

平成 17 年度マスターセンター補助事業

「桃太郎賞(中小企業経営品質賞)」

に見る元気企業の秘密に関する調査・研究

報 告 書

平成18年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 岡山県支部

はじめに

(社)中小企業診断協会岡山県支部の若手診断士?の勉強会である「ISO研究会」は、1998年に発足し、「中小企業のためのISO14000解説書」を協同執筆した。つづいて1999年には、バーチャルカンパニー「㈱桃太郎電器」をモデルに「中小企業のための環境マネジメントシステム構築の手順書」を作成し、2001年には「中小企業のための経営品質賞(桃太郎賞)の創設についての調査・研究」を、2003年には「中小企業のためのやさしい能力・成果主義人事制度の導入」を執筆した。

今年は、2001年に作成した「桃太郎賞(中小企業の経営品質賞)のチェックリスト」を使用し、勝ち組み企業と負け組み企業の色分けがはっきりして来た現在、経済構造変化に対応し経営革新に取り組み、新事業を開拓している「元気な中小企業」の強みを、鳥取県と岡山県の10社の中小企業を訪問し、探ってみました。

第1章「桃太郎賞について」と第3章「まとめ」は「増田」が執筆し、第2章「桃太郎賞に見る元気企業の強み」は、①オージー技研㈱を「増田」が、②倉敷ボーリング機工㈱を「藤原」が、③㈱ササヤマを「森安」が、④㈱中村商店を「栗田」が、⑤日本ランドメタル㈱を「藤原」が、⑥㈱ヒノキを「今井」が、⑦㈱漂流岡山を「森安」が、⑧備前化成㈱を「國米」が、⑨㈱マエノを「柳井」が、⑩㈱リーベックスを布野が、それぞれ手分けして執筆しました。

[目 次]

第1章 「桃太郎賞」について	1
1. 「桃太郎賞」の仕組み	1
2. 「桃太郎賞」チェックリスト使用方法	3
第2章 「桃太郎賞」に見る元気企業の強み.....	7
1. 「オージー技研(株)」	7
2. 「倉敷ボーリング機工(株)」	12
3. 「(株)ササヤマ」	17
4. 「(株)中村商店」	21
5. 「日本ランドメタル(株)」	26
6. 「(株)ヒノキ」	31
7. 「(有)漂流岡山」	35
8. 「備前化成(株)」	40
9. 「(株)マエノ」	45
10. 「(有)リーベックス」	48
第3章 まとめ	53
◎「桃太郎賞」チェックリスト	56
1. トップマネジメント	57
2. ナレッジマネジメント	59
3. マーケティングマネジメント	
3-1 (製造業)	62
3-2 (卸小売業)	68
3-3 (サービス業)	74
4. 品質マネジメント	80
5. 環境・安全マネジメント	86
6. 財務マネジメント	92
おわりに	94

第1章 「桃太郎賞」について

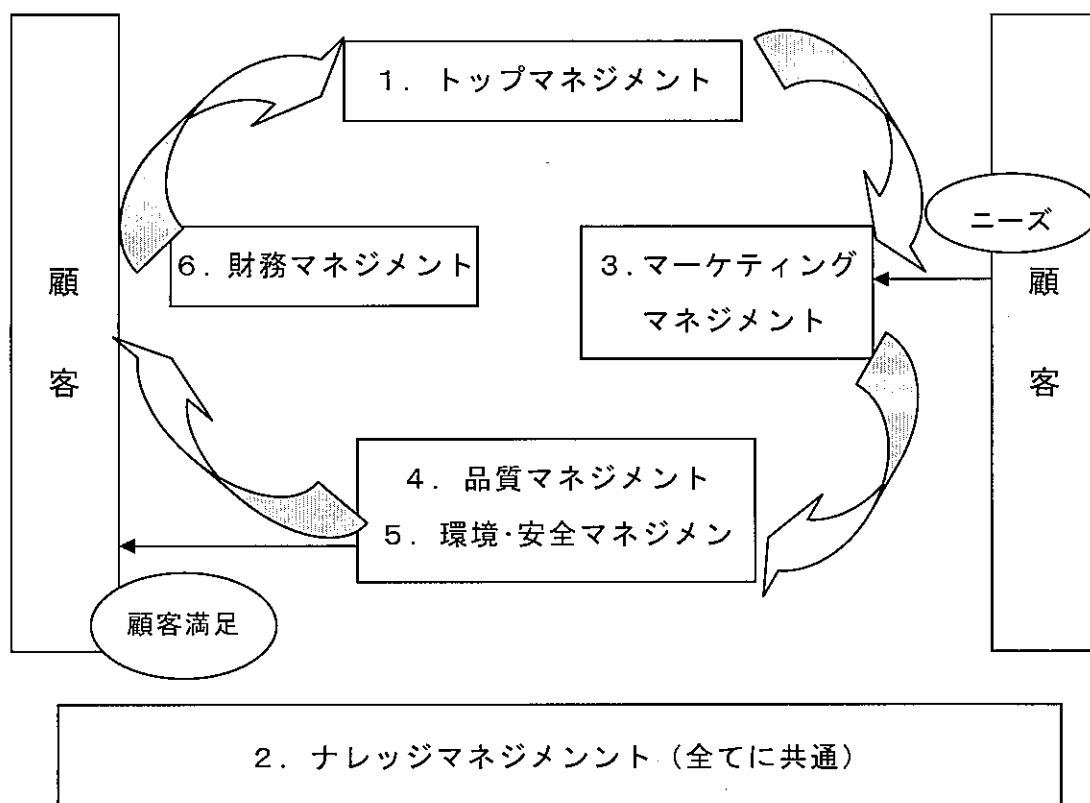
1. 「桃太郎賞」の仕組み

「桃太郎賞」は、地元岡山にちなんで名づけたのですが、単に地元の有名人であるという理由だけではありません。「桃太郎」は、ご存知のように「雉」「猿」「犬」の3人の家来を連れて鬼が島で鬼退治をしました。この桃太郎の昔話は、よくストーリーを読んでもらうと、変化に挑戦する「自立した中小企業」の良いモデルであることが、分っていただけると思います。

桃太郎の昔話に登場する「桃太郎」と「雉」「猿」「犬」の3人の家来は、それぞれ特別の意味を象徴していると思われます。高く空を羽ばたく「雉」のもたらす「情報」、知恵の働く「猿」の「情報を活用した戦略」、忠実な「犬」の「戦略に基づく実行（オペレーション）」、そして「桃太郎」の「リーダーシップ」、この4つの組み合わせがあつてこそ、鬼が島の鬼退治が成功したのではないのでしょうか。

「桃太郎賞」では、今やグローバルスタンダードとなったISO9000（品質マネジメントシステム）／ISO14000（環境マネジメントシステム）をベースに、経営品質を次のように6つのマネジメントシステムに分けて捕らえ、評価しています。

図表 1－1 「桃太郎賞」のフレームワーク



「桃太郎賞」の基本となる考え方は、一言でいってしまうと、「経営品質のすべては、顧客満足によって判断される」ということです。商品・サービスの企画から商品・サービスの利用、アフターサービス、商品の廃棄にいたる全ての期間を通じて顧客が十分に満足し、競合他社と比べて優れていると判断してもらうことです。

図表 1－2 「桃太郎賞」の7つの原則

- 顧客の満足
- トップのリーダーシップ
- 全員参加
- システムとプロセスの継続的改善
- 人材の育成と能力開発
- 環境や社会に対する責任
- オープンなネットワーク

● 顧客の満足

利益の源泉は顧客にあることを理解し、トップから従業員すべてが現在及び将来の顧客ニーズを理解し、顧客の満足を高めるように行動することが求められます。さらに、顧客の要求を満足するだけでなく、顧客の期待を超えた驚きを与えるような商品・サービスを開発するよう努力すべきです。

● トップのリーダーシップ

トップは、企業理念を明確にし、会社のあるべき姿、方針、目標及び方向を従業員に示すことが求められます。トップはリーダーシップを発揮し、従業員の意識改革を粘り強く図っていくよう努力すべきです。

● 全員参加

正社員だけでなく、パートやアルバイトを含めたすべての階層の人々が、会社の基本的要素であり、そのすべての人々の全面的な参画によって、ビジネスチャンスを見つけ、顧客満足度を高め、方針、目標を達成することができます。

● システムとプロセスの継続的改善

それぞれの相互に関連するプロセスを1つのシステムとして捕らえ、運営管理することで望まれる結果が、効果的でより効率的に達成できます。プロセスの有効性及び効率を判定する尺度を明確にして、継続的に改善することが大切です。

● 人材の育成と能力開発

従来型の縦割り組織の壁を取り除き、フラットで柔軟な組織に改造し、IT技術を有効に利用することで全員の知識を共有化して活用し、一人一人が能力を高め、存分に発揮して協力し合える仕組みを作ることが求められています。

● 環境や社会に対する責任

循環型社会形成推進基本法ができ、廃棄物やリサイクルに関する法律が制定、改正され、すべての企業にとって環境や社会に対する責任はますます重くなっています。

● オープンなネットワーク

旧来の閉鎖的な系列関係は崩壊し、異業種・異業態の企業同士がオープンなネットワークを形成し、自社の強みを生かして、コンペティション（競争）とコーペティション（協調）を同時に追求するコラボレーション（共創）がこれからの時代の経営戦略のパラダイムとなっています。

2. 「桃太郎賞」チェックリスト使用方法

審査の質問項目と評価の基準については、5段階評価ではどうしても中心評価が偏ることが懸念されるので、良いか・悪いかがはっきりする4段階評価としました。

仕組み系の質問については、原則として、「全てについて仕組みがあり、大きな効果が出ている」「大部分について仕組みがあり、効果が出ている」「一部について仕組みがある、またはあまり効果がない」「仕組みが無い、または効果が出ていない」の4段階評価としました。

結果系の質問については、原則として、「業界平均を上回り、改善傾向にある」「業界平均を上回っているが、改善傾向がみられない」「業界平均を下回っているが、改善傾向にある」「業界平均を下回っており、改善傾向がみられない」の4段階評価としました。

6つのマネジメントカテゴリーの質問数と得点は次の通りで、カテゴリーの内容に応じ重み付けして、すべて満点を取ると1000点になるようにしてあります。

図表 1—3 カテゴリー別の質問数、点数

項 目	質問数	満 点	合 計
トップのリーダーシップ	1 0	2 0	2 0 0
ナレッジマネジメント	1 5	1 0	1 5 0
マーケティングマネジメント	3 0	5	1 5 0
品質マネジメント	3 0	5	1 5 0
環境・安全マネジメント	3 0	5	1 5 0
財務マネジメント	1 0	2 0	2 0 0
合 計	1 2 5	—	1 0 0 0

8 0 0 点以上であれば「優」、

6 0 0 点以上であれば「良」、

6 0 0 点未満であれば「要改善」と言えるでしょう。

それぞれの項目について、まず自己評価し、できれば第三者による評価と併せて、自社の強み、弱みを明確にすることが良いでしょう。

◇各カテゴリーの捉え方

● トップマネジメント

トップは企業という船の舵取りであり、経営理念、方針等末端までトップの考えを周知させ、如何に全社員のベクトルを合わすかが経営者の重要な手腕として挙げられます。また、方針管理として、経営目標や目的が各部門、部署までどのように降ろすか、進捗管理をどうやっていくかということも、リーダーシップの面から重要な要素の一つです。

トップに対する質問は、「経営方針や計画があるか」から始まり、それが社内の各部門や取引先に周知されているかどうか。さらに、顧客満足の捉え方、経営活動への取り込みはどうしているか。取引先とのスタンスはどう置いているか。その他トップにどうしても認識しておいて頂きたい項目を質問し、評価しています。

● ナレッジマネジメント

企業にとって最大の財産は「人財」です。なぜなら創造は人にしかできないからです。

過去の経験やノウハウ、つまりナレッジを蓄積して共有しそれらを生かして新しい「価値」

を創造できる組織が今後勝ち残っていくことができます。また強いと言われる企業には「創造」「柔軟」「協力」「信頼」などある種共通した社風があり、こうした社風づくりにやっとITが生かせるようになってきました。(今までの情報化は定型業務の効率化が主眼) そこでこれらを踏まえてこの項の質問事項は人材の育成と活用に関する事項と情報化について評価できる内容にしました。

質問1～2は採用とアウトソーシング 質問3～4は基本教育の実施状況

質問5～7は人材育成の程度 質問8～10は経営参加の程度と社員満足度調査

質問11は労使及び従業員間のコミュニケーション

質問12～15は情報化とその活用の程度

● マーケティングマネジメント

★製造業のマーケティングマネジメント

製造業および建設業を対象として、製品を顧客市場に提供するための一連の活動（マーケティングマネジメント）について評価します。製品の企画・開発から、顧客への提供に至るすべての業務において、競争力強化と顧客満足のための仕組みがどの程度できており、実行されているかを評価します。

各質問の業務カテゴリーは以下の通りです。

質問1～5	業務遂行とプロセス改善	質問6～11	新技術導入と製品開発
質問12～16	生産（施工）	質問17～20	購買・外注
質問21～24	営業・販売	質問25～30	顧客・市場対応

★卸・小売業のマーケティングマネジメント

卸売業および小売業を対象として、商品を顧客市場に提供するための一連の活動（マーケティングマネジメント）について評価します。

卸売業での商品仕入から、小売業での顧客への提供に至るすべての業務において、競争力強化と顧客満足のための仕組みがどの程度できており、実行されているかを評価します。

各質問の業務カテゴリーは以下の通りです。

質問1～5	卸売業の立場から	質問6～10	卸売業・小売業共通
質問11～15	小売業の立場から	質問16～20	物流の立場から
質問21～25	社外体制	質問26～30	社内体制

★サービス業のマーケティングマネジメント

サービス業を対象として、顧客にサービスを提供する一連の活動（マーケティングマネジメント）について評価します。サービス業は、サービスという顧客に目に見えないものを提供しますが、それを提供する「人」は顧客にとって見えるものです。つまり、サービスの品質は「人の質」が作り出すものともいえます。また、サービスは生産と同時に消費され、やり直しや返品ができないなどの特性からみても、人材育成が顧客満足度を高めるキーワードとなります。チェックリストでは、①企業と顧客、②顧客と従業員、③企業と従業員との関係をより良い状態に保つ仕組みと、競争力強化と顧客満足度を高める仕組みが、どの程度できており、実行されているかを評価します。

● 品質マネジメント

品質システムの構築、運用目的はユーザーに対する品質保証が最大の目的ですが、反面組織側の自己防衛の道具でも有るため、双方の目的に合うような設問にしたつもりです。特にユーザーからの苦情に対する再発防止活動や、仕事の結果を明確に残す記録管理の必要性、及び経営の道具として活用するために、品質向上目標を設定し、それに向かって活動している状況が確認できるように、進捗管理も評価ポイントとしました。

● 環境・安全マネジメント

国際的な環境問題への関心の高まりから、環境ISO（ISO14000S）の認証を取得する企業が急激に増加しています。また、官公庁や大企業を中心に、環境保護に取り組む企業から環境にやさしい資材・商品を購入する「グリーン購買」が進展しています。いまや環境保護活動は企業を評価するための大きなテーマとなっています。このような観点から、ISO14001の要求項目を中心として評価項目を設定しました。

● 財務マネジメント

企業活動の結果を表す財務マネジメントについて、できるだけ少ない質問項目で多面的かつ総合的に評価できる内容としました。質問1～3は収益性、質問4～6は流動性(安全性)、質問7は生産性、質問8は成長性について、それぞれ代表的な財務指標を取り上げて、財務内容の評価をします。財務指標の比率や数値の評価方法は、自社の過去3年間の推移を、自社の属する業種・業態の一般的な水準・動向と比較しながら判断することとします。また、質問9では資金管理、質問10ではコスト対策について、それぞれどのように取り組んでいるかを評価します。

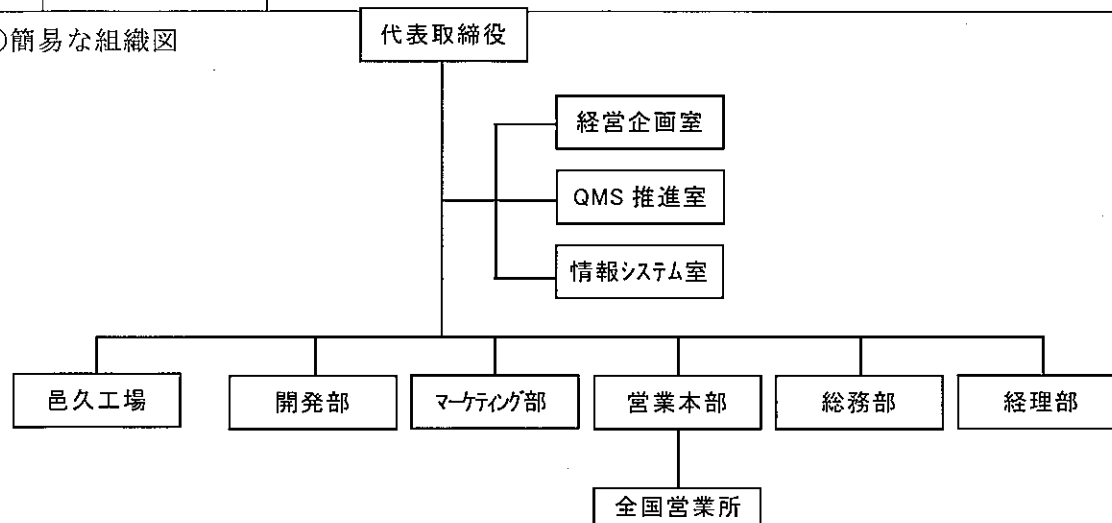
第2章 「桃太郎賞」に見る元気企業の強み

1. オージー技研株式会社

(1) 会社の概要

①	企業の名称	オージー技研㈱	所在地	〒703-8261 岡山市海吉1835-7
	代表者名	奥田 宏		TEL 086-277-7181 FAX 086-274-9072
②	業種	産業機械製造業	主な 取扱商品	電子工学を主体とした各種医療用 電子機器、リハビリ機器の製造販売
③	従業員数	現役役員〈4名〉 社員〈300名〉 パート〈50名〉		
④	取引先	主な仕入先：セノー㈱、丸紅㈱、メドー産業㈱、アビリティーズ・ケア ネット㈱、㈱津山金属、他		
		主な販売先：全国約5000社の医療機器販売店を通じ、国公立・私立 大学付属病院、公立・私立病院、診療所、老人福祉施設に納入		
		主な外注先：㈱黒田機工、正栄工業㈱、㈱トライ、㈱クレスコ、山陽レ ジン㈱、セリオ㈱、他		
⑤	主要取引 金融機関名	みずほ銀行岡山支店、中国銀行本店営業部		
⑥	関連会社の 有無	無し・○有り ：岡山オージー販売㈱、㈱日健、㈱栄伸		

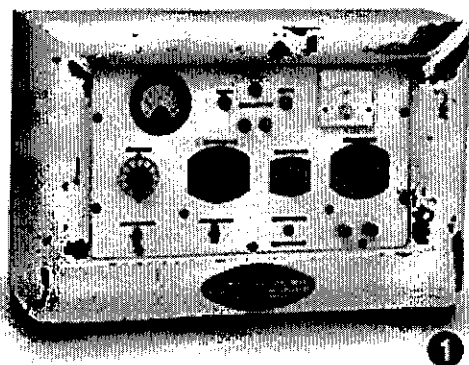
⑦簡易な組織図



(2) 会社の沿革

創業者・奥田巖(大正7年生まれ)は、満州の専で電子工学を学び、満州電々に技術職員として就職した。敗戦により実家の岡山県邑久町に帰り、昭和24年(1949年)、OG電気医療機研究所を創立した。翌、昭和25年(1950年)製品として初めての「低周波治療器」を開発し、岡山県内を中心に細々と販売していた。

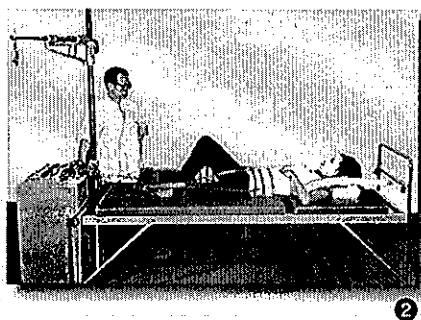
1950



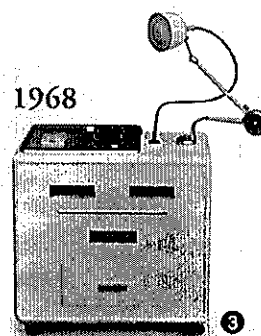
昭和29年(1954年)、岡山大学医学部に整形外科ができた。

当時の治療器の大半は輸入品で、その修理を依頼されたことから大学に出入りするようになった。同大学附属病院に外国製の牽引治療器が導入されたが、構造や品質に問題があり半年で壊れてしまった。このことが契機となり整形外科教室の協力を得ながら、昭和40年(1965年)、わが国初の「電動

1965



1968



型間歇牽引治療器」を開発。特許・実用新案を取得した。

世の中は高度成長期に入り自動車の普及によって交通事故が多発し、むち打ち症が増えた。当時は、むち打ち症の治療法としてよいものが無く、電動型間歇牽引治療器は急速に普及した。業績も飛躍的に伸展し、「マイクロ波治療器」など物理療法機器の製品ラインを整備していった。

昭和41年(1966年)、岡山市北方で「OG技研株式会社」を設立し、その翌年、現在の本社所在地である岡山市海吉に移転。営業・サービス拠点の全国展開に着手した。この時期が第一次成長期である。

第二次成長期は昭和40年代後半から50年代。従来の物理療法機器に加え、リハビリ室にある運動療法機器を開発し、リハビリ機器の総合メーカーとして事業を拡大した。年商は50億円程度となりリハビリ機器の国内主要メーカー(3社)と肩を並べるまでになった。

医療業界においてもニーズを如何にくみ上げていくかが商品開発のポイントである。この頃

には、設立初期に全国に販売・サービス拠点を整備したことが奏功し、販売やメンテナンス活動と同時に、ニーズを汲みあげることで商品開発に生かせる体制となった。昭和50年代には、ニーズを受け「特殊入浴装置」（身体障害者や要介護高齢者用の介護入浴装置）の研究開発に着手した。

昭和55年（1980年）の「病床規制」や診療報酬のマイナス改訂など医療費低減施策の影響を受け、一時的に売り上げが落ち込んだ時期もある。

昭和60年代には「福祉介護機器」分野に参入し、第三次成長期を迎える。

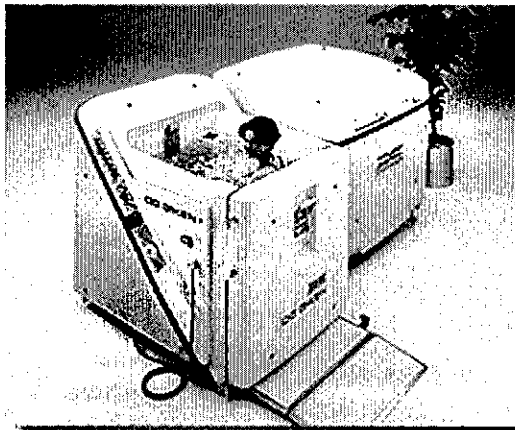
平成元年、人口の高齢化を受け厚生省が「ゴールドプラン」を発表。国内には、特別養護老人ホームや老人保健施設などの老人福祉施設が急増し、開発を進めていた「特殊入浴装置」が普及する環境が整った。老人福祉施設の新設需要と、それに対応した特殊入浴装置の製品ライン拡大により業績は急伸し、リハビリテーション機器総合メーカーとして国内トップとなる。

ちなみに、一部を除く海外諸国にはお湯につかる入浴習慣が殆ど無く、特殊入浴装置は日本独自の商品である。韓国や台湾などからの引き合いもあるが、法規制やメンテナンスの配慮が必要なため慎重に対応している。

特殊入浴装置等の需要増に対応するため、平成3年（1991年）、邑久町に岡山第2工場（現、邑久工場）を新設し、その後2度の拡張工事を経て生産能力を大幅に拡大した。平成14年（2002年）には本社新社屋が完成し、代表取締役が現社長の奥田宏が就任。社名表記を「オージー技研株式会社」に統一。ロゴマークの変更などCIを実施した。

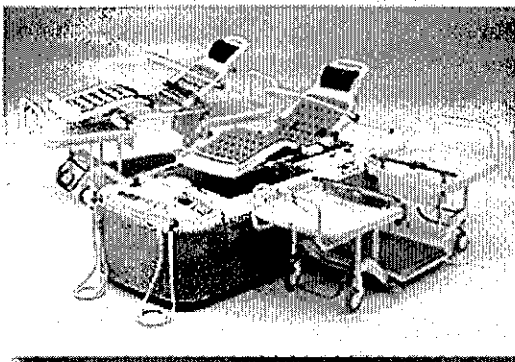
現在は介護予防分野に注目し、高齢者向けトレーニング機器の開発を進めている。また、介護予防効果を高めるには、トレーニング理論・手法が重要となるため、ライバルメーカーとともに「日本介護予防普及協会」を設立し、セミナー開催などの啓蒙活動を行っている。

1991



9

1999



10

(3) 当社の成長要因

医療・福祉機器業界では、行政動向を正確に読み戦略的に開発分野を選択する必要がある。大きなトレンドは白書などでも読み取ることができる。当社の売上構成比は、医療機器と福祉機器がほぼ半々。病院新設時には、ゼネコン、施主、現場の理学療法士など、全ての関係者の了解が取れないと注文が頂けない業界構造となっている。営業マンは100名強程度で全国をカバーしている。販売は9割以上が医療機器商社経由。当業界特有の商習慣もあるため、現場に密着している医療機器商社との協力関係作りも大切である。

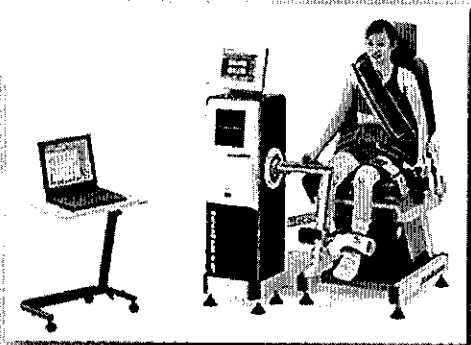
保守サービスが充実していることが当社の伝統的な強みであり、巡回点検サービスも積極的に実施している。サービスマンは約40名、教育にも力を入れており、技術面だけでなく顧客満足度向上のための研修会も開催している。

開発部門は約50名、新商品は市場のニーズに基づき開発するのが基本だが、医療機器は専門知識が無ければニーズも理解できない。このため、医学系大学との共同研究などが必要となる。創業期から産学一体で開発を行っていたことから、大学の先生から声を掛けていただくことも多い。福祉介護機器は当社から提案する形での開発が多く、法的規制が少ないので自社開発しやすい。マーケティング部門が共同研究先の開拓や商品企画、販売企画を受け持っている。

当社のもう一つの強みはデザイン。2004年、2005年と連続でGマークを取得している。

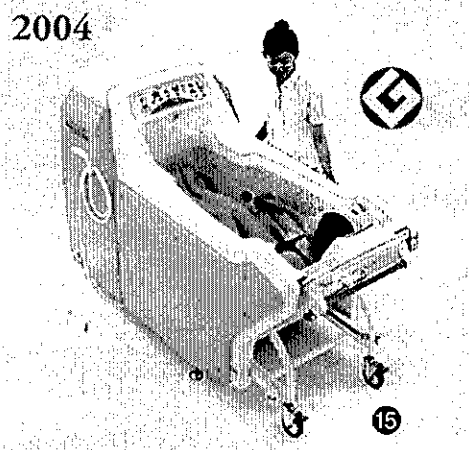
また、社員教育には特に力を入れている。全社的なマネジメント教育と部門別の業務に対応した専門教育に区別し計画的に育成を進めている。人事制度も昨年新しくし、目標管理と人事評価をリンクさせている。

2002



13

2004



15

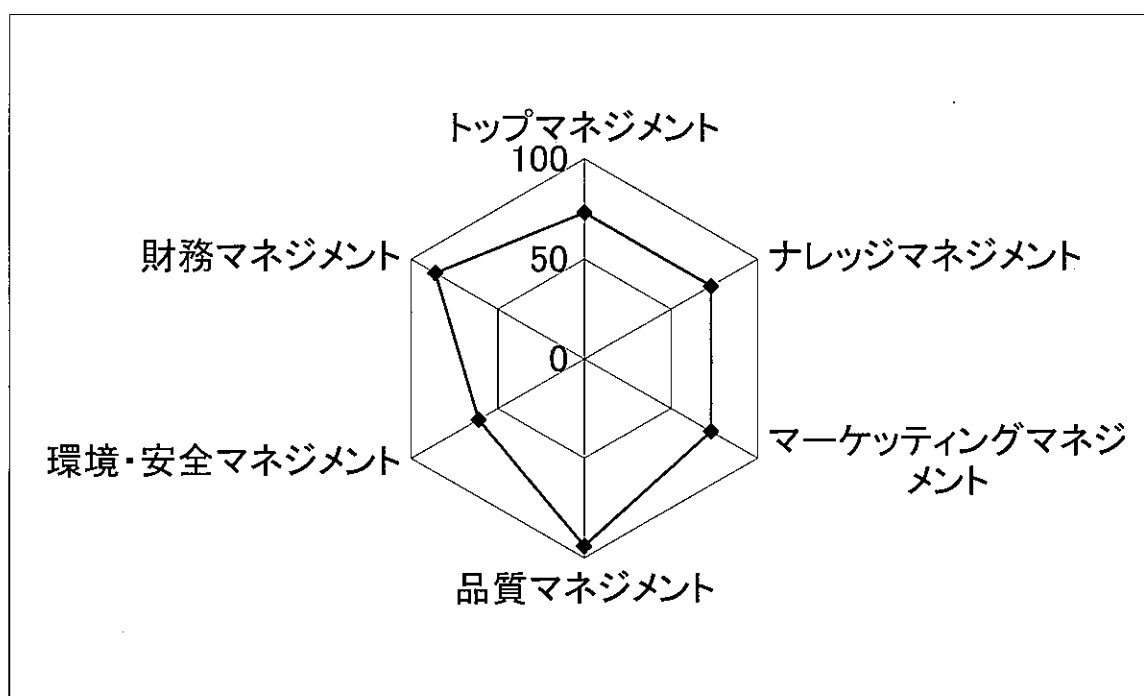
(4) 桃太郎賞チェックリストに見る強み

桃太郎賞チェックリストでの評価結果は、レーダーチャートのように品質マネジメントが非常に高く、商品開発、品質保証が優れていることが分かる（品質保証と医療機器の品質保証の第三者認定である、ISO9001／ISO13485を取得済み）。顧客ニーズを確実に把握し、設計・開発段階から購買・外注先の管理、製品実現プロセスの管理を標準化し、ISO9001／ISO13485を活用することで非常にレベルの高い管理を実施している。

環境・安全マネジメントの得点は一見低く見えるが標準よりも高く、非常にバランスの良い得点になっている。

トップマネジメントでは、中期経営計画を策定し、全国CS調査に基づくCS向上策を実施して、顧客満足を経営の重点課題として取り組んでいる。

財務マネジメントでは、資本対経常利益率、売上高対経常利益率、自己資本率等の財務指標は業界平均を上回り、過去3年以上の推移でも上昇傾向にある。



2. 倉敷ボーリング機工株式会社

(1) 会社概要

①	企業の名称	倉敷ボーリング機工(株)	所在地	〒712-8052 倉敷市松江 2 丁目 4 番 20 号
	代表者名	代表取締役 田尻 登志朗		TEL:086-456-3877 FAX:086-455-1591
②	業種	一般機械器具製造業 溶射加工	主な 取扱商品	K X ロック (セラミックプレ スロール) 等
③	従業員数	64 名 (平成 15 年 4 月 30 日現在)		
④	資本金	3,000 万円		
⑤	設立	1957 年 (昭和 32 年) 11 月		
⑥	取引先	三菱重工業(株)、住友重機械工業(株)、三井造船(株)他		
⑦	関連会社	(株)エアボウ		
⑧	簡単な組織 本社 倉敷市松江 2 丁目 4 番 20 号 TEL:086-456-3877(代) FAX:086-455-1591 鴨方工場 岡山県浅口郡鴨方町地頭上江花大字 329-2 (中央研究所) TEL:0865-44-6312 FAX:0865-44-6316 中畝工場 倉敷市中畝 6 丁目 7-18 TEL:086-450-4577 FAX:086-450-4578 東京営業所 [〒134-0084 東京都江戸川区東葛西 6 丁目 4-18-402] 03-5696-0549 北海道営業所[TEL:0154-44-4766 FAX:0154-44-4767]			
⑨	URL	http://www.kbknet.co.jp		

(2) 会社の沿革

岡山県南部にある水島コンビナート近郊の倉敷市松江地区に、倉敷ボーリング機工(株)がある。そこには、コンビナートの保守・点検を行なう会社が多く集まっている。その中で倉敷ボーリング機工(株)は、溶射を得意とする会社である。

溶射とは、コーティング材料を、加熱により熔融もしくは軟化させ、微粒子状にして加速し被覆対象物表面に衝突させて、扁平に潰れた粒子を凝固・堆積させることにより皮膜を形成するコーティング技術の一種である。溶射にも様々な方式があり、使用する材料や熱源の種類等により

フレーム溶射、アーク溶射、プラズマ溶射等がある。倉敷ボーリング機工(株)はこの溶射を活かして製紙機械の心臓部と言われるプレスロールを開発し、オンリーワンになった企業である。

前社長の田尻稔氏(現相談役)が、倉敷旧市街地に1957年に(有)倉敷ボーリング商会を創業した。自動車エンジンの修理のため、シリンダーボーリング(研磨)していたこともあり、倉敷ボーリング機工(株)の社名の由来となっている。1965年頃、スウェーデン生まれの溶射技術をいち早く取り入れた。

同じ時期に水島コンビナートが形成され、石油精製、化学工場が稼動した。コンビナート稼動にともなって、モーター等の回転機械の故障が相次いだ。当時、コンビナート周辺にはこのような機械を修理する工場がなかった。回転軸の摩耗に対しては、全く新規に作り直す方法もあるが、新規に作り直すには多大な費用がかかる。そのため溶射による肉付けという方法がよく用いられた。(有)倉敷ボーリング商会は、エンジン部品で肉盛溶射を行っていたため、モーター等軸受け部分の肉盛の仕事が回ってくるようになった。1970年10月に現在の倉敷ボーリング機工(株)と社名を変更した。1979年11月に水島地区に工場を移転した。



(3) 新事業のプレスロールの開発

プレスロール開発のきっかけになったのは、田尻現社長の就任であろう。田尻社長は1年間のアメリカ留学を終えて、社長に就任した。これは現会長である父親の仕掛けだったのかもしれないと社長は感じている。

田尻社長は大学を卒業し、1971年に倉敷ボーリング機工(株)に入社した。すぐにアメリカで半年間の溶射技術の研修を行なった。1985年の社長就任当初は、生産現場で生産を指導していた。そのあと、営業で外回りを行なっていた。古くなった機械のメンテナンスの仕事は、待ちの仕事であり、機械保全や改良保全の技術が向上するにしたがって、受注量が減る傾向にあった。営業活動を拡大し、従来仕事を行なっていなかった地区からの仕事を受注して、やっと横ばいの受注量を維持していた。

そのような中で出会ったのが、経営革新法であった。田尻社長は積極的に経営計画を作成し、実行していく必要性を感じた。得意とする溶射にこだわった技術開発を進めて、攻めの経営に転換していった。開発の中で最も成功したのが、製紙機械の心臓部と言われているプレスロールであった。

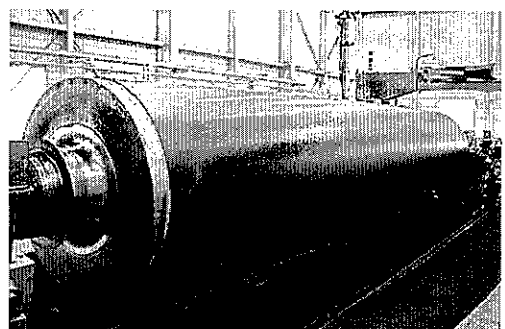
プレスロールは、パルプを梳いてできた紙の原料から水分を搾って紙に成型するロールである。プレスロールは水をはじかない「濡れ性」と同時に「紙離れの良さ」という相反する特性を両立させなければならなかった。更に、プレスロールは鉄でできているため、水が中にしみ込み、錆が発生しないように、耐腐食性も持っていなければならなかった。

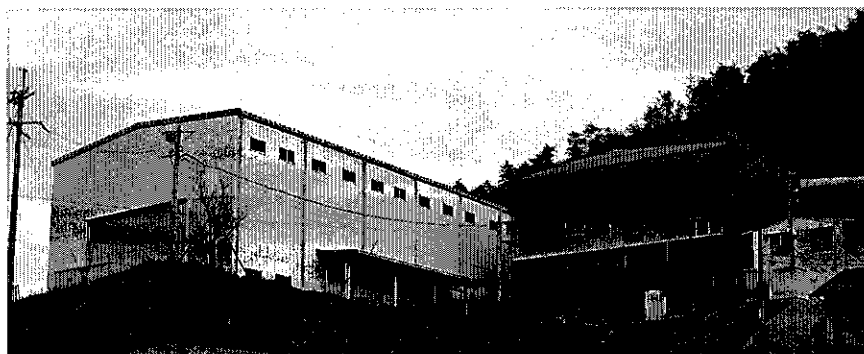
かつては、花崗岩を加工しプレスロールとして使用していた。100年以上続いた常識を覆したのが、倉敷ボーリング機工(株)が開発したプレスロールである。花崗岩のプレスロールは半年に1回程度研磨する必要もあり、資源枯渇の問題も抱えていた。

溶射の技術を使い、鑄造された鉄のロールの上に、高温で溶かした金属やセラミックスを吹き付けた。これによって、プレスロールの表面に0.8ミリの皮膜を作った。このプレスロールは直径2メートル、長さ10メートルにもおよぶ大きなものである。1995年に開発に着手し、様々な原料パルプを取り寄せ、大学との共同研究も行ない、補助金も活用しながら3年がかりで開発した。

1998年に最初のプレスロールを完成させてから、短期間の間に国内ほとんどの製紙会社に納入した。韓国でも100%近いシェアを獲得している。インドネシアでもシェアは50%を越えている。

1998年には鴨方町に工場を新設した。2000年にはプレスロールの生産能力を増強した。2004年3月には、鴨方工場内に研究所を整備し、本社から移転させた。





(4) これからの事業

プレスロールで想定外のことは、プレスロールの性能が想像以上に良かったことである。プレスロールは使用している内に表面が粗くなる。この粗さを元に戻すために、表面を研磨する必要があった。更に、研磨を繰り返すと、セラミック皮膜を溶射し直す必要があった。

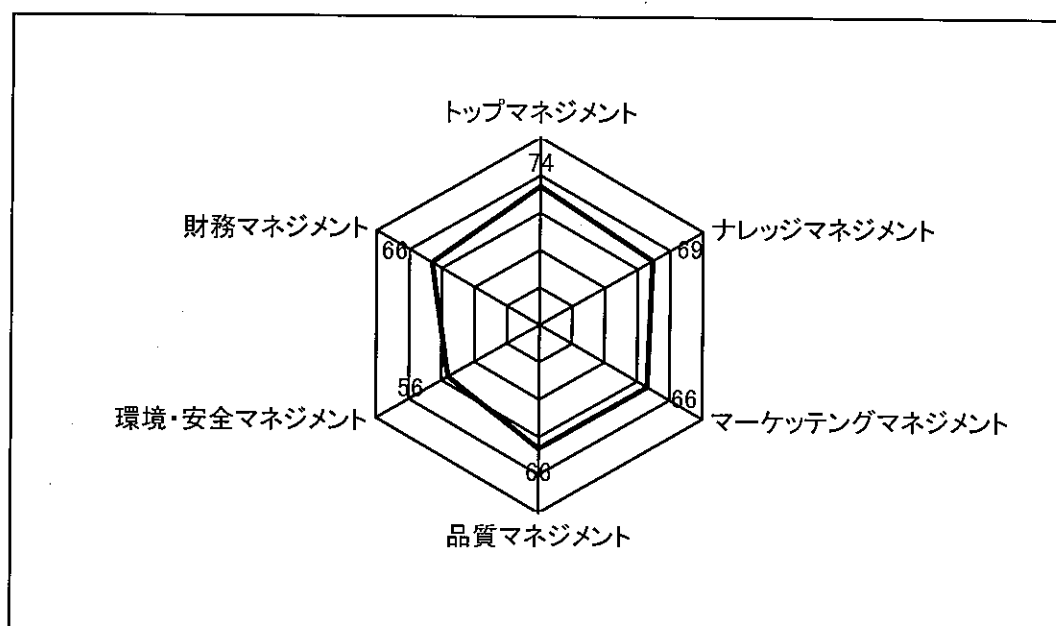
しかし、皮膜の厚みが減っても良好な紙離れを維持している。そのため、メンテナンスに戻ってこない。仕事量は現状を維持しているものの、リピートの需要が期待を下回っている。

現在は段ロールの開発を行なっている。段ロールは、ダンボール紙の中央に挟みこまれている波型の心材を成型する円筒形の部品である。波型を形成するための突起が付いており、半年ほどで研磨が必要になり、2回研磨すると使えなくなる。超硬質鋼のタングステンカーバイドなどを溶射することにより、耐久期間を2年～2年半に延ばすことが可能になった。鴨方工場敷地内に鉄骨2階建て(延床面積1600平方メートル)の新工場を建設する。1階の約700平方メートルに本社から印刷機械のシリンダー溶射加工部門を移管する。2階の約500平方メートルで段ロールの加工を行なう。2006年2月に完成予定で、3月には本格稼働させる計画である。

また、船舶用高速ディーゼルエンジンのシリンダー内の溶射に取り組んでいる。さらに、メッキに替わる技術として溶射を使っていきたいと考えている。シアン化合物を使用するメッキは、環境保護の観点から欧米では使用削減の動きが出ている。

(5) 桃太郎賞チェックリストにみる強み

桃太郎賞の評価は56～74と中心化傾向が出ている感じを受ける。環境・安全面には、多くの中小企業が抱えている経営資源が少ないという面が出ている。インタビューと評価内容から感じることは、トップダウンでの経営に強いが、ボトムアップの強化が課題となっている。プレスロールの開発においては、社長のリーダーシップのもとに開発が行なわれ、開発担当の数人が関与するだけのプロジェクトのようであった。



社長は、社員が主体となる経営を目指し、社員のエンパワーメント（権限委譲）を強化させる方針をとっている。そのために、財務の内容を全社員に公開している。更に、社員の福利厚生も重視している。

桃太郎賞チェックリストの評価で『顧客満足の度合いを測定する基準があり、顧客満足度は改善されていますか』、『品質教育計画が策定され、進捗管理がされていますか』という項目で、低い評価にとどまっている。このことから、お客様に対する顧客満足度を調査し、それに対する対策を社員の方が自ら考え、改善を工夫してもらうのが課題であろう。

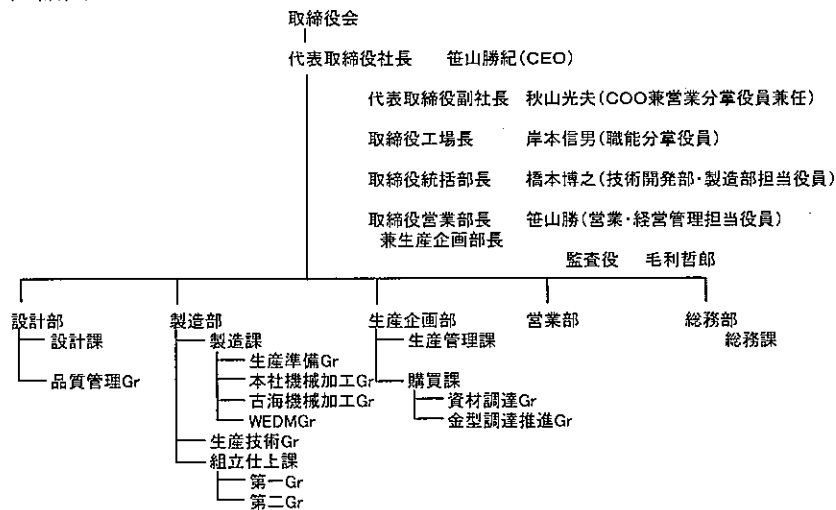
また、既存事業の売上げが伸び悩み、プレスロールや段ロールなどの生産のために新規投資を行なっている。このことにより、財務体質は弱くなっているものと思われる。『過去3年間の売上高の推移は業界平均の伸び率、自社の目標からみて満足できる数値を確保していますか』という評価が悪いことから推測できる。

3. 株式会社ササヤマ

(1) 会社概要

①	企業の名称	(株)ササヤマ	所在地	〒680-0911 鳥取県鳥取市千代水 4丁目36番地
	代表者名	笹山勝紀		TEL 0857-28-6611 FAX 0857-28-6613
②	業 種	金型製作	主な 取扱商品	精密プレス金型
③	従業員数	現役役員〈2名〉 社員〈38名〉 パート〈1〉		
④	取 引 先	主な仕入先：ハマサキ、深江特殊鋼、ミスミ		
		主な販売先：小島金属工業、太平洋精工、スチールサミット他		
		主な外注先：ハマサキ、深江特殊鋼、テクノカンサイ		
⑤	主要取引 金融機関名	山陰合同銀行		
⑥	関連会社の 有 無	無し・ 有り ：上海翔虎金属有限公司		

⑦ 簡易な組織図



(2) 会社の沿革

当社は、現社長の笹山勝紀氏が大阪で勤めていた金型メーカーの主要顧客が、鳥取進出したのを機に鳥取に移り、昭和45年に当地で創業し、47年に法人化された。平成2年にはそれまで残していた大阪工場を現在の鳥取市内の本社工場に統合している。

中国、韓国に弱電関係の金型が流れ、6年前に弱電向けの金型作業が激減した。これが結果として当社が自動車産業へシフトすることにつながった。平成12年には国内の顧客がアメリカへ工場を新築し、それと共に当社の金型がアメリカへ渡った。そのことが当社もアメリカへ工場を持つきっかけとなった。さらに平成16年1月に上海に日中合作企業も設立している。

平成15年に倒産した会社の工場を買い取り、そこにあった建物と新たに工場も新築した。この新工場に1000トンプレスを設置して自動車部品の金型製作とトライを行っている。自動車業界への参入に合わせて、精度向上と生産の効率化を狙って三次元測定機も導入している。トライ用の1000トンクラスのプレスは当社クラスの規模では全国でも数社しか持っていないという。一つの大きな賭けをしたことになる。このプレスを使用して信頼性の高い金型製作が実現できた。このプレスで5000ショットを超える大量流動テストの依頼や、立会いで検収してもらえただけの信頼性のあるトライができるようになった。検収を立会い時点でしてもらえというのは資金繰りの面から大いに貢献し、国内のお客がこのプレスの導入以後10社も増えている。



〔笹山部長〕

(3) 当社の成長要因

現在当社は国内外の薄型テレビのメーカー7社をお客としており、この数字は国内では1社を除いて全て当社製の金型を使っていることを意味する。51インチ以上の背面材金型は当社の独占状態が続いている。

当初自動車部品向け金型はアメリカへの輸出からスタートした。アメリカでは人件費が高いため、生産効率の良い順送型でスピードを上げて生産するのが主流であるため当初は非常に苦労した。しかし、そこで揉まれることにより高信頼性のある金型製作が可能となったため、国内では十分優位性を持てる自信がある。現在ではアメリカのお客が日本のお客を紹介してくれるまでになっている。取締役生産企画部長の笹山勝氏は、「日本の大都市圏に位置し、ユーザの近くに居るメーカーはどうしても甘えが出てくる。我々はお客の工場から離れているというハンディがあるだけに、如何に手離れの良い金型を作るか必死でやっている。同様に、日本国内のお客のみ相手



【金型製造工程】

にしている金型メーカーは、たまにこちらから緊急時の応援を頼む時、彼らの感覚にズレを感じることもある。」と語る。外国に出す金型は修理に持ち帰ることができないので、それだけ気を使い良いものを納めている。それと同様に田舎のメーカーだけに情報には敏感になっている面もある。ハンディを逆に強みにしているところに当社の成長要因の一つが見える。

今は仕事があるが、長期的にはいずれは自動車へシフトして行く経営戦略を持っている。ただ、現在は薄型テレビの方が忙し過ぎて、自動車の仕事を取り込めないのが残念である。

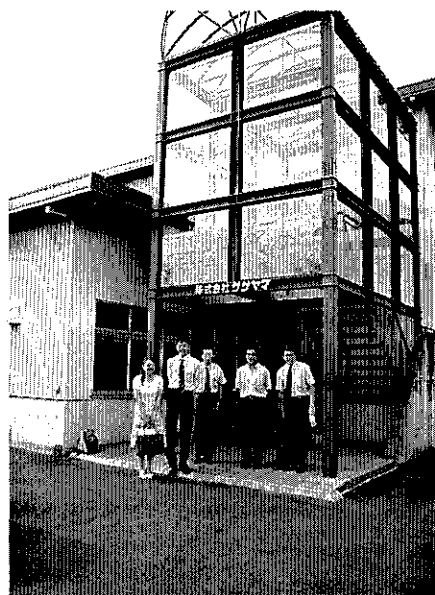
金型製作の最後の仕上げは人が判断し、多くは手で行う作業である。金型製作は数をこ

なすことが一人前になる方法であることから、言わばOJTが重要な教育である。現在50歳代の社員が9人いて技術の伝承が大きな課題のひとつだ。それがあって今年は新入社員を8人採用している。金型業界の平均年齢は58才といわれているが、当社の平均年齢は36歳だ。これも当社の強みの一つであることは間違いないだろう。

当社には創業期の社員はいるが30代の人材がいないという現実がある。さらに、金型メーカーとして当社は地場の業界ではなんとかAクラスには入ったもののもちろんトップではない。これから当社がさらに成長していくには『人材』による影響が大きい。また、今後のアジア、ヨーロッパも含めた海外展開をどうやっていくかは『人材』にかかっている。いわゆる人が命の金型業界であることを十分意識している。

この先自動車をやっていくには当然海外がキーワードになる。しかし、キーパーソンが10～20名ではこれ以上海外に出て行けない。実際、海外進出にはキーパーソンが出て行かざるを得ず、かといって彼らが行ってしまうと本社が困る状態になる。そういったことから、グローバル戦略には人材の育成が急務である。モチベーションを如何に上げていくかも大きな課題だ。

金型メーカーの売上は一人当たり1500から2000



【㈱ササヤマ本社】

万円位だが、当社は3000万円ある。薄型テレビの金型製作ではお客から部材や材料を優先的に入れてもらえるまでになっている。しかし、経営者はさらに付加価値を上げていくことを考えている。

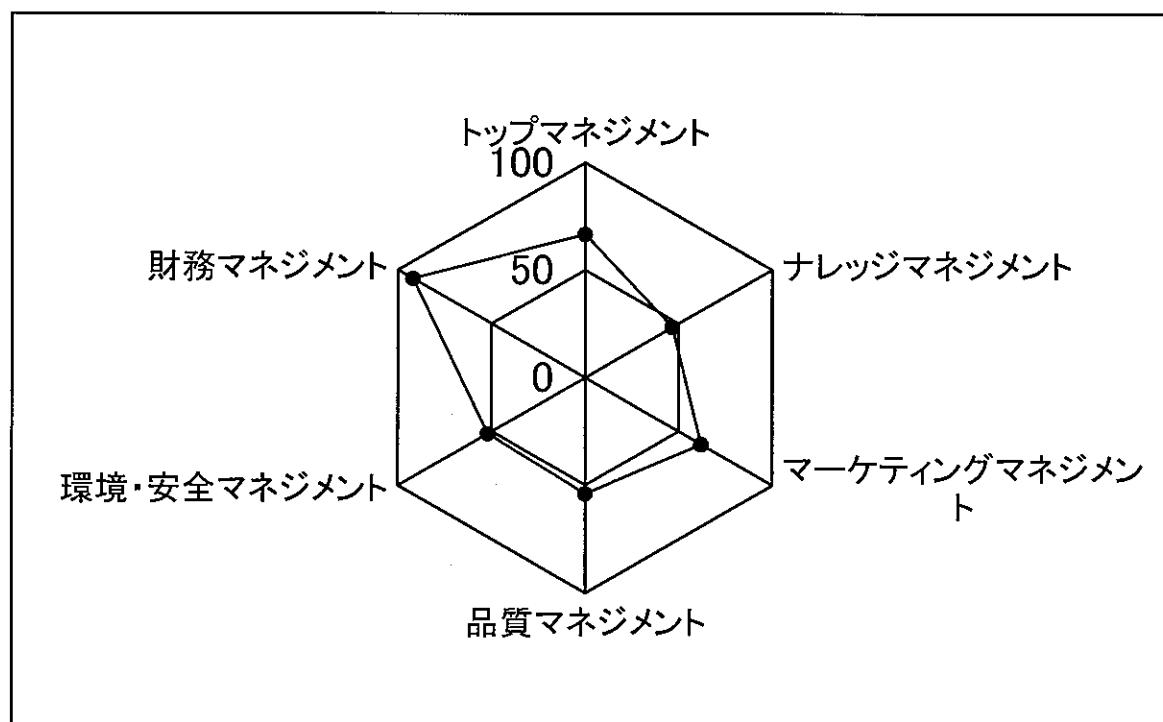
1000トンプレス以外の設備面では三次元CADがある。弱電はまだ二次元CADでやれるものの自動車は三次元になっている。しかし、当社は10年くらい前既に3次元CADを導入していた。さらに高速門形加工機も県内では一番大きいのを持っている。タイミングと的を射た「設備投資」が当社の成長要因であり、更なる成長は「人材への投資」が重要な要素となる。

(4) 桃太郎賞チェックリストに見る当社の強み

品質に関しては、ISOをまだ認証取得していないが、現在の固有技術に加えて管理技術を強化していきたい。この業界で生き残るためには、品質抜きでは成立しない事業であることには変わりない。当社は固有技術に加えてアフターサービスも含めた品質面では、実際自信を持っている。

教育の面はOJTを中心に実施しているが、体系立ててシステマチックにやっていないので点数は低くなった。ここまで創業社長のリーダーシップで引っ張ってきた感じがある。経営の伝承が、人材の育成、グローバル化と並ぶ重要な課題の一つとなっている。

当社の強みに財務体質がある。前々期は売上が多かったにもかかわらず利益が出ていなかったが、前期売上は前々期より若干少ないものの、減価償却費や人件費総額の削減から利益構造が大幅に改善されている。流動比率、当座比率、自己資本比率などの今期大幅な改善が見られる。従業員一人当たりの年間加工高は同業・同規模の1.5倍あるのが特徴だ。逆に販売・管理費比率は1/2程度なので、同程度の粗利益率にもかかわらず高経常利益率が確保できている。

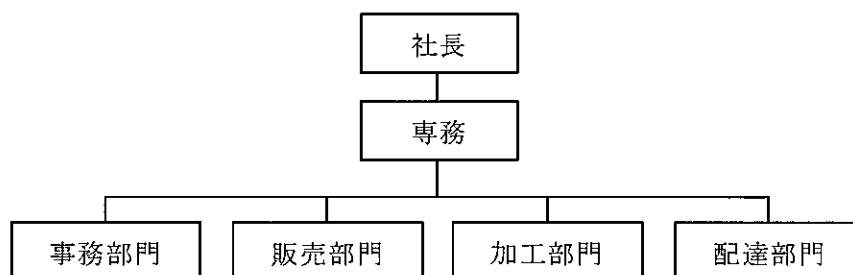


4. 株式会社中村商店

(1) 会社概要

①	企業の名称	株式会社 中村商店	所在地	〒680-0908 鳥取県鳥取市賀露町西4丁目 1803番地の3
	代表者名	中村 勲		TEL 0857 (28) 1051 FAX 0857 (28) 4224
②	業種	鮮魚加工卸・小売業	主な 取扱商品	鳥取・賀露港で水揚げされる“美味しくて新鮮な魚”
③	従業員数	現役役員〈3名〉 社員〈30名〉 パート〈20名〉		
④	取引先	主な仕入先：賀露漁港でのセリ市場		
		主な販売先：ダイエー、ジャスコ、観光客		
		主な外注先：なし		
⑤	主要取引 金融機関名			
⑥	関連会社の 有無	無し・有り：		

⑦ 簡易な組織図



(2) 会社の沿革

株式会社中村商店（以下 中村商店 と省略）は、かろいち（賀露中央海鮮市場共同組合）の建屋内に店舗を構えている。また、その「かろいち」に隣接する場所に自社加工場も設け、海鮮物の加工・販売を行っている。中村商店のホームページを開くと次の文句が並んでいる。

「旬の日本海を喰う。鳥取県“東部一”の漁港である鳥取・賀露港は、セリ人や仲買人、漁師たちの威勢のいい声で毎日活気に溢れている。目の前にはセリ市場、岸壁には漁船がずらりと並び新鮮な魚介類が水揚げされ、当店奥に併設された加工場では『干かれい』『干はたはた』などの干物が作られている。鳥取の味覚で特にお薦めしたいのが『冬の味覚の王様 松葉がに』です。その中でも、ここ鳥取・賀露港で獲れる『賀露本松葉がに』の味は絶品。鮮度・身入り・味は食べた人にしかわからない。浜ゆで・刺身・焼かに・かにすきと調理方法も色々…是非一度お試しください。」

実際に中村商店の店舗では、市場のような雰囲気の中、新鮮な魚介類・加工品が所狭しと並べられていた。かろいち・中村商店加工場とも大型観光バスも駐車できるため観光客なども多数来店しており、非常に活気がある。また、ホームページでは中村商店オリジナルブランドの「俊介がに」も販売されている。

中村商店の創業は、昭和元年にさかのぼる。先々代が鮮魚店として開店したものだった。当時は行商のおばちゃんの延長であり、市場へ卸すものがメインであった。

創業以降は順調に業績をのばし、昭和23年には株式会社となる。このころから業態を次第に小売へシフトするようになる。また、鮮魚販売に加え、鮮魚加工・かにボイル加工も始める。

さらに30年ほど前、現社長時代にスーパー等量販店（ダイエー、ジャスコなど）が増えるだろうという予測のもと量販店への積極的な納品を推進する。量販店側としては、取引業者を増やしたくないという事情もあり、1地区1店舗の量販店を中村がほぼ独占するに至った。また、20年前より観光客目当ての商品も加工・販売を始めた。



加工工場兼売場

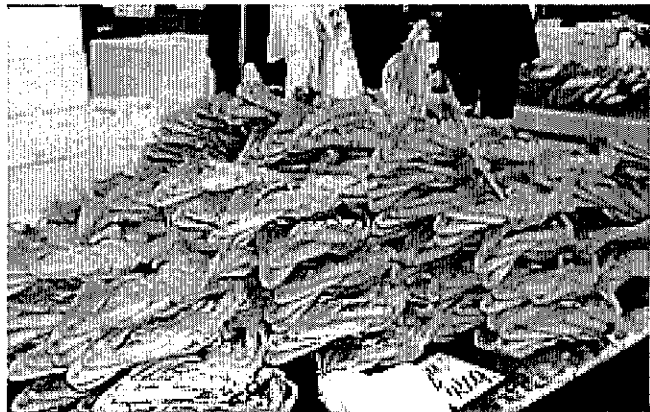


「かろいち」内の店舗

さらに転機となったのは 10 年ほど前のことである。賀露港に隣接する立地に「かにっこ館」建設のための予算が下りた。またそこに隣接した場所に「かろいち」を作ろうという県の発案があった。中村商店としては、当時の加工場の老朽化などもあって積極的に参加することにした。「かろいち」計画の当初は 10 社くらい参加予定だったが、工場も店舗も必要となると投資力が必要だった。将来の採算性（店舗の販売員は？採算がとれなかったら？）と考えると、躊躇する企業も多く 1 社 1 社と計画から脱落していった。結局、「かろいち」は 3 年前に完成し、組合員は 5 社という小規模なものとなった。しかし、組合員が少ないということで逆に小回りがきくため広告などはそれぞれの会社の販促費をあてている。「かろいち」の完成後は観光客が飛躍的に増え、売上高は 3 年で順調に伸びている状況である。



中村俊介専務



冬の名物 松葉がに

現在の中村商店の売上構成は、卸が 4 割（中央市場、委託販売）、小売が 3 割（自社、一部加工）、量販店が 3 割である。また、インターネット上にホームページを設置し販売を始めている。ここでは、中村俊介専務が目利きを行っているオリジナルブランド「俊介がに」の販売を行っている。

さらに今後は、営業を増やして営業力・企画力で勝負したいと考えている。たとえば外食産業への直販、居酒屋へのフィレ、スキンレス鮮魚の提供、生協への納品、学校給食への納品、デパートで外商（物産展など）といろいろなアイデアをもって取り組んでいるところである。

(3) 当社の成長要因

第一の成長の要因は、絶えず情報収集を行い外部環境の変化に即応してきたことである。

約 30 年前、高度経済成長の中で急拡大してきたスーパーマーケットチェーンへの対応がその 1 つである。中村商店は、他の企業に先んじて積極的に取引を開始した。その結果、スーパー等量販店への納品は中村商店がほぼ独占する状況になった。現在でも、量販店に対する売上は全体の 3 割を占め、事業の柱となっている。

また、約 20 年ほど前からは、観光客相手の小売も積極的に展開しはじめた。付近には鳥取砂丘や白兎海岸などの観光地もある。山陰では冬には松葉がにがとれ、かに目当ての観光客も多い。これら贈答用の中には売上の 1/10 を占める。冬以外にもその時季の新鮮な魚介やまたその加工品を販売している。現在は新工場の横に、自家用車 100 台・大型バス 15 台が駐車できるスペースを確保し、観光客を呼び込むとともに、売り場には市場の雰囲気を出して臨場感を与えるなどさまざまな工夫を凝らしている。

さらに、3 年前にオープンした「かろいち」への出店がそのひとつである。「かろいち」への出店については、計画当初は希望企業も多かったが、資金的な問題で断念していった。中村商店は、これを好機としてとらえ積極的に推進。「かろいち」オープン後は順調に売上を伸ばしている。

第二の成長の要因は、スーパーマーケットチェーンへの販売拡大を通じて、個人商店からの脱却が図れたことである。

やみくもな販売拡大は組織の壁にさえぎられて失敗する例も多い。中村商店においても取引先の拡大につれて仕入・加工・納品等業務の流れにきしみが生じた時期もあった。しかし、現社長の強力なリーダーシップのもと、業務を整理し、組織体制を整え、うまく個人商店から企業としての体制へ転換を図った。以後スーパー等量販店への販売拡大を順調に進めることができ、徐々に企業規模を拡大していった。その結果、後の「かろいち」計画についても、かなりの投資が必要だったにも関わらず出店でき、現在の発展へとつながっている。

(4) 桃太郎賞チェックリストに見る当社の強み

桃太郎賞チェックリストでの評価結果は、レーダーチャートのように、トップマネジメント、マーケティングマネジメント、財務マネジメントの評点が高くなっている。特徴は、トップダウン型のマネジメントスタイルでの企業運営といえる。今後企業発展へ伴って、人材育成、情報管理などの整備が行われていくであろう。

トップマネジメントでは、経営者の強力なリーダーシップにより社外関係者への働きかけは評点が高い。

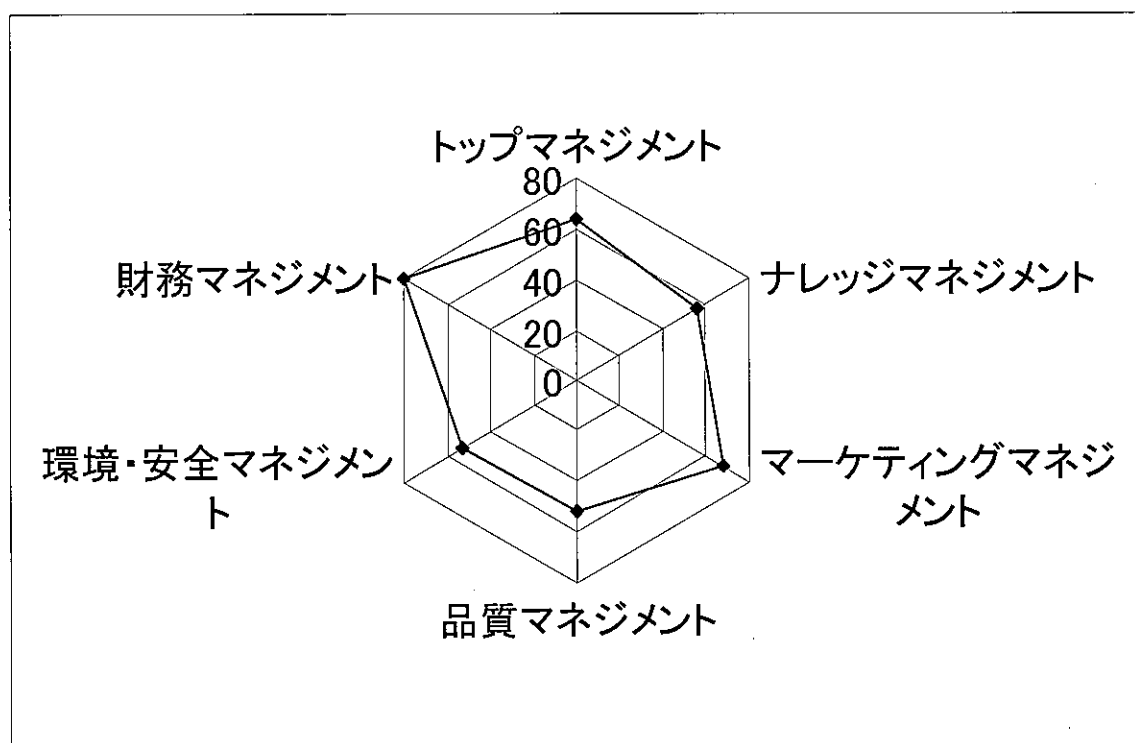
ナレッジマネジメントは、外部人材のネットワーク化と活用については評点が高い。反面、人材育成について今後の課題である。

マーケティングマネジメントでは、得意先への対応は評点が高い。反面、情報管理はこれからであろう。

品質については、取扱商品が生鮮品のため意識は高い。品質管理のための体系的な仕組み作りが今後の課題である。

環境については今後の課題である。

財務マネジメントについては、ここ数年売上高の順調な推移が影響して評点が高い。



5. 日本ランドメタル株式会社

(1) 会社概要

①	企業の名称	日本ランドメタル株式会社	所在地	〒680-0921 鳥取市古海 545-6
	代表者名	代表取締役 福嶋 徳男		TEL: 0857-23-4319 FAX: 0857-24-5543
②	事業内容	公園ファニチャー企画・デザイン、屋外サイン計画、モニュメント、オブジェ、店舗什器、販売促進什器、建築金物製作・施工、ストリートファニチャー製作、プラント用配管・タンク製作、防犯工事		
③	従業員数	11 名		
④	資本金	1,000 万円		
⑤	設立	昭和 47 年（1972 年）4 月		
⑥	取引先	ゼネコン、広告業界他		
⑦	関連会社	ブリリアント アソシエイツ		
⑧	簡単な組織			
	本社	〒680-0921 鳥取市古海 545-6 TEL 0857-23-4319／FAX 0857-24-5543		
	東京支店	〒143-0014 東京都千代田区東神田 1-11-6 TEL 03-5822-5777／FAX 03-5822-5570		
⑨	ショールーム	〒102-0082 東京都千代田区一番町 13 TEL 03-3288-3971／FAX 03-3288-1806		
	URL	http://www.landmetal.co.jp		

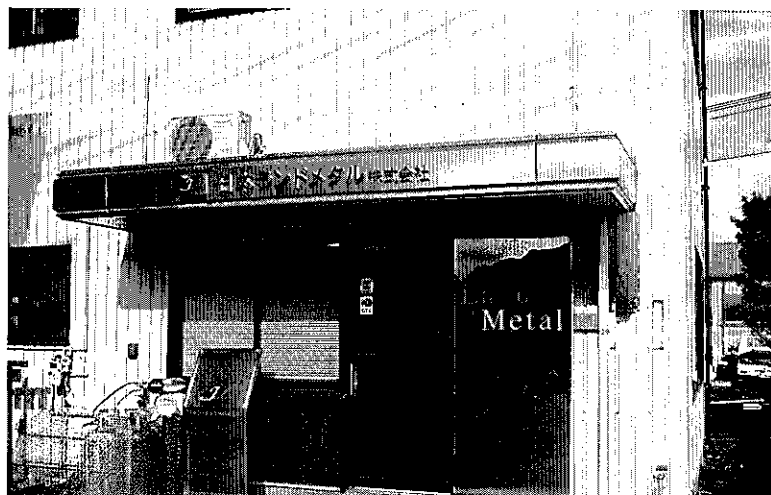
(2) 会社の沿革

鳥取市の中心市街地から西の工業団地の中に日本ランドメタル(株)はある。ステンレスを中心に、アルミニウム・スチールなど様々な素材の特性を生かしながら、デザインから設計、各種加工、仕上げまで一貫して作製・納入している会社である。2003 年 12 月には、東京青山表参道のクリスチャンディオールビルディングの装飾を行なった。建築外装用の装飾だけでなく、建物内の店舗用ディスプレイなども作っている。

建築部門で培ったステンレス加工技術を活かし、花器や花を模したオブジェクトなどの製品分野にも手を広げている。華道家元池坊の次期家元に決まっている池坊由紀氏、テレビでも活躍す

る假屋崎省吾氏の花器も造っている。

昭和 47 年（1972 年）4 月に、吉村金属の社名でステンレスなどの金属加工技術を活かした建築部材やエクステリア（外装）を手がけていた。1998～1999 年頃、吉村金属（株）の社長は高齢で、後継者



もないことから、会社の売却を考えていた。売却の条件がなかなか折り合わず、良い候補がいなかったことから、社員であった現社長が 1999 年に会社を承継することになった。社長 41 歳のことである。社長は現場の作業とともに、財務を見ていたから、会社の実情はよくわかっていました。

社長は社員の時代から、会社の今後は設計能力にあると考え、仕事後に独学で設計の勉強をしていた。それまでの仕事が、極端に言えば、ブリキ板を現場に持って行き、その場でハサミを使って行なうような仕事であった。親方が弟子を何人か伴ってする仕事の形態に近かった。

逆に、この業界には設計図が描ける業者が少なかった。特に、ゼネコンが下請に出せる実力のある企業が少なかった。ここで設計図が描けるとは、単に設計図が描けることを意味しているだけではない。元請け企業は、全体の概要図を示すだけである。下請企業は、この概要図を何点かの構成部品に分けて、詳細設計図を描き、その設計図どおりに生産しなくてはならない。それでいて組み立てた時に、所定の強度を持っていなくてはならない。同社は、ゼネコンの下で鍛えられた設計能力があった。

なお、会社継承を譲った吉村金属（株）の吉村元社長は、ヨシムラ教育基金を設立し、日本ランドメタル（株）の作製するタイムカプセルの教育機関への販売を後押ししている。

(3) 新事業について

社長が会社の買収を決めた後に始めたのは、5S 活動であった。千代工業団地の事業として、人材育成事業があり、TQC 活動の一貫として 5S 活動を始めた。今まで現場合合わせの粗っぽい従業員の人たちには、設計図に基づいた丁寧な仕事は合わなかったようである。感情的な反発もあったのだろう。古参の従業員が次から次に辞めていった。残った社員と新しく雇った社員が、日本ランドメタル（株）のディスプレイ業界進出のもとになった花瓶等を造った。

現社長が会社を継承する前も後も、金属加工という同じ業種であった。従来からいる社員にとっては、今まで持っている金属加工の技術の上に、5S や設計図に基づいた加工能力を習得すれば良かったのである。しかし、現実には、それができなくて、古参の社員は会社を去っていった。

その替わりに採用した人たちは、金属加工の分野の出身者ではなく、飲食業とかの異業種の人が多かった。

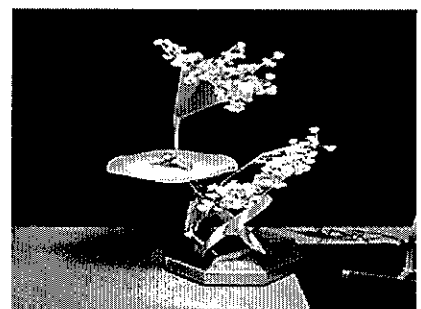
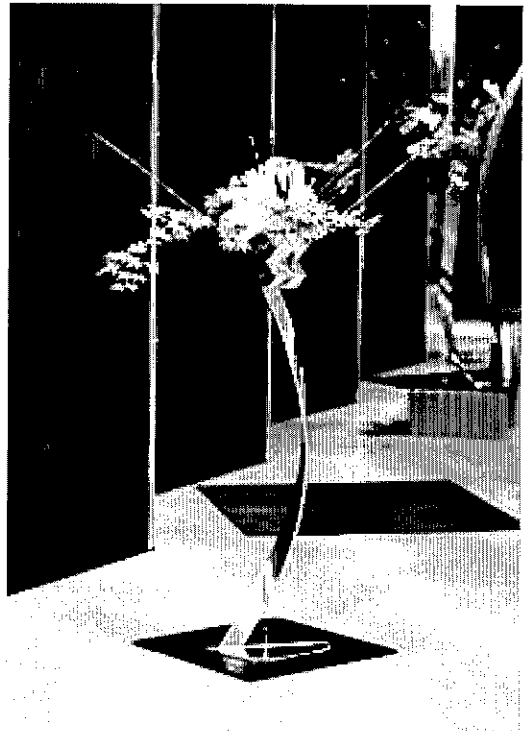
社員教育も兼ねて、端材を使って自由な発想で作品を作らせたところ、ステンレスの滑らかな特徴を活かした芸術性高いものが出来上がった。鳥取市内のホテルで展示会を開くと、建築業界以外の人たちから大きな反響を得た。2000年5月にアート部門の事業を立ち上げ、社名を日本ランドメタル(株)に変更した。

しかし、地方都市のアート市場は小さく、思ったような事業展開はできなかった。そのため、2001年11月に東京にショールームを設けるとともに、福岡社長が半年間単身赴任し、大手百貨店等に売り込みを図った。その結果、同社の高い技術力が認められ、高級感ある内装の仕事が舞い込むようになった。

池坊由紀氏の依頼により、漆を塗ったステンレス製の花器も開発している。ステンレスに漆を塗ることは難しいため、東京芸術大学で講師を務め、文化財保存修復に詳しい小杉拓也氏の技術指導を得た。

最近では、石材会社と共同で新製品を開発したり、金庫用の盗難防止の固定金具を開発したりしている。金庫用の盗難防止の固定金具では、平成14年8月に経営革新支援法の認定を受けた。平成15年には高専卒の女性デザイナーの卵を新規採用し、デザイン力の向上を図った。

また、新事業に伴い決済方法も改善させた。従来の期間の長かった手形決済を現金決済に置き換えたことによって、財務内容も好転したという。2005年5月には、第十三回中国地域ニュービジネス大賞（中国地域ニュービジネス協議会主催）も受賞した。



(4) 当社の成功要因

第一に、社長が時流に合った経営方針を明確に定めたことである。具体的には、従来のはさみ1本の現場合わせの大雑把な仕事から、設計どおりに正確な仕事をしていこうという方針を立てたことである。設計のみならず、設計どおりに生産することを志した。そのために品質管理を重視し、5Sを導入した。

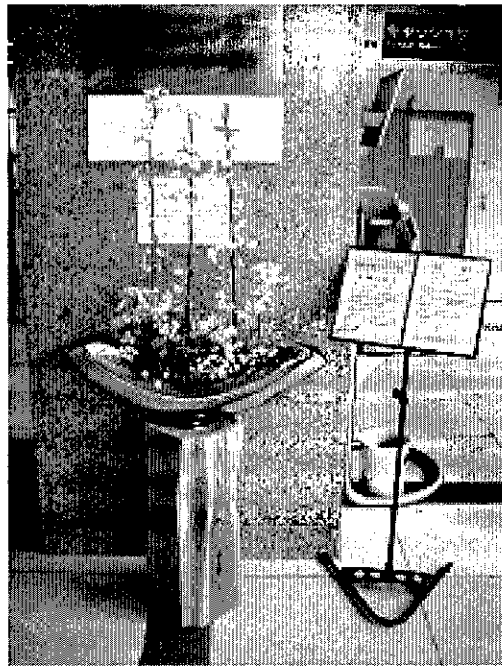
社員を採用する時に、板金加工の経験の有無やキャリアではなく、人材の資質を重視していた。向上心があり、様々なトレーニングに積極的に取り組むことができるかである。その結果、異業種から人材を確保することになった。端材を使って、自由にものを作らせた。このことによって、建築業界以外の出身で、新しい感性を持つ若い社員の斬新なアイデアを形にすることができた。

このことは金属加工の経験よりも、5 Sとか設計に基づいた製造する能力の方が重要であったことを示している。例えば、アパレル出身の従業員は、型紙でパターンを作り、それに基づいて服を作っていたのだろう。日本ランドメタル(株)に転職し、布地がステンレス板に変わったただけだったのであろう。金属加工技術は後から習得できるものだったのである。

第二に、ゼネコンによって鍛えられた技術力である。詳細設計が書け、それに基づいた正確な生産づくりである。それでいて納期も厳しい。

第三には、専務として活躍されている福嶋登美子氏（社長夫人）の存在である。現社長がまだ社員の頃には専業主婦であった。会社継承の時、全財産を賭け、家族の将来がこの会社にかかっているという思いを強くされたという。

社長が社員教育、新製品の開発や生産に専念している間、営業活動に奔走していた。できる限りの機会を活用して、展示会に出展したり、雑誌のインタビューに応じたりして、より多くの人たちに日本ランドメタル(株)について知ってもらおうと努力した。



漆を塗ったステンレス製の花器

（花は本物です）

(5) 桃太郎賞チェックリストにみる強み

桃太郎賞のチェックリストは、規模の小ささから回答しにくいということであった。ヒアリングの内容から、このチェックリストを評価してみると下記のようなことが考えられる。

第一に、社長の方針が明確で、事業展開に対して経営マネジメントのPDCAが回っていることである。トップマネジメントについての評価は高いと推定される。同様に、社員に対するエンパワーメント（権限委譲）は進んでおり、ナレッジマネジメントも評価が高いと思われる。

次に、素早い対応があると考えられる。同社が手がけてきた百貨店向け建築工事では、実際の作業時間は閉店後の深夜に限られることもしばしばであった。設計・施工から完成まで3~4日しかないこともあったという。その点で、業務遂行面でマーケティングマネジメントの評価は高いだろう。

ただ、技術はモノという形を与えられなければ評価されにくいという面を持っている。日本ランドメタル(株)は、ステンレス加工に設計と優れた加工技術を持っている。しかし、技術そのものは、目に見えないので売込みがしにくい。高い技術を持っているが、それをどこの分野でビジネスチャンスを見出すかが大きな課題となっている。

日本ランドメタルの発展のきっかけになったのは、華道家の假屋崎省吾氏が花器を採用したことであろう。規模の小ささによる経営資源の少なさにも影響されて、用途開発という面でマーケティングマネジメントの評価は高くないだろう。

小人数、小資本での経営で生産と販売の両方を行なうことは難しく、販売パートナーを見つけることが重要と指摘されている。量産品を開発した場合、マネされることは避けがたい。似たようなデザインを意匠権で完全に守れるとは考えにくい。主な市場となる首都圏から遠く、鳥取という立地の悪さは対処する方法がない。

従来どおり1つつ個別生産にこだわるべきだろうと考える。その場合でも、販売と生産を完全に分けることは勧められない。販売会社から受注した図面を渡され、その図面どおりに生産するだけでは、技術力による差別化を実現しにくいと考える。同様に、主要マーケットから遠いという立地の悪さをカバーできないであろう。

販売のパートナーとのつながりを深くして、仕事の取り組み時期を早めることが重要になってくる。最近のコンピュータ技術の進歩により、施主からの依頼に対し、三次元CADを使いデザインを提案することが多くなった。その三次元のデザイン画を早期に入手し、技術的な検討を加えることで、コストをより正確に算出することができるようになる。施主からコスト削減の要求に、デザインをどのように変更すれば、デザイン性を損なわず、コストを削減することを提案できるようになる。このような提案力の強化が重要と考えられる。

6. 株式会社ヒノキ

(1) 会社概要

①	企業の名称	㈱ヒノキ	所在地	〒700-0024 岡山市駅元町 15 番 1 号リットシティビル 4 F														
	代表者名	近藤 隆裕		TEL 086-227-7567 FAX 086-232-7226														
②	業種	小売業・卸売業																
③	事業内容	ヒノキの廃材を再利用した猫のトイレ砂の製造販売 インターネットでのペット関連商品の販売																
④	従業員数	現役役員〈3名〉 社員〈6名〉 パート〈9〉																
⑤	取引先	主な仕入先： ㈱マーク産業																
		主な販売先： 全国の消費者（インターネット通販による小売） ホームセンター、スーパーマーケット（卸売）																
		主な外注先： ㈱ビーエムディ																
⑥	主要取引 金融機関名	山陰合同銀行岡山支店、広島銀行岡山支店																
⑦	関連会社の 有無	無し・○有り ： ㈱ビーエムディ																
⑧	年商（売上高）の推移と計画																	
売上高 (単位:百万円) <table><thead><tr><th>平成14年</th><th>平成15年</th><th>平成16年</th><th>平成17年</th><th>平成18年</th><th>平成19年</th><th>平成20年</th></tr></thead><tbody><tr><td>110</td><td>170</td><td>350</td><td>700</td><td>1,900</td><td>5,000</td><td>8,700</td></tr></tbody></table>					平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	110	170	350	700	1,900	5,000	8,700
平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年												
110	170	350	700	1,900	5,000	8,700												

(2) 会社の沿革と商品開発の経緯

㈱ヒノキは、平成4年に設立した㈱ビーエムディをルーツとしている。ビーエムディで製造する製品の企画販売を担当し、その後分離独立した会社である。

かねてから人体の健康や薬膳等に関心の深かった現社長近藤隆裕氏（31歳）の母上が、ヒノキの廃材（特に再利用価値の低い葉の部分）を活用したお茶や化粧品を開発して世に提案していたが、通信販売ルートで好評を博した。これを事業化するために組織化したのが㈱ビーエムディである。

当時、現社長はアメリカに留学中であつたが、卒業後帰国してただちに本事業に傾注した。その後現社長は両社を後継し、平成9年には船井総研の支援も得て、「ヒノキのお茶」を年商6億円の事業に育て上げたが、その後売上高は低落傾向になり、やがて売上を維持するための経費ばかりが増大するようになった。

「このままでは会社が破綻してしまう」と直感した社長は、収益を犠牲にしたリストラを展開することにした。社長が「ヒノキのお茶」事業拡大に限界を感じた理由は以下のとおりであった。

- ①パイの規模が小さい閉鎖商圏のなかでは、一定以上の売上高を拡大又は維持するためには、年々効率が落ちてくる。
- ②高単価商品はリピートが少ない。
- ③いちいち商品説明が必要で、単価の割に高コスト商品である。

そこで、将来性のある（と信じていた）ヒノキ材料を使った新商品を模索することとしたが、社長の考える将来性のある商品の条件は、

- ①広域商圏で扱えること。
 - ②低単価で、リピートが多いこと。
 - ③商品説明が不要で、見たら（使ったら）すぐに分かる商品であること。
- というものであった。

研究を続けるうちに、ヒノキの大きな脱臭効果を発見して、「これだ！」と感じた社長は短期間のうちに理論的な裏付けをとると共に、ねこのトイレ用材（商品名「ねこ砂」）を開発した。

これを事業化するために、岡山県の設備資金制度を利用して、平成10年には県北部の真庭市勝山と真庭郡新庄村に、「ねこ砂」専用の製造工場を矢継ぎ早に建設した。

合わせて、マーケティング面での行動も早かった。「ねこ砂」を卸売と小売の2面作戦で販売することとし、卸売ルートでは業界大手の卸売業者である㈱マーク産業との提携、小売ルートではインターネット直販を目指して楽天市場に出店した。

その後の実績は卸売部門、小売部門とも順調に推移しており、上のグラフに見るように平成17年9月には年商7億円を達成している。業態別の売上高は、卸売32%、小売68%であり、特に小売はすべてネットショップ売上げであり、ペット部門では楽天内で常にトップの売上高をキープしている。

平成17年11月には、さらなる事業拡大とそのために必要な人材確保を企図して、JR岡山駅西口に平成17年6月に完成したリットシティビル（岡山コンベンションセンターと一体的に開発された19階建の複合施設ビル）に本社機能を移転し、今後の飛躍を見据えている。

(3) 当社の成長要因

当社成長の要因は、事業の将来性を見極めたうえで、現事業からの撤退と成長分野へのスピーディなシフトを意思決定したことであろう。

市場、消費者動向、商品の優位性、自社の経営資源、これらの現状と将来を客観的に把握した上で、意思決定及び実施にあたっては自らの感性を信じて勇猛果敢にこれを行うというトップダウンなくしては、短期間にこれだけの成果を上げることはかなわなかったと思われる。

さらに当社は、5年後の株式上場を目指して、すでに1歩を踏み出している。

中期経営計画を立案すると共に、平成17年7月に岡山市で行われた「ベンチャーマーケット岡山」では、卸売機能とインターネットを融合した新物流システムを発表して、当社の考える新たなビジネスモデルを提案した。

これにより、事業拡大のための資金調達をはかり、共感者を募って共にこのビジネスモデルを完成させて行きたいというフロンティアを発揮しているのである。

(4) 桃太郎賞チェックリストに見る当社の強み

桃太郎賞チェックリストでの評価結果は、レーダーチャートのようにトップマネジメント、マーケティングマネジメント、財務マネジメントの評点が高く、環境安全への配慮が遅れていることがわかる。

急成長のベンチャー企業に特徴的に見受けられるトップダウン型の企業運営といえよう。

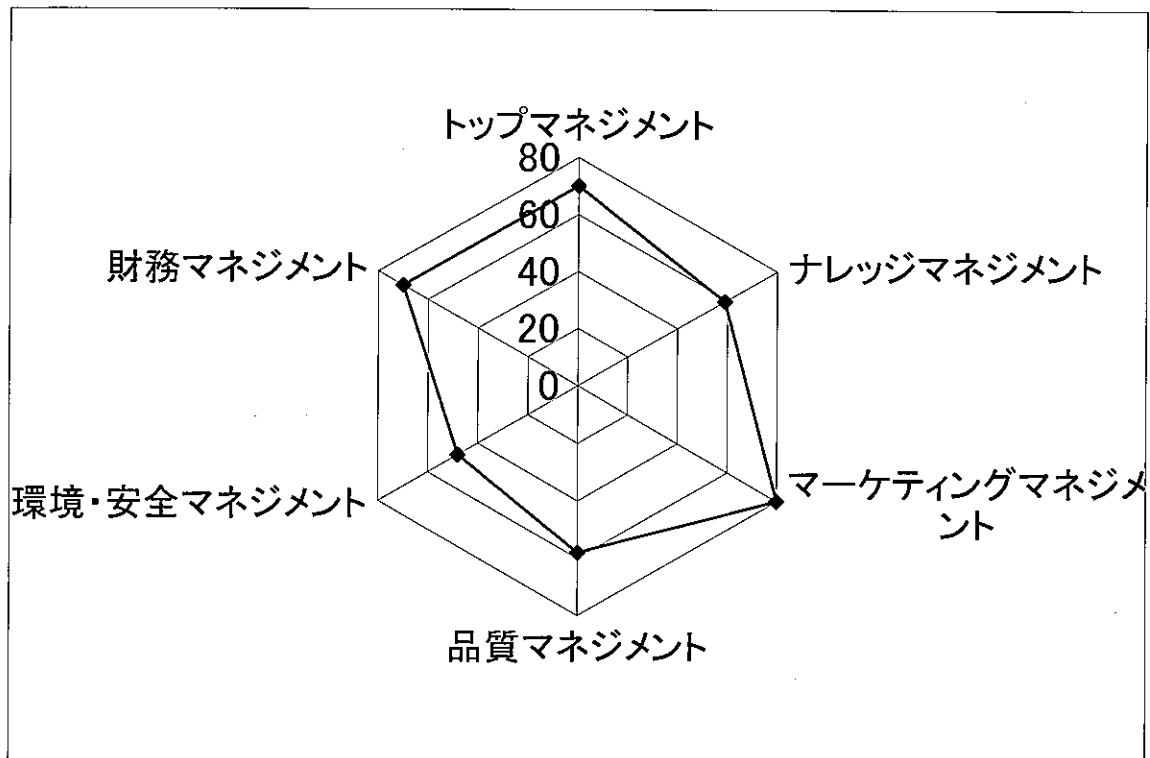
今後、企業の成長発展とともに、環境安全や品質保証、人材育成、ノウハウや情報管理等が必然的に整備されるものと思われる。

トップマネジメントでは、顧客や取引先等社外関係者に関する方針策定や働きかけについては評点が高いが、社内や地域社会に関してのリレーションシップの構築が今後の課題である。

ナレッジマネジメントでは、経営や顧客に関する情報システムは進んでいるが、人材育成や社内のスキルアップやノウハウ蓄積に関しては低い評点となっており、積極的な取り組みが求められるところである。

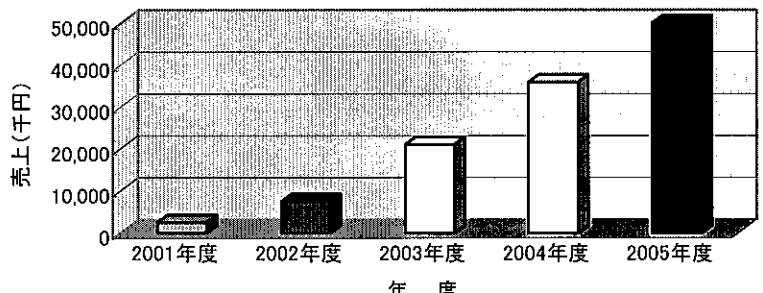
品質、環境安全については、全体的にここの評点が低く、今後は必要に応じて重点的に取り組むことが望まれる。

財務マネジメントに関しては、業容拡大（成長）の最中であり、売上高急進に伴う資本や利益率等他指標とのアンバランスが生じている。現在資本の充実や利益確保のためのビジネスモデルを構築中であり、成長期の課題となっている。



7. 有限会社漂流岡山

(1) 会社概要

①	企業の名称	(有)漂流岡山	所在地	〒700-0902 岡山市錦町1-8 岡山県木材会館ビル3F C号												
	代表者名	阿部憲三		TEL & FAX 086-226-0503												
②	業 種	果物通販	主な 取扱商品	・ Web 販売 「岡山果物カタログ」 ・ 農業プロモーション 6次産業商品開発指導 地産地消コンサルティング 他												
③	従業員数	現役役員〈2名〉 社員〈1名〉 パート〈2〉														
④	取 引 先	主な仕入先：個人農営者、JA														
		主な販売先：国内各地消費者														
		主な外注先：														
⑤	主要取引 金融機関名	中国銀行本店、トマト銀行岡山東支店														
⑥	関連会社の 有 無	無し・有り：														
⑦ 売上推移																
 <table border="1"> <caption>売上推移 (推定値)</caption> <thead> <tr> <th>年 度</th> <th>売上(千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001年度</td> <td>~2,000</td> </tr> <tr> <td>2002年度</td> <td>~8,000</td> </tr> <tr> <td>2003年度</td> <td>~22,000</td> </tr> <tr> <td>2004年度</td> <td>~38,000</td> </tr> <tr> <td>2005年度</td> <td>~52,000</td> </tr> </tbody> </table>					年 度	売上(千円)	2001年度	~2,000	2002年度	~8,000	2003年度	~22,000	2004年度	~38,000	2005年度	~52,000
年 度	売上(千円)															
2001年度	~2,000															
2002年度	~8,000															
2003年度	~22,000															
2004年度	~38,000															
2005年度	~52,000															

(2) 会社の沿革

社長の阿部憲三氏は商工会連合会が 2000 年度 12 月に開催した創業塾の受講生だ。受講後すぐ起業して、しばらくは自宅の 1 ルームマンションで奥さんと 2 人で仕事をした。その後 2002 年 4 月からの 2 年間はインキュベータ制度を利用して e プラザに入居した経験を持つ。そして 2004 年、好条件で岡山駅に近いビルの 3 階に事務所を持つことができた。従業員も役員 2 名、従業員 1 名、パート 2 名の 5 人までになった。拠点も本社以外に配送センターを借り物ではあるが別途市内に持つ。

阿部社長はサラリーマンをしていたときに相次いで両親を亡くし、一度今までの自分をリセットして人生について考えることにしたと言う。そのとき勤めていた会社を辞め奥さんと二人でバリ島に渡り、2 年近くそこで過ごしている。アジア雑貨を日本に輸出することや、奥さんはホテルでマネージャーをしながら過ごした。2000 年秋頃レストランを開店しないかという誘いもあったが、心機一転岡山に戻り新しい生活を志向した。

その際、アジア雑貨の輸入販売も選択肢ではあったが、その事業は極論すれば OL であっても簡単にでき、ましてインターネット販売となれば差別化が難しいと判断している。そこで、地域に根ざした物の販売として「岡山の果物」を思いついた。競合先は全国ではなく県内業者のみに絞ることを考え、やる以上は岡山をブランド化できなければいけないと思った。彼は耐久消費財ではリピート顧客としての限界があり、長い目で見た事業としてはやはり消費財に目を向けなければならないことを強く意識していた。

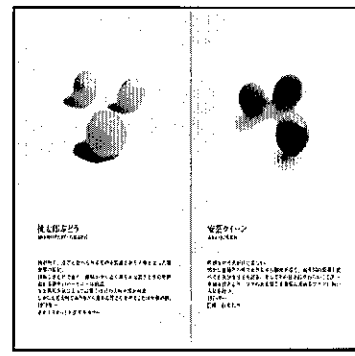
(3) 当社の成長要因

当社は他のインターネット販売業者とは徹底した差別化を考え、『お客にベストな物を買っていただく』ことに徹している。一時は売り上げを一気に倍増するために、大手のバーチャルショッピングモールに出店することも真剣に検討したが、単に価格勝負に陥っていることが判り、参加することを取り止めた経緯がある。

販売しているものは、いわゆる相場よりハッキリ言って高い。その代わり仕入れも倍近い価格である。その分、仕入先にはそれだけの品質を要求する。当社は生産者から直接購買者へは絶対発送させない。必ず自分たちがチェックしてカタログや食べ方の案内を同封して発送する。



〔事務所風景〕



〔生産者との連携を物語るパンフレット〕

生産者と直接個人契約、グループ契約、さらに JA と契約している。現在の品質と評判を保つために、徹底的に厳しい品質管理を生産者に対して要求している。クレームに対しても生産者に対応してもらうのが原則で、それについて来てくれる生産者とのみ付き合いをしているのが現状だ。当社の基本的な方針は、「扱う商品でお客に味で払ってもらえるお金はぶどうで言えば 3000 円まで、それ以上いただくためには商品を受け取って開けたときの『生産者のストーリー』、『喜び』、『生活提案』をお客に提供しないとイケない。」ということだ。

一般的には業者は成熟までに余裕を持って発送するため未完熟の物を詰めて送るが、当社では着いたときに一番食べ頃になるように、真に完熟する直前で発送する。それだけに取り扱いには十分過ぎるほどの注意を払う。完熟ではなく、ピンポイントのタイミングで出荷し適熟を守っている。

当社の考えは、「生産者、販売者および消費者は対等」ということであり、創業時からそのスタンスで事業をしてきた。これだけお客に良い物を提供している自信はあっても年に数件のクレームはある。それに対しては、消費者の視点に立って誠心誠意対応している。もし、こちらに非があれば即買ってもらった以上のものを詫状と一緒に再送する。たいていのお客はリピーターになってくれる。それでもクレーマ的な人はいるが、阿部社長はそういったお客には買っていないでなくていいとまで言い切る。そこまで一生懸命良い物を提供している自信がある。

現在、葡萄と桃による売り上げが 95% と大半を占めるが、梨、いちご、蜂蜜、メロン、びわなども扱っている。岡山の特色が出せてそれだけの付加価値を乗せることができる果物はやはり葡萄と桃かもしれない。

事業を拡大するために無理はしない、一つひとつ問題



〔インターネットビジネスを語る〕

をクリアしながら着実に事業拡大を狙っている。250 万円のぎりぎりから始まった事業は 5 年で 5000 万まで大きくなったが、彼の来年度の抱負は自分の個性を出しながら少しずつ事業を広げていくことである。

彼が苦勞したことの一つは、仕入れの支払いと売掛金回収に 1.5 ヶ月程度の時間差のあることである。それでも事業スタート時の売り上げは自分のポケットマネーでやり繰りできたが、数千円の売り上げとなった現在ではそうもいかず、運転資金を外部から調達する必要があるが出てきた。ちょうどその頃、県内の経済冊子に掲載されたり、テレビやマスコミにも取り上げられ始めた。A 銀行から話を聞きたいとの連絡を受け、そのとき彼は熱くビジョンを語っている。結果、1000 万円の融資を無担保、無保証人で受けることができ、息をつくことができた。

決して値段だけの勝負には参戦していない。インターネットでの注文のうち 95% は自社のウェブサイトからの注文である。また、リピート客が 6 割近いのも当社の強みである。さまざまな情報をタイムリーに顧客へ提供することにより、「上得意先の囲い込み」という戦略を実践している。

起業してから 3 年たった現在、仕入先 30 件、顧客 4000 件を持つ。当社の一番の特徴は、高い仕入れ価格である代わりに大きな責任をクレーム対応と同様に生産者に課していることであろう。特に岡山県の代表的葡萄の品種であるピオーネは美味しいものをお客に届けるために堆肥にまでこだわる。仕入先は手を抜くと自分を後で苦しめることを良く知っている。従ってこちらから特に何もしなくても、責任を持って自信のある物を納入してくれる。

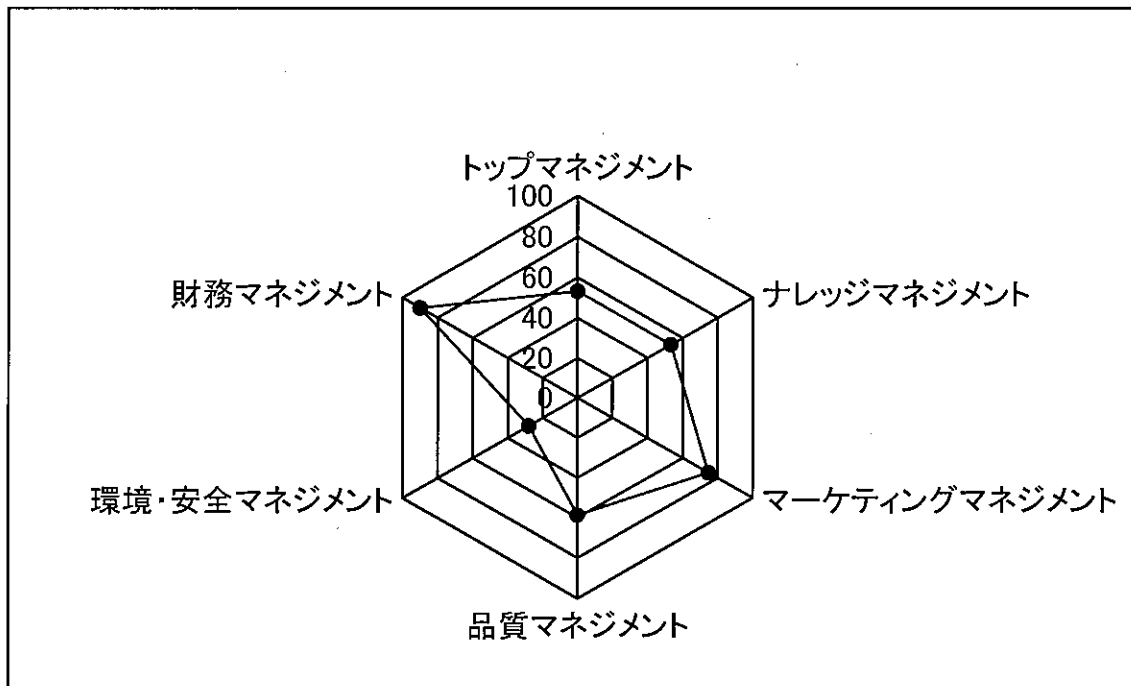
桃と葡萄で 1 億円の売り上げは可能だが、決して急激な事業拡大を狙っているわけではない。生産者、お客との対等な深い結びつきと、阿部社長の生産段階からの商品管理能力が最大の成長要因といえる。

(4) 桃太郎賞チェックリストに見る当社の強み

当社は起業して間もなく、規模的にも従業員数も役員 2、従業員 1、パート 2 名という小企業であるため、このチェックリストに無理やり当てはめるのは適切ではないかもしれない。それでもあえて分析してみると、レーダチャートからマーケティングと財務マネジメントが高得点になっている。

品質マネジメントは、お客に届ける商品の品質には自信はあるものの、システムティックなものができあがっていないので、点数そのものが高くないのはやむを得ない。それでもクレームに対しては迅速かつ十分すぎる対応をしているといえる。これはリピート顧客の割合からも判断できる。

環境・安全マネジメントに関しても、業態や規模の面から当社はチェックリストが必ずしも合致はしないだろう。当社の強みは、経営者の「岡山のくだもの」にこだわりと、徹底した仕入れ先とのコミュニケーション（つながり）と適熟にこだわった顧客志向である。



8. 備前化成株式会社

(1) 会社概要

①	企業の名称	備前化成(株)	所在地	〒709-0716 岡山県赤磐市徳富363
	代表者名	石原隆文		TEL 0869-53-0476 FAX 0869-53-0460
②	業種	医薬品製造業 化粧品製造業 食用油脂製造業 添加物製造業	主な 取扱商品	医薬品・栄養補助食品・食品添加物・化粧品、新食品素材の研究開発・受託製造・新商品企画開発
③	従業員数	現業役員〈7名〉 社員〈212名（平成17年7月1日現在）〉		
④	取引先	主な仕入先		
		主な販売先：(株)ビタポール、日生薬品(株)、理研ビタミン(株) 日本シーベルヘグナー(株)、(株)協和ウェルネス		
		主な外注先		
⑤	主要取引 金融機関名	中国銀行和気支店、三菱東京UFJ銀行岡山駅前支店、 山陰合同銀行岡山支店、みずほ銀行岡山支店		
⑥	関連会社の 有無	☐ 無し・有り		
⑦ 簡易な組織図				
研究開発室 代表取締役 副社長 管理統括本部 (総務,業務, 品質管理,品質保証) 第2生産 本部 第1生産 本部 営業 企画本部 本社営業部 東京支社 岡山営業所				

(2) 会社の沿革

創業者の現社長、石原隆文氏が1960年代に天然のビタミンEの開発の研究を開始し、その約3年後に事業化の目途ができ1971年に会社を設立した。当時、ビタミンEについては、合成物はあったが、天然から抽出されたものはなかった。ビタミンEは大豆に多く含まれていることが分かっていたので大豆を原料とする県内の搾油メーカーと接触し調べた。調査の結果、当時のてんぷら油などの搾油メーカーが処理に困っていた大豆スカム(搾油後の大豆)中にビタミンEが壊れずに残っていることが分かった。このため当初は原料を無料で引き取ることができた。当時は国内での天然ビタミンEの研究は同社と日本エーザイの2社程度だった。こうして世界的にも初めて天然から抽出したビタミンEを製品化したものの国内ではほとんど売れなかった。

当時、ビタミンEは抗不妊因子(子供がしやすいビタミン)としてのみ知られていたが、製品サンプルをヨーロッパや北米に配布していたことから、カナダの企業に、経済動物(牛、馬、豚、鶏など)の繁殖を目的とした動物医薬としての用途に関心をもたれた。その後、カナダで売れ行きが好調だったことから販路が米国にも拡大した。当初は化学物質として輸出していたが輸出量が増加してきたことから税関の通過を円滑とするため、当時の農林省から動物医薬として許可を取得した。

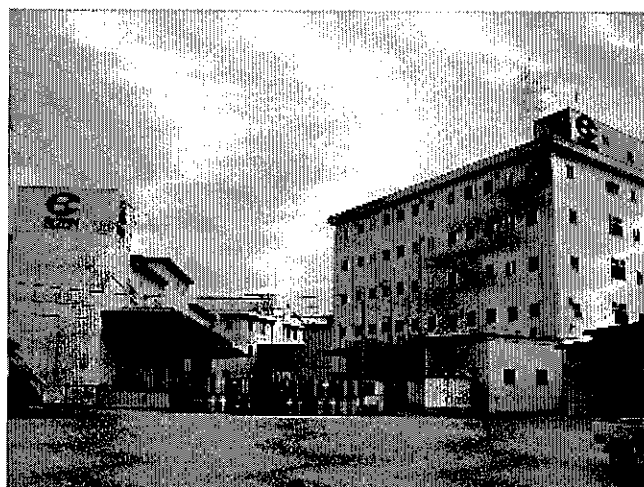
その後さらに研究を進めていく中で、ビタミンEが抗酸化作用を持つことを発見した。当時は抗酸化作用が注目されていない時代だったが、学会などで発表を行い、その有効性の理解の普及に努めた。用途として即席麺の油分の抗酸化剤として利用を図った。現在の即席麺の製法はノンオイル麺が多くなっているが当時はオイル麺が主流のころである。その後ビタミンEの抗酸化作用により即席麺が長期間、品質が劣化しない効果が広く知られることになり普及した。

また当時の米国のスーパーマーケットに医薬品に似た製品が並んでいるのを見た際にサプリメント(栄養補助食品)という製品カテゴリーがあることを知り、当時国内に存在しなかったこの分野の製品化を他社に先んじて行い、その後、厚生省の了承を得て市場への普及を導いた。また当時から大学の医・薬学部との連携を重視してきたが、社内にも薬学や栄養学の博士号取得者も増えている。今日では、これまで培った技術の延長上に、医薬品、新食品素材の研究開発・受託製造・新商品企画開発等、多方面の展開を行っている。



創業当時の取組みを語る石原隆文社長

- 1971 食品添加物(天然ビタミンE)販売を機に社名を「備前化成株式会社」と改名
- 1975 栄養補助食品(天然ビタミンE)「ビタポールE」「ビタポールEゴールド」発売
- 1978 基礎化粧品(天然型ビタミンE配合)「ビタポールEフェイシャルオイル」発売
- 1980 医薬品(天然型ビタミンE剤)「Eキャップ・ナチュラル」「ビタラックスE」発売
- 1983 設備拡張のため第2工場建設
- 1989 設備拡張のため第3工場建設
- 1992 食品抽出設備増設のため第5工場建設
- 1996 総合開発・研究センター設置
- 1998 平成9年度「中小企業研究センター賞」(中国・四国地区)受賞
- 1998 第6工場(2棟)建設
- 1998 医薬品原体EPA-E98%量産開始
- 2002 第7工場(医薬部外品・化粧品充填工場)建設



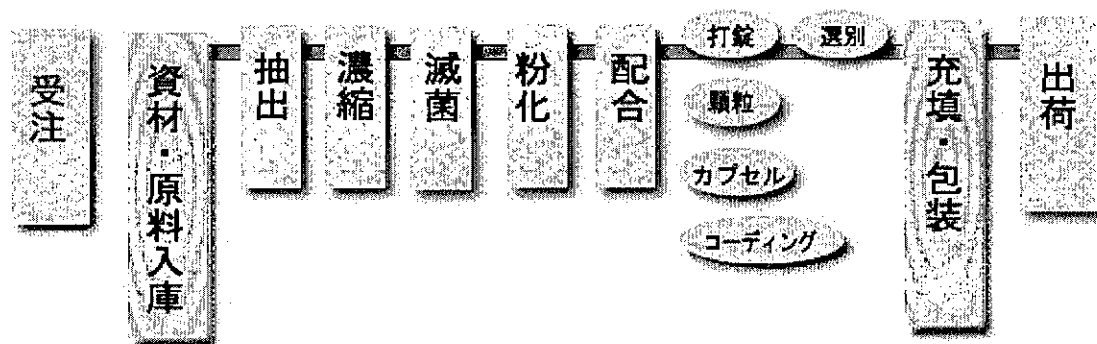
赤磐市の本社工場の一部

(3) 当社の成長要因

当社の成長要因は、天然ビタミンEの開発というテーマへの取組みが戦略的に正しくかつ、先進的であったことが挙げられる。また天然ビタミンEの抽出に成功した当時の研究開発力がある。石原社長は製品開発の着想や開発の意思決定を行う上で、国内外の情報収集が大切だという。ここには情報重視の姿勢が見られる。また当時においては、ビタミンEの市場は無く、自ら市場を開拓してきたという先進性がある。当時においてビタミンEはその抗不妊作用のみが知られていたが、経済動物(牛、馬、豚、鶏など)の繁殖を目的とする動物医薬としての需要に結びつけたという点で、同社はパイオニアである。特に、創業当時から需要を国内だけに求めず、米国カナダから販路を開拓したという点は、販路開拓の面においても先進的である。またその後の研究で抗酸化作用を発見したことは研究開発力においても優れた能力を持つこと

を証明している。このビタミンEの抗酸化作用についても当初は需要がないところから出発しており抗酸化作用を利用した即席麺の品質維持への応用も同社が需要を開拓したものの一つである。また当時、米国のスーパーマーケットで見たサプリメント（栄養補助食品）という製品カテゴリーを他社に先んじて製品化し国内市場に導入するなど、市場の成長性を評価し、ビジネスチャンスをつかめる能力にも長けている。また今日では同社のすべての生産拠点が医薬品GMP（Good Manufacturing Practice：医薬品の製造管理および品質管理に関する基準）に適合しており、かつ原材料から最終製品まで外注を介さず自社内で一貫した生産・品質管理体制をとれるのも同社の優れた特徴である。また営業面は商社や代理店など外部の経営資源を活用する方向で発展してきており、今日の同社の自社ブランド製品は、売上全体の約20%であり約80%はOEM生産となっている。

このように同社は、研究開発と販路開拓を両輪として、日常的な営業活動より独自性の高い研究開発と需要開拓の初期段階に強みを発揮してきた企業である。そして高付加価値の追求をポリシーとして徒に価格競争などによる売上の量的な拡大を追いかけることなく利益を中心に手堅い経営手法が採られている。研究開発と販路開拓両面の先進的な取り組みに基づく高製品力の追求といった創業以来の特徴に加え、一貫生産・品質管理体制が今日の同社の強みとなっており、これらの結果として高収益が生み出されている。

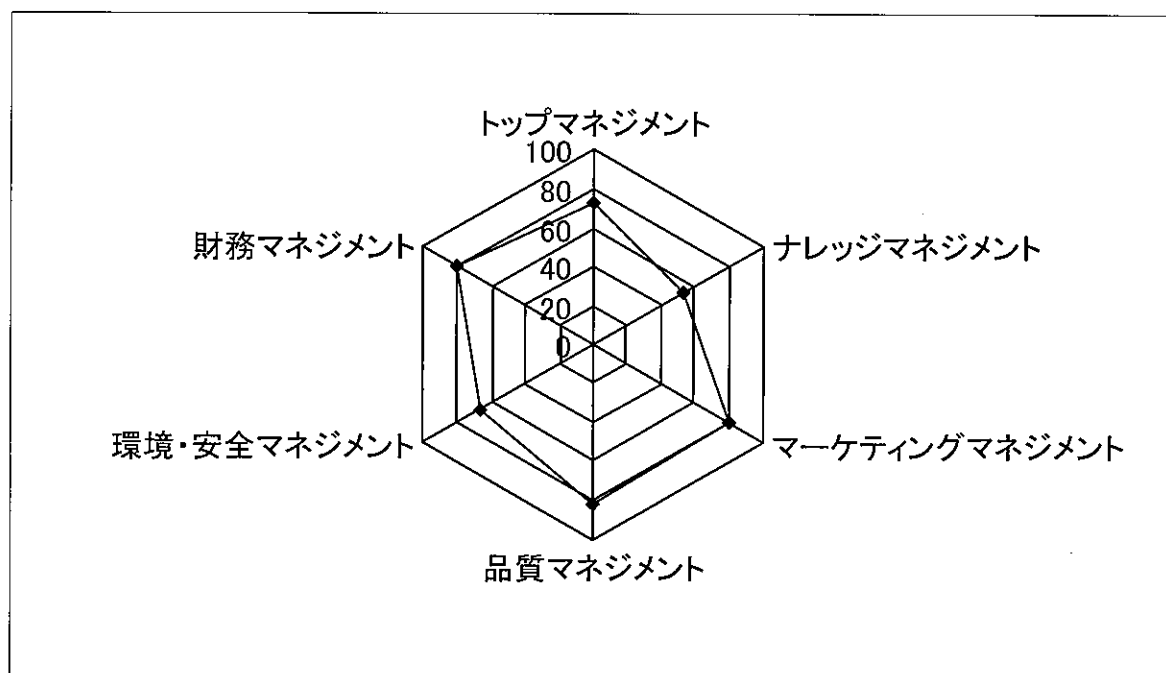


図表：同社の一貫生産フロー

（4）桃太郎賞チェックリストに見る当社の強み

桃太郎賞チェックリストでの評価結果は、レーダーチャートに見られるように品質マネジメント、財務マネジメント、トップマネジメント、マーケティングマネジメントなどが高く次に環境・安全マネジメントが続く。これまでの研究開発や販路開拓に見られる先進的な取り組みは、創業者個人のリーダーシップによるところが大きいと思われることから、トップマネジメントやマーケティングマネジメントの評価の高さは納得されよう。また財務的に同社の高収益要因が高製品力、高付加価値、高生産性にあることを示している。また品質マネジメントの評価が高いことについて

でも「品質と単価において常に一歩上」を目指すという経営者の姿勢が反映したものであると考えられる。以上のように経営戦略やマーケティング、品質マネジメント等の優位性が特徴となっているが、逆にナレッジマネジメントの評価が低くなっておりこれが当社の課題となっている。これまでの発展は、研究開発や需要開拓における創業者個人の力量に少なからず依存すると思われる、こうした暗黙知を含むトップマネジメントの力をいかに組織全体のノウハウとして定着させていくかが同社の今後の課題である。これには経営ノウハウの文書による明確化などの形式知化と共有化を通じた人材育成を日常活動の中で繰返し行われる管理サイクルにより漸進させていく必要がある。

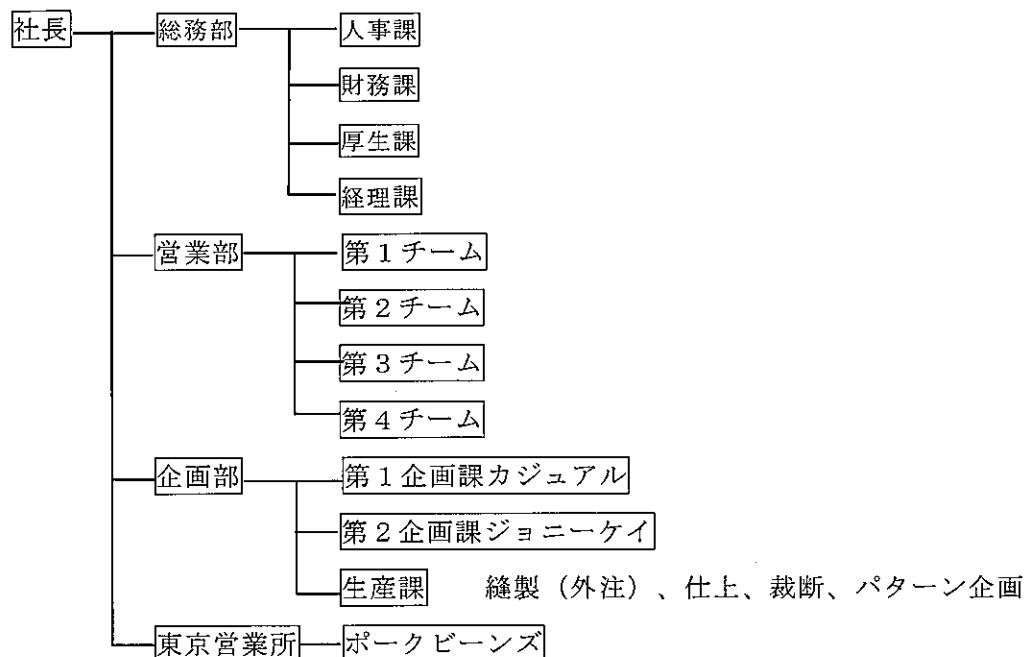


9. 株式会社 マエノ

(1) 会社概要

①	企業の名称	株式会社 マエノ	所在地	〒711-0937 岡山県倉敷市児島稗田町2787
	代表者名	前野 英雄		TEL 086-472-2542 FAX 086-472-8765
②	業種	衣料品製造業	主な 取扱商品	ジーンズ、カジュアルウェア（メンズ & レディース）スクールウェアの企画、製造販売、店舗の設計、販売ノウハウの指導
③	従業員数	現役役員（4名） 社員（23名） パート（12） 2005/5月時点		
④	取引先	主な仕入先		
		主な販売先：全国カジュアルウェア専門店、全国スクールウェア専門店、 全国に500余の得意先（東京23区内に約100店）		
		主な外注先		
⑤	主要取引 金融機関名	中国銀行児島支店、商工中金岡山支店、山陰合同銀行児島支店		
⑥	関連会社の 有無	○無し		

⑦ 簡易な組織図



(2) 会社の沿革

昭和 23 年 前野商店としてカジュアルウエアーの製造販売を目的に創業、その後法人組織に変更し株式会社前野本店が設立された。昭和 44 年学生服の製造販売を開始、昭和 46 年には本社工場を協同組合児島繊維センター（ファブコ）に移転してカジュアルウエアー企画会社としてスタートしている。

昭和 49 年 代表取締役の前野英雄氏が就任、平成元年前野本店を前マエノに社名変更すると共に、CI 導入による社風を含めたコーポレートアイデンティティを一新した。東京の市場開拓のために東京営業所を開設し、さらに関東一円の営業エリア拡大を進めた。学生服の生産減に伴いカジュアルジーンズに転換し、差別化戦略を展開していった。生産は全て外注で一般品は加工費の安い海外で行い、高級品は児島地区で行っている。

平成 2 年には玉島に TSS システム縫製工場を開設し、平成 4 年には福岡営業所を開設し拡大した。

平成 9 年オリジナルブランド「エターナル」を開発した。平成 10 年インターネット上に「エターナル」ホームページを開設した。平成 11 年にメンズのオリジナルブランド商品「倉」を開発して、平成 13 年にはレディースのオリジナルブランド商品「ディープ・ブルー」を開発、さらに、平成 17 年には倉敷市中庄に「アイボリック・モーメント」を開店した。「アイボリック・モーメント」は喫茶と衣料品など複合の販売店として顧客ニーズを的確に捉えて行くためのアンテナショップである。



(3) 当社の成長要因

㈱マエノはもともと学生服の専門メーカーであった。「登った山は必ず降りる」と社長の信念通り、学生服の生産量の衰退を予測し、平成元年からジーンズへの転換を強力に進めてきた。この転換ができたときすでに学生服の生産で営業力、企画力、開発力、生産力を保持しメーカーとしての総合力を有していた。

ジーンズを生産、販売を推進するに当たって独自のシステムとして、①流通システムは自己で行う、②小売店に直接卸す、③地域での小売店の乱立を防止する、の3点を重点施策としてシステムの構築及び運用をしてきた。当然顧客指向に重点を置き、アメリカ、ヨーロッパからの情報の先取りを行い、直接卸している小売店と商談を通し、情報交換を行って顧客の嗜好を詳細情報として精力的に収集している。「売れない」ことを環境や他人のせいにはしないことを基本方針としている。

情報発信の手段として 東京、大阪、福岡、それぞれの地で年に4回、合計12回の展示会を開催し小まめに情報を発信している。又、メーカーである当社が在庫を持つことにより小売店には在庫を削減させ、在庫リスクを低減している。

営業担当者は自己の受注案件を自分で設計・開発を行う責任体制を取っている。そのため営業力、企画力は同一レベルと見られ、小売店との相談、情報交換を行う上でも社員の力量が重要であり、又、人と人の心のあり方も大切であることを認識している。そのためにも社内教育は重要な事項であり、教育のポイントとして「自分の主張は多いにやれ」、「入口と出口では礼をつくせ」と社長が自ら社員に語りかけている。このような社内教育の場を本社で定例的に設けている。

当社の経営方針の1つとして、一人ひとりの社員の心が深化することがブランドを進化させるということがあり、社員の心を豊かにさせる事も社長として重要と考えている。先に顧客と社員に対し幸せを蒔いておけば、利益は追っかけなくても後から付いてくるものだと言っている。

今後の社長目標（夢でもある）は、①人の喜びとは何かを求めて行く、②人はなぜ仕事をするのかを切り口として社員の心の豊かさをも求める、③素材が綿で自然の材料を使って製品の奥行きがあるジーンズ業界のオンリーワンになることだ。そして自社のブランドのために品質を造りこむことが我社の責務でもある。又、生産地として蓄積されたノウハウを生かし小売店との共同で「エターナル」の心意気を前面に出しブランドの浸透を図って行く。

(4) 桃太郎賞チェックリストの活用について

桃太郎賞チェックリストの評価項目について、6項目全てが対象に出来る製品開発から生産、販売までを実施している企業、製品開発と販売は自社で実施し、生産は外部で行っている企業などその形態が多様なため、チェックリストの評価項目を、共通項目と特定項目に区分して運用することが必要だと感じた。

10. 有限会社 リーベックス

(1) 会社概要

①	企業の名称	有限会社リーベックス	所在地	〒680-0871 鳥取市吉成南町 2 丁目 1-11
	代表者名	代表取締役 小原 利一郎		TEL: 0857-51-7877 FAX: 0857-51-7866
②	事業内容	鶏卵、養鶏、自然食品の販売、健康食品の製造販売		
③	従業員数	20 名 (パート社員含む)		
④	資本金	1,000 万円		
⑤	設立	1994 年 (平成 6 年)		
⑥	取引先	一般消費者、料亭・飲食店他		
⑦	関連会社	—		
⑧	簡単な組織 (有)リーベックス 大江の郷自然牧場 〒680-0414 鳥取県八頭郡八頭町橋本 126 TEL 0858-73-8211 FAX 0858-73-8212 おひさま市場 〒680-0871 鳥取市吉成南町 2 丁目 1-11 TEL: 0857-51-7877 FAX: 0857-51-7866			
⑨	URL	http://www.oenosato.co.jp/ (自社サイト) http://www.rakuten.co.jp/oenosato/ (楽天市場)		

(2) 会社の沿革

大江の郷自然牧場は、鳥取市の南方に位置する八頭町(旧船岡町)にある。やまあい(山間)の空気も水もうまい、恵み豊かな村である。

小原社長は、専門学校卒業後、父の経営していた養鶏業の仕事に就いたが、廃業を余儀なくされ、県外養鶏業者へ就職した。そこで行われていた、太陽光を遮断し、換気扇で空気を送り込むというウィンドレス鶏舎に代表される近代養鶏方法にショックをうけた。鶏をまるで卵を産む道具のように扱うやり方に疑問を抱き、地元の鳥取で放し飼い養鶏を始めることを決意した。当時から卵はスーパーの特売品として扱われており業種としてはよくないと思ったが、自分には養鶏しかないと考え、一念発起した。1994年(平成6年)、小原社長はそのとき29歳であった。

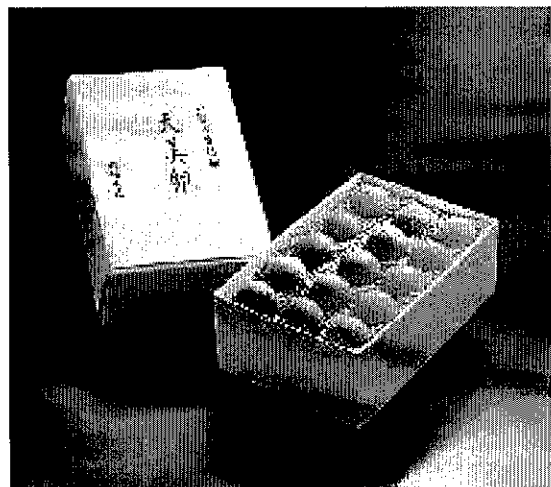
創業時に県の融資(農業後継者育成資金1200万円、10年間無利子)を受け、大江の郷自然牧場の約3500平方メートルの敷地を得て、鶏を放し飼いしている。(今現在は、鳥インフルエンザ感染予防のため、屋外の運動場を一時閉鎖中)

前述の近代の養鶏方法なら、10万羽以上飼育できる広さであるが、その数十分の一以下の羽数で一羽一羽大切に飼育している。小原社長は、「鶏を自由に運動させたい。」「日光浴や砂浴びなどができる本来の姿で飼育したい。」「大切なことは、鶏にとって快適な環境を作り、安全な餌を与えること。」という思いから、エサや水などにもこだわりを持ち、大切に育てている。小原社長以下スタッフは、鶏たちに愛着をこめて「コッコ」と呼んでいることから鶏を大事にしている様子がわかる。

養鶏業は、春は卵が多く取れるため市場価格が下がり採算が悪く、それから少しずつ採算がよくなり、冬がピークで、消費も増えて採算も良くなる。しかし当社は、冬から事業を始めたので、最初の一年は、貯金やアルバイトで生活費をまかない、県外の業者に卵を販売することで、最低限の収入を確保していた。創業当時、こだわりのある卵と価格(10個350円)をなかなか理解してもらえなかったが、友人・知人の紹介で、無料で食べてもらい、地道な努力でファンを増やしていった。県外で売るため通信販売も検討したが、通信販売の手立てがなかった。

設立1年目は赤字で、2年目から黒字にすることができ、1995年11月に法人化した。3年後くらいに、県外の業者への販売は赤字であったが、地元の個人向けの宅配が事業の柱になった。

その後、天美卵が、有名グルメ雑誌に取り上げられたことから、全国から次々にお客様からの照会がくるようになった。JAL、ダイナースクラブ、



ベルーナ等の通信販売の雑誌に次々取り上げられて、通信販売が増えていった。通信販売のコンサルティングを受け、新聞等の媒体に積極的に広告を展開し、現在は卵の売上の約80%を通信販売が占めている。

(3) 新事業について

新事業として、オーガニック食品の店舗経営と、自社商品販売を行っている。オーガニック食品の店舗「おひさま市場」は、通信販売だけでなく、お客様が直接来て見ることができる店舗での販売を考え、5年くらい前から構想していた。コンセプトは『体にやさしい食品』である。つくり手の顔の見える食品を販売するオーガニック食品店をテーマに経営革新計画を申請し、鳥取県より承認を受けている。おひさま市場では、こだわりの食品を中心



にパンや自然化粧品も並んでおり、カフェコーナー、加工品を製造する厨房も併設されている。もちろん、当社の天美卵も商品の一つとして、並べられている。こだわりの鶏卵は市場価格の変動に振り回されることはないが、鳥インフルエンザなどの食品製造面のリスクも存在し、今後も発生の危険にさらされていることから、オーガニック食品店舗の事業の拡大がリスク分散になる。

また、3年位前から、自社商品の販売を実施している。当社の天美卵を原料とした健康食品およびスイーツ等の食品である。

健康食品はおひさま卵油（卵油サプリメント）、天恵づくし（グルコサミンと卵殻カルシウム等のサプリメント）の2種である。製造は委託し、店舗、通信販売、ネット販売を行っている。卵油は製造委託を行なうロットが大きいので、日々の販売の余剰分を冷蔵庫で保管して、ロット分になると黄身だけに分けて、委託先に送っている。このことにより、当初、県外業者への卸売もしていたが、自社販売100%となった。

卵油の生産方法は昔ながらの卵を炒って作る方法もあるが、できるだけ無添加の方法をとりたいと思っている。しかし、昔ながらの方法では卵油のコストが高くなり、販売価格も高くなってしまう。製造委託先では、最新の設備が整っているので、多くの卵油がとることが可能となった。

スイーツなどの食品製造では、大江の郷プリンなどを店舗やインターネットで販売している。これからは、シフォンケーキや温泉卵など自社商品を、1シーズンに1商品開発する計画である。特にインターネットでの販売に力をいれ、拡大させたいと考え



ている。現在スイーツ等の商品製造加工は、店舗に併設された厨房で行っているが、2～3年後には移転させたいと考えている。

(4) 当社の成功要因

第一に、こだわったオンリーワンの商品であることがポイントである。

天美卵は読んで字の如く「天の恵みによる美味しい卵」という願いを込めて名付けられた。穀物等をもとに独自配合したえさで育った鶏のたまごは、栄養価も高い。放し飼いという飼育方法、天然由来の飼料・地下水、安全性のこだわりが、「天美卵」というブランドをつくりあげている。

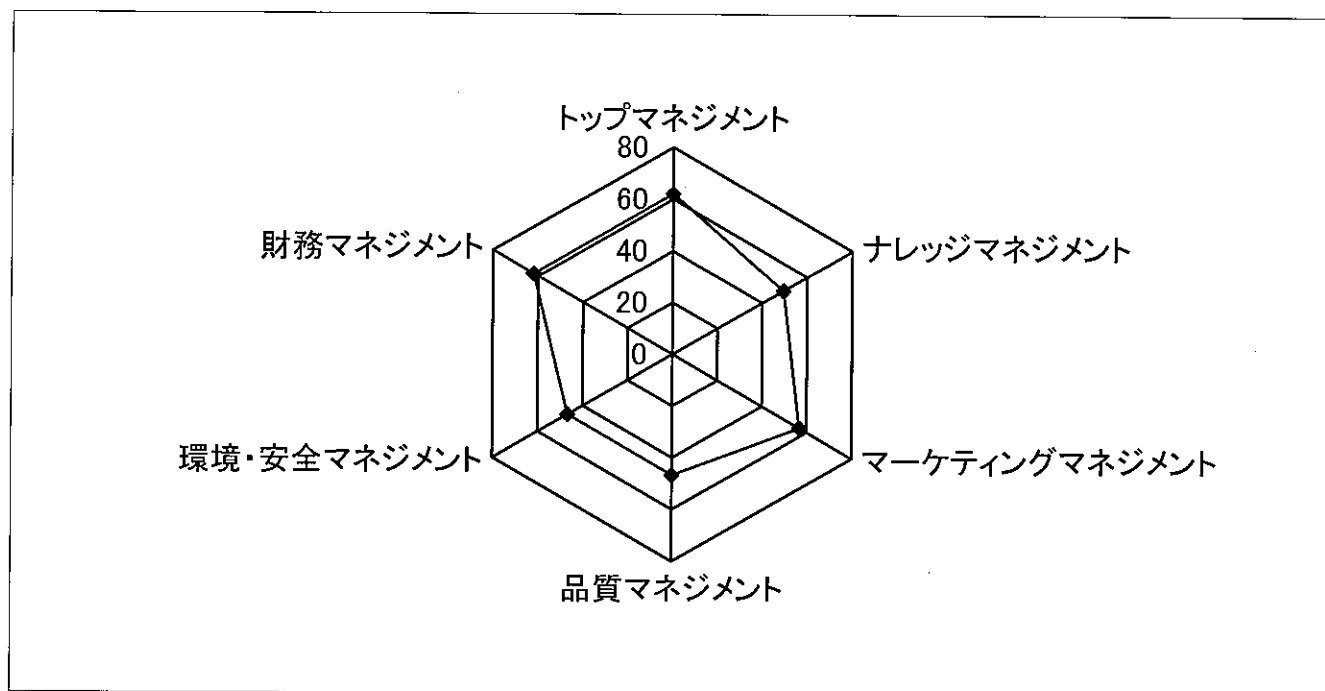
第二に通信販売に力をいれたことである。同業の価格競争とは一線を画し、こだわりある商品を直接顧客に届ける通信販売に着手し、軌道に乗った。早い時期から顧客管理・販売管理ソフトも導入し、パブリシテイや広告宣伝でアプローチを積極的に行い、顧客獲得した。顧客データの分析を行い、カタログ送付や販売促進に活かしている。現在、楽天市場でのインターネット販売の売上も一定規模確保しているが、今後は自社インターネットサイトでの販売に力を入れていく計画である。

(5) 桃太郎賞チェックリストにみる強み

ヒアリングの内容から、このチェックリストを評価してみると下記のようなことが考えられる。

第一に、社長の方針が明確である点、トップマネジメントの強さがあげられる。商品へのこだわりが明確で、食の安全が叫ばれ、安心・健康が重要視される時代が、後からついてきた。会社方針、将来ビジョン、事業計画も社長自身がしっかりと作り上げ、スタッフへ浸透させている。

第二に、リピーターを生む顧客対応などのマーケティングマネジメントである。顧客対応では、産む卵が少ない時は、注文をお断りするなどの正直な対応が、顧客から評価され信頼されている。正直な商品作りと顧客対応が、顧客との継続的関係を築いており、何年も続いているファンが数多くいる。事務所の壁には一面「お客様の声」が貼り付けてある。お叱りの言葉もあればお褒めの言葉もあり、面と向かわない通信販売だからこそ、スタッフが顧客の声の一つ一つを大事にしている様子がうかがえる。今後は、牧場と店舗そしてインターネット店舗で顧客ニーズなどの情報が分散しており、いかにして顧客情報をスタッフで、共有化していくかといったナレッジマネジメントが課題であろう。



図表：桃太郎賞チェックリストによる評価結果

第3章 まとめ

元気企業に共通する桃太郎賞の強みは、「トップの熱い思い（トップマネジメント）」「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」「品質への強いこだわり（品質マネジメント）」にあると考えられます。各社ともこの3つのマネジメントのどれかが強みになっています。企業によっては2つ又は3つとも強みと言えるかもしれません。

たとえば、オージー技研(株)は、3つとも強みと言えますが、この中でも特に「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」に優れており、時代の変化と行政の変化に合わせた商品開発をすることで、昭和40年代後半から50年代に従来の「物理療法機器」に加え、「運動療法機器」を開発し、リハビリ機器の総合メーカーとして事業を拡大したこのことが当社を発展に導いている。さらに「特殊入浴装置」や「予防介護機器」を開発することで、福祉介護機器の総合メーカーに発展している。

倉敷ボーリング機工(株)の強みは、「品質への強いこだわり（品質マネジメント）」にあると考えられます。プレスロールは、パルプを梳いてできた紙の原料から水分を搾って紙に成型するロールである。かつては、花崗岩を加工しプレスロールとして使用していた。100年以上続いた常識を覆したのが、倉敷ボーリング機工(株)が開発したプレスロールである。溶射の技術を使い、鑄造された鉄のロールの上に、高温で溶かした金属やセラミックスを吹き付けた。これによって、プレスロールの表面に0.8ミリの皮膜を作った。このプレスロールは直径2メートル、長さ10メートルにもおよぶ大きなものである。1995年に開発に着手し、様々な原料パルプを取り寄せ、大学との共同研究も行ない、補助金も活用しながら3年がかりで開発した。

(株)ササヤマの元気の秘密は、当社の強みは適切なタイミングで設備投資をしたことにより、時流に乗ることができたことであろう。3次元CAD、高速門形加工機、海外進出、新工場を含めた1000トンプレスと早い時期から投資してきている。それでも従業員数については10年前とさほど大きくは変わっていない。当社は今まで創業トップが手腕で引っ張ってきた会社であり、従って決断もトップがしてきたと思われる。経営の課題としては、次の世代に「トップマネジメント」の良い部分を、さらに近代化した形で継承していく必要がある。また、薄型テレビの背面材の金型はオンリーワン企業であり、これは当社の「品質マネジメント」によるところが大きい。「ナレッジマネジメント」特に技能労働者の育成は当社の課題である。

㈱中村商店の桃太郎賞の強みは、「トップの熱い思い（トップマネジメント）」と「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」にあると思われます。30年前の他社に先駆けたスーパー等量販店への拡販や、10年前のからいちへの参加など経営上のリスクをともなった意思決定をし、また積極的に実行していった点はその象徴ではないでしょうか。どちらも、今後の市場などの外部環境の動向を冷静に見極め、社内の体制や財務面の裏打ちなど内部環境も考慮した上での挑戦でした。

そこには、社長の「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」と、それを絶対に実現するという「トップの熱い思い（トップマネジメント）」がありました。また、それなくしては、現在の成功もなかったことでしょう。これらは現在の中村商店の重要な柱ともなっています。

日本ランドメタル㈱の強みは、第一に、社長の方針が明確で、事業展開に対して経営マネジメントのPDCAが回っていることであり、「トップマネジメントについての評価が高い。同様に、社員に対するエンパワーメント（権限委譲）は進んでおり、ナレッジマネジメントも評価が高いと思われる。

更に、市場に対する素早い対応があると考えられる。同社が手がけてきた百貨店向け建築工事では、実際の作業時間は閉店後の深夜に限られることもしばしばであった。設計・施工から完成まで3~4日しかないこともあったという。その点で、業務遂行面でのマーケティングマネジメントの評価は高いだろう。

㈱ヒノキの元気の秘密は、社長の「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」と「トップの熱い思い（トップマネジメント）」にあると言える。約7年前に従来事業からの撤退と、現事業への経営資源の傾注というリスクを伴った決断をし、果敢に実行に移したところにその特徴が明快に現れている。自社の将来のあるべき姿（夢）と市場やターゲット顧客の動向と方向性を客観的に見極めた上で、これらに適応するための経営資源の強化を図って、新事業用の工場建設に踏み切ったのである。

この場面が当社成長のターニングポイントになっており、ここに社長の「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」と「トップの熱い思い（トップマネジメント）」に基づくリーダーシップがいかに発揮されているのである

㈱漂流岡山の元気の秘密は、やはり代表者の「岡山の果物」へのこだわりである。生産段階からの管理と消費者が期待するものを届けることへの想い。また、一般に流通している配送果物との差別化に対しては彼の執念が見える。彼の、事業を無理しないで徐々に拡大していく考えにも共感できるものがある。急激な拡大はどこかで歪を生む可能性があり、その歪が致命的になる場

合もある。生産者には無理を聞いてもらうが、その代わりそれだけの価格で仕入れて、お客にベストな物を提供するという一本筋を通した考えを持っている。インタビューをしていても、彼の情熱は伝わってくる。彼に卓越したリーダーシップがあるのはもちろんだが、それらのことを考えると、点数に関係なく当社の強みを書くなら「マーケティングマネジメント」と「品質マネジメント」になると思われる。

備前化成㈱の場合は、まず、トップマネジメントの強みであろう。これまでの発展過程における研究開発や販路開拓に見られる先進的な取組みは、創業者個人のリーダーシップによるところが大きい。さらに、研究開発と販路開拓を両輪として、日常的な営業活動より独自性の高い研究開発と需要開拓の初期段階にマーケティングマネジメントの強みを発揮してきた。

㈱マエノの強みは、「時代の流れを読む目（マーケティングマネジメント）」と「品質への強いこだわり（品質マネジメント）」にあると考えられます。ジーンズの生産、販売を推進するに当たって独自のシステムとして、①流通システムは自己で行う、②小売店に直接卸す、③地域での小売店の乱立を防止する、の3点を重点施策としてシステムの構築及び運用をしてきた。当然顧客指向に重点を置き、アメリカ、ヨーロッパからの情報の先取りを行い、直接卸している小売店と商談を通し、情報交換を行って顧客の嗜好を詳細情報として精力的に収集している。

㈱リーベックスの強みは、第一に、社長の方針が明確である点、トップマネジメントの強さがあげられる。商品へのこだわりが明確で、食の安全が叫ばれ、安心・健康が重要視される時代が、後からついてきた。会社方針、将来ビジョン、事業計画も社長自身がしっかりと作り上げ、スタッフへ浸透させている。

第二に、リピーターを生む顧客対応などのマーケティングマネジメントである。顧客対応では、産む卵が少ない時は、注文をお断りするなどの正直な対応が、顧客から評価され信頼されている。正直な商品作りと顧客対応が、顧客との継続的関係を築いており、何年も続いているファンが数多くいる。

「桃太郎賞」チェックリスト

1. トップマネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
1	経営理念、方針を作成し、それを部門方針や目標まで落とし込んでいますか	経営理念、方針を経営者が立て、それが従業員に浸透していますか。方針が日常の事業活動に反映され、従業員が自分の役割を認識していますか	方針がブレイクダウンされ、全社一丸となった取り組みが見られる 部門毎の具体的な日常の事業活動に反映されている 経営理念、方針はあるが、部門の方針や目標まで落とし込んでいない 経営理念、方針そのものがない	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
2	中長期の経営計画を明確にし、必要な場合に見直しをしていますか	中長期計画を作成し経営を行っていますか、それが従業員に周知され見直しもされていますか	中長期計画がありフォローもしており、必要に応じ見直しをしている 中長期計画がありフォローも全社的にできている 中長期計画はあるがフォローしていない 中長期計画そのものがない	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
3	単年度計画を作成し、見直し・改善する仕組みが出来上がっていますか	経営者として目標達成のための活動の見直し、改善する仕組みを作り上げていますか	見直しを行い、改善する仕組みも出来上がっている 見直しを行い、ある程度改善までできている 目標、見直し計画はあるが、見直しができていない 目標や見直し計画そのものがない	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
4	経営方針は顧客重視をうたっていますか、顧客満足を得るために経営者としては何か具体的にしていますか	顧客満足をどのように認識し、事業活動の中でどのような位置付けをしていますか	顧客満足を経営の重要課題に置き、経営活動に生かしている 顧客満足を意識し、経営方針にも取り入れている 顧客満足を意識しているが具体的には何もしていない 顧客満足をあまり意識していない	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
5	経営方針を仕入先や協力会社等の取引先に提示していますか、その実現の為に何か具体的にしていますか	経営方針を取引先へ説明していますか、またそれがどこまで相手に浸透していますか。両者間に方針に沿った活動がありますか	経営方針を理解しており目標達成にお互いが努力し、成果も出ている 経営方針を理解しており、両者間の活動につながっている 経営方針を理解しているが、活動までにはつながっていない 経営方針がないか、あっても取引先が経営方針を全く理解していない	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	

1. トップマネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
6	取引先との関係は良い形で構築できていますか	取引先に対する意識はどのような形で持っていますか	相互協力ができているし、協力の成果もそれなりに出ている	20	20	
			共に繁栄するために具体的に協力をあっている	16	16	
			単なる取引先の意識ではなく共に繁栄するという意識はある	12	12	
			単なる取引先の意識しか持っていない	8	8	
7	経営に従業員の意見はどのよう に反映していますか	従業員の経営参加、あるいは経営者として従業員の意見 見上げができていますか	システムとして確立し経営にも十分反映されている	20	20	
			提案制度等があり、ある程度活用できている	16	16	
			意見は聞いているが、経営に反映していない	12	12	
			従業員の意見を聞く必要は感じていない	8	8	
8	エンパワーメント（権限委譲） はできていますか	権限委譲が仕組みとして出 来上がっていますか、また 従業員にどの程度責任と権 限の委譲をしていますか	権限の委譲が仕組みとしてできており、実施もされ ている	20	20	
			文書もあり、部分的な委譲ができています	16	16	
			文書化されているが、具体的には何もやっていない	12	12	
			権限委譲をしていない	8	8	
9	貴社の企業文化、風土はどのよ うな形で育っていますか	企業文化や風土をどのような に意識し、育てていますか	企業風土、企業文化をより良いものにする仕組みが あり実践している	20	20	
			積極的に風土、文化作りをしている	16	16	
			企業風土、企業文化に関心は持っているが具体的に は何もしていない	12	12	
			企業風土、企業文化には関心を持っていない	8	8	
10	地域社会に対して貢献をしてい ますか	事業活動の中で地域社会に どのような形で貢献してい ますか。（雇用、地域行事 参加、清掃活動等）	種々の形で地域社会に貢献しメセナに対する関心も ある	20	20	
			地域社会にそれなりに貢献している	16	16	
			地域社会に対して意識はあるが具体的に何にもやっ ていない	12	12	
			地域社会に対して貢献は何もしていない	8	8	

2. ナレッジマネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
1	短・中期の人材育成計画がありますか	経営計画と整合した人材・教及び質の確保が出来ますか	計画通りの人材が確保されている	10	10	
			人材確保するも質的目標未達である	8	8	
			計画はあるが経営計画と一致してない	6	6	
			計画そのものがない	4	4	
2	企業と何らかのつながりがある外部人材をネットワーク化し、活用できる体制になっていますか	自社に不足している専門的知識を補う体制が出来ますか	外部人材活用による成果が生まれている	10	10	
			外部人材の活用実績がある	8	8	
			情報収集しているが活用されていない	6	6	
			外部人材に関する情報収集はしていない	4	4	
3	全社員を対象とした教育プログラムがあり、適正に予算配分がなされていますか	新入社員、階層別の基本教育計画及び専門教育計画があり実施されていますか	実施している効果が出ている	10	10	
			予算配分のもと、計画的に実行されている	8	8	
			教育プログラムはあるが実施は部分的である	6	6	
			教育プログラムがない	4	4	
4	全社員に遵法教育を実施していますか	仕事上での公的資格取得の推進、倫理観教育など遵法教育を実施していますか	全社員に仕事の倫理観教育を実施し、遵法を経営の基本としている	10	10	
			仕事上必要なすべての公的資格を取得している	8	8	
			安全衛生のみ実施している	6	6	
			遵法教育は実施していない	4	4	
5	人材育成は会社方針に合致し、将来の組織構成などにも対応したのになっていますか	能力開発や経験・知識など計画的な人材育成のプログラムがあり、また実行されていますか	定期的に効果を調査し育成計画を改善している	10	10	
			適正な業務ローテーション等で育成されている	8	8	
			プログラムはあるが実施が部分的である	6	6	
			人材教育のプログラムがない	4	4	

2. ナレッジマネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
6	後継者育成計画がありますか	会社方針に基づいた計画的な育成目標のもと、後継者教育を実施されていますか	適正な後継者が育っている	10	10	
			会社方針に沿って教育実施している	8	8	
			後継者への教育計画が不明確である	6	6	
			後継者を決めていない	4	4	
7	社外でも通じる人の育成と人間形成の支援を行っていますか	社員の自己啓発を支援する制度があり、かつ潜在的能力を顕在化させて仕事をこなせるように仕向けていますか	成果として社外で適用する人が育っている	10	10	
			制度が有効に利用されている	8	8	
			制度はあるが利用されてない	6	6	
			支援制度がない	4	4	
8	提案制度が有り、提案内容が具体的に実施され役立っていますか	社員が経営や事業運営に意見を述べる体制が確立されていますか	質の高い提案が多く経営に寄与している	10	10	
			提案内容が実施され役立っている	8	8	
			提案制度はあるが活用されてない	6	6	
			提案制度がない	4	4	
9	全社員が改善活動に参加していますか	QCサークルなど小集団活動で成果をあげていますか	全社員が改善活動に参加し成果も上がっている	10	10	
			全社員が活動に参加している	8	8	
			システムはあるが活動が部分的である	6	6	
			改善活動に参加するシステムがない	4	4	
10	社員の意識調査を実施し、その結果を経営に反映していますか	社員満足度調査を実施していますか	社員満足度調査の結果を経営に反映した事例が多くある	10	10	
			社員満足度調査を実施しているが結果の利用が十分でない	8	8	
			社員満足度調査をしたことはあるが利用されていない	6	6	
			社員満足度調査を実施していない	4	4	

2. ナレッジマネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
11	労使間、社員間のコミュニケーションが十分ありますか	社員に経営方針、業績などの情報を知らせる方法を確認立していますか	社員の経営参画がなされている 定期的に懇談の場を設けている 必要に応じ報告している 経営状況の報告をしたことがない	10	10	
				8	8	
				6	6	
				4	4	
12	経営者の情報化に対する認識・意識がありますか	経営者が情報化の方針・目的を明確にして対応していますか	方針内容が情報のスピード、高度化に対応できている ハード、ソフト両面のバランスがとれた内容である 方針はあるが具体的に欠ける 経営者がITに無関心である	10	10	
				8	8	
				6	6	
				4	4	
13	CS（顧客満足）のための情報システム構築を経営戦略として考えますか	CSを最重要事項とする企業の姿勢がありますか	顧客満足のシステムになっている EC（電子商取引）への対応がなされている ホームページなどの開設でコミュニケーションをはかっている 情報システムがCSを考慮していない	10	10	
				8	8	
				6	6	
				4	4	
14	リスク情報の共有化できていますか	品質・環境・安全衛生・情報に関する安全対策としての危険予知訓練（KYT）が実施されていますか	情報を含む全においてKYTを実施している 安全に加え品質・環境もKYTを実施している 安全衛生のみKYTを実施している KYTを実施していない	10	10	
				8	8	
				6	6	
				4	4	
15	知を大切にする風土作りができていますか	情報、知識を共有し、ノウハウを共有する風土の醸成（知を大切にしている社風）がなされていますか	共有の「知」から新たな知識やアイデアが生まれている 「知」が常にメンテナンスされ組織全体の共有物となっている 「知」を共有するシステムはあるが部分的である 「知」を共有するシステムがない	10	10	
				8	8	
				6	6	
				4	4	

3-1 マーケティングマネジメント（製造業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
1	仕事の流れや方法は、あらかじめ計画されていますか	業務遂行の手順が、フローチャートやプロセスマップ、マニュアル等で、あらかじめ計画されていますか	ライン、スタッフすべての業務についての計画がある 大半の業務についての計画がある 主要な業務についての計画はある 計画されていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
2	決められた仕事の流れや方法を実施していますか	実際の業務は、計画された手順に従って、どの程度実施されていますか	すべての業務で計画通り実施している 大半の業務で計画通り実施している 主要な業務について計画通り実施している 計画がない、または計画通りには実施できていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
3	仕事の流れの中に、顧客・市場の要望や期待を把握して、実現する仕組みがありますか	製品を開発し、生産し、供給する工程の中に、顧客や市場の要求情報が的確にフィードバックされていますか	すべての製品と工程で実行している 主要な製品や工程では、実行している 仕組みはあるが、あまり実行できていない 顧客情報を組み込む仕組みがない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
4	仕事の流れや方法が、計画通りかどうかをチェックしていますか	業務が計画通り順調に遂行できているかどうかを、データ等の指標で管理しフィードバックしていますか	チェックの基準があり、すべての製品と工程で実行している 大半の製品と工程で実行している 基準はあるが、実行できていない所もある チェックする基準がない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
5	定期的に仕事の流れや方法を見直し、改善していますか	製品開発・生産・供給の工程において、定期的・継続的に見直し改善する仕組みが整備され、機能していますか	すべての製品と工程で実行している 主要な製品や工程では、実行している 仕組みはあるが、あまり実行できていない 改善する仕組みがないし、改善も進んでいない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-1 マーケティングマネジメント（製造業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
6	既存の技術に付加して、新技術を導入していますか	市場の変化に対応するための、また製品差別化のため、新技術導入の仕組みがあり機能していますか	新技術の導入を、計画的・継続的に導入している	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
7	計画的・継続的に新製品を開発し、市場に投入していますか	市場の要求に合致した新製品を、計画的・継続的に開発し、生産して顧客に供給できていますか	新製品の開発・市場投入を、計画的・継続的に行っている 計画的に行っているが、タイミングが遅れ気味である 計画的ではないが、顧客の要求があれば行っている 新製品の開発・市場投入はできていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
8	製品コンセプトは、自社の経営理念・方針に合致していますか	提供製品は、自社の経営理念や経営方針との整合性がとれていますか	すべての製品で、経営理念・方針に合致している 主要製品については合致している 合致させる努力はしているが、方向が分散しがちである そんなことはあまり考えていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
9	提供製品は、市場・顧客志向（マーケティング）が貫かれていますか	市場からニーズやウォンツを汲み上げて、それを製品開発や改善にどの程度反映していますか	システムの実施しており、効果がでている 組織的に行っているが、まだ不十分である 努力はしているが、一部だけで組織的にはできていない 汲み上げる仕組みもないし、反映もできていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
10	提供製品は、社会性や市場優位性がありますか	社会的に要求されている製品を、ライバル製品よりも優位性を持って提供していますか	すべての製品で、社会性・市場優位性がある 主要製品では、社会性や市場優位性がある 一部の製品にとどまっており、大部分は欠落している ライバル製品と比較して、社会性・市場優位性が劣っている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-1 マーケティングマネジメント（製造業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
11	製品改善やモデルチェンジを行っていますか	改善やモデルチェンジ（フルチェンジやマイナーチェンジ）で、市場でのライフサイクルを伸ばす努力をしていますか	常に見直し、改善、モデルチェンジしている	5	5	
			行っているが、タイミングが遅れ気味である	4	4	
			苦情やクレームがあった時に行っている	3	3	
			製品のモデルチェンジは行っていない	2	2	
12	生産計画は、販売計画との整合性がとれていますか	販売予測に基づいて、合理的に販売計画から生産計画に落とし込まれていますか	整合性のとれた生産計画をたてている	5	5	
			リンクしているが、生産事情が先行することが多い	4	4	
			生産計画は販売計画とリンクしていない	3	3	
			文書化された生産計画はない	2	2	
13	生産計画立案のための手順は標準化され、整備されていますか	生産計画立案の手順、手法は標準化され、実行されていますか	すべての生産計画について標準化され、実行している	5	5	
			主要製品については標準化され、守られている	4	4	
			標準化されているが、守られないことが多い	3	3	
			標準化されていない	2	2	
14	計画通りに生産されていますか	生産計画に沿った生産統制が行われ、問題点がフィードバックされて解決できる仕組みができていますか	すべての製品が、計画通りに生産できている	5	5	
			大半が計画通りで、大きな問題は発生しない	4	4	
			だいたい計画通りだが、時に狂って問題化する	3	3	
			ほとんど計画通りには生産できていない	2	2	
15	生産改善・作業改善・作業の標準化はできていますか	生産活動のレベルアップのため、常に工程の見直しや生産方式の改善に努めていますか	すべての工程で、標準化できている	5	5	
			大部分の工程で、標準化できている	4	4	
			一部の工程で、標準化できている	3	3	
			ほとんど標準化できていない	2	2	

3-1 マーケティングマネジメント（製造業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
16	QCDについて、管理・改善はできていますか	品質、原価、納期に関して常に対処し、改善されていますか。また顧客は満足していますか	組織的に進んでおり、顧客は満足している 大半はできていますが、時々顧客に迷惑をかける 一部は管理・改善をしている 管理・改善の意識がない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
17	購買先・外注先の指導や新規開拓は絶えず行っていますか	購買単価や購買品質について、常に最良の状態を保つよう工夫・努力していますか	常に見直し、改良や開拓を行っている 大部分はできているが、まだ改善の余地はある 一部にとどまっておき、改善の必要性が大きい 数量と納期あわせの購買しかできていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
18	組織的なVA発想により、コストダウンに寄与していますか	計画的・継続的に、設計等の上流部門に対して、VA提案を行い、成果を上げていますか	組織的・継続的に提案し、大いに成果を上げている たびたび提案し、かなりの成果を上げている たまに提案しているが、あまり成果がない コストダウンには寄与していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
19	購買所要量計画により、タイムリーな調達が行われていますか	欠品はなく、在庫も計画以上に増加しないよう調達できていますか	常に計画通りで、ほとんど問題は発生しない 欠品や過剰在庫が、大きな問題になることはない 欠品や過剰在庫が、たまに発生し問題化することがある 欠品や過剰在庫が、頻繁に発生している	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
20	在庫管理を適正に行っていますか。	保管管理（帳簿・現物）、物流管理、引当管理は、適正に行われて、事故やトラブルはないですか	適正に行われており、全く問題ない ほとんど事故やトラブルはない 事故やトラブルがたまに発生する 頻繁に事故やトラブルがある	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-1 マーケティングマネジメント（製造業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
21	販売計画は、経営計画と市場需要面の双方から摺り合わせをして、合理的にたてていますか	販売予測、受注予測、差異分析を行って、販売計画に生かしていますか	販売計画は合理的にたてており、経営全般に生かされている 双方の摺り合わせが困難で、合理性に欠けている たててはいるが、主観や時系列に頼っている 販売計画自体がない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
22	マーケティング調査は、計画的・継続的に行っていますか。結果は経営活動に活かされていますか	組織的に情報収集に努め、市場や競合相手の実態把握ができていますか	組織的に実施しており、経営全般に活用されている 活用が販売計画などの一部機能に偏っている たまにしているが、あまり活用されていない マーケティング調査はしていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
23	適宜、販売チャネルの見直しをして、新たなチャネル開拓はできていますか	既存のチャネルに安住せず、製品別・業態別に新たなチャネルの開拓に努めていますか	常に最適のチャネル開拓をしている かなり改善できてはいるが、完全ではない チャネルの見直しを図っているが、新たな開拓ができていない 新たなチャネルのことは考えたことがない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
24	販売計画は達成していますか	販売計画を達成するため、製品別・地域別・得意先別に販売促進策を立案して、実行していますか	すべての製品・地域・得意先で、計画が達成できている 大半の製品・地域・得意先では、計画が達成できている 半数程度の製品・地域・得意先では計画が達成できている ほとんど計画が達成できていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
25	得意先の維持管理に努めていますか	顧客維持管理システムは整備されていますか（例：CRM）	システムが整備され、機能している 大部分はできているが、満足していない 一部の製品や地域または得意先ではできている 得意先の開拓や維持管理の意識がない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-1 マーケティングマネジメント（製造業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
26	顧客からの苦情処理の方法が標準化され、実行されていますか	顧客満足に寄与する方法で、苦情処理がうまく機能していますか	うまく機能している	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
27	市場の声に応える仕組みがあり、実施していますか	市場や顧客の意見や要望を収集し、調査分析し、タイムリーに伝えて成果を上げていますか	実施して、成果を上げている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
28	市場の情報は、トップをはじめ全社にオープンになっていますか	意見・要望・苦情等の情報が、全社に公開されていますか	全社内に対し、常にオープンになっている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
29	顧客満足の度合いを測定する基準があり、顧客満足度は改善されていますか	企業活動は、どの程度顧客重視の姿勢がとれていますか	基準があり、常時測定され、改善されている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
30	顧客の再購入率、固定化率は改善されていますか	リピート客、固定客、愛用客の推移を測定し、比率向上に努めていますか	比率は年々向上している	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-2 マーケティングマネジメント (卸小売業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
1	得意先に合わせた商品ミックスの提案が出来ていますか	品揃え提案・棚割提案・価格提案など商品構成についての提案および効果予測が出来ていますか	実感できるような効果を表現し、さらに周辺サービスを行う数値化または図式化し、目に見える形で効果を表現できる 提案しているが、顧客（取引業者）が効果を実感しにくい 提案が出来ていない、または効果を表現していない	5 4 3 2	5 4 3 2	
2	返品を含む契約の内容や取扱商品の取引内容が得意先にわかりやすく明示され、得意先とのフェアな取引関係が保てていますか	返品の内容や発注条件など得意先が取引しやすいよう、わかりやすく文書化し、得意先に提示してありますか	内容、価格ともわかりやすく明示され、売上に貢献している 大部分の商品について内容、価格とも明示されている 一部の商品について内容・価格が決められている 内容がメニュ化されておらず、価格も決められていない	5 4 3 2	5 4 3 2	
3	多品少量配送など得意先の発注に合わせた配送が可能ですか	ケース・バラ発注、翌日納品など、得意先の要望にきめ細やかに対応できていますか	個々の得意先要望に対し、確実に対応している 得意先の要望に出来るだけ対応している 得意先要望は聞いているが、当社が対応できる体制ではない 得意先要望を把握していない	5 4 3 2	5 4 3 2	
4	得意先の経営診断・商圈分析・店舗診断などリテラルサポートが出来ますか	情報技術を用いてあらゆる角度から得意先店舗分析をし、顧客ニーズを反映した店舗管理・棚割管理・顧客管理が提案できていますか	多角的に導入しており、得意先の業績に貢献している 大部分のサービス・部門で導入している 主要なサービス・部門で導入している 導入されておらず、計画もない	5 4 3 2	5 4 3 2	
5	顧客購買の状況を把握し、得意先及びメーカー等に情報を提供していますか	ターゲット顧客における商品・サービスの購買状況に応じて、ポイントを押えた提案型プロモーションをしていますか	全ての商品サービス・部門で実施している 主要な商品サービス・部門で実施している 一部の商品サービス・部門で実施している 考えていない	5 4 3 2	5 4 3 2	

3-2 マーケティングマネジメント (卸小売業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
6	クレームや欠品率など全社的な模証値を設け、原因を分析した上で改善していますか	クレームに対して発生を未然に防ぐため、全社でクレームの原因を分析し、共有して、改善策について計画的に取り組んでいますか	全クレームの原因とその対応をデータベース化し、社員が閲覧できる仕組みがある 全クレームの原因を分析し、再発を未然に防止する仕組みがある 重大クレームの原因を分析し、再発を未然に防止する仕組みがある 社員ごと、部門ごとの対応、蓄積にとどまっている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
7	商品または得意先（顧客）データベースを構築したうえで得意先毎の商品・サービスを提供し、顧客満足を得られていますか	得意先（顧客）データベースを構築し、個々の得意先に合った売場管理・商品管理が出来ていますか	得意先（顧客）データベースを構築し、分析した上で、商品・サービスを提供している 得意先（顧客）データベースは作成している 顧客台帳はある 顧客管理が出来ていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
8	アフターサービスや保証のシステムがあり、顧客満足度を測っていますか	付加価値を高める付帯的サービスを実施し、更なる顧客満足を目指すためアンケートなどを実施していますか	適正な保証をし、定期的なアフターサービス进行管理している 適正な保証をし、随時アフターサービスを実施している アフターサービスは実施している 保証、アフターサービスのシステムがない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
9	顧客満足度を測定する基準を設け定期的な調査を行っていますか	顧客満足度を測る仕組みをつくり、活かしていますか、調査結果から顧客のニーズを把握していますか	全顧客に実施し、調査結果を意思決定や戦略に活用している 大部分の顧客に対し調査を実施している 主要な顧客に対し、調査を実施している 調査をしていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
10	定期的に販売促進策の効果を測定していますか	リピート率等販売促進策の効果を分析し、効率のよい手法を用いていますか、	測定結果を販促方法の意思決定に活用している 主要なサービス・部門のもののみ測定している 必要に応じて測定している 販促の効果を測定していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-2 マーケティングマネジメント (卸小売業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
11	売上時点の情報 (POS情報) を活用し、顧客にフィードバックできていますか	POS情報を蓄積し、分析を行い、顧客満足が高める売場・商品提供ができていますか	POS情報を分析し、売場・商品へフィードバックできている	5	5	
			POS情報を活用する方向で検討している	4	4	
			POS情報は蓄積しているが、活用できていない	3	3	
			POS情報は蓄積出来ていない	2	2	
12	外部環境の変化に対し、情報が入手できる体制が取れていますか	外部POS情報などの市場情報を入手し、分析・活用していますか	外部情報を分析して、戦略構築に活かしている	5	5	
			取引業者からの情報だけでなく、外部情報も入手できる	4	4	
			取引業者からの情報は入手できる	3	3	
			外部情報は入手できない	2	2	
13	アイテム毎にコードを振って、大中小分類さらには単品毎の管理がなされていますか	JAN・I T Fなどの共通コードで単品管理しており、社員が共有し活用していますか	JANによる単品管理を行い、新商品投入等最新版に更新できている	5	5	
			JAN・I T Fが振られており、商品マスタ登録が出来ている	4	4	
			分類管理は出来ているが、単品コードは振られていない	3	3	
			コードは振られておらず、分類管理も出来ていない	2	2	
14	自動受発注システム (EOS) を活用し、効率化に貢献していますか	EOSを活用し、ターンアラウンド伝票を用いることで、受発注の正確性・迅速性向上に努めていますか	EOSによる受発注システムが確立し、自動発注が可能である	5	5	
			EOSは、完備されている	4	4	
			EOSはあるが、得意先システムの要請で行っている	3	3	
			手書き伝票である	2	2	
15	カテゴリーマネージメント等具体的な販売のノウハウを構築していますか	分類別管理・棚割管理を実践し、顧客の購買意欲を高める工夫をしていますか	定期的に棚割・分類管理が実践できている	5	5	
			分類管理は出来ているが、棚割管理は出来ていない	4	4	
			分類管理のみである	3	3	
			分類・棚割ともに取り組んでいない	2	2	

3-2 マーケティングマネジメント (卸小売業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
16	単品の適正在庫を把握し、死に筋在庫の排除を計画的に行っていますか	各担当者は、商品寿命（P・L・C）を把握し、デッドストック排除に努めていますか	全商品について計画的な管理がなされており、常に適正在庫を保っている 大部分適正在庫が決められており、定期的に死に筋管理をしている 一部の商品について適正在庫が決められている デッドストック排除がなされておらず、適正在庫も検討されていない 欠品率0%で、納品リードタイムも短納期を実現している 欠品率、リードタイムともに低減されつつあり、得意先業者が喜ばれている 欠品率は低減されつつある 欠品が時々発生し、納期も定まっていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
17	商品在庫の発注点管理が出来ており、欠品阻止に努めていますか	取引業者に迷惑がかからないよう常に在庫管理を行っていますか	定期的な効率的なピッキング・配送ルートを検討し、効果を検証している 効率的なピッキング・配送ルートを検討している ピッキングリストに基づいて行っている 現状維持のみである	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
18	配送システムを自社で管理し、対策を目標に掲げていますか	ピッキングや配送ルートの効率化を検討し、対策を目標に掲げていますか	当社のみならずメーカーから顧客までを見据えた物流システム構築を実践し、顧客満足と環境改善に努め定期的な検討し、得意先・顧客のニーズに対応した物流システムを構築している 配送ルートやスケジューリングは、定期的に見直している 物流は管理しておらず、受注の都度納品している。	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
19	物流効率化を検討し、配送業者とよりよい取引関係を確立していますか	多品種少量配送が効率的に行えるよう、配送ルートやスケジューリングなど、物流部門（配送業者）と検討していますか	品質向上、顧客対応のため時代に沿った物流システム導入をすることへの取り組みを検討していますか また、作業を行いやすいようにマニュアルを作成し、浸透しやすいようにしていますか	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
20	納品の品質を向上するために、新しい物流管理設備・システムを構築していますか	品質向上、顧客対応のため時代に沿った物流システム導入をすることへの取り組みを検討していますか また、作業を行いやすいようにマニュアルを作成し、浸透しやすいようにしていますか	マニキュアルがあり、全従業員に徹底されている マニキュアルはあり、大部分の従業員に徹底されている マニキュアルはあり、一部分の従業員が実践している マニキュアル自体がない、あるいは内容不十分、未更新である	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-2 マーケティングマネジメント (卸小売業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
21	商品・サービスの安定した流通を実現させるため、マニュアルを作成し、全社員が周知活用していますか	顧客の望む商品・サービスが滞り無く顧客まで行き渡るように、取扱を標準化・文書化し、社員教育訓練等の取り組みはありますか	全社で実施しており、業績に貢献している	5	5	
			主要な部門や社員のみ実施している	4	4	
			部分的に実施あるいは実施しているが計画的でない	3	3	
			実施しておらず、計画もない	2	2	
22	低価格競争に巻きこまれることなく、適正価格で販売できていますか	品揃えや棚割等で競合他社と差別化し、価格を不用意に下げることなく提案型販売をしていますか	PI値(レジ通過客千人当たりの購買指数)や売価弾力性等に基づき、適正価格で市場提供できている	5	5	
			定期的・継続的に価格見直しを行っている	4	4	
			競合他社の価格設定を基準にして提供している	3	3	
			競合他社と価格競争を実施している	2	2	
23	同業種・同業態競争だけでなく新規参入や地域間競争の存在も視野に入れていますか	リスクを低減し、競争優位に立つために幅広い視野で経営戦略を策定していますか	あらゆる可能性を視野に入れ、経営戦略を策定している	5	5	
			大部分のサービスに関して検討している	4	4	
			主要なサービスに関して検討している	3	3	
			あまり考えていない	2	2	
24	他業種や他業態との連携や複合化を検討していますか	アウトソーシングを含む他企業との連携により自社の強弱みをカバーし、互いの強みを活かしていますか	企業全体として他企業との連携等をはかっている	5	5	
			一部商品・サービスにおいて、他企業との連携等をはかっている	4	4	
			検討しているが、実行できていない	3	3	
			検討していない	2	2	
25	製造から流通・消費までの物流・情報連携(SCM)が構築されている、また構築していきたいですか	製造から卸・小売・消費者に至るまで適正資源管理が可能な状態を整えていますか	SCMを構築している、もしくは実践している			
			現在、取引業者等に要請している	4	4	
			構築していないが、将来的には実践したい	3	3	
			構築していない	2	2	

3-2 マーケティングマネジメント (卸小売業)

番号	質問	解説	評価	評価点		コメント
				自己	第三者	
26		顧客中心である経営方針が末端の社員にまで浸透していますか	会社の方針として顧客満足度の向上を掲げ、社員だけでなく社長自ら実践している	5	5	
			会社の方針として顧客満足度の向上へ取り組んでいる	4	4	
			営業部門では、顧客満足度の向上の取り組みを実施している	3	3	
			顧客満足とはなにかを理解していない	2	2	
			効果的に実施され、業績に貢献している	5	5	
27		職能給の導入だけではなく、個々の社員へフィードバックを実施できる体制がとれていますか	仕組みがあり、実施されている	4	4	
			仕組みがあるが、実施が部分的である	3	3	
			仕組みがない	2	2	
			経営環境の変化に応じて、競争戦略を立て直している	5	5	
28		経営環境や自社の地位・経営資源を最大限活かした柔軟な競争戦略をもっていますか	客観的な分析をもとに、競争戦略を策定している	4	4	
			検討しているが、客観的な視点にかけている	3	3	
			あまり考えていない	2	2	
			客観的なデータをもとに、十分に分析・活用している	5	5	
29		市場における自社のポジションに応じた戦略をとるために、自社の特性をみきわめて全社で共有できていますか	大部分のサービスに関して把握し、分析している	4	4	
			主要なサービスに関して把握し、分析している	3	3	
			あまり考えていない	2	2	
			全ての部門・サービスに関して定期的・継続的に行っている	5	5	
30		競争相手について絶えず情報を収集する体制をつくっていますか	大部分の部門・サービスに関して定期的・継続的に行っている	4	4	
			主要な部門・サービスに関して定期的・継続的に行っている	3	3	
			あまり実施していないか、実施しているが十分でない	2	2	
				5	5	

3-3 マーケティングマネジメント (サービス業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第3者	
1	自社のサービスは、自社の経営戦略やターゲット顧客に対し、一致していますか	自社のサービスは、経営戦略とターゲット顧客との整合性が取れ、ずれはありませんか	全てのサービスについてできている 大部分のサービスについてできている 一部のサービスについてできている 経営戦略がなく、ターゲット顧客が明確でない	5 4 3 2	5 4 3 2	
2	サービスの内容や価格が顧客にわかりやすく明示されていますか	顧客がサービスを選択しやすいよう、サービスの内容や価格をメニュ化するなど、わかりやすく明示してあります また、明示されることで売上に貢献していますか	全てのサービスについて、内容・価格ともわかりやすく明示され、売上に貢献している 大部分のサービスについて内容・価格が明示されている 一部のサービスについて内容・価格が明示されている 内容がメニュ化されておらず、価格も決められていない	5 4 3 2	5 4 3 2	
3	サービスは、他社と比較して差別化し、独自性がありますか	サービスは、自社のアイデアが盛り込まれているなど、競合が真似ができないような独自性を持ち、差別化ができていますか	全てのサービスについて、差別化ができている 大部分あるいは主要なサービスについて差別化できている 一部のサービスについて差別化できている。 差別化できていない。あるいは他社が容易に模倣できる	5 4 3 2	5 4 3 2	
4	サービスの品質を安定させるためのマニュアルを作成し、活用していますか	サービスの品質(技術接客)をを標準化させるための仕組みがありますか	マニュアルがあり、全従業員に教育され効果がでている マニュアルがあり、大部分の従業員に教育されている マニュアルがあり、一部の従業員が実践している、あるいはマニュアルの内容が不十分、未更新で マニュアル自体がない	5 4 3 2	5 4 3 2	
5	サービスの品質を向上するため、新しい技術の導入を検討していますか	品質向上、時代に合った顧客対応のために時代に沿った新しい技術の導入に取り組んでいますか	新技術を導入する仕組みがあり、定期的に実施しており業績につながっている 情報収集し、積極的に新技術を導入している 情報収集しているが、新技術の導入に至っていない 新技術に関する情報を収集していない	5 4 3 2	5 4 3 2	

3-3 マーケティングマネジメント（サービス業）

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第3者	
6	サービスの効果を定量的に顧客に説明していますか	数値化または図式化するなど、定量的で実感できる説得力のあるプレゼンテーションをしていますか	全てのサービスについてできており、さらに周辺サービスを行っている 大部分のサービスについてできている 一部のサービスについてできている、あるいは効果を表現しているが、顧客が効果を実感しにくい 一方的にサービスを提供している、効果を表現していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
7	品質の良いサービスを適正な価格で提供していますか	顧客が受容する品質と価格とのバランスがとれた価格設定ですか	全てのサービスで顧客志向の適正価格であり業績向上に貢献している 大部分のサービスについて顧客志向の適正価格である 一部のサービスについて顧客志向の適正価格である わからない、または業績や顧客数が低下している	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
8	競争相手との価格差は適正で、かつ利益の出る価格ですか	競争市場での価格競争力はありますか また、低価格競争に巻き込まれ価格を不用意に下げていませんか	全てのサービスについて適正で、利益を上げている。 大部分あるいは主要なサービスについて適正で、利益を上げている 一部のサービスにおいて適正であるが、採算を取るのがむずかしい 採算が取れていない。あるいは競合との価格差が大きくなっている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
9	需要の変動を考慮して計画的に、パートアルバイトを活用していますか	時間や季節などの需要の変動を考慮した人員配置計画を立て、派遣社員やパートなどの人材を活用していますか	人員配置計画を立て、短時間労働者などの人材の雇用は、目的に応じて最適な方法をとっている 実績データをもとに人員配置計画を立て、正社員の時間調整を行っている 経験と感にもとづいた人員配置計画をたてている ピーク時を把握しておらず、人員配置計画自体がない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
10	アフターサービスや保証の仕組みがありますか	付加価値を高める保証・アフターサービスなどの付帯的サービスの仕組みをつくり、定期的に実施していますか	全てのサービスについて適正な保証をし、定期的なアフターサービスの仕組みがあり、顧客別に管理し大部分のサービスについて適正な保証をし、定期的なアフターサービスの仕組みがある、実施している 一部のサービスについて保証をし、アフターサービスを実施している 保証、アフターサービスの仕組みがない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-3 マーケティングマネジメント（サービス業）

番号	質問	解説	評価	評価点		コメント
				自己	第3者	
11	販売計画をたてて、社内に周知させていますか	合理的な販売予測や利益計画に基づいた販売計画を策定し、達成のために社内に周知徹底していますか	全てのサービス・部門で策定し、徹底している 主要なサービス・部門にのみ策定し、徹底している 計画を策定しているが、周知されていない 計画がない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
12	売上や計画の進行状況を把握し、差異を分析し、改善する努力を行っていますか	差異分析を行い、問題点を現場へフィードバックしていますか、実績から顧客のニーズを把握していますか	全てのサービス・部門を把握して、改善に取り組んでいる 主要なサービス・部門のみ把握して、改善に取り組んでいる 一部のサービス・部門のみ把握するにとどまっている 売上や進行状況を把握していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
13	サービスの内容やイメージに合ったわかりやすい広告やPR、営業活動を行っていますか	ターゲット顧客やサービスの内容に応じて、ポイントを押えたプロモーションを行っていますか	全てのサービス・部門で実施している 主要なサービス・部門で実施している 一部のサービス・部門で実施している 考えていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
14	定期的に販売促進策の効果を測定していますか	販売促進策の効果を分析し、サービス内容に応じて、効率のよい販売促進手法を用いていますか	全てのサービス・部門について測定し、測定結果を販促方法の意思決定に活用し、効果を上げている 主要なサービス・部門についてのみ測定し、測定結果を販促方法の意思決定に活用している その都度、必要に応じて測定している 販促の効果を測定していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
15	顧客情報を販売促進に活かし、業績に上げていますか	顧客の住所をはじめ、趣味嗜好などの顧客情報をデータベース化して顧客へまた、それをもとに顧客へ有益な情報をDMなどで発信し、販売促進を行っていますか	全ての顧客についてデータベース化し、定期更新を行い、販売促進を行う仕組みをつくり業績を上げて主要な顧客情報をデータベース化し、販促活動に利用している 顧客情報を紙ベースで記録し、販促活動に利用している 顧客の住所や名前などの顧客情報を把握していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

3-3 マーケティングマネジメント（サービス業）

番号	質 問	評 価	評価点	コメント
			自己	第3者
16	顧客満足度を測定する基準を設け、定期的な調査を行っていますか	顧客満足度を測る仕組みをつくり、活かしていますかまた、調査結果から顧客のニーズを把握していますか	5	5
			4	4
			3	3
			2	2
17	トップが先頭に立ち、顧客満足度を向上させる取り組みを行っていますか	顧客中心である経営方針が末端の社員にまで浸透していますか	5	5
			4	4
			3	3
			2	2
18	全社員が顧客からのクレームを率直に受け止め、迅速に対応できていますか	顧客がクレームを出しやすい環境を作り、迅速に社員が対応するための明確な基準や社員教育などの仕組みを持っていますか	5	5
			4	4
			3	3
			2	2
19	クレームの原因を分析した上で、全社員に公開し、記録してありますか	クレームに対しての原因を分析し、発生を未然に防ぐため全社で情報を共有していますか	5	5
			4	4
			3	3
			2	2
20	ITを活用し、一人一人の顧客への対応ができていますか	CTI（顧客認識電話システム）や顧客データベース等の情報技術を用いて、顧客を中心とした対応ができていますか	5	5
			4	4
			3	3
			2	2

3-3 マーケティングマネジメント (サービス業)

番号	質問	解説	評価	評価点		コメント
				自己	第3者	
21	社員は、顧客に合わせた好感の持てる接客を行っていますか	あいさつはもちろん、顧客に合わせて臨機応変したきめ細かな接客対応ができていますか	全社員ができており、同業他社のレベルより高い	5	5	
			大部分の社員ができており、顧客の評価を得ている	4	4	
			一部の社員ができています	3	3	
			取り組んでいない、取り組んでいるができていない	2	2	
22	サービスの向上のため、接客・技術の研修をはじめとしたOff-JT形式の研修を実施していますか	社員の資質向上を促進する研修等を実施していますか 同業種、異業種などの他社人材と交えて、社員が自己啓発を行える機会をつくっていますか	全社で実施しており、業績に貢献している	5	5	
			主要な部門や社員のみ実施している	4	4	
			一部分で実施している。あるいは実施しているが計画的でない	3	3	
			実施しておらず、計画もない	2	2	
23	社員の技術向上の表彰やコンテストを実施していますか	社員のやる気を高め、自主性を高める制度がありますか	全ての部門で実施しており、社員の技術向上等につながり、業績に貢献している	5	5	
			大部分の部門で仕組みがあり、定期的に実施している	4	4	
			主要な部門で仕組みがあり、実施している	3	3	
			仕組みがなく、取り組む計画もない	2	2	
24	社員の成績に応じた人事制度・給与体系・教育訓練制度をもっていますか	社員のやる気や成績に応じた成果配分がされる仕組みがありますか 客観的な人事考課ができていますか	仕組みがあり、効果的に実施され、業績に貢献している	5	5	
			仕組みがあり、大部分で実施されている	4	4	
			仕組みがあるが、実施が部分的である。あるいは効果がでていない	3	3	
			仕組みがない	2	2	
25	自社の強み・弱みや、同業種や同業態での自社の地位を把握していますか	市場における自社のポジションに応じた戦略をとるために、自社の特性をみきわえていますか	全てのサービス・部門について、客観的なデータをもとに、十分に分析している	5	5	
			大部分のサービス・部門について把握し、分析している	4	4	
			主要なサービスについて把握し、分析している	3	3	
			全く考えていない	2	2	

3-3 マーケティングマネジメント (サービス業)

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第3者	
26	競争相手について絶えず情報を収集する体制をつくっていますか	事業環境の変化を捉え、競争優位に立つための情報を収集していますか	全ての部門・サービスに関して定期的・継続的に 行っている 大部分の部門・サービスに関して定期的・継続的に 行っている 主要な部門・サービスに関して定期的・継続的に 行っている 全く実施していないか、実施しているが十分でない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
27	自社の地位や経営環境・経営資源に応じた、競争戦略を持っていますか	経営環境や自社の地位・経営資源を最大限活かした柔軟な競争戦略をもっていますか	経営環境の変化に応じて、競争戦略を立て直している 客観的な分析をもとに、競争戦略を策定している 検討しているが、客観的な視点にかけている 全く考えていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
28	同業種・同業態競争だけでなく新規参入や地域間競争の存在も視野に入れていますか	リスクを低減し、競争優位に立つために幅広い視野で経営戦略を策定していますか	あらゆる可能性を視野に入れ、経営戦略を策定している 大部分のサービスに関して検討している 主要なサービスに関して検討している 全く考えていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
29	ニューサービスや先進事例の情報収集を行っていますか	市場の変化に対応するため、時代に流れや顧客のニーズをつかんでいますか？	収集した情報をもとに市場のニーズを明らかにしている 定期的・継続的に行う仕組みがあり、社内でも共有している 定期的・継続的に行う仕組みがあるが、活用されていない 実施していない、あるいは単発的である	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
30	他サービス業や他企業との連携や複合化を検討していますか	他企業との連携等により自社の弱みをカバーし、互いの強みを活かしていますか	企業全体として他企業との連携等をはかっている 一部サービスにおいて、他企業との連携等をはかっている 検討しているが、実行できていない 検討していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

4. 品質マネジメント

番号	質 問	解 説		評価点		コメント
				自己	第三者	
1	ISO9000Sの認証を取得していますか	国際機関であるISOが定めた、品質マネジメントシステムISO9000Sの認証を取得していますか	認証を取得済み	5	5	
			認証取得中で、審査機関と契約が完了している	4	4	
			品質マネジメント・システムを構築中	3	3	
			品質管理活動に対して明確な行動をしていない	2	2	
			品質文書としてルールが定めてあり、その通りに実施している	5	5	
2	品質マネジメント・システムが構築されていますか	品質マネジメントシステムの仕事のやり方が文書で定められ、従業員に周知して、その通り実行されていますか	品質文書としてルールを定めているが、周知されていない	4	4	
			品質文書としてルールを定めているが、一部に不備がある	3	3	
			品質文書としてルールが定められていない	2	2	
			管理すべき記録が明確で、その記録があり、過去に溯り検証可能	5	5	
3	管理する品質記録を決めていますか、追跡可能となっていますか	品質管理に関する記録のうち管理すべき記録は明確になつていますか。また、過去に溯り検証ができますか	管理すべき記録は不明確だが、必要な記録はあり検証も可能	4	4	
			記録に不備がある為過去の検証が十分に出来ない	3	3	
			管理すべき記録を決めておらず記録もない	2	2	
			処理方法は決めてあり、処理は各部署で実施されている	5	5	
4	顧客の苦情や製品の評価を受入れて、今後の営業活動に生かすルールがあり、それを活用していますか	顧客重視の基本方針の基に、顧客からの製品や自己の営業・生産・活動の評価を受入れる手段・手順などを決め、それに準じて活動されていますか	処理方法は決めているが、処理が一部の部署で実施されている	4	4	
			処理方法は決めていないが、処理は一部の部署で実施されている	3	3	
			顧客情報の処理がされていない	2	2	
			方針・中期計画が策定され、周知している	5	5	
5	品質方針・全社品質改善計画が策定され、従業員に周知されていますか	経営者は品質方針を定め、これを達成するための品質改善中期計画（3年以上）を策定し、方針・計画を従業員に周知していますか	方針・中期計画は策定されているが、周知されていない	4	4	
			方針または中期計画のいずれか一つは策定している	3	3	
			方針・中期計画ともに策定されてない	2	2	

4. 品質マネジメント

番号	質 問	解 説		評価点		コメント
				自己	第三者	
6		今年度の部署別の品質改善計画が策定され、進捗管理がされていますか	品質改善計画の内容、目標値、担当、日程などが明確で進捗管理をしている	5	5	
			品質改善計画の内容や、進捗管理が一部不足している	4	4	
			品質改善計画は策定されているが、進捗管理ができていない	3	3	
			品質改善計画が策定されていない	2	2	
7	品質マネジメント・システムに 対する組織と責任が明確になっており、その任務を果たしていますか	品質マネジメント・システムを推進するための組織と責任を文書等で明確にされており、各々の組織は責任を果たしていますか	組織表があり役割・責任が明確でそれを果たしている	5	5	
			組織はあるが役割・責任が一部不明確となっている	4	4	
			組織はあるが役割・責任を定めてない	3	3	
			品質管理の組織がない	2	2	
8	経営会議や部門会議などを、定期的に開催していますか	内部の会議体制などのコミュニケーション手段を構築し、定期的又は必要時に活用していますか(議事録などがありますか)	内部の情報伝達体制が構築され、全部署で活用されている	5	5	
			内部の情報伝達体制は構築されているが、一部の部署で活用されていない	4	4	
			内部の情報伝達体制は構築されているが、まったく活用されていない	3	3	
			内部の情報伝達体制が構築されていない	2	2	
9	経営者は、定期的に品質管理の仕組みと、活動結果を点検していますか	経営者は、定期的に品質保証システムの運用状況と、それらの改善実施状況を確認していますか	点検手順は作成され、全部署対象に確認を実施している	5	5	
			点検手順は作成されているが、一部の部署で実施していない	4	4	
			点検手順は作成されているが、確認が実施されてない	3	3	
			点検手順はなく実施もされてない	2	2	
10	業務に必要な社員の技量や資格を把握していますか	業務に必要な技量や水準を把握し、教育・訓練の計画に反映していますか	教育計画に基づいて実施し、その結果を確認している	5	5	
			必要な資格や、技量水準を定期的に見直し、教育計画に反映している	4	4	
			必要な資格や、技量水準を決めている	3	3	
			必要な資格や、技量水準を把握していない	2	2	

4. 品質マネジメント

番号	質 問	解 説	評価点		コメント
			自己	第三者	
11	品質教育計画が策定され、進捗管理がされていますか	一般教育、指定業務従事者教育、有資格者育成教育などの教育計画が策定され、進捗管理ができていますか	5	5	
			4	4	
			3	3	
			2	2	
12	主要な設備は保守・点検などにより維持管理されていますか	生産に必要な設備や施設が設置され、生産能力や品質確保のため保守・点検作業がルールに基づいて、実施されていますか	5	5	
			4	4	
			3	3	
			2	2	
13	作業域は整理・整頓され、又清掃していますか	全ての作業の基本としての整理・整頓・清掃・清潔の4Sが維持され、安全面へも配慮されていますか	5	5	
			4	4	
			3	3	
			2	2	
14	顧客からの受注時、事前に注文内容を顧客とよく協議して確認していますか	受注に当たって、事前に顧客の要求内容を確認し、組織内で対応の可否を検討の上、受注していますか	5	5	
			4	4	
			3	3	
			2	2	
15	顧客の注文内容を組織内に伝達するとき、内容をよく確認して実施していますか	顧客の新規受注や注文内容の変更を組織内に伝達する手順が設定され、その手順に準じて実施されていますか	5	5	
			4	4	
			3	3	
			2	2	

4. 品質マネジメント

番号	質 問	解 説	評価点		コメント
			自己	第三者	
16	顧客からの苦情処理手順をルール化し、それに準じて実施していますか。	顧客からの苦情処理方法、及び再発防止の仕組が文書化され、それに準じて実施されていますか。	5	5	処理方法は決めてあり、処理は各部署で実施されている
			4	4	処理方法は決めていますが、処理が一部の部署で実施されている。
			3	3	処理方法は決めていないが、処理は一部の部署で実施されている。
			2	2	苦情、及び再発防止処理がされていない
17	製品の設計、開発が必要な場合その管理方法が決められていますか	設計・開発の各段階で必要な確認を行うように手順がルール化され、それに準じて業務が遂行されていますか	5	5	設計管理手順は文書化され、それに準じて実施されている
			4	4	設計管理手順が文書化されている
			3	3	設計管理手順はあるが文書化されていない
			2	2	設計管理手順が設定されていない
18	仕入れ先の評価方法を決め、それに準じて業務を行っていますか	購買、外注を行う場合購買、外注先の選定評価の基準を設定し、それに準じて購買業務が実施されていますか	5	5	評価基準は文書化され、それに準じて実施されている
			4	4	評価基準は文書化されている
			3	3	評価基準はあるが、文書化されていない
			2	2	評価基準が設定されていない
19	発注時は、文書で必要事項を伝達していますか	発注前には購買品の情報内容を確認し、文書(電子媒体)で購買情報を伝達していますか	5	5	発注前に検討し仕様書など添付の上、必要な承認を得て、文書で発注している
			4	4	発注前に内容を検討し、必要な承認を得て、文書で発注している
			3	3	発注は場当たり的に、簡易文書で行っている
			2	2	発注は場当たり的に、口頭連絡で行っている
20	部品・材料や仕入れ品などの受入検査をしていますか	必要な受入れ検査の方法を決め、それに準じて実施していますか	5	5	受入れ検査手順は文書化され、必要な検査が全て実施されている
			4	4	受入れ検査手順は文書化され、必要な検査の一部が実施されていない
			3	3	受入れ検査手順はないが、検査がされている
			2	2	受入れ検査は実施されていない(無検査手段も不明確)

4. 品質マネジメント

番号	質 問	解 説		評価点		コメント
				自己	第三者	
21	工法、工程順、納期などが明確にされ、それが遵守されていますか	工法、工程順や生産計画・作業日程が作成され、それに準じて作業・業務が実施されていますか	管理手順が文書化され、必要な管理が全て実施されている 管理手順が文書化されているが、必要な管理の一部が実施されていない 管理手順が文書化されていないが、日程管理はされている 生産管理がされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
22	必要な検査機器は定期的に校正し、記録していますか	必要な検査機器の精度管理手順を決め、その手順に準じて管理がされていますか	管理方法は文書化され、必要な機器全部を対象に実施されている 管理方法は文書化されているが、必要な機器が管理対象から一部漏れている 管理方法を決めていないが、精度管理がされている 検査機器の精度管理がされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
23	品質マネジメントシステムの運用状況を、計画的に見直していますか	組織内で定例的にシステムの活用状況や、システムの不具合点などを、改善するために確認していますか	監査手順を決めて、内部監査を全部署対象で実施している 監査手順は決めているが、監査が一部の部署で実施されていない 監査手順は決めているが、監査は一部の部署で実施されている 組織内での監査作業が実施されていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
24	工程の各段階及び、完成時には検査をしていますか	顧客の要求する品質特性を確認するために、検査・試験方法を決め、タイミニング良く検査していますか	検査方法は決めてあり、検査は各部署で実施されている 検査方法は決めているが、検査は一部の部署で実施されていない 検査方法は決めているが、検査は一部の部署で実施されている 検査方法を決めていないし、検査もされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
25	検査結果は記録として残していますか、それは製品の製造履歴と連動が取られていますか	品質保証のため検査記録をトレーサビリティが可能なように、保管管理していますか	記録管理方法は決めてあり、保管は各部署で実施されている 記録の保管方法は決めているが、保管が一部の部署で実施されていない 記録の保管方法は決めているが、保管は一部の部署で実施されている 記録の保管方法を決めていないし、管理もされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

4. 品質マネジメント

番号	質 問	解 説		評価点		コメント
				自己	第三者	
26	不良品の処理方法を決めて、良品との混入を防止していますか	不良品が良品に混入しないような仕組がルーテル化され、それに準じて実施されていますか	処理方法は決めてあり、処理は各部署で実施されている	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
27	不良品や苦情の発生原因を追求し、再発防止を実施して、その結果を確認していますか	不良品や苦情の情報を受けて、再発防止をする仕組があり、それに準じて再発防止を実施し、その効果の有無まで確認されていますか	是正処置手順を決めて、是正は各部署で実施されている 是正処置手順を決めているが、是正が一部の部署で実施されていない 是正処置手順は決めていないが、是正は一部の部署で実施されている 是正処置手順を決めていないし、是正がされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
28	不良品や苦情の発生原因を追求し、よく似た工程や製品にも必要ならば再発防止を実施して、その結果を確認していますか	不良発生要因が、類似の工程や製品に対してあれば予防処置として、再発防止を実施していますか	予防処置手順を決めて、予防処置は各部署で実施されている 予防処置手順を決めているが、予防処置が一部の部署で実施されていない 予防処置手順は決めていないが、予防処置は一部の部署で実施されている 予防処置手順を決めていないし、予防処置が実施されていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
29	品質改善目標が未達、または未達の可能性がある場合、是正処置をしていますか	品質改善実施状況の、進捗管理及び目標に対しての未達成への是正処置・予防処置が行われていますか	進捗管理と未達の是正処置、及び予防処置もされている 進捗管理と未達の是正処置がされている 進捗管理は行っているが、未達の是正処置がされていない 進捗管理と是正処置がされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
30	品質マネジメントシステムをより効果的なシステムにするため、継続的な改善を続けていますか	顧客満足度の向上、コスト低減などのためにシステムが効果的に機能しているか、内部監査などで確認し、不具合点は改善されていますか	改善手順を決めて、改善は各部署で実施されている 改善手順は決めていないが、改善が一部の部署で実施されている 改善手順を決めていないが、改善は一部の部署で実施されている 改善手順を決めていないし、改善が実施されていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

5. 環境・安全マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
1	ISO14001の認証を取得していますか	国際機関であるISOが定めた環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得していますか	認証を取得済み	5	5	
			認証取得中で、審査機関と契約が完了している	4	4	
			環境マネジメント・システムを構築中	3	3	
			環境に対して明確な行動をしていない	2	2	
			方針・中期計画を策定し、周知している	5	5	
2	環境方針・中期計画を策定し、従業員に周知していますか	経営者が環境方針を定め、これを達成するための中期計画（3年以上）を策定されていますか。また、方針・中期計画を従業員に周知していますか。	方針・中期計画は策定されているが、周知されていない	4	4	
			方針・中期計画のいずれか一つを策定している	3	3	
			方針・中期計画とも策定されていない	2	2	
3	環境影響評価をしていますか	商品・サービスおよび企業活動が環境に影響を与える要素(環境側面)の全てを抽出し、評価を行っていますか	全ての環境側面を抽出・評価し、重点管理項目を決めている	5	5	
			環境側面の抽出・評価、重点管理項目の一部に不備がある	4	4	
			重要な環境側面のみ把握している	3	3	
			環境側面の把握や評価ができていない	2	2	
4	貴社に適用される環境法規制などを調査し、遵守していますか	貴社に適用される環境関連の法規制・条例などを調査して一覧表などに整理していますか。また、これらの法規制を遵守していますか	法規制等を一覧表に整理すると共に遵守している。記録も有る	5	5	
			法規制等を整理し遵守しているが、一部に不備がある	4	4	
			法規制は把握しているが、遵守状況は不明	3	3	
			適用される法規制を把握していない	2	2	
5	施設・設備・有資格者などの法的手続きはできていますか	環境関連の施設・設備・有資格者などについて、届け出などの法的手続きはできていますか	法的手続きの必要な内容を整理し、的確に手続きされている	5	5	
			法的手続きの必要な内容は把握しているが、手続きに一部不備がある	4	4	
			法的手続きの必要な内容は把握しているが、手続きができていない	3	3	
			法的手続きの必要な内容を把握していない	2	2	

5. 環境・安全マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
6	今年度の環境マネジメント・プログラムの策定と進捗管理ができていますか	取組み項目、具体的内容、目標値、担当者、日程などを明確にした環境マネジメント・プログラムが策定されており、その基づく進捗管理がされていますか	取組み項目・内容、目標値、担当者、日程等が明確で、進捗管理も適切 プログラムの内容、進捗管理の一部に不備有り プログラムはあるが、進捗管理ができていない プログラムが無い	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
7	環境マネジメント・システムに対する組織と責任が明確になっており、その責務を果たしていますか	環境マネジメント・システムを推進するための組織と責任を文書等で明確にされており、各々の組織は責任を果たしていますか	組織表があり、役割・責任が明確となっており、責任も果たしている 組織票はあるが、役割・責任の一部に不備がある 組織はあるが、役割・責任が不明確で責任が果たせていない 組織が無い	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
8	環境教育計画が策定され、その進捗管理ができていますか	一般教育、指定業務従事者教育、有資格者育成教育などの教育計画が策定されており、その進捗管理ができていますか	教育計画が策定されており、進捗管理もされている 教育計画が策定されているが、進捗管理に不備がある 計画はないが、一部実施されている 計画が無い、教育もされていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
9	環境マネジメント・システムのルールが文書として定められ、定期的に見直しがされていますか	ルールが文書で定められ、従業員に周知徹底しルール通り推進していますか。また、ルールは定期的に見直しをしていますか	環境文書としてルールが定められており、定期的に見直しがされている 環境文書としてルールが定められているが、見直しがされていない 環境文書としてルールが定められているが、不備がある ルールが文書として定められていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
10	廃棄物の削減に取り組み、廃棄物を数値で管理していますか	廃棄物削減のための計画・内容・目標等を明確にして、積極的な取り組みが行われていますか。また、目標や実績を数値で管理していますか	積極的・計画的に取り組み成果をあげている。数値で管理している 廃棄物削減に取り組んでいるが計画・管理に不備有り 廃棄物の分別管理はできているが、削減はなされていない 廃棄物削減や分別管理の意識なし	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

5. 環境・安全マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
11	産業廃棄物・特別産業廃棄物は適切な保管および処理が行われ、マニフェストの管理もできていますか	分別管理や保管場所・方法も適切で、廃棄物処理業者と廃棄物処理委託契約を締結し、マニフェストの管理ができていますか	分別・保管方法は適切、契約やマニフェストも管理できている 分別・保管方法や契約は適切であるが、マニフェスト管理に不備有り 分別・保管方法に課題が有り。マニフェストの管理も不十分 廃棄物の分別ができていない。マニフェストも発行していない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
12	積極的にリサイクルに取り組むとともにリサイクル量を数値で管理していますか	リサイクルのための計画・内容目標などを明確にし、積極的に取り組みがおりなわれていますか。また、目標、実績は数値で管理していますか	積極的にリサイクル（質・量）を行い成果を上げている。数値で管理 リサイクル取組んでいるが、計画・管理に不備あり（数値管理なし等） 簡単なものはリサイクルしている リサイクルの意識なし	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
13	積極的に省エネルギーに取り組む、使用量を数値で管理していますか	省エネのための計画・内容目標などを明確にして、積極的に取り組みがおりなわれていますか。また、目標、実績は数値で管理していますか	積極的、計画的に取組み成果を上げている。数値で管理 省エネに取組んでいるが、計画・管理に不備あり（数値管理なし等） 省エネの取組みは照明の不要時消灯程度である 省エネの意識なし	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
14	化学物質・危険物の取り扱い・保管は適切ですか	購入量・使用量・保管量の管理ができていますか。また、MSDSの入手、注意事項の表示、保管場所は適切ですか	購入量・使用量・保管量の管理や必要書類、表示、保管場所も適切 必要文書類に一部不備あり、その他は適切な管理されている 量の管理は出来ているが、文書・表示・保管法に不備あり 量の管理、取り扱い、保管法など不備が多い	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	
15	緊急事態を想定し、初動処理用備品を設置するとともに、模擬訓練など教育をしていますか	緊急事態に備え、初動処理用備品を備えると共に、1年に1回以上模擬訓練を実施し、その結果をルール、設備などに反映していますか	備品を設置、模擬訓練を実施し、その結果が反映されている 模擬訓練が行われているが、備品に不備あり 備品を設置しているが、模擬訓練が行われていない 備品を設置していない、且つ模擬訓練も行われていない	5	5	
				4	4	
				3	3	
				2	2	

5. 環境・安全マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
16	環境に関する監視・測定する項目・場所・頻度は明確ですか。	環境に関する監視・測定する項目・場所・頻度・測定方法・測定者などを明確にするとともに、その通り実施していますか	項目、場所、頻度、測定方法等明確にして実施している	5	5	
			項目、場所、頻度、測定方法等に一部不明確な部分あり	4	4	
			項目、場所、頻度、測定方法等に一部不備あり	3	3	
			監視・測定項目など不明確	2	2	
17	管理する環境記録は明確になっており、追跡可能となっている	環境に関する記録のうち管理すべき記録は明確になっていますか。また、過去に遡り検証ができますか	管理すべき記録が明確で、その記録があり、過去に遡り検証可能	5	5	
			管理すべき記録は不明確であるが必要な記録はあり、検証も可能	4	4	
			記録に不備あり、および過去の検証が十分に出来ない	3	3	
			管理すべき記録が不明確であり、記録も無し	2	2	
18	環境管理計画・プログラムが未達または未達の可能性がある場合、是正処置をしましたか	環境計画・プログラムの目標に対し、未達または未達の可能性がある場合、達成するための対策または目標の変更および再発防止対策などを行いましたか	進捗管理がなされており、適切な是正・再発防止が行われている	5	5	
			是正処置は出来ているが、再発防止が出来ていない	4	4	
			未達の場合のみ是正処置がされている（未達の可能性では処置無し）	3	3	
			是正されていない	2	2	
19	環境マネジメントシステムは、定期的に見直しがされていますか	定期的な内部監査の結果や目標の達成状況などを基に経営者自らがマネジメント・システムの見直しを行っている	経営者が、内部監査結果や目標達成状況等に基づき見直しを行っている	5	5	
			見直しされているが、データーなどに不備・不足がある	4	4	
			見直しされているが、形だけになっている	3	3	
			見直しがされていない	2	2	
20	労働安全衛生方針・中期計画が策定され、従業員に周知していますか	経営者が安全衛生方針を定め、これを達成するための中期計画（3年以上）が策定されていますか。方針・中期計画に従業員に周知していますか。	方針・中期計画が策定され、周知している	5	5	
			方針・中期計画は策定されているが、周知されていない	4	4	
			方針または中期計画のいずれか一つは策定している	3	3	
			方針・中期計画とも無し	2	2	

5. 環境・安全マネジメント

番号	質問	解説	評価	評価点		コメント
				自己	第三者	
21	リスクアセスメントは実施されていますか	通勤を含め、業務活動における危害の発生する項目を抽出し、可能性・重大性等の評価をしていますか	業務行動から危害項目を抽出し、可能性・重大性で評価している	5	5	
			過去の危害発生内容に対し、再発防止対策ができていない	4	4	
			過去の危害発生内容に対し、再発防止の注意喚起のみ	3	3	
			リスクアセスメントおよび危害の再発防止ができていない	2	2	
22	貴社に適用される労働安全衛生関連法規制等を明確にしていますか	貴社に適用される法規制・条例等を調査して一覧表などに整理していますか。又、これらの法規制を遵守していますか	法規制等を一覧表に整理すると共に遵守している	5	5	
			法規制等を把握しているが、一部不備あり	4	4	
			法規制等は把握しているが、遵守状況は不明	3	3	
			適用される法規制等を把握していない	2	2	
23	労働安全衛生の法的届け出内容は明確で、実施されていますか	施設・有資格者について、届出などの法的手続きはできていますか	法的手続きの必要な内容が整理され、的確に手続きされている	5	5	
			法的手続きの必要な内容は把握しているが、手続きに一部不備あり	4	4	
			法的手続きの必要な内容は把握しているが、手続きが出来ていない	3	3	
			法的手続きの必要な内容を把握していない	2	2	
24	今年度の労働安全衛生マネジメント・プログラムの策定と進捗管理が来ていますか	取組項目・具体的内容、目標値、担当者、日程などを明確にした安全衛生マネジメント・プログラムが策定されており、それに基づき進捗管理ができていますか	取組項目・内容、目標値、担当、日程などが明確で、進捗管理も適切	5	5	
			プログラムの内容、進捗管理に一部不備あり	4	4	
			プログラムはあるが、進捗管理ができていない	3	3	
			プログラムが無い	2	2	
25	労働安全衛生に対する組織と責任が明確であり、その責任を果たしていますか	労働安全衛生マネジメント・システムを推進するための組織と責任を文書等で明確にされており、各々の組織は責任を果たしていますか	組織表があり、役割・責任が明確となっており、責任も果たしている	5	5	
			組織表はあるが、役割責任に一部不備あり	4	4	
			組織はあるが役割・責任が不明確で責任が果たせていない	3	3	
			組織がない	2	2	

5. 環境・安全マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
26	法定設備の管理はされていますか (記録はありますか)	法定設備の管理はされていますか (記録はありますか)	法的管理の必要な内容が整理され、的確に手続きされている	5	5	
			法的管理の必要な内容は把握しているが、手続きに一部不備あり	4	4	
			法的管理の必要な内容は把握しているが、手続きが出来ていない	3	3	
			法的管理の必要な内容を把握していない	2	2	
27	作業環境測定を実施しましたか	照度、騒音など作業環境の測定を実施し、必要に応じ改善が行われていますか	作業環境測定が行われており、改善もされている	5	5	
			作業環境測定はされており、一部改善出来ていない	4	4	
			作業環境測定の必要性は感じていないが出来ていない (測定意欲あり)	3	3	
			測定の必要性を感じていない	2	2	
28	定期健康診断・特殊健康診断を実施していますか	従業員全員に対し定期健康診断が実施されていますか。また、必要な方には特殊健康診断が実施されていますか	定期検診は勿論、特殊健康診断の対象者を明確にして実施している	5	5	
			定期健康診断は実施しているが、特殊健康診断は出来ていない	4	4	
			健康診断の受診率が低い(70%以下)	3	3	
			健康診断は行われていない	2	2	
29	管理する労働安全衛生記録は明確になっており、追跡可能になっている	安全衛生に関する記録のうち管理すべき記録は明確になっていきますか。また、過去に溯り検証ができますか	管理すべき記録が明確で、その記録があり、過去に溯り検証可能	5	5	
			管理すべき記録は不明確であるが必要な記録はあり、検証も可能	4	4	
			記録に不備あり、および過去の検証が十分に出来ない	3	3	
			管理すべき記録が不明確であり、記録も無し	2	2	
30	計量・計測機器は定期的に校正されていますか	計量・計測器は、決められた校正担当者により、1年に1回以上定期的に適切な方法で校正されており、且つ校正の記録が有りますか	校正が適切に行われており、記録も保管されている	5	5	
			校正されているが、記録に不備がある	4	4	
			校正の有効期限切れの計測器が見受けられる	3	3	
			校正対象が不明確かつ校正がなされていない	2	2	

6. 財務マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
1	資本対利益率は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から満足できる数値を確保していますか	資本に対してどれだけの利益を上げているかという企業の総合的な収益性を評価します	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも上昇傾向にある	20	20	
			業界平均を上回っているが、過去3年間の推移では低下傾向にある	16	16	
			業界平均を下回っているが、過去3年間の推移では上昇傾向にある	12	12	
			業界平均を下回っており、過去3年間の推移でも低下傾向にある	8	8	
2	売上高対経常利益率は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から満足できる数値を確保していますか	売上高に対してどの程度の経常利益をあげているかを評価し、売上原価、販売費・一般管理費、営業外損益の各費用に問題がないかどうかをチェックします	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも上昇傾向にある	20	20	
			業界平均を上回っているが、過去3年間の推移では低下傾向にある	16	16	
			業界平均を下回っているが、過去3年間の推移では上昇傾向にある	12	12	
			業界平均を下回っており、過去3年間の推移でも低下傾向にある	8	8	
3	総資本回転率は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から満足できる数値を確保していますか	流動資産や固定資産を合計した総資本（総資産）の何倍の売上が生み出されているかという資本の利用効率を評価します	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも上昇傾向にある	20	20	
			業界平均を上回っているが、過去3年間の推移では低下傾向にある	16	16	
			業界平均を下回っているが、過去3年間の推移では上昇傾向にある	12	12	
			業界平均を下回っており、過去3年間の推移でも低下傾向にある	8	8	
4	自己資本比率は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から適正なレベルを保っていますか	自己資本比率は長期的な安全性確保のための一定の水準を確保できているかどうかを評価します	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも適正なレベルを保っている	20	20	
			業界平均を上回っているが、過去3年間の推移では低下傾向にある	16	16	
			業界平均を下回っているが、過去3年間の推移では上昇傾向にある	12	12	
			業界平均を下回っており、過去3年間の推移でも低下傾向にある	8	8	
5	固定長期適合率は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から適正なレベルを保っていますか	固定資産がどの程度長期資本（自己資本と固定負債）で賄われているかどうかをチェックします。数値は低いほど良い	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも適正なレベルを保っている	20	20	
			業界平均を上回っているが、過去3年間の推移では悪化傾向にある	16	16	
			業界平均を下回っているが、過去3年間の推移では改善傾向にある	12	12	
			業界平均を下回っており、過去3年間の推移でも悪化傾向にある	8	8	

6. 財務マネジメント

番号	質 問	解 説	評 価	評価点		コメント
				自己	第三者	
6	流動比率は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から適正なレベルを保っていますか	短期の支払い能力が充分にあるかどうかをチェックします	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも適正なレベルを保っている	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
7	社員一人当たり付加価値額は業界平均との比較、自社の過去3年間の推移から満足できる数値を確保していますか	社員一人当たりの労働生産性（社員一人当たりどれだけの付加価値を生み出しているか）を評価します	業界平均を上回っており、過去3年間の推移でも上昇傾向にある	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
8	過去3年間の売上高の推移は業界平均の伸び率、自社の目標からみて満足できる数値を確保していますか	売上高の傾向を評価します	業界平均の伸び率を上回っており、自社の目標も達成している	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
9	資金繰り表や資金運用表を作っていますか	資金繰り表を作成して月次の現金資金管理を確実に行っているか、また、資金運用表等により、やや長期の支払能力の向上を図っているかを評価します	資金繰り表の他に、資金運用表又はキャッシュフロー計算書も作成している	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	
10	固定費、変動費のコストダウンに向けた取り組みを行っていますか。	コストダウンに向けた取り組みを行っているかどうか、またそれによって改善されているかどうかを評価します	コストダウンに向けた取り組みを行っており、大きく改善されている	20	20	
				16	16	
				12	12	
				8	8	

おわりに

●増田泰三：中小企業診断士、ISO（品質・環境）審査員、㈱アルマ経営研究所所属

今回もまた「ISO研」の座長を仰せつかってしまいました。今回のテーマは、「中小企業のための桃太郎賞チェックリスト（経営品質）」を活用し、元気企業の強みを探ることになりました。今回は鳥取県の布野さんのおかげで、鳥取県の企業4社を訪問することが出来、岡山県と鳥取県にまたがる広域な企業10社を訪問することが出来ました。その上、メンバーが皆忙しい人ばかりで、なかなかメンバー全員がそろうことがなかったのですが、ISO研として、2回も合宿が出来たことが一番の収穫でした。来年も気分一新がんばるぞ。

●今井岸夫：中小企業診断士、(有)クリエイティブ・コンサルタント・グループ(CCG)所属

平成10年に中小企業診断士として独立し、以来7年間おもに中小製造業の経営改善、マネジメント改善、現場改善のお手伝いをしています。

日々のコンサルタント活動の中で、大企業にはマネのできないようなユニークな経営を行なっている中小企業も少なくなく、感動の毎日です。これからもこのような中小企業を応援していきたいと思っています。

●柳井博昭：ISO 品質システム主任審査員、環境マネジメントシステム審査員

自動車用、産業車両用のブレーキ造り屋の出身です、現在はISO品質、環境の主任審査員をしています、このISO研グループには当初から参加させて頂き、それぞれ個性あるメンバーの皆さんに刺激されながら今回も企業訪問、合宿、読合わせ会など顔を合わせての研究会に参加できましたこと、関係者の皆さんに感謝申し上げます。これからも軟らかい面を多く、硬い面も忘れずに、ISO研を進めて行きましょう。

●森安賢治：中小企業診断士、ISO9001 審査員補 コアテック株式会社勤務

古参の企業内診断士の一人で、会社では産業用専用機の営業、ISO 事務局、そして現在は経営企画室で業務に励んでいます。ISO 研にはスタート時からお世話になっていますが、ISO 研メンバーには忙しい人が多く、なかなか全員揃うことができません。それでもインターネットのおかげで何とか情報交換しながら続けています。

しかし、今回は 10 社にわたる企業訪問、合宿や読み合わせ会など、比較的メンバーとの顔を会わす機会が多かったように思います。これからも顔の見える ISO 研で続けていきたいと思っています。

●國米泰弘：中小企業診断士、特許流通アソシエイト、技術移転コーディネータ（(財)日本立地センター）

平成 8 年、中小企業診断士（情報部門）登録。独立診断士。専門は、IT（情報技術）分野の他、知的財産、費用対効果分析、経営改善計画策定など。岡山県支部の研究会（ISO 研究会、循環ビジネス研究会、アイソス研究会、コミュニティビジネス研究会、都市商業研究会、産地研究会）すべてに参加し活動している。

●栗田 修：中小企業診断士、雇用能力開発機構 岡山センター勤務

平成 12 年情報部門登録、以後企業内診断士です。企業内では、在職者・離職者向けの情報・財務などの講師をメインに企業への人材育成に関する相談援助などを行っております。

診断協会岡山支部の「ISO 研究会」には平成 17 年 5 月より参加していますが、今回が「ISO 研究会」のメンバーとしての初めての成果物となります。他のメンバーの方の協力によりなんとかここまでこぎつけました。今後もみなさんの足手まといにならないよう楽しく活動していきたいと思っています。

●藤原敬明：中小企業診断士、三菱自動車(株)水島製作所勤務

社内診断士でありながら、中小企業診断士の仕事もさせてもらっています。ISO研は先輩診断士の度量がたいへん大きく、自由にのびのびやらせてもらっています。診断士は個人の仕事という面が大きく、ISO研で先輩診断士の先生方々のものの見方など参考になる面が多かったと思います。また、この調査にご協力して下さった企業の経営者の方々にもお礼を申し上げます。皆様のご好意を大切に、これからも精進したいと思います。

●布野真由美：中小企業診断士、鳥取県東部地域中小企業支援センター勤務

平成12年登録の診断士です。そして、鳥取の数少ない独立診断士の一人です。

今回は、合宿に参加できず残念でした。そして原稿作成では、毎度のことながら増田先生はじめみなさんに大変ご迷惑をおかけしてしまいました。ISO研は、私にとって先輩診断士のみなさんのいろいろな経験や知識を聞くことができる大事な場です。ISO研バンザイ！

[参考文献]

[1] ISO研編：「中小企業のための経営品質賞（桃太郎賞）の創設についての調査・研究」

財団法人中小企業診断協会岡山県支部