

平成18年度 マスターセンター補助事業

診 断 実 践 ハ ン ド ブ ッ ク

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

はじめに

社団法人 中小企業診断協会三重県支部では、平成18年度マスターセンター補助事業「支部における調査・研究事業」として、「診断実践ハンドブック」作成に取り組みました。

中小企業診断士の資格更新要件の変更に伴い、実務ポイントを取得するためには診断士各自が実践的な診断実務を行う必要があります。支部事業においても、窓口相談事業やプロコン育成塾、診断実績研修など実務ポイント取得支援を目的とした事業が順次実施される予定です。その際、実践経験が少ない診断士が、スムーズに中小企業経営者と対峙し、各自の診断実務スキルの向上を図れるようにするには、現場経験豊かな診断士からの経験にもとづいた実践的なアドバイスを受けることが有益です。

今回作成した「診断実践ハンドブック」は、このような趣旨にもとづいて編集を行なったもので、知識中心のマニュアル的なハンドブックよりも、現場経験からのワンポイントアドバイス、使える診断手法、診断ツール、現場での心構え、実施事例などを中心として、より実践的な内容となることを目指して作成を行ないました。

編集の方法としては、各診断分野の最初に診断プロセスを記載するようにしました。診断士は診断プロセスを参考に現場において診断を実施し、掲載してある留意点やチェックリスト、ツールを利用することで診断の便宜が図れるようにまとめてあります。

第1章「企業診断の心構え」では、企業診断に向かう際に心がけるべき事柄を実践的な視点からまとめています。第2章「経営戦略診断」では、最初に全体的な視点から企業戦略診断を行っていきます。さらに詳細に調べる必要がある分野については第3章以降の個別課題診断を行っていきます。第3章～第8章までは、順次「マーケティング診断」、「生産管理診断」、「人事労務診断」、「財務診断」、「情報化診断」、「ISO診断」と個別診断分野のアドバイス事項をまとめています。さらに第9章では短時間で相談者に回答を行う必要のある「窓口相談」の留意点を、第10章では理解しておくべき「公的支援制度の活用」のポイントをまとめています。

第11章～第13章までは、企業診断事例分析として「製造業事例」、「小売業事例」、「建設業事例」を、それぞれ事例、設問、解答という形式でまとめてあり、診断士の研修会やセミナーなどを開催したときの教材として活用できる形に編集してあります。

今回作成した「診断実践ハンドブック」がこれから企業診断のフィールドに飛び込もうとする中小企業診断士の実践的な診断スキル向上にむけた一助となれば幸いです。

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部
支部長 大竹 美光

目 次

はじめに

第1部 経営総合診断

第1章 企業診断の心構え	1
第2章 経営戦略診断	10

第2部 個別部門診断

第3章 マーケティング診断	26
第4章 生産管理診断	39
第5章 人事労務診断	50
第6章 財務診断	67
第7章 情報化診断	87
第8章 ISO診断	97
第9章 窓口相談	111
第10章 公的支援制度の活用	119

第3部 事例研究

第11章 製造業事例研究	130
第12章 小売業事例研究	141
第13章 建設業事例研究	149

おわりに

第1部 経営総合診断

第1章 企業診断の心構え

「現場たたき上げの中小企業経営者と、その企業固有の経営問題について議論し、改善に向けた適切なアドバイスを行い、意欲的に提言を実行させて、かつ経営成果を好転させること」—中小企業診断士に求められることを言葉で表すとそのようになるでしょう。中小企業診断士の資格を取得して多くの専門知識を持っていますが、すぐに実現できるものではありません。何年も経験を踏んだ診断士も、常に現場サイドにたち、経営者とともに悩み、試行錯誤を繰り返して答えを見つけているのが実情です。

この章では、これから企業診断の世界に飛び込もうとする診断士の道しるべとなることを目的に、企業診断に向かう際に心がけるべき事柄を心構えとして紹介します。

ただし、中小企業診断のアプローチや方法論については定まったものではありません。通常、個々の診断士が自分なりのスタイルを確立して中小企業者に応対します。そういう意味では診断士の数だけスタイルがあってもいいわけです。この章の記載は、絶対的なものではなく一般的な共通事項についてまとめてあることにご留意ください。

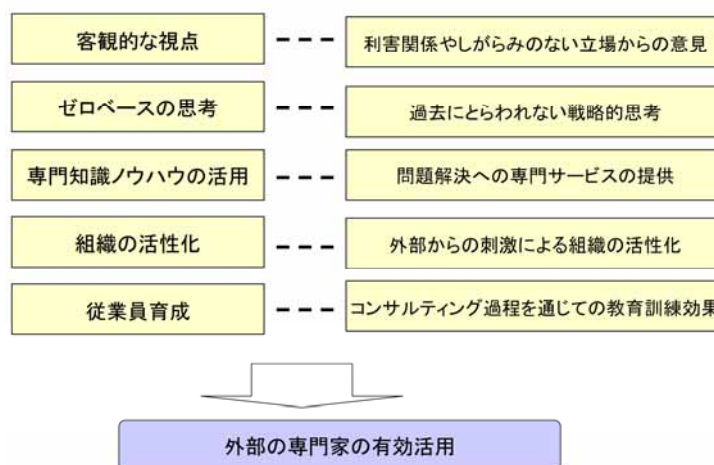
1. 効果的な企業診断とは

企業診断の成果は、企業を変革させ経営成果に結びつけることです。いくら診断士一人ががんばって分厚い診断報告書を作成しても、肝心の企業側がうわの空では意味はありません。企業診断は受診側の企業との緊密なコラボレーションによって成り立つものです。効果的な企業診断とは何かを考えてみましょう。

(1) 企業側のニーズ—企業変革の請負人—

中小企業者が診断士に求めることはなんでしょうか…？ 案件として通常求められる企業側のニーズは図表1-1のように種々様々です。情報提供からコンサルティングにいたるまで多岐にわたっているように思われます。ですが、すべてに共通することは中小企業者がなんらかの経営課題を持っており、自ら「企業を変革したい」というニーズに端を発しているとい

図表1-1 コンサルタントを活用する企業のニーズ



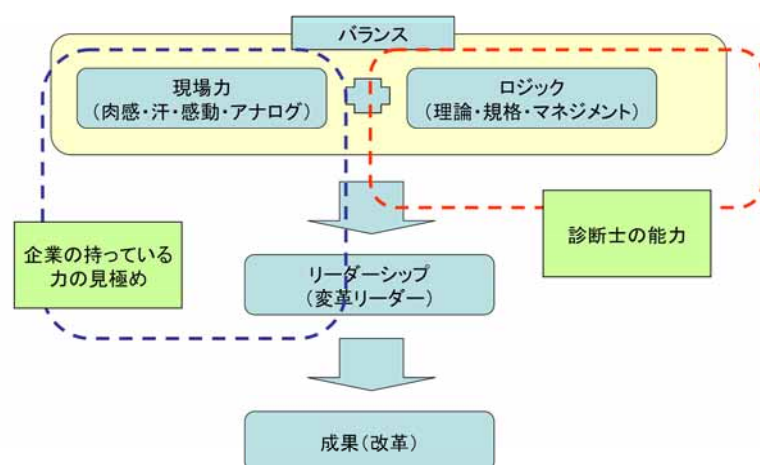
うことです。単なる情報提供という依頼に対しても、企業の経営課題を把握し、それらを踏まえた支援を実行し、企業変革への導きとなることに心がけることが必要となります。その意味では、どんな状況でも常に「本質は何か」を問い続ける姿勢を持っている必要があり、「企業をよい方向へ変革させる」という実績と成果を求める姿勢が必要となります。企業を変革させてはじめて、顧客満足を得られる仕事ということです。

(2) 企業側とのコラボレーション

診断士は経営管理に関する専門知識と経験を持っていますが、現場からのたたき上げの中小企業者は業界知識や体験に基づく現場ノウハウを豊富に持っています。いくらベテランの診断士で多くの業種を担当した実績があっても、企業側がもつ業務知識にはかなわないものです。それでは、診断士の存在意義はどこにあるのでしょうか？

図表1-2に示しているように、経営には①現場力（肉感・汗・感動・アナログ…）と②ロジック（理論・マネジメント・デジタル…）がうまくバランスをとることが必要です。往々にして、企業側には現場から得られる豊富な知識やノウハウは存在していますが、それがうまくロジカルに体系だって整理されおらず、皆がバラバラで散在し相乗効果を発揮しきれていない状況にあります。

図表1-2 企業側とのコラボレーション



一方、診断士には、それらをまとめるマネジメント理論やフレームワークを持っています。現場力と診断士の持つロジカルなマネジメント力により、物事が整理され、経営管理ノウハウが追加され、方向性が明確になり、現場の仕事力がアップします。外部の人間は客観的で古くからのしがらみを断ちやすく、社員が正しい道を自分で見つけて走り出す指南役にうってつけです。

その意味で、診断士が一方的にマネジメント知識をひけらかし、「先生からの箴言」といった態度で指導を実施しても、効果が上がらないということです。診断士の持っているノウハウは現場力と相まってはじめて、効果を発揮するものです。毎日その商売のことを必死で考えてやってきた人たちの知識や知恵がないといい支援はできません。ある意味では企業側が逆に先生であり、診断士は企業側の業務知識を根にして生えていると考えた方がよいでしょう。

知らない業界でもどうして企業診断できるの？という質問をよく受けますが、この原理を理解しておれば、診断士としてのスタンスと存在意義を見失うことはありません。企業診断は企業側とのお互いの強みを発揮しあい、コラボレーションで進めていくものなのです。

(3) 人間的側面への配慮

ご存知のように経営学は大きく「経営戦略論」と「組織論」に分かれます。いくらすぐれたビジネスモデルを考案しても、組織として機能しなければ意味がありません。最近はIT系企業の台頭にみられるように華々しく儲かるビジネスモデルを構築提案する「戦略論」に目が行きがちですが、極論を言えば、企業の抱える問題点を究極に煮詰めて行くとそれはすべて「人の問題」に帰結するように思えます。

問題点を生み出すのも「人」であるし、解決策を実行するのも「人」なのです。誰しも経験することですが、「人」は合理的な理由のみで動くものではありません。さまざまな誘因と動因に揺り動かされ、非合理性のとりことなります。それゆえ、企業は「人間を含んだシステムであること」に配慮する必要があります。組織には人の不満や渴望が埋もれています。しばしばマイナス側に作用するこれらのエネルギーもうまく捉え、危機感や動機づけにより、逆にプラス面へのエネルギーに変換することができると、これはすばらしい改革への推進エネルギーとなります。

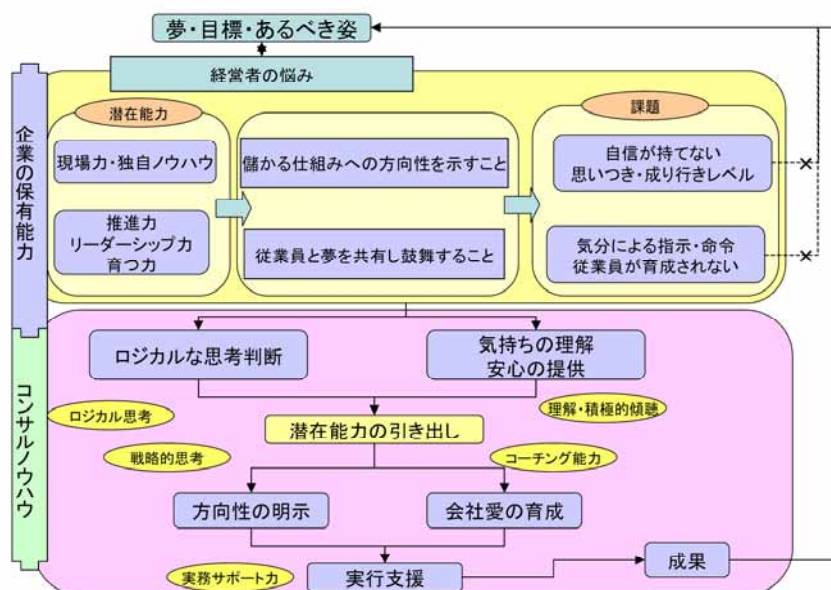
往々にして中小企業の場合は「人を育てる」ことが苦手なところが多く見られます。いかに目標に向かう従業員の目を輝かせるか。現場に入り、人を育てる指導が求められています。企業診断の際には、人間的側面への配慮は不可欠であると言えるでしょう。

(4) 方向性の明示と会社愛の育成

すでに述べたように（図表1-3参照）企業の保有能力の上にのみ根を張ることができるのが、コンサルティング能力です。経営者の悩みは、せっかく持つ現場の潜在能力（現場力・人が育つ力）が活かしきれていないことで、アドバイスの方向性は大きく2つに分かれるでしょう。

① 儲かる仕組みへの方向

図表1-3 効果的な経営診断



性を示すこと。②従業員と夢を共有し鼓舞すること。この2面について現状では、成り行きの経営管理になっており儲ける仕組みが確立されておらず、かつ従業員が育成されないのが共通の課題です。

それゆえ診断士としては、戦略論からは方向性を明示すること、組織論からは会社愛を育成して共同体としてモチベーションを維持していくこと、両方に配慮した解決策を企業とともに導出し、実行支援を行い、モチベーションを維持し、経営成果を上げていくまで支援することになります。企業の潜在能力を引き出すためには、ロジカルな思考判断と気持ちの理解の両方があいまって、はじめてうまく実現できるでしょう。経済学者のマーシャルは経済学研究者の心構えとして「冷静な目と暖かい心」が必要だと述べています。診断士にも必要な思考方法ではないでしょうか。

2. 大切なのはコミュニケーション力

前述のように企業診断の成果は、企業を変革させ経営成果に結びつけることです。企業から課題を抽出し、解決策を考え、企業を説得し、実行をサポートしていくには存在感と影響力を持たなければなりません。その際一番大切になるのが企業側および従業員と良好な関係を形成し維持するコミュニケーション力です。コミュニケーション力の発揮について考えてみましょう。

(1) 経営者の心の傍にすること

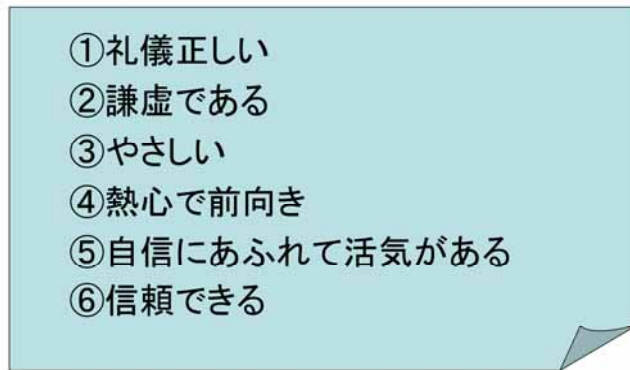
企業の持つ課題を解決するために経営者を支援するのが診断士なのですから、経営者の心理を理解すること、経営者のよき理解者であることが求められます。そのため、経営者が何を考え、何に悩み、何に関心をもっているのか、いつも経営者の心の傍にすることに心がける必要があります。

経営者は孤独です。組織のトップは一人で多数の取引先、従業員、従業員の家族を含めて、その生活の全責任を負っているという気持ちを持っています。一つの決断では常にがけっぷちに立たされているような気持ちになります。このような孤独感が従業員との違いでしょう。それゆえ経営者と向きあう診断士には、体を張って受けとめ、痛みを共感できるマインドが必要となります。診断士自身の挫折体験や原体験がその原動力となるといわれていますが、挫折体験を原体験として心に刻みつけてはじめて共感できるマインドが育っていきます。そうした原体験を積み重ねると次第に診断士の考え、提案するソリューション（問題解決策）が人間味を帯びてくるといいます。このレベルで勝負できる診断士になりたいものです。

(2) わくわく感をあたえる人間力を持つこと

良好なコミュニケーションを形成するためには、診断士も企業側にわくわく感をあたえられる人間力を身に付ける必要があります。心底信頼ができ、ユニークな視点からの発言がいつも飛び出し、改善にむけた期待感を感じられる人でないと企業側も心を開いてはくれません。

図表1-4 企業診断に望まれる態度



一般的に好かれる営業マンに必要なタイプは、①礼儀正しい ②謙虚である ③やさしい ④熱心で前向き ⑤自信にあふれて活気がある ⑥信頼できるとさまざまな資質が上げられています（図表1-4）。これらは全く診断士にも同様にあてはまり、心がける必要のある事と思います。

そのなかで大切なことはまず謙虚であることでしょう。適切な診断を行うためには、正確な現状把握が必要となります。謙虚な姿勢でまず聞き役に徹することが大切で、インタビュー技法として「積極的傾聴」や「感情移入」と呼ばれるコミュニケーションスキルが活用されます。それらを通じて信頼関係が生み出されていきます。解決策を導出する場面でも、企業側の現場力をうまく引き出すことに配慮する必要があります、謙虚な姿勢で企業側と対応することが必要です。

さらにそれに加えて、企業側を解決に導くためには、自信にあふれて活気がある前向きな姿勢が大切です。十分な準備のもとに企業側をリードし、マネジメント理論に裏打ちされたきらりと光る専門知識をところどころ披露し、頼れる姿で企業を引っ張っていくことが必要です。企業側がわくわくするような信頼感をもてるように配慮が必要です。

また、根底にはプロフェッショナルなマインドを終始忘れてはいけません。ここで言うプロフェッショナルとは、お金をもらって行う職業という表面的な意味ではありません。高度な専門性を持ち、高い使命感により、一旦約束したことはどのような状態でも確実に結果を出す。そのような「マインド」をいいます。これらを持たない人間に、はたして信頼感をもって経営者が大切な経営課題を相談できるでしょうか。「体を張って受けとめてくれる」との情熱を感じるからこそ、外部の人間に心を開くのです。執着心、使命観、倫理観、社会貢献意欲、情熱、熱意などを行動の端々から感じられる動きをすることが必要です。

(3)初回面談が勝負

非合理的な話ですが、初対面の時にお互いがもつ印象が大きく左右します。問題解決という合理的な活動を行う診断士でも、企業側の経営者や担当者との人間的な相性が大きなウエートを占めます。初回にうまくいかないと次回から一層苦勞することになりますし、企業側からの依頼が断たれ、次に進めない状況となります。そういう意味で初回面談が大きな意味を持ち、準備や心構えをきちんと踏まえて望む必要があります。

初回面談での留意事項を述べますと、診断士は「仮説」をもって企業側へ訪問をします。ただし、仮説をすぐに述べる必要はなく、初回面談の時間は、もっぱら企業側の経営課題に関するヒアリン

グが中心となります。インタビュー技法を活用し、話を聞きながら事前に立てた「仮説」を修正してゆきます。顧客のニーズがどこにあるのかを正確につかみ、問題点の構図を頭に描き直し、本質的な問題点と原因、対策方針などの概要が浮かばなければなりません。一説によると「問題の解決策は必ず相談者自身の中にある」と言われており、それらを引き出すインタビュー技法は重要性が高いといえます。

問題の構造が見えてくると診断士は、企業側との信頼関係を醸成するため、自己の問題解決能力を示す必要があります。この段階は逆に企業側からも診断士の持つ能力や資質・知識面、相性などの評価がされる場でもあります。過去の診断実績や経歴書などを示すことも有効ですが、ここでは今つかんだ問題の構図と解決方法のアウトラインを話します。企業側の心をつかむには問題の核心を突き、琴線に触れる必要があります。短時間で即興的におこなった問題解決提案策ですので、精緻なものでなくとも企業側の期待を超える「きらりと光るもの」をひとつ示せばよいのです。一説によるとこの段階では核心部分の7割程度マトをついていれば合格と言われます。これらの提案力が診断士の示す最初の実力となります。

また同時に、企業側の持つ問題に共感し、経営者の痛みを理解し「いっしょに悩んでくれる」という信頼感を生み出すことも必要となります。これは話や態度の節々からにじみ出てくる診断士の「人間性」といったものが経営者との共鳴関係を生み出すところから生じてくるのでしょう。

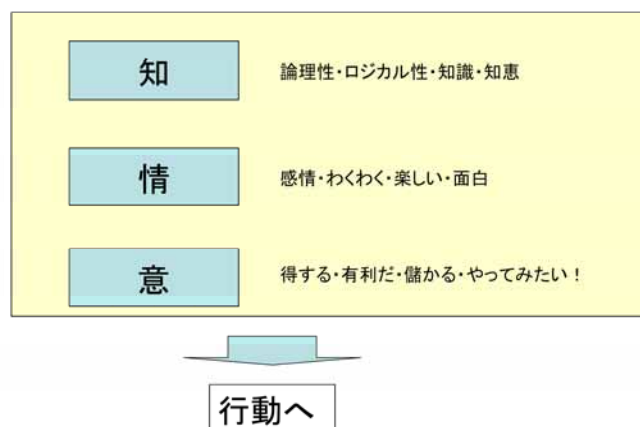
(4)プレゼンテーションテクニック

人に想いを伝えるということは難しいことです。診断士の場合、立案した解決策を企業側に説明し、説得し、実行させて、相手を変化させるところまで導くことを求められます。単なる説明ではなく、理解してもらい、納得させてアクションを起こしてもらう、という積極的なプレゼンテーションを行うためには、

「知・情・意」の3つに訴えることが必要です。(図表1-5)

まず「知」とは診断士が得意とする論理・ロジックにより訴えることです。パワーポイントなどを駆使してビジュアルな図式化した資料を作成して、論理や構造を図で伝えることが有効となります。話も論理的に組み立てて筋が通っている必要があります。「情」とは感情に訴えることです。人間は誰でも感情に左右されます。そのためには、心に響く表現力が求められます。マニュアルチックにしゃべるのではなく、ストーリー性豊かで感情に溢れる話が必要です。五感に訴えた実感、

図表1-5 プレゼンテーションテクニック



肉感を伴う話をする必要があります。
「意」とは意欲や意志を喚起させることで、提案は必ず得すると確信させ、意欲へと誘導する必要があります。人間は、いろいろな思いから意志を喚起するので

図表1-6 プレゼンテーションチェックポイント

プレゼン資料	資料	明確さ	プレゼン態度	話し方	言葉遣い
		適切さ・妥当性			話のスピード
		視覚的なアピール			聞き取り易さ
		見やすさ			熱意
		品質		身振り手振り	ボディアクション
		印象度			さし棒の使い方
ストーリー	内容	オープニング	質疑応答	姿勢	アイコンタクト
		キーポイントの明確さ			立つ位置
		論理的な流れ			挨拶の仕方
		資料の信頼性			質問内容の理解
		終わりがた			応答内容の適切性
	時間	時間配分			プレゼン内容との整合性
					応答態度
					プレゼンチームからのサポート

ですが、利害得失を考えて有利になると思えると実行へのモチベーションを高めます。

その他、配慮として必要なことは、相手にとってわかりやすく伝えることに心がけることです。相手は中小企業者であり、難解な経営用語やITの専門用語などは理解できません。作家の井上ひさしさんは、「難しいことを面白く、面白いことを深く、深いことを易しく」伝えることの大切さを述べられていますが、中小企業者に向き合う診断士は心に留めておく必要があります。

(5) 報告書の書き方

よい報告書とはどういうものを言うのでしょうか？診断士の書く報告書は文学作品ではないのですから、いくら見栄として立派な報告書が出来上がっても、実行がともなわなければ意味がありません。もちろん内容が簡明に伝わり、実行されることが目的でありますから、調査研究などの報告書は別として何センチもの厚さがある必要はありません。理想を言えば紙1枚の報告書でも、取り組むべき内容が体系だって示され、すぐにでも行動に移せる計画が表現できていればよいのです。

一般的には、企業側が求める改善提案と成果を中心に結論から先に記載し、内容は箇条書きや図表を多用した簡潔な表現で、かつ論理だったストーリー性がある報告書がよいでしょう。

さらに報告書の目的は、企業側を刺激して行動を方向付けるインパクトを与えることですから、メッセージを鮮明に出し、短文で短く読みやすく、能動的な用語を多用します。もちろん、図表や色を使ったユーザフレンドリーな見た目のセンスも必要です。正確な根拠やデータ、引用文献を表示することも必要となってきます。

3. 診断プロセス

このハンドブックでは大きな診断プロセスを図表1-7のように捕らえています。診断に当たっては診断プロセスのどのステップを実施しているのか、意識しながら進めていくことが取り組みの

ブレをなくし、スムーズに作業を進めていく秘訣となります。

(1) 診断プロセス

① 予備診断 (エントリー)

正式なコンサル契約前の予備診断を含むプロセスです。簡易診断プロセスを実施し、企業側に本格的な診断に入るプロポーザルを実施し契約を締結します。初回面談を含む

企業側との信頼関係構築がポイントとなります。

② 本診断

本格的な診断プロセスで現状分析から課題抽出、解決策の提案まで実施します。経営課題が明確にされ、取り組み課題や新しい経営ビジョン、経営方針が決定される工程です。個別診断の各ステップは2章以降を参考にしてください。

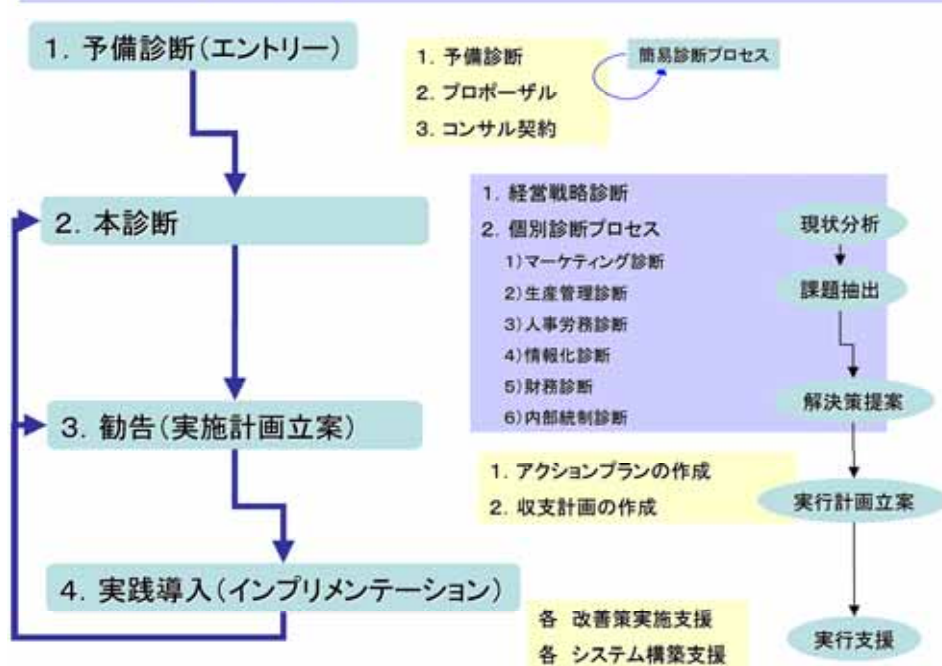
③ 勧告（実行計画策定）

診断プロセスで明確化された取り組み課題を実行計画に落とししていくプロセスです。アクションプランの作成と収支計画づくりを行います。企業の状況に応じた実現可能な実行計画づくりに配慮することが必要です。

④ 実践指導（インプリメンテーション）

計画されたアクションプランを実際に実施していくプロセスです。診断士は立案された計画が実行されることを支援していきます。参画者のモチベーションを維持して、いかに成果に結びつけるかがポイントとなります。さらに導入後の成果評価を行い、プラン修正の必要性を評価します。

図表1-7 経営診断プロセス



(2) 問題解決サイクル

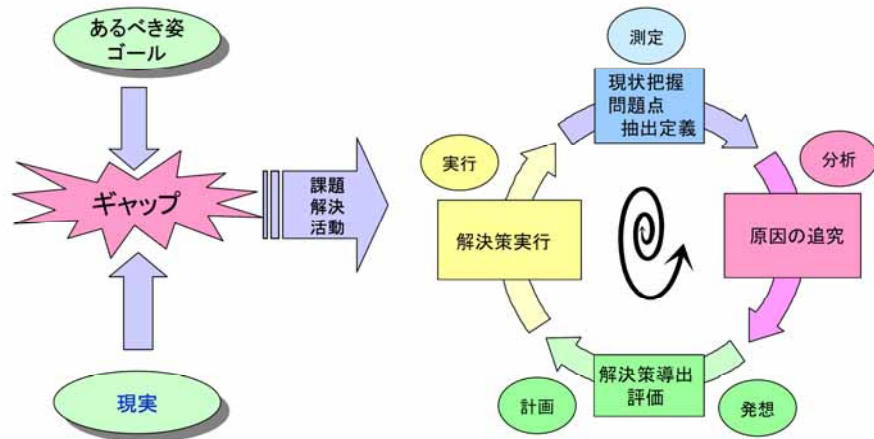
各プロセスを貫いているのが、図表1-8のような問題解決サイクルです。現状把握から真の問題点を掴み、有効な解決策を導出します。問題解決請負人である診断士が常に取り組む主たるプロ

セスとなります。

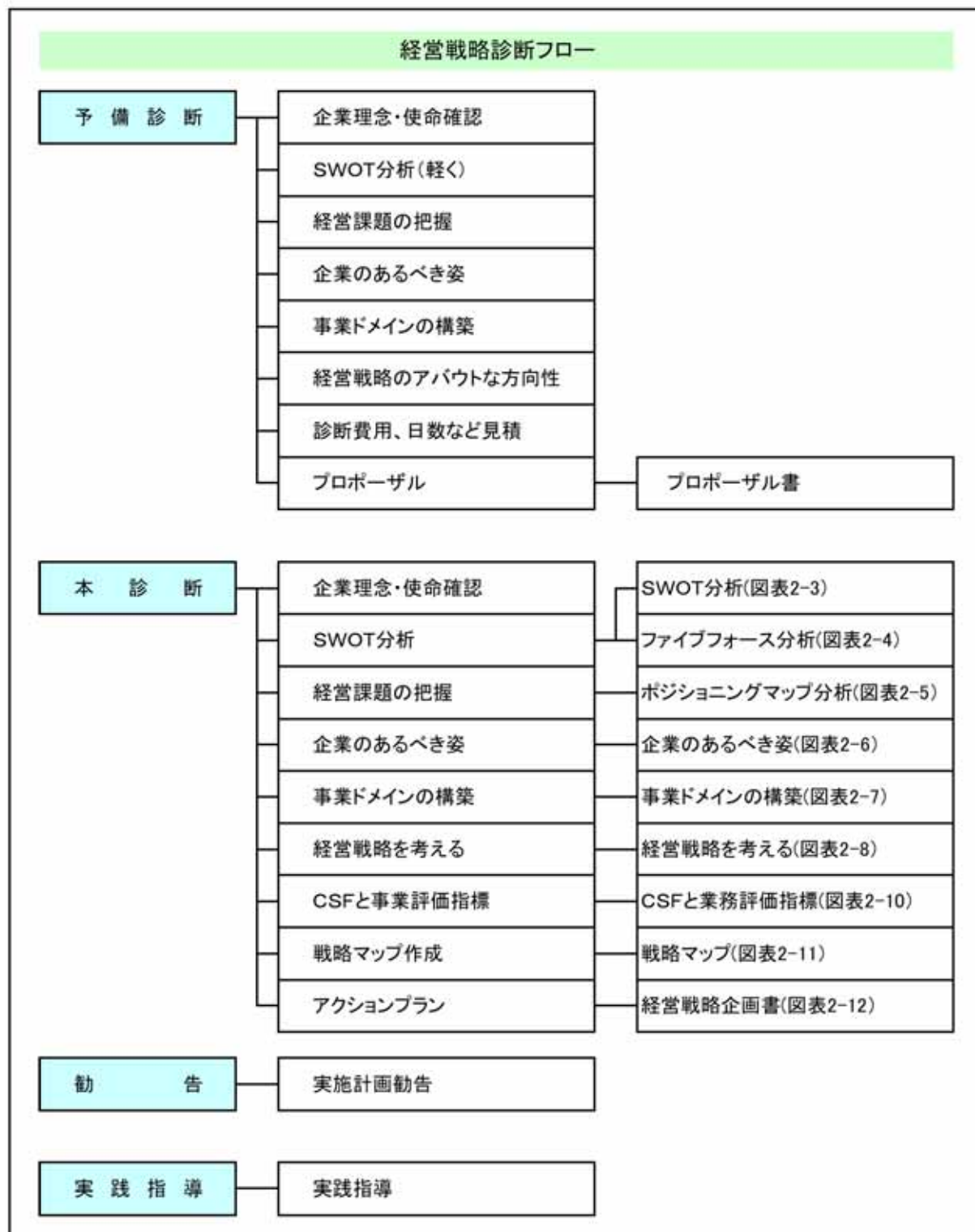
2章以降では上記の診断プロセスに添ったかたちで、個別経営分野での診断プロセスと留意点をまとめています。

診断士の強みであるフレームワーク力、問題解決力を大切にして、かつ企業の持つ現場力を引き出すため、現場の状況に柔軟に適應していく姿勢をもって活用してください。

図表1-8 問題解決サイクル



第2章 経営戦略診断



第2章 経営戦略診断

中小企業を取り巻く経営環境の変化が企業に様々な経営課題を引き起こしています。「利益率が低い」、「売上が減少気味である」といった様々な経営課題の本当の原因はどこにあるのでしょうか、またどの経営課題を解決すると企業として競争優位にたてるのでしょうか。多くの中小企業では、これが見えていません。

そこで中小企業診断士が経営者と共に、企業の経営状況を診断し、これから取り組むべき重要経営課題は何か、今から何をしていかなければならないのかを経営者に示し助言していかなければなりません。これが経営戦略診断です。この章では、中小企業のいわばホームドクターでもある中小企業診断士がどう経営診断をすればよいかみていきます。

企業を人間の体と考えると経営戦略診断は体全体の能力測定、健康診断に該当します。足が速い、手先が器用という特徴や、反対にどこか悪くなっているところはないか調べていくのと同じです。経営戦略診断で全体を見た後に、さらに詳細に調べる必要がある場合は個別課題診断を行っていきます。こちらは専門医による診断に該当します。

1. 本診断に向けて

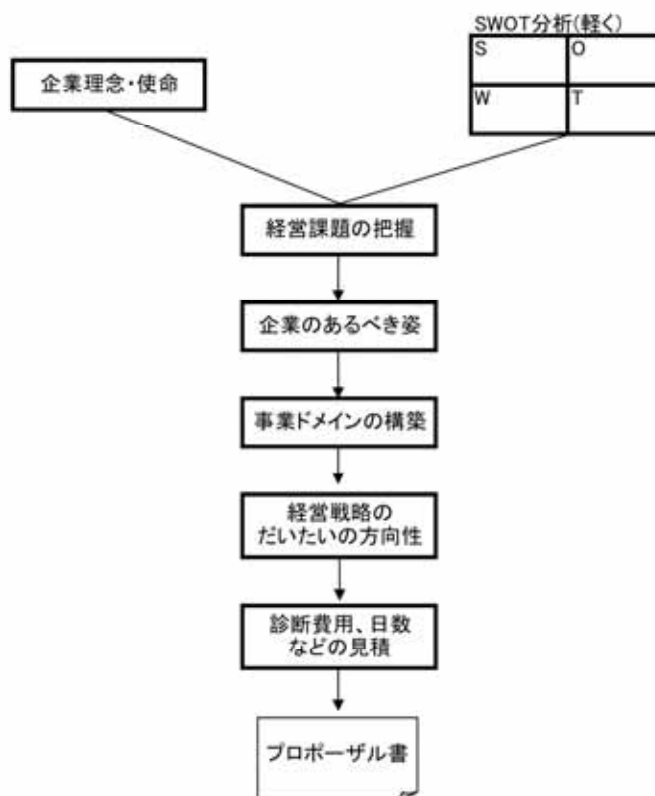
経営戦略診断は予備診断・本診断・勧告・実践指導の順で行っていきます。予備診断のプロセスは本診断のプロセスとよく似ていますが、本格的なものではなく本診断に向けてのプロポーザルするための材料を集めるためのものです。

(1) 予備診断

予備診断では経営者とアポイントをとり面談を行い、話の中から企業理念や経営課題、また簡単な SWOT 分析を行い、経営者が考えている企業のあるべき姿を明らかにします。（具体的なやり方は本診断で記載しています。）次に事業ドメインを考え、どういった方向性で経営戦略を打ち出していくかを考えます。

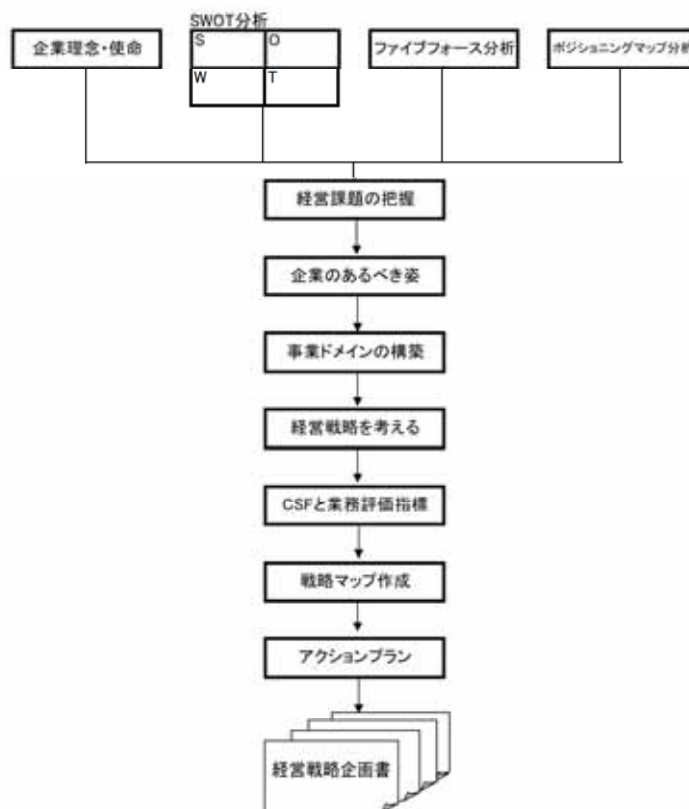
また企業の全体像を把握するため、予備診断時に下記のような資料提出をお願いします。企業とは文章で守秘義務契約を締結しておきます。

図表2-1 経営戦略予備診断フロー



- ・財務諸表、製造原価報告書
- ・組織図
- ・会社案内など企業パンフレット

図表2-2 経営診断フロー



(2) プロポーザル

ヒアリング結果を元に本診断にむけてプロポーザルを行います。例えばSWOT分析では経営者だけではなく幹部社員に協力してもらってブレインストーミングなどを行うと効果的です。本診断でかかる日数、本診断費用、企業へお願いする協力範囲などを明確にし、プロポーザルを行います。コンサル契約を締結した後、本診断にうつります。この時の手順が経営診断フローになります。

2. 本診断

多くの中小企業は大企業と違い社長室や総務部のような組織がなく、また会社全体を把握している人材も経営者以外にはいません。そこで直接、経営者をつかまえて経営診断に必要な情報を集めなければなりません。ただし理路整然と話をしてくれる経営者は珍しく、ともすれば会話が発散してしまう経営者が多いのが実態です。聞く側がうまく質問を行い経営診断につながる情報を引き出さなければなりません。

(1) 経営理念・使命

経営診断において、まず経営の根幹となる企業理念や経営者の想いを知る必要があります。会社案内やホームページに経営理念を記載している企業もたまにありますが、多くの中小企業では経営者の頭にあるだけで文章の形になっていません。そこで経営者から話を聞くことになりますが、いきなり「御社の経営理念は何ですか」と聞いても明確に答えられる経営者はいません。そこで起業した前後の話を聞くところから始めると経営者の事業に対する想いが引き出しやすくなります。

例)

- ・起業前の職歴

前職が会社員なら、なぜ会社を辞めてまで創業したのか

前職と違う業種なら、なぜその業種を選んで創業したのか

いきなり創業したのであれば、なぜ会社員の道を選ばなかったのか

後継者の場合、どんな想いで経営を引き継いだのか

・創業時の苦労をどう乗り切ったのか

当初考えていた事業内容のまま続けたのか、途中で軌道修正したのか

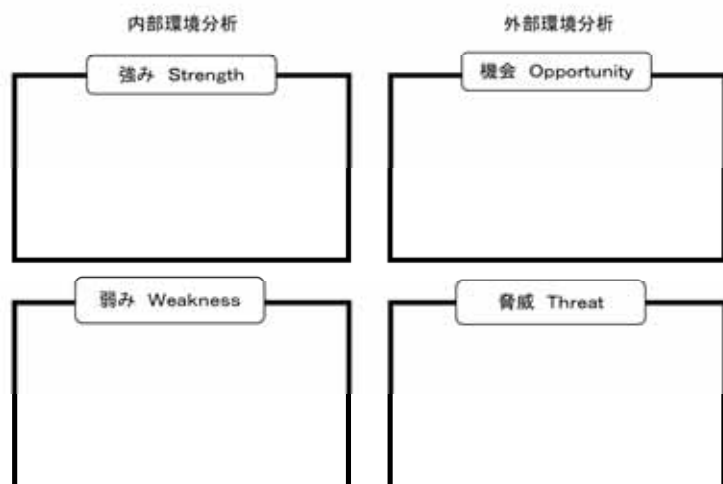
創業してから一番苦労したことは

※質問に対して、なかにはとうとうとしゃべり続ける経営者もいます。質問をうまく行い、話を展開していくコミュニケーション能力が必要です。

(2) SWOT 分析

次に現在の事業内容についてヒアリングを行います。こちらも「御社の強みは何ですか」と聞いても経営者から情報を引き出すことはできません。質問から導き出す必要があります。また経営者からいろいろな情報が出てきますが、整然と情報が出てくるわけではなく、強みと弱みのごっちゃになった場合もあり、聞く側でメモをしながらこれは強みだなどと思えば横に「S」と記入するなど整理しながら聞かなければなりません。

図表2-3 SWOT分析



経営者は強み、弱みなどを漠然と感じてはいるだけです。SWOT 分析のように明示された形で把握してはいません。きっちり整理してあげると、有効性を認識し、後の作業をすすめやすくなります。

例)

・強み (Strength) を引き出す質問

取引先が御社と取引を続けている理由は何が評価されているとお考えですか、例えば品質 (Q) が同業他社に比べよい点でしょうか、それともコスト (C) が安い、納期 (D) など対応が早い点でしょうか

・弱み (Weakness)

社長さん自身が人、物、金、情報などで困っていることがありますか

例)SWOT分析(アパレル製造・販売)



・機会 (Opportunity)

同業者で新しく設備投資した会社はありますか、業界誌などで気になった記事はありますか

・脅威 (Threat)

同業者で廃業された会社はありますか、どういった廃業の理由が考えられますか

経営者に対するヒアリングだけでなく経営幹部に集ってもらいブレインストーミングを行いながら SWOT 分析を行うと、経営者以外の視点をいれた SWOT 分析を行うことができます。また参加者にも会社の将来についての議論に参加したという帰属意識が生まれる効果があります。

ブレインストーミングで行う場合は模造紙に SWOT の 4 つの枠を書き、少し大きめのポストイットに 1 枚 1 項目で書き出してもらい貼っていきます。よく似た項目があれば KJ 法の要領でまとめていきます。

【現場訪問し、自分の目で強み、弱みを確かめる】

現場訪問し、自分自身の目で企業を見て「強み」、「弱み」を把握します。会社を訪問した時に従業員がきちんと挨拶をしているか、壁に置かれたホワイトボードなどに社員がどこに行って何時に帰るかきちんと書いてあるか。また表彰状などが飾ってあればどんな内容のものかチェックします。

工場であれば工程間に部品在庫が積み上がったりしていないか、不良品管理表が分かりやすいところに貼られているか、きちんと 5S が実施され工場内がかたづいているか確認します。

最後に自分が見た目で強み (Strength)、弱み (Weakness) を洗い出し、こういう点はどうでしょうかと経営者に確認します。

【外部環境は統計情報などで補強する】

外部環境については経営者から聞き出すのと同時に統計情報などで補強しておくことが必要です。また訪問前に下調べしておくことが大切です。三重県のホームページに「統計情報 みえ DataBox」があり、ここから各種統計情報を入手することができます。例えば小売、サービス業であれば年齢別人口や世帯数の推移からターゲットとなるお客さんが増えているのか、減っているのか確認でき、また商圈人口を考える時の目安になります。

「統計情報 みえ DataBox」 <http://www.pref.mie.jp/DATABOX/>

データは Excel ファイルで提供されています。

・人口・世帯の動き（月別人口調査結果）－毎年

5 年ごとに行われる国勢調査の確定値を元に市町村から報告される住民基本台帳及び外国人登録の動態結果（転入・転出、出生・死亡等）を加減して年齢別、男女別、市町村別に毎年推計データが提供されています。直近の平成 17 年度は国勢調査の年に当たり国勢調査の確定値となります。

・消費者物価の動き（小売物価統計調査結果）－毎月

小売物価統計調査は、消費生活上重要な小売価格、サービス料金及び家賃を調査した統計で、平成 12 年の物価水準を 100 として比較しています。調査地域は津市、桑名市、伊賀市、尾鷲市の 4 市平均で銘柄数にすると約 630 品目を調査しています。例えば「衣料」や「履物類」などについて各市ごとに物価水準を見ることができます。

・工業統計調査－毎年

業種別、市町村別に事業所数や従業員数、製品出荷額等を調査しています。業種毎に市場動向を把握することができます。例えば平成 17 年度の調査によれば鉄鋼業の事業所数が 118 から 132 と 14（対前年比 11.9%）増えています。反対に情報通信機械器具製造業では 47 から 36 へ 11（対前年比▲23.4%）減っていることが分かります。県内にどれぐらい同業者がいて市場規模はどれぐらいかも製品出荷額を調べることで分かります。

・商業統計調査、サービス業基本調査－5 年ごと

商業、サービス業に関しては 5 年ごとに行われる商業統計調査、サービス業基本調査があり市町村別、産業分類小分類別の事業所数や従業者数、年間商品販売額を調べることができます。例えば酒小売業が平成 14 年から平成 16 年にかけて、983 事業所から 890 事業所に 93（▲9.5%）減っており、年間商品販売額 471 億 6700 万円が 394 億 6600 万円へと 16%減少、酒販業界が大幅に縮小していることが分かります。

「業種別審査事典（全 8 巻）」社団法人 金融財政事情研究会

全国の金融機関において融資・審査および営業推進に活用するための業種別取引事典です。全 8 巻構成で、農林水産業からサービス産業まで 1135 業種が収録されています。

記載内容は

- ・チェックポイント ・業種の特徴 ・業界動向 ・業務知識
- ・審査のポイント ・収益向上・経営改善へのアドバイス
- ・取引推進上のポイント ・関連法規制・制度融資等 ・業界団体

です。また業種はかなり細分化されていて例えば、「そば・うどん」であれば「そば・うどん屋」、

「立ち食いそば店」、「そば打ち教室」、「製めん業」であり企業訪問前に業界知識を調べるには最適です。また、ここから機会（Opportunity）、脅威（Threat）をある程度まとめることができます。

「業種別審査事典」は三重県産業支援センターの情報ライブラリーで閲覧できます。（貸出は禁止）最新版は第10次新版です。

他にも「中小企業の財務指標」、各種白書、業界誌などから各種情報を得ることができます。

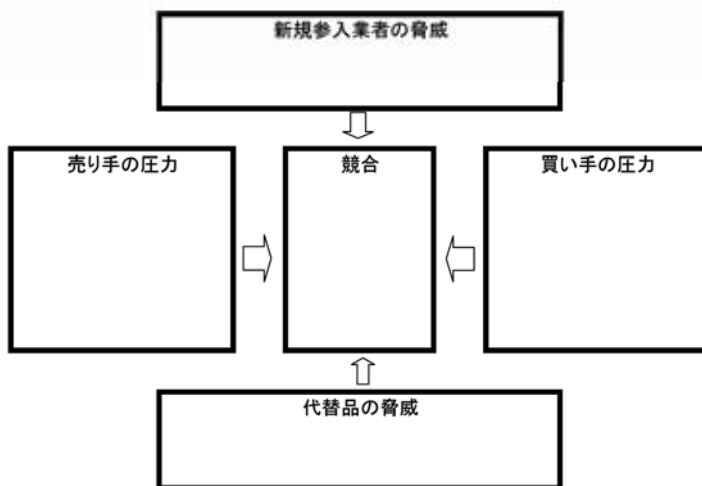
(3) ファイブフォース分析

現在の事業内容についてヒアリングを行いながら SWOT 分析と同時にファイブフォースの切口でも整理しておく対象企業の経営状況がよく分かるようになります。

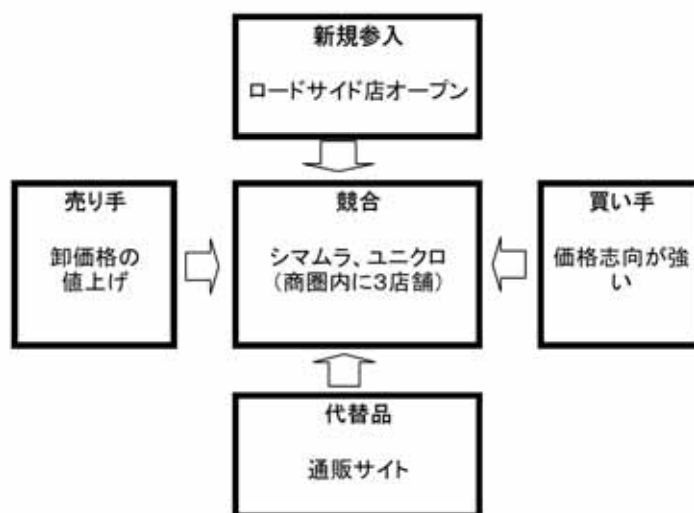
ファイブフォースとは「新規参入」「敵対関係」「代替品」「買い手」「供給業者」の5つの視点であるが、経営者にそのまま質問しても主観的な印象で答えがかえってくるため、よくわからないことが多くあります。

経営者は「敵対関係」や「供給業者」については比較的よく把握していますが、「代替品」などは本格的な市場調査をしておらず、経営者自身がよく分かっていないことが多くあります。例えば今までにない画期的な新商品を作ったと経営者から話を聞きますが、実際にターゲット市場となる業界関係者に聞いてみると、既によく似た製品が売られていることがおうおうにしてあります。業界誌などをチェックして補完しておく必要があります。

図表2-4 ファイブフォース分析



例) ファイブフォース分析

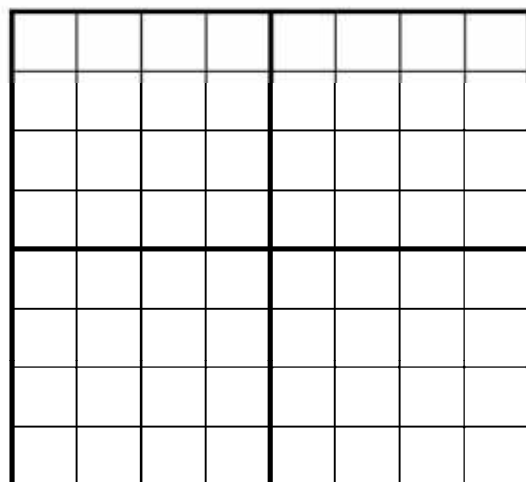


(4) ポジショニングマップ分析

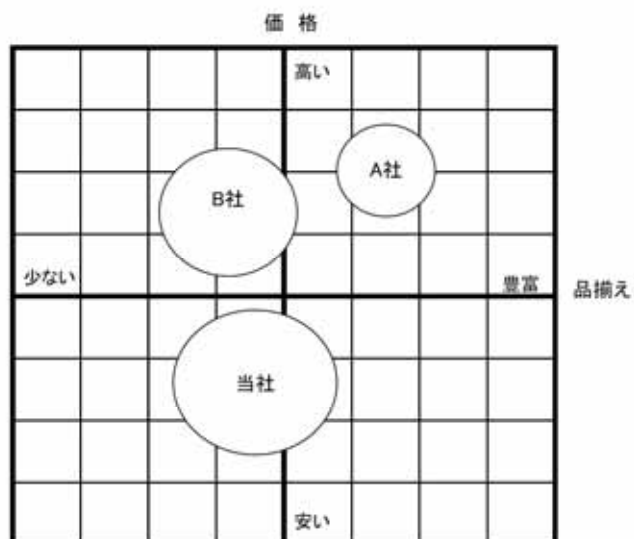
自社の製品・サービスが、市場の動向や顧客ニーズのどの部分を捉えたものなのかポジショニ

ングマップで分析します。2つの軸からマトリックスを作成し、展開しようとする新規事業（製品・サービス）、または競合となる企業や店舗がそれぞれの分野に属するかマッピングをします。市場がどういう状態で将来性があるか、競合者と重ならないか、など事業性を評価していきます。

図表2-5 ポジショニングマップ



例) ポジショニングマップ

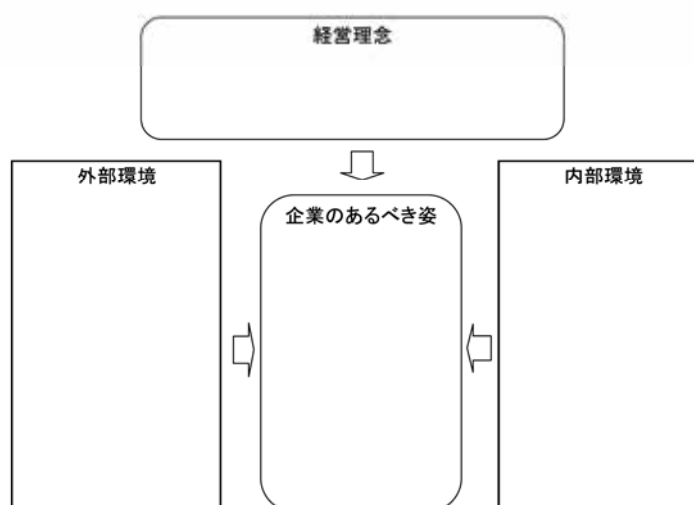


(5) 経営課題の把握

次に経営課題の把握を行います。経営相談をしたいというニーズがあるということは経営者に何らかの経営課題があるということです。ただ注意しないといけないのは経営者が思っている経営課題が真の経営課題でない場合があります。そのために現状分析をしっかりと行う必要があります。

実際に取引先と EDI の構築がしたいという要望がある企業を訪れてみると、工場の入口に不良品が山積みになっており、また従業員も日系人ばかりで食堂にはポルトガル語で 3 S の標語が書かれていました。経営者から、いろいろと話を聞くと取引先からのニーズは EDI によるターンアラウンドタイムの短縮よりも生産工程の見直し、納入部品の品質を上げることにありました。

図表2-6 企業のあるべき姿



SWOT 分析の要素を組み合わせることによっていろいろな経営戦略を考えることができますが、経営資源の乏しい中小企業が全てを実施するのは無理です。そこで効果が高いもの、経営課題から緊急性の高いものなど優先順位をつけ作成した経営戦略を絞り込みます。赤字基調でメイ

ンバンクから融資の引

き上げもありうると指摘を受けているのなら、黒字体質への転換が緊急性の高い経営戦略となります。

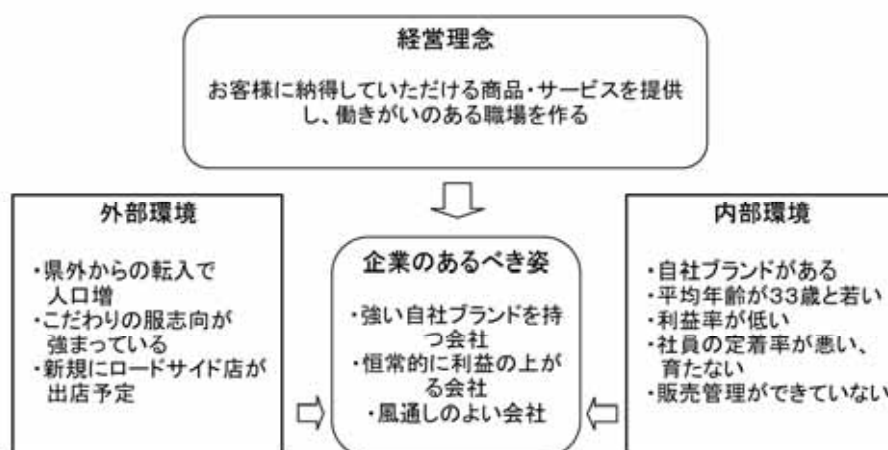
(6) 企業のあるべき姿

経営理念、SWOT 分析、経営課題を元に企業の「あるべき姿」を

考えていきます。これがビジョンであり企業の目指すべき方向になります。

ビジョンは経営者が考えている経営課題を解決するものでなければなりません。このビジョンがこの後の作業を行っていく方針となります。

例)

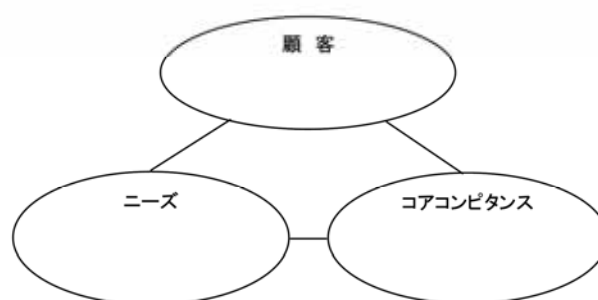


(7) 事業ドメインの構築

今まで整理した経営理念、SWOT 分析、経営課題、ファイブフォース分析、ポジショニングマップから事業ドメインを構築していきます。

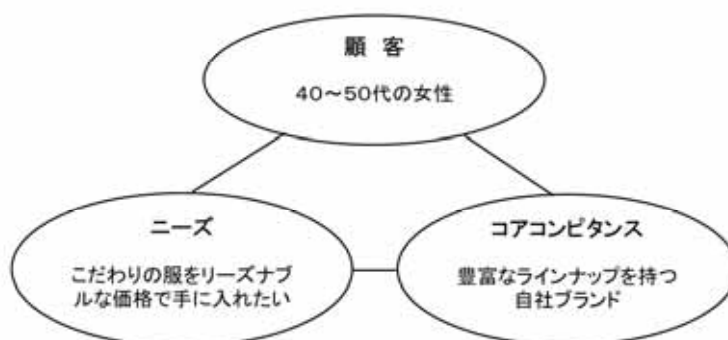
- ・誰に： お客さんはだれなのか
- ・何を： お客さんのニーズは何なのか
- ・どのように： コアコンピタンス（お客さんのニーズをどう満たすのか）

図表2-7 事業ドメイン



事業ドメインとは、企業としての事業領域で戦うのか決めることです。例えば自動車業界では高級車市場で戦う企業もあれば、トラック市場で戦う企業まで様々です。経営資源の少ない中小企業ですので、大手が出てこれないニッチ市場などに的を絞るのが肝要です。

例) 事業ドメイン



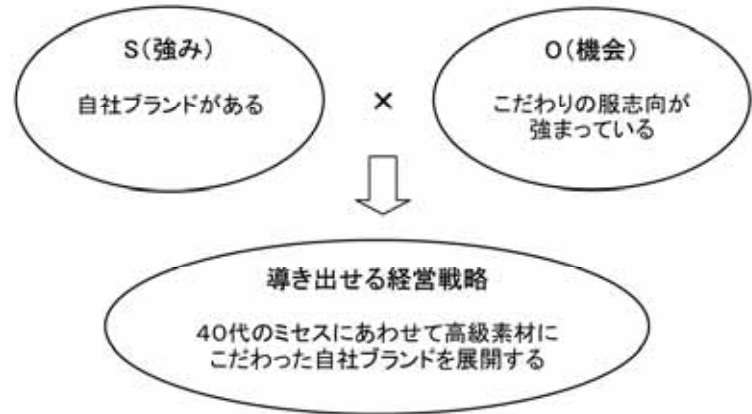
中小企業の場合、経営者に「お客さんはだれなのか？」とたずねてもきっちりセグメント化していないところが多くあります。売れば誰でもよいと答える経営者もいて、経営診断する側が、仮説をもって経営者から情報を引き出しながら事業ドメインを考えていかなければなりません。

例)

(8)経営戦略を考える

次にあるべき姿に向かって企業としてどうしていけばよいかを考えていきます。これが経営戦略です。いきなり経営者に経営戦略を考えましようと言っても何をしたらよいかわないので、まずはSWOT分析の要素を組み合わせで考えていきます。

例えば「自社の強み」をいかしながら、「市場の機会」に対応できる方策がないかを考えるのが一つです。また「自社の弱み」と「市場の脅威」を組み合わせで最悪の事態にならないように手を打っておく方策もあります。



図表2-8 経営戦略を考える

	O(機会)	T(脅威)
S(強み)		
W(弱み)		

例)経営戦略を考える

	O(機会)	T(脅威)
	県外からの転入で人口増 こだわりの服志向が強まっている	新規にロードサイド店が出店予定
S(強み)	自社ブランドがある 平均年齢が33歳と若い	40代のミセスにあわせて 高級素材にこだわった 自社ブランドを展開する
W(弱み)	社員の定着率が悪い、育たない 利益率が低い 販売管理ができていない	他社に負けない品揃え、 ニッチ商品の開発

既存の商品やサービスを見直す場合、参考になるのが「オズボーンのチェックリスト」である。

図表2-9 オズボーンのチェックリスト

1. 他に利用したらどうか 現在のままで新しい使い道はないか 少し変えて他の利用法はないか	5. 変更したらどうか 形を変えたら 曲げたらどうか 包装を変えてみたら
2. 他からアイデアを借りたらどうか これに似たものはないか 他に似たアイデアはないか 過去にこれと似たものはないか	6. 代用したらどうか 他のやり方にしたら 他の材料にしたら
3. 大きくしたらどうか 何か加えたらどうか 回数や頻度を多くしたら 最大にしたら もっと多くしたら 他の価値を加えたら	7. 入れ替えたらどうか タイミングを替えたら 他の順番にしたら 原因と結果を入れ替えたら
4. 小さくしたらどうか 分割したら やめたらどうか もっと濃縮したら	8. 反対にしたらどうか 裏返しにしたら 上下を替えたら
	9. 結合したらどうか アイデアを結合したら 詰め合わせてみたら

(9)CSF（主要成功要因：Critical Success Factors）と業務評価指標

経営戦略を実施していく
上でのCSF（主要成功要因）
を考えます。CSFは経営戦略
をブレイクダウンしたもので、
経営戦略を実現していくには
何が一番成功しそうか
考えていきます。

経営戦略は同じでも、企業
によってCSFは異なってき
ます。これは企業風土が違
うと採用されるCSFが

異なってくるため、
その企業の文化、成熟度
に最適な成功要因を考
えていかなければなり
ません。

図表2-10 CSFと業務評価指標

経営戦略	CSF	業務評価指標

例)CSFと業務評価指標

経営戦略	CSF	業務評価指標
自社ブランドのタイムリーな開発、提供	顧客ニーズにあった商品開発	リードタイム
従業員の接客術アップ	接客知識の充実	販売士検定3級獲得

SWOT 分析などを通じて、企業についてよく理解しておく必要があります。

例えば「短納期対応」という経営戦略に対して、生産管理システムの成熟度の低い企業に「JIT システムを導入」という CSF を掲げては仕方ありません。「工程改善」が CSF になる場合もありますし、「部品の内製化」の場合もあります。企業をよく見て CSF を考えていく必要があります。

また中小企業診断士は、いろいろな企業の事例に当たり、いつでもポケットから取り出せるようにしておかなければなりません。

取り組むべき CSF が明らかになった後に、次にモニタリングを行うための業務評価指標を設定します。多くの中小企業ではスローガンのような経営戦略が多く、「顧客満足を実現する」という経営戦略をたてても、何がどうなったら顧客満足を実現したことになるのか分かりません。これでは「がんばろう」という掛け声だけで尻すぼみになってしまいます。そこで CSF が順調に推移しているかどうかを評価するための指標を導入し、モニタリングすることで着実に経営戦略が進むようにします。また目標の指標とおりに進んでいなければ、何か課題があるということも明らかになります。

業務評価指標については現場で集計することが可能か、集計するために極端な負荷を現場に与えないかという視点も重要です。また従業員には業務評価指標は成績評価につながるものではなく、経営戦略がうまくいっているかどうかはかるための指標ということでコンセンサスを得ておかなければなりません。

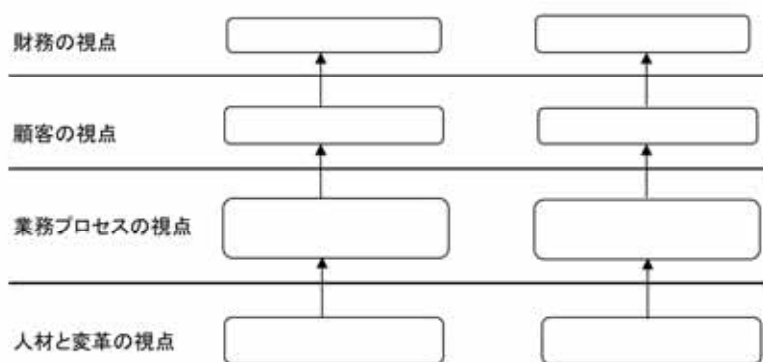
(10)戦略マップを作成する

CSF を元にして戦略マップを作成していきます。「人材と変革の視点」、「業務プロセスの視点」、「顧客の視点」、「財務の視点」の 4 つの視点で考えます。風が吹けば桶屋が儲かるではありませんが、因果関係を考えて、これを達成すれば、次はこれができるという視点で戦略マップを考えていきます。

時間のかかるのが「人材と変革の視点」ですが、重要なフェーズです。「企業は人なり」と言いますが、いかに人材に投資するかによって未来の売上が変わってきます。また漢方薬のようにジワッと効いてくるのが「業務プロセスの視点」です。企業も人数が増えたと、どうしても縦割りの弊害が出て、仕事をするための仕事など非効率なものが生まれてきます。ゼロベースで業務プロセスを見直す作業になります。

また戦略マップは経営戦略を分かりやすく図示したものにな

図表2-11 戦略マップ



ります。会社の経営戦略に従業員に説明するのに最適で、情報共有することができます。つまり経営戦略の「見える化」を行うことができます。

(11)アクションプランを作る

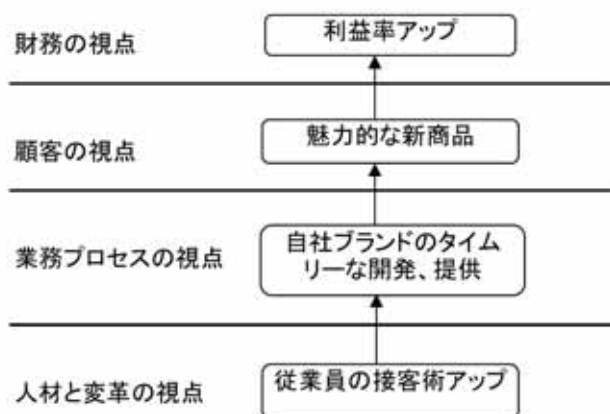
CSF と業務評価指標を決めたら次にアクションプランを作成していきます。3年程度の中期計画とし、CSFを実現するために1年目に何を、2年目に何をすると具体的に計画を決めていきます。また業務評価指標の目標値も設定します。

経営戦略の実行がうまくいっているかどうかは、この目標値をクリアしているかどうかで判断できることになります。

例)アクションプラン

業務評価指標	1年目	2年目	3年目
リードタイム目標	90日	80日	60日
アクションプラン	社内を横断する開発プロジェクト	縫製メーカーとのEDI構築	糸メーカーから小売までのSCM構築

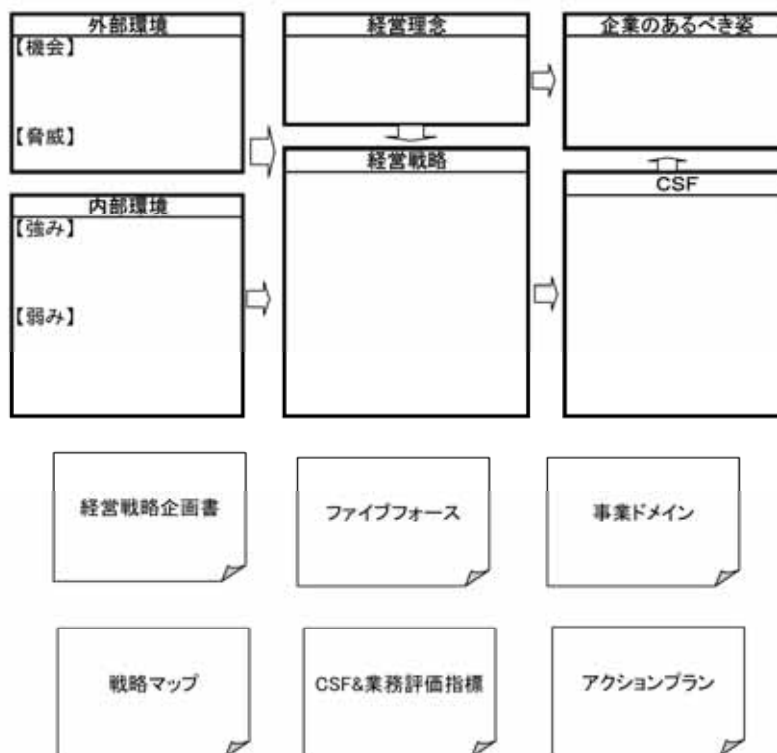
例)戦略マップ



(12)経営戦略企画書としてまとめる

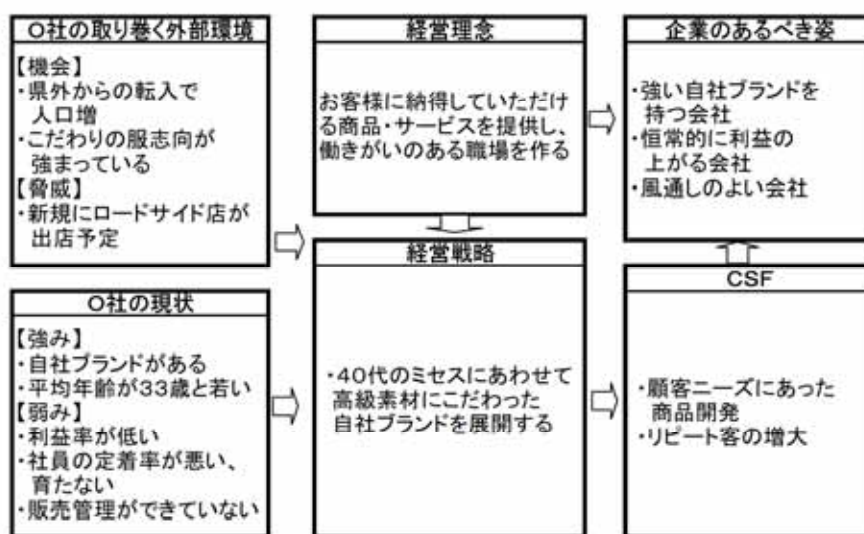
実際、経営戦略診断を行うにはいろいろなケースがあります。中小企業診断士が企業を何度か訪問し、経営者と話をしながらまとめていくケース、中には経営者の時間があまり取れず、ほとんどを中小企業診断士がまとめることもあります。理想的なのは経営者を含め、社員にも入ってもらい中小企業診断士が作業の進め方を指示しながら経営者、社員自身で経営戦略をまとめていくケースです。社員にとっても自分たち自身で経営戦略を作成したこと

図表2-12 経営戦略企画書



で、実際に戦略を実行していく時、心構えが違ってきます。経営理念やCSFなどをまとめた概要版に今までの経営診断で出てきた成果物をまとめると経営戦略企画書となります。この経営戦略企画書が企業を経営していく羅針盤となります。

例) 経営戦略企画書



3. 本診断後

(1) 勧告

経営戦略企画書をもとに、経営者に勧告を行います。経営者による承認が得られたら、社内にオーソライズしてもらいます。



(2) 実践指導

依頼があれば計画を作成し戦略が確実に実施されるように実践指導を行っていきます。経営戦略診断を行い、さらに詳細な個別課題を解決する場合は個別課題診断に移ります。

【コラム1: 経営者の長年の経験に基づく“勘”を診断】

中小企業の経営者は、経営戦略に関して、ご自分の中に解答を持っておられる場合が多いです。お話を伺っていると、『こうしようと思うんだけど、どう思う』などほぼ完成形の戦略を相談されることが決して稀ではありません。では、なぜ我々診断士に相談するのでしょうか。自信がないので第三者からの賛同やお墨付きが欲しい、等という理由の場合もあるかと思いますが、私達診断士の役割は、それに加えて次の2つである場合が多いです。

1. 戦略策定プロセスの補完

2. 経営者の経験の有効性判断

1の『戦略策定プロセスの補完』は、経営者が長年の経験に基づく、いわゆる『勘』で立てた戦略を、幹部や一般の従業員に理解できるように、その背景にある思考プロセスや戦略策定プロセスを補うことです。経営者の勘は、言い換えると経験に基づいて生み出された『経営の公式』とも言えます。公式の背景にあるプロセスをブラックボックスにしてトップダウンで命令しても戦略を実行に移すことは可能ですが、納得感のない従業員が大きな力を生み出すことはできません。しかし、その背景にあるプロセスをきっちりと説明して、従業員が納得したときの推進力は絶大です。経営診断において様々な経営ツールを使うことに関して『経営は理屈ではない』と批判的な経営者の方もみえますが、この説明をすると大体納得して頂けます。

2の『経営者の経験の有効性判断』は、経営者の勘の背景にある経験が、今なお有効か、産業構造の構造的な変化等によって通用しなくなっていないかどうかを判断することです。人間は、とかく過去の経験、それも成功体験を錦の御旗のように後生大事にしてしまう傾向があります。経営者として人間です。しかし、産業構造の変化や消費者の嗜好の変化の速度は、以前とは比較にならないくらいに速くなっています。それに伴い、過去の経験の賞味期限(有効期限)も短くなっていますので、経営者の公式は今も正しいか、経営者の経験は今も有効か、という疑問を持って経営診断に臨むことが重要になってきていると感じています。

これら2つをクライアントから依頼されることは先ずありません。しかし、これらがクライアントからの顕在的な依頼よりも潜在的に重要な場合が多いので、私は経営戦略診断に限らず、どのような診断においてもこの2つの視点を忘れないようにしています。

【コラム2:戦略と戦術】

経営戦略という言葉が、日常的に使われています。では、経営戦略とはいったい何なのでしょう？経営にとって、経営戦略がなぜ必要なのでしょう？経営戦略を持たない企業は、どうなるのでしょうか？大企業といわれている会社でも、経営戦略を理解している会社は、意外と少ないような気がします。

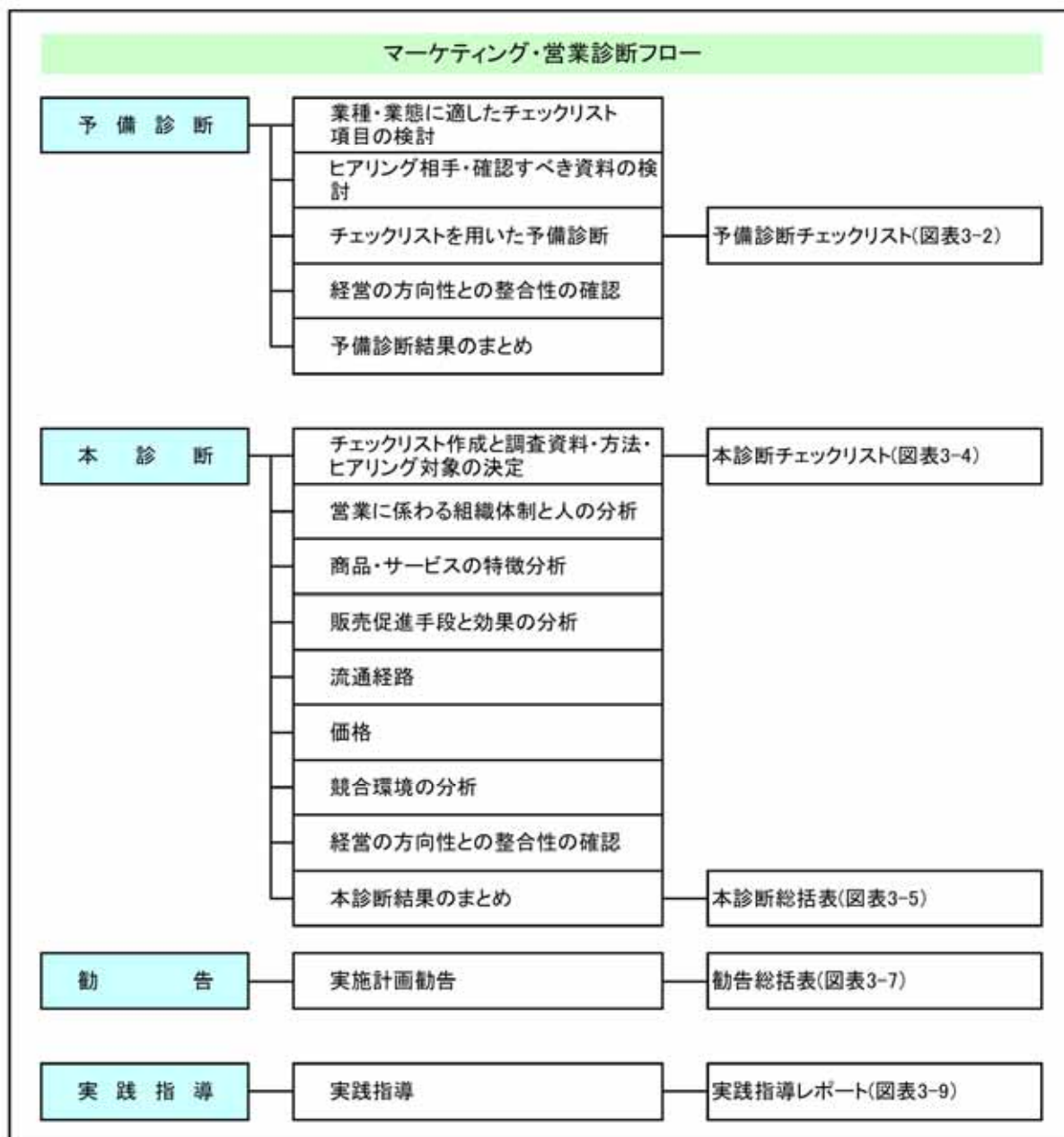
中堅企業以上では、ビジョンとか経営理念を設定している企業も多いと思われます。ビジョンとは、経営の大きな目標を示す場合が多くあります。いわゆる企業が向かうべき先、あるべき姿といってもいいでしょう。そのビジョンを実現するための行動指針が、経営理念であるといえます。では、経営戦略とはいったい何なのでしょう？そのビジョンを実現するための、具体的な進め方です。経営戦略とは、あくまで具体的な業務プロセスでなければならず、全社が一丸となって将来の“あるべき姿”に向かってベクトルが一致しなければなりません。あるべき姿を目指すにしても、各部署・各人がバラバラに目指しては、決して到達できないのです。意外と『ビジョン＝経営戦略』と思われる方も多いのではないのでしょうか。そして、もうひとつの間違いは戦略と戦術の違いです。戦術を戦略と捕らえている企業も、結構多く見受けられます。ビジョンを実現するために、各部署はどのように行動するのかをそれぞれから提出させ、それをまとめて経営戦略とするパターンです。各部が各

々考える各現場での対応策は『戦術』であって、『戦略』ではないのです。それを戦略と思って実行すると一時的に業績は回復しますが、決して長くは続きません。それどころか、自分で自分たちの首を絞めることになってしまいます。なぜかという、現場独自の戦術は短期的視点でしか見ることはできないのです。当たり前ですが、全社的・長期的な視点から見ていないからです。そうすると、どうしても場当たりの対応となり、それを毎年繰り返すことになってしまいます。麻薬みたいなもので、一度やるとやり続けなければ維持できなくなるのです。

勝ち組といわれている企業は、常にどんな環境の中でもしっかり業績を伸ばしています。しかし、負け組の企業は、必死で戦っている割には、業績はあまり上がってはいないのです。その差は、いったい何なのでしょう。しっかりした経営戦略を全社一丸となって実行したいものです。

第2部 個別部門診断

第3章 マーケティング診断



第2部 個別部門診断

第3章 マーケティング診断

マーケティング・営業プロセス診断においては、第一に前述の「第2章経営戦略診断フロー、経営者の想い、ドメイン分析、SWOT分析、経営課題、アクションプラン」との整合性を継続的にモニタリングする必要があります。

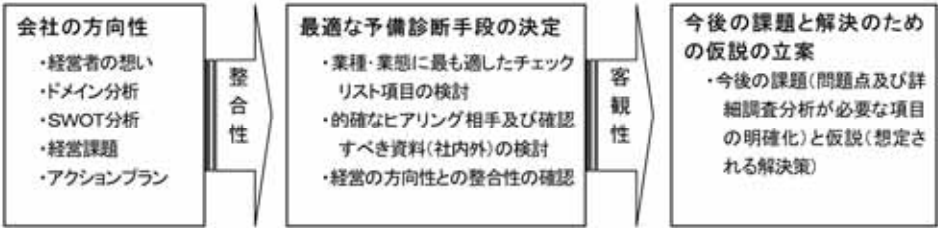
マーケティング・営業プロセスとは、経営者の想い、ドメイン分析結果等に基づく経営の方向性を受けて顧客に対して具体的に実現するプロセスであるため、会社としての方向性と具体的な活動が結びついていないと会社としてのまとまりを欠き、やがて診断先からの信頼を失う恐れがあるためです。

図表3-1 予備診断の進め方

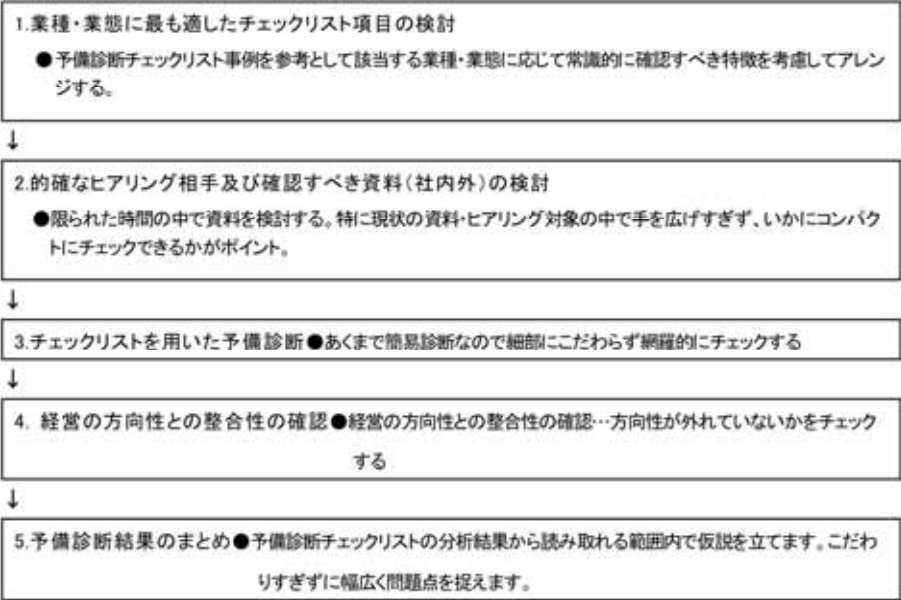
1. 予備診断

現在保有している資料・データ及び必要に応じて、営業責任者等へのヒアリングによって現在のマーケティング・営業プロセス全体像を分析し、経営の方向性との整合性を確認します。その結果に基づき今後の課題を検出し、改善のための仮説を立案します。

＜予備診断の進め方イメージ＞



予備診断のサブプロセスと目的・留意点



マーケティング・営業プロセスの予備診断において最も重要な点は以下の3つです。

- ①経営者及び幹部社員は改革・改善に向けて前向きであるか、どのような想いがあるのか、顧客を向いて仕事をしているのかをヒアリングを通じて確認する（本診断が成功するかどうかの重大情報である）。

②直接の顧客、直接の顧客の顧客等、顧客との関係を明確化する。また仕入れ先・外注先との関係も明確化する（商流・物流の観点でフロー図にまとめるとわかりやすい）

③商品の特徴と市場の反応を明確化する（当社の商品は何がセールスポイントなのか、市場では支持されているのかについて概要を把握する）

予備診断においては、自分の得意分野・興味がある部分や、一方的な思いこみによって診断対象が偏らないことが重要です。

また業種・業態に応じて、アプローチの仕方もさまざまです。例えばメーカーの営業と流通業の営業との共通点と相違点、メーカー同士・流通業同士・サービス業同士であっても事業所向け営業と一般消費者向け営業との共通点と相違点、事業所向け営業同士であっても民間企業対象と官公庁対象との共通点と相違点があります。

したがってワンパターンのチェック方法でアプローチすると、一歩間違えば大きなリスクを診断先にもたらすことにもなりかねないので、診断先固有の状況を考慮して慎重に取り組む必要があります。

このような慎重なアプローチが必要である反面、経営者は一刻も早く結果を知りたいものです。迅速に実施して今後の課題を検出し改善のための仮説を立案して経営者に示すことも重要です。中には1、2日で予備診断を終了して、数日で報告書をまとめ報告会を開催するパターンもあります。

<予備診断における各確認対象の留意点とチェックリスト>

現在保有している資料・データ閲覧及び必要に応じて、営業責任者・担当者代表等へのヒアリングによってマーケティング・営業プロセスの概要を確認します。

図表3-2 予備診断における各確認対象の留意点とチェックリスト

※予備診断における報告書の総括表としても使えるイメージ

凡例:※は留意点

	<確認対象の代表例> ※業種・業態・企業規模等に応じて項目を追加・修正・入れ替えを行って下さい。 ※また必要があれば下記の各項目を、業種・業態・企業規模等に含わせてさらに具体的にアレンジしてください。 ※1～7の営業組織体制、顧客、商品、販売促進、流通、価格、競合は、業種・業態・規模を超えて共通性が高い項目です。	確認対象 ※ヒアリング相手、確認した資料名等を明確にする。客観的証拠が説得力を増します。 ※確認対象にチェック	問題なし	問題あり	問題点の概要 ※キーワードを書き込む。さらに具体的な記録は別紙にした方がわかりやすい。
1	営業に係わる組織体制と人の分析 ※責任者の権限、担当者の役割、顧客とのコミュニケーション体制等	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	

2	顧客の特徴分析 ※顧客の業種・業態及び顧客ニーズ等	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	
3	商品・サービスの特徴分析 ※自社が分析しているセールスポイント等	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	
4	販売促進手段と効果の分析 ※手段と頻度等	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	
5	流通経路 ※インターネット販売を含む商流と物流等	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	
6	価格 ※価格ゾーン、利益率等	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	
7	競合環境の分析 ※競合先はどこか、自社との違いは何か	☐ 経営者 ☐ 営業責任者 ☐ 日報、議事録 ☐ 他の情報源	☐	☐	
その他 ※以下に他のチェック項目例を掲げました。これら以外にも必要に応じて追加してください。 ※上記1～7に含めて内容を補足する項目もあります。 ◆営業活動の進め方、プロセス管理(引き合い～契約～代金回収、フォローアップ活動までの進捗管理、営業日報の活かし方、営業会議の内容等) ◆人の側面:教育・訓練(※商品知識、営業技術訓練等が行き届いているか、ITリテラシーは問題ないか)、eラーニング等。 ◆インターネットの活用状況(※自社のURL、他社のURLの状況、アクセス状況) ◆物流システム(※納期管理、効率的配送、物流コスト等) ◆営業支援システム(※パンフレット、仕様書、コンピュータ活用、SFA、顧客データベースの更新管理、CRM、並びに顧客情報に係わるセキュリティ管理体制等を含む) ◆売上げ・利益率・額等の時系列推移 ◆商品構成…特に売れ筋・死に筋商品の分析、製品ライフサイクルの分析、利益寄与率が低い商品の取り扱い状況等、品揃えの幅と深さ等。 ◆在庫管理状況(※長期在庫、商品保管状態等) ◆仕入先・協力会社等の状況(※技術力・納期・価格等) ◆行政や法規制の状況(※特にコンプライアンスの観点) ◆顧客クレーム等の対応状況(※再発していないか) ◆回収及び支払い条件、代金回収状況と与信管理の仕組み					

2. 本診断

本診断では、予備診断で検出した今後の課題と改善のための仮説を検証します。また経営戦略診断よりもさらに細かい実務レベルで現状を精査し分析します。

本診断では予備診断よりも増して、診断先に応じた診断の切り口と優先順位及び具体的な手法を検討する必要があります。そのため表面的・形式的な診断ツールでは、ありきたりの診断結果に陥る恐れがあります。診断先に合った診断ツールを検討する行為自体が、本診断に必要なデータ収集と正確な分析につながります。

予備診断と比べて時間的余裕はありますが、予備診断をさらに掘り下げ重点化した分析が必要ですので、効率的なスケジュール管理が重要です。

この項では図表3-2でチェックした

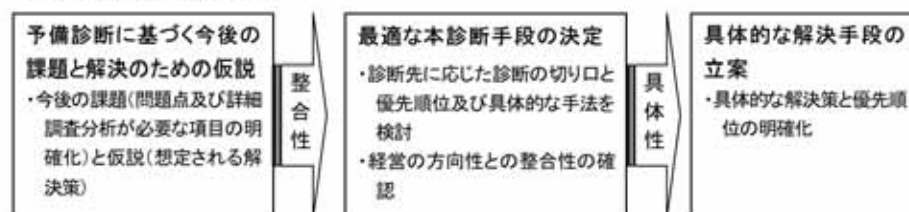
項目のうち、業種・業態・規模を超えて共通性が高い項目である1～7の営業組織体制、顧客、マーケティングの4P、競合に関して、さらに詳細に診断する際の着眼点を説明します。

これらの着眼点を選択肢の一部として、最も適したチェック項目を抽出し、結果報告のイメージを描きながら診断に入ります。

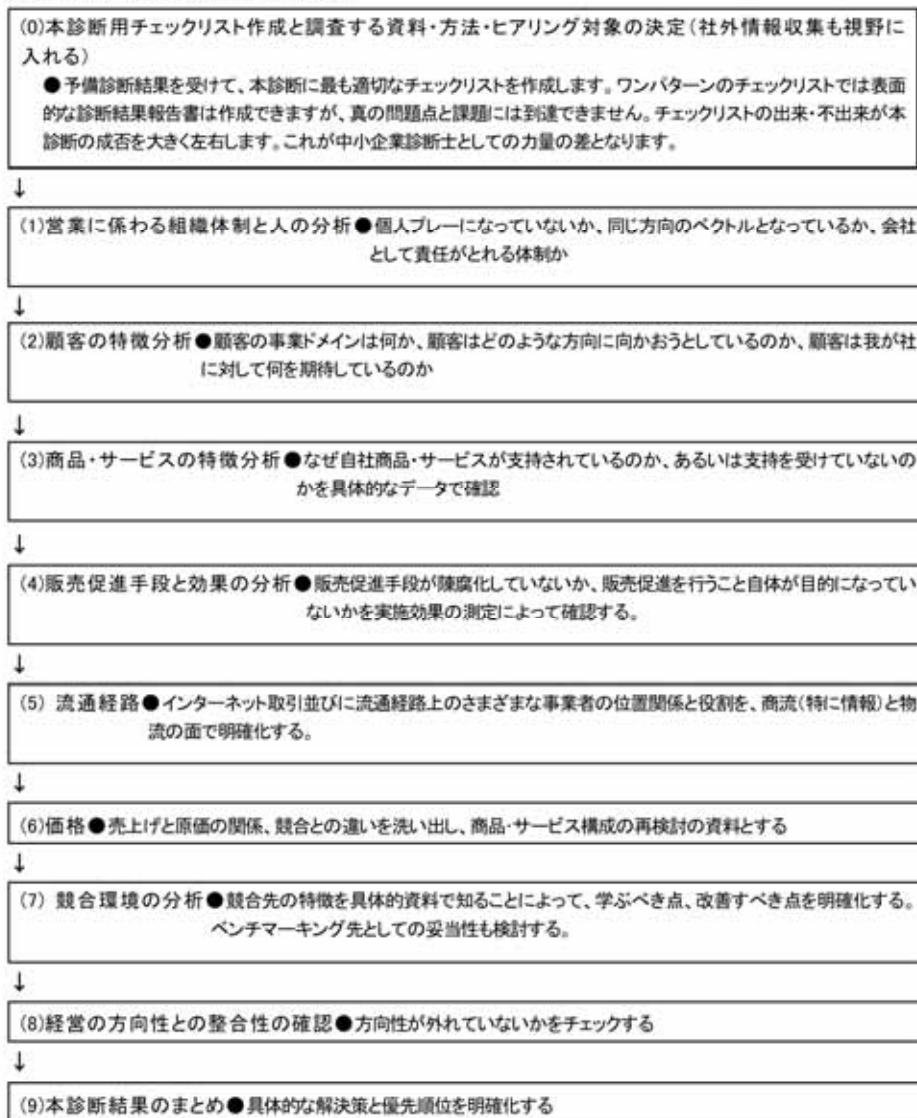
(1) 営業に係わる組織体制と人の分析

図表3-3 本診断の進め方

＜本診断の進め方イメージ＞



本診断のサブプロセスと目的・留意点



最も重要なことは、社内外のコミュニケーションが円滑に行われているかを明確に把握することです。営業活動以前の問題として、社内体制がぎくしゃくし組織的に営業を推進できる体制が確立されていないと、顧客に迷惑がかかります。

具体的なアプローチ方法として、見積もり額・取引決定の承認権限、各営業担当の役割分担（受け持ち商品・担当エリア）、営業担当の裁量の幅、クレーム処理責任等の整備状況を具体的な資料とヒアリングによって分析します。特に担当者に対する上司及び会社のバックアップ体制は確立されているのか、ノウハウや問題点が共有化されているか等を確認します。

(2)顧客の特徴分析

最も重要なことは、顧客ニーズが何かを正確に把握しているかを客観的に見極めることです。過去顧客ニーズを捉えて発展した歴史があっても、次第に経営を取り巻く環境変化に対応できていないケースもあります。

具体的なアプローチ方法として、現在及び見込み客、将来の客、市場規模、市場の成長性に関して最新のデータを収集・分析します。特に一般顧客、事業所のニーズの違い、流通業者のニーズとエンドユーザーのニーズの違いを明確に分析することが重要です。状況によってはWebマーケティングの活用も効果的です。

(3)商品・サービスの特徴分析

最も重要なことは、商品・サービスのセールスポイントが顧客ニーズと合致しているかということを確認することです。

商品・サービスの特徴について、顧客ニーズの最大公約数を満たそうとする市場型商品・サービスと、個別の顧客ニーズを満たそうとする契約型商品・サービスの2通りに大別する考え方があります。具体的なアプローチ方法として、診断先の商品・サービスのセールスポイントが、市場型あるいは契約型の特徴に合った内容であるかについて、商品の機能面・競合先に対する優位性、顧客が享受するメリット、市場でのポジションを切り口として、業種・業態・規模等に応じて分析します。また品揃えの幅と深さが顧客の商品・サービス選択ニーズに合致しているかも分析します。

(4)販売促進分析

最も重要なことは、販促活動が効果を上げているのかについて、売上げとの相関関係をデータで把握することです。

具体的なアプローチ方法として、実際に行った販売促進活動（例、展示会、イベント、広告、顧客アンケート、ディーラーサポート、リテールサポート等）と効果との関連性を分析します。可能であれば競合先の販売促進活動との比較調査を行います。

(5)流通経路分析

最も重要なことは、商流の中では最も影響力を持つ存在はどこであるかを明確に把握することであり、物流の中ではスムーズな商品提供を実現するための核となる機能は何かを明確に把握することです。これらにはインターネット販売に係わる流通経路も含まれます。

具体的なアプローチ方法としては次の通りです。

商流においては顧客ニーズを誰が握っているのかを、注文の流れや商品企画のプロセスフロー図を通じて分析します。商品・サービスともに、最終顧客から遡ってメーカーあるいは企画会社までのフロー図を作成し、どのような情報と指示がやりとりされているのかを調査します。

物流においては注文から出荷・納品までのフロー図を用いて分析します。特に物流に対する顧客ニーズ（例、ジャスト・イン・タイム等）を満足させるシステムであるかを調査します。

(6)価格分析

最も重要なことは、単に値段の高い・安いではなく、商品の特徴や顧客ニーズに応じた価格設定であり、それらを踏まえた上で競合先と比べ価格競争力があるかを明確に把握することです。

自社商品と他社商品の価格比較表、価格決定について売り手・買い手市場か、自社商品の価格ゾーンと競合先の価格ゾーン、商品アイテムごとの利益率等を分析します。

さらには商品アイテムごとの原価構成において、物流経費・在庫負担・金利等まで目配りした分析が必要です。

(7)競合先の分析

最も重要なことは、競合先に対して自社はどのようなポジションであるかを明確に把握することです。

業界・市場のリーダーである競合先や直接顧客でバッティングする競合先の状況を、可能な範囲で上記(1)～(6)の切り口を参考に調査することによって診断先との比較が出来ます。各種統計データや営業担当者等の生の声、その他診断先に寄せられた苦情・要望等からも、自社だけではなく競合先の状況を推察することも出来ます。競合先には海外あるいは新規参入、代替商品も考慮する必要があります。

<本診断における各確認対象の留意点とチェックリスト>

予備診断結果を受けて、新たに調査して得た資料の分析及び現在保有している資料・データをさらに深く閲覧及び営業責任者・担当者代表等への詳細ヒアリングによってマーケティング・営業プロセスを予備診断より踏み込んだ内容で確認します。

図表3-4 本診断における各確認対象の留意点とチェックリスト

凡例:※は留意点

	<確認対象の代表例> ※予備診断結果を受けて、さらに確認が必要と判断した項目を詳細に調査します。 ※以下は事例です。状況に応じてアレンジしてください	確認結果 ※問題点と判断したキーワードを書き込む。さらに具体的な記録は別紙にした方がわかりやすい。
1	営業に係わる組織体制と人の分析 ☐ 引き合い～見積もり～契約～販売～代金回収までのプロセスが規定された権限に則って行われているか(主力商品の流れをサンプリングして確認する) ☐ 会議体では重要事項が審議されているか	
2	顧客の特徴分析 ☐ 顧客の主力商品の状況 ☐ 顧客の業界におけるポジション ☐ 顧客の強み弱み等	
3	商品・サービスの特徴分析 ☐ 競合品との違いは何か ・品質 ・価格 ・納期 ☐ 自社商品・サービスにとって代わる可能性がある代替品は何か	
4	販売促進手段と効果の分析 ☐ 具体的な手法と売上げとの相関関係(主力商品をサンプリングして調査する) ☐ 競合先の販売促進方法との違いは何か	
5	流通経路 ☐ 流通経路の中で必要な情報が正確にスムーズに流れているか(主力商品をサンプリングして調査する) ☐ 流通経路の中で商品が納期通りにスムーズに流れているか、在庫に問題(例、過不足)ないか(主力商品をサンプリングして調査する)	
6	価格 ☐ 主力商品の売価・利益率の過去数年の傾向。 ☐ 価格競争力はどうか ☐ 顧客からの値引き要請はあるか、その時の対応はどうであったか ☐ 競合品も含め市場全体での価格動向はどうか(売り手市場・買い手市場等)	
7	競合環境の分析 ☐ 最大の競合先の強みは具体的に何か。我が社にない特徴は具体的に何かについて、可能であれば数値データで把握する。 ☐ 新規参入の可能性あるいは実際の新規参入状況はどうか	

図表3-5 本診断における報告書の総括表イメージ

	現状	問題点(あるべき 姿とのギャップ)	改善案	改善案の根拠と なる参照データ
総括				
1.営業に係わる 組織体制と人の 分析				
2.顧客の特徴 分析				
3.商品・サービス の特徴分析				
4.販売促進分析				
5.流通経路分析				
6.価格分析				
7.競合先の分析				

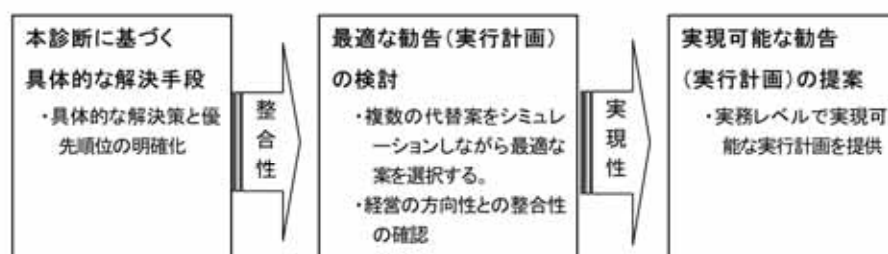
3. 勧告（実行計画策定）

勧告（実行計画策定）では、本診断における仮説の検証結果にもとづく具体的な解決策と優先順位を実行可能な内容で提供します。また経営戦略診断よりもさらに細かい実務レベルで現状をシミュレーションします。

勧告（実行計画策定）において最も重要なことは、実行計画の中で到達目標を後で検証可能な形で策定し、目標を実現するための実行責任と手段及び実現スケジュールを可視化し、PDCAサイクルを回せるようにすることです。

なお実行責任については診断先の人事権に係わることで、経営者等と入念に打ち合わせあらかじめ同意を取り付ける必要があります。

図表3-6 勧告（実行計画策定）の進め方イメージ



図表3-7 勧告(実行計画策定)における報告書の総括表イメージ

※PDCAを回し進捗管理するために、大項目毎に詳細計画を作成する。

※目標と実績には、活動内容に応じて目標数値でも行動内容を矢印で表示してもよい

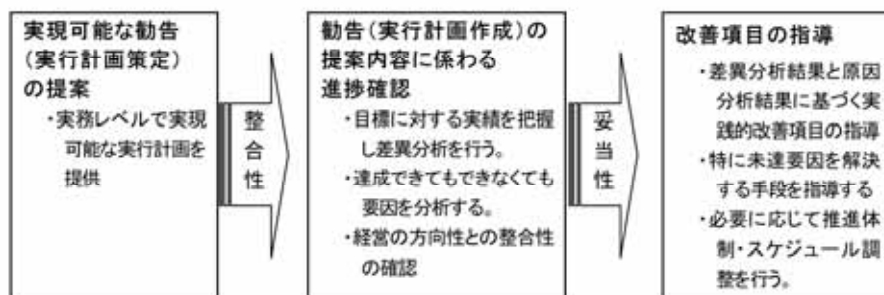
総括及び大項目	責任	手段	スケジュール			総括
			初年度	2年目	3年目	
総括 (売上げ目標・利益目標、 顧客件数等)			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
1.営業に係わる組織体制 改革計画			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
2.顧客に係わる活動計画 (既存顧客へのアプローチ 、新規顧客獲得等)			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
3.商品・サービスに係わる 活動計画(商品企画・商 品構成改善等)			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
4.販売促進活動計画			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
5.流通経路分析			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
6.価格分析			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	
7.競合先の分析			目標	目標	目標	
			実績	実績	実績	
			評価	評価	評価	

4. 実践指導

実践指導では、勧告(実行計画策定)にもとづく実施状況を、実行計画の進捗管理を通じて具体的に指導します。実践指導の頻度は1ヶ月ごとや半年ごと等、実行計画の内容や診断先の組織体制に応じて相談の上決定します。

実践指導において最も重要なことは、実行計画が確実に遂行されていること及び目標達成度を確

図表3-8 実践指導の進め方イメージ



図表3-9 実践指導結果報告書イメージ

※A4サイズ1～2枚

実践指導レポート例

200〇年〇月〇日	
株式会社 〇〇	
代表取締役 〇〇 〇〇 様	
中小企業診断士 〇〇 〇〇	
200〇年〇月－第〇回訪問結果報告 訪問テーマ：…… お渡しした資料：〇〇	
1. 今回までの実行計画のレビュー ……	
2. 問題点と改善案 ……	
3. その他(次回訪問までの課題等) ……	
以上	

認することです。

しかも結果だけを
チェックするのでは
なく、達成・未達成
にかかわらず結果を
もたらした要因を資
料並びに責任者及び
担当者へのヒアリン
グによって分析しま
す。手段を正しく実行
しても結果に表れない
場合や偶然達成でき
た場合もあるため
です。また進捗に
応じて推進体制・
スケジュール調整
を行います。

【コラム3：マーケティングって何？】

最近、ある方のご紹介で企業訪問しお話を伺った企業は、経営戦略を策定しているが、「いうは易く、行なうは難し」の例にもれず、かっこよく作られた経営戦略は、なかなか現実的果実をもたらさないようでした。そここから小声で批判や失望の声も聞こえていました。

正直なところ、この種のあまり冴えない実績を目の前に提示されると、私たちのように職業として企業戦略の立案や実行に関与している専門家（プロ？）としては、大いに胸が痛みます。何故、このようなマーケティング戦略を策定したのか？ はなはだ疑問を持つことさえあります。

マーケティングがうまくいかない理由の1つとして、企業戦略の計画及び実行について、

必ずしも十分な理解がメンバー全員に行き渡らず、また技術の面でも未熟である、ということを描き出すことができます。

その中でも最大の問題は、実行のプロセスやそのための行動スタイルやテクニックが、組織だって検討されたことがなく、したがって個人的習得にまかされてしまった、ということがいえます。事実、マーケティングに関する図書やセミナーは、数多くあっても、それらは例外なく計画の領域に属するテーマに限られているように見受けられ、実行に関してではないようです。

マーケティングが予定した結果を出せないということの主な原因は、次の2つが考えられます。

1. マーケティングを実行してみたが、予定した結果が出なかった場合は、マーケティングそのものの「誤り」または「失敗」です。

2. マーケティングの ①実行プログラム展開の段階でとまらなかった、②部分的な利害対立が調整できず、結局実行にいたらなかった、③不十分な実行しかできなかった、という「失敗」の場合です。

企業内で私たちが日常的に直面するのは、この第2のケースのようです。こうすれば、必ずよくなるとわかっているのに、組織内のいろいろな人間的圧力によって、アイデアを改善策まで繋げることができず、ずるずると惰性に流され、いたずらに時を過ごしてしまい、最後にはマーケティングの機会を失ってしまう、といった経験は誰もが持っているはずです。

また、マーケティングは計画さえ作れば、後は自動的に実施されるものだと考えるのではなく、計画だけでは百里の道の第一歩にすぎないと思いながら、なすべきステップの一つ一つを確実に実施していくことこそが、マーケティングの真髄だと考えますがいかがでしょうか。

【コラム4：マーケティングとセリング】

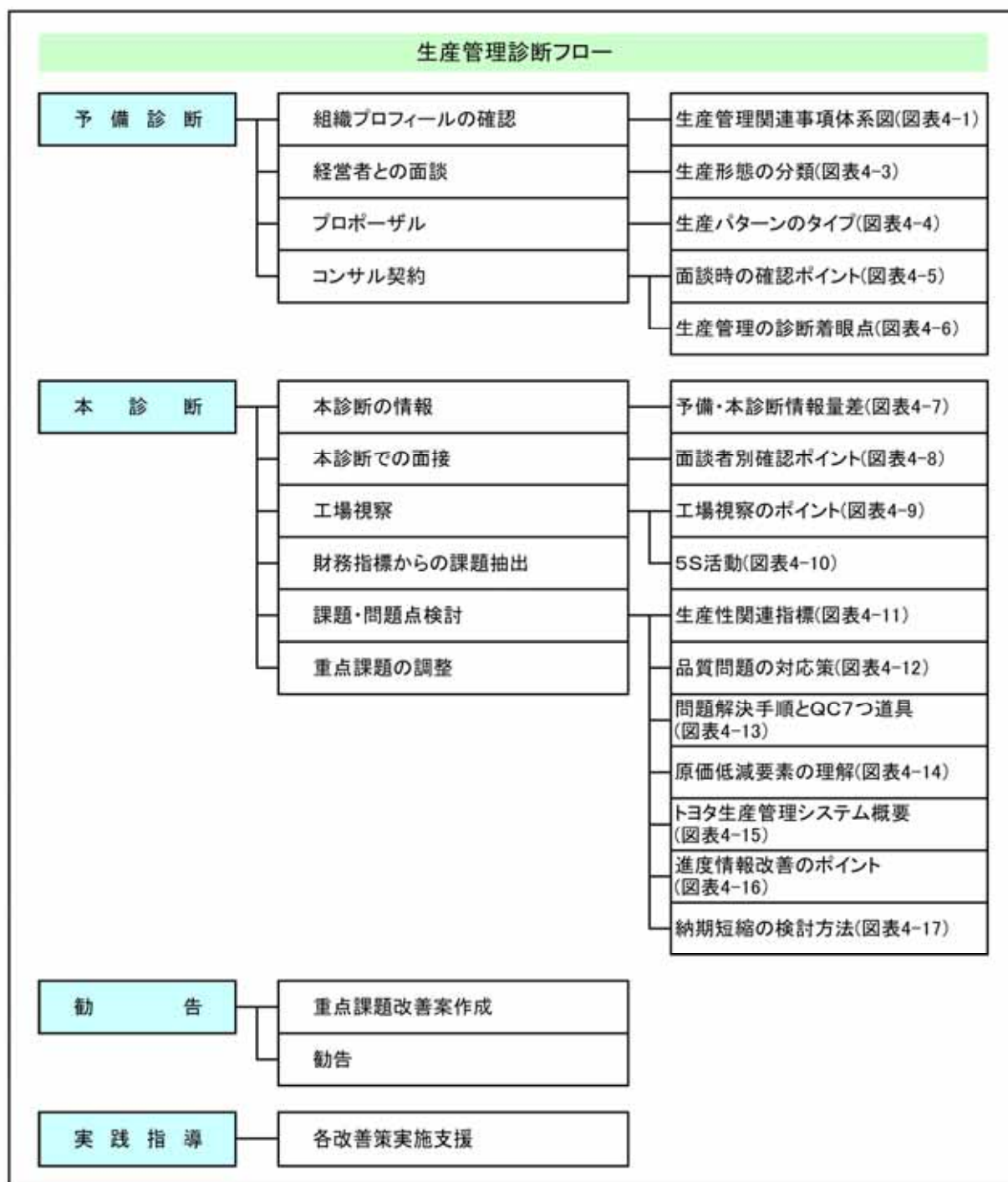
マーケティングというと、どのようなイメージを連想するでしょうか。多くの企業の中にも、マーケティングという言葉が存在します。しかし、かなりの数の企業ではマーケティング＝セリングとなっているところが多いと感じます。

セリングとは、selling であり、いわゆる販売のことです。では、セリングとはどのようなものなのでしょうか。マーケティングの変遷を見てみると良くわかります。まず現れたのは、製造志向のマーケティングです。これは、マーケティングというにはほど遠い存在でした。この頃は、供給より需要が勝っていました。作っても作っても足りなかったため、作りさえすればモノが売れる時代でした。しかし、大量生産が可能になると、モノがあふれかえってきます。しかも技術の進歩により、類似品がすぐ大量に出てきて供給が需要を上回ってしまいます。そこで出てきたのが、販売志向のマーケティングです。在庫が滞留するため、一刻も早く販売しなければいけません。そこで、販売する手法の確立が中心となってきたのです。セリングとは、まさに販売志向のマーケティングのことだったのです。

では、現在ではどのようなマーケティングが中心になってきているのでしょうか。それは、

市場・顧客志向あるいは社会志向のマーケティングです。需要と供給のバランスをミクロ経済学の基礎概念から見てみると、市場メカニズムが自然と働いて均衡点で落ち着くのです。この均衡点をいかにコントロールするかがマーケティングではないでしょうか。販売する側は、自社の販売したい商品・サービスを最適な数量を最適な時期に最高の価格で販売したいと考えます。購入する側は、購入したい商品・サービスを最適な時期に最適な数量を最低価格で購入したいと考えます。お互いの欲求はなかなか一致しません。しかし、それをいかにして販売する側がコントロールしていくか、それがマーケティングではないでしょうか。購入する側のニーズやウォンツを探りながら、購買心理を研究し、いかにして販売する側がイニシアティブを取って企画し、実施していくか？まさにそのプロセスを研究・実施していくことがマーケティングであり、マーケティングとは購買心理戦略なのです。

第4章 生産管理診断

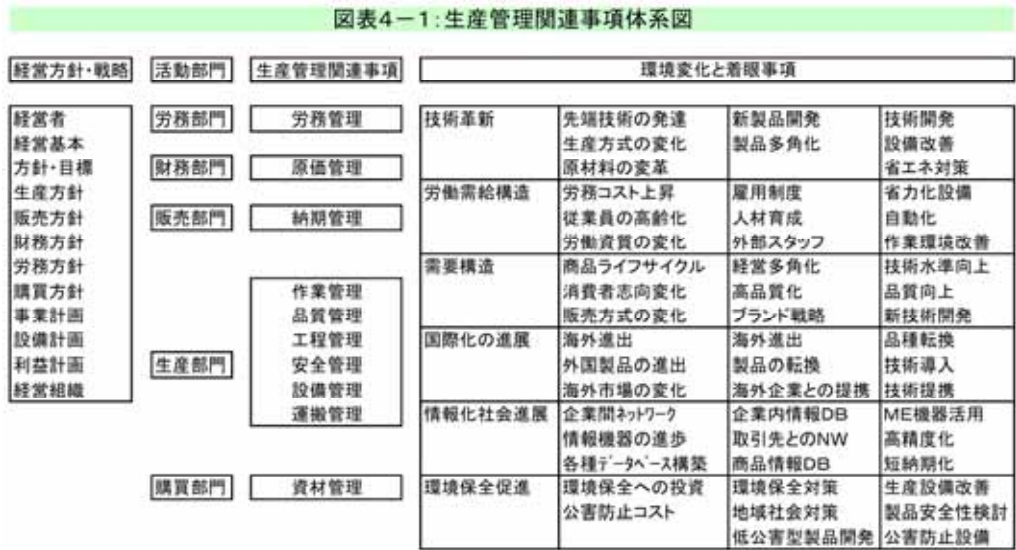


第4章 生産管理診断

中小企業の生産や技術に係る共通欠陥のひとつとして、生産管理体制の未整備、技術水準の低さ、製品力の弱さ等があります。ここでは、生産管理プロセス診断の実践方法を概説しますが、生産管理につきましては、狭義に捉えることなく広義に生産や技術に関連する事項という捉え方で考えることと致します。

1. 生産管理の目的、重要性

生産管理の目的は、良い製品（品質管理）を安く（コスト管理）、必要な時期（納期管理）に顧客に提供できる



ように管理することですので、顧客満足・不満足に直結する極めて重要な項目であります。しかし、生産管理は、広範囲にわたること及び他の診断項目と密接な関係がありますので、単独で判断できるものでなく上流に位置する経営戦略をはじめ、営業、仕入・外注、物流、人事、財務、情報等多方面と密接な関係があります。従って、生産管理を診断する場合にも、経営方針・戦略との整合性や他部門とのコミュニケーション・活動の整合性を考える必要があります。生産管理を診断する場合に関連する経営方針・戦略、他の活動部門、生産管理の管理事項と他部門との関連、環境変化に伴う着眼事項をまとめて図表4-1に示します。生産管理プロセス診断を行うにあたっての関連事項全体把握の参考にして下さい。

2. 生産管理プロセス診断の手順

生産管理プロセス診断の手順も他の診断と同じように、予備診断、本診断、勧告、指導の手順（図表4-2）でとり進めます。生産管理の部分診断以外は、診断項目の一部としての取り進めとなります。従って、図表4-1で示した全体像を考慮した診断プロセスで考えることとなります。診断に当たっては、経営方針・戦略の確認、さらには企業の経営基本に係る問題点及び重点診断事項確認が行われますが、生産管理の診断には、それらを考慮した判断をすることが求められます。

3. 予備診断 のポイント

予備診断では、診断企業から与えられる情報から、生産管理関連事項を診断することとなります。経営者が中小企業診断士に求めている診断のポイントは、以下の3点にあると思われます。

- 1) 現在の生産管理は、企業規模・業種から判断してバランスがとれているか？
- 2) 生産管理の改善すべき項目は何か？
- 3) それは、どのようにすれば改善できるのか？

予備診断で与えられる情報からは、企業により濃淡がありますが、その範囲で、課題・問題点を把握し、改善方法の提案を行う必要があります。まずは、診断企業を理解することから始めます。経営者との面談が先か、事前に診断先の会社案内等資料が先かはケースバイケースです。ここでは、冊子又はホームページにて会社案内から診断先を理解することとします。この作業を組織プロフィールの確認と言います。それでは、生産管理プロセス診断における組織プロフィールの確認のポイントにつき説明致します。

(1) 生産管理プロセス診断での組織プロフィール確認のポイント

会社案内には、その会社の製品が記載されています。通常、複数の製品が記載されていますが、全ての製品に対する検討は時間的に無理がありますので、その会社の主力製品に着目して検討します。会社案内に記載されている場合でも、されていない場合でも、製品からその製造プロセス、生産設備、生産工程、生産パターン等を推定します。製品種・製品数、売上高、従業員数等より工場規模等をイメージします。特に、生産管理の方法に重要な影響を与える「生産形態の分類」を図表4-3に、「生産パターンの

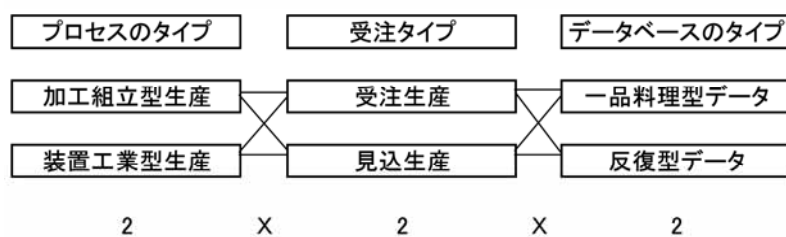
図表4-2: 企業診断・指導の手順



図表4-3 生産形態の分類

項目	生産形態
技術特性基準	加工組立工業、装置工業
市場特性基準	注文生産、見込生産
製品の種類と数量	多種少量生産、少種多量生産
製造特性基準	個別生産、ロット生産、連続生産

図表4-4: 生産パターン2つのタイプ



生産、少種多量生産、データベースでは、一品料理型データ、反復型データがありますので、生産パターンはそれらの組み合わせとなり、8種類ものタイプが存在することになります。

診断先の組織プロフィールの確認を行い、ある程度の予備知識を入れた後、経営者との面談を行います。

(2) 生産管理プロセス診断での経営者との面談のポイント

図表4-5: 予備診断: 経営者との面談時での確認のポイント

項目	質問事項	確認事項
課題	生産管理の課題有無	課題内容、対応状況、対応方針
労務管理	従業員の意欲、離職率	労務管理の課題、方針、対応状況等
原価管理	競合とのコスト競争力	標準原価、原価引下げ、原価意識
納期管理	納期の苦情発生量	納期管理方法、課題、方針
作業管理	作業ミス、長時間労働	SOP、教育訓練、職場環境
品質管理	品質の苦情発生量	品質管理方法、課題、方針
工程管理	原料手配、進度管理	工程管理方法、課題、方針
安全管理	安全成績(保安事故、労災)	安全管理方法、課題、方針
設備管理	設備トラブル発生頻度	設備点検、保全計画、設備計画
運搬管理	製品保管・出荷の課題	保管・出荷工程での品質管理
資材管理	資材の安定調達	資材購入方法、資材品質管理他

・問題点を聞き出すことが面談のポイントです。

生産管理に係る課題・問題点を経営者が認識しており、それを具体的に話してくれる場合はいいですが、他の重要課題に目が向けられている場合は、質問しながらその会社の生産管理に係る課題・問題点を探る必要があります。そこで、経営者との面談時の確認のポイントを図表4-5に示します。競合とのコスト競争力、苦情発生量（納期、品質）、安全成績等の質問から課題・問題点の有無を確認し、課題が確認されたら、課題に対する経営者の認識（重要性、緊急性、対応方針、相談事項等）を確認します。図表4-6に生産管理の診断着眼点を示しますので、経営者との面談時確認項目の補助資料として活用願います。

経営者との面談で診断先の課題・問題点を確認しましたので、診断先の依頼内容を確認して診断項目、対応策を提案する「プロポーサル」を行います。

(3) プロポーサルのポイント

タイプ」を図表4-4に示します。技術特性では、自動車や家電製品は加工組立型、化学品は装置工業型ですし、市場特性からは、注文生産、見込み生産、製品の種類・量では、多種少量

生産管理プロセス診断と他の診断とは、大きな違いがあります。生産というプロセスは特許・ノウハウ等秘密保持の観点から外部には見えないようにされているため、診断先の生産管理に係る課題・問題点は診断先に聞くしかありません。従って、経営者から生産管理に係る課題

生産技術そのものは秘密保持の関係で診断を依頼されることは少なく、生産管理で依頼されるケースは、生産管理レベルの第3者評価、生産管理レベル向上のための改善手法の導入、生産管理に係る国際標準（ISO9001、ISO14000）の導入、生産管理の主要課題（納期管理、品質管理、原価管理等）の改善検討他が考えられます。国際標準の指導は、資格が必要ですので注意願います。その他のケースでは、より多くの情報源からの実態確認、図表4-1で示したような全体像を考慮した調査・分析・検討を行う本診断を提案することになります。提案内容は、本診断の内容を紹介することとなりますので、次に本診断の調査・分析・検討事項を説明します。

図表4-6：生産管理の診断着眼点

調査項目		
大項目	中項目	小項目
生産形態	技術特性基準 市場特性基準 製品の種類と数量 製造特性基準	加工組立工業、装置工業 注文生産、見込生産 多種少量生産、少種多量生産 個別生産、ロット生産、連続生産
生産計画	生産計画	計画期間、生産形態対応、関連計画整合性 内外製計画、製造計画、基準日程表、 月次計画、材料所要量計画、負荷山積表
工程管理	細部計画 生産統制 事務制度	手順計画、工数計画、資材計画、小日程計画 作業指示書、設備配置 進度管理、負荷調整、現物管理、余力管理、資料管理 業務区分、管理区分
作業管理	作業方法の管理 作業時間の管理 作業条件の管理 作業の改善 作業指導	作業標準、 標準時間、標準生産量 条件の標準化 作業方法の改善(提案制度、小集団活動) 作業方法の指導
品質管理	品質 管理の基本 統計的品質管理 全社的品質管理 検査 品質保証 信頼性管理 製造物責任 品質改善	標準化、品質特性、代用特性、設計品質 製品品質(製品企画)、使用品質 管理サイクル 統計的手法 TQC、推進体制、基本的考え方、QC七つ道具 基準、検査の段階分類、検査の方法分類 保証体制 信頼性の維持 予防活動 体制と手順
原価管理	標準の維持 標準の改定 原価意識	標準原価、実績原価、差異分析、差異原因の除去 管理可能原価、原価引き下げ、詳細分析、 引き下げ対策、個別的対応、総合的対策、組織的対策 現場管理者(本人、現場作業指導)
作業管理	教育訓練 技能教育 職場環境 安全管理 人事考課	新人・未熟練工(OJT他) 一般作業 環境条件の維持 現場管理者(安全対策)、産業廃棄物処理 現場管理者(公平な評価)
設計計画	組織体制	組織・機能、製図規程、図面管理、設計方法 EDPS、日程管理、資料管理、試作管理
設備管理	設備方針 設備計画 保全計画 保全管理 設備点検 予知保全 治工具管理 付帯設備	設備近代化 設備計画、新設と更新 保全計画(年間、月次、週間) 設備の保全(体制)、保全活動(TPM)、重点設備 日常点検、点検方法、定期点検、保全教育、 自主保全活動、管理資料 予知保全活動 標準化、整理、貸出し・返納 設備管理(蒸気、電気、水、燃料、空気、産廃他)
運搬管理	管理方針 運搬方法	方針確立(運搬方針、機械化、計画的運搬) 運搬機器、稼働率、関連機器(ホイスト、リフター) 運搬容器、運搬用具、運搬通路

4. 本診断のポイント

本診断では、予備診断と比較してより詳細な多くの情報が企業から与えられます。本診断での情報量も企業により異なりますが、一般的には図表4-7に示す程度の差異があると思われます。

本診断では、予備調査によって把握された課題・問題点を工場見学や各種の調査・分析を行うことによって、実態を把握し、課題・問題点の本質を理解することが目的となります。本質の理解に

よって、経営戦略・基本方針との整合性、他の活動部門との整合性、隠れていた課題・問題点の理解等を行うこととなります。生産管理プロセス診断の本診断で先ず行うことは、課題・問題点の確認です。その内容は、①面談者を管理職、担当者まで広げて極力現場の生の声を聞くことで理解度を深める。②工場査察をさせて頂き、自分の目で実態を確認する。③財務情報から生産性に係る課題・問題点を摘出すること等を行います。

(1) 生産管理本診断での面談のポイント

生産管理プロセス診断で面談者を広げる理由は、それぞれの立場で認識している課題・問題点が異なるからです。経営者、管理職、担当者別に確認のポイントと確認事項をまとめて図表4-8に示します。経営者には事業計画から考えた生産管理の課題・問題点の聴取、管理職には、生産管理業務の実施者としての課題・問題点の聴取、自部門だけでなく、関連部門との連携における課題・問題点の聴取が重要です。担当者には作業面からの課題・問題点の聴取を行うこととなります。

(2) 生産管理本診断での工場査察のポイント

工場査察は、生産管理に係る問題点・課題を把握することができます。工場査察での確認項目、確認内容、確認ポイントを図表4-9に示し

図表4-7: 予備診断、本診断の情報量の差

項目	予備診断	本診断
面談者	経営者	経営者、管理職、担当者
企業概要	会社案内(冊子) 会社案内(ホームページ)	会社案内(冊子) 会社案内(ホームページ) 調査会社の資料他
財務情報	(PL, BS)	PL, BS, CF
工場見学	無しも多い	有: 部門活動迄可能
部門活動実態	経営者からの説明	実態確認可能
情報整理	経営者からの情報中心に 短時間で実施	調査、解析の上、数日かけて 情報整理を行う

図表4-8: 本診断・面談者別確認のポイント

面談者	質問のポイント	質問例
経営者	事業計画から考えた課題	顧客満足度向上対策としての課題 競合との競争力向上の課題
管理職	生産管理業務の実施者としての課題	生産予算、生産計画に影響する課題 関連部門との連携での課題
担当者	作業面からの課題	安全、品質、コスト、納期等目標確保 に影響する課題

図表4-9: 工場査察のポイント

確認項目	確認内容	確認ポイント
生産管理全般	5Sのレベル	ごみ・ほこり、不要物、整理・整頓、定置管理他
工場立地	交通の便	市場との距離、道路事情
工場設計	作業スペース	業務の流れに支障ないか、安全性に問題はないか
機器配置	作業性	業務効率はいいか
安全対策	労働災害防止	保護具、安全柵、安全設備、緊急停止装置他
防災設備	火災対策	消火器、消火栓、警報装置、緊急対策装置他
原料、製品管理	保管方法	原料、仕掛品、製品、不良品が区分されているか
作業管理	在庫状況	製品在庫に比較して原料、仕掛品、不良品在庫は適正か
生産プロセス	生産性、安全性	生産プロセス、方法に生産性、安全性で問題ないか
労務管理	作業員	挨拶ができるか、元気良く働いているか
生産活動	機器の稼働率	設備の稼働状況、保有設備

ました。工場の管理レベルの評価は5S活動の状況を見ればかなりのことが理解できます。整理・整頓、特に定置管理の状況で5S活動やTPM活動、TQC活動の実施実態の把握ができます。

また、安全通路、安全策、消化設備、安全表示等から安全管理のレベルが判断できます。原料、

仕掛品、製品・不良品の置き場、保管状況から作業管理や生産技術に問題があるかが推定できます。従業員の挨拶から、その会社の元気度の推定ができます。工場査察は、実態確認の最高の機会ですので、確認項目、確認方法は、日頃から訓練することが大切です。5S活動は工場管理の基本ですので、意味、方法、効果を図表4-10に示します。

図表4-10: 5S活動

5S	意味	方法	効果
整理	棄てること	不要物の排除	スペースの確保 不良在庫の削減
整頓	直ぐ出せること	能率の向上	作業時間の短縮 安全性の向上
清掃	正常にすること	日常点検の充実	設備の機能維持 不良箇所の発見
清潔	正常を維持すること	環境の整備	異物の混入防止 品質管理の維持
躰け	守ること	規則、基準の遵守	作業員の意識改革 管理レベル向上

(3)生産管理本診断・財務指標からの課題・問題点の抽出

財務指標からの問題点・課題の抽出があります。生産性の評価に用いる代表的な指標とその算出式を図表4-11

に取りまとめました。

業界の平均値と比較することにより、問題点・課題を把握することができます。業界の平均値は、中小企業庁の中小企業の財務指標等を使用することができます。

図表4-11: 生産性に係る財務指標からの問題点・課題抽出

指標名	算出式	単位
従業員1人当たり年間生産高	(純売上高－当期製品仕入原価)／従業員数	千円
従業員1人当たり年間加工高	加工高／従業員数 加工高＝生産高－外部購入額 外部購入額＝直接材料費＋買入部品費＋外注費＋間接材料費	千円
加工高比率	加工高／生産高×100	%
加工高対人件費比率	人件費／加工高×100 人件費＝事務員・販売員給料手当て＋直接労務費＋間接労務費 ＋福利厚生費＋賄費	%
機械投資効率	加工高／設備資産	回
原材料回転率	純売上高／原材料	回
仕掛品回転率	純売上高／仕掛品	回
製品回転率	純売上高／製品	回

上記3つの調査・検討にて課題・問題点が確認され、改善事項が決定されると、優先順位の高いものより、個別課題ごとの調査・検討に入ります。ここでは、生産管理の3つの要素、品質、価格、納期の課題・問題点と改善のための対応策を説明します。

(4)品質の課題・問題点

品質管理を改善するには、品質問題の発生箇所、原因究明が必要です。設計品質が顧客要望と

ずれているケース。納入規格、製造規格、使用品質にずれがあるケース。製造技術が未熟で納入規格を外れるケース。異物が混入するケース。設備管理が不十分で、製品の品質が不安定なケース。作業標準が決まっていないことより品

質が安定しないケース。

品質検査が不十分なため品質不良の判定ミスがあるケース等多くの品質不良の発生原因が考えられます。

品質問題の主要なケースについての対応策を図表4-12に示します。品質問題の発生場所の究明、

図表4-12: 品質問題の主要なケースと対応策

ケース	対応策
設計品質が顧客要望とずれている	営業と技術の連携強化
納入規格、製造規格にずれ有	使用品質見合いの規格に変更
製造技術未熟による規格外れ	製造技術の開発・向上
異物の混入	異物混入防止対策の実施
生産機器不良による品質異常	生産機器の設備管理強化
作業標準不足での品質不安定	作業標準の策定・徹底
品質検査方法に判定ミス有	品質検査方法改善

図表4-13: QC7つ道具の品質問題への利用

No	ステップ		手法						
			パレト図	ヒストグラム	グラフ	管理図	散布図	特性要因図	チェックシート
1	問題点確認		◎	○	○	○		○	○
2	現状把握		○	○	◎	○		◎	○
	目標設定		○		◎	○			
3	活動計画				◎				
4	要因解析	要因と特性の関係						◎	
		過去、現状の調査	○	◎	◎	◎			○
		層別	○	◎	○	◎	○	○	○
		時間的变化			○	◎			
5	対策検討				○			◎	
6	効果確認		○	◎	○	◎			○
7	標準化と管理			○	○	◎			◎

対策の効果確認には、QC7つ道具が良く使用されますので図表4-13に品質問題での利用を紹介します。また、品質管理の向上を全社的な活動として推進する方法に、TQC活動、TQM活動があります。TQC活動は小集団活動としてボトムアップの考え方ですが、TQM活動は顧客満足をコンセプトとするトップダウンでの取り組みです。対照的なアプローチとなります。TQC活動では、PLAN・DO・SEEというデミングサイクルを回しその過程でQC7つ道具が使用されました。TQM活動は、現場の改善ではなく、顧客満足の観点から近未来のあるべき姿に向けた環境適応の戦略活動です。従って、診断先の課題・要望に応じた提案を行う必要があります。

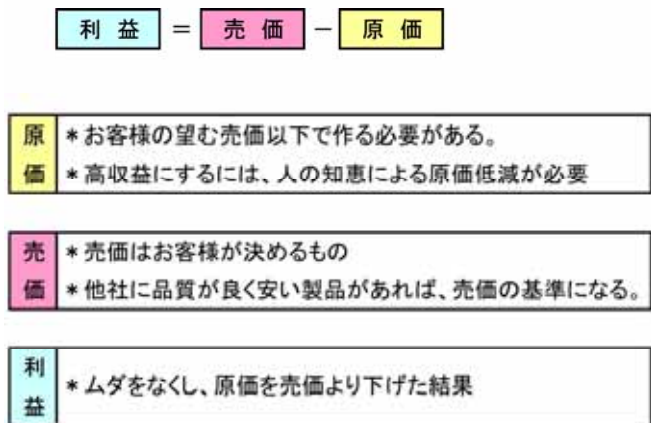
(5) 価格（製造コスト）の課題・問題点

製造コスト標準の維持や製造コスト低減の必要性は、面談結果や財務分析等から判断されます。製造コストの課題・問題点としては、製造コスト標準が維持できていないケース、製造技術に問題があり製造コスト低減が必要なケース、競合よりも製造コストが高いために競争力や収益に問題があり低減が必要なケース等が考えられます。製造コスト標準が維持できていないケースでは、原価意識が重要です。現場管理者及び現場作業者の原価意識の向上が必要です。図表4-14の原価低減の要素を現場に徹底させる必要があります。原価低減の対応策としてはムダの排除ですが、様々

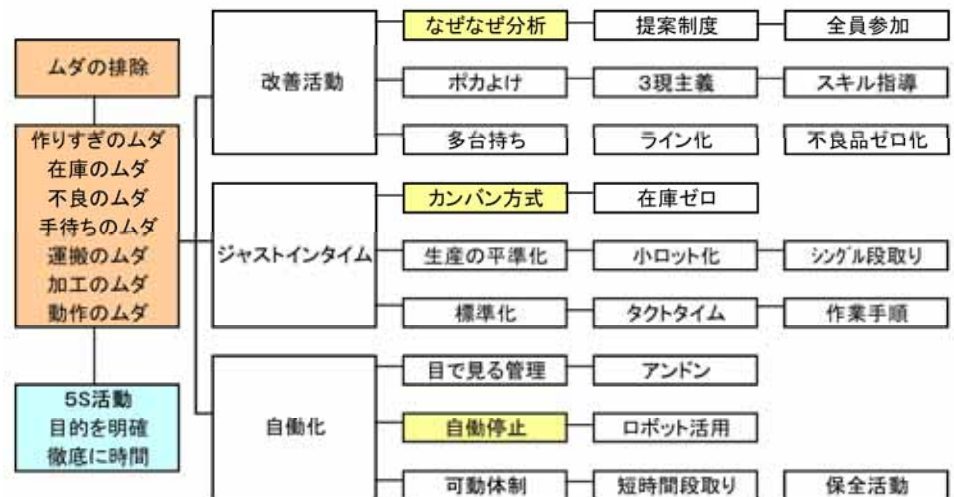
な手法が提案されています。整理・整頓・清掃・清潔・躰の5Sを徹底することで「探す・しまう・管理」のムダ排除、設備総合効率や生産総合効率の向上の観点から、ロス低減による生産性の向上を図るTPM活動、作りすぎ・不良・手待ち・動作・運搬・加工・在庫の7つのムダを排除するトヨタ生産方式（図表4－15）等があります。また、個々の工程での改善ではなく、全体工程からのトータルコスト改善の手法として、部

品の複合化を図るモジュール生産方式や原料調達・生産・物流の全ての工程を管理するSCM（サプライチェーンマネジメント）の導入等があります。従って、診断先の課題・問題点に適した改善手法を提案することとなります。

図表4－14：原価低減の要素の理解



図表4－15：トヨタ生産管理システムの概要



(6)納期の課題・問題点

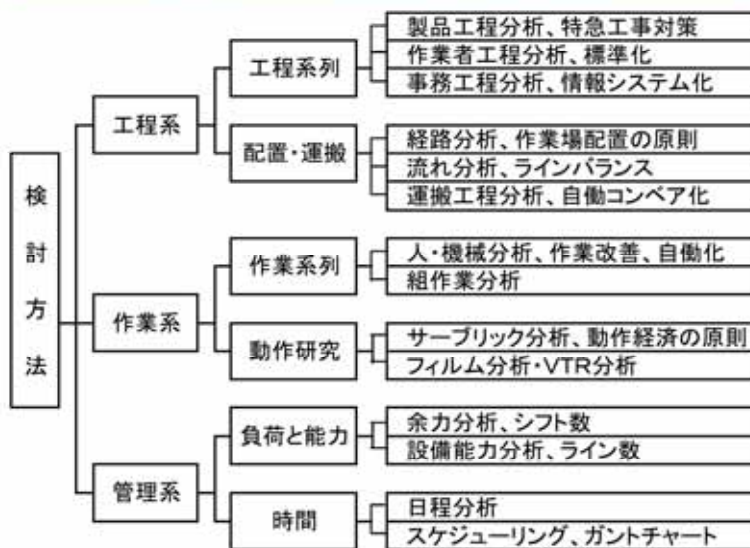
納期管理に課題・問題があるのか、納期短縮が必要なのかは面談結果で判断します。納期管理の問題は、生産技術の未熟さ、設備トラブル等で発生しますが、多くの会社に見られる納期遅延は、割り込み作業に伴う生産計画変更による納期の乱れが原因のことが良くあります。このケースでは、顧客、営業部門、生産部門の調整が必要です。納期管理には進捗管理が重要です。進捗情報改善のポイントを図表4－16に示します。納期短縮の要請は、製品の製造期間（リードタ

図表4－16：進捗情報改善のポイント

No	項目	説明
1	現品認識の工夫	人間の転記ミス → バーコード化、ICチップ化
2	現状認識早期化	現品の移動：在庫数量更新 → 情報システム構築
3	データの正確化	工場現場の環境、人間の認識機能の限界 → センサー技術、バーコードの活用
4	ロット管理	品名、数量の確認 → ロットに纏め、通い箱、パレットを準備
5	管理体制確立	物品の使用・持ち出し → 管理担当者、使用・持ち出し記録

イム）が長いケース、製品の製造工程が自社だけでなく外注の工程がありリードタイムが長いケース、需要に供給能力が追いつかず納期に余裕が必要なケース等が考えられます。納期短縮の検討方法を図表4-17に示します。夫々の方法の特徴を理解して、診断先の納期の課題・問題点に対応した改善方法を提案することとなります。

図表4-17： 短納期化の検討方法



(7)その他の課題・問題点

生産管理関連の課題・問題点の相談で多いテーマとしては、国際標準（ISO9001、ISO14000）の導入検討、法対応（新会社法、改正労働安全衛生法、GHS対応等）、生産管理面だけでなく顧客、社内活動他部門との情報交換を可能にする情報システムの整備等があります。これらの課題・問題点に対しては、診断先の要望を良く理解し、個々の問題に適した対応が必要となります。

(8)本診断取りまとめのための調整

本診断の調査、分析を通じて、生産管理に係る問題点・課題及びその改善のための提案内容が決定されますと、次に、経営基本や他の活動部門の問題点・課題との関連性、優先順位付けのための調整が行われ、改善勧告の内容が決定されます。

5．勧告

勧告事項は報告書にまとめられ、依頼企業の経営者等の出席の元、報告会が開催されます。報告会では、改善勧告、実施オリエンテーションがなされ、質疑応答を行います。

6．指導

依頼者の要請があれば指導を引き続き実施することとなります。その内容は、(1)改善勧告事項実施計画アクションプランの作成、(2)導入支援等を行います。

(1)改善勧告事項実施計画アクションプランの作成

本診断での調整の結果決定された生産管理の改善勧告事項については、改善策をアクション毎にスケジュールを決めます。アクションは5W2Hを明確にし、複数のアクションを1枚の表に取

りまとめます。

(2)導入支援

依頼者の要請があれば、改善勧告事項の実行計画を指導します。この場合、計画内容の説明よりは、推進の障害となるものがあるのか、その障害はどうすれば取り除けるのかを良く考える必要があります。

【コラム5：目の前に落ちているゴミ！さあどうする？ー現場の管理レベルー】

企業診断中に工場内を歩いていたら、目の前にゴミが落ちていました。ゴミへの従業員の反応を見るだけで、その工場の管理レベルが分かります。対応によりレベル1から理想的なレベル4の水準まで存在します。

レベル1の企業は、ゴミが落ちていることにすら気がつかず、そのまま通り過ぎてゴミが放置されます。社員の中では落ちていることが当たり前になっていて、整理・整頓の意識が育っていません。おのずと能率も品質レベルも推し量れます。

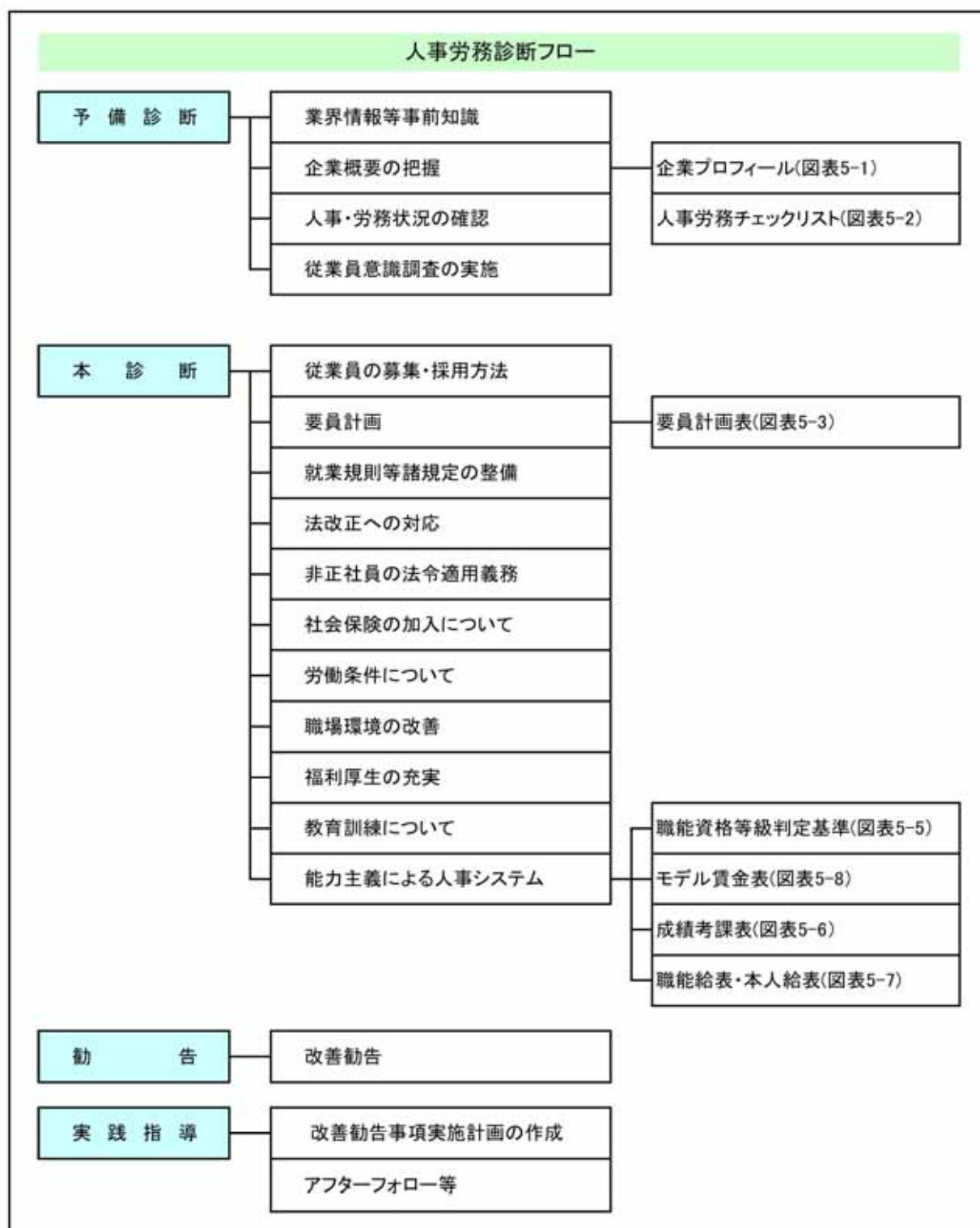
レベル2の企業は、落ちていることは分かっているが、掃除をしようしない企業さんです。ある意味ではレベル1よりも始末がわるい状態なのかもしれませんが、社風や習慣、モラルなど基本的な社員教育の不足を指摘できるでしょう。従業員の意識を変えることは、難しいことですが、多くの場合、まず経営者自身の意識を変えることが求められます。

レベル3の企業は、ゴミを見つけて、拾って捨てきれいに掃除をします。これは、いたって普通の当たり前の企業と考えられますが、作業現場では納期に追われていたり自分の受け持ち範囲でなかったりで、当たり前のことを実行し続けることがなかなか難しいといえます。きびきびとした従業員が自分の判断で清掃するのを見ていると、こちらも気持ちがよくなってきます。

レベル4の企業は、ゴミを拾って捨てるだけではなく、何故ゴミが落ちて放置されていたのかを考え、QCサークルなどの活動で自分らの問題として捉え、ゴミが散らからないように対策まで考えて実行する企業です。品質管理意識と改善意欲に高く、高収益企業となる現場でのカイゼン活動の基本が身についている企業といえるでしょう。製造業にとっては現場の5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）とカイゼン活動は、生産作業にかかわるすべての活動の基礎となります。

現場に入れば、何気ない従業員の振る舞いを見るだけで、貴重な多くの情報をつかむことができます。診断士も現場を見て、現場で考え、判断する習慣を付けていきましょう。

第5章 人事労務診断



第5章 人事労務診断

1. 人事・労務診断の目的、重要性

これからの企業は、顧客ニーズを的確に捉え、将来を見据えた施策を自らの力で構築し、実施していくことが出来る従業員を育てていくことが求められます。人の資質・能力をいかに引き出し、伸ばしていけるかが、企業間格差を生み出す時代です。従業員のやる気を高め、1人1人の持つ力を最大限に発揮させなければ、企業の将来、発展も望めません。そのためには、従業員研修による改革意識の醸成と能力開発をこれまでの人事諸制度と総合的に機能させていくことによって、組織の活性化を図り、新陳代謝を図っていく必要があります。

従業員の個性を尊重し、大切にしている企業はお客様を大切にしている企業でもあります。従業員教育が行き届き、お客様に対する気配り、マナーが洗練されている企業は業績も好調の企業が多いことが統計結果にも現れています。

2. 人事・労務診断の手順

人事・労務診断も他の診断と同じように、予備診断、本診断、勧告、指導の手順でとり行います。他の診断同様、人事・労務診断にあたっては、経営方針・戦略の確認が必要です。それによって必要とする人員の採用計画が変わり、どのような教育訓練、能力開発が必要になるか変わってくるからです。

人事・労務というと限られた範囲の診断のように思えますが、生産、営業・販売、財務、情報等各部門の概要を把握、統括した企業の全体像を把握した上でないと、適正な人事・労務診断をするのは難しいということになります。人事・労務に関する知識、経験を有していればいいというわけにはいきません。

3. 予備診断のポイント

(1) 企業訪問の前に業界情報等事前知識を仕入れる

診断企業を訪問し、予備診断を行う前に会社案内やホームページの検索、あるいは商工会議所、産業支援センターなどに置かれている、「業界情報」や「業種別審査事典」などで当該企業の概況や属する業界情報がある程度事前に仕入れることをお勧めします。営業品目、従業員数、会社組織や関連会社の有無等の会社概要は、企業がHPに掲載している内容にもよりますが、HPで十分把握できます。また、景気は回復途上にあるとはいっても、経営状況が厳しい中小企業が多いことから、人員削減や希望退職者募集等のいわゆるリストラを行っていないかなど雇用状況を確認することも必要です。

(2) 予備診断で行うこと

① 企業概要の把握

図表5-1 企業プロフィール（企業概要）

企 業 名			住 所	〒	
代 表 者	(才) T.S.H 年 月 日			☎ FAX Eメール	
資 本 金	万円		創業年月	年 月	
従業員数	役員(専従者) 正社員 (専従者) パート・アルバイト 計	名 名 名 名	従業員年代構成	～44 歳 45～54 歳 55～59 歳 60～64 歳 65 歳以上 平均年齢	人 人 人 人 人 人
従業員の充足状況	過剰 ・ 適正 ・ 不足				
業 種					
年間売上高	千円				
対象とする顧客					
企業の強み					
今後必要な経営支援及び実施時期					

② 診断企業の人事・労務状況の確認

予備診断では、まず、経営幹部から経営状況特に人事・労務の状況について、ヒアリングするとともに、チェックリストに基づき、診断企業の人事・労務状況を確認、診断の前提としていきます。

図表5-2 人事・労務診断チェックリスト確認

診 断 項 目	確 認	判 定		
		A	B	C
1. 募集・採用状況				
①どのような募集・採用方法を探っているか				
②書面で明示すべき事項は明示されているか				
③採用に当って、雇用契約書は締結されているか				
④中・長期的な経営ビジョンに立った要員算定に基づく採用計画を作成しているか				
2. 諸規定の整備状況				
①就業規則は作成されているか				
②現在の就業規則は経営の規模や実情に適合しているか				
③現在の就業規則は労働基準法を始め、育児・介護休業法、高年齢者雇用安定法等の法改正に対応したものであるか(就業規則の最新改正年月日の把握)				
④就業規則の周知方法 (配布、掲示、特になし)				
⑤給与台帳、出勤簿はどのようなものか				
⑥労働者名簿は整備されているか				

3. 労働条件(賃金)				
①現在の賃金体系はどのようなものか。年功給主体か、職能給を 取り入れているか				
②賃金構成はどのようなものか(基本給以外の諸手当の内容)				
③給与水準は、世間相場や業界平均と比べて低過ぎないか。基本生計費の維持等考慮されているか				
④基本給は、能力給が加味されているか。貢献度に応じた昇給・賞与制度が取られているか				
⑤年度終了後、適正に業績評価し、従業員に成果配分を行っているか				
⑥退職金制度はあるか。(加入している制度の内容)				
4. 労働時間(休日・休暇)				
①一日の所定労働時間(実働 時間 分) (: ~ : 休憩 昼休み : ~ : 、その他 : ~ :)				
②休日 週休2日制(完全、隔週、月 回) 週休1日制 変形労働時間制(1ヵ月、3ヵ月、半年、1年)				
③年間休日日数 (日)				
④有給休暇消化率 平均 %				
⑤時間外労働(残業)の有無 有の場合 平均時間 1日 時間 1月 時間 1年 時間				
5. 職場環境の改善について				
①高温、騒音、振動、臭気、粉塵、照度等問題はないか				
②経営者は職場環境の改善に努めているか				
6. 福利厚生制度				
①どのような福利厚生制度や施設があるか				
②経営者は福利厚生の充実に努めているか				
7. 教育訓練方法				
①従業員の教育・訓練は目標を決めて中・長期的な観点から計画的に行っているか(パートを含む)				
②教育訓練方法の内容(職場内教育主体か、職場外教育か)				
8. パートタイマーの雇用管理				
①パートタイマーの職業生活と家庭生活との両立を支援するための措置に努めているか				
②パートタイマーの仕事、時間給にも適正や能力が加味されているか				
③正社員と均等な処遇をするように努めているか				
④正社員に登用するように努めているか				
9. 従業員の意見を業務の改善に反映させているか。その内容は？				
①提案制度 小集団活動 労使協議 その他 ()				

③ 従業員意識調査の実施

厚生労働省が無料で行っている「RCS社内コミュニケーション診断」などを利用して、従業員の意識調査を実施、企業経営や経営者に対する不満、要望等把握し、改善案提案の材料とします。

4. 本診断のポイント

本診断では、予備診断によって把握された今後の課題と改善策を検証します。把握された課題・問題点は経営者に確認してもらうことが必要です。また診断先に応じて、実務レベルで適切な助言をするとともに、改善策を提示し、実行のための計画を作成するよう経営者に求めることとなります。そのためには、診断の切り口を考え、どこに問題点があるか抽出するために、予備診断をさらに掘り下げ、より現状を精査し、重点化した分析をすることが求められます。

そこでどのような情報を必要とするか、必要な情報を経営者に求め、その上で経営者からの具体的な質問に応え、適切な助言を行うことが求められます。

(1) 予備診断結果から見る課題と改善策の提示

ここでは、中小企業に共通して見られる課題、注意点を取り上げ、改善策を提示します。共通して見られる課題ということは社会保険事務所や労働基準監督署の調査でもチェックされることが多いということです。

① 従業員の募集・採用方法

男性・女性に限定した募集等男性・女性を差別的に取り扱うことは、男女雇用機会均等法により禁止されていますが、年齢に上限を設けることも高年齢者雇用安定法の改正により、原則としてできません。(労働者の募集及び採用をする場合において、やむを得ない理由により、一定の年齢を下回ることを条件とするときは、求職者に対し、当該理由を示すことが求められます。)

つまり特段理由もないのに35歳までとか、45歳までといった年齢に上限を設けて募集・採用をすることは出来ないわけですが、年齢に上限を設けている企業は多く、上限を設ける場合は、一定の合理的な理由が必要なことを知らない企業も多いのが実態です。(年齢制限を設けることが認められる理由とは、「年齢指針」に挙げられている1から10までの場合のいずれかに該当する理由に限られるものです。詳しくは厚生労働省HPの高齢者雇用対策を参照してください。)

1) 書面で明示すべき事項は明示されているか

⇒労働契約の期間、就業の場所・従事する業務の内容、労働時間、賃金退職に関する事項

採用確定⇒労働契約の締結⇒雇入通知書の発行

(労働契約書、雇入通知書のモデル様式の活用)

2) 有期労働契約に関する改正

原則 上限 1 年→上限 **3 年**

例外 上限 3 年→上限 **5 年**

(高度な専門的知識を有する者または満 60 歳以上の労働者を採用する場合)

※ 従業員の募集・採用にあたって、口頭で条件を述べ、書面で明示すべき事項を提示せず、労働契約も締結しない企業が多いようです。特に小規模企業ではありがちなことです。

② 経営計画の中に要員計画は織り込まれていますか

図表5-3 中小企業における要員計画(採用する人材の雇用形態、人数等と人件費予想)

人員構成	初年度(人/千円)		2年目(人/千円)		3年目(人/千円)	
役員(個人企業の場合は事業主、家族従業員を含む)						
正社員						
パート・アルバイト、臨時等非正社員						
合 計						

③ 諸規定の整備等

1) 就業規則等諸規定は整備されていますか

雇用する従業員が 10 人以上のときは就業規則を作成し、労働基準監督署への届け出義務があります。よくあるのは 10 人以上というのは正社員だけとっていて、パートタイマーや臨時職員等非正規従業員をカウントしていない例です。また、たまには 9 人になったり、8 人になったりすることもあるけれど大体いつも 10 人以上いる場合も含まれます。

2) 経営の規模や実情に適合した就業規則であるか。

就業規則は作成されていても、労働時間、休日等数字を変えただけのモデル就業規則をそのまま引き写したかのような就業規則が多く、経営の規模や実情に適合していない場合が多く見受けられます。また、改正労働基準法、育児・介護休業法、高年齢者雇用安定法等法改正に対応していない就業規則も多いので、就業規則の最新改正年月日をチェックし、その改正年月日以降の改正事項を中心にチェックすることが必要です。

従業員に就業規則の内容を周知徹底していない企業も多く見られますが、就業規則は従業員に周知して始めて効力が出るものなので、周知徹底させることが肝要です。

就業規則に不備が見られることが多いのは、経営者が企業の基本的な職場のルールである

就業規則の重要性を認識していないことと、就業規則は従業員が守るものだと思っている経営者も多いので、改めて、労使双方が守らなければならない職場のルールであることを認識してもらう必要があります。

3)就業規則を作成するとき、条文として記載する内容

絶対的必要記載事項 必ず記載しなければならない最低限条文として書かなければならない項目	労働時間、休憩、休日、休暇、賃金・退職(定年・解雇を含む)に関する事など、必ず定めて記載しなければならない項目
相対的必要記載事項 就業規則に記載した場合、守らなくてはならない内容	退職手当、賞与等臨時の賃金、安全衛生、職業訓練、災害補償・傷病扶助、表彰・懲戒、服務、労働者が負担する食費、作業用品等に関する事で、定めをする場合は記載の必要がある項目
任意記載事項 企業が独自で入れる条文内容	作成の目的、企業理念、適用範囲など企業の任意で記載する項目

4)法改正への対応がなされていますか

a.60歳以降65歳までの高年齢者雇用確保が講じられているか。(高年齢者雇用安定法、18年4月1日施行)

65歳まで安定した雇用の確保を図るため、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定めの廃止のいずれかの措置を講じなければなりません。

b.育児休業等の改正事項(育児・介護休業法、平成17年4月1日施行)について

- ・育児休業期間の延長 子が満1歳に達するまで→一定の条件下では1年6か月限度
- ・介護休業 対象家族1人につき1回限り、期間は連続3か月まで

→対象家族1人につき、要介護状態に至るごとに1回、期間は通算して93日まで

- ・子の看護休暇制度の創設

年次有給休暇とは別に1年間につき5日を限度として取得することができる。

5)非正社員用の就業規則が作成されていますか。

パートタイマー、嘱託・臨時社員等非正社員については、正社員と労働時間、賃金等労働条件が異なるのが普通です。その場合は、就業規則にパート、非正社員について労働条件が異なる部分を明示しなければなりません。明示していないと正社員の労働条件がそのまま非正社員にも当てはまってしまうので要注意です。パート、嘱託・臨時社員がいる場合は、別途就業規則を作成した方が良いでしょう。

④ 非正社員の法令の適用義務について

今や従業員の4人に1人は非正社員の時代です。これからの企業はこれら非正社員の雇用管理を適切に行っていく必要があります。

1) 企業が直接雇用する者(契約社員、パートタイマー、アルバイト、嘱託社員など)

正社員と同様に労働基準法その他の労働基準関係の法令の適用義務が使用者に対して全面的に課されます。

2) 企業が直接雇用しない者(派遣労働者、社内で業務を遂行している下請企業などの社員については、請負・業務委託先の企業が労務管理を行います。)

派遣労働者については労働者派遣法に基づき、派遣元、派遣先会社に対して、労働基準関係の法令の適用義務が使用者に対して全面的に課されます。派遣先企業とは雇用関係がないため、派遣先企業には、法令の適用義務はありませんが、業務遂行上の指揮命令を行うので、労働法上特例措置が取られています。

⑤ 社会保険の加入について

1) パートタイマーの社会保険の加入もれはありませんか？

現在、パートタイマーの社会保険の適用拡大が議論されていますが、中小企業の経営者からパートの雇用管理について、相談を受けることが多いのはこの件であり、社会保険事務所の調査でも最も重点的に調査されますので、加入もれがあるかないか検証する必要があります。

企業にとっては法定福利費の負担が増え、本人も手取り額が減少することから、加入したくないというケースが多いのですが、適用基準を満たせば強制加入であり、企業の意向、本人の意思には関係なく加入させないといけません。現在の社会保険の適用基準は「1日または1週間の所定労働時間と1ヶ月の勤務日数がそれぞれ、正社員のおおむね4分の3以上」です。給料の多い少ないは関係ありません。加入させるべき人を加入させていない場合は、最高2年前までさかのぼって保険料を支払うことになり、また、そういう事例も少なからずあるので要注意です。

2) 新入社員の加入の日付は適正か？

試用期間がある場合でも、期間を定めずに採用する場合は、採用したその日(入社日)から加入させなければなりません。「入ってすぐに辞める従業員もいるから、2～3ヶ月経ってから社会保険に加入させる」と言う経営者も多いのですが、これは誤りです。

⑥ 労働条件について

1) 現在の賃金体系、賃金構成はどのようなものですか。

【人事考課制度について】

最近、年功給から職能給へと能力主義への移行を目指している企業が増えていますが、その前提となる人事考課制度に改善すべき余地がある企業が多いのも事実です。

改善点その1 人事考課制度と呼べるほどのものではない

人事考課制度はあるとはいっても、一定の評価ルールがあるだけで、欠勤率の算定と簡単な評価のみで、制度と呼べるほどのものではなく、合理的に機能しているとはいいがたい企業も小規模企業を中心に多く見られます。また、成果がどれだけ上がったかについても判然としない面があるといったことです。それでも特に見直しも行っておらず、今後も見直す具体的な予定はない企業が多いのも事実です。

今後は企業の規模・業種等の特性に配慮した人事考課制度を導入することが必要です。職能資格制度とリンクした合理的な賃金システムの構築を図っていくことも課題になると思います。

改善点その2 評価の結果をフィードバックしていない

せっかく行った人事考課の結果を従業員個々に伝えていない企業が多いようです。従業員の士気向上を図る意味合いからも改善すべき点だけでなく、良い点も伝え、やる気を鼓舞する必要があります。定期的に個別に面談して詳細に伝えていく必要があるでしょう。

改善点その3 能力評価を反映していない

賞与の算定基準に使用しているだけで、賃金、昇格等にまったく反映させていない企業もあります。

改善点その4 考課者訓練を行っていない

人事考課の評価は考課者の主観が入ってしまうことが多いので、考課者訓練をする必要がありますが、そこまではやっていない企業が多いようです。

2)労働時間について

平成18年4月1日から、「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法」が施行されます。事業主等の責務として、「労働時間等の設定の改善を図るため、業務の繁閑に応じた始業及び終業の時刻の設定、年次有給休暇を取得しやすい環境の整備その他の必要な措置を講ずるように努めなければならない。」とする努力義務を課しています。この法律は「旧時短促進法」がいわば衣替えしたものです。急速な少子高齢化、労働者の意識や抱える事情の多様化等が進んでいることに労働時間を短縮するということだけでは対応しきれなくなったことにより

ます。労働時間の短縮は従業員にとって、自由時間の拡大による余暇の創出、ゆとりと豊かさのある生活を創造する上で必要不可欠なものです。改善すべき点が多いこともこの法律の制定につながったものと推測されます。

改善点その1 所定労働時間について

現在の法定労働時間は1日8時間、1週間40時間ですが、1日8時間はまだしも1週間40時間をどう達成しているかチェックする必要があります。

改善点その2 時間外労働(残業)について

36協定（時間外、休日労働協定）を労働基準監督署に提出していないのに、残業をさせている企業が見受けられます。提出していても、毎年労働基準監督署に提出しなければならないのについ、忘れてしまう企業が多いようです。36協定なくして残業させていたり、36協定の限度時間を超えて残業させているのは労働基準法違反です。36協定の有無は、労働基準監督署の調査が入ったときには、必ずといっていいほどチェックされる項目ですので、作成と届出は忘れないようにしてください。

また、管理監督者だからといって、時間外手当をつけていない事例も多く見られますが、労働基準法で認められている管理監督者とは、「労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者」とされています。要するに、肩書だけ課長や部長でも、それにふさわしい権限のない者は、労働基準法でいう管理監督者とは認められませんので、これも要注意です。

また、該当者であっても、深夜割増賃金は適用除外されませんので、これも経営者の認識を確認する必要があります。

【労働時間短縮の提案例】

- ・週休2日制等の採用・拡充、年間休日の増加等所定労働時間の短縮に努める。
- ・残業時間の上限の引き下げ、ノー残業デーの導入・拡充、変形労働時間制やフレックスタイム制の活用等による所定労働時間の削減に努める。
- ・夏期休暇等連続休暇制度の採用・拡充、年次有給休暇の計画的付与の採用等有給休暇の取得・促進に努める。

⑦ 職場環境の改善

職場における安全と健康の確保及び快適な職場づくりは、職業生活において最も基本的な事項の一つであり、従業員が快適に働けるような職場環境の形成を図る必要があります。

しかし、中小企業では高温、騒音、振動、臭気、粉塵対策が十分でなく、照度も不十分な企業が多く見受けられます。職場環境を改善しないと生産性の低下、職業病の発生、労働災害の発生等につながりやすいので、作業場内の空調、照度管理に努めるとともに、危険な作業で機械化できるものは機械化するといった改善策を講じていくことが求められます。確かにコストはかかりますが、職業病の発生、労働災害が発生したらそれ以上のコストがかかります。また、何よりも、従業員の健康のためです。

⑧ 福利厚生の実施について

福利厚生は、生活のゆとりの創造や健康維持、豊かさを実感できる将来設計等を支援する重要な役割を担うものですが、福利厚生の実施に力を入れている中小企業は少ないようです。経

営者は従業員の福祉の増進のため、福利厚生施設の設置や制度の創設・充実等ハード・ソフト両面の整備を図っていく事が求められます。どのような福利厚生制度や施設を設置しているか確認してください。

【福利厚生制度や施設の事例】

- ・ 社宅・独身寮、食堂、保健施設、託児施設、研修施設、スポーツ施設、教養文化施設等の設置、スポーツ施設・保養所等の利用。
- ・ スポーツ・生け花、囲碁・将棋等のクラブ活動に対する補助。
- ・ 人間ドックの費用補助等健康管理制度の充実。
- ・ 企業内貯蓄制度、持家援助制度等の資産形成援助制度の充実。
- ・ 退職金制度の整備。
- ・ 共同福利厚生施設の設置・整備事業への参加。（例：社宅・寮の設置）

⑨ 教育訓練について

企業を動かしていくのはいうまでもなく、人であり、設備投資だけでなく、人材に対しても積極的に投資していく必要がありますが、中小企業では従業員の能力養成・資質向上に力を入れている企業は少ないようです。その主な理由として、時間がない、コストがかかる、直接目に見えた効果が現れないといったことですが、企業の存続・発展に従業員の能力養成・資質向上は欠かせないことであり、もし、こういった認識を持った経営者であるならば、改めてもらう必要があります。

1)研修内容の見直し

現在までの教育訓練のあり方を見直し、階層別に目標を明確化した教育訓練プログラムを年度別に作成し、労使協調して、その達成に向けて努力していくことが、労使間の良好な関係を築くことにもつながります。

2)従業員の自己啓発等

意欲ある従業員を支援していくために、従来から行ってきた自己啓発支援を見直し、従業員の資質の向上、スキルアップとなる内容の充実した支援策を検討します。

3)公的支援策の活用

中小企業庁では経営戦略等を助言する人材（企業等のOB）の掘り起こし等を行い、新事業展開を図ろうとする中小企業とのマッチングを支援しています。また、産業支援センターや商工会議所・商工会等では外部専門家の派遣申請も出来ます。こうした支援策を上手に活用し、他の中小企業とも連携を図りながら、人材の質の向上を図っていくと効果が高いと思われます。

⑩ 能力主義による人事システムの見直し

1) 目標管理による評価制度の導入

現行の人事考課制度が、従業員の能力や仕事を適正かつ公平に評価できているかといった観点から、もう一度見直し、「目標管理による評価制度」を導入します。従業員一人ひとりが設定した自己の目標を達成するために、その努力とあげた成果を公正に評価し、従業員に適切にフィードバックする。その過程を通じて従業員のやる気とやりがいを引き出し、職場の活性化を目指します。

2) 評価基準を明確にする

評価基準を明確にすることにより、目標の達成が正しく評価でき、一人ひとりのモチベーションを高めることができます。評価にあたっては、評価者と被評価者との面談を実施し、評価に対するフィードバックを行います。確定した評価は、昇給・賞与等の処遇にその結果を反映させるようにします。

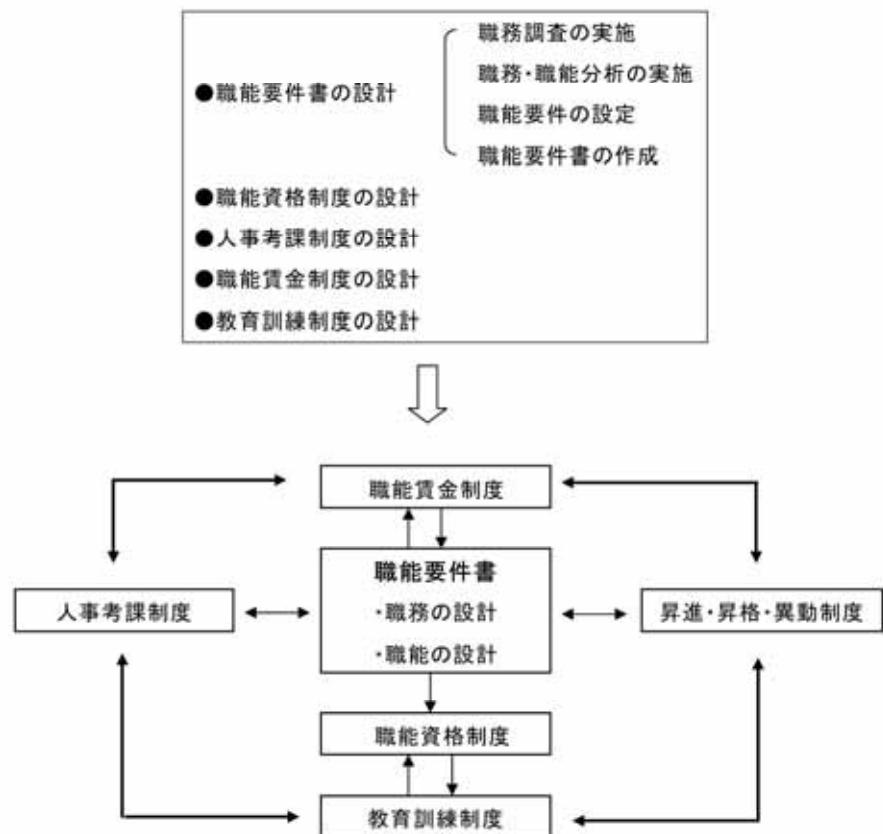
3) 給与形態の見直し

能力主義による人事システムを見直すことによって、昇給、賞与も含め、給与形態を見直す必要があります。同業他社と比較して、どの程度の水準にあるか見ることも必要です。

4) トータル人事システムへの移行

トータル人事システムは、経営方針に沿った職務・職能を機軸にすべての人事制度を密接に連動させて設計し、相互補完関係の下で運用することにより、人材の開発・戦力化を計画的に図ります。

図表5-4 トータル型人事システム



〔参考〕

図表5-5 職能資格等級判定基準

職能等級	判 定 基 準
10 等級	限られた範囲で業務を統括した部門の統括責任者として、経営者的判断により、部門の目標・計画の達成を図り、または、専門業務の統括責任者として、極めて高度な知識、技術、技能及び熟練等を要し、かつ経営方針の決定に参画し、部門の調整を総合的に図る等、経営上の責任を負う職務を遂行しうる能力を有する者。
9 等級	限られた範囲で業務を統括した部門の統括責任者として、部門の目標・計画の達成を図り、または、専門業務の統括責任者として、より高度な知識、技術、技能及び熟練等を要し、かつ経営方針の決定に参画し、部門間の調整を図る等、経営上の責任を負う職務を遂行しうる能力を有する者。
8 等級	限られた部門(統括等)の責任者として、業務を統括し、部下を指導・監督して部門方針に基づいて、的確な判断により、部門の目標・職務、または、特定の専門業務に高い責任を持ち、より高度な専門的知識、技術、技能及び熟練等に基づく的確な判断と創意を必要とする職務を遂行しうる能力を有する者。
7 等級	限られた部門(統括等)の責任者として、業務を統括し、部下を指導・監督して部門方針に基づいて、部門の目標・計画の達成を図る職務、または、特定の専門業務に高い責任を持ち、高度な専門的知識、技術、技能及び熟練等に基づく的確な判断と創意を必要とする職務を遂行しうる能力を有する者。
6 等級	限られた業務部門(担当等)の責任者として、部下を指導・監督し、担当業務部門の日常業務を自主的な判断と創意に基づいて管理・運営し、業務目標・計画の達成を図る職務、または、特定の業務分野において高い責任を持ち、高度な専門的知識、技術、技能及び熟練等に基づく判断と創意により、職務を遂行しうる能力を有する者。
5 等級	限られた業務部門(担当等)の責任者として、部下を指導・監督し、上司の一般的指示を受けて、担当業務部門の日常業務を管理・運営し、業務目標・計画の達成を図る職務、または、特定の業務分野において、高い知識、技術、技能及び熟練等に基づく判断と創意により、職務を遂行しうる能力を有する者。
4 等級	限られた範囲の業務、または、特定の業務の責任者として、下級者を指導・監督し、的確な判断と創意・工夫に基づいて、業務を実施・運営し、または専門分野における業務を行うに必要な知識、技術、技能及び熟練等の蓄積に基づいて職務を遂行しうる能力を有する者。
3 等級	上司の一般的な指示、指導を受け、限られた業務の一部に責任を持ち、定められた条件の範囲内で、自己の自主的判断を要し、業務目標・計画の達成を図る職務、または、下級者を指導し、意欲付けを行うことがある職務を遂行しうる能力を有する者。
2 等級	上司の一般的な指示、指導を受け、業務面での実務的知識、技能及び経験等を要し、やや複雑な定型的業務を実施・処理し、定められた条件の範囲内で、自己の判断と創意を要する程度の職務を遂行しうる能力を有する者。
1 等級	上司の具体的な指示、指導、もしくは定められた手続き、基準に従って、単純・定型的業務を実施・処理し、規定された条件の範囲内で、軽度の判断を要する程度の職務を遂行しうる能力を有する者。または、上記の職務を補助的に、あるいは見習いとして遂行しうる能力を有する者。

(出典：労働基準調査会 賃金制度の再構築を目指して)

5. 勧告

勧告事項は報告書にまとめられ、依頼企業の経営者等の出席の元、報告会が開催されます。報告会では、改善勧告がなされ、質疑応答を行います。

6. 改善勧告実施指導

診断企業の要請があれば指導を引き続き実施することとなります。その内容は、(1)改善勧告事項実施計画の作成、(2)アフターフォロー等を行います。

(1)改善勧告事項実施計画の作成

本診断を実施した結果、決定された人事・労務管理の改善勧告事項については、何から先に手をつけるか、改善策を優先順位に基づき、項目毎に実施スケジュールを決めます。実施スケジュールは5W2Hを明確にし、複数の項目を一表にして取りまとめます。

① 目的・ねらい (Why)

何のためにこの改善勧告事項実施計画を実現しようとするのか、その目的やねらいを明らかにします。

② 課題 (What)

目的・ねらいを達成するために必要な改善項目について、改善項目と改善目標・改善策を対応させて、それぞれの状況の相違が明確になるように記入します。

③ 対象範囲 (Where)

対象業務、対象部門・対象者等対象範囲を明らかにします。

④ 実現手段 (改善策) (How)

課題を実現するためには、どのような手段・方法を取るかを記入します。

⑤ 実現時期 (When)

いつまでに改善勧告事項実施計画を実現するのか、いつまでに終了するのか、実施スケジュールを明示します。

⑥ 実現体制 (Who)

改善勧告事項実施計画を実現するための実現体制を立ち上げます。改善チームのリーダーとサブリーダーを決めるほか、メンバーそれぞれの役割分担と責任を明らかにします。

⑦ 必要費用 (How Much)

改善勧告事項実施計画が実現するまでの費用の予想額を項目毎に示します。

(2)アフターフォロー等

診断企業の要請があれば、改善勧告事項の実行計画を具体的に指導します。改善の進展度合いに

応じて、あるいは行き詰った場合の支援等を予想される範囲で、診断士として行うアフターフォロー計画を当初から考えておいた方が良いと思います。

<参考>

図表5-6 個人勤務成績考課表(営業職用)

※CD-ROM版に技術職・事務職用、管理職用が入っています。

定期昇給資料		個人勤務成績考課表			平成 年 月 日		
提出期限		1次	2次	3次			
		月 日	月 日	月 日			
査定期間 年 月 日～年 月 日(営業職)							
所 属	氏 名	入社年月 年齢	1次評定者	2次評定者	3次評定者		
		年 月 歳	印	印	印		
要素		チェック項目	評点	1次	2次	3次	
成績考課	目 仕 の 標 事 の 達 正 確 成 度 報 告 等	1. 売上・利益目標に対する達成度	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 連絡もれ等による顧客とのトラブル、事務上のミスはなかったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 提出すべき報告書の提出率、正確性、有効度はどうか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
勤務態度	責 任 感	1. 受注から集金まで完全に行ったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 顧客の注文、取引を確実に実行したか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 連絡、報告措置を怠らなかったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
	積 極 性	1. 新規開拓に努めたか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 困難な取引、交渉に進んで取組んだか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 販路拡大に努力しているか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
	協 調 性	1. 部下、同僚、上司と良く協力して仕事をしたか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 自分の意見、利害にこだわらなかったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
規 律 性	1. 遅刻、欠勤、早退の度合はどうか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
	2. 出先から適切な連絡を行っているか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
	3. 仕事に陰日向がなかったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
業務知識	仕 事 の 質	1. 経験・技術を生かす仕事をしたか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 顧客に満足を与える仕事をしたか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 業務処理は丁寧か。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
	仕 事 の 量	1. 与えられた仕事をこなしたか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 販売高は向上しているか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 担当業務の種類は多いか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
	仕 速 事 の 度	1. 仕事の処理が早く、短時間でこなしたか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 訪問先を能率良く回っているか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
仕 正 事 確 の さ	1. 業務上の報告、連絡を迅速、確実に行ったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
	2. 回収まで気を配って販売したか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
	3. 安心して仕事を任せられるか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
業務処理能力	理 判 断 解 力	1. 指示されたことを理解できるか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 指示されたことをどのように行ったらよいか判断出来るか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 指示されたことをきちんと行ったか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
	実 行 力	1. 指示されたことは直ちに実行するか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 目的達成に努める意欲は高いか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		3. 与えられた仕事を処理する体力はあるか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
	実 務 知 識	1. 担当業務を処理するのに必要な知識・技術の程度は高いか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
		2. 担当業務を処理する経験は豊富か。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点	
3. 必要な知識・技術の研鑽向上に熱心か。		1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
表 現 力	1. 説明、依頼、連絡、報告は正確に分かり良く行えるか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
	2. 文書作成に必要な文法、修辞の知識があるか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		
	3. 説得力に優れているか。	1. 2. 3. 4. 5	点	点	点		

	合 計		点	点	点
	1次評定者		2次評定者		3次評定者
当人について 概 評					

図表5-7 職能給表・本人給表

平成 年度職能給表

標準年齢 号俸	本人給 円	ビッチ 円
18	76,000	1,500
19	77,500	1,500
20	79,000	1,500
21	80,500	1,500
22	82,000	1,500
23	83,500	1,500
24	85,000	1,500
25	86,500	1,500
26	88,000	1,500
27	90,500	2,500
28	93,000	2,500
29	95,500	2,500
30	98,000	2,500
31	100,500	2,500
32	103,000	2,500
33	105,500	2,500
34	108,000	2,500
35	110,500	2,500
36	113,000	2,500
37	115,500	2,500
38	118,000	2,500
39	120,500	2,500
40	122,500	2,500
41	124,500	2,000
42	126,500	2,000

平成 年度本人表

等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9
管熟昇給	800	820	860	920	1,000	1,100	1,300	1,300	1,300
昇格昇給		5,000	7,500	16,000	21,000	25,000	32,000	37,000	32,500
標準年数	2	2	4	4	5	5	5	5	
標準年齢	18~19	20~21	22~25	26~29	30~34	35~39	40~44	45~49	50~
号俸	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	81,000	86,500	94,000	110,000	131,000	156,000	188,000	225,000	257,500
2	81,800	87,320	94,860	110,920	132,000	157,100	189,300	226,300	258,800
3	82,600	88,140	95,720	111,840	133,000	158,200	190,600	227,600	260,100
4	83,400	88,960	96,580	112,760	134,000	159,300	191,900	228,900	261,400
5	84,200	89,780	97,440	113,680	135,000	160,400	193,200	230,200	262,700
6	85,000	90,600	98,300	114,600	136,000	161,500	194,500	231,500	264,000
7	85,800	91,420	99,160	115,520	137,000	162,600	195,800	232,800	265,300
8	86,600	92,240	100,020	116,440	138,000	163,700	197,100	234,100	266,600
9	87,400	93,060	100,880	117,360	139,000	164,800	198,400	235,400	267,900
10	88,200	93,880	101,740	118,280	140,000	165,900	199,700	236,700	269,200
11	89,000	94,700	102,600	119,200	141,000	167,000	201,000	238,000	270,500
12	89,800	95,520	103,460	120,120	142,000	168,100	202,300	239,300	271,800
13	90,600	96,340	104,320	121,040	143,000	169,200	203,600	240,600	273,100
14	91,400	97,160	105,180	121,960	144,000	170,300	204,900	241,900	274,400
15	92,200	97,980	106,040	122,880	145,000	171,400	206,200	243,200	275,700
16	93,000	98,800	106,900	123,800	146,000	172,500	207,500	244,500	277,000
17	93,800	99,620	107,760	124,720	147,000	173,600	208,800	245,800	278,300
18	94,600	100,440	108,620	125,640	148,000	174,700	210,100	247,100	279,600
19	95,400	101,260	109,480	126,560	149,000	175,800	211,400	248,400	280,900
20	96,200	102,080	110,340	127,480	150,000	176,900	212,700	249,700	282,200
21	97,000	102,900	111,200	128,400	151,000	178,000	214,000	251,000	283,500
22	97,800	103,720	112,060	129,320	152,000	179,100	215,300	252,300	284,800
23	98,600	104,540	112,920	130,240	153,000	180,200	216,600	253,600	286,100
24	99,400	105,360	113,780	131,160	154,000	181,300	217,900	254,900	287,400
25	100,200	106,180	114,640	132,080	155,000	182,400	219,200	256,200	288,700

図表5-8 モデル賃金表

モデル賃金表

標準年齢	高卒	大卒	等級	本人給	職能給	基本給計	役付手当	資格手当	通勤手当	家族手当	手当	手当合計	月額賃金合計	職能給/基本給	職能給/月額賃金
18			1	76,000	81,000	157,000						0	157,000	51.6%	51.6%
19			1	77,500	82,600	160,100		5,000				5,000	165,100	51.6%	50.0%
20			2	79,000	86,500	165,500		5,000				5,000	170,500	52.3%	50.7%
21			2	80,500	88,140	168,640		5,000				5,000	173,640	52.3%	50.8%
22			3	82,000	94,000	176,000		15,000				15,000	191,000	53.4%	49.2%
23			3	83,500	95,720	179,220		15,000				15,000	194,220	53.4%	49.3%
24			3	85,000	97,440	182,440		15,000				15,000	197,440	53.4%	49.4%
25			3	86,500	110,000	196,500		15,000				15,000	211,500	56.0%	52.0%
26			4	88,000	111,840	199,840	5,000	20,000				25,000	224,840	56.0%	49.7%
27			4	90,500	113,680	204,180	5,000	20,000		12,000		37,000	241,180	55.7%	47.1%
28			4	93,000	115,520	208,520	5,000	20,000		17,000		42,000	250,520	55.4%	46.1%
29			4	95,500	117,360	212,860	5,000	20,000		17,000		42,000	254,860	55.1%	46.0%
30			5	98,000	131,000	229,000	30,000	20,000		22,000		72,000	301,000	57.2%	43.5%
31			5	100,500	134,000	234,500	30,000	20,000		22,000		72,000	306,500	57.1%	43.7%
32			5	103,000	136,000	239,000	30,000	20,000		22,000		72,000	311,000	56.9%	43.7%
33			5	105,500	140,000	245,500	30,000	20,000		22,000		72,000	317,500	57.0%	44.1%
34			5	108,000	145,000	253,000	30,000	20,000		22,000		72,000	325,000	57.3%	44.6%
35			5	110,500	156,000	266,500	50,000	25,000		22,000		97,000	363,500	58.5%	42.9%
36			6	113,000	158,200	271,200	50,000	25,000		22,000		97,000	368,200	58.3%	43.0%
37			6	115,500	160,400	275,900	50,000	25,000		22,000		97,000	372,900	58.1%	43.0%
38			6	118,000	162,600	280,600	50,000	25,000		22,000		97,000	377,600	57.9%	43.1%
39			6	120,500	164,800	285,300	50,000	25,000		22,000		97,000	382,300	57.8%	43.1%
40			7	122,500	188,000	310,500	60,000	25,000		26,000		111,000	421,500	60.5%	44.6%
41			7	124,500	191,900	316,400	60,000	25,000		26,000		111,000	427,400	60.7%	44.9%
42			7	126,500	195,800	322,300	60,000	25,000		26,000		111,000	433,300	60.8%	45.2%
43			7	128,500	199,700	328,200	60,000	25,000		26,000		111,000	439,200	60.8%	45.5%
44			7	130,500	202,300	332,800	60,000	25,000		26,000		111,000	443,800	60.8%	45.6%

【コラム6：人事考課と配置転換】

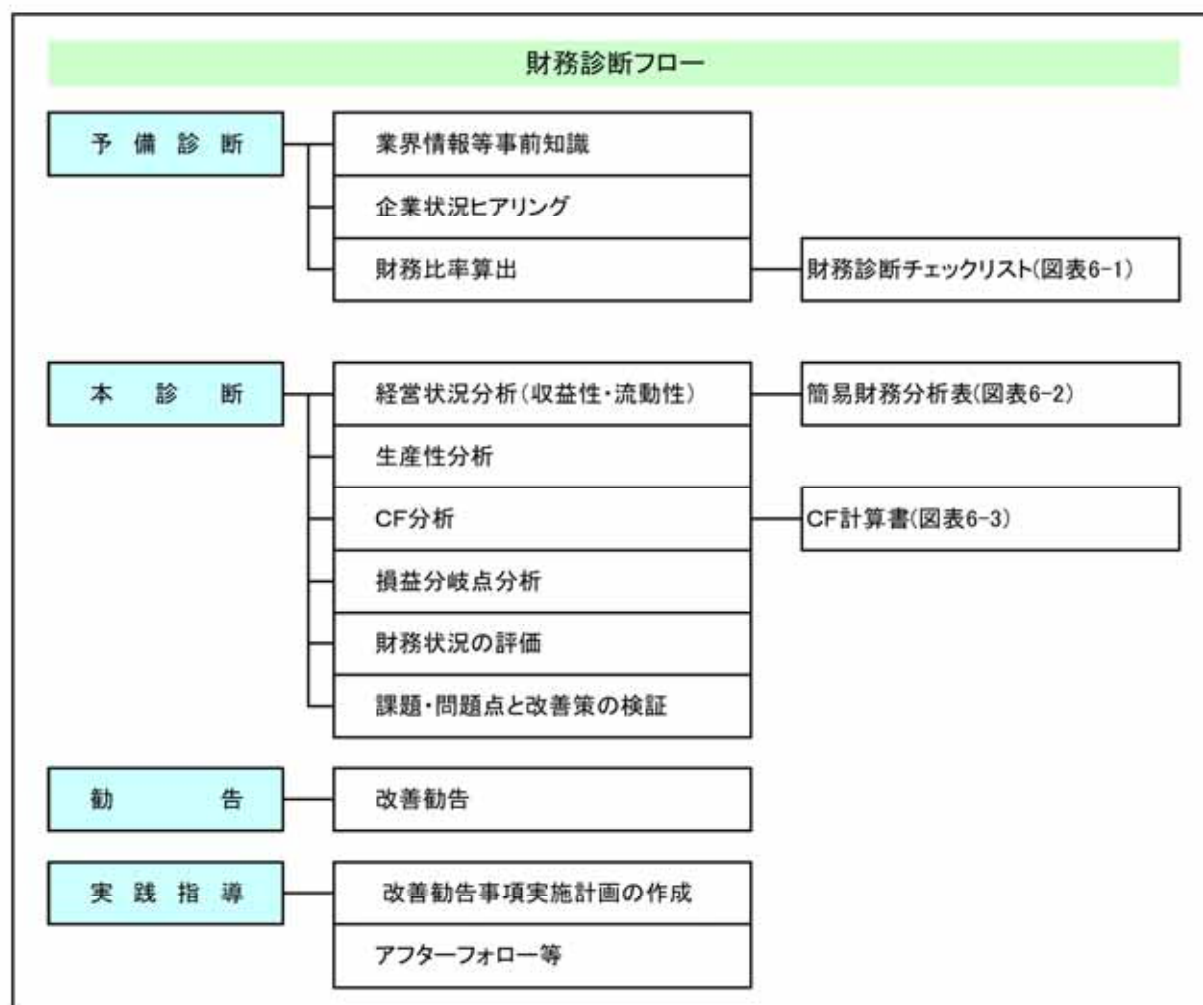
従業員の考課と配置転換というものは、非常に難しいものだと感じます。人の能力を評価するのも人だからです。果たして評価する側の人、本当に人を評価する能力を持ち合わせているのでしょうか？と感じることが多くあります。

人を評価する場合の注意点としてよく言われるのが、ハロー効果・中央化傾向・寛大化傾向・論理誤差・対比誤差などです。しかし、人事考課には、どうしても考課する側の主観が入ってしまいます。では、どうすれば少しでも公平な考課ができるのでしょうか。組織の中で人の評価というものは、意外と下から上を見たほうが正当なものが見方ができているようです。上司から見た部下というものは、意外と表面しか見えていませんが、部下から上司を見るとなかなかいい評価をしていると思います。とはいえ、では上司の評価を部下がやろう…というのは、大いに問題があるのは当然のところ。そこでよく言われるのが、360度評価というものです。上司と部下の両方が評価しますが、その評価点のウエイト付けを工夫すると、ある程度客観的な評価ができるのではないかと思います。なかなか導入している組織は少ないと思われませんが、この際一度試してみても如何でしょうか。

配置転換に際しては、こればかりは部下が意見を出すわけにはいきません。組織の将来を左右しかねない、大きな問題だからです。しかし、ここにも大きな問題があります。特にトップマネジメントは、自分が仕事を行いやすいように人を配置してしまうのです。トップが代われれば、主要な部門の長もおのずと変わっていく傾向にあります。そうすると、どうなるでしょうか。トップの考え一つで、組織の業績が大きく左右されてしまうのです。トップは、自分の方針や命令に従うものだけをピックアップしているため、誰もトップに意見を言えるものがいなくなってしまうのです。トップに立つ人間がすごい能力の持ち主で、方針や判断に絶対間違いがない人間であれば問題ないのですが、そんな人間はおりません。必ずどこかで間違いがあります。ある教えの中に「全会一致は否決」というのがあります。誰もリスクに気がつかない場合、それが表面化してからでは対応が遅れるからです。

とはいえ、人事考課と配置転換は、どこの組織も抱えている大きな問題であり、なかなか解決できない問題なのです。

第6章 財務診断



第6章 財務診断

1. 財務管理の目的、重要性

企業は生産活動や販売活動を中心に経営活動を行い、適切な利益を実現することで、企業を存続し、発展させています。そのために欠かせないものとして資本の調達及び運用があります。

財務は「資本の調達と運用」を対象とするもので、「収益性」や「流動性」等の判断基準に沿って最適に管理される事が大切です。目標売上・目標利益を立て、それを実現させるためにも、収支管理、採算管理をきちんと行っていないと、売上は上がったけれど、利益が上がらない、むしろ下がってしまったといったことになりかねません。

<財務管理の重点ポイント>

- ① 短期・長期利益計画を中心に、総合的な財務計画を作成する。
- ② 設備投資は、客観的な評価基準（経済性計算など）を設定する。
- ③ 資金調達は、量的確保の他、調達源泉のバランスも留意する。
- ④ 予算や標準原価と実績との差異分析を行い、実績を評価する。差異が大きい場合は、原因追求を行い、次の予算の設定に反映させる。

とかく中小企業の経営者は数字アレルギーというか、数値面から自社の内容を的確に読み取れる人は少なく、また、決算書などは過去の数字だからといって、数字を軽視する人が多いようです。

これからの経営者、特に後継者は販売力、対外交渉力、企画力も必要ですが、計数管理能力が求められます。中小企業が資金調達を容易にするためにも、財務管理面の強化を図り、提出を求められた財務データについて、自ら作成し、融資担当者に説明するなど融資担当者と対等に渡り合えるだけの知識、能力が必要になります。（財務データそのものは税理士等専門家に作成してもらってもかまいませんが、融資担当者に説明するのは経営者自身ですから、その内容を十分把握できるだけの能力が必要だということです。）

2. 財務診断の手順

財務診断も他の診断と同じように、予備診断、本診断、勧告、指導の手順でとり行います。他の診断同様、財務診断にあたっては、経営方針・戦略の確認が必要であり、マーケティング・営業プロセス診断等から企業の提供する製・商品・サービスの特徴、及びどのような営業方法、販売促進手段を採っているか確認する必要があります。そこを確認しないと、目標売上・目標利益を立て、それを実現させるための収支管理、採算管理等の方向性がずれてしまうことになり、計画の軌道修正を図る必要が出てくるからです。

財務診断というと限られた範囲の診断のように思えますが、生産、営業・販売、人事・労務、情

報等各部門の概要を把握、統括した企業の全体像を把握した上でないと、適正な財務診断をするのは難しいということになります。財務に関する知識、経験だけでは不足することが多いともいえます。

3. 予備診断のポイント

(1) 企業訪問の前に業界情報等事前知識を仕入れる

診断企業を訪問し、予備診断を行う前に会社案内の入手、ホームページの検索、あるいは商工会議所、産業支援センターなどに置かれている、「業界情報」や「業種別審査事典」などで診断企業の概況や属する業界情報がある程度事前に仕入れることをお勧めします。

まったく何の予備知識もなく訪問すると、経営者等経営幹部からヒアリングを開始する前段階、すなわち話をスムーズに進めるための導入部分である、いわゆる世間話というか雑談の段階で相手の話の意味するところがわからないなど、早くもつまづくことになります。自然、「何も知らない診断士だ」ということで軽んじられることになりかねません。

(2) 予備診断で行うこと

予備診断では、まず、経営幹部から経営状況についてヒアリングするとともに、財務比率を算出するために、企業の損益計算書、貸借対照表など財務諸表（3期分、少なくとも2期分）を提出してもらいます。

3期分提出してもらうのは年次比較で、売り上げは伸びているか、儲かっているか、判断するとともに、資金繰り分析やCF分析を行うにあたって必要だからです。それとともに、数値が異常に増えたり、減ったりしている損益計算書、貸借対照表の勘定科目がないか、年次比較でチェックすることが必要だからです。あれば当然その理由を追求する必要がありますし、粉飾決算を見抜くことにもつながります。

次いで、財務診断チェックリストに基づいて、診断企業の財務状況を確認、診断の前提としていきますが、診断士が経営者に助言を求められるのは、主に以下の点にありますので、そのことを頭に入れてチェックしていくと、勧告や助言を行うにあたって効果があると思われます。

- ① 現在の会計・帳簿組織・経理処理の仕方は、当社の企業規模・業種から判断して適正か？
特に消費税の処理の仕方が当社の企業規模・業種から判断して適正か？
(税込み処理、税抜き処理の違い、簡易課税と本則課税の違いなどについて)
- ② 月次試算表は毎月作成してはいるが、見方そのものが良くわからない。
まして、どのように経営状況の把握・改善等に活用していったらいいのかわからないので、適切な助言をしてほしい。
- ③ 毎年、そこそこ利益は出ているのに、資金繰りは常に厳しい。どうしてなのか？

- ④ 金融機関に融資を申し込んだが、黒字決算なのに断られた。それはなぜか？
借入金が多いからか？それとも直近は黒字決算でも、前期、前々期が赤字だったからか？
- ⑤ 金融機関が融資を決定する際に重視するポイントは何か教えてほしい。
- ⑥ 分析比率の見方を教えてほしい。同業他社と比較して、当社の良い点、改善すべき点は何か？改善すべき点はどこからどう手をつけていったらよいか、助言をしてほしい。

図表6-1 財務診断チェックリスト確認（中小企業庁）

診 断 項 目	確 認	判 定		
		A	B	C
1. 会計・帳簿組織と事務処理				
① 会計・帳簿組織は整備されているか。				
② 現在の会計・帳簿組織は経営の規模や特性に適しているか。				
③ 会計処理は「中小企業の会計に関する指針」によって作成されているか。（平成18年4月指針改正）				
④ 月次試算表が作成されているか。				
⑤ 月次試算表は経営状況の把握・改善等に活用されているか。 （作成されていても、月遅れになっていて活用度をなくしていたり、まったく活用されていないケースも多い。）				
⑥ 実施棚卸を行っているか。また、その回数は？ （決算時だけ行っている企業が多いが、在庫管理上問題がある。）				
⑦ 帳簿棚卸と実施棚卸の差異を把握しているか。また、その処理はどう行われているか。				
2. 財務構造				
① 現在の資本構成は十分なものであるか（経営資本対自己資本の割合）				
② 自己資本に比べて他人資本が多過ぎる事はないか				
③ 短期負債は、流動資産から見て過大ではないか				
④ 固定資産が、自己資本と長期借入金の合計を超えていないか				
3. 資本運用				
① 売上債権、在庫品（原材料、仕掛品、製品）、固定資産投資の状況は、採算と資金繰りに悪影響を与えていないか				
② 売上債権の総額の限度、適正在庫高を設け、効率的な資本運用を行っているか				
③ 売上高との関係において、現在の売上債権は多過ぎないか				
④ 売上債権の回収、管理は適切に行われているか				
⑤ 資金の固定化と投資状況、それに基づく資本運用状況に問題はないか				
⑥ 在庫品は過大に抱えていないか。				
⑦ 安全性と資本の運用効率関係に問題はないか。				
⑧ 材料、仕掛品、製品の各々の回転期間は適当にバランスが保たれているか				
⑨ 固定資産に対する投資は過大になっていないか				

4. 収益管理(利益及び費用)				
① 資本利益率は満足し得るものであるか(総資本利益率、経営資本利益率、自己資本利益率等)				
② 経営資本の内部運用効率が悪化していないか(固定資産回転率、材料回転率、仕掛品回転率、製品回転率、受取勘定回転率)				
③ 売上利益率は一般水準を保っているか(売上総利益率、営業利益率、経常利益率)				
④ 売上原価率は年々高くなっていないか				
⑤ 営業費率は増加傾向を示していないか。管理費と販売費の構成割合は適当なものか。				
5. 会計資料の活用				
① 資金繰り表を作成しているか。(月別、年度別)				
② 予算と実績を対比しているか。				
③ 原価計算を行っているか。				
④ 標準原価を採用しているか。				
⑤ 部門別の収支計算方式を採用しているか。				
⑥ 固定費、変動費を把握しているか。また、限界利益、損益分岐点を把握し、採算管理を行っているか。				
⑦ 会計資料を積極的に活用し、財務分析などを行っているか。				

4. 本診断のポイント

本診断では、予備診断によって把握された今後の課題と改善策を検証します。把握された課題・問題点は経営者に確認してもらうことが必要です。また診断先に応じて、実務レベルで適切な助言をするとともに、改善策を提示し、実行のための計画を作成するよう経営者に求めることになります。そのためには、診断の切り口を考え、どこに問題点があるか抽出するために、予備診断をさらに掘り下げ、より現状を精査し、重点化した分析をすることが求められます。

そこでどのような情報を必要とするか、そのためにはどんな分析をすることが必要か、それで何がわかるかを一覧表にまとめ、経営者に提示、説明してください。その上で、経営者からの具体的な質問に応え、適切な助言を行うことが求められます。

(1) 経営状況の分析

企業は、どこかに弱点や改善すべき問題点を抱えているものであり、それを分析比率から見つけて、どこからどう手をつけるか、優先順位をつけて、改善策を立て、実行していく事が肝要です。

数値分析に経営幹部からのヒアリングや従業員の仕事ぶりの観察、金融機関の評価等定性的な項目を加味した結果に基づいて、具体的な改善案の提示や助言が行われ、事後指導まで含まれます。

第6章 財務診断

財務比率は、業種、業態によって異なるのは当然ですが、経営戦略や販売政策によっても違ってきます。マーケティングの4P (Product、Price、Place、Promotion) を意識して比較検討する必要があります。

また、診断は、単に財務分析をして同業・同規模の企業と対比して、数値の良否を判断することも大切ですが、一つの比率の分析数値の良否だけで判断することは適正とはいえません。相互に関連する比率の分析数値を見ることも大切です。

図表6-2 簡易財務分析表

財務分析表		(参照にした指標・業種)				簡易診断附表	
企業名		単位	H / ~H /	H / ~H /	H / ~H /	前年対比(%)	指標(%)
成長性	売上高	千円					---
	営業利益	千円					---
収益性	経営資本対営業利益率	%					
	経営資本回転率	回					
	売上高対総利益率	%					
	売上高対営業利益率	%					
健全性	固定長期適合率	%					
	流動比率	%					
	当座比率	%					
	総資本対自己資本比率	%					
	売上高支払利息比率	%					
生産性	従業員一人当り年間売上高	千円					
	人件費比率	%					
	販売・管理費比率	%					
	従業員一人当り有形固定資産額	千円					
分析値 損益分岐点	損益分岐点売上高	千円					---
	経営安全率	%					---
	限界利益率	%					---
	固定費	千円					---
CF指標	営業キャッシュフロー	千円					---
	投資キャッシュフロー	千円					---
	財務キャッシュフロー	千円					---
	現金および預金の増加額	千円					---
	現金および預金の期首残高	千円					---
	現金および預金の期末残高	千円					---

総合コメント及びアドバイス

① 収益性

収益性分析は、企業がどの程度利益を上げているかを、収益性指標を求めて期間比較、経営指標との対比などにより、診断します。企業の収益力は次の2つの視点で見ることができます。

投下された資本に対して、どれだけの利益を上げているか
売上に対して、どれだけの利益を上げているか

1) 資本利益率は、売上利益率と資本回転率の相乗積です。

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{(売上利益率)} \quad \text{利 益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{(資本回転率)} \quad \text{売上高}}{\text{資 本}}$$

2) 損益計算書上の利益は何段階もあるので、売上利益率は段階的に検討することが大切です。

売上高対総利益率	=	$\frac{\text{総利益}}{\text{売上高}}$
売上高対経常利益率	=	$\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$
売上高対営業利益率	=	$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$

② 流動性

企業の流動性は、短期的な支払能力を示すものですが、更に資本構成や財務構造は安全性として重要視されます。

1) 代表的な経営分析比率としては、流動比率、当座比率の他、固定比率、固定長期適合率、自己資本比率、負債比率等があります。

2) 流動性の管理は、資金計画と資金統制によって行われます。

流動性	資本構成	=	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	(自己資本比率)
	支払能力	=	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	(流動比率)

3) 資本構成で負債が多いとしても、資産の構成、即ち流動資産、固定資産とのバランスを見て判断する事が必要です。

4) 収益との関係を見ると、負債が多すぎる場合でも、高い収益性がある場合は、良いとされる等、財務構造全体で判断されます。

5) 総資本対自己資本比率は50%が目標水準ですが、なかなかそこまでいかない中小企業が多いのが現状です。この比率を高める事が企業の財務基盤の安定性を高めるので、利益による内部留保の蓄積や増資によって、自己資本を充実させ、借入依存の体質を改善して行く事が大切です。

③ 生産性

経営資源の投入に対して、どれくらいの成果があったか、その効率を見るのが生産性分析です。生産性分析は、従業員1人当たりで考えると理解してください。

通常は、成果(産出高)として「付加価値」が用いられます。

「付加価値」は、企業が経営活動の結果として、自ら創出した価値の事で、その計算方法は、加算法と減算法があります。

「付加価値」には、人件費、減価償却費、営業利益等が含まれます。

「労働生産性」を示す従業員一人当たりの年間付加価値額は、下記のように分解されます。

$$\begin{aligned}
 & \frac{\text{(労働生産性)} \quad \text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{(労働装備率)} \quad \text{設備資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{(設備投資効率)} \quad \text{付加価値額}}{\text{設備資産}} \\
 & = \frac{\text{(一人あたり生産高)} \quad \text{生産高}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{(付加価値率)} \quad \text{付加価値額}}{\text{生産高}}
 \end{aligned}$$

更に付加価値額の成果配分として「労働分配率」が計算されます。

$$\text{(労働分配率)} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値額}}$$

(2) C F (キャッシュフロー) 分析による資金流動性の把握

問題点を抽出するにはC F 分析を行い、現金・預金の流れを把握することもあります。企業会計には現金収支を伴わない引当金や減価償却費等の勘定科目があるため、損益計算書の税引き後当期利益と手元の現金・預金合わないのが普通です。なぜ合わないのかを経営者に説明し、理解させるためにも、C F 分析を行う必要があります。

ごく簡単に言えば期首と期末の現金預金残高を比較して、期末残高の方が大きければ、C F はプラスであり、健全といえます。期末残高の方が小さい場合でも、その分債務が減少していれば問題はありませんが、分析結果に基づき、どこに問題があるかを示し、経営者に説明することが大切です。

※ 良くあるパターンとして、当期利益が出ていても、資金繰りは苦しい。なぜかという現金預金の期末残高の方

図表6-3 CF分析表

キャッシュ・フロー計算書(出力用)

項 目	金 額
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	
(1) 当期純利益(+) 6,481	6,481
(2) 非資金の費用項目	
1. 減価償却費(+) 5,386	5,386
2. 諸引当金の増加(+)・減少(-)額 0	0
(3) 回収・支払サイト	
1. 受取手形の増加(-)・減少(+)額 0	0
2. 売掛金の増加(-)・減少(+)額 0	0
3. 棚卸資産の増加(-)・減少(+)額 -52,810	-52,810
4. その他の流動資産の増加(-)・減少(+)額 -888	-888
5. 支払手形の増加(+)・減少(-)額 -2,500	-2,500
6. 買掛金の増加(+)・減少(-)額 0	0
7. 前受金の増加(+)・減少(-)額 -652	-652
8. その他の流動負債の増加(+)・減少(-)額 555	555
9. その他の固定負債の増加(+)・減少(-)額 0	0
10. 利益処分による役員賞与の支払(-)額 0	0
(Iの計)	-44,428
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	
1. 有価証券の購入(-)・売却(+)額 0	0
2. 短期貸付金の貸付(-)・回収(+)額 0	0
3. 土地の購入(-)・売却(+)額 0	0
4. 減価償却資産の増加(-)・減少(+)額 -165	-165
5. 建設仮勘定の増加(-)・減少(+)額 0	0
6. 無形固定資産の増加(-)・減少(+)額 0	0
7. 投資有価証券の購入(-)・売却(+)額 0	0
8. 長期貸付金の貸付(-)・回収(+)額 0	0
9. その他の固定資産の増加(-)・減少(+)額 -8,764	-8,764
10. 繰延資産の増加(-)・減少(+)額 0	0
(IIの計)	-8,929
フリーキャッシュ・フロー(I+II)	
	-53,357
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	
1. 短期借入金の増加(+)・減少(-)額 75,000	75,000
2. 長期借入金の増加(+)・減少(-)額 -25,748	-25,748
3. 社債の増加(+)・返済(-)額 0	0
4. 増資(+)額 0	0
5. 自己株式の取得(-)・処分(+)額 0	0
6. 剰余金の配当の支払(-)額 0	0
(IIIの計)	49,252
キャッシュの増加・減少額(I+II+III)	-4,105
キャッシュの期首残高	12,952
キャッシュの期末残高	8,847
核算(貸借対照表の現金及び預金)	8,847
	0

(注) この欄が0になれば数値入力OKです。

が大きくても、肝心の営業活動によるCFは赤字で、財務活動によるCF、すなわち借入金の増加によってもたらされたものであることが非常に多いからです。

(3) 損益分岐点分析による採算性の把握

損益分岐点とは、費用の額と収益の額が等しくなる売上高であり、損失も利益も生じず、採算の取れる売上高のことをいい、採算点のことです。

利益計画・利益管理とは、企業を維持するための必要利益、目標利益を予定・計画して、その計画された利益をあげるべく、売上高と費用を計画し、管理していくことを意味していますので、損益分岐点と利益計画・利益管理とは不可分の関係にあります。

- ① 一期間（一営業年度、一月など）の売上高がある一定額になると費用・収益の額がいくらになり、また損益の額がいくらになるか
- ② 一期間にある一定の利益をあげるためには、売上高をいくらにしなければならないか

5. 財務状況の評価

財務分析、CF(キャッシュフロー)分析、損益分岐点分析等から得られた結果に基づき、次の観点から財務状況の評価を行います。

(1) 債務支払能力は十分か？

当座資産（現金、預金、即時換金可能な有価証券、受取手形、売掛金など）の合計額が流動負債の合計額以上であれば問題ありません。少なくとも、流動資産の合計額（滞留債権、滞留在庫を除く）が流動負債の合計額以上でなければなりません。

〔着眼点〕

- ① 売上債権の回収、管理は適切に行われているか
- ② 流動資産の中に滞留債権、滞留在庫があるかどうかチェックすることが大切です。あればどのくらいの期間、滞留しているのか、また、その処理について経営幹部はどう考えているのか把握してください。
- ③ 在庫管理は仕入計画、販売計画と連動した適切なものであるか
- ④ 材料、仕掛品、製品の各々の回転期間は適当にバランスが保たれているか

(2) 投資額は適正か？

固定資産の合計は、自己資本の範囲内であるにこしたことはないのですが、少なくとも、自己資本と固定負債（長期借入金など）の合計額の範囲内に収める必要があります。それ以上の投資は月々の借入金の元金返済に苦慮し、金利負担が企業収益を圧迫し、資金繰りが逼迫する要因と

なります。また、返済が減価償却期間内に終わらなくなり、金融機関に対しても月々の返済額圧縮を要請しなければならない事態となり、大変危険な状態に陥ります。仮に金融機関が返済額の圧縮に応じてくれたとしても、それ以降の新規借入れはまず不可能になります。そのことを十分頭に置いて判断することが求められます。

〔着眼点〕

- ① 資金の固定化と投資状況、それに基づく資本運用状況に問題はないか
- ② 固定資産に対する投資は過大になっていないか
- ③ 設備投資と損益分岐点

設備投資をすると、固定費が増えて損益分岐点の位置が高くなり、所要の利益をあげるのに必要な売上も大きくなります。この損益分岐点の売上、所要利益をあげるのに必要な売上がどれだけ大きくなるかを見ようとするのが、設備投資をする上で最も必要なことです。

1) 固定費の増加

金利、減価償却費、修繕費、保険料、固定資産税等

2) 採算点となる売上高の増加

採算点となる売上高の増加は、固定費が一定の場合であっても、変動費率のいかんによってかなり差があり、従って業種によってかなり差が出てきます。

《採算点となる売上高シミュレーション》

損益分岐点の増大

〔増加固定費が 3,000 万円になる場合〕

〈変動費率 60%の場合〉

損益分岐点の増大＝固定費増加 3,000 万円 ÷ (1－変動費率 60%) = 7,500 万円

〈変動費率 70%の場合〉

損益分岐点の増大＝固定費増加 3,000 万円 ÷ (1－変動費率 70%) = 10,000 万円

〈変動費率 80%の場合〉

損益分岐点の増大＝固定費増加 3,000 万円 ÷ (1－変動費率 80%) = 15,000 万円

採算点の増大 (損益分岐点の増大)

〔増加固定費 3,000 万円、必要利益の増加 1,000 万円とした場合〕

〈変動費率 60%の場合〉

損益分岐点の増大＝(固定費増加 3,000 万円＋必要利益増加 1,000 万円) ÷ (1－変動費率 60%)
＝10,000 万円

〈変動費率 70%の場合〉

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点の増大} &= (\text{固定費増加 } 3,000 \text{ 万円} + \text{必要利益増加 } 1,000 \text{ 万円}) \div (1 - \text{変動費率 } 70\%) \\ &= 13,300 \text{ 万円 (変動費率 } 80\% \text{ の場合)}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点の増大} &= (\text{固定費増加 } 3,000 \text{ 万円} + \text{必要利益増加 } 1,000 \text{ 万円}) \div (1 - \text{変動費率 } 80\%) \\ &= 20,000 \text{ 万円}\end{aligned}$$

6. 本診断・財務状況の評価から抽出した課題・問題点と改善策の検証

中小企業には一般的に次のような問題点が多く見受けられます。

① 正確な期間損益の把握がなされていない

発生主義による会計手法ではなく、現金主義会計で記帳処理を行っている企業が多く見られるのが実態です。そのため、正確な期間損益の把握がなされていません。決算月だけでなく、毎月売掛金・買掛金、未払費用等の計上をすることが大切です。

② 原価計算を行っていない

製造業や建設業であっても、原価計算を行っておらず、期末仕掛原価や期末仕掛工事を把握していない企業が多い。小規模企業では経費をすべて販売費・一般管理費で処理して、製造原価報告書、工事原価報告書を作成していない企業も多くみられます。経費は製造原価及び一般管理費に振り分ける必要があり、その上で決算時には期末仕掛原価や期末仕掛工事を把握して、製造原価報告書、工事原価報告書を作成する必要があります。共通経費は直接材料費や直接労働時間数の比で適切に配分してください。

(1) 資本運用

抽出した問題点についてその結果と原因を追及し、問題点の体系図を作成します。

① 問題点

1) 売掛債権 売掛金の回収が悪く、回収不能債権がある。

2) 棚卸資産に過大在庫や滞貨が見られる。

3) 固定資産にも過大投資や非効率な設備投資、遊休資産がある。

このように運用に適切さを欠くと、基準とする収益性と流動性が確保されませんので、資金不足が生じて、

4) 買入債務の支払を悪化させる。

5) 短期借入金が増加する。自己資本では賅えない。

短期・長期の借入金が増加して、月々の元金の返済額と、金利負担がさらに資金繰りを逼迫させる要因となります。

② 改善案

1)新規得意先と取引を開始するにあたっては、必ず信用調査を行う。

2)毎月売掛金、買掛金、未払費用等の計上を行い、その残高をチェックする。

売掛金の回収には全力を尽くしてください。請求書を出し忘れたり、回収努力を怠っていると、債権放棄とみなされてしまうことがあります。また、売掛金の時効は2年と短いので、注意が必要です。

3)売上債権は、総額の限度を設定する。

4)棚卸資産は、それぞれの適正在庫を設けて効率的な資本運用を行う（各資産回転率、受取勘定対支払勘定比率、流動比率など）。

5)増資による自己資本の充実と、各種資産を見直し、不良資産や遊休資産の処分を進め、総資本を圧縮して資産の活性化を図る。

6)棚卸は決算時だけでなく、期間を決めて定期的に行い、不良在庫や品切れを早期に把握することが、在庫管理上必要です。

(2)収益と費用

売上・利益を伸ばすには利益管理が必要であり、利益計画、予算統制、原価管理が大切です。

① 収益性を高める施策

1)売上高をあげる 売上高＝客数×客単価

2)商品、サービスが対象とする消費者のニーズに合致しているか。

3)販売戦略は積極的かつ適正に行われているか。

4)常に次期の収益の柱となるものを考えているか

5)部門別、製品別、工事現場別の収益性の把握・検討

6)月次管理

伸びている企業は、しっかりとした月次管理ができています。月次決算をスピーディーに行い、予算との対比、問題点の検討、改善措置を構じる(PDCAの経営サークルと同じ)ことが迅速に行えることが重要です。

7)粗利を高める

仕入先の貢献度分析、仕入先の見直し、支払条件の改善等

8)在庫圧縮、不良製品の処分

9)経費節減

人件費の削減⇒効率的な業務運営、設備投資等による時間外手当の削減

金融収支の改善⇒借入金が必要最小限に留める、計画的な返済による支払金利の削減

(3)経営者の質問に対する答え

以上の予備診断、本診断で把握された結果から、経営者から助言を求められる点についての答えは自ずと出てくるものが多いことがわかります。ここに質問を再掲載し、対応する回答をまとめると以下ようになります。

【質問】

- ① 現在の会計・帳簿組織・経理処理の仕方は、当社の企業規模・業種から判断して適正か？
特に消費税の処理の仕方が当社の企業規模・業種から判断して適正か？
(税込み処理、税抜き処理の違い、簡易課税と本則課税の違いなどについて。)
- ② 月次試算表は毎月作成してはいるが、見方そのものが良くわからない。
まして、どのように経営状況の把握・改善等に活用していったらいいのかわからないので、適切な助言をしてほしい。
- ③ 毎年、そこそこ利益は出ているのに、資金繰りは常に厳しい。どうしてなのか？
- ④ 金融機関に融資を申し込んだが、黒字決算なのに断られた。それはなぜか？
借入金が多いからか？それとも直近は黒字決算でも、前期、前々期が赤字だったからか？
- ⑤ 金融機関が融資を決定する際に重視するポイントは何か教えてほしい。
- ⑥ 分析比率の見方を教えてほしい。同業他社と比較して、当社の良い点、改善すべき点は何か？改善すべき点はどこからどう手をつけていったらよいか、助言をしてほしい。

【回答】

①1)会計・帳簿組織・経理処理について

会計・帳簿組織・経理処理の仕方が企業規模・業種から判断して適正かどうかは一概には言えませんが、コンピューター会計を導入しているか、事務員の人数、事務処理能力はどの程度か、どこまで自社で処理して、どこから税理士等の専門家に依頼しているかなど総合的に見て判断します。

2)消費税について

平成16年度から納税の義務が免除される「免税事業者」が、基準期間における課税売上高が3千万円から1千万円に引き下げられたため、ほとんどの中小企業者が課税事業者になったのではないかと思います。しかし、意外と消費税の基本的な仕組みを知らない経営者も多いので、質問されることがあるわけです。もとより、税金のことですから、専門的なことは税理士等の専門家にお任せするとしても、消費税の経理処理の仕方、簡易課税と本則課税の違い、簡易課税の計算方法など概要は知っていないと経理について指導する場合困ることもあります。消費税以外にも個人事業者の所得税と法人税の仕組み、税率なども基本的なことは知っておくべきでしょう。(詳しくは国税庁HP、タックスアンサーを参照してください。)

② 月次試算表について

月次試算表が活用されていない最大の原因は、月遅れになっていることと、見方が良くわからないことにあるといえます。まず、月次試算表を自社で作成している場合は経理処理を溜めこまないことです。「一週間分まとめて」はまだしも「一月分まとめて」では月遅れになる元ですし、大事な経理処理を忘れてしまう可能性もないとはいえません。

特に現金商売である小売業(飲食店も含めて)やサービス業などは面倒でも毎日現金残高を合わせていくことが大切です。これを怠っていると現金の過不足が生じ、決算で雑損として計上しなければならなくなります。税務調査が入った場合、まず調査されるのは現金出納帳の残高と金庫の中身があるかどうかですから、税務調査への対応という観点からも必要です。

専門家に依頼している場合はなるべく早い目に渡して、10日までとか期限を切って作成を依頼することです。

伸びる企業は月次決算を行って、毎月収支をきちっと把握していますが、その際の注意点としては、発生主義による売掛金、買掛金、未払金などの勘定科目の計上、在庫の計上、減価償却費の月割り計上を行うことです。そうすることによって自ずと毎月の売掛金の回収状況や買掛金、未払金などの支払い状況をチェックすることが出来ます。

③ 利益と資金繰りの関係について

当期利益と手元の現金・預金合わないのはなぜなのかといったことは割合よく聞かれます。これについては先述したように、CF(キャッシュフロー)分析による資金流動性の把握が必要であることを説明してください。要するにいくら売上を上げて回収できなければ意味がないし、手形決済日に預金残高がなかったらそれまでだということはわかっているようでも案外わかっていないので、この点は徹底させることが大切だと思います。

④⑤金融機関が融資を決定する際に重視するポイント

金融機関も各種ビジネスローンの拡充などにより、企業の資金ニーズに迅速に応えることで、中小企業の融資先を増やすようにしています。融資を決定する際に重視するポイントとしては主に以下のことが考えられます。

1)決算書が適正であるかどうか

粉飾決算などは論外として、「中小企業の会計に関する指針」によって会計処理をしている決算書は信用が高まります。よく在庫調整や売掛金の期末計上などで、粉飾決算をしている企業がありますが、相手は金融のプロです。たいていの場合は見抜かれてしまいます。余計なお化粧はしないに越したことはありません。

2)経常利益が出ているか

金融機関が重視するポイントの第一は「この会社は儲かっているかどうか」ということです。企業の通常の経営活動の結果得られる経常利益が赤字では返済能力がないと判断されてしまいます。たとえ経常利益が黒字であったとしても年次比較でその額が低すぎるとか高すぎるということになると粉飾決算ではないかと疑念を抱かれます。減価償却費を計上せずに経常利益を黒字にしている企業も割合多いので、そこはチェックを入れてください。

また、経常利益が黒字であっても、営業利益の赤字を雑収入など営業外収益で補って、どうか黒字にしている企業も結構多いのですが、それもやはり要チェックです。原則「3期連続黒字」、最低でも「直近期が黒字」とする条件の金融機関が多いようです。

3) 売上高・総利益の水準はどうか

売上高・総利益が上昇傾向にあるかそれとも年々低下しているのか、また、上昇傾向にあっても、同業他社との対比でどうかなどチェックする必要があります。特に総利益率は業種によって、かなり異なりますが、企業の基本的収益力を見る比率なので、経常利益が出るかどうかはこの数字にかかっています。率だけでなく、金額的に見てあまり少ないようだと儲けが薄いということになり、返済に期待が持てないと判断されてしまいます。

4) 資産、負債のバランスはとれているか。

会社の儲かり具合を把握して今度は、資産、負債の内容をチェックします。流動資産と流動負債、固定資産と固定負債のバランス、資本の部の内容等を見て、金融機関は今回の融資の申し出に応じるかどうかを判断します。

5) 借入金水準とその用途

月の売上(月商)と比較して借入が過大ではないかチェックします。目安として、卸売・小売は3ヶ月、製造業は6ヶ月を超えると金融機関は借入が多すぎるのではないかと判断をするようです。ましてや年間売上と同水準あるいはそれ以上の借入金がある企業もありますが、こうした企業はどうしても敬遠されてしまいます。また、借入金の使途もチェックされます。運転資金として借り入れたのに設備資金に当てていたり、他の金融機関の借入の返済に回してしまっているのは、信用度を低下させますし、「資金繰りに相当困っているのでは」という印象を与えてしまいます。

6) 借入金の担保はあるか

最悪、会社が倒産した場合どうやって借入残額を回収するかは、確かな「保証」(人的保証＝保証人、物的保証＝不動産(土地、建物))があるかどうかにかかっています。中小企業は不動産があっても、土地の価格が下落していたり、既に複数の金融機関に抵当権や根抵当権を設定されていることが多いので、担保価値がなくなっていることが多いのですが、回収確実な売掛債権、保証金などがあれば金融機関は融資を考慮します。

7) 自己資本比率の多寡

自己資本は経営基盤の安定性を見るものであり、危機対応能力を現しています。金融機関は融資した企業が業績悪化により、赤字に転落した場合にも、自己資本が高ければどうにか返済してもらえると判断するわけです。債務超過(負債が資産より大きい状態)に至っては融資されるケースはまずないと思っておいたほうがよいでしょう。

しかし、以上述べたこと以外にも設備投資の内容(その設備投資が経営戦略上どうしても必要なものかどうかなど)、今後の事業計画や経営者の熱意、人柄、後継者の有無、その後継者の能力等も含めて総合的に判断されるので、赤字だから絶対借りられないとはいえません。

⑥ 分析比率の見方等について

これについては、報告書の中で触れることも出来ますし、報告会の席上で口頭で説明すればよいと思います。詳しい説明を求められたら、アフターフォローの際にでも取り上げて、説明してください。

7. 勧告

勧告事項は報告書にまとめられ、依頼企業の経営者等の出席の元、報告会が開催されます。報告会では、改善勧告がなされ、質疑応答を行います。

8. 改善勧告実施指導

診断企業の要請があれば指導を引き続き実施することとなります。その内容は、(1)改善勧告事項実施計画の作成、(2)アフターフォロー等を行います。

(1)改善勧告事項実施計画の作成

本診断を実施した結果、決定された財務管理の改善勧告事項については、何から先に手をつけるか、改善策を優先順位に基づき、項目毎に実施スケジュールを決めます。実施スケジュールは5W2Hを明確にし、複数の項目を一表にして取りまとめます。

① 目的・狙い(Why)

何のためにこの改善勧告事項実施計画を実現しようとするのか、その目的や狙いを明らかにします。

② 課題(What)

目的・狙いを達成するために必要な改善項目について、改善項目と改善目標・改善策を対応させて、それぞれの状況の相違が明確になるように記入します。

③ 対象範囲(Where)

対象業務、対象部門・対象者等対象範囲を明らかにします。

④ 実現手段（改善策）（How）

課題を実現するためには、どのような手段・方法を取るかを記入します。

⑤ 実現時期（When）

いつまでに改善勧告事項実施計画を実現するのか、いつまでに終了するのか、実施スケジュールを明示します。

⑥ 実施体制（Who）

改善勧告事項実施計画を実現するための実施体制を立ち上げます。改善チームのリーダーとサブリーダーを決めるほか、メンバーそれぞれの役割分担と責任を明らかにします。

⑦ 必要費用（How Much）

改善勧告事項実施計画が実現するまで費用の予想額を項目毎に示します。

(2) アフターフォロー等

診断企業の要請があれば、改善勧告事項の実行計画を具体的に指導します。診断士として行うアフターフォロー計画としては、改善の進展度合いに応じて、あるいは行き詰った場合の支援等を予想される範囲で当初から考えておいた方が良いでしょう。

【参考】

図表6-4 収支計画(採算性チェック)

(単位:千円)

項 目	第1期 (年 月)	第2期 (年 月)	第3期 (年 月)	売上高、売上原価(仕入高)、経費を計算した根拠留意点等
1. 売上高				さまざまな角度から予測した達成可能な目標売上高を計上
2. 売上原価				「売上高×原価率」業種や商品などによって違うので、業界平均値等を参考に
3. 売上総利益 3=1-2				
4. 販売管理費				
・人件費				役員報酬、従業員給与、福利厚生費を合計したもの (注)個人営業の場合、事業主の分は含めない。専従者給与は入れる。
・租税公課				
・地代家賃				
・広告宣伝費				
・水道光熱費				
・消耗品費				
・接待交際費				
・通信・交通費				

・減価償却費				
・その他諸雑費				
5. 営業利益 5=3-4				
6. 営業外収入				受取利息、賃貸料収入など 営業以外の収入
7. 営業外費用				支払利息などの営業以外の 費用・支払利息
8. 税引前利益				
9. 法人税等充当額				「税引前利益×40%」です。 この科目は法人の場合で す。
10. 税引後利益				
返済計画				
(1) 返済財源 税引後利益+減価償却費				
(2) 返済額差引				
(3) 返済額差引 (3)=(1)-(2)				

図表6-5 資金繰り表

資金繰りが苦しくなる原因は主に以下の通りです。

- 売上があっても掛売上であったり、手形を受取ったりすると、手元資金は増加しない。
- 商品回転率が低いため、在庫資金が膨らむ。
- 売掛金の回収期間が長く、買掛金の支払い期間が短い。受取手形のサイトが長く、支払手形のサイトが短い。

項目	月別	月			月			月		
		予想	実績	差異	予想	実績	差異	予想	実績	差異
前月繰越高A										
現金売上										
売掛金回収										
受取手形入金・割引										
借入れ										
雑収入等										
収入合計B										
現金仕入れ										
買掛金支払い										
給与・諸経費の支払い										

支払手形決済									
借入金返済									
生活費 (個人企業の場合)									
支出合計C									
翌月繰越高A+B-C									

※ 予想と実績との差異が大きい場合はその原因を追求し、適宜次月以降の予想を修正することも必要。

【コラム7:財務診断における救急医療、対症療法、根本療法】

経営診断には、前向きな新規事業開発や更なる成長戦略等もありますが、後向きな危機的状況からの脱出のような事案の方が多いです。財務診断がより重要になるのは、後者の場合です。そのような場合に、いくら再生計画や成長戦略を描こうとしても、資金的な問題を解決しないと単なる『絵に描いた餅』になってしまいます。このような診断で私が心掛けているのは、緊急度と所要期間の異なる次の3つの対策を必要に応じて使い分けることです。

1. 緊急対策（救急医療）
2. 短期的対策（対症療法）
3. 中長期的対策（根本療法）

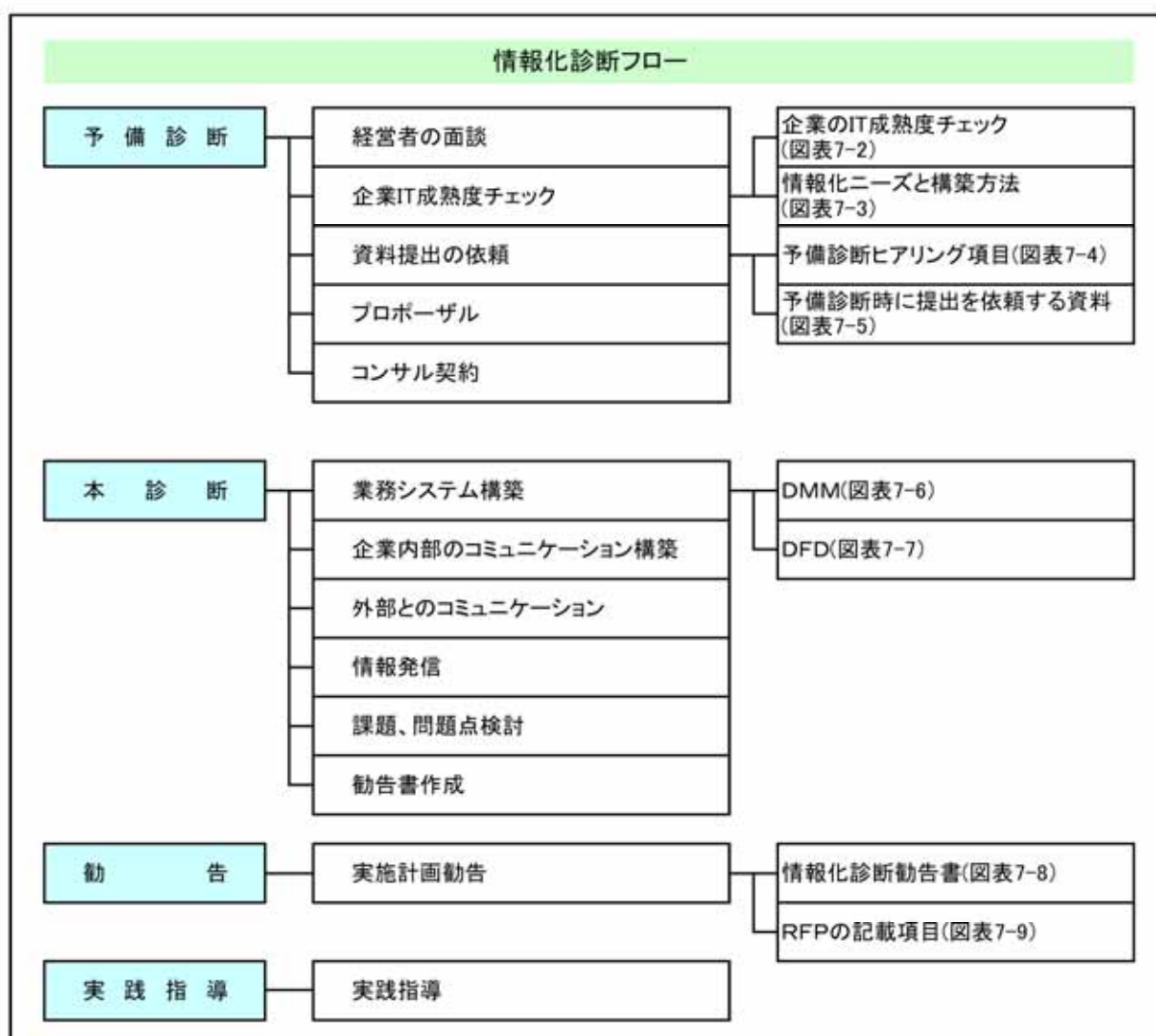
1.の『緊急対策』は、必要でない場合もありますが、資金ショート対策をすることです。医療に置き換えると、止血、心臓マッサージなどの『緊急医療』に該当します。具体的には、金融機関からの追加借入は期待できない場合が多いので、金融機関とのリスケジュール交渉、支払先への交渉、経営者自身または親戚・友人知人からの借入等となります。これが上手く初めて、体制を立て直して、次の展開を考えることができるようになります。

2.の『短期的対策』は、中長期的対策に必要な資金を蓄えるために、短期間に集中的な対策を講じて売上向上または経費削減を図ることです。医療に置き換えると、顕在化している症状を抑える『対症療法』に該当します。売上向上でも経費削減でも従業員の無理・奮起に負うところが大きいので、長期間続けることは困難です。具体的な活動としては、販売キャンペーン、コストダウン活動等となります。勿論、体質改善とも言える中長期的対策が最終的な目的ですので、この短期的活動はそのための原資を捻出する活動であることを全社的に理解して頂く必要があります。

3.の『長期的対策』は、利益体質になれるように体質改善を図ることです。医療に置き換えると、体質改善や生活習慣の変化を通じて再発しないように根本的に治療する『根本療法』に該当します。短期的対策を目先の改善とすれば、中長期的対策は改革活動です。ビジネスの仕組みを変えることとなりますので、時間も掛かりますし、ある程度の投資も伴います。時

間的には短期的活動と平行して水面下で進めることも必要ですし、資金的には短期的活動で蓄えた原資を投入します。最終的には中長期的対策によって利益体質に体質改善を図ることが目的となりますが、急場を凌ぐ為に緊急対策が必要で、原資を捻出するために短期的対策が必要となります。

第7章 情報化診断



第7章 情報化診断

1. 情報化の目的、重要性

経営資源として重要なのは人、物、金と言われてきましたが、近年ではこれに情報が加わっています。当初はパソコンや社内 LAN を導入するなど業務の効率化が目的でしたが、今では経営者が経営判断を行うために役立つ情報を素早く手に入れるための情報化、付加価値をあげるビジネスプロセスを実現するための情報化に力点が移っています。例えば、どぶいた営業が当たり前だった証券業界に、ネット証券という新しいビジネスモデルを持ち込んだ松井証券、小規模事業所をターゲットにしたオフィス用品の小売りという今までになかった新たな市場を開拓したアスクルなどの事例があります。大企業だけの話ではなく、従業員3名の薄板精密板金部品の試作会社が自社の強みである「短納期」を武器にホームページ上にカレンダーで受注状況を知らせる仕組みを構築しています。ホームページを見れば日ごとの受注状況が信号表示され、この日は混み合っていると一目で分かり注文をうまく分散させています。この企業では今ではほぼ100%がインターネット経由で開拓した取引先に置き換わり、ホームページが営業マンの役割をはたしています。

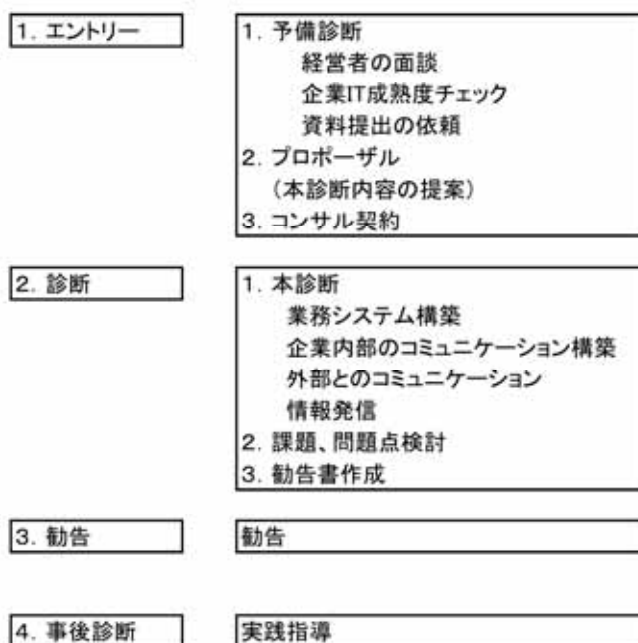
※三重県での情報化相談の特徴

情報化に関する企業からの相談は千差万別です。ホームページをどう作ればよいかというような相談から業務システムをどう構築すればよいかまで様々あります。ただ、県内企業から ERP 導入のような相談はまずありません。ERP 導入の対象となるのが中堅から大手企業で、東京や大阪の本社が中心となり ERP を導入するため、県内の事業所や小会社サイドでは特にニーズがないからです。しかし、情報化を行う上で ERP が目的とする業務の一気通巻を目指す視点は大切です。例えば会計ソフト導入を考えている中小企業があり、先々に販売管理を導入する予定があれば会計ソフトと連動できるパッケージをすすめることになります。

2. 情報化診断の手順

情報化診断もまず他の診断と同様に経営者にヒアリングを行う予備診断に始まり、予備診断（簡易診断）、本診断、勧告、指導の手順で行っていきます。予備診断では企業の情報化の現状について状況把握を行い、本診断では IT 問題点の抽出を行っていきます。

図表7-1 情報診断フロー



3. 予備診断（簡易診断）

まず経営者インタビューを行い、情報化への取組姿勢をどう考えているのか確認します。会社は経営者の器以上に大きくならないと言いますが、経営者が情報化に関して理解があるかどうかで単なる導入レベルに終わるのか、活用レベルまでもっていくことができるのか雲泥の差が出てきます。

どのように情報システムを構築し経営課題を解決していくのか、誰を情報化のリーダーとして、こういった体制ですすめていくのか、どれぐらいの予算を見込んでいるのか経営者にヒアリングを行い情報化の課題を見つけていきます。

また企業 IT 成熟度チェック表を使って企業の情報化レベルをはかります。いきなり先進的な IT を導入しても IT 成熟度の低い会社では使いこなすことができず IT 投資が無駄になってしまいます。現在のレベルを1段階、または2段階アップする身の丈にあった IT 導入を目指します。チェック表を使って電子情報の活用度合い、情報インフラ、業務の処理手順、従業員の IT 成熟度をチェックし情報化レベルをはかります。

予備診断の際にはフレームワークとして企業の情報化ニーズと構築方法について頭の片隅においておきます。企業の情報化ニーズには大きく社内と社外向けに分けられ、また構築方法を整理すると ASP 活用、パッケージ導入、システム開発の外部委託、自前でのシステム開発となります。

企業が目指す情報化ニーズは何か、構築方法をどう考えているのか予備診断で確認し、

図表7-2 情報化診断 企業のIT成熟度チェック

電子情報の活用度合い

レベル	具体的な内容	チェック
0	紙ベースで情報利用	
1	個人ベースで電子情報利用	
2	部分的に共有して電子情報利用	
3	全社で共有して電子情報利用	
4	知識共有が実現されている	
5	企業間において知識共有	

情報インフラ

レベル	具体的な内容	チェック
0	ITインフラ無し	
1	パソコンの単独利用がされている	
2	部分的な社内ネットワークインフラを活用	
3	全社的なネットワークインフラを活用	
4	社内外でイントラネットを活用	
5	企業間でネットワークを利用	

業務の処理手順

レベル	具体的な内容	チェック
0	文書化されていない	
1	部分的に文書化されている	
2	全体が文書化されている	
3	全てが良く運用されている	
4	例外を含めて継続的な改善を実施している	
5	業務提携を組む場合も運用している	

従業員のIT成熟度

レベル	具体的な内容	チェック
0	IT知識がある人材が少ない	
1	ある程度のIT知識がある人材がいる	
2	IT知識普及を推進する人材がいる	
3	全社レベルで業務にIT活用ができる人材がいる	
4	IT戦略企画ができる人材がいる	
5	ITと経営戦略の双方がわかる人材がいる	

図表7-3 情報化ニーズと構築方法



本診断に向けてプロポーザル資料を作成します。

(1) 経営者インタビューのポイント

まず経営者が認識している情報化の課題を確かめます。例えば「自社の強みである短納期をさらに強化する」という経営戦略から業

図表7-4 予備診断ヒアリング項目

1. 経営者の情報化に対する姿勢					
(1) 目標、姿勢とも問題ない		(2) 問題あり()			
2. 現行の使用機種					
(1) 汎用機		(2) オフコン	(3) クライアントサーバー	(4) パソコン	
3. 現在、情報化されている範囲 & 今後、情報化する範囲					
(1) 業務システム	a) 財務会計	b) 生産管理	c) 販売管理	d) 人事管理	e) 営業管理
(2) コミュニケーション	a) グループウェア	b) LAN	c) エクストラネット	d) IP電話	
(3) 受発注	a) EDI				
(4) 情報発信	a) ホームページ	b) メルマガ	c) CRM		
4. 構築方法					
(1) ASP		(2) パッケージ利用		(3) 外部委託	(4) 自社開発
5. 概算予算					
(1) 構築費	万円				
(2) ランニングコスト(年間)	万円				

務の流れを見直し必要なところを情報化したいというような情報化の課題であれば問題はありません。ところが中には同業者がネットショップを始め、うまくいっているようなので我が社もネットショップを始めたいという安易な案件があります。

情報化の目的（経営課題）はしっかりしているか、そのためにどれぐらいの経営資源を投入するつもりなのかなどをヒアリングし確認していきます。

① 経営者の情報化に対する姿勢を確認します

- ・ 情報化の課題が経営戦略と整合性がとれているか
- ・ 情報化をただの業務効率化と考えていないか、情報化の目的をどこにおいているか
- ・ システム構築予算だけを考えていないか、ランニングコストをどれぐらい見込んでいるか
- ・ 業務システム開発ならプロジェクト管理能力が要求されるなど経営者に情報化に対する土地勘があるか
- ・ 情報化を導入するだけで課題が解決するような魔法の杖と勘違いしていないか

② 企業内に情報システムを構築する力はあるか確認します

- ・ 現行の業務システムは自力で構築したのか外部に委託したのか
- ・ 情報化のリーダーになるような人材が社内にいるか

③ 現在どこまで情報化されているか範囲を確認します

④ 中小企業診断士に何を期待しているのか

- ・ 勧告までを求めているのか実践指導をもとめているのか

例えば業務システム構築ならシステム構築の方向性を示すまででよいのか、外部委託する IT

ベンダーへの RFP（提案依頼書）作成支援までなのか、さらに運用開始までのプロジェクト運営のサポートまでを求めているのか確認をします。

※中小企業の場合、経営者には情報化の専門知識はまずありません。よく分からない難しいものといった漠然的なイメージでとらえている経営者が多いのが実情です。ヒアリングといいながら、中小企業診断士には情報化について専門用語を使わず平易な言葉で説明、啓蒙する姿勢が求められます。

(2) 予備診断時に提出を依頼する資料

情報化の課題にもよりますが、例えば業務システム構築であれば予備診断時に下記のような資料提出をお願いします。企業とは文章で守秘義務契約を締結しておきます。

- ・財務諸表、製造原価報告書
- ・組織図
- ・会社案内など企業パンフレット
- ・業務手順書
- ・現行業務システムに関する資料

財務諸表はどれぐらいの情報化投資ができるかの目安に、また業務システム構築によって、どれぐらい経費を削減できるかなどプロポーザルを行う効果目標のデータとなります。

図表7-5 予備診断時に提出を依頼する資料

業務システム構築 ・財務諸表、製造原価報告書 ・組織図 ・会社案内など企業パンフレット ・業務手順書 ・現行業務システムに関する資料	内部コミュニケーション ・会社案内など企業パンフレット ・組織図 ・営業報告書などの書式 ・机の配置などのレイアウト
情報発信 ・会社案内など企業パンフレット ・商品紹介やパンフレット ・設備一覧（製造業） ・商品のチャネル別売上高	外部とのコミュニケーション ・会社案内など企業パンフレット ・取引先一覧 ・通信費などの経費

※現行業務システムに関する資料
 入出力伝票、帳票
 ソフトウェア構成
 コード、テーブル、データベース表
 ハードウェア構成
 ネットワーク構成図

4. プロポーザル

ヒアリング結果を元に本診断にむけてプロポーザルを行います。例えば業務システム構築の課題であれば就業時間外に幹部社員に協力してもらって現行業務の流れの整理や問題点などを把握しなければなりません。本診断でかかる日数、本診断費用、企業へお願いする協力範囲などを明確にしプロポーザルを行います。

5. 本診断

プロポーザルを行い、コンサル契約を締結した後、本診断にうつります。例えば経営戦略の課題が「営業報告データの活用」であるならば、「営業報告書の電子化、共有化」の勧告へむけて落とし込みをしていきます。技術的な話だけでなく、システムを作っても本当に共有化できる社内風土な

のか、その前にどういった課題をクリアしないといけないのかを本診断で洗い出していきます。

(1)業務システム構築のケース

企業内部の業務システム（財務会計、生産管理、販売管理、人事管理、営業管理）を構築または再構築する場合、現状の業務の流れを、整理するところからスタートします。経営者をお願いして各部門からキーマンとなる人

間に集ってもらい、業務処理手順書などを元に業務の機能と情報の流れをおさえていきます。この時に活用するのがDMMとDFDです。

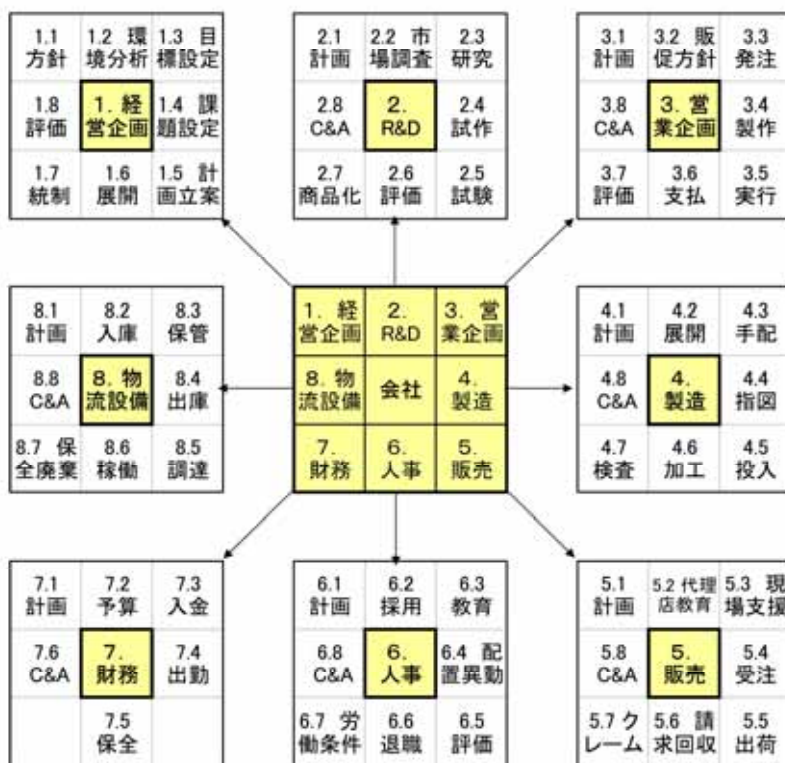
【DMM(Diamond Mandara Matrix)】

機能を9つのマスを使って分析するための表。分析対象の「機能」を洗い出し、洗い出した「機能」を徐々に階層化し詳細化していきます。

「機能」が正しく示されたDMMの作成を最初から目指すのではなく、担当者が考えている「機能」をまずDMMに書き起こすことから始めます。一通り出来上がってからDMM全体を見て、「機能」の分割の妥当性などを議論します。この段階で改善点がいくつか出てきます。

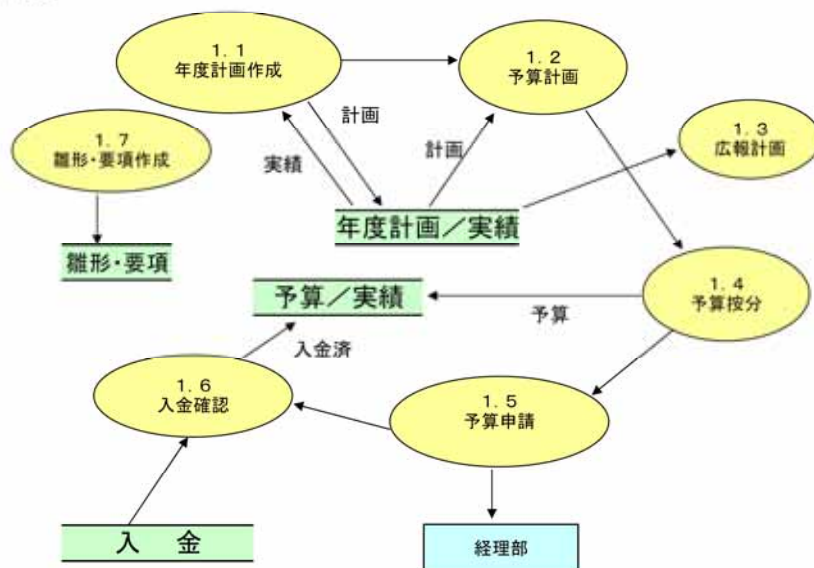
【DFD (Data Flow Diagram)】

図表7-6 DMM(Diamond Mandara Matrix)



図表7-7 DFD(Data Flow Diagram)

1. 計画



DMM の作成を通じて洗い出した「機能」の間を流れる情報を明らかにする図です。データフローという名前がついていますが、台帳など紙媒体の情報の流れも記載していきます。

DMM で洗い出した業務の「機能」を情報がどう流れるか分析し、プロセスに無理や無駄がないか、必要かつ十分な情報が揃っているかなどを確認していきます。どこにも受取先がない情報の流れが見つかったり、同じような流れを別々にやっていたりと改善点が出てきます。現行業務の DFD を元に目指すべき DFD を作成していきます。出来上がった DMM、DFD を元にどの部分を情報化すれば効果があるか明らかにし、勧告していきます。

(2) 企業内部のコミュニケーション構築のケース

企業内部のコミュニケーション構築で多いのが LAN 構築とグループウェア導入です。LAN 構築に関しては会社組織がどうなっているのか、どの範囲まで LAN を構築するのか、LAN のセグメントをどの単位で分けるのか、パソコンなどは社員一人一人に配布されているかどうか診断を行います。LAN 構築の実作業は IT ベンダーが行いますので、業者選定のポイントなどを勧告に含めます。

グループウェア導入にあたっては、情報共有する風土のない企業にグループウェアを導入しても効果がありません。営業マンが提出した営業日報に上長がコメントして返すなど、情報共有できる風土作りをしてからグループウェアを導入しなければなりません。現行の業務の流れから実際の帳票などを調査し、企業内の情報共有がどのレベルになっているか確認をします。またグループウェアを導入するならば全員が活用しなければなりません。一人でも使わない社員がいれば、結局、紙文化が残ってしまいグループウェアが定着しないことになってしまいます、社員にヒアリングを行い、現場レベルでの情報リテラシー能力を確認していきます。もちろんグループウェアのパッケージや ASP の提案は必要ですが、それ以前に情報共有化という風土を企業に根付かせるステップも含めて勧告する必要があります。

(3) 外部とのコミュニケーション

「外部とのコミュニケーション」で多いのが発注企業との EDI 構築、グループ会社とのエクストラネット構築、VoIP (IP 電話) 構築の情報化ニーズです。EDI に関しては取引先からプログラムが提供されるのか自前で構築する必要があるのかなどを確認します。

グループ会社とのエクストラネット構築ではグループ企業の情報環境の調査も必要になります。セキュリティに関する考慮は必要ですが、エクストラネット構築の目的が、例えば社外との情報共有が目的なら、閉鎖的な SNS を使う、外部プロジェクトで使えるグループウェアという選択肢もできます。経営資源の少ない中小企業ですので、少々不便でもなるべくコストをかけずに別のやり方でできるのであれば、勧告に含めた方がよいでしょう。同様に IP 電話に関してもスカイプな

どで代用する選択肢があります。

(4)情報発信

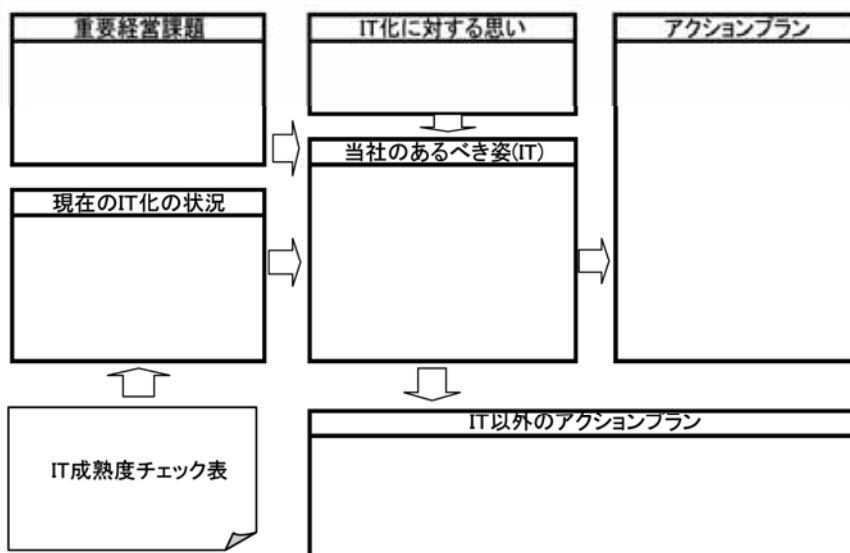
情報発信で多いのが Web サイト構築、ネットショップ構築や売上アップです。Web サイト構築の場合はターゲットとする顧客は誰か、顧客に何（商品、サービス）を訴えたいのか、それをどう見せたいのかを中心にヒアリングを行います。中小企業の多くでは社内にホームページを作成する人材がおらず外部委託するケースが多いため、外部委託する場合のポイントは必ず勧告に盛り込みます。特に構築後に社内で更新できることがポイントになります。例えばビジネスブログサービスを始めている事業者も出始めていますので勧告の選択肢に含めます。

ネットショップ構築や売上アップではアクセスログ解析ソフトの設置、ブログ（店長日記）・メルマガ、ユニークユーザー数やページビュー数、来訪に結びついているキーワードの確認をします。ネットショップの場合、商品説明やキャッチフレーズの書き方、プレゼント企画、メルマガの書き方などが重要になります。SEM 対策（検索エンジンマーケティング）をどうすればよいかネットマーケティングをどうすればよいか勧告のポイントになります。

6. 勧告

情報化診断による勧告でありながら勧告書に情報化についての記載がなく、業務の流れや仕事のやり方に対する提言などが中心になる場合もあります。これは導入するシステムと使う社員のバランスがとれていないと、単なる導入で終わってしまい活用されなくなってしまう

図表7-8 情報化診断 勧告書



からで、身の丈にあった情報化を勧告することがポイントです。

またシステム構築には ASP 利用、パッケージ利用、外部へのシステム開発委託、社内でのシステム構築という 4 つの構築方法があります。ASP、パッケージに関しては常日頃からジャンル別に調査を行い、企業の業務システムにあった最適な提案をすることが大切です。例えば以前はありませんでしたが金型製作専門の生産管理パッケージなどが登場しています。

ASP についてはアスキー社から ASP を網羅したムックが出ていますので、こういった書籍や展示会などでの情報収集がかかせません。

外部へシステム開発を委託する場合は、経営者に外部委託時に気をつけないといけない項目をアドバイスする必要があります。例えば今までのつきあいから随意契約するのではなく 4～5 社に声

図表7-9 RFP(提案依頼書に盛り込む)の記載項目

1.概要
1-1 当社のプロフィール
1-2 プロジェクトの概要(目的、期間)
2.提案依頼事項
2-1 調達内容
2-2 納期
2-3 成果物
2-4 見積
2-5 移行に対する考え方
3.システム要件
3-1 現行システムの状況
3-2 システム化の範囲
3-3 システム化の要件(DMM、DFD)
3-4 ハードウェア、ソフトウェア
3-5 設置環境の条件
3-6 運用に対する考え方
4.提案依頼の手続き
4-1 スケジュール
4-2 参加企業の条件
4-3 窓口
4-4 問い合わせ方法
5.契約
5-1 著作権などの条件
5-2 守秘義務契約
6.体制
6-1 体制と役割分担
6-2 打ち合わせについて
7.付属資料

をかけ見積もりをとります。できれば外部委託を考えている IT ベンダーの開発現場を見に行くことも有効です。開発はオフィスで行われていますが工場と同じように 3S(整理・整頓・清掃)ができているか、また色々なメンバーが集まったプロジェクトでシステム開発を行うため、コミュニケーションが大切となります。フロアーを歩いている時に「いらっしゃいませ」と声もかけない、また目礼もしない社員が多い IT ベンダーはやめた方が無難です。

外部委託では IT ベンダーに提案してもらうための資料を作成しなければなりません。それが RFP(提案依頼書)です。RFP 作成をどう作成し、IT ベンダー選定に向けてこういった準備が必要か勧告を行います。

中小企業の規模にもよりますが、小企業の場合、独自の業務システムを自前で作るまたは外部委託するのは経営資源的にも非現実です。現行業務の流れの洗い出しなどは必要ですが、例えば奉行シリーズなど拡張性の高いパッケージを導入し、パッケージに業務の流れをあわせるという視点も必要になります。また小売や最終製品を作っている企業から後で CTI を行いたい情報化ニーズが出てくる場合があります。勧告では現在の情報化ニーズだけではなく、将来的に発生しそうな情報化ニーズも想定してパッケージの選定を勧告することが必要となります。

社内でシステム構築する場合はデータベースソフト「アクセス」を使った顧客管理システムや生産管理システムの構築があります。気をつけないといけないのは中心となってメンテナンスを行っている担当者が退職してしまうと、途端にシステムのメンテナンスができなくなってしまう点です。そのような事態に陥らないように教育も含めて勧告する必要があります。

7. 実践指導

依頼があれば計画を作成し実践指導を行っていきます。初めての業務システム構築では企業にとって分からないことだらけです。啓蒙をしながら IT ベンダーと社員との間に入り、お互いのコミュニケーションで齟齬を起こさないようにすることが大切です。IT ベンダーと調整する担当者には仕様を決定できる権限をもつ担当者を当てるよう経営者に進言するなど中小企業診断士は情報化プロジェクトがうまく回るように実践指導をしていきます。

【コラム8:ITと聞くと…経営者のタイプ】

少し前まではITと聞くと拒絶反応をしめす経営者が多くおられました。インターネットやパソコン、携帯電話など、身近に活用できるITが普及し、さすがに拒絶派は少なくなりましたが、ITをうまく企業経営に活かしている企業はさほど多くはありません。経営者のITへの接し方で活用度が変わります。ITをテーマに経営者と話しをしていると、さまざまな経営者のタイプがあります。

①「ITなんてうちには関係がない」と考える経営者。現在はIT社会となっており、まったく無関係と言い切れる企業はありません。むしろ成長のチャンスを自ら狭めているとの気づきをあたえる必要があります。

②「ITのような難しいことは、わからない」と考える社長。なにも自分でプログラムを作成するまでIT技術に長けている必要はありません。経営者は自社にどのようにITが活用できるかとの応用方法を中心に考えるべきでしょう。

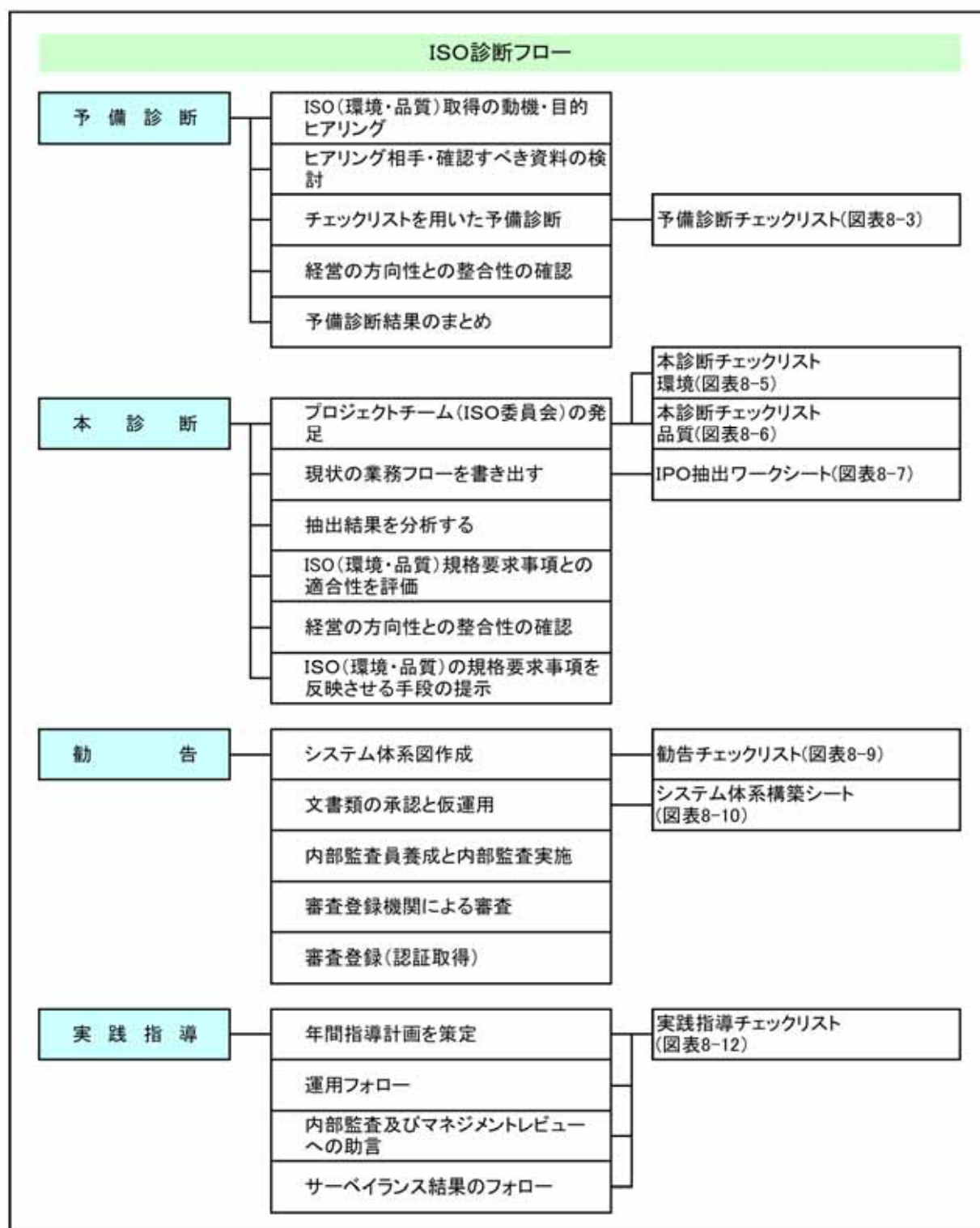
③「ITは金がかかり投資効果がわからない」と考える社長。携帯電話に付属しているテレビ電話機能だけで、遠方でも故障状況の確認が即座にでき、対応の迅速化を実現した企業もあります。中小企業は特に大層なシステム導入よりも、身近なIT活用から取り組んでいる企業に成功事例が多いものです。

④「ITがわかる人がおらず進められない」と考える社長。人材がいないという企業ほど、往々にして人を育てる仕組みがない企業です。IT化に経営者が率先垂範して取り組むことでIT人材が育つ環境が出来てくるものです。

⑤「もうIT化はやりつくして充分だ」と考える社長。販売管理も経理もパソコンで処理しているし、ホームページや電子メールも使っている、もう充分だなどと考えている経営者です。経営課題の解決は企業の永遠のテーマです。日々進化していくITは活用次第で無限の可能性を秘めているといえるでしょう。

さまざまな考え方の経営者をいかに説得して、IT活用の有効性を認知してもらえるか。IT活用への気づきを経営者に与えるのは、診断士の力量となってきます。

第8章 ISO診断



第8章 ISO診断

中小企業診断士が実施するISO（環境・品質）診断においては、ISO規格要求事項を杓子定規に捉えて単純に規格に適合している、していないを表面的に診断するのではなく、業種・業態及び経営の方向性に応じてISOを使いこなすこと、及びISO（環境・品質）が目指す環境保全・顧客満足を追求する構築・運用過程を通じて内部改革を実現することを主眼においた取り組みを推奨します。ましてやISO（環境・品質）を取得することだけや、取得後のサーベイランスにパスすることが究極の目的ではありません。

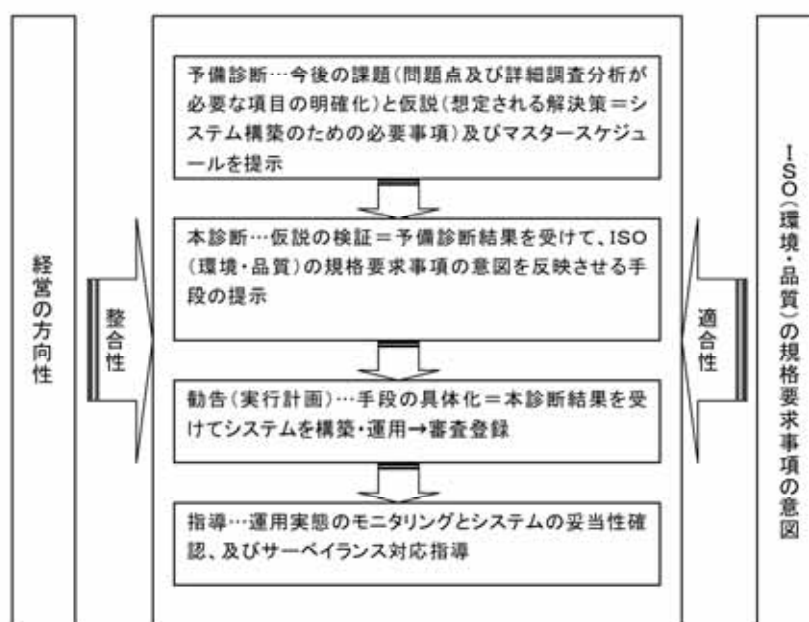
環境マネジメントシステム（以下、EMS）と呼ばれるISO14001は、地球環境保全に配慮しながら人類の持続可能な発展のために環境パフォーマンスを継続的に改善する仕組みですので、経営の社会的責任を推進するためのツールあるいは環境面の内部統制を行うツールといえます。昨今は取引先からISO14001取得状況の問い合わせがあったという話をよく耳にします。したがってコンプライアンスの実現及び取引継続あるいは取引拡大のためのツールであるともいえます。

一方品質マネジメントシステム（以下QMS）と呼ばれるISO9001は、経営の成熟度モデルのレベル3（文書化され、計測され、守られるビジネスプロセス…）に該当し、製品やサービスの品質保証という枠を超えて顧客満足を継続的に改善する仕組みですので、経営の方向性を具体的に推進するためのツールあるいは品質面の内部統制を行うツールともいえます。

このようにISOは環境・品質ともに経営の方向性と整合していなければならないので、ISO（環境・品質）及び内部改革診断においても、第一に前述の「第2章経営戦略診断フロー経営者の想い、ドメイン分析、SWOT分析、経営課題、アクションプラン」との整合性を継続的にモニタリングする必要があります。

なお事業所によってはISO（環境・品質）を既に取得している場合と、これから取得する場合があります。当該項目においては、予備診断～本診断～勧告（実行計画策定）までをISO取得に向けた診断とし、実践指導をISOを取得した事業所に対する診断と位置づけれます。

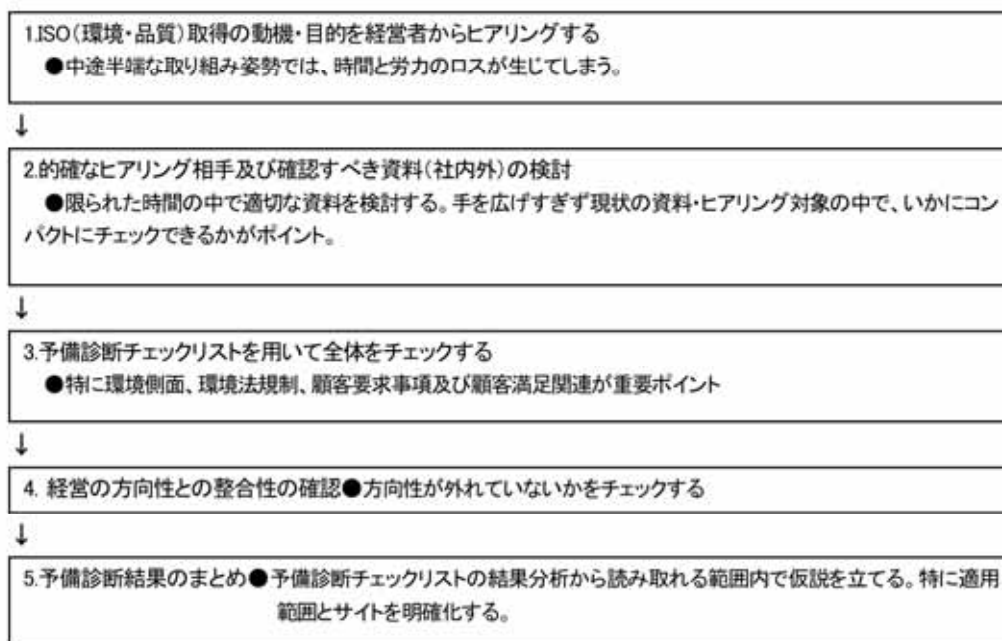
図表8-1 予備診断～本診断全体の流れと経営の方向性との関係



1. 予備診断

予備診断においては、ISO規格要求事項にしたがって現在保有している資料・データ及び各部門責任者等へのヒアリングによって、ISO適用範囲全体を網羅的にチェックします。経営

図表8-2 予備診断のサブプロセスと目的・留意点



者による環境方針や品質方針設定に関しては、前述の経営戦略診断を補足する形で実施します。

木を見て森を見ずにならないために、ISO（環境・品質）の規格要求事項に対して、細かく有る無しチェックをするのではなく、ISO適用範囲全体を網羅的にチェックし、その分析結果に基づきPDCAサイクルにしたがって診断重点を抽出して、システム構築のための必要事項とマスタースケジュールを提示します。また適用範囲の妥当性を検討します。

特に環境方針及び品質方針はISO（環境・品質）の出発点であり、EMS及びQMSのPDCAサイクルを回す軸ですので、経営者に直接ヒアリングしてください。

所要時間は組織の規模、サイト数、環境負荷の程度、活動・製品・サービスの内容によって異なりますが、代表的な事例・サイトをサンプリングして1、2日で予備診断を終了し数日で報告書をまとめ報告会を開催することを目指したいものです。

図表8-3 予備診断チェックリスト例

項目	区分	項目・区分別 確認ポイント	情報源(ヒアリング 相手、資料名等)	問題 なし	問題 有り	問題点の概要 ※キーワードを書き込む。さらに具体的 な記録は別紙にした方がわかりやすい 。
----	----	------------------	---------------------------	----------	----------	--

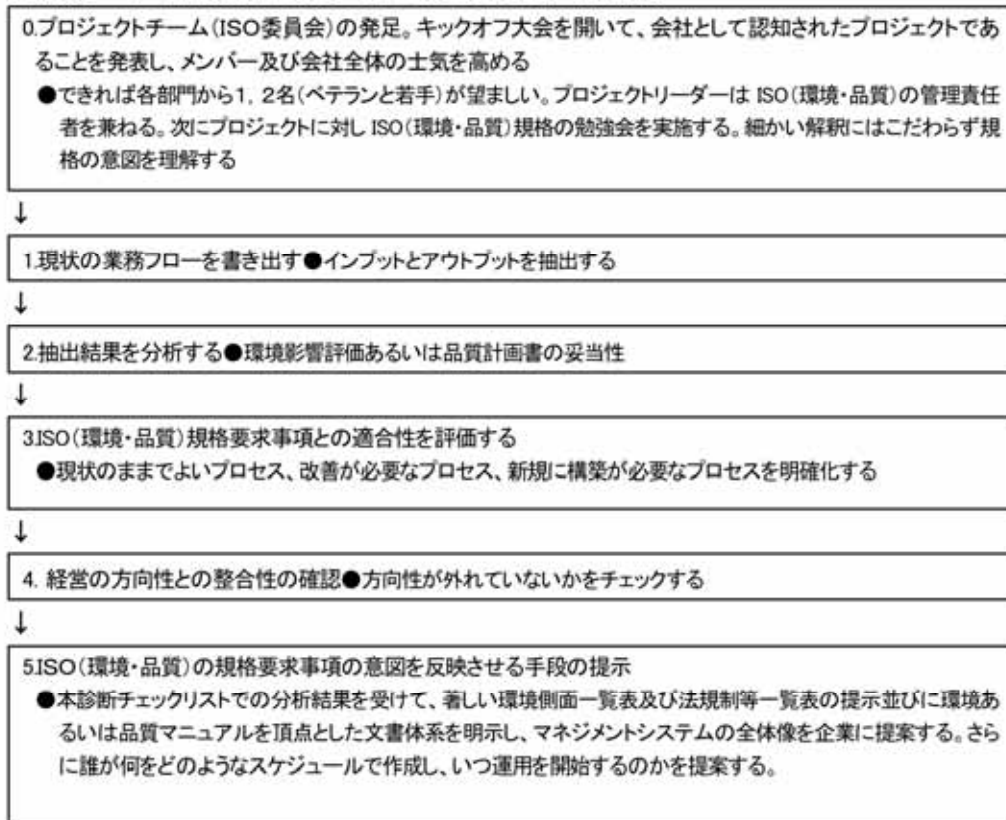
方針	環境	・経営の方向性との整合性 ・活動・製品・サービス及び環境影響への適切性 ・継続的改善、汚染予防のコミットメント ・法規制等順守のコミットメント ・目的及び目標設定・レビューの枠組み ・組織及び組織で働くすべての人へ周知 ・一般の人が入手可能	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 文書化された方針、経営計画等 ☐ 他の情報源	☐	☐	
	品質	・経営の方向性との整合性 ・要求事項への適合、継続的改善 ・品質目標設定・レビューの枠組み ・組織全体に周知・理解 ・適切性のためのレビュー	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 文書化された方針、経営計画等 ☐ 他の情報源	☐	☐	
P計画	環境	・活動・製品・サービスの特徵に不可欠な環境側面の認識状況 ・順守が必要な法規制等の認識状況 ・方針を実現するための組織体制、コミュニケーション、教育、設備等	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 資料 ☐ 他の情報源	☐	☐	
	品質	・方針を受け顧客満足を実現するための受注～製品実現～是正・予防等、プロセスアプローチの構築状況 ・順守が必要な法規制等の認識状況 ・方針を実現するための組織体制、コミュニケーション、教育、設備、作業環境等	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 資料 ☐ 他の情報源	☐	☐	
D実行	環境	・P:計画の運用状況。 ・特に有益あるいは有害な著しい環境側面との整合状況	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 資料 ☐ 他の情報源	☐	☐	
	品質	・P:計画の運用状況。 ・特に顧客ニーズへの対応状況	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 資料 ☐ 他の情報源	☐	☐	
C評価	環境	・内部監査あるいはそれに該当するチェック体制の有無及び実施結果 ・日常的モニタリング状況 ・法規制等順守状況。特に必要な行政手続き及び環境基準への適合状況	☐ 経営者 ☐ 各責任者 ☐ 資料 ☐ 他の情報源	☐	☐	

	品質	・内部監査あるいはそれに相当するチェック体制の有無及び実施結果 ・日常的モニタリング状況 ・特に顧客満足度データの把握と分析状況	□経営者 □各責任者 □資料 □他の情報源	□	□	
A 改善	環境	・マネジメントレビューあるいは、それに相当する継続的改善のための活動 ・環境方針・目的・目標のレビュー状況	□経営者 □各責任者 □資料 □他の情報源	□	□	
	品質	・マネジメントレビューあるいは、それに相当する継続的改善のための活動 ・品質方針・目標のレビュー状況	□経営者 □各責任者 □資料 □他の情報源	□	□	

2. 本診断

本診断では、予備診断で抽出した今後の課題と改善のための仮説を検証しながらEMS・QMSを構築します。規格解釈及びフォーマット類は世の中にたくさん出回っている参考書にお任せするとして、ここではシス

図表8-4 本診断のサブプロセスと目的・留意点



テム構築上、特に重点的に診断するポイントとコツを紹介します。構築・運用においては各部門の代表によるISO委員会を立ち上げ、合議しながら事業所全体の整合性・一貫性及び部門間バランスを整えることをお奨めします。

(1) ISO14000（環境）の構築

ISO（環境）においては、まず環境側面の抽出評価と法規制等の調査と適用判断が重要です。その結果を受けて環境方針を構築あるいは必要に応じて見直します。

環境方針は、その事業所の活動・製品・サービスの特徴を踏まえた内容で設定します。なぜならば環境方針はEMSのPDCAサイクルを回した結果として適切性・妥当性をレビューするしくみであり、また一般公開することが規格要求事項で規定されているため、利害関係者に対して「当社では環境活動にいかに取り組んでいるか」をPRする絶好の機会となるからです。ちなみにEMSの場合の利害関係者とは、顧客や取引先に限らず、その組織の環境活動等に関心を持つすべての人・組織が該当します。

次に環境に関するインプット（資源・エネルギー）とアウトプット（大気・水質、地球温暖化等の環境への影響）を漏れなく抽出・評価します。環境側面と環境影響との関係は原因と結果の関係です。自動車に例えると「排気ガスの発生」という原因に対して、「大気が汚染される」という結果に至るという関係です。なお環境影響とは有害であることには限定されません。リサイクル製品・長寿命製品・繰り返し使える製品・コンパクトな製品等の「環境配慮製品を設計する」という原因に対して、「地球資源の延命・環境負荷の低減」というプラスの結果に至るという関係も含まれます。また管理できる及び影響を及ぼすことができる環境側面は、定常時、非常時及び緊急時の3つの場面に分けて抽出します。環境側面がもたらす環境影響の評価方法は特に決められたものではありませんが、環境に与える影響の大きさ・発生頻度・検出可能性等について、それぞれあらかじめ規定した指数で点数評価することが一般的です。著しい環境側面は「著しい環境側面登録簿」としてまとめておくと、一目でわかりやすくなります。

法的その他の要求事項については、環境側面に関係してどのような法規制等が該当するのかを調査します。法規制の名称にとどまらず、行政への届出、測定、保管等、実際に何をどのように順守しなければならないのかが特定できるように、第〇条〇項あるいは施行規則等の詳細さで洗い出し、「法規制等登録簿」にまとめます。当然、地方条例も対象です。その他の要求事項とは、地域住民との協定や環境に係わる顧客要求、業界の自主基準等が該当します。

目的・目標については、環境方針、環境側面、法的その他の要求事項との整合性を保ちながら、可能な場合は測定できるように設定します。目的と目標の関係はなかなかわかりづらいですが、目的を3年後の到達地点、目標を単年度の到達地点と定義する事例が多いようです。測定可能にするための代表例としては、到達地点を数値化し測定方法をあらかじめ設定する方法があります。目的・目標を達成するための実施計画では責任・手段及びスケジュールを明確にします。実施計画は、定期的に達成度を評価し改善項目を記入できるように、目標ごとあるいは部門ごとに「目的・目標進捗管理一覧表」にまとめ、測定の都度進捗状況を記入できる方法が実用的です。

次に環境方針～環境側面抽出・影響評価～法的その他の要求事項～目的・目標及び実施計画を

策定・運用するための組織体制と責任・権限（特に管理責任者の役割の明確化が重要）、内部及び外部コミュニケーション、文書体系、教育体系を構築します。組織体制はそれぞれの部門や職制に関して、EMSの中の具体的役割を明確にします。内部コミュニケーションではEMSに係わる会議体・朝礼・その他社内活動、外部コミュニケーションでは苦情はもとより行政との対応結果等に至るまで幅広く捉えます。特に内部・外部の苦情に対しては、事業所としての検討結果と対応内容を明確に記録することが重要です。

文書管理については、事業所内で作成した手順書類を管理する仕組みとして文書作成・承認及び配布先の権限を一覧表にすれば運用しやすくなります。保管方法や最新版管理及び文書番号の採り方については、事業所の規模とサイト数及び業種・業態並びに媒体・コミュニケーション手段によって異なりますので、ISO委員会で十分議論してください。外部文書が必要な事業所は、どの外部文書を管理対象とするのかを検討し、管理方法を定めます。

運用管理においては、特定された著しい環境側面に伴う運用を環境方針及び目的・目標との整合性を保ちながら、効率的に実施できる方法を構築します。特に自分勝手な方法で運用した結果、著しい環境側面に関して環境問題が発生することが想定される場合には、運用手順・基準を文書化します。これらについては確実に実施されるように、請負者も含めて伝達することが必要です。

緊急事態については、事業所の活動・製品・サービスの特徴に考慮した緊急事態及び事故を特定します。検討の際には外部の情報（同業他社の事例、業界外も含めたニュース等）も参考にします。設定された緊急事態への準備及び対応手順については、定期的なテストによって実現可能性を確認します。

監視及び測定、順守評価については、いつ、誰が、何を、どのように監視・測定するのかを具体的に文書化します。特に法的その他の要求事項、目的・目標に関して、前述の「法規制等登録簿」及び「目的・目標進捗管理一覧表」との整合性を確認します。なお監視機器・測定機器を使用する場合は、正しいデータが得られるように校正管理を行います。

不適合並びに是正処置及び予防処置については、まず不適合の定義を明確化します。是正処置とは、発生した不適合の原因を調査、原因を除去することによって二度と発生しないようにする仕組みです（＝再発防止処置）。これに対し予防処置はまだ発生していない不適合を想定し、あらかじめ原因を除去することによって不適合を発生させないようにする仕組みです（＝未然防止処置）。

記録の管理については、保管方法等前述の文書管理同様に手順を構築します。特に法規制等や顧客等が保管期間を定めている場合に留意してください。

内部監査については、規格要求事項を含めてEMSで定めたルールに適合しているか（＝決めたことを決めたとおりに運用しているか）を監査する手順（いつ、誰がどのように計画し、実施するか等）を構築します。内部監査はただ漫然と監査するのではなく、監査の都度、監査方針や重点確

認事項を含めて監査プログラムを策定すれば、EMSの継続的改善につながります。監査員のばらつきを排除し監査の質を保つために、監査に関する規格ISO19011に基づいて、監査員の資格認定基準と育成方法を定め監査員を社内登録します。登録後も監査員の能力を維持向上させるための継続的な研修を推奨します。なお監査においては公平性と客観性を保つために、監査員は自分の役割や責任範囲の内部監査が行えませんが注意してください。

マネジメントレビューでは内部及び外部監査結果をはじめとして、規格要求事項に規定されたインプット事項について経営者の指示（＝アウトプット）を仰ぎます。マネジメントレビューからのアウトプットでは継続的改善のコミットメントと首尾一貫させることが重要です。マネジメントレビューの結果としては、環境方針、目的・目標、その他EMSの変更に関して判断が求められます。マネジメントレビュー開催方法の一つとして、経営者を含めたISO委員会の会合の中で実施する方法もあります。

(2)ISO9000（品質）の構築

ISO（品質）においては、規格の序文に“この規格で規定された品質マネジメントシステム要求事項は、製品の品質保証に加えて、顧客満足の上をも目指そうとしている”とあるように、中小企業診断士としては経営品質まで念頭に置きたいものです。

QMS構築・運用には首尾一貫してプロセスアプローチ手法を使用して顧客要求事項を実現するためのQMS、顧客満足を向上させる診断を行います。

なお文書管理あるいは記録管理に関する要求事項、組織体制と責任・権限、コミュニケーション、教育体系、監視機器・測定機器の管理、監視・測定、内部監査、マネジメントレビューについては、EMSと共通項目が多いので、規格要求事項に基づき必要に応じてQMSに読み替えてください。

品質方針・品質目標については法順守を当然のこととして、顧客を重視し顧客満足をどのように継続的に改善するかというコミットメントを盛り込みます。

インフラストラクチャーについて規格要求事項では“製品要求事項への適合を達成する上で必要とされるインフラストラクチャーを明確にし…”と規定されていますが、具体的に何を対象とするのかは具体的に明示していません。事業所の実態を調査して“そのインフラストラクチャーが管理されていないとどのような影響が懸念されるのか”という観点で管理対象を決定することを推奨します。

作業環境についても規格要求事項では、具体的に何を対象とするのかは具体的に明示していません。事業所の実態を調査して“その作業環境が管理されていないと、製品品質にどのような影響が懸念されるのか”という観点で管理対象を決定することを推奨します。

製品実現については、顧客とのインターフェース、事業所の各部門間のインターフェース、及び仕入先・外注先とのインターフェースをフローチャートに表し、その結果を規格要求事項にしたが

いとめることによって実用的な仕組みに仕上がります。特に要求事項7. 製品実現において設計・開発が存在しない場合等は、正当な理由のもとでの適用除外が可能です。

同じ業種・業態及び規模であればほぼ同様のプロセスもありますが、経営の方向性によってはたとえ同じ業種・業態及び規模であっても、ずいぶん異なるQMSとなることがあります。ワンパターン化することなく実態に基づいたQMS構築・運用が重要です。

図表8-5 本診断チェックリスト例:ISO(環境)

項 目	重点チェックポイント	ISO規格要求事項の意図を反映させる手段
環境側面の抽出評価	☐ 環境に関するインプットとアウトプットを漏れなく抽出・評価 ☐ 管理できる及び影響を及ぼすことができる環境側面は、定常時、非定常時及び緊急時の3つの場面に分けて抽出	
法規制等の抽出と適用判断	☐ 実際に何をどのように順守するのかが特定できる詳細さ ☐ その他の要求事項も調査	
目的・目標	☐ 環境方針、環境側面、法的その他の要求事項との整合性を検討 ☐ 測定可能な目的・目標 ☐ 実施計画では責任・手段及びスケジュールを明確化	
組織体制と責任・権限	☐ 管理責任者の役割と責任の明確化 ☐ 各部門の業務分掌及び部門長の役割と責任の明確化	
教育体系	☐ 教育ニーズと教育・訓練計画 ☐ 教育・訓練実施と有効性評価	
内部及び外部コミュニケーション	☐ EMSIに係わる会議体の明確化 ☐ 苦情、行政との対応手順の明確化	
文書管理	☐ 文書作成・承認及び配布先 ☐ 保管方法や最新版管理及び文書番号の採り方 ☐ 外部文書の管理手順	
運用管理	☐ 特定された著しい環境側面に伴う運用と環境方針及び目的・目標との整合性 ☐ 運用手順の実行可能性 ☐ 請負者への伝達	
緊急事態	☐ 事業所の活動・製品・サービスの特徴に考慮した緊急事態及び事故の特定 ☐ 定期的なテストと手順の見直し	
監視及び測定、順守評価	☐ 監視・測定手順(いつ、誰が、何を、どのように)の明確化 ☐ 監視機器・測定機器の校正管理手順	

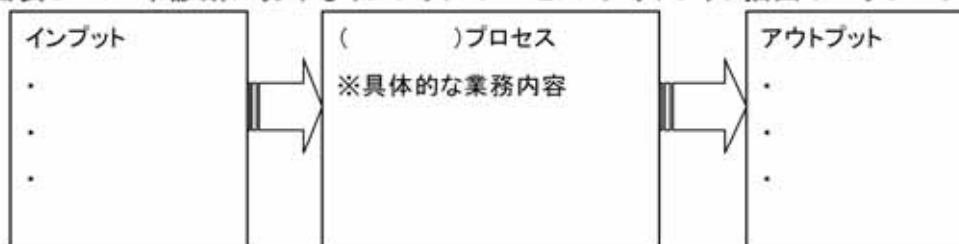
不適合並びに是正処置及び予防処置	☐ 不適合処置の仕組み ☐ 不適合を二度と発生させない仕組み ☐ あらかじめ不適合を発生させない仕組み	
記録管理	☐ 記録方法と承認 ☐ 記録の保管方法及び保管年数	
内部監査	☐ 監査手順(いつ、誰がどのように計画し、実施するか等) ☐ 監査プログラム ☐ 監査員の資格認定基準と育成方法 ☐ 監査員は自分の役割や責任範囲の内部監査を行わない仕組み	
マネジメントレビュー	☐ 規格要求事項に規定されたインプット ☐ 継続的改善に対するコミットメントとの一貫性 ☐ 環境方針、目的・目標、その他EMSの変更に關する判断	

図表8-6 本診断チェックリスト:ISO(品質)

* 文書管理あるいは記録管理に関する要求事項、組織体制と責任・権限、コミュニケーション、教育体系、監視機器・測定機器の管理、監視・測定、内部監査、マネジメントレビュー等については、EMSとの共通項目が多いので必要に応じてQMSに読み替えて下さい。

項 目	重点チェックポイント	ISO規格要求事項の意図を反映させる手段
品質方針・品質目標	☐ 法順守 ☐ 顧客を重視し顧客満足向上に向かって継続的に改善	
インフラストラクチャー	☐ 製品要求事項への適合を達成する上での必要性	
作業環境	☐ ハード的な作業環境 ☐ メンタル的な作業環境	
製品実現	☐ 顧客とのインターフェース ☐ 事業所の各部門間のインターフェース ☐ 仕入先・外注先とのインターフェース ☐ 正当な理由のもとでの適用除外	

図表8-7 本診断におけるインプット・プロセス・アウトプット抽出ワークシート

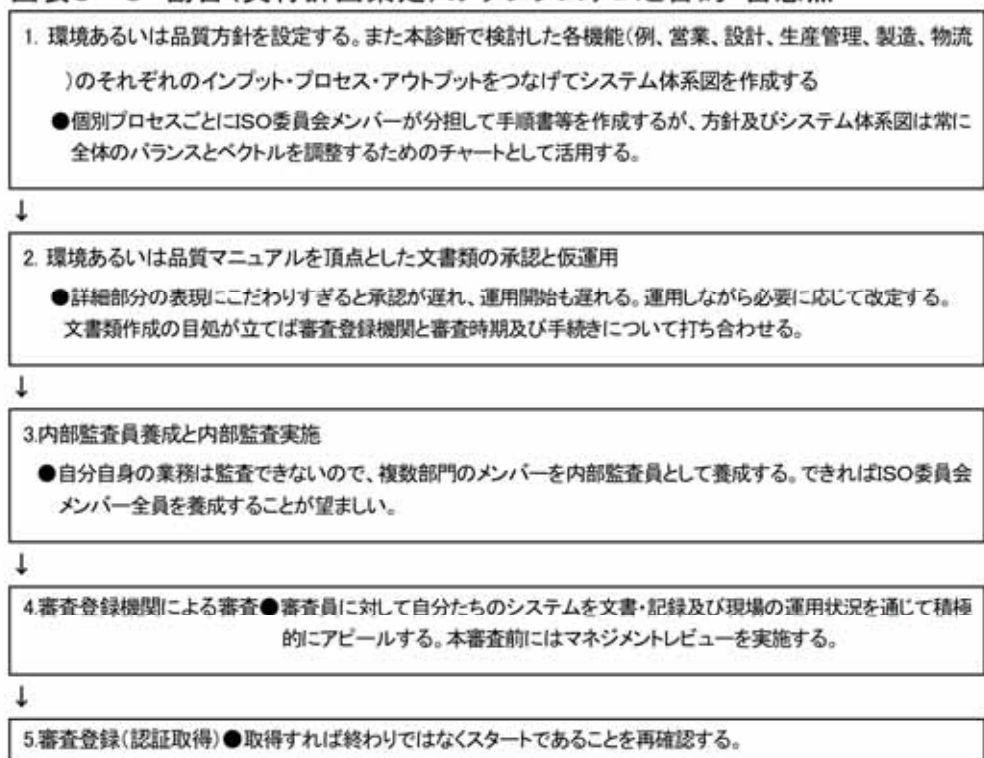


- * インプットには材料、エネルギー、情報等が該当する。
- * ()プロセスにはインプットをアウトプットに変換する活動(例、営業、設計、製造、)が該当する。
()内に具体的な業務内容を記述する。
- * アウトプットには成果物(例、図面、製品、各種情報)及び廃棄物、熱、騒音等が該当する。
例)インプット(顧客ニーズ、引き合い)→営業プロセス(商品説明、見積もり)
→アウトプット(契約、受注報告書)
インプット(材料、電力)→製造プロセス(例、切削加工)→アウトプット(製品、廃棄物騒音)
- * ISOは規格に記述されているように、環境・品質も基本的ともにインプット・プロセス・アウトプット、各プロセス間のつながり及びPDCAサイクルの繰り返しで構成されています。このワークシートがあれば、どのような業種・業態であってもオールマイティに対応できます。

3. 勧告(実行計画策定)

勧告(実行計画策定)においては、本診断の結果に基づいて環境あるいは品質方針、マニュアルを頂点としたマネジメントシステムとして提案します。合意を得られれば正式に制定し本格運用を開始します。日常的なモニタリングと

図表8-8 勧告(実行計画策定)のサブシステムと目的・留意点



ともに、内部監査において運用状況を適合性の観点から監査することはもちろん、無理な仕組みになっていないか、無駄やムラはないか、もっと効率的に運用できないかという有効性の観点で監査します。その結果を受けてマネジメントレビューを実施しマネジメントシステムを見直します。また事業所の必要性に応じて審査登録機関に申請し、審査を経て登録を行います。

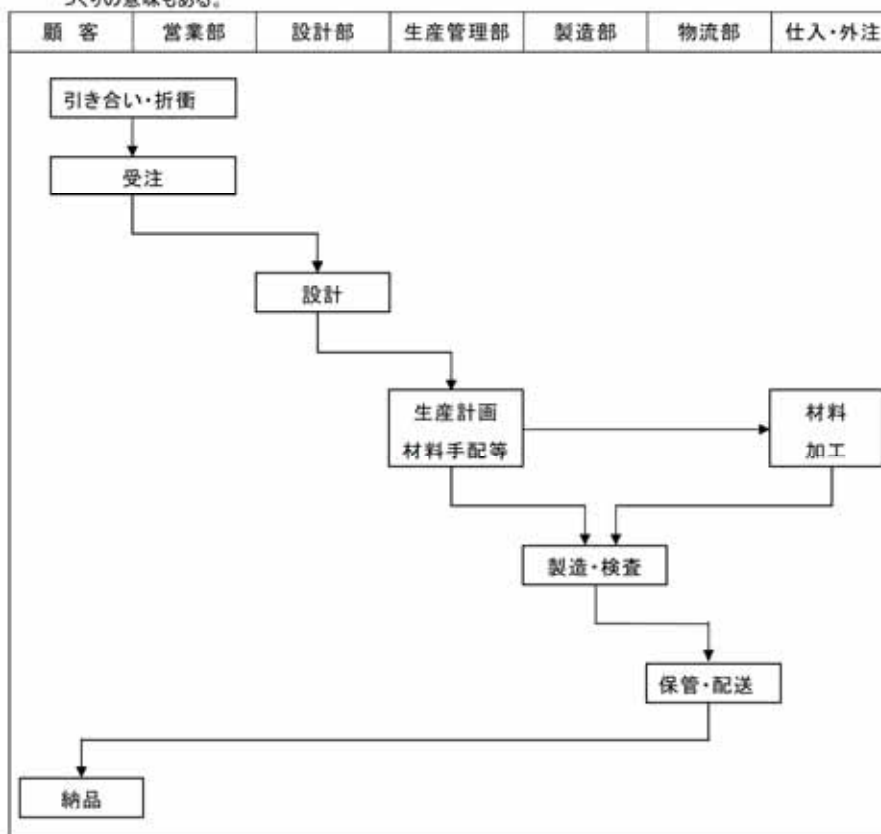
図表8-9 勧告(実行計画策定)チェックリスト

項 目	重点チェックポイント	適合性・整合性・妥当性等の チェック
環境・品質方針	☐ 経営の方向性と整合しているか	
環境・品質マニュアル	☐ ISO(環境・品質)規格要求事項に適合しているか	
下位文書	☐ 実務に即した内容となっているか ☐ 文書間(上位と下位、横の関係)で矛盾や無駄な重複はないか	
環境目的・目標、品質目標	☐ PDCAが回っているか	
運用	☐ 現場の運用実態は決められたルール通りか ☐ 記録は滞りなく残しているか	
内部監査	☐ 内部監査員を養成したか ☐ 内部監査結果に対して是正処置が完了しているか	
マネジメントレビュー	☐ インプット事項に対して経営者の指示が明確に出されているか	
審査登録機関による本審査	☐ 自分たちのシステムを自分たちの言葉で説明できるか ☐ 是正処置を完了しているか	

図表8-10 勧告(実行計画作成)におけるシステム体系構築ワークシート
(記入後のイメージ)

本診断で検討した営業、設計、生産管理、製造、物流の各機能それぞれのインプット・プロセス・アウトプットがつながって、システム体系としてISOの全体像を形成します。

※各部門の役割と連携を大きく捉えることが重要。さらに経営者や管理責任者の列を追加し、方針展開及び顧客クレーム対応等を含めたマネジメントシステム体系図へと発展させるための基礎となる資料づくりの意味もある。



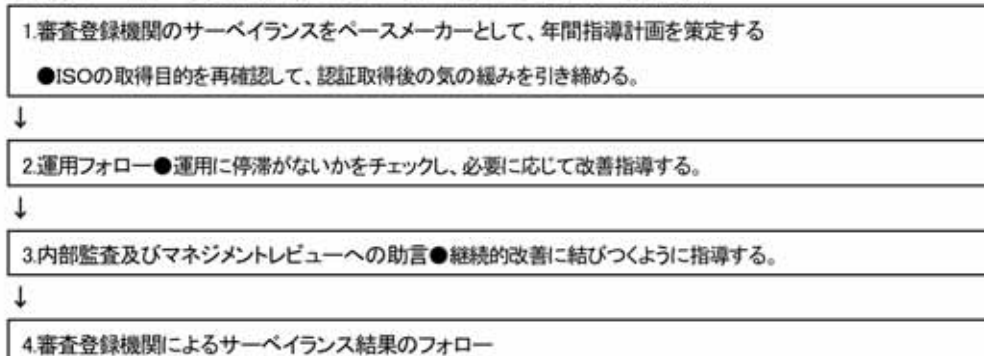
4. 実践指導

ISO（環境・品質）審査登録とは、ゴールではなくスタートラインと捉えるべきです。

したがってこれからの運用管理と継続的改善が、事業所の将来を左右する大きな要素の一つと言っても過言ではないでしょう。

実践指導の姿勢としては、あくまで診断先の主体性を尊重してサポート役に徹することが結果的に診断先の実力をアップさせることにつながります。したがって各年度目標設定のアドバイス～内部監査実施結果の確認と改善指導～マネジメントレビューのサポート～（審査機関によるサーベイランス）～サーベイランス後のフォローというサイクルで実践指導することを推奨します。特に内部監査やマネジメントレビューにおいては、外部の客観的視点で内容の適切性・妥当性を検証します。

図表8-11 実践指導のサブシステムと目的・留意点



図表8-12 実践指導のチェックリスト例

項 目	重点チェックポイント	有効性チェックと改善指導内容
年間計画	☐ 各項目実施時期(例、目的目標設定、内部監査及びマネジメントレビュー実施)は明確か	
運用指導	☐ 運用にムリ・ムダ・ムラはないか ☐ 実務に合った運用となっているか	
内部監査	☐ 内部監査員の力量が低下していないか ☐ 継続的改善に向けた監査であるか	
マネジメントレビュー	☐ 方針、目的・目標等の変更について検討されているか ☐ 継続的改善に関する指示が出ているか ☐ 前回までのマネジメントレビュー指示事項のフォローは出来ているか	
審査登録機関によるサーベイランス	☐ 前回までのサーベイランスは正処置結果をフォローしているか ☐ 審査前にあわてて資料を準備するようなことはないか	

【コラム9：認証取得以外のISOの使い方】

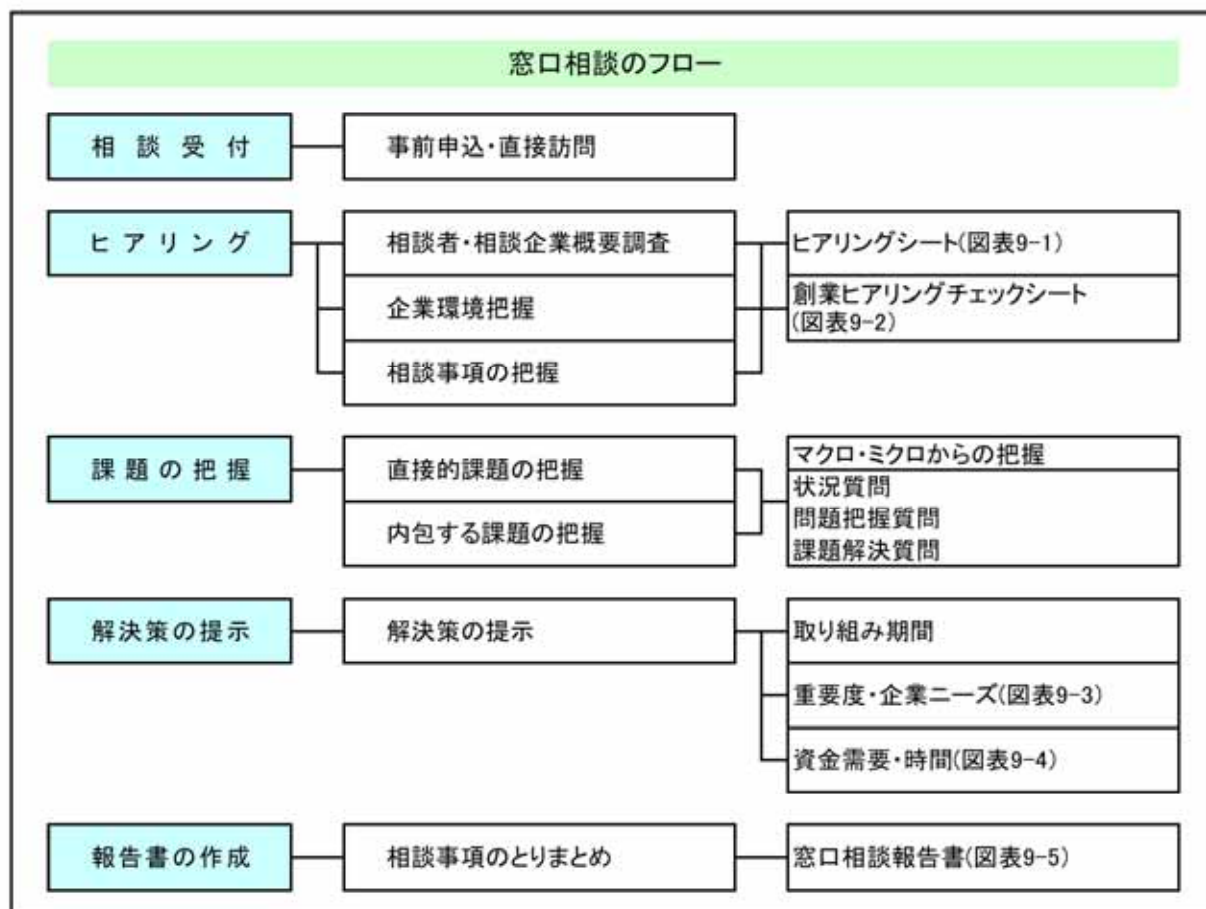
ISO ブームは終焉しましたが、それでも単なる一過性のブームで終わったわけではなく、マネジメントシステムという一つの分野を確立し、品質の ISO9000、環境の 14000 だけではなく、情報セキュリティ分野や、自動車、医薬、食品などのセクター規格へと広がりを見せています。納入先の要請等により止むを得ず認証を取得する企業が大半だと思いますが、実質的に ISO を活用している例も勿論あります。

例えば、経営者の世代交代のタイミングで次代の経営者をプロジェクトリーダーとして ISO 認証取得プロジェクトを立ち上げ、活動を通じて次代の経営者がリーダーシップを発揮することにより求心力を高め、認証取得を終えたところで先代は会長に、次代が社長に就任するという世代交代を成し遂げた企業もあります。会社の周年記念を機とした世代交代など先代が何かを成し遂げたことを機とする世代交代が多い中で、後継者が何かを成し遂げたことを機とする世代交代は、いつかはあると分かっているにもかかわらず反発されがちな世代交代を受け入れられ易くする効果的な方法です。

また、手順やプロセスが全くと言っていいほど文書化されていない企業において、マニュアル化する際の基準として ISO を利用するケースは多く見られます。企業が発展・成長していく過程において、小規模な間はマニュアルなしで手順やプロセスを教育することが可能ですが、その方法には自ずと規模的な限界があります。今までマニュアルのなかった企業で、急に『マニュアル化せよ』と言われても社員はどうしていいのかわかりません。そんな時、一方では型にはめ過ぎるとの批判のある ISO の『型』が役に立ちます。ゼロからマニュアルを作り出すのは大変ですが、ISO のフォーマットの真似をすることによってその苦労は大幅に軽減されます。一旦作り上げてから、使っている中で不都合な部分を手直しすることによって真の自社マニュアルになります。いわゆる茶道の『守破離』の考え方です。

対外的にISOの有効性を表明する必要がなく、ISOの実質的な効果のみを求める場合、認証取得ではなく、自己宣言という手法を用いる企業も増えてきました。自己宣言とは、ISO規格に適合していることを自らが確認し宣言することです。認証を取得するとインシアルコストもランニングコストもかかりますが、自己宣言であればそのような費用は一切掛かりません。自己宣言と認証取得の中間的な方法として、三重県のM-EMS（ミームス）や京都のKESなどの簡易認証制度も登場しています。

第9章 窓口相談



第9章 窓口相談

1. 窓口相談の意義

日々の時間を事業活動に忙殺されている中小企業者にとって、経営診断のための時間を設けることや、そのための費用を捻出することは容易くない場合があります。また、そうでない経営者においても、「診断」というとかしこまってしまい足が遠のいてしまうことも少なくありません。

こうした中小企業者の抱える経営課題を解決するために気軽に相談できる窓口として、各中小企業支援機関等に相談窓口が設置されています。相談窓口は常設の場合がほとんどですが、機関によっては曜日毎に相談テーマを定めるなどして、中小企業者からの経営相談に対応している場合があります。

また、中小企業者の相談窓口の利用機会が高まるように、常設の相談窓口だけでなく、様々なイベント会場において臨時の相談窓口が設けられることもあります。

2. 窓口相談の留意点

企業を訪問して行う診断の場合は、決算書等の診断に必要な資料を事前に収集しそれを分析し、ある程度の仮説をもって診断に望むことが可能です。しかし、窓口相談においては、こうした資料を事前に得ることなく初対面時から企業の課題を聞き出すこととなります。また、相談者が多くの資料を持参して相談に望むことは少ないのが実情です。

そのため、限られた時間、限られた資料の中で、如何に有効なアドバイスを行えるかが課題となってきます。

相談者は、自身が相談をしたい事項を直接的に尋ねてくることとなります。診断とはいかなる場合も、企業経営活動に対して総合的な観点に立って行われることが必要ですが、このことは、窓口相談においても同様であると言えます。

3. 相談の実施

(1) 相談の受付

相談の受付は、相談企業との最初の接点でもあり、最も重要な場面です。ここで、相談のタイプを判断することになります。

例えば、①問題解決を望んでいるのか、②戦略的投資に対するアドバイスを望んでいるのか、③予防医学的なアドバイスを望んでいるのか、等々の判断が求められます。

企業を取り巻く経営環境が激しく変化する中で、相談の内容也多岐にわたってきます。的はずれなアドバイスや提案になってしまわないよう、相談の本質をしっかりとらえた提案をできるよう留意することが必要です。

(2)ヒアリング

窓口相談を行う場合、ある程度のチェックポイントを定め、相談企業・相談者の概要をつかみ取ることが重要となってきます。

そのためには、一定のヒアリングシートを準備し、企業概要等の聞き取りを行えば、効率的に企業概要を把握することが可能です。ヒアリングシートについては、企業概要を把握する上では全ての項目について聞き取りを行い、全項目について把握することが望ましいのですが、時間の制約もあり、ある程度項目を絞って行うこともやむを得ない場合があります。

また、窓口相談が1回の相談で完結せずに、複数回の相談に及ぶ場合にも基礎資料として活用することも可能となってきます。

なお、創業を予定している相談者の場合は、通常の相談プロセスとは異なってきます。

創業準備は何よりもまず、事業計画をたてるところから始まります。計画を実行に移すときには、必ずといっていいほど何らかのアクシデントが起こるものです。それらも予測の範囲として踏まえた上で、自らの現状から社会情勢までを視野に入れた自分なりの計画を立てられているかどうかを判断させる必要があります。

せっかく独自の技術、商品、製品、サービスの企画があるにもかかわらず、いざそれを事業化する際に、実績がない、担保がないなどの理由で金融機関からなかなか資金調達ができないことがあります。国、地方公共団体や政府系金融機関等では、将来性のある創業者に対して、様々な支援制度を設けています。

しかし、これらの支援を受けようとする場合にも、具体的かつ期待できる事業計画を作成する必

図表9-1 ヒアリングシートの例

企業概要	会社名	
	住所	
	業種	
	資本金	
	従業員数	
	代表者氏名	年齢
	企業理念	
	経営指針	
	目標	
	将来性について	
S W O T	自社の強み(外部要因)	
	〃(内部要因)	
	自社の弱み(外部要因)	
	〃(内部要因)	
人材	従業員の士気	
	後継者の育成について	
	人材確保、採用計画	
資金	資金調達方法	
	財務状況	
	利益計画	
IT	IT活用度	
事業への取組	信頼度	
	事業経験	
	経営注力度	
	経営能力	
	事業意欲	
	後継者の状況	
事業の状況	販売管理	
	売掛管理	
	仕入管理	
	買掛管理	
	在庫管理	
	不良在庫	
	設備の稼働状況	
	事務管理	
	将来性	
取引状況	取引銀行の変化	
	設備投資	
	仕入先の変化	
	販売先の変化	
備考		

図表9-2 創業ヒアリングチェックシート

事業目的、背景 Why? なぜやるのか
事業内容 What? なにをやるのか Where? どういう市場で Whom? どんな顧客へ Who? 誰が
事業展開の方針 How to? どんなふうに How much? いくらかけるか When? タイミングはいつ

要があります。技術や製品は確かに画期的であるが、それをどのように事業化していくか、すなわち、標的顧客を獲得し、売上を確保し、コストを抑えて、利益を確保するかについての計画が明確になっていることが必要です。

こうした点に留意して、相談に応じることが求められます。しかし、一時にこれらのこと全てを相談者から引き出すのは大変なことです。図表9-2のようなシートにより、「事業目的・

背景」、「事業内容」、「事業展開の方針」といった切り口から相談者自身の計画の熟度を確認することも有効であると考えられます。

こうして、創業者の事業計画の熟度を判断し、事業を開始するにあたっての課題点を抽出し、その改善方法を探っていきます。

(3)課題の把握

ヒアリングとともに重要となってくるのが、相談企業が抱える課題の把握です。企業概要や事業の状況をヒアリングする段階で課題が見えてくる場合もありますが、これだけでは見えない課題もあります。こうした見えない課題を把握するためには、課題となりそうな点について随時補足ヒアリングを行うことが大切です。そのためにもヒアリングは重要となってきます。

相談企業の課題を把握するためには、次の3つの観点から質問することが有効です。

- ① 状況に関する質問…企業の一般的な状況や経営方針についての質問
- ② 問題把握に関する質問…企業が考えている問題や問題点についての質問
- ③ 解決の方向付けの質問…把握している問題について、どのように解決したいのかの質問

(4)解決策の提示

企業概要のヒアリング・課題把握ができたなら、次に具体的な相談項目の解決に取り組むことになりますが、この際には相談者の抱える課題を十分に聞き取っていることが重要なポイントです。

図表9-3 検討マトリックス表(企業ニーズ-重要度)

	高 い ←	企業ニーズ	→	低 い
高 い ↑ 重 点 度 ↓ 低 い	A 双方の意見が一致する 項目		B 重要だが、 企業のニーズは低い	
	C 企業のニーズは高いが 重要性に乏しい		D 状況が変化すれば 検討の可能性有	

そして、その課題を解決する方向性を探ることとなります。

ヒアリングの中で、客観的事実を把握できたなら、複数の改善案を検討する場合があります。アドバイスは、いくらこちらの知識や判断が正しくても、相手のニーズを無視した一方的な提案ではうまくいきません。その中で、どの代替案が有効かを判断するためには、図表9-3のようなマトリックスを検討

することが効果的です。

これは、相談を受けた際に把握できる重点項目と、相談企業が考えているニーズを整合させるために有効です。重要な点は、双方のニーズが一致するA座標の項目から実行していくこととなります。また、次の選択案としては、B又はCが選択されますが、説得が可能であればBの項目、そうでなければCの項目に取り組んでいくこととなります。

また、上記の方法でA座標に複数の改善事項が該当する場合には、その中での優先順位を決めることが必要となってきます。その判断のひとつに「時間」と「資金」の2つの軸で検討する展開方法

図表9-4 検討マトリックス表(資金需要-時間)

	低 い ←	資金需要	→	高 い
短 ↑ 時 間 ↓ 長	A 資金も時間もかからない		B 資金はかかるが 時間はかからない	
	C 資金はかからないが 時間がかかる		D 資金も時間もかかる	

があります。

このマトリックスでは、当然、A→B→C→Dの順位で実施を検討することとなります。A、Bの項目については当面策、C、Dの策については根本策ととらえることもできます。

相談を受けた者自身で解決可能な分野であれば、即時回答が可能です。調査が必要な相談事項の場合は課題を把握し、調査の後、改めて相談に応じることとなります。

また、自身の専門分野からかけ離れた相談であった場合や、専門分野の知識が必要な相談であった場合には、相談内容に相応しい専門家を紹介することになる場合もあります。

解決策を提示する際には相談者に応じた提示方法を考慮することも必要です。

① 経営者・管理者に対してのアドバイス

経営者・管理者に対しては、自発的意思で改善を志向できるように、助言や提言を行うこと

が大切です。それを実行させるためには、経営者や管理者が論理的判断により納得できる内容でなくてはなりません。また、我が社の発展のために誠意を持って取り組んでくれているという、心理的な評価によって受け入れられることも大切です。

② 従業員に対するアドバイス

窓口相談には、経営者や管理者だけでなく、従業員が訪れることもあります。従業員に対しても、経営者や管理者からの相談と同様に論理的判断と心理的評価が行われることに違いはありません。加えて、従業員がその改善案を受け入れ、行動するためには、自らの行動だけでなく、経営者や管理者によって指示や改善が行いやすいような環境整備、社内制度の整備が必要になってきます。

ヒアリングの過程において、社内風土等も十分に把握し、双方の意見が一致するような解決策が提示されることがベストであることは言うまでもありません。

(5) 報告書の作成

窓口相談を行った後は、相談報告書の作成が必要となります。これは、各相談窓口設置機関が開設した相談窓口の実績をとりまとめると同時に、次

図表9-5 窓口相談報告書例

窓 口 相 談 報 告 書

平成 年 月 日

相談区分: 1.窓口 2.電話 3.E-mail

企 業 名 等				その他企業の特徴等
担 当 者				
所 在 地				
T E L		F A X		
E-mail				
資 本 金	千円	従業員数	人	
業 種				
主 な 取 扱 品				

相談項目(該当箇所には○)

1.金融 2.税制 3.連携・共同化 4.下請 5.創業 6.新分野進出 7.技術開発 8.情報化
9.高度化 10.中心市街地活性化 11.労働 12.エネルギー・環境 13.その他

相 談 内 容	

指 導 内 容	

提供資料等

--

回の相談時に「カルテ」として活用する趣旨もあります。

記載様式は相談窓口設置機関によって様々ですが、「いつ」、「誰が」、「どんな相談に来たか」、「どういったアドバイスをを行ったか」といったことが簡潔に記載されていることが求められます。

【コラム10： 創業したいのですが…】

最近、創業に関しての窓口相談の仕事に多く関与する機会を得ました。創業の主な動機は、①自分の店を持ちたい、②資格や技術を活かして新しい会社を起こしたい、③仲間と会社を設立したい、などが見受けられます。

創業にあたって事業計画の立案は不可欠であります。事業に対する自分の夢をいかにして実現していくかを、文字と数字を使って具体的に表現したものが事業計画書です。自分の事業が本当に実現可能なのかを確認するうえでも、事業計画書の作成は必要となります。また、事業計画書を何度も書き直すことによって、自分が本当にやりたいことや事業の成功をはっきりとイメージすることができるようになります。

一方、どんなに綿密に事業計画を策定したとしても、現実には必ず何らかの見込み違いや予定外の事が発生します。とりわけ、予定していた程のお客様が来店していただけなかったとか、新たな顧客を獲得できなかったなどです。「顧客開拓に苦勞する経営者」を数多く見受けられます。また、窓口相談にも「どうすれば売上UPができますか?」、「新規販路を開拓したいのですが…」、「どのように販売すればいいのでしょうか?」という売上に関する諸問題を抱えた経営者が数多く訪問してきます。

この事業計画と現実のギャップを埋めることが、创业者が直面し克服しなければならない最初の課題です。こうした方々のために各商工会をはじめとして各種機関が創業支援窓口相談を設置しています。ベンチャー企業、小売店、飲食業の開業、のれん分けによる開業など業種・業態を問いません。

業種・業態選び、事業計画書作成、資金調達、会社設立手続き…など、新規創業にはさまざまな準備が必要となります。創業を進める上で何が必要になってくるのか。創業途中で生じてくる問題にはどのようなものがあるのか。またそれぞれをどの様に解決していくのかについて、専門家がアドバイスします。

【コラム11：あせらずに！ 窓口相談は聴くことでほとんど解決！】

事前の情報もなしに来られる窓口相談はいつも緊張するものです。また、相談予約があっても、担当の方よりお聞きしていた相談内容が明解なものでない場合も多く、実際に相談者がお話になるまで相談内容が把握できないことが多々あります。しかし、それほどあわてる必要はありません。私は以下のようなポイントで対応してきました。

① まずは信頼関係！

相談者も、窓口での相談や専門家に会うのが初めての方が多く、緊張しているか、また、何から話していいかわからないケースが多いものです。そういう場合には、まず信頼関係を構築するために「守秘義務があります」「自由にお話してください」という声掛けを行い、何でも話せる空間をつくり、とにかくまずたくさんお話しただける環境にもっていきます。

② しっかり聴きながらまとめていく！

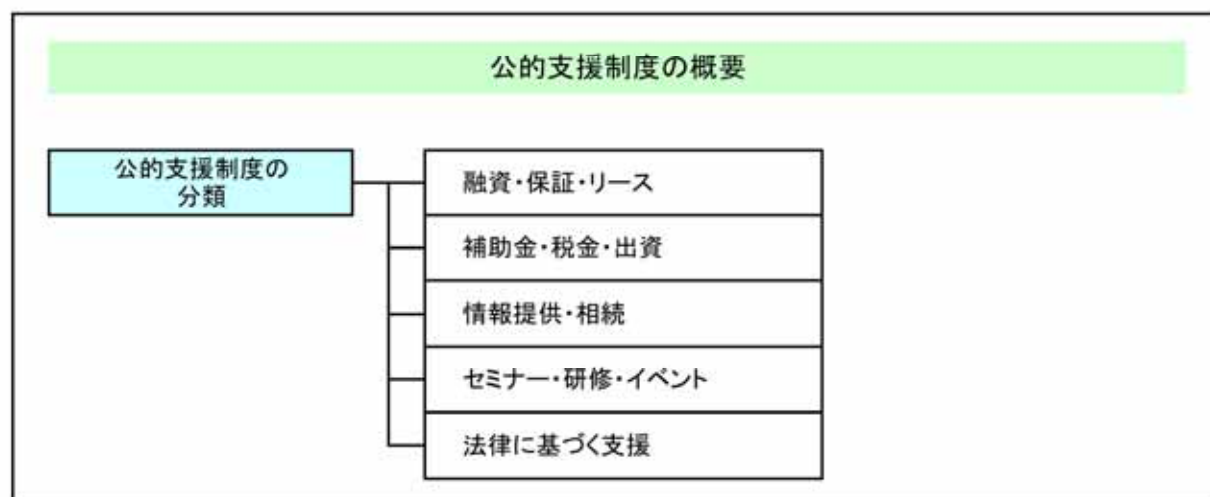
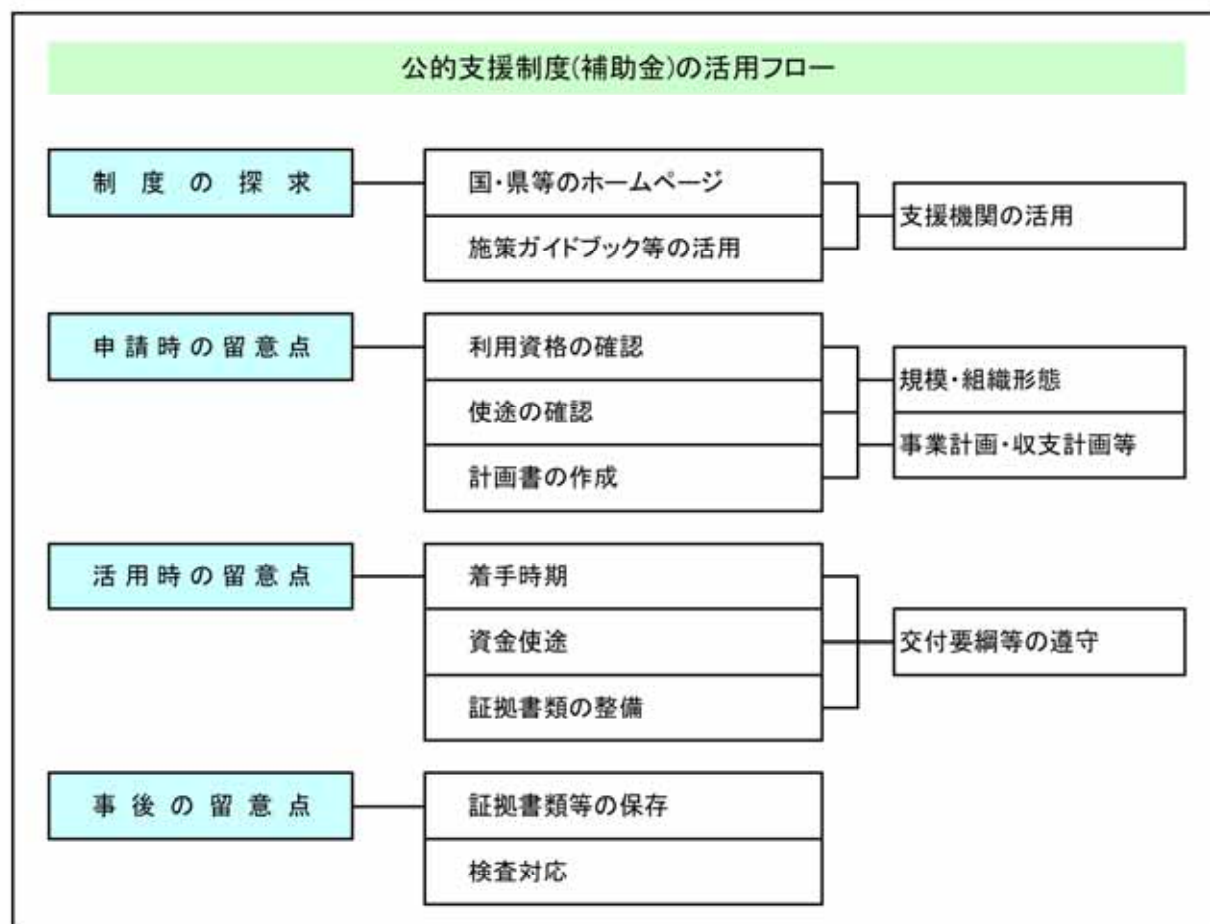
お話しいただく中で、多少誘導的に質問しながら、会社の概要、業績、取引関係などの情報を収集、整理し、その会社の問題がどこにあるのかを自分の頭の中で構造的に推察していきます。(もちろん最初から真因がわかる場合は省略されますが)例えば、それが戦略レベル(新規事業展開、ファイナンスなど)か戦術レベル(主にマーケティングミックス)か、などです。

③ 簡単に問題は解決しない！

そして、相談者にイメージできるような(ロジックツリー、数値など)形で問題点を相互確認、共有しながら解決策を探っていくわけです。しかし、窓口相談はなにせ短時間。完全な解決策を提案するのは不可能に近いです…。いままで聴いてきた内容に包含する会社の経営資源の強みをフィードバックし、内発的な動機を誘発するような気づきを与え、問題点を解決するための選択肢としてお客様に捉えてもらうことが重要だと考えます(例えば、「既存の商品が斜陽化している場合、新規事業展開として高い技術を持つ既存の取引先と連携を組む」という選択肢の提案など)。

以上、診断士の窓口相談での業務は「傾聴の姿勢」「問題の整理」「視点の付与」が重要ではないかと考えています。

第10章 公的支援制度



第10章 公的支援制度の活用

1. 公的支援制度をどう使うか

経営資源が脆弱な中小企業の経営活動を支援するため、国・地方公共団体においては様々な公的支援施策を実施しています。しかし、実際に制度を活用して、中小企業者の経営支援を行うのは、少ないかもしれません。(中小企業診断士の活用も制度利用のひとつですが…)

そこで、本章では、「補助金」制度利用の流れを確認し、その後、各種公的支援制度の概要を紹介していくこととします。

(1) 制度の探求

公的支援制度を活用するには、まず、「どんな制度があるのか」を知らなければ始まりません。そのためには、日頃から情報収集に努めることが大切です。

国が実施する公的支援制度については、財団法人中小企業総合研究機構が発行する「中小企業施策総覧」にほとんどの施策が網羅されているので、これを参照してください。また、中小企業庁HP【<http://www.chusho.meti.go.jp>】でも情報収集が可能です。

また、県・市が実施する支援制度についても同様に「施策ガイド」等の冊子が発行されていたり、関係部署のHPに掲載されていたりするので、これらを入手して研究することから始まります。

そして、申請に先立って担当部局へ事前に打診することが賢明です。これは、経常的に行われている制度であれば、支援する側もそれなりの予算確保がされていますが、それ以外の補助メニューについては、新たに予算化を図る必要があるため、そのための準備期間が必要な場合があるからです。

(2) 申請時の留意点

① 利用資格の確認

補助金交付の場合を例にとると、まず、補助対象者が決められていることがあります。中小企業施策は基本的には中小企業者全般に利用可能ですが、「業種」や「規模」、「経営形態」により、利用者が制限されていることがあるので注意が必要です。

② 使途の確認

また、利用目的も当然に制限があります。研究開発等のソフト事業のための補助金か、商店街のアーケード等施設整備のための補助金かによって許される資金使途は大きく変わってきます。

③ 計画書の作成

申請にあたっては、実施計画書の提出が求められます。この中に、「目的」、「補助事業の概要」、「事業実施によって期待される効果」、「収支計画」等を記載して提出します。

これらの記載要領等については、「補助金交付要綱」なるものが規定されており、上記の①利用資格、②資金使途等とともに規定されています。したがって、申請にあたっては、事前に「要綱」を十分確認して行うことが必要です。

補助事業を活用する場合に問題となるのが、事業を実施し始めてから「こんな制度だったのか？」とつまづくことがあります。これは、補助(融資)対象、手続の流れ等の制度内容を事前に十分把握していなかったために生じる問題です。こうした問題にぶつからないようにするためにも、十分な事前準備が必要です。

また、申請者の中には、「補助金があるから“何か”をやろう」という発想から補助制度の利用を希望する場合があります。しかし、これでは本末転倒です。目的が明確でないまま、事業に取り組んで成功するはずがありません。自社は何をやりたいのを明確にしたうえで、その計画が合致する制度を探す。というステップに立たなければ、時間と予算の無駄遣いに終わりがねません。

(3) 活用時の留意点

補助金の活用にあたっては、上記の「補助金交付要綱」により、資金の使途、証拠書類の整備等が規定されていますので、この規定に沿った事務処理を行うことが求められます。

なお、後述しますが、大きな注意点として、補助申請前はもちろん、補助金交付の内定があった場合も、「補助金交付決定」以前に着手した事業については、補助金交付の対象とならないので注意が必要です。

こうした点については、担当者と十分なコミュニケーションをとることによって、スムーズな事業展開を図っていくことが肝要です。また、補助事業は、事業完了後に補助金が交付されるケースがほとんどですから、設備投資等では、つなぎ資金の考慮が必要な場合もあります。

(4) 事後の留意点

さらに、企業等が実施した事業であっても、公金を使用したものであることから、国・県の検査の対象となります。そのため、事業の実施、費用の支出については、適切な証拠書類の整備・保存を行っておくことが求められます。

また、公的支援によって取得した資産等については、目的外に使用したり、勝手に処分したりすることができません。やむを得ず、目的外使用や処分をすることが必要な場合には、担当窓口への事前相談が必要です。

事後の検査において、不正使用や目的外使用が認められた場合には、補助金の返還をおこなわな

ければなりませんから、こうした点についても留意してください。

2. 公的支援制度の分類

図表10-1 公的支援制度の分類

中小企業の経営活動を支援するため、規模や組織に応じて様々な支援が行われています。

公的支援施策には様々な分野・制度がありますが、大別すると、支援制度として「融資・保証・リース」、「補助金・税金・出資」、「情報提供・相談」、「セミナー・研修・イベント」、「法律に基づく支援」といった分野に分けられます。

支援制度 利用者のニーズ	融 資 保 証 リ ー ス	補助金 税 金 出 資	情報提供 相 談	セミナー 研 修 イ ベ ント	法律に 基づく 支 援
創業					
経営革新					
新事業展開					
連携					
販路開拓					
技術開発					
IT活用					
中心市街地活性化					
物流効率化					
地域振興					
：					
：					

また、施策利用者のニーズの面から見ると、「創業」、「経営革新」、「新規事業展開」、「連携」、「販路開拓」等々の分野に分類することができます。

これらをマトリックスで表示すると図表10-1のようにとりまとめることができます。

これらの施策を有効に活用することは発展途上にある中小企業経営においては有用なことであり、中小企業診断士として熟知しておかなければならない事項です。

これらの施策の詳細については、財団法人中小企業総合研究機構が発行する「中小企業施策総覧」に掲載されているので、これを参照してください。

また、中小企業庁HP【<http://www.chusho.meti.go.jp>】でも情報収集が可能です。

ここでは、「融資・保証・リース」、「補助金・税金・出資」、「情報提供・相談」、「セミナー・研修・イベント」のそれぞれの切り口から公的支援制度についてみていくこととします。

3. 融資・保証・リース

中小企業の経営活動を支援するため、規模や組織に応じて様々な支援が行われています。

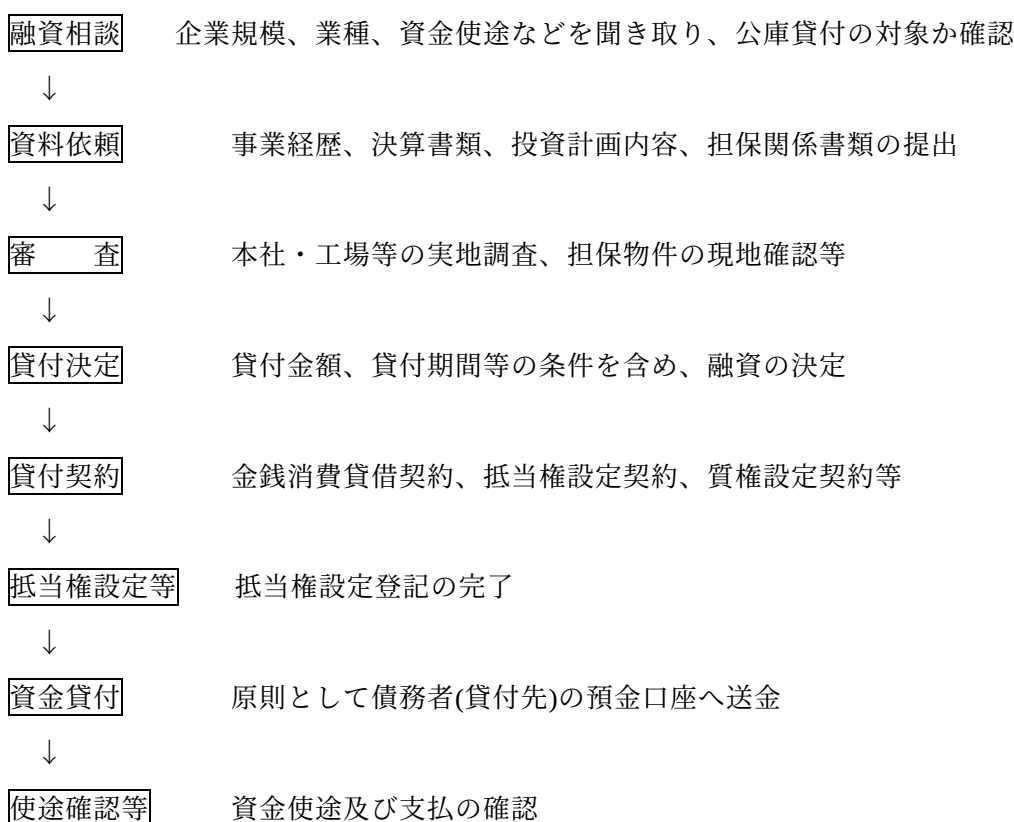
(1) 政府系金融機関による融資

中小企業の資金調達を支援する機関として、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫といった政府系中小企業金融機関があります。これらの金融機関では、様々な施策に対応した融資制度のほか独自の中小企業向け融資制度を取り扱っています。

融資の申込は、各金融機関の窓口で取り扱っており、直接相談に応じてもらうことが可能です。すべての政府系金融機関で相談が可能ですが、大まかな役割分担がなされており、国民生活金融公庫は、個人事業者や小規模企業に対する小口資金（数百万～数千万円）の融資を中心に取り扱っています。中小企業金融公庫は、中小企業者を対象に数千万円～数億円の融資を行うことを主としており、比較的規模の大きな中小企業者の設備資金融資を中心に行っています。商工組合中央金庫では、中小企業組合並びにその組合員企業を対象として設備資金・運転資金の融資を行っています。

① 申込から資金交付に至る手続

中小企業金融公庫の手続を例にとると貸付実施に至る手続は下記ようになります。



各金融機関によって多少の違いはあるものの、概ね上記の手続の流れとなります。

(2)信用補完（信用保証制度）

中小企業の資金調達を円滑化にする支援施策として「信用保証」制度があります。中小企業が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする制度です。申込窓口は金融機関あるいは、各都道府県等の信用保証協会となります。

信用保証協会は各都道府県のほか大阪・名古屋等5つの市に設置されています。

① 保証の対象

保証の対象となる中小企業は、信用保証協会の事業区域において事業を行う、中小企業者及び組合等です。

② 保証の条件

1)保証限度額

中小企業者が金融機関から事業資金を借り入れる際に利用できる保証の最高限度額は各信用保証協会によって定められています。なお、このほかに特別保証制度もあります。

2)保証料

保証料は、各中小企業者の経営状態に応じて、0.5%～2.2%の範囲で決定されます。平均的な保証料率は1.35%です。

3)保証人・担保

保証に際しては、必要に応じて保証人・担保を徴求される場合があります。

このほか、中小企業の資金調達を支援する制度として、「設備資金貸付事業」（「小規模企業設備資金制度」）、「高度化融資」などがあります。

「設備資金貸付事業」は、小規模企業者が創業及び経営基盤の強化のために必要な設備を導入するための設備資金を、無利子で貸し付ける制度です。

「高度化融資」は、中小企業者が共同で事業を行う場合に、その事業を行うのに必要な施設を取得するための資金を貸し付ける制度であり、貸付けの対象は、事業協同組合や商店街振興組合等の組合が中心となっています。受付窓口は、都道府県の高度化事業担当課（三重県は農水商工部金融室）です。

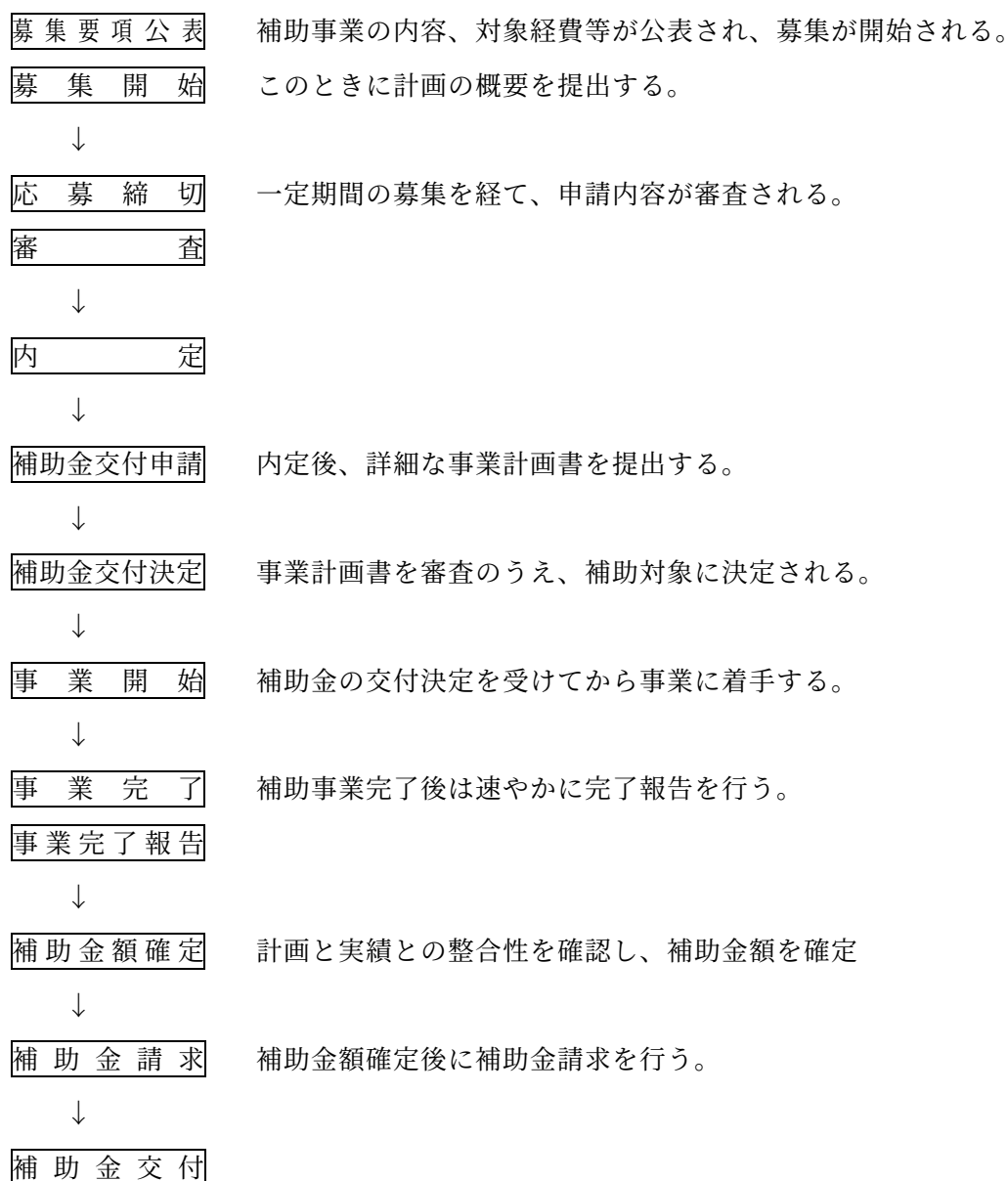
4. 補助金・税金・出資

中小企業の事業活動や設備投資を資金面から支援するもう一つの支援策として、「補助金」、「税金」、「出資」による支援があります。融資は返済が伴うが、補助金等は返済の義務が生じない分、中小企業者の負担をより軽減できる施策であり、様々な分野で活用されています。

(1)補助金

中小企業の事業活動を支援する補助金は、経営革新や、技術開発、中心市街地活性化、人材確保等、多方面の分野への取り組みについて助成されますが、調査、ビジョン作成、研究開発等のソフト事業に対する補助と、機器の導入やアーケード等施設の設置などにかかるハード事業に対する補助に大別されます。

調査研究に関する補助金申請の流れの一例を下記に示しますが、メニューにかかわらず制度利用のフローは概ね同様になります。



ここで留意しなければならないのは、補助申請前はもちろん、補助金交付の内定があった場合も、「補助金交付決定」以前に着手した事業については、補助対象とならない点です。担当者・担当部局との内諾があった場合も、補助金交付決定の通知日以降でなければ、当該事業は補助対象とならないので注意が必要です。

(2)税金

中小企業の設備投資などを支援するために、様々な税制上の措置が図られています。

① 中小企業者全般に対する税制措置

1) 個人事業者に対する措置

個人事業者は、所得税における基礎控除、配偶者控除、扶養控除などの各種控除のほか、事業専従者給与控除、青色申告特別控除、小規模企業共済掛金控除等により税負担の軽減が図られています。また、地方税においても、住民税や事業税の専従者給与控除、事業税の事業主控除などの制度が講じられています。

2) 法人企業に対する措置

中小法人（資本金1億円以下の法人）については、法人税について軽減税率（所得800万円まで22%）が適用されているのをはじめ、交際費の一部（年400万円までの交際費支出のうち9割まで）損金算入制度が講じられています。

3) 協同組合等に対する措置

協同組合など特別法人は、法人税率が普通法人（30%）よりも軽減（22%）されているほか、組合事業の利用分量配当の損金算入、組合加入金の益金不算入、留保所得の損金算入などの制度があります。

② 投資促進等のための措置

1) 中小企業投資促進税制

機械・装置その他の対象設備・資産を導入した場合、税制の特別措置を受けることができます。取得の場合7%の税額控除または30%の特別償却を受けることができます（ただし、資本金が3千万円を超える法人の方は、特別償却のみ）。リースの場合は、リース費用の総額の60%について、7%の税額控除を受けることができます。

2) 中小企業等基盤強化税制

流通・サービス業や特定の中小企業者が機械・装置、器具・備品を導入した場合、税制の特別措置を受けることができます。業種等により異なりますが、取得の場合7%の税額控除または30%の特別償却を受けることができます。リースの場合は、リース費用の総額の60%について、7%の税額控除を受けることができます。

これらのほかにも、中小企業技術基盤強化税制等の試験研究関連税制、中小企業新事業活動促進法関係の税制措置、中小小売商業振興法関係の税制措置など様々な措置が講じられています。

③ 手続の流れ

税制利用の手続は、確定申告書等に必要事項を記載し、特別控除や償却額の計算等に関する明細書を添付した上で最寄りの税務署に申告して行います。また、取得等をした設備について、

その性能、取得価額等を立証できる資料の保存が必要となります。

5. 情報提供・相談

(1) 情報提供

中小企業の経営活動を支援するための情報提供は、国、県のほか中小企業支援センター等の支援機関から様々な情報提供が行われています。

情報提供の手段は、施策の普及を目的とした冊子、パンフレット等のほか、各支援機関から発行される機関誌等により行われているほか、Webページを活用した情報提供も実施されています。

(財)三重県産業支援センター	http://www.miesc.or.jp
三重県商工会議所連合会	http://miepfcci.pro.tok2.com
三重県商工会連合会	http://www.mie-shokokai.or.jp
三重県中小企業団体中央会	http://cniss.chuokai-mie.or.jp

(2) 相談

中小企業者が直面する経営上の課題について専門家が適切な助言や支援をするために、中小企業支援センターが設けられています。

① 中小企業・ベンチャー総合支援センター

全国9ブロックに設置されている「中小企業・ベンチャー総合支援センター」では、株式公開を視野に入れたベンチャー企業の支援や、特許権の取得を絡めた経営戦略、海外進出など高度な経営課題を持つ中小企業に対して中小企業の経営活動を支援するための相談を受け付けています。

② 都道府県等中小企業支援センター

中小企業の経営全般に知見を有する専門家が、政府系金融機関や中小企業支援機関と連携しながら、中小企業の方が抱える問題解決のためアドバイス等の様々な支援を行っています。

③ 地域中小企業支援センター

地域における身近な相談場所として、企業経営について十分な知見を有する専門家が、創業や経営革新、その他中小企業者等の様々な相談に応じています。

④ 公設試験研究機関

技術的な相談・アドバイスのほか、依頼試験・分析、共同研究等に応じています。

これらの情報提供・相談については、基本的には無料で受けることができます、各分野の専門家を招聘する場合や、試験研究等の施設利用の場合には、受益者負担が生じる場合があります。

6. セミナー・研修・イベント

(1) セミナー・研修

中小企業経営の課題の一つに、経営管理能力の低さがあります。こうした課題の解決のため、国、県のほか中小企業支援センター等の支援機関において経営セミナーが開催されています。また、技術的な研修も実施されています。支援機関の情報誌等をチェックして、自社にとって有効なセミナーを見つけ出し、積極的に受講することが望まれます。

また、中小企業大学校では、中小企業の“人づくり”のため、中小企業支援担当者等に対する研修と、中小企業の経営者・管理者等に対する高度で専門的な研修を実施しており、東京校では技術研修も実施されています。

<http://www.smrj.go.jp/jinzai/>

(2) イベント

中小企業の販路開拓や技術交流を支援するためのイベントが各地で実施されています。日頃、他の中小企業者や大企業との交流が少ない中小企業者にとって、自社の技術・製品をPRするためには有効な場所となります。

【コラム12:これがあればデキる！ 公的支援制度の活用サポート】

公的支援制度の知識に関しては、診断士受験生時代に勉強された中小企業施策（または中小企業政策）として漢字だらけの施策名、法律名がいまでも頭に留まっている方も多いのではないのでしょうか。「創造的技術開発……？」など。

されど、公的支援制度の活用は、施策を中小企業にあてはめるのではなく、中小企業が成長するために、不足している経営資源を施策でまかなうというのが本来の主旨です。ということなので、公的支援制度の活用は個々の中小企業の課題把握ありきということになります。支援策活用の前にほんとうにそれが必要かどうかをまず理解することです。

ご存じの方も多いと思いますが、私が中小企業者相手に活用しているツールは、中小企業庁が発行している年度版「中小企業施策活用ガイドブック」「施策別のリーフレット」及びインターネットの組み合わせです。むろん、施策全般の内容について理解していれば言うことはないのですが、年度ごとに新設、廃止、変更がなされ支援策の詳細についてのメンテナンスはなかなかできないのが現状です。そこで、対応課題ごとにパンフレットおよびリーフレットをあたり（最近では経営課題ごとの索引ができています）、詳細については記載さ

れている URL から最新の情報源にアクセスします。

ちなみに私は最近創業関係の相談をよく受けますが、活用の選択肢として挙がるケースが多い(煩雑さ等などから必ず活用とはいかない)支援策は、資金調達では国民生活金融公庫、信用保証制度(県単独融資含む)、小規模企業者設備資金貸付(三重県産業支援センター)など創業枠のメリットがある融資、助成金では受給資格者創業支援助成金(ハローワーク)などのニーズが多いようです。

相談にあたって必ずといって聞かれるのは制度の内容に加えてその企業が活用できるかどうかの感触。これは、実際窓口の担当の方に伺ったり、過去の実験などから積み重なったりして生じるものなので知識だけでは補えませんが、回数を重ねることによって掴めてくるのではないかと思います。経営者本人がすぐには窓口には行きづらいらしいので、こういう部分にも診断士としての公的支援策活用の専門性があるかもしれません。

第 3 部 事例研究

第 1 1 章 製造業事例研究

製造業の事例研究は、中小企業診断士・平成 17 年度 第 2 次試験問題「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ」を例題として、診断業務についての研究を行います。

本事例をエントリーでの C 社の経営者からの説明として捉え、本診断の診断内容とエントリーでの提案との関係について検討を行います。事例を以下のように設定します。中小企業診断士に相談することを薦められた C 社の経営者は、相談のために本事例の内容を説明しますが、中小企業診断士への相談は初めてであり、中小企業診断士に依頼する事項を決めていません。それというのも、中小企業診断士がどのようなことをしてくれるのかを明確に知らないからです。そのような状況で、「中小企業診断士として、この経営者との会話を進め、どのような提案をしますか」が、この事例研究の内容です。当然のごとく経営者からの説明には情報不足の事項が多々ありますが、診断業務の取り組みにおいては、情報不足はつきものであることを認識する必要があります。

それでは、事例研究に入ります。はじめに、経営者の話として「C 社の概要」を記載します。

(1) 経営者からの説明：「C 社の概要」

C 社は、鋼鉄製構築物を主とした各種公園施設（モニュメント、ベンチ、照明施設などで遊具施設は除く）、エクステリア（フェンス、門扉、ポールなど）の製造・販売を事業としている。主力の各種公園施設の最終ユーザーのほとんどは、地方自治体や学校などの公的機関であるが、直接の得意先としては設計業者、ゼネコンなどである。ここ数年、公共事業の減少に直面し、売上減を余儀なくされている。他方、エクステリアについては、一部ホームセンター向けの家庭用自社ブランド製品も手がけているが、価格競争が激しく売上は伸び悩んでいる。

前期の売上高は 17 億円で、前々期に比べ 3% 減少した。従業員は 75 名、大都市圏に本社、地方圏に二つの工場がある。本社（24 名）には、総務、営業、開発・設計・デザインの各部門が、第 1 工場（26 名）には、管理・技術（設計を含む）部門と短納期製品、大物製品を手がける製造・工事部門があり、第 2 工場（25 名）には、管理・技術部門と納期に余裕のある製品、小物製品を手がける製造・工事部門が配置されている。なお、C 社の主力製品である各種公園施設は、大物（たとえば、野球場の大型照明機器）から小物（たとえば、公園ベンチ）まで多種多様であるとともに、個別生産が大半である。

C 社の鋼鉄製構築物については、表面に安定した錆の皮膜を形成し保護した耐候性鋼材を使用していること、大気腐食に関して一般の塗装に比べておよそ倍ほどの効果を持つ塗装システムを備えていること、環境面を重視した塗料の開発を行っていることなど、表面処理技術には定評がある。こうした技術的な特徴が、C 社のセールスポイントでもある。また、C 社は塗装技術のさらなる向

上に向けて大学との共同研究に積極的に取り組んでいる。

C社は公共事業の低迷による売上減を補うため、次のような対策を考えている。一つは、家庭用エクステリア事業の強化である。その具体的方策として、数点ある家庭用エクステリア製品のうち、門扉については中国からの部品調達（本体部分）によるコストダウンを検討している。この場合、中国から調達した部品を日本国内で組み込み、製品として完成させるという方式を考えている。経営者は、頻繁に中国を視察し、納期、品質などに問題がないかを探っているが、いまだに最終結論を出せずにいる。

もう一つは、デザイン、構造計算のできる体制を活かした各種公園施設における自社製品の開発である。しかし、公園施設では、案件ごとにデザインコンセプトが異なるなど、標準品の提案が難しいのが実情である。

【公共事業等の受注から生産、設置までの流れ】

C社の主力製品である各種公園施設等の受注から現場設置までの流れは、次のとおりである。まず、得意先であるゼネコンや設計業者に、C社の特徴（充実している開発・デザイン力、技術力など）を売り込むことから始まる。その結果、得意先からC社に企画提案の打診、見積依頼があるなど、成否は別にして、その時点から実質的な受注活動が開始されることになる。そして、得意先が落札し、C社の提案や見積が採用されると、C社の正式受注の運びとなる。その後、本社で全体設計をし、工場への生産指示が行われる。工場では、詳細設計を実施し、納期にしたがって日程計画を組む。大まかには、材料購入、切断、製缶・板金、溶接・組立、塗装、梱包、搬送、据え付け工事という手順になる。

製品生産は、社内生産を基本としているが、社内でできない曲げ加工、小物部品加工、メッキなどについては外注に依存している。また、繁忙期には、各種の作業が外注に出されることになる。

ところで、C社の納期管理は、1年ほど前から改善されつつある。それまでは、本社営業では生産の進捗状況を正確に把握することができず、納期が近づくと一つひとつ工場に問い合わせていた。それが現在では、工場から日程計画に基づく進捗状況（受注ごとの納期、生産予定などが記載された一覧表）が営業に電子メールで送られてくるようになり、営業からの納期確認は減少している。

しかし、こうした改善も営業では、厳しさを増している短納期要請には十分に応えているとは考えていない。それは、これまで営業では受注活動に際して工場の納期管理が甘いことを前提に、納期設定を、たとえば特急品の受注が入っても対応できるように意図的に余裕を持たせるという努力をしていたからである。そのような対応にも限界があり、営業としては工場の機動性に富んだ生産体制の整備を望んでいる。

次に、完成した製品は、公園等の設置場所に搬送され据え付け工事が行われる。この据え付け

工事の多くは自社で行っているが、受注によっては納品で終わり他社が据え付け工事を行うケースもある。据え付け工事の際に発見される不良は、自社による据え付け工事では現場の手直しでほとんど処理しているが、他社による据え付け工事ではそうした対応ができず工場に戻されるケースがある。その不良の多くは、輸送の際のキズ、設置寸法の違いなどである。C社は製品の品質については自信を持っているが、このようなクレームについてはいまだ抜本的な対策を講じてはいない。現在、工場ではISO9001取得に向けてプロジェクトチームが立ち上がっている。この取得は、営業上の理由もあるが、取得活動、維持活動を通しての従業員の活性化を一つの目的としている。また、C社は第1工場の工場長を外部からスカウトし、様々な工場改革にも乗り出している（近々、第2工場の工場長を兼務する予定）。その一つが先の納期管理の改善であった。しかし、営業の要望に応えるには、生産体制を整備することが急がれるが、新工場長は工場改革については当面慎重に進めようと考えている。それは、一つには新工場長がC社の業種業態に不慣れであること、二つにはこれまでの工場運営がいわゆる職人気質の現場作業者にまかせ生産面を重視する傾向が強かったこと、が理由にあげられる。

（中小企業診断士・平成17年度 第2次試験問題「中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ」より引用）

設問1：予備診断での確認作業を以下の手順で行います。

製造業診断も予備診断、本診断、勧告、実践指導の流れで取り進めます。

- (1) 予備診断では先ず診断先を理解する必要があります。診断先の理解にも多くの表し方がありますが、多くの人が使用しています「組織プロフィール」として取りまとめることとします。経営者から説明を受けた「C社の概要」を基に、①「C社の組織プロフィール」を取りまとめ、②組織プロフィールの取りまとめで確認が必要となった「C社の課題・問題点」を取りまとめて下さい。
- (2) 組織プロフィールの取りまとめを通じ、C社の課題・問題点の一部を理解できましたが、現状では、それらの課題・問題点の重要性、緊急性が判断できません。そこで、課題・問題点の重要性、緊急性の確認及び現時点では表に出ていない課題・問題点の確認が必要となります。C社の課題・問題点の重要性、緊急性については、C社の経営者が一番理解しているはずですので、先ず確認することから始めます。それでは、C社の経営者に確認する事項を取りまとめて下さい。
- (3) C社の課題・問題点の重要性、緊急性をC社の経営者の回答だけで判断するのではなく、より精度を高めることが必要です。そのためには財務指標を確認することになりますが、C社の課題・問題点に対して確認が必要な指標を示し、その理由を付記して下さい。
- (4) C社の経営者への確認と財務指標の確認から、C社の課題・問題点の重要性、緊急性を判断します。収益減少の経営への影響度、C社の課題・問題点の自己解決能力より、診断士に期待する

内容が異なってきます。考えられるケースの想定を行い、提案のポイントを考えて下さい。

設問 2：診断先業務方法に対する課題と検討事項の抽出を行います。

- (1)「C社の概要」にC社の組織が説明されています。C社の組織を図示すると共に、組織改善に係る検討項目を明らかにして下さい。
- (2)「C社の概要」にC社主力製品（公園施設）の受注、生産、設置までの流れが説明されています。C社主力製品の受注、生産、設置までの流れを図表にまとめると共に、納期短縮のポイント及び課題を述べて下さい。

設問 3：本診断で行う分析作業を下記の手順で行います。

- (1)予備診断と本診断の大きな違いは、与えられる情報量と時間的な制約です。顧客にとっては、迷っていたことが整理され説明された時、気がつかなかったことが指摘された時に、診断を依頼する気持ちになります。従って、C社を理解するための分析作業を行います。先ず、はじめに「C社の事業ドメイン」を図表にして下さい。
- (2)次に「C社の業界特性」をポーターの5つの競争者にチャンネルを加えて分析して下さい。
- (3)「C社の内部環境」についても整理が必要です。検討課題の再整理を目的に内部環境分析を行って下さい。
- (4)次に、成長戦略の分析に入ります。C社の製品をプロダクトポートフォリオマネジメント（PPM）分析を行って下さい。
- (5)次に、成長ベクトルを分析します。製品、市場をマトリックスとするC社の成長戦略を作成して下さい。
- (6)次に、成長の可能性分析としてSWOT分析を行います。事業機会、新たな脅威、強み、弱みから可能性分析を行って下さい。

設問 4：課題・問題点の整理・統合作業の取り組みを行います。

- (1)以上の分析を行った結果、C社の課題・問題点は収益の拡大の観点で整理可能と思われます。バランススコアカードの4つ視点で整理して図表にして下さい。
- (2)(1)にて収益拡大戦略のロジックができました。次は、具体的なアクションプランができれば、成果のイメージがより明確になります。不足部分は、適当に推定して、C社のバランススコアカードを完成させて下さい。

設問 5：個別問題への取り組みを行います。

- (1)C社社長は、中国から門扉の主要部品を調達すべく、頻繁に中国を視察して納期、品質に問題

がないか探っているが結論を出せないでいます。「どうすれば結論を出せるか」という質問に、アドバイスして下さい。

(2) 中国からの部品調達を断念する場合には、どのようなコスト削減があるか質問されました。どのようにアドバイスしますか。

【設問 1 検討例】

(1) 組織プロフィールと課題・問題点

① 組織プ

ロフィール
の取りまと
めについて
も、各人が
理解し易い
ように取り
まとめれば
良い訳です
が、診断者
が診断企業

図表 11-1 C社の組織プロフィール

組織認識	競争認識	変革認識	組織情報
製品: 鋼鉄製構築物 ①各種公園施設 ②エクステリア 顧客: ①設計業者、ゼネコン (地方自治体、学校) ②設計業者、ゼネコン ホームセンター 価値創造: ①耐久性:耐候性鋼材 耐腐食塗装システム ②自社技術力向上: デザイン、構造計算 環境対応塗料開発 ③新塗装技術開発: 大学との共同研究 内部課題: ①門扉のコストダウン ②納期の短縮 ③苦情対応	売上減少: ①公園施設:公共事業減少 ②エクステリア: 家庭用自社ブランド品:伸び悩み 納期管理: ①営業:短納期対応必要 → 機動性ある生産体制	売上向上: ①家庭用エクステリア事業強化 → 門扉のコストダウン → 中国からの部品調達 (納期、品質等検討中) ②各種公園施設自社製品開発 → 標準品の提案 短納期・生産体制整備: ①外部より新工場長をスカウト ISO9001取得プロジェクト推進: ①営業政策 ②従業員の活性化	前期売上高:17億円 (対前期3%減) 従業員数: 75名 組織: 図表11-2参照 本社 第1工場 第2工場

の成長・発展を考え助言することの行い易さを考えると、組織認識、競争認識、変革認識、組織情報の4つの観点から整理することをお勧めします。上記4つの観点で整理した「C社の組織プロフィール」を図表11-1に示します。

② 図表11-1より、「C社の課題・問題点」は以下のように理解されます。

- ・収益が減少している
- ・取り進めている収益向上策2案もそれぞれ課題を抱えている。
- ・家庭用エクステリア事業は門扉のコストダウン
- ・各種公園施設自社製品は標準品の提案困難
- ・また、内部課題として、納期短縮、苦情対応等の問題があります。

(2) 経営者への確認事項

経営者に確認したいことは、沢山出てくると思われますが、時間的な制約もありますのでポイントを絞る必要があります。組織プロフィールの取りまとめで確認された事項に焦点を当てた質問が望めます。最小限必要な確認事項を取りまとめて図表11-2に示しました。

相談の目的、経営状況、収益減少の影響度、収益改善の可能性、門扉のコストダウン目標、苦情

対応の考え方、納期短縮の必要性、顧客対応のための情報システム整備等は現状、対策、課題の確認が必要と思われる。

(3) 財務指標の確認

財務指標からは、多くのことが理解できますので、中小企業庁が取りまとめている中小企業の財務指標（総合収益性分析、売上高利益分析、回転率・回転期間分析、財務レバレッジ分析、短期支払い能力分析、資本の安定性分析他 4 2

図表 11-2 C社経営者への確認事項

No	項目	確認内容	確認のポイント
1	相談理由	相談の背景・目的	・中小企業診断士に期待することは何ですか
2	経営状況	課題対応の緊急性	・現状の施策で企業の継続性に問題がありますか ・問題有の場合、何を改善する必要があるとお考えですか
3	収益減少対応	現行施策の評価	・前3期の収益実績と今後の見込みを教えてください。 ・重点施策の家庭用エクステリアの拡販と公園施設の自社製品は計画通りの進展ですか。 ・上記2製品の販売チャネル強化についてはどのようにお考えですか
		新規施策の必要性	・収益向上策として新たなことの導入の必要性はありませんか ・新たな成長戦略をお考えの場合、それを教えてください。 ・大学との共同研究からの新製品はお考えですか
4	門扉のコストダウン	コストダウン目標	・家庭用エクステリアの拡販でのコストダウン目標はどの程度ですか ・そのコストダウンは、現行プロセスでの改善では到達できないですか ・中国からの部品購入での期待額はいかほどですか ・中国での部品生産に必要な数量は確保できますか
5	苦情対応	対策実施速度	・苦情対応のまずさは、顧客を失うことになりませんが、何故品質管理部署をすぐに設置しないのですか。
6	納期短縮	納期短縮の必要性	・更なる納期短縮を営業が求めています、その緊急性についていかがお考えですか。
		納期短縮の難易度	・納期短縮のためには広範囲の検討が必要ですが、自社の経営資源で対応可能とお考えですか
7	顧客対応	情報システム整備	・顧客からの納期、仕様変更に対応できる情報システムの整備の要望がありますが、必要性、整備時期についてお考えを聞かせて下さい。

図表 11-3 C社の財務指標確認のポイント

	財務指標	確認のポイント
損益計算書	売上高	売上高減少の程度、速度の確認
	営業利益	売上高減少の営業利益への影響度確認
	経常利益	売上高減少の経常利益への影響度確認
	当期純利益	黒字、赤字の程度から対策の緊急性、内容を判断
	売上高分析	収益向上策（家庭用エクステリア、公園施設自社製品）の実績確認
	営業利益分析	既存事業、収益向上策の収益性確認
	従業員1人当人件費	給与水準の高さ確認
	製造コスト	門扉の製造原価報告書でのコスト分析:コストダウン項目の検討
財務比率	総資本経常利益率	総資本の収益性確認
	売上高対総利益率	製品の利益率の確認
	売上高対経常利益率	企業活動の収益性の確認
	販売・管理費比率	販売・管理費比率から営業費の効率確認
	流動比率	短期の支払い能力の確認
	当座比率	即時支払い能力の確認、100%以上
	固定長期適合率	固定資産にかかる支払い能力確認、100%以下
	総資本対自己資本比率	会社の安定性、50%以上が理想

項目)を確認することが望ましいですが、予備診断では時間的制約もありますので、C社の課題・問題点の確認事項に焦点を当てる必要があります。売上高が減少していますので、赤字にはなっていないか。短期の支払い能力に影響がでていないか。売上高向上対策は実効を上げているか。門扉のコストダウンにはどこを攻めるのがよいか等を確認する必要がありますので、図表 11-3 に示した項目は確認が必要と思われます。

(4) 診断士への依頼内容の想定

収益減少の影響を赤字、黒字、C社の課題自己解決能力有無、診断士への依頼事項によりケース想定を行った結果を

図表11-4 診断ケースの想定

図表11-4に示します。赤字転落の場合は、収益改善の緊急対策が必要となります。黒字で収益改善に時間的余裕がある場合は、C社の希望に沿った診断内容を考えることとなります。

収益影響	課題自己解決能力	依頼事項	提案のポイント	事例
赤字	有	無し	提案せず	
赤字	無	収益改善緊急対策	収益改善即効策	キャッシュフロー改善策
黒字	有	無し	提案せず	
黒字	無	個別課題診断・指導	個別課題の検討方法 成果のイメージ等	①納期短縮計画 ②顧客情報システム等
黒字	無	重要課題対策	重要課題の検討方法 成果のイメージ等	①収益向上・コストダウン対策 ②収益向上・新規施策
黒字	無	会社の戦略等全体	企業診断のステップ 期間、成果のイメージ	①課題・問題点の明確化 ②成長戦略、実行計画

図表11-5 C社の組織

【設問2 検討例】

(1) 組織の課題

C社の組織を図表11-5に示します。組織改善の検討項目は以下が考えられます。

① 本社に苦情対応等を行う品質保証部門の設置

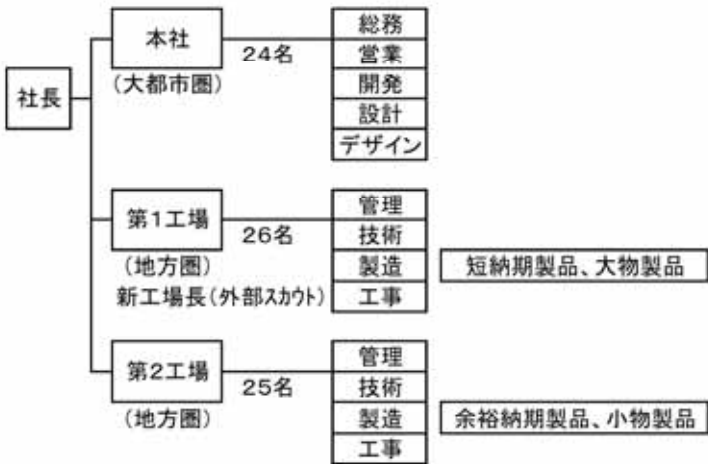
② 納期短縮、全体設計と詳細設計

の対話向上等より開発設計デザイン技術者の集合

③ 第1工場、第2工場の重複部門の整理統合

(2) 納期短縮の検討項目

C社主力製品の受注、生産、設置までの流れを図表11-6に示します。納期短縮のポイントは、受注確定から据付までの期間短縮、特に、全体設計、詳細設計、材料購入、生産工程の期間短縮にあります。個々の対象に対



図表11-6 C社主力製品（公園施設）の受注、生産、設置までの流れ

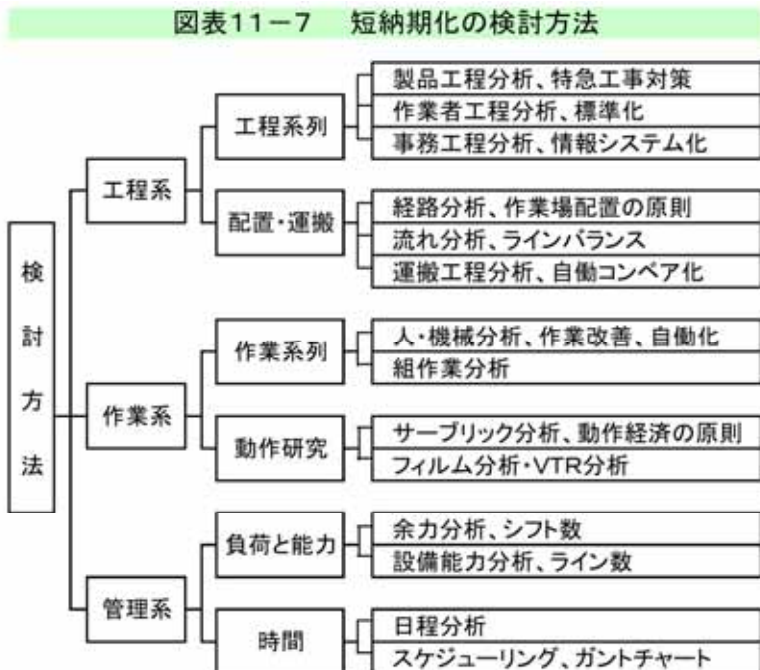
No	項目	対象	内容
1	売り込み	得意先（ゼネコン、設計業者）	C社の特徴：開発・デザイン力、技術力等
2	問い合わせ	得意先から問い合わせ	企画提案の打診、見積依頼
3	受注活動	得意先が落札	
4	受注	得意先がC社企画を採用	
5	本社	全体設計・生産指示	営業：納期改善要望有
6	工場	詳細設計 日程計画 材料購入 切断 製缶・板金 溶接・組立 塗装 梱包	「ISO9001取得プロジェクトチーム発足」 改善1：進捗状況を電子メールで報告 外注：曲げ加工、小物部品加工、メッキ等 外注：繁忙期は各種作業
7	据付	搬送 据付工事	据付工事：自社、他社 他社・据付工事：現場手直し出来ず →品質問題：輸送時のキズ、設置寸法違い

する短納期化の検討内容、検討方法を図表11-7にまとめました。工程のどこに時間がかかっているか。個々の工程の短縮の可能性を図表11-7の手法で検討することが出来ます。短納期化の課題としては、外注工程があることです。外注工程で納期の遅延を起こさない工夫が必要です。

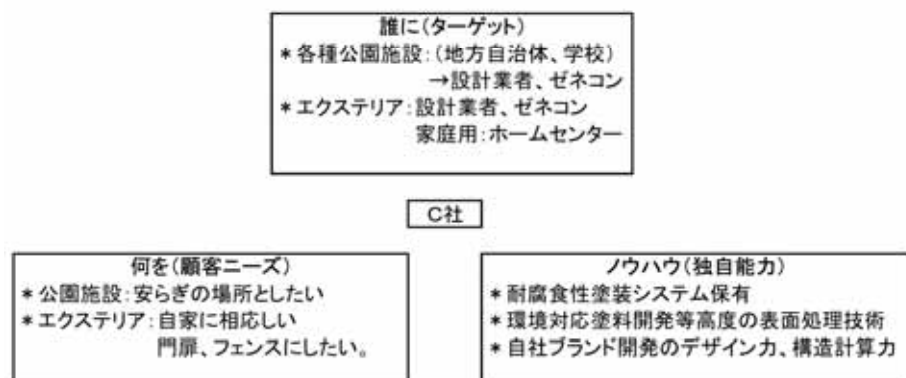
【設問3 検討例】

(1) 事業ドメイン分析

事業ドメインは、誰に（ターゲット）、何を（顧客ニーズ）、ノウハウ（独自能力）を示すことです。C社の事業ドメインを図表11-8に示します。顧客ニーズは説明がありませんので、推定しました。



図表11-8 C社の事業ドメイン



図表11-9 C社の業界特性分析表（5つの競争者等）

項目	業界特性	影響度
顧客	* 地方自治体、学校：需要は臨時的 * 設計業者、ゼネコン：担当者の意向の影響度大 * 個人：品質、価格競争が厳しい	大
新規参入者	* 参入障壁が低く、新規参入容易 * 他素材の特徴を活かした新規参入も考えられる	中
代替品	* 他素材品：異種金属、樹脂、木材他 * デザインの異なる製品	中
競合業者	* 金属加工メーカー * 異種材料加工メーカー	中
仕入先	* 原材料の購入先、外注加工先の影響小	小
チャネル	* 公園施設：設計業者、ゼネコンへの営業活動重要 * エクステリア：一般消費者、ホームセンターへの営業活動必要	最大

(2) 業界特性分析

ポーターの5つの競争者は、顧客、新規参入者、代替品、競合業者、仕入先です。これにチャネルを加えて、図表11-9に示します。参入障壁は高くないため、競争が激しく、顧客の確保、そのためのチャネル

は極めて大きな影響度を持つと推定されます。

(3) 内部環境分析

内部環境分析として、経営基本、製品開発、生産・技術、資材・購買・外注、販売・営業、財務・労務、情報、国際化等その他の観点から再整理して、図表 11-10 に示します。売上拡大が最重要課題とされますので、経営基本や販売・営業の戦略が重要度大と思わ

図表 11-10 C社の内部環境分析表

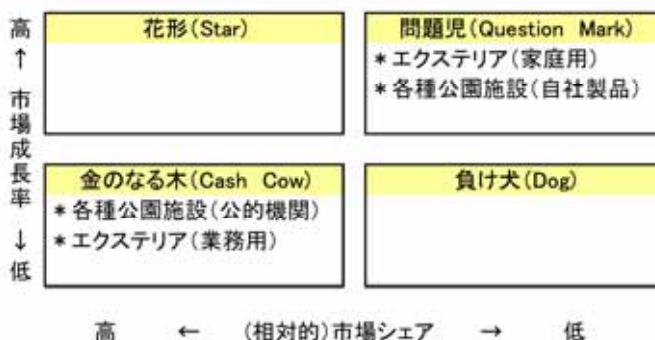
部門	状況	重要度
経営戦略・経営基本	* 売上拡大策実効不十分 ・家庭用エクステリア事業強化、公園施設自社製品開発 →事業戦略は顧客ニーズと合致？	大
製品開発	* C社製品の差異化方針は顧客評価と一致？ * 新製品：大学との共同研究の成果は？	中
生産・技術	* 営業：更なる短納期生産体制確立を要望 * 顧客苦情対応：品質管理部門設置 * デザイン、構造計算の技術保有 * ISO9001取得プロジェクトは展開中 * 門扉のコストダウン：中国からの部品調達最適？ * 公園施設自社製品：標準品はできるの？	中 中 中
資材・購買・外注	* 中国からの部品調達：納期、品質管理リスク低減策	大
販売・営業	* 既存販売ルート：販売戦略の作成 * 新規販売ルート：ネット販売他検討	大
財務（財務分析）	* 高付加価値製品（利益率大）開発の必要性？ * 収益確保のためのコストダウンの必要性？	
労務	* 本社、第1工場、第2工場の3場所体制 * 新工場長による工場改革はできる？	
情報	* 納期管理の情報システム強化 * 営業／工場間のコミュニケーション向上システム	中
国際化等その他	* 製品の輸出	

れます。コストダウンにつきましては、目標と現状とのギャップが不明ですので、中国からの部品調達が最適かどうかの確認が必要かと思われます。コストダウンは多くの検討項目がありますので、その意味では中程度の問題と考えることができます。

(4) PPM分析

C社製品の PPM分析結果を図表 11-11 に示します。特徴的なのは、花形製品がないことです。C社の独自能力を活かした花形商品作りを考える必要があります。

図表 11-11 C社のプロダクトポートフォリオマネジメント



図表 11-12 C社の成長戦略(成長ベクトル)

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透戦略 * 営業活動 * 広告・宣伝 * アンテナショップ * 住宅メーカー	製品開発戦略 * 材料拡大 * 異業種交流
	新規	市場開発戦略 * ネット販売 * 商社利用 * 海外輸出	多角化戦略 * 産学協同開発

(5) 成長ベクトル分析

製品、市場での C 社の成長戦略を検討して図表 11-12 に示します。既存製品・既存市場での市場浸透戦略でも打つ手がありますし、既存製品・新規市場も検討の余地がありま

すし、既存市場・新規製品の製品開発戦略も考えられます。従来が、設計業者、ゼネコンに頼った営業でしたので、自らの力でのチャンネル作りは多くの余地があると思われます。

(6) 成長可能性 SWOT 分析

C 社の SWOT 分析（成長の可能性分析）結果を図表 11-13 に示します。強みと新事業機会からは、家庭用エクステリアの新規チャンネル構築、塗装技術を活かした新製品

図表 11-13 SWOT 分析（成長の可能性分析）

図表 11-13 SWOT 分析（成長の可能性分析）			
新事業価値		事業機会	新たな脅威
・自社ブランドによる自立経営の確立 ・自社ブランド製品の拡販 ・新販売チャネルの構築 ・新製品の開発 ・経営管理体制の構築（工場改革、情報システム整備他） ・受注生産から見込み生産型への転換		・新たな営業活動（広告・宣伝、アンテナショップ他） ・新たな顧客創出（新チャネル、ネット販売、海外輸出他） ・新たな製品開発（大学との共同研究、異業種交流、材料拡大他）	・公共事業の減少 ・他材料からの新規参入
強み	・大気腐食に強い鋼鉄製構築物 ・環境面を重視した塗料の開発 ・大学との共同研究での塗装技術の向上 ・エクステリアの自社ブランド品保有 ・各種公園施設の自社製品開発	・家庭用エクステリアの新規チャンネル構築（商社、ネット販売、海外輸出） ・塗装技術を活かした新製品開発（大学との共同研究、異業種交流） ・業務用エクステリアの住宅メーカーへの直接販売	・他材料利用による商品拡大 ・異業種との新製品開発
弱み	・経営管理能力の弱さ（納期管理、品質管理） ・人材不足（新工場は工場改革に慎重）	・中長期経営計画の策定（ビジョン作成と優先順位づけ） ・内部管理体制の構築（工場改革・品質管理体制） ・人材育成 ・営業、本社、工場の情報システム構築	・外部人材のスカウト ・顧客情報の絶えざる収集

開発、業務用エクステリアの住宅メーカーへの直接販売等具体的テーマが明らかになります。

【設問 4 検討例】

(1) 収益拡大戦略のロジック（BSC 4つの視点）

財務、顧客、業務プロセス、人材と変革の視点で整理して図表 11-14 に示します。検討事項が明確になっていますのでどこに重点をおいて検討するか判断が容易となります。

図表 11-14 C 社の収益拡大戦略のロジック



(2) バランススコアカード

C 社のバランススコアカードを作成して図表 11-15 に示します。これをたたき台として C 社と協議してより実践的なバランススコアカードに修正することとなります。

図表11-15 C社のバランススコアカード

	財務の視点	顧客の視点	業務プロセスの視点	人材と変革の視点
ポイント	・ゴーイングコンサーン	・魅力ある製品	・競争力強化	・挑戦する会社、従業員
戦略目標	・増収増益	・顧客満足向上 ・新規顧客獲得	・品質管理(品質、納期) ・低価格	・新規市場の開拓 ・情報システムの利用
重要成功要因	・現在の利益確保 ・新規市場の開拓	・製品サービスの特性向上*1 ・顧客価値向上*2	・高品質、短納期 ・魅力的価格	・新規チャネル、新製品開発要員 ・納期管理システム運用
業務評価指標	・売上高利益率 ・売上高・収益成長率	・市場占有率 ・新規顧客数、新製品収益	・苦情件数、発注納品リードタイム ・製品製造コスト	・開発要員数、開発成果 ・利用者満足度
ターゲット	・市場シェア拡大 ・新規比率:3年で30%	・製品別目標シェア設定 ・新規顧客開発目標設定 ・新製品収益目標設定	・顧客苦情ゼロ、 ・業界No.1の低価格	・開発費:売上高の10% ・営業の携帯端末での利用
アクションプラン	・収益計画:目標設定	・顧客別営業戦略作成 ・新規顧客開発計画作成 ・新製品開発計画	・工場改革委員会、実行計画 ・コストダウン実行計画作成	・開発要員確保、教育 ・納期管理システム開発、整備

*1	製品とサービスの特性: 機能、品質、価格、スピード
*2	顧客価値向上: 製品とサービスの特性 + イメージ + 対顧客関係 (ファッション、品質、魅力的価格、短納期)、(ブランドイメージ)、(品揃え)

【設問5 検討例】

(1) 中国からの部品調達の決断ポイント

中国からの部品調達には、国内以上の輸送費や関税や手続き費用等余計な費用が必要です。従って、コスト削減が本当に達成されるのか。また、コスト削減を達成するのに必要な数量と販売可能量を比較して、机上検討で、中国からの部品調達の実現性を先ず確認します。机上検討で実現性が確認できたら、次は、中国の部品製造会社に試作品を作ってもらって、品質・納期等を確認します。中国を何度視察しても実際に試作品を確認しない限り決断はできません。試作品の製造のためには、秘密保持契約や試作品製造の費用負担を考慮しておく必要があります。いろいろな問題が出る可能性がありますので、売買契約等は全ての項目が確認できるまでは、締結してはならないことを理解してもらいます。

図表11-16 コスト削減の検討項目

(2) コストダウン検討

項目

製品のコストは多くの要素から成り立っていますので、検討事項は非常に多くあります。従って、コスト削減の検討は全てやりつくし

	費用	検討項目
製造原価	変動費	①材料費 ①購入価格削減、②原料原単位向上(ロス、ムダ改善)
		②動力燃料費 ①動力燃料原単位向上
		③外注費 ①外注価格削減、②外注先検討
	固定費	④労務費 ①設計要員(本社・工場統合)、②労働生産性向上、③残業ゼロ
		⑤減価償却費 ①不要資産処分
		⑥製造経費 ①経費削減
販売費		⑦販売費 ①営業要員削減、②広告宣伝費削減
		⑧一般管理費 ①本社要員、工場管理要員削減
		⑨輸送費 ①輸送費削減(SCM他)
		⑩工事費 ①工事工数削減(設計品質、要員数他)

ましたということはなかなか言えません。図表11-16にコスト削減の検討項目を示します。削減効果の大きいものから検討を進めることを推奨します。

第12章 小売業事例研究

小売業の事例研究は、地方都市に所在する中小洋品店を例題として、診断業務についての研究を行います。この洋品店が企業診断を受診する契機になったのは売上の低下傾向が続くため、どうしたらいいかということを経営者の商工会に相談して、指導員から「中小企業診断士に相談してみてもどうか」と勧められたことによります。もとより、中小企業診断士への相談は初めてであり、どのような資料を提示したらいいかわかりませんし、また、必要とする資料自体もそろってはいません。

そこで企業診断を進める上でどのような情報を必要とし、そのためにはどのような資料が必要なのか、経営者に求めるとともに、中小企業診断士がどんなことをしてくれるのか、どのような改善策を提言してくれるのか、経営者としては期待しているわけですから、ある程度その内容を事前に表示することが大切です。そこで、これからの小売業が進むべき道筋を示し、どのように経営改善に取り組んでいったらいいか、適切でしかもわかりやすいアドバイスが求められているわけです。中小企業診断士としてのあなたが、「自分だったらどのような視点で、この経営者との対話を進め、どのような提案をしますか」が、この事例研究の内容です。

(1) 「B店の概要」(経営者及び商工会指導員から得た説明を元にまとめたもの。)

B店は三重県南部の町村で、長年営業してきた典型的な地域密着型の洋品店である。ブティック感覚の洋品店で、対象とする顧客層はいわゆる団塊の世代を中心に、その前後の年代の中・高年の女性で、主な取扱商品はスーツ、スカート、ジャケット等のアウターウェアである。店主も同年代の女性であることから、顧客の気持ちや要望がよくわかるといった利点がある。

近隣に大型店や衣料スーパーなど競合店もあるが、これらの店の対象とする顧客層はどちらかといえば若い女性に重点を置いているので、顧客層の違いから、直接重なり合うことはない。昨今は既婚であっても定年まで働く女性も珍しくはないが、当店の顧客はそうした職業を持つ女性の中でも学校の教師とか自営業者であるとか比較的所得が高い層が中心であり、大型店や衣料スーパーなどの商品に飽き足りない顧客を取り込んでいるので、当店の顧客はほとんどが固定客である。

長年の付き合いでもあり、同年代といった気安さもあって、顧客との信頼関係は強く、店主と客というよりも友人関係に近い。そのため、格別顧客管理といったものは行っていないけれども、顧客一人ひとりの好みやサイズなどしっかり認識しているので、直接出向いて仕入れてくる際に、「あの人にはこんなスーツ、パンツが似合うだろう」といった感じで、顧客一人ひとりの顔を思い浮かべながら仕入れてくるそうである。新商品の入荷時や季節の変わり目ごとには電話やはがきで知らせているが、たいていの場合、気に入られて買い上げてくれるそうだから、店主の感覚は当たっていることになる。また、中・高年になると既製服ではサイズが合わない場合も多く、サイズ直しが必要

になるが、この店では外注に出すことなく、店主が顧客との対話を進めながら、自らサイズ直しを行っている。そうした中小商店ならではの細やかな心遣いも固定客が多い理由と思われる。

店は店主とパートで切り盛りしており、娘はいるものの、すでに嫁いでおり、店を継ぐ気はなさそうとのことである。

経営については長年の経験と顧客との信頼関係でやってきたとのこと、管理的なことは特に何も行っていない。決算も個人の小規模事業者にはありがちなことであるが、損益計算書のみで、貸借対照表が作成されていない。そのため、資産、負債の内容がわからないが、聞き取りによると金融機関からの長期借入金はない。店舗もそろそろ老朽化してきたため、改装の必要も出ているが、何分にも売上の低下傾向が続いているため、改装費用は出そうにも出せない状態である。この状況では金融機関から借入れするのも難しいのではないかと考えている。パートは忙しいときだけ近所の主婦に手伝いに来てもらっているだけということで、人事・雇用管理面でも行っていることは特にない。販売促進については、商工会のポイントカードには加盟しているが、顧客管理カードも作成しておらず、それ以外のことは特にやっていないとのことである。

売上や顧客管理に、あるいは販売促進のためのチラシ、DMの作成といったことにはパソコンを活用していけば、かなり効果が上がるので、商工会の指導員も「商工会のパソコン研修などに参加したらどうか」と勧めてはいるのだが、「パソコンなどO A 機器は当店のような小規模店には無用」といった感覚でマスターしようとする気がない。

このような状況において、店主からの相談内容は、「顧客はほとんどが固定客であるという強みもあるが、高齢化が進み、だんだんと客数が少なくなっている。また、直接競合はしないとはいっても、商品によっては近隣の大型店や衣料スーパーなどに流れている傾向もある。大型店も他店との差別化の必要上、また、この地域は高齢化が進んでいることもあって、顧客に中・高年者が多いことから、中・高年向けの商品に力を入れてきているようである。減少する売上を少しでも持ち直していきたい。それには現在の固定客を維持し、大型店等への流出を防止していく必要があると思うがどのような手立てを講じていったらいいかわからない。特に数字面のことはさっぱりわからないので、その辺のことも含めてアドバイスしてもらいたい」とのことであった。

設問1：予備診断用チェックリストの作成

小売業診断も予備診断～本診断～勧告（実行計画策定）～アフターフォローの流れで取り進めます。予備診断を行う場合、チェックリストを用いて行くと診断がやりやすいと思います。重点項目を記述した簡易なチェックリストを作成してください。

設問 2：(1) で述べた「B店の概要」及び予備診断結果に基づいて、当店の S W O T 分析を行った場合、内部環境分析の強み、弱み、外部環境分析の機会、脅威と捉えられるものを以下の空欄にまとめてください。

SWOT分析											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">内部環境分析</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">強み Strength</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">弱み Weakness</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	内部環境分析	強み Strength		弱み Weakness		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">外部環境分析</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">機会 Opportunity</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">脅威 Threat</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	外部環境分析	機会 Opportunity		脅威 Threat	
内部環境分析											
強み Strength											
弱み Weakness											
外部環境分析											
機会 Opportunity											
脅威 Threat											

設問 3：顧客の維持・囲い込み戦略として、C R M (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント) の手法を取り入れる企業が増えていますが、当店も S W O T 分析を行った結果、経営改善のため、取り組むべき重要な課題として C R M の導入が抽出されました。C R M の体系を図で示し、留意すべきポイントを簡潔に記入してください。

設問 4：C R M は顧客の維持・囲い込み戦略ですが、ということは、顧客が競合店に流れないように、顧客の離脱防止対策として、また新たな固定客を創出するための的確な商品政策、品揃え、魅力ある売り場の創出といったアクションプログラムを組んでいく必要があるということになります。中でも商品政策は洋品店が売上を伸ばしていくための要となる事項であることから、当然アクションプログラムの中でも重要な位置づけとなります。あなたがこの店の商品政策について提案できることを S W O T 分析結果、C R M の体系、ポイント等を参照して記入してください。

設問 5：販売促進については、ポイントカード加盟以外、何もやっていないとのことですが、顧客の維持・拡大には顧客管理が不可欠です。どのような顧客管理カードを作っていけばいいでしょうか。提案できることを記入してください。

設問 6：洋品店にとっては、価格政策が売上・利益の増減に直結します。季節の変わり目にバーゲンセール等行うのが通常であり、粗利益が低下するため、目標とする利益に達しない要因となっています。売価設定をする際、当初から値下げ分を見込んだ売価設定をする必要があります。その算式を記入してください。

設問7： 本診断は予備診断によって把握された今後の課題と改善策を検証して、診断先に応じた改善策を提示し、実行のための計画を作成するよう経営者に求めることになります。そのためには、診断の切り口を考え、どこに問題点があるか抽出するために、予備診断をさらに掘り下げ、重点化した分析をすることが求められます。当店の場合、どのような問題点が考えられ、それに対し

てどのような改善策を提示することが出来るか、以下の表の「問題点、問題点の発見のための切り口」及び「改善点・目標点」に例示を参考に、わかる範囲内で簡潔にまとめてください。

図表12-1 現状の観察・問題点発見

項 目	問題点、問題点の発見のための切り口	改善点・目標点
売上の減少 客数の減少か、 客単価の減少か	・季節別、月別売上額の推移 ・平均入店客数、平均客単価の把握	○来店客数を増やす ・売り場の拡張、積極的な広告宣伝等販売促進の推進 ○商品単価、平均客単価を引き上げる。 商品構成・品揃えの充実
店 舗		
商品の特徴		
在 庫		
サービスの特徴		
陳 列・照明		
価 格		
販売促進手段と効果		
競合環境		

【設問1 検討例】

図表12-2 設問1 検討例

	チェックすべき項目	現 状 コメント(特色、良い点、 良くない点、感じたこと等)	アドバイスの 要否
立地条件	通行量、競合店舗、周辺施設、道路アクセス、商圏内人口等		
店 舗	店頭ファサード、駐車場、看板、店内レイアウト、クレンジネス		
顧客の特徴	主要顧客層の属性、特長、所得水準・消費行動・ライフスタイルの特長		
商品の特徴	・商品構成・品揃えの特長 主力商品と補完商品 季節感、鮮度、流行商品		
在 庫	・店内、倉庫の在庫量と保管状況 滞留在庫はないか		

サービスの特徴	・接客サービス 挨拶、話し方、笑顔の対応等基本的な接客態度 ・アフターサービス サイズ直し、お届けその他		
陳列・照明	・ショーウィンドーの陳列、活気、店内陳列の状況等 ・照度、照明器具等照明の現状、演出効果		
価 格	商品価格、平均客単価、値入率(売価値入率と原価値入率の違いの把握)		
販売促進手段と効果	・ポイントカード、サービス券、サービスデーの設置 ・顧客管理の現状		
競合環境 競合店の特色、 自店との違いは何か	・大型店、同業他店の商品構成・品揃え、サービスの特長 ・自社が分析しているセールスポイント等		

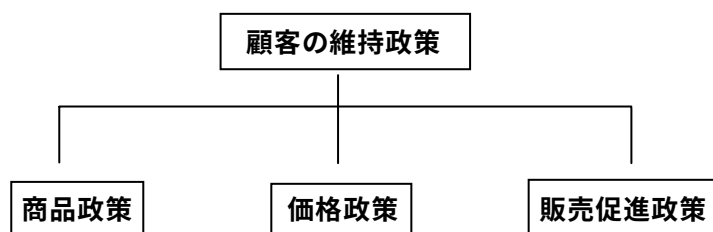
【設問2 検討例】

SWOT分析(外部環境分析・内部環境分析)

内部環境分析	外部環境分析
強み Strength ・創業以来地域密着型の営業 ・金融機関からの長期借入金なし ・顧客はほとんどが固定客である。顧客との信頼関係は強い。 ・比較的所得が高い顧客が多い。	機会 Opportunity ・景気が上向いてきており、財布の紐がややゆるくなった。 ・商品政策、サービスで近隣の大型店や衣料スーパー等競合店との差別化を徹底する。 ・財務管理面やパソコンの活用については商工会が支援してくれる。
弱み Weakness ・売上・利益ともに年々減少傾向 ・財務管理面が弱い ・販売管理ができていない。パソコンができない。手書きの顧客管理カードもない。 ・店舗の老朽化 ・後継者がいない ・パートが1人いるのみで、店主が病気等した場合の体制ができていない。	脅威 Threat ・商品によっては近隣の大型店や衣料スーパーなどに顧客が流れている。 ・大型店も中・高年向けの商品に力を入れてきている。

【設問3 検討例】

C RMの体系



① 商品政策

C RMは顧客の顔を知り、顧客とともに経営していく仕組みであるので、顧客がほしがる商品を優良顧客に対して提案し、販売する。「誰に」「何を」「いつ」提供していくか、顧客を中心に決定する。顧客のライフスタイルに応じた商品政策の確立が重要であり、一人ひとりの顧客に出来るだけ多くの商品を買ってもらえるような品揃えが大切である。

② 価格政策

C RMの展開にあたっては、顧客層ごとに価格を設定することが大切である。買い上げ額の大きい顧客には売価を下げて対応し、来店頻度・購買頻度をより高める差別的プライシングを展開することなどで、より固定客とすることが可能となる。

③ 販売促進政策

単にポイントの多寡により、景品や商品券と交換するだけではどの店でもやっていることであるので魅力は薄い。会員登録すると、さまざまな特典が受けられるといった会員制を設けるなど顧客層別に異なる特典とサービスを提供していく。年間の買い上げ率に応じた割引率、記念品の進呈、誕生日のプレゼント等顧客に喜ばれるような方法を考える。

【設問4 検討例：関連商品の充実を図る】

アウターウェア中心の商品政策に変わりはないとしても、ハンカチ、スカーフ、ベルト、アクセサリ等のファッショングッズに加え、ナイトシーやランジェリーのインナーウェアも揃えるなど、関連商品の充実を図る。大型店も中・高年向けの商品に力を入れてきているとはいっても、アウターウェア中心で、中・高年向けのインナーウェアは意外と品揃えが薄い。デザイン、サイズ等物足りない面が多く、中・高年女性にとっては欲しくなるような魅力ある商品が少ない。

関連商品の充実を図ることで、平均客単価の引き上げにつながるだけでなく、ファッショングッズはコーディネート陳列の材料、クリスマスや誕生日のプレゼント用商品、販売促進の記念品等利用範囲は広い。

【設問5 検討例】

顧客一人ひとりのニーズを把握し、個別マーケティングを展開していくために顧客管理も個客管理の観点で行うことが求められています。その資料として活用できる顧客管理カードを作っていくということになります。

氏名	難しい名前や珍しい名前にはふりがなをつけておく。
生年月日	年齢は大体でよい。女性客は月日だけを聞くほうが良いときもある。客の誕生日にバースディカードを送り、併せて優待券や新商品等の情報を送る。
住所・電話	商圈設定、チラシ配布、DMの発送、電話作戦に活用する。
手作りのDM・チラシを作成する	手作りのDM・チラシを作成して各戸に配布したり、郵送したりすることで、顧客の増加・拡大を図る。このDMやチラシの作成にパソコンが活用出来る。 DMは手間がかかるが、できれば手書きにし、手作り感覚で、個人個人に当てた手紙のような内容・形式にする。 季節ごとなど定期的な送付以外にも、DMを送付したらそのつど記録をとっていく。
職業（勤務先）	職業によって所得、ニーズ、好みがある程度推定されるのでできるだけ聞く。会社勤めか自営業かあるいは専業主婦かで必要な洋服のタイプもある程度変わってくる。自営業の場合はその業種、専業主婦の場合は夫の職業をさりげなく聞き出す。
家族構成と年齢	顧客の家族構成、ライフスタイル等の情報の分析・考察の結果によって、冠婚葬祭、入学・卒業式等人生の折り返し、節目に合わせて勧める商品が違ってくる。将来の顧客づくりの資料ともなる。
購入欄	購入月日、購入品、購入金額、デザイン・カラー等好みの特徴、サイズ等新商品入荷時に、DMを発送、実際来店された客に前回購入された商品にマッチする組み合わせの商品を推奨、提案できる。
競合店とその利用状況、利用理由	顧客との会話の中で、さりげなく聞き出し、自店の参考資料、反省材料等に利用していく。

※ 個人情報の保護には十分気をつけてください。

【設問6 検討例：値入の決定（ロス率を見込んだ値入決定）】

$$\text{初回値入率} = \{ \text{粗利益率} + (\text{値下率} + \text{ロス率} - \text{値上率}) \} \div \{ 1 + (\text{値下率} + \text{ロス率} - \text{値上率}) \}$$

$$\text{値下率} = \text{値下高} \div \text{実際売上高}$$

$$\text{値上率} = \text{値上高} \div \text{実際売上高}$$

$$\text{ロス率} = \text{ロス高} \div \text{実際売上高}$$

$$\text{ロス高} = \text{あるべき期末商品棚卸高} + \text{期中商品仕入高} + \text{値上高} - \text{実際売上高}$$

【設問7 検討例】

図表12-3 現状の観察・問題点発見

項 目	問題点、問題点の発見のための切り口	改善点・目標点
売上の減少 客数の減少か、 客単価の減少か	・季節別、月別売上額の推移 ・平均入店客数、平均客単価の把握	○来店客数を増やす ・顧客のライフスタイルに合わせた営業時間、休日の設定 ・季節別、月別、曜日別の売上額の把握 ・売り場の拡張、積極的な広告宣伝等販売促進の推進 ○商品単価、平均客単価を引き上げる。 ・商品構成・品揃えの充実 ・適切な値入率の設定 ・顧客1人当たりの買上額を増やす。 ・関連商品の勧め、顧客へのタイムリーな新商品、関連商品等ファッション情報の提供
店 舗	・店舗の老朽化度合い ・店頭訴求力	・店舗改装 ・ショーウィンドーの陳列で店頭へ訴求力、活気を高める ・季節、行事によって飾り付けを変える。
商品の特徴	・商品構成・品揃えの特徴 ・品揃えが十分であるか。 ・季節感があるか。 ・鮮度があるか。流行遅れになっていないか	・対象を絞った特色のある商品構成・品揃え ・季節商品、流行商品のタイムリーな取り入れ ・アンケート調査の実施による顧客ニーズの把握
在庫の増加	・商品回転率、回転期間チェック ・対象顧客のニーズの把握と商品政策、商品仕入計画との齟齬・不備	・仕入先の見直し・新たな選定 ・対象顧客のニーズにマッチした商品政策の立案、商品仕入計画の見直し・策定 ・部門別の在庫コントロール強化
サービスの特徴	・接客サービスのレベル ・アフターサービスの内容	・商品説明、商品提案能力のレベルアップ ・素材、洗濯、保存の仕方等顧客が求める商品知識を豊富にし、ニーズに基づく商品説明を行う。 ・お届け、お直し等アフターサービスを充実する。
陳列・照明	・整理・整頓が行き届いているか ・通路幅は適当か。通路を商品でふさいでいないか。 ・陳列に訴求力があるか。	・コーディネート陳列によるイメージアップを図る。 ・客動線を配慮した店内レイアウト。 ・コーナー別に照度を変化させるなど効果的な照明をする。 ・間接照明、直接照明を使い分け、商品の演出機能を高める。
価 格	・商品価格 平均客単価 ・値入率	・商品価格 平均客単価は適正か。 ・値入は売価を元に設定しているか。 ・初回の値入は減価分を見込んでいるか。
利 益	粗利益率は低下していないか。率でなく、金額で見た場合、同業他社と比較してどうか。	・部門別、商品構成別の売上総利益率、値入率のチェック
販売促進	・マンネリ化して目新しさがなくなっていないか。 ・顧客管理の現状	・現状の販売促進策の見直しと効果的な販売促進策の検討 ・年間行事リストの作成 ・費用対効果の測定 顧客管理から個客管理への転換を図り、顧客管理カードもその観点から作成する。
競合環境	・大型店・競合店との差別化を図っているか ・商品構成・品揃えで特長を出しているか。	・競合店調査 ・商品構成・品揃え、接客サービス、アフターサービス等で差別化を図り、特長を出す。

参考文献 販売士資格更新講習会テキスト(日本商工会議所・全国商工会連合会)

商店経営最新チェックリスト診断 (ビジネス社)

実践小売業の経営診断 (同友館)

第 13 章 建設業事例研究

A 社（地方の中小総合建設業）

所在地	三重県〇〇市
創業	1950年
従業員	20人
現社長	創業者の長男68歳。専務取締役を経て20年前に二代目社長就任
後継者	現社長の長男40歳。常務取締役。大学卒業後、関東の大手ゼネコンの工事部門に15年間勤務、家業を継ぐため3年前に入社。大規模工事の現場監督経験もある。
業務内容	地元の土木建設会社として近隣市町村が発注する道路、下水道工事等公共工事を実施。大規模な工事の場合は、大手ゼネコンの下請けとして工事に携わる。
年商	26億円。赤字にはならない程度の最終利益。
組織体制	<pre> graph TD S[社長] --- E[専務 (長男)] E --- O[営業部 (社長、専務の他、営業1名、事務員1名) ...入札関係の仕事 (官公庁まわりと入札資料作成等) がほとんど] E --- K[工事部 (工事部長以下15名) ...現場管理が中心。 1級及び2級土木施工監理技師等必要資格を保有] E --- Z[総務部 (総務部長以下、女性事務員2名) ...主に総務・経理や庶務の仕事] </pre>
IT化	コリンズ、電子納品等への対応は遅れている。社員のITリテラシーは低い。
その他	ISO（環境・品質）未取得

(1) A社の概要（挨拶を兼ねて社長と専務に聞いた話）

A社は創業以来55年間地元密着型で、途中不況期も乗り越えながら高度成長期、バブル期を経て業容を拡大し、10数年前には総勢50人の規模になったこともあった。バブル崩壊後、公共事業の縮小の影響で業績が悪化し、大幅なリストラの結果、現在なんとか赤字にならない水準を保っている。資金的余裕はない。金融機関からの長期借入金はなく、公共工事がほぼ100%であるので売上金の焦げ付きもないが、受注額は年々減少傾向で、いつ赤字に転落しても不思議はない状況である。最近では景気もわずかながら回復傾向にあり、周辺地域の宅地造成の話も持ち上がっている。それに伴って県外からの同業者の進出も増え始めた。

顧客である各市町村の建設部からは、丁寧な施工が評価されており、長年の信頼関係が構築されている。最近では施工品質要求が厳しくなっている。

営業部門では実質的に社長と専務（長男）の 2 人が行っており、若手の営業担当（28 歳）と事務員は入札資料等の作成や営業事務を行っている。

工事は半数以上の人数が 1 級及び 2 級土木施工監理技師等の工事現場に必要な資格を保有し、経験を積んだベテランが中心となって共通仕様書及び特記仕様書に則った施工管理・品質管理・工程管理・出来形管理・出来高管理が実施できる体制である。実務教育面では、若手社員は数人のベテラン社員の配下として現場で仕事をする際に、指示や体験談を聞きながら仕事を覚えるという方法で育成されており、会社としての人材育成の仕組みはない。工事現場での安全対策では労働安全衛生法遵守は当然として、ヒヤリハット等の活動を活発に行っている。設備についてはかつて自社保有がほとんどであったが、最近ではリース重機の利用頻度が高まっている。自社保有の重機は老朽化が進みメンテナンス費用が悩みの種である。工期短縮を行いたい、ムリ・ムダ・ムラがあり、工期近くになるとかなり追いつめられた状態になる。協力会社は大小合わせて 30 社以上あり、それぞれ長い付き合いである。建設廃材等は産廃業者と委託契約を結び適法に処理している。

大手総合建設業の工事部門を経験した後継者である専務の目から見ると、自社の現状はベテラン社員個々の経験と能力に依存する割合が高く、大手ゼネコンのように標準化された内部プロセスの仕組みがない。以前に比べてパソコンアレルギーは減ったが、ベテラン社員の中にはマスターしようとする気がない者もいる。社内のコミュニケーション手段も口頭連絡が多く、言った、言わないのトラブルが時々発生している。受注はかつてのような額は望めそうになく、じり貧状態を打開するにも策が見あたらない。大手ゼネコンで得たノウハウを生かして何とか改革を進めようとする専務に対して、ベテラン社員からの風当たりが強く必ずしも良好な関係ではない。専務と同世代の同業者仲間の中には、公共工事以外に民間のディベロッパーによる住宅造成の仕事を受注したり、産業廃棄物の許可を取得し、産廃事業を始めたところもあるとのこと、中には健康ブームに目を付けて健康ランド経営に進出したところもあるとのことであった。

総務部では社長婦人が部長を務め、女性事務員 2 名を使って給与関係、現金出納、経理処理、請求と支払い、資金繰り等を行っているが、明確な財務計画があるわけではなく、目の前の処理に追われている。メイン取引銀行からは財務に明るい人材を紹介する話が持ちかけられている。

このような背景において社長からの相談内容は、自分は近いうちに第一線を退いて専務を新社長にする方針であり、事業を承継するにあたって少しでも現状を改善して譲りたく、そのためにはどのようなことをすべきかを相談したいとのことであった。

コンサルティングを利用するのは初めてなので、まずどのような診断をしてくれるのか、大きな項目でいいから概要がわかるようにプレゼンをして欲しいとのことであった。

設問 1：プレゼン資料の作成

同社へのプレゼン用に予備診断～本診断～勧告（実行計画策定）～実践指導の 4 つのフェーズの概要を作成してください。

(1) 予備診断～本診断～勧告（実行計画策定）の各所要期間とその内訳を示してください。

(2) 4 つのフェーズにおける重点診断項目を 3 つずつ記述してください。

設問 2：予備診断の概要作成

予備診断の結果、重点診断項目①～③（設問 1 の検討例参照）の結果は以下の通りであった。

重点①	部門・役職それぞれの立場で感じている問題点（弱み・脅威）。特に管理職やリーダークラスがどこまで現状に危機感を感じているのか。
結果①	管理職やリーダークラスに共通した脅威として、公共工事の発注額が減少する中で淘汰及び価格破壊が激化した結果、大手が生き残り中小零細は市場から退場を余儀なくされるのではないかとという危機感がある。弱みとしては自社の規模は小さく、このままでは大手には対抗できないことを頭では理解しているが、日々の仕事に追い立てられて将来を見据えた具体的な行動には結びつかない。
重点②	強みである高い技術面を共有し伝承する重要性に関して、管理職やリーダークラスがどのように意識しているのか。
結果②	現場の仕事は先輩の背中を見て覚えるもの、という感覚が蔓延している。仕事は丁寧で職人芸であるが、社内標準化の意識はほとんどない。
重点③	工事現場の状況も含めて、業務の実施状況を現場・現実・現物を確認する。
結果③	現場の 5 S が不十分。材料の過剰発注がある。ベテランが仕事を抱え込み、若手を雑用係として使うことはあっても、戦力として活用できていない。

(1) 予備診断を 2 日間で実施する場合のタイムスケジュールを記述してください。

(2) 各時間帯の重点ポイント（例、誰にどのようなことを聞くのか、というヒアリングの重点ポイント）を一覧表で示してください。

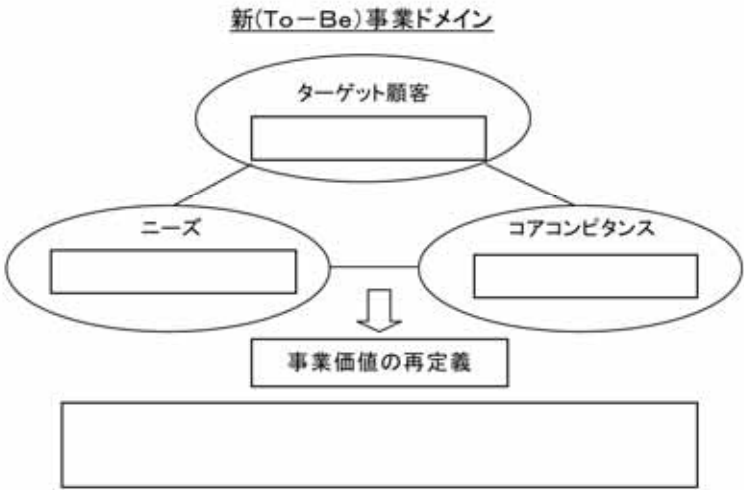
設問 3：本診断結果報告書の作成

問題文及び次ページに示す予備診断結果に基づいて、本診断結果報告書の一部となる SWOT 分析・新（To-Be）事業ドメイン・CSF 表を示してください。

なお解答作成に当たっては、あくまでも与えられた情報の範囲内に基づいてご検討ください。

SWOT分析

内部環境分析	外部環境分析
強み Strength	機会 Opportunity
弱み Weakness	脅威 Threat



CSF表

優先順位	CSF
1位	
2位	
3位	
4位	
5位	

【設問1 検討例】

公共工事を主とする建設業では、東北・北海道等、冬場に雪で覆われ工事が出来ない地方を除いて、12月から翌年4月までに仕事が集中する傾向があります。繁忙期に入らないうちに結論を出すよう配慮する必要があります。

図表13-1 プレゼン用：

予備診断～本診断～勧告(実行計画策定)～指導の4つのフェーズの概要

フェーズ	(1)所要期間・内訳	(2)重点診断項目
予備診断	5時間／日×2日間＝10時間 ・ヒアリング…4時間 ・資料確認…3時間 ・現場確認…2時間(工事現場が存在する場合) ・その他…1時間 (2,3日後)報告会…2時間	①部門・役職それぞれの立場で感じている問題点(弱み・脅威)。特に管理職やリーダークラスがどこまで現状に危機感を感じているのか。 ②強みである高い技術面を共有し伝承する重要性に関して、管理職やリーダークラスがどのように意識しているのか。 ③工事現場の状況も含めて、業務の実施状況を現場・現実・現物を確認する。
本診断	2ヶ月 ・予備診断結果に基づき、対象を広げた社内ヒアリング、協力会社等への外部ヒアリング、同業他社のマーケティング状況調査、他 ・一次情報及び二次情報のとりまとめと報告会用資料作成	①改革に対する会社全体の意識をどのような方法で一致させるのか。特に専務とベテラン社員との相互理解をいかに図るか。 ②今後も公共工事に特化するのか、新しい顧客・分野に活動範囲を広げるのか。特にコストパフォーマンスの視点を盛り込む ③内部プロセスがスムーズに進まない阻害要因と、それを解決するために標準化(IT化含む)が必要な項目は何か。
勧告(実行計画策定)	1ヶ月 ・本診断結果を受けて、実現可能な計画を策定	①専務とベテランの活動が共同歩調であること ②新しい顧客・分野に活動範囲を広げる場合、担当する人材の適性と活動に要する時間、及びコストが妥当であること。 ③標準化したルールの実現可能性。絵に描いた餅になっていないか。
実践指導		①意識改革が進んでいるか。 ②新しい顧客・分野に活動範囲を広げた場合、進捗管理と改善策の提示。 ③標準化したルールの妥当性。無理が生じていれば改善策の提示。

【設問2 検討例】

忙しい時間帯を無駄に過ごしたという意識をもたれないような配慮と短時間で的確に重点を把握することが重要です。

図表13-2 予備診断の概要

日	(1)時間帯と内容	(2)重点ポイント
第1日目	10:00～10:15	予備診断の概要説明
	10:15～12:00	工事部長ヒアリング ・技術面維持・向上に必要な項目 ・現状の問題点と会社の将来に対してやるべきこと
	12:00～13:00	昼の休憩
	13:00～14:00	総務部長ヒアリング 資金繰りの状況、財務的な問題点、銀行との関係。 閲覧したい資料の依頼。
	14:00～15:45	資料確認 ・経営事項審査結果、工事評価点数等 ・過去の工事実績データ(工事金額・工種等を総合的に 勘案してサンプリングする) ・BS/PL等の財務データ ・社内の会議記録、他
	15:45～16:00	第1日目の進捗確認 社長、副社長に第1日目の結果と気づいた点を報告し 反応を探る(既に気づいていたことなのか、意外な内容 であったのか)
第2日目	10:00～12:00	工事現場の確認 ・施工計画書、特記仕様書、工程表の進捗状況、検査記録、 打合記録、他 ・現場内を歩いて状況を実際に見る ・工事現場の責任者に対し現場管理の重点を確認 ・ヒヤリハット、KY、新規入場者教育、現場の5S、協力 会社とのコミュニケーション、重機の点検、必要な資 格証の写し、他を確認する。 ・時間があれば工事担当者に対して普段感じている問 題点をヒアリング(あらかじめ経営者・工事部長等の 了解を得ること)
	12:00～13:00	昼の休憩
	13:00～14:00	資料確認 追加で確認が必要な資料を依頼する。
	14:00～15:00	専務ヒアリング 将来的な構想と予備診断結果に基づく意見交換。
	15:00～16:00	社長ヒアリング 予備診断全体の振り返りと問題点の再確認

* 経営者と専務には挨拶時に話を聞いているので、予備診断の最終段階に計画した。

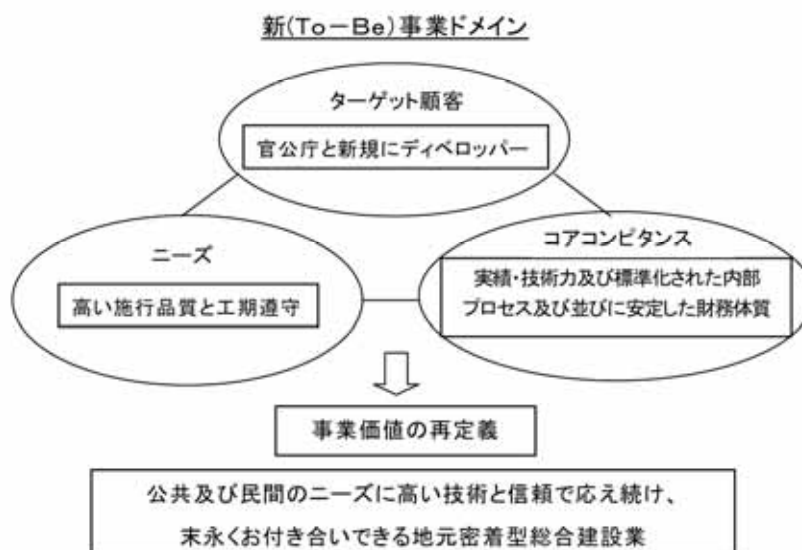
* 業界等の外部データは、社内で保有している資料を借用する他、ヒアリング時に得た情報やインターネット等を活用し新たに入手する。

【設問3 検討例】

図表13-3 SWOT分析(外部環境分析・内部環境分析)

内部環境分析	外部環境分析
強み Strength - 金融機関からの長期借入金無し - 施工が評価され信頼関係を構築 - 創業以来55年間地元密着型の経歴 - 資格保有と経験を積んだベテラン - 大手を経験した後継者	機会 Opportunity - 景気もわずかながら回復傾向 - 周辺地域の宅地造成の話 - メイン取引銀行からは財務に明るい人材を紹介する話
弱み Weakness - 受注額は年々減少傾向 - ベテランのパソコンアレルギー - 標準化された内部プロセス無し 5S不十分、ムリ・ムダ・ムラ - 育成の仕組み無し - 重機が老朽化 - 財務管理体制が弱い	脅威 Threat - 県外からの同業者の進出 - 最近では施工品質要求が厳しくなっている - 地域の同業他社が新分野にチャレンジしている

図表13-4 新(To-be)事業ドメイン



図表13-5 CSF表

優先順位	CSF
1位	新規民間分野への営業活動
2位	5Sの徹底及び社内プロセス標準化
3位	若手の育成
4位	有能な人材を採用し、財務管理体制を再構築
5位	効率的運用のためのIT化

おわりに

「診断実践ハンドブック」は、中小企業診断士の実践の知恵をプロセス化してツールとしてまとめる試みを行っています。個々の経験や技量に負うところが多い企業診断の実務をプロセス化することは、入門レベルのものにとって参考となり有意義であると思われますが、実践では型にはまった手法やツールを杓子定規に当てはめても良好な成果に結びつけることは難しいと思われます。当ハンドブックに記載してある事項は基本的なフレームワークと捉えていただいて、診断士個々の個性や視点、考え方をどんどん取り入れて個人のオリジナルな診断手法へと昇華していただく必要があります。

今回の「診断実践ハンドブック」が今後、支部の標準テキストとして位置づけられ、プロコン育成塾や診断実務参加時の事前研修や、診断中や報告書記述時の参照ツールとなり、長期間にわたり有効に活用されることを、執筆者一同願っております。

最後に、今回の「診断実践ハンドブック」の作成を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた関係諸氏に厚くお礼を申し上げます。

<執筆者>

中小企業診断士	足田 眞也（三重県支部）	全体編集・第1章担当
中小企業診断士	水谷 哲也（三重県支部）	第2章・第7章担当
中小企業診断士	若森 康彦（三重県支部）	第3章・第8章・第13章担当
中小企業診断士	島田 武雄（三重県支部）	第4章・第11章担当
中小企業診断士	中川 すみ子（三重県支部）	第5章・第6章・第12章担当
中小企業診断士	別所 浩己（三重県支部）	第9章・第10章担当

<コラム執筆>

中小企業診断士	三田 泰久（三重県支部）	コラム1・コラム7・コラム9
中小企業診断士	廣井 正義（三重県支部）	コラム2・コラム4・コラム6
中小企業診断士	山口 秀樹（三重県支部）	コラム3・コラム10
中小企業診断士	足田 眞也（三重県支部）	コラム5・コラム8
中小企業診断士	村岡 浩（三重県支部）	コラム11・コラム12

※CD-ROM版の頒布について：各章に掲載されたチェックリスト、ツール類、フォーマット集などをそのまま実践で活用できるよう記載内容を電子データに収録したCD-ROM版を別途作成しております。ご希望の方は三重県支部までお問い合わせください。有料にて頒布させていただきます。

お問合せ先：〒514-0004 三重県津市栄町1-891 社団法人中小企業診断協会三重県支部

TEL 059-246-5911 E-mail mie-shindan@poppy.ocn.ne.jp