

平成 22 年度調査研究事業  
企業ドック実践支援マニュアル

社団法人中小企業診断協会

## はじめに

中小企業を取り巻く環境もサブプライムローンやリーマンショックにより、経済状況は歴史上まれに見る不況を呈しています。政府も「金融円滑化法」や各種の財政出動を行っていますが、景気の回復は容易ならざるものになっています。

また、中小企業診断士を構成員とする社団法人中小企業診断協会（以降、診断協会という）は、一般社団法人化移行に伴い、広く社会貢献するための「公益目的支出」を実践することが求められています。とくに協会会員のビジネス創造が期待されていることから「共益目的支出」を、どのようにバランスよく運営するかということが求められています。

一方、中小企業診断士も、20代・30代の若い人が入会し、開業しています。40代・50代の会員にとっても新しい支援技術を習得して、一層の飛躍を期している人も多いことでしょう。

そのような背景から、診断協会として社会貢献をしながら中小企業の発展に寄与し、結果として中小企業診断士のビジネス創造に結び付く方法はないかということから、平成19年頃、本部で「企業ドック構想」の発意がなされ、小林勇治がその肉付けとなる脚本を作っていました。

その肉付けの経過の中で、中小企業の実務支援の中心的となるものは「経営革新」であろうということから、「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」を平成20年本部の調査・研究事業として申請し、採択された経緯があります。その中で「ミーコッシュ経営革新手法」についての採択の検討がなされた際、「ミーコッシュ理論」はポピュラーな理論ではなく、ある個人のマイナーな理論であるから発表を躊躇していたのですが、「その理論で成功してきたのだから診断協会のためにノウハウは公開して広く会員のために供すべきだ」との強い要望から、研究事業となったのであります。

その理論を中心として、平成20年度「調査・研究事業」『中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル』報告書(3支部17名の執筆者)を作成してまいりました。この調査・研究事業は、通常は100ページ程度にまとめるものも多いと思いますが、良いものを作ろうとの思いから224ページにも及ぶ内容になりました。

一方、平成20年1月の東京支部新年会に支部長として「事業戦略としての企業ドック構想」を発表すると同時に、支部としても対応していくことが機関決定されています。

今回、本部企画戦略委員会(委員長榎本健次本部常任理事)においても「企業ドック構想」の具体化が検討され、その実行部隊として「企業ドック実践支援マニュアル」WG(代表小林勇治)が結成され、本部調査研究事業としてまとめ上げることになりました。このWGも広く全国からメンバーを募集すべきところではありますが、費用・時間等の関係から東京支部・6支会・千葉県支部・埼玉県支部・神奈川県支部からの推薦と経営革新実践支援研究会のメンバーにも参加してもらいメンバー構成をしました。

WGでの検討は、平成20年度調査・研究事業「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」

報告書を診断協会「企業ドック実践支援マニュアル」への参考の是非をお聞きし、変更すべきことがあったら修正し、診断協会の「企業ドック実践支援マニュアル」にまとめあげられることとなりました。

本文構成は、経営革新計画を中心に執筆されていますが、第2章5、出口戦略の中でも触れられるように経営革新だけでなく、企業再生や、創業支援・事業承継・廃業支援・IT導入等の支援も考えられますが、説明を複雑にしないために代表的な経営革新計画支援を中心に記述してあります。よって、本文の中で「経営革新計画」とある場合は、新事業活動促進法に基づくものとし、単に「経営革新」とある場合は広く民間ベースの支援による経営革新を意味しています。

構成内容は第1部企業ドックの全体像と施策を活用した進め方と、第2部企業ドックの実践支援の進め方からなっております。第1部は、第1章の気づき・啓発運動/無料講演、第2章無料出前相談/初期見極め診断は公益目的として、企業の参加費用は無料とした社会貢献活動を意識した内容になっています。第3章専門科目の企業ドック診断/報告、第4章経営革新計画等申請/承認、第5章債務者区分ランクアップ/金融機関の引当金減額は、関係協力機関との連携を意識し、各種公的機関との連携や活用で、企業先は一部有料での負担を意識したものになっています。

第2部の企業ドックの実践支援の進め方は、経営革新を実現するための民間ベースの支援を行う場合の内容となっています。第6章デューデリジェンス（以降DDとする）の実施、第7章事業ソリューション(問題・課題解決)、第8章事業革新期待効果と実現可能性、第9章経営革新財務計画は、ここでは民間ベースの支援に入っていますが、公的支援ではなく最初から民間ベースの支援、または、公的機関の支援においても時間的余裕がある場合は、第6章から第8章までを進めてから第4章の経営革新計画の申請/承認に行くこともあることに注意頂きたい。

第10章経営革新の実践支援とモニタリング実務、第11章中小企業の利益改善、第12章企業ドックがもたらす社会貢献等は経営革新計画を実現するための民間ベースでの実施を意識したものと なっています。

なお、研究成果を実務に応用して頂く場合には、個人のノウハウの公開であるため、正しい使い方の研修や商標に関する取り決めに従う必要がありますが、この調査研究が数多い中小企業の経営革新計画等の普及が行われ、ひいては、中小企業の発展に寄与できるならば望外の喜びとするものであります。

調査研究事業に賛同してくれた協会本部新井会長はじめ関係者のご支援に感謝するとともに、執筆者の皆さんには、度重なる原稿修正にも関わらず、この調査研究事業に最後まで協力してくれたことに深く御礼申し上げます。

企業ドック構想調査研究ワーキンググループ代表 小林 勇治

## ---「目 次」---

はじめに.....	1
— 研 究 員 名 簿 —.....	1

### 第 1 部 企業ドックの全体像と施策を活用した進め方

第 1 章 気づき・啓発運動/無料講演.....	- 2 -
1. 企業ドックが求められるわけ.....	- 2 -
2. 企業ドックのフレームワーク.....	- 4 -
3. 企業ドック推進における診断協会の体制と役割.....	- 6 -
4. 気づき・啓発運動.....	- 8 -
5. 無料講演.....	- 11 -
第 2 章 無料出前相談/初期見極め診断.....	- 12 -
1. 個別訪問・無料出前相談.....	- 12 -
2. 初期見極め事業スコアカード.....	- 13 -
3. 初期見極め財務スコアカード.....	- 15 -
4. 初期見極めデューブル.....	- 16 -
5. 初期見極め対処テーブル（出口戦略）.....	- 18 -
6. 専門家派遣事業の活用等.....	- 19 -
第 3 章 企業ドック総合診断.....	- 21 -
1. 本章の診断の位置づけと実施方法.....	- 21 -
2. 無形資産（考え方；マインドウェア）の診断.....	- 24 -
3. 無形資産（やり方；ヒューマンウェア）の診断.....	- 28 -
4. 無形資産（約束ごと；コミュニケーションウェア）の診断.....	- 32 -
5. 知的財産（ソフトウェア）の診断.....	- 36 -
6. 有形資産（ハードウェア）の診断.....	- 40 -
第 4 章 経営革新計画書等申請/承認.....	- 44 -
1. 経営革新計画書等申請者の条件.....	- 44 -
2. 経営革新計画申請書等の作成.....	- 46 -
3. 経営革新計画申請書の提出.....	- 50 -
4. 経営革新計画事前審査.....	- 50 -

5. 経営革新計画審査会 .....	- 50 -
6. 経営革新計画承認 .....	- 50 -
7. 経営革新計画各種支援策申込 .....	- 51 -
<b>第5章 債務者区分ランクアップ/金融機関の引当金減額 .....</b>	<b>- 52 -</b>
1. 債務者区分のランクアップ .....	- 52 -
2. 金融機関の引当金減額 .....	- 53 -
3. 金融機関の利益改善 .....	- 53 -
<b>第2部 企業ドックの実践支援の進め方</b>	
<b>第6章 デューデリジェンス（DD）の実施 .....</b>	<b>- 56 -</b>
1. 事業DD(精密検査)の着眼点 .....	- 56 -
2. 財務DD(精密検査)の着眼点 .....	- 62 -
<b>第7章 事業ソリューション（問題点・課題点解決） .....</b>	<b>- 67 -</b>
1. 新戦略ビジョンの作成とKPI（経過目標）の設定 .....	- 67 -
2. 現状モデルに対するあるべきモデルの提案 .....	- 69 -
3. 商慣行・EDIの革新案 .....	- 72 -
4. 知的財産の革新案 .....	- 73 -
5. 有形資産の革新案 .....	- 74 -
6. 革新案の期待効果の算出 .....	- 77 -
<b>第8章 事業革新等期待効果と実現可能性 .....</b>	<b>- 79 -</b>
1. 事業成熟度からみた期待効果 .....	- 80 -
2. 事業ソリューションから見た期待効果 .....	- 81 -
3. 経営革新の実現可能性 .....	- 81 -
<b>第9章 経営革新財務計画 .....</b>	<b>- 83 -</b>
1. 売上高計画の策定 .....	- 83 -
2. 売上高計画達成のための人員計画及び設備投資計画 .....	- 87 -
3. 販売管理費計画 .....	- 88 -
4. 営業損益計画 .....	- 89 -
5. 貸借対照表計画 .....	- 89 -
6. 損益計画の作成 .....	- 90 -
7. キャッシュフロー計画の作成 .....	- 90 -

第10章 経営革新の実践支援とモニタリング実務.....	- 91 -
1. 実践段階の支援.....	- 91 -
2. 実践段階のモニタリング.....	- 96 -
第11章 中小企業の利益改善.....	- 99 -
1. 経営革新実行テーマの状況.....	- 99 -
2. 経営革新実行費用削減実績.....	- 100 -
第12章 企業ドックがもたらす社会貢献等.....	- 101 -
1. 返済金の実行状況.....	- 101 -
2. 納税額の向上による国家への貢献.....	- 101 -
3. 雇用の確保等.....	- 101 -
おわりに.....	- 102 -
企業ドック実践支援マニュアル参考文献.....	- 103 -

## — 研究員名簿 —

- 代表 ◆ 小林 勇治 中小企業診断士（本部副会長）  
執筆担当 はじめに 目次構成 1章 1.2、参考図書
- ◆ 八木 田鶴子 中小企業診断士（東京支部・中央支会副支会長）  
執筆担当 第1章 3、第6章 1.2.
- ◆ 遠藤 啓治 中小企業診断士（神奈川県支部理事）  
執筆担当 第1章 4.5.第5章 1.2.3.
- ◆ 筒井 恵 中小企業診断士（東京支部・中央支会）  
執筆担当 第2章 1.2.3.4.5.6.
- ◆ 小野 修一 中小企業診断士（東京支部・中央支会支会長）  
執筆担当 第3章 1.2.3.4.
- ◆ 古川 弘 中小企業診断士（東京支部・城北支会副支会長）  
執筆担当 第3章 5.6.
- ◆ 中村 正士 中小企業診断士（東京支部支部長）  
執筆担当 第4章 1.2.3.4.5.6.7.おわりに
- ◆ 宮崎 博孝 中小企業診断士（東京支部・城東支会支会長）  
執筆担当 第7章 1.2.3.4.5.6.
- ◆ 清水 英明 中小企業診断士（東京支部・城南支会副支会長）  
執筆担当 第8章 1.2.3.
- ◆ 今井 和夫 中小企業診断士（千葉県支部副支部長）  
執筆担当 第9章 1.2.3.4.5.6.7.8.9.
- ◆ 若槻 直 中小企業診断士（東京支部三多摩支会副支会長）  
執筆担当 第10章 1.2.
- ◆ 七澤 教一 中小企業診断士（埼玉県支部副支部長）  
執筆担当 第11章 1.2、第12章 1.2.3.
- (執筆順)

## **第1部 企業ドックの全体像と施策を活用した進め方**

# 第1章 気づき・啓発運動/無料講演

## 1. 企業ドックが求められるわけ

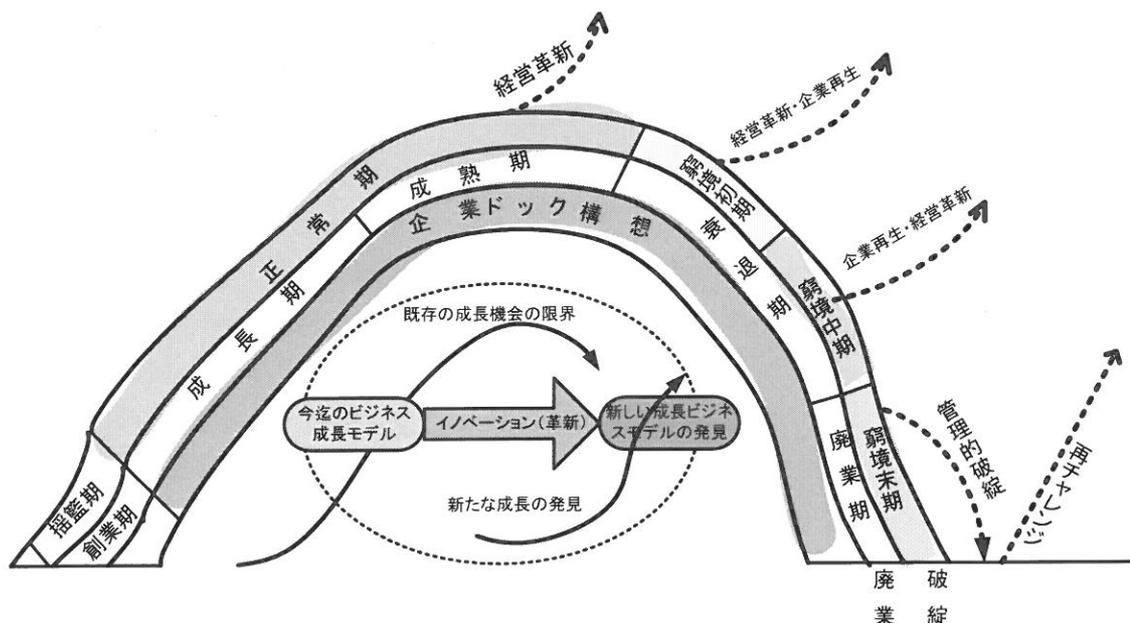
多くの中小企業が、未曾有の不況下で苦戦を強いられている。しかし、数少ない企業ではあるが、不況下でも成長し、利益を上げている企業もある。このような時、中小企業診断士はどのような対処をしたらよいのであろうか。

### (1) 企業のライフサイクルから企業ドックが求められる

企業には30年寿命説があるが、図表1-1-1に見るように、企業のライフサイクルで分けると①創業期、②成長期、③成熟期、④衰退期、⑤廃業期の5段階に分けられる。何も革新をしないと企業は30年で終わってしまうことになるということである。

われわれ中小企業診断士は、イノベーションを起こさないと企業は衰退することを予見し、警鐘を与え、事前対策によって、企業の継続的繁栄と成長を支援することにある。

図表1-1-1 企業のライフサイクルと経営状況・企業ドックの関係



### (2) 経営の状況と国等の施策から企業ドックが求められる

経営の状況サイクルをここでは便宜的に、①揺籃期、②正常期、③窮境初期、④窮境中期、⑤窮境末期の5段階に分けて説明する。

揺籃期においては不確定要因が多いが、施策的には創業支援等が適用される。正常期にイノベーションする場合は最もオーソドックスな経営革新計画でおこなわれる。

窮境初期においては、経営革新計画または企業再生が選択される。窮境中期においては企業再生か、経営革新計画が選択される可能性が高い。

窮境末期においては管理的破綻（企業の破綻・個人が破綻する場合に、第三者の支援を受けつつ、他人に最小の迷惑で済ませる努力をし、企業のリバイバル、最低限の個人生活確保と再生を目指すこと）と夜逃げ的破産とに分けられる。

管理的破綻の場合は、破綻であっても再チャレンジの道が開かれる可能性がある。

### (3) 企業ドック実践支援

企業ドックの主な目的は、創業期・正常期の段階から企業の見極めを行い、常にイノベーションを行うことによって、経営の状況を窮境に陥れないように支援することにある。

また不本意ながら窮境に陥った場合においても、その状況（窮境初期・窮境中期・窮境末期）に応じて適切な政策指南とイノベーション支援を行い、企業の存続と発展に寄与することにある。

やむを得ず窮境末期から破綻せざるを得ない場合であっても、管理的破綻を選択することによって、一家夜逃げをするようなことなく、再チャレンジの道を指南することである。

### (4) イノベーション理論の変遷を見る

ヨーゼフ・シュンペーターは、1912年「経済発展の理論」で、不断に古きものを破壊し新しきものを創造するという、内部からの経済構造の革新を意味する「創造的破壊 (Creative Destruction)」を提唱し、内容は、①新しい財貨（新商品・新サービス）、②新しい生産方法、③新しい販路、④新しい供給源、⑤新しい組織、の5つである。

この理論が、今日の経営革新計画施策の礎になっているものと考えられる。

ピーター・ドラッカーは1974年「マネジメント・・・課題・責任・実践」の中でイノベーションとは、「人的・物的・社会的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすこと」であると定義した。

クレイトン・クリステンセンは、1997年「イノベーションのジレンマ」でイノベーションには二つの種類があることを提唱した。

①性能の向上に伴い、常に上位市場を満足させる技術開発を持続的イノベーション、②必ずしも性能の向上を伴わず、しかも価格が安くなる技術が主体の破壊的イノベーション、があると唱えている。

## 2. 企業ドックのフレームワーク

企業ドックの全体像を示すと図表 1-2-1 のようになる。左欄から「所要時間」があり、「実施機関」として、①関係機関/中小企業診断協会(無料)、②公的支援(一部有料)、③民間支援(全額有料)がある。次の欄が「実践大項目」である。これらに沿って説明すると次のようになる。

### (1) 啓発運動

- ① 気づき啓発運動: チラシ・パンフレット・関係機関との協議と協力を仰ぐ。
- ② 無料講演会: 関係機関と協議し、場合によっては診断協会の費用で講演を行う。

### (2) 初期見極め診断

- ① 無料出前相談: 講演会の会場での「経営相談」、必要に応じて出張出前相談を行う。
- ② 初期見極め診断受付: 時間が十分取れない場合、簡便な診断を受け付けることである。
- ③ 事業スコア/財務スコア診断: 出前相談等で簡便な企業評価スコアを記入すること。
- ④ 施策/出口(E X I T)の見極め: スコアカードの結果から、出口(E X I T)戦略を考えると同時に、活用できる施策の指南を行うことである。

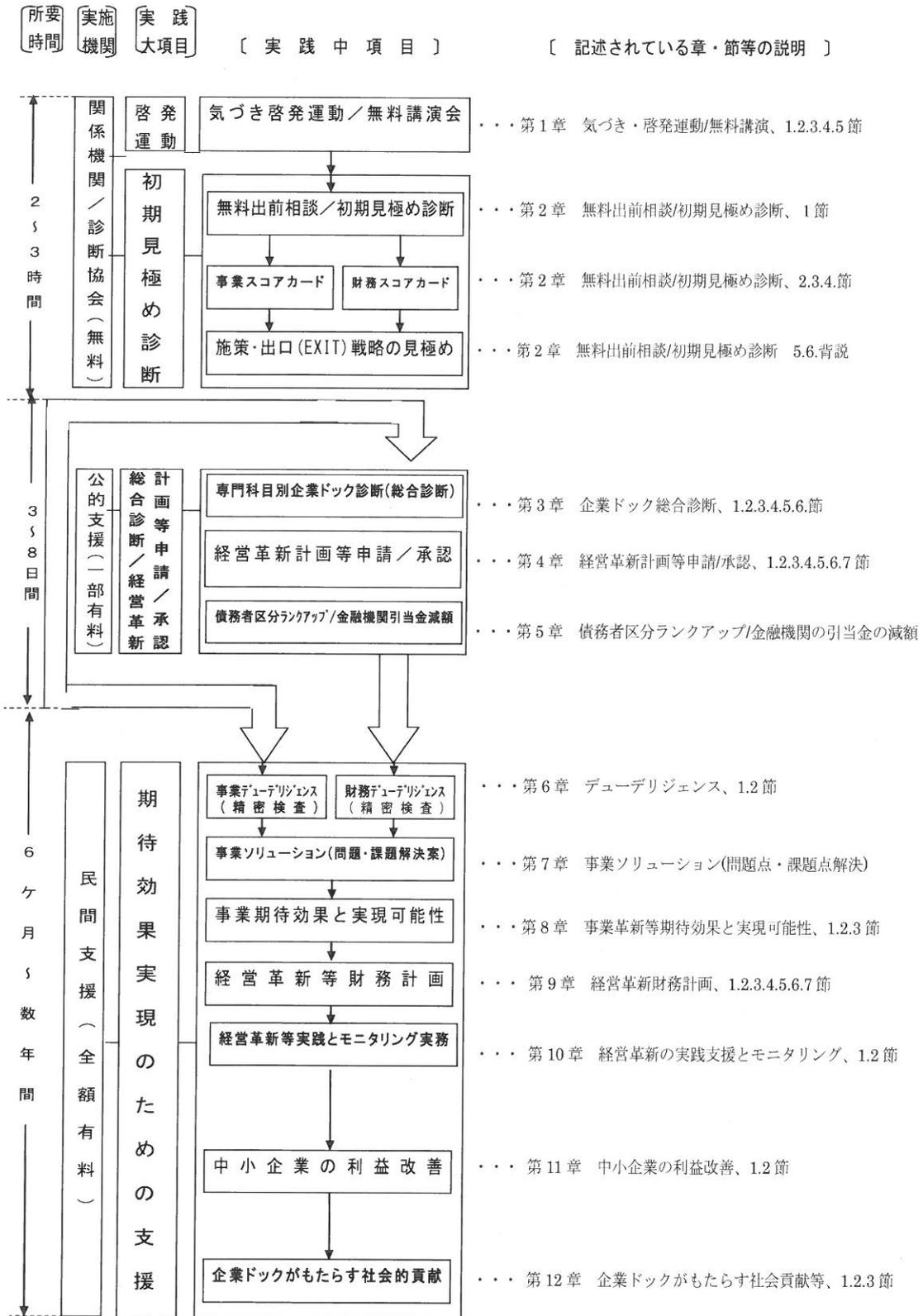
### (3) 総合診断/経営革新計画等申請/承認

- ① 企業ドック診断総合診断: 経営革新・企業再生・企業の協業・新連携診断・再チャレンジ・創業支援診断等、考え方、やり方、約束事、知的財産、知的財産権、有形資産について、中程度の課題点と解決案を策定する。
- ② 経営革新計画等申請/承認: 経営革新等申請、審査、承認、各種支援等の申込をする。

### (4) 期待効果実現のための支援である。

- ① 事業デューデリジェンス/財務デューデリジェンス: 事業 DD(精密検査)着眼点、財務 DD(精密検査)の着眼点を通して、問題点、課題点を抽出する。
- ② 事業ソリューション/財務ソリューション: 前項の問題点・課題点の解決案を策定する。
- ③ 事業期待効果と実現可能性: ソリューション案から見た期待効果、成熟度向上からの期待効果を検証する。
- ④ 経営革新財務計画: 売上計画、営業利益、B/S 計画、P/L 計画等を策定する。
- ⑤ 経営革新等支援とモニタリング実務: 経営革新の実践支援、モニタリング支援。
- ⑥ 中小企業の利益改善: 経営革新計画実行状況が向上し、経営革新計画実績に反映されているか確認する。
- ⑦ 企業ドックがもたらす社会貢献: 返済金の実行、納税額等の向上による社会貢献。

図表 1-2-1 企業ドック実践のフレームワーク



### 3. 企業ドック推進における診断協会の体制と役割

企業ドックの実施にあたっては、(社) 中小企業診断協会／本部（以下、診断協会本部と略す）と(社) 中小企業診断協会各都道府県支部（以下、診断協会支部と略す）、および中小企業支援の各関係機関との緊密な連携が求められる。

#### (1) 診断協会本部の役割

##### ① 関係省庁への啓発

診断協会本部は、各支部を始め、関係省庁、中小企業支援機関の全国本部などに働きかけ、企業ドック実施の円滑な推進をはかる。具体的には次のようなことが求められる。

- ◆ 全国主要地域での関係機関向けセミナーの開催や無料セミナー・相談会等を開催し、企業ドックへの理解、診断協会支部との連携を求める。
- ◆ ポスター、リーフレット、パンフレット等の普及促進ツールを作成し、ホームページ等での告知活動を充分行う。

##### ② 情報システムの整備・更新

診断協会支部において業務に応じた中小企業診断士をアサインしやすくするため、個人データベースの整備・更新を支援する。

##### ③ 必要な費用の補助

診断協会支部において企業ドック実施にあたり、一定の基準を設けて費用の補助を検討する。とくに無料セミナーや無料相談会などの実施については診断協会支部においての収益は見込めないことから費用補助が必要と思われる。

#### (2) 診断協会支部の役割

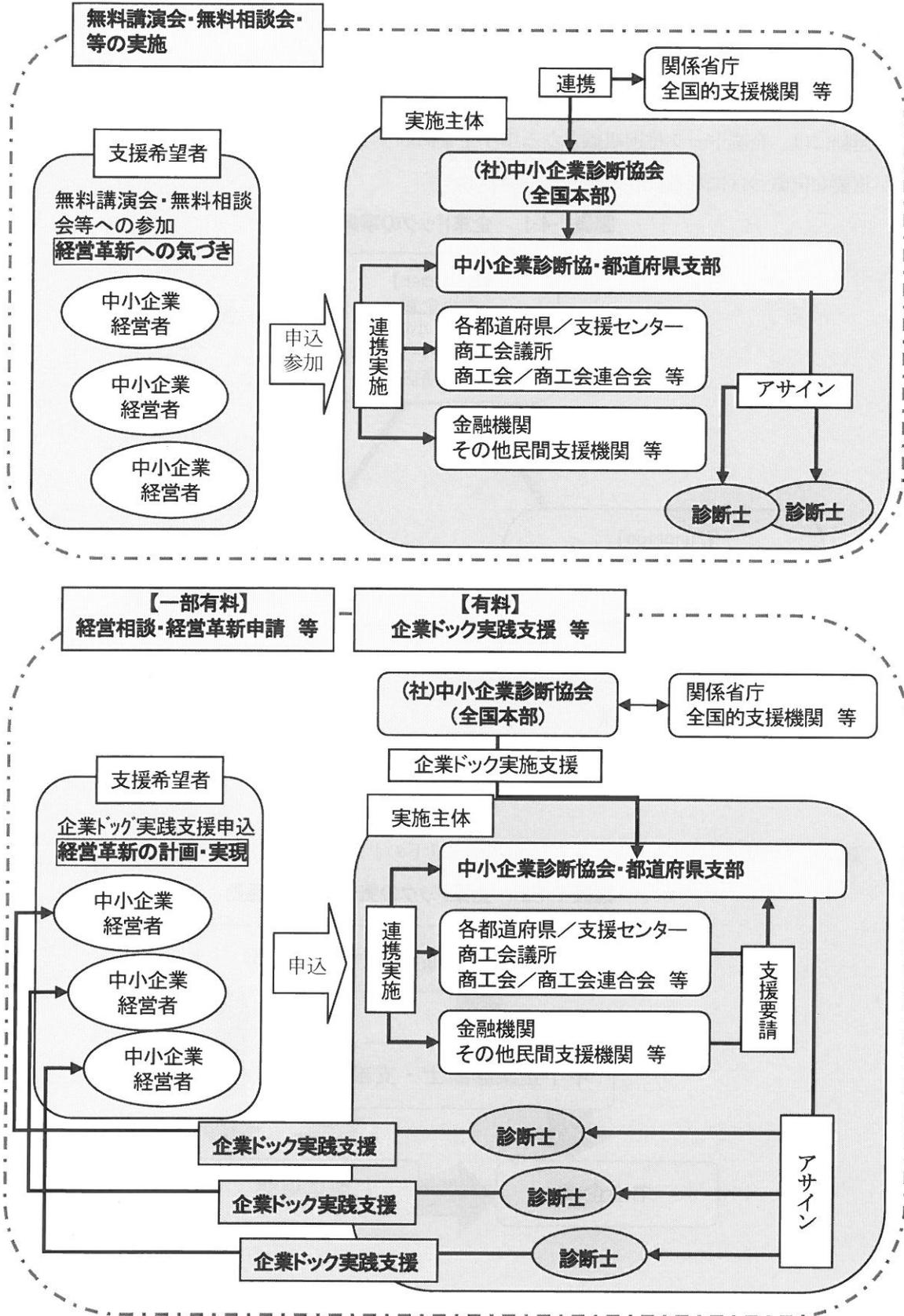
診断協会支部は、中小企業支援機関との連携を深め、協力して、無料セミナーや相談会を実施する。また、専門家派遣の要請やコンサルティング要請がある場合には、適切な人材をアサインして、企業に派遣する。

今後、中小企業診断士の積極的なビジネス開拓が求められる。ビジネスとしての品質の保持、適正な人へのアサインができるようなしくみづくり、業務フローの整備等を行う。

#### (3) 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、無料相談会業務や専門家派遣等の業務委託を依頼されたら、診断士の倫理に則り、真摯に企業に向き合い、相手先企業の経営革新に助力する。中小企業診断士としての品位を保ち、中小企業診断士の信頼性を高めるような仕事をする。

図表 1-3-1 企業ドックにおける診断協会の実施体制

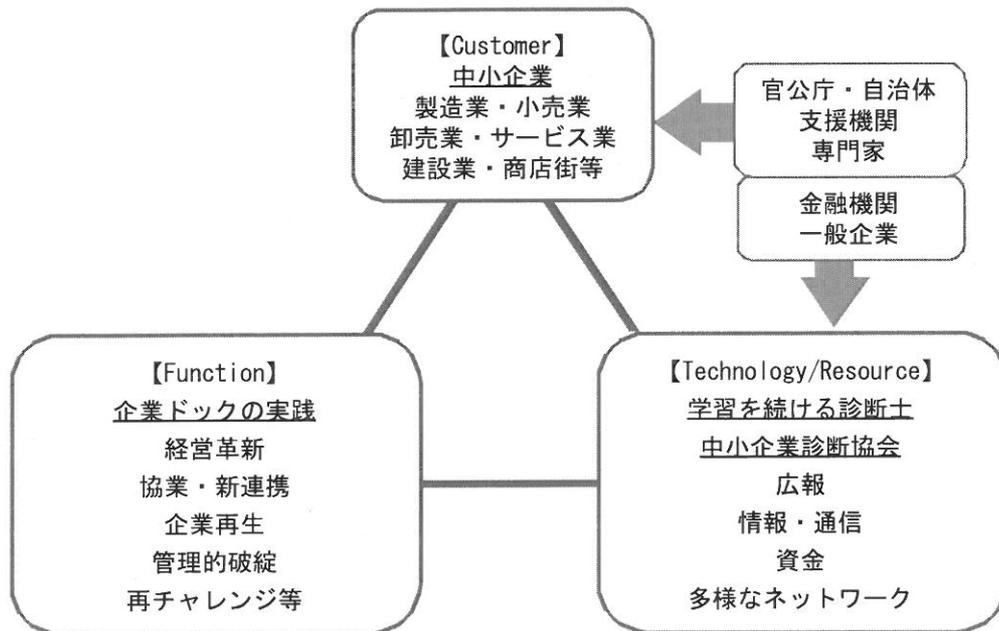


#### 4. 気づき・啓発運動

多くの中小企業が、不況下で苦戦を強いられている。「企業ドック」を実践するためにこれらの中小企業にどのようにして到達するかを考察する。

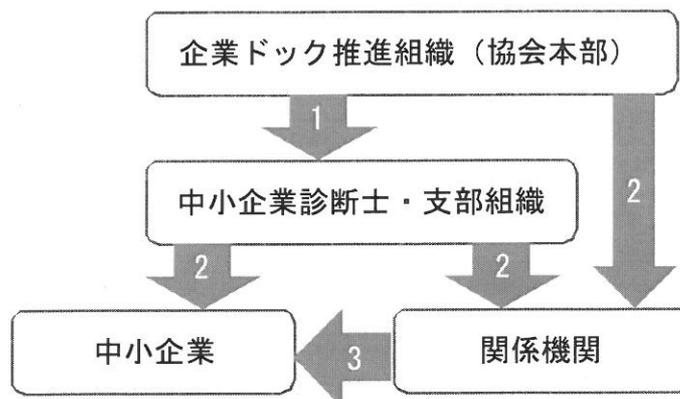
「企業ドック」を事業として捉えた場合の事業領域（ドメイン）を以下に示す。気づき・啓発運動には、企業ドック推進組織となる中小企業診断協会本部と学習を続ける中小企業診断士が重要な位置づけになる。

図表 1-4-1 企業ドックの事業領域



気づき・啓発運動を行うステップと当事者は以下のとおりである。

図表 1-4-2 企業ドックの気づき・啓発運動



次に連携する関係機関を整理してみる。想定される機関は図表 1-4-3 のとおりである。全国ネットワークがあるため下線部分の中小企業 4 団体（商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、商店街振興組合連合会）が当初の連携先になる。できれば金融機関との連携も推進したい。

図表 1-4-3 企業ドックの関係機関 2011 年 1 月現在

	国（全国）	都道府県	市区町村
公的機関	経済産業省	都道府県の窓口	市区町村の窓口
	中小企業庁	中小企業支援センターなど	<u>商工会議所（515 ヶ所）</u>
	中小企業基盤整備機構	都道府県の支援機関	<u>商工会（1,903 ヶ所）</u>
	財務省	<u>商工会議所連合会（47 ヶ所）</u>	<u>商店街振興組合連合会</u>
	金融庁	<u>商工会連合会（47 ヶ所）</u>	<u>（約 2,000 ヶ所）</u>
	国土交通省	<u>中小企業団体中央会</u>	等
	厚生労働省	<u>（47 ヶ所）</u>	
	農林水産省	<u>商店街振興組合連合会</u>	
	文部科学省	<u>（47 ヶ所）</u>	
	<u>日本商工会議所</u>	中小企業再生支援協議会	
	<u>全国商工会連合会</u>	<u>（47 ヶ所）</u>	
	<u>全国中小企業団体中央会</u>	等	
	<u>全国商店街振興組合連合会</u>		
	等		
民間	金融機関 中小企業支援を行う民間企業等		

### (1) チラシ・ポスター

中小企業診断協会本部、都道府県支部、中小企業診断士個人それぞれが「企業ドック」を外部に周知および普及のため、企業向けと関係機関向け 2 種類を当初は中小企業診断協会本部予算で作成する。

### (2) パンフレット

中小企業診断協会本部、都道府県支部、中小企業診断士個人それぞれが「企業ドック」の詳細を説明するため、企業向けパンフレットを当初は中小企業診断協会本部予算で作成する。内容は企業ドックの概要やメリットとともに「図表 1-1-1 企業のライフサイクルと経

営状況・企業ドックの関係」を明示する。ただし、チラシからホームページに誘導する仕組みづくりを行うため、数量は最小限でよいと思われる。

### **(3) メール**

企業・関係機関あての外部向けメールと中小企業診断士・支部あての内部向けメールを発信する。

外部向けメールは、中小企業診断協会本部および支部から、①登録のある中小企業、②中小企業4団体など関係機関、に対し「企業ドック」の実践支援を開始したこと、そのスキーム、メリット、チラシやパンフレットが中小企業診断協会本部および支部のホームページに掲載されており活用頂きたいこと、などを発信する。

内部向けメールは、中小企業診断協会本部が中小企業診断士および支部に対し「企業ドック」の実践支援を開始したこと、そのスキーム、留意事項、チラシ、パンフレット、企業ドック実践支援マニュアルが中小企業診断協会本部のホームページに掲載されており活用頂きたいこと、などを発信する。

### **(4) ホームページ**

中小企業診断協会のホームページに外部向けの「企業ドック」コーナーと診断士向けの「企業ドック実践支援」コーナーを作成する。

外部向けコーナーでは、企業ドックの活用を薦め、チラシやパンフレットをダウンロードできるようにする。できれば「無料相談」の申込ができる機能を設ける。

診断士向けコーナーでは、「企業ドック実践支援」の推進をサポートするためのポータルサイトにする。チラシやパンフレットのダウンロード、企業ドック実践支援マニュアルの閲覧、Q&A、事例紹介などを行う。

### **(5) 無料相談**

中小企業4団体などが実施している窓口相談と専門家派遣制度を活用する。2010年度開始された中小企業応援センター事業の活用も考えられる。中小企業応援センター事業の場合は専門家が複数回訪問できるため啓発に留まらず課題設定なども可能となる。

参考のため以下に「企業ドック無料相談申込書(例)」を示す。

図表 1-4-4 企業ドック無料相談申込書(例)

		申込日	平成 年 月 日	
申込者	貴社名			
	代表者氏名			
	連絡先	住所 〒		
		Tel	Fax	
		E-mail		
		URL		
担当者名 (役職)	(役職 )			
事業内容 (製品・商品等)				
業種		創業年月	年 月	
最新決算月	年 月	年間売上高	百万円	
資本金	百万円	全従業員数		
経営方針				
企業の沿革				
経営上の課題				
相談内容・希望事項等				

## 5. 無料講演

中小企業4団体と連携し全国で無料講演を実施する。中小企業診断協会本部は省庁および全国レベルの中小企業4団体との連携を推進し、各支部は都道府県の中小企業4団体との連携を推進する。中小企業診断協会本部はベストプラクティス、要改善情報を収集し講演内容のブラッシュアップをリードする。

講演内容は「図表 1-1-1 企業のライフサイクルと経営状況・企業ドックの関係」を解りやすく伝える工夫をし、ライフサイクルや経営状況に合った支援実施を訴求する。

金融機関も連携の対象にしたい。金融機関向けに無料講演を実施する。「企業ドック実践支援」で適切な経営改善計画（≒経営再建計画）を策定することで、金融機関が取り組む取引先の経営改善支援に協力できる。これにより金融機関が行う取引先の債務者区分のランクアップが可能となる。

## 第2章 無料出前相談／初期見極め診断

### 1. 個別訪問・無料出前相談

企業においては金銭的（資金繰り）制約等も多く、厳しい状況の中で企業の抜本的改善を図る場合は、時間との戦いになるケースが多い。デューデリジェンスから再起するための計画を立案する上で、出口を明確にするため、また実現可能性を確認するためにも、初期見極め診断が重要になってくる。

初期段階において状況を的確に把握した見極めが極めて重要であり、迅速かつ的確な対処を打つための初期見極め診断の必要性は、以下の理由による。

企業の状況に応じて適切な施策を選択する中で、それを中小企業自ら行うことは困難が伴う。

縦割り施策の一つを適用することで解決できない場合もあり、複数施策を有機的・機動的に接合・補完し、活用することによって相乗効果を高めることが期待できる。

中小企業は、金銭的・時間的制約がある場合も少なくなく、初期段階での早期発見と、迅速で的確な早期治療(施策活用)が重要である。

こうした中小企業の状況を含み置き、迅速な事業回復を目指して、初期見極め診断（パートⅡ ※当初発表したパートⅠから改良したため、パートⅡになっている）は、以下の3段階を経て行う。

ステップ1：初期見極め診断・スコアカード:最初のスコアカードについて、事業面と財務面の2方向から採点をする。

↓

ステップ2：初期見極め診断・見極めテーブル:事業面、および財務面でのスコアを合計し、そのランクによって施策の選択を総覧する。

↓

ステップ3：初期見極め診断・対処テーブル:当初のスコアから出したランクに加え、企業の実態把握を行った上での出口戦略を検討し、選択決定する。（第3章図表3-1-2参照）

各プロセスの詳細については、以下の通りである。

- スコアカード：企業の状況判断において、スコアカードを「事業」と「財務」の2シートで診断する。スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、A～Eのランクを決定する。
- 見極めテーブル：初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカードのスコア合計に従ってランクが決定され、初期見極め診断（パートⅡ）・テーブルによって選択する施策が決定さ

れる。

- 対処テーブル（E X I T）：企業が当初考えていた希望施策と、「初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカード」「初期見極め診断（パートⅡ）・テーブル」での見極め施策が異なってくることがある。この判断対処によって、中小企業の誤った施策採用を是正することが可能となる。
- 企業の状況を客観的に判断する切り口として、スコアカードを事業スコアカードと、財務スコアカードの2シートで診断する。

図表 2-1-1 初期見極め診断(パートⅡ)の3ステップ

ステップ	診断項目	診断内容
1	初期見極め診断 ・ スコアカード	企業の状況判断において、スコアカードを事業と財務の2シートで診断する。スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、A～Eのランクを決定する。
2	初期見極め診断 ・ 見極めテーブル	初期見極め診断(パートⅡ)・スコア合計に従ってランクが決定され、初期見極め診断(パートⅡ)・テーブルによって選択する施策が決定される。
3	初期見極め診断 ・ 対処テーブル(E X I T)	企業が当初考えていた施策と、「初期見極め診断(パートⅡ)・スコアカード」「初期見極め診断(パートⅡ)・テーブル」での見極め施策が異なってくることもある。この判断の対処によって、中小企業の誤った施策採用を是正することが可能となる。

## 2. 初期見極め事業スコアカード

初期見極め事業スコアカードは、顧客・取引先・経営者・従業員・ガバナンスの5項目で判断する。

- 顧客：取引条件が厳しくなる、回収がままならない場合、顧客側の都合なのか、自社の与信なのかをみる。特に、売掛金については、口約束など商取引の恒常的な体質が悪影響している場合もあり、きっちりと回収リードタイムを見ていく必要がある。
- 取引先：取引での単価比較ができていない企業は少ない。慣習的な取引や、担当者の馴れ合いが見られるケースもある。取引先を、冷静かつ客観的に評価してスコアリングし

ていく。

- 経営者：経営者の資質をみるには時間的にも不足しがちになる。見極めるためには、取引業者や銀行、社員等から客観的な意見を聞く。
- 従業員：雇用状況以外にも、労働条件や組合なども配慮する。特に、賃金関係を鑑みる場合、従業員のモチベーション低下や社員からの風評リスクもみておかないと、急激に内容が悪化する可能性もある。
- ガバナンス：担当者が、FL比率（(労務費+材料費) / 売上）、粗利益率などを配慮した交渉や管理表などによる情報共有がなされているということは、上長の教育訓練の充実、組織の管理体制が拡充されていることがわかる。

図表 2-2-1 事業スコアカードのスコア項目(パートⅡ)

顧客		取引先(調達先)		経営者		従業員		ガバナンス		スコア 小計
顧客(販売先)との関係	スコア	取引先(仕入先)との関係	スコア	資 質	スコア	雇用状況	スコア	管理レベル	スコア	
自社ルール:100% 当月代金回収:100% CRM:良好	5	単価交渉:優位 当月買掛金100%支払 取引関係:良好	5	革新意欲:高い リーダーシップ:高い 人間性:高い	5	人員削減:なし 給与:通常 賞与:有	5	人:管理が優れている 物:管理が優れている 金:管理が優れている	5	
自社ルール:70%以上 当月代金回:90%以上 CRM:ややよし	4	単価交渉:応じてくれる 当月買掛:支払遅延初 取引関係:やや良	4	革新意欲・リーダーシップ: どちらかが弱い 人間性:やや高	4	人員削減:なし 給与:通常 賞与:減額	4	人:管理は一応のレベル 物:管理は一応のレベル 金:管理は一応のレベル	4	
自社ルール:50%以上 当月代金回収:80%以上 CRM:普通	3	単価交渉:上り始める 当月買掛:遅延複数回 取引関係:普通	3	革新意欲:弱い リーダーシップ:弱い 人間性:普通	3	人員削減:なし 給与:減給初回 賞与:なし	3	人・物・金:3管理のうち 1つが不十分 である	3	
自社ルール:25~50% 当月代金回収:70%以上 CRM:やや不良	2	単価交渉:上がる 当月買掛:遅延複数回 取引関係:離散が発生	2	革新意欲・リーダーシップ:どちらか が殆どない。 人間性:不適正な面あり	2	人員削減:あり 給与:複数回の減給 賞与:なし	2	人・物・金:3管理のうち 2つが不十分 である	2	
自社ルール:25%未満 当月代金回収:70%未満 CRM:不良	1	単価交渉:いいなり 当月買掛:遅延が頻発 取引関係:掛納入拒否	1	革新意欲・リーダーシップ:どちらも 殆どない 人間性:不適正	1	人員削減:あり 給与:遅配 賞与:なし	1	人・物・金:3管理の3つと もされていない	1	

(出典: ターンアラウンドマネージャー09. 11P26 小林勇治記述引用等)

※CRM: 情報システムを活用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法。詳細な顧客データベースを元に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより実現する。

### 3. 初期見極め財務スコアカード

財務スコアカードは、キャッシュフロー、貸借対照表、損益計算書、取引業者・株主、銀行の5項目で判断する。

- キャッシュフロー：経営者や関係者が補填しているケースもあり、帳簿に上がらないケースもあることに留意する。財務キャッシュフローに計上されないが、実際フリーキャッシュフローが不足している場合が多い。
- 貸借対照表：経営審査事項などの対策のため、粉飾をしている場合があるので、勘定科目のバランスに注意する。実際の取引の中で、手形のジャンプや支払の遅延状況も確認しておく。
- 損益計算書：最初に見るべきは、営業利益が出せているかどうかであり、事業存続の可否が問われる。事業部ごと、部門ごと、プロジェクトごとの損益もあれば、確認する。単年度だけではなく、3年程度の趨勢を確認する。
- 取引業者・株主：今までの事業姿勢が問われる部分であり、協力体制がとれるかどうかでやすさが変わってくる。
- 銀行取引：取引内容だけではなく、多行に分かれて借り入れている場合にも注意しておく。単行では賄えない場合も予測して、状況を確認する。

図表 2-3-1 財務スコアカードのスコア項目(パートII)

貸借対照表		損益計算書		キャッシュフロー		メイン銀行		株主		スコア小計	スコア合計	ランク
B/S	スコア	P/L	スコア	C/F	スコア	協力度合	スコア	協力度合	スコア			
他人資本:売上の50%未満	5	粗利率:優れている 営業利益3年 黒 経常利益3年 黒	5	フリーキャッシュフロー-問題なし	5	協力度合:高い、 低利融資など特別メニューを進めている	5	90%以上が協力的である。経営者との人間関係も良好である。	5	42~ 50点	A	
他人資本:売上の50%~100%未満	4	粗利率:業界平均上 営業利益:黒 経常利益:赤	4	フリーキャッシュフロー-多少余裕あり	4	協力度合:普通 融資金利が通常金利	4	70%以上が協力的であるが、一部非協力的。経営者と一部課題	4	34~ 41点	B	
他人資本:売上の100%以上	3	粗利率:業界平均 営業利益:赤初回 経常利益:赤	3	フリーキャッシュフロー-、余裕なし	3	協力度合:やや低い 融資金利が上がって来た	3	株主の30%以上が非協力的で、経営者と株主間に課題がある	3	26~ 33点	C	
債務超過:売上の10%未満	2	粗利率:業界平均下 営業利益:赤 経常利益:赤	2	資金ショートが単月度で発生	2	協力度合:低い、 貸出ストップ銀行が増えている	2	株主の50%以上非協力的で、経営者と離反状態である。	2	18~ 25点	D	
債務超過:売上の10%以上	1	粗利:限界利益割れ 営業利益-複数年赤 経常利益-複数年赤	1	資金ショートが断続的に発生	1	協力度合:大変低い 貸しはがし、塩漬け 金利率高い口座多	1	株主の70%以上非協力的で、経営者と険悪状態になっている。	1	10~ 17点	E	

(出典：ターンアラウンドマネージャー09. 11P26 小林勇治記述引用等)

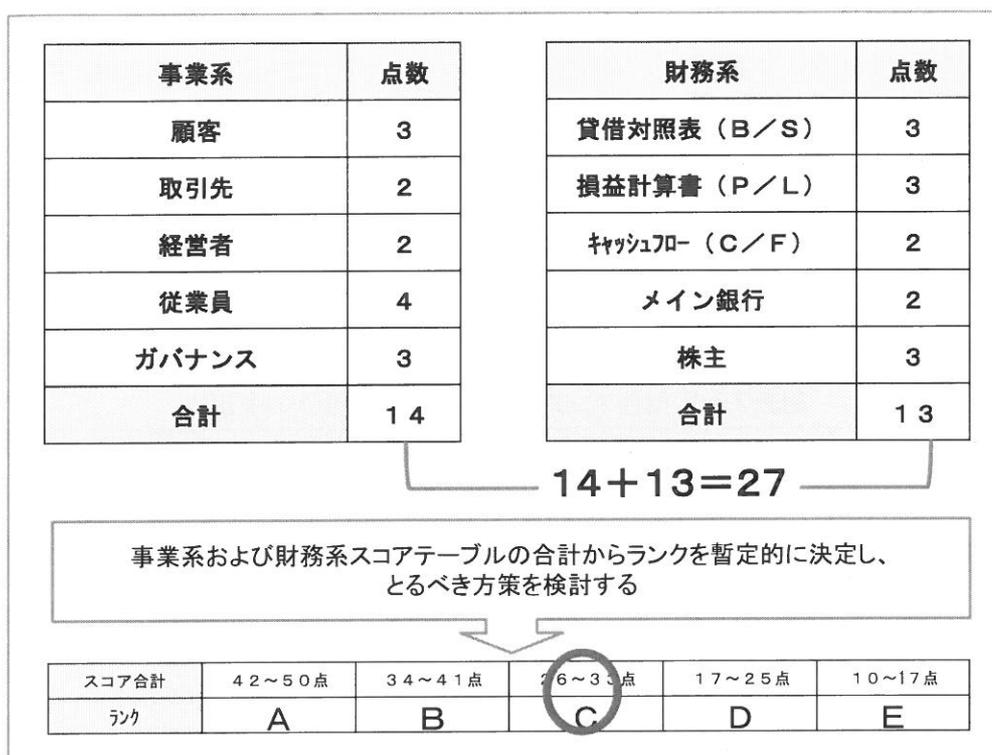
#### 4. 初期見極めテーブル

##### ① スコアリングランク分け表

事業スコアカードおよび財務スコアカードに基づいてスコアリングを実施するが、特に財務スコアカードについては、数字上の問題だけではなく、企業実体をみた判断が必要である。採点する場合は、企業訪問し、現場の状況を把握したうえで判断する。このことによって、よりの確な定量的状況把握が可能になる。

スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、A～Eのランクを決定する。

図表 2-4-1 スコアリングランク分け



##### ② 初期見極め診断 (パートII) ・見極めテーブル

初期見極め診断 (パートII) ・スコアカードのポイントに従ってランクが決定され、初期見極め診断 (パートII) ・テーブルによって選択する施策が決定される。○印と△印が併記されている場合は、○印が優先されるが、ここは現場の状況を把握したうえで判断することが望ましい。その際に、経営者ヒアリングと現場の状況にギャップがある場合は、△印が採用される。

いずれにしても、企業の実態と暫定施策の整合性をみる必要がある。

スコア合計と各施策採用の留意点を以下に述べる。

### 1) 経営革新支援

優良企業であっても、新分野への取り組みや事業改革意識がなければ、実際の経営革新支援はできない。大手企業の下請によくある傾向であるが、いかに優良な企業であっても経営を変えていこうとする体質が不足している場合がある。企業に対して押しつけでは経営革新の実現は出来ない。あくまでも、企業の実体に合わせて提案するべきである。

### 2) 協業・M&A

スポンサーもしくはコラボレーション可能な企業があって成り立つことではあるので、独立独歩で事業展開可能な企業かどうかを見極める。特に、Cランク、Dランクの企業は、コア・コンピタンスを確認するとともに、スポンサーの協力度合いを確認する必要がある。

### 3) 再生支援

中小企業再生支援協議会で検討できる企業は、再生可能性が高いと銀行がみているので、あらゆる手段を講じやすい。逆に、協議会にも取り上げられない企業も多くあり、判断する側が、実態把握の精度を高めていかなければならない。延命（再生）が望ましい場合と、再チャレンジが望ましい場合があるので、経営者はじめ企業のありかたを精査する。

### 4) 管理的破綻

経営者および経営幹部の思いがもつとも強く反映される選択肢である。判断する側が勧めるべきではない。点数によって、施策採用を表記したが、企業実体、特に経営者の意志を尊重して選択することが望ましい。

### 5) 再チャレンジ

経営者（当事者）の意志を尊重して選択することが望ましい。次のステージで経営に携わることは、状況から困難であると判断される場合が多い。

図表 2-4-2 見極めテーブル

ランク	スコア合計	経営革新	協業・新連携 (M&A含む)	企業再生	管理的破綻	再チャレンジ	見極め
A	42点～50点	○	○	×	×	×	正常先で、経営革新、協業・新連携(M&Aも含む)のいずれの選択も可能である。
B	34点～41点	○	○	△	×	×	要管理先が想定され、経営革新、協業・新連携(M&Aも含む)が主体。場合によっては企業再生の併用もあり得る。
C	26点～33点	○	○	△	×	×	要管理先が想定され、経営革新、協業・新連携(M&Aも含む)が主体。企業再生の併用も考える。
D	18点～25点	△	△	○	△	△	破綻懸念先が想定され、企業再生が主体。経営革新、協業・新連携、管理的破綻、再チャレンジの併用も検討する
E	10点～17点	×	△	△	○	○	実質破綻先が想定され、管理的破綻・再チャレンジが主体。協業・新連携、企業再生の併用が考えられる

(出典：ターンアラウンドマネージャー09. 11P26 小林勇治記述引用等)

## 5. 初期見極め対処テーブル(出口戦略)

当初、企業の希望施策と、中小企業診断士による「初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカード」「初期見極め診断（パートⅡ）・テーブル」での見極め施策が異なってくることもある。

図表 2-5-1 対処テーブル(EXIT戦略)

企業ドック ステップ	企業ドック/経営革新 ステップ内容	支援内容 (スコア) 企業再生の ステップ	経営革新	協業・新連携 (M&A含む)	企業再生	管理的破綻	再チャレンジ
8	返済金の実行と 納税額向上	3次対応 (フォローアップ)					
7	中小企業の 利益改善		D	↑			
6	企業ドック診断の 実践支援						
5	債務者区分ランクアップ/ 金融機関の引当金減額	2次対応 (精密検査)	↑				
4	経営革新計画等申請/ 承認		C	↑			
3	専門科目の 企業ドック診断	1.5次対応 (現地確認)	B				
2	無料出前相談/ 初期見極め診断	1次対応 (面接・問診)	A	B			
1	気づき・啓発運動/ 無料講演会	0次対応 (気づき)			A		A

この判断対処によって、中小企業の施策採用よりも更に効果が見込める対策が可能となる。企業が目指す出口を明確にすることで、取るべき施策が確定し、企業あげて取り組むべき革新プロセスがはっきりする。

企業側の当初希望施策から、初期見極め診断によって実際に採用した施策の移行を示したのが図表 2-5 対処テーブルである。経営革新プロセスが段階を踏んで変化している様子がわかると共に、事業および経営者のあるべき姿・方向性が定まってくる。

初期見極め診断を進めるに当たり、以下の点に留意し、効果を出すよう実践する。企業が要望する施策と、診断で選定した施策が異なる場合、実態に合わせた施策と具体的な革新プロセスを経営者に理解してもらう。

- ☒ 現場では金銭的（資金繰り）制約等も多く、厳しい状況の中で企業の抜本的改善を図る場合は、時間との戦いになるケースが多い。初期段階において状況を的確に把握したうえで見極めが極めて重要であり、迅速かつ的確な対処を打つことが望ましい。
- ☒ 経営者の革新に取り組む思いや従業員の協力度合いなど、短期で見極めることは困難である場合が多い。なるべく対外的な情報も収集して大局的に判断することで、ギャップ

を補正する。

- 時々刻々と変化する企業の状況に合わせて、初期見極め診断で判断した的確な施策を講じて革新を図っていくことは、簡単ではない。現有する経営資源、特に資金とのバランスをとりながら、事業を抜本的に改革していき、その変化が顕在化してくるには3年かかると思われる。

## 6. 専門家派遣事業の活用等

先述の方向性を決める、もしくは決めた方向性を具体的に実現するために、行政機関を窓口とした専門家派遣事業等支援メニューを活用することをお勧めする。代表的な3類型支援機関について、以下に述べる。

### ① 中小企業基盤整備機構

中小企業基盤整備機構では、株式公開を目指すベンチャー企業、第2創業・経営革新等による新事業開拓等に積極的に取り組む中小企業等を含め、中小・ベンチャー企業の様々な経営課題の解決、新事業開拓等の企業目標の実現に向けて、専門家を長期・継続派遣し、経営ノウハウ等のソフト面を中心に総合的なハンズオン支援を行う。

### ② 都道府県

都道府県の派遣事業としては、創業や経営の向上を図る中小企業等が抱える様々な問題（経営、技術、人材、情報化等）に対して専門家を活用し、適切な診断・助言を行うことで、中小企業等の順調な発展・成長を促進するとしている。

### ③ 商工会議所・商工会

商工会議所・商工会は、開業を計画されている事業者、経営革新を目指す中小企業の方々等相談の内容が「中小企業新事業活動促進法」にいう経営革新計画の承認を目指す内容であって、シニアアドバイザーや窓口専門家では対応できない専門的な内容については、外部専門家（全国登録）に支援を依頼する。

主な支援事業については、以下の通りである。

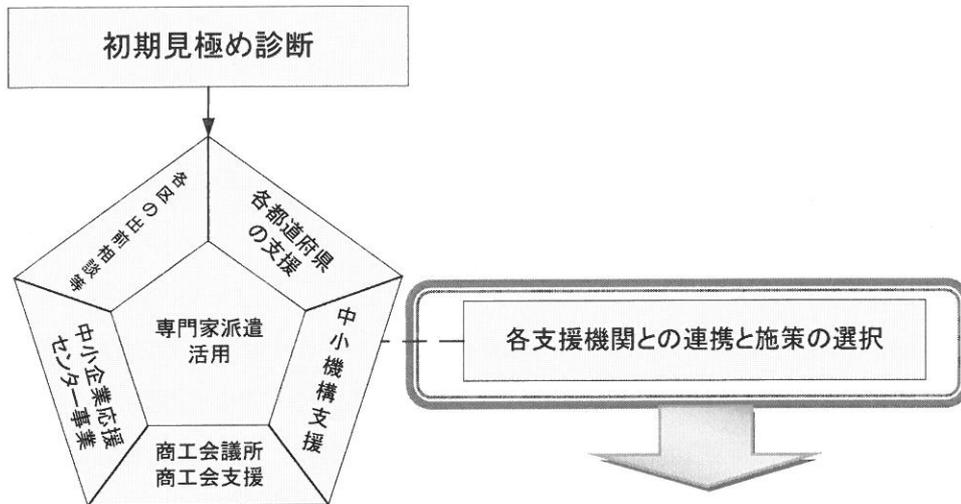
### ① 中小企業応援センター事業

平成22年度から開始した中小企業応援センター事業は、中小企業の新事業展開、創業、事業再生及び再チャレンジ、事業承継、ものづくり支援、新たな経営手法への取り組みといった高度・専門的な課題に対し、支援機関の経営支援機能を補完・強化するため、これら支援機関を通じた支援等を行うことを主体としている。各行政機関に加え、銀行、信金・信組、大学、税理士・公認会計士等が連携支援している。専門家が複数回訪問することができるため、啓発に止まらず課題設定なども可能となる。

② 無料相談

市区町村が実施するワンディコンサルティングや出前相談も活用できる。

図表2-6-1 専門家派遣事業



内訳	各都道府県の 専門家派遣の 活用	中小企業基盤整 備機構の専門家 派遣	商工会議所 商工会のエ キスパート 派遣	中小企業応援 センター事業	各区の出前相 談などの活用	連携拠点事業 ファンド事業 等
事業主体	都道府県	中小企業基盤整 備機構	商工会議所 商工会	全国84カ所 その後方支援 機関として 「中小企業基 盤整備機構」	各区	
内容	複数回派遣 1/3 企業負担 (都道府県に よって異なる ので、要確認)	半年～1年 高度な課題解決	無料	3回程度 (都道府県に よって異なる ので、要確認)	各区によって 異なる	事業によって 異なる

## 第3章 企業ドック総合診断

### 1. 本章の診断の位置づけと実施方法

#### (1) 「企業ドック総合診断」の位置づけ

本章で解説する「企業ドック総合診断」は、第2章で解説した「無料出前相談／初期見極め診断」の次のステップに相当する（図表 3-1-1 を参照のこと）。

「無料出前相談／初期見極め診断」で、当該企業の経営状況の概要を把握した後、5つの専門科目（図表 3-1-2 を参照のこと）における当該企業の経営状況や潜在的な企業能力について、5つの観点から（図表 3-1-1 を参照のこと）時間をかけた診断を行い、当該企業が目指すべき経営革新の方向性を明らかにする。

「企業ドック総合診断」で診断を行う上での5つの観点とは、次のとおりである。

#### ① 無形資産（考え方；マインドウェア）

当該企業の経営に対する取組み姿勢、現状の経営環境、潜在的な企業能力などについての診断である。当該企業がどのような方法で経営革新を実行すべきか、その前提となる重要な診断の観点である。

#### ② 無形資産（やり方；ヒューマンウェア）

当該企業の現在の事業構造、業務の流れ、情報の流れおよびそれらを改革していく体制や仕組みの整備状況などについての診断である。当該企業が経営革新を実行する上で、現状の事業の仕組みを理解し、あるべき事業の仕組みを考えるための診断の観点である。

#### ③ 無形資産（約束ごと；コミュニケーションウェア）

当該企業が現在どのようなルール、手順で業務を遂行しているか、その中で情報交換、情報共有をどのように行っているかについての診断である。ヒューマンウェアをさらに具体的な業務プロセスレベルにブレークダウンして、経営革新によって目指す業務プロセスを考える基になる診断の観点である。

#### ④ 知的財産（ソフトウェア）

当該企業がもっている知的財産とその価値を明らかにするための診断である。知的財産は当該企業の潜在的な企業能力といえる。現在の知的財産の状況を明らかにし、経営革新を行う上で不足している知的財産を明らかにするための診断の観点である。

#### ⑤ 有形資産（ハードウェア）

当該企業が所有している有形資産とその価値を明らかにするための診断である。有形資産は当該企業の企業体力といってもよい。現在の有形資産の状況を明らかにし、経営革新に生かすことのできる有形資産を明らかにするための診断の観点である。

## **(2) 「企業ドック総合診断」の実施方法**

本診断は、多くの場合、次のような形で実施する。

### **① 公的支援を利用した診断の実施**

この段階で、当該企業から費用をもらって診断を行うことはむずかしい。したがって、自治体が行っている出張経営相談、東京商工会議所が行っているエキスパートバンク、東京都中小企業振興公社が行っている専門家派遣等、当該企業の費用負担はない、あるいは少なくて済むサービスを利用する。

### **② 3回程度の診断実施回数**

上記の公的支援サービスを利用した診断の場合、多くは、3回まで（1回は2～3時間）の診断である。東京都中小企業振興公社の専門家派遣は最大8回までであるが、費用の一部を事業者が負担する。

したがって、診断を行う中小企業診断士は、決められた診断回数の中で5つの専門科目について、5つの診断の観点からバランスよく診断を行い、当該企業が次のステップに進む判断のできる情報を得る必要がある。

## **(3) 「企業ドック総合診断」の次のステップ**

本ステップの診断により得られた情報から当該企業が次に進むべき方向を明らかにする。

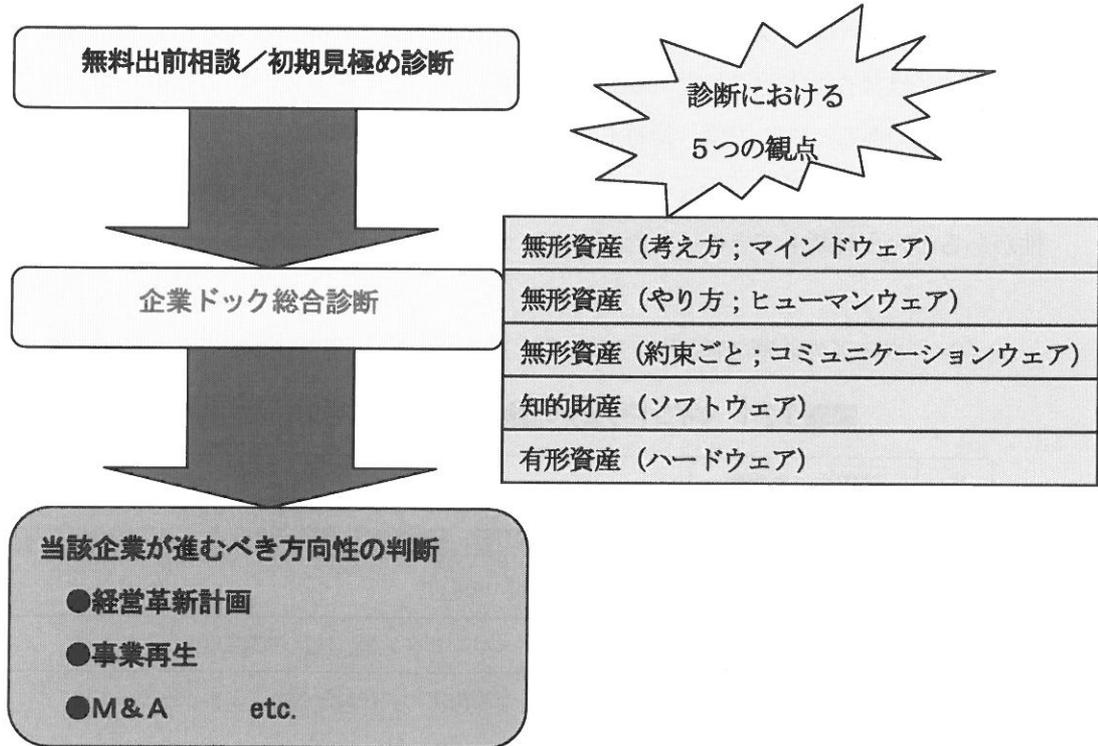
もっとも望ましい方向は、経営革新計画の申請である。このステップについては、次の章で解説する。企業再生、M&Aといった方向性も考えられる。

## **(4) 「企業ドック総合診断」における中小企業診断士の役割**

本ステップは、当該企業の今後に大きな影響を与える重要なステップである。本ステップの診断を行う中小企業診断士は、当該企業の今後を決めるかも知れない重要なステップにいることをしっかりと認識し、経営指導の専門家としての支援を行う必要がある。

第2節以降は、中小企業診断士が「企業ドック総合診断」を実施する上でのポイント、留意点について解説する。

図表 3-1-1 「企業ドック総合診断」の位置づけ



図表 3-1-2 「企業ドック総合診断」が対象とする5つの専門科目



## 2. 無形資産(考え方:マインドウェア)の診断

まず、確認しなければならないのは、当該企業が経営革新を実行するために必要な、経営ビジョン、そのベースとなる経営環境についての認識、経営者の経営姿勢、企業風土など、いつてみれば、経営者を先頭にした当該企業の経営に対する取組み姿勢および取り組む上での環境の整備状況である。ここでは、総称してマインドウェアと呼ぶ。

現時点での業績が芳しくなくても、マインドウェアがしっかりしていれば、経営革新の可能性があるという判断もできる。したがって、マインドウェアの診断は重要である。

マインドウェアの診断で確認すべき対象と主な項目は、図表 3-2-1 のとおりである。

図表 3-2-1 マインドウェアの診断で確認すべき対象と主な項目

No	確認すべき対象	主な項目
1	経営ビジョン	経営理念、経営方針、経営戦略、顧客の明確化、具体的な経営目標、経営計画（中期、年度）
2	経営環境の認識	SWOT、コア・コンピタンス、社員の認識度
3	経営者の経営姿勢	リーダーシップ、意思決定力、社員とのコミュニケーション、イノベーションマインド
4	企業風土	組織体制、社内の風通し、従業員の活力、人事評価の仕組み

以下、それぞれの確認対象について、中小企業診断士が確認・評価を行うためのチェックポイントについて述べる。（第3節以降も同じ）

### (1) 経営ビジョン

経営革新を実行するために必要な経営ビジョンを、当該企業、中でも経営者が明確にもっているかを、次のような項目で確認する。

- ① 経営理念；その企業の社会的使命や顧客に提供する価値を表す評語のようなもので、普遍的なものである。事務所の壁に額に入れて掲げられたりしている。
- ② 経営方針；経営者が企業をどのような企業にしていきたいかの思いを表したものである。会社案内やWebサイトに載っていることが多い。顧客にどのような価値を提供するか、社会にどのような貢献をするかを分かりやすい言葉で表現したものである。
- ③ 経営戦略；経営方針と一体化していることも多く、製造、販売、サービスといったその企業の主要業務分野ごとの取組み姿勢を明示したものである。
- ④ 経営目標；経営戦略の具体的な姿として、定量的な目標（何年後にどの水準まで達して

- いるか)を明示したものである。対外的目標と社内目標を分けて設定することもある。
- ⑤ 顧客の明確化；経営戦略の中で、当該企業がターゲットとする顧客はそのような層の人たちかを明確にしたものである。
- ⑥ 経営計画；経営戦略を実現し、経営目標を達成するための事業計画を、財務計画、人事計画などと併せてまとめたものである。3年程度を視野においた中期計画、それを1年単位の落とし込んだ年度計画がある。

経営ビジョンを確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

**図表 3-2-2 経営ビジョンについての確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念が明文化されているか。</li> <li>・経営理念の内容は普遍的か。</li> <li>・経営理念がすべての社員に認識されているか。</li> <li>・経営理念を、取引先等に伝えているか。</li> </ul>
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営方針が明文化されているか。</li> <li>・経営方針と経営理念が整合性をもっているか。</li> <li>・経営方針はいつの時点のものか、どの期間のものが明確になっているか。</li> <li>・経営方針がすべての社員に認識されているか。</li> <li>・経営方針を、取引先等に伝えているか。</li> </ul>
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略が明文化されているか。</li> <li>・経営戦略と経営方針が整合性をもっているか。</li> <li>・経営戦略はいつの時点のものか、どの期間のものが明確になっているか。</li> <li>・経営戦略の内容は具体的か。</li> <li>・経営戦略がすべての社員に認識されているか。</li> </ul>
経営目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略と整合性をもった定量的な経営目標が設定されているか。</li> <li>・経営目標はいつの時点のものか、どの期間のものが明確になっているか。</li> <li>・経営目標がすべての社員に認識されているか。</li> </ul>
顧客の 明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略の中で、ターゲットとする顧客層が明確になっているか。</li> <li>・ターゲット顧客層が、関係する社員に認識されているか。</li> </ul>
経営計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略を実現するためのマイルストーンを設定した経営計画が立てられているか。</li> <li>・経営計画は中期および年間の計画として立てられているか。</li> <li>・経営計画が、関係する社員に認識されているか。</li> </ul>

## (2) 経営環境の認識

当該企業の経営者が、経営革新を実行するために必要な、自社の経営環境についての的確に認識しているかを確認する。経営環境の正しい認識は、(1)の経営ビジョンの基になる情報であり、経営環境の認識の確認は、経営ビジョンの妥当性と密接な係わりをもつ。

当該企業の内部環境と当該企業を取り巻く外部環境を明らかにする手法がSWOT分析

であり、次の4つの視点から経営環境を明らかにしていることを確認する。

- ①強み (Strength) ; 自社のもつ強み。コア・コンピタンスも同時に明確化する。
- ②弱み (Weakness) ; 自社が抱えている弱み。
- ③機会 (Opportunity) ; 自社にとってビジネスチャンスになる社会状況、経済状況など。
- ④脅威 (Threat) ; 自社のビジネスの脅威となる社会状況、経済状況、業界動向など。

経営環境の認識を確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

**図表 3-2-3 経営環境の認識についての確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
SWOT 分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SWOT分析を行っているか。 ・ さらにクロスSWOT分析を行っているか。</li> <li>・ 経営者、管理者、社員代表が参加して、SWOT分析を行っているか。</li> <li>・ SWOT分析の結果が、文書化されているか。</li> <li>・ SWOT分析は定期的、継続的に行っているか。</li> <li>・ SWOT分析の結果を、関係する社員に周知しているか。</li> <li>・ SWOT分析の結果に基づいて、経営戦略、経営計画につなげているか。</li> </ul>
SWOT 分析以外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SWOT分析と併せて、業界動向、競合他社情報、技術動向等について情報収集、分析を行っているか。</li> <li>・ SWOT分析以外の経営分析手法を利用しているか。その手法は、当該企業に合っているか。</li> <li>・ その手法で得られた分析結果を、経営戦略、経営計画の策定に生かしているか。</li> </ul>

### (3) 経営者の経営姿勢

経営革新を実行していく上で不可欠な、経営者が当該企業を経営していく思い、まさにマインド、および経営者の経営能力を確認する。特に中小企業においては、経営者の存在が極めて大きく、経営者の経営姿勢が当該企業の将来を決めるといっても過言ではない。

経営者の経営姿勢として要求されることは、次のようなことであり、経営者がそうした姿勢をもっていることを確認する。

- ① ビジョン ; (1)の経営ビジョンが経営者の真の思いになっていること。
- ② リーダシップ ; 自分が当該企業を引っ張っていくという気持ち、実際の行動力。
- ③ 公平性 ; すべての社員に対して公平・適切な評価を行う姿勢。
- ④ 意思決定力/判断力 ; 企業として決定しなければいけない事項について、タイムリーに的確かつ合理性のある判断/意思決定ができること。
- ⑤ イノベーションマインド ; 現状に甘んじることなく、常に新しいことに挑戦する姿勢。

経営者の経営姿勢を確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

**図表 3-2-4 経営者の経営姿勢についての確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が自分の言葉で、経営理念、経営方針、経営戦略を説明できるか。</li> <li>・経営者が、社員および取引先にビジョンを語っているか。</li> </ul>
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が、自社の経営、事業運営を引っ張っていく強い気持ちをもっているか。</li> <li>・社員が、経営者に付いていく気持ちをもっているか。</li> </ul>
公平性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員を公平かつ適切に評価する制度が確立されているか。</li> <li>・社員が業績評価制度について、満足しているか。</li> </ul>
意思決定力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が、重要な局面において、適切な意思決定を行っているか。</li> </ul>
イノベーション マインド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が、常に経営革新に目を向けているか。</li> <li>・経営者が、社員に対して経営革新の重要性を伝えているか。</li> </ul>

#### (4) 企業風土

当該企業が、経営革新が実行でき、今後発展する可能性をもった企業風土をもっているかどうかを確認する。

良好な企業風土の条件は次のようなことであり、当該企業がその条件を満たしているかどうかを確認する。

企業風土を確認・評価するためのポイントは、次のような点である。

**図表 3-2-5 企業風土について確認・評価のチェックポイント**

確認・評価のための具体的内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員同士の会話が盛んで、職場に活気があるか。</li> <li>・社員同士の会話の内容が、会社の課題達成のための建設的な内容か。</li> <li>・日常の業務、さらには新しいことへの取組み等において、社員のモチベーション、モラルが高いか。</li> <li>・社員に対して、公平かつ納得性の高い業績評価が行われているか。</li> <li>・社員が健康的で顔色が良い。</li> <li>・資料や道具がよく整理されているか。</li> <li>・総じて、企業としての一体感があるか。</li> </ul>

### 3. 無形資産(やり方;ヒューマンウェア)の診断

マインドウェアの次の診断テーマは、マインドウェア（経営環境、経営への取組み姿勢）を踏まえた事業のやり方であり、ヒューマンウェアと呼ぶ。具体的には、業務を行う仕組み（ビジネスモデル）、行う業務の管理、ビジネスモデルや業務管理を常により良い方向に向け改革していく業務改革への取組み、業務遂行に不可欠な情報の流れと情報管理などの診断である。

企業が経営革新を実行するためには、環境や経営姿勢を踏まえて、経営革新を実行するための仕組みや体制が確立されていなければならない。マインドウェアを暗黙知ととらえるならば、ヒューマンウェアは暗黙知をいかに実行するかという形式知であり、ヒューマンウェアの診断／報告は暗黙知から形式知への変換が適切に行われているかの診断といえる。

ヒューマンウェアの診断で確認すべき対象と主な項目は、図表 3-3-1 のとおりである。

図表 3-3-1 ヒューマンウェアの診断で確認すべき対象と主な項目

No	確認すべき対象	主な項目
1	ビジネスモデル	収益モデル、事業モデル、社外関係組織との連携モデル、 ビジネスモデルの可視化、ガバナンスの仕組み
2	業務管理	業務計画、業務遂行とモニタリング、業務遂行結果の検証
3	業務改革への取組み	業務改革推進体制、業務改革の手法とプロセス、業務改革の実行
4	情報化と情報管理	情報の流れ、必要情報の明確化、情報化計画、情報セキュリティ方針

#### (1) ビジネスモデル

マインドウェアで確認した経営環境、経営への取組み姿勢をベースに、当該企業がどのように事業を展開しているか、それがマインドウェアと整合性をもっているかを確認する。

ビジネスモデルを次のようなモデルに分けて、当該企業の事業構造を確認する。

- ① ①収益モデル；企業は常に収益を上げていかなければ、組織体として継続していく（ゴーイングコンサーン）ことはできない。当該企業の収入源と支出対象を明確にとらえ、収益が確保できるモデルを描くことが重要である。
- ② ②事業モデル；当該企業のコア事業について、事業構造がモデルとして描けていることが大事である。当該企業のコア事業を研究開発、マーケティング、営業、購買、製造、物流などに分け、モデル化することが必要である。
- ③ ③社外関係組織との連携モデル；事業モデルの中にも仕入先、業務委託先、取引先（顧客）などが描かれるが、資本関係、グループ企業であればグループ内他企業との関係など、当該企業全体としての連携（アライアンス）をモデル化することが必要である。

ビジネスモデルを確認するためのチェックポイントは、次のような点である。

図表 3-3-2 ビジネスモデルについての確認・評価のポイント

項目	確認・評価の具体的内容
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益モデルが明確化されているか。また、その内容は適切か。</li> <li>・事業モデルが明確化されているか。また、その内容は適切か。</li> <li>・社外関係組織との連携モデルが明確化されているか。また、その内容は適切か。</li> <li>・環境変化や事業内容の変化を受けて、各モデルの見直しを行っているか。</li> </ul>
ビジネスモデルの可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスモデルを構成する各モデルが可視化されているか（図示されているか）。</li> <li>・ビジネスモデルの可視化の手法は適切か  <ul style="list-style-type: none"> <li>B I I モデル（ビジネス情報統合モデル）、DFD（データフロー図）等</li> </ul> </li> <li>・可視化されたビジネスモデルが実際の事業形態と合致しているか。</li> </ul>
ガバナンスの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスモデルの中に、不正やミスを防止・発見するためのガバナンスの仕組みが組み込まれているか。</li> <li>・ガバナンスの仕組みが有効に機能しているか。</li> <li>・ガバナンスの仕組みに不備があった場合、速やかに是正処置を講じているか。</li> </ul>

## (2) 業務管理

業務を効率的かつ正確に行っていくためには、基幹業務の計画・実行・検証を管理する仕組みが確立されていなければならない。基幹業務の業務管理の仕組みが確立され、規程などの形で文書化され、それによって業務管理が行われ、記録が残されているかを確認する。

業務管理として実行すべき事項は、次のようなことである

- ① 業務規程；基幹業務ごとに、業務を実行する手順、実行する内容、遵守すべきこと等を文書化したものである。業務マニュアル、業務手順書等も含まれる。
- ② 業務計画；規程に従って作成される業務を遂行するための計画である。責任者の承認を受けていること、業務に関係するすべての者に内容が周知されていることが必要である。
- ③ 業務遂行とモニタリング；業務計画に従って業務が遂行されていること、業務遂行の過程でモニタリングが適切に行われていること、業務遂行結果およびモニタリング結果が記録されていること、計画の見直しが必要に応じて行われていることが必要である。
- ④ 業務遂行結果の検証；業務終了時点で、QCD（Quality；品質、Cost；費用、Delivery；期間）の目標および期待効果の達成を検証し、検証結果を受けて改善策や追加の取組みが策定・実施されていることが必要である。また、この業務遂行レベルが、当該企業が経営革新を実行する上での判断ポイントにもなる。

業務管理を確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

**図表 3-3-3 業務管理についての確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
業務規程	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹業務を明確にしているか。</li> <li>・ 基幹業務のそれぞれについて、業務規程を明文化しているか。</li> <li>・ 業務規程の内容が、具体的で明瞭か。</li> <li>・ 業務規程が、関係する社員に周知されているか。</li> </ul>
業務計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹業務のそれぞれについて、業務規程に従って業務計画が立てられているか。</li> <li>・ 業務計画の内容は経営計画と整合しており、具体的な目標が設定されているか。</li> <li>・ 業務計画の内容が、具体的で明瞭か。</li> <li>・ 業務計画が、関係する社員に周知されているか。</li> </ul>
業務遂行と モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務規程を遵守し、業務計画に従って基幹業務を遂行しているか。</li> <li>・ 業務遂行結果の記録がとられているか。</li> <li>・ 業務遂行結果のモニタリングを行い、必要に応じて改善や対応策を講じているか。</li> </ul>
業務遂行結果 の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画した業務が完了した時点で、計画との差異を分析・評価しているか。</li> <li>・ 業務遂行結果の分析を、次の業務計画の策定につなげているか。</li> <li>・ 業務遂行結果の分析の結果、業務規程に改善すべき点があれば改善を行っているか。</li> <li>・ 業務遂行状況、遂行結果が、今後経営革新を進める上で期待のもてるレベルか。</li> </ul>

### (3) 業務改革への取組み

企業の内外環境の変化を踏まえて、経営戦略・経営計画の見直しから、現在のビジネスモデルをあるべき姿のビジネスモデルに変革していく取組みが業務改革であり、当該企業が、次のような事項を含む適切な体制・手法によって業務改革に取り組んでいることを確認する。

- ① 業務改革推進体制；業務改革についての明確な方針があり、それに基づいて、関連部署から代表メンバーを選び、推進体制・実施体制が構築されていることが必要である。
- ② 業務改革の手法とプロセス；業務改革を実施するための手法が決められており、実施のプロセスが規定されていることが必要である。
- ③ 業務改革の実行とモニタリング；業務改革実施計画に基づいて業務改革が実行され、実行結果、特に改革の狙いの実現度合いを検証していることが必要である。

業務改革への取組みを確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

図表 3-3-4 業務改革への取組みについての確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
業務改革推進体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改革への取組みについての明確な方針があるか。</li> <li>・業務改革推進体制が設けられているか。その体制の構成は妥当か。</li> </ul>
業務改革実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改革の実施プロセス、手法が明確になっているか。</li> <li>・業務改革の実施プロセス、手法は当該企業にとって妥当か。</li> <li>・業務改革の実施プロセス、手法が関係する社員に周知されているか。</li> </ul>
業務改革の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改革が継続的に実行されているか。</li> <li>・業務改革の実行結果は検証しているか。</li> <li>・業務改革が実際に効果を上げているか。</li> </ul>

#### (4) 情報化と情報管理

業務を効率的に行い効果を上げるためには、業務活動の中での情報システム活用、情報活用を推進することが重要である。情報化計画に基づいて、ビジネスモデルの中での最適な情報システム体系、情報活用の仕組みの構築への取り組みを、次のような事項で確認する。

- ① 必要情報の明確化；業務活動で必要な情報とその内容が明確化されている必要がある。
- ② 情報の流れ；業務改革であるべきビジネスモデルを描くとき、業務の流れに沿った情報の流れ、情報化の範囲、機能、情報活用についても明確化している必要がある。
- ③ 情報化計画；事業計画と整合性をもった情報化計画が策定されている必要がある。
- ④ 情報セキュリティ方針；情報セキュリティ方針が策定、公表されている必要がある。

情報化と情報管理を確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

図表 3-3-5 情報化と情報管理についての確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
必要情報の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹業務ごとに業務遂行で必要な情報とその内容が明確化されているか。</li> <li>・それが一覧表として整理され、最新状態に維持されているか。</li> </ul>
情報の流れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスモデルの中に、必要な情報の流れと処理が明確化されているか。</li> <li>・必要な情報の流れと処理内容は、適切かつ効率的か。</li> </ul>
情報化計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報処理をITを活用して行う情報化計画が、立てられているか。</li> <li>・情報化計画の内容が経営計画と整合しているか。</li> </ul>
情報セキュリティ方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部への漏えい、外部からの不正アクセスから守るべき情報が明確に定義されているか。</li> <li>・重要情報を守るための情報セキュリティ方針と具体的対策が策定されているか。</li> <li>・個人情報を保護するための個人情報保護方針と具体的対策が策定されているか。</li> </ul>

#### 4. 無形資産(約束ごと;コミュニケーションウェア)の診断

企業は、ヒューマンウェアで取り決めた業務のやり方であるビジネスモデル、業務管理に従って取引先との取引を行い、業務を遂行するが、その中で、情報の交換・共有が不可欠である。効果的・効率的な情報交換・共有は、企業内および取引先との間の両面において重要である。

取引先と取引を行う上での約束ごとである取引契約、業務遂行ルール、および業務を遂行する中での情報の交換・共有の仕組みが、コミュニケーションウェアである。

コミュニケーションが効果的に機能していることは、企業が経営革新を進める上で大きな推進力となる。そこに、コミュニケーションウェアの診断の意義がある。

コミュニケーションウェアの診断で確認すべき対象と主な項目は、図表 3-4-1 のとおりである。

図表 3-4-1 コミュニケーションウェアの診断で確認すべき対象と主な項目

No	確認すべき対象	主な項目
1	業務遂行の決めごと	取引契約、業務遂行ルール、決めごとの遵守についてのモニタリング
2	ネットワーク環境	社内ネットワーク環境、社外とのネットワーク環境
3	社内コミュニケーション	情報交換、ネットワーク利用と手作業との連携、情報共有、報連相の仕組み
4	社外とのコミュニケーション	取引先との情報交換、EDI の仕組み、情報公開の方針と仕組み

##### (1) 業務遂行の決めごと

当該企業が業務を遂行していく中で取引関係をもつ外部企業との間で、取引にかかる契約が締結されており、双方が合意した取引ルールが確立されていること、また、社内で業務を遂行する上でのルールが確立され、それらが遵守されていることを確認する。

業務遂行の決めごととして明確化しておくべき事項は、次のことである。

- ① 取引契約；取引先との契約には様々な形態があるが、重要なことは、双方が合意した内容が契約書または準ずる文書として定められ、双方の責任者が承認していることである。
- ② 業務遂行ルール；見積り、発注、納品、請求など取引の各段階におけるルールが取引先との合意の下に確立され、社内手続きとして文書化され周知されている必要がある。
- ③ 決めごとの遵守についてのモニタリング；取引契約、業務遂行ルールに従って業務を行い、結果を記録し、業務活動の適切性をモニタリングしていることが重要である。

業務遂行の決めごとを確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

図表 3-4-2 業務遂行の決めごとについての確認・評価のポイント

項目	確認・評価の具体的内容
取引契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての取引先との間で業務契約またはそれに準ずる文書を取り交わしているか。</li> <li>・契約書またはそれに準ずる文書の内容は、業務内容に合致しているか。</li> <li>・契約書またはそれに準ずる文書の内容は、必要な事項を網羅しているか。</li> </ul>
業務遂行ルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれの取引先との間で合意した取引ルールが明確になっているか。</li> <li>・取引を処理するための社内ルールが明確になっているか。</li> <li>・取引先との取引ルール、社内処理ルールが関係する社員に周知されているか。</li> <li>・取引先との取引ルール、社内処理ルールに従って業務が行われ、効果を上げているか。</li> </ul>
決めごとについてのモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引契約の遵守状況（双方の）を定期的にまたは時期を決めてモニタリングしているか。</li> <li>・取引先との取引ルール、社内処理ルールの遵守状況を、定期的にあるいは時期を決めてモニタリングしているか。</li> <li>・モニタリングの結果、不備が判明した場合、改善策を講じているか。</li> </ul>

## (2) ネットワーク環境

現在、多くの企業で取引先との取引、社内での業務遂行における情報・データのやりとりが通信ネットワークを介して行われている。情報・データのやりとりを行う社内および社外との通信ネットワーク環境の有効性、効率性、セキュリティについて、次のような項目で確認する。

- ① 社内ネットワーク環境；当該企業内のネットワーク環境は、業務遂行における情報・データのやりとりを行う上で有効かつ効率的でセキュアなものでなければならない。
- ② 社外とのネットワーク環境；当該企業と取引先との間のネットワーク環境は、取引に係る情報・データのやりとりを行う上で有効、効率的、セキュアでなければならない。
- ③ ネットワーク環境を確認・評価するためのチェックポイントは、次のような点である。

図表 3-4-3 ネットワーク環境についての確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
社内ネットワーク環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内ネットワーク環境は業務を効率的、効果的に行う上で適切か。</li> <li>・社内ネットワーク環境のセキュリティは確保されているか。</li> <li>・ユーザが社内ネットワーク環境を効果的に活用するための、マニュアル、手順書が整備されているか。また、その内容が関係する社員に周知されているか。</li> <li>・社員は、社内ネットワークを利用して業務を効率的に行っているか。</li> </ul>

<p>社外とのネットワーク環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外とのネットワーク環境は、社外との取引を効率的、効果的に行う上で適切か。</li> <li>・社外とのネットワーク環境のセキュリティは確保されているか。</li> <li>・ユーザが社外とのネットワーク環境を効果的に活用して取引業務を遂行するための、マニュアル、手順書が整備されているか。</li> <li>・社員は、社外とのネットワーク環境を利用して、取引先との取引業務を効率的に行っているか。</li> </ul>
---------------------	--

### (3) 社内コミュニケーション

業務を遂行する上で、業務手続きに組み込まれたコミュニケーション（情報交換）手続きは、業務の有効性・効率性を決めるものである。さらに、組織および社員同士が共有すべき情報を共有する仕組み、必要な情報の伝達（報連相）は、業務活動の有効性を高める上でも、また企業風土の醸成にとっても重要である。

社内コミュニケーションとして整備すべき事項は、次の事項である。

- ① 情報交換；業務手続きに組み込まれているものであり、社員が日常業務の中で正確かつ効率的に業務を行える手続き・仕組みになっている必要がある。
- ② ネットワークを介した情報・データのやりとりと、手作業で行っている業務手続きとが有効、効率的かつセキュアに連携していることが重要である。
- ③ 情報共有；組織間、社員同士で共有すべき情報が特定され、情報共有の仕組みが有効に機能していることが、良い企業風土を醸成する上でも重要である。
- ④ 報連相の仕組み；業務活動を行う中での報告、連絡のルート、手順、内容が規定され、機能していることが重要である。困ったときに相談しやすい企業風土も重要である。

社内コミュニケーションを確認・評価するチェックポイントは、次のような点である。

図表 3-4-4 社内コミュニケーションについての確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
<p>情報交換</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務マニュアル、手順書の中に業務遂行に必要な情報交換について、記述されているか。</li> <li>・手作業での情報交換、ネットワークを介した情報交換の両方が記述されているか。</li> <li>・情報交換の手順、方法が関係する社員に周知されているか。</li> </ul>
<p>情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社、部門内、グループ内等で共有する情報が特定されているか。</li> <li>・特定された情報を共有する仕組みが構築されているか。</li> <li>・情報共有の仕組みが有効に機能しているか。</li> </ul>
<p>報連相の仕組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務活動を行う中での報告の内容、時期、ルートが業務マニュアル等で明確化されているか。</li> <li>・業務活動を行う中での連絡の内容、時期、ルートが業務マニュアル等で明確化されているか。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告および連絡の内容、時期、ルートが社員に周知され、社員は実行しているか。</li> <li>・業務活動を行っている中での相談について、特に若手社員に説明・教育を行っているか。</li> </ul>
--	---

#### (4) 社外とのコミュニケーション

社外コミュニケーションの仕組みは、取引契約の一環で合意されたものでなければならない。ネットワークを介したコミュニケーション、ネットワークを介さない従来の取引手順のいずれにしても、双方の合意の下に手順が決められ、文書化されていることを確認する。

電子的取引形態であるE D I (Electronic Data Interchange) を採用している場合には、その有効性を確認する。

社外とのコミュニケーションとして整備すべき事項は、次の事項である。

- ① 取引先との情報交換；双方で合意した情報交換の方法が文書化され、それに従って情報交換が行われ、結果が記録され、双方で結果を検証していなければならない。
- ② E D Iの仕組み；情報交換を電子的手段で行う仕組みであるE D Iは、取引規約、通信規約、データ規約、セキュリティなどを双方で取り決めた仕組みでなければならない。
- ③ 情報公開の方針と仕組み；当該企業として公開する情報を特定し、公開方法（W e bサイト、メルマガなど）を確立し、最新情報を公開している必要がある。

社外とのコミュニケーションを確認・評価するチェックポイントは、次のような点である。

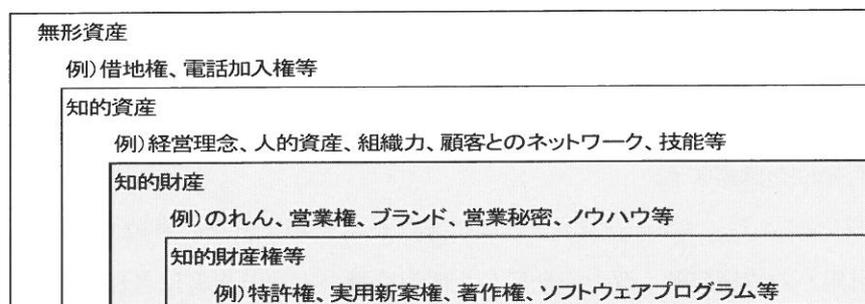
図表 3-4-5 社外とのコミュニケーションについての確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
取引先との情報交換の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先との情報交換の仕組み（内容、時期、方法）が、取引先と合意した上で明文化されているか。</li> <li>・取引先との情報交換の仕組みは、手作業とネットワークを介した場合の両方について明確化されているか。</li> <li>・取引先との情報交換の仕組みが、関係する社員に周知されているか。</li> <li>・取引先との情報交換の仕組みに従って、効率的で確実な情報交換が行われているか。</li> </ul>
E D Iの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先とのE D I化に積極的に取り組んでいるか。</li> <li>・E D Iの仕組みがE D Iに求められる要件を満たしているか。</li> <li>・E D Iが効率的に機能し、効果を上げているか。</li> </ul>
情報公開の方針と仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報公開についての明確な方針があるか。</li> <li>・公開する情報の特定、公開する内容、公開方法等が明確に決められているか。</li> </ul>

## 5. 知的財産(ソフトウェア)の診断

知的財産(ソフトウェア)のチェックポイントにもとづき診断・報告する。知的財産とは、図表 3-5-1 に示すように知的財産と知的財産権等からなる。ソフトウェアプログラムについても、発明、アイデア、ビジネスモデル等を表現したもので、ここで扱う。

図表 3-5-1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



(出典：中小企業のための知的資産経営マニュアル、中小企業基盤整備機構(2007)より編集)

これらの知的財産を戦略的に管理・活用することは、中小企業にとっても、BOP(Bottom of the Pyramid)等のグローバル成長を取込み、競争を勝ち抜いていく上での重要テーマである。

チェックポイントは、会社および経営として知的財産の重要性を認識し、組織的な管理のサークル(Plan-Do-Check-Action)の業務プロセスが確立しているか、かつ、経営者から担当者にいたる組織内の全てのものの担当業務の一部を構成することの意識付けと周知徹底・確認プロセスが確立しているかということである。以下、財産別に述べる。

### (1) のれん・営業権等

#### ① 説明

のれん、営業権、ブランド、営業秘密(トレードシークレット)等がある。のれん(営業権を含む)は法律上の権利ではないが、企業活動が長く継続することにより、個々の資産の足し算ではなく、企業の長年の伝統と社会的信用、立地条件、特殊な製造技術および取引関係、さらにはそれらの独占性等を総合的に勘案し、かつ他企業を上回る企業収益を獲得する無形の財産的価値をいう(商法上、税法上)実務的には、有償で譲り受け、または合併によって取得した場合のみ貸借対照表上資産計上される「買収価格」から「買収された企業の時価評価純資産」との差額である。

ところで、法人税法上は有償購入の場合のみ資産計上を認めるが、一方相続税法上は財産的価値が認められる以上は、相続税の課税財産として取り込まれる。

ブランドは、ある財・サービスを、同じカテゴリーの他の財・サービスから区別するためのあらゆる概念をいう。ブランドにより、ロイヤルティ(忠誠心)を持った顧客の獲得、

その顧客による継続的・反復的な商品・サービスの購入につなげ、同カテゴリーの他の商品・サービスに比べて高い価格での販売を可能とする。

営業機密（トレードシークレット、ノウハウ、企業秘密等）は、顧客名簿、ノウハウ、社内特許等の情報は一度流出したら取り戻すことは不可能で、損害は甚大なものとなる。不正競争防止法により保護される要件は 1)秘密として管理され（秘密管理）、2)生産方法・販売方法その他事業活動に有用な技術上又は営業上の情報で(有用性)、3)公然と知られていない（非公然性）が充足されていることである。後述する特許は出願するだけでなく、トレードシークレットとして、秘密に保持し続けるといった方法もある。

## ② 管理・活用の業務プロセス

営業機密については、後述の知的財産権等と同等の扱いとし、ここでは、のれん、ブランドについて、特にブランドの管理・活用の業務プロセスの診断を行う。

企業のブランド戦略は、1)ブランドの形成(Plan)、2)ブランドの発信・育成(Do)、3)ブランド資産の評価(Check)、4)ブランド改善(Action)の管理のサークルで業務プロセスが構成され、推進される。

この業務プロセスは図表 3-5-2 のチェックポイントにもとづき診断する。

**図表 3-5-2 ブランドの確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
ブランド戦略 立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティングと連携した中長期・年度計画が経営で議論され、オーソライズされているか。</li> <li>・ブランド及び管理対象項目が明確で、周知徹底されているか。</li> </ul>
顧客調査 による評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客が、自社、自社の経営者・社員、商品・サービスに対して、どのようなイメージを持っているかを継続的に調査し、把握しているか。</li> </ul>
社員調査 による評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の「顧客が、自社、自社の経営者・社員、商品・サービスに対して、どのような評価・イメージを持っているか」についてどのように感じているかを継続的に調査し、把握しているか。</li> </ul>

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

## (2) 特許権・実用新案権

### ① 説明

知的財産権には、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等があり、ここでは代表して特許権について述べる。特許法は、発明者に対して、「特許権」という独占排他権を、一定期間（出願から 20 年間）一定の条件下で付与する代わりに、発明を公開させること

により、発明を奨励し産業の発展に寄与することを目的としている。

② 管理・活用の業務プロセス

企業の知的財産戦略の業務プロセスは、1)知的財産経営体制確立、2)知的財産戦略立案、3)知的財産の創造・保護・活用、4)評価と改善計画により構成され、推進される。

この業務プロセスは図表 3-5-3 のチェックポイントにもとづき診断する。

**図表 3-5-3 特許権の確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
知的財産経営体制確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織規定の中に位置づけられているか。</li> <li>・その責任者は明確か。関係部署との役割分担は明確か。</li> <li>・職務発明規定は策定されているか。</li> <li>・職務発明報酬規定は策定されているか、またその基準等の策定は経営者と社員とが協議し合理的な範囲と手続きで合意されているか。</li> </ul>
知的財産戦略立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特許（トレードシークレットを含む）の棚卸しはしてあるか。</li> <li>・事業戦略・技術開発（研究開発を含む、以下同じ）・マーケティングと連携した特許マップは適切に作成されているか。</li> <li>・中長期・年度計画（人材育成計画含む）が経営で議論され、オーソライズされているか。</li> <li>・技術開発テーマ設定にあたり事業戦略・マーケティングと連携し、かつ特許調査を適切に行っているか。</li> </ul>
知的財産の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術開発計画は策定・実行されているか。</li> <li>・技術開発のための必要十分な経営資源を投入しているか。</li> <li>・技術開発メンバーの教育・育成を適切に行っているか。</li> <li>・自由な発想を生み出す技術開発環境になっているか。</li> </ul>
知的財産の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発明を発掘する体制・制度が整備され機能しているか。</li> <li>・特許取得か又は営業秘密かの判断基準は整備され機能しているか。</li> <li>・特許明細書を作成（委託）する体制が整備され機能しているか。</li> <li>・特許権確立のための対応力は整備され機能しているか。</li> </ul>
知的財産の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特許権にもとづくマーケットコントロールを行っているか。</li> <li>・特許権の侵害・模倣品に対する対応措置は整備され機能しているか。</li> <li>・ライセンス、クロスライセンス活用体制は整備され機能しているか。</li> <li>・特許のスクラップ・アンド・ビルドは適切に行われているか。</li> </ul>
知的財産の評価と改善計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的に、計画対実績のギャップと新たな課題について把握・評価し、改善案を作成・提案しているか。</li> </ul>

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

### (3) 意匠権・商標権・著作権

- ① 説明：図表 3-5-4 参照。  
 ② 管理・活用の業務プロセス：(2) 特許権に準ずる。

図表 3-5-4 知的財産権一覧

権利名称	対応法律	保護対象	権利期間	権利発生
特許権	特許法	自然法則を用いた高度な発明（物や方法など）	出願後 20 年	特許庁で審査終了後
実用新案権	実用新案法	小発明、考案物の構造、組み合わせなど	出願後 10 年	特許庁に出願・登録後（無審査）
意匠権	意匠法	意匠（デザイン）	登録後 15 年	特許庁審査終了後
商標権	商標法	商標（トレードマーク、ネームなど）	登録後 10 年（更新可能）	特許庁に申請登録後
著作権	著作権法	著作物使用権など	権利者死後 50 年	創作後発生、文化庁に登録も可
営業秘密	不正競争防止法、民法など	製造ノウハウ、顧客情報	特になし	秘密として管理されていること。

（出典：「平成 17 年度中小企業の知的財産活用戦略」中小企業診断協会より編集）

### (4) ソフトウェアプログラム

#### ① 説明

ソフトウェアプログラム（それによるサービスを含む）は、業務（アプリケーション）系として、基幹系と情報系がある。さらにそれらのインフラとして基盤系がある。

従来は、効率性の観点、つまりコスト低減目的の情報システムが多かったが、今後は、有効性の観点、つまり競争に勝ち抜いていくための戦略的目的の情報システムも多くなる中で、投資対効果の評価も、目的に照らして多面的・総合的に診断する必要がある。

#### ② 管理・活用の業務プロセス

ソフトウェアは図表 3-5-5 のチェックポイントにもとづき診断する。情報システムの体制確立、戦略立案、評価と改善計画は、特許権と同様のため省略する。

図表 3-5-5 ソフトウェアの確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
基幹系システムの導入と利活用状況	・基幹系システムは、業務プロセス改善・改革に有効な各種業務ソフトを導入し、有効に利活用して効果をあげているか。

	活用レベル例：①部門最適、②企業最適、③企業・産業横断的最適
情報系システムの導入と利活用状況	・情報系システムには情報共有系、コミュニケーション系があり、業務プロセス改善・改革に有効な各種業務ソフトを導入し、有効に利活用して効果をあげているか。活用レベル例：上記のDB(Database)等により ①効率性向上、②戦略性向上
基盤系システムの導入と利活用状況	・基盤系システムには、セキュリティ系とメンテナンス系があり、上記基幹系と情報系システムのインフラとして、必要なソフトが導入され、適切に維持・管理、かつ証跡が残されているか。 ・バックアップは社の広域災害対策と連携し、RTO(Return Time to Objective),RPO(Return Point to Objective)を定め、則っているか。
ソフトウェアの導入・維持・管理の評価と改善計画	・ソフトウェアの導入・維持業務プロセスは適切に運営されているか。 実施レベル例：IPA（独立行政法人情報処理推進機構）版SPEAK例：0.未実施、1.実施、2.管理、3.確立、4.予測可能、5.最適化 ・ライセンスの棚卸と管理は適切にされているか。 ・ソフトウェアの導入・維持コストは目的別に把握されているか。目的別効果と見合っているか。

(出典：「平成20年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

## 6. 有形資産(ハードウェア)の診断

有形資産(ハードウェア)のチェックポイントにもとづき診断・報告する。

有形資産とは、土地、建物、設備・車両、情報機器、セキュリティ機器などをいい、有効かつ効率的に活用されているかを診断・報告する。最近では、投下資本の効率性、技術進歩への追従性などから所有から利用へと叫ばれているが、会社の戦略的重要性、制御性、機密性などから総合的に判断すべきである。以下、有形資産別に述べる。

### (1) 土地

土地が有効活用されているかは図表3-6-1のチェックポイントにもとづき診断する。

図表3-6-1 土地活用の確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
必要性	・その土地は、自社の事業活動にとって本当に必要か。 ・収益、またはキャッシュフローを生み出すことが出来ているか。
固定資産としての保有の土地の場合	・土地保有のために過剰な借入が発生していないか。 ・簿価と実勢価格の乖離はないか。 ・含み益を見越した過剰な借入になっていないか。

賃借している土地の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正な地代、賃借料か。周辺の実勢価格など定期的に見直しているか。</li> <li>・敷金や差入れ保証金は適正か。償却は貸主の取扱いと同期し適正か。</li> <li>・使途、解約時などの契約条件が適正か。</li> </ul>
投下資本の効率性評価と改善計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼動している土地の資本生産性や投下資本回転率などで把握する。</li> <li>・含益や含損が出ている場合は、それも反映した効率性を把握する。</li> </ul>

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

## (2) 建物

建物が有効活用されているかは図表 3-6-2 のチェックポイントにもとづき診断する。建物の必要性、投下資本の効率性評価と改善計画は、土地と同様のため省略する。

**図表 3-6-2 建物活用の確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
固定資産として保有の建物の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物保有のために過剰な借入が発生していないか。</li> <li>・正しく減価償却されているか。</li> <li>・簿価と実勢価格の乖離はないか。</li> </ul>
賃借している建物の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建物の築年数、広さ、設備などに対して適正な賃借料か。周辺の実勢価格など定期的に見直しているか。</li> <li>・敷金や差入れ保証金は適正か。償却は貸主の取扱いと同期し適正か。</li> <li>・使途、解約時などの契約条件が適正か。</li> </ul>

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

## (3) 設備・車両

設備・車両が有効活用されているかは図表 3-6-3 のチェックポイントに基づき診断する。車両・設備の必要性、投下資本の効率性評価と改善計画は、土地と同様のため省略する。

**図表 3-6-3 設備・車両活用の確認・評価のチェックポイント**

項目	確認・評価の具体的内容
固定資産として保有の設備・車両の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その設備・車両のため過剰な借入が発生していないか。</li> <li>・正しく減価償却されているか。</li> </ul>
賃借している設備・車両の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リースで使用している設備・車両の場合、リース料が適正か。</li> <li>・ファイナンスリースは借入と同等である。残年数はいくらか。</li> </ul>

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

#### (4) 情報機器

ソフトウェアプログラム（それによるサービスを含む）と同様に、業務（アプリケーション）系として、基幹系と情報系がある。さらにそれらのインフラとして基盤系がある。

それぞれの情報システムの目的とそのため機能・性能に照らして、かつ極力汎用的なハードウェアシステム構成（アーキテクチャー）により、適正なコストで導入され、有効に活用されているかは図表 3-6-4 のチェックポイントにもとづき診断する。

図表 3-6-4 情報機器の確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
Web系システムの端末機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務目的に照らして必要な機器を導入して、効果をあげているか。</li> <li>・極力汎用的な機器により、共通化しているか。</li> </ul>
クライアント・サーバー系システムの端末機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同上</li> </ul>
ホスト機器 サーバー機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・RTO, RPO目標に則り、下記通信系と連携し、RASIS (Reliability Availability Serviceability Integrity Security) を考慮したシステム構成か。</li> <li>・バックアップは、上記に則っているか。</li> <li>・社の広域災害対策があれば、それと連携し、上記に則っているか。</li> </ul>
通信系機器 ・社内ネットワーク機器 ・外部ネットワーク機器 ・モバイル機器 ・通信設備機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LAN(Local Area Network)は目的に適い、かつ汎用的な構成で導入されているか。</li> <li>・企業間ネットワークのために適切な構成としているか。</li> <li>・社外から自社開示情報にアクセス、社内から情報発信できるか。</li> <li>・携帯電話等のモバイル機器から業務効率向上のために、セキュリティを確保しつつ、積極的に導入し、活用しているか。</li> <li>・業務目的に照らして、CTI (Computer Telephony Integration) など積極的に活用しているか。</li> </ul>
業務系機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務効率向上または戦略的目的のため、各種専用機器をも導入しているか。例、バーコードリーダー、RFID（電波による個体識別）、ハンドヘルド端末など</li> </ul>
広域災害対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社の広域災害対策（事業継続計画等）があれば、その設備対策は、建物、電源、通信網、水などインフラも含めてなされているか。</li> </ul>
導入コストと改善計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的を達成しつつ、汎用性の確保、オープン取込等で、運用も含めてコストミニマムになっているか等継続的に見直しているか。</li> </ul>

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

## (5) セキュリティ機器

セキュリティ機器についても、夫々の情報システムの目的とそのための機能・性能に照らして、かつ極力汎用的なハードウェアシステム構成（アーキテクチャー）により、適正なコストで導入され、有効に活用されているかは図表 3-6-5 のチェックポイントにもとづき診断する。

図表 3-6-5 セキュリティ機器の確認・評価のチェックポイント

項目	確認・評価の具体的内容
組織的取組体制の確立	・ 5. (2) 特許権・実用新案権に同じ。
戦略の立案	・ セキュリティポリシーを定めているか。 ・ 個人情報管理と連携し、周知徹底とその確認をしているか。
物理的セキュリティ施策	・ 建物や区画に対するセキュリティ施策はしているか。 ・ 建物等に入出する人に対するルールを定め、徹底しているか。
アクセス制御施策	・ 社外と社内は適切に遮断され、フィルタリングされているか。 ・ 本人認証は、適切な機器により、適切に管理されているか。 例、I D (Identification, 個体識別) / パスワード、バイオ系認証など ・ 制御レベルは適切か。 例、侵入・破壊防止、情報漏洩防止、利便性とのバランス ・ 適切なシステムを導入しているか。 例、ファイヤーウォール、V P N (Virtual Private Network), U T M (統合脅威管理) など
開発・維持・運用におけるセキュリティ対策	・ 開発・維持・運用業務プロセス上のセキュリティ対策は実施され、その徹底状況が確認されているか。
目標対実現レベルと導入コスト評価と改善計画	・ 目標に照らして、合理的なコストレベルか。 ・ I P A 「情報セキュリティ自社診断」での評価はどのレベルか。 ・ 定期的および事故等課題発生都度見直し、改善提案をしているか。

(出典：「平成 20 年度中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より編集)

## 第4章 経営革新計画書等申請/承認

企業が継続的に成長していくためには、常に自社を取り巻く環境変化に対応する経営革新が必要である。経営革新計画（中期経営計画）を自社で作成するときに「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（新事業活動促進法）に基づいた経営革新計画を作成し、東京都の場合は、東京都に承認申請をして東京都知事の承認を得る制度を活用すると、メリットとして、①第三者の評価をうけられ、経営を客観的に見直すことができる②会社の実情が把握でき新たな目標を持つことで新しい事業に全社を挙げて積極的に取り組む姿勢ができる③計画を実行することで企業体質が改善される等が生まれる。また、承認され企業には、①政府系金融機関による低利融資制度②中小企業信用保険法の特例等も用意されている。そこで本章では経営革新計画書の作成・申請から承認までの流れを以下に概説する。

### 1. 経営革新計画書等申請者の条件

#### (1) 中小企業者として本法の対象となる会社及び個人の基準(いずれかの基準に該当するもの)

主たる事業を営んでいる業種	資本金基準（資本の額又は出資の総額）	従業員基準（常時使用する従業員の数）
製造業、建築業、運輸業その他の業種 （下記以外）	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業（自動車又は航空機用タイヤ及びチューブ製造業並びに工業用ベルト製造業を除く。）	3億円以下	900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業（以下以外）	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業又は情報処理サービス	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下
小売業	5千万円以下	50人以下

(注) 常時の使用する従業員には、事業主、臨時の従業員は含まない。

**(2) 中小企業者としての本法の対象となる組合及び連合会**

組合及び連合会	中小企業者となる要件
事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、水産加工業協同組合、水産加工業協同組合連合会、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合、商店街振興組合連合会、	特になし
生活衛生同業組合、生活衛生同業小組合、生活衛生同業組合連合会、酒造組合、酒造組合連合会、酒造組合中央会、酒販組合、酒販組合連合会、酒販組合中央会、内航海運組合、内航海運組合連合会、鉦工業技術研究組合	直接又は間接構成員の2/3以上が中小企業者であること

(注) 1. 企業組合、協業組合も中小企業者として本法の対象となる。

2. 社団法人は、中小企業者には該当しませんが、民法第34条の規定により設立された社団法人で、その直接又は間接の構成員の2/3以上が中小企業者であるものについては、本法の対象となる。

**(3) 経営革新計画の実施主体は、以下のようにさまざまな形態があり、そのいずれの形態でも申請することができる。**

申請者	本社(店)所在地	事業場所	申請先	承認
1社単独の場合	東京都	東京都又は他県で活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京都</li> <li>(財)東京都中小企業振興公社</li> <li>東京都商工会連合会</li> <li>東京商工会議所</li> </ul>	東京都
複数社共同 (代表者1名) a社(代表) b社 c社	東京都 (代表a社の本社が東京都に存在)			
複数社共同 (代表3名) a社(代表) b社(代表) c社(代表) d社 e社	東京都 (代表a, b, c, 社の本店がすべて東京都に存在) 東京都、A県、B県 (a社の本店が、東京都、b社の本店がA県、c社の本店がB県であって、東京都、A県、B県とも同一地方支分部局管内の場合)			
		東京都、A県、B県又はそれ以外の県で活動	当該地方支分部局 (国の地方機関)	国

複数の中小企業者、組合等で共同申請する場合は、参加しているすべての個別中小企業ごとに申請書類を提出する。代表企業は、参加個別企業の申請書を取りまとめの上、提出する。

承認機関が国となる複数共同申請者は、以下へ相談する。

問い合わせ先	所轄地域	電 話
中小企業庁経営支援部新事業促進課 千代田区霞が関 1-3-1	全 国	03-3501-1761
関東経済産業局 産業部 中小企業課 さいたま市中央区新都心 1 番 1	関東全県（含む新潟、 長野、山梨、静岡）	048-600-0322

## 2. 経営革新計画申請書等の作成

経営革新計画申請は所定の様式（都道府県ごとに細かい点で異なる）が定められており、その様式に沿って「経営革新計画に係る承認申請書」を作成する。経営革新計画は、新事業活動の経営革新テーマと目標を明確にした企業の3年から5年間の中期経営計画を分かりやすく具体化したものである。企業を取り巻く経営環境、ステークホルダーとの関係、経営資源の強み・弱み、経営理念、組織風土、ビジョン、コンセプト・経営戦略・マーケティング等を念頭においた上で経営革新計画を作成するとよい。

承認申請書の様式の概要は以下のようになっている（東京都の例）。

### （様式1） 経営革新計画に係る承認申請

申請者住所、名称、電話/FAX、など必要事項を記入。

### （別表1） 経営革新計画

- ① 申請者名・資本金・業種：日本標準産業分類から業種名と4桁の細分類番号を記載する。
- ② 実施体制及び連携先：プロジェクト責任者とメンバー及び連携企業・団体・大学等。
- ③ 新事業活動の類型：1)新商品の開発又は生産、2)新役務の開発又は提供、3)商品の新たな生産又は販売方式の導入、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。（該当に○、複数指定可）
- ④ 経営革新の目標：経営革新テーマとその概要
- ⑤ 経営革新の内容及び既存事業との相違点：既存事業の内容と新規事業の内容を分けて記載、既存事業と新規事業の違いを明確にする。（既存事業の延長線で明確でないケースもみられる）
- ⑥ 経営の向上の程度を示す指標：付加価値・一人当たりの付加価値額・経常利益を現状と計画終了時の目標および伸び率を記載する。計画期間は3年～5年とする。

計画終了時	「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率	「経常利益」の伸び率
3年計画の場合	9%以上	3%以上
4年計画の場合	12%以上	4%以上
5年計画の場合	15%以上	5%以上

（注）年率3%以上の伸び率 （注）年率1%以上の伸び率

## (別表 1-2) 経営革新の具体的内容

### ① 当社の現状（既存の事業内容）

既存の事業内容を明確に、具体的に分かりやすく説明する。

図表や写真などを添付するのもよい。また、創業年、申請者（企業等）の略歴、自社の強み・弱み、事業に関わる許認可・資格、営業所並びに工場等の所在地、主な商品や役務・事業、取引先状況（主な仕入・販売先）、エンドユーザー、実績等も記載。さらに経営理念、ビジョン、事業コンセプト、これまでの企画・開発商品なども記すと理解しやすい。

### ② 本計画を作成するに至った「きっかけ」と経緯

環境の変化やこれまでの既存事業の問題点から、将来に向けて社長の成長戦略の考え方が経営革新計画の「きっかけ」に繋がってくる。ポイントを順序立てて記述する。

### ③ 新事業の内容（自社にとって何が新たな取り組みであるのか）

- 新たな取り組みを明確にし、新事業の内容を具体的な例を示して説明する。例えば、想定する用途、解決しようとする課題や新事業を実施した場合のユーザーメリット等
- 自社の既存の商品や役務との違い（性能や価格など）及び他社との違いを記載。
- 現在までの取組状況
- 計画は具体性と実現性が求められる。（特に技術開発面、販売面）開発取組の説明では、今までできなかったものを、どのようにして可能とするかの説明が求められる。市場規模、顧客、商品販売（売上・利益）を定量的に記載する。特に新事業と既存事業の違い、新しい事業の取組、経営革新による成長戦略を明記することがポイントである。

### ④ 計画の実施「新事業をどのように実施するのか」

実施の説明については別表 2 の実施計画と実績の項目と内容を一致させる。

- 研究開発について
- 製造（仕入先）や設備について
- 人員（業務委託先、自社社員が実際に取り組む部分等を分けて記載）
- 営業体制や販路開拓について

計画の実現可能なプロセスを具体的に記載する。

### ⑤ 計画を実施した結果（効果）

- メリット（自社、取引先（仕入先や顧客）、エンドユーザーのメリット）等を記載する。売上・利益面等直接的な効果及び従業員の意識改革など副次的な効果も記載するとよい。

## (別表2) 実施計画と実績

実施計画を記載する。実績は申請段階では記載する必要ない。

### ① 番号

1、1-1、1-2、2、2-1、2-2、というように実施項目に関連付けて記載する。

### ② 実施項目

具体的な内容を記述する。別表1-2の記載内容と一致させる。

### ③ 評価基準

定量化できるものは、定量化した基準を設定。定性的な基準でも可とする。

### ④ 評価頻度

自社で計画の進捗状況を評価する頻度又は時期を毎日、毎月、隔月、四半期、半年、1年、半年後、1年後などと記載する。

### ⑤ 実施時期

実施項目を開始する時期を4半期単位で記載する。例えば、1-1は1年目の第1四半期、3-4は3年目の第4四半期を表す。

## (別表3) 経営計画及び資金計画

- ① 売上高 (売上高の算出根拠を詳細に記載する)      ② 売上原価      ③ 売上総利益
- ④ 販売費及び一般管理費      ⑤ 営業利益      ⑥ 営業外費用 (支払利息、新株発行費等)
- ⑦ 経常利益 (営業外収益は加算しない、このため決算書と異なる)
- ⑧ 人件費 (4時間パート2名→従業員数+1名等、人件費の規定が指定されているので申請窓口などで確認する)
- ⑨ 設備投資額 (内訳は別表4と一致する)
- ⑩ 運転資金      ⑪ 減価償却費 (リース、レンタル費用も含む)
- ⑫ 付加価値額 (⑤営業利益+⑧人件費+⑪減価償却費)
- ⑬ 従業員数      ⑭ 一人当りの付加価値額 (⑫÷⑬)      ⑮ 資金調達額 (⑨+⑩)

## (別表3-2) 中期経営計画 (3年~5年) 及び資金計画の算出根拠資料

別表3の算出根拠資料として記載する。複数枚にわたって記入してもよい。売上高、営業利益、経常利益、販売管理費、付加価値額などを既存事業と経営革新事業に分けて記載する。

- ① 売上高に占める新規事業 (新商品) の割合
- ② 新規事業の売上高、売上総利益、販売管理費、営業利益、経常利益、設備投資、運転資金、付加価値額、など数値で記載する。

## 新規事業（新商品）の売上計画の内訳

### 1) 計画値内訳（新事業により売上げ増となる積算根拠を記載する）

1年後の新規事業（新商品）@〇〇円×〇〇個＝〇〇〇〇〇千円（定価@、卸@）

2年後の新規事業（新商品）@〇〇円×〇〇個＝〇〇〇〇〇千円（ " " ）

3年後の新規事業（新商品）@〇〇円×〇〇個＝〇〇〇〇〇千円（ " " ）

### 2) 設定数値根拠

a. 単価の根拠：新商品の単価は、原価〇〇円に付加価値分として〇〇円をプラスした価格〇〇円とする。例えば、定価〇〇円で販売、卸販売は〇〇円とする。

b. 販売量の根拠：なぜ、それだけ売れると考えたのか。旧型製品の実績や引き合いなど具体的に記載。自社での販売計画や提携先による販売計画などを分けて記載する。特に新規販路を開拓する場合には、その方法についても記載する。1年目、2年目、3年目の販路、顧客開拓による販売計画をできるだけ具体的に記載。

c. 新規事業の市場規模：新規事業の市場規模は、例えば、〇〇市場について〇〇調査、〇〇新聞データを利用して推測した。当社の新商品によるターゲットは〇〇を対象としており、市場規模の〇%の獲得を図る。市場規模の推移などは、図表・グラフを活用すると分かりやすい。

### ③ 調達資金の使途

1年目、2年目、3年目の年度毎の調達額とその使途の内訳

・設備投資〇〇千円、・運転資金〇〇千円

・資金調達の目処は立っているのか。具体的な調達先、借入金融機関等。

## (別表4) 設備投資計画及び運転資金計画

### ① 設備投資計画（経営革新計画に係わるもの）

○機械装置名称、導入年度、単価、数量、合計を記載

○設備投資では、導入する機械・什器等の資料を添付するとよい（カタログ・見積書等）

○新事業を進めるのに、必要な部分のみ記載

○別表3⑨の設備投資額と整合性をとる

### ② 運転資金計画（経営計画に係わるもの）

○年度、金額、内訳（人件費、広告宣伝費、販促費、原料費など）

○新事業を進めるのに、必要な部分のみ記載

○別表3⑩の運転資金とも整合性をとる

(別表5) 組合等が研究開発等事業に係わる試験研究費に充てるため、その構成員に対して賦課しようとする負担金の賦課の基準（1社単独で申請する場合は記載の必要なし）

#### (別表6) 希望する支援策について

別表6は、アンケートである。承認された場合に利用を希望する支援策に○印を付ける。

○希望する支援策について（低利融資制度、税制面の支援、等）

○関係機関への連絡希望について（日本政策金融公庫、東京信用保証協会、等）

○経営革新計画提出に当たり協力を得た機関等（政府系・民間金融機関、中小企業診断士等）

#### (別表7) 企業名等の公表、経営革新事例集、フォローアップ支援について

別表7は、アンケートである。該当する箇所にも○をつける。

### 3. 経営革新計画申請書の提出

経営革新計画申請書と添付書類（定められた書類）ができれば関係機関（東京都の場合は4つの機関のいずれか1機関）に提出する。提出には、経営革新計画プロジェクトリーダーである社長とスタッフが訪問することをお勧めする。申請書が正しく記載されて、必要書類も揃っていれば受付がなされる。

### 4. 経営革新計画事前審査

受付窓口での相談やアドバイスを受ける。訂正・修正等の指摘があれば、その指摘部分を修正して再提出する（一部中小企業診断士等の支援）。

### 5. 経営革新計画審査会

東京都の審査会は毎月1回開催されている。

審査のポイントは、①既存事業と新規事業の相違（革新性）②新規事業により経営の向上程度を示す目標値の実現可能性 ③設備投資及び運転資金の調達方法④計画内容の確実性、実効性⑤関係法令に違反しないこと⑥公序良俗に反しないこと等。

### 6. 経営革新計画承認

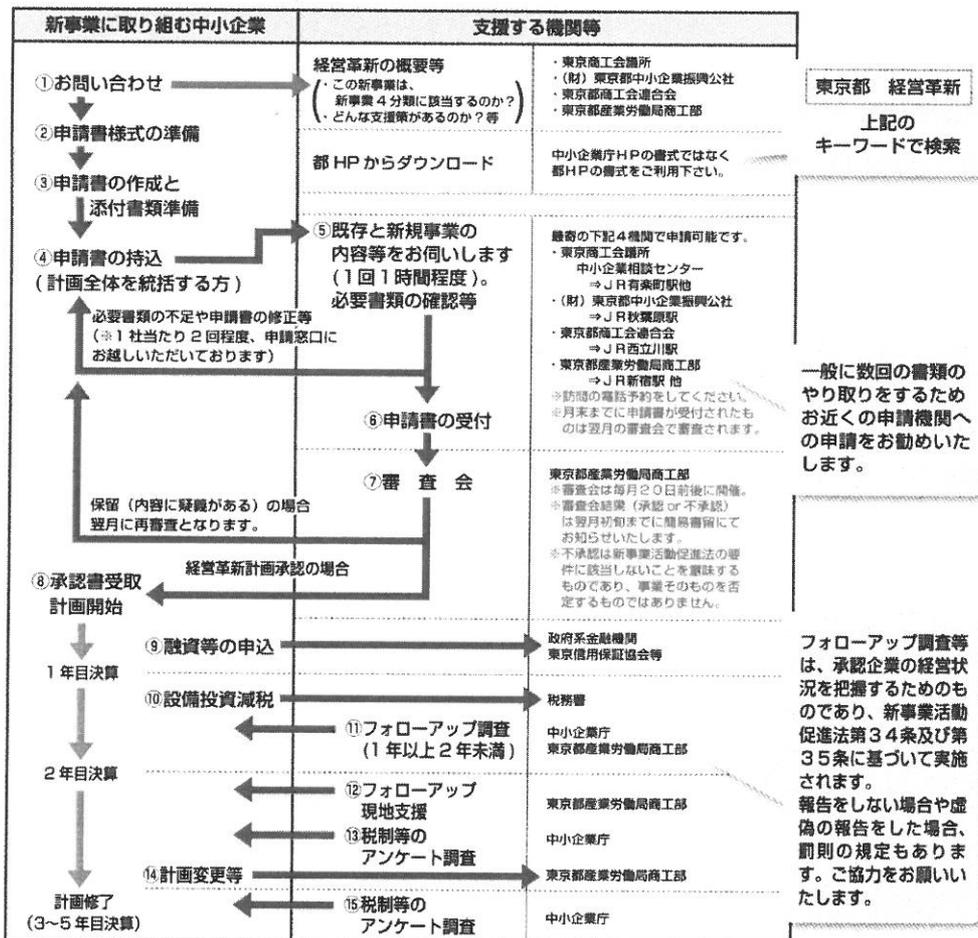
新事業活動促進法では、一定の基準を定め、その基準を満たしている経営革新計画を都道府県が承認した計画を経営革新計画承認という。審査会で審査して承認された計画。

## 7. 経営革新計画各種支援策申込

各種支援策の申し込みは、支援の実施機関に申し込みする。ただし、経営革新に係る承認は、融資等の各種支援策を保証するものではない。計画承認後、利用を希望する支援策の実施機関の審査が必要である。関係機関に相談することを勧める。支援策は下記ホームページ参照

[http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/manyual\\_kakusin/18fy/index.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/manyual_kakusin/18fy/index.htm)

### 経営革新計画書の作成から計画終了までの主なプロセス



お問い合わせ先	電話
(財)東京都中小企業振興公社 総合支援部 総合支援課 千代田区神田佐久間町 1-9	03-3251-7881
東京商工会議所 中小企業相談センター 千代田区丸の内 3-2-2 (東京商工会議所ビル1階)	03-3283-7700
東京都商工会連合会 経営革新室 昭島市東町 3-6-1 (産業サポートスクエア・TAMA 内)	042-500-3886
東京都産業労働局商工部経営支援課 新宿区西新宿 2-8-1 (都庁第一本庁舎 30階北側)	申請書のご提出 03-5320-4784 制度全般 03-5320-4791 03-5320-4795

**R70**  
平成22年2月印刷  
登録番号(21)194

出典：平成22年度版東京都産業労働局商工部経営支援課

## 第5章 債務者区分ランクアップ/金融機関の引当金減額

「企業ドック実践支援」で適切な経営改善計画（≒経営再建計画）を策定することで、金融機関が取り組む取引先の経営改善支援に協力できる。これは金融機関が行う取引先の債務者区分のランクアップが可能となるためである。背景は、金融検査マニュアルにおいて、債務者からの申し出により返済猶予などの貸出条件の変更を行なった場合、通常は「貸出条件緩和債権」に該当し、貸出金はいわゆる「不良債権」として扱われる。この場合でも実現可能性の高い、抜本的な「経営再建計画」に沿った金融支援の実施により経営再建が開始されている場合は、「貸出条件緩和債権」に該当しないとされている。

### 1. 債務者区分のランクアップ

債務者区分とは、金融機関が自己査定により行なった債務者のランク付けのことである。債務者区分は、以下の5段階である。

- ①正常先
- ②要注意先（内訳は「要管理先」と「要管理先以外」に区分される）
- ③破綻懸念先
- ④実質破綻先
- ⑤破綻先

「金融検査マニュアル」には、金融機関の支援を前提として、経営改善計画などが策定されている債務者で、以下すべての要件を充たしている場合には、債務者区分をただちに「破綻懸念先」にするのではなく、ワンランク上の「要管理先」と判断しても差し支えないとするルールがある。これを「セーフ・ハーバールール」という。

- 1) 経営改善計画等の計画期間が原則として5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと
- 2) 計画期間終了後の債務者の債務者区分が正常先となる計画であること
- 3) すべての取引銀行において、経営改善計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続を得て合意されていることが文書その他により確認できること
- 4) 金融機関等の支援の内容が、金利減免、融資残高維持等にとどまり、債権放棄、現金贈与などの債務者に対する資金提供を伴うものではないこと

また、中小零細企業では経営改善計画書の作成ができないケースが多々あるため「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」には、次のような措置も踏まえて債務者区分の判断を行うことが必要であるとしている。

- 1) 今後の資産の売却予定
- 2) 役員報酬や諸経費の削減予定
- 3) 新商品等の開発計画や収支改善計画等
- 4) 債務者の実態に即して銀行が作成・分析した資料

## 2. 金融機関の引当金減額

具体例として金融機関がA社に1億円を無担保で融資している場合を考える。

「破綻懸念先」の貸倒引当率が担保以外の70%、「要管理先」の貸倒引当率が20%とする。

A社は、信用格付および財務内容・返済履行状況の形式基準で「破綻懸念先」であっても、セーフ・ハーバールールの要件を満たすと実質基準で「要管理先」にランクアップする。この場合、貸倒引当金は70,000千円から20,000千円に大幅減額となる。

図表 5-2-1 1億円融資の場合

債務者区分	貸倒引当率 (%)	貸倒引当金 (千円)
正常先	0.3~0.5%	300~500
要注意先 (要管理先以外)	3~5%	3,000~5,000
要注意先 (要管理先)	15~20%	15,000~20,000
破綻懸念先	担保・保証以外の70%	70,000
実質破綻先	担保・保証以外の100%	100,000

50,000 から  
55,000 千円の  
引当金減額



注1) 破綻懸念先、実質破綻先、破綻先に対する債権については、個別債務者ごとに貸倒引当金を計上する。これを個別貸倒引当金という。

注2) 担保・保証などで保全されている分類以外は、過去の貸倒実績率などに基づき、個別債務者ごとに今後3年間の予想損失額を見積り、その額に相当する金額を個別貸倒引当金として計上する。

注3) 正常先、要注意先に対する債権については、債務者区分の過去の貸倒率に基づき、その区分の債権全体に対して一括で貸倒引当金を計上する。これを一般貸倒引当金という。

注4) 過去の貸倒実績率などに基づき、平均残存期間または今後3年間の予想損失額を見積り、その額に相当する金額を一般貸倒引当金として計上する。

## 3. 金融機関の利益改善

前述2.のケースでは、金融機関が貸倒引当金を70,000千円計上するところ20,000千円に減額されるため、差額50,000千円が利益改善に寄与する。

## 第2部 企業ドックの実践支援の進め方

## 第6章 デューデリジェンス(DD)の実施

企業には、1章1.で述べたように、イノベーションを念頭においた経営の諸活動が求められる。企業ドックにより、企業が経営革新への取組み意欲を示したなら、経営革新を実現するための課題解決策を提案し、実施の支援をするのが中小企業診断士としての業務である。

その前提として、十分に相手企業の内容を把握するデューデリジェンス（以下、DD）が重要である。本章では、事業DDと財務DDのポイントについて述べる。

### 1. 事業DD(精密検査)の着眼点

事業DDでは、現状の企業経営の姿を事業面から明らかにした上で、あるべき経営の姿や経営戦略、機能別戦略、経営計画などの策定支援、実践支援に結びつけていく。事業ドメインやビジネスモデル、業務プロセスなどを見える化し、マネジメント要件、各機能別業務の実態を明確化する。おもな事業DDの項目を以下(1)から(7)に述べる。

#### (1) 戦略ビジョンと経営目標

企業経営は、明確な戦略ビジョン設定のもとに、経営目標を立て、具体的な経営計画に落とし込み、さまざまな活動が行われる。

戦略ビジョンは、企業活動の方向性を示し、経営者・従業員が同じ方向を向いて活動するために必要である。中小企業にはこの戦略ビジョンが不明確な場合も少なくない。

経営目標は、売上目標、利益目標など具体的な数値目標（最終到達目標 KGI=Key Goal Indicator）を示すことが必要である。この経営目標を達成するために、経過目標としてのKPI（Key Performance Indicator）を設定することが望ましい。KPIは例えば、月度売上目標、売上達成のための顧客獲得目標、コスト削減目標、コスト削減のための生産工程の中での時間短縮やサービス部門での接客時間短縮など、企業の実態に合わせて設定する。

#### (2) 社長の思い入れ

中小企業経営では、会社をどのような方向性に持っていきたいのか、あるいはどのくらいの売上や利益を達成したいのかなどについて、社長自身の思いが強く影響する。

例えば「業界で最も支持されるブランドになる」、「お客さまに愛される地域一番店になりたい」、「地域で最もよい給料を払い従業員満足を高める」などの社長の思いが、経営ビジョンに繋がる。経営理念や経営方針の基本思想となり、事業ドメインの確立にも影響する。

中小企業経営者にはいろいろな思い入れがあるが、ともすればその軸が不明確になり、従業員には伝わっていないこともある。十分に社長の思いを聴き、明瞭化させ、わかりやすい言葉に設定して示すことが中小企業診断士の責務である。

### (3) 戦略ドメインとコア・コンピタンス

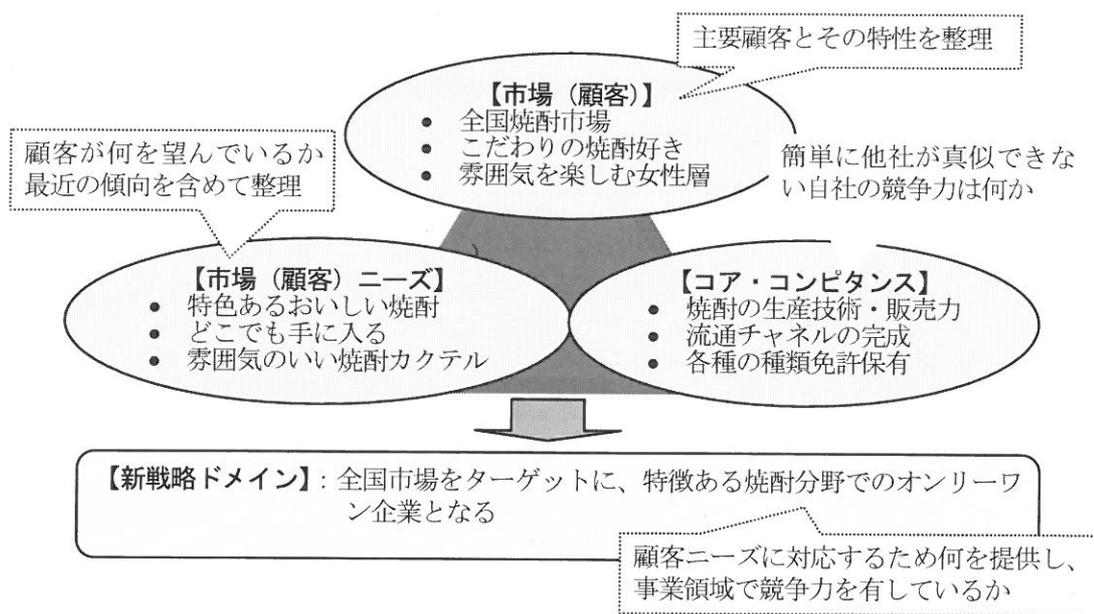
戦略ドメインは、当該企業の事業領域（あるいは生存領域）として、自社のコア・コンピタンスを活かし、どのような市場で、どのような市場ニーズを充足させれば、自社のビジョン達成、目標達成、事業改革実現ができるのかを明確化させる。つまり、競争優位に立つための自社の事業価値は何かを定義することである。

戦略ドメインの定義を誤ると、誤った企業行動になりかねない。コア・コンピタンスを發揮できず、事業の失敗に繋がるリスクもある。

コア・コンピタンスは、競争相手が簡単に模倣することのできない自社ならではの技術や能力、ノウハウである。それはユーザー・消費者に対して価値を提供し、利益をもたらすことのできる企業の中核的な強みである。

例として、ある特定地域の焼酎市場で酒好きの男性をターゲットに、特色ある焼酎の生産技術と商品力で、無理して低価格の焼酎を提供していた企業の戦略ドメイン定義の例を示す。

図表 6-1-1 戦略ドメインの定義の例



### (4) クロスSWOT分析

PEST (Politics, Economics, Social, Technology) 分析、ファイブフォース分析 (5つの競争要因分析)、3C (Company, Competitor, Customer) 分析、7つのS (Structure, Strategy, System, Staff, Skill, Style, Shared Value)、業務プロセス分析、IE (Industrial Engineering) などの手法を用いて、当該企業を取り巻く外部経営環境や内部経営資源を調査・分析は、多くの診断士が実施していることと思う。こうした分析から自社の経営にとつ

での外部環境の機会・脅威と内部資源の強み・弱みをSWOT分析により識別をする。そして、その企業の事業ドメイン実現のためのCSF（Critical Success Factor=重要成功要因）を設定する。

CSFは今後の企業行動に大きな影響を与える。経営革新を実現し、成果を高めるために必要な企業行動に結びつけることができるCSFを定義することが重要である。

CSF項目の抽出には、クロスSWOT分析の手法が活用できる。次の4つの象限の組み合わせから、戦略の方向性や、何をすべきか（重要な課題）を網羅的に抽出する。次にそれらの項目を集約してCSFを定義する。

- 強みと機会の組み合わせから、強みで取り込むことのできる事業機会は何か、そのために何をすべきか。
- 強みと脅威の組み合わせから、業界の脅威でも自社の強みで機会にできるものは何か、強みで脅威を回避するために何をすべきか。
- 弱みと機会の組み合わせから、弱みで事業機会を取り逃がさないために何をすべきか。
- 弱みと脅威の組み合わせから、最悪の事態を招かないために何をすべきか。

図表 6-1-2 に、CSF抽出の例を示す。

図表 6-1-2 クロスSWOT分析によるCSFの抽出

外部環境	<b>【機会】</b> ◆ 焼酎市場の拡大 ◆ カクテル市場の拡大 ◆ 他社のシステム化の遅れ	<b>【脅威】</b> ◆ 県内市場の価格競争 ◆ 他社の新規参入 ◆ 古い商慣行
内部環境	<b>【強み】</b> ◆ 主力商品の商品力 ◆ 流通チャネルの完成 ◆ 各種種類免許の保有	◆ 価格競争に負けない商品開発 ◆ EDIの導入 ◆ 革新的チャネルへの売込み
	<b>重要成功要因</b>	
<b>【弱み】</b> ◆ 納期が不明瞭 ◆ 短納期ができない ◆ 部門間の連携の悪さ	◆ 納期回答できるシステム化 ◆ 短納期実現の業務プロセス ◆ 部門間連携のための委員会	◆ 価格競争からサービス競争へ ◆ 競争力あるビジネスモデル ◆ 総合力でチャネル対応

## (5) 成熟度評価

成熟度評価は、当該企業の成熟度を客観的に判断し、経営革新や改善活動の目標設定および、重点活動や活動のプライオリティなどを決定し、さらには活動の成果としての成熟度を測るためのツールである。

成熟度評価にあたっては、経営者のみならず従業員も交えて、評価することが望ましい。経営者の思い描いている企業の現状と従業員の評価が異なることも珍しくない。経営者・従業員それぞれの現状認識を理解しあい、目標達成への合意を得ていくことが重要である。

成熟度は次の点に留意してレベル1～レベル5までの定量的評価をする。

- 成熟度レベルは1がもっとも低く、5がもっとも高い成熟度となる。
- 評価内容は各レベルの説明をしている。該当する内容もしくはもっとも近いと思われる内容のレベルを選ぶ。
- 評価ポイントは各レベルの評価点である。

成熟度評価基準を図表 6-1-3 に示す。

図表 6-1-3 経営革新の成熟度評価基準

成熟度レベル	評価の内容	評価ポイント
レベル1	経営革新が必要であることに気がついていない	1
レベル2	経営革新が必要であることに気がついているが、計画が策定されていない	2
レベル3	経営革新計画が策定されているが、一部しか実行されていない	3
レベル4	策定した経営革新計画がかなりのレベルで実行され、成果を上げつつある	4
レベル5	策定した経営革新計画を実行し、目標とした成果を上げている	5

(出典：「経営革新支援の進め方」 小林勇治編著 同友館)

## (6) マネジメント要件

マネジメント要件は、CSFを実現するために抽出する具体的な課題項目である。具体的な課題が明確になることで、より詳細なDDへと進み、課題達成のための具体的なアクションプランが設定できる。

例えば、①マインドウェア（考え方）、②ヒューマンウェア（やり方）、③コミュニケーションウェア（約束ごと）、④ソフトウェア（無形資産・その他）、⑤ハードウェア（有形資産）の5つのフレームワークでマネジメント要件を抽出する。それぞれの項目のなかで、CSF実現のために具体的な活動として何をすべきかを明らかにする。

革新マネジメント要件の例を図表 6-1-4 に示す。実際には、このマネジメント要件をさらにブレイクダウンした課題を抽出し課題解決策を提案、さらにブレイクダウンしていく、と、というように階層化して具体的なアクションを計画していく。

図表 6-1-4 革新のマネジメント要件の例

① マインドウェア イノベーション (意識革新)	①消費者満足のために全体最適を考える ②マーケットイン思想の徹底 ③業績給の積極的導入……「競育」をする
② ヒューマンウェア イノベーション (業務・データ活用革新)	①業務プロセスの抜本的な革新 ②情報活用能力向上の徹底
③ コミュニケーションウェア イノベーション (約束事・ネットワーク革新)	①商慣行の抜本的な見直し ②取引運用規約の抜本的な見直し ③取引表現規約の抜本的な見直し
④ ソフトウェア イノベーション (ブランド・プログラム革新)	①ソフトウェアの戦略ビジョンの具現化 ②ハードウェアの戦略ビジョンの具現化 ③得意先業績管理 (例外発注・返品率) ④自社内業績管理 (売上・粗利・生産性) ⑤仕入先業績管理 (欠品・リードタイム)
⑤ ハードウェア イノベーション (情報機器革新)	

(出典：「経営革新支援の進め方」 小林勇治編著 同友館) より一部修正

## (7) 具体的期待効果の見える化

マネジメント要件の設定により、経営革新活動への道筋が明らかになる。だが、いざ実施に向けての行動となると、資金的な問題や組織・人材の問題等で躊躇される場合も少なくない。これは、多大な労力や資金を投入して実施したとしても、その効果がどのくらいあるのかが見えないからである。

中小企業診断士は、活動の成果を「見える化」することが必要である。現状のビジネスプロセスを示してどこでボトルネックが発生しているのか、何が原因で利益を上げられないのかななどを示す。そして、革新モデルを示し、どのようにすればロスをなくすことができるのか、あるいは利益を上げられるのかを示す。さらには、時間単価などから具体的なコスト削減額や利益の向上額などを定量的に示すことにより、経営革新に向けての行動を促進する。

図表 6-1-5 は、マネジメント要件にもとづく具体的な成熟度評価スコアカードの例である。経営者や従業員に自ら評価してもらい、現状を把握してもらう。成熟度スコアカードの内容について、経営者や従業員がわかりにくい、評価できないという場合には、適切な説明が必要である。また、多くの場合、当事者は高い評価ポイントをつけがちであるが、2 年目、3 年目の目標についても検討しながら、できるだけ客観的な評価をするように促す。

図表 6-1-6 は、成熟度スコアを「見える化」して、期待効果を示した例である。

図表 6-1-5 成熟度評価スコアカード レベル 1

5つの ウェア	評価項目	評価のポイント	成熟度入力			
			現状	1年目	2年目	3年目
(無形資産・考え方) 1. マインドウェア	(1) 経営戦略	競争戦略、人・組織戦略、製品戦略、技術戦略、情報戦略の成熟度はどうか				
	(2) 人的能力	経営者の成功への情熱と人間性、企業倫理、トップのリーダーシップとマネジメント力、顧客・従業員満足度、人事制度、人材育成の成熟度はどうか				
	(3) 組織能力	組織デザイン、組織構造、組織マネジメント、企業文化、価値観の共有の成熟度はどうか				
	(4) 社会的責任	経営の透明性、環境対応、社会要請への対応、雇用への対応、安心・安全対策への成熟度はどうか				
	(5) 企業ガバナンスマインド	監視活動マインド、情報と伝達マインド、統制活動マインド、リスクの評価と対応マインド、内部統制環境マインドの成熟度はどうか				
(無形資産・やり方) 2. ヒューマンウェア	(1) デューデリジェンス (DD) 手法	PEST分析、ファイブフォース分析、SWOT分析、バリューチェーン分析、VRIO分析、PPM分析などの活用でDDを実施しているか				
	(2) 業務革新・運用	プロジェクトマネジメント、業務体系、オペレーション管理、業務運用管理、システム構築プロセス等は万全か				
	(3) 技術	研究・開発技術、生産技術、流通技術、人材育成技術、情報技術等は充分か				
	(4) 企業ガバナンス手法	監視活動、情報と伝達、統制活動、リスクへの対応、統制環境等は充分か				
	(5) EXIT (出口) 手法	創業、分社化、経営革新、協業、新連携、企業再生、破綻、廃業、事業承継等は決まっているか				
3. コミュニケーションウェア (無形資産・約束事)	(1) 法律・政令・省令等の遵守	商法、新会社法、労働法、中小企業基本法、税法、業界特有の法規定等を遵守しているか				
	(2) 企業内の約束ごと	従業員マナー、従業員の行動規範、分掌規定、就業規則、その他社内ルール、マニュアル等は整備できて				
	(3) コミュニケーションルール	メラビアンの法則、セリングルール、コミュニケーションの基本原則、コーチングルール等は充分か				
	(4) ビジネスプロトコル	商慣行、取引基本契約、取引運用規約、取引表現規約、取引通信規約等は充分か				
	(5) ネットワーク、情報共有、情報公開	ネットワーク形態、通信サービス、情報公開、社内の情報共有、ビジネスパートナーとの情報共有はできて				
(無形資産・その他) 4. ソフトウェア	(1) 無形資産・その他	電話加入権、借地・借家権、営業権、他の許認可等の管理は充分か				
	(2) 知的資産	経営理念 (MWIに含む)、人的資産 (MWIに含む)、組織力 (MWIに含む)はどうか				
	(3) 知的財産	ブランド、ノウハウ、のれん等の管理は充分か				
	(4) 知的財産権 ①	特許権、実用新案権、著作権、商標権、意匠権等の管理は充分か				
	(5) 知的財産権 ② (ソフトウェアプログラム)	オペレーションシステム、業務系ソフトウェア、情報系ソフトウェア、コミュニケーションソフトウェア、セキュリティソフトウェア等				
(有形資産) 5. ハードウェア	(1) 土地	土地の有効活用度合い、所有地の価値と担保能力、賃借地の活用度合い・価値・地代等はどうか				
	(2) 建物	建物の有効活用度合い、所有建物の価値、賃借家の活用度合い・価値と地代等はどうか				
	(3) 設備・車両	保有設備・機器・車両の有効利用度合い、賃借設備・機器・車両等の価値と賃借料はどうか				
	(4) セキュリティ機器	オートロック、整体認証、防犯カメラ、他の防犯機器、UTM (総合脅威管理機器)等は充分か				
	(5) 情報機器	情報システム機器、端末機器、クライアント・サーバー関連機器はどうか				
スコアポイント合計						
経営革新期待効果ポイント						

(出典：「経営革新支援の進め方」 小林勇治編著 同友館より一部修正)

図表 6-1-6 成熟度評価レベル 1 による期待効果の例

評価項目	現状成熟度	1年目成熟度	2年目成熟度	3年目成熟度	成熟度向上
1 マインドウェア (無形資産・考え方)	46.0	66.0	76.0	80.0	34.0
2 ヒューマンウェア (無形資産・やり方)	50.0	56.0	62.0	80.0	30.0
3 コミュニケーションウェア (無形資産・約束事)	62.0	62.0	74.0	88.0	26.0
4 ソフトウェア (無形資産・その他)	48.0	48.0	60.0	80.0	32.0
5 ハードウェア (有形資産)	60.0	60.0	60.0	80.0	20.0
合計	266.0	292.0	332.0	408.0	142.0

評価項目	1年目経常利益率の向上	2年目経常利益率の向上	3年目経常利益率の向上
1 マインドウェア (無形資産・考え方)	1.6%	2.5%	2.8%
2 ヒューマンウェア (無形資産・やり方)	0.4%	0.8%	2.1%
3 コミュニケーションウェア (無形資産・約束事)	0.0%	0.7%	1.5%
4 ソフトウェア (無形資産・その他)	0.0%	0.6%	1.5%
5 ハードウェア (有形資産)	0.0%	0.0%	0.7%
合計	2.1%	4.6%	8.6%

(出典：「経営革新支援の進め方」 小林勇治編著 同友館より一部修正)

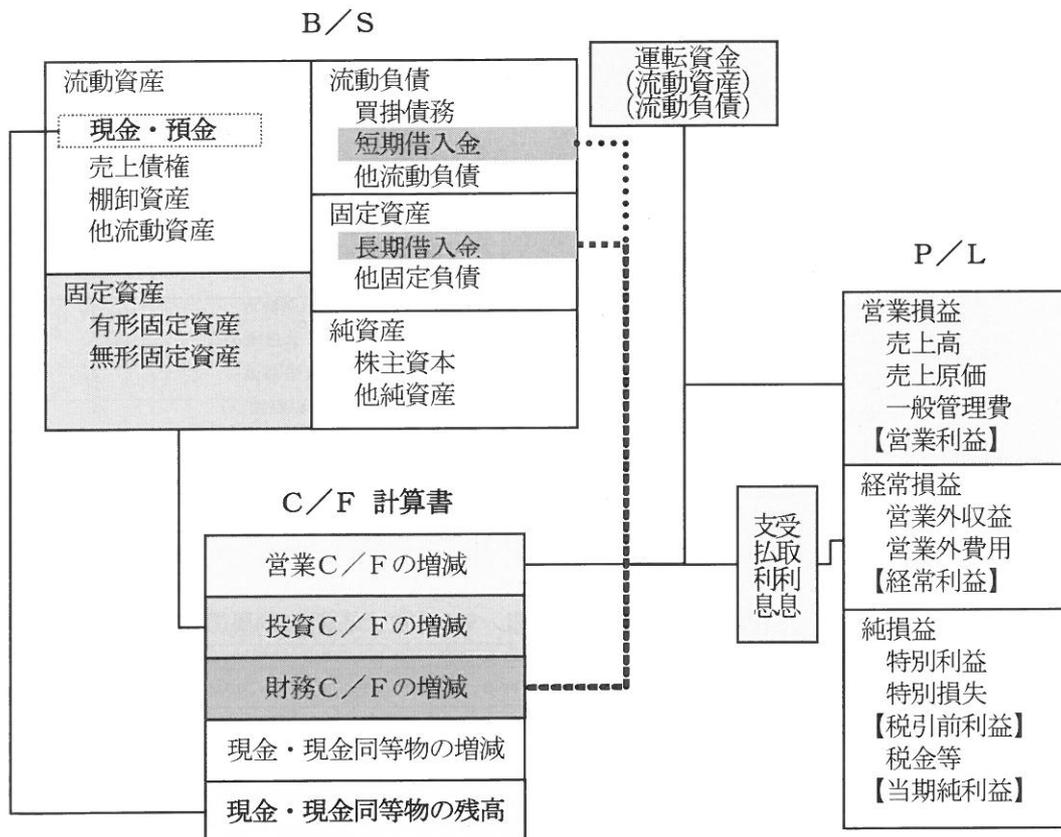
## 2. 財務DD(精密検査)の着眼点

財務DDにより現状の経営実態を十分把握した上で経営革新計画を策定することにより、実現可能性が高くなる。目標とするKGI（最終到達目標）やKPI（経過目標）を財務分析比率などから設定し、計画に反映させ、計画を実施し、モニタリングしていかなければ、経営革新の成果を測ることもできない。

財務DDでは貸借対照表（B/S）、損益計算書（P/L）、キャッシュフロー計算書（C/F）の3つの財務諸表および日々の資金繰り状況などを、収益の状況、資金の流れなどの関連性を踏まえて見る。図表 6-2-1 に3つの財務諸表の関連性を示す。

以下に財務DDのポイントを述べる。

図表 6-2-1 3つの財務諸表の関連性



### (1) 貸借対照表(B/S)のチェックポイント

- ① 受取手形・売掛金などの売上債権の回収期間を見る。傾向値が長くなっているなら資金繰りに影響し、粉飾の可能性もあるので要注意である。売上債権のなかに架空計上やすでに相手先倒産やその他の理由で回収不能になっているものはないかチェックする。

- ② 支払手形・買掛金などの仕入債務の回収期間を見る。傾向値を見てだんだん長くなっているようなら資金繰りが苦しくなっていると考えられる。
- ③ 売上債権と仕入債務のバランスを見る。バランスが著しく崩れているのは要注意である。
- ④ 棚卸資産の回転期間を見る。棚卸資産は最も粉飾しやすい項目である。個々の在庫を検分し在庫年数を実査して、長く滞留している在庫や不良在庫はないかチェックする。
- ⑤ 未収入金や貸付金の項目に回収不能のものはないかチェックする。貸付金や仮払金の名目で役員や従業員に資金が流れている場合があるので、内容をチェックする。
- ⑥ 預り金項目で、社会保険料や源泉税などの未払い・滞納はないかチェックする。
- ⑦ 未払税金項目で1年以上経過している消費税や法人税などはないかチェックする。
- ⑧ 固定資産と減価償却累計額を見る。減価償却未計上も最も粉飾しやすい項目である。未償却資産はないかチェックする。  
また、すでに使用できなくなったり、すでに廃棄されたりした固定資産が残存価額のまま残っている場合もあるので、除却損に計上する。
- ⑨ 固定資産の価値が著しく下落し、その資産としての回収可能額が簿価を下回っていると認識される場合には、減損会計の基準にもとづいて簿価を引き下げる。  
減損処理を行った資産については減損損失を控除した帳簿価額に基づき減価償却を行う
- ⑩ 敷金や保証金は契約により償却される場合もあるので、チェックする。
- ⑪ 会員権や施設利用権などは購入時より著しく価値が低くなっている場合やすでに発行元が倒産している場合もあるのでチェックする。
- ⑫ 借入金が月商の何倍あるかを見る。倍率は月商の6倍くらいまでが安全の目安である。
- ⑬ 負債と純資産のバランスを見る。実態の純資産比率がプラスでない場合、つまり債務超過に陥っている場合には早急に手を打つ必要がある。より詳しくは株主資本構成を見る。
- ⑭ B/S、P/LのDDにより利益修正がある場合には利益剰余金の金額も修正する。

上記のチェックポイントについて、図表 6-2-2 に示す。

なお、B/Sに計上されている資産については、その現在価値を評価認識する必要がある。

棚卸資産では、商品（製品）の鮮度や実質販売可能性の評価をする。不動産については、周辺の価格動向を参考にしたり、場合によっては専門家による不動産鑑定を実施することも必要である。その他の固定資産についてもその現在価値を評価する。

また、賃借している物件やリース機器などについてもリース会計に準じた評価をする。

図表 6-2-2 B/Sのおもな項目とチェックポイント

資産の部		負債・資本の部	
【流動資産】	【×××】	【流動負債】	【×××】
現金・預金	×××	支払手形	×××
取引手形	×××	買掛金	×××
④ 売掛金	×××	短期借入金	×××
棚卸資産	×××	未払金	×
⑤ 未収入金	×××	未払費用	×××
短期貸付金	×××	預かり金	×××
仮払金	×××	未払税金	×××
.....		.....	
【固定資産】	【×××】	【固定負債】	【×××】
(有形固定資産)	(×××	長期借入金	×××
建物	×××	社債	×××
⑧⑨ 機械設備	×××	長期未払金	×××
器具・備品	×××	.....	
車両運搬具	×××		
土地	×××		
減価償却累計額▲	×××		
(無形固定資産)	(×××		
電話加入権	×××		
ソフトウェア	×××		
営業権	×××		
.....			
(投資等)	(×××		
⑩ 投資有価証券	×××		
長期貸付金	×××		
⑪ 保険積立金	×××		
敷金・保証金	×××		
会員権・施設利用権	×××		
.....			
【繰延資産】	【×××】		
資産の部合計	××××		
		負債合計	×××
		純資産の部	
		(株主資本)	(×××
		資本金	×××
		資本剰余金	×××
		⑭ 利益剰余金	×××
		.....	
		(株主資本以外の項目)	(×××
		.....	
		⑬ 純資産合計	×××
		負債・純資産の部合計	××××

(2) 損益計算書(P/L)のチェックポイント

- ① 売上高や売上総利益、営業利益、経常利益などの推移を比較し、傾向を見る。
- ② 売上原価に占める仕入金額と商品在庫高のバランスをチェックする。在庫の水増しなどがあればバランスが崩れる。
- ③ 役員報酬は妥当な水準であるかどうかを見る。
- ④ 人件費総額と売上高、および粗利益額とのバランス（労働分配率）を見る。著しく人件費が抑えられている場合には従業員のモラルアップに影響する可能性がある。
- ⑤ 広告費や販売促進費の内容をチェックし、プロモーション費用などの適正性を検討する。
- ⑥ 支払手数料や販売手数料のなかに売上原価を構成するものはないかチェックする。
- ⑦ そのほか販売費および一般管理費には、業務プロセスにおけるコストが表されているので、十分検分し、経営革新により削減可能な項目を算出する。
- ⑧ 修繕費のなかに、資産性的内容が含まれていないかチェックする。

- ⑨ 仕入れに関わるリベートが営業外収益に含まれている場合は売上原価項目として見る。
- ⑩ 特別損益の部の項目に経常損益区分のものが含まれていないか、逆に経常損益区分のなかに特別損益の部に含めるべきものがないかチェックし、該当項目があれば組み替える。

図表 6-2-3 損益計算書のおもな項目とチェックポイント

【経常損益の部】 (営業損益の部)			
1 純売上高			
	商品売上高	×××	
	.....	×××	×××
	2 売上原価		
②	期首商品棚卸高	×××	
	当期製品製造原価	×××	
	計	×××	
	期末商品棚卸高(▲)	×××	×××
	売上総利益		××
3 販売費および一般管理費			
③	役員報酬	×××	
	給料手当	×××	
④	法定福利費	×××	
	福利厚生費	×××	
	旅費交通費	×××	
⑤	広告宣伝費	×××	
	販売促進費	×××	
	荷造運賃	×××	
⑥	接待交際費	×××	
	支払手数料	×××	
	保険料	×××	
	水道光熱費	×××	
	事務用品費	×××	
	消耗品費	×××	
⑧	貸借料	×××	
	修繕費	×××	
	減価償却費	×××	
	通信費	×××	
	雑費	×××	×××
	営業利益		××
(営業外損益の部)			
4 営業外収益			
	受取利息	×××	
	.....	×××	
⑨	雑収入	×××	×××
5 営業外費用			
	支払利息	×××	
	.....	×××	
	雑損	×××	×××
	経常利益		××
【特別損益の部】			
6 特別利益			××
特別損失			××
	税引前当期純利益		××
	法人税・住民税・事業税		××
	法人税等調整額		××
	当期純利益		××

(3) キャッシュフロー(C/F)のチェックポイント

- ① まずは営業C/Fが生み出されているかが重要なポイントである。
- ② 現金および現金同等物等の増減はどうなっているかを確認する。
- ③ 売上代金の回収状態、仕入れ代金の支払状態はどうか、在庫が過剰ではないかを見る。
- ④ 役員賞与の支払状況を見る
- ⑤ 税金等の支払状況を見る
- ⑥ 固定資産や投資資産、貸付金、有価証券が過大ではないかを見る
- ⑦ 短期借入金・長期借入金の状況を見る。

図表 6-2-4 C/F計算書のおもな項目(間接法)とチェックポイント

	<b>I 営業活動によるキャッシュフロー</b>	
	税金等調整前当期利益	×××
	特別利益・特別損失等の調整	×××
	受取利息・配当金の調整	×××
	支払い利息の調整	×××
	減価償却費	×××
	その他P/L上の調整	×××
③	売掛債権の増減	×××
	商品の増減	×××
	買掛債務の増減	×××
	.....	×××
④	その他債権債務の増減	×××
	役員賞与の支払	×××
	<b>小 計</b>	×××
	受取利息・配当金	×××
⑤	支払利息の支払い	×××
	法人税等の支払い額	×××
	<b>営業活動によるキャッシュフローの増減</b>	×××
①	<b>II 投資活動によるキャッシュフロー</b>	×××
	有形固定資産の増減	×××
⑥	貸付金の増減	×××
	その他投資等の増減	×××
	.....	×××
	<b>投資活動によるキャッシュフローの増減</b>	×××
	<b>III 財務活動によるキャッシュフロー</b>	×××
⑦	短期借入金の増減	×××
	長期借入金の増減	×××
	.....	×××
	<b>財務活動によるキャッシュフローの増減</b>	×××
②	現金同等物等の増減	×××
	現金同等物等の期首残高	×××
	現金同等物等の期末残高	×××

#### (4) 資金繰り表

企業経営においては日々の資金繰りが非常に重要であることはいままでもない。P/L上の利益が計上されても、ある時点で資金ショートすれば大きな信用不安となり、「黒字倒産」ということもありうる。仮に、手形不渡りなどを1度でもだせばいずれ経営破綻してしまう。

買掛債務や人件費などの支払予定は比較的容易に予測できる。営業収入については予測しにくい部分もあるが、過去の資金繰り実績表を継続して作成することにより、売上予算と回収割合などからかなりの精度で予定できるようになる。

種々の計画表とともに、整合性のある月次の資金繰り予定表かどうかをチェックする。さらに必ず実績も記入するように助言して、「予定・実績管理表」とすることが重要である。実績表を繰り返し作成することで、資金繰り予定表の作成もより精度の高いものとなる。

## 第7章 事業ソリューション(問題点・課題点解決)

第6章で行ったDDにより自社の成熟度が明確となった。これにより判明したあるべき姿と現状とのギャップ(マインドウエア:今までの考え方を白紙に戻して体質そのものの変更、ヒューマンウエア:つぎはぎ改善ではだめなので抜本的なデザイン変更)、コミュニケーションウエア:ルールの抜本的な見直し、ソフトウェア:ソフトウェアを戦力化すべき、ハードウエア:ハードウエアを戦略化すべき)を解消する問題点・課題点の解決案を策定する。

### 1. 新戦略ビジョンの作成とKPI(経過目標)の設定

#### (1) 新戦略ビジョンの作成

新戦略ビジョンは、①経営目標、②社長の思い入れ、③SWOT分析、④新戦略ドメイン、⑤成熟度分析、⑥コア・コンピタンス、⑦革新マネジメント要件、⑧KPIを、一覧で見やすく、分かりやすくまとめる。これにより経営革新の実行による期待効果が明確になり。参加者全員が目的意識を共有し、経営革新にまい進することができる、

#### (2) KPI(経過目標)の設定

マネジメント要件によって整理・立案された革新の具体策に対しKPIを設定する。このKPIを管理することによって目標達成をコントロールしていく。図表7-1-1で取り上げた事例について第一ステップと第二ステップにKPIを算定した。(図表7-5-3 物流業務革新によるIT投資効果 参照)

##### ① 第一ステップ:マテハンの改善による期待効果

年間マテハンの革新期待効果 7,296,000円を算定した。

a.倉庫保管料 180,000円 ⇒ 0円

b.倉庫の積み降ろし費用 88,000円⇒ 0円

c.荷物の積み降ろし中の破損 240,000円 ⇒ 0円

d.港におけるコンテナ積み込み作業コスト 100,000円 ⇒ 0円

##### ② 第二ステップ:物流業務・システム革新による期待効果

物流業務・システム革新期待効果 34,949,124円を算定した。

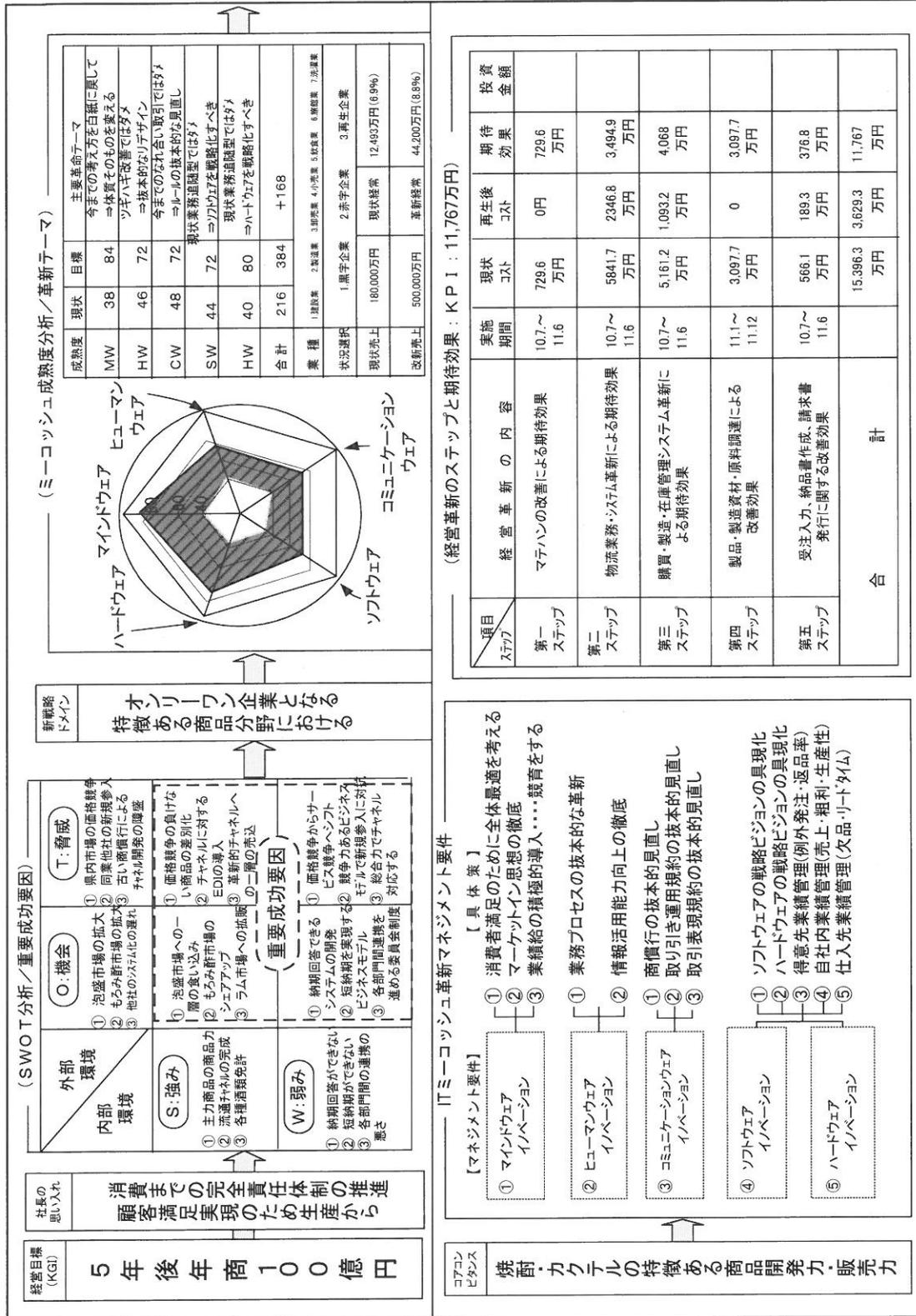
a.商品が不良の時の問い合わせ 1,129,476円 ⇒ 54,132円

b.納品指定日に到着しない場合の問い合わせ 25,000円 ⇒ 0円

c.破損に対する問い合わせ 10,000円 ⇒ 0円

d.宅配便問い合わせ 1,537円 ⇒ 1,537円

図表 7-1-1 戦略経営ビジョン



(出典:「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より一部修正)

## 2. 現状モデルに対するあるべきモデルの提案

B I I 現状モデルは、形式知として具体的に示す役割がある。この形式知としてB I I モデルを使うと、ユーザー・ベンダー・コンサルタント等関係者の相互理解がされやすくなる。これがあいまいであると後々のシステムの手戻りや、修正が多くなることになる。

図表 7-2-1 現状県外販売・物流B I I モデル(As-Is モデル)で示すように、現状の業務と情報システムを統合的に捉え、そこにおける業務の進め方、情報システムのかかわり方から見た問題点・課題点を形式知として具体的に示す必要がある。ここで見える化が行われないと、問題点・課題が抽象的になって、焦点がぼけてしまう恐れがある。BII モデルにより現状の問題点・課題を業務フローと情報システムフローを統合した形で見える化を図っている。

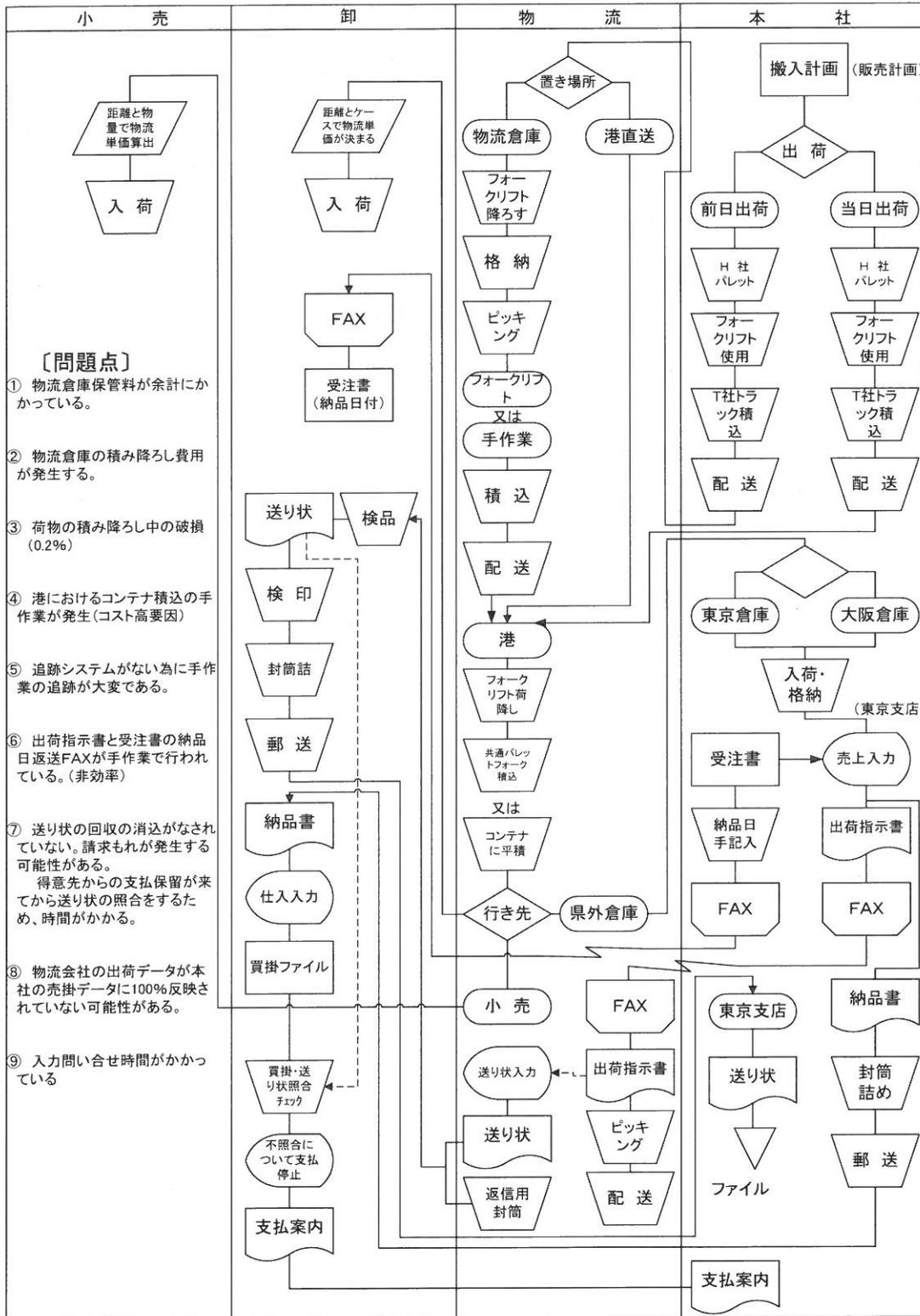
図表 7-2-2 革新県外販売・物流B I I モデル(To-Be モデル)では、As-Is モデルで抽出した問題点に対し解決策をチャート化している。

この図表では、次の問題解決策が示されている。

①物流倉庫保管料がなくなる。
②物流倉庫の積み下ろし費用がなくなる。
③荷物の積み下ろし中の破損がなくなる。(0.2%)
④港におけるコンテナ積み込みの手作業がなくなる。
⑤荷主の問い合わせに対する追跡ができる。
⑥出荷指示書と受注書の納品予告の同時配信。
⑦送り状の回収の消しこみによる支払い案内書の発行。
⑧出荷データの100%売掛データへの消し込み。

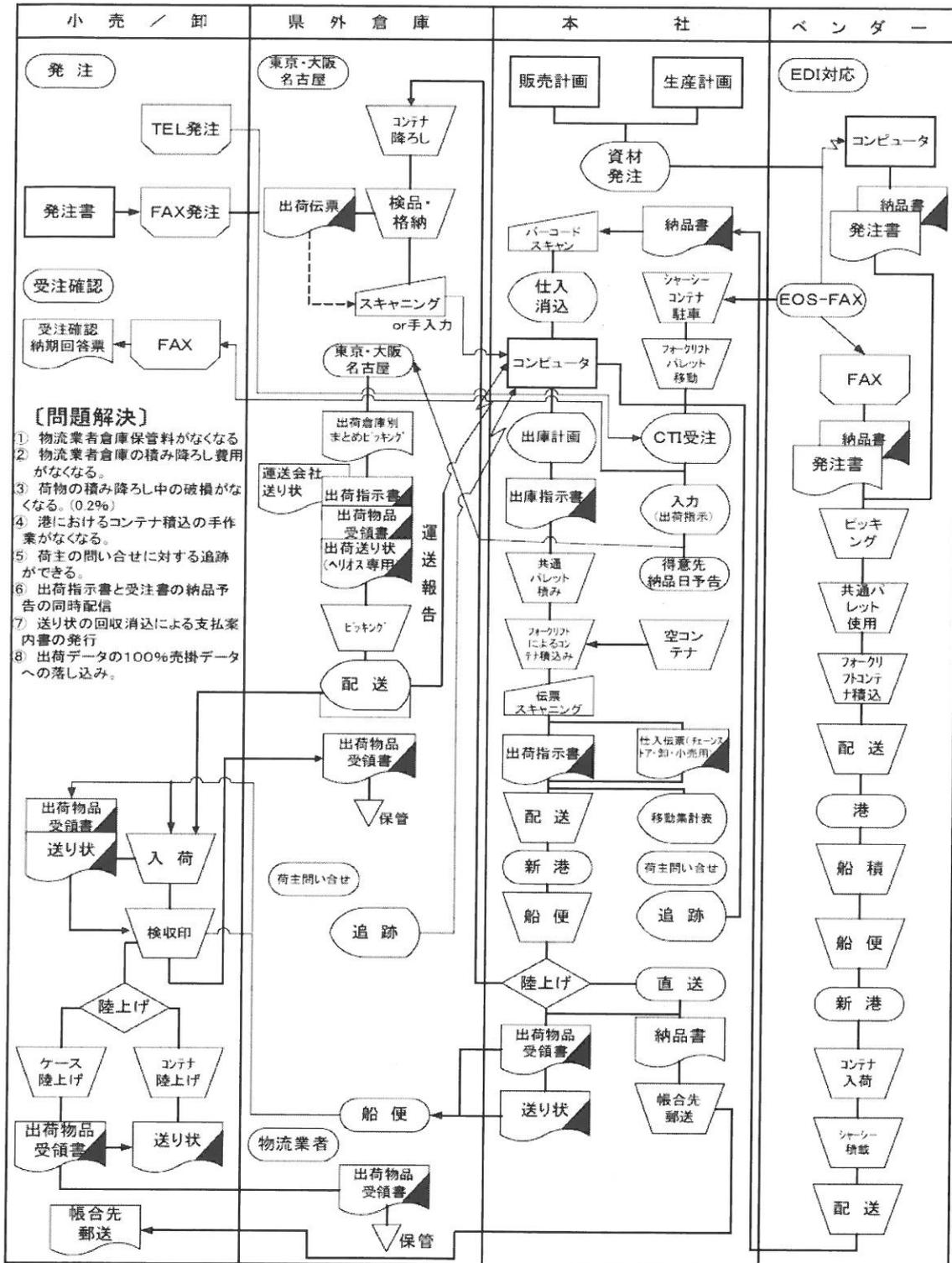
このように、どのプロセスにどのようなものが問題点・課題なのかが分かり、そこにはITがどのように関係しているのが説明できることになる。業務フローと情報システムフローが統合されて表示されるために、経営系には強いが、情報系には弱い人、情報系には強いが経営系に弱い人など、両者が理解しあえるのがBIIモデルということである。As-IsモデルとTo-Beモデルを比較することで問題点がどのように解決することができるかが明確になり、関係者の理解が進み、問題解決の推進力が増すこととなる。

図表7-2-1 現状県外販売・物流BIIモデル(As-Isモデル)



(出典：「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会より一部修正)

図表 7-2-2 革新県外販売・物流BIIモデル(To-Beモデル)



(出典：「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会)

### 3. 商慣行・EDIの革新案

#### (1) 取引商慣行

商慣行については抜本的に見直す方針で取り組む必要がある。例えば、面談での商談においては不信感から駆け引きをすることがある。お互いを信頼し安心して取引する関係を築くことが重要である。また、リベートや協力金など計算根拠が不透明な取引慣行も見かけることがあるが、秘密主義ではなくオープンなルールとして確立し公正な運用が望まれる。

#### (2) EDI(電子的データ交換)の革新案

EDIを構成する要素として取引基本契約、取引運用契約、表現規約、通信規約がある。各種規約につき十分な打ち合わせと整合性を確認し運用することが重要である。

##### ① 取引基本契約

実行内容	①発注方法 ②発注頻度とリードタイム ③仕入方法 ④仕入れ条件の取り決め ⑤代金決済方法
------	--

##### ② 取引運用契約

仕入先	①商談ルール ②伝送ルール ③発注ルール ④決済ルール
社内業務	①商品関連の運用ルール ②人的関連の運用ルール ③金銭に関する運用ルール
販売先	①商談ルール ②受注ルール ③物流に関するルール ④決済ルール
ネットワーク	①ダウンした際の責任 ②ダウンした際の対応ルール
コンピューター	①通常業務フロー ②セキュリティ対策 ③トラブル時の運用ルール

##### ③ 表現規約

データ交換方法	①MO ②CD ③HD ⑤MT ⑥オンライン
データ表現	①各種コード ②共通シンボル ③カード ④IC タグ ⑤各種伝票 ⑥棚札、タグ
コードの統一	①商品コード ②物流コード ③代理収納コード ④クーポンコード ⑤共通取引先コード
各種データフォーマットの統一	①商品データフォーマット ②発注データフォーマット ③請求データフォーマット ④照合データフォーマット ⑤棚割フォーマット
各種伝票の統一	①Aタイプ ②Bタイプ ③Cタイプ ④Eタイプ ⑤業界統一伝票

##### ④ 通信規約

手順等	①TCP/IP ②通信XML ③J手順 ④Web-EDI ⑤流通BMS
-----	-------------------------------------

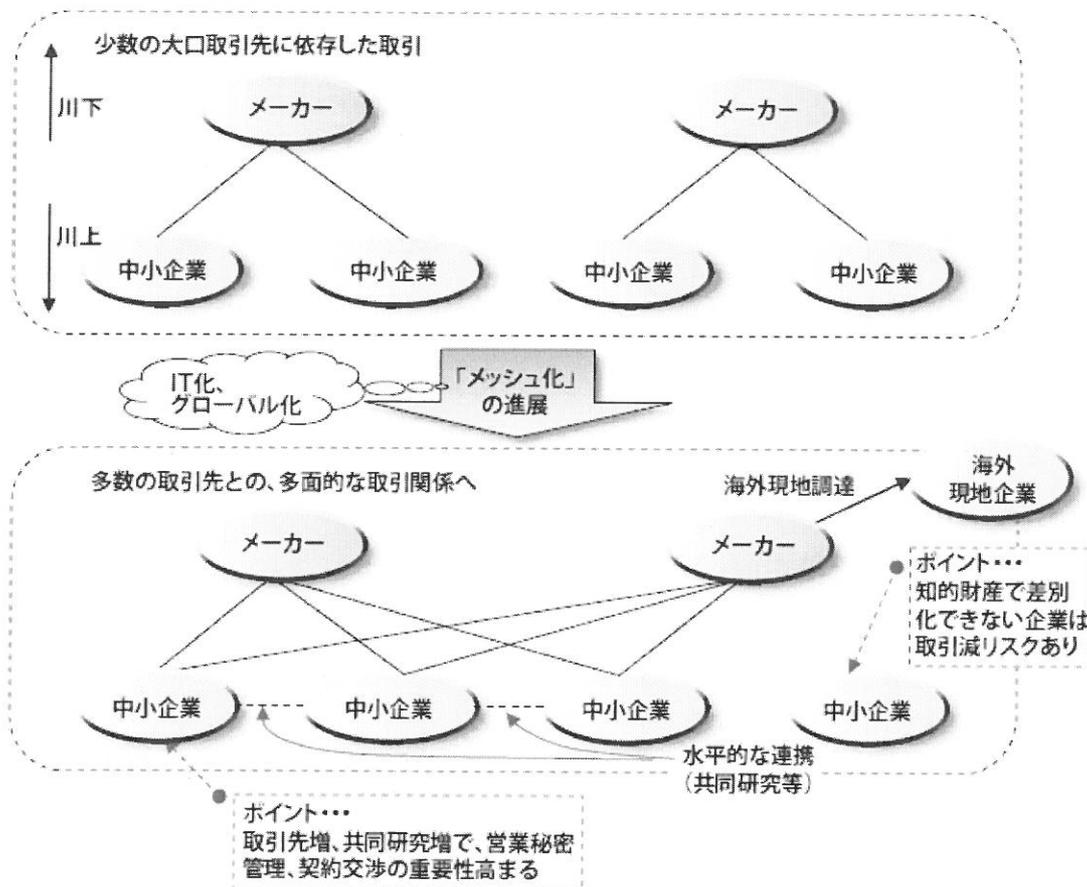
#### 4. 知的財産の革新案

##### (1) 無形財産の活用具体策

中小企業の取引関係の多様化により、中小企業の取引先が増加していく傾向にある。中小企業の水平的な連携によって共同研究等への取り組みが活発化していることから、他社からの技術流出のリスクも高まっている。その意味では、これまで以上に知的財産等の営業秘密管理の重要性が高まってきている。

運用においては、経営資源に限られる中小企業ほど、開発に失敗した場合は経営に与えるダメージは大きなものとなるため、研究開発投資や権利化には戦略的な視点が不可欠である。このことから知的財産戦略を確立しておく必要がある。(図表 7-4-1 参照)

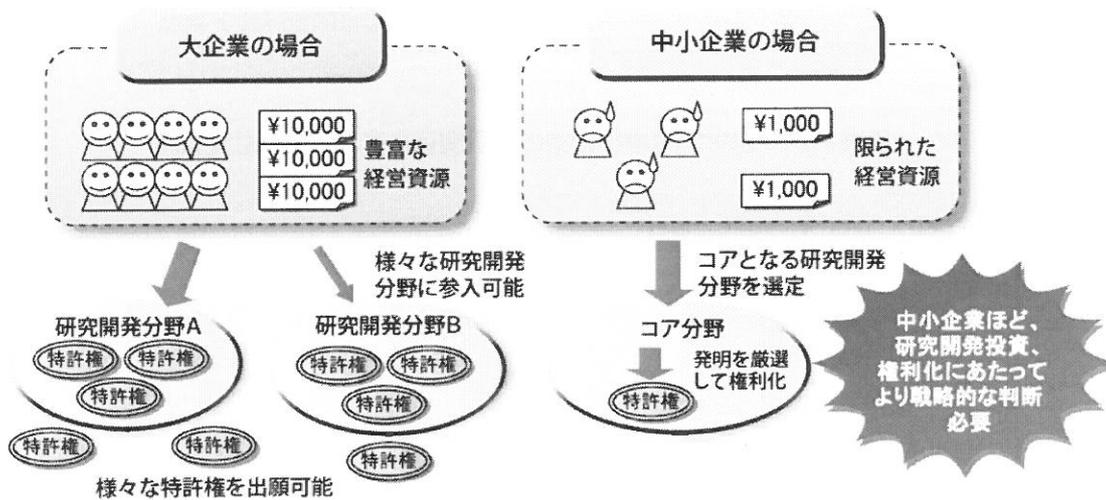
図表7-4-1 ものづくり中小企業の取引関係の変化と知的財産戦略



(出典：「知財戦略コンサルティング活用事例集 2010」 関東経済産業局 )

中小企業では、大企業に比べると人材や資金といった経営資源が限定されるため、研究開発投資や知的財産権の出願等に対して低コストでの運用が求められる。知的財産についてはより厳しい意思決定を行い、限られた経営資源を戦略的に投資する必要がある。コアとなる研究開発分野を厳しく見極め、その中で必要な発明に厳選して権利化していくことが重要である。(図表 7-4-2 参照)。

図表7-4-2 中小企業における経営資源と知的財産戦略



(出典：「知財戦略コンサルティング活用事例集 2010」 関東経済産業局)

## 5. 有形資産の革新策

### (1) 土地・建物等の有効活用具体策

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に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ことなどである。いずれの場合でも、資産回転率を向上させることが重要である。

## (2) 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 7-5-1 に示すような問題点が生じると想定される。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。

図表7-5-1 サーバ台数増加によって生じる問題点

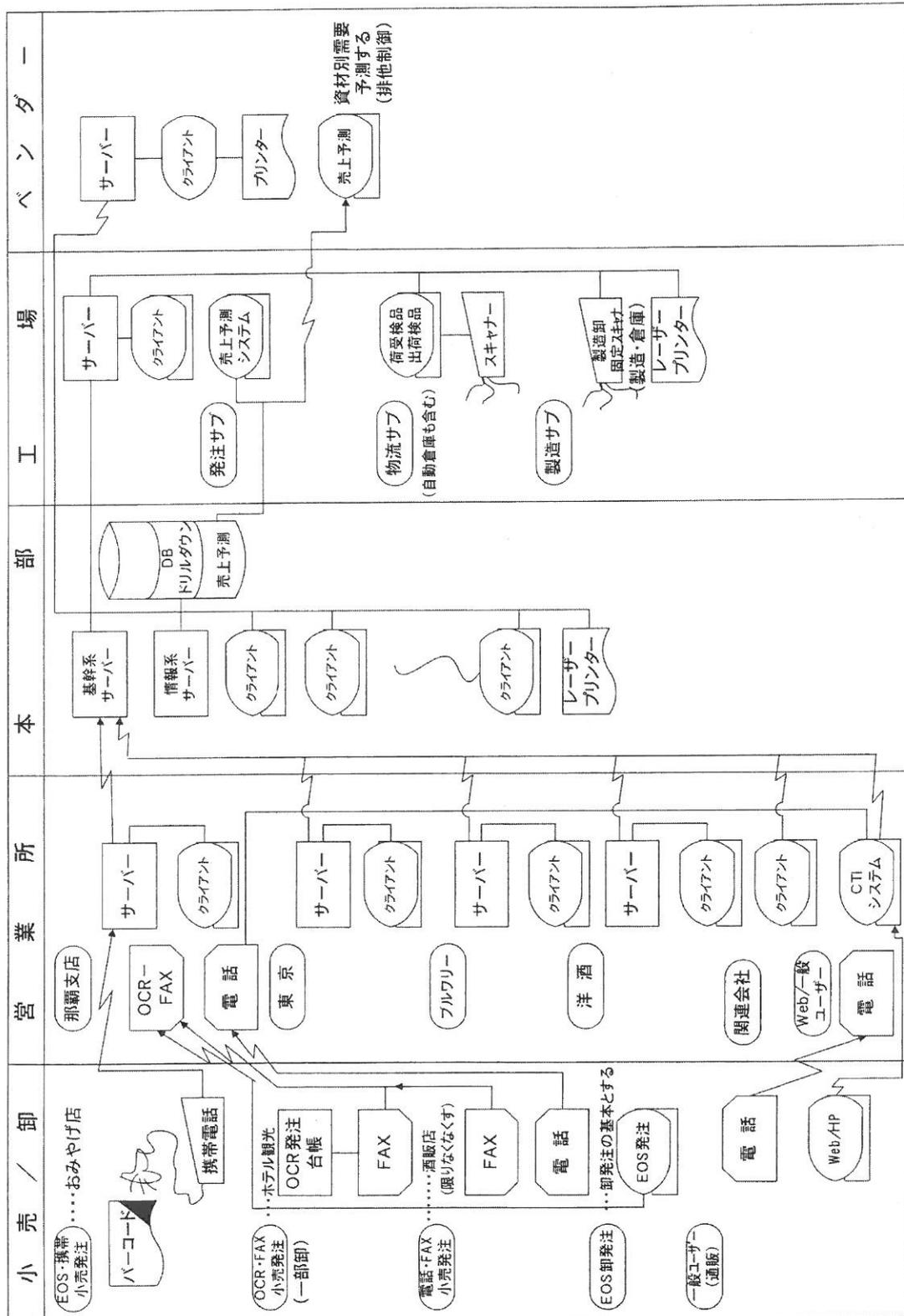
分類	問題点
サーバ維持管理費用	①台数の絶対数増加 ②設置場所の分散化 ③異なる業務目的サーバの存在 ④異種 OS の存在から、サーバの維持管理作業が複雑で煩雑となり、維持管理作業(コスト)が増大する。
周辺機器費用	ネットワーク機器や UPS(無停電電源装置)など、関連する周辺機器費用が増大する。
保守費用	サーバ台数の増加分、サーバのハード保守およびソフト保守費が増大する。
設置スペース費用	サーバ台数の増加分、設置スペース費用が増大する。
消費電力費用	サーバ台数の増加分、消費電力費用や空調費用が増大する。
サーバ利用率	個別目的の導入の結果、サーバ能力を使いきらず、非効率で無駄の多い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

(出典：「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会)

### ② サーバ統合化による解決

図表 7-5-1 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。(図表 7-5-2 参照)

図表 7-5-2 サーバ統合を盛り込んだ革新ハードウェア構成図



(出典：「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会)

## 6. 革新案の期待効果の算出

経営革新をすることによって、どの程度の利益の向上が期待できるかをあらかじめ算出しておくことが重要である。

### (1) KPI(Key Performance Indicator:経過目標)手法

業績や効果などをあらわす先行指標のことで、売上高・値入率・売上総利益率・在庫回転率等を定量的に把握する方法。通常、KPIという用語が財務情報が考えられがちだが必ずしもそれだけではない。営業マンの顧客訪問回数、社内の勉強会開催回数や顧客からのクレーム発生件数といったKPIを設定することもある。あまり複雑にしないことが成功のためには重要である。

### (2) ABC(Activity Based Costing:活動基準原価計算)手法

一般的に業務プロセスや活動基準別に原価計算を行い、現状のコストと革新後のコストを比較して期待効果を測定する方法。1980年代後半に米国の製造業において間接費を正確に配賦するための方法として実用化されていった。(図表 7-5-3 参照)

### (3) ベンチマーキング(Benchmarking)手法

同業の競合企業や、優れた企業の業績指標(ベストプラクティス)を参考に、現状の自社コストと革新後のコストを比較して期待効果を測定する方法。1989年にロバート・C・キャンピングが提唱した。

### (5) バランススコアカード(Balanced Score Card)手法

「財務」「顧客」「社内業務プロセス」「従業員の学習と成長」の4つの視点で現状を指標化し、目標とする指標の設定を行い、その差を期待効果とする方法。90年代に米国、欧州、アジアの主要企業へと浸透し、99年頃、日本でも導入する企業が相次いだ。

### (6) ROE/ROA/ROI (Return on Equity:株主資本当期純利益率/Return on Assets:総資産利益率/Return on Investment:投下資本利益率)手法

ROE、ROA、ROIは、企業の投資収益性を評価する指標。計算式は、 $ROE = \text{「当期純利益」} \div \text{「株主資本」}$ 。 $ROA = \text{「利益」} \div \text{「総資産」}$ 。 $ROI = \text{「営業利益」} \div \text{「投下資本」}$

現状の利益は把握できるが、期待効果に対しては上記1～4の手法と併用することを推奨する。これらの指標を使って投資効率性の良否を判別するためには、財務ツリー分析を行うことが効果的である。

図表 7-5-3 物流業務革新による IT 投資効果

倉庫保管		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	倉庫の積み降ろし中の破損(0.2%)	県外10,000cs×80%(トータル払い)×@11	88,000	コンテナ毎で直接港に行く為発生しない。	0円
3	荷物の積み降ろし中の破損(0.2%)	10,000cs×0.2%×@1,000×12本	240,000	パレットによる移動の為破損しない。	0円
4	倉におけるコンテナ積込作業コスト	10,000cs×@10(月平均)	100,000	コンテナ積込みになっている為に手作業が発生しない	0円
		小計(月)	608,000	小計(月)	0円
		小計(年)	7,296,000	小計(年)	0円
<b>年間マテハン革新期待効果</b>					
	a. 商品が不足(受注残)の時の問い合わせ	ア+イ+ウ+E+オ=a	1,129,476		54,132円
	各種問い合わせに対して明確な返答が即答できない。	91分×5件×16.6円(1分当り人件費)×25日=188,825			0円
	工場での受注残が分からない為に製造変更が発生	3,210分×3件(月間)×16.6円=159,858		3,161分×1分16.6円=52,472円	
	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	18億円×1%(想定)÷12×50%=750,000			0円
	受注管理が手集計・手作業による人件費(各都府)	1日57分×25日×16.6円=23,655円			0円
	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	43分×16.6円×10件=7,138円		20分×16.6円×5件=1,660円	
	b. 納品指定日に到着しない場合の問い合わせ	1人×1H×1件×1,000円×25日	25,000		
	c. 破損に対する問い合わせ	1H×1,000円×10件	10,000		0円
	d. ゆうパック問い合わせ	1,000×16分÷60分=267円 267円×5回(月)+通話料200	1,535	1,000円×16分÷60分=267円 267円×5回(月)+通話料200	1,535円
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 20件×10円×25日=通信費	80,000	コンピュータによる自動伝送	0円
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	送り状を回収した分に対して配送料を支払う仕組みに変更して解消	0円
4	仕入先出荷データを買掛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。	2年に1回8,000,000×1/100×1/2年÷12ヶ月×3倍	3,333	コンピュータによる自動集計により、営業人件費は0になる。	0円
5	新搭載入庫庫の繰り返し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	10,000ケース×190円=1,900,000円	1,900,000円
		小計(月)	4,868,094	小計(月)	1,955,667円
		小計(年)	58,417,128	小計(年)	23,468,004円
<b>物流業務・システム革新期待効果</b>					
<b>34,949,124円</b>					

(出典:「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」中小企業診断協会)

## 第8章 事業革新等期待効果と実現可能性

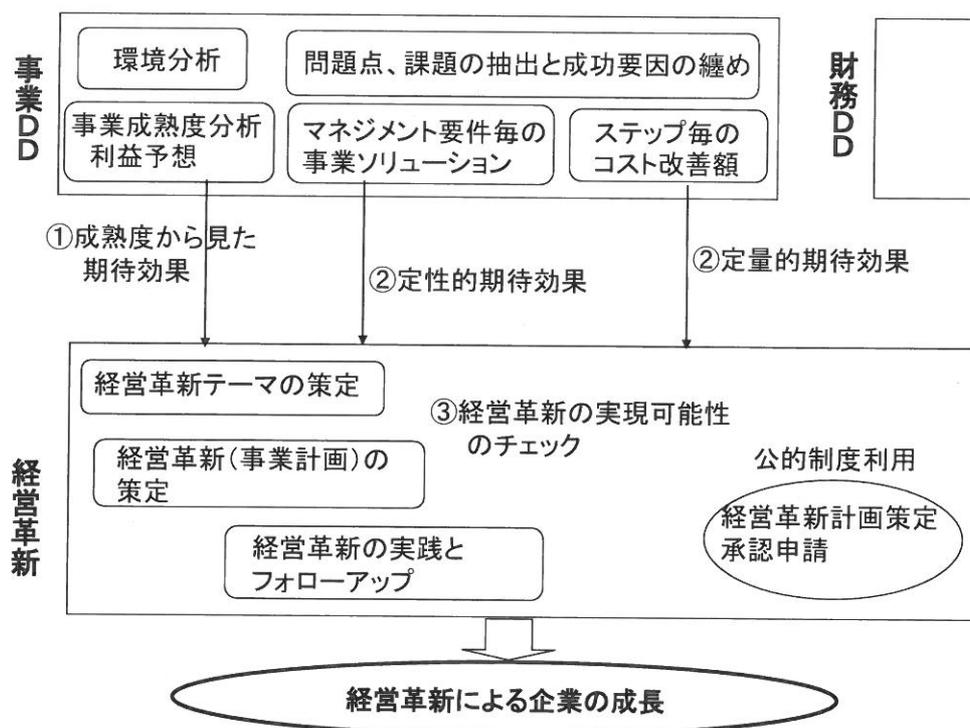
本章では事業DD、財務DDの結果を踏まえ、企業が経営革新の段階に進むための判断材料は何か、その橋渡しのために中小企業診断士は何をしなければならないかを述べる。

事業DDで明らかにした問題点・課題点を事業ソリューションから導き出した利益向上額、具体的なコスト改善額、更に経営者や従業員に経営革新に踏み切るための十分なインセンティブを与えるものかどうかが大変重要である。企業が経営革新を行うことにより期待できる効果を定量的に、且つ定性的に明らかにすることが中小企業診断士に求められる。その利益改善効果は文章でくどくど書くのではなく、一見して分かるようなものが望ましい。第7章図表7-1-1のような表を作り企業に示せば理解は早いであろう。

また、企業が経営革新を行う意向を示した後、計画を策定する前提となるソリューションがその企業にとって実現可能なものであるかどうかを、再度チェックすることが必要である。経営革新計画の策定は企業が行うべきものであるため、中小企業診断士はその前に、必要にして十分な検討とアドバイスを行う役割を担うのである。

以下の図表8-1-1に事業DDから経営革新に進む場合の必要プロセスを示す。

図表 8-1-1 事業DDから経営革新へのステップ



## 1. 事業成熟度からみた期待効果

事業DDにおいて行なった企業の「成熟度分析」から、経営革新を進めることにより成熟度が向上する度合いをもとに売上額や経常利益額の向上程度を年度ごとに定量的に示すことができる方法もある。簡易予想というレベルではあるが、経営革新を行えばどれくらい効果が上がるかを具体的金額で示せば、参加者のモチベーションが早い段階で上がるのと同時に、経営者は経営革新を進めるかどうかの決断がしやすくなるであろう。

売上や経常利益の向上額を出すには、第6章で述べたようにマネジメント要件毎に成熟度を分析し、成熟度評価スコアカード（図表 6-1-5 を参照）を作り、図表 6-1-6 のような経常利益の向上率を導き出し、それを使って現状売上金額、経常利益金額をもとに、革新後の経常利益額予測を年度毎に計算する。そのプロセスと結果は下の図表 8-1-2 のようになる。

**図表 8-1-2 税熟度向上から見る利益向上期待効果予測**

1. 該当する業種・状況を数字で入力してください。売上対経常利益率の向上(%)が計算されます。

業種選択	1. 建設業	2. 製造業	3. 卸売業	4. 小売業	5. 飲食業	6. 旅館業	7. 洗濯業
	<b>3</b>						

状況選択	1. 黒字企業	2. 赤字企業	3. 再生企業
	<b>3</b>		

2. 売上金額について、直近および1年目～3年目の計画金額を千円単位で入力してください。革新後経常利益(千円)が計算されます。

売上金額(単位千円)		1年目売上(単位千円)	2年目売上(単位千円)	3年目売上(単位千円)
<b>3,191,460</b>	⇒	<b>3,191,460</b>	<b>3,191,460</b>	<b>3,191,460</b>
経常利益金額(単位千円)		1年目経常利益(単位千円)	2年目経常利益(単位千円)	3年目経常利益(単位千円)
<b>-152,270</b>	⇒	<b>-70,140</b>	<b>19,029</b>	<b>87,080</b>
経常利益率(単位%)		1年目経常利益率	2年目経常利益率	3年目経常利益率
<b>-4.77%</b>	⇒	<b>-2.20%</b>	<b>0.60%</b>	<b>2.73%</b>

(出展：「経営革新支援の進め方」 小林勇治編著 同友館から)

手法の一部は小林勇治編著「経営革新支援の進め方」にも書いてあるが、詳細は小林勇治氏が開発した「ミーコッシュ式プログラム」を見て頂きたい。第7章図表 7-1-1 の右上に示した革新売上と革新経常利益はこのやり方で導き出したものである。

## 2. 事業ソリューションから見た期待効果

### (1) 経営革新の定量的効果

経営者は利益向上の具体額が分からないままでは、経営革新をどの程度まで進めるべきかにつき悩むはずである。経営革新をいざ実施するとなると、資金的な問題や人材の問題等のためらうことであろう。多大な資金や労力をつぎ込んだとしても、その効果がどのくらいあるのかが分からないからである。

そこで中小企業診断士は事業DDを行い、業務革新によるコスト削減策を作成し、企業に具体的な改善効果を示す必要がある。現状の仕事のやり方のどこに問題があるのか、どのようにすれば無駄やロスをなくすことができ、コスト削減ができるか等を考え、時間的な要素を取り入れた具体的な利益向上額を定量的に示す必要がある。事業DDにおいて挙げたソリューションからコスト改善の具体額を導く手法としては前章で述べたようにKPI手法、ABC手法、ベンチマーク手法、バランススコアカード手法等色々あるが、今回はABC手法を使ってステップ別にコスト削減による期待効果額を計算した。(第7章図表7-1-1の右下「経営革新のステップと期待効果」を参照)。そこには実施時期、内容毎にコストの具体的改善額が示されているので、経営者はどのような時期に、どのような手を打てば業績がどの程度良くなるかを一目で把握することができる。

### (2) 経営革新の定性的効果

ソリューション案により企業が経営革新を進める気になれば、それは定性的な効果が上がったと言って良いであろう。業績が向上し企業が発展するという希望があれば経営者や従業員にやる気が出てくると同時に、自発的なアイデアも出てくるからである。これは企業組織のモチベーションアップと活性化に役立ち、社長のリーダーシップの下に経営革新を進める原動力になり、企業文化を変革することにも繋がるであろう。

提案されたソリューションに基づき作成した経営革新の中に具体的な実行手順が示されるので、以後、企業は自分で定期的にモニタリングを行い自社の状況をチェックし、課題を再設定し、計画を修正することが出来るようになる。PDCAサイクルを自分で確実に回せる仕組みが作れるので、その企業は自立的に発展することが可能となる。

## 3. 経営革新の実現可能性

具体的な経営革新を策定する前のチェックを支援するのは中小企業診断士の役割である。

### (1) ソリューションの妥当性と正確性を再度チェックする

経営者や従業員は、自分たちの置かれた業界の常識、過去の成功体験・失敗体験、思い入

れ等に縛られて、自社の経営状態を冷静に見つめ直すことがなかなか難しい。そこで中小企業診断士のような第三者に自社の現状、経営の考え方、経営のやり方、社内や社外とのコミュニケーションのルール、自社の無形資産や有形資産等を客観的に冷静に分析してもらった訳であるが、その結果から導き出されたソリューションが確かな根拠で作成したものか、単なる思い込みで作ったものではないかどうかを再度客観的にチェックし直す必要がある。

## **(2) 経営革新テーマの方向性と妥当性を検証する**

経営の現状を客観的に把握しても、企業が抱える問題と課題は多様である。それらを解決するソリューションの中から経営革新のテーマを決める場合、経営資源の現状、予想される外部環境の変化、競合他社の動向、緊急性、重要性、革新の容易性、革新成果の大きさなどを総合的に判断することが大切である。また、革新テーマの妥当性判断は、自社だけの問題を解決するという視点だけではなく、社会の要請に込えているかどうかという視点でも行うべきである。ステークホルダーへ貢献できる経営革新は実現可能性が高い。

## **(3) 経営革新計画の難易度を検討する**

作成されたテーマ及び計画が、その企業の成熟度や能力から見て無理のないものかをどうかをチェックすることは大切である。実現が危ぶまれるような高い目標を企業が設定しないようにアドバイスすべきであるが、達成が容易すぎるような目標設定に対しては、もう少し高めめの目標に修正するよう示唆することも中小企業診断士の仕事である。

## **(4) 意識改革で経営革新の実現を確実にする**

経営革新の実現には精緻な数値計画を作成するだけに留まらず、経営者や従業員のインセンティブを引き出すことにより企業文化を変革するような計画を作成することも必要であろう。何故なら、経営革新を実行するのは経営者・従業員であるので、経営者と従業員がベクトルを合わせて、革新の達成に努力することが求められるからである。

## **(5) 経営者に革新の実行意欲を高めさせる方法**

経営革新が十分な効果をもたらすためには、経営革新の策定段階に経営者が参画していなければならない。お仕着せの経営革新の計画を作ってもらっただけだと、経営者には計画実行に向けてのエネルギーが生まれてこないからである。経営革新の計画を作成する段階で、この計画は自分が責任を持って実行しなければならない計画だと経営者に自覚させることは中小企業診断士の大きな役割である。

## 第9章 経営革新財務計画

本章で解説する経営革新財務計画は、第7章で解説した事業ソリューションの計画内容を計数で表したものと捉えることができる。従って、事業ソリューションの計画内容と経営革新財務計画は別々のものではなく、実際には同時に計画するものである。そして、経営革新財務計画を策定するなかで問題があれば、事業ソリューションの計画内容の再検討へとフィードバックされ、最終的な経営革新の全体の計画策定につなげていくことが重要である。

そして、多くの中小企業は計数面での計画を独自に立てることが不得手であると考えられ、経営革新財務計画の策定支援における中小企業診断士の役割を大きいと考えられる。

なお、経営革新を推進する企業においては、革新的な事業ソリューションの実施だけでなく、厳しい経営環境のなかで常に経営改善に迫られている。従って、経営改善財務計画を策定するに当たっては、革新的な事業ソリューションの内容だけでなく、まず企業内の努力の範囲が大きい経費の削減、次に取引先との交渉をとまなう原価率の低減、そして、顧客にかかわる売上高の維持向上等も同時に検討し、経営革新財務計画に落とし込んでいく必要がある。

さらに、事業面だけでなく、遊休資産の売却による借入金負担の軽減等の財務DDに基づく資産健全化に向けた対策も経営革新財務計画に落とし込んでいく必要がある。

### 1. 売上高計画の策定

売上高計画の策定手順は次の通りである。なお、新たな生産方式の導入などのように新たな売上高をとまなわない経営革新計画も考えられるが、ここで説明する売上高計画においては、説明しやすいように新規事業を展開する経営革新計画を想定して説明する。従って、計画する売上高は、既存事業の売上高計画と新規事業の売上高計画に分けて説明する。

#### (1) 計画期間の設定

近年の環境変化の激しさを考慮すれば、6年以上の長期計画を策定しても意義が薄れてしまうため、3～5年の計画期間を設定しているケースが多くなっている。そして、計画期間設定に当たっては、事業ソリューションを具体的に展開しておおよそ1年後の効果を検証できるような期間設定が好ましいと考えられる。

#### (2) 既存事業の売上高計画

既存事業の売上高計画については、過去3期分の実績を考慮して計画していく。具体的には商品別や営業所、支店、店舗、事業部等の所管別に、できるだけ細分化して実績に基づいて計画することによって、より精緻な計画の策定が可能となってくる。

また、外部環境が厳しいなか、楽観的な売上高計画は、資金繰りに問題を起こしたり、気

の緩みをまねいたりする恐れがある。売上高の計画数値はなるべく堅い数値に設定すべきであり、当該売上高計画においても利益が確保できるように、原価の低減や経費の削減に努力していく必要がある。

図表 9-1-1 製造業の既存事業の売上高計画の例

単位：千円

製品	2年前	1年前		直近期末		計画1年目		計画2年目		計画3年目		備考
			前年比									
A製品	1,234,500	1,111,000	-10%	1,000,000	-10%	900,000	-10%	810,000	-10%	729,000	-10%	毎年10%down
B製品	500,000	500,000	0%	500,000	0%	500,000	0%	500,000	0%	500,000	0%	現状維持
C製品	136,000	143,000	5%	150,000	5%	157,500	5%	165,375	5%	173,600	5%	毎年5%up
合計	1,870,500	1,754,000	-6%	1,650,000	-6%	1,557,500	-6%	1,475,375	-5%	1,402,600	-5%	

### (3) 新規事業の売上高計画

新規事業の具体的な売上高計画の策定については、できるだけ細かく販売単位別（商品、サービス、販売拠点等）に売上高計画を策定する必要がある。そして、その販売単位別に市場サイズの想定と当該市場シェアの想定が必要となり、より詳細にマーケティング調査を実施するほど精緻な売上高計画の策定が可能となる。

また、新規事業の売上高計画の策定に当たっては、既存事業の売上高計画と同様に、売上高の計画数値はなるべく堅い数値に設定すべきである。

#### ① 市場サイズの想定

新しい商品やサービスを提供する場合、当該商品やサービスの市場サイズを想定し、その市場においてシェアをどの程度計画期間中に伸ばしていくかを計画する。市場サイズを想定する場合、例えば小売業やサービス業等の営業拠点を構えるに業種においては、商圈範囲を設定し、商圈内の潜在購買力を設定する。潜在購買力を求めるに当たっては、家計調査データ（総務省統計局）を用い、次の計算式で求める。

$$\text{潜在購買力} = \text{一世帯当たり年間消費支出額} \times \text{商圈内世帯数}$$

また、製造業の場合には、製品の市場規模を業界の統計等を活用して調査する。

#### ② 市場シェアの想定

次に市場シェアを想定する場合、競合関係を分析することが重要となる。新しい商品やサービスが競合企業のものと比較してどの程度差別化できているのか、どの程度優位性があるかなどによってシェアの想定をおこなっていく。また、商品やサービスそのものだけでなく、価格や販売促進等のマーケティングミックスにおける4Pによっても予想するシェアは変わってくる。つまり現在検討している事業ソリューションの内容によって、市場サイズと市場シェアの想定が決まってくるといえる。

従って、売上高計画を策定しながら事業ソリューションの内容にフィードバックし、製

品開発、価格政策、販売チャネルの選定、広告宣伝活動などのあらゆる角度から検証し、実現可能な計画として金融機関等からも評価される計画策定が必要となる。

#### (4) 新規事業の売上高計画の例

図表 9-1-2 製造業の新規事業の売上高計画の例

単位：千円

製品	計画1年目	計画2年目		計画3年目	
			前年比		前年比
D製品	90,000	180,000	100%	270,000	50%
E製品	100,000	150,000	50%	200,000	33%
合計	190,000	330,000	74%	470,000	42%

※D製品：市場規模(台数)：300,000 台、市場シェア：計画1年目3%・計画2年目6%  
計画3年目9%、販売単価10,000円

※E製品：市場規模(台数)：10,000 台、市場シェア：計画1年目10%・計画2年目15%  
計画3年目20%、販売単価100,000円

製造業における新規事業の売上高計画を策定すると下記のようなになる。

**販売単位別数量(=市場内全体販売数量×市場シェア)×販売単価 = 売上高**

なお、製造業における新規事業の売上高計画については、販売単位別に計画することにより、設備投資計画や人員計画、さらにはそれぞれの仕入計画からの運転資金の算出等に結びつけることが可能になってくる。

また、小売業における新規事業の売上高計画を策定すると下記のようなになる。

**潜在購買力 × 市場シェア = 売上高**

#### (5) 合計売上高計画の策定

前述の手順により算出した既存事業及び新規事業の売上高を合計して計画期間中の企業全体の売上高計画を策定する。

事例の売上高計画をみると、既存事業においては売上高が減少傾向であるが、新規事業の売上高が増加傾向にあるので、全社としての売上高計画は増加傾向にあることを確認する。

図表 9-1-3 全社の売上高計画の例(製造業)

単位：千円

	直近期末 実績	計画1年目		計画2年目		計画3年目	
			前期比		前期比		前期比
売上高	1,650,000	1,747,500	97,500	1,805,375	57,875	1,872,600	67,225
既存事業	1,650,000	1,557,500	-92,500	1,475,375	-82,125	1,402,600	-72,775
新規事業		190,000	190,000	330,000	140,000	470,000	140,000

## (6) 原価計画

製造業においては、原価には材料費や労務費、そして外注加工費、消耗品費、水道光熱費、減価償却費などの製造経費が含まれている。材料費及び外注加工費は生産高に比例する変動費であるが、労務費や水道光熱費等は固定費と変動費が混在している。また、減価償却費については生産高に関係なく設備の状況に応じて固定的にかかる経費となる。一方、小売業や卸売業などの物販に関する業種においては、原価は仕入高に応じて変化する変動費となる。

原価計画を策定する場合においては、これらのことを考慮しながら策定する必要がある。

図表 9-1-4 製造業の原価計画の例

単位:千円

	直近期末		計画1年目			計画2年目			計画3年目			具体的改善事項
	実績	構成比	構成比	前期比	構成比	前期比	構成比	前期比				
売上高	1,650,000	100.0%	1,747,500	100.0%	97,500	1,805,375	100.0%	57,875	1,872,600	100.0%	67,225	
既存事業	1,650,000	100.0%	1,557,500	100.0%	-92,500	1,475,375	100.0%	-82,125	1,402,600	100.0%	-72,775	
新規事業	-	-	190,000	100.0%	190,000	330,000	100.0%	140,000	470,000	100.0%	140,000	
売上原価	1,258,000	76.2%	1,367,215	78.2%	109,215	1,396,986	77.4%	29,771	1,429,555	76.3%	32,568	
既存事業	1,258,000	76.2%	1,192,915	76.6%	-65,085	1,135,813	77.0%	-57,102	1,085,008	77.4%	-50,805	
新規事業	-	-	174,300	91.7%	174,300	261,174	79.1%	86,874	344,547	73.3%	83,373	
材料費	412,500	25.0%	438,588	25.1%	26,088	453,090	25.1%	14,503	470,611	25.1%	17,521	
既存事業	412,500	25.0%	381,588	24.5%	-30,913	354,090	24.0%	-27,498	329,611	23.5%	-24,479	材料費率を年0.5%ずつ低減
新規事業	-	-	57,000	30.0%	57,000	99,000	30.0%	42,000	141,000	30.0%	42,000	材料費率30%
労務費	297,000	18.0%	337,500	19.3%	40,500	346,500	19.2%	9,000	351,000	18.7%	4,500	
既存事業	297,000	18.0%	292,500	18.8%	-4,500	288,000	19.5%	-4,500	283,500	20.2%	-4,500	4,500千円/年ずつ削減
新規事業	-	-	45,000	23.7%	45,000	58,500	17.7%	13,500	67,500	14.4%	9,000	
外注加工費	330,000	20.0%	354,328	20.3%	24,327	368,723	20.4%	14,395	385,397	20.6%	16,674	
既存事業	330,000	20.0%	306,828	19.7%	-23,173	286,223	19.4%	-20,605	267,897	19.1%	-18,326	外注費率を年0.3%ずつ低減
新規事業	-	-	47,500	25.0%	47,500	82,500	25.0%	35,000	117,500	25.0%	35,000	外注費率25%
消耗品費	66,000	4.0%	65,000	3.7%	-1,000	64,000	3.5%	-1,000	63,000	3.4%	-1,000	
既存事業	66,000	4.0%	64,000	4.1%	-2,000	63,000	4.3%	-1,000	62,000	4.4%	-1,000	消耗品費の削減
新規事業	-	-	1,000	0.5%	1,000	1,000	0.3%	0	1,000	0.2%	0	
水道光熱費	15,000	0.9%	15,000	0.9%	0	14,700	0.8%	-300	15,000	0.8%	300	
既存事業	15,000	0.9%	14,500	0.9%	-500	14,000	0.9%	-500	14,000	1.0%	0	電気代の削減
新規事業	-	-	500	0.3%	500	700	0.2%	200	1,000	0.2%	300	
減価償却費	35,000	2.1%	53,800	3.1%	18,800	47,474	2.6%	-6,326	42,047	2.2%	-5,427	
既存事業	35,000	2.1%	33,000	2.1%	-2,000	31,000	2.1%	-2,000	29,000	2.1%	-2,000	
新規事業	-	-	20,800	10.9%	20,800	16,474	5.0%	-4,326	13,047	2.8%	-3,427	機械設備100,000千円 耐/年12年、定率償却
リース料	20,000	1.2%	20,500	1.2%	500	20,500	1.1%	0	20,500	1.1%	0	
既存事業	20,000	1.2%	20,000	1.3%	0	20,000	1.4%	0	20,000	1.4%	0	
新規事業	-	-	500	0.3%	500	500	0.2%	0	500	0.1%	0	
その他製造経費	82,500	5.0%	82,500	4.7%	0	82,000	4.5%	-500	82,000	4.4%	0	
既存事業	82,500	5.0%	80,500	5.2%	-2,000	79,500	5.4%	-1,000	79,000	5.6%	-500	
新規事業	-	-	2,000	1.1%	2,000	2,500	0.8%	500	3,000	0.6%	500	
売上総利益	392,000	23.8%	380,285	21.8%	-11,715	408,389	22.6%	28,104	443,045	23.7%	34,657	
既存事業	392,000	23.8%	364,585	23.4%	-27,415	339,562	23.0%	-25,023	317,592	22.6%	-21,970	
新規事業	-	-	15,700	8.3%	15,700	68,826	20.9%	53,126	125,453	26.7%	56,627	

まず既存事業の原価計画については、製造業であれば決算書の製造原価報告書の実績に基づいて勘定科目毎に計画し、小売業等の物販業であれば過去の実績の原価率に応じて計画することになる。ただし、多くの中小企業の既存事業の売上高計画は厳しい計画である場合が多く、当然原価低減に努めた計画を策定する必要がある。

次に新規事業の原価計画についても、製造業であれば既存事業の原価計画と同様に決算書の製造原価報告書の勘定科目毎に計画する必要がある。そして、製造業の原価計画は、次節で述べる人員計画及び設備投資計画と密接に関わってくる。

一方、小売業等の物販業については、仕入開発の状況に応じた原価率の推移を基に計画し

ていく必要がある。

## (7) 粗利益計画

以上により売上高計画と原価計画をおこない、その差額として粗利益計画となる。そして、粗利益計画の粗利益率の推移をチェックし、業界平均と比較して下回る計画となっている場合には、事業ソリューションの立案にフィードバックして検討していく必要がある。

事例（図表 9-1-4 製造業の原価計画の例）の粗利益計画をみると、既存事業の売上高の減少にともなって既存事業の粗利益率も減少傾向にあるが、新規事業の収益性の向上によって、全社としての粗利益率は直近期末の粗利益率に回復していくことが確認できる。

## 2. 売上高計画達成のための人員計画及び設備投資計画

### (1) 人員計画の策定

人員計画は、つくる人、売る人、管理する人に分けて計画すると捉えやすくなる。生産量や販売数量によって製造部門や販売部門の直接人員数が決まり、直接人員の増減によって管理部門の間接人員数が想定できる。

例えば、製造業における新規事業においては、製造部門の人員計画は新たに導入する製造設備の機能や能力と生産量の関係等によって計画が可能となり、また、販売部門の人員計画は直接販売や代理店開発等の販売形態と販売数量の関係等によって計画が可能となる。そして、管理部門の人員計画は、売上高の増加傾向や人員構成等によって管理業務の増減が決まってくるため、最後に計画することになる。

なお、人員計画においては、人員数を計画した後に人件費の計画をおこなう。人件費は階級別や正従業員非正従業員別などに分けて平均人件費×人数として計算するとよい。

図表 9-2-1 製造業の人員計画の例

	直近期末 実績	計画1年目		計画2年目		計画3年目		
			前期比		前期比		前期比	
役員数	2.0人	2.0人	0.0人	2.0人	0.0人	2.0人	0.0人	
従業員数	製造部門	66.0人	75.0人	9.0人	77.0人	2.0人	78.0人	1.0人
	既存事業	66.0人	65.0人	-1.0人	64.0人	-1.0人	63.0人	-1.0人
	新規事業		10.0人	10.0人	13.0人	3.0人	15.0人	2.0人
	販売部門	10.0人	11.0人	1.0人	12.0人	1.0人	11.0人	-1.0人
	既存事業	10.0人	9.0人	-1.0人	9.0人	0.0人	8.0人	-1.0人
	新規事業		2.0人	2.0人	3.0人	1.0人	3.0人	0.0人
	管理部門	20.0人	21.0人	1.0人	20.0人	-1.0人	20.0人	0.0人
	既存事業	20.0人	19.0人	-1.0人	18.0人	-1.0人	18.0人	0.0人
	新規事業		2.0人	2.0人	2.0人	0.0人	2.0人	0.0人
	既存事業	96.0人	93.0人	-3.0人	91.0人	-2.0人	89.0人	-2.0人
新規事業		14.0人	14.0人	18.0人	4.0人	20.0人	2.0人	
合計	96.0人	107.0人	11.0人	109.0人	2.0人	109.0人	0.0人	

## (2) 設備投資計画の策定

設備投資計画は、製造設備が多い製造業では重要な項目となるが、重要性の乏しい業種の場合は特に考慮しない場合も考えられる。

まず固定資産台帳あるいは税務申告書第十六（一）により固定資産として計上されている設備を確認し、実際の設備の陳腐化、老朽化の状況を把握しながら設備更新の必要性の有無を検証する。業種によっては法定耐用年数未満の経過年数の設備であっても、陳腐化して競争力を失っている設備もある。逆に、法定耐用年数を超えても問題のない設備もあるため、検証が必要となる。それぞれの法定耐用年数に応じて減価償却費として計画していく。

次に、新規設備の設備投資計画については、事業ソリューションの内容に応じて設備投資額の見積をおこない、設備の法定耐用年数に従って減価償却費として計画する。

なお、設備投資を金融機関からの借入金によって行う場合、当社の与信能力によってその可否が決まってくる。従って、借入金をともなう設備投資を計画する場合は、金融機関との情報交換を密にしながら設備投資計画を策定していく必要がある。

## 3. 販売管理費計画

図表 9-3-1 製造業の販売管理費計画の例

単位：千円

	直近期末		計画1年目			計画2年目			計画3年目			具体的改善事項
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	実績	構成比	前期比	実績	構成比	前期比	
売上総利益	392,000	23.8%	380,285	21.8%	-11,715	408,389	22.6%	28,104	443,045	23.7%	34,657	
	319,750	19.4%	306,208	17.5%	-13,543	304,191	16.8%	-2,016	300,734	16.1%	-3,457	
販売費	104,000	6.3%	107,558	6.2%	3,558	111,341	6.2%	3,784	107,284	5.7%	-4,057	
人件費	45,000	2.7%	49,500	2.8%	4,500	54,000	3.0%	4,500	49,500	2.6%	-4,500	人員の削減や新規事業への移動
荷造運賃	30,000	1.8%	28,758	1.6%	-1,243	29,041	1.6%	284	29,484	1.6%	443	物流網の見直しによる削減
旅費交通費	10,000	0.6%	10,000	0.6%	0	10,000	0.6%	0	10,500	0.6%	500	
通信費	3,000	0.2%	2,900	0.2%	-100	2,900	0.2%	0	2,900	0.2%	0	基本契約の見直し等
広告宣伝費	5,000	0.3%	8,500	0.5%	3,500	7,500	0.4%	-1,000	7,000	0.4%	-500	費用対効果による内容見直し
交際接待費	9,000	0.5%	6,000	0.3%	-3,000	6,000	0.3%	0	6,000	0.3%	0	無駄な接待の削減
その他販売費	2,000	0.1%	1,900	0.1%	-100	1,900	0.1%	0	1,900	0.1%	0	
一般管理費	215,750	13.1%	198,650	11.4%	-17,100	192,850	10.7%	-5,800	193,450	10.3%	600	
人件費	90,000	5.5%	79,000	4.5%	-11,000	75,000	4.2%	-4,000	77,000	4.1%	2,000	役員報酬等人件費削減
事務用品費	2,000	0.1%	1,850	0.1%	-150	1,850	0.1%	0	1,850	0.1%	0	予算管理の導入
租税公課	6,000	0.4%	6,100	0.3%	100	6,200	0.3%	100	6,300	0.3%	100	
減価償却費	15,000	0.9%	13,500	0.8%	-1,500	12,000	0.7%	-1,500	10,500	0.6%	-1,500	
リース料	5,000	0.3%	5,100	0.3%	100	5,100	0.3%	0	5,100	0.3%	0	
保険料	7,000	0.4%	3,050	0.2%	-3,950	3,100	0.2%	50	3,100	0.2%	0	保険内容見直しによる削減
その他管理費	90,750	5.5%	90,050	5.2%	-700	89,600	5.0%	-450	89,600	4.8%	0	
営業利益	72,250	4.4%	74,078	4.2%	1,828	104,197	5.8%	30,120	142,311	7.6%	38,114	

販売管理費を大きく分けると、商品やサービスを売るための営業に関わる人件費、広告宣伝費等の販売費と、企業の一般管理業務に要する管理部門の人件費、事務用品費、減価償却費等の一般管理費に分けることができる。決算書においては、これらを合わせて「販売費及び一般管理費」として勘定科目毎に経費が計上されている。

販売費については費用対効果を勘案しながら削減をはかる必要があり、また、一般管理費においても極力削減する必要がある。そして、計画実行管理を確実にを行い、計画値をオーバーしないようにしていくことが重要となる。

なお、新規事業の販売管理費計画においては、販売費については事業ソリューションの内容に応じて必要な経費は思い切って計画していく必要がある一方、一般管理費については必要最小限に計画していくことが求められる。

#### 4. 営業損益計画

以上の検討の結果をまとめるとことにより営業損益計画ができる（図表 9-3-1 製造業の販売管理費計画の例を参照）。事例の営業損益計画をみると、売上総利益率が改善傾向にあり、一方で販売管理費比率は経費の削減等によって低減傾向にある。結果、営業利益率が上昇傾向にあり、経営改善計画通りに実行できれば、収益性の向上が期待できる計画となっている。

#### 5. 貸借対照表計画

貸借対照表計画で重要なのは売上高の増減にともなう運転資金、設備投資にともなう設備投資資金、そして借入金残高である。

##### (1) 運転資金について

運転資金については、売上高計画において売上高が増加傾向にある場合、運転資金が新たに必要となる。従って、資金繰りに支障をきたさないように必要運転資金を把握し、場合によっては借入を実施する必要がある。

必要な運転資金の算出方法については、実際の経営では経費等の支払や小売業のレジの釣銭などのように、必要とされる現金預金額がある。従って、これらを考慮すると必要な運転資金は下記の通りである。

$$\text{必要運転資金} = \text{必要現預金} + \text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{買入債務}$$

##### (2) 設備投資資金について

既に設備投資計画については2(2)設備投資計画の策定で述べた通りである。設備の貸借対照表残高は下記の通りである。

$$\text{設備残高} = \text{既存設備残高} - \text{既存減価償却費} - \text{除却額} + \text{新規設備額} - \text{新規減価償却費}$$

##### (3) 借入残高について

借入金の貸借対照表残高は下記の通りである。

$$\text{計画借入金残高} = \text{前期末借入金残高} - \text{約定返済額} + \text{増加運転資金額} + \text{設備投資額}$$

## 6. 損益計画の作成

図表 9-6-1 製造業の損益計画の例

単位:千円

	直近期末		計画1年目			計画2年目			計画3年目		
	実績	構成比	構成比	前期比		構成比	前期比		構成比	前期比	
売上高	1,650,000	100.0%	1,747,500	100.0%	97,500	1,805,375	100.0%	57,875	1,872,600	100.0%	67,225
売上原価	1,258,000	76.2%	1,367,215	78.2%	109,215	1,396,986	77.4%	29,771	1,429,555	76.3%	32,568
売上総利益	392,000	23.8%	380,285	21.8%	-11,715	408,389	22.6%	28,104	443,045	23.7%	34,657
販売管理費	319,750	19.4%	306,208	17.5%	-13,543	304,191	16.8%	-2,016	300,734	16.1%	-3,457
営業利益	72,250	4.4%	74,078	4.2%	1,828	104,197	5.8%	30,120	142,311	7.6%	38,114
営業外収益	1,000	0.1%	500	0.0%	-500	500	0.0%	0	500	0.0%	0
営業外費用	18,060	1.1%	18,180	1.0%	120	16,100	0.9%	-2,080	14,020	0.7%	-2,080
支払利息・割引料	18,060	1.1%	18,180	1.0%	120	16,100	0.9%	-2,080	14,020	0.7%	-2,080
その他営業外費用	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0
経常利益	55,190	3.3%	56,398	3.2%	1,208	88,597	4.9%	32,200	128,791	6.9%	40,194
特別損益	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0
税引前当期利益	55,190	3.3%	56,398	3.2%	1,208	88,597	4.9%	32,200	128,791	6.9%	40,194
法人税等	22,076	1.3%	22,559	1.3%	483	35,439	2.0%	12,880	51,516	2.8%	16,078
税引後当期利益	33,114	2.0%	33,839	1.9%	725	53,158	2.9%	19,320	77,275	4.1%	24,116

※支払利息金利を2%、法人税率を40%で計画

損益計画の策定については、営業利益から支払利息等の営業外損益を加算減算して経常利益を算出する。経常利益とは、営業活動に財務活動等を加えた通常の企業活動から生じる利益であり、設備投資計画等を考慮した利益である。

なお、支払利息については、貸借対照表計画の借入金残高に基づいて簡易的に計算できるが（(前期末借入金残高+当期末借入金残高)÷2×平均借入金金利）、支払利息が大きい場合には個々の約定別に支払利息を確認する必要がある。

次に、特別損益は特別な事情がある場合を除いては計画に織り込まない。従って、損益計画においては経常利益=税引き前当期利益となる。

そして、税引前当期利益に法人税率（事例においては40%）をかけた法人税等を税引前当期利益から差し引いたものが税引後当期利益となる。

## 7. キャッシュフロー計画の作成

経営革新財務計画を策定するに当たっては、損益計画だけでなく、キャッシュフロー計画を同時に策定することが大変重要となる。損益上は利益が出ていても、借入金の返済負担の増大から資金繰りに支障をきたし、黒字倒産になることも考えられる。

キャッシュフロー計画としては、期首現預金に営業キャッシュフロー（税引後利益+減価償却費）を加算したのから借入金返済額を差し引いて期末現預金を算出する簡便法もあるが、売上高の増加にともなう運転資金の増加等を勘案することも重要である。従って、キャッシュフロー計算書（第6章2(3)参照）の構成に基づいて、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローそれぞれについて検討し、計画することが求められる。

## 第10章 経営革新の実践支援とモニタリング実務

### 1. 実践段階の支援

事業ソリューション案をまとめただけで、実践が伴わなければ絵に描いた餅と同じである。実践を継続すること、および実績をモニタリングしていくことだけが、事業ソリューション案を実現する唯一の手段である。こうした実践段階の活動に対して、中小企業診断士が果たす役割は大きい。本章では実践段階での支援のポイントおよび計画に対する実績のモニタリングなど、中小企業診断士が行う実務について解説する。

#### (1) 実践段階の支援で実現すべきこと

中小企業診断士が経営革新の実践段階の支援を通じて実現すべきことは、まず、事業ソリューション案として明らかにした既存事業の改善や新事業等の立上げと計画した売上・利益等の達成である。だがこれは表面的なことである。さらに重要なことは事業の変革が連続して起こせる企業風土を実現することである。具体的には経営計画と実施項目の設定、実績のモニタリングといった経営マネジメントのしくみ定着させること、および経営計画の策定と実行ができる人材の育成である。

実現すべきことを整理すると図表 10-1-1 のようになる。実現にあたっては中小企業診断士の能力と企業との信頼関係が基礎となることは言うまでもない。

経営革新の実践段階では予想していなかった状況や問題が発生する。経営者とともにそれを的確に把握し、軽重を見極めて対処を支援することが必要である。また教育訓練のしくみを作り、人材能力を向上させるのも中小企業診断士の役割である。企業の実力に応じて適切なしくみや教育訓練を提案・実施することが求められる。

図表 10-1-1 実践段階の支援で実現すべきこと

実現すべきこと	内容
既存事業の改善や新事業等の立上げ	事業ソリューション案を実現するため既存事業の改善や新事業等に必要の商品開発、販路開拓、生産販売のしくみ構築等を実現する。
目標とした売上・利益等の達成	計画した販売数量・販売価格・原価を達成することにより売上・利益の目標を達成する。
経営マネジメントのしくみ定着	経営計画の策定、年度方針設定、月次実績のモニタリングなどのしくみを、企業の実力に応じて構築し、それを実行・改良する。
人材能力の向上	問題解決の遂行や教育訓練を通じて、社員の技術やマネジメントスキルを向上する。

## (2) 実践段階の支援のポイント

### ① 社員を巻き込む

経営革新を実践するには、数年間かかることが多い。多忙な経営者が1人でやろうとすれば、途中で息切れしてしまうこともある。また、開発、営業、調達、生産など全ての実務に長けている経営者は少ない。経営者が1人でやろうとしても途中で頓挫してしまう可能性があり、後に残るのは経費のムダと挫折感であったりする。こうした事態を避けるには社員を巻き込むことが重要である。社員が内容を理解し、さらに納得していることが望ましい。したがって、計画段階から社員を参画させておくことが肝要である。少なくとも幹部社員は計画の策定に参画させ、内容を理解するだけでなく「自ら作った計画である」という認識と意欲を持たせることが必要である。

さらに実践段階では、全社員が計画の内容を理解していることが重要である。また一人ひとりが実行すべきことを認識し、実行結果やその成果を常に確認できるようにする。

このように中小企業診断士には、社員の参画機会を意図的に提案し、経営者が取り入れるようにしていくことが求められる。

### ② PDCAサイクルを回す

経営革新の実践は、中期経営計画を実行して実績を確認し、計画から外れれば対策を実施するというPDCAサイクルを回すことによって進められる。さらに中期経営計画の内容を毎年の年度方針にブレークダウンし、毎月の実績を確認していく。また毎月の実績から翌月の実施計画を見直すといったことも必要である。

このように実践段階は多層的なPDCAサイクルを回しながら実践することがポイントである。計画の実行は、ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、情報といった資源の裏づけがないとできない。これを常に確認する。また実行したことが効果を上げているかも確認する。こうして常に現在の状態を知り、軌道修正しながら実践することが重要である。またPDCAサイクルを多層的に回すことが、社員を巻き込むことにもつながる。

中小企業診断士には、中期、年次、月次といったPDCAサイクルを回すマネジメントのしくみづくりを支援することが求められる。

### ③ 問題解決を人材能力アップにつなげる

実践段階では、当初予想していなかった様々な問題が発生する。問題の発生は計画遂行の障害となるが、それを解決すれば人材能力アップの好機にもなる。問題を冷静に把握すること、その原因を究明すること、合理的・効果的な対策を立案し実施すること、こうした過程を体験することが人材能力のアップにつながる。

中小企業診断士は、問題発生 of 正確な把握や、対策内容についてのアドバイスを行うとともに、問題の発生から解決までを管理するしくみの構築を支援する。

### (3) 全社的合意形成

前述したように、経営革新を実践するには社員を巻き込むことが重要である。具体的な方法として以下のようなものを紹介する。

#### ① 計画段階からの参画

計画段階では役員や部門長などの幹部社員を計画策定作業に参画させておくとよい。会議に出席させるだけでなく、事業ソリューション案に対して担当する部署では何をしなければならぬかを考えさせる。それによって「自ら作った計画である」ということを認識させ、実践に対する意欲を持たせる。

一般社員へも検討途中で何回か報告し、意見を求めるとよい。意見が出ない場合も多いが、一般社員にも参画の機会が与えられていることを意識させることが重要である。

実践段階では、まず全社員に計画の内容を説明する。キックオフ会を開催し、内容を理解させるとともに「これから全員の実践が始まる」ということを意識させる。また開始後も週次、月次などの定例会議を通じて全社員に進行状況を連絡する。

#### ② 年度方針、月次実績の共有化

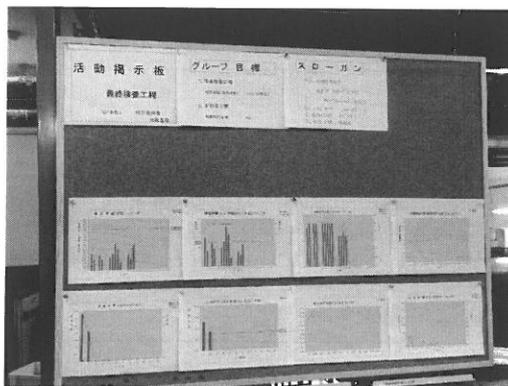
中期経営計画には、具体性が乏しい実施項目が含まれていることもある。それを補うために、複数年の計画を1年毎の年度方針にブレイクダウンし、さらに毎月の実行内容を具体化してゆく。経営者が年度方針とそれに関する目標を明文化し、役員や部門長などの幹部社員が担当する部署の行動計画に落とし込んでいく。

こうした作業を通じて経営者と幹部社員の間の認識を常に揃えていくことが重要である。また計画に対して月次で実績を確認することや計画と実績の内容を一般社員に報告することも重要である。

#### ③ 活動の見える化

年度方針、月次実績などは常に見える状態にしておくとうよい。場所を決めて関連資料を掲示する。また関連するKPIの日々の状況も同時に掲示すると効果的である。

図表 10-1-2 製造企業で「活動掲示板」を使ってKPI見える化した例



#### (4) 支援活動の範囲とレベル

実践段階の支援範囲とレベルは、企業の実情によって変化する。進み具合によっても変わり得るので、ここでは範囲とレベルを決める観点について記述する。

##### ① 対象期間と支援頻度

支援対象となる期間は、中期経営計画で示される複数年度である。計画終了後も実施した内容・成果を総括し、次の経営革新に結びつけるという支援がありうる。経営革新計画の承認を受けた場合でも1回で終わりではない。2回目に挑戦する企業も増えている。

支援頻度は、月1～2回の訪問を基本とするとよい。定期的に支援先企業を訪問し、実施項目の進展と成果を確認する。そして必要に応じて問題解決や教育研修のための追加支援を盛り込んでいく。

##### ② 対象とする組織階層

最優先の支援対象となるのが経営者層である。社長・役員を含めて中期経営計画を年次方針に落とし込んでいく。そして月次実績で計画の進行状況を確認し、新たな問題の抽出とその解決にあたっていく。

中規模企業の場合には、管理者・監督者層も直接支援の対象となる。全社の年度方針を受けて、各部門の実施項目にブレークダウンする場合、そのやり方を教育し、時には一緒に考える。また発生した問題点の解決方法を実地指導することも必要であろう。

一般社員やパート社員に対しては、教育訓練の形で支援することも多い。中期経営計画の内容を実現するために必要となる新たな能力について教育訓練プログラムを策定し、それを実施していく。

##### ③ 対象とする業務機能

業務機能別に見た支援内容の例をまとめると次表のようになる。

図表 10-1-3 業務機能別の支援内容の例

業務機能	支援内容の例
経営管理	・ 中期経営計画・年度方針の策定とモニタリングのしくみ作り ・ 売上・原価・利益の管理のしくみ作りや見直し
商品開発	・ 新商品アイデア、市場調査、商品企画や商品仕様のレビューへの関与 ・ 商品の開発管理のしくみ作り
営業	・ チャンネル開拓、営業担当者の教育、販売管理のしくみ作り
調達・生産	・ 新商品のコストダウン、品質安定化等を目的とした調達先の開拓・指導、社内製造体制の改善

## (5) 実践段階の支援の具体的内容

実践段階の支援範囲は多岐にわたる。そのため支援内容も様々であるが、代表的なものについて内容を紹介する。

### ① 経営管理、販売管理等のしくみ作りの支援

経営革新の実践段階では中期経営計画・年次方針・月次の実施計画を策定し、その結果を把握する必要がある。また売上や利益が予定どおり拡大しているかも常時モニタリングすることが必須である。

しかしこうした管理のしくみが確立していない企業はまだ多い。誰がどんなタイミングでどのような管理業務を行うのか、その時にどういった情報や帳票を使うのかといったことを決めていく。企業によっては新たなコンピュータシステムの構築や既存コンピュータシステムからデータを抽出する必要がある場合がある。その場合、システムの基本仕様の策定やITベンダーの紹介なども支援の一環となる。

### ② 発生した問題解決の支援

実践段階では開発・営業・人事・財務など様々な問題が発生する。だが発生した問題をひとつひとつ解決していかないと経営革新は実現できない。当然、中小企業診断士には個々の問題解決を支援することが求められる。

また発生した問題を確認し、対策と実施責任者を決め、対策後の効果を確認するという問題解決の過程を管理するしくみが必要な場合も多い。発生した問題の一覧表を作って関係者に常にわかるようにした例を下に示す。

図表 10-1-4 製造企業の商品開発における問題対策一覧表の例

No	分類	発生年月日	提起者	問題	対策	担当者	対策期限	済
1	設計	2010/7/20	高橋	試作機の重量は10kg以下としたい。	(7/22) 本体4kgの見込み。 (8/10) 全体7kgの見込み	前田	2010/8/20	済
2	設計	2010/8/3	高橋	製品に電力メーターを組み込むか。	(9/10) 試作機では組み込まないこととした	大井	2010/9/10	済
3	設計	2010/8/22	中村	設置場所によって左右勝手違いの製品が必要。	(9/3) 試作機では1種類に絞り使用者の意見を聴く			

### ③ 教育訓練の支援

経営革新の実践段階では、今までとは違う人材能力が必要となることがある。新たな能力を獲得するためには、教育訓練プログラムの策定が必要である。どの職種・階層に対してどんな教育訓練が必要かを明らかにする。そしてそれを指導する人を決めていく。

内容によっては支援者自身が講師となって研修を実施する。あるいは該当分野が専門の中小企業診断士を講師としてコーディネートしながら研修を実施する。

## 2. 実践段階のモニタリング

経営革新の実践段階では、計画の達成度のモニタリング活動が必須である。想定していた実施項目が実行されたか、その結果売上高や利益は目標を達成したか、不足している実施項目はないかなどを継続的に点検することでPDCAサイクルが回る。

以下に実践段階のモニタリング活動について、その要点を解説する。

### (1) モニタリングの観点とKPI

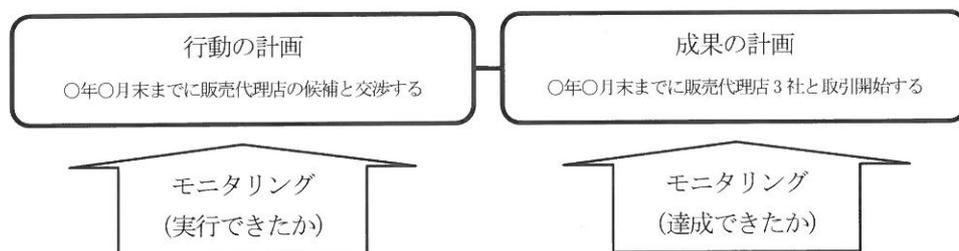
#### ① 行動と成果の2側面からモニタリングする

計画には「行動の計画」と「成果の計画」という2つの側面がある。例えば「〇年〇月末までに販売代理店の候補と交渉する」というのは行動の計画であり、「〇年〇月末までに販売代理店3社と取引開始する」というのは成果の計画である。達成度をモニタリングする場合、「行動」と「成果」の2つの側面から行うことが原則である。

モニタリングは、まず行動に対して点検する。例えば販売代理店との交渉ができていなかったら、それは代理店候補の情報が不足していたのか、交渉時間が取れなかったのかというように掘り下げる。次に成果に対して点検する。交渉しても取引開始できなかったならば、候補が不適切だったのか取引契約案が不適切だったのかを掘り下げる。

売上高や利益といった財務面の成果に対して達成度をモニタリングするしきみを持つ企業は多い。だが、行動に対する達成度をモニタリングするしきみが出来ていないことが多々ある。中小企業診断士は、「行動」と「成果」の両面のモニタリングのしきみを構築するよう支援することが重要である。

図表 10-2-1 行動と成果の2側面からのモニタリング



#### ② KPIの定義を明確にする

成果の達成度は数値で表すことが原則である。売上高や利益といった財務指標だけでなく、商品の販売数や顧客満足度といった項目を数値化したKPIで表す。経営革新のために新たな業務に取り組むと、それに伴って新たなKPIが必要になることがある。その定義を明確にする支援が必要である。例えば「顧客満足度」を数値化する場合どうするのか。新たなモノサシを作るためには中小企業診断士の支援が必要である。

## (2) 月次でのモニタリング

### ① モニタリング方法の例

実践段階でのモニタリングは通常月次で行うことが多い。「誰が何を行動するのか」「その結果、KPIをどこまで達成するのか」を年間あるいは半期の計画として明確にし、その実績を月次で確認する。

次表は「月次フォローアップシート」と呼ぶ書式の例である。部署別に作成し、「半期単位の目標値」「毎月の実績値」「毎月の実行計画」「毎月の実行実績」が記入できるようになっている。こうした管理資料を使って、行動の計画・成果の計画とそれぞれに対する実績を月次で確認するしくみを実行したい。

図表 10-2-2 製造企業における「月次フォローアップシート」の例

年度	会社名、部署名	承認者氏名	作成者氏名	作成年月日	改訂年月日		
○年上期	第1製造課	○○○○	○○○○	○年○月○日	○年○月○日		
方針		管理指標		目標値	期限		
材料起因の不良対策を実施することによって新製品の工程内不良率を改善する		工程内不良率		3%	期末月		
管理指標の定義と確認方法							
工程内不良率=各工程で発見された不良件数の合計÷期間内に終了した作業指図書件数・各工程の日報を集計する							
月度	実行計画	計画修正	実行実績	対策	目標値	実績値	ランク
4月	前期に発生した不良の中で材料起因のものを層別する		4種の材料で材料起因の8割を占めることがわかった		4.0%	4.0%	A
5月	最も発生率の高い材料のなかで重要要因を抽出して対策する		X材料の硬度バラツキに対策を実施した		3.8%	3.7%	A
6月	2番目に発生率の高い材料の重要要因に対策する		Y材料の初期曲がりに対策を実施した	効果が認められず対象をZ材料に変更	3.6%	3.7%	B

### ②モニタリング会議の実施

モニタリングは定期的実施することが必須である。モニタリング会議を定例化しておくとうよい。月次で実施する場合には「月初第2月曜日」などと決め、出席者も決めておく。またモニタリング会議で決めたことを徹底するため、議事録を作成し配付する。

会議では「実行できた／できない」「達成できた／できない」を確認するだけでなく、その要因を掘り下げるのが重要である。目標を達成できなかった場合はもちろん、達成できた場合でも必要である。例えば売上高の目標が達成できた場合でも、あてにしていなかった顧客から大口の受注が入っただけという場合もある。実力なのか運なのかを見極めることが次の結果につながる。

### (3) 経営革新計画の申請書を利用したモニタリング

#### ① 「実施計画と実績」を使ったモニタリング

経営革新計画の承認を受けている場合、申請書には「実施計画と実績」と呼ばれる表が含まれている。これを利用して計画の達成度をモニタリングできる。

「実施計画と実績」は実施項目とその時期（四半期単位）を記載した表である。さらに実績も記入できる様式となっている。四半期毎に実績欄を記入し、それを経営者、管理者に確認してもらう。そして「確実に実行できたか」「実行できなかった場合の要因は何か」

「実行の効果は出たか」「追加修正すべき実施項目はないか」といった観点から点検していく。

図表 10-2-3 流通企業の経営革新計画における「実施計画と実績」の例

①番号	計 画				実 績		
	②実 施 項 目	③評価 基準	④評価 頻度	⑤実施 時期	実施 状況	効果	対策
1-1	直営店の展開						
1-1-1	直営店（店舗兼ショールーム）の概要設計	設計書品質	設計書作成時	1-1			
1-1-2	直営店 店舗候補物件の調査	昼間人口と価格	調査時	1-1			
1-1-3	直営店 出店準備	準備進捗	毎週末	1-2			
1-1-4	直営店のスタッフ採用	採用者の業績	半年毎	1-2			
1-1-5	直営店での発売	販売数	毎週末	1-3			
1-1-6	直営店 出店後の評価と改善	顧客アンケート	毎月末	1-4			

#### ② 「経営計画および資金計画」を使ったモニタリング

経営革新計画の申請書には「経営計画および資金計画」と呼ばれる表も含まれている。これは、年度別の売上高・売上原価・営業利益など財務面の計画を記載した表である。売上高など財務面の効果はこの表を利用してモニタリングするとよい。

売上高などの実績を四半期末および年度末に集約し、計画の数値と対比させて確認する。また売上高や売上原価の算出の根拠とした販売数、販売単価、仕入原価などの計画値と実績値も確認する。そして「達成できたか」「達成できなかった要因は何か」「実施項目の修正はないか」「目標の修正はないか」といった観点から点検する。

## 第11章 中小企業の利益改善

経営革新の成果は、経営革新テーマの実践によって利益の改善が図られることにある。前章では、主に事業ソリューション実践段階でのモニタリング方法等について記述してきたが、本章では経営革新の最終的な成果である経営革新テーマの実行状況と利益の改善状況に関するモニタリングについて説明を加える。

### 1. 経営革新実行テーマの状況

経営革新は、新製品や新サービスの開発・提供、製品やサービスの新しい提供方法の開発・実施、新しい生産システムや業務システムの導入など、時代の変化への対応や先取りを行い、持続的な成長を可能にするための基盤構築を目指す。

しかしながら、新製品や新サービスの開発には一定の時間を要する。新しい販路の開拓も同様である。また、時間をかければ必ず成功するというにはならない。それ故に、リスクを極小化するための方策が重要であり、図表 11-1-1 のような経営革新テーマの進捗をモニタリングする表を作成し、計画と実績のズレを調整することが重要となる。

図表 11-1-1 経営革新実行テーマの進捗状況

項目 ステップ	経営革新の 実行テーマ	実施 期間	期 月	第10期												10期 合計	実施期間 効果額	
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			
第一 ステップ	マテハンの改善	10.7- 11.6	計画	59	59	60	60	60	61	61	61	61	62	63	63	730	730	
			実績															
第二 ステップ	物流業務・シス テム革新	10.7- 11.6	計画	30	50	250	250	350	350	350	350	350	350	400	415	3495	3,495	
			実績															
第三 ステップ	購買・製造・在 庫管理システム 革新	10.7- 11.6	計画	90	180	270	390	390	390	390	390	390	390	390	410	4070	4,070	
			実績															
第四 ステップ	製品・製造資 材・原料調達 の改善	11.1- 11.12	計画	*	*	*	*	*	*	155	165	270	270	280	280	1420	3,100	
			実績															
第五 ステップ	受注入力、納品 書作成、請求書 発行の改善	10.7- 11.6	計画	10	15	20	20	25	25	30	35	40	50	50	60	380	380	
			実績															
合計			計画	189	304	600	720	825	826	831	1,001	1,111	1,122	1,183	1,228	9,940	11,775	
			実績															
			達成率 (%)															

図表 7-1-1 参照

上表は「物流業務・システム革新」事例のモニタリング表だが、経営革新テーマの期待効果をブレイクダウンし、月次でその実績を記入し進捗状況を逐一把握できるようになっている。上記の事例では、経営革新テーマを5つのステップに分類して管理しているが、それぞれの経営革新テーマ実行の状況把握に適した項目を選択して、モニタリングすることを勧めたい。

各項目やステップ毎の計画と実績の間に乖離が生じた場合には、それらの問題点を把握し、速やかに対策を講じる必要がある。また、項目間やステップ間の計画達成率に大きなバラツキが生じる場合も想定される。その場合、各項目やステップ間の連携に“部分最適・全体

不適”の箇所が存在する可能性もあり、こうしたケースでもモニタリング表はその手掛りを得るのに有効な手段と考えられる。

経営革新テーマ実行の成果は、最終的に利益の改善となって企業の健全な成長に寄与することが重要であり、そのためには上記の期待効果のように具体的な数値目標によって進捗管理することが重要となる。

## 2. 経営革新実行費用削減実績

前項でも触れたが、経営革新の目的は経営革新テーマを実現することで利益の改善を持続的に行えるようにすることである。競争力のある新製品を開発することで売上拡大や付加価値向上を実現して利益改善を図る、新生産方式の導入でコストダウンして利益改善を図るなどである。一方、経営革新を実施することになれば、新規投資や新たな費用を要することも想定しておく必要がある。これまでの経費に経営革新の費用がそのままオンすれば、経費合計は必然的に増加することになる。それだけに、費用削減は経営革新を計画通り実行する上で極めて重要な要素となる。

図表 11-2-1 損益計画(計画/実績)

科目	期間	I			II			III			IV			計		
		既存	経営革新	計	既存	経営革新	計	既存	経営革新	計	既存	経営革新	計	既存	経営革新	計
売上高	計画															
	実績															
売上原価	計画															
	実績															
売上総利益	計画															
	実績															
販売・一般管理費	計画															
	実績															
役員報酬	計画															
	実績															
給与	計画															
	実績															
法定福利費	計画															
	実績															
福利厚生費	計画															
	実績															
広告・販促費	計画															
	実績															
雑費	計画															
	実績															
営業利益	計画															
	実績															
営業外収益	計画															
	実績															
営業外費用	計画															
	実績															
経常利益	計画															
	実績															

図表 11-2-1 の損益計画の予・実管理は四半期毎の管理表となっているが、現実には月次での管理と、既存事業と経営革新関連を区分困難な項目を除き個々に管理することが期待される。また、製造業の場合には製造原価管理表による予・実管理も必須となる。

## 第12章 企業ドックがもたらす社会貢献等

### 1. 返済金の実行状況

リーマンショックに続く円高やデフレの影響で、国内の需要は大きく落ち込んでいる。多くの中小企業は、金融機関からの借入によって資金調達しているが、いまだ状況変化の兆しは見えず、借入金返済の当てもなく苦境に陥っている。

企業ドックはこうした問題を抱える企業を診断し、問題解決の方策をアドバイスし、その実行を支援することで企業の元気を回復させようとする。企業体質の転換によって付加価値向上を実現し、キャッシュフローを増加させて債務履行に導く。これが一定期間維持され、債務超過解消や経常利益の黒字転換という状況になれば、銀行の格付けランクもアップし、金融機関と当該企業との「信頼」「信用」も高まる。

### 2. 納税額の向上による国家への貢献

平成22年3月、国税庁長官官房企画課が公表した平成20年度分の「税務統計から見た法人の実態」調査によれば、法人数259万7,108社のうち欠損法人は185万6,575社で、その割合は71.5%に達している。これは過去10年間で最も高い割合である。平成20年度に利益計上した法人であっても、過去7年間に当期利益を上回る繰越欠損金がある法人は法人税の支払いはなく、こうした法人を含めると法人税ゼロの法人の割合は71.5%より高くなる。

こうした状況は国家財政に歳入欠陥をもたらし、国債の増発や国家予算の削減となり、社会保障等のサービス低下にもつながって国民の生活に影響を与える。

企業が苦境に陥ることを未然に防止する、あるいは陥った企業を健全化する企業ドックの支援は、「納税」という企業の義務を果たせるようにすることで国家に貢献する。

### 3. 雇用の確保等

業績の良くない企業に勤める社員やその家族は、日々失職の不安に悩まされている。また、一旦失職すると容易に次の職を得られない現状を考えると、不安は募るばかりである。

総務省「労働力調査」によれば、平成22年8月時点の完全失業率は5.1%と相変わらず高率を示している。しかしながら、こうした状況のなかでも、経営革新に成功した企業の中には多くの注文が寄せられ、雇用の確保に止まらず新規に雇用している企業も少なくない。

より多くの企業が、企業ドックを活用して業績を回復し、雇用を安定させて社員とその家族の不安を取り除き、結果としてその地域の活性化に寄与することを期待したい。

## おわりに

昨今の急激な円高や世界経済の減速による先行き懸念から、企業や消費者の不安心理も高まるなど、厳しい経営環境におかれている中小企業の持続的な成長のためには、絶えまぬ経営革新・経営力向上が不可欠であります。しかし、経営資源の少ない多くの中小企業が自立的成長を果たしていくのは容易ではありません。そのために個々の中小企業の将来を見据えた経営のお手伝いをするのが民間の者である中小企業診断士の社会的役割・使命であります。

一方で中小企業の抱える問題・課題は益々高度化し、複雑でしかも多様化しております。こうしたニーズに対応していくためには、新しい知識、支援技術等、日々研鑽を積み資質の向上につとめなければなりません。中小企業が元気になることが地域社会を活性化し、そして日本経済の発展に繋がります。

本「企業ドック実践支援マニュアル」は、中小企業を支援する新しい診断・助言技術の一つとして「企業ドック構想」を実践するために調査・研究し具体化したものです。人間の健康診断に例えれば、健康を害しているところを早めに発見して初期治療をし、大事に至らないようにするとともに、適切な処方箋を作成して治療を施し、健康を取り戻し、病気にかかりにくい丈夫な健康体にするということといえましょう。

具体的には、企業の気づき・啓発、状態の見極め診断、専門科目の企業ドック診断、経営革新計画の作成、金融機関の債権者区分ランクアップ、企業ドックの実践支援の進め方、デューデリジェンス（精密検査）の実施、ソリューション（問題解決）、革新等期待効果、財務計画作成、実践支援モニタリング（監視）、利益改善、社会貢献等と実践に即したプロセスを解説しています。また、実際の支援に係わる金融機関、中小企業支援施策等の窓口となる支援機関との連携を意図しています。

本、「企業ドック実践支援マニュアル」が会員各位の診断・助言能力向上とビジネス創造に少しでもお役に立つことを願い、中小企業の支援を通して社会貢献を進めることにより中小企業診断士の社会的地位と知名度の向上に繋がることを期待いたします。また、中小企業と関係支援機関の皆様の参考に供することができれば幸いに存じます。

## 企業ドック実践支援マニュアル参考文献

- 平成 20 年度「調査・研究事業」『中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル』  
報告書 社団法人中小企業診断協会
- 平成 18 年度「調査・研究事業」企業再生のあらたなる診断手法に関する調査研究  
報告書 社団法人中小企業診断協会
- 「経営革新支援の進め方」 小林勇治編著 同友館
- 「企業再生支援」の進め方 小林勇治・宮崎一紀・波形克彦編著
- 利益を劇的に増やす「ミーコッシュ」導入活用の具体策 小林勇治著 経林書房
- 「ターンアラウンドマネージャー」 銀行研修社 09 年 11 月号 P25～P39
- 経営革新計画申請について 東京都産業労働局商工部経営支援課
- 中小企業のための知的資産経営マニュアル 中小企業基盤整備
- 「金融円滑化法による貸出条件変更の実務」金融円滑化法実務研究会編 銀行研  
修社
- 「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