻んで欲しい。

ジャック・ウエルチは、あの大発明家トーマス・エジソンが創設に関与した米国 G E 社の会長で、世界的な超一流経営者である。彼は今日世界中で展開されている『リストラ』及び『現金流量経営』を最初に実践したパイオニアでもある。

有名なウエルチ語録：

「もし事業を展開する上で指標が 3 つあるとすれば、その 3 つとは社員の満足度、顧客の満足度、そして現金流量だ。もし現金を節目節目にきちんと手元に残せばあとのことはすべてうまくいくだろう。顧客満足度が高ければシェアの獲得につながる。社員の満足度が高ければ生産性の向上が見込める。現金があればすべてうまくいくはずだ」

ジャック・ウエルチは簡単明瞭に企業経営の最重要点を指摘しています。そして、彼が資金流量を特に重要視している点に特に注目してください。彼が 1990 年代の初期に利益重視経営から現金流量経営に転換して成功した事実が、現金流量経営ブームの発端であることも記憶してください。

赤字企業では、ジャック・ウエルチのいう 3 つの成功ポイントの全く逆を行っている場合もあります。顧客が望まない時代遅れの製品を作り、赤字を出す。儲からないからといってリストラを行い、社員の志気を低下させる。あげくは現金不足になって倒産し、その理由を貸し渋りのせいにする。こんな会社はどの国にもたくさんあります。

キーワード「現金流量」や「現金流量表」がなぜ重要なのか申し上げる。

1. 事実をあらわす透明性の高い資料だから

現金流量表は経営者がどう取り繕おうとしても誤魔化すことのできない最も透明性の高い財務諸表である。

現金流量表は企業の経営活動、投資活動、財務活動の3つに区分して現金増減を説明する財務諸表。本業が順調なのか否かがはっきり示される。

現金流量表は、経営者にとっては自分の会社の「本来の姿」を示す資料。

(⇔ BSとP/Lは会計基準が許す範囲で経営者の意向<会計方針>という恣意的な要素も加わった財務諸表。)

『利益は（経営者の）意見であり、資金は事実である』

2. 経営目標が資金流量重視になるから

売上や利益だけを闇雲に追いかける経営には、一歩まちがえると経営資源のムダづかいと過大債務を抱える事態になるという落とし穴がある！業績が良くない時には利益を大きく見せるために、無理な増産や押しこみ販売をする過ちは殆どの経営者が経験済みである。また、業績の良い時には、税金を節約する目的で企業所得の過小表示に努める。こういう事を積み重ねてくると何が真実なのか自分でも判断できなくなる。

資金流量重視の経営では、企業は健全な発展をめざす。現金を『費消する会社』から現金を『生み出す会社』に転換し、さらに多くの現金を『生み出す会社』をめざす。結果、生き残り競争に勝てる確率が高まる。経営戦略の質が違う！

3. 中小企業の経営に特に必要とされるから

- ・ もともと資金力がなく体力の弱い中小企業ほど、少しでも経営活動現金流量を増やすことが特に重要。
- ・ 中小企業の決算資料の信用性が低いことが、海外企業との取引開始や業務提携の障害になっている場合がある。透明性の高い現金流量表によって「事実」を示し新しい取引先の信用を得ることができる。
- ・ 経営活動現金流量を増やし、手元流動性が十分になれば銀行借入も容易になる（銀行は企業が必要資金の30%以上を自己資金で手当てすることを貸付の条件の一つにしている）。
- ・ 深圳の証券市場に上場する目標があれば、将来の流量流量が豊富になる体質に転換しなければならない。また、ベンチャー企業は急成長の時期には運転資金不足にならないように現金流量を管理することが特に重要になる。

STEP 3 現金流量の基礎学習

すでに基礎知識のある人はここをスキップして先の STEP へ進むことができます

1. はじめに

あなたは中小企業の経営者である。報告のために作成された月次財務諸表に、企業の最高責任者としてサインをしている。

このホームページとあなたの相性を確認するために質問します。

- ・ あなたは事業に関する「完全な」財務報告を少なくとも毎月受けているか？
- ・ その数字が何を意味するかをあなたは「理解」しているか。その説明を会計担当者から受けるとき、その言っていることが良く理解できるか？
- ・ あなたはそれらの報告の情報を活用して、賢明な意思決定をするのに役立てているか？



これらの質問全てにイエスなら、時間を浪費しないためにこのホームページをすぐ閉じてください。

これらの質問のいくつかにノーと答えたとしても、落ち込む必要はありません。あなたは、いますぐにでもあなたの会社の財務資料（貸借対照表、損益計算書、現金流量表）を手元に取り寄せ、学習を始めることができます。

そしてもし会計担当者があなたのそばにいて、ホームページ上の会計用語や財務諸表についてあなたに小さな疑問が湧き上がるごとに、適宜協力してくれたら非常に学習の効率が上がると思います。



ここで強調しておきたいが、このホームページはあくまでも中小企業経営者にメッセージをおくるものである。したがって、あなた自身が現金流量表の作成などの実務的作業に手を染めることは一切お勧めしません。決して思い違いしないでください。

経営分析について学習する場合には、あなたの会社について分析するように工夫している。したがってその結果はあなたの会社経営にそのまま使えるものである。

そして学習の成果として、先の3つの質問にイエスと答えられる素晴らしい経営者に変身されていると期待しています。

2. (第3の基本財務諸表) 現金流量表が必要になった理由

一言で結論を言えば、会社の正確な業績を示すために現金流量表が必要になった。

例えばあなたの会社が銀行融資を申し込むとき、少なくとも貸借対照表、損益計算書、現金流量表という3つの資料が求められます。基本財務諸表とも呼ばれます。事業の実態を示すには、どれか1つではなくこの3つ全てが必要なのです。

銀行は、基本財務諸表に基づき、あなたの会社の実力を分析し、融資申込の諾否を決定する。



基本財務諸表は、1つのストック財務情報と2つのフロー財務情報に分けられます。これらはあなたの会社の何を表しているのでしょうか。まずそれを確認しましょう。

基本財務諸表（決算資料）

	運用・調達 (ストック)	収益・費用・利益 (フロー)	現金収支 (フロー)
貸借対照表	○		
損益計算書		○	
現金流量表			○

(注)ストックとはある時点の大きさを表す数字、フローとは一定期間の増減を表す数字のことです。

まずあなた、2000年12月の貸借対照表を開いてください。



貸借対照表：

これは2000年1月1日と12月31日という時点の状態を示している。(左側)は運用している資産、(右側)は資金調達の手段をしめす。

(左側)の最下行の数字が資産の合計額であり、会社の財産の大きさを示す。

(右側)の最下行の数字は(左側)と同額だが、さらに負債と資本に区分されている。会社が返済義務を負う方法で資金調達をしている金額が負債の部、自前で調達した金額が資本の部である。だから今会社をやめて清算すれば、会社は自己資本の大きさになる。これが会社財産の真の大きさだ。



(基本財務諸表で貴方が絶対に掴んでいるべき数字は、各財務諸表の最下行の数字だ。但し現金流量表では経営活動現金流量の最下行。これらは貴方が経営者として責任を負っている数字だ。)



期首と期末の数字を比較すると殆ど全ての項目の数値が変化しています。これはこの一年間の経営の成果なのだが、この資料だけでは会社業績の中味をつまびらかにすることができない。→しかしながら、貸借対照表単独で、銀行にとって貴重な情報を含んでいる。負債比率、自己資本比率、流動性比率など銀行が重視する「安全性指標」は貸借対照表から得られる。



貸借対照表の内容が良ければ、あなたの会社の信用は高くなる。融資獲得や内外企業との事業提携、新規顧客開拓などに、その気になれば交渉力として使えるのである。市場経済

下では信用力があらゆる企業取引の基礎である。(もちろん損益計算書及び現金流量表についても同じことが言える)



損益計算書：

さて銀行は、2000 年の活動状況とその成果をつまびらかに知りたい。あなたの会社が、如何ほどの売上と利益を上げたのかは何としても知りたいところだ。それに答えるのが損益計算書だ。



損益計算書については貴方は相当詳しいでしょう。売上や利益を経営目標にしているはずだから。あなたが損益計算書を示しながら、会社の業績について説明し、銀行に理解させることは易しいことだ。多分あなたは市場の動向、大口顧客の姿勢、社員の活動振りなどの話題をまじえながら説明をするので、聞き手はかなり明確なイメージを頭に浮かべることすらできる。



ご存知のように、貸借対照表と損益計算書の 2 つがあれば、会社分析（経営分析あるいは業績評価ともいう）ができる。

分析方法は 20 世紀半ばには既に確立され、今日までそのまま使われている。銀行や格付け機関があなたの会社を格付けする際には、これらの分析数値が大きな比重を占めている。



例えば下記のような経営指標は 2 つの財務諸表があれば簡単に計算できる。銀行や格付け機関はこのような指標であなたの会社の実力を評価している。

経営効率を評価する指標の例：

- ・ 売掛債権回転率（次／年）＝純売上÷（売掛金＋受取手形）
- ・ 棚卸資産回転率（次／年）＝純売原価÷棚卸資産

収益性を評価する指標の例：

- ・ 売上利潤率（％）＝{（利潤総額÷純売上）×100}
- ・ 総資産利潤率（％）＝{（利潤総額÷資産総額）×100}



銀行は最近、もうひとつの財務諸表を求めるようになった。それが現金流量表だ。



現金流量表：

米国 1987 年、中国 1998 年、日本 2000 年。これは現金流量表が各国で公式の財務諸表となった年です。基本財務諸表の新顔だ。

企業会計が確立した中世では損益計算書だけで何も問題はなかった。売掛買掛という信用取引や減価償却というテクニックが使われない時代には取引はすべて現金で行なわれたので、損益計算書はそのまま現金流動表でもあったから。



時代とともに、利益の分け前をめぐる利害関係者に対して分配を調整するために財務会計は進化した。利益計上の安定化や公平な分配は可能になりましたが、その一方で利益と現金流量が大きく乖離するようになってしまいました。

(進化した会計制度の主な内容(専門的なので読み飛ばしてもかまいません))；①取得原価による資産計上、②減価償却手続きによる固定資産の費用化、③発生主義に基づく費用計上による利益測定)



利益と現金の乖離が大きくなると重大な問題が生じます。そこで方向転換が始まった。米国や日本の専門家は「利益があっても現金がなければ会社が倒産するおそれがあるから」、「利益は会計操作できるが現金は会計操作ができない事実であるから」など現金流量について情報が不可欠となった理由をあげています。

根本的には企業の実態を正確に表現できる会計情報が必要不可欠になったのだと言えます。とくにグローバル化で外国企業との取引が増えてくると、操作性でゆがめられない国際基準の会計情報(現金流量表)が何としても必要です。



銀行の場合は、融資が焦げ付かないか心配である。あなたの会社が将来資金を生み出せる体質なのか、資金を食いつぶす体質なのかを判断するためには現金流量表が必要なのです。返済の原資は現金であり、利益では借入返済できない。利益はあくまでも計測値だ。



先進国の投資家は現金流量を大変重視します。株価は利益ではなくて現金流量と相関性が強くなっています。また先進国で絶対的に現金流量で評価を行う分野はM&Aである。金融機関でも、現金流量を重視する政策をとるものが現れています。利益が赤字でも現金流量が良ければ融資するのです。

このような世界の趨勢の下で中国の銀行も今後ますます現金流量を重視するようになると予想されます。



銀行との関係に関わり無く、あなたは日頃から会社経営に基本財務諸表から経営指標を算定して活用していますか？

貸借対照表、損益計算書、現金流量表の3つを並べれば、会社の資産、利益、現金の

変化をもたらした活動の原因と結果が総合的かつ正確に把握できる。少しだけ作業すれば、あなたの会社の「事実」を知ること、あるいは知らしめることができる読み取り易いデータが作成できる。企業経営成功のために必須の道具である。これを作る価値はとても大きい。後で「経営分析編」でやりましょう。

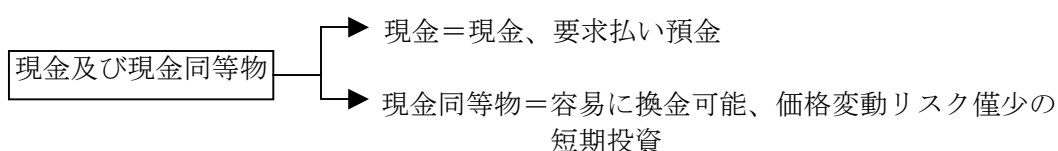
3. 資金流量のポイント

経営者は現金を重視すべきことは当然であるが、少なくとも現金流量とは何か、そして現金流量表はどのように基準化されているかのポイントだけは理解する必要がある。

現金流量と現金の定義

現金流量とは企業活動に伴った現金及び現金同等物（以下では単に現金という）の流入と流出をいう。

ここでいう現金及び現金同等物（中国企業会計準則の規定及び国際会計基準の規定）は下記の通り。



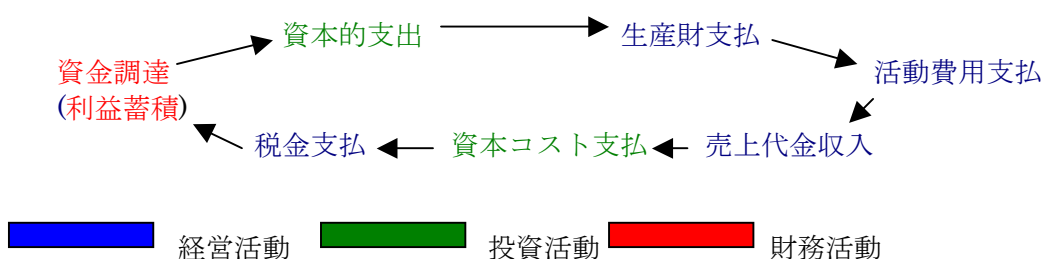
企業活動区分と現金流入と現金流出

現金流入 経営活動＝製品売上、売上債権回収など
 投資活動＝配当、利息の受取り、株式売却、貸付金返済など
 財務活動＝銀行借入、増資など

現金流出 経営活動＝原材料仕入、賃金、工場経費、家賃地代、販売費、管理費など
 投資活動＝設備投資、株式・債券購入など
 財務活動＝銀行借入返済など



現金流量循環モデル（工業企業）



4. 利益と現金流量のちがい及びそのちがいが生じる理由のポイントを理解する

経営者は利益と現金流量のちがいをよく理解しておかなければならない。現金流量経営を実践するためにも。

● 伝統的な資金流量の定義（簡易型現金流量とも呼ばれる）

現金流量は下記のように定義されている。現金流量は常に利益より大きい。

$$\text{現金流量} = (\text{売上} - \text{経費}) + \text{減価償却費} = \text{利益} + \text{減価償却費}$$

● 国際基準の定義でも利益と現金流量は一致しない

$\text{利益} = \text{売上} - \text{費用}$	← (一致しない) →	$\text{現金流量} = \text{現金流入} - \text{現金流出}$
-------------------------------------	-------------	---

不一致になる主な事例を示しておこう。

- (1) 掛売りがある限り、売上と売上現金収入には数字のちがいが生じる。
なぜならば； $\text{当期売上現金収入} = \text{当期売上} + \text{前期売掛金回収} - \text{当期売掛金計上}$
- (2) 在庫は利益と現金流量に相反する作用をする。
なぜならば； $\text{利益} = \text{売上高} - \text{売上原価} = \text{売上高} - (\text{期首商品棚卸高} + \text{商品仕入高} - \text{期末商品棚卸高})$
上記の公式において、期末商品棚卸高が大きくなれば売上原価が小さくなり利益が大きくなる。しかし現金流量の上では現金流出が増えるのでマイナスになる。
- (3) 減価償却費は支出をとみなわない費用である。
減価償却費は費用であるが現金流出はない（非資金項目）。もっとも、以前に減価償却対象資産を購入したときにすでに現金支出が行なわれていることを忘れてはならない。

● 「利益は（経営者の）意見、現金は事実」

企業会計では、減価償却方法、棚卸資産の評価方法、有価証券の評価方法等々一つの会計事実について複数の会計処理を認めているものがある。結果、経営者が採用する会計処理方法の如何で、同一の会計事実のもとで利益の数字が異なるという不都合がある。

一方、現金は誰が計算しても必ず一致する。したがって「現金は事実」という高い評価が銀行・株主・投資家・取引先などから得られるのである。経営者もまた「事実」を重視すべきことは当然である。

● 現金は流動資産勘定、利益は自己資本勘定

B S	
借方	貸方
現金	
	利潤

5. 資金流量表のあらまし

経営者は資金流量表という新しい財務諸表の位置付けを理解し、読みこなせるようにならなければならない。これはここでは行わない。分析の際に読み方を学習する。

● 中国の現金流量表

1993年に中国で初めて制定された中国企業会計基準では、企業に貸借対照表と損益計算書の作成と提出を義務付けた。そして1998年に、国際会計基準に準拠した資金流量表を加え、基本財務諸表は3つとなった。

現金流量表は、企業の経営活動、投資活動、財務活動に区分しそれぞれの活動に於ける資金の流入と流出を記載した財務諸表である。様式は下記のようにになっている。簡単で分かりやすい様式の財務諸表だ。

ここで大事なのは経営活動現金流量正味値（経営活動現金流量の最下位行の数値）である。あなたの会社が本当に儲かっているかどうかはこの数値で示されるのである。

<u>経営活動資金流量</u>
経営活動資金流入 (A)
経営活動資金流出 (B)
経営活動資金流量正味値 (C=A-B)
<u>投資活動資金流量</u>
投資活動資金流入 (D)
投資活動資金流出 (E)
投資活動資金流量正味値 (F=D-E)
<u>財務活動資金流量</u>
財務活動資金流入 (G)
財務活動資金流出 (H)
財務活動資金流量正味値 (I=G-H)
為替レート変動の影響 (α)
現金正味額 ($T=C+F+I+\alpha$)

以上で基礎の理解編は終了しました。

理解度テストに挑戦！

分析編

STEP 1 自己分析、自己診断のすすめ

1. はじめに

正しい財務諸表をつくることが大切

現金流量を重視する経営は、現金の出入りという客観的な事実を重視する経営です。現金流量を重視した経営は、正しい決算書をつくることが前提になっています。記録や管理に関する意識が低い会社には実践できません。

正しい財務諸表を作るためには、会社が行う取引及びその会計伝票は会社所定の承認手続きを経たものであること、会計伝票は迅速に入力（記帳）すること、月次財務諸表はその会計伝票を正しく集計したものであること、さらには月次あるいは年次には資産の評価、負債の検討を厳格に行っていることが必要です。

中国では会計にタッチできるのは経営者と会計担当者に限定されています。経営者であるあなたが決断し、指令し、チェックすることで正しい財務諸表をつくることができる。あなたは従来からそのようにしてきた筈であるが、グローバル時代にはそのことが一層大切になることを肝に銘じて欲しい。



「基礎の理解編」でのべたように、損益計算書と貸借対照表に基づき会社分析を行なう方法は半世紀もまえに確立されている。だが実際にこれを有効に使っているのは銀行の審査部、証券アナリスト、財務コンサルタント等限られた専門職である。中小企業は一般的に計数経営をしない傾向があり、財務諸表中の貴重な情報を放置している。これは誠に惜まれることである。



われわれは、中小企業の経営者がこのような分析を導入しない理由を良く知っている。

「経営分析は難解のものようだ」、「社内に専門家がない」、「分析しても別に何のプラスもないだろう」。このような先入観が邪魔をするのだ。工業企業には財務畑出身経営者が少なく、技術畑出身者が多いことも、このような傾向を生んだ一因である。

しかしながら、自己経営分析をサボるかははっきりした目的意識をもって実行するかは経営の未来の分岐点になる。経営のあり方について思考せず、自己経営分析をサボるようであ

れば、あなた自身に問題があると申し上げることを我々はためらわない。



幸運なことに、今日では自己経営分析を行うための環境がよく整備されている。

- (1) パソコンが企業に導入され、そのパソコンには(マイクロソフト社のEXCEL(R)など)表計算ソフトがインストールされている。これを使えば簡単に分析を行なうことができる。
- (2) 基本財務3表が社内にある。即ち情報データが手元にある。
- (3) 現金流量経営が脚光を浴びているので理論研究、実証分析が進み、分析のポイントが絞り込まれてきた。(専門書が書き連ねている項目を全て分析すれば、かえって重要な問題点が見えなくなるものだ。自社の経営にとって行う必要がないものは最初から捨てるべきだ。：経験則)

したがって、自己経営分析は、そのために必要とされる特別な費用の支出もなく、わずかの努力と時間投入で実施できる。やる価値はある！

2. EXCELを使った方法の説明

分析編では、あなたの会社の経営分析をあなた（あるいはあなたと会計担当者）が自分自身で行ないます。
理解度テストの場合と同様に、分析用の EXCEL シートをダウンロードし、あなたのパソコンで行ないます。分析結果はあなたのパソコンに保存されます。これで機密保持は完全に保証されています。

分析編では、中小工業企業が失敗しやすい部分について重点的に学習します。
ここでは理論学習と実際分析を同時並行的に行うので、すぐに分析値が得られます。
また、分析の演習を通して経営分析に EXCEL を使う方法が自然に身につきます。

警告！

- ・ このシートを使って行う分析数値が正確であるかどうかは、原因の如何を問わず保証いたしません。
- ・ 誤った分析数値になる主な理由は次の二つです。
 - (1) インプットデータが間違っている。
 - (2) ダウンロード後 EXCEL 表を修正したため、リンク式？がずれる。



分析編

STEP 2 会社の利益動向分析

損益計算書であなたの会社の利益動向を分析する

1. 準備するインプットデータ

1998 年 12 月、1999 年 12 月、2000 年 12 月の損益計算書。

(インプットの金額：万円)

まず、あなたが最も慣れ親しんでいると思われる損益計算書で、あなたの会社の利益動向を見ることにしましょう。

あなたがトップページの[ダウンロードボタン](#)をクリックすると下のような EXCEL で作成された”ブック”があなたのパソコン上に開きます。

ここでまず、インターネットとパソコンの接続を切ってください。これで我々のサーバと貴方のパソコンの間で情報のやり取りをするつながりはなくなりましたね。

ではまず、ファイルに名前をつけてあなたのパソコンに保存してください。

次に、実数列の 0 という数字が入っているセルに損益計算書の実際の数字をインプットします。万円単位です（分析にはこの単位が適しています）。インプットミスしないように気をつけて！

（コピー&ペーストが使える環境の場合は、コピー&ペーストによるインプットをしてください。）

	行数	実数（万円）			対主營業務収益比率（％）		
		9 8	9 9	0 0	9 8	9 9	0 0
主營業務収益	1	0	0	0	100.0	100.0	100.0
主營業務原価	4	0	0	0			
主營業務利益	1 0	0	0	0			
營業費用	1 3	0	0	0			
管理費用	1 4	0	0	0			
營業利益	1 8	0	0	0			
税引前当期利益	2 7	0	0	0			
当期純利益	3 0	0	0	0			

自動的に対主営業務収益比率が算出されましたか？ これは主営業務収益－費用＝利益の両辺を主営業務収益で割り、パーセント表示したものです。すなわち $(1 - \text{費用} / \text{主営業務収益}) \times 100 = \text{利益} / \text{主営業務収益} \times 100$ です。



2. 分析する

シート【対主営業務収益比率 (%)】をクリックしてプリンターで打ち出してください。ここからは、このホームページのコメントにしたがって、あなた自身で分析を加える必要があります。(我々には見えませんから、分析を加えることはできません)。1998 年 12 月期、1999 年 12 月期、2000 年 12 月期の 3 期間の推移を見てください。利益率は年々向上していますか？ それとも低下していますか？



利益動向の分析を行うにあたって大切なことは、大きな額の数字に注目することです。利益率に影響を与えたものはなににかについては、利益ではなく、売上や費用に注目することです。例えば「何々により費用が増えたことが原因で、利益が減少した」という角度から分析するのです。そうすることによって、重要な問題の原因に迫ることができ、対策を立てることができます。



損益計算書の 4 種類の利益で最も大きなものは主営業務利益です。この利益率は過去 3 期間どのように変化していますか？

もし主営業務原価率が上昇しているならば、注意深くその原因を探り対策を立てる必要があります。



主営業務原価率が上昇する理由として考えられる主なものを上げれば次の通りです。

- (1) 主営業務収益が目標（計画）に到達しなかった。主営業務収益＝販売数量×販売単価となるので、数量ベース、価格ベースの資料があれば、それぞれの変動を明らかにし、それぞれが収益にどのようにマイナス作用をしたかを分析できます。さらにその背景となった原因をつかまえることまでやってください。多分、市場におけるあなたの会社の競争ポジションが問題となっているのです。

- (2) 製造原価水準が目標（計画）に到達しなかった。その原因としては、原材料の値上がり、製造数量の減少、人件費その他費用の増加など様々なことが考えられる。原因を突き止め、対策を打ち出すことが必要である。
- (3) 在庫を減らす努力をしたために、見かけ上の原価上昇があった。計画に従って実行した改善のための原価上昇なので大きな問題ではない。

これらをヒントにして、あなたの会社の主要業務原価率が上昇した原因を見つけ出してください。



あなたの会社の場合、2番目に大きな金額の利益は営業利益だろうか？ 損益計算書4つの利益のうちで営業利益が2番目に大きな利益であることが望ましい。

営業利益＝（主営業利益＋その他業務利益－棚卸資産評価損）－（営業費用＋管理費用＋財務費用）となる。大きな費用に注目するならば、多分営業費用と管理費用が重要となるでしょう。



営業費用と管理費用の対主営業収益比率が上昇している場合には、分析を行い、原因を捉え、対策をたてる必要がある。営業経費は一般的に変動費率が高い経費なので大きな変動はなかったであろうと思うが、実際はどうだろうか？ もし製品の値下がりがあればこの比率は上昇するが……。あるいは、特別に販売促進経費を使うなどの戦略的支出があったか？

管理費用は固定費率が高い性質の経費なので、売上が目標を下回れば対主営業収益比率が上昇するだろう。しかしもし売上が目標を上回っているのにこの数字が悪くなっているようであれば、何か大きな経営判断ミスをしている可能性があると思われる。



3. 損益計算書分析の結果の要点をメモする

分析の結果はとりあえず下記のように書きとめておこう。

原因究明が十分納得できない場合には、担当者に原因調査を命じてください。

損益計算書分析結果要約

問題のある箇所	数値の変化	原因	追加調査
1. 粗利益率の低下	a %→ b %	記述	要不要
2.			
3.			

分析編

STEP 3 現金流量動向を分析

現金流量表であなたの会社の現金流量動向を分析する

1. 準備するインプットデータ

現金流量表が作成されていない場合 ; 1997 年 12 月期、1998 年 12 月期、1999 年 12 月期、2000 年 12 月期の貸借対照表及び損益計算書、さらに 1997 年以降の各期の利益処分表。
現金流量表が作成されている場合 ; 1998 年 12 月期、1999 年 12 月期、2000 年 12 月期の現金流量表を使うことも可能。

2. 現金流量表の作成

国際会計基準の現金流量表には経営現金流量表について直接法と間接法があります。米国と日本ではどちらの方式も正式の現金流量表として認められ、間接法が中心になっています。中国では直接法と間接法を混合した方式だけが認められています。公的な資料はこの基準に則らなければなりません。

しかしながら、このホームページでは敢えて間接法を使います。理由の一つは直接法による作成は不可能ではありませんが、作成手続きが若干複雑になり、ホームページ上だけで作成方法を正確に伝授することがかなり困難だからです。二つ目の理由は、間接法は財務改革との関連で必要な情報が得られる構造になっているためです。したがってここあなたが作成する経営現金流量表は、中国の会計準則は満足しておらず、あくまでも経営分析や計画策定のため等私的な用途に限定されます。もちろん、直接法・間接法いずれの方法で求めても現金流量は同じ数値になります。また内部管理の目的で間接法を使うことは何ら問題ありません。

あなたの会社が既に 1998 年から現金流量表を作成していれば、それを使うこともできます。ただし我々としてはこの機会に間接法もマスターすることをお勧めします。間接法の作成を習得しておけば、日本やその他諸国・地域の取引先などの損益計算書と貸借対照表から

現金流量表を作成して財務3表による経営分析を比較的簡単に行うことができます。これらの諸国・地域では未上場企業が現金流量表の作成を義務付けられていない場合がありますから。



(1) インプット作業

あなたがトップページの**ダウンロードボタン**をクリックすると下のような EXCEL で作成された表があなたのパソコン上に開きます。

ここでまず、インターネットとパソコンの接続を切ってください。これで我々のサーバと貴方のパソコンの間で情報のやり取りをするつながりはなくなりましたね。

ではまず、ファイルに名前をつけてあなたのパソコンに保存してください。

次に、実数列の0という数字が入っているセルに損益計算書の実際の数字をインプットします。万元単位です（分析にはこの単位が適しています）。インプットミスしないように気をつけて！

（コピー&ペーストが使える環境の場合は、コピー&ペーストによるインプットをしてください。作業が簡単になり、インプットミスも少なくなります。）

以下、利益処分表、貸借対照表という順序で数字をインプットしてください。

(a) 損益計算書からのインプット項目

	行数	実数（万元）		
		9 8	9 9	0 0
主營業務収益	1	0	0	0
売上原価	4	0	0	0
税引前当期利益	2 7	0	0	0
減価償却費		0	0	0
財務費用	1 5	0	0	0
非日常項目		0	0	0

*注：減価償却費が計上されていない場合は、貸借対照表の減価償却累計から計算した数値をインプットしてください。減価償却が実施されていない場合は0をインプットしてください。

(b) 利益処分表からのインプット項目

	行数	実数 (万元)		
		9 8	9 9	0 0
未払優先株配当金	1 2	0	0	0
未払普通株配当金	1 3	0	0	0
資本金に組入れる 普通配当金	1 5	0	0	0
役員賞与		0	0	0

(c) 貸借対照表からのインプット項目 (一部省略して表示しています)

	行数	実数 (万元)			
		9 7	9 8	9 9	0 0
現金預金	1	0	0	0	0
短期投資正味額	3	0	0	0	0
受取手形	5	0	0	0	0
未収配当金	6	0	0	0	0
未収利息	7	0	0	0	0
売掛金	8	0	0	0	0
減：貸倒引当金	9	0	0	0	0
売掛金正味額	1 0	0	0	0	0
前渡金	2 1	0	0	0	0
．．．	．．	0	0	0	0
．．．	．．	0	0	0	0
．．．	．．	0	0	0	0
．．．	．．	0	0	0	0
．．．	．．	0	0	0	0
．．．	．．	0	0	0	0



(2) 作成された経営現金流量表

次のシート【現金流量表 (試算)】をクリックして開いてください。あなたの会社の現金流量表が作成されています。

まず、プリンターで印刷してください。

ここから先は、このホームページのコメントにしたがって、貴方自身で分析を加える必要があります。



3. 現金流量表の分析

3-3-1 十分な経営活動現金流量があるか、時系列の変化はどうか

現金流量は売上や利益より大きく変動する性質がありますから、まず3ヵ年合計の数字で見てください。

	優良会社	普通の会社	危ない会社
経営活動資金流量	+	+	-
投資活動資金流量	-	-	+
財務活動資金流量	-	+	+

つぎに、各年の経営活動現金流量をくわしく見ます。

仮に、あなたの会社が「普通の会社パターン」である場合には、経営活動現金流量が増える傾向にあって優良会社へ方向へ向かおうとしているのか、それともそれが減る傾向にあって危ない会社へ方向を辿っているのかは重要な問題です。なお現金流量分析の焦点は基本的に経営活動現金流量においてください。この部分があなたの会社の「現金を生み出す力」を表しているのです。

現金流量表では、次のような点について分析を加えます。数値も大切ですが、現金流量動向に関連していると考えられる経営上の課題についても確認しておくことが大切です。あなたの直感的な所見等をメモしておきましょう。必要があれば担当者から報告を受けましょう。

分析するポイント	何を見るか
現金流量表のパターンの確認	パターンは何型か？
経営活動現金流量の問題点分析	経営活動現金流量は増えているか、減っているか、主に何によって稼いでいるか（利益項目か資産項目か）、より増やすにはどうすればよいかなど
投資活動現金流量の問題点	資金不足で見送っているプロジェクトの確認、遊休資産の処分問題はどうかなど
財務活動現金流量の問題点	短期資金の固定資産投資等への流用はないか、担保余力はあるかなど
現金残高	現金残高は十分か、不足しているかなど



3-3-2 売上債権

売上債権（売掛金＋受取手形）は現金回収を滞留させている代表的な箇所です。

売上債権が増えるか、減るかは資金繰りの上でたいへん重要です。売上債権の増加率＞売上高の増加率という関係になれば回収期間は延び、資金繰りを圧迫します。売上債権回収日数を算出しチェックすることは最低限必要な経営管理です。

売上債権回転日数は下記のように簡単に計算できます。

$$\text{売上債権回転日数} = (\text{売上債権} \times 365 \text{ 日}) \div \text{売上高}$$

あなたの会社の売上債権回転日数を見るには、3番目のシート【売上債権回転日数（試算）】をクリックしてください。

この指標が悪化（回転日数が増加）していれば、例えば市場の停滞、製品競争力の低下、顧客の経営状況悪化などが原因かもしれません。しかし甘い管理が原因の場合も多いのです。社員に売上目標だけ課して、販売代金回収管理目標を与えていないと売上債権回転日数はまず間違いなく悪化します。

約束通りに現金が支払われなかった不良売上債権があれば、当然売上債権回転日数は悪化します。また、いわゆる三角債のように殆ど回収できないものが含まれているかも知れません。このような場合、売上債権を通常売上債権と不良売上債権に分類して分析すると、より実態が明らかになります。

これについては下記の算式を参考にして貴方自身で計算してください。

$$\text{通常売上債権回転日数} = (\text{通常売上債権} \times 365 \text{ 日}) \div \text{売上高}$$

不良売上債権回転日数は算定不可。



2-3-3 棚卸資産＝原料、半製品、製品の在庫

売上債権と並んで現金回収が大きく滞留する箇所は棚卸資産です。棚卸資産が予想以上に増加することには、厳重な注意が必要になります。

棚卸資産の増加は経営に2つの悪影響をもたらしています。

- (1) 棚卸資産回転日数が長くなって、製品によっては陳腐化するリスクを増大させます。
(技術革新のテンポが速い製品なら、短期間に旧式化してしまって販売できない状態になります。)
- (2) 棚卸資産が増えたために、運転資金の増加を招きます。現金流量上で問題になる不

活性的資金手当てと経営現金流量の減少をもたらしているのです。

棚卸資産回転日数は、材料購入から製品販売までに平均何日かかっているかを意味するが、下記のように簡単に計算できます。

$$\text{棚卸資産回転日数} = (\text{棚卸資産} \times 365 \text{ 日}) \div \text{売上高}$$

あなたの会社の棚卸資産回転日数を見るには、4番目のシート【棚卸資産回転日数（試算）】をクリックしてください。

もし棚卸資産回転日数が悪化している場合は、さまざまな原因が考えられます。

製品在庫回転日数の悪化は、単純に販売市場の予測を誤った結果かも知れません。先に、売上債権回転日数の悪化に関して記述したいくつかの事柄と共通する市場の問題があるのかも知れません。

半製品在庫回転日数の悪化は、生産工程上に何らかの問題点が生じた結果かも知れません。半製品はこれから完成品にするために現金支出が必要とされるものですから、可能な限り少なくしなければならないものです。

経営管理上重要なことは、あなたの会社が適正在庫基準という管理基準を設けているかどうかということです。管理基準が設けられているならば上述の悪化という表現は、適正在庫基準を上回る状態と読みかえていただいて結構です。管理基準が設けられていないならば、あなたの会社が在庫管理する意識が極めて低いことを表しています。早急に改善する必要があります。



2-3-4 仕入れ債務

仕入れ債務は日常業務上の取引先からの資金調達手段です。仕入れ債務は取引先企業があるあなたの会社に信用を与えた結果生じたものです。売上債権の増加が現金流出となるのに対して仕入れ債務の増加は現金流入となります。

仕入れ債務の回転日数は下記のようにして計算します。

$$\text{仕入れ債務回転日数} = (\text{仕入れ債務} \times 365 \text{ 日}) \div \text{売上原価}$$

あなたの会社の仕入れ債務回転日数を見るには、5番目のシート【仕入れ債務回転日数（試算）】をクリックしてください。

仕入れ債務のあるべき姿については、意見が分かれているのが実情です。

- (1) 現金流量経営のあるべき経営の姿として、顧客に与信の縮小を求めている以上、仕入れについても同じ姿勢で臨むべきである。→仕入れ条件でも与信縮小を図るのは

当然である。

- (2) 自社の現金流量を最大化することが現金流量経営の目標であり、仕入れ債務は有効に活用すべきである。→仕入れ条件で最大の与信を引き出すのは当然である。

あなたが、この両極の意見のいずれかを採用するか、あるいはその中間案を採用するのか我々は知ることはできない。しかし、いずれ近いうちに支払わねばならないのですから、良く考えて態度を決定してください。



意図していないのに仕入れ債務回転日数が短くなっていれば、その原因について分析して下さい。仕入先から取引条件の改定を要請された結果かも知れません。そして、今後さらに要請が厳しくなるのかも把握しておく必要があります。あなたの会社の信用が低下して、取引先から現金や前払いでないと販売できないと通告されているかも知れません。担当者から報告を受けて確認しましょう。

なお、従来内製していたものを外注加工に切り替えると仕入れ債務の増加になり、現金流量を改善することになります。

2-3-5 現金化日数 (CCC=Cash Conversion Cycle)

現金化日数 (以下 CCC) は経営活動現金流量の管理の良否を示す総括指標に位置付けられます。

原料の購入にはじまり販売資金の回収にいたる工業企業の本業活動の1サイクルを示している。いましがた分析した、棚卸資産回転日数、売上債権回転日数、仕入れ債務回転日数を合わせたもので ($CCC = \text{棚卸資産回転日数} + \text{売上債権回転日数} - \text{仕入れ債務回転日数}$)。通常の会社の CCC は正の値になっているが、これは現金流量経営の観点からすれば必要悪である。出来るだけ小さくしたいものだ。出来るものであればゼロあるいは負の値にしたものだ。日本の中小企業 23 業種平均の CCC は 18.6 日であるが、鉄鋼と輸送用機器の 2 業種ではマイナスになっている。→[いますぐ見てみる \(クリック\)](#)

あなたの会社の CCC を見るには、〇〇〇の6番目のシート【現金化日数 (CCC)】をクリックしてください。



4. 現金流量表分析結果のメモ

分析の結果はとりあえず例えば下記のように書きとめておきましょう。

原因究明が十分できない場合には、担当者に原因調査を命じてください。

現金流量表分析結果要約

問題のある箇所	数値の変化	問題点	追加調査
1. パターン	—	記述	要不要
2. 経営活動現金流量	x 百 万 元 → y 百 万 元	記述	要不要
3. 売上債権変動	a 日 → b 日	記述	要不要
4. 棚卸資産変動	c 日 → d 日	記述	要不要
5. 仕入債務変動	e 日 → f 日	記述	要不要
6. C C C 変動	a 日 → b 日	記述	要不要
7. 手元現金残高	売上 g 日分→ 売上 h 日分	記述	要不要

(注：手元現金残高＝現金残高×365日÷売上高)

分析編

STEP 4 総合収益性を分析

利益率と回転率であなたの会社の総合収益性を分析する

1. インプット

自己経営分析はいよいよ最終段階です。

あなたがダウンロードすると下のような EXCEL で作成された表があなたのパソコン上に開きます。

ここでまず、インターネットとパソコンの接続を切ってください。これで我々のサーバと貴方のパソコンの間で情報のやり取りをするつながりはなくなりましたね。

ではまず、ファイルに名前をつけてあなたのパソコンに保存してください。

次に、実数列の 0 という数字が入っているセルに該当数字をインプットします。

インプットはすでに資金流量表作成の際に行なった数字があなたのパソコンに保存されている筈です。それを開いてコピー＆ペーストでインプットをするようお勧めします。

【インプット表イメージ】

(a) 損益計算書

	行数	実数（万元）		
		9 8	9 9	0 0
主營業務収益	1	0	0	0
当期純利益	3 0	0	0	0

(b) 貸借対照表

	行数	実数（万元）		
		9 8	9 9	0 0
長期投資正味額	4 4	0	0	0
固定資産正味額	5 4	0	0	0
資産合計	6 0	0	0	0



2. 収益性の分析

損益計算書と貸借対照表があればいくらかでも詳しい経営分析ができますが、それを行うと現金流量経営からは脇道にそれてしまいます。ここでは、現金流量経営の観点からも絶対欠くことができない分析のみを行います。

3-2-1 総資産当期純利潤率

タイトル総資産当期純利潤率をクリックしてください。あなたの会社の総資産当期純利潤率が算定されていますか？

算定式は次の通りです。

$$\text{総資産当期純利潤率（\%）} = (\text{当期売上純利潤率} \div \text{資産合計}) \times 100$$



総資産当期純利潤率はあなたの会社が総資産を運用して得たリターンです。これは当然一定の水準を上回る数字でなければなりません。

例えば、総資産額と同額を預金すれば確実に利子収入があります。リスクのない国債を購入しても利子収入が得られます。したがって、ビジネスリスクを負担しているあなたの会社のリターンがこれらの利子率以上の水準でなければ（ものを得ることができなければ）、そもそも事業を行っている意味がありません。

総資産当期純利潤率はそのような意味合いの指標です。



ここで総資産当期純利潤率（我々は貴方の会社の実際の利潤率を知りません）が、5%であると仮定して話をすすめます。

経営分析では、損益計算書と貸借対照表の数字を結びつけて分析を行うことがよく行なわれます。5%の利潤率を求める公式は次の様に分解されます。

$0.05 = \text{当期純利益} \div \text{資産合計} = (\text{当期純利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{資産合計})$
--

＜当期純利益／売上高＞は売上高当期純利益率と呼ばれる指標で、損益計算書の当期純利益を損益計算書の売上高で割るという単純な計算で得られます。言うまでもなく収益性を意味するものです。

＜売上高／資産合計＞は資産合計回転率と呼ばれる指標で、損益計算書の当期純利益を貸借対照表の資産合計で割るという計算で得られます。たとえばこの数値が2.0であるならば資産合計が1年間2回転して売上高を達成したという意味になります。この指標は資産の効率を意味するものです。



利益が収益性と効率性の積算として得られることが分かった。

そのひとつが下記の表が示すものだ。5%の資産純利益率はさまざまな組み合わせで得られる。利益を追う経営では売上純利益率の方に目が向くものであるが、資産の回転率が同じように重要なことを良く理解していただきたい。

資産純利潤率(%)	売上純利潤率(%)	資産回転率(回)
5	10.0	0.5
5	5.0	1
5	3.3	1.5
5	2.5	2
5	2.0	2.5
5	1.7	3
5	1.4	3.5
5	1.3	4
5	1.1	4.5
5	1.0	5



資産の回転率を良くするには、資産のムダを削ることである。あなたは流動資産の効率化について既に経営現金流量分析の際に検討を加えた。

ここでは、そのときに分析しなかったあなたの会社の固定資産について分析をしてください。

EXCELシートの【固定資産回転率（試算）】をクリックしてください。ここには、貴方の会社の過去 3 年間の固定資産回転率の推移が算定されています。回転率が年々良くなっている傾向であれば一応は良いといえるでしょう。（この期間に大きな設備投資を実施していなければ）少なくとも固定資産の減価償却が進み、固定資産額は年々小さくなっているはずです。だから、売上高が増加しなくても回転率は高くなるはずです。しかし、実はそのレベルが問題です。すなわち、あなたの目標利益達成に必要な条件を満たす回転率になっているかどうか問題なのです。



あなたの会社の主な固定資産は事業活動と密接に関連している生産設備であろうと思います。そうであるならば、固定資産回転率という指標は生産設備の稼働率と相関関係が高い。固定資産回転率と設備稼働率の双方をチェックして、然るべき水準にあるかどうか判断してください。



設備稼働率が高いのに利益がでていない状態であれば、問題は深刻です。生産工程にメスを入れて原因を抉り出してください。さらに稼働率が高く、生産工程の改善余地がないのに利益が出ないということが明白になれば、そのような製品の製造から撤退することを含めて対策を検討すべきです。

設備稼働率が低い場合は、その原因を究明してください。原因は大きく分けて二つあると思われます。一つは製造システムの円滑さ（在庫について検討したことと共通）、今一つは遊休設備の存在。



分析の結果は下記のようにまとめて記録しておきましょう。

固定資産回転率分析結果要約

問題のある箇所	数値の変化	問題点	追加調査
1. 固定資産回転率（回／年）	a 回／年 → b 回／年	記述	要不要
2. 設備稼働率（％）		記述	要不要

（注：設備稼働率は財務諸表以外の社内情報で確認してください）

分析編

STEP 5 主要経営指標一覧表

ここで分析して得られたあなたの会社の経営指標を一覧表にまとめましょう。このような一覧表はいろいろと便利です。ここでは、次ぎに計画策定に取りかかる最の判断資料とするのが直接的な目的ですが、他の目的であなたの会社業績説明が必要なときには、大変説得力のある簡潔な資料になります。



貴方がダウンロードすると下のような EXCEL で作成された表があなたのパソコン上に開きます。

ここでまず、インターネットとパソコンの接続を切ってください。これで我々のサーバと貴方のパソコンの間で情報のやり取りをするつながりはなくなりましたね。

ではまず、ファイルに名前をつけてあなたのパソコンに保存してください。

次ぎに、実数列の 0 という数字が入っているセルに該当数字をインプットします。
今までの分析で完成している EXCEL 表の該当数字をコピー&ペーストでインプットしてください。

経営指標

	9 8	9 9	0 0	0 1
売上高（万元）	0	0	0	0
売上高粗利益率（％）	0	0	0	0
売上高純利益率（％）	0	0	0	0
経営活動現金流量（万元）	0	0	0	0
現金残高（万元）	0	0	0	0
総資産（万元）	0	0	0	0
総資産純利益率（％）	0	0	0	0
売上債権回転日数（日）	0	0	0	0
棚卸資産回転日数（日）	0	0	0	0
仕入債務回転日数（日）	0	0	0	0
現金化日数（日）	0	0	0	0
固定資産回転率（次／年）	0	0	0	0
総資産回転率（次／年）	0	0	0	0

注）2001 年の指標は計画編の作業をする過程で得られます。あとから追加入力してください。

分析編終了

計画編

STEP 1 短期計画策定の方法

1. はじめに

1-1 短期計画策定のタイミング

それではいよいよ短期基本計画策定に取りかかりましょう。

策定作業にいつから着手していつ完成させるかは、まず社内に発表する時期を決めて、そこから逆算して決めるのが良いと考えられる。

中国の企業には経営計画発表に適している時期が2つあると考えられる。すなわち2002年1月1日（正月）又は2002年2月16日（旧正月開け）。

発表日をどちらにするかという選択で計画策定の着手時期と段取りが多少変わる。



1-2 2001年の実績（または推定実績）分析：ケースA&ケースB

「分析編」で採用したあなたの会社の直近決算期は2000年12月期のものだった。しかし今では2001年も残りの方が少なくなっている。計画は出来る限り最新の経営実態を反映すべきであり、この2001年の実績（または推定実績）が計画の基準となるべきである。そのため、2001年の実績（または推定実績）の分析作業が改めて必要になる。



いま2002年1月に社内発表する計画をケースA、2002年2月中旬に社内発表する計画をケースBと呼ぶことにする。

ケースAとケースBでは利用できる基本財務諸表の時点が少し異なるから、アプローチも少し異なる。我々が妥当と考える、簡便な実績推定の方法は下記の通りである。

ケース名	採用する基本財務諸表の数値	備考
ケースA	（初回）2000年1-6月実績値からの推定値 （2回目）2000年1-12月（推定実績値）	（初回）では、まずフローの数値は単純に2倍して年率換算する。ストックの数値はそのまま使う。しかし（2回目）に年間推定実績値でより精密化する。（注）
ケースB	（初回）2000年1-6月実績値からの推定値 （2回目）2000年1-12月実績値	（初回）はケースAと同様に行う。（2回目）には実績値を採用。

（注：フローとは損益計算書、現金流量表、ストックとは貸借対照表のこと）



ケースAでは 2001 年前半（1 - 6 月）の損益計算書及び現金流量表の実績数値を単純に 2 倍し、貸借対照表の数字はそのまま、「分析編」で使ったシートにインプットする。
もちろんあなたの会社に 2001 年 7 - 12 月の予測数値があれば前半実績にその数字が加えられたものがインプットデータとして優先される。「分析編」で使ったインプットを 99 年（一部 98 年）—01 年と 1 期ズラせるだけでよく、後は全て前に行ったのと同じように分析を繰り返す。
そして今年末近くになれば年間の実績推定値が得られるので 01 年のインプットを改訂してより正確な経営指標の基準値をつくる。

分析編インプット

9 7	9 8	9 9	0 0



計画編インプット

9 8	9 9	0 0	0 1



ケースBでも当初まずケースAと同様にして 2001 年の実績推定を行う。あなたの会社が迅速に月次決算を実行できるならば、1 月中旬頃に 01 年の実績値をインプットできるだろう。



このように 2 度の手間をかけて実績基準をつくるのは、まず財務計画の目標をつくり、それが実施部門で達成可能な数値なのかどうかを確認する過程が必要なためである。特に販売部門や生産部門とのインタラクティブな調整が行われなければ、計画は単なる数字のお遊びに終わる。



1 - 3 計画策定の日程：ケースA

われわれが提案する計画策定日程は下表の通りである。

短期計画策定日程(ケースA)

項目	2002 年度計画策定
(1) 現金流量経営の学習開始	2001 年 8 月
(2) 経営分析完了	2001 年 8 月 20 日
(3) 財務基本計画完了	2001 年 8 月 20 日
(4) 売上計画完了	2001 年 9 月 30 日

(5) 経営計画原案完了	2001 年 11 月 30 日
(6) 経営計画最終案完成	2001 年 12 月 15 日
(7) 経営計画の発表	2002 年 1 月 1 日
(8) 経営計画と実績の比較	2002 年 4 月、7 月、10 月、 2003 年 1 月 (各 4 半期)

2. 経営計画目標のシナリオ

2-1 我々の想定するあなたの会社の経営目標

中国で実施されたあらゆる調査で、中小企業の発展阻害要因の最たるものは資金難であることが明らかになっている。もっとも資金難が経営難の原因なのか、経営難が原因で資金難になっているのかは明らかにされていない。



いずれにしても、企業経営を指導する経営者にとっては、経営上の問題を評論することよりもそれを解決することが大事である。あなたが現金流量経営を軸に据えるならば、下記のような項目が経営目標になるであろう。これらは短期間で簡単に達成される目標ではないが、同時に今から経営努力の積み重ねなければ永遠に実現できないものでもある。我々はあなたがこのような経営目標を持っているだろうという「想定」をしている。

- | |
|--|
| (1) 経営活動現金流量の増大
(2) 現金の増加
(3) 自己資本の充実
(4) 負債比率の改善
(5) 総合収益性の改善 |
|--|



2-2 我々の想定するあなたの会社の経営指針

あなたの会社は 2002 年の経営目標に下記の項目を盛り込んで、経営活動現金流量の増大を図るものと「想定」する。そしてその成果は債務の返済に回すのではなくて現金勘定の増加という方法で手元に残すと「想定」する。

もちろん実際には、あなたの経営判断により借入金その他の債務の返済に回すことができる。

- | |
|---|
| (1) 利益を増やす
(2) 売掛金を減らす
(3) 棚卸在庫を減らす
(4) 設備投資の調整を行う |
|---|

計画編

STEP 2 現金流量基本計画（短期）の策定

1. 計画数値の求め方

基本計画では 2002 年 1 年間の損益計算書、現金流量表、2002 年 12 月末の貸借対照表を策定する。その方法は次の通りである。



- (1) まず売上を計画する。我々の計画モデルでは 2002 年の売上成長率が 2001 年の売上増加率の 80% の水準となるように設定している。例えば 2001 年の売上増加率が 15% であったならば $(15\% \times 0.8 = 12\%)$ となる。これは特別な経営努力がない場合でも慣性により発展が続くがその発展力は徐々に低下していくという仮説に基づいている。(もしあなたがもっと高い売上増加率を目指している場合、セル内の計算式を適切に修正すれば目的の数値が得られます。詳しくはブックを見てください)。



- (2) 続いて予想損益計算書（標準ケース）を作成します。費用は売上増加率に単純比例して増加すると仮定しています。但し、減価償却費だけはあなたの会社に社内情報として持っている現実的な推計値を入力してください。これで予想損益計算書（標準ケース）が作成されます。



- (3) 続いて貸借対照表（標準ケース）を作成します。ここでは「現金」を除き各主用資産勘定の回転率は 2001 年実績と変わらないと仮定しています。総資産回転立も不変と仮定しています。また全体調整のための勘定項目は「現金」としています。このようにして予想貸借対照表（標準ケース）が作成されます。



(4) 予想損益計算書、予想貸借対照表から間接法により現金流量表が作成されます。



2. 計画の策定

すでに「分析編」で何度も行っただと同様の方法でインプットすると自動的に 2002 年の基本財務諸表の計画値が算定されます。

あなたがトップページの **ダウンロードボタン** をクリックすると EXCEL で作成された”ブック”があなたのパソコン上に開きます。

ここでまず、インターネットとパソコンの接続を切ってください。これで我々のサーバと貴方のパソコンの間で情報のやり取りをするつながりはなくなりましたね。

ではここで、ファイルに名前をつけてあなたのパソコンに保存してください。



ではインプットシートに 2001 年の数値を入力してください。

(初回)の **年前半の損益計算書** を使う場合は、**売上・費用** ともに **年換算** して入力することを忘れないようにくれぐれも注意してください。



シート **[I]** をクリックしてください。2002 年の財務計画が作られています。

計画編

STEP 3 業績改善シナリオ 資産回転率を高める効果の確認

ここからは現金流量経営でああなたの会社の財務力がどれほど改善されるかを検討する。
我々が「想定」した財務力改善シナリオは下記に要約した。

1. 財務力改善シナリオ

シナリオの名称	想定した内容	改善する項目
標準ケース	売上増加率が前期実績の80%の水準になる。売上高費用比率と資産回転率は原則的に前期実績と同じ。	なし
財務改革ケース1	資産回転率の10%改善を図る。	1-1 売上債権回転率の改善 1-2 棚卸資産回転率の改善 1-3 両勘定項目の改善
財務改革ケース2	資産回転率の30%改善を図る。	2-1 売上債権回転率の改善 2-2 棚卸資産回転率の改善 2-3 両勘定項目の改善



2. 改善効果の数値の求め方

計算モデルでは売上債権回転率と棚卸資産回転率の2項目だけが改善されるとしている。改善率は10%及び30%としているが、この値には根拠はない。ただしあなたの会社はこの改善率を適用すれば、経営活動現金流量をいかに増やすことができるか計算できるようになっている。

計算結果は【】をクリックしてください。



3. 売上債権回転率改善の知恵

あなた（又は営業担当責任者）は営業社員に売上の増大、売値の維持、代金の早期回収を命じているだろう。しかし、市場環境が厳しく競走があるのでなかなか思い通りにはならないものだ。



状況が一向に改善されないならば、あなたはつぎのように実践的な方法を採用しているかどうかチェックしてみてください。

命令や精神論では社員を動かすことはできない。強制も効果は期待できない。
まず①関連社内基準を設けて明文化すること、②合理的な仕組みをつくること、③成果をあげた社員に報いること、この3つが一体化していなければならない。
すなわち社員が自発的に会社の経営目標に向かって喜んで働く動機付けが準備されていないのである。



一つの成功事例を紹介するので参考にして下さい。

「限度額」の考え（貸倒れ回避のため）：
会社の規模と能力に応じて取引の限度額を設定する。

「売上債権の改善」（運転資金金利負担軽減のため）：
長期掛売り販売を抑制すれば、販売社員が得をするシステムをつくる。
販売員は独立採算的な権利と義務を持つ。（超過未回収残高＝月末売掛金残高－当月販売高）という概念をつくる。超過未回収残高回収の成果を社員の業績に反映させるため「社内金利制度」を設定する。そして超過未回収残高には社内金利が課せられるという計算をする。

超過未回収残高が減少すれば計算上の社内金利は減少する。この減少分は販売社員の会社に対する利益貢献なので、販売社員の業績評価の対象になるべきである。販売マージンの薄い現金売りや短期回収掛売りという通常の（での）利益貢献と長期未回収残高減少による利益貢献を同等に評価する（にバランスをとった）賢明な手法の開発であった。

この制度を採用した成果として、この会社の売上債権回転日数は業界で群を抜いて良い数値を維持している。

4. 決算対策の無理な売上や生産は戒める

経営者、販売社員、工場の職員のいずれもいい業績を上げたいと願っている。だから決算期近くになるとどうしても無理な販売や需要の裏づけのない増産も行いたくなる。とりわけ会社の最高責任者は成績表としての決算資料、特に損益計算書の見栄えをよくしようという誘惑にかられる。



しかしこの誘惑に負けては成らない。このような決算対策という安易な動機の無理な売上や生産は後に反動が及ぶだけでなく、会社のリスクを大きくしているのだ。あくまでも現金流量をベースに経営することが大切である。

計画編

STEP 4 経営計画の策定

我々があなたの会社の財務体質改善に知識や分析ツール・計画ツールで応援できるのはSTEP 3までです。

ここから先は、あなたの会社の個別的な課題を盛り込んだ計画づくりが必要になるからで

す。いままで演習してきた成果をここでこそ生かしてください。

元来経営計画は経営者が描く経営のビジョンを表現するものであり、我々はあなたのビジョンを「想定」しながら参謀役としてこのHPを通して今までお手伝いしてきたのである。

ここからは100%あなたのイニシアティブで計画立案を推し進めてください。

ただアドバイスすることがまだ少しだけ残っています。



販売計画は是非2001年9月末には最初の数値を設定できるように努力して下さい。経営計画は総合的なものであり販売計画、販売促進計画、生産計画、調達計画、人員計画、設備投資計画、財務計画等を含みます。

しかしまず販売計画が先行して固められなければなりません。



販売計画ができれば他の計画とのすり合わせに着手してください。この作業は何度も出入りがありますので簡単ではありません。また簡単に済ませてしまうと経営計画としては役立たない実態と乖離した内容になってしまいます。およそ2ヶ月ですり合わせが完了すれば、2002年1月1日に社内発表できると思います。



経営計画というものは完璧なものではありません。実施すると計画通りにいかないことが必ず多々あります。しかし、事情が少し変わるたびに頻繁に計画を変えてはなりません。計画は会社経営の基準値です。ここであなたが作られた経営計画は2002年一杯あなたの経営の羅針盤にしてください。そして来年の秋には2003年の計画に着手してください。

了

添付資料一Ⅲ

瀋陽市自動車部品産業発展についての提言

自動車部品は本調査の対象産業セクターの一つであり 10 社の訪問調査、2 社のモデル企業指導を行った。本資料はパイロットプロジェクトのパートナーシップ活動の一部として、経貿委及び大東区政府からの要請を受け、13 社追加調査した瀋陽市の自動車部品産業の現状と将来展望及び発展についての提言を記載したものである。

瀋陽市自動車産業発展についての提言

要約

1. 瀋陽市自動車部品産業に対する提言

(1) 瀋陽市には既に自動車組立工場の巨額な投資が行われた。この機会をとらえ瀋陽市の自動車部品産業を強化し中小企業振興の突破口とする。

(2) 瀋陽市の自動車組立工場は部品を海外から輸入する、国内の他地域から調達する、あるいは瀋陽市内から調達するという3つの方法の組み合わせが考えられる。

(3) 部品購入計画は瀋陽市のみの発展でなく中国の自動車産業全体の問題点として捉えるべきであり、そのことが究極的に瀋陽市の発展にもかかわることである。言い換えれば市場原理の競争に委ねることである。その根拠は次の理由による。

1) 自動車産業は組立産業のみでなく部品において多国籍化と寡占化が進んでいる。中国がどの部品を海外から購入するかあるいは国内生産するかはこの市場原理にのっとりたものでなければならない。

2) 瀋陽市においてすべての部品を生産することは、必要な投資額から見ても経済的にも成り立たない。

3) 瀋陽市の組立工場にとって経済的にも地場から購入したほうが有利である部品も少なくない。例えば車両、車体に直結し車両のバリエーションに対応するためのモジュール製品が有力な候補である。

モジュール化を部品産業育成の戦略と考える。

4) 瀋陽市の自動車部品の大部分は技術改造が必要であり、まず外資導入活動に先行して総合的技術改造、これに伴う投資のための資源配分最適化計画を策定し、部品ごとに輸入、国内の他地区からの購入、市内からの購入について、当面の計画と将来計画にわけて検討することを提言する。

即ち現在の計画のように個別企業毎の投資計画の寄せ集めでなく総合的な計画を策定しなければならない。このためには再度個別企業の評価が必要である。これらの研究調査を国内あるいは海外の専門家に依頼することをあわせて推奨する。

(4) 日本へのパートナーシップのための PR は次の点を考慮する。

瀋陽市は海外との合弁合作のため日本、韓国、台湾、米国、欧州へ交易使節団の派遣を計画しているが以下はこの成果を挙げるための助言である。

1) マクロ情報の提供

① 中国全体の自動車工業の現状と将来予測

② 瀋陽市の自動車工業の現状と将来予測

日本側は WTO 加盟後の中国の自動車発展と瀋陽市における最近の自動車産業の変化にも興味を持っている。東北地方における長春一汽との競争関係なども興味があり是非最初にマクロの話題について中国側の意見を知りたい。

2) 個別企業情報

56 社のカタログは自動車弁公室と各企業による力作であるが、個々には良く検討されているが全体像が見えない。企業のレベルも大きなばらつきがある。したがってこの中で最も有望な企業を数社選んで詳しく説明すると効果的である。

3) 投資環境

日本では一部の大手企業を除き、一般の企業は中国ビジネスに不安をもっている。例えば国有企業と提携したらどのような問題が起きるのか、利益は日本に持ち帰られるか、その他の法律の問題、法律に明示されない政府の政令等。

経済技術開発区の場合は日系企業が 60 社入居しており、開発区内にワンストップサービス、日本語通訳もあり投資環境もよいと思われる。

瀋陽市側で特に誘致したい団地があればその紹介と優遇策、コストなどの情報を提供したほうがよい。

また訪日使節団に瀋陽市に進出している自動車関係の日系企業も参加し説明してもらおうと役立つ。

4) 市全体の紹介

自動車産業や工業に限らず瀋陽市の文化、観光などの簡単な紹介あるいはパンフレット、ビデオで紹介する。

2. 日本の企業に対する提言

(1) 中国の市場

現在世界の自動車生産能力は過剰である。しかし中国は世界に残された数少なくかつ最大の自動車市場を持っている。

長期の展望では 21 世紀を迎え自動車産業の大きな発展が予測される。

従来パソコンは台湾が世界の主な生産地であったが、いまや中国に移りつつある。自動

車産業も中国が強力なマグネットとなり、もいずれは東南アジアの生産が中国に集中してくることが予想される。

（２）中国市場における多国籍企業の進出

日本の自動車企業の中国進出は多難の道を歩んできたがグローバル化された形での中国進出のビジョンが徐々に明らかになってきた。自動車部品産業も多国籍化に向かっているが、従来弱点とされてきた中国の自動車部品産業に対するビジョンと今後の展開への戦略を策定する必要がある。

（３）中国の自動車部品産業

中国は自動車産業の発展のため経済開放を政策とし広く世界から技術と資本を求めようとしている。自動車部品産業の中国進出が欧米の技術と資本、NIES (Newly industrializing economics) の資本を主として日本を先制して中国に進出してくる可能性があり、このようなシナリオに対する日本の戦略を見直す必要がある。

特に中国の WTO 加盟とオリンピック開催による国際化の促進、経済発展の加速を考えると新たな戦略の策定の必要性はさらに高まると考えられる。

（４）瀋陽市の自動車産業

このたびの瀋陽市の案件について考えると、瀋陽市は中国最大の自動車生産基地ではないが 2000 年以降急速に資本が投下され世界の強豪組立メーカーが集積された。

中国は国全体を捉える前に主要な自動車生産基地ごとに研究する必要がある、今回瀋陽市が日本を最優先相手国として交易の積極姿勢を示してきたことを受けて、わが国業界も情報収集とビジネスチャンスの獲得に前向きに取り組むよう提言する。

中国の自動車部品企業は玉石混交であり、早期に優良な企業を見出すことが肝要である。

本文

1. まえがき

JICA 中国モデル都市(瀋陽市)中小企業振興計画調査は 2000 年 10 月より実施され、調査の一部として自動車部品産業が取り上げられた。調査の終盤において、瀋陽市政府から瀋陽市の自動車部品産業発展のため 2001 年 10 月日本に招商使節団を派遣することになり調査団より同市の自動車部品産業発展についての提言を求められた。

同市は自動車部品産業の発展を中小企業振興の突破口と考えており、調査団も同様な政策提言を用意していたため、調査の経験の範囲で提言を検討し要請に協力することとした。

2. 調査の方法

- (1) 調査団の第 1 次、2 次現地調査における自動車部品企業 10 社の診断・調査
ならびに 2 社のモデル企業指導結果を活用
- (2) 自動車弁公室と協議して選んだ追加 13 企業の訪問調査
- (3) 瀋陽市が提供した情報
- (4) 中国自動車年鑑(2000 年版)
- (5) 清華大学自動車工学部訪問調査

3. 中国自動車産業の現状と展望

(1) その中において中国の自動車産業は小規模工場が多数分散しており生産性が低く、製品技術も世界の水準に達していない。中国では研究開発と部品製造技術がおくれていることも大きな問題である。このような状況から中国政府は 1990 年初めに自動車産業政策を打ち出したが必ずしも中国政府の予測通りの結果が得られていない。

(2) 生産はこのところ停滞している

	自動車生産	乗用車	保有台数
2000 年	200 万台	70 万台	1400 万台
2005 年	320 万台	120 万台	2,500 万台
2010 年	500～600 万台		

今後の生産発展の推定根拠

中国の GDP の成長率は 7 ～ 8 % が維持できる

GDP1000 ドルで 1800 万台であるといわれる

中国の道路は 130 万 Km ありその内 11 万 Km の高速道路がある。

2005 年には道路は 160 万 Km となり車の増加より道路の増加率が大きい。

個人消費に支えられる自動車販売：昨年の乗用車の購入は 50% が個人である。

(2) 政府の産業政策

本年 7 月ようやく自動車の価格の自由化を行った。

自動車産業は国が産業政策によって新規投資、価格も管理したが 2001 年 6 月価格は自由化となった。

(3) WTO 加盟の影響

多くの論評が発表されているが日本では比較的悲観的な見方が多いようであるが長期に見れば東南アジアの自動車産業がすべて中国に集まるという考えもあり、パソコン組立が台湾から中国本土に移りつつある状況がこれを裏づける。

7 月 2 日清華大学を訪問し自動車工学部の教授と意見を交換したがその節入手した銭振為教授の意見書は客観性があり筆者と考え方に共通点があり、このシナリオを以下に紹介する。なおこの意見書は最近政府高官に対し説明したものであるとのことである。

中国自動車工業発展の道

①さらに一層の対外開放を行う。

外資利用の方法として合弁企業を発展させる。

②自動車工業発展に有利な投資経営環境の設立

中国が世界の自動車生産センターになるためには地域的に相対的に集中しなければならない。中国は資金、技術に優位性はなく、主にコストに頼らざるを得ない。

③強強連合を中心とした産業構造調整を行う。

中国には中国資本を主とする大自動車集団が 1 社があるべきである。既存の企業では難しく強強連合を実現する。理想的な中国自動車工業の配置は超大企業と一群の合弁企業を加えたものである。

3. 瀋陽市自動車産業の現状

(1) 瀋陽市の位置付け

全国の生産拠点は上海、北京、天津、長春、武漢が国の指定した乗用車生産基地で 200 万台の内、上海 30 万台、一汽 30 万台で瀋陽市は 12 万台（6 %）である。

1999 年売上順位：2 輪を除くと全国 6 位である。

上海サンタナ、GM；東風シトロエン；1 汽アウディ；天津ダイハツ；1 汽ジェット・ゴルフ；一汽金杯ハイエース、GM

瀋陽市では生産している自動車はワゴン、バン、SUV 型の乗用車であるが、純粹の乗用車として扱われていない。来年セダン型の乗用車生産の計画があり工場は完成し、近くパイロット生産が行われるが、国の正式な認可は得られていない。これは国家の自動車産業政策が乗用車生産の分散を認めないためである。

(2) 瀋陽市の自動車組立産業の現状

遼寧省は 10 次 5 カ年計画で自動車及び部品の目標を決めている。

全体増加率	240%
軽トラック	23 万台
ディーゼル車	27 万台

瀋陽市全体の概況

企業数 121 社：自動車組立 7 社，特装、改造 21 社，部品 93 社

主要工場は以下の通りである。

● 瀋陽金杯汽車工業公司

傘下に 19 社を持ち部品メーカー 13 社の他研究所、トヨタ/金杯教育センター、修理工場、貿易担当会社などがある。

2001 年生産 8 万台の見込み、2001 年 15 万台、2005 年 50 万台

● 金杯 GM

投資総額 2.3 億 USD 金杯と GM による各 50% の投資比率

車種 4.7L SUV

工場建設に当っては上海 GM を参考にした。

工場は溶接、組立、塗装で手作業が多く労働集約型である。

2001 年 5 月生産立ち上がり、年内生産 6,500 台、
現在の生産能力 3 万台、2003 年までに 5 万台

部品調達

瀋陽市内からの調達は 10 社程度で品質、コストの点で満足すべき部品が得られない。最終目標は 80%（ボデー以外はすべて）で ISO 9200 認証取得が前提である。GM ブラジルからの部品を CKD しているがローカルコンテツ 43%目標を立てている。

中国内調達計画部品

リアアクスル、変速機、サスペンション・ダンパー、クーラーアッセンブリ
イ、フロントガラス、タイヤ、ホイール、板ばね、燃料タンク、シートセッ
ト、スピーカー、ワイアハーネス、ボデープレス部品

GM が台湾で実績のあるメーカーを検討している。

今後の課題

金杯 GM 製 SUV は将来世界に仕向け販売される。

品質、コスト、管理はすべて GM 基準に合致させる。(QS9000, ISO 9000)

市政府の国産化担当の弁公室が担当窓口となって認定、または審査の支援・指導を行う。

● 瀋陽航天三菱

生産能力 10 万台 将来 15 万台-30 万台

2000 年実績 25,000

2001 年計画 35,600

日本、マレーシア、中国の合弁、投資額 210 億元

三菱 4 G6 を生産(2 リッター 2.4 リッター 4 気筒 4 バルブ G エンジン)

金杯ハイエースその他中国各地に供給、中華にも搭載予定

(1 汽の東安は三菱の技術で生産しており 15 万台の生産計画を立てている)

● 瀋陽新光動機械公司

金杯トラック用のガソリンエンジンを生産

1999 年生産 6 万台 将来 30 万台

● 香港華晨控股公司 操業は未定

年間生産能力 10 万

● 瀋陽瀋飛日野汽車有限公司 バス 年間 2,000 台の能力

現地の航空機会社と合併

4. 訪問調査結果

JICA 診断企業を含め全 22 社を調査した。

訪問企業部品 メーカー13 社

- | | |
|------------------|------------------------------|
| (1) 瀋陽汽車車橋製造廠 | 車軸、サスペンション |
| (2) 瀋陽汽車付件廠 | 燃料タンク |
| (3) 瀋陽汽車離合器廠 | ダイヤフラムクラッチ |
| (4) 瀋陽第四橡胶廠 | ゴム部品 |
| (5) 瀋陽汽車暖風機廠 | ヒーター、ラジエーター |
| (6) 瀋陽汽車轉向器廠 | ステアリング (ボールスクリュウ、ラックアンドピニオン) |
| (7) 瀋陽汽車制動器廠 | ブレーキ (ディスク、ドラム) |
| (8) 瀋陽汽車開閉廠 | 各種スイッチ (モジュール装置) |
| (9) 瀋陽二一三模型具制造公司 | 樹脂精密金型 |
| (10) 汽車灯廠 | ランプ |
| (11) 瀋陽汽車齒輪廠 | トランスミッション |

その他企業診断 7 社

自動車メーカーなど

- (1) 瀋陽金杯汽車工業有限公司
- (2) 金杯通用 (GM) 公司
- (3) 瀋陽航天三菱公司 エンジン
- (4) 大東区自動車販売店 (トヨタ系)

調査結果

- (1) 組立メーカーは生産設備、生産管理は国際レベルにある。
- (2) 製品レベルは中国では通用しているが国際水準か否かは検証していない。
- (3) 瀋陽市では、かなり広範囲の自動車部品が製造できる。
- (4) 製品のレベルが 1 世代以上遅れている。
 - ステアリング パワーステアリングが無い
 - アルミラジエーターがない
 - 後輪独立懸架装置がない
 - 樹脂燃料タンクがない
- (5) 多くの生産設備が陳腐化している
- (6) 生産管理、品質管理が悪い

- (7) 生産性が低い。設備稼働率が低い。余剰設備（土地、建物も含む）、余剰人員
 (8) 変化に対応できない
 (9) A、B、C、D の3段階に分類すると以下の通り。

A：ほぼ国際水準、新製品開発力、製品試験評価能力がある、国内のシェアが高い、輸出能力がある
 B：製品図面と多少の技術援助があれば与えられた製品が製造できる
 C：設備を更新しないと与えられた製品図面でも製造できない
 D：根本的に企業改造をしないと技術導入しても新しい製品が作れない

訪問10社 評価結果 A： 2社
 B： 2社
 C： 4社
 D： 2社

この評価は同行した持ち株会社の担当者のお話では、最近同社が実施した評価結果と大きく異なっておらず、組立企業側とほぼ同一の理解であると考えられる。

(10)親会社との下請け関係が発達していない。

- 1) 親会社の言われたことしかやっていない。
- 2) 親会社が下請け企業を指導していない。

この点では最近持ち株会社がコンサルタントを用いて企業診断、生産管理、品質管理の指導を始めている。

(11)合併・合作活動

優良な企業は海外のメーカーと接触している。

(12)瀋陽市(大東区)の自動車産業は金杯、華晨グループが支配的である

(13)瀋陽市の自動車部品の使用比率が少ない：20%

理由を聞くと多くは競争見積もりで価格競争力、品質レベルが低いため採用されない。以下は金杯客車工場の組立ラインで調査した瀋陽市部品企業からの調達状況である。

ステアリング

フロントサスペンションアーム 瀋陽車橋

ディスクブレーキ 瀋陽汽車制動器廠

後車軸 瀋陽車橋

ワイアリングハーネス

ウェザーストリップ

シート 瀋陽汽車付伴廠

ホイール 瀋陽市汽車車輪

(14) 金杯グループの企業構造

以下金杯グループの企業再生プランは国有企業民営化のモデルにもなり、かつ資本の集約、グループ化などの点で参考となるモデルである。

金杯グループは次のような 21 世紀瀋陽市企業再生プランを考えている。

- ・ 今後の 5 カ年間で勝負である

2001年より、向う 5 カ年間は、存分に改革が出来る千載一遇の機会である。金杯グループは1996より2000年にかけて改革準備作業を充分行ってきた。市政府の改革計画に金杯Gは非常な関心をもっている。

今後の 5 カ年間瀋陽市再生プランが実現できなければ、瀋陽市の復活は消え、将来にわたって経済的発展の乏しい、低調な都市になり果てると考える。

金杯工業会社の国有企業は瀋陽市自動車国有会社が全て管理している。

これは、金杯集団の半分に当る、金杯瀋陽自動車工業公司（非国有）は一般的に規制の対象にならない有限公司である。

図 1，2，3，4 に瀋陽金杯自動車集団の企業システムとサプライヤーの関係を示す。

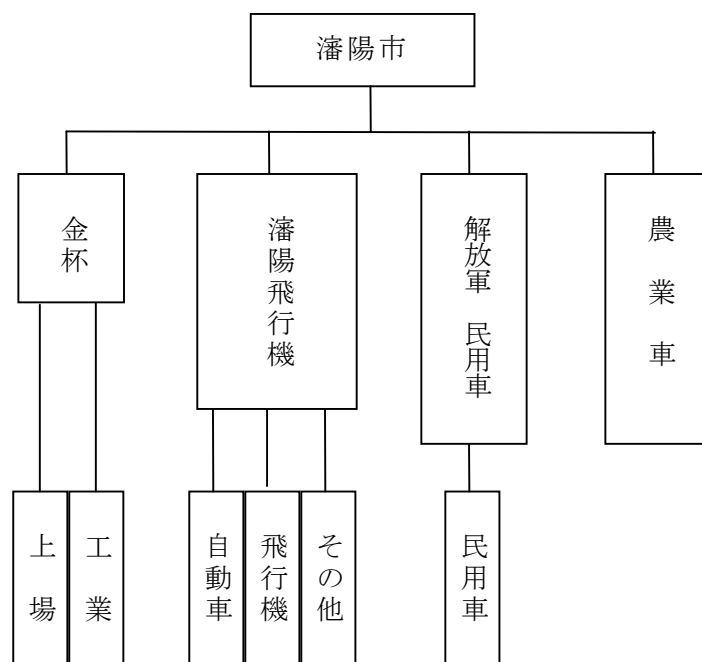


図 1 金杯自動車系列図

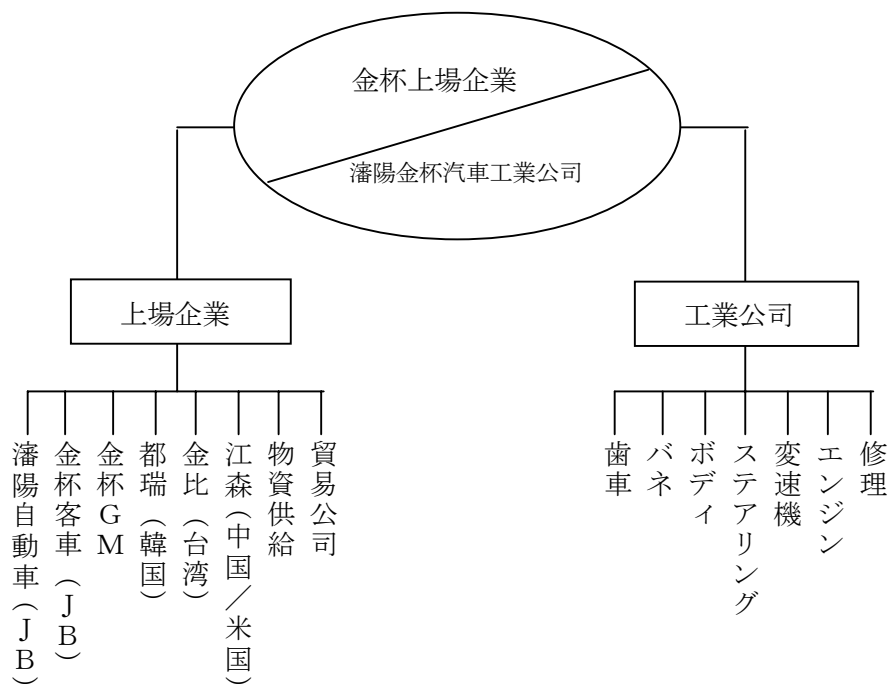


図 2 金杯上場企業と金杯工業公司

民営化された JB 瀋陽自動車工業の組織概要を図 2 に示す。

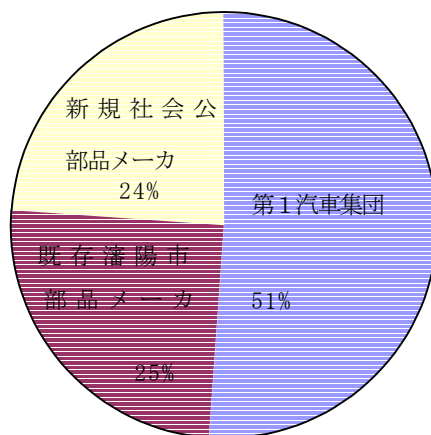


図 3 金杯瀋陽自動車工業の組織

図 2， 3 に示すように上場企業の瀋陽金杯自動車は第一汽車集団と既存瀋陽市内部品メーカーを新規会社公募部品メーカーに参加させ新風を吹き込もうとしている。即ち

既存の瀋陽自動車工業 25%に対して、第 1 汽車集団 51%、あとの 24%を求めている。

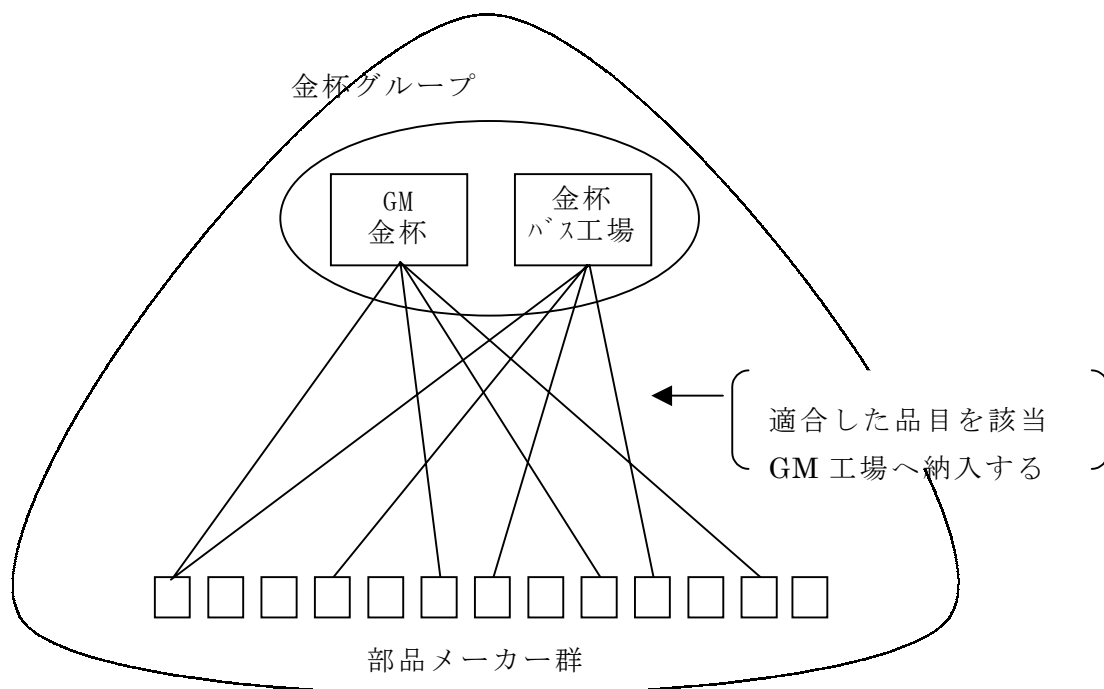


図 4 金杯 G と部品メーカーの総合関連図

図 4 に示すように金杯 G は需要量と供給量を常にチェックしながら部品の調達を考える。

5. 投資計画

(1) 瀋陽市汽車工業対外招商プロジェクト 52 プロジェクト

プロジェクトの詳細は自動車弁公室作成のホームページに詳細に記載されているので参照のこと。

URL <http://www.syauto.gov.cn>

(2) 2001 年瀋陽市重点対外招商プロジェクト 全 36 プロジェクト、自動車関係は

13

13 プロジェクトの内容を以下に示す。

表1 投資プロジェクト一覧表

区分	投資額 USD	年間 生産 USD	会社概要	投資内容
松遼汽車技術改造	23.86		人員 3,000 総資産 6 億 800 万 RMB 85,95 計画で 2.4 億 RMB の投資	フォード SLQ6430 マイクロバス、SLQ2033 小型 4 輪駆動車 フォードからの技術援助協定 に調印
EGR	1,178	498	1956 年創立、 従業員 11,000、技術者、 管理者 3,300	三菱電機のシステムを検討 60 万台を計画 供給先は 1 汽車、瀋陽航天三 菱発動機公司に納入予定
空調圧縮機	25	72	人員 6,600 総投資額 21.6 億元 主要装置は 1990 年代に 海外から導入 生産能力 100 万個 年間売上 8 億 RMB 5 年後の売上 10 億元	大型家電と空調用圧縮機 イタリアから自動車用オルタ ネーター スターターの製造ラ イン、ドイツから高速パンチ 機の導入
オルタネーター	4	7.23	大型国有企業 総資産 10 億 200 万元、 年間売上 5.5 億元 主要製品 機械装置、圧 力容器、自動車部品、建 材 製品はアジア、アフリ カ、北米に輸出 人員 10,000	新技術導入 ローター生産ライン導入
電装品	29	60	コンビネーションスイ ッチ、ステアリングコラ ムユニット、スターター スイッチ、ドアロック	海外の新技術、投資資金、管 理手法の導入 生産量を倍増の 100 万ユニッ トに引き上げる

			年産 50 万ユニット、 マーケットシェア全国 24%	
S10 バン (GM 車) ア クスル	10	30.67	小型車アクスルの製造 SY1040SY6480、いすゞの アクスルを製造	GMS10 トラックのアクスル製 造
大中型スタ ンピング	14.45	36	自動車フレーム、農業用 トラックの運転席キャ ブと荷台	能力増強、フレームは 20 万台
ギアボック ス組立	60	63.33	トランスミッションを 三菱に 15 万台と GM 金杯 5000 台を生産	高性能 NC 歯切り機械、スプラ インの冷間加工、レーザー溶 接、組立自動検査機など
スタビライ ザー	4.82	6.25	1956 年創立、 国有企業で従業員 2,000 人、 生産能力は年間 15,000 トン フロント、リアサスペン ションなど年間一万セ ット、トーションバー 30 万セット等	製造ラインの技術改造によっ て 15 万～20 万台に能増 問題点は冷間ならびに熱間フ ォーミングである 国内の他のサプライヤー：上 海 VW, 瀋陽ばね廠、重慶紅岩、 天津夏利がある。
クラッチ	10	25.9	1956 年創業 CG:AA 金杯一汽の参加 従業員 2,980 人 クラッチ生産能力：年間 25 万台、	2,3 年以内に 50 万～80 万台の 国際レベルの ダイアフラム クラッチを製造する。
ラジエータ ー用銅薄板	4.72	12.04	1959 年創立、従業員 346 人、年間売上 6000 万元、 納税額 400 万元	ラジエーターフィン、パイプ、 タンク用銅製薄板製造機購入
ゴムホー ス、ゴム部 品	7.23	18.07	瀋陽ゴム管総廠	ゴムホース、ゴム部品製造の 設備、技術導入、 能増により生産個数 10 万個 を 20 万個に倍増する
ゴムシール	5	7.62	ISO9001, CG:AAA 総資産 3.4 億元、国内シ	年間 3000 万個のゴムシール 部品

			エア 30～40%	100 万メートルのウェザーストリップ（150 トン） 種類：ラバーシール、ブレーキホス、防振ゴムなど 瀋陽三菱エンジンだけでオイルシールが 16,000 台、GM は 100kg のラバーシールが必要
--	--	--	-----------	---

6. 提言：瀋陽市自動車部品産業発展戦略

（1）マスタープランの策定

部品産業を支える組立産業の将来予測が基本となる。特に瀋陽市の主力製品は MPV、LUV、SUV が主力で 2002 年度からはセダン乗用車も加わりこれらのプロダクトミックス、仕向け地を考慮した 5 ヶ年計画が必要である。

現在の投資計画は各企業の個別計画の集積に過ぎず総合的計画が必要である。

投資計画の FS についても正しいマーケット調査により見直さなければならない。

（2）比較優位性を明確にした部品購入計画

部品ごとに国内、海外との比較優位性を分析して外部からの購入、市内企業からの調達を戦略的に検討する。すべてを市内で調達するという考えを持たない。傾斜的發展計画を策定する

地元の比較優位性は

早い納入、看板方式の対応、少ないロット納入

市場密着性

組立産業への密着性

等を活かす。

車体部品(車体に取り付く部品)： 内装品、車体部品、シート、アクセサリー

小物板金、パイピング、ワイアリングハーネス

部品ごとに国内、海外との比較優位性を分析して

労働集約型部品製造

運搬コスト競争力

素形材のような重量物、容量の大きな部品(タンク)

（3） モジュール部品を部品産業振興の戦略とする

運転席周り、ステアリング周り、ドア周り（電装品、樹脂部品、ハーネスなどの部分組立）

(4) 2次加工部品企業の育成

下請け加工品（板金、鍍金、精密加工、）樹脂成型金型

(5) その他の検討項目

開発、材料購入、生産、物流、車両販売、部品、修理サービス

企業技術改造

投資環境の整備、自動車工業団地の建設

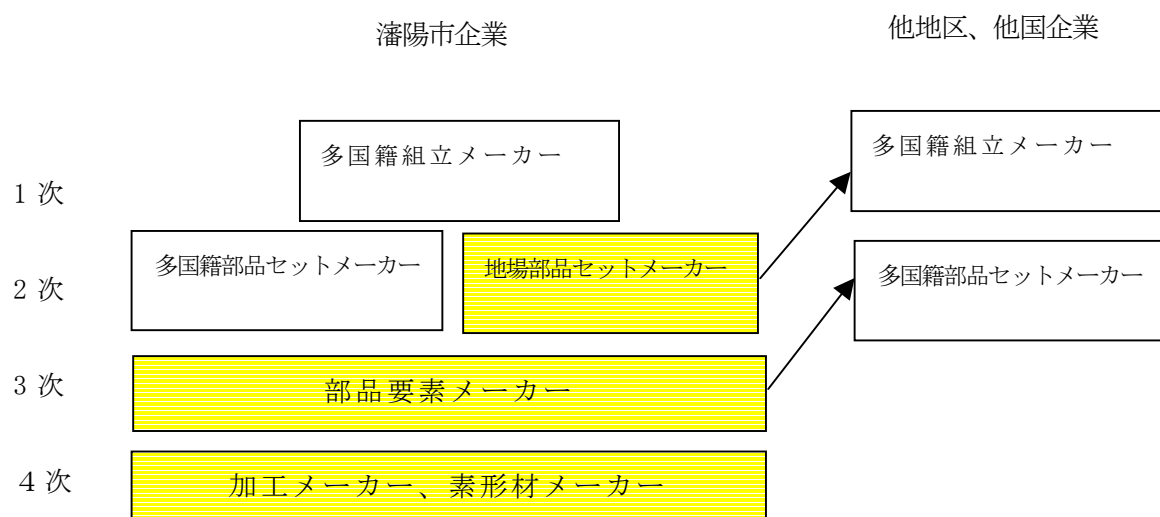


図5 自動車部品産業の構造

図5において網掛けの部分在地場産業の担当領域を示す。製造メーカーを

階層に1から4次までに分けると日本の場合中小企業は3，4次に属する。

現在の主要課題は瀋陽市の2次メーカーの育成によって瀋陽市の1次メーカーのサプライヤーとなることである。

瀋陽市の自動車部品メーカーは2次企業でも中小企業であるが日本では中堅または大企業であることも考慮する必要がある。

また日本は2次メーカーが中国の3次メーカーから部品要素を輸入しているケースがあるが、この点も中小企業振興の立場から研究すべきテーマである。

参考資料

華晨「中華」についての考察

「中華」は「紅旗」と「上海」について自国の独立銘柄の乗用車である。赤旗はクラシックカーの存在で上海では既に存在しない現在、中華は世界の大自動車会社の製品と競争できる乗用車として、中国の乗用車市場に対する衝撃は疑いなく空前に大きいものである。もし“中華”が 15 から 25 万元の価格で市場に売り出され、規模の生産能力を実現し将来徐々に売値を下げれば、“外国銘柄の乗用車” 高価格時代は終焉に至るであろう。中国国民の中華の発展への期待は大きい。

「中華」の競争相手は一汽“の「ゴルフ」である。2 車は同一のグレードの乗用車ではないが、二機種とも今年の第四半期に市場に売り出される予定で、価格もお互いに競合している。「中華」は複数の異なる構造があり、価格は 15 から 25 万の間で且つ一方「ゴルフ」は 11 種の機種を用意し、価格は 17 から 21 万の間であると言われていた。両車の諸元の比較を表 5 に示す。

「中華」のプロトタイプの開発はイタリアで行われ、清華大学が技術所有権を持っており投資会社から 1 億元の融資をうけて国産化の開発、技術の消化を行っている。調査団が清華大学から得た情報では技術的には改良すべき個所がまだ多いとのことであった。

一方一汽で現在生産されている VW「ジェッタ」は最近数年来の市場開拓によって、製品の性能品質は徐々に消費者に認められ、消費者のジェッタ車に対する評価は“動力性能が強い”、“燃料消費量が少なく”、“耐久性がある”、“維持修理費が少ない”等で、特にジェッタ車のエンジン技術は成熟しており、その単シリンダ 3 バルブの技術は国際的評価も高い。「ゴルフ」は「ジェッタ」の世代交代の車型で、その製品品質は必ずや市場で高い評価を受けることは確実である。

従って、「中華」の「ゴルフ」との品質競争は厳しいものがある。

マーケティングネットワークの比較

「中華」は瀋陽金杯客車製造有限公司の系列で生産されるが、その主導製品の金杯軽客の生産販売量は 1995 年の 9150 台から 2000 年の 80000 台に急に増え、毎年 50% の速度で飛躍的に増加し、しかも連続 4 年全国の軽型客車市場の占有率は一位を占めている。従って、「中華」は金杯軽客のマーケティングネットワークを利用して販売することができるが、乗用車は軽客と異なり、「中華」は現在の軽客マーケティングネットワークに必要な改善を行わなければならない、そうしてはじめてマーケティングの必要に適應できる。

一汽大衆汽車有限公司は 1991 年に設立以来、既にジェッタ、新ジェッタ王、都市

先鋒、ジェッタ前衛、アウディ A6 シリーズ製品を売り出し、全国各地で成熟した強大なマーケティングネットワークを構築している。「ゴルフ」は「ジェッタ」の世代交代車型として、完全に現有のマーケティングネットワークを利用して、迅速に市場に送りだし、先行のチャンスを占有することができる。

表 5 諸元比較

	中華	ゴルフ
全長 X 全幅 X 全高 m m	4880x1800x1450	4376x1735x1446
軸距 m m	2790	2513
前後トレッド m m	1565/1560	1513/1494
燃料タンク容量 L	70	55
トランク容量 L		455/785
空車重量 K g	1487	1183
総重量 Kg	1887	1720
エンジン形式	直 4 ガソリン電子噴射	直 4 ガソリン電子噴射
排気量 L	2.0	1.595
最高出力(kw/rpm)	92/6000	74/5600
最高トルク (Nm/rpm)	170/4000	145/3800
圧縮比	9.5	10.3
加速性 等速 90kmh/ L/100km	6.5	
加速時間 0-100m sec	11.53	
最高速度 km/h	190	190
変速機	5 速マニュアル	5 速マニュアル、4 速自動 変速
駆動方式	前輪駆動	前輪駆動
タイヤサイズ	205/55R16	195/65 R15
ブレーキ方式	前後ディスクブレーキ	前後ディスクブレーキ
前輪懸架装置	マルチリンク	ストラット
後輪懸架装置	マルチリンク	トレリングアーム

出所 中国汽车网 www.chinacars.com

アフターサービス

金杯輕客は上海市の上場会社“華晨集團”によって取次ぎ販売が行われ、そのアフターサービスは輕客界で評判良く、消費者の普遍的な認可を得ている。しかし、「中華」は自主開発した民族銘柄の乗用車として、そのアフターサービス人員がその複雑な技術と消費者に効果的なサービスを行えるかどうかは大変重要な問題である。

調査団が訪問調査した瀋陽市内の金杯系販売、修理店はトヨタの技術指導によりその展示場、特に修理サービスセンターの設備・機器は最先端技術を備え管理状況も優れている。このようなサービスセンターの設置には大きな投資を伴うが少なくとも乗用車販売について後発の立場の「中華」の場合成功の鍵といえる。

最近の関連メディアの調査に基づくと、多くの消費者は「ジェッタ」のアフターサービスを評価している。「ジェッタ」が中国市場に参入してすでに10年になり、その間技術レベルは向上したが、長期にわたる実践を経て、アフターサービス人員は既に関連の技術を学び、消費者に良好なアフターサービスを提供している。「ゴルフ」は「ジェッタ」の高級版であり高度のサービス技術を必要とするが、既存のアフターサービス人員に対して適切な訓練をして、その関連の技術を身につけさせるのは難しいことではない。