

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はありませんか。
- 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に努めていますか。
- 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か。
 - 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、土壤汚染の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す。

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す。

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す。

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ですか。

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す。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挙させ、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の説明してください。
 - 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 自社は業界水準と較べ、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させます。
- 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すれば、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すか。
- 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、自ら掴んでいますか。
- 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度は適当ですか。
- 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か。
- 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きますか。
- 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ありますか。
- 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を検討しましたか。
- 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勤めます。
- 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どうかチェックします。

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無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。
- 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。