

平成16年度マスターセンター補助調査・研究事業

中小企業向けの支部会員グループ
によるコンサル商品の調査・研究

報 告 書

平成16年12月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

ごあいさつ

中小企業診断士がお客様の所に伺う。分析し提案し、成功して喜ばれる。しかしうまく行かなかったこともある。そんな喜びと悲しみの中で経営支援のノウハウが積まれてきた。

この集成である本冊子はマスターセンターの補助事業「中小企業向けの支部会員グループによるコンサル商品の調査・研究」として進めることができました。

たまたま本年は社団法人中小企業診断協会の創立 50 周年にあたります。本部ではその記念事業が行われます。神奈川県支部でも年輪を刻んだ 50 年を感謝し、中小企業者に役立つよう日ごろの研究・支援内容をまとめることになりました。この冊子は当支部のそれぞれの専門家である会員がまとめたものです。多忙の中を熱心にまとめてくださった一人ひとりの診断士の努力にあらためて感謝いたします。

これらは冊子にまとめて終りではありません。中小企業は今後もなお一層の創造力を働かせ、人的パワーの発揮を必要とすることは今更申し上げるまでもありません。この冊子が中小企業のために少しでもお役に立つことを念願するとともに、変わらませぬ一層のご教示とご鞭撻をお願い申し上げます。

過ぎし 50 年の年輪を思い よき明日の年輪を求める

平成 16 年 12 月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

支部長 松井 義近

E-mail: LEN07402@nifty.ne.jp

URL: <http://www.sindan-k.com>

当支部の中小企業パワーアッププログラムへの取り組み

—中小企業を支援する商品・サービスの開発—

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

副支部長 馬場 賢

1. 第三のグループ活動、支援商品の開発

当支部会員が行っているグループ活動には次の三つのタイプがある（図1）。

(1) 特定テーマの「研究会」

特定テーマに関心があるメンバーの研究会活動であり、マーケティングから基盤産業、情報化、グローバル等がある。これは通常行われているタイプの研究活動である。

(2) 同年度支部加盟者の「同期会」

同じ年度に当支部に加盟したメンバーの会で当支部にユニークな活動である。「特定テーマ」

などの求心力の柱がなく運営が難しい点があるが、図1 当支部における三つのグループ活動軌道に乗れば、利害関係がなく多様な背景を持つ知的度の高いメンバー集団の特性から、強力な研鑽と人脈形成の場になっている。

(3) 中小企業を支援する「商品グループ」

特定テーマまたは特定分野において、中小企業支援を目指すメンバーのグループであり、ほとんどの場合、上記の研究会、同期会活動で蓄積したスキルと人的ネットワークを基盤にしている。

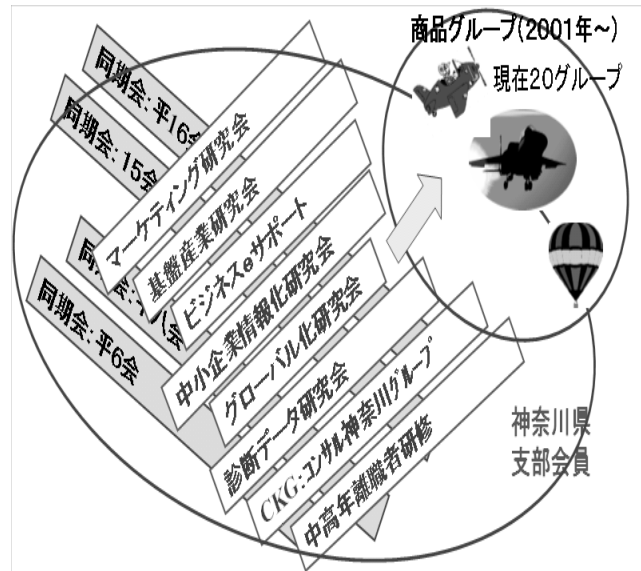
本活動は「中小企業支援法」の制定のもと「中小企業診断士も自立を」の方向の中で、2001年初めに支部内に設置した「事業開発推進室」のリード下で先ず5グループでスタートした。2004年度からは、支部レベルで支援に取り組んでおり、今日現在20グループが27の支援商品を提供している。

本冊子では、それらの支援商品、すなわち対象とするニーズ、支援内容・方法などを紹介する。

2. 支援商品の特徴・要件

当支部が開発を進めている支援商品・サービスの特徴は、中小企業が支援を必要としている特定のニーズを絞り込み、それに対して、グループメ

ンバー（3名以上）の知恵をあつめ、時間をかけて支援法を開発する点にある（図2）。別の言い方をすると「なんでもやります」とか、支援方法を「メンバーが共有していない」、一人のメンバーの頭の中にだけあるというのはグループ商品と見なさない立場を取っている。



- ① 中小企業の特定ニーズを支援対象とする
- ② グループの知恵を集めて支援商品を作る

図2 支援商品・サービスの要件

現在の厳しい環境にある中小企業を支援するには、異なるバックグラウンドを持つメンバーの知恵を集めて「偏りがなく、より適切」な支援を行う必要があります、また支援を受託した場合は責任上、複数のメンバーが対応できる体制を作っておく必要があると考えているためである。

3. 目指す支援商品像

セミナー開催や中小企業へ支援商品を紹介するに当たっては支部として商品レベル、顧客に本当にメリットがあるかを把握しておく必要がある。また新たに商品開発を行う場合や今ある商品を改善する場合に、なんらかの「目指す目標」があったほうが良い。そのため「商品レベルの判定基準」を用意している(表1)。

判定項目は5つで、4点法(4、3、2、1、0点)で評価する。評価者は5名で、公正を期すために高低側の得点を除いた3中央値の平均を項目点とし、それにウエイトを乗じて総合点を出す(最高点=100)。

支援の具体性、適切性を重視する観点から、表の②③項の商品・サービスのコンセプト要素である「何を、どの様に」に最も高いウエイトを付している。

4. 検索可の個人スキルデータベース

ここまではグループでの商品作りについて述べたが、当支部のホームページ上(<http://www.sindan-k.com/>)

に、特定スキルで検索できる支部会員の個人データベースを用意している(登録会員数=約60名)。

中小企業の特定ニーズに対する「グループでの支援」と、支部会員の特定スキルをもつ「個人での支援」を、当支部の中小企業支援サービスの「車の両輪」と位置づけている。

5. 中小企業パワーアッププログラム冊子の刊行

以上のように、当支部の中小企業を支援する商品・サービスも相当の厚みを増してきた。すでに多くの実績を積んでいるグループもある。今年は(社)中小企業診断協会設立50周年の年でもあり、その記念事業の一環として、現在ある27のグループ支援商品の本冊子にまとめて紹介することにした。

商品レベルにおいて、今後レベルアップを必要とする商品もあるが、記載の内容をベースにして、セミナー開催や中小企業の要求に対応して行くので、是非ご活用を検討いただきたい。

これらグループ支援商品も支部ホームページに掲載し、その進化に併せて更新してゆく。

表1 商品レベルの判定基準

判定項目・内容	ウエイト
①対象顧客とそのニーズ (誰に) ・対象顧客とそのニーズが明らかである ・実際に支援を必要とするニーズがある	4
②提供商品・サービスの価値(何を) ・商品レベルは高くしかも斬新性がある ・支援により顧客はメリットを認める	7
③導入できる具体性 (どの様に) ・メニュー、ツールの揃い具合 ・進める手順、導入の仕方の具体性 ・この導入法で顧客メリットが出る	8
④商品・サービスの理解し易さ(提示法) ・商品提示の切り口、括りの明快さ ・顧客視点の語り口、提示スタイル ・実績、事例がある	3
⑤グループの信頼感 (チーム力) ・活動を通して見えるチーム努力の跡 ・パートナーや外部リソースとの連携 ・約束を守る(各種依頼等への対応)	3

目 次

ごあいさつ

当支部の中小企業パワーアッププログラムへの取り組み

1. マーケティング・街づくり	1
体系的マーケティング・メソロジー	3
専業化プログラム	13
個店および商店街支援	21
かながわ街づくり／商業支援	27
2. ベンチャー・企業再生	35
ベンチャー創業支援	37
小規模企業向け経営改善・再生支援サービス	45
経営アセスメントサービス	55
企業再生トータル支援プログラム	65
3. 生産・マネジメントシステム	73
生産管理システムTPICS導入支援	75
ISO視点による経営革新トータル支援	81
ISO14001認証取得支援	91
情報資産を守るISMS導入支援	101
4. 人事・労務	111
ライフデザインプログラム	113
年功制を考慮した「範囲職務給」	119
人を活かすトータル人事制度	125
5. 今日のテーマ	133
中国ビジネス支援サービス	135
建築系廃棄物リサイクルプラント事業化モデル	141
スループット重視の経営改善支援	151
個人情報保護／情報セキュリティ診断・導入支援	159

6. 教育・研修	169
創業塾.....	171
経営革新講座.....	177
マネジメントゲーム研修.....	185
管理者実力向上講座.....	191
中小企業コア人材育成.....	197
7. IT支援	205
ホームページの企画・活用支援.....	207
IT／情報化支援.....	215
中小企業の戦略的ホームページ活用.....	223
むすび	233

1. マーケティング・街づくり

■ 体系的マーケティングメソドロジー

マーケティング研究会

■ 専門化プログラム

事業化サポート研究会

■ 個店および商店街支援

Web ビジネスコンサルグループ(WCG)

■ かながわ街づくり/商業支援

かながわ街づくり/商業支援総合研究所

「体系的マーケティングメソドロジー」

～バランスのとれた成長戦略策定のためのチェックポイント～

マーケティング研究会 塚越 穂

E-mail: tukakoshi@ttmy.ne.jp

中小企業の管理者層～経営層を対象とした、体系的なマーケティング戦略・活動を構築するための方法論（メソドロジー）である。中小企業がバランスのとれた成長戦略を策定できるように、包括的な 15 個の視点から成るチェックポイント集を用意した。製造業、流通業、サービス業の各業種から代表的な企業を厳選し、マーケティングの留意点、成功事例を分析し、チェックポイント集として、中小企業成長戦略のノウハウをまとめた。マーケティング研究会では、チェックポイントに基づいた体系的なコンサルティング・サービスを提供する。

1. マーケティング戦略展開の視点

マーケティングとは、企業が商品やサービスを販売するために市場に働きかけるあらゆる行為のことである。市場への働きかけは、ライバル企業が存在する限り他社のそれよりも強く、購入者の購買意欲を刺激して当社の商品やサービスを購入させるほど優れた活動でなければならない。企業経営の観点からすれば、最小の費用で最大の効果をもたらさなければ意味がない。この働きかけがマーケティングである。

企業は経営資源（人、物、金、情報）により、社会的存在価値を高める経済主体であり、この目的を達成するために経営戦略を展開する。人に関しては組織戦略、物はマーケティング戦略、金は財務戦略、そして情報戦略がある。

したがってマーケティング戦略は、経営戦略の一環として重要な位置付けをなすと共に他の経営戦略と切り離して進めることはできない。経営戦略は、社会的な要請、時代や経済活動の変化等によって変えていかなければならない。最近注目されている経営戦略として、ローコストオペレーション、コア・コンピタンス並びにサプライチェーンマネジメント（SCM）などがある。コア・コンピタンスは超長期にわたり他社にまねのできない独自性を追求するもの、その他は効率性を追求するもので、いずれも最終的には顧客の満足度を高めるための経営である。

近年の変化の激しいグローバルな市場環境においては、新製品や新サービスを開発し、市場に

投入するサイクルが益々短くなっている。このような環境の中で、顧客満足度を継続的に高めるためには、販売部門だけではなく、全ての部門が一丸となって活動できる成功のノウハウが必要となっている。

マーケティング研究会では、以上のマーケティング戦略の視点を実践する手法として「体系的マーケティングメソドロジー」を開発した。

2. 「体系的マーケティングメソドロジー」のコンセプト

「体系的マーケティングメソドロジー」は、中小企業の管理者層～経営層を対象とした、体系的なマーケティング戦略・活動を構築するための方法論（メソドロジー）である。

その特長は、下記の3点である。

(1) メソドロジー（方法論）

製造業、サービス・IT業、流通業の各業種から代表的な企業を厳選し、マーケティングの留意点、成功事例を分析し、チェックポイント集に成長戦略のポイントを盛り込んだ。これを4つの階層から成るメソドロジーとして整理した。

(2) 包括的なマーケティング戦略

チェックポイント集は、戦略、財務、顧客、ビジネスプロセス、組織などの15個のサブ視点からなっており、中小企業の全ての部門が一丸となって活動できる包括的なマーケティング戦略の立案が可能である。

(3) グローバルなコンサルティングのベース

チェックポイント集を用いることで、漏れのない質の高いコンサルティング・サービスを提供できる。また、グローバルで使われているバランススコアカードをベースとしており、国内だけでなく、海外での活用も可能である。

3. 「体系的マーケティングメソドロジー」の概要

「体系的マーケティングメソドロジー」の全体像を図1に示す。

図1に示すように、「体系的マーケティングメソドロジー」は、研究会独自のマーケティング知識を整理したノウハウ体系と、ノウハウ体系をもとにクライアントにサービスを提供するコンサルティング・サービス体系から構成される。

ノウハウ体系は、3つの階層から成る。1つめの階層は、マーケティング研究会での研究成果を、バランススコアカードの視点を用いて理論的にまとめたマーケティング理論である。2つめの階層は、マーケティング理論を具現化した全業種に使えるチェックポイント集である。3つ

めの階層は、成功事例をもとに、業種別のポイントを整理したものである。

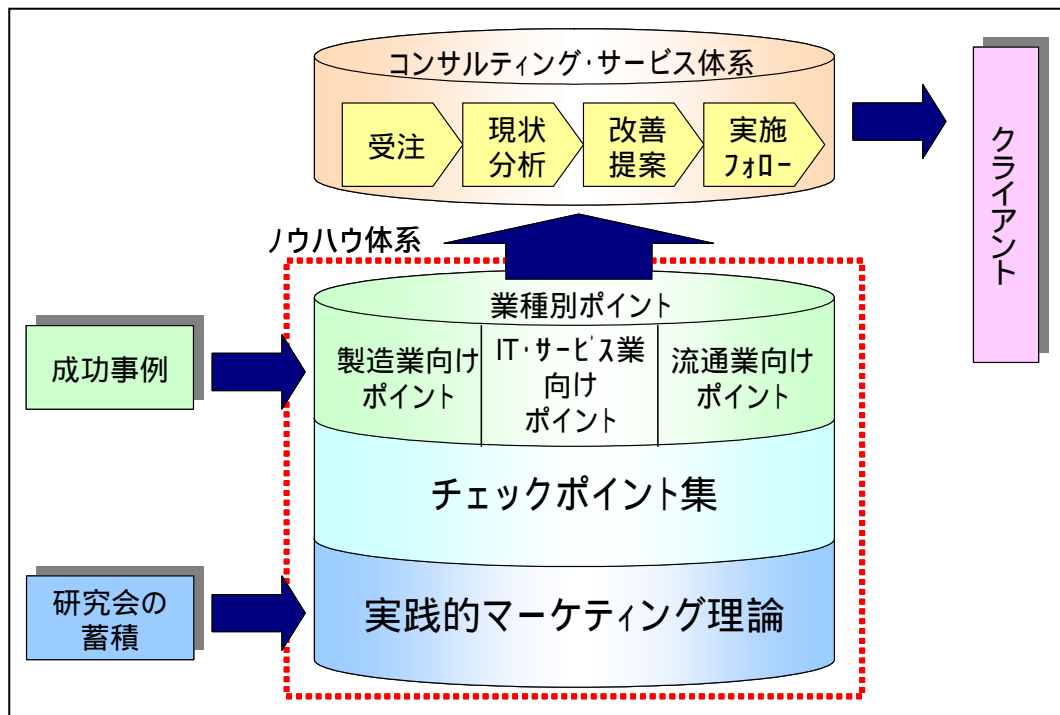


図1 「体系的マーケティングメソドロジー」の全体像

(1) 実践的マーケティング理論

「体系的マーケティングメソドロジー」は、その基盤として本研究会で長年研究してきた実践的マーケティング理論をベースとしている。ここでは、基本的な考え方を述べる。

マーケティング戦略は、商品やサービスを販売する競争市場において優位なポジションを獲得し、シェアアップを狙うことを目的としている。その一方で、独自性を発揮して非競争的な存在となり顧客に大きな支持を得ている企業もある。

市場の実態を情報により正確に把握し先を読んで意思決定をし、アクションを起こすことが肝要である。情報の収集・分析は前段階のマーケティングといえよう。情報の的確な活用により今までとは異なった市場対応をし、顧客や得意先を引きつけるためには、経験や知識に加え知恵を働かせ、現状打破をする必要がある。変革期にある今こそがビジネスチャンスであり、プラス思考で実行すれば必ずや目的を達成できる。

マーケティングに取り組むとは、最適と考えられる手段や仕組みにより目標を達成することである。この取り組みを的確にするには、過去の経験を活かし知識をもとに知恵を働かせることである。経験・知識・知恵が三位一体となり十分に働いた時、市場において競合相手に勝ち生き残ることができる。特に強い営業力を発揮する時に重要な武器となる。いずれかが不十分であれば市場競争には勝てない。これらの武器は絶えず磨いておかないと錆付いて使い物にならない。

つまり、時流に適した武器でなければならない。経済や市場の動向、自社の市場におけるポジ

ション、他社との競合度合い、市場のニーズの把握などにより、戦略・戦術・戦闘を明確にして勝てる戦法を打ち出すことである。以上の考え方にに基づき、実践的マーケティング理論を構築した。

(2) チェックポイント集

上述の実践的マーケティング理論をベースに、バランススコアカード(BSC)の視点をを用いて、チェックポイント集として整理した。

BSCの特徴は、結果のみに着目するのではなく、その結果を生み出す過程をも抱格的に考慮するところにある。すなわち、売上や利益等を表す「財務的視点」に加え、その結果をもたらす「顧客の視点」、その顧客に価値を提供するための「ビジネスプロセスの視点」、そのプロセスを実践するために必要な「学習と成長の視点」の計4つの視点で企業を捉える。経営ツールの中でも、企業が価値を生み出す過程をバリューチェーンとして捉え、多元的に評価することのできるBSCこそが、本商品の理論的基盤に最もふさわしいと判断した。

BSCは本来、欧米において発達した手法であるが、日本の企業、特に中小企業の実態をより正確かつ精緻に捉えるために、BSCの4つの視点を長年のコンサルティング経験から導かれた1～5個のサブ視点に展開することとした。表1にチェックポイント集の構成を示す。5つの視点と15個のサブ視点、そして、各サブ視点の考え方を表1で説明した。

表1 チェックポイント集の構成

視点	サブ視点	説明
戦略	同左	基本戦略、SWOT分析、5Force分析、ポジショニングなど
財務的視点	同左	売上拡大、資産効率活用、債権回収など
顧客の視点	商品面	独自性のある商品の開発、提供（価格戦略含む）
	販売面	新たな販売方法、販売方法の革新
	顧客面	顧客満足度の向上、CRMなど
	店舗面	差別化のある店舗の提供
	サービス面	独自のサービスの提供
ビジネスプロセスの視点	R&Dプロセス	研究開発プロセス、イノベーションの創出プロセスの実現
	SCMプロセス	購買システム、生産システム、物流システムの改革
	販売プロセス	販売・営業プロセスの改革
	チャネル	チャネルの再編、新たなチャネルの活用
組織の視点※	トップ	トップ層の意識改革、スキル向上など
	ミドル	ミドル層の意識改革、スキル向上など
	現場	現場の意識改革、スキル向上など
	IT活用	社内の情報共有、インターネット、携帯電話の活用など

※一般には、学習と成長の視点と呼ばれるが、本稿では組織の視点としている。

(3) 業種別ポイント

マーケティングのチェックポイントは業種によって異なる。ここでは、製造業、流通業、サービス業の3つの業種に分類して、成功事例の分析を行った。

成功した企業の戦略の成功要因を戦略マップにより分析した。戦略マップは、財務的な視点を頂点として、顧客の視点、ビジネスプロセスの視点、組織の視点（学習と成長の視点）までを因果関係のネットワーク図として表現したものである。戦略マップの分析により、成功、失敗の因果関係を洗い出し、業種別のポイントとして整理した。

(4) コンサルティング・サービス体系

4つのフェーズから成るコンサルティング・サービス体系の概要を表2に示す。

表2 コンサルティング・サービス体系の概要

フェーズ	プリ・受注	現状分析	改善提案	実施・フォロー
ポイント	プリ診断により課題を認識させ、受注につなげる	現状の実態を分析し、企業の経営課題を洗い出す	マーケティング活動の改善提案、戦略提案を行う。	具体策の提示、および、アフターフォローを行う。
ツール	カタログ Webページ 自己診断シート	ヒアリングシート 診断フォーム レーダーチャート	ベストプラクティス	
成功事例	モデル企業の成功事例	モデル企業の現状概要（産業別）	モデル企業の改善後業務・効果	

4. 業種毎のマーケティングのポイント

各業種において独自の新製品、サービス、ビジネスモデルなどにより短期間に急成長した企業を数社、国内外から厳選し、各業種におけるマーケティングの留意点、成功事例、チェックポイントをまとめた。製造業、流通業、サービス業におけるマーケティングのポイント、および近年急速に発達したITを活用したマーケティングのポイントについて述べる。

(1) 製造業におけるマーケティングのポイント

製造業におけるマーケティング成功のポイントは、顧客のニーズやウォンツに合致した商品を、自社の優れた技術で他社と差別化し、限られた経営資源を有効に活用して、タイムリーに製造・販売することにある。表3にチェックポイントの概要を示す。

表3 製造業におけるポイント

視点	ポイント
①戦略	自社としてのやるべき方向性を、SWOT分析や競争分析等を通じて明確化し、自社の成長戦略を社員へ指し示す。
②財務の視点	限られた経営資源（人・物・金・情報）を、ここぞと位置づけた成長分野に集中投下するとともに、他分野では、ローコストオペレーションが可能となる仕組みを構築し、成長分野からの回収が可能になるまでのキャッシュフローを安定化させる。
③顧客の視点	顧客のニーズやウォンツの後追い型の商品ではなく、顧客の期待を先取りし、顧客のために新しい価値を提案できるようなコンセプトの明確な商品を開発する。又、商品の訴求も一般的な表現ではなく、その価値がダイレクトに理解されるフレーズを工夫する。
④ビジネスプロセスの視点	自社のコア・コンピタンスは何かを明確にし、全員にオープンにして、徹底的に強くする。コア・コンピタンス以外のサプライチェーンプロセスで、自社にない、あっても弱いプロセスはそこがボトルネックにならないように、外注または提携で補う。但し、販売や顧客サービスをアウトソーシングする場合でも、顧客情報をタイムリーに入手でき適切な顧客対応ができる仕組みは必ず構築しておく。
⑤組織の視点	人材強化にしても組織活性化にしても目的指向で意図的に行う必要がある。人材強化については、コア・コンピタンス強化のため採用から始まり、OJT、OFF-JTを含む教育訓練を適切に行い、個人間の切磋琢磨によって達成されるものであるし、達成意欲の高い活性化された集団にするには、「出る釘は叩かない」「失敗は成功の母」とする組織風土の醸成と目標達成に対する適切な処遇が重要である。

（2）流通業におけるマーケティングのポイント

流通業におけるマーケティングの課題は、いかに顧客のニーズ・ウォンツにマッチした商品を、効率的に、メーカーから顧客に届け、顧客満足を高めるかという点にある。そのために、商品にサービスという付加価値を加えると同時に、顧客とメーカーとの双方向の情報の流れを、場合によっては意図的に作り出し、また巧みに調整することが必要となる。

流通業におけるマーケティング成功のポイントは、顧客・企業・協力企業が緊密に連携する仕組みをいかに構築するか、そして、その仕組みを成長させていくかということにある。表4に流通業に特有なチェックポイントの概要を示す。

表 4 流通業におけるポイント

視点	ポイント
①顧客の視点 －販売面	販売方法には、カタログ通販、店頭販売、インターネット販売など種々の方法がある。いずれの方法においても商品情報の提供方法についての工夫が必要である。例えば、商品カタログの作成はその1つの方法である。商品カタログは通販のみでなく、インターネット販売においても効果のある方法である。また、販売に関連した顧客との直接的な接触をいかに活かしていくかという視点が大切になる。
②ビジネスプロセスの視点 －R&D プロセス	顧客アンケート等を通じて顧客が欲している商品についての情報を収集し、一定の基準で整理して、商品の企画・開発につなげていくことが大切である。協力メーカーとの情報共有を通じて、新商品の企画・開発を定常的なプロセスとして組み込んでいくことが大切である。
③ビジネスプロセスの視点 －販売プロセス	販売実績により売れ筋・死に筋に関する情報を把握することが大切である。死に筋商品を取扱商品から外すことで、新商品の開発と併せて品揃えをフレッシュにする。また、事例では、常に定価で販売するという例が見られた。特売を行わないことにより、需要変動要因を少なくし、需要予測や在庫管理の精度を上げることができる。

(3) サービス業におけるマーケティングのポイント

サービス業と製造業・流通業の大きな違いは、商品として物理的なものが存在するかどうかである。製造業・流通業は、ビジネスプロセスの過程で商品の製造・販売をともなう業種であるのに対して、サービス業は労働集約的な活動を通じて、物理的なものの提供がなく、顧客の満足度を高めることを特徴とする。従って、サービス業における成功のポイントは、顧客満足度の向上である。表5にサービス業に特有なチェックポイントの概要を示す。

表 5 サービス業におけるポイント

視点	ポイント
① 顧客の視点 －商品面・ サービス面	独自性のある商品の提供がポイントである。この店しかこのサービスは受けられないという独自性により顧客に支持される。 価格面では、顧客満足価値をやや下回る価格設定（思ったよりも安い、またサービスを受けたいと思わせるような価格設定）がポイントとなる。逆に高級感のあるサービスについては高めの価格設定の方が効果がある。

<p>② 顧客の視点 —顧客面</p>	<p>顧客が1度は企業のサービスを受けてくれたとしても今後も自社のサービスを受けてくれるという保証はない。顧客満足度向上の努力は、顧客との親密度を上げることにつながり、ただの消費者が、顧客（リピーター）に、さらには得意客（ひいき客）となることによって継続的な利益を確保できる。</p> <p>多様化する顧客のニーズは変化しているため、サービスを提供するターゲットを明確にする必要がある。例えば、大手旅行会社は加齢にともないリピーター顧客の嗜好が変化しているため、提供サービスの修正を継続して行っている。</p>
<p>③ 顧客の視点 —店舗面</p>	<p>十分な経営資源を持たない中小企業に店舗の充実・拡大は困難であるが、提供するサービスによっては他業種店との提携、インターネット仮想店舗などを大いに活用したい。例えば、大手宅配会社の事例はその成長過程において、荷物の個数を増やすために家庭の主婦をターゲットとして酒屋の取次店を開拓した。</p>

(4) ITを活用したマーケティングのポイント

表6に、ホームページを顧客開拓ツールとして効果的に活用するためのポイントを示す。

表6 ITを活用したマーケティングのポイント

視点	ポイント
<p>① アクセスを増大させる手を打つ</p>	<p>よいキーワードを最初の文章の100文字以内に入れて検索エンジンにうまく検索してもらうこと、他のホームページから自社のホームページにリンクを張ってもらうことなどである。アドワーズ広告やオーバーチュア広告を打つことも効果がある。</p>
<p>② 注文につながるコンテンツの工夫をする</p>	<p>商品をPRする前に顧客のほしい情報を提供すること、顧客にとって魅力的なキャッチフレーズを表示すること、ページの更新頻度を高め、常に新鮮度を保つことなどである。</p>
<p>③ 効果的な販売促進活動を行う</p>	<p>ホームページと並行してメールマガジンやEメールを発信する。アンケートや問合せページによる双方向コミュニケーションの促進、B to Cであればプレゼント企画、モニター企画、期間限定の割引セールなどである。</p>

5. おわりに

中小企業の管理者層～経営層を対象とした、体系的なマーケティング戦略・活動を構築するための方法論（メソドロジー）について紹介した。今回の研究結果では、その第一歩として、「体系的マーケティングメソドロジー」の全体像を明確にし、その中で共通要素として15個のサブ視点からなるチェックポイント集として整理し、さらに各業種の観点（製造業、サービス業、流通業）を加えて中小企業の成長に必要なポイントを整理した。

しかし、マーケティング研究会の取り組みはこれにとどまるものでなく、今後は、さらに細かい業界・業種特性、企業や製品の成長段階（ベンチャー企業か、成長期にある製品・企業か、成熟した製品・企業か）、地域特性（国内か海外か）などの視点を加えて、チェックポイント集を拡充させ、「体系的マーケティングメソドロジー」を進化させていく予定である。

マーケティング研究会では、このような取り組みにより、中小企業のマーケティング戦略立案・実行を支援し、中小企業の発展に寄与してゆく所存である。

付録（流通業向けチェックポイント集からの抜粋）

視点	サブ視点	ポイント	チェックポイント
戦略	同左	理念：顧客へ奉仕、顧客視点 誰に：ニッチな分野 何を：モノより、モノにまつわるサービス どのように：欲しいときに（早く）、欲しいものを（価値感、お買得感）を提供	1. 理念が明確になって 있습니까、理念に顧客の視点が入っていますか？ 2. 標的顧客が明確になって 있습니까？ 3. お客様からみて何を提供するか明確になって 있습니까？ 4. どのような仕組みで（仕組みを強みにして）提供しているか明確になって 있습니까、その強みは何に由来しますか？ 5. ニッチな分野で1番になれるものがありますか？ (以下省略)
財務の視点	同左	(省略)	(省略)
顧客の視点	商品面	モノを売るより、モノにまつわるサービスを提供 反復購買の見込めるもの ワンストップショッピング 標準化（品質安定、低価格化、買い置き不要）	1. 商品に関連するサービスを提供していますか？ 2. 反復購買を見込めるものを売っていますか？ 3. ワンストップショッピングを意識した品揃えをしていますか？ 4. PB商品を扱っていますか？ 5. 商品をカスタマイズすることができますか？ (以下省略)
	販売面（購買面）	カタログ通販、店頭販売、インターネット販売	1. 価格を明示していますか？ 2. 価格の見直し頻度はどの程度で

		価格を明示して定価格販売	<p>すか？</p> <p>3. 定価で販売していますかあるいは値引きして販売しますか？</p> <p>4. 顧客によって売価が異なりますか？</p> <p>(以下省略)</p>
	顧客面	顧客の絞込み（大企業には手の出せない）	<p>1. 大企業の扱わない顧客を対象としていますか？</p> <p>2. 顧客の進化（見込み客→顧客→上得意）を意識していますか？</p> <p>3. それぞれの顧客に応じた情報提供・販売促進を行っていますか？</p> <p>4. 顧客の囲い込みのための工夫をしていますか？</p> <p>(以下省略)</p>
	店舗面	(省略)	(省略)
	サービス面	(省略)	(省略)
ビジネスプロセスの視点	R & D プロセス	顧客ニーズの収集と新商品の評価を行う メーカーとの協力	<p>1. 顧客ニーズの収集を行っていますか（アンケート調査等）？</p> <p>2. アンケート調査の結果を商品開発に生かす一定の仕組みがありますか</p> <p>3. 商品企画は自社で行いますか？</p> <p>4. 商品の開発は外注しますか？</p> <p>(以下省略)</p>
	S C M プロセス	パートナーの活用やアウトソーシングによりもたない経営、流通段階の情報共有化	<p>1. 協力他社と情報共有する仕組みがありますか？</p> <p>2. アウトソーシングを活用していますか？</p> <p>3. 販売予測・在庫管理の情報を購買に生かしていますか？</p> <p>(以下省略)</p>
	販売プロセス	(省略)	(省略)
	チャネル	(省略)	(省略)
組織の視点	トップ	トップのリーダーシップによる速い意思決定 組織のフラット化による迅速な情報伝達	<p>1. 会社の理念を従業員に対して発信していますか？</p> <p>2. 人材の確保育成を意識して行っていますか？</p> <p>3. 企業風土の醸成を意識して行っていますか？</p> <p>(以下省略)</p>
	ミドル	(省略)	(省略)
	現場	(省略)	(省略)
	I T	(省略)	(省略)

専門化プログラム

生き残りの経営相談・商業飲食業の経営革新

事業化サポート研究会 松井 義近

E-mail: DQJ11074@nifty.ne.jp

モノを作ることが中心の時代は小売業もその流れの中にあり、モノ別分類の専門店が中心であった。今は顧客が中心で動いている。小売業も顧客の生活テーマ中心に展開することになる。例えばコンビニエンスストアは何屋か。物別では萬屋（よろずや）である。出発時は「便利さ」中心にスタートし、頻度品の品揃えを行い進化を続けた。停滞する経済の中で売上を伸ばしている店を見ると、商品構成を見れば一目でわかる。何でもあるのではない。顧客の生活テーマを中心に関連品が集められているのが分かる。この考え方は小さな店でも展開できる。

1. 理念と機会開発

(1) 光に向かって心豊かに逞しく生きる

生きるとは光に向かって進むこと。光は明るく、他を照らし、前へ進む。



この「専門化プログラム」は小売業等の逞しい事業作りを目的とし、顧客のある一つの生活・購買行動のステップで最初に選ばれる店を目標にしている。事業は先ず自分の考え・意見を持たねばならない。それを顧客に問い、ニーズ対応の修正をする。その上で再度挑戦するやり方は、生物の進化に適合している生き残り策である。中小企業の生き方も大きくはこれを外れることはできない。

「遊べる本屋」という店舗コンセプトの店がある。一つのテーマに関連した書籍や雑誌、ビデオやCDを、同じコーナーに集めて楽しさを演出する。また医も食も同源といわれる。売る方も顧客の生活テーマ“健康”で品揃えできる。一方欧州へ行けば「クリスマス」の店が成り立っている。アメリカでもお祭り関係でフロアが成り立つ。DELIの店でも惣菜が並んでいるだけではない。好みに応じ選択でき加工して提供している。コンビニエンス的食品店の新業態といえる。

事業コンセプトの事例（支援対象の例として）

「磯の風味と雅なぬくもりを近代的に提供する」

磯の風味と雅なぬくもりを売る店を作り(品揃え・店舗)、これを好む顧客を選定し提供する(対象客)。経営は徹底した近代化を図る(方式)。

コンセプト検討時の売上高約5億円、8年後の現在約10億円(規模)。

(2) 価値発見と機会開発

自己を再発見し、更に次のステップに進む。

① 企業のサイクルポジション

移動年計売上高のグラフ化

事業の段階(サイクル)は現在何処に位置しているのだろうか。段階別にやるべき特質がある。

② 健康度判定

企業の体質により、売上の増減が資金繰りに大きく影響することをわきまえて、経営の改善改革を考える。必要な利益を確保できないところは存続できなくなる。

③ 売り方・ルート・付加価値構造

近代化した店は部門別管理が必須である。重点部門は何処か、撤退等が必要な販売先はないか。高付加価値小売業の先端をいく某店は閉鎖すべき店舗が少なく女性向け商品戦略に強みを持つ。

④ 商品分析・マーチャндаイジング

主力商品、个性的商品、伸張商品、削除すべき商品、爆発点の品目数、粗利益の額と率、重点管理、頻度商品、仕入力のレベル。
問題：高額商品を狙うために欠かせないマーチャндаイジング(商品政策)が確立していない。

⑤ 市場の創造、顧客の開拓

顧客は年齢・性別等属性別関連の外、生活役割(目的)関連、ニーズ・ウオント、好み等マインド関連で行い、商品とマトリックスで検討する。
二極化の下を狙った市場は引き続き競争が激しい。

顧客分類表

⑥ SWOT分析による事業機会(課題)発見

「顧客・商品・チャンネルの検討」、「事業機会の発見」により現状と課題を明確にする。全体のパイは小さくなる。

2. 明日を描く経営ビジョン

(1) 課題

TVと違い、コンピュータは使用目的や使い方が会社の業種業態により異なる。それに対応できるやり方が必要な時代になっており、使用目的に従った進め方が必要である。これはコンピュータに限ったことではない。生活の目的・機能に従った営業の進め方が第一であり、自らの強み（ストレングス）を生かし、お客の顔が見える営業を進め、さらに生活の“場”の情景の描き出しをせねばならない。

いまわれわれに課された課題

都市社会にかつて一度も存在したことの無い新コミュニティを創造すること

サービス経済社会に対応する、人を中心にした情報・知恵・技術重点の共同体

自由で自己実現を果たし、意味ある存在として他に貢献する

(2) 役割、経営ビジョン

機能を捕らえる質問詞は「これは何をするのか」であり、消費財では顧客の「生活行動」を捉える。このうちの役割を設定するかを決める。例えば食事関係の営業は、初めは「冷蔵庫代わり」であった。お店では必要なものが何時でも間に合うよう、品切れのないように管理した。企業の立場では売上の機会損失を最低にするためである。次ぎは「台所代わり」となり、加工しなくても食べられるようになった。その次は「食卓代わり」である。テーブルに出して綺麗で美しいものへと進んできた。これらのプロセスはいずれも内食（うちしょく）である。一方外食はレストランが代表的なものである。もちろん和・洋・中華・蕎麦・寿司等多様である。そして専門のコックさんが一定の物を作って出している。客はいつも同じ物を食べるのは嫌だからその都度店を選んで入ることになる。内食と外食の間に中食（なかしょく）が生まれている。軽いものでお茶のときに、子供の夜食に、昼食夕食のプラス1に、更に店の中ではそこで見て味わえる。そしてテイクアウトも出来る。こんなスタイルの店がお客に受けている。

事業機会の発見（個性的高齢化社会）による経営ビジョン：

「個性的顧客に対応できる、好みに合う商品・サービスの提供を、独自性を発揮し実現する」。

(3) 3点セットが必要

ドイツなどの古い街に最もポピュラーの構造である3点セットがある。①教会 ②市庁舎 ③マーケット広場である。教会は心・精神の支えの基礎であり、市庁舎は経営的表現をすればマネジメントの機関である。3番目はマーケット広場。

街の中心にはこの3点セットがあるということは、新しいコミュニティ（人・地域の共同体）を作るにも単に人が集まり物を売るところを作るのではなく、心もマネジメントも共に必要なことを示してきたものと考えられる。

3. 魅力作りのマーケティング戦略

(1) 生活テーマ別専門化（構造的価値開発、マーケティング）

生活目的には大きくは飲食衣、動・遊、住、健、買、蓄、楽、愛、交、美、知、高&働が考えられる。これらは同じものでもレベルが違うので、欲求レベルで考えねばならない。

マズローは欲求の段階説を述べ一般的な支持を得ている。A. 生理的欲求、B. 安全や安定を求める欲求、C. 親和（愛）帰属の欲求、D. 社会的承認・自尊の欲求、E. 自己実現の欲求である。またハーズバークは動機づけ理論で衛生要因と動機づけ要因を区分しているが、マズローの欲求の段階説で、D. 社会的承認・自尊欲求のところで衛生要因と動機づけ要因を区分している。強く動機づける要因はD. 社会的承認・自尊承認への欲求、特にE. 自己実現の欲求であり、自らの向上進化にあるといわれている。小売・サービス業の業態においてもA～Cの段階に対応する業態とD～Eに対応する業態が区分される。A～Cは価格の競争が激しい。効率を第一に考え経済性の追求が大きい。その多くは大量生産・大量販売に対応する業態である。客の方から見れば一般的には必需型であるが、「基本的豊かさ対応業態」となる。

顧客ニーズを中心とした「基本的豊かさ対応業態」にはa. 生活利便型、b. 価格追求型、c. 快適生活追求型（一般）がある。aの代表業態はコンビニエンスストアであり、購買頻度商品を中心として日常（ケ）の生活に便利さを提供している。bにはマクドナルドハンバーガーがあり、好みのレベルを上げたものにはユニクロ（ファーストリテイリング）がある。cには百貨店の食品売場が一般的である。

一方D、Eの段階は動機づけでも大きいように、買い物の種類によって決定的なものになる。これは必需型或いはウオント型（広義ニーズを区分し必需的な狭義ニーズと必欲的ウオントに区分する）となる。このような小売業態は「個性的豊かさ対応業態」と区分する。

現在、物にあふれ人々は物持ちである。しかも顧客は多くの知識に恵まれ、家庭内でも情報が過多に入る。このような人は高感度で個性的な動きをする。事業もそれに対応することが求められている。「個性的豊かさ対応業態」ではc. 快適生活追求型（高度）、d. 個別対応型、e. 情緒型があろう。cにはおしゃれの店、dには都市ホテルのレストラン、eには期待モデルの場（新コミュニティ等）・プロショップが考えられる。

以上a～eをまとめて「ライフサービス型」とし、コミュニティの生活者・消費者の立場から出発し更にテーマ別に展開している。

これにより焦点を絞って必要な商品は業種に偏らずに集めているところ（マーチャンダイジング、売れ筋の品揃え、仕入力）が現在でも売上を伸ばしているということは顧客ニーズに合っていることを示している。

(2) 情緒的顧客満足（マインド）

顧客が満足し感動のあるところに価値が生まれ、社会の前進・進化がある。商売は顧客の“不”

の解消を図るか、喜びの増大を図ることである。

いま「おにぎり」を買いたい人がいる。そしてある店であるおにぎりを買ってきた。何故その店でそのおにぎりを買ってきたのかを考えてみる。ある人は「腹が空いたから」 a 1、「遠い店は大変だから近くの店で」 a 2、「関連品がある」 a 3、「安いから」 a 4、「店が衛生的だ」 b 1、「古いのは嫌、作り立てのものがある」 b 2、「自然食品が多く、添加物が少ない」 b 3、「何時も明るく感じが良い」 c 1、「応対の感じが良い」 c 2、「美味しいものが多い」 c 3、「自分の好みものがある」 d 1、「良く知っている店だ」 d 2、「香りが良い」 e 1、「おふくろの味がする」 e 2、等々いろいろの理由がある。これらをKJ法的にまとめてキーワードの言葉を探すと a グループはConvenience、b グループはClean、c グループはComfortable、d グループはCharacter、e グループはCulture となった。頭文字で5Cである。それぞれの意味は便利、自然、快適、個性、生活や心が豊かである。それぞれの意味の明確化により密度が高まれば、お客は納得し、安心し、好感を持ち、信頼し、そして自分の心を満足させている。

商品等の購買時には普遍的・画一的に買われるものと自分の好みにより選択的に買われるものがある。人は好みに合わないものは買わない。特に個性的豊かさ対応業態では、本人の魅力を感じず強い要素がきわめて個人的な好みによるものであり、心を動かされる最大誘引となる。品種別では欲求のA～C段階であっても、業態としてはC～E段階となり、欲求（ニーズ）と好みのマトリックスで考えることとなる。これによる顧客の選択と品揃えがポイントとなる。

マインドを捕らえるところから新業態が生まれ、感動が明日への期待を生む。

（3）付加価値構造（構造的価値開発、マネジメント）

構造的に利益が出せる事業・徹底したムダの削ぎ落とし

「マルチ型」「ダイレクト型」

マルチ型は小売店頭、卸、通信販売、インターネット、あるいはチェーン化等あらゆる手段で顧客に近づく型である。ダイレクト型は投資効率や顧客の便利性を高めるため、小売店頭以外の販売コミュニケーション活動により、最終消費者から直接受注する方式である。

「情報技術活用型」

情報技術（IT）により商流も物流も変わる。スピードが違う。変わったネットワーク社会から現在を見ることにより、今何をしなければならぬかがわかる。その未来には日本型が作り出す21世紀がある筈である。

例えば 従来のコミュニティは地域の地理的生活共同体だった。今は工業社会から次のサービス経済の時代、IT等を主力にして行く時代に変化している。人間を中心とした情報・知恵・技術を活用し、しかもぬくもりのある自由で自己実現を果たし得る新コミュニティを作る。心豊かに生きる新コミュニティの形成である。

「アウトソーシング型」 「外部提携型」

積み上げ原価方式は通用しなくなった。人件費、地代家賃、光熱費等高コスト構造に対応せねばならない。このために外部企業の専門性を生かした方式の採用、或いは外部との提携戦略により資源を活用せねばならない。

4. 実現のパワーアップ（教育・訓練の実施）

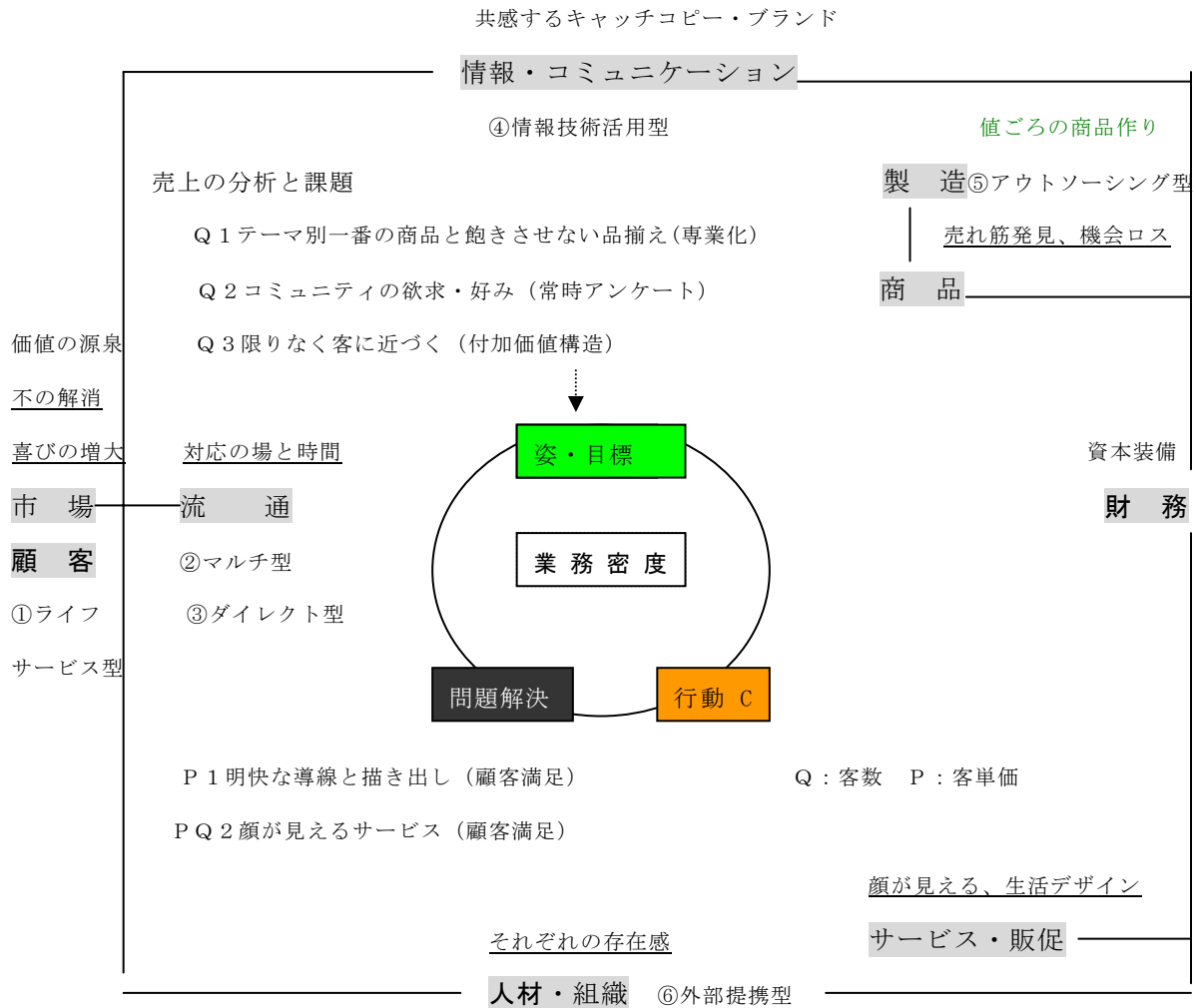


図1 マーケティング活動システム

姿・目標～行動・チェック～問題解決により業務密度をあげる。

(1) 1年後のあるべき姿を描く

- ① 先ず自分は何をしたいのか決定せよ。
- ② 各部門機能のバランスが良くないと利益はあげられない。(財務、顧客、業務密度、人材)。
- ③ 自分自身に成功を売る。

(2) 行動・チェック

- ① モチベーションモデル：努力→成果の期待、意識にはエネルギーがある。

② 基礎の徹底追求：商品も職場も働く人もフレッシュ（F）、仕事、心遣いで心のこもったサービス（S）、死に筋、作業割当、時間のロスをなくし質を向上する（L）。

③ 重点化・今月のテーマと成功を連続させる段階的行動。

④ 賞賛・叱責。

（3）問題解決

① 疑問に思うものは何か。現象・データ・違い5W3H。

② 本質を意識的に探る：顧客、コスト、改善、団体、安全（健康・環境）。

③ 反対語、構造等、転換で新しいものを考える。

5. 支援事例

（1）事業コンセプトの設定からパワーアップの推進へ

私達診断士が企業に何う場合には、すでに先方にはある程度の商品があってその段階から行く場合が多い。商品作りは出来た。しかし事業としてはうまく行かないところが余りに多い。そのためサービスや商品等基本から検討してみる必要がある。

① 生きがい ② 向上は働きの“場”で：意識面考え方がしっかりしていないと人間はふらつく。人間としての生きがいは自分が向上進化することにあること。その向上は働きの“場”で行うことが主であること。

③ 出来るという肯定と熱意：進めるに当たっては出来るという肯定と積極的熱意で実現することを徹底した。

④ フレッシュ&クリーン：次に活動面はフレッシュ&クリーンをテーマに整理整頓清掃清潔運動を行い、服装身だしなみ、店舗・職場の磨き上げ、鮮度・いきいきした商品化を推進した。

⑤ 接客サービスを強化 ⑥ POP作成：KF社は「個性的豊さ対応業態」を頭において接客サービスを強化する。サービスとは「勤め」であり、挨拶・言葉遣い・身だしなみ・お客様の顔・商品知識、更に心遣い、気持ち良い積極性の徹底を図る。売場ではPOP広告の作成徹底でこの商品の何がポイントかの把握に努めた。

⑦ 商品分析表 商品面では「商品分析表（マーチャンダイジングの重点）」により主力・個性・伸張・削除・頻度商品・爆発点・粗利益等を把握し、「顧客と商品のマトリックス表」から重点管理実施、頻度商品研究から小袋の陳列品を増加し来店客数を高める等機動的に実施してきた。

⑧ クレーム情報の分析・問題解決 ⑨ モチベーションサーベイ：当社は人数の関係もあり職場の風通しはよく、ストレングスの組織風土である。お客のクレーム情報は社長の所まで常に上がり改善が図られている見事さであった。このクレーム情報の分析を問題解決法（カード法）により進める。「モチベーションサーベイ」も実施したが、全般的に高い点数であった。仕事は夫々に任されていて、結果はチェックされている。同業者の言によれば私の会社とKF社との違

いはこの辺にあるとっている。

⑩ 事業コンセプト提案：店舗や協業組合であるメーカー視察等を含めて会社の概要を把握した段階で事業コンセプトを作り提案した。「磯の風味地方の味を、温もりのある暖かいサービスで、それを好む顧客に、近代的手法で提供する」こととした。

⑪ ダイレクトマーケティング ⑫ 顧客関係：地域に根ざしたものは強い。これ売るのは全国的に出来る時代である。当社は大きくは三つのルートがある。今後伸ばす重点はダイレクトマーケティングの一つであるDM（通販）にあることを確認したが、社員は「やっています」という。やっていたらいいのではない、戦略的にもっと強化し次の主力ルートにするのだ、としたところ、経営者は早速にデータベースでお客のデータが分かるように進めた。

⑬ 客は誰なのか：客は誰なのかについて、お金を持っている主婦層であるとか、豊かな階層を狙っているという。それは理解できるが、更に今売っている商品を好むのはどういう人達なのか、属性別でなく検討したところ、なんとなく文化的な人達が多いという。例えば茶の湯の先生だとか・・・そういうポイントでお客を広げるべきだと選定を進める。好みに合わないものは買わないのであり、好み合うお客を探さねばならない。

⑭ 場の描き出し：店頭販売から始めたPOP作りは、商品の特質把握にも有効であるが、自ら考えることによりDMのパンフレットの 提案力強化や“場”の雰囲気描き出しにも役立っている。このような時代である。人々は将来の不安から普段の生活は節約する。しかし自分に合った美味さ楽しさとか、自分が成長する喜びとかいう分野にはお金を使う。私達個性的豊さ対応業態はハレの場の生活を描き出しお客に訴えねばならない。魅力作りの演出・豊かさの生活デザイン（ビジュアルマーチャダイジング）である。

⑮ 全体最適のキャッシュフロー経営：

支援を始めて3年目から年度始めに行われる「全社の年度方針発表会」に参加するようになった。ここでは当然経営方針書を貰う。KF社は当時（9期実績・平成10年9月～平成11年8月）でも前年比2桁増で売上目標を達成している。そこにはモチベーションの源泉である“達成の喜び”がある。しかしこれだけでは健全な発展にならない。営業活動、投資活動、財務活動の資金収支を把握し、全体最適のキャッシュフロー経営に挑むこととなる。表面的に利益が出ていてもおかしくなる会社が余りにも多いのである。

⑯ 目標・現実・問題 ⑰ パワーアップ推進表：全社の経営方針目標の下に、各部門がそれぞれ目標と現実を見つめ問題解決を図って行く必要がある。平成13年2月から会社の定例会議に参加することとなった。細かい営業の数字を見て方向とやりかたが最も適切なものか支援をして行く。「パワーアップ推進表」により自主的・積極的な活動推進に励んでいる。

⑱ 経営ビジョン：次ぎの個性的高齢化社会を見据え、当社特質を生かせるビジョンを再検討した。「個性的顧客に対応できる、好みに合う商品・サービスの提供を独自性を發揮し実現する。」

個店および商店街支援

個店の活性化を通じて、商店街の活性化を

Web ビジネスコンサルグループ (WCG) 大木喜久男

E-mail: CZS00670@nifty.com (連絡先 座間佳明)

WCGは神奈川県在住の「商店支援とIT技術」に精通した経営コンサルタント(中小企業診断士)のグループであり、長年にわたってグループで蓄積した「スキルとツール」を活かして、個店及び商店街活性化の支援を行っている。

WCGは商店街活性化には、消費者にとって魅力のある個店を増やすことが重要であるとし、①商店街全体の実態把握と商店街活性化計画の策定、②商店街活性化に不可欠な個店の選定、③対象個店の臨店指導をもとに実行可能かつ効果的な活性化計画の策定、④その実施の支援、を行うことで商店街全体の底上げを目指す。

1. 商店街活性化に本当に必要なことは何か

(1) ハードの環境整備事業やソフト事業だけで十分か

商店街活性化の必要性が言われて久しくさまざまな活性化事業が行われてきた。それらの主体は、環境整備事業やソフト事業を行って商店街の集客力の強化を図り、それを通して個店の売上増・機能強化を図るものであった(図の左から右への流れ)。

事業を行う時にはその目的を明確にしなければならない。WCGは活性化事業の最終目的を「消費者の利便性向上」と設定し、主要業種をカバーする「個店の機能強化・売上増」を図ることで商店街の集客力が増す、即ちそれぞれの個店が商業機能の一部をしっかりと担うことが商店街活性化のカギと考える(図の右から左への流れ)。

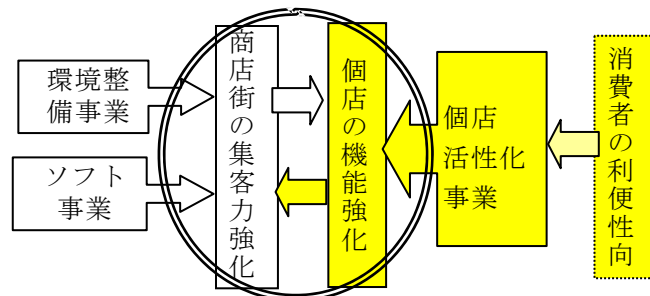


図1 商店街活性化事業の構図

(2) 「外堀」を埋める環境整備事業やソフト事業の限界

環境整備事業は「商店街の物理的環境」を改善し来街者を増加させる。またイベントなどの開

催はその期間の「來街者を増加」させることができる。それなのになぜこれらの事業を行っても商店街が活性化しないのか。それは消費者の購買行動に直接つながらないことに原因がある。

商店街を取り巻く物理的環境の改善やソフト事業によって商店街の「外堀」は改善できても、商品やサービスの提供といった商業集積の「本丸」機能が消費者の期待を満たさない限り、その効果は限定的になってしまう。外堀を埋める事業は側面支援の役割を果たすものの、それだけでは商業集積としての機能強化にはつながらない。

（3）商店街組合活動で「本丸」を埋められるか

商店街組合は商店街を形成する個店の組織体で商店街活性化事業の担い手である。しかし企業などのような明確な指揮命令系統は存在せず、親睦会的な要素が強いのが一般的である。

また商店街組合が個店経営者の集まりであることから、なるべく自分の店舗の経営に介入されたくないし、自分も他の店舗の経営に口を挟まないようにしていることも事実である。

このような性格の商店街組合では、商店街活性化の「本丸」の個店機能強化を支援することは難しい。その結果、個店の売上増・機能強化の活動はそれぞれの個店の創意工夫に委ねることになり、努力しない個店は衰退し、その割合が多い商店街は全体が衰退することになる。

（4）苦悩する個店経営者と救い手

個店経営者は、経営上の悩みを抱えながら自分の店舗の経営改善にあまり期待できない商店街組合活動に参加している。このような状態では、組合活動に時間をさくほど自分の店舗にかかる時間を奪われ、個店経営者の悩みは大きくなる一方である。

では、どうしたら良いのか。その答えの一つとして、「商店街組合」が第三者の経営コンサルタントに「個店活性化事業」を委託する方法がある。経営コンサルタントには守秘義務があるので対象個店の経営状態を他の組合員に漏らすことはない。

（5）真のニーズと活性化の必要条件

WCG は商店街活性化の真のニーズは、主要業種をカバーした「良い店・魅力ある店」を作ることと考えている。通常は既に4～5店はあるはずであり、不足業種の個店5～6店舗の機能強化が必要になる。これを行うには「手間と時間」の相当の努力が必要である。

WCG は、それを実現する上での「必要条件」を下記と考えている。

- 商店街組合のやる気と調整力
- 対象個店のやる気と実行力
- 商店街の資金力

これらの活動を「行政が」や「無料で」やって貰えると考えている限りは見込みは少ない。

2. WCGは何をするのか

(1) 商業集積としての商店街の魅力の増強

WCGは個店活性化なくして、商店街の活性化はなしえないと考えている。

商店街を形成する個店のうち「元気の良い個店が2割でも」あれば、消費者に与える商店街のイメージが改善され、来街者の増加を促し、さらには他の個店も触発され活性化されるという「正の連鎖」が生まれると考える。そこでWCGは、商店街活性化事業の一環に「個店活性化事業」を位置づける。図は個店活性化の手順に沿ってWCGが用意しているサービスメニューである。

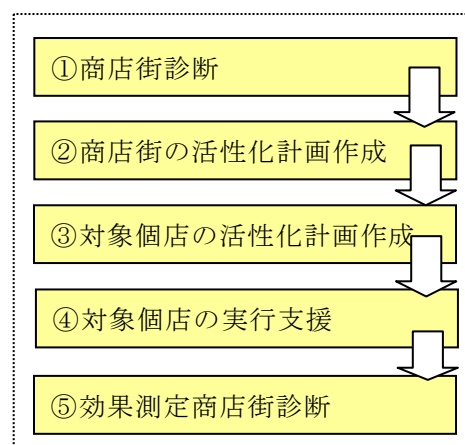


図2 WCGサービスメニュー

先ず対象となる商店街が魅力ある商業集積となるために必要な機能を分析し、次にその機能を充足する個店を選定し、その個店が実現可能で同時に継続可能な活性化策を策定する。

引き続き個店におけるその実施を支援し、効果測定などのフォローを行う。これがWCGの展開する事業であり、前記の図1における「右から左への流れ」の実現を図るものである。

(2) 個店経営者を苦悩から解放

先述したように、商店街組合に自分の店舗の経営相談を持ちかけられず孤軍奮闘している個店経営者は、第三者の経営コンサルタントから自分の店舗活性化のための支援を受けられ、その成果を商店街全体から注目されることとなる。このことは、個店経営者の従来に増しての経営に対する積極的姿勢を養うこととなり、結果として商店街活性化につなげることができる。

3. WCGの個店活性化事業の進め方

(1) 商店街診断

対象商店街の商業集積機能を診断する事から始める。

WCGでは24項目のチェックシートを用意しており、それら各項目は「商品、店舗、サービス、接客」の店舗運営に係わる要素に関連付けてある。

従って、対象商店街の全個店を評価し、図のようにグラフ化して各点に店名（業種）を入ると、商店街全体のレベル、強み・弱み、課題などが概観できる。

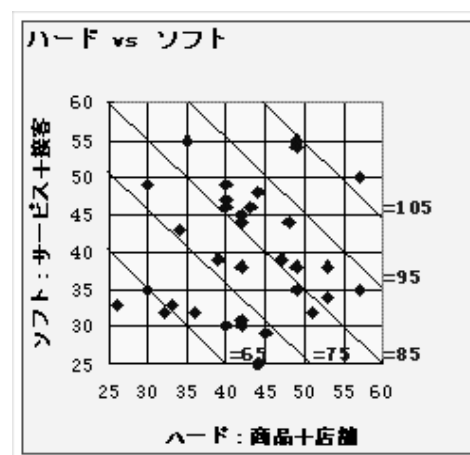


図3 商店街の個店評価例

(2) 商店街活性化計画の作成 (対象個店選定)

対象商店街に必要な「商業集積機能」を、近隣の商店街や大型店などとの「競合・補完」の関係の中で抽出し、それに基づき、商店街としてのコンセプト・方向性を定める。

次に来街者の利便性から「強化する業種」および商店街活性化に必要な機能を満たす「個店」を選定する。

図は前記の 24 項目評価結果を、総合スコアと魅力の数 (店舗、商品、サービス、接客のうち 70 点相当以上であった要素の数) でグラフ化したものである。

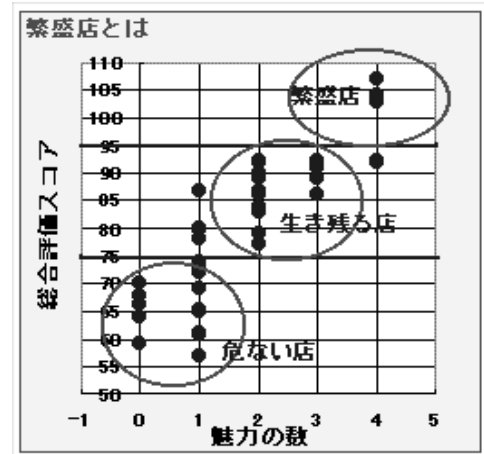


図4 個店機能レベルの評価例

グラフの各点に店名 (業種) を入れたうえで、「繁盛店」に属する業種 (店舗) を核にして、「生き残る店群」の中から、機能強化が必要な業種・個店を選定する。場合によっては、商店街組合からの推薦や個店からの自薦も考慮する。

以上、商店街としての必要な商業機能、近隣商業集積との競合・補完、商店街のコンセプト、機能強化する個店・業種などを盛り込んで「商店街活性化計画」を作成する。これをまとめる上でおよび以降の実行において、商店街組合の「意欲と調整力」が正否の重要な鍵になる。

(3) 対象個店の活性化計画の策定

まず対象個店の「実態把握」と店主の「現状認識」がスタートになる。

前記 24 項目の WCG がコンサルタントの視点で評価した結果はすでにある。しかし個店経営者は往々にして自分の店舗を過大に評価し、結果としての売上減少を「外部環境の変化」だけの理由にする傾向がある。

そこで「消費者視点」の 12 項目のチェックシートを用意し、来街者が対象個店をどのように見ているか、来街者が第一印象として対象個店をどう評価しているかをベースに、個店経営者との「認識のズレ」を明確にする手法を取り入れた。

これにより個店経営者の問題意識を喚起し、以降のヒアリング、活性化計画作成に円滑に移行できることを狙いとしている。

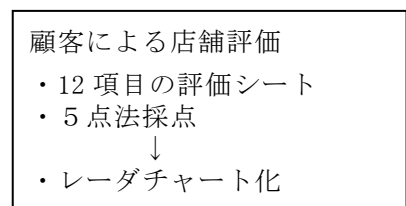


図5 個店の通信簿の構造

個店活性化計画においては一般的な改善提案を行っても、対象個店がそれを継続的に実施できなければ意味を持たない。従って個店経営者とのヒアリングや現場調査を重ね、提案内容を「実行可能なレベル」にまで落とし込む。

具体的には、SWOT分析をもとに対象個店の抱える課題をマーケティング要素を構造化した上で、実施可能でかつ効果が期待できる対応策に絞り込む。WCGではそれらを的確に行うために、マーケティング要素に沿って表の「チェックシート及び計画表」を用意している。

表1 個店の分析・計画表

1	事業環境(SWOT)分析表
2	店舗コンセプト設定表
3	品揃え計画表：経営面と売場面
4	店作り・売場作りチェックシート
5	売上高確保の総合チェックシート

個店は各々後継者の不在、経営者の持病、日常業務で忙殺などさまざまな事情を抱えており、この現実を無視して「実現可能な提案」を行うことは不可能である。しかしそれを改善の限界と捉えてしまうと個店の活性化自体が不可能になる。難しい問題ではあるが、それぞれの事情を斟酌しながら最も実行可能で効果的な計画に絞り込む。

(4) 対象個店の実行支援と効果測定

日々個店経営や商店街組合活動で多忙な個店経営者に、一方的に計画の実行を迫っても実現が困難な場合が多い。そこでWCGは個店経営者に対し各種支援を行って実現を促進する。また個店が実施した計画の効果を実施内容に応じて測定し、その結果を経営者にフィードバックして計画および実施方法を見直す。それを一定期間継続して個店活性化効果の定着を図る。

また実施に当たり商店街組合で出来ることは積極的に支援する体制を確保する。更に対象個店の活性化計画の実施状況は商店街組合に適宜報告して、その進捗・効果を共有する。

(5) チャレンジする商店街をアシストする

図はWCGが考える店舗繁盛度の構造式である。

$\text{店舗の繁盛度} = \text{店主の意欲と努力} \times (\text{立地環境} + \text{店舗運営})$

図6 店舗繁盛度の構造式

立地環境は絶えず変化しまた悪くなる場合が多い。

それを回復するのは、立地環境に即した「店舗運営」と「店主の努力」である。図で「店舗を商店街」「店主を商店街組合」と置き換えると商店街にも該当する。

店主または商店街組合の「意欲と努力」が店舗および商店街の機能改善の必要条件である。費用面でも「商店街と該当個店」が折半で負担する位の姿勢で取り組んでいただきたい。

4. WCGのプロフィール

WCGは(社)中小企業診断協会神奈川県支部所属の中小企業診断士グループで、1996年に約15名でグループを結成し、以来商店街及び個店の店作り・経営改善の支援を行なってきた。

インターネット時代の到来に及んで、WCG(Webビジネスコンサルグループ)としてホームページの企画・活用支援に活動範囲を拡大して今日に至っている。

WCGメンバ参加の実績：商店街支援(中延、金沢並木、豊岡、戸塚松栄会商店街など)

商店経営支援(多数)、創業塾(群馬県、山梨県商工会連合会など)

5. 個店活性化事業の事例紹介

以下に我々が実施した活性化事業の具体例の一部を紹介する。対象個店の経営資源や当面の課題などをもとに活性化計画を策定しているためその内容はさまざまであるが、いずれも個店の活性化にとって有効であったと考える。

表2 個店活性化事業の具体例

	個店の特徴	改善方針	実施内容
ブティック	中高年女性向けのアウターからインナーまでのフルラインを取り扱う高級ブティック。 売場面積約 10 坪。 経営者とは別の女性店長が仕入から販売までを担っている。 近年売上が低下傾向にあるが対策を見つけられないでいる。	<ul style="list-style-type: none"> 取扱商品ラインの見直し ディスプレイの改善 経営者と店長の意思統一 	<ul style="list-style-type: none"> スーツ類の取扱中止 年間販売計画表の作成 店内陳列量の削減 ショーウィンドウ、店内レイアウト陳列方法の改善 店頭ワゴンの削減
菓子製造販売店	売場面積約 15 坪の菓子製造販売店。 主力商品であるケーキの売上が減少傾向にある。都内の有名ケーキショップで修行中の後継者が修行を終えて戻る予定。しかし後継者は自分の味が周辺消費者の嗜好に合うか不安があり躊躇している。	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の作るケーキと消費者の嗜好の検証 有名ケーキショップと後継者のケーキとの味比べ 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者モニターを募集しケーキの試食会を数回開催 試食会モニター募集ホスター作成、アンケート作成・回答分析
金物店	DIY などの業態に顧客を奪われ売上減少傾向。 これを挽回する方策として、若い後継者が住環境に関する事業展開意欲を持っているが、事業立上げには至っていない。	商店街の地域密着型サービスの担い手として工務店などの専門業者に依頼するほどでもない住まいに関する「ニッチなニーズ」を満たす事業の立上げ。	<ul style="list-style-type: none"> 生活支援サービスを企画、提案（サービスのメニュー化） 看板デザイン作成
時計眼鏡宝飾店	ジュエリーコーディネーターの資格を持つ女性後継者がいるが、大手ディスカウントショップや専門店に顧客を奪われ売上減少傾向。	商店街の情報提供・文化発信の一環として、また後継者の専門性訴求と消費者との「ふれあいの場」を創出	<ul style="list-style-type: none"> 商店街会館を活用し、商店街主催のジュエリー手作り教室を企画・開催 参加者募集ポスター作成、教室運営の支援

かながわ街づくり／商業支援

地域商業者・TMOと創る街の活性化

かながわ街づくり／商業支援総合研究所 久保田 弘

E-mail : h-kubota@myad.jp

街づくりのリーダーシップを担う中心的主体は地域商業者とTMOであり、これらを主要な支援対象とする。地域商業者については、商店街、大規模商業施設、温泉街の3つが具体的な対象である。

これらの主体が抱えている課題は商店街全体の活性化、大型店空き店舗による街全体への様々な悪影響の解消、温泉街全体の再生、実行レベルを見据えたTMO構想・TMO計画策定および実施である。デベロッパー的な観点を軸としながら、ワークショップ形式による合意形成も盛り込んでトータルの視点から街づくり支援を行う。

1. 街づくり支援の概要

(1) 街づくり支援の対象

街づくりの中心的な役割を担う主体を地域商業者とTMOの2つである。街づくりをすすめていく上でリーダーシップを取るべき中心的主体は地域商業者とTMOであるという認識の下、これらを主要な支援対象とする。地域商業者のうち、具体的な支援対象としては商店街、大規模商業施設、温泉街の3つである。

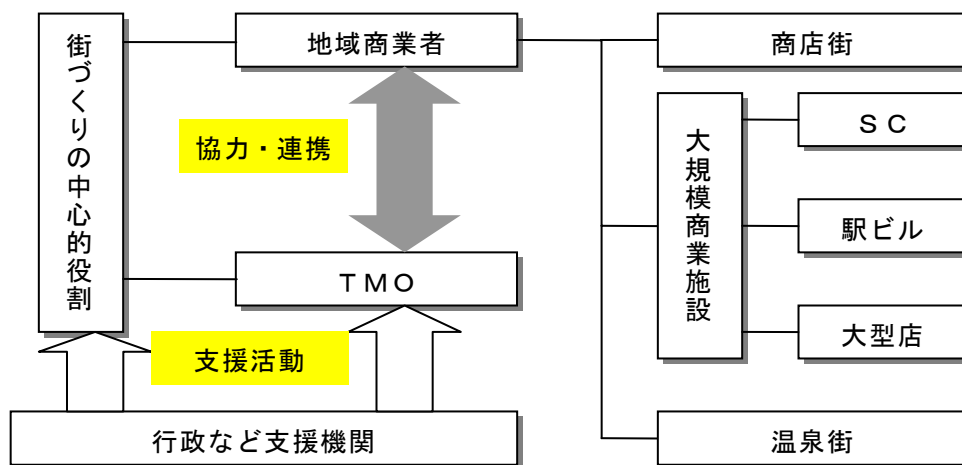


図1 街づくり支援の対象

(2) 街づくりの主体が直面する4つの課題

解決していくべき課題としては、以下の4つである。

- ① 商店街のソフト・ハード面からの活性化
- ② 大型店空き店舗による街の賑わい停滞や来客数減少への歯止め
- ③ 温泉街全体の活性化
- ④ 実効性のあるTMO構想やTMO計画の策定及び実施

(3) 街づくり支援の方向性

支援活動の大きな方向性としては、以下の4つである。

- ① 商店街をショッピングモールと見立てた全体最適による活性化
- ② デベロッパーの経験を活かした大型空き店舗への最適なテナントリーシング活動
- ③ 金融機関、観光協会など外部機関と連携した温泉街の再生
- ④ ワークショップを活用したボトムアップ型のTMO構想・計画策定及び実施

2. 商店街の活性化支援

(1) 業種・テナントミックス

商店街全体の店舗構成の観点から新業種の誘致や業態転換も含めた指導を行う。次の2つのキーワードをベースに商店街全体の店揃え適正化を積極的に支援する。

表1 店揃え支援のキーワード

<p>○テナントミックス</p> <p>商店街をショッピングモールと見立てる。不足業種誘致により利便性向上を図り商圈を深耕、あるいは専門業種の特化より広くPRし商圈を拡大する。</p> <p>○テナントリーシング</p> <p>再開発や共同店舗の新設とともに空き店舗改善で必要となる支援である。テナント情報、リーシングの人脈確保など外部機関との連携に取り組む。</p>

(2) 店づくり

顧客ニーズに密着したマーチャндаイジング、照明などの改善を指導する。個店の店づくりの改善を支援する。

(3) 共同販促

共同イベント、共同宣伝については、約4割の商店街が、また商品券、スタンプ券についても約2割の商店街がそれぞれ実施している。今後新たに実施しようとする商店街マップや宅配活動

に加えて、これらの既存活動の改善、活性化も取り組み課題となってくる。

具体的には、商店街来街客や地域住民へのニーズ調査、他地域の成功事例や視察などをベースに実行計画策定につなげる。商店街によっては、イベントが多すぎてどこに力を入れたら良いかわからないといった声も聞かれることから、イベントの統廃合を含めた年間スケジュールリングの支援も積極的に実施していく。

(4) コミュニティ活動

祭り、清掃、防災などの活動により、地域支援を実施している商店街は既に多くある。これらに加えて、防犯パトロールなどの防犯活動や空き缶回収機設置などの環境改善活動により地域の支援活動を行う商店街活動の提案、支援も積極的に実施していく。

(5) 高齢化対応

電話・ファックス注文や御用聞き、宅配などについて、実施済みあるいは、今後検討中という商店街が多くなっている。買い物活動を支援する目的が主な取り組みになっている。

表2 高齢者対策への取り組み状況

活動内容	取り組み中	検討中	考えていない
電話・FAX受注	10.8%	10.8%	70.3%
御用聞き	8.6%	7.7%	83.5%
弁当などの宅配	2.4%	4.3%	93.2%
カート車椅子貸出	1.7%	2.6%	95.6%
買い物代行	1.2%	7.2%	91.4%
シルバーカード	1.2%	6.5%	92.1%
よろず相談所	1.2%	2.8%	96.0%

しかし、実際に高齢者の多い商店街などのヒアリング結果では、健康のために歩いて買い物がしたいという意見も数多く聞かれることも事実である。買い物支援という取り組みだけでなく、シルバーカードや高齢者対象の販促活動など、高齢者が買い物できる場をつくるという積極的な取り組み支援も行う。

(6) 情報化活動

アンケート結果を見ると情報化活動への意識そのものがやや希薄と考えられる。商店街会員だけでなく、地域住民も含めてITに慣れ親しむ活動も行い、様々な人に情報発信できるよう、意識が高いメンバーによる勉強会開催など行う。

表3 情報化への取り組み状況

活動内容	取り組み中	検討中	考えていない
ホームページ	9.9%	16.8%	73.3%
デビットカード	4.2%	13.5%	82.0%
ICカード	3.1%	6.6%	90.0%
ネット受注	2.6%	15.9%	81.3%
仮想商店街	1.8%	9.2%	88.6%

(7) ハード改善の支援

① 商業施設

商店街店舗の改善、共同店舗、パティオなどが挙げられる。商店街への効果を見極めた上で投資の支援を行う。

② 商業基盤施設

今後改善したい施設や新たに設置したいとする施設や設備として街路灯、駐車場、アーケード、カラー舗装、ファサード、案内板などが指摘されている。商店街のうち約7割は、街路灯を既に設置しており、老朽化や商店街イメージとの不一致が課題となっている。商店街全体の活性化につながる改善を支援する。

表4 新たに設置したいとする施設

施設内容	構成比
駐車場	24.4%
休憩所	19.2%
案内板	18.4%

商店街の多くは、一般住宅街、繁華街、駅前など限定的な立地条件がほとんどである。駐車場や休憩所の設置に当たっては、商店街会員間や大型店、地権者の協力が必要不可欠である。商店街のおかれた立地環境に応じ、調査やアンケート等地域内での調整活動も含めた支援を展開する。

案内板の設置・管理活動については、一部行政で民間NPO（特定非営利活動法人）に外部委託する動きもある。行政側の情勢も察知して、より商店街活性化につなげていく。

4. 駅ビル、SCなど大型店撤退への対応支援

(1) 大型店撤退の商店街への影響

大半の商店街が来街客減少や街並みへの悪影響を認めている。また、半数近くの商店街が直接的な売上減少という打撃を受けている。

表5 大型店撤退が与えた商店街への悪影響

影響内容	構成比
来街客の減少が目立つ	76.7%
街並み景観や街の賑いに悪影響	64.9%
商店街の売上減が目立つ	47.8%
賦課金減等で組合財政に悪影響	31.8%
防犯等の環境面に悪影響	19.6%
イベントや伝統行事に悪影響	13.5%

撤退した大型店のタイプは下記の通りであり、いずれもワンストップショッピング性や広域からの集客力などの見込まれる有力な店舗タイプの撤退が目立つ。

表6 撤退した大型店のタイプ

大型店タイプ	構成比
総合スーパー	36.5%
食品スーパー	27.9%
百貨店	11.3%

(2) 撤退後の活動

空き地・空き店舗の約7割が全く活用されていない。活用されていても部分的な取り組みに止まりがちである。

表7 空き地・空き店舗の活用状況

活用状況	構成比
全く利用されていない	67.2%
暫定的ではあるが継続的に利用されている	25.2%
一時的にイベントに活用されることがある	7.6%

(3) 誘致したい店舗・施設

複合商業施設を筆頭に飲食・サービス施設、公共施設などが続いている。商店街施設としては、新規開業者向け施設が希望されている。

表8 商店街が希望している誘致・建設したい店舗や施設

施設区分	施設名	構成比
商業施設	専門店等の複合商業施設	31.8%
商業施設	食品スーパー	25.0%
商業施設以外の集客施設	飲食・サービス業	25.0%
公共的な施設	コミュニティーホール等	22.7%
商店街施設	新規開業者向け貸し店舗	15.9%

5. 温泉街支援

(1) 国内旅行の需要動向

国内の旅行需要について、年間1人あたり需要を見てみると、ここ5年間で消費額、旅行回数、宿泊回数とも2割以上の大幅ダウンとなっており、厳しい現状が現れている。

	平成11年実績	平成15年実績	増減比
旅行年間消費額	64,700円	47,700円	26.3%
旅行回数	2.63回	2.01回	23.6%
宿泊数	1.62回	1.28回	21.0%

(2) 温泉街支援

① ソフト面からの支援

収益をうみだす構造をつくりだすため、経営改善によって業績向上を図る。高コスト構造を見直した上で収益体質への転換を図りつつ、来客数向上のためのマーケティング支援を行う。

② ハード面からの支援

既存債務の返済計画を踏まえつつ、集客力向上に資するハード改善を実施する。ハード改善に関わる改善活動においては、金融機関との連携が欠かせない。事業計画をベースとした連携支援も積極的に実施していく。

6. TMO活動支援

(1) TMO活動支援項目

① TMO構想策定支援

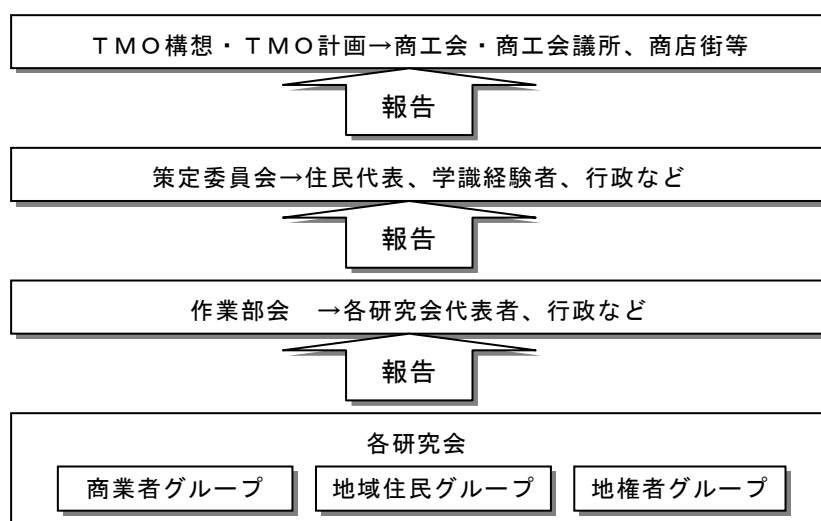


図2 TMO構想策定フローの一例

TMO構想策定においては、半数近くのTMOで地元事業者とのコンセンサスや協力意識の形成が困難であったことを指摘している。より実効性の高いTMO構想を策定するために、事業者の要望をワークショップで十分に吸い上げ、現場の声を反映させるための支援を実施する。

アンケート調査等により、地域住民、事業者、地権者希望者を募って、各研究会を立ち上げ、現場のメンバーの声を出発点とする。各段階において、商工会・商工会議所、行政の方に加わっていただくとともに、我々も外部支援者としてアドバイス活動を実施する。合意形成まで一定期間を要するが、現場の声をたたき台としているため、実効性の高いTMO構想策定が可能となる。

② TMO計画策定支援

TMO計画策定においては、地元事業者とのコンセンサス形成に加えて、経験やノウハウを有する人材不足や事業資金の調達方法が課題となっている。人材、資金といった組織の基盤そのものを強化していくための活動を行う。

③ TMO構想・TMO計画の実施段階支援

TMO構想やTMO計画の策定支援の上で実施段階を支援する。中長期的な活性化につながるように活動する。

(2) TMO活動の課題

市町村が基本計画策定後、TMO構想策定にステップアップしているのは約3割、TMO計画策定に至ってはわずか1割に過ぎない。行政、商工会・商工会議所、地域住民、事業者、地権者などのコンセンサス形成ができていないことが大きな原因と考えられる。地域住民、事業者、地権者などの声を反映したボトムアップ型支援を実行して、実行につながる計画策定を支援する。

7. グループの概要

(1) グループの特長

① 総合性：街の総合プロデュース

リーダーはショッピングセンターの立ち上げ、リニューアルの経験豊富な元デベロッパーである。街全体の活性化という総合的な観点をベースとして商店街の支援活動を行う。

② 機動性：計画策定から実行活動までを一貫支援

企業幹部経験者から30代の若手まで多様なメンバーで構成している。全体計画の策定から現場での実行レベルの活動まで、一貫性のある支援体制をベースに機動力を発揮する。

③ 経済性：公的施策の有効活用

全員が国や県、市町村の公的機関に登録しているプロ集団である。ケースに応じてメンバーと公的施策を活用することで、低コストで中長期的な支援を提供することが可能である。

(2) グループメンバー

① メンバー構成 7名

② 専門分野

ショッピングセンター立ち上げ、リニューアル

経営戦略策定

IT導入

情報化支援

資金調達支援

財務改善支援

創業開業支援

営業マーケティング支援

③ 保有資格

中小企業診断士

ショッピングセンター経営士

商業施設士

公認システム監査人（システム監査技術者）

④ 登録機関等

中小企業基盤整備機構タウンマネージャー

中小企業基盤整備機構シニア・アドバイザー

中小企業基盤整備機構事務局強化アドバイザー

中小企業基盤整備機構IT推進アドバイザー

中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザー

神奈川県経営アドバイザー

神奈川県商工会連合会登録エキスパート

横浜産業振興公社支援マネージャー

【参考文献】

国土交通省「観光白書 平成16年版」独立行政法人国立印刷局

流通政策研究所「商店街実態調査報告書」中小企業庁

商工総合研究所「商店街における大型店等の撤退後の空き店舗・空き地の有効活用についての調査研究」中小企業庁

野村総合研究所「商店街マネジメント成立条件調査報告書」全国商店街振興組合連合会

「タウンマネジメントデータブック」神奈川県商工労働部商業観光流通課、財団法人神奈川中小企業センター

2.ベンチャー・企業再生

■ベンチャー創業支援

ベンチャー総合支援研究会

■小規模企業向け経営改善・再生支援サービス

NPO ビジネス e サポート

■経営アセスメントサービス

神奈川経営アセスメント サービスチーム

■企業再生トータル支援プログラム

企業再生トータル支援グループ

ベンチャー創業支援

構想段階～株式公開までサポートいたします

ベンチャー総合支援研究会 山田 功績

E-mail : isa-mow@uc.catv-yokohama.ne.jp

創業・新事業の創出をお考えの経営者の皆様、お困りのことはありませんか？
私たち「ベンチャー総合支援研究会」は、診断協会神奈川県支部所属の中小企業診断士が、創業やベンチャー企業の経営について研究するために結成したグループである。あらたに創業したり新事業を創出したりする場合には、多くの問題が発生するが、ケースバイケースで問題点を的確に解決していくことが成功へのポイントとなる。私たちは、創業や新事業創出をめざして頑張っている起業家の皆様のために、「個別のご相談やセミナー」などにより、チームワークをいかしてお役に立ちたいと考えている。

わが国の開業率は過去10年にわたり4%程度の水準で推移しており、開業率が廃業率を下回る状態が続いている。わが国の創業希望者数は20年以上にわたりつねに100万人を超えているが、創業を実現した創業者数は毎年30万人から40万人程度で推移しており、このところ減少傾向を示している。我が国経済の活性化と雇用拡大のためには「創業・新事業への挑戦」が重要であるとして、国や地方公共団体などは強力かつ多面的な各種の支援策を打ち出している。

なお、創業にあたっての問題点の上位には、以下のような項目があげられているが、創業後も、もっと細かい数多くの問題が毎日のように発生する。また、新事業の創出に挑戦している経営者のみなさんは、新規創業とは違ったレベルで問題を把握し解決することが必要である。

《創業希望者の創業にあたっての問題点》

- ①資金調達に関すること
- ②マーケティング（営業・取引先・顧客開拓）に関すること
- ③技術・専門知識の不足
- ④人材（スタッフ・パートナー）の確保

（日本商工会議所H12・13年度「創業塾」修了者に対する追跡アンケート調査）

1. 「創業したい・新事業に挑戦して会社をもっとよくしたい」とお考えの起業家の皆さん、 お困りのことはありませんか？

(1) 企業の成長は社長次第といわれているが、どんな点に注意したらよいのか。

経営者として成功するための条件は、2つの側面で考えることができる。1つは“経営についての知識やスキル” 2つ目は“ビジネス態度”である。創業者は自分の資質をチェックして、不足する所は努力して高め、あるいは協力者の助力を得て補うことが必要である。

① 経営についての知識・スキル

- ・ 高い目標・ビジョンの策定
- ・ 今までのビジネス経験や成功体験
- ・ 経営に関する基本的知識（マーケティング、計数管理、ヒト・組織・企業文化）
- ・ 経営戦略策定能力
- ・ プレゼンテーション力
- ・ 経営者リーダーシップ
- ・ 人的ネットワーク

② ビジネス態度

態度とは心理学の用語で、人がある対象（ここでは企業経営）に対して行動を起こす前の『心の準備の状態』のことを言う。態度は生まれつきの性格と後天的努力、習慣によって変わる。経営者にのぞましいビジネス態度をまとめると下記のようなになる。

- | | | |
|---------|---|------------------|
| ・ 事業意欲 | } | 創業に成功するための必須項目 |
| ・ 経営センス | | |
| ・ 実行力 | | |
| ・ 対人関係 | } | 企業を成長させるための必要な条件 |
| ・ 心構え | | |

※ ビジネス態度は経営者リーダーシップに大きな影響を与える。

(2) 創業に際してのアドバイス

- ① 経営者の仕事は多方面にわたる。全て一人でできると思わず自己責任を持ちつつも、支援者や協力者が必要と考えること。
- ② 高い目標をもち、まず一步を踏み出すこと。壁に突き当たったら少しずつ改善し、継続すれば必ず道は開ける。

- ③ ビジネスプランは自分で書くこと。最初は稚拙でもだんだん良くしていくこと。
- ④ 使用する資金はできるだけ少なくするよう工夫すること。
- ⑤ 行政機関のサービス（商工会議所、商工会、県・市の支援策）はフルに活用すること。
- ⑥ 創業期を脱して余裕ができたなら、社外の顧問（アドバイザー、コンサルタント等ベテラン専門家）の意見をきくこと。そのほうが早く成長する。

（3）創業に際しパートナーや中核となる人材を求める場合の留意点について

- ① 現実的には一人で開業するのは難しいので、経理や金銭の管理は社長以外の人に任せるケースが多い。しかし、この場合他人に丸投げするのはもっとも危険である。
- ② 出資という形でパートナーを募る場合、ご自身の持ち株比率を可能な限り50%以上にしたほうがよい。株式会社は株主のものだという原則を忘れないことである。出資を依頼する場合、相手の選択は慎重に検討したい。
- ③ 競合する他社から人材をチームで移籍する方法もあるが、このような場合には企業文化も一緒に持ち込むので、経営上の支障になることがあるので注意が必要である。
- ④ 人材を求める場合の方法として人材派遣会社に依頼して派遣社員として受け入れ、一定期間をおいて、人柄・能力などを見定めてから正社員として採用する方法もある。

2. アイディアを新規事業に結びつける方法

（1） アイディアと起業機会の違い

優れたアイディアの発掘は起業家の独創性を起業機会に結びつける作業の第一歩である。しかし、アイディアそれ自体は無価値であり、道具に過ぎない。顧客が真に求める製品やサービスは試行錯誤の繰り返しを経て、はじめて生まれる。単なるひらめきだけで急成長するベンチャー企業は稀である。

（2） アイディアの盲信は有害

発明家はアイディアの虜になりがちである。また、新製品の開発者もそれに強烈な所有者意識を持ちがちで、それをさらによいものにしたいという科学的・技術的志向も強い。しかし、この愛着は事業への熱意とは違うものであり、事業の成功に必要な観点からの洞察力を阻害する結果となる。アイディアに対する心理的な所有者意識や思い込みは、ベンチャー創業に必要な要素ではあるが、その視野の狭さが致命的欠陥となる。アイディアは単に事業の一視点でしかなく、事業の育成に焦点を当てる必要がある。

(3) アイディアの先駆けは成功の保証たりえない

最良のアイディアを他に先駆けて事業化したとしても、同時に競合他社の参入を拒む十分なマーケットシェアを確保する能力、あるいは克服できない参入障壁をつくれないうるぎり、先鞭をつけることにより市場の存在を競合相手に知らせ、厳しい競争に対峙するという落とし穴にはまることになりかねない。他に先駆けて最良のアイディアを持つことは、成功の保証たりえないのである。

(4) アイディアの評価には経験が必要

アイディアなしに成功を収める事業を構築することはできないが、アイディアの評価には経験が必要である。経験豊富な起業家は、いろいろなパターンを次々と素早く認識する能力を持つ。このパターン認識は直感的、帰納的で、複数の小さな経験、ノウハウ、人脈の創造的組み合わせや、相互連鎖を伴う。起業機会になりうるアイディアを認識することは、他人がしないことがわかる能力から生ずる。

(5) 起業機会の入口

起業機会はアイディアと異なり、魅力・永続性・タイミングという要件を満たしており、顧客やエンドユーザーに新たな価値の創造、あるいは付加価値を提供する製品やサービスを伴う。そして、これらの要件を満たすには「起業機会の入口」が起業家にとって十分に開かれている必要がある。さらに、起業家がマーケットの特性を的確にとらえた参入方法を採用し、それを実行できる能力があって、初めてベンチャー企業が競争の優位を達成できる。

潜在的起業機会についてはその出現を認識する能力、入口が閉じてしまった後ではなく、開いているときにとらえるセンスが重要である。

3. 役に立つ「ビジネスプラン」作成支援

創業する場合や、事業の立て直しをはかる場合には、ビジネスプランの作成が必要である。ビジネスプランはこれから実行する事業の計画であり予測には違いない、しかし起業する人自身が自分の頭の中にある事業を書類という形で表現することが重要なのである。最初から立派なものを作る必要はないが、客観的に検討して絶対に成功すると確信できるビジネスプランを作ることが創業の第一歩となる。事業は一人ではできない。成功するためには多くの協力者が必要である。あなたの事業に多くの人々が協力したくなるようなビジネスプランが必要なのである。

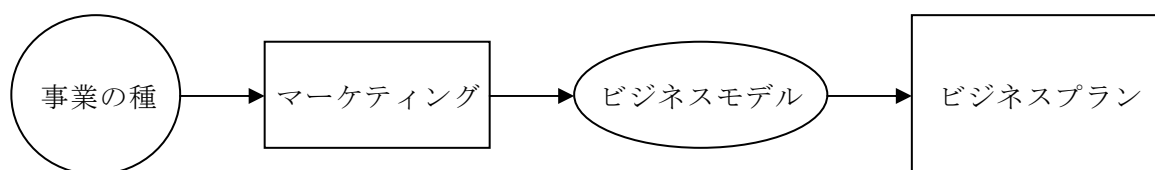
(1) ビジネスプランは何のために作るのか？

- ① 創業者自身が事業の実現性を客観的にチェックするため

- ② 創業後、事業目標達成への羅針盤とするため
- ③ 資金調達のための説明資料として
- ④ 事業内容を理解してもらい協力者を得るため

(2) ビジネスプラン作成のポイント

事業の種をもとにして、ビジネスモデルを考え、実際に創業するために具体的なビジネスプランを作ることになるが、作成にあたってのポイントは以下のとおりである。



- ① 自分自身が成功を信じ、本当に実行できるプランを作る
- ② わかりやすい言葉で、データや数字を使って、信頼性の高い計画をたてる
- ③ 信頼できるパートナーやコンサルタントにチェックしてもらう
- ④ 修正可能な計画書を作る (PLAN→DO→CHECK→PLAN)

(3) ビジネスプランの内容

① 事業概要の説明	② 経営者の紹介
③ 経営理念・経営方針	④ 事業コンセプト
⑤ マーケティング計画	⑥ 生産計画
⑦ 貸借対照表 (予想)	⑧ 損益計算書 (予想)
⑨ 資金計画	

4. マーケティング支援

新事業の創出を目指すベンチャー、あるいはこれから創業する方にとって、マーケティング活動は最も重要な経営課題である。マーケティングとは、簡単にいってしまえば、市場からお金をもらうためには、どうすれば良いかを構築するプロセスのことである。自分の考えたアイデアを、商品・サービスにむすびつけ、だれに、どのように、どの程度の価格で提供するかということを実体化していくことである。

企業の成長段階でマーケティング活動も異なる。そこで私たちグループは、企業の成長段階にあわせたマーケティングに関するアドバイスをおこなう。

例えば、これから起業しようという段階では、限られた経営資源のため、大企業が行うような

大規模なマーケティング活動は不可能である。まず、自分の作った商品・サービスを自分のできる範囲でテストマーケティングすることを勧める。そこで得られた結果を商品・サービスに反映し、より多くのユーザーや、テストしていただいた方々に再評価してもらい、目標としていた結果が得られることを確認するプロセスの支援をおこなう。私たちは、起業家のみなさんと得られた情報を整理し、皆さんが考え出したアイデアがビジネスとして成り立つか、どのように育てたらよいかを一緒に考え支援していく。

5. 会社の設立・開業手続きの支援

私たちグループは、ある面で面倒な会社の設立、開業の手続きについて、中小企業診断士のネットワークを活用して、支援・相談、などをおして起業家の皆様にバックアップする。

具体的な支援サービスのポイントは以下のようなものである。

(1) 個人事業／会社設立の選択

事業体の形態として個人事業、有限会社、株式会社などを、内容により選ぶ必要がある。それぞれのメリット・デメリットを比較して検討することが必要である。

(2) 株式会社・有限会社の設立

会社組織で一般的なのは有限会社と株式会社である。定款等から始まる設立手続きについての支援をおこなう。

(3) 必要な届け出

税務署・自治体税務事務所、社会保険事務所、労働基準監督署、公共職業安定所への届け出についての支援をおこなう。

(4) 会社の運営方法

会社組織に求められる会議体（株主総会や取締役会）およびその運営方法について、また最近のトピックス、例えばストックオプションの活用等について必要に応じて情報提供をおこなう。

6. 創業資金、設備資金などの調達支援

創業への制約となる最大の要因は、資金面での困難性である。これは、創業時には一般的に信用力が乏しく、金融機関からの資金調達が困難であることに起因するものである。

ここでは、円滑な資金調達支援のポイントと資金調達方法について述べる。

(1) 円滑な資金調達支援を行うためのポイント

① ビジスプランは、資金供給者が短時間に事業内容を理解できるものとなっている。

中小企業金融は、投融資金額が少額にとどまる場合が多いため、金融機関は企業の情報収集・

審査の手間を省く傾向にある。ビジネスプランを簡潔明瞭に記載し、短時間に理解できる内容とすることが必要である。

② 資金提供者から信頼されるような創業者のキャリア・人物像を伝える。

金融機関の中小企業に対する審査においては、経営者が信頼に耐えうる人物か否かが重要なポイントを占めている。創業者の創業にかける熱意や、万一、創業に失敗した場合の覚悟など創業者の人物像（考え方）を資金提供者に伝える必要がある。

③ 資金提供を受けた後も資金供給者に、定期的に業績推移等を報告する。

資金提供者との関係は、継続的な関係となるので、資金提供者あてに定期的に業績推移を報告し、良好な関係を築いておくことが必要である。

④ 事業特性・成長パターンに合った資金調達手段を選択する。

事業の特性（収益性・安定性）・成長パターンによって、所要資金の調達をベンチャーキャピタルからの出資を受け入れるか、金融機関借入れとするかを検討する必要がある。

⑤ 過度に借入れに依存しない。

事業における資金調達の基本は売上収益であり、安易に借入れに頼らない姿勢が必要である。



（2）資金調達の方法

創業時においては、信用度が低く、金融機関の融資姿勢も厳しい。そのため、円滑に資金調達を行うためには、中小企業庁や地方公共団体の創業支援施策を活用した補助金・助成金の活用、政府系金融機関を活用した資金調達、信用保証協会を利用した資金調達などについて検討する必要がある。そこで私たちグループは、政府系金融機関・地方公共団体・民間金融機関からの資金調達についての助言や支援を積極的におこなう。

7. 創業時の経理と会計システム構築支援

創業時に経理・会計を行う前提として大切なのは、「目標を持つこと」である。税務申告や銀行からの借入れをおこなうためにも経理・会計処理を行う必要はある。しかし、それ以上に、現状を認識し、目標達成のためのツールとして、経理・会計を認識することが大切である。

以下に述べることは経理・会計のポイントであるが、私たちグループは、それらのことを実行するための、シンプルでしかも効果的なシステムを構築するための支援をおこなう。

(1) 2つの売上目標

「目標」といってもいろいろなレベルのものがあるが、経理では売上高等、現実と密着したレベルの目標を扱うことになる。それらの現実的な目標のなかでも特に大切なのは、「必要最低限売上高」と「目標売上高」である。

(2) 必要最低限売上高を把握する

必要最低限売上高とは、この売上がないと赤字になってしまうという売上高のことである。「損益分岐点売上高」とも言う。創業当初はビジネスの仕組みやノウハウが確立していないため、現実の売上高が損益分岐点売上高に満たないことが想定される。迅速に売上高が安定的に損益分岐点売上高を上回るビジネスの構造を確立することが大切である。

(3) 目標売上高を設定する

「必要最低限売上高」のハードルを越えたとしても、それで安心せずに、より高い目標を掲げることが大切である。それが「目標売上高」になる。また、単に売上高が多いただけでは、社会や従業員を豊かにしているとはいえない。「従業員1人あたり粗利益」「労働分配率」等、会社にとって適切な目標を掲げて、定期的にチェックし改善する体制を整えることが大切である。

(4) 会計ソフトを活用する

経理自体は、いろいろな使いやすい会計ソフトが出ているのでそれを活用するとよい。会計ソフトを使うと損益分岐点売上高等の指標を把握することもできる。社内に経理に詳しい信頼できるパートナーがいる場合にはその方に任せるのも1つの方法である。

(5) 資金繰り

会計ソフトには、日単位で資金繰りをシミュレーションできるものがあるので活用するとよい。また「利益が上がっても銭が足りない」ということのないよう売掛金の早期回収は重要である。

以上は、私たちベンチャー総合支援研究会の、「創業支援および新事業創出支援」についての考えかたを示したものである。しかし現実にはそれほど単純ではなく、創業を成功させるためには知恵を絞り、目標達成のために努力することが重要である。私たちグループは中小企業診断士のネットワークを活用して、起業家やベンチャー企業経営者のお役に立つために、「個別のご相談やセミナー」をとおり、全力でバックアップしようと考えている。

小規模企業向け経営改善・再生支援サービス

サバイバル（生き残り）のための経営支援活動

NPO ビジネス e サポート 安藤 全

E-mail : npo-bes@yahoogroups.jp

URL : <http://www.sindan-k.com/npo-bes/>

中小・小規模企業は、現在、今まで経験したことがないほどの激しい経営環境の変化に見舞われている。厳しい企業間競争を制し生き残るためには、一刻も早く経営の改善ないし再生を図る必要がある。

私ども「NPOビジネス e サポート」は、経営者の皆様に経営改善・再生のための専門的なスキル（技術）とツール（手段）を提供し、セミナーの開催、講習会などへの講師の派遣、企業向けのスタッフ代行サービスなどを通じて経営者と一体となった信頼できる支援活動を展開している。

1. 企業再生の必要性

近年、バブル経済の崩壊や長引く経済停滞により中小・小規模企業の倒産が高水準に推移している。経営者が事業継続の意思を持ちながらも社会経済環境の激変に対応できずに経営破綻を招いている。

このような経営破綻に陥る主な要因は、過剰債務、慢性的な業績赤字、資金不足、偶発債務の影響、後継者・経営幹部の人材不足などによるところが大きいと思われる。これらの経営困難要因を迅速に克服し、経営改善・再生を図ることが企業にとって生き残りのための喫緊の課題といえる。

(1) NPOビジネス e サポートは、経営改善・再生支援サービスを次のような方々に提供する。

- ① 借入金などの債務が多く、債務超過状態にあり、その処理に困っている方
- ② 慢性的に赤字が発生しており、抜本的な経営改善策を検討したい方
- ③ 金融機関などに提出する経営改善計画書の作成をしたい方
- ④ 資金繰りが苦しく、キャッシュフローの改善を図りたい方
- ⑤ 関係会社倒産などによる偶発的債務が発生し、その解消策を検討したい方
- ⑥ 後継者および経営幹部に教育・指導をして欲しい方

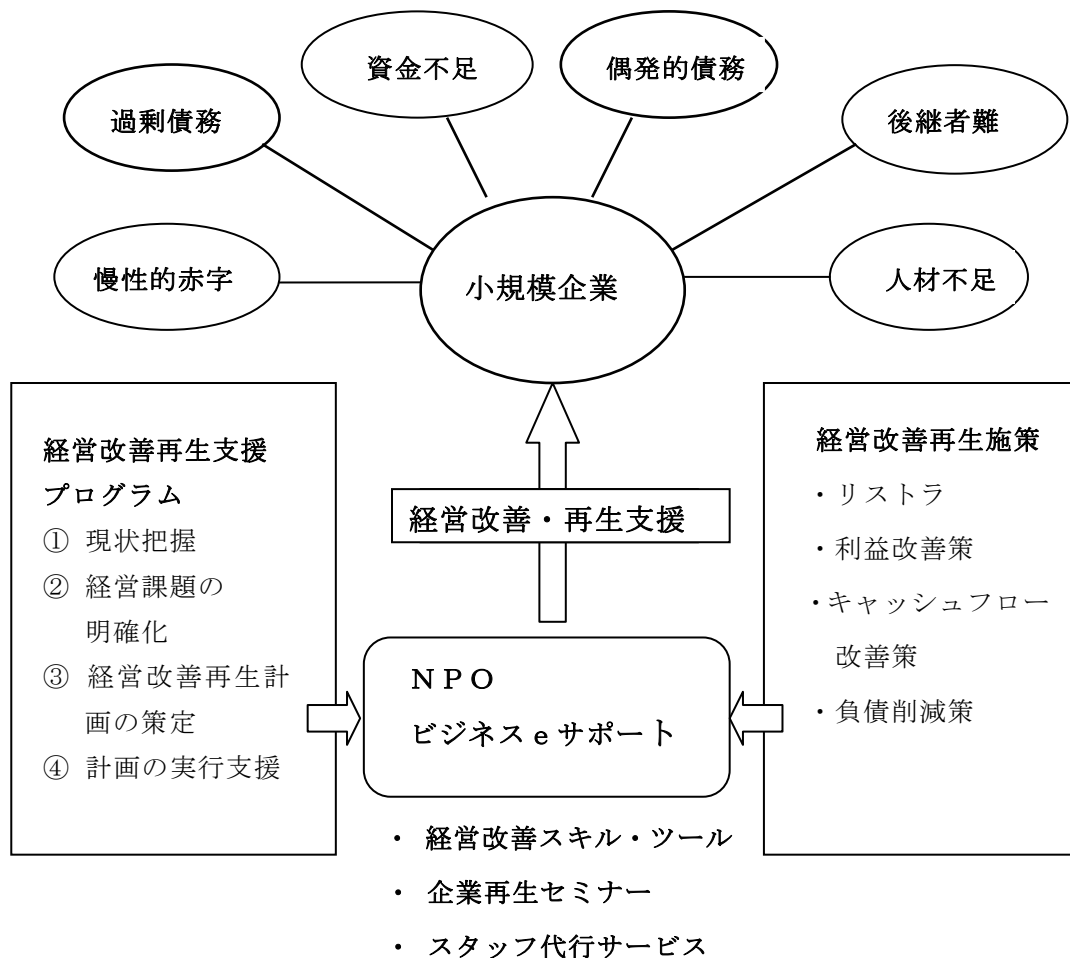


図1 経営改善・再生支援サービスの概要図

(2) 企業再生が必要とされる背景

中小・小規模企業の企業再生が必要とされる社会経済的背景は、主に次のとおりである。

- ① わが国における中小・小規模企業は、従業員数、付加価値額ともわが国の経済に占める地位が高く、経済再生の先導役を担っている。(2003年度中小企業白書)
- ② 経営環境の変化から不良債権を抱え過剰債務の返済が困難となっている企業が増えており、経営改善努力により経常的欠損状況から脱出して過剰債務の解消を図る必要がある。
- ③ 供給過剰のデフレ経済において不効率な過剰供給分野から撤退し、新たな需要分野をもとめて業種転換、事業転換による再生のニーズが高まっている。
- ④ 企業倒産の増加が地域社会の混乱、従業員の雇用問題などを発生させており、企業再生によりその解決に努める必要がある。

2. 支援サービスの一般的な内容と手順

経営状況が悪化し、経営改善ないし再生を必要とする企業に対して、①現状把握、②経営課題の明確化、③経営改善再生計画の策定、④計画の実行支援をおこなうために、一般的には7段階のステップによる検討が必要である。具体的には、経営環境の分析から、企業分析、経営困難要因の分析、経営改善計画の策定、企業再生手段の検討、企業再生計画の策定、企業再生計画の実行まで各企業の状況に対応した支援サービスが必要となる。これら一連の手順を「経営改善再生支援プログラム」と呼ぶものとする。

企業の現在の経営状況が自力で改善可能か（経営改善対象企業）、金融機関やスポンサーなどの第三者の支援が必要か（第三者支援による再生）、裁判所の関与が必要か（法的整理）などにより支援サービスの内容は自ずから異なってくる。

また、昨年来、中小企業と地域金融機関との意思疎通ならびに取引円滑化のため、いわゆるリレーションシップバンキングの強化が叫ばれ、企業の重要な経営課題の一つとなってきている。これらの動きは、経営改善再生支援に広く採用される必要がある。

なお、本冊子における「経営改善」と「再生」との言葉の意味は、「経営改善」では企業の経営状況が自力再建可能な状態にあるのに対し、「再生」では金融機関、取引先などの第三者の支援が必要な状態にある場合を意味している。

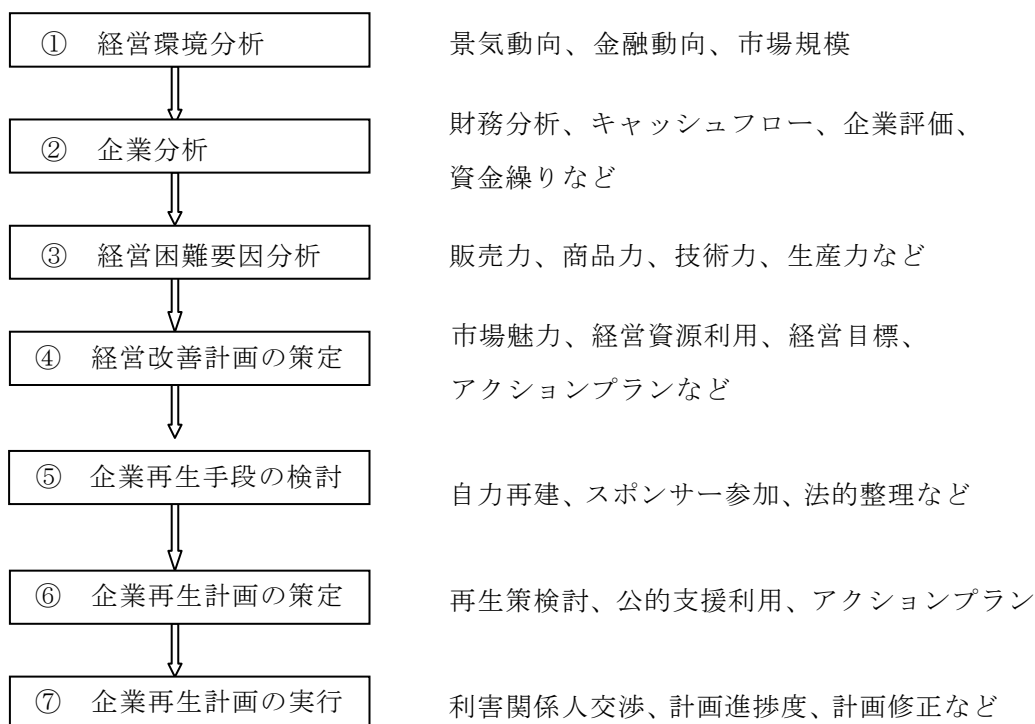


図2 経営改善再生支援プログラム

(1) 経営環境分析

企業の経営状況を悪化させる要因として外的要因と内的要因とがあるが、はじめに外的要因である経営環境分析をおこなうことが肝要である。環境変化を十分理解し、時代に適応した経営を推進するために中小企業に関する景気、産業、金融などの動向、特に最近注目される金融機関関連情報、改善再生のための公的支援情報などの資料を提供し、併せて企業をめぐる経営環境の分析をおこなう。

(2) 企業分析

① 財務分析

分析対象企業の過去の財務分析は、その企業の強みや弱みを把握するための有効な手法である。財務分析の主眼は、異常値の発見にあり、多くの場合、分析対象企業の各種財務分析や同業他社との比較分析によって異常値を検出し、さらにその分析、検証を進めることによりその企業の特徴を把握することができる。財務分析の結果を十分に検討し、企業の経営改善再生計画を立案する際の前提条件たる基本要因を探る。

財務分析は、主に財務諸表分析とキャッシュフロー分析をおこなうが後述する「財務分析、経営比率計算シート」と「キャッシュフロー計算シート」を活用しておこなう。

- ・キャッシュフローの把握は、企業分析、特に企業価値分析において重要である。通常、中小・小規模企業では、キャッシュフロー計算書の作成はなされていないが、最近の金融機関などによる融資審査は、損益計算書による利益だけでなく、キャッシュフローを含めた評価に変わってきており、キャッシュフローをキーワードとした分析が重要視されている。

- ・損益分岐点分析は、企業の収益性と採算を検討し、目標管理を行う場合などに有効な手法であり、費用を固定費と変動費に分解し、売上高との関係で利益の変動を分析するもので、利益計画の作成に利用できる。

- ・資金繰り分析は、経営が悪化して資金が不足している企業にとって極めて重要である。通常、破綻に至る場合、手形などの決済ができずに不渡り倒産となるケースが多く、当面の資金計画はもとより短期、長期の資金繰り表を作成する必要がある。

② 企業評価

企業評価は、その目的の違いにより財務的視点、経営的視点、株式価値的視点の3種類のアプローチがあり、また分析方法の違いにより純資産方式、収益方式、比率方式の3種類がある。

企業の経営改善再生を目的とした評価としては、財務的視点および経営的視点からアプローチし、純資産方式および収益方式により評価するやり方が一般的である。企業評価は、企業の経営改善再生の局面において現状の企業価値の認識、企業価値の改善余地の確認、経営改善再生のモニタリングなどで厳密な検証を可能にし、経営改善再生のための道筋を描くことができる。

企業あるいは企業のもっている本来の価値を測るとき、最近では、利益だけでなくキャッシュフロー、それも現在価値に置き換えたディスカウント キャッシュフロー（DCF）で測ることが債権者の間で一般化しつつある。DCFは一言で言えば「将来のキャッシュフローの割引現在価値」であり、事業または企業が将来稼ぎ出すキャッシュフローを時間的価値とリスクで評価したものといえる。

私どもは、後述する「企業価値計算シート」ならびに「債権価値計算シート」などのツールを用いて企業価値ならびに債権価値（金融機関の貸出金査定価値）を算定し、合理性、実現性、納得性のある企業評価をおこなうことを目指している。

（３）経営困難要因分析

経営状況が悪化し、経営困難となった企業は、何らかの要因によって現在の状況に至ったことは間違いない。その要因を正確に把握し、その克服策を検討することが重要である。経営困難に至った要因が財務面にあった場合には、財務分析によって把握することができるが、質的な面にある場合には、内部環境分析によって把握する必要がある。

内部環境分析は、販売力、商品力、技術力、生産力などの経営資源の評価をおこなって経営困難要因を分析して、評価、見直しをおこなっていく。具体的に販売力、商品力、技術力、生産力などを把握するためには、調査項目についてアンケートやインタビューを実施するほか、現場を訪問して工場、店舗、棚卸資産の保管状況などを視察して調査業務のチェックシートを作成し、経営困難要因を正確に把握する。

複数の事業を営んでいる企業においては、事業毎にQOE（正常収益力分析）、SWOT分析（環境分析）、ベンチマーキング（他社比較分析）、PPM分析（製品ポートフォリオ分析）、PLC分析（製品ライフサイクル分析）などの事業評価法を用いて事業評価をおこない、事業の選択と集中のための調査、分析を速やかに実施する必要がある。

（４）経営改善計画の策定

経営困難要因の把握をおこなったうえ、分析企業の経営課題を明確化して問題点の見直しを実施、自力再建が可能かどうか経営改善計画を策定して検討する。経営改善計画の策定は、経営課題を明確化したうえ、経営課題の取扱方針を検討、その方針にしたがった経営目標を設定し、目標を達成するために具体的施策のスケジュール化（アクションプラン）をおこなう。

経営改善計画の策定において最も重要なことは、前述したとおり合理性、実現性、納得性のある内容でなければならないことである。

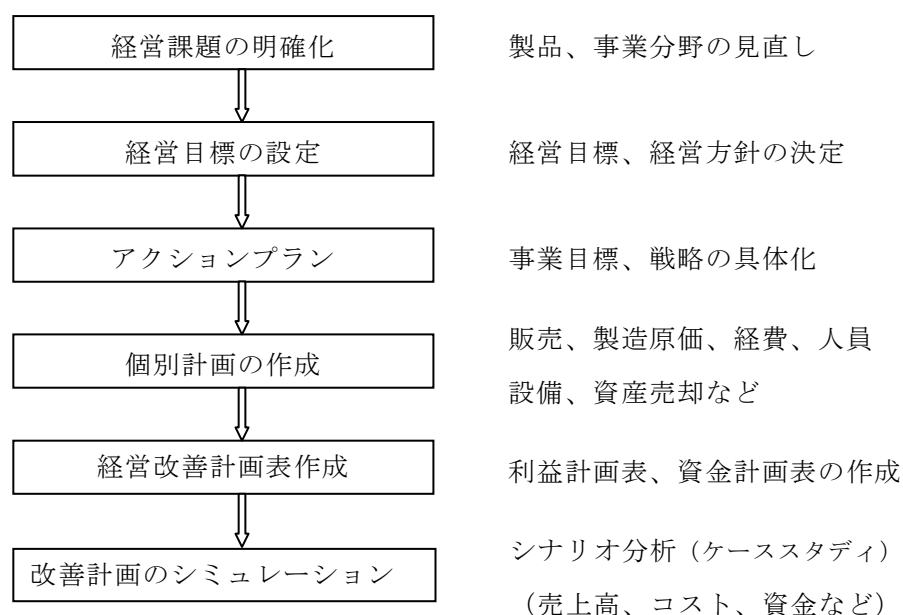


図3 経営改善計画書の作成手順

経営改善計画の策定は、経営課題の明確化から経営目標の設定、アクションプラン、個別計画の作成、改善計画の各種シミュレーションと一連の手順に沿って企業の経営者、管理者、専門技術者などの全社挙げての取組みが必要なことは言うまでもない。しかしながら経営が悪化している場合には、企業自体の体力が低下しているため、社内のモラルの低い場合が多く、計画を合理性、実現性、納得性のあるものとするには、第三者のアドバイザーの協力が非常に有効であると思われる。

私ども「ビジネス e サポート」は、経営改善のアドバイスに専門的スキルと豊富なツールを用意しており、特に経営改善計画の策定に必須な「事業計画作成シート」は、合理性、実効性のある計画を作成していくうえで有効なツールといえる。

(5) 企業再生手段の検討

企業が経営改善再生を必要と判断する場合に、財務上の兆候にもとづき自力による再建を図る場合（自力再建）、金融機関などの一部の債権者の協力を得て再建を図る場合（私的整理、特定調整法など）、全債権者の協力を裁判所の関与のもとで実施する場合（法的整理）とがある。どの手段を選択するかは、企業の実情に沿って十分検討のうえ決定する。

企業再建の手段としての事業再編の方法として、最近では営業譲渡、合併、株式譲渡、会社分割、株式交換などがあり、一般的にはM&A（Mergers 合併、Acquisition 買収）と呼ばれている。M&Aは、通常企業全体の合併・売却だけでなく、一部営業譲渡や資本提携なども含めた広い意味での「企業提携」のことを総称している。再生を図る企業にとって事業の選択と集中は、有効

な戦略であるが、M&Aは、事業再編の手段として活用できる最もポピュラーな方法である。

ノンコア事業の切離し、コア事業の強化のためにM&Aは、重要な役割を担っているといえる。

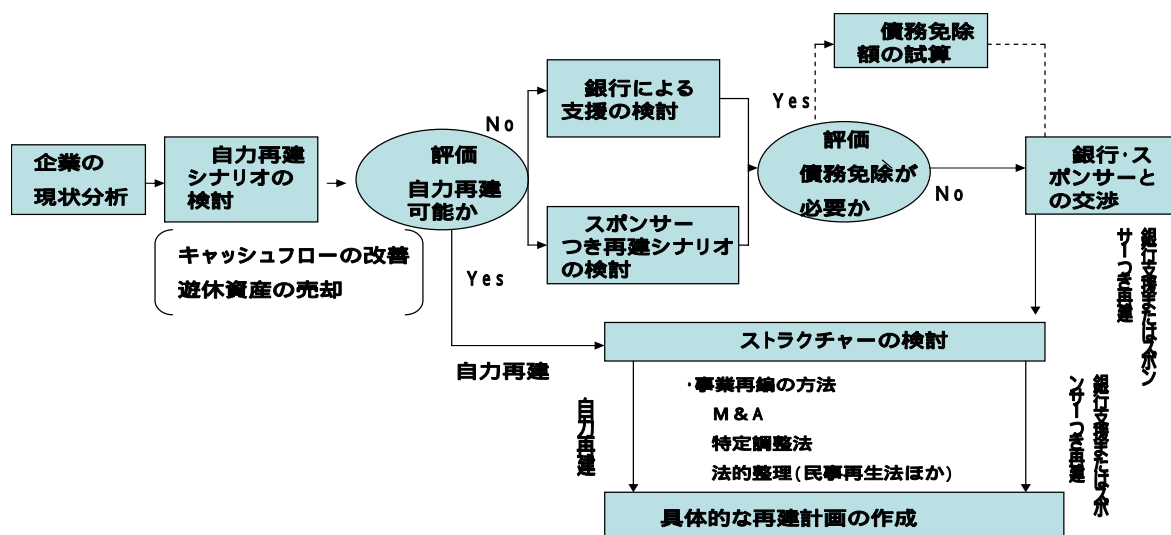


図4 再建計画の流れ

企業の経営が破綻ないしその懸念が強く、自力再建ができない場合には、いわゆる会社整理がおこなわれることとなる。法的整理は、再建型として民事再生法、会社更生法、民法の会社整理があり、清算型として破産、特別清算がある。また、広義の私的整理の分類で債務免除、条件変更、特定調停法、産業再生法などがある。

中小・小規模企業では、法的整理で民事再生法、私的整理で債務免除、条件変更、特定調停法などが利用されている。債務免除は、金融機関や債権者から債務の免除を受けるものであり、また、条件変更は、借入金の返済条件や金利の変更など、債務者のための取引条件の変更、いわゆるリスケジュール（リスケ）と呼ばれているものである。

特定調整法は、平成12年2月施行の「特定債務者の調整の促進のための特定調停に関する法律」を指している。この法律は、企業経営のうえで、金融機関などからの借入金などの債務の返済原資と、金利の支払いが資金繰りの負担となり、個人事業主を含めて法人企業が自力では解決できなくなり、このままでは経済的困窮場面を迎えるという場合に、裁判所の協力を得て厳しい資金繰り局面を打開し、経済的損失を防止しようとするものである。金融機関からの債務免除が受けにくい小規模企業・事業者を対象としており、簡易、迅速でかつ低廉な解決を図ることが可能であり、破産を回避する再建手法として有効な制度といえる。特定調停は、調停内容が「公正かつ妥当で経済合理性を有する」ものであれば認められ、債務者は債務の免除のメリットがあり、債権者も税務当局で「経済合理性がある」と認められれば、免除部分について損金算入ができる。

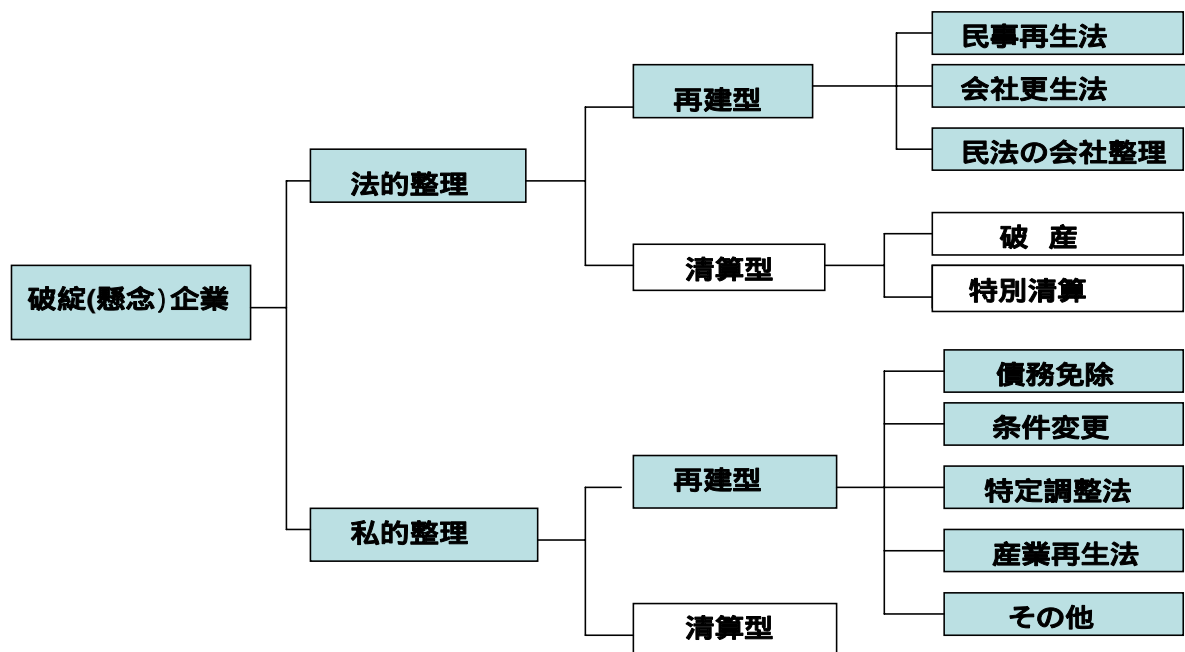


図5 会社整理の分類

(6) 企業再生計画の策定

中小企業の再生には、法的整理として民事再生法による再生が企業を救う究極の手段として注目されている。特に営業利益は出るものの、過大の借金があるために資金繰りが回らない企業にとって民事再生法による再生が有効である。企業再生に必要な経済合理性のある再生計画を作成し、弁護士などの協力を得て速やかに裁判所に申立をすることが必要である。再生計画の策定は、経営改善計画の策定に述べた内容と特に相違はないがステークホルダー（金融機関などの利害関係人）との関係が特に重要であり、第三者であるアドバイザーの活用が民事再生の成功の鍵となる。

(7) 企業再生計画の実行

私的整理であれ法的整理であれ企業再生計画を確実に実行していくためには、計画の実施状況をフォローして計画の実現に必要なアドバイスをおこなっていく必要がある。事業環境の変化や計画の達成状況如何によっては、当初計画の修正が必要となることも考えられる。また、ステークホルダーとの交渉、弁護士などとの協力体制作りが必要であり、コーディネーター（調整役）の役割が極めて重要といえる。

3. 提供できる支援サービス

NPOビジネス e サポートは、経営改善再生を目指す経営者の皆様に次のような支援サービスを提供する。

(1) 企業再生セミナーの開催

経営の改善ないし再生を目指している企業の経営者を対象に「企業再生セミナー」を開催する。セミナーの内容は、前述した「経営改善再生支援プログラム」を基本に参加自由のオープン形式とし、導入レベルから演習レベルまで段階的に実施して経営者の再建のための意欲とノウハウの向上に資する。なお、NPO傘下の組織として「小規模企業再生支援研究会」があり、経営者の皆様がNPOに加入のうえ研究成果を利用することができる。

(2) 豊富な分析ツールの活用

支援サービスに必要な財務分析（量的、質的）、企業評価、利益計画、リスク分析などについては、独自に開発したツールないし分析に有効と思われる選別したツールを活用する。これらの分析目的に適応したツールを用い、業務に精通したメンバーが企業分析（財務分析、企業評価）をおこなって経営困難に至った要因を見極め、経営課題を明確化して将来計画の策定の基本とする。

表1 主要な分析ツール

分析種類	分析内容	ツール
財務分析	財務諸表分析（過去、将来）	財務比率、経営比率計算シート
	キャッシュフロー分析（過去、将来）	キャッシュフロー計算シート
企業評価	DCF法による企業価値	企業価値計算シート
	融資債権評価	債権価値計算シート
	定性的要因分析	定性要因別チェックリスト
アクションプランのシミュレーション	利益予測 シナリオ分析	事業計画作成シート

①財務分析

財務の健全性、収益力、成長力、付加価値、生産性、キャッシュフローなどを計算シートにて算出、分析して、管理会計の手法により企業実態ならびに経営課題を把握し、具体的な改善計画作成の基礎資料とする。

② 企業評価

企業評価は、企業を経営戦略の視点から検討し評価するもので、企業の現在価値を正しく評価することが重要視されてきている。現在の企業価値はもとより、経営計画による将来の企業価値の算出に有効な手法である。

・DCF法による企業価値の算出は、金融機関の融資審査に最近採用されており、また、個別の融資債権価値の評価にも、この方法が応用されている。

- ・定性的要因分析は、企業の技術力、販売力、商品力、経営者の資質などに関する要因を分析するもので、ヒアリング、アンケートをおこなったうえチェックリストを作成、分析をおこなう。
- ・アクションプラン（具体的な実行計画）は、経営目標を計数化して将来の利益計画を策定するものでいくつかのシナリオを想定して事業別にシミュレーションプログラムを使って作成する。

（３）講演会、研修会への講師派遣

企業あるいは団体の講習会、研修会に講師を派遣し、経営改善再生サービスの解説・演習をおこなう。講師は、NPOの会員のうちテーマによりその分野の専門家が担当する。

（４）専門家集団によるスタッフ代行サービス

支援サービスを提供するNPOビジネスeサポートは、中小企業診断士を中心としたコンサルタントグループで実務経験が豊富なメンバーで構成されている。企業の要請により企業スタッフに代わって実務をおこない、経営再建のための支援に努める。

（５）企業からの個別相談ならびに紹介による相談

企業からの直接の相談、団体や企業からの紹介による相談についても相談内容に応じてNPOビジネスeサポート内の専門家が対応する。

4. 民事再生法、特定調停法の利用状況

中小・小規模企業の再生に有効な民事再生法と特定調停法の利用状況は、下記のとおりで破産を回避する手法として年毎に増加している。

表 2 民事再生、特定調停の申立件数

	民事再生			特定調停 (法人・個人の合計)
	法人再生	小規模個人	給与所得者	
平成 12 年	6 6 2	—	—	2 1 0, 7 8 5
平成 13 年	1, 1 1 0	1, 7 3 2	4, 4 7 8	2 9 4, 4 2 6
平成 14 年	1, 0 9 3	6, 0 5 4	7, 4 4 4	4 1 6, 6 4 2
平成 15 年	9 4 1	1 5, 0 0 1	8, 6 1 1	5 3 7, 0 1 5

資料 司法統計年報（各年）

5. NPOビジネスeサポートのプロフィール

NPOビジネスeサポートは、平成 16 年 4 月に認証設立された特定非営利活動法人で、事業内容として①人材育成、研修事業 ②経営活動の支援事業 ③経営コンサルティング事業がある。

経営コンサルティング事業のうちには「経営改善・企業再生のための相談ならびにコンサルティング」があり、研究機関として「小規模企業再生支援研究会」を設置している。詳細については、当NPOのホームページ (<http://www.sindan-k.com/npo-bes/>) をごらんいただきたい。

経営アセスメントサービス

パフォーマンス向上を目指す中小企業の経営を支援します

神奈川経営アセスメントサービスチーム 三橋 建一

E-mail: mituhasi@ka2.so-net.ne.jp

高い「パフォーマンス」を誇る企業とは、収益力と共に、知的資産（社風、社員、組織、生産やサービスの技術など）が効果的に活用されている状態である。自社の企業価値を更に高め、パフォーマンスを飛躍的に向上させようと考えている中小企業経営者を支援するものである。総合的で簡易なバランススコアカードの手法を活用して、短期間に企業の「パフォーマンス」を向上させ、中小企業としての企業価値を高めるお手伝いをさせていただきたい。経営クリニックのカルテに基づいて現状分析およびギャップ分析から課題の抽出を行い、パフォーマンス向上施策の立案と実施という一連のプロセスを行うものである。

1. 経営アセスメントサービスが目指すもの

中小企業が主役の日本経済が、わが国の繁栄にとって健全な姿であるとの認識に基づき、中小企業経営者はそれぞれの地域経済と自社を自己点検・自己評価して、大局的な見地から自社経営と経営環境の展望を切り開いていくことが大切である。そのためには、中小企業経営者自らが「景気は自ら創る」という企業家精神を奮い起こし、新しい仕事づくりに挑戦していくことである。まずは企業体質の強化を図りながら、自社の「パフォーマンスの向上」こそが最大のポイントとなる。

(1) 「パフォーマンス向上」の課題

競争構造の変化の実態に目を凝らし、新しい経営のパラダイムを探りながら、自社が持続的に成長することによって「企業」は存在価値を高めていくものである。そのためには、ビジョンや戦略を明確に設定し、実行・実現していくことである。従来のリエンジニアリング、CS、ISO9000、ISO14000などの課題解決型のシステムでは、守りの経営基盤にはなるものの、21世紀における強い商品を創出し続ける攻めの経営にはならないからである。

(2) かつて中小企業が成長した要因

戦後、日本の中小企業が成長した要因は、絶えまなく革新運動を続けたからである。経営活動

において現状を維持する活動も重要ではあるが、更に重要な活動が革新であることを日本の戦後50年間の事例が示している。それは、環境変化から発生する経営課題を、次々と効果的に解決するために組織的に改善と改革を実践するプロセスであった。その時代に対応した経営課題を設定し、革新ビジョン・革新計画を明確にし、最適な革新技術を選定し、課題解決を徹底実践するプロセスであった。

2. 経営アセスメントサービスの対象と成果目標

(1) 対象

自社の「パフォーマンス」を向上させたいとお考えの中小企業の経営者を主な顧客として、

- ① 業績を改善したいと考えておられる企業
- ② 新製品を開発して新たに販路を拡大しようと計画されている企業
- ③ 経営を後継者に譲ろうと考えておられる経営者
- ④ 第2創業や分社を計画されている企業
- ⑤ 新卒を採用したいと計画されている企業
- ⑥ QCD（品質、コスト、納期）の改善を望んでおられる企業
- ⑦ 労使関係を改善したいと望んでおられる経営者
- ⑧ 中小企業施策の適用を考えておられる企業
- ⑨ 海外進出を計画されている企業
- ⑩ その他

など、企業規模や経営経験年数などは問わないものとする。

(2) 成果目標

経営アセスメントサービスをご利用になられた企業は、下記に述べるような企業価値が確保されることになる。

パフォーマンスが高いということは、その企業の収益力と共に知的資産が効果的に活用されている状態を意味している。具体的なイメージとして次のような状態が維持されており、いわば市場における勝者のポジションに位置している企業といえる。

- ① 高い収益力がある。
- ② 自社の商品、サービスの内容が時代やお客のニーズにマッチしている。
- ③ 顧客の満足が社員の満足、社員の満足が顧客の満足につながっている。
- ④ 問題解決能力や提案力の優れた企業に変身でき、地域から信頼されている。
- ⑤ ネットワークに参加、組織し運営する能力や、連携型企業づくりができています。
- ⑥ 労使関係が良好であり、社内のコミュニケーションが活発となった。
- ⑦ 取引先、仕入先から信頼され、お互いの共存共栄への基盤が強固である。

⑧ 資金調達が円滑になる。
などがあげられる。

3. 経営アセスメントサービスの実施

自らの企業価値を更に向上させて、「パフォーマンス」を飛躍的に向上させるために、コンサルティングやコーチングを行う。中小企業診断士の資格を有する経営コンサルタントチームが中小企業各社とのパートナーシップに基づいて経営アセスメントサービスを実施する。

(1) カルテの作成

まずはクライアント企業の総合的、かつ、簡易的なクリニックを行う。このクリニックによって得られたカルテに基づいて、企業再生を実現していく戦略的アクションプランやプロセスを創っていく。

(2) パフォーマンスについて

「パフォーマンス」とは、簡単にいえば、自社が提供している商品やサービスの競争力を更に高め、これによって経営力が充実していくことである。

「パフォーマンスの向上」は、つぎの各項を確実に実施していくことである。

- ① 自社が有する伝統的な製造やサービスの機能を強化すること。
- ② ブランド、商品開発という独自の知的資産をベースにして、新たな成長商品やサービスを提供していくこと。

私たちの「経営アセスメントサービス」グループは、先に実施したカルテに基づいて、企業の「パフォーマンス」向上に向けた課題解決プロセスを実施していく。

(3) パフォーマンス向上プロセス

具体的には、バランススコアカード手法を用いて下記の問題解決プロセスを実行していく。

- ① ギャップ分析：企業の現状と目標の間のギャップを把握する。
- ② 原因分析と課題抽出：根本的な原因を明確化して、解決すべき課題を抽出する。
- ③ 施策の立案：最終目標を達成する施策を立案する。
- ④ 施策のコスト・ベネフィット事前評価：予想される成果とコストについて評価する。
- ⑤ 施策の実行と進捗管理：進捗管理を行い、実行を完了させる。
- ⑥ 成果：パフォーマンスの向上が図られる。

(4) バランススコアカード（BSC）について

アメリカで提案された業績評価の手法である。

経営理念や経営指針（これをビジョンと称する）と経営戦略を4つの視点からブレークダウンして、各視点別に戦略目標と施策という小さなビジョンと戦略を相互にバランスよく設定することにより、全体のパフォーマンス向上を目指すものである。

図1にBSCと4つの視点の関係を図示した。

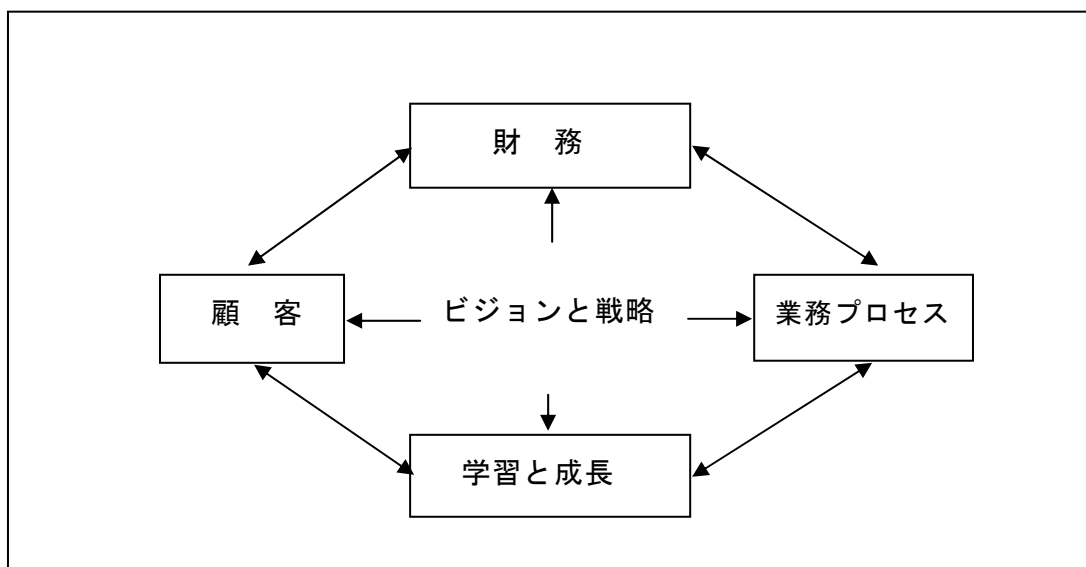


図1 BSCと4つの視点

(5) パフォーマンス向上プロセス

BSC手法を活用した経営クリニックとこれに続くパフォーマンス向上プロセスの基本的な流れを図2に示した。

資金提供者、お客様、パートナー、地域社会、社員といった利害関係者にたいして、自社の企業価値を具体的に明らかにすることができるツールである。

財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という4つの視点によって、成功のロジックをつくり検証でき、企業経営者の経営管理への理解が向上するものである。

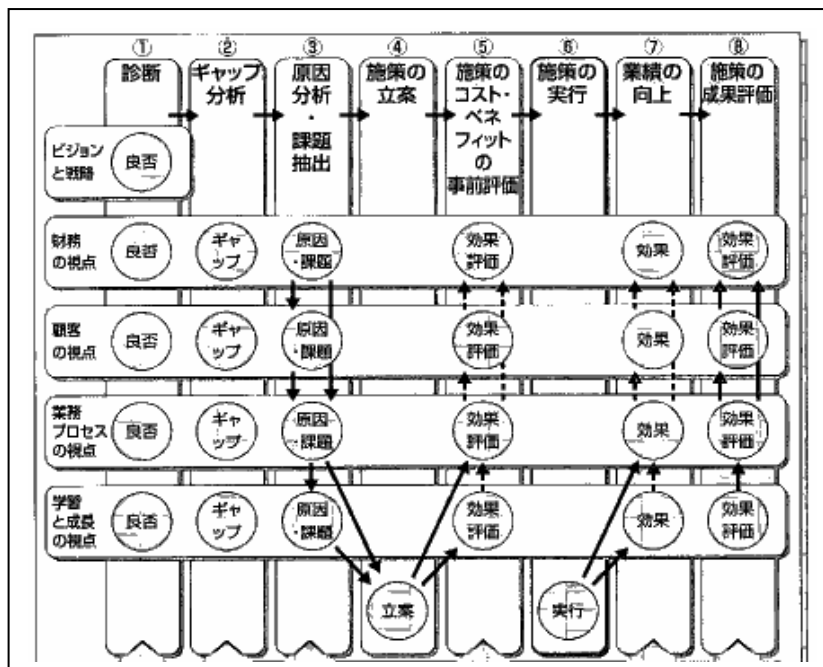


図2 BSCを活用した経営診断と課題解決の流れ

伊藤武志「バランススコアカードによる戦略マネジメント」

日本能率協会より抜粋

(6) 経営指針の確立

経営理念、経営方針（ビジョン）、経営計画の3つを総称して、経営指針と呼ぶ。BSCの枠組を創るとき、まず、経営理念、経営方針が必要となる。

理念やビジョンが確立されていないと、企業の軸がぶれてしまう。そこで、BSCを導入する前提として、経営理念と経営方針を明らかにする必要がある。経営理念を見て元気がわいてくるようなものにしておくことが必要である。「経営アセスメントサービス」のコンサルタントチームは、この経営理念の作り方や修正についても指導するものである。そして、この理念を実現するための基本的方向が経営方針へとつながっていく。

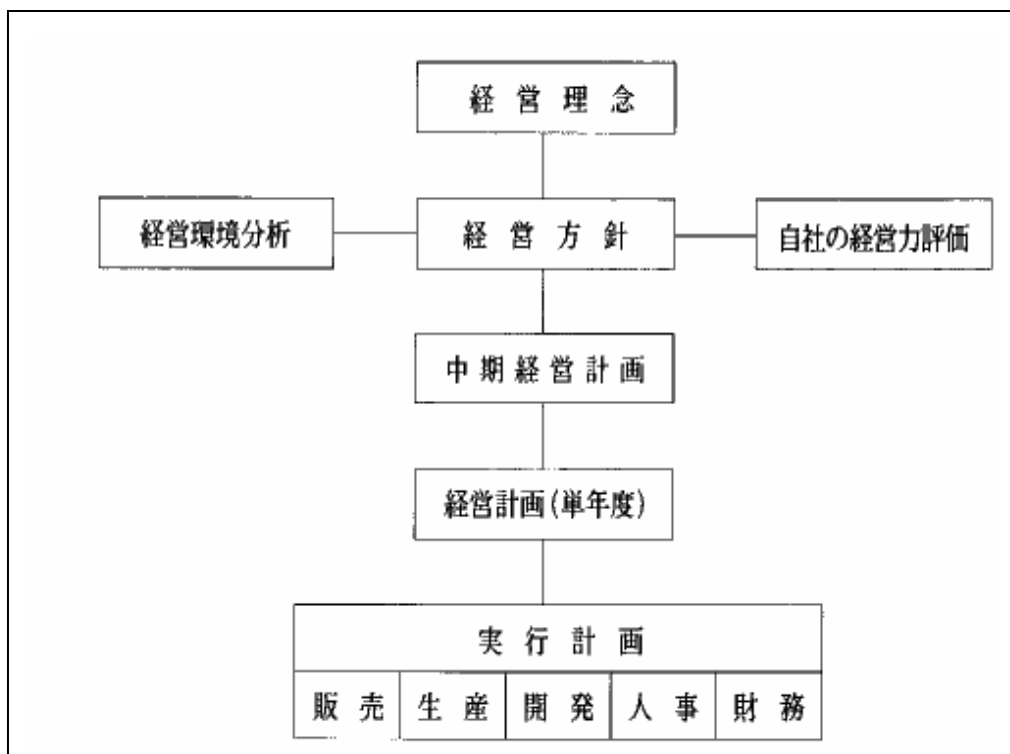


図3 経営指針（理念、経営方針）の作成の流れ

中小企業家同友会全国協議会編 「経営指針作成の手引き」から抜粋

4. 経営アセスメント実施要領

経営アセスメントサービスチームによるコンサルティングは、次に掲げる5つのクリニックシート（CS）を用いて実施していくものである。

内容は記入シート4つと記入要領説明シートからなっている。

(1) CS1 カルテ

例として取り上げた企業は、軽自動車販売と車両整備を行なっている従業員10人程度の企業である。

カルテ

経営理念(ビジョン)は明確か？	明確である。 “お客様に安心と安全をお約束します”
-----------------	------------------------------

		評点*	コメント
経営基本		23 / 36	一応の体制は整備済み
4 つ の 視 点	財務の視点	6 / 16	赤字で且つ債務超過 社長からの借入金で賄っている
	顧客の視点	11 / 16	車販売と整備のDBが別々
	業務プロセスの視点	11 / 16	整備部門の稼働率が低い
	学習と成長の視点	13 / 16	研修は充実 女性の活用が今ひとつ
合計		64 / 100	

*クリニックシートにより評価した点数

会社の成熟度レベル (経営指針の活用度)	経営指針は成文化されているが、事業活動への活用は不十分(C3レベル)
-------------------------	------------------------------------

総合評価	財務の視点では最悪状況にあるが、他の3つの視点で改善すれば立ち直ることが可能である
------	-------------------------------------------

図4 CS1 カルテ

(2) CS2 戦略マップ

BSCの基本になる考え方を最もよく示すものは戦略マップである。改善すべき方向性を示すものである。

戦略マップ

成功するための重要要因をBSC4視点のキャンバスに配置する

重要要因間の因果関係を見つけ出す

以上の仮説を現実の経営で検証する

戦略マップの例

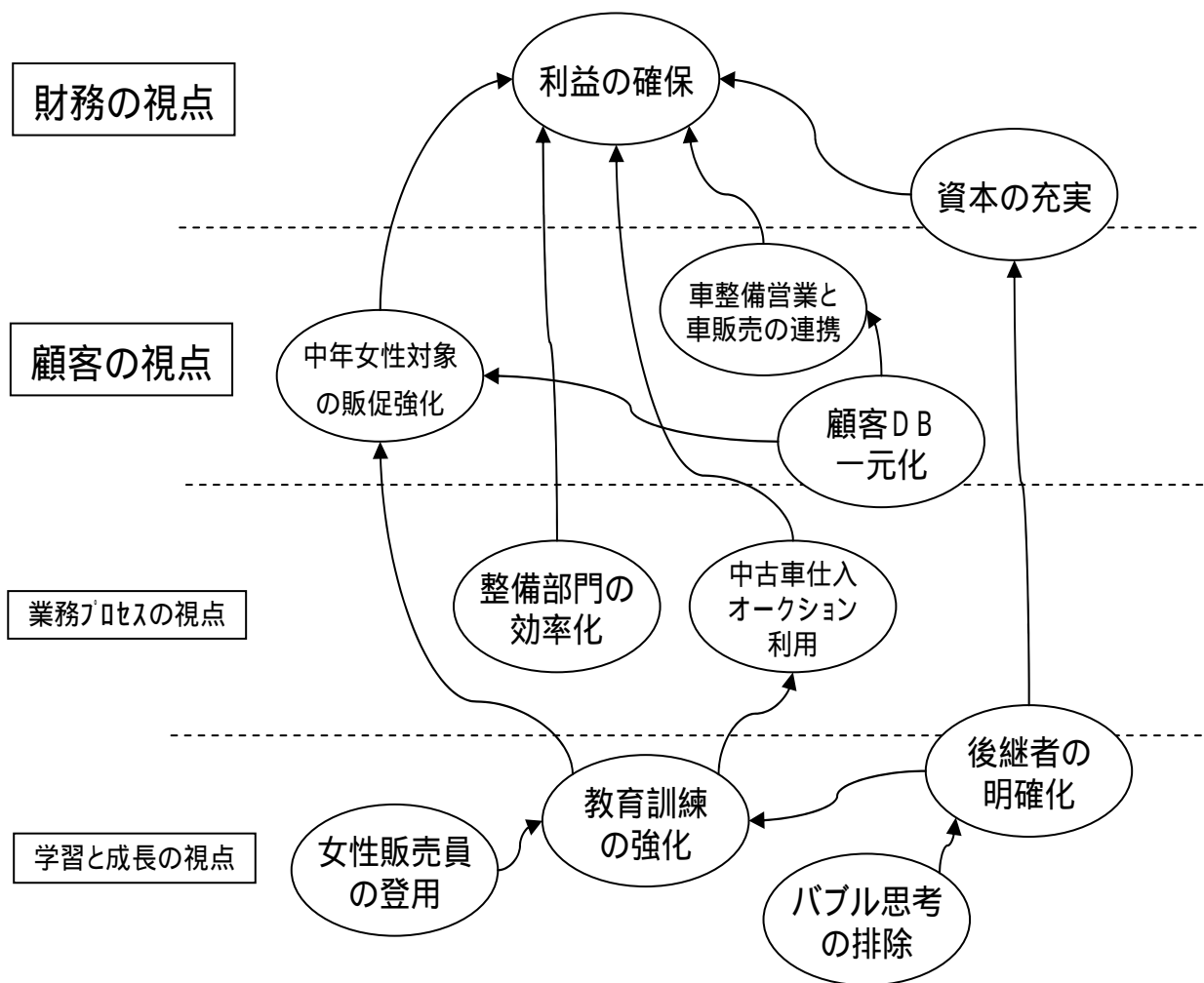


図5 戦略マップの例

5. 添付資料

(1) CS3 企業プロフィール記入フォーム

企業の概要

企業名:		所在地:	
業種:	創業年:	社長:年齢()	創業者・二代目:()
主要製品、商品:		労働組合: あり・なし	
業務の概要:			

人員

単位:人 ()内は女性を内数で記入

	前々期	前期	直近の期
役員	()	()	()
正社員	()	()	()
パートなど	()	()	()

B / S

単位:千円

	前々期	前期	直近の期		前々期	前期	直近の期
現金・預金 受取手形 売掛金 棚卸資産 その他				支払手形 買掛金 短期借入金 その他			
固定資産 その他				長期借入金			
				資本金 剰余金など			
総資産合計				負債・資本合計			

P / L

単位:千円

経営戦略と経営目標

		前々期	前期	直近の期		
売上高					経営 理念	
変動費	仕入					
	材料・部品					
	外注費					
	小計					
付加価値					強 み 弱 み	
固定費	人件費					
	減価償却費					
	その他経費					
	営業外費用					
	営業外収益(-)					
	小計					
経常利益					戦 略	
					目 標	

(2) CS4 経営クリニック採点表

経営基本			(経営者の自己評価)	コンサル評価)
1. 労使関係で社員は信頼できるパートナー	仕事を任せられる存在	指示して働かせる存在	どちらかと言うと敵	()
2. 経営指針は経営に活用されている	フォローアップされている	成文化されている	成文化していない	()
3. 経営理念は成文化し事業方針決定に役立っている	成文化しているが事業方針とは関係ない	成文化していない	考えたこともない	()
4. 顧客ニーズ、市場変化は常に積極的に変化の把握に勤めている	既に十分把握している	時々、顧客に聞いている	考える必要がない	()
5. 自社の強み、弱み他社比較において強み、弱みを把握している	強み弱みを大略把握している	強み弱みはあまり意識しない	考えたことがない	()
6. ニーズ、市場に対応し、自社の強み弱みを考慮して、自社として差別化した戦略を策定している	成文化していないが、考えている	考えているがまとまらない	考えたことがない	()
7. (戦略をもとにして)各部門では3~5年の中期的な目標を立てている	立てている部門、立てていない部門がある	頭の中では考えている	考えたことがない	()
8. (戦略をもとにして)自社の3年程度の中期計画を毎年、作成している	何年かに一度作成している	頭の中では考えている	考えたことがない	()
9. 年度計画、即ち予算を年度、半期ごとにきちんと作成し、実績と比較する	年度予算は作成するが特にフォローはしない	予算は作成せず、実績のみ管理している	年度締めの際に実績を把握する	() []
経営状況				
10. 自己資本比率(直近の期)30%以上	30%未満~20%以上	20%未満~10%以上	10%未満	()
11. 総資本経常利益率(直近の期)5%以上	5%未満~1%以上	1%未満~0%以上	赤字	()
12. 労働分配率(直近の期)50%以下	50%超~60%以下	60%超~70%以下	70%超	()
13. 借入金/売上高(直近の期)17%以下	17%超~33%以下	33%超~50%以下	50%超	() []
14. 顧客満足の調査調査システムがある	定期的に調査する	調査したことがある	調査したことはない	()
15. 顧客満足度十分満足してもらっている	まずは満足してもらっている	若干の不満はあるかもしれない	不満があるだろう	()
16. 返品、クレーム対応体制体制があり、適切に機能している	体制はあるが返品、クレームは殆どない	体制はあるが機能しない	返品、クレームの状況はよく判らない	()
17. 顧客への提案システムの的に実施	かなり実施している	提案したことがある	提案はしない	() []
18. 従業員は業務プロセスのつながり、関連を理解しているか?全員が理解している	少なくともリーダーは理解している	リーダーは自部門の隣接プロセスは理解している	つながりの理解は不要	()
19. 業務プロセスは競合他社と比較して非常にレベルが高い	同程度くらい	少し劣る	かなり劣る	()
20. 業務改善、効率化の実施程度インセンティブなどを与えて組織的に実施している	実施を奨励しており、成果もあがっている	気づいたときには実施する	実施したことがない	()
21. 新製品、商品開発積極的に実施し、かなりの成果があがっている	実施して、成功したものがある	実施しているが、成功には至らない	やったことがない	() []
22. 従業員満足度定期的に調査し、まずまずの結果である	ときおり調査するように心掛けておりまずまずの結果である	調査したことはないが、まずまずと思う	従業員満足度など気にする余裕がない	()
23. 従業員の能力開発本人希望と必要性を考慮して毎年全員に奨励している	必要性に応じて奨励しており成果も出ている	必要性に迫られた場合には能力開発を行う	能力開発をする余裕なし	()
24. 人事制度には配慮していて、必要な人材を積極的に捜しているか?十分に配慮し、必要な人材を発掘している	世間の動向に配慮し、必要な人材の発掘に努めている	配慮すべきと考えているが実行していない	人事制度は存在しない人材など考える余裕なし	()
25. ITの活用先端的な活用をしている	パソコン、eメールは活用	活用し始めた	活用するつもりはない	() [] []

(3) CS5 クリニックシート記入要領

経営クリニックを行いそのカルテを記入する際に、各アイテムについての対象や範囲、あるいは、評価方法などについて明確にしておくことが大切である。そのために、実行にあたっては、予め記入の細部について定義しておく。以下にその記入方法の概略を示す。

CS1 企業の概要

企業名から業務の概要まで簡潔に対象企業の概要を把握する。

人員

過去3年度にわたる人員を役員、正社員、パートなどを男女別に把握する。

B/S

過去3年度の貸借対照表を簡潔に記載する。

P/L

過去3年度の損益計算書を簡潔に記載する。変動費と固定費に分けた形式とした。

以上、人員、B/S、P/Lは生データである。コンサルタントとして判断するためには必要と考える。

経営戦略と経営目標

経営理念、強み弱み、戦略および経営目標を可能な範囲で記載する。

CS4 経営評価表

経営者の自己評価 4点 3点 2点 1点 コンサルタント評価では経営者評価をどうしても修正する必要がある場合に、()に点数を記入する。修正した場合はこれを評価とする。4段階評価にした。5段階にすると評価が真中に集まる傾向があるから良否を明確にするため4段階とした。

経営基本 9問

同友会の「経営指針」と「労使関係の見解」にもとづく項目。経営基本であるが、経営者診断の面を含んでいる。問2の結果は中小企業の会社の成熟度で経営指針の活用度に対応する。全9問の合計点数が23点以上(36点満点、最低9点)なら一応、経営の仕組みは存在すると評価する。

経営状況 16問

4つの視点で各4問づつである。業種や規模に直接に関係しない問にした。

財務の視点:自己資本比率、総資本経常利益率、労働分配率は同友会経営指針で強調されている指標である。借入金に関する項目を1つ追加した。

顧客の視点:顧客満足度調査、顧客満足度、返品クレーム対応、顧客への提案の4項目とした。

業務の視点:従業員の業務プロセス理解度、競合他社との比較、業務改善の実施、新製品開発の4項目とした。

成長の視点:従業員満足度、能力開発、人事や人材発掘、ITの活用の4項目とした。

以上16問で合計点数40点以上(64点満点、最低16点)なら一応、経営状況は最悪ではないと評価する。48点以上ならまずはOKと評価する。そして、各視点で10点未満(16点満点、最低4点)なら、この視点で問題ありと考える。

経営基本と経営状況をあわせて25問の合計点数63点以上なら一応、一定レベルの経営は行なわれていると評価する。

カルテへの転記:CS1、CS3から経営理念(ビジョン)が明確かどうかを記入する。CS4から記入されている評点を集計して、それぞれ簡単にコメントする。更に会社の成熟度レベルおよび総合評価を記入する。

企業再生トータル支援プログラム

早期診断・早期発見・早期対策による企業再生の実現

企業再生トータル支援グループ 山本 力夫

E-mail: yamamoto055@mx9.ttcn.ne.jp

企業再生を実現するポイントは、「早期診断・早期発見・早期対策」と「コア事業の安定化と資金の調達・確保」である。当グループでは、再生を目指す企業や法人が、対応策を早期・着実に進めるために、経験豊富な中小企業診断士が、窓口相談から経営改善計画の策定及びその実施まで一貫してトータルに支援をする。必要に応じて、法律・会計・税務の専門家をグループに加え、また中小企業支援機関や金融機関とも連携して広範囲な取組みを行う。また、気軽に早期の相談ができるために最初の窓口相談は無料にて行い、その後の再生費用の軽減策も提言する。

1. 企業再生トータル支援プログラムの考え方

(1) 企業再生実現のポイントと経営者の悩み

① 早期診断、早期発見、早期対策の重要性

企業経営者は企業に手持資金がある間は頑張ろうとする。それもかなり無理をしてでも、場合によっては市中金融からの資金を導入してでも頑張ろうとする。その頑張り結果的に無駄な頑張りになりかねない。そうならないためにも手持資金の余裕のある内に、今後の経営の方向を決断しなければならない。企業再生を成し遂げるポイントの一つは早期診断、早期発見、早期対策である。

② 経営者が悩んでいること

・誰に相談したらよいか

企業再生の専門家と称する人たちは大勢いるが、資金のない中小企業には関心が無いようにみえる。コンサルタントとの信頼関係が保てるか、第三者の作成した資料を取引金融機関に提出しても、取り合って貰えない。弁護士・公認会計士は敷居が高く、率直な相談がしにくい。

・どこから手をつけるか

中小企業には専門的な知識や経験をもった人材がいないために、企業再建・企業再生手続きなどの専門的業務を社内で消化ができない。

- ・いかに進めるか

リストラで凌げるか、私的再生が可能か、法的再生をせざるを得ないか、などの判断が不可能。

(2) 企業再生トータル支援のポイント

① トータル支援のポイント

- ・早期診断、早期発見、早期対応

(金融機関の取引態度に変化が見られた時は少し遅い。金融機関の取引格付前が望ましい)

- ・事業の本質(コア事業の存在、収益性)の見極め

既存事業の継続・統合、関連事業との合併・分離、新規事業への転換、収益事業の確立、など選択と集中

- ・不要資産の売却による借入金の縮減、管理会計の導入、経費削減の見通し、など管理手法の選択

- ・資金の調達・確保

収益力の回復によるキャッシュフローの確立、政府系金融機関の制度融資の利用、取引金融機関からの運転資金の支援の取り付け

- ・経営者と社員の一体感、絆の構築

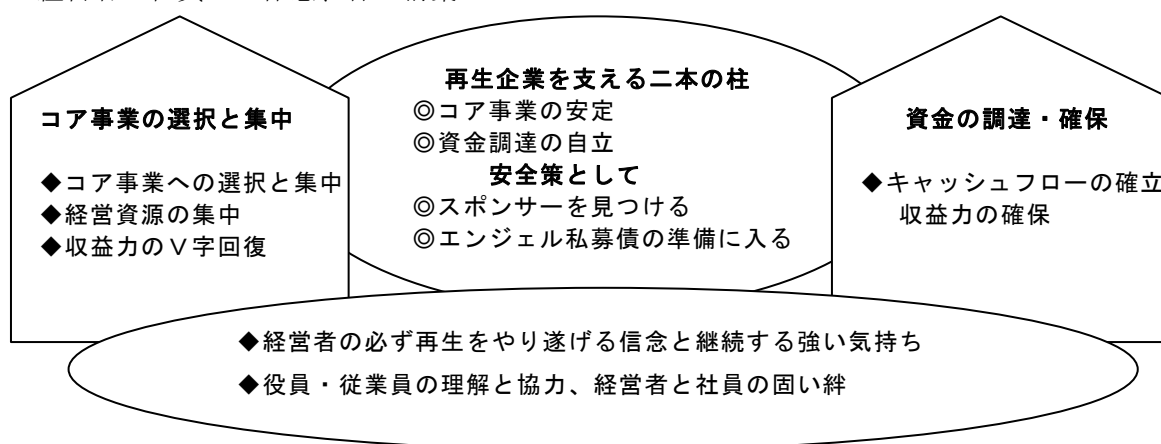


図1 トータル支援のポイント

② 改善計画の立案のポイント

- ・売上計画 → 実績比大幅減額(△10~△20%)の計画とする
- ・利益計画 → 計画した売上高で十分な利益を出せる企業体質とする
- ・資金計画 → キャッシュフローをプラス指向し、且つ慎重な計画とする

③ その他の留意事項

- ・債権者の理解と支援の獲得
- ・改善計画を着実に実行しても再生不能の場合、法的再生に移行

(3) 企業再生のトータル支援の進め方

① 支援のプロセス

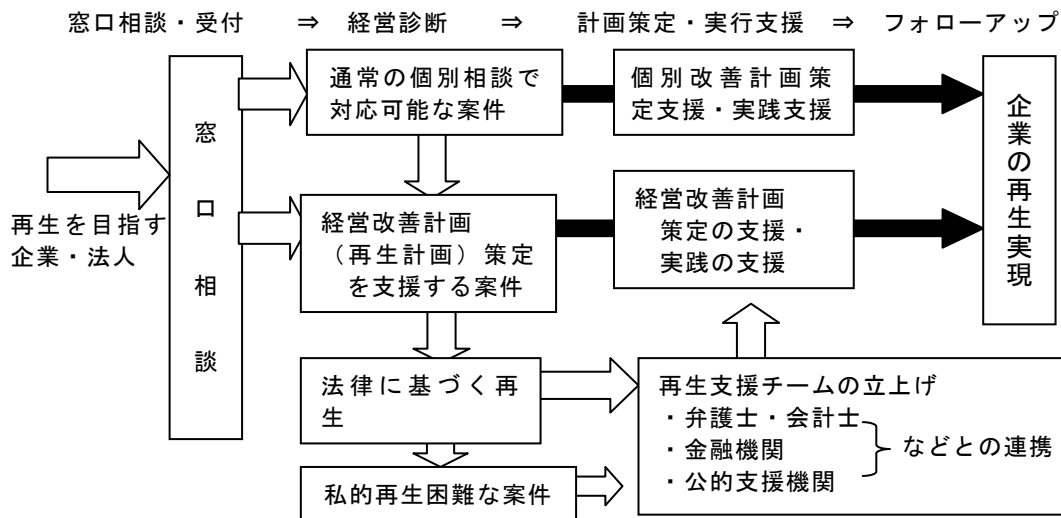


図2 再生トータル支援のプロセス

② トータル支援の内容

- ・ 窓口相談・案件の受付：企業再生相談(無料)、再生可能性と条件の見極め
- ・ 経営診断：財務分析・収益分析・キャッシュフロー分析、問題点の把握、改善提案
- ・ 経営改善計画の策定と実践の支援：経営改善・再生計画の策定支援、計画の実施支援
- ・ 法的再生：法的再生の準備作業支援、弁護士・会計士のコーディネート、
法的再生計画・添付資料作成支援、法的再生計画実施支援
- ・ フォローアップ：コア事業の稼動状況の把握・改善、事業支援者の探索等、実践支援

(6) トータル支援対象業種 (取扱い業種は多岐に亘ります)

表1 支援対象業種

大分類	中分類	支援業種紹介
1. 建設業	総合工事業、職別工事業、設備工事業	☆一般土木建築業
2. 製造業	食料品、家具・装備品、印刷・同関連業、プラスチック製品、金属製品、一般機械器具、電気機械器具、情報通信機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具、等の製造業	☆印刷業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業	ガス業	
4. 情報通信業	情報サービス業、映像・音声・文字情報制作業	
5. 運輸業	道路旅客運送業、道路貨物運送業、倉庫業、附帯するサービス業	
6. 卸売・小売業	各種商品、繊維・衣服等、飲食物品、建築材料、自動車・自転車、家具・什器・機械器具、等の卸売業および小売業	
7. 不動産業	不動産取引業、不動産賃貸業・管理業	
8. 飲食店、宿泊業	一般飲食店、宿泊業、	☆旅館・ホテル業
9. 医療、福祉	医療業、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業	☆私立病院
10. 教育、学習支援業	学校教育、その他の教育、学習支援業	☆私立学校
11. サービス業	専門サービス業、洗濯・理容・美容・浴場業、その他サービス業	

次ページ以降で、現在の社会・経済の変革により、企業経営に様々な影響を受け、その対応に苦慮しているであろう業種を選び、業種別に再生トータル支援の取組みについて説明する。

2. 一般土木建築業の再生トータル支援の取組み

(1) 土木建築業を取り巻く環境

① 外部環境の変化

- ◆公共事業の削減⇒官庁工事の減少
 - ◆高度成長の終焉⇒大型開発事業の減少
 - ◆人口増の頭打ち⇒絶対住居数の充足
⇒官製住宅の減少
- } 土木工事量の減少
- } 住宅の量から質への転換

② 内部環境（土木建築業の特質）

- ◆土木建設業の二分化（土木工事と建設工事）
- ◆中小企業が圧倒的多数⇒基盤・収益力が脆弱
- ◆ゼネコン依存体質（一次～三次・業態別など）

(2) 個別企業の進む方向

- ☆土木工請負業からの撤退 ⇒ 不動産関連産業との連携・自社開発
- ☆下請けから元請に転換 ⇒ 自社での発受注体制の確立
- ☆生活関連産業への参入 ⇒ 戸建住宅(建売・売建)事業への参入
住宅メンテナンス事業を組成
- ☆新規業態への挑戦 ⇒ 特養老人ホーム・グループホームなどの経営

(3) 再生支援のステップ

① 早期診断・現況ヒアリング

- ・財務内容、収益力、キャッシュフローの分析による問題点の把握

② 早期対応・取引金融機関と、改善策・方向性を協議

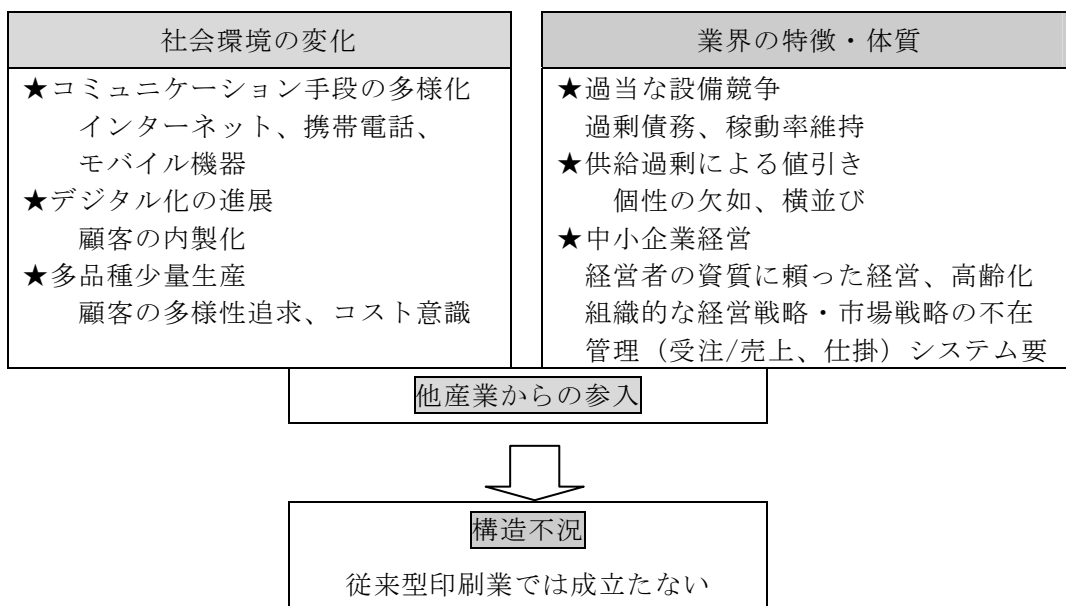
- ・経営資源にマッチしたコア事業の組み上げ
- ・財務内容の改善⇒借入負担の減少（遊休資産の処分、資本構成の是正）
- ・資金調達の可能性⇒コア事業に対する資金調達、運転資金は従来の取引銀行から、設備資金等長期資金は政府系金融機関からの調達

③ 改善提案・実現性のある経営改善提案をする

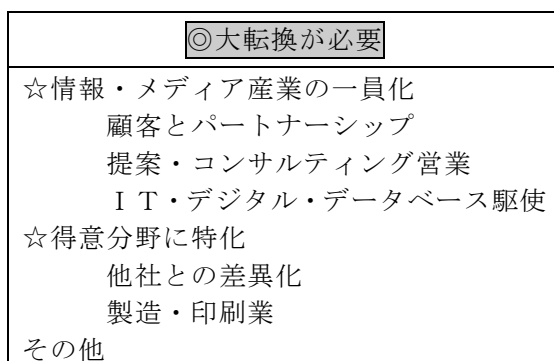
④ 実行支援・利は現場にあり、現場をよく見ること、現場ごとの収支管理の徹底

3. 印刷業界の再生トータル支援の取組み

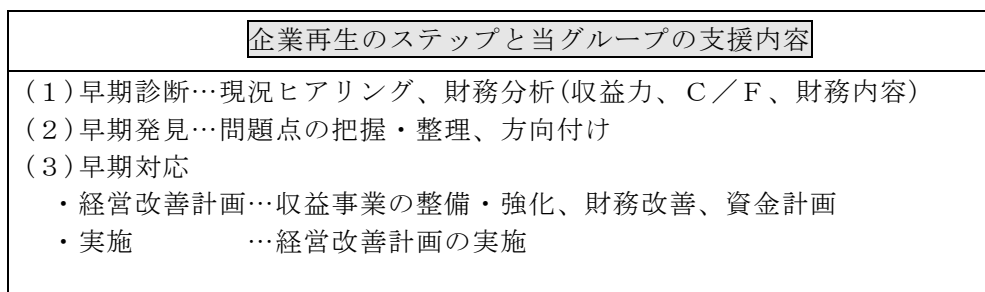
(1) 印刷業界の経営環境と課題



(2) 個別企業の進む方向



(3) 個別企業に対する支援のステップと内容

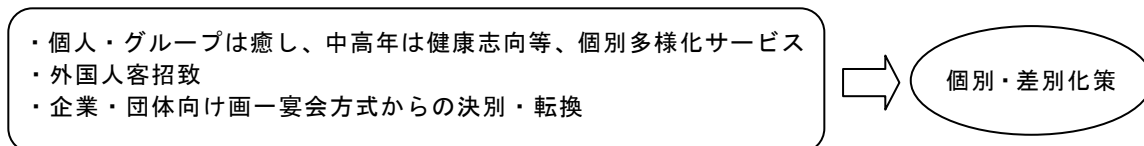


4. 旅館・ホテルの再生トータル支援の取組み

(1) 旅館・ホテル業の構造不況の原因



(2) 個別企業の構造不況脱却策



(3) 旅館・ホテルの再生支援のステップと内容

① 再生の見極め

- ・社長の経営方針の確認、面接による核従業員の見極め
- ・直近3年以上の財務諸表追跡検討

② 方向転換策の検討

- ・個別差別化方向決定
- ・方向転換に向けた設備・宣伝費用の確保

③ 再建に向け債権者・金融機関との協力策の検討・調整

- ・再生3年後までのキャッシュフロー見通しを作成し、既往債権の軽減策を検討する（一般債権者のカット・猶予同意、金融機関への繰り延べ返済策など）
- ・投資費用及び運転資金の調達策
（再生後の地元金融機関との協調関係、再生ノウハウのあるノンバンクとの提携）

④ 地域への集客策として、県・市町村・地区へ町興し策の提案

- ・中小企業診断士のグループが活動する、「街おこし」との提携
- ・県・市町村・地区との町興し策の提案と推進
- ・国外へ向けた顧客誘致の具体的な宣伝と浸透活動

⑤ 支援取り組みのタイミングについて

- ・金融機関から、取引格付けをうけ、経営改善計画の要請があった時点で、経営に関与ができれば、再生支援のタイミングとしてベターと考える。いずれにしても、早期診断・早期発見・早期対策が再生の鍵となる。

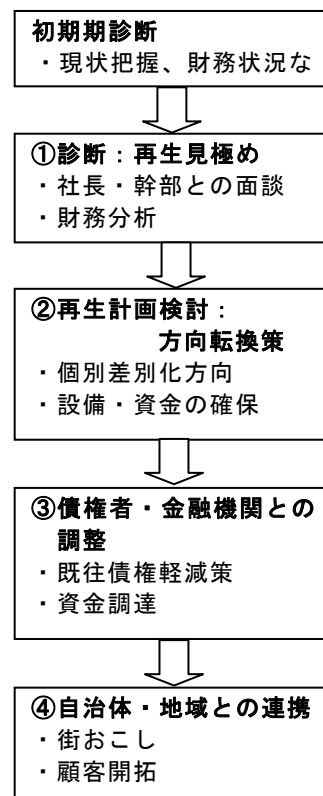


図3 支援のステップ

5. 学校の再生トータル支援の取組み

(1) 学校経営を取り巻く環境変化

- ・ 18歳人口の減少から、2007年には大学全入時代が到来し、学生獲得競争が激化する
- ・ 大学への研究力、創造的人材育成への期待が高まっている
- ・ 国の補助金に大学間の競争原理に基づく予算配分方式が導入されつつある
- ・ 国際化や情報化などの変化に対応し、大学は個性豊かな教育研究活動の展開が必要である
- ・ 高齢化社会を迎え国民全体の生涯学習意欲の高揚、社会人の学習機会の提供ニーズが高まる
- ・ 大学設置基準の大綱化による規制緩和が進展している

(2) 個別学校の進む方向

大学ビッグバンの進行する中で、経営者の役割はまずどの生存領域に進むのかを明確にし（図4参照）、そのうえで、慎重・適確な経営の舵取りでそこに向かうことが要求される。しかし、教育者が厳しい経営者に一夜にして変身する事が難しく、じり貧となるケースも報告されており、学校経営改革は待ったなしの状況にある。

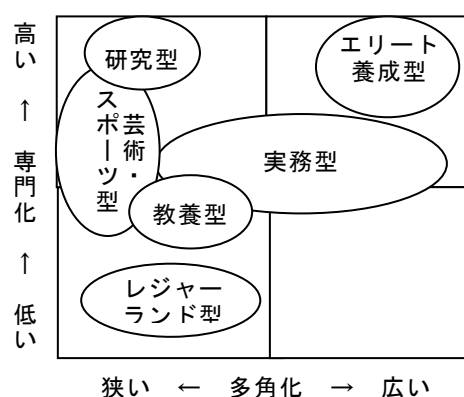


図4 日本の大学の進む方向

(3) 学校再生支援のステップと内容

当グループでは、企業経営の視点から専門学校、短期大学、大学などの各学校法人に対して、どこに向かうのかを明確にしていくための経営戦略の策定、その達成のための行動計画の作成および実行を支援する。（図5参照）

具体的には、貴法人とのプロジェクト活動により進める。

- ① 現状経営内容の診断：経営概況調査、財務分析、対象顧客調査、顧客満足度調査、など
- ② 経営戦略の策定：中・長期経営計画の策定、将来計画のシミュレーション、など
- ③ 経営戦略会計の導入：キャッシュフロー会計、など
- ④ 学校ISO導入、経営品質向上プログラムの導入、
- ⑤ その他の経営改革（人材育成など）に必要な諸施策・諸活動の支援

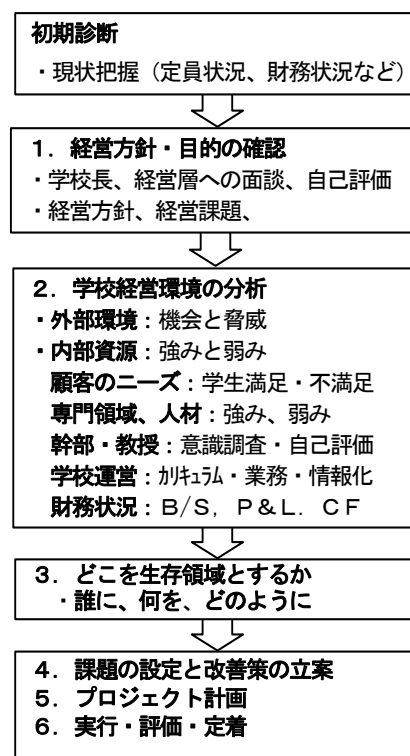


図5 支援のステップ

6. 病院の再生トータル支援の取組み

(1) 病院経営を取り巻く環境変化

少子高齢化や患者の意識の変化など医療をめぐる社会的な背景は大きく変化しつつある。これらに伴う諸課題を解決していくために医療ビッグバンが進行している。まず、医療制度改革により、医療提供体制の機能分化が促進される方向であり、医療分野における情報開示やIT化、リスクマネジメントの重要性も増している。これらの一連の動きは、病院に対して「患者満足度の向上」や「ローコスト管理」などの経営課題を顕在化させている。

(2) 個別病院の進む方向

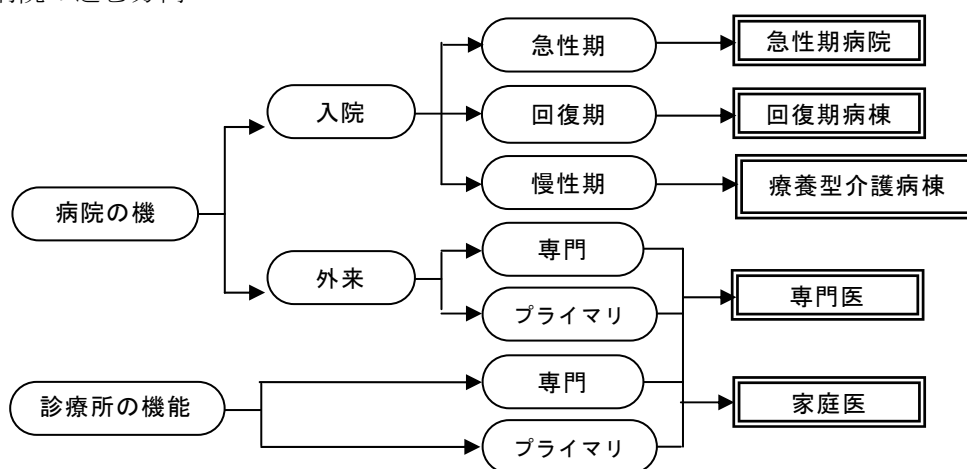


図6 病院の機能分化

(3) 病院再生支援のステップと内容

当グループとしては、企業経営の視点から、各病院がどこに向かうのかを明確にして、「患者さま中心の経営」に向けて経営改革を支援する。

病院経営改革支援の進め方(個々のケースにより異なる)

- ① 現状経営内容の診断：経営概況調査、財務分析、診療圏調査、患者満足度調査、など
- ② 経営戦略の策定：中長期経営計画の策定、将来計画の経営シミュレーション、など
- ③ IT化支援：電子カルテ、オーダリング・システム、病院経営管理システムの構築・導入
- ④ ISO9001 導入支援、機能評価導入支援
- ⑤ その他の経営改革に必要な諸施策・諸活動の支援

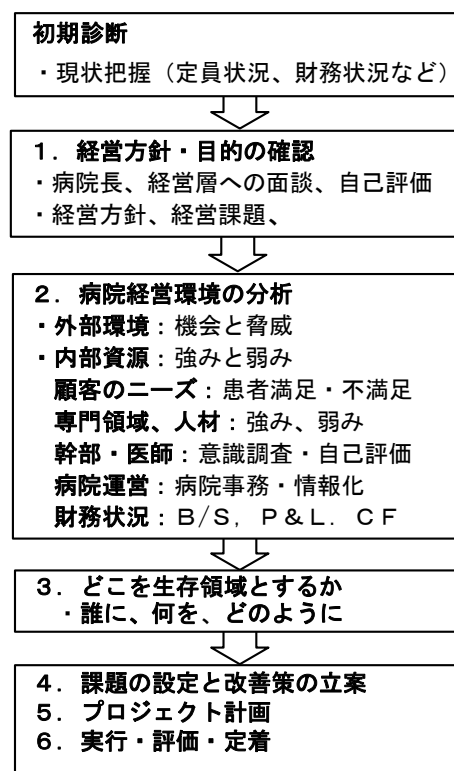


図7 支援のステップ

3. 生産・マネジメントシステム

■ 生産管理システム TPiCS 導入支援

有限会社 シグマアイ・コンサルティング

■ ISO視点による経営革新トータル支援

ISO経営革新グループ (IMG)

■ ISO14001認証取得支援

ISO14001認証取得支援プロジェクト

■ 情報資産を守る ISMS 導入支援

有限会社 シグマアイ・コンサルティング

生産管理システム T P i C S 導入支援

中堅・中小製造業向けに、速く、安く、需要変動にレスポンス良く

(有) シグマアイ・コンサルティング 大島将義

E-mail : oshima@cityfujisawa.ne.jp

URL : <http://www.cityfujisawa.ne.jp/~oshima>

企業の変革、成長を支える統合生産管理システム（ERP）の導入は、近年、中堅中小製造業でも導入が盛んとなっている。しかし、新システムの導入や既存システムの置き換えには想像以上に多くの解決すべき課題が発生する。シグマアイ・コンサルティングは単に情報化企画のみではなく、導入する情報システムの仕様と運用設計までを通して、具体的であると同時に一貫した導入支援プログラムを実施している。

また、推奨している生産管理システム T P i C S は豊富な機能と 500 を越える機能が選択でき、本体ソフトはノーカスタマイズで短期間の導入も可能である。

1. 中堅・中小製造業の生産管理の状況

最近の製造業では、多品種少量生産に加えて短納期の要求が強くなり、また、変化が激しいことから在庫量が増加する危険性も増す。これまでの生産管理の高度化は、ベテランの生産管理要員の経験と迅速な決断力で支えられてきたが、これらも限界に近い状況となっている。そのため、変革し成長する「ものづくり」のプロセスの中で、次のような点での改善を目指し、全社統合生産管理システム（ERP）を導入する必要がある。

- ① 受注データの「正確・クイック」な生産計画への反映による顧客対応
- ② 受注変動に即応し、共通部品の在庫を適正に抑えた「生産計画」の迅速で柔軟な作成と作業指示、発注
- ③ 製造現場における設備、段取り等の効率を考えた自主的な作業順序の決定
- ④ 売上、生産、原価等のデータのクイックな把握と分析

ERPは全社「即時情報共有」の仕組み（データベースの一元化）により、電子台帳化、部門間電子連携、変更情報の即時反映、管理情報の抽出表示などを通して、社内業務の効率化と質の向上を図り、企業の「足腰強化」を支える強力なツールとなりうる。

2. シグマイイ・コンサルティングからの提案

中堅・中小製造業における生産管理のニーズに柔軟に適合する生産管理システムとして、製造現場のニーズを取り込みながら、現在でも成長を続けている（株）TPiCS研究所が開発した統合生産管理システムTPiCSを推奨している。TPiCSは手軽なサイズながら、機能選択が豊富でノーカスタマイズで導入でき、次のような特徴を持っている。

(1) オープン度の高いシステム

オープンなシステム環境に加え、Excel、Access 連携から始まり Web 連携まで、柔軟でオープン性が高いシステム条件を備えている。

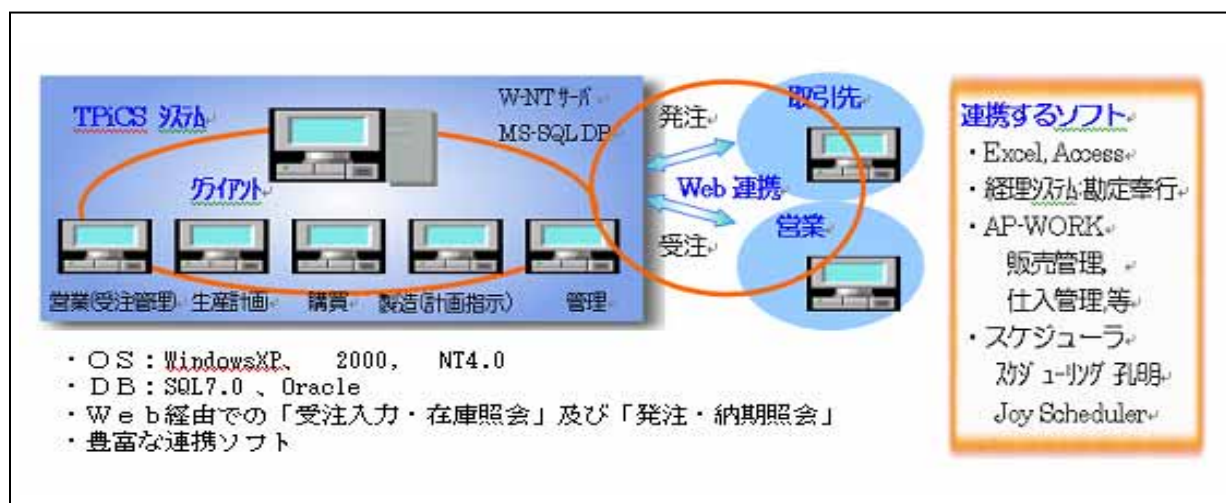


図1 オープン度の高いシステム条件

(2) 生産管理ソフトとしての特徴 (図2 TPiCS上での業務フロー参照)

① 現場業務へのきわめて柔軟な対応力

過去15年の現場ニーズを取り込み、500項目を越える機能設定が可能であり、ほとんどの運用に対してノーカスタマイズで導入できる。

② 現場での使い易さ、管理のし易さ

受注入力への手厚い入力支援があり迅速で正確な受注入力ができる。生産計画画面では、基準在庫、リードタイム、発注ロットなどの設定により最適な計画作成ができ、また、重要工程の負荷状況をグラフ表示で確認できる。製造現場での効率を追求するために、前工程の進捗や部品、材料の入荷状況により現場で作業着手の順序を決める支援手段を有している。

③ フル機能のデモ版

アイテム数の制約はあるものの、サンプルマスター、簡易データベース(MS-SQLタイプ)、

マニュアル付きで、フル機能をチェックできるデモ版が1万円で使用できるので、導入のための検討が容易である。

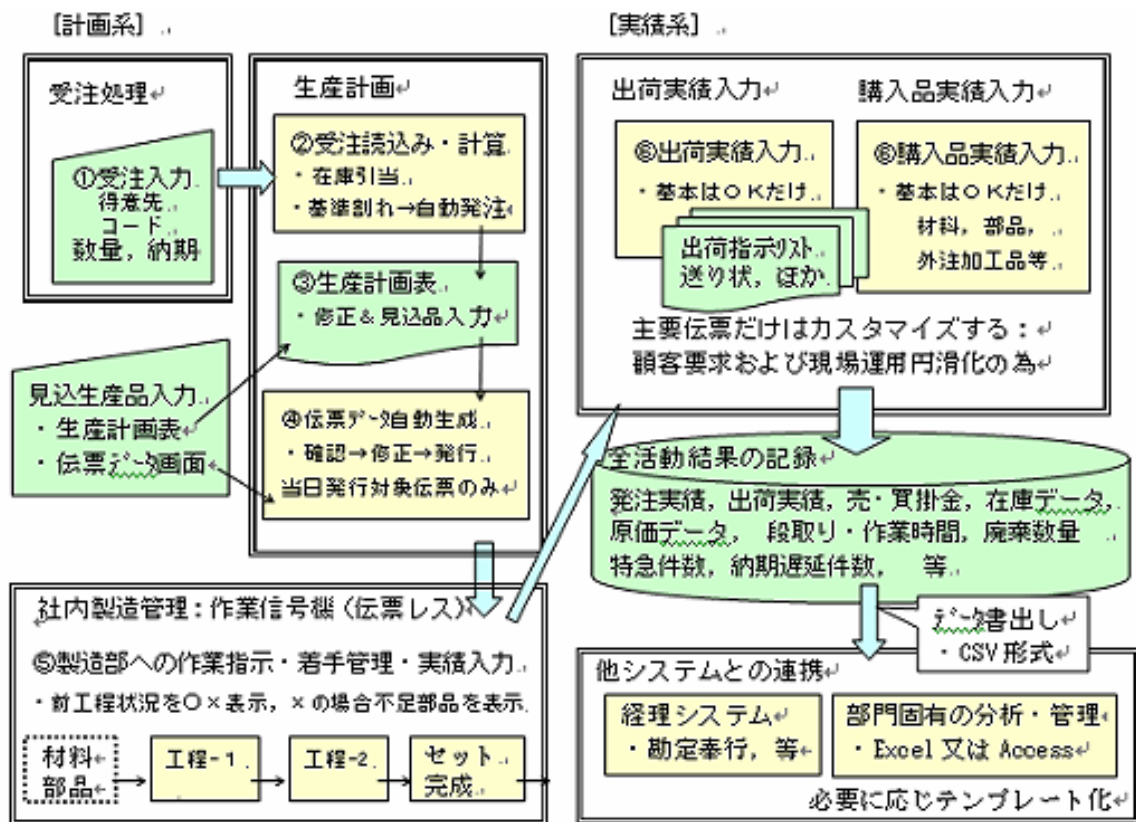


図2 TPICS上でのメイン業務フロー

(3) 複数の生産方式への対応

生産管理方式の次のような高度化に対応するオプションを備えている。

表1 生産方式への対応

生産方式	TPICSでの対応
①見込み生産	フレキシブルMRPとしての対応に定評がある。
②個別生産	製番管理オプションの導入により対応できる。
③受注組立生産	①と②の組み合わせ方式で、様々な方式に対応が可能となっている。

(4) 豊富なオプション

製番管理以外にも、受注・売上管理、納期管理（回答）、負荷の自動平準化、ISO9001に欠かせない履歴管理、Web連携までのオプションを活用できる。



図3 MRPとオプション群

3. 最近の導入事例

シグマアイ・コンサルティングが推奨している T P i C S の性能や適用できる規模を示すために、最近の導入事例を紹介する。

(1) 顧客の概要

神奈川県内に本社を置く N 社は、シリカゲルや紙を活用した緩衝包装材料の伝統ある中堅供給メーカーである。年間の売上げ規模は約 30 億円レベルで推移しているが、海外の子会社を含めるとその事業規模は成長を続けている。今回の情報化システムの更新は、国内の事業が対象であるが、国内の営業所は全国に 6 箇所あり、また工場は 4 箇所存在する。近い将来には海外の子会社、工場との連結も視野に入れている。

対象としている製品の特質や、同社の国際包装展に毎年出品するような開発志向から、製品の種類は増大を続けており典型的な多品種生産（2 万～3 万点）となっている。また、得意先および配送の納入先も多く約 2 千件が常時動いている状況である。また、最近の傾向として短納期が頻発しており、それに積極的に対応する営業姿勢を維持している。

(2) 従来システムの問題点

事業の特徴から、早くから情報システムを導入し活用している。包装材料のトータル供給メーカーとして、自社製造品のみならず他社の製品も購入しセットとしての販売を実施していたこともあり、各営業所にサーバーを置いた受発注管理のシステムを構築していた。このシステムは同社の事業にかなりの貢献をしたが、企業の成長と新たな経営環境の中で次のような問題点も明らかとなった。

① 営業所ベースの受発注管理システムのために、工場の生産管理システムの構築ができなかった。営業所から見れば、工場の状況がブラックボックスとなり電話、F A X が増加した。

② データベースが営業所毎に分散化されていたために、工場や本社と情報の共有化が遅れ F A X や電話での対応が不可欠となり社内業務の効率が阻害されていた。

③ 管理資料や月次の決算をするために、各営業所のデータベースを締め、その後ファイル伝送をしていたために時間がかかり、また、ミスの対応のために余分な労力と時間を要していた。

(3) T P i C S 導入による期待効果

- ① 工場の生産管理システムの構築およびクイックな生産計画への反映
- ② データベース一元化による即時の全社情報共有化、顧客への対応スピードアップ
- ③ 売上、生産、原価等のクイックな把握と分析
- ④ 月次損益の早期決算

4. シグマアイ・コンサルティングの導入の進め方

(1) 情報化プロセスの一貫した導入支援

中堅・中小製造業へのERP導入が困難を極める要因の一つとして、経営コンサルタントは情報企画まではできるが、それ以降のシステム設計・構築の具体化段階は弱い場合が多く、一方、ソフト会社はその逆であり、情報システムそのものには強いが、経営課題との整合をとる段階には弱いケースもあって、図4に示す情報化プロセスが途中で断絶することになった。

シグマアイ・コンサルティングは全員がTPiCSに精通した情報系製造業の出身者であることを活かし、情報化プロセスの要である「仕様と運用」設計を対で行って、パートナーSIに切れ目なく引き継ぎ、顧客ニーズに適合したシステム構築を迅速に行うことにしている。

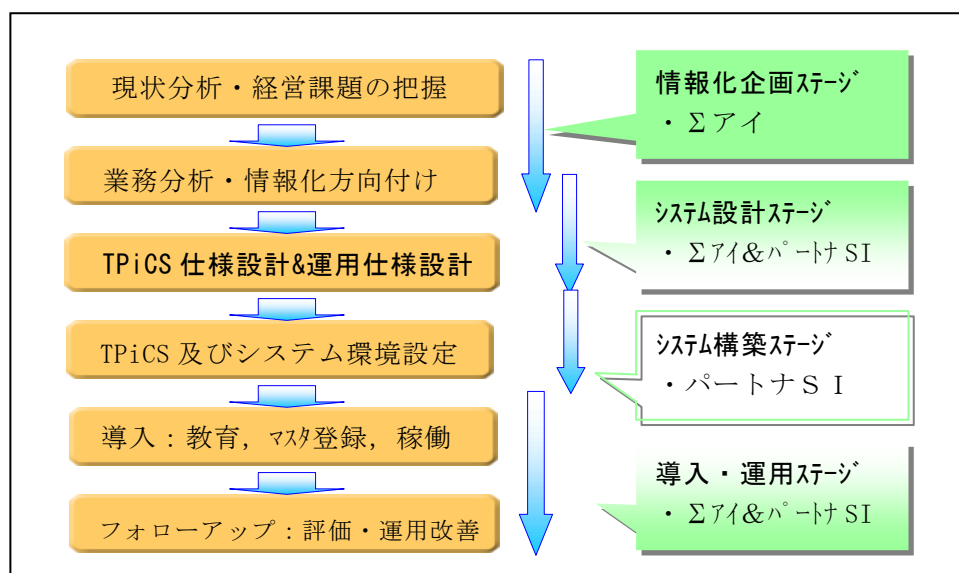


図4 情報化プロセスとシグマアイの役割

(2) 導入支援プログラムの内容とツール

シグマアイ・コンサルティングは、情報化システム導入のプロセスに沿って、次のような導入支援プログラムを実行する。

① 経営課題との整合を取り情報化の方向付けを行う

製造業での豊富な現場経験を持つ経営コンサルタントの立場から、現状分析、業務分析を通じて経営課題と現場ニーズの双方を踏まえてシステム構築を行う。このステージにおいては、「業務分析—情報化企画」を示すわかりやすい分析シートをツールとして提供している。

② 現場業務とTPiCSを最適に適合化

機能面ではTPiCSをノーカスタマイズで現場業務との適合設計を行うが、伝票・管理帳票類は顧客対応および現場での使い易さ、蓄積された現場ノウハウを活かす等の点からアドオンソ

フト開発を推奨している。また、同時に、現場での運用、管理法まで含めてT P i C Sの5 0 0を超える設定に取り込み、T P i C Sを適合理化する。

このステージにおいては、業務と管理ポイント・管理方法に対してT P i C Sで使用する機能、マスター・システム環境設定条件を明らかにする独自の「業務プロセス設計書」をツールとして提供している。

③ システム構築のパートナーS Iとの連携

システム構築段階以降では、システム構築のプロのパートナーS IであるNECソフト（株）三和コンピュータ（株）等に切れ目なく引き継ぐと共に、協働して導入、評価・運用の改善を支援している。

（3）導入体制と標準的なスケジュール

導入体制としては、通常図5のようなプロジェクト体制によって行われる。情報化導入の成否は、質的・時間的の両面において、推進体制とメンバーの意識如何に掛かっており、この面でも参画し支援している。

標準的なスケジュールは、図6のようにノーカスタマイズの条件、準備5ヶ月でテスト稼働を目指しているが、企業規模ほか各種要因で調整が必要となる。

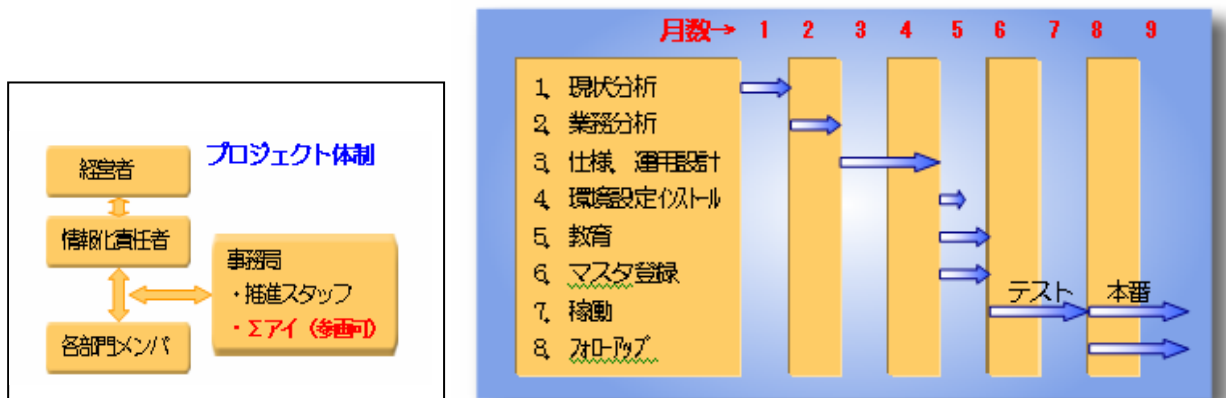


図5 プロジェクト体制の例

図6 標準的なスケジュール

5. シグマアイ・コンサルティングのプロフィール

当社は 2000 年に統合生産管理システムT P i C Sを導入するグループ（T P i C S研究所の登録S I）としてスタートし 2003 年 9 月に法人化した。現メンバーは、情報系製造業出身の中小企業診断士を主体に 7 名である。ERPは「電子台帳化・全社即時情報共有」をベースに業務改革を進める強力なツールであるが、同時に情報面でのリスクがある。従って情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）構築支援にも取り組んでいる。

ISO 視点による経営革新トータル支援

営業および物づくり革新、人材育成で健全な企業体質を作る

ISO経営革新グループ（IMG） 田中義二

E-mail:mgein@sindan-k.com

ISO9001は、2000年版で経営マネジメントシステムとして、広く経営の質向上に有効なツールと変身した。しかし現実には「負のスパイラル」という指摘もある。

IMGはISOの思想すなわちPDCAの管理サイクルを活用し、取得企業の強い潜在力を本来の目的であるプラス方向に転換し、健全体質企業に再生する支援を行う。

具体的には、何を誰に提供するか経営戦略再構築、Q（品質）、C（コスト）、T（タイミング・短納期）で差別化、顧客信頼を確保して売上を伸ばす営業革新、同意にこれらの経営革新活動を通して人材育成を図ることを目指す。

1. 経営革新トータル支援プログラムの構成

(1) ISO9001を経営に役立てる

ISO9001が認知されてから10年が過ぎている。経営改善の有効なツールが、日本工業調査会適合性評価部会の下部専門委員会報告書15年7月発行によれば、「負のスパイラル」と表現されているように、目的とかけ離れ、全般的には悪い方に展開されている場合もある。

ISOを今までに認証取得してきた企業は、平均的には積極的経営により、このきびしい経営環境の中、業績を伸ばしてきた企業である。しかし将来的には、国内企業同士のサバイバル競争が続くのは避けられず、今までの経営の延長線から脱し、世界を相手にする経営戦略展開が、特に積極経営に取り組んでいる企業には期待される。

このような背景から、主に既にISOを取得している積極経営の中小製造業に対し、ISO9001の思想を活用し、中期的な経営戦略も含め企業体質の健全化を図り、継続して利益が出せるよう、ISOで構築された仕組みの再構築支援を行うものである。

表1 経営革新支援サービスの4メニュー

①生き残りに向けた「経営戦略」の確立
②「物・つくりのQCT」に一層の磨きをかける
③顧客信頼を確保して売上を増やす「営業革新」
④プロジェクト活動を通して「人材育成」

(2) IMGの経営革新支援サービス

IMGは経営革新支援のため、表1の4つの視点からのメニューを用意しており、第2章以下

で具体的に紹介する。ここで経営戦略は企業を導く「海図と羅針盤」、物づくりと営業は会社を牽引する「車の両輪」、人材はそれらを押し進める「エンジン」であると位置づけている。

(3) 3つのステップで支援

厳しい競争下では、小さい改善の積み重ねよりも、悪い現象の原因を遡り、中核的な経営課題を解決することが不可欠である。従ってまず、経営者、キーマンとのインタビューで、経営理念、経営者の目標などを確認し、現状分析後解決すべき中核的課題を顕在化させる（ステップ1）。

続いて多角的な視野の中で重点課題に落とし込み、測定可能な目標値を設定する（ステップ2）。

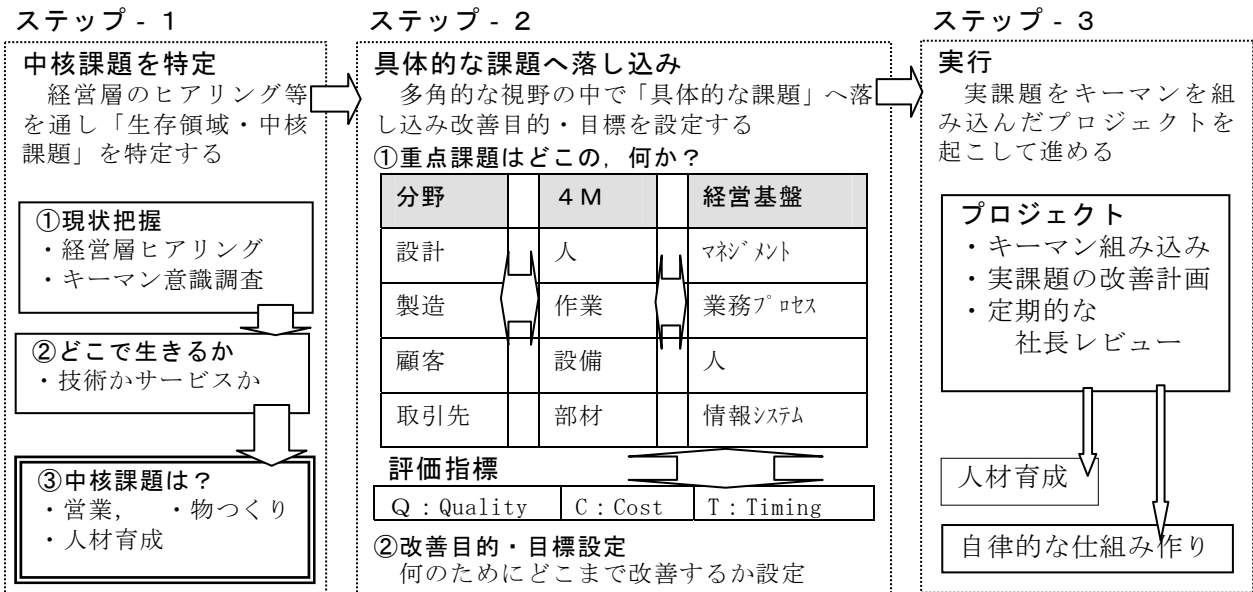


図1 経営革新支援サービスの進め方

改善活動の実行は、会社の規模と課題にもよるが、6名程度のプロジェクトチームを発足させ、企業側が主体性を持ち目標の達成に向けて進めていただく（ステップ3）。目標達成には、プロジェクトに参加する人材と時間を投資してもらわなければならない。我々が問題解決してしまっただけでは、改善活動の過程で得られる人材育成、継続した利益の創出はできない。

目標値達成は、経験と勘でなく、各種分析や経営改善ツールを有効に使い合理的に進める。

(4) 経営革新支援のゴール

目指すゴールは、設定した「改善目標の達成」に加え、改善活動を（一過性ではなく）「人のスキルと業務プロセス」にまで落とし込み、企業体質を健全化・足腰を強化することと考えている。

- ① 人材育成：プロジェクトにおけるOJTに加え、プロジェクト活動に各種の「ツール・研修」を適宜組み込んで進め、意識改革・行動改革の「意識面の改革」と問題摘出・分析などの「実務スキルの向上」をあわせて進める。
- ② 自律的な業務プロセスの構築：IMGは元々ISO9001に精通したグループであり、プロジェクトでの課題改善が「継続的な改善」に繋がる「管理の仕組み」も併せて構築する。

2. 生き残りに向けた「経営戦略」の確立

(1) 企業経営を方向づける「経営戦略」の重要性

「経営戦略」とは、「企業の存続発展のため、環境変化に対応する長期的な方向付け」を行うことであり、航海における海図と羅針盤のようなものである。また、経営上のすべての意思決定の拠りどころとなるものである。

世界的な経済競争、生産拠点の海外移転、環境問題への対応など、経営環境が激しく変化する中を生き抜き、さらに強い企業へと革新を遂げて行くためには、「独自のビジネスモデルの構築」、「他社に真似のできない技術」といった特徴を打ち出していく必要がある。ここに求められるのが、「経営戦略」である。

したがって、本支援プログラムでは、生き残りに向けた「経営戦略」の見直し、再構築からスタートし、その中から支援企業の生き残りのための中核課題を抽出していく。

図2に本支援プログラムの手順を示す。

(2) 「経営戦略」の再構築

① 経営方針・目的の確認

まず、社長、経営幹部に面談し、経営の出発点である経営方針(理念)・目的を確認する。あわせて次の諸点について自己評価をしてもらい、経営層の問題意識を確かめる。

[社長や経営幹部への質問]

どれだけ当てはまりますか(自己評価質問表)

- ・売上・利益は減ってはいませんか?
- ・保有在庫は「健全な内容」の在庫ですか?
- ・顧客の期待には応えていますか?(QCT)
- ・成長分野の製品や顧客を持っていますか?
- ・他社に負けない強みを持っていますか?
- ・社内の活動は見える様になっていますか?
- ・3年後の会社を支える人材を確保していますか?
- ・従業員の電話や来客への対応は良いですか?

② 事業環境の分析

ついで、支援企業を取り巻く外部環境、支援企業の内部環境を分析する。外部環境については、中長期的な視点で市場

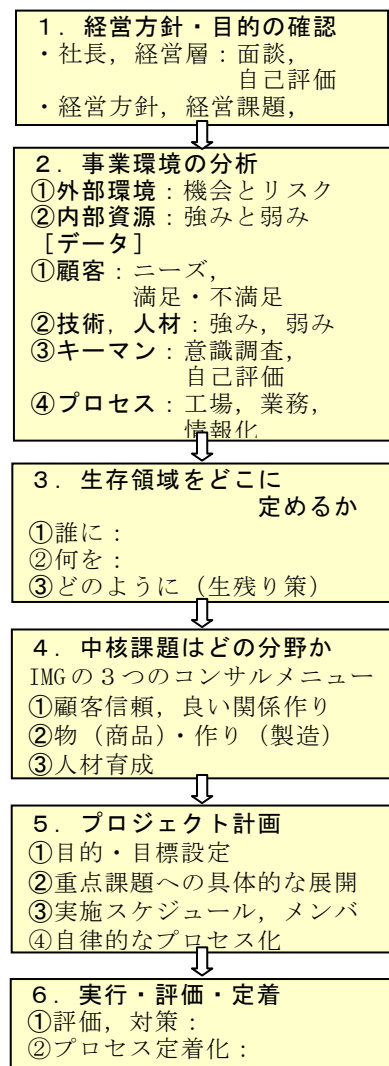


図2 支援の手順

動向、技術動向などからチャンスとリスクを見極め、内部環境については、顧客との関係、技術・人材、キーマン、仕事のプロセスなどを中心に、強み、弱みとその要素・要因を図3のような「多角的な視点」で分析する。

顧客の視点では、顧客に「どれだけ期待」されていて、その期待に「どれだけ応え」て満足を与えているかの視点から営業面の課題などを評価する（次ページ図5参照）。

強みと弱みはどこにあるか？		
①業務分野	②要素	③インフラ
顧客関係	人 (Man)	仕事のプロセス
技術・製品開発	作業方法 (Method)	情報システム
製造	設備 (Machine)	人
取引関係	素材等	マネジメント

図3 強み・弱みの分析

③ 生存領域をどこに定めるか

事業環境の分析から明らかになった外部環境の機会、内部の強みと弱みの結果をふまえ、経営方針のもと、誰に、何を、どのように提供していくのか、生き残り策としての生存領域を策定して提案する。

図4は技術軸（製造技術←→商品開発）とサービス軸（レベル←→スピード）を組み合わせて各象限ごとに「主要な戦略・戦術」を例示したものである。それぞれ

- ・ 先行者利益追求型
- ・ 先進企業試作支援型
- ・ 大企業囲い込み型
- ・ オンリーワン商品企業型

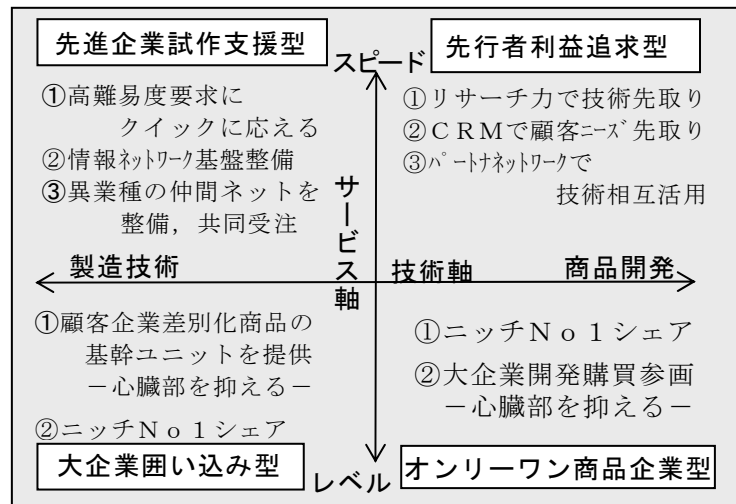


図4 生存領域の決定

の特性をもった「生き方」である。

対象企業固有の環境状況に応じて生き残りのための生存領域を決定し、経営戦略を再構築する。

(3) 中核課題は何か

確立された経営戦略にもとづき、戦略達成の中核課題は何か、どの強みを磨くかを設定する。

この支援プログラムでは、次の3つの課題分野について個別の支援メニューを用意しており、対象企業の実情に応じてカスタマイズした計画を作成し、キーマンを巻きこんだプロジェクト活動を展開しながら、課題解決と自律的、組織的な仕組みの定着を図る。

- ① 営業革新：売上増を図る顧客信頼確保、よい関係づくり
- ② 物・つくり革新：物（商品）・つくり（製造）のQCTに一層の磨きをかける
- ③ 人材育成：プロジェクト実行を通し、会社を活性化する人材育成

以下に各支援メニューについて述べる。

3. 顧客信頼を確保して売上を増やす「営業革新」

(1) 顧客信頼を確保することの重要性

大競争時代の現在、物（商品）のQCTに優れていることは当然として、それだけでは顧客の信頼を得ることは難しくなっている。物だけでなくサービスも含めた総合力において、顧客の期待に応え、真の満足を得ることが必要であり、そのための体質をつくるのが、顧客の信頼を確保して売上を増やすことの「第一条件」となる。

「営業革新」支援プログラムでは、顧客の期待に応える「提案営業」、顧客満足を向上させる「維持営業」に着目して、真の顧客信頼を得るための体質づくりを目指していく。

(2) 顧客信頼確保の戦略策定

まず、社長や経営幹部から見て、気になる、顧客の信頼を損なうような場面の洗い出しを行い（例えば、下の質問により自己評価していただき）、それに基づいて顧客信頼を確保するための基本的課題を以下の手順で整理する。

[社長や経営幹部への質問]

顧客があなたの会社を見限る瞬間：心当たりがある項目は無いですか？

- ・ 売込み時（提案営業）：当社のニーズを考えてない、顧客が「時間の無駄」だったと思う時
- ・ 問い合わせ対応（維持の営業）：「言った事」にしか答えて来ない。またそれが一度で「答え」になってない。「お粗末」と思う時
- ・ 納期（短納期対応）：納期が長い、しばしば遅れる。これでは「仕事にならない」と思う時
- ・ 品質クレーム対応（品質管理）：原因追求は状況と経過説明だけ。これでは「再発する」と思う時
- ・ 社員のしつけ（人）：電話やメール対応がお粗末。ここは「本気で付き合う」相手でないと思う時

① 重点顧客の明確化：信頼関係を強化すべき対象顧客を明らかにする。

② 顧客満足度・不満足度、ニーズの把握：

顧客の信頼を確保するために、「顧客の期待度」および「顧客の満足度」に焦点をあて、図5のマップ上で、自社がどの位置にあるか把握する。

③ 顧客満足向上の基本課題の明確化：

誰に、何を、どのように提供するかを明確にし、物（商品）の満足度にサービスの満足度を加えたものが、顧客の期待度を上回るようにするためには「どの課題」を解決することが必要かを考える。

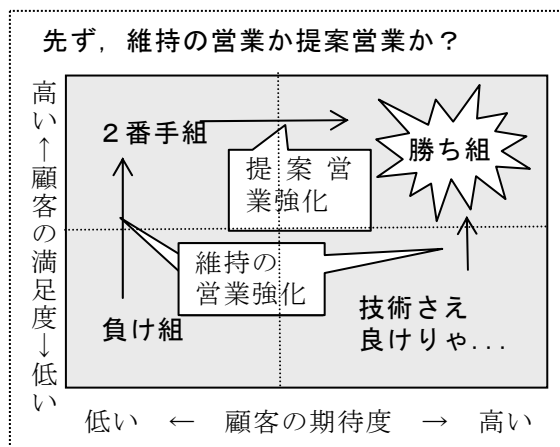


図5 期待度と満足度における顧客の評価は？

(3) 営業革新支援プログラムの内容と進め方

支援プログラムは、以下に示すプロセスで進めるが、とくに、プロジェクトによる実践的な仕組み作りと、ITを有効に活用することを留意する。具体的には、

- ① 顧客信頼確保・営業革新の課題改善を、現場のキーマンをメンバーに組入れて実践的に進める。
- ② 顧客情報、生産管理情報、クレーム情報、およびその他の属人知を組織知として共有するために、ITを効果的に活用する。
- ③ 重点課題を、顧客ニーズ把握、提案力など営業関連の分野別に、プロセス、情報、人などの具体的なテーマに落とし込んで改善を進める。

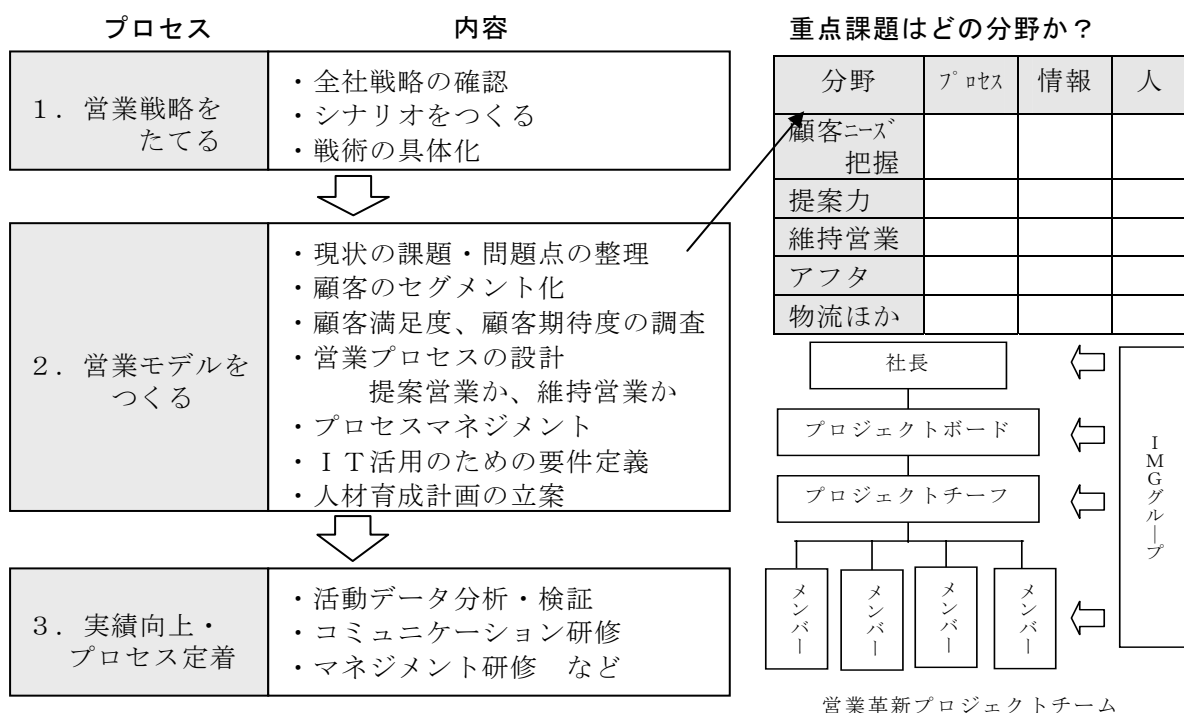


図6 営業革新支援のプロセスとその内容

(4) ゴール・到達目標

- ・ 自社の強みを活かし、新規顧客・再購入客に対し、顧客ニーズにあった新製品・技術を継続的に提案できる「提案営業体制」を作る。
- ・ 製造業もサービス業の考えに立ち、顧客密着とクイックレスポンスで、顧客に喜ばれる「維持の営業体制」を作る。
- ・ 顧客情報を蓄積・共有して、いつでも、誰でも、どこからでも、顧客にクイックレスポンスできる体制を作る。
- ・ 顧客信頼確保には、従業員の「意識改革・行動改革」が重要である。トップマネジメントの積極的な関与によるプロジェクトの遂行を通し、参加者の意識の改革を図るとともに、実践的なツール及び研修によりスキルアップ・人材育成を行う。

4. 「物・つくり」のQ C Tに一層の磨きをかける

(1) 物づくりのQ C Tの重要性

製造業における「物づくり」は会社を支える基盤であり、その重要性は今更言うまでもない。しかし今日の厳しい企業環境や中国の製造拠点としての急成長、生き残りのための選択と集中など、多様な活動領域が交錯する現在の状況では、経営戦略・生存領域に基づいて厳しく絞り込んだ分野でのQ C Tを、さらに一層磨くことが重要になっている。

物・つくりの「物」は、どういう商品・製品をつくるのかであり、「つくり」はそれを、どのように調達・製造するかである。Qは精度や性能を含む品質であり、Cはコストであるが、コストダウンだけでなく、いかに付加価値を加えて高く売るかも含んでいる。Tはタイミングでありスピードとタイムリ性である。

(2) 一歩抜きん出たQ C Tを究める

まず、社長や経営幹部から見て、次の諸点について自己評価をしてもらい、経営層の問題意識を確かめた上で、下記の手順で戦略・方策を具体化してゆく。下の評価項目は、業種・業態との適合性が良ければ、各々に関連するQ C Tを磨く価値がある項目である。

[社長や経営幹部への質問]

どれだけ当てはまりますか（自己評価質問表）

- ・ 厳しい時代を生き抜く命綱・コア技術を究める（Q）
- ・ バラツキの少ない生産で信頼性を高める（日本人のきめ細かさ）（Q）
- ・ 完璧な設備PM、5S（日本人のきめ細かさ）（Q）
- ・ 小集団活動、問題対策会議などで経験の共有（中国など外国は共有できない）（T）
- ・ 顧客にとっても、つくる方にも「時は金」、利益を掴んでこそその経営と考える（T）
- ・ 短いリードタイムとタイムリな顧客への業務サービスに徹する（T）
- ・ I Tの活用（生産管理システムの導入が出来てはじめて効力発揮）（C）
- ・ アイディア発想法（VA, VE）で、2桁コストダウンを実現する（C）
- ・ 社内のQ Tは結局はC、会社の財務視点からQ C Tを見る視点を持つ（C）

どの分野のQ C Tを磨くかを、次の手順で絞込んで実行し、一歩抜きんでることを目指す。

① 物づくりの方針・生存領域の決定

まず経営戦略の章で記した手順により「強み弱み」を確認し（図3）、会社の経営方針・目的に沿って「会社の生存領域」を定め（図4）、それを強化する「Q C T課題」を設定する。

生存領域は、技術軸（製造技術↔商品開発）とサービス軸（レベル↔スピード）で定義するが、生存領域を定める上で、製品のライフサイクル上の位置、ライフサイクルのピーク前に投資回収ができるか、コスト競争や数量確保が主体の領域ではないかなどの見極めが重要である。

② どの分野のQCTを磨くか

設定した生存領域で抜きんでるためには、図7の「どの課題分野」の「QCTのどれ」を強化すべきかの集中する課題を決定する。次にその実現のため、人、作業方法などの「どの経営資源」を、どのように強化するかを決定する。

このように「経営戦略と生き残り方」を具体的な課題とそれを達成する経営資源に落とし込んで「実行計画」とする。

③ プロジェクト体制での実行

実行計画に基づいて、改善テーマに関連するキーマンを組み込んだプロジェクト組織を結成して推進する。同時にこの改善活動を一過性で終わらさないため、人材育成と自律的なPDCAが働くプロセスの構築にも留意してIMGを進める。

(3) ケーススタディ：先行利益追求型の場合

生存領域を、製品の企画・開発とそのスピードに設定し、先行者利益追求を戦略とした企業の場合、次のようにQCT分野に展開し、計画を具体化する(図8)。

最初の課題は、顧客・市場のニーズを先行して把握する事である。そのために自ら市場調査をするのか、先進的な顧客に密着するのか、その手法を決める。その活動を進めるには、顧客面と技術面の双方に問題意識とスキルがある人材が必要である。その担当者を(不在なら今後の教育計画も含めて)決定する。

次の課題はそれをクイックに商品に仕上げ提供する開発・製造の体制である。自社の力だけでは無理な場合が多いので、技術があって信頼できる取引先とのパートナーネットワークを形成する。同時に複数のパートナーを含めた開発・製造・品質保証を統合して円滑に運用できる業務プロセスの構築を行う。

以上は一例であるが、このような方法で「経営戦略」を具体的な計画に展開する。

現在の厳しい環境下では、上記のように物づくりは製造現場だけでなく、営業、開発、購買、取引先までも巻き込んだ総合的な勝負である。しかし経営資源には限りがあるので、上記のように絞り込んだ分野で、会社の生存を賭けたQCTに、一歩抜きんでるべく取り組む必要がある。

重点課題は何か、どこで強みを出すか？

Q : Quality, C : Cost, T : Timing

重点課題はどの分野か？

課題分野	Q	C	T
①顧客リレーション (CS)			
②開発 (物)			
③製造 (つくり)			
④取引先リレーション (管理)			
⑤その他：物流、等			



強みの源泉はどこで出すか？

経営資源	Q	C	T
①人 (Man)			
②作業方法 (Method)			
③設備 (Machine)			
④素材等 (Material)			

図7 重点分野への絞り込み

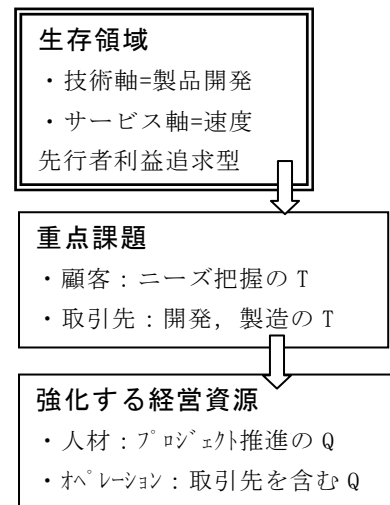


図8 ケーススタディ例

5. プロジェクト活動を通しておこなう「人材育成」

(1) 人材育成の重要性

いつの時代にあっても人材育成は、企業にとって最重要課題のひとつである。企業の経営を考えていくときに、無限の可能性を有する人材をいかに活用していくかがその成果を決すると言っても過言ではない。生き残りをかける各社の戦略はすでに似かよってきており、競争力の決め手は最終的には、人材次第という様相を呈してきている。

IMGは、先述した課題解決のプロジェクトの実行を通して、競争力の決め手となる「人材の育成」にも取り組んでいる。

(2) IMGの人材育成支援メニュー

IMGの人材育成は、会社の「課題抽出・解決」のプロジェクトの過程を通して、会社課題に即して対象メンバーの意識改革、実務力アップを図ることを特徴としている。

そのためにプロジェクトの進捗に沿って、計画段階（図9）と実行・管理段階（図10）用の「研修・ツール」などのメニューを、意識・行動などの「意識改革面」と「実務のスキルアップ面」の両面において用意している。

(3) 人材育成の進め方

経営トップの経営理念と人材に対する考え方に基づいて、次の手順で人材育成の計画を作成して実行する。この計画は、課題別の「プロジェクト計画書」に組み込む。

① 必要人材の明確化

経営トップの考えに基づき、対象人材をプロジェクトメンバに加え、計画、実行・管理段階で、誰に、どのような「意識アップと実務スキル」が必要か、その目的、到達目標を明確にする。

② プロジェクト計画書の設定

会社の重点課題改善の「プロジェクト計画書」に、人材育成の課題、提供する研修、ツール、支援の方法・日程などを、人材育成目的に沿ってカスタマイズして組み込む。

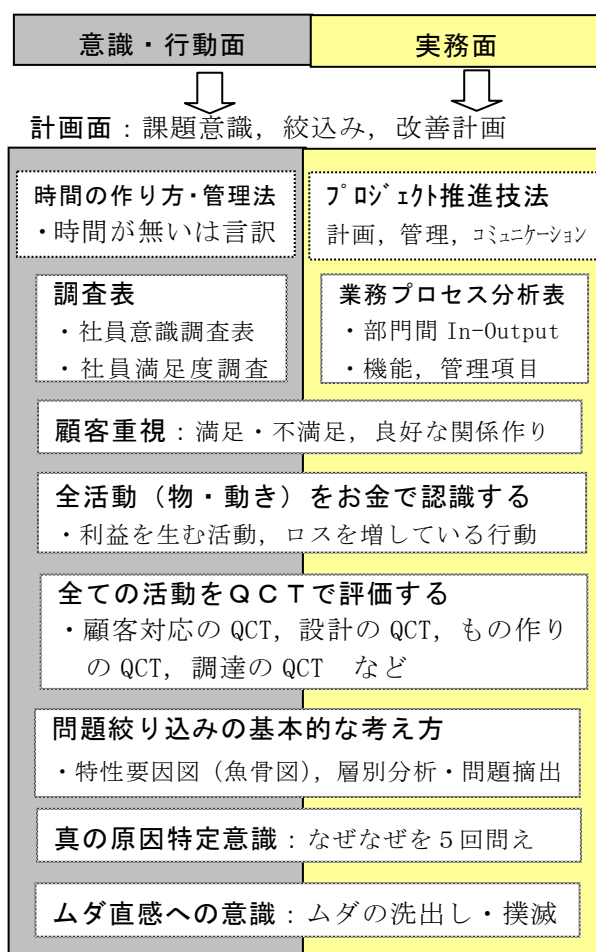


図9 計画段階のメニュー

③ プロジェクトを通してのOJT
プロジェクト計画立案から実行、諸
管理のプロセスを通して、会社課題へ
の認識を深め、同時にその課題抽出と
解決法を訓練する。

計画段階では、課題の抽出→集約→
重点項目の決定→目標の設定、実行計
画の策定などを行い、実行・管理段階
では、現場向けのツールを使った分析
やその解決のためのアイデア抽出、
制約された時間のなかでのプロジェクト
の推進、時間の作り方、グループ内
外とのコミュニケーションなどのトレ
ーニングを行う。

④ 計画的・体得型の進め方

ツールの紹介や研修実施は、予めプ

ロジェクト計画書で計画したものであり、インプットに続いて、演習、実課題に適用する手順で、
計画的・体得型の実践的な進め方をとする。

(4) ゴール・到達目標

短期間で会社の将来を支える人材を育てるとい
う点では、目標は表2の段階3～4にある人材に
対し、会社の将来を支えるために強化すべき「意
識面・実務面」の課題を計画的にレベルアップす
ることが主目標である。

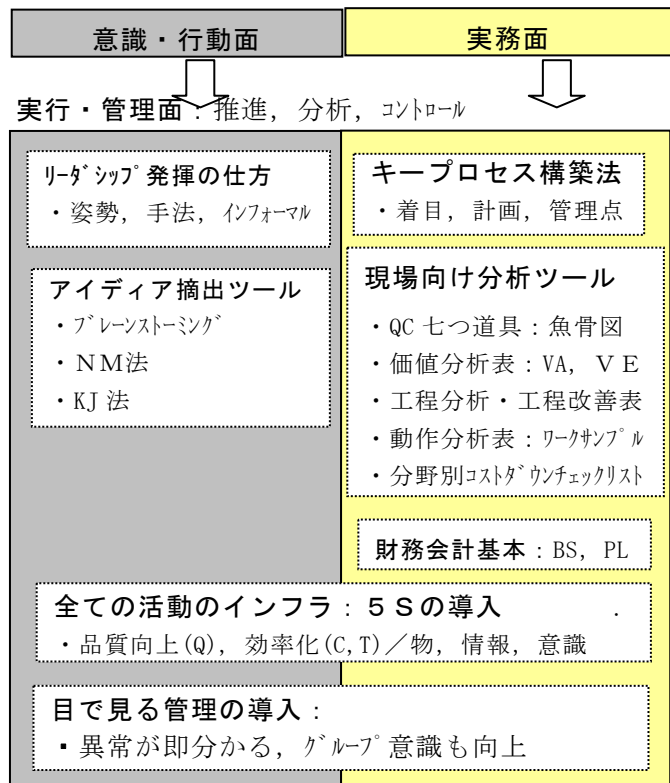


図10 実行・管理段階のメニュー

表2 人材育成の到達レベル

段階	意識	実務
1 (言われた事が出来ない)	—	—
2 言われた事は出来る	—	実行
3 与えられた課題に対し解決の道筋が付けられる	—	計画 実行
4 自ら問題を発見し解決出来る	課題 抽出	計画 実行
5 チームリーダーとしてグループで前項が出来る	同上	計画 管理

IMG経営コンサルグループ(IMG)のプロフィール

IMGは(株)中小企業診断協会神奈川県支部に所属する中小企業診断士のグループであり、メンバは7名で、全員が製造業の各現場部門の経験者である。従って「経営者と現場」の双方の視点を持って取り組む事ができる。IMGは元々は「IS09001 認証取得」を支援して来たが、それに加え、IS09001の「戦略的活用」に取り組んでおり、本プログラムもその一環である。

代表 田中義二 mgein@sindan-k.com 八鍬和夫 VET00714@nifty.com
 松岡秀補 emgmsys@kamakuranet.ne.jp 馬場 賢 CYB05451@nifty.com
 辻 秀志 vu6h-tj@asahi-net.or.jp 松崎一成 matsuzakikazunari@yahoo.co.jp
 須貝良治 ryosugai@pf6.so-net.ne.jp

ISO14001 認証取得支援

21世紀最大の経営課題「環境問題」解決の支援

ISO14001 認証取得支援プロジェクト 上野一郎

E-mail: ichiroue@chive.ocn.ne.jp

人間の住める地球環境があと何年あるかを予測することは恐ろしいことである。温暖化を初めとする地球環境問題は人類の息の根を止めようとしている。

子孫に今あるがままの美しい地球を譲り渡す活動をしているのが、「ISO14001 認証取得支援プロジェクト」である。

「マネジメントシステムと経営が分かる」、これが私たちの一番の強みである。

経営コンサルティングの視点から、「安く、速く、企業体質強化に役立てる」をモットーに、ISO14001 認証取得を支援している。

1. プロジェクト結成の背景

ISO14001 認証取得支援プロジェクト（以下、プロジェクトと記す）は、4年前に結成された中小企業診断協会神奈川県支部所属の中小企業診断士を中心に、「中小企業のISO14001 認証取得を支援する」開発、設計、製造などの現場での経験を持つ、メンバー7名のグループである。

「地球の使用料を考える」、環境省のホームページにある言葉である。我々は、土地や建物の使用料（家賃）は当然と思っているが、大気（空気）や海・川の水などの使用料を考えた人はわずかであると思われる。現在、地球の大気や水にまつわる環境問題（地球温暖化、酸性雨、オゾン層破壊、海洋汚染、砂漠化、森林破壊、廃棄物増大、有害化学物質使用など）で、人類をはじめとして生物が生存の危機に瀕している。これは、人類が無料の大気や水を好き勝手に使っているからで、大気や水には県境も国境もなく、何処かで誰かが汚したら地球全体に拡がってしまう。

事業活動も含めていかなる活動にしても、地球環境に何らかの影響を与えるので、地球環境問題が厳しさを増している現在は、単に時代の流れとして思いつきで環境問題に取り組んだり、モグラたたき的に自社の環境問題対策をしている段階ではない。現在は、自社の真の環境負荷・環境影響をつかみ、システムティックに、継続的に問題解決をしていく必要があり、ISO14001をはじめとした「環境マネジメントシステム」構築の必要がある。

この活動は、規模の大小を問わず、事業活動をする全ての企業に求められる。大企業は自前で対応可能であるが、中小企業はノウハウ・人材が不足していると考えられ、「中小企業のISO14001の認証取得を支援する」ことを目的に、スタートした。

2. ISO14001とは

地球全体に関係する環境問題が深刻になりつつある中で、地球環境保全の重要な取り組みの一つとして、マネジメントシステムに環境を取り入れる気運が高まり、ISO14001環境マネジメントシステム規格が1996年に制定された。国際規格になった理由は、各国が独自に環境マネジメントの国家規格を制定したら、規格の内容によっては他国の製品を閉め出すことにもなり、非関税障壁になる恐れがあるためである。この規格は、「環境に配慮した仕事の仕組みや手順」を要求事項（52項目の要求事項がある）としてまとめた仕様であり、経営の視点でシステムを構築し、運用することを期待している。表1に示す様なPDCAサイクルの考えが基本で、このPDCAサイクルを回すことにより、環境マネジメントシステムの継続的改善を図り、結果として環境改善を継続的に図ることを狙いとしている。

表1 環境マネジメントシステムの要求内容

① Plan	自身の組織の環境問題を明らかにし、その環境問題に取り組むための計画を立てること	
② Do	上記計画に沿って実施すること	
③ Check	実施状況を監視および測定し、計画通りあるいは決めたとおりに実施されていない場合は、是正をすること	
④ Act	計画および実施状況を見直し、新たな対策・計画（すなわち①のPlanにつながる）を立てること	

この規格の要求事項にマッチしているかを、第三者の審査登録機関が審査して登録（認証取得）することにより、自社の環境マネジメントシステムが対外的にも、国際的にも認められたことになり、環境に優しい企業として、イメージの向上やECへの輸出、グリーン調達への対応などが可能になる。

ISO14001環境マネジメントシステム規格は、本年2004年12月頃に改訂される予定である。しかし、今回の改訂は、規格の本質を変化させるものではなく改善を目的としており、その骨子は表2の2点である。よって、システム構築においては、大きな変更はない。

表2 ISO14001規格改定のポイント（2004年12月頃改訂予定）

① ISO14001とISO9001の整合性向上	両規格の間で今まで文言や用語の定義で違いがあった。改訂では定義を充実させ、文言や用語の統一を図った。
② ISO14001の記述の明確化	これまでは汎用的表現が多く、意味の解釈に議論があった。改訂では、内容をできるだけ明確にした。適用範囲の明確化、環境側面に関する記述内容変更、項番のまとめ及び分離など。

3. プロジェクトのモットーと特徴

当プロジェクトでは、中小企業のISO14001認証取得を支援するにあたり、経営コンサルタント（中小企業診断士）が、ISOの要求事項を組み込んだシンプルな「ひな型」文書およびテキストをもとに、経営コンサルティングの視点から、「安く、速く、企業体質強化に役立つ」をモットーに認証取得を支援している。表3に当プロジェクトのモットーと特徴を挙げる。

表3 プロジェクトのモットーと特徴

① 安い	間接費が不必要で安価
② 速い	対応が速く（一人一人が経営者だから）、かつ短期間で認証取得可能とする
③ 経営体質強化に役立つ	経営コンサルタントが、中小企業の経営改善にも役立つように支援
④ プロジェクトとして対応可能	問題が生じたとき、プロジェクトとして、あるいは代役として対応
⑤ 充実したシンプルなテキスト、ひな形文書	グループ討議による洗練されたテキスト、ひな形文書の提供
⑥ 実地に即した支援	経験に裏打ちされた実地支援
⑦ 質問などへの迅速対応	メール・電話・ファックスなどを随時受付、速い対応（原則として当日回答）

当プロジェクトは、個々のコンサルタントの集まりである。会社組織のように、間接費は必要なく、また、決定も個々のコンサルタントが即断できるので、安く、速く対応が可能である。

ISO14001は、環境マネジメントシステムである。「マネジメントシステム」すなわち「経営システム」であり、技術でも製造でもない環境を切り口とした「経営システム」である。技術的観点や製造的観点で自社の環境問題をとらえて対策を取るだけでなく、経営にもプラスになり企業体質強化につながるようしなければ、真の環境問題の解決につながらない。環境問題は解決したが、経営が危なくなるようでは、本末転倒になる。

環境問題は、自社の真の環境負荷・環境影響をつかみ、経営システムの1つとして、システムティックに、そして継続的に問題解決をしていく必要があり、これらの対応は、我々中小企業診断士の得意とするところである。

4. 支援形態とその内容

支援形態は、顧客企業の要望に合わせて、表4のように柔軟に対応しており、以下にその内容を紹介する。

表4 支援形態

①	コンサルティングのみ
②	コンサルティング+ひな形文書提供
③	コンサルティング+ひな形文書提供+顧客の環境文書作成
④	コンサルティング+ひな形文書提供+顧客の環境文書作成 +事務局担当
⑤	囑託として支援
⑥	一部のコンサルティング (例えば、内部監査員養成、環境文書チェック)
⑦	その他 (ご相談、ひな形文書・テキストのみ提供など)

(1) コンサルティング

① コンサルティング回数

コンサルティングは、10回を基本としているが、進捗状況や顧客の要望にあわせて、増減が可能である。進め方は、表7に示したひな形文書やテキストを用いてシステム構築方法の説明をし、顧客の実情にあわせたシステム構築の話し合いをする。

② 環境側面

環境マネジメントシステムを構築して、環境改善を進めていくためには、先ず自社の環境負荷・環境影響をつかむ必要がある。この作業を環境側面（環境影響の原因となる業務、製品、サービス。例えば、電力使用や紙の使用、商品、取引先等）の抽出、環境影響評価と呼んでいる。

この作業では、環境に悪い影響を与えている面のみを取り上げるのではなく、表5に示したような環境に有益な影響を与える面（プラスの環境側面）を積極的に取り上げ、経営改善に活かすように支援している。すなわち、顧客のプラスの環境側面は何か、どのように経営に取り入れるかを顧客と一緒に検討し、目的・目標の設定、目的・目標を達成するための計画策定を実施している。プラスの環境側面は、企業にとって永遠のテーマで有ることが多く、取り上げたプラスの環境側面の目標を達成することにより、売上拡大、利益増大、企業体質強化、そして企業発展につながる。

表5 プラスの環境側面例

① 製品	省電力、部品点数削減・共通化、小型化、 リサイクル率向上、有害物質不使用
② 製造	歩留まり向上、調整・段取り効率化、設備効率運用、 リサイクル部品の再利用節電、省電力機器の導入
③ 販売	環境配慮製品の拡販、中古品の再販、不良在庫の低減
④ 物流	モーダルシフト、協同配送、経済的運転

③ 教育・訓練

環境マネジメントシステムを効果的に運用するためには、パート・アルバイトも含めた全従業員の教育・訓練が重要（知らないと運用できない）であり、規格でも教育・訓練を重視している。規格で要求している教育・訓練を表6に示す。

a) の自覚・啓発教育については、ひな形テキストを用いて、経営層および管理者に対してコンサルタントが教育を実施し、それを参考に管理者が部下の構成員全員に教育を実施するようにしている。

b) およびc) の作業をおこなう要員に対する訓練では、用いる手順書やテキストの作成および教育の仕方について支援している。

表6 規格で要求している教育・訓練

a) 教育	全員が対象の自覚・啓発教育
b) 訓練	環境に著しい影響を生じる可能性のある作業をおこなう要員に、その作業に関する訓練
c) 能力	著しい環境影響の原因となる作業（能力が必要な作業）をおこなう要員に、能力を与える教育、訓練または経験を積ませる

④ 内部監査

コンサルティングで力を入れているもう一つは、内部監査である。内部監査は継続的改善の最も重要なツールであり、内部監査の良し悪しが環境マネジメントシステム構築の効果（ISO 14001を認証取得した意味）を左右する。

外部審査機関による審査は、規格の要求事項をシステムとして確立しているかを主眼とし、組織が目的・目標にあげた環境側面の管理・改善に関する結果（パフォーマンス）まで直接立ち入ることは少ない。内部監査の場合は、パフォーマンスまで積極的に立入り、評価し、改善するようにする。この意味で内部監査は、組織が目指すパフォーマンスを達成し、実際の環境保全や汚染の予防の貢献に、重要な役割を果たす。

多くのISO関連の教育機関で、内部監査員の養成をしている。しかし、この教育を受けた人達が、実際の内部監査を効果が上がるように実施できることは少ない。当プロジェクトでは、チェックリストの作成を含めて、内部監査の仕方を説明した後、顧客企業の内部監査を内部監査員

と一緒にいき、実地による支援と指摘事項の書き方、指摘に対する是正の仕方まで支援している。
 なお、プロジェクトで検討・作成した内部監査チェックリストを、ひな形文書の一つとして提供している。

⑤ 審査

審査にも立ち会い、審査の指摘事項に対する対応検討も顧客と一緒にやっている。必要な場合は、審査機関との交渉も引き受けている。

⑥ 質問には随時対応

なお、コンサルティング期間中は、メール・電話・ファックスなどによる質問やご相談ごとには、随時対応している。実際に構築を始めると、疑問や分からないところが出てくる。その都度、随時対応することにより、スピーディなシステム構築が可能となる。

(2) 提供するひな形文書、テキストの例および文書管理

提供するひな形文書やテキスト類を表7に示す。ISOの要求を組み込んだISOシステム文書ひな形に加え、教育、環境関連法規、内部監査チェックリストなど、幅広いメニューを用意し、必要に応じて提供している。

表7 提供するひな形文書、テキストの例

①	ISOシステム文書（環境管理マニュアル、規定、手順書、様式など）ひな形一式
②	社員教育テキスト
③	内部監査員養成テキスト（内部監査員を養成する場合）、内部監査チェックリスト
④	環境関連法規
⑤	システム構築の仕方
⑥	地球環境問題
⑦	ISO14001（ISO14001規格の説明）

ISO14001では、手順の確立を多く求めている。手順の確立のもっとも簡易で確実な方法は、文書化である。しかし、文書化が目的ではないので、無駄な文書化を避け、システムをなるべく軽くしている。そのために、文書は必要最小限にとどめ、手順を厳密にし過ぎないようにしている。

文書管理やシステム運用においては、必要以上に余分な決めごとをせず、シンプルに運用できるようにしている。

ひな形文書は、システム構築および運用が重くならないようにしたシンプルで使いやすい文書例で、多少の手直しで顧客のシステム構築に役立つものである。特に環境管理マニュアルは、計画から実施、監視・測定、経営層の見直しまで、これ1冊で自社のISO14001関連業務として何時、なにをしなければならないかをほぼ明らかにしており、運用管理が容易である。

なお、ひな形文書、テキストのみの提供も行っている。

(3) 顧客の環境文書作成、事務局代行

認証取得のための環境文書作成および事務局業務の工数をさけない顧客のために、顧客の環境文書作成および事務局業務の重要な部分の代行も引き受けている。

環境文書作成に必要なデータを提供してもらい、顧客の環境文書を完成させる。認証取得後の事務局業務工数はあまり多くないので、事務局スタッフの方は認証取得を通して専門知識を取得し、認証取得後の事務局業務を進めることが可能になる。

(4) 一部のコンサルティング（例えば、内部監査員養成、環境文書チェック）

自前でシステム構築を進めてきたが不安のところがあるので見てほしい、あるいは既に認証取得をしているがレベルアップを図るためにコンサルティングをしてほしいなどの要望にも対応している。

今までに、次のような一部分のみのコンサルティング、講演を行っている。

- ① 環境文書のチェック
- ② 内部監査員養成
- ③ ISO14001の解説

(5) 嘱託として支援

ある程度の規模の顧客で、しかも認証取得業務を担当する事務局員の養成や工数をさけない場合は、嘱託として支援することも行っている。システム構築時と構築後の運用時とで勤務日数は異なるが、1～3日/週で対応可能と考える。

(6) 環境マネジメントシステム構築日程

表8に環境マネジメントシステムの構築日程例を示す。日程は、顧客の要望、進め方に合わせて、6ヶ月～15ヶ月と柔軟に対応しているが、構築期間は表8に示した10ヶ月から12ヶ月を勧めている。6ヶ月未満でも可能であるが、効果の上がるシステムにするためには、ある程度の時間をかけて検討した方がよい。逆に、15ヶ月以上になると、担当者をはじめ組織の構成員がだらけてしまう。

表 8 環境マネジメントシステム構築日程例

ISO14001認証取得スケジュール		月											
ステップ	実施項目と内容	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
事前準備 進捗管理	(1) 経営者の意志決定	<input type="checkbox"/>											
	(2) コンサル内容・スケジュールの協議	①											
	(3) システム構築組織の整備	<input type="checkbox"/>											
	(4) 推進計画の作成	<input type="checkbox"/>											
	(5) 推進会議		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学習	(6) ISO14001の理解		①										
	(7) EMS構築の仕方		②										
	(8) 社員教育（全社員に対する自覚・啓発教育、著しい環境側面及び能力の必要な作業従事者教育）				⑤	—————							
EMS構築	(9) 内部環境監査員養成					⑥	—————						
	(10) 環境方針	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>								
	(11) 業務分析・環境影響評価			③	—————								
	(12) 法規制の調査、適用法規制の特定				—————								
	(13) 目的・目標・マネジメントプログラム作成				—————								
	(14) 環境管理マニュアル作成			④	—————								
システム 運用	(15) 規定・手順書・様式の作成				—————								
	(16) 運用管理・運用開始				⑤	—————							
	(17) 内部監査計画書・チェックリストの作成					⑥	—————						
	(18) 内部監査の実施・報告・是正							⑦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	(19) 経営者による見直し									<input type="checkbox"/>			
審査	(20) 構築確認、審査準備									⑧			
	(21) 書類（環境管理マニュアル）審査、是正							書類審査	△	—————			
	(22) 一次（初動）審査・是正									一次審査	⑨	—————	
	(23) 本審査・是正										本審査	⑩	△

5. 実績

プロジェクト発足当初は、コンサルティングに必要な商品はゼロであった。したがって、発足から1年間は、中小企業に適した提供するISO14001環境文書のひな形文書の作成をプロジェクトで討議しながら行った。その後、ISO14001では法規制遵守や内部監査が重要視されているので、環境関連法規制の勉強や、内部監査員養成テキストの作成を行った。

発足当初の依頼はなかったが、現在は、コンサルタントや審査員等として7人のメンバーが活躍しており、当プロジェクト活動が実務の基礎の1つになっている。審査員として活動している2人の審査件数、および講演件数は除いて、発足以来3年7ヶ月のコンサルティング先別受注件数を表9に示す。

現在も毎月定例会を開催し、コンサルティング先で生じている課題や疑問点をメンバー間で相談・検討し、ノウハウや知識の交換などで、メンバーにとってはなくてはならないグループになっている。コンサルティング先でも的確な対応に感謝されている。

表 9 コンサルティング先別受注件数

① 製造業	10件
② 廃棄物処理業、リサイクル業	3件
③ 建設業	3件
④ 商社	4件
⑤ その他	2件
審査及び講演関係は除く	

コンサルティングを依頼する企業は、3～4社（者）に声をかけていることが多く、競合に残れる魅力有る商品とコンサルタントとしての能力が備わってきたと感じている。

6. 提携先、連絡先

提携先を表10に、連絡先を表11に示す。(株)日本規格総合研究所とは、(株)日本規格総合研究所が受注したコンサルティングを一部受け持つ提携である。メンバーは、(株)日本規格総合研究所のコンサルタントとしての訓練を受けている。

中小企業診断協会神奈川県支部ISO経営革新グループは、ISO9001品質マネジメントシステムを通して経営革新を支援するグループであり、当プロジェクトと補完関係にある。今後はさらに連携を強めて、中小企業の発展に貢献していく所存である。

(NPO法人)グローバル化支援グループ横浜には、プロジェクトメンバーは全員参加している。グローバル化支援グループ横浜が、国内及び海外に進出している日本企業のISO14001認証取得を支援するときに、メンバーとして支援に当たる。

表10 提携先

①	(株)日本規格総合研究所 コンサルティング部第2部
②	中小企業診断協会神奈川県支部 ISO経営革新グループ
③	(NPO法人)グローバル化支援グループ横浜

表11 連絡先

上野一郎 (ISO14001認証取得支援プロジェクト代表)	
①	Tel/Fax: 0463-94-7703
②	E-mail: ichiroue@chive.ocn.ne.jp
③	http://globalsien.7even.jp/iso/Ems.htm

(参考文献、情報入手先)

システム構築、運用に役立つ主な参考文献および情報の入手先を以下に記す。()内は、利用に關してのコメント。

(1) システム構築関係

- ①監修 吉澤正 「対訳ISO14001・14004環境マネジメントシステム」
日本規格協会 (ISO14001・14004の規格書)

- ②神奈川県産業技術総合研究所 「ISO14001システム構築・運用支援ツールCD」
発行・購入先：(株)アトラス (システム構築全体に役立つ)
- ③横浜市環境保全局環境管理課 「中小企業のための環境マネジメントシステム構築事例集」
<http://www.city.yokohama.jp/me/cplan/epb/kanri/iso14001/mokuzi.html#MOKU4>
(環境影響評価、目的・目標設定、環境マネジメントプログラム作成に役立つ)
- ④神奈川県ホームページ 「神奈川の環境 研修用ツール」
<http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/iso/98/econet61.html>
(研修テキスト作成の参考になる。なお、神奈川県ホームページの「神奈川の環境」にはこの他にも多くの役立つ情報がある。)
- ⑤鬼束忠人 「自分で作るISO14001の手引き」 日本規格協会

(2) 法規制関係

- ①鈴木敏央 「新よくわかるISO環境法」 ダイヤモンド社
(環境関連法規制事項が分かりやすくまとめられている)
- ②総務省 行政管理局 「法令データ提供システム」
<http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxsearch.cgi> (日本の全法規制を検索できる)
- ③総務省 行政管理局 「法令データ提供システム お知らせ」
<http://law.e-gov.go.jp/announce.html> (直近の改訂法規制を調べられる)
- ④内閣法制局 「最近の法律・条約(件名)」
<http://www.clb.go.jp/contents/contents.htm> (最近の公布法規制一覧がある)
- ⑤神奈川県ホームページ 「神奈川県法規集」
http://k-base03.pref.kanagawa.jp/cgi-bin/d1w_savvy/d1w_login.exe
(神奈川県条例、このほかに所在地の市町村条例の調査・適用有無の特定が必要)

(3) 化学物質調査関係

- ①神奈川県環境科学センター 「化学物質安全情報提供システム(kis-net)」
<http://www.k-erc.pref.kanagawa.jp/kisnet/index.htm> (化学物質の調査に役立つ)

(4) 審査、内部監査関係

- ①日本能率協会EMSプロジェクト 「ISO14001本審査問答集」
日本能率協会マネジメントセンター
- ②編集 日本規格協会 「対訳ISO19011 品質及び/環境マネジメントシステム監査のための指針」 日本規格協会 (監査の規格書)

情報資産を守る I S M S 導入支援

独自の雛形とテンプレートを使って、的確・迅速にシステムを構築する

(有)シグマアイ・コンサルティング 大島 将義

E-mail : oshima@cityfujisawa.ne.jp

URL : <http://cityfujisawa.ne.jp/~oshima/>

昨今の個人情報の漏洩問題は、企業のリスクマネジメントに重大な影響を与えている。企業は個人情報のみならず、自社および関係各社の「営業機密情報」を保有している。もし「個人情報」や「営業機密情報」が漏洩することになれば、取引停止や損害賠償、風評被害などの事態に陥る可能性がある。これらの情報のセキュリティ管理は企業の責務であり、すなわち経営者の責務である。

シグマアイの「I S M S 導入支援プログラム」は無駄な文書作成を極力排除し、I S M S の情報セキュリティの精神を実現すべく、実践的なプログラムを提供する。

1. 頻発する情報流出事故

(1) 情報セキュリティなど関係ないとお考えではないですか？

情報システムの活用の範囲はどんどん広がっている。また社会の変化につれて、情報システムに求められるものの質も変化する。こういったなかで新たな問題が生まれるのである。重要なことは、情報の漏洩や流出が、企業経営に大きな影響を与え始めたことである。高速化、ボーダレス

表1 最近の主な顧客情報紛失・流出事件

企 業 名	発覚時期	流出規模	顧客への主な対応
ローソン	03年 6月	約56万人	会員に500円の商品券と謝罪文送付
アプラス	03年 8月	約8万人	千円の商品券と謝罪文送付
日本信販	03年 8月	約2400人	謝罪文を送付
JCB、UFJカード	03年 8月	約7千人	カード再発行と千円の商品券送付
ファミリーマート	03年11月	約18万人	千円のプリペイドカードと謝罪文送付
NTTデータ	03年12月	約4300人	謝罪文を送付
三洋信販	04年 1月	約32万人	24時間の相談受け付け
ソフトバンクBB	04年 2月	約451万人	会員に500円相当の金券配布
ジャパネットたかた	04年 3月	約30万人	販売自粛
アッカ・ネットワークス	04年 3月	30万人以上	電話相談受け付け

化、高度情報化など、経営環境が複雑化する中で、経営情報のセキュリティに関するトラブルが

急増している。

トラブルの様態や程度はさまざまであるが、時には経営者の引責辞任や個人賠償、あるいは、経営崩壊や経営権譲渡などにつながる大きな社会問題になっている。このように高度情報化社会に付随するさまざまな混乱要素に対して、社会性の高い企業には、情報セキュリティについてもより高度で普遍性の高い経営システムが求められている。

中小企業の場合は新聞沙汰になる事はないが、得意先の情報が流出したら即取引停止の危険がある。

(2) 2003年度の顧客名簿流出による被害額

NPO日本ネットワークセキュリティ協会の調べによると調査対象57件の被害推定総額は280億円を超える。1件当たりでは5億5千万円にもなる。1件当たりの被害者数は平均3万482人になっている。

一般に4つの基本情報（氏名、住所、生年月日、性別）だけでも一人当たり1万円といった損害賠償額になるといわれている（宇治市の例）。

情報の種類が多様になり、過去の取引履歴や個人の趣味・嗜好、さらには資産状況、信用情

報などといった重要情報が含まれた場合には大幅に高騰すると考えられる。加えて、個人身体的特徴（下着メーカー、エステなどからの情報漏えい事件）、病歴、投薬の内容など（医薬品メーカーや病院、レセプト処理サービス事業者など）の場合を想定すると、想像を超える金額になると思われる。

件数	57件
損害賠償総額	280億6936万円
一件当たりの平均損害賠償額	5億5038万円
被害者数（合計）	155万4592人
（平均）	3万482人

(3) 最近の主な情報漏洩事件例

① 京都宇治市の例

98年ころ京都宇治市が「あるシステムの構築」を民間事業者が発注したが、民間事業者は順次下請けに出し、末端の学生アルバイトが情報22万件を漏洩したもの。2001年12月25日大阪高裁は、京都地裁に引き続き個人情報漏洩の責任が宇治市にあると判断し、宇治市に対し住民に損害賠償をするよう命じた。その損害額は、1名あたり1万5000円と認定され、その内訳は慰謝料1万円、弁護士手数料5000円というものであった。

この訴訟の申し立て人は3人であり宇治市の実際の支払い賠償額は4万5千円であった。1人あたりの賠償金が1万5000円としても、すべての住民が訴えたら28億5000万円という途方もない金額になる。もちろん、賠償金以外にも、被害者への個別連絡や問い合わせ対応にかかる費用、被害実態の調査にかかる費用なども必要となる。

② ソフトバンク BB の例

ソフトバンク BB は情報漏洩対策に総額で 40 億円を投じる。40 億円といえば相当大規模なシステムの新規開発に相当する金額である。またソフトバンク BB の情報漏洩が明らかになってから、ソフトバンク BB の Yahoo!BB を解約して他社のサービスに乗り換えるユーザーが激増しているという話がある。情報漏洩の影響がどこまであるかは不明だが、Yahoo!BB の利用者の伸びも鈍化している

③ ジャパネットたかたの例

ジャパネットたかたは、漏洩発覚時点で全業務を停止、原因究明に努めた。情報漏洩後、3月9日より4月25日まで、47日間（1.5ヶ月）のインターネットによる営業の停止を行った。この間の業務停止による被害金額は、年間売上高 700 億円で考えると、87.5 億円であった。

（４）新法公布と社会的関心

情報セキュリティに世間が注目し始めたのは「個人情報保護法」の成立・実施（平成 15 年 5 月 30 日公布・1 部施行、平成 17 年 4 月 1 日全面施行）が発端となっている。それまでも「不正アクセス禁止法」や「不正競争防止法」で情報の不正入手を禁止する法律はあったが、その存在は広く世間の注目にさらされる事はなかった。

① 個人情報保護法

この法律は高度情報通信社会の進展に伴い個人情報の利用が著しく拡大するなか、個人情報の有用性に配慮しつつ、個人の権利利益を保護することを目的に成立した。その基本理念として「個人情報は、個人の人格尊重の理念の下に慎重に取り扱われるべきものであり、その適正な取扱いが図られなければならない」としている。

表 3 個人情報保護法の規定事項

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">・利用目的の特定、利用目的による制限・適正な取得、取得に際しての利用目的の通知等・データ内容の正確性の確保・安全管理措置、従業者・委託先の監督・第三者への提供の制限・公表等、開示、訂正等、利用停止等・苦情の処理 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

本人の意図しない個人情報の不正な流用や、個人情報を扱う事業者がずさんなデータ管理をしないように、一定数以上の個人情報を取り扱う事業者を対象に義務を課す法律である。社員情報を含め 5000 名を超える個人情報を保持する「個人情報取扱い事業者」に対して罰則を規定しており、表 3 の 7 項目が定められている。

② 不正アクセス禁止法

不正アクセス禁止法は、「ID・パスワードの不正な使用」や「そのほかの攻撃手法」によってアクセス権限のないコンピュータ資源へのアクセスを行うことを犯罪として定義するものである。不正アクセス禁止法の目的は以下のようになる。

この条文の骨子は「ネットワークを利用してほかの端末に不正行為が行われることを防止したり、アクセス制御を越えて権限のないコンピュータ資源へアクセスするなどのハッキングに代表される行為を犯罪として定義し、罰することを規定することで秩序を守り、それがネットワーク社会の正常な発展につながる」ということである。罰則は1年以下の懲役または50万円以下の罰金である。

③ 不正競争防止法

この法律の中では、不正競争となる15種類の行為が定められており、これらの行為によって、営業上の利益が侵害された場合、行為の停止や予防の請求（差止請求）および損害賠償を請求することができる。情報セキュリティに関連する「不正競争」とは「窃取、詐欺、脅迫その他の不正の手段により営業秘密を取得する行為、又は不正取得行為により取得した営業秘密を使用し、若しくは開示する行為」とされている。

この法律において「営業秘密」とは、秘密として管理されている生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報であって、公然と知られてないものをいい、「不正競争」によって生じた損害を賠償する責任がある。

2. 企業の持続的発展のために

(1) 企業のリスクマネジメント

企業は、さまざまなリスクを抱えながら事業の運営を行っている。むしろリスクの上に経営が成り立っているといっても過言ではない。このリスクの発生をできるだけ少なくし、もしもリスクが発生した場合、その影響を最小限にとどめるようにすることが、リスクマネジメントである。情報セキュリティも企業のリスクマネジメントの一環としてとりあげなければならない。

1	関連設備	建物、電源、空調設備、監視設備等
2	ハードウェア	コンピュータ機器、ネットワーク機器等
3	ソフトウェア	基本ソフト、アプリケーションソフト等
4	情報	IT情報、印刷物等
5	人	関連要員

発生が予想されるリスクには、地震、豪雨・豪雪、風水害など避けることの難しい自然災害と、製造過程での異物の混入や不良品の発生、情報の漏洩や粉飾決算など、管理体制の不備や意図的な不正行為といった、避けようと思えば避けられる人為的なリスクがある。

自然災害の場合、発生を想定し、中長期的な視点に立った対応策、防衛策が必要になる。

しかし、人為的なリスクの場合、どんなリスクが発生するのかを事前に予測することが難しく、発生したリスクの内容にもよるが、企業のモラルが問われるような場合には、いったんその事実がマスコミなどに取り上げられて公になると、企業の存続すら危うくなるケースが増えている。

発生したリスクによる損失は、補償や賠償などに要する直接的な金銭もあるが、それ以上に、信用の失墜がその後の企業経営に大きな影響を及ぼす。

人為的なリスクのセキュリティ対策として、不正侵入、盗聴・漏洩、ウイルスなどすべての脅威に対応しようとする、多大な人手とコストがかかる。また、予想される被害の発生頻度と金額によってとるべき対策の優先度は変わる。

リスクマネジメントにより、危険の局所化と最小化を行い、何を守るのか、何から守るのか、どのように守るのかなど、企業／組織としてのセキュリティポリシーを明確にした上で、経営資源の効率的な活用を考え、そのポリシーにもとづいたセキュリティ対策を行うことが重要である。

(2) 情報セキュリティの確立は経営者の責務

現代の企業のリスクマネジメントは、自社のリスクに対する姿勢を明確な基準として全社員で認識、共有するとともに、これを実現する体制を整え、さらにリスクマネジメントに情報システムをどう組み込み、活用するかが大きな鍵を握るようになってきた。

① 情報セキュリティ経営システムの必要性

経営者は情報の資産価値と直面しているリスクについて次の特性を認識しなければならない。

- 情報は、会社の重要な資産であり、事業継続性のカナメである。

得意先関係では顧客名簿、図面類などの顧客財産、自社関係では設計・技術資料、作業手順書のような情報など

- 情報は、脅威に曝されている。

システム利用者による情報漏洩、ハードウェア障害、ウイルス、ハッキング（クラッキング）、使用不能攻撃（DOS）など

- 従業員、パート、下請け会社従業員が最大の脅威となりうる。

不注意によるデータの削除、内部犯行による顧客情報の盗難・流出、違法な情報の隠蔽・改ざん操作、内部告発など

- 情報に必要な「機密性」、「完全性」及び「利用の可能性」のバランス管理の必要性

これらの特性は中小企業においても該当し、得意先などの情報がパソコンから容易に大容量記憶媒体に書き出され・持ち出しができることを考えると、中小企業の方が危険は大きい。

以上のような事柄への対策を含めたセキュリティを確保するために情報セキュリティシステムの確立が不可欠である。

② 経営トップのリーダーシップが欠かせない

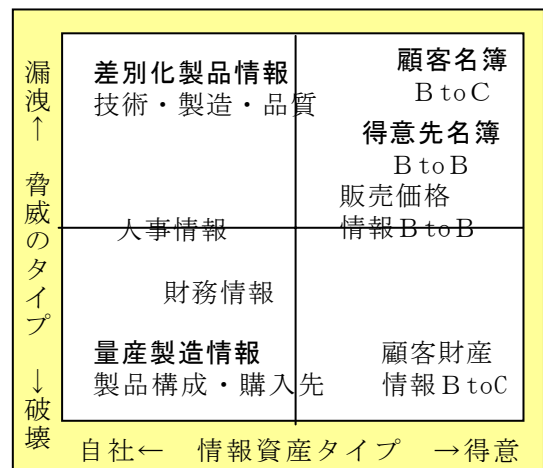


図1 情報資産のタイプ

こういった問題に取り組むには、システム関係者だけでなく、営業部門や工場部門の協力が必要である。また複数の部門をまとめて進めていくには経営トップのリーダーシップが欠かせない。

しかし事故が起こってからあわてて対策を練ったりソフトを導入したりしても遅いわけで、まず「事故を前提とする社会」「セキュリティ対策に完全はない」という認識に立って、事前に対策を立てておくことが重要なのである。

そのような仕組み作るのが「情報セキュリティ管理システム (ISMS)」である。

3. ISMS (情報セキュリティマネジメントシステム) とは？

(1) ISMSの仕組み

経営は今や情報なくして成り立たない。組織活動のインフラとして情報セキュリティ確保は不可欠な要素となっている。ISMSを導入して得意先、取引先に属する情報資産と自社の存立基盤に係わる情報資産の「漏洩、破壊」を防御することが、会社としての責任と万一のリスク回避のために必要である。

ISMSは英国の規格 BS7799-2 をもとに作成されており、情報に必要な「機密性」、「完全性」および「利用の可能性」のバランス管理に必要なマネジメントシステムを規定したものである。

ISMSは「情報セキュリティに関して、企業の方針・目標を定め、情報資産を評価し、リスク対応計画を作成し目標が達成できるようにPDCAを回していく仕組み」である。

この仕組みは ISO14001 環境規格と酷似しており、環境規格が「環境負荷の影響度」を評価してその改善計画を立てるのに対し、ISMSは「情報資産を評価」してリスク対応計画を立てるというように、対象が異なるだけである。

ISMSでは127項目の管理策（情報を守るための対応策の例）が規定されていて、管理策は企業の実情に合わせて、取捨選択できることになっている。

ISMSは企業の方針・目標で示した情報セキュリティ対策が適切に実行されているか、不十分な点はないかを監視し、PDCAのサイクルを回して継続的に改善する。しかもそれが確実に行われているかを第三者の専門機関から認証を得る制度であるため、内部での活動の励みになり、外部に対しては基本方針の公約の実行が証明される。これが「ISMS適合性評価制度」である。

(2) ISMSの期待効果

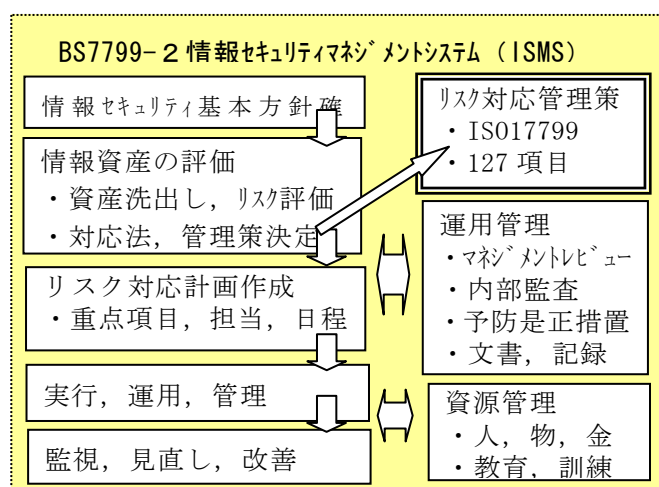


図2 ISMSの体系図

ISMS構築の目的は情報セキュリティの確立にあるが、基本的には、「顧客信頼」と事業継続に係わる「リスクを回避」して、企業の「社会的責任」を果たすものであり、次の効果が期待される。

- ① 得意先の信頼の確保：お客から「この会社なら安心（企業イメージ向上）」と考えて貰え、重要ユニットや部品の「発注や情報提供」を頂ける可能性が増す。
- ② 社内のITレベルの向上：情報には「機密性」の高低や「事故発生時の影響」の大小があることが社内に浸透し、社内の「情報資産」を守ると共に、社内のIT関連の業務規範が形成できる。
- ③ 事業継続性・安定性の確保：事故による「取引停止・損害賠償」や業界での「風評被害の拡大」など会社存続に係わるリスクを軽減できる。

4. シグマアイのISMS導入支援

シグマアイは顧客の企業実態に合わせたISMS導入のため、図の支援ツールを用意している。

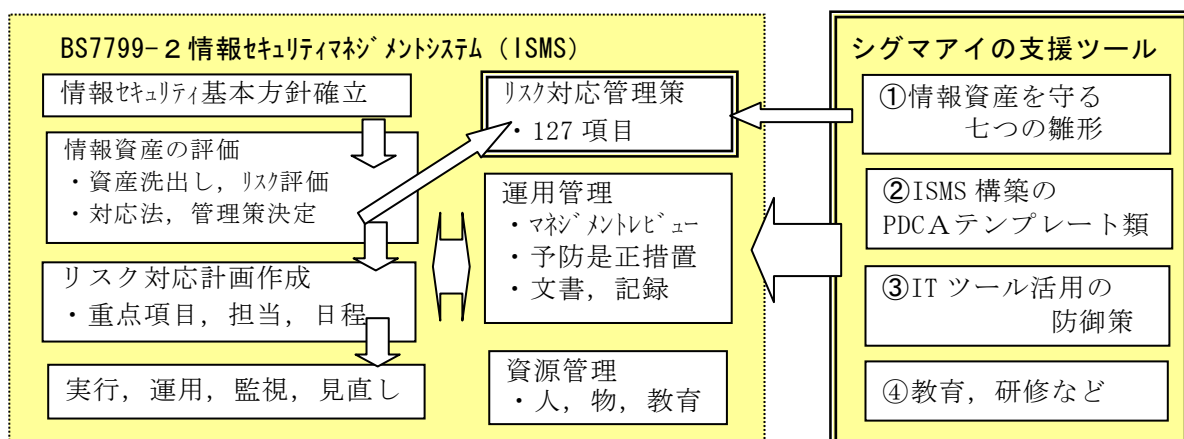


図3 シグマアイが構築支援するISMSの体系図

これらは情報資産を守るノウハウやISMSのPDCAの回し方などを組み込んだ「雛形とテンプレート類」であり、専門家が少ない中小企業のISMS導入支援を狙いとするものである。

(1) シグマアイのISMS導入支援の特徴

シグマアイがグループの力を結集して開発した「雛形・テンプレート類」を使って、的確・迅速にシステム構築を行う。大量の「文章形式の文書」は作らない。

① 経営方針と整合をとる

IT技術に精通した経営コンサルタントの立場から、経営方針と社内情報化の現状の双方を踏まえて的確なシステム構築を行う。

② 現場運用と雛形・テンプレートを適合化させる

情報資産の「質と量」の実態にもとづき、シグマアイが用意した「雛形・テンプレート」を現場の運用に適合化して迅速にシステム構築を行う。

③ ITツールの組み込み

より高い安全性が求められる場合は、必要に応じ、ITツールの情報漏えい防御・抑止機能をパートナーと協働してシステムに組み込む。

(2) シグマアイのISMS導入支援サービスメニュー

シグマアイは情報セキュリティ基本方針確立から始まって、情報資産の評価、リスク対応計画、実行、運用さらに監視、見直し、改善までのISMSプロセスの全般にわたって支援するため、次のサービスメニューを用意している。

項目	内容
1	ISMS研修：経営層、導入責任者向け
2	情報資産およびリスクの評価
3	リスク対応管理策の構築
4	ISMSの構築
5	社内教育
6	内部監査員教育
7	ITを活用した防御策

① ISMS研修

経営層、導入責任者向けにISMSの重要性、考え方から計画、実施、改善にいたる責任や体制の確立についての研修を行う。

② 情報資産およびリスクの評価

情報資産の洗い出し、情報資産の価値評価、リスク分析、リスクの評価を情報資産評価フォームを使用して行う。最終的には適用宣言書を作成する。この作業は一般的に多くの作業量を要し、また初めて導入する時には資産価値の評価、想定リスク等困惑する点が多いが、テンプレートを 사용하여作業の円滑化を図る。

③ リスク対応管理策構築：七つの雛形

情報資産を守るリスク対応の管理策として表6に示す雛形を用意した。

項	雛形など	目的、内容
1	基本方針	情報セキュリティ取り組みの社長方針
2	組織運用規定	ISMS委員会、担当、助言者など
3	情報資産及びリスク評価運用規定	資産一覧、資産価値、想定リスク、対応水準（テンプレート）
4	個人遵守事項管理規定	ウィルス対策、電子媒体扱い、メール処理、罰則規定
5	社内情報システム運用管理規定	サーバ保全、入退室、利用者アクセス、バックアップ、監視記録
6	事故対応管理規定	事業継続計画、予防、回復など
7	適合性管理規定	法的・社内要求、点検、監査

これらの文書はISMSの運用において守るべき事項を規定した文書の雛形である。これら「七つの雛形」はお客様の企業の実情にあわせて修正し、実施可能な管理策として定める。

元々の規格では127項目の管理策が推奨されているが、小規模の中小企業向けに必要な項目だけを取り出し、同時に「対象者別、用途別」で括って、使い易い規定書としてある。

なお雛形とテンプレートの違いは、

- 雛形は具体的なサンプル文書であり、それを使用時に企業の実態に合わせて修正して使う。
- テンプレートは計画書、報告書などの「空の書式（フォーム）」であり、該当する管理段階でそれらに記入して使用する形式であり、そこに I SMS 構築のノウハウ・要点を組み込んで、中小企業における便宜をはかるものである。

④ I SMS の構築：テンプレート類

I SMS は継続的に P D C A を回し、情報セキュリティの不断の改善活動を行わなければならない。シグマアイはこの P D C A を回すことが容易に出来るように 8 種類のテンプレートを用意した。

P D C A の各アクティビティごとに適切なテンプレートに書き込むだけで、漏れや無駄のない P D C A を回す仕組みを作ることが出来る。

例えば、まずテンプレートの資産評価フォームを使って守るべき情報資産を決定し、そのセキュリティを確保する「雛形」を選定・実情に合わせて修正して規定書として制定する。それらをまとめたものが「適用宣言書」である。

規定書でただちに実行できるものは実行に移すが、情報保護の I T ツールの導入など時間と経営資源を要するものは「リスク対応計画」を立てて実行し、進捗を管理する。

それら全体の活動を内部監査、マネジメントレビューなどのテンプレートを使って管理する。

⑤ 社内教育

I SMS では全従業員を対象とした情報セキュリティの教育を定期的（年 1 回程度）に行う事が義務付けられている。これについて、情報セキュリティの一般的知識を教育するとともに、情報資産に対する意識の向上をはかる。

表 7 I SMS の P D C A を回すテンプレート

項	テンプレート	目的、内容
1	情報セキュリティマニュアル	情報セキュリティ取組みの憲法、活動の枠組み・基本事項を明示
2	情報資産評価フォーム	資産一覧、資産価値、想定リスク、対応水準等（雛形の 3 項と同じ）
3	リスク対応計画書	テーマ毎の年度「実行計画書」
4	マネジメントレビュー計画書兼記録	インプット情報、レビュー項目、レビュー結果
5	内部監査計画書兼報告書	対象範囲・部門・項目・時期、前回の問題点、実施結果・要改善点
6	教育計画書兼記録	対象職務・スキル・対象者、実施内容・時期、実施結果・評価
7	諸措置報告書	事故及び是正・予防等措置報告書
8	文書及び記録管理	承認・識別・配付・廃却等の管理対象文書一覧+管理規定

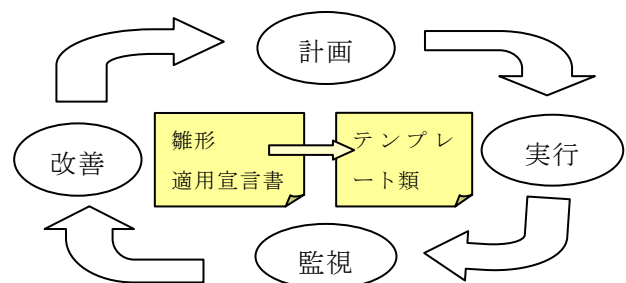


図 4 I SMS の P D C A

⑥ 内部監査員教育

内部監査員向けに、内部監査として情報セキュリティの立場からどのような観点から監査すべきかを教育する。

I SMSが日常の業務活動の中に定着するかどうかは、定期的に行う内部監査の「有効性」如何にかかっているので、特別にこの教育メニューを用意してある。

⑦ ITを活用した防御策

情報漏えいなどの情報セキュリティの確立のため、ハードウェア、ソフトウェアを活用してより確実に、情報漏えいの防止や監視を行うことが必要な場合がある。

具体的には、「データの大容量媒体への書き出しの禁止」「データごとの閲覧、編集、印刷などの監視・記録」や「電子メールのやりとりの監視・記録」、「システムへのアクセスやログオンの管理」等がある。これらの場合、シグマアイのパートナーと連携してそれらをシステムに組み込む。

(3) 導入スケジュール

代表的なI SMS構築・認証取得支援のスケジュール例を図5に示す。ただし実際は企業規模、対象部門、現在の管理レベルなどで異なるので、プロジェクトごとに日程決定を行う。

作業項目	月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
基本方針、情報資産の評価、管理		→										
リスク対応計画作成				→								
ISMS管理システム構築				→								
実行、運用、監視、見直し、改善							→					
教育・訓練		▲					▲		▲			
予備審査、文書審査、実地審査								▲			▲	▲

図5 I SMS導入支援スケジュール

5. (術)シグマアイ・コンサルティングのプロフィール

当社は2000年に統合生産管理システムTP i CSを導入するグループ(TP i CS研究所の登録SI)としてスタートし2003年9月に法人化した。現メンバーは、情報系製造業出身の中小企業診断士を主体に7名である。ERPは「電子台帳化・全社即時情報共有」をベースに業務改革を進める強力なツールであるが、同時に情報面でのリスクがある。従ってERPとI SMSを「コインの裏表」として対応する必要があるとの考えから、I SMS構築支援も開始した。

4. 人 事 ・ 労 務

■ ライフデザインプログラム

人事戦略21プロジェクト

■ 年功制を考慮した「範囲職務給」

人事戦略21プロジェクト

■ 人を活かすトータル人事制度

人事戦略21プロジェクト

ライフデザインプログラム

ライフデザインの作成を通じて自立型人材の育成を図る

戦略人事21プロジェクト 島崎 高偉

E-mail: tshima@ayu.ne.jp

社会の仕組みや価値観が変わり、働き方・生き方も多様化してきている。終身雇用や年功制度が崩壊し、自分の人生を会社に委ねることが出来ない時代になっている。本プログラムは、社会人として20年以上のキャリアの方に、「自立的なキャリア形成」による主体的な人生設計を支援、定年近い方々には定年後の約20年の時間を、「生活」の視点だけでなく「人生」の視点から考えることで、「不安」を「希望」に転換し、中高年社員を活性化することを狙いとする。受講者間の経験交流やワークショップを通じて「学ぶ」より「気づく」「感じる」に重点を置いた研修である。

1. ライフデザインとは

ライフデザインの「ライフ」とは命あるいは生活、人生などの意味があるが、ここでは「人生」と捉えている。そして、「デザイン」とは設計や計画を意味する言葉であり、したがって「ライフデザイン」とは「人生計画（＝設計）」、言い換えれば「よりよい人生をおくるための、生き方・暮らし方を練り上げ、それを実行するための計画作り」と考える。つまり、ライフデザインとは「より良い人生を実現するためのプランニング」である。

では、「良い人生」とはなんだろうか。それは人それぞれの価値観により様々で、金銭的に豊かな生活であったり、逆に精神的な豊かさを求める生き方もある。勿論どれが良い悪いではない。人生における成功とは、他人が決めるのではなく「自分の目標を自分の努力・行動で達成したかどうか」ではないだろうか。とすれば、大事なことは成り行き任せではなく、自分なりの目標やビジョンを持って毎日を送ることである。そのためにはこの「ライフデザイン」が必要になる。

最近、「ライフプラン」の名の下に、主として「定年退職後どうやって生活していくか」という「経済面」に主眼を置いた研修や情報は多いが、真のライフプランは「自分がどう生きるか」によって変わってくる。

つまり、「ライフデザイン」をきっちり描かないとライフプランも具体化できないと考える。ライフプランは単に高齢者の経済的計画ではなく、ライフデザインの行動計画なのである。

したがって、すべての年齢層の方がそれぞれのキャリアステージにおいて必要なものである。本研修は、特に入社後 20 年経過し企業の中核となった方々と、まもなく職場の第一線を卒業する 50 歳代後半の皆さんを中心に、今までの生き方の振り返りと将来の目標を考える時間を提供して、一人ひとりの活性化を図ることを主たる狙いとする。

(1) ライフプランの必要性

① 高齢化社会と人事施策（企業から見た必要性）

企業活性化は永遠のテーマであり、それには社員の“動機づけ”が最も重要である。今までは賃金やポストという“衛生的要因”がその役割を果たしてきたが、価値観の多様化と安定成長経済の下ではそれが難しくなっている。さらに、「高年齢者雇用安定法」の改正による雇用義務化年齢の引き上げによって高齢社員の増加は避けられず、労務費の負担増だけでなくモラル維持が大きな課題である。

表 1 雇用義務化年齢の引き上げ表

時 期	年 齢
2006年4月～2007年3月	62歳
2007年4月～2010年3月	63歳
2010年4月～2013年3月	64歳
2013年4月～	65歳

この問題の解決には賃金制度や評価制度、資格制度、セカンドキャリア支援制度、選択定年制度、自己申告制度などの人事制度の総合的な改革による対策が必要であるが、どのような制度も社員が能動的に受け止め、活用するものでなければ生きてこない。重要なキーワードは“動機づけ”である。本研修はそれらの人事施策を活きた制度にするためのサポートの役割がある。

一般的に、企業にとって高年齢社員の増加は企業発展のマイナス要因であり、それは賃金と生産性のアンバランスの問題といわれているが、その原因は中高年者自身だけにあるのだろうか。

中高年社員の意欲の低下は、自分の経験、つまりキャリアを活かす場がないことによることが大きい。また、入社しておおよそ 20 年位経つと企業内における自分の将来像が見えてきて、明るい展望が持てなくなることによる意欲の低下も見え始めるといわれている。折角育てた有用な社員が意欲を失くして、戦力として活かさないのは企業にとって大きなマイナスである。これに対しては人事制度の抜本的見直しによる「働き方の多様化」の提供と推進が必要であるが、そのためにも社員の意識を「会社依存型」から「自立型」に転換させ、自分の働き方・生き方を主体的に考えさせることが必要である。

この研修によって中高年者自身が、仕事と私生活に自信と目標を持つことで活性化すれば中高年社員はもとより、若手社員も活性化するはずである。なぜなら、先輩を大事にする会社に信頼感を持つとともに、生き生きとして働く先輩の後姿を見て自分の将来を予測するからである。

② 社員から見た必要性（本人から見た本研修のメリット）

本研修は特に定年を間近に迎えた従業員に有効である。長寿化で定年後の時間は約 20 年ある。この 20 年間の自由時間（寝食の時間を除く 1 日 14 時間の 20 年分）は約 102, 200 時間になるが、

これはサラリーマンが40年間1日8時間働いた時間（約96,000時間）以上の時間である。この長い時間をどのように過ごすかという不安、さらに年金問題や加齢による健康問題等に不安を感じない人の方が少ないであろう。

しかし、ライフステージの各理論（次項参照）を見ても老年期は決して悲惨な時期ではない。その年代年代に応じた役割や課題があるといっている。したがって定年は決して人生の終わりではない。

「第二の人生」の代表例に挙げられるのが伊能忠敬であろう。彼は50歳で隠居後、19歳年下の学者に入門し、35,000キロを踏破し日本地図を完成させた。当時の50歳はおそらく現在の60歳にはなるだろう。ということは現在の定年年齢に相当する。また、大阪で長年検事を勤めた方がどうしてもやりたかったと言う「焼き鳥屋」をはじめたのも有名な話で、そのほか定年後あるいはその前後にリタイアして自分のやりたかった仕事に転進され活躍されている方の話は枚挙の遑がない。

ただし、留意すべきことは、この伊能忠敬や検事の方は、退職してからやることを考えたのではない、という点である。つまり与えられた役割・責任（＝仕事）をキチンと果たす中で、自分の人生設計を作り上げていたのである。

定年後の自由時間は約102,200時間（約20年）あることを前述した。彼らのような大きなことやマスコミに取り上げられるようなことは出来なくても、「何か」をやり遂げるには十分な時間ではないだろうか。つまり、定年は人生の終わりではなくセカンドキャリアのスタートと考えるべきであり、セカンドキャリアを充実したものにするにはきちんとした人生設計が必要である。

（2）ライフステージの考え方

人生には幾つかのライフステージがあり、多くの考え方がある。

① 人生50歳折り返し説

人生80年と考え20歳までを社会に出る準備期間とし、80歳までの60年間を考えると50歳が丁度折り返し点になる。その前半は家庭を築き、子供を育てる時期であり「親」としての責任・義務が優先される。また、同時に社会の組織人としての責任・義務を果たすことも要求される時期である。

したがって、自分の願望や夢より与えられた義務・責任を果たすことを優先したことが多かったのではないだろうか。その分、後半の30年はその使命もほぼ終わり、本来の自分の夢や願望を叶えることに時間をかけることが出来る時期といえる。

② フリーダン「人生三つの年代説」

第一年代（ファーストエイジ）は「仕事や家庭での役割を果たすことを学ぶとき」

第二年代（セカンドエイジ）は「家庭を築きそれを支える生産的な年代」

第三年代（サードエイジ）は「自分自身の開発、成長のために学び、その能力を自分の仕事のために存分に発揮する年代で引退はない。このときの『自分の仕事』とは趣味やライフワーク、好きなこと、やりがいを感じることをすべてを含む」

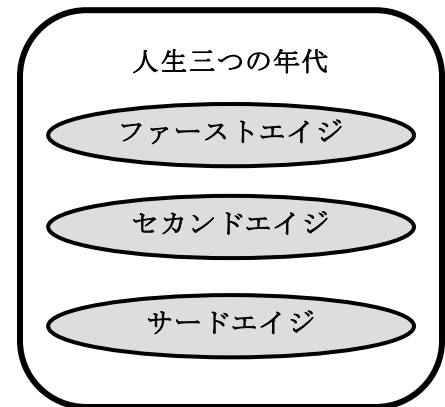


図1 人生三つの年代説

③ エリクソン「人間8つの発達段階」

乳児期、幼児期、児童期、学童期、思春期・青年期、成人期、壮年期、老年期の8つの段階があり、思春期・青年期においてアイデンティティが確立され、成人期で親密性を獲得し、壮年期にピークに達し、最後の老年期において初めて人格の成熟期に到るとしている。

④ ドナルド・E・スーパーのライフステージ

スーパーは、「キャリア」の面から人は生涯を通じてそれぞれの年代に応じた課題がある、とし各段階ごとに下の表2のような課題があるとしている。

表2 スーパーのライフステージ

段階	段階名	年代	特定の課題
第1期	成長期	0歳～15歳	身体的成長、自己形成中心。
第2期	探索期	16歳～25歳	様々な分野の仕事を知り、徐々に特定の仕事に特化する時期
第3期	確立期	26歳～45歳	特定の仕事にしっかり根を下ろす時期。
第4期	持続期	46歳～65歳	積み上げた職業的地位を維持するとともに、退職に向けた計画を立てる時期。
第5期	衰退期	65歳～	少しずつ有給の雇用から遠ざかり、余暇や地域活動、家庭と繋がるライフスタイルを始める時期

2. ライフデザインの構成要素

人生は各年代において課題は変わってくる。また、自分の希望・願望だけで描けるものではない。生き方、暮らし方は人それぞれだが、まず自分自身の人生の目的を明確にし、その目的に沿った具体的な目標を設定することが必要である。

この研修は、図2（次ページ参照）のライフデザインの構成要素の各項目について自分の目標と行動計画を立てることにある。

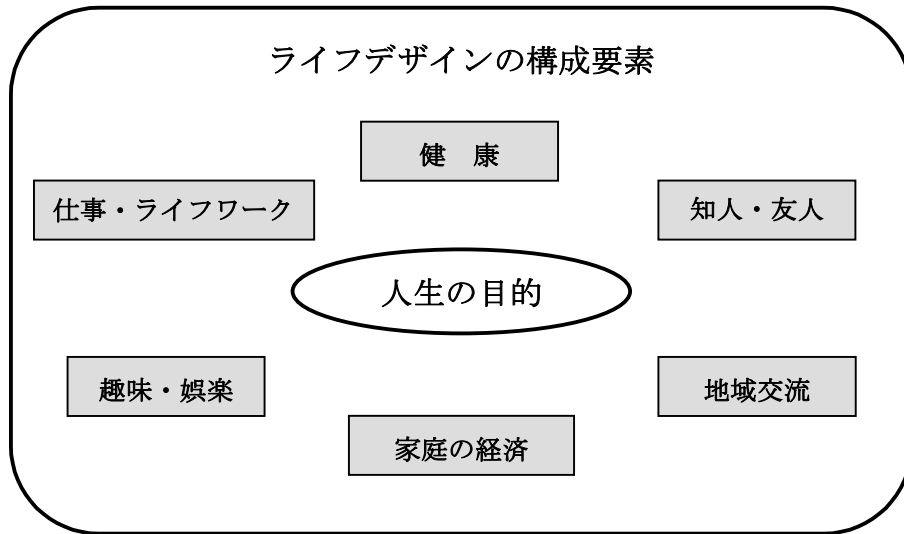


図2 ライフデザイン構成要素

3. 研修プログラム概要

研修はいくつかのステップを、主として個人作業とグループ内での経験交流で構成している。

(1) 現状認識

人生の目的及びその達成のための目標はそれぞれ自由に設定できるが、世の中の変化と無縁では「絵に描いた餅」に終わる。逆に世の中の変化の中から自分の新しい役割・生甲斐を探すことも出来る。どのような変化が影響を及ぼすだろうか。それを最初に考える。

<考えるべき環境要件>

①政治・経済・国際情勢②少子高齢化③社会福祉・年金④科学・技術・医学⑤自然環境⑥文化

(2) 自己分析

現在の我々は、今までに体験したことによって培われた価値観に基づいて考え、行動している。

したがって、次のステップとして、これからの人生を考えるのに先立ち、今までの転機（楽しかったこと、嬉しかったこと、悲しかったこと、辛かったこと、人との巡り会いなど）をシートを使って振り返り、自分自身の価値観（＝考え方）を確認する。

① ライフラインチャートの作成

出生から今日に到る自分の歴史を、小学校まで・中高校時代・大学時代・社会人初期（25才位まで）・社会人中期前半（35歳位まで）・社会人中期後半（45歳位まで）社会人後期（現在まで）の区分に分けて(a)主な出来事(b)影響を受けた人物・書籍など(c)成功体験(d)失敗体験などを振り返る。それをトータルで眺めて、満足度を描く(ライフラインチャート)。

② 自己点検シートのまとめ

ライフラインチャートを振り返りながら、

(a) これまでに最も充実していた時はいつか (b) 今までの人生で最大の転換期（出来事）は何か
(c) 今までで一番楽しかったことは何か (d) 今までで一番悩んだことは何か (e) 振り返って「あの時やっておけばよかった」と思うことは何か 等々をまとめる。

③ 「私は誰かテスト」

次に①②を振り返って「私は〇〇である」を10項目挙げ、自分自身のアイデンティティを確認する。

(3) 目標の設定

① 生甲斐（＝自分の居場所）探し

自分の役割を持つこと、つまり誰かに期待される役割を持つことが“生甲斐”に繋がる。今までの作業を通じて自分のできること・やりたいことを集約し、自分の役割を考える。役割は家庭や地域社会、職場などの中にある。その中で自分の役割、つまり自分の居場所を見つけ、誰かに期待される役割を考える。

② 目標と行動計画の検討と発表

各人が自分の役割とその実現のために必要な準備（例：資格、資金、経験、仲間作り等）の行動計画を作成する。そしてそれを「自分自身への公約」として皆さんの前で発表する。みんなの前で公表することで行動への動機づけを強化する。

(4) 60歳以降の生活を考える

経済面の不安も大きいですが、正確な知識・情報の提供によりその不安を和らげる。

① 厚生年金及び健康・介護保険の概要

② 高齢者の平均的な生活費試算

③ 予測されるリスクと保険

※基本的な研修内容は上記のとおりですが、受講生の年代に応じて重点を変え、あるいは御社のご要望に応じた内容を組み込んでプログラムを企画いたします。

4. まとめ

この研修のメリットをまとめると次のようになる。

① これからの人生設計を明確にすることで、中高年社員の不安を減少させる。

② 「自分のキャリア形成を会社に依存しない」という自立的な生き方を醸成できる。

③ 中高年社員のモラルアップを通じて企業の活性化を促進できる。

年功制を考慮した『範囲職務給』

——中小企業に適した新賃金制度の構築——

戦略人事21プロジェクト・嶋田 尚

E-mail: tks-shimada@jcom.home.ne.jp

90年代に導入された「成果主義」賃金制度は、今や大企業の約80%が採用している。しかし、最近になって色々と問題が顕在化してきている。「戦略人事21プロジェクト」が今回提案する賃金制度は、(1) 職務の価値、能力、役割に見合った賃金、(2) 貢献度、成果、業績に応じた賃金、(3) やる気を高め、納得の得られる賃金という『範囲職務給』の狙いに『年功制』の利点を加味した中小企業向けの賃金制度であり、「職務レベル」「賃金レンジ」「等級別賃金テーブル」「賃金改定率」などについて具体的に取りまとめた。

1. はじめに

我が国の賃金制度は、終戦直後の経済復興期から高度成長期、安定成長期、ゼロ成長期へと時代の変遷とともに変貌を遂げてきている。

特に、高度成長期の右肩上がりの時代には、能力重視の『職能給』賃金制度が主流であった。この制度は、仕事を等級分類して「その仕事が遂行できるかどうか？」つまり「職務遂行能力」を評価基準にしたものであるが、年功的要素が色濃く反映された序列で形成されていて、個々人の仕事に対する貢献度が反映されていないところに問題点があったと言える。

その後、ゼロ成長期に突入した1990年代以降は、『職能給』に代わって、「仕事の成果」に社員の処遇の軸をおく賃金制度が登場してくるようになった。いわゆる『成果主義』である。しかしながら、この『成果主義』にも色々と問題が顕在化してきており、最近では『年功型』と『成果主義』双方の利点を生かした新たな賃金制度を模索する動きが出てきている。

我々『戦略人事21プロジェクト』は、3年余に亘って企業の賃金制度を調査・研究・分析並びに実際の企業に対するコンサルティング業務を実施してきた。今回、本プロジェクト活動の成果のひとつとして、特に中小企業を対象とした年功制を考慮した『範囲職務給』賃金制度について取りまとめたので報告する。

2. 『成果主義』の問題点

『成果主義』の狙いは、そもそも社員の“やる気”を起こさせ、社員の生み出す成果を最大限にする仕組みでなければならない。しかし、『成果主義』を導入したら逆に社員の“やる気”が下がってしまったということを目にする。

その他、顕在化してきている問題点をまとめると、以下の通りである。

- (1) 短期的な利益のみに固執して、目標設定するようになってしまった。
- (2) 目標を達成させたい為に、低めの目標設定ばかりになってしまい、結果として企業全体の業績が悪化してしまった。
- (3) 活動が個人プレイに走りすぎ、チームプレイがおろそかになり、上司と部下、同僚間の人間関係が悪化してしまった。また、職場の雰囲気が悪化してきた。
- (4) 業績評価の公平性、透明性に欠けており、部下の納得が得られないケースが多い。

特に(4)の評価については、労働政策研究・研修機構調査(2004年1月)でも、下記の通り納得感、公平感が以前よりも「低下した」と回答している比率が、「高まった」と回答している比率を上回っている。

◆ 賃金・賞与の判断材料となる評価について

○納得感が以前より低下した。	29.9%
○納得感が以前よりも高まった。	9.7%

◆ 仕事の成果や能力への評価に対する公平感

○公平感が以前よりも低下した。	20.0%
○公平感が以前よりも高まった。	10.9%

3. 『範囲職務給』賃金制度の特徴

最近、『範囲職務給』賃金制度を導入する企業が急増してきているが、その中身は画一的ではなく、企業の風土、特色等にマッチするように工夫しながら導入しているように思われる。

しかしながら、共通した特徴は概ね次の通りである。

- (1) 職務の価値、能力、役割に見合った賃金システム
- (2) 従業員の貢献度、成果、業績に応じた賃金の決定
- (3) 従業員のやる気を高め、納得性の得られる評価

本報告における『範囲職務給』賃金制度は、上記に加え「年功」を考慮しているところに特徴があるといえる。【表1参照】

本報告内容の骨子は、以下の通りであるが、職務レベル・賃金水準・改定率などは一例であり、

企業の実情に合わせて設定することが重要であることはいうまでもない。

(1) 職務レベルを困難度、責任度等を考慮して、5段階（管理職：2、一般職：3）の等級に区分するとともに、等級別の『職務遂行基準』を明確にする。

(2) 5段階の等級毎に「賃金レンジ表」を設定し運用する。賃金レンジにおける「下限値」は『標準生計費（全国平均）』を上回るように設計する。

(3) 賃金改定ガイドとして、評価ランク、評価尺度、改定率を設定し、運用する。

(4) 業績評価に応じて賃金を昇・減給させる。

表1 賃金制度の基本的考え方

賃金構成	成果報酬部分	①役割遂行能力評価	『範囲職務給』の活用 【賃金レンジ】
		①結果（目標達成度＋目標難易度） ②プロセス評価（資質発揮、部下指導他）	
	基礎部分	①勤労意欲を評価	『年功制度』を考慮 【下限値設定】

4. 職務レベルと『職務遂行基準』の設定

職務レベルは、次の5段階の等級に区分する。【表2参照】

1等級から3等級は一般職の区分、4等級から5等級は管理職の区分である。

各等級の職務遂行基準は、各等級に要求されている勤務態度、姿勢、職務能力を中心に決定する。

表2 職務レベルの5段階（例）

区分	等級	役職体系	職務遂行基準
管理職	5	部門統括職 シニア・マネージャー	会社運営の基本方針に基づき、担当部門の管理統率ができる。また担当部門の業績を向上するよう物事を総合的に分析・判断して適切な対応ができる。
	4	部門長職 マネージャー	部下の管理指導ができ、業績向上の具体策を立て、これを完遂することができる。
一般職	3	チーフ職 プロフェッショナル	会社の業務全般にほぼ精通しており、担当業務について熟知し、仕事の改善対策を提案できる。また責任を持って業務を遂行でき、部下の指導ができる。
	2	サブチーフ職 スペシャリスト	会社の業務全般をほぼ把握しており、担当業務では専門知識を有し、効率的に仕事ができる。また後輩への適切なアドバイスができる。
	1	担当職 アシスタント	指示されたことは正確に処理でき、何事にも積極的に取り組むことができる。

5. 等級別の賃金レンジ

等級内賃金格差（レンジ幅）は、下限値対上限値で1.4倍～1.5倍、等級間格差は、125%～135%つけている。【表3参照】

各等級別の「下限値」は、最低条件として『標準生計費』を保証することが重要である。

表3 等級内レンジ幅と等級間格差（例）

等級	役職体系	標準年齢	賃金（千円）			レンジ幅	等級間格差
			下限値	中位値	上限値		
5	部門統括職 シニア・マネージャー	42以上	420	505	590	1.5倍	135%
4	部門長職 マネージャー	34～ 41	310	375	440	1.5倍	135%
3	チーフ職 プロフェッショナル	26～ 33	230	275	330	1.4倍	125%
2	サブチーフ職 スペシャリスト	22～ 25	185	220	260	1.4倍	125%
1	担当職 アシスタント	18～ 21	150	180	210	1.4倍	

人事院がまとめた2003年4月時点の『標準生計費』を参考値として以下に示す。【表4参照】

表4 標準生計費《全国平均》

標準世帯	標準生計費（円）	標準年齢	標準世帯構成
1人	122,120	18歳	独身
2人	167,450	28歳	夫婦（夫のみ就業）
3人	201,500	32歳	夫婦・子供1人（夫のみ就業）
4人	235,540	36歳	夫婦・子供2人（夫のみ就業）
5人	269,610	40歳	夫婦・子供3人（夫のみ就業）

また、各等級のレンジ内を、最下層（Ⅰ）から最上層（Ⅳ）まで4等分し、同一職務等級内で変化させる『範囲職務給』を導入した。【表5参照】

社会経済生産性本部が2003年10月～11月に、上場企業など全国560社に対して調査した「等級別賃金」のデータと比較しても妥当な金額である。

表5 等級別賃金テーブル（例）

（単位：千円）

等級	ゾーン 役職体系	I	II	III	IV	等級別賃金 (大卒平均)
		5	部門統括職 シニア・マネージャー	420～462	462～505	
4	部門長職 マネージャー	310～342	342～375	375～407	407～440	課長相当 435
3	チーフ職 プロフェッショナル	230～252	252～275	275～300	300～325	係長相当 303
2	サブチーフ職 スペシャリスト	185～202	202～220	220～240	240～260	一般職 256 一般職 226
1	担当職 アシスタント	150～165	165～180	180～195	195～210	一般職 201

（資料出所：等級別賃金は、社会経済生産性本部調査資料）

6. 賃金改定ガイドの設定

各人の賃金が、現在どの等級・ゾーンに位置しているかにより、改定率が違ってくるように設定した。つまり各人の新賃金は、現在の等級・ゾーンと業績評価結果に応じて決まることになる。

また、改定率は、各等級内の金額の低いゾーンで大きく、高いゾーンで低く設定した。

注目すべき点は、[ゾーン：IV]で[評価：C、D]あるいは[ゾーン：III]で[評価：D]の人は減給となることである。

評価ランク別評価尺度については【表6参照】、改定率一覧表については【表7参照】の通りである。

表6 評価ランク別評価尺度（例）

ランク	評価尺度
S	本人の等級に要求されている期待水準をはるかに上回った
A	本人の等級に要求されている期待水準をかなり上回った
B	本人の等級に要求されている期待水準を達成した
C	本人の等級に要求されている期待水準には、少し及ばなかった
D	本人の等級に要求されている期待水準には、かなり及ばなかった

表7 改定率一覧(例)

(単位: %)

評価 ゾーン	S	A	B	C	D
IV	1.5	1.0	0.0	-1.0	-1.5
III	2.0	1.5	1.0	0.0	-1.0
II	2.5	2.0	1.5	1.0	0.0
I	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0

7. まとめ

【図1】は、厚生労働省「平成13年就業条件総合調査」の結果である。従業員規模1,000人以上の大企業では、約84%の企業が『成果主義』を採用しているが、企業規模が小さくなるにつれ、採用している企業の比率が低下してきていることが分かる。特に30人～99人規模の中小企業では、半数以上の企業が「業績評価制度がない」と回答している。

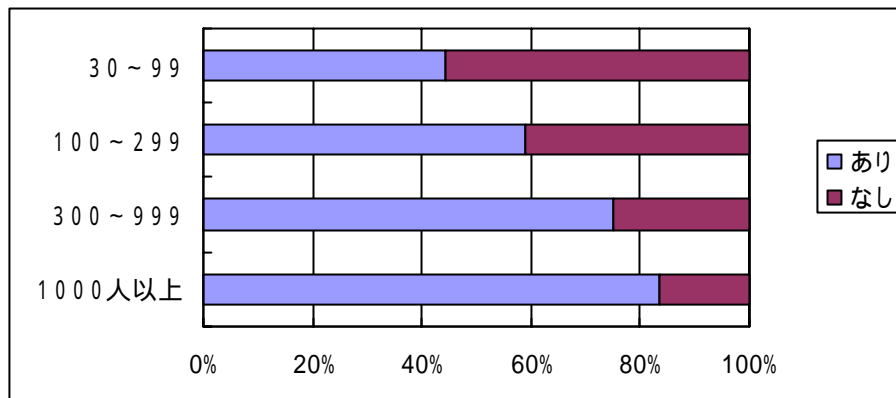


図1 「業績評価制度」採用の有無

このことは何を意味しているのだろうか？小規模の企業ほど、『成果主義』賃金制度による業績評価が馴染まないということではないだろうか。しかし、企業であり、従業員に賃金を支払う以上、何らかの業績評価制度が必要であり、無ければ従業員のモラルもなかなか向上しないと思われる。

本報告における『範囲職務給』は、『成果主義』の導入割合が低い中小企業（20人以上300人未満）を対象にまとめたものであるが、前述した通り、実際にこの制度を導入する場合は、等級区分、賃金レンジ等の中身や諸手当特に扶養家族手当の廃止、出産一時金・子供手当の新設など必要に応じて制度の中身を見直し、その企業の規模・業種・業態に見合った制度を構築・導入することが重要であることを重ねて申し添えておく。

人を活かすトータル人事制度

— 能力主義と成果主義とのマッチング・システム —

戦略人事21プロジェクト 横山 千秋

E-mail:fwnk9040@mb.infoweb.ne.jp

激変する経営環境に柔軟に即応できる魅力的なトータル人事制度を中堅・中小規模の経営者の皆様にご提案し、「社員の活性化」と「企業の発展」のへお手伝いがしたい。

①経営戦略に直結する人事体系②能力給・成果主義賃金制度③納得性の高い評価制度④目標管理制度をベースにした育成面接制度⑤合理的な退職金制度⑥人件費の総枠管理などが主な柱である。

以下に、本制度の概要をお伝えしたい。

1. はじめに

企業を取り巻く経営環境はめまぐるしく変化している。高度成長が終焉し、成熟社会を迎え、少子高齢化現象、価値観の多様化、国際化・グローバル経営などにより、これまで成長期を支えた年功制、終身雇用制、企業内組合といった従来の雇用システムは崩壊しつつあり、代わって人材の流動化、成果主義、柔軟性のある雇用形態などが顕著になってきた。

各企業に共通する最近の課題として

- ・全社員の給与を引き上げるのではなく、高い成果を生む社員を引き上げる施策がほしい。
- ・社員の高齢化が進み、人材ピラミッドの調整と人材の発掘が必要である。
- ・高度成長期から低成長期に入って人件費が調整できる制度が必要になっている。

このままの現状を放置すると若年層や高業績者のモラルダウンは必至で、企業競争力の低下が懸念される。企業が業績向上をめざすには、社員に対する評価・処遇システムなど人事制度を早急に改革し、成果をより重視する成果主義を実現することが喫緊の課題である。

本制度は、従来の制度の利点を残しながら、新しい今後のあり方を模索してみた。すなわち能力・成果主義をベースにした人事制度である。

2. 本制度の基本スタンス

人事制度は経営戦略を構成する重要なファクターであり、企業発展を担う人材を育成・処遇・活用していくための先進的かつ効果的な仕組みでなければならない。

「人が活きる」人事制度とは、入社から退社に至るまでの一貫したポリシーのもとに公平性・

透明性・納得性のある設計が必要である。

本制度の人事制度に関する基本コンセプトは

- ・より高い成果を挙げるためには、職務遂行能力の向上と人材育成が不可欠であるという理念を継続し、従来の職能資格制度に成果主義を組み入れた能力・成果型の制度を採用する。
- ・成果主義を全社員一律に導入するのではなく、一般社員は本人の意思を尊重した能力育成期間、管理職は本人の適性を重視した能力活用期間と位置づけ、人材育成を柱として能力主義と成果主義を階層別に適用する。
- ・社員一人ひとりが特定分野の専門性（職群区分）をもつことは、やる気と自主・自立性を促し、多分野にも通用しうる汎用的能力の開発につながる。

などである。

3. 人事体系

人と職務の違いに応じた二元的人事体系、すなわち職能資格等級（能力の軸）と職群区分（職務の軸）により管理する。これにより能力と職務の特性に応じた的確かつ柔軟な育成・評価・処遇の実現をめざす。

（1）職群区分

職群管理制度は、事業構造、戦略・人材活用を考慮して職群を設定し、各職群の特性を活かした評価・処遇制度により社員を計画的に育成していく。

・管理職の職群編成

企業組織の強化、役割の明確化と適性による人材活用を目的として、管理職は、「エグゼクティブ管理職群」「ライン管理職群」「プロフェッショナル管理職群」「エキスパート管理職群」の4職群とする。

・一般職の職群編成

企業戦略の実現につながる専門能力を計画的に育成することを目的として、一般職は「営業系職群」「技術系職群」「研究開発職群」「企画系職群」「生産・技能職群」「業務系職群」の6職群とする。

*各職群の役割と能力要件にもとづいて、全国転勤をとまなうナショナルコース、異動は通勤圏内に限定するホームコースを設定する。

- ・職群転換、コース転換制度などについては、毎年定期的に自己申告させ、多様化する意思の確認をする。
- ・上記の職群には、それぞれに求められる行動特性（コンピテンシー）を選び出し、適用し、評価結果を反映させる処遇として「職務給」を導入する。

(2) 職能等級体系

仕事の困難度、責任度などをベースとした職能資格区分を設け、それらに該当する職務遂行能力の種類や程度を明確にした職能資格基準を設定し、この基準にもとづいて人事処遇を行う。

企業規模、社員一人ひとりの能力、適性やキャリアの違いから職能資格等級を5～8段階程度（8段階の場合は一般職5，管理職3区分）を設定する。能力の伸長度を勘案し、昇給、上位等級への昇格、とくに管理職等級への昇格に際しては能力・適性把握により、どの担当領域に進むかなどへの選別を厳しく行う。

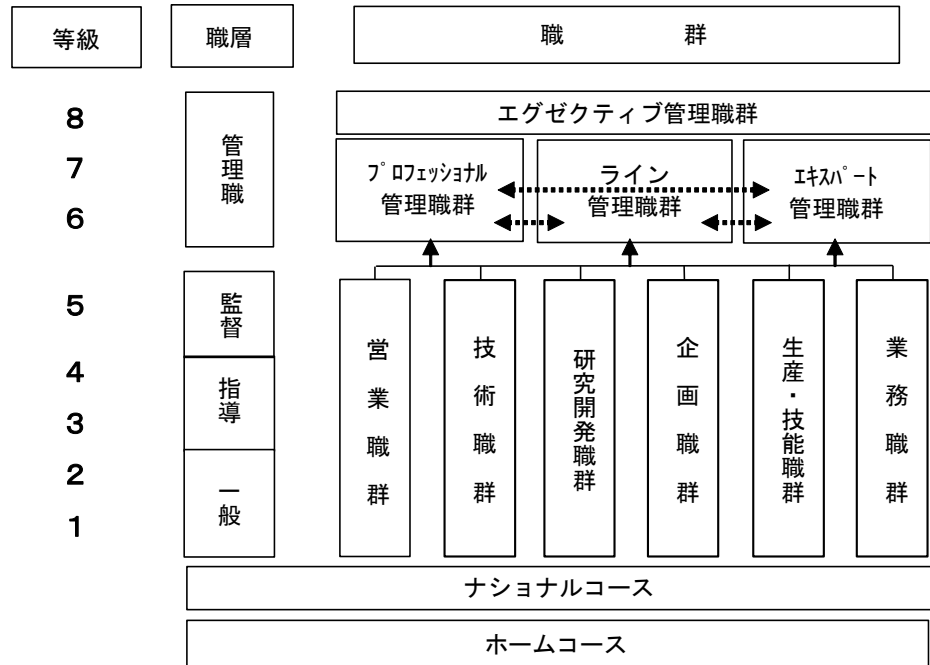


図1 人事体系図

4. 人事考課制度

「チャレンジ目標・業績評価制度」と「育成・能力評価制度」が人事評価の両輪として機能する。

(1) チャレンジ目標・業績評価制度

目標管理は、各職場において目標を通じてマネジメントおよびコミュニケーションを行うツールであり、人事制度のみならず経営戦略とも密接に連動して、次のような狙いをもつ。

- ・企業戦略の実現と自立型人材の育成を目的とする。
- ・目標設定のプロセスとしては、企業戦略の確認→組織目的の明示→組織目標の設定→個別役割の明示→個人目標の設定の手順を踏む。
- ・期末の結果面接では、目標に対する達成度と目標に向けて発揮した具体的な行動事実の確認を行う。目標達成評価は個人の業績評価に反映され、プロセス（行動事実）は、態度評価に反映される。

(2) 育成・能力評価制度

育成・能力評価は、能力特性と職群別行動特性の両面から評価する。

- ・能力特性の把握…職能資格等級ごとに役割期待に応じた能力特性を適切に把握する。業務を遂行するうえで必要な基礎的能力特性として、例えば、知識、責任感、チャレンジ精神、自己革新力などを評価する。(能力評価、態度評価に反映)
- ・職群別行動特性の把握…職群ごとに高業績をあげるために必要な行動特性(コンピテンシーといい、職群ごとに期待されるコンピテンシーモデル案、例えば営業系職群には対人調整力、成果・情報・効率追求力などをあらかじめ用意する、あるいは社員からのヒアリングをベースに創り上げる)の発揮度合いを適正に把握する。(成績評価に反映させる)

能力特性において基礎的な能力を把握し、行動特性において具体的な事実にもとづく行動面を把握することで、きめ細かな人材育成につなげることができる。

*能力特性は、潜在的なものを含めた能力・資質、すなわち「何ができる」「何かを知っている」といった能力である。これに対しコンピテンシーは本人の保有する「資質」だけでなく、その資質を「行動」につなげ、「何をしたのか」という職務に求められる「成果」を生み出すための行動特性をさす。一般的には、「特定の役割において高業績者が持つ行動特性」といわれる。

*上記(1)(2)とも育成能力評価表には、1～5までの5段階制による被面接者による自己評価、直属上司による第1次評価、および本人と上司の面談時評価が備えられている。被面接者は、目標に対する自己評価を面接者に具体的な事実にもとづき説明する責任がある。面接者は、被面接者の評価が自己評価と違っている場合に、その違いについて十分に説明する責任がある、など育成面接がとくに重視されている。さらに面接者には被面接者の適性と育成の方向性を記録し、人材アセスメントに役立てることが求められる。

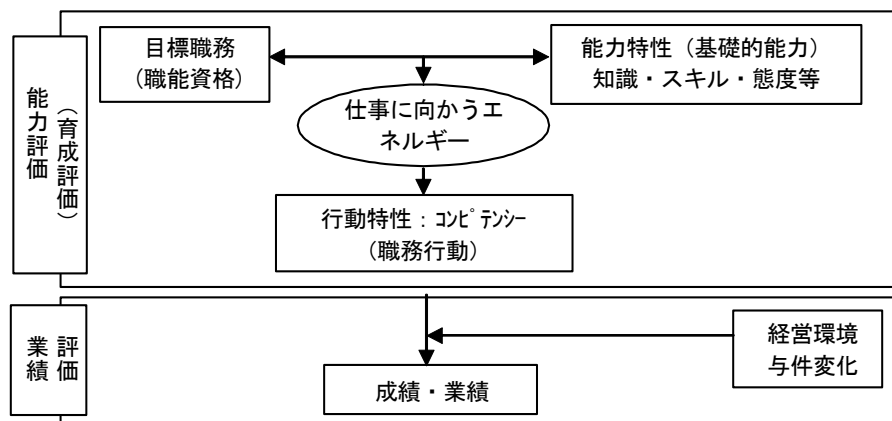


図2 人事考課の全体像

5. 給与制度と賞与

(1) 給与制度

給与制度は、職能等級別「能力給」と職群区分に対応した「職務給」、および「調整給」から構成される。

① 能力給

職能資格等級ごとに賃金レンジ表を作成し、社員一人ひとりに当てはめて金額で表示する。各等級には、初号・上限賃金、昇格にともなう昇格昇給や能力評価の結果に連動する職能給昇給表が整備される。能力の伸長には一定年齢に達するまで、年齢・経験年数（本人給相当部分）に対する対価という意味も含まれる。

② 職務給

職務給は、社員がそれぞれの職務において発揮した能力・貢献度に応じて支払われる給与である。職務給のフレームは、職群区分が多岐にわたる職務を大括りにしていることから「範囲職務給（レンジレート）」とする。これにより、各人の能力の発揮度や伸長度に対応した昇給が可能となる。

範囲職務給の昇給については

- ・職務給の範囲は、各職群とも3段階の習熟度区分（金額の大きさを表される）を設ける。具体的には最下限10万円～最上限20万円程度の範囲内に、3つの昇給ゾーン「ライジングゾーン（大きな昇給幅・率）」、「スタンダードゾーン（その職群における標準的な水準幅）」、「エクストラゾーン（緩やかな昇給幅・率）」を設定する。
 - ・各ゾーンの範囲は、現行給与実態をベースに、職群ごとの市場価値・業界水準および貢献度などを勘案して、職群ごとに設定する。
 - ・各人の昇給率は、ゾーンの昇給幅（率）区分にもとづき、各人の育成評価（行動特性）と業績評価によって決定する。
 - ・異動などにより職群が変更になった場合は、職務給の金額は変わらず、同額にて新職群に移行する。
- *企業業績に見合った給与管理を目指す立場からは、評価と昇給（給与改定）を厳しく関連づけて適用させる。例えばS～Dの5段評価の場合、C評価（やや劣る）で昇給なし、D評価（劣る）ではマイナス昇給も考えられる。

表1 評価と昇給指数

評価区分	S	A	B	C	D
昇給指数	8	4	2	0	-2

ただし能力給と職務給を主体にした基準内賃金については、標準世帯当たりの標準生計費（全国平均）を下回らないように設定する。とくに35歳位までの年齢層に対する生活面での安定に配慮する。

以上、給与制度の位置づけを示すと表2の通りである。

表2 職階別給与の位置づけ

職階	一般・指導・監督職層	管理職層
等級	1～5等級	6～8等級
職位	一般・指導・監督職	課長 次長 部長
位置づけ	意思による育成期間	適性による活用期間
能力段階	能力開発 能力発揮	職務行動 業績貢献
基準内賃金	能力給 職務給	能力給 職務給
生活主義	◎ ○ △	— — —
能力主義	○ ◎ ◎	◎ ○ △
成果主義	— △ ○	○ ◎ ◎

(2) 賞与

賞与は、おおむね「能力給」50%と「職務給」50%を基準として支給される。また、より個人の成果が求められる、あるいは組織業績が求められるなど、職群によって期待される役割が異なることから、業績評価を反映する成績係数については、各職群の特性を踏まえたものとなる。

(例えば同じS評価でも職群によって換算の指数が異なる)

次の給与・賞与項目の比較(図3)、評価と給与・賞与の関係(図4)を参照。

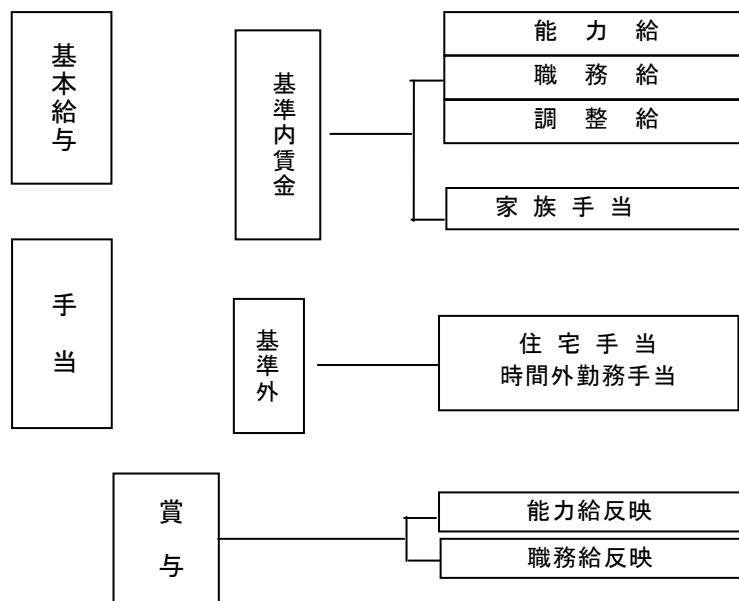


図3 給与・賞与項目の比較

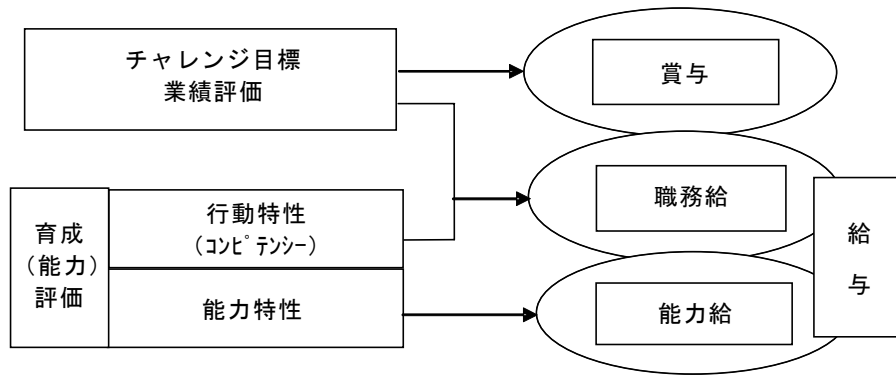


図4 評価と給与と賞与の関係

6. 退職金制度

退職金制度は、退職時の算定基礎給に勤続年数の係数を乗じた一時金が一般的であるが、このやり方ではトータル人件費の増大に歯止めがかからない。そこで従来の仕組みに代わって在職中の貢献度をより一層的確に反映したものとするように、また算出根拠が明確で、給付額の算定も簡明で分かりやすい「ポイント制退職金制度」を採用する。

能力・業績・勤続年数などを基準に設定されたポイントを、毎年の貢献度として累積し、退職時にその累積ポイントに一定の単価（例えば1単価1万円）を乗じて退職金を算定・支給する。次の退職金ポイントの種類（図5）を参照。

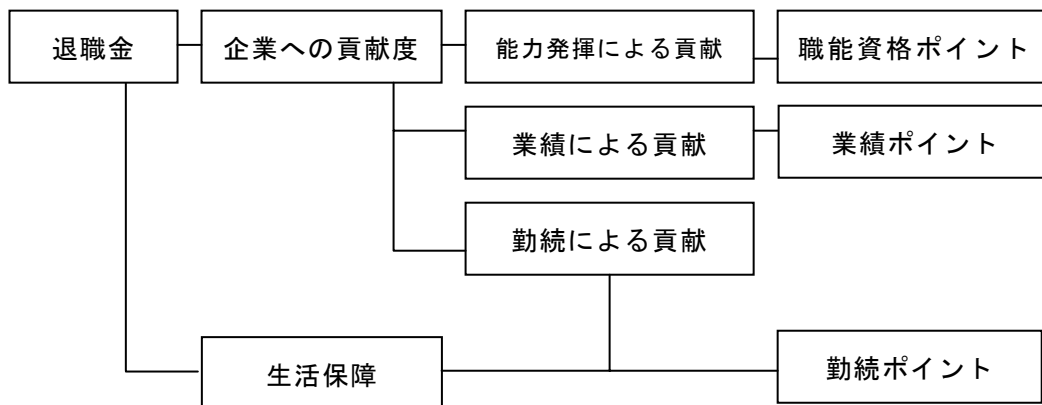


図5 退職金ポイントの種類

*上記の種類のうち、一般職は職能資格ポイントおよび勤続ポイントが合計されるが、管理職は職能資格ポイントおよび業績ポイントが合計される。

7. その他諸制度

(1) 福利厚生のお考え

福利厚生は従来からの生活補助的な役割が薄くなり、価値観の多様化や自助努力への支援という新しい視点から見直されるべきである。法定福利費は別として、法定外福利費（住宅・医療保険・生活援護・慶弔・文化体育関連など）については削減、あるいはもっと主体的に自己選択できるカフェテリアプランを導入して、限られた福利厚生費を有効に活用することが必要である。

（２）総額人件費を考える

企業の業績に関係なく自動的に増加する硬直的年功型賃金、退職金や法定福利費が経営を圧迫している。これらに対しては、成果主義人事制度の採用により給与、賞与、退職金、福利厚生などは企業業績や個人の貢献度に見合った仕組みに変えていかなければならない。

とくに人件費の変動費化・時価主義化が重要である。それには雇用形態の多様化（仕事に見合う非正規社員の採用、戦力化）、社員貢献度に連動させる給与制度（成果・実績主義、年俸制）などの推進があげられる。さらには65歳まで雇用延長が法制化されたなかで、60歳以降は社員の裁量に委ねる柔軟な働き方や、定年以前に他分野への業・職種転換や自立（起業）などを選択できる早期退職優遇制度の活用が改めて見直されなければならない。

8. まとめ

人事諸制度にこれがベストだといえるものは少ない。いまの制度がベストだと思っけていても、時代の推移にともない陳腐なものになることが多い。しかし人事制度は常に経営戦略の重要な要素として一貫したポリシーのもとに「高い競争力を持ち、仕事をやりきる人材」を育成し、処遇することが必要である。それが実現できてこそ企業は厳しい大競争時代に生き残り、発展することができるのである。

ここに紹介した本制度は人事制度のトータルプラン（概要）の一例であるが、わが戦略人事21プロジェクトでは、中小企業向けに「年功制を考慮した範囲職務給」などを発表している。

人事制度に関するご相談をいただければ、クライアント企業の求められるニーズに即した新たなご提案ができるものと確信している。

5. 今日のテーマ

■ 中国ビジネス支援サービス

グローバル化研究会

■ 建築系廃棄物リサイクルプラント事業化モデル

平土経営研究グループ

■ スループット重視の経営改善支援

TOC 研究会 / CKG

■ 個人情報保護/情報セキュリティ診断・導入支援

グループ アイ・ティ・エス未来 (ITS - Mirai)

中国ビジネス支援サービス

— 情報提供からフォローアップまで一貫支援 —

グローバル化研究会 川本清四郎

Email:kawamoto@sd2-duplexbias.ne.jp

こんにちは世界経済がますますグローバル化していることは、周知のとおりである。当グループはグローバル化をはたそうとする企業の支援をおこなう。とくに注目されている中国に焦点をあて、なかでも日本ともっとも馴染み深く、日本語熱の盛んな大連に的を絞り、今後の高い成長がのぞめるソフトウェア部門や金型製造などハイテク分野に進出をはかろうとする企業にたいし、現地情報の提供から具体的実務、フォローアップまで一貫しておこなう。当グループは中国での経験者や大連の人脈をふくめた専門家チーム体制で、貴社の中国・大連ビジネスを支援する。

1. 中国ビジネス支援サービスの概要

(1) 支援対象企業および支援対象分野

近年の中国経済の発展により日中経済関係は競合から共生の時代にある。しかしどのような共生・中国とのビジネス連携を考えるかは、図1に示す産業の発展レベルを基に考える必要がある。

日本企業から見た中国との分業・ビジネス機会は、当然中国で導入期、成長期にある製品を支える産業分野にある。それらは、大型・精密など技術レベルが高い金型とそのメンテナンス、プラスチック成型、プレス加工、機械加工、ソフトウェア・情報サービスなどの分野である。

当グループは現在、今後の成長が期待できるライフステージおよび幅広い製品での需要が見込める点から、機器への組込みソフトを含むソフトウェアとメンテナンスを含む金型分野を主要な支援対象とし、進出地域は当グループの中国側パートナーが所在する中国大連を拠点として取り組んでいる。

ソフトウェア・情報サービス部門は、人件費が安い点から中国へのシフトが急速に進展中で、最近3年間の年平均伸張率は40%を超えている。また金型は自動車の中国生産の急拡大に加え、カメラや複写機などの精密機械やデジタル家電など全ての製品の製造に不可欠であり同時にそのメンテナ

主要産業の到達段階		中国		
		導入期	成長期	成熟期
日本	成長期	環境	精密機械	—
	成熟期	自動車	ITソフト	AV家電
	衰退期	—	パソコン	白物家電

図1 中国・日本の主要製品ライフステージ

ンス需要も大きなものがあるので、これら2分野のニーズ・ビジネス機会は大きいと考えている。

(2) 中国ビジネス支援サービスの具体的内容

現地進出ステップに沿った具体的支援内容はつぎの7項目である。支援は専門家チームでおこなう。

① セミナーなどで現地最新情報の紹介

中国経済はまさに急成長を続けている。それにともないインフラ等をふくめた経済情勢は、刻々と変化している。当グループは大連に関する機関・人脈を介して常に最新の情報を取り揃えている。一般的な経済情勢、個別業界の動向（特にソフトウェア部門、金型製造業）、法令制度の改廃、インフラ状況などにつきセミナーをとおして、大連進出を計画・検討されている企業にたいし、紹介と説明をおこなう。

② 個別相談会

セミナーにおいて大連進出について、強い関心をもたれた企業の方々に、より密度の高い個別相談に応じる。そのなかで今回はとくにソフトウェアおよび金型製造に関する、さらに詳しい情報の提供や個別の具体的な事項について、専門家をまじえて相談をうける。

③ 現地視察ツアー

むかしから「百聞は一見にしかず」といわれている。進出を計画・具体化する前には必ず現地を視察し、全般的状況を肌で感じ取られることが不可欠である。そのため当グループでは旅行エージェントとタイアップして、現地視察ツアーを企画実行する。

④ フィージビリティ・スタディ（F/S）作成支援

大連に進出するにあたっては、事業計画書（F/S）の提出が義務づけられている。市場調査から始まり、需要予測、生産販売計画、設備投資計画、利益計画、資金計画、キャッシュフロー表の作成や資材調達計画など一貫して支援する。

⑤ 関係行政機関の紹介

進出にあたり関係するとみられる中国側の行政機関は下記のとおりであるが、これら機関との橋渡たしをおこなう。

- ・大連市行政サービスセンター（投資申請のワンストップサービスセンター）
- ・大連市技術開発区管理委員会（金型工業団地を管理）
- ・大連ハイテク産業園区招商局日本部（ソフトウェアパークを管理）
- ・その他関係諸機関

⑥ 契約、届出、リクルート、資金調達等各種支援

合弁進出する場合のパートナーとの契約書の取り交わしや、各種届出書類の作成など支援する。また人材の採用、資金調達などの側面支援をおこなう。

⑦ フォローアップ、アフターケア

進出後も必要に応じてフォローアップ、アフターケアをおこなう。

2. 具体的な支援分野と支援内容

(1) ソフトウェアで進出する企業を支援

① ソフトウェア中国開発のニーズ

ハードの物作りは「海外製造委託→現地製造→現地販売」の段階を辿ってきた。ソフトの場合は人件費比率が高いため海外での開発の「コスト効果」は更に大きい。これはソフト開発における米国とインドの関係において見てとれるが、日本の場合は「言語と距離」の点から中国がパートナーになる。

日本の情報系大企業はすでに年間数十億円から百億円を超えるソフト開発を中国に委託しており、更に千人超規模のエンジニアを抱える中国拠点構築に動き始めた。先進的な中小ソフトハウスも「座して受注減」を待つのではなく中国での調達・開発拠点作りに着手している。

② 中小ソフトハウスにおけるビジネス機会

低コストの開発拠点作り：独資または合弁で会社を設立し日本と開発を分担する。主体は日本向けであるが、それをベースに現地進出の日系大企業などと新たなビジネスを開く機会もある。

ソフト開発委託：現地進出の日系または現地のソフトハウスに開発を委託する。日本のソフトハウス勤務経験者が起こした現地企業は日本市場をターゲットにしている場合が多く、プロマネに「日本語検定1級」者を当てコミュニケーションに留意している。ただし「取引継続性」が重要である。

図2は大連のソフトウェア売上高の総額と輸出額（主体は日本向け）であり、いずれも急増している。

③ 中国進出支援サービス

第1章で提示しているように、ソフトウェア分野における「情報提供」から始め、現地視察ツアー、フィージビリティスタディ、現地機関・ベンダ紹介、契約・届出、リクルートなどの支援を行う。

④ 大連のソフトウェア投資環境

第3章で紹介するが大連市は「ソフト・情報サービス・日本語」をキーワードにした戦略を展開している。

大連のソフト拠点として、緑豊かな丘陵地帯に創成されたソフトウェアパークがあり、そこには大小ソフト・情報サービス企業を中心に、大学、居住区、店舗などで

常住人口1万人の国際色豊かなソフトウェアコミュニティが形成されている。このパークの売上高、輸出高、企業数、従業員数などは、図2、3の大連市全体の1/3～1/2を占める規模である。

また「大大連」の構想の中で、上記の約3倍の計画面積を持つ第二期ソフトウェアパーク建設にすでに着手しており、大連のソフトウェア投資環境は「量・質」共に今後更なる改善が期待できる。

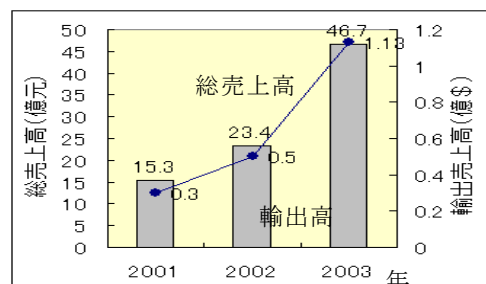


図2 大連のソフトウェア売上高

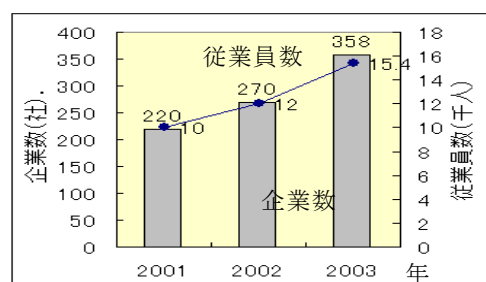


図3 大連ソフト関連企業・従業員数

(2) 金型事業で進出する企業を支援

① 中国の金型製造のニーズ

中国の企業、中国に進出した外国企業における金型の使用機会は増えている。中国内で金型を作り中国で使い、また日本をはじめ中国外に輸出することが期待されている。金型の中には、プレス成形金型、鍛造金型、プラスチック射出成形金型、ダイカスト金型、ガラス成形金型、ゴム成形金型などいろいろある。金型で作る部品の大きさも、金型を取り付ける成形機械も大小いろいろである。金型で作られた部品が各種の産業で使用されるので、金型製造事業は基盤産業として期待されている。中でも、大連地域では「精密な金型」（ハイテク金型）メーカーの進出期待が大きいといえる。金型は重要で、期待は大きいけれど日本の金型メーカーとして本当に進出するのが良いかどうか個々の事業の置かれている状況を考え、外部の人の意見もよく聞いて、しっかり検討したフィージビリティスタディーを作成する必要がある。当グループは支援をおこなう。

② 大連金型工業団地について

「大大連」建設構想の一環として、大連経済技術開発区内に面積 1.8 k m²の金型工業団地が 2004 年に完成し、2社進出した。誘致対象国は日本のほか、韓国、香港、台湾、東南アジア・欧米の各国があげられている。これまでに大連に進出した企業数が 8000 社余り、日系企業が 2000 社余りあり、今後の進出も含め「周辺企業からの金型受注も期待される」と宣伝されているが受注の可否は努力次第である。また、工場建物の貸与や各種税制の優遇策（別項目で説明）が用意されているが、無償貸与ではないので、事業計画を策定して見通しを立てる必要がある。

③ 大連地域の人的支援力について

教育制度が用意され、日本語が話せる人や CAD が使えたり金型の基礎力を持っている人が比較的大勢輩出しているが、金型作りは奥が深いので、適正や実力を見て採用するとしても即戦力になると考えないで、自社内で再教育したり、OJT で型作りのノウハウを覚えこませることが必要と理解すべきである。金型の磨きなどは簡単に教えて人海戦術でコストセーブできるが、キー工程の作業員や設計技術者は簡単には育たないので日本から連れてゆくことを考えざるをえない。

④ 需要見通しについて

進出にはいくつかのケースがあり、難易度もいろいろである。

- ・日本の金型メーカーが単独で進出を考える時、現地に進出している企業は既に調達ルートを持っており、新規に参入し受注するには努力を要す。事前に営業活動をして新規型にせよ保守仕事にしても、需要をつかんでおきたいものである。日本から中国や各国に供給していた金型を中国で作れるようになるには、時間を掛けて中国の技術者、技能者を育成する息の長い努力が必要である。

- ・製品事業の会社と協定して同時期に中国進出するのは展開しやすいだろう。

- ・中国企業が合併で金型メーカーを作りたいと希望する時はいろいろな角度からの検討が必要である。技術を教えて「技術料を受け取る」契約にするのは有利な方法といえる。

3. 中国および大連の紹介

(1) 中国経済社会の概要

・中国は現在改革開放政策のもと経済が目覚しく発展している。主に沿海部の珠江・長江の両デルタ地帯と北京をふくむ環渤海地区に集中し、世界の工場としての地位と巨大なマーケットを形成しつつある。現段階の産業構造は加工組み立て・労働集約型だが、国の方針として最先端ハイテク分野への資源のシフトを強めている。たとえば「IT やバイオ、高付加価値分野」などである。この方針に沿った進出が成功のキーとなる。ソフトウェアや金型はこれに該当する。

・つぎに対外投資に当たって一番大切なことは、その国の文化や社会を深く理解することといわれている。中国社会で特徴的なことは、非常に誇り高く個人の面子を重んじるということである。そしておおくの活動は共同体組織をとおしておこなわれる。中国ビジネスは人脈で成否を決すといわれるゆえんである。

表 1 中国の主要概況

項目	中国	日本	米国
国土面積(万km ²)	960	37.8	963
総人口(億人)	12.8	1.27	2.9
民族構成	56民族	単一民族	多民族
GDP('03兆\$)	1.4	4.5	10
対ドルレート(元、円)	8.277元	110(04/9)	-

(2) 大連の投資環境

大連はかつてより「アカシアの大連」として、日本人の郷愁をさそう最も親しみ深い、人口 590 万人の大都市である。中国東北部に位置し日本の秋田・山形県と同緯度で、気候は穏やかで風光明媚な工業と観光の共存する美しい街並みである。

大連市は早い段階から経済技術開発区を設け、多くの外資を誘致してきた。その数 8 千社以上、日系企業は 2 千社を超えている。またかつての重工業から脱し産業のハイテク化・IT化を強力に推進している。とくにソフトウェア・情報サービス産業に力点を置き、ソフトウェアパーク（第一期完成、第二期整備中）の

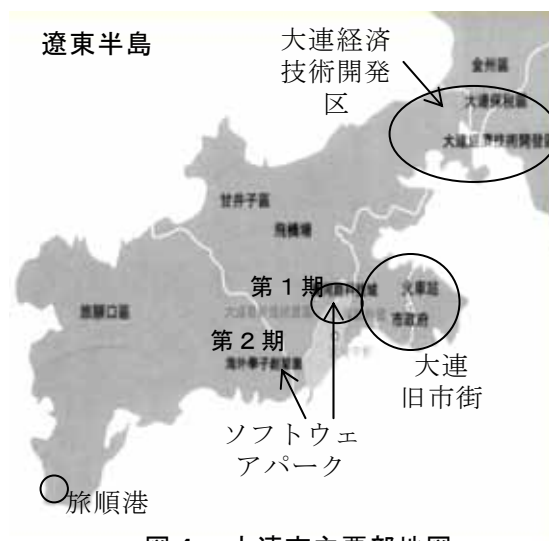


図 4 大連市主要部地図

充実した環境の中で質の高度化と生産の拡大をはかっている。同時に「大大連」構想のもと各種の機能、たとえば金融・貿易・物流・情報等を高度化した総合的な都市発展を計画推進している。これからの投資先として好条件がおおく用意されているといえる。さらに大連の投資環境できわだって有利な点は、親日的で日本語熱が盛んなことである。一般的な投資優遇条件は表 2 に示すように他の都市ともほぼ同一であるが、この日本語でコミュニケーションできることは、最大のメリットといえる。進出を計画するにあたってはぜひとも考慮すべき点と考える。

表2 大連の投資環境・優遇条件など

項目	大連開発区の条件等	内容説明
所得税税率	15%	通常 30%に対し半減
減免優遇措置	2免3減	利益計上後 2年免税、3年間半減 (7.5%)
減免措置後の税率	輸出・ハイテク優遇	輸出 70%以上企業は 10%、先端企業は 10%/3年間
地方税	3%	利益計上後 7年免税
自家用設備への関税	免税	増値税をふくめ免税
土地使用权	25~30 \$ / m ²	50年の使用权
給与水準 (ワーカー)	600~800 元/月	
集積している産業	ソフトウェア、機械	上海：ハイテク・電子、広州：電子部品、北京：ソフト、ハイ

4. 中国進出に当って考慮すべきこと

(1) 中国ビジネス戦略の留意点

- ① 低コスト生産拠点を作るのか、急拡大する中国市場への足がかりか、進出目的を明確にする。
- ② 日本人駐在員数を最小限に抑える、現地人材の育成と登用を積極的に行う、原材料調達の現地化を図るなどの低コスト経営を徹底する。
 - ・人材の登用に関しては、経営トップの現地人化より、中堅幹部の現地人化を図ることが重要であり、進出時からそれを意識して人材の採用、教育、登用などを進めることが必要である。
 - ・原材料の調達には、例え日本製部品といえども日本の親会社経由でなく、現地調達ルートを確立することが必要で、最終的には全体コストの低減に繋がる。

(2) 企業経営管理上の留意点

- ① 中国の独自文化・習慣の違いを理解し、偏見視せずに敬意を払うことが必要である。
- ② 日系企業だからといって、日本的な価値観や企業文化を持ち込みすぎない。
- ③ 日中相互の良いところを取り入れ、日中ミックス型の経営を心がける。
- ④ 日常の人事管理は、現地人の人事担当や職場責任者に任せる体制をとることが望ましい。
- ⑤ 「言葉を知ることが文化を知る第1歩である」ことから、日本人は中国語を、中国人社員には日本語教育を促進すること、但し、日本語ができることで過度に信頼することは危険である。

以上、留意点を羅列したが、規模・業種・進出形態、など企業の成長とともに経営管理スタイルも変化・発展させていく必要がある。

5. 結び

企業とりわけ中小企業が海外に進出することは、社運をかけた一大事であることは、論を待たないところである。隣の会社が出たからわが社もという考えではかならず大きな禍根を残すことになる。とくに中国は近代化・民主化が進展したとはいえ、いまだに多い法令の改変、制度のめまぐるしい変更はまだまだ沢山ある。このような状況下で企業活動を円滑運営していくには十分なサポート体制が不可欠である。中国へ進出を計画される場合は、ぜひ当グループとコンタクトして欲しい。

建築系廃棄物リサイクルプラント事業化モデル

新規若しくは中長期事業計画の作成を支援

平十一会経営研究グループ 利光 保生

E-mail: yasuo-t@xmail.plala.or.jp

私達は今回、日本社会が直面する今日的テーマの一つである「社会・経済の持続的発展を可能ならしめる地球環境に優しい資源の再利用化課題」を取り上げ、その事業化について、モデル計画の作成を試みた。尚、本モデルでは多額の投資を伴うものになっているが、本事例の一部を適用・活用する事により、小規模投資のもの、あるいは現有事業の改善にも援用可能と考えている。

また本モデルでは、始めの経営戦略策定において通常行われる内部・外部環境分析やSWOT分析等のステップ内容については紙面の都合もあり省略し、検討結果としての事業化モデル例を中心にご紹介した点を、一言お断りしておくものである。

1. 事業概要

創業の理念（社会的背景と創業の意義）

- ・日本社会の将来発展を阻害する課題の解消の為に有益な事業化を推進。

(1) 創業目的（ビジネステーマの選定）

- ① 今後の国民生活に有用で、産業界にとっても必要不可欠の事業分野。
- ② これまでの事業形態では、限界あるいは行き詰まりが予想される事業。
- ③ それらの中で産業廃棄物の合理的処分を目的とした事業化を選定。

→「特に建設廃材」に着眼

・着眼事由

- ・今後の建築では昭和30年代の建て替えに伴う廃材の増加が見込まれる。
- ・一方で処理場問題から現状の埋め立て処分方式での廃材の処分は困難となる。
- ・また新たな事態に適応出来る処分処理事業者は未だ少なく、新規参入の余地あり。
- ・再資源化の効率的な設備もかなり良い物が製品化されるようになって来ている。
- ・再資源化の重要性についての社会的認知度の高まりにより、行政等の事業化支援も得やすいと考えられる。

(2) 事業のセールスポイント（経営ビジョンの作成）

- ① 資源再生化による最終処分量の極小化を通じ、地球環境の保全に努め社会に貢献。
- ② 経済社会のスクラップアンドビルドの促進をサポートし、社会発展の桎梏を打破。
- ③ 再資源化と最終処分量の極小化における、トータル処分コストの低廉化を実現。

(3) 事業の全体像（事業領域の設定）

① 事業規模の検討

- ・事業ニーズの確認：①全国の建設混合廃棄物の発生量は平成14年度で約300万トン。
- ・事業スパンの考え：①物流の合理性から考え、関東地方を対象に事業化。
 - ②関東地方の発生量は全国の30%程度の90万トン。
 - ③発生量の内、再資源化事業として有効な事業対象分は50%程度と予想。……45万トン
- ・事業目標シェア：45万トンを対象にシェア20%（9万トン）の再資源処理化計画を作成する。……（売上規模では処理費相場で年間25億円）

2. 事業計画

(1) 事業設備投資内容

表1 設備投資額一覧（特記のない単位は百万円）

項目	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	合計
土地 3,000 坪	900 (3000 坪)					900
建物 1,500 坪	375 (750 坪)		375 (750 坪)			750
外構	300					300
機械設備	750	200	200	175	175	1,500
	内訳					
	混廃 550			粗選 175	50	
	木屑 50		200		50	
	廃プラ 50	200			50	
	その他* 100				25	
電気設備	キュウビクル等(一次側電源)50					50
車両	200	60	60	90	90	500
運搬具	内訳					
	車両 104 (16 台)	26(4 台)	26(4 台)	52 (8 台)	52 (8 台)	40 台
	コンテナ 56 (204 台)	14(56 ㌦)	14(56 ㌦)	28 (112 ㌦)	28 (112 ㌦)	560 ㌦
	重機 40 (4 台)	20 (2 台)	20 (2 台)	10 (1 台)	10 (1 台)	10 台
合計	2,575 ^{百万円}	260	635	265	265	4,000

* 機械設備予備品、トラックスケール、バックカン（分別等を入れる鉄箱）、ストックヤード、共通備品等

建設系廃棄物の中間処理施設の概略レイアウト図(案)
 (総面積 9,900㎡ ≒ 3,000坪)

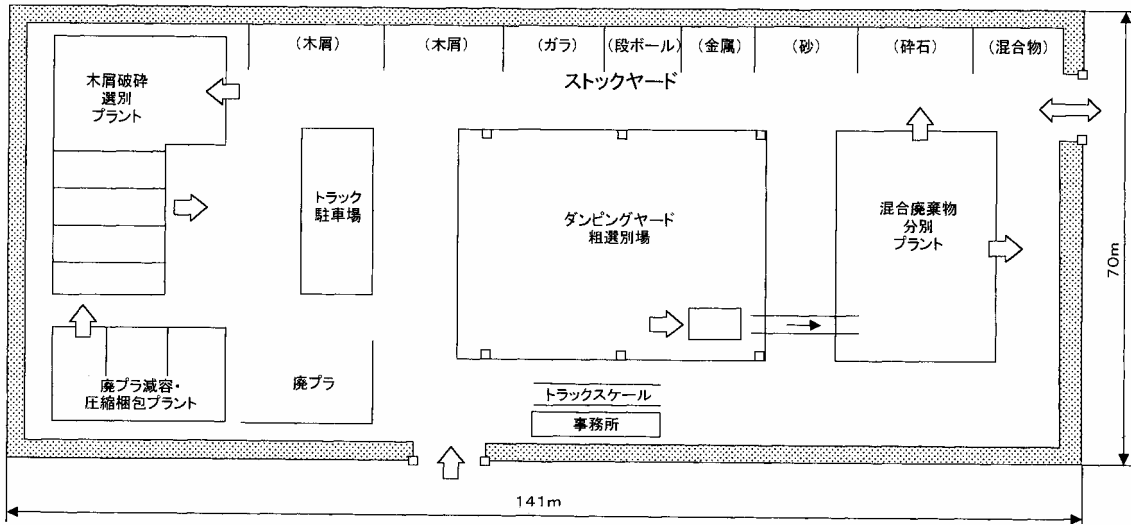


図1 施設レイアウト案

(2) 事業運営組織

第1期(創業開始時)、第5期(本格稼働)の各年度末における事業運営組織は、次の通りである。

① 第1期(創業開始時)組織図

(売上高7億円、従業員66名)

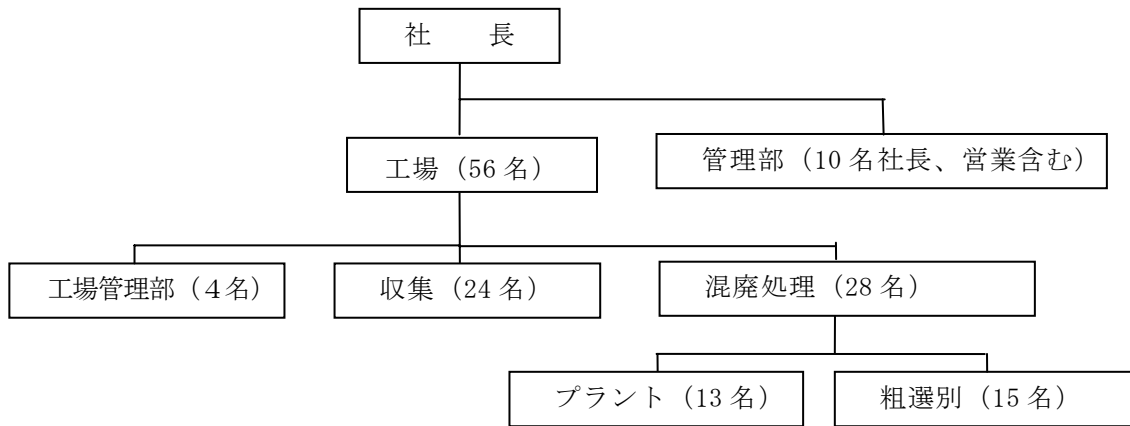


図2 第1期組織図

・図2について

○管理部(総務、経理、営業): 10名(社長、部長、スタッフ2名、営業4名、女性2名)
 (正社員8名、パート1名、嘱託社員1名)

○工場：56名

1) 工場管理：4名（工場長、スタッフ2名、女性1名）（正社員4名）

2) 収集：24名（正社員13名、契約社員11名）

3) 混廃処理：28名（正社員6名、パート8名、派遣社員14名）

①プラント：13名（正社員3名、パート8名、派遣社員2名）

②粗選別：15名（正社員3名、派遣社員12名）

工場計56名（正社員23名、契約社員11名、パート8名、派遣社員14名）

合計66名（正社員31名、契約社員11名、パート9名、嘱託社員2名、派遣社員14名）

第1期従業員の構成について

創業開始時は66人の要員で事業を開始、上記組織図の通り人員を配置する。

創業は混合廃棄物処理から手掛け、工場は工場管理、収集、プラント、粗選別の部署とする。

当該事業は特殊な技能職を必要とするので、採用においては、その点に留意しなければならない。

一方、可能な限り人件費を抑える必要があるので、業務内容との兼ね合いで極力パート、契約社員、派遣社員などの活用を検討する。

② 第5期組織図

（売上高25億、従業員175名）

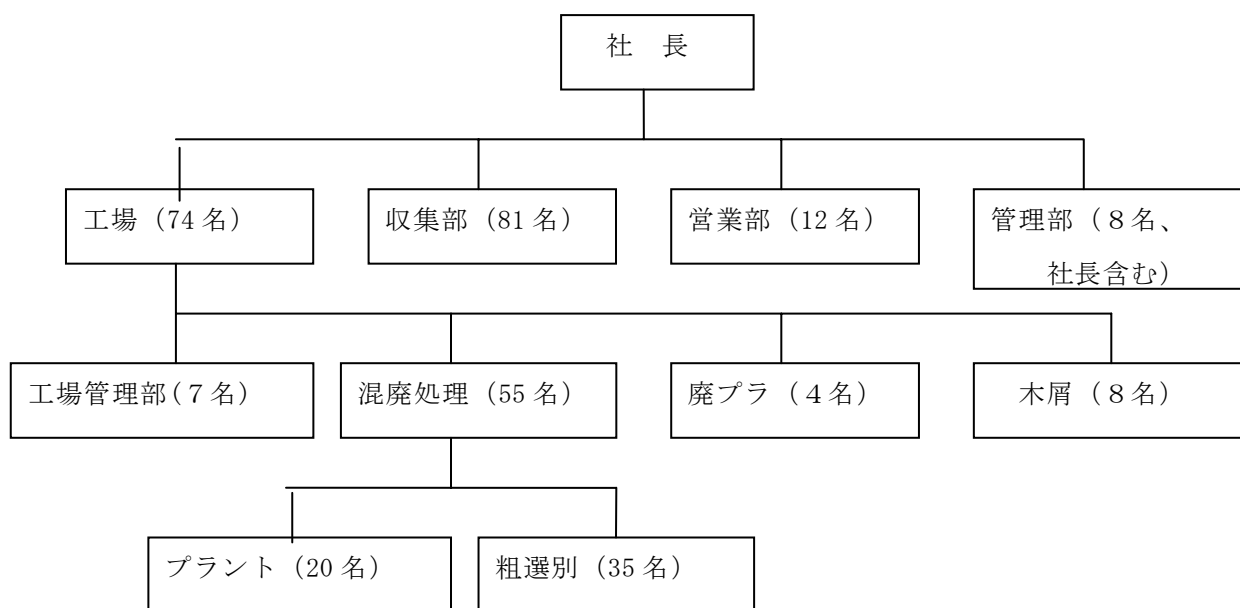


図3 第5期組織図

・ 図 3 について

○管理部（総務、経理）：8名（社長、部長、スタッフ4名、女性2名）

（正社員6名、パート1名、嘱託1名）

○営業部：12名（営業員10名、女性2名）（正社員11名、パート）

○収集部：81名（部長、課長3名、課員77名）（正社員45名、契約社員36名）

○工場：74名

1）工場管理：7名（工場長、スタッフ4名、女性2名）（正社員7名）

2）混廃処理：55名（正社員12名、パート12名、派遣社員31名）

①プラント：20名（正社員5名、パート12名、派遣社員3名）

②粗選別：35名（正社員7名、派遣社員28名）

3）廃プラ：4名（正社員4名）

4）木屑：8名（正社員4名、派遣社員4名）

工場計：74名（正社員27名、パート12名、派遣社員35名）

合計175名（正社員89名、契約社員36名、パート14名、嘱託社員1名、派遣社員35名）

第5期従業員の構成について

事業の拡大に伴い、営業部及び工場のライン部門が大幅な人員増加となる。収集部門は効率化を図るため独立部署とした。さらに廃プラ、木屑部署を設置する。人員増加は収集部と混廃処理で顕著であり、採用について特に留意を要するところである。



(3) 財政状態の見込み

表2 予想貸借対照表 (単位:百万円)

		第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	
資 産	流 動 資 産	現金・当座預金	128	204	283	350	417
		受取手形					
		売掛金					
		材料					
		商品					
		貯蔵品					
		その他流動資産					
		計	128	204	283	350	417
	固 定 資 産	土地	900	900	900	900	900
		建物・外構	655	635	978	947	815
		設備資産	892	1,015	1,110	1,177	1,213
		建設仮勘定		188			
		無形固定資産					
		投資等					
計	2,447	2,737	2,988	3,024	2,928		
合 計		2,575	2,941	3,271	3,374	3,344	
本 資 産	流 動 負 債	支払手形					
		買掛金					
		短期借入金		204	283	350	351
		その他流動負債	118	111	36	22	
		計	118	315	319	372	351
	固 定 負 債	長期借入金	2,375	2,438	2,844	2,800	2,723
		その他固定負債					
		計	2,375	2,438	2,843	2,800	2,723
	資 本	資本金	200	200	200	200	200
		利益剰余金	▲118	▲137	▲97	1	7
		計	▲117	▲19	46	99	69
		計	82	63	108	201	270
	合 計		2,575	2,941	3,271	3,374	3,344

備考 ・有利子負債額 第1期 2,375、第2期 2,642、第3期 3,127、第4期 3,150、第5期 3,140
 (有利子負債額=短期借入金+長期借入金)

- ・現金・当座預金は運転資金(材料、仕掛、手持資金充当分)を売上高の2ヶ月分で設定。
- ・建設仮勘定は建物増設額の完成前払い(工事進行割合1/2)を計上。
- ・当初払込資本金は2億円とし、土地確保の資金に充当する。
- ・その他流動資産は累積赤字の対策分として明確にした(実際には買掛金等が支える)。

(4) 収支の見込み

表4 予想損益計算書 (単位:百万円)

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
売上高	750	1,225	1,700	2,100	2,500
外部委託処理費	262	428	595	735	875
人件費	330	460	600	740	875
減価償却費	128	157	197	229	261
燃料動力費	13	21	30	36	44
電力費	9	14	20	25	30
修繕費	37	45	60	68	84
租税公課	15	24	34	42	50
一般経費	22	36	51	63	77
利子割引料	49	55	65	66	66
費用計	867	1,244	1,654	2,007	2,362
税引前当期利益	▲117	▲19	45	93	138
税金充当額	0	0	0	0	68
当期純利益	▲117	▲19	45	93	68
従業員数(平均)	66	92	120	148	175

(参考数値)

固定資産(償却前)	2,575	2,835	3,470	3,735	4,000
同上(償却後)	2,446	2,549	2,987	3,023	3,027

- ・備考(各費目の算定のベースは安定期の目標である2008年度の原価比率からの逆算)
 外部委託処理費:売上高の35%、燃料動力費:売上高の約1.76%、電力費:売上高の約1.22%、
 修繕費:土地、外構除く固定資産取得価格の3%、租税公課:売上高の2%、一般経費:売上
 高のおよそ3%、にて算定。(参考:中小企業の原価指標(平成13年発行))
 利子割引料:公定歩合(0.1%)に2%を上乗せし、2.1%で算定。受け取りはゼロとした。

3. 事業運営課題

(1) 人事・労務に関する検討事項

No	基本的項目	具体的項目	内 容	備 考
1	就業規則を主体とする労働条件	① 採用・募集	募集方法は a) 縁故募集、b) 文書募集、c) 学校への求人、d) 公共職業安定所、e) 人材銀行などがある。	適正な募集方法を選択
		② 配置・異動	異動・昇格・出向・転籍の規定。命令拒否について明記。	正当な理由がない限り
		③ 退職・解雇	退職・解雇・定年の明確化。解雇予告、解雇制限退職手続き等の規定。	トラブル防止に注力
		④労働時間 休日・休暇	始業・終業・休暇・交替勤務時間の明示。所定労働時間は法定労働時間(1日8時間1週40時間)以内。休日(法定休日は4週4日)。時間外休日労働には36条協定と届出が必要など。	有給休暇は入社後6ヶ月勤務で8割出勤者に10日付与。3.5年後から1年毎に2日ずつ追加付与
		⑤安全衛生	安全管理：業種規模により基準の差異があるが、管理体制、日常の遵守義務、訓練等の規定。 衛生管理：雇入れ時及び1年1回の健康診断を必ず行わなければならない。	総括安全衛生管理者、安全管理者、衛生管理者等の選任
		⑥災害補償 上積補償	業務上の災害補償に対しては労働基準法の災害補償義務があるが、労災保険により代替補償される。	民事補償に対しては労働災害総合保険に加入し対策を講ずる
		⑦賞 罰	表彰の理由、選考基準、方法の明記。懲戒の種類、方法の明記。労働基準法の制限規定の範囲内にする。	故意又は重大な過失に対する損害賠償請求
2	雇用形態別の雇用	① パート タイマー	パートタイマーに対しても労働法全般が適用され、保護の対象となる。法定労働時間を超えて労働させる場合には、予め労使協定の締結と届出が必要。	パートタイマー就業規則を作成すること
		②契約社員	契約社員のパターンは次のパターンに集約できる。 a) 専門技術型 b) 雇用延長型 c) 労働力不足補充	状況により活用する
		③嘱 託	定年後の人材活用を図る。	

(2) 生産に関する検討事項

NO	基本的項目	具体的項目	内 容	備 考
1	生産計画 と工程管理	・ 処理フロー ・ 処理量 ・ 処理先	1) 現状の問題点把握と改善項目のまとめ ・ 粗選別工程の合理化 ・ 高含水率 (20%以上) 材料に対応した処理フローの設定 2) 処理計画、実績の把握 ・ 受け入れ量、処理量、在庫量の把握 3) 分別品の処理先明確化 ・ 木屑→製紙、燃料、堆肥等 ・ 廃プラ→セメント、燃料等 ・ 砕石→埋め戻し材 ・ 石膏ボード→土壌改良剤、石膏等	
2	作業管理 (作業標準化、 標準時間等)		1) 作業ごとの標準ステップ明確化 (安全管理項目の織り込み) 2) 多能工化の推進 (手選別とトラックの運転等) 3) 各工程ごとの作業人員の配置	
3	品質管理	・ 廃棄物の品質	1) 搬入廃棄物の受入れ基準 ・ 石膏ボードの混入率 ・ 受入れ標準価格の設定 2) 分別品の排出基準 ・ 土砂分の熱灼減量 ・ 焼却品の不燃物混入率 ・ 木屑のリサイクル先別の基準 (製紙用、ボード用、燃料用、堆肥用、敷き藁用等)	
4	設備管理	・ 設備計画 ・ 保全計画	1) 長寿命、メンテナンス性の良い 設備購入 ・ 設備購入仕様書の作成 ・ 検収チェックシート作成 2) 点検及び清掃箇所・方法・基準 (定期点検、日常点検等) 3) 修理費用 (消耗品等) の予算化	
5	工場計画 (レイアウト、 生産形態等)	・ 動線の管理 ・ 生産現場と ストックヤード	1) トラック搬入→粗選別→精選別 →ストック→トラック搬出等の 動線及び個々の施設の配置 ・ 面積 2) 不良品・判断困難物の一時ストック ヤードの設置	
6	外注管理	・ 内製化・外注化 の区分 ・ 関係会社との ネットワーク 作り	1) 分別品の処分先の設定 (焼却、埋立て、破碎等) 2) 粗選別作業の外注化	

(3) 販売・営業に関する検討事項

No	基本的項目	具体的項目	内 容	備 考
1	営業方針	・戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> ・解体に伴う廃材の発生の処分の引き受け (そこにゴミがあるから) ・廃材からのリサイクル(社会貢献) ・トップセールスと専任の営業マンの役割分担 (営業的に良い顧客をつかむため) ・全員営業を指向 (輪番での当番営業制の導入) (紹介割引チケットの発行) 	・最終処分場が不足気味
2	営業行為	<ul style="list-style-type: none"> ・営業手段 ・顧客サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・宣伝媒体の利用(とくにパブリシティ) ・インターネットの活用(24時間営業のPR) 定期メール、定期巡回 ・道路標識、カンパンの利用 ・行政機関の推薦の取得 ・解体先行情報の入手 ・仲介紹介者の活用 ・建物所有者の指名の獲得 ・発注者側のキーマン登録 ・不動産売買業者 ・出前で前処理から引き受け ・顧客事務所での解体計画からの参画 ・都市再開発の計画事務所での企画打ち合わせ参入 ・見学会方式の拡販 排出では・郊外日曜大工店等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズが生じたらまず最初に思い出してもらえ る企業を目指すこと ・個人レベルまで照準を合 せる事で、効率を高める エンドユーザにより 近い取引を取り込み、市 場性の高い製品開発と 付加価値の増大を指向 ・発生現場により近い(時 間的にも空間的にも)と ころにアプローチする ことで、顧客の囲い込み を推進
3	営業管理	<ul style="list-style-type: none"> ・業務管理 ・効果把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客データベースの整備 ・目標管理による運営 	・従事する人に働きがいと 誇りを持たせる事が出 来るよう工夫する(職場 理念、環境、処遇)

4. おわりに

本事業化モデルは平十一会経営研究グループメンバー(横山忠明、塚本 篁、利光保生)の各々の経験を踏まえ、共同研究により作成したものである。

スループット重視の経営改善支援

ネック工程解消、短納期、在庫圧縮、スループット改善の実現

TOC研究会／CKG 大島將義

E-mail: oshima@cityfujisawa.ne.jp

スループットとは事業が生み出す価値の流れとイメージできる。現在の中小製造業はグローバル化の厳しい環境にさらされているが、日本の製造業の興隆に対抗してイスラエルのゴールドラット博士を中心として、欧米にて開発されてきた制約の理論（TOC）はこのスループットに着目した。先進国の製造業が経営改善施策として採用している。TOC研究会は、スループット重視の経営改善を、中小製造業の生産システムに特化し、多品種少量短納期生産をスマートに合理的にこなし切れていない生産システムに支援プログラムとして提供している。

1. 造りすぎをしない短納期生産による経営革新

(1) スリムでスマートな経営の必要性

発注企業の海外移転、現地部品調達、輸入品の増加、企業間の部品の共通化、標準化、省資源思想の浸透による部品の再使用など、ものを作る量そのものが減少傾向にある。バブル崩壊までの造れば売れた時代から既に15年経っているが、まだ多くの中小製造業では、多品種少量短納期生産をスマートに合理的にこなし切れていない。国内企業同士のサバイバル競争も相変わらず続いている。幸い、昨年後半以降のデジタル景気、半導体設備関係の好調により、中小下請企業も忙しい。

今発注企業あるいは顧客から求められていることは、いいもの、安くは当然として、早く欲しいというものである。改善活動をしないうまま顧客ニーズを満たしていると仕掛かり在庫、製品在庫がたまってしまふ。問題が顕在化せず、何が悪いかわかると改善すべきか見えてこない。内部コスト、資金繰りの悪化が進行することとなる。安いものを早くに結果的には逆行する結果に陥る。こういう時代だからこそ、スリムでスマートの経営が求められる。

2001年5月ザ・ゴールの翻訳本が発行された。この本は米国で250万部売れたという。日本でもよく売れている。企業経営の一番弱いところに対しすべての経営資源をそこに投入して全体の流れを良くする方法を解説している。これにより造りすぎを防ぎ、不確実需要に応え、短

納期で、結果的に利益に結びつけるものである。

日本でも多くの経営者にこの思想による経営改善は理解されたと考えている。しかし理解と実際の改善活動による利益への貢献とは別物である。実践には、経験と勘だけによらず、論理的な分析と、効果的な改善ツールを使った活動が不可欠である。我々はこのザ・ゴールの手法に関心を持ち実践したいと意欲的な企業に対し支援をしている。

(2) 支援対象企業像

利益、経営効率の面から分類すると、受注が少なく手空きで売上が低い企業、受注が多く現状部分的に残業をしている、全社的に残業が多い、あるいは納期をこなせず受注を断っている企業に分けられる。両者とも改善すべき課題を抱えている。単純に繰り返し作業ができる企業でなく、受注から納品、入金までの工程（プロセス）が複雑な企業、設計の機能などある企業に改善効果が期待できる。

(3) 支援内容概要

利益を出すためには、売上を上げ変動費である材料費や外注費を下げ更に固定費を下げる必要がある。改善を要する企業は、工場内では、売れないのに材料を沢山買い込みすぎ、工程に沢山の仕掛かりがあちこちにある、外注にも沢山発注し在庫としてある、製品在庫もある状況である。全社の工程（プロセス）から診れば、受注後、設計がネックになっているなどが支援対象となる。従って支援の中心を、スムーズに各所で滞ることなく、在庫を少なくし、短期間で、タイミング良く、顧客にアウトプットすることにおく。利益は、全社で一番弱いところで決まるので、そこに経営資源を集中することにより改善を図る。

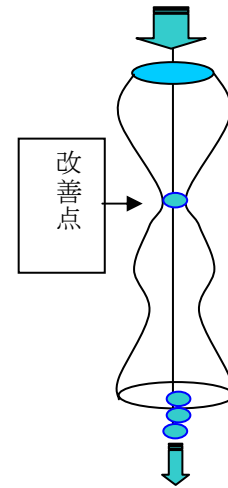


図1 改善工程

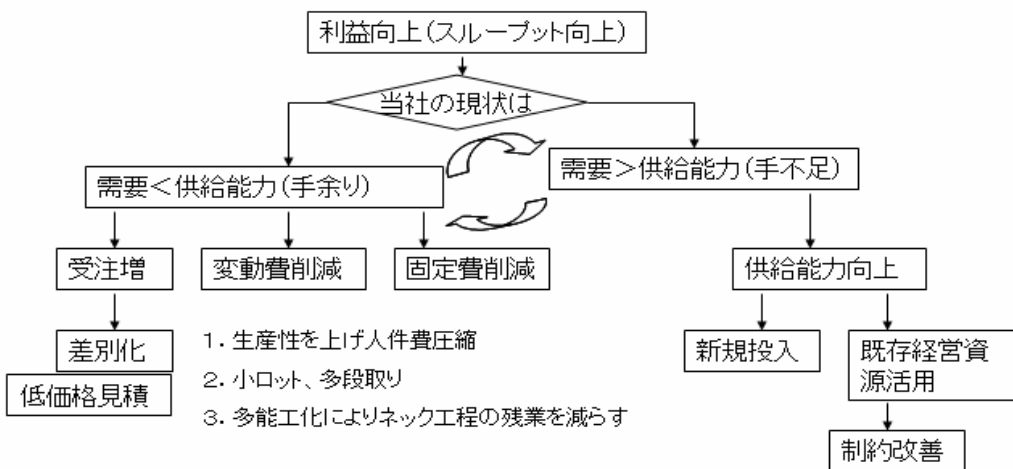


図2 需給供給の関係と対応方法

2. 事業の業績改善の手法を見直してみましょう

(1) 3つの制約という観点であなたの会社を見直してみませんか

「制約」とは一般的に言えば、組織が目指す目標の達成を妨げている何かを意味しており、他の言葉で言えば、人間が関与しているあらゆる状況の隘路、すなわちボトルネックとも表現される。この考え方はわかりやすく従来からきわめてよく使われてきており、「制約条件の理論」とは、この考え方をよく体系化した理論である。経営者の皆さんが、原点に戻って業績改善の方法を見直してみるには最適な方法の一つと考えられる。「制約条件の理論」では、この制約を次のように3つに分類し、それぞれの内容と改善方向を示している。

表1 3つの制約と改善方向

種類	内容と要素	改善方向	備考
物理的制約	市場の需要が生産能力を上回っている場合に次の要素を検討する。 ・生産能力（生産資源） ・原材料（資材調達） ・動力他	制約条件の能力を向上させ、製品構成（プロダクトミックス）を変更することによってスループットの最大化を目指す。	古くから製造業での生産管理に応用されている。
市場制約	生産能力が市場需要を上回ってしまっている場合に次の要素を検討する。 ・市場規模 ・地域性 ・成長性 ・製品固有のライフサイクル	リードタイム短縮、納期遵守率の向上、生産性向上による価格政策、品質向上による市場開拓、あるいは、市場のセグメント化（分割）によるきめ細かい価格政策、リブランドによる新市場の開拓、新製品開発などによる受注の増加を図る。	市場制約は企業の内部要因から来る場合と市場の需要（外部要因）から来る場合とがある。
方針制約	社内の規定・制度や組織構造などのマネジメントの仕組みの中に制約がある場合に次の要素を検討する。 ・ものの見方による制約 ・業績評価尺度による制約 ・方式による制約	方針の変更、教育によるルール、規範の変更、個人への評価方法の変更により制約条件を解消する。	この場合には内部要因として気が付かないことがある。問題解決／思考プロセスの実践が必要。

(2) 制約条件下における継続的改善の5ステップ

図3のように、制約条件に焦点を合わせ、集中して改善を行うことにある。

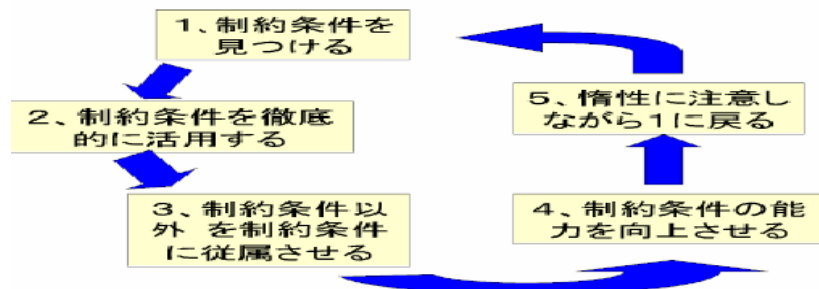


図3 制約条件下における継続的改善

(3) 制約理論 (TOC) 主要ツール

長年にわたって開発されてきたTOCの分析ツールには、次のようなものがあり、生産システムの状況によって使い分け改善をすることとなる。

表2 TOCの主要ツール

ツール	内容のポイント
① ドラム・バッファ・ロープ (DBR) 手法	スループットを最大にするために、各プロセス間の同期をどのように取るかの分析手法。図4、図5 参照
② スループット会計	スループットとは販売を通じてシステムが金を生み出す時間当たりの割合を言う。
③ 思考プロセス	制約条件をどのように見つけるかは、特に、市場制約、方針制約では、思考プロセスにより論理的に分析することが必要。図6 参照

① DBR手法

ドラム・バッファ・ロープ (DBR) 手法は、図4のように、子供のハイキングの例に例えられ命名された。これを生産工程に応用すれば、図5のようになる。ボトルネックの工程を止めないように必要最小限の在庫を置き、先頭工程への投入を制御することにより全工程のスループットを最大化する。

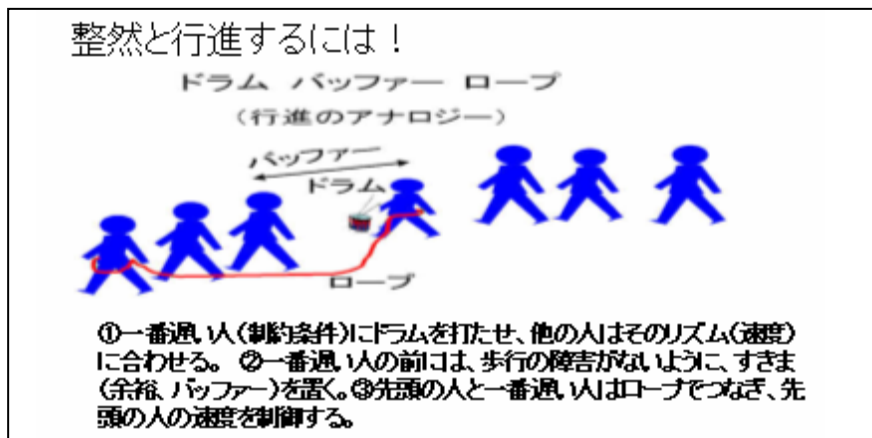


図4 DBR手法

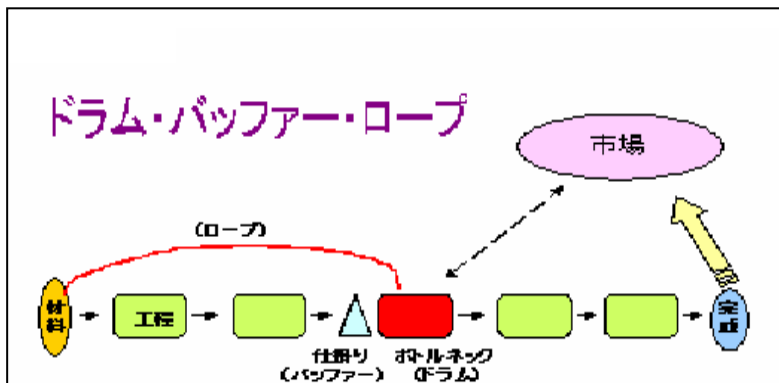


図5 生産工程に応用すれば

② スループット会計

スループット会計は、経営結果を示す「財務会計」ではなく、企業経営の意思決定のための「管理会計」のツールとして利用される。スループットとは、販売を通じて事業システムが金を生み出す時間当たりの割合であり、次のように簡単に表現できる。

$$\begin{aligned} \text{スループット} &= \text{売上高} - \text{資材費} \\ &= \text{利益} + \text{経費} \end{aligned}$$

売上高		
利益	経費	資材費

また、スループット会計は、キャッシュフローを主体とした現実会計であり、キャッシュフローの最大化を図るために、スループット会計では次のようなポイントに着目する。

- ・スループットの増大
- ・在庫（資材・原材料、仕掛品、製品など）の低減
- ・業務費用（資材以外の総経費、直接人件費を含む）の低減

③ 思考プロセス

制約条件をどのように見つけるかは、特に、方針制約、市場制約では難しい。そのため、論理的思考が必要となる。思考プロセスでは、基本的に3つの質問と検討内容を整理する5つの論理ツリーが用意されている。

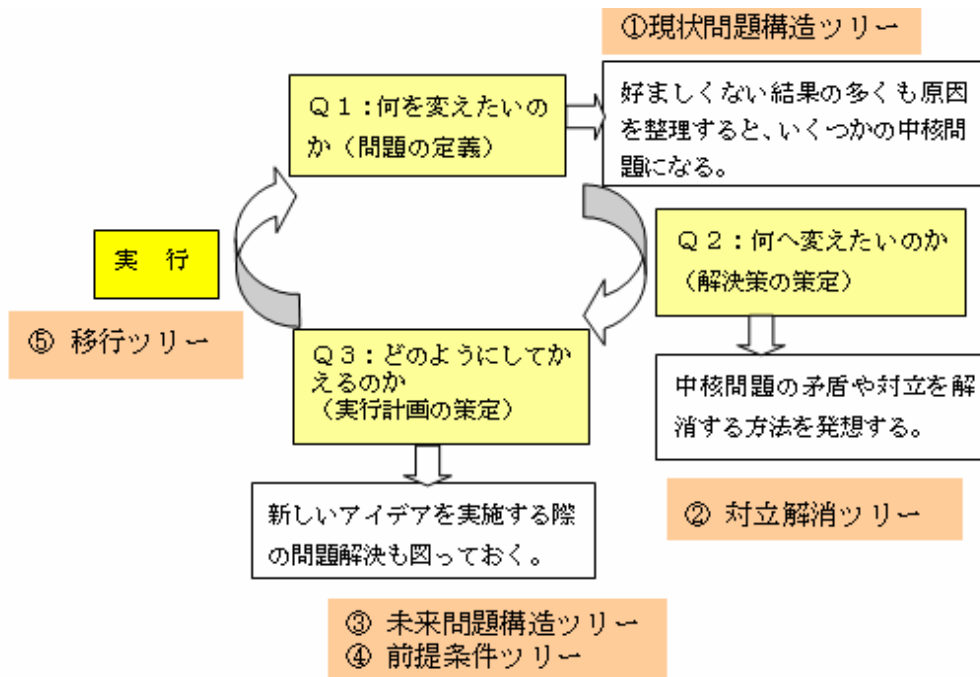


図6 3つの質問と5つの論理ツリーの関係

3. 生産システム改善への制約理論（TOC）の導入

経営の流れ、生産の流れを悪くしているところを見つけ出し、そこに改善を集中し、実際に経営改善を成し遂げる一連の改善活動を、TOC研究会は顧客企業と一体となって展開する。その改善の手順はおよそ次のとおり。

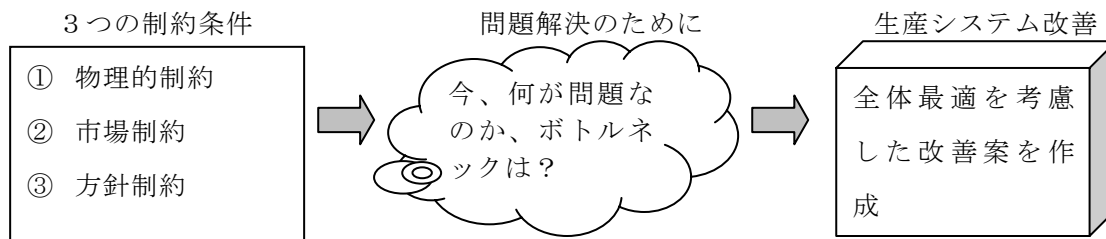


図7 生産システム改善の手順

(1) 経営上の制約の発見（簡易診断）

ここ数年の経営推移をトータルに見て評価し、大きく俯瞰した時に、製造部門以外に経営のネック（制約）や課題がないかどうかを予め絞り込む。事業計画に大きな無理はなかったか？ 人的資源では、経営者、中間管理職、ワーカレベルなど大きな区分で見た時に、質的あるいは量的に問題がなかったか？ 売上が停滞していたり、減少していたりした場合はそれを問題とするか？ 財務体質やキャッシュフローは同業他社と比較して極端に悪くはないか？

(2) 生産システムの実態理解と制約の発見

① 製造しているものは何か？

生産システムは専用ラインか、混合ラインかなどを先ず区分する。工程が相互に関係しない、あるいは、共用しないライン単位に分け独立なラインの本数を明確にする。

②改善すべき生産ラインを決めるための評価

改善したい生産ラインが評価するまでもなく明白な場合はすぐ③に進む。そうでない場合には生産ラインを簡単に評価する。ライン別に、製品在庫は何か月分（月生産合計量に対比）あるか？ その増減ここ数年でどうか？ 素材在庫は何か月分（月使用合計量に対比）あるか？ その増減はどうか？ 生産日程の計画や管理にITは使われているか？ 生産ラインの稼働率は何%か？ 不良率は？ 直接人員一人当たりの付加価値は？ このような評価尺度により生産ライン評価して順番をつけ、改善に取り組む生産ラインを選択する。

③改善すべきラインを詳細に整理

生産ラインの製造工程毎に、加工前後のワークの姿と精度、使用設備、使用スペース、作業人数、サイクルタイム（加工時間と待ち時間を区分）不良率、手直し不良率、稼働率、工程在庫数、素材在庫量と完成品在庫量などからラインバランスを見てネック（制約工程）を特定する。

(3) 改善案を制約工程に集中して策定し実行

改善すべき内容は③の調査分析をもとにプロジェクトメンバーで話し合い、改善策を整理して取り組む。改善後の流れを見て必要であれば次の制約工程の改善にさらに取り組む。以上により、短納期、在庫ミニマム、ムダのない生産、利益最大の経営を実現させる。

4. TOC研究会が提供する支援プログラム

(1) TOC研究会のプロフィール

TOC研究会は中小企業診断協会神奈川県支部に所属する「コンサル神奈川グループ(CKG)」の中に設けられた研究会であり、全員が製造業系の中小企業診断士である。そのため製造業のコンサルティングに特化し活動しており、TOCの応用を従来の現場改善手法(IE、QC等々)に加え、中小企業の生産システム改善に役立つべく支援プログラムを作成している。

(2) 支援プログラムとして3つの導入ステップを提供

表3 支援プログラム

ステップ	講座名	所要時間	対象者		
			経営幹部	推進者	対象部門の方
1. TOC入門	①TOC概説	2～4H	◎	◎	◎
2. TOC導入のための勉強会	①導入と展開法	各3H	◎	◎	△
	②DBR手法 (生産シミュレーション演習)		○	◎	○
	③スループット会計		◎	◎	△
	④思考プロセス		○	◎	○
	⑤情報システム概説 (スケジューリング手法)		△	◎	◎
3. 改善プロジェクトの実行	TOC研究会メンバーも参画して実践	半年～1年	◎	◎	○

(備考)

◎ 印：必須、○印：推奨、△印：受講しなくても可

(参考文献)

1. エリヤフ・ゴールドラット 訳者 三本木 亮 「ザ・ゴール」 ダイヤモンド社
2. エリヤフ・ゴールドラット 訳者 三本木 亮 「ザ・ゴール2 思考プロセス」
ダイヤモンド社
3. 小林 英三 「制約理論 (TOC) についてのノート」 ラッセル社
4. 村上 悟、石田 忠由 「在庫が減る！利益が上がる！会社が変わる！」 中経出版
5. 佐々木 俊雄 「TOC 制約理論のひろば」
<http://www002.upp.so-net.ne.jp/toc-jp>
6. 稲垣 公夫 「TOC革命、制約条件の理論」 日本能率協会マネジメントセンター

(TOC研究会メンバー)

- | | |
|-------|----------------------------|
| 大島 将義 | oshima@cityfujisawa.ne.jp |
| 田中 義二 | mgein@sindan-k.com |
| 辻 秀志 | odawara_tsuji@ybb.ne.jp |
| 高寺 勝夫 | takatera@mug.biglobe.ne.jp |
| 上野 一郎 | ichiroue@chive.ocn.ne.jp |
| 鳥山 芳夫 | toriyama@tkcnf.or.jp |
| 青野 吉雄 | yoshio.aono@nifty.ne.jp |

個人情報保護/情報セキュリティ診断・導入支援

情報漏洩防止のために実行すべき対策導入を支援する

グループ アイ・ティ・エス未来 (ITS-Mirai) 中村隆昭

E-mail:its@its-mirai.com

URL : <http://www.its-mirai.com>

官民を問わず、個人情報の漏洩事件が多発している。顧客情報が漏洩した場合の企業経営への影響は予測できない。適切な情報管理を実施しないで、個人情報の漏洩が起こり、対応を誤ると罰則が科せられる。経営者は自社の情報漏洩リスクを正しく分析し、適切な管理措置を実施することが急務となっている。ITS-Mirai は、貴社の業務プロセスを分析し、脅威と脆弱性の把握を行ない、貴社の環境に合わせた情報セキュリティ管理の仕組みの構築、セキュリティ教育、関係者とのコーディネーションなども含め、マネジメントシステムとしての確立を支援する。

1. 個人情報保護/情報セキュリティへの対応の必要性

わが国のインターネット利用人口は、平成 15 年末において 7,730 万人と推計され人口普及率は 60%を超えた。5 人以上の事業所普及率も 82.6%となった。通信や情報処理の速度の高度化、大容量化等の情報通信技術の急速な進展により大量の個人情報の取り扱いが可能となり、その便益を受ける一方、管理を十分に徹底していない場合は大量の個人情報が外部に流出する恐れがある。(平成 16 年版「情報通信白書」による)

(1) 情報セキュリティがクローズアップされている背景

個人情報の漏洩事件・事故が頻発し、平成 15 年 1 年間で新聞 5 誌に掲載された個人情報保護に関する事故の記事件数は 316 件に達した。表 1 は今年発覚した主な漏洩事件・事件事例の一部である。今後も引き続き発生することが予測され、IT の問題が社会に損害を及ぼす危険性が飛躍的に大きくなってきた。これは、情報を活用した業務の拡大に伴う不正アクセスやコンピュータウイルスの増加と同様な情報セキュリティの問題である。組織が扱う情報量や技術が組織の管理能力を超えてしまったということである。そのため、この情報セキュリティの問題にさまざまな仕組みで対応することがますます重要となってきた。

表 1 最近（2004 年）の個人情報の主な流出・紛失例

企業名	漏洩・紛失情報	件数／被害による影響
S 信販	顧客情報	116 万人／二次災害（詐欺など）発生
S-BB	加入者情報	459 万人／金券送付；費用 40 億円
J 社	顧客情報	最大 66 万人分／広告と通販の停止
C-Bank	取引明細 Backup	12 万口座分

個人情報漏洩が発生した場合は、企業業績への影響が懸念される。たと

えば、宇治市での住民情報漏洩事件では 1 件当たり 1 万 5 千円の賠償金の判決が出た。仮に全員が賠償を請求したら莫大な額に達する。また、ソフトバンク BB の事例でも新規会員獲得減少や株価の下落などの影響が出ている。漏洩事件・流出事故を未然に防止するためにも、個人情報の保護対策を強化する必要があるといえる。官庁、自治体に続いて民間企業にも個人情報保護法が 2005 年 4 月から完全施行される。プライバシーの侵害事例が増えたと感じている人は 62.7%に達している。

（2）中小企業における個人情報保護/情報セキュリティへの対応の現状

総務省による中小企業の「情報セキュリティ対策の状況調査」（2002 年 9 月）によると、インターネットの利用の拡大を受けて、中小企業においても、インターネット常時接続環境の普及を今後の情報セキュリティ上の脅威としてあげる企業が圧倒的に多い（中小企業 44%、大企業では 32%）。また、個人情報に関連した事項について以下の調査結果が報告されている。

① 個人情報の管理状況として、管理規則を定め、関係者に通知している企業は、10%未満に過ぎない（大企業では 28%）。また、9.6%は誰でも個人情報を使用・閲覧できる状況にあり（大企業では 1.7%）、セキュリティに対する認識が低い。

② 社員向け情報セキュリティ教育は特に実施していないのが 47%（大企業では 18.7%）。

② アクセスログの監視や取得を行っていないのが約半数、その理由として実施する知識・ノウハウが無い。

③ セキュリティポリシーに基づく各種ルールの制定はある程度行っているが、情報システムの利用規則、機密情報管理、コンピュータウイルス対策がほとんどである。

④ 内部者による情報漏洩防止対策の実施状況として、サーバールームへの立ち入り制限をしているのは 19.8%（大企業では 62.1%）。

⑥ OA 機器、記憶媒体持ち出し制限は 23.2%（大企業では 37.2%）、あまり実施されていない。この結果から、中小企業では、情報セキュリティに対する認識が低く、個人情報の漏洩防止対策も不十分であるといえる。

（3）個人情報保護対策の歴史と日本の現状

個人のプライバシーを保護するための方策として個人情報保護を目的とした法制度の整備が世界的に広がってきた。経済協力開発機構（OECD）は 1980 年に「プライバシー保護と個人データの国際流通についてのガイドラインに関する勧告」で、加盟国は各国の国内法でガイドラインの履

行に協力し、整備することを求めた。これにより欧州を始め加盟各国では個人情報保護のための法律が整備された。さらに、特に EU（欧州連合）においては、1995 年 10 月に「個人データ処理に関わる個人の保護および当該データの自由な移転に関する欧州議会および理事会の指令」が採択され、早急な法制化が求められた。個人情報保護の「十分な保護措置」を講じていない国は EU 諸国との交易ができなくなる恐れもあり、日本としても早急な対応が必要となった。この「国内適用における基本原則」は「OECD 8 原則」と呼ばれ、個人情報保護法にも反映されている。両者の関連を表 2 に示す。

表 2 OECD 8 原則と個人情報取扱事業者の義務規定の対応

OECD 8 原則	個人情報取扱事業者の義務(個人情報保護法)
1. 目的明確化の原則 2. 利用制限の原則	○利用目的をできる限り特定しなければならない(第15条) ○利用目的の達成に必要な範囲を超えて取り扱ってはならない(第16条) ○本人の同意を得ずに第三者に提供してはならない(第23条)
3. 収集制限の原則	○偽りその他不正の手段により取得してはならない(第17条)
4. データ内容の原則	○正確かつ最新の内容に保つよう努めなければならない(第19条)
5. 安全保護の原則	○安全管理のために必要な措置を講じなければならない(第20条) ○従業者・委託先に対し必要な監督を行わなければならない(第21、22条)
6. 公開の原則 7. 個人参加の原則	○取得したときは利用目的を通知又は公表しなければならない(第18条) ○利用目的等を本人の知り得る状態に置かなければならない(第24条) ○本人の求めに応じて保有個人データを開示しなければならない(第25条) ○本人の求めに応じて訂正等を行わなければならない(第26条) ○本人の求めに応じて利用停止等を行わなければならない(第27条)
8. 責任の原則	○苦情の適切かつ迅速な処理に努めなければならない(第31条)

2. 個人情報保護と情報セキュリティの関係

情報セキュリティ対策の枠組みは、個人情報保護のほかに表 3 のように認証の基準がある。IS015408 は、情報セキュリティに関連したシステム製品への組み込みソフトおよびソフトウェアシステム製品を対象としている。それ以外は、すべての企業活動に関連がある対策といえる。個人情報保護法と ISMS、プライバシーマーク(P マーク)制度の概要は以下の通りである。

表 3 情報セキュリティ対策の枠組み

個人情報保護	JISQ15001, P マーク制度 国内規格
情報セキュリティ マネジメント (ISMS)	ISMS(現在は国内規格) BS7799・IS017799 / (JISX5080) 国際規格に準拠
情報セキュリティ 対策の実装	IS015408 (JISX5070) ST (セキュリティターゲット) 国際規格(対象はシステム製品)

(1) 個人情報保護法の概要 (カッコ内は個人情報保護法第4章の条文番号)

① この法律の目的は、「個人情報の漏洩や不正利用の多発、コンピュータやネットワークの普及による大量の情報が蓄積され、多くの企業で利用されるといった変化に対して、個人情報の取扱事業者の遵守義務を定め、個人の権利利益を保護すること」とされている。

② 個人情報保護法の枠組みは、情報の収集、利用、保管、廃棄の流れで捉えることができる。「収集」では偽りその他不正の手段により取得してはならない(17条)。「利用」では、利用目的を特定し(15条)、範囲を超えて利用しない(16条)、本人の同意を得ずに第三者に提供しない(23条)。「保管」・「廃棄」においても、正確かつ最新の内容に保つこと(19条)、従業員・委託者に対し必要な監督を行うこと(21条)、また漏洩や滅失、き損の防止などに対しても安全管理措置を実施すること(20条)が必要である。さらに、利用目的は通知又は公表し本人の知りえる状態に置かなければならない(24条)。本人の求めに応じて開示(25条)、訂正(26条)、利用停止し(27条)、苦情が発生した場合は適切かつ迅速に処理する(31条)ことが求められる。

③ 法律を守らない事業者には刑罰が科される。

個人の権利利益を害する場合は、違反の中止その他是正の勧告、命令が出される。これに違反した場合は、6ヶ月以下の懲役又は30万円以下の罰金が科される。

④ この法律の適用対象は、企業規模に関係なく、個人情報データベース等を事業の用に供している者で、過去6ヶ月以内で、いずれかの日において5000人以上の個人情報を事業のために収集し利用している事業者である。

⑤ 個人情報保護のガイドライン

個人情報の保護に関する法律についての経済産業分野を対象とするガイドラインが経済産業省から公表され、個人情報の適正な取扱・確保に関する活動を支援する具体的な指針が提示された。このほか、金融関連、医療、情報通信の三分野で対象業界ごとの指針が発表される予定である。

⑥ 安全管理措置(第20条関連)についてガイドラインでの説明

個人情報取扱事業者は、個人データの安全管理のため組織的、人的、物理的及び技術的安全管理措置を講じなければならない。その際、事業の性質及び個人データの取扱状況等に起因するリスクに応じ、必要かつ適切な措置を講ずること。

- 組織的安全管理措置：安全管理について従業員の責任と権限を定め安全管理に対する規程や手順書を整備し、その実施状況を確認すること。(企業内に責任者を定め役割分担を明確にする、管理規定を作成し、管理台帳を整備する、違反者に対する罰則や事故が発生した場合の報告連絡体制や対応手順などを整備することである)
- 人的安全管理措置：従業員に対する、業務上秘密と指定された個人データの非開示契約の締結や教育・訓練等を行うこと。(雇用及び契約時に非開示契約を締結し、違反した場合の措置についての規則を作成しておく、また従業員に対する役割や責任レベルに合わせた教

育を実施することである)

- 物理的安全管理措置:入退館(室)の管理、個人データの盗難の防止等の措置を講じること。
(個人データを扱う業務を行っている室内への入退室管理を行う、個人データを記載した書類、媒体、操作マニュアル、携帯可能なPCの放置の禁止、機器・装置の安全管理上の脅威(盗難、破壊、破損)や環境上の脅威(漏水、火災、停電)からの保護対策を行う)
- 技術的安全管理措置:個人データ及びそれを扱う情報システムへのアクセス制御、不正ソフトウェア対策、情報システムの監視等、個人データに対する技術的安全管理措置を言う。
(個人データへのアクセスでは正当な権限を有する本人の確認、たとえば、ユーザーIDとパスワード、生体認証等の実施、個人データへのアクセスの記録(システムへのアクセスログ)、不正ソフトウェア対策(ウイルス対策ソフト、OSやアプリケーションのセキュリティホール対策用パッチの適用、更新の確認)、個人データの移送、通信時の対策(データの暗号化)、情報システムの開発、テスト、運用時のシステム監視などの対策。この具体策についてはISMSの詳細管理策の技術的対策(6.通信及び運用管理、7.アクセス制御、8.システムの開発及び保守)そのものである。)

ガイドラインには、具体的な事例が示されているので法の解釈について確認が必要である。

(2) プライバシーマーク制度の概要

プライバシーマーク制度とは、個人情報保護 JIS Q 15001 に適合したコンプライアンスプログラムを整備し、個人情報の取扱いを適切に行っている事業者を、第三者機関(財団法人日本情報処理開発協会(JIPDEC)及びその指定機関)が評価・認定し、プライバシーマークのロゴの使用を認める制度である。JIS Q 15001 の各要求事項は、個人情報保護法の内容とほぼ一致する。具体的には、①個人情報保護方針を定め遵守する、②個人情報保護に関する実践遵守計画として、JIS Q 15001 に準拠したプログラムを策定し、実施し、維持・改善に努める、③個人情報の管理実施、(体制、収集、利用、提供、適正管理)、④権利、⑤教育、⑥苦情及び相談、⑦監査、⑧事業者の代表による見直し、の各項目がPDCAのサイクルとして実施されていること。この内容が、個人情報保護規程—細則—マニュアルとして文書化され体系化されて、実際に管理実施されていることが実施記録や文書で示されることが必要となっている。

(3) ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の概要

ISMS「Information Security Management System」とは、情報セキュリティの3原則「機密性の確保」、「安全性の確保」、「可用性の確保」を考慮し、自らの守るべき情報資産を見極めた上で、組織としての方針を定め、その目標を達成するためのマネジメントシステムである。ISMSは、顧客情報/企業情報などの情報資産の安全管理を目的とし、プライバシーマークより広い情報セキ

セキュリティ上の問題を対象としている。ISMS 適合性評価制度では、適用範囲は事業の特性や技術・資産、組織や場所などから規模の大小は問わず、範囲を特定して認証を受けられる。

① 国際認証規格の性格を持っている

ネットワークを介した情報の流通は世界をまたぐグローバルな活動であり、ISMS の基準は国際的な標準規格が不可欠である。ISMS 認証評価制度は、英国規格協会・情報セキュリティマネジメント規格 BS7799（パート1、パート2）、ISO17799 との整合性をとり、国際標準規格と完全に等価な国内規格である、(内容がほとんど同じであるから英国規格 BS7799 の同時取得も可能)。また、品質システム、環境システム (ISO9001、ISO14001) 規格との互換性を取ることで企業としての統一的なマネジメントシステムを構築できる。

② ISMS 構築のプロセスモデルは、PDCAモデルを採用している。

P : Plan—計画 (ISMS の確立のために情報セキュリティ基本方針を決める、リスクアセスメント、リスクを評価し、リスク管理策を選定し、適用宣言書を作成する。ISMS では付属書で、詳細管理策として 10 のマネジメント領域、36 の目的、127 の管理策を提供している。)

D : Do—実行および運用 (選択した管理策を実施するための人、金、役割と責任を割り当てる、運用管理する。)

C : Check—監視及びレビュー (定期的な見直しを行う。導入されたセキュリティ活動が意図した通りに実施されているか、セキュリティ違反に対しては経営者としての判断で対処する。)

A : Action—維持及び改善 (ISMS の導入及び運用に関連する不適合を除去する是正処置、また、不適合が発生しないための予防処置を決める。)

③ ISMS 規格要求事項の文書化の要求について

- マネジメントシステムの運用に関する文書 (文書管理、記録管理、マネジメントレビュー、委員会運営、内部監査、是正処置、予防処置など) は、ISO9001 や ISO14001 の活動と統合して運用することができる。ISMS の特徴としては、情報資産のリスクアセスメントを行うこと、リスク評価の結果に基づく対策を適用宣言書にまとめて公表すること、および各テーマに必要な対策文書、運用規定 (ウイルス対策、電子メール、ネットワーク運用、Web 環境利用ガイドなどの規則) などを作成する。

活動の記録としては、組織の活動が認証基準や情報セキュリティ基本方針に準拠していること、セキュリティ事故や事件の発生実績、是正処置や予防処置の結果の記録などである。

- 経営者の責任とマネジメントレビュー

経営者は、セキュリティ基本方針、目標を設定しその計画の実行のため、その活動をコミットし、必要な経営資源を充当し、要員の教育・訓練を実施しなければならない。

あらかじめ定められた間隔で内部監査を実施し次の事項を確認する必要がある。(法令又は規制に適合している、要求事項に適合している、有効に実施、維持されているなど。)

④ この認証を取得することの意義

この認証を取得して維持する活動によって以下のような効果を期待できる。

- 組織の情報セキュリティに対する対策を経営者の責任で実施していることにより企業のイメージの向上が図れる。
- 事業の運営として情報を適切に管理・維持していることにより、顧客・得意先、取引関係者などのビジネスパートナーへの信頼性の向上が図れる。
- 第三者認証により組織の ISMS レベルの向上、従業員の意識、能力のアップが図れる。
情報セキュリティ上の事故が減少し、事業活動の効率化と事業の継続的安定成長が図れる。

(4) 個人情報保護法と ISMS、プライバシーマーク(P マーク)制度との関係

企業は情報保護のために具体的な対策を実施する必要がある。情報セキュリティ上の問題に対する対策として考えられるあらゆるリスクに対する対策を提示している ISMS 適合性評価制度と、個人情報保護を対象とするプライバシーマーク制度がある。両者の違いは表 4 の通りであるが、情報漏洩などのリスクに対する対策はほとんど同じである。JIS Q 15001 要求事項では ISMS のような管理策の提示はないが、「安全管理策」を構築するツールとして JIS X 5080 (ISMS の詳細管理策) の活用が考えられる。

表 4 ISMS とプライバシーマークの比較

項目	ISMS 適合性評価制度	P マーク制度
制定	国内規格 (BS7799 と同じ、ISO 化予定)	国内規格
適用対象	情報資産の保護 施策の策定～遵守～是正プロセス、範囲設定	プライバシー (個人情報のみ) 個人情報を扱う事業所
主眼	リスクマネジメント	コンプライアンス
管理策	127 の管理策を提示	具体策の提示なし
運営/審査機関	JIPDEC が審査機関を認定/審査機関が認証	P マークの付与 JIPDEC、審査は JIPDEC、指定機関
審査基準	ISMS 適合性評価基準	JIS Q 15001
有効期限	3 年/毎年サーベランス	2 年/サーベランスなし

しかし、企業活動の中で取り扱う情報資産は、個人情報だけでなく顧客企業の情報、組織自体の情報、新製品情報、特許情報などの機密情報もある。これらを総合的に管理していくには ISMS のように具体的にリスクを評価し、対策を打ちながらマネジメントシステムとして継続的にリスクの低減を図っていく仕組みが重要となる。個人情報保護法で述べた安全管理措置は個人情報の保護に限らずその他の機密情報の保護のための対策と同じといえる。

3. 中小企業がまず取り組むべきこと

(1) 経営者が情報セキュリティ/個人情報保護の必要性を認識する

情報セキュリティは組織の一部の問題ではなく事業運営の基盤である。情報資産の面から経営リスクを分析評価して必要な対策を実施することが重要である。企業の特性や事業内容により

ISMS または P マーク制度どちらの対策をとっても、経営者レベルでの対応が求められる。

認証取得は将来の目標として設定し、当面の個人情報保護法の対策として認証取得規格の対策を参考にしながら、各企業の実態に即して段階的に導入する、不足する対策を整備することが望ましい。

(2) 自社の現状を把握する

自社が所有している情報資産、個人情報、誰が、どのように使用しているか、「個人情報取扱事業者」に該当する場合、顧客の情報を保持している場合は、情報の収集、利用、保管、廃棄の業務フローに沿ってどのように管理しているかを確認し、「個人情報管理台帳」としてまとめる。さらに以下の観点から検討する。

① 実際に発生しそうか、(現状から考えると、どのようなリスクがあるか、情報セキュリティの観点から情報漏洩・流出事故や不正アクセスを受けないかなどを分析する)

② 発生したらどうなるか、(情報漏洩などの事故・事件が発生した場合、経営にどのような影響が及ぶか、具体的な事象で、想定されるケースで算定する)

③ 実際に発生したらどうするか、(事故・事件が発生した場合に対応して、報告手順やルート、情報収集や調査分析の方法をあらかじめ決定しておく)

以上の観点から整理し、リスクが顕在化する確率を低くするためにはどのような管理策が必要か検討する。予想されるリスクと想定される損害、影響に対応して経営としてあらかじめ対策を打てる事項を決める。たとえば、効果の少ない個人情報の収集は止めるなどの見直しを実施し、リスクを軽減するののひとつの方法である。

(3) 個人情報保護に対応した体制の整備

個人情報保護対策の具体的対応として、全社的に個人情報を管理するための体制を整備する。

「個人情報の保護に関する基本方針」に定める(個人情報取扱事業者等が講ずべき個人情報保護のための措置)に対応して次の3つの体制を整える。

① 事業者が行う措置の対外的明確化

個人情報保護に関する会社としての考え方や方針を策定し、外部に公表(宣言)する。

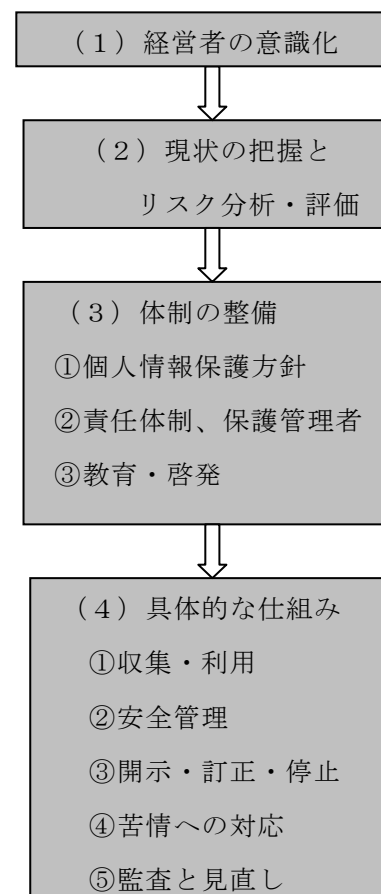


図1 個人情報保護法への取り組み

これは「個人情報保護方針」、プライバシーポリシーやプライバシーステートメントやセキュリティポリシーといわれる。

② 責任体制の確保

事業運営において個人情報の保護を適切に位置づける観点から、個人情報保護管理責任者を決め内部の責任体制を整備する。情報漏洩などが発生した場合は正確な情報を収集し公表できる仕組みにつなげる。

③ 従業員の啓発

従業員に対して個人情報の重要性を認識させるような教育・啓蒙活動を計画し、整備する。

(4) 個人情報保護法を遵守するための具体的な仕組みの整備

個人情報保護はコンプライアンス（法令遵守）であるから、経営トップのリーダーシップの下に、組織的に対応して5つの基本的な仕組みを整備する。

① 適切に情報を収集、利用する仕組みの整備

新たな個人情報の収集にあたって、目的、利用方法を記述した計画書の作成を義務付ける。実際に計画に即して利用されていることを確認するための仕組みを整備する。この際に重要な点は、目的や利用について本人に説明したことを証拠として残すことである。

② 収集した情報の安全管理として、漏洩、滅失、毀損などの発生を防止する体制の整備

個人情報の収集、保管、廃棄のそれぞれの段階で具体的な対策を検討する。ここで従業員や業務委託者を監督する仕組みも含める。

③ 本人からの申し出に基づき個人情報の開示、訂正、停止などを行う仕組みの整備

この仕組みの中に本人に通知する仕組みを整備する。たとえば受付－状況確認－対応検討－対応（開示、訂正、停止）の手続きの流れと担当部署を整備し公表する。

④ 苦情への対応に必要な仕組みの整備

苦情に迅速に対応する仕組みも同様に整備する。

以上の①～④の仕組みが外部から見ても確実に業務の手続きとして実施されていることが確認できるようにする。規定集としてまとめて従業員に配布する、または、イントラネットに掲載し利用できるようにすることなど考えられる。

⑤ 監査と経営者による見直しの体制

コンプライアンスプログラムとして、定期的な監査の実施と経営者による見直しを実施し、確実にスパイラルアップできるマネジメント体制を構築する。

4. ITS-Mirai が提供する支援

ITS-Mirai はお客様の企業環境や状況に合わせたサポートのメニューを準備し、コンサルティングの要望に応じて、情報セキュリティ対策やシステムの構築を支援する。

(1) 現状の診断/監査の実施

情報セキュリティや個人情報の保護に対して、貴社のマネジメントとしての管理状況の診断や簡易監査を行う。詳細のセキュリティ診断が必要な場合には、ネットワークセキュリティの専門家と協同で実施する。

(2) リスク分析と評価

貴社の情報資産や、保有する個人情報のリストアップを貴社と共に行い、考えられる脅威に対し、現状の貴社の管理状態において懸念される貴社の脆弱性を検討し、リスクを分析する。また、リスクに対する対応策を評価し、対応策のご提案をする。

(3) セキュリティポリシーの策定支援

貴社が、情報セキュリティマネジメントシステムやプライバシーマーク制度の導入を決断された場合、ご希望に応じて、セキュリティポリシーの策定のお手伝いのみでも対応する。

(4) 管理策・規則の策定支援

セキュリティポリシーをより具体化し、実際の業務に対して適用する管理策や規則の策定もお手伝いする。

(5) 情報セキュリティ教育

システムを導入し、管理策を策定しても、従業員の方々の意識が伴わなければ何の効果も発揮されない。従業員の方々には、先ずは理解していただき、更に積極的に貢献していただくために、一般従業員、内部監査員、個人情報保護管理者などの各レベルに対応した教育を実施する。

(6) セキュリティマネジメントシステムの構築支援

上記の(3)～(5)を含め、マネジメントシステムとして管理し、改善してゆくための情報セキュリティマネジメントシステムとしての構築をお手伝いする。

(7) ISMS認証取得、Pマーク取得支援

セキュリティマネジメントシステムを構築する場合、単に自社内で運用を行うだけでなく、認証を取得し、積極的に貴社のイメージを世間にアピールしてゆくことも必要である。(6)の構築支援に加えて、ISMS認証取得、Pマーク取得の為の支援も行う。

(8) 内部監査、セキュリティ監査実施支援

システムを構築した後、それを適切に運用・維持・改善して行くためには、定期的に内部監査を行い、現状を把握し、潜在的問題点を洗い出し、また改善のポイントを発見、対策を進めることが必要である。そのような内部監査、セキュリティ監査の実施を支援する。

6. 教育・研修

■ 創業塾

Web ビジネスコンサルグループ(WCG)

■ 経営革新講座

経営革新講座研究グループ

■ マネジメントゲーム研修

マネジメントゲーム研修会

■ 管理者実力向上講座

中高年実務教育研究会

■ 中小企業コア人材育成塾

かながわ KFS コンサルタントグループ

創 業 塾

新規開店を通じて、地域経済の活性化を

Web ビジネスコンサルグループ (WCG) 大木喜久男

E-mail: CZS00670@nifty.com (連絡先 座間佳明)

WCGは各種事業に精通した経営コンサルタント(中小企業診断士)のグループであり、長年にわたってグループで蓄積した多数の業種のビジネスモデルに対する知見を活かして、創業の支援を行っている。

WCGは、創業には①個人の意欲、②系統だった知識、③優れたビジネスモデルの構築が重要であると考えている。そのため、①グループ学習による意欲醸成、②体系的に関連知識を網羅したテキスト、③多業種のビジネスモデルを駆使した、実践的な講座をもうけることにより、創業者を育成し、地域経済の活性化を目指す。

1. 何故、今、創業塾が必要か？

長く続いた不況、経済の停滞において、新市場・雇用創出のための構造改革の重要性は、強く言われていた。2001年に、経済産業省から新市場・雇用創出に向けた15の提案が提出された。

内容として、①大学発ベンチャーの企業を3年間で1000社にする。②新規開業を5年間で倍増させる。そのため環境整備として、「創業塾」などの創業支援を行う。③女性が働き続けられるよう「保育所待機児童ゼロ」「女性就労率におけるM字カーブのボトムアップ」など画期的な提案が盛り込まれていた。④また2003年には、1円で創業出来る法律(最低資本金特例制度)を制定したり、起業・独立をサポートする「起ちあがれニッポン DREAM GATE」プロジェクト(ポブサップのポスター)が発足して各種支援活動をするなど、創業を取りまく環境は整ってきた。

特に、創業塾は、各県の商工会連合会が、年に3回程度塾を開講し、活発に活動している。

今年は、経済の復活を言われているが、製造業の中国への製造移管に伴い、空洞化した国内で新規産業の創業の必要性は高まっている。また、相変わらぬ、商店街の衰退、これに対する、地域経済の活性化の必要性など、創業に対する要請は増大している。

しかし、いざ創業をしようとしても、手続き・資金繰り・店舗建築・仕入れ・営業と多岐にわたる知識を持ち合わせている人はいない。また相談相手もないという現実がある。かつて、創業に関する専門学校、カルチャースクールがあっただろうか？ 上記のような状況において、創業塾が益々必要となってきたと考える。

2. 昨今の創業塾の課題

創業は、系統立てて培われた学問では無い。必然的に、講師の裁量によるジャンル選択、重点配分、講義運営になる。そのため、世の講座内容・レベルは著しく異なっている。WCGは現在の創業塾には次のような「難しさ・課題」があると考えている。

(1) 顧客ニーズへの対応

創業を目指す人々といっても、目指す業種は異なり、経験・経歴も異なり、経営に対する知識も格差が激しい。本来なら個別指導会にて対応すべきであるが、コスト・機会の点で難しい。

わがWCGでも2コースを用意しているが、更なる顧客ニーズへの工夫が不可欠である。

(2) 知識詰め込みによる、退屈な講座

受講生にとって講義内容は、過去に経験が無い内容であり、経営という難易度の高い教育などを受けることになる。また、対象範囲が広い。たとえば、手続きだけでも、詳細に講義したら、かなりの時間数を費やすことになる。しかし、手続きの詳細が必要だろうか？必要に迫られたときに、本を読むなり、商工会・支援センターで聞くなりしたほうが効果的である。創業の全体を体系的に、ポイントを抑えた講座を選ばねば、時間のムダとなるだけである。

(3) 実践性

サービス業志望の人が、物販業を学んでも役に立たない。また、販売促進を学んでも、使うときには、忘れていだろう。即、役に立つ、応用の効く講座になっていなければならない。

3. WCGの創業塾プログラム

(1) 講座の構成

WCGは主催者の意向（受講者像）に合わせて講座をカスタマイズして構成する。

しかし、基本は右に示すように、事業プラン作りをグループ演習で体得することを中心に、事業プランのステップに沿ったインプット講座と、10円販促や顧客管理（パソコン利用）などのHow Toを織り込んだ効果的・実践的な講座を展開する。

テキストには、ただちに役立つチェックシートが盛り込まれている。

(特徴についての詳細を第4節に記載)

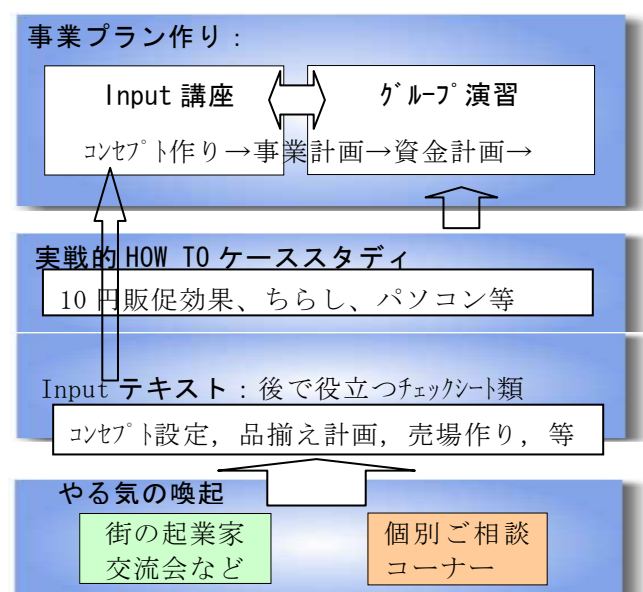


図1 講座の構成

(2) 受講生レベルに対応した2コース制

一つは、これから創業を考える人に、全体像を掴んでもらい（知識習得）、「自分でも出来そうだ」というやる気のアップ（意識）を狙いとする「スタートアップコース」である。

他の一つに、「やる気と創業の基礎知識」がある人に対し、事業経営の演習をとうし、「実践的なバックボーンと自信の形成」を狙いとした「ステップアップコース」がある。

両コースの講座の要点は下表の通りである。

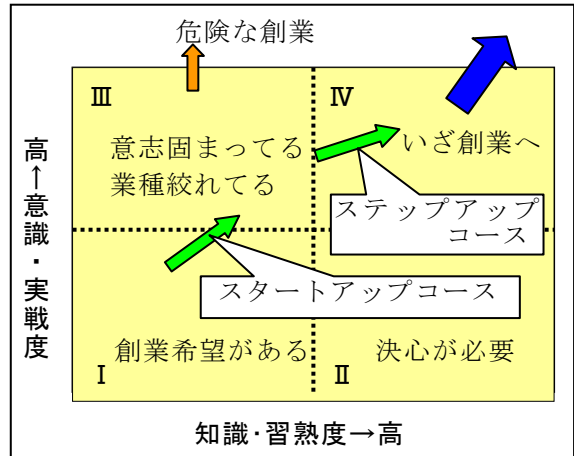


図2 創業塾2コースの位置づけ

表1 WCG操業塾2コースの概要

コース名	演習事例	事業プラン講座	ケーススタディ	その他特別メニュー等
スタートアップ	研修の主対象者を考慮して事例は1業種を選択	創業の知識習得のため、幅広く、重点はグループ演習で確実に修得。	10円販促効果等2ケース程度	スタートアップは、意欲向上・人脈形成を極力配慮
ステップアップ	受講者が事例をmax3業種の中から選択できる	目指す創業業種に沿った事例を基に、実践的講座を目指す	実践的HOW TO 体得のため重視、約5ケース	困った時の七つ道具、パソコンの実践的活用などの特別メニューを適宜挿入

演習事例は、男性向け、女性向け、物販、飲食、サービスなど7業種を用意してある。

(3) 講座の内容と進め方

創業塾は通常30時間/5日間の講座であり、グループ演習形式での事業プラン作りを柱として進める。

講座の内容は、体系的に全体像を掴んで貰うと共に、特につぼとなるところは、時間をかけて、グループ討議・演習で確実な習得を目指すように進める。スタートアップコースでは、事業プランの作成をとうして創業とは何かを学ぶ事を主眼とする。ステップアップコースでは、対象の事業プランを多数準備し、実践的な事例を追加することで、受講者のニーズに合わせる。

表2 総合塾プログラム

研修テーマ	時間	内容・進め方
オープニング	3	創業とは
元気がでる話	3	商売の秘訣
起業家訪問	6	2社、創業の実際、質疑
事業環境分析の狙い・方法	3	演習事例説明・理解 自己の強み、事業見通し
コンセプトの狙い・立て方	3	コンセプトの枠組み 抑える項目
販売形態への展開法	3	品揃え、販促、店舗作り等への実践的展開
売上計画・収支・資金計画	3	売上予測、開業・運営経費、利益・返済計画
事業プラン纏め	3	事業計画書完成
事業プラン発表	3	各グループの発表会 ミニ個別相談受付

4. WCG創業塾の特徴：進め方

WCG創業塾のモットーは、

すぐに使える（実践的）、 つぼを押えた（体系的）内容を、 覚える（体得）

である。以下の特徴については、図1の「講座の構成」をあわせて参照されたい

(1) 「つぼ」の体得

① 重点をグループ演習

講座の進め方の特徴は、グループ学習を中心に行っている点にある。創業塾に集まる人は、個人での創業を考えている人が多く、日常から他人との接触が少ない。ポイントとなるセッションでは、グループ演習を設定して討議をさせる。特にコンセプト創りの時などは、他人の異なる発想を聞き、コンセプトの大切を痛感する。この時、視野の拡大の必要性を感じる人が多い。また、一度決めたメンバーは組み替ええない方針なので、講座終了後も、講座のグループメンバーが集まりを続け、人的つながりの形成に役立っている場合も多い。

② 事業プランの完成

講座の終了時には、全員事業プランの作成が出来るようになる。最終の課題は事業プランの練り直しである。今までも、講座開講と並行して、自身のプランを持っている人に提出いただき、個別相談会で相談に乗るようにしている。講座前半では、独りよがりの希望を書き綴って、プランに成っていないものがほとんどである。

創業には、手続き時に計画の説明を求められ、資金調達時には計画書の提出が不可欠である。WCGの創業塾は、この事業計画を作れるようになることを具体的な狙いとしている。

③ 個別相談会

創業塾の受講生は、ほとんど個人での創業を考えている。また、創業の業種も異なる。従って、個人別の重要な疑問・質問に答えなければ、講座として完了しない。この観点より、最終日に、WCGのメンバーを集め、個別相談会を設定している。

(2) 体系立った講座内容

① 「創業とは何か」から、事業プラン完成まで

前述のように、創業に関する環境も時々刻々変化している。活用できる事項は、利用すべきであるが、個人には情報の入手が難しい。創業の何かを教えると共に、関連情報入手ルートなどを教えるところから始める。コンセプトの立案、SWOT分析、計画の具体化、資金計画、事業計画の再検討と一連の流れを学べる講義内容となっている。

事業プラン作りを全体の縦軸とし、横軸として、プラン作りのステップに沿ってインプットするテキストと関連必要知識を随所にケーススタディの形で盛り込んでいる。

② 豊富な関連ノウハウ

横軸としての関連ノウハウの習得として、販売促進・顧客管理・計数管理がある。たとえば、販売促進としての「10円セール」があるが、これは、商品を格安の価格で販売しても、集客に結びつけば売上増大効果が大きいということを、実際に数値化して学ぶものである。

これらのノウハウも、グループ学習による体得項目としている。

③ 規定のフォーマットによる事業プラン作成

実際に国民金融公庫などで使われている、事業プランのフォーマットを利用し、内容項目を1つ1つ解説する。基本的に、事業計画に要求される項目は変わらないので、受講生にとっては、抜け漏れなくしかも実践的に習得できる。

(3) 実践的内容

① 多数の事業に対する演習事例

スタートアップコースには、受講生の構成を見て1業種を選択し、この業種での、事業プラン作成をおこなう。ステップアップコースには、希望業種に近い数業種での演習をおこなう。

そのために、演習事例として、物販（ファッション雑貨、焼き立てパン、リサイクルショップ、登山・ハイキング用具店）、飲食（そば屋）、サービス（リラクゼーション）を揃えている。

② 各種チェックリスト

テキストの内容も、後日に活用できるように、出来るだけフォーマット化（コンセプト整理、品揃え計画表、DM・ちらし計画表など）、またはチェックリスト化（店舗・売り場のチェックシート、事業環境分析表、売上高増の販促策など）して提供している。

これらはインプットテキストとして、事業プラン作成のステップに沿って、考え方、使いなどを提示し、引き続いて事例のグループ討議に入る進め方をする。

③ 実際のフォーマット活用

事業プランも、国民生活金融公庫の「開業計画書」を利用し、創業者がほぼ必ず利用する資金調達に即役立つように、計らっている。

5. 創業塾の事例紹介

2004年度も、山梨県の商工会連合会からの依頼で講師を務めたので概要を紹介する。

(1) 受講生のニーズに合わせたカスタマイズ

「女性のための」という主催者からの依頼もあり、テキストも、「女性が創業するのに必要なこと」というタイトルの講座を入れた。また、主催者から、事業者役に役立つ、創業より少し広い視

野の講座を追加してほしいとの要請から、急遽「顧客との良い関係づくり」と「問題解決のための7つのツール」の二つのセッションを追加した。主催者側からは、種々の要求が出されるが、これも顧客ニーズへの対応と考え、出来るだけ対応するようにしている。

(2) 受講生

例年、女性参加者が多い。非常に熱心であり、創業意欲も強い。コンセプト立案などの時のアイデア出しは、かなり良質なものが提案された。

(3) 個別相談会

最終日に設定した相談会には、WCGから（講師2名を含め）計4名のメンバーを出し、できるだけ多くの相談に対応できるよう配慮した。非常に熱心で、具体的な質疑が展開された。

表は、同5日間／30時間のプログラム内容である。

表2 山梨県商工会連合会の「創業塾」プログラム

	項目	内容	授業方式	
1 日 目	AM	<ul style="list-style-type: none"> ●女性の創業に必要なこと ●創業とは 	<ul style="list-style-type: none"> ●創業の要件など解説 ●創業手続き解説 	講義
	PM	●女性起業家に学ぶ	●昨年創業者による体験談	講演
2 日 目	AM	●顧客との良い関係づくり	<ul style="list-style-type: none"> ●事業成功の要因 ●顧客との関係づくり 	講義、 グループ討議
	PM	<ul style="list-style-type: none"> ●困ったときの7つ道具 ●役立つパソコン活用例 	<ul style="list-style-type: none"> ●問題解決の7つ道具 ●具体的活用事例紹介 	講義、 グループ演習
3 日 目	AM	<ul style="list-style-type: none"> ●事業プラン作成手順 ●マネジメントの基礎 	<ul style="list-style-type: none"> ●規定フォームの解説 ●PDC、時間・進捗管理 	同上
	PM	<ul style="list-style-type: none"> ●事業環境分析 ●コンセプト設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●分析手法の解析 ●コンセプトの解説 	同上
4 日 目	AM	●販売形態への展開	●展開方法解説	同上
	PM	<ul style="list-style-type: none"> ●売上高予測 ●開業資金と運転資金 	<ul style="list-style-type: none"> ●予測方法の解説 ●各資金の解説 	同上
5 日 目	AM	●事業プランの完成	●事業プラン見直し、清書	グループ演習
	PM	<ul style="list-style-type: none"> ●事業プランの発表 ●個別相談会 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ発表・講評 ●個別プランの相談 	発表 個別相談

5. WCGのプロフィール

WCGは（社）中小企業診断協会神奈川県支部所属の中小企業診断士グループで、1996年に約15名でグループを結成し、各種活動をおこなってきた。

インターネット時代の到来に及んで、WCG（Web ビジネスコンサルグループ）としてホームページの開設企画支援、近年は、各県の創業塾の講師に活動の重点を拡大し、今日に至っている。

WCGメンバー参加の実績：商店街支援（中延、金沢並木、豊岡、戸塚松栄会商店街など）

商店経営支援（多数）、創業塾（群馬県、山梨県商工会連合会など）

経営革新講座

経営革新を目指す中小企業経営幹部のための研修

経営革新講座研究グループ 香川哲

E-mail: kagawa@s.email.ne.jp

厳しい経営環境にありながら業績を伸ばしている元気な中小企業がある。これらの会社の勝ちパターンを検証すると、共通する要因に経営戦略の優れている点があげられる。時代の変革を読み、それに適合した戦略を打つことにより経営革新を実現しているのである。この講座では、まず経営戦略構築の進め方を解説し、経営革新に成功した企業の事例を紹介する。次に自社の課題を明らかにして経営戦略を策定し、自社の進むべき方向付けを行う。また、中小企業経営革新法の内容と承認を受ける方法、承認を受けた場合の企業メリットなどの解説を行う。

1. 講座の目的と特長および進め方

【講座の目的】

この経営革新講座は、中小企業の経営者・経営幹部を対象として、経営を革新するための取り組み、特に経営戦略の立案・展開の進め方を学んで、新しい企業発展のきっかけを作るための研修である。

【講座の特長】

- ◆成功企業の事例研究を含む実践的な内容である。
- ◆受講者が自分で考え、自分で立案して、マネジメント力を向上させる。
- ◆グループ討議により、他の経営者・経営幹部の考え方からも学ぶ。
- ◆中小企業経営革新法における経営革新計画の承認を得る方法を習得する。
- ◆少人数の講座で、講師がマンツーマンのコーチングを行う。

【講座の進め方】

- ◆受講者数： 1講座 10～16名程度
- ◆時間数および日程： 1講座のトータル時間は12～18時間
2回（6時間×2回）または3回（6時間×3回）、
4回（3時間×4回）、6回（3時間×6回）などの日程で実施
- ◆講座形式： 講義、個人ワークおよびグループワークを組合わせて実施する。

2. プログラム

プログラムの例を表1に示す。

表1 プログラム例

内容	時間	進め方
1. 経営革新なくして企業発展なし	0.5HR	講義
2. 経営戦略の立て方	1.5HR	講義
3. 経営革新事例研究	1.0HR	講義
4. 経営革新計画立案	0.5HR	講義
(1) 目標の設定と経営革新計画立案	2.5HR	個人ワーク
(2) 経営革新計画の検討	3.0HR	グループワーク、発表
5. 中小企業経営革新支援法とは	0.5HR	講義
(1) 経営革新計画の内容	0.5HR	講義
(2) 経営革新計画の承認を受ける方法	2.0HR	講義
合計	12.0HR	

3. 経営革新なくして企業発展なし

この章では経営革新とは何か、勝ちパターンの検証にはどんな項目があるかなどについて講義形式で解説する。

(1) 経営革新とは

経営革新とは何か。ある人は「大幅な経営リソースの配分変更を伴う経営転換である」と言い、ある人は「企業として新しいビジネスモデルに取り組むこと」と言っている。中小企業経営革新支援法によれば、経営革新とは「新たな取組みによる経営の向上」としているが、具体的には、新商品や新サービスの開発、新しい生産方式や販売方式の導入、新しいサービスの提供方式などを経営革新と言っている。いずれにしても、従来の経営戦略を見直して新たな経営に取り組むことが、今後の企業発展を実現させるための条件になる。

(2) 勝ちパターンの検証

売上、利益を伸ばし発展している多くの企業の勝ちパターンを検証すると、いくつかの成功要因が見えてくる。それらのポイントとしては下記項目があげられる。

- ◆会社のミッション（使命）とビジョンがしっかりしている。
- ◆経営幹部が強いリーダーシップを発揮している。
- ◆時代の変革に適合した経営革新を図っている。
- ◆経営戦略の立案と展開が優れている。

- ◆自社のコア・コンピタンス（核となる強み）を育てている。
- ◆高い顧客価値（カスタマ・バリュー）を提供し続けている。

4. 経営戦略の立て方

この章では、経営環境分析、3C（顧客、競合、自社）分析、商品・市場マトリクス、商品戦略、営業戦略などについて講義形式で進める。

（1）経営環境の分析

自社の目指すべき方向を決めるには、まず周囲をとりまく経営環境を正しく把握することが必要である。「経営戦略は、いかに早く環境変化をつかみ、いかに早く自社をそれに適合させるかである」とも言われている。常に経営環境の変化を機敏にキャッチし、周囲の情報が社内に入るようにして、それらが自社にどのような影響を与えるかを分析する。

- ◆政治・経済の動向（景気、産業構造の変化、消費構造の変化、産業政策、中小企業政策）
- ◆国際状況の動向（先進諸国の動向、アジア諸国の動向）
- ◆社会・文化の動向（所得水準、生活水準、ライフスタイルの変化、地球環境保全の動向）
- ◆業界・市場の動向（新商品・新サービスの動向、需要動向、市場ニーズ、市場競争状況）
- ◆科学・技術の動向（技術革新の進展、IT（情報技術）の進行）

（2）3C（顧客、競合、自社）の分析

① 顧客（Customer）の分析

自社の顧客は一体誰なのか、直接販売先の顧客だけでなく、顧客の顧客は誰なのか、最終顧客（エンドユーザー）は誰なのか、をクリアにしておかなければならない。また現在の顧客だけでなく、これから開拓すべき顧客、潜在的な顧客なども考えておく。中小企業の場合、顧客像は漠然と広い範囲を考えるのではなく、絞り込んでイメージをはっきりとさせておくことが重要である。

顧客は何を求めているのか、どんなニーズがあるのか、どの程度の対価を望んでいるのか、いつそれが欲しいのか、などの要素も把握する。そして自社はこの顧客にどんな付加価値（コア・バリュー）を提供できるのか、どんな顧客満足を提供できるのかを検討する。

② 競合（Competitor）の分析

戦う相手は誰なのか、直接の競合はどこか、間接の競合はどこかを明確にしておかなければ戦略は立てられない。たとえばハンバーガー店の競合は、他のハンバーガー店だけでなく、ファースト・フードや弁当屋、コンビニエンス・ストアなども競合になる。

次にそれらの相手との戦い方をどうするか、どんな優位性を持たせるか、どんな差別化をするかなどを検討する。戦い方のパターンとしては、正面攻撃、限定攻撃、包囲攻撃、迂回攻撃、待機、協調、追従、非競争（すみわけ）、撤退などがある。

③ 自社 (Company) の分析

経営者が一番知っているつもりで以外に把握しきれていないのが自社の実力である。自社には一体どんな強みがあるのか、どんな弱みがあるのか、客観的に評価・分析していく。けっこう多くの強みを持っているはずである。一度自分の会社の経営資源（リソース）の棚卸をしてみたい。経営資源は、「ヒト」として経営幹部、社員、顧客、パートナー（資材発注先、外注などの取引先）などがあり、「モノ」として商品、設備、土地・建物など、カネとして資金、資金源などがある。また「技術」として、商品開発技術、生産技術、販売技術、知的所有権などがある。

SWOT分析は、自社の強み・弱みを洗い出すことと、自社を取巻く外部環境を分析することである。外部環境は、自社のマーケティングに有利となるようなものを「機会」と言い、不利となるようなものを「脅威」と言う。自社の強みをどのようにして機会に結びつけるか、またどのようにして脅威を排除するかを検討する。また、弱みをどのように改善するか、脅威をどのようにして避けるかなどの検討も行う。ここで重要なのは、自社としての最も強力な強み（コア・コンピタンス）は何かを認識して、それを武器として戦略を構築することである。

(3) 商品・市場マトリクス

今後どのような事業あるいは商品を伸ばしていくか、どのような市場あるいは顧客を拡大していくかの事業戦略を検討する場合、表2に示すようなマトリクスを使用するとよい。まず現在の市場・顧客に対して現在の事業・商品のうちどれを優先して伸ばしていくのかを考える。次に現在の市場・顧客に対してどのような新事業・新商品を提供していけばよいのか、または現在の事業・商品をどのような新市場・新顧客に販売していけばよいのかを考える。最後にどのような新事業・新商品をどのような新市場・新顧客に販売していくかの多角化を考える。

これらの事業戦略立案に際しては、当然のことながら環境分析や3C分析を行った上で意思決定することになる。現在の市場・顧客に対して現在の事業・商品を伸ばしていく市場浸透戦略はリスクの少ないものである。新事業・新商品を新市場・新顧客に販売していく多角化戦略はリスクの大きいものとなる。

表2 商品・市場マトリクス

	現商品	新商品
現市場	市場浸透	商品開発
新市場	市場開発	多角化

(4) 商品戦略

今後伸ばしていく事業、今後始める事業が決まれば、その事業を展開していくための商品の戦

略を立てることになる。商品戦略の項目としては表3に示すようなものがある。

商品開発戦略のポイントは、できるだけ多くの商品アイデアを出し、その中からスクリーニングして、市場ニーズにマッチしたものの、かつ自社の経営資源で開発できる商品を選択することにある。他社が参入する可能性が少ないニッチの商品を狙うことも選択の一要素である。新商品を開発して市場導入しても、その商品が市場で成功する確率は消費財で約6分の1、生産財で約4分の1と言われている。それだけのリスクを計算に入れておかなければならない。

製造企業の場合は、生産を全て社内で行うのか、一部を外注するのか、社内で設計して生産は全て外注するのかなどの選択も重要である。自社のコア・コンピタンスがどこにあるのかによって、これらの選択は異なってくる。

商品のポジショニングとは、高級品指向するのか、低価格指向するのか、高機能とするのか、操作简单とするのか、メニューを多くするのか、限定するのか、などのポジションを明確にして商品の特徴づけ、差別化などを図るものである。

ライフサイクル対策は、その商品が導入期にあるのか、成長期にあるのか、成熟期にあるのかなどによって異なってくる。たとえば導入期であれば新技術の投入、成長期であれば商品品揃えの拡大、成熟期であれば商品の差別化、商品のマイナー・チェンジによるライフサイクル引き伸ばしなどである。

表3 商品戦略

戦略項目	内容	備考
商品開発戦略	・市場ニーズの調査 ・アイデア創出 ・スクリーニング ・採算性分析	・アイデアの多さがポイント
商品コンセプト	・アピール・ポイント ・機能 ・性能 ・デザイン	・何が商品の優位性か
商品生産戦略	・内作 ・外作 ・商品品質 ・製造コスト ・納期	
商品仕入戦略	・パートナーの選定 ・商品品質 ・仕入コスト ・納期	
商品のポジショニング	・商品の特長、差別化 ・品揃え	
ライフサイクル対策	・導入期 ・成長期 ・成熟期 ・衰退期	
ブランド戦略	・顧客満足度 ・ブランドロイヤリティ	

(5) 営業戦略

営業戦略の項目としては表4に示すようなものがある。ターゲティングとは、マーケットセグメンテーション（市場細分化）を行って標的とする顧客層を明確にすることである。

インターネットは効果的な販売促進を可能にするツールである。これをうまく活用すればローコストで販売促進が図れる。広告宣伝に多くの費用をかけられない中小企業にとって、営業戦略の1項目として取り上げるようにお勧めする。

販売チャネル戦略は、直接販売するのか販売店経由にするのか、販売店経由の場合はどのようなルートにするのかなどを決めることである。

表4 営業戦略

戦略項目	内容	備考
ターゲティング	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケットセグメンテーション ・ターゲットの選定 	
販売促進戦略	広告宣伝 <ul style="list-style-type: none"> ・テレビ ・ラジオ ・新聞 ・雑誌 ・屋外広告 ・交通広告 ・新聞折込 	<ul style="list-style-type: none"> ・メディアミックス ・費用対効果
	パブリシティ <ul style="list-style-type: none"> ・新聞 ・雑誌 	
	イベント <ul style="list-style-type: none"> ・展示会 ・セミナー ・講習会 ・セールスキャンペーン 	
	販売店支援 <ul style="list-style-type: none"> ・販売員派遣 ・販売コンテスト ・リベート ・プレミアム 	
	インターネット活用 <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページ ・電子メール ・メールマガジン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ローコスト・オペレーション ・ワンツワン・マーケティング
販売チャネル戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・直販手段 ・販売店の選定 ・物流手段 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売チャネルの短縮化
価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・高価格戦略 ・低価格戦略 ・値引き ・リベート 	
セールス戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭販売 ・無店舗販売 ・営業マン販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・プル戦略 ・プッシュ戦略
競争戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・正面攻撃 ・限定攻撃 ・追従 ・協調 ・非競争（すみわけ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー ・チャレンジャー ・フォロワー ・ニッチャー
アフタサービス戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・無償保証期間 ・サービス内容 ・保守 ・修理 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度との関連

5. 経営革新事例研究

平成13年度の経営革新計画の承認事例を表5に整理してみる(平成14年中小企業庁発行経営革新計画事例集より)と、業種別(大分類)では製造業が最も多く、全体の50%強を占めている。1テーマに3業種が関わって経営革新を進めている事例もある。業種別・中分類で見ると、業種数は41業種と多岐にわたっており、多い順に一般機械器具製造業(17)、食料品製造業(10)、総合工事業(10)、専門サービス業(8)となっている。

一方、経営革新の内容をパターン別で見ると、「新商品の開発又は生産」が最も多く全体の50%弱を占めている。経営革新パターンの組み合わせでは、全体の30%が、2つ以上のパターンを組み合わせる経営革新に取り組んでいる。ちなみに、3パターンの組み合わせたものが4件、4つ全てのパターンを組み合わせた事例も2件ある。

ここでは、経営革新で成果をあげている中小企業の事例を紹介する。そしてその企業の成功要因が何かを、特に経営戦略の面を中心にして検証していく。

6. 経営革新計画策定

参加者が個人ごとにワークシートを使用して、次のような内容で自社の経営革新計画を策定する。その後グループワークにより経営革新計画のグループ討議を実施する。

(1) 経営革新目標の設定と経営革新計画立案(個人ワーク)

参加者が個人ごとにワークシートを使用して、経営革新目標としての自社の3年後のビジョンを描く。次に自社の強み・弱みを抽出し、重点商品および重点市場の選定を行う。そして参加者各自が経営戦略を軸とした経営革新計画を立案する。

(2) 経営革新計画の検討(グループワーク)

各自が策定した経営革新計画をグループ討議により検討する。これは他の参加者の発想も取入れて、経営革新計画をより効果的なものに仕上げるためである。

7. 中小企業経営革新支援法とは

(1) 経営革新計画の内容

以下の各類型に該当する新たな取組みが経営革新計画となる。

① 新商品の開発または生産

表5 経営革新計画事例の整理

業種別(大分類)	件数
建設業	15
製造業	74
電気・ガス・熱供給・水道業	1
情報通信業	5
運輸業	7
卸売・小売業	13
飲食店・宿泊業	2
医療、福祉	1
サービス業	19
合計	137

経営革新のパターン別分類	件数
① 新商品の開発又は生産	89
② 新役務の開発又は提供	17
③ 商品の新たな生産又は販売方式の導入	49
④ 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動	29
合計	184

- ② 新役務（サービス）の開発または提供
- ③ 商品の新たな生産または販売の方式の導入
- ④ 役務（サービス）の新たな提供の方式の導入、その他の新たな事業活動

経営革新計画の数値目標は、企業全体の付加価値額または1人あたりの付加価値額が次に示す伸び率以上であることが必要である。

- ① 3年計画の場合は、3年後の目標伸び率が9%以上
- ② 4年計画の場合は、4年後の目標伸び率が12%以上
- ③ 5年計画の場合は、5年後の目標伸び率が15%以上

(2) 経営革新計画の承認を受ける方法

経営革新計画の承認申請の手順は下記である。

- ① 都道府県担当部局へ問合せ
- ② 必要書類の作成（申請書は中小企業庁のホームページからもダウンロード可能）
- ③ 都道府県担当部局への申請書の提出（受付後に審査がある。）
- ④ 都道府県知事の承認

経営革新計画の承認を受けると、下記に示す各種の公的な支援策を受けることができる。ただし各支援策は、経営革新計画とは別に各中小企業支援機関の個別審査を受ける必要がある。

- ① 中小企業経営革新事業費補助金：新商品・新技術・新役務開発、販路開拓、人材養成の経費の一部補助
- ② 低利融資制度：中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工中金よりの融資
- ③ 税制措置：設備投資減税、欠損金繰戻還付など
- ④ 信用保証の特例：信用保証協会による別枠の設定、新事業化開拓保険の限度額引き上げ
- ⑤ 高度化融資制度：承認を受けた組合が共同で行う施設設置などが対象
- ⑥ 中小企業投資育成株式会社の特例：資本金が3億円を超える場合でも出資を受けられる。
- ⑦ 新規・成長分野雇用創出特別奨励金：失業者を雇用する場合などに奨励金が出る。
- ⑧ 雇用対策臨時特例法：45歳以上の労働者を雇用する場合、補助金を受けることができる。
- ⑨ 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例：貸付限度額や貸付割合の特例

経営革新講座研究グループ・メンバー

青野 吉雄、香川 哲、辻 秀志、平村 一紀、松崎 一成

（上記はいずれもコンサル神奈川グループ会員）

連絡先：香川 哲 電話：0465-44-1020 E-mail: kagawa@s.email.ne.jp

マネジメントゲーム研修

「理入」でなく「行入」でマスターする経営の基本技能

マネジメントゲーム研修会 西川 宣夫

E-mail:nishikawa-nobuo@nifty.com

経営セミナーなどに参加して、「参考になった」「勉強になった」とアンケートには書いてみるが、一向に実践に結び使いつかないことが多いのでは？ 経営の基礎になる、財務の勉強には手と口と頭を使って、先ず初歩的データ分析から入り、それが自然に経営の全体像理解に結びつく学び方が大切である。即ち、理論から入るのではなく、行動から入る、すなわち、行って身に付けていく方法である。 マネジメントゲームはソニーが28年前から、国内外で展開してきた研修ノウハウで、今こそ中小企業各社等に、その成果を味わってもらいたいと願っている。

1. マネジメントゲーム（MG）とは

その名の通りゲームである。たかがゲーム、されどゲーム。実際の現場現場で活かされることがたくさん詰まっている。ここで、まず後述の「5. 受講者の感想」を参照されたい。

下図のようなMGの教材機器を、受講者6名で取り囲み、各人が会社を設立して、仕入、販売、

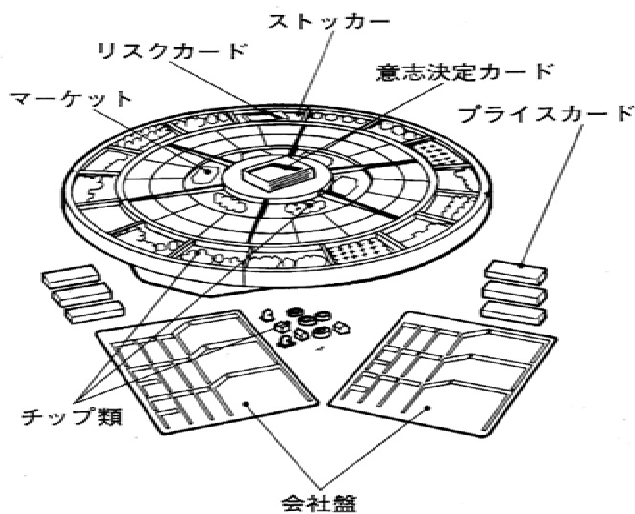


図1 マネジメント教材機器

◎MGゲームのやり方

人数：5～6人で1グループ、
1～3グループ位まで。

場所：机を並べて左図のMG
教材を置き、受講者6
名で着席。

MG盤の直径は44cm。

時間：1日ずつ又は別々の日
に2回実施するか、2
日間連続で実施。

資金繰り、貸借対照表、損益計算書、原価計算、利益処分案、更に経営計画を作成し実績対比分析の実施までを全部1人で行う。

2. どんなことをするの（カリキュラム）

三度の飯より数字が好きという人間以外、誰しも数字をいじくりまわすというのは好きではない。まして、どうやっていじくったらいいのかという方式やルールを、分厚いテキストを渡されて黒板とにらめっこしながら教わるというのでは、10分ともたずに瞳は硬く閉じ、意識は夢の中をさまよい歩くことになる。

これがMGでは、熱くなりながら参加し、いわれるままにやっていると、いつの間にかあのいやだった数字との格闘が身についてくるという、まことに数字嫌いには有難いゲームなのである。口にこそしないが誰の心の中にも潜んでいる“負けず嫌い”、“負けじ魂”を刺激しながら進んでいくことが、熱くなってくる最大の秘訣であり、このゲームのポイントである。

しかも、数期たってみると、まったく違う世界、遠い世界のことと思われていた「企業とは何か」、「経営とは何か」といったことが、いつの間にか体で理解し始めているのだからすごいゲームといえよう。

通常の受身的な教育・講義では長期間かかっても知りえないような経営の仕組み・流れ・感覚を、数日間で、しかも自ら闘争的に体得していけるのである。

(1) 1日目：会計年度 第1期～3期間の実施

① 1日目のカリキュラムの内容

1) 第1期：

全員が資本金など同一条件で会社を設立し、2期以降の演習に備えたサンプル事例で、下記の記入作成を行う。結果数字は全員同一の数字となる。

以下、全期間（1期～5期）・全工程は、電卓とエンピツだけの手作業で行う。それによって体で覚えることを目的としている。

a. 「資金繰り表」（図2参照）

現金出納帳と仕訳帳の機能も兼ね備えている資金繰り表に取引発生ごとに記帳する。従って経理知識のない方でも、カラー表示の番号ガイドに従い、決められた通り集計することでやさしく理解できる。

b. 「決算フローシート」（図2参照）

「資金繰り表」での仕訳された数字を転記することで、「貸借対照表」「損益計算書」「利益金処分計算書」が作成でき結果の正否をチェックできるようになっている。

2) 第2期：2期以降は各自が入札による販売競争を重ねながら演習を行う。

商業第1表 資金繰り表 (現金出納帳兼仕訳帳)

商業第2表 決算フローシート

商業第3表 営業の概要

“市場にはお客様とライバルしかいない。”
だから、ライバルに勝ち、顧客を獲得できなければ消え去らねばならない。

図2 「資金繰り表」、「決算フローシート」、および、研修風景①

3) 第3期：第1期に作成したワークシートに加え、「STRAC*による経営診断表」(図3参照)を作成する。

*STRAC(ストラック)：戦略会計、ソニーの登録用語。

商業第5表 STRACによる経営診断表

課題分析レベル別推移

自己資本額 (1) シェア (2)

期別 期別 期別 期別

項目	期別	期別	期別	期別
PQ 売上高				
vPQ 売上原価				
mPQ 粗利益				

図3 STRACによる経営診断表

損益分岐点分析の計算は、一般の計算の方式に比べ、たいへんわかりやすい形で用意されている。

その他自己資本額、自己資本比率など基本的な経営分析指標の数字を、各自の演習結果を踏まえて毎期計算するので、その意味が期を重ねるにつれて理解が深まるようになっている。

② 1～3期の研修の狙いと効果

研修は楽しくなければ身につかない。初めて貸借対照表等に接した人は、最初は戸惑いがあるが、自分の行った入札による売上・利益、商品在庫、経費、借入、投資などの意思決定がそのまま決算書類になっているので意味がわかってくる。

- ・ 経理アレルギーが徐々に薄れていく。
- ・ 企業はすぐ赤字になる、資金繰りが出来ないとあっさり倒産するもの。
- ・ “経営するとはこんなこと” という漠然としたイメージがわかってくる。

(2) 2日目：第4期～5期 経営計画を立て実績対比体験。(10時間)

① 2日目のカリキュラムの内容は利益をいくらあげたいのか、計画損益計算書(図4参照)をつくってからゲームに入る。

ゲーム終了後は実績対比分析の実施までを全部1人で行う。

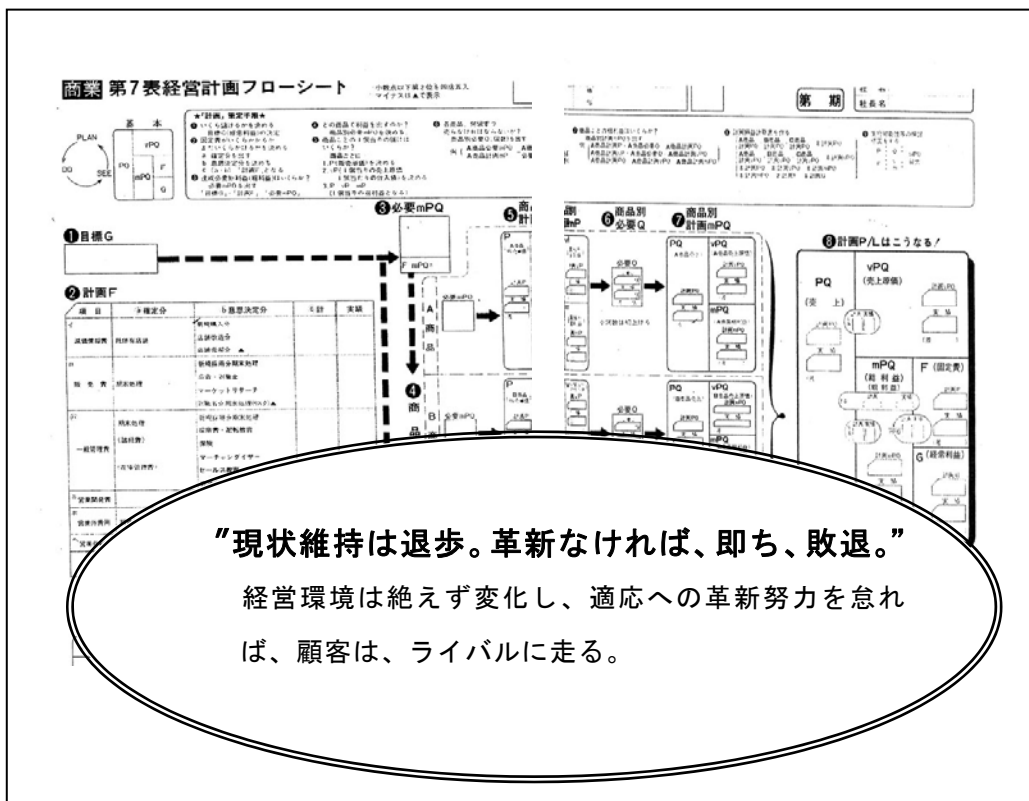


図4 経営計画フローシート

3. MG記録表

MGの最終成果をまとめたもの。最新の事例。(図5参照)

MG記録表 (〇〇〇〇〇協会)															2004.05.14 マネジメントゲーム研究会					
															一部 上場	二部 上場				
番号	会社名	売上 金額	売上 単価	評価	3期			4期			5期			自己 資本 向上	表彰					
					販売 個数	自己 資本 増分	自己 資本 増率	販売 個数	売上 金額	評価	自己 資本 増分	自己 資本 増率	決算時間 順位			販売 個数	売上 金額	評価	自己 資本 増分	自己 資本 増率
1	A社	11	27.4	D	34.3	4	22	61.7	A	41.2	4	2	77	13.1	S	64.7	6	9	30.4	
2	B社	13	27.7	D	5.6	10	20	35.3	D	-10	11	11	28	23.3	C	25.3	11	11	19.7	
3	C社	31	41.3	D	11.2	9	20	43.4	D	1.8	9	1	250	392.0	S	134.6	1	5	123.4	向上賞
4	D社	3	9.8	D	25.4	6	43	58.8	D	19.7	7	7	34	80.6	A	32.2	8	2	6.8	
5	E社	18	49.2	A	39.0	3	42	89.5	A	53.8	3	2	51	127.3	S	128.0	2	4	89.0	最優秀賞
6	F社	4	10.2	D	12.5	8	15	69.5	A	30.9	5	5	25	92.0	S	59.8	7	1	47.3	
7	G社	19	31.8	D	28.4	5	24	52.0	C	29.2	6	4	19	50.4	C	29.2	9	6	0.8	
8	H社	13	23.8	D	24.0	7	15	27.4	D	11.7	8	9	56	102.8	B	103.6	3	7	79.6	
9	I社	35	60.8	D	41.5	2	56	116.0	S	60.3	2	6	56	129.6	S	77.3	4	3	35.8	
10	J社	61	85.5	B	46.2	1	110	149.5	S	65.5	1	8	97	131.1	S	72.6	5	8	26.4	
11	K社	14	41.3	D	-3.2	11	35	40.0	D	-8.3	10	10	29	40.0	C	22.2	10	10	25.4	
					(A)					(B)					(B-A)					
					1期~3期 4/12~23					4期~5期 5/12										

図5 MG記録表

4. 得られる効果：まとめ

- (1) 肌で感じる会社経営の全体像の体感理解。
- (2) 利益構造を理解し、収益に対する経営感覚を高める。
- (3) 事前の経理知識準備不要で貸借対照表、損益計算書、原価計算、利益処分計算書がわかる。
- (4) 役に立つ経営分析、損益分岐点手法、経営計画の作り方などの体験学習。
- (5) キャッシュフローなど関連手法の理解の基盤が出来る。
- (6) 変化する環境で意思決定を戦略的に捉えるトレーニングが出来る。
- (7) 終了後参加者同士でいろいろ語りたくなる（コミュニケーション効果）。

5. 受講者の感想

最近の受講生から以下の体験感想をいただいている。

- ・ 昨年の先輩からも聞いていたが、いろいろ受けた新入社員訓練でこれがやっぱり一番面白くて役に立った。
- ・ 時間がたつのが早かった。
- ・ 面白かった、また機会があれば参加したい。
- ・ 研修中の「PQ、VQ、MQ、G」などを自社の場合にどうなるのかもっと理解したい。
- ・ 弊社では経理の仕事は奥様がやっていらっしゃるの、奥様の右腕になれる様になりたい。
- ・ 売上原価の計算方法の自社のやり方を調べる。
- ・ 済んでから皆としゃべっていて気がつくことが多かった。
- ・ チャンスが勝負。

- ・ ちょっとした対応の遅れが、後になってじわじわ効いてきた。
- ・ 3～5年先を見すえて事業の計画を立てたい。
- ・ 経営学をもっと学びたいです。
- ・ 出金に対しての意識が変わりました。
- ・ 会社はどんぶり勘定であったと言う反省と、コストに対する意識の甘さを痛感しました。

6. 研修費用及び準備のお願い

この研修は1泊2日で行えれば理想的、ないし2日間連続、または2日目は同一受講者による1週間後くらいまでの実施を前提にしている。

(1) 費用のご負担：

受講料：受講者1人20,000円（含むソニーのMG教材、基本テキスト代。除く昼食代）

主催者側にお願いしたいこと：会場の用意とその費用負担・教材機器の往復宅急便代

神奈川県外で実施の場合は講師の交通費宿泊費のご負担

(2) その他

受講生側：服装はリラックスなもの、使い慣れた電卓、エンピツと消しゴム

7. 研修終了後の企画予定（フォローアップ研修）

MGの第1～5期までの研修はいわば経営の濃縮版である。せっかく学んでいただいた経験をそれぞれの企業や組織で活かしていただく事が我々の熱願である。

そのため、研修修了者の中で一定数(最低6名)の希望者がまとまれば、是非、3回目(6期)1日コースを、実費のみのご負担(会場費、食事代他)で開きたい。参加者は当然初対面の組み合わせも予想され、異業種交流の場になる副次効果も期待できる。

このフォローアップ研修への参加者には次の資料を使った演習を予定している。

当研究会開発ソフト「3ヵ年事業計画作成」など(CD-ROM)の提供

このソフトを利用して、自社の事業計画・キャッシュフローの作成演習を行う。

このソフトは商工会議所、中小企業支援センターでの起業相談に従事の際、その必要性を肌で感じ、下記の資料をベースに工夫して作成したものである。

- ・ かながわ企業化支援センター「事業計画書の作り方」
- ・ 中小企業庁「中小企業の会計」平成16年改定版

8. マネジメントゲーム研修会講師陣

西川 宣夫 喜多村 牧夫 高寺 勝夫 それぞれ中小企業診断士のほか、他の資格も保有。

管理者実力向上講座

中小企業管理者への管理知識出前セミナー

中高年実務教育研究会 中村和夫

E-mail : rnaka@d4.dion.ne.jp

中小企業の管理者・監督者が実務上必要とする経営管理知識と情報技術を、座学と演習で体得させる講座である。中小企業には特有の業務事情があり、それを踏まえた生産管理・財務管理・マーケティング・IT活用などを、経験豊富な中小企業診断士が指導する。各業務での付加価値を高め、問題解決の能力を身につけ、能力主義時代を生き抜く管理者・監督者を育成する。企業や団体の希望する科目を受講者のレベルに合わせた内容にして、出前セミナーの形式で行う。

1. 講座の概要

講座の内容は下記7科目で、企業や団体の要望に応じてカリキュラムを組む。

表1 講座の科目と概要

科目名	概要
生産管理	生産活動と管理の実態を解説し、作業改善や品質管理のポイントを体得させる
財務管理	企業会計の仕組みを理解させ、財務分析手法とその活用方法を講義する
資材管理	資材購買管理や物流システムの効率的運用について講義する
労務管理	中小企業における適正な賃金管理・人員計画・就業管理などを解説する
マーケティング	マーケティング戦略を企画立案できる知識を習得させる
IT活用	情報機器（パソコン他）活用能力を習得させ、情報管理技術も学ばせる
経営実践	生産性向上計画など経営計画の立案と実践を、机上演習で体得させる

2. 各科目の教育目標とカリキュラム

(1) 「生産管理」(主担当講師 大島将義)

生産管理の基本を踏まえながらも、中小製造業の現場で役立つ管理知識と実践方法を体得させる。下記カリキュラムの中から抜粋しての受注にも応じ、講義時間の多少の伸縮には応じられる。

① 生産管理の意義 （2時間）

「生産とは何か」から説明し、生産形態による工場の区分や、生産管理の役割と方法を受注から納入までの実務面から概要を解説する。

② 生産計画の意味と立て方 （4時間）

生産計画の意味と種類を説明し、有効な生産計画を立てるための手順計画・工数計画などの作り方と活用方法を実践的に体得させる。

③ 進行・納期管理と余力管理 （4時間）

作業割り当てと余力（不足）管理を適切に行っての作業割り当て方法と、進行状態の確実な把握とそれへの対応方法を解説する。

④ 作業研究と作業改善 （2時間）

標準時間の定め方を説明し、工程分析や動作研究によりムダを省き、生産性を向上させる手段を学ばせる。

⑤ 品質管理 （4時間）

品質管理の考え方と日本における発展の歴史を理解させ、QC七つ道具その他ツールの使い方を実践的に体得させる。

(2) 財務管理（主担当講師 長田寿夫）

これまで、多くの企業では、会計と言えば、「事業をしていく過程で発生したお金やモノにまつわる伝票処理を行い、集計する、後追いの仕事でしかない。経営幹部にとって必要なのは、結果としていくら利益がでたか、いくら税金を払わねばならないのかということであり、会計の処理方法は専門家がわかればいい」と思われてきた。

しかし、今日の経営環境の下では、経営幹部は、自社の経営の実態を正確に把握したうえで、的確な経営判断を下さなくてはならない。そのためには、会計原則、会計処理にも精通していることが前提となる。

この講座は以上のような観点から経営幹部が必要最小限の実践的知識を体得することを目的としている。カリキュラムの一例を次に示す。

① 企業会計の概要と国際会計基準 （2時間）

企業会計の目的、会計原則、諸法令、国際会計基準について解説。

② 財務諸表データの見方 （6時間）

貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、連結財務諸表の見方について。

③ 財務分析 （6時間）

安全性、成長性の分析、キャッシュフローを使った分析について。

④財務計画 （6時間）

損益分岐点分析、予算管理、資金管理について。

⑤ ケース・スタディ演習 6時間

(3) 「資材管理」(主担当講師 田部井 博)

資材管理の基本を抑えつつ、中小製造業の現場で役に立つ管理知識と実践方法を体得させる。下記カリキュラムの中から抜粋しての注文にも応じ、また講義時間の多少の伸縮にも応じられる。

① 資材物流管理の意義 (2時間)

資材・購買・物流管理の基本および役割を品質管理、原価管理、納期管理を中心に製品別原材料別に概要を解説する。

② 資材管理計画の立て方 (3時間)

期別および月別の期間別と製品機種別・原材料別等の扱い製品別に資材調達計画・資材利用計画方法を実践体験させる。

③ 在庫の効率的な管理手法 (4時間)

A B C分析を中心とした、重点管理手法を解説して、例題を基に実際の管理対策方式を実践させる。

④ 物流システムの構築 (4時間)

配送計画、配送センターの概要を解説して、効率の良い調達物流、生産物流、販売物流の構築の方法を実践させる。

⑤ 物流コストの削減技法 (3時間)

物流輸送コストの計算方法を解説して、ムダ取りを主体に、自主・自立型で物流コストダウン案の検討をさせる。

(4) 労務管理(主担当講師 島崎高偉)

企業の重要な資源として「人・物・金・情報」が挙げられるが、物・金・情報を扱うのは人である。この視点から「人材」は「人財」でなければならない。

労務管理の目的は従業員をコントロールすることではなく、その能力を引き出し、育て、十分に発揮させることにある。人事・労務の制度の完璧さより、現場第一線の管理者が労務管理を正しく理解することが大切である。

本講座は労務管理を「知っている」でなく、「労務管理ができる」能力を身につけさせる。なお、労務管理の問題は各社によって多様であり、我々の提案による研修のほか、各社の課題に応じて適切な内容を企画し、開催している。

また、研修だけでなく、各社の人事制度や賃金制度の見直しや法改正に伴う就業規則等の改定等のご相談にも応じ、ソフト・ハード両面から各社の人材育成・活用をご支援している。

主な研修テーマは下記のとおりで、所要時間・日数はテーマによって1から3日となる。

①労務管理の知識習得コース（人事担当者、管理者、一般社員共通…主として講義形式）

労務管理は採用から教育、配属、昇進・昇格、賃金、福利厚生、退職金、退職、その全般にわたり、従業員を「人財」として活用するために必要な基礎的な法律知識・実務知識の習得をはかる。

<例>労働法規、社会保険・労働保険の実務、採用と育成、リーダーシップ、動機づけ理論

②人事制度理解コース（人事部門責任者、人事制度企画担当者…主として講義形式）

人事制度は他社の模倣ではなく、自社の問題点に応じた工夫が必要である。最近注目されている人事制度や賃金制度の概要理解と他社の成功例・失敗例から自社に適切な制度を考える。各社ごとの重点課題について、テーマを絞ってさらに理解を深める。

<例>成果主義、目標管理制度、範囲職務給賃金制度、多面評価制度等

③労務管理応用力養成コース（管理者全般…主としてグループワークによる事例研究）

労務管理が求められる状況は様々である。グループワークによる事例研究と相互発表・経験交流を通じて、理論や法律を「知っている」だけでなく「出来る」「活かせる」ことを目指す。

<例>人材育成プロセスの理解と面接スキルの向上、評価のスキル向上、就業時間管理研究

(5)「マーケティング」(主担当講師 香川 哲)

厳しい経営環境の中で、いかに売れる仕組みを作っていくか。中小企業に役立つ実践的なマーケティング講座である。単なる知識の習得ではなく、受講者が自分でマーケティング戦略を考えるなど、実用性を重視したプログラムとしている。()は時間配分の一例を示す。

① マーケティング・プロセス (2時間)

3C(顧客、競合、自社)分析やターゲット市場の選定、マーケティング・ミックス(商品、価格、販売促進、流通)などを中心として、マーケティング活動の進め方を解説する。

② 新商品開発 (4時間)

市場ニーズの分析から市場導入までの新商品開発の手順を説明し、個人ワークとして新商品のアイデア発想の演習を行う。またグループワークでアイデア評価を行う。

③ 商品戦略 (2時間)

商品のポジショニング(自社商品の位置付け、他社商品との差別化)や商品ライフサイクル対策、その他の商品戦略について説明を行う。

④ 販売戦略 (4時間)

流通チャネル、販売促進活動、価格政策、競争戦略などの販売戦略を解説する。またグループワークとして、ある企業を想定した販売促進企画の策定を行う。

⑤ インターネット・マーケティング (6時間)

効果的なインターネット・マーケティングを行うための重要ポイントである、ホームページの

コンテンツ作成、アクセスを向上させる方法、コミュニケーション促進などを解説する。またグループワークにより、ホームページ制作企画を立案する。

(6) 「IT活用」(主担当講師 高井憲彦)

今や、ほとんどの企業にパソコンが導入され、インターネットが利用されている。中小企業経営にとってIT活用は不可欠なものであり、管理者・監督者も単にパソコンが使えるだけでなく、ITを活用して業務を改善、ビジネスチャンスを広げていくかの習得する必要がある。中小企業向けに以下のようなカリキュラムを準備している。受講希望企業のIT活用状況に応じてテーマを選択し時間数を指定することができる。

① ITリテラシーの向上 (2時間以上)

パソコンソフト、インターネット、電子メールなど日常業務で不可欠なツール類の紹介から要望に応じて詳しい操作方法までを実習する。また、社員全体がパソコン、インターネットを使いこなせるようにするための教育訓練方法についても触れる。

② グループウェアの導入と社内の情報共有の進め方 (2時間以上)

行動予定、メール、電子掲示板、電子会議などのグループウェアの利用方法、代表的な製品、活用事例を紹介した上、導入手順、社内への展開方法を解説する。

③ ブロードバンドの導入と活用方法 (2時間以上)

ADSL、光ファイバーなどのブロードバンドの導入方法を紹介した上、仮想私設通信網(VPN)、IP電話や無線LANなど効果的なツールの活用についても触れる。

④ 電子商取引のはじめ方 (2時間以上)

インターネットを通じた販促ツールとしてショッピングモールへの出店方法や企業間取引の効率化を図る「e調達」などを紹介する。また、自社でホームページ開設する場合の計画、ベンダーへの委託方法、開設後の運営管理のポイントについて解説する。

⑤ 高度なITツールの活用方法 (2時間以上)

営業支援ツール(SFA:セールス・フォース・オートメーション)、顧客管理ツール(CRM-カスタマ・リレーションシップ・マネジメント)などを高度なツールの活用方法を解説し活用事例も紹介する。加えてモバイル環境の利用方法も紹介する。

⑥ 情報セキュリティ対策 (2時間以上)

平成17年4月の「個人情報保護法」全面施行に伴い、顧客情報を取り扱う企業においては個人情報保護など情報セキュリティ対策が必要となるのでこれらについて解説する。

(7) 経営実践(主担当講師 田中義二)

経営実践とは、一言で表現すれば、人、設備、お金など経営資源を有効に活用し、継続して利

益を出し続ける行為である。従って各組織内の機能に個別に注目し改善を行っていくことでなく、全体を眺めながら、経営資源を弱いところに流動的に活用することが重要である。主な支援対象企業を中小製造業とする。

① 自社の組織棚卸 (4時間)

新分野進出、新規事業などによる経営革新を行うには、今までどのように経営をしてきたか、現状の強み、弱みはどうか、主要顧客をどのように決めているか、競合の動向、将来どうしようとしているかなど自社の経営状態を棚卸することが必要である。自分の会社、組織プロフィールを確認してみることである。演習により、色々の経営課題を発見できる。

② 経営資本利益率を高める (8時間)

人間の行為、特に組織における動機付けには数値目標は不可欠である。最終目標である経営資本利益率に影響する多くの要因を体系的に整理し、改善すべきところを数値上から把握する。財務諸表を分析し経営指標として計算されたものを活用し、事例企業の問題点を数値上から把握する。

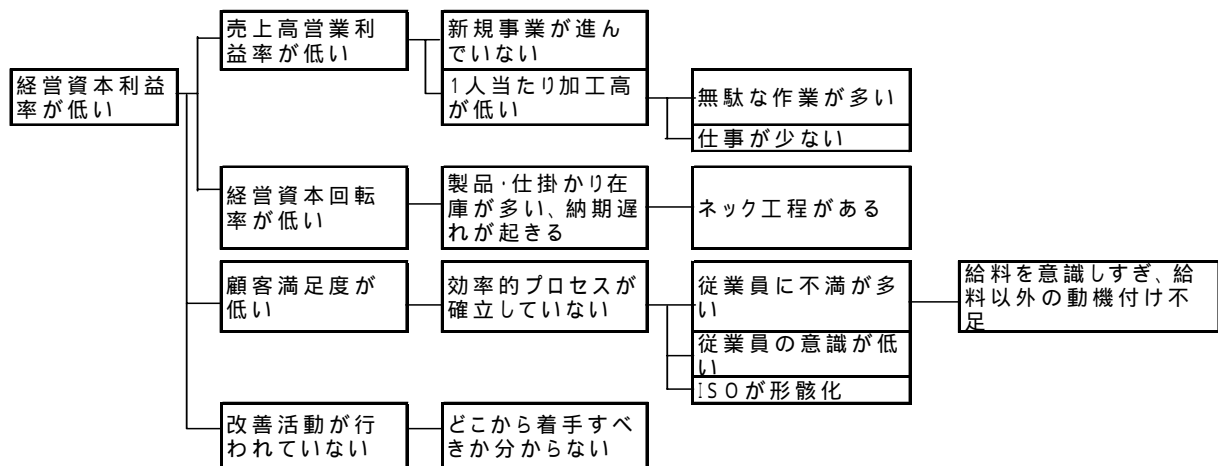


図1 経営資本利益率展開図

③ スムーズな流れの経営 (4時間)

経営の流れは顧客からの問い合わせから入金までが途中で滞ることなく、スムーズにしかも早く流れることが求められる。社内のこと・ものなどの物流の状態を見えるようにし、ネックになっている工程を最優先し、経営資源を流動的に提供しなければならない。分析技法活用による課題の顕在化、創造技法活用によるアイデア発想を演習も交え修得する。

④ 改善のためのアイデア発想法 (4時間)

ライト兄弟が鳥をまねて飛行機の開発に着手したり、痛くない針を蚊からヒントを得たり、自然界や動物からあるいは異業種からヒントを得ることにより、大幅な改善が期待できる。ものに限らず、働く人の動機付けもアイデア発想法を利用することによりヒントを掴むことができる。演習によりアイデア発想法を修得する。

中小企業コア人材育成塾

「社長が仕事を任せられる人材」の育成支援

かながわ KFS コンサルタントグループ 松崎一成

E-mail:matsuzakikazunari@yahoo.co.jp

中小企業にとって、「社長が仕事を任せられる人材」の育成は重要な課題となっている。しかし現実には、いろいろな理由から結果として人材育成が追いついていかないのが実情である。当塾では、中小企業の中堅階層をコア人材として育成するために、現場のマネジメント実務に必要なスキルをワークショップ形式で学習し、そこで得た成果を職場で即実践に結びつけられるようにカリキュラムを編成している。さらに、講座のなかでの参加者間の交流を通じて、視野の広がりや異業種を跨ぐ人的ネットワークを形成できるように、グループ学習の機会を多く持つように設定している。

1. マネジメントの実務に必要なスキル

スキルとは、知識を応用して実際に仕事を遂行し、達成していく能力のことであり、企業がリーダーに求めるスキルには、専門スキル、対人関係スキル、概念化スキルの3つがある。

- ・専門スキルとは、専門知識とスピードと正確さを必要とする業務処理能力や、各種手法を使って技術的に問題を解決・改善できる問題解決能力のことである。
- ・対人関係スキルには、表現力・発表力・理解力などのコミュニケーション力や感受性・リーダーシップ力・説得力・協調性などがある。
- ・概念化スキルには、計画力・統制力・部下育成などのマネジメント力や問題分析力・判断力・決断力などの意思決定力がある。

この3つのスキルの必要度は、次頁の図1に示すように企業の中の立場や役割により変わり、役職が上位に行くほど概念化スキルの割合が増え、逆に専門スキルの割合は減ってくる。

本来、管理者には対人関係スキルと概念化スキルを持ち合わせた人物になることが望ましい。

社長がどれだけ経営課題に専念できるかは、このようなスキルを持つ人材を、「社長が仕事を任せられる人材」として何人育てられるかにかかっており、企業の今後の成長・発展を大きく左右する重要なテーマである。そのためには、そのような人材を育てるための投資も必要となる。

2. 人材育成塾の内容

(1) 人材育成塾のコンセプト

当塾では、社長の「社長が仕事を任せられる人材」を育てたいという想いに対して、中小企業の中堅階層を対象にパワーアップを図るために、図1に示す、「対人関係スキル」と「概念化スキル」を身につけることを主な狙いとして、ワークショップセミナー形式で実践的に学習できる場の提供を目指している。

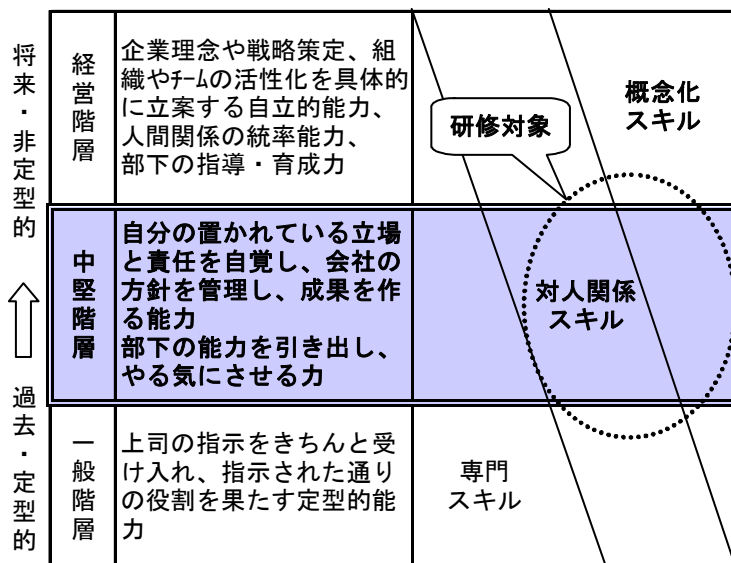


図1 企業における階層・役割と求められるスキル

(2) 育成を目指す人材像

- ・日々の業務や問題の解決のみに追われるのではなく、自らの立場と責任を自覚し、会社の方針にのっとり、重要度・優先度の高い課題を設定し、主体的に解決を図ることができる。
- ・課題への取り組みを通じて、部下の能力を引き出し、やる気を高めることができる。

(3) カリキュラム編成の考え方

カリキュラムの編成に当たって、各講座では手法そのものを学ぶのが最終目的ではなく、表1に示すように、日常業務で使用する身近な手法を学ぶとともに、その手法を活用して課題を設定し、解決する力を身につけたり、コーチング講座を通じて、コミュニケーション力、人材育成力、リーダーシップ力などを高めることを目的としている。

表1 マネジメントスキルと対象講座

マネジメントスキル		対象講座
・概念化スキル	課題設定力と課題解決力	・計数管理講座 ・品質管理講座 ・IT活用講座
・対人関係スキル	コミュニケーション力 人材育成力 リーダーシップ力	・コーチング講座
・対人関係スキル ・概念化スキル	課題設定力と課題解決力 コミュニケーション力 リーダーシップ力	・総合講座

(4) 人材育成塾の特徴

当塾では、参加者が講座で知識やスキルの修得を行うだけでなく、講座を通して異業種や違う職種の人と交流し、人的ネットワークを築くことも目的としている。職場に戻ってからも、難関に出会ったときにそのネットワークが有効に機能し、大きな力となるはずである。また、ワー

クシヨップ形式で、身近で実践的な課題に取り組む中で、異なる経験を持つ参加者の多面的な切り口からの解決策に出会うことにより、多くの気づきが得られるはずである。そのために、多くの実践的な事例課題の用意とグループ演習に多くの時間を割くように配慮している。

(5) 講座の概要

各講座は、参加者（企業）が、自らのニーズや経験・知識などを勘案して選択できるスタンダード・コースと企業・グループの個々のニーズに合わせて行うカスタマイズ・コースを用意している。スタンダード・コースは、新任管理者・次期管理者候補向けのベーシック・コースと、さらなるパワーアップを図りたい中堅管理者向けのアドバンス・コースがある。

表2 セミナーの概要

セミナーコード		講座名称（期間）	対象者
スタンダード	ベーシック	1-01	ベーシック総合（2日）
		1-02	ベーシック計数管理（1日）
		1-03	ベーシック品質管理（1日）
		1-04	ベーシックIT活用（1日）
		1-05	ベーシックコーチング（1日）
	アドバンス	2-01	アドバンス総合（2日）
		2-02	アドバンス計数管理（1日）
		2-03	アドバンス品質管理（1日）
		2-04	アドバンスIT活用（1日）
		2-05	アドバンスコーチング（1日）
カスタマイズ・コース		カスタマイズ・コースは、参加を希望される皆様とご相談の上、カリキュラム（内容、期間等）のご提案をさせていただきます。	

※ 当塾では現在、ベーシック（入門）コースを用意している。アドバンス・コースは今後の参加者の要望を踏まえながら、逐次準備を進めていく予定である。

各講座のカリキュラムの内容は、次頁以降で紹介する。

かながわKFS コンサルグループ

当グループは、(社)中小企業診断協会神奈川県支部に所属し、かつ、現在も企業の第一線で活躍中の中小企業診断士で構成している。企業での日頃の実践活動から身につけた知識・経験・スキルを活用し、中小企業の成長・発展のためにそれぞれの企業にとって重要な経営課題の解決を支援する。

(KFS : Key Factors for Success の略)

リーダー：松崎一成 matsuzakikazunari@yahoo.co.jp 石渡通弘 ishiwata@msj.biglobe.ne.jp

大塚靖夫 yotu@fb3.so-net.ne.jp 大内能則 ouchi-fam@syd.odn.ne.jp

駒谷尚久 nkomaya@gsc.nir.jp 鈴木康巳 yasumi92@mvj.biglobe.ne.jp

3. ベーシック総合講座

新任管理者として、経営資源（人、物、金、情報）のマネジメントスキルを習得する。

（1）講座の目的

企業の中長期的なビジョンを実現するために管理職の能力を向上することは重要である。この講座では、新任管理者として経営資源（人、物、金、情報）を適切に管理するために必要なスキルと実践能力を習得する。基本の基本を学び、より高度なスキルを身に付けるための基礎をつくる講座と位置づけている。

（2）本コースの受講を通じて得られる成果

- ・ 新任管理者として必要な基本的マネジメントスキルを身につける。
- ・ 事例研究を通して、マネジメントの基本である目標設定と目標実現のための実行計画を策定する力が向上する。
- ・ 計画を実行する上でメンバーの行動を促すためのコーチングスキルを身につける。

（3）スケジュール（例）

	（1日目）	（2日目）
9:00	◆オリエンテーション 総合セミナーの目的と目標	5. 事例研究の発表
9:30	1. あなたの会社の商品は顧客の満足が得られていますか ・ 品質とは ・ 品質のマネジメント	6. 部下とのコミュニケーションはうまくいっていますか ・ コーチングとは ・ ビジネスにおけるコーチング
13:00	2. 職場では情報を活用していますか ・ 情報とは ・ 情報リテラシと情報セキュリティ ・ 情報技術とその活用方法	7. 事例研究 2 ・ コーチングによるコミュニケーション実習
15:00	3. 職場は儲かっていますか ・ 計数管理の必要性	◆まとめ ・ 本セミナーで学んだ結果をどのように活かすか
17:00	・ BS, PL 基礎と日常業務との関連	
18:00	4. 事例研究 1（グループ） ・ 組織の課題を発見する	
21:00	・ 目標の設定と行動計画を策定する	

（4）受講対象者：この様な方々に

- ・ 新任管理者として、マネジメントの基礎知識を身に付けたい方に
- ・ いままで身に付けた知識を復習し、今後の業務に役立てたい方に

4. ベーシック計数管理講座

計数管理の基礎を学び、損益の捉え方について学習する。

(1) 講座の目的

目的成果が明確に求められる今日、組織のマネジメントを行う際に、数字の側面から物事を捉える計数マインドは必要不可欠である。計数が最も使用されるのは財務管理においてであり、本講座では、その一部を活用するが、何よりもまず計数の見方・捉え方が重要であり、その基本と実務での活用について学習する。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・ 計数で物事を捉えることの重要性を理解し、計数マインドが向上する。
- ・ 各種の事例問題に取り組むことにより、採算計算の仕方を身につける。
- ・ 月次での管理方法を学ぶことができ、職場での実務に、計数をどのように活用すればよいか
が明らかになる。
- ・ 損益の面からの課題発見と課題解決力を身につける。

(3) スケジュール (例)

	(午前)		(午後)
9:00	◆ オリエンテーション 計数管理講座の目的と目標	13:00	(解説)
9:30	1. あなたの会社(職場)は儲かっていますか ・ 損益のしくみ ・ 損益分岐点とは	13:30	3. 事業環境変化はすぐに把握されていますか ・ 月次管理のポイント、予算の活用
10:30	2. 損益分岐点を求めてみましょう [事例問題] ・ 現状の課題の把握と対策立案	15:00	4. 予算との分析をしてみましょう [事例問題] (グループ討議) 発表 (解説)
		17:00	◆ まとめ

(4) 受講対象者：この様な方々に

- ・ 仕事を行う上で、数字に裏付けされたモノの見方を求められている方
- ・ 将来に備えて、計数マインドを身につけておきたい方

5. ベーシック品質管理講座

品質管理の基礎を学び、顧客満足のための品質マネジメントについて学習する。

(1) 講座の目的

顧客視点での品質の重要性が叫ばれる今日、組織のマネジメントを行う際に、品質管理の重要性を理解するとともに、顧客満足につながる課題の設定・解決技法をワークショップ形式の事例演習を通じて習得する。

これらの技法は製品の品質管理だけでなく、幅広い分野に応用することができる。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・ 新任管理者として必要な課題設定・解決技法を身につける。
- ・ 職場での実務に、課題設定・解決技法をどのように活用すればよいか明らかになる。
- ・ 顧客視点からの品質課題の発見とその解決力が向上する。

(3) スケジュール (例)

	(午前)		(午後)
9:00	◆オリエンテーション 品質管理講座の目的と目標	13:00	3. 職場の課題をうまく解決できていますか
9:30	1. あなたの会社の商品は顧客満足が得られていますか ・ 品質とは ・ 品質マネジメントについて	14:30	・ 問題と課題の定義 ・ 問題解決の基本的ステップ ・ 対策、実行計画の立案と展開
10:30	2. 身近なQC手法を活用していますか ・ QC手法の基礎と活用 [事例問題]	17:00	4. 事例課題 [グループ演習] ・ 問題発見、課題の設定 ・ 目標設定、解決策の立案、 ・ 行動計画の策定 ・ 発表
			◆まとめ

(4) 受講対象者：この様な方々に

- ・ 管理者として、品質および品質マネジメントの基本について学びたい方
- ・ 職場運営にあたっての課題設定と問題解決をより効率的に行いたい方

6. ベーシックIT活用講座

情報管理の考え方を学習し、職場における情報を「使う」感覚を習得する。

(1) 講座の目的

世の中には情報があふれている。職場にもパソコンなどのIT機器が普及し、情報を蓄積することは日常的なものとなってきている。

本講座では、情報を有効に「使う」という観点から、情報の管理や活用について、日常業務にひきつけた形で学び、職場における情報管理の実践的リーダーを目指す。

なお、本講座を受講いただく際は、ノート型パソコンをご持参ください。講座内で利用するソフトウェアは、主にマイクロソフト社の表計算ソフトExcelのみです。操作に関してはごく基本的な内容としますので、操作自体の研修は行いません。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・情報を集める目的、ならびに情報管理の考え方について理解ができる。
- ・情報を実務にどのように活用すればよいか、という観点が得られる。(得られる成果)

(3) スケジュール (例)

	(午前)		(午後)
9:00	◆ オリエンテーション IT活用講座の目的と目標	13:00	2. 職場では情報の活用がされていますか [グループ討議含む] ・何が有効な情報となるか (対象) ・どうやって情報を集めるか (収集) ・集めた情報を保持する (管理) ・情報の加工/二次利用 (活用)
9:30	1. あなたの職場で情報が眠っていませんか [グループ討議含む] ・職場にはどのような情報がありますか ・情報を集める目的 ・集めた情報の保管・蓄積のされ方 / ITの利用	15:00	3. グループワーク ~実践編~ ・情報活用の疑似体験 ・見えないものが見えてくる ・活用における留意点 など
		17:00	◆ まとめ

(4) 受講対象者：この様な方々に

- ・情報を「使う」観点を身につけたい方
- ・仕事を行う上で、情報の管理を求められる立場の方

7. ベーシックコーチング講座

自発的に考える部下に育て、職場の雰囲気風通しをよくするスキルを習得する。

(1) 講座の目的

外部環境の変化が激しい今日においては、新任管理者（課長・係長）、チームリーダーには、部下との信頼関係を早期に構築し、課（係、チーム）を「チームワークの良い組織」にすることが求められている。

そのためには、日頃から「コーチングの手法」を活用して、課（係、チーム）内で相互信頼関係を構築できるかがポイントである。

本講座では、「コーチングの手法」の知識に止まらず、実践での活用方法について学習する。

(2) 本コースの受講を通じて得られる成果

- ・「コーチング」の基礎知識の習得が出来る。
- ・ロールプレイやグループ演習などの体験を通じて、コーチングスキルを身につける。
- ・具体的な活用事例に取り組むことで、「チームワークの良い組織」構築の手法を身につける。

(3) スケジュール（例）

	(午前)		(午後)
9:00	◆オリエンテーション 本講座の目的と目標	13:00	2. 相手の答えをうまく引出していますか (ロールプレイを中心とした事例演習) ・コーチングのプロセス ・各プロセスでの注意点
9:30	1. 相手の話をよく聞いていますか (ロールプレイを中心とした事例演習) ・コーチングとは ・コーチの役割 ・目標達成への心理的支援	15:00	3. コーチングの実践 (グループ討議を中心とした事例演習) ・聞く姿勢・ほめ方・怒り方・励まし方
		17:00	◆まとめ

(4) 受講対象者：このような方々に

- ・コーチングを通して、自発的に考える部下を育成したい管理者の方
- ・コーチングの基本を学び、自部署のメンバーを活性化したい方

7. I T 支 援

■ ホームページの企画・活用支援

Web ビジネスコンサルグループ(WCG)

■ IT/情報化支援

グループ アイ・ティ・エス未来(ITS - Mirai)

■ 中小企業の戦略的ホームページ活用

グループ アイ・ティ・エス未来(ITS - Mirai)

ホームページの企画・活用支援

ホームページでお悩みの方に、経営コンサルグループが一貫支援

Web ビジネスコンサルグループ (WCG) 大木喜久男

E-mail: CZS00670@nifty.com (連絡先 座間佳明)

インターネット上には今や地上とほぼ同等のビジネス世界が創成されているが「視えない大海」である。WCGは神奈川県在住の「商店支援とIT技術」に精通した経営コンサルタント(中小企業診断士)のグループであり、長年にわたってグループで蓄積した「スキルとツール」を活かして、ホームページの企画・活用を支援している。

WCGは会社の課題・コンセプトを認識した上で「ホームページの果たす役割」を決め、同時にインターネットの「仕組み・利点・注意点」を踏まえてホームページを企画・作成している。ご遠慮のない相談をお待ちしている。

1. なぜホームページの活用が重要か

(1) 急速に拡大するWeb上のビジネス世界

インターネット(以下Webと略す)上で商品・情報などを提供する業者数およびそれらを購入・利用する顧客数は共にここ数年急増している。

Web世界は、そこには商品・サービスを販売する店舗があり、同好者グループや各種サービス提供機関があり、それらの間の回遊路があり、顧客があり、守るべき法律がありまた悪人も居てビジネスリスクが存在すると

いう「広大なビジネス空間」である。

そうである以上、Web上でも効果的な事業活動を行わなければ、競争に遅れる結果になる。

(2) Web世界の特性

Webの世界には、「時間と距離の制約」がない「検索性が良い」など現実世界に対してメリットがある一方「負(マイナス)の特性」もある。

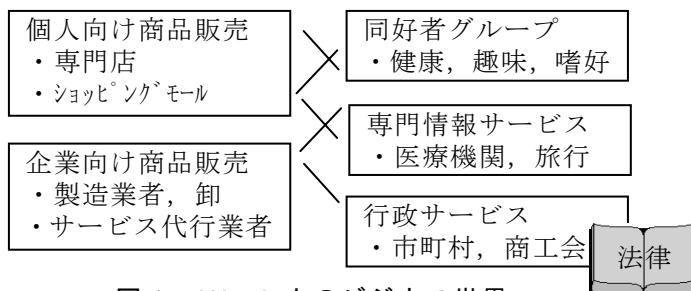


図1 Web上のビジネス世界

最大の負の特性は「ヴァーチャルワールド」と言われるように「視えないこと」で、街区が見えない、人通りやお客の顔が見えない、お客の立場からは、店主と直接話したり商品を手にとって見えないことがある。加えて大海の如き広大なビジネス空間であり、また顧客との唯一の接点は「パソコン画面が1枚」という難しさもある。

このような条件下では、ホームページを「単に開設」しただけでは効果は期待できない。

ホームページを事業活動において有効に働かすには、

- ホームページの役割の的確な絞り込みと明確化
- トップページのアピール性とページ間の回遊性が良いレイアウト
- 新規顧客、リピート客を勧誘する各種販促実施、など

マーケティングとWeb世界の特性を踏まえ「贅肉を落とし、厳しい視点」で展開する必要がある。

WCGグループは「店作り・売場作りとIT技術」に精通した経営コンサルタントの立場から、そのようなホームページの企画・活用を支援している。

(3) 次の場合にはWCGにコンタクトを

「新規にホームページ開設」を検討されている方、またはホームページを「開設済だが効果が不満」とお考えの方はご遠慮なくWCGにコンタクトをしていただきたい。

業種面では、商店などの「個人向け商品販売」および製造業・サービス業などの「企業向け商品販売、会社アピール」の双方の場合に対応している。

2. ホームページ企画・活用のサービスメニュー

ホームページ活用の視点から、事前の診断・相談承り、企画、それを具体的に展開する設計など、WCGはホームページ作成のプロセスに沿って表1および表2のサービスメニューを用意している。

(1) 事前の確認・相談承り

表1 事前の確認・相談承りメニュー

メニュー	内容・提供するもの	提供方法
新規開設の 自己診断	WCGホームページで新規開設に当たって抑えるべき基本事項、留意点など12ポイントを提示。現状を自己確認していただく。	WCGホームページ 自己確認
現ホームページ の自己診断	WCGホームページで三つの質問にYes/Noで答えていただく。3問の組合せ、8通りの結果について各々チェックポイントをアドバイスする。	WCGホームページ 自己確認
現ホームページ の有料診断	現在のホームページのURLをご連絡いただき、内容確認後、4分野12項目の視点から強み・弱み、改善点などを提案する。	面談 または メール回答

注) WCGのホームページ：<http://www.web-consul.com/>

(2) ホームページの企画・作成承り

表2 ホームページの企画・作成承りメニュー

メニュー	内容・提供するもの	提供方法
企画	事業活動全体の中でのホームページの役割、活用方法、作成上の具体的なポイント、改善点などを下記の点を含めた「企画書」として提示する。 ・コンセプト、全体構成、トップページ、商品、販促法	HP 企画書 面談による
設計	企画書に基づき、下記の点を含めた「ホームページ作成仕様書」を作成・提示する。 ・レイアウト、ライティング、商品など写真、イラスト仕様、販促法、CGI仕様、など	HP 作成仕様書、イメージ合せ用プロトタイプ版 面談による
作成	ホームページ作成仕様書に従って実際にホームページを作成。当WCGのパートナーを紹介する。	HP 完成・開設

3. ホームページ企画・活用の進め方

(1) WCGの特徴

WCGは前述のように「店作り・売場作りとIT技術」に精通した経営コンサルタントグループであり、そのスキルと経験を活かして次のように進める。

① コンセプトおよびホームページの役割を明確にしてスタート

会社のコンセプトに基づき、またリアル店舗がある場合はそれとの役割分担を定め、まず最初にホームページが事業全体の中で果たす役割を明確にする

② 店作りに見立てホームページへの的確に展開

店作り・売場作りの基本を踏まえ、訴求性、誘導性、購買意志決定促進などの機能をホームページに的確に組み込んで展開する

③ 多様なツールやチェックリストを提供

新規ホームページ開設時のチェックポイント、現ホームページの評価表、法的チェックポイントなど、目的に応じた多様なツール類を提供する

(2) 新規開設前の自己診断メニューの提供

WCGのホームページ上に、新規にホームページ開設を検討している方のために開設に当たっての必要条件的な「12項目の自己診断ポイント」を用意している。

これらはホームページの企画をスタートする場合も面談でまず確認する項目であり、依頼者がホームページの「有効活用のイメージ形成」を促進する狙いも持っている。

表3 自己診断ポイント例

P2	対象顧客は誰か
P3	対象商品を Web ショップする
P6	迅速・丁寧なメール対応は可か
P7	アピールポイントは何か
P10	決済・配送には対応できるか

(3) 開設済ホームページの有料診断

現在のホームページの効果が不満があり改善を検討している方のために「有料ホームページ診断」を行っている。

対象ホームページのURLを連絡いただき、そのホームページから該当企業のコンセプト、強み・弱みなどを分析した上で「4分野12評価項目」で評価する。

「評価項目」と「分野」はウェイトを付けて図2のように関連付けてあり、評価点（5点法）を付けると分野点が自動計算される。

評価結果として次の評価点とアドバイスを回答・提案する。

- 総合評価点のレーダチャート(図3)
- 4分野についてのコメントとアドバイス(略)
- 12評価項目について同上(表4)

この評価は、ホームページの改善企画に着手する場合に最初に行う事項であり、総合レベルと個別レベル双方の視点から「長短」を炙り出し、改善の方向性を「仮設定」するものである。

表4 12評価項目についての回答例(3項目だけ掲載)

項	評価項目	評点	現HPのポイント・問題点	改善へのアドバイス
1	対象顧客の明確化 対象者(見て貰いたい人)は「はっきり」決めてある	2	対象顧客の「年齢層・性別」およびどんな「ニーズ・悩み」を持っている人が対象か、明確ではありません。	対象顧客の顔を想定し「健康、美容、美肌、行事・お祝い、変わりだね」など、お客視点での「商品分類」をお勧めします。
7	業種・店格イメージの表現 全体トーン、カラー、など「対象者」と「アピール点」に対する「マッチ度」は高い	4	明るいカラー、口語的な表現など、親しみやすく、商品の特性にマッチしています。 ただ、トップの3行「製造・販売の株式会社XX」の大きな文字は「ミスマッチ」で、かつ一番良い場所をデンと占有しています。	基本は現在のイメージで良いと考えますが、商品を顧客のニーズで括り、またそれらのアピールを一等地に置くようレイアウトし直して下さい
8	新規来店促進 Yahooほか複数の「検索サイト」からの「検索度」を高めるための対応を行っている	2	インフォシーク、Infonavigator、フレッシュアイ、Gogle、Lycos検索サイトで会社名で検索すると表示されました。(YahooJapanはなし) しかし、「美容・健康・美肌」などの検索では出て来ません	「健康、美容」など、お客が検索時に使用するキーワードをメタ部とトップページにちりばめて下さい。 また相互リンクが地元商工会だけは少な過ぎます。

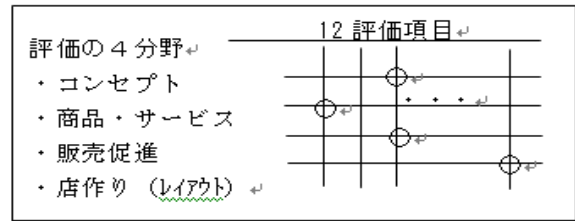


図2 現ホームページ評価表の構造

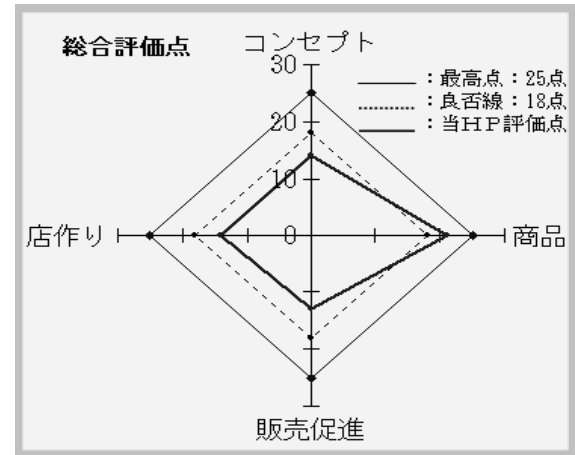


図3 現ホームページの総合評価チャート

(4) ホームページの企画・基本条件の決定

① 事業コンセプトとホームページの役割の決定

これがホームページ作成・改善のスタート点になる。コンセプト設定は、別の言い方をするとその企業の「生存領域とそこでの生きかた」を定めることである。

コンセプトは企業ごとに異なるが、WCGはその設定を2軸（平面）または3軸（立体）の「ポジショニング図」を使って、それらの軸が構成する領域の中で、現ポジションはどこか、本当はどのポジションで生きるべきか、という手法で分析する。

ポジショニング分析では「どうい
う評価軸」を取り上げるかが最も重
要で、その企業がおかれた環境と強
み・弱み、課題などを踏まえて適切な
軸を選択する必要がある。

表5 ポジショニング分析における評価軸の例

商店の場合	商品～サービス、こだわり～もてなし、 専門スキル～労力、日常～非日常など
製造業の場合	技術～サービス、設計技術～製造技術、 スピード～顧客密着、など

企業としてのコンセプト設定ができれば、Webの「時間と距離の非制約や検索性」などのメリットを活かせるようにホームページの役割、すなわちホームページ自体のコンセプトを設定する。

② ホームページ構成要素の基本条件決定

前項で設定したホームページの役割に基づいて、トップページ、商品、ページ構成、販売促進などホームページに係わる主要な構成要素を決定し「ホームページ企画書」として提案する。

(5) ホームページの設計

WCGは店作りの経験に基づき、店舗設計の考え方に則って基本条件をホームページに展開する。

表6 店舗設計の考えに基づくホームページ設計のチェックポイント

必要機能	店頭トップページ	レイアウト・HP構成	商品陳列・説明	付帯機能
訴求性	<ul style="list-style-type: none"> ● コンセプト・店格の表現 ● 主メッセージ ● 目玉商品 		<ul style="list-style-type: none"> ● コンセプト整合一覧性 ● 殺し文句 ● 画像クオリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域情報提供 ● イベント、見所等
誘導性	<ul style="list-style-type: none"> ● 全体の一覧性 ● カテゴリ別表示 ● 客層、用途、商品、価格など 	<ul style="list-style-type: none"> ● サイトマップ ● 1クリックで目的コーナーへ ● 目的商品一覧 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品一覧性 ● 1クリックで詳細情報 ● 決済画面近接性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同一顧客層店舗との相互リンク
購買意志決定促進	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数の決済・配送手段明示 ● ポイント・特典付与 	<ul style="list-style-type: none"> ● わかり易く簡便な購買手続き ● 即買物カゴへ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 期間、残数表示 ● 決済安心、利便性 ● 返品、特典の表示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会員制度による特典
演出性	<ul style="list-style-type: none"> ● パーソナライゼーション（マイ○○○等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● ページ構成・回遊路のストーリー性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の使用経験、評価などの情報（商品近くにおく） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品ウンチク ● 便利情報提供 ● 保管・修理方法
管理	<ul style="list-style-type: none"> ● リピータ解析 ● 参照元解析 	<ul style="list-style-type: none"> ● ページ内回遊性分析 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売実績解析 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客コミュニティ設置 ● メルマガ発行

前表のようにホームページの場合も求められる機能は実店舗と基本的には同じであり、実現方法が

- 実店舗では（大型店舗を除けば）店内全てお客の「五感での一覧性」があるのに対し
- ホームページでは一覧できるのはパソコン画面サイズだけ、ただしIT技術を使って「奥行き」方向にお客の関心の高まりに応じた「ストーリー展開」ができる

点が異なり、その違いを踏まえてホームページ設計を行っている。

（6）多様なツール類の提供

以上でも幾つか紹介したが、WCGではホームページの企画・設計をよりの確に行うために、目的別に評価表やチェックリストなどのツールを用意している。下表はそれらのリストである。

表7 ホームページ企画・設計支援ツール

項	ツール名	用途・内容など
1	HP 新規開設の自己診断	新規開設時に抑えるべき基本事項 12 項目、WCG の HP 上
2	現 HP の自己診断	3 項目の質問、8 通りのケース別アドバイス、WCG の HP 上
3	現 HP の有料診断	現在 HP を 4 分野 12 項目の視点で分析、改善点などを提案
4	HP 設計時のチェック点	店舗設計の考え方でHP設計する場合のチェックポイント
5	インターネット向き商品	「選択コスト」と「購入コスト」の視点での商品タイプ別適否
6	HP 成功と失敗の別れ道	コミュニケーションなど「Web 負の特性」を軽減する運用開始後の注意点
7	HP 開設に係わる法規	関連主要法規のポイント、ケース別関連法規と対応策
8	HP 開設及び運用コスト	開設時の一時経費と運用時のコスト費目、概略コスト

4. パートナとの連携

以上がホームページの企画・活用におけるWCGの主要な支援サービスである。反対に次の分野については、それぞれの専門家と連携して進めている。

（1）ホームページの作成

ホームページの実際の実作やデザイン、CGI開発などはパートナを紹介する。

（2）ロボット検索エンジン対策

新規顧客誘因対策として、キーワードのメタ部やトップページなどへの埋め込み、相互リンク先の提案はWCGで行うが、「秒進分歩」のロボット検索エンジン対策は専門会社への依頼を仲介する。

5. WCGのプロフィール

WCGは（社）中小企業診断協会神奈川県支部に所属する中小企業診断士のグループで、1996年に約15名でグループを結成し、以来商店街活性化や個店の店作り・経営改善の支援を行なってきた。インターネット時代の到来に及んで、ホームページの企画支援に活動範囲を拡大して今日に至っている。

WCGメンバ参加の実績：商店街支援（中延、金沢並木、豊岡、戸塚松栄会商店街など）

個店経営支援（多数）、創業塾（群馬県、山梨県商工会連合会など）

6. 事例紹介：呉服屋さんのホームページ活用

(1) 対象店の状況

呉服店の置かれた環境の厳しさは想像に難くない。当店は東京都目黒区の私鉄駅前商店街のほぼ中央に位置する創業昭和45年の老舗である。商店街の中では店格は高く、社長と社長夫人で経営している。販促として、月刊ミニコミ誌の発刊、着物着付け教室、着物でおでかけイベントなどを行っているが、売上減少には歯止めがかからず、打開策の一つとして「ホームページ活用」の相談を受けた。

(2) 事前確認

新規開設前の自己診断用チェックリストを踏まえて事前のヒアリングを行った。要点は、

- 対象顧客・商品などコンセプト関連：商品として半纏や作務衣を想定しているが、それ以上の具体的なイメージはできていない
- 情報発信やメール回答：主人が自分でミニコミ誌を作成している事もあり、これは対応できる
- 決済・配送への対応：手順を決めてくれれば店主が行う

であった。WCGの判断として「ホームページ開設が先にありき」ではなく、まず現状改善のコンセプトを設定し、その中で「ホームページの役割」を決める手順とることにした。

(3) コンセプトの設定

① 事業領域の見直し

呉服は購買層の縮小に加え「価格が高い」わりに日常生活で「着る機会が少ない」ことが売上減少の原因である。しかし日本の伝統美自体は「癒し」志向の下で見直されている。

従って「価格と使用頻度」を軸にしたポジショニング分析を行った。

② コンセプトの設定

呉服が売上・利益の柱であることは間違いないが、現状打開のためには「新規顧客の開拓」が最重要であり、上記のポジショニング図を踏まえて「日常の中に和装のおしゃれ発見」をテーマにコンセプトを次のように設定した。ここで新規商品は極力オリジナルで新規性のあるものを揃える。

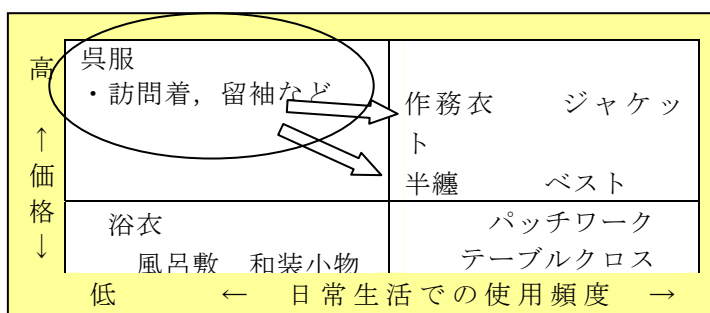


図4 和の装いと暮らしのポジショニング図

表8 コンセプトと主要なマーケティングミックスの設定

区分	対象顧客（誰に）	商品（何を）	価格帯	販売促進策
主力	主要顧客 50～60歳代女性	訪問着、留袖など	中	着付教室、展示会
新規	新規顧客 20～50歳代	半纏、ベストなど和の装い	低～中	店頭、ホームページ
	新規顧客 20～50歳代	和装小物など和の暮らし	低	店頭、ホームページ

(4) ホームページの役割

前記のコンセプトに基づき、ホームページの役割を次のように設定した。

① 呉服に関心が薄い層にオリジナル商品による「和のおしゃれ」を提案：

半纏、ジャケット、和装小物など、「来店してご確認ください」もアピール

② 新たなお客との出会いの場創出：Web上での販売、特典なども付けて上記の来店勧誘

③ 専門店として店と店主をアピール・認知度を向上：

和の世界の蘊蓄、豆知識、故事、手入れ・保管などの役立つ情報など

④ イベント開催のお知らせ：着物着付け教室、きものでお出かけ、など

基本的にはホームページ役割を実店舗から切り離すのではなく、実店舗にWebショップコーナーを設けたり、ホームページで来店勧誘を行うなど双方連携して進めることにした。

(5) ホームページへの展開

以上で固めた内容・条件を次のようにホームページに展開した。

図はトップページであり、展開上の留意した点は下記である。

① 店格・店舗イメージ

基調色は「藍と濃赤紫」とし「赤と黄」でアクセントを付け、呉服店の「落ち着きと華やか」な雰囲気表現した。

② 一覧性

店主からのことば、主要商品とお買い得商品は画面上ノースクロールで一覧可とし、その他のお客が知りたいだろう情報を、わずかのスクロールで全て確認可とした。

③ 誘導性

各商品からはワンクリックで詳細商品情報にリンクし、上部メニューは「フレーム」で常時表示させメニュー間移動を容易にした。

④ メンテ性

上部フレームを除き、トップページおよび各ページはWORDでメンテ可とした。またトップページの各枠は、行・列方向とも「透明バー」で最小幅を固定し形崩れせぬようにした。

I T / 情報化支援

経営改革に I T 活用を

グループ アイ・ティ・エス未来 (ITS-Mirai) 中村隆昭

E-mail : its@its-mirai.com

URL : http://www.its-mirai.com

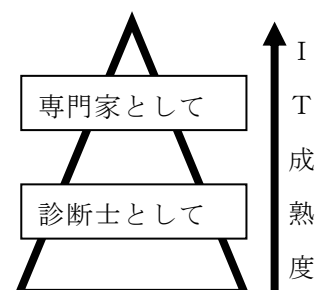
当グループは中小企業の I T 活用ステージに応じて I T 戦略の策定から情報システムの構築、運用フォローまでを企業のニーズに応じて一貫して支援する。情報システムの構築に当たってはベンダーに任せにならないよう両者の橋渡しを行いプロジェクトが予定通り完了するよう支援する。また I T ツールに関しては、企業の I T 活用レベルに応じ必要な機能をもち、安価で使いやすい製品を選択し導入・展開を支援する。いずれの場合でも I T という専門分野に固執せず中小企業診断士として経営全般をみるという立場から経営者のパートナーとして懇切丁寧な支援を行う。

1. グループ アイ・ティ・エス未来 (ITS-Mirai) のご紹介

ITS-Mirai のメンバーは中小企業診断士の資格を持つ他、下記のような I T に関する専門的な資格を保有し、企業内で I T に関する専門職として長年にわたり業務に従事した経験豊富な「経営もわかる」、「I T もわかる」専門家の集団である。

- ・ 経営面からの I T 戦略を策定し実施を支援→ I T コーディネータ
- ・ I S O 9 0 0 0 1 認証取得→ I S O 9 0 0 1 主任審査員
- ・ 情報セキュリティの構築・監査→ I S M S 審査員 (補)、公認システム監査人

企業が I T をどの程度活用しているかの程度により、有効な I T 活用方法について経営者のよきパートナーとしてベンダーの間に立って支援を行う。また、I T 活用はこれからという企業に対しては、I T 戦略の策定から情報システムの構築、運用まで一貫して I T 活用を支援する。支援に当たっては理論的なレクチャーだけでなく現場主義に則り、具体的な課題を取り上げ経営者や現場の担当者の目線を取り組み実践することをモットーにしている。I T 活用のためのベンダーの製品やサービスについては価格面、機能・性能面で客観的な評価を行いその企業に最適なものを選択する。



2. IT活用状況

(1) インターネット普及状況

我が国のインターネット利用人口は増加を続け平成15年末では7,730万人と推計され人口普及率は60%を超えた。従業員300人以上の企業の普及率は98.2%とほとんどの企業で利用しておりブロードバンドの爆発的な普及に支えられインターネットは企業活動の必需品になっている。

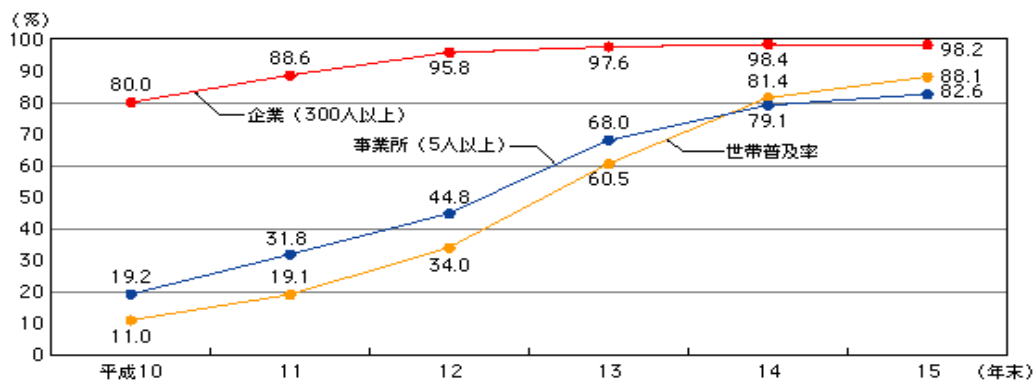


図1 インターネット普及状況

(出典：平成16年度情報通信白書)

(2) ITの活用目的

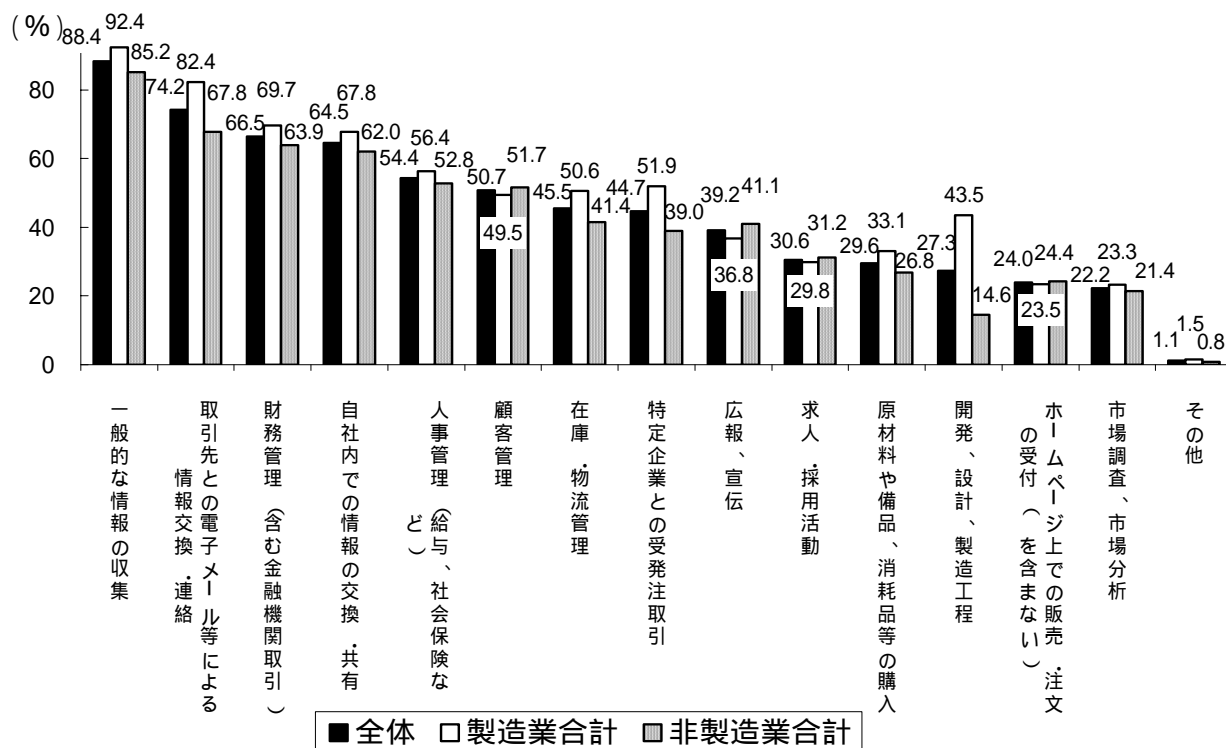


図2 ITの活用目的

(出典：商工中金調査部調査 2003/12)

図2に示すようにITの活用目的は社内の事務合理化目的が先行しており、広報、宣伝、求人・採用活動、ホームページ上での販売・注文の受付、市場調査、市場分析など企業外への働きかけを挙げる割合はまだ低く事務合理化目的から戦略的活用への移行が今後の課題といえよう。

3. 中小企業におけるIT導入、推進の阻害要因

(1) IT導入、推進の阻害要因

阻害要因として「費用対効果」挙げる企業の割合が最も高い。小規模中小企業では「具体的な活用方法がわからない」を挙げる割合が高くITに精通した人材が不足していることが主たる要因と考えられる。さらに、今日的な課題として「セキュリティ(情報流出)」を挙げる企業の割合も高い。阻害要因を要約すれば「カネ」、「ヒト」の根本的な課題に加え「IT活用ノウハウ不足」に集約されよう。

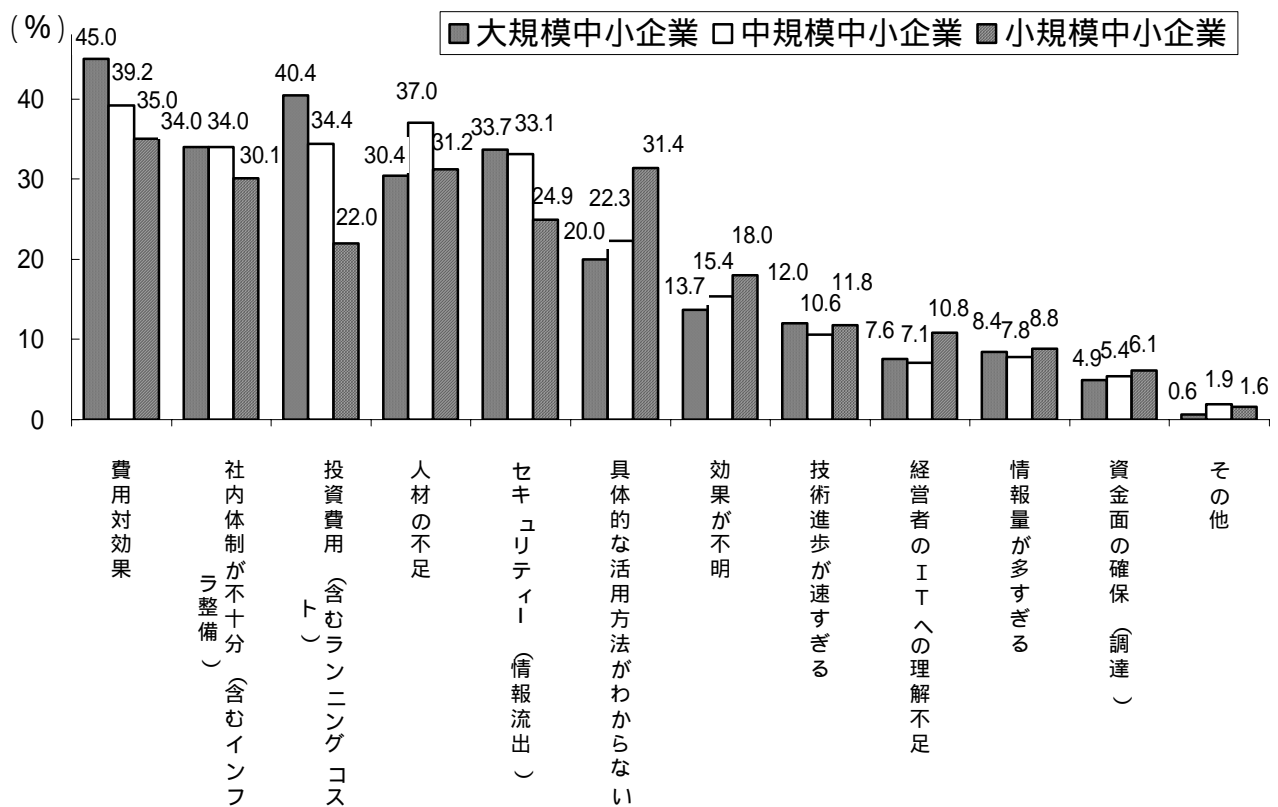


図3 IT活用・導入上の課題

(出典：商工中金調査部調査 2003/12)

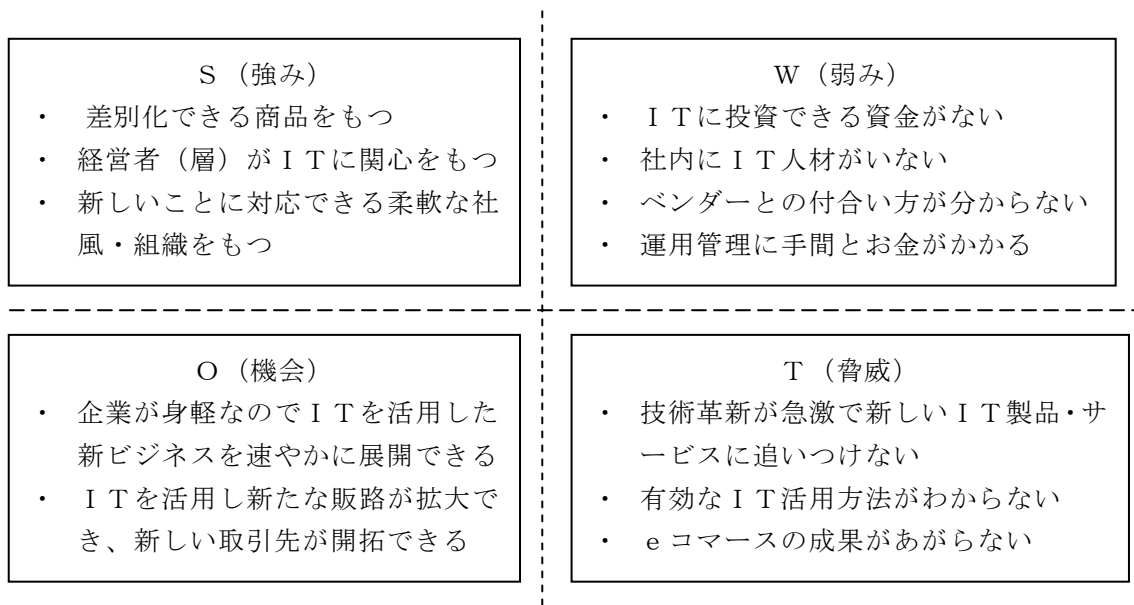


図 4 SWOT 分析

① カネの問題

社内事務の合理化について従来どおり I T を導入せず人手に頼ってれば、人件費は下がることはないし同種の事務であれば熟練度は増すにしても生産性が大幅に向上することは考えにくい。

ここで人件費の削減見合いで I T 投資をしていけば資産を償却後、次の投資をする時、現在よりも高性能、高機能の I T インフラを導入できる。さらに、単に社内事務の合理化に効果があるだけでなく、新しいビジネスの展開や販路の拡大にも重要な手段となる。社内体制も整っていない、導入効果もわからない等の理由で I T 投資を見合わせていると I T を活用する他社に水をあけられ企業競争に打ち勝つことができない。最近ではブロードバンドが爆発的に普及、I T の技術革新は急激である。現在よりもより高性能、高機能、安価で使いやすい製品が次々と出現する。最新の技術動向を見極め、自社のレベルに応じて過剰投資とならないよう I T を導入すべきである。

② ヒトの問題

ヒトの問題は社内に I T 専任者がいないということだけでなく、社員全員の「I T リテラシー」の向上も重要な課題である。つまり、「I T でできることは I T に、人間にしかできない仕事を人間に集中させる」ことを根拠に経営改革が必要であり、これを実現するためには経営者の確固たる方針の指示と率先垂範する行動力が必須である。また、経営者は自社の事業計画の中にいかに I T 戦略を取り込むかということを決断することが大切である。ただし、経営者は多忙をきわめているので I T をどのように展開すべきかを検討する時間がとれない。理想的には経営幹部クラスに情報化担当責任者を任命して全権を任せることであるが、このような人材を外部からスカウトしたり社員の中から育成することは中小企業においては困難であろう。そこで、I T に詳しく、経営のことも分かり、経験が豊富な当グループにご下命を頂きたい。よく I T ベンダー等へ全てを委託するケースも見受けられるが I T の専門家を擁していない企業にはお勧めできない。

4. IT導入のステップと活用

(1) IT導入のステップ

企業のIT導入の歴史を振り返ると以下のようなステップを踏んで進展してきたといえよう。

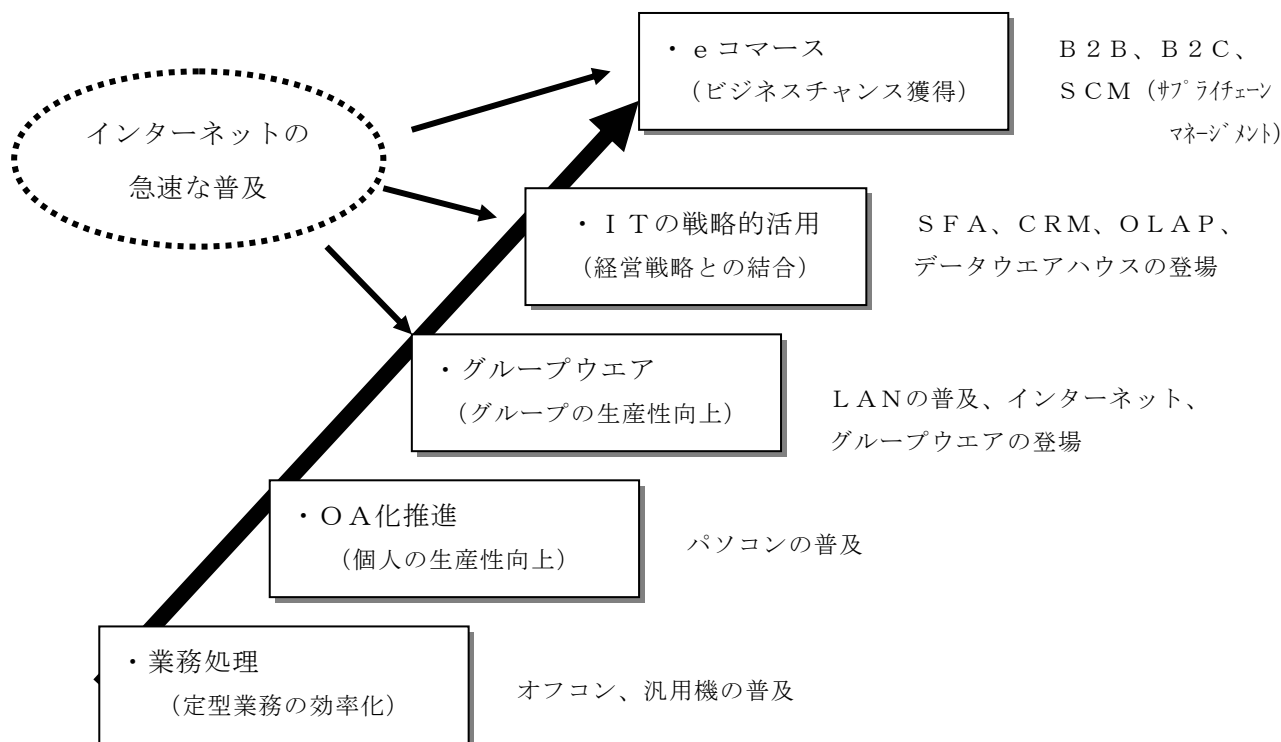


図5 IT導入のステップ

① オフコンの活用による業務処理のコンピュータ化

長い間、オフコン、汎用機により定例業務の効率化を目的にして機械化が図られてきた。しかし、現在のような急激なビジネス環境の変革下でこのようなシステムを維持するには莫大な資金と技術力のある要員を必要とする。今や大半の企業ではオープンな技術を組み合わせ安価にシステムを構築できるクライアント・サーバーシステムやウェブシステムにリプレースされている。

② パソコンの普及によるOA化の推進

低価格化、高性能化や周辺機器やソフトウェアの充実によりパソコンの普及は目覚ましい。中小企業でも社員1人1台保有の環境に近づきつつありパソコンなしでは経営はできない時代である。

③ グループ・コンピューティング (グループウェア)

< LANによるグループ内情報・リソース共有 >

グループ内のパソコンをローカルエリアネットワークで接続し皆が共通ファイルを参照したりプリンタを共用するようなインフラを構築したものがグループウェアの最初のステップである。

< イン트라ネット・システムによる全社的情報共有 >

次に全社的なネットワークとしてインターネット技術を取り込んだイントラネット・システムを構築する。これにより電子メールやホームページの活用によりタイムリーなコミュニケーションや間接業務の生産性の向上だけでなく「情報を共有する」という企業風土の改革も実現できる。

④ I T の戦略的活用

ここまででは社内で「仕事の合理化」のために I T を活用することであったが他社との競争にうち勝ち企業として生き残るための経営戦略と結合させて I T を戦略的に活用するステップとなる。

⑤電子商取引

最後のステップは I T をビジネスチャンスの拡大に活用する段階であり、e コマース、e 調達、e マーケット・プレースなどに代表される電子商取引のステップとなる。

(2) I T 活用のステージ

現在、企業がどのように I T 活用されているかは経済産業省の「我が国の企業の I T 化に対応する企業経営の分析調査（平成 14 年度）」によると 4 つのステージに分類できる。

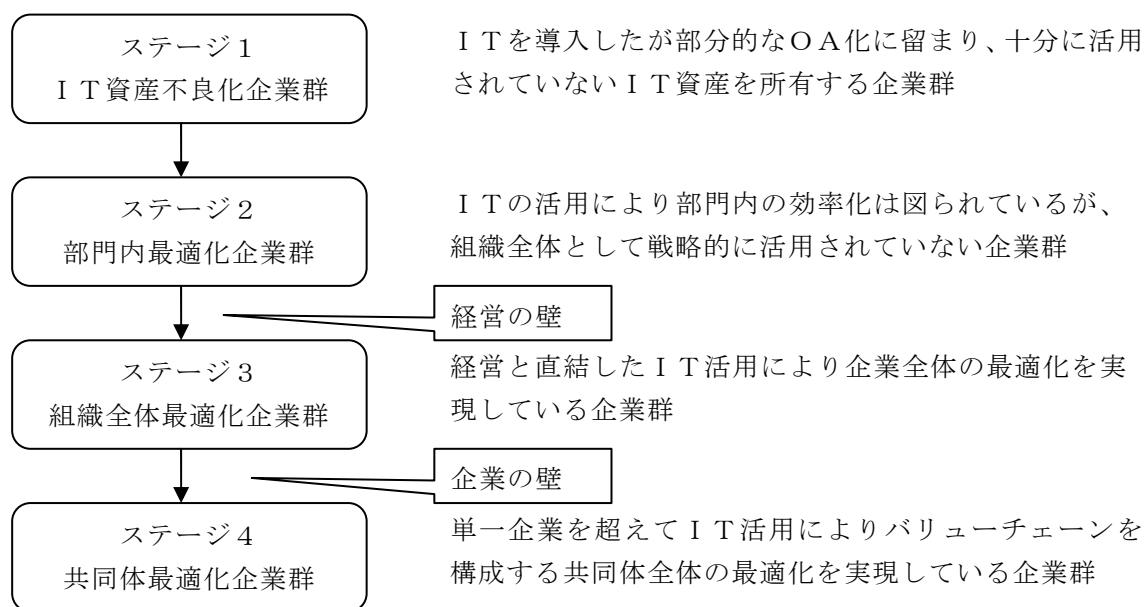


図6 I T 活用のステージ

ここで、ステージ2では個別部門の効率化が限界であり単一業務やバックオフィス業務の I T 化に留まっている。ステージ2からステージ3にアップするには経営トップから社員までの情報共有を図るなど、「経営改革」に取り組む必要があり経営者の強力な実行力が求められる。いわゆる「経営の壁」が存在する。また、単一企業内での最適化では「顧客主義」に徹した経営には限界がある。顧客に商品を提供するバリューチェーンは多くの企業共同体が協力してプロセスの最適化を図る必要があるこのステップがステージ4である。ステージ3からステージ4へアップするには異企業の結合という「企業の壁」が存在する。これらの2つの壁を突破するのは経営者の卓越した力量によるが中小企業診断士などのコンサルタントの知恵を借りる方が得策である。

(注) 経済産業省の設定は企業全般を想定している。従って、小規模企業ではステージ1に留まってもパソコンが有効に活用されていれば一概に「不良資産化」しているとは言えない。

(3) IT活用ツール

今や、全てのビジネスシーンでITを活用することが容易となり、また活用することが求められる時代である。ステージ3、4で中小企業が積極的に活用すべき代表的なツールを紹介する。

① グループウェア：

グループで協力して進める仕事を支援、効率化するためのツール。文書管理、電子メール、掲示板、スケジュール管理。1人1台のパソコン環境や社員の情報共有の企業風土が前提である。

② CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネージメント)

企業とそれぞれの顧客との継続的な関係を維持していくような顧客管理のツール。電子メールやウェブサイトを通じて顧客の属性、好み、取引履歴などに応じて最適なコミュニケーションを適時実施し関係を強化する。より多数の顧客に迅速、低コストでマーケティングが可能になる。

③ SFA (セールス・フォース・オートメーション)：

ITを利用して営業部門の業務を支援し、間接業務の生産性を高めたり、顧客満足度を向上するツール。顧客情報、接触履歴、商談進捗状況、担当者の行動予定などを一元管理する。

④ ナレッジ・マネージメント：

社員個人がバラバラに持つ知識や経験を共有して創造的な仕事につなげる。ITを活用して日常のビジネス活動で得た経験則やノウハウなどの知識(ナレッジ)を生かすマネージメント。

⑤ 電子商取引：

インターネットをはじめとするオープンなネットワーク上で企業間や企業・個人間における取引を電子的に実行する。パソコン、書籍、自動車などの目に見える商品ばかりでなく、証券取引などのサービスにまで拡大しており従来の流通構造や商習慣を大きく変えようとしている。

5. ITS-MiraiによるIT/情報化支援サービス・メニューのご紹介

当グループの専門家がプロジェクト・チームを編成し対象企業のIT活用ステージ(図6)に応じIT戦略策定、情報システムの構築、運用、ITツールの活用など幅広い分野にわたり一貫した支援を行う。支援内容はその企業のIT活用ステージにより異なるためニーズをヒヤリングした上で具体案を提案するが、以下に代表的なサービス・メニューを紹介する。

(1) IT資産を所有しているが有効に活用されていない企業(図6 ステージ1)

このステージに留まる企業はITの有効性を認識して相当のIT投資をしてきたが今後、どのように活用していくかの方向が見出せないと考えられる。従って、ITツールを検討する前に自社の経営方針に基づいたIT戦略の策定、業務の改善、組織改革などから着手すべきであろう。経営も分かるIT専門家を派遣して現状を調査の上、経営改革の観点から経営者とも十分なディ

スカッションを行い、最適な I T 戦略を策定し早期の実現に向けて下記のような支援を行う。

- ・経営課題の分析→経営戦略策定→I T 戦略策定→情報システムの仕様決定
- ・開発計画策定→ベンダーの選定→システム開発→プロジェクト管理
- ・本番運用フォロー、教育訓練→I T リテラシーの向上、セキュリティ対策

(2) 部門内で I T 活用を目指す、または充実させたい企業群 (図6 ステージ2)

このステージでは個人のパソコンをネットワークで結合して部門内の業務合理化を図る。ここでは全社ネットワーク、社外インターネットとの接続できるネットワークを計画する。

・全社ネットワーク計画の策定→インフラ、ネットワーク・ツールの選択、導入、展開
ネットワークの構築ではベンダーの製品を調査し、最適なシステムを構築できるよう支援する。

(3) 企業全体で I T 活用を目指す、または充実させたい企業群 (図6 ステージ3)

全社のネットワークが構築され、インターネットにも接続され、社内外とも情報が伝達、交換できる環境が整っていることを前提とする。このステージでは全社で情報が共有できるような I T ツールの導入や社員誰でもが I T を使いこなせるような I T リテラシーの向上が重要となる。

- ・グループウェア、ワークフローの導入、展開
- ・情報共有、収集→メール、インターネット
- ・ナレッジ・マネジメントの導入→電子掲示板、技術資料管理
- ・営業支援ツールの導入、展開→S F A、モバイル端末など
- ・顧客管理ツールの導入、展開→CRM、C T I など

このステージではその企業に適した I T ツールを段階的に導入していくことが重要である。また、ネットワークを運用できる専門知識をもつ要員を育成することも必要となる。当グループはあくまでも企業の対場に立って最適なツールの選択やベンダーとの折衝について支援を行う。

(4) 企業共同体でまたは活用を目指す企業群。電子商取引を含む (図6 ステージ4)

バリューチェーンを構成する共同体全体のネットワークは I T 活用以前に有効な企業間連携を構築する必要があり、特殊なケースを除いて中小企業がこれを主宰することは少ない。ただし、取引条件として参加を求められることもあるので日頃から下記の準備をしておく。

- ・B 2 B (対企業) : e 調達、e マーケット・プレースの導入、活用
- ・B 2 C (対顧客) : e コマースの導入・展開、バーチャル・ショップへの出店

これら高度の I T 活用を行うには I T ベンダーや相手方企業と技術的な折衝を行う必要があり当グループの専門家が企業の立場に立って支援を行う。なお、この段階になると自社ホームページの構築や情報セキュリティ対策も必要となる。詳しくは本冊子の「中小企業の戦略的ホームページ活用」、「個人情報保護/情報セキュリティ診断・導入支援」を参照されたい。

中小企業の戦略的ホームページ活用

ITS-Mirai のホームページ制作・診断・リニューアルの特徴

グループ アイ・ティ・エス未来 (ITS-Mirai) 中村隆昭

E-mail: its@its-mirai.com

URL: <http://www.its-mirai.com>

常時接続のブロードバンドの普及と共に、とりわけホームページは企業と消費者を結ぶ双方向のメディアとして、企業経営の中で重要な位置を占め、その役割が再認識されている。同時に昨今紙面を賑わしているように個人情報の流出問題も多発し、ホームページなどを通じてウェブ（Web）上を流れる個人情報の安全な取り扱い、セキュリティ対策など企業としての早急な対応が求められている。このような環境の変化をふまえ、ITS-Mirai ではホームページ環境が抱えている問題点に配慮した中小企業様のホームページ活用サービスを提供しており、その特長と留意点を以下に述べる。

1. ITS-Mirai のホームページ支援

ITS-Miraiは 中小企業のIT/情報化をホームページの観点からも支援している。

個人のインターネット環境は、従来型の電話回線による低速で電話代を気にしながらの従量型の環境から、常時接続の快適なブロードバンド（高速大容量回線）環境になり、企業のホームページ画面構成も、文字と静止画中心から、アクティブで訴求力があり、よりインタラクティブな画面構成に変化していくのは流れとして当然のことと考えられる。

しかしながら ITS-Mirai のホームページ制作支援は、文字情報による伝達を大切にしている。動画・画像によるビジュアルな表現と、文字情報による“語りかけたい言葉の表現”とのバランスが重要なのである。どちらか一方に偏ることなく、ユーザーに伝えたい内容により、臨機応変に、相互補完的な構成となるように配慮している。また高齢者や弱視の方にも読みやすく見やすいユーザービリティにシフトした画面づくり、検索エンジン対策、個人情報取扱への配慮など中小企業のホームページ制作に努めている。

（1）中小企業をとりまく IT 環境の変化

“総務省の平成15年「通信利用動向調査」によると、平成15年末のインターネット利用人口は7,730万人、人口普及率は60.6%と初めて60%を超えた。また、インターネットの世帯普及率については、前年より6.7%増加し88.1%となった。企業普及率は98.2%と、既にほとんどの企業で利用しているほか、事業所普及率も82.6%となり、事業所でのインターネット利用が一般化して

いる。平成15年末におけるブロードバンド（常時接続可能な高速インターネット接続）の世帯普及率は対前年比18.2%増の47.8%に急増した。”

（詳細は右記参照：http://www.soumu.go.jp/s-news/2004/040414_1.html）

（2）ホームページ制作支援対策

このようなIT環境の変化をふまえ、ITS-Miraiでは戦略的ホームページ活用として以下の5つの支援策を中心に展開している。

「ホームページ企画・制作支援」「現行ホームページの診断・改訂案の作成」

「検索エンジン対策」「ホームページの維持管理」「個人情報の保護とホームページ」

ホームページはただ単に会社のPR、製品紹介、リクルート情報などの一方通行的な情報提供ではなく、企業と顧客とを結ぶ双方向のメディアとして、戦略的な位置づけをし、企業への信頼感、親和性を醸成するものでなければならない。そのためにITS-Miraiでは地域に根ざした企業をとりまく環境と顧客の意思、意見、欲求をも反映できるメディアとして、顧客、訪問者に対して、心の満足をも提供できるよう配慮している。

“これからホームページを作りたい、今のホームページを改良したい”と思うときは自社で制作するにせよ、業者に依頼するにせよ、まず以下のホームページ基本チェック項目を検討され、明確な事前の意図をもって制作（指示）することが望まれる。

2. ホームページ基本チェック項目

（1）まだホームページをお持ちでない企業

“ホームページなんてわが社には必要ないのだ”なんてお考えではないだろうか。極端な表現をすれば、これは表札のない家と同じことである。顧客・ユーザーに対して情報を発信したり、受け取ったりする有効なメディアを自ら放棄し、取引の機会損失をしているわけである。なにをどのように表現したらよいのかわからない、ホームページを作る余裕がない、担当者がいない、などでお困りなら、ITS-Miraiにご相談願いたい。貴社の表札をインターネットという地図の上によりわかりやすく表示し、貴社のご期待にお応えする。

（2）自社のホームページをもう一度チェックしてみよう

ホームページはみる人の環境によって見え方が違うが、文字の大きさが小さい文字に固定されているため、閲覧者がウインドウズに付属している拡大鏡を利用しなければならないこともある。デザイン優先で画面が見にくい。ホームページの管理を担当者まかせにしている。経営者、管理職、従業員も自社のホームページへの関心が薄い。ホームページの情報は新鮮な食材、フレッシュな生花である、定期的にリフレッシュしているか。ホームページはとりあえず作っただけになっていないか。地域社会とのかかわりへの配慮はどうか。などなどチェック項目はホームページの機能、デザイン、管理運用、活用・フィードバックなど多岐にわたっている。ITS-Miraiは中小企業

のホームページを第三者・顧客の目で診断する。

① トップページ

- 全体の顔としてターゲットユーザーが不明確である。
- 訴求対象が明確になっていない。
- 企業のロゴ・社名の表示が解りにくい。
- なにをする会社なのか一目で理解しにくい。
- デザインがスッキリわかりやすく整理されてない。
- ナビゲーションが解りにくい。

② サイトのデザイン

- 画面表示に時間がかかりすぎる。
- リンクが複雑で迷子になりそう。
- 文字の大きさと行間とのバランスは。
- お年寄りにも読みやすくなっているか。
- 音声による読み上げなどに配慮しているか。
- きれいに、楽しく見せるデザインに配慮しているか。

③ サイトの機能

- 訴求対象にマッチした機能になっているか。
- 受発注機能を必要としているか。
- メールマガジンなどの特定多数の人への情報発信機能は！
- 掲示版などの参加型の情報発信機能は！
- 会社への問い合わせフォームは使いやすくレイアウトされているか。
- リンク集・新着情報・更新記録などのサービス機能は！

④ サイトの管理

- 社内にホームページの専任担当者がいるか。
- 更新は定期的に、必要なときは随時行えるか。
- 問い合わせに対する回答は、スピーディにまた丁寧に行われているか。
- セキュリティ対策は充分か。
- アウトソーシングを活用しているか。
- ホームページのアクセス状況を管理しているか。
- アクセスアップ対策を講じているか。

⑤ サイトの活用・留意点

- お客様の個人情報管理に対策を講じているか。
- 個人情報の利用目的を明確にしているか。

- ホームページ上にプライバシーポリシーを宣言しているか。
- アクセスされたお客様情報はデータベース化しているか。
- お客様情報に基づき情報の提供をしているか。
- 従業員にもホームページをPRしているか。
- 情報を社内で共有活用しているか。
- 地域情報対策も講じているか。
- リアル店舗との連携を図っているか。
- Push 戦略としての電子メールとの併用を図っているか。

3. ホームページ企画・制作・診断

(1) ホームページの戦略的側面

① 企業の個性の表現

ホームページ制作において重要なことは企業の個性をいかに表現できるかということである。人それぞれ個性があり、その個性が人を輝かせ、魅きつけ、存在感を強くもしている。

では企業の魅力とは何であろうか。それはとりもなおさずその企業の強みであり、明らかに他社とは異なる差別化された、製品・技術・人材・情報・ノウハウなどであり、それが企業を存立させている基盤になっているものである。その強みをハード・ソフト両面から抽出しウェブ上に表現してゆく。表現の手法や見た目の美しさ！これはこれで大切なことである。しかし顧客はこれだけでは決して満足しない。素朴でも個性のある企業のホームページは魅力に富んでいる。

ITS-Miraiは 中小企業の魅力の表現を大切にしている。

② ターゲットユーザーをしっかりと決めること

また“だれに向かって情報を発信するのか”ということもとても重要である。この“だれに”を明確にしておかなければ、戦略が立てられないからである。ターゲット顧客層をどこに置くのか！ B to B、B to C、B to G または全てを対象にしているのであろうか！

もし全てが対象ならその優先順位は？今後拡大したいマーケットは？これによりホームページ全体の構成、表現の方法が変わってくる。

例えば商品を販売する企業であれば、その価格の表現はターゲットユーザーにより、価格を表示した方がよいのか、表示しないのか、あるいはオープン価格なのかで変わってくる。同時にキーワードの選定、配置順序、ウエイト付け、各ページ構成なども変化する。対企業と対消費者、対政府機関、地方行政機関では当然ホームページの訴求ポイントは変わってくる。ここを明確にしておかないと焦点のボケたページになってしまう。

情報発信の対象モデルは大きく分けて次の3種類になる。

- ・対象が企業（B to B） Business to Businessの略で企業間の取引。原材料の調達、生産設備・

機器の受発注がメインで企業を対象としたホームページの作成になる。

- ・対象が消費者（B to C） Business to Consumerの略で企業と消費者間の取引。企業が自社の商品やサービスを直接消費者に販売、あるいは広告・宣伝するなら対象は消費者になる。
- ・対象が政府機関（公的機関）（B to G） Business to Governmentの略で企業と行政機関との取引。政府のe-Japan重点計画の推進に伴い電子入札制度の拡大が進み、対政府機関との電子商取引は拡大が見込まれている。

③ 重要な戦略的キーワードは何か！、を明確にする

キーワードは企業経営戦略の凝縮である。ウェブコンテンツ制作の上で重要な位置を占め、企業がターゲットユーザーに対して訴求すべき企業経営戦略の凝縮であり、その言葉によりユーザーの企業に対するイメージが膨らみ、企業のメッセージが簡潔に、的確にユーザーに伝わってゆく。したがってまずこのキーワードを明確にしておかねばならない。このように直接ターゲットユーザーに対して訴求するキーワードをここでは後述の検索エンジン対策としてのキーワードと区別し「戦略的キーワード」として位置づけることにする。

ただ単に企業名、商品名を羅列するのではなく、どのようなマーケットにどのようなターゲットユーザーを想定し、どのような商品をいつどんな方法で供給するのか！、という企業経営戦略を基にホームページの全体像を明確にし、各ページのコンテンツを作成していく。その上で戦略的キーワードを効果的に埋め込むことが重要である。

④ 販売価格・社会貢献に配慮

ホームページの戦略的側面として販売価格・地域社会とのかかわりなども重要な項目として検討されねばならない。販売価格は商品の性質、価格帯、競合他社との関係など複雑な要因がからんでくるので、表現には十分な注意が必要である。特にB to Cの取引においては顧客は価格に関心が深く、また敏感である。価格以外のサービス要因も組み合わせ、信頼感・安心感などの醸成を大切にしたい。

また地域に根ざした企業として地域社会とのかかわりも企業戦略として重要である。お祭り・運動会・花火大会など地域行事への参加、ゴミ出し・道路・公園などの清掃などを通じて地域の活動・文化・トピックニュースなどをウェブで紹介したりすることも地域社会とのかかわりを深め、またホームページ閲覧者にとっても話題を提供し企業への親和性を生むキッカケにもなる。それだけに地域社会との良好な関係を積極的に築いておくことが、ホームページコンテンツの制作にとっても、重要な戦略的な要素になるわけである。

（２）ホームページのデザイン

① ウェブアクセシビリティへの配慮

ウェブアクセシビリティ (<http://www.jwas.gr.jp/>) について、総務省の情報通信政策局 みんなのウェブでは以下のように定義している。

“ウェブアクセシビリティという言葉は、あまり聞き慣れない言葉だと思います。これは、「高齢者や障害者など、心身の機能に制約のある人でもウェブで提供されている情報に問題なくアクセスし利用できることを意味しています。高齢者や障害者にとっても、ウェブは重要な情報源になりつつあります。しかし、実際に提供されているウェブページは、高齢者や障害者にとって非常に使いにくい、あるいは使えない作りになっていることが少なくありません。」

すぐにわかる例として、非常に小さい文字でたくさんの情報を提供しているページがよく見受けられますが、このようなページは弱視の人や多くの高齢者が判読できない場合があります。このようなウェブページを「アクセシビリティが確保されていないページ」と言います。”

ウェブ上での文字の大きさはディスプレイの画面解像度に左右される。Wordなどのワープロソフトでは通常文字サイズはポイントという単位で指定されている。1ポイント＝約0.35mmでWordの初期設定では10.5ポイントで約3.7mmの大きさになっている。

一方ウェブ上では文字サイズの指定方法はいろいろあるが、いずれにしてもみる人のディスプレイ解像度の設定、パソコン環境の設定などにより変わってくる。ホームページ制作時には、閲覧者のディスプレイ環境を想定し、文字サイズの指定が重要なポイントになってくる。

8ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
9ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
10ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
10.5ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
11ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
12ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
14ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
16ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
18ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。
20ポイント	吾輩は猫である。名前はまだない。

図1 ポイントによる文字の大きさの相違

② ディスプレイの解像度と文字サイズ

ディスプレイの解像度の単位は一般的に dpi（ドット・パー・インチ）で1インチにどのくらいのドット（点）を表現できるかを表している。高解像度ディスプレイというのは、この点（画素）がたくさんあるので、文字はクッキリ、写真などはきめ細かく綺麗に表示できる。

ところが問題はこのディスプレイが高解像になればなるほど、写真などの画像は綺麗に表現されるのだが、文字に関しては、同じ10.5ポイントの文字が画面上では小さく表現されてしまう。もちろん文字の大きさは拡大・縮小して見ることはできるが、ホームページに関しては制作者サ

イドでデザインのバランスを優先するあまり文字の大きさをピクセル単位で固定し、なかには8ポイント相当の大きさのページもかなり見受けられる。これでは高齢者や弱視の方には、文字が読みづらく、ウェブアクセシビリティに欠け、せっかくの立派なホームページであってもその意図を閲覧者に伝えることが難しくなってくる。ホームページ制作時には、閲覧者のディスプレイ環境を想定し、文字サイズの指定が重要なポイントになる。制作者・デザイナーまかせにせず、発注者側でもしっかり確認をとっておくことが重要である。

③ ナビゲーション（右脳・左脳訴求）対策

サイトデザインで重要な留意すべき項目でありながら、意外に軽視されがちなことにナビゲーション対策がある。ホームページを訪れる顧客・閲覧者は何らかの目的をもって検索し、そのサイトに訪れているわけである。したがって訪問者にとって、そのサイトが有用であるか、求めている情報がどこにあるのか、さらに関連情報があるかなどを判断しているわけで、サイト全体の構成が一目で解るようなサイトマップ、あるいはナビゲーションのページが重要になってくる。

さてここでまた問題がでてくる。そのホームページを訪れるのは顧客・閲覧者だけではないということである。最近いろいろ注目を集めている検索エンジン（ロボット）が巡回訪問してくることである。人間にとって理解しやすく、良く出来たサイトマップ・ナビゲーションは、検索ロボットにとっても理解しやすいはずである。

しかしながら従来型のナビゲーションはサイト内の項目を短い言葉で小さなタブ（項目を切り替えるバインダーの耳のような部分）あるいは枠の中に押し込め羅列しているだけの、人間・ロボット兼用のナビゲーションが中心なのである。人間とロボットの相違、あたりまえのことだが、言葉の微妙な情感を理解できるか否かである。検索ロボットがそのサイトの奥まで進入し、重要なキーワードを拾い、そのサイトのキーワードのヒット確率を高め、ページランクを高め、より上位に表示させるのと、訪問した閲覧者がそのサイトに満足し、再訪問（リピート）したいと思わせることは、同じ土俵のナビゲーションではなく、それぞれに適した創意・工夫が必要になるのは当然のことである。

人間・ロボットに限らず右脳に向けた情感を伴う情報の提供と左脳に向けた論理的な情報の提供とは車の両輪であり、双方がマッチングして、より効果的なサイトになるわけである。

④ フレームの多用はサイトをこぢんまりと小さく見せてしまう

サイトのデザイン面でもう一つ気になることはフレームの多用である。画面の構成には大変便利だが、ウェブコンテンツを小さく、こぢんまりと見せてしまいグラフや図を使用した、ダイナミックな表現には適さない場合がある。また検索エンジン、スパイダー対策としても不利になる。場合によっては検索結果にフレーム内のページが単独で表示され、イメージ通りに印刷出来ないなどの不具合もでてくる。音声読み上げソフトの使用に不具合が生じることもあり、ユニバーサルデザイン上での問題が生じてくる。だれもが使えるバリアフリーサイトであるためにWorld

Wide Web Consortium (W3C : Web上で使われる技術の標準化を行う国際団体) では将来フレームを廃止する予定である。

(3) ホームページの内容 (コンテンツ)

① 一般的な項目

コンテンツ構成内容は当然のことながらそれぞれの企業によって異なる。

一般的には・事業内容紹介・製品紹介・会社案内・採用情報・ニュースリリース・イベント情報・製品使用体験談集・資料請求・お問い合わせ・更新記録などであり、さらにそれぞれの項目が細分化される。例えばニュースリリースの項目では、新製品の紹介、セミナー、展示会案内、社員のボランティア活動紹介、自衛消防隊練習風景、社員・企業の表彰・受賞の紹介などであり、イベント情報は地域密着型の情報すなわち商店街売り出し情報・お買い得商品紹介、花火大会、海開き情報、市民祭り、囲碁大会、座禅の会など、地域社会に密着し、足で稼いだ情報であり、直接商品の売り上げに結びつくものではないがサイト訪問者への企業に対する親近感、親和性を醸成し、リピート対策としても力強い武器になる。

② 社長の素顔の紹介、足で稼いだ情報の提供

中小企業の取引の特性として、大企業と異なり社長の存在が大きく、社長のものの考え方、人柄、趣味などが取引成約の大きな要因にもなる。哲学、経営理念とか堅苦しい、定型的な表現でなく、もっとユーザーのなかに飛び込んだ意外性を表現し、コンテンツの最後ではなく前面に打ち出すことも場合により効果的である。

形に捉われず柔軟な構成にすることが企業の個性の表現、強みの表現に結びつくのである。

4. 検索エンジン対策

インターネットユーザの 80%以上は目的のサイトにアクセスするのに Google、Yahoo などの検索エンジンを使用していると言われている。一般的に知名度も低く、広告・宣伝に費用をかけられない中小企業にとって検索エンジンに検出され易いホームページを制作することは極めて重要な課題なのである。この技術は一般的に「検索エンジン最適化 (SEO)」と呼ばれている。

(1) 検索キーワードは企業サイドではなく、ユーザーサイドで選定

キーワードを選定する上で重要なことは、ターゲットユーザーの立場、ニーズからキーワードを類推することである。企業にとって重要なキーワードの羅列ではなく、ユーザーが必要な情報を求める際にどのような言葉、単語、フレーズを使用するか！ということが重用なのである。情報を求めているユーザーがはじめてから企業名や、商品名を検索することはよほどの事情通でないかぎりありえないことである。ターゲットユーザーが企業の技術者あるいは業界関係者なら専門用語や業界用語もキーワードとして必要になることもある。また一般の消費者ならユーザーの必要性、ユーザーの言葉で選定するという事である。

さらにキーワードの中で優先順位を決め、順位の高い順にコンテンツのどの位置に配置するか、ということも重要である。

例えば単純な例として花屋さんを想定すると、一般的な花屋さんのキーワードは、誕生日、結婚、出産、入学、昇進、母の日、父の日、敬老の日、クリスマス、新築、引越し快気祝い、お見舞い、送別会、開店祝い、などであるが、売り上げ増進対策として“男性にもっと花を買ってもらいたい”、ターゲットユーザーは“男性”とした場合の戦略的キーワードはどのようになるであろうか。

明らかに上に列挙したキーワードとは異なってくるのではなかろうか。また検索エンジン対策としては、ウェブコンテンツの構成内容に従い、ユーザーが花について関心を持った場合、“どんなキーワードで検索するであろうか”をユーザーサイドで想定し、より具体的なキーワードを選定し当該サイトにヒットするようにすることである。お花の育て方、土壌選び、肥料の選定、花器の選び方、アンティーク花器、花言葉、など関連情報の提供も重要になってくる。

またライバルの企業、商店がどんなキーワードを使っているのかを事前調査し、ユーザー、検索エンジン双方にそれぞれ最適化した、言葉の選定、表現方法に十分に留意しなければならない。

(2) ページタイトルとキーワード

① 検索ロボットはページのタイトルを重要視する。

したがって重要なキーワードはタイトル内に埋めこむ。

② 見出しが重要である。

ウェブ上では見出しは6種類あり（見出し1～見出し6）文字の大きさが決まっている。キーワードの重要度もこの見出しの大きさに検索ロボットはその重要度を判断している。対象の文字はテキスト文字で画像を使った文字は対象外になる。どうしてもデザイン上画像文字を使用する場合には、画像文字の説明を alt テキスト文の形で補足説明しておく必要がある。

③ 強調語

いわゆる *斜体文字*、**太字文字** などは検索対象としてウエイトが高くなるので、デザイン上支障がないよう、うまく利用したいものである。

④ 通常の文章の中から検索ロボットが巡回してキーワードを抽出。

キーワードは同じ文章の中でも、文頭の部分最初の1行目に埋めこむ。重要な語句、結論などは初めに持ってくるという英語圏の文化に検索ロボットもしたがっているわけである。些細なことのようにだが、検索ロボット対策としては重要なことである。最近の検索ロボットはMETA タグ内（プログラムソースの頭の部分）のキーワードより上記①～④を重視し、検索のウエイトが高くなっている。特にTOPページはウエイトが高いようである。

(3) 検索ロボットは人間の微妙な感情を理解できない

ナビゲーション対策のところでもふれたように検索ロボットにとって解りやすい言葉は必ずし

も人間にとって解りやすい言葉とは限らない。その逆もまたしかり。なぜなら人間にはその言葉の持つ情的な側面を理解するからである。

したがってこの両者にとって解りやすいバランスのとれた構成にしなければならない。トップページから入ってきた閲覧者にサイト全体の内容を一目で理解させるナビゲーションのページはこの情的側面がより重要になる。キーワードの選択は本当に難しく重要なことである。その選定に当たっては、綿密に吟味・検討しなければならない。

5. 個人情報の保護とホームページ

最近、個人情報の漏洩が頻発しており、大きな社会問題になっている。個人情報の漏洩の多くは内部の人間が関係していると推測される事例が多く、そのような犯罪を防ぐには、最終的には人の問題に行き着きつくのであるが、人がそのような気を起こさないように抑制していく仕組みを作ることも必要である。

ホームページの制作にあたっては、当然ネットワーク上から、個人情報の授受は生じるわけで、その取り扱いに関しては細心の注意を要する。法による個人情報取り扱い事業者に該当するか否か、罰則規定の適用の有無にかかわらず、個人情報の漏洩が生じた場合、企業の社会的信用の失墜は大きく、企業経営に大きな打撃を与えることになる。企業規模、個人情報の取扱量の大小にかかわらず、個人情報の管理・保管・セキュリティ対策・従業員教育など十分に対応策を講じておかねばならない。政府は、個人情報保護法に沿って国や地方自治体、民間事業者がとるべき措置を示す「個人情報の保護に関する基本方針」をまとめている。

これは先に制定された「個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）」に基づいたもので、法の全面施行（平成 17 年 4 月 1 日）に先立ち、個人情報の保護に関する施策の推進の基本的な方向および国が講ずべき措置を定めるとともに、地方公共団体、個人情報取り扱い事業者が講ずべき措置の方向性を示したものである。

また、経済産業省では、経済産業分野における個人情報保護法の適用をまとめたガイドラインを発表した。企業が具体的にどのような対応を行えばよいのかがわかるように例示を入れるなど、具体的な内容となっており個人情報保護法の全面施行に向けて、具体的な対策を急ぐ企業にとってコンプライアンス・プログラムやプライバシーポリシーの策定の際、参考とすべきガイドラインである。

ITS-Miraiではホームページ上での個人情報の保護対策のみならず、個人情報保護対策に関して、「個人情報保護/情報セキュリティ診断・構築支援」として当冊子に発表しているのでご参照願いたい。またITS-Miraiのホームページ制作・診断・リニューアルが中小企業様のホームページの戦略的活用に寄与し、企業イメージの向上／業績の向上のお役に立てることを願う次第である。

むすび

社団法人 中小企業診断協会創立50周年記念事業の一環として、神奈川県支部では独自の企画による中小企業活性化支援のための商品の作成に取り組んできた。この度、延150名の支部会員の参加と約10ヶ月の日時を費やして27アイテムの商品を完成させることができた。

神奈川県支部では、いままで会員資質の向上と支部活性化のために、登録年度別同期会グループ、専門研究グループなどの活動を行ってきた。また、数年前よりこれらのグループ活動を進化させ、中小企業の支援に役立つ事業化の活動を実施し、その実績を積み上げてきた。これらの活動は任意のグループ活動であったが、50周年を機に支部として組織的に事業化を後押ししようと推進したものである。

商品の内容はすでに支援実績のある先進的なものから、この企画の発表後結成されたグループもあり、いまだ完成度が低く今後のブラッシュアップが必要なものもある。しかし、これらの商品は単に広告・宣伝用としてだけではなく、中小企業の抱える広い範囲の経営課題解決のための凝縮された参考文献として、意義あるものができたと考えている。またグループ活動によって築き上げた会員相互の連携活動・ネットワークは、会員個人にとってだけでなく、支部にとっても重要な財産になったと考えている。

今後は各グループがさらに商品に磨きをかけることと、実践の経験を積み、コンサルタントとしての能力を向上させ、中小企業の発展に真にお役に立つ身近な存在となるよう努力したいと考えている。商品冊子の刊行を機に中小企業者の方々、その支援機関の方々にわれわれの真意をお汲み取りいただき、中小企業診断士ならびに神奈川県支部の活用に、特段のご配慮を賜りたいとお願いする次第である。

おわりに、このプロジェクトは中小企業診断協会平成16年度マスターセンター補助事業として実施してきたことを報告し、関係各位のご支援に深く感謝するものである。

平成16年12月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部
副支部長 上田 頭

編集委員

青野 吉雄

鎌田 昭男

久間 繁秋

井上 真伯

平成 16 年度マスターセンター補助調査・研究事業

中小企業者向けの支部会員グループ
によるコンサル商品の調査・研究事業

平成 16 年 12 月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

〒220-0011

横浜市西区高島 2-11-2 スカイメナー横浜 923

電話&FAX 045 - 453 - 5223

URL <http://www.sindan - K.com/>

E-mail : LEN07402@nifty.ne.jp