

「中小企業の経営診断実施要領」報告書

～診断着眼項目～

平成15年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

KEIRIN



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

はしがき

現在、アセアン各国においては、中小企業振興に顕著な効果をあげている日本の中小企業診断制度に大きな関心を寄せており、この制度を自国に取り入れるため、我が国の中小企業診断士等専門家に対する派遣要請が増加しています。しかし、中小企業を診断支援する際の実施要領は、個々の派遣専門家に任せられており、中小企業診断を効果的に実施する上での経営診断実施要領が求められていました。

こうした中、社団法人 中小企業診断協会におきましては、平成14年度「日本自転車振興会補助事業」として、アセアン各国の経営診断の普及に資するための経営診断実施要領を英訳版および和文版にて作成しました。

本報告書の内容は、日本の中小製造業を主体とした経営診断実施要領を基に、診断の重点ならびに診断着眼事項について、「経営戦略」「販売・営業」「財務・会計」「人事・労務」「情報」「国際化・環境」「製品開発」「生産・技術」「資材・購買・外注」の9つの項目に分けて和文英訳し、とりまとめました。さらに、診断着眼事項に対するイエス・ノウの回答によって診断・支援をどのように発展させるかについても、具体例を挙げております。

もとより経済振興のための施策や経営診断の方策は、各国の実状に即して検討し、構築されるべきではあります。しかし、本報告書がアセアン各国に派遣された中小企業診断士等専門家の皆様にご参考になり、その支援活動の一助になれば幸いです。

最後に、本調査研究の実施に当たり、翻訳等をご担当いただきました方々に深い感謝の意を表します。

平成15年2月

社団法人 中小企業診断協会
会 長 児 玉 清 隆

目 次

1.	0 1	経営戦略	1
2.	0 2	販売・営業	2 2
3.	0 3	財務・会計	3 9
4.	0 4	人事・労務	4 5
5.	0 5	情報	6 1
6.	0 6	国際化・環境	6 9
7.	0 7	製品開発	7 3
8.	0 8	生産・技術	7 7
9.	0 9	資材・購買・外注	8 8

注：以下の項目の頭につけられた「Y」または「N」に続く文は、チェックポイントについての質問に対して、「イエス」または「ノウ」との回答があった場合、次に診断・支援をどのように発展させるかをそれぞれ示しています。

01 経営戦略

01 経営トップ

01 経営者資質

01 人間としての魅力

01 情緒が安定しており積極的で包容力を持っていますか。また感情のムラはありませんか。

Y 外見と実際に違いはありませんか。常に冷静で中庸を守るよう努めていますか。

N これらの資質は、経営者には基本的に必要であり、それが人を惹きつけます。

02 常識人で公正・公平に問題の解決に当たることが出来ますか。

Y 正義感や思いやりもその背後に持っている必要があります。

N 経営者としての強い個性は必要ですが、企業経営には常識性が欠かせません。

03 社会に貢献する意識が強く、進んで世話役を引き受け、ボランティア活動にも積極的に参加していますか。

Y 社会貢献に熱心なあまり、社業がおろそかになっていませんか。

N 企業の利益は社会への貢献の結果として得られることを、十分理解する必要があります。

04 健康であり、言動にバイタリティを感じさせますか。

Y 生涯設計を考え、健康維持に努めていますか。

N 健康な心身なしには、企業経営に取り組み実績を上げることはできません。

05 客観的に事実を把握し、反対者の立場を理解して問題の解決に努めていますか。

Y 最近の問題解決例を挙げて下さい。どのように客観的事実を把握していますか。また反対者は納得しましたか。

N 主観に基づく一方的な問題解決には、相手が納得しないという欠陥があります。

02 組織人としての魅力

01 経営環境の変革にチャレンジすることを生きがいとしていますか。

Y ひたすらチャレンジするだけでなく、チャレンジを楽しんでいますか。

N 環境変化への対応こそが経営です。変化をビジネスチャンスとしてチャレンジします。

02 専門知識が豊富で、必要情報を選択し、整理できますか。

Y 専門分野に詳しいことが逆に視野を狭めていませんか。

N 他人の情報に依存せず、経営者自らによる情報の選択・整理が必要です。

03 解りやすい文章を書く、聞き上手、多数の人に話し共感を得るなどの能力を持っていますか。

Y こうした能力に頼るあまり、事実を正しく伝える努力を怠ってはいませんか。

N 他人と意思疎通を図り、訴える能力は経営者にとって欠かすことはできません。

04 関係者のレベルに合わせて説明し、理解させ、命令に服させる指導力を持っていますか。

Y ワンマンになっていませんか。指導力は威圧とは別のものです。

N 指導力は部下に限らず、経営にかかわる全ての人を動かす力です。

05 部下の誤りを叱責するとともに、挽回の機会を与え、励ましていますか。

Y 挽回に成功した際、過去の誤りを忘れて正當に評価できますか。

N 誤りをきちんととがめることは部下を使う基本ですが、挽回への励ましも必要です。

06 関係者の適性を見極め、時々誉めてモラルアップを図っていますか。

Y 誉め言葉が口先だけのものになっていませんか。褒められた人は自信を付けていますか。

N 「やってみせ、やらせてみて、誉めてやらないと人は動かない」ものです。

07 見解の相違がある場合、率直に対話し、反対意見も理解しようと努めていますか。

Y 対話が一方的な意見の押し付けになっていませんか。

N まずお互いに理解し、次に反対意見の持ち主も納得する解決を打ち出します。

08 チームワークを重視していますか。

Y 関係者に、共生する発想や協力して創造的行動を取る発想で接していますか。

N 今日の経営には、チームワークにより問題を解決するとの発想が欠かせません。

09 未来を予見し、創造力を発揮して革新にチャレンジする意欲がありますか。

Y 現在の経営にそれがどこまで反映されていますか。具体例を挙げてください。

N 未来予見と創造力の発揮は経営変革に必須です。

03 国際人としての魅力

- 01 国際問題に関心が高く、情報を入手するルートをもっていますか。また自ら海外に赴いていますか。
Y 業務に関連する有効な情報を入手するルートを持っていますか。
N 今日の経営は、国際市場の動向を無視して成功は考えられません。
- 02 海外展開に積極的で、すでに取り組んでいるかまたは取り組む意欲がありますか。
Y 見た目のよい海外展開ではなく、それを経営戦略の一環と考え実施していますか。
N 企業の経営環境から海外展開は必要かどうか、戦略的に検討させます。
- 03 国際標準の導入に意欲的で、ISO、国際会計基準等を理解し、導入を指示できますか。
Y 国際標準を表面的に理解し、導入するのではなく、それが企業体質を変える手段と理解していますか。
N 時間と費用を掛けても、国際標準の導入に向かって進む必要があります。

02 経営者構成

01 決定権限

- 01 企業経営の重要案件は、ボトムアップによる検討を経て、トップダウンにより決定していますか。
Y 形式とかルールだけでなく、実際にボトムアップ等が行われていますか。
N ボトムアップ、トップダウンはいずれに偏しても好ましくありません。
- 02 社長以外に決定権限を持つ役員がいて、異なる決定をくだすことがありますか。
Y 最終決定はただ1人によるべきです。権限の所在を明確にさせます。
N 持株比率、年齢、姻戚関係などから決定権の所在を確認します。
- 03 社長以外に、全社的な観点からの判断を行う実質的経営者を置いていますか。
Y 社長の経歴・専門等から実質的経営者設置の可否を判断します。
N 社長が技術・販売等の陣頭指揮を取る専門家である場合、時には全体を見る人が必要です。

02 役員構成

- 01 役員は同族によって占められていますか。
Y 同族のみによる役員構成のデメリットがどれほど大きいかを説明します。
N 同族以外の役員の背景、権限を調べ、内外の意見を経営に反映させるよう勧めます。
- 02 同族でない従業員兼務役員は、役員としての権限を持っていますか。
Y 役員会での発言、決定への参画等から実態を確認します。
N 権限のない役員は、企業・本人双方にとって望ましいものではありません。
- 03 経営に積極的に発言し、関与する社外役員がいますか。
Y 発言や関与が第三者の意見として本当に経営の役にたっていますか。
N 第三者意見を述べる社外役員は、企業を客観的に見るために必要です。
- 04 役員の登用には基準を定め、経営力のある人材を当てるようにしていますか。
Y 登用基準をチェックするとともに、最近の登用状況を調べます。
N 社長の恣意による登用は社内のやる気、社外の信頼を失わせます。
- 05 役員会の手続、運営、議事録作成などは、適法に行われていますか。
Y 形だけの役員会でなく、そこでは企業にとって有用な議論が行われていますか。
N 適法な役員会でなければ、将来係争が生じる可能性があります。
- 06 役員定年制を設け、若手を登用していますか。
Y 定年制は公平・公正に運用されていますか。また年齢の設定は適切ですか。
N 新しい経営展開は、若手のやる気と活動によるところが大きいことがしばしばです。
- 07 新登用役員にストックオプション制などの刺激策を採用していますか。
Y 採用している刺激策は企業・役員双方に有効かチェックします。
N 肩書きだけの登用では意欲や責任感は長続きしないので、刺激策が必要です。

03 後継者対策

01 後継者対策

- 01 後継予定者があり、その予定者について企業内外の理解を得るよう努めていますか。
Y 予定者についての内外の評価はどうか本音を調べます。
N 後継予定者の決定と内外に理解を得るための演出が必要です。
- 02 同族に後継者に適した人物があり、受け入れを考えていますか。
Y 同族より後継者を出すことのメリットとデメリットを理解していますか。
N 同上。いずれにしても後継者不在は廃業の原因になりかねません。
- 03 後継者の受け入れ日程、社内の受け入れ態勢を検討していますか。

- Y 時間が掛かっても無理のない受け入れが出来るよう計画させます。
N 性急な後継者の受け入れは、紛争の種を蒔くことになりかねません。

04 後継者の処遇、昇任については決めてありますか。

- Y 処遇・昇任予定は本人の力量を多角的・客観的に評価した無理のないものです。
N 処遇・昇進は、早い時期に決め、関係者に明らかにすべきです。

05 後継者として、幹部社員の登用や関係先からの受け入れも考えていますか。

- Y 人材を見つける方法、後継予定者についての情報入手などはどうしていますか。
N 同族だけが後継者ではありません。企業永続のためには広く人材を求めるべきです。

02 経営倫理

01 顧客満足

01 顧客満足

01 企業経営の原点に「顧客満足」を置く発想が全社に浸透していますか。

- Y その発想は、トップから末端まで十分浸透していますか。
N 「顧客満足」を企業理念に組み込むことがなぜ必要か理解していますか。

02 対象顧客を分類し、それぞれの顧客のニーズを探索しようとしていますか。

- Y 顧客の分類方法、潜在的ニーズ探索について手掛かりとなるキーワードは妥当ですか。
N 消費者とその好みは多様です。顧客とそのニーズを分類して捉える必要があります。

03 顧客の要求や期待を調査する力を持ち、計画的に情報収集していますか。

- Y 調査のための組織・担当者、予算、情報収集実績を調べます。
N 企業の側から顧客についての情報を積極的に収集しようとする姿勢が重要です。

04 顧客の意見や苦情に迅速に対応して、信頼を得るシステムが出来ていますか。

- Y 対応のための組織・担当者、情報の流れ等はどうなっていますか。
N 意見や苦情への迅速な対応は、企業・製品への信頼・愛用につながります。

05 競合企業の顧客満足度を把握・分析して、自社の問題点を認識していますか。

- Y 競合企業の優位な点と自社の問題点を、具体的に例を挙げて説明してください。
N 取扱店や顧客に聞くことにより、他社の顧客満足度がつかむことができます。

06 社員自らもユーザーの立場で顧客満足向上を図っていますか。

- Y 具体的なマーケットインの事例や社員からの聞き取りで確認します。
N 社員がマーケットインの発想を持ち、実行するための機会を作らせます。

02 コーポレートガバナンス(企業統治)

01 コーポレートガバナンス(企業統治)

01 企業全体に、違法や反社会的行動を避ける気風がありますか。

- Y その気風が、企業理念として明確に打ち出されていますか。
N 企業の利益は、社会の一員として活動することから生じます。違法等の行為は、企業の死命を制することがあります。

02 製品・サービスの安全性を現在・将来ともに十分確認していますか。

- Y 安全性確認が形だけのものになっていませんか。そのためのルールは守られていますか。
N 安全性の問題は、時として企業の生死にかかわります。

03 企業内からの不当な告発、企業外の不当な要求に毅然として対決する姿勢をとっていますか。

- Y 経営者自らがそうした方針を明確に打ち出し、強い姿勢をとっていますか。
N こうした告発や要求に、トップが弱腰であっては、企業としての統制が取れません。

04 従業員満足を重視し、安全で働きやすい職場を維持しようとしていますか。

- Y 経営者の従業員満足についての意識と、従業員の満足度に差はありませんか。
N 従業員満足は最終的には企業の利益につながります。

05 非合法活動を行う団体や組織との接触を拒絶していますか。

- Y リスク管理の一つとして、接触に際しての対応策がどうなっているかを確認します。
N この種の団体等との関係は、時に企業を危機に陥れることがあります。

06 全ての利害関係者に正しい経営情報を開示していますか。

- Y 開示の方法と主な関係者の満足度を調べます。
N 正しい情報開示のないところに企業への信頼はありません。

07 経営の危機をビジネスチャンスとして捉えるよう、意識改革を進めていますか。

- Y 経営者自らは危機意識と対応方針を持っていますか。従業員に危機意識はありますか。
N 経営者の危機意識と対応方針の確立が、経営の危機を乗り切る絶対条件です。

03 地球環境保全

01 地球環境保全

- 01 企業の全組織を通じて環境保全対策を講じていますか。
Y 環境問題の解決は人類の生存条件であると理解していますか。
N 今日の企業経営には、環境保全の理念とその実践は不可欠です。
- 02 省エネ、省資源により、地球環境保全に努めるコンセンサスができていますか。
Y そのコンセンサスは、経営方針・経営計画に具体的に盛り込まれていますか。
N 地球環境保全は、企業のコスト削減にもつながるものです。
- 03 大気汚染、水質汚濁、騒音、振動、悪臭、地盤沈下、土壌汚染の7公害は起きていませんか。
Y (いる) 対策を取る上での障害を調べ、解決方法を提案します。
N (いない) 現在は公害でなくとも、将来問題となる種はありませんか。
- 04 廃棄物処理に関し、3R(リデュース、リユース、リサイクル)を行っていますか。
Y 単に廃棄物処理を外部に移転しているのみではありませんか。3Rをどう行っていますか。
N 廃棄物の種類・量・処理費用を把握させ、上記3Rを含めた総合的対策を取らせませう。
- 05 廃棄物物流についても対策を講じていますか。
Y 対策の内容をチェックし、よりすぐれた方法はないか検討させませう。
N 廃棄物流をきちんと処理することは、コスト減にもつながります。
- 06 ISO規格14000の認証を取得しているまたは取得しようとしていますか。
Y 認証が形だけのものとして捉えられていませんか。継続的改善が行われていますか。
N ISO14000を環境保全対策の総括として、また社内の意識改革の手段として理解していますか。
- 07 地球温暖化、酸性雨、オゾン層破壊、環境ホルモンによる環境破壊、生態系異変等を周知させていますか。
Y それぞれの項目についての事業との係わりと従業員の意識はどうなっていますか。
N どんな形の事業でも、環境破壊等との係わりなしに行うことができないことを理解していますか。
- 08 環境・有害物質・防災関連法規制の専門家が社内にありますか。
Y 部門・担当とその公的資格はどうか、あるいは外部機関の利用かを確認します。
N 社内担当の設置が困難であれば、外部専門家の利用を勧めませう。

04 社会性意識

01 社会性意識

- 01 企業が社会の公器であり、利益は社会性の発揮に与えられると考えていますか。
Y この考え方をどんな機会に得たかを聞き、意識の高さを測ります。
N 企業が私物であるとの考えではこれからの経営は困難です。
- 02 法律に定められている事業活動の条件を遵守していますか。
Y 営業許可、法定設備、資格者配備等の状態を確認します。
N 守られていないものはなにですか。それはなぜですか。いつ修正しますか。
- 03 製造物責任や公正取引に関する法律を重視し、クレームの発生前に予防策を講じる体制を取っていますか。
Y どんな予防体制を取っていますか。その態勢は実際に働いていますか。
N クレームが起きてからでは遅いことを理解させ、予防対策を提案します。
- 04 学術、文化、スポーツ等の振興に協力し、人的・経済的支援を行っていますか。
Y 企業の規模からして、支援は過大となっていないか。
N この種の協力は社会から受けた利益の還元であり、社会との共存です。
- 05 良き企業市民として、地域社会に寄与する活動を継続して行っていますか。
Y どのような活動ですか。地域住民の企業に対する理解は深められていますか。
N 地域社会のイベントへの参加、事業所の地域行事への開放等から企業と地域社会との係わりを強化させるよう提案します。
- 06 できる限り事業所近隣より従業員を採用し、地域経済に寄与するように努めていますか。
Y 従業員の住所の分布を調べませう。同業者の状況はどうですか。

N 近隣より採用していなければ、その理由とそれが企業にデメリットをもたらさないか調べます。

07 高齢者、障害者を雇用し、受け入れようとする意識がありますか。

Y そのためにどんな方策を採っていますか。またそれは行政・地域社会にどう評価されていますか。

N 長期的には高齢者、障害者の雇用を企業としても考えねばなりません。

03 経営戦略

01 経営ビジョン

01 経営ビジョン

01 企業の目指す方向や使命が明文化され、理解されていますか。

Y 解りやすい経営方針、社訓、社是として具体化され、周知されていますか。

N 企業としてのビジョンの必要とその周知について理解していますか。

02 事業領域が絞り込まれ、企業の存立基盤が明確になっていますか。

Y 事業領域をどう意識し、今後その内外で事業をどう展開しようとしていますか。

N 事業領域を明確にすることにより戦略立案も具体的になります。それは今後の事業の展開に重要です。

03 企業の強みを把握し、その優位をいつまで持続できるか見通していますか。

Y 強みをどう把握していますか。その持続について検討していますか。

N 強みの確保と強化は、企業にとっての基本的な戦略です。

04 短期・長期のビジョンが策定され、経営環境の変化に応じて変更されるようになっていますか。

Y 策定されたビジョンが経営にどう生かされていますか。

N 企業は明確なビジョンを持ち、変化に応じてそれを柔軟に変更する必要があります。

05 経営ビジョンは実現可能なもので、利害関係者に信頼と安心を与えるものですか。

Y ビジョンの実現可能性を確かめ、利害関係者にビジョンについての意見を聞きます。

N ビジョンと夢とはどう違うかを説明します。

02 経営環境分析

01 マクロ分析

01 経営環境要因から企業に関係する要因を取りだし、戦略立案に活用していますか。

Y 企業に関係する経営環境要因を列举させ、戦略との関連を調べます。

N 経営環境要因について理解させ、その戦略への適用を例示します。

02 経営環境に関する公的データと自社データとの対比方法は適切ですか。

Y 公的データを都合良く解釈し、対比していませんか。

N 公的データと自社データの対比方法を例示します。

03 事業に関する最新の技術革新やサービス情報を入手し、戦略策定に活用していますか。

Y 技術情報等の入手先とそれを戦略にどう活用しているか説明してください。

N 文献・公的機関・大学等から技術情報等が入手できませんか。

04 就労・需要・流通・金融などの構造を分析し、構造変革を的確にとらえていますか。

Y それぞれの構造分析をどう行っていますか。

N それぞれの構造分析のポイントを示し、変革の予兆の捉えかたを理解させます。

05 企業経営にITがもたらした影響を重く見えていますか。

Y ITを経営戦略にどう活用していますか。

N 程度と時間の差はあっても、ITの企業経営への影響は大きなものとなる一方です。

06 個人の感性行動が企業に与える影響を客観的に判断し、活用するように工夫していますか。

Y 影響と活用の具体例を挙げてください。

N 感性行動が製品への嗜好・需要にどう影響するかを説明します。

07 経済圏が国際化し、地球規模で経営環境を考える時代と認識していますか。

Y グローバルな認識を経営戦略にどう生かしていますか。

N グローバル経済の現状を説明し、企業にとっての対応の方向を検討させます。

08 規制緩和の進展を先取りし、競争優位の強化を図っていますか。

Y 今後の規制緩和の方向とそれから生じるビジネスチャンスを説明してください。

N 規制緩和の方向によっては、これまでの優位が変わることを理解していますか。

- 09 経営環境の変化に関する情報を検証し、正しい情報を抽出する仕組みがありますか。
- Y 情報の流れを調べ、取捨選択するルールと担当者が適当かどうか確認します。
- N 情報の検証と抽出のためのシステム造りを提案します。
- 10 経営環境の変革を把握するため、多数の要因を複合して判断していますか。
- Y 複合した変革要因とそれによる変更の具体例を挙げてください。
- N 経営変革要因は相互に関連しています。考えられる要因を全てリストアップし、系統的に分析し判断します。
- 11 将来の経営環境変革の方向・スピード・強度およびそのインパクトを予測していますか。
- Y 予測内容と企業戦略との関連を検証します。
- N 業界にとってインパクトの大きい経営環境変革を取り上げ、予測の方法を例示します。
- 12 経営環境変化に対応し、図るべき革新を検討する部門が設けられていますか。
- Y 担当部門の業務内容と担当者の適否をチェックします。
- N 日常業務と環境変化対応の業務は区別する必要があります。
- 02 自社のポジショニング分析
- 01 ドメインとする産業は安定しており、将来性も明るい分野に属していますか。
- Y 世界的な傾向からしても明るい将来性をもっていますか。
- N 将来の変革を予測し、いつどんな手を打つべきか検討させます。
- 02 内外の競合製品の特性を把握し、比較して改善する体制が出来ていますか。
- Y 自社製品の特性を列挙してください。自社製品の優位を過信していませんか。
- N まず自他製品の特性を把握させ、次に客観的な視点で比較させます。
- 03 自社は業界水準と比べ、規模、付加価値、収益性、成長性で優位にありますか。
- Y 短期的な指標の優位に重点をおきすぎていませんか。優位は長く続くものですか。
- N 自社がどの項目で劣っているかを調べ、経営方針として対策を取るべきか検討させます。
- 04 自社製品のデザイン、性能、品質、価格などに関する評価基準は適切ですか。
- Y 基準は業界あるいは世界市場において認められているものですか。
- N 第三者が見ても妥当な評価基準が設定できませんか。
- 05 将来の競合が予想される潜在的競合企業の動向を絶えず観察していますか。
- Y 同業だけでなく異業種まで観察が及んでいますか。
- N 現在の競合だけでなく、将来の競合の可能性を念頭に置く必要があると理解させます。
- 06 自社の強みにより優位を維持できる期間は短いと見込んでいますか。
- Y 優位を保つための対策は取り始めていますか。どんな対策ですか。
- N どの程度の期間優位を維持できると見込んでいますか。強みを急に失う兆候はありませんか。
- 07 既存の競合企業が力をつける、または新規参入により競争が厳しくなる危険はありませんか。
- Y (ある) さらに競争優位に立つための条件はなんですか。対策を取り始めていますか。
- N (ない) 内外の業界を調査し、その可能性がどれほどあるかを探らせませす。
- 08 競合企業の経営改善・経営改革情報を入手し、対応策を検討・実行していますか。
- Y 改善・改革の表面だけでなく、その背後の理念まで理解していますか。
- N 情報を入手し、不利にならぬよう時間をかけても対応させます。
- 09 主力製品の市場が減衰し、新分野進出が必要となっていないですか。
- Y (なっている) 新分野進出の方向と速度は妥当ですか。
- N (なっていない) 市場減衰の兆候はありませんか。企業の存立基盤は安定していますか。
- 03 競争条件強化
- 01 競争条件強化
- 01 仕入先や取引先の状況をよく把握し、製品の性能・品質の向上、コスト削減を図っていますか。
- Y 新旧製品の性能・品質・コストを常に比較していますか。
- N 代替原材料等の革新が出現する可能性はまったくないのですか。企業に情報がないだけではありませんか。
- 02 需要に迅速対応(QR)し、短納期を実現して競争優位に立とうとしていますか。
- Y 迅速対応のシステムが適正か確かめます。
- N 競合企業が短納期を実現した場合のインパクトを検討していますか。
- 03 低コスト・高付加価値を実現して、競合企業に対し優位に立っていますか。

- Y 原価低減意識が全社に浸透していますか。どのように原価低減と取り組んでいますか。
- N 競合企業とのコスト比較とその原因分析を試みていますか。
- 04 競争優位を維持するために統計的品質管理、総合的品質管理を実施していますか。
- Y 目的は競争優位の維持ですが、品質管理はそのために実際に有効ですか。
- N 品質管理の不備から競合上不利になっていませんか。
- 05 現場レベルの小集団活動を積み上げ、競争力をつけていますか。
- Y 小集団活動は現場の負担になっておらず、効果を生んでいますか。
- N QC サークル、ZD 運動などの導入は、職場の活性化や効率・品質向上に効果があります。
- 06 現場の作業意欲を高める新生産システムを導入していますか。
- Y 新生産システムは能率向上、モラールアップの両面で有効に働いていますか。
- N 現場の作業意欲は低くありませんか。作業改善の必要など現場からの不満はありませんか。
- 07 劣悪な作業環境の改善に努め、作業効率をあげていますか。
- Y 作業環境はコストと効率からして適切であり、業界の水準を上回っていますか。
- N 劣悪な作業環境が作業員のモラールと作業効率の低下を招いていませんか。
- 08 外注の内製化または社内工程の外注化による生産コスト低減を進めていますか。
- Y コストのみでなく、品質・納期などを合わせて検討していますか。
- N 内外作それぞれの優劣を検討し、それによるコストダウンの必要を理解させます。
- 09 国内のみでなく海外市場を考えた販売チャネルの構築により、競争条件を強化する工夫をしていますか。
- Y 海外市場での販売により、企業としての総合的な利益が拡大していますか。
- N 主製品について海外販売の可能性とそれから得られる利益を検討させます。
- 10 情報ネットワークを活用して管理コストの節減をはかっていますか。
- Y 情報ネットの利用によるコスト低減の成果を試算させます。
- N IT 技術の利用によるヒト、モノ、時間の形での管理コスト低減の可能性を説明します。
- 11 競争条件強化のため、共同化・提携などの路線を選ぶ考えを持っていますか。
- Y 企業同盟のメリット、デメリットについて検討していますか。
- N 企業同盟は、単独企業では解決できない問題のソリューションであると理解させます。
- 12 川下あるいは川上への進出を進め、一貫化により競争条件強化を図ることはできますか。
- Y 具体的にどんな方策を採る、あるいは採ろうとしていますか。そのための経営資源は十分ですか。
- N 一貫化を進めないとなれば、それに変わる強化策がありますか。
- 04 新市場進出
- 01 マーケット減少の予兆
- 01 他企業による製品開発等により、自社製品のマーケットが減少していませんか。
- Y (している) そうした製品等の特性はなにですか。対応策を検討していますか。
- N (していない) 省資源、省エネ、低コスト、高品質などの点で市場に影響を与える新しい製品等の開発は予測できませんか。
- 02 受注先の内製化切り替えにより、受注が減少する可能性がないか、常にチェックしていますか。
- Y 内外の業界の動向、受注先の動きの双方からチェックしていますか。
- N 長年の取引や価格等の若干の優位は、今日の取引では頼りになりません。
- 03 受注先の海外生産により、受注の減少が起こる可能性がないか観察していますか。
- Y 受注先の海外生産が現実となった場合、どんな対応が取れるか検討してありますか。
- N 受注先への依存度によっては、海外生産は極めて大きなインパクトがあります。
- 04 低コストの海外製品の流入により、自社製品のマーケットが減少していませんか。
- Y (している) 海外生産、製品の高級化などの対応策を検討していますか。
- N (していない) 長期的に見て海外製品の流入は増大する傾向にありませんか。
- 05 新たな生産システムが開発され、従来のシステムに代替することになりませんか。
- Y (代替する) 新システムの要点を説明してください。それへの対策を検討していますか。
- N (代替しない) 省資源、省エネ、省人化システムに基づく新生産システムが開発されるなら従来のシステムに代替する大きな可能性があります。
- 06 新製品の開発により既存製品のマーケットが減少していませんか。
- Y (している) 減少は構造的なものですか、シェアを拡大する新製品が開発できませんか。

- N (していない) 新製品の特徴が低コスト、高付加価値、無公害、短納期等のいずれにあるかを調べ、今後の拡大を予測します。
- 07 消費者志向、ユーザー志向の変化を受け、既存製品のマーケットが減少しないか注意深く観察していますか。
- Y 消費者志向等の変化の傾向を、外部情報だけでなく、自ら掘んでいますか。
- N ユーザー志向などの変化は、製品市場の急減を招きかねません。顧客要求の把握と対策の打ち出しが常に必要です。
- 08 新業態により既存製品のマーケットが減少する傾向はありませんか。
- Y (ある) 新業態に進出するかあるいはそれに代わる策を取ることはできませんか。
- N (ない) ファブレス(=無工場)、通信販売などの新業態の出現の可能性はないかを評価します。
- 09 既存製品の海外での減衰傾向を把握し、当国市場に波及しないか注意していますか。
- Y 減衰傾向が見られるなら、どんな対策が取り得るかを検討していますか。
- N 国内市場の減衰の予兆は、しばしば海外市場に先行して見られることがあります。
- 02 多角化路線選択
- 01 既存製品の減衰に対応し、製品または事業分野の多角化を検討・実行していますか。
- Y 減衰傾向はどれほど顕著ですか。現在の多角化の方向と進捗は適当ですか。
- N 市場の動向をどうつかんでいますか。減衰傾向を見落としていませんか。
- 02 多角化の展開の方向は、既存分野とまったく異なる新分野ですか。
- Y 新分野展開を成功させるため、自社の経営資源で不足するものを外部から導入することは可能ですか。また失敗した時のリスクを考えていますか。
- N 既存分野の関連線上の展開は競合他社も同様に考えるはずですが、優位が確保できますか。
- 03 多角化の進出分野選択は、技術あるいはマーケットを重視した結果ですか。
- Y 技術の場合は自社技術の優位は十分ですか。マーケットの場合は単にマーケットが大きいというだけでなく、参入にあたってなにかの優位がありますか。
- N 新分野参入には、なにか自社資源の優位を持つことが必要です。
- 04 多角化はシナジー効果の期待できる垂直方向に向かっていきますか。
- Y 従来補完関係にあったメーカーあるいは代理店等と競合するリスクはありませんか。
- N 水平方向への多角化はリスクが高いものですが、十分な経営資源等は用意されていますか。
- 05 選択した多角化分野には確実に市場が存在し、高い成長が期待されますか。
- Y 市場が成熟しているとか、強大な競争相手がいることはありませんか。
- N どれほど高い技術を投入した製品でも、市場がなければ商品とは言えません。
- 06 多角化に際しニッチマーケットを狙う場合、成長の限界を見込んでいますか。
- Y 限界のあるマーケットに経営資源を投入することが妥当かチェックしましたか。
- N 対象とするニッチマーケットの大きさ、成長性について検討します。
- 07 多角化の成果を短期間に挙げるために、自社の強みとする分野の延長線上に展開しようとしていますか。
- Y 自社の強みの特徴、多角化展開に際しての強みの維持方策を説明してください。
- N 多角化の成果を短期間にあげるためには、自社の強みの活用は欠かせません。
- 08 多角化推進について、さまざまな方法を検討・試行してみましたか。
- Y 試行・採用した方法のメリット、デメリットとその成果について説明してください。
- N 社内組織化、社内ベンチャー、分社化、社外機関委託などの方法があることを説明し、利用可能な方法を検討させます。
- 09 多角化にあたり、投入する経営資源に上限を設け、開発期間にタイムリミットを設けていますか。
- Y 経営資源の上限あるいはタイムリミットは、企業の体力から見て妥当なものです。
- N 無制限な資源投入、期限のない開発は企業の命取りになりかねません。
- 10 本業部門と多角化部門の連絡を密にし、社内の意見対立が起きないようにしていますか。
- Y 連絡方法を確認するとともに、特に既存の本業部門の意見を聞きます。
- N この種の社内での意見対立は、本業・多角化両部門の業績に悪影響を与えます。
- 11 多角化の成果が予定通り実現しない場合、撤退するコンセンサスができていますか。
- Y 成果を確認するガイドラインやスケジュールがありますか。
- N 撤退の時期を失すると泥沼に陥る危険があります。

12 多角化成功の場合、多角化部門と本業部門の役割を公平に評価していますか。

Y 具体的な評価方法は、両部門それぞれでどう異なり、どう実施されていますか。

N 開発投資を支える部門と、成果を実現する部門との双方の成果が多角化には必要です。

03 新分野開発

01 既存商品分野の減衰に対し、企業が健全な状態のうちに新分野開発を試みていますか。

Y 新分野開発のスケジュールとその速度は妥当ですか。

N 新分野開発は健全な状態のうちにやる必要があります。既存製品が減衰してからでは手遅れです。

02 新分野開発にあたっては、自社の強みを生かし、一定分野に絞込み、推進していますか。

Y 一定の分野とはなんですか。絞込みは妥当ですか。

N 新分野開発にあたっては、特に自社の強みを生かし、分野を絞りこむ必要があります。

03 開発を試みている分野は、既存製品に関連する分野ですか。

Y 既存製品の強みの生かし方、競合関係を調べます。

N 経験のない分野のリスクの高さを説明し、リスクヘッジを検討させます。

04 既存マーケットの減衰に対し、生き残りを図る意気込みが社内に浸透していますか。

Y 社内の意気込みがどんな形で表現されていますか。

N マーケット減衰に対する危機意識を高めるための機会を作り、環境や現状を全社員に説明し、理解を求めます。

05 開発する分野の有利さは詳細に検討され、確度の高い計画に裏打ちされていますか。

Y 検討の結果、計画の内容を調べ、成功確率の高さを確認するとともに、できればリスクヘッジを検討します。

N 新分野であるだけに、詳細な検討と堅実な計画の策定が必要です。

06 新分野開発に必要な経営資源を検討し、進出の規模と速度を適切に設定していますか。

Y 必要な経営資源の量と質を確認しましたか。それは進出計画との整合性を保っていますか。

N 必要な経営資源の保有または調達なしには新分野開発はできません。

07 新分野の市場規模・成長性をベースに、期待できる売上高・付加価値の上限および下限見込みを設定していますか。

Y 特に上限見込みは過大ではありませんか、また下限見込みは過小ではありませんか。

N 期待過大を防止するための上限、成果測定の基準としての下限の必要を理解させます。

08 新分野開発が迅速に行われるようコンカレントエンジニアリング(CE)体制を取っていますか。

Y 協議および意思決定方式は妥当ですか。それぞれの部門の連携は取れていますか。

N 開発期間を短縮し、市場変化に柔軟に対応するための CE の必要性について説明し、理解させます。

05 ビジネスモデル

01 ビジネスモデル

01 企業独自にまたは他企業と連携して、ITを活用した新しいビジネスモデル開拓を心掛けていますか。

Y どんなビジネスモデルですか。革新性は十分ですか。

N 自社の強みやコアコンピタンス等で、新ビジネスモデル開拓に利用できるものはありますか。

02 ビジネスモデルの開発については、工業所有権を登録する、あるいは他企業等の権利抵触を回避する意識を持ってシステム構築を行っていますか。

Y 誰がどんな形で工業所有権との係わりをチェックしていますか。

N ビジネスモデル構築においても、工業所有権とのかかわりが重要なことを理解させます。

03 新しいビジネスモデルは、BtoB またはBtoC取引の性格の相違を認識して作成されていますか。

Y BtoB または BtoC 取引の性格の相違をどう認識していますか。

N ビジネスモデル構築に当たっては、顧客の分類とニーズの分析が必要です。特に企業取引(BtoB)では、さまざまな企業の参入が可能なだけに、革新的なモデル構築が必要です。

04 経営組織

01 組織構造

01 組織構造

01 企業が目指す経営理念、経営目的、経営戦略、経営計画を的確に遂行できる機能を備えた経営組織と

なっていますか。

- Y 組織図で各部門の機能や全体的組織構造をチェックします。
- N 経営戦略の実施には、遂行できる機能を備えた組織が必要です。
- 02 企業規模、事業活動の実態にマッチするコンパクトでスリムな経営組織となっていますか。
- Y 組織階層数が適正か組織図で確認します。
- N 組織は必要最小限にし、それ以上の組織は効率低下の要因になります。
- 03 職制はできるだけ簡素化し、中間管理職を少なくしたフラットな経営組織となっていますか。
- Y 組織図で確認します。
- N フラットで簡素化した組織の効率性を説明します。
- 04 組織ごとの担当業務が決められており、組織図に書き込むなど、組織規程として明文化されていますか。
- Y 組織図や業務分掌で確認します。
- N 担当業務が決められていないと、業務の重複等効率が悪くなります。
- 05 組織は業務システムの変更、業務量の変動などに対応して、柔軟に変更できるようになっていますか。
- Y 直近の変更実績を見て、柔軟な仕組みになっているか確認します。
- N 硬直した組織の欠点は、コミュニケーション不足、セクショナリズム等の原因になります。
- 06 組織の変更に関する手続きが決められており、定期的に見直しできるようになっていますか。
- Y 手続き文書と見直しの実態を確認します。
- N 組織の変更は、統制を保つためルールが必要であることを説明します。
- 07 組織図や組織規程は改定後直ちに全社に通知され、全員が周知できるようになっていますか。
- Y 通知の方法が適当か確認します。
- N 直ちに全社に通知させないと、組織がうまく機能しないことを説明します。
- 08 組織別の業務量の繁閑に対応し、組織間で柔軟に相互支援できるような協力関係を認めていますか。
- Y 業務の標準化が行われ、担当者以外でも業務支援可能か確認します。
- N 全社的労働効率向上のための、柔軟な調整の重要性について説明します。
- 09 企業内組織の機能と社外のアウトソーシング（外部経営資源活用）とが適切な補完関係を形成していますか。
- Y アウトソーシングの適用と補完が適切か、内容を調べます。
- N 自社に不足している技術や生産能力はアウトソーシングにより外部から調達可能です。
- 10 新たな組織はプロジェクトチーム、ワークショップなどにより事前に試行した後、組織していますか。
- Y プロジェクトチーム、ワークショップの実情、過去実績を調べて確認します。
- N 直接組織化して問題が有った時、修正が困難です。
- 11 重要な経営課題には経営トップと直結するタスクフォース（戦略チーム）を組織し、対応していますか。
- Y 重要な経営課題はタスクフォースにより適宜解決されていますか。
- N 経営トップと直結したタスクフォースを組織し、実行すると実現性が高くなります。
- 12 多数の組織に関する複雑な業務には、関係組織の協力と調整により運営するマトリックス組織を導入していますか。
- Y 運営事例を挙げて下さい。
- N 運営マトリックス組織のサンプルを示し、効率を説明します。
- 13 スタッフ組織の創造的機能とライン組織の定型業務処理機能がシナジー（相乗）効果を発揮していますか。
- Y 効果の事例を挙げてもらい、チェックします。
- N シナジー効果は和でなく積で効果があり、スタッフ組織の能力はシナジー効果により最大限発揮されます。
- 14 不適正なインフォーマル組織（企業内派閥、個人グループなど）が組織の機能を妨害できないようになっていますか。
- Y 妨害できないようになっている仕組みを説明してください。
- N インフォーマル組織には弊害があり、それを防止する仕組みが必要です。
- 15 組織間に内部牽制制度が働き、不正や不公平が発生しないような組織構造になっていますか。
- Y 牽制制度の仕組みについて説明してください。
- N 不正や不公平による弊害が発生しないかチェックし、発生していれば適切な牽制制度を提案します。

02 職務権限

01 職務権限

- 01 職制は企業規模や業務の形態に応じ、適切に組織され、業務処理が迅速、円滑に行われていますか。
- Y 業務の停滞や遅延が起こっていないか、代表的な職場をチェックします。
- N 適切な職制が業務効率向上には必要であることを説明します。
- 02 職制の職務権限は、それを果たすべき義務並びに責任とともに明確にされ、守られていますか。
- Y 権限は職場ごとに適正に行使され、責任とともに実行されていますか。
- N 権限の過大、過小による不均衡があると、組織は正しく機能しません。
- 03 職務権限は職位ごとに立案、検討、決定、実行に分け、遅滞なく、迅速に実行に移れるようになっていますか。
- Y 職務権限はそれぞれ実行されていますか。
- N 権限の集中による業務、実行の遅延が無いかチェックします。
- 04 職場をライン職務、スタッフ職務、専門職務に分け、おのこの一般権限と個別権限を決めていますか。
- Y それぞれの権限が正しく設定されているか、例を挙げて下さい。
- N 業務の効率的実行には職務組織と権限を定めることが必要です。
- 05 従業員一人ひとりのエンパワメント（自律創造決定能力向上）により、組織の活性化を図っていますか。
- Y エンパワメントの方法が適切かチェックします。
- N 従業員のエンパワメントが組織の活性化には有効であることを説明します。
- 06 職務権限を委譲して、フラットな組織にし、迅速・柔軟なアジル（俊敏）経営を実現しようとしていますか。
- Y 組織図とそれぞれの職務権限の範囲が適正かチェックします。
- N 職務権限委譲によるアジル経営が、環境変化の速い現代においては必要です。
- 07 職制に認められた職務権限を逸脱しようとした場合、報告、監査等により、牽制できるようになっていますか。
- Y 適切に牽制できるようになっているかチェックします。
- N 長期的逸脱は組織の崩壊につながる可能性があるため、牽制が必要です。

03 会議・委員会

01 会議・委員会

- 01 複数の組織に関する会議・委員会などは、あらかじめ、関係各部門の調整権限を有する組織を指定していますか。
- Y 運営ルールや過去の議事録をチェックします。
- N 組織間で意見が対立し、見解が異なって問題が発生したことがありましたか。
- 02 会議・委員会は、経常的に継続して設ける会議組織と、臨時に期間限定して設ける会議組織とに分けていますか。
- Y それぞれの会議組織を挙げて下さい。
- N 会議組織を分けることがスムーズな会議運営には必要です。
- 03 会議・委員会などの構成は必要な組織を網羅し、構成員に辞令を交付、意欲を持って当たるようにしていますか。
- Y 実際の会議・委員会とその構成員をチェックします。
- N どのように構成員に意識付けと責任感を与えるか説明します。
- 04 運営費を予算化し、一定期間内の会合数、答申期限などを定め、議事録を作成して報告を確実にしていますか。
- Y 会議運営規程や議事録をチェックします。
- N 定期的な会議、会議の記録や関係者との会議の内容、決定事項の情報共有化および予算の計上が重要であることを説明します。
- 05 社内人材のみで対応することが困難な場合、社外の専門家の参画を求め、その知見を活用していますか。
- Y どのような専門家を参画させているか調べ、外部専門家の参画が有効か確認します。
- N 内部の限られたアイデアを補完する外部専門家の活用の有効性を説明します。

05 経営資源

01 資源、原材料

01 資源、原材料

- 01 原材料の国際需要、国際市況に注目し、安定的・経済的調達のため複数の調達チャネルを利用していますか。
- Y 常により有利な調達チャネルが開拓されているか、主要原材料について確認します。
- N 調達チャネルのどこに問題があり、それはなぜか調べ、又単一チャネル依存はそのチャネルに問題が発生したときを考えると、危険であることを説明します。
- 02 新資源開発、新素材開発などの技術情報を収集し、低コスト・高品質資材の導入に取り組んでいますか。
- Y 公的機関を含めた情報入手ルートを広げるようにアドバイスします。
- N 新素材開発により、商品の革新が起これば、商品戦略は一変します。
- 03 省エネ、省資源技術の採用に積極的に取り組み、コスト低減、資源枯渇対策を進めていますか。
- Y 省エネ、省資源の実績を数値で捕らえていますか。
- N この種の技術導入はコストダウンにつながることを説明します。
- 04 有害物質と指摘される材料について、速やかに使用を止めるとともに、代替新素材や商品化に切り替えていますか。
- Y どのような有害物質を代替しましたか。
- N 有害物質の使用は法で禁止されており、健康や環境に害があります。
- 05 需要にマッチする原材料調達に努め、材料切れによる機会損失の発生を予防していますか。
- Y 精度の高い需要予測とそれに合った原材料調達をどのように管理していますか。
- N 原材料は少なくとも多くても、機会損失や金利負担のマイナス要因があり、需要変動に合った材料調達管理が必要です。

02 機械設備

01 機械設備

- 01 新設備投資に当たっては、需要量とのバランスを考慮し、過剰設備とならないよう慎重に進めていますか。
- Y 過剰投資になっていないか、稼働率は採算レベル以上か調べます。
- N 近年設備投資が行われていれば、その内容を調べ、適正投資の必要性を説明します。
- 02 競争条件において優位に立つために必要と判断される設備投資については、積極的に実行してきましたか。
- Y 投資が当初の判断と比べて、適切であったかチェックします。
- N 近年設備投資が行われていれば、その内容を調べ、必要時の積極投資の必要性を説明します。
- 03 企業規模、業務の実態、作業者の技術・技能レベルに合わせ、働く人と調和する機械や店舗設備を導入していますか。
- Y 作業現場を視察し、作業者の意見を聞いてチェックします。
- N レベルに合った設備は投資効率や作業効率が良いことを説明します。
- 04 過剰設備、遊休設備、陳腐化した設備については、速やかにスクラップ処分していますか。
- Y 設備の実態との違いはないか確認します。
- N この種の設備は将来の利益にならず、負担にしかありません。
- 05 投資設備の稼働時間、メンテナンスフィー、金利水準などを考慮し、レンタルやリースの活用を検討していますか。
- Y 直接設備投資とリース、レンタルの分岐点はどこに置いていますか。
- N 稼働時間やメンテナンス費用によってはリースやレンタルの方が有利な場合が有ります。
- 06 自社の直接設備投資に代え、アウトソーシングを活用したファブレス（無工場）化することを考えましたか。
- Y 検討例を挙げて説明してください。
- N 内作が外作に比べコスト高になっていないか調べます。

03 資金

01 資金

- 01 金融の国際化、自由化を受け、資金調達方法の多様化、資金調達コストの合理化に努めていますか。
- Y 調達方法と調達理由をチェックします。
- N 公的資金利用も含めた合理化案を提案します。
- 02 縁故・知己、取引先、社員などをエンジェル（個人投資家）として自己資金充実を図る計画が有ります

か。

Y 計画が適正かチェックします。

N 自己資本の充実が財務基盤の安定になることを説明します。

03 ベンチャーキャピタルなどからの資金導入を検討したことが有りますか。

Y 結果を確認します。

N 資本調達先の多様化が有利な資本調達に通じることを説明します。

04 株式を公開し、エクイティーファイナンス（自己資本調達）により資本増加を図ることを検討していますか。

Y 検討結果が適切かチェックします。

N エクイティーファイナンスの利点、欠点を説明し、能力があれば有利な資本調達方法であると勧めます。

05 他人資本の調達手段としてノンバンク（ファクタリングリース、クレジットなど）を活用していますか。

Y 調達先を全て挙げて下さい。

N 資本調達先は多様であり、最も有利な調達先を選ぶべきであると説明します。

06 企業資産のセキュリタイゼーション（証券化）による資金調達に注目していますか。

Y 検討内容をチェックします。

N 資金調達の一手段であることを説明します。

07 設備投資資金は、建設期間、試運転期間、本格稼働開始時点を考慮し、据置期間を設けて調達していますか。

Y 据置期間が適切かチェックします。

N 設備資金の調達には、建設期間も考慮する必要があると説明します。

08 新たな経営計画の策定に先立ち、資金調達余力をチェックし、その範囲内で計画策定を行っていますか。

Y 計画は余力内かチェックします。

N 資金調達に無理があると、経営計画の実現は無理で、修正しなければなりません。

09 長期運転資金の増加をキャッシュ・フローで調達できるか検討していますか。

Y 把握方法に誤りが無いかチェックします。

N 長期運転資本はキャッシュ・フローの増加で賄うのが健全な方法です。

10 短期運転資金は季節資金、決算資金、賞与資金など、用途を明確にし、返済原資を計画して調達していますか。

Y 返済計画が適正かチェックします。

N 用途別返済計画が合理的資金運用には必要です。

11 デリバティブなどの財テクに走り、乱脈経営に陥らないように歯止めを掛ける内部牽制制度を確立していますか。

Y 内部牽制制度は適切かチェックします。

N 安易な資金調達の誘惑に走ると乱脈経営に陥り易いので、防御システムが必要です。

04 情報

01 情報

01 マクロ情報からミクロ情報まで関連性ある情報を収集できるデータベースを利用するようにしていますか。

Y 実際のデータベース利用頻度をチェックします。

N 情報は広範囲に収集しないと、偏ることを説明します。

02 社内情報は、日別、週別、月別、4半期別、半期別、年別に整理され、保管されていますか。

Y データベースと整理方法をチェックします。

N 迅速な検索の有利性について説明します。

03 情報は絶えず更新され、時系列的に整理し、最新の情報が入手できるようになっていますか。

Y 更新方法や整理が適切であったかチェックします。

N 古い情報や不必要情報の整理が最新情報の効率的検索には必要です。

04 情報を活用する人が使いやすく、アクセスしやすいエンドユーザーコンピューティングとなっていますか。

Y アクセスし易さと、速さをチェックします。

N 利用できないデータベースは費用の無駄にすぎないことを説明します。

05 イン트라ネット（社内関係者のみ接続できるネットワーク）として共有して使えるようになっていますか。

- Y 実際のシステムを操作して確認します。
- N 安易で迅速なコミュニケーションが可能になります。
- 06 ハッカーやウイルスによる情報の変造や破壊などを防御し、信頼性や安全性が維持されるようになって
いますか。
- Y 維持の手段について説明してください。
- N 安全確保の重要性と方法について説明し、実施を勧めます。
- 07 今後、全てのステークホルダー（利害関係者）と情報ネットワークを構築しようとする計画が有ります
か。
- Y 計画が適切かチェックします。
- N 利害関係者との効率良い情報交換手段として便利です。
- 08 EDI（電子データ交換）の活用による業務処理時間の短縮と業務処理コストの節減とを検討していま
すか。
- Y 検討内容が適切かチェックします。
- N 業務処理効率を上げる良い手段です。
- 05 立地
 - 01 立地
 - 01 生産拠点とマーケットの位置関係を経営資源の一端として企業の立地を検討していますか。
 - Y 実際に有利な立地であるか、多方面からチェックします。
 - N 不便な立地は競争上の不利につながることを説明します。
 - 02 地方分権、地域開発の推進を受け、地方に拠点を立地することを考慮していますか。
 - Y 検討場所が不利でないかチェックします。
 - N 地方立地の利点を挙げて説明します。
 - 03 交通アクセスの複合化・時間や距離の短縮を受け、社員に快適な住環境を提供するため地方立地を考
えていますか。
 - Y 比較のためメリット、デメリットの表を作ってください。
 - N 成長の方法として検討してはどうですか。
 - 04 立地コスト比較や労働力の安定確保を考慮し、地域移転を検討していますか。
 - Y 比較表を作り、地方移転の長所をチェックします。
 - N 条件がそろえば、地方への移転は経営安定の良い手段です。
 - 05 通信コスト、物流コストの低下を、立地再検討の要因として取り上げること検討しましたか。
 - Y 検討結果が適切であったかチェックします。
 - N 通信費や物流費の低減は企業のコスト競争で重要な要因です。
 - 06 高齢化社会が、車移動を前提とする企業立地観の是正を求める方向にあることを配慮していますか。
 - Y どのように配慮していますか。
 - N 観念は変わっていることを説明します。
 - 07 国際旅客運賃・国際貨物運賃の値下げ、クーリエサービスの充実などを受け、海外立地を検討していま
すか。
 - Y メリット、デメリットの比較表を作ってください。
 - N 成長の方法として検討する価値はあることを説明します。
- 06 人材
 - 01 雇用者意識
 - 01 従業員は個人の意思、事情により、いつでも退職する可能性があるという認識をもって雇い入れていま
すか。
 - Y 過去に離職した人の理由を分析しているかチェックします。
 - N 特定の人材に依存する経営は危険であることを説明します。
 - 02 高い給料より、休暇日数が多いことを望んでいることに配慮して、「時短」を重視した操業計画としていま
すか。
 - Y 従業員の満足と改善の方向が一致しているか確認します。
 - N 従業員満足が得られない企業はいずれ困難に陥ることを説明します。
 - 03 単純作業より変化のある作業を好むことに配慮し、チーム作業や複数業務を割り当てるようにしていま
すか。
 - Y 作業分担の実際を見せて下さい。

- N 作業者の好みも考慮し、作業分担することも、作業効率向上には必要です。
- 04 能力に応じた責任、義務、権限の付与による生きがいを見出すことに配慮し、専門職制度を導入していますか。
- Y 職務分掌で確認します。
- N 特定専門分野に能力のある人材を、専門職制度で伸ばすことは人材活用上有効です。
- 05 「会社のため」を求めず、「自分のため、家族のため」に働く「従業員満足」を重視していますか。
- Y 従業員の意識と会社経営方針が合っているかチェックします。
- N 従業員満足が得られないと、従業員のやる気や組織の活性化が図れません。
- 02 雇用制度革新
- 01 役職定年制、選択定年制、勤奨退職制、契約社員制度などを導入し、柔軟な雇用制度をとっていますか。
- Y 現在のシステムが柔軟かチェックします。
- N 経営環境の変化に対応できる、柔軟な雇用制度の必要性を説明します。
- 02 新卒者定時採用に加え、通年採用制度も取り入れ、必要な時に必要な人材が確保できるようになっていますか。
- Y 必要な人材をタイムリーに採用できるシステムかチェックします。
- N 環境変化が速い場合は、必要な人材を必要な時に採用する利点を説明します。
- 03 新職務の発生に合わせ、迅速な対応を図るため、社内人材の再教育配置より、中途採用に切り替えていますか。
- Y 効率が良いかチェックします。
- N 経験豊かな人材の随時採用の長所を説明します。
- 04 給与制度を年功給から応能給（能率給、出来高給、職務給など）に改革し、適正労働分配率を維持していますか。
- Y 給与制度と労働分配率が適正かチェックします。
- N 応能給による効率アップを説明します。
- 05 職制昇進の単線人事に、社員の選択する複線人事（管理職・専門職選択制度など）を取り入れていますか。
- Y 現在の制度が複線人事になっているか調べます。
- N 複線人事は個人の能力を向上させるのに良いことを説明します。
- 06 定時勤務制に加え、自由裁量勤務制（フレックスタイムなど）を認め、柔軟な勤務シフトをしていますか。
- Y 従業員が現在の勤務システムに満足しているかチェックします。
- N 柔軟な勤務システムが従業員満足と定着率を上げることを説明します。
- 07 減点人事により人材を選別するやり方から、加点人事によって人材を活用するやり方に発想を変えていますか。
- Y 従業員の反応はどうか。
- N 加点人事は従業員のやる気を出す良い方法であることを説明します。
- 08 大手企業を定年退職した人材を比較的低い人件費で受け入れ、その専門能力を活用していますか。
- Y うまく活用しているか、状況をチェックします。
- N 専門知識を持った人材の有利な確保方法の一つとして勧めます。
- 09 高度な専門性を必要とする業務、きわめて単純な業務などに人材派遣業を利用していますか。
- Y 利用状況が適切かチェックします。
- N 人材派遣を利用した方が有利な職種と利点を説明します。
- 10 季節性業務、繁閑変動業務などにコンテンジェントワーカー（パート労働等の非正規社員）を活用していますか。
- Y コンテンジェントワーカーの比率が適正かチェックします。
- N コンテンジェントワーカーの採用は労働負荷の調整ができることを説明します。
- 11 時短を推進し、従業員の雇用を継続するため、ワークシェアリング（仕事の分け合い）を検討していますか。
- Y ワークシェアリングの計画を示してください。
- N 安定した雇用には時短とワークシェアリングの導入が必要であることを説明します。
- 12 インターンシップ（体験実習）制度を設け、学卒者の雇用機会確保を図り、企業理解の場としていますか。

Y 有能な人材を採用していますか。

N インターンシップは、採用前に相互に理解できるシステムであることを説明します。

03 研修・学習

01 経営環境の変革に社員を適応させるための研修・学習は企業の責任という認識が全社に浸透していますか。

Y 研修、学習に対する従業員の意識はどうか確認します。

N 研修や学習により従業員を柔軟に教育し、環境変化に対応することの重要性を説明します。

02 社員は自らの生活のため、最大の付加価値を実現する研修・学習が生涯必要であることを認めていますか。

Y 従業員はどのような学習をしていますか。

N 従業員の付加価値を増やすことは、企業業績にもプラスに影響することを説明します。

03 研修計画および研修予算は経営トップが決定する最優先、最重要課題として位置付けられていますか。

Y どのように計画し、予算を決めていますか。

N 企業の業績に結びつく研修の重要性を説明します。

04 研修担当組織は社外の専門家を取り込み、効果的な研修・学習を実施するための体制を確立していますか。

Y 研修担当組織の行った研修内容をチェックし、効果的な研修ができているかチェックします。

N 効果的な研修、学習には適切にカリキュラムを組む必要が有ることを説明します。

05 研修は現場レベルの作業「改善」から、経営スタッフレベルの経営戦略構築「改革」まで網羅されていますか。

Y 研修カリキュラムから範囲を確認します。

N 研修は現場に限らず経営スタッフまで含めて全社的に行わなければならない事を説明します。

06 研修・学習カリキュラムは創造力・開発力の育成と定型業務処理能力育成との2面から構成されていますか。

Y カリキュラムの内容に両面が含まれているかチェックします。

N 教育、研修には定型と創造力が必要な非定型双方が必要なことを説明します。

07 社員の自主的参加意欲を刺激し、個人の自己啓発のために行うCD（生涯能力開発研修）を支援していますか。

Y 現在行っている支援プログラムを挙げてください。

N 人材育成には個人個人のCDを支援することが大切です。

08 参加者の研修・学習意欲を高めるため、報奨制、表彰制、昇格条件制などの刺激策を講じていますか。

Y どのような刺激策を講じていますか。

N 効果的な研修・学習には刺激策が必要です。

09 研修・学習の成果を、客観的基準を設けて継続的に把握し、コストパフォーマンス（費用対効果）を上げていますか。

Y 把握方法が適正かどうかチェックします。

N 人材育成には継続してモニターしながら行うことが必要です。

10 政府が行う研修・学習への支援政策を有効に活用し、研修・学習費用の節減を図っていますか。

Y どのような政府の支援策を活用していますか。

N 政府の支援策を利用することを勧めます。

11 企業が社員にエンプロイメンタビリティ（雇用・転職可能性）をつける研修・学習を行っていますか。

Y どのような研修を行っていますか。

N エンプロイメンタビリティの向上は従業員の安心感と安定につながります。

12 経験、能力に応じた段階的・計画的な教育訓練がなされていますか。

Y 訓練プログラムの内容が適切かチェックします。

N 人材教育には、個人の能力に応じた長期の計画的な訓練が必要であることを説明します。

13 OJT 教育者育成と OJT 訓練の方法を制度化していますか。

Y OJT 教育者に面談し、訓練制度の内容を聞き、適切であるか調べます。

N OJT の効果を上げるには、OJT 教育者の育成と訓練方法の制度化が必要なことを説明します。

14 外部機関を利用した教育訓練を活用する制度が確立されていますか。

- Y 制度の内容と、利用している教育機関が適切かチェックします。
N 目的が明確であれば、外部機関を利用した訓練は効果があることを説明します。

15 社内での話し方、身だしなみ、電話の応答などの教育を厳しく実施していますか。

- Y 教育内容に漏れが無いチェックします。
N 従業員規律の向上とともに、社外的に好印象を与える利点を説明し、導入を勧めます。

16 食品関係の企業は、衛生に関する教育を徹底していますか。

- Y 教育内容が関連法律まで含み妥当であるか、チェックします。
N 知識の欠如が重大事故につながることを説明し、教育の徹底を指導します。

04 社員満足

01 CS (顧客満足) とともにES (社員満足) を重視し、「自己実現の場」となる職場環境を作っていますか。

- Y 具体的な方策についてチェックします。
N ES重視が従業員の定着率、作業効率向上に大きく影響します。

02 社員の自己啓発を支援し、その潜在的能力を顕在化させ自信を持って仕事をこなせるよう仕向けていますか。

- Y 具体的な方策を挙げてもらい、方法が正しいかチェックします。
N 社員の自己啓発が個人の能力向上ひいては作業効率アップになります。

03 社員が選択できる人事方策 (管理職コース、専門職コースなど)を用意し、満足度を高めていますか。

- Y 現在どのような人事方策を用いていますか。
N 柔軟な人事方策が従業員満足度を向上させ、ひいては事業効率の向上を可能にします。

04 作業環境の改善に努め、社員が楽しく快適な職場と感じ、喜んで仕事にチャレンジするようにしていますか。

- Y 具体的な方策を挙げてもらい、効果についてチェックします。
N ES(従業員満足)を保つことが組織の活性化、従業員の定着率向上に必要です。

05 テクノストレス (技術的精神傷害)に陥らないようカウンセリングを行い、心理的余裕を持たせていますか。

- Y カウンセリングの頻度と効果についてチェックします。
N ストレスの増加が生産効率を下げることになります。

06 求められれば、家庭問題などの生活姿勢にも助言し、安心して働ける職場環境を用意するようにしていますか。

- Y どのような質問と助言を行っていますか。
N 個人のカウンセリングが友好的な雰囲気と信頼関係構築には必要です。

06 経営計画

01 計画体系

01 計画体系

01 経営計画は部門計画から全社計画まで体系的に構成され、必要な計画事項は全て網羅されていますか。

- Y 各種計画を書き出し、相互の整合性をチェックします。
N まず部門計画を作り、その積み上げで全社計画を作る手順で立案してください。

02 策定された経営計画は全て整合性をもって策定され、計画間に矛盾するところがないようになっていますか。

- Y それぞれの計画に矛盾が無いチェックします。
N 最大結果を得るためには、計画の一貫性が必要です。

03 経営計画期間は月次計画、年次計画、中期計画 (3 年間程度)、長期計画 (約 5 年間) に分けていますか。

- Y 分けているか、またそれぞれの整合性をチェックします。
N 長期計画からブレークダウンするのが通常だが、できる計画から作ってください。

04 経営計画策定のための資料はデータベースとして、体系的に整備され、検索しやすくなっていますか。

- Y データベースは整備され、検索しやすいかチェックします。
N 整備されたデータベースは検索とメンテナンスが容易です。

05 計画策定に当たり、計画事項ごとに金額または数量の計画単位が定められ、照合しやすくなっていますか。

か。

Y 単位が正しく決められているかチェックします。

N 適確に照合するには、単位が決められていることが必要です。

06 外部協力先（外注先、アウトソーシング先等）の経営計画を先取りし、その協力度を折り込んでいますか。

Y 折り込んだ協力度が過剰でないかチェックします。

N 外部協力先がある場合、その協力度を折り込むことが必要です。

02 策定手続

01 策定手続

01 経営トップが経営理念、経営方針などの計画ガイダンスを示し、それにマッチする計画が策定されていますか。

Y マッチングの程度を確認します。

N 経営方針に添って計画を作成することが必要です。

02 経営計画は製品品種別、地域別、部門別などにセグメント（細分化）し、積み上げて策定していますか。

Y セグメントされた計画相互の整合性を確認します。

N セグメントの必要性を理解し、計画体系を作ってもらいます。

03 経営計画ごとに担当組織または担当者が決められ、相互に連絡を密にして、計画策定を行っていますか。

Y セグメント間の連絡に片寄りが無いかチェックします。

N セグメント間の連絡が整合性の有る経営計画立案には必要です。

04 経営計画の基礎となる各種資料はあらかじめ、指定された担当組織が収集し、データベース化していますか。

Y 担当組織とデータベースの内容をチェックします。

N 経営計画策定に当たっては、必要な資料の収集とデータベース化が不可欠です。

05 関係組織別に策定した個別経営計画を照合し、過大目標や過少目標を調整していますか。

Y 調整が正しく行われているかチェックします。

N 不適正な個別目標は、全体目標を狂わせることになりかねません。

06 個別経営計画が全体計画にマッチしない場合、経営トップの割り当てにより個別経営計画を修正していますか。

Y 修正した個別計画は受け入れられましたか。

N 修正されなければ、全体計画は正しく策定できず、整合性も取れません。

07 資料検索開始から最終の計画確定まで策定期間が定められ、計画年度開始前に策定作業が終了していますか。

Y 実際のスケジュールをチェックします。

N 計画策定が遅れた問題点を調べ、原因を分析します。

08 策定された経営計画は分かりやすく理解でき、文書、説明会などにより社員全員に周知徹底されていますか。

Y 実際社員が理解しているか、社員に質問してみます。

N 計画実現には経営計画を全社員が理解し、周知徹底することが必要です。

09 経営計画のうち、特に社外秘とすべき事項については機密漏洩防止のセキュリティ対策を講じていますか。

Y 対策が有効に機能するかチェックします。

N 競争環境において機密漏洩はその企業に重大な損害を与えます。

10 外部協力先（外注先、アウトソーシング先等）に事前に計画を内示し、計画受け入れの仮承諾を取っていますか。

Y 協力依存度の大きい協力先が確かに仮承諾しているか確認します。

N 外部協力先の協力を必要とする場合、仮承諾が計画実現において必要です。

03 計画スキル

01 計画スキル

01 経営計画は短期的「改善活動」から長期的「改革戦略」まで全てのスキルを組み込み、包括的に策定していますか。

Y 組み込まれたスキルの内容を確認し、包括的かチェックします。

- N 経営計画は単なる現状の延長ではなく、スキルの投入による革新の計画です。
- 02 コンティンジェンシープラン（不測事態対応経営計画手法）を駆使し、経営環境激変に対応していますか。
- Y コンティンジェンシープランと対応の内容を確認します。
- N 激しく変化する外部環境に対応していくには、コンティンジェンシープランが有効です。
- 03 ベストプラクティス（業界トップ企業の実践方法）を目標とするベンチマーキング手法を用いていますか。
- Y それぞれの手法と目標が適正か確認します。
- N 利用可能な手法から導入を図ってもらいます。
- 04 SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析により自企業の強みを活かし、弱みを解消するよう計画していますか。
- Y 方法が正しいかチェックします。
- N SWOT 分析を説明し、計画に入れるよう勧めます。
- 05 リストラ（経営再構築）、リエンジニアリング（業務の抜本的改革）の手法を経営計画に組み入れていますか。
- Y 組み入れ方法が正しいかチェックします。
- N 経営環境の変化に対応するにはこの方法が必要です。
- 06 国際化に対応し、グローバリズムの観点から国際的な変革を視野に入れて経営計画を策定していますか。
- Y 国際化の予測に無理は無いか確認します。
- N 現在は国際化を抜きにして計画立案は困難です。
- 07 予期不能の天災、PL（製造物責任）などに備えるリスクマネジメント（危機管理）に配慮していますか。
- Y 必要な項目に正しく配慮されているかチェックします。
- N 不慮の災害に備えたリスクマネジメントの重要性と必要性について説明します。
- 08 売上高基準から付加価値基準の経営計画に移行し、収益性が向上する経営計画としていますか。
- Y 収益性が向上しているか調べてみます。
- N 売上を増やすだけでなく、利益が増えることが重要です。
- 09 売上高成長率より必要資金増加率に重点を置いた経営計画とし、資金調達の円滑化を図っていますか。
- Y 資金調達が円滑に行われているかチェックします。
- N 企業の成長と売上高の増加には、資金調達の円滑化が必要です。
- 10 国や地方自治体の中小企業支援策を経営計画に組み込み、経営の安定化を図り、公的評価を高めていますか。
- Y どの支援策を組み込んでいますか。
- N 政府の支援策を活用する利点を説明します。
- 11 外注先、アウトソーシング先などの外部協力企業の計画ともマッチングするよう、すり合わせていますか。
- Y どのような方法ですり合わせをしていますか。
- N 外部協力企業との計画の整合性が計画実行には必要です。
- 12 財務体質改善のため、不要の非経営資産（不要機械・不要不動産など）の売却を計画に組み込んでいますか。
- Y 売却予定資産が本当に不要かチェックします。
- N 不要資産の保持は財務体質を弱めることを説明します。
- 13 経営計画には企業提携・統合（共同事業化、業務提携、資本提携、企業合併など）まで組み込んでいますか。
- Y 提携、統合が営業にプラスになるかチェックします。
- N 経営計画には独自の計画以外に提携、統合の選択肢があります。
- 14 経営計画には再建計画（和議、会社整理、会社更正）に加え、清算（破産、特別清算）をも含めて検討しましたか。
- Y それぞれの長所、短所を比較するため、リストを作ります。
- N 再建計画には幅広い検討が必要です。
- 15 計画策定に当たっては短期的に実行可能なことを優先し、実現困難な改革案は中長期的に対応してい

ますか。

Y 優先順位が妥当であるかチェックします。

N 改革は実現可能なことから計画策定に組み込んで実行する必要があることを説明します。

04 差異分析

01 実績把握

01 経営計画は策定されるに止まり、業務多忙を理由に、実績の把握が全く行われないような状況ですか。

Y 計画と実績の差異を把握し、対応策あるいは計画修正することが必要です。

N 実績と差異の分析方法は正しいかチェックします。

02 経営計画で策定された事項は全て、実績把握を必要とするように、あらかじめ計画段階から定められていますか。

Y 定められた方法が適正かチェックします。

N 計画段階であらかじめ定めて、実績把握を確実にすることが必要です。

03 経営実績の把握は、できるだけ迅速に一定のタイムラグで遅滞無く、行われていますか。

Y どのくらいのタイムラグで行われているか確認します。

N 一定のタイムラグで比較し、分析することが必要です。

04 経営実績は、部門別、経営階層別に単位を統一し、定型フォームにより作成、提出されていますか。

Y 各部門、各階層の経営実績報告は適正かチェックします。

N 公正な比較のため部門共通の定型フォーム、統一単位により提出することが必要です。

05 経営実績の把握タイミングは、日、週間、旬間、月次、4半期、半期、年間と継続的に決められていますか。

Y 決められたタイミングで把握されていますか。

N 短期から長期まで定期的なチェックと把握が必要です。

06 経営実績が隠蔽されたり、捏造されたりすることなく、常に、真の数値が把握されるようになっていますか。

Y 主要経営実績数値を分析して、真の数値が把握されているかチェックします。

N 真の値が報告されないと、経営判断を狂わせる恐れがあります。また企業は真の値を報告する義務があります。

07 経営実績データはハードコピーまたはディスプレイで、できるだけオープンに、関係者に知らされていますか。

Y 正確に関係者に伝わっているか、関係者に聞いてみます。

N オープンに関係者に情報開示する必要性があります。

08 特に秘密保持が必要なデータについては、あらかじめ明確に定め、逸散を防ぐようになっていますか。

Y 逸散を防ぐ方法が適正かチェックします。

N 秘密情報の漏洩による被害は甚大で、防御が必要です。

02 比較基準

01 計画事項と実績とを対比し、その数量または金額差異あるいは比率差異を一定算式で継続的に算出していますか。

Y 過去の比較データを、正しく比較しているかチェックします。

N 定期的、継続的に算出することの必要性を説明します。

02 数量または金額差異あるいは比率差異について、計画達成度を判定する基準が設けられ、それは妥当なものです。

Y 基準が適当かチェックします。

N 基準の設定が正確な計画達成度を判定するには必要です。

03 把握した実績値について、国際比較、業界比較、地域比較などを行っていますか。

Y 比較した結果はどうでしたか。

N 競合他社、市場、国際市場等での比較が、正確なポジションを知るうえで重要なことを説明します。

03 進捗・達成度比較

01 月次計画・実績差異は毎日、毎週、または毎旬、当月進捗実績として把握し、進捗遅れ対策を立てていますか。

Y 対策が適正でタイムリーに取られているかチェックします。

- N 進度が遅れた場合の対策の必要性和、頻繁な進捗実績把握の必要性を説明します。
- 02 月末時点で月次達成度を把握し、未達成の場合、その原因を分析し、翌月以降のばん回対策を立てていますか。
- Y 今まで立てた対策は実行され、有効でしたか。
- N 原因分析と対策およびその実行が、計画達成には必要です。
- 03 月次達成度が3か月連続で未達成の場合、その理由を製品別、得意先別などに細分化し、分析していますか。
- Y 細分化と分析内容が正しいかチェックします。
- N 3か月連続未達成の場合は根本的に問題があり、製品市場、得意先別等の分析が必要です。
- 04 半期累計が未達成の場合、不振品種、不振地域などを明確にし、競争条件悪化か、市場収縮かを把握していますか。
- Y 過去の検討結果を調べて、分析結果の妥当性をチェックします。
- N 長期的に未達成の場合、マクロの市場動向や市場撤退も考慮することが必要です。
- 05 半期累計未達成時点で競争条件劣位が原因と判断されれば、全社で対策を検討するようにしていますか。
- Y 競争条件劣位の場合、どのような対策を立てましたか。
- N 競争条件劣位の場合、競争戦略の根本的見直しが必要です。
- 06 半期累計未達成時点で市場の収縮が予見された製品については、市場からの撤退を検討していますか。
- Y 製品の市場収縮に対しては、どのような対策をとりましたか。
- N 市場収縮が予見された製品については、撤退も選択肢の1つです。また製品戦略の再検討が必要です。
- 05 未来志向
- 01 育成計画
- 01 現在、不振品種であっても将来的に育成価値のある製品について育成推進の経営計画を立てていますか。
- Y その品種が将来有望であるかチェックします。
- N 将来収益の柱の一つになる製品の育成が必要であることを説明します。
- 02 現在、不振地域であっても将来的に育成価値がある地域について育成推進の経営計画を立てていますか。
- Y その地域が将来的に有望か、チェックします。
- N 地域の拡大が、企業の成長には必要であることを説明します。
- 03 将来的な経営環境の変化を予見して、これに対応するような組織育成計画を立てていますか。
- Y 計画の内容が適切かチェックします。
- N 経営環境の変化に対応するには、組織も変えなければならないことを説明します。
- 04 将来的な経営環境の変化に対応するための資金対策に配慮していますか。
- Y どのように資金を投入するか、考えを聞きます。
- N 経営環境の変化に対応するには、しばしば資金を投入しなければならないことと、その対策を考えておくことの必要性を説明します。
- 05 必要に応じて、他企業との連携による将来のマーケット開拓等の研究を行う機会を設けていますか。
- Y 具体的な研究相手や研究内容を聞き、適切か検討します。
- N 企業の成長のために、未来市場開拓を他企業との連携によっておこなう利点を説明します。

02 販売・営業

01 マーケット

01 マーケットの実態

01 得意先

01 得意先(ユーザー、商社、特約店、親企業等)のニーズ、規模、動向、競合等を正確に把握していますか。

Y 把握から分析・評価まで進めさせます。

N 得意先情報の調査、正確な把握の必要性を理解させます。

02 得意先の属する分野、展望等を調査していますか。

Y 得意先が成長・停滞・衰退のどの分野に所属しているかは、自社の将来にも影響します。所属する分野を規制するキーファクターを、出来れば5年後まで展望しておきます。

N 得意先の属する産業分野の動向が、自社の将来にも重要な影響を持つことを理解させます。

03 得意先の販売力、人材、信用力、将来性などを分析・評価していますか。

Y 日ごろの付き合いの中から感じる評価と、第三者(信用調査会社や取引銀行など)の評価を比べて差異のあるところは、徹底分析させます。

N 得意先をいろいろな角度からその実力評価をしておく必要性を理解させます。

02 同業他社

01 同業他社の経営内容や動向をつかんでいますか。

Y 競合他社の優位点を学習し、取り入れさせるとともに、自社の優位点をさらに伸ばす方を研究させます。

N 敵を知りおのれを振り返ることの重要性を納得させます。

03 セグメント

01 マーケットをセグメント(細分化)して把握していますか。

Y セグメントした市場情報をどのように活用しているかチェックします。

N 地理的特性、顧客の企業規模、受注規模、業種など販売セグメント情報は生産活動の基礎となっていることを説明します。

02 対象となる地域の人口、産業特性、経済力や開発計画などを把握していますか。

Y 把握した情報を、経営計画や販売・生産計画に反映させているかどうかをチェックします。

N 地域特性を反映しないと経営は成り立たないことを理解させ、データのとりかた、利用の仕方を例をあげて説明します。

04 ネットワーク

01 人、機関などのネットワークの量、質は的確ですか。

Y 経営危機(特に、重大クレーム・資金不足など)に際し、相談し支援してもらうネットワークがあるかをチェックします。

N ネットワーク作りの重要性を納得させます。

05 自社の強み弱み

01 マーケットでの製品力、販売力等の強み、弱み、機会、脅威を分析してみましたか。

Y 何が強み・弱みと理解しているか、どんな機会と脅威があるかを聞き、分析結果をどう活用しているかをチェックします。

N おのれを知ることから経営は始まることを理解させ、SWOT分析はおのれを知る手段であることを教えます。

02 マーケット把握手段

01 マーケット把握手段

01 マーケットの実態を把握する人的手段や情報手段を持っていますか。

Y その情報入手手段より効率のよい手段があるかどうかを検討します。

N 市場調査機関、公的報道機関、外部データベースの活用を提案します。また代理店・販売店・販売員・受注担当者の情報であっても役立つ情報となることを理解させます。

02 市場調査機関、外部DB(データベース)の活用は的確になされていますか。

Y 活用した結果成果をあげた事例を発表させ、妥当性をチェックします。

N 外部の第三者の情報はコストがかかっているだけに的確な活用が大切であることを理解させます。

02 販売方針

01 理念・方針との整合

01 理念・方針との整合

01 経営理念・方針を実現するための販売方針となっていますか。

Y このことが社員(特に販売スタッフ)に徹底しているかどうかを確認めます。

N 方針の一貫性の大切さを説明します。一貫性がないと社員は混乱し、売るためのパワーとなりません。

02 販売方針には、CS(顧客満足)の考え方が徹底していますか。

Y どのような顧客満足(新規性・ファッション性・品質・価格・品揃えなど)に焦点を当てているのかを明確にさせます。

N 顧客の好みは多様化しており、どこに顧客満足の焦点を当てるかが大切であることを理解させます。

02 戦略性

01 戦略性

01 自社の販売戦略はマーケットの実態や会社の位置づけと合っていますか。

Y 製品ごとにマーケットの実態と突合せ検討します。

N 直ちに不適合な点について調査することを勧めます。

02 業態(加工専門型、専門技術型、メーカー型、企画開発型など)での戦略性がありますか。

Y 業態の特徴を十分生かしきった販売戦略かどうかをチェックします。

N 自社がどの業態に属するのかを認識させ、その業態の特性を生かす戦略を立てさせます。

03 時期、ねらい、重点化、統合、収益等の戦略性がありますか。

Y それぞれの戦略について、自社の製品力・販売力・生産力の観点から妥当なものかどうか検討します。

N 戦略立案にあたっては、5W/1Hについて検討するとやりやすいことを理解させます。

04 マーケットをニッチ(隙間)と位置づけていますか。

Y 本当にニッチかどうかを検討します。

N 既存の大企業と同じマーケットで戦うことの難しさを理解させます。

05 製品・地域・拠点・顧客・経路等の各戦略が有機的に網羅されていますか。

Y 他の戦略と関連なく立案されている戦略はないか、販売活動がスムーズに行われているかを確認します。

N 有機的活動の意味と重要性を説明します。

03 一体性

01 他の経営方針との関連

01 販売方針は、他経営方針と有効な関連が保たれていますか。

Y 有効な関連が保たれていることを確認します。

N 関連性がないと重大な経営問題を引き起こす可能性があることを説明します。

たとえば、採用方針が学卒オンリーの場合、販売の即戦力にならず、販売計画に齟齬をきたすなどが一例です。

02 販売方針は、経営資源の裏付けがありますか。

Y 経営資源の内容をチェックし、販売方針に矛盾がないかを確認します。

N 資源の裏づけのない方針は実行不可能であるとして変更させます。

02 策定ルール

01 販売方針策定、変更、調整のルールは、妥当なものですか。

Y ルールはボトムとトップの両方から組み立てられており、従業員全員が理解できるように、文書化されていることを確認します。

N 社長の独断で変更されるような場合、従業員全体に大混乱が起こることを理解させます。

03 社内への周知

01 販売方針の社内への周知・合意はなされていますか。

Y 周知の方法は妥当か、合意は形成されているかを確認します。

N 方針の周知徹底がなければ全社で売るための体制が確立できないと説明します。

03 販売計画

01 販売計画

01 販売方針の具体化

01 販売計画は、販売方針に関連性をもって具体化したものとなっていますか。

Y 販売方針と販売計画の整合性をチェックします。

販売方針では「新商品重点方針」を掲げながら、販売計画では「伝統的商品」に販売員や販促予算が重点化されているケースなどがその例です。

N 方針と計画の整合性の大切さを説明します。

02 他の経営計画との関連

01 他の経営計画との関連

01 内容は、他の経営計画との有効な関連が保たれていますか。

Y 販売計画の重要な要素—人・物・金など—について、他の計画はどうなっているのかをチェックします。

N 他の経営計画（たとえば、人事採用計画）と関連のない販売計画では、目標を達成できないことを理解させます。

02 見直し・修正は、いつ行われましたか。

Y どのようなプロセスで何がどうなったか、それは妥当な見直しかをチェックします。

N なぜ見直しがしないのかをチェックします。

03 売上・粗利・販促・回収・人員等の各計画が網羅されていますか。

Y 個々の計画相互の整合性をチェックします。

N 販売計画の細部が詰まっていないと、具体的な販売活動が行えないことを理解させます。

03 プロセス

01 プロセス

01 販売予測・目標・予算・割当・統制のプロセスはできていますか。

Y プロセスが整備（出来れば文書で）されていること、そのプロセスを通じて社内プロセスの合意が形成されていることをチェックします。

N 販売管理活動のプロセス確立が大切であることを説明します。

02 目標に対して、社内でコンセンサスを得ていますか。

Y コンセンサスを得るまでのプロセスをチェックします。

N 販売部門以外の社内とも、少なくとも「目標値」に対する合意を取り付けておくことの必要性を説明します。

02 計画要素

01 5W2Hなどの計画としての要素を備えていますか。

Y 販売を実行する立場にたって、正しく表現されているかどうかをチェックします。

N 計画は、それを実行する人たちにとってわかりやすく、行動しやすいものでなければならないことを説明します。

04 目標達成ルール

01 目標達成ルール

01 目標設定、達成基準、日程、評価などがルール化されていますか。

Y ルール化の内容にムリ・ムダがないかをチェックします。

N ルール化の必要性を説明します。

02 目標の見直しは定期的に行われていますか。

Y いつ見直しが行われたか、未達成分についてはどんな対策が取られたかを確認します。

N 目標を作るのは、進捗チェック・未達の場合の対策のためであることを理解させます。

03 各階層の日常活動が決められ、活動がなされていますか。

Y 日常の活動計画と実績報告を確認し、計画に対し未実施の場合にどんな指示が出されているかを確認します。

N 日々の活動にも PDCA サークルを回すことの重要性を説明します。

05 経営資源との整合

01 経営資源との整合

01 計画は、経営資源の内容とかけ離れたものとなっていますか。

Y （なっている）特に不足している資源について整合性を確認し、経営資源不足では販売計画は達成不可能であることを理解させます。

N （なっていない）整合性をチェックしてみます。

02 そのギャップを埋めることができますか。

Y 不足していると思われる経営資源担当部門で、ギャップを埋める可能性を打診してみます。

N 販売計画立案の段階までさかのぼって、もう一度議論を尽くすことを勧めます。

06 達成の評価

01 達成の評価

01 計画達成の評価と、経営業績が何らかの形で連動していますか。

Y 販売計画達成度と経営業績との連動を確認します。

N 通常連動するはずですが、連動しない要素は何か（たとえば不動産売却・財テク通常収入など）、臨時収入なのか経常的な収入なのかを確認します。計画達成度と経営業績との連動を確認します。

02 失敗した販売計画に対する不測事態対応計画はありますか。

Y 不測事態対応計画の中身を吟味し、それが有効な策なのかどうかを検討します。

N 販売計画未達の場合の対応策を、席を改めて経営トップと協議します。

07 データの整備

01 データの整備

01 必要な顧客、販売実績等の販売管理データが整備されていますか。

Y データの中身を吟味し、有効なものかどうかを確認します。

N 販売管理データの整備が販売戦略策定の基礎となることを説明し、主要なデータについての整備方法を提案します。

02 販売管理データは、リアルタイムでありかつ共有化がなされていますか。

Y その内容をチェックし、ベターな方策があればアドバイスします。

N リアルタイムの販売管理データが「IT 化」のひとつの基礎技術であり、コンビニエンスストアの購買配送計画・品揃え計画・新商品開発販促計画などの基礎となっていることを説明します。

03 計画シミュレーションが即時可能となっていますか。

Y 販売実績を基に、計画修正・新商品投入・販促計画などのシミュレーションが即刻可能なことを確認します。

N 「IT 化」のメリットは、人員と時間の節約だけでなく、そのリアルタイム性によって、PDCAのサイクルを短時間に回転させることが可能になると説明します。

04 ターゲット

01 ターゲット

01 ターゲット

01 ターゲットは既存のマーケットですか、あるいは新しく開発するマーケットですか。

Y (既存) ターゲット市場の規模・特性等を明確に把握していますか。

N (新規) 新規市場についての調査・需要予測はどんな方法でどの程度やっていますか。

02 ターゲット戦略

01 適切さ

01 ターゲットは経営方針・戦略などから見て適切ですか。

Y ターゲットのどのような点から適切と判断しているのですか。

N ターゲットは、経営方針・戦略に基づいて設定するものです。

02 意思決定者

01 ターゲット戦略の意思決定者は決められていますか。

Y 意思決定者およびその権限が妥当かどうか確認します。

N 意思決定者が決められていない場合の問題点について説明します。

03 情報把握

01 ターゲットの諸情報をつかんでいますか。

Y 諸情報の内容を評価・検討していますか。

N 把握すべき諸情報の種類、質と量はどんなものを示します。

04 攻略の具体化

01 ターゲットを攻略する戦略は、具体的に立てられていますか。

Y 戦略の内容は、作戦行動レベルまでブレイクダウンされた具体的なものですか。

N 具体的でない戦略は言葉だけに終わることになりかねません。

05 戦略の特化

01 ターゲットに応じた戦略が立てられていますか。

- Y 製品・品質・サービス・価格・販売促進等は、ターゲットに応じて特化されていますか。
N 一律の販売戦略では、市場・顧客を確保できません。

06 戦略推進組織

- 01 戦略推進のための組織がつくられていますか。
Y 組織の構成・機能等について説明してください。
N ターゲット戦略の推進は組織的に行う必要があります。

07 新規ターゲットの開拓

- 01 顧客需要の変化に応じて、常に新たなターゲットを開拓していますか。
Y どんな需要変化に対応してどんなターゲットを開拓したか、例を挙げてください。
N 需要変化をどこまで捉えていますか。既存需要は日々変化すると考えてください。

05 得意先管理

01 得意先管理

01 顧客第一主義

- 01 全社に顧客第一の方針が浸透していますか。
Y 口先だけのものでないか、企業の各レベルの人々に質問してみます。
N 顧客本位の販売は、今日競争優位にたつ上での基本的な手段です。

02 得意先支援

- 01 得意先への情報提供や支援活動は、充実していますか。
Y 活動内容は本当に得意先に受け入れられ喜ばれていますか。
N 得意先支援は販売の重要な一部であることを理解させます。

03 ABC 管理

- 01 得意先の ABC 管理は公正なルールに従って行っていますか。
Y ABC 区分はどう行われていますか。それに基づいて重要な得意先を優遇していますか。
N ABC 管理は販売の効率化に欠かせない手法です。

04 新規開拓

- 01 得意先の新規開拓は、常時行っていますか。
Y 得意先の増減状況を時系列でチェックします。
N 新規開拓しないと得意先数は減少の一途を辿ります。

05 情報の収集

- 01 得意先の各種情報を収集し、データファイル化していますか。
Y データファイルの内容は、必要なもので、最近の情報が記録されていますか。
N 必要な情報の種類とそれをデータファイル化する方法を説明します。

06 与信管理

- 01 与信・売掛回収管理は、確実に実施されていますか。
Y 管理の方法をチェックし、ABC 区分も利用しているか調べます。
N この管理の良し悪しが販売の最終的な成功を決めます。

07 情報の活用

- 01 得意先情報を販売促進や売掛管理、製品開発に役立てていますか。
Y 得意先情報が流れるルートとその利用者をチェックします。
N 得意先情報の重要性和その活用方法につき例を挙げて説明します。

06 販売組織

01 販売組織

01 組織の有無

- 01 販売組織は、現在や将来の企業活動に対応して形成されていますか。
Y 公的組織の他に補完機能やネットワークはありますか。
N 販売組織は、企業活動の規模に応じて変化させてゆく必要があります。

02 適合組織

01 適合組織

01 販売方針・計画に合致した販売組織が整備されていますか。

Y 市場の変化に柔軟に対応する組織となっていますか。

N 販売組織は販売方針等の変化に応じてフレキシブルに変わるべきものです。

02 販売計画推進の責任者は、明確になっていますか。

Y 社内・得意先等に周知されていますか。

N 責任者を明確にすることは計画を推進する上でどうしても必要です。

03 製品・地域・拠点・顧客・経路などの機能別組織となっていますか。

Y 現状を確認し、より適切な機能区分はないか検討します。

N 適切な区分例を挙げ、機能別組織への変更を勧めます。

04 企画・技術・情報などが重視される組織となっていますか。

Y これらを重視するのは良いが、そのことが営業の活力を削いでいませんか。

N 営業部門がどれほど優れていても、単独では販売の成果は上がりません。

03 組織内容

01 組織形態等

01 組織形態、リーダーの資質、販売員数などは適切ですか。

Y 質問の諸項目について実情を調べ、適切かどうかを検討します。

N 販売規模、製品、顧客との関連でなにが問題かを把握し、対策を取らせませす。

02 人材

01 海外業務などの専門知識を持つ人材を確保していますか。

Y 必要な専門知識と人材のミスマッチはありませんか。

N 業務によっては、専門知識を持つ人が必須です。社内に適材がなければ外部に求めます。

02 セールスマネージャーに適切な人を得ていますか。

Y マネージャー本人に面接し、長期的な人事政策にも絡めて適切かどうかを検討します。

N 適切でないのは、資質か、見つけようとししないのか等の原因を探り対策を取らせませす。

03 柔軟性

01 組織は、マーケットに柔軟に対応して変化できるシステムになっていますか。

Y 販売量の変化と組織の変更歴を検証します。

N 組織固定化のデメリットは、販売組織ではとくに大きいことを理解させませす。

04 管理

01 販売計画を進める管理が組織として実施されていますか。

Y リーダーの方針、進捗状況把握、管理ツールなどから確認します。

N 組織としての管理を行わねばならないことを、特にリーダーに指導します。

07 販売員活動

01 活動内容

01 水準

01 販売員の製品・サービス知識・販売技術力の水準は充分ですか。

Y 販売員に面接し確認の上、研修などにより一層の向上を図ります。

N 必要最低限の知識・技術を早急に植え付ける研修と人材の見直しを行います。

02 プレゼンテーション、商談、クロージングなどの技術水準は、十分ですか。

Y 実際に販売員にやらせて見て、製品、業態などから適切かどうか確認します。

N なにが、なぜ不足しているかを把握した上、必要な対策を取らせませす。

02 トップセールス

01 社長は自ら積極的に得意先訪問をしていますか。

Y 頻度はどうですか。そのために全体としての経営管理はおろそかになっていませんか。

N 特に中小企業では、社長によるトップセールスが欠かせませす。

03 計画性

01 販売員の日常活動は計画通り行われていますか。

- Y 計画と活動に大きな差異はありませんか。
- N なぜ行われないか原因を探り、計画・活動の改善につなげます。
- 02 訪問計画はきちんと立てられていますか。
- Y 計画が形だけのもので、実施が伴っていないことはありませんか。
- N 訪問計画策定は販売促進とコスト削減につながります。
- 04 新規開拓
- 01 販売員の新規開拓は確実に行われていますか。
- Y 開拓業務の実施状況とその成果を比較します。
- N 新規開拓を積極的に実施させるためのインセンティブ等を検討させます。
- 05 巡回訪問
- 01 販売員の巡回訪問は確実に行われていますか。
- Y 訪問日誌をチェックするとともに、経営者・マネージャー等自らの巡回訪問により実情を確認します。
- N 確実な巡回訪問が得意先把握につながることを、全社的に理解させる必要があります。
- 06 得意先支援
- 01 販売員の得意先支援活動は確実に実施されていますか。
- Y 販売員は得意先へのコンサルタントとして活動していますか。
- N 得意先支援は、販売促進の重要な一部であり、販売員はその尖兵です。
- 07 即戦力化
- 01 販売員の即戦力化のための販売マニュアルの活用がなされていますか。
- Y マニュアルの内容および、マニュアルと経営・営業方針との一致を確認します。
- N OJT だけでは、即戦力化に充分ではありません。マニュアルの整備が必要です。
- 02 販売員の行動原則と時間の活用、接客対応が標準化されていますか。
- Y あまりにもマニュアルどおりの行動が、顧客に反感を与えることはありませんか。
- N 効率化と適切な行動のため、最少の標準化は必要です。
- 02 販売ツール
- 01 マニュアル化
- 01 販売員活動業務はマニュアル化されていますか。
- Y マニュアルは実際に利用されていますか。販売上有効ですか。
- N マニュアルは販売員活動の効率を上げるために欠かせません。基本的なマニュアルの整備が直ちに必要です。
- 02 ツールの活用
- 01 得意先別、製品別、商談段階別などの販売ツールが活用されていますか。
- Y 各種ツールの内容と、活用の現場を確認します。
- N 各種のツールの必要性和その活用について、例を挙げて説明し、整備させます。
- 02 情報加工、データなどで販売ツールに工夫を凝らしていますか。
- Y ツールの実態を調べ、さらに優れたものを提案します。
- N 今日の販売では、通り一遍のツールは役にたちません。楽しく見せる工夫が必要です。
- 03 販売ツールはビジュアル化され準備されていますか。
- Y 顧客の立場から受け入れやすいものですか。
- N なぜビジュアル化しなければならないか説明し、見やすいツールを提案します。
- 03 販売促進用品
- 01 宣伝用品、ギフトなどの販売促進用品は作成され、活用されていますか。
- Y 実際に利用されていますか。販売促進上有効ですか。
- N 用品類が販売促進にどう役立つかを理解させます。
- 03 能力開発
- 01 能力開発
- 01 販売員の能力育成・開発は、計画的に行われていますか。
- Y 能力育成・開発は長期の人材開発計画に基づいて行われていますか。

N 能力育成・開発は特別なプログラムでなくとも、On the Job Training から始めることが出来ます。

04 成績評価

01 成績評価

01 販売員の成績評価は、公正なルールに基づいて行われていますか。

Y 成績評価のルールとその適用の実態を調べます。

N 販売員は、ルールに基づく公正な評価なしには実力を発揮できません。

05 情報整備

01 情報整備

01 販売・クレーム情報の整備と共有化は、適切に行われていますか。

Y 主な情報の整備状況、伝達先を説明してください。

N 情報整備と必要な人、特に販売員への的確な伝達は販売成功の前提です。

02 製造物責任への販売部門としての対応ルールは確立されていますか。

Y 販売部門としての役割、情報の流れはどうなっていますか。

N 顧客と向き合う販売部門は、製造物責任の第1線にあることを理解していますか。

03 販売員管理情報は整備されていますか。

Y 整備状況を説明してください。情報は遅れなく収集されていますか。

N 重点情報の取り出しとその整備方法を例を挙げて説明します。

08 製品・サービス

01 ニーズとの合致

01 ニーズとの合致

01 製品・サービスは、対象としたマーケットニーズや顧客ベネフィット(便益)に合致していますか。

Y 対象とするニーズ・ベネフィットについて説明を受け、製品との合致を検証します。

N 製品開発・商品化の方針を見直す必要があります。

02 製品・サービスの特性、用途、市場セグメント要素にもとづいてマーケットを分析していますか。

Y マーケット分析の結果を説明してください。製品の特性等にどこまで関連していますか。

N 製品の特性等に基づかない市場分析は意味がありません。

02 製品・サービスの実態

01 自社開発の製品・サービスが売上高に占める割合を把握していますか。

Y 製品等の利益貢献度に占める割合はどうなっていますか。

N 自社開発品の有利性と、その開発強化のための現状把握の必要を説明します。

02 サービスの内容は具体的に把握されていますか。

Y 提供するサービスの本質はなにかを明確に把握させます。

N 内容の正しい把握は、質の向上あるいはより使いやすいサービスの提供につながります。

03 特許製品や独自に開発された商品・サービスが売上げに占める割合を把握していますか。

Y 特許商品、独自開発商品・サービスを増やすことにしていますか。

N 特許商品、独自開発商品のメリットについて説明します。

04 製品・サービスごとの取引高を把握していますか。

Y 特定製品の重点化を意識していますか、または多商品化をどう考えていますか。

N 取引高を細分化して把握することは、マーケティングの基本です。

05 下請業務、OEMは経営戦略として取り上げられ、売上げ・利益に占める比率も把握されていますか。

Y 自社製品を補完し、相乗効果を高めていますか。

N 下請業務等は経営戦略の一環としてその役割を把握すべきです。

02 特性把握

01 特性把握

01 製品・サービスの特性把握はできていますか。

Y 把握した結果をどこまで製品開発・マーケティングに活用していますか。

N 基本機能、付加機能、サービス内容、価格、品質、納期等について製品ごとの特性を把握させ

ます。

02 競合比較

01 競合他社との製品・サービスの特性比較はなされていますか。

Y 他社との特性比較の結果は、どのようにして製品開発やマーケティングに生かしていますか。

N 代表的な競合他社について特性を比較した事例を示します。

02 他社と比べ優位な点を明確に把握していますか。

Y 優位な特性を挙げてください。優位な状況は将来とも続きますか。

N 当社製品等の他社に較べて優位な特性を挙げ、その活用方法を示します。

03 自社の製品・サービスの欠陥は把握していますか。

Y 欠陥改善のための対策とその進捗状況を説明してください。

N 欠陥の改善がなければ、競合他社に対し不利にたつことになります。

04 他社製品に組み込まれた自社製品は識別できますか。

Y 他社製品の一部としての自社製品の評価、他社とのPL契約関係はどうなっていますか。

N 理由があって識別できないのですか、それとも識別させるメリットがないのですか。

05 製品・サービスの中にISOの規格に従わなければならないもの、準拠しているものはありますか。

Y どんな製品・サービスですか。ISO規格の遵守、準拠状況を説明してください。

N 未遵守のものは早急に体制を整えさせ、また出来るだけ標準規格を利用させる必要があります。

03 ライフサイクル

01 ライフサイクル

01 製品・サービスごとのライフサイクルは、把握されていますか。

Y ライフサイクルを何に、どう利用していますか。

N ライフサイクルを把握しなければ、市場の喪失を招きかねないことになります。

02 商品ラインにおける製品・サービス等の売上貢献度、利益貢献度を把握していますか。

Y 数字により、貢献度の低い製品等を商品ラインから外しているか確かめます。

N 貢献度を把握させ分類の上、貢献の低い製品等はラインから外すことを検討させます。

04 製品ミックス

01 製品ミックス

01 絶え間ない製品開発や製品ミックスの見直しが行われていますか。

Y 製品の歴史を図表化し、更新状況を調べます。

N 常に製品を改善し、新製品を開発しなければ、競争優位に立つことはできません。

02 製品・サービス(販売方法、施設提供等を含む)のミックスは適正ですか。

Y 製品ミックスのシミュレーションをしていますか。より良い組み合わせはありませんか。

N 売上・利益貢献度等をもとに適正な組み合わせを見出す方法を提案します。

03 主要製品・サービスに対して、他の製品・サービスはサポートされていますか。

Y 重点的サポートと、一般的サポートとのバランスは取れていますか。

N 主要製品でない製品は、市場があっても、サポートの不足から伸びられないことがあります。

04 ここ数年間の自社の製品・サービスに起こった変化に迅速に対応しましたか。

Y 主要なものについて説明してください。対応は迅速でしたか。

N 変化の把握状況、迅速に対応できなかった理由、今後の戦略はどうなっていますか。

09 価格

01 設定方針

01 適合性

01 価格設定方針・戦略はありますか。

Y 利益計画・販売計画に基づいた方針・戦略となっていますか。

N 利益計画・販売計画を達成するための方針・戦略を立てさせます。

02 価格決定では市場の状況と競争優位をまず考えていますか。

Y 主要製品についての価格決定のプロセスを検証します。

N 原価加算とか業績確保本位の価格決定では市場競争に耐えられません。

- 03 現状の経営計画や適正利益確保の観点から、価格決定方式の見直しの必要はありませんか。
Y 市場状況と競争優位をまず確認し、その上で適正利益確保のための価格決定方式を設定します。
N 価格は経営計画を構成する重要な要素です。その観点から価格決定方式も見直しが必要です。
- 04 価格設定ルールは製品・サービス特性に合っていますか。
Y 製品・サービスのどんな特性が、価格設定ルールに合っていますか。
N 価格設定ルールが、製品・サービス特性によって変わる例を挙げます。

02 設定手順

- 01 見積価格設定手順は確立していますか。
Y 手順がマニュアル化されていますか、また実際に守られていますか。
N 手続きがその都度あるいは恣意により変わることは危険です。マニュアル化が必要です。
- 02 見積価格設定手順のコンピュータ化は確立していますか。
Y 実際に価格見積りして見てください。処理内容・早さに問題はありませんか。
N 迅速・正確な見積りのためにはコンピュータ化が必要です。手順の例を示します。
- 03 価格設定と原価・利益管理が連動していますか。
Y 実際に価格設定は、原価管理、利益管理にどう連動していますか。例示してください。
N 価格設定は原価・利益から生じる結果ではなく、それらを管理する上での重要な要素です。

02 競争力

01 他社比較

- 01 競合他社と比べて、価格の競争力がありますか。
Y 競争力の源泉はなんですか。優位の拡大または永続を図るためにはどうすれば良いですか。
N 競争力がない原因を分析し、これ以上不利にならないよう、早急に対策を取らせませす。
- 02 他社の製品・サービスに比べ、ユーザーにとってのコスト・パフォーマンスで優位にありますか。
Y 優位の拡大または永続を図る方策を検討させませす。
N なぜコスト・パフォーマンスが悪いかを明らかにし、改善を図らせませす。

02 値引きルール

- 01 値引きへの対応は、ルール化されていますか。
Y 値引き基準、処理方法は適切ですか。実例をもとに検証します。
N 恣意の値引きは大きな損失の原因となります。ルール設定はどうしても必要です。

03 新製品価格

- 01 新製品の価格設定は、戦略的に行われていますか。
Y 他社競合製品との比較、製品ラインでのポジション等から設定の戦略性を検証します。
N 新製品については、特に価格設定を戦略的に行うことが必要です。

04 非価格競争

- 01 非価格競争のための対策をとっていますか。
Y 製品・サービスの非価格競争上の強み、弱みを分析し、優位向上を図ります。
N 非価格競争における自社製品の問題点を示し、不利の挽回のための方策を検討させませす。

10 販売チャネル

01 チャネルの選択

01 チャネルの選択

- 01 販売方針・計画を実現するためチャネルを選択していますか。
Y 現実の販売チャネルで、販売方針・計画との矛盾はありませんか。
N チャネルの選択は、販売方針・計画を実現するための主要ステップのひとつです。
- 02 ユーザーへの直接販売か間接販売かを決定する条件を検討しましたか。
Y 採用した決定条件により、予期した成果は挙がっていますか。
N 採用しなかった販売方式にメリットはなかったのですか。
- 03 製品単価と販売チャネルのミスマッチはありませんか。
Y (ない)競合他社のやり方、販売現場の意見等を聞いて、より良い方式はないか確認させませす。
N (ある)ミスマッチによるマイナスを検討し、大きなものならチャネル変更を考えさせませす。

04 製品の技術や商品構成などと販売チャネルのミスマッチはありませんか。

Y (ない)販売現場の意見、ユーザーの意見等を聞いてミスマッチはないか確認します。

N (ある)ミスマッチによるマイナスを検討し、大きなものならチャネル変更を検討させます。

05 新しい販売チャネルの活用は検討しましたか。

Y 現行のチャネルは、同業他社、同系製品分野と比較して適当ですか。

N フランチャイズ制、ボランタリーチェーン、通信販売、インターネット活用 (e-commerce) 等は利用できませんか。

02 チャネルの評価

01 チャネルの評価

01 流通系列化への取り組みを行っていますか。

Y どんな形態ですか。関係者の協力は得ていますか。

N 流通系列化のメリットと、そのための関係者の協力の必要を説明します。

02 現在のチャネルについての評価は行っていますか。

Y 現在のチャネルは、代理店制、特約店制、専門商社制などのうちどのシステムですか。そのメリットは、今後とも継続するものですか。

N 現在のチャネル以外のチャネル設定は可能ですか。設定を変えるメリットはありますか。

03 他社と比べ販売チャネル面での優位性がありますか。

Y 優位性はなにによるものですか。その拡大・永続は可能ですか。

N 優位性がないとすれば、なぜ変えることができないのですか。どう変えればいいですか。

04 販売チャネルとコスト負担の妥当性がありますか。

Y 現在の販売チャネルはチャネルとしての機能を十分発揮していますか。

N 現行チャネルは改善できますか。新チャネルの採用を検討してはどうですか。

05 販売チャネルは経営資源に裏付けされたものですか。

Y 別のチャネルならさらに有利な資源の活用ができるのではありませんか。

N どの資源に問題があるのですか。資源の整備またはチャネルの変更どちらかが可能ですか。

11 販売促進

01 広告宣伝方針

01 方針の有無

01 広告・宣伝方針は戦略目的に従って立てられていますか。

Y 方針は企業イメージ・製品特性・ターゲットにマッチしていますか。

N 思いつきの広告宣伝は効果も少なく、経費のムダ遣いです。戦略に沿った方針策定が必要です。

02 訴求目的

01 訴求目的が製品か、会社か、サービスシステムかを確認していますか。

Y 訴求目的と訴求内容が合っていますか。

N 訴求目的についての意識がありますか。なんのために広告をするのですか。

02 広告・宣伝、販売促進、人的販売が一体的に行われていますか。

Y 販売の現場、顧客はどう見えていますか、一貫した具体的なテーマがありますか。

N 一体的マーケティングとはなにかを具体例により説明します。

03 予算

01 広告・宣伝予算は、適正に計上されていますか。

Y 予算計上と配分は販売方針・販売計画に基づいていますか。

N 予算のない広告宣伝は、方針・目的を外れたムダな経費の使用につながります。

04 媒体

01 媒体の選定は、多方面から検討されていますか。

Y 媒体は企業イメージ、製品特性、ターゲット等にマッチしていますか。

N 媒体選定にあたっての検討要素はなにがあり、それがどんな意味を持つかを示します。

02 広告・宣伝の具体的手段

01 カタログ・その他の販促ツール

- 01 カタログやその他の販促ツールは、顧客、イメージ、製品特性等を重視していますか。
 Y それぞれについての企業の意識が、実際のカタログ・ツールに反映しているかどうかを検証します。
 N カタログ等を作る目的、その際の重点について説明し、あるべきカタログ等を提案します。
- 02 わかりやすい表現で、操作性を重視していますか。
 Y ユーザーの立場でカタログ等を見直すとともに、ユーザーにも意見を聞きます。
 N カタログ等についても顧客満足の立場に立つ必要があることを説明します。
- 03 カタログ等はPL法や安全性、公正取引法をクリアした表現となっていますか。
 Y 競合他社の表現とも比較します。また警告だけでは、免責とは限らないことを、念頭に置く必要があります。
 N PL法、安全性等に配慮した表現とはなにか、なぜそれが必要かを説明します。
- 04 宣伝用品等の販促ツールは PL や安全性等を考慮して作られていますか。
 Y 用品サンプルにより実際に確認します。
 N 現物をチェックし、問題点があれば、用品等でも PL 等の対象となることを指摘します。
- 05 販売促進のために有効なツールが豊富に準備されていますか。
 Y ツールの内容について、競合他社と比較し、検討します。
 N ツール一覧表を検討し、必要な品の作成を提案します。
- 02 パブリシティ・販売促進等
- 01 パブリシティの活用は、戦略的に行われていますか。
 Y 最近のパブリシティの例を、競合他社のそれと比較し、その戦略性を検討します。
 N パブリシティの意味、その活用方法について説明します。
- 02 インターネット等を使った情報の発信は、積極的行われていますか。
 Y ホームページ等の魅力は充分ですか。情報は最新のものですか。
 N 発信を行っていないその理由はなぜですか。発信の必要性を検討させます。
- 03 販売促進のための展示会やイベントを実施または参加していますか。
 Y 近年の実施または参加例につき費用対効果を検討します。
 N 競合他社の動向等を参考にし、少ない費用で実施出来る方法を提案します。
- 04 接待や協賛は、予算・ルールに基づき行われていますか。
 Y 予算・ルールの内容は、経営状況からして妥当ですか。誰が決定権を持っていますか。
 N 場当たりの接待・協賛は費用のムダ遣いです。予算・ルールを作り、守らせませう。
- 03 店舗・ショールームの演出
- 01 店舗の広告・宣伝
- 01 自店独特の広告・宣伝を定期的実施していますか。
 Y 広告・宣伝は目立つものですか。内容は新しくしていますか。
 N 単発の広告・宣伝は記憶に残りません。繰り返しが訴求効果を生みます。
- 02 折り込み広告や手配りの広告を利用して、広告効果を高める工夫をしていますか。
 Y 折り込み広告等は定期的に繰り返していますか。競合他社の同種広告と効果を比較しましたか。
 N 店舗の宣伝では、地域を限定した折り込み広告等が費用の割には有効です。
- 03 ミニコミ誌などの活用を考えていますか。
 Y お付き合いの広告ではなく、発行数・頒布地域・対象読者等を把握して利用していますか。
 N ミニコミ誌以外にも、きわめて安い費用で宣伝効果を挙げることのできる媒体があります。
- 04 簡単なPOP広告などは、なるべく自社で作成するようにしていますか。
 Y 担当者は、この種の仕事に関心とセンスがありますか。他の社員も参加していますか。
 N 自社作成では、費用の節減だけでなく、手作りによる社員の参加意識の高まりが狙えます。
- 05 POP広告が、展示方法次第で、セールスマンに匹敵する効果をあげることを認識していますか。
 Y POP広告の利用の基本について理解していますか。担当者はどうですか。
 N POP広告は、単なる店頭の案内ではありません。顧客の心を惹き付ける手段です。
- 06 店頭看板は、広告効果と同時に社会的な影響に配慮し、制作には細心の注意を払っていますか。
 Y 店頭看板についての地域の規制はありませんか。商店街の場合、統一が取れたものですか。

- N 地域によっては、店頭看板の規制があり、街の風景の一部であるとの認識も必要です。
- 07 店頭看板やファサードなどの設備の破損や汚れに対する素早い対応をしていますか。
- Y 現物を確認します。破損・汚れ等があれば処理するとともに、対応ルールを作ります。
- N こうした設備の汚れや破損は、店や商品のイメージを悪くします。
- 08 広告・宣伝は顧客との大切なコミュニケーションの手段であると認識して企画が立てられていますか。
- Y 時には直接顧客に広告の効果を確かめていますか。反応はどうか。
- N 広告・宣伝は、顧客に来店していただくための語り掛けです。
- 02 買い物のサービス
- 01 買い物相談、イベントなどの希望に応えるサービスを行っていますか。
- Y 顧客の要求はどんな形で集めていますか。処理のルールは決めていますか。
- N お客様のお買い物の手伝いをすることが、販売店の大切な仕事です。
- 02 包装紙、買い物袋等は再利用できる工夫をしていますか。
- Y 包装紙等は、商品やコストなどから考えて、必要かつ十分なものです。
- N 再利用は、環境保全に貢献するだけでなく、店の広告としても有用です。
- 03 買い物カード等の顧客固定化戦略をとっていますか。
- Y 固定化顧客は増加していますか。顧客データは利用していますか。
- N 購買の確実な反復は、顧客の固定化なしには困難です。
- 04 利用客が必要とする各種情報の提供に努めていますか。
- Y 情報提供のためにどんな手段を取っていますか。それは利用客に認知されていますか。
- N 商品を売ることは、顧客の購買代行に他ならないと理解していますか。
- 03 企画立案
- 01 シーズンに先駆けて販売企画を練り、季節性の演出を心掛けていますか。
- Y 販売企画は季節性ととも、商品のトレンド・ファッションにも沿ったものですか。
- N 販売業にとって、いち早い季節性との取り組みは無視することはできません。
- 02 販売企画は、イベントとの連動で効果的に企画されていますか。
- Y 製品・販売促進活動・広告宣伝などのすべてが、イベントの中で生かされていますか。
- N イベント単独では、費用対効果は薄いといえます。販売企画とどう連動させるかが重要です。
- 03 販売企画は全社の総意が反映されたものですか。
- Y 担当部門はともかく、他の部門が販売企画推進のために業務がおろそかになることはありませんか。
- N 販売が経営推進の原動力であり、その企画立案は全社にかかわることを、全社員が理解する必要があります。
- 04 フィランソフィーやメセナ活動に代表される社会還元の企画を考えていますか。
- Y それは企業の体力の範囲内ですか。全社的なコンセンサスを得ていますか。
- N 企業の利益は、社会から得られたものとの意識を持っていますか。
- 05 地域社会との共存共栄の主旨が、イベント等に生かされていますか。
- Y 実際に地域社会の側では、店舗のイベント等をどう受け止めているか調べます。
- N 特に販売業にあつては、地域社会との共存が、すべての販売活動の基礎に必要です。
- 04 顧客動員
- 01 試飲、試食、サンプル提供などの販売機会の創出に努めていますか。
- Y こうした販売機会を楽しいイベントとして演出し、客を惹き付けようとしていますか。
- N まず商品に触れていただかないと、関心さえ持たれないことを理解すべきです。
- 02 各種売出しなど顧客の動員を定期的実施していますか。
- Y 顧客の動員は、実際の販売に結びついていますか。いないとすれば、それはどうしてですか。
- N 広告宣伝は行っても、顧客の動員のための活動がなければ、多くの来店は期待できません。
- 03 顧客名簿は、必要に応じ活用できるように整理されていますか。
- Y 整理の状況を確認し、セグメントされた必要なデータが集まっているかどうかを見ます。
- N 顧客名簿なしに販売の繰り返しは期待できず、名簿が整理されていなくては役に立ちません。
- 05 イベント

- 01 定期的にイベントを実施し、顧客とのコミュニケーションを図っていますか。
Y イベントがマンネリズムに陥っていませんか。絶えず新しい趣向を考えていますか。
N イベントが時には顧客をもっとも店にひきつける力であることを理解すべきです。
- 02 イベント活動は、同業者あるいはメーカーや卸売業者との共催を考えていますか。
Y 共催であっても、店としての方針・主旨は充分盛り込まれていますか。
N 単独のイベントより、共催によりより顧客を集め、費用も少なくすむことを考えます。

04 広告・宣伝の評価

01 広告・宣伝の評価

- 01 広告・宣伝、販売促進の費用対効果を把握していますか。
Y 売上・利益・顧客の反応等から効果を検証します。
N 経営全体の立場から、ムダな経費を省くために効果測定が必要なことと、その方法を説明します。

12 アフターサービス

01 内容

01 提供内容

- 01 アフターサービスの内容は明確であり、ユーザーに明示されていますか。
Y マニュアル化されたものを見せてください。ユーザーへの開示は適正ですか。
N 過剰または過少サービスと、サービス内容を明示しないことの弊害を説明します。
- 02 アフターサービスの対価は戦略的に設定されていますか。
Y 自社のアフターサービス価格表を競合他社のそれと比較していますか。
N アフターサービスは販売の重要な一部であり、戦略的な価格設定が必要です。

02 体制

- 01 サービススタッフの人員数、技術は十分ですか。
Y 競合他社の人員数、設備機器、サービス場面積等と比較して優位にありますか。
N アフターサービスは販売の重要な一環です。なぜ整備できないか検討します。
- 02 部品の供給体制は整っていますか。
Y 品揃え、在庫点数、配送の迅速さ、価格の適正等について競合他社と比較し、顧客の評価を確認します。売上推移、B/O(供給)率、在庫月数も参考になります。
N 補修部品は利益の源泉です。供給不備があれば顧客の信頼を失うため、原因解決が必要です。
- 03 サービススタッフやエンジニアも販売活動に参加していますか。
Y 販売活動参加にあたっての情報の流れを確認し、活動の効率化を図ります。
N サービススタッフ等の販売活動の意義について教育し、必要ならインセンティブを支給します。
- 04 サービススタッフの教育訓練、動機づけは行われていますか。
Y 技術的な教育訓練だけでなく、セールスエンジニアとしての研修まで行っていますか。
N 意義を理解させ、適切な教育訓練と動機づけのためのインセンティブを検討させます。
- 05 顧客のサービスデータは整備されていますか。
Y サービスデータは製品開発・生産から販売促進にまで利用されていますか。
N サービスデータの容易な整理保管と活用方法を提案します。

03 料金等

- 01 サービスの料金体系は、整備され適正に実施されていますか。
Y 料金体系とその実施例を説明してください。競合他社に較べても妥当なものですか。
N 競合他社との比較等をもとに実際に適用できる料金体系を整備させます。
- 02 CS(顧客満足)に適應したサービス規程が作成されていますか。
Y 顧客の実際の意見は、肯定的な反応を示していますか。
N サービス規定は、CSをうるために作り、運用するものです。
- 03 保守契約やアフターサービス契約は、顧客との間に結ばれ、適正に運用されていますか。
Y 保守契約等の内容と運用状況を説明してください。
N 企業、顧客双方に公正な保守契約・アフターサービス契約とその運用方法を提案します。

04 効果

01 提供しているサービスは利益を生んでいますか。

Y サービス料金は販売上妥当ですか。過剰サービスにより損失を出していませんか。

N サービス自体の損益と、販売の観点から見たサービスによる利益から収益性を分析します。

02 サービスの質、信頼性は顧客から評価されていますか。

Y 顧客から直接に意見を聞いていますか。競合他社サービスとの比較ではどうですか。

N 顧客から高い評価を受けられないのはなぜですか。それは販売上マイナスではありませんか。

03 サービス活動で得られる顧客情報を収集する体制が整っていますか。

Y 収集した情報の流れと情報に対してアクションを取るルールを説明してください。

N サービス活動からの情報は、製品・販売のいずれのためにも貴重なものです。

04 サービスの手数を省くために製品の設計やサービスシステムを変更することは可能ですか。

Y サービスの手数を省くことが製品の価値を低める懸念はありませんか。

N 設計やシステムの変更は、サービス料金の節減、製品価値の増進につなげることもできます。

05 サービスマニュアルや使用説明書は理解しやすく、常に改善されていますか。

Y こうしたマニュアル類について顧客の意見を聞いていますか。競合他社に較べてどうですか。

N この種のマニュアル類は顧客の負担を軽減し、販売促進につながるものです。

02 製品クレーム

01 クレーム処理

01 クレームを管理する体制は整っていますか。

Y クレーム金額が多すぎませんか、または少なすぎませんか。

N クレーム処理のルール遵守、担当責任者の設定、記録の整理保管等を実施させます。

02 クレーム情報は設計や生産部門にフィードバックされていますか。

Y クレームの事例を挙げて、フィードバックが必ず行われているか説明してください。

N クレーム処理の事例をもとに、フィードバックの方法とそのメリットを説明します。

13 ロジスティクス活動

01 物流コスト

01 物流コスト

01 企業内外の物流コストの実態を把握していますか。

Y 機能別に把握していますか。販売価格に占める物流コストの割合を説明してください。

N 物流コストの金額を試算させ、売上総利益と比較させます。

02 物流コスト削減への取り組みが行われていますか。

Y 物流システムの革新による削減まで検討されていますか。

N 物流コストを利益と対比しその大きさを示し、コスト削減のための手法を提案します。

02 物流サービス強化

01 物流サービス強化

01 得意先への物流サービスの強化を図っていますか。

Y 得意先からの反応を具体的に調べていますか。

N 物流サービス強化を販売促進の手段と考え、その方法を提案します。

02 物流サービス品目は販売戦略の一環として設定されていますか。

Y 品目の内容はどうなっていますか。それは販売戦略に合致していますか。

N 物流サービスも販売促進のひとつの手段です。手を抜くことは販売減につながります。

03 物流サービス強化とコスト削減を両立させていますか。

Y サービス強化とコスト削減の現状を具体的に説明してください。

N サービス強化とコスト削減はどちらにも片寄らないようバランスを取るべきです。

04 物流サービス条件は明確であり、料金は合理的に設定されていますか。

Y 条件を説明してください。それはマニュアルとして明示されていますか。

N 物流費用が経費増、利益減の原因になっていませんか。

05 物流サービス条件は、チャネル別、顧客別に各々妥当な基準が設定されていますか。

- Y 基準は競合他社に較べてより妥当なものです。
 - N チャネル別、顧客別等のきめの細かい基準を提案します。
- 03 物流管理への取り組み
- 01 物流管理への取り組み
- 01 「生産管理と納入管理」、あるいは「商品管理とサービスシステム」が一体的に確保されていますか。
 - Y 管理のルール、担当責任者、トラブルへの対応などについて説明してください。
 - N 一体的な管理業務の流れの必要を説明し、システムを提案します。
 - 02 物流面の省力化、自動化、情報化への取り組みが行われていますか。
 - Y 取り組みの具体例とその効果を検証します。
 - N これらの取り組みはコスト低減のためにも必要です。具体的な方法を提案します。
 - 03 製品の取扱い、荷姿、包装、保管等は工夫されていますか。
 - Y 工夫の具体例とその効果を、競合他社の例も参考にして検証します。
 - N 工夫の具体例を示し、改善を提案します。
- 04 保管
- 01 倉庫管理
- 01 倉庫の適正な立地や効率的活用は行われていますか。
 - Y 倉庫現場にムリ、ムダ、ムラはありませんか。在庫基地かそれとも配送基地か、機能は明確になっていますか。
 - N 立地の不適正、非効率な使用があれば原因を分析し改善を図ります。
- 02 在庫管理
- 01 販売活動と在庫管理の関連性を理解していますか。
 - Y 在庫減らしのために、販売活動としてなにを行っていますか。
 - N 在庫過剰、在庫不足のいずれもが販売活動の障害となります。
 - 02 在庫管理を保管、流通加工、出荷、配送等の関連で捉え、改善対策を講じていますか。
 - Y 在庫量、配送時間、物流コスト等から改善策の効果を検証します。
 - N 在庫管理と上記の保管等は密接不可分な関係にあることを理解させます。
 - 03 在庫管理に情報ネットワークは活用されていますか。
 - Y 在庫管理は「需要に適合する供給を図るシステム」として機能していますか。
 - N 在庫管理は単に在庫量を減らすための手段ではありません。供給を支える主要素のひとつです。
 - 04 品切れ防止、過剰在庫防止、適正在庫・即時把握、予測先行供給の諸活動がなされていますか。
 - Y それぞれの活動状況を、例を挙げて説明してください。
 - N それぞれの活動についてなぜ必要かを説明し、重点実施事項を例示します。
 - 05 定期的にデッドストックの有無や、補完状況についてチェックしていますか。
 - Y 現場任せではありませんか。時にはマネジメント自らのチェックが必要です。
 - N チェックの不足は、時として大きな損失発生の原因になります。
- 03 実地棚卸
- 01 実地棚卸や主要製品に対する循環棚卸等が適切な頻度で実施されていますか。
 - Y 品目ごとの棚卸頻度を説明してください。現実には実施されていますか。
 - N 財務会計との関連から品目による基本的な棚卸の方法を示し、定期の実地棚卸から手を付け始めさせます。
 - 02 実地棚卸にあたってはハンディターミナル等を用い、正確・迅速に行っていますか。
 - Y 棚卸計画時間と必要時間、在庫記録と現物在庫の差異はどの程度ありますか。
 - N 迅速正確な棚卸方法を提案します。平素からの整理・整頓は迅速な棚卸のキーです。
 - 03 棚卸資産の把握方法は、明確に定められていますか。
 - Y 物流量、在庫金額の把握レベルが、どう定められているかを確認します。
 - N 対象による物流量、在庫金額の把握レベルの変化とその把握方法を示します。
- 04 管理指標
- 01 在庫管理指標は利用目的にマッチするものを選択していますか。
 - Y 利用している指標とその選択理由を直近のデータから説明してください。

N 回転率、回転期間、保管期間等の目的別指標についてその使い方を示します。

02 在庫管理でリサイクルに積極的に取り組んでいますか。

Y 廃棄物・包装資材等の削減状況を最近のデータで説明してください。

N リサイクルの意義とそれがコストダウンにつながることを理解させます。

05 配送

01 効率

01 配送の費用対効果の検討はできていますか。

Y 自社配送または委託配送を採用した理由とその成果を説明してください。ピーク対策は考えていますか。

N 現在採用していない配送方式を利用するメリットはありませんか。

02 輸送・配送経路の短縮、直送など最適化が図られていますか。

Y 工場や仕入先から納入先にいたる配送の具体例を取り上げ、その最適性を検証します。

N 現行配送経路等以外に最適な方法はないか検討させます。

03 一貫パレチゼーションを推進していますか。

Y 配送フローチャートを作らせ、現状を確認します。

N パレット化、コンテナ化などの一貫パレチゼーションを進めていない理由は何ですか。

04 運行効率を把握し、これらの向上に努めていますか。

Y さらに運行効率をよくする方法はありませんか。

N 運行の現状をわかりやすく示し、効率向上の手法を提案します。

05 配車計画のコンピュータ化、マニュアル化などを通じて、配送の軽減に努めていますか。

Y 配送量・配送時間等の推移から効率を検証します。

N 配送コスト軽減のためのコンピュータ利用、マニュアル作成を、事例をもとに提案します。

02 共同配送

01 共同配送など物流合理化への取り組みはありますか。

Y 共同配送による不具合はありませんか。現場の声を聞いていますか。

N 共同配送のメリットを示し、導入の可能性はないか検討させます。

03 財務・会計

01 会計制度・会計処理

01 会計制度

01 会計制度は経営組織、経営規模、業種特性に合っていますか。また会計規程や会計手続きを明文化していますか。

Y 規程、手続きを含めた制度の内容が、企業の現状に則しているかチェックします。

N 先ず、現状を記録させます。これが明文化の第一歩となります。

02 帳簿組織は、企業の実態に即したものですか。

Y 情報システム化も考慮にいった更に高度な組織化を検討させます。

N まず帳簿組織のどこが実態から遊離しているかを明らかにします。ついで帳簿組織を変更し、実態に適したものにするよう検討させます。

02 会計処理

01 会計処理の自社化・自動化

01 会計処理は自社でおこなっていますか。

Y 伝票、仕訳、元帳が適正なものか調べます。

N 外部委託の程度、外部委託先とのコミュニケーションが十分かをチェックします。

02 会計処理にコンピュータを導入していますか。

Y 会計情報は必要な部門に伝えられていますか。

N 導入していない理由はなぜですか。いつ導入するのですか

02 出納処理

01 現金、小切手、手形などの管理状況は、確実に行われていますか。

Y 管理記録を確認します。現金等と記録は一致していますか。

N 管理者を決め、管理記録方法を明確にします。

03 財務諸表

01 財務諸表は、会計原則、商業法規などに準拠して適正に作成されていますか。また決算時の処理は適正ですか

Y 財務諸表を確認します。経営トップはどこまで諸表を理解していますか。

N 会計士の参加を得て、あるべき制度を説明し、手続の確立を図ります。

04 内部牽制制度

01 内部牽制制度は確立していますか。また内部牽制組織は十分に機能していますか。

Y 制度の実態を調べます。権限が少数の人に集中していませんか。

N 制度がなぜ必要か、どんな制度を作ればいいかを説明し、制度の確立を図ります。

03 会計システム

01 会計システム

01 経営トップや幹部の計数管理能力、関心度は充分ですか。

Y 経営計数の把握度、理解度をチェックします。必要ならそれについてセミナーも開きます。

N 計数による管理が現代の経営には必須であることを理解させます。

02 会計システムは経営者の意思決定に役立つ情報を提供できる仕組みになっていますか。また役立っていますか。

Y 会計システムからどこへどんな情報が伝えられていますか。受け手はどう利用していますか。

N 経営者の意思決定には会計情報の提供が必須です。

03 中堅幹部も会計システムから得られる情報を経営者と共有していますか。

Y 中堅幹部への情報の配布状況をチェックします。それは必要かつ十分なものですか。

N 経営の最前線に在る中堅幹部も必要な情報を共有する必要があります。

04 月次決算はスピーディに実施していますか。また月次決算の資料は日常管理に有効に活用されていますか。

Y 月次決算はいつとまりますか。資料はどんな風に活用されていますか。

N 時間が掛かっても、まず月次決算を始めるよう手をつけさせます。

02 利益管理

01 利益管理

01 売上高

01 売上高の増減に対応して、利益を確保するための管理を行っていますか。

Y 売上高の増減に対して、利益確保のためどんな対応をしていますか。例をあげさせます。

N 売上高の増減は直ちに利益に影響します。迅速な対策が必要です。

02 利益

01 売上総利益、営業利益、経常利益は適正なレベルを保っていますか。

Y それぞれの額と率は、企業運営上充分ですか。また、他社に較べて遜色がありませんか。

N 企業運営にとり、適正レベルの利益額と利益率を確保する方策は必要不可欠です。

03 売上原価・製造原価

01 売上原価は十分把握されていますか。また、原価計算を行い、原価を正確に把握していますか。

Y 標準原価、直接原価などによる原価管理がどこまで行われていますか。

N 原価管理はコストダウン、利益増加につながることを理解させます。

04 経費

01 各経費項目の金額や売上高との比率の推移を把握していますか。

Y 把握が行われていれば、さらに経費の切り下げに進むよう指導します。

N 金額や売上高比率推移の把握は利益を確保する上で必須です。

02 収益性

01 資本利益率

01 資本利益率は満足できる数値を確保していますか。

Y 株主資本利益率（ROE）の目標を設定させ、その達成策を検討させます。

N 満足でない理由はなぜですか。同業他社と対比し、数値は高いものですか。

02 売上利益率

01 売上高対総利益率、売上高対営業利益率、売上高対経常利益率は妥当なラインを確保していますか

Y 同業他社に較べて妥当ですか。さらに利益率を高める方策はありませんか。

N 妥当でない原因がどこにあるか検討させます。

03 経費率

01 人件費比率、営業費比率、管理費比率は過去と比較して妥当なラインを確保していますか。

Y さらに比率を引き下げる方法はありませんか。

N 妥当でない原因はどこにありますか。売上高、売上原価、経費等について検討させます。

03 生産性

01 労働生産性

01 1人当たりの売上高や利益額は適正なラインを確保していますか。

Y ここ3期分のトレンドはどう変化していますか。業界他社とも比較してみます。

N 確保できていない原因はどこにありますか。その対策は何ですか。

02 労働分配率

01 労働分配率の水準や1人当たりの人件費は業界数値の平均レベル以上を保っていますか。

Y 利益額、利益率との関連で問題はないか確認します。

N 平均レベルを下回っているのはなぜか、また従業員の間に不満がないかをチェックします。

03 財務構造

01 資本構成

01 資本構成

01 自己資本に比べ他人資本が多すぎませんか。また資本の充実を図っていますか。

Y (多すぎる)他人資本が多すぎると危険です。自己資本比率の向上策を検討させます。

N (多すぎない)自己資本比率は安全性確保のための一定のラインを保っていますか。

02 資産構成

01 資産構成

01 不良在庫、不良債権および遊休資産はありませんか。

- Y (ある) こうした不良資産は、直ちに処理が必要です。削減策を検討させます。
- N (ない) 資産の現場を確認します。在庫・債権の増加傾向はどうなっていますか。

02 含み益(損)

01 時価会計は徹底して行われていますか。

- Y 該当項目をどう処理しているかを説明させます。含み益(損)がありますか。
- N 会社資産の正しい状況把握のため、時価会計を徹底して導入するように指導します。

03 安全性

01 流動比率

01 流動比率は良くて不良債権や不良在庫は存在していませんか。

- Y (存在する) 比率だけを見るのでは充分でないことをトップに理解させ、解消策を検討させます。
- N (存在しない) 債権や在庫の内容について、不良はないか確認します。

02 当座比率

01 手持資金は十分ですか。また流動比率とのバランスは適正ですか。

- Y 過剰な当座資産を持っていませんか。
- N 手持ち資金が不足する理由はなぜですか。流動資産に不良債権や不良資産はありませんか。

03 固定資産比率

01 固定資産への投資は自己資本でまかなわれていますか。

- Y 固定比率を確認します。さらに自己資本を増やす必要がありますか。
- N 本来、固定資産は自己資本で賄う必要があります。固定資産の過大、自己資本の過少、いずれかの解消を図ります。

04 固定長期適合率

01 固定資産への投資が自己資本と長期借入金の合計金額を超えていませんか。

- Y (いない) 固定長期適合率が下がる傾向にあるか調べさせます。
- N (いる) 固定資産への過剰投資または短期債務依存過大の傾向があります。対策を検討する必要があります。

05 売上高対支払利息率

01 金融コスト負担が大きく、利益を圧迫していませんか。

- Y (いない) 売上高支払利息率の近年の傾向はどうなっていますか。業界水準に較べて低いのですか。
- N (いる) まず金利負担軽減策を検討させ、次いで売上高の増加を図らせます。

04 資金の調達と使用

01 資金調達

01 資金調達力

01 会社および社長の信用を強化するなど、外部資金導入の際の資金調達力強化を図っていますか。

- Y どんな対策を採っていますか。さらに資金調達力を強化する方策はありますか。
- N 企業成長のためには資金調達力の強化が必要です。企業や個人の資産利用など、あらゆる信用強化策を検討させます。

02 資金計画

01 長期的な資金需要を予測し適切な資金計画を持っていますか。また借入金は適正な限度額管理をしていますか。

- Y 資金計画の内容は適切であり、経営方針と合致していますか。借り入れ限度額の内容は妥当ですか。
- N 経営管理だけでなく、金融機関対策にも資金計画が必要です。また借入金は限度額を設定し、管理する必要があります。

03 金融機関

01 金融機関との関係は良好ですか。また公的金融機関からの融資制度を活用していますか。

Y どのような取引を行っていますか。より有利な金融機関との取引はできませんか。

N 金融機関との良好な関係は企業発展上必要です。また公的金融機関からの融資を利用する方法について説明し、必要なら手続きに協力します。

02 資金・資本の運用

01 運用効率と安全性

01 総資本の回転率は業界の平均値を保っていますか。また資本運用の効率性と安全性の確保との関係は良好ですか。

Y 回転率を一層向上させる方法はないか検討します。

N 資本額、売上高の両面から回転率の向上を検討させます。また二律背反する効率性と安全性を両立させる必要性を説明します。

02 棚卸資産回転率

01 過大在庫を抱え資金の滞留を招いていませんか。

Y (いる) 過大在庫が利益減少の主な原因のひとつであることを理解させ対策をとらせませす。また適正在庫高を設定し、適正在庫の維持に努めさせます。

N (いない) 在庫の現場、管理の実態並びに材料、仕掛品、製品の回転率をチェックします。

03 売上債権回転率

01 売上高に比べ現在の売上債権は多すぎませんか。また買入債務とのバランスはとれていますか。

Y (多すぎない) 売上債権回転率とその推移をチェックします。平均回収サイトはどうなっていますか。

N (多すぎる) 売上債権過大の原因を回収条件とその実態から検討します。また、売上債権と買入れ債務とのバランスが取れなければ資金繰りが苦しくなる旨説明します。

04 固定資産回転率

01 固定資産回転率の水準は適正ですか。

Y 時系列、同業他社との比較からして妥当ですか。

N 売上高に比較して過大設備投資でないか、遊休資産はないか検討します。

03 資金管理

01 資金繰り

01 入金と支払のタイミングは適切ですか。

Y 資金繰り表、回収条件、支払条件をチェックします。

N 入金を早め支払いを遅らせることができないか、対策を検討させます。

02 資金繰り表を作っていますか。また計画と実績を対比し差異分析を行っていますか

Y 資金繰り表を点検し、収支バランスについて改善できる点があれば対策を取らせませす。

N 企業の倒産は、利益を挙げている資金繰りがつかめないうために起こるケースがしばしばあることを説明し、資金繰り表を作成させます。

02 所要運転資金

01 売上債権、棚卸資産、買入債務より所要資金を計算していますか。

Y 計算方法を確認し、さらに資金余裕を作る方法はないか検討させます。

N 所要資金の把握は資金繰り安定化の一步です。その計算方法を説明します。

02 売上増に伴う増加運転資金を把握していますか。

Y 計算したものが妥当か、前提が甘くないかチェックします。

N 資金計画を前広に行う必要性を説明し、必要運転資金を把握させます。

03 資金運用表

01 資金の調達と運用のバランスの分析・検討を行っていますか。

Y 資金運用表の内容を確認し、さらに安全な調達と運用を図る方策を検討させます。

N 資金運用表の作り方と利用の仕方を説明します。

05 利益計画

01 損益分岐点分析

01 費用分解

01 固定費、変動費の区分は適切ですか。

Y 区分方法をチェックします。区分は実態に即していますか。

N 適切な区分は、次項以下の損益分岐点を利用した利益管理のために必要です。

02 損益分岐点分析

01 限界利益率向上の方策を取っていますか。

Y 限界利益率はどの程度確保していますか。また向上策としてどんなことをやっていますか。

N 限界利益率の計算方法を説明し、それを利益管理にどう使うかを理解させます。

02 固定費、変動費のコストダウンや限界利益率改善に努力していますか。

Y コストダウンではどんな項目に重点をおいていますか。また限界利益率改善目標を決めていますか。

N コストダウン・限界利益率向上の重点を説明します。

03 安全余裕率は充分にとれていますか。

Y 安全余裕率の推移を確認します。

N 余裕率を十分とれるよう、売り上げ・利益双方の対策を考えさせます。

02 利益計画

01 利益計画

01 利益計画は経営戦略に基づいて立てられていますか。

Y 利益計画と経営戦略とを対比し、その整合性を確認します。

N 利益計画は経営戦略の始めであり終わりです。独立して存在することはありません。

02 目標利益

01 売上高・費用・損益の関係を利用して、利益、売上目標を設定していますか。

Y 目標・実績等はグラフ化等され、関係が容易に捉えられているかチェックします。

N 売上高・費用・損益は相互に関係しながら、同時に達成目標でもあります。

02 目標利益は一定の基準のもとに設定され、会社全体として取り組むべき重要目標として認識されていますか。

Y 積み上げ方式に基づいているのか、配当可能利益などの基準があるのかチェックします。

N 思いつきで目標利益を決めるのではなく、基準が必要であることを説明します。

03 予算制度

01 予算制度

01 予算は利益計画から具体化されたものですか。

Y 予算と利益計画との関連性をチェックします。

N 利益計画からのブレイクダウンで予算が組まれる手順を説明します。

02 予算統制を実施し、各予算と実績を比較してその差異に対して対策を立てていますか。

Y 差異分析結果と対策がどうとられたかを、実際にチェックします。

N 差異の原因分析と対策がなければ、予算を作る意味がないことを理解させます。

06 設備投資

01 設備投資計画

01 設備投資計画

01 設備投資を行うに当たって計画を立てて実施していますか。また採算性をチェックしていますか。

Y 投資の経済性計算方法や、海外投資の場合の為替変動対応等を含めて検討していますか。

N 投資計画の作り方、採算性の計算方法を説明します。

02 利益計画

01 利益計画

01 設備投資に伴う固定費の増加額を計算し、この回収を可能にする売上高を把握していますか。

Y 計算を、その前提も含めて、妥当なものかどうかチェックします。

N 設備投資に伴い固定費が増加するので、その費用をまかなうためには売上高を増やすことが必要なことを説明します。

02 設備投資による利益計画の変化を経営計画に盛り込んでいますか。

Y 投資前後の利益計画の変化をチェックします。

N 設備投資が利益計画にどう影響するかを具体例として説明します。

03 資金計画

01 資金計画

01 設備資金の調達方法について評価していますか。また買い取りとリースとの損得計算を行っていますか。

Y 自己資金か借入れかなど、調達内容の妥当性をチェックします。

N 資金計画の必要性を理解させ、計画を作成させます。また買い取りとリースの損得計算を税制も含め検討させます。

02 資金計画表(キャッシュ・フロー表)を作成していますか。

Y 作成している資金計画表の作成手順が妥当かどうかチェックします。

N 今日の経営では利益もさることながら、キャッシュ・フロー増加が重要であることを説明し資金計画表を作成させます。

03 返済計画に無理はありませんか。また予定回収期間と借入金の返済計画とのバランスはとれていますか。

Y 返済計画とそれに対応した利益計画をチェックします。

N 予定回収期間と借入金の返済期間が見合うように、利益計画も含めて指導します。

04 人事・労務

01 人事・労務方針

01 人事・労務方針

01 方針の有無

01 人事・労務方針は明確に設定されていますか。

Y 内容、表現方法が適切かチェックします。

N 経営者の考え方を聴取し、明文化を勧めます。

02 人事・労務方針は、経営理念・方針に適合していますか。

Y 経営資源としての人材について経営理念との整合性および方針の策定方法を確認します。

N 経営者に人材は経営資源の重要な要素の一つであることを説明し、人事・労務方針を経営理念と整合させるよう指導します。

02 戦略性

01 戦略性

01 実施時期、ねらい、重点化戦略等戦略性がありますか。

Y 方針の戦略性が妥当であるかチェックします。

N 人事戦略が企業戦略にとって重要な位置を占めることを説明します。

02 従業員満足度の意識はあるか、そのための具体的方策を打ち出していますか。

Y 内容が具体的かつ適切であるか確認し、不備があれば提言します。

N 従業員満足度は経営安定と定着率確保のために必要である事を説明します。

03 要員・採用・能力開発・賃金方針などが織り込まれていますか。

Y 要員、採用、能力開発、賃金などが中期計画に対して適切であるか確認します。

N 労務戦略実施には中期的な人員採用計画などの個別計画が必要であることを説明します。

04 他の経営方針(資金調達、新製品開発計画など)と連動したのになっていますか。

Y 他の方針との整合性をチェックし、不備があれば指摘します。

N 経営者に他の経営方針、例えば新分野に進出する計画があるのであれば実行に沿った人員計画が必要であることを説明します。

02 裏付け

01 人事・労務方針は経営資源の裏付けがありますか。

Y 従業員や内容から、方針は適切かチェックします。

N 方針の実行には、経営資源の裏付けが必要であることを説明します。

03 策定ルール

01 人事・労務方針策定、変更、調整のルールは、妥当なものですか。

Y 従業員の視点からも妥当かチェックします。

N 経営者に策定ルールがなければ統制が取れない事を説明します。

04 周知

01 人事・労務方針の社内への周知・合意はなされていますか。

Y 従業員に面談し、理解しているか確認します。

N 経営者に従業員へ周知させる事が、仕事の動機付けになることを説明します。

02 人事・労務組織

01 人事・労務組織

01 組織の有無

01 人事・労務を管理する組織がありますか。

Y 組織図などで組織が適切に機能しているか確認します。

N 従業員がある人数以上では、人事・労務を専門に管理する組織が必要であることを説明します。

02 組織がない場合、補完する機能やネットワークがありますか。

Y 適切に機能しているか確認します。

N 人事・労務方針を実行する組織の必要性を説明します。

02 組織内容

01 人事・労務方針・計画に合致した組織が整備されていますか。

Y 形式的な組織になっていないか確認します。

- N 組織がない場合、適切な組織の必要性を自覚するよう説明します。
- 02 リーダーには、見識、能力を有する人材が当てられていますか。
- Y リーダーに面談して、資質を確認します。
- N リーダーに必要な資質と重要性を認識してもらいます。
- 03 採用、配置、就業、労使関係などの職務分掌と権限が明確ですか。
- Y 明文化されているか関連文書を確認します。
- N 明確でないと人事・労務の業務がスムーズに行かないことを説明します。
- 04 責任、義務、権限の与え方を考慮し、権限委譲がスムーズに行われていますか。
- Y 義務、責任と権限はバランスが取れているか確認します。
- N 人材育成と動機付けの点から責任をとる権限委譲を行うように指導します。
- 05 外部情報(人事・労務関係特に賃金情報は重要)収集機能を備えていますか。
- Y 情報源と入手方法が適切か調査します。
- N 経営者に賃金情報だけでも、定着率に影響する事を理解させ、情報入手努力と方法を指導します。

03 採用

01 人材確保計画

01 人材確保の重要性

- 01 人事・労務方針に基づき必要人材確保計画が立てられていますか。
- Y 要員計画が新規採用など労務戦略に添ったものか調査します。
- N 労務戦略、方針に基づき、要員計画を立案するよう指導します。
- 02 短、中、長期の人材確保計画は、他の経営計画と整合していますか。
- Y 計画の整合性を確認します。
- N 他の経営計画と関連していることを説明します。
- 03 人材確保計画は人件費計画と連動していますか。
- Y 賃金体系や総人件費を含めて関連を確認します。
- N 要員数の増減による人件費の変化は総費用の増減に直結することを説明します。

02 採用計画

01 具体化

- 01 具体的な採用計画は人材確保計画に従い計画的に行われていますか。
- Y 計画に沿って行われているか確認します。
- N 場当たりの採用は、労使間での問題になる可能性があることを理解してもらいます。
- 02 採用人材内容、人数、時間、対象部門等が決められていますか。
- Y 採用計画の内容が適切か確認します。
- N 人材確保に対しては、具体的な配属計画に合わせて、適切な人材を採用するよう指導します。

02 担当責任者

- 01 募集・採用のための担当責任者を置いていますか。
- Y 責任者が公平で人材能力を見ぬく方策を講じているか調査します。
- N 人材確保は経営の重要事項であり、責任者が必要であることを説明します。

03 選考方法

- 01 選考方法、採用基準は一定のルールで公正に定められていますか。
- Y ルールの内容が適正か確認します。
- N 最低限のルール、面接と筆記試験などを取り入れるよう指導します。
- 02 縁故採用などへの片寄りはありますか。
- Y (ない) 能力と信頼性(縁故採用)のバランスを検討することを勧めます。
- N (ある) 過大な偏りが人材育成などの妨げになることを説明します。
- 03 書類審査、筆記試験、身体検査、実技試験、面接試験などは的確ですか。
- Y 業種により重要視するポイントが異なるため、その点から適切か判断します。
- N 面接試験が重要視される場合が多いので、その場合の手順を指導します。
- 04 外部機関の適性テストなどを活用していますか。
- Y 外部機関とそのテスト内容が妥当か確認します。
- N その必要性があるかどうか、また近隣にそのような機関があるか確認し、適当であれば推薦し

ます。

05 インターンシップ(体験学習)導入を考慮していますか。

Y どのような人材を対象にしているのか(大学生、専門学校、一般)で適当かどうか判断します。

N 一定期間の体験学習を通じて、その人柄や潜在能力が判断できるので導入を勧めます。

04 採用手続き

01 採用手続き

01 採用内定者に対して万全の対応をしていますか。

Y 対応の内容が適切か確認します。

N 対応が悪いと、もっと条件の良いところに移ってしまう事を理解してもらいます。

02 採用者の経歴等人事記録は、一定のルールでなされていますか。

Y 人事記録表の確認と、内容が適切か確認します。

N 簡便な記録表の作成を指導し、その重要性を認識してもらい、当局から提示を求められることもあることを理解してもらいます。

03 雇用形態に応じて、各種の雇用契約がなされていますか。

Y 最初にどのような雇用形態があるのか確認し、契約が適正か検討します。

N 最初の契約がはっきりしていないと、後に労使関係悪化の原因になることを理解してもらいます。

04 試用期間は、適切に設定されていますか。

Y 慣習として適当であり、従業員に受け入れられているか確認します。

N 出来れば実施した方が良いが、慣習として労働契約などで確認できるか調査の上推薦します。

05 受入教育

01 受入教育

01 入社前教育は的確な内容で計画的に実施されていますか。

Y 教育内容と計画が適切か、従業員と経営者から見て適切か判断し、指導します。

N 受入教育の効果と必要性を説明します。

02 受入教育は、新人のための研修だけでなく、今後の能力開発などを考慮して行われていますか。

Y 教育カリキュラムと能力開発の意義が考慮されているか確認します。

N 自社にとってどんな人材が必要なのか確認します。次にどのような教育が適当かアドバイスします。

03 受入教育には人事部門だけでなく、各管理職などが参加していますか。

Y 人事部門と管理職の協力の実態を調査します。

N 受入教育に配属予定の管理職の参加は職場配属後の受入をスムーズに行える事を説明します。

06 個別採用

01 新卒者採用

01 新卒者採用は、学歴別の募集方法、ルートを確認していますか。

Y そのルートは適切なものか調査します。

N 大学や教育機関との定期的な交流を検討します。

02 採用活動用の資料、パンフレットなどは用意できていますか。

Y 自社の理念や将来性を強くアピールするものとなっているかチェックします。

N 経営者の考え方を聴取して、具体策として会社案内などを用意することを提言します。

03 採用活動費は、予算化されていますか。

Y 予算は的確に使用されているか確認します。

N 予算を経費計上し管理する事の必要性を説明します。

04 限定勤務地制度などを活用していますか。

Y 賃金との関連はどうか調査します。

N その必要性の程度を確認し、必要であれば導入を勧めます。

02 女性の採用

01 女性の採用について、雇用機会均等法などを守っていますか。

Y 採用条件や男女の比率が関連法に抵触していないか調べます。

N 関連法の調査と、法の遵守が必要であることを説明します。

02 育児休業制度などの保護制度を取り入れていますか。

Y 子供を抱えた従業員女性のためにどのような制度を取り入れているか、また満足の行くもので

あるか調査します。

N 女性の職場進出は国によっては多いことがあるため、経営者に何らかの制度を導入すべきことを勧めます。

03 女性再雇用制度は、実施されていますか。

Y 出産後の再雇用について便宜をはかっているか調査します。

N 雇用契約で原則として、再雇用しない事を明記しているか（この場合は当該国の法律に照らして提言します）調査します。

03 パート、アルバイト採用

01 パート、アルバイト採用は、臨機に対応できる募集方法になっていますか。

Y 実態を調査し、繁閑に対して適当な採用になっているか確認します。

N 人件費の変動費化によるコスト競争力強化を経営者に提言します。

02 雇い入れ通知書は必ず発行していますか。

Y 書面の内容が適切か確認します。

N 雇い入れに際しては、書面による通知が必要であることを説明します。

03 柔軟な採用条件で、適正待遇と即戦力化を図っていますか。

Y 有能な人材には正社員への道も考慮した人事制度をとるよう提言します。

N 有能な人材であればパートでも優遇することを提言します。

04 中途採用者の採用

01 中途採用者の採用ルートは、職業安定所、人材銀行、民間機関など多様に確保されていますか。

Y どのような機関か調査し、適正か判断します。

N 適当な人材確保機関が無い場合、口コミによる確保も検討するよう提言します。

02 定着化が図られ、能力が発揮できる給与や処遇となっていますか。

Y 定着率を確認し、給与や処遇に関する業界のレベルと比較します。

N 定着率が悪くなると、人材の教育費など総人件費を考慮した場合コスト的にマイナスである事を経営者に理解してもらい、給与や処遇の改善を提言します。

05 中高年齢者の採用

01 データベースなどを活用していますか。

Y 活用方法が適切かチェックします。

N 経験豊かな人材を有利な条件で採用できるメリットを説明します。

02 中高年齢者の労働条件には、何らかの配慮がなされていますか。

Y 状況を調査し、適切であるか確認します。

N 技術・技能をもつ中高年齢者への労働条件での配慮は必要である事を提言します。

03 安全、健康増進対策を講じていますか。

Y 有能な人材であれば（高齢者を尊敬する国が多いことから）特に配慮が必要であり、その程度を確認します。

N どの程度の高齢者を雇用しているのか、経営者に聞き、改善案を提言します。

06 外国人採用

01 外国人受入は、法令に沿っていますか。

Y 法の内容把握と企業雇用の実態調査を行います。

N 法を遵守するよう提言します。

02 採用手続きは、合法的で適正に行われていますか。

Y 外国人採用にあたって社内文書などが整備されているか、パスポートの期限は把握しているか調査します。

N 非合法であれば改めるよう提言します。

03 労働契約、待遇、社会保険の取扱いは適切ですか。

Y とくに宗教の違いによる処遇などを考慮しているか調査します。

N 他社の例も調べ、最低改善すべき問題はなにか経営者と相談します。

07 派遣者、契約社員受入

01 正規の人材派遣業者と派遣契約をし、受け入れていますか。

Y どのような人材が不足しているか、当該人材派遣業者の能力は適切か調べます。

N 必要な人材の確保が難しい状況かどうか経営者に確認し、確保の方策を提言します。

02 在籍社員との融和、コミュニケーション対策を講じていますか。

Y その効果はどの程度か、定着率に効果的な内容か確認します。

N 定着率が悪くなっていないか調査し、問題があれば解決策を提言します。

03 契約社員は、活用されていますか。

Y どういう職種についているか、今後どのような職種を必要とするか調査します。

N 契約社員とのミスマッチの原因が、企業側か、あるいは派遣された社員の能力いずれにあるのか調査し、改善を提言します。

08 障害者採用

01 障害者を法定数以上雇用し、待遇は適切ですか。

Y 法の規制をクリアしているか調査します。

N 関連法の調査と法の遵守が必要であることを説明します。

02 作業環境、職場配置、日常生活への援助などに配慮していますか。

Y どの程度配慮させており、満足の行くものか経営者と障害者双方から意見を聞きます。

N 地域に対する社会貢献として企業にプラスになる事を説明します。

09 出向者受入

01 出向契約は適正に行われていますか。

Y 技術指導などの出向目的を明確にしているか、また待遇条件が定められているか調査します。

N 出向者と受入企業双方に不満を出さないような配慮を検討し、提言します。

02 出向者の雇用条件は適切で、他従業員に不信感が生じていませんか。

Y 出向者の就業状況をチェックします。必要であれば、他の従業員に質問します。

N 出向者の処遇が適切でないと、本人や他の従業員に不信感が生じ、組織活動がスムーズに行かなくなることを説明します。

03 能力を発揮しやすいような雇用条件や待遇となっていますか。

Y 出向者の責任と権限は何か、また条件と処遇が適切か確認します。

N 出向者の受入で効果をあげるには、受入側企業の体制整備が必要であることを提言します。

04 配置は人材確保計画に基づいて行われていますか。

Y 計画と実際の配置が合っているか確認します。

N 計画に基づかないと、組織運営に余計な負担がかかることを説明します。

05 出向による配置は本人の希望や能力を加味して実施していますか。

Y 実態を確認します。

N 出向の配置にミスマッチはないか、本人の希望が入れられているか調査します。

06 配置のための教育訓練が行われ、活用されていますか。

Y 訓練内容が適切か確認します。

N 自社で能力を発揮できるよう再教育することの必要性を説明します。

04 就業関係

01 就業管理

01 就業規則

01 労働法に基づく労働条件が設定されていますか。

Y 労働法規に照らして、問題ないか確認します。

N 労働法規は最低守らなければならない事を説明します。

02 就業規則などが整備され、活用されていますか。

Y 就業規則の内容（賃金、退職金、労働時間など主要項目が記入されているか）が適切に明示されているか調査します。

N 法律上義務付けられていない場合でも労使間のもめごとが起こらないよう作成する方が良い事を経営者に提言します。

02 労働時間

01 職場の実態に合った労働時間制が採用されていますか。

Y 繁閑に対する労働時間の調整をどうしているか、労使間で話し合っているか調査します。

N 閑なときと忙しいときがあれば労働時間の調整が必要であり、従業員代表などと話し合う事を提言します。

02 フレックスタイム制、裁量労働制などの新勤務体制の活用がなされていますか。

Y その目的と効果を確認し職種にあった導入か調査します。

N 職種によっては導入した方が生産性が向上すると判断されれば経営者に提言します。

03 コアタイムの決定が合理的に行われていますか。

Y 職種により合理的なコアタイムが調査します。

N コアタイムが不透明のため、労使間に不信感や職場の乱れがないか調査します。

04 労働時間に関する協定や届け出は、適正になされていますか。

Y 明文化されているか、労使間で内容が理解や了解されているか調査します。

N 労使間の問題（もめごと）の原因になるので明文化し、労使間で話し合う事を提言します。

05 年間カレンダーが活用されていますか、カレンダー協定を結んでいますか。

Y カレンダーが従業員に提示され、活用されているか調査します。

N 年間の操業計画、生産計画から休日をカレンダーなどにして従業員の理解を得ておく必要があることを説明します。

03 勤務管理

01 タイムカードなどで、出勤状況を正確に把握していますか。

Y 出勤状況把握方法を調査し、改善点があれば助言します。

N 労使で話し合いのうえ、タイムカードなどの導入を提言します。

02 出勤率を把握し、その向上対策がとられていますか。

Y 出勤率向上策の効果を確認し、課題があれば改善を提言します。

N 出勤率の把握方法と向上対策を指導します。

03 超過勤務の指示手続きはルール化されていますか。

Y どの程度の超過勤務があるのか調査し、極力生産性向上により削減することを提言します。

N ルール化の必要性の説明や、指示手続の指導を行います。

04 出張、外勤などの手続きは、ルール化されていますか。

Y ルール内容を調査し、妥当かどうか検討します。

N ルール化の必要性説明や指示手続の指導を行います。

02 服務規律

01 服務規律

01 服務規律は、守られていますか。

Y 服務規律が明文化されているか、内容は妥当性があるか調査します。

N 職場の服務規律の明文化、周知徹底、内容の妥当性を労使間で話し合うよう経営者に提言します。

02 社員の不正を防止する対策はなされていますか。

Y どのような不正を想定してどのような対策を取っているのか、効果はどうか調査し、問題があれば提言します。

N 不正が行われないよう、服務規律の作成と遵守を労使間で協議するよう提言します。

03 懲罰規程は、適正に決められ運用されていますか。

Y 行き過ぎはないか、懲罰の内容と具体的なケースを検討し、改善点を提言します。

N 規定を定めて懲罰しなくても良い環境かどうか調査し、必要であれば規定の作成を提言します。

03 表彰

01 表彰

01 モラルアップを図れる制度となっていますか。

Y 表彰制度などの内容が、従業員動機付けに寄与しているか調査します。

N 成果に対して報いる方法を導入する事で生産性向上と定着にも寄与することを説明し、当該企業に適した方法を検討し、提言します。

02 永年勤続表彰は、効果的に実施されていますか。

Y 明文化され、従業員のモラル向上に寄与しているか調査します。

N 永続勤務表彰がモラル向上と技能の保存に役立つなら経営者に提言します。

03 決められた規程は、的確に運用されていますか。

Y 規程の明文化を確認します。必要であれば従業員のモラルサーベイの実施を提言します。

N なぜ的確に運用されていないのか、意見を聞き、原因を検討します。

04 苦情相談

01 苦情相談

01 労働条件などの苦情に対して、解決を図る苦情処理制度を設けていますか。

Y 明文化されているか、労使間で話し合っているか調査します。

N 意識調査により従業員に対して労働条件など苦情の有無を調査し、必要であれば制度化を提言します。

02 人事相談などのカウンセラー制度を設け、活用していますか。

Y 従業員の意識調査により、その効果をチェックします。

N 労働条件や意識調査などからカウンセラー制度が必要と判断される場合は、提言します。

03 セクシャル・ハラスメントがありませんか。

Y (ない) 職場風紀の規律維持のため制度が明文化されているか確認します。

N (ある) どの程度のセクシャル・ハラスメントか調査します。該当する場合は断固たる処置を講ずるよう提言します。

05 その他労働条件

01 時間外勤務

01 時間外勤務のルールが守られ、勤務時間管理が行われていますか。

Y 明文化されているか内容を検討します。

N 意識調査などにより労働条件として改善が必要か調査します。

02 割増率は労働法規以上になっていますか。

Y 内容の明文化を確認します。

N 労働法規基準を遵守するよう提言します。

02 年次有給休暇

01 年次有給休暇は規定されていますか。

Y 明文化されているか、内容は労働条件として適切か、調査します。

N 従業員の勤労意欲向上には、適切な年次有給休暇を規定する必要性があることを説明します。

02 年次有給休暇の取得率は、低くはありませんか。

Y (低い) なぜ低いのか意識調査を通して、労働条件改善策として取得率向上策を提言します。

N (高い) なぜ取得率が高いのか要因分析し、労働条件が悪いため欠勤しているなら改善検討が必要であることを提言します。

03 時期変更などの取扱いがスムーズに行われていますか。

Y 労使間で協定しているか、明文化されているか調査します。

N 労働意欲減少につながっていないか意識調査から判断し、提言します。

03 産前産後休暇など

01 産前産後の休暇制度は、適正に運用されていますか。

Y 適切に明文化されているか、内容が適切であるか確認します。

N 仕事の軽減や休暇取得の配慮につき提言します。

02 育児休暇、介護休暇制度などが実施されていますか。

Y 適切に明文化されているか確認します。

N 今後導入が必要か当該業種や他社動向を基に検討し、提言します。

05 労使関係

01 労使関係

01 労使関係

01 労働組合が結成されていますか、上部団体に加入していますか。

Y 労使関係は良好か、ストライキ権などが存在するかなど企業としての対策を調査します。

N 組合の代わりになる代表者と労働条件など話しあうよう指導します。

02 労使協定が締結され、労使協議などが適正に運用されていますか。

Y 友好的なものか、企業にとって課題はないか確認します。

N 労働協議会の必要性を説明します。

03 経営トップと組合側に信頼関係はありますか。

Y 組合員の意識調査により課題はないか調査します。

N 信頼関係の欠如は何か調査し、改善案を提言します。

04 経営協議会や労使懇談会がありますか。

Y 運営方法など課題はないか調査します。

N 経営協議会等の意義とその必要性を説明します。

05 自社株の持ち合い制度やストックオプション制度などを導入していますか。

Y 経営者は、ストックオプション制度の意義を充分理解しているか調査します。さらに従業員へのモラル向上に寄与しているかチェックします。

N 自社株の持ち合い制度などの必要があるか、従業員調査を実施するよう提言します。

06 昇進・異動

01 昇進・異動基準

01 基準の運用

01 昇進・昇格・降格・異動基準が設けられ、公正に運用され、周知されていますか。

Y 明文化され、従業員に周知されているか確認します。

N 従業員の意識調査を行い、経営者の個人的な感情で運用されていないか調査するよう提言します。

02 昇進・異動に自己申告制度が活用されていますか。

Y 制度の活用内容を調査します。

N 自己の評価が正当に反映される制度の導入と、適切な方法を提言します。

03 昇進制度は、職位及び資格の両面から定められていますか。

Y 明文化されているかチェックします。

N 昇進には職位と資格両面を考慮する必要があることを説明します。

04 複線型雇用管理が行われていますか。

Y その内容は明文化され、従業員に受け入れられているか調査します。

N 経営者の独断と偏見で人事が行われていないか調査します。

05 進路選択制が実施されていますか。

Y どのような選択肢が用意されており、従業員の意思がどの程度配慮されているかチェックします。

N 進路選択性導入が必要なのか、当該企業の職種や経済背景から判断し、提言します。

06 異動には専門職制度などが活用されていますか。

Y 専門職の内容を把握し、その妥当性を検討し、一層の活用を提言します。

N 専門職制度導入により当該企業の技術や技能の継承に役立つか調査し、活用を提言します。

07 昇進には、能力が重視されていますか。

Y 昇進基準が適切か確認します。

N 能力主義の意義が経営者に理解され、当該企業において効果的であると判断される場合、目標管理など能力主義導入を提言します。

08 管理職適性検査、管理職登用試験制度などがあり、活用されていますか。

Y その内容を調査し、従業員の意識調査も併せてチェックします。

N 経営者の偏見による登用は従業員の意欲低下となるため、状況を良く調査の上、改善提言します。

02 業務ローテーション

01 業務ローテーション

01 異動は、業務ローテーションとリンクした基準となっていますか。

Y 明文化されているか、その方針は適切かチェックします。

N 人材育成のため、ローテーションの必要性を説明します。

02 異動を能力開発や多能化の一環として実施していますか。

Y 計画の効果を経営者と従業員双方から聴取し、確認します。

N 能力開発計画実施の検討を提言します。

03 異動は個人のキャリア開発計画も考慮されていますか。

Y 長期的な計画になっているかチェックします。

N 計画的異動によるキャリア開発が持つ人材育成への有効性を説明します。

04 管理職任期制などがありますか。

Y 明文化されているか確認します。

N 他に組織の活性化を図る制度を活用しているか調査します。

05 クラスター・スペシャリスト(社外でも通じる職業人)の養成を行っていますか。

Y どの程度効果があるか状況の把握を行います。

N 必要性があるかどうか相談します。

03 出向

01 出向

01 出向の制度、例えば海外の子会社などへの出向の制度がありますか。

Y 実際の運用状況をチェックします。

N 必要性があるかどうか相談します。

07 退職

01 定年

01 定年

01 定年制度の規程は有りますか。

Y 定年制度の内容と定年の年齢をチェックします。

N 人材の若返りをどのような方法で考えているか聴取します。

02 退職、解雇の基準は、適正に決められていますか。

Y 明文化されているか、内容は適正かチェックします。

N 当該国の労働法規や労働慣行に照らして指導します。

03 コース選択制(早期退職優遇制度など)が制度化されていますか。

Y 明文化されたものを確認します。

N その必要性について説明します。

04 勤務延長、再雇用制度などが制度化されていますか。

Y その実態を調査し効果を確認します。

N 人材確保に問題ないか経営者と相談します。

02 退職金

01 退職金

01 退職金の規程があり、支払いの準備(引当金、損金処理)が行なわれていますか。

Y 明文化された内容を確認し、併せて財務内容もチェックします。

N 従業員の不満はないのか従業員意識調査により確認します。

02 企業年金は制度化されていますか。

Y 明文化されているか、内容をチェックします。

N 年金積み立てを行う事で従業員福祉や動機付けに効果があることを説明します。

03 退職準備

01 退職準備

01 能力再開発の教育訓練などを実施していますか。

Y 能力開発後の雇用などを調査します。

N 能力開発は企業にとってプラスになるが能力が上がれば他の企業に引き抜かれる事もあり、経営者に当該地域の実情に合った提案をします。

02 健康管理面での情報提供を充実させていますか。

Y 内容を把握し、十分なものであるかチェックします。

N 定年後の働きにも影響するので、可能な限り情報などを提供するように提案します。

03 年金制度などの情報提供を充実させていますか。

Y 年金制度運用方法および情報提供方法を調査します。

N 年金制度など国の労働法規に照らして適当な処置を講ずるよう指導します。

04 雇用調整

01 雇用調整

01 一時帰休、解雇、その他人員削減などへの事態を想定した対応がなされていますか。

Y 実態調査をします。

N 生産調整などの際の対応をどう考えるのか経営者の意見を聴取し、提言します。

08 給与

01 種類と体系

01 種類と体系

- 01 給与の種類や体系は、会社の実態に合っていますか。
Y 明文化された体系を調査し改善案があれば提言します。
N 給与体系の見直しを行います。
- 02 職務調査などにに基づき給与制度がつくられていますか。
Y 職務分析内容と給与の整合性などを調査します。
N 曖昧な給与制度になっていないか調査し、改善提言します。
- 03 給与は日給制ですか、又は月給制ですか。
Y 明文化されたもので確認します。
N 日給制の場合、業種・業態から適当な給与体系であるか調査します。
- 04 曖昧な基準による総合決定給ではありませんか。
Y (はい) 従業員の公平感などに問題がないかチェックします。
N (いいえ) 他どのような給与体系か調査します。
- 05 仕事別給与で職能給などが導入されていますか。
Y 職能別の判断基準などを調査します。
N 必要のある職種であれば導入を検討する事を提言します。
- 06 各種の手当では、合理的でシンプルですか。調整手当が多くなっていますか。
Y (はい) 特別手当の内容を確認します。
N (いいえ) 必要な手当を残し、後は統合しシンプルにするよう提言します。
- 07 年俸制などの導入はなされていますか。
Y 完全年俸制か一部年俸制を導入しているのか調査し、またその効果もチェックします。
N 年俸制を導入した方がよい業種であれば、制度導入について指導します。

02 給与水準

01 給与水準

- 01 給与水準は、業界、規模、地域などと比較し一定の水準にありますか。
Y 業界資料に照らし合わせてチェックします。
N 当該企業の利益の実態から、妥当な水準をアドバイスします。
- 02 最低賃金制は守られているか、労働法規により最低賃金制がある場合はそれを基準にしていますか。
Y 実態をチェックします。
N 企業の利益の実態調査をし、最低賃金支払いが可能なら提言します。
- 03 給与を含む人件費は、支払能力、付加価値から見て妥当ですか。
Y 労働分配率から適切か判断します。業種・業態比較も行います。
N 労働分配率が低い場合は、適性配分まで上げる努力を、高い場合は付加価値を上げる努力を提言します。
- 04 給与水準などを比較できる各種資料を整備していますか。
Y 資料をどのように活用しているか調査します。
N 当該地域の自治体・業界団体に統計資料がないか調査し、連絡します。

03 給与規程

01 給与規程

- 01 給与規程が詳しく整備されており、社員に周知されていますか。
Y 給与規程内容と従業員への周知をチェックします。
N 企業の実態を考慮した整備と、その周知徹底を提言します。
- 02 定期昇給、ベースアップまたはダウンは、規程にもとづき実施されていますか。
Y 上司と部下のミーティングにより公平に行なわれているかチェックします。
N 私情の入った昇格などになっていないか調査します。
- 03 中途採用者の取扱いも規定されていますか。
Y 明文化された内容をチェックします。
N 中途採用者の定着率を調査します。
- 04 国内外出張旅費規程も整備されていますか。
Y 明文化の内容をチェックします。
N 出張があるなら明文化し、規定を設けることを提言します。

04 人事考課と関連

01 人事考課と関連

01 人事考課の評価が反映できる給与体系となっていますか。

Y 人事考課の方法と給与体系への関連をチェックします。

N 評価を給与体系に反映させる制度を検討し、提言します。

02 昇給や賞与に人事考課の評価が反映されていますか。

Y 実態を調査します。

N 評価を給与体系に反映させる制度を検討し、提言します。

05 賞与

01 賞与

01 賞与の支払についての意義が明確になっていますか。

Y 明文化され、従業員が周知しているかチェックします。

N 賞与の支払いが行なわれている場合、その配分などに不公平感がないか調査します。

02 経營業績を反映できる制度になっていますか。

Y 実際の運用をチェックします。

N 賞与を経營業績以上又は以下に支払っていないか調査します。

03 人事考課を反映できるルールができ、公正に運用されていますか。

Y 公正に運用されているか確認します。

N 公正で適正な反映が、従業員のモラルアップに必要なことを説明します。

04 社員の成績考課が賞与にダイレクトに反映していますか。

Y 公平に、適切に反映されているかチェックします。

N 賞与の意味と実績主義の有効性について説明します。

06 給与計算

01 給与計算

01 日常の給与、昇給、賞与計算などの自動化がなされていますか。

Y 自動化のレベル実態を調査します。

N 自動化の必要があるか、必要と考えられる場合はパソコンによる小額投資からスタートする事を勧めます。

09 人事考課

01 人事考課制度

01 基準

01 人事考課の目的を人材育成と活用に置いていますか。

Y 制度の内容と活用状況をチェックします。

N 人材の育成と活用が人事考課の本来の目的であることを説明します。

02 会社の実状にあった人事考課制度の基準がありますか。

Y 会社の実情を把握し、制度基準をチェックします。

N 人事考課制度の基準は会社の状況に応じて設定されなければならないことを説明します。

03 人事考課の責任部署が規定されていますか。

Y 職務の内容、陣容などをチェックします。

N 人事考課を適正に行うためには責任部署を決める必要があることを説明します。

04 人事考課記録がデータファイルとして保存されていますか。

Y ファイルの内容とその使い勝手を確認します。

N 人事考課の活用のためには、データをファイルする必要があることを説明します。

02 活用

01 自己申告、自己評価制度が活用されていますか。

Y どんな形で活用しているか説明してください。

N 制度の公正な運用のひとつであることを説明します。

02 人事考課制度は、規定され、周知が図られていますか。

Y 制度が会社の実状に合っているかチェックします。

N 制度として確立することが人事管理上必要なことを説明します。

03 人事考課方法は良く理解され、周知され、考課者によってばらつきはありませんか。

Y 考課者、被考課者双方から運用状況を聴取します。

N 人事考課制度が機能するためには良く理解され、また考課者によってばらつきがないことが

必要であることを説明します。

04 考課者による評価面接が行われていますか。

Y 面接の方法についてもチェックします。

N 面接の必要性を説明します。

05 人事考課制度が規定通り公正に適用されていますか。

Y 被考課者の声を聞きます。

N 考課が公正でなければ、考課制度はむしろ有害であることを説明します。

06 ヒューマンアセスメントなどの導入がありますか。

Y 内容をチェックします。

N その有効性を説明します。

07 人事考課は、昇進、昇格、異動にも反映されていますか。

Y 反映させるにあたってのルールをチェックします。

N 何かの形で結果を反映させることが人事の公正上必要であることを説明します。

08 人事考課は、その過程を通じて、従業員の能力開発に役立つよう努めていますか。

Y 人事考課の内容をチェックします。

N 人事考課は従業員の能力開発に活用するのがひとつの目的であることを説明します。

02 考課内容

02 考課内容

01 職務調査などから考課のポイントが決められていますか。

Y 職務調査がどこまで行われているかをチェックします。

N 考課のポイントを定めるには職務内容を調査して、それを基準に決める必要があることを説明します。

02 成績・能力・態度考課などが一体となっていますか。

Y 考課内容をチェックします。

N 考課は単一の視点のみでなくこの3つの視点から考課をおこなうべきことを説明します。

03 昇給、賞与で、考課ウェイトが異なっていますか。

Y 考課ウェイトの内容をチェックします。

N その性質上、賞与は業績に、昇給は能力にウェイトをおくべきことを説明します。

04 階層別、職務別などで考課項目、考課ウェイトが異なっていますか。

Y 内容をチェックします。

N 職務の性質や階層によって考課項目やウェイトづけが異なる点を説明します。

03 考課者訓練

01 考課者訓練

01 考課者・被考課者訓練がなされていますか。

Y 内容を把握し、実効的かチェックします。

N ばらつきをなくし、公平性を確保するため訓練が大切であることを説明します。

02 ハロー効果、中心化傾向、論理誤差、近接誤差などはクリアしていますか。

Y こうした誤差を無くすためにどのような対策を講じているか聞きます。

N 考課者には上記のような陥りやすい傾向があることを説明します。

10 コミュニケーション

01 仕事上のコミュニケーション

01 手段

01 社員へ経営方針、業績などの情報を的確に知らせていますか。

Y どの程度、コミュニケーションが行われているか実態を調査し、更なる改善を提言します。

N 社員が経営方針に沿って活動するためには、社員への情報の開示が良く行われている必要があることを説明します。

02 経営者や幹部と社員との接触は多いですか。

Y 接触状況を調査し、更なる向上を提言します。

N 良いコミュニケーションを行うには、社員との接触が手っ取り早い方法である点を説明します。

03 社内報、掲示板などの伝達手段の有効活用はなされていますか。

- Y 設置状況、従業員の注目度、活用状況をチェックします。
- N 有効活用がないのは手段の設定に問題があることを説明し、対策の必要性を提言します。

04 職場懇談会などが定期的に行われますか。

- Y 懇談会の頻度、内容をチェックします。
- N コミュニケーション手段として有用であることを説明します。

05 月例の会議、週単位の会議等が規則的になされ、意思の疎通が図られていますか。

- Y 議事録等を調べ、規則的か、また内容が適切かチェックします。
- N 継続して規則的に行う効果を説明し、実施を指導します。

06 朝礼や終礼を通じて従業員のコミュニケーションが確保されるよう工夫されていますか。

- Y 時間や内容が適切かチェックします。
- N 定期的に職場の全員が集まって、情報の交換と共有化を図るよう指導します。

02 モラル向上

01 組織開発

01 硬直化した組織を見直すためにOD(組織開発)に取り組んでいますか。

- Y 組織開発の内容をチェックします。
- N 有用性を説明します。

02 課制の代わりに機動的な組織への取り組みなどが見られますか。

- Y どんな組織なのか聴取し、問題がないか確認します。
- N 現在の組織で問題がないか確認します。

03 従業員意識調査は今までに実施したことがありますか。その結果はどのような点が問題でしたか。

- Y 問題点を聴取し、改善策を提言します。
- N 意識調査の重要性(隠れた実態が判る)を説明します。

04 モラルの向上に前向きに取り組んでいますか。

- Y どのような対策をとっているのかチェックします。
- N モラルの向上が業務効率をあげるために必要であることを説明します。

05 職場カードなどによる社員相互の表彰などの制度はありませんか。

- Y どのような制度を実施しているのか確認します。
- N 表彰制度の利点を説明します。

11 目標管理

01 目標管理

01 目標体系

01 社内目標実現のための体系が作られていますか。

- Y どのような体系か確認します。
- N 目標実現のためにはその手順が必要なことを説明します。

02 定着性

01 目標管理制度が導入、定着していますか。

- Y 定着の様子を確認します。
- N 制度が定着するためには、そのための努力が必要であることを説明します。

02 目標管理制度がトップダウンとボトムアップで整合していますか。

- Y どのような手順をとっているのか確認します。
- N 目標作成にはトップとボトムとの整合性がとれている事の必要性を説明します。

03 目標管理を進める手順がマニュアル化して、定着していますか。

- Y どのようなマニュアルかをチェックします。
- N 管理を行うためにはマニュアルを作るのが効率的であることを説明します。

04 目標面接や目標評価が日常行われていますか。

- Y どのような方法でおこなっているのかをチェックします。
- N 面接や評価が目標制度を推進するために必要なことを説明します。

05 目標管理制度と人事考課が連動されていますか。

- Y どのように連動しているのかチェックします。
- N 両者の連動が必要であることを説明します。

06 目標管理制度の情報が共有化されていますか。

Y どのように行われているのかチェックします。

N 制度の効果的な運用には情報の共有化が必要なことを説明します。

12 能力開発

01 能力開発計画

01 重点計画

01 人事・労務方針と連結した能力開発計画がありますか。

Y どのように連結されているのかチェックします。

N 能力開発は人事・労務の方針と連結する必要があると説明します。

02 情報化・グローバル化のための人材などを育成する重点計画が立てられていますか。

Y 計画をチェックします。

N これからは情報化・グローバル化に対応できる人材が必要であり、そうした人材に重点を置いて育成する必要があることを説明します。

03 海外社員登録制度はありますか。

Y どのような制度なのか確認します。

N 制度の必要性を海外駐在員のローテーションと派遣社員の育成から説明します。

04 教育訓練を通じて、個人の人格形成を図ることが目的となっていますか。

Y カリキュラムの内容を確認します。

N 個人の人格形成が必要なことを説明します。

05 個人の能力開発ニーズを把握し、整理していますか。

Y 把握・整理の状況を確認します。

N 教育訓練を効果的に行うには、ニーズの把握と整理が必要なことを説明します。

06 教育訓練の担当責任者が決められていますか。

Y どのような責任を負うのか確認します。

N 教育訓練を効率的に行うには、担当責任者をきめる必要があることを説明します。

02 能力開発技法

01 教育訓練技法、ツールは適切に選択されていますか。

Y どのようなカリキュラムなのか確認します。

N 適切で、会社の実状に合った技法やツールの導入が必要であることを説明します。

02 ケース・メソッド(事例研究)、処理能力の向上、職場全体の訓練などへの取り組みはありますか。

Y どのような内容か確認します。

N 会社の実状に合った取り組み方法の必要があることを説明します。

03 能力開発計画は階層的に計画的に立てられ、実行されていますか。

Y どのようなやり方か確認します。

N 計画の建て方、実行方法を説明します。

04 MTP(中間管理職訓練プログラム)などを行っていますか。

Y どのような内容かを確認します。

N プログラムの効用を説明します。

05 MAP(管理職事前評価方式)などで管理職育成に取り組んでいますか。

Y どのような内容か確認します。

N 方式の効用を説明します。

06 職務拡大、職務充実、ジョブ・ローテーションなどの職務再設計への取り組みはありますか。

Y 具体的内容を確認します。

N 取り組みの必要性を説明します。

07 OJT(職場内訓練、個別指導など)は、制度として確立されていますか。

Y 内容が明確になっているか確認します。

N 多くの場合手順は繰り返すため、確立する必要があることを説明します。

08 OFF-JT(業務外訓練、階層別研修など)は目的に沿って的確に行われていますか。

Y 教育内容が目的に沿い、的確に行われているか確認します。

N 集合教育、通信教育等の方法で取り入れる必要があることを説明します。

09 多能工教育や多様なサービス能力を持つ従業員教育はなされていますか。

Y 教育の効果をチェックします。

N 企業、従業員双方にとって役に立つ方式であることを説明します。

10 自己啓発(資格取得など)を支援する制度が整備されていますか。

Y 支援制度の内容を確認します。

N 自己啓発の援助は従業員満足につながるだけでなく、企業にプラスであることを説明します。

11 職務拡大、職務充実などがなされていますか。

Y 内容をチェックします。

N 企業活動の効率をあげるだけでなく、従業員のモラル向上に役立つことを説明します。

12 小集団活動は、制度として定着していますか。

Y 制度の運営状況を確認し、形式だけのものになっていないかチェックします。

N 小集団活動の有用性を説明します。

13 提案制度は継続して実施され効果をあげていますか。

Y 制度の実施状況を確認します。

N 継続できない原因を探索します。

13 福利厚生

01 社会保険

01 社会保険

01 労働保険や社会保険への加入と制度活用がなされていますか。

Y 社会保険の活用状況、共済等の利用状況を確認します。

N 従業員福祉向上の手段であることを説明します。

02 厚生方策

01 厚生方策

01 レクリエーションなどの福利厚生策を実施、定着していますか。

Y 実施状況を確認します。

N 必要性を説明し、有効に実施する方策を指導します。

02 共済会や同好会が運営され、定着していますか。

Y 運営状況を確認します。

N 共済会、同好会が人事政策上必要ないか検討し、必要があれば実施策を検討するよう提言します。

03 社員食堂や食費・通勤費補助などがありますか。

Y 業界、地域等と比較して、過大でも過小でもないことを確認します。

N 雇用定着対策の一環として適切な厚生対策を講じる必要があることを説明します。

04 慶弔見舞金などが決められ、運用されていますか。

Y どのような制度で、どう運用されているか確認します。

N 従業員のモラル向上のために必要な制度であることを説明します。

03 健康診断

01 健康診断

01 雇用時、入社後の定期健康診断は実施されていますか。

Y 実施状況を確認します。

N 健康診断は従業員のためだけではなく会社にとっての作業効率向上の手段であることを説明します。

02 海外派遣時の健康診断、臨時の健康診断は行われていますか。

Y 実施状況を確認します。

N 海外派遣の前後には健康診断が必須であることを説明します。

04 職場環境

01 職場環境

01 現場、事務所などの職場環境は、安全かつ整備されていますか。

Y 整備状況を確認し、さらに働きやすい環境を作るよう提言します。

N 環境整備は作業効率上からも必要であることを説明します。

02 快適な職場環境を作る措置がなされていますか。

Y 措置の内容を確認します。

N 措置の効用を説明します。

03 VDT作業などのOA機器の使用環境は適正となっていますか。

Y 使用環境の実状を確認します。

N その必要性を説明します。

14 安全衛生

01 管理体制

01 管理体制

01 経営者は、安全衛生管理に対して積極的な関心を示していますか。

Y その内容を確認します。

N その必要性を説明します。

02 労働安全衛生法などに基づく企業実態に合った安全衛生管理体制が整備されていますか。

Y 遵守状況を確認します。

N 法定の制度はいかなることがあっても遵守するよう指導します。

03 安全管理の方法が具体的に成文化され、実施されていますか。

Y 対策の実態をチェックします。

N 防災策が結局企業にとっても費用低減に通じることを説明します。

02 安全衛生教育

01 安全衛生教育

01 新入者、一般、特殊などの安全衛生教育は適正に行われていますか。

Y 教育内容が形式だけになっていないか確認します。

N 教育が災害防止の早道であることを説明します。

02 危険予知訓練は実施されていますか。

Y 訓練の内容と頻度が適切かチェックします。

N 訓練の必要性を説明し、実施を勧めます。

03 安全策

01 安全策

01 労働災害の防止、減少策を講じていますか。

Y 内容を確認します。

N 必要性を説明します。

02 高齢者の安全性に具体的対策を講じていますか。

Y 対策が適正かチェックします。

N 経験豊かな高齢者の採用には、職場の安全性に対する配慮が必要であることを説明します。

03 労働法に基づく安全基準が制定されていますか。

Y 基準の内容をチェックし、法に照らして問題が無いか確認します。

N 遵法は企業にとっての責務であることを説明します。

04 職場作業環境、行動の安全基準の整備と点検はなされていますか。

Y 整備と点検の内容をチェックします。

N 常時、整備と点検を行う必要があることを説明します。

05 情報

01 情報基盤

01 リーダーシップ

01 リーダーシップ

01 経営者が企業の情報システム化の推進に対して意欲的ですか。

Y 情報システムを活用することで、企業経営の中においてどんな効果を一番期待していますか。

N ビジネスの出発点である情報の流通経路が近年変化しています。経営者が情報化の方向を従業員に示さなければ、企業として必要な情報化が遅れる心配があります。

02 経営者が情報化に対する認識・意識を持って従業員に話していますか。

Y 従業員と話し合うことで相互に意識が高まります。定期的に話し合い、結果は文章に書き留めておきます。

N 経営者が日頃から情報化について考えていることを積極的に従業員へ話し掛けることで、従業員へ経営者の意欲が伝わります。

03 経営者が率先して情報機器を使っていますか。

Y 担当者の士気を上げるためにも、実際に使った結果を担当者にフィードバックします。

N 経営者が情報機器を使うことで従業員も積極的になります。また情報機器は使い込むことで利便性が理解できることを伝えます。

02 目的・方針

01 目的・方針

01 経営者が情報化の目的・方針を明確にしていますか。

Y 情報化に対する目的・方針は文書化して、毎年見直します。

N 従業員が個別に情報化を進めると、後になって統合化が困難となります。方針を担当者と相談しながら立てることにします。

02 情報化に関する長期または中期の計画がありますか。それは経営戦略と整合性が取れていますか。

Y 情報技術は変化が激しいので、競合他社の状況を調査するなどして、関係者や識者と議論して定期的に見直すことを提言します。

N 情報化は短期間で達成することは難しいので、目標を立て、中・長期的な計画に展開し、ステップバイステップで達成するように考えることを勧めます。

03 情報システムを導入するうえで導入対象業務に優先度をつけていますか。

Y 優先度を決める基準が適切かを定期的に見直します。

N 経営資源を有効活用する上で何を優先するべきかが重要であり、優先度を決める判断基準を含めて検討します。

04 導入すべき情報システムの特質・特徴を明確にしていますか。

Y 自社の規模や活用できる経営資源と照らして最適化をもう一度見直しさせます。

N 情報システムに関する技術の進歩で選択肢が増えています。自社にあった方法を考えさせます。

03 情報コスト

01 情報コスト

01 情報システム導入にあたって予算を立てて推進していますか。

Y 予算は中期計画と整合性が取れていますか。

N 予算を立てることで情報化に必要な経営資源が見直されます。

02 情報システム導入の規模・順序は費用対効果の面から十分検討されていますか。

Y 必要費用には運用費にも注意してください。効果には間接効果についても総合的に加味してください。

N 効果の把握が難しいと思いますが、工夫を重ねることで精度が向上します。

03 情報システムの開発および運用に関して内作または外作（アウトソーシング）について検討していますか。

Y 外作の場合には特にメンテナンス費用について注意してください。

N まず内作費用を算出してみてください。最近はシステム開発だけでなく、ASPなど外部の情報システムの利用もしやすくなってきています。

04 情報システムの開発方針・運用管理方針が明確となっていますか。

Y 開発方針は規格などにまとめて、開発DR時に参照するなど、活用して下さい。

N 開発時の人による個人差や、内作・外作の仕様の違いがコストを押し上げます。

05 情報システム導入にあたって立てた予算は確実にフォローアップされていますか。

Y フォローアップは導入予算についてだけでなく、効果についても確認していますか。

N 導入予算と約束効果を必ずフォローアップし、達成できない場合にはその理由と対策を立てさせて次回に役立てます。

04 組織

01 組織

01 情報システムを管理している部門、担当者が明確になっていますか。

Y 情報化に関する技術が激しく変化しています。技術のリフレッシュにも注意を払ってください。

N 情報化の推進は自社だけの都合で決められない時代となっています。必要な技術習得をするためには担当を明確にしてください。

02 情報システム部門の職務および権限と責任が明確になっていますか。

Y システム開発や運用は情報部門だけでは出来ません。他部門の協力が得られやすくなっているか見直してください。

N 仕事や業務の変化が激しい時代であり、個人に頼るだけでなく組織として動けるように配慮してください。

03 情報システム部門はユーザニーズを充分把握していますか。

Y ユーザ部門から積極的に情報部門に働きかけるように配慮してください。

N 予算提案時などを利用してユーザニーズを確認することで情報部門が積極的にユーザニーズを掴むように配慮してください。

04 情報システム開発または導入の優先度を審議する機関は明確になっていますか。

Y 中期計画との整合性など、全体的な目配りが重要です。

N 頼まれたことだけを開発するような結果にならないように、開発内容や優先度が全社方針とあっているか注意を払ってください。

05 情報システム部門の人員構成と能力は適切ですか。

Y 事業計画や方針との整合性を見直してください。

N 情報システム部門の増強を短期間に達成することはたいへん難しいので、計画的に増員を進めます。

06 ユーザ部門にも高い情報処理能力を持つ人材が計画的に配置されていますか。

Y ユーザ部門の情報化と情報部門の情報化の分担がバランスしているか配慮します。

N クイックレスポンスに対応するためには、全てを情報部門に頼ることは難しいので、ユーザ部門の強化を検討します。

05 人材育成

01 情報リテラシー教育

01 情報システムの技術進歩に対応できるように計画的に技術者教育を行っていますか。

Y 自己満足にならないように、他社システムの見学や社外のセミナーなど社外との交流にも配慮します。

N 情報分野では次々と新しい技術や応用方法が開発されるなど、技術進歩が激しい時代です。担当者にテーマを与え、その成果を報告させるなど技術習得に配慮します。

02 全社レベルでの情報リテラシー(情報能力)教育のカリキュラムが確立され計画的に実施されていますか。

Y Word Excel などの技術教育だけでなく、市販パッケージソフト管理や社内の情報に関する企画についても従業員に浸透させます。

N 情報リテラシーが行き渡ることで初めて全社的な改革が可能となります。要求される最低技術は全員が持つように計画します。

03 情報教育を担当する部門は明確で、ユーザの情報技術能力が把握されていますか。

Y 情報技術能力把握の方法および頻度は適切か、などについても見直します。

N 情報リテラシーについては個人差が大きいので、担当部門を決め、計画的に能力チェックとリフレッシュを計画します。

04 情報システムの拡大・高度化に伴うユーザ教育が行われていますか。

Y 各部門の情報先進技術者などを活用した社内の情報技術浸透組織が機能しているか見直します。

N 情報システム技術の拡大や高度化は情報システム部門だけで全てを推進することは難しいために、各部門に必要な技術を習得できるような計画が必要です。

05 情報処理技術能力は人事考課に反映されていますか。

Y 要求技術を次々習得し、それが実務に反映される仕組みになっているか見直します。

N 情報技術を習得し実務へ反映させる努力が人事考課に反映され、個人収入にも繋がるような組織的なサポートが重要です。

02 情報活用

01 経営戦略との関係

01 経営戦略との関係

01 情報システムの現状が自社に適しているかを把握していますか。また、システムの現状に満足していますか。

Y 情報システムの現状が自社の将来のビジネスに対応できているかを見直していますか。また、見直しが計画的になされていますか。

N 情報システムは自社の都合だけで決められない時代であり、取引先の要求や業界の動きに応えることが必要です。

02 経営戦略の中で情報システムの役割が決めていますか。

Y 事業の長期計画の中で情報システムの役割が認識され、また論じられていますか。

N 情報化がビジネスの成功・失敗を決める時代になっていることを説明します。

03 経営トップが活用している情報システムにはどんなものがありますか。

Y 前月の結果を一ヶ月遅れで経営に役立てていたなら1週間遅れになるように、月次単位は週次に、週次は日次に、と出来るだけ早めに業務実態の情報を経営判断に役立てます。

N 経営トップが手書きの経営情報だけに頼れば、社内の経営効率化が止まります。

04 CS(顧客満足)を得るために情報システムが利用されていますか。

Y 顧客との間で情報の相互交換が出来ているか確認します。

N 情報システムを上手く活用することで顧客満足度が上がるケースが多い事を説明します。

05 CSに重要な情報システムは構築済みまたは構築中ですか。

Y 競合他社と比較した場合の優位性は何か確認します。

N CSに重要な情報システムを構築しない理由は何か確認します。(必要が無い、資金不足、人材不足、方法がわからない)

06 今後電子商取引にはどのように取り組む予定ですか。

Y ビジネスのいろいろなステップの中のどのステージ(新たなユーザの開拓、新たな取引先の開拓、現在の取引業務の効率化、など)を対象とするかによって、取り組むべき情報システムが変わってくることを説明します。

N 電子商取引を始めない理由は何か確認します。(必要が無い、資金不足、人材不足、方法がわからない)

02 業務とその情報化

01 組織と業務

01 各部門の職務は明確であり、業務の標準化がなされていますか。

Y 職務権限が明確にされていても、業務手順等が統合化・標準化されていないと、システムが複雑となり、開発コストが掛るだけでなく業務効率も改善されないことを説明します。

N 職務権限を明確にすることおよび標準化を推進することで、担当部門が中長期にわたる計画を立て、着実な業務推進および改善が期待されることを説明します。

02 各部門間での情報の受渡しは合理的であり、情報の重複記入や重複管理はありませんか。

Y 関連部門の業務を良く理解させるためには、ローテーションなども検討します。

N ある業務が単に部門だけで閉じていることはまれであり、部門間を跨いで業務改善を進めます。手順の改善でなく業務目的に合わせた全体的な改善を行います。

03 各部門において定期的に業務の見直しがなされ、合理化計画が立てられ、情報システム部門にシステム開発・改善の依頼が出されていますか。

Y 業務は時間が経過すると共に複雑になる傾向があり、定期的な見直しをします。

N 毎日やっている事務手続きはそれを当然のこととして受け入れる傾向があります。会計部門との業務の繋がりなどを含め、当り前のことを見直して合理化計画を立て、統合化・標準化により情報システムで改善できる形に纏めることが大切です。

04 部門間にまたがる業務の改善はどこがイニシアチブを取っていますか。

Y 新たな命題が見出された場合には経営トップが積極的に関与して、担当部門を明確にすることも必要です。

N 一般的に部門の職務権限が明確ならば部門に跨る命題の担当部門も明確になるものです。これ

が明確でないと部門間の問題はなんとなく情報部門が担当することが期待されることが多いことを説明します。

02 EUC(エンドユーザ・コンピューティング)

01 基幹となる情報システムとEUCで進めるシステムとが分けて考えられていますか。

Y EUCを過小あるいは過大な評価をしていないか、情報技術の進歩、技能の向上に合わせて見直し、計画的に改善することが重要です。

N EUCで進める業務が明確でないと、情報関連の全てが情報部門に持ち込まれてしまい、大きな業務改善が出来なくなることを説明します。

02 EUCに必要なデータベースが整備され、情報共有化が進んでいますか。

Y 情報共有化すべきデータと、アクセス制限をするべきデータを明確にし、共有化できるデータを拡充します。

N EUCを進めるにはそのための環境を整備することが重要です。情報を共有化することで、ユーザがデータを加工することが可能となります。

03 基幹となる情報システムはEUCを支援する形で構築されていますか。

Y ユーザが経理のパソコンに慣れた人か、製造職場でパソコンになれていない人か、などによってシステム開発時にユーザが使い易い形に配慮します。

N データベースをRDBで開発する、データベースから必要なデータを抽出し易い補助機能を追加してシステム開発する、等の工夫を行います。

04 EUCは現在どの程度活用されていますか、今後さらに拡大される予定がありますか。

Y EUCが進められた結果、経営情報が簡単に手に入るようになっているか、経営判断の速度が改善されたか確認します。

N EUCが進まないのはユーザの問題か（パソコンを持っていない、忙しすぎる、技術力が不足している）、情報システムが整備されていない問題か（データベースが整備されていない、情報部門の指導力がない）確認します。

03 情報の収集と伝達

01 ネットワークの活用

01 社内のパソコンはLANで連携されていますか。

Y パソコンのLAN接続率はどの程度ですか。

N LANを構築しない理由は何か（パソコン台数が少ない、技術力がない、資金がない）確認します。

02 電子メールシステムは導入していますか。

Y 電子メール利用に伴う弊害に対してどんな対策をとっているか確認します。（メールに関するガイドラインを設けている、メールの閲覧をしている）。

N 電子メールシステムを導入しない理由は何か確認します。（文書でないと安心できない、使い方が分からない、技術力がない、資金がない）。

03 インターネットをビジネスに活用していますか。

Y 社内での情報公開に限定されているか、社外の場合単に情報検索か、あるいは情報発信か、今後どのように活用の幅を拡大していくのか調査します。

N インターネットをビジネスに活用しない理由は何か（対象業務がない、利用方法が分からない、技術力がない、資金がない）調査します。

02 情報の収集

01 デイリー業務以外で定期・不定期に収集している情報がありますか。

Y 収集している情報は何か。今後拡大していく計画はありますか。

N 現在の情報量で満足しているか、どんな情報が必要と考えているか調査します。

02 収集すべき情報は誰の判断で、どのように収集し、誰に報告していますか。

Y 収集された情報は、コスト対効果から見て継続すべきか相談します。

N 情報収集に関する業務手順が明確になっているか調査します。

03 経営トップは現在のレポートに満足していますか。

Y 必要な情報は悪い情報も含めて上がってきていますか。他社と比較して充分競争力が維持できるか確認します。

N 経営トップが必要な情報を明確に指示しているか調査します。

03 情報システム

01 システム構成

01 システム構成

01 全社のシステムを概観できるように管理していますか。

Y EUCを進めると部門毎の活動が先行し、各部門の情報システムに関して情報部門へ報告しないことが発生します。関連部門の協力を仰ぐことが大切です。

N 情報システムは全社的に把握することでネットワークを効率的に活用することが可能となります。情報部門の業務分担を明確にし、関連部門に周知徹底します。

02 基幹系システムの導入時期は何時ですか、機器の能力や配置は適切ですか。

Y 予算時期に配置の適切性および更新の必要性などを見直しているか調査します。

N 機器の配置図が作成されているか、システム利用部門が把握されているか調査します。

03 利用目的に照らしてハードウェア構成は適切ですか。

Y 機器の能力と利用状況のバランスはなにによって判断しているか確認します。

N 機器の利用状況は定期的に見直します。

04 利用の拡大に合わせて装置の容量は増強されていますか。

Y 機器の整備状況やアクセスの待ち時間などが把握されているか調査します。

N 情報機器の利用状況を把握し、効率的な活用が出来るように配慮します。

05 ハードウェアおよびソフトウェアの更新計画ができていますか。

Y 更新計画は経営計画や設備投資計画の一部を構成しているか確認します。

N 情報システムはメーカーやベンダーのサポートなどに期限があり、システムにも寿命があり、システムおよび情報機器の更新計画を立てることが必要です。

06 端末や入出力機器の処理能力は利用者の利便性を考慮して配置されていますか。

Y コスト対効果が配慮されていますか。

N 現場の苦情が把握されていますか。

02 ソフトウェア

01 ソフトウェア

01 ソフトウェアの開発指針は明確ですか。汎用パッケージ・プログラムの利用は考慮されていますか。

Y ソフトウェアの開発指針が出来ているか、内作・外作の検討がなされているか、市販パッケージソフトの調査がなされているか、サブルーチンの共有化、など開発効率を考慮したガイドラインが出来ているか確認します。

N ソフトウェア開発には非常に多くの選択肢があり、個人個人に開発の進め方を任せると他の人がメンテナンスできなくなります。データベースや開発ソフトなどを共通化する、開発のどの時点でDR (Design review) をする、など開発の進め方に対するガイドラインを作成します。

02 ソフトウェアは開発前に仕様が明確になっていますか。開発前、また開発中に仕様の見直しが効率的に実施されていますか。

Y 当初仕様に基づくプログラム開発が進んでから根本的な仕様変更が出ないように、システム構想を作る過程でユーザの仕様見直しを計画的に織込んでいくか確認します。

N システム開発に先立って、システム仕様を明確にしておかないと、開発期間・開発コストを約束することが難しくなります。社内ユーザの場合なかなか細かいところまで仕様を明確にしないことが多いが、外作を検討する場合には必ず必要となるものであり、システム仕様として纏める努力をさせます。

03 仕様書やマニュアルはシステムの運用および保守を考えて作られていますか。また最新の状態に更新されていますか。

Y 開発に必要なマニュアルは規格化し、どのシステムでも必ず整備すること。また仕様変更やメンテナンスによる変更時には、上記マニュアルを必ず訂正し、その後のメンテナンスに役立てることを説明します。

N 一般的にホストシステムはシステム仕様書やプログラム仕様書が整備されているが、クライアントサーバ・システムでは明確になっていないことが多い。クライアントサーバ・システムにおいても開発者とメンテナンス者が違う場合が考えられるため、ホストシステムと同様なマニュアルを作っておく必要があることを説明します。

04 プログラムの開発・変更や拡張の手続きは明確で、効率的に実施されていますか。

Y 開発や依頼を受けた時に、開発期間や必要な費用、あるいは優先度の判定を誰がどうやって決めているのか、その手順は公明正大で個人的な趣味に走らないようになっているか調査します。

N システム開発や変更の依頼を受ける時、優先順位を付け開発や変更に必要な費用や期間など必要な情報を記載した依頼書を整備させることです。開発を引受けたか、いつまでに完了する予定かを書類で回答できるようにさせます。

05 プログラムの変更や拡張は社内で行っていますか、外注ですか。

Y 外注で行っている場合、外注に出せるためのドキュメントが準備されているか、また外注の進捗管理や完成チェックの方法が明文化されているか、外注から受取るドキュメントや社内での立上げ手法は明確か、コスト評価は出来ているか、またコミュニケーションは充分出来ているか確認します。

N 内作だけの場合、何故社内だけに限定しているのか、バグログ対策はどうしているか調査します。

06 完成されたシステムの効果はフォローアップされていますか。

Y システムが当初期待した効果を上げていないとすれば、システムの開発の仕方が間違っていたのか、期待効果を間違って算出したのか、など今後のシステム開発にフィードバックすべき項目が多い事を説明します。

N システム開発に伴う効果には間接効果が多く、これらを正確に測定することは難しい。しかし期待した効果が算出されているからには工夫して効果実績を測定させます。

07 市販パッケージソフトの不正利用を防止する管理をしていますか。

Y 情報部門が全社のソフトを把握できていれば良いが、パソコン台数が増加するに従い、無料ソフトやシェアウェアなどを各自がインストールする事が多くなります。市販パッケージソフト管理規格や監査規格を作成し、年に一度は監査による現状把握および不正使用の防止に努めることを勧めます。

N 市販パッケージソフトの不正利用は犯罪です。社内の利用状況は時に複雑で不正かどうか判定が難しい場合もあります。しかし間違っただけの結果的に不正利用になったとしても犯罪であり、明確なガイドラインを作成する必要があることを説明します。

03 ネットワーク

01 LAN(ローカル・エリア・ネットワーク)

01 LANの構築や保守をする部門は明確になっていますか。

Y LANを管理する部門が明確で、ユーザ数やトラフィックの増加に合わせてLANの増強をしているか調査します。

N LANは全社で統一的に管理しないと、社外との接続に問題がでます、また局部的にトラフィックが集中したりして、ネットワークの効率が低下することを説明します。

02 システムのアクセス管理をする部門は明確になっていますか。

Y コンテンツのアクセス管理する部門はアクセス管理のための書類と判断基準が明確になっているか確認します。

N 一般的にLAN接続の管理(回線の管理)とシステムアクセスの管理(コンテンツの管理)とは責任部署が異なります。情報システムの設定は情報部門が実施するが、コンテンツへのアクセス管理はコンテンツに責任を持っている部門が行うことを勧めます。

03 WAN接続やインターネット接続の基準が明確になっていますか。

Y システム管理の上からは外部へのアクセス状況を把握するための管理システムを導入することが望ましいことを説明します。

N ユーザが無制限に増えていき、利用情報量が無制限に増えていくとネットワーク管理の費用も増大します。真に業務に役立つ方法で外部ネットワークへのアクセス許可がなされることが必要です。

04 ネットワークの利用拡大(携帯用情報機器・SOHOなど)を進めていますか。

Y 利用に当たって、コスト対効果を検証した上で基準が作成されているか。経営方針に沿って利用の拡大が進められているか確認します。

N 出張先や自宅からモバイルなどにより自分のメールをチェックすることも業務効率を上げる方法の一つであることを説明します。

02 ネットワーク・セキュリティ

01 ネットワークにおけるセキュリティ管理の責任者が明確になっていますか。

Y セキュリティには、天災・人災によるシステムの破壊・データの破壊、社内におけるデータ漏洩、外部からの不正進入、などいろいろなケースが考えられます。社内で何処まで対応すべきかコンセンサス作りが必要です。

N 外部からの不正アクセスやウイルスの進入により社内のデータが盗まれたり、システムが破壊される恐れがあります。セキュリティ対策は担当者を明確にし、管理を徹底します。

02 ウイルス対策がルール化されて、適正に運用されていますか。

Y ウイルスの届出ルールだけでなく、情報部門は新種のウイルス情報など適宜ユーザに注意を喚起させます。

N 現在ではウイルスが多国間に跨って蔓延するケースが多く、いつ何処からウイルスが進入してきても対応出来るような体制を確立する必要があります。またウイルスに進入された場合は、情報処理振興協会へ届け出るなど他社への蔓延防止にも協力する必要があります。

04 データベース

01 データベース

01 情報共有化の目的でデータベースの標準化がされていますか。

Y 業務システムは利用期間が長く、後で開発された業務システムとの間でデータベースのバージョン管理にも注意が必要です。

N ある業務システムと別の業務システムとの間で異なるデータベースが導入されるとユーザが混乱するし、管理する方でもデータを相互に利用する上で余分な手間が掛ることを説明します。

02 業務で蓄積された情報がデータベース化され、種々の目的に応用活用されていますか。

Y データベース情報の活用を促進するためには、利用技術の低いユーザでも活用できるように利用し易く整備し直して情報を提供することを考慮させます。

N データベース化された情報は広く有効に活用することに意義があり、そのためには積極的にデータベースにある情報を公開する事が大切であることを説明します。

03 データベースの利用技術を標準化し、ユーザ教育をしていますか。

Y システム開発者においても、ユーザの利用し易い形でデータベースを構築する方法を標準化し、利便性を増すよう相互に教え合うことも重要です。

N データベース情報をユーザが技術習得している EXCEL に落として活用する方法など、身近な利用方法をユーザに教えることで情報活用が促進されます。

05 その他

01 その他

01 CADが導入され、有効に活用されていますか。

Y CAD情報はそのまま図面として活用できるか、またCAM・CATに連携して活用されているか確認します。

N CADを導入する必要があるのか（設計業務がない、設計情報がCAD情報で入手できない、CAD情報を貰っても活用できない）調査します。

02 CAM・CATが導入され生産合理化が図られているか。

Y CAD情報から加工情報が創造されているか。また生産管理情報とも連携しているか確認します。

N CAM・CATを利用する予定がない（NC機械が少ない、CAM・CAT情報が入手できない、技術力がない）か確認します。

03 FA、CIMなど生産全体を連携した合理化が図られていますか。

Y CAM・CATが自動化の島に止まらず、工場全体の生産管理がコンピュータ管理でなされているか、特に生産変動に対して迅速に対応できるか確認します。

N FA・CIMの必要性がないのか（自動機が少ない、生産管理がコンピュータ化されていない、生産管理情報が動態管理にまで至っていない）調査します。

04 運用

01 運用体制

01 システム運用体制

01 情報システムの運用責任者および要員が明確になっていますか。

Y 運用責任者の業務担当範囲が明確となっているか確認します。

N システムの異常時など緊急の対応に應えるために運用責任者を明確にします。

02 年次・月次・週次・日次の運用計画が明確になっていますか。

Y 運用計画を見直して運用業務の改善とユーザ業務の改善に結び付けているか確認します。

N 運用計画を明確にし、データの提出日、提出時間、出力結果の受渡し時間など関連部門の協力を取り付けます。

03 運用マニュアル・操作基準に基づいた運用がなされていますか。

Y 運用マニュアル・操作基準を見直して運用業務の改善とユーザ業務の改善に結び付けているか確認します。

N 運用マニュアル・操作基準を整備し、基準に基づいた運用が出来る体制を整備します。

04 異常発生時におけるユーザーおよび管理者への対応方法が明確になっていますか。

Y 異常が発生した時にはアクション計画を見直し、常に改善します。

N 異常発生時（データ提出の遅れ、データ情報の異常、コンピュータ異常、停電など）に関連部門の業務への影響を最小限にするためのアクション計画を事前に準備します。

05 ソフトウェアの保管管理基準が明確になっていますか。

Y 出来るだけソフトウェアの世代管理を行い、ソフトウェアの異常時に元に戻せるような管理を行います。

N 運用状態にあるソフトウェアはバックアップを整備し、いつでも異常発生時に対応できるように修復可能な状態を維持します。

06 運用に必要な予算が確保され、適正に執行されていますか。

Y 業務活動の実績を予算と比較し、違いを分析して次の予算計画に反映させます。

N 情報部門の活動を計画的に行うためには、予算計画を立て、新規のシステム開発や、業務の改善計画を計画的に推進させます。

02 情報の運用管理

01 情報の受渡し基準が明確で情報漏洩防止がなされていますか。

Y 情報の取扱いには場所の限定、人の限定、時間の限定などいろいろな要素を組合せて十分な体制を確立させます。

N 企業情報の中には人事情報や開発製品の情報など高い機密管理が要求される情報があり、これらの情報は関係者以外がアクセス出来ないような運用管理体制を確立させます。

02 ファイルの持出し保管などルールが明確になっていますか。

Y 持出し管理は持出し目的が業務ベースであることを確認します。

N システムファイル、市販パッケージソフトのファイルなど紛失すると困るものが多く、特に社外持出しには注意します。

03 アクセス管理の手続きが明確で適切に管理されていますか。

Y アクセス申請状況を定期的に見直し、利用状況の低いアクセス許可者の活用状況や、必要と考えられるのに許可申請していない部門など、ユーザ状況に合わせたアクションをとります。

N アクセス申請の手順やアクセス可能な枠など、担当者が変わっても同じ品質が保てるような管理を行なう様指導します。

04 毎日処理されたデータは基準に基づきバックアップされていますか。

Y バックアップの世代管理、管理場所、など定期的に見直します。

N システム異常に備えてバックアップ体制を確立させます。

05 異常時のデータ修復手順は明確になっていますか。

Y 常に新しいシステムが導入され、アップデートをかかさないと説明します。

N システム異常時には直ちに修復できるように修復手順を明確にさせます。

06 国際化・環境

01 国際化戦略

01 海外展開体制

01 海外展開体制

01 経営トップの海外展開意欲が旺盛で、それは全社的に理解されていますか。

Y 単に展開するのみではなく、相手先国に貢献しようとする姿勢がありますか。

N 海外展開では、トップにやる気があることと全社の理解が必須です。

02 海外展開を図る必然性があり、自社の強みを生かして国際市場で優位に立つ可能性がありますか。

Y 海外展開を図る理由は何ですか。国内の強みを海外での優位とすることができるか評価します。

N 自社が海外展開を考える段階かどうか検討させます。

03 海外展開を可能とし、国内経営に支障をきたさない経営資源の余裕がありますか。

Y 資金投入、現地派遣人材の確保などの結果、国内資源が手薄になりはしませんか。

N 海外展開は、時に国内を大きく上回る資源の集中投入が必要です。

04 インターネットを活用して国際情報交換を行っていますか。

Y 海外展開のためのインターネット利用の現状を調べ、更なる利用の方策を検討させます。

N インターネットの利用は、迅速な企業行動と情報コスト低減のために海外展開には欠かせません。

02 展開目的

01 展開目的

01 目的が国内調達に代替する海外移転である場合、そのメリットを長期に確保できる見通しがありますか。

Y 政治的、経済的な将来性、グローバル市場での位置はどうですか。カントリーリスクを考えていますか。

N 海外投資回収計画に関連して、メリットの持続期間を予測させます。

02 相手先国マーケットを目的とする展開の場合、市場の成長性が高く、競合する企業に勝てる見通しがありますか。

Y 成長性予測の基礎ならびに、競合特に本国企業間のそれについて説明してください。

N 市場の規模と其中で占めようとするシェアが妥当ですか。

03 親企業の要請により海外展開した場合、親企業の経営姿勢を常に観察していますか。

Y 親企業の長期の計画を入手し、内外の経営環境の変動を予測していますか。

N 親企業は展開時には強く要請しても、現地あるいは国内経営環境の変化により、子企業の面倒を見ることができない事態が起こり得ます。

03 展開先国の安定性

01 展開先国の安定性

01 展開先国のインフラは事業活動が可能な状態にありますか。

Y インフラについての情報はどこから得ましたか。専門家による現地調査を行いましたか。

N 海外では国内で想像できないインフラの不備が存在することがあります。

02 国内とは異なり、自然、民族、宗教などの問題を考慮する必要があることを理解していますか。

Y その理解は自らの現場体験を基としたものですか。

N それぞれの問題について、対応の難しさを説明します。

03 企業関係法制がしばしば改訂され、規制条件が厳しくなることは起きていませんか。

Y 弁護士等を通じて事実を把握し、相手先国の政治・経済状況から将来を予測します。

N 規制条件等強化の結果、現地での利益がどれほど損なわれているかを把握させます。

04 現地パートナー

01 現地パートナー

- 01 派遣人材は、現地パートナーとよい関係を保ち、協力を得ていますか。
- Y よい関係なり協力が、企業の利益を増やす方向に働いていますか。
- N よい関係にないとすれば、どちらに問題があり、どう解決するか検討させます。
- 02 合併企業の場合、出資比率などでトラブルが起こる可能性がないパートナーを選んでいますか。
- Y 現状では問題なくとも、成長の停滞、後継者等からトラブルが起こることはありませんか。
- N 周囲の評価を含めパートナーの信頼性に問題があれば、早めに契約解消を含めた対策を打ちます。
- 03 現地パートナーや海外得意先の情報は絶えず把握していますか。また代理店選定や各種契約は確実なものとなっていますか。
- Y 情報把握の方法、契約についての専門家の利用を説明してください。
- N 現地情報に詳しい専門家を充分に利用することです。

05 資金調達運用

01 資金調達運用

- 01 展開先国の金融市場を活用して有利な資金調達を図っていますか。
- Y 金利が安いだけで、為替の変動による外貨借入のリスクを見過ごしてはいませんか。
- N 現地取引においては、現地金融市場の活用が重要です。
- 02 為替リスクの回避、送金手数料の節約等のため、相殺勘定などの手法を利用していますか。
- Y 本社によるグローバルな資金の活用が行われていますか。
- N 資金の処理を現地任せにすることは内部牽制上からも望ましくありません。

02 海外取引

01 輸出入

01 輸出取引

- 01 輸出による海外市場開拓を検討していますか。製品・サービスは輸出可能なものですか。
- Y どの国へ、どの商品を輸出し、今後どの程度展開するといった戦略は確立されていますか。
- N 輸出できないのは比較優位がないためですか、それとも経営資源に問題があるためですか。
- 現在の製品・サービスの変更により、輸出を可能とすることはできませんか。
- 02 輸出商品、輸出マーケットについての市場調査を行っていますか。
- Y 自らの調査ですか、それとも外部任せの調査ですか。
- N まず国内でできる限りの情報を集め、次に現地調査をすることを勧めます。
- 03 輸出相手国のカントリーリスク、貿易リスクを調査し、回避の手段を講じていますか。
- Y リスク調査・回避のために専門家の支援を得ていますか。
- N リスクの所在とその回避方法について説明します。

02 輸入取引

- 01 海外製品の輸入により取扱商品の差別化を図っていますか。
- Y 輸入に関する各種リスクを回避する手段を講じていますか。
- N 競合他社に輸入取引で後れを取った場合、不利にたつことは充分考えられます。
- 02 開拓輸入、並行輸入等による商品力強化を図っていますか。
- Y 商品の信頼性、安全性、ミニマムロット消化等についての検討は、充分行われていますか。
- N 輸入に依存しなくてもすむだけの商品の強みはありますか。
- 03 自社企画品の海外生産による開発輸入で商品差別化と収益性向上を図っていますか。
- Y 海外生産品についての販売対策とリスク回避は検討されていますか。
- N 開発輸入を検討していますか。検討していないとすれば別途の戦略があるのですか。

03 人材

- 01 輸出入を進めるために、海外業務をこなせる人材が当社の内外に確保されていますか。
- Y 国内業務担当者とのバランスがとれていますか。
- N 輸出入業務の企業経営に占める重要性に応じて、アウトソーシングと人材の発掘・育成を検討させます。

02 輸出入を、責任を持って進める人材は確保されていますか。

Y その人材の能力と責任権限の範囲は適切ですか。

N まず社内での育成、ついで外部人材の招聘を検討します。

03 輸出入業務を進めるために専門コンサルタントや公的機関のアドバイスを受けていますか。

Y アドバイスの対価とその成果は評価していますか。

N 適切なアウトソーシングの利用は輸出入の場合特に必要です。

04 信頼できる貿易商社や人的ネットワークは確保されていますか。

Y 商社なり人的ネットワークが本当に企業の役にたっていますか。

N 輸出入経験や規模によっては、商社等の利用は迅速な対応のために有用です。

03 PL対策

01 製造物責任法

01 PL法

01 PL法は製造業者だけでなく加工した者、輸入した者にも適用されることを理解していますか。

Y 製品ラベルの表示等は、PLの観点から適正に行われていますか。

N 加工した者、輸入した者への適用例を説明し、理解を求めます。

02 PL対策

01 PL法の重要性について、社内全部門に周知徹底されていますか。

Y 周知徹底のためにどんな方法をとりましたか。現場まで伝わっていますか。

N PL法の重要性は、製品に関する全部門のスタッフが周知していることが必要です。

02 流通業の場合、PL法は適用外と思い込んでいませんか。取扱品の検査方法を定めていますか。

Y どんな検査方法を定めていますか、それは確実に実施されていますか。

N 販売者も適用外でなく、生産者と同様に責任を負うことを理解する必要があります。

03 PL担当責任者を配置し、PLに関する顧客との相談窓口を設けていますか。

Y 必要に応じて、専門家の助言を受ける体制はできていますか。

N PL対策は、初期対応が重要です。トップの自らの指示を受けて、解決に当たるようにします。

04 PL保険に加入していますか。

Y 保険は包括的なものですか。製品以外の販促資材等でも保険の対象となっていますか。

N 万一の事故を想定した保険加入は望ましいことです。

04 環境保全

01 公害防止

01 商品対策

01 取扱商品は、その包装も含めて、最終廃棄の状況まで調査し、公害防止に目を注いでいますか。

Y 自社製品が他社製品に組み込まれている場合、公害防止のための表示等がしてありますか。

N 商品自体はもちろん、包装・付属品等も含めて公害防止を考える必要があります。

02 自社での不良品処分等に際しては、リサイクル、リフォームによる再生の方法を考えていますか。

Y 再生品は、品質・外観等十分な商品価値を持っていますか。

N コストの問題があるとしても、できるだけ再生を図り、資源保全に努めるべきです。

03 素材に価値があるために、流通各段階の取扱者が、リサイクルに努めるような商品に着眼していますか。

Y 素材価値の変動について将来の可能性を考えてありますか。

N 素材の価値やリサイクルのし易さを考慮に入れた商品開発が必要です。

02 廃棄物対策

01 物流加工によって発生する作業屑を断碎して、箱詰め of 充填材等に活用していますか。

Y コスト面からも有利で、後処理も容易な方法を工夫してありますか。

N 作業屑等の利用を工夫すれば、リサイクルだけでなくコスト節減にもつながります。

02 最終廃棄物については、入念に分別して再資源化されるような処理方法を講じていますか。

Y 製品・包装等の段階から、分別しやすい設計・表示等を考慮すべきです。

N 最終廃棄物の再資源化は、社会的要請といえます。

03 設備機器の省エネの工夫や、化石燃料からクリーンエネルギーへの切り替えを検討していますか。

Y 省エネの実施による環境保全対策をデータとしてとらえていますか。

N 省エネは、企業の長期対策として考えていく必要があります。

04 自社の取扱品に属する商品の空容器などは、自他を問わず回収に努めていますか。

Y 空容器などの回収は、企業の環境保全方針の表れとして、内外に明示していますか。

N 商品の容器・包装などの回収は、限られたスタッフの努力では、長続きしないことがあります。
企業方針として打ち出すべきです。

02 環境保護

01 自然環境

01 店舗や倉庫周辺に植栽を施したり、排水の浄化に留意して自然保護に心掛けていますか。

Y 外観も見栄えのいいものとするよう工夫していますか。

N 自然保護は、会社全体の意識として持つようにする必要があります。

02 包装を簡易化し、間接的な自然保護に努めていますか。

Y 包装の簡易化は、自然保護に配慮したものであることを顧客に充分伝えてありますか。

N 包装簡易化に当たっては、材料・デザインを工夫し、見栄え良くする必要があります。

03 環境保全担当者を決めて、地域社会の環境保護運動に参加し、企業イメージを高めていますか。

Y 環境保全担当者は、トップマネジメントの意向に基づいて動いていると内外に示していますか。

N 現代は、環境保護運動への参加が企業イメージを高める時代です。

07 製品開発

01 製品化計画

01 製品企画と商品コンセプト

01 製品企画と商品コンセプト

01 経営者の製品開発意欲は高いですか。

Y 最近の新製品開発事例のうち、トップダウンで開発した例を2〜3説明してください。

N 意識が低い理由は何故ですか。新製品開発がないと、「商品のライフサイクル」の原理で企業が衰退します。

02 製品開発の技術者はトップの方針のもと、自社の得意技を生かし意欲的に開発に取り組んでいますか。

Y ねらいの市場、自社の得意技は何か、具体的に説明してください。

N 制約条件は何ですか。それを取り除くには何が障害となっていますか。

03 市場のニーズを良く把握し、開発製品のコンセプトを明確にしていますか。

Y 市場ニーズを製品コンセプトとして反映させる組織展開の仕組みを説明してください。

N 実施できない原因は何でしょうか？ 同業他社の状況はどうですか？

04 開発製品には計画したコンセプトが具体的に実現されていますか。

Y 販売PRの中でコンセプトが明快に説明されていることを確認します。

N コンセプトが明快に反映されるような開発体制・組織作りが必要なことを説明します。

02 製品開発の計画

01 製品開発の計画

01 製品開発の計画には、いくら、どのくらい、如何に売ることが、明確に折り込まれていますか。

Y 具体的に概略を説明してください。

N 製品開発の計画には、市場調査に基づく情報が必要であることを説明します。

02 製品開発を計画的に進めるために、社内の関係部門の協力を取り付けていますか。

Y 具体的な協力部門と参加メンバー数を教えて下さい。

N 設計、生産、資材、品質等主要部門の協力がなければ成功しないことを説明します。

03 技術的な弱点を補うに必要な外部機関の協力体制が整っていますか。

Y 例えば TLO 等の外部組織やコーディネータ等も効果的に活用していることを事例で説明してください。

N 自社開発をより効果的に推進するためには、自社の限界をよく認識し、それを補う外部の機能も視野に入れておきましょう。

04 製品開発に必要な投資金額と投入工数は十分に確保されていますか。

Y 開発費は事後コストとして償却しなければならないので、可能な限り具体的に予算化し、実施段階では定期的にレビューする必要があります。

N 製品開発には、直接材料費、プロジェクト人件費、外部機関活用費等は必要です。ただし、新商品の販売で償却できることをチェックしておきましょう。

02 製品の開発

01 開発目標と情報収集

01 開発目標と情報収集

01 販売の予定価格と開発製品の原価目標が明確であり、1台当たりの付加価値を確保出来ますか。

Y 人件費や材料費等のアフターサービスコストも反映されていることを確認します。

N ダイレクトコストが、許容限界を割り込んでいれば削減が必要です。

02 製品構成の主要部位別に設計品質と目標コストを決めていますか。

Y 部品、モジュール毎に機能分離が出来にくい箇所も、コストダウンと品質保証が出来ていることを確認します。

N 以前の製品と比べて価値向上のポイントはどこですか。

03 クレーム情報や販売先からの苦情を分析して製品開発にフィードバックしていますか。

Y 苦情分析の改善への反映を組織的にに行っていることをチェックします。

N 市場重要クレームの把握とその蓄積が、市場ニーズの把握の第1歩であることを強調します。

04 製品開発に必要な情報項目と情報源を明確にして、効率的に情報を収集していますか。

Y 情報収集の範囲を確認し、できればグローバルな情報収集展開を指向するよう指導します。

N 市場、顧客、技術情報の収集は組織的にを行い、必ずルーティン化しておくことが大切です。

05 受注生産の場合、顧客からの評価や要望事項に耳を傾け、開発製品に反映させていますか。

Y 顧客や生産サイドからの評価や要望だけでなく、生産側からの要望にも良く耳を傾けてください。

N 顧客の要望から大きな市場が開けることがあります。製販両方の要望提案に配慮してください。

06 販売市場、開発技術情報は計画的に最新の状況を把握していますか。

Y 情報手段等を駆使し、技術・市場両方面から将来の開発製品イメージ形成を図って下さい。

N 情報収集は企業存続発展の基本です。定期的にでも必ず行なって下さい。

02 製品の機能開発

01 製品の機能開発

01 製品全体の使用目的や働きを明らかにし、特色ある機能や魅力が十分折り込まれていますか。

Y 要素技術だけでなく、技術の信頼性、コスト改善効果も織り込まれていることを確認します。

N 機能分析と価値向上は開発の最重要課題です。早く導入してください。

02 製品の主要部位別に、品質の特性値や使用条件を定量的に設定していますか。

Y 過剰品質や過剰機能の個所は考えられませんか。

N まず、市場クレームの詳細な分析を実施すべきです。

03 重点機能ごとに目標コストを割り付け、開発テーマのウエート付けと進捗管理を進めていますか。

Y 生産終了日程から逆算して開発日程を見えていますか。

N 計画と見込みコストの比較は常に必須であり、構造設計、生産設計に従って仕事がコンカレントに流れる工夫が必要です。

04 開発日程のクリティカルパスを抑えていますか。

Y 何故クリティカルなのか、日程表にもとづいて確認します。

N 重要開発の場合、他部門の協力を十分得るために、プロジェクトチームを設立する事も必要です。

03 アイデアの発現と具体化

01 アイデアの発現と具体化

01 思いつきやヒントを沢山出すために、ブレインストーミング等の発想法を使っていますか。

Y 異なる専門分野間のクロストークが行なわれていることをチェックします。

N 異分野の専門家を交えた率直なクロストークが重要な発想法であることを説明します。

02 具体化案の作成では、思いつきや、ヒント等を大切に、性能や特性の評価を品質とコストの両面から判定していますか。

Y 構造設計と生産設計にいたる具体化のプロセスを具体的事例で説明してもらいます。

N 思いつきやヒントは製品に創造性を与え、品質・コスト面からの評価は製品の信頼性を高めることを説明します。

04 図面仕様書の作成

01 図面仕様書の作成

01 試作品のテストは、スケジュール通りに進捗していますか？ ひょっとして、その遅れが図面の出図予定に影響しませんか。

Y 後工程の仕事に関係する重要情報は定期的に伝えられていることを確認します。

N 仕事のクリティカルパス関連の情報、図面は、後工程に優先して伝えると同時に、万一遅れた場合、挽回策の策定が重要なことを説明します。

02 図面に織り込んだ設計仕様は、後工程の加工組み立ての製造技術の水準を考慮して決めていますか。

Y 購入品、外注先も含めて考えられている事を確認します。

N 自工程だけでなく、外注先の型・治工具・段取り時間・材料取り迄考える必要があります。

03 設計、仕様書の内容には、製品コンセプトと企画内容が織り込まれ、具現化されていますか。

Y 意匠面での官能検査についても限度見本を決めていることをチェックします。

N 特に、客先にアピールするような使用特性とその表現方法は大切です。

04 CAE、CAD、CAMを十分活用して、製品開発のスピードアップと設計効率を高めていますか。

Y 使用しているソフトは標準的な物で、自社として使用が便利だけでなく関係先でも使い易く、かつ最新バージョンのものであることを確認します。

N 情報化は今後不可避なテーマです。企業体質強化、国際化対応のためには、効果的なソフトの活用推進は是非共必要であることを強調します。

03 製品の評価

01 試作と品質特性の評価

01 試作と品質特性の評価

01 開発製品の試作段階で、加工や組み立て作業などにおいて、現場の設備能力や技能は、その製品に対応していますか。

Y より生産性の高い方法が考えられませんかと質問してみます。

N 試作段階で現場の能力や技能が無視されたのでは無意味です。もう一度設計段階から再検討すべきではないでしょうか。

02 納期通りに試作サンプルが出来、予定した品質特性値が確認されましたか。

Y バラツキを考えても保証できますか。

N 品質特性を保証するため、発想を変える必要はありませんか。

03 図面や仕様書の不具合な点が、試作により明らかになりましたか。またその対策と改善は十分ですか。

Y 問題の解決に関して最も適したメンバーの改善案を採用している事を確認します。

N 日程に間に合わせることが第一です。不具合が複数ある場合には、優先順位をつける必要があります。

04 試作テストの結果、性能、特性、機能面において目標通りの製品開発ができましたか。

Y 「目標達成」を誰がオーソライズしたかを確認します。

N 営業担当者を交えて、もう一度要求される品質特性を吟味し直してください。

05 製造物責任への対応は、製品設計段階で十分に折り込まれていますか。

Y 関連専門家の視点での検討も含まれていることを確認します。

N 無事故である保証が出来ない場合は、問題発生時の程度を軽度にする様に配慮して下さい。

06 特許、実用新案の工業所有権は管理されていますか、また他社特許に抵触しませんか。

Y 積極的な特許取得以外にも、社内考案提案を奨励して下さい。

N 技能ノウハウ部分も重視し、公知の事実もおおいに利用することが大切です。

07 部品・材料の選択使用に環境への配慮がなされていますか。

Y 環境負荷を経済的にも更に減らすことが考えられていることを確認します。

N 使用量の多い材料のリサイクルの可能性を経済性の観点からも検討して下さい。

02 原価と市場性の評価

01 原価と市場性の評価

01 量産時における材料費、部品費、加工、組立費の見積りは、原価目標を達成していますか。

Y 市場価格競争激化を予想して、今後の原価改善予定項目の整理も行なっていることを確かめます。

N 各項目の原価低減策を再検討してください。

02 製造経費、工場管理費、一般管理費、販売費は予算以内に納まりますか。

Y 今後の改善（例 間接業務の生産性向上など）が計画されている事を確認します。

N 新製品の場合、発売時の付加価値率を X%、一年後 Y%と決める方法も検討してください。

03 販売価格から直接労務費と直接材料費を引いた付加価値は、開発当初の予定を確保していますか。

Y 当該開発商品のライフサイクルの各段階での付加価値率をどのように想定しているかチェックします。

N 歩留りや能率の向上や、節約できる費用について至急検討することを勧めます。

04 新製品の売上高予定に対して、開発費や設備・金型費用は適正ですか。また回収は可能ですか。

Y 特に専用金型の使用寿命についてチェックします。

N 設備や金型の他の用途への転用を検討することを勧めます。

05 試作サンプル品の使用評価は好評ですか、また不具合な点や改良事項を確認しましたか。

Y 価値ある改善事項として積極的に取り入れて下さい。

N 試作段階からユーザーの感じる不具合に敏感で、早くそれを発見することが大切です。

06 途中で商品開発会議を行い開発、設計、生産(購買、外注、型、治工具、試験検査、販売、サービスなどを含む)の意識合わせや調整を行っていますか。

Y 日程(販売やサービス実施を含む)、品質、コスト中心に実施調整していることを確認します。

N 量産化可能時点で必ず実施することを勧めます。(特に材料など長納期品の手配が間に合うか)

04 生産体制と販売体制

01 生産体制の確立

01 生産体制の確立

01 機能上(品質・特性・性能)や使用上(取扱・操作性・保守性)の問題は解決しましたか。

Y 解決した代表的な問題を具体的に列挙させてください。

N 未解決の問題をはっきりとさせ、今後の対策を協議します。

02 新製品は、自社の生産技術や外注先の生産能力で生産可能ですか。

Y 外注先を含めて、全工程の能力表やQC工程表が完備していることをチェックします。

N 各工程の現在の能力(能率・歩留り・原単位・設備稼働率など)を把握することを指導します。

03 材料調達、部品、加工、検査、試験等に関して、内外の体制は整備されていますか。

Y 外注先を含めて、関係部門がそれぞれマニュアルを持っていることをチェックします。

N 内外作を問わず、生産実施可能な体制をまず確立してください。

04 品質保証の為の検査設備や測定器等は整備されていますか。

Y 操作手順書なども細かく準備されていることをチェックします。

N 重要品質事項については、代用特性でも確認の手落ちが無いようにして下さい。

02 販売体制の確立

01 販売体制の確立

01 営業部門と生産部門との連携が十分であり、販売見通しは計画通りですか。

Y 代表特性として、販売方針の中で、販売のターゲット(地域別・性別・年齢別・職業別など)が明確になっているかどうかをチェックします。

N 販売開始前にモニター販売を行い、現実的で実行可能な販売方針を立てることの大切さを力説します。

02 製品カタログ、取り扱い説明書、オプション部品紹介等、販売資料は整備されていますか。

Y PL対応の注意事項も明記されていることを確かめます。

N 競合他社の資料も参考にして、販売促進の為の最低の資料は準備してください。

03 アフターサービスマニュアル、サービス部品等は準備されていますか。

Y 環境問題や廃棄処理にも配慮した内容になっていることを確かめます。

N 販売と同時に主要なサービス部品、アフタサービス手順、クレーム情報ルート等の準備は最低限必要です。

04 販売後の市場情報を定期的に収集していますか。

Y 具体的に情報が収集されていること、その情報が製品の改良や次期新製品に活かされていることを確かめます。

N 限られた情報ルートでも、事実の把握と市場情報のフィードバックは必ず行なって下さい。

08 生産・技術

01 生産部門の組織と運営

01 生産部門の特色

01 生産部門の特色

01 特色は明確化されていますか、組織の形態や部門構成にも現れていますか。

Y 受注型、見込み生産型、多種少量、中種中量、（内外作を含めて）を確認し、その特徴が組織に現れていることを確認します。

N 外注先、流通を一貫して「人を活かす組織」を工夫する方法もあることを説明します。

02 生産部門の組織

01 生産部門の組織

01 職場や工場の組織は確立されており、組織図などで明示されていますか。

Y 職場活動に関係ある掲示と一緒にまとめてビジュアルに掲示されていることを確認します。

N 働く人が自分の役割と工場全体との関係を良く認識出来る職場表示は必要です。

03 生産能力の弾力性

01 生産能力の弾力性

01 棚卸資産を最小に抑えつつ、市場要求に対して弾力的に対応できる生産体制を確保し改善していますか。

Y 材料、部品の標準化、製造工程の単純化だけでなく、客先要求に対応するために多様化の努力もしていることを確認します。

N 弾力的な生産体制とは、高能率の作業・シングル段取・短縮されたマテハン・同時化されたラインバランスを備えた生産工程を目で管理していることだと説明します。

04 工場長(現場管理者)の任務

01 工場長(現場管理者)の任務

01 工場長の職務は明確になっていますか。

Y 生産全般の責任者としてだけでなく、環境・地域社会・外注先への関与と責任が明確になっていることを確認します。

N とにかく、職務内容と責任権限を文章に書いてみることを勧めます。

02 工場長は全社の経営方針、計画の決定にも参画していますか。

Y 全社の経営方針や目標が、自工場の目標方針に反映されていることを確認します。

N 現場から離れている本社スタッフは、環境・地域社会・外注先などへの配慮が少ないものです。

03 工場長の管理能力は十分ですか。

Y 特に優れた点を挙げてもらいます。

N 不足し改善すべき点を挙げてもらいましょう。

04 工場長は管理能力の向上を図っていますか。

Y 工場長には、全社的立場から自工場を評価し管理していく能力が求められます。

N 管理能力不足と思われる部分については、工場長自ら努力する部分と、会社として教育して行く部分があります。

05 作業者任せになっていて、管理改善が推進されていない職務はありませんか。

Y (ある) その部分が、改善のネックになっているので、補完する人材が必要です。

N (ない) 最近の工場長主導の改善事例を紹介してもらい、工場長の見る目の広さと高さを確かめます。

05 会議や委員会の運営

01 会議や委員会の運営

01 会議や委員会制度は適切に制定され、運営されていますか。

Y 最近の事例を紹介してもらい、議題やテーマが適切であることと、PDCA にのっとって運営されていることを確認します。

N 例えば会議を行なって推進決定した方が良い案件をあげて下さい。提案しても誰も動かない場合は最悪です。

02 名称、構成メンバー、目的、開催の日時と回数、議事録作成配布等が明確化されていますか。

Y 効率よく運営されていることを確認します。

N 「効率的な会議の進めかた教室」を受講することを勧めます。

02 経営体質の改善

01 工場の方針

01 工場の方針

01 工場長は年度の目標方針を具体的に明示し、これを従業員や協力工場に迄徹底させていますか。

Y 生産課や協力工場の年度の目標方針に、工場長の目標方針が反映されていることをチェックします。

N 工場長の目標方針が関係者へ徹底していないと、工場として統一の取れた行動が取れないことを説明します。（例えば、災害時など）

02 工場の経営計画

01 工場の経営計画

01 経営計画は市場実態と工場重点施策との整合性を基に意欲的に作られ推進されていますか。

Y 工場付加価値、利益重視へと質的に転換していることを確かめます。

N 在庫、仕掛、不良などのロス削減もきめ細かく実施することから始めることを勧めます。

03 体質改善の実施

01 体質改善の実施

01 体質改善の具体策を講じていますか。

Y 人材補強、育成、設備近代化、省力化、研究開発強化、管理システム改善等どんな仕組みで実施しているかを確認します。

N 何が一番重要で効果的か決めて、先ず取り組んでみることを勧めます。

02 利益を上げるため、工場経営の仕組み作りや、従業員教育の努力をしていますか。

Y 仕組み作りや実施の効果を具体的に説明してもらいます。

N 管理者教育も大切です。一度プロのコンサルタントの知恵を借りてはいかがでしょうか。

03 生産計画

01 生産計画の実態

01 生産計画の実態

01 生産計画は大中小の日程がバランス良く実施されていますか。

Y 資材、購買、物流、外注先へのタイミングリーな連絡によって、棚卸資産最小化の配慮がなされていることを確認します。

N 大中小日程計画の意味をしっかりと理解してください。（販売部門からの飛び込み・短納期調整に対応することや、生産部門のリードタイム短縮等が大切です）

02 生産計画の作成に当たっては、生産能力に合わせて計画や統制を行なっていますか。

Y 基本的に平準化生産が効率的ですが、販売の動向に追従していることを確かめます。

N 市場のニーズに合わせた多種少量生産が効率的に出来るような生産構造になる様に改善努力することの大切さを説明します。

02 生産計画の立案実施

01 生産計画の立案実施

01 月次計画が確立していますか。

Y 販売、受注計画との調整、設計、購買、外注等の関連部門による協力によるタイミング良い小変更に取りまっていることを確かめます。

N 計画立案資料を整備して、月次計画立案を定常化して下さい。

02 計画立案に必要な資料が整備され、計画策定には関連部門の担当者が参加していますか。

Y スムーズな実施運営がなされており、結果として棚卸在庫の水準が低いことを確認して下さい。

N 棚卸在庫を減らすことを目的として問題点を発掘し、改善に取り掛かるよう勧めてください。

03 生産計画が、設計や購買、外注の日程計画の無理から崩れる事はありませんか。

Y バックアップ体制と繰り返しの防止策を講じましょう。

N より短納期化の可能性が無いか挑戦してみてください。

04 工程管理

01 計画段階

01 計画段階

01 工程能力、余力の把握は適当ですか、基準日程表は作成されていますか。

Y 最新のものであることを製作日でチェックします。

N 計画のためには不可欠な基準数値であると説明します。

02 原材料の調達期間や重要部品・治工具等の準備期間が確保されていますか。また発注方式や安全在庫量等は決まっていますか。

Y 新機種への切り替え時に発生する不要品の種類などをチェックし、調達のリードタイム基準の精度を評価します。

N 基本ルールを作ってそれを運用し、徐々に精度を上げていく方法を提案します。

03 作業標準、標準時間、段取り時間、加工時間などの基準が用意されていますか。

Y 日々の作業報告書の中で、基準値と実績値が対比され、差の大きな項目にはコメントが書いてあることを確認します。

N 基準数値をまず作ることが、計画立案や改善活動の第一歩であることを説明します。

04 営業サイドからのムリな要求で生産が混乱する事がありますか。

Y 連絡不十分、飛び込み、特注、受注後の仕様変更等に層別し対策を検討して下さい。

N 問題が現場サイドで器用に処理され上まで上がって来ない可能性があるのもので、作業日報レベルをよく精査してみましょう。

05 製造指示書は作成されていますか。

Y 製造番号、工事番号、部品コード、図番等が番号体系で統一的に管理されていることを確かめます。

N 生産活動の基本なので、作業者に分かりやすい製造指示書を作ってみることを指導します。計画の良し悪しによって、製品在庫不足や過剰在庫が発生することを説明します。

02 進度管理

01 進度管理

01 進度表(例 グラフ式)あるいは進度管理板を用いて製番別の進度が分かりますか。

Y 実物での説明を行なって下さい。

N 現場管理の基本として自職場の工程進度、数量進度の状態が、「目で見て分かる」ようにしておく必要があります。

02 遅延が生じた工程の原因・程度が、直ぐわかるようになっていますか。

Y 生産の流れの中でビジブルに把握できる仕組みになっていることを確かめます。

N 現場管理者が把握しやすい方法(例えば、不良品発生時には全ラインがストップするなど)を工夫して下さい。

03 遅延報告書は必要項目が記入され直ちに報告され、発生件数が月別、原因別に集計されていますか。

Y 遅延のもたらす影響度、頻度の高いものから対策が講じられている事を確認します。

N ミーティングで遅延の事実確認と其の重大さ認識を関係者に教育して下さい。

04 生産計画と実績の差が常に把握され、改善活動に反映されていますか。

Y 例えば「中だるみ生産・月末回復」といった状態が繰り返されていないことをチェックします。
(差が大きい場合)

N 生産統制の観点から、計画実績管理の実態を確認します。（差が少ない場合）

03 余力管理

01 余力管理

01 余力を調査する方法は決まっています、過不足に対する調整方法も決まっていますか。

Y 設備と人の余力が把握されていること、余力活用に対する作業者の意識が高いことを確かめます。

N 余力を活用して、早めに設備の定期点検修理とか、作業者の実務研修を計画する事を勧めます。

04 実績資料管理

01 実績資料管理

01 生産計画に必要な各種の実績は、毎日正確なデータが記録されていますか。

Y 毎日正確に記録され、集計され、計画や改善担当部門にフィードバックされていることを確かめます。

N その日の結果を直ちに翌日の計画に反映させ、「PDCAの輪を回すことが生産活動の基本である」と教育します。

02 生産日報、作業日報は毎日作成されていますか、必要事項が記入されていますか。

Y 毎日正確に記入されていること、できれば現場で端末インプットしていることを確かめます。

N 「その日の事はその日に済ませて翌日に残さぬこと」をルールとして習慣づけして下さい。

03 実績資料、または原始資料の送り先は適当ですか。

Y 必要報告先と参考報告先の区分が明確になっていることを確かめます。

N 必要な送付先に実績資料が送られていないと、どういうことになるか議論させてみましょう。

04 資料は十分に利用されていますか、必要の無いデータを集めている事はないですか。

Y 記入するデータの項目・内容・頻度・送付先は定期的に見直されていることをチェックします。

N 記入するデータに値段をつけて(作業時間×労務費単価)、利用先に必要最小限の項目・内容・頻度を決めてもらうのも有効な手段です。

05 工程管理の組織

01 工程管理の組織

01 工程管理業務の分担と責任が明確になっており、現場との協調は行なわれていますか。

Y 中間製品の管理責任が明確になり、生産とマテハンの同期化などが実現していることを確かめます。

N 管理責任が不明確な個所で問題が発生することが多いので、横串を刺す管理スタッフも重要であることを認識させて下さい。

02 事務作業の情報化が進み、例えば帳票類等現場記入の省力化が進んでいますか。

Y 現場で端末インプットされていることを確認します。

N 現場での手書き記入報告から始めて、情報化機械化への計画的展開をはかってください。

03 工程会議は定期的に関かれ都度の問題解決がなされ、打ち合わせ結果は速やかに関係部門へ情報伝達が行なわれていますか。

Y 連絡事項や資料の事前配布などは社内メールで流し、会議の頻度を減らしていますか。

N 会議の目的の明確化・重要な取り決め事項の要約と関連部門への速やかな連絡、更に実施確認を行なう工夫と習慣付けも大切です。

05 作業管理

01 作業管理

01 作業管理

01 作業の標準化ができていますか。（明文化されていますか、各作業者に徹底されていますか）

Y 使用している作業標準の内容について説明してください。（作業標準時間、材料使用量、治具・工具、各種作業条件、作業標準の見直し方法など）

N 標準化されていないと、個人レベルの仕事になり結果(品質、生産性等)のバラツキが大きく、管理がむずかしくなります。

02 作業者は毎日の作業結果（作業時間、材料使用量、生産量、各種作業条件など）を記録していますか。

Y 記録項目の内容、方法及びフォローについて説明してください。（作業時間、材料使用量、生産量、各種作業条件など）

N 記録が無いと PDCA の管理サイクルが働きません。貴方の成果物につけるラベルと考えてください。

03 作業指導が十分に行われていますか。（作業者任せになっていませんか）

Y 管理者が作業標準書やQC工程表で定期的にチェックしていることを確かめます。

N 個人レベルの仕事になり結果(品質、生産性等)のバラツキが大きくなるばかりでなく、技能の継承もできません。OJTの組織化が必要です。

04 作業改善は積極的に行われていますか。（作業改善システム、手作業→機械化→自動化、運搬距離の短縮等）

Y 改善項目、目標について作成した計画、実績について説明してください。（改善システム、機械化・自動化・マテハン距離の短縮・などと推進するための仕組み、表彰）

N 改善が常に行われないと企業の競争力がつきません。

06 検査及び品質管理

01 検査及び品質管理

01 検査及び品質管理

01 検査基準が確立しそれは工程に対して適当ですか。検査制度が確立していますか。

Y 重要と思われる工程について、部品材料や外注を含めて検査基準と検査制度をチェックします。

N 検査基準がないと品質がバラツキ、結果として顧客の信用も失われます。

02 外観検査で、検査担当者の主観に左右されていることがありますか。

Y どの項目ですか。製品品質、生産に対する影響のある項目はありますか。

N 全ての項目を出来るだけ数値で評価し、判断基準に個人の主観が入らない様にする事が重要です。

03 検査結果の記録や不良品の管理は適切になされていますか。

Y 記録結果を解析し、有効な改善方策が採られている事例を確認します。

N トレーサビリティ、品質向上、不良対策、工程改善等に必要です。

04 検査員の教育指導を行っていますか。

Y 教育方法と内容(品質検査、数量検査、抜取検査、集中検査、巡回検査など)をチェックします。

N 検査の結果は、次工程への品質、コストを保証するものであることをよく説明します。

05 品種別、工程別に不良率を調べていますか。

Y 主要な不良原因と対策について説明してください。（必要ならQC七つ道具、新QC七つ道具、を説明します）

N 問題点の摘出、工程の改善の基礎資料になります。

06 購入品や外注品の検査は適切に実施されていますか。

Y 検査の実施方法について説明してください。

N 納期、品質、コストに大きな影響があります。購買管理、方針としても必要です。（製造元と協定した検査結果で評価することも有効です）

07 検査器具、治具の管理は行っていますか

Y 検定、管理方法について説明してください。

N 品質管理の基本的な問題で、これを怠ると貴社の品質管理に対する顧客の評価、信用が得られません。

07 原価管理

01 採算性の計算

01 損益分岐賃率の算出

01 損益分岐賃率（内部費用〔固定費〕／手持総工数×直接工の出勤率：損益の分岐点になる単位時間当りの付加価値）を把握していますか。

Y 分析結果を製品別の採算性の判断に使っていることを確認します。

N 原価低減、改善の目標設定に有効であることを説明します。

02 製品別の採算計算を定期的に行っていますか。

Y 個別原価目標と実績値との差異分析を行っていることを確認します。

N 先ずは、計算の基礎となる工数(人的工数または機械稼働時間)を把握することを教えます。

02 原価管理の組織

01 原価管理の組織

01 部門別の担当業務や実施内容が明確化されていますか。

Y 管理、実施状況を説明してください。

N 企業経営として基本的な問題で、担当組織に情報が集中できる組織が必要です。

02 計画部門では生産計画に対応して、標準原価または目標原価を設定していますか。

Y 目標原価と実績の差異の状況について説明してください。

N 目標が無いと管理不在になります。

03 設計や購買部門の原価意識が低くはないですか、納期に追われて原価管理がおろそかになっていませんか。

Y 原価低減対策はどのような目標と手段で行っていますか。また誰が判断しフォローしているのか説明してください。

N 原価低減に最も効果がある部門です。積極的に協力を要請しましょう。

04 現場管理者の原価意識が低くはないですか。管理の重点が偏っていませんか。

Y 現場管理者の原価意識について説明してください。（工数低減、在庫、不良対策、日程確保、生産現場特有の原価低減策として、製品歩留まり・加工材料原単位・生産能率・設備稼働率など現場でしか掴み得ない原価削減の切り口に目が行き届いていることをチェックします）

N 原価意識を常に持つことが必要で、意識を高めるように指導します。

05 原価監査が行われていますか、原価差額の分析や責任の追及がルーズになっていませんか。

Y 監査の実施状況と実績について説明してください。

N 第三者による評価も必要です。

03 原価管理の事務制度

01 製造指示書

01 原価管理の基礎となる製造指示書が出されていますか。（製品別、ロット別）

Y 製造指示書の内容及び原価把握について説明してください。（必要生産量と時間、製品単位あたりの目標原価、その構成要因である歩留まり・能率・原単位・稼働率の目標値）

N 原価情報を正確に把握するために必要な基礎データです。

02 作業伝票

01 作業伝票を使っていますか、それには標準時間が記入されていますか。

Y 作業伝票には、標準時間（能率だけでなく、歩留まり・原単位・稼働率・段取り替え・補修時間などの標準値）と対比して実績値が記入できるようになっていることをチェックします。

N 生産管理の基礎であり、これを基に分析し改善項目、原価低減等の対策を行う大切なデータです。

03 材料出荷伝票

01 材料出荷伝票を運用していますか。

Y 使用している材料出荷伝票は倉庫係が発行していることを確認します。

N 生産現場が勝手に作成すると、材料の在庫管理が出来ないため欠品、過剰在庫が生じます。会社の財産管理がずさんであることは、税務調査のひとつのポイントでもあると説明し、早急に倉庫係と生産部門間の受け渡しルールを確立させる必要があります。

04 原価管理の実施状況

01 原価管理の実施状況

01 設計図に対する原価見積りを行い、コストダウンのために設計変更をしていますか。

Y 見積の方法と目標原価の設定及びコストダウンの実績について説明してください。

N 設計がコストダウンに最も重要な部門です。（仕様、材質等仕様の見直し、標準化、共通化、部品点数削減、生産部門の意見反映等がコストに関する重要な改善点です）

02 設計部門に原価資料が整備されていますか。

Y どんな原価資料があるのか説明してください。

N 設計がコストダウンを常に検討できる体制が必要です。

03 VE（価値分析）を実施していますか、それには設計部門が積極的に活躍していますか。

Y VE活動の状況について説明してください。また、原価低減目標が上から指示されていますか。

N VE活動は原価低減に非常に有力な方法です。

04 コストダウンや生産性向上のために生産設計を実施していますか。

Y 現状の目標と実績について説明してください。

N 生産部門の知識（設備能力、加工、組立等からの観点）を反映するために必要です。

05 設計の標準化や材料や部品の統一化を実施し、GT（グループテクノロジー）を意図していますか。

Y 最近の技術動向について説明してください。

N GTは、コストダウン、生産性向上、在庫削減、納期短縮等に有効です。

02 調達原価管理

01 常備材料は、適正な在庫管理システムを採用し、在庫量削減、在庫切れ防止を図っていますか。

Y 常備材料の種類と在庫管理システムについて説明してください。特に品種切り替え時には購買部門に日々の計画情報が伝達され、対応策がとられていることをチェックします。

N 生産活動に支障をきたさないための欠品防止と、コスト低減のための適切な在庫システムが必要です。

02 発注ロット、契約方法、支払条件などの適正化によるコストダウンを研究していますか。

Y 発注する場合の主要材料・部品ごとの発注方法、発注条件、およびコストダウンの目標と実績について説明してください。JIT方式を採用していますか。

N 発注条件はコスト、納期に大きく影響します。

03 予算、許容原価、標準原価などにより発注価格を管理していますか。

Y 予算、許容原価、標準原価の決定方法について、また、目標と実績との差異について説明してください。

N 予算、目標がないと評価が出来ません。原価管理に必要です。

04 見積り合わせや仕入先の複数化を採用し、競争によるコストダウンを実施していますか。

Y 市況商品については、日々の市況をモニターしていることを確認します。

N コスト低減に有効です。（経営環境によっては集中購買、窓口一元化、等の管理の効率化、改善が有効になります）

05 価格見積りの資料（コストテーブル）が整備されていますか。

Y 原価資料について、購買品目ごとに活用頻度をチェックします。

N データの蓄積と活用の観点から検討してください。

06 外注加工費と内作の加工費を比較していますか。

Y 具体的な比較結果について説明してください。（固定費の配賦、内作コストの検討項目、内外作方針の決定方法などをチェックします）

N 総合的な面（稼働状況、固定費の配賦、設備投資、外注方針など）から内外作は検討することが重要です。

03 作業の原価管理

01 作業改善による効果を金額的に表示していますか。

Y 現場における作業管理と原価管理が遊離していないこと、および改善効果が現場管理者にフィ

ードバックされていることを確認します。

N 金額で評価することにより効果が明確になります。現場管理者の原価意識の向上に効果があります。

02 合理化のための設備投資額の基準を設定していますか。

Y 基準について説明してください。（金利水準、人件費と固定費・設備の経営への影響度、製品のライフサイクルの長短などによって、中期的には変更されるべきものです）

N 全社の統一基準として、投資額だけでなく、「回収年限」が一応の目安として必要です。

08 職場環境

01 職場環境

01 職場環境

01 作業場の環境を適性に維持していますか。（冷暖房、採光照明、騒音やガス粉塵の防止、安全対策、労災対策など）

Y 環境の基準設定、維持管理の方式、改善提案の採用など突っ込んだ説明を求めます。

N 作業場の環境整備は、品質確保・安全法規遵守など以外にも、作業者の作業能率と密接な関係があります。（整理整頓：置き場所や通路の選定・確保、棚や容器の整備、作業台の高さや材料・工具などの配置）

02 5Sの推進

01 整理・整頓・清掃・清潔・躰

01 現場管理者自ら推進役となって、徹底的に実施していますか。

Y 具体的に実施している方法及びレベルについて説明してください。

N 5Sが職場改善の全ての基本です。（仕掛在庫削減、作業改善、設備改良、作業の合理化、日程計画の改善、不良品対策等向上管理全般に影響があります）

02 経営者の実行意欲はありますか。

Y どの様な指示が出されていますか。

N 組織全体が行動を起す必要があり、トップの理解とリーダーシップが推進には必要です。

03 異常に対する自動警報化や目で見える管理の仕組みはできていますか。

Y 具体的に実施した対策について説明してください。

N 問題点の発見、改善等の基本となります。（不良品、不用品、在庫、仕掛の把握と区分、先入れ先出し、必要なものがすぐ取出せる）

04 現場の小集団活動は活発ですか。

Y 小集団活動の成果は掲示板で公表させましょう。

N 担当者の改善提言、意欲向上の促進等を通じ、改善の基本となります。

09 設備管理

01 設備および工具管理

01 設備および工具管理

01 設備計画は製品のライフサイクルを想定して立てられていますか。

Y 設備計画がライフサイクルに応じてある程度伸縮自在であることを確認します。

N 下請け企業を含め設備の伸縮性確保が、企業の競争力、財務体質強化にとって大切です。

02 設備管理の制度が確立していますか。

Y 設備保全について、その組織、保全の考え方、予算などを説明してもらいます。

N 設備管理は稼働率、納期、精度、品質に影響します。

03 設備配置の正確な図面がありますか。

Y 図面で確認します。

N 工程の流れ、物流、生産能力、将来計画等は、工場の改善、設備計画に必要です。

04 治工具の使用、整備、保管等の管理は適切に行われていますか。

Y 識別、保管、管理体制、履歴などが文書化されていることを確認します。

N 誰でも分かる様に管理することが必要です。

05 設備、工場内の安全基準は出来ていますか。

Y 安全対策、環境基準が完備されているだけでなく、工場管理者による安全パトロールなどが定期的に行われていることを確かめます。

N 生産性、モラル向上にも大切ですので検討して下さい。

10 ロジスティックス

01 ロジスティックス・システム戦略

01 ロジスティックス・システム戦略

01 CS（顧客満足）の観点からロジスティックスが適切に検討されていますか。

Y 調達物流、生産物流、社内物流、静脈物流、販売物流が顧客満足の観点から有機的に管理されていることを確かめます。（先端企業と比較してかなりのレベルにある場合には、CS、SCM、JIT、など可能な改善の切り口を説明します）

N 顧客の求めるものは、製品の品質と価格だけではないことを説明します。

02 在庫管理

01 在庫管理

01 在庫管理の発想基準を「在庫高管理発想」から「流動性向上活動発想」へと切り替えていますか。

Y 具体的な例で説明してください。

N 見方の切り口を変えると改善テーマが見付かります。（購入先情報、リードタイム短縮、輸入品の代替、在庫品の滞留期間短縮、不良在庫の処分等）

02 在庫管理の機能として「適正在庫量の維持」を図る考え方から「在庫ゼロ」の考え方へと切り替えていますか。

Y 対策とその実施状況について説明してください。運賃が増えていないか確かめます。

N 在庫ゼロの推進は工場改善、管理システムの改善に総合的な効果があります。

03 在庫管理を物流活動の各プロセスと密接不可分の関連性ある活動としてとらえていますか。

Y 具体的な例で説明してください。

N 見落されがちですが生産活動の効率化や、コスト低減に必要です。

04 在庫管理指標は、回転率、回転期間等のうち活用目的にマッチするものを選択していますか。

Y 選択した理由を説明してください。

N 在庫削減の目標として活用してください。

05 在庫管理資料の作成に当り、正確性、即答性、選択性、実効性等が確保されていますか。

Y 棚卸方法が受払い方式であること、および在庫場所別製品別に帳簿と棚卸実績が記録されていることを確かめます。

N 不良在庫、欠品、在庫過剰対策として重要です。

03 物流コスト算定

01 物流コスト算定

01 支払物流費は、総物流コストの氷山の一角にすぎないことを認識していますか。

Y 総物流コストは、調達・生産・社内・販売にかかる物流費から構成されていることを認識していることを確かめます。

N 物流コスト・トータルの把握が必要です。

02 物流コストは、機能別には、包装費、輸送費、保管費、荷役費、流通加工費から成ることを認識していますか。

Y 各々の費用について説明してください。

N 費用内容の分析と個別コストの把握により物流コスト・トータルの把握が必要です。

03 メーカーの総物流コストは平均すると売上高の9%を占めていることを認識していますか。

Y 貴社の比率はどの位ですか

N 物流コスト・トータルの把握が必要です。物流コストの削減は大幅な販売増と同じ利益貢献効

果のあることを説明します。

04 物流採算分析によって物流意思決定の適否を判断していますか。

Y 分析結果について説明してください。

N 見落とし易い事項ですので検討する必要があります。

11 設計管理

01 設計管理

01 設計管理

01 設計変更、図面訂正などの発生状況やその理由、生産面に与えた損失を把握していますか。

Y 管理している実績状況の中で事例の一つ説明してください。

N 納期、コストに大きな影響があります。

02 設計者は加工方法、工程、原価の知識を十分に持ち、現場や生産技術部門の意見がフィードバックされていますか。

Y 設計者は生産現場の経験をつんでいることを確かめます。

N 設計者の現場体験や現場情報の有無は、生産状況やコストに大きな影響があります。

03 設計の日程は立てられていますか。日程は確保されていますか。遅れの程度と原因はどうか。

Y 標準工数表、設計者の能力係数、計画工数算出表、日報などが揃っていることを確かめます。

N 設計の日程確保が生産の基本です。

04 図面の管理はどのようにしていますか。変更の手配は適切かつ迅速ですか。変更前の図面は確実に回収されていますか。

Y 管理方法、システムについて説明してください

N ムダの削除、顧客の信頼性等大きな影響があります。

05 CAD（コンピュータ運用設計）を導入していますか。

Y CAD の活用方法、台数、機種と効果について説明してください。

N 設計の強力な武器となります。

12 生産技術

01 生産技術部門の状況

01 生産技術部門の状況

01 生産技術の担当者はいますか。生産技術部門の担当事項は何ですか。

Y 人数と担当内容を説明してください。

N コスト、生産性、品質の改善に必要です。

02 設備の近代化の状況はどうか。立ち遅れていませんか。

Y NC 化率、最近5年の設備投資の内容と金額を説明してください。

N 生産性、品質等競争力に大きな影響を与えます。

03 型、治工具、設備の設計と製作などの担当やそれぞれの能力、また、外注利用の度を把握していますか。

Y 具体的な事例で説明してください。

N 改善、生産力の向上に重要です。

04 加工方法および工程改善の研究を積極的に行っていますか。

Y 最近1年間のテーマと実績について説明してください。

N コスト低減、工数削減、生産・組立、歩留改善、不良削減、工程改善等による改善、生産力の向上に重要です。

13 ISO9000（品質システム審査登録制度）

01 ISO9000 認証取得

01 ISO9000 認証取組み

01 ISO9000 認証取得について、どのようにその本質を理解していますか。

Y 取得目的と効果について説明してください。（顧客の要求、マーケットの拡大、社内管理システムの見直し、レベルの向上等）

N 事業展開、社内管理の向上のために検討する必要があります。

14 ISO14001（環境マネジメントシステム）

01 エコ・マネジメントと環境・安全

01 エコ・マネジメントと環境・安全

01 環境管理について、積極的な取り組みを行っていますか。

Y 省エネルギー、資源循環、廃棄物処理、グリーン調達、製品開発について説明してください。

N 事業展開、社内管理の向上のために検討する必要があります。

09 資材・購買・外注

01 組織と体制

01 方針と調達計画

01 方針と調達計画

01 資材・購買・外注方針が確立され、年度別を実施すべきテーマが決まっていますか。

Y テーマごとに中期(3年ぐらい)の実施計画と優先順位が明示されていることを確認します。

N 中期の方針・計画を作ることの必要性を説明します。特に、取引先の事業計画の基礎になることに留意します。

02 取引先のトップに対して実施テーマを伝え、動機付けと協力要請を徹底していますか。

Y 相互に協議し、重点活動方針をすり合わせ、実施計画とお互いの役割分担を決めていることを確認します。

N 「取引先の協力なしには、テーマを実現することは不可能です。実施テーマを一方的に押し付けるのではなく、辛抱づよくまずは説得し、共存共栄の姿勢で臨むべきです。それがひいては、取引先の経営資源の効果的な活用に資する」とコメントします。

03 発注業務や手配システムは、取引先の調達・生産・納入条件を勘案し、コストミニマムになるように設計されていますか。

Y 取引先の調達・生産・納入条件をどこまで把握しているか(情報の共有化)をチェックします。

N 取引先の条件・レベルを考慮しないと、長期の取引は望めないこと、取引先のコストダウンが、自社のコスト低減の出発点であることを説明します。

04 部品・材料、加工・組立品の品質は一定で、納入数量の過不足はありませんか。

Y 定期的に抜き取りチェックをする仕組みのあることを確認します。

N ミスの頻度が多いときは、生産管理の専門家を送り込んで指導するか、代替業者の選定をはじめめる必要があることを説明します。

05 主要原材料や部品について、一社購買になっていませんか。

Y 長い目で見て一社独占供給は望ましくないので、購買の基本政策として一考を要することを説明します。

N 主要な原材料や部品は分散発注になっていることを確認します。主要でない原材料は、1社に絞って数量メリットを出す場合もあり、主要原材料でも4-5社に分散するより2-3社に絞ったほうがよい場合もあります。「要するに、業者の供給独占のために支配力を喪失する事が問題です」と補足します。

06 複数部門で、同じ工場用品を違うベンダーから買っていますか。

Y 工場用品(例えば蛍光灯)を本社で集中購買すると、大幅なコストダウンが実現できることを説明します。

N 過度に集中購買を実施すると、地域振興のため地場の業者育成を阻害することもあり、バランスが大切と説明します。

02 納期・品質・数量の確保と価格管理

01 納期・品質・数量の確保と価格管理

01 図面・仕様書の不備や支給品のトラブルで、納期遅れや数量不足になることはありませんか。

Y (ある) 仕様書や支給品の調達・支給の仕組みに問題のあることが多いので、抜本的に見直すことを勧めます。

N (ない) 万一トラブルが発生したときには、迅速に対応できる仕組みやルールが完備していることを確認します。

02 受入検査で合格した納入品が、社内の加工・組立工程で不良になっていませんか。

Y (なっている) 不良内容を解析して、部品検査方法や部品製造方法にフィードバックします。

N (なっていない) 部品に要求されている品質が過剰品質ではないかを見直します。

03 購入価格の交渉は、一方的なネゴシエーションだけでなく、取引先の見積書と社内見積り基準とを比較しながら進めていますか。

Y 社内に見積り資料、コストテーブル、取引先のIE諸元などが整備され、要員も確保されていることを確認します。

N 単発品で数量の多いものは社内見積りが必要なこと、継続的な量産品は複数業者への競争見積もりが有効と説明します。

04 新しい規格の原材料や部品については、試作品のテストを実施し、取引先の工程の実力評価をしていますか。

Y 試作品テストをしたのに、品質トラブルを起こした過去の事例をチェックします。

N 原材料の初期管理は大切なので、製造現場や購買部門が YES を出すまでテストを繰り返すことを勧めます。

05 品質・納入条件が変わっていない原材料で、3年以上価格が変わっていないものがありますか。

Y 学習効果で業者のコストダウンは相当進んでいるはずなので、直ちに値下げ交渉を始めることを勧めます。

N 主要原材料の場合は取引先の損益分岐点を正確につかんでいることをチェックします。

06 金額ベースで上位10品目（5品目でもいい）について、定期的に価格をレビューしていますか。

Y 品目ごとのコストダウン戦略は明確にしてあることを確認します。

N コストダウン活動の第一歩であることを説明します。

03 多品種少量生産への対応

01 多品種少量生産への対応

01 取引先の加工・組立において、生産のリードタイム（材料調達から完成までに要する期間）は短縮していますか。

Y 時系列的にどれほど時間が短縮されているかをチェックします。自社の生産サイクルに同調させることにより、自社の在庫削減を図ることもできると補足します。

N 定期的に（3－6ヶ月ごと）に取引先の工場を見学し、設備仕様や能力、原材料の在庫量・仕掛在庫量などをチェックし、できるところからこまめに指導する必要があると説明します。

02 主要取引先において、多品種少量生産の体制作りは進んでいますか。

Y どんな方法でチェックしたかを確認します。体制作りは、シングル段取り・原材料の標準化・生産情報のシステム化・JIT などいずれによるものかチェックします。

N 取引先の生産管理体制を掴むことが大切です。段取り替えの頻度が増えると、仕掛品在庫と製品在庫が減り、トータルでのコストダウンになる可能性があることを取引先と一緒に考えるよう勧めます。

03 取引先では人件費や諸経費アップを、生産性向上や合理化で吸収し、価格値上げの要請はありませんか。

Y（ある）値上げ要請を安易に認めないことです。むしろ絶えず値下げ要請のプレッシャーをかけ、必要と判断すれば、自社の IE チームを送り込むか、第3者の指導を仰がせるなどの手段を講じ、体力増強に努めさせることが大切と説明します。

N（ない）値上げ要請がないから、合理化が進んでいるとは限りません。業績や決算内容については日ごろから良くチェックしておくことを勧めます。

04 必要な時に必要な数量を購入する、ジャストインタイムで調達していますか。

Y 事前に月間ないし週間の生産計画を内示していることを確認します。

N JIT を導入するためには、導入理由が明確になっており、双方の条件が整備されている必要があることを説明します。

05 流れ生産の場合、定時・定量納入の仕組みが機能して、自社における在庫数量と金額は減少していますか。

Y JIT を導入すると、材料仕掛品が減少するのは当然です。そのために必要な事前内示のための情報コスト、および無理に内示することによる需要内容とのずれがないかどうかをチェックします。

N 事前内示の精度が悪いので、内示の仕組みなど社内体制を徹底的に見直す事を勧めます。

06 部材の手配に要する時間や、加工・組立品の調達 リード・タイムは短縮していますか。

Y 従来に比べどれだけ改善されたかを時間とコストで評価させます。

N 既製品や自社独自品でも IT 化・デジタル化によって、社内処理時間は大幅に短縮できるはずだと説明し、トライすることを強く勧めます。

04 購入価格管理と開発購買

01 購入価格管理と開発購買

01 品質向上や原価改善活動を取引先に指導するとともに、調達・生産・物流（要すれば経営全般）のアドバイスをを行い、その結果が購入価格の低減に結びついていますか。

Y 自発的な活動なら定着する可能性は大きいですが、押し付けられた活動はすぐにもとの木阿弥とな

りやすいので、指導方法をよくチェックし、組織的な活動として定着させるよう仕向けます。

N こういった活動がすぐに購入価格低減に結びつくと考えるのは早計で、気長に自社の戦略にあわせた経営改善に取り組んでもらうよう勧めます。

02 購入価格の低減活動は、資材・購買・外注部門だけではなく、他部門の協力が得られますか。

Y ユーザーである事業部の設計部門・製造現場が本気になっていることを確認します。

N 時として、ユーザーの事業部が所謂「米の飯」に固執して、品質は落ちるが安い材料を使いたがらない傾向があります。この場合、トップと対話してトップダウンのコストダウン活動を推進することを勧めます。

03 価格低減案は開発・設計部門でVE(バリューエンジニアリング:価値分析)提案として迅速に処理していますか。

Y VE 提案は数%削減案なのかチェックします。二桁台の削減策が望まれます。

N 前項と同じように、トップを動かすことを勧めます。

04 図面の出図段階でDRを行い、購入価格が目標どおりであることをチェックします。

Y 設計方針に目標価格を明示し、あらゆる設計段階で材料の購入価格情報を入手し、設計に織り込んでいることをチェックします。

N 設計段階での購入価格チェックの重要性を説明し、図面をいったん出してしまうと、後は競争入札しかコストの削減策はないことを補足します。

05 原価低減の目標が高い場合、日常業務とは別にプロジェクトを組織して活動を進めますか。

Y 開発・設計部門をメンバーとして加えていることを確認します。

N 日常業務のメンバーだけに過大な目標を与えると、日常業務自体のトラブルが発生しやすいので、別途プロジェクトチームを編成することを勧めます。

06 客先からコストダウン依頼が来る前に、VE提案や改善事項を積極的に提案していますか。

Y 客先の製品や製造工程を研究して、手持ちの「コストダウン案」を何件用意しているかをチェックします。

N 事前の提案が大切であることを力説し、提案型取引の採用を勧めます。

02 資材・購買・外注業務

01 部材調達と進捗管理

01 部材調達と進捗管理

01 取引基本契約を基に、個々に発注条件を明確にして契約を取り交わしていますか。

Y 取引先の実力を正しく把握するとともに、取引先との納得づくでの購入条件(納期指定、要求品質、発注数量、支払条件)を設定していることを確認します。

N 自社の規定にもとづく一律の発注条件を取引先に押し付けると、結局長続きしないか、必ず問題が発生することを説明します。

02 口頭による発注の場合でも、後から注文書や手配書を発行していますか。

Y 文書発注が原則であることを理解しているか確認します。

N 口頭でも契約は成立しますが、やはり文書で確認をして、いらざる将来のトラブルを未然に防ぐよう指導します。

03 毎月使用する継続発注と、スポット的に調達する都度発注とを区分して契約していますか。

Y その事実を確認します。

N 継続発注と都度発注とでは、少なくとも納期が違うので、取引先と誤解の生じない契約にしておくことを勧めます。

04 納期遅れや品質不良・数量不足などに備える仕組み作りができていますか。

Y 安全在庫・取引先の進捗管理・不良品の履歴管理などが実施されている事を確認します。

N 緊急事態に対応する方策の必要性を説明します。

05 緊急の問題に対しては、取引先との窓口である資材部門だけでなく、品質管理、生産技術、設計等、関係部門の協力が得られますか。

Y 緊急対策本部のような組織がすぐに結成されることを確認します。

N 緊急の程度にもよるが、社長直轄の対策本部がいつでも作れる仕組みを作っておく必要があることを説明します。

02 検収と払い出し

01 検収と払い出し

01 指定納期に要求通りの品質の物が、必要とする数量だけ間違いなく納入されていますか。

Y 検収担当者の陣容と能力をチェックします。取引先の信頼度によって、取引先ごとの検収方法を採用しているかどうかをチェックします。

N 間違いの多い取引先については、徹底した業務改善策を取らせるか、取引先の変更を至急考えるべきであると勧告します。

02 納入品の受入検査は計画通り実施され、検収は遅滞なく処理して支払の遅延はありませんか。

Y 検収は御社の工場への到着日基準であることを確認します。

N 検収遅れ、支払い遅延は取引先との信頼関係を損なう基なので、社内体制を強化することを勧めます。

03 部品の支給や払い出しは、ジャストインタイムで処理して支給先や後工程に保証していますか。

Y どんな仕組みで保証しているのかを確認します。

N お客様を大切にすることの大切さを力説します。お客様の意見をよく聞いた上で、体制を見直す必要性を強調します。

03 ロジスティックス

01 ロジスティックス

01 主要部材ごとに最少在庫量を決め、目で見える管理を実施していますか。

Y 現場へ行って実態をチェックします。必要最小在庫量は、調達期間の長短で決まります。

N 発注の基準がしっかりしていないと、品切れをおこし社内のお客様に迷惑をかけることを説明します。過去の事例を問いただしてみます。

02 在庫量が増えた場合、その原因や理由を明らかにして、迅速な処置と対策を行っていますか。

Y (不良在庫化するのが一番困るので)在庫量 (通常在庫月数で計る) の増加原因を作った部署を明らかにして、文書確認をしていることを確認します。

N 原因究明もせずに不良在庫化した場合、自部門のアカウントで損金処理をせねばならないばかりか、再発防止策も策定できないので、迅速な処置と対策をとるよう勧告します。

03 在庫を数量で管理するだけでなく、維持費用や金額で評価し、問題意識を高めていますか。

Y 生産現場に定期的に PR していることを確認します。

N 棚卸資産を管理しその金額を減らすことは、重要な損益向上策であるばかりでなく、キャッシュフロー上も有利になると説明します。

04 設計変更やモデルチェンジによる、デッド・ストック(死蔵品)はありませんか。

Y (ある) 不幸にして不良在庫が発生すれば、直ちに処分しているかを確認します。

N (ない) 如何に計画的に調達したといっても、不良在庫がゼロというのは現実的ではないので良く精査することを勧めます。特に、取引先に残った納入品や仕掛品をどうするかは大問題なので、取引先とよく協議し、フェアな処理をすべきだと補足します。

05 生産変更や機種の切り替え、工程変更や生産方式の変更でデッドストックが増えていませんか。

Y (ふえている) 「受払い管理」を実行していることを確認します。また、切り替えや変更の権限は誰が持っているのか、情報伝達ルートを確認します。

N (ふえていない) 通常の生産活動をしていれば、デッドストックが増えていないということは考えられないので、受払い管理を厳密に行うことを勧めます。

06 サービスパーツや保守部品の発注数量と、使用数量とに差はありませんか。

Y 差の出てくるのが普通なので、6ヶ月に1度は必ず在庫品の現物棚卸を実施し、帳簿残高を出欠修正しておくことを勧めます。ある一定%以上の出欠は上司の承認を得る必要があります。

N 定期的に棚卸管理をしているかどうか質問します。していないときは、「財務会計・税務申告上きわめて大切なものである」ことを認識して、直ちに実施するよう説得します。

04 部材の統合と在庫維持費用の低減

01 部材の統合と在庫維持費用の低減

01 材料や部品の種類と点数が年々増えていませんか。

Y 特に加工・組み立て産業ではこの傾向が顕著なので、トップ自ら声を張り上げて、部品の共通化・部品点数の削減キャンペーンをすることを勧めます。

N 種類や点数が増えていない理由を精査します。

02 設計段階で標準化や部品共通化の意識は高いですか。

Y 設計目標を立てていると思われるので、その中身をチェックします。

N 設計目標の中に、目標部品点数・部品共通化比率などを織り込むことにより、設計者のバラツキを防ぐことが出来ると説明します。

03 主要製品に使用されている材料や部品の種類と点数が、どのくらいあるか調べてみましたか。

Y 「受払い表」を持ってこさせてチェックします。

N 同上

04 標準化や共通化を進めると、改善効果がどの程度かを評価し、関係者に動機付けしていますか。

Y 評価に凝りすぎて時間をかけすぎている事を確認します。

N 改善効果の推計やシミュレーションを1度やってみることを勧めます。

05 材料や部品の保管料、金利、棚卸しなどの在庫維持費用を評価し、明確に把握していますか。

Y 財務計算では表現が出来ないので、管理会計的に表現していることを確認します。

N 管理会計的に表現することを教えます。たとえば材料の保管面積が減るとその分製品在庫の外部委託費が減ります。

06 在庫低減目標を決め、全社的に低減活動に取り組んでいますか。

Y 経営戦略として捕らえ、リスクコストなどを含めて、リードタイム短縮や流通の改善などとして一体の活動として取り組んでいることを確認します。

N 全社的に取り組むことの重要性を説明します。これは競争原理の活用です。

03 資材・購買・外注活動

01 指定納期の確保

01 指定納期の確保

01 納期の指定は取引先の材料・部品の調達と、生産能力を考慮して決めていますか。

Y 取引先の条件を配慮した結果の納期が、御社の要求に合わない場合はどうするのか質問します。納期協定のある場合、どんなピッチでどんな基準で見直されているのかをチェックします。

N 一方的に御社の要求納期を押し付けた結果がどうなるか質問してみます。答えのない場合、取引先が設備・人員を増強し、その結果過剰設備となった場合、御社はどのような責任を取るのか質問します。

02 納期遅れの発注先に対して、主要工程の進捗状況をチェックして再発防止をしていますか。

Y 発注先の工程管理を指導している事実を確認します。

N 主要原材料の場合は、発注先の工程まで踏み込んで指導することの重要性を説明します。

03 カムアップ(各工程の完了を確認する)により納期遅れを未然に防止していますか。

Y 発注先の工程管理のレベルが向上しているかチェックします。

N 発注先を変更することを検討しているのかどうか質問します。

04 二次、三次メーカーの遅れに対しては、責任の所在と処置対策の方法を決めていますか。

Y マニュアル化されていることを確認します。

N 二次・三次メーカーの管理責任はあくまでも一次メーカーの責任です。ただ、一次メーカーがどのような管理体制を引いているか、それが効果的な方策であるかどうかをチェックし、評価しておく必要があることを説明します。

05 納期遵守状況を評価し、悪い取引先は発注量を手控えるなど、次の発注に生かしていますか。

Y 事例を確認します。評価方法と実績が公開されていることを確認します。

N 納期遵守は重要な評価対象です。競争原理を適用し、取引先の活性化を図る必要性を説明します。

06 納期遅れによる損失を金額で評価し、取引先に伝えて改善を促していますか。

Y 3回納期遅れを出せば、ペナルティーを取るよう勧めます。

N 「3回納期遅れを出せば、取引停止が当然だと思いますが」と質問し、相応の処置を講ずることを勧めます。

07 少ロット・短納期生産に対応した、生産体制を、取引先に対し働き掛けていますか。

Y 具体的に何をどのように働きかけているのかをチェックしましょう。

N 単に口先の指導だけでなく、具体的な行動で取引先を指導していくことの必要性を説明します。

08 納期遅れの件数と遅延時間は、年々減少していますか。遅れによる損失も減少していますか。

Y 事実関係をチェックしましょう。

N 「納期遅れは、外注管理担当の業績評価の尺度である」と説明します。

02 納入品質の確保

01 納入品質の確保

01 発注先に対して、図面・仕様書の要求事項を説明し、重要な品質項目を指示確認していますか。

Y 発注先に重要事項を示して、図面や仕様書を作成させる場合でも、発注時には再確認しているかを確認します。

N 人間には「思い込み」の性癖があり、特に一部修正の部品など、従来製品の特徴にとらわれ、新部分の特性を見逃すことがあるので、念には念を入れて確認するよう指導します。

02 要求品質に見合う検査方法の手順を決め、QC工程表に明記した資料を取り交わしていますか。

Y 検査方法やQC工程表をチェックしましょう。

N 特に重要部品については事前に検査方法を協定しておくことが重要であると説明します。

03 外観検査に必要な限度見本や標準見本を計画的に作成して、生産開始前に支給していますか。

Y 実際の支給時期を確認します。

N 生産開始前に必ず支給するよう指導します。

04 支給する材料や部品の品質を確認し、支給先に品質100%を保証していますか。

Y 支給材料や部品の供給先との品質保証協定をチェックしましょう。

N 「100%保証が出来ない場合は、どうするのかなどをあらかじめ取り決めておくことが望ましい」と指導します。

05 出荷検査や最終検査での品質確認だけではなく、取引先の工程で品質を作り込む考え方と体制が確立していますか。

Y すべての取引先とこのような考え方と体制を確立するのは難しいことなので、取引先選定の基準を確認します。

N 全材料・部品のうち70%を占める上位重要材料・部品については、このような考え方と体制を確立することの重大性を説明します。

06 TQC活動や目標管理により、納入品の不良が低減していますか。再発防止が取られていますか。

Y 取引先の成果を下請け会などで表彰する場を設けるなど、競争原理を活用していることを確認します。

N 日本的生産管理のよさはできるだけ導入していくことを勧めます。

07 取引先の検査員は品質の考え方にバラツキがなく、品質を保証しようとする意識が高いですか。

Y バラツキのないこと、品質意識の高いことをどのようにチェックし評価しているのか質問します。

N 取引先の従業員の教育とレベルアップが自社の品質アップを保証することになるので、自社の社員を講師として派遣するなど、共存共栄策を図ることの重要性を説明します。

08 取引先からの苦情や提案には迅速に対応し、図面・仕様書の設計変更も進めていますか。

Y どんな事例があるのかチェックします。

N 取引先の苦情や提案を聞こうとしない親会社の繁栄はあり得ないことを力説します。

09 品質に関するトラブルは、最優先に処置・対策を進める体制が確立していますか。

Y 「客先の品質クレームに対しては24時間以内に客先へ飛んでいけ」といいます。客先のクレーム実態を何時間以内に正確に掴んでいるかチェックしましょう。

N 「トラブルが3度続けば、まずは取引停止です。客先からの苦情はまず客先へ飛んでいくことから始めましょう」と指導します。

10 自社における受入検査は、現物検査からデータを重視する情報検査に移行していますか。

Y 取引先のデータは、相互に検討し了解した検査機械・検査方法であり、監査によって取引先の品質状態を把握していることを確認します。

N 検査の信頼性と生産性をあげることの重要性を強調します。

11 材料・部品・加工品・組立品ごとに、納入品質を評価して次の発注政策に生かしていますか。

Y 実施している事実を確認します。

N 取引先へ品質評価をフィードバックして、PDCAのサイクルをまわすことの重要性を説明します。

12 客先からクレームが出た場合に、取扱と保証の仕方を双方で明確に取り決めていますか。

Y (いる) 直ちに双方で現状を立会い確認し、保証限度の協議に入る慣行が成立していることを確認します。

N (いない) クレームの取扱と保証の仕方でトラブルとその後の取引関係に重大な影響を及ぼす危険性が大きいことを力説します。

13 取引基本契約書に、品質に関する協約事項を入れ、品質保証契約を取り結んでいますか。

Y 細部の品質規格は覚書に譲るとして、基本精神と基本の取り決めは基本契約書に盛ってあることを確認します。

N 品質規格に関する契約書を取り交わしておくことの重要性を説明します。

03 発注数量の確保

01 発注数量の確保

01 注文書を発行した後に、発注数量の大幅な変動や納期の変更はありませんか。

Y (ある) 注文書発行後の変更は取引先に多大な損害を与える可能性のあることを説明します。

N (ない) 精度の高い需要調査を生産計画に反映していることを確認します。

02 加工・組立能力と、材料・部品の調達能力を考慮して、取引先への発注数量を決めていますか。

Y シフト変更や残業体制で多少の生産能力の調整は可能なので、自社の生産情報を前広に流すとか、事前の情報提供を行っていることを確認します。

N 取引先の能力を無視した発注は必ずトラブルを起こすことを説明します。

03 支給材料や部品の品質トラブルと数量不足が、納期遅れに影響していませんか。

Y (影響している) 外注管理の基本が出来ていない証拠なので、専門のコンサルタントを導入して管理の基本を見直す事を勧めます。

N (影響していない) 取引先の倉庫で納入品が過剰在庫になっていないかチェックすることを勧めます。

04 取引先では、設備・機械の保全と測定器管理は良好ですか。

Y グループ企業と位置付けているところは、良好かどうかをどうやってチェックしているのか確認します。

N 定期的に訪問チェックして、徹底を図ることを勧めます。

05 主要取引先では、設備・機械の稼働率を管理し、完成品の数量と仕掛かり数量を明確に把握していますか。

Y 取引先が数量を明確に把握し、その数字をリアルタイムで自社も把握していることを確認します。

N 自社の生産管理と同じレベルで主要取引先の生産状況を把握しておく必要性を説明します。

06 数量不足が発生した場合、取引先に処置と対策を行う仕組みと体制がありますか。

Y マニュアル化が出来ていることを確認します。

N 何とかこなすこともありますが、いつでもできるとは限らないので、徹底的に指導するか、第2の供給者を探すことを勧めます。

07 数量不足が生じた場合、在庫とラインの仕掛かり数量で、カバーすることができますか。

Y 「数量不足を在庫と仕掛品でカバーするのでなく、考え方としては、シフト増や残業でカバーすべきではないか」と質問してみます。

N 製品在庫や仕掛在庫は適正水準か、シフト増や残業増の可能性はあるかを検討し、数量不足の再発防止対策を講じることを勧めます。

08 取引先は設備や人員の余力管理を、時間や工数でおこなっていますか。

Y 実態をチェックしましょう。

N 余力管理は生産能力を正しく把握するためにも大切なので、ぜひ実行させることを勧めます。

09 品質の向上や不良の低減に合わせて、発注数量をコントロールしていますか。

Y 実態をチェックしましょう。一定量発注のほうが良いこともあります。

N 取引先育成という方針が明確なら、優秀でない取引先への発注量が一時的に落ちないこともあるので、取引先政策をチェックしましょう。

10 ノンストック生産やリードタイム短縮により、在庫金額の低減が進んでいますか。

Y 事実関係をチェックします。

N 在庫金額の削減は、財務内容を良くするばかりでなく、キャッシュフローも楽になるので、外部のコンサルタントを入れてでも、推進するよう勧めます。

04 購入価格の管理

01 購入価格の管理

01 取引先へ見積依頼する際に、発注数量や支払条件、梱包荷姿等を明確に提示していますか。

Y その他、納期、納入単位、品質企画、支給材料の有無などの重要な見積条件も明示されていることを確認します。

N 依頼の都度、諸条件を明示するのは、発注担当者が条件の漏れを防ぐために大切なことで、口頭で「従来どおり」といった場合、重要な変更点を見落としがちだと説明します。

02 材料費や部品費、加工・組立費ごとに、見積の方法と計算式を取り決めてありますか。

Y 実態をチェックします。

N 見積もり方法と計算式をあらかじめ決めておくことが、お互いに長い取引を可能にする方法です。

03 見積や価格査定のフォームシートを作成して、見積の水増しをチェックしていますか。

Y フォームシートを確認します。

N フォームシートを作っておくことの便利さを説明します。

04 見積書には原価明細の添付を義務付けていますか。(市販品・標準品以外の場合)

Y 計算式を決めフォームシートを作っておけば、自動的に原価明細が表示されるはずです。

N 計算式が決まっておらずフォームシートもない場合には、原価明細を要求することを勧めます。

05 取引先からの工法・工程の改善やVE提案などの提案事項は迅速に検討し、取引条件の見直しや、図面・仕様書の変更を進めていますか。

Y 事実関係をチェックします。

N 迅速な対応が取引先との信頼関係維持のために何よりも大切であることを説明します。優れた提案でもすぐに対応しにくいものは、改善候補のファイルを作るのも一法であると補足します。

06 加工・組み立てに関する問題や改善は、取引先に提案して実施を働きかけていますか。

Y 事実関係をチェックし、取引先の反応について質問します。

N 相互乗り入れで提案することは、お互いの理解を深めることになり、共存共栄の精神に合致することを説明します。

07 購入価格を安くするために、取引先に対して過度な値引きの要求などをしていませんか。

Y (している) 代替の難しい取引先に対して、過度な要求よりも共同して値下げしようという姿勢が望ましいと説明します。

N (していない) 取引先に対しては、絶えずある程度の値下げプレッシャーをかけておいたほうがよいと説明します。

08 見積りの差額要因に対して、お互いの努力と改善により、問題の解決を進めていますか。

Y どんな事例があったかを発表させてみます。

N 見積もり金額は、原価要素の積み上げですので、原価要素別に改善目標を設けるなどして解決を図るよう指導します。

05 市場開拓と最適取引先の確保

01 市場開拓と最適取引先の確保

01 問題のある原材料や部品について、新規取引先候補のリストを整備していますか。

Y 取引先リストを確認し、信用調査をかけ、工場見学も済ませているかを確認します。

N 既存の取引先と共存共栄の関係を育てていく一方、新規取引先を模索することは、購買担当者としての責務であることを強調します。

02 新材料、新部品、新技術の発表や展示会には、積極的に参加して情報収集していますか。

Y 最近参加した発表会や展示会の名前を挙げさせ、そこで感じたことを発表させます。

N 世の中はものすごい勢いで進んでいるので、良く勉強しておくことの重要性を説明します。

03 機械・設備メーカーや商社、金型・治工具メーカーの情報を収集して改善に役立てていますか。

Y 収集した情報源をチェックし、漏れているところがあればアドバイスします。

N あらゆるところに情報はあるので、気を抜かず、感度を上げておく必要があることを力説します。

04 より良い取引先を見つけたら、発注を切り替えることができますか。

Y (できる) 切り替えに際し、必要な手順を踏んでいるかを確認します。

N (出来ない) 会社の履歴・取引銀行の信用状態・客先の評判など一般的な調査の結果、試作品をテストし、スモール・シェアから切り替えていくのが通常の切り替えパターンですと解説します。

05 新規取引先を開拓したら、取引前に生産現場に出かけて、経営の実態を確認していますか。

Y 大切なポイントなので、絶対に続けるよう強く勧めます。

N 「百聞は一見に如かず」とは、新規取引先選定の決め手であることを力説します。

06 定期的に見積りを取り社内価格と比較し、加工・組立のアウトソーシング(生産の外部委託)を検討していますか。

Y 実態をチェックし、洩れている項目があればアドバイスします。

N 「雇用問題があつて、すぐには外注できなくても、社内に対する刺激になります」とコメントします。

07 定期的取引先と交流する場を設け、モノづくりにおける改善・合理化に取り組んでいますか。

Y 「交流の場」の実態を確認します。

N お互いの情報・意見交換の場があることは、物作りのパートナーとしての信頼関係を築く所以であることを力説します。

08 優良取引先に対しては、支払条件の緩和や発注数量の増大など、ボーナス制度を実施して動機付けしていますか。

Y どのような制度なのかチェックします。ただし、過度の優遇策は取引先をスポイルする危険性もあり注意させます。

N 優良取引先への優遇策の必要性を説明します。