

## 第6章 ミーコッシュ式事業ソリューション

### 1. マインドウェアソリューション

#### (1) 基本思想の具体策

基本思想成熟度を向上させる具体策の例を述べる。成熟度に合わせて適切な手法を選択し、応用して実行する。すべての項目の履行を求めるものではないので注意する。

#### ① 経営ビジョン：経営理念：企業論理

- ・経営理念・ビジョンを明文化する。企業内外に公表する
- ・経営者自ら、主旨を解説し、敷衍し、全従業員に周知徹底をはかる
- ・顧客や取引先など、社外にも積極的アピールする
- ・経営者は経営理念・ビジョンに沿った経営判断、指示を行い、信頼を得るようにする
- ・言葉だけのものとせず、組織の行動理念、価値観として定着させる

#### ② リーダーシップ：マネジメント力：

- ・経営者は具体的な指示を出し、結果を検証する
- ・経営者は朝礼などのチャンスを捉えては、自己の経営理念、経営方針を多方面から語る
- ・5S活動など、現場の業務を率先して行う
- ・従業員と接触する機会を増やし、意思の伝達をはかる
- ・自己の能力を補完できる従業員を適切に評価し処遇した上で、権限を委譲する

#### ③ 従業員満足度：（顧客満足度）

- ・信賞必罰を実行する。表彰制度（賞金）、懲戒制度を設ける、見直す、実行する
- ・給与体系、査定制度、昇進・昇給制度、人事考課制度を見直す
- ・自己申告制度、提案制度を設け、従業員の意見を経営に生かせる方策をとる
- ・クレーム対応体制を見直す、クレーム処理担当者の発言権を高くする
- ・社内教育を充実させる、技術承継のためのOJTを行う
- ・ZD運動、QC活動等の小集団活動を推進する
- ・福利厚生制度を充実させる

#### ④ 企業文化・価値観

- ・経営理念の理解度、実行度合いを人事評価時の評価項目に含める
- ・経営理念をマニュアル化し、組織の行動様式の一部となるまでに浸透させる
- ・5Sを徹底させる、報連相を徹底させる、風通しの良い組織にする

#### ⑤ 人事・組織・業績評価

- ・組織構造、業務分担、責任と権限の範囲を適切に設定する
- ・人事制度、給与体系、業績評価制度等を明文化し、公表する
- ・雇用形態（正社員、パート・アルバイト、派遣社員）の構成考慮して計画的な採用を行う

図表 6-1-1-2 経営計画書の事例(a. b. c.)

⑥経営計画書の事例

a. 経営計画の5年間予想損益計算書の事例

【K社の長期経営計画の5年間の予想損益計算書】 単位千円

	09年	10年	11年	12年	13年
売上高	1,750,000	1,900,000	2,050,000	2,250,000	2,500,000
売上総利益	253,750	275,500	297,250	326,250	365,000
対売上比率	14.50%	14.50%	14.50%	14.50%	14.60%
販 変動費	106,416	115,259	124,367	136,110	150,789
管 固定費	184,855	196,754	209,638	239,617	269,955
費 計	291,271	312,014	334,005	375,727	420,744
営業利益	-21,699	-19,335	-18,220	-26,977	-25,744
営業外損益	23,250	28,100	30,950	37,000	42,000
経常利益	1,551	8,765	12,730	10,023	16,256
対売上比率	0.09%	0.46%	0.62%	0.45%	0.65%

【注】別に5年分の経費明細書、貸借対照表が作成されている

b. 所管別5年間の経営計画書の事例

【K社の所管別5年間の長期経営計画書】 単位千円

年度	09年	10年	11年	12年	13年
売上高	1,750,000	1,900,000	2,050,000	2,250,000	2,500,000
第1営業部	1,000,000	1,000,000	900,000	800,000	800,000
(趨勢値)	104%	100%	90%	89%	100%
第2営業部	300,000	400,000	450,000	500,000	500,000
	100%	133%	113%	111%	100%
第3営業部	70,000	60,000	50,000	30,000	20,000
	90%	86%	83%	60%	67%
第4営業部	30,000	25,000	20,000	0	0
	100%	83%	80%	0%	0%
第5営業部	200,000	250,000	300,000	350,000	400,000
	105%	125%	120%	117%	114%
第6営業部	70,000	130,000	195,000	250,000	500,000
	150%	186%	150%	128%	200%
第7営業部	80,000	85,000	90,000	100,000	280,000
	100%	106%	106%	111%	280%

c. 所管別年次経営計画の事例

【C社の所管別年次計画書】 単位千円

	売上目標	前期対比	粗利目標	前期対比	粗利率
営業1課	390,000	114.6%	99,450	114.9%	25.5%
営業2課	450,000	106.3%	108,000	112.7%	24.0%
営業3課	530,000	104.7%	129,850	105.8%	24.5%
営業4課	300,000	105.0%	75,000	105.7%	25.0%
営業5課	125,000	123.7%	40,800	116.6%	32.0%
営業6課	35,000	113.6%	7,000	151.6%	20.0%
営業7課	50,000	202.0%	12,500	202.0%	25.0%
全社	1,880,000	109.8%	471,800	111.9%	25.1%

## (2)経営計画の具体策

### ① 経営計画の重要性

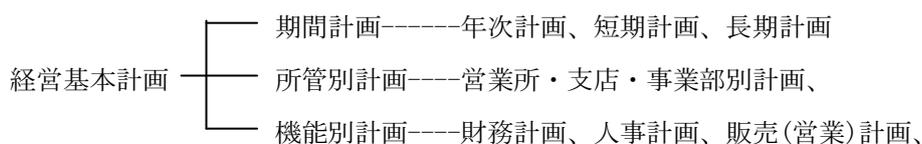
経営計画は、経営ビジョン、経営方針、経営目標を受けて、企業が目標を定め、安定成長により、適正な利益を確保するための行動指針である。したがって経営計画は未来にわたる計画であるから過去・現状を分析し、未来志向でなくてはならない。

### ② 経営計画の類型

経営計画は図表 6-1-2-1 のように、経営計画を中心に、大きく期間計画、所管別計画、機能別計画に分かれる。さらにこれは細分化されるが、期間計画で言えば当年の計画の年次計画、3年位先までの短期計画、5年から10年先くらいまでの長期計画に分かれる。

所管別計画とは、事業所・支店・事業部を複数持つ企業が、支店・営業所・事業所別の経営実態を把握するための計画である。機能別計画は、財務人事、販売など経営の各部門の計画である。

図表 6-1-2-1 経営計画の類型



### ③ 経営計画策定の手順

経営計画策定の手順は①トップが決めて、下部の承認を得る『トップダウン方式』、②下部の幹部会、プロジェクトで決めてトップの承認を得る『ボトムアップ方式』 ③トップと担当幹部が会議等で意思の統一を計り決める相互交流方式の3つがある。

それぞれに一長一短があるが、社員の計画実践の意欲を持たせるためには、一般に相互交流方式がよいといわれている。

### ④ 経営計画策定のポイント

経営活動は活動の結果は、会計原則を適用すると収益(売上、利益)、費用、資本の3つの構造に分けられる。したがって、経営の全般を示す経営計画は、この要素が盛り込まれたものでなくてはならない。

具体的には経営計画は、予想損益計算書により、1年後あるいは3年、5年後の売上、費用、利益を示し、よりその結果の企業の資本状態を示す予想貸借対照表にまとめることといえる。そして年次計画では1年分、短期計画では3年分、長期計画では5年以上必要とする年度分をまとめる。

### ⑤ 所管別・機能別経営計画策定のポイント

基本的経営計画は予想損益計算書、予想貸借対照表で示し、項目ごとに経営戦略、経営戦術を書き添えるが、所管別、機能別計画の場合は、完全独立採算制をとっている場合以外は、基本計画と同様の取りまとめをしなくてもよい。

所管別・機能別警衛計画は中小企業の場合、売上、粗利益、1人当りの売上、粗利益、営業利益などを、年間12か月計画でまとめた簡易なものが多い。そしてさらに営業マン別の販売割当をするのが普通である。これだけでは個別経営計画として不完全だという見方もあるが、計画を作ることが目的ではなく収益を上げることが目標なので、この簡易方式が広く行なわれている。

## (3)戦略ビジョンの具体策

### ① 戦略ビジョン作成の目的

戦略ビジョンの作成目的は、一目で戦略の全体が見えること、要点が簡略的に記述されていること、最終到達目(KGI)、経過目標(KPI)、最終的にはこのビジョンがもたらす効果が定量的に示されていることが必要である。図表 6-1-6-3 は酒造メーカーにおける戦略ビジョンの例であるが、これを経営者やプロジェクトメンバーが見ることによって、何が目的で、何をやり、どのような結果を求めているかが容易にわかることになる。これによって、社内や推進プロジェクトのメンバーの中心力を高め、モチベーションを維持することが可能となる。

この戦略ビジョンワンシートを作成しておくことによって、プロジェクトが困難に差し掛かった時や、方向がフレそうになった時に、確認しあうことができるツールともなる。何の目的でプロジェクトのメンバーが苦勞しているのか、なぜ苦勞してやり遂げなければならないのか、その暁には何が褒美として待っているのかを確認しあうことにも使われる。

### ② 戦略ビジョンの策定プロセス

戦略ビジョンの策定プロセスに従って説明するとつぎのようになる。

1)経営目標(KGI):これは経営者が思っている最終目標を入れることになる。事例企業では5年後年商50億円が経営目標となる。

2)社長の思い入れ:これは社長が常々考えて、社員に伝えたいと思っていること書くことになる。事例企業では「顧客満足実現のため生産から消費までの完全責任体制の推進」ということになる。

3)SWOT分析:Sは強み、Wは弱み、Oはチャンス、Tは脅威を表す。これに沿ってそれぞれ代表的なものを3から4つを記入することになる。

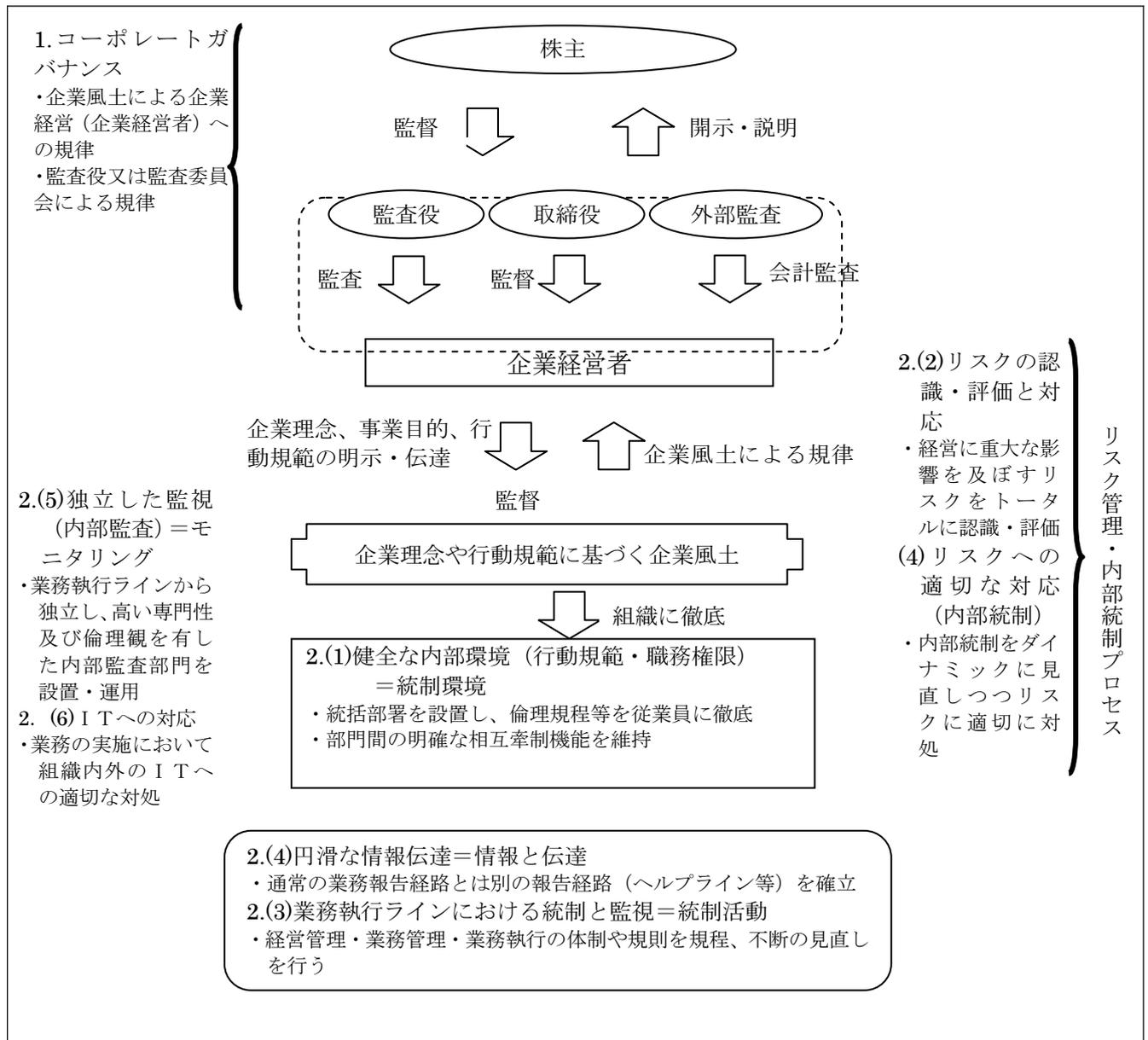
- 4)成功要因の抽出:SWOT 分析にあげられたものをどのようにすれば成功できるかを抽出したものである。
- 5)新戦略ドメインの策定:競争環境の中にあつて、企業の生存領域をどこに求めるべきかを明確にすることである。事例企業では「特徴ある商品分野におけるオンリーワン企業になる」ということになる。
- 6)現状成熟度の評価と革新後目標成熟度の決定:現状の成熟度と経営革新後の成熟度をどこまで高めるかということであり、プロジェクトメンバー全員で参加し、協議し、合意し、最終決定する必要がある。
- 7)主要革新テーマの策定:マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの、それぞれの革新ポイントは何かを示す必要がある。
- 8)コアコンピタンスの策定:その企業の最も核となる事業や要素をまとめ、簡潔で分かりやすく表現することである。事例企業では「泡盛・もろみ酢の特徴ある商品開発力・販売力」がこれに相当する。
- 9)革新マネジメント要件:マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つのウェアを上げ、それぞれの革新の具体策の要点を上げることになる。
- 10)経営革新・企業再生の期待効果(KPI):重要性、緊急性から判断して、第一ステップから第五ステップ程度までを書き上げる。そして、それぞれの革新期待効果を定量的に算出する必要がある。最終的にはそれぞれの革新期待効果を集計して合計の期待効果を算出することになる。



(4)企業ガバナンスと内部統制の具体策

企業ガバナンスの具体策を的確にとらえるための考え方として、ここでは『『コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて—構築及び開示のための指針—』平成17年8月 企業行動の開示・評価に関する研究会（経済産業省）」の内容をベースにその考え方を提示する。(2)～(7)は内部統制の基本要素でもある。

図表 6-1-4-1-1 企業ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針全体図



出典：「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて—構築及び開示のための指針—」平成17年8月 企業行動の開示・評価に関する研究会（経済産業省）を、内部統制（J-SOX法に立脚）との整合性のために一部表現等を加筆・修正

## ① 企業ガバナンス

企業ガバナンスは、「企業経営を規律するための」仕組みである。企業経営を行うのは企業経営者であるため、企業ガバナンスが目指すものは、「企業の経営者をどのように規律するか」ということになる。企業風土による規律と企業経営者を監督または監視・検証する仕組みが重要な二つの要素となる。

### 1)企業風土による規律

企業ガバナンスの一つの重要な要素は、企業風土による規律の確保である。経営者は企業の目的を明確にし、それに基づく経営理念に照らし合わせて、適切な意識、態度、行動をとることが必要である。経営理念は企業の内部で徹底するだけでなく、広く社会へ明示・宣言していくことによって企業風土の醸成へつながり、経営者自らも規律するものとしていく。

### 2)企業経営者を監督又は監視する仕組み

もう一つの重要な要素として、経営者の暴走や保身のための隠蔽行動など、企業経営者自身の規律が働かなくなる場合のために、経営者以外のもので監督又は監視・検証を行うための仕組みが必要となる。監査役設置会社を選択するか、あるいは委員会設置会社形態を選択するか、会社法上、最終的に株主総会の承認を得ることで選択できる。形式論よりそれを実質的に機能させることが重要となる。

## ② 内部統制とリスク管理

内部統制は、経営戦略や事業目標を組織として機能させ、達成させ、企業の価値を高めるための仕組みである。企業がその業務を適性、かつ効率的に遂行するために社内に構築されるプロセスである。①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動等に関わる法令等の遵守、④資産の保全の4つの目的が達成されていることの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいう。組織管理、監視の観点に加えて、経営戦略や事業目的の遂行の観点から、すなわち企業価値の増大という基本的企業目的へ向かった合理的な仕組みである必要がある。

内部統制の対象には、経営者自身も含まれるため、企業ガバナンスの概念とも密接な関係にある。またリスクを防止するためには内部をコントロールしなければ持続的な発展が望めないため、内部統制はリスク管理を包含した形で運用されるものでもある。内部統制は、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報の伝達、モニタリング、ITの対応の6つの基本的要素から構成される。

利益を追求していく企業経営において、様々な環境は不確実性を抱えている。経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクをいかにコントロールし、企業としての存続を可能とし、さらに利益を最大にしていくか、企業経営をリスクの観点から見て対応していくのがリスク管理である。特にどのリスクが事業目的や経営戦略に照らし合わせて重大であるかを認識し、その

発生可能性等を勘案するとともに、また、株主・投資家、債権者、従業員などのステークホルダーとの関係も加味して、適正なリスク管理体制を構築していく。

内部統制は、企業価値を高める経営ツールであり、企業の不正やミスを無くし、業務を効率的に行い、正確な財務諸表により経営状態を正確に把握することを可能とする。企業は、「全社的內部統制としてのルール化によるリスクの防止」、「業務プロセスの可視化による業務改善、すなわち業務標準化、チェック機能強化、責任範囲の明確化、ルールやマニュアルの明文化による業務の質の向上、迅速な対応など効率化の実現」、「外部の信用増大による取引の維持、拡大」へつなげていくことが可能となる。

#### (5)経営革新マインドの具体策

##### ① 経営者の革新への思想と自信

経営革新を成功させるためには経営者自身は勿論、従業員全体が一丸となって取り組む必要がある。そのための方策を述べる

- 1)経営革新の目標を自身の経営理念・ビジョンに合わせて選定し、実行を決断する
- 2)経営革新目標を達成するための詳細な日程計画を立てる
- 3)経営革新に必要な経営資源を見積もり、これを調達する
- 4)経営革新計画を社内に公示し、幹部、従業員の納得を得る努力を行う
- 5)経営者は機械あるごとに革新目標について熱く語る
- 6)革新目標を端的に示すスローガンを作って、社内に掲示する
- 7)革新目標の内容によっては、金融機関、取引先、あるいは顧客にも公表する
- 8)行政に経営革新計画の承認を申請する
- 9)革新目標実現のために、各部門、各従業員の業務分担を決定する
- 10)各人の権限と能力の範囲で、実行可能で、具体的な革新策を指示して実行させる

##### ② 営業利益向上へのマインド

営業利益向上へのマインドとは、単なる願望ではなく、経営理念、経営革新目標から合理的に算定され、計画され、期限のある具体的な数値でなければならない。

- 1)経営革新計画に基づき、売上高増加、営業利益向上等の数値目標を決定する
- 2)利益向上のためのアクションプランを決定する（いつまでにいくらの利益を出すかを決定する）

## 2. ヒューマンウェアソリューション

### (1) 事業ソリューション手法の具体策

#### ① 経営革新のテーマと事業ソリューション

経営革新においては事業そのものを再編することがある。新規の事業の創出、事業の抜本的改革、あるいは既存の事業からの撤退である。「経営革新促進法」では経営革新を次の4種に分けているが、この4種は各々、事業の創出、改革、撤退にむすびついている

- 1) 新商品の開発又は生産：新商品開発戦略、独自技術の研究開発
- 2) 新役務の開発又は提供：社会変化に合わせる。ITの応用、活用
- 3) 商品の新たな生産又は販売の方式の導入：独自技術開発、ノウハウ活用、IT活用
- 4) 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動：ブランド構築、IT活用など

#### ② 新商品開発の事業ソリューション

新商品開発の原動力は経営理念に裏付けられた経営者の志である。自社製品に小さな改良、改善を積み重ねての差別化や、独自技術開発によるオンリーワン製品を創造する新商品開発は中小企業の経営革新の主たる手法である

- 1) ニッチ技術を独自に研究開発して、新商品、新生産方式を開発する。

中小の製造業では、小さいながらも世界中に販路を確保している成功例が多くある。

- 2) 既存技術の応用でも、徹底したこだわりで活路がある

飲食業でいえばダブルスープのラーメン、すし店では中国から開発輸入した食材（あなごの一本にぎり）など、

- 3) IT応用の商品、サービス

Web通販、eラーニング、電子出版、ケータイAP、ケータイマーケティング

ITはそれ自体が新商品、新サービスになるとともに、新たな生産方式、販売方式、役務の提供方式の開発に有効な手段である。「楽天」などは全く新しい販売チャネルを創造した例である。一見、ITなどとは無縁に見える小売業でも技術革新に敏感であれば、成功することができる。経営革新と技術革新は表裏一体の関係にあるという意味においても、あらゆる技術の動向に注意しなければならない

- 4) その他：時代の流れを読んだ、新商品というよりは新ジャンルの商品

アニメ関連の商品、サービス、人形（フィギュア）

#### ③ アンゾフの成長戦略

市場—製品	既存製品	新規製品
既存市場	市場深耕戦略	新製品開発戦略
新規市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

企業が生き延びていくには常に成長を続けなければならない。成長には革新が欠かせない。企業の成長する方向を製品とターゲット市場の組み合わせ

せで4種に分けられる。自社の方向性を確認する時には有効な方策である。市場深耕は既存市場で、既存製品を増販するものであるが、付加価値をつけたり、原価低減を図るなど、新たなマーケティング手法を応用するような場合には事業ソリューションと考えられる。自社の参加している市場の成長率と、製品のライフサイクルを検討して、方向を決定する。

市場成長	花形 (スター)	問題児 (クエスチョン)
	金のなる木 (キャッシュカウ)	負け犬 (ドッグ)
	相対的市場占有率	

### ③ PPMによる事業再編

プロダクトポートフォリオマトリックスは市場成長率と相対的市場占有率で事業の利益体質を分類する手法である。中小企業でも複数の事業を営んでいる場合がある。または今後、複数の事業を行う場合もある。大企業向けに開発された手法ではあるが、各事業の自社における位置を明確にするには便利な手法である。

中小企業の場合は相対的市場占有率をそのまま用いるのではなく、自社の売りに占める割合を横軸にとるなど、応用するのが良い。

経営革新には何かを捨てなければいけない場合が多い。いくつもの事業に手を出して、経営資源が分散してしまったような中小企業が自己の成長方向を確認して、環境適合を果たす場合などに有効な判断ツールである。

### ④ 「多角化」戦略

既存商品、既存市場から離れて、新商品を新市場に提供していくのが多角化戦略である。既存事業との関連のある方向、例えば川上方向、あるいは川下方向に進出する場合と、全く関連のない分野に進出する場合がある。どちらの場合も経営理念、経営ビジョンに立ち返っての慎重、深刻な検討が必要である。単なる思いつきや流行に乗せられての軽はずみな判断は避けるべきである。

関連型多角化の場合はシナジー効果の有無と程度を見極めることが重要である。技術、ノウハウや販売チャネルなどである。中小企業の場合は特に人的資源のシナジー効果を重視すべきである。多角化にあたっては、担当部門、担当従業員の納得を得てから行うべきで、経営者一人が独走するような形は避けなければならない。また関連型の場合はシナジーの逆効果にも要注意である。川下、川上、どちらの場合もそれまでの仕入れ先、販売先と競合する恐れがある。

非関連型多角を行う場合は経営資源の調達が必要である。特に「ヒト」つまりは「情報」「技術・技能・ノウハウ」の調達が課題になる。経営者の独善に陥ることなく、組織全体の動機付けを行って、従業員の心からの納得を得たうえで、教育・訓練を行い、自己啓発を促したりして、十分な能力開発を行わねばならない。新規に従業員を雇い入れるような場合にも、十分な動機付けが欠かせない。

## (2)経営・情報統合モデル(BIIモデル、To-Beモデル)活用の具体策

### ① なぜ BII モデルを使うのか

第4章 3(2)③5)における経営・情報統合(BII)モデルの As-Is モデル(現状モデル)については記述した。ここでは、経営系と情報系の統合のためにツールとして使うことを説明した。また現状の問題点・課題点を業務フローと情報システムフローを統合した BII モデルとして見える化を図った DD の事例で説明をやった。

ここでは、問題点・課題点を解決案として BII モデルを使って To-Be モデル(革新後のあるべきモデル)として示し、具体的な見える化を実現して、関係者のコミュニケーションの理解度を高め、互いの理解にブレが生じないようにしようとするものである。

### ② BII モデルの特徴

図表 6-2-2 に示しているように、業務フローと情報システムフローが統合されて表示されるために、経営系には強いが、情報系には弱い人、情報系には強いが経営系に弱い人など、双方に関して知見を有する人は少ないのではないかと。そこで、両者が理解しあえるのが BII モデルということである。

### ③ BII モデルの活用の具体的事例

図表 6-2-2 は建築資機材のレンタル業における問題解決 To-Be モデルである。業務フローを描きながら、注意点も補足説明していることがお分かり頂けるであろう。ここでの図解をすると次のようになる。

#### 1)業務の発生場所が明確になっている

ゼネコン現場、当社本社、当社倉庫、仕入先と業務、情報の発生場所が一目でわかるようになっている。

#### 2)業務の作業内容が明確になる

図表 6-2-2 は物流業務サブシステムの例であるが、受注から、当社倉庫において在庫ありの場合と在庫なしの場合に業務が分かれるようになっている。このように表示していけば関係者の考えにブレが少なくなる。

#### 3)情報システムの流れが明確になる

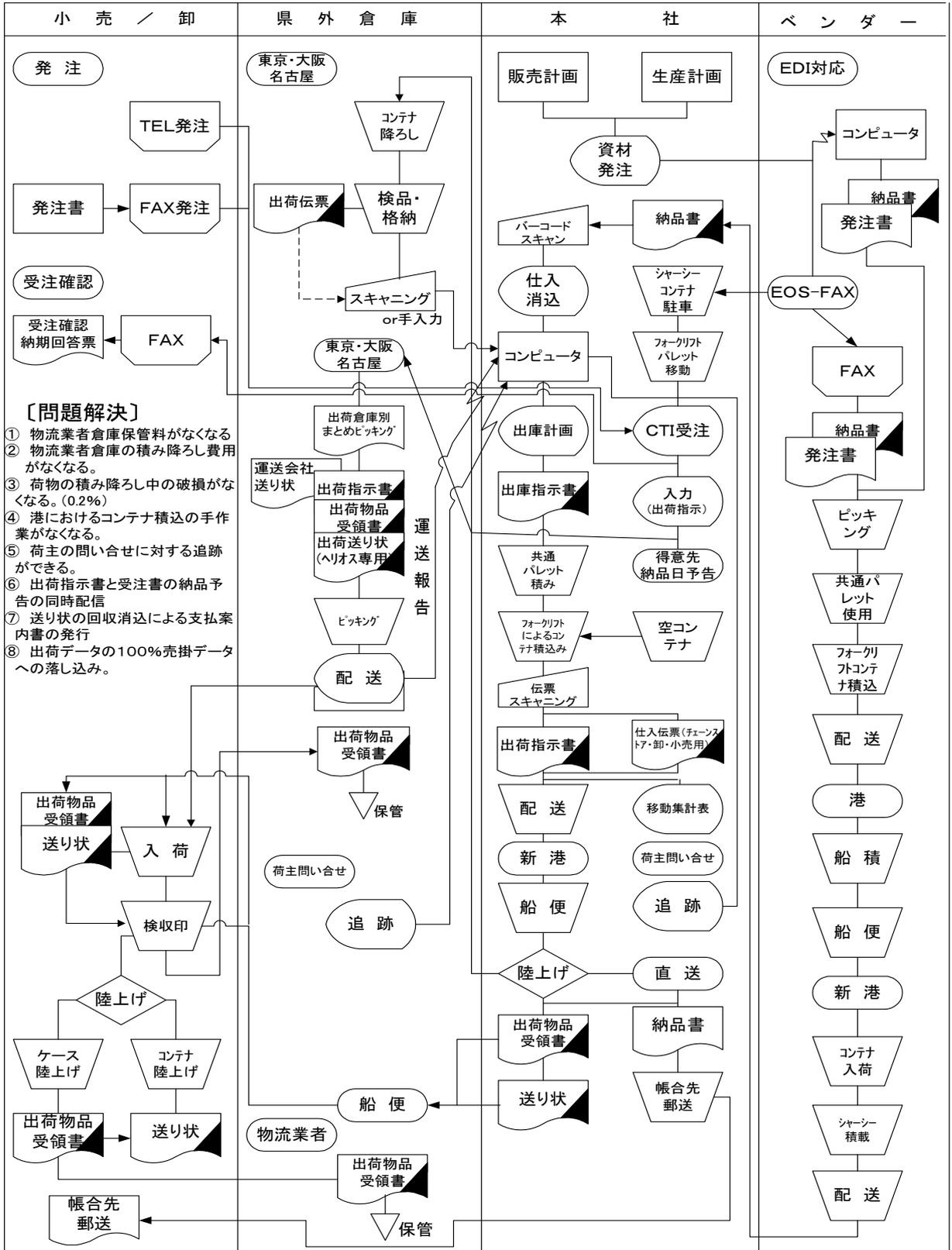
前述したように、業務フローに合わせた情報システムの表示により、どの業務プロセスで IT が関係してくるかが明確になる。

#### 4)業務と情報システムが統合されて一体的に表示することができる

このように、業務フローと情報システムフローを併記することによって、経営と情報の統合ができるのである。

倉庫		保管料		管 料		現 状 コ ス ト		革 新 コ ス ト							
1	倉庫の積み降ろし中の破損(0.2%)	900円(入庫450+出庫450)/パレット200P/T×@900円	180,000				倉庫保管の必要がなくなる。		0円						
2	荷物の積み降ろし中の破損(0.2%)	県外10,000cs×80%(トータル私利)×@11	88,000				コンテナ毎で直接搬運に行く為、発生しない。		0円						
3	港におけるコンテナ積込みに伴って発生する手作業が減少する	10,000cs×0.2%×@1,000×12本	240,000				パレットによる移動の高破損しない。		0円						
4	港におけるコンテナ積込みに伴って発生する手作業が減少する	10,000cs×@10(月平均)	100,000				コンテナ積込みに伴って発生する手作業が減少する		0円						
		小 計(月)	608,000				小 計(月)		0円						
		小 計(年)	7,296,000				小 計(年)		0円						
<b>年間マテハンの革新期待効果</b>			<b>7,296,000円</b>												
a. 商品が不足(受注残)の時の問い合わせ															
各種問い合わせに対して明確な返答が即答できない。															
工場での受注残が分からない為に製造変更が発生															
工場での受注残が見えない為に、販売チャンスロスが発生															
受注残管理が手集計・手作業による人件費(各前所)															
納期遅れ等の問い合わせに対する各関係部門の事務作業の増大															
b. 納品指定日に到着しない場合の問い合わせ															
c. 破損に対する問い合わせ															
d. ゆうパック問い合わせ															
2	出荷指示書・受注書納品日予告コスト(人件費・FAX費用)	1人×1H×1件×1,000円×25日	25,000												
		1H×1,000円×10件	10,000												
		1,000円×16分÷60分=267円	1,535												
		267円×5個(月)+通話料200													
2	出荷指示書・受注書納品日予告コスト(人件費・FAX費用)	20件/日×1,000円×3H×25日=人件費	80,000												
		20件×10円×25日=通話費													
3	送り状の未回収による請求不能額	150,000/2年÷24ヶ月×3倍	18,750												
4	仕入先出荷データを既読データに自動作成のため、物流段階のトラブルで商品未着の場合に過剰請求される。	12年に1回8,000,000×1/100×1/2年÷12ヶ月×3倍	3,333												
5	新箱納入車輛の滞り便の利用による物流コストの削減	10,000ケース×360円=3,600,000	3,600,000												
		小 計(月)	4,868,084												
		小 計(年)	58,417,128												
<b>物流業務・システム革新期待効果</b>			<b>34,949,124円</b>												
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: right;">1,900,000円</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">1,955,667円</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">23,468,004円</td> </tr> </table>											1,900,000円		1,955,667円		23,468,004円
	1,900,000円														
	1,955,667円														
	23,468,004円														

図表 6-2-2-1 革新県外販売・物流BIIモデル



### (3)情報技術ソリューション活用具体策

近年の情報技術の革新動向を踏まえた中小企業における情報技術の活用法に関する具体策について説明する。まず最初に、中小企業の情報技術活用の課題と必要な要件について整理する。

#### ① 中小企業の情報技術活用における課題と要件

##### 1)中小企業における自社所有型の情報技術の導入・活用上の課題

自社で情報技術資産を所有して導入・運用する場合、一般に下記のような問題があげられる。

局面	必要な作業	問題
初期導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード(サーバ他)と基盤ソフトの導入設定</li> <li>各種業務ソフトの開発/導入/設定</li> <li>セキュリティ/運用管理関連ソフトの導入/設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高額なコスト負担</li> <li>初期導入コスト</li> <li>運用コスト</li> </ul>
運用保守	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード定期保守/故障時対応及びシステム稼働管理</li> <li>ソフトのチューニング/バージョンアップ</li> <li>負荷変動のためのサーバ増設/ソフトのグレードアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な IT 専門要員の確保が困難</li> <li>システム導入までの期間が長い</li> <li>負荷変動予測が難しく事前対応難</li> </ul>

##### 2)中小企業における情報技術ソリューションの要件

新たに本格的なシステムを導入しようとする中小企業にとって、1)に示す問題のハードルは高い。この問題を解決できることが、中小企業の情報技術ソリューションの要件となる。下記4点に要約される。

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| ① コスト負担が少ない(初期導入・運用コスト) | ② 少ないIT専門要員で導入・運用が可能 |
| ③ システムの開発・導入期間が短縮できる    | ④ システムの負荷変動に柔軟に対応できる |

#### ② 情報技術の革新動向

近年の情報通信技術の革新は目覚ましい。下記のようなキーワードがその技術革新の代表的な例である。

分野	主な革新動向のキーワード
ネットワーク技術	・ブロードバンド(広域・大容量・高速通信) ・携帯電話の大容量・高速通信
利用技術・モデル	・仮想化技術(サーバの仮想化、デスクトップアプリケーションの仮想化) ・クラウドコンピューティング ・大規模データセンタ
Web技術	・Web2.0(次世代Web利用、Webインフラ基盤)
アプリケーション実装技術	・SOA(サービス指向アーキテクチャ)

上記のうち、最も注目されている技術革新である「クラウドコンピューティング」の概要は以下のとおり。

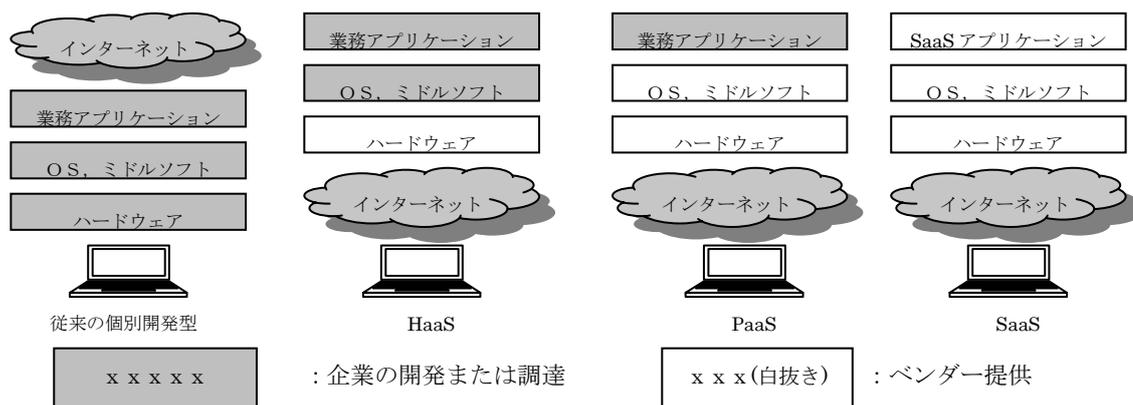
クラウドコンピューティングとは、図表 6-2-3-1 に示すように、コンピュータ資源をネットワークの向こう側にある大規模なデータセンタに集積して、ユーザが必要とする様々な IT 機能をネットワークを通じてサービスとして提供しようとする考え方である。サービスの種類として SaaS\*、PaaS\*、IaaS\*がある。

\* Software(Platform,Hardware) as a Service

a. 経済産業省の SaaS サービス提供の取り組み動向

経済産業省では、中小企業の生産性向上と経営力の強化のために、経済産業省公認の SaaS サービスを提供する「中小企業経営革新プラットフォーム整備事業」を平成 20 年度より推進中である。J-SaaS の呼称で 2009.3 よりサービス提供の計画である（財務会計・税務申告、電子納税等）。

図表 6-2-3-1 コンピューティングモデルの比較(個別開発型、SaaS、PaaS、HaaS)



b. 民間のサービス提供の動向

SaaS : 顧客情報管理、メール、グループウェア、人事給与、調達などがベンダから提供されている。複数業務アプリケーションをスイート(一揃え)として提供するサービスも出現している。

PaaS : アプリケーション開発(環境)や実行(実運用)の稼働環境などのシステム基盤を、必要な期間だけネットワークを介して提供する。(OS、ミドルソフト、DB など)

HaaS : 仮想化されたハードウェア環境をオンデマンドで提供するサービス。

c. SaaS、PaaS、HaaS の主な期待メリット

・投資コスト(初期導入・運用)の削減	・システム導入期間の短縮
・IT 専門要員の不足を補完できる	・スケラビリティによるシステムの負荷変動に柔軟に対応可能

③ 中小企業における情報技術ソリューション活用方針の例

①で説明した中小企業の情報技術ソリューションの要件は、「利用は拡大・分散するが、管理は集中」することで実現可能である。②で説明したクラウドコンピューティングの目指しているアプローチと類似している。すなわち、利用者は Web ブラウザ端末のみを所有し、サーバ、アプリケーションソフト、データ等は、クラウド(データセンタまたは自社内統合サーバ)内に集中管理し、これをネットワークを介して利用する環境を構築することにある。クラウドの活用方法として次の 2 パターンが考えられる。

クラウドの種類	具体的な方法の例	利用対象業務等の例
パブリック・クラウド*1	SaaS の利用	世間並み、カスタマイズ不要な業務(メール、会計等)。低コスト、短納期優先
	PaaS、HaaS の利用	独自業務アプリ要だが、基盤の所有・管理から解放されたい業務
プライベート・クラウド	自社クラウドの構築(資源統合と Web 化)	業務アプリも、ハード等基盤も自社所有と管理が必要な基幹業務(当該企業の最大の強みであり、他社差別化を狙う中核の業務)

※1: 企業は IT 資源を所有せず、ベンダー所有の IT 資源を他社と共同利用するサービスの提供を受ける。

経営革新との適合性や IT 投資効果の有効性に加えて、IT 成熟度という現実も見据えたクラウドの棲み分けと最適な選択が必要である。また、自社クラウドを実現するためには、②で記した「仮想化技術」を活用したソリューションが、IT 資源の統合と Web 化に有効となる。具体策を以下の章で考察している。

- ・クライアントアプリケーションのサーバ集約化：「第 6 章 4.(2)ソフトウェアプログラムの活用具体策」
- ・仮想化によるサーバ統合：「第 6 章 5.(4)情報機器有効活用具体策」

#### (4)企業ガバナンスと内部統制のソリューション活用具体策

##### ① 企業ガバナンスに起因する問題の発生と積極的な改善への取組み

###### 1)企業ガバナンスに起因して発生する問題

企業ガバナンスの欠如によっても、企業は不祥事を発生させている。粉飾決算、談合、有価証券報告書虚偽記載、リコール隠し、集団食中毒、違法添加物混入などの事件が、企業規模の大小を問わず発生している。

これらの不祥事発生の原因としては、経営理念の風化などにより企業風土が悪化し、経営への規律が働かなくなり、企業経営者の暴走を防止できなくなって、結果として不祥事の発生となったことが挙げられる。また、企業経営者のリスクへの認識欠如に対し、取締役会等の監督機能が十分に働かなかったケースや、監査役・外部監査人が十分に独立した立場で経営を監視・検証できなかったなどのケースが指摘されている。

事業活動に関わる法令や自主的遵守事項は、以下のものから構成される。

###### 図表 6-2-4-1-1 企業ガバナンスにに関わる法令・自主的遵守事項

- ・組織が事業活動を行っていく上で、遵守すべきことが求められている国内外の法律、命令、条例、規則等がある。
- ・基準等法令以外で組織の外部からの強制力をもって遵守が求められる規範で、例えば、取引所の規則、会計基準等がある。
- ・自社内外の行動規範で遵守すべきことを求められているものあるいは自主的に遵守することを決定したものであり、例えば組織の定款、内部規定、業界等の行動規範等がある。

###### 2)ガバナンス確立へ向けた具体的取組み

このような企業ガバナンスの欠如に対して、企業規模によっても異なるが、その確立への取組みとして次のようなことを実施していく必要がある。

###### 図表 6-2-4-1-2 企業ガバナンス確立へ向けて取り組む具体策

- ・経営者自らが経営理念、事業目的、行動規範を社内に徹底し、従業員のモラルアップを図るとともに、経営者をも規律する良好な企業風土づくりを実現していく。さらには広く社

会へ明示、伝達することによって心理的抑制をかける。

- ・社外監査役の独立要件化、監査役による妥当性監査、監査役の重要情報へのアクセスの保証、社外監査役に法律・会計等の専門家の起用等を実現する。
- ・取締役会長や社長など経営トップの長期間留任の制限を図る。
- ・監査委員による妥当性監査及び内部監査部門・会計監査人との十分な連携を実現する。
- ・ステークホルダーを含めたアドバイザー組織の設置、社外取締役の任命、例えばステークホルダー代表を社外取締役に任命することなどを行う。

## ② 内部統制に起因する問題の発生と積極的な改善への取組

内部統制は「第6章 1.(4)企業ガバナンスの具体策」に述べたように、6つの基本要素である統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、監視活動（モニタリング）、ITへの対応に分けて捉えていく。リスク認識・評価、適切な対応を含めて述べていく。

内部統制の構築の方法は、企業の規模や形態にかかわらず共通の基本的枠組みがあるが、個々の組織が置かれた環境や事業特性、規模等に応じて整備し、運用していく必要がある。

### 図表 6-2-4-2-1 内部統制の整備及び運用にあたって配慮すべき事項

- |              |           |
|--------------|-----------|
| ・製品・市場の状況や特性 | ・地理的な活動範囲 |
| ・組織間の競合の度合い  | ・技術革新の速度  |
| ・事業規模        | ・IT環境     |
| ・自然環境        |           |

#### 1)内部統制環境

内部統制環境は、他の基本要素の基盤となる全社的な統制であり、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与える。誠実性及び倫理観、経営者の意向及び姿勢、経営方針及び経営戦略、取締役会及び監査役又は監査委員会の有する機能、組織構造及び慣行、権限及び職責、人的資源に対する方針と管理等がある。全社的な内部統制に重大な欠陥がある場合、個々の業務プロセスに関わる内部統制に問題がない場合でも、全体として重要な欠陥を内包している可能性が高く、その有効性の早期の評価が必要である。

大きく行動規範に関する問題と職務権限に関する問題があるが、行動規範が明確になっていなかったり、遵守されていなかったりしたときに起こった問題として、違法添加物混入や、脱線事故、規制データ捏造、加工乳再利用、産地偽装表示、保険金不払いなどの事件があげられる。職務権限が明確になっていなかったり逸脱行為が許されている環境などで起こった問題としては、不正取引・損失、デリバティブ取引巨額損失事件等があげられる。

#### 図表 6-2-4-2-2 内部統制環境確立のための具体策

- ・法令や社会倫理等を最優先に遵守すべきであるということを、経営者が率先しさらに従業員へ周知徹底することによって、社風や行動規範として確立させる。
- ・目標達成圧力が強すぎる結果発生する不祥事を防止するために、インセンティブと懲罰の適切なコントロールを行う仕組みを作る。
- ・経営理念の周知徹底、コンプライアンス意識の維持・確立、リスク管理意識の維持・確立を実現する。
- ・全社統一的な業績管理指標の採用など、違法な手段等による業績評価を排除する。

#### 図表 6-2-4-2-3 内部統制環境確立のための職務権限

- ・職務権限が不明確な場合や特定の人員がスタープレイヤーとして過度な権限・裁量を持ってしまうケースでは、結果として牽制が働かず、不祥事が発生することがある。職務権限を明確にするとともに権限が過度にならないようにする。
- ・職務権限と責任の明確化を行った上で相互牽制機能が働くような運用を行う。

#### 2) リスクのとは評価と対応

リスクの評価と対応においては、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析、評価し、当該リスクへの対応を行う一連のプロセスが求められる。しかしながら、企業においてはこれらのプロセスが必ずしも十分でなく、結果としてリスクの顕在化、現実化によって企業に大きな影響を及ぼしている例が多々ある。

#### 図表 6-2-4-2-4 組織目標の達成を阻害する具体的リスク

- ・外的要因：組織目標の達成を阻害する要因であり、具体的には、天災、盗難、市場競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻くものである。
- ・内的要因：情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、製品品質等における大きな障害の発生、個人情報及び高度な経営判断に関わる情報の流出又は漏洩といった組織内部の要因がある。

リスク認識と評価において十分でなく、不正取引・損失、集団食中毒、薬害、情報漏洩などの事件などを起こしている例は非常に多い。企業においては、不祥事や事故だけでなく天災、新事業進出や投資などでも十分なリスク評価が必要であり、高度な専門性を要するケースも多々ある。いかにリスクをコントロールし、企業としての存続を可能とし、さらに利益を最大にしていくか、企業経営をリスクの観点から見て管理していくのがリスク管理である。

#### 図表 6-2-4-2-5 リスク認識と評価の具体策

- ・利益を追求していく企業経営において、環境は様々な不確実性を抱えている。経営者自身が自らの企業をどのように規律するかを追求し、明らかにする。
- ・経営理念や事業目的等に照らし、経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識し、評価し、対応していく仕組みの構築を行う。
- ・事業目的や経営戦略に照らし合わせてどのリスクが重大であるかを認識し、発生可能性等を勘案して優先度を明確にし、不祥事例を基にリスク認識・評価の見直しを行う。

リスクに対応できる内部統制を構築していくためには、次のようなことが必要となる。

#### 図表 6-2-4-2-6 リスク評価と対応のための具体策

- ・リスクの識別→リスクの分類→リスクの分析→リスク評価→リスクへの対応といったプロセスを踏み、組織の内外で発生するリスクを組織全体の目標に関わる全社的なリスクと組織の職能や活動単位の目標に関わる業務別のリスクに分類し、その性質に応じて識別されたリスクの大きさ、発生可能性、頻度等を分析し、当該目標への影響を評価する。
- ・その評価を受けて、当該リスクへの適切な対応方法、すなわちリスクの回避、低減、移転又は受容等の適切な選択を行う。
- ・株主・投資家、債権者、従業員、取引先などのステークホルダーとの関係も加味して、適正なリスク管理体制、内部統制を構築する。
- ・企業価値創造のための経営指標の導入などにより、長期的な経営の方向、事業ポートフォリオの見直し、個別事業の評価、設備投資や買収などの評価、年度毎の業績管理に活用し、それを賞与などに反映させることにより、経営の効率化と企業価値の創造を実現する。

### 3)統制活動

統制活動は、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するための権限及び職責の付与、職務分掌等の広範な方針及び手続きなどが含まれる。この方針及び手続きは、業務のプロセスに組み込まれて、組織内の全ての人によって遂行されることにより機能する。

#### 図表 6-2-5-2-7 業務処理を適切に機能させる統制活動の具体策 1

- ・業務に組み込まれ、一体となって遂行される統制には、販売、調達など、業務プロセスに組み込まれた各種のチェックや承認手続き等がある。個々の業務プロセスに関して、より直接的に業務処理を適切に機能させるために統制を行う。

統制活動の不備で発生した例としては、顧客情報漏洩、鶏肉産地偽装、システム障害等の

事件などがある。それらの不祥事が発生した統制活動における問題としては、発生可能性のある事故等を防止するためのマニュアルを作成していたにもかかわらず、実際に業務を行う担当者層において運用が形骸化し、マニュアルに従わない業務が常態化していたことなどが挙げられる。当然、管理者層が行う担当者層への統制活動の不備も大きな要因となっている。

また、大規模な情報システム統合や構築などが行われた際に、基本仕様の決定や作業が遅れ十分なテストが行われないまま本番稼働に入り、結果として不祥事が起きたケースもある。統制活動を確実に進めていくためには、次のようなことの実現が必要となる。

#### 図表 6-2-4-2-8 業務処理を適切に機能させる統制活動の具体策 2

- ・ 権限及び職責の付与、職務分掌等の広範な方針及び手続きを業務プロセスに組み込み、各種のチェックや承認手続き等が組織内の全ての人が遂行するように統制していく。
- ・ そのための取組としては、法令遵守、リスク管理に関する統制活動を各ライン部門において自主管理し、自主点検して、機能を確実に発揮させていく。
- ・ これらの業務管理等の体制や規則を、定期的なリスク再評価により見直すことによって、形骸化を防止する。

権限及び職責においては、特定の人に権限が過度に集中したりすることを防ぐ必要がある。取引の承認、取引の記録、資産の管理に関する職責をそれぞれ別の者に担当させるなど、適切な相互牽制機能を働かせる。適切な間隔での人事異動やチェック機能が確実に働くようにすることも、一つの手段である。特に各事業領域の財務報告の適切性や適時性については、経理責任者や経理業務担当者の業務分担変更も含め、統制活動が効果的に働くように対応する。

#### 4) 情報と伝達

情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することである。組織内の全ての者が各々の職務の遂行に必要な情報が、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達され、さらにそれが受け手に正しく理解され、必要とする組織内のすべての者に共有されることの実現を目指す。

情報と伝達に起因する不祥事も多々発生している。違法添加物混入や食中毒、牛肉産地偽装表示などの事件が必要な情報の認識と伝達が十分でないことが要因となって発生している。

伝達においては、危機発生時の連絡経路を設定していたが有効に機能していなかったケースと、危機発生時の連絡経路が不備だったケースがある。前者は、経営者が社内の情報と伝達の問題の重要性を認識して、従来の連絡経路とは別にヘルプラインの連絡経路を設けていたが、通報者の匿名性の保護等を怠ったことで、ヘルプラインとしての機能が有効に発揮されず、必要な情報が経営者まで上がらず不祥事の要因を事前に発見することができなかったケースである。後者は、企業存続にとって重大な危機と認識される事態が起こった際の情報

伝達経路が明確に規定されていなかったため、重要情報が経営者まで円滑に伝達されず、適切な対処ができなかったため社会や取引先からの信頼を失い大きな被害が出たケースである。

情報とその伝達に関しては、次のようないくつかの取組みと整備を行っていく。

#### 図表 6-2-4-2-9 情報識別、把握的確なと伝達のための具体策

- ・必要な情報を識別し、情報の内容及び信頼性を十分に把握し、利用可能な形式に整えて処理する。
- ・組織内部への伝達としては、組織目標及び内部統制の目的を達成するため、必要な情報を適時に組織内の適切な者へ伝達できる仕組みを整備する。
- ・経営者の方針は組織内のすべての者に適時かつ適切に伝達する。
- ・不正又は誤謬等の発生に関する情報など内部統制に関する重要な情報が、経営者及び組織内の適切な管理者に、適時かつ適切に伝達される仕組みを整備する。
- ・組織外部への伝達では、法令による財務情報の開示等を含め、必要な情報を適切にかつ適時に伝達する。
- ・財務報告の適性や財務報告に関わる内部統制の監査の実施の上からは、企業経営者、監査役や監査委員、内部監査部門、外部監査人との十分な意思疎通を図る。
- ・実際に業務を遂行していく上で経営者が顧客からの情報を直接入手できるルートを確保し、その情報を活用する。コンプライアンス違反などを内部通報するヘルプラインを設け、匿名性など内部通報者の保護を図る。
- ・経営に重大な影響を及ぼす不測事態発生への対応をマニュアル化し、迅速に対応する。

#### 5) 監視活動（モニタリング）

モニタリングは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスである。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。業務に組み込まれて日常的に行われる日常的モニタリングと、業務から独立した視点から実施される独立的評価があり、それぞれ行う場合、組み合わせて行う場合がある。

モニタリングにおいては、業務の一部などを内部監査の対象としなかったため、その分野のリスクの認識と評価、内部統制の不備が明確にならないで、結果として不祥事が発生したようなケースがある。さらには、業務活動全体を監視・検証できる専門性や、業務執行ラインから独立した内部監査機能を設けなかったあるいは機能が十分でなかったため、マニュアル等で決められた活動が形骸化していることが見つけられなかったケースなどが問題発生の原因としてあげられる。実際に不正取引・損失、リコール隠し、集団食中毒の事件などでも監視活動に問題があったことが挙げられている。

これらを防止していくためには、次のようなことが必要となる。

#### 図表 6-2-4-2-10 モニタリング活動を的確に行うための具体策

- ・内部統制の有効性を監視するために、経営管理や業務改善等の通常の業務にモニタリング機能を組み込む。
- ・経営者による独立的評価として、内部監査を経営者の監視機能と明確に位置づけて、リスク管理、内部統制に関わる取組状況への監視活動を強化する。
- ・取締役会は内部統制の整備及び運用に関わる基本方針を決定するとともに、取締役の執行を監督する責任を果たす。監査役又は監査委員会による独立的評価は、取締役等の職務の執行を確実に監査する。

また、内部統制を評価することはそれ自体一つのプロセスである。独立的な評価のため、統括的なモニタリング部署を設置し、権限と責任を委譲することにより強化を図っていくとともに、企業全体を対象にチェックリストによる自己評価の導入も監視機能の強化へ向けて実施していくことも重要なポイントとなる。

#### 6) I Tへの対応

I Tへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、業務の実施において組織の内外のI Tに対し、適切に対応することをいう。

I T統制は、I T全社的統制、I T全般統制、I T業務処理統制に区分される。

#### 図表 6-2-4-2-11 I Tを活用した業務処理が有効・正確に機能するための具体策

- ・I T全社的統制は、企業集団全体を対象としたI Tに関わる内部統制であり、I Tを健全に維持、監督するために構築するもので、企業の統制が全体として有効に機能する環境を保証するためのI Tに関連する方針・計画・手続き等、情報システムを含む内部統制である。
- ・I T全般統制は、I Tに関する業務処理統制が有効に機能する環境を保証するための内部統制である。I T基盤の構築・変更管理・テスト・開発・保守に関する手続きの策定と保守の管理、システムの運用管理・構成管理、セキュリティフレームワークや内外からのアクセス管理など、システムの安全性確保、外部委託に関する契約管理などを的確に行う。
- ・I T業務処理統制は、業務を管理するシステムにおいて、承認された業務が全て正確に処理、記録されることを担保するために業務プロセスに組み込んだI Tに関わる内部統制である。例えば、入力情報の完全性・正確性・正当性の確保、例外処理の修正と再処理、マスターデータの維持管理、システム利用に関する認証、アクセス管理、スプレッドシート（表計算ソフト）の管理等を確実に行うように業務プロセスに組み込む。

③ 内部統制の限界

内部統制は次のような限界を持っている。

**図表 6-2-4-3-1 考慮すべき内部統制の限界**

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共謀・判断の誤り：判断の誤り、不注意、複数の担当者の共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。</li> <li>・ 環境変化・想定外事項への対応：当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応できない場合がある。</li> <li>・ 経済的合理性：内部統制の整備及び運用に際しては、費用対効果の判断から、あるべき内部統制の全てを整備するわけではない。</li> <li>・ 経営者による犯罪：経営者が、不当な目的のために内部統制を無視したことがある。これは企業ガバナンスで提示したような監査機能などが必要となるが、中堅・中小企業においては必ずしも十分整備されないケースが多い。</li> </ul>
---

このように、内部統制は固有の限界を有しているための、目的達成にとって絶対のものではない。限界を認識した上で、その目的を合理的な範囲で達成するためには、常に評価・見直し行っていく。

④ 内部統制に関わる人員の役割と責任

内部統制においては、次のような役割と責任が求められている。

**図表 6-2-4-4-1 内部統制に関わる人員の役割と責任**

No	対象	役割と責任
1	経営者	組織のすべての活動について最終的な責任を有し、内部統制を整備及び運用する役割と責任がある。 経営者は、統制環境及びその他の内部統制の基本的要素に影響を与える組織の気風の決定に大きな影響力を有している。
2	取締役会	内部統制の整備及び運用に係る基本方針の決定と、経営者による内部統制の整備及び運用に対する監督責任がある。 取締役会は、全社的な内部統制の重要な一部であり、業務プロセスに係る内部統制における統制環境の一部である。
3	監査役又は監査委員会	取締役及び執行役の職務の執行に対する監査の一環として、独立した立場から、内部統制の整備及び運用状況を監視、検証する役割と責任がある。
4	内部監査人	内部統制の目的をより効果的に達成するために、内部統制の基本的要素の一つであるモニタリングの一環として、内部統制の整備及び運用状況を検討、評価し、その改善を図る役割がある。
5	組織内のその他の者	内部統制は組織内のすべての者によって遂行されるプロセスであり、自らの業務との関連において、有効な内部統制の整備及び運用に関する役割がある。

## (5)機能別ソリューション活用具体策

### ① 商品企画 R&D に関する具体策

コトラーなどが提唱し、一般的になっているマーケティング戦略（外部環境調査⇒シーズの洗い出し⇒ターゲット設定⇒4P ミックス展開）は商品企画 R&D の基本プロセスである。その全てのプロセスを実行することが理想的であるが、現実的には理想通りにできないことが多い。中小企業の開発現場では限られた経営資源をいかに有効活用するかがポイントとなる。

#### 1)商品企画初期段階

実りある商品企画 R&D を実施するためには、初期段階での戦略策定が重要な作業となる。一度開発が開始されると、数々の障害が発生し、基本的戦略が明確でないと方向性を失い迷走する可能性がある。戦略策定要因には様々な要素があるが、成功の確率を高めるために特に重要と思われるのは、販売形態面で適切なポートフォリオを組むことである。消費財（最終商品）は消費動向や流通体系の変化より商品ライフサイクルは極端に短くなっているため、継続的な事業発展のためには以下に示す「消費財と中間財」の性格を理解し、素材などの性格も見極めながら、両面での開発戦略策定を模索するべきである。

図表 6-2-5-1-1 消費財と中間財の一般的な性格

	消費財	中間財
汎用性	低い傾向にある	高い傾向にある
商品ライフサイクル	短期の傾向である	長期の傾向である
加工度、品質管理レベル	一般的には高度である	一般的には低めである
期待される付加価値率	高い傾向である	低い傾向である
商品開発コスト、販売コスト	高い傾向である	低い傾向である

#### 2)商品開発実行プロセス段階

特に中間財の商品開発は常に販路開拓と一体化した活動あることが最大のポイントである。「作ってから売りに行く」のではなく「作りながら売りに行く」事を実践すべきである。

##### a.開発力は営業力に比例する

モノ作りに熱心な企業は営業活動へ無関心であることが散見される。開発製品に対してのより多くのニーズや評価をリアルタイムに収集し、それを反映させながら精度を高めるべきである。これらの情報収集能力の向上は直接的に商品価値向上や納期短縮に反映される。同時に販路開拓にも繋がる可能性も向上する。モノ作りと同じレベルでの営業力向上を指導すべきである。

##### b.具体的な活動

- ・ 初期段階から潜在顧客よりレビューを受ける。（一次情報収集が期待できる）
- ・ 共同開発の取り組み（中間財、消費財の場合は販売企業ブランド商品など）
- ・ ターゲットとする業界の販路に精通する代理店との連携強化（情報面で有効）

## ② 生産に関するソリューション

### 1)生産管理に求められる機能

生産管理に求められるのはQCDの設定とその達成である。そのために必要なのは、コントロール機能、マネジメント機能そしてインテグレーション機能である。

コントロール機能は市場の多様化と生産の流れへの対応により多品種少量生産などを実現することである。マネジメント機能はトップダウンとボトムアップを適切に取り入れて市場環境の変化に柔軟に対応し、企業力の向上と将来への方向付けを行うことである。インテグレーション機能は部門の効率を全体の効率につなげるものである。具体的には、生産現場における無駄の排除、販売時点情報の活用、開発設計リードタイムの短縮などである。

### 2)多品種少量生産に対応するソリューションの具体例

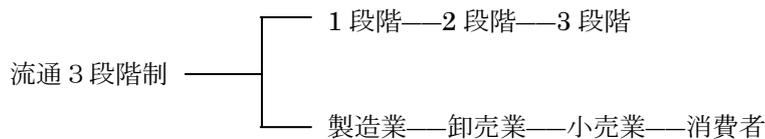
- a.IT 機器を組み立てているA社は納入先の顧客と部品サプライヤーと共にSCMシステムを開発し運用することで多品種少量生産に対応した。A社は顧客から定期的に需要予測を出してもらいこれを生産計画システムに取り入れ、これに自社データを加味することにより資材メーカーに対して発注予定を出してタイムリーな資材の仕入れにつなげるようにした。
- b.デジタル機器を生産しているB社はセル生産を取り入れることにより多品種少量生産に対応している。セル生産は多能工の熟練に負うところが大きい、そのヒトの育成が短期間ではできないこと、また作業者のストレスからミスが発生も起こることが課題である。これに対して、組立て手順をコンピュータに取り込み新製品の切り替え時などには作業者は組み立て手順をコンピュータの指示に従い進めることにより習熟度を上げる、また機械にできることは機械に任せ作業者は作ることに専念できるようにした。
- c.建物の内装家具などを製造しているC社は、ERPシステムを取り入れることにより生産計画をコンピュータ化し、部品調達から製造・出荷までを管理して見込み製品在庫をなくした。
- d.化学品の原料を生産しているD社は、それまで同社独自のオフコンを採用していた。しかし保守・運用に手間とコストが掛かるうえ製品ライフサイクルの短縮化によりプログラム変更などのコストも掛かることから汎用的な業務はパッケージソフトを利用し、同社固有の業務についてだけオフコンとした。これにより運用コストの削減ができたうえに部門間の情報共有化も急速に進めることができた。この結果市場の変化にも迅速に対応できるようになった。
- e.親会社の下請け部品メーカーであるE社は、前月末に出される親会社よりの生産の指示に従い翌月の生産を行ってきたが、親会社は毎日必要分だけを引き取りに来るためE社は常に在庫を大量に抱えていた。そこで親会社に対して翌日の引き取り予定を前日に出してもらうことにより必要分だけを生産すればよくなり、在庫を大幅に減らすことができた。

### ③ 流通に関する具体策

#### 1)多様化する流通チャネルの選択

流通のDDを正しく展開するために、まず流通の構造と、流れを正しく理解しよう。1950年代頃まで、わが国の消費財の流通はごく一部の例外を除いては、多くの業界が図表 6-2-5-3-1 のように3段階の流通経路が確立されており、流通3段階制といわれていた。

図表 6-2-5-3-1 流通の3段階

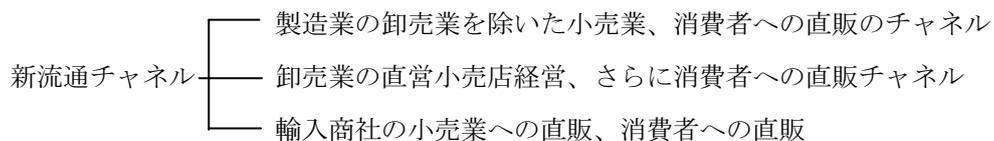


従って流通の流通上位の製造業は、このチャネルに製品を乗せることが、もっとも低コストで、短時間に最終末端の消費者に商品を届けることが可能だったし、下位の小売業は、このチャネルを利用することが、商品を安全、低コストで入手する方法だった。

しかし1960年代以降の大型店の登場による流通革新、1970年代以降のショッピングセンターの登場による商業立地の変革、さらに1990年代にはいつのIT革新によって流通構造は図表 6-2-5-3-2 のように大きく変わり、多様化してきている。したがって、経営革新においても新しいチャネルを開発・利用することも経営革新の大きなウエイトを占めるようになってきている。

一言で言うとメーカーの小売業、消費者への直販が増大しているので、経営革新においても商品の直結仕入・販売を考慮したチャネル政策を考えなくてはならないということである。

図表 6-2-5-3-2 流通チャネルの多様化



#### 2)新しい流通チャネルを開発する企業の具体例

##### a.バック製造業の消費者への直売

A社はバックの製造業卸売業であったが、卸・小売の流通では消費者のニーズがつかめないうので、カタログ、テレビ、ネット販売の消費者直販に切り替えて多忙を極めている。

##### b.農家による野菜の消費者直販

農協を通じての出荷が普通の農産物を、B農家では自然食品をテーマに消費者グループと提携し、電話、FAX, 出注文を受け、即日出荷で会員も増えていき、農協出荷はほとんどなくなった。

c.服飾雑貨卸売業の直営小売店経営

服飾雑貨の卸売業C社は、得意先の小売業が減少して売上が低下し始めたので、直営小売店の展開を積極的に行い、今では小売売上が卸売上以上に成長している。

d.婦人服製造業の直営小売店経営

婦人服製造業者のD社は、当初は小売店に卸していたが、販売が思うように伸びないので直営小売店の展開を始め、今日では完全の製造小売業になって卸売は廃止している。

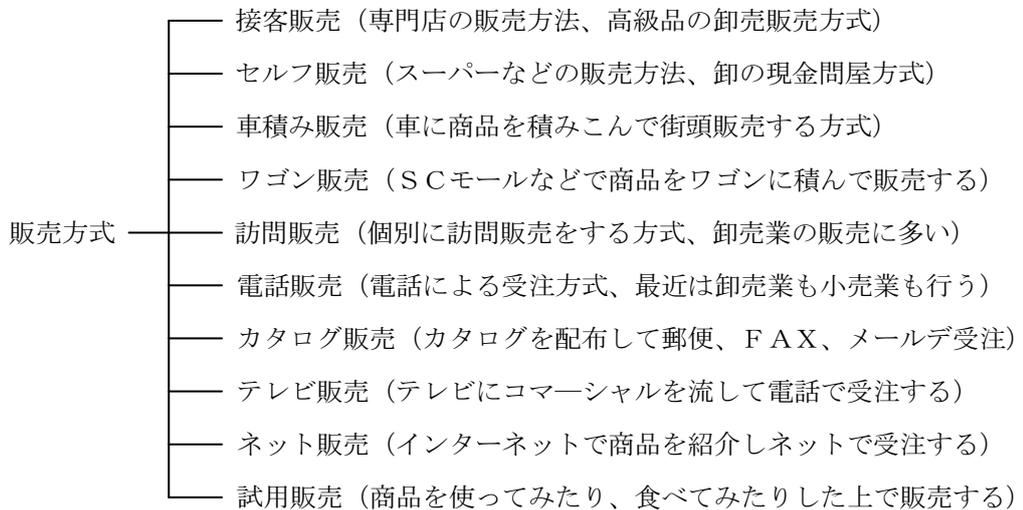
e.婦人服小売店の欧州からのブランド品直接仕入れ

輸入といえば昔は商社経由が常識であったが、E婦人服店は年に2回欧州各地に仕入に行き、これが消費者の人気を得て、今では輸入品の売上高が3割を占めるようになっている。

④ 販売に関する具体策

1)多様化する販売方式を組み合わせる

販売を適正に展開するためには、販売構造を正しく理解して置くことが必要である。消費の多様化、ITの普及、新しい小売業態・輸送システム登場などに伴って、販売様式も、昔の店舗販売、営業マン販売から、ざっと見ても次のように多様化してきており、これからの販売活動は単一の販売方式にこだわることはなく、複数の販売方式を組み合わせることにより、売上・利益の伸張を計ることが出るので、広く販売方法の動向に注目し、積極的に取り入れるようにする事が、経営革新となる。



2)新しい販売方式を取り入れ成功した事例

a.ネット販売を導入して売上倍増の食肉小売店

Z店は地方の小都市で食肉店を経営していたが、人口も減少気味でこれ以上の店頭販売の伸びは見込めないと判断しネット販売に乗りだし地元のブランド肉を全国に売り出し売上が倍増した。

b.車積み販売で業容拡大のお弁当屋

Y店は商店街でお弁当を販売していたが売行きが思わしくなく、サラリーマンの多いビジネス地区に小型バンにお弁当を積んで販売に行き今では店売りなみの売上成果をあげている。

c.現金問屋が外販部を作り落ち込みを挽回

現金問屋のX店は売上が低迷してきて回復の見通しが立たないので、外販部を設置し訪問販売に乗り出したが、仕入に行く時間が節約できると顧客に好評で売上が回復した。

d.試用販売で固定客を増やした化粧品店化

化粧品小売店のW店では、クリームの新製品は従来店頭で試用販売していたものを、固定客については一瓶を貸し出し1週間後効果が認められたら買上げ願うシステムで成果を挙げている。

e.ルートセールスの受注をネット受注に切り替え低コスト

卸売業のV社は営業マンが受注に訪問していたものを、低コスト卸を実現するため、顧客からのWeb受注に切り替えた。当初は反発もあつたが今は80%がWeb受注となっている。

f.得意先のコーナー売場の売上・利益を保証する卸売業

卸売業のU社は、アメリカのラックジョバー方式を真似て、 Gondola単位で売価設定、陳列、補充、販促を引きうけ、月間の利益保証をし、素晴らしい業績の伸びを見せている。

⑤ サービスに関する具体策

1)価格競争からサービス競争の時代が来ている

このところ不況で消費者は価格に敏感になっているが、ただ安さを求めて『安ければいい』と言うのではなく、その上に品質とサービスを求めている。しかも価格競争はいまや行きつくところまで来ており、『限界価格』に到達していると言われている。また、総ての商品に粗悪品はなくなっているので、残された競争はサービス競争にかかっていると言える。

日本では流通業のサービスと言うと、いまだに価格競争にこだわっているが、一足早く価格競争、それも熾烈な競争を体験してきたアメリカの小売業は、いまや顧客サービスに真剣に取り組んでいる。我国でも既にこれが必要な時代に入っている。したがって経営革新で経営計画の各経営戦略を策定する際には、サービス戦略を無視しては、計画を実現することは困難となるので、サービスの研究が重要になってきている。

2)新しいサービスを取り入れて成功した具体例

アメリカでは流通業は価格競争からサービス競争の時代に入っており、サービスの展開、強化には熱心で、各業界で熱心にサービスの向上に努めている。そこでは、消費者にも人気のあり、あまり日本では行われていないサービスサービスの一端を紹介することにする。

a.レジの行列をすぐ解消するスーパー

世界の小売業『ウォルマート』は、レジに3人以上お客が並ぶと、休止していたレジをすぐ開いたり、それでも並ぶと、ハンデーターミナルを持った店員が掛けつけて、並んでいるお客のカートの中に入っている商品をスキャンし、レジですぐ清算出来るようにする。

b.商品の問合せは現場まで案内するスーパー

アメリカNo.1のスーパー『クローガー』は売場で商品を補充している店員に商品の陳列場所を聞くと、商品のある場所を指で指して『あそこです』言葉で説明するのではなく、商品補充の作業を一次中止して、商品が陳列されている棚まで案内してくれる。何種類もあると『何に使うのか』を聞いたうえで『それならこれがよい』と奨めてくれる。

c.店員が駐車場までカートを押して商品を車に積みこむスーパー

アメリカの殆どのスーパーでは、商品をカートに一杯積んだ婦人客や老人客を見ると、店内から客の車のある駐車場まで運び、さらにトランクをあけて『サンキュー』と言って見送っている。

d.返品を無条件で受け入れる専門店

日本にも進出してきている事務用品のディスカウントストア『オフィスデポ』は、返品は全く自由で封を切ってしまったもの、少し使ってしまったもの、かなり以前に買った物、買った時のレシートがない、と言うような状況でも、返品を無条件で受け買上げ価格で現金を返してくれる。

e.本の『座り読み』自由で繁盛する本屋さん

アメリカのトップ書店『バーンズ&ノーブル』店内に沢山の椅子やテーブルを置き、そこに座って新刊本を何時間読んでいても、とがめない。読み切って買わずに帰る客もいるが『そうしたお客様は本が大好きなので、次は買って下さるからいいのだ』と極めておおらかである。

(6)経営革新・企業再生革新手法からみた出口の具体策

経営革新計画策定に先立ち、自社の厳密なデューデリジェンスを踏まえて、経営革新計画の出口戦略を選択する。

① 経営革新計画承認による出口

1)常時経営革新を継続する

長寿企業は、環境の変化を先取りして、節目ごとに経営革新を継続してきた企業である。近年の経営環境の変化は、従来に増して速度が速く常時経営革新を促している。常時経営革新を実行していれば、経営は安定し財務的にも金融庁の評価基準では、「正常先」に該当しているはずである。一時、「企業の寿命 25 年」説が流布したが、寿命 25 年企業は、起業の

時点で時流に乗り、過去の成功体験から脱却できない企業像である。過去の成功体験や失敗体験に囚われることなく、常に革新している企業にとり、「200年企業」は夢ではない。

#### 2)財務的に比較的安定している経営が前提条件

新事業活動に取り組むには、新たな経営資源を投入する必要がある。経営革新計画は、新たに投入する経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を調達・投入し、マネジメント・システムを確立し、期待成果を確実に実現する計画である。投入する経営資源は、内部留保と新たに外部から調達する。選択と集中でノンコア事業を譲渡し、譲渡代金を新事業活動に投入する。有限な経営資源を、確実に投入できることが経営革新計画の実現可能性を高める。

#### 3)既存事業と新事業活動とのシナジー効果が実現する

新事業活動の経営資源に、既存事業の経営資源を有効に活用できると、実現可能性の高い経営革新計画になる。既存商品と新商品の開発又は生産、既存役務と新役務の開発又は提供、商品の既存の生産又は販売方式と新たな生産又は販売方式、役務の既存に提供方式と新たな提供方式など、技術・ノウハウ・人脈・市場・販路などの経営資源を有効に活用できる環境を確立する。

#### 4)バランスの取れたプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）を確立する

安定的に成長する企業は、キャッシュフロー・マネジメントの視点に立てば、営業CFと投資CFのバランスが取れた状態である。PPMの視点では、「金のなる木」を資金源にして、金食い虫の「問題児」を花形に育成し、環境の変化に順応して「花形」を次の金のなる木に移行させる戦略を実現する。

#### 5)経営革新計画にはリスク管理の仕組みを組込む

経営革新計画は、既存の経営資源に片足を留めながら、未経験な新分野への進出であり、リスクを包含した計画である。予想外の困難に直面した場合の追加経営資源の投入や、万一に備えた撤退計画も含めたリスク管理を組み込んだ計画とする。

### ② 第二会社方式・M&Aによる出口

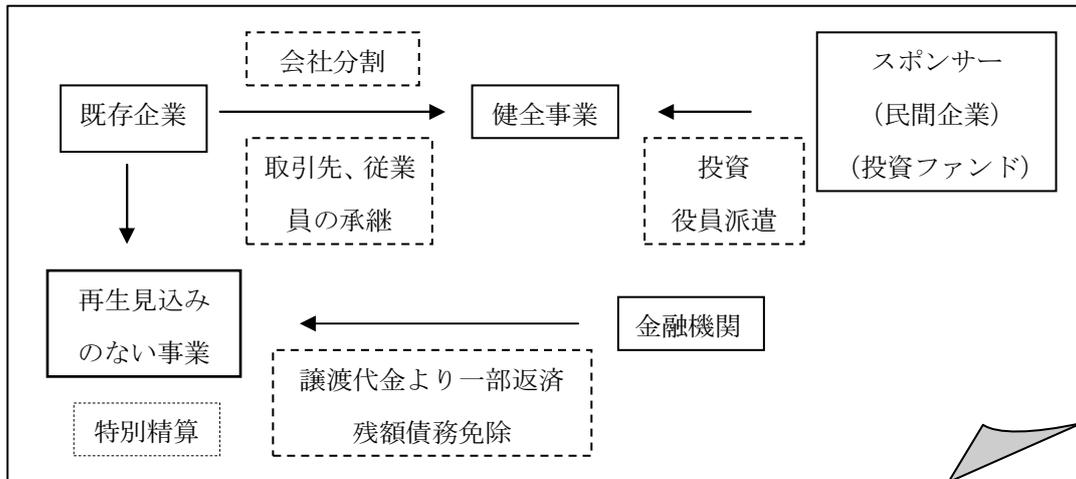
#### 1)活かすに値する健全な事業部門が存在する

第二会社方式とは、企業としては債務超過で、自力での債務返済は見込めないが、企業内部に健全な事業部門と再建の見込みのない事業部門が混在している場合の出口戦略である。健全な事業部門を、既存企業から切出して新会社を設立し、分割会社は従業員や取引先を承継して、自力で健全な企業に再構築する。自力再生は、MBOやEBOもあり得る。

#### 2)分轄会社をスポンサーの支援で再生する

分轄会社が民間企業や投資ファンドなどをスポンサーとして支援を受ける場合、支援の内容には、役員のパイプや投資などがある。投資ファンドの支援を受ける場合は、その性格上、短期間に再建できる見通しがあることが重視される。民間企業の支援を受ける場合は、買収企業の既存事業とのシナジー効果が見込めるか否かが成功の鍵となる。

図表 6-2-6-1 第二会社方式の概念図



3)旧会社は特別清算する

旧会社は特別清算により解散することで、実質的に債務免除の税務上の無税処理を明確にする仕組みである。債権放棄案件の約 44%を、第二会社方式が占めている。(中小企業再生支援協議会の活動状況について 平成 20 年 11 月 中小企業庁 参照)

4)第二会社方式・M&Aによる出口の具体策

- a.分割後に発生する恐れのある偶発的債務は旧会社にとどめて置く。
- b.スポンサー支援後の2次破綻防止のため、綿密なDDと経営革新計画を実行する。
- c.スポンサーから十分な設備の更新投資資金を確保する。
- d.事業の継続性に支障がないように、許認可を取得する。
- e.計画倒産と誤解されないように、事前にステークホルダーの了解を得る。

③ DDS/DESによる出口

1)着実に利益創出ができる企業体質にする

DDSやDESは、過剰な債務状況を解消し、財務の再構築を図ることで再生の可能性を高める手法である。但し、ニューマネーは期待できないので、着実な利益創出で当面の運転資金が確保できる経営体質にする。DDSやDESは、返済計画のリスケジュールと同じ効果を発揮するので、当面の資金繰りは楽になる。その間に根本的な経営改革を進める。

2)DDSとは

DDS (デット・デット・スワップ、Debt Debt Swap) とは、債務者の既存の債務を劣後債務化することで、債務者の当面に資金繰りを楽にする。すなわち、通常ローンを劣後ローンに転換することで、一定期間元本の返済が猶予され、債務者の資金繰りが改善される。劣後ローンは、債務免除やDESと異なり既存債務を劣後債務に転換するだけであり、返済義務を負うことに変わりはない。しかし、劣後ローンは「資本的借入金」とみなされ、自己資本比率を高めることで、金融機関は追加貸出が容易になる。

### 3)DESとは

DES（デット・エクイティ・スワップ Debt Equity Swap）とは、債務を資本に組み入れる債務超過解消の手段である。DESにより、借入金と支払利息が圧縮され、キャッシュフローが改善される。借入金の削減と資本金の増加により、自己資本比率の改善やその他の財務指標が改善される。役員や金融機関からの借入金を現物出資として資本に組み入れるが、金融機関の場合は主に大企業に近い将来上場が期待できる中小企業である。

#### 6-2-6-1 DDSやDESによる金融支援の現状

金融支援の手法	企業数	割合(%)
債権放棄の実施	447	23.5
・直接債権放棄	249	13.1
・譲渡・分轄による第二会社方式	198	10.4
金融機関、取引先からの借入金の株式化（DES）	48	2.5
金融機関による借入金の資本的劣後ローン化（DDS）	139	7.3
金融機関による条件変更（リスケジュール）	1,172	61.5

「中小企業再生支援協議会の活動状況について」 平成20年11月 中小企業庁

### 4)DES・DDSからみた出口の具体策

- a.ニューマネーが入らなくても、当面の資金繰りは確保できるよう、利益創出体質にする。
- b.経営者からの借入金のDDS化は、経営者個人から返済要求がないことを確認する。
- c.DESを期待する場合、近い将来の上場を出口戦略とする。

### ④ 私的整理ガイドラインによる出口

#### 1)私的整理ガイドラインの対象となる企業

法的整理ではなく、私的整理ガイドラインに準拠して企業を再生し経営革新を目指す企業は、次のような経営状況にある場合の出口戦略である。

- a.法的整理よりも債権者・債務者双方に有利な結果が期待できるケース。中小企業は経営基盤が脆弱であり、法的整理を申し立てると風評被害が発生し、債務者の信用力が著しく低下する。私的整理で風評被害を防止し、事業価値を損ねることなく経営を再建する。
- b.債権者にとり法的整理に比べて、経済合理性が期待できるケース。民事再生法や会社更生法などの法的整理や企業清算よりも、債権者にとりより多くの債権の回収が期待できる。
- c.債務過剰で経営が困難な状況に陥り、自力による経営再建が困難なケース。しかし、事業価値を有する事業基盤がある。コア事業部門は営業利益を計上しており、債権者の支援による経営革新の実行で再生できる企業である。

## 2)私的整理ガイドラインによる経営革新の制約条件

私的整理ガイドラインは、法的整理と異なる制約条件がある。それらの制約条件を十分理解したうえで、私的整理ガイドラインに準拠した経営革新の出口戦略を検討する。その制約条件とは、金融機関などの債権者、債務者である企業及びその他の利害関係者は、自主的に再建計画を履行することが前提にある。そのために、債権者の多数決原理は採用されず、基本的に全会一致が原則でハードルは高い。成立した経営再建策は紳士協定であり、法的拘束力はない。

## 3)私的整理ガイドラインからみた出口の具体策

- a.3年以内に債務超過を解消する経営革新計画を策定する。3年基準は、事業価値のない企業を救済し温存するモラルハザードの蔓延や、経済全体の活性化を阻害することのないようにすることにある。但し、合理的な理由がある場合は、例外も認められる。
- b.3年以内に実質的経常利益の黒字化を達成する。3年基準は、上記と同様な理由である。
- c.株主責任を明確にする。債権放棄を受ける場合、増減資をすることで支配株主の権利の消滅や相対的地位の低下を受け入れる。
- d.経営責任を明確にする。債権放棄を受ける場合、モラルハザード防止のため、原則として経営陣は退任を受け入れる。
- e.債権者は全員一致の原則を守る。特に債権放棄を伴う場合、債権者間、特にメインバンクと他の金融機関で、金融支援策が一致するよう十分協議する。
- f.経営革新の実現可能性を高める。金融機関の支援を受けて再建する場合、健全な事業基盤を有するコア事業を主体に経営革新を実行する。

## ⑤ 中小企業再生支援協議会活用による出口

中小企業再生支援協議会の活用による経営革新は私的整理に該当するが、中小企業再生支援協議会が債権者と債務者の利害を調整することにより、私的整理ガイドラインによる企業再生と比較して私的整理の実現可能性をより高めることができる。中小企業再生支援協議会の支援を受け、事業価値のあるコア事業を中核にして、企業の再生と経営革新をすすめる。

### 1)中小企業再生支援協議会の支援対象となる企業

中小企業再生支援協議会の支援対象となる企業は、基本的に私的整理ガイドラインの対象企業と同じであるが、具体的には下記の要件を備えている企業である。

- a.過去の投資などによる過剰債務により経営が困難状況にあり、自力では再生が困難である。
- b.支援対象の事業は、収益性や将来性などの事業価値があり、債権者の支援により再生が可能である。

- c.事業存続の見直しはあるが、事業の見直しや複数の金融機関との調整が必要である。
- d.法的整理よりも、多くの回収が見込めることで、債権者にとり経済合理性がある。
- e.経営者が企業再生について強い意思と自信を有すること。

## 2)中小企業再生支援協議会活用による経営革新の制約条件

- a.債務超過は、原則的には3年～5年以内に解消が見込まれること。但し、業種の特徴、改善の推移により弾力的に運用される。
- b.経常赤字の状態にある場合は、3年以内に経常黒字に転換できる見込みがあること
- c.借入金は、10年以内に完済の見通しがあること

## 3)中小企業再生支援協議会活用の具体策

- a.財務面で困難な状況にあるが、再生支援協議会の支援で再生の可能性があること。
- b.経営者は、事業再生に関し強い意欲と熱意を有していること。
- c.選択と集中により、経営革新を推進する夢のあるコア事業を有している。
- d.企業再生により、地域経済への悪影響を回避できること。
- e.企業再生により、80%以上の雇用の維持を可能にする。
- f.企業再生に債権カットが必要な場合、経営責任を明確にする。
- g.減資・増資により、既存株主の権利の消滅や相対的地位の低下を株主責任として受け入れる用意がある。
- h.組織再編や労働条件の変更に、労働組合を中心に従業員の協力を得る体制を整える。
- i.再生計画を、ステークホルダーの協力を得て強力に実行できるリーダーが存在する。
- j.金融機関の協力を得られる経営革新計画を策定する。
- k.重大な粉飾や偶発債務を明確に把握し、ステークホルダーの信頼を得る。

### 3.コミュニケーションウェアソリューション

#### (1)商法・新会社法など法の遵守の具体策

経営革新を通して永続を目指す企業は、法令を遵守する良き企業市民でなければならない。

遵法精神（コンプライアンス）を企業として掲げると同時に、遵法精神を越えるビジネス倫を遵守する企業が経営革新を永続させる。CSR＝社会に対する責任の領域である。

##### ① 経営理念

経営理念は、法令遵守の上位概念を構成し、企業の存在理由、善悪の判断基準（道徳的判断基準）、経営者の創業の想い、人としてあるべき姿（倫理観）を表現しており、企業文化の基盤を構成する哲学であり倫理観である。経営革新企業は、不易流行を両立させ、不易を引き継ぐことで、伝統を育み強化する。

##### ② 行動指針

行動指針は、経営理念を実現するための基本的な具体策である。行動指針の内容は、経営理念により異なるが、基本的な行動指針の一部を例示する。

- 1)法規範の重視： 企業倫理を念頭に、社会人としての良識ある行動を実現するために、法令を遵守し、社会規範を尊重し、企業人として良識ある行動をする。
- 2)社会への貢献： ボランティア活動を通して企業市民として、地域社会に貢献する。
- 3)環境保護への貢献： 緑化活動を通して環境保護活動に参加し、環境意識の向上を図る。
- 4)経済法の遵守： 事業活動に身近な商法、新会社法、独占禁止法、下請代金支払遅延防止法、不正競争防止法、工業所有権法、労働関係法などの経済法を遵守する。

##### ③ 遵法精神を徹底させる教育と意識啓発

経営理念や行動指針を定めただけでは、遵法精神は企業文化まで成熟しない。経営理念と行動指針は、新入社員教育、階層別・役職別集合教育の場で常時取上げる。コンプライアンスマニュアルを作成し、職場に備え付け朝礼などで唱和する。

##### ④ 誓約書を提出する

遵法精神を浸透させるため、全従業員対象の教育制度を導入し、毎年誓約書を提出させる。

図表 6-3-1 誓約書の具体例

株式会社AAA 代表取締役 BB BB殿
誓約書
私は、遵法精神研修で学んだことを厳守することをここにお誓いいたします。
平成xx年xx月xx日
住所： xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
氏名： yyy yyy 印

## (2)税法の遵守の具体策

「国民は、法律の定めるところにより、納税の義務を負ふ」と、日本国憲法第 30 条は、国民の義務の 1 つとして「納税の義務」を定めている。適正かつ公平な課税を実現するために税務調査が行われている。企業市民として納税の義務を果たすためには、継続的に経営革新を進めて利益を出せる経営基盤を整備することが求められる。

### ① 正確な毎日の記帳が税法遵守の基本

税法遵守のスタートラインは、経理データの毎日の記帳の積み重ねである。特に経費の記帳漏れは、経費として計上できず純利益の過大計上となる。正確な記帳を行うために、青色申告会の勉強会での学習や商工会議所、商工会の記帳指導を受ける。経費の記帳漏れが 1 千万円に達し、売上の 7%が経費として認められない事例もある。

### ② 粉飾決算で経営の目を曇らせない

目的が何であれ、粉飾決算はステークホルダーへの背信行為である。同時に、経営者自身にとり、正しい経営判断を困難にする。金融機関や投資家は誤った財務情報に基づき融資や投資をすることになる。取引先は、誤った情報により信用枠を設定する。粉飾決算は、適正かつ公平な課税の実現を妨げる。国民としての義務の放棄である。

### ③ 納税回避目的の投資はしない

バブル期に、納税回避を目的に借入金を増やし、無駄な投資をしたツケで経営難に陥り悪戦苦闘している経営者が多い。売上を伴うのが投資であり、投資を回収して利益から納税して一人前の経営者である。納税回避は経営者として失格である。

### ④ 欠損金の繰越制度で内部留保を促進する

「適正かつ公正な課税」は、赤字企業には課税を免除し、経営革新の早期着手による黒字化を促している。「欠損金の繰越制度」は、欠損金が生じたときは、以後 7 年間に生ずる所得から控除できる制度である。「欠損金の繰戻し還付制度」もあわせて、自己資本充実の仕組みが用意されている。「道徳のない経済は犯罪に近い」、「経済のない道徳は寝言である」の二宮尊徳の教えに立ち返り、経営の王道を歩むことが税法を遵守する基本である。

### ⑤ 優遇税制を活用し財務基盤を強化する

財務基盤の強化とは、自己資本（純資産）を充実させ、自己資本比率を向上させることである。税法を遵守することは、中小企業税制を積極的に活用し、自己資本を充実させることにつながる。「中小企業投資促進税制・中小企業等基盤強化税制」、「情報基盤強化税制」、「人材投資促進税制」、「試験研究税制」などの税額控除制度を活用し、設備投資や研究開発投資、人材投資を促進し、人材の確保などで、経営革新を税制面から支えている。

### ⑥ 誓約書を提出する

全従業員に粉飾決算になる書類操作をしない旨の「誓約書」を毎年提出させる（前頁参照）。

### (3)コミュニケーションスキル向上の具体策

経営革新計画は、少人数のプロジェクト・チームで企画段階から計画までは完成できるが、実段階では社内外の理解と協力の有無が計画の実現を左右し、ステークホルダーとのコミュニケーションがその鍵となる。

#### ① 社内のコミュニケーション

社内のコミュニケーションは、従来のフェースツーフェースに加えて、IT時代の到来で多様化している。ITの活用は、コミュニケーションの迅速化と効率化をもたらしたが、顔が見え手のぬくもりが感じられるコミュニケーションの重要性を減じるものではない。

##### 1)経営理念・行動指針の確立と浸透

経営理念・行動指針は、経営革新の方向性を示す哲学であり、従業員に周知徹底することで、社内のコミュニケーションを円滑にする。これらをあらゆる職場に掲げ、従業員が毎日目にし、唱和する環境を整える。来客が目に見えるよう受付に掲げ、企業文化を取引先に約束することで、従業員に徹底させる。

##### 2)経営革新プロジェクト・チーム内のコミュニケーション

プロジェクトの目的を達成するには、構成メンバーの職制や職場に違いを乗り越えて、全員平等の立場での「わいわいがやがや」の雰囲気の中での、自由闊達な意見交換が成功の鍵になる。議論の過程では、全員平等の雰囲気づくりがリーダーの役割である。

##### 3)予算会議を上下のコミュニケーションの場とする

予算会議が社内コミュニケーションに果たす役割は重大である。経営者と従業員が定期的に通経目標の進捗状況をフェースツーフェースで検討する場であり、一体感を実感できる環境を提供する。経営革新計画もフォローアップの場となり、指示命令でなくコーチングの導入で経営革新計画の実現を確実にする。

#### ② 社外とのコミュニケーション

##### 1)ホームページを双方向コミュニケーションの場にする

ホームページが、ステークホルダーとのコミュニケーションの手段として重要性が増している。対外広報の役割である。ホームページは、情報の豊富さ、迅速性が鍵になる。IR情報、企業情報、事業案内など、ステークホルダーとの対話の場である。経営革新事業も、企業の将来像として関係者に紹介し協力を求める。

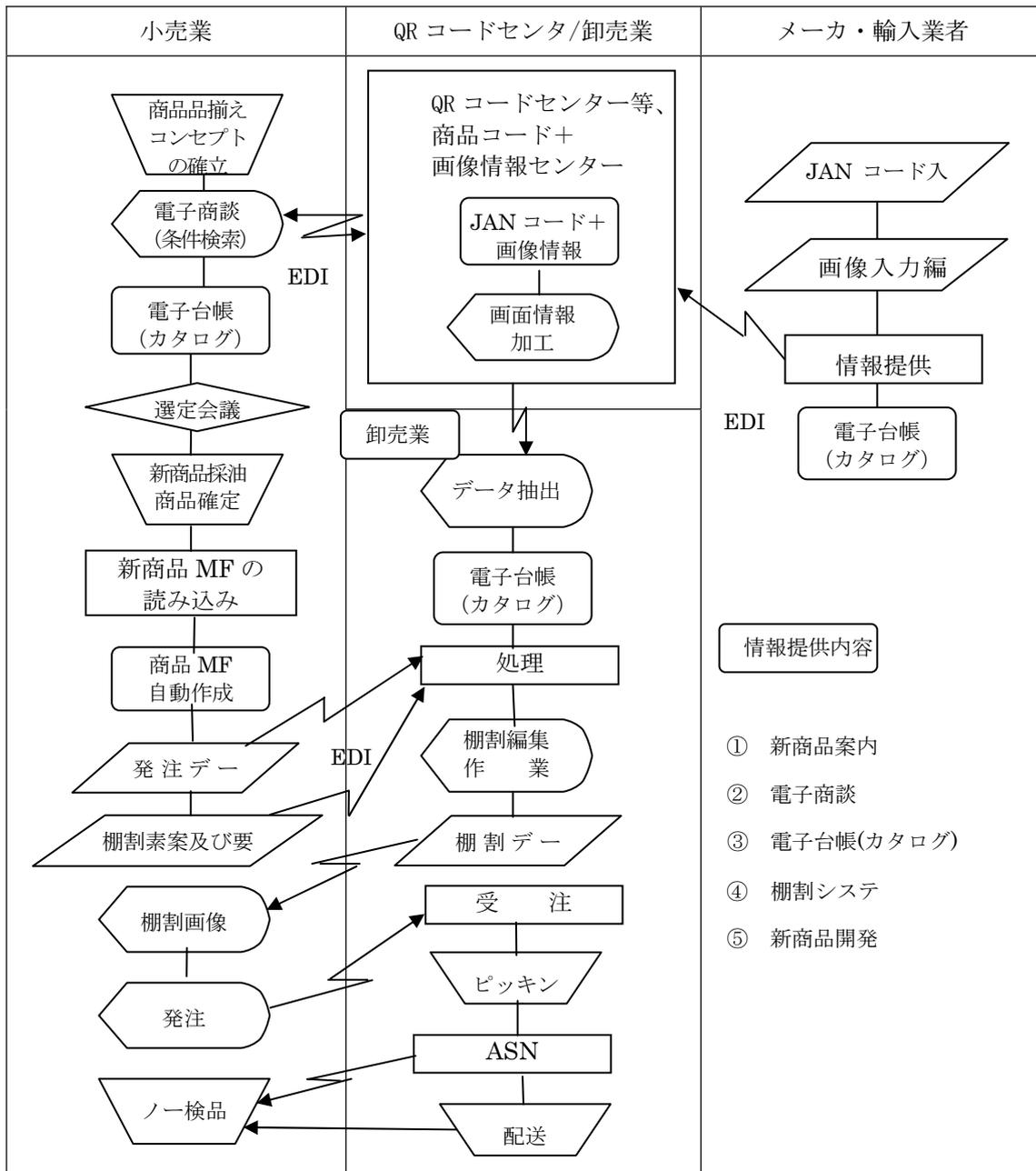
##### 2)クレーム対応で消費者と対話する

近年の対消費者に関連する企業の不祥事は、コミュニケーションの域を超えているが、クレーム対応は消費者ニーズ把握の機会として捉える。経営革新は未踏の領域への進出であり、消費者との新しい摩擦も生じる。消費者との対話とその摩擦の克服が経営革新を促進し、新しい経営革新のシーズ発掘の機会とする。

(4)EDI(電子データ交換)商慣行の革新の具体策

本具体策では、EDI 活用によるメーカー・卸・小売間の『電子商談ソリューション』について説明する。以下を特徴とする方式と下図に示す業務フローによって、新商品の電子商談が実現できる。

- ① メーカーは、商品コードに加えて画像情報、サイズ情報、商品特性等を QR センターに登録する。
- ② 卸・小売は、商品カテゴリーと特性情報を指定した商品検索によって商品マスターを作成できる。



本ソリューションの効果

メーカ	自社新商品に対する卸・小売からの問合せ業務が省力化される
卸 小売	オンライン商品検索だけで QR センターから自社商品マスターの作成業務が自動化される (棚割計画に必要な画像データ・サイズデータ情報の取り込みも可能)
小売	特性に合致した新商品のピッキング業務が自動化される (カテゴリと商品特性入力だけで可能)

出典：「日本型 ECR・QR の具体策と成功事例」(小林 勇治 編著 経営情報出版社)

(5) ネットワーク・情報共有・情報公開の具体策

本具体策では、情報共有、情報公開に必要な企業内・企業間ネットワーク構築に利用する通信サービスの最適な選択方法について考察する。近年、多くの新しい通信サービスが提供されており、従来に比べてその選択肢が広がっている。安価な通信サービスの登場でこれまで企業ネットワークの構築を控えていた中小企業でも、導入しやすくなっている。また、企業ネットワーク導入済みの中小企業でも見直しの良い機会と言える。総務省「平成 19 年度 通信利用動向調査 企業編」によれば、従業者 100 人～299 人規模の企業においても、高価な通信サービスである IP-VPN、広域イーサネットが多く利用されていることがわかる。

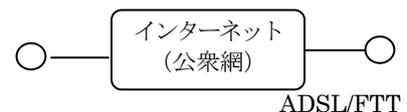
インターネット VPN	IP-VPN	広域イーサネット	専用線	その他
35.7 %	24.3 %	25.9 %	17.5 %	20.4 %

(注) 複数回答のため  
100%とにならない

① 通信サービスの種類

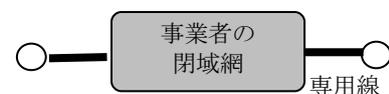
1) インターネット VPN

暗号化技術を用いてインターネットを介して自前で構築する VPN (仮想私設通信網)。アクセス回線は ADSL や FTTH 等。



2) IP-VPN

通信事業者の閉域網(外部に公開されない)を利用した通信事業者の VPN サービス。アクセス回線は専用線、ATM 等。



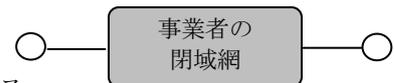
3) 広域イーサネット

イーサネットのフレームを透過的に転送し遠隔地の拠点間接続で広域の LAN を構築できる通信事業者のサービス。



4) エントリーVPN

ADSL や光ファイバ等を IP-VPN のアクセス回線とする通信事業者の新 VPN サービス。IP-VPN とインターネット VPN の良い所取りサービス。



## ② 通信サービスの比較

各通信サービスの特徴と比較の結果を以下に示す。

\* VPN 対応機器・ソフトは別途必要

通信サービス	閉域網利用	信頼性 安全性	帯域保証	コスト
インターネット VPN	×	△	△(保証度：低)	◎ (不要*)
IP-VPN	○	○	◎(保証度：高)	△ (高い)
広域イーサネット	○	○	◎(保証度：高)	△ (高い)
エントリーVPN	○	○	○(保証度：中)	○ (安い)

信頼性・安全性と帯域保証の面で IP-VPN が理想的であるが、中小企業にとってはコスト面での負担が大きい。信頼性か、それともコストをとるか難しい選択となる。しかし、最近出現したエントリーVPNは、インターネットVPN並みのランニングコスト(月額数千円～2 万円以下)で運用でき、セキュリティ面ではインターネットVPNより有利である。コストパフォーマンスに優れており、高価なIP-VPNに代わる通信サービスとして中小企業には魅力的なサービスである。専用線並みの回線品質と閉域性をシビアに必要としなければ、新規導入及び導入済みの通信サービス見直しの検討に十分値する。また、IP-VPNのバックアップ網(災害対応)としての利用選択肢もある。

## 4. ソフトウェアソリューション

### (1)無形資産の活用具体策

本項では、特許の活用具体策として、特許の創出・保護・活用の基本的データとなる特許マップの活用具体策およびブランドの活用具体策を示す。

#### ① 特許マップの活用具体策

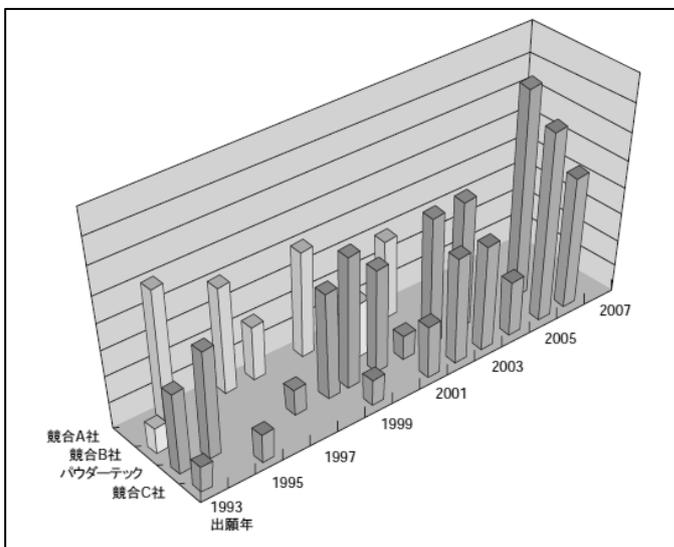
千葉県のパウダーテック株式会社(以下、P社)は、日本初の鉄粉製造会社として1952年に発足以来、鉄粉製造及びその用途開発に専念している企業である。そのため、鉄粉関連材料の製造に関し独自の優位技術を誇っている。

商品群の市場占有率が高く、売上の71%となるコピー・プリンター機器用のキャリアでは、世界シェアの2/3を堅持している。また、売上の16%である容器包装用の脱酸素剤及び酸素検知剤では国内シェア2位、残り13%の懐炉用鉄粉では世界シェア1位を占めている。

ここで、コピー・プリンター機器用のトナーキャリアとは、トナーを感光ドラムに搬送する際に用いられるものであり、P社ではフェライト系キャリアを製造販売している。

P社では、キャリアの分野における特許の有効性確認、および効果的な技術開発方針決定等の資料として活用するため、特許調査とその特許マップ化を行った。

図表 6-4-1-1-1 キャリアメーカーのキャリア特許出願件数の推移



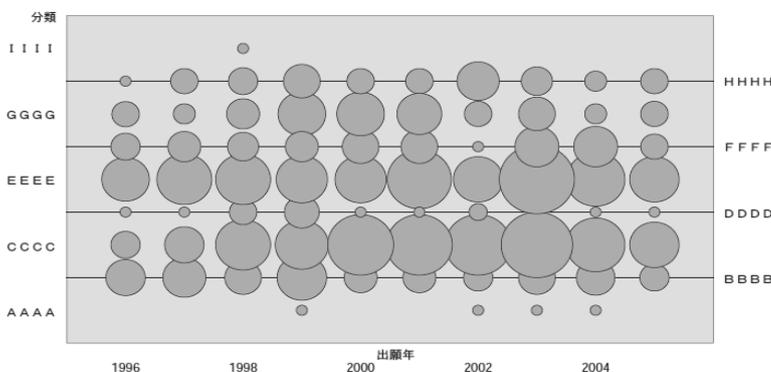
P社とキャリアメーカー競合3社について、日本特許の公開公報の調査を行い、出願件数の時系列な推移を分析した結果を図表 6-4-1-1-1 に示す。図表から明らかなように、近年の傾向からも、P社の出願はキャリアメーカーの中では最も多く、この技術分野において特許権が参入障壁として機能していることの裏づけになった。競合A社、B社とも出願件数は減少しており、特許的な見地からはそれほど脅威は感じ難いことが分かる

出典：知財戦略コンサルティング活用事例集、関東経済産業局(2008)

一方、競合C社は近年出願件数を伸ばしてきており、今後の動向に注意を払うべき企業であることが確認された。さらに、ビジネス上、顧客であるコピー・プリンター機等の装置メーカーの特許出願の傾向は重要なため、装置メーカーの日本特許の公開公報調査を行った。代表的なY社のFターム毎の出願件数を時系列的に並べたものを図表 6-4-1-1-2 に示す。ここで、Fタームとは、日本国特許庁が独自に編纂している分類記号である。

Y社の場合、分類CCCCと、分類EEEEに関連した出願を継続的に多く出願していることが分かるが、近年出願件数は若干減少しており、今後の動向が注目される。

図表 6-4-1-1-2 Y社キャリア関連特許出願件数の推移



この様に特許マップは特許情報の見える化を図り戦略構築を行う為の重要なツールである。

出典：知財戦略コンサルティング活用事例集、関東経済産業局(2008)

## ② ブランドの活用具策

### 1) ブランドイメージの向上

I社（新潟県、従業員45名）は、登山用具、釣り用具等のアウトドアレジャー関連のメーカー。現社長は、せっかくの技術を持ちながら、元請けからの指示のままに安物づくりをせざるを得ない日常にあることを脱却し、他社と差別化の図れる高品質の製品をそれに見合う価格で販売し、ブランドイメージを確立することを目指した。

I社名ブランドを冠した同社の製品は、同業他社の製品に比べて明らかに高価格であるが高品質で洗練度も高い。また、ブランドの価値を維持するため選択的な流通ルートとして社長自らが選定した販売店、直営店に限定している。

また、顧客との触れ合いを通じて顧客ニーズを把握し、常に時代の流れに敏感に反応し、流行を先取りして商品展開を行っている。さらに、商品の「永久保証」というサービスを付加し、I社ブランドのイメージを向上させている。（出典：中小企業白書2005年版）

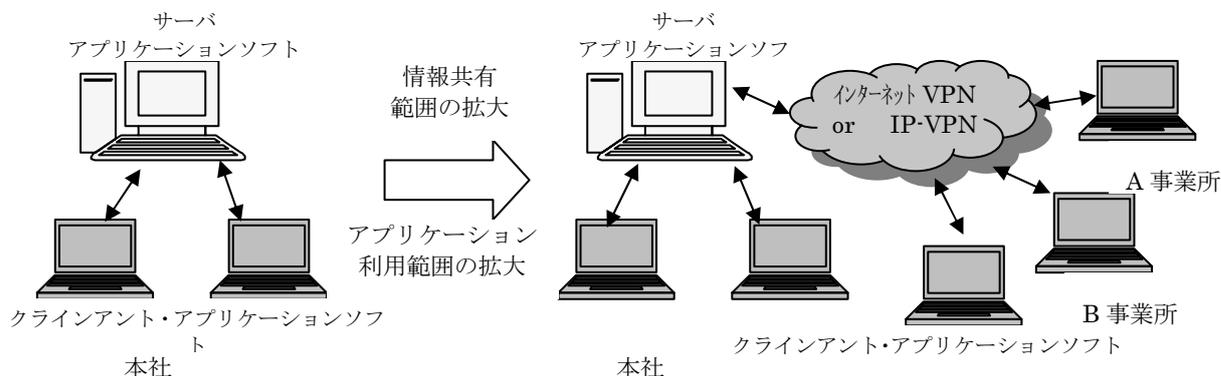
### 2) ブランドを守る

京都の祇園にあり、創業180年の歴史を持つ有名なお茶屋の女将さんは、のれん（ブランド）を守り続けることについて、「180年も続けてこられたのは、古い建物や伝統を守り通してきたからではなく、お客様がいつお見えになっても、そのたびに違った楽しみを味わっていただけるように、毎日メニューを変えたり、お客様に対するサービスを変えたりしているからです。毎日、昨日とは違う工夫をしないと、とてものれんを守り通すことはできません」と、話している。従って、ブランド守り価値を高めていくためには、a.組織全体で哲学をしっかりと保持して、変化してしまわないように管理・継承すること、b.顧客のニーズに日々対応すること、c.常識にとらわれずに顧客のことだけを考えて活動すること、が重要である。

## (2) ソフトウェアプログラムの活用具策

本具策では、「既存アプリケーションソフトを変更せずにWeb化」する『クライアント・アプリケーションのサーバ集約化』ソリューションについて説明する。業種や業態に関係なくすべての企業に共通する経営革新IT活用の課題として、ITの利用者と利用範囲の拡大がある。経営革新のためには、企業の業務の質とスピードを上げる必要があり、企業内で発生する業務情報をデジタル化して全社でタイムリーに共有できることが不可欠となる。利用者数の拡大に加えて、その範囲も業務に関連する分散した事業所を含めた企業全部門に共有範囲を拡大すること、すなわち、業務アプリケーションの利用範囲を拡大することが必要となる。

下図の例で言えば、本社で利用していたアプリケーションソフトを事業所A,Bの別部門でも利用可能とする。このためには、本社と事業所A、Bをネットワーク（インターネットVPNまたはIP-VPN）で接続するとともに、事業所A,Bの利用拡大部署のPCにクライアントアプリケーションをインストールする等の措置が必要となる。もし、PCが不足する場合は、クライアントアプリケーションが動作できるPCの追加購入や利用者数拡大に性能面で対応できるようサーバのグレードアップ等の措置が必要となる。



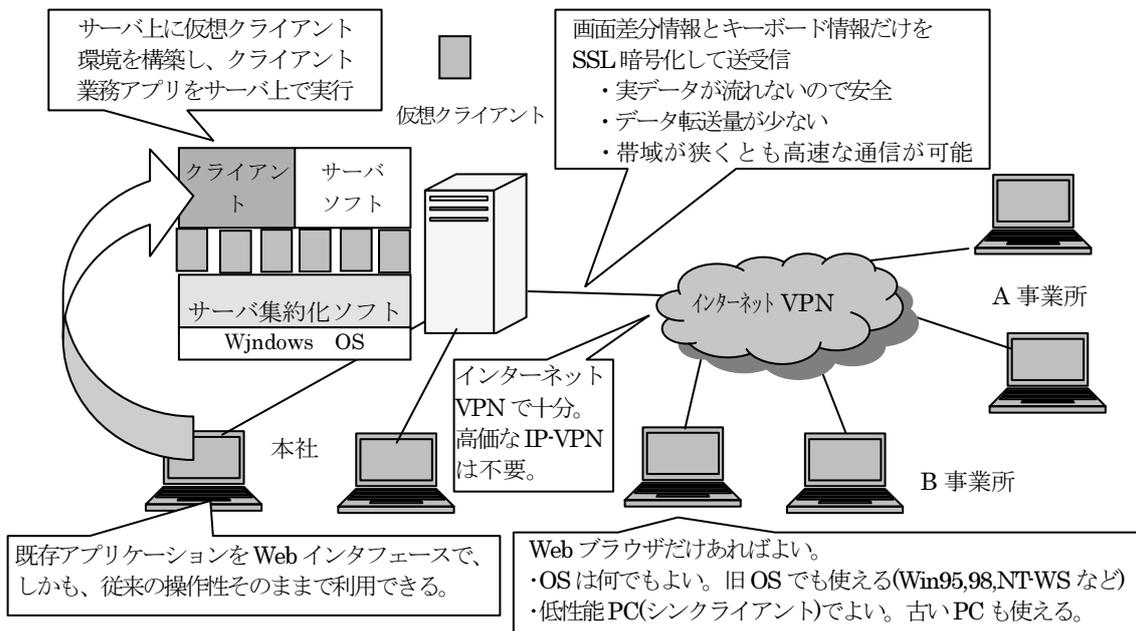
① アプリケーション利用範囲拡大時の課題

これまで限られた範囲で利用されていた業務アプリケーションを遠隔地の事業所を含めて利用範囲を拡大するためには、前述の設備面での措置に加えて種々の問題が発生する。下記の問題解決が必要となる。

問題点	問題の内容
アプリケーション・ソフトの配布等の管理負荷増大	クライアント・アプリケーションソフトや業務変更に伴う機能の追加・変更情報の全PCへの配布とインストール作業など管理の作業が大幅に増大する。
既存アプリケーションのWeb化改修コストの発生	上記問題を回避するには、既存アプリケーションのWeb化*1が必要。 *1: PCに標準搭載されているブラウザだけでアプリケーションを利用できること（クライアントには業務ソフトを動作させず、サーバだけに動作させる）
既存アプリケーションの操作性低下	上記Web化を単純に行うと、画面表示や入力等操作性が低下する。この回避には、従来の操作性を維持する既存アプリケーションの改修も必要となる。
レスポンス性能の低下	インターネット等ネットワーク経由の利用形態に変更となるので、レスポンス性能が低下する可能性があり、ネットワーク帯域の確保等の対策が必要。
セキュリティ対策の追加	インターネット等ネットワークを経由してデータを授受するので、漏えい等のセキュリティ・リスクが生じる。暗号化等漏洩防止等の対策が必要。

② 『クライアント・アプリケーションのサーバ集約化』ソフトウェア導入による課題解決

①の問題を低コストでかつ短期間に解決するのが、『クライアント・アプリケーションのサーバ集約化』ソリューションである。この特徴は、サーバ上に仮想クライアント環境を構築し、クライアント業務アプリをそのままサーバ上で実行する。実行結果を各クライアントにWebインタフェースで転送する。



### ③ 本ソリューションの効果

まず、①であげた問題点は上図の吹き出しコメントに示すように、すべて解決される。これに要するコストは、サーバ集約化ソフト(ベンダ数社から提供されている)の導入費とサーバのグレードアップ費用である。サーバグレードアップ費用は、利用者数拡大のためのキャパシティ確保のためであるので、他の方法の場合でも必要である。既存アプリケーションの仕様、共有利用の拡大規模、そしてどのベンダの集約化ソフト製品を選択するかなど、可変要素が多く一律に効果算出はできないが、コストの概算比較は以下のとおりである。大幅なコスト低減が期待できる。

コスト費目	本ソリューションを活用しない場合	本ソリューションの活用
既存アプリの改修費	既存アプリ仕様によるが、数百万円以上* (Web 化かつ現行操作性維持のための改修コスト)	不要 (0 円)
追加 PC の購入費	一定性能の PC が必要 台数*約 20 万円前後	低価格 PC または中古 PC で十分 台数*約 5 万円以下
ネットワーク形態・通信サービス	IP-VPN 利用の場合 (約 2 拠点で約 数十万~100 万円/月*)	インターネット VPN で十分 (≒ 0 円)
集約化ソフト導入費	不要 (0 円)	約 120 万円(20 人)~300 万円(50 人)*

\*: 既存アプリ仕様、通信サービス及びサーバ集約化ソフトの種類によって異なる。上記金額は一例。

## 5. ハードウェアソリューション

物的財産価値を変えるためのハードウェアの有効活用方法としては、下記の手段が考えられる。

- ・ハードウェアを企業の資産として活用する
- ・ハードウェアを売却して資金として活用する

前者については、例えば遊休のハードウェアに建物・設備などを構築して収益向上の糧となる商品・サービスの提供を行うことが考えられる。また、後者については、そのハードウェアが企業にとって収益向上に寄与しないと判断された場合に、適正な価格で売却してその資金を他の投資などに振り向けるなどである。いずれ場合でも、資産回転率を向上させることが重要である。

### (1)土地の有効活用具体策

物的財産価値を変えるための土地有効活用方法として、下記のような具体策を考える。なお、昨今では、不動産は所有するより賃借の方が効率的という考え方があることも加味すべきである。

図表 6-5-1-1 土地活用の具体例

	活用例
1. 資産として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FCに加盟してコンビニエンスストアを建設する</li> <li>・遊休土地を活用して駐車場サービスを提供する</li> <li>・空きビルの一部を賃貸として提供する</li> </ul>
2. 資金として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土地を売却して新たな設備投資を行う</li> <li>・土地の売却代金を借入金返済に充当する</li> <li>・土地を売却して賃料の安い場所で新たに借りる</li> </ul>

### (2)建物の有効活用具体策

物的財産価値を変えるための建物有効活用方法として、下記のような具体策を考える。

図表 6-5-2-1 建物活用の具体例

	活用例
1. 資産として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パン屋が建物を改装してパンの料理教室を行う</li> <li>・遊休建物を工場に改装して製品の製造を行う</li> </ul>
2. 資金として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物を売却して新たな設備投資を行う</li> <li>・建物の売却代金を借入金返済に充当する</li> </ul>

### (3)設備・車両の有効活用具体策

物的財産価値を変えるための設備・車両有効活用方法として、下記のような具体策を考える。

図表 6-5-3-1 設備・車両活用の具体例

	活用例
1. 資産として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バスを改装して移動美容院サービスを提供する</li> <li>・設備をオーバーホールして新製品の製造を行う</li> </ul>
2. 資金として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備・車両を売却して運転資金に充当する</li> <li>・設備・車両の売却代金を借入金返済に充当する</li> <li>・リースバックを行い、売却代金で新たな投資を行う</li> </ul>

これらの有効活用方法は、①企業の資産回転率を向上させ、利益の出る体質への改善を図る、②借入金など、企業の負担となる要素を改善し、財務体質の健全化を図ることを目的としたものである。従って、実際には企業の成功要因に結びつく方策を採用することが望ましい。

#### (4)情報機器有効活用具体策

本具体策では、『サーバの集約化・統合化ソリューション』について説明する。サーバの価格低下によりサーバを手軽に購入できるようになった背景もあって、中小企業においても IT 導入が進むにつれて徐々にサーバ台数が増加してくる。例えば、業務目的やアプリケーションごとに専用のサーバを導入したり、事業拠点単位にサーバを設置したりという具合にである。

##### ① サーバ台数増加の問題点

サーバ台数の増加によって企業では通常、図表 6-5-4-1 に示すような問題点が生じると想定される。

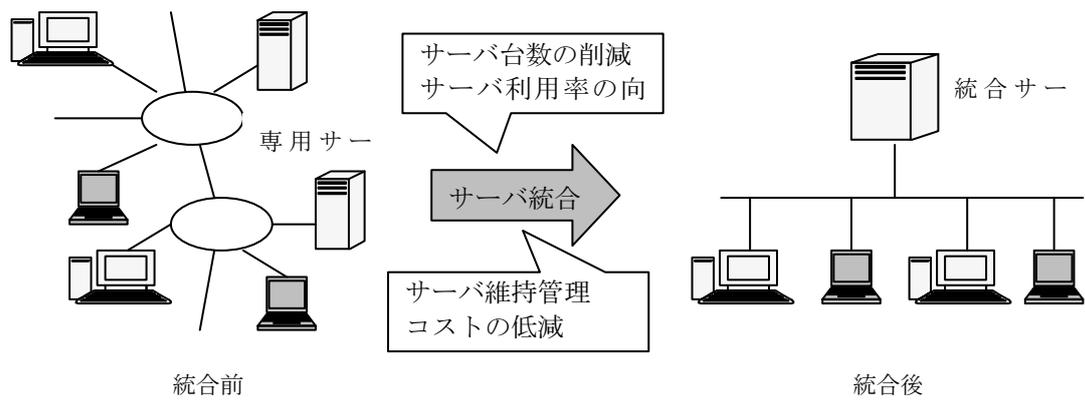
図表 6-5-4-1 サーバ台数増加によって生じる問題点

分類	問題点
サーバ維持管理費用	①台数の絶対数増加 ②設置場所の分散化 ③異なる業務目的サーバの存在 ④異種 OS の存在から、サーバの維持管理作業が複雑で煩雑となり、維持管理作業(コスト)が増大する。
周辺機器費用	ネットワーク機器や UPS(無停電電源装置)など、関連する周辺機器費用が増大する。
保守費用	サーバ台数の増加分、サーバのハード保守およびソフト保守費が増大する。
設置スペース費用	サーバ台数の増加分、設置スペース費用が増大する。
消費電力費用	サーバ台数の増加分、消費電力費用や空調費用が増大する。
サーバ利用率	個別目的の導入の結果、サーバ能力を使いきらず、非効率で無駄の多い利用となる。
災害時リスク対応	多くのサーバが分散設置されているために、災害時の対策がとりにくくなる。

たかが、サーバ台数の増加と見える問題であるが、その影響範囲は意外と広く、特にコスト面での影響が大きいことがわかる。中小企業においてもサーバ台数増加の問題は無視できない問題である。

##### ② サーバ統合化による解決

図表 6-5-4-1 に示した問題を解決する方法として、『サーバの統合化』がある。サーバ統合とは、専用のサーバ上で動作するアプリケーションを共有のサーバ環境に統合することを言う。このときサーバをグレードアップしてサーバ台数を減らすことによって、維持管理にかかるコストやリスク、複雑さを減らし、サービス・レベルや可用性を高め、さらには、災害時回復の機能を強化することができる。



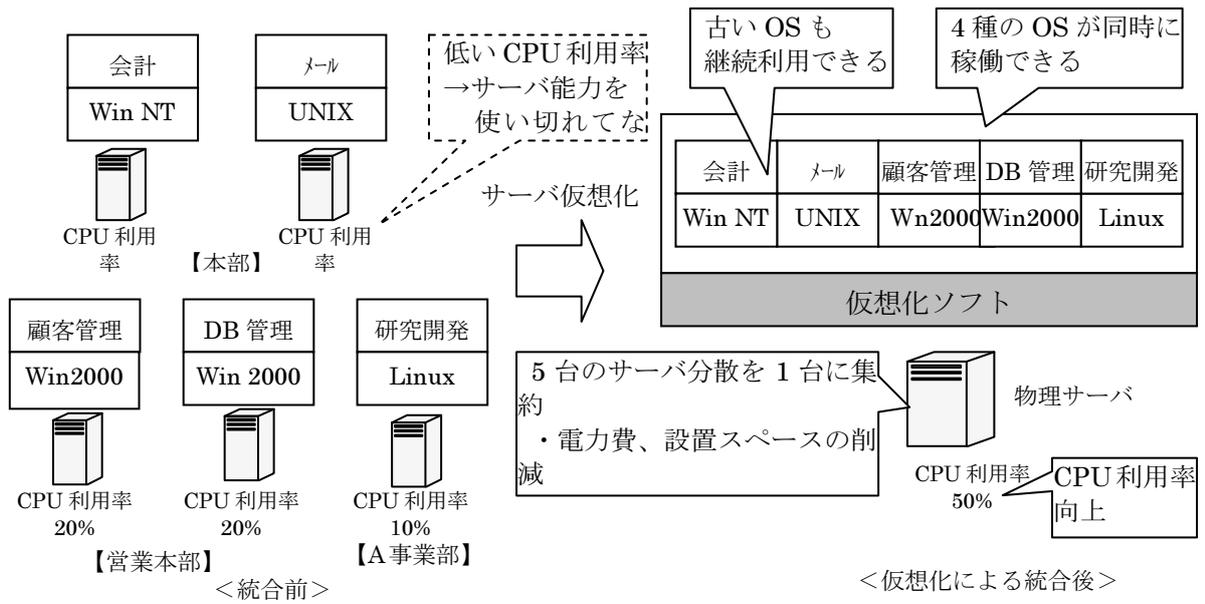
③ 仮想化によるサーバ統合

サーバ統合には、複数台のサーバを物理的に統合するなどいくつかの方法が考えられるが、異種 OS も同時稼働できるなど、サーバ資産を有効に活用できる方法として、仮想化によるサーバ統合がある。

「サーバ仮想化」とは、「1台のサーバコンピュータを複数台の仮想的なコンピュータに分割し、それぞれ異なる OS やアプリケーションを動作させる技術」をいう。

下図の例は、3つの事業拠点に導入された5台のサーバを仮想化によってサーバ統合する例である。

新規に導入した1台の物理サーバに仮想化ソフトを搭載して、5台の仮想的なコンピュータに分割し、4種類の異なる OS (WindowsNT, Windows2000、Unix、Linux) やアプリケーション (会計、メール、顧客管理、DB 管理、研究開発) を1台のサーバ上で稼働させる。



④ サーバ統合ソリューションの期待効果

図表 6-5-4-1 の問題を解決できる。そのうち、コスト低減については下記のような効果が期待できる。

項目	内 容	コスト低減額(上記例)
ハード導入費	サーバ導入コスト及び周辺機器コストが低減	台数減少分の導入費(4 台分)
運用管理費	稼働拠点の集約によるサーバ運用管理者の削減	拠点減少分人数 (2 人分)
ハード・ソフト保守費	サーバ台数減少分、保守費も減少	台数減少分の保守費(4 台分)
設備関連費	サーバ台数減少分の下記費用の低減 設置スペース費、電気代、空調費	台数減少分の電気代・空調費・ 設置スペース費(グリーン IT にも貢献)
旧 OS のアプリ 継続利用	保守期限切れ OS(例：WindowsNT)上の既存アプリ を継続利用可能(新 OS 対応の改修不要)	新 OS 対応改造開発費用(不要)

(注) サーバ環境の仮想化には、仮想化サーバ用の新ハードと仮想化ソフトの導入費用が必要となるので、トータルのコスト低減効果は、この導入費用を相殺した額となる。上記の期待効果は、企業のサーバの導入状況と活用状況及び IT 成熟度によってその有効性が異なるので、現状の問題点を整理し期待効果を評価することが必要である。サーバのリース切れは、サーバ統合のチャンスとも言える。

(5)セキュリティ機器有効活用具体策

UTM(Unified Threat Management：総合脅威管理)機器とは、ファイアウォール、IPS(Intrusion Prevention System：侵入防御システム)、ウイルス対策、スパム対策といった複数のセキュリティ機能を一つの箱に詰め込んだ機器である。一台に複数のセキュリティ機能を詰め込むことにより、設定や管理の手間の簡素化、導入の容易化、低い運用コストが図られており、中小企業向けのセキュリティ機器であるといわれている。

UTM機器の導入により、セキュリティ機能を強化するとともに業務の効率化を図った事例を紹介する。

図表 6-5-5-1 UTM機器導入事例

項目	具体的内容
対象企業	外資系の機械部品等輸入・卸売業で、社員数は25名の会社である。1人1台のパソコン配備し、海外の親会社との連絡を始め外部との連絡に積極的にメールを活用している。
導入前の状況	FTTHを導入、社内ネットに接続、ファイアウォールやウイルス対策ゲートウェイは設置せず、クライアント単位のウイルス対策のみ実施していた。このため海外を始めとするスパムメールが多く（受信メールの約8割）、処理に悩まされ特に月曜日が大変であった。
対策	個別機能を有する機器の組み合わせによる方法も検討したが、価格的に安く1台で複数の機能を有するUTM機器を導入した。
実施による効果	初年度の導入費用等として約35万円かかり、次年度からの毎年のライセンス料・保守料として約8万円がかかるが、導入によりセキュリティ機能が大幅に強化された。また、悩まされていたほとんどのスパムメールも除去されて作業が軽減されたため、会社ではこれだけでも年間200万円を超える効果があるとしている。 (△0.5時間/週×52週×25人×3,500円/時間=△227万円)

図表 6-5-5-2 UTM機器導入図

