

平成16年度マスターセンター補助事業

あらゆる業種に適用可能な経営診断ツールの  
開発に関する調査研究

報 告 書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 石川県支部

## はじめに

この報告書は、(社)中小企業診断協会・石川県支部の「マネジメント・アセスメント研究会」のメンバーが中心となり、新たな診断ツールの開発によって経営診断手法の一つの標準化に関して、調査研究した内容を記録したものである。

経営診断と言われるものの手法やプロセスには、はっきりとした標準モデルというもの存在していない。確かに、中小企業診断協会が編集・発行している実務補習のテキストやその他の関連書籍には、経営診断の一般的なプロセスが紹介されている。しかしこれらの刊行物においても、あくまで経営診断のオーソドックスなプロセスとの但し書きがあり、やはり確固とした定説として位置づけているわけではない。各中小企業診断士の実務においては、もちろんこのオーソドックスなプロセスを基本としながらも、それぞれ独自の診断の着眼点を設定しながら診断業務を実施し、アウトプットを作成していることになる。よって、診断士が異なれば、いい意味でも悪い意味でも、そのアウトプットが百人百葉となることが実情であると言えるであろう。

一方で近年は、各種の経営賞や品質賞、およびISO、さらには業界ごとに特有の要素を加味した経営の「質」を第三者が客観的に評価する制度が産業界に浸透しつつある。(これらを総称として「第三者評価モデル」と呼ぶことにする。) 第三者評価モデルは、明確な一定の評価基準を設けることにより、企業・組織の経営のあり方や業務システムの再構築を促進させ、また評価制度によってその特質を第三者へ開示することも可能としている。

当調査研究事業においては、それぞれの目的は若干異なる点があるにせよ、中小企業診断士の実施する診断業務と、これらの第三者評価モデルの間には、共通点が多いと考え、それぞれの特徴を検討することを第一に考えた。これらのコンセプトを融合させて、より標準的、客観的、かつ適用業種の汎用性をもつ「便利でわかりやすい」経営診断ツールの開発・設定に取り組んだ結果を報告する。

この新たな経営診断ツールには、そのコンセプトから『見える経営の診断』と名付けた。

現時点では、経営診断ツールとしての完成の域に達している訳ではなく、物作りに例えるならば第一次のプロトタイプができた段階に過ぎない。これから実務的な適用を重ねて、ツールの中身および手法の改良をしながら、一つの標準モデルとして確立できるように進めていきたい。読者の専門家の方々に、経営診断ツールとしてご利用いただける機会があれば、ぜひともご意見やご叱正を賜れば幸甚である。

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 石川県支部

## 目次

はじめに	1
目次	2
第1章 新たな経営診断ツール開発のねらい	4
第2章 経営評価モデルの比較	7
1. 各種の経営評価モデルの紹介	7
(1) 中小企業の経営診断実施要領～診断着眼項目～	7
(2) 日本経営品質賞アセスメント基準	8
(3) ISO9001 品質マネジメントシステム - 要求事項	9
(4) TRQ0006 クオリティマネジメントシステム - 自己評価の指針	11
(5) 新たな経営診断ツール『見える経営の診断』	11
2. 経営評価モデルの相互比較	12
第3章 診断のフェーズと手順	17
1. 申し込み内容の確認	18
2. 受診体制の整備、および実施手順の説明	18
3. 組織像の作成	19
4. 訪問診断の計画	20
5. 訪問診断(アセスメント)の実施	21
6. 診断結果のまとめ、および報告・討論会	21
第4章 新たな診断ツールの使用法	26
1. 評価項目の構成	26
2. 成熟度レベルの評価方法	26
3. 診断レポートの様式	28

第5章 新たな診断ツールの各評価項目の解説	33
1. 経営の計画と革新	33
2. 経営者責任	34
3. 経営資源の運用管理	35
4. 開発および生産・サービス提供	37
5. マーケティング	40
6. 顧客・利害関係者の信頼把握	41
7. 改善システム	42
第6章 企業へのアンケート調査による診断ツールの妥当性確認	44
1. アンケート調査の目的	44
2. アンケートの内容構成	44
3. アンケートの結果	44
第7章 モデル企業での実施事例の紹介	53
1. 組織像の作成	53
2. 訪問診断計画の作成	53
3. 訪問診断(アセスメント)の実施	61
4. 結果のまとめとレポート作成	61
5. 診断結果の要約	61
6. 成熟度レベルの評点	72
第8章 今後の展開	76
附属資料    : 診断基準書	79
附属資料    : 経営自己診断のアンケート調査票	100
引用・参考文献	105
おわりに	106

## 第1章 新たな経営診断ツール開発のねらい

冒頭でも述べたように、経営診断の手法には様々なものが存在しているが、それはつまり企業経営を評価することの多面性や奥行きを深さを表していると思われる。古典的経営診断と言われている財務側面の診断では、ある一定の手法が確立されていると考えられるが、その他の経営機能(非財務的側面)については、標準的な手順や評価指標を設けることなどの定説化が困難であると思われる。

経営診断サービスを提供する側には、対象企業の強み/弱みを的確に指摘し、課題に対する具体的な改善策を提示する責務がある。またそれは、企業・組織の目指している将来像と、周囲の経営環境に対する認識を踏まえたものでなければならない。

診断を受けた企業・組織側にとっては、診断結果が理解しやすいことが第一に求められる。またある経営者によっては、他企業と比べた場合の自社の特徴や、経営の成熟度にも関心があるかもしれない。

また診断ツールを開発する前に、診断した結果の「良い企業」とは何かについて、定義しておく必要を感じた。それは企業の経営目的によって左右されることは否めないが、これを「長生きできる企業」と定義することにした。長生きをするには周囲の環境変化に順応して、自分自身を変えていかなければならない。この「長生き」を「持続可能な発展」というキーワードで表し、新たな経営診断ツールのコンセプトとした。そのためには、話題性が近年高まっている「CSR = 企業の社会的責任」に関する考え方を取り入れる必要性を感じた。

このような背景から、新たな経営診断ツールの開発にあたっては、いくつかの理想とする前提条件を設定した。

### 「開発の前提条件」

- ・ 診断が企業・組織の「持続可能な発展」に寄与すること
- ・ 企業・組織の「経営目的」を踏まえた診断体系であること
- ・ いかなる業種・業態および規模にも適用できる「汎用性」が高いこと
- ・ 「非財務的」な側面を主体とした診断ができること
- ・ 診断着眼点に「客観性」があること
- ・ 診断プロセスやアウトプットの様式が「標準化」されること
- ・ 診断する側にとって診断作業が「容易」なこと
- ・ 診断のアウトプットが受診側企業にとって「わかりやすい」こと
- ・ 診断のアウトプットにより経営の成熟度を「定量的」に提示できること

新たな経営診断ツールの開発に当たっては、完全な独自性をもって白紙の状態から開発を始めた訳ではない。というよりは、むしろ骨格としての基礎をなす経営評価モデルをまず検索した。この際に着目したのが、「TR Q 0006 クオリティマネジメントシステム - 自己評価の指針」であった。これは初版が2003年に、日本工業標準調査会適合性評価部会の審議を経て、経済産業大臣が公表し、日本規格協会によって発行されている標準情報である。また相互補完を目的として「TR Q 0005 クオリティマネジメントシステム - 持続可能な成長の指針」が同時に発行されている。

TRQ0005/0006 は、外部の専門家や第三者が評価に使うことを意図したものではなく、企業内部の人々が自分たちの組織を自己評価することを目的としている。しかしながら、次のような特徴をもち、新たな経営診断ツールで求めている「前提条件」との共通性が大きいと考えられた。

- ・ 「継続的改善」に加え「革新」をコンセプトとして、現状のフレームワークやパラダイムを超えた経営システムにより、「持続可能な成長」を追求するモデルである
- ・ 評価の実施に先立って、現在の分析と将来のあるべき姿を「組織像」として作成することを奨励している。
- ・ 顧客のみならず、すべての利害関係者の満足度を把握することにより、経営システムの見直しを要求している。
- ・ 各評価項目に対しての成熟度を5段階レベルで結論づけることにより、成熟度の過去からの推移や、他組織との横並び比較を可能にしている。
- ・ 産業界へ広く普及度しているISO9000シリーズと、評価項目の構成について共通性が大きい
- ・ 将来的に日本工業規格や国際標準化機構の新規格としての採用を視野に入れている。

他にも、一般的に広く認知されている経営評価モデルは数多く存在し、それぞれの特徴を有している。第3章には、その代表的なものを紹介し、さらに相互比較したものを示してある。

新たな経営診断ツールの開発における基本スタンスとしては、独自性を強めるのではなく、ベースとなっている TRQ0006 の本来の意図を極力保つことを心がけた。TRQ0006 - 自己評価の指針の「活用研究会」(主査:福丸典芳氏)が編集した「活用ガイド」(発行:日本規格協会)からは、多くの評価の視点を引用させていただいている。しかしながら、評価の対象とすべき経営機能のすべてを TRQ0006 に求めることはできず、独自の評価項目・評価の視点を追加や見直しすることにより、新たな診断ツールの作成作業をすすめた。

「診断」という言葉を、企業経営の分野で用いる場合、おそらく明確な評価基準がない場合に使われていることが多いように思える。つまり、評価の基準や視点、手法やプロセス、および結果としてのアウトプ

ットが、診断者の経験や固有技術に依存している場合である。また経営品質賞などで使われる「審査」、さらにISOマネジメントシステム適合性評価などで使われる「監査」などは、割と明確な基準が存在している場合に用いられている。一般用語としては、これらをまとめて「評価 = アセスメント」とした方が、都合がよいであろう。ただし、本報告書においては、登場する各場面において、最も適切と思われる表現を使用しているが、特別に意図した識別をしていないことをお断りしておきたい。「診断」、「評価」、「アセスメント」などは、原則的に同義語として使用している。

## 第2章 経営評価モデルの比較

ここでは、経営システムを評価するための各種のモデルを取り上げ、その目的や特徴を紹介し、さらには相互比較することにより、異なる点をなるべく明確にしてみた。

取り上げた評価モデルを、次の表 2-1 に示す。産業界に普及している評価モデルに加え、中小企業診断協会からの刊行物として、「中小企業の経営診断実施要領」報告書を対象に取り上げてみた。

表 2-1 各種の経営評価モデル

	評価モデル	作成・発行主体
(1)	中小企業の経営診断実施要領 ~ 診断着眼項目 ~	(社)中小企業診断協会
(2)	日本経営品質賞 アセスメント基準	(財)社会経済生産性本部 日本経営品質賞委員会
(3)	ISO9001 品質マネジメントシステム - 要求事項	国際標準化機構
(4)	TR Q 0006 クオリティマネジメントシステム - 自己評価の指針	日本工業標準調査会 適合性評価部会

### 1. 各種の経営評価モデルの紹介

#### (1) 中小企業の経営診断実施要領 ~ 診断着眼項目 ~

中小企業診断協会より 2003 年 2 月に発行されている。協会の説明文によると、中小企業を診断支援する際の実施要領は、個々の専門家に任せられており、中小企業支援を効果的に実施する上での経営診断実施要領が求められていたとあり、本調査・研究事業と同様の目的があったといえる。

また当時アセアン各国が、中小企業振興に顕著な効果をあげている日本の中小企業診断士制度に大きな関心が寄せており、これらに応じて中小企業診断士を派遣し、経営診断普及のために貢献するためのツールとして作成された経緯がある。よって英文版も準備されている。

本書の内容は、日本の中小製造業を主体とした経営診断実施要領を基に、診断の重点ならびに診断着眼事項について、次の9つのカテゴリーにわけて、とりまとめられたものである。

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

それぞれのカテゴリーにおいては、診断項目の構成が2～3階層をなしており、最下位に位置づけられ

ている診断着目事項の数は、1,000 以上にも及ぶ。これらの診断着眼事項は、質問形式をとっている。その質問に対する Yes・No の回答によって、以降の診断をどのように発展させるかについても、具体例をあげて示唆していることが特徴である。評価項目(診断着眼点)の数と質問の具体性においては、他の評価モデルとは一線をおいている。

診断実務への適用においては、評価項目ひとつひとつに対する調査を行うことは、工数や時間の面で現実的ではない。対象企業の規模、業種・業態、および診断の目的に応じて、診断者が適切な評価項目を選択する事前準備が必要である。また本書は、診断の実施現場でそのまま使用するというよりも、診断要領を学習するための目的で活用したほうが用途も広がり、より有効であると思われる。

## (2)日本経営品質賞 アセスメント基準

日本経営品質賞は、日本の企業・組織が国際的にも競争力のある経営構造へ質的転換を図るために、顧客の視点から経営全体を運営し、自己変革を通じて新しい価値を創造し続けることのできる「卓越した業績を生み出す経営の仕組みを有する企業の表彰を目的に、(財)社会生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度である。この制度や評価基準は、米国のマルコム・ポルドリッジ国家品質賞をモデルとして作られている。審査は、「アセスメント基準」に基づき、延べ1,000時間をも費やす3段階の審査が行われ、受賞組織が決定される。これまで8年間で100以上の組織が応募し、16組織が受賞している。また各地方の県単位でも、日本経営品質賞に準じた審査・表彰制度が普及している。

日本経営品質賞では、企業・組織が経営の仕組みを自ら評価し変革するセルフ・アセスメント(自己評価)の取組みを推奨している。これは経営者自らが参加し、アセスメント基準に照らし合わせ、経営の仕組みや諸活動の状態を自己評価するプロセスを通じて、強みや改善領域を明らかにすることである。

よってアセスメント基準は、第三者審査にも使用されるが、自己評価に活用することに本来の意義をおいている。またアセスメント基準の設定においては、組織変革を支援するために、経営に関する原則や手法を研究し、時代の変化を踏まえた考え方をいち早く取り込み、あらゆる企業・組織に活用可能な枠組みを提示することを目的にしている。

日本経営品質賞では、経営全体をどの業種・業態の組織にも共通するフレームワークで見ている。これは、組織のおかれている環境と経営に対する想いを示した「組織プロフィール」と、8つの評価カテゴリーで示される。(図2-2参照)この8つのカテゴリーは、さらに21のアセスメント項目と60の記述範囲により細部が構成されている。

評価は、アセスメント項目ごとに、組織プロフィールとの関係を考慮して行い、この際に「評点ガイドライン」が用いられる。これは組織の成熟度の考え方により設定されており、D、C、B、A、AA、AAAまでの6段階、さらにそれぞれをプラス(+)、マイナス(-)とで区分した評点で示される。評価を行った組織が現在どのレベルにあり、次にどのレベルを目指すかを明示することを目的としている。

日本経営品質賞の定めるアセスメント基準を、外部の専門家による診断実務へ応用することを考えた

場合には、かなりのハードルが存在する。 アセスメント基準は、企業・組織の運営管理の仕組みを項目別に記述することを求めている。 しかも要求がかなり高度で、一般的な中小企業ではその成熟度レベルの評価までは到底至らず、仕組みそのものが全く存在しないケースも相当予想される。(それ故に、日本経営品質賞に取り組んだ企業・組織は、成果を期待できるのであろうが。)

日本経営品質賞の提示するフレームワークやアセスメント基準には、業種・業態に左右されない汎用性が非常にある。 その分、使う側の工夫も必要と言えるであろう。 一般的には、経営管理の仕組みが、既にある程度のレベルで存在する中堅企業から大企業への適用がしやすいと考えられる。

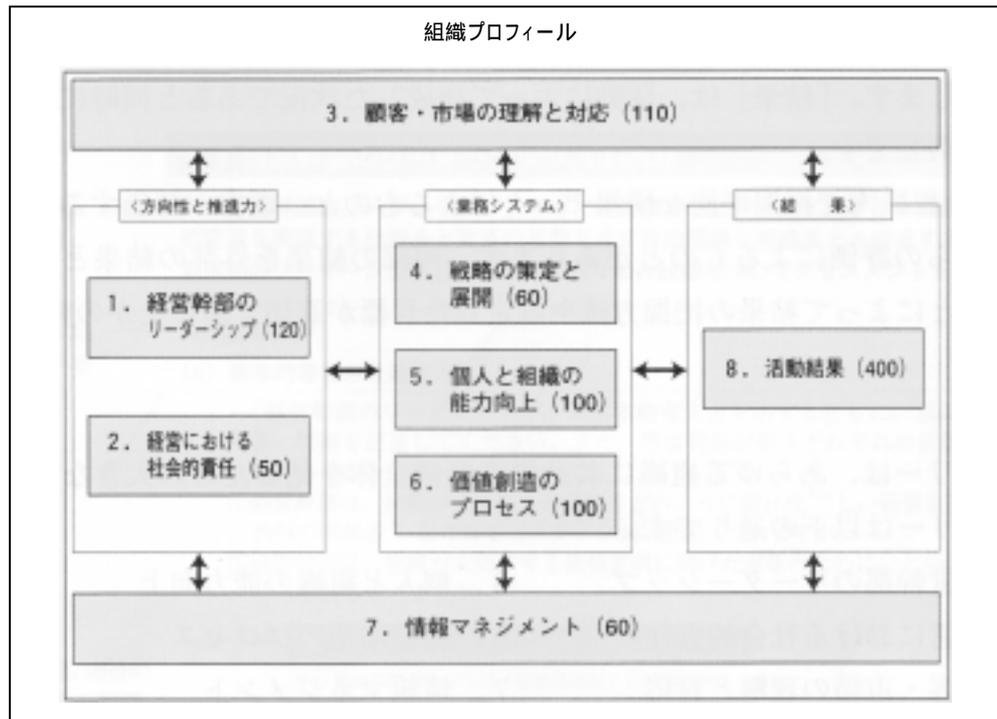


図 2-2 日本経営品質賞の評価モデル (日本経営品質賞アセスメント基準書 2003 年度版より)

### (3) ISO 9001 品質マネジメントシステム - 要求事項

ISO (国際標準化機構) によって制定された、経営の仕組み(マネジメントシステム)に関する評価モデル(規格)である。 初版は 1987 年に制定されたが、2度の改訂を経て、現在は 2000 年 12 月に発行された 2000 年版と呼ばれる第3版である。 この規格は第三者認証制度としてのみ一般に強く認知されているようだが、それはこの業界が商業的な普及をさせたことが一因となっているように思える。 しかしこの規格の本来の利用目的は、以下に示すように規格書の文面からはっきりと読み取ることができる。

この規格は、次の二つの事項に該当する組織に対して、品質マネジメントシステムに関する要求事項を規定するものである。

- a) 顧客要求事項及び適用される規制要求事項を満たした製品を一貫して提供する能力をもつことを実証する必要がある場合
- b) 品質マネジメントシステムの継続的改善のプロセスを含むシステムの効果的な運用、並

びに顧客要求事項及び適用される規制要求事項への適合の保証を通して、顧客満足の上を目指す場合 (ISO9001:2000 1 適用範囲 1.1 一般 の記述より)

つまり、その企業・組織から、製品またはサービスの提供を受けている(または受けようとする)顧客に対する信頼性を保証することが規格の目的であり、それを証明するためにどのような手段をとるかは組織次第である。第三者機関による認証監査は、そのための手段の一つであるが、それを要求している訳ではない。実際には、これらの目的以外にも、経営や業務の運営管理の仕組みを導入しようとしている組織が、ISO9001 をモデルとして利用しているケースもある。

ISO9000 シリーズ規格が、2000 年版に改訂された際の特徴の一つに、プロセス・アプローチという概念を取り入れたことがある。成果(アウトプット)を得るために資源を使って運営管理される活動の単位をプロセスとみなし、組織が効果的に機能するためには、数多くの関連するプロセスを明確にして管理するという考えである。ISO9001 が提示するマネジメントシステムのモデルも組織のプロセスを基調としており、規格の構成もプロセス・アプローチに対応したものとなっている。(図 2-3 参照)

現状の第三者評価制度においては、規格の要求事項に対する適合性を評価するのみであり、経営戦略レベルの高度な分析結果を期待することはできない。しかし国内では累計で約4万社もがこの制度を利用しており、評価モデルとしての利用率・普及度は群を抜いている。外部に対するイメージアップを求めている企業・組織が多いことを物語っているといえよう。

この規格を、外部の専門家の診断実務に応用させようとする、不足する要素が数多く存在する。あくまで顧客の信頼を得る観点からの評価項目であるため、企業経営に必要なすべての経営機能の側面をカバーすることはできない。例えば、規格の要求には、マーケティングや財務管理、および革新的活動などの側面に対する評価が織り込まれていないためである。

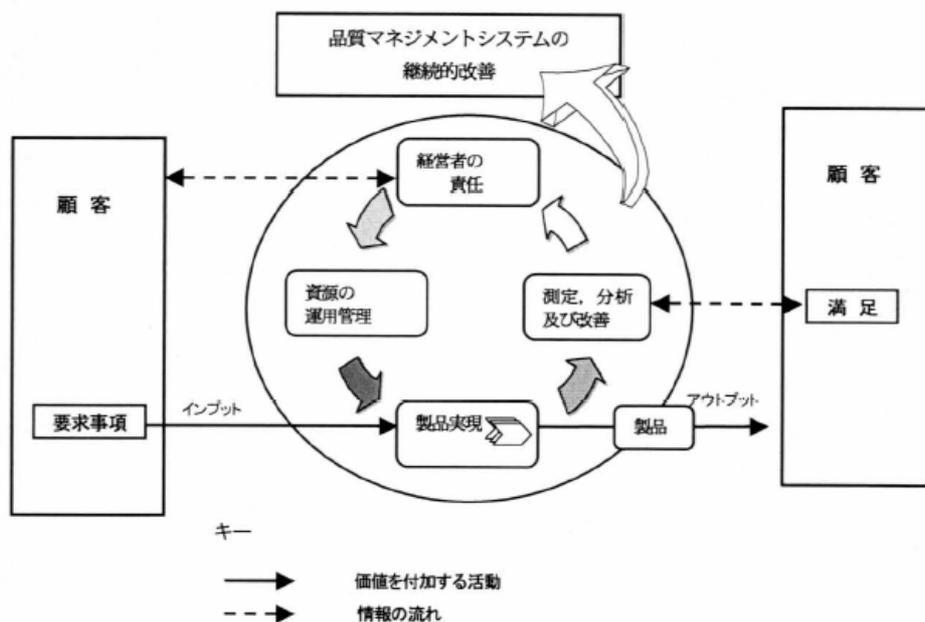


図 2-3 ISO9001 の評価モデル (国際規格 ISO9001 第3版より)

#### (4) TR Q 0006 クオリティマネジメントシステム - 自己評価の指針

第1章ですでに紹介したように、初版が2003年に発行されている標準情報であり、現在も内容の見直しが続けられている。相互補完を目的として「TR Q 0005 クオリティマネジメントシステム - 持続可能な成長の指針」も同時に存在する。

TRQ0005/0006 は、外部の専門家や第三者が評価に使うことを意図したものではなく、企業内部の人々が自分たちの組織を自己評価することだけを目的としている。また組織内での使用に当たっては、個々の組織がその評価項目のすべてを同様の重要度で適用する必要はないとしている。つまり、企業・組織が自ら必要な評価項目を選択し、重みづけをすればよいということである。この作業を可能にするために、「組織像」という概念を導入している。これは、組織が置かれている外部環境、保有する能力・リソースの観点から、経営の基盤となっている諸特性を明らかにし、マネジメントシステムにおいて重点を置くべき領域、要素を明確にすることである。

TRQ0006 の性格を一言でいえば、先の「日本経営品質賞」と「ISO9001」とのちょうど中間に位置する存在である。日本経営品質賞アセスメント基準との共通点としては、経営の革新的要素を重点評価する、顧客に加えてその他の利害関係者との関係性を評価する、などが挙げられる。評価のプロセスにおいて、経営環境の分析を踏まえて求められる組織像(組織プロフィール)を明らかにすることも共通点である。また、仕組みそのもの完成度と、その成果(パフォーマンス)の両面を、評点を用いてレベル評価することも共通している。一方でISO9001規格とは、評価項目を組織の業務プロセスを基調として配列していることに共通点がある。事実、評価項目の7割ほどが、ISO9001と対応している。よって、ISO9001に取り組んだ経験のある企業・組織にとっては、TRQ0006 は比較的なじみやすいものであろう。

その他の既存の評価モデルとは、ここでは紙面の関係上紹介しないが、「ISO9004 品質マネジメントシステム - パフォーマンス改善の指針」と最も類似性が大きい。実際、ISOの規格制定に関与する日本のメンバーが、TRQ0006 を次期のISO9004 とするよう働きかけている。

この評価モデルを、本来の意図と異なる外部の専門家の診断実務に応用させることに、興味を感じた。第1章で述べた新たな経営診断ツール的前提条件に対しては、性質上一致する点が多いためである。もちろん、意図している評価の対象とすべき経営機能のすべてを TRQ0006 に求めることはできず、さらなる評価項目や評価の視点を、追加・見直しすることが必要と感じた。しかし ISO9001 と比べれば、この評価モデルがカバーしている領域ははるかに広い。この様なことから、TRQ0006 を新たな経営診断ツールのベースモデルとして適用してみることにした。

#### (5) 新たな経営診断ツール 『見える経営の診断』

最後に、今回の開発した新たな経営診断ツールの特徴を、ベースモデルとした TRQ0006 との相違点を含めて紹介してみたい。評価モデルは、合計40の評価項目(2次プロセス)で構成されている。これらは、次の7つのカテゴリー(1次プロセス)でまとめられている。(評価モデルは、図 2-4-1 と図 2-4.2 を

参照)

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1. 経営の計画と革新       | 5. マーケティング       |
| 2. 経営者責任          | 6. 顧客・利害関係者の信頼把握 |
| 3. 経営資源の運用管理      | 7. 改善システム        |
| 4. 開発および生産・サービス提供 |                  |

1は、企業・組織の方向性を定める計画、戦略、さらに革新に関するものである。2、3、および6、7は、経営システムの基本的要素や支援プロセスである。4、5は、組織固有の製品またはサービスを実現するコア・プロセスで構成されている。

TRQ0006 との最も大きな違いがあるのは、4と5である。特に、5. マーケティングに含まれる項目は、もともと TRQ0006 にわずかしき見られず、大部分が独自に追加したものである。また、1. 経営の計画と革新については、TRQ0006 では二つのセグメント分けていたものを一つにまとめ、評価項目も合理的に見直しを加えた。

40の評価項目では、「仕組み」およびそれによってもたらされている「有効性」の両面を評価することにしており、それぞれの評価結果は、10段階の成熟度レベルとして評点づける。(評点のつけ方は第4章参照) さらに診断の付加価値を十分に提供するため、評価の理由、および成熟度レベルを向上させる具体策を提示することになっている。ここが、診断者の力量が発揮される場所である。

診断の実施に先立って、TRQ0006 と同様に「組織像」を明らかにすることとしている。組織が置かれている内外の経営環境等の分析により、経営の目指すべき将来像を設定する。これは、診断を実施して強みや改善課題を提起する際の根拠になる。『見える経営の診断』の各評価項目では、「評価の視点」を例示として提供しているが、これらを柔軟に取捨選択して、診断をすすめることになる。(組織像の作成については、第3章を参照)

## 2. 経営評価モデルの相互比較

これまでに紹介してきた4つの既存の経営評価モデルと、新たな経営診断ツール『見える経営の診断』の特徴をまとめて比較したものを、表 2-5 に示す。『見える経営の診断』については、第1章で述べた開発の前提条件を取り入れたことが、他のモデルと比較した場合の特徴となっている。

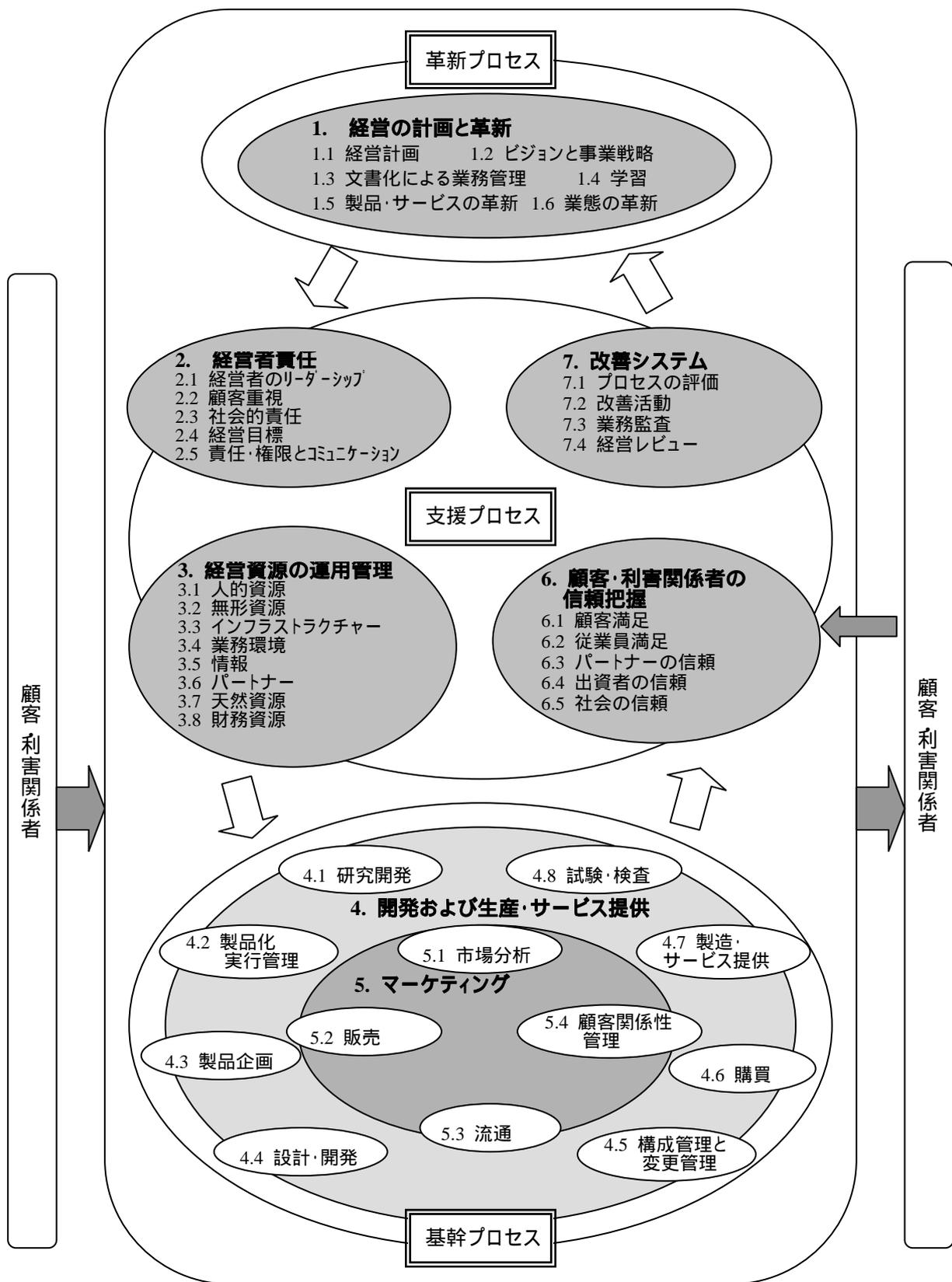


図 2-4-1 新たな経営診断ツール『見える経営の診断』の評価モデル(その1)

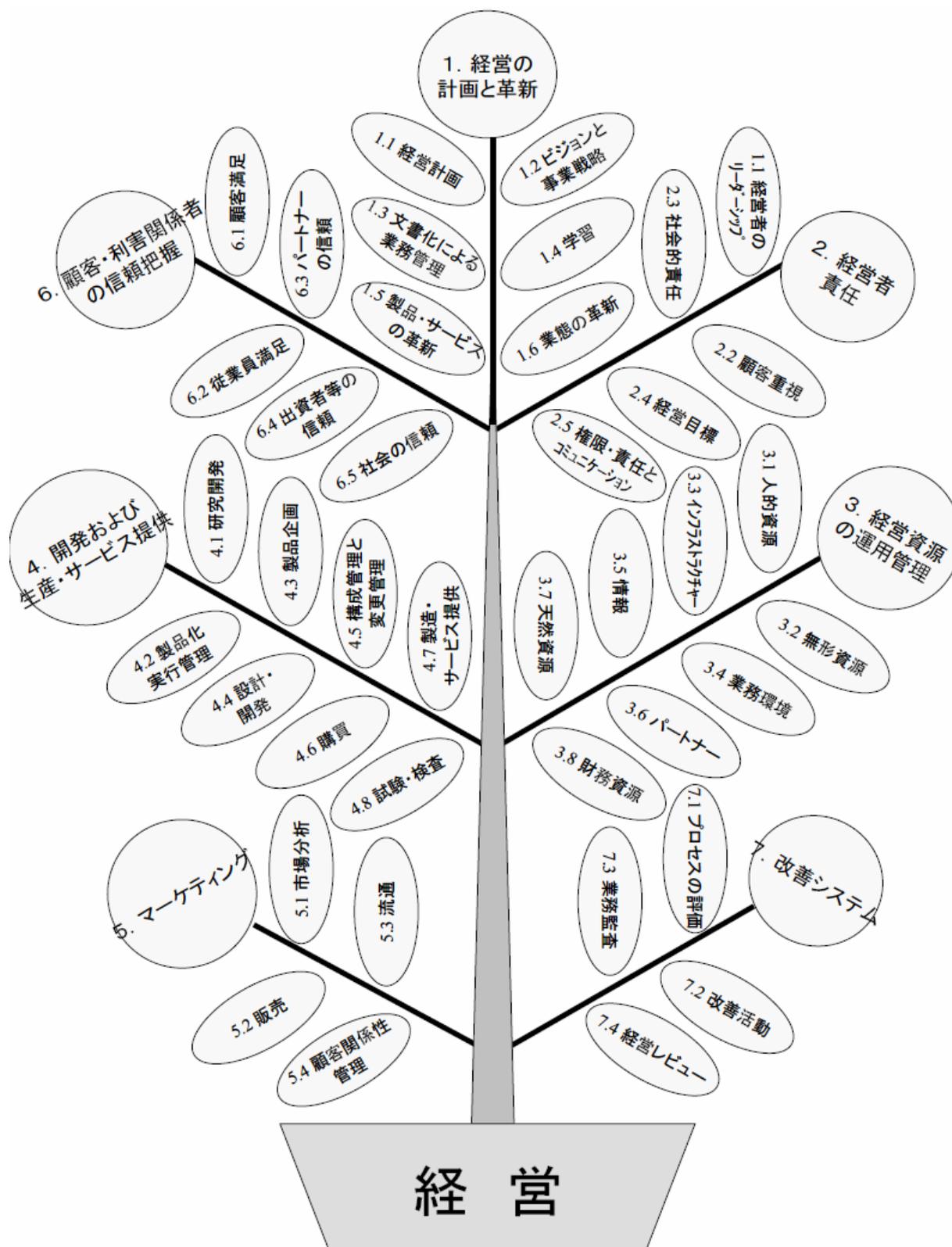


図 2-4-1 新たな経営診断ツール『見える経営の診断』の評価モデル(その2)

[より視覚的に樹木に例えて表現したもの]

表 2-5 経営評価モデルの相互比較 (1 / 2)

経営評価モデル		中小企業の 経営診断実施要領 ～診断着眼項目～	日本経営品質賞 アセスメント基準書 2003年度版	ISO9001:2000 品質マネジメントシステム 要求事項	TR Q 0006 クオリティマネジメントシステム 自己評価の指針	新たな経営診断ツール 「見える経営の診断」
評価モデルの基本目的		経営診断の普及、およびそれに伴う実施要領の標準化	顧客本位にもとづく卓越した業績を生む経営体質と自己変革能力を高める	システムの効果的運用および顧客要求への適合の保証を通して、顧客満足向上を目指す	顧客・利害関係者の満足を得ることにより、競争優位を維持して持続可能な成長を実現する	経営診断を通して、組織が持続可能な成長を実現するための支援を提供する
評価基準書の使用者		外部専門家(中小企業診断士等)	企業内部要員および外部専門家	企業内部要員および外部専門家	企業内部要員	外部専門家(中小企業診断士等)(使い方によって企業内部要員でも可能)
適用しやすい 組織	規模	大企業から中小企業	大企業または中堅企業以上	中堅企業から中小規模	大企業または中堅企業以上	中堅企業から中小規模
	業種	製造業および卸・小売業	全業種	全業種だが、やや製造業向け	全業種だが、やや製造業向け	全業種

表 2-5 経営評価モデルの相互比較 (2 / 2)

経営評価モデル		中小企業の 経営診断実施要領 ～診断着眼項目～	日本経営品質賞 アセスメント基準書 (2003 年度版)	ISO9001:2000 品質マネジメントシステム 要求事項	TR Q 0006 クオリティマネジメントシステム 自己評価の指針	新たな経営診断ツール 「見える経営の診断」
評価項目 の特徴	評価項目 の構成	経営機能別の区分	米国MB賞に準じたカテ ゴリー区分	組織の業務プロセスを基 調とした区分	組織の業務プロセスを 基調とした区分	組織の業務プロセスを 基調とした区分
	評価項目	大分類 9項目 中分類 68項目 最小分類約 1000 項目	大分類 8項目 中分類 21項目 小分類 60項目	大分類 5項目 中分類 22項目 小分類 51項目	大分類 8項目 中分類 40項目 小分類 114項目	大分類 7項目 中分類 40項目 小分類 109項目
評価アウ トプットの 特徴	評点方式	Yes / Noでの評価結果	各項目は D～AAA まで の6段階評価、総合は 1000 点満点	規格要求に対する適合 / 不適合の評価区分	各項目は1～5までの5 段階評価	各項目は1～10 までの 10 段階評価、総合は 全項目の平均点
	レポートの 様式・内容 (外部評価者 の場合)	特定されていない	各評価項目に対して、 強み / 弱み、改善課題 を示す	特定されていない (一般的に不適合内容の 記述のみ)	特定されていない (一般的に改善課題まで の言及がされる)	各評価項目に対して、 強み / 弱み、改善課題 を示す
評価に要する時間・工 数 (外部評価者の場 合)		大きい (対象企業や評価方法 による)	大きい (大企業で延べ 200 人 日に及ぶ)	小さい (20 人規模企業で延べ3 人日、100 人規模組織で 延べ7人日程度)	- (対象企業や評価方法 による)	中程度 (100 人規模企業で延 べ10～15 人日程度)

### 第3章 診断のフェーズと手順

診断にあたっては、対象の企業・組織との関係を密にしなが、それぞれのプロセスを実施していく必要がある。一般的に想定されるフェーズを、対象企業・組織とのインターフェースで示したものが図 3-1 である。主なフェーズを取り上げて、実施手順を本章で述べる。

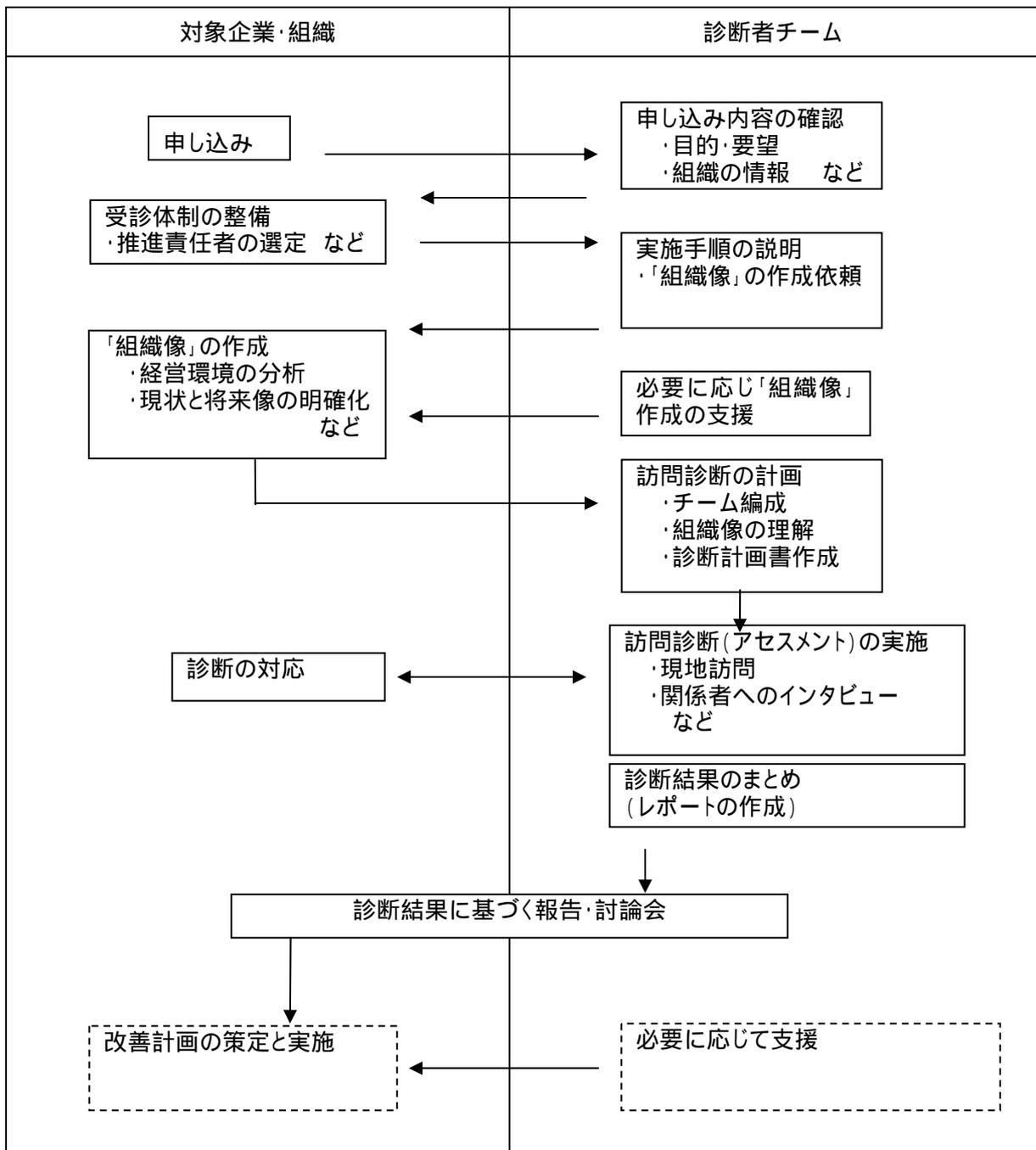


図 3-1 診断のフェーズ

## 1. 申し込み内容の確認

### (1) 目的・要望

この種類の経営診断に対する市場としての需要がどのくらいあるかは、現時点では全く未知数である。新たな診断ツールも厳密にマーケットを調査して取り組んだわけではなく、その意味ではプロダクト・アウト型のサービス商品と言える。実際の企業・組織からの引き合いを得るには、別途戦略的なアプローチも考えなければならない。よって、あくまで企業・組織にとっての推測される目的・要望であるが、次の様なことが考えられる。

- ・ 第三者からの診断結果から、経営者や組織内の人々が気づいていない経営上の課題を知り、今後の経営計画・戦略策定に反映する。
- ・ 経営課題について経営者の思いを第三者からの客観的評価で裏付けをして、組織内の人々にその重要性や緊急性の意識付けを行う。
- ・ 組織内での自己評価の推進を考えている組織が、その手法の学習過程として、外部専門家の評価を利用する。
- ・ 現在受けている第三者評価(ISOマネジメントシステム監査など)の代替サービスとして利用し、顧客や利害関係者に対する信頼向上を目的とする。

いずれのケースにせよ、企業・組織側の目的を把握した上で、以降の診断プロセスの組み立てを柔軟に考えていく必要がある。特に最終段階での診断レポートの作成や、結果の報告にあたっては、本来の目的を十分に満足させる配慮をしなければならない。

### (2) 組織の情報

企業・組織に関する基本情報として、経営の概要、および主要な製品・サービスとその特徴などの情報を入手する。これらは現在の状況に加え、将来に対する希望や目標を加えたい。これらは、この後で作成する「組織像」の一部を形成することになるからである。この調査書の一例を、「図 3-1 組織像の作成様式(1 / 3)」に示す。

## 2. 受診体制の整備、および実施手順の説明

### (1) 経営層の巻き込み

経営層が一致して受診を決定した場合はよいが、そのうちの一人の提案によって実行しようとしている場合、診断の対象領域となる経営層全員のコンセンサスをとる必要があり、また組織に携わるすべての人々の理解と協力が必要である。そのためには、経営トップが受診に関する意思表示を示し、必要に応じて組織内の人々に説明をする場を設けてもらわなければならない。

### (2) 推進責任者と推進メンバーの選定

受診側の総まとめ役となる推進責任者を人選してもらい、以後の診断チームとの連絡と組織内での調整を担当してもらう。推進責任者は、対象領域の業務をすべてカバーできる経営の実質ナンバー2に

該当する人が理想である。小企業においては、経営トップが直接担当することも適当であろう。

日本経営品質賞が推奨する様な経営の自己評価(セルフアセスメント)を行う場合は、推進メンバーを人選しチームを編成することが活動の鍵となる。組織内の情報を収集しながら、詳細な評価を実施する主体であるからである。また、内部評価者として活動するための十分な教育を受けることも必要となる。ただし『見える経営の診断』における診断は、外部者によるものであるため、推進メンバーの主な役割としては、「組織像」の作成に参画すること、および訪問診断の際に組織内の情報を提供することなどである。推進メンバーは、各部門の代表者で構成されることが望ましい。

#### (4)実施手順の説明

これからの診断のプロセスと手順を、経営層、推進責任者、推進メンバーに事前説明する機会が必要である。受診側にとっての、必要な資源や対応に要する時間などは十分に協議したい。さらに可能であれば、組織内の全要員を対象に、診断の狙いやメリットなども含めた簡単な説明会を実施し、内部の協力体制を導き出すことも場合によっては必要となるかもしれない。

### 3. 組織像の作成

#### (1)組織像の定義と重要性

組織像の作成の目的や方法は、ベースモデルである「TR Q 0006 クオリティマネジメントシステム - 事項評価の指針」および「TR Q 0005 クオリティマネジメントシステム - 持続可能な成長の指針」で提示されているものかなりの面で踏襲している。よって、これらの文書から引用した説明を加える。

TRQ0005 では、組織像を次のように定義している。

組織像 : 事業を行う組織を取り巻く経営環境、及び組織構造の概要

これをさらに分かりやすくすると、企業・組織が対象としている事業領域において、市場・顧客がどのような顕在的・潜在的ニーズを持っているか、競合相手の状況がどうなっているか、また自組織はどのような能力を持っているかといった内外の経営環境の分析を通して、競争優位を確保し、成功している姿を明確にしたものだといえることができる。

また、組織像の重要性については次のように述べている。

組織の持続可能な成長を実現するためには、組織は常に自らが実施している事業について、その特性を適切に認識することが重要である。

持続可能な成長を基本的考え方とするマネジメントシステムに関する包括的な指針を与えるこの標準情報の適用に当たって、個々の組織がその指針(評価項目)のすべてを同様の重要度で適用する必要はない。特に、持続可能な成長を目的とする場合、そうすべきではない。提供する製品、属する業種、および経営環境に応じて、持続可能な成長のために重点を置くべきマネジメントシステムの要素が異なるからである。

そのため、組織像という概念を導入する。これによって、組織が置かれている外部環境、組織が保有する能力・リソースの観点から、その基礎としている諸特性に基づいて組織像を明確にして、組織が構築するマネジメントシステムにおいて重点を置くべき領域、要素を明確にする。また、自己評価において、あるべき組織像に応じて、評価の視点、尺度及び重みを変えて適切に評価するための基礎とする。

(「TRQ0005 持続可能な成長の指針」より抜粋し、一部を変更)

つまり、組織像を明らかにすることにより、それぞれの組織の経営形態や経営目的に応じて、評価項目に重み付けをすべきとしている。評価モデルが汎用性のある性格であるが故に、適用する組織にとって最もふさわしい形にカスタマイズすることを目指している。

『見える経営の診断』における評価項目の扱い方も、同様の考えを尊重している。ただし、以降で紹介する実施事例などでは、それぞれの評価項目の妥当性を確認する目的もあり、そこまでは対応していない。

## (2) 組織像の作成のポイント

「組織像」はその目的から、次のカテゴリで作成するようにしている。

- |              |               |
|--------------|---------------|
| a) 経営システムの概要 | b) 組織網力に関する認識 |
| c) 人々に関する認識  | d) 外部環境に関する認識 |

受診側組織の経営目的や目指すべき姿をより明確にするために、組織像の作成においては、現状認識に加え、将来の理想像 / そのための必要条件、あるいは将来の変化の予測などについても記述してもらうようにする。これらの情報が十分提示されれば、診断を実施する上での羅針盤となる。言い換えれば、診断者にとっては、診断結果を導くヒントがすでに存在しているといえよう。

組織像を作成する際には、推進責任者が中心となり経営層や推進メンバーなどの、経営戦略策定や経営革新・改善に権限・責任のある関係者が参画し、相互のコンセンサスを図りながら作業を進めることが理想である。

またこの作業はかなり難易度が高いため、受診側で単独では組織像の作成ができないケースも予想される。経営環境の分析を十分に行った経験があり、ビジョンや経営計画が明確になっている企業・組織にとっては、さほど難しい作業ではないであろうが、一般的な中小企業では、組織像の各項目の解釈も含め、作成作業自体に対する支援を実施する必要性があると予想される。中小企業診断士にとっては、この支援は実施可能であり、得意分野の方も多いはずである。

TRQ0005 および TRQ0006 をベースにして、この様な観点から設定した組織像の作成様式を、図 3-1 に示す。また可能であれば、解釈がしやすいように記入例も含めることが理想的である。

## 4. 訪問診断の計画

### (1) 診断チームの編成

対象企業・組織の業種、診断の目的、また診断を実施する側の専門性や使用可能な資源などにより、

診断メンバーを決定することになる。一人だけの見解による偏りを防ぎ複眼的な見方をするために、可能な場合は診断者が複数人でチーム編成をすることが望ましいと思われる。チームメンバーが決定すれば、作成された「組織像」を確認・理解しながら、訪問診断の計画を立てることになる。

## (2) 診断計画書の作成

受診側の推進責任者と密な連絡を取り合いながら、計画の詳細を詰めていくことになる。計画は、診断の目的、および受診側 / 診断側双方の時間的制約条件などにより、千差万別となることが予想される。しかし、どのような場合でも、次の二点は文書化した計画書として準備することが望ましいであろう。

- ・ 日程・時間割表（診断の対象領域毎にタイムスケジュールを示したもの）
- ・ 評価項目 対 領域(部門・プロセス)のマトリックス

評価項目対領域のマトリックスの一例を、図 3-2 に示す。これを作成する目的は、診断を合理的に行い、かつ必要な評価項目を適切な対象領域において、漏れなく確認するためである。日程・時間割表を作成する上でも必要となる。マトリックスの作成にあたっては、受診側に各評価項目の主旨を説明し、推進責任者や推進チームとともに確定するのがよい。

## 5. 訪問診断(アセスメント)の実施

訪問診断のスタイルも診断者・診断チームによって様々であろうが、次の実施事項は共通して含まれることになる。

- ・ 診断目的、スケジュールの確認
- ・ 各要員へのインタビュー（経営者、管理者、一般従業員）
- ・ 関連文書類の調査
- ・ 業務実施場所、作業現場の調査

実践的な要領については、モデル企業における実施事例を通して、第7章で述べている。

## 6. 診断結果のまとめ、および報告・討論会

訪問診断の終了後には診断チームが集い、各評価項目に対する評点付け、および強み / 弱み、改善課題について結論づけることになる。この方法やレポートの様式については、第4章で紹介している。

さらに診断レポートをもとに、受診企業・組織とのあいだで報告・討論会を実施する。この診断のアウトプット(診断レポートおよび報告・討論会)が、受診側に与える価値であり、診断チームの成果が現れる場面である。診断チームは、明示した改善課題に対する取組みを促すことで、受診企業・組織の持続可能な成長を支援する。

a) 経営システムの概要

a - 1) 組織の情報

	現在	将来どうしたいか ( 年後)
事業所拠点 (本社・事業所の所在地)		
事業規模 (昨年度の売上高・生産高・取扱高など)		
資本 (総資本、自己資本など)		
従業員数 (正社員、パートや派遣での区分内訳)		
顧客数および主要顧客		
事業範囲 (事業を展開している地域)		
関連会社とその関係		

\* 「企業案内」や「組織図」があれば添付してください。

a - 2) 主要な製品・サービスとその特徴

現在		将来どうしたいか	
製品・サービス	その特徴	製品・サービス	その特徴

図 3-1 組織像の作成様式 (1 / 3)

b) 組織能力に関する認識

	現在	将来どうしたいか	そのための必要条件は
b - 1) 経営理念、ビジョン、ミッション			
b - 2) 保有する技術・知識およびそのレベル（権利等含む）			
b - 3) マネジメントのレベル			
b - 4) 経営諸機能の能力レベル ・ 企画 ・ 設計・開発 ・ 生産・実現 ・ 営業・販売 ・ パートナー など			
b - 5) 保有設備・施設			
b - 6) 財務資源			
b - 7) 主要製品・サービスの強さ、およびその理由			

c) 人々に関する認識

	現在	将来どうしたいか	そのための必要条件は
c - 1) 組織文化			
c - 2) 権利および意志決定の自由度			
c - 3) リーダーシップの程度			
c - 4) 従業員の教育・知識水準			
c - 5) 従業員のタイプ			
c - 6) 知識共有のあり方			

d) 外部環境に関する認識

d - 1) 市場・顧客

現在		将来	
主要な顧客、または市場セグメント	それぞれの ・ 要求事項・期待 ・ 取引上の注意点	主要な顧客、または市場セグメント	これから創造したい価値

図 3-1 組織像の作成様式 (2 / 3)

d - 2) 利害関係者

d - 2 - 1) ビジネス・パートナー

現 在			将 来
主要なパートナー またはパートナー の区分	パートナーの特徴 および数	要求事項 ・ 自組織からパートナーへ要求 ・ パートナーから自組織への要求	これからのあるべきパートナーとの 関係性

d - 2 - 2) 投資者・株主

現 在		将 来
主要な投資者・株主また は投資者・株主の区分	投資者・株主からの要求	これからのあるべき投資者・株主と の関係性

d - 2 - 3) その他の利害関係者

現 在		将 来
利害関係者の区分	利害関係者からの要求	これからのあるべき利害関係者との 関係性

d - 3) 社会からの要求事項

	現在の主な要求	将来の変化についての予測
法令規制事項		
環境問題		
その他の社会からの 要求事項		

d - 4) 競争環境

	現在の状況	将来の変化についての予測
新規参入の脅威		
代替製品の脅威 (新技術の導入や技術 革新を含む)		
顧客との力関係		
供給者との力関係		
業界内の競争		

図 3-1 組織像の作成様式 (3 / 3)

[ :主管部門、 :主要関連部門 ]

評価項目	対象領域	経営者	総務部門	企画部門	営業部門	開発部門	購買部門	製造部門
<b>1. 経営の計画と革新</b>								
1.1 経営計画								
1.2 ビジョンと事業戦略								
1.3 文書化による業務管理								
1.4 学習								
1.5 製品・サービスの革新								
1.6 業態の革新								
<b>2. 経営者責任</b>								
2.1 経営者のリーダーシップ								
2.2 顧客重視								
2.3 社会的責任								
2.4 経営目標								
2.5 責任・権限とコミュニケーション								
<b>3. 経営資源の運用管理</b>								
3.1 人的資源								
3.2 無形資源								
3.3 インフラストラクチャー								
3.4 業務環境								
3.5 情報								
3.6 パートナー								
3.7 天然資源								
3.8 財務資源								
<b>4. 開発および生産・サービス提供</b>								
4.1 研究開発								
4.2 製品化実行管理								
4.3 製品企画								
4.4 設計・開発								
4.5 構成管理と変更管理								
4.6 購買								
4.7 製造・サービス提供								
4.8 試験・検査								
<b>5. マーケティング</b>								
5.1 市場分析								
5.2 販売								
5.3 流通								
5.4 顧客関係性管理								
<b>6. 顧客・利害関係者の信頼把握</b>								
6.1 顧客満足								
6.2 従業員満足								
6.3 パートナーの信頼								
6.4 出資者等の信頼								
6.5 社会の信頼								
<b>7. 改善システム</b>								
7.1 プロセスの評価								
7.2 改善活動								
7.3 業務監査								
7.4 経営レビュー								

図 3-2 評価項目 対 領域 のマトリックス

## 第4章 新たな診断ツールの様式および使用法

### 1. 評価項目の構成

第2章で紹介たように、『見える経営の診断』は一般的な業務プロセスを基調とした評価項目を設定しており、モデル図で表現すると図 2-4 のようなマネジメント・サイクルで示される。7つのカテゴリーで構成され、合計40の評価項目を伴っている。7つのカテゴリーの主な評価目的は表 4-1 のようになる。

表 4-1 各カテゴリーの評価の目的

	カテゴリー	主な評価の目的
1.	経営の計画と革新	企業・組織の全体の方向性を定める経営計画・戦略、ならびに変化に対する順応性や変革への対応状況を評価する
2.	経営者責任	主に経営トップが果たすべき責務と、それに対するトップの関与の度合いを評価する。
3.	経営資源の運用管理	基幹業務プロセスの運営を支援するプロセスであり、有形・無形の経営資源が適切に調達され運用管理されているかを評価する。
4.	開発および生産・サービス提供	組織固有の製品・サービスを創造する基幹業務プロセスであり、業務要領が適切に確立され、実施されているかを評価する。
5.	マーケティング	市場・顧客と密接に関連する基幹業務プロセスであり、マーケティングの諸機能が適切に確立され、実施されているかを評価する。
6.	顧客・利害関係者の信頼把握	組織と関係をもつ顧客・利害関係者のニーズ・期待、満足度を適切に監視・測定し、その情報を活用しているかを評価する。
7.	改善システム	製品・サービスおよび経営の成果を自ら評価し、それらを継続的に改善する体系が形成され、効果をあげているかを評価する。

### 2. 成熟度レベルの評価方法

各評価項目については、成熟度レベルとして10段階の評点を適用している。評点をする際の基準(ガイドライン)は、それぞれの評価項目の中でも与えられているが、共通の基準としては表 4-2 で示される。この基準も基本的には、TRQ0006 のものを流用している。しかし10段階の評点は、下位のレンジほど目盛りを細かくした設定をしている。これは、多くの組織の評価結果が、0から5程度に位置することが予想され、より評点の差を明確にするようにしたためである。

重要な点としては、「仕組み」および「有効性」の二面から評価を実施していることである。「仕組み」の面では、それぞれの評価項目(プロセス)が企業・組織内に存在しているかどうか、または存在している仕

組みそのものの適切性や高度化のレベルを判定するものである。「有効性」については、その仕組みを運用した際の結果が、組織の経営目的・目標に対してどの程度効果的に働いているかを判断するものである。ひとつの評価項目に対する評点は、これらの「仕組み」と「有効性」の二つを加味することが理想である。

それぞれ40の評価項目の中には、複数の「評価の視点」が設けられており、診断者の作業をサポートし、かつ平準化するようにしている。しかしこれらは、すべての企業・組織において評価の視点を一律に適用するように意図したものではない。(そうすべきではない。) 個々の企業・組織の経営形態に応じて、適用すべきもの/すべきでないもの区分をすべきであり、その判断は診断者に委ねられている。

『見える経営の診断』の開発においては、評価項目と共に「評価の視点」を設定することが、最も大きな作業であった。

表 4-2 成熟度レベルの評点基準

成熟度 レベル	仕組み	有効性
1	仕組みの概念が存在しない。	問題が多発している。 他社比較で最下位である。
2	1と3の間にある。	1と3の間にある。
3	一部の計画・手順はあるが、部分的に不備がみられる。	計画した結果が十分には出ていない。 他社比較で中位の下である。
4	3と5の間にある。	3と5の間にある。
5	基本的な計画・手順が確立されている。	ほぼ計画通りの結果が出ている。 他社比較で中位にある。
6	5と7の間にある。	5と7の間にある。
7	方針が明確にされており、それに基づく効果的な計画・手順が策定されている。	計画通りの結果が出ている。 他社比較で中位の上にある。
8	7と9の間にある。	7と9の間にある。
9	方針が明確にされており、それに基づく効果的かつ効率的な計画・手順が策定され、その重要性が認識されている。	計画通りの結果を効率的に出している。 他社比較で上位にある。
10	環境の変化に対応できる革新的な計画・手順が策定され、計画策定過程で得られた知が共有化され、変革が実施されている。	どのような経営環境にあっても、計画通りの結果を効率的に出している。 他社比較で最上位にある。

(注)用語の定義 効果 : 計画した活動が実行され、計画した結果が達成された程度

効率 : 達成された結果と使用された資源との関係

### 3. 診断レポートの様式

#### (1) 表紙 : 診断結果の要約を含む

表紙には、総括した診断情報が読み取れるよう、企業・組織に関する基本情報、診断者(チーム)に関する基本情報、ならびに診断結果の要約を記述できるようにした。

表紙の様式の一例を図 4-3 に示す。

#### (2) 各評価項目の様式 : 評価理由・改善の提案含む

「仕組み」および「有効性」の二面から評価を可能にするために、いくつかの「評価の視点」を具体的に示している。診断者はこの視点を参照して、対象の企業・組織に適したものを選択しながら、経営システムの調査を行い、その結果を成熟度レベルの評価基準に従って評点付けをすることになる。

さらに、定性的な情報を記述するため、「評価理由・改善の提案」の欄を設けてある。対象企業・組織の強み/弱み、および改善の提案についての記述文は、評点結果以上に関心が持たれることになるところであろう。この情報は、企業・組織がさらに経営システムを向上させるための客観的なヒントである。また診断者(チーム)の力量が現れるアウトプットであり、受診側に与える最も大きな付加価値であろう。

評点付けや「評価理由・改善の提案」の結論づけにあたっては、診断者が複数人の場合、当然ながら診断チーム内での十分な意見交換と合意形成のもとで、纏められなければならない。

評価項目の様式を図 4-4 に示す。これは「5.2 販売」の例であるが、これらが40個の評価項目毎にすべて用意されている。

#### (3) 成熟度レベル評点結果 : チャート図による視覚化を含む

7つのカテゴリーを合計40の評価項目で評点付けした結果は、表 4-5 の一覧で示す。これらをさらに、レーダーチャートを用いて視覚的に表したものが、図 4-6-1、4-6-2 である。『見える経営の診断』の開発前提条件である“診断のアウトプットが受診側企業にとって「わかりやすい」こと”、および“診断のアウトプットにより経営の成熟度を「定量的」に提示できること”を、狙いとしているためである。

このように表現することにより、以下のような情報を比較的容易に提供することができる。

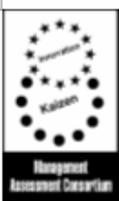
- a) 自組織内の領域・プロセスの相互比較による強み/弱みの明確化
- b) 過去データとの比較による成熟度の推移(向上度)
- c) 他社や業界内比較による自組織のポジショニング

『見える経営の診断』の目的は、対象企業・組織の持続可能な成長を支援することであり、そのためにはまず a) で明確にした課題に対する対策・向上策の取組を促すことである。そして一定の期間後に、再度同様の診断を受けることにより、その向上度を確認することである。企業・組織側に希望があれば、例えば年一度の診断を受けるなどの、継続的な運用サイクルを推奨したい。

また c) については、診断提供側の実績データが蓄積されなければ実現ができない。今後のこの診断手法の普及・展開により、時間をかけて実現化を目指していきたい。なお第6章では、評価項目を非常

に単純化し、企業・組織に自己評価してもらった結果を示してあるが、この様にデータ数がそろえば、他社比較としての情報が得られる。実際に、第6章では自己評価してもらった企業に対し、他社と横並び比較し当該企業のポジショニングまで示した結果レポートを、後日謝礼として送っている。

Management Assessment Consortium  
 マネジメント アセスメント コンソーシアム



## 経営診断レポート

(Management System Assessment Report)

組織名 : Name of Organization		ID番号 : ID No.			
診断を実施した場所の名称および所在地 : Name & Address of Assessed Site(s)		診断実施日 : Assessment Date			
診断チーム : Assessment Team	主任診断士 Lead Assessor				
	診断士 Assessor				
診断対象の事業範囲 : Scope of business assessed					
診断結果の要約 : Summary of Assessment Results					
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">総合評価点 Total Score</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">/</td> <td style="padding: 5px;">成熟度ランク Rank</td> </tr> </table>			総合評価点 Total Score	/	成熟度ランク Rank
総合評価点 Total Score	/	成熟度ランク Rank			
署名 : Signature	日付 : Date				
主任診断士 Lead Assessor					

機密保持声明 : 当報告書の内容は厳正な機密事項として扱われ、依頼者の同意なしに第三者にも開示されません。  
 We treat all of the information in this report as strictly confidential, and will not be disclosed to any third party without the consent of the organization.

図 4-3 表紙の様式例

5. マーケティング

5.2 販売

評価の目的	マーケティングにおける価格政策および販売促進について、適切な方法が選択され事業目標に貢献しているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	価格設定の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ 価格決定の影響要因の分析(外的/内的要因、価格弾力性など) ・ 価格決定の方式の選択(費用志向、需要志向、競争志向) ・ 新製品の価格設定(初期高値、市場浸透価格) ・ 製品ミックスを考慮した価格政策 ・ 心理的価格政策、販促的価格政策	-	・ 左記事項の販売戦略への反映度合い ・ 製品売上高、利益率	
b)	販売活動の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ 広告の種類、媒体の選択、および効果の測定 ・ パブリシティの活用、およびPR活動 ・ 人的販売活動		・ 市場認知度の向上度合い ・ 市場シェアの向上度合い ・ 売上高対広告宣伝費率	-
c)	販売促進活動の方法を、次の事項を含めて確立しているか。 ・ 消費者向け販売促進 ・ 流通業者向け販売促進 ・ 社内向け販売促進(販売会議、販売マニュアル、社内コンテストなど) ・ インストア・プロモーション	-	・ 左記事項の販売戦略への反映度合い ・ 製品売上高、利益率 ・ 顧客満足度の向上度合い	-
d)	販売戦略が市場・顧客対象別に策定されているか。 ・ 新規市場・顧客の開拓、見込み客の選定 ・ 既存客の固定客化、上客の選定	-	・ 左記事項に対する販売戦略の適切性 ・ 新規顧客獲得数 ・ 反復注文の発生率	-
	成熟度レベル	5	成熟度レベル	5
評価理由 改善の提案	<p>価格算出の方式が原価計算をベースとして手順化されており、営業部内で定着している。それによりサービス商品毎の利益分析がなされており、販売目標をほぼ達成している。また価格が売上や顧客満足に与える影響を明確にするために、既存の販売データからの統計的分析を試みることも推奨される。</p> <p>広告宣伝の方法が商品特性および対象顧客によって、選択されている。マスメディア広告などの費用対効果の分析が十分にはなされていない。問い合わせ顧客に対して、認知した情報源を聞き出す方法を取り入れることが望まれる。</p> <p>販売成果が営業要員の力量に依存する割合の高い商品については、販売マニュアルの内容を情報量と使いやすいさの面から見直し、十分な周知を図るため社内要員向けの教育を計画的に行うことが推奨される。</p> <p>販売の計画段階では対象顧客が明確にされ、それぞれへの効果的なアプローチ策が立てられている。しかし既存客のタイプ別分類が一部の主力商品について明確にされていないため、顧客管理の方法が確立されておらず、反復注文の実績も低い。(改善の提案については、5.4 顧客関係性管理参照)</p>			
その他の課題等				

成熟度レベル	仕組み	有効性
1	販売管理の概念がない、または手順に不備がある。	事業目標への貢献が乏しい。
5	販売管理に関する手順は確立されている。	ほぼ計画どおり事業目標に貢献している。
7	効果的な販売戦略が計画されている。	計画どおり事業目標に貢献しており、顧客・市場を捉えている。
9	効果的かつ効率的な販売戦略が計画され、その重要性が認識されている。	計画どおり事業目標に効率的に貢献しており、顧客満足も良好である。
10	環境の変化に対応できる革新的な販売戦略が計画され、計画策定過程で得られた知識が共有化されている。	どのような経営環境にあっても、事業目標に効率的に貢献し継続的に改善傾向にあり必要に応じ革新的な事業計画に反映されている。

図 4-4 各評価項目の様式 (「5.2 販売」における一例)

表 4-5 成熟度レベル評点結果一覧

診断事項		項目評点			カテゴリ 評点	備考
カテゴリー	評価項目	仕組み	有効性	評点		
1. 経営の計画と革新	1.1 経営計画	3	3	4	3.8	
	1.2 ビジョンと事業戦略	3	4	5		
	1.3 文書化による業務管理	4	3	4		
	1.4 学習	2	2	2		
	1.5 製品・サービスの革新	5	4	5		
	1.6 業態の革新	3	3	3		
2. 経営者責任	2.1 経営者のリーダーシップ	4	4	4	3.2	
	2.2 顧客重視	3	4	3		
	2.3 社会的責任	2	3	2		
	2.4 経営目標	3	3	3		
	2.5 責任・権限とコミュニケーション	4	3	4		
3. 経営資源の 運用管理	3.1 人的資源	5	4	5	4.8	
	3.2 無形資源	4	3	4		
	3.3 インフラストラクチャー	6	7	7		
	3.4 業務環境	6	6	6		
	3.5 情報	5	3	4		
	3.6 パートナー	4	3	4		
	3.7 天然資源	3	3	3		
	3.8 財務資源	5	4	5		
4. 開発および生産・ サービス提供	4.1 研究開発	3	2	3	3.5	
	4.2 製品化実行管理	5	5	5		
	4.3 製品企画	4	3	4		
	4.4 設計・開発	3	3	3		
	4.5 構成管理と変更管理	2	3	2		
	4.6 購買	3	4	4		
	4.7 製造・サービス提供	4	4	4		
	4.8 試験・検査	4	2	3		
5. マーケティング	5.1 市場分析	3	3	3	4.3	
	5.2 販売	5	5	5		
	5.3 流通	5	7	6		
	5.4 顧客関係性管理	4	2	3		
6. 顧客・利害関係者 の信頼把握	6.1 顧客満足	6	4	5	3.2	
	6.2 従業員満足	2	4	3		
	6.3 パートナーの信頼	4	3	4		
	6.4 出資者等の信頼	2	3	2		
	6.5 社会の信頼	2	2	2		
7. 改善システム	7.1 プロセスの評価	1	2	2	2.5	
	7.2 改善活動	2	4	3		
	7.3 業務監査	2	2	2		
	7.4 経営レビュー	4	2	3		
<b>総平均</b>				<b>3.7</b>		

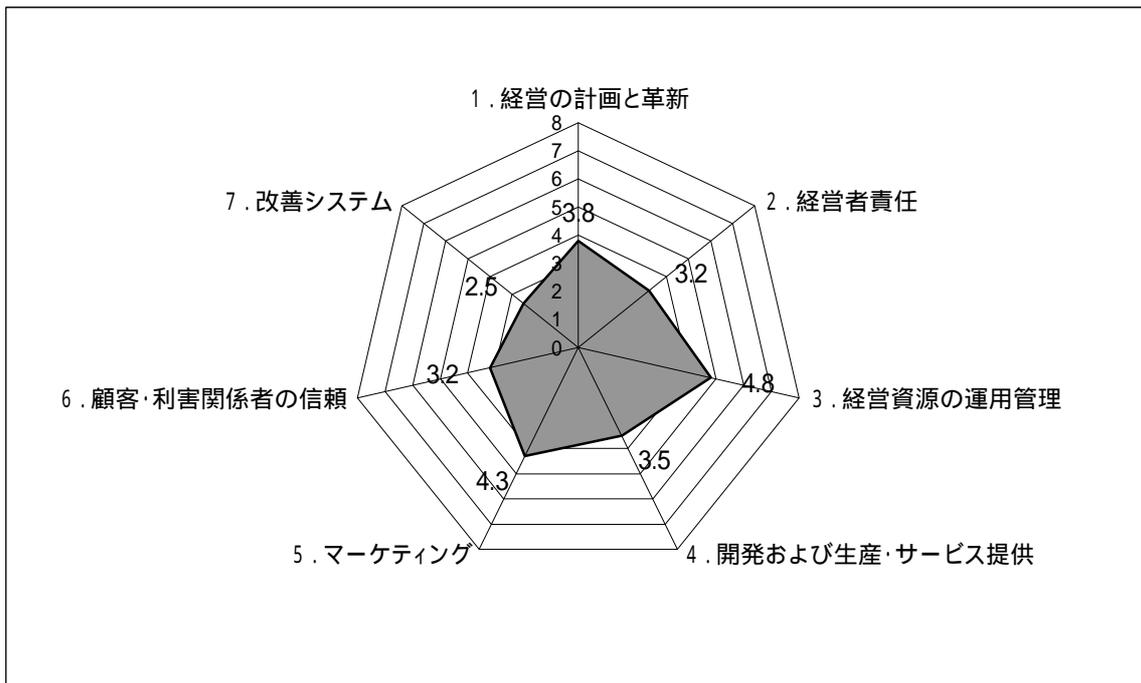


図 4-6-1 成熟度レベル評点グラフ (カテゴリー比較)

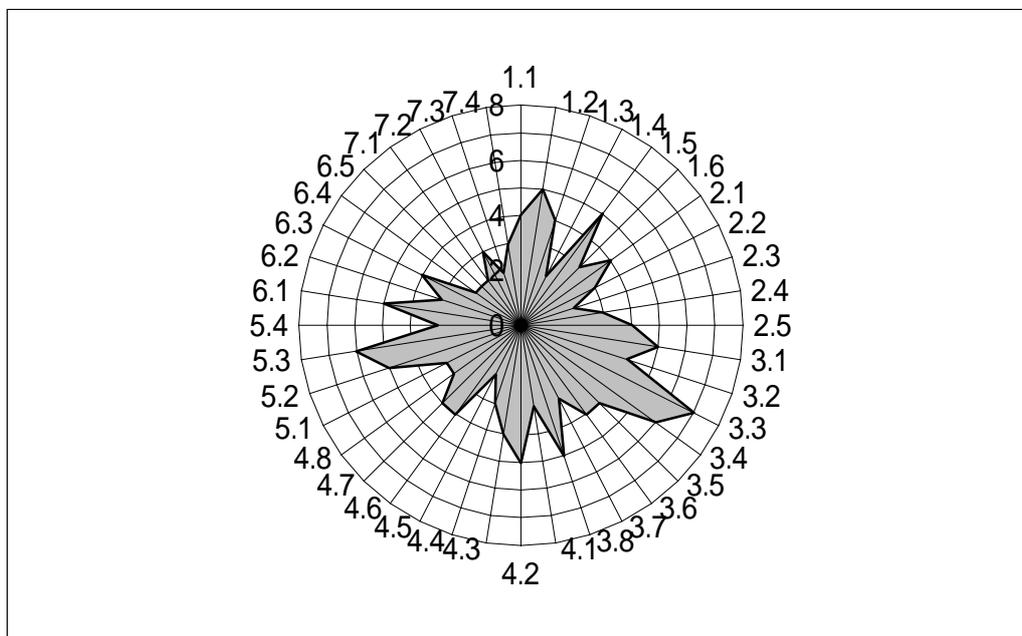


図 4-6-2 成熟度レベル評点グラフ (評価項目比較)

## 第5章 新たな診断ツールの各評価項目の解説

『見える経営の診断』を構成している40個の評価項目の解説を、この章で示す。各項では、「評価の目的」を取り上げ、さらに与えられている「評価の視点」についての概略の説明を記述する。診断レポートの様式のみでは、解釈が難解であったり理解が統一されないことも予想されるため、使用上の注意の意味合いも含めている。

評価の視点を含めた40項目すべての評価基準は、附属資料 に掲載している。これらの評価基準を含んだ報告書の様式は、図 4-4 を再度参照いただきたい。

### 1. 経営の計画と革新

#### (1.1) 経営計画

- ・ 評価の目的 : 将来の経営計画が体系的に策定され、組織内への展開と計画に沿った運営管理が実施されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 事業・分野別、期間別などに応じた経営計画を策定する方法、および経営計画を組織内外へ周知したり、成果を評価する方法についてみる。

#### (1.2) ビジョンと事業計画

- ・ 評価の目的 : 経営トップが中心となり、ビジョンの策定、組織への浸透、事業戦略の策定を確実にしているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : ビジョンを策定する際の考慮事項とビジョンの浸透の方法をみる。市場、製品、経営資源などの事業戦略で明確にしている点、および策定時における経営環境の分析の方法をみる。単一事業を営む組織の場合は、おおよそ 1.1 経営計画と評価の対象物が同一と考えられるため、1.1 項と一体として評価することも想定される。

#### (1.3) 文書化による業務管理

- ・ 評価の目的 : 業務システムを文書化することにより、要員の知の共有化、基準の設定、経営計画の理解、業務の標準化・効率化などに貢献すると共に、文書化が適切に維持できているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 経営管理システムの文書化がコミュニケーションや業務の効率化に寄与しているか、および発行、改訂、保存などの日常的な文書管理が機能しているかをみる。この項目は日常管理的な要素が強いため、カテゴリーの経営の計画と革新にそぐわない面があるが、文書化は業務レベルの計画あること、また組織全体に関わる管理事項であることから、このカテゴリーに含めることにした。

#### (1.4) 学習

- ・ 評価の目的 : 個人知を集結、共有化して組織知に転換する仕組みおよび活動、さらにその内容

を充実させ、高度化し、改善・改革に活用しているかを評価する。

- ・ 評価の視点 : 学習の機会や場の提供、知の活用・共有化などの環境が整備され個人の学習を体系的に推進しているかをみる。また学習が組織文化となり定着させているかをみる。学習とは、個人知を集結、共有化して組織値に転換することが含まれ、その目的は改善／革新を進めることである。類似した評価項目と概念に、「3.1 人的資源」における教育・訓練があるが、こちらは現在の業務に必要な力量を身につけるための手段である。教育・訓練も学習となりうるが、学習は方法に左右されず、より自発的・自立的、相互信頼に基づき行われるものを指す。

#### (1.5) 製品・サービスの革新

- ・ 評価の目的 : 環境変化による適応不能な危機の回避と持続的発展のために、革新すべき製品・サービスを見出し、革新を推進する仕組みと活動を評価する。
- ・ 評価の視点 : 革新すべき製品・サービスの対象が適切に選択され、革新の計画を立てているか、またそれに伴う内部の業務プロセスの革新の計画がなされているかをみる。革新は、次の「1.6 業態の革新」との2項目があるが、ここでは製品・サービスに焦点を当てている。業務プロセスの革新まで問うているが、これはその製品・サービスを実現するための、内部のものだけに限定している。

#### (1.6) 業態の革新

- ・ 評価の目的 : 環境変化による適応不能な危機の回避と持続的発展のために、ビジネスモデルの革新を推進する仕組みと活動を評価する
- ・ 評価の視点 : 業態(ビジネスモデル)の革新の計画、それに伴う内部業務プロセスの革新の計画を策定しているか、また組織構造の革新を計画しているかをみる。一般的には、これらの計画は独立してものでなく、1.1の経営計画もしくは1.2の事業戦略に含まれるものであり、その中から革新的要素を発見すべきであろう。

## 2. 経営者責任

### (2.1) 経営者のリーダーシップ

- ・ 評価の目的 : 経営トップが、経営計画、事業戦略、経営諸機能の運営管理に関与する意志を、自らの行動により示しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : この項目は、「2. 経営者責任」のカテゴリーを総括的に評価している一面がある。つまり以降の2.2項から2.5項の結果を踏まえてみることになるが、これらをどの程度自らが関与して組織内に周知または展開しているかがポイントとなる。さらに経営者のリーダーシップが特に発揮される場面として、他にも「1. 経営の計画と革新」および「7.4 経営レビュー」などがあるため、これらを加味して総合的に判断することになっている。

### (2.2) 顧客重視

- ・ 評価の目的 : 経営トップが、顧客重視を指向した活動に対して自ら積極的に関与しているかを評

価する。

- ・ 評価の視点 : 経営トップが、顧客要求を判断するための情報を収集する、または顧客と共に活動するなどの、顧客重視に関する考え方や行動をみる。 関連項目に「5.1 市場分析」や「6.1 顧客満足」などがある。

#### (2.3) 社会的責任

- ・ 評価の目的 : 経営トップが、社会的責任を果たす活動に対して自ら積極的に関与しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 社会的責任として、視点を3つあげている。一つ目は内部のルールや外部への組織活動についての「透明性」、二つ目は「環境負荷低減」に関する活動状況、そして三つ目は地域・産業界・公共等に対する「社会貢献活動」である。 関連項目に「3.7 天然資源」や「6.5 社会の信頼」などがある。

#### (2.4) 経営目標

- ・ 評価の目的 : 経営トップが、経営目標の策定および展開を確実にやっているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 経営目標を策定する方法として、ビジョンや事業戦略と整合しているか、また組織内の各階層に展開され周知されているか、また経営目標の細部に課題や目標値・管理項目などが明確に定められているか、などをみる。ここでの経営目標とは、短期的(おおよそ年度単位)な重点実施事項を示したものであり、通常は目標値を伴い、達成のための道筋も明らかにしているものを指している。目標管理制度などで設定された部門目標や個人目標も、この経営目標に該当する。また経営目標の性質としては、財務的な目標と非財務的な目標の双方がある。 関連項目は「1.1 経営計画」や「1.2 ビジョンと事業戦略」であり、経営目標が存在する場合はこれらの一部として設定されているはずである。また類似した評価項目に「7.1 プロセスの評価」があり、相違点はこの項を参照されたい。

#### (2.5) 権限・責任とコミュニケーション

- ・ 評価の目的 : 経営トップが、組織の要員に対する責任および権限を適切に定め、また情報の伝達と共有のための内部コミュニケーションの機会を設定しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 組織内の権限・責任が定められ周知されているか、経営諸機能の運営管理に責任をもつ管理者が任命されているかみる。さらに業務運営に必要なコミュニケーションを行う手段(会議体、連絡会、情報システムなど)が、適切に確立され運用されているかをみる。

### 3. 経営資源の運用管理

#### (3.1) 人的資源

- ・ 評価の目的 : 組織の要員が、高いレベルで仕事をするために必要な力量を身につける、および動機付けを得るための、人材開発と人事システムが効果的に運営されているかを評価する。

- ・ 評価の視点 : 組織の要員に必要な力量を明確にし、保有する力量を把握分析しているかをみる。次にその力量を確保するための教育・訓練が適切に計画され実施されているか、またそれらを取り巻く人事システムが適切に確立され、機能しているかをみている。教育・訓練との関連項目は「1.4 学習」であるが、ここではより実務レベルの教育・訓練に重みを置き、さらに人事システムまでを評価している。また、この項目は「6.2 従業員満足」とも関連がある。

### (3.2) 無形財産

- ・ 評価の目的 : 組織の差別化要因として潜在的な強みとなる無形資源が、適切に管理されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 知的財産などの技術資産を獲得し管理する方法、およびブランド、企業イメージ・格付けなどを維持・向上させる方法をみている。

### (3.3) インフラストラクチャー

- ・ 評価の目的 : 設備、施設を含めたインフラストラクチャーを、効果的かつ効率的に配置 / 維持管理し、効果的に事業活動に貢献させているかを評価する。
- ・ インフラの計画や調達において、考慮すべきことが適切に織り込まれているか、さらにインフラを運営管理するために保全管理を含んだ適切な方法が確立されているかをみる。ここでのインフラストラクチャーの範囲は、事業活動で重要となる建物・施設、生産設備、ユーティリティ、輸送手段、情報・通信システムなどが含まれる。製造業においては、生産に用いる機械設備が重要なものの一つであり、「4.7 製造・サービス提供」のプロセス中で管理されている場合が多い。

### (3.4) 業務環境

- ・ 評価の目的 : 業務環境に関する整備と維持管理が、労働安全や要員の心理的要因を含めて、どのように効果的に実施されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 内部要員が快適でかつ業務の効率や成果をあげるために、労働安全衛生面などを含めた業務環境が適切に提供され維持管理されているかをみる。

### (3.5) 情報

- ・ 評価の目的 : 組織の内外のインターフェイスとしての情報の収集・選択、および分析・活用、さらにその共有化と知識化が適切に実行されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : まずは事業活動に必要な外部情報・内部情報が定義されて、情報源を特定し収集しているか、次にそれらの情報を分析し活用する方法が確立されているかをみる。ならびにコンピュータ情報システムについては、その計画、開発・運用体制、セキュリティ管理等についてみることにしている。外部情報の収集・分析に関しては、対象となる情報が「6. 顧客・利害関係者の信頼把握」のカテゴリーに多く含まれており、関連性が強い。またコンピュータ情報システムは「3.3 インフラストラクチャー」の一部であるが、その重要性からこの評価項目での着眼点としている。

### (3.6) パートナー

- ・ 評価の視点 : 製品・サービスの付加価値と競争優位を強化するために、パートナーとの協働関係を構築し、お互いの業務プロセスや業績を改善しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 外部のビジネスパートナーも重要な経営資源の一つとして位置づけ、このカテゴリーに含めている。パートナーの独自能力や経営システムの成熟度などの面から、パートナーを適切に選択しているかをみる。さらにパートナーと共同で業務の運営や品質の継続的改善をする仕組みが確立されているかをみている。関連項目は「4.6 購買」と「6.3 パートナーの信頼」である。「4.6 購買」における供給者管理と評価の視点が類似しているが、ここではより長期的なパートナーシップの形成を目的とした活動に重点を当てることにする。

### (3.7) 天然資源

- ・ 評価の目的 : 天然資源の運営管理を適切に行うために、その入手可能性および代替に関する計画が効果的に策定され、実施されているかを評価する
- ・ 評価の視点 : 必要な場合、代替資源の計画や緊急事態対応の計画が策定されているか、ならびに、自社製品の仕様や事業活動において天然資源の削減・保護の取り組みが実施されているかをみる。この評価項目は製造業や運送業などの環境影響の大きい業種において重要度が高い。また環境マネジメントが企業経営に避けては通れなくなる現実から、今後さらに評価の重要度が増してくると思われる。

### (3.8) 財務資源

- ・ 評価の目的 : 経営の基盤となる財務資源が適切に計画され、提供され、管理されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 資金面の計画・調達、リスク管理に加え、適切な財務指標が選択され実績が管理されているかをみる。

## 4. 開発および生産・サービス提供

このカテゴリーの評価項目は、開発・生産型の事業モデルが対象になるように感じられるかも知れないが、そうではない。販売・サービス業などの製品の開発・生産を伴わない事業組織においても、この中で扱われている製品の概念をサービスに置き換えて評価を実施する。

### (4.1) 研究開発

- ・ 評価の目的 : 市場ニーズの動向および技術戦略の策定から、研究開発テーマを決定し、研究開発プロセスの管理が適切に実施されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 研究開発のテーマの選択の方法の適切性、および内外の資源をどのように活用しているかをみる。また研究開発の実行過程において、体制面や成果をどのように管理しているかをみる。ここでの研究開発の対象は、必ずしもその結果が製品化や市場導入につながることを目的

としたものでなく、戦略的な経営目的によるものすべてを含んでいる。

#### (4.2) 製品化実行管理

- ・ 評価の目的 : 個別製品について、その製品化実現プロセスおよび支援プロセスが適切に選択され、効果的かつ効率的な計画を策定し実行しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 個別製品を実現化するためのプロジェクト管理に焦点を当てたものであり、特に新たな製品・サービスの開発・導入の過程で発生するプロセスである。よって、4.3項から4.8項、および5.1項から5.4項までの広範囲の要素が、このプロセスの中に含まれる。評価の視点としては、実行前の予算面、体制面、日程面などの計画が策定されているか、さらには、製品化の推進を支援するプロセスも適切に確立されているかをみる。

#### (4.3) 製品企画

- ・ 評価の目的 : 製品コンセプト・製品要求事項の明確化、および販売企画を含めた製品化の前提条件となる製品企画が、適切に実施されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 製品企画において、コンセプト、製品ミックス、ライフサイクルなどを考慮して適切に実施しているか、および差別化の要因を明らかにしているかなどをみる。また企画段階において、製品の仕様に折り込むべき様々な要求事項が、あらかじめ明確にされ確実にレビューされているかもみることになっている。

#### (4.4) 設計・開発

- ・ 評価の目的 : 新たな製品またはプロセスの設計・開発に関する計画の策定と実施、ならびに中間成果物を含め必要な段階で、設計品質評価などの設計・開発活動が適切に遂行されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 設計・開発における視点として4点あげている。一つ目は設計・開発の計画が、想定されるステージ、役割分担、進行日程などを含めて策定されているかである。二つ目は設計・開発の要求仕様が、機能面、品質面、コスト面、法規制面などから明確にされているかであり、場合によっては「4.3 製品企画」での明確にすべき要求事項と同一となることもある。三つ目に設計・開発のアウトプット(成果物)が、適切な様式で提供され、後の購買や製造・サービス提供のために必要な情報を網羅しているかである。四つ目には設計・開発のプロセスの適切な段階で、達成状況、顧客要求適合性などを評価する活動が適切に実施されているかである。この評価項目は、新製品の設計を行っている組織だけではなく、新たなサービス商品を企画・開発する場合にも適用する。また下請型の製造業や建設業にあるような、製品仕様がすべて顧客から提示され、自組織内で製品の設計・開発を行わない形態もある。この場合は、生産する工程を新しく設計することや、生産のための技術を開発するプロセスに対して、この評価項目を当てはめればよい。

#### (4.5) 構成管理と変更管理

- ・ 評価の目的 : 各製品の構成要素を含めたバージョンとその変更、および製品の状態を識別し、

また必要な際に追跡可能とする機能が適切に管理されているかを評価する。

- ・ 評価の視点 : 製品を構成する要素(部品・材料・コンポーネントなど)の素性や変更の履歴に対する管理がなされているかをみている。これには開発段階における管理から、市場での問題発生時のトレーサビリティの管理が含まれる。さらに、構成管理・変更管理を確実にするための運営管理の手順を、体制や文書管理の側面からみている。この評価項目は、顧客保護やリスク管理が日常業務に反映されているかを判断する上で重要である。

#### (4.6) 購買

- ・ 評価の目的 : パートナーの能力を活用し、組織の要求を確実に満たす製品を購入することを目的に、購買活動が適切に管理されているかを評価する
- ・ 評価の視点 : 製品・サービスを提供してくれる供給者の管理が、能力の評価、品質保証体制などの面から適切に実施されているかをみる。さらに、自組織の要求に適った製品・サービスを確実に購買するために、供給者への購買要求に関する情報が漏れなく適切に提示されているかをみている。関連する評価項目は「3.6 パートナー」と「6.3 パートナーの信頼」であるが、で相違点は 3.6 で述べているので参照されたい。

#### (4.7) 製造・サービス提供

- ・ 評価の目的 : 製造およびサービス提供が、管理された状態で効率的に実施されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 製造・サービス提供の視点として大きく分けて3点あげている。一つ目は、作業マニュアル、指図書、その他の管理文書や計画書などの適用により、製造またはサービスの提供が管理された状態で行われているかである。二つ目は必要な場合において、製品またはサービスの重要品質特性に関連するプロセスが存在する場合、管理条件を明確にして確実に運営しているかである。三つ目は、在庫や保管中の製品の管理の方式についてである。この 4.7 の評価項目は、事業内容に応じて製造またはサービス提供のいずれかで解釈する。サービス業の場合は、顧客にサービスを提供している時点の活動が該当する。

#### (4.8) 試験・検査

- ・ 評価の目的 : 製造・サービス提供プロセスの適切な段階で、製品特性を検証・確認するための試験および検査の方法が、適切で効果的かを評価する。
- ・ 評価の視点 : 試験・検査の視点として3点あげている。サービスに対しても提供したサービスの検証として適用する。一つ目は、試験・検査の方法が確立され、合否判定基準も明確になっているかである。二つ目は不適合製品・サービスを検出した場合、処置方法を明確にしているかである。三つ目として試験・検査に機器を使用する場合、そのメンテナンスや構成が適切に実施されているかである。

## 5. マーケティング

このカテゴリーの評価項目は、販売・流通型の事業モデルが対象になるように感じられるかも知れないが、製品供給やサービス提供を行うすべての企業・組織が、マーケティング機能を持っていると解釈して評価を実施する。

### (5.1) 市場分析

- ・ 評価の目的 : 市場ニーズおよびその動向調査を行い、適切な経営資源の配分、製品・サービスの開発および販売活動に活かしているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 顧客の購買動機・買い替えパターン、使用用途、社会の動向などの様々な必要要素を含めた市場調査の方法を確立しているかをみる。そして市場分析の結果が、標的顧客、市場ポジショニングを明確に定義しているかをみる。

### (5.2) 販売

- ・ 評価の目的 : マーケティングにおける価格政策および販売促進について、適切な方法が選択され事業目標に貢献しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 販売の視点として4点あげている。一つ目は、価格設定が様々な影響要因を考慮して政策的に行われているかである。二つ目は、販売活動がメディア広告や人的活動などの適切な方法を選択して実施されているかである。三つ目は、販売促進活動が消費者・流通業者向け、社内向けなどに、それぞれ展開されているかである。四つ目は、対象とする顧客・市場ごとに販売戦略が策定されているかである。

### (5.3) 流通

- ・ 評価の目的 : マーケティング活動におけるチャネル政策および物流機能について、適切な方法が選択され事業目標に貢献しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 流通の視点として3点あげている。一つ目は、チャネル形態の選択、およびその管理の方式が適切に実施されているかである。二つ目は、物流システムが外部関係組織を含めて適切に確立されているかである。三つ目は流通システムにおいて、商品情報や販売促進情報などを伴って、情報の活用がなされているかである。

### (5.4) 顧客関係性管理

- ・ 評価の目的 : 製品の引渡しから使用期間において、顧客の信頼を得るため、顧客とのコミュニケーションを含めた顧客サポートがどのように実施されているかを評価する
- ・ 評価の視点 : 大きく分けて2つの視点をあげている。一つ目は製品の使用期間において、製品の特性が十分に発揮され安全に使用されるために、顧客へのアフターサポートが確立されているかである。二つ目は、顧客関係性を管理する方法が、顧客データベースの運用や重要顧客の見極めによって、適切に実施されているかである。

## 6. 顧客・利害関係者の信頼把握

### (6.1) 顧客満足

- ・ 評価の目的 : 市場・顧客の要求の変化に迅速に対応するため、顧客満足の測定を計画・実施し、経営の重要な有効性指標の一つとして把握・活用されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 顧客満足への影響因子を調査・分析して的確に捉えているか、さらに顧客満足度の評価指標が適切に定められているかをみる。さらに顧客満足を調査する手段、および分析する手段に適切な配慮や工夫がなされているかをみている。注意点として、顧客満足度の把握の方法はアンケート調査やインタビューなどの直接的なもののみを求めているわけではない。例えば、再購入率、クレーム率や補償費用の推移、競合との比較データなど間接的な方法も、場合によっては適切な顧客満足度指標になりうる。このような考え方は、以降の(6.2)から(6.5)においても同様である。

### (6.2) 従業員満足

- ・ 評価の目的 : 組織の内部プロセスの価値を創造する主体である従業員の満足を、どのように測定して組織の内部活動や組織構造の改善に活かしているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 従業員満足の評価指標が適切に設定されているか、さらに従業員満足を調査する手段、分析する手段に適切な配慮や工夫がなされているかをみる。

### (6.3) パートナーの信頼

- ・ 評価の目的 : サプライチェーンの価値創造支援するパートナーからの信頼を、どのように測定してパートナーとの共生関係の構築・改善に活かしているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : パートナーの信頼の評価指標が適切に設定されているか、さらにパートナーの信頼を把握する手段、分析する手段に適切な配慮や工夫がなされているかをみる。この評価項目は「3.6 パートナー」との関連が特に強く、また「4.6 購買」とも関係がある。

### (6.4) 出資者等の信頼

- ・ 評価の目的 : 経営資源の調達・運用プロセスを支援する投資家・株主・金融機関等の信頼を、どのように測定して組織の改善に活かしているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 出資者等の信頼を把握する手段、および分析する手段に適切な配慮や工夫がなされているかをみる。この評価項目は「3.8 財務資源」と関係が強くなる可能性が高い。

### (6.5) 社会の信頼

- ・ 評価の目的 : 組織の経営活動の基盤である社会に対し、組織がどのような影響を与え、社会との期待とニーズを理解し信頼を得ているかについて、どのように測定して組織の改善に活かしているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 社会の信頼を把握する手段、および分析する手段に適切な配慮や工夫がなされているかをみる。この評価項目は「2.3 社会的責任」との関連が特に強い。

## 7.改善システム

### (7.1) プロセスの評価

- ・ 評価の目的 : 経営の有効性に影響のある重要なプロセスを明確にし、プロセスの評価が適切に実施され、結果が活用されているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 経営システムは様々な業務プロセスで構成されており、その中の重要プロセスを特定して、適切な管理指標を定め、そのパフォーマンス(成果)を日常的に評価しているかをみる。さらにその結果を分析し、「7.2 改善活動」につなげているかをみている。類似した評価項目に「2.4 経営目標」があるが、経営目標は性質的に新たな取り組みなどの戦略的要素が強い。このプロセスの評価は、日常的な管理レベルの性質のもの(管理されてしかるべきもの)であり、例えば製造プロセスの場合は、生産量、稼働時間、製品不良数(率)、エネルギー使用量などが管理指標に相当する。ポイントは必要なプロセスとその管理指標を漏れなく適切に選択しているかである。きちんと文書化されている場合は、経営目標の一部として混在している場合がほとんどであろう。

### (7.2) 改善活動

- ・ 評価の目的 : プロセスの評価や内外からの情報をもとに、問題把握および問題予測によって改善の機会をとらえ、経営システムの各プロセス、および製品の継続的改善が適切に行われているかを評価する
- ・ 評価の視点 : 改善活動の仕組みとして、この「7.改善システム」や「6.顧客・利害関係者の信頼の把握」などに含まれる各プロセスで得られたデータを、収集・分析しているかを総括的にみる。特に基幹業務プロセスおよび製品・サービスに関しては、問題点を分析しているか、また改善のための提案を取り扱う機能があるかを重点に見ることになっている。そして発生した問題に対しては、原因の調査を含めて再発防止まで徹底できるシステム(是正処置)が運用されているかをみる。さらに、問題や事故の発生を予測・検知し、未然防止策を実施できるシステム(予防処置)も運用されているかをみている。一般的に、改善提案制度、クレーム処理システム、内部問題の再発防止システム、リスク評価活動などは、この改善活動の要素となる。

### (7.3) 業務監査

- ・ 評価の目的 : 経営システムを維持・改善していくために、業務監査がどのように有効に行われているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 監査の計画、実施プログラム、結果の報告、記録の維持などを含めた、業務監査の方法が適切に確立されているかをみる。また監査結果を分析し改善につなげているかをみる。業務監査の形態としては、組織内部で行うもの、および監査を外部に依頼するものがある。イベント的に運営されていなくても、組織内で自分以外の業務領域の仕組みや成果をチェックする活動が行われていれば、内部監査として捉えるべきである。

#### (7.4) 経営レビュー

- ・ 評価の目的 : 経営トップが、経営システムが引き続き適切で、かつ有効・効果的であるかを評価し、改善の機会、経営システムの変更の必要性を把握しているかを評価する。
- ・ 評価の視点 : 経営トップが参加し、経営システムの運用状況や経営成果を点検・評価し、今後の重点実施事項や改善の必要性などについて論議し、意志決定を行う活動を経営レビューと定義している。まず、この様なレビューを定期的に行っているかをみる。経営レビューを実施するには、テーマとしてどのようなインプット情報が対象となっており、適切に必要な事項が網羅されているかを重点にみる。さらに経営レビューの結果(アウトプット)として、経営システムおよび製品・サービスの改善/革新の必要性、経営資源の必要性など、必要事項が明確に決定されているかをみている。一般的には、経営レビューは定期的な会議として実施されているであろう。関連項目は「2.1 経営者のリーダーシップ」である。

## 第6章 企業へのアンケート調査による診断ツールの妥当性確認

### 1. アンケート調査の目的

開発した『見える経営の診断』を用いて、クライアント企業への正式な診断サービスを提供する前に、以下の点を把握することを目的として、一般企業を対象にアンケートによる調査を実施することにした。

- ・ この様な診断サービスのニーズと市場性がどの程度存在するか
- ・ 設定した40の評価項目が受診側にとって好ましいものか
- ・ 得られた情報によっては、正式サービス提供の候補先として以降のマーケティング活動につなげる

### 2. アンケートの内容構成

アンケートの形式として、40の診断項目に対して、企業側で自己診断をしてもらう方式とした。診断基準書の原文をそのまま用いては、企業側での自己評価は到底可能ではないため、40の評価項目を要旨のみを非常に平滑な文書にて質問形式で表現した。そしてこれら40の質問について、成熟度を3段階(かなりできている、少しはできている、不十分)で自己診断してもらうことにした。また自己診断を終えた後には、診断項目についての有効性、外部専門家による診断サービスに対する関心度、などについてヒアリングをしている。アンケートの全文は附属資料 示す。

アンケートの対象は石川県内に事業所をもつ中小企業を、業種にかかわらず無作為に選択した。(ただし、小規模レベルの企業・組織は対象としていない。) アンケートに協力いただいた企業の中で希望される場合は、謝礼の意も込めて、本アンケート結果を集計した「調査レポート」、および成熟度レベルを示した「分析チャート」などを無償で提供した。

### 3. アンケートの結果

21社より回答を得ることができた。アンケートを集計・分析することが本調査・研究事業の目的ではないが、各社の現状の経営管理の水準と、それに対する自己認識がどの程度であるかを知ることが興味深い。

回答入手後の集計の方法として、まず7つのカテゴリーと40の診断項目に対しての、自己評価の平均値を出してみることにした。また個々の企業に対しては、これに自己評価のデータも加え、比較検討できるようにしている。(図 6-2-1、6-2-2 参照) 注意しておきたいのは、これらはあくまで各社の自己診断の結果を基に数値化したものであり、第三者による客観的評価データではない

め、その比較が絶対的な成熟度の差を示しているのではないことである。

さらに、この集計結果を分析し考察したものを「調査レポート」としてまとめたので、詳細はこれを参照されたい。(図 6-3 参照)

自己診断をした企業に関する情報は、次の図 6-1 のようになった。業種別に区分したところ、製造業と建設業の比率がやや多めであった。今回はサービス業を調査依頼の対象にあまり加えていなかったため、全業種を均一に調査対象に含めたとは言い難い面が残った。今後も機会を設けて、様々なサービス事業者を対象として同様の調査を行ってみたい。医療や福祉サービスの分野においては、サービスの質向上と利用者への情報提供を目的として、事業者の経営内容やサービスの質を評価対象とした第三者評価制度が導入されつつある。このような業界においては、この経営診断に対する関心度が時勢からも高いことも予想される。また、企業規模を従業員数で区分してみると、31人から60人程度の中小規模事業所の比率が最も多いが、100人以上の中堅企業も3分の1程度ある。

「診断項目の有効性」、「専門家による経営診断サービスの関心度」については、自己診断をした後に回答してもらった。“このような診断項目は自社の経営を見直す上で有効性か？”の問いについては、大多数の企業・組織に、多少なりとも有効性を感じてもらえた。また“外部の専門家がさらに詳細な経営診断を提供する場合、そのような診断サービスに関心があるか？”の問いに対しては、3分の2近くが多少なりとも関心があるとの答えであった。今回の回答に関する限りでは、どちらもほぼ好ましい結果が得られたと考えている。

この診断ツールの開発の前提条件として、いかなる業種・業態および規模にも適用できる「汎用性」を備えることを大きな目的としている。しかしながら、ある業種の企業にとって、40の診断項目の一部が当該企業の事業とは無関係と思われた場合、無回答の項目が発生するとの懸念を当初は抱いていた。ところが幸いなことに、すべての企業が全診断項目に対して漏れなく回答をいただき無回答項目は発生しなかった。よって、「汎用性」に関する妥当性も、それなりに検証できたと感じている。

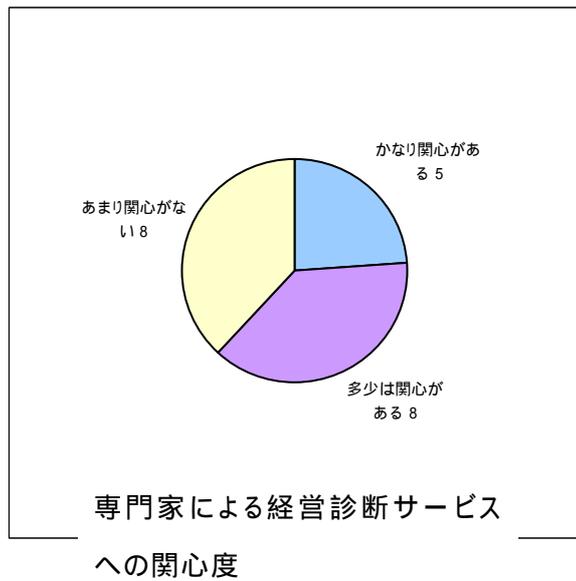
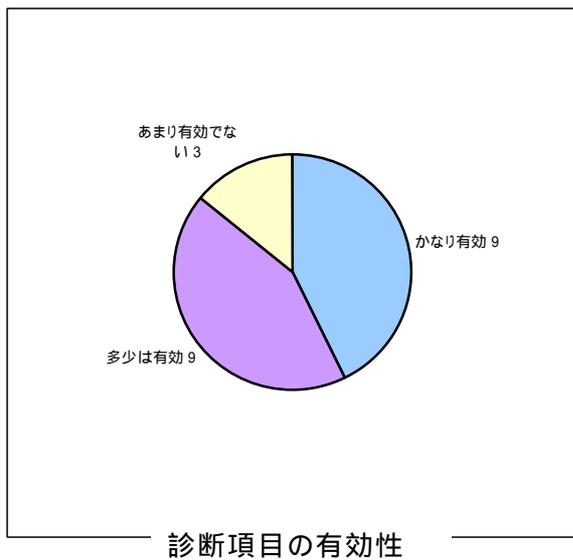
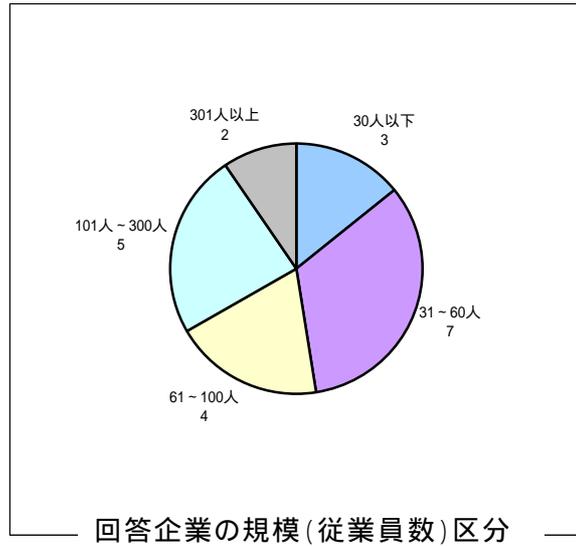
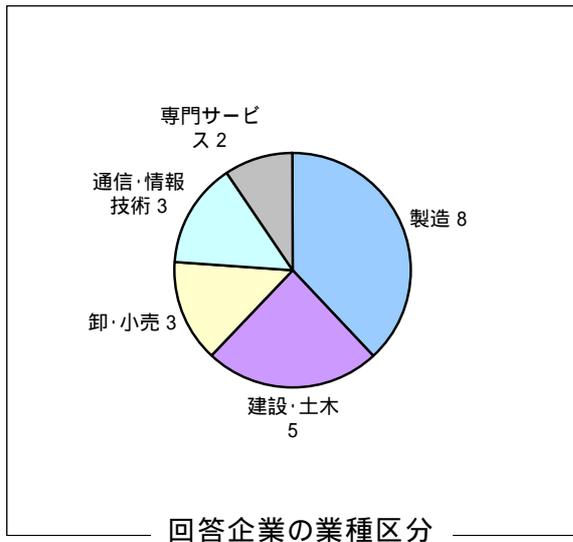


図 6-1 アンケート回答データ

経営自己診断結果

〇〇〇株式会社 様

評価項目	業内企業平均値	貴社の成熟度
1.1 経営計画	3.57	5
1.2 ビジョンと事業戦略	3.67	3
1.3 文書化による業務管理	3.86	3
1.4 予算	3.57	5
1.5 製品・サービスの革新	3.48	3
1.6 事業の革新	2.71	1
2.1 経営者のリーダーシップ	4.05	1
2.2 顧客風気	4.05	1
2.3 社会的責任	3.00	1
2.4 経営目標	4.24	5
2.5 責任・権限とコミュニケーション	3.62	3
3.1 人的資源	3.67	5
3.2 知識資源	2.81	1
3.3 インフラストラクチャー	3.76	5
3.4 業務環境	3.29	5
3.5 情報	3.67	3
3.6 パートナー	3.76	3
3.7 実務資源	2.05	1
3.8 財務資源	3.48	5
4.1 研究開発	3.48	3
4.2 製品化実行管理	3.10	3
4.3 製品企画	3.19	3
4.4 設計・開発	2.62	1
4.5 構造管理と変更管理	3.48	3
4.6 購買	3.76	5
4.7 製造・サービス提供	4.05	5
4.8 試験・検査	3.95	5
5.1 市場分析	2.90	1
5.2 販売	3.00	1
5.3 流通	2.71	1
5.4 顧客関係性管理	3.19	3
6.1 顧客満足	3.38	1
6.2 従業員満足	2.71	3
6.3 パートナーの信頼	3.19	1
6.4 出資者等の信頼	3.29	5
6.5 社会の信頼	2.90	1
7.1 プロセスの改善	3.76	5
7.2 改善活動	3.67	5
7.3 業務監査	3.76	3
7.4 経営レビュー	3.95	5
平均	3.41	3.05

自己評価の評点

5: かなりできている

3: 少しはできている

1: 不十分

カテゴリ別	業内企業平均値	貴社の成熟度
1. 経営の計画と革新	3.48	3.33
2. 経営者責任	3.79	2.20
3. 経営資源の運用管理	3.31	3.50
4. 開発および生産・サービス提供	3.45	3.50
5. マーケティング	2.95	1.50
6. 顧客・利害関係者の信頼	3.10	2.20
7. 改善システム	3.79	4.50
平均	3.41	2.98

図 6-2-1 アンケートによる自己診断の結果データ (その1)

## 経営自己診断結果分析チャート

県内企業の平均的な経営の成熟度 VS. 会社の成熟度

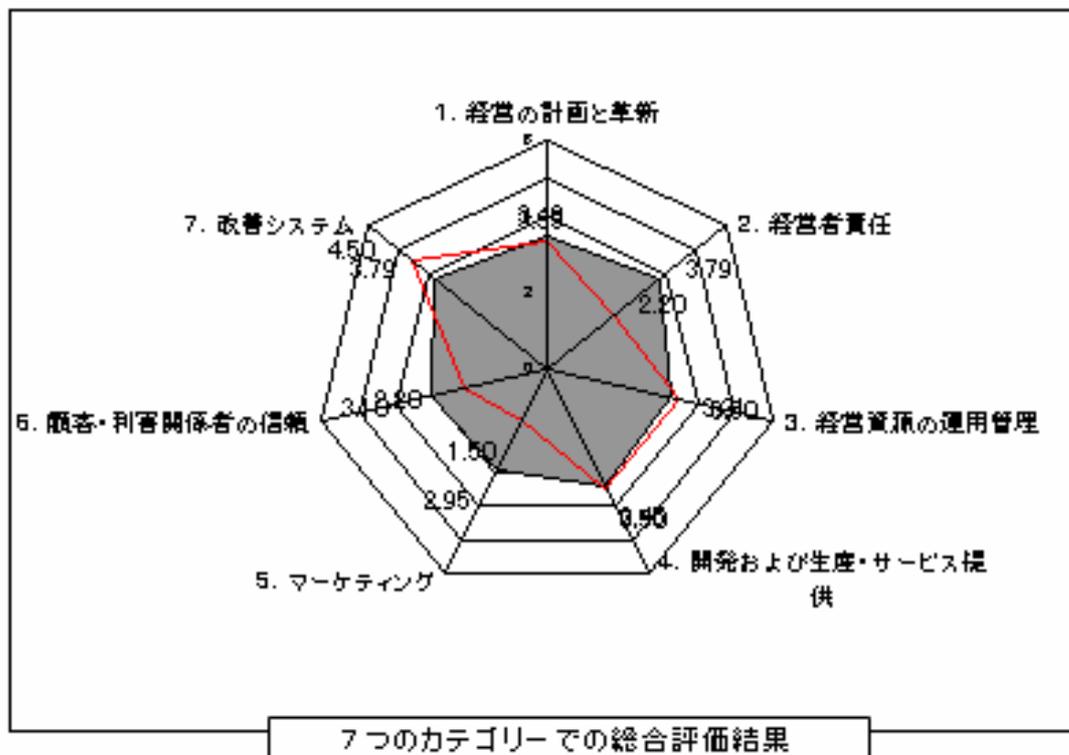
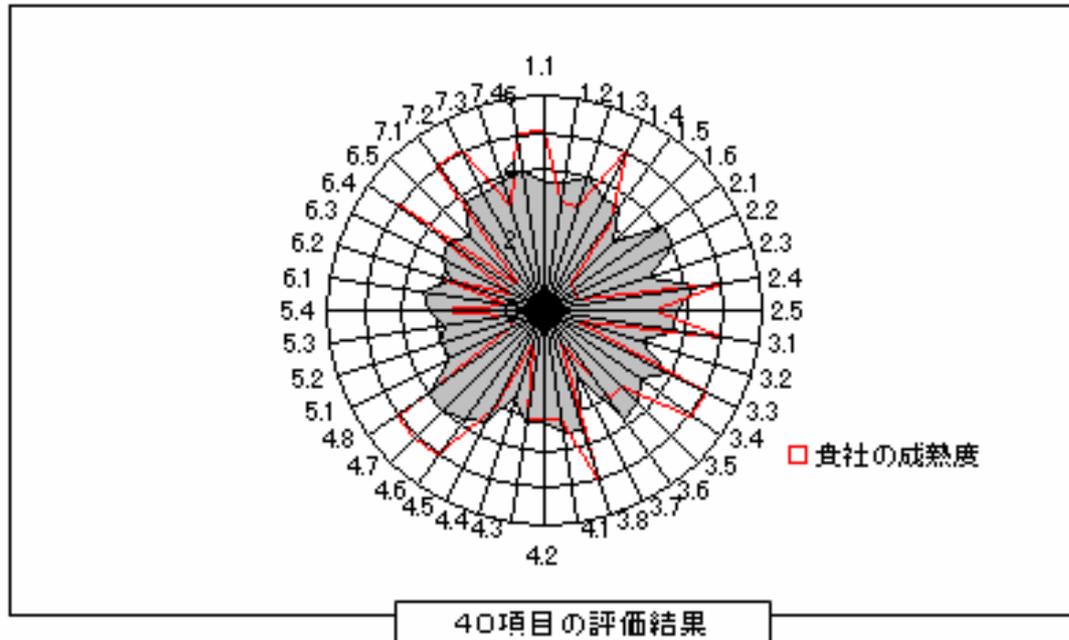


図 6-2-2 アンケートによる自己診断の結果データ (その2)

# 調査レポート

## 経営自己診断の集計結果

この度は、多くの企業様に経営自己診断にご協力いただきましたことに、関係者一同あらためて感謝致しております。

私たち調査側としては、この結果は興味深いもので、ほぼ予想してきた通りの結果が得られたものや、また反面、意外と思える側面も発見でき、意義ある調査でありました。

ご協力頂いた皆様方とは、少しでも情報を分かち合えるよう、ここに結果を集計した調査レポートを発行させていただきます。

ご回答いただいた企業様の約2/3以上から、この自己評価の着眼点が自社の経営を見直す上で役に立つとお答えをいただきました。私たちは現在、第三者(中小企業診断士等)による詳細な評価基準と診断の手法を開発し、サービス提供を実施しておりますが、これらのご意見を尊重しながら意欲的に進めていく所存です。

以降に示す集計上の結果や別紙の平均指標につきましては、業種・業界をまたいで様々な企業様に自己評価をしていただいた結果が基データとなっておりますので、第三者による客観的評価結果を示していることではないことは予めご承知おきください。

よって貴社との比較データもご提供しておりますが、絶対的な成熟度の差を示しているわけではありませ

ん。  
また今回の調査は石川県内の企業・組織が対象のため、サンプル数の関係上、業種や事業規模に応じた分析までは至っておりませんが、今後の調査を拡大していく中で徐々に明らかにしていきたいと考えております。

ではこれより、石川県内の企業の平均的結果について、評価カテゴリー毎にご紹介します。貴社の自己評価結果とも対比しながら是非ご一読ください。

(MA研究会 代表幹事)

発行：(社)中小企業診断協会 石川県支部

マネジメント・アセスメント研究会

お問い合わせは、Eメール：ma@sindanishikawa.com まで

図 6-3 アンケート集計結果に基づく「調査レポート」(1/4)

## 1. 経営の計画と革新

このカテゴリーは、経営の前提条件をする要素を集めて評価するものです。将来の経営計画やビジョン・事業戦略の策定度合いは、十分できている組織と未着手の組織との同様に分かれバラツキが見られました。中長期経営計画や戦略は、もちろん中身が肝心ですが、策定の段階で従業員や関係者を巻き込むこと、それから、作成されたものを内外に周知することも、とても重要です。あとでマーケティングのカテゴリーが出てきますが、計画・戦略の情報発信により企業の方向性を示すことが、マーケティング活動の基礎と言えるでしょう。

もう一つ興味深い評価項目が含まれています。“革新”という概念で、従来の枠組みを超えた製品・サービス、および事業活動がどの程度計画されているかです。製品・サービスについての革新の計画は、かなり意識して取り組まれています。しかし本来、自社特有の製品・サービスを持たない組織の場合（一部の建設業など）は、進んでいないようです。製品・サービスの革新は組織の独自能力に関するため、関心を示しながらも思うように計画できないことを懸念している組織がこの中に多くあることでしょう。また事業再編や多角化といった事業形態の革新に対しては、中規模以上の組織で一部積極的なところが見られますが、現業の業況から革新の必要性を感じていない組織も多くあります。もちろん、これらの是非は、それぞれの企業の経営目的により異なりますが、

しかし経営に革新的な要素を必要と考えている組織ほど、個人の能力形成支援や学習の場の提供に配慮しています。確かにそうですね、組織の中でこの様な配慮をして、人と組織文化を変えなければ、従来の枠組みからの変革は不可能なのでしょう。

## 2. 経営者責任

このカテゴリーは、主に経営トップが果たすべき責務と、それに対するトップの関与の度合いを評価しており、7つのカテゴリーの中で最も良い結果が示されました。

まず顧客重視の姿勢がどの組織でも行き渡ってお

り、経営者が率先してその重要性を行動で示しています。現代は作れば売れる時代ではないため、一般に言われている「顧客志向型」の経営を、ほとんどの組織が意識しているようです。お客様第一とは従来から言われますが、新しい顧客の歓迎のしかた、さらに紹介してくれた顧客へのお礼のしかたも、はっきり決まっていることが大切な条件ですね。

また、多くの企業が業務毎、部門毎の経営目標も明らかにしています。先の経営計画とも関連していますが、経営機能別にブレークダウンし、定量的な目標も設定して、その成果を点検しているようです。目標管理制度などを取り込んだ組織が増えてきたこと、この結果に影響していると予想されます。

一方で、この評価カテゴリーの中では、組織の透明性、環境負荷の低減、社会貢献など「社会志向型」の経営姿勢は、まだこれからのようです。中規模以上の企業では取り組みも見られますが、小規模事業者では経営資源との関連からも十分ではないようです。しかし、どのような業種・業界にとっても、これらの要求はますます強くなり、避けては通れない課題となるでしょう。

## 3. 経営資源の運用管理

このカテゴリーは、基幹業務の運営を側面から支援している要素を集めたものであり、有形・無形の経営資源が適切に計画され管理されているかを評価しています。

経営資源の中でも最も大切と言われる“人”（人的資源）の管理については、かなり課題が見られます。多くの企業が従業員の育成計画、能力評価などの必要性を感じながらも、仕組みとして実践できない様子です。雇用環境の変化に伴い、成果配分制などの人事システムの見直し、または構築の必要性に迫られていることも背景にあると予想されます。

新たな企業価値として近年重要視されている“ソフトな経営資源”（無形資源）についても、運用管理の程度が低くなっています。特許などの知的財産権、商品・店舗・企業などのブランドの活用については、企業間でのバラツキが大きくなっていますが、これは業態（ビジネスモデル）の違いによるものと思われます。石川県という地域的特性が現れているのかも

知れませんね。

業務環境の整備についても、安全衛生面などの配慮に多くの企業で課題があります。労働関連法の遵守や従業員との関係性確保は、大切な側面として扱わなければならない。

情報資源のマネジメントにはバラツキがありますが、比較的高いレベルで実施されています。これはコンピュータ情報システムの活用度も表しているようです。情報システムの成熟段階には、業務の効率化の目的からはじまり、商取引への利用、さらには蓄積データを経営者の意志決定に利用するというステップがあります。それぞれどの段階まで利用されているかは不明ですが、情報が効率的かつ効果的に活用され、またセキュリティ等の管理もある程度意識され、利用価値が認められていると推測されます。

財務資源の管理レベルについてはバラツキが大きく、小規模企業ほど計数的管理が実施されていない傾向がはっきりと現れています。

天然資源の管理は業種によって必要性レベルが異なるのは事実です。しかし、おしなべて、将来を見通した環境志向の経営は、まだ十分には浸透していないようです。

#### 4. 開発および製造・サービス提供

このカテゴリーは、製品またはサービスを生み出す基幹業務に焦点を当てており、それぞれの業務が適切に実施されているかを評価しています。

既存の事業領域において、新しい製品やサービスを企画・開発する、さらにその様なプロジェクトを管理する業務については、一律して低いレベルにあることが分かりました。これは調査対象に下請け型の事業形態がやや多かったこと、または地域的な企業文化が浸透した結果ではないかと考えられます。しかし、自社製品・サービスをもち、積極的に市場に投入する必要のある組織にとっては、とって大事なマネジメントのプロセスでしょう。

一方で、製品の製造、またはサービスの提供に関して必要となる管理は、かなり高いレベルで実施されています。その過程での製品やサービスの質を検証する試験・検査についても同様のことが言えます。これは、業務マニュアルを整備するなど、仕事の標

準化が多くの組織で、積極的に進められている結果ではないかと予想されます。また顧客志向の経営として、やはり品質保証に対する重要性が、多くの組織に根付いていると考えられます。製品の製造履歴や変更履歴、トレーサビリティに関する情報管理も、品質保証のため多くの業種で求められており、これらもある程度は意識されているようです。

また材料や部品の購買、サービスの外注・アウトソースについては、どの業界でも一般的に拡大されている業務領域と思われるので、これらも品質保証の観点から内部管理と同様に重要となることでしょう。

#### 5. マーケティング

このカテゴリーは、市場・顧客との密接に関連する基幹業務を評価していますが、なんと他のカテゴリーと比較して、評価が最も低くなった分野です。統計的にも中小企業の経営課題の上位に「販路の開拓」が挙げられていますが、県内の調査対象組織にとっても、その傾向がさらに強く現れているようようです。

市場分析、価格政策、販売促進活動、また流通機能の管理などの重要な活動の側面が、多くの企業で十分に実施されていません。これらの取組みに対する関心度が高いにもかかわらず、実現可能な方策立案や資源配分ができていないことが実情なのでしょう。製品やサービスの質に自信があるばかりに、新規市場・顧客へのアプローチが後回しになっている組織も多いのかも知れませんね。見込み客を集める、その中の顧客から注文をもらう、そして固定客になってもらう、また他の顧客を紹介してもらう、といった売れる仕組みをつくることが望まれているでしょう。

しかし、上記に課題のあると認めた組織でも、既存顧客の管理やサポートの面については、割と実施されています。既存の顧客像とその特性やニーズ・期待を把握する、またサポート面を充実させるなどにより、継続的な購買を促すことは、費用効果的なマーケティングといえます。

## 6. 顧客・利害関係者の信頼把握

このカテゴリーでは、組織と関係を持つ顧客・利害関係者のニーズ・期待・満足度を適切に監視・測定し、その情報を活用しているかを評価しています。

この中でも「顧客満足」の把握に対する評価結果が最も高くなっています。顧客満足度の調査活動や、その結果を利用したアクションをとることが、事業活動の中に仕組みとして一般化されている様子からかえります。

また出資者等に対しても、情報開示やコミュニケーションの場をもつことにより、内部の透明性を図りながら、その信頼度を把握していることがわかります。

一方で、「従業員満足」に関する把握の割合が、このカテゴリーの中では最も低かったことが、少し残念な結果だったかも知れません。これは、先の「人的資源」や「業務環境」の結果と相関性があるようですね。就業状況への配慮、福利厚生への取り組みなどが必要とされながらも、恐らく満足度に関する調査さえ実施していない組織が多いのではないのでしょうか。顧客と接するのが従業員であり、それらの満足度は比例すると言われます。まだまだ内部コミュニケーションやモチベーション向上のための取り組みが、不足しがちなことが推測されます。

## 7. 改善システム

このカテゴリーは、製品・サービスの結果、および経営の成果を自ら評価し、それらを継続的に改善する仕組みを評価対象にしています。「経営者責任」に次いで高い結果が出たカテゴリーとなりました。

業績を左右する重要な業務プロセスの管理、問題の再発防止・未然防止対策などの現場レベルの改善の諸活動が、ある程度は定着しているようです。

さらに経営トップによる経営成果の点検や方針の見直しなどの、上位レベルの改善活動も概ね行われています。

また、やや意外に感じられましたが、内部要員もしくは外部者による業務監査を有効に実施し、仕組みの改善に努めている組織も多く見られました。これらはISOマネジメントシステムなどの導入が普及したことや、外部専門家による経営監査が背景にあると

考えられます。

(以上)

### 調査対象データ

- ・ 調査対象企業数41社
- ・ 平均事業規模 売上高 22.3億円  
従業員数 108人

いかがでしたでしょうか。県内企業の自己評価によるすべての業種・規模の平均的な経営の成熟度ですが、貴社自身の結果と比較検討していただければ、興味ある点が見つかることと思います。この結果分析レポートには、データからは読み取れない点について、一部調査者側で推測を交えてコメントを加えていることをご理解ください。

これまでは、経営状況の評価といえば、その多くは投資家や金融機関のためのものでした。投資家が大企業等の発行する債権の履行能力を判断するために評価された情報が格付けであり、また金融機関は与信管理という面で企業を評価しています。いずれの場合も評価対象は財務指標でした。しかし財務指標はあくまで、過去の経営に対する成果を表しますが、将来性を見るには不十分です。また中小企業は一般に財務体質が脆弱であり、大企業と同レベルの基準で比較することも適切ではありません。

しかし今日においては、企業価値を評価する上で、今回の調査で行ったような技術力、販売力、人材能力などの非財務的な側面のウェイトが高まっています。最近では民間の金融機関でさえ中小企業やベンチャービジネス向けの無担保融資を推進しており、この際には本業の強みや経営の仕組みを、正しく評価することが重要視されています。

今後いっそう経営の質を高めることに関心のある組織におきましては、外部専門家による経営診断の受診も大変有効な手段でしょう。経営戦略上でさらに伸ばすべき強み、克服すべき弱みと具体的改善策を、客観的な立場から明示することができるためです。

(nobu記)

## 第7章 モデル企業での実施事例の紹介

開発した『見える経営の診断』を用いて、実際の診断を受けてもらえるモデル企業に対して、実証実験の位置づけで一連の診断プロセスを実施するため、その概要をここで紹介する。

モデル診断にご協力いただいた企業は、石川県内に事業所を持ちプレス加工を中心とした金属製品の製造を主体に営んでいるA社である。従業員数31名の地元の中小企業である。プレス加工事業については、顧客企業からの図面提供による製造委託がほとんどであるが、金型製作とそれを用いた加工法に独自の技術をもっている。また自社製品の企画・開発、およびそのための販路開拓も推進しており、経営革新に意欲的に取り組んでいる。モデル企業としては理想的な事業形態である。

なお、もう一つの対照的な業種として、県内の社会福祉法人に対しても実施する要諦であったが、事情により延期となり、今回の報告には間に合わなかった。

### 1. 組織像の作成

第3章で述べた診断のフェーズに従い、まずA社の経営責任者に「組織像」を作成していただいた。その内容を図7-1に示す。この作成方法にあたっては診断チームにて適宜説明を加えて、作成作業を支援した。診断チームにとっては、この場を通してA社を取り巻く環境や将来構想を初めとする経営に情報をかなり詳細に入手することができる。ここで多くの情報を得ることは、後の訪問診断(アセスメント)を効率的にすすめる上で、さらには評点付けの判断基準とする際や、弱みに対する改善の提案をする上でもたいへん有効である。

### 2. 訪問診断計画の作成

訪問に先立って、「組織像」を作成した時点で事前に収集した情報をもとに、A社の業務領域に評価項目を当てはめ、表7-2により計画立案した。これは診断チーム側が、A社の業務プロセス全てを網羅し、かつすべての評価項目を漏れなく取り扱うことができることを目的に作成したものである。

本来なら時間配分まで計画すべきであるが、今回が最初の訪問診断であることと、A社にも対応時間の融通をかなり利かして頂いたため、スケジュール表などは用意しなかった。

表 7-1 組織像の作成事例 (1/6)

a) 経営システムの概要

a - 1) 組織の情報

	現在	将来どうしたいか (3年後)
事業所拠点 (本社・事業所の所在地)	本社: 石川県金沢市 工場: 石川県津幡町	変更なし H16 年度目標
事業規模 (昨年度の売上高・生産高・取扱高など)	売上高 4.61 億円 (H15 年度) 6 億円 (H16 年度目標) 経常利益率 7.0% (H15 年度) 9.1% (H16 年度目標)	売上高 10 億円、経常利益率 8.0 確保
資本 (総資本、自己資本など)	H15 年度 自己資本 1.25 億円、総資本 4.61 億円 自己資本比率 27.1% 33.1% 目標 (H16 年度)	自己資本比率 60%
従業員数 (正社員、パートや派遣での区分内訳)	31 名 (一人当たりの売上高 1598 万円/年)	43 名 (一人当たりの売上高 2300 万円/年)
顧客数および主要顧客	約 100 社、うち主要顧客は 10~20 社 (最上位顧客が売上の 50%を占める)	110 社 (新規開拓 3 社 / 年、上場企業との取引が含まれること)
事業範囲 (事業を展開している地域)	全国 (大阪、東京、石川、鳥取など)	世界市場の開拓 (国際人材の採用含む)
関連会社とその関係	単独経営 (関連会社等はなし)	変更なし

\* 「企業案内」や「組織図」があれば添付してください。

a - 2) 主要な製品・サービスとその特徴

現在		将来どうしたいか	
製品・サービス	その特徴	製品・サービス	その特徴
金型設計・製造 プレス品製造	・取扱製品 防振金具、住宅建築用製品、自動車部品、繊維機械部品 など ・独自技術 <u>切断面をフルR形状に成形加工</u> (パフ工程の削除、または削減による大幅なコストダウンが可能) <u>プレス1回で切断面 100%を実現</u> (FB 技法や専用設備を使わずに、プレス1回で加工が可能)	金型設計・製造 プレス品製造	・従来にない産業分野への進出 ・低コスト・高品質の実現 ・オンリーワンとなりうる独自技術の開発 (生産技術、金型技術、ユニット製品の開発)
調理用機械・器具	網洗浄機: 自社製品で特許保有、グリル器: 共同開発品 ともに外部に製造委託	調理用機械・器具	・次期主力商品としての販売市場の確保 市場要求に見合う仕様変更、販売方法と販路の開拓

表 7-1 組織像の作成事例 (2 / 6)

b) 組織能力に関する認識

	現在	将来どうしたいか	そのための必要条件は
b - 1) 経営理念、ビジョン、 ミッション	<p>&lt; 経営理念 &gt; ～ 熱意と挑戦 ～ <u>技術を造る・人格を創る・幸せを作る</u> 物づくりに徹し、常に技術革新をして、共に人格を磨き、顧客志向で社会に貢献する企業とする。</p> <p>&lt; 経営ビジョン &gt; パーツ業界において、社会に認められる希少価値のある企業となる。</p>	平成 18 年度までにプレス加工業界で 県内ナンバー 1 となる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足の追求</li> <li>・安全第一</li> <li>・生産の効率化</li> <li>・経常利益の確保</li> <li>・新規顧客開拓、売上の確保 (営業力、 スタッフの強化)</li> <li>・外注開拓</li> <li>・人材育成 (管理能力・技術開発能力)</li> </ul>
b - 2) 保有する技術・知識および そのレベル (権利等含む)	<p>&lt; 資格関連 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2級金属プレス加工技能士(5名)</li> <li>・ISO9001:2000 認証登録</li> <li>・環境評価プログラム登録</li> </ul> <p>&lt; 特許 &gt; ……利用できていない!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・網およびロストルの自動洗浄方法及びその装置</li> <li>・ローラコンベア用のアキュームレートローラ、ローラコンベア用のローラ、…など</li> </ul> <p>&lt; 独自技術 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・切断面をフルR形状に成形加工</li> <li>・プレス一回で剪断面 100%実現 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンリーワン技術の確保</li> <li>・ユニット製品(自社製品)の開発</li> </ul>	<p>技術革新への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育体系の見直し (幹部育成・技術者育成)</li> <li>・人事制度の見直し</li> <li>・1級技能士 10 名育成</li> <li>・金型設計技能士 5 名育成</li> </ul>
b - 3) マネジメントのレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ISO9001 のシステムを導入しているが、社内に浸透しているとは言えない (理念・方針の浸透が不十分) 今期は目標展開をして部署毎に協議して設定することにした</li> <li>・PDCAのA(処理能力)に欠ける</li> <li>・経常利益および自己資本比率が伸びているが、売上は伸びていない (商品ライフサイクルの限界か? 商品力・営業力の不足) 新商品開発および営業力の強化が急務</li> <li>・QC サークルおよび改善活動を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標達成に向け、全社員が意識的に行動し、成果を作る</li> <li>・オンリーワン商品を開発・販売できる 管理体制づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標の細分化と目標管理の徹底</li> <li>・人材教育</li> <li>・報連相の見直し</li> <li>・人材育成(幹部育成)</li> <li>・効果的な人事考課</li> <li>・技術開発</li> <li>・営業力強化</li> </ul>

表 7-1 組織像の作成事例 (3 / 6)

	現在	将来どうしたいか	そのための必要条件は
b - 4) 経営諸機能の能力レベル ・ 企画 ・ 設計・開発 ・ 生産・実現 ・ 営業・販売 ・ パートナー など	企画: 顧客依頼に基づく商品提供が主体であり、ニーズを先取りする企画が不十分 設計開発: 金型技術の設計開発のみを実施 製造: 長年培ってきた技術はあるものの、以下の問題を有する ・生産管理システムが十分に機能していない(改良中) ・適正在庫が把握されていない ・スケジューリング、機械の稼働が非効率(段取りが多い) ・生産許容量のオーバーによる品質の低下(人の負荷能力) 営業 ・スタッフ、能力ともに絶対的不足、Webマーケティングを活用中 外注パートナー 主要は2社: 加工委託の品質が確保できず、新規外注開拓が急務	企画: 市場のニーズを先取りし、新たな商品・技術を生み出す 設計開発: オンリーワンの技術の開発、繊維業界以外に現有技術の応用 製造: ・短納期、特急品、高難度製品に対応できる生産技術 ・ローコストオペレーション ・設備稼働率の向上 営業: 営業力強化により、売上 10 億円をめざす 外注: 内外製比率 50:50 顧客への直接納品、無検査受入の実現	企画: ・専門知識の強化 ・情報の収集ルートの確保 設計開発: ・技術開発と人材教育の推進 ・他業界に適用させる情報の確保 製造: ・受注・生産管理ソフトの実用化 ・受注条件の再交渉 ・幹部育成 (特に日程管理) ・適正在庫・稼働率など、数値管理に基づく生産管理 営業: ・Web の最大限の活用 ・営業人材の確保と育成 ・売上高 - 顧客構成比の是正 外注: ・外注先の開拓と育成 (目標2社 / 年)
b - 5) 保有設備・施設	・CAD/CAM(3台) ・ワイヤーカット 350x500(4台) ・マシニングセンター500x1000(1台) ・NC フライス 350x800(1台) ・平面研磨機(1台) ・ラジアルポール盤(1台) ・バレル研磨(3台) ・順送プレス 60~200t(6台) ・単発プレス 45~200t(5台) ・ブレーキプレス(1台) ・アルゴン溶接機(2台) ・焼結機(1台) ・精密平面研磨盤(1台) ・測定投影機(1台) ・精密レベラー機(1台)	コスト、納期、品質の追求のための新設備の導入	利益の確保 老朽化設備を新規に切替え(放電加工機など)
b - 6) 財務資源	自己資本比率: 27.1%(H15 年度)	自己資本比率 60% 毎年、経常利益 8%の確保	・変動費、固定費の削減 (500 万円 / 年) ・改善活動 100 万円 / 月 ・業績アップ委員会発足(研修へ継続的参加)
b - 7) 主要製品・サービスの強さ、およびその理由	・技術ノウハウの保有 ・繊維機械パーツ製作の実績が長い ・開発費の継続的な投資	新商品(新技術)の開発	人材の確保と育成

表 7-1 組織像の作成事例 (4 / 6)

c) 人々に関する認識

	現在	将来どうしたいか	そのための必要条件は
c - 1) 組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者、幹部、一般社員の意識にギャップがある</li> <li>・和が保たれている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョナリーカンパニーをめざす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能思考教育の徹底(実施中)</li> <li>・方針、目標の周知徹底</li> </ul>
c - 2) 権利および意志決定の自由度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要事項はトップが意志決定するが、可能な限り権限を現場に委譲している</li> <li>・しかし現場における意志決定には、コストを意識せずに行われる場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的な意志決定ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幹部育成</li> </ul>
c - 3) リーダーシップの程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップダウンで推進しているが、トップと従業員のコミュニケーションが不十分</li> <li>・幹部のリーダーシップ能力が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各人がリーダーシップ精神を持ち、新しい価値で創造をしつづける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幹部育成</li> <li>・社内組織体制の見直し</li> </ul>
c - 4) 従業員の教育水準および知識水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ここ5年間の採用は大卒・院卒がメイン</li> <li>・幹部は高卒であるため、部下指導に一部問題が生じている</li> <li>・自己啓発的な学習により、職務能力向上に努めている人もいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各自が自らの意志で自己啓発を行う</li> <li>・プロ集団、職業人としての意識の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能思考教育の徹底</li> <li>・教育体系の見直し</li> </ul>
c - 5) 従業員のタイプ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均年齢が31歳と若い</li> <li>・真面目で一生懸命であり、一般的に与えられた職務は確実にこなすが、自ら新たな取り組みにチャレンジすることは弱い</li> <li>・定着率が悪い(出入りが5人/年ほど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャレンジ精神にあふれ、成果をつくることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能思考教育の徹底</li> </ul>
c - 6) 知識共有のあり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織規模が小さいため意志疎通はしやすい</li> <li>・しかし、技術ノウハウや日々の生産情報の共有化が不十分である</li> <li>・顧客からの情報も担当者のみが把握しており、十分に一般社員まで理解できていない</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・報連相の仕組みの見直し</li> </ul>

表 7-1 組織像の作成事例 (5 / 6)

d) 外部環境に関する認識

d - 1) 市場・顧客

現在		将来	
主要な顧客、または市場セグメント	それぞれの ・ 要求事項・期待 ・ 取引上の注意点	主要な顧客、または市場セグメント	これから創造したい価値
< 顧客別 > 1) MK社 2) SD社 3) NT社 4) MD社  < 市場別 > 1) 繊維機械部品 2) 自動車部品 3) 建築資材	1) コスト削減 (年 20%削減の要求) 2) 短納期 3) 高品質 4) ISO14001 の導入、EDI の導入 (契約書を交わしていないため取引条件が不明確)  1) 増産の見込があるものの、受注変動やキャンセルの可能性が大 2) 低利幅 (防振金具など) 3) 市場における需要量が絶対的に現象	< 顧客別 > ・MK社 ・一部上場の優良企業 ・現有技術を適用できる繊維業界以外の他業種  < 市場別 > ・繊維機械 (海外向け) ・IT、液晶産業 ・環境事業 ・ナノ産業、新素材産業	・金型技術と生産技術向上による高難易度製品の取扱い ・それぞれの業界にもたらす創造された新価値 ・大学との連携による新技術の開発と獲得、その応用  ・高難度製品に特化 ・海外市場での供給対応 (詳細は別途検討)

d - 2) 利害関係者

d - 2 - 1) ビジネス・パートナー

現在		将来	
主要なパートナーまたはパートナーの区分	パートナーの特徴および数	要求事項 ・ 自組織からパートナーへ要求 ・ パートナーから自組織への要求	これからあるべきパートナーとの関係性
プレス業者  メッキ業者 材料仕入先	1) M社: 金型分野なし、技術・管理能力ともに高い 2) T社: 金型分野なし、技術力低い、経営体質に難あり。 3) N社: 低価格 4) F社: 大手鋼材メーカー、小ロットでの搬入可能 5) D社: 特殊材の販売、小ロットでの搬入可能 6) K社: 低コスト、10t 一括搬入	1) 顧客へ製品を直送できる体制の構築 2) 納期の遵守、経営の安定化、管理体制の見直し  3) 検査基準の明確化と検査の徹底、納期の遵守  4),5),6) 価格の安定化	(別途検討)

表 7-1 組織像の作成事例 (6 / 6)

d - 2 - 2) 投資者・株主

現在		将来
主要な投資者・株主または投資者・株主の区分	投資者・株主からの要求	これからのあるべき投資者・株主との関係性
役員、その他の株主	****	(別途検討)
金融機関	****	

d - 2 - 3) その他の利害関係者

現在		将来
利害関係者の区分	利害関係者からの要求	これからのあるべき利害関係者との関係性
・外注先、購買先	****	(別途検討)
・大学、研究機関	****	
・公的機関	****	

d - 3) 社会からの要求

	現在の主な要求	将来の変化についての予測
法令規制	特に影響なし	
環境問題	環境マネジメントの対応 (行政および一部顧客から)	法規制を含め、さらに強化される
その他	雇用の促進	

d - 4) 競争環境

	現在の状況	将来の変化についての予測
新規参入の脅威	アジア諸国への生産拠点のシフト 中国現地メーカーの台頭 (技術流出)	海外業者の台頭が当面続く 国内新規業者は現れない
代替製品の脅威 (新技術の導入や技術革新を含む)		新素材の開発による影響の可能性
顧客との力関係	顧客側に圧倒的な主導権あり	
供給者との力関係	****	
業界内の競争	県内同業者の廃業が近年多く続いている	量産品分野では薄利多売競争がつづく

[ :主管部門、 :主要関連部門 ]

評価項目	対象領域	経営者	工場長 品質保証	工場 事務所	金型技術	製造
<b>1. 経営の計画と革新</b>						
1.1	経営計画					
1.2	ビジョンと事業戦略					
1.3	文書化による業務管理					
1.4	学習					
1.5	製品・サービスの革新					
1.6	業態の革新					
<b>2. 経営者責任</b>						
2.1	経営者のリーダーシップ					
2.2	顧客重視					
2.3	社会的責任					
2.4	経営目標					
2.5	責任・権限とコミュニケーション					
<b>3. 経営資源の運用管理</b>						
3.1	人的資源					
3.2	無形資源					
3.3	インフラストラクチャー					
3.4	業務環境					
3.5	情報					
3.6	パートナー					
3.7	天然資源					
3.8	財務資源					
<b>4. 開発および生産・サービス提供</b>						
4.1	研究開発					
4.2	製品化実行管理					
4.3	製品企画					
4.4	設計・開発					
4.5	構成管理と変更管理					
4.6	購買					
4.7	製造・サービス提供					
4.8	試験・検査					
<b>5. マーケティング</b>						
5.1	市場分析					
5.2	販売					
5.3	流通					
5.4	顧客関係性管理					
<b>6. 顧客・利害関係者の信頼把握</b>						
6.1	顧客満足					
6.2	従業員満足					
6.3	パートナーの信頼					
6.4	出資者等の信頼					
6.5	社会の信頼					
<b>7. 改善システム</b>						
7.1	プロセスの評価					
7.2	改善活動					
7.3	業務監査					
7.4	経営レビュー					

図 7-2 A社の評価項目対領域のマトリックス

### 3. 訪問診断(アセスメント)の実施

3人の診断者でチームを編成し、2回にわたり計2日間での訪問診断を行った。

経営層を対象としたヒアリングと関連する経営管理資料などを拝見することから開始した。生産と密接に関わる業務領域に関しては、工場長から同様のヒアリングを行い、工場の運営管理上の各種文書類もその都度確認した。工場現場では、実際のオペレーションや管理記録などの実体をなるべく詳細に観察するようにした。さらに各職場のリーダー格を中心に、なるべく多くの従業員に業務説明をしてもらい、感じている問題点などを含めてインタビューを行った。

書類を多く確認した目的は、一つは口頭の説明の裏付けを確認することである。もう一つは、言及されなかった活動や事実が観察でき、それにより新たな経営・業務の側面を発見し、さらに深く話題を発展させるためである。現場要員のインタビューに重点を置いたねらいは、経営層や管理者のコメントと相違がないか、重要事項の理解度がどの程度か、また相互のコミュニケーションがどの程度とられているか、などを確認するためである。また経営者や管理者が認識できていない問題点を発見することができるためであり、実際このような情報を診断結果に反映させることが可能となった。

### 4. 結果のまとめとレポート作成

訪問で得た情報をもとに、結果のまとめとレポートを作成する作業までを今回の活動で行った。本来の道筋ならば、この段階は、各診断メンバーが得た情報を交換しながら意見調整をして、当該企業の強み・弱みについて合意形成をし、評点付けと改善課題・改善の提案等を明らかにするものである。しかしながら、診断チームメンバーが一致してまとまった十分な時間をとることができなかったため、まずチームリーダーがこれらの所見を文書にまとめて、他のメンバーが確認・追加しながら調整作業を行った。今後は、受診企業への報告や、受診企業側からの感想・意見の聴取も行いたい。

### 5. 診断結果の要約

ここでは評価項目毎に、診断で得られた情報の要約を述べる。ただし、A社の機密上の内部情報や、それを含んだ診断報告書そのものは割愛し、情報公開の同意を得られている点について記載されていることをご理解いただきたい。

#### (1) 経営の計画と革新

このカテゴリーの診断作業は、前段階である「組織像」の作成時点でその大部分の情報が入手できているといえる。事実、前掲の「組織像」の作成は、A社を支援しながら実施したが、この際には

A社の文書化されている経営計画等の情報を抜き出して、整理し直す作業であった。「組織像」の様式の中には、将来に対する予測や希望、さらにそのための必要条件を明確にするようになっていたため、「組織像」の作成がビジョンや事業戦略も明確にする作業と言える。

#### (1.1) 経営計画

文書化された経営計画が存在しており、年次計画は説明会も設けて組織内に周知されている。また月次の実績チェックは財務成果を中心に経営層が行い、外部(金融機関)への提示もされている。ただ中長期的な計画については、経営トップが作成しているが、組織内に公開されておらず、時宜を得た見直しもされていない。計画の策定度合いに関しては、特に財務的指標が明確にされており、月度のデータ管理がされている。また経営資源の調達の計画は、特に人員採用が課題である。全体的には、実績フォローは確実になされているが、差異分析や問題に対するアクションプランが明確にされていない点がある。

#### (1.2) ビジョンと事業戦略

経営トップは、既存事業を維持しながらも新技術と自社製品の開発を実現するというビジョンを抱いている。ただし、達成の道筋や時期が明確にされているわけではない。さらに工場現場ではトップのビジョンが必ずしも理解されておらず、ギャップがあることも経営者自身が認識している。このようなことから、戦略の中でも組織のあり方を一つの重要な位置づけとしており、工場部門を独立採算性にする事も視野に入れている。事業戦略の中で明確されている点として、今後対象とする市場・顧客については、繊維機械以外の産業分野で財務体質のよい顧客を選択することを明示している。また、4.開発および生産・サービス提供、5.マーケティングのカテゴリーとも関連するが、経営ビジョンに基づき、新技術の採用やそれに伴う製品開発も一部で行っている。しかし、その販路開拓と販売実績の成果をもたらす戦略をどう策定・実行するかが、A社経営層および診断チームが共通して感じた最大の課題である。

#### (1.3) 文書化による業務管理

A社は約5年前からISO9001のマネジメントシステムを導入している。これに伴う文書化の範囲は、個々の業務レベルのマニュアル類のみならず、経営管理や改善活動の手順まで含まれている。マニュアル類の使用性や変更時の管理についても配慮されている。生産現場における記録文書も多数存在するが、ISO要求に準拠した管理がなされている。特に生産現場における計画指示や生産実績の記録は、コンピュータ・システムを相当の範囲で利用しており、この使用性の向上やセキュリティ面の管理が今後の課題としてあげられる。[関連項目 3.5 情報]

#### (1.4) 学習

従業員にできる限りの学習の機会や場を提供することが経営者の方針でもある。外部研修

への参加の機会を設けているが、あくまで従業員側の主体的な参加を尊重している。工場現場の人々からは、技能資格取得などに対しての教育受講を積極的に希望する声も事実聞かれた。外部研修の受講に関しても、プログラムに応じて費用の会社負担と自己負担の範囲を区分しているものがあるが、自己負担研修を受講する人も何人もいて、意識の高さもうかがえる。また組織的な活動としてQCサークルを長年継続して行っているが、これは改善の効果のみならず、人々に学習する機会を与えて学習する文化を定着させることを目的としている。

個人の知の創造、その活用や組織内での共有化については、経営者や管理者が必要と感じながらも計画や具体策が十分とられていない。金型技術に関しては、ノウハウの共有や経験的知識の伝授が重要課題である。

#### (1.5) 製品・サービスの革新

加工されたプレス製品の製造・販売が中心的事業であるが、プレス業の範疇においてさらに、独自の金型技術を活用した金型単体の受注・販売を、海外市場を視野に入れて目指している。独自製品の開発に関しては、研究機関と共同開発した金型加工機の消耗部品、ユニット完成品として調理関連機器(焼き網洗浄機、卓上グリル機)がある。ただこれらは、自社の固有技術を応用して計画的・システムティックに開発したというよりも、外部パートナーとの連携により、経営資源を相互に補完しあって実現した性質のものである。これらの新製品は市場での評価がどう現れるかはこれからであるが、現在の市場にはない革新的な製品仕様を兼ね備えている。

[関連項目 3.2 無形資源、4.1 研究開発、4.3 製品企画 など]

#### (1.6) 業態の革新

1.5 における製品の革新に伴って、A社はビジネスモデルを革新する必要性にも必然的に迫られている。中心事業であるプレス製品の製造においては、機械製品メーカーなどを顧客とする一般的な下請け型の事業形態である。新規顧客の開拓が成長のための生命線であるが、後掲の評価項目にあらわれるように、外商など人的資源によるマーケティング活動に弱みがある。これを補うために、金型やプレス製品の販売においては、インターネットを利用したBtoBを積極的に取り入れ、これまでに大手企業を含めて新規顧客の獲得に成功している。またユニット型の新製品に関しては、エンドユーザーとのBtoCを取り入れたところである。インターネット・ホームページを最大限に活用するため、アクセス件数向上のための様々な活動を行っており、ホームページに関してはA社が所属する産業団体が主催したコンテストの大賞を受賞している。これらの販売形態の革新による成果が徐々に現われてはじめています。

一方で、近年になって中国企業との新たな提携により、特定顧客の低コスト・量産型のプレス品に関し、その調達ルートを開拓して顧客に価値をもたらしている。これは、国内に工場を持ち

品質保証のできる専門業者として、A社が顧客から信頼を寄せられている背景がある。

## (2) 経営者責任

### (2.1) 経営者のリーダーシップ

経営層には社長を含め4人が含まれるが、それぞれのリーダーシップのタイプが異なり、持ち場を分けている。特に、コミュニケーション、改善活動、教育の機会の提供などの経営者責任については、従業員からも評価されていることが確認できた。

### (2.2) 顧客重視

プレス品の既存顧客に関しては、社長のトップ営業である。顧客に関する情報は経営トップに集中するが、工場長を含めた経営層では適宜情報交換をしている。ただし、顧客の要求・期待を従業員レベルまで周知するための計画的な機会は設けられていない。

### (2.3) 社会的責任

経営情報の内外に対する透明性確保の点では特筆すべき活動はない。環境負荷の低減に関しては、行政の推進するエコアクション21に登録しており、環境マネジメントを推進している。また経営者の方針として、利益の確保により納税をすることが社会への責任ととらえている。社会活動としては、教育イベントに協賛したり、高校生の現場実習生の受け入れを積極的に行っている。

### (2.4) 経営目標

経営層からの目標は経営計画に含めて毎年提示される。財務目標のみならず ISO9001 の要求に準じて、非財務的な経営目標もその管理指標とともに設定されている。各従業員からは、「目標の書き初め」と称して自己申告により個人目標が提示される。これを工場長が個人面談を通して上位目標との調整を図り、最終的に5W1H形式で「個人目標シート」を作成し運用している。ただし、目標達成のための方策と実施計画が具体化されておらず、そこまで行うことによって確実な成果に結びつけていく必要がある。

目標の実績管理に関しては、売上・原価等の財務指標、および恒常的な重要目標である安全管理面は十分になされているが、個人目標を含めたその他の目標管理については、上記の点を含めて向上させていく必要がある。

### (2.5) 責任・権限とコミュニケーション

責任・権限を文書化した基本的な規定は存在するが、組織と人員の変化に応じた見直しがされていない。また従業員の責任感と動機付けを促進するため、より詳細な規定が必要であると経営層が認識しており、現在作成中である。

組織内部のコミュニケーションに関して、定例的な会議などの場は設けられていない。工場

長以外の経営者は工場に常駐していないが、工場を訪れた際は各現場従業員とのフェイス・トゥ・フェイスの会話を実践しており、現場レベルの声に耳を傾けている。現場の横のコミュニケーションは、QCサークルをはじめとする改善活動の機会を設けて確保するようにしている。

### (3) 経営資源の運用管理

#### (3.1) 人的資源

業務機能ごとに必要とされる力量が定義されており、それぞれの要員の保有する力量が評価されている。この評価には個人別の自己評価も取り入れている。さらにこれらの情報に、個人別の作業実績、改善提案の実績などを加味して、人事考課を行っている。人事制度としては給与規程などが整備されているが明確な算定方法はなく、また考課の結果のフィードバックが十分行われていない。

人材育成に関しては、上記の力量評価の状況をもとに工場長が教育訓練計画を作成している。教育訓練の実施は、社内OJTの他に外部の研修機関を多く活用して、専門技能訓練から経営者・管理者研修を受けている。金型技能士などの有資格者の確保にも力を入れている。またA社では、特に近年は従業員の定着率の向上が課題であり、教育訓練の充実を通して、意欲的で能力のある人材を確保することが求められる。

#### (3.2) 無形資源

技術資産として数点の製造特許を保有しているが、その応用による製品の開発・販売実績までは十分に結びついていない。今後の新たな自社製品の販売促進を展開していく中で、商品づくりとともにブランドを擁立していくことが求められる。

#### (3.3) インフラストラクチャー

工場の生産にかかわる施設や機械設備に関しては、手順が設けられて日常的な点検が実施されている。主要設備に関しては、予防保全を目的とした定期的なメンテナンス計画あり実行されている。また経営計画の一部として、新たな設備投資についても計画的に行っている。生産管理においては、コンピュータ・システムをかなりの利用度で用いているが、その管理の大部分は外部業者に委託しているため、システムの改良などがタイムリーにできないとの問題点も現場の声として聞かれた。

#### (3.4) 業務環境

工場では生産性と品質向上のためのプロジェクトを推進しており、これに伴って基礎的な4Sを実践している。金型交換などの危険度の高い作業もあるため、厳密なリスクアセスメントなどによる労働安全衛生面の確保が最大の課題である。製品の品質に直接的に影響を及ぼすデリケートな作業環境(温度、湿度、粉塵など)の管理は、現在の業務内容からは特に必要とされてい

ない。

### (3.5) 情報

収集する情報の対象としてA社が特に力点をおいているのは、工場の生産性と原価管理に関する情報である。その情報収集を可能にするため、コンピュータ・システムを活用し、作業者ごとに製造工程を区分して生産実績等のデータを取得している。これらを計画的に分析することにより、工程別、作業者別の生産性の把握、さらに正確な加工費を加味した原価管理につなげており、結果は適宜現場にもフィードバックされている。

A社の事業上の性質から特に重要とされるのは、金型メンテナンスに関する情報の共有化である。金型のメンテナンスは、金型技術課で専任者により行われている。プレス品をつくる製造課との間で、段取りの効率化や品質確保のために、さらに正確でより多くの情報を交換する必要がある。

一般的には、生産に関わる情報の収集と管理について、コンピュータ・システムを効果的に導入し利用しているといえる。今後は、情報セキュリティ面の強化や利用者の教育などを重点に行い、その活用レベルを向上させていくことも課題である。

### (3.6) パートナー

材料・資材の仕入先、プレス品の外注加工の委託先が主なパートナーである。さらにユニット製品の開発や海外調達に伴って、新たな提携先を経営資源としてとらえてパートナーシップを形成したことが、製品・業態の革新をもたらしている。プレス加工の委託先は品質管理に問題を残すところもあるが、品質保証体制の構築などの共同活動は十分行われていない。新製品関連のパートナーについても、さらに取引の歴史が浅く同様である。新製品のマーケティングに関しては、新たなパートナーを探索している段階である。

### (3.7) 天然資源

天然資源に関わる環境側面として、工場の機械設備を稼働するエネルギー(電力)の使用、製品加工の鋼材の使用などがある。これらは、設備稼働率の向上、および製品歩留まり向上などの一般的な生産指標として管理することにより、使用量や余剰排出量を削減しようとしている。エコアクション21による日常的な管理は行っているが、現状では削減や代替のための革新的な計画はない。

### (3.8) 財務資源

経営層において、資金の調達、売上・利益が計画され、実績を毎月フォローしている。特に工場の原価管理においては情報量が豊富であり、これらのデータを活用して現場のオペレーション改善に結びつける積極的な活動を展開している。

#### (4)開発および生産・サービス提供

##### (4.1) 研究開発

これまで公的機関との連携により、金型加工機の消耗部品などをはじめとして、いくつかの産業用部品の研究開発を行ってきた。これらはその製品分野では従来にない工法をとりいれて製品付加価値を上げたものであり、使われている技術もA社の既存技術の枠組みにとらわれていない。一方で、調理関連機器については、外部パートナーの設計技術を活用し、自社の製造技術と組み合わせて製品化を実現している。これらの研究開発業務は定常的なものではないため、専任組織や管理方法の確立までは意識していない。

##### (4.2) 製品化実行管理

定常的に必要となる製品化実行管理は、新たなプレス品を受注するたびに発生する金型設計・製作、試作、量産に至るまでの生産準備プロセスである。このプロセスは顧客満足を保証するためにも、日程計画や推進体制を明確にする必要があるが、文書化するなどの確実な管理が不十分な面がある。この点についてはA社自身も問題意識を持っている。今後、自社製品の開発を強化するにあたって、このプロセスの管理がさらに重要になる。ユニット製品の開発の場合は、外部パートナーを含めた推進体制を構築し、そのインターフェイスを確実に管理する必要がある。また開発規模が大きくなれば、支援プロセスとしての設備計画、人員計画などを含めて考慮する必要がある。

##### (4.3) 製品企画

ここではプレス品製造の領域ではなく、その他の新製品の企画を対象として評価した。自社製品の企画に関しては前述したとおり、戦略的・計画的に行ったというより、むしろ連携可能な外部パートナーの資源を活用することから始まっている。よって製品企画についても、十分なマーケット調査を行って市場・顧客の要求を反映させた訳ではなく、実際に調理関連機器においても、ユーザーが要求する仕様とのギャップが見えてきたのも事実である。自社製品をさらに拡販するためには、まずユーザーが使いやすいものに改良をしていく必要があり、そのためのマーケットの情報収集を含めた製品企画はA社にとって重要課題である。現在は商品ライン、アイテムともに限定されているが、事業の成長に伴って製品ミックスや他社品との差別化の方法を、明確に企画していく必要が生じる。

##### (4.4) 設計・開発

製品の設計・開発に関しては、自社ユニット品は外部パートナーが担当しており、またプレス品に関しては設計図面が顧客から支給されるため、A社が主体機能をもっていない。A社が主体性を持っている設計・開発業務は、製品を製造するためのプロセス(生産ライン、治工具、工

法など)の設計・開発であり、その中でも最も重要なものは金型の設計である。金型設計は専任の技術者が担当しているため、その実施要領が技術者個人に依存する傾向がある。4.2 製品の実現化管理とも重複するが、まずは設計に必要なフェーズの計画、評価の計画、担当責任・権限等を明確にする必要がある。特に適切な設計段階での金型およびトライ品の品質評価活動による設計品質の保証は、量産品の品質のみならず製品コストや顧客満足に大きく影響するため、可能な部分は手順やノウハウの標準化を図りながら確実に実施したい。

#### (4.5) 構成管理と変更管理

プレス品事業を対象として評価した。この領域においては、ISO9001でも要求されているように、トレーサビリティを可能にする仕様変更の管理が、関連する記録の管理とともになされている。プレス製品においては、構成部品点数が限られているため厳密な構成管理は要求されないが、金型の構成管理の工夫が生産性向上のために必要とされる。自社のユニット製品は、構成管理や変更管理の明確な手順が現在は定められていないが、製造物責任のリスク管理も視野に入れて、将来的にシステムを確立することが重要である。

#### (4.6) 購買

A社の現在のパートナーの数からすれば、既存の供給者を選定・評価によって管理する必要度合いは低い。むしろ、3.6 パートナーにあるように、戦略的に新たなパートナーを探索することにより重要性を感じる。この中には不安定な材料相場を回避するための材料供給者、輸入製品に関する加工業者や商社、新製品関連の製造業者などが該当する。これらの新規供給者に対しては、品質管理面などの十分な事前評価、および明確な購買条件の提示が求められる。A社の経営資源上、供給者を育成することは効率面で不利であり、自社要求を満たす能力を持つ供給者を的確に選択することが戦略上より重要と思われる。

#### (4.7) 製造・サービス提供

現在進行中の製造現場の改善プロジェクトにより、「目で見える管理」を強化しており、その効果が徐々に現れている。製造工程を管理する標準類として、主要な工程は作業手順書も整備されている。ただしQC工程表などの作成により、製品ごとの重要特性を管理する点においては、さらにレベルアップの余地が残されている。日々の生産計画は、現場事務所にて策定され必要な材料調達も行われる。各製造工程には工夫を凝らした明確な作業指示書が出される。しかし各工程でのロット毎の製作順序の決定は、各作業者の裁量に任されている。

また後の7.1 プロセスの評価などでも取り上げているように、製造の各工程においては、生産高、稼働時間、段取り時間、労務時間、加工コストなどの生産性に関する成果指標をきめ細かく管理していることが特筆すべき点である。

#### (4.8) 試験・検査

ISO9001 の要求に準拠した基本的な管理手法は確立されている。これには不適合製品に対する識別、処置、さらに試験・検査機器の管理などが含まれる。一部の製品には外観品質の要求されるものもあり、限度見本の設定などにより明確な合否判定基準を設定するなど、改善の余地が残されている面もある。顧客からの品質クレームに対しては優先的に改善がとられている反面、社内の検査で検出した品質問題については、その報告や対策推進が停滞しがちな傾向が見られる。これによって、手直しによる暫定処置が長引くなど、生産性の低下が懸念される。

#### (5) マーケティング

##### (5.1) 市場分析

プレス品に関しては顧客仕様に基づく部品製造のため、末端市場の調査・分析は十分にできていないが、顧客からの生産内示情報や顧客の業界情報などを収集して市場予測をしている。また標的とすべき顧客像も、経営計画の中の事業戦略としても明らかにしている。自社製品に関して、現在は市場調査・分析の方法を確立していないが、事業の性格上より重要である。

##### (5.2) 販売

プレス品の販売に関しての制約条件は価格の設定である。材料費が高騰するなどの外的要因があっても顧客との力関係上、製品価格への転嫁がなかなか認められない。このため一部の顧客とは取引を終息せざるを得ない事態も発生している。新規顧客の発掘に関しては、社長のトップセールスに依存しており、それを補う人材がいなかったことが大きな弱点である。このため1.6 業態の革新でも取り上げたように、インターネットの活用により販路開拓に力を入れている。企業の購買政策の情勢が変化している中、自社のホームページの充実を図ることにより確実にアクセス件数を伸ばし、大手企業との取引開始にも成功している。さらにプロモーション策の一環として、自社のニュースづくりを積極的に行い、その結果、業界雑誌などのパブリシティにも多く取り上げられている。

自社製品の販売については、当面インターネットやパブリシティの活用に加えて、標的市場へのダイレクト・マーケティングによって見込み客を開拓していく必要もある。また顧客の利便性を追求したパッケージ化などの商品づくりも含め、戦略的に取り組む課題が多く指摘されている。

##### (5.3) 流通

プレス品については顧客との直取引がほとんどのため、販売側のパートナーは特に存在していない。よって前述の様に、インターネットによるBtoBの拡大を目指している。自社製品である調理関連機器については、外食産業や一般顧客が対象となるため、BtoCの流通を実現する

必要がある。効率のよい受注処理から出荷物流の体制整備の検討が必要となっている。また同時に、販売チャネルとしてのパートナーの発掘を進める方針を持っている。 外食産業業界に精通しているセールスレップとの協業なども期待される。

#### (5.4) 顧客関係性管理

プレス品事業においては、顧客へのアフターサポートを特に意識する必要がなかった。ただ顧客製品の補給部品の供給が必要となるために、顧客資産である金型を管理することは要求されている。また顧客の購買に関するデータは、後の品質保証や問題発生時の責任所在を明確にするために、関連する記録は残されている。しかし自社製品の販売においては、これまでとは全く異なるアフターサポートが要求される。また顧客の購買データの管理も、将来の販売促進につなげるためにも重要となる。現在これらのシステムは存在していないが、5.2販売、5.3流通の体制整備と同様に構築していく必要がある。

#### (6) 顧客・利害関係者の信頼把握

##### (6.1) 顧客満足

プレス品事業においては、顧客満足の把握のためにアンケートによる調査を定期的に行っている。また顧客との日常的なコミュニケーションを通して、それぞれの顧客の優先的な関心事がなにかを把握・整理できている。またその結果とA社の経営方針との兼ね合いで、重要顧客の選定も明確に行っている。ただし、顧客を訪問した際の情報をよりタイムリーに、また関係者全員に周知できる仕組みが必要であり、そのためには営業レポートの運用の仕組みを設けるなどによって、定性的な情報を共有することが考えられる。また定期的な顧客アンケート調査についても、形式や内容を見直すことにより、より多面的な情報をとらえ、またその活用のしかたを決めておくことも望ましい。

##### (6.2) 従業員満足

従業員満足を把握するための制度的なものは設けていない。しかし従業員全員が日報を作成しており、その中で日常的な要望や問題点を記入している。日報の情報はすべて工場長に集められ、その後経営層にすべて回付され、重要な要望や問題点をリスト化してフォローしている。さらに必要に応じて、工場長または経営者が個別面談の機会を設けている。経営者は工場に常駐していないが、工場を訪れた際は必ず現場を巡回し、各従業員との対話を通して意見聴取しながらモチベーションの高揚を図っている。

##### (6.3) パートナーの信頼

特にパートナーの信頼を把握するための仕組みや活動は存在しない。しかし今後の新製品の開発などにおいては、パートナーとのインターフェイス管理がより重要になるため、共同活動や

信頼構築のための配慮が必要になると思われる。

#### (6.4) 出資者の信頼

株主は経営層と同一のため、仕組みが必要とされていない。金融機関に対しては、経営計画や財務データを提供している。

#### (6.5) 社会の信頼

社会の信頼を把握するための仕組みは存在しない。

### (7) 改善システム

#### (7.1) プロセスの評価

これまでも 4.7 製造・サービス提供などで触れてきたように、製造プロセスにおいて工程を細分化して生産性に関するデータを細かく管理していることが、A社の経営システムにおいて注目すべき点である。これらの中の主要な管理指標は 2.4 経営目標に反映されており、目標値の設定や達成状況のフォローがなされている。今後はさらに必要に応じて、製造以外の業務プロセスにおいても、管理指標を設定してマネジメントのレベルを向上することも期待される。

#### (7.2) 改善活動

A社では組織的な改善活動を数多く実践している。改善提案制度やQCサークルによって、現場レベルの自主的な改善を奨励し促進している。またPEC改善プロジェクトの名称で、外部の専門化も起用しながら生産の合理化を推進している。原価改善に関しては、その手順を確立して実践している。一方で、工場内で発生した製品品質や作業不良に関する個別の問題については、発生後の原因究明、再発防止対策、効果のフォローなどが、必ずしも十分に行われていない。個別問題についても、解決のための組織的なアプローチが望まれる。

#### (7.3) 業務監査

ISO9001 の要求に基づく内部監査は計画的に実施されている。しかしながら、方法が画一化されているため、成果としてもやや不十分な傾向がある。可能であれば、同業者または他の製造業者と互いの見学も兼ねて、業務監査を相互に実施する機会を設けることも効果的と思われる。また顧客による工場監査は積極的に受け入れて、指摘事項を改善の機会としてとらえている。

#### (7.4) 経営レビュー

経営者と工場長が参加しての経営会議を不定期で行っている。ここでは経営目標の達成状況や工場運営の状況のほか、営業戦略や顧客関連のプロジェクトの状況などが議論される。年に一度は財務状況を含めた経営実績の確認、および次年度に向けた事業戦略に関する意志決定などを行っている。しかしこれらに工場の現場リーダーが参加する機会がないため、より

情報の正確で迅速な伝達のために、議事録を作成・回付するなどの配慮も求められる。

## 6. 成熟度レベルの評点

成熟度レベルの評点結果の一覧表を表 7-3 に、また2種類の評点グラフを図 7-4-1 と図 7-4-2 に示す。レベル評点については、これまでの評価項目の診断結果をまとめる際に判定し、診断チームで合議を行って決定している。

A社の場合、カテゴリー別の結果を見ると、「1. 経営の計画と革新」および「7. 改善システム」の評価がかなり高い。経営改善・革新を実現するための積極的な活動が評価された結果といえる。「3. 経営資源の運用管理」も各評価項目間のバラツキがややあるが、特定の項目については高い評点が現れている。一方で、「5. マーケティング」と「6. 顧客・利害関係者の信頼把握」においては評価が低くなっている。特に「6. 顧客・利害関係者の信頼把握」については、A社のみならず一般的な中小企業でも概して仕組みを構築していないため、他の企業の場合でも相対的に低い評点になると予想される。

成熟度レベルの評点の付与の仕方、および評点に対する解釈の仕方について、A社の診断も踏まえていくつかの注意点を述べておきたい。

各評価項目に対して、表 7-3 に示されているように、「仕組み」と「有効性」の両面から評価している。しかし、項目によっては区別して評価することが難しいものが多い。最終的な項目の評点としたものは、必ずしも両者の中間値でなく、使われた評価の視点から包括的に判断している。

評点が低い項目が、イコールで当該企業にとって優先的にレベルアップが要求される項目と解釈すべきではない。『見える経営の診断』は、汎用的・客観的に適用できる評価基準を用いているため、それぞれの企業・組織の事業内容や経営目的によって、各評価項目に対する重要度が異なる。診断者側からは受診側に、その点を十分に説明し理解してもらう必要がある。例えば、A社の場合においても、「2.3 社会的責任」や「6.5 社会の信頼」が低くなっているが、限られた経営資源の中でこれらの向上を優先することは必ずしも得策ではない。あくまで当該企業の経営目的から優先すべき改善項目を選択すべきである。

評価項目によっては、受診企業の既存の事業との関連性が薄く、評価項目としての適用があまりふさわしくないものがある。例えばA社の場合、既存のプレス事業に関して「5.3 流通」での一般的なチャンネル管理の概念を適用することは適切でない。「6.4 出資者等の信頼」においても、一般的な株主の観点からの評価をすることについても同様のことが言える。これ

らの項目の評点は、参考値として掲載していることを明らかにしておく必要がある。

『見える経営の診断』は、大企業や卓越した仕組みや有効性を備える企業・組織に対しても適用できるように、10段階の成熟度レベルの評点基準を設けている。よって、A社も含めて一般的な中小企業においては、おおむね、7:トップレベル、5:望ましいレベル、3:平均的レベル と解釈するのが妥当であろう。

表 7-3 A社の成熟度レベル評点結果一覧

診断事項		項目評点			カテゴリ 評点	備考
カテゴリー	評価項目	仕組み	有効性	評点		
1. 経営の計画と革新	1.1 経営計画	5	4	5	4.7	
	1.2 ビジョンと事業戦略	4	3	4		
	1.3 文書化による業務管理	4	4	4		
	1.4 学習	6	4	5		
	1.5 製品・サービスの革新	4	6	5		
	1.6 業態の革新	5	6	5		
2. 経営者責任	2.1 経営者のリーダーシップ	3	4	3	3.0	
	2.2 顧客重視	2	3	2		
	2.3 社会的責任	2	2	2		
	2.4 経営目標	5	4	5		
	2.5 責任・権限とコミュニケーション	3	4	3		
3. 経営資源の 運用管理	3.1 人的資源	5	6	6	4.3	
	3.2 無形資源	2	2	2		
	3.3 インフラストラクチャー	5	5	5		
	3.4 業務環境	4	4	4		
	3.5 情報	5	6	5		
	3.6 パートナー	4	4	4		
	3.7 天然資源	2	2	2		
	3.8 財務資源	6	6	6		
4. 開発および 生産・サービス提供	4.1 研究開発	3	5	4	3.4	
	4.2 製品化実行管理	2	3	3		
	4.3 製品企画	2	2	2		
	4.4 設計・開発	2	2	2		
	4.5 構成管理と変更管理	4	4	4		
	4.6 購買	3	2	3		
	4.7 製造・サービス提供	5	5	5		
	4.8 試験・検査	4	3	4		
5. マーケティング	5.1 市場分析	2	2	2	2.5	(*1)
	5.2 販売	3	5	4		
	5.3 流通	2	2	2		
	5.4 顧客関係性管理	2	2	2		
6. 顧客・利害関係者 の信頼把握	6.1 顧客満足	3	4	3	2.4	(*1)
	6.2 従業員満足	4	4	4		
	6.3 パートナーの信頼	1	1	1		
	6.4 出資者等の信頼	3	3	3		
	6.5 社会の信頼	1	1	1		
7. 改善システム	7.1 プロセスの評価	6	6	6	4.5	
	7.2 改善活動	6	5	5		
	7.3 業務監査	5	3	4		
	7.4 経営レビュー	3	3	3		
<b>総平均</b>				<b>3.6</b>		

(\*1) 評価条件上、参考記載

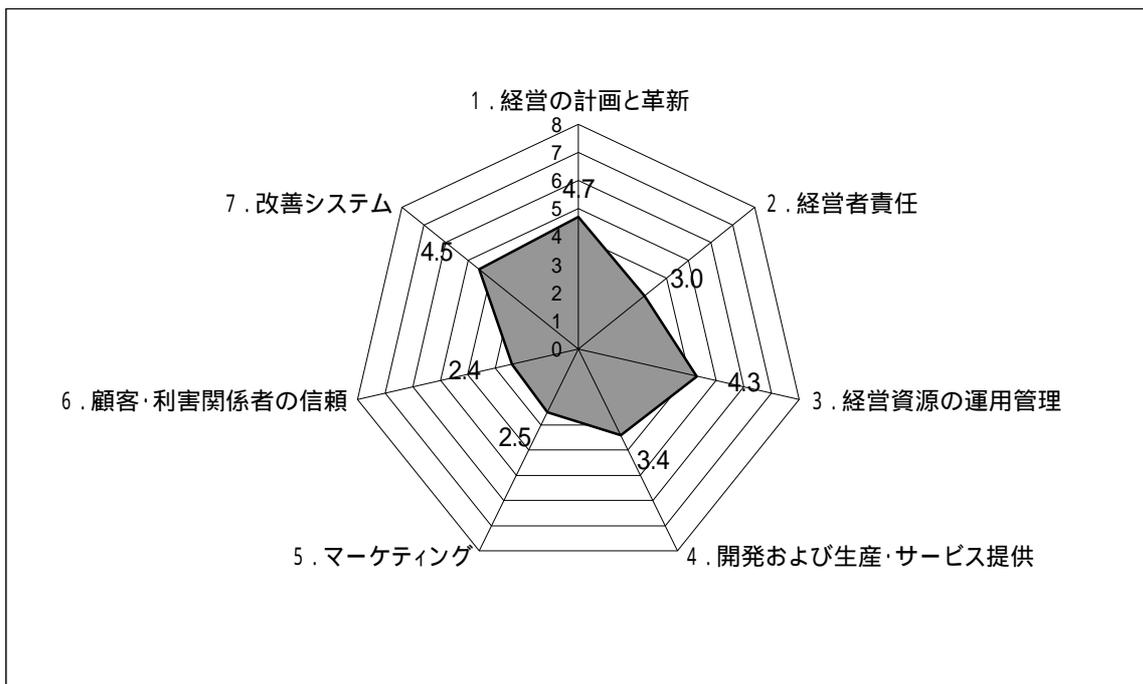


図 7-4-1 A社の成熟度レベル評点グラフ (カテゴリー比較)

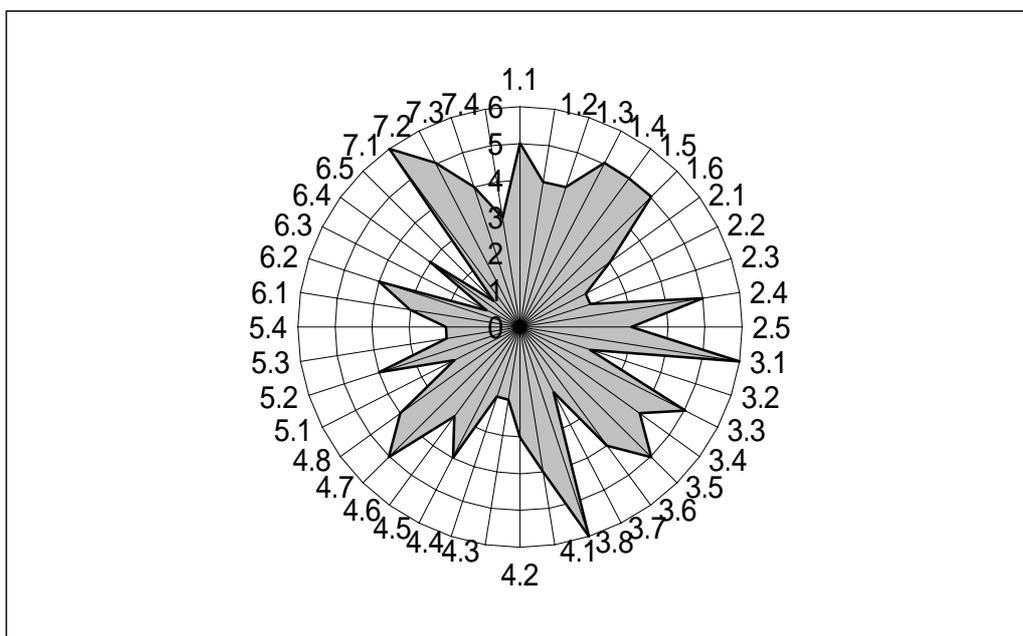


図 7-4-2 A社の成熟度レベル評点グラフ (評価項目比較)

## 第8章 今後の展開

『見える経営の診断』の開発に取り組んだ目的は、中小企業にとって経営診断サービスをより身近なものに感じてもらい、外部の専門家の観点も通して、自らの強み・弱みを認識してもらうことである。そして多くの企業・組織に、経営の改善・革新を通して「持続可能な成長」を遂げてもらいたいためである。

まだ試行的な段階とはいえ『見える経営の診断』を開発したからには、中小企業診断士をはじめとする専門家に少しでも利用してもらえる機会をいただき、経営診断あるいはマネジメントシステム評価の方法として普及することを願っている。

現在の産業界では、さまざまな経営の仕組み(マネジメントシステム)を評価する制度が誕生してきている。第2章で紹介した評価モデルもさることながら、各産業分野での独自の制度にも注目される。例えば、自動車業界ではISO9001に業界特有の要求事項を追加したISO/TS16949があり、これは欧米の自動車メーカーと取り引きする際に求められるマネジメントシステムである。食品業界には、衛生管理の要素を織り込んだGMPとHACCPシステムがある。また医療や福祉の分野においても、特に経営やサービスの質の評価に関心が高まっており、それぞれの分野に特有の評価基準が設定され、第三者による評価制度が導入されてきている。

『見える経営の診断』が受け入れやすい企業・組織をいくつか想像してみたい。第一には、基本的なマネジメント仕組みが存在し評価対象がある程度整っている組織で、更なるマネジメントの向上を期待している場合が考えられる。例えばISOなどのマネジメントシステムを既に導入した組織などが該当し、この場合はまた、外部者の評価を受けることにも組織として既に経験があり抵抗が少ないと思われる。

第二には、先にも述べたような医療・福祉分野での社会的な要求として、経営やサービスの質の確保が求められている業界である。事実、今回の調査研究事業の中で、第7章におけるモデル診断の対象として、A社以外にも石川県内の社会福祉法人を訪問する予定であった。先方も診断に期待をされていたのだが、急遽事情により延期となってしまった。一般的な中小企業では、CSR(企業の社会的責任)などの社会志向のマネジメントの仕組みが、限られた経営資源のため十分成り立ちづらい。しかし社会福祉法人の場合、その性格から社会との関係性を兼ね備えており、ほぼすべての評価項目を適用することができる。『見える経営の診断』は、このような業界分野にとって、よりふさわしい診断ツールと言えるかもしれない。

さらに『見える経営の診断』の用途拡大として、金融機関やベンチャーキャピタルの企業評価としての活用ができないかということである。ベンチャーキャピタルは元来企業の成長性を最も重要な評価対象としている。金融機関においても、近年リレーションシップバンキングとして、資産の担保価値ではなく、経営の質や事業の成長性を主要な融資条件としている。これらの業界の方々にも、この目的のために『見える経営の診断』を流用できないかを伺ってゆきたい。

元来、中小企業診断士は、経営の仕組み(マネジメントシステム)を評価するに最もふさわしい人材のはずである。中小企業診断士やその団体が主体となって作成した診断基準、または評価基準はいくつか存在するであろうが、社会的な基準として地位を確立しているものがあるのだろうか。社会的に普及するには、評価基準の利用価値もさることながら、さらにブランド化が必要不可欠である。

例えば、顧客志向および環境志向のマネジメントシステムと評価する基準として、それぞれISO9001とISO14001がある。これが今日のように普及したのは、取引先や公官庁が企業に要求したことも否めないが、何とんでも国際規格というブランド力が根底にある。さらに業界団体が国際的な枠組みのなかで、認証スキームというサービス商品づくりをした。認証というロイヤルティが、評価サービス自体の内容・質を越えて、感情的な魅力を訴求している。認証評価サービスを提供する機関のほとんどが、製品の品質を評価することを専門としていたにもかかわらず、経営の仕組み(マネジメントシステム)を評価することに、実績を積んできているのである。

『見える経営の診断』も、活用と普及にあたっては、新たなサービスとしての商品づくりやブランドづくりが必要であり、引き続きツールの改良とマーケティング策を並行して検討してゆきたい。

# 附属資料 診断基準書

## 1. 経営の計画と革新

- 1.1 経営計画
- 1.2 ビジョンと事業戦略
- 1.3 文書化による業務管理
- 1.4 学習
- 1.5 製品・サービスの革新
- 1.6 業態の革新

## 2. 経営者責任

- 2.1 経営者のリーダーシップ
- 2.2 顧客重視
- 2.3 社会的責任
- 2.4 経営目標
- 2.5 責任・権限とコミュニケーション

## 3. 経営資源の運用管理

- 3.1 人的資源
- 3.2 無形資源
- 3.3 インフラストラクチャー
- 3.4 業務環境
- 3.5 情報
- 3.6 パートナー
- 3.7 天然資源
- 3.8 財務資源

## 4. 開発および生産・サービス提供

- 4.1 研究開発
- 4.2 製品化実行管理
- 4.3 製品企画
- 4.4 設計・開発
- 4.5 構成管理と変更管理
- 4.6 購買
- 4.7 製造・サービス提供
- 4.8 試験・検査

## 5. マーケティング

- 5.1 市場分析
- 5.2 販売
- 5.3 流通
- 5.4 顧客関係性管理

## 6. 顧客・利害関係者の信頼把握

- 6.1 顧客満足
- 6.2 従業員満足
- 6.3 パートナーの信頼
- 6.4 出資者等の信頼
- 6.5 社会の信頼

## 7. 改善システム

- 7.1 プロセスの評価
- 7.2 改善活動
- 7.3 業務監査
- 7.4 経営レビュー

1. 経営の計画と革新				
<b>1.1 経営計画</b>				
評価の目的	将来の経営計画が体系的に策定され、組織内への展開と計画に沿った運営管理が実施されているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営計画を策定する方法を、次の事項を含めて確立しているか。 ・ 全社、事業別・部門別、製品分野別 ・ 長期(5年)、中期(2,3年)、短期(年次、月次)		経営計画の策定度合い ・ 革新的戦略、改善活動の明確さ ・ リスクに対する配慮 ・ 財務的指標の明確さ ・ 経営資源調達方法の明確さ ・ 経営者の関与の度合い ・ 計画の根拠の明確さ ・ 未来志向性	
c)	経営計画を展開し活用する方法を、次の事項を含めて確立しているか。 ・ 組織内への周知 ・ 外部パートナーへの提示 ・ 進捗・達成度の評価 (7.4 参照) ・ 差異分析		経営計画の展開・活用の度合い ・ ビジョン・事業戦略、経営方針・目標の明確さ (1.2, 2.4 参照) ・ 組織内の関係者の理解度 ・ 外部パートナーの計画との整合性 ・ 評価の度合い、評価の継続性 ・ 評価結果の客観性・透明性 ・ 差異分析の程度 ・ 未達時のアクションプランの明確さ	
		成熟度レベル		成熟度レベル

1. 経営の計画と革新				
<b>1.2 ビジョンと事業戦略</b>				
評価の目的	経営トップが中心となり、ビジョンの策定、組織への浸透、事業戦略の策定を確実にしているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	ビジョンを策定する際に、次の事項を考慮しているか。 ・ 経営理念との整合 ・ 戦略的目標とその達成時期の明確性 ビジョンを組織内外のすべての人々へ浸透させる方法を確立しているか。		・ ビジョンと経営理念との整合性 ・ 戦略的な目標、その達成時期と事業活動との整合性 ・ 組織内外の人々のビジョンの理解度 ・ ビジョンに沿った活動状況	
b)	事業戦略において、次の事項を明確にしているか。 ・ 自組織のポジショニング ・ 対象とする市場および顧客 ・ 提供すべき製品・サービス ・ 製品・サービスの提供方式 ・ 主要な成功要因 ・ 経営資源の配分		・ ビジョンと事業戦略の整合性 ・ 事業戦略の内容 ・ 新製品および新技術の開発 ・ 新ビジネスモデル、新しい市場の創出 ・ アウトソーシングを含む新プロセスの開発 ・ 新しいパートナーとの提携、技術技術移転 ・ 組織の再構築、人材開発	
c)	事業戦略策定のための分析方法は、次の事項を考慮しているか。 ・ 産業構造の分析 ・ 顧客、市場の分析 ・ 競争環境の分析 ・ 重要成功要因の特定 ・ リスク分析 ・ 製品、技術動向の分析 ・ 組織能力の分析 ・ 制度、規制動向の分析 ・ 経営資源の配分		・ 左記分析に関する情報量の量および質	
		成熟度レベル		成熟度レベル

1. 経営の計画と革新				
1.3 文書化による業務管理				
評価の目的		業務システムを文書化することにより、要員の知の共有化、基準の設定、経営計画の理解、業務の標準化・効率化などに貢献すると共に、文書化が適切に維持できているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	<p>経営管理システムの文書化は、次の事項を考慮した方法を確立しているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要員がコミュニケーションのために閲覧できる</li> <li>・ 要員が知識を共有できる。</li> <li>・ 要員が学習し、環境変化に俊敏に対応できる</li> <li>・ 適時かつ適所で、活動実績として提供される</li> <li>・ 管理する文書の量は、効率を考慮して決める</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 使用便利性の程度</li> <li>・ 使用可能性の程度</li> <li>・ 文書化内容の教育の度合い</li> <li>・ 要員数あたりの文書数</li> </ul>	
b)	<p>文書管理では、次の事項に関する方法を確立しているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文書の適切性を確認して発行する</li> <li>・ 適時かつ適所で使用可能な状態にする</li> <li>・ 実際の手順が手順文書に適合しているかを検証する</li> <li>・ 改善活動の内容を文書に反映する</li> <li>・ 改訂を俊敏に確実に実行し、改訂の状態を識別する</li> <li>・ 保存、保護に関する基準を定める</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文書レビューの実施頻度、度合い</li> <li>・ 文書の可用性</li> <li>・ 業務活動の文書への反映率</li> <li>・ 文書改訂のスピード、確実性</li> <li>・ 保存、保護の状態</li> </ul>	
	成熟度レベル		成熟度レベル	

1. 経営の計画と革新				
1.4 学習				
評価の目的		個人知を集結、共有化して組織知に転換する仕組みおよび活動、さらにその内容を充実させ、高度化し、改善・改革に活用しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	<p>学習環境を整備し、個人の学習を体系的に推進するために、次の事項を考慮した方法を確立しているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学習の機会、資源、場の提供</li> <li>・ 学習の効果の測定</li> <li>・ 個人の知の創造</li> <li>・ 知の活用、共有化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要員のニーズ・期待と与えられた機会・資源との整合性 (件数、量)</li> <li>・ 学習効果の測定項目の適切性、人事評価との整合性</li> <li>・ 学習によって創造された個人知の程度 (件数、量)</li> <li>・ 知の活用の度合い、共有化の状況 (例: 標準化の件数)</li> <li>・ 知による要員の育成の程度</li> </ul>	
b)	<p>学習する組織の文化を育成し、学習を定着させる方法を確立しているか。</p>		<p>組織文化としての次の事項への効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の価値観の共有、相互信頼</li> <li>・ 個人の観察能力、発表能力</li> <li>・ インフォーマルな場の形成</li> <li>・ 独創性重視、異質性の受入</li> <li>・ 起業家精神、挑戦的精神の尊重</li> <li>・ 失敗を許容する風土</li> <li>・ 要員のエンプロイアビリティの向上</li> </ul>	
	成熟度レベル		成熟度レベル	

1. 経営計画と革新			
1.5 製品・サービスの革新			
評価の目的	環境変化による適応不能な危機の回避と持続的発展のために、革新すべき製品・サービスを見出し、革新を推進する仕組みと活動を評価する。		
	仕組み	評価	有効性
a)	製品・サービスの革新の対象を選択する方法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>革新対象の適切な選定</li> <li>経営計画、事業戦略への反映</li> </ul>
b)	技術および製品・サービスの革新の計画を策定しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>技術 / 製品・サービスの革新を行うための、必要な因子の選択の程度</li> <li>革新的な技術 / 製品・サービスの有無、件数、水準</li> </ul>
c)	技術および製品・サービスの革新に伴う、内部業務プロセスの革新の計画を策定しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な内部業務プロセスの有無、件数、水準</li> <li>革新までの時間</li> </ul>
	成熟度レベル		成熟度レベル

1. 経営計画と革新			
1.6 業態の革新			
評価の目的	環境変化による適応不能な危機の回避と持続的発展のために、ビジネスモデルの革新を推進する仕組みと活動を評価する。		
	仕組み	評価	有効性
a)	ビジネスモデルの革新の計画を策定しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略、事業戦略との整合性</li> <li>革新的ビジネスモデルの有無、件数、水準</li> </ul>
b)	ビジネスモデルの革新に伴う、内部業務プロセスの革新の計画を策定しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な内部業務プロセスの有無、件数、水準</li> <li>革新までの時間</li> </ul>
c)	組織の革新の計画を策定しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>革新の頻度</li> <li>革新までの時間</li> <li>失敗、成功因子の活用度、および成功確立</li> </ul>
	成熟度レベル		成熟度レベル

2. 経営者責任				
2.1 経営者のリーダーシップ				
評価の目的		経営トップが、経営計画、事業戦略、経営諸機能の運営管理に関与する意志を、自らの行動により示しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営トップは、次の事項に関する考え方をもち、行動しているか。 ・ 顧客の理解および顧客重視を確実にする。(2.2 参照) ・ 社会貢献などの社会的責任を確実にする。(2.3 参照) ・ 経営方針を策定し、展開する。(2.4 参照) ・ 事業戦略の実行、経営諸機能の運営のために必要な組織体制および資源の提供(2.5 参照) ・ 経営レビューの実施(7.4 参照)		・ 顧客との情報交換量 ・ 社会的貢献投資額 ・ 経営方針策定の参画度合い ・ 資源投資額 ・ 経営レビューでの改善指摘状況	
		成熟度レベル		成熟度レベル

2. 経営者責任				
2.2 顧客重視				
評価の目的		経営トップが、顧客重視を指向した活動に対して自ら積極的に関与しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営トップは次の事項を考慮した考え方をもち、行動しているか。 ・ ニーズ、期待、苦情などの顧客要求を判断する情報を収集する ・ 顧客の再購入または他社への紹介などにつながる、製品・サービスの特徴及び提供方式に関する情報を得る ・ 競合他社との比較およびベンチマーキングによる業界内での位置付けを明確にする		左記事項に関する情報の種類および量	
		成熟度レベル		成熟度レベル

2. 経営者責任				
<b>2.3 社会的責任</b>				
評価の目的		経営トップが、社会的責任を果たす活動に対して自ら積極的に関与しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営トップは次の事項に関して透明性を高める方法を確立しているか。 ・ 内部におけるルールの透明性・一貫性・公平性 (例: オープンな意志決定、雇用機会均等) ・ 外部に対する組織活動の透明性 (例: 法令・規制要求への対応、情報公開、投資家への説明責任)		・ 役員会の情報の社内への公開の度合い ・ 雇用機会均等状況 ・ 法令・規制要求に対する問題件数 ・ 情報公開率、投資家への説明回数	
b)	経営トップは次の事項に関して環境負荷を低減する方法を確立しているか。 ・ 製品のライフサイクルにわたる省資源化 ・ 汚染防止、地球環境保全 ・ 資源循環および再利用、リサイクル、廃棄物抑制 ・ 物流効率化 ・ 環境意識促進および環境保護投資		・ 資源使用量 ・ 汚染状況、環境因子の低減率 ・ 再利用率、リサイクル率、廃棄物量 ・ 物流エネルギー低減率 ・ 広報費用、投資額、投資人員	
c)	経営トップは次の事項に関して社会貢献活動を行う方法を確立しているか。 ・ 提供する製品・サービスによる社会発展 ・ 納税を含む適正利益の社会への還元 ・ 雇用機会の提供および創出 ・ 地域社会、産業界、慈善活動、文化活動等への支援 ・ 保有施設の公共活動への提供		・ 付加価値額 ・ 納税額 ・ 雇用人数 ・ 支援額、支援人数 ・ 提供回数、提供額	
		成熟度レベル		成熟度レベル

2. 経営者責任				
<b>2.4 経営目標</b>				
評価の目的		経営トップが、経営目標の策定および展開を確実にしているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営トップは経営目標に関して、次の事項を考慮して策定する方法を確立しているか。 ・ 組織内の要員と調整し経営目標を策定する ・ 経営理念、ビジョン、および事業戦略と整合させる ・ 各階層における明確な目標の設定のための枠組みを与える ・ 組織全体に展開し、周知徹底する ・ 組織の持続可能な成長のために見直す		・ 目標設定時の組織内での調整の度合い ・ 経営理念、ビジョン、及び事業戦略との整合性 ・ 各階層の目標設定の実施可能性 ・ 要員の理解度 ・ 見直しの頻度、内容の適切性	
b)	経営トップは次の事項を考慮して経営目標の展開方法を確立しているか。 ・ 課題の決定 ・ 管理項目、目標値の設定 (7.1 参照) ・ 方策の立案、実施計画の作成 ・ 資源の確保		・ 課題達成のための目標の度合い・適切性 ・ 目標達成につながる方策の度合い・適切性 ・ 実施計画の策定度合い、他の計画との整合性 ・ 資源確保の状況	
		成熟度レベル		成熟度レベル

2. 経営者責任				
<b>2.5 責任・権限とコミュニケーション</b>				
評価の目的	経営トップが、組織の要員に対する責任および権限を適切に定め、また情報の伝達と共有のための内部コミュニケーションの機会を設定しているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営トップは次の事項を考慮して責任・権限を定め周知される方法を確立しているか。 ・ 文書化などによる責任・権限の明確化、組織内への周知徹底 ・ 適切な責任・権限の付与		・ 組織図、業務分掌などの明確さ ・ 要員の自分および他部門の責任・権限の理解度	
b)	経営トップは、次の事項を果たせる管理者を明確にし、管理者はその責任を果たしているか。 ・ 経営諸機能の運営管理、監視、評価および調整を行う ・ 改善・革新の必要性について経営トップに報告する ・ 重要事項について、外部とのコミュニケーションを行う		・ 参加状況、指導状況などの活動実績 ・ 報告書の作成状況、および説明時間・回数 ・ コミュニケーションの種類、回数	
c)	経営トップはコミュニケーションを行うプロセスを確立するとともに、組織内の要員からフィードバックとコミュニケーションを活用する方法を確立しているか。		・ コミュニケーション手段・機会の数、適切性 ・ 会議、委員会などの運営状況 ・ 情報システムの活用状況 ・ 情報の伝達、情報共有の度合い ・ フィードバック件数、活用の度合い	
	成熟度レベル		成熟度レベル	

3. 経営資源の運用管理				
<b>3.1 人的資源</b>				
評価の目的	組織の要員が、高いレベルで仕事をするために必要な力量を身につける、および動機付けを得るための、人材開発と人事システムが効果的に運営されているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	要員の力量向上に対するニーズ・期待を把握する方法を確立しているか。 (例：階層別、分野別での把握)		・ ニーズ / 期待項目の把握の程度	
b)	組織の運営管理のために必要な要員の力量を把握・分析する方法を確立しているか。また各種能力評価モデル(人材マップなど)を活用しているか。		・ 分析する方法の適切性 ・ 能力評価モデルの活用度合い	
c)	人材育成 / 教育訓練計画を策定する方法を確立しているか。その計画には、次の事項を考慮しているか。 ・ 採用、職場研修、OJT ・ 教育者の選定・育成 ・ 異動、ジョブローテーション、キャリアパス ・ 問題解決の教育、全員参加の改善活動 ・ 外部研修・研究会への参加、他社・多業種との交流 ・ 国際的人材育成		左記事項に対する人材育成 / 教育・訓練の実績 ・ 計画に対する達成の度合い ・ 教育訓練の有効性の度合い	
d)	要員の事業活動への参画を促進するために、人事システムに次の事項を考慮しているか。 ・ 組織の目標と個人の目標の関係を明確にする ・ 報酬、配置転換、解雇などの人事評価制度を明確にする ・ 適切な評価制度を導入し、評価を迅速かつ公平に行う ・ 提案制度、技能・資格認定制度を制定し、自己啓発の推進を図る ・ 従業員満足およびニーズの継続的なレビューを実施する(6.2 参照)		・ 人事システムの有効性の度合い ・ 人事システムに関する従業員満足度	
	成熟度レベル		成熟度レベル	

3. 経営資源の運用管理				
3.2 無形資源				
評価の目的		組織の差別化要因として潜在的な強みとなる無形資源が、適切に管理されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	技術資産は次の事項を考慮して管理する方法を確立しているか。 ・ 組織のコア技術を見極め、関連する分野の知識を深める方法を定める ・ 取り組む技術領域について、内部化、アウトソーシングなどの選択肢を決める ・ 獲得した知識を知的財産権として保護する		・ 技術動向とコア技術との整合性 ・ 内部化、アウトソーシングなどの選択肢の適切性 / 戦略との整合性 ・ 特許登録件数	
b)	無形資源の価値を維持・向上し、またその重要性を組織の要員に認識させる方法を確立しているか。 (無形財産の例) ・ ブランド ・ コーポレートアイデンティティ ・ 格付け、社会的信用度		・ 重要な無形財産に対する価値指標の推移 ・ 無形財産管理に関連する業務システムの改善状況	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

3. 経営資源の運用管理				
3.3 インフラストラクチャー				
評価の目的		設備、施設を含めたインフラストラクチャーを、効果的かつ効率的に配置 / 維持管理し、効果的に事業活動に貢献させているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	インフラストラクチャーの計画に、次の事項を考慮した方法を確立しているか。 ・ 製品・サービスの需要量と能力のバランス ・ 機能、パフォーマンス、可用性、コスト、安全、保安、更新などの点から定められたインフラストラクチャーの提供 ・ 組織独自のニーズによるインフラストラクチャーの開発 ・ 利害関係者のニーズと期待とに対比してのインフラストラクチャーの評価 ・ 関係する保管、汚染、廃棄物、リサイクルなどのような環境問題 ・ 関連するリスクを特定し、リスクを低減する		・ 稼働率 ・ 配備計画に対する実施率、投資額 ・ 開発件数 ・ 評価のレベル ・ 環境課題の発生状況 ・ リスク発生状況	
b)	インフラストラクチャーを運営管理するための保全管理を含んだ方法を確立しているか。 必要に応じて、次の事項を考慮した総合的な予防保全計画を策定し、実施しているか。 ・ 保全目標の文書化、評価および改善 ・ 主要設備の交換部品の入手性 ・ 予防保全の手法(FMEA等)の活用		保全管理方式による効果の度合い 保全計画に対する実施率 ・ 稼働率 ・ 故障率	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

3. 経営資源の運用管理				
3.4 業務環境				
評価の目的		業務環境に関する整備と維持管理が、労働安全や要員の心理的要因を含めて、どのように効果的に実施されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	業務環境の提供と運営管理に次の事項を考慮しているか。 ・ 組織内の要員の能力を十分に発揮させるための、創造的な業務手法の創出または機会の提供 ・ 安全規則・安全の手引き、安全衛生教育、危険予知訓練 ・ 人間工学 ・ 職場の位置 ・ 組織内の要員のための施設 ・ 職場環境（熱、湿気、光、気流、衛生、清浄、騒音、振動、汚染など） ・ 外部の利害関係者との相互作用 ・ 業務環境の評価手法（パトロールなど）		・ 業務環境に関する従業員満足度 ・ 業務環境改善の提案件数 ・ 安全衛生上の事故発生件数 ・ 職場パトロールでの指摘件数 ・ 外部の利害関係者からのクレーム件数	
		成熟度レベル		成熟度レベル

3. 経営資源の運用管理				
3.5 情報				
評価の目的		組織の内外のインターフェイスとしての情報の収集・選択、および分析・活用、更にその共有化と知識化が適切に実行されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	情報を収集および選択する方法を、次の事項を対象として確立しているか。 ・ 顧客・市場（期待、顧客満足、市場評価、競合のベンチマーキング情報など）（6.1 参照） ・ その他の利害関係者（パートナー、競合者、官庁、投資者などに関する情報）（6.3、6.4 参照） ・ シーズ（研究開発、新ビジネスモデルなど経営革新のための情報） ・ 人材（人材採用、人材開発の状況、従業員満足度などに関する情報）（4.1、6.2 参照） ・ 社会的責任（環境・資源、情報公開、雇用、社会との共生・貢献に関する情報）（2.3、6.5 参照） ・ リスク（リスクの発見/特定に関する情報）		左記事項に関する、 ・ 情報管理システムの完成度 ・ 情報の量、質 ・ 情報収集の時間、コスト ・ 改善項目抽出件数	
b)	次の事項を考慮して、情報の分析および活用の方法を確立しているか。 ・ 分析に科学的手法、分析ツールを用いる ・ 情報を組織にとって有用な知識に変換し共有する ・ 組織内外の利用者に、関連のある情報および知識に対する適切な接点を設ける ・ コンピュータシステムを合理的に利用する		・ 情報分析の手法の完成度 ・ 情報の分析時間 ・ 蓄積された情報量 ・ 情報の可用性、活用度合い	
c)	情報の合法性、正当性、安全性を考慮した運営管理の手順を確立しているか。 情報の適切なセキュリティおよび機密保持を保證する方法を確立しているか。		・ 情報システムのセキュリティレベル	
d)	コンピュータ情報システムの導入と運用管理は、以下の事項を考慮した方法を確立しているか。 ・ 情報化に関する方針、計画（短期・長期） ・ 費用対効果の算出 ・ 開発、運用体制の構築（アウトソース含む） ・ 利用者の教育 ・ 適切なハードウェア、ソフトウェア、ネットワークの選択と維持管理 ・ セキュリティ ・ 異常発生時の対応		左記事項に対するコンピュータ情報システムの完成度	
		成熟度レベル		成熟度レベル

3. 経営資源の運用管理				
3.6 パートナー				
評価の目的		製品・サービスの付加価値と競争優位を強化するために、パートナーとの協働関係を構築し、お互いの業務プロセスや業績を改善しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	パートナーを選定する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ パートナーの独自能力が組織の価値創造を高める ・ 組織の独自能力がより強く発揮される ・ パートナーの数を最適にする		・ 有力なパートナーの数 ・ 相互依存度の強さ	
b)	パートナーを評価し能力を向上する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。(5.7 参照) ・ 定量的パフォーマンス評価 (品質、コスト、時間、顧客満足など) ・ 能力評価 (経営管理の成熟度、技術力、工程能力、パートナーからの意見・提案)		左記事項に関する達成度・向上度	
c)	パートナーと共同で業務の運営や品質の継続的改善をする方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ パートナーの目標と組織の目標と調整する ・ 開発、マーケティングなどを共同で実践する ・ 再発防止対策などの改善活動を共同で行う ・ 優良なパートナーを表彰し、報奨を与える		・ パートナーとの共同の活動の実績 ・ 改善結果の有効性 ・ パートナーの能力に対する組織自身の満足度合い	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

3. 経営資源の運用管理				
3.7 天然資源				
評価の目的		天然資源の運営管理を適切に行うために、その入手可能性および代替に関する計画が効果的に策定され、実施されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	天然資源の入手の可能性、もしくは代替資源を入手することを確実にするための計画策定の方法、または緊急事態対応の計画策定方法を確立しているか。		・ 天然資源の入手不可能なリスクの度合い ・ 特定できている代替資源の件数 ・ 問題発生時の対応時間、損害金額	
b)	天然資源の削減・保護の計画を、次の事項を含めて策定しているか。 ・ 製品のエネルギー変換効率の向上 ・ 原材料、エネルギー、水などの使用量の削減 / 最大活用 ・ リサイクルおよび代替資源の活用による天然資源の保護 ・ 調達リードタイム		次の事項の計画に対する達成度 ・ エネルギー効率 ・ 在庫量 ・ リサイクル率 ・ 余剰物排出削減率	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

3. 経営資源の運用管理				
3.8 財務資源				
評価の目的		経営の基盤となる財務資源が適切に計画され、提供され、管理されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営計画 / 事業戦略の実施に必要な財務資源を、計画、提供、管理するための方法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>管理会計の実施レベル</li> <li>資金調達・運用の計画に対する実績</li> <li>各種財務指標の推移</li> </ul>	
b)	財務情報を評価する手法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>利益管理指標(売上、経費、収益性、生産性)</li> <li>投資</li> <li>資産構成の指標</li> <li>資金調達、資金管理に関するリスク</li> <li>革新的な財務手法の活用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>財務情報の質と量</li> <li>財務評価の実施の頻度</li> <li>財務評価からの経営計画の改善状況</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

4. 開発および生産・サービス提供				
4.1 研究開発				
評価の目的		市場ニーズの動向および技術戦略の策定から、研究開発テーマを決定し、研究開発プロセスの管理が適切に実施されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	テーマの抽出、および技術の蓄積の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>市場のニーズや動向</li> <li>社会への影響、社会からの期待</li> <li>技術ライフサイクル</li> <li>研究者の意欲</li> <li>技術開発の分類 (要素技術、生産技術、製品技術など)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積された技術の数</li> <li>業界内での技術面での競争優位性</li> </ul>	
b)	技術戦略の策定の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>技術開発の内外戦略 (自主開発、アウトソーシング、買収、アライアンス、技術導入など)</li> <li>大学や公的機関の活用、関係取引先との共同開発</li> <li>特許戦略、知的財産権の保護</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>技術戦略と事業戦略の整合度</li> <li>特許出願件数、特許収入</li> <li>製品化につながる技術の数</li> </ul>	
c)	研究開発管理の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発組織の構築</li> <li>研究開発プロセスの管理</li> <li>研究開発の評価指標の設定</li> <li>必要な資源および消費した資源の定量的把握</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発組織の機動性</li> <li>研究開発プロセスの改善度合い (期間短縮など)</li> <li>研究開発投資の効果の改善度合い (売上高対研究開発投資比率など)</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

4. 開発および生産・サービス提供				
4.2 製品化実行管理				
評価の目的		個別製品について、その製品化実現プロセスおよび支援プロセスが適切に選択され、効果的かつ効率的な計画を策定し実行しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	製品化計画を策定する方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>投資予算計画、利益計画、販売価格・販売量、原価企画</li> <li>製品に特有なプロセスや技術の必要性、および資源の提供の必要性</li> <li>開発体制、生産体制、販売・サービス体制</li> <li>製品化における段階と日程計画</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項の製品化計画への織込み度合い</li> <li>製品化計画に対する達成状況</li> </ul>	
b)	製品化を支援するプロセス(施設管理、人事、経理、総務など)を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>組織内外の利害関係者からの要求や情報</li> <li>品質、コスト、サイクルタイム、労働安全衛生、環境保全などの要求</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項に関する支援プロセスの達成状況</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

4. 開発および生産・サービス提供				
4.3 製品企画				
評価の目的		製品コンセプト・製品要求事項の明確化、および販売企画を含めた製品化の前提条件となる製品企画が、適切に実施されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	製品企画の策定の方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>製品コンセプト、製品に対する品質上の目標</li> <li>製品ミックス(製品ラインおよび製品アイテムの構成)</li> <li>製品ライフサイクル</li> <li>計画的陳腐化</li> <li>環境面、安全面への配慮</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項の製品企画への織込み度合い</li> </ul>	
b)	製品差別化の方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>実質的差別化(品質、性能、素材、意匠など)</li> <li>心理的差別化(付帯サービス、取引条件、保証条件、立地条件など)</li> <li>ブランドの擁立、活用(個別ブランド、ファミリーブランド、事業ブランドなど)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項に対する製品差別化の達成状況</li> </ul>	
c)	製品要求事項を明確にしレビューする方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客要求事項</li> <li>ベンチマークの結果</li> <li>経営目標</li> <li>品質、価格および納期に関する目標</li> <li>リスクの程度</li> <li>過去の類似製品の情報</li> <li>安全面、環境面への配慮</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>製品要求事項の明確さ</li> <li>レビューの精度</li> <li>左記事項の製品企画への織込み度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

4. 開発および生産・サービス提供				
4.4 設計・開発				
評価の目的		新たな製品またはプロセスの設計・開発に関する計画の策定と実施、ならびに中間成果物を含め必要な段階での設計品質評価などの設計・開発活動が適切に遂行されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	設計・開発の計画を策定する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ 必要なプロセス ・ 方法論 ・ 進行管理 ・ 責任および権限 ・ 各段階に適したレビュー、検証および妥当性確認 ・ 情報システムの運用と維持		・ 関連部門や利害関係者の要求への計画の適合の度合い	
b)	設計・開発に関する要求仕様を明確にする方法を、次の事項を含めて実施しているか。 ・ 機能、性能、価格、出荷、またはサービス提供に関する事項 ・ 適用される法令・規制要求と国内外規格 ・ 新技術、新手法の評価・採用 ・ 以前の、または他部門の類似した設計・開発から得られた情報 ・ 関係者からの改善提案		・ 必要なインプットの情報量 ・ インプット項目の適切性	
c)	設計・開発からの成果物の方法や様式を確立しているか。成果物は次の状態になっているか。 ・ 設計・開発の要求仕様で与えられた要求を満たす ・ 購買、製造およびサービス提供に対して適切な情報を提供する ・ 製品の合否判定基準を含むかまたはその情報を与えている ・ 安全な使用および適切な使用に不可欠な製品の特性を明確にする		・ 設計・開発に起因する問題発生件数 ・ 製品の生産性、工程能力の改善度合い	
d)	設計・開発の適切な段階で、成果物、達成状況、利害関係者の要求との適合などを評価する方法を確立しているか。これらの評価には次の事項を考慮しているか。 ・ 要求仕様と試験結果との比較 ・ 試作品やシミュレーションによる評価 ・ ベンチマーキングによる評価 ・ 過去の経験から得られた問題との対比による評価 ・ 顧客、影響を受ける利害関係者による評価 ・ 設計・開発プロセス自体の改善の機会の評価		・ 評価活動の工数 ・ 評価の精度 ・ 処置の実施率 ・ 評価漏れ、未処置に起因する問題発生件数	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

4. 開発および生産・サービス提供				
4.5 構成管理と変更管理				
評価の目的		各製品の構成要素を含めたバージョンとその変更、および製品の状態を識別し、また必要な際に追跡可能とする機能が適切に管理されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	構成管理および変更管理の方法を、次の事項を含めて確立しているか。 ・ 個別製品およびその構成要素のバージョンの識別 ・ 開発段階における製品・プロセスの変更の履歴 ・ 引渡し済の製品に対する引渡し先の追跡 ・ 問題発生時の原因調査を可能にする製品の素性の追跡		・ 識別の度合い、容易さ ・ 管理方法のレベル、妥当性 ・ 追跡性の度合い	
b)	構成管理および変更管理の運営管理の手順を、次の事項を含めて策定しているか。 ・ 担当する組織と割り当てられた責任範囲 ・ 使用する管理用ツールの運営管理 ・ 変更の連絡方法、記録の管理 ・ 複数人による同時変更、変更の同期化に対する管理		・ 運営管理のレベル ・ 記録完備の度合い	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

4. 開発および生産・サービス提供				
4.6 購買				
評価の目的		パートナーの能力を活用し、組織の要求を確実に満たす製品を購入することを目的に、購買活動が適切に管理されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	供給者管理の方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>供給者の選定、評価および再評価の基準を規定する（4.6 参照）</li> <li>供給者および購買に関するリスクを明確にし、予防する</li> <li>供給者の品質保証システムの開発・改善を支援する</li> <li>供給者における製品化のプロセスの段階で、適切な検証をする</li> <li>購買製品の受入時に検証をする</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>供給者評価の改善の度合い</li> <li>購買製品の品質、コスト、納期等の改善度合い</li> <li>購買に関わる問題発生件数</li> </ul>	
b)	次の事項を含む購買製品に関する情報を明確にする方法を確立し、供給者に提示しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>製品仕様に関する要求事項</li> <li>製品の品質、構成要素、引渡し等を考慮したコストに関する要求事項</li> <li>納期・納入量に関する要求事項</li> <li>製品の受入基準、プロセスの承認に関する要求事項</li> <li>支払条件、保証条件</li> <li>供給者の品質保証システムに関する要求事項</li> <li>購買製品の品質がもたらす最終製品と市場への影響</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項に対する情報整備の度合い、供給者への伝達の度合い</li> <li>購買製品の購買要求事項への問題件数</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

4. 開発および生産・サービス提供				
4.7 製造・サービス提供				
評価の目的		製造およびサービス提供が、管理された状態で効率的に実施されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	製造・サービス提供の計画に、次の事項を含めて管理された状態で実施しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>製造プロセス計画書（QC工程表など）、またはサービス提供の計画書</li> <li>各プロセスの作業要領書</li> <li>期間別、および日々の製造計画・サービス実施計画</li> <li>問題発生時の処理に関する規定</li> <li>プロセスの処理時間、運営コスト、人員配置、稼働率等に関する計画書</li> <li>情報システムの運用と維持</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記計画の遵守度合い</li> <li>処理時間、運営コスト、稼働率等の実績</li> </ul>	
b)	重要品質特性に関連する製造およびサービス提供のプロセスを、次の事項を考慮して管理する方法を確立し、実施しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客が指定した定義などでプロセスを明確に識別する</li> <li>担当する要員の適格性を資格認定等で規定する</li> <li>遵守すべき手順や管理基準を文書等で明示する</li> <li>プロセスの能力を定期的に評価する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>不適合製品・サービスの流出件数</li> </ul>	
c)	保管中の製品の状態を管理のため、次の事項を含めた手順を確立し、実施しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>保管、保護に関する規定</li> <li>輸送、取り扱いに関する規定</li> <li>在庫計画、在庫管理基準</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>製品保存に起因する問題発生件数</li> <li>在庫回転率</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

4. 開発および生産・サービス提供				
4.8 試験・検査				
評価の目的		製造・サービス提供プロセスの適切な段階で、製品特性を検証・確認するための試験および検査の方法が、適切で効果的かを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	製品要求事項が満たされていることを検証するために、試験または検査の方法を確立しているか。また合否判定基準が明確に設定されているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>試験・検査の技術の程度</li> <li>検査・試験記録の管理状況</li> <li>合否判定基準の明確さ、設定の程度</li> </ul>	
b)	不適合製品についての検出、識別、処置方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>不適合判断の責任・権限</li> <li>不適合の種類に応じた識別方法、隔離方法、修正方法、廃棄方法</li> <li>誤出荷対策およびクレーム対策</li> <li>顧客コミュニケーションを考慮した特別採用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>不適合製品流出件数</li> <li>処置完了日数</li> <li>問題再発の状況</li> </ul>	
c)	試験・検査に必要な機器を明確にし、次の事項を考慮してそれらを管理する方法を確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>機器のメンテナンス計画</li> <li>校正の実施</li> <li>校正の状態の識別、校正結果の記録の維持</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>機器の精度の把握度合い</li> <li>保有する機器の使用可能な度合い</li> <li>検査・試験結果に対する信頼度</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

5. マーケティング				
5.1 市場分析				
評価の目的		市場ニーズおよびその動向調査を行い、適切な経営資源の配分、製品・サービスの開発および販売活動に活かしているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	市場を把握のために次の事項を含む市場調査の方法を確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>社会の経済的または文化的動向</li> <li>顧客の生活様式または生産様式、それらに対する顧客の意識や願望</li> <li>顧客の購買方法、買い替えパターン、購買動機</li> <li>既存製品に関する満足度、使われ方</li> <li>既存製品の特性を活かした新しい用途</li> <li>既存製品または想定する製品がおかれている競争環境</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項に対する把握度合い</li> <li>製品企画、販売への反映度合い</li> </ul>	
b)	市場分析のアウトプットとして次の事項を定義する方法が確立されているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>標的市場／顧客</li> <li>市場ポジショニング</li> <li>近未来のターゲットとする顧客／市場セグメント</li> <li>将来の顧客／市場動向</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項に対する明確さ</li> <li>製品企画、販売への反映度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

5. マーケティング				
5.2 販売				
評価の目的		マーケティングにおける価格政策および販売促進について、適切な方法が選択され事業目標に貢献しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	価格設定の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>価格決定の影響要因の分析(外的/内的要因、需要の価格弾力性など)</li> <li>価格決定の方式の選択(費用志向、需要志向、競争志向)</li> <li>新製品の価格設定(初期高値、市場浸透価格)</li> <li>製品ミックスを考慮した価格政策</li> <li>心理的価格政策、販促的価格政策</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項の販売戦略への反映度合い</li> <li>製品売上高、利益率</li> </ul>	
b)	販売活動の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>広告の種類、媒体の選択、および効果の測定</li> <li>パブリシティの活用、およびPR活動</li> <li>人的販売活動</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>市場認知度の向上度合い</li> <li>市場シェアの向上度合い</li> <li>売上高対広告宣伝費率</li> </ul>	
c)	販売促進活動の方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者向け販売促進</li> <li>流通業者向け販売促進</li> <li>社内向け販売促進(販売会議、販売マニュアル、社内コンテストなど)</li> <li>インスタ・プロモーション</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項の販売戦略への反映度合い</li> <li>製品売上高、利益率</li> <li>顧客満足の向上度合い</li> </ul>	
d)	販売戦略が市場・顧客対象別に策定されているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>新規市場・顧客の開拓、見込み客の選定</li> <li>既存客の固定客化、上客の選定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項に対する販売戦略の適切性</li> <li>新規顧客獲得数</li> <li>反復注文の発生率</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

5. マーケティング				
5.3 流通				
評価の目的		マーケティング活動におけるチャネル政策および物流機能について、適切な方法が選択され事業目標に貢献しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	チャネル開発・管理の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>チャネル形態の選択(企業型、契約型、共同組合、ネットワーク型など)</li> <li>チャネル管理の方式(報酬、制裁、一体化、専門性、情報提供など)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>チャネル形態の適切性</li> <li>チャネル管理の度合い</li> </ul>	
b)	物流システムを次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>流通加工の付加価値</li> <li>共同化、アウトソーシング</li> <li>顧客、供給者、メンバー間での役割分担の明確化</li> <li>情報ネットワークの構築、情報共有</li> <li>物流計画の共有、在庫リスクの共有</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項の流通戦略への反映度合い</li> <li>物流コスト削減率</li> <li>物流リードタイム</li> </ul>	
c)	情報の活用を含め、流通システムを次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>品揃え(棚割計画など)</li> <li>商品補充(クロスドッキングなど)</li> <li>販売促進</li> <li>新商品導入</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>左記事項の実施度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

5. マーケティング				
5.4 顧客関係性管理				
評価の目的		製品の引渡しから使用期間において、顧客の信頼を得るため、顧客とのコミュニケーションを含めた顧客サポートがどのように実施されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	製品の引渡しから使用期間において、製品の特性が十分に発揮され、かつ安全に使用されるために、顧客サポートの方法を、次の事項を含めて確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 据付など、製品を使用可能にする</li> <li>・ 製品を正しく使用するための、顧客への表示・告知、教育・訓練等を実施する</li> <li>・ 製品の保守管理に関する顧客への説明を行う</li> <li>・ ライフサイクル・保障期間で製品を構成する部品の提供を行う</li> <li>・ 製品の稼働状況を把握する（リアルタイムモニターなど）</li> <li>・ 顧客からの情報提供要求または苦情に対応する組織体制を作る</li> <li>・ 製品に関する情報を発信する（不適合発生情報、バージョンアップ情報など）</li> <li>・ 製品のリサイクル方法および廃棄の方法を定める</li> <li>・ 顧客とのコミュニケーションの手順の遵守状況を把握する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品使用に関する顧客からの問合せ件数、クレーム件数</li> <li>・ 製品使用方法および保守管理に起因するトラブル件数</li> <li>・ 顧客サポート実施件数</li> </ul>	
b)	顧客関係性を管理する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客データベースの運用</li> <li>・ 重要顧客の選定と特別プログラムの提供</li> <li>・ 顧客生涯価値の最大化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 左記事項の展開状況</li> <li>・ 顧客満足の向上度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

6. 顧客・利害関係者の信頼把握				
6.1 顧客満足				
評価の目的		市場・顧客の要求の変化に迅速に対応するため、顧客満足の測定を計画・実施し、経営の重要な有効性指標の一つとして把握・活用されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	顧客満足を継続的に監視・測定する方法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施の頻度、度合い</li> <li>・ 顧客満足度の向上率</li> </ul>	
b)	顧客満足への影響因子を調査・分析する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本特性（機能、性能、品質、意匠、重量、安全性、環境配慮、感性的要素）</li> <li>・ 使いやすさ、説明書・表示の分かりやすさ</li> <li>・ 価格（初期費用、ランニングコスト）</li> <li>・ 納期、提供スピード</li> <li>・ サービス提供者の対応、提案力、顧客への情報提供の方法</li> <li>・ 保証体制、苦情や問合せへの対応、保守管理サービス</li> <li>・ 組織の社会および環境に対する対応</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 測定指標の明確さ・適切性</li> <li>・ 影響因子の把握の程度</li> <li>・ 顧客満足測定項目への反映の度合い</li> </ul>	
c)	顧客満足度の評価指標に関して、以下の項目を考慮しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直接指標：顧客の主観的判断に基づく段階評価、賞賛および苦情、提言など</li> <li>・ 間接指標：顧客ロイヤリティ（再購入率など）、補償費用、組織イメージなど</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価指標の活用度合い</li> </ul>	
d)	顧客満足の監視・測定の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象の市場・顧客セグメンテーション</li> <li>・ 時期・頻度の設定</li> <li>・ 回答者の負担を減らす適切な設問数</li> <li>・ 回答がしやすい雰囲気、関係づくり</li> <li>・ 具体的な不満、苦情、提言の情報が得られる設問の工夫</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監視・測定方法の適切性・効率</li> <li>・ 監視・測定にかかる時間、工数、費用</li> </ul>	
e)	顧客満足の監視・測定結果を分析する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立機関からの情報・データを活用した水準の傾向の把握</li> <li>・ 市場占有率などの結果で目標および競合者との適切な比較</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 満足度調査分析結果の活用度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

6. 顧客・利害関係者の信頼把握				
6.2 従業員満足				
評価の目的	組織の内部プロセスの価値を創造する主体である従業員の満足を、どのように測定して組織の内部活動や組織構造の改善に活かしているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	従業員満足を継続的に監視・測定する方法を確立しているか。		・ 実施の頻度、度合い ・ 従業員満足度の向上率	
b)	従業員満足度の評価指標に関して、次の事項を考慮しているか。 ・ 直接指標：従業員の主観的判断に基づく段階評価、不平不満、提案など ・ 間接指標：出勤率、遅刻率、事故の発生率、採用における応募傾向、退職率、ストライキなど		・ 評価指標の活用度合い	
c)	従業員満足の監視・測定の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ セグメンテーション(組織全体、部門別、年齢別、階層別、性別など) ・ 目的(人事制度改正、組織改正など) ・ 時期・頻度の設定 ・ 回答者の負担を減らす適切な設問数 ・ 回答がしやすい雰囲気、関係づくり ・ 具体的な不満、苦情、提言の情報が得られる設問の工夫/面談の工夫		・ 監視・測定方法の適切性・効率 ・ 監視・測定にかかる時間、工数、費用	
d)	従業員満足の監視・測定結果を分析する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ 他社との比較を含めた主要な評価指標の現在の水準と傾向 ・ 従業員満足度低下の際の影響因子や根本原因の把握		・ 満足度調査分析結果の活用度合い ・ 従業員満足度の向上率	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

6. 顧客・利害関係者の信頼把握				
6.3 パートナーの信頼				
評価の目的	サプライチェーンの価値創造支援するパートナーからの信頼を、どのように測定してパートナーとの共生関係の構築・改善に活かしているかを評価する。			
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	パートナーの信頼を監視・測定する方法を確立しているか。		・ パートナーとの事業相乗効果の度合い ・ パートナーの事業成長率	
b)	パートナーの信頼の評価指標に関して、次の事項を考慮しているか。 ・ パートナーに対する支援 ・ パートナーからの不平・不満、提案 ・ 発注量とその継続性 ・ パートナーの経営状況 ・ 協働関係、共同開発の実施状況		・ 評価指標の活用度合い	
c)	パートナーの信頼の監視・測定方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ セグメンテーション(組織全体、特定事業、パートナー全体、特定パートナーなど) ・ 時期・頻度の設定 ・ 方法(アンケート、ヒアリング、自組織の結果系からの推測など)		・ 監視・測定方法の適切性・効率 ・ 監視・測定にかかる時間、工数、費用	
d)	パートナーの信頼の監視・測定結果を分析する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ 他社との比較を含めた主要な評価指標の現在の水準と傾向 ・ パートナーの信頼度低下の際の影響因子や根本原因の把握		・ 信頼度調査分析結果の活用度合い	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

6. 顧客・利害関係者の信頼把握				
6.4 出資者等の信頼				
評価の目的		経営資源の調達・運用プロセスを支援する投資家・株主・金融機関等の信頼を、どのように測定して組織の改善に活かしているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	出資者等の信頼を測定する方法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼性向上活動の実施状況</li> <li>利益配当率</li> </ul>	
b)	出資者等の信頼の監視・測定方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>直接的な方法：出資者等の声、意見やニーズ、不満、提案など (例：資産の運用についての要望、コミュニケーション・情報公開の手段についての要望など)</li> <li>間接的な方法：経営有効性指標(株価、配当など)の組織内比較(過去比較など)、外部比較(業界比較、競合比較など)公開している内部情報の内容、外部機関による組織の評価結果 など</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>監視・測定方法の適切性・効率</li> <li>監視・測定にかかる時間、工数、費用</li> </ul>	
c)	出資者等の信頼を監視・測定結果を分析する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>IR活動と結果のかかわりあい</li> <li>経営の成果・計画の公開の適時性</li> <li>出資者等の信頼低下の際の影響因子や根本原因の把握</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼度調査分析結果の活用度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

6. 顧客・利害関係者の信頼把握				
6.5 社会の信頼				
評価の目的		組織の経営活動の基盤である社会に対し、組織がどのような影響を与え、社会との期待とニーズを理解し信頼を得ているかについて、どのように測定して組織の改善に活かしているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	社会の信頼を測定する方法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼性向上活動の実施状況</li> <li>社会の発展への貢献</li> </ul>	
b)	社会の信頼の監視・測定の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の透明性：外部に公表されている情報の量と質</li> <li>社会貢献：地域社会との交流の機会</li> <li>環境保全：エネルギー使用量、廃棄物削減、その他の環境対策活動</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>監視・測定方法の適切性・効率</li> <li>監視・測定にかかる時間、工数、費用</li> </ul>	
c)	社会の信頼を監視・測定結果を分析する方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>利害関係者からの情報を受け止め、社会問題になる前に対策をとる</li> <li>社会の信頼低下の際の影響因子や根本原因の把握</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼度調査分析結果の活用度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル	成熟度レベル	

7. 改善システム				
7.1 プロセスの評価				
評価の目的		経営の有効性に影響のある重要なプロセスを明確にし、プロセスの評価が適切に実施され、結果が活用されているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営システムを構成する個々のプロセスのパフォーマンスの評価の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 ・ 資源の運用管理、製品実現などに含まれる評価対象プロセスの選定 ・ プロセスの評価指標（処理量、処理時間、運用費用など） ・ 目標値 ・ 処置限界、および処置限界を超えた場合の対応策		・ 評価対象、評価指標、目標値、処置限界の適切性 ・ プロセス評価の管理の度合い ・ 評価に関する情報量	
b)	個々のプロセスの評価結果を分析し、その有効性および効率を改善する方法を、次の事項を含めて確立しているか。 ・ 個々のプロセスの評価指標の現在の水準および傾向を把握し、問題がある場合はその原因を分析する ・ 主要な評価指標についてベンチマーキングを実施する		・ 分析結果の活用度合い ・ 個々のプロセスの評価指標の改善度合い	
		成熟度レベル		成熟度レベル

7. 改善システム				
7.2 改善活動				
評価の目的		プロセスの評価や内外からの情報をもとに、問題把握および問題予測によって改善の機会をとらえ、経営システムの各プロセス、および製品の継続的改善が適切に行われているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営システムの改善のために、次の評価活動から得られた情報を、収集・分析する方法を確立しているか。 ・ プロセスの評価(7.1 参照) ・ 業務監査(7.3 参照)およびその他の自己評価 ・ 経営レビュー(7.4 参照) ・ 顧客と利害関係者の認識の把握(6.参照)		・ 情報収集の量・速さ ・ 情報分析の質・速さ ・ 情報提供の速さ、活用度合い	
b)	基幹プロセス、および製品・サービスの改善のために、次の事項に関して分析する方法を確立しているか。 ・ 業務プロセスの問題 ・ 製品・サービスの問題 ・ 改善のための提案（最前提案制度などを含む）		・ 問題解決数、改善効果、問題解決のスピード ・ プロセスの問題再発数 ・ 製品・サービスの改善度合い ・ 改善提案数	
c)	是正処置において、以下の項目を考慮した方法を確立しているか。 ・ 問題の真の原因の特定 ・ 再発防止策の検討と実施 ・ 実施した活動と効果のレビュー ・ 是正処置の記録の維持		・ 是正処置の件数、スピード ・ 是正処置の効果の度合い ・ 水平展開の状況	
d)	予防処置において、以下の項目を考慮した方法を確立しているか。 ・ 起こりうる問題の予測と特定 ・ 未然防止策の検討と実施 ・ 実施した活動と効果のレビュー ・ 予防処置の記録の維持		・ 予防処置の件数、スピード ・ 予防処置の効果の度合い ・ 水平展開の状況	
		成熟度レベル		成熟度レベル

7. 改善システム				
7.3 業務監査				
評価の目的		経営システムを維持・改善していくために、業務監査がどのように有効に行われているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	監査の計画および実施、結果の報告、記録の維持に関する業務監査の方法を、次の事項を考慮して確立しているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営主管を決め、権限・責任を付与し、組織全体に周知する</li> <li>・ 監査の手順を文書により規定する</li> <li>・ 監査員の力量の維持・向上、および監査の客観性と公平性を確保する</li> <li>・ 監査プログラムでは次の項目を考慮する               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 監査対象のプロセス・領域の状態と重要性</li> <li>- 以前の監査結果やフォロー活動の結果</li> <li>- 契約による要求事項</li> <li>- 周知の問題・話題</li> <li>- 非監査対象部門や利害関係者からの情報</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任権限の明確さ、要因の理解度</li> <li>・ 文書化の程度</li> <li>・ 監査員の力量度合い、監査毎の評価の質のばらつき</li> <li>・ 監査プログラムの適切性・柔軟性</li> </ul>	
b)	業務監査の結果を分析する手法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分析の精度、速さ</li> <li>・ 経営トップの監査の活用度合い</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

7. 改善システム				
7.4 経営レビュー				
評価の目的		経営トップが、経営システムが引き続き適切で、かつ有効・効果的であるかを評価し、改善の機会、経営システムの変更の必要性を把握しているかを評価する。		
	仕組み	評価	有効性	評価
a)	経営レビューを定期的に行う方法を確立しているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営レビューの時期・頻度</li> <li>・ 関係者の参加率</li> </ul>	
b)	経営レビューのインプット情報には、次の事項が含まれているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営環境の分析結果</li> <li>・ 事業戦略、経営方針・目標の達成状況</li> <li>・ 業務監査、自己評価、および第三者、第三者監査の結果</li> <li>・ 顧客と利害関係者の認識と満足度</li> <li>・ 製品実現プロセスの有効性、および製品の適合性</li> <li>・ 経営資源の運用管理の有効性</li> <li>・ 改善活動の状況</li> <li>・ 改善／革新のための提案</li> <li>・ 前回までの経営レビューに対するフォローアップ</li> <li>・ 経営システムに影響のある変更</li> <li>・ 外部の有識者の意見</li> </ul>		左記の情報に関する量・質	
c)	経営レビューのアウトプット情報には、以下の項目が含まれているか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営システムおよびそのプロセスの有効性および効率の改善</li> <li>・ 製品の改善／革新</li> <li>・ 経営資源の必要性</li> <li>・ 利害関係者の満足度を向上させる活動の改善</li> <li>・ 組織のパフォーマンス改善目標</li> <li>・ ビジネスモデルの革新</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営システム、プロセスの有効性・効果の向上度</li> <li>・ 製品の改善度／革新の度合い</li> <li>・ 資源配分の適切性</li> <li>・ 利害関係者の満足度</li> <li>・ 経営環境の変化に対する組織、ビジネスモデルの革新の速さ</li> </ul>	
		成熟度レベル		成熟度レベル

平成 16 年 10 月吉日

各位

～ 経営自己診断のアンケートご協力をお願い ～

拝啓

突然このようなお願いの書簡をお送りすることをお許ください。私どもは（社）中小企業診断協会・石川県支部に所属する中小企業診断士のグループ「マネジメント・アセスメント研究会」と申します。企業組織の皆様方の「持続可能な発展」に貢献できる、新しい経営診断の手法の開発に取り組んでおります。

この度、当研究会の活動が（社）中小企業診断協会の調査・研究事業に認定されました。私どもは、その成果が全国の経営支援を専門とする中小企業診断士に広報されることによって、北陸および全国の企業経営に必ずや寄与するものと確信しております。

つきましては、この活動の一環として、同封のアンケートへのご回答を何とぞよろしくお願い致します。ご多忙の中、あなた様の貴重なお時間をいただくことにご迷惑をしております。

アンケート項目数は多数ありますが選択方式ですので、質問にストレートにご回答いただければ、10～15分程でご記入いただけます。お答えいただいたアンケート結果は、統計的に処理されます。貴社名を含めた情報が、外部の第三者に開示されることは一切ありません。

- ご回答にあたり：
- ・あまり迷わず感覚第一で選択いただいて結構です。
  - ・ひとつの項目の中に、複数の質問がされているものもありますが、総合的に判断して回答を選択してください。
  - ・いかなる業種でも汎用的に適用できるよう項目を設定しています。自社に絶対該当しないとと思われる項目以外は、なるべく全項目お答えください。

大変申し訳ありません。なにぶん社会貢献を目的とした性質の活動のため、ご協力いただく皆様に大した謝礼も差し上げられません。しかしご希望される方には、本調査結果をもとにした貴社向けの「調査レポート（無料）」を後日送付させていただきます。他の企業組織との比較により、自社の「経営の成熟度」を客観的に知る上でお役に立つものと思います。

何とぞ当活動の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますよう心よりお願い申し上げます。

敬具

社団法人中小企業診断協会・石川県支部  
 マネジメント・アセスメント研究会  
 代表幹事： 塩山 徳宏 (Tel 090-3762-2096)  
 板賀 伸行 (Tel 076-274-8567)  
 Eメール： ma@sindanishikawa.com

お問い合わせ →

当アンケートは、10月25日(月)までに、  
 ファックスにて返信いただけますようお願い致します。

Fax 番号： 076-266-2773



**「マネジメント・アセスメント研究会」について**

中小企業の業績アップと持続可能な成長をサポートすることを目的とした「中小企業診断士」による研究組織で、経営診断手法の開発を初めとする各種の活動を行っています。石川県在住の中小企業診断士を中心に約10名のメンバーで構成されています。

	項目	自己診断 (いずれかに、○)			今後、取組に関心が ありますか？ (ある場合は、○)
		かなり	少しは	不十分	
<b>1 経営の計画と革新</b>					
1.1	経営計画： 中長期や年度の「経営計画」を作成し、従業員や社外に公開していますか。				
1.2	ビジョンと事業戦略： あるべき姿を明確にし、それを実現するための事業戦略を、現状分析、対象顧客、将来の製品・サービスのあり方などを含めて、立案していますか？				
1.3	文書化による業務管理： 従業員が知識を共有し、また業務の質を確保することを目的に、業務手順やノウハウが文書化されていますか？				
1.4	学習： 個人の能力形成を支援するための、学習の機会や場を提供していますか？ また学習する風土がありますか？				
1.5	製品・サービスの革新： 革新すべき製品・サービスの対象を選択できていますか？ またそれに伴う業務革新の計画がありますか？				
1.6	業態の革新： 事業の抜本的見直し、組織の革新、事業の多角化などの計画がある、または実施されていますか？				
<b>2 経営者責任</b>					
2.1	顧客重視： 経営者は、顧客のニーズ・期待に関する情報を収集し、それに応えるように組織内に周知していますか？				
2.2	社会的責任： 組織内部の透明性を高める、環境負荷を低減する、社会貢献を行う、などの活動を実施していますか？				
2.3	経営目標： 経営の成果を評価するために、事業毎・部門毎に定量的な目標値を定めていますか？ さらに目標達成のための方策や実施計画を明らかにしていますか？				
2.4	責任・権限とコミュニケーション： 部門や委員の権限・責任が明確に定められていますか？ また内部のコミュニケーションの手段や機会を適切に設けていますか？				
2.5	経営者のリーダーシップ： 上記の1.1 から2.4について、経営トップが自ら関与し行動をとって推進していますか？				
<b>3 経営資源の運用管理</b>					
3.1	人的資源： 現在の業務に必要な力量を身につけるための従業員の教育訓練の計画がありますか？ また能力評価や育成計画をもとに、人事制度を整えていますか？				
3.2	無形資源： 企業イメージ、ブランド、技術資産、知的財産権などを、適切に保護または維持・向上させていますか？				
3.3	インフラストラクチャー： 施設・設備などの有形資源を、適切に整え、また維持管理する方法を定めて実施していますか？				
3.4	業務環境： 労働安全衛生を含めた業務環境を、維持管理する方法を定めて実施していますか？				
3.5	情報： 経営に必要な情報を内外の情報源から入手し、分析・蓄積していますか？ またコンピューター情報システムがある場合、適切に活用されていますか？				
3.6	パートナー： 仕入先や協力外注の能力を評価し選定していますか？ また相互にメリットのある改善活動などを通して、パートナーシップを確立していますか？				

	項目	自己診断 (いずれかに○)			今後この取組を強 化したいですか？ (したい場合○)
		かなり	少しは	不十分	
3.7	天然資源： 事業活動において消費する天然資源の削減・保護の計画、また必要な場合は代替資源入手の計画を作成していますか？				
3.8	財務資源： 経営計画に必要な財務資源を、確保し管理する方法を確立していますか？ また方法を定めて、財務体質を定期的に評価していますか？				
4 開発および生産・サービス提供 (注：卸・小売業、サービス業も該当します)					
4.1	研究開発： 新たな製品・サービスの実現に結びつけるために、新たな研究開発のテーマを定めて挑戦していますか？				
4.2	製品化実行管理： 新たな製品・サービスの実現を進める際に、利益予測、実施体制や日程、必要な経営資源などを含めた計画を作り、進捗管理や実績管理をしていますか？				
4.3	製品・サービスの企画： 新たな製品・サービスの開発にあたり、必要な仕様や要求事項、または差別化要因を明確に定めていますか？				
4.4	設計・開発： 新たな製品・サービスを開発した結果（成果物）が適切かどうかを評価する方法が定められて、評価が実施されていますか？				
4.5	構成管理と変更管理： 製品の構成情報と変更情報が管理されていますか？ また製品の製造履歴・サービス提供履歴、および提供先顧客が管理され、必要な場合追跡可能な状態になっていますか？				
4.6	購買： 購買に関する要件を明確にし、仕入先や外注先へ提供していますか？ また購買する製品・サービスの品質を保証する活動が実施されていますか？				
4.7	製造・サービス提供： 製造またはサービスの実施を管理するための手順が確立されていますか？ (例：作業マニュアル、顧客対応規定、問題発生時の処置要領、重要注意事項など)				
4.8	試験・検査： 製造またはサービス提供の終了時または適切な段階で、その特性や出来ばえを検証・確認する方法を定めて実施していますか？				
5 マーケティング (注：製造業、サービス業も該当します)					
5.1	市場分析： 市場のニーズやその動向調査を行なっていますか？ またそれを製品・サービスの開発や販売活動などに活かしていますか？				
5.2	販売： 適切な価格付けができていますか？ 適切な方法で販売促進活動が実施されていますか？ そしてこれらが事業目標に貢献していますか？				
5.3	流通： 流通チャネルの管理が適切に実施できていますか？ 物流機能が効率的に働いていますか？ これらが事業目標に貢献していますか？				
5.4	顧客関係性管理： 製品の引渡しから使用期間、またはサービスの提供後において、顧客の信頼を得るための、顧客情報管理やコミュニケーションを含めたアフターサポートが行われていますか？				

	項 目	自 己 診 断 (いずれかに○)			今後この取組を強 化したいですか？ (しない場合○)
		かなり	少しは	不十分	
<b>6 顧客・利害関係者の信頼把握</b>					
6.1	顧客満足： 市場・顧客の要求の変化に迅速に対応するため、顧客の満足度を測定し、その結果を活用していますか？				
6.2	従業員満足： 組織構造や内部活動の改善のために、従業員の満足度を測定し、その結果を活用していますか？				
6.3	パートナーからの信頼： 仕入先や外注協力先からの信頼度を測定し、その結果を共生関係の構築・改善に活かしていますか？				
6.4	出資者からの信頼： 投資者・株主、金融機関などからの信頼度を測定し、その結果を経営資源の調達・運用に活かしていますか？				
6.5	社会からの信頼： 地域社会、産業界などからの信頼度を測定し、その結果を共生関係の向上に活かしていますか？				
<b>7 改善システム</b>					
7.1	プロセスの評価： 経営の成果を左右する重要な業務プロセスに対し、管理指標を定めてその結果を把握し管理していますか？ (例：問題発生率、稼働率、処理スピード、運用コストなど)				
7.2	改善活動： 発生した問題の再発防止対策が確実に実施されていますか？ また傾向分析やリスク分析などによる問題発生の未然防止対策、ならびに改善提案活動などが実施されていますか？				
7.3	業務監査： 業務システムの運用管理が適切に行われているかを評価するための、内部の監査制度があり実施されていますか？				
7.4	経営レビュー： 経営成果を点検するため、経営トップによる見直しを定期的実施されていますか？ またその際、事業戦略の変更、製品・サービスの改善等についての、明確な意志決定がなされますか？				

自己診断をされた後のご感想をお聞かせください！

この様な診断項目は、自社の経営を見直す上で有効と思われましたか？

かなり有効である  多少は有効である  あまり有効でない

外部の専門家がさらに詳細な経営診断を提供する場合、その様な診断サービスに関心がありますか？

かなり関心がある  多少は関心がある  あまり関心がない

結果を集計した「調査レポート」(無料)をご希望されますか？(注：期日までのご返送をお願いします。)

希望する  希望しない

今後、類似の調査があった場合、ご協力いただけますか？

協力する  協力したくない

お疲れのところ申し訳ありません。  
あと1ページだけ、ご記入願います。  
集計のための貴重なデータです。

## 貴社の概要

1. あてはまる業種をお選びください。(複数可)

- |                               |                                  |                                |                                  |                                     |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 農林水産 | <input type="checkbox"/> 食品      | <input type="checkbox"/> 繊維・紙  | <input type="checkbox"/> 印刷・出版   | <input type="checkbox"/> 化学品        |
| <input type="checkbox"/> 金属品  | <input type="checkbox"/> 機械・電気製品 | <input type="checkbox"/> 建設・土木 | <input type="checkbox"/> その他の製造業 |                                     |
| <input type="checkbox"/> 卸・小売 | <input type="checkbox"/> 飲食・ホテル  | <input type="checkbox"/> 運輸    | <input type="checkbox"/> 通信・情報技術 | <input type="checkbox"/> 金融・保険・不動産  |
| <input type="checkbox"/> 研究開発 | <input type="checkbox"/> 教育      | <input type="checkbox"/> 医療・福祉 | <input type="checkbox"/> 公共・行政   | <input type="checkbox"/> その他の専門サービス |

2. 従業員数を教えてください。

\_\_\_\_\_名

3. 前期売上高について、あてはまるものをお選びください。

- |                                    |                                    |                                  |
|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5,000万円未満 | <input type="checkbox"/> 5,000~1億円 |                                  |
| <input type="checkbox"/> 1~3億円     | <input type="checkbox"/> 3~10億円    | <input type="checkbox"/> 10~30億円 |
| <input type="checkbox"/> 30~100億円  | <input type="checkbox"/> 100億円以上   |                                  |

4. 3年前と比較した売上高の状況について、あてはまるものをお選びください。

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 10%以上増加    | <input type="checkbox"/> 1~10%未満で増加 |
| <input type="checkbox"/> 横ばい        |                                     |
| <input type="checkbox"/> 1~10%未満で減少 | <input type="checkbox"/> 10%以上減少    |

5. 可能な限りご記入ください。

貴社名・事業所名

所在地 〒

電話番号

ファックス番号

ホームページアドレス http://

代表者名

ご記入者名(お役職)

Eメールアドレス

6. ご意見やご要望などあれば、ご自由にお書きください。

以上です。ご協力誠にありがとうございました。

[引用・参考文献]

本報告書を作成するにあたって引用または参考にした文献を謝意とともにここに掲載する。

- ・ TRQ0006 「クオリティマネジメントシステム - 自己評価の指針」活用ガイド  
「TRQ0006 自己評価の指針」活用研究会 編 日本規格協会 発行
- ・ TRQ0005:2003 クオリティマネジメントシステム - 持続可能な成長の指針
- ・ TRQ0006:2003 クオリティマネジメントシステム - 自己評価の指針  
日本工業標準調査会 適合性評価部会 審議 日本規格協会 発行
- ・ 日本経営品質賞 アセスメント基準書 2003 年度版  
日本経営品質賞委員会 発行
- ・ ISO9001:2000 Quality Managemnt Systems - Requirements  
Published by ISO (the International Organization for Standardization)
- ・ 「中小企業の経営診断実施要領」報告書 ~ 診断着眼項目 ~  
(社)中小企業診断協会 発行
- ・ 平成15年度マスターセンター補助事業 中小酒類製造業者自己診断チェックシート作成調査  
研究 報告書 (社)中小企業診断協会 東京支部 酒類業研究会 編

## おわりに

冒頭にも述べたように、『見える経営の診断』は物づくりに例えるなら、第一次のプロトタイプが開発された段階にすぎない。開発の趣旨に賛同いただける方々がおられれば、今後の改良のための助言のみならず、普及のためのマーケティングの方法に関しても、さまざまな助言や支援をお願い申し上げたい。

そしてあらゆる業種・業態の中小企業にとって、経営診断サービスをより身近なものに感じてもらい、外部の専門家の観点も通して、経営の改善・革新を通して「持続可能な成長」を遂げてもらうことを望んでいる。

本報告書の作成にあたり、訪問診断を快く受け入れていただいたA社の方々をはじめ、アンケート調査に協力いただいた県内の企業に深く感謝の意を表したい。またこのような調査研究事業の機会をいただいた(社)中小企業診断協会および同協会・石川県支部の役員の方々に、改めて御礼を申し上げる次第である。

### 調査研究メンバー

### (社)中小企業診断協会

板賀 伸行	(石川県支部)
塩山 徳宏	(石川県支部)
山森 敬史	(石川県支部)
倉田 均	(石川県支部)
橋本 豊巳夫	(石川県支部)
清水 泰博	(東京都支部)

この調査研究は、(社)中小企業診断協会のマスターセンター補助事業により実施した。