中小企業活力向上ハンドブック

70 Business Methods & 10 Checks'

HANDBOOK

経営力アップのための70のビジネスメソッドと10の財務指標

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会

中小企業活力向上ハンドブック

70 Business Methods & 10 Checks'

HANDBOOK

経営力アップのための70のビジネスメソッドと10の財務指標

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会

はじめに

このハンドブックは、中小企業がその持ちうる経営資源を効率的に活用して、活力の向上を実現していくためのノウハウ集です。

厳しい経済環境のなかにあっても、新たなイノベーションに挑戦し、顧客ニーズをつかみ、堅調な業績を維持している中小企業は数多くありますが、こうした企業は、経営体質の強化に日々取り組んでおり、その結果として強靭な経営の底力を持つに至ったといえます。

もちろん企業のおかれた状況は一社一社異なっていますし、経営の底力も簡単に向上するものではありません。経営環境や社会状況の変化をいち早く読み、まずは経営者自らが「気づき」を得て、そこから自社の経営を見つめ直していただくことが大切です。

このため、私ども都内中小企業支援機関の各協力団体においては、「戦略・経営者」「マーケティング」「組織・人材」「運営管理」「財務管理」「危機管理・社会環境・知財管理」の6分野を中小企業の経営を支える柱と捉え、これら各分野において中小企業の活力を高めるための手法と、優れた企業が実際に用いている会社経営のコツをハンドブックとしてまとめました。

また、当事業のなかでは、これら6分野・70項目のチェックシートをもとに、商工会議所や商工会の経営指導員と中小企業診断士が協働して都内企業を訪問し、中小企業の活力向上のためのアドバイスを行います。さらに、利用可能な支援策をご紹介し、貴社の将来の成長へのお力添えもいたします。

本ハンドブックと併せ、中小企業活力向上プロジェクトアドバンスでご紹介する各種支援策を活用されて、厳しい経済環境にも負けない強靭な経営の底力を身に付けていただきたいと思います。

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会

Index

はじめに 003

Introduction0
中小企業活力向上プロジェクトアドバンス概要 009

中小企業活力向上プロジェクトアドバンスとは 010
本プロジェクトの事業スキーム 011
インターネット上での活力向上支援ツール 013
中小企業活力向上チェックシート（見本） 014

Chapter1
戦略・経営者　詳細解説 019

Business Methods

マンガ 020
1-1　経営理念・社是（もしくはミッション・ビジョン）は社内に浸透している 026
1-2　競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握している 028
1-3　自社の強みの源泉や弱みを把握している 030
1-4　自社の事業領域（対象顧客・商品・提供方法・技術などの組み合わせ）は明確になっている 032
1-5　経営戦略や事業計画を策定している 034
1-6　新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入先・販売先の開拓を行っている 036
1-7　社員のアイディアや集めた情報を汲み上げ、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立てている 038
1-8　他企業との連携を実施している 040
1-9　競合相手に勝つための戦略を立て、実行している 042
1-10　差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている 044
1-11　他社事例を自社に合うようにアレンジして取り入れている 046
1-12　経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている 048
1-13　経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している 050
1-14　外部専門家（中小企業診断士・税理士などの士業、大学、研究施設など）を有効に活用している 052
1-15　外部の助言者（メンター）がいて、経営者としての悩みをいつでも相談できる 054
1-16　経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行っている 056
1-17　特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている 058
1-18　業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている 060

Chapter2

マーケティング　詳細解説　063

Business Methods

マンガ 064
2-1 顧客ごとのニーズを的確に把握し、商品やサービス提供の仕方を工夫している 072
2-2 自社商品・サービスの価格は、原価を把握し顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づき決定している 074
2-3 価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールできている 076
2-4 本店、店舗、工場など、自社の立地特性（交通の便、商圏人口）を理解している 078
2-5 カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ、ブログなどの電子媒体の活用により、積極的な販売促進活動を行っている 080
2-6 自社の商品・サービスに顧客がどれだけ満足しているかを客観的に把握している 082
2-7 クレーム対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している 084
2-8 顧客データの活用、継続的接触など、既存顧客を維持・深耕する仕組みがある 086
2-9 流通経路、中間業者の数やタイプを適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客のもとへ効率的に提供する流れができている 088
2-10 口コミの発生促進やSNSの活用、紹介制度など、客が客を呼ぶ工夫をしている 090

Chapter3

組織・人材　詳細解説　093

Business Methods

マンガ 094
3-1 魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている 100
3-2 社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上（しつけ教育）に取り組んでいる 102
3-3 社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している 104
3-4 業務分担などの社内体制は、柔軟に変更し改善を図っている 106
3-5 社員の健康管理・増進に取り組んでいる 108
3-6 適性に応じ、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している 110
3-7 事業を承継する後継者（親族、従業員、社外から招へい）を定め、計画的に承継を進めている 112
3-8 採用したい人物像の基準が明確になっている 114
3-9 経営者（または管理者）は、社員の特徴や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している 116
3-10 ベテランから若手社員へ技能継承を含めたOJTを計画的に行っている 118
3-11 社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている 120
3-12 経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている 122
3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている 124
3-14 仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている 126
3-15 営業や生産など部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている 128
3-16 社員の経営参加（経営参画）の仕組みを構築している 130

Chapter4
運営管理　詳細解説 133

Business Methods
マンガ 134
4-1 社内は整理整頓され、清潔に保たれている（5Sが徹底されている） 142
4-2 商品や生産現場の状況が把握しやすいように「見える化」に取り組んでいる 144
4-3 生産や販売などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている 146
4-4 ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐに把握・活用できる 148
4-5 商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化するITの仕組みを構築している 150
4-6 生産性の向上を図るために、IoT・クラウド活用を推進している 152
4-7 事業の内容、進行状況、運営上の問題点などの情報を、ITツールを用いて社員間で共有している 154

Chapter5
財務管理　詳細解説 157

Business Methods
マンガ 158
5-1 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している 164
5-2 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている 166
5-3 自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している 168
5-4 損益分岐点（収支トントン）の売上高を把握している 170
5-5 売上高や利益など、経営の具体的な数値目標や計画を設定している 172
5-6 設備投資や備品の購入は計画的に行っている 174
5-7 経理や会計手続きがルール化されている 176
5-8 過度な借入金依存にならないよう、自己資本比率などを意識している 178
5-9 複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている 180

Chapter6
危機管理・社会環境・知財管理　詳細解説 183

Business Methods
マンガ 184
6-1 経営者の有事の際の対応について定めている 190
6-2 自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる組織になっている 192
6-3 災害時の事業継続計画（BCP）や、具体的対応策を定めている 194
6-4 事業活動に関連する重要な法令を把握し、遵守する仕組みが構築されている 196
6-5 地域社会に貢献する取り組みを積極的に行っている 198
6-6 省エネルギー設備の導入など、省エネルギー対策に力をいれている 200
6-7 地球環境に配慮した事業運営に積極的に取り組んでいる 202
6-8 特許、実用新案、商標（ブランドなど）、意匠（デザインなど）、著作権、営業秘密など、知的財産の活用や流出防止に意識的に取り組んでいる 204
6-9 自社および競合相手の知的財産を把握・整理している 206
6-10 商品の製造方法や業務のやり方など、秘密にすべきノウハウを管理する仕組みがある 208

Chapter7
チェックしておきたい10の財務指標　詳細解説 211

Checks
1 売上高経常利益率 212
2 損益分岐点売上高 213
3 安全余裕率 214
4 売上高キャッシュフロー比率 215
5 売上高増加率 216
6 経常利益増加率 217
7 労働生産性 218
8 借入金償還期間 219
9 流動比率 220
10 総資本回転率 221
財務諸表から財務指標を計算する【計算例】 222

Chapter8
関連機関 225

商工会・商工会議所一覧 226
商工会議所 226
商工会 226
東京商工会議所　支部 228

中小企業活力向上ハンドブックについて 230

Introduction

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス

概要

中小企業活力向上プロジェクトアドバンスとは

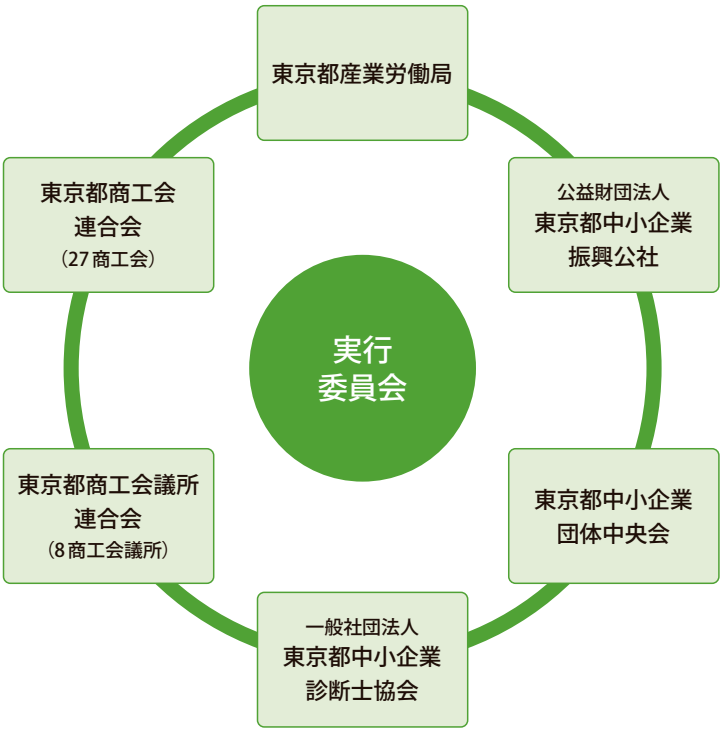
都内中小企業は生産性向上や人材の育成・確保、販路開拓等、自助努力のみでは解決し難い様々な経営課題を抱えており、この状況は昨今の新型コロナウイルス感染症の流行により一層厳しさを増しています。

現状の打開に向け、中小企業が自らの経営課題に気づき、課題解決を通じた経営改善を進めていくために、都内支援機関と連携し、専門家を活用しながら、現状分析に基づく課題の発見から解決までを一体的に支援します。

また、事業者自らが策定した事業計画等を実効あるものとして推し進めるため、専門家による事業計画の進捗分析と実行支援を実施することで、都内中小企業の活力の向上を図ります。

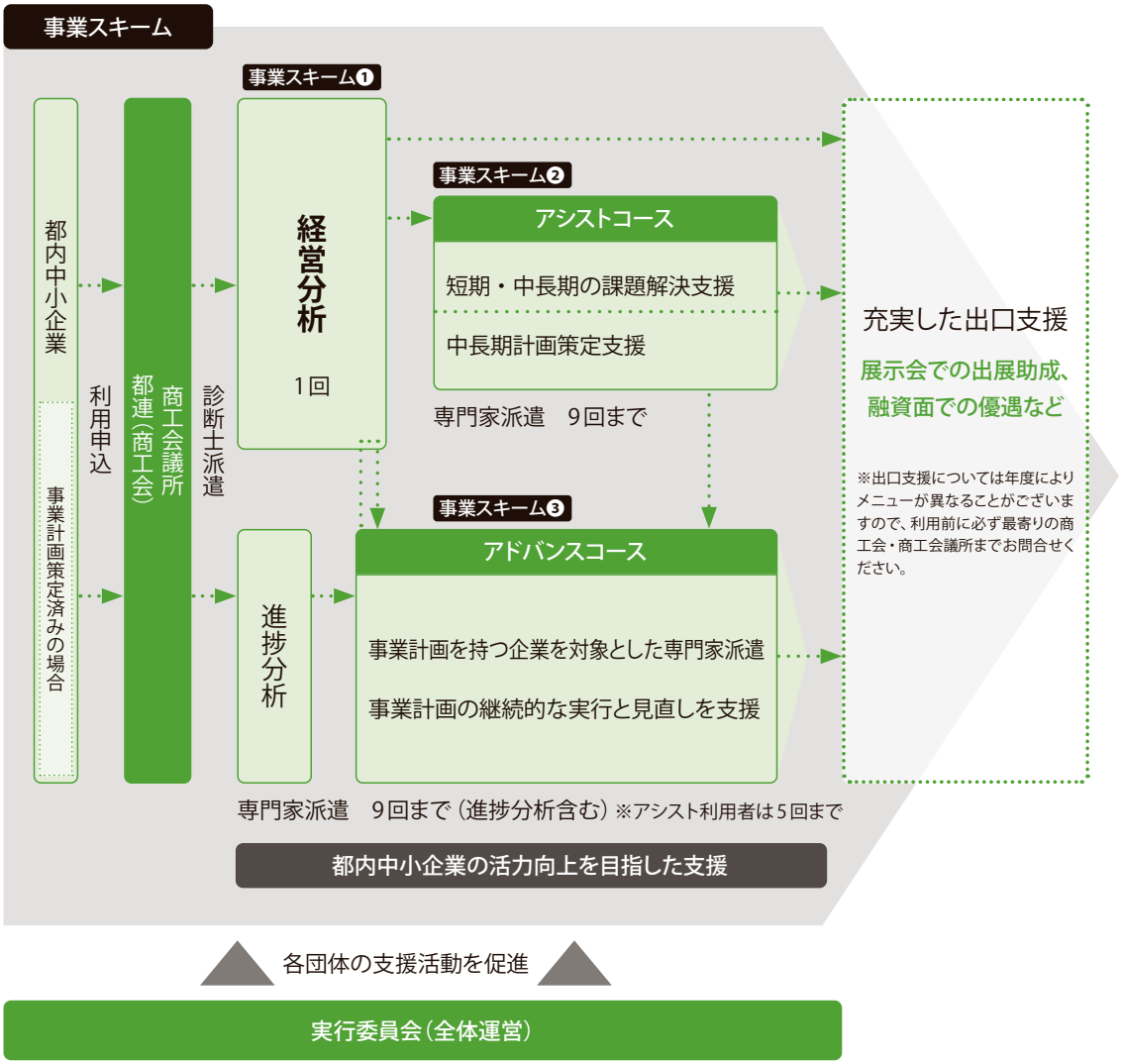
中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会

企業ニーズに応じたきめ細かい伴走型支援を実施するため、6つの都内中小企業支援機関が連携しています。



本プロジェクトの事業スキーム

経営分析を起点として、必要に応じてアシストコース、　展示会出展助成事業など、出口支援も充実しています。アドバンスコースで専門家派遣を実施（いずれも無料）。



事業スキーム❶ 経営分析

本プロジェクトの起点は、経営者に“気づき”をもたらす経営分析です。

経営指導員と中小企業診断士が訪問してのヒアリング、経営分析報告書の提供の後、経営指導員が継続的にフォローします。

経営者のセルフチェック
チェックシートを利用して、経営者自身でセルフチェック

→

企業訪問
経営指導員と中小企業診断士が企業を訪問し、経営者にヒアリング

→

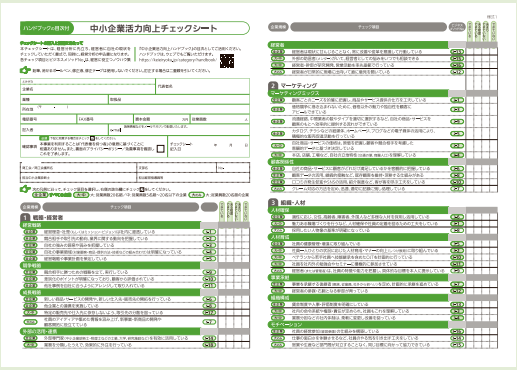
経営分析報告書
中小企業診断士が作成し、経営指導員からフィードバック

→

分析結果に応じたフォロー
経営指導員などが継続的にフォロー、出口支援策や各種施策活用などについてアドバイス

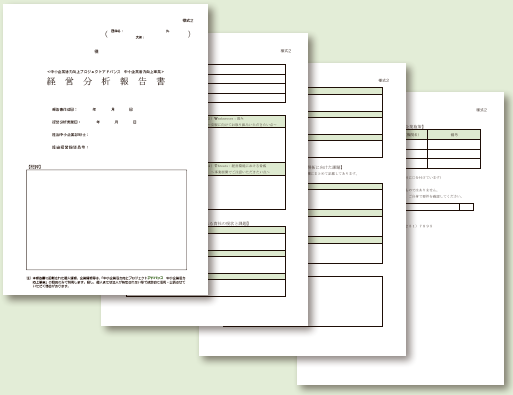
中小企業活力向上チェックシート

経営分析に先立ち、経営者に自社の現状をチェックしていただく書式で、これが経営分析の申込書になります。「戦略・経営者」など、6分野に分かれています。14ページに詳細を掲載しております。



経営分析報告書

チェックシートのご回答とヒアリング内容をもとに、中小企業診断士が課題解決のためのアドバイスをまとめたものです。経営指導員を通じて企業様へフィードバックします。



事業スキーム❷❸ アシストコース・アドバンスコース

企業様のご希望により、必要に応じてアシストコース・アドバンスコースを利用できます。

各商工会・商工会議所などのコーディネーター等が、企業様のお悩みや解決したい課題に適任と思われる専門家を選定し、派遣します。

アシストコース（専門家派遣9回まで）
- 短期・中長期の課題解決の支援
- 中長期計画策定支援

アドバンスコース（専門家派遣9回 or 5回まで）
- 事業計画の継続的な実行と見直しを支援

注:年間予算に限りがございます。

インターネット上での活力向上支援ツール

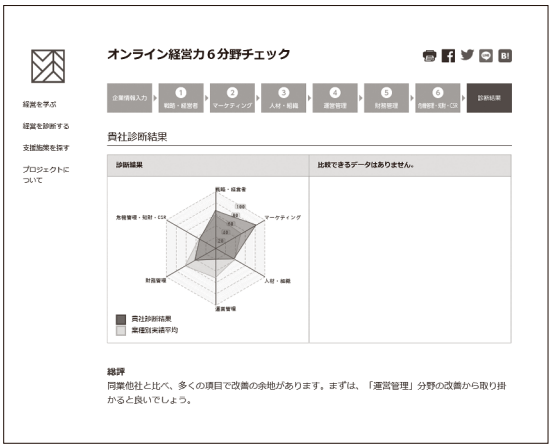
実行委員会では、経営分析のほか、さまざまな支援ツールを提供しております。なかでも、公式ホームページでは、経営に役立つ情報をタイムリーに発信するとともに、オンライン自己診断や支援施策検索、動画セミナーなど、中小企業に役立つツールを提供しています。

是非インターネット上にて「**活力向上**」で検索して、公式ホームページへアクセスしてみてください。

オンライン自己診断

本書導入部のマンガでは、経営指導員の提案のもとオンライン自己診断を使っています。オンライン自己診断は、チェックシートの内容をインターネット上からご入力いただくことで、過年度より蓄積された1万件以上の診断データと比較して、御社の診断結果をレーダーチャートのかたちで表示するものです。診断結果に基づいたアドバイスと、該当する課題に対するハンドブックの項目をワンクリックで確認できます。

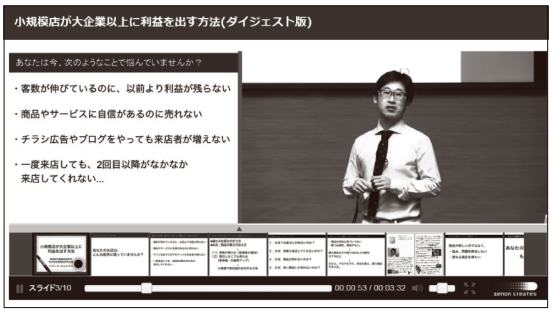
また、マイページ登録機能を使えば、自社の経営状態を時系列で管理することができ、インターネット上からいつでも簡単にチェックすることができます。



オンラインセミナー

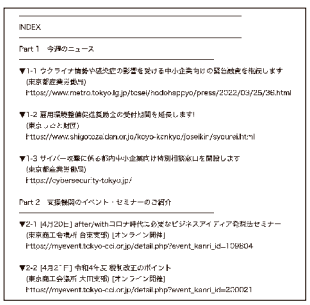
会場で受講するセミナーに加え、ホームページ上で動画によるオンラインセミナーも提供しております。

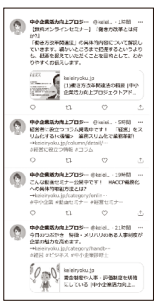
時間に縛られることなく、いつでもどこでも気軽に見られる動画セミナーは、中小企業の従業員研修にも最適です。



メールマガジン・Twitter

隔週発行のメルマガと、随時更新のTwitterを活用し、施策情報や中小企業経営に役立つ情報の発信を行っています。





ハンドブックの目次付

2024年度版 中小企業活力向上チェックシート

チェックシートの記入と活用にあたって

本チェックシートは、経営分析に先立ち、経営者に自社の現状をチェックしていただく書式で、同時に、経営分析の申込書になります。各チェック項目とビジネスメソッドNo.は、経営に役立つノウハウ集『中小企業活力向上ハンドブック』の目次としてご活用ください。

ハンドブックは、ウェブでもご覧いただけます。
https://keieiryoku.jp/category/handbook/

鉛筆、消せるボールペン、修正液、修正テープは使用しないでください。訂正する場合は二重線を引いてください。
ただし、太枠内は訂正しないでください。

よみがな 企業名				代表者名		
業種	該当するものを一つに○を付けてください。 製造業	建設業	運輸・情報通信業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業
取扱品			創業年（西暦） 年		売上高（直近期） 千円	
所在地	（〒 - ）					
電話番号		FAX番号		資本金額 万円		従業員数 人
記入者（フルネーム）			e-mail 施策情報などをメールマガジンで配信いたします。			
確認事項	必須 下記に同意する場合はチェック☑をしてください。 本事業を利用することは「代表権を持つ者」の意思に基づくことに相違ありません。 また、裏面のプライバシーポリシー／免責事項を確認しこれを了承します。 ☐			チェックシート記入日（西暦） 年 月 日		

指導員記入欄		
商工会／商工会議所	支部	No.
担当中小企業診断士	担当経営指導員等	

次の凡例に沿って、チェック項目を選択し、右側の該当欄にチェック☑をしてください。
全企業 すべての企業　大・中 大：従業員数20名超／中：従業員数5名超～20名以下の企業　大のみ 大：従業員数20名超の企業

企業規模	チェック項目	ビジネスメソッドNo.	できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない
1 戦略・経営者						
経営戦略						
全企業	経営理念・社是（もしくはミッション・ビジョン）は社内に浸透している	1-1				
全企業	競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握している	1-2				
全企業	自社の強みの源泉や弱みを把握している	1-3				
全企業	自社の事業領域（対象顧客・商品・提供方法・技術などの組み合わせ）は明確になっている	1-4				
全企業	経営戦略や事業計画を策定している	1-5				
競争戦略						
全企業	競合相手に勝つための戦略を立て、実行している	1-9				
全企業	差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている	1-10				
全企業	他社事例を自社に合うようにアレンジして取り入れている	1-11				
成長戦略						
全企業	新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入先・販売先の開拓を行っている	1-6				
全企業	他企業との連携を実施している	1-8				
大・中	特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている	1-17				
大のみ	社員のアイディアや集めた情報を汲み上げ、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立てている	1-7				
外部の活用・連携						
全企業	外部専門家（中小企業診断士・税理士などの士業、大学、研究施設など）を有効に活用している	1-14				
大・中	業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている	1-18				

様式1

企業規模	チェック項目	ビジネスメソッドNo.	できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない
経営者						
全企業	経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している	2-13				
大・中	外部の助言者(メンター)がいて、経営者としての悩みをいつでも相談できる	2-15				
大・中	経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行っている	2-16				
大のみ	経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている	2-12				
2 マーケティング						
マーケティングミックス						
全企業	顧客ごとのニーズを的確に把握し、商品やサービス提供の仕方を工夫している	2-1				
全企業	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールできている	2-3				
全企業	流通経路、中間業者の数やタイプを適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客のもとへ効率的に提供する流れができている	2-9				
全企業	カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ、ブログなどの電子媒体の活用により、積極的な販売促進活動を行っている	2-5				
大・中	自社商品・サービスの価格は、原価を把握し顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づき決定している	2-2				
大・中	本店、店舗、工場など、自社の立地特性(交通の便、商圏人口)を理解している	2-4				
顧客関係性						
全企業	自社の商品・サービスに顧客がどれだけ満足しているかを客観的に把握している	2-6				
全企業	顧客データの活用、継続的接触など、既存顧客を維持・深耕する仕組みがある	2-8				
全企業	口コミの発生促進やSNSの活用、紹介制度など、客が客を呼ぶ工夫をしている	2-10				
大のみ	クレーム対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している	2-7				
3 組織・人材						
人材確保						
全企業	適性に応じ、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している	3-6				
大・中	魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている	3-1				
大のみ	採用したい人物像の基準が明確になっている	3-8				
人材育成						
全企業	社員の健康管理・増進に取り組んでいる	3-5				
大・中	社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上(しつけ教育)に取り組んでいる	3-2				
大・中	ベテランから若手社員へ技能継承を含めたOJTを計画的に行っている	3-10				
大・中	社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている	3-11				
大のみ	経営者(または管理者)は、社員の特徴や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している	3-9				
事業承継						
全企業	事業を承継する後継者(親族、従業員、社外から招へい)を定め、計画的に承継を進めている	3-7				
大・中	経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている	3-12				
組織構成						
全企業	賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	3-13				
大・中	社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している	3-3				
大・中	業務分担などの社内体制は、柔軟に変更し改善を図っている	3-4				
モチベーション						
全企業	社員の経営参加(経営参画)の仕組みを構築している	3-16				
大のみ	仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている	3-14				
大のみ	営業や生産など部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている	3-15				

企業規模	チェック項目	ビジネスメソッドNo.	できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない
4 運営管理						
現場管理						
全企業	社内は整理整頓され、清潔に保たれている（5Sが徹底されている）	4-1				
全企業	生産や販売などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている	4-3				
大・中	商品や生産現場の状況が把握しやすいように「見える化」に取り組んでいる	4-2				
IT化						
全企業	ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐに把握・活用できる	4-4				
全企業	商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化するITの仕組みを構築している	4-5				
全企業	生産性の向上を図るために、IoT・クラウド活用を推進している	4-6				
大のみ	事業の内容、進行状況、運営上の問題点などの情報を、ITツールを用いて社員間で共有している	4-7				
5 財務管理						
計数管理						
全企業	月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している	5-1				
全企業	損益分岐点（収支トントン）の売上高を把握している	5-4				
全企業	売上高や利益など、経営の具体的な数値目標や計画を設定している	5-5				
大・中	自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している	5-3				
大・中	経理や会計手続きがルール化されている	5-7				
資金繰り						
全企業	資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている	5-2				
大・中	設備投資や備品の購入は計画的に行っている	5-6				
大・中	過度な借入金依存にならないよう、自己資本比率などを意識している	5-8				
大・中	複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている	5-9				
6 危機管理・社会環境・知財管理						
危機管理						
全企業	経営者の有事の際の対応について定めている	6-1				
全企業	災害時の事業継続計画（BCP）や、具体的対応策を定めている	6-3				
全企業	事業活動に関連する重要な法令を把握し、遵守する仕組みが構築されている	6-4				
大のみ	自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる組織になっている	6-2				
社会・地球環境						
全企業	地球環境に配慮した事業運営に積極的に取り組んでいる	6-7				
大・中	地域社会に貢献する取り組みを積極的に行っている	6-5				
大・中	省エネルギー設備の導入など、省エネルギー対策に力をいれている	6-6				
知的財産						
全企業	特許、実用新案、商標（ブランドなど）、意匠（デザインなど）、著作権、営業秘密など、知的財産の活用や流出防止に意識的に取り組んでいる	6-8				
大・中	自社および競合相手の知的財産を把握・整理している	6-9				
大のみ	商品の製造方法や業務のやり方など、秘密にすべきノウハウを管理する仕組みがある	6-10				

プライバシーポリシー／免責事項
ご記入いただいた個人情報、企業情報、チェックの内容は、中小企業活力向上プロジェクトアドバンス 中小企業活力向上事業およびその後継する事業の実施・運営管理のため利用いたします。また、個人または法人が特定されない形での統計的な分析や公表に活用させていただくほか、プロジェクト構成団体（商工会議所、商工会、東京都、（公財）東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、（一社）東京都中小企業診断士協会）より分析の結果に沿った施策紹介のご連絡をさせていただく場合がございます。↗

財務項目

貴社の状況を適切に判断し経営分析をするため、以下の表の各項目にご記入ください。
担当の商工会・商工会議所の経営指導員と中小企業診断士が、貴社を訪問した際に2期分の決算書の写しを拝見させていただくことで、ご回答に代えることもできます。

《 》で囲まれた部分は、製造業や建設業などにおける製造原価報告書や完成原価報告書などに記載されている項目です。

	単位	前々期	前期(直近)	備考
決算期	月			
期末従業者数	人			
損益計算書項目				
売上高《完成工事高》	千円			
売上原価《製造原価・完成工事高》				
売上総利益				
販売費・一般管理費				
営業利益				
経常利益				
税引前当期利益				
《材料費(製造原価報告書分)》				
《外注費・外注加工費(製造原価報告書分)》				
《労務費(製造原価報告書分)》				
《減価償却費(製造原価報告書分)》				
人件費(販管費分:役員報酬+給与+雑給+法定福利費等)				
減価償却費(販管費分)				
貸借対照表項目				
流動資産合計	千円			
現金・預金				
受取手形・売掛金・《完成工事未収金》				
商品・棚卸資産				
固定資産合計				
資産合計(総資本)				
流動負債合計				
支払手形				
買掛金・《工事未払金》				
短期借入金				
固定負債合計				
長期借入金				
純資産(資本金・利益剰余金)				
法人税等の支払額	千円			
配当金の支払額				

今、貴社が抱えている経営課題、相談したい事項をご自由にお書きください。

相談例 SNSなどネットを活用したプロモーション、人材不足(採用・定着率)、社内業務のIT化、インターネットに関連するセキュリティ対策など

また、本事業において受ける各種アドバイスなどによって貴社にいかなる損害が発生した場合でも、当団体および支援担当者(中小企業診断士、経営指導員など)は一切賠償責任を負いません。

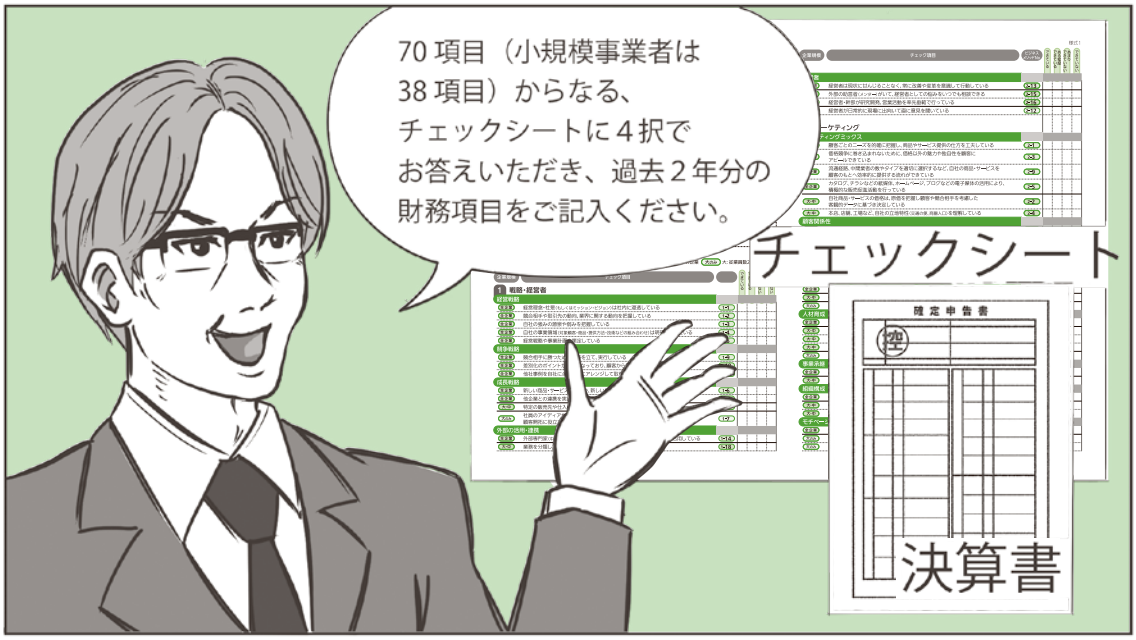
戦略・経営者

詳細解説

水曜日　洋菓子店
最近、ケーキの販売が落ち込んできたわ。
テレビ、新聞でもいってる少子・高齢化の影響かなぁ？

「おせんべい」や「おまんじゅう」に比べると割高感があるせいかしら…
和菓子屋に「くらがえ」するわけにはいかないし…
何か改善策があるか、商工会議所の佐藤さん（経営指導員）に相談してみよう。
妻（社長）
夫（ケーキ作り担当）

金曜日　お店
「中小企業活力向上事業」を利用したらいかがですか？
この制度は経営の「気づき」を与え、具体的な支援策も得られる制度です。
佐藤経営指導員
しかも「無料」ですよ！
おおっ！


70項目（小規模事業者は
38項目）からなる、
チェックシートに4択で
お答えいただき、過去2年分の
財務項目をご記入ください。
チェックシート
決算書

カタカタ...
バン!
バン!
オンライン自己診断機能で確認中

「戦略・経営者」が
業界平均以下となって
います。
「戦略・経営者」と「財務指標」
に強い、中小企業診断士に
具体的な問題点や改善策などの
意見を聞いてみましょう！
加えて「財務指標」の
「収益性指標」および
「成長性指標」が
合格点に達して
いませんね。
どんっ!
「無料」ですから
心配いりませんよ！

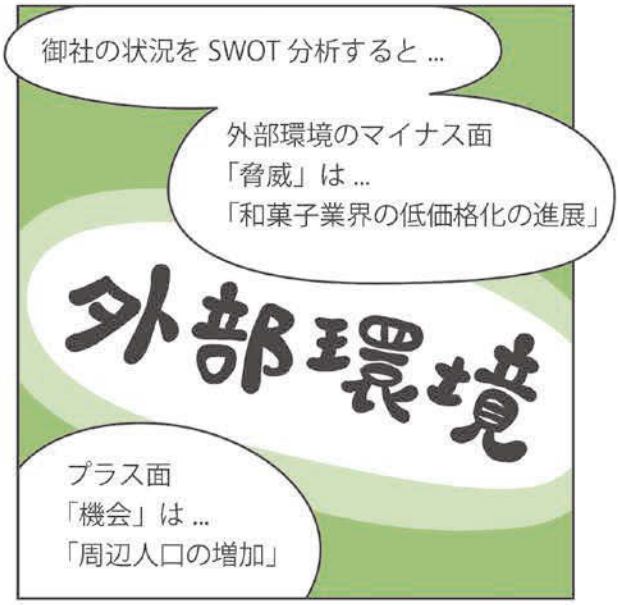
Patisserie
SHOKO
わかりました。
そうしましょう！
水曜日ならお店が休みなので
都合がよいのですが ...
水曜日
中小企業診断士の
高橋です。
よろしくお願い
します。
「戦略分野」に強い
中小企業診断士の
高橋先生です。
よろしくお願いします！
中小企業診断士　高橋先生
経営分析ヒアリング中（2 時間程度）
チッ...

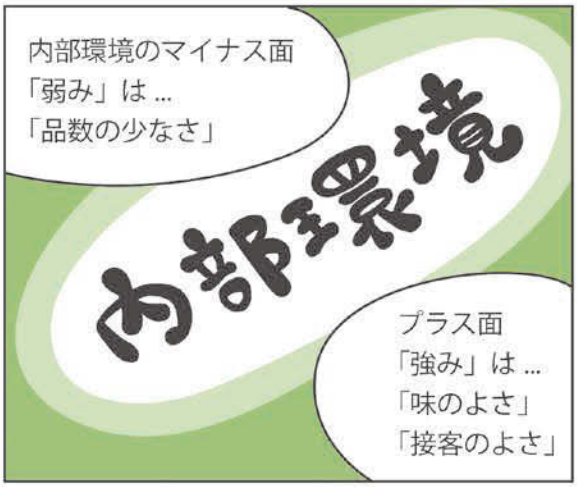
現状は大体把握できました。
それでは、先ほどの話を踏まえ、まずは「戦略・経営者」について考えていきましょう。

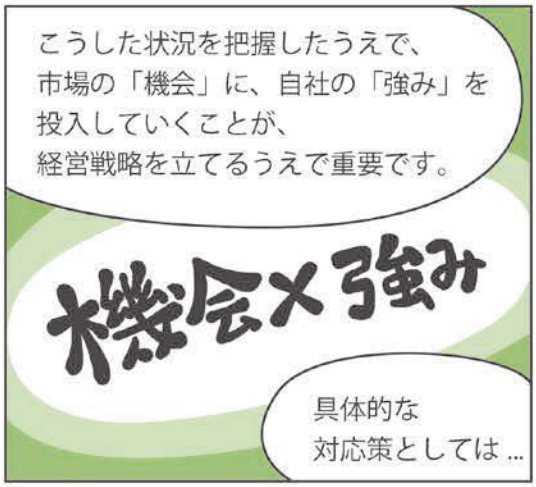
どんなに優れた大企業にも弱点は存在します。
逆に、中小企業でもなんらかの強みがあるから市場で生き残っているのです。

自社の弱みをできるだけ克服し、強みをより大きく伸ばしていくことが、競争を勝ち抜くためには不可欠です。
長所、短所を内部環境として、市場の機会、脅威を外部環境として整理し、
SWOT分析
POWERUP!
短
長
その前提として、なにが長所で、なにが短所かを明確にする必要があります。
目標達成のための経営戦略を構築する助けとなるのがSWOT分析です。

まずは、自社でコントロール
できる内部環境と
コントロールが難しい外部環境
について、
それぞれプラス・マイナス
の要素を整理してみましょう。


御社の状況を SWOT 分析すると ...
外部環境のマイナス面
「脅威」は ...
「和菓子業界の低価格化の進展」
外部環境
プラス面
「機会」は ...
「周辺人口の増加」


内部環境のマイナス面
「弱み」は ...
「品数の少なさ」
内部環境
プラス面
「強み」は ...
「味のよさ」
「接客のよさ」


こうした状況を把握したうえで、
市場の「機会」に、自社の「強み」を
投入していくことが、
経営戦略を立てるうえで重要です。
機会×強み
具体的な
対応策としては ...

こっ、これが「戦略」なのね？
ぐっ！
その通りです！

でも実行するにしても、
２人だけでやるには
難しいなぁ ...
うぅん...
中小企業支援施策が
いろいろありますから、
一緒に実行して
いきましょう！

あなたは職人肌だし、
私はケーキ販売に特化していたけど、
ビクッ!
「経営とは何か？」に
気づいた感じがするわ。
まだまだ、
やれることがある
気がしてきた！
よかった!
中小企業支援施策を利用すれば、
問題も解決していけるなぁ！

戦略・経営者に対する具体的な取り組みは
次ページ以降の解説をご覧ください。
SWOT 分析以外にも経営に必要な項目は
いくつかあります。
また取り組みにあたってご利用いただける
中小企業支援施策も多くあります。
Go Next!
シャーン!
詳しい内容は、ホームページからも
ご覧いただけます。
活力向上
検索
「オンライン自己診断」機能も無料で
ご利用いただけます。

1-1

経営理念・社是（もしくはミッション・ビジョン）は社内に浸透している

中小企業にも必要な経営理念・社是

企業が何をめざしているのかを明確に示すことは、経営者の重要な使命です。広辞苑によると、経営理念とは、企業行動における基本的な価値観、精神、信念、あるいは行動基準を表明したもの、社是とは、企業の経営上の方針・主張を意味します（右表参照）。言葉によってニュアンスはやや違いますが、呼び方はどうであれ、大企業のほとんどが、企業のあるべき姿、経営者の方針や理念、従業員に求められる基本的な行動規範（行動する際の模範や手本）や心構えなどについて、何らかのかたちで文章化しています。

もちろん、経営理念や社是を示すことは、中小企業にとっても必要なことです。帝国データバンクが明治末年以前に創業した老舗企業を対象に2008年に実施した調査では、「家訓、社訓、社是、経営理念、信条」を持っている企業は77.6%で、その役割としては「共通価値観の醸成」「基本的な経営指針」「精神面での支柱」などがあげられています。また、日本政策金融公庫が2015年に実施した調査「中小企業による経営危機への対応と持続的な競争優位獲得への取り組み」によれば、利益率が高い企業は、低い企業に比べて「経営理念が従業員に浸透している」と回答している割合が高いという結果が示されています。

経営理念・社是には簡潔さと具体性を

経営理念や社是の形式は、企業によってさまざまです。漢字数文字のところもあれば、何ページにも及ぶものもあります。一般には簡潔なほうがよいと思われますが、短すぎて意味が不明確になってもいけません。まず重要な項目を列記して、次にやや詳しく具体的に記述するのもひとつの方法でしょう。

例えば、総合家電メーカーグループでは、大きな経営理念として「人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。」としたうえで、「❶人を大切にします。健全な事業活動を通じて、顧客、株主、従業員をはじめすべての人々を大切にします。」「❷豊かな価値を創造します。エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新を進め、豊かな価値を創造します。」「❸社会に貢献します。よりよい地球環境の実現に努め、よき企業市民として社会の発展に貢献します。」と、詳しく説明しています。

Case Study

経営理念はわかりやすく、粘り強く語り続けろ

Case1

A社は、企業が示した方向性をいかに実行へ移すかの落としこみが重要だと考えている。そこで経営方針を徹底させる手段のひとつとして、経営理念カードを従業員全員に携帯させ、会議の際など、そこに明示された文言に関連したケースをあげて議論する。
（文房具製造/販売・136人）

Case2

B社の社長は従業員によく理念を語りかける。例えば、全体会議（3、9、12月の開催）の場や工場での立ち話の場を通じて語りかけている。企業は人でできており企業の全部が人次第なので、従業員皆に同じ方向を向いてもらうことが大切と考えている。
（振動計測装置等製造・23人）

Case3

社長就任時に3カ月間かけて一生懸命考えて経営理念と社訓を定めたのはC社だ。それまで同社には、経営理念の類は何もなかった。同社の社訓は、企業風土を表している。こうした理念や社訓の話をいつも従業員に語っている。何をやるにも目的意識が必要なので、いろいろな言葉で表現して伝えている。
（電子機器用部品製造・50人）

周知徹底と、めざすべき方向へ向けた取り組み

経営理念・社是を明文化しても、それが守られなければ意味がありません。経営者だけではなく、社内にも十分に浸透させることが必要です。社会経済生産性本部の調査（下記**Step Up 1**参照）でも、「社内での掲示」「社内誌・リーフレットの配布」「カードや手帳に印刷して常時携帯」など、さまざまな方法で周知徹底が試みられています。そうすることで、経営者を含めた従業員全員が経営理念・社是を理解していれば、企業のめざすべき方向に向かって全社一丸となって進むことは、より容易になるに違いありません。

広辞苑にみる経営理念・社是などの定義

言葉	定義
経営理念	企業行動における基本的な価値観、精神、信念、あるいは行動基準を表明したもの
社是	企業の経営上の方針・主張
経営ビジョン	企業のあるべき姿に対する構想ないし願望
社訓	その会社で働く社員の指針として定められた理念や心構え

資料：新村出編「広辞苑第六版」岩波書店（2008年）を参考に作成

Step Up

1 経営理念・社是を必要に応じて見直している

一度決めた社是や社訓は、常に守っていくよう心がけるべきでしょう。しかし、経営環境の変化を無視して社是や社訓に固執するあまり、事業の方向性を見失うことになっては、本末転倒です。実際、社会経済生産性本部（現 日本経済生産性本部）が大企業に対して2004年に行った調査によると、1998年から2004年の6年間に社是や社訓の見直しや変更を行った企業は全体の26.4%みられました。もし、社是や社訓が現状に合っていないのであれば、変えていく柔軟さも必要でしょう。

2 経営理念・社是を外部の関係者に伝えている

経営理念・社是を外部に向けてアピールすることも重要です。その企業が何をめざしているのかといった理念を明確にすることは、企業のブランドイメージの確立にもつながります。大企業のようにテレビコマーシャルや新聞雑誌の広告を多用することは中小企業には難しいかもしれませんが、店舗や工場での掲示、ホームページの活用、会合などでの経営者による直接の発信など、方法はいろいろとあるはずです。なお、こうした外部への発信のためには、あまり長い文章は向きません。長い経営理念は、少し短めのキャッチフレーズにまとめて、簡潔にアピールすることも必要でしょう。

1-2

競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握している

3Cモデルで経営環境を分析

企業経営者は常にさまざまな経営判断を求められます。その際、より正しい結論を導くためには、自社を取り巻く経営環境を正確に分析しておく必要があります。こうした分析のフレームワークのひとつが、自社（Company）、競合相手（Competitor）、顧客（Customer）を軸とした3Cモデルです（右図参照）。自社を中心とした場合に外部環境と位置づけられる、顧客や業界の動向は、経営の方向性を定めるために、常に十分に把握しておかなければなりません。

具体的には、顧客（Customer）の状況としては、顧客の属性、行動様式、ニーズ、現在や将来の市場規模など、競合相手（Competitor）の状況としては、競合する商品やサービス、競争相手の規模や数、経営状況、将来の参入予想などがあげられます。

公開情報や聞き取り調査で情報収集

顧客や業界の動向を把握する方法としては、まず既存のデータや各種メディアの活用が考えられます。一般の新聞雑誌はもとより、業界紙、専門誌などで、常に市場の状況を観察する努力が必要です。官公庁、業界団体、金融機関などが発表している統計データやレポートも重要な情報源です。こうした情報は、最近ではインターネットで比較的容易に入手できるようになっていますから、利用しない手はありません。

次に忘れてはならないのが、店頭や営業の担当者、メンテナンスの技術者といった、顧客に直接接する従業員などの企業内部から得られる情報です。彼らのもとには、顧客の真のニーズが集まっている可能性があります。公開情報は競合相手も容易に集めることができますが、自社で独自につかんだ情報があれば、より有利に市場に対応することができるでしょう。そのほか、顧客へのアンケートや店頭での聞き取り調査など、さらに積極的に情報を集めることも考えられます。マーケティングリサーチ会社の活用や、外部団体との連携も視野に入れてもよいかもしれません。

こうした顧客や業界動向の分析は、未進出の地方や海外など、新たな市場への参入の際に特に重要になります。十分な現地視察は当然ですが、その際、さまざまな情報源を活用すべきです。中小企業庁の調査によると、海外進出した企業は「同地域への投資経験のある日本企業」「取引金融機関」「日本の取引先」「現地政府機関」「業界団体」などから、幅広く情報を収集しています。そして、こうした情報収集の有無が、進出後のパフォーマンスにも大きく影響していることは、情報収集の重要性を裏づけているともいえるでしょう。

Case Study

いまある市場の中にこそ商機あり

Case

開発型企業をめざすというD社。ターゲットは中国市場だ。同国の編機メーカーから開発依頼も飛び込んできており、現地のニットメーカーに足を運びながら入念に顧客ニーズの把握に努めている。ニットの生産基地が将来、中国から他国へ拡大することを見越して、ユーザーにとってさらに簡便な装置の開発が目標として浮上。そのため技術系の人材を補強し、社内の技術開発委員会の活動を活発化させるほか、大学や公的研究機関との共同研究にも熱が入っている。
（繊維編機製造・17人）

カギとなる経営資源を押さえ、競合は避けよ

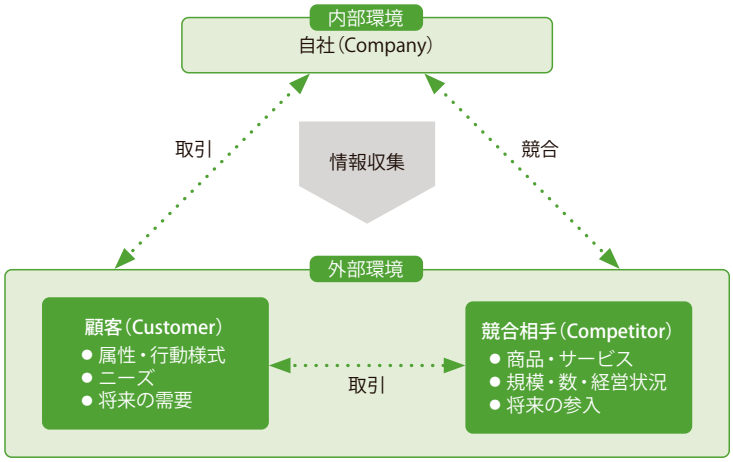
Case1

E社にとってライバル企業との競争上、重要なのは技術だけではない。良質な原料を確保することもポイントになる。つまり最高品質、高白色度の石灰石を確保する必要がある。石灰石は天然物なので人工物のように生産できない。そのため貴重な資源を押さえることが戦略上、欠かせない。同社が日本一のシェアになれたのも良質な石灰石が採れる山のお陰だという。
（重質炭酸カルシウム製造・71人）

Case2

F社の主要な市場は微小径の超硬工具と位置づけており、径が6mm以下の物に限定している。市場の特徴として、ドリルは小径になるほどマーケットも小さくなる。市場規模が小さくなれば大手メーカーは参入しにくいため、同社は当該市場でのプレゼンスを高めていく方針だ。
（超硬切削工具製造・65人）

3Cモデルの枠組



Step Up

1 市場の成長性についてデータをもとに理解している

市場の成長性を把握することは、将来に向けた自社の戦略を立てるうえで重要です。ただ、市場の将来を予想するのは困難ですから、勘に頼るのではなく、何らかのデータに基づいた分析が不可欠です。例えば、子ども向けの商品やサービスを提供しているのであれば、市場とする地域での将来の子どもの数がわかれば、予想の精度は格段に上がります。これは国内だけではなく、海外の市場にも当てはまります。現在は進出していない国でも、将来は伸びていくかもしれません。こうした将来予測のために重要なデータや情報が、官公庁や業界団体などで把握されていないかどうか、一度探ってみてはいかがでしょうか。

2 代替商品・サービスについて情報を把握している

画期的な代替商品やサービスの誕生は、場合によっては経営の屋台骨を脅かしかねません。もちろん、長期的にみれば今の商品やサービスは必ず陳腐化しますから、その時どうするかは日頃から考えておく必要はありますが、代替品の参入を直前に知るのと、参入の可能性を知ったうえで何年も前から対応策を検討するのとでは、雲泥の違いです。こうした情報もなかなか把握するのは難しいとはいえますが、大きな経営判断の材料となるものですから、常に現状を把握する努力が求められます。

1-3

自社の強みの源泉や弱みを把握している

強みを伸ばし、弱みを克服

どんなに優れた大企業にも弱点は存在します。逆に、中小企業であっても市場で生き残っているからには何らかの強みがあるはずです。自社の弱みをできるだけ克服し、強みをより大きく伸ばしていくことが、競争を勝ち抜くためには不可欠です。

その前提として、まずは、何が自社の長所で、何が自社の短所かを明らかにする必要があります。古代中国の兵法家である孫子は、「敵を知って自分を知っていれば百戦しても負けない。敵を知らずに自分だけ知っていれば、一勝一負。敵も自分も知らなければすべての戦いに敗れる」と説きました。戦いに勝つためには、敵、すなわち顧客や業界動向といった外部環境だけではなく、自分、すなわち自社の内部環境も十分に把握する必要があるという点では、まさに企業経営にも通じる言葉でしょう。

経営戦略の基本はSWOT分析から

こうした内部環境と外部環境をわかりやすく整理し、目標達成のための経営戦略を構築する助けとなるのがSWOT分析です。まず、自社でコントロールできる内部環境とコントロールが難しい外部環境のそれぞれについて、目標の達成にプラスとなる要素、マイナスとなる要素を把握していきます。プラスとなる内部環境が「強み:Strengths」、マイナスとなる内部環境が「弱み:Weaknesses」、プラスとなる外部環境は「機会:Opportunities」、マイナスとなる外部環境は「脅威:Threats」で、それぞれの頭文字をとってSWOTと名づけられました。

右表に示したのは、ある老舗レストランの簡単なSWOT分析です。周辺人口の増加は「機会」となりますが、ライバルとなるフランス料理店の進出は「脅威」です。こうした市場に対して、味のよさという「強み」で勝負していますが、店の古さは「弱み」となっています。なお、ここでは簡略化してありますが、実際にはできるだけ多くの要素を書き出すべきです。こうした状況を把握したうえで、「強み」を伸ばし、「弱み」を克服する経営戦略を立てていくことが重要なのです。

ここで注意すべきは、外部環境も内部環境も常に変化しています。毎月というわけにはいきませんが、経営計画を練り直す際や、ライバルの出店など、環境に大きな変化があった時には、再度分析をしてみることが必要でしょう。

Case Study

独自の経験を積み重ね、強みをどんどん伸ばせ

Case1

G社の業態はコイルセンターといわれ、鉄鋼メーカーから出荷されるアルミコイルをユーザーの仕様に合わせて切断している。加工対象の素材をアルミに特化したことで、技術力を高めると同時に市場での存在感を増し、アルミ専業のコイルセンターではオンリーワンの企業だ。
（スリッター加工・63人）

Case2

H社が扱う各種の測定器は、同じような物を他社でも作ることができる。しかし、測定データの分析の仕方については、他社には真似できないという点が重要である。人の目で見た感覚を数値化する。これこそがノウハウであり、同社のいうところのアピアランスである。
（計測器等製造・29人）

Case3

I社の振動計のコア技術は30年前から変わらないもので、他社でもこの技術を真似ることは可能だという。ただし、原理は真似ができても正確に測るための技術として、ノイズとの区分けやノイズ対策、フィルター対策などが必要になる。これらのさまざまな測定状況や測定対象物に関するデータの蓄積があるので他社はなかなか参入できない。
（振動計測装置等製造・23人）

ある老舗レストランのSWOT分析

	内部環境	外部環境
プラス面	強み（S=Strengths） 味のよさ（料理人の腕） 接客のよさ（優秀なスタッフ）	機会（O=Opportunities） 周辺人口の増加 洋食ブーム
マイナス面	弱み（W=Weaknesses） 店の古さ メニューの少なさ	脅威（T=Threats） フランス料理店の進出 家計の外食費の減少

Step Up

1 強みをさらに伸ばすための方策を実施している

先の洋食レストランの「味のよさ」が長年勤めた料理人によるものだとすれば、料理人が移籍したり引退したりすれば、一気に強みが消えるかもしれません。従ってこのケースでは、待遇の改善や後継者の育成など、ある程度長期的な戦略を立てていく必要があることがわかります。企業の強みは競争力の源泉ですから、失うことのないよう維持し、さらに強化するようにしていくことが大切です。

2 弱みを克服するための方策を実施している

古いレストランは資金をかけて改装するのがベストでしょう。しかし常に掃除をして清潔さを保つことで、設備の古さはある程度は克服できるかもしれません。また、「弱み」はある意味では企業の特徴ですから、場合によっては「強み」に意図的に変えるという戦略も考えられます。例えば古いというイメージを逆手にとって、レトロなイメージを前面に出して宣伝していくということも考えられます。企業の持つ弱点をすべて克服するのは難しいかもしれませんが、ひとつずつでも少なくしていく姿勢は重要でしょう。

1-4

自社の事業領域（対象顧客・商品・提供方法・技術などの組み合わせ）は明確になっている

「誰に」、「何を」、「どのように」提供していくのか

企業がカバーする事業の領域を「事業ドメイン」と呼びます。最もわかりやすいのは、例えば電鉄会社なら「電車による輸送サービス」といったような、どのような商品やサービスを提供するのかという商品軸による定義です。ただ、これは現在の事業を説明するにはわかりやすいものの、他社との差別化のあり方や、今後の事業展開の方向性は明確ではありません。

そこで最近では、商品やサービスを誰に提供するのかという「❶顧客軸」、どのような技術やノウハウをもとに商品やサービスを提供するのかという「❷技術軸」、どのような機能や顧客にとっての価値を提供するのかという「❸機能軸」の3つの切り口によって事業ドメインを規定することが多くなりました（右表参照）。単独の軸だけではなく、複数の軸で定義するケースもあります。事業ドメインをきちんと定義することで、企業は資源を集中すべき分野を明確にできます。逆に対象としない事業領域も明確になることから、無謀な多角化への牽制にもなります。さらには、対外的に企業イメージを印象づけるツールと考えることもできます。言い換えれば、より強い自社ブランドを構築していくことにもつながるといえるでしょう。

事業ドメインは狭すぎず広すぎず。全社で共有

事業ドメインは企業の存在意義と発展の方向性を決定づけるものですから、将来に向けて成長性のあるものを選んでいく必要があります。あまり広すぎると方向性が曖昧になりますが、狭すぎると企業が伸びる余地が少なくなります。例えば、多くの電鉄会社は、「電車による輸送サービス」という狭い事業ドメインではなく、「沿線住民へのトータルサービス」という「❶顧客軸」のやや広い事業ドメインを選択することで、沿線を中心とした百貨店、遊園地、不動産開発への参入を進めて成長していったといえます。

事業ドメインは従業員にも浸透させることが大切です。自社がなぜそのような事業ドメインを選択するのかということを十分に説明し、経営者と従業員が同じ方向性をもって行動することで、企業の経営資源を最大限に生かすことができるのです。

Case Study

うまい商売ができる自社の生存領域を定めろ

Case

ライセンス・ビジネスが多いため、できるだけ上流に近いところでビジネスをやる方針を徹底するというJ社。3次元サラウンドのサウンドシステムをコア事業とする同社は、例えば半導体メーカーなど上流に位置する企業との協業を進める。そうすれば半導体メーカーが同社のサウンドシステムを組み込んだ半導体をどんどん売ってくれるからだ。また、大手のソフトウェア会社と組めば数千人の営業マンが製品を広めてくれる。外部の力をうまく活用する作戦だ。さらにコンテンツにサウンドシステムが組み込まれれば、ロイヤルティービジネスも可能になる。
（3Dオーディオシステム開発・23人）

時代を読み、新しいマーケットに陣取れ

Case1

他社の先を行く設備投資で順調な成長を遂げてきたK社は、これまで、住宅設備やオートバイ、音響機器など時代に応じて主力分野を変えてきた。現在のメインである携帯電話の装飾プラスチックめっきでは、国内の全メーカーと取引し、シェアは60%以上にもなる。
（めっき技術開発・92人）

Case2

L社はターゲットをそれまでの小中学生から高校・大学・OLに引き上げた。そして製品は一時的なヒットを狙わず、定番的に売れる物を指向した。新しい製品群にはキャラクターを用いずに、花や季節の柄などテーマのくくりを変えて、商品のライフサイクルが短くても半年から1年へと長くなるように計画する。市場、製品に続いて流通チャネルもアッパーマーケットへのシフトを行った。
（文房具製造/販売・136人）

事業ドメイン

方向軸	内容	例
❶顧客軸	誰に提供するのか	沿線住民へのトータルサービス（電鉄会社）
❷技術軸	どのような技術・ノウハウを提供するのか	醗酵技術を軸とした事業（食品メーカー）
❸機能軸	どのような機能や価値を提供するのか	よりよい生活空間の提供（住宅メーカー）

Step Up

1 環境の変化に応じて、自社の事業領域を柔軟に見直している

企業を取り巻く環境は変化しますから、事業ドメインもそれに合ったものに変えていかなくてはなりません。もし仮に鉄道事業のみにこだわった事業ドメインを維持していれば、電鉄会社の多くは今ほど成長していなかったでしょう。ただし、あまりに頻繁な変更は、社内外に混乱を招きます。少なくとも5年先から10年先を見越した長期的な視点で事業ドメインを決定していくことが求められます。

2 将来有望な事業分野および商品に対して重点的に投資している

事業ドメインの見直しによる企業の具体的な行動として考えられるのが、製品やサービスの見直しです。長年の主力商品は経営者や従業員にとって愛着があり、なかなか切り捨てることができないものです。ただ、売上も収益力も低下し、ライフサイクルが終わろうとしている製品に過度の投資をすることは、企業の生き残りにとって得策ではありません。経営資源や資金に限りがある中小企業だからこそ、個別の事業分野や商品の将来性を分析したうえで、将来有望な事業分野や商品などに対して、重点的、集中的な投資戦略を練る必要があるといえるでしょう。

1-5

経営戦略や事業計画を策定している

事業計画策定企業は、経営パフォーマンスがよい

企業経営の目的を達成するためには、経営理念に基づいた具体的な戦略や事業計画が不可欠です。人材育成や製品開発は一朝一夕にはいきませんし、設備投資の回収にも時間がかかります。従って、ある程度長い期間を見据えた戦略の策定が必要でしょう。上場企業では投資家に対する説明のため、こうした事業計画を公表するのが当然とされています。事業計画によって、株主や従業員に企業が具体的にどのような方向に向かっているのかを明確に示しているのです。

もちろん、中小企業にとっても経営戦略や事業計画は重要です。まずは、5年から10年先を見越した長期戦略、それが難しければ3年程度先までの中期計画を策定し、その戦略を達成するために実行すべきことを、年ごとに整理してはいかがでしょうか。そうして策定した年次計画を、さらに必要に応じて、月ごと、週ごとの計画に具体的に分割していくことも必要でしょう。

実際に、中小企業庁の調査によれば、「経営計画を策定したことがある」企業は、そうでない企業に比べて、売上高が増加傾向にある割合が高くなっています（右図参照）。これ以外の調査からも、きちんと長期計画を立てている企業のほうが、経営パフォーマンスがよいという結果が出ています。

SWOT分析、ビジョン、戦略、計画。そしてPDCAサイクルへ

事業計画を立てるには、まず「❶現状の分析」が必要です。ここでは、企業の内部要因（商品・サービス、設備、技術・ノウハウなど）、外部要因（顧客、市場、競合他社など）、計数面の現状（売上高、利益、財務状況など）を確認します。次に、「❷経営ビジョン」を明確にします。3年計画であれば、事業領域、事業規模、部門のバランスなどの観点を含め、3年後にあるべき自社の姿を明らかにします。そのうえで、「❸経営戦略」を策定します。これは、❶の現状と、❷の経営ビジョンとを比較したうえで、その差を埋めていくためにどのような方針で進めていくか、経営の方向性を定めるものです。最後は、数値目標を含んだ、より具体的な「❹事業計画」の策定です。ここでは、さらに部門ごと、年次ごとの目標も設定していきます。

もちろん、計画は立てただけでは意味がありません。計画の立案から評価にかけての過程をわかりやすく模式化したのがPDCAサイクルです。計画は、「❶プラン（Plan, 計画）」→「❷ドゥ（Do, 実施・実行）」→「❸チェック（Check, 点検・評価）」→「❹アクション（Action, 処置・改善）」の順に進み、再び❶プランに戻ります。経営環境は常に変化しますから、計画は常に検証し、場合によっては修正していく必要があるのです。

Case Study

まき込むことで従業員のヤル気もアップ

Case

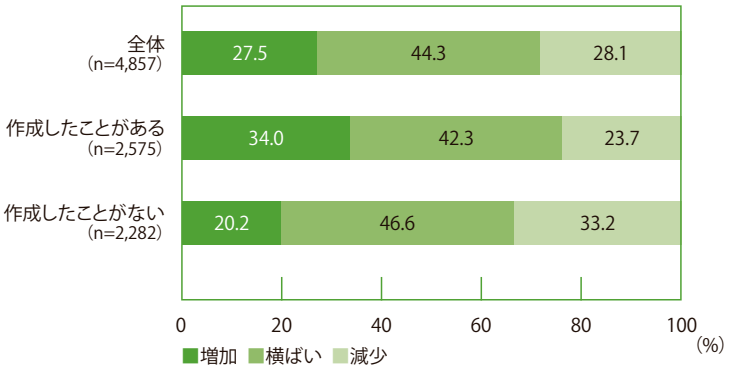
M社が期ごとの全社指針をつくり始めるのは毎年8月中旬で、9月半ばに部門間で調整する。2カ月かけて作成し、10月が期のスタートだ。

指針は末端からの積み上げ方式であり、まず部門ごとにつくる。課長クラスがリーダーになるが、具体的な作業レベルで動く主任クラスによってテーマの基礎が固まる。主任クラスになれば企業の全体がみられるようになっているので任せられる。この取り組みで企業に起きた変化は「目標がはっきりみえてきた」ことだ。

同社では、物事を決めていく際には、ボトムアップを重視している。期ごとに定める全社指針に基づいて各部署のグループごとに活動テーマを出して、その担当表や採点表もあわせて作っている。テーマに対する評価は自分の部署だけではなく、他部署からも行ってもらう（技術部門であれば、製造や営業などからの評価を受ける＝総合的評価）という徹底ぶりだ。従業員は自分で何をやっているのかがわかっており、やらされている感がないという。

（機械用カーボン等製造・175人）

経営計画の作成の有無と売上高の傾向



※注：小規模企業を対象とした調査
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」
（株）日本アプライドリサーチ研究所（2016年1月）

Step Up

1 経営理念・社是と戦略・事業計画は整合している

経営戦略や事業計画は、前段で述べた経営理念や社是と整合していなければなりません。もし矛盾していると、企業のめざそうとする方向が不明確になり、従業員もどう行動するべきかがわからなくなってしまいます。ずれが生じているとすれば、企業の根本的な方針に対して好ましくない経営戦略や事業計画を立てている、あるいは経営理念や社是が時代に合わなくなっているなどの可能性があります。いずれにせよ、どちらかを修正して、方向性を明確にしなければなりません。

2 戦略・事業計画が実現に向けて進行しているかチェックしている

PDCAサイクルは、例えば3カ年計画であれば3年間に1回行えばよいという意味ではありません。常にチェック（点検・評価）を心がけ、計画がうまくいっていないようであれば、その対応策を考えていくという流れを示したものです。例えば毎月、3カ月ごとなど、定期的なチェック自体を計画に盛り込むことも、ひとつの進捗管理の方法です。計画を守ることは重要ですが、経済環境や市場動向の変化によって、計画自体が非現実的なものになってしまっては、現場の士気にも影響します。あまり頻繁に計画を変えるのは得策ではありませんが、必要に応じて再度計画自体を考え直すことも大切です。

1-6

新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入先・販売先の開拓を行っている

製品は6つの分野で見直しを

新製品は大きく以下の6種類に分類できます（右表参照）。まったく新しい市場を創造する「❶純粋な新製品」は実際にはそれほど多くありません。この場合、市場が存在しないわけですから、成功すればオンリーワンとなる可能性はありますが、リスクはかなり高いといえますから、より慎重に進める必要があります。すでに他社が持っている市場に自社が初めて参入する「❷自社にとっての新製品」は、市場がある程度でき上がっていて、他社製品の分析が可能であるというメリットはありますが、先行している企業の製品とどう競争していくかが成功の鍵となります。

次は、既存製品をベースにした改良です。「❸コストダウン」は同等の機能を持つ製品を低価格で提供するケースです。「❹製品バリエーション追加」は、オプション追加、マイナーチェンジ、大きさ変更などで既存製品のバリエーションを増やすもので、カップラーメンに新しい味を導入したり、小型ショベルカーを製品ラインに加えたりといった例があります。「❺高性能の代替品」は、既存製品に替わる高性能の代替品を導入するもので、新型乗用車の開発がこれに当たります。これらは既存市場への対応が中心となるため、既に持っている顧客のニーズをどう開発につなげていくかが重要になります。

最後に、意外と見落としがちなのが、既存製品をこれまで販路としなかった顧客に販売する「❻リポジショニング」です。以前、4WDの車が爆発的に売れたことがありました。本来なら悪路走行用の車ですから街中では重装備すぎるのですが、アウトドア志向の人だけではなく、ファッションとして乗る若者をターゲットにしたことで売上を伸ばしました。若者たちは、一種の新製品と捉えたのです。農家だけではなく家庭菜園をする人にも売れている小型耕運機のように、❸❹❺の改良によって、他の市場にもマッチした製品に変化するケースもあります。自社の既存製品を既存のターゲット以外に販売することができないか、一度検討する必要がありそうです。

新たな販売先、仕入先の検討

このように、一口に新製品といっても、さまざまなタイプがあります。まず、自社がどのような新製品を開発していくのかを定めたうえで、計画的に新製品を開発していくことが必要です。また、新たな販売先の可能性を探っていくのはもちろんのこと、自社の新製品につながるような素材や製品がないか、既存の仕入先だけではなく、新しい仕入先の情報を含めて収集していくことも求められています。

Case Study

「人がやらないことをやる」のがイノベーション

Case1

N社の主力製品のひとつに脳外科手術用の顕微鏡がある。アメリカでは70%ものシェアを持つ強力な製品だ。人気の秘密は、徹底した現場観察に基づき、細部まで設計が行き届いていることだ。医師に使ってもらい「(機器の)ここが手に当たる」などの反応を取り入れ、どんどん改良を重ねていく。実際の手術にも立ち会い、現場の情報を丁寧に集める。台座部分が偏った形をしているのは、手術室での安定性を確保するため、重心を真ん中に持ってきているからだ。こうした設計意図を医師に説明すると「他にも工夫があれば教えてくれ」と興味を持つ。医師が職人と同様に道具を厳選するのは、短時間で効率的に手術をしたいからだ。感心した医師は学会などで他の医師にも製品の宣伝をしてくれる。
(脳外科用手術顕微鏡等製造・42人)

Case2

O社では、今は半導体向けの研削剤の売上が多いが、それにずっと頼るつもりはない。次の主力分野になる物はないかと常に探しており、いくつか種をまいている。同社の事業パターンを振り返ると、最初は商社としてもうけを出して、次に開発品を作って利益を生み出して、その利益をもとに次の分野を探すというやり方だ。開発テーマは、「人がやりたくないことをやる」だ。人が「そんなのはムリだ」というものにチャレンジする。
(化学工業薬品製造・84人)

新製品の種類

分類	内容	製品	ターゲット
❶純粋な新製品	まったく新しい市場の創造	まったくの新製品	新規市場
❷自社にとっての新製品	他社市場への参入	まったくの新製品	新規市場
❸コストダウン	同等の製品を低価格で提供	改良(同機能)	既存市場 新規市場
❹製品バリエーション追加	自社の製品に新たな種類を加える	改良(異なるバージョン)	既存市場 新規市場
❺高性能の代替品	既存製品の性能改善や代替品導入	改良(性能向上)	既存市場 新規市場
❻リポジショニング	これまでターゲットとしなかった顧客に販売	既存製品	新規市場

資料:ブーズ・アレン&ハミルトンの分類を参考に作成

Step Up

1 有望な新事業開発に対して、必要な予算と人材を投入している

新事業開発にはスピードも重要です。せっかく新しい商品やサービスを開発しても、市場への導入が他社に遅れれば、その効果は半減します。中小企業では資金や人材は限られていますから、最も有望なものを選び、そこに集中的に資源を投入することが求められます。こうして、どのような新事業を開発するのかを明確にすることは、経営者と従業員の間での、企業のめざす方向性の共有につながるとともに、開発責任者や技術者を動機づけることで、人材育成の機会にもなるのです。

2 新事業開発に関して、営業、開発、生産などの部門間の協力体制が整っている

新事業の開発は、経営陣や開発チームだけではうまくいきません。試作をうまく量産に乗せていくには生産部門と協力した設計の調整が不可欠です。実際に顧客に新製品を販売していく営業部門も、新製品のコンセプトを十分理解しておく必要があります。新事業の開発は、全社一丸となって、初めて成功するのです。

1-7

社員のアイディアや集めた情報を汲み上げ、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立てている

新事業、新製品の失敗。3つの原因

新事業や新製品の開発は容易ではありません。せっかく新しい製品を開発しても、売り出してみるとパッとしないケースは、大企業でもしばしばみられます。このような新事業や新製品の失敗には、いくつかの要因が考えられます（右図参照）。

第1に製品自体の問題です。アイディアがよくても、技術が追いつかずに期待した性能が達成できなかったり、製造価格や開発コストを過小評価したために販売価格が高くなりすぎたりすれば、新製品はなかなか市場で認めてもらえません。

第2に、市場情報の不足です。まず、市場規模自体を過大評価してしまうと、どんなによい製品でも売上は予定通りいきませんから、投資が回収できなくなります。また、販売するターゲットの選定が適切でなければ、製品は売れません。そのほか、予期しない競合他社の参入や政府の規制によって、市場が分割されたり縮小されたりすることも考えられます。

第3に、経営陣の判断ミスです。技術や市場に関する情報が適切に経営陣に届いていても、先入観による思い込みや過度の自信から、不都合なデータを無視してしまうことは、意外に多いものです。

全社的な情報収集と共有を

こうした失敗を避けるためにも、経営者は自ら情報収集を心がけるだけではなく、従業員の収集した情報を汲み上げる必要があります。直接顧客と接する営業担当者は、経営者の知らない重要な市場のトレンドを感じているかもしれません。開発担当者や製造担当者は、技術上の問題点に早い時期から気がついているはずです。彼らが、技術や市場に関する情報を積極的に観察して、タイムリーな情報提供や経営者へ意見を述べることができるような仕組みをつくることが経営者には求められます。こうした従業員の意見の活用は、新製品の企画段階でのアイディア収集や、新たな顧客の開拓にも、もちろん有効な手段です。

もっとも、仕組みができていても経営者がそれをうまく活用しなければ意味がありません。最初は情報や意見が集まっても、それがまったく活用されないということがわかれば、従業員も次第に何もいわなくなってしまいます。従業員の意見を無視したうえで、自らの判断ミスによる開発の失敗の責任を、開発担当者や営業担当者の責任にしてしまったりすれば最悪です。最終的には従業員の声を聞く姿勢を経営陣が持てるかどうかというのが、情報を活用するうえでの重要な鍵であるといえるでしょう。

Case Study

社内にある優れたアイディアをきちんと掘り起こせ

Case1

P社では新しい技術が入ってくると、それを咀嚼する部門があり、それをベースに社内へ広げるための勉強会がルーチンの仕事として頻繁に行われている。
（溶接機の輸入/加工・100人）

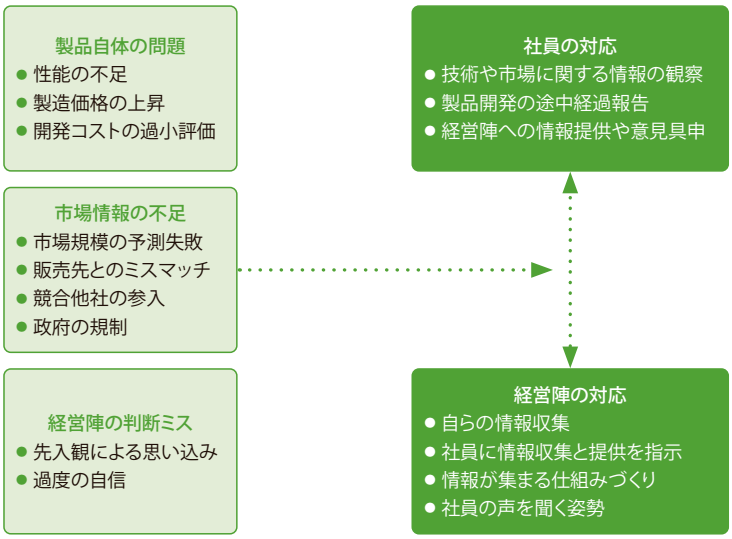
Case2

マニュアル通りに物を作るのであれば、どこの大手メーカーでもできるが、町工場には町工場なりの独自の「ものづくり」に関する発想がある。Q社では、VA提案が採用されれば金一封が出るので、従業員にもどんどんアイディアを出すようにいっている。「ものづくり」の発想は物を実際に作って、じっくりと眺めてみることでよいアイディアが生まれてくる。机上で図面を見ながら考えているだけではわからないと社長は指摘する。
（プラスチック金型製作/射出成形・13人）

Case3

R社の技術開発は現場の作業者と開発担当者、設計担当者の協働作業で進められる。新分野の製品開発に関しては、「重要案件制度」を設けている。これは顧客からの新たな依頼に対して全社的に取り組むための対策会議を設置するというものだ。この制度により担当の部門だけに任せることはせず、部門横断的に課題の解決にあたり、役員も加わって陣頭指揮を執っている。
（ねじ/冷間圧造部品製造・270人）

新製品開発失敗の要因と対応策



Step Up

1 営業で得た情報が社内の他の部署にもスムーズに伝わる体制ができている

営業担当者が情報を持っていても、経営陣や開発担当者に伝わらなければ意味がありません。市場に関する情報を積極的に観察するよう指示を出すとともに、定期的に各部門の担当者レベルも含めたミーティングを行ったり、開発チームに各部門から代表者を参加させたりするなど、タイムリーな情報収集が可能になる仕組みをつくることが求められます。新製品の不振の責任を、営業部門と開発部門とで押し付け合っているような企業は、こうした情報伝達がうまくいっていません。逆に、「売れる」新製品を開発している企業は、両者の連携もきちんと行われているのです。

2 アイディアの創出を促すため、幹部や従業員に外部の展示会や勉強会へ参加させている

新製品のアイディアを生み出すためには、市場や業界に関する情報や基礎的な知識が欠かせません。展示会は最新の市場トレンドを把握する絶好の機会です。また、商工会議所、中小企業団体、金融機関、大学などが主催する、経営や技術に関するさまざまな講演会や勉強会も大いに役立ちます。経営者がこうしたイベントに積極的に参加することはもちろん重要ですが、必要に応じて従業員もこうしたイベントに参加させ、アイディアを創出する能力の底上げを図っていくことが求められます。

1-8

他企業との連携を実施している

解決できない弱みは他企業とのアライアンス（連携）で

企業には強みと弱みがあります。SWOT分析で自社の弱みを分析したうえで、それを克服していくことは重要です。弱みをどうしても自社内で解決できないのであれば、他の企業と連携することでお互いの力を発揮し合うことも選択肢として考えるべきでしょう。

事業連携で最もよく取り上げられるのは、「❶技術に関する連携」です。各企業がそれぞれの技術を出し合って、共同研究で問題を解決したり、新製品の開発につなげたりしようというものです。販売部門や間接部門などのノウハウも技術のひとつと考えれば、技術に関する連携も必ずしも製造業に限ったものではありません。以前より、コアになる中小企業が、異分野の中小企業や大学などと連携して新事業分野を開拓しようという「新連携」や、農業分野と中小企業の連携をめざした「農商工連携」も政府によって推進されています（右図参照）。

次にあげられるのが、「❷情報に関する連携」です。市場や業界に関する情報を交換することで、より効率的な事業運営を行おうというものです。地域の中小企業団体や業界団体の活動を通したフェイストゥフェイスの情報交換も、ゆるやかな情報に関する連携ですが、より重要なのは取引ネットワークのなかでの情報共有です。企業が適正な在庫を保つには、将来の需要を見越して仕入れや生産を行う必要があります。自動車産業に代表される下請関係の強い業界では、以前からこうした情報の交換は高密度で行われてきましたが、まだ進んでいない業界も多いようです。

最後は、「❸資本に関する連携」です。資金面での制約の大きい中小企業では、同業者による共同化事業や、海外での合弁企業の設立は、資金不足を相互補完して投資を行う有効な手段です。近年増加しているM&Aも資本に関する連携のひとつと考えられます。

連携相手を探す方法

ところで、中小企業庁の調査によれば、事業連携活動を行っていない企業は、「最適な相手が見つからない」「よい仲介者がいない」ということを問題としてあげる傾向にあるようです。また、当然ながら連携先それぞれにメリットがなければ、事業連携は成功しません。自社の弱みを克服するとともに、他社にもプラスとなるような連携が行える相手先を、まずは積極的に探していくことが必要なようです。商工会・商工会議所、公的機関、金融機関などに、相談してみるのもひとつの方法と考えられます。

Case Study

規模の小ささを生かして機敏に連携

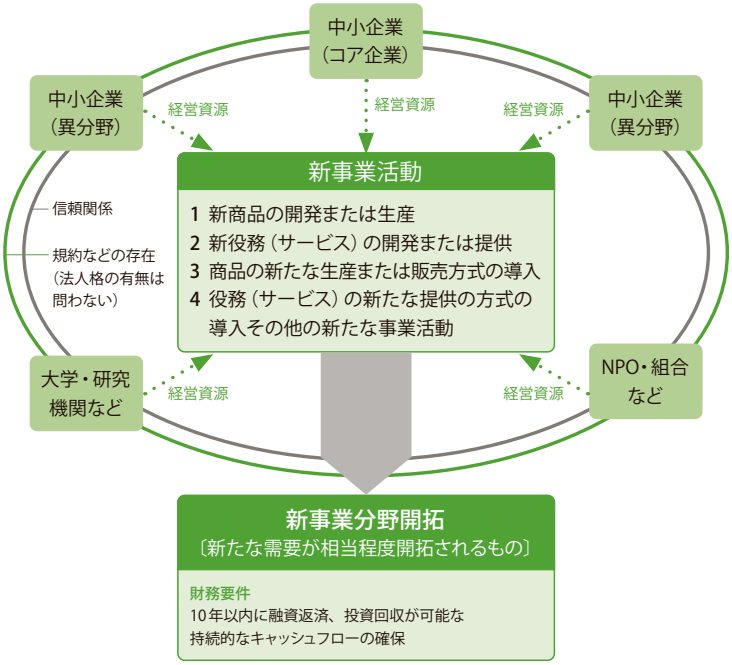
Case1

S社は機械メーカーから規格品の機械を購入するだけではなく、こちらから注文を出して独自の製造装置を作ってもらっている。アメリカの機械メーカーはしばしば来社して情報交換を行うほか、新鋭の設備を導入した時などは数週間ほど滞在して同社工員の技術指導に当たる。また、同社から先方へも技術者を研修目的に派遣しており、相互にパートナー的存在として協力し合っている。ライバル企業との製品の差別化は、こうした機械メーカーとの連携による独自設計の製造装置によっても支えられている。
（ねじ/冷間圧造部品製造・270人）

Case2

金型や加工の協力メーカー各社の設備稼働率を上げるためにT社が中心になって、共同受注グループを始めた。このグループは会則や会費がないゆるやかな連携だ。グループ内の協力メーカーが現在の7社にそろうまで10数年を要しており、10社以上の取引を断った経緯があるという。協力メーカーを探すためには近隣の工場や取引先に聞いたりするが、材料商社や工具商社の紹介が最も情報として使える。彼らはさまざまな業界に何百件も得意先を持っているため、それぞれの業界事情にはとても詳しい。
（プラスチック金型製作/射出成形・13人）

新連携の概念図



「新連携」とは

1 異分野の事業者
2 有機的な連携（コア企業、規約などの存在）
3 経営資源の有効な組み合わせ
4 新事業活動
5 それによる新事業分野開拓

資料：中小企業基盤整備機構ホームページ

Step Up

1 M&Aや資本提携などによる事業展開を検討している

M&Aや資本提携は、企業の弱みを相互補完し、強みを組み合わせることによる相乗効果で、事業の効率化や拡大をめざすものです。買収側は、技術、ノウハウ、販路などを自ら構築するよりもスピーディーに入手できます。近年、専門業者や事業引継ぎ支援センターなどの仲介機能の充実もあって中小企業のM&Aは増加しており、今後も後継者問題などから事業を売却するケースが増えると予想されます。資産評価が難しいなどの課題はありますが、事業展開のひとつの手法として検討する余地はありそうです。

2 円滑な需要予測や物流管理のために取引先との情報共有を行っている

商品の需要動向は、小売業など最終消費者と接する企業に比べ、製造業者や原材料商社など川上に当たる企業には何もしなければ伝わりにくいものです。その場合、生産や仕入れの計画を立てるのは困難ですし、欠品を避けるためにどうしても在庫が過剰になりがちです。これに対し、ITを利用したPOSデータの共有や、下請企業への将来の生産計画の提供など、多くの業界で取り組みがなされてきました。ただ、業界によっては、まだまだのところもあるようです。各段階の取引先が情報をスムーズに共有できる仕組みを構築するとともに、より消費者に近い企業には積極的な情報発信が求められています。

1-9

競合相手に勝つための戦略を立て、実行している

中小企業とランチェスター戦略

競合相手との競争に勝つには、ただ闇雲に行動していてはいけません。自社とライバルの競争上の位置関係を把握したうえで、より優位な状況をつくり出す必要があります。

英国の航空機エンジニアであったランチェスターは、第一次世界大戦の戦果を分析し、いわゆるランチェスターの法則を発見しました。簡単に整理すれば、戦力の弱い側は一騎打ちを、戦力の強い側は集団戦闘を選ぶと有利に戦うことができるというものです。これは、企業経営にも応用できます。マーケットでの地位が強い企業であれば、商品戦略は総合的に、地域戦略は広域的に、流通戦略は遠隔的に、顧客戦略は集団的に行うほうが有利です。一方、マーケットでの地位が弱い企業であれば、商品戦略は差別化に、地域戦略は局地的に、流通戦略は近接的に、顧客戦略は個別的に行うほうが有利です。

中小企業が必ずしも市場で弱い立場であるとは限りませんが、多くの場合は劣性です。従って、大企業と同じ戦略では対抗することは困難です。例えば小さな居酒屋が大手の居酒屋チェーンやファミリーレストランと競争していくには、特徴のあるメニューへの絞り込み、1つの鉄道路線での支店展開、地元農家との連携、地域限定の折り込み広告、といった経営資源を集中した戦略を立て、それを実行していくべきです。

4つのポジションと競争戦略

ここで重要なのは、自社とライバルがどういう位置関係にあるかを明確に把握することです。米国の経営学者であるコトラーは市場での地位でリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4つのポジションと、それぞれ取るべき戦略を想定しています。市場でのトップ企業であるリーダーは、2番手以下を意識して市場シェアを防衛していく必要があります。また、成長するためには市場規模自体の拡大も考えなければなりません。2番手グループのチャレンジャーは、リーダーの弱点を分析し、そこを突いた攻撃を行うとともに、より小規模のフォロワーが支配する市場を切り崩していく戦略が求められます。市場での立場の弱いフォロワーは、リーダー製品の模倣や改良などで市場での地位を確保していくか、ニッチャーへの転換が必要です。ニッチャーとは、商品、顧客、価格、品質、立地、流通チャネルなどが限定された小さな市場を発見し、あるいは自ら育てている企業のことで、小規模市場のリーダーといえます。まずは、自社がリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーのどれに当たるのかを考えてみてはいかがでしょうか。もっとも、多くの中小企業は、大きな市場では大企業に比べて弱い立場にならざるを得ません。従って、ニッチャーすなわち小規模市場でのリーダーとなるべく市場を細分化していくことも、中小企業の取るべき重要な戦略のひとつといえます。

Case Study

戦術は一点集中突破、続いて関連市場を個別に攻略

Case1

機能や目的に応じて幅のあるサーモスタットのなかでも、ある機能分野における安い価格帯の汎用製品がU社の事業領域である。そして、この範囲内にある隙間市場に次々に新製品を投入して市場を埋めていくのが同社の戦略の基本だ。中国で生産されるような、数は出るがコスト競争になる物は、売らない方針を貫いている。
（各種サーモスタット製造・36人）

Case2

炭素素材の一貫生産がV社の最大の武器だ。炭素素材を作るメーカーは複数あるが、ライバルメーカーは小回りが利かないこともある。大手メーカーは1カ月かけて炭素素材を作るが、同社は1週間あれば対応できるという。シールのライバルには上場企業が名を連ねている。ライバルとの差別化は徹底して小回りを利かせることだ。大手企業は代理店を通しているため、そこでワンクッション置くことになり、急な対応は難しい場合もある。材料についても同社の場合カーボン材は内製しているが、他のライバルは外部から調達している。
（機械用カーボン等製造・175人）

マーケットでの地位と戦略（ランチェスター戦略）

弱者	戦略	強者
差別化	商品戦略	総合的
局地的	地域戦略	広域的
近隣的	流通戦略	遠隔的
個別	顧客戦略	集団

マーケットでの地位と戦略（競争戦略）

競争的地位	状況	戦略
リーダー	市場ナンバーワン企業	● 市場規模の拡大 ● 市場シェアの防衛・拡大
チャレンジャー	2番手グループ	● リーダーの弱点を突いた攻撃 ● フォロワーが支配する市場の取り込み
フォロワー	シェアが小さく特徴のない企業	● リーダー製品の模倣や改良 ● ニッチャーへの転換
ニッチャー	小規模市場のリーダー	● 専門化 （商品、顧客、価格、品質、立地、流通チャネルなど）

資料：コトラーの著書などを参考に作成

Step Up

1 競合相手の業界における地位や、強み・弱みなどがわかっている

1-3（30ページ）で示した、「敵を知って自分を知っていれば百戦しても負けない」という孫子の言葉は、ここでも重要です。競争に打ち勝つには、例えば品質、価格など、自社が相対的に強いところを戦略的に活用していくことが求められます。そのためには、ライバルの競争上の地位や、強み・弱みなどを知っておく必要があります。それを自社の強みや弱みと比較することで、初めて戦略を立てることができるのです。

2 競合相手と直接競合しないための工夫（すみ分けや協調）ができている

競争相手が非常に有力で、自社の商品やサービスではなかなか対抗することが難しいケースもあります。その場合、思い切ってライバルが優位な市場からは撤退するなど、すみ分けを図ることも検討すべきです。もちろんカルテルや談合はルール違反ですが、営業区域が重ならないようにして他社地域の顧客を斡旋したり、商品を互いに融通して品揃えを増やしたりするなど、これまでのライバルと協調していくこともひとつの戦略といえるでしょう。

1-10

差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている

自社のコア・コンピタンスを探す

企業の競争力は、その企業のセールスポイントである、「他社が簡単に真似できないような独自の技術やノウハウ」から生まれます。こうした独自性を組み合わせてつくられる企業の能力を、コア・コンピタンス（Core Competence）といいます。直訳すると「競争力の中核」という意味です。コア・コンピタンスになり得るのは、目に見える技術やノウハウ、あるいはそれに基づく商品やサービスだけではありません。人材、組織力、ビジネスモデルなども、競争力につながっていて他社が簡単に真似できないものであれば、立派なコア・コンピタンスであるといえます。

それでは、コア・コンピタンスとなる経営資源は、いったいどう探せばよいのでしょうか。ここでは、米国の経営学者バーニーらが主張したRBV（Resource-Based View, 経営資源ベースアプローチ）の考え方を紹介します。企業を有形無形の経営資源の集合体と捉え、企業のパフォーマンスの違いを、経営資源とその利用効率の差によって説明しようというものです。

RBVの考え方のなかで、競争優位の獲得に有効な資源の条件としてまずあげられるのは、相対的な「❶価値（Value）」の高さです。これは、事業としての収益率だけではなく、顧客にとって自社の商品やサービスがどのくらいの価値を生み出すかという点も含んでいます。次にあげられるのが「❷希少性（Rarity）」です。他に供給する企業が少なく、しかも代わりになるものがない場合には、顧客はおのずと自社を選択することになります。次に、「❸模倣困難性（Inimitability）」です。他社による模倣が困難であるほど、新規参入も困難になり優位な経営資源といえます。最後に、それらを維持する「❹組織力（Organization）」の高さが求められます。自社独自の能力を開発するために、能率的で機能的な組織運営ができなければなりません。

こうした4つの要素が、企業の能力を決定していくとしたのがVRIOフレームワークです。自社の経営資源についても、この切り口で分析し、他社と比べて優位な点を探すことが大切です。そして、優れている部分の強化を積み重ねていくことが、長期的なコア・コンピタンスの獲得につながるのです。

社内共有と社外へのアピール

このようなコア・コンピタンス、あるいはセールスポイントを企業の実績につなげるには、その内容が取引先を含めた社外に明確になっていなければ意味がありません。意図的に、また積極的にアピールすることが必要です。また、そのためには、従業員にも十分に理解されていることが求められます。

Case Study

セールスポイントは連携相手にとっても重要

Case

欧米の販売代理店は地域テリトリーを欲求するが、W社としては与えない方針を貫いている。それは働かない人に“可能性のある地域”を渡すことになるからだ。ただし実際に顧客を持ってきた代理店には、その顧客に対しての販売権をずっと与えることにしている。

一番先に実績をあげた人に販売権を与えることは、初め違和感を持っていた人たちにも理解を得つつあり、最近は完全に定着してきた。同社がサーモスタットの独自製品を持っているからこそ、代理店はついてきている。製品は定価販売の独占であり、このルールが代理店にとって売りやすいために頑張ってくれるようだ。

（各種サーモスタット製造・36人）

顧客要求に応え、それを積み重ねる

Case1

金型メーカーにとって、試作は代金が安いうえに手間がかかる一方、必ずしも量産に結び付くかはわからないので積極的に取り組む企業は少ないという。また、企業によっては「試作だからいいだろう」と、試作品の品質をあまり重視しないところもある。しかし、X社はあくまで顧客が欲しい物、満足してもらえる物を提供することが使命であると考えている。そのため、たとえ試作であっても品質の優れた金型を作るようにしている。そうしたことの積み重ねが、同社への指名発注や新たな取引先の紹介につながっている。

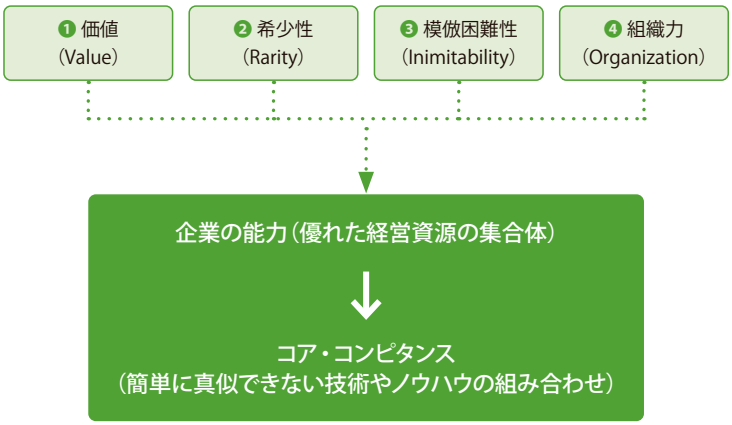
（プラスチック金型製作/射出成形・13人）

Case2

Y社は製品ラインを拡げるために、いくつかのメーカーと提携している。提携先のZ社が作った耐候試験器は同社でも販売している。これは同社が耐候試験器を必要とするペイント各社とつながりがあるためである。他にも世界的に有名なメーカーの製品をラインアップに加えて、顧客の要望に応えている。

（計測器等製造・29人）

VRIOフレームワークとコア・コンピタンス



Step Up

1 独自のノウハウや技術を社内に蓄積させる仕組みがある

独自のノウハウや技術があっても、それがいつのまにか散逸してしまっては意味がありません。まずは何が独自性なのかを知ったうえで、社内に蓄積していく仕組みが大切です。有形の物であれば比較的容易ですが、ノウハウや技術のなかにはベテラン従業員が属人的に持っている無形のものも少なくありません。それらを若手従業員に伝えるために、マンツーマンの指導や文書化など、何らかの方策を考えていくことが求められています。

2 大企業や大型店舗にはない優位点を持っている

中小企業は、総合的な経営資源では大企業や大型店舗より劣っている傾向にあるのは間違いありません。ただ、人材、組織力など個別にみていけば、かえって優れている点がどこかにあるはずです。ライバルとなる大企業や大型店舗と自社の経営資源を比較し、すでに優位である点、あるいは少し努力すれば優位に立てそうな点をまず発見し、それを武器に戦っていくことが必要ではないでしょうか。

1-11

他社事例を自社に合うようにアレンジして取り入れている

ベンチマーキングでプロセス改善

優良企業の手法を取り入れることは、経営者であれば誰でも無意識に行っていることでしょう。一般に、同業者の中で繁盛していたり成長していたりする企業に目が行きがちですが、異業種のケースにも自社の参考になるものは少なくありません。ここでは、こうした他社事例を活用したプロセス改善手法のひとつである「ベンチマーキング」を紹介します。

ベンチマーキングとは、業界内や異業種の優れた業務手法と自社の業務手法との違いを比較検討することで、業務の問題点と改善の方向を明確にし、経営の革新につなげていくものです。通常はPDCA（Plan→Do →Check →Action）サイクルを応用して、「❶S（Strategy, 戦略策定）」、「❷P（Plan, 計画）」、「❸D（Do, 実行）」、「❹L（Learning, 学習）」、「❺I（Innovation, 経営革新）」の5段階のステップで行われます（右図参照）。

それぞれのステップで実際に行う内容と、その際の留意点は以下の通りです。まず、「❶S（戦略策定）」では、改善すべき課題を抽出します。その際、SWOT分析などを使って、改善した場合に効果があると認められる特に弱い部分を発見することがプロジェクト全体の成否を左右します。次に、「❷P（計画）」では、ベンチマーキングのスケジュールなど、プロジェクト全体の計画を立案します。「❸D（実行）」では、ベンチマークとする相手を特定してインターネットやマスコミでの公開情報や、企業視察などを通して、情報を収集します。この時重要なのは、ベンチマークとなる企業は必ずしも同業者である必要はないことです。ベンチマーク企業を模倣する限りはそれを超えるパフォーマンスをあげるのは難しいですし、ライバルは企業視察には応じにくいでしょうから、むしろ異業種の方が効果的とも考えられます。こうして集めた情報をもとに、「❹L（学習）」では自社とベンチマーク企業の違いを明らかにし、何がその違いを生み出しているのかを分析し、実際に現場でどのような対策を行うのかを検討したうえで、「❺I（経営革新）」として現場での導入を図ります。もちろん、一定の期間の後に成果を確認して、次の計画立案につなげていくことも重要です。

ベンチマーキングの応用と展開

ここで紹介したベンチマーキングは、何もプロジェクトチームを組んで大掛かりに行うものだけとは限りません。常に同業他社や異業種の企業のよい点をみるように心がけ、自社に導入できるものは積極的に取り入れることを心がけるべきでしょう。そのためには、商工会・商工会議所や官公庁が発行している事例集、専門誌や新聞の記事などから、情報収集していくことも必要です。本ハンドブックの各項目ごとに掲載している**Case Study**も参考になるでしょう。

もっとも、ベンチマーキングも万能ではありません。なぜなら模倣だけではベンチマーク企業を超えるのは難しいからです。そのため、ベンチマーク企業をただ真似るのではなく、自社の実態にあわせてアレンジするとともに、彼らの持つ課題を発見し、さらによいシステムが構築できないかを検討することも必要となります。

Case Study

**経営のヒントは
どこにでもある**

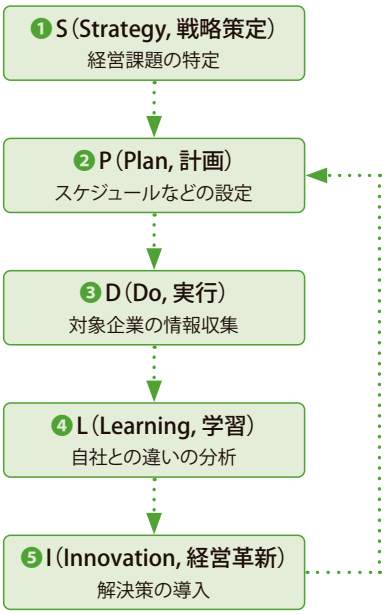
Case1

企業の見学に行った際、AA社の社長はしっかりと見てくる。そして、すぐに自社で真似してみる。見学の時には説明がなくても物を見れば製品の特徴や作り方が推測できるという。また、工場の外に積まれた不良品も見てきて、そこからヒントを得ることもある。（鋳物/ダイカスト製品製造・20人）

Case2

BB社の社長は、異業種懇談会に積極的に参加するが、そうした場所に行くと、すぐにメリットがないと騒ぐ人が多いようだ。同社の社長は、続けていればそのうち何らかの成果につながることがあるだろうとゆったり構えている。お互いに初めての人同士なのだから、相手を見極めるのには時間がかかる。ビジネスの話は、ある程度立ち入った話ができるようになってからだという姿勢だ。
（包装資材紙工品総合卸売・40人）

5段階のステップ



Step Up

1 他分野の専門家、異業種の経営者と積極的に交流している

異業種では常識になっていることが、自社の業界や地域では当たり前ではないことはよくあります。高額な支払いが多いのにもかかわらず、最近まで（地域によっては今でも）日本のほとんどの病院でクレジットカードが使えなかったのはひとつの例としてあげられます。こうした常識を打破するのに最もよい方法は、業界の常識に染まっていない人に自社の事業をみてもらうことです。業界内の人脈づくりも大切ですが、時には他分野の専門家や異業種の経営者などとも、積極的に交流してみてはいかがでしょうか。

2 国内や海外の企業視察に行っている

自社のプロセスの改善につながるような、他の企業のよい点を知るには、できるだけ多くの企業をみていくことが重要です。本や雑誌には多くの企業事例が紹介されていますし、テレビ番組でもさまざまな中小企業が紹介されます。もちろん、こうした情報源は大切ですが、本当にその企業を知ろうとするならば、やはり自分の目で実際に見るのが一番です。商工会・商工会議所や業界団体などの企業視察ツアーは、単独では訪問の難しい相手にアプローチするには有効な手段といえるでしょう。

1-12

経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている

「収益を生み出す現場」を知る

工場、工事現場、店舗など、企業には、いわゆる現場と呼ばれる場所があります。厳密な定義ではありませんが、総務や人事などのバックオフィスではなく、生産活動を行ったり、顧客と直接接触する部署を指していたりすることが多いようです。言い換えれば、企業の収益を生み出す中心となっている部門ともいえそうです。

小さな小売店や工場では、バックオフィスと現場が同じ場所か、すぐ近くにあって、そこでの状況は経営者にも比較的わかりやすいでしょうが、企業規模が大きくなればなるほど、経営者と現場との距離は離れていくことが多くなりがちです。

1-7（38ページ）でも説明したように、そうした現場の声が、本人から直接、あるいは他の従業員を通して経営者に届くような仕組みをつくることは重要です。しかし、それだけでは正確な情報を得ることはできないことがあります。整理整頓の状況など、実際に見なければわからないこともあります。また、従業員からはその人にとって不利な情報は伝わってきにくいですし、従業員が気づいていない重要な問題が隠れている可能性もあります。複数の従業員を介した情報は、なおさらそうした懸念が増大します。

経営者自ら現場を訪ねる

そうした課題を解決するためには、経営者自身が自ら現場に出向き、工場や店舗の状態を確認したり、従業員や顧客の様子を観察したりすることが必要です。そこで働いている従業員に経営者のほうから働きかけ、現場での課題、改善してほしい点などについて率直な意見を求めることは、正確な意思決定の重要な材料となり、自社の生産性を高め、顧客とのトラブルを未然に防ぐことにもつながります。

実際、東京商工会議所のアンケートによると、「社長や経営幹部が現場をよく歩きまわり従業員に声をかけて話し合うことが多い」という質問に「該当する」と回答した企業の割合は、偏差値60以上の優良企業では74%で、中小製造業全体の54%を上回っています。企業の規模や業種によって求められる頻度は異なるでしょうが、少なくとも時々思いついたように訪問するのではなく、ある程度日常的に現場を回る習慣を経営者自身が身に付けるべきではないでしょうか。

Case Study

トップの聞く姿勢に従業員は応える

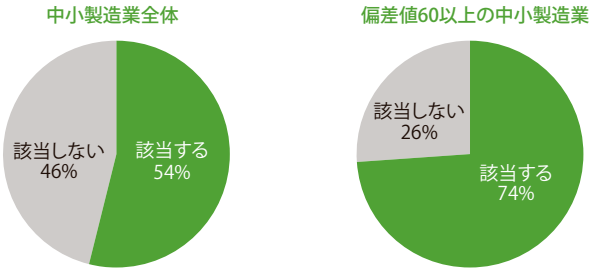
Case1

CC社の社長は、機械の展示会に従業員50人とともに足を運ぶ。参加は自由だが、見学した従業員からは新しい工具や設備の提案があがってくる。そこで、設備の導入などの判断を現場に任せると従業員たちは自ら勉強し、結果として生産性の向上を実現させる。トップの権限を管理職や現場に下ろすことで、従業員のやる気を引き出すことにつながった。（精密歯車製造・50人）

Case2

DD社では、社内で月1回、全従業員が参加し、アイディア会を開いている。社長は、「街の中や家庭の中に、いろいろなヒントがころがっている。身の回りにあるちょっとしたアイディアが思いがけない新商品を生み出す」ことから、全従業員によるアイディア会に大きな期待をかけている。既に従業員提案で、具体的な商品が誕生するなど、アイディア会の成果も徐々に出てきている。製品化した物に対しては、売上の数パーセントを報奨金として支払っている。インセンティブを与えることで、商品開発に対する意欲はかなり高まっているという。（電器機械器具製造・22人）

「社長や経営幹部が職場をよく歩きまわり社員に声をかけて話し合うことが多い」企業の割合



優良企業の多くは、社長や経営幹部が職場をよく歩きまわり社員に声をかけている

※注：「偏差値60以上の中小製造業」は経営総合力が高いレベルにあることを意味する。
出所：東京商工会議所「中小製造業における企業の健康診断調査」（2007年）
東商会員で製造業に属する中小企業が対象。有効回答数は550社。

Step Up

1 経営者と従業員との懇談会を定期的に開いている

従業員にとって、経営者はどうしても一線を引いてしまう存在です。仕事上の不満や不安があっても中間管理職を通してでは、真の意見を吸い上げることは難しいものです。

例えば、年に2回、社長がすべての従業員と面接をしている中小機械メーカーがあります。そこでは、仕事の進め方、新しくチャレンジしたいこと、仕事や企業への不満など、さまざまな問題について率直に意見交換をしています。当初はあまり話が弾まないこともあったそうですが、継続していくうちに本音をしゃべってくれるようになったといいます。このような面接や懇談会などコミュニケーションの機会を意図的につくっていくことが求められているのです。

2 一方的に命令するだけではなく、従業員一人ひとりの意見を汲み上げるようにしている

社長が相手では、普段から考えていることでも、緊張して思うようにいえない従業員も少なくありません。真の情報を得ようと思えば、社長とはいえ、従業員のいうことに傾聴ができることが重要です。何人かの従業員を集めて話を聞く場合には、社長はむしろ進行役に徹して盛り上げる側に回ることで、フランクな意見を聞くことができるものです。

とはいえ、企業は学校ではありません。仕事を進めるなかで、「ほうれんそう（報告、連絡、相談）」を手際よくするようにしつけることも大事です。若者は、本人が一生懸命にやっているつもりでも、「ほうれんそう」が不十分なために、ミスが起こったり、カバーするのが遅れたりということが頻発します。結局それはしつけ教育で解決するしかないのです。

1-13

経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している

変革を推進するリーダーシップ

経営者には常に変革を推進するリーダーとしての役割を果たすことが求められます。その前提として、問題点を発見し、ビジョンを明確に定め、到達すべき目標を自ら設定し、そして、それを組織的に実現するために、経営者としてのリーダーシップを発揮することが求められるのです。例えば、企業の持つ製品やサービスには必ずライフサイクルがあります（右表参照）。従業員は自社の製品やサービスに愛着を持っていることが多いため、それが衰退期にあっても切り捨てようという提案はなかなか出てきません。もちろん、経営者も同様の愛着はあるでしょうが、思い切ったリーダーシップを発揮して古いものを捨て、新しいものを導入していかなければ、企業としての未来はないのです。

組織の人間関係の分析からは、少人数の組織であっても、インフォーマル（非公式）な人間関係の善し悪しが組織の生産性に大きく影響することが知られています。経営者は社内の複雑な相互依存関係を考慮しながら、単にフォーマル（公式）な権力を及ぼすのではなく、インフォーマルな人間関係をうまく処理しながら、影響力を与える存在である必要があります。現状に甘んじることなく、日常的に変革を継続できることは重要ですが、すべての従業員が変革のニーズに気づき、積極的に協力してくれない限りは、経営者ひとりがいくら努力しても変革を継続させることは難しいのです。

組織としての一体感をつくり、自発性を導く

組織を効率的に動かすのはマネジメントですが、それを引っ張るのはリーダーシップであることを肝に銘じ、決してマネジメントとリーダーシップを混同してはなりません。つまり、変革をマネジメントの手法で解決するために、フォーマルな権力を背景として強制的にコントロールしようとすると、短期的には改革が実現したように見えても、その場限りで少しずつもとに戻ってしまいます。変革として定着しないことが多いのです。

大規模組織の上層部にいる人ほど、マネジメントよりもリーダーシップの発揮に多くの時間を割くといわれます。できるエグゼクティブは、ほとんどの時間を誰かと話して過ごしており、話題は自分の職能分野にとどまらないで、さまざまな分野に及び、そして、命令よりも、あれこれと質問を投げかけたりして、彼らと交流する人たちが知らず知らずに自ら気づき、自ら動き出す契機をつくり出すかたちで影響力を発揮しているものです。従って、自ら「重要な」意思決定をすることはまれであって、むしろ、周囲の人々との絆を強めて、組織としての一体感をつくり出し、知らず知らずに影響を与えながら自然とリードしていく人材となっているのです。

Case Study

トップが方針を示せば
従業員はまとまる

Case1

あらゆる製品カテゴリーへの進出をめざすEE社の社長は「小さなアップルになろう」と従業員に呼びかける。これに応じ、コンテンツ制作のトップクリエイターたちも同社に加わった。3人でスタートした企業は、従業員が30人まで増え、平均年齢は29歳。同社の幅広い業務をこなせる人材は業界を見渡してもなかなか見つからないという。
（3Dオーディオシステム開発・23人）

Case2

FF社は毎年度作成しているかなり緻密な「経営計画書」を全従業員に配布している。この計画書を配り始めてから、およそ20年が経過した。経営計画書を従業員全員が持つことで「共通の言葉」を認識するようになり、細かいことをいちいちいわなくてもすんでいる。計画書には社長自身の言葉によるメッセージも多数収められている。社長は毎年の経営計画発表の時にすべての事業所をまわって、この経営計画書をもとに従業員へ語りかけている。
（撹拌機製造・58人）

製品ライフサイクル

	①導入期	②成長期	③成熟期	④衰退期
状況	製品が市場に導入される時期。売上は伸びるが収益は上がらない。	製品化が市場に受け入れられ、売上も収益も伸びる時期。	製品が市場に浸透する時期。成長は減速し、収益は安定または低下。	売上も収益も低下する時期。
戦略	●市場への認知 ●生産・流通体制の確立 ●販路の構築	●販路の拡大 ●生産能力増強 ●地理的拡大	●コストダウン ●代替品の開発	●撤退戦略 ●代替品への切替

Step Up

1 会社に欠けているところは何かを考えて変革のきっかけにしている

変革の契機は、日常的に「今、会社に欠けているところは何か」と考えることから始まります。うまくいっている同業他社や異業種他社と比較して何がうまくいっている要因なのかを把握することが、その第一歩です。具体的に欠けているところがわかれば、それを埋めるように目標を設定すればよいのです。

数値目標をわかりやすく表す努力も必要です。社長自らが目標設定をするのもよいし、従業員のグループで目標を設定するのもよいです。いずれにしてもターゲットを明確にするのが基本ですが、その時に頑張れば達成できそうな目標を、従業員も納得したうえで設定することが大事です。

2 自社の強みと弱みを常に意識して従業員をリードしている

すべてが完備された組織はありません。どんな組織でも何らかの弱みがあるものです。しかし一方で、自分たちが気づいていない強みもあります。

それはお客様に評価してもらうのがベストですが、従業員一人ひとりが第一線で得てくる情報の内容を濃くして把握し、変革のパワーにつないでゆく心がけが重要です。従業員一人ひとりが自律的に動き出すような環境づくりは、適度な刺激と社長の励ましの言葉がポイントになります。黙っていてはどうしてよいのかわかりませんし、あまりにも細々とした指示が飛んでくると、イエスマンばかりになってしまいます。時には社長に反論するようなことがあっても、ゴールを見失わずに一体化できればベストです。

1-14

外部専門家（中小企業診断士・税理士などの士業、大学、研究施設など）を有効に活用している

優良企業ほど外部専門家を活用

企業経営者は万能ではありません。技術者としての製品開発を得意とする経営者もいれば、銀行出身で経理に強い経営者もいます。経営者だけでは不足する経営資源を従業員で補うわけですが、どうしても中小企業では人材に限りがあります。そこで重要になってくるのが、外部の専門家の活用です。

「2012年版中小企業白書」によれば、全体の35.7%の中小企業経営者が、定期的な経営相談を行っており、その相談相手として、外部の専門家が多く選ばれています。また、定期的に経営相談を行っている企業は、そうでない企業に比べて増益傾向にある割合が高く、社内外の関係者などから定期的に助言を受けることが、安定した事業の継続に効果的であると考えられます。

外部専門家を活用するさまざまな方法

こうした外部の専門家の活用については、金銭的負担がかかることもあるため、すべての企業で活用するというわけにはいかないかもしれません。また、例えば弁護士に相談するような事案が常にあるわけではありませんから、顧問契約まで結ぶ必要はないかもしれません。

ただ、必要な時にはすぐに相談できるよう、異業種交流会などに積極的に参加して、普段から人脈をつくっておくことも考えてよいのではないでしょうか。一般に「敷居が高い」「負担が高額」というイメージがあるかもしれませんが、相談の段階では、大学や公的機関では無料であるのが普通です。弁護士についても商工会・商工会議所や東京都中小企業振興公社などでは無料相談を受け付けています。まずは話をしてみてから、本格的に依頼するかどうかを決定しても遅くはありません。相談相手がわからなければ、商工会・商工会議所や地方自治体の相談窓口などに問い合わせてみるのも、有効な手段と考えられます。

Case Study

外部は使える資源の宝庫、着眼点と使い方が大事

Case1

GG社の高い技術力を支えるもののひとつに大学との協働がある。学会を通じた交流に始まる歴史は古く、その一環で以前から大学生を受け入れている。インターンシップの実施期間は2週間から4カ月に渡るため、寮も用意している。この取り組みから思わぬ副次効果が生まれた。第1に同社で学んだ学生が大学院まで進んだ後に入社したケースがあった。第2に大手メーカーに就職した学生が顧客の立場で同社を訪ねてきた。また第3の効果として社内の活性化をあげる。従業員は学生と仕事や食事をともにすることで大いに活性化するという。

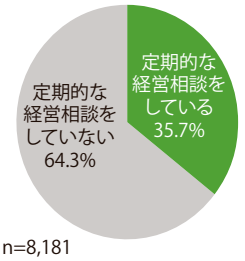
（電子ビーム加工・90人）

Case2

HH社では、財務や税務の仕事は公認会計士に任せている。また弁護士も有力な事務所を顧問に迎えた。このように高度なプロフェッショナルを自社のパートナーに据えるやり方は、ずっと以前から始めていた。「プロの仕事はプロに任せる」のが社長の考え。売上がさらに増えても大丈夫なように各分野の専門家に頼んでいる。そのため「ちょっと困った」といった経験をせずにすんでいる。

（包装資材紙工品総合卸売・40人）

中小企業経営者の経営相談の状況

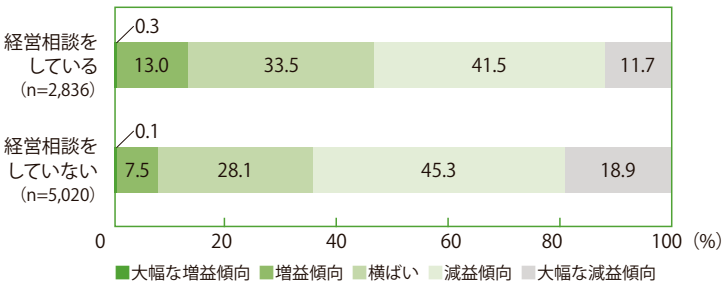


n=8,181

具体的な相談相手（複数回答、n=2,904、単位：%）			
顧問税理士・会計士	68.1	従業員	10.3
経営陣	34.9	取引業者	8.6
家族・親族（利害関係者）	27.4	家族・親族（非利害関係者）	6.0
メインバンク	17.7	他の金融機関	5.4
出資者・株主	15.8	商工会・商工会議所	4.5
同業種の経営者	13.0	保証人	1.2
経営コンサルタント	11.0	その他	2.0
異業種の経営者	10.6		

※注：ここでいう利害関係者とは、経営陣、従業員、出資者・株主、保証人をいう。
資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」
（株）野村総合研究所（2011年12月）

経営相談有無別の直近5年間の利益の傾向



資料：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」
（株）野村総合研究所（2011年12月）

Step Up

1 税理士・公認会計士、弁護士、弁理士、経営コンサルタント（中小企業診断士）などを活用している

税務や会計は税理士・公認会計士、法律は弁護士、特許は弁理士など社内では、対応が難しい仕事を必要に応じて専門家に依頼している中小企業は少なくありません。これに対し、社内で何とかできている仕事は、担当者の手前もあって専門家の活用が進みにくいものです。例えば、中小企業診断士に自社を分析してもらうのは、経営者としては勇気がいるでしょう。しかし、客観的な経営診断が役に立つケースは多いのです。このように、これまで依頼してこなかった分野も含め、専門家の活用ができないか検討することが求められます。

2 大学、公的な中小企業支援機関、試験研究機関などを活用している

産学連携を実施している中小企業は、「2008年版中小企業白書」によれば5.2%とそれほど多くありません。ただ、内容は一般に話題になる製品の開発や評価委託だけではなく、経営学部の教員と共同したブランド戦略の検討など経営相談にも及んでいます。また、製造業以外の小売業やサービス業でも産官学連携は行われていて、一定の成果を上げているようです。最近では大学や公的な支援機関からの情報発信も増えていますので自社に連携の可能性がないか、一度探ってみてはいかがでしょうか。

1-15

外部の助言者(メンター)がいて、経営者としての悩みをいつでも相談できる

経営者の心の支えとなるメンター

1-14(52ページ)では、税理士、経営コンサルタント(中小企業診断士)、公的試験場や研究機関の技術者など、外部の専門家の重要性を説明しました。ここでいう外部の助言者(mentor, メンター)は、こうした専門家とは少しニュアンスの異なる存在です。

メンターは、辞書では師匠、相談相手、指導者などと翻訳されていますが、米国やカナダなどで中小企業支援を行っている公的機関では、無償または少額の報酬によるボランティアで経営上の悩みの相談に乗る先輩経営者を、メンターとして新しく事業をスタートした経営者(mentee, メンティー)に引き合わせています(下表参照)。会計や法律といった相談もありますが、それよりはむしろ、経営者としての経営判断のストレスを受け止めてもらう存在となっているようです。

経営者は、自己責任で意思決定をすることが求められる、ある意味、孤独な存在です。いくら信頼できる家族であっても、経営者独特の悩みを聞いてもらうには十分ではないかもしれません。経営上の悩みを率直に相談できるメンターの存在は、経営者の心の支えともなります。特に、新たに事業を始めた人や、後継者として経営者になったばかりの人は、初めて体験するさまざまな問題に直面するため、なおさらです。

経営者自身で異業種などからメンターを探す

日本では、先輩経営者をメンターとして紹介するような体制はあまり構築されていないため、そうした人は経営者自身が探す必要があります。その場合、むしろ異業種のほうが、利害関係があまりない分、本音で相談に乗ってもらえるかもしれません。信頼できるメンターの存在は、経営者として活躍していくうえでも大きな影響を与えることになるでしょう。

カナダの中小企業支援機関SADCにおけるメンター紹介制度

メンター活用の目的	●経営者の経営知識の向上と経営力の強化 ●事業の成功確率の向上と致命的失敗の回避 ●経営者の孤立感の除去
メンティーの条件	●営業を開始している新規開業者
紹介の手順	●SADCへの登録 ●SADC担当者、メンター候補者との三者面談 ●機密保持契約締結 ●300カナダドルの手数料支払い ●メンターの開始
メンターとメンティーの関係	●お互いの信頼関係に基づく関係 ●メンターは助言を行うが最終的な意思決定には関与しない ●1年更新 ●SADC担当者がフォロー

資料:SADC du Suroît-Sudのホームページより抜粋・翻訳

Case Study

普段会わない人に会ってみる

Case

Ⅱ社の社長は、営業の時にできるだけ顧客の現場に入って、奥深くまで聞くように心がけている。そのため、取引先企業のカギとなる人物に会うことができるネットワークが重要となる。同社の場合、社長の個人的な関係で先輩に当たる人たちにかわいがられて、それがキーマンとのネットワークにつながった。諸先輩から取引先企業に「後輩がいるよ」と紹介されて人脈をつくり、キーマンと接触して貴重な話を聞くことができている。
（半導体用各種プローブ等製造・40人）

Step Up

1 異業種の経営者や大企業の役員などに時々相談している

半導体製造装置のテスター関係のソフト開発を手がけるソフトウエアハウスの経営者は、自分でもベンチャー企業を起業した経験があることに加え、ベンチャー企業の経営に途中から参画して100名規模の企業を3,000名規模にまで成長させた経験のある大企業の会長から月1回のメンタリングを受けています。県庁が間に入って、地域で注目されているベンチャー企業3社の経営者にその会長をメンターとして斡旋してくれたそうです。

このような成長中の若い企業では特にメンターとなってくれる経営者などの存在は大きいものです。ハイテクベンチャー企業はどちらかといえば技術には自信がありますが、安定的な受注を獲得する方法や市場を開拓する方法などマーケティングに絡んだ相談や、資金繰り、好ましい出資者の見分け方などで相談に乗ってもらえることは力強いでしょう。

2 現在のビジネスとは利害関係のない相談相手がいる

IT関連機器の設計開発を行っている機械メーカーは、社長自身が学生起業家だったために、一時、脚光を浴びて、さまざまな会合に呼ばれてプレゼンテーションをする機会に恵まれていたといいます。そこで、異業種の企業経営者と知り合いになることができ、応援してくれる先輩経営者も少なくなかったようです。ビジネス面での重なりはありませんが、法律や資金繰りなど経営者としての悩みを電話で相談できるネットワークができていたといいます。また、同社では経営幹部が視野を広げるために、大学の先生や研究所の研究員など、自社の専門を超えた領域の専門家を呼び話題を提供してもらう勉強会をしていたのですが、そのようなネットワークも利害を超えて応援してもらえる関係が構築でき、その後の同社の成長につながっているといえます。

1-16

経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行っている

人を動かすには、自ら動いて範を示す

人を動かそうと思うのなら、経営者が自ら動いて範を示すことが肝要です。経営のパラダイムが大きく変化してきました。安くてよい物を提供できれば売れるという「供給指向」の市場から、顧客が求める物をタイムリーに提供していかないと売れない「需要指向」の市場に大きく転換しています。そして、経済のサービス化、ソフト化などといわれますが、付加価値の源泉がノウハウや売り方などのソフト的な部分に移ってきています。そこで、顧客満足度を高めるには末端に至るまで一人ひとりの従業員の行動の質を高める必要があります。顧客から信頼される存在にならなければ継続的な取引、リピーターとしての信頼を勝ち取ることができません。そのため、最前線で顧客と直接対応する従業員には自分で考え、自分から率先して動き、採算性を考える企業家的な能力を発揮してもらわなくてはならない場面が増えています。そこでは幅広い職務領域をこなして、自律的に動いてくれる従業員であってほしいものです。このような人材は一朝一夕に育成できるものではありませんし、経営者や管理者に意識的に育てようとする意気込みがなければ育てることも難しいのです。経営者にも管理者にも、常に率先して範を示す行動が求められているということです。

人を動かそうとするなら、まず、範を示して、その意味を説明して納得してもらい、実際に体験をさせて、ほめてあげて（加点主義の評価）、自信を持たせなくては、人はなかなか納得して動きません。納得してくれなければ持続もしないものです。

ノウハウの移転で従業員を育てる

中小製造業における研究開発では、経営者が技術者でない場合でも、自らがあたかも研究開発のプロジェクト・マネージャーのような役割を担って引っ張らざるを得ない場面が多いものです（右上図参照）。任せられる工場長や技術者が育っていれば別ですが、多くの場合は経営者が率先垂範でプロジェクトを引っ張っていかざるを得ません。

これは営業活動においても同様です。マーケティング、販売促進においては社長の人的ネットワークを契機に進める例が圧倒的に多いのが実態です。社長が方針を示して従業員に指示するだけでは、成果を出すことは難しいのが現実です。現在のような厳しい経済状況のもとでは、企画提案型の営業ができるかどうかが、業績に大きな影響を与えます。それを担える人材を育てるには、社長自ら営業活動の手本を見せることで、ノウハウの移転が進むことになり、従業員も育つのです。

Case Study

トップが時に最前線に立つことで企業に勢いがつく

Case1

JJ社の製品開発はテーマごとの担当者と社長の二人三脚で進める。途中、営業と開発の両部門間でのキャッチボールが始まり、先へ進まなくなることがある。その場合、自らも開発の最前線に立つ社長は「社長も従業員もスタートラインは同じ、後でいいとこ取りすればいい」と技術者のやる気を刺激する。そして開発がやりやすいように予算の自由度を高め、机上でアイディアが6~7割固まったら、すぐに試作してみろという。
（ケミカルポンプ製造・70人）

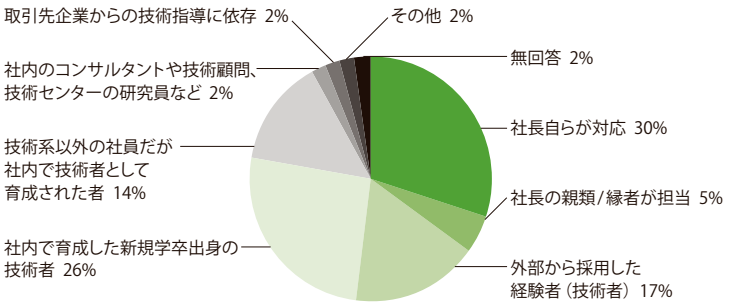
Case2

KK社の社長はもともと技術系だが、今は技術営業の第一線で頑張っている。とはいえ、いわゆるトップセールスとは異なる。社長も他の営業担当者と同様の販売目標があり、客先では営業部の名刺を持ち歩く。
（振動計測装置製造・23人）

Case3

全従業員の約3分の1に当たる35人が技術者というLL社は、技術部長を兼務する社長が技術者の指導に当たる。社長の毎朝は、技術者全員から提出されたレポートの添削で始まる。入念にチェックし、内線電話でもやり取りするため、まる1時間はかかる。
（めっき技術開発・92人）

「技術開発を担う最も重要な人物」の割合



中小企業では、社長自らが技術開発を担う
中心人物になっているケースがもっとも多い

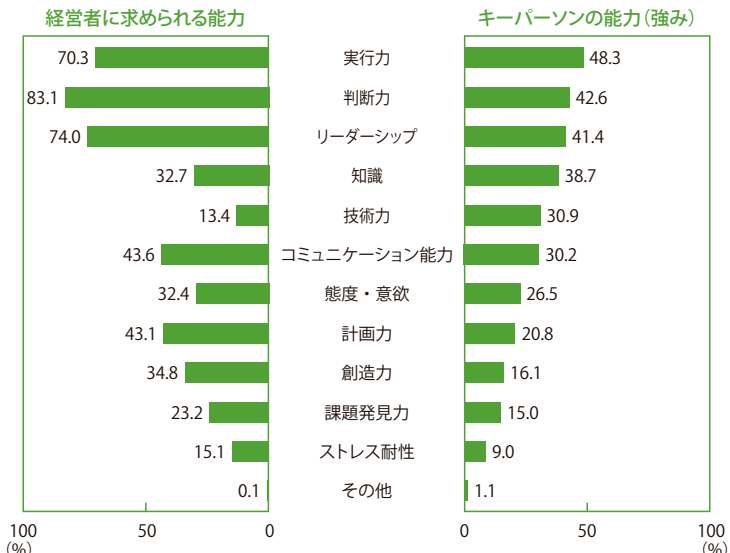
出所：東京商工会議所「東京発・挑戦する中小ものづくり企業のすがた」（2008年）
東京23区内で製造業に属する中小企業が対象。有効回答数は299社。

Step Up

研究開発や営業活動でのトラブル対応に従業員を積極的に参画させている

従業員の育成では、OJTが最も効果があるということは改めていうまでもないでしょう。OJTをうまく機能させるには、「❶上司や先輩との時間や空間をできるだけ共有すること」、「❷やさしい仕事から難しい仕事へと仕事経験の階段を用意すること」、「❸従業員自らが考えてさらに高度な勉強を自主的に進められるように、つないでいくこと」が重要です。とはいえ、仕事のなかでの修羅場経験が一皮むける体験となり、鍛えることになるのはいうまでもありません。そのような機会を有効に機能させることが、従業員を育てることになります。失敗が許されない現場で緊張感を持ちながらトラブルを解決する経験が自分を鍛え、その後の自分自身の能力開発への取り組みも大きく変質させるのです。

経営者の能力とキーパーソンの能力



キーパーソンの強みとする能力は、経営者に求められる能力に近いが、
相対的に知識や技術力を強みとしている

資料：中小企業庁「雇用環境および人材の育成・採用に関する実態調査」（2006年12月）
出所：「2007年版中小企業白書」

1-17

特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている

取引先を集中させるメリット、デメリット

取引先を集中させることは、企業にとって一定のメリットがあります。ロットの大きい取引をすることで、生産や流通の段階でのコストダウンを図ることができるからです。密接な取引関係のもとでは、商品開発や情報のやり取りなどの面での連携も、より容易になります。下請分業体制や特約店制度は、取引先集中のメリットを生かしたものといえます。

一方、取引先の集中にはデメリットもあります。まず第1に、取引先を失った際のダメージが大きくなることです。販売先が海外や地方に移転したり、仕入方針を転換したりといった理由で、大口の売上が急減したり、ゼロになったりするかもしれません。廃業や倒産だけではなく、自然災害や事故による影響もあり得ます。最悪の場合、連鎖倒産にもつながりかねません。仕入先も同様です。右図のケース1は1社に依存する極端なケースですが、この場合、仕入先が倒産して原材料がストップすれば、しばらく操業停止に見舞われる可能性が高くなります。一方、ケース2のように仕入先が分散していれば、他の仕入先からの支援で、ある程度ダメージを軽減できるでしょう。

第2には、価格競争力の問題です。取引先に対する依存度が高いということは相手にもわかっていますから、価格交渉の場ではおのずと強気に出てきます。売上高の割には利益にならない場合も出てきます。下請企業が単価を定期的に下げられるというのはよくいわれることですが、中小企業庁の調査でも、企業間取引においては取引先が多いほうが価格決定力は高まるという結果が出ています。

第3に、新しい取引先を確保するインセンティブの低下です。取引先が存続している限り、特に担当者レベルでは、大口取引先に集中するほうが楽に仕事ができます。品質や価格面でより条件のよい取引先候補があっても、既存の取引先を優先してしまい、新たな取引の可能性を失ってしまう懸念があります。

過度の集中を避け、意図的に分散を

このように、取引先の集中を考える際には、メリットとデメリットのバランスを常に考慮する必要があります。特に、ごく少数の取引先への過度の集中は、企業にとって大きなリスクとなりますから、ある程度意図的に分散を図っていくことも、経営の選択肢のひとつとして重要でしょう。

Case Study

リスクを分散させる
あの手この手

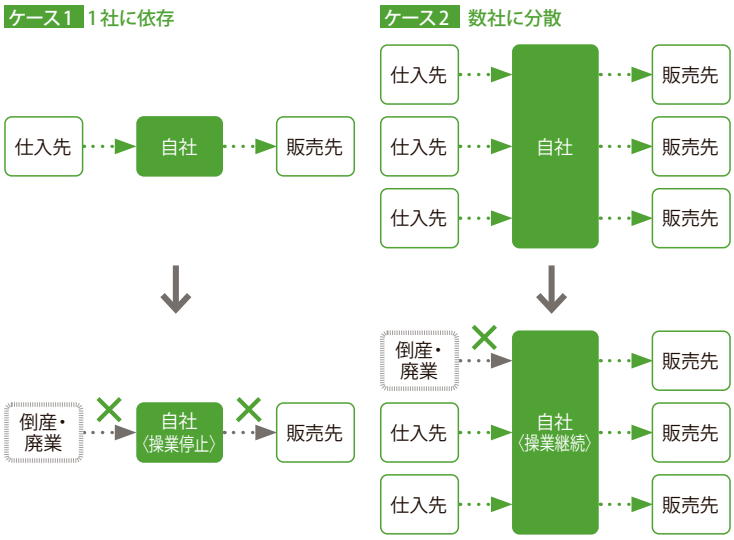
Case1

MM社では、顧客の中で売上構成比が10%を超える先はなく、取引先は分散化させている。このため主要取引先の影響を受けにくい体質となっている。売上がトップクラスの顧客でも総売上の7%にすぎない。
（機械用カーボン等製造・175人）

Case2

顧客側のリスクを軽減させるのがNN社のビジネスモデルだ。同社は大手メーカーから技術開発や試作を受託し、協力企業群をコーディネートして「ものづくり」を行う。一般に試作の段階では不確実な要素が多いため、高額な最先端設備の導入をためらう企業が多い。こうした大手メーカーにかわって同社が最新鋭設備の1号機を導入。そして試作が完了し、量産に入っても問題のない段階になって大手メーカーに設備が導入される。つまり、このビジネスモデルは、大手メーカーが少ないリスクで試作・開発ができ、機械メーカーは販売促進につながり、同社は加工収入を得られるという皆が得する仕組みになっている。
（電子ビーム加工・90人）

取引先の倒産



Step Up

1 販売先ごとに売上構成比の目安を決めて管理している

経営者が販売先を分散しようと考えていても、担当者レベルでは、どうしても大口取引先に力をいれる傾向にあります。ロットの大きい取引を行ったほうが、売上目標を達成しやすいからです。このような場合、全体目標に加えて、販売先ごとに売上目標を決め、定期的にバランスをチェックしていくことが有効な手段です。その際、なぜそのような目標設定をするのかを、担当者に十分に理解させることが、成功の鍵となるでしょう。

2 取引先の信用情報が経営陣にすぐに伝わる体制をとっている

取引先が倒産すれば、影響は計り知れません。取引先の経営状況を常に把握し、もし悪化が懸念される場合には、すぐに対応しなければなりません。自社の資産と従業員を守るためには、場合によっては取引中止の決断も必要になってきます。情報は勝手に集まってくるわけではありません。民間の信用調査会社のデータを活用するのもひとつの方法です。また、根拠のない噂も含め、担当者レベルでつかんだ情報がトップまで伝わるよう、日頃からコミュニケーションに努めるだけではなく、大口取引先に関する定期報告などのルールづくりも求められます。

1-18

業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている

バリューチェーンとサプライチェーン

ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した価値連鎖（バリューチェーン）の概念を用いて、企業の業務の流れと外注の流れ（サプライチェーン）を模式化すると、右図のようになります。この流れの一部に能力の劣るボトルネックがある場合、他の部分がいくら優れていても、最終的な企業の能力は最も弱い部分と同じ大きさになります。右図のA社の例では、企画部門、製造部門、間接部門などは100の能力があっても、販売部門が50の能力しかないため、結局は50しか生産も販売もできず、その他の経営資源が無駄になってしまいます。こうした問題を解決するには、自社内で能力増強を行う以外に、業務の一部を外注する方法があります。A社の場合、販売代理店B社に50の販売を委託すれば、その他の部門はフル稼働で100の能力を発揮できます。

また、こうした量的補完を目的としたものだけではなく、他社から納入したほうがより高性能であったり低価格であったりする場合に質的補完のために外注するケースも検討すべきです。例えばC社の工場のほうが低価格での生産が可能であれば、外注することでコストを削減することができます。

外注自体は、目新しいものではありません。例えば下請企業や外注先への発注、販売代理店網の構築も、製造工程の一部や販売チャネルの一部を外注していると考えることができます。ただ、近年、技術やノウハウの専門性が高まってきているほか、コールセンターや総務部門など間接部門の業務委託を引き受ける企業も増えていることから、以前よりさらに外注の検討の余地が高まっていると考えられます。

メリット、デメリットを考慮し、業務を峻別

外注のメリットとしては、経営資源をコア事業に集中できること、需要急増への対応が容易であること、その反面として需要が急減した時のリスク軽減、自社にないノウハウによる品質向上やコストダウンなどがあげられます。ただし、外注がすべて正しいわけではありません。相手のあることですから、どうしても品質や納期などのコントロールが課題になりますし、重要な情報や技術が漏えいする可能性も出てきます。委託先が事業から撤退したり倒産したりすると、自社の業務に大きな影響が及びます。また、一度外注すると既存のノウハウが散逸し、方針を変えて再度内製化しようと思っても、うまくいかなくなるかもしれません。既存業務を外注する場合、これまでの担当者の勤労意欲やモラルの低下が懸念されますし、彼らをどう再配置していくか（あるいは解雇するか）という問題も発生します。

以上のように外注にはいくつかのメリット、デメリットがあります。これらを十分に考慮したうえで、自社の業務の流れの問題点を分析し、外注を進める業務と、社内に残していく業務を峻別することが求められています。

Case Study

自社の能力で売れるものはないか、考えてみる

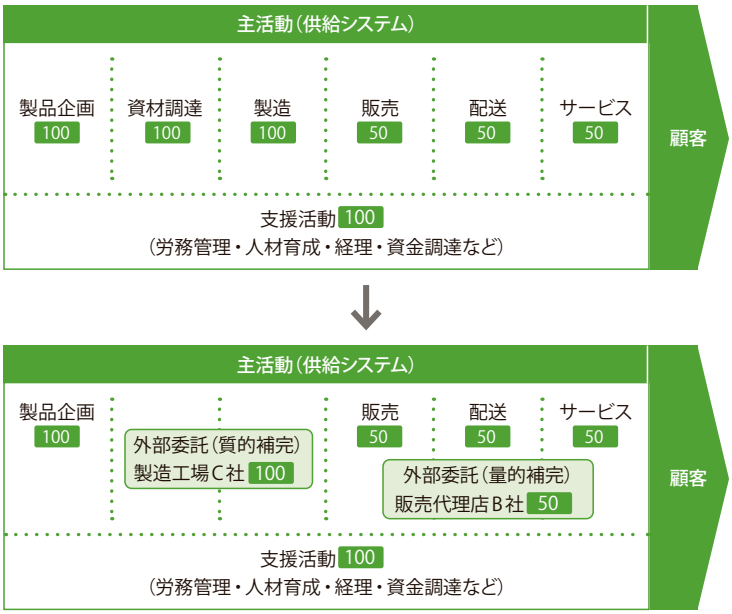
Case1

アウトソーシングは外部へ委託するだけでなく、自社がアウトソーシングの受け皿となる戦略もある。製品の機能をサービス化して提供するビジネスであるサービサイジング。このビジネスモデルを環境配慮型物流システムに応用したのがOO社だ。独自に開発した繰り返し使用可能な梱包材の事業は当初、売り切り型でスタートしたが思ったように業績が上がらなかった。そこでビジネスモデルを転換、運送から梱包、資材管理などを一括して請け負うサービスの提供を始めた。
（環境配慮型物流システム運営・10人）

Case2

大学に業務の一端を担ってもらっている例もある。PP社では、山形大学の先生を同社の役員として迎えており、つながりが深い。同大学は、今ではプラスチック成型加工のメッカになっている。山形大のVBL（ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー）には同社の分室を作った。分室ではアルバイト学生を集め、課題を与えて仕事をやってもらっている。
（CAE研究/開発・17人）

A社の業務の流れと外部委託



資料：マイケル・ポーター教授が提唱した価値連鎖の概念を参考に作成

Step Up

生産や販売だけでなく、経理や人事など管理部門の外注を検討している

従来、業務委託といえば生産の外注や販売の委託といった事業の主活動に当たる部分が中心でした。しかし、最近では経理や人事などの管理部門（支援活動）の業務委託を引き受ける企業も数多く出てきています。これらはいずれも専門性が高い分野でもあることから、経営資源の乏しい中小企業より専門業者のほうが効率的である可能性があります。こうした管理部門についても、業務委託した場合のメリットとデメリットを勘案してアウトソーシングが可能かどうか検討し、場合によっては業務委託に切り替えることが求められています。

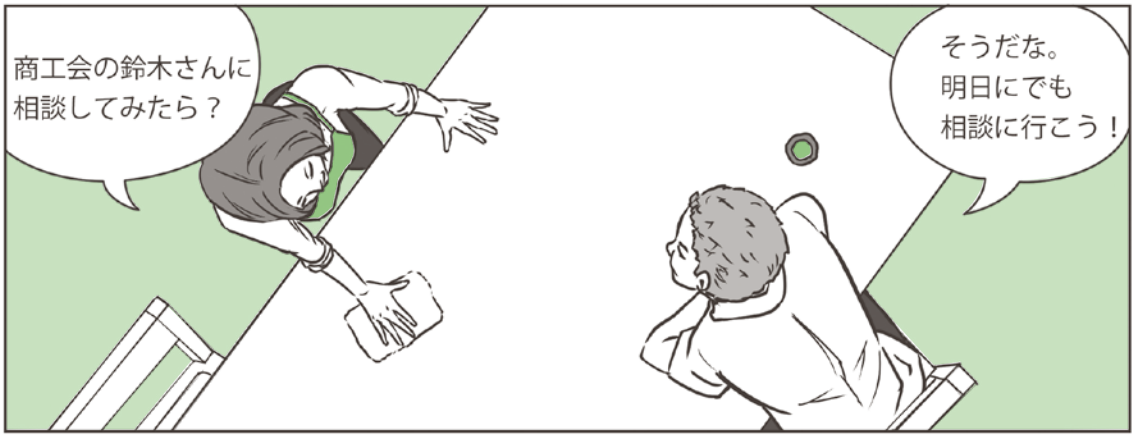
マーケティング

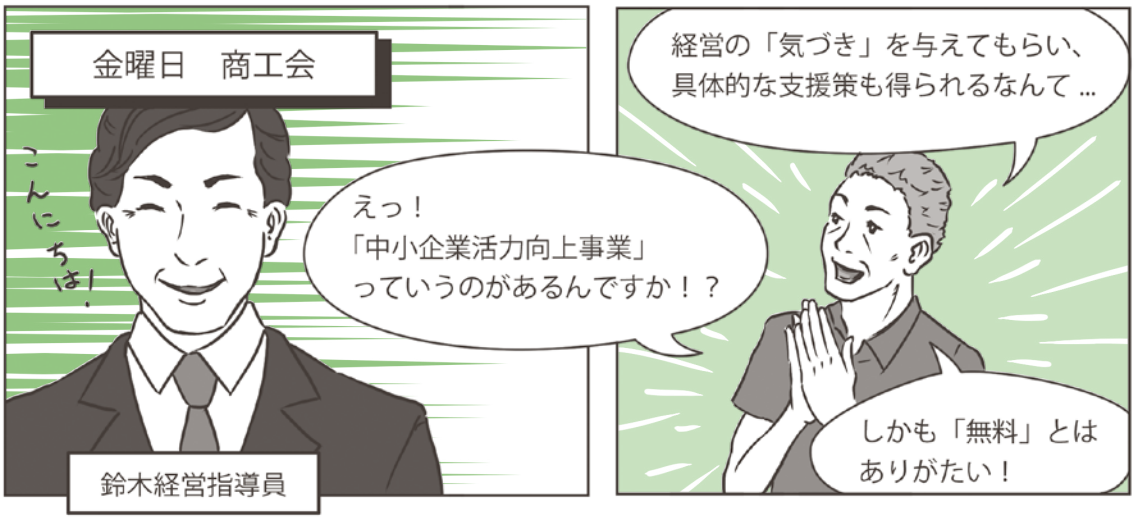
詳細解説

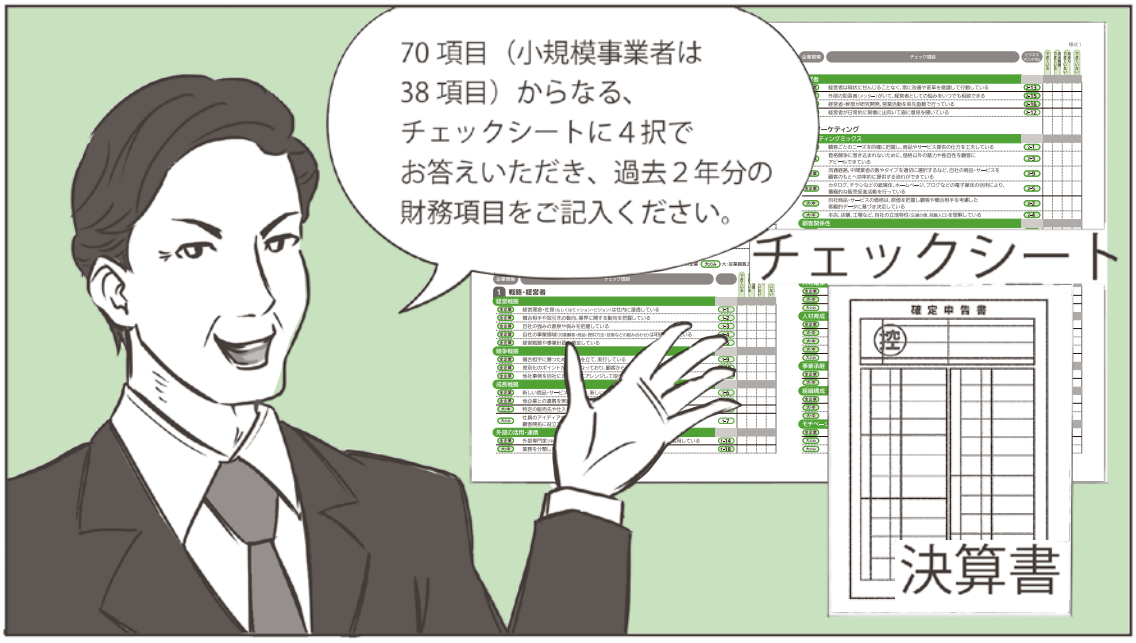
木曜日　飲食店
父親から定食屋を
引き継いだけど、
最近売上が
減ってきたなぁ。
来店客は周辺の工場に
勤務する男性中心だけど、
団塊世代の退職や
工場移転などで、
従業員も減っている
感じがするわ。

女性は定食を
食べないのかなぁ？
はぁ…
女性だって定食を
食べるわよ！
むっ！
うちの場合、
お客さんが男性
ばかりだから、
お店に入りにくい
という点はあるわ。
夫
妻

う～ん…
女性も定食を食べに
来られるようにするには、
どうしたらいいんだろう？
この間、商工会の鈴木さん
（経営指導員）が、
これからは経営力をつけて
いかなければならないと
いっていたわ。
経営力!!


商工会の鈴木さんに
相談してみたら？
そうだな。
明日にでも
相談に行こう！


金曜日　商工会
こんにちは！
えっ！
「中小企業活力向上事業」
っていうのがあるんですか！？
鈴木経営指導員
経営の「気づき」を与えてもらい、
具体的な支援策も得られるなんて …
しかも「無料」とは
ありがたい！


70 項目（小規模事業者は
38 項目）からなる、
チェックシートに４択で
お答えいただき、過去２年分の
財務項目をご記入ください。
チェックシート
確定申告書
控
決算書

カタカタ…
バン！
オンライン自己診断機能で確認中

「戦略・経営者」
「マーケティング」が
業界平均より下回って
いるのが気になりますね。
ふむ…
「戦略・経営者」「マーケティング」
に強い、中小企業診断士に
具体的な問題点や改善策などの
意見を聞いてみましょう！
どんっ！
「無料」ですから
心配いりませんよ！

翌週火曜日　お店
「戦略・経営者」
「マーケティング」
に強い中小企業診断士の
田中先生です。
中小企業診断士の
田中です。
よろしくお願い
します。
ようこそお越しくださいました！
中小企業診断士　田中先生

経営分析ヒアリング中（2 時間程度）
チッ…
内容は把握できました。
では、まずは
「マーケティング」
について考えていきましょう。
ハイッ!
立地条件を考えますと、
以前に比べ工場は
やや減少しています。
人口増加
しかし工場跡地には
マンションが建っており、
全体を考えれば周辺人口
（昼間の人口）は増加
しています。
加えて、
飲食店はそれほど
増えていません。
ビシッ!

確かに最近は
小さな子どもを
連れたお母さん方を
よく見かけるわ。
そこに注目だ！
定食の値段を下げて、
お母さん方を呼び込むことを
した方がいいのかなぁ？
むむむ…
値段を下げて
食事をしてもらう
考えはやめましょう！
安易な値下げ
「マーケティング」とは、
お客さんが「食べたくなる」
仕組みをつくる、
「顧客ありき」の考えです。
確かに値段ありきで
食事はしないわ。
その考えは正しいわ！
「食べたくなるメニュー」を
考えればいいのね！
お客様に
「食事がもたらす
『価値』
を買ってもらう」
という考え方に立つのです。
その通りです！
まず、近隣の奥様方に
聞き取り調査を実施して、
品数？
メニュー？
店舗？
価格？
内装？
外食する場合の基準を調査し、
その対策を考えていきましょう。

調査っていっても
時間はないし、
どうやって行えば
いいのかわかんないよ。

休業日や日中の時間の空いた時に
アンケート用紙をもとに
奥様方に聞き取りを行うのが
いいと思います。
具体的な
アンケート内容や
聞き取り方法は
・・・
などがあります。

もうひとつ大事なのは、
奥様方の「目に入りやすいお店」
にすることです。
えっ!?
内装・外装を直すとなると
お金がかかるぞ！

お店は古いですが、
考え方によっては
昭和レトロでいいと
思います。

入り口付近に女性向けの
メニューを書いた洒落た看板を
置くだけでも違うと思いますよ。
Menu

店舗改装などが必要であれば、
経費の見直しを行って
余った資金をもとに考えれば
いいと思います。
他にも活用できる
補助金や融資制度も …
話を聞いていると、
俺たちだけでもできることが
結構あるなぁ。
ふっ…
中小企業支援機関の
支援策を利用して、
ひとつずつ解決して
いきましょう！
田中先生と鈴木さんの
お話を聞けて参考になったわ。
ぐっ!!
先が開けてきた
感じがする！
マーケティングに対する具体的な取り組みは
次ページ以降の解説をご覧ください。
店舗以外にもマーケティングに必要な項目は
たくさんあります。
また取り組みにあたってご利用いただける
中小企業支援施策も多くあります。
Go Next!
シャーン!
詳しい内容は、ホームページからも
ご覧いただけます。
活力向上
検索
「オンライン自己診断」機能も無料で
ご利用いただけます。

2-1

顧客ごとのニーズを的確に把握し、商品やサービス提供の仕方を工夫している

顧客ニーズに基づく市場セグメント

質的な豊かさが強く志向される21世紀の消費の特徴は、「多様性」や「異質性」です。「消費の多様化」や「顧客の多様化」というフレーズは、現代の消費者を語る文章において、枕詞のように出てきます。

多様化と一言でいっても、そのパターンも以下のようにさまざまです。

❶十 人 十 色：顧客ごとにニーズは異なる
❷一 人 十 色：ひとりの顧客でも時と場合によってニーズは変化する
❸時間的多様化：時間が経過するとニーズが変化していく　など

顧客のニーズが多様化するなか、企業は市場（顧客）をひとつの塊として捉えるのではなく、何らかの基準でいくつかに分割することが必要です。このことを「市場細分化（マーケット・セグメンテーション）」と呼びます。また、分割された市場を「市場セグメント」と呼びます。

マーケティング活動は、セグメンテーションとターゲティングから

市場選択の仕方は、大きく分けると以下の4つのパターンがあります。

❶（市場を細分化せず）市場全体を対象とする。
❷市場を細分化し、そのいずれもターゲットとする。
❸細分化された市場のなかから、ひとつ、もしくは少数のセグメントを選択し、それを対象とする。
❹個々の顧客に個別に対応する（「one to oneマーケティング」と呼ばれます）。

大企業と比べ経営資源が限られる多くの中小企業にとっては、すべての市場のニーズを満たすことは困難でしょう。従って、中小企業にとっては、上記の❸と❹の併用パターンが有効だと考えられます。具体的には、自社が有している資源を最も効果的・効率的に投入できる特定の市場セグメントを選び、そこを標的としてマーケティングを展開していくことが重要です。

そのうえで、選択した市場セグメント内における、個々の顧客の特性やニーズにきめ細かく対応したマーケティング活動（one to oneマーケティング）を行うことが大切です。そのためには、顧客データベースの整備など、IT（情報技術）を生かして、一人ひとり（一社一社）の顧客の管理を行うことが重要です。

右表は、市場細分化の基準の例です。自社に最適な市場細分化の基準を選択し、市場セグメントごとにマーケティング計画をつくりましょう。

Case Study

ニッチも積もれば山となる

Case

A社の事業はニッチな商売ばかりなので、割に合わないと思われがちだ。しかし、市場が狭いためにそのなかで認知されると物が一人歩きで売れていくという。化粧品用の接着剤は宣伝していなくても、今でもずっと売れ続けている。

ニッチであっても、同社は中小企業なので余計な経費がかからず利益を出せる市場となる。細かい注文をする顧客が多いので、対応が面倒と思われがちなところもある。しかし、他人と同じことをやらない、他人が避けることをやるのが同社のモットーだ。（化学工業薬品製造・84人）

市場細分化の基準（例）

人口統計的特性	性別、年齢、世代、家族人数など
地理的特性	都道府県、市町村、都市・郊外・地方、気候など
社会・経済的特性	年収、職業、教育程度など
心理的特性	ライフスタイル、パーソナリティ（性格）など
行動特性	購入量、企業への忠誠度、製品から受ける便益など

Step Up

自社にとって重要な顧客を特定し、さらに親密な関係になるよう注力している

一般的に、企業の収益の8割は2割の顧客からもたらされるといわれています。上位2割の顧客は、高い物を買ってくれる、しかも、よく買いに来てくれる「優良顧客」です。

逆に、顧客のなかには、売上や利益にほとんど貢献しない「非優良顧客」も存在します。価格の安さだけを求めて、企業から企業へと頻繁に移動するタイプの顧客です。

中小企業にとっては、「優良顧客」を重視した経営を行うことが重要です。この層を、販促費をかけ囲い込むのです。そのためには、「顧客データベース」などを活用し、顧客の分類（例えば、「現在の優良顧客」「将来的な優良顧客」「非優良顧客」といった分類）を行うことが必要です。

2-2

自社商品・サービスの価格は、原価を把握し顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づき決定している

価格決定における3つのパターン

企業の価格決定の方法は、大きく分けると、以下の3つのパターンがあります。

第1が、「コスト志向」の価格決定です。第2は、「顧客志向」の価格決定です。そして、第3は、「競争志向」の価格決定です。

第1の「コスト志向」の価格決定は、原価に一定のマージン（利幅）を加えて価格を決定する方法です。

製品　→　コスト　→　価格　→　価値　→　顧客

第2の「顧客志向」の価格決定は、買い手の知覚に基づいて、価格を設定しようという方法です。顧客に受け入れられる価格が先に決定され、その後に価格計算や利益計算がついてきます。

顧客　→　価値　→　価格　→　コスト　→　製品

第3の「競争志向」の価格決定は、競合他社の価格を基準として自社の価格を決定する方法です。

顧客価値に見合う価格決定を

中小企業の価格決定方法をみると、第1の「コスト志向」の価格決定、すなわち「価格＝コスト＋利益」を採用する企業が多いのですが、これは「顧客」と「競争環境」を考慮しない、コスト回収の発想といえるかもしれません。

マーケティングにおける価格戦略では、顧客価値に見合った価格設定を行うことがポイントになります。価格は、価値のバロメーターです。"はじめに顧客ありき"の発想が不可欠なのです。

コストと顧客価値は異なります。企業にとって、価格の下限は「コスト」ですが、上限は「顧客価値」です。顧客が感じる価値を高めれば高めるほど、高い価格設定が可能になります。

顧客価値　≠　コスト

従って、価格決定にあたっては、コスト（Cost）だけでなく、顧客（Customer）、競争（Competition）の「3つのC」をバランスよく考慮することが重要です。

Case Study

欲しければきちんとした値段で買うもの

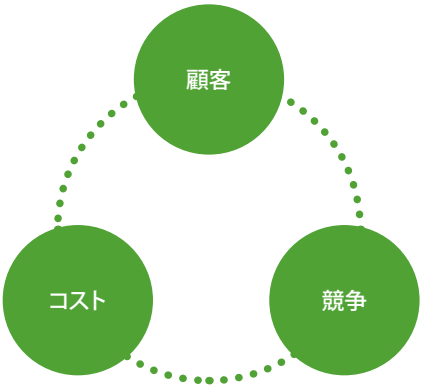
Case1

B社の販売システムはシンプルで明快だ。独自のサーモスタットは「数量別価格表」に基づいて、1~2個から10,000個まで16段階で販売単価が設定されている。この販売方式にしてから、価格を値切ろうとする顧客は1社もいないという。これが自社独自のサーモスタットは従来、世の中になかった高付加価値の製品だという何よりの励みになっている。小さな市場、少量の顧客が同社のターゲットであり、そうした顧客は喜んで同社の提示した価格で買っていく。
（各種サーモスタット製造・36人）

Case2

C社の化学薬品は、ものによっては生産量が50リットルくらいの少量なものもある。少量であってもその製品を扱って利益が出るかどうかを見極めなければならない。顧客が本当に困っていれば値段が高くても買ってもらえる。それゆえ同社は付加価値が高いものを売っている。
（化学工業薬品製造・84人）

価格決定で考慮すべき3つのC



Step Up

1 新製品発売時や新規顧客の開拓時など、必要に応じて思い切った価格設定を検討している

新製品の価格決定には、大きく2つの類型があります。1つが、「初期高価格政策」です。比較的高い価格を設定し、余裕のある顧客層、価格に敏感ではない顧客層をターゲットとする価格戦略です。もう1つが、「初期低価格政策」です。比較的低い価格を設定し、急速に市場を拡大するための戦略です。いわゆる薄利多売方式です。

自社製品に独創性がある時には、「初期高価格政策」がベターでしょう。一方、「❶その製品に対する需要の価格弾力性（価格が1%変化した時、需要量が何%変化するのか）が大きい時」や、「❷競争企業がその製品を模倣する可能性が大きい時」、「❸その製品を大量生産するメリットが大きい時」などは、思い切って「初期低価格政策」をとることも有効です。

2 価格に関する市場調査を行っている

効果的な価格決定を行うためには、顧客（買い手）の知覚、すなわち、値ごろ感を把握することが必要です。顧客の値ごろ感を把握するための手法としては、

❶消費者モニターの利用
❷アンケート調査の実施
❸実験（複数の価格で販売してみる）

などの手法があります。

また、競合他社の価格も、定期的に把握していくことが欠かせません。基本的に「価格」は製造方法などと異なり、公開されるものであるため、意欲さえあれば、定期的に把握することは困難ではありません。

2-3

価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールできている

過度の価格競争を避ける

過度な価格競争を避けることは、中小企業のマーケティングの基本です。なぜ、中小企業は価格競争を避けなければならないのでしょうか？

第1に、価格で引きつけた顧客は価格で逃げていくということです。このことは、右図からも明らかです。これは小売業の例ですが、価格の安さを重視する人ほど、特定の店でなく、いろいろな店を使いたがることがわかります。価格競争では、短期的な“売上”をつくることができても、“顧客”をつくることはできません。

第2に、価格競争は、体力勝負の消耗戦になるため、豊富な経営資源を蓄積し、幅広い商品の取り扱いをする大企業が有利です。

第3が、模倣されやすく、持続的競争優位性につながらないことです。価格での優位性を一時的につくれても、競争相手がその気になればすぐに反撃されてしまいます。

第4が、多数の「敗者」を生み出す点です。価格は消費者にとって、最も比較が容易なモノサシであるため、勝ち負けがはっきりします。

第5に、安売りを続けることは、消費者の価格感応度を高めます。顧客が来るのは、安売りの時だけということにもなりかねません。

安売りせずにすむ方法を考える

スモールビジネスは「いかに安く売るか」ではなく、「いかに、安く売らずにすむか」を考えるべきです。

過度な価格競争を回避するためには、

❶顧客が感じる品質（知覚品質）を高める
❷ブランド力を高める
❸商品の独自性を高める
❹代替品の少ない商品を扱う

などがポイントになるでしょう。

東京商工会議所が2017年に実施した調査によれば、既に多くの中小企業が、「価格競争力の強化」以上に、上記のような取り組みを重視するようになっていることが明らかになりました。

Case Study

価格以外の大事なところも磨く

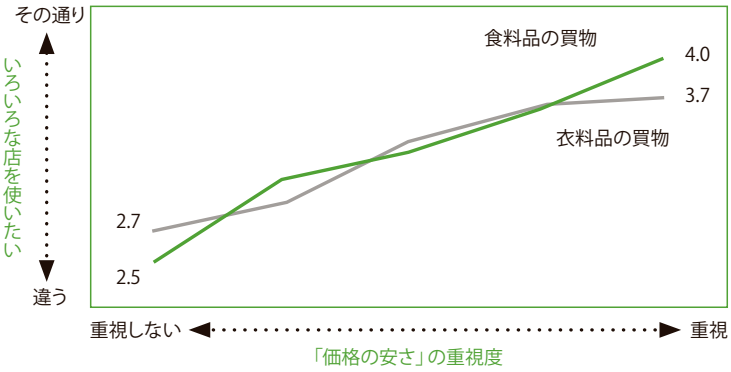
Case1

D社はこれまで、価格競争に乗らないようにしてきた。低価格競争の結果、加工技術を一旦落とすともとに戻らないためだ。一時的に売上は半分近くまで落ち込んだが、その対策として無駄な経費の大幅なカットに取り組み、販売管理費の最適化に努めた。経費削減の効果で余った資金をもとに、最新型のミシンを導入し、生産性の向上を図っている。
（帯/着物の縫製等・10人）

Case2

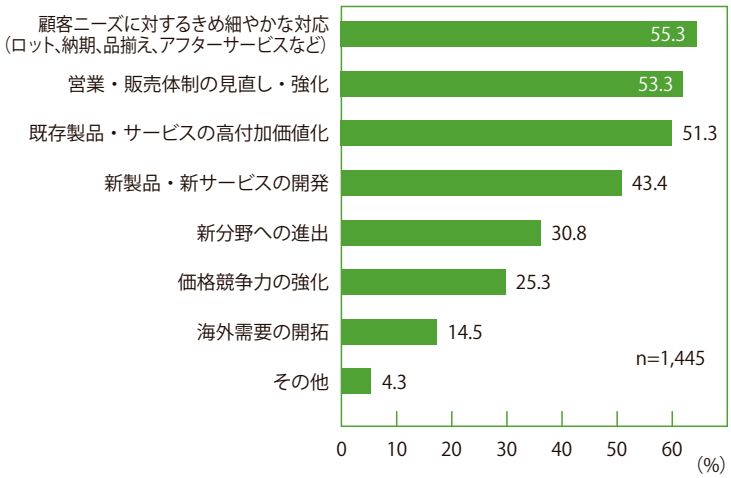
E社は物品の扱いだけにとどまらず、情報提供などを行って顧客への付加的なサービスとしている。例えば秋葉原の再開発計画について顧客から問合せがあると、メンバーになっているシンクタンクからただちに関連情報を取り寄せ、社内で保有している情報も追加して、顧客に伝えるようにしている。さらに小売店や問屋、メーカーといった企業間の取引を結び付けることも行っている。同社の顧客は4,800社余りあるため、新たな取引先を探していると相談を受けた場合、自社の取引先のなかから相応しい企業を選んで紹介している。
（包装資材紙工品総合卸売・40人）

価格で引きつけた顧客は価格で逃げていく



出所：岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社（2004年）

売上拡大に向け今後注力していきたい取り組み



資料：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」（2017年）

Step Up

商品・サービスの提供に加えて、顧客に喜ばれる情報提供や提案を行っている

物があふれかえる今日、大半の消費者はとりあえず必要な物は持っています。消費者調査で欲しい商品をあげてもらうと、「とくにない」という回答が多いのです。

とはいえ、顧客にも本質的な欲求はあります。ただ、買いたい物がはっきりみえないのです。従って、これからの企業は、顕在化した顧客ニーズへの「後対応」ではなく、顧客自身には特定できない潜在ニーズに「前対応」することが求められています。

「前対応」とは、すなわち顧客への「提案」「アドバイス」のことです。

顧客は、さまざまな問題・課題を抱えていますが、必ずしも解決方法を知っているわけではありません。また、ニーズそのものが顕在化していないこともあります。「当社の商品・サービスを利用すれば、このような問題が解決できますよ。」と、顧客の一歩先を行き、顧客の問題・課題や、潜在的なニーズに対応していくことが、「前対応」の本質です。

企業は、商品・サービスの提供のみならず、情報提供、提案、アドバイスなどによって、消費者をリードしていくことが重要なのです。

2-4

本店、店舗、工場など、自社の立地特性（交通の便、商圏人口）を理解している

立地を再検討

企業の立地は、生産活動に便利であったり、消費者に近かったり、従業員の雇用が容易であったり、などといった必然性があって決定されたものです。ただ、そうした立地上の優位性は、企業自身の生み出す製品やサービスの変化や、法律や雇用情勢など周囲の環境変化に伴い、必ずしも続いていくものではありません。従って、本社、店舗、製造拠点など、企業の拠点それぞれについて、現在求められている条件を十分に考慮し、それに対して現在の立地が好ましい状態であるのかを再検討する必要があります。

立地に求められる機能はさまざま

製造拠点、本社、店舗などのそれぞれの立地を検討する際に特に留意すべき点は以下の通りです。製造拠点では、まず原材料の調達の容易さや、下請先、外注先との距離の検討が求められます。本社（本部機能）は、本社で対応する顧客や関係先とのアクセスに加え、情報収集の拠点となっているか、他拠点との連携に不便はないか、金融取引に都合はよいかなどがあげられます。店舗（支社）は、顧客や販売先との関係、ライバルの立地が大きく関係します。あわせて、自社店舗間の距離も検討する必要があります。店舗の密度が高いと顧客からのアクセスはよくなりますが、自社の拠点間で顧客の奪い合いが起こること（カニバリゼーション・共食い現象の発生）も考えられるからです。自社店舗間の距離を検討するためには、店舗ごとの商圏（集客できる範囲）と、その商圏内の人口や特性を把握することも必要となります。

さらに、こうした個別の課題に加え、法律上の規制、人材確保の問題、交通網の変化、商圏人口・特性の変化といった外部環境の変化も考慮しなければなりません。また、周辺の環境への配慮も都市部に限らず重要になってきました。

環境変化に合わせて立地を最適化

一方、企業には歴史があります。既存の従業員や目に見える資産の蓄積だけではなく、地域や地元企業とのつながりも、無視することはできません。また、多くの企業が、創業の場所を心のよりどころとして、非常に大切にしています。ただ、企業の永続性を考えた場合には、場所にこだわりすぎるのは得策ではないかもしれません。創業時にはその場所が最適であっても、環境は変化します。特に東京では環境変化が激しく起こっています。

従って、製造拠点、本社、店舗などのそれぞれの立地特性と求められる機能を検討したうえで、海外への展開も含めて、拠点の再編成も、戦略のひとつとして考えるべきでしょう。

Case Study

立地を地の利に変えればリッチに

Case1

一番の得意先である石油メーカーのある製油所では、稼働しているポンプ6,000台はほとんどF社のシールが使用されている。さらにその石油メーカーの国内の各拠点にサービスステーションを設置したので重宝がられている。

メカニカルシールは使い方によっていつ漏れ出すかわからない。そのまま放っておくと製品のせいになって「あそこの製品はよくない」と噂されるため、石油コンビナートごとにサービスステーションをおいて、すぐに顧客のもとへ飛んでいくようにした。工場は、茅ケ崎と諏訪の近くの辰野にあり、金属加工部門は上越にある。この工場配置は地震対策でもある。

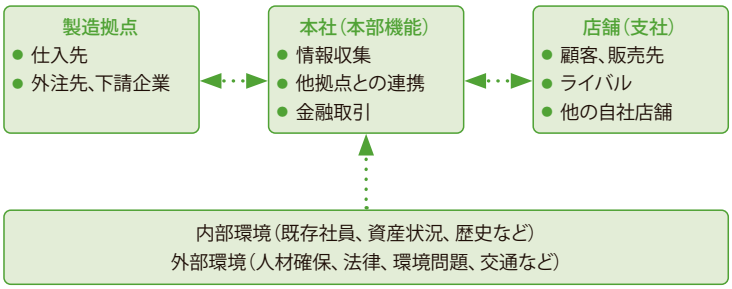
（機械用カーボン等製造・175人）

Case2

G社の社長は、京浜工業地帯に立地することで、多数の工場の製造現場を見ることができ、とても勉強になっているという。町工場に行ってもただ見ているだけでは何も教えてくれないが、その社長と仲よくなるとあれこれ教えてくれるようになる。

（表面チップ実装機製造・12人）

立地に求められる機能



Step Up

1 本社、店舗、工場など、拠点の立地の特性が自社の強みになっている

SWOT分析を行った場合に、それぞれの拠点の立地特性は必ず自社の「強み」となっているべきです。なぜなら、従業員の雇用確保や資金制約といった課題は大きいとはいえ、拠点の立地変更は経営者が自らの判断で行うことが可能なものだからです。前段の通り、同じ場所であっても、そこが店舗に適しているのか、工場に適しているのかといった諸条件は時代とともに変わってきます。もし立地が「弱み」となっている場合には、ただちに拠点の最適化を検討すべきでしょう。

2 本社、店舗、工場など、拠点の立地が最適になるよう検討している

拠点の最適化には、いくつか方法が考えられます。

まず、既存の拠点間での調整です。例えば、都心に店舗と本社が、郊外に工場がある場合、本社機能の一部を工場に移転して店舗面積を広げれば、売上の増加につながるかもしれません。

次に、新たな拠点の設置です。この際、新拠点による既存拠点への影響も考慮する必要があります。

最後に、拠点の廃止や統合です。住宅に囲まれてしまった工場など、「弱み」の解消が困難である拠点は、思い切って廃止するのも選択肢のひとつです。

こうした想定されるケースごとにコストやメリット・デメリットを比較検討し、海外も含めた拠点の最適化を進めていくことが求められています。

2-5

カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ、ブログなどの電子媒体の活用により、積極的な販売促進活動を行っている

状況に合わせたプロモーション・ミックスを

企業がどんなにすばらしい製品を提供しても、どんなに魅力的な価格設定や適切な流通活動を行ったとしても、顧客がその製品を知らなければ、販売には結び付きません。積極的に販売促進活動（「プロモーション活動」と呼ばれます）を行い、顧客に情報を伝達していくことが重要です。

プロモーションの手段は、大きく以下の4つに分かれます。これらは、単独で展開するのではなく、相互に組み合わせることによって、相乗効果を発揮させることが期待できます。（このことを「プロモーション・ミックス」と呼びます。）

❶広告
❷パブリシティ
（商業的に意味のあるニュースを、テレビや新聞などの公の媒体に取り上げてもらうこと）
❸人的販売（販売員活動）
❹セールス・プロモーション（狭義の販売促進）
（消費者や流通業者を刺激するマーケティング活動のうちで人的販売、広告、パブリシティを除くもの。例えば、サンプル配布、クーポン、懸賞など）

どのようなプロモーション・ミックスが有効であるのかは、取り扱っている「製品のタイプ」や「買い手の状況」などによって異なります。

例えば、自社が「消費財」（消費者が購入し、消費する商品）を取り扱っている場合には、多数の顧客層が広範囲に分布していることから、一般的には、「広告」「パブリシティ」を重視していくことが有効です。

一方、自社が「生産財」（産業財）を取り扱っている場合には、取引相手も明確で数が少なく、顧客への要望のきめ細かい対応が求められるため、「人的販売」を重視することが有効になります。

また、買い手が、自社商品をまだ知らない段階で、“認知”を目的とする時には、「広告」「パブリシティ」が有効になるでしょう。逆に、自社商品を既に知っている顧客に対して、“購買行動”を促進するためには、「セールス・プロモーション」や「人的販売」に力をいれていくことが重要です。

Case Study

営業をプロから学ぶ

Case1

H社は客先を増やすため、上場企業をターゲットとした新市場開拓担当の専任者を10年間置いていた。この専任者は会社に来なくてよく、月曜日にだけ報告をするというものだ。現在の販売先トップ10社のうち、3~4社はその人が開拓した先であり、同社の営業担当者もその人から販路開拓について学んできた。それまでの30年間は同じような顧客との取引が続いていたため、この手法を取り入れた。
（電子機器用部品製造・50人）

Case2

I社が行っている無料のサンプル測定には2つの目的がある。

1つは、同社の製品である屈折計でいろいろな物を測れることを知ってもらうためだ。実際に顧客が製品を手に取り、使うことで安心して購入してもらえる。

もう1つの目的は顧客から教わるためだ。顧客は自社の視野を広げる新しい用途を提示してくれ、貴重な情報が蓄積できる。無料のサンプル測定で得たヒントはすぐに世界中のネットワークに伝え、製品開発などに活用する仕組みだ。
（糖度計等製造・121人）

セールスプロモーションの方法

4つの手段のうち、「セールス・プロモーション」には、例えば以下のような方法があります。

❶展示会・見本市
❷街頭イベント
❸サンプル呈示（試食や試飲、試供品の提供を通じて商品をアピール）
❹クーポン、キャッシュバック（ある製品について一定金額の割引を約束した証書）
❺プレミアム提供（商品を購入した人に対する景品、おまけの提供）
❻懸賞
❼特売

これらの「セールス・プロモーション」活動を有効に行うためには、商品の特徴や注文方法などを簡潔・明快に示した「カタログ」、「リーフレット」、「チラシ」、「試供品」などの販売促進ツールを用意して、効果的に活用していくことが重要です。

Step Up

1 販売員活動が効果的に行われている

中小企業のプロモーションの成否のカギを握るのは、「販売員活動」であるといっても過言ではありません。なぜなら、中小企業は、販売員への感情が企業全体への感情に結びつきやすいからです。

一口に「販売員活動」といっても、2つのタイプに分けることができます。1つが、「フレンドリー・サービス」（挨拶、言葉づかい、親しみやすさなど）であり、もう1つが「人を通じた情報の伝達」です。具体的には、顧客に対するきめ細かなアドバイスや、一人ひとりの顧客にあわせた提案などです。競争優位の源泉となるのは、後者です。販売員は、取扱商品のことを熟知しなければならないのは当然であり、顧客の一歩先を行くことが不可欠です。そのためには、積極的な販売員教育への投資が必要になります。

2 顧客へのダイレクトメールを有効に活用している

ダイレクトメール（DM）は、顧客ごとに異なるメッセージが伝達できるので、ターゲット（対象顧客）を絞り込んだプロモーションにはとても有効です。例えば、ある商品を購入した顧客に対して関連商品をすすめるDMを発送すれば、不特定多数にDMを送る場合と比較して、はるかに高い効果が見込めるでしょう。

とはいえ、今日、顧客はさまざまなダイレクトメールを日常的に受け取っているため、DMを開封せずに、廃棄することも多くあります。従って、手書きの宛名や、手書きのメッセージを入れるなどによって、開封率を上げる工夫も必要です。

また、顧客の移転などは頻繁にありますので、住所データベース（宛名）の管理をしっかり行うことが大切です。

2-6

自社の商品・サービスに顧客がどれだけ満足しているかを客観的に把握している

顧客満足度を高め、顧客が顧客を呼ぶ仕組みを

マーケティングにおいては、「はじめに顧客ありき」という顧客志向の発想を持ち、顧客の声に耳を傾けることが重要となります。マーケティングの目標は、顧客満足の向上です。企業は、自社の商品やサービスに顧客がどれだけ満足しているか、すなわち「顧客満足度」を把握することが欠かせません。

企業が提供する商品・サービスに満足している顧客は、リピーターになってくれますし、口コミでよい評判を広げてくれることも期待できるでしょう。顧客満足度を高めることによって、顧客が顧客を呼ぶメカニズムが生まれるのです。

逆に、顧客は不満があれば、利用する企業を変えてしまうことは、右図からも明らかです。この図は小売業の事例ですが、利用していた店に対する満足度が低い顧客は、3年もすれば、別の店に移行してしまうことを示しています。

顧客の選択肢が増加している今日、不満を持ちながら利用し続けるといった、惰性の利用はほとんどないといってよいでしょう。顧客満足度を高めることは、顧客を維持する基本になります。

顧客満足度を高めるためには、顧客に満足をもたらす要因を把握することが不可欠です。自社の顧客の満足につながっているのは、商品の機能なのか、商品のイメージなのか、サービスなのか、アフターサービスなのか、接客なのか、それとも他の理由なのかを把握することです。

不満を把握し、不満を解消

顧客の満足度を高める一方で、顧客の不満を解消することも大切です。前述の通り、不満な顧客は、早かれ遅かれ、別の企業に移行してしまいます。さらに、顧客の不満は、企業にとっての「悪い口コミ」をもたらし、企業のイメージを下げてしまうことにもなります。

これまでの研究では、よい口コミよりも、悪い口コミのほうが、その伝播力が高いことが示されています。満足した顧客は約3人に話すが、不満な顧客は約11人にその体験を話すともいわれます。よい体験（満足）よりも、悪い体験（不満）のほうが印象に残りやすいからでしょう。

顧客の不満を解消するためには、顧客に不満を抱かせている要因が何であるのかを把握する必要があります。顧客の不満をもたらしているのは、商品なのか、サービスなのか、接客なのか、それとも他の理由なのかを把握し、それを解消することです。

顧客の満足度、不満足度を把握するためには、定期的に顧客満足度調査を行うことが欠かせません。

Case Study

声を聞くことから始まる顧客満足

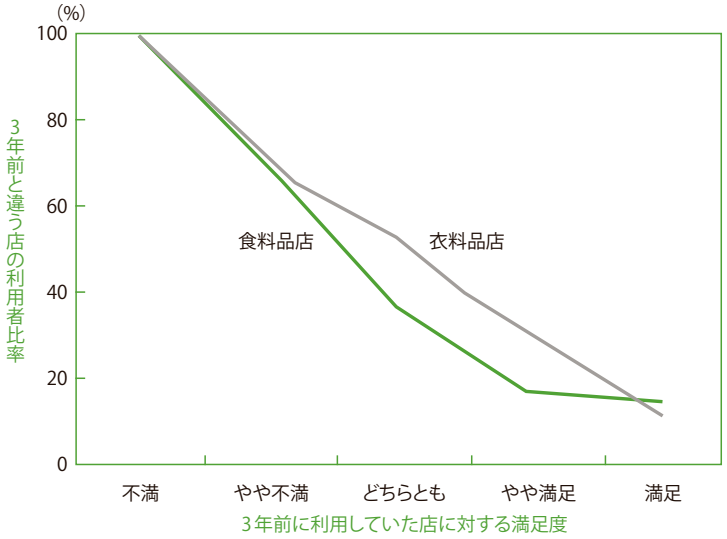
Case1

J社には試作や開発の相談案件は大手企業などから毎日やってくる。しかし試作を引き受けるのは、開発予算を用意している企業に限っている。こうして優良顧客と取引することで、むしろリピート率は高いという。年に2回行うアンケートも顧客の満足度を高めている。また同社は、ターゲットにした産業におけるトップクラスの企業との取引を重視している。当該分野でのスペックは、トップ企業がリードするためだ。
（めっき技術開発・92人）

Case2

K社では、ある取引先から「生地の性質」などの問題提起がくると、他社からも同様の問題提起をされる可能性があるので、その件に関して社内の関係者全員に周知させておくようにしている。売れ行きの急な変化についても情報の共有を徹底している。
（帯/着物の縫製・10人）

顧客満足度の向上は、顧客維持率を高めるポイント



出所:岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社（2004年）

Step Up

1 顧客満足データは、アンケートをとるなど定期的に収集されている

顧客の満足度は定期的に調査をして、現状の満足度の水準を把握するとともに、時系列的な変化を把握することが大切です。

顧客満足度は、アンケートを利用することが一般的です。アンケートにおいて、満足度は、5段階のスケールで把握することが多いようです。5段階のスケールには、以下の2つのパターンがあります。1つは「とても満足5」「満足4」「どちらともいえない3」「不満2」「とても不満1」というタイプ、もう1つは「満足5」「やや満足4」「どちらともいえない3」「やや不満2」「不満1」というタイプです。

どちらのタイプがよい、悪いということはありませんので、自社に適したタイプを選択すればよいでしょう。いずれにしても、最も左の選択肢（トップボックスと呼ばれます）に○をつける人数（割合）が、真の顧客満足度を図るための指標になるといわれています。

2 顧客満足度を向上させるための対策を講じている

顧客満足度を向上させるためには、「満足度の規定要因」（顧客満足度に影響を及ぼす要因）を把握することが大切です。そのためには、自社のマーケティング項目（例えば、製品の品質、価格、接客など）と満足度の因果関係を把握することが有効です。もし、「接客」が満足度を高める要因であるならば、より接客を重視したマーケティングを行うことによって顧客満足度の向上が期待できます。

「重要度（インパクト）-満足度（パフォーマンス）分析」も、顧客満足度の向上に役立ちます。これは自社のマーケティング項目について、顧客が考える「重要度」と現状の「満足度」の関係をみるものです。ポイントは、「重要度」は高いものの、「満足度」が低い項目です。こういった項目を改善することによって、顧客満足度の向上が期待できます。

2-7

クレーム対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している

不満や苦情はチャンスになり得る

顧客の声は、企業を映し出す「鑑」です。顧客を話し手に回らせることによって、顧客の真のニーズを把握することができます。顧客の声のなかでも、特に不満や苦情（クレーム）は、中小企業にとってチャンスとなり得ます。不満や苦情が聞かれる時は、イノベーションの機会を示す兆候といってよいかもしれません。決して、その場しのぎの対応をしてはなりません。

多くの顧客は、不満があっても、苦情をいいません。苦情をいわず、その企業から去っていくのです。逆に、苦情をいう顧客は、今後ともその企業を利用し続けようと考えている顧客であることが少なくありません。

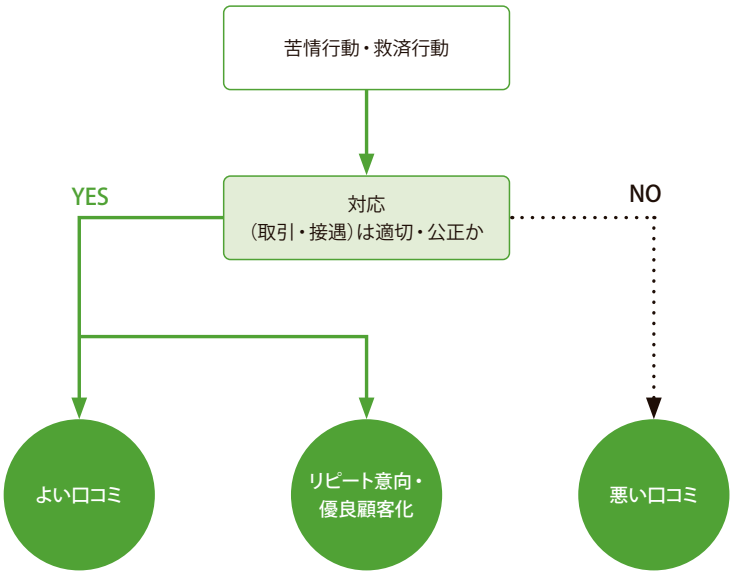
顧客の不満は、苦情というかたちで顕在化させることが有効です。そのためには、普段から、顧客満足保証の姿勢や交換、返金、修理などに対する方針を顧客に周知しておき、顧客が不満や苦情をできるだけいいやすくしておくことが重要です。また、コメントカード、フリーダイヤル、アンケート、Webページなどを活用して、苦情を聞く仕組みを構築しておくことも有効でしょう。

苦情への対処法

ただし、単に苦情を聞くだけでは不十分です。苦情への対応が不適切であれば、顧客の不満を増幅させ、悪い口コミの発生が促進されてしまいます。

一方、苦情へ適切に対処することができれば、それをきっかけとして、顧客との絆が、今まで以上に太くなります。苦情は、優良顧客を創造するチャンスにも、よい口コミを生み出すきっかけにもなり得るのです（下図参照）。

苦情への対応と消費者の苦情後の行動



出所：岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社（2004年）

Case Study

ピンチをチャンスに変える顧客対応法

Case1

L社はプリンター付き血圧計を何千台か販売したが、あわせて同製品の不具合の対応も3年間くらいやることになった。もちろん修理は無償で行い、きめ細かく対応した。医療業界では自社の製品ではないにもかかわらず、同社がこのように丁寧なアフターメンテナンスをしたことが高く評価された。そして、このメンテナンスによる評判がきっかけでエンドユーザー約2,000件との口座を開設することができた。血圧計が置かれている各施設を1件1件回って修理したことが信用につながったようだ。
（脱水機等製造・8人）

Case2

M社はトラブルがある度に顧客にクレームをつけられることがある。トラブルはシールメーカーの責任ではないことを示すため、シール業界の6~7社が集まり、共同で具体的な事例による免責集を作っている。
（機械用カーボン等製造・175人）

Case3

N社はクレームの共通化を図り、同じミスを二度とすることがないように全員が協力する。さらに、一連のクレーム対策活動のインセンティブとして、クレームがなかった場合、1営業日ごとに1万円を積立て、年2回従業員に配分する。ただし、クレームが1回でもあったら積立金はゼロからやり直しになる。
（非鉄金属の加工・30人）

一般的に苦情への対応方法は、以下のステップで行うとよいといわれています。

❶謝　罪	：失敗を即座に認める
❷速やかな原状回復	：例えば、故障している備品を直す・交換する
❸共　感	：顧客の置かれている状況に共感する
❹償いの証	：顧客が受けたよくない経験を改善させる
❺フォローアップ	：顧客の気持ちを鎮めることができたかを確認

Step Up

クレーム情報を関連する従業員すべてが共有し、顧客満足の向上に役立てている

「クレームは、企業にとっての無料のコンサルティングである」といわれます。クレームには、経営の改善のヒントが含まれています。従って、クレーム情報は、関連する従業員すべてが共有し、顧客満足の向上に役立てていくことが大切です。

そのためには、クレーム情報の収集システム（例えば、クレームメモの作成、顧客アンケートの実施など）や、クレーム情報の共有システム（例えば、会議でのクレーム情報共有など）を用意しておくことが不可欠です。

2-8

顧客データの活用、継続的接触など、既存顧客を維持・深耕する仕組みがある

新規顧客の獲得より、既存顧客の維持が重要

モノへの消費支出減少や人口減少社会の到来など、21世紀においては「パイ」の増加を前提としない企業経営が要求されています。

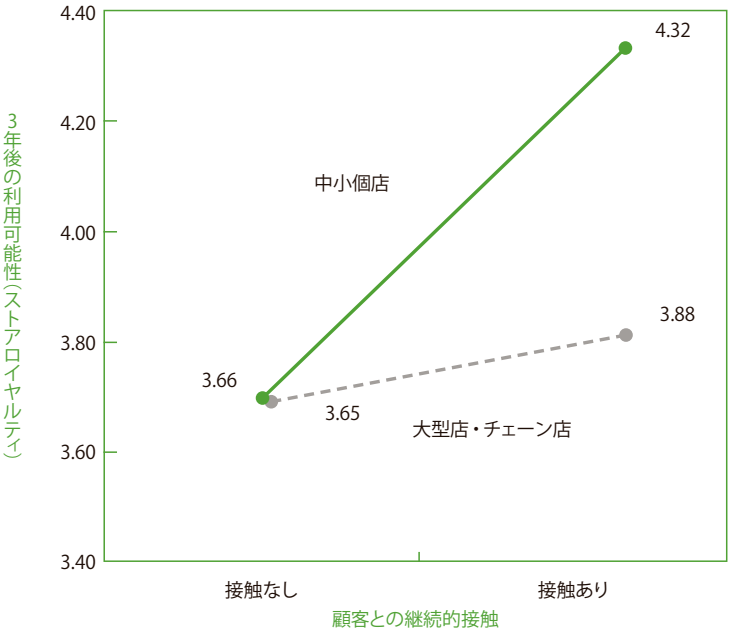
今の時代、顧客は放っておけば、どんどん減少してしまいます。顧客獲得を重視するマーケティングから、既存顧客の優良顧客化や、既存顧客の流出防止を重視する顧客維持のマーケティングへ、力点をシフトさせていくことが必要なのです。

顧客との「継続的接触」は、顧客維持のための有効な手段となります。その理由として、以下の2つの要因をあげることができます。

❶自社の存在を常に顧客の心にとどめておく効果
❷接触そのものによる好意の増加（社会心理学で「親近性効果」と呼ばれる）

下図に示すように、継続接触による顧客維持効果が大きいのは、大企業ではなく中小企業です。たしかに、顧客との接触活動（例えば、「御用聞き」）は、もともと中小企業が得意としていた分野です。

継続的接触の効果



出所:岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社（2004年）

Case Study

長期継続的な関係から多くのメリットを引き出せ

Case

O社は、試作の仕事は原価でもよいと割り切っている。試作品のうち5分の3は量産品につながるので、それを受注して収益を確保している。

試作の仕事は手間の割に利益率が高くないため、試作品を引き受けている同業者は少ないという。しかし、試作を発注する企業の開発部門との付き合いは3~5年先の情報が入ってくるため、同社にとっては貴重な情報源となっている。また、試作品を仕上げる過程でのさまざまな問題解決の経験が社内にノウハウとして残り、他の仕事への応用として生かせるメリットもある。

（プラスチック金型製作/射出成形・13人）

顧客とより多く接触し、商機につなげろ

Case

P社では、ある顧客の要求に応えることで同じ業界のなかに製品が広がっていくことがよくある。また、顧客のところへまめに出入りしていると、その顧客の社内でも製品が広がっていく。例えばこれができるならこっちはどうだ、といった具合だ。そして、複数の顧客に販売すると、次のステップとして全国展開のために広告を打つ、というかたちで着実に販売経路を拡げてきた。

（振動計測装置等製造・23人）

顧客維持の手法とタイミング

継続的接触の具体的な手段としては、顧客訪問、電話の利用、ダイレクトメール、Eメールの送付などが考えられます。情報紙を接触手段として利用するのも効果的でしょう。

接触そのものが顧客維持には有効ですが、以下のようにタイミングよく顧客と接触することで、さらにその効果を高めることができます。

❶顧客の個人的イベント：	誕生日、記念日など
❷商品のサイクル：	購買後まもなく、購入後X カ月目、保証期間終了前など
❸顧客の購買サイクル：	買い替え時期、在庫がなくなる直前など
❹変化：	季節の変わり目、新アイテムの導入など
❺顧客の変化：	購買頻度の変化、住所変更、特定商品の購入など

資料：岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社（2004年）

このほか、顧客維持の手法としては、ポイントカードなどのフリークエント・ショッパーズ・プログラムや、DMなどのパーソナル・メディアによる販売後の継続的接触・定期的接触、さらには顧客の組織化、次回購入予約サービスなど、さまざまな手法があります。

Step Up

1 取引量に応じた割引やポイントカードなど、顧客に特典を与えて囲い込みを図っている

顧客の維持には、そのための仕組みを設けることが有効です。顧客を維持するための仕組みのことを「ロイヤルティ・プログラム」と呼びます。ロイヤルティ・プログラムは、自社との関係を強化するような顧客の購買行動に対して、金銭的報酬や特別扱いなどで報いるための仕組みです。その代表は、ポイントカードやスタンプカードです。

ポイントカードの効果は、顧客の維持だけではありません。ポイントカードを利用することによって、顧客の購買履歴（購入品、購買日、利用頻度、平均購買金額など）などを把握することが可能になります。すなわち、“個客”（一人ひとりの顧客）の顔が見えるようになるのです。このような顧客データを蓄積し、分析することによってマーケティング効率を向上させていくことも重要です。

2 いつどんな商談を進めたかを記録し、参照することができる

企業が顧客に対して、効果的な接触活動を行うためには、個々の顧客との取引状況を記録し、適宜参照することができるようにしておくことが重要です。そのためには、顧客データベースを構築することが有効です。

取引状況にあわせた顧客接触の事例として、米穀専門店の「米びつ管理」をあげることができます。顧客の購買サイクル、前回の購入日時がわかれば、いつ頃に顧客の米びつが空（から）になるのかが予測できます。

米びつが、空になる少し前に顧客に接触することができれば、顧客が継続的に自店を利用してくれる可能性は高まるでしょう。逆に、米びつが空になってしばらくして接触した場合は、その間に顧客は別の店から米を購入してしまうかもしれません。

2-9

流通経路、中間業者の数やタイプを適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客のもとへ効率的に提供する流れができている

商品を顧客に届ける流通チャネル

企業がどんなにすばらしい商品を提供しても、もしくは、広告によって顧客に購買意欲が起こっても、顧客の手の届くところに商品が届けられなくては、マーケティングは成功しません。

商品を顧客まで届けるための経路のことを、「流通チャネル」と呼びます。全米マーケティング協会（American Marketing Association）は、流通チャネルを下記のように定義しています。

> 流通チャネルとは、商品、製品もしくはサービスをマーケティングするための、企業内部の組織、および企業外部の販売店および代理店、すなわち卸売業者および小売業者の組織の構成である。

戦略的に流通チャネルを選択・管理

効果的なマーケティングを行うためには、戦略的に流通チャネルを「選択」し、「管理」することが重要となります。流通チャネル選択のための意思決定事項は、以下の通りです。

❶チャネルの数

単一のチャネルを利用するのか（例えば、専門小売店での販売に限定）、複数のチャネルを利用するのかということです（例えば、専門小売店での販売とインターネット販売）。

❷チャネルの長さ

直販か、小売業を利用するのか、卸売業を利用するのか、といった事項に関する意思決定です。

典型的には、消費財の場合には3つ、生産財の場合には2つに類型化されます（右図参照）。なお、卸売段階はさらにいくつかの段階に分かれることがあります。

❸どのタイプの中間業者を利用するのか

例えば、商品を専門店で販売するのか、あるいは、ディスカウント店で販売するのかということです。

自社商品の「市場特性」（その商品の消費者もしくは使用者は誰であるか。どこで、いつ、どれだけ購入するのか。小売部門の状態など）や「製品特性」（消費財か、生産財か。破損性、技術的な複雑性など）を考慮して、最適な流通チャネルを選択することが重要になります。

Case Study

現場情報がダイレクトに伝わる流通経路を持て

Case1

Q社は付加価値の高いアッパーマーケットを狙っている。同社では既存の流通チャネルに製品を販売しているほか、自社でも小売店を展開している。直営店は販売そのものが運営の目的だ。直営店は他店とまったく異なる品揃えが特徴で、当店でしか手に入らないユニークな商品を販売している。顧客だけでなく流通業者からも高い評価を得ており、東京・自由が丘を手始めに大阪、名古屋などへ横展開している。
（文房具製造/販売・136人）

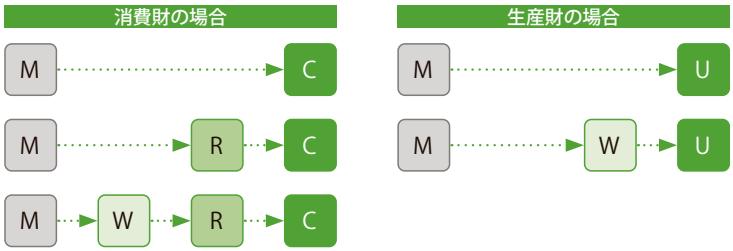
Case2

R社の販売方法は直販と代理店の2通りがある。多いのは直販であり、売上の60%を占める。商品開発には顧客のダイレクトな情報が必要になるため、自社独自の営業部門は欠かせない。開発テンポの早いユーザーにきちんとついて行かなければならない。
（防塵ユニフォームアパレル業・55人）

Case3

S社では、開発製品については、同じ業界の他のユーザーに水平展開するような提案をしている。同社が扱う石油関係の仕事は技術が似ているため、うまくいったものを成功事例として他社に持っていくことで効率よく販路を開拓している。
（機械用カーボン等製造・175人）

流通チャネルの典型例



M:製造業、W:卸売業、R:小売業、C:消費者、U:ユーザー

Step Up

自社の商品・サービスの提供経路として、代理店などを有効に活用している

流通チャネルに関しては、3つの基本政策があります。下記のうち、自社に適した戦略を選ぶようにしましょう。

第1の流通チャネル政策は、「開放的チャネル政策」です。消費者の購買頻度の高さに適合するように、できるだけ多くの小売店に配荷し、卸売業者も多く用います。メーカーのコントロール力は最も弱くなります。

第2は、「排他的チャネル政策」です。ブランド・イメージの厳格な管理、希少性の維持や、消費者への高サービスの必要性から小売店を限定します。メーカーのコントロール力は最も強くなります。

第3は、「選択的チャネル政策」です。販売窓口をある程度制限するなど、メーカーは適度なコントロール力を有します。上記2政策の中間的特徴を持ちます。

「排他的チャネル政策」や「選択的チャネル政策」を採用する場合には、代理店の活用も有効になるでしょう。代理店を含めた流通チャネルを、単なる取引先ではなく、パートナーと捉えることが、流通戦略に成功するためのポイントです。

2-10

口コミの発生促進やSNSの活用、紹介制度など、客が客を呼ぶ工夫をしている

SNSの時代において、口コミは最良のコミュニケーション手段

中小企業にとっては、口コミは最高のコミュニケーション手段となります。

第1の理由は、口コミは、広告に比べ、コストがかからないことです。広告予算やマーケティング予算が、大企業と比較して、相対的に乏しい中小企業にとって、口コミは最良のコミュニケーション手段といえるでしょう。

第2が、地域市場においては、口コミで評判が伝わりやすいことです。地域密着は、中小企業の武器のひとつです。人は、近くにいるほどよく話をします。物理的な近接性は口コミが広まるうえで重要な要素となります。

第3は、口コミで獲得した顧客は、リピーターになる可能性が高いことです。いうまでもなく、中小企業にとってはリピーターの確保が不可欠です。紹介（すなわち、口コミ）による顧客は、企業との付き合いが長くなる傾向があります。類は友を呼ぶというように、推薦を受けた顧客も、その企業と相性がよい公算が大きいのです。

第4に、口コミの発信者は伝える相手を選び、聞き手にあわせた情報を伝えます。例えば、あなたは、パソコンとはまったく無縁の生活を送っている友人に、自分が使っているパソコンの使い勝手のよさを伝えることはないでしょう。口コミは、伝える時点で取捨選択されているので、聞き手もその話を受け入れる可能性が高いのです。

「人がメディア」となる口コミのポイント

とはいえ、口コミは、広告のようにお金を出せばできるというものではありません。では、口コミは企業にとってコントロール不可能でしょうか。

たしかに、一旦発生した口コミを統制することは難しいかもしれませんが、口コミの発生を促進することは可能です。

口コミの発生を促進するためのポイントとなるのは、口コミにおいては“消費者自身（すなわち、人）がメディア”であるということです。従って、口コミの発生と連鎖には、メディアである人間が「記憶しやすく、伝えやすい」ことと、「伝えたくなる」ことがカギとなります。

「口コミの発生」＝「伝えやすい」×「伝えたくなる」

資料：岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング：小規模を強みに変えるマーケティング・プログラム」中央経済社、2004年

以下、この方程式の“左辺”を大きくするためのポイントをいくつかみてみましょう。

まず、「伝えやすい」に関しては、以下のような要件が考えられます。

❶店名や商品名が短く、覚えやすい
❷特徴が絞り込まれていて、言語化しやすい
❸語るための材料がある

Case Study

顧客を営業マンにせよ

Case

T社には営業マンがいない。いわゆる口コミ的に顧客が拡大している。

プールを所有している施設が脱水機を欲しがっているというよりも、むしろ同社の脱水機を利用した経験のある顧客が当該施設に脱水機がないと騒ぎ出して、施設がそれに応じるというパターンが多いようだ。受注の99.9%がそうしたケースという。

（脱水機等製造・8人）

次に、「伝えたくなる」という観点からは、以下のようなポイントがあげられるでしょう。

❶ 既存顧客の満足度を高めること
❷ オリジナリティのある品揃え
❸ 顧客の意見を聞く

中小企業は、上記のようなポイントを考慮して、戦略的によい口コミの発生を促進していくことが重要です。

Step Up

悪い口コミの発生を抑制するための方策がある

口コミについては、よい口コミだけでなく、悪い口コミがあることも忘れてはいけません。悪い口コミは中小企業に重大なダメージを与えてしまいます。

では、悪い口コミの発生を抑制するためにはどのようにすればよいのでしょうか。人は苦情の持って行き場がない時に、悪い口コミを行います。ということは、顧客の不満を苦情というかたちで顕在化させ、それを聞くことによって、悪い口コミの発生を最小限に抑えることができるはずです。

他者に伝えられる情動的な経験の6割ほどは、その日のうちに行われるといいます。従って、不満への対応は早ければ早いほうが効果的です。普段から、顧客満足保証の姿勢や交換、返金、修理などに対する方針を顧客に周知しておき、顧客が不満や苦情をできるだけいいやすくしておきましょう。

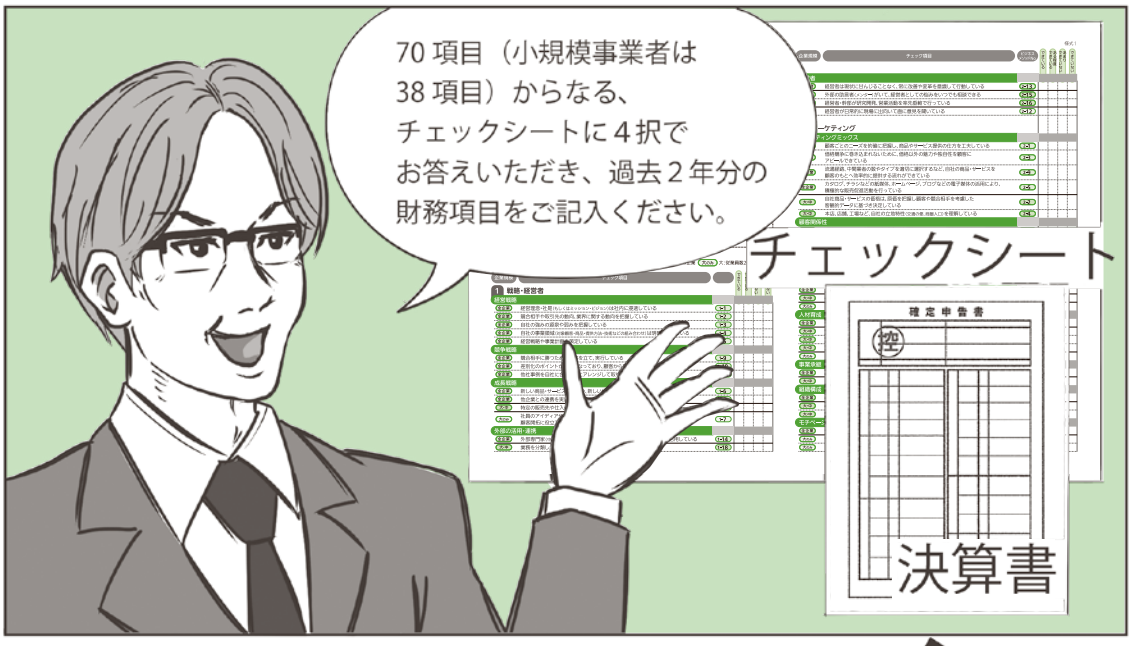
組織・人材

詳細解説

月曜日　卸売業
脱サラして10年、この仕事も順調にのってきたなぁ。
会社勤めを辞めて、事務機器販売で独立するといわれた時には、
正直この先どうなるかと思ったわ。

来年は販売エリアを拡大し、事業を大きくしたいと考えているんだ。
事業拡大には従業員を積極的に採用するしかないし、難しいなぁ。
夫（社長）
この間、商工会議所の佐藤さん（経営指導員）が来られたけど、
商工会議所なら他に事業拡大のノウハウがあるかもしれないし、一度聞いてみたら？
妻（経理担当）

水曜日　打ち合わせ
「中小企業活力向上事業」を利用したらいかがですか？
この制度は経営の「気づき」を与え、具体的な支援策も得られる制度です。
佐藤経営指導員
おぉ〜っ！
しかも「無料」ですよ！


70項目（小規模事業者は
38項目）からなる、
チェックシートに4択で
お答えいただき、過去2年分の
財務項目をご記入ください。
チェックシート
決算書

カタカタ…
バン！
ドン！
オンライン自己診断機能で確認中

「組織・人材」に強い
中小企業診断士に
具体的な問題点や
改善策などの意見を
聞いてみましょう！
「組織・人材」が
業界平均以下と
なっていますね。
ど
訪
んっ！
「無料」ですから
心配いりませんよ！

来週の月曜日なら
都合がよいのですが ...
わかりました。
では、来週の月曜日に！
翌週の月曜日
よろしくお願いします!
中小企業診断士の
伊藤です。
よろしくお願い
します。
「組織・人材」に強い
中小企業診断士の
伊藤先生です。
中小企業診断士　伊藤先生
経営分析ヒアリング中（2 時間程度）
チッ...

現状は把握できたので、
「組織・人材」
について考えていきましょう。

販売エリアの拡大に伴う
従業員の採用を考えている
ということですが、
能力の把握&育成！
まず、人員計画と経営戦略が
連動していなくてはなりません。
不足人員の募集！
そのためにはまず、今いる社員の
能力を把握し、育成することで
事業拡大を図れる部分を
洗い出しましょう。
そのうえで不足する部分があれば、
逆に採用したい人物像が明確に
なってくると思います。

今まで「俺の背中を見て覚えろ」と、
社員の能力を上げてきており、
「計画的な育成」はしてこなかった。
う～ん…
社員の特徴は
わかっているけど、
能力項目をどう整理
したらいいか？
社員育成の時間も
取れないし…
最初に、数年先の売上高・利益などの
事業計画を立てましょう。

次に、今いる社員の現在のスキルの把握については、
社員ごとのスキルアップ計画（６カ月後、１年後）を立て、事業計画と照らし合わせて不足する部分の人材を採用すればいいわけです。
製品説明能力・原価管理能力・対人能力などの項目を一覧表にして、
事業計画表はこのように作成しては…
社員ごとにスキルレベルを表示すればいいと思います。
個人ごとのスキル表はこのように作成しては…

５人の従業員でやってきたけど、社員ごとに面談し、各自のスキルアップなどについて話を聞いてみます。
また、会社の方針として事業拡大を考えていることも伝えてみます。

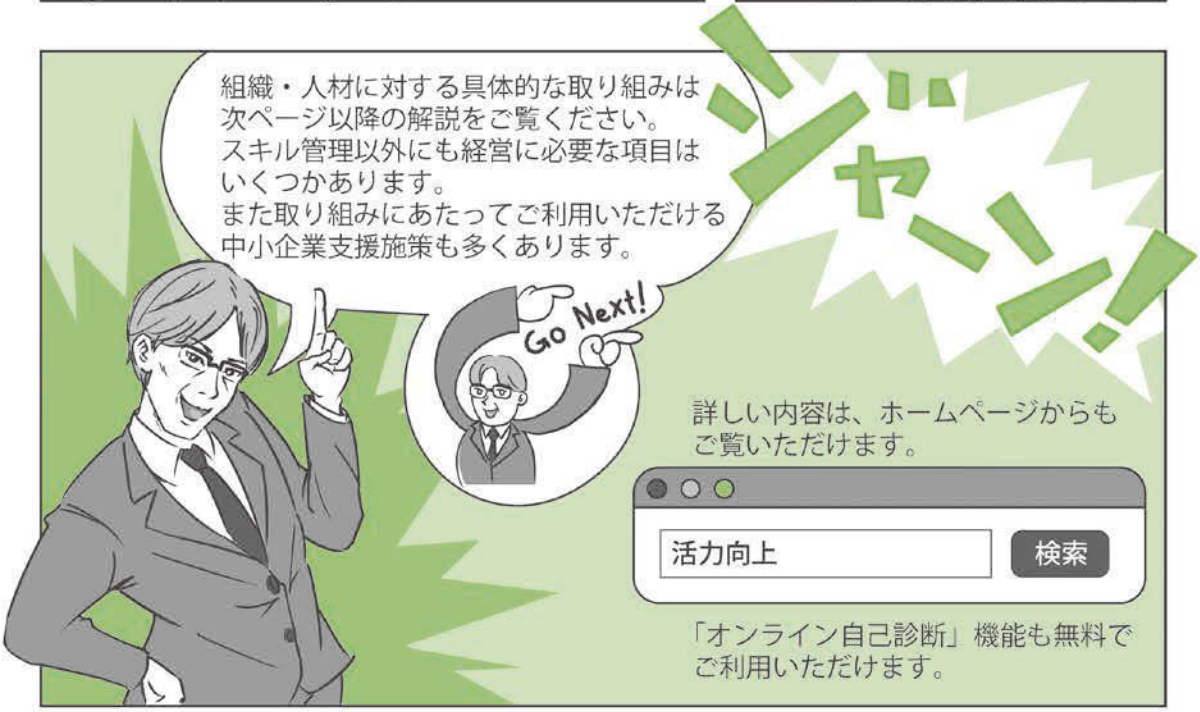
そこが重要だと思います。
社員に会社の事業計画および社員ごとの将来の目標について具体的に提示し、
キャリアを積ませれば、会社、本人とも成長できます。

社員もキャリアを積み上げたいと思っているものです。
機会あるごとに経営者や先輩が体験を交えて伝えていくことが、若手社員の「やる気」を高めることにつながります。
先輩
なるほど、！

今いる社員のスキルアップが図られれば、新規採用は女性・高齢者の採用でもいいわけだし！
少子高齢化による労働人口の減少もあるわけですから、高齢者や女性を活用することはいいと思います。
ただし、短時間勤務などの勤務時間の工夫をして「働きやすい環境」をつくる必要がありますね。

中小企業支援機関には、人材育成・経営相談・ビジネス交流など、さまざまな支援制度があるんですね。
キラーン
私と主人だけでは、やれることに限界があるけど、
支援制度を利用すれば経営に役立つわ！

中小企業支援機関では、社員向けのセミナーなどもあります。
是非利用してください。
ぐっ！


組織・人材に対する具体的な取り組みは次ページ以降の解説をご覧ください。
スキル管理以外にも経営に必要な項目はいくつかあります。
また取り組みにあたってご利用いただける中小企業支援施策も多くあります。
Go Next!
ゾーン！
詳しい内容は、ホームページからもご覧いただけます。
活力向上
検索
「オンライン自己診断」機能も無料でご利用いただけます。

3-1

魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている

働き方改革で、魅力ある職場づくりを

中小企業は大企業に比べて知名度が低いために、人材の採用面は難しい面が少なくありません。また、せっかく採用できても1、2年以内に、あるいはもっと早期に辞めてしまったのでは、採用のコスト、入社後の教育コストの面からみてもはなはだ問題が残ります。定着を図るためには若者の定着意識を理解して、魅力ある職場づくりを行うなどの工夫をする必要があります。

過去の調査（「中小企業における若年労働者に関する調査研究報告書」連合総合生活開発研究所、2005年3月）から浮き彫りになる若者像は、

❶転職経験がなく勤め続けている者の半数近くが「辞めたいと今でも思って」おり、彼らは現在の仕事に対する満足度が低く、今後のキャリア形成の見通しも「よいところがあれば転職する」と回答しています。これは企業規模や性別、年齢を問いません。

❷企業への定着群は一般的に公開されている情報だけではなく、インフォーマル（非公式）なネットワークによってしか得られない情報や、実際に働いてみなければわからない職場の様子などの情報を活用しています。

❸入社当初の不満や不安を和らげるために、狭い範囲の情報しか知らない若手従業員同士での交流の場を設けるのは逆効果です。むしろ、親身になってくれる先輩との交流機会の場を設定するほうが有効で、先輩や上司が仕事以外の面も含めて相談・指導する体制が確立しているかどうかが、若者の定着に大きな影響を与えます。

❹「労働条件」「人間関係・人材育成」「企業の業績・将来見通し」「仕事の与え方」のそれぞれで、定着群と非定着群（転職可能性群・転職経験群）との差が大きい。つまり、定着群は労働条件や人間関係などに恵まれており、非定着群は恵まれていない傾向が強いです。

❺「仕事が合わない」というのは多くの若者が抱える悩みですが、これは非定着者に特有の悩みではありません。定着者にも同様の悩みを訴える若者が多いのです。仕事が自分に合っているかどうかは、3年とか5年とかのある程度の年月を重ねて働かないと理解できない部分が多いということがわかっていないのです。

入社前後の意識のギャップを埋め、目標設定をサポート

若者が入社前に抱いていた仕事の内容や職場環境に対するイメージと、入社後のそれとのギャップが大きく、転職願望を抱くにいたるケースが少なくありません。それは一世代前の若者に比べると、仕事の面白さや能力発揮の機会が得られる、魅力ある職場へのこだわりが強まっている分だけ、若者側が企業や仕事の内容を十分に調べずに勝手な思い込みで企業や職種を選んでいる結果でもあり、このミスマッチがストレスを高めているといえます。この頃の若者に多く見かけるのですが、自分に自信が持てなさす

Case Study

中小企業だからこそできる細かい気配り

Case1

A社では、採用内定書や誓約書といった書類を整備している。友人である大企業の社長から書式をもらって真似している。町工場でこうした書類を整備しているところはなく、高校の先生にも感心された。
（鋳物/ダイカスト製品製造・20人）

Case2

鍛造は高温の金属を鍛えるので職場はかなり暑く、作業は時間が勝負のため先輩職人の言葉遣いはつい乱暴になってしまう。こうした職場環境になじめない若手が去っていくことが、B社の悩みだった。そこで始めたのが社内の「学校」だ。狙い通り新人が辞めることはほとんどなくなった。同社はカリキュラムが終わるごとに受講生に「修了証」を手渡している。終了証には校長と理事長の大きな赤いはんこが押され、額に入れるというこだわりようだ。
（超合金他特殊鋼鍛造・94人）

Case3

C社では、技術の核になる人はコネを使ったり、ルートを使ったりして探している。技術者は普通に募集しても集まってもらえる。人を集めるためにも、企業を魅力あるものにしなければならないと社長は強調する。
（振動計測装置製造・23人）

ぎるのも困りますし、逆に実力がないのに、あまりにも自信過剰である若者もおり、これも困ったものです。しかしながら、このような入職前後の認識ギャップは今に始まったことではありません。企業が丁寧に教えていく必要があります。つまり、人間関係や人材育成、仕事の与え方を工夫して、あわせて、企業の業績・将来見通しや労働条件の不十分な部分も皆が努力すれば良好なものに変わっていくことを展望として示すことによって、彼らなりの目標設定ができるようにすることが重要です。

Step Up

1 先輩従業員が後輩の面倒をみる仕組みをつくっている

どんな仕事でも入社後3年間ぐらいは半人前が当たり前であることを理解させることがポイントです。残業が多いのに給料が安いといった不満がつい口に出ます。「一人前に働けているの?」「一人前ってどんな状態?」と自ら考えさせてみます。単に仕事のスキルだけではなく、顧客とのコミュニケーションがしっかりとれること、自分で調べ・考え・工夫して改善案を立案できること、ある程度の職域の仕事をこなせることなど、一人前になるまでには時間がかかることを丁寧に教えてあげましょう。新人担当の先輩を決めて、マンツーマンでやさしい仕事から難しい仕事へと面倒をみる仕組みが重要です。それも、入社3年間ぐらいはフォローする体制が必要です。

2 先輩従業員に新人をどう指導すればよいかを上司や社長自らが教えている

新人担当の先輩従業員を決めても、指導方法をまったく教えないのでは逆効果です。日本産業訓練協会や都道府県の職業能力開発協会ではTWI（監督者訓練）のJI（仕事の教え方）の研修を実施しています。社長自らが受けてみるとか、できれば指導者に受けさせるとか、受講が時間的・費用的に難しければ、市販のテキストを購入して、指導担当者を集めて勉強会をするとか、指導者自身が自己学習するように支援することがあってよいでしょう。そして、指導がうまくできた場合には指導役の先輩従業員にも表彰を与えるなど、ほめて育てる部分があってもよいでしょう。

3-2

社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上（しつけ教育）に取り組んでいる

しつけの前提となる5S活動

5Sは、整理、整頓、清掃、清潔そしてしつけのローマ字表記の頭文字のSを取ったものですが、製造現場では基本中の基本です。

工場のどこに障害があるかはなかなか見え難いものです。どこにムダがあり、渋滞があるのかを見えるようにすることが、工場改善の第一歩ですが、そのための道具が「5S」とか「目でみる管理」であって、それが改善のための前提条件となっています。

5S活動といって、仕事中に頻繁に清掃をすることでムダをわかりにくくしてしまうケースが見受けられます。これでは工場はきれいになりますが、工程内不良率や不良在庫の様子がみえなくなり、改善にもまったく手をつけないことになってしまいます。また、改善活動の目的は安全活動だけに限定されていて、肝心の工場のスリム化や効率化を二の次にしてしまっているなど、費用対効果を考えない改善活動ではほとんど意味がありません。そのように改善活動のマンネリ化が進んでしまった企業では、トップの確固とした意識改革からスタートする必要があります。そのままの状態で、自動化（機械化）を行うと、大きなムダを固定化することになってしまうからです。5Sや目で見る管理によって、常に改善活動を行い、生産ラインのスムーズな流れを実現してから適切な自動化・機械化に取り組まないと、せっかくの自動化が生産性の向上面で不十分なものになってしまいます。工程間にどのような仕掛品があるのか、作業の進捗状況がどのようであるかを把握することが難しくなってしまうのです。

自然に実践できるしつけが重要

現場作業者も管理・監督者も、同じ土俵に立って、同じ価値観と同じ尺度で現場を見て、全員が知恵を出し合って改善をするのが「目で見る管理」です。誰が見ても生産が遅れているとか、どのような品質不良が出ているのかがわかる仕組みをつくり出すところにそのポイントがあります。見えなければ改善は難しいのです。5Sとは、

整　理：いる物と、いらない物をハッキリ分けて、いらない物を捨てる。
整　頓：いる物を使いやすいようにきちんと置き、誰にでもわかるように明示する。
清　掃：つねに清掃をし、きれいにする。
清　潔：整理、整頓、清潔の3Sを維持する。
しつけ：決められたことを、いつも正しく守るよう習慣づける。

のことですが、この中で最も重要なのは「しつけ」です。命令によって服従させることでなく、従業員全員が5Sの重要性を心から理解し、自然に実践できることです。そのために、継続的にしつけ教育を行い、普段の業務で気をつけることを具体的に従業員に伝えていくことが必要となります。

従業員のしつけがよくできている工場では、現場を見学させていただくと、生産ラインもすっきりしていますし、工具置き場がきれいに整理されている

Case Study

しつけは教育の第一歩、おろそかにするな

Case

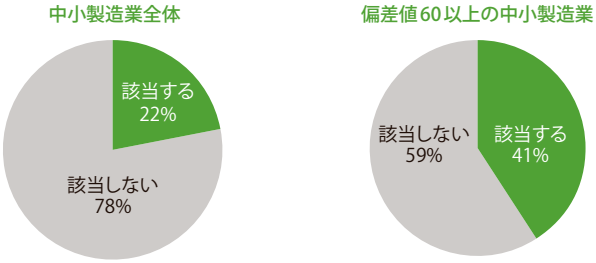
D社では、「感謝鏡」を全従業員に配って、感謝の気持ちのよい笑顔ができているかチェックさせている。毎朝、鏡をのぞき込んで表情が固まっていないかよい笑顔になっているかチェックしている。

また、同社は主要な仕入先（外注先）を集めて、正月に感謝の集いをやっている。その会では同社の幹部が仕入先に対して接待させてもらうという趣向で、同社の主任以上10人が40人の顧客を接待する。その場を通じて従業員と仕入先との人間関係ができてくる。同社の従業員は、最初勝手がわからず震えていたこともあるという。外注相手が父ちゃん母ちゃんだけの企業であっても同社のパートナーとしてきちんと接待しなくてはいけない。従業員には出席の際に気をつけるべきことを「心得」にまとめて手渡している。今でも新しくその会に出る者には「心得」を渡している。その「心得」では次のようなことを列記して、宴会中に従業員に実践させている。「❶平素の協力に対しての感謝」、「❷同社従業員と仕入先経営者の職種不問の人間関係樹立」、「❸明日からの実務面で厳しさを意識する」、など。

（電子機器用部品製造・50人）

ほか、掲示物も見やすい場所に整然と張られていて、見学通路もすっきりしています。そして、明るい挨拶の声が聞こえてきます。

「しつけ、礼儀、言葉遣い教育の行き届いた会社だという評判がある」企業の割合



優良企業では、「しつけ、礼儀、言葉遣い教育の行き届いた会社だという評判がある」とした割合が全体平均の2倍近くにのぼる

※注：「偏差値60以上の中小製造業」は経営総合力が高いレベルにあることを意味する。
出所：東京商工会議所「中小製造業における企業の健康診断調査」（2007年）
東商会員で製造業に属する中小企業が対象。有効回答数は550社。

Step Up

お客様に対して全従業員が挨拶できている

生産現場だけでなく事務部門も含めて、訪問者に対して、全従業員から挨拶されると気持ちがよいものです。普段から従業員同士でも、挨拶をしていないとこれを実行することは難しいです。コミュニケーションは挨拶から始まります。しっかり挨拶ができない職場では「ほうれんそう（報告、相談、連絡）」もしっかりなされていないことが多いのです。

自律的に動くことと、勝手にやることをはき違えていては、仕事が成り立ちません。どんな仕事でも組織のなかで働いているのですから、チームで成果を出すことが求められます。その時にコミュニケーションが不十分で情報漏れがあり、対応に遅れて問題を大きくしてしまうということはよくあることです。結局、基本は挨拶から始まるのです。

3-3

社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している

事業規模に合わせた組織体制

改善活動が無限に続くように、作業標準もできたその日からよりよいものへと見直しが始まります。業務分担や社内組織のあり方も常に最良のものを求めて柔軟に変更していくものです。顧客動向などの需要の変化に応じて、それにうまく適応できるように企業行動を変化させ、組織もそれに見合ったものに変化させます。

事業規模が小規模の段階では、生産・販売から企画管理までを1人で行い、生産と販売の機能も分離していません。事業規模が大きくなってくると、社長の直接管理が難しくなってきます。そこで、管理を行き届かせるために、生産と販売（ライン部門）を分離し、その企画・管理を行う部門（スタッフ部門）も分離させたライン・スタッフ制と呼ばれる組織へと衣替えさせるのが一般的です。しかし、大企業でよくみられることですが、スタッフ部門が肥大化して、本来ならば、ライン部門が行うべき仕事にまでスタッフ部門が進出して抱え込んでしまうことが起こります。すると官僚制化が進んでしまい、意思決定のスピードも格段に落ちてしまうのです。

このような弊害を除くには、組織をなるべくフラットにして、意思決定の情報の流れをよくします。同時に、小グループ単位で担当領域のすべての仕事について担当し、PDCAサイクルを回すことで完結するように担当職務を再編する必要があります。その際は一人ひとりが幅広い職務を担当することになるので、多能的な人材が養成されていなくてはうまくまわりません。また、このような組織にすることの目的に加え、具体的な命令系統や権限・責任の所在を従業員がきちんと理解することが重要です。

効率化と管理のために命令系統や権限・責任を明示

ある大企業では、販売員個人にコンピュータ端末を持たせて、スタッフ部門で行っていた仕事を営業員に担当させています。また、工場部門においても、専門の生産管理担当者は配置せずに、現場の人間が在庫管理や出荷情報についても扱うなど、より効率的に業務を行えるように権限・責任を柔軟に変更しています。

このほか、命令系統や権限・責任が曖昧な場合、従業員による費用の不正な使用や過大請求などが生じる可能性も否定できません。業務の効率性だけでなく、内部管理をきちんと行うためにも、命令系統や権限・責任の明確化が求められるといえるでしょう。

Case Study

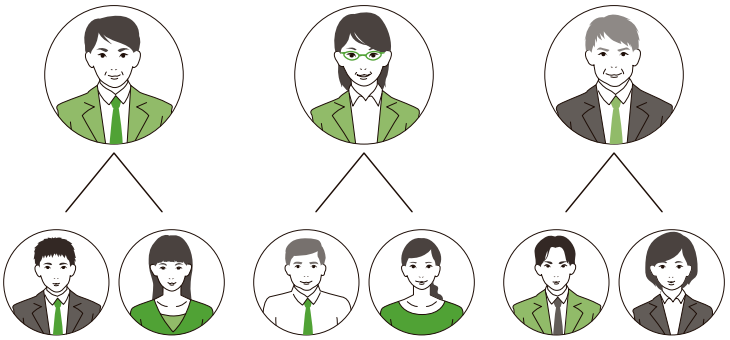
中小企業だからできる 全社組織のガラガラポン

Case

E社は職場全体の配置や組み合わせの変更を2~3年に1回の頻度で定期的にやっている。きっかけは製品の機種によって忙しさにバラつきがあるので、それを解消するためだった。配置替えをしないと製造部門は担当業務に関して“自分の城”を持ちたがり、他へ教えようとしなくなるという問題もある。技術はいろいろな人と共用しないと企業全体にプラスにならない。配置替えでは工場内での場所を変えたり、グループの人数を増減したり、持ち場をローテーションさせたりする。これを実施する際は事前に説明会を開いて、計画を説明し従業員の意見もきちんと聞いている。企業としては、生産性の向上や品質の向上のため、などと目的を説明する。配置替えのメリットとして、従業員の技術の幅を広げられることがあげられる。また忙しさの偏りが減って残業時間も平均化している。さらに休日出勤も減った。効率よくやれば残業をしなくてすむということだ。

（電気機械器具製造・50人）

社内の命令系統や権限・責任の明確化が必要



Step Up

1 職場の責任者は、担当職場の運営上の責任と権限が明確にされている

組織運営の要は責任と権限です。特に何人かを束ねた職場の責任者（管理・監督者）がその職責を果たすためには、責任と権限が明確にされていなければ、判断の振れが大きくなり、部下からの信頼を得ることが難しいでしょう。つまり、責任もとらずに権限もないかたちだけの上司であったなら部下はついて行きません。

部門長には日常的な業務運営だけではなく、その職場内のメンバーに対する人材育成の責任もあります。いくら潜在能力があっても磨いて顕在化させなければ活躍してもらえません。もうかる仕組みを構築すると同時に、部下を育てることができなければ、部門の付加価値生産性を高めることができません。その前提として、権限委譲をできるだけ進めると同時に、運営上の責任と権限を明確にしておくことが肝要です。

2 標準化・マニュアル化を進めると同時に、そのマンネリ化を防ぐために見直しや改訂をしている

標準化・マニュアル化は大事ですが、そこでとどまってしまってはマンネリ化は避けられません。厳格な職務給の世界では職務範囲が明確で責任と権限も明確に規定されます。しかし、決められたことを決められた通りに永遠にこなすだけでは、マンネリ化するだけで、ものごとは変わりません。変革を求めるには決められたことを変えていく態度をつくり上げなくてはならないのです。そのためには自分たちの職域にこだわらずに、企業全体のことを考えて自律的に動ける人材の蓄積を図る必要があります。標準化・マニュアル化を自分たちなりに日常的に見直して改訂していく、あるいはミスが少なく、より使いやすいマニュアルを自分たち自身で作ってもらうといったことも効果的です。

3-4

業務分担などの社内体制は、柔軟に変更し改善を図っている

時代とともに変わる組織の階層構造

米国の商務省、教育省、労働省などが「21世紀のスキルと仕事」と題して、組織や管理、仕事の変化についてまとめたレポートがあります。先進国に共通の現象としてみられることなのですが、経済のグローバル化が進み、技術革新の進展、業務革新の影響などから従来の組織間や職務間の境界が不明確になり、各人の役割間の境界もハッキリしなくなってきています。固定的で厳格な職務範囲に各人が閉じこもっていては、スピードの求められる現代では仕事がうまく回らなくなってきています。M&Aなどによる事業の再編が急速に進んでいることも、この傾向に拍車をかける要因となっています。

ITの利用によって組織の内外での情報流通が大きく変化しており、各人の仕事はより専門的で、複雑化する傾向にあります。当然、その担い手であるサービス部門やスタッフ部門で役割を担う人員が増える傾向にあります。対人折衝能力を備えた人材や高度な専門知識に裏づけられた人材へのニーズが高まっています。大きな組織であっても市場の変化への対応でスピードが求められ、柔軟な対応が迫られているので、組織の階層構造はピラミッド型からフラット型へと変化しています。コミュニケーションのかたちもトップダウン型から、双方向・拡散型になり、あわせて個人への権限委譲を進めることになります。

常に組織を見直し、柔軟に対応

競争が激しくなるなかで、製造業の付加価値部分が他社では真似のできない特殊な加工方法や加工ノウハウ、デザイン能力などのソフト的な部分に集中してきていますが、それはとりもなおさず、このような組織編成原理の変化につながっているのです。従って、社内組織の見直しを常に行い、必要に応じて柔軟に対応していくことが求められるのです。

Case Study

大胆な組織変更で顧客に近づけ

Case1

大切なのは従業員が自分の仕事に対する反応をダイレクトに感じることだというF社。生産やソフトウェアの担当者が客先の現場に行くことはもちろん、間接部門で働く従業員にもリアリティーが重要であると指摘する。そのため、かなり大胆なジョブローテーションを行う。一般にローテーションは生産性を落とすといわれるが、同社はそれにより失うものより、そこから得られるものに注目している。
（自動外観検査装置製造・60人）

Case2

G社はもともと研究開発部門が社内にあった。営業担当者が問題を抱えてくると、開発部門が解決していたため、開発部門の仕事はトラブル処理になりがちであり、本来の開発活動が十分にできない状態であった。そこで研究開発部門を本社から切り離し、技術者だけの集団である別企業を立ち上げた。研究は「何をやってもいい」という方針に技術者は奮起し、先端的な研究開発に専念することができた。従業員数は10人ほどであったため、社内の決めごともスピーディになり、それが困難な新製品の開発につながったという。
（土木関係の各種計測機器の開発・136人）

組織や管理の変化と仕事の変化

要素	旧システム	新システム
職場組織	●階層的 ●厳密 ●機能的・特殊化	●フラット ●柔軟 ●多能化・複合機能のチーム・ネットワーク
職務設計	●狭い ●単純・くり返し・標準	●広い ●多様な職責
社員に求められるスキル	●特定化	●多能的・複合的
労務管理	●指揮・命令型	●自己管理型
コミュニケーション	●トップ・ダウン ●知らしめる必要がある	●広範に拡散 ●全体像を知らせる
意思決定の責任	●集権的	●分権的
管理・監督	●標準化・固定化した手順	●臨機・応変の手順
労働者の自主性	●低い	●高い
組織についての社員の知識	●狭い	●広い

出所:"21st Century Slills for 21st Century Jobs," US Dept. of Commerce, US Dept. of Education, US Dept. of Labor, National Institute for Literacy and Small Business Administration (January 1999).

Step Up

1 複数の職務ができる多能的な人材を育成すると同時に柔軟な応援体制が組めるようにしている

ISO9001を取得した企業では、品質の維持が目的ですが、それを日常的に達成するためには人材の育成が条件となります。それぞれの職場で必要とされる能力や技能を一覧にして、各人がどのような能力、技能をいくつ持っており、それがどのレベルかを一目瞭然にし、スキルアップをめざしています。求められる目標を明確にしたうえで、たえず進捗状況を確認しながら、一人ひとりが自律的にひとつずつ能力を身に付け、あるべきレベルに到達することをめざすわけです。

改善活動など、その先の部分では知恵をつくり出す能力が求められています。若いうちから難しい問題にチャレンジし、それを一つひとつ解決した経験が優秀な人材へと育てるのです。小さな改善の積み上げの経験が思いがけない成果にもつながるのです。

2 従業員は自分の仕事について、計画と実績を比較して問題点を把握し、改善を実施している

若手だけに任せているだけでは企業は回りません。中堅従業員や管理・監督者層の従業員も一体となって、難局を乗り切らなくてはなりません。営業であれば、企画提案型の営業でなければ新規開拓は難しいでしょう。こうすれば顧客にとってメリットがあるということを織り込んで提案をつくることが必要です。新製品の開発であっても、マーケットのニーズ、市場が求めている物を的確につかむ必要があります。需要にあわせて柔軟に動く必要があるのです。課題は次々に出てくるものです。これに自ら企画し、提案し、実際に業務も処理する。PDCAサイクルを自ら回せる中堅従業員や管理・監督者層の厚さが企業の競争力を形成します。大きな方針は経営者が示しますが、それを受けて、各人がチャレンジ精神を発揮する組織へと変えていくことが求められます。

3-5

社員の健康管理・増進に取り組んでいる

健康経営による生産性向上への期待

近年、「健康な従業員が収益性の高い企業をつくる」というヘルシーカンパニーの概念が広まり、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業が増えてきています。従業員の一人ひとりが健康で、自らの力を十分に発揮し、業務を遂行することは、生産性が向上し事業収益の拡大につながります。

事業者は労働安全衛生法第66条に基づき、常用雇用の労働者に対して、医師による定期健康診断を実施しなければなりません。企業は人を雇っているのですが、その労働サービスを購入しているのであって、健康で出勤してきた従業員を健康な状態で帰す義務があるからです。従業員の健康管理にも雇い主の義務があるとの考え方です。

定期健康診断の項目は右表の通りです。

各種健康診断で社員の健康管理

特定業務従事者の健康診断として、6カ月ごとに定期健康診断が必要とされている業務があります。また、海外赴任者は赴任の前後で健康診断を受けることが義務づけられています。

衛生管理は労働災害を防ぐ安全管理と並んで従業員の健康を管理するもので、その目的は作業方法や衛生状態に有害となる原因を知り、必要な措置を行って健康障害を防止することにあります。健康な従業員が働くことで生産性も高水準に維持しようとの考え方です。

従業員の高齢化が進むなかで、特定健康診査・特定保健指導（いわゆるメタボ健診）が社会的にも注目されています。メタボリックシンドロームは、糖尿病や心臓病などを引き起こすことがありますが、生活習慣を見直すことで予防・改善することができます。

Case Study

従業員も元気、
家族も健康

Case

H社の縫製の担当者は主婦が多い。同社が所在する人形町界隈には美味しいお店が多いので、従業員が買ったおかずなどを一時的に入れておくために大きな冷蔵庫を企業で買って、使ってもらっている。
（帯/着物の縫製等・10人）

定期健康診断の項目

診察等	問診（既往歴および業務歴の調査）	○
	（喫煙歴および服薬歴）	※1
	身体計測（身長）	●1
	（体重）	○
	（腹囲）	●2※2
	視力・聴力	○
	自覚症状および他覚症状の有無	○
	血圧	○
胸部エックス線検査		○
喀痰検査		■
貧血検査	血色素量・赤血球数	●2
肝機能検査	GOT・GPT・γ-GTP	●2
血中脂質検査	血清トリグリセライド	●2
	HDLコレステロール	
	LDLコレステロール	
血糖検査	空腹時血糖	●2
	ヘモグロビンA1c	◇
尿検査	蛋白・糖	○
心電図検査		●2

○：必須項目
※1：問診等で聴取を徹底
●1：20歳以上の者は、医師の判断に基づき省略可（雇入れ時は必須）
●2：40歳未満（35歳を除く）の者は、医師の判断に基づき省略可（雇入れ時は必須）
※2：●2に加えて、❶妊娠中の女性その他の者であって、その腹囲が内臓脂肪の蓄積を反映していないと診断された者、❷BMIが20未満である者、❸BMIが22未満であって、自ら腹囲を測定し、その値を申告した者は、医師の判断に基づき省略可
■：胸部エックス線検査により病変および結核発病のおそれがないと診断された者について医師の判断に基づき省略可
◇：血糖値検査はヘモグロビンA1cで代替も可

Step Up

1 健康づくりの重要性を、ポスターの掲示や朝礼等の場を活用して伝えている

健康あっての仕事です。不健康では生きがいも、仕事のやりがいも半減してしまいます。高齢化が急速に進んでいますが、定年は60歳から65歳、そしてアメリカのようにエイジレス化が進み、やる気と能力のある人はいつまでも仕事を続ける生涯現役社会へと進んでいくでしょう。しかし、歳をとるほど健康な人とそうでない人との個人差が広がっていきます。何時までも若さを維持するには日常的な健康管理が重要なことはいうまでもありません。若くて健康な人ほど油断をして、発病すると予想以上に進行してしまうことがよくあります。日常的に健康管理の大事さを身にしみて感じてもらえるような仕組みが必要です。オフサイトミーティングの場を使うなどして、脅かすのではなく、本当に健康管理が大事なのだと理解させることが重要です。

2 定期健康診断を全員に受けさせている

経済状況の厳しさから仕事がハードになっていることもあって、過労死・過労自殺、業務起因の脳疾患・心疾患および精神疾患などが急増しており、企業の従業員に対する健康管理責任がクローズアップされています。事業者には従業員が安全に業務に従事できるようにするべき、安全配慮義務があります。それには身体の健康のみならず、精神（心）の健康も含まれます。従業員のメンタルヘルス管理は、事業者の役割であり、産業医と相談しながら対応します。労働安全衛生法で定められた健康診断を確実に実施し、従業員の健康状態を把握し、「異常の所見有り」と診断された従業員については、医師の指示に従い、必要な対応をとります。また、従業員の健康状態を経年的に把握することができるため、治療が必要な状態になることを予測し、生活習慣等を見直すことで予防や改善が可能になります。

3-6

適性に応じ、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している

働き方改革による競争力の維持

日本の人件費は一時ほどではありませんが、国際的にみれば高水準です。右表は生産労働者の時間当たりの労働費用をアメリカを100として換算したものです。ドイツやスウェーデンに比べれば低いのですが、台湾、韓国などに比べると高水準にあります。しかし、賃金水準が高いからといって、競争力がないかといえばドイツやフィンランドの例を出すまでもなく、高付加価値商品にうまくシフトしている国では、かなりの競争力を維持しているのが実態です。

女性の活躍など、多様な労働力をベストミックス

むしろ、日本で深刻なのは少子高齢化による労働力人口の減少です。ロボットなどの導入による省力化を進める一方で、女性、高齢者、外国人といった労働力に期待する部分が一段と増えてきます。女性の希望は以前は事務職希望が圧倒的に多かったのですが、生産ラインで従事するだけでなく、CAD/CAMや、生産管理あるいは倉庫部門などで働く人も増えており、製造業でも女性の活躍する場は広がっています。また、高齢者は65歳定年から年齢制限をなくす方向の流れになっており、健康な高齢者の活躍の場をこれからも積極的につくり出していく必要があります。外国人労働者に関しては単純労働者の採用はできませんが、大卒の技術者等に関しては積極的に採用することが可能です。特に、留学生で日本で働きたいと希望している人は多いのですが、年々留学生が増えているにもかかわらずあまり採用は多くありません。今後は彼らの活用を真剣に考えていく必要があるでしょう。また、技能実習生に関して制度も定着してきており、今後もルールに基づいて、彼らの育成と実務訓練のメリットを生かした活用が考えられます。

派遣労働者も含め多様な労働力をベストミックスして活用することが重要な経営課題となるでしょう。

Case Study

働きやすい職場づくりから始めよう

Case1

I社は技術を伸ばすために技術者を育て、分析装置などの設備を整える必要があった。接点のある大学の先生に声をかけて学生を集め、女性の技術者が働きやすいように談話室やトイレを改装し、工場や社屋も近代的なイメージに変えている。高額な分析装置類は同業者との共同購入で安く入手した。

また、同社では定年を過ぎても本人の希望により、継続勤務を可能としている。新入社員はベテラン社員から企業の規律などを教わっており、高齢者の活用も忘れない。

（めっき技術開発・92人）

Case2

J社は定年を過ぎても、同社にとって特に必要な技術を持っている従業員はさらに続けて働いてもらっている。やはり、難しい問題の解決にはベテランの経験が頼りになるという。最近ではむしろ、高齢者の優れた技能を積極的に活用するようになってきた。

（ボルト/ねじ製造・270人）

生産労働者の時間当たりの労働費用（製造業）

（アメリカ=100）

	2000年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
日本	100	84	79	74	84	88	91	101	99
アメリカ	100	100	100	100	100	100	100	100	100
イギリス	83	99	102	110	104	86	84	87	88
ドイツ	102	126	129	136	145	134	126	134	128
フランス	86	108	111	118	127	118	112	119	112
スウェーデン	94	117	120	133	136	120	125	139	140
フィンランド	80	112	115	122	134	129	119	127	119
台湾	29	26	26	26	26	23	24	26	27
韓国	39	49	57	61	51	44	51	54	58
シンガポール	47	44	45	49	58	51	56	65	68

資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2017」（2017年）

Step Up

1 高齢者や女性等の活用のため、短時間勤務制、ワークシェアリングなどを導入している

高齢者や女性を活用するうえでは、勤務時間の工夫が必要です。高齢者は年齢が高まるほど体力的な問題が生じ、収入動機よりも社会への参加意識が高まるので、毎日フルタイムで働こうという人よりも、隔日やパートタイムでの希望が多いです。また、女性も継続就労を考えている人は、女性に限ったことではないのですが、家庭生活との両立を図れるような働き方を重視しており、ライフワークバランス（家庭と仕事の両立）に比重を置いています。

フルタイムで働き続けるのは難しいものの、短時間勤務や2人で一人前のペア勤務（ワークシェアリング）などによって、働きやすい環境を用意できれば、多数応募してくるでしょう。しかしながら、製造業ではパートタイマーについてもかなり長時間働いているケースが多くなっています。女性や高齢者にやさしい職場づくりは、全従業員にやさしい職場になるでしょう。

2 障害者の定着・活用のために、障害者の就業支援をする社内ジョブサポーターを決めている

中小企業の障害者雇用率は、依然として低迷しています。大企業に関してはここ数年上昇してきたのですが、もともと雇用率の高かった中小企業で厳しい状況が続いています。障害者の雇用は社会貢献というだけではなく、適職を開発すれば彼らに十分活躍してもらうことができます。知的障害者の活用を進めている企業の例では、生産工程をカラーコーディングするとか、簡単な治具を作って作業性を高めるなどの工夫をしています。知的障害者の職場適応はなかなか難しいので、ハローワークなどのジョブサポーターも指導に加わってくれますが、むしろ、従業員が勉強をしてジョブサポーター役を担ってくれると、作業内容を理解していることもあり、彼らにどのようにすれば作業性を高めて配置できるかといった現実的な対応が可能となります。そのような試みをする企業が増えてほしいものです。

3-7

事業を承継する後継者（親族、従業員、社外から招へい）を定め、計画的に承継を進めている

トラブル回避のためにも事業承継は計画的に

経営者の世代交代、すなわち事業承継は、数十年に一度の重要なイベントです。特に、先代から事業を受け継いだ経験のない創業者にとっては、事業承継はまったく未知の領域といえるでしょう。

事業承継は、頻繁に経験するイベントではないだけに、事前の想定を超えた多くのトラブルが起こる可能性があります。極端な場合には、経営の屋台骨が揺らぐような事態に発展するおそれもあります。それだけに、事業を承継する候補者を定め、計画的に承継を進めることは非常に重要です。

多岐にわたる事業承継の方法

一口に事業承継といっても、その方法は多岐にわたります。オーナー企業の場合、最も一般的なのは子どもなどへの後継を行う親族内承継でしょう。親族内承継は、社内外からの理解を得やすく、また後継者育成に時間をかけられる点がメリットとしてあげられます。他方で、後継者の候補者が限られたり、親族内に経営者としての資質が不足している人材しかいない場合には、親族内承継は難しくなります。

このほかの選択肢として、生え抜き社員の起用や外部からのスカウトなどによって後継を行う親族外承継や、株式上場を通じた適切な人材への後継、またM&Aを通じた社外への企業売却などもあげられます。親族や従業員などの人材リソースをみながら、自社に最も適した承継の方法を検討することが重要です。

経営の承継と資産の承継

また、事業承継は、長期的な企業の存続・発展を図るため、経営の承継と資産の承継をともに行う必要があります。経営の承継とは、経営者の地位の引継ぎのことであり、企業の戦略や方針、また経営者としての心構えや業務の進め方などについての承継を行います。また、資産の承継とは、自社株やその他の財産を後継者に引き継ぐことです。特に、オーナー企業の場合には、経営者の保有する自社株をいかに円滑に引き継ぐかが重要なポイントといえます。

いずれにせよ、事業承継対策は10年計画で考えるべきともいわれており、長期的な目線で計画的に進めることが成功のポイントです。次世代経営体制への転換という意味で考えると、場合によっては10年では足りない企業もあるでしょう。経営者は、たとえ日々の業務に追われがちでも、早いうちから事業承継について検討する必要があります。

Case Study

後継者育成は トップの重要な仕事

Case

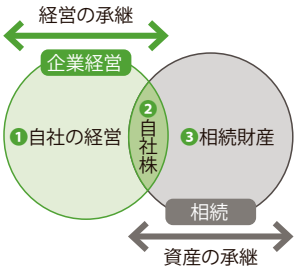
K社では、社長が習得したダイカストのノウハウは専務にも教えている。レイアウト（ダイカスト製品の型の作り方）を作る時は頭の中で湯の流れを考え、シミュレーションする。ひらめきも大事であり、計算だけではよいレイアウトはできない。同社の強みは、このレイアウトの独創的な作り方にあり、ダイカストは金型で7割が決まる。今は専務が上かも知れないという。
（鋳物/ダイカスト製品製造・20人）

事業承継の選択肢

次世代への後継	親族内承継		❶子息・子女などへの後継（後継者候補が1名の場合）
			❷複数の子息・子女などへの後継（後継者候補が2名以上の場合）
	親族外承継	社内	❸生え抜きの起用による後継
		社内	❹役員・従業員への自社株売却（MBO/EBO）※
		社外	❺外部からのスカウトなどによる後継
	親族内外を問わない適切な人材への後継		❻株式上場を機とした最も適切な人材への後継
	後継以外での企業存続		❼社外への自社株売却（M&A）
	廃業		❽最終手段としての企業清算

※MBO（Management Buyout）：経営陣（役員）による自社株の買い取り
EBO（Employee Buyout）：従業員による自社株の買い取り
資料：みずほ総合研究所「オーナー社長と後継者のための事業承継入門」東洋経済新報社（2009年）

事業承継の全体像



❶自社の経営の後継準備/立ち上げ
- 後継前の次世代への後継準備
- 後継後の新経営体制立ち上げ

❷自社株の承継
- 企業経営の視点（経営権）
- オーナー家の視点（財産権）を踏まえた自社株の承継

❸相続財産の承継
- 自社株も含めたオーナー家の財産承継

資料：みずほ総合研究所「オーナー社長と後継者のための事業承継入門」東洋経済新報社（2009年）

Step Up

1 経営者と一緒に仕事しながらマンツーマンで後継者を育成している

一番効果的なのは経営者と一緒に仕事をしながらいろいろな場面を体験することです。漠然と体験するだけではなく、ある部分の仕事を完全に任せて、その代わり厳しいレポーティングを科すとか、目標を立てさせて、その達成度を厳しくチェックするのもよいです。しかし、後継候補者が近親者であるとどうしても甘くなりがちですので、他社の経営者を見習うとか、小さくても独立した事業のすべてに責任を持たせて経験させることがよい経験になります。事業運営に対して、経営者が厳しくチェックをするのは当然です。

自社内での育成が難しければ他社での経験を意識的に行います。ある種のインターンシップですが、何年か修行を積ませて自社に戻します。外の風にあてることが重要です。そこでいろいろなネットワークも構築できます。

2 外部との窓口役に後継者を積極的に配置している

中小企業内だけで、後継者を育てようと考えても、どうしても内部の仕事だけに偏ってしまう傾向があります。経営者の仕事のなかで大きな部分は外部とのつながりです。公私共々、外部とのネットワークをどのように構築できるかによって、受注活動、資金繰りなどに大きく影響してきます。この役割を意識的に後継者に経験させることが、経営を引き継ぐうえで大きな効果につながります。

ゲートキーパー（窓口役）としての後継者にするわけです。外部とのネットワークの拠点として後継者が活躍するようになれば、情報の流れも変わってきます。そのような外部とのつながりと、内部の管理、そして経営戦略、経営方針の策定への関与などを経ることにより、安心して経営を引き継げる人材へと育っていくのです。

3-8

採用したい人物像の基準が明確になっている

技術マップを作成し、欲しい人材の質や量を確かめる

採用が難しいからといって、漠然と成り行きに任せて採用していては、よい人材を確保することは難しいです。人員計画と経営戦略が連動していなくては、企業変革を実行するとしてもその担い手が社長しかいないという深刻な状況になってしまいます。どのような人が欲しいのか、人材ニーズのコンセプトを明確にし、そのコンセプトに沿って基準を具体的に設定しておく必要があります。そのために、まずは現在の企業内での人材の厚みがどのようであり、どのような分野の人材の層に弱みがあるのかを十分認識する必要があります。どのような専門分野の技術者がどのような部門で働いているのか、といった社内人材の技術マップを作成することで、専門人材の偏りを確認することができます。そこから、欲しい人材像の基準を具体的に考えていくことが重要です。

人材配置において大事なのは、まずは経営戦略をマクロレベルからミクロレベルまで展開したうえで、ミクロレベルの経営戦略との対応づけを考えながら人材の質と量を決めることです。その際に、その末端組織に必要とされる人材と、それをとりまとめてリーダーとして活躍することが期待されている人材とに分けて考える必要があります。

とはいえ、欲しい人材の詳細仕様が明確になったとしても、そのような理想的な人材を確保することは難しいのが現実です。中途採用であれば、今までの経歴・経験をベースとして実績からある程度評価することができますが、新規学卒者の場合には採用してからのトレーナビリティ（訓練可能性）を重視した採用とならざるを得ません。むしろ、将来的には伸びるであろうとの期待を込めて採用し、採用してから意識的に育てることにならざるを得ません。

日常的に幅広く採用候補者を探す

大事なのは、このような人材を求めているということを明確にし、かつ採用の基準を設定したうえで、日常的に採用候補者を探し続けることです。そして、基準をクリアするよい人に出会ったら、そこで多少無理をしてでも採用しておくことです。中小企業の場合はいくらよい企業であっても、新卒の学生を採用するには大企業に比べると知名度の点でハンディがあるものです。中途採用であっても、欲しい人材に出会える機会は多くありません。そこで、仕事のうえでのつきあいとか、知り合いの知り合いといった緩い関係でつながっている人のなかで、たまたま、これぞと思う人材に出会ったらといった場合に、本来の採用時期でなくても確保するといった柔軟な採用戦略を持つべきでしょう。

採用時期を意識的にずらすこともひとつの戦略です。多摩地区にあるFAソフト開発関係の企業では理系人材を採用するために、国立大学の大学院の入試が終わった時期にポイントを合わせて各大学に求人票を出して採用しています。つまり、大学院に落ちて経済的な理由などから大学院進学をあきらめた人材に狙いを定めているわけです。多くの企業は新卒採用を既に締切っている時期ですので、学部卒ですが国立理科系大学に進んだ優秀な学生が確保できているとのことでした。

Case Study

欲しい人材に合わせた採用方法を編み出せ

Case1

L社は製品がユニークなら、入社試験も興味深い。試験の課題は模型飛行機の製作あるいは電球のスケッチなどだ。入社試験の1週間前に課題を示す。企業の期待は、就職希望者が与えられた時間内にどれだけ考えてくれるかだ。この期待に応えられなければ一流大学の卒業生も容赦なく不採用になる。スケッチを課すのは実践的な意味もある。営業マンが医師に説明する際、絵を描くと相手は理解しやすい。また医療現場の濃密なやり取りは臨場感をもって社内に伝えるため、報告には必ず絵が添付される。同社は自ら考え、手を使ってモノをつくる、いわば"職人"を人材と考えている。ゆえに教育方針、育成方法も独特だ。
（脳外科用手術顕微鏡等製造・42人）

Case2

M社の新卒の採用は、募集定員を決めて採用するのではなく、同社の要求に合った人を採用するようにしている。このため、定員をオーバーする場合もあれば、1人も採用しないこともある。
（各種計測機器製造・94人）

また、留学生で優秀な人材も狙い目です。日本の就職活動の慣行になじめないで、出遅れ気味になった留学生の中にも、優秀な学生が少なくありません。しかし、彼らの中には、いずれ国に帰りたいと考えている可能性もあるので、そのようなことを念頭に置くことが必要です。いずれにしても、欲しい人材のタイプを明確にしておくことが、学生に対してもどのような人材が求められているのかが明示され、好感を持たれるといえるでしょう。

Step Up

1 日常の活動のなかで採用候補者を探している

中小企業の場合、知名度の点から大企業のように、大量の応募者の中から選ぶことは難しいのが現実です。しかし、興味を持つ人は必ずいます。口コミであったり、英語ではウィークタイというのですが、親類とか友人からの直接の紹介ではなく、そのまた友達とか、どこかの研修会で知りあった人からの情報などで再就職に成功する例が多いとの報告があります。日本でも緩やかなつながりによる再就職者がかなり多いのが実態で、特に優秀な中小企業ではどこからともなく評判を聞きつけて、思わぬ人が採用できるチャンスが訪れることがあります。

結局、日常的な活動のなかでよい人がいたら無理をしてでも採用してしまうとの意気込みが必要です。そのような心がけがないと、なかなか思うような人を採用するのは難しいでしょう。

2 欲しい人材を採用するために、自社の魅力をわかりやすく伝えることができている

採用活動は人材の需要と供給のマッチングです。ミスマッチを防ぐには、どのような人材が欲しいのかを明確に打ち出すことと、どのような人が欲しいのかをわかりやすく伝える必要があります。新規学卒者に有効なのはインターンシップなどで職場体験をしてもらうこととか、OB、OGから先輩として体験談を話してもらうことです。現実の世界について少しでも実感を持って理解してもらうことが入社後の定着にもつながります。学生側に自社の魅力をどうしたらうまく伝えられるのかを、若手従業員に考えてもらうのも効果的です。学生の就職活動ではインターネットの情報に頼りすぎていますが、大勢採用する大企業と違ってWebに費用をかけるよりも、学校に出向いて、キャリアセンターの職員に欲しい人材のタイプを明確に伝えて、興味を持った学生と丁寧な面談をするほうがよほど効果的です。

3 将来の人員構成を考慮して、計画的な採用を行っている

無計画な採用をすると、ある年代だけに塊ができて、その後の人員計画に大きく影響してしまいます。景気のよい時も不景気の時も安定的に一定人数を確保することができれば理想ですが、これはなかなか難しいでしょう。しかし、組織の運営を考えると、年齢構成を念頭において計画的な採用をしないと、技能継承の面などに大きな影響を与えることになります。また、せっかく採用してもすぐに辞められてしまっては、意味がありません。一度に複数人を採用することが難しいという企業も少なくありませんが、高齢化していて新人との年齢が離れてしまうような場合は、1人採用予定のところを頑張って2人採用すると、新人同士がお互いに励まし合って、定着がよくなるといったことがみられます。技能継承を考えているような企業にはこのような複数人採用が定着を高めるうえで有効です。

3-9

経営者（または管理者）は、社員の特徴や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している

職務基準と職能要件基準を示して指導、評価を

日本の賃金体系は年功序列賃金といわれてきましたが、実際の運用はかなり能力主義的になされてきました。つまり、短期間の評価ではなく時間をかけて個人を格付評価する慣行が色濃かったのです。グローバル化が一層進んだ90年代半ば以降は、能力を重視する点では変わらないのですが、社会の変化に柔軟かつ迅速に対応する必要性から、潜在的能力を重視し時間をかけて評価するかたちから、顕在的な能力を重視するかたちへと移行してきました。

このような状況を鑑みると、人材育成においては、本人が身に付けた技能や知識を見える化して、客観的に評価し、それによって昇進・昇格、昇給を決めていくことが重要です。さらには、新たな技能や知識を身に付ける機会、教育を受ける機会の提供もこれと対応させていくことが重要でしょう。経営者や管理者には、従業員の特徴や能力を把握して、人材育成の機会を提供していくことが求められます。

人事考課では、「❶各人にどのような職務活動が期待され要求されているのか」といった職務基準と、「❷従業員として必要な能力とはどのようなものであるか」といった職能要件基準を明確にすることが前提になります。その職務基準と職能要件基準に照らして、各人の職務活動や能力を分析、評価したうえで人事考課に結び付けるのです。

将来の目標やキャリアモデルを示して動機づけを

人材育成では、このような各人の技能や知識の見える化による評価に加え、将来の目標について具体的に提示することも重要です。

若者が辞めてしまうのは、賃金や労働時間の問題だけではありません。むしろ、自分がこの企業で働き続けた時にどのようなキャリア（職業経験）展望があるのか、ということを見通せないことに不安を感じて、辞めてしまうケースが圧倒的に多いのです。

経営者は将来このように育ってくれればと夢を描いているはずですが、若者本人にそれがうまく伝わっていないことが多いのです。同期の若者同士で固まってしまい、仲間内の限られた情報だけで、先輩や上司に素直に相談をしないで誤解したまま辞めてしまうのです。

若者に対しては、入社3年で一人前、5年で後輩指導ができる水準、10年でやっと本格的な中核的な従業員になるといったキャリアモデルを明示することが重要です。このようなキャリア展望を与えることが、本人にとっても大きなインセンティブ（動機づけ）になるわけです。

日本の企業は一生懸命仕事をして成果を上げると、給与やボーナスに反映させるよりも、よりチャレンジングな仕事を担当させることが多いです。「仕事のご褒美は仕事」ということですが、本人にとっては説明を受けないと、「一生懸命にやったのにかえってきつい仕事をやらされている」と、その意味が理解できないものです。

チャレンジングな難しい仕事を担当することで自分自身が成長すること、成長して皆が認めれば昇進・昇格を通して給料も高くなるということを、機

Case Study

育成目標はきちんと共有する

Case1

N社は全従業員の基礎的な能力レベルの向上に長年取り組んでいる。オペレーターや検査員、梱包員などの職種に社内の資格制度を設け、従業員に取得を促す。クレーンの取り扱いなど業務に関連する社外の資格が必要な場合には、企業が費用を負担して資格を取らせ、取得後は手当を支給している。
（スリッター加工・63人）

Case2

O社は自主学習を基本としているため、従業員に「常に自分で能力を磨け」と口を酸っぱくしている。自己目標管理制度を充実させており、従業員には4カ月ごとに目標を立てさせている。例えば営業なら今度の4カ月はフィルターの勉強、設計ならこの4カ月でこの技術を取得して成果を発表する、といった具合だ。同社では、4カ月に1回のペースで社内報を発行している。ここには全従業員が自分で書いてまとめた学習計画をのせて、自己目標管理制度の発表会もあわせてやっている。
（振動計測装置製造・23人）

会あるごとに経営者や先輩が体験を交えて伝えていくことが、若者の理解を深めて、やる気を起こすことにつながります。それが見えれば、自分なりの夢も持てるようになるのです。

Step Up

1 仕事に関連した公的資格取得に奨励金を出している

建設業では技能士の有資格者を工事現場に配置することが義務化されているとか、IT企業では情報処理技術者の有資格者が多いことで、受注の際に技術水準を明示しやすいといった理由から公的資格の取得を奨励し、処遇にも反映する企業が多いです。製造業では一部の資格（造船の溶接とか）を除いて有資格者でなくてはできない仕事が少ないため、国家技能検定などの資格を取得しても、取得時に報奨金を出す程度で、給与に反映しているところは意外に少ないのです。

技能検定の取得のために勉強をして、その結果、より高度な仕事ができるようになり、成果を上げた段階で報いるとする企業が多くあります。それは「資格取得だけに奔走する資格マニアは評価しない」との考え方です。とはいえ、動機づけとしての公的資格取得を奨励しており、取得時には一時金だが奨励金を支給する企業はかなり多いです。

2 入社時の導入教育で中長期的なキャリアの展望を示している

中小企業の場合は、導入教育の段階で中長期的なキャリア展望を明確に示すことは難しいでしょう。しかしながら、ローテーションを含めた担当職務の拡大、成長に伴って拡大する責任と職務権限などを、機会あるごとに示すことはできるでしょう。

その意味では先輩従業員の役割のお手本を導入教育のなかで例示するために、先輩従業員に入社後の経験を話してもらうなどにより、緩やかに示すことはできるでしょう。将来の姿が見えるかどうかで、夢の持ち方も変わってきます。

3-10

ベテランから若手社員へ技能継承を含めたOJTを計画的に行っている

各人のスキルレベルを確認したうえでOJTを

人材育成の基本はOJT（仕事を通じた訓練）です。体験から学ぶことで実感を持って理解することができます。これをやさしい仕事から難しい仕事へと「計画的に展開する」のか、「背中を見て覚えろ」式でいくのかによって、OJTの効果は大きく変わってきます。なお、近年では団塊世代が引退期を迎えて、高度な熟練技能の継承があちこちで問題となっています。長期的に企業を成長させるには、これら熟練の従業員の技能を計画的なOJTを通じて若い世代に教えていくことも重要です。

OJTを始めるにあたり、まずは各人のスキル（技能）の程度を客観的に見えるかたちにすることが大事です。スキルレベルの評価基準を明確化したうえで、複数の機械があるなら、どの機械はどの程度のスキルレベルで仕事をどの程度こなせるかを評価するわけです。そして、未習得の部分を習得できるように目標を立て、計画的に育成していくのです。

そして、人にものごとのやり方を理解させ、納得させて、実行させるには、「言って聞かせて」、「やってみせ」、「書いてみせ」、「やらせてみて」、「間違いを直し」、「やらせながら、いわせる」といった手順を守るように指導者を指導する必要があります。

また、OJTだけでなく、節目ごとに外部研修を含めたOff-JT（職場外の訓練）を配置することで、理論的な理解も進み、その後の成長も加速するものです。ある期間に特定のスキルを習得するだけにとどまらず、学習のしかたを覚えるところにOJTの本当の意味があります。

個人スキル表（例）

	技術者に関するスキル	固有技術	プロジェクト管理	QC技法	マネジメント			
					人事			
					安全管理	原価管理	リーダーシップ	コミュニケーション
山田　太郎	5	5	5	4	5	5	4	5
鈴木　一郎	5	4	4	3	5	5	3	2
佐藤　映一	4	3	3	2	3	3	3	3
村上　誠	1	2	2	0	2	2	2	2
山川　二郎	0	1	1	0	2	1	2	1

凡例
レベル5
他の人を指導でき、ベンチマークの対象
レベル4
指導されずに自分1人で業務遂行が完全にできる
レベル3
当該スキルの知識を十分もち、ポイントだけの指導で遂行できる
レベル2
指導されれば遂行できる
レベル1
当該スキルの知識はあるが、指導されなければ遂行できない
レベル0
当該スキルの知識がない

出所：村川賢司「超ISO企業8 - 人を育てたい - 」日本規格協会（2005年）

OJTは3つの分野から考える

前述の通り、OJTは技能やノウハウの継承を意識しながら進めることが重要ですが、その際には仕組みづくり、意識づくり、環境づくりの3つの分野に分けて考えるとわかりやすいでしょう。「❶仕組みづくり」では、計画的

Case Study

現場に放り込むことがOJTではない

Case1

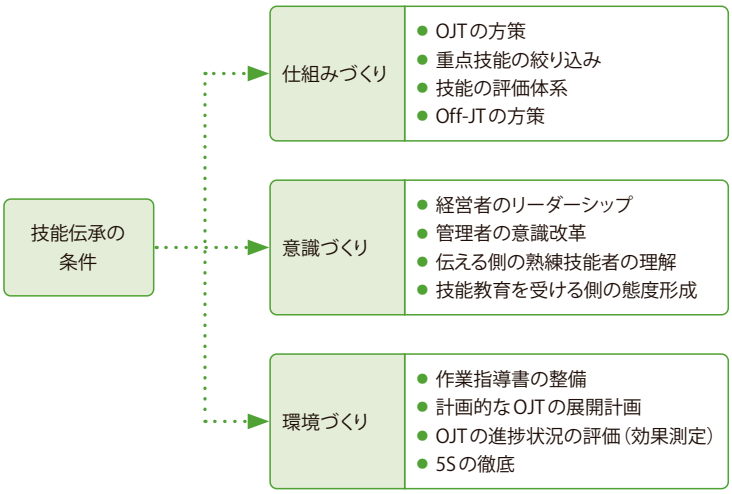
P社は配属にあたって好きなことをやらせているので離職率が低く、1年で辞める者はいない。配属後はOJTを行い、段階的に約3年をかけて一人前に育て上げている。マンツーマンで教える段階があるが、NC機の前に旋盤をやらせている。各人の能力をみながら教えるやり方だ。職長は各作業者の技能を大体把握している。昔とは異なり今は、技術は盗む物ではなく、教える物であると考えている。
（射出成型用金型および抜型製造・200人）

Case2

Q社は個人ごとのスキルマップを作った。これは技能を計画的に高めていくために、目標管理の仕組みとして始めたものだ。現場の課長がチェック項目を考え、作業者のあるべき姿と比較して現状の点数を示す。個人の技能を棚卸ししてみると、個人ごとの保有スキルにバラつきがあるなどの問題点が浮かび上がった。従業員の多能化をめざしていく社長は、スキルの片寄りを解消し、レベルの平均化を図るためローテーションを積極的に実施していく方針だ。
（精密歯車製造・50人）

なOJTのやり方、伝えようとする重点技能の絞り込み、そして技能の評価体系の確立、さらにOff-JTによって理論面の補強をするわけですが、その内容を検討します。「❷意識づくり」では、経営者が技能伝承の重要性を認識してリーダーシップを発揮すること、そして管理者もその重要性を認識することです。指導者および学習者の意識改革がなければ計画的にOJTを展開することも難しくなります。「❸環境づくり」として、作業指導マニュアルの整備、計画的なOJTが展開できるような計画の策定、OJTの評価、5Sの徹底などがあります。

技能伝承の条件



Step Up

1 やさしい仕事から難しい仕事へと段階的・計画的に移動させている

育成すべき事項を明確にしたうえで、やさしい仕事から難しい仕事へと計画的に配置して、それぞれの段階で仕事がマスターできているかどうかのチェックを各段階で行う必要があります。

教育訓練の効果測定を考えると当然のことですが、教育訓練の終了時に理解できているか、習得した実技のレベルを確認する必要があります。そして、最終的な評価は顧客の満足度（製造工程なら後工程の担当者からの評価）で評価することになります。その際に、5Sを徹底することも重要です。特にしつけ教育が重要です。変なクセが付いた従業員は使いにくいものです。

2 指導職が後継者に対して指導する時間を就業時間内に確保している

指導職となる人はベテランの中でも職場の中核的な人材でしょう。つまり、皆から頼られて、大事な仕事はそのような人に集中しているものです。多忙なうえに指導職としての役割も担わなければなりません。経営者が本当に技能継承の重要性を痛感しており、努力したいと考えているなら、指導のための時間を確保しなければなりません。それも仕事のうちと考えて就業時間内に確保したいものです。OJTを補完する意味で、外部の研修を受けさせるといったこともあります。これも時間外で開講されているコースなら残業がその日に入らないように調整するといった配慮があってよいかと思います。

3-11

社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている

社内勉強会と社外教育のメリット

人材育成に熱心な企業を訪問すると、従業員が自主的な勉強会を頻繁に開催している例が多くあります。日本の職場ではチームで新しいことを考え出すことが多く、個人的に学ぶなかで個人の内面に蓄積している知識をそれぞれが出し合って共有化して議論しています。それに対して、米国企業では個人主体で知識創造を行うといわれており、その分、さまざまな分析手法やプレゼンソフトを使った手法や、文書、マニュアル、コンピュータ・データベースなどの活用が進んでおり、それによってつくられる共有された知識が重視されているといわれます。

日本企業の強さはチーム力とよくいわれますが、その背景には自立した個人がワイガヤで議論しながら切磋琢磨していく、自由な勉強会が大きな役割を担っており、進んだ企業では教材などを経済的に支援し奨励しています。とはいえ、自主的な勉強会が動き出すのはそう簡単な話ではありません。むしろ、社内での勉強会・研究会を定期的に開催して、その準備のために、自主的な勉強会を連動させることのほうが現実的です。

また、社外での教育の場も重要です。近年では、技術者については継続教育が重要視されるようになっており、専門家団体である学会の研究会・講習会への参加や学会発表などが継続教育のポイントとして加算され、登録されるシステムも動き始めています。専門性に磨きをかけて、社会的通用性を持ちたいと考えている自律的な技術者にとって大きな動機づけとなってきています。このような技術者は企業内にとどまらず、専門家同士のネットワークを通じて最新の情報を得て、自分自身の専門性を向上させるだけでなく、企業にもその成果を還元してくれるのです。

社外交流のゲートキーパーが課題解決の糸口に

技術者に限らず、企業の外との交流の窓口が担える人材（ゲートキーパー）は社内に一定人数の蓄積が必要です。中小企業の場合は社長が一手に引き受けることが多いのですが、それでは社長の身体がそうそう持ちません。社内の核になる人材にその役割を担ってほしいものです。そのためには継続教育を念頭に置いて、核になる人材を育てなくてはなりません。多くの研修機会がありますが、手をあげさせて積極的に参加させることが大事です。

特に、3年から7年ぐらいの中堅の一般社員は実質的に現場での役割・期待が大きくなり、日常の仕事に忙殺されて、研修の機会に恵まれないケースが少なくありません。また、この層は日常の仕事に対してマンネリ化している可能性も高いといえます。その意味からも日常的に刺激を与えることにもなるため、外部での研修を受講させるなど、社外の空気に触れさせることが大事なのです。

しかし、単に受け身で研修を受けるだけではなく、いろいろな出会いを通して、切磋琢磨できる人材のネットワークを構築してくることを義務づける必要があります。特に、職能別の専門教育を行っているような機関に送り出すのが効果的です。例えば、人事担当者の長期研修に参加している例では、人事企画を担当して、新たな人事制度をつくる時に、それが自社に合っ

Case Study

社内外での勉強の場は工夫次第でいろいろできる

Case1

R社が中心となる共同受注グループでは3人の技術顧問と契約しており、合宿形式の研修会も開いている。技術顧問は大手メーカーの技術者OBなどだ。研修では金型に限らず工程管理の勉強などもしている。現場の従業員は社外で行われる外部研修に派遣して教育することはできないので、自社で教えてくれる人が来てくれるとありがたい。
（プラスチック金型設計製作・13人）

Case2

メーカーであるS社の得意先小売店における研修では、注文取りと商品補充のほか、店長の声を聞くようにもさせている。生産現場研修では中国にある工場を見せている。製品がどのように作られるのかを理解させ、それを製品開発に生かすためだ。
（文房具製造・136人）

ているかを検討するためにいろいろと調べるものですが、研修を受けた仲間である他社の人事担当との情報交換がきわめて有効な情報を与えてくれ、参考になります。

このような利害を超えた関係を構築できるのは、一緒に学んだ仲間との意識が働くからです。人的なネットワークでは濃密な強い関係（社内）も大事ですが、堂々巡りで結論が出ないような問題を解決する糸口に関しては、弱いつながりで、利害関係を超えたような人的ネットワーク（社外）が重要な役割を果たすのです。短期的な視点で考えず、中長期的に従業員を育ててくれる、社外の教育の場に積極的に送り出す度量が経営者には欲しいものです。

Step Up

1 従業員主導で全社的な発表会をやっている

組織のメンバーには、事情が許す限り、個人のレベルで自由な行動を認めるようにすべきです。その自律性によって、個人が新しい知識を創造するために自分自身を動機づけることが容易になります。個性ある独自のアイディアが自律的な個人から生まれ、それがチームのなかに広まり、やがて組織全体のアイディアとなるのです。全社的に広めるためには、全社的な発表会が効果的ですが、従業員にもっと関わりを持たせるには、従業員主導で発表会の企画から実行まで任せるほうがよいでしょう。

自主的な活動として、QCサークルがあります。もともとは個人やグループの自律的な活動から生まれましたが、ノルマを与えられたことによって自律性を失い、低迷している例が少なくありません。自律性を尊重した発表会であることが動機づけにもなります。

2 外部の研修情報を従業員に公開し、参加希望を募っている

世の中には多くの教育訓練機関が存在しますが、安いことを売りにして内容的には問題のある研修も少なくありません。受けてみなければ、その質を推し量ることが難しいからです。有名な講師が来ても雑談をして、内容のある話が聞けなかったということが少なくありません。せっかく、忙しいなかで研修を受けるわけですから、厳選して従業員に伝える必要があります。そして、従業員が自ら参加したいと手をあげられるように、外部の機関で行われている研修情報を公開することが重要です。従業員が食事をする場所への掲示や管理・監督者に回覧して、朝礼などの場で紹介するなど情報を積極的に提供し、企業にとっても重要な研修であるなら指名で行かせることも必要でしょう。

3-12

経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている

右腕となる人材が企業の成長へのカギ

中小企業の経営は社長1人で活躍しているだけではかなり無理があります。特に内部管理を任せられる右腕となる人材がいるかどうかで、企業の成長スピードは大きく異なってきます。製造業の場合は優秀な工場長がいるかどうか、あるいは研究開発、生産技術などをカバーできる技術者がいるかどうかが、キーポイントです。

製品開発のプロジェクトを進めようとするなら基本方針や基本ノウハウは社長が持っているのが普通ですが、それをより具体化するには開発を任せられる優秀な技術者の存在が決定的に重要となります。細々と指示しなくては動かない技術者ではなく、自律的に課題を解決していく頼れる技術者です。

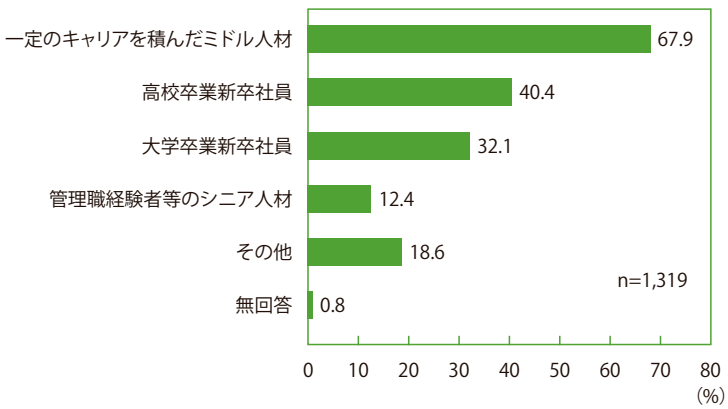
また生産に移す段階では工場長の役割が一段と重要になります。具体的に目標とする原価で、高品質、短納期での生産体制を低コストで実現しなくてはならないのです。なお、試作段階ではトラブルがつきものですが、これを着実に解決してくれるような人材への期待は大きいでしょう。

基幹人材の育成が急務

その他のコア要員としては営業担当者がいます。自ら企画提案型の営業ができるかどうかに加え、顧客からのクレーム情報、改善提案情報をすくい上げて、自社に持ち帰り、経営者、技術者や工場長とともに検討を加える。そして、顧客側との中間に立って解決ニーズに対して、幅広く対応していくことができる営業担当者が育っているかどうかです。

日本商工会議所が2015年に実施したアンケート調査では、日本の中小企業のうち約半数が人材不足の課題を抱えており、特に、「一定のキャリアを積んだミドル人材」の不足に悩む中小企業が多いことが明らかになりました。経営者の参謀・右腕として、また、製品開発や製造、営業の中心となる「基幹人材」の確保・育成が急務となっています（下図参照）。

人材不足の企業が求める人材



資料：日本商工会議所「人手不足への対応に関する調査集計結果」（2015年）

Case Study

若手にもマネジメントの経験をさせよ

Case

T社の製造部門では部長ではなく、リーダーに日常業務の振り分けをさせている。職場の自治的な運営は若手のリーダーに任せて育てるという方針だ。リーダーはほとんどが30歳代であり、若いので教育する必要があるという。情報共有のための取り組みも活発だ。業務、製造、技術の3部合同で週に1回20分間の工程会議を開いている。製造部内ではリーダー会議を開き、そのあとグループごとの会議も月1回くらいの頻度で行っている。
（電気機械器具製造・50人）

Step Up

1 研究開発担当者、工場長、営業責任者など、部門の責任者が育っている

企業のイノベーション活動の中心的な担い手となるのは、研究開発担当者、工場長、営業責任者などであり、その担い手が自社にいることが競争力に直結してきます。このような部門の責任者を育成するのは並大抵の努力ではありません。小さな企業では潜在能力のある人材を採用すること自体が、知名度などの点で劣勢にあります。しかしながら、よい人を採用できるとその友人、知人の知り合いといった、緩やかなつながりの人からの評判を聞いて、次々と応募してきたケースもあります。これぞと見込んだ人材がいたなら思い切って採用し、権限委譲を進めながら、積極的に育成していくことが、本人のやる気を引き出すことになります。

そして、社内にとどめておくだけでなく、見本市や研修会などへの参加を促し、社外の空気に積極的に触れさせることが育成の要諦です。

2 社長の大きな方針のもと、幹部従業員には大幅に権限を委譲している

人は任されていると実感すれば頑張るものです。しかし、任せる場合にはなぜこのような仕事が必要なのか、どのようなことに注意しなくてはならないのか、どのようなことを目的に仕事を進めるべきかなどの、具体的な指示を与えます。最初からすべてを任せるのではなく、段階を追って任せることを心がけなくてはなりません。任せるのはよいのですが、満足に指示を与えず任せた場合、能力的にそれがこなせなければプレッシャーによって、つぶれてしまいます。基本は権限委譲なのですが、機会を通じて、人材がある程度育ってきたことを見極めて、仕事を任せることが大事です。そして、任せたからにはよほどのことがない限りは手を出さない。そうしないと人は育ちません。

3-13

賃金制度や人事・評価制度を明確にしている

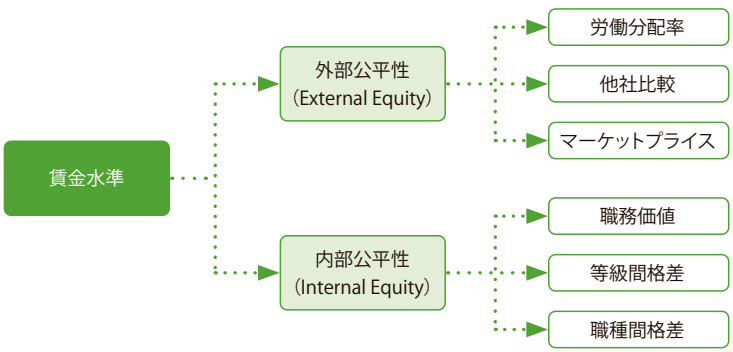
同一労働・同一賃金が基本

特徴・メリハリのある人事制度が企業の魅力を高めます。例えば、成長している、ある中小企業の人事制度では、以前から能力主義管理が徹底されていました。

とはいえ、社長から見て優秀に思えるからといって、あまりにも情意考課を重視しすぎては、他の従業員からの公平性、納得性の面で同意が得られません。また、客観的に見て一番優秀な人材であるからと抜擢すると、2番手、3番手がやる気をなくしてしまいます。あまりにも大きな差がついてしまい、2番手、3番の従業員が辞めてしまうといったことになってはもとも子もないのです。

下図のように、賃金水準は公平性を基準に決められます。それは、社外の同業他社との比較とか、地域内の同レベルの企業との比較といった外部公平性と、社内での担当職務の格付や、職能、社内資格などによる内部の公平性とからなります。とはいえ、支払い能力からみても、全員を大企業と同じように処遇するわけにはいきません。コアになる人材を核として、担当職務や貢献度をもとに賃金水準を決めていくことになります。

賃金水準の決め方



出所:日本人材マネジメント協会「人材マネジメント基礎講座」 社会経済生産性本部（2009年）

納得性や、非金銭的な報酬もポイント

このような公平性に加え、納得性も重要です。いくら社長がよいと思っても、世間相場をまったく無視したものであったなら、よい人材は集まりません。

しかし、従業員が納得できる賃金を出したくても、支払い能力から出せないという現実も少なくないでしょう。こういった場合にも、一定水準のスキルを身に付ければこのように処遇されると理解させたり、OJTが教育の中心であっても、いろいろなことを勉強させてくれているということを理解させたりすることが重要です。このほか、納得性という観点からは、表彰プラス副賞のような非金銭的な報酬も処遇のカギを握っています。これであれば、縁の下の力持ち的な役割の人にも、一生懸命によい仕事をしたケースにも、きちんと対応できます。

こういった取り組みにより、若者の定着も改善していくと思われます。

Case Study

努力には公平に報いる

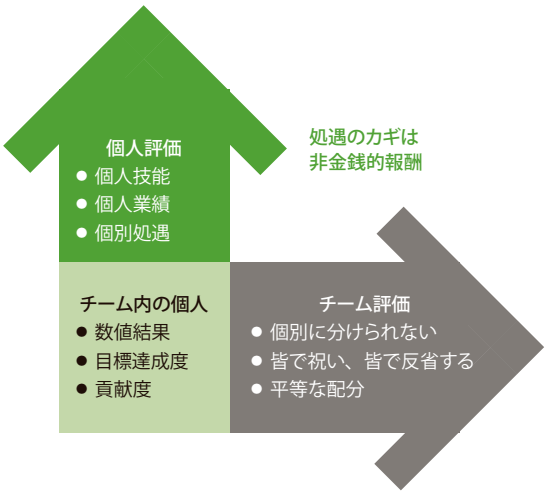
Case

能力主義を徹底するU社では、業績評価のランクに中間があると皆が中間に寄ってしまうので、中間の評価をなくした。処遇に関して年功序列、性別、国籍などは一切関係なく、実力のある者がそれに応じた給料をもらうという考え方だ。評価基準は組織レベルも個人レベルも中間がないので、よいほうか悪いほうのどちらかに必ず分かれることになる。具体的には、評価のランクは部課レベルでAからDまでの4段階、個人レベルでAからFまでの6段階に分かれている。

この業績評価は年2回行われ、その結果は給与体系に反映される。また、ボーナスの査定でも評価ランクに応じた支給率がかけられる。こうしたきめ細かい評価制度により、従業員に緊張感を持ってもらうのと同時に頑張りにも報いている。

（スクリーン印刷機製造・74人）

チーム内での個人の処遇



出所：舞田竜宣「納得できるチーム評価のあり方と処遇への反映」 労務行政研究所（2006年）

Step Up

1 総額人件費が経営を圧迫しない範囲内で各人を実力主義で優遇している

リストラというと、総額人件費の抑制だけが注目されがちですが、本来は事業構造の再構築のことをいいます。事業内容の見直しによって資源を再配分し、選択と集中を進めることで、競争力を高めようとの考え方です。

実力主義というと短期的な成果を強く反映させることを考えがちです。緊急対応時にはそれでも通りますが、あまりにも個人の成果要素を強めすぎると、職場内がギスギスして、チームワークへの弊害が大きくなります。つまり、中長期にわたって企業の競争力を高める実力主義でなくては長続きしませんし、納得性や公平性を維持することが難しくなって、意味がありません。このような所与の条件のなかで、各人の実力を明確に評価して、優秀な人材には処遇で報いる仕組みにする必要があります。

2 業績と成果配分の仕組みを従業員に公開している

アメリカと日本の成長型中小企業を調査した結果によると、業績と成果配分方式について従業員に公開している企業では、従業員数の伸び率や利益率の伸び率は統計的に意味のある有意差がみられました。大手ファスナーメーカーでは以前から売上や利益の伸びに合わせて、設備導入の基準や従業員への成果配分の式があり、全世界の子会社の社長を日本の工場に集めた大会議でそれを報告しています。生産性を向上させて売上も伸びれば、成果としてこの程度還元されるとの数式ができているとのことでした。

賃金だけがインセンティブとなるわけではありませんが、少なくとも、頑張れば賞与がこうなるのだといったことが見えていることが励みになります。

3-14

仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている

個人の意志を尊重し、自律型組織へ

活気のある企業に行くと、従業員がてきぱきと動き、いかにも仕事を楽しそうにしているのを見かけます。自然に挨拶も出て気持ちのよいものです。上司からいわれて動くというのではなく、自主的に考えて動ける人間が多いほど組織は活発化するものです。企業や職場の目標と個人の目標の「ベクトル合わせ」は当然ですが、そのなかで個人の意志を最大限に尊重する社風があるかどうかでしょう。せっかくやる気を持って目標を設定しても、一方的に企業の方針に合わせることを強要させられれば、誰でもやる気をなくしてしまいます。企業の方針を受け、個人の目標を納得しながらすり合わせることが「ベクトル合わせ」には重要です。

特に、仕事のなかに創意工夫の余地があり、自分が提案したことが実現していくというかたちで達成感が得られるのが理想でしょう。一見単純な仕事であっても、より効率的な仕事のやり方へと変えていくにはどうすればよいのかとか、問題がある工程はどこにあるのかといった改善提案に結び付いた活動へと展開することで、参加意識を高めることができます。QCサークルなどの改善活動にも積極的に参画することで、課題が解決されて、自分たちの仕事がやりやすくなれば、活動自体が楽しくなって、時間を忘れて夢中になるといった経験は誰しもあるものです。そのような経験が、その後の仕事意識の向上にもつながってくるものです。

ここで改めて、新しい価値を創出するのは、集団ではなく常に「個人」であることを認識すべきです。企業の成長の過程では、外国人に限らず、尖った個性ある人材を含めて、異質で多様な知識・知恵を統合し、ひとつの価値にまとめていく構想力というものが求められます。個が自由に機能しながら組織全体とも調和して、組織と個の両方の行動が生かされる経営をめざします。そのためには、従業員の目標管理が非常に重要な役割を果たします。

組織と個人の要求を統合する目標管理が重要

目標管理では、各人が上司と相談しながら目標を設定するわけですが、組織の大きな方針とのすり合わせによって、従業員自らが目標に修正をかけながら仕事をします。そして、その経験を通して自分自身も磨いて成長していくように心がける必要があります。組織目標で押さえつけられては、個人のやる気を引き出すのは難しいのです。かといって、まったく自由に任せた状態で成果を上げることはさらに難しいのです。

目標管理がめざすものは、「組織の要求と個人の要求の統合にあり、統合マネジメントが目標管理そのもの」といわれています。つまり、組織のやるべきことと個人のやりたいことを結び付けていく、あるいは一致させていくことが大事です。上司が期待する目標と、部下が望む目標とは必ずしも一致するわけではありません。組織にとっても個人にとっても望ましい目標をすり合わせて設定し、その達成に向けて努力をするわけです。よく考えれば、当たり前のことを当たり前にやっていくことが目標管理の基本でもあります。

Case Study

権限と責任を与えて考えさせよ

Case1

「少数精鋭とは責任を持たせることであり、徹底的に任せることだ」というのは自衛隊に教官として勤めていた経験を持つV社の社長の言葉だ。自衛隊では、隊員に対して責任・義務・報告を徹底して教え込む。任務を遂行するためには、権限を与え、判断を任せる。こうした考え方は教官の時代に学んだものだという。（地下水膜ろ過システム製造・84人）

Case2

従業員の平均年齢が40歳を下回るW社では、若手も重要な役割を任せられ、それが育成につながる。仕事の基本は「1人でやらせ、自分で考えさせる」ことだ。開発を任された従業員は「進行担当者」といい、製品ができるまでの日程を決める権限が与えられ、自らが中心となり、ものごとを進めていく。そして開発・設計の後、図面が製造部門に移り物ができるまでずっと面倒をみる。製品開発の途中からはカタログの準備や部品の調達、デビューの用意など、部門間の連絡・調整が多くなる。管理職はもっぱらサポート役に徹している。（糖度計等製造・121人）

Step Up

1 若手には夢中になれるテーマを与えている

若手の柔軟な頭脳で考えてもらうためには、彼らの創作意欲を刺激することが重要です。小さな新しいテーマにチャレンジさせ、成功したならさらにレベルの高いテーマに挑戦させます。少しずつレベルの高いテーマにチャレンジして、成功体験を積ませることが、人を育てるのです。それには若者が夢を失わないような支援の仕掛けを考えておくことが必要でしょう。

仕事の性格から日常の本来業務のなかでの体験が難しければ、日頃時間がなくて対応できてこなかったようなテーマを与えて、その問題解決案をつくらせるのも有効です。

2 職場の目標設定に参加させ、各人の役割と持ち分を意識させている

組織と個人が望ましい関係を築くことが目標設定での重要なポイントですが、これは「目標設定への参加」と「自律的な自己統制」を両立させて初めて実現できるものです。しかし、個人が自身の考えで目標を設定できるには自分自身が成長していなくてはなりません。やみくもに自律性を尊重して、目標設定を促すだけでは難しいのです。そこで、日常的に各人の職場内での役割分担、期待されているミッション（使命）がどうなのか、それを実現できるためには自分自身どう育って、どう変わっていかなくてはならないのかなど、常日頃から意識させることが重要なポイントとなります。

3-15

営業や生産など部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている

セクショナリズム（部門間対立）が生じる理由

営業部門には営業なりに、生産部門や開発部門に対して主張したいことがあります。もっと売りやすい物を、売れる物を作ってほしいと。営業は顧客からのクレームの前面に立つ立場にあり、それに応えなければ営業活動もできません。

一方、生産部門では品質向上と納期の短縮化、在庫の圧縮、コストダウンが至上命令で、それには計画的に生産活動を進めるのが原則です。しかし、営業からお得意様からの要請であると、特急の割り込みをすると生産計画を乱して、あちらこちらに無理を生じさせ、結果的にコストアップになってしまいます。また、シェア獲得優先による受注競争で採算割れに近い無理な受注をしてくると、それは結果的に生産部門にしわ寄せされることが多いものです。受注生産品が多いような工場の製造部門と設計部門との間でも不具合箇所が生ずると、責任のなすり合いでけんか腰になってしまうケースをよく見受けます。

部分最適から全体最適へ

それぞれの部門は一生懸命になって部分最適にはなっているかもしれませんが、全体最適になっているとは限りません。

第1に相互に連携しやすいように、情報の共有化を図ることが大事です。同じ情報をもとに議論すれば、結論への到達は早くなります。ワイガヤで議論すると隠れていたインフォーマル（非公式）情報も表にできます。これがさらに情報の共有を進め、コミュニケーションギャップを埋めるのです。オープンな議論ができる雰囲気にあるかどうかが重要です。混乱は不正確な情報に基づいて起こるものです。オープンな議論をすることと責任追及は別のことです。責任追及になれば、隠してしまって、真実の情報は誰もいい出しません。

第2には全体最適をめざすのですから、経営トップから、しっかりした大きな方針が打ち出されていることが大事です。大きな方針に基づいて、各組織が動いているということが理解できていれば、ベクトル合わせは可能になります。

第3に部門間をつなぐ人材を意識的に育てておくことです。ローテーションをするまでもなく、日常業務のなかで連携する場面をたくさんつくっておくわけです。壁を崩すのには職場横断的な委員会活動やプロジェクトチーム活動などを頻繁に開催するのが有効なのですが、原籍での日常業務とこれらチームでの活動が同時期に起こりますので、本人の負荷は大変なものになります。原籍での上司とプロジェクトチームのリーダーとが正当に評価をしないと、活動は活発になりません。職場代表が集まって、このような場が利害調整の場になってしまったのでは本末転倒です。前者の目標を見失わないように、目的意識とチェック、アクションのループを常に意識するような活動であってほしいです。

第4に職人的な人が中心になっている機械加工の職場などで見られるのですが、自分の担当する機械はきれいに整理整頓を徹底しているが、担当

Case Study

こうやって生かす プロジェクトチーム

Case1

X社の新製品開発のプロジェクトチームには、テーマ担当者（責任者）がいる。テーマ担当者は年功で選ばずに、その開発テーマに最も興味を持っている人を選ぶ。そのほうがチームにおけるリーダーシップが期待できるからだ。そうして選んだ責任者はチームの会議を見ていても全然違うという。チーム担当者は年齢に関係がないので、チーム員と職位が逆転することもある。
（各種計測機器製造・94人）

Case2

Y社は開発体制を一新、プロジェクトチーム制を導入した。核となる製品の開発スピードをアップさせるためだ。ヒット商品となったデジタル屈折計は、この新体制のもとで生まれた。開発、製造、営業の各部門からメンバーを募り少人数のチームを結成、開発に集中させた。従来のやり方は複数の開発案件が並行して緩やかに流れるスタイルだが、この時は猛スピードで開発を進め、わずか6カ月で製品を完成させた。これは従来の4倍のスピードだ。開発速度は上げても、「ものづくり」にはこだわっている。
（糖度計等製造・121人）

の機械以外についてはまったく関心を持たない。依頼されたことは完璧にこなすが、職場全体で協力して何かをしようとしても、非協力的になってしまうことがあります。年齢が高いケースが多いのですが、横につなぐことや、新人の育成を担当させる、職能の拡大を意識的に行う、などの必要があります。このような人は保守的で今までのやり方を変えたがりません。籠もっていては企業全体の生産性は上がらないということを納得してもらう必要があります。社長自らが話し合いの場に立ち会って、引き込むことが重要です。

Step Up

1 委員会やプロジェクトチームなど、部門横断的な組織を必要に応じてつくっている

部門間のなわばり意識を極力防ぐには部門を超えたメンバーを集めて、プロジェクトチームを構成し、部門横断的なテーマの解決を図るやり方があります。このような活動が活発な企業では原籍にかかわらずに、全社的な視点から議論ができる人材が育ってきます。

しかし、プロジェクト・マネージャーの選抜では検討課題分野の専門能力からマネージャーを決めるべきで、年功的な選抜にしてはいけません。また、中小企業の場合は全面的に任せるというよりも、社長自らがプロジェクトのテーマ設置、節目でのチェックに関わることが多いのですが、意識的にプロジェクト・マネージャーに権限委譲をすることが大事です。

2 部門間の人事異動や人材交流を進めている

独創的な発想は、日常の仕事を繰り返しているだけではなかなか出てきません。3年とか5年とかを節目にして部門を超えた人事異動をすることで新たな発想が出てくるものです。その際に重要なのはどのような人材に育ってほしいのかを意識しておくことです。人材育成には専門性を極めるI型の育成形態と、10年ほどは専門性を積み上げ、その後に関連分野を広げていくT型の育成形態とがあります。研究所などは前者ですが、多くの日本企業のビジネスマンは後者のT型をめざしています。経験年数が10年ほどになったら、意識的に周辺の異分野の仕事に人事異動をするわけです。営業から人事とか、製造からサービスとかへの異動のイメージです。こうすることで、部門間のコミュニケーションは格段に改善されます。

3-16

社員の経営参加（経営参画）の仕組みを構築している

人の欲求には５つの段階がある

人間はどうしたらやる気を起こすのでしょうか？　A.H.マズロー（Maslow）の欲求５段階説では、「❶生理的欲求」→「❷安全・安定の欲求」→「❸社会的欲求（集団への帰属）」→「❹自尊（認められたい）の欲求」→「❺自己実現の欲求」、と段階があり、下位の欲求が満たされるとより上位の欲求を求めると説明されました。最上位の欲求が自己実現で、自らなり得るところのものになろうとする欲求です。

高い達成意欲に恵まれた人々の特徴は、適当に難しく、だが達成可能な目標を自ら設定します。そして、成功の報酬よりも自己の内面・個人的達成感を重視します。もちろん報酬を拒絶するわけではないですが、達成それ自体に比べて報酬はそれほど重要なものとは考えていないのです。受け取った金銭や賞賛よりも、難しい問題を克服して解決して得た達成感を重視するのです。そして、前段階の欲求が完全に満足されない限り、次の段階の欲求が最優先欲求ということにはなりません。豊かな今日の社会では、社会的欲求、自尊の欲求、自己実現の欲求などの欲求に比べて、生理的欲求や安全・安定の欲求は大きく満たされているのです。

怠け者か？創造的な職務遂行者か？

D. マグレガー（McGregor）は、労働者は本来怠け者で、金銭で刺激し、監督を厳重にして細々と命令しないと怠ける者（X理論）と、労働者も一定の条件のもとでは、自ら進んで創意を発揮し働く者（Y理論）との２つのタイプに分けて論じています。

つまり、X理論では、大多数の人間は命令されることを好み、責任を負うことを好まず、なによりも安全・安定を望むものだと仮定します。従って、人は金銭と金銭以外のかたちの手当、および罰へのおそれによって行動を動機づけられると考えます。X理論を是とする管理者は、統制を厳しく行い、細かく指示・監督する必要があると考えます。

一方、Y理論では、人間は適当な動機づけさえあれば、基本的に自律的に職務を遂行するものであり、かつ創造的であると考えます。そこで、管理者は個々人の内にある潜在的可能性を触発することをめざさなくてはなりません。正しく動機づけられることによって、誰でも努力を組織目標の達成に向けながら、しかも自己の目標を最上のやり方で達成することができるようになるのです。

本人の期待と上司の期待の合致がモチベーションを向上させる

人間は誰でも心の中にいろいろな要求（動因=motive、drive）を持っています。そのなかのなんらかの要求が、仕事の達成から得られることが期待される成果と結び付けば、やる気が起きるものです。どんな要求が仕事の達成とどんな誘因で結び付くのかを説明したのが、要求（動因）の理論と誘因の理論です。人間の内的要求にはいろいろなものがあるのですが、そのうちのどれが最も強いかは、生活水準や個性によっても異なります。従って、

Case Study

企業と従業員の一体感をいかにつくるか

Case

Z社では持株制度を設けており、全員に同社の株を持ってもらい、利益を配当している。決算賞与は毎期営業利益の10%を出している。こうした報酬制度は従業員のやる気と連動しており、この仕組みを通じて従業員は、企業は自分の持ち物、共同体であると思うようになるようだ。

業績は株主でもある従業員にすべて公開している。月別の決算書も全員に発表している。「受注・売上表」も発表しているが、これは企業の状況がすぐにわかるため従業員にとって影響が大きいという。毎月この表を全員に配っているが20年前から続けている取り組みだ。接待営業や接待ゴルフなどは一切やらないため、接待費はゼロを計上。税金も規則だからしっかり払う。「ものづくり」も納税も社会貢献としてやっており、どっちも同じなので両方ともしっかりやっていくという。

（振動計測装置等製造・23人）

動因を「やる気」に発展させる誘因も、個々人が持っている最も強い要求に合致しなくては、有効な誘因にはならないのです。そこで内的要求にどんなものがあり、何が一番強く現れるかということについて、現在最も一般化している説が2つあり、1つは本人の期待（例えば、昇給や昇進）であり、もう1つの期待が上司の期待です。多くの場合、部下は上司の期待に沿って行動します。優秀なマネージャーほど、部下を信頼し、部下に高い業績を期待できるという能力を持っており、部下を信頼して新しいものに積極的にチャレンジさせ、それを支援するのです。マネージャーは「思いつきで言うな」「対案なしに反対するな」が基本です。

認められることが動機づけ要因として最も大きいのですが、それは目標設定から最終的な意思決定（PDCAサイクル）への参加の度合いが強く作用します。

Step Up

1 従業員の参加意識を高めるために、従業員に経営情報を積極的に公開している

自分が経営に参画しているとの意識は企業のいろいろな情報にアクセスできる立場にあるかどうかで大きく変化します。部外者ではなく当事者であるとの意識を植え付けることで、参加意識はいやがうえにも高まります。それには従業員に経営情報を積極的に公開するのが効果的です。今、企業はどのような部分で伸びていて、どのような部分が弱いのかといったことが全員に徹底できていれば、全社的な対応が素早くなります。

日米の成長型中小企業を調べた結果、従業員に経営情報を公開しているほど、業績のよい企業が多いことが統計的にも確認されています［八幡成美「アメリカの陰と光」日本労働研究機構（現 独立行政法人 労働政策研究・研修機構）（2001年）］。

2 重要事項の決定には、社員代表や労働組合の役員と協議をしながら決めている

労働者には労働基本権が憲法で保障されており、団結権、団体交渉権、団体行動権（争議権）は労働三権として知られています。高度経済成長下では毎年のように繰り返された春闘でのストライキとか、労使紛争が起こりましたが、連合が結成され、経済も安定成長路線へと切り替わり、それほど過激な運動はなくなりました。むしろ、労使協議の場を通じてインフォーマル（非公式）な情報ルートとして労働組合ルートも重視され、労使は協調的な関係を構築してきました。また、労働組合がない企業でも社員代表制によって選ばれた従業員が経営者と話し合うことで、実質的な労使協議の役割を果たすようになっています。大規模な出向・配置転換や事業の再編などで従業員の理解を得るためにも、労働組合や社員代表との事前協議が無用な混乱を防ぐものです。

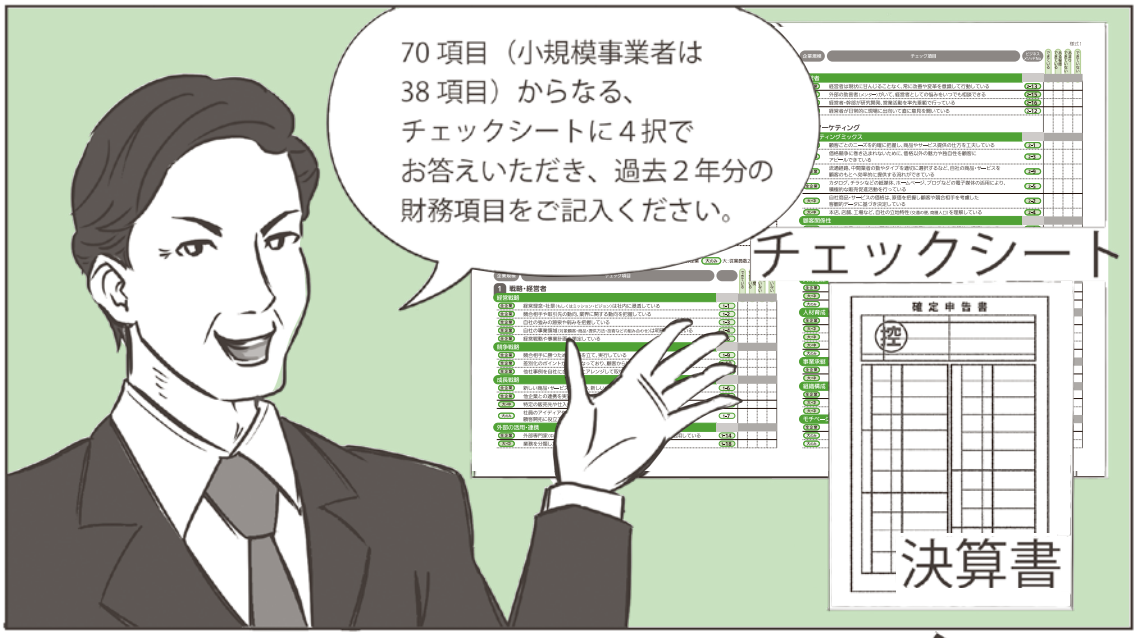
Chapter 4

運営管理

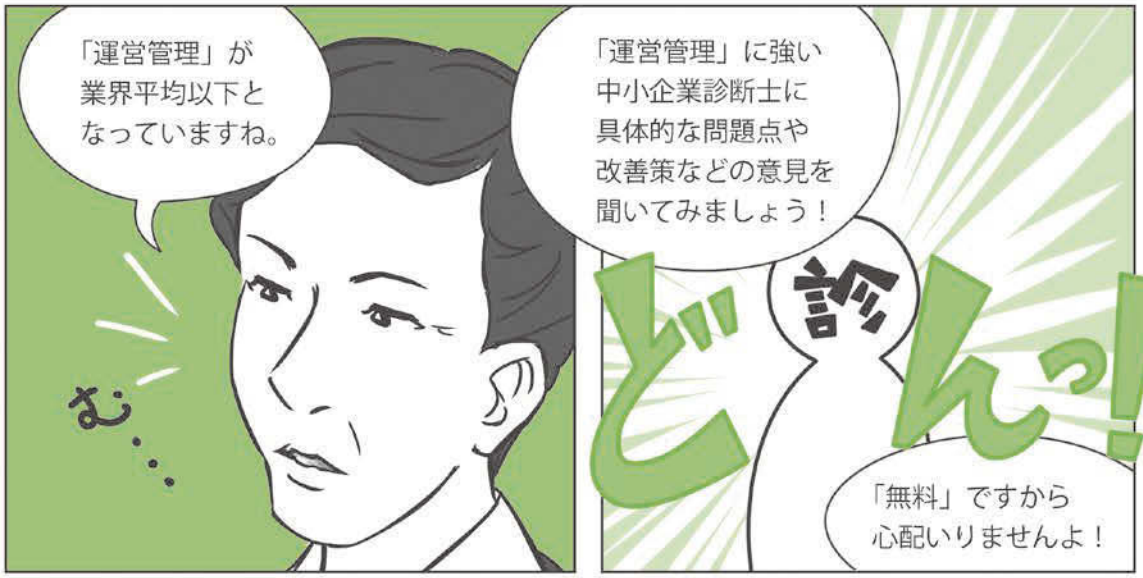
詳細解説

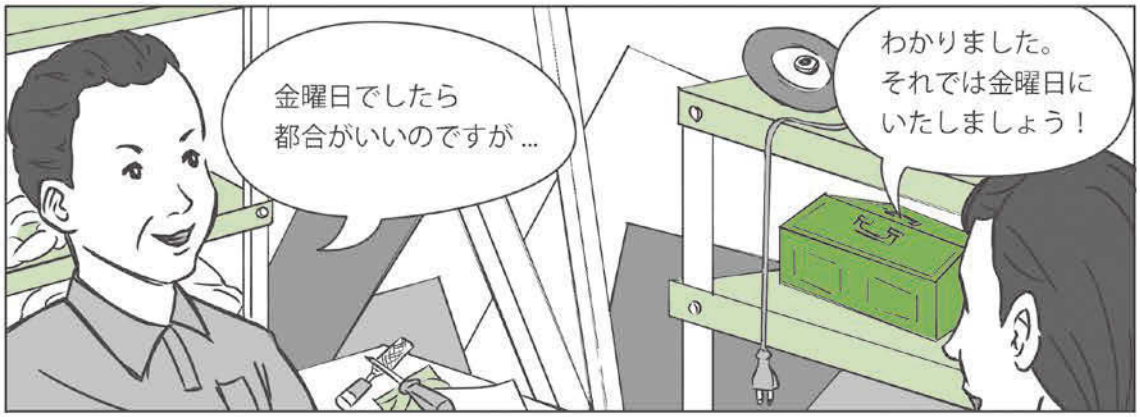
日曜日　製造業
お義父さんの１周忌も
無事に終えたが、
事業を引き継いでから１年。
いろいろあったが社員 20 人、
ひとりも辞めずに助けて
もらっているよ。
みんな忙しそうだわ …
はぁ…
妻（先代の娘）
そうなんだけどね …
この１年、
社員に個々の部品生産に
どの位の時間がかかるか
聞いているけど、
１日当たりで計算すると
生産量が少ないんだ。
夫（社長、婿養子）
そういえば、生前父は
商工会の鈴木さん
（経営指導員）と
親しくしていたわ！
はっ！
鈴木さんに相談して
みましょう！
火曜日　打ち合わせ
「中小企業活力向上事業」
を利用したらいかがですか？

この制度は経営の「気づき」
を与え、具体的な支援策も
得られる制度です。
おおっ！
しかも「無料」ですよ！
鈴木経営指導員


70 項目（小規模事業者は
38 項目）からなる、
チェックシートに４択で
お答えいただき、過去２年分の
財務項目をご記入ください。
チェックシート
確定申告書
控
決算書

カタカタ…
バン！
オンライン自己診断機能で確認中


「運営管理」が
業界平均以下と
なっていますね。
む…
「運営管理」に強い
中小企業診断士に
具体的な問題点や
改善策などの意見を
聞いてみましょう！
訪問
どんっ!
「無料」ですから
心配いりませんよ！


金曜日でしたら
都合がいいのですが…
わかりました。
それでは金曜日に
いたしましょう！

金曜日
「運営管理」に強い
中小企業診断士の
渡辺先生です。
中小企業診断士の
渡辺です。
よろしくお願い
します。
よろしくお願いします!
中小企業診断士　渡辺先生

経営分析ヒアリング中（2時間程度）
チッ…
翌週の月曜日　商工会
ドンドン…
やはり「運営管理」、
特に5Sの徹底が課題ですね。
具体的な取り組みとして…
分析報告書を
作成しました。
火曜日
渡辺先生から分析報告書を
いただきました。
先生とも話し合ったの
ですが、「運営管理」に
問題がありますね。

社長が事業を引き継いで、
すぐに個々の部品生産に
どの位の時間がかかるか
調査したのはよかったと
思います。

前社長は生前、
社員に工場内の整理整頓を
常にいっていました。
前社長が亡くなってからは、
社員が勝手にどこにでも物を
置いてしまうので、
どこに必要なものがあるか
わからず、余計な時間が
かかっているのです。
とっ

社員は忙しさのあまり、
通路や作業スペースに備品・工具・
材料などを次々と並べてしまい、
積み重ねているものもあります。
共用の備品や工具だけでも、
置き場所や置き方を決めて
守るようにしましょう。
置く場所や棚にそれらの
形状の輪郭線を書き込み、
きちんと所定の置き方を
決めると、
整理整頓ができ、
置かれていない場合も
すぐにわかります。

私も小さな時から母親に
ものを片づけるように
いわれたな ...

そういえば、生前父が社員に
工場内の整理整頓を
よくいい聞かせていたわ。
だけど、それだけでは
ないような気もする ...

その通りです。
前社長は、５S活動
（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）
を行っていました。
Seiri
Seisou
5S
Seiketsu
Seiton
Shitsuke

勝手にどこにでも置いてしまうと、
いい加減さが次々に連鎖して
しまいます。
さらに、
日常的に気をつける
だけではいけません。
例えば１週間に１度
職場の全員で、
自分の持ち場だけでなく
工場全体を整理整頓する
ことが必要です。

これを実行するためには経営陣が
先頭に立って整理整頓を行い、
社員を引っ張っていくことが
必要です。
社員が自主的に行う習慣を
つけるよう継続して活動
することが重要なのです。
他の問題点・具体的な
改善策は …

整理整頓ができれば工場内の
危険防止・生産性向上などに
結びつくので、
明日からでも朝礼時に
お話の内容を実行して
いきます。

きれいな職場は楽しい職場に
つながり、職場に対する愛着も
育ち、社員の「やる気」も
高まります。
えっへん

社員全員で協力して
仕事をするという体制を
つくりましょう！
父が亡くなってから１年経ち、
私も落ち着いてきたので、
生前父がいっていたことを
思い出して、私も工場に入って
社員全員が「働きやすい職場」
に戻るように頑張ってみます！
生前の義父と同様に、
鈴木さんと今後とも親しく
お付き合いさせてください。
ペコリ
よろしく
お願いします。
運営管理に対する具体的な取り組みは
次ページ以降の解説をご覧ください。
「５S」以外にも運営管理に必要な項目は
いくつかあります。
また取り組みにあたってご利用いただける
中小企業支援施策も多くあります。
Go Next!
ジャーン!
詳しい内容は、ホームページからも
ご覧いただけます。
活力向上
検索
「オンライン自己診断」機能も無料で
ご利用いただけます。

4-1

社内は整理整頓され、清潔に保たれている（5Sが徹底されている）

整理整頓は活気のあるよい職場の前提

工場や店舗、それに事務所などの施設は整理整頓され清潔に保たれているでしょうか。顧客が訪れる施設はもちろん、外部の人の訪問がない場所でもきちんと整理整頓することが活気のあるよい職場の前提です。

整理整頓されていないと、どこに必要な物があるかわかりません。それに勝手にどこにでも置いてしまうと、そのいい加減さが次々に連鎖してしまいます。ですから、日常的に気をつけるだけでなく、例えば1週間に一度職場の全員で自分の机や持ち場だけでなく、職場全体を整理整頓することが必要です。この時管理者や経営者も率先垂範することが、従業員の仕事に対する動機づけにもつながります。

整理整頓すると塗装や壁紙のはがれ、備品のキズなども気になります。それらも補修や修理をしましょう。照明も明るくしましょう。きれいな職場は楽しい職場につながり、職場や企業に対する愛着も育ち従業員のやる気も高まるはずです。

社員のやる気が高まり、作業効率もアップ

整理整頓すると従業員や顧客の動線も簡略化されます。時には備品やショーケース、机なども配置替えして活動しやすいスペースを確保しましょう。店舗では運搬用のケースが通路に置かれることや、傍らに積み重ねてあるような例を見かけることがあります。忙しいために他の仕事に駆り出されている間に忘れてしまうのでしょうが、顧客からみると奇異なものです。

「割れ窓理論」とは？

「割れ窓理論」とは、アメリカの犯罪学者ジョージ・ケリング博士により提唱されたもので、1枚の割れた窓ガラスを放置すると、割られる窓ガラスが増え、その建物全体が荒廃し、いずれ街全体が荒れてしまうという理論です。

ひとつの無秩序を放置することで、地域社会の秩序維持機能が弱まり、犯罪は増加するというもので、小さな芽のうちに摘むことが大切だということを説いています。

犯罪の多発するニューヨーク市では、この理論を実践し大幅に犯罪を抑止したことで注目され、日本でも、それを模範とする取り組みを行う自治体がみられるようになりました。

Case Study

きれいな職場で高い生産性を実現

Case

企業は見た目が重要、とA社では考えており、工場を常にきれいにするように心がけている。工場長は特にきれい好きだという。整理整頓は常にいっているが、その効果は「物がいつもの所にあり、業務効率が上がる」ことだ。整理整頓された工場は、取引先からの評価も高い。工場には広い社員食堂や更衣室を作って、会議などを開いてコミュニケーションをよくとるようにしている。（鋳物/ダイカスト製品製造・20人）

Step Up

1 5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）活動を行っている

職場改善のために5S運動が盛んです。整理、整頓、清掃、清潔、しつけ、どれも仕事や生活のうえで必要なことであり特に難しいことではありません。しかし、これをきちんと行うことは簡単ではありません。これがきちんとできる職場は活気があってやる気のある職場、規律のある職場です。きちんと実行するには管理者や経営者が先頭に立って行い、従業員を引っ張っていくことが必要です。そして手を緩めず確実に実行し、従業員が自主的に行う習慣をつけるように重要な活動として継続します。

2 備品や工具などの置き場や置き方を決め、それを守るようお互いに注意し合っている

熟練技能者の作業風景を見ていますと、道具を大切にしています。備品や工具などもきちんと手入れをし、必要な時には探さなくともすぐに取り出せるようにしたいものです。個人専用ですと多少乱雑でも探すこともできますが、共用の物になるとどうしても探す時間が増えます。これら共用の備品や工具類だけでも置き場所や置き方を決めて守るようにしましょう。置く場所や棚にそれらの形状の輪郭線を書き込み、きちんと所定の置き方を決めると整理整頓できますし、置かれていない場合もすぐにわかります。職場で協力して仕事をするという体勢をつくりましょう。

4-2

商品や生産現場の状況が把握しやすいように「見える化」に取り組んでいる

見える化で現状認識と問題の改善へ

企業の業務が円滑に行われているのかいないのかはわかりにくいものですが、企業活動の実態がわかると何を改めるべきかがわかります。そのためにも、業務の現状が目で見えるようにすることが大切です。トヨタ生産システムの重要な考え方のひとつに、問題を隠さずにわかるようにする可視化があります。問題を目に見えるようにすることで、改善につながるからです。

仕事がうまくいっているか、うまくいっていないのか、何が売れているのか、何が売れていないのか、それを日常の仕事のなかで具体的に見えるようにすることが大切です。そうすることで、社内でどこに問題があるのか顕在化させることができます。例えば次のような「見える化」があります。

- 売上や生産状況が計画通りに進んでいるのか、実績をグラフで示す。
- 業務スケジュールや進行状況をチャート化する。
- 黒板やコンピュータに主要な業務スケジュールと実績状況を掲示する。
- 売り場の陳列状況やバックヤードの商品置き場を見れば、売上状況がわかるように商品の並べ方を工夫する。
- 不良品や仕損じ品、キズがついたり傷んで劣化した商品を隠さず見えるようにしておく。

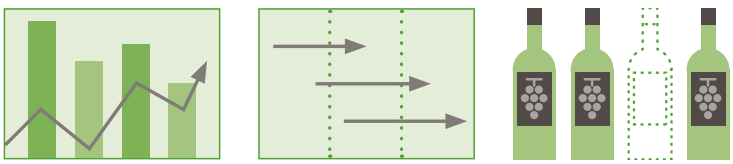
見える化で顧客の信頼獲得も

昨今では、商品・サービスに対する「安全」「安心」がより求められるようになっており、その点でも「見える化」は重要です。「安全」のために、品質管理および検査記録、工程の記録などの情報管理を徹底し、それを開示することが製品・サービスに対する「安心」につながります。

また「見える化」によって顧客の「信頼」につながる効果もあります。例えば、あるデパートではトイレの片隅に1日何回かの掃除予定とチェック欄のある表を貼っています。これは従業員の業務管理用で清掃計画と清掃忘れがないのかの確認表ですが、顧客にとってもきちんとトイレ清掃に力をいれている企業だという安心につながります。他にも、商品に生産者の名前や写真を入れるのもその方法です。「見える化」は問題発見ばかりでなく、販売促進活動にさえ活用できるのです。

社内のさまざまな業務について「見える化」運動を始めてはいかがでしょうか。

見える化の例



売上のグラフ　スケジュール　売上がわかる陳列

Case Study

社内が見渡せる中小企業のメリットを生かせ

Case1

「従業員の顔写真を工場に貼ることで自分の職場であるという意識づけになる」というB社。この取り組みは“人を大切にする”という経営方針の一環で始めたものだ。工場の入り口には、職場ごとに所属する従業員の顔写真が貼ってある。従業員はこれを見るたびに、自分の役割を再認識するとともに自負心にもつながるという。
（電子ビーム加工・90人）

Case2

C社は、情報を共有するためさまざまな工夫をしている。ひとつは工場を併設したオフィスだ。事務部門の従業員の座席はフリーアドレス制になっていて、どこに座っても構わない。フリーアドレスにすることで、部門を越えた関係者が必要な時にパッと集まって話ができる。組織の壁を作らない仕組みだ。日によって違う従業員が隣に座るので、自然とさまざまな情報が交換される。
（自動外観検査装置製造・60人）

Step Up

1 業務上のデータについては、表だけでなくグラフ化するなどビジュアルに判断できるようにしている

今日ではコンピュータという便利な道具がありますので、売上データや仕入データなどが数字でプリントアウトされてきます。それを表にするだけでなく、グラフにして視覚的にわかりやすいように表示しましょう。この時、ただグラフ化するだけでなく、その課題や対応策についても発想しやすいように表現方法を工夫します。それには、顧客別や製品別、前月や過去の同月比との対比といった具合に、さまざまな視点からデータを見たり比べたりできることが必要です。何が起こっているのか、どうすればもっとよくなるのか、そうした発想につながるようなデータ活用を工夫しましょう。

2 業務成果や課題については社内に掲示し、全員が理解できるようにしている

売上や生産数量、利益率、付加価値率、不良率など業務の成果に関する情報は、事務所や作業場、バックヤードなど、外部の人には目に触れない所に掲示しましょう。重要な情報ということで経営者や管理者が業績にかかわるデータを隠していると、従業員の協力は得られません。データを提示して企業と一体になって頑張る、そして頑張ると各自にそれが報いられるという励みが必要です。また、企業や職場の課題についてもわかりやすく表現して掲示しましょう。

このような掲示物は必要なタイミングで随時、また定期的に内容を更新しましょう。いつも同じ物では従業員は注目しなくなります。

4-3

生産や販売などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている

経営管理の基本はPDCAサイクル

経営管理の基本はPlan(計画)・Do(実施・実行)・Check(点検・評価)・Action(処置・改善)を繰り返すマネジメントサイクルと呼ばれる活動にあります。これは、目標を明確にして、業務活動が実行され、実行した実績が目標と比べて不十分であれば、実行方法について改善や処置をすることです。

Plan　(計　　画):従来実績や将来予測などをもとにして業務計画を作成する。
Do　(実施・実行):計画に沿って業務を行う。
Check　(点検・評価):業務の実施が計画に沿っているかどうかを調べる。
Action　(処置・改善):実施が計画に沿っていない部分を処置する。

明確な目標が立てられていなければ、管理活動はできません。Planという計画は目標であり、基準であるのです。そしてさらに重要なことは、それは数値で具体的に示さないとチェックできないということです。たとえ定性的なものでも、それを管理するには数値目標化しなくてはなりません。

そして実施結果はそのままにせず、必ず検証し活動状況を点検しなくてはなりません。さらに次の活動が円滑に行われるように対策を講じるのです。対策は目標が達成できるように、成果が上がるための方法を新たに生み出すことになります。どうしても初期の目標が達成できなければ、目標を修正するとともに、他の方法によって事業目標を達成する対策を講じます。この繰り返しによって業務管理レベルが向上することになります。

できることから計画し、徐々に目標を上げ、細かく管理

生産計画や販売計画を策定する時、それがより厳密なものであるほど管理水準が高いことになります。ただ詳細な計画を作成しても、それがいつも対応できないのであれば意味がありません。企業の状況に応じて対応できる段階から計画を策定し、徐々に目標を高く、そして管理内容を細かくしましょう。

Case Study

計画の精度を高めて成果を絞り出す

Case

D社は多品種生産を効率化するため販売生産会議で需要予測を行い、それをもとに生産計画を立てている。この会議は2カ月に1回が基本だが緊急召集することもある。同社は生産計画（市場予測）をシステム化しており、感覚を頼りにしてはいない。需要予測システムでは、直近と過去1年の在庫や商品のランクづけ（これは3カ月持っても大丈夫など）をもとに判断する。防塵服は注文を受けてからすぐに作るのは大変なので、ある程度の在庫は必要となる。特注品も少なくない。需要予測では、衰退商品か成長商品かを見極めることも必要だ。
（防塵ユニフォームアパレル業・55人）

PDCAサイクル

Step Up

1 部門や担当者の意見も聞いて目標や計画を策定している

企業の計画策定ですから、経営者や管理者がリードして目標を設定することが一般的です。しかし、それは時として現場への一方的な押し付けになり、目標が達成できないと担当部門や担当者の責任になりがちです。また目標の未達成が続くと、目標は絵に描いた餅ということになり、計画の効力が低下してしまいます。

部門や担当者が自ら計画の策定に関与すると、責任を持って実行しようという気概が高まります。押しつけではなく、自ら責任を持って行動するよう、現場担当者から計画を提示させ、管理者や経営者の意見を加えて計画策定することが効果的になります。

2 実行状況にあわせて計画を修正し、また迅速に対応策を講じている

業務実施後は策定した計画と実績を検証して、問題があれば対策を講じなくてはなりません。その効果を高めるには中間の状況を把握して、早めに対策を講じることが重要です。特に納期遅れや品質などについては、中間の主要業務ごとに状況を把握して計画通りに実行できるように対策を講じないと、余分なコストや手間がかかるだけでなく、顧客の信用も失ってしまいます。計画を作成すると最終結果が出る前にも、実行状況にあわせて迅速に対応できるのです。

4-4

ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐに把握・活用できる

きめ細かな管理でリスク軽減

今日、企業は多様な商品の生産や販売をして、顧客の価値観の多様化に対応しようとしています。ところが好みの変化は早く、製品寿命はどんどん短くなっています。さらに類似の製品が登場してこれに拍車をかけているのが実態です。

このため企業にはきめの細かな管理が必要になっています。商品は品目別に生産され、店頭にも品目別に陳列されるのが一般的です。このため、品目別の生産や販売状況は把握しやすいものです。販売状況を日常的に把握していれば、需要のない製品の生産・仕入れを行うリスクを避けることができます。余分な物は在庫になるだけでなく、売れ残って廃棄しなければならない可能性が高まっています。また売れない物が存在することは、反対に売れ筋商品の欠品リスクを高めます。

ITによる幅広いデータ利用を

IT（情報技術）を利用して、出荷や店頭での販売時に販売データを入力して素早く販売状況を把握することを検討しましょう。バーコードが添付されている物についてはスキャナーで読み込むだけですが、付いていなくて販売量の多い商品については社内でバーコードを付けて管理します。

そして、販売の際にはどのような顧客が購入するのか把握できるように、顧客データも入力します。そうすることで、当該商品がどのような顧客から好まれているのか、好まれていないのかがわかり、販売促進活動や次の商品企画に役立つことになります。

商工研究所が2016年に実施したアンケート調査では、中小企業のうち「いずれの業務にもITを導入していない」と回答した企業は全体の3.6%であり、いまやほとんどの中小企業が何らかのITを導入していることが明らかになりました。また、「受注、販売」や「顧客管理、アフターサービス」、「購買、調達」といった、販売状況の把握・分析に関係する領域でも、IT導入が一般的なものになっていることがわかります。

Case Study

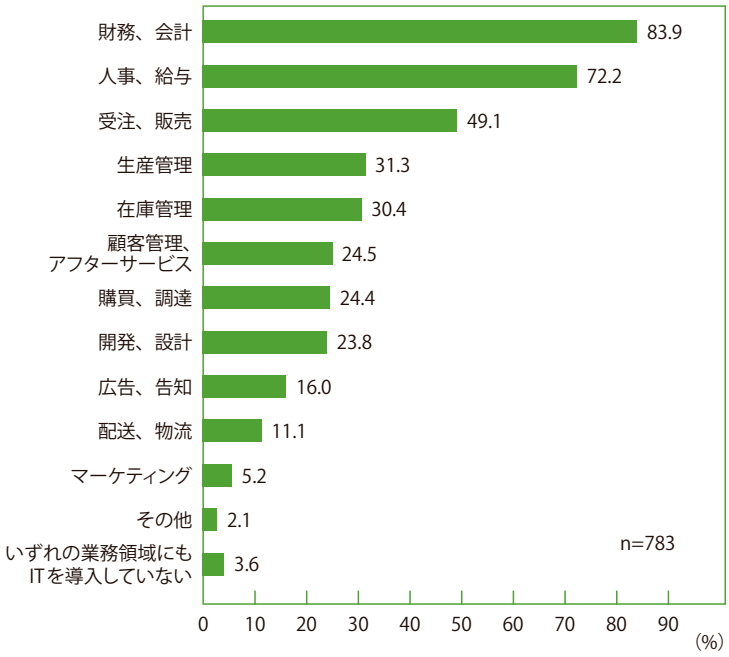
情報の共有とはベクトルがひとつになること

Case

E社は直接販売に関与しない工場の従業員も含め、全員が販売の計画表を持っているので、企業全体で情報を共有できている。また、生産管理システムを導入しているので、誰もが製品の機種ごとに最新の状況を見られるようになっている。製品を売る時に在庫確認がすぐにできるため、営業がとても売りやすいという。また、同システムにより情報を共有していると、部品が足りないなどの声が担当部署へと自然に集まってくる。さらに在庫状況を見て、残っている物は売らなくてはならないという気持ちにもなる。

今はスピードの時代であり、お客様はすぐに物ができてくれることを求める。この生産管理システムを使うことで、皆がリアルタイムで最新の情報を見ることができ、それがお客様への素早い対応を可能にしている。
（振動計測装置等製造・23人）

ITを導入している業務領域



資料：一般財団法人商工研究所「中小企業のIT活用」（2016年）

Step Up

1 顧客別、品目別など販売動向について定期的に分析し、変化要因に注目して対応している

販売状況を素早く把握できると商品の仕入れや在庫補充、そして生産手配などに役立ちます。さらに、週次や月次単位で販売動向を分析すると、商品に対する需要の変化や傾向が解明できます。定期的にデータを解析することも重要なのです。

定期的な分析の際には販売部門だけでなく、仕入れや生産など商品に関連のある担当者が集まって、さまざまな視点からデータを分析し、データの持つ意味を多面的に検討します。いろいろな見方や視点で解明することで、販売情報という過去のデータが生きてくるのです。また、それぞれの関係者が自らの責任を意識してよりよい活動を生むようになります。

2 販売状況について担当者がコンピュータでいつでも見ることができる

販売状況については、販売担当者や仕入れや在庫、生産などの関係者がいつでもコンピュータでチェックできることが必要です。それぞれが自らの責任として商品の企画や仕入れ、在庫状況、生産、そして販売活動についていつでも状況を把握し、需要を高めるにはどうするか、さらに仕入れるべきか打ち切るべきか、担当部門で日常的に対策を打つことができます。

市場変化の激しい今日、毎日状況を把握して何をすべきかを現場が自ら考えて行動することが必要です。上から指示するのではなく、情報をオープンにして現場が対応するのです。コンピュータで担当者別に、製品別、顧客別に販売計画と実績の差異についてもわかりやすく表示するようにすることが大切です。

4-5

商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化するITの仕組みを構築している

在庫管理や現物管理はルールを厳守

商品や原材料、消耗品などがどこに保管され、いくつあるかを速やかに把握できれば、探す手間だけでなく欠品による業務上の無駄を省くことができます。次のように管理しましょう。

❶保管場所を決め、そこには品名を付けてその特定の物だけを置く。棚に混載はしない。
❷先入れ先出しが徹底できるように、棚の後ろから入れて前から取り出すようにする。構造的に不可能な場合は、入庫の際に新しい物を後ろや下部に置くことを徹底する。
❸棚には品名カードを在庫個数と同じ枚数を添付し、取り出した現物個数と同数のカードを持ち出し、そのカードで出庫数をコンピュータに入力する。可能ならば品名をバーコード化して棚に添付し、携帯型無線LANを搭載したバーコードスキャナーなどで取り出す際に出庫個数を入力する。
❹頻繁に使用する物は最少在庫数を決めておき、それより少なくなったら発注をかける。
❺定期的に実地棚卸を行い、差異がある場合はコンピュータデータを訂正する。

適切な在庫管理や現物管理には、保管や管理のルールを守ることが大切です。それが守られているかどうかは、定期的に実地棚卸を行い、帳簿上の在庫数と現物が一致しているかを調べることです。これが一致しないとコンピュータによる在庫データの信頼性が薄れ、コンピュータでの管理ができなくなります。

ジャスト・イン・タイムの調達で在庫を削減

また、適切に在庫管理や現物管理を行うことに加えて、余分な材料や商品を仕入れたり生産しないことはさらに重要です。必要な時に、必要な物を、必要な数だけ調達するジャスト・イン・タイムが重要なのです。

ジャスト・イン・タイムの調達姿勢は、価格が激しく変動する市況商品の調達でも重要です。価格が上昇傾向の時でも必要な数を都度調達しましょう。必要数量の予測精度を高めるには、営業情報をもとに必要量の予測を的確に見積もることが前提になります。次のような全社的な協力体制で在庫数の減少を図る努力をしましょう。

- 営業は責任を持って的確な販売予測を立てる。
- 社内の在庫管理や現物管理を適切に行って、最少の在庫で生産や販売に支障をきたさないように工夫する。
- 調達先には納入リードタイムの短縮協力を求める。
- 部品や資材については標準化や共通化を極力進める。
- 販売の際には在庫数を念頭に置いた販売や、標準商品の販売に努力する。

Case Study

いつもの作業だから ラクに効率よく

Case

F社では、商品である梱包用テープは在庫しており、出荷の具合を予想しながら調整している。在庫品は現場のレイアウトの置き方を工夫して、必要な品種がすぐに取り出せるように工夫している。
（プラスチック製品等製造・22人）

商品や原材料などの在庫が多いのか少ないのか、生産や販売ベースで何日、あるいは何カ月分の在庫を保有し、それが同業企業と比べてどれくらい多いのか検討して、大きな削減目標を設定することも大切です。

在庫の管理方法

1	決められた場所に置く
2	棚の後ろから入れて前から取り出す
3	品名カードでデータ登録する
4	物によっては最小在庫数で管理する
5	定期的に実地棚卸を行う

在庫数を減らす方法

1	的確な販売予測を立てる
2	在庫管理や現物管理を適切に行う
3	納入リードタイムの短縮を進める
4	部品や資材は標準化や共通化を進める
5	標準商品の販売に努める

Step Up

1 商品や原材料、消耗品などを先入れ先出しで取り出しできるように保管に工夫している

商品や原材料、消耗品などは保管期間が長くなるほど劣化します。ですから、先入れ先出しの取り出し原則を守ることが大切です。スーパーやコンビニの飲料水などの棚では、棚の座面が傾斜して商品を取り出すと商品自体の重さで前に商品が送り出され、先入れ先出しが行われるような工夫が多くなりました。

2 ITを活用してすぐに商品や原材料、消耗品などを取り出すことができる

資金が必要になりますが、ディスプレイつきの無線の携帯ターミナルを導入して、商品データベースと保管場所データベースを含めた在庫管理と販売管理システムを構築すると、物の管理は容易になります。本格的なシステムでなくとも、さまざまな無線機器が開発されていますのでIT化の工夫を検討してみましょう。

3 商品や原材料、消耗品などの在庫は、定期的な実地棚卸をしてデッドストックを処分している

在庫の少ない企業でも、倉庫や保管場所、それに工場や店内を調べると売れなくなった商品や使用できない原材料や資材などが見つかるものです。これを防ぐには保管場所の徹底と、定期的な実地棚卸を行うことが大切です。そして、業種によって異なりますが、原則1年以上保管されている物は従業員の目につく場所に展示して使用を促し、その状態で1カ月使用されない場合は廃棄するといったルールを徹底します。

4-6

生産性の向上を図るために、IoT・クラウド活用を推進している

IT活用は効率化から利益向上へ

IT（情報技術）の進歩には目覚ましいものがあります。さまざまな技術が登場しているだけでなく、機能の向上の一方で価格が急速に低下します。少ない人材で効率的に業務を行うには、そうしたITを積極的に活用することが不可欠です。2015年に中小企業庁が実施したアンケート調査によれば、IT投資を実施した中小企業は、していない中小企業に比べて、売上・経常利益率ともに高いことが明らかになりました。

中小企業の場合、ITというと多くの場合は情報システムを指し、会計業務や受発注、販売管理、在庫管理、生産管理などを中心に活用されてきました。これらの分野で活用を進めることも必要ですが、それだけでなく販売業務や生産業務、サービス業務など現場業務での活用を促進しましょう。直接部門での活用は利益に直結し、IT化の効果が大きい分野です。

例えば商品の陳列効果を高めるために、商品の隣に薄型のディスプレイを置いて映像と音声で商品説明や取り扱い方法などをアピールすれば顧客から注目されます。小型のデジタルカメラを店内の目につく所に、商品と一緒に置けば物めずらしさを演出すると同時に、万引きやいたずらを防止する効果もあります。生産現場でもセンサーやスキャナーとコンピュータを結ぶことで進捗管理や品質管理などもできます。

クラウドの活用などで投資を抑え、検証しながら効果を高める

今日では、ソフトや情報システムは自社開発するのではなく、商品化されたパッケージを利用することが可能です。低価格であるだけでなく、ソフトの業務方法や管理方法に合わせることで業務改革ができます。さらにより高度な情報技術利用として、必要な機能だけ選択して開発者などからソフトウェア提供を受けて利用する「SaaS」や、インターネット上でグローバルに拡散した情報資源を使って、自社で必要な情報サービスやアプリケーションサービスを利用する「クラウドコンピューティング」も注目されるようになっています。

ただいたずらにIT化すればよいものではありません。その経済的な効果を検証することも大切です。どんな効果が得られるのかを検証することは、その利用方法の見直しにもなります。そして効果が高い物はさらに活用を促進し、また周辺や前後のIT機器とネットワーク化して統合的に活用することも効果を高めます。

Case Study

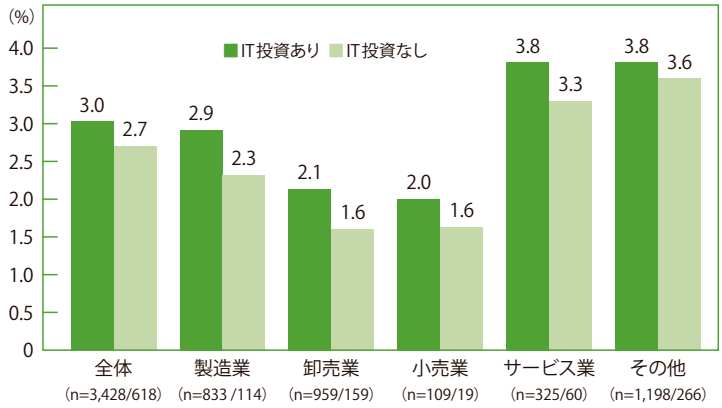
IT投資は IT教育とセットで

Case

G社の取扱商品は約1万アイテムあり、さらにサイズや厚さなどが加わるので全体では数万点にも及ぶ。これだけ膨大な商品を管理するためには、強力な情報システムによる支援が不可欠になる。

同社は積極的に情報化を推進しており、コンピュータの2000年問題が生じる前にハードを切換えて、能力の増強を図った。通常、同社の規模の場合、小型機のコンピュータを導入するのが一般的である。しかし大量のデータを処理しなければならない実体から判断して、中型機への投資を行った。システム更改時には、従業員をコンピュータ・ベンダーの研修施設に通わせて、操作を修得させた。
（包装資材紙工品総合卸売・40人）

IT投資有無別の中小企業の売上高経常利益率



※注：1. IT投資の実施有無別に集計している。
2. 売上高、売上高経常利益率は2012年～2014年の3年間の平均値を集計している。
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」
（株）帝国データバンク（2015年12月）

Step Up

1 生産業務や販売業務、開発業務にITを活用している

発達するITを直接部門で積極的に活用しましょう。開発やデザイン業務ではCADを用いることで、商品の形状や色などのデザインをさまざまな角度から検討できます。視覚に訴える立体的な表現さえ可能です。そのデータを活用して、比較的手軽にプロトタイプモデルを作成したり、そのデータを生産設備の稼働に利用することもできます。以前と比べて、直接部門に活用できるITが増加しています。新しい発想でITを活用し、それをインパクトに業務方法を変革していきましょう。

2 IT化した業務についてはLANで結び、データの活用や統合的な業務を推進している

IT化の効果を高めるには、関連業務のシステムを企業内でネットワーク化することです。データを相互の部署で利用することでデータ入力コストが低下します。それぞれのデータを結びつけて統合化すれば、業務処理が連続化され容易になります。1つのデータベースを多様に活用することで情報システムも簡素化されます。IT化によって情報の統合的な活用、データの相互活用などをめざしましょう。

また今日、技術が進歩して社内のネットワーク構築も比較的容易になっています。有線LAN技術だけでなく無線LAN技術も発達しています。イントラネットを使用することで社内の部門間の壁を越えて最新の情報を共有することも容易になってきています。

4-7

事業の内容、進行状況、運営上の問題点などの情報を、ITツールを用いて社員間で共有している

多様で複雑な業務と顧客ニーズ

小規模でも企業では何人かで仕事を分担して、あるいは他の部署と協力して仕事を横断して行っています。それに仕事の一部は外注や委託という方法で、外部の企業との協力関係のもとで行われます。加えて企業の業務は今日ますます複雑になり、それぞれに専門的な知識が要求されるようになっています。また昨今、企業では正規社員ばかりではなく、アルバイトやパート、派遣社員など多様な人材が働いています。このため社内での業務経験や業務ノウハウも多様です。

一方で顧客は、さまざまな要望をもち、低価格でも品質のよい物を、顧客側の都合に合わせたかたちで納入を求めてきます。

全員で情報を共有し、協力し合う

このような状況のなかで組織の多様な業務を的確に推進するにはどうすればよいでしょうか。まず担当する仕事について責任を持って果たすことが重要です。ただし、それぞれが多様な仕事を分担して行っていますので、自分の仕事の内容や状況を把握しているだけでは企業としての活動は円滑には進みません。自分の職務だけでなく、周囲の業務内容を把握して協力して対応しなくてはなりません。企業の業務内容をよく理解し、業務状況を理解して課題を把握しておくことが必要です。職場の情報を全員で共有して協力しないと、職場の業務はますます混乱して余分な残業までしなくてはならなくなります。そこで、次のような対策を徹底しましょう。

- 職場の仕事内容について、外部の企業との取引関係も含めて明確に全員が理解する。
- 各自の仕事の内容を明確にする。
- 業務の進行状況やどんな課題が起こっているか、さらにどのような問題が発生しそうなのかを職場内で報告する。
- 自分の仕事の進行状況については上司への報告や連絡、相談を徹底する。
- なんでも話し合えるように職場のコミュニケーションを図る。

限られた人員で効率的に業務を行うためには、事業内容や業務の進行状況、運営上の課題などについて全員が理解し、全従業員が情報を共有し、進んで関連業務を調整し、同僚を支援することが必要です。そして相互に注意を喚起できる明るい職場をつくりましょう。

Case Study

朝礼では全員が発表しよう

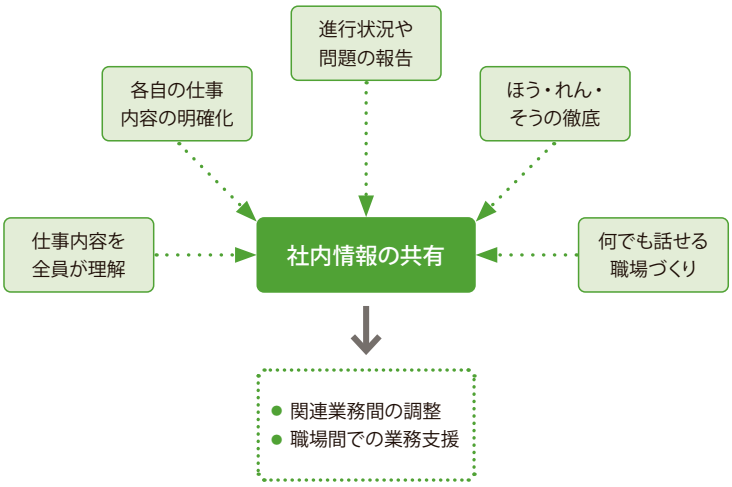
Case1

H社では、朝礼と夕礼は社長の考えを周知し、従業員の意見を聞くために毎日欠かさず行っている。今ではすっかり定着し、効果も出始めている。朝礼・夕礼の際には、社長など幹部をはじめとする全従業員が一堂に会する。この場では、不良の改善方法を具体的に実施する段取りの決定を主体に、例えばトイレをいつもキレイにしておくための使い方など、さまざまな意見が自由に交わされている。2直制であるため、事業所ごとに日勤と夜勤で発言する機会が用意されている。品質担当の長や当日の当番（一般社員）が順番に発言するルールだ。
（プラスチック金型/装飾めっき・80人）

Case2

社内LANの導入により非常に社内の風通しがよくなったのはI社だ。事務や営業には1人1台PCを持たせて、社長や営業担当者の予定が全部見られるようになっている。営業日報は幹部がコメントを入れた後、全員がその内容を見ることができる。こうした情報共有が成果につながっている。
（電子機器用部品製造・50人）

社内情報を共有する方法



Step Up

1 部門間・事業間で連携がとれるように定期的に意見交換している

仕事内容が複雑になって専門的な能力が必要になったり、事業規模が大きくなったり、また複数の事業が行われたりする時、その業務間や部門間、そして事業間の連携が難しくなってきます。それは業務上のムダを発生させることになります。これを防ぐには、業務スケジュールと進行状況を業務分野別に、そして顧客別に明確にして職場で情報を共有します。そのための定期的な情報交換の場を制度化しておきましょう。さらに、従業員が自ら連携を図るような、関連業務の情報を収集するような、そして関連しそうな情報を事前に関連部署に伝達するような、職場づくりを推進しましょう。

2 朝礼やミーティングで、当日の注意事項、業務の問題点、評価できる事項などを報告している

毎日の朝礼で当日の注意事項、発生が予想される問題点などを指示し報告します。責任者だけでなく、業務担当者それぞれからも報告するように習慣づけるとさらに効果が大きくなります。問題が発生してから対応するよりも、あらかじめ発生しそうなこと、注意しなければならないことなど事前に対応しておくことが、業務の混乱を防止し効率的な業務につながります。これらの内容については、記録しておき職場のノウハウとして蓄積しましょう。

また、問題や注意事項だけでなく、前日の対応でよかったこと、効果的にできたことなども報告して職場のヤル気を高めることも重要です。

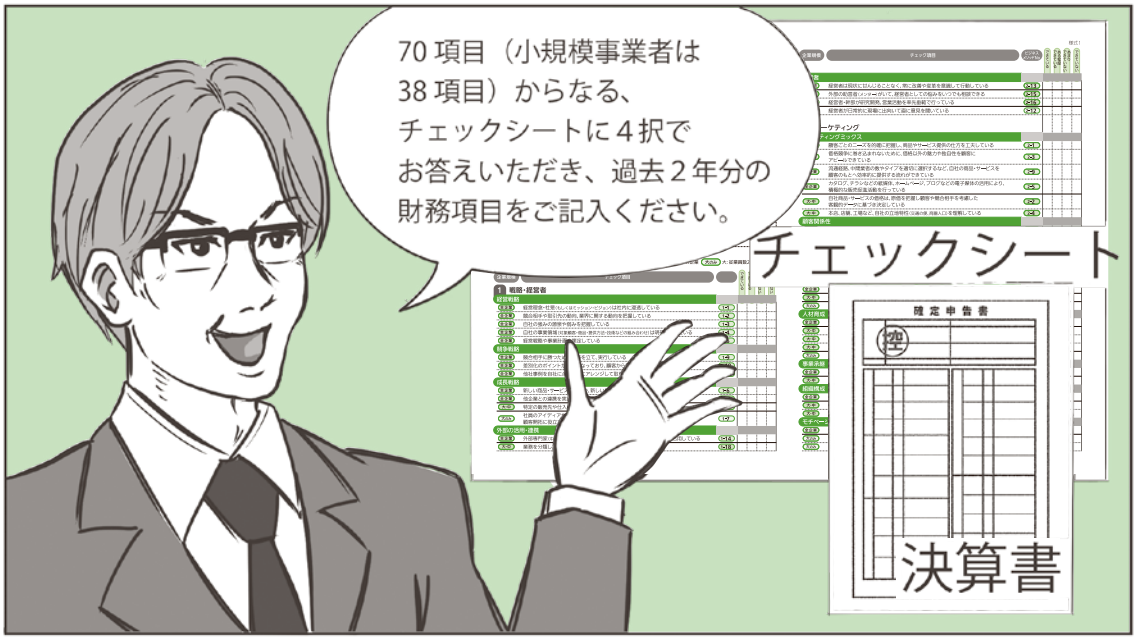
財務管理

詳細解説

火曜日　製造業
円高、震災の影響は
あったけど、
ここにきて工場の方が
忙しくなってきた。
毎日２時間程度の
残業が続くようになって
経営も安定してきたなぁ。
みんな忙しくしていて
工場は活気があるけど、
手元にお金が残らなくて…

これだけ忙しく働いて、
お金が残らないとは…
個々の仕事の採算は
取れているはず
なんだけどなぁ。
夫（社長）
何か原因が
あるハズよ！
商工会議所の佐藤さん
（経営指導員）
に相談してみようよ！
妻（経理担当）

木曜日　会議室
それでしたら、
「中小企業活力向上事業」を
利用しましょう！
この制度は経営の「気づき」
を与え、具体的な支援策も
得られる制度です。
佐藤経営指導員
しかも「無料」です！
おおっ！


70項目（小規模事業者は
38項目）からなる、
チェックシートに4択で
お答えいただき、過去2年分の
財務項目をご記入ください。
チェックシート
決算書

オンライン自己診断機能で確認中

確かに「財務管理」が
業界平均以下ですね。
財務指標の生産性と
効率性も問題が
ありですね。
「財務管理」に強い、
中小企業診断士に
具体的な問題点や
改善策などの意見を
聞いてみましょう！
どんっ！
「無料」ですから
心配いりませんよ！

翌週火曜日
中小企業診断士の
山本です。
よろしくお願い
します。
財務管理に強い
中小企業診断士の
山本先生です。
よろしくお願いします！
中小企業診断士　山本先生
経営分析ヒアリング中（2 時間程度）
チッ…
木曜日　商工会議所
トントン
やはり「財務管理」、
特に「資金繰り」が課題ですね。
具体的な取り組みとして …
できました！
分析報告書を
作成しました。

金曜日
山本先生から分析報告書をいただきました。
先生とも話し合ったんですが、「財務管理」に問題がありますね。
サッ
ありがとうございます！

仕事が忙しくなった面もありますが、設備や備品の購入が場当たり的になっていますね。
材料などの購入も計画性がないように思えます。
しゅん・・・

現在、３カ月先・６カ月先に必要とする資金の金額を把握することが必要です。
6 June
9 September
忙しさのあまり、材料などの在庫も増えて、設備や補修も増加しているなぁ〜。
ずーん

思った通りだわ。
計画性がないんだから！
まったく！
勘定あってなんとかだよね。

材料費増加の
必要資金は
手元資金で
まかなえています。
しかし、設備投資や
補修の資金は、
利益や減価償却費・
長期借入金でまかなう
のが基本です。

つまり、「固定資産÷
（自己資本＋固定負債）」
の値を、「1」以下に管理
することが重要です。
どんっ！

また、設備投資は
投資の効果を考えて
行わなければ
なりません。
生産性
UP!
設備投資!
利益・資金
返済

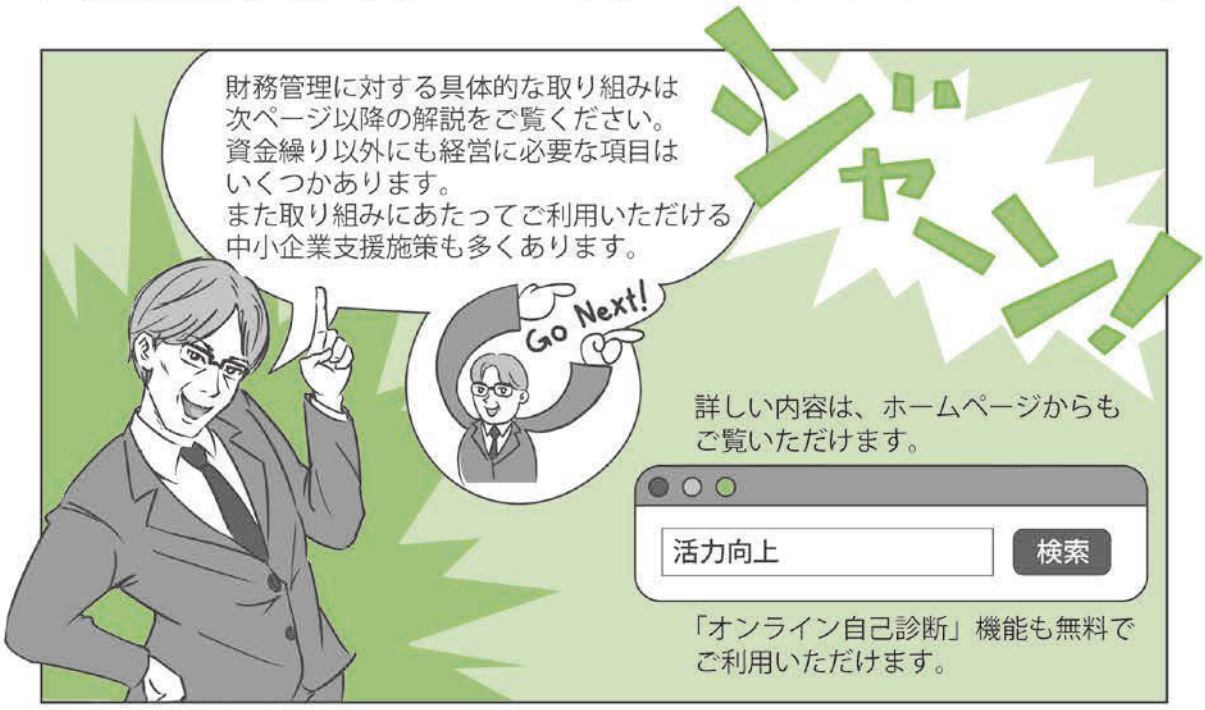
借入金の返済期間との
バランスが崩れると、
過大投資による
資本の固定化は
資金繰りを圧迫し、
経営に困難を招く
恐れがあります。
ぞぞぞ…

お金のことは妻に
任せっきりで、
売上・利益ばかりを
意識して、設備投資を
行っていたからなぁ。
利益が出ていれば
資金繰りが回ると
思ってました。

これからは、資金繰り表を作り、
常時必要とする資金の把握を
していきましょう。
また、今後は在庫管理の
徹底を心がけてください。
「資金繰り表の作成」と
「在庫管理の仕方」
については …
ほっ…

今まで私が
「お金がない」と
言っていたことが
正しかったのね。
スッキリしたわ！

財務指標については
売上・利益しか考えて
こなかったけど、
確かに「効率性指標」
「生産性指標」等の
財務指標も考えて、
経営を行っていく
必要があるなぁ。


財務管理に対する具体的な取り組みは
次ページ以降の解説をご覧ください。
資金繰り以外にも経営に必要な項目は
いくつかあります。
また取り組みにあたってご利用いただける
中小企業支援施策も多くあります。
Go Next!
ジャーン!
詳しい内容は、ホームページからも
ご覧いただけます。
活力向上
検索
「オンライン自己診断」機能も無料で
ご利用いただけます。

5-1

月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している

試算表は企業の健康状態を示す健康診断書

試算表は、仕訳帳から総勘定元帳の各勘定への転記が正確に行われているかどうかを検証するための集計表です。同時に、試算表は各企業で設定したすべての勘定科目を一覧できるため、経営管理上も有効に活用できます。そのため、金融機関からの融資を受ける際にも、決算書のほかに直近の試算表の提出を求められることが多いのです。試算表は決算時には必ず作成されますが、毎月末や週末など必要に応じて作成されます。特に、月次試算表は企業の月々の健康状態を示す健康診断書のようなものとして活用したいものです。

月次試算表から財務上の動向をチェック

試算表には合計試算表、残高試算表、合計残高試算表の3種類があります。合計試算表は各勘定科目全体の増減の動きを示し、残高試算表は各勘定の特定時点の残高を示します。合計残高試算表は両者をひとまとめにした表（右表参照）です。残高試算表は貸借対照表と損益計算書を合わせたような表になっていることから、企業における最新の経営状態、すなわち財政状態や経営成績を知りたい時に最も役立つ資料といえます。月次試算表から自社の経営について次のような点をチェックします。

❶売上高の動向はどうか？

当月の売上高について、前月と比べた増減、前年同月と比べた増減、前年同月累計額と比べた増減、予算の達成度合いなどをチェックしていきます。そしてさらに、商品別・部門別・店舗別などに売上高が区分されているならば、それぞれの動向をチェックし問題点を発見します。

❷利益の動向はどうか？

当月は利益が出ているのか損失が出ているのか、前月と比べた増減、前年同月と比べた増減、前年同月累計額と比べた増減、予算の達成度合いなどをチェックしていきます。そして、損失が出ている場合には、どこの得意先あるいはどの商品の売上が不足しているのか、どのような費用が増えているのかなどについて原因分析を行います。利益が出ている場合にも、どのような販売促進活動により売上高が増えたのか、どの費用が削減できたのかの要因分析を行うことが重要です。

❸現金・預金残高などの動向はどうか？

まず、現金・預金の残高と増減をチェックします。現金・預金の減少が続いているようであれば、どのような原因で資金が流出しているのかを確認すると同時に、取引銀行の担当者に相談するなど早急な対策を講じなければなりません。同時に、売上債権（売掛金や受取手形）の増減、買入債務（買掛金や支払手形）の増減、売上債権と買入債務のバランスなどのチェックをして資金の動きを確認します。また、在庫（棚卸資産）の増減についても、販売できない不良在庫が増えていないかどうか注意が必要です。

Case Study

機敏に動くため、
最新の情報をいち早く

Case

A社は1カ月が経過すると部門別目標に対する月間の達成度が出てくるようになっている。この計算処理の流れは連携プレーになっているため、一つひとつが正確に処理されなければならない。しかし現実にはデータの修正が必要になってくる。月間の数字が固まると累計の数字が出てくる。さらに昨年対比も出てくるため、これらのデータをもとに活動実績の評価が行われる。また月間の締めができると、顧問のコンサルタントが5つの部門ごとの分析、評価を行い損益が出てくる。つまり月次の決算となる。ここまでシステム化したのは、すぐに実績をつかんで目標対比を確認して、かつ損益をチェックするためだ。
（包装資材紙工品総合卸売・40人）

合計残高試算表

平成××年×月××日　（単位:千円）

借方残高	借方合計	勘定科目	貸方合計	貸方残高
264,000	472,000	現金	208,000	
	184,000	借入金	280,000	96,000
		資本金	184,000	184,000
		売上	328,000	328,000
280,000	280,000	仕入		
64,000	64,000	給料		
608,000	1,000,000		1,000,000	608,000

一致する
一致する

売上 −（仕入＋給料）＝利益

資料:山北晴雄作成

Step Up

1 不良在庫の有無の確認と処理を定期的に行っている

在庫の増加は現預金が棚卸資産に置き換わるわけですから、当然資金繰りを圧迫します。また、在庫が増えれば在庫管理の人件費や保管料など在庫に伴う関連費用も増加します。在庫増加の大きな要因として不良在庫の存在があります。棚卸資産は必ず売れるという保証はありませんので、販売予測の精度の悪さ、発注方法や在庫管理の不備によって不良在庫が発生します。まず、棚卸資産の整理整頓をして何がどのくらい、どこに保管されているのかを把握し、販売できない不良在庫があれば処分します。次に、自社の適正在庫高と保管方法のルールを決めて、在庫の動向を定期的にチェックすることが重要です。

2 売上債権（売掛金や受取手形）の経過日数管理を得意先ごとに行っている

現金商売の業種は別にして、一般に売掛金や受取手形（売上債権）による信用販売は売上高を伸ばすためには必要不可欠です。しかし、これら売上債権はその金額の分だけ資金が固定化し、売上債権の回収が滞るとその分だけ資金繰りを圧迫します。回収の遅れが焦げつきや貸し倒れの発生を招き、損失の増加へとつながります。従って、まず、売上債権の得意先別明細表とその経過日数表を定期的に作成します。そして、得意先に対して定期的に売上債権の確認を行う体制づくりも必要です。そして、得意先別に過去の実績と将来の事業展開をふまえて、貸倒引当金の設定を行うことも忘れてはいけません。

5-2

資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている

日常の経営活動に必要な運転資金

運転資金は日常の経営活動において必要となる仕入代金や人件費、その他の諸経費に充てられる資金で、次のようなものがあります。

- ❶経常運転資金：経営環境、売上高、在庫水準、決済条件などが変化しない場合に経常的に必要となる資金。
- ❷増加運転資金：売上の急増や決済条件の変化など、企業内外の経営環境に変化が生じた場合に必要となる資金。
- ❸決算資金：法人税などの支払いに必要な納税資金、株主への配当金の支払いのための配当資金など。
- ❹賞与資金：従業員への賞与支払いのための資金。
- ❺季節資金：業種特性から特定の季節に多額の仕入れが必要になる場合の資金。
- ❻つなぎ資金：入金日と出金日のずれから一時的に必要になる資金。

常に「いつ、どれだけの資金が必要か」を把握

企業経営を継続していくためには運転資金の確保は絶対に欠かせません。年度途中で資金不足が発生した場合には企業の存続にも影響を与え、最悪の場合には倒産という事態も招きかねないからです。

企業の経営成績を明らかにする財務諸表として、損益計算書がありますが、損益計算書に示されている収益・費用・利益は、現金の流れとは必ずしも一致しません。損益計算書上では売上や利益が計上されていても、現金が不足して倒産するという「黒字倒産」もあれば、赤字であっても資金調達力があるためにすぐに倒産という事態には至らない場合もあります。つまり、企業にとっては、資金の調達と運用を円滑に行うために、「いつの時点で、どれだけの資金が必要なのか」ということを把握しておくことが必要となります。ここで重要な役割を果たすのが資金繰り表（右表参照）です。資金繰り表には予算欄と実績欄があり、予算欄には一定期間内（1カ月、10日間、1週間など）の入出金の予定を記載し、実績欄には同期間内に実際に発生した入出金額を記載します。

一般に、売上債権の回収期間の長期化、棚卸資産の不良資産化、流動負債による設備投資などの場合に資金繰りは悪化します。そして、仕入債務の決済時や借入金の返済時、納税や配当・賞与の支払い時にそれが表面化します。従って、こうした事態が生じないよう、売上債権の早期回収や在庫管理の徹底、遊休資産の整理などに留意して資金繰りを管理することが大切です。

Case Study

カネの出入りは うまく設計する

Case

B社では運転資金の必要はなく、設備資金以外の借入金はないため、資金繰り表は要らないという。それは買うほうと売るほうの支払い方法が逆転しているためだ。材料を買うのは集中して手形で買い、売るのは細かくして現金で回収している。小口の顧客をたくさんつくることで現金回収が可能となり、資金繰りが安定する。

（化学工業薬品製造・84人）

資金繰り表

○○年○月

支出				収入			
項目		予算	実績	項目		予算	実績
経常支出	現金仕入	50	60	前月繰越（A）		10	10
	買掛金支払	50	60	経常収入	現金売上	100	110
	支払手形決済	50	60		売掛金回収	100	110
	給料	20	20		受取手形期日落	100	110
	支払利息割引料	5	7		その他の経常収入	10	10
	その他の経常支出	5	8				
	経常支出合計（D）	180	215		経常収入合計（B）	310	340
経常収支（B－D）		130	125	その他収入	短期借入金	10	20
その他支出	設備投資	10	12		長期借入金	10	10
	決算資金	－	－				
	短期借入金返済	1	1				
	長期借入金返済	1	1				
	その他支出合計（E）	12	14				
その他収支（C－E）		8	16				
合　計（D+E）		192	229		その他収入合計（C）	20	30
次月繰越		148	151	合計（A+B+C）		340	380

資料：山北晴雄作成

Step Up

1 現在の金融機関からの借入残高は、月商の何カ月分かを把握している

金融機関から資金調達をする場合には、短期融資にしても長期融資にしても借入総額や返済金額を資金繰り表の中に入れてシミュレーションを行うことが大切です。そのうえで、借入総額・返済期間・返済方法・1回ごとの返済金額を決めることによって、資金繰りが円滑に行われ、黒字倒産が避けられます。借入金の返済方法としては借入金額の元本を均等割りして返済する元金均等返済の方法が一般的ですので、借入実行後は、1カ月ごとの元金返済金額を資金繰り表の中で常に確認すると同時に、現在の借入残高が自社の月商の何カ月分に相当するかなど、その金額を常に明確にして管理することが重要です。

2 長期的な資金需要を予想して適切な資金計画を立案している

資金調達には、株式や社債の発行による直接金融、金融機関からの借入れによる間接金融、売掛金や受取手形による企業間信用、そして留保利益や減価償却による自己金融があります。一般に中小企業では株式や社債の発行は困難を伴うことが多く、借入にあっても安易に金利の高い資金を導入することは危険です。従って、設備投資などの長期的な資金需要にあっては自己金融を基本とすべきです。しかし、それだけでは不足する場合には、具体的な設備投資計画のもと、国や地方自治体、政府系金融機関の設備資金など低利な長期資金を組み込んだ資金計画を立案することが重要です。

5-3

自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している

粗利益は、売上の質をみる指標。定期的にチェック

粗利益（売上総利益）は、損益計算書で最初に計算される利益です。粗利益は売上高から売上原価を差し引いて計算します。商業を営む企業の売上原価は販売された商品の仕入原価のことで、期首商品棚卸高に当期商品仕入高を加え、期末商品棚卸高を差し引くことによって計算されます。また、製造業を営む企業の売上原価は販売された製品の製造原価のことで、期首製品棚卸高に当期製品製造原価を加え、期末製品棚卸高を差し引くことによって計算されます。製造業の場合には商業の場合と違って物づくりの過程がありますので、この当期製品製造原価の中には物づくりのための材料費や労務費（人件費）、そして外注加工費や減価償却費などの経費が含まれます（右表参照）。

粗利益はその企業の商品（製品）の売価と仕入値（製造原価）との差額として把握されますので、その企業の販売に対する仕入効率や製造効率を反映します。また、粗利益率は売上高に占める粗利益の比率（粗利益÷売上高）として示されます。粗利益は自社で販売する商品や製造する製品の売上の質、すなわち利益が十分に含まれているかどうかを見る指標として重要ですので、商・製品別や得意先別に定期的にチェックしていきます。

加工高比率を把握し、内外作の方針を検討

加工高は中小企業庁編「中小企業の経営指標」において、加工高＝売上高－製品仕入高－（直接材料費＋買入部品費＋外注加工費＋間接材料費）として示されています。その企業で生み出した価値を示す付加価値の近似的数値として活用される指標です。加工高比率は売上高に占める加工高の比率（加工高÷売上高）として示され、中小製造業における自社加工度の高さ、あるいは外注への依存度を示す指標として重要です。加工高比率が低いということは、自社で生み出される価値が低い工夫のない企業ともいえるからです。外注したほうがコストダウンできるかなど、加工高比率を使って内外作の方針を定期的に検討します。

売上原価率が上昇したら、詳細な原因分析を

粗利益率は売上高の成長に見合った成長を示すことが望ましいのですが、売上動向には問題がなく粗利益率が急激に低下するなど異常な兆候がみられる場合には、それは売上原価に原因があると判断しなければなりません。この場合には売上原価の分析が必要です。売上原価率は売上高に占める売上原価の比率（売上原価÷売上高）として示されます。売上原価率が異常に上昇している場合には、当期仕入高または当期製造原価もしくは期首・期末の在庫高に異常が認められるはずです。商品や材料の仕入先の変化や仕入価格の動向、人件費の動向、生産現場の稼働状況、商品・製品・仕掛品・材料など在庫の動きについての詳細な原因分析が必要です。

Case Study

本日の利益だって把握できる

Case

C社は、世の中の変動が大きいため、日々損益や納品状況、品質を確認していく必要があるという。そして現在の経営状態が瞬時にわかることが、変化の激しい時代のかじ取りには不可欠だと考えている。財務管理面では毎日の収支が出てくるようにシステムが構築され、物の動きだけでなくカネの動きも迅速に把握できるようになっている。つまり、"日次決算"ができるということだ。（プラスチック金型/装飾めっき・80人）

売上高・売上原価・売上総利益

商業の場合

損益計算書

Ⅰ 売上高		1,000
Ⅱ 売上原価		
期首商品棚卸高	150	
当期商品仕入高	(+) 700	
計	850	
期末商品棚卸高	(−) 250	(−) 600
売上総利益（粗利益）		400

製造業の場合

損益計算書

Ⅰ 売上高		1,000
Ⅱ 売上原価		
期首製品棚卸高	150	
当期製品製造原価	(+) 700	
計	850	
期末製品棚卸高	(−) 250	(−) 600
売上総利益（粗利益）		400

製造原価報告書

材料費	260
労務費	240
経費	230
当期総製造費用	730
期首仕掛品棚卸高	(+) 120
計	850
期末仕掛品棚卸高	(−) 150
当期製品製造原価	700

資料：山北晴雄作成

Step Up

1 商品別の粗利益率や加工高比率の把握をし、低下している場合にはその原因を追究している

企業では粗利益や加工高を拡大するために売上高の増加を図ろうとします。しかし、売上高の増加がそのまま粗利益や加工高の増加につながるわけではありません。粗利益率の低い商品・製品ばかりが売れると、かえって企業全体の粗利益が低下してしまう場合さえあるからです。従って、まず粗利益率ないし加工高比率を商品・製品ごとに計算してグループ化します。粗利益率の高い商品・製品グループについては既存得意先の深耕や新規得意先の開拓など売上高の拡大策を検討します。一方、粗利益率の低い商品・製品グループについては、製品・商品別や得意先別に原因分析をして改善策を講じることが必要です。

2 粗利益または加工高に対する人件費の割合を把握している

粗利益または加工高に占める人件費の割合を労働分配率といいます。人件費の増加率が粗利益や加工高の増加率を上回ると労働分配率は上昇し、収益性の悪化を招きます。このため、健全経営を行うためには粗利益や加工高を高めると当時に、人件費を管理することにより労働分配率を一定の比率内に収めていくことが必要です。一般に、労働分配率が50%を超えると、経営体質がかなり劣っていると評価されます。業種や企業規模を考慮して各企業にとって適正と考える労働分配率を設定し、人件費よりも粗利益や加工高の上昇率が上回るように人経費や従業員構成を管理していくことが重要です。

5-4 損益分岐点（収支トントン）の売上高を把握している

分岐点以下で損失、超えれば利益。損益分岐点が重要

企業の損益分岐点とは、売上高と総費用がちょうど等しくなる点です。その点以下では損失が生じ、その点を超えてはじめて企業は利益を得ることができます。これを図示すると右図のようになりますが、右図では点Pが損益分岐点となります。企業が経営を続けていくためには、利益を出さなくてはなりません。損失が続けば、給料やその他の経費の支払いも滞り、ついには倒産に至ってしまいます。そこで、自社ではどの程度の売上を上げればとりあえず損失は出ないのか、つまり、損益分岐点や損益分岐点の売上高・販売量を把握しておくことが非常に重要です。

損益分岐点から目標利益を達成するための売上高までわかる

損益分岐点における売上高や販売量を求めるためには、企業でかかっている総費用を変動費と固定費に分解しなければなりません。ここで、変動費とは売上高に比例して変化する費用で、仕入原価、材料費、外注加工費などがあります。一方、固定費は売上高の増減には関係なく毎期一定額発生する費用で、正社員の人件費、減価償却費、保険料、家賃、リース料などがあります。変動費は売上高に比例して増減するため、変動費／売上高（これを変動費率と呼びます）は概ね一定となります。

損益分岐点では売上高と総費用が等しいため、売上高から総費用を差し引いた営業利益はゼロとなります。

つまり、

売上高－総費用＝売上高－（変動費＋固定費）＝0

です。変動費は売上高×変動費率で表されるため、この式は

売上高－（売上高×変動費率＋固定費）＝0…(1)式

と書き換えることができます。すると、この式は

売上高×（1－変動費率）＝固定費

となり、損益分岐点における売上高は

損益分岐点売上高＝固定費÷（1－変動費率）

と計算することができます。

つまり、売上高に占める変動費の割合（変動費率）と固定費の金額がわかれば、収支トントンになる売上高、すなわち損益分岐点の売上高を求めることができます。例えば、変動費率が80%、固定費の金額が100万円ならば、損益分岐点の売上高は、

100万円÷（1－0.8）＝500万円

と求めることができます。

また、この式を使って目標利益を達成するための売上高を求めることもできます。もし、100万円の営業利益を上げたいと考えるならば、(1)式は

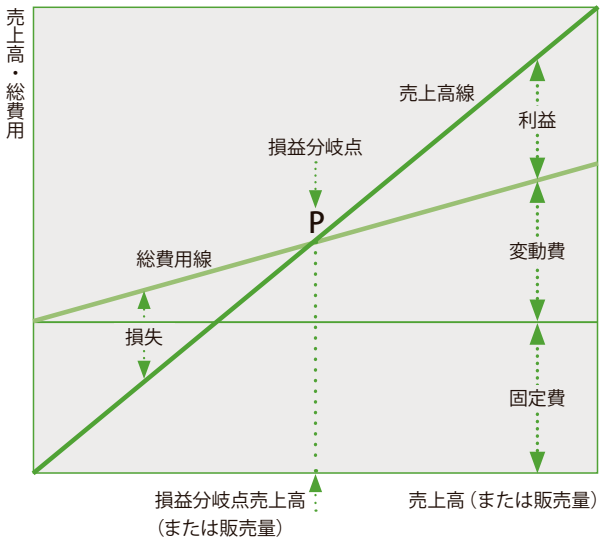
売上高－（売上高×変動費率＋固定費）＝100万円

となります。変動費率が80%、固定費の金額が100万円ならば、目標利益を達成する売上高は、

（100万円+100万円）÷（1－0.8）=1,000万円

と求めることができるのです。

損益分岐点図表



資料：山北晴雄作成

Case Study

商売は利益の出せるものであること

Case1

D社は特殊品や特許取得により、同一あるいは類似商品間の価格競争から離れることで、利益を確保し、結果的に労働条件低下も防いでいる。「量を作って、価格競争に巻き込まれたくない。どこにでもできるものだと、結局は価格競争に巻き込まれる」との考えだ。
（シリンダ製造・90人）

Case2

E社では経営の仕組みをわからせるために、責任者クラスを対象として知識習得研修をやっている。月に1回で、時間は午前8時から12時までの4時間だ。内容は損益計算書や貸借対照表など経営に関するさまざまな知識。さらに上場を意識して、投資家から見た理想的な企業について教えている。また利益を出すための方法の検討をグループワークでやらせている。
（中古オートバイ卸・366人）

Step Up

1 利益計画に基づく予算と実績のチェックを定期的に行っている

損益分岐点を活用して目標利益から売上目標を算定したならば、まずそれに基づき利益計画を作成します。そして次に、目標利益達成のための詳細な予算を作成していきます。この予算に沿うかたちで予算と実績を定期的にチェックしていくことになります。予算は月次単位で作成し、この月次予算と月次の実績値とを比較して管理を行っていきます。現在、安価な中小企業向けの会計ソフトも普及しており、通常、予算管理機能も備えているため、日々の実績値を集計するだけでなく、費目ごとに月次予算を設定して月次レベルで管理することによって、利益計画と予算管理をより実効性のあるものにすることができます。

2 当初予算の見直しや修正を適時に行っている

予算は、月次レベルで実績と比較して管理していくことが重要ですが、同時に予算は随時に見直しを図ることも大切です。企業を取り巻く環境は常に変化しており、企業内外の環境も常に一定であるわけではありません。予算立案時に予測できなかった環境の変化が起きているならば、当然、環境変化を踏まえた予算に修正しなければなりません。毎月の予算実績の比較分析と同時に常に企業内外の環境変化に目配りをして、予算修正の必要性の有無を判断することが重要です。予算の上方修正により企業の逸失利益を防ぐとともに、下方修正により実現不可能な計画を回避しなければなりません。

5-5

売上高や利益など、経営の具体的な数値目標や計画を設定している

損益計画を通して数値目標を具体化

企業で立案された事業計画には、売上高目標や利益目標が具体的な数値目標として設定されていなければなりません。具体的な数値目標がなければ経営は成り行き任せとなってしまい、数値目標を達成するために努力をしたり工夫をしたりという行動につながっていかないからです。売上高目標や利益目標を掲げることで、従業員共通の目標が定まるとともに改善点も明確になり、成り行き経営から脱却して計画的経営が実現されていきます。

企業の経営方針として目標とすべき利益が明示されると、これは中長期（3年から5年）にわたって達成すべき平均的目標となります。この目標利益と企業内外の環境変化を勘案して計画期間における目標利益をいくらにするか、またこれをどうやって実現するかを明らかにしたものが損益計画です。従って、損益計画は、目標利益をいくらにするかということと、その目標利益をどのように実現するかを計画することの2つから成り立っています。前者が目標利益の決定であり、後者が売上などの収益や仕入れなどの費用の見積になります（右表参照）。

まず、目標利益については、事後的に算出された実績利益ではなく、過去の利益水準を参考にしながらも獲得すべき目標利益として設定されなければなりません。この場合に費用は、収益から目標利益を控除して費用を算出する方法がとられます。つまり、企業内外の事業環境の分析をもとに次年度の収益を見積って、これから所定の目標利益を控除して許容費用を算出していくのです。

これらの収益目標や許容費用の数値の背景には、明確な算定の根拠が必要です。収益目標であれば、顧客層や受注先など販売対象の明確化、取扱商品・製品の選定、店舗販売や通信販売など販売方法の選定、営業体制の明確化などが必要になります。一方、許容費用については、販売計画に沿った商品・製品内容の明確化、商品や材料の安定供給が可能な仕入先や外注先の確保、仕入先との支払条件の確認などが必要となります。また、固定費のなかでも大きな割合を占める人件費については、その発生の基礎となる業務内容別の要員計画が必要となります。

目標収益以上の実績、許容費用以下の実績を上げるように管理

こうして損益計画が設定されると、収益については目標収益以上の実績を、費用については許容費用以下の実績を上げるように経営活動を管理していきます。実績利益が目標利益に達しない場合でも、実績利益が目標利益に比べていくら少なかったのか、それは収益が目標に達しなかったためか、費用が許容値を超過したためかの原因が明らかになります。この原因を改善するための適切な対策を講じることが、損益計画を立案することによってはじめて可能となるのです。

Case Study

現場にも収益感覚を持たせよ

Case1

社内での目標管理のために、F社は社内加工賃を計上している。機械はリースで費用化して、例えば毎月28万円というように経費として明示する。現場にも収入と支出を意識させて、収益目標を持たせるための取り組みだ。同社は、売上が出なくても利益が出る体制をつくろうと体質強化にも努めてきた。その成果として、仕事が増えてきても10年間経費が減り続けているものもある。
（電子機器用部品製造・50人）

Case2

G社の社長は社会人になって10年間はICの回路設計をやっていた。その時徹底的にVA（価値分析）を叩き込まれた。そうした経験もあり製品は個別に収益を管理する必要性を感じており、社長が就任した時から実施している。
（プラスチック製品等製造・22人）

年次損益計画

（単位：千円）

		1年目	2年目	3年目
売上高		1,000	1,200	1,500
売上原価		600	720	900
売上総利益		400	480	600
営業費	人件費	150	170	190
	交通費	30	50	70
	光熱費	20	30	50
	賃借料	10	10	20
	その他の営業費	10	10	10
営業費合計		220	270	340
営業利益		180	210	260
支払利息		80	100	110
経常利益		100	110	150

資料：山北晴雄作成

Step Up

1 設定した売上高目標と実績とを対比して、その差異の原因を追究している

企業の業績は、前期実績と当期実績との比較、損益計画における計画と実績との比較の両面から分析できます。特に、企業を取り巻く内外の事業環境の変化をもとに立案した損益計画における計画と実績の比較は重要です。新年度の経過とともに、計画と実績の差額を把握し、その原因を分析して残りの期間での対応策を検討していきます。外部環境の原因分析としては、顧客や業界の動向、競争関係、法的規制の変化、新技術・新商品の登場などの視点が考えられます。一方、内部環境の原因分析としては、営業体制、棚卸資産の購買体制、設備の稼働率、設備投資の金額やタイミングなどの視点が考えられます。

2 販売費や一般管理費について予算を立てて管理している

販売費は、商品やサービスを販売するために必要となる費用で、販売担当者の人件費、旅費交通費、販売手数料、販売促進費、広告宣伝費、接待交際費などがあげられます。一方、一般管理費は企業を運営するために必要となる費用で、総務や人事・経理担当者の人件費、光熱費、減価償却費、通信費などがあげられます。販売費や一般管理費は仕入原価や製造原価に比べて、管理が行き届かずつい膨らみがちになります。費目ごとに予算を設定して地道な進捗管理をするとともに、重点的に管理していく費目を選定して、予算実績管理に組み込んでいくことも必要です。

5-6

設備投資や備品の購入は計画的に行っている

設備投資は詳細に検討し、計画的に実施

固定資産は、企業に投下された耐用年数が1年以上の資産で、土地、建物、機械・装置、車両運搬具、備品、営業権などがあります。そして、固定資産への投資には、拡張投資、取替え投資、研究開発投資、省力化投資、危険防止や社員福祉改善投資などさまざまなタイプがあります。こうした投資のタイプについて、その重要性・緊急性などの視点から優先順位の検討をします。また、固定資産の建設や購入には多額の資金が必要で、しかも長期にわたって資金が固定化されるため、その回収に長い年月を要します。特に、過大投資による資本の固定化は資金繰りを圧迫して経営の困難を招く危険があります。従って、投資にあたっては場当たり的ではなく、投資目的、投資規模、投資の回収期間などを詳細に検討して、計画的に実施していくことが欠かせません。

費用対効果の経済計算で費用と効果を分析

投資案実行の結果、投資案によって見込まれる収益の増加は投資案実現に伴う費用よりも大きくなければ投資をする意味がありません。さらに、どの程度上回れば投資を実行するのか、あらかじめ決めておく必要があります。また、投資の回収期間についても借入金の返済期間などを考慮して自社でのあらかじめ決めていた回収期間と比較して判断します。

そのため、投資案の費用とその効果を分析するための経済計算が必要です。投資案を実行するための費用としては、特に固定費としての減価償却費が重要な要素です。さらに、投資案の利益率や投下資金の回収期間を算定して、資金調達コストとの関連で投資決定がなされます。ここでの投資案の利益率は、「投資案からの利益÷投下資金」で、回収期間は、「投下資金÷(投資案から利益＋投資案の減価償却費)」で算定されます(右表参照)。

ただし、投資案は貨幣金額で表現される事柄だけでなく、従業員の身体的・精神的安全性、取引先や外注先との関係、長期的な技術力の確保などの諸点も考慮して決定されるべきです。

なお、投資後の財政状態のバランスや収益性の問題を、各種比率分析を通して検討することも重要です。検討する際の比率としては、「総資本経常利益率(経常利益÷総資本)」や「売上高経常利益率(経常利益÷売上高)」により投資の収益性を、「総資本回転率(売上高÷総資本)」や「固定資産回転率(売上高÷固定資産)」により資本の効率性を、「固定比率(固定資産÷自己資本)」や「固定長期適合率(固定資産÷自己資本＋固定負債)」により財務の安全性を、それぞれ検討することになります。

Case Study

メニューの多い資金支援策を使いこなせ

Case

めっき業界は国から経営基盤強化の業種指定を受けていた。このため減価償却の特例措置が適用されていた。H社はこの制度を追い風に近年、かなり積極的な設備投資を実施した。（プラスチック金型/装飾めっき・80人）

設備投資案一覧表

No.	名称	タイプ	投下資金	投資案からの利益（税引後）	投資案からの減価償却費	利益率	回収期間	判定
1	新機械設備A	拡張	3,000	400	600	13.3%	3年	○
2	新機械設備B	拡張	5,000	500	500	10%	5年	×

利益率		回収期間	
No.1	$\frac{400}{3,000} \times 100 = 13.3\%$	No.1	$\frac{3,000}{400+600} = 3$年
No.2	$\frac{500}{5,000} \times 100 = 10\%$	No.2	$\frac{5,000}{500+500} = 5$年

資料：山北晴雄作成

Step Up

1 投資資金は自己資本（純資産）や長期借入金など安全資金で調達されている

固定資産への投資は長期にわたって資金を固定化させるため、できるだけ返済義務のない自己資本でまかなわれることが望ましいです。しかし、中小企業の資金調達の現状を考えた時、実際に自己資本だけでまかなうことは非常に困難です。従って、自己資本のほかに長期借入金など返済期限の長い固定負債を加えた長期の安全資金でまかなうようにしたいものです。つまり、「固定資産÷（自己資本＋固定負債）」の値を1以下にするよう管理することが重要です。返済期限の短い短期借入金などの流動負債まで投入することは資金繰りをきわめて困難にし、非常に危険であるため避けなければなりません。

2 投資の際、投資の予定回収期間を算定し、借入金の返済期間とのバランスを考慮している

設備投資のチェックは、その内容として資金運用と資金調達に合理性が保たれているかという視点が重要です。資金運用については投資計画の設定に無理がないか、設備投資の経済性の計算が十分になされているかが要点となります。また、資金調達については、必要資金量が確保されるか、借入金利などの資本コストは設備投資による収益との適合性があるか、財務の安定性を維持できるか、などが検討事項となります。特に算定した投資の予定回収期間と借入金の返済期間とのバランスが崩れると資金繰りに与える影響も大きいため、資金の調達と運用の両者を総合する観点からの管理が肝要です。

5-7

経理や会計手続きがルール化されている

会計制度に基づく経理規定や会計手続きを

会計制度は、企業の経営活動に基づく会計数値を継続的に記録・計算して報告するシステムです。この会計制度を業種や企業規模に合わせて、各企業単位での処理方法としてまとめたものが経理規定や会計手続きです。年度が変わるたび、あるいは経理担当者が変わるたびに経理処理や会計手続きが変わるようでは、企業の会計業務の統一性を図ることができません。そこで、経理規定や会計手続きを文章化することによって、一定のルールに基づいて処理することができ、トラブルを未然に防げるのです。

会計制度を簡単に図示すると右図のようになります。予算（①）はこれから始まる事業年度の企業活動を予測して表したもので見積財務諸表（②）として作成されます。この見積財務諸表は月次レベルで実行予算（③）として表され、実際活動としての実績月計表（④）が出ると実行予算と比較検討（⑤）されて今後の指針が決まります。また、1事業年度が終わると、見積財務諸表と実績財務諸表（⑥）が比較検討され、差異分析（⑦）などが行われます。そして、このシステムは勘定組織（⑧）、帳簿組織（⑨）、会計担当組織（⑩）の3つの柱から構成されています。

企業の経営活動を会計数値によって記録・計算した結果は、経営者および経営管理者など企業内部の関係者、株主あるいは投資家、金融機関をはじめとする債権者、国、地方自治体などに報告されます。そして、それぞれ報告を受ける人たちの意思決定に役立つような内容と表示が要求されるのです。

※注:文中の（　）内の番号は右図に付された番号を示します。

会計制度をチェックするために必要な確認事項

会計制度についてのチェックは、企業の会計全体をチェックするにあたっての基礎となるものです。会計制度がどのように展開しどのように運用されるかによって、会計数値の測定・集計の迅速性や正確性、報告の信頼性にも大きな影響を与えることになるので、次のような事項の確認が必要となります。

❶使用する勘定科目は誰がみてもわかるよう取引の内容を明瞭に表していて、それぞれの勘定が有機的に結合して企業の経営成績と財政状態を適切に表示できるような勘定組織になっていること。

❷帳簿組織は会計を処理するための道具として、企業規模と取引数に応じて適当な帳簿が選定され、これら帳簿を有機的に結合して一定の体系のもとに編成し組織化されていること。

❸会計担当組織のなかに、会計上の虚偽および誤謬の発生を防止するような仕組みが構築されているとともに、外部の会計専門家（⑪）との協力体制が構築されていること。

Case Study

**数字が従業員にも
ハッキリ見えること**

Case1

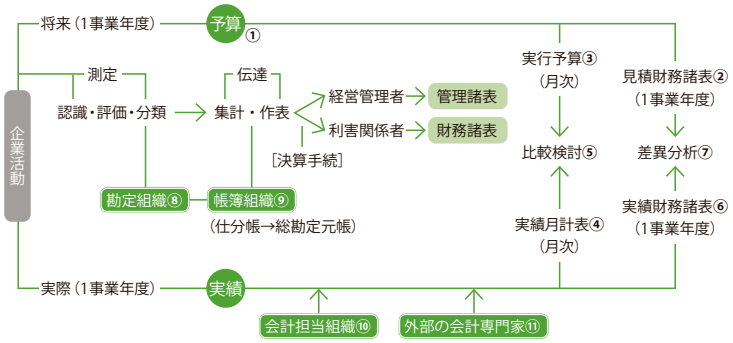
I社では、独立採算制を利用して、従業員の育ちを促す賃金制度を工夫している。企業はもとより経営への全員参画をめざしている。各自のやったことが、それぞれの従業員にはっきりと見える仕組みが、企業のいう「部門経営」である。同社は営業や生産など機能ごとに組織を切り分けておらず、各部門にすべての機能を持たせている。各部門は企画から販売までみている。各部門は月次決算から半年や1年の決算もわかるようになっている。1つの部門が1つの企業のようになっている。
（介護用品等製造/販売・50人）

Case2

J社は損益計算書などの財務諸表を従業員に公開している。社員株主が多いこともあるからだ。「これからの企業は、従業員に隠しごとをしても仕方がないだろう」と社長はいう。数字を公開しているため、従業員は固定費と変動費がいくらで、何パーセントか、などを意識している。
（シリンダー製造・90人）

なお、経理規定のひな型は大変分量が多いため割愛しますが、「ビジネス書の森」（ジャスネットコミュニケーションズ株式会社http://www.jusnet.co.jp/business/kitei_down.shtml）の「規定集（D.業務関係規定）」が大変参考になりますのでご覧ください。

会計制度



資料：中小企業診断協会編集「工業診断の基礎6」同友館（1998年）を参考に山北晴雄作成

Step Up

1 会計手続きに関する内部牽制の仕組みが確立され、機能している

内部牽制の仕組みは、会計上の虚偽・誤謬の発生を自動的に防止するような仕組みです。通常、経理事務を複数の担当者に分掌して、それぞれの担当事務を照合することによって虚偽・誤謬の防止策がとられます。例えば、現金出納係と伝票への記帳・計算係の担当を分け、集計後に現金有高と帳簿残高を照合する、といった照合です。しかし、中小企業では、人的な制約から経理事務を複数の担当者に分掌すること自体、困難なことも多いでしょう。従って、小切手や手形は必ず経営者が検印するなど、経営者自身が照合に関与する仕組みをつくることが重要です。

2 税理士・公認会計士などの外部の会計専門家に定期的に指導を受けている

中小企業では一般に、顧問である税理士や公認会計士に税務申告書の作成をはじめとする税務代理を依頼することが多いでしょう。しかし、会計専門家を企業の経営資源として積極的に活用するためには、税務代理だけではなく経営計画の策定や管理会計システムの導入、国や自治体の助成金や融資制度の活用に対する助言、事業承継計画の立案と実行などについても、積極的に指導を受けることも必要です。もちろん、会計業務も多種多様であり、税理士・公認会計士もそれぞれ得意分野も異なるため、社内で十分に検討して指導内容を明確にしたうえで依頼することが重要です。

5-8

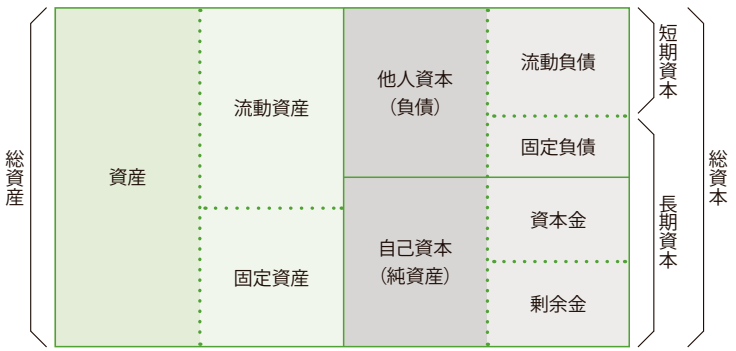
過度な借入金依存にならないよう、自己資本比率などを意識している

自己資本比率は、企業経営の安定性を表す指標

貸借対照表上の純資産を自己資本、負債を他人資本と呼ぶことがあります（下図参照）。他人資本・自己資本合計は総資本と呼ばれ、これは総資産の金額と等しくなります。自己資本比率は総資本に占める自己資本の割合を示します。借入金など他人資本は返済義務があるのに対して、株式発行など自己資本は返済義務がありません。従って、自己資本比率が高いほど企業の経営は安定し、倒産しにくい企業と考えられます。つまり、自己資本比率は企業経営の安定性を表す指標といえます。

貸借対照表の総資本の構成要素としての自己資本と他人資本の割合を、企業の資本構成と考えることができます。この資本構成が適切でないこと、つまり他人資本が過大、自己資本が過小であるという現象は、他人資本の影響を受けやすい不安定な企業経営とみなされます。ただし、その現状だけを捉えて、そのような状態にある企業がただちに経営状態が不良であるということはできません。企業の成長発展段階や業種によって、適切といえる資本構成は異なるからです。

貸借対照表



資料：山北晴雄作成

資本構成は、企業の成長発展段階や運用構成からも検討

起業直後の発展拡大期においては資金需要は強いものの自己資本による調達は困難ですので、他人資本に依存せざるを得ないケースも多くあります。また、業種によって固定資産の多い設備型経営の場合には、相対的に他人資本に依存する割合も高まります。従って、企業の資本構成を考える場合には、企業の成長発展段階や業種の特質なども考慮して判断すべきです。

また、企業の資本構成を考える場合には、必要に応じて長期資本と短期資本に区分して検討することも必要です。長期資本は自己資本のほか固定負債も含むものです。短期資本は流動負債として捉えられます。企業における短期的な債務支払い能力をみる場合には短期資本が流動資産で返済可能かどうか、長期的な債務支払い能力をみる場合には固定資産が長期資本でカバーされているかどうかを検討することになります。つまり、企業

Case Study

変化の激しい時代こそ内部留保をしっかり

Case

K社はこれまで赤字は一度も計上したことがなく、昭和40年からは無借金経営を続けている。このため自己資本比率はきわめて高く、中小企業としては強靭な体力を持つ。これまで思いきった投資や事業転換を迅速に行うことができたのも、健全な財務内容を維持してきたからこそといえる。
（めっき技術開発・92人）

の資本構成は単純に資本をどこからどれだけ調達したのかを検討すればよいものではなく、それがどのように運用されているのかという運用構成との関係からも検討されなくてはなりません。

利益剰余金を増加させ、総資産を減少させる対策も

返済義務のない自己資本の充実は、安定した経営を図るうえできわめて重要です。自己資本比率が低く、借入金など他人資本に依存した経営を行っている企業では、資金繰りも厳しく借入金の返済もできない可能性も考えられます。このため、金融機関からの融資の際の評価は当然厳しくなります。自己資本比率を高めるためには、収益性を高めて当期純利益の蓄積としての利益剰余金を増加させることで自己資本を増加させることが必要です。同時に、遊休資産や不良資産の整理や、売上債権や棚卸資産の適切な管理により総資産を減少させる対策も求められます。

Step Up

1 資本の充実など企業財務の目標や計画を持っている

企業財務を管理することは、企業における資本の調達と運用に関する意思決定を行うことといえます。資本調達については、株式の発行や金融機関からの借入など資本調達方法の決定のほか、調達期間や最適な調達割合なども決めなければなりません。一方、資本運用については、売上債権の回収計画、設備投資や在庫投資の規模やタイミングなどを決定します。こうした意思決定項目について、資本調達については自己資本比率や負債の返済計画などを、資本運用については売上債権回転率と買入債務回転期間とのバランスや設備投資計画など、それぞれの目標となる指標や計画に基づいて管理していきます。

2 現在の借入金の借入金利を知っている

金融機関が企業に融資する際の金利は、主にプライムレート（最優遇貸出金利）を目安とした基準金利に基づいて決められています。企業への貸出金利はプライムレートに企業ごとの信用格付や担保差し入れ状況などを勘案して決定されます。ただし、単純に財務内容などによって機械的に決まるわけではなく、金融機関との交渉も重要な要素となります。従って、企業が融資を受ける際、金融機関から通知を受けた金利をそのまま受け入れるのではなく、自社の借入金利と金融機関の定めるプライムレートとの乖離状態を把握するなど十分な検討をして、金融機関に対する交渉力を持つことも必要です。

5-9

複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている

複数の金融機関との取引で、リスク軽減や低い金利での融資を

中小企業にとって、金融機関から資金調達を行って資金繰りを安定させることはきわめて重要です。一般に、取引金融機関が1社しかない場合には、企業が業績不振の際にその金融機関から支援を受けられなければ、他の金融機関からの新たな資金調達はきわめて困難となります。そのリスクを軽減するために、2社以上の金融機関との取引が有効であるといわれています。また、企業の業績が好調の場合には取引金融機関から正常貸付先として格付されるため、金融機関としては融資を受けてもらおうと金利面での競争が行われます。その結果、各金融機関はお互いに他行よりも低い金利での融資提案を提出してくるため、企業が受ける融資の金利は下がり、企業にとって収益性の向上につながります。

ただし、取引金融機関が1社だけでも長期的に密度の濃い関係を築いており、企業としての満足度も高ければ、あえて増やす必要はない場合もあります。取引のない金融機関から取引要請があった場合には、主要な金融機関の担当者にその金融機関に関する情報を提供するだけでも、十分に競争原理は働くことになるからです。従って、取引金融機関を増やす場合には、主要な金融機関を確立した後に、特定の目的を持って資金調達を行う金融機関を増やすことを検討することがよいでしょう。

企業の状況や利用目的から取引金融機関を選ぶ

取引金融機関の選び方は、さまざまな視点から検討することが必要です。企業設立後の年数が浅く、企業経営が安定していない場合には、信用保証協会の保証付き融資などが中心となるため、信用保証協会とのパイプの太い金融機関や信用金庫などとの取引が適当になります。一方、業歴が長く安定期に入った企業では、取引目的を検討してその目的に応じた金融機関を選ぶべきでしょう。

金融機関の利用目的から考えれば、全国規模の情報が必要な企業にとって地域密着型の金融機関では必要な情報は入手できません。特に、海外との取引を視野に入れている場合には、地域密着型の金融機関では情報やノウハウの入手は困難です。また、急成長している企業では、売上の拡大とともに設備や従業員の確保のための投資金額も大きくなり資金需要も高まりますが、1つの金融機関で1社に融資できる額には限りがあります。従って、融資を受ける金融機関の数を増やして資金調達を図らなければならない場合もあるでしょう。このように、企業の置かれた状況や企業が描くビジョンを明確にしたうえで、その目的を達成するためにはどの金融機関との取引が有効なのかを考えて取引金融機関を選ぶことが重要です。

Case Study

情報提供をしっかりやる

Case

L社では、経営者の交代にあたり、創業者一族は1人も在社しておらず、大口取引先や金融機関からの推薦者もなかった。まず承継準備の第1段として、主取引の金融機関と借入れにおける代表者の個人保証解除の交渉を始めた。相当日数を要したが承諾され、他の金融機関も応諾し、一切の個人保証を解除した。
（機械用カーボン等製造・175人）

Step Up

1 主要取引銀行に対して、定期的に業績の報告と事業計画の説明を行っている

主要取引銀行から円滑に資金調達をするためには、まず経営者自身の経営能力や財務管理能力を高めることが必要です。経営者自らが決算報告書や資金繰り表をチェックすることよって、主要取引銀行の担当者との交渉も円滑に進めることが可能となり、担当者の信頼を得ることにもつながるからです。同時に、事業計画書や決算報告書、月次試算表、資金繰り表などを開示して、定期的に業績と事業計画の説明を行うことが重要です。仮に赤字決算の場合にも原因分析をして、「このような事業計画を実行することによって、いつまでにいくらの黒字に転換する計画です」という説明が必要です。

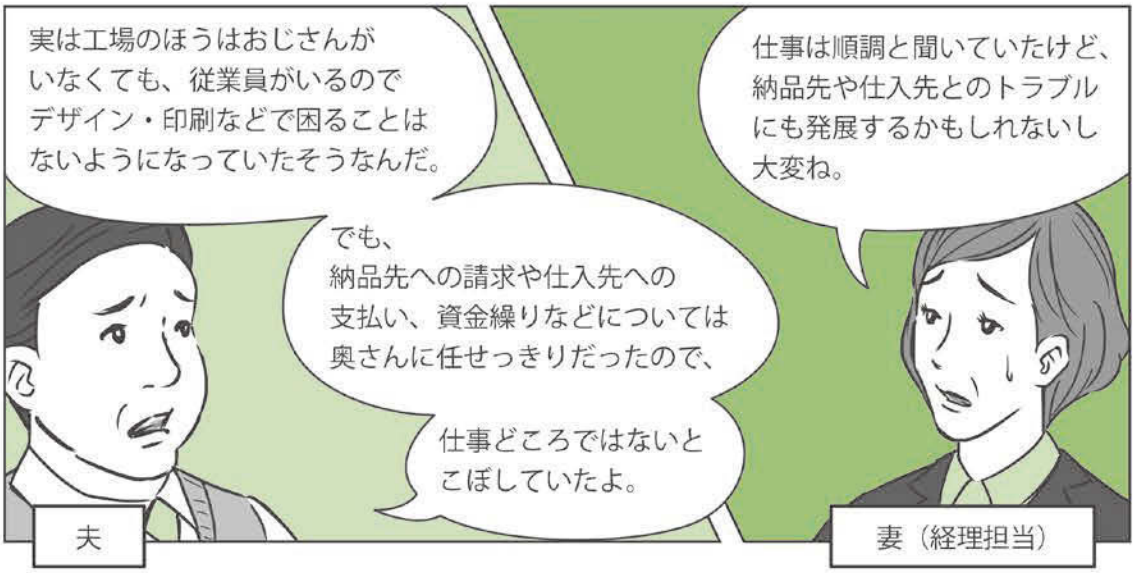
2 主要取引銀行から必要な時に必要な額を調達できる

中小企業にとって安定的な資金繰りを行うためには、日頃から主要取引銀行から必要な時に必要な額を調達できる体制を準備しておくことが肝心です。資金調達の際にまず重要なことは、必要資金は運転資金なのか、設備資金なのか、その具体的内容など資金使途を明確にすることです。次に、借入金の償還能力を示せることです。つまり、資金繰り表を提示して、何のためにいつどれだけの金額が必要になり、いつどこからの原資によって返済できるのかを明確に説明できなければなりません。そのためにも必要とされる資料を適切な頻度で迅速に提出するとともに、得意先の開拓状況など定性情報の積極的開示も必要です。

危機管理・社会環境・知財管理

詳細解説

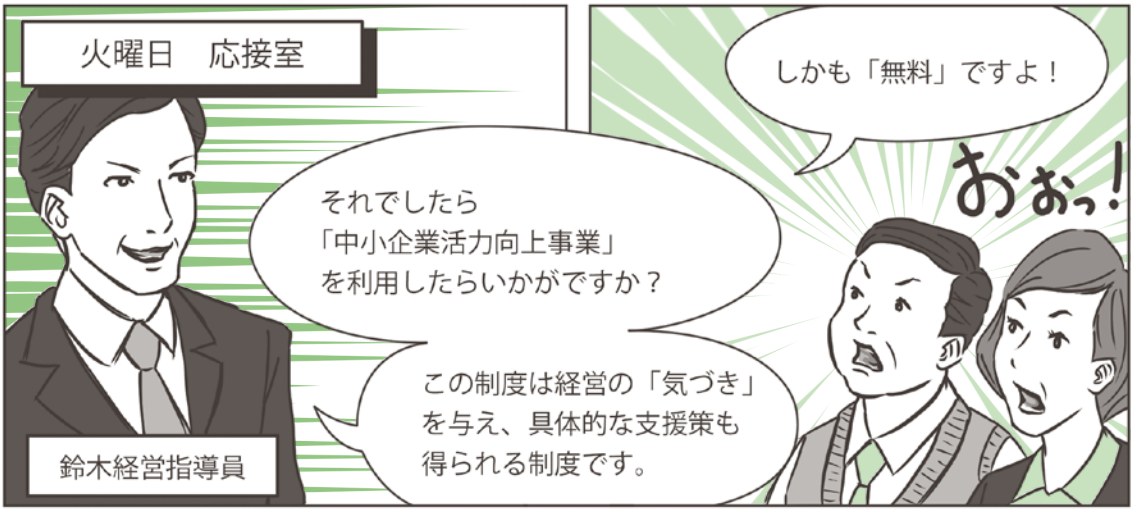
月曜日　不動産業
印刷会社を経営しているおじさんが、奥さんの四十九日の法事の時に困り果てていたんだよな。
急に亡くなったから寂しいのかしら？

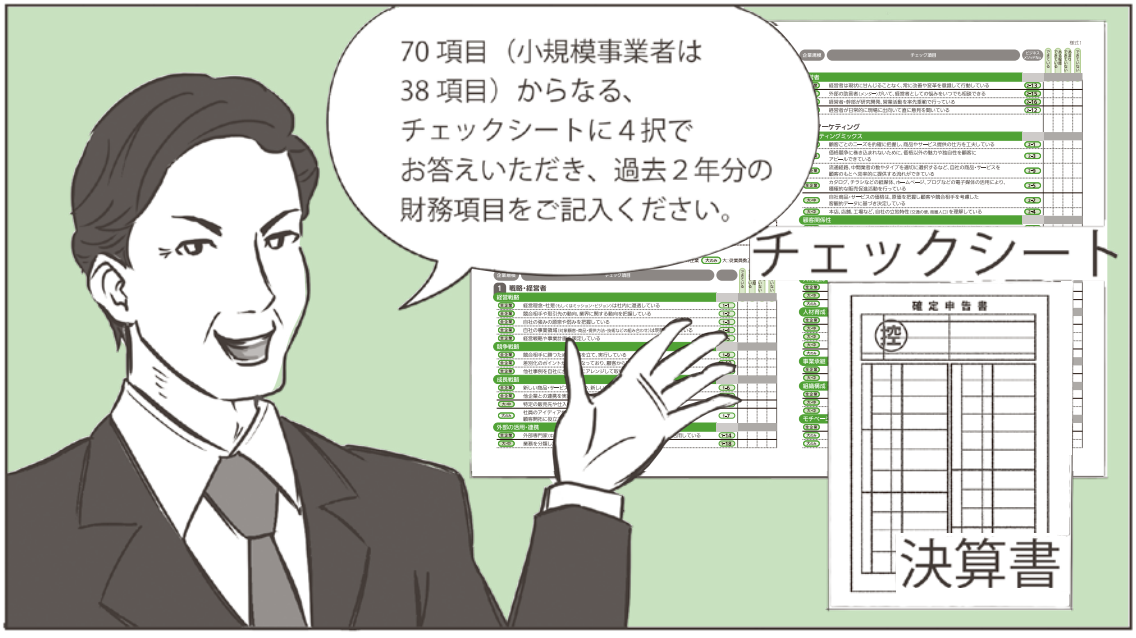

実は工場のほうはおじさんがいなくても、従業員がいるのでデザイン・印刷などで困ることはないようになっていたそうなんだ。
でも、納品先への請求や仕入先への支払い、資金繰りなどについては奥さんに任せっきりだったので、
仕事どころではないとこぼしていたよ。
仕事は順調と聞いていたけど、納品先や仕入先とのトラブルにも発展するかもしれないし大変ね。
夫
妻（経理担当）

あら？
でも、うちだって同じじゃないかしら？

そっ、そうだな…
経理面はお前に任せっきりだからなぁ。
地震の影響もあったし、いろいろな対策を考えておかないといけないなぁ…

一度商工会の鈴木さん
（経営指導員）に
相談してみようよ！
そうだな！
そうしよう！


火曜日　応接室
鈴木経営指導員
それでしたら
「中小企業活力向上事業」
を利用したらいかがですか？
この制度は経営の「気づき」
を与え、具体的な支援策も
得られる制度です。
しかも「無料」ですよ！
おぉっ！


70 項目（小規模事業者は
38 項目）からなる、
チェックシートに４択で
お答えいただき、過去２年分の
財務項目をご記入ください。
チェックシート
確定申告書
控
決算書

カタカタ…
バン！
バン！
オンライン自己診断機能で確認中

「戦略・経営者」
「マーケティング」
などの５つの分野は
業界平均以上ですし、
財務指標も合格点で
問題ありませんね。
ただし、「危機管理・
社会環境・知財管理」には
問題があるようです。
「危機管理」に強い
中小企業診断士に
具体的な問題点や
改善策などの意見を
聞いてみましょう！
どんっ！
診
「無料」ですから
心配いりませんよ！

水曜日ならお休みなので
都合がよいのですが …
わかりました。
そうしましょう！

水曜日
「危機管理」に強い
中小企業診断士の
中村先生です。
中小企業診断士の
中村です。
よろしくお願い
します。
中小企業診断士　中村先生
経営分析ヒアリング中（2 時間程度）
チッ…
金曜日　商工会
やはり「危機管理」、
特に事業承継が課題ですね。
具体的な取り組みとして …
分析報告書を
作成しました。

翌週の水曜日
中村先生から分析報告書をいただきました。
先生とも相談しましたが、ご主人が万一の時も想定して、後継者の問題にも取り組むことをお考えになられたほうがよいと思います。
事業を継続する方針であれば、後継者を指名しておく必要があります。

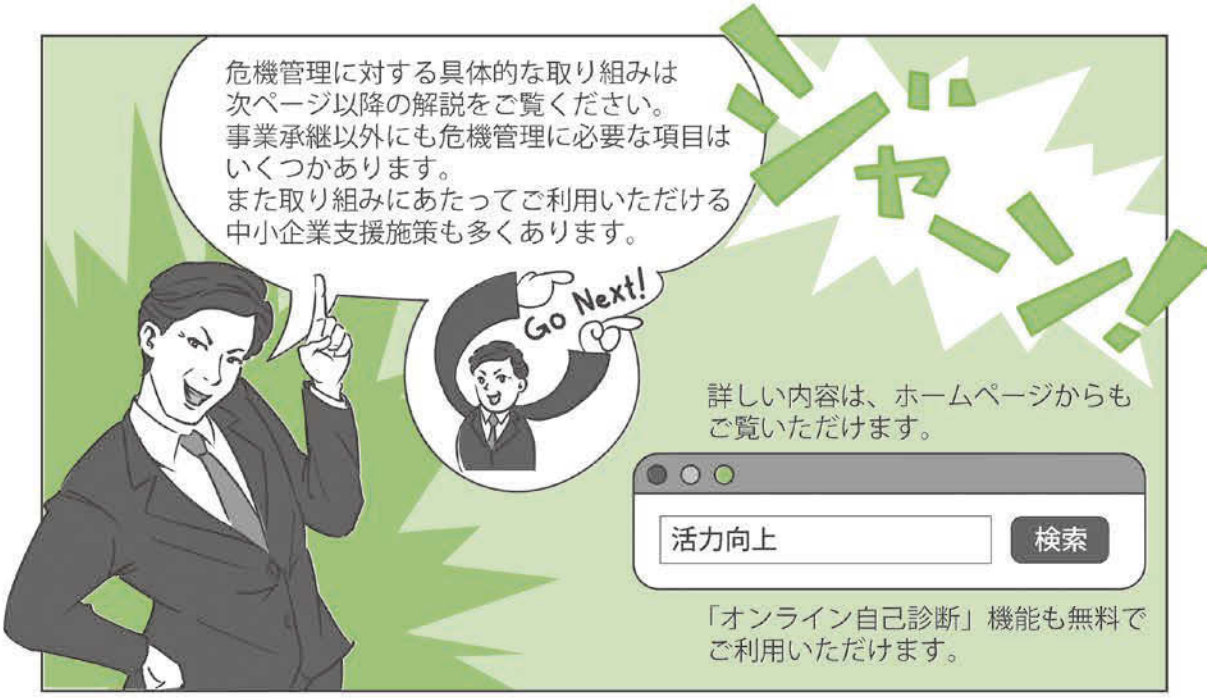
重要なのは、後継者の選択を妻・子どもに限らず広く考えることです。
経営者の妻・子どもでも経営能力に長けているとは限りませんし、
後継者になりたいとは考えていないかもしれません。
継ぎたくなーい！
万一、後継者がおらず廃業する場合には、円滑に手はずを整える必要があります。
まず、従業員の再就職の手配です。
次に、資産・負債の整理の方針も検討が必要です。

廃業後の家計を維持する手段も必要です。
今後の生活？
退職金？
保険？
お金がかかることですので、ご主人と奥様の退職金制度や、保険にも加入することを考える必要があります。
日々の業務は従業員に任せられますが…
営業面は私ひとりでやっていますし、経理面は妻に任せっきりなので…
どうしたらいいでしょうか？

ご主人または奥様が
入院するような一時的に
経営に携われないケースも
考えられます。
具体的な改善策としては
・・・などがあります。
「危機管理」についての
中小企業支援機関の支援策を
ご紹介させていただきますので、
ひとつずつ解決していきましょう。
営業・経理面のカバーができる
人材の育成が必要ですね。

ここまで順調にやってきたけど、
地震などもあるし「危機管理」って
大事なことですね。

問題点、改善事項が見えてきたので
中小企業支援機関の支援策を利用
しながら「危機管理」について改善
していきます。


危機管理に対する具体的な取り組みは
次ページ以降の解説をご覧ください。
事業承継以外にも危機管理に必要な項目は
いくつかあります。
また取り組みにあたってご利用いただける
中小企業支援施策も多くあります。
Go Next!
ジャーン!
詳しい内容は、ホームページからも
ご覧いただけます。
活力向上
検索
「オンライン自己診断」機能も無料で
ご利用いただけます。

6-1

経営者の有事の際の対応について定めている

経営者にも「もしも」があることを意識する

経営者が入院や事故などによって経営に携われないことは企業にとって大きなリスクです。そうした事態が起こる確率はあまり大きくはないものの、いったん起こると企業に大きなダメージを与えるだけに、経営者の有事の際の対応を定めておくことは重要です。

ここでは有事を、「❶経営者が入院などの理由で一時的に経営に携われないケース」、「❷経営者が長期入院・逝去などの理由で経営に携われなくなったケース」に分けて考えます。

まず❶のケースではどのような対応を考えるべきでしょうか。経営者が一時的に経営に携われなくなることで生じる問題、すなわち企業をどう経営するのかという問題と、経営者個人の生計をどう維持するのかという問題に分けて、対応策を検討します。

企業経営に関する対応策

企業経営に関する対応策は、第1に、一時的に経営を誰が担うかを事前に定めておくことです。すでに後継者が決定している場合、代役は当然、後継者となります。後継者が経営能力を高められるよい機会だと、前向きに考えてみてはいかがでしょうか。まだ後継者を決めていない場合は、家族社員や信頼できる従業員、後継者にしたいと考えている人を代役に定めます。ただし、いずれの場合も重要な決定事項などは報告させたうえで、経営者自身が判断するようにしておきます。

第2は、誰を代役に決定したかを、家族・親族や従業員、取引先、金融機関、税理士など、社内外に周知することです。一時的とはいえ経営の権限を委ねるのですから、事前に経営者の口から関係者に告知しておくべきです。

第3は、代役がスムーズに引き継げるように、経理情報は常に最新の物を作成することです。資金繰り表などが古ければ、突然の引継ぎで代役が的確な判断を下せなくなるおそれがあるからです。

経営者個人の生計の維持

経営者個人の生計に関する対応策は、保険などに加入することです。ひとつは労災保険の特別加入制度です。労災保険は本来、労働者の負傷、疾病、死亡などに対して保険を給付する制度なので、代表者や役員、個人事業主は対象外です。しかし、一定の条件を満たす中小事業主や自営業者（右表参照）は、特別に任意加入が認められています。

もうひとつは、役員を対象とする保険などです。例えば、商工会議所などでは会員事業所を対象に、役員・従業員が病気やケガのために、入院・自宅療養で働けなくなった時に所得補償保険金を給付する「所得補償共済制度」を設けている場合があります。損害保険会社でも同様の保険商品があるので、加入を検討してはいかがでしょうか。

❷のケースについては、右ページ **Step Up**をご覧ください。

労災保険の特別加入制度の主な対象者

中小企業事業主など			自営業者
次に定める数以下の労働者を常時使用する事業主・代表者およびその家族従事者・役員			労働者を使用しない次の自営業者
業種	労働者数		
金融業	50人		❶個人タクシー業者や個人貨物運送業者など
保険業			❷建設業（大工・左官など）
不動産業			❸漁業者（漁船に乗り組む事業者に限る）
小売業			❹林業事業者
サービス業	100人		❺医薬品の配置販売業者
卸売業			❻再生利用の目的となる廃棄物などの収集、運搬、選別、解体などの事業者
上記以外の業種	300人		❼船員法第1条に規定する船員

Step Up

1【事業を継続する場合】後継者を指名し、関係者の理解を取り付けている

経営者が入院や逝去によって経営に携われなくなった際に、誰かに事業を承継させる方針である場合は、当然のことながら事前に後継者を指名しておく必要があります。

重要点のひとつは、後継者の選択肢を子どもに限らず、広く考えることです。経営者の子どもだからといって経営能力に長けているわけではありませんし、子ども自身も後継者になりたいと考えていないかもしれないからです。従業員も選択肢のひとつとして考えてはいかがでしょうか。

もうひとつは、後継者を指名したら、それを従業員、取引先、銀行、親族など、社内外の関係者に知らせて、理解と協力を得ることです。小さな企業が後継者の選定を巡って紛糾すれば経営の維持はおぼつかないからです。また社外の関係者は、後継者が決まっていないような企業と取引するのは不安だからです。

2【廃業する場合】円滑に廃業する手はずを整えている

経営者が入院や逝去によって経営に携われなくなったのをきっかけに、廃業する方針である場合は、円滑に廃業する手はずを整える必要があります。

まず従業員の再就職の手配です。懇意にしている取引先などに依頼しておくのもひとつの手です。なかには、自分が担当していた取引先などを引き継いで独立する従業員がいるかもしれません。その場合は取引先などに事情を説明して、取引の継続を依頼します。

資産・負債の整理の方針も検討しておかなければなりません。特に、負債超過の場合の整理の方針（法的整理か私的整理かなど）は重要です。売却可能な有形資産（設備など）、無形資産（商権など）を洗い出しておくことも必要でしょう。

廃業後の家計を維持する手段も重要です。家計の維持に不安があるのならば、左ページで述べた保険などに加入することを考えるべきです。

6-2

自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる組織になっている

内部通報に対処し、問題の深刻化を回避

近年、内部告発をきっかけに国民生活の安心や安全を損なうような企業不祥事が発覚するケースが増えています。このため、そのような法令違反行為を労働者が通報した場合、解雇などの不利益な取扱いから保護し、企業の法令遵守経営を強化するために、公益通報者保護法が2006年4月に施行されました。

同法は、規模の大小を問わずすべての事業者に適用されます。保護されることになる法令違反行為は、刑法、食品衛生法、金融商品取引法、JAS法、大気汚染防止法、廃棄物処理法、個人情報保護法など、政令で定められた433本の法律に違反する行為です（2011年1月現在）。

中小企業も同法の適用対象ですが、内部通報制度は普及しているとはいえない状況にあります（右図参照）。しかし、自社にとって不都合な情報が経営者に伝わらないと、早期に適切な対処ができません。そして問題が深刻化してから発覚すれば、企業の存続も危うくなるおそれがあります。

内部通報制度の導入からフォローアップまで

では内部通報制度を導入して機能させるにはどうすればよいのでしょうか。通報を受け付けて是正措置、フォローアップを行うまでのステップごとに、制度の導入における留意点をみていきましょう。

第1ステップは、通報の受付です。まず通報窓口を設置しなければなりません。顧客からの苦情窓口が兼務するのもひとつの手です。可能であれば、法律事務所など外部に設置することが望ましいでしょう。複数の中小企業が共同して委託することも考えられます。また、通報者に対して不利益な扱いをしないことを社内の規定などに明記する必要があります。なお、中小企業の場合は通報者の特定が難しくないことから、匿名での通報が多くなります。匿名でも対応できるような通報手段をとるべきでしょう。

第2ステップは、調査の実施です。通報者が特定されないよう調査の方法に配慮しなければなりません。

第3ステップは、是正措置の実施です。調査の結果、法令違反が明らかになった場合は、即座に是正措置と再発防止策を講じなければなりません。また必要ならば、関係行政機関や取引先、顧客などに報告を行ったり、関係者の処分を行ったりします。

第4ステップは、フォローアップです。第3ステップ終了後、法令違反などが再発していないか、是正措置や再発防止策が機能しているかを確認します。また、通報者が通報したことによって不利益な扱いを受けていないかを確認するべきです。

Case Study

クレームは仕組みとしてきちんと対応

Case

顧客からはさまざまな情報がA社へ寄せられるが、中にはクレームもある。そうしたクレームは必ず社長まで届く仕組みをつくっている。そしてクレームの内容に問題が発見されるとPDCAの管理サイクルをまわして改善などにつなげている。
（撹拌機/混合機製造・58人）

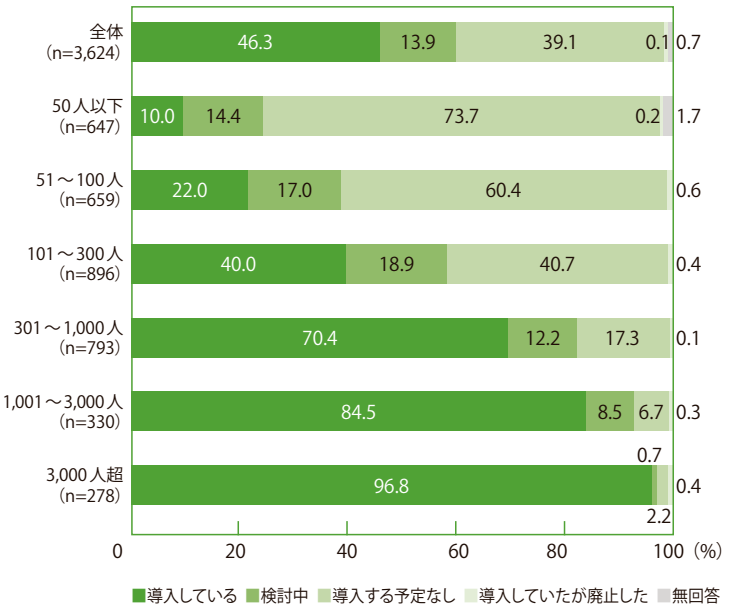
企業と従業員の一体感をいかにつくるか

Case

B社では持株制度を設けており、全員に同社の株を持ってもらい、利益を配当している。決算賞与は毎期営業利益の10%を出している。こうした報酬制度は従業員のやる気と連動しており、この仕組みを通じて従業員は、企業は自分の持ち物、共同体であると思うようになるようだ。

企業の業績は株主でもある従業員にすべて公開している。月別の決算書も全員に発表している。「受注・売上表」も発表しているが、これは企業の状況がすぐにわかるため従業員にとって影響が大きいという。毎月この表を全員に配っているが20年前から続けている取り組みだ。接待営業や接待ゴルフなどは一切やらないため、接待費はゼロを計上。税金も規則だからしっかり払う。「ものづくり」も納税も社会貢献としてやっており、どっちも同じなので両方ともしっかりやっていくという。
（振動計測装置等製造・23人）

内部通報制度の導入状況（従業員数別）



出所：消費者庁「公益通報者保護制度に関する実態調査報告書」（2013年）

Step Up

1 自社の信用を大きく左右する業務について、担当者を定期的に交代させている

従業員が40人程度以上おり、組織としての体裁が整っている企業でなければ難しいかもしれませんが、従業員の担当業務や担当部署、担当取引先などを数年おきに交代させることが望ましいでしょう。そうすることで、不正に対する抑止効果が期待できます。また、担当業務などが時々変わることが、従業員にとっても新たな刺激になるという副次的な効果も期待できます。もちろん、担当替えの際には個々の従業員の適性などを見極める必要があります。

2 問題が発生した原因を追及して、対応策を定めている

内部通報制度を定めることで、人為的な不祥事に対してはある程度の抑止効果があります。しかし内部通報制度の本質は、問題が大きくならないうちに把握し、再発しないように早期に対応策を構築できる点にあります。問題を起こした従業員に対して単に処分を科するだけではなく、問題が発生した原因を追及して再発しないように対応策を定めなければ意味がありません。例えば、法令を知らなかったことが原因であれば、法令の理解を深めるように勉強会などを開催しなければなりません。

さらに、内部通報制度よりも重要なことは経営者の姿勢です。日頃から企業倫理に則り、誠実な経営を率先垂範しなければなりません。そうすることで、従業員からマイナス情報も確実に伝わるようになるはずです。

近年生じた不祥事には、経営者自身に問題があったケースも少なくありません。そして経営者の規範に問題があれば、従業員も同様に規範はゆるみます。従業員は経営者の鏡だと考えるべきでしょう。

6-3

災害時の事業継続計画（BCP）や、具体的対応策を定めている

災害時に取るべき行動の優先順位

災害時にはやるべきことがたくさんあります。だからといって、手あたり次第に着手すればよいというわけではありません。災害時に取るべき行動には優先順位があります（右図参照）。

最も優先順位が高いことは、顧客、従業員およびその家族の安全確認と安全確保です。それには事前に連絡体制を構築する必要があります。固定電話以外に携帯電話やメールによる緊急連絡網（従業員→上司のボトムアップ型）を作成したり、災害用伝言ダイヤルを活用することを全員に周知したりします。また、避難経路や避難場所などを確認しておくことも必要です。

2番目に優先順位が高いのは、自社の被害状況などを把握することです。工場や店舗、機械・設備、什器・備品、原材料、商品など、チェックすべきことを漏らさぬように、「被害状況チェックシート」を事前に作成しておくとよいでしょう。

3番目は、支店などから本社へ、従業員から管理職などへ被害状況などを連絡することです。

事業継続計画（BCP）の作成

以上3つのステップをクリアしたうえで、4番目に事業継続に向けた対応が必要になります。このステップであらかじめ決めておくことは、次の4つです。

第1は、指揮命令系統の明確化です。指揮命令権者を順位付けし、トップが不在の場合などに備えます。また店舗や事業部門などが複数にまたがる場合は、それぞれの部門などの責任者を任命します。

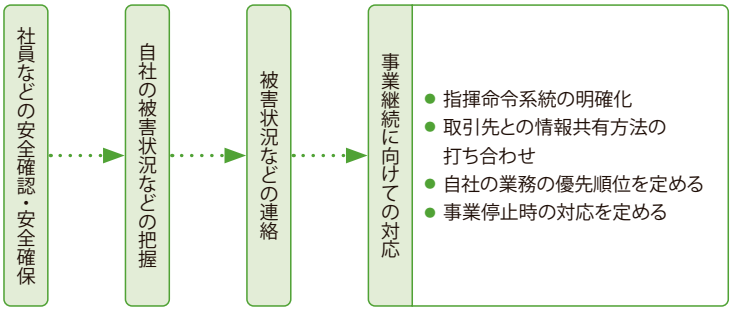
第2は、取引先、とりわけ仕入先や外注先と、災害時の情報共有方法を事前に定めておくことです。製品や部品などの供給が止まれば、たとえ自社が大きく被災していない場合でも、事業は再開できないからです。また重要な製品や部品などの供給が止まった場合に備えて、代替品の調達先もリストアップし、緊急時の供給について依頼しておくこともひとつの方法です。

第3は、自社の業務をその重要性に従って優先順位をつけておくことです。一般的に、被災すればすべての業務が行えるわけではありません。従って、確保できた経営資源（自社の設備や工場・店舗、従業員、製品や部品など）を重要な業務から順に集中して投じる必要があります。

第4は、やむをえず事業を停止せざるを得なくなった場合の対応を決めておくことです。例えば、自社が事業を停止することで悪影響を及ぼす顧客や仕入先・外注先などへの連絡、事業停止期間の見極めとその間の資金手当てなど、さまざまな対応が必要になります。

以上の4点を従業員を交えて事前に検討し、災害時の方針を全社的に共有しておくことが重要です。

災害時に取るべき行動



Step Up

1 災害時における事業継続計画を作成している

災害時にとるべき行動を体系立てて明文化した物が事業継続計画です。計画にまとめることで取引先などに説明しやすく、その結果理解や協力を取り付けやすくなります。

できれば、災害時の対応などを詳細に書いたマニュアルと、それらを短時間で一覧できるチェックリストの2種類を作成するのが望ましいでしょう。マニュアルは定期的な勉強会などで従業員へ周知するのに用い、チェックリストは有事の際に用います。全員に配付するのはもちろん、自宅にも配置するとよいでしょう。

2 必要に応じて教育・訓練を行い、方針や計画を見直している

方針や計画は実践できてこそ意味があります。作成しただけで安心してはいけません。定期的に従業員が理解できるような場を設けたり、訓練を行ったりする必要があります。

また、自社の事業に変動があった場合（取引先の変化、設備の新設、従業員の異動など）には、方針や計画に盛り込まれている内容も変更する必要があるかもしれません。従って、決算年度の始期に方針や計画を見直すなどといったルールを決めておくべきでしょう。

3 災害時に、取引先への影響を最小限にとどめる計画を策定している

左ページで述べたように、やむなく自社の事業を停止せざるを得なくなる事態も想定する必要があります。その際、取引先への影響を最小限にとどめることが、事業再開後の取引に好影響を及ぼします。例えば、自社の代わりに製品などを提供してくれる同業者の手配なども検討に値します。また事業内容次第では、在宅勤務制度を取り入れることで事業停止のリスクを分散することも可能です。

4 近隣地域の災害救助などにどのように貢献できるか考えている

コンビニエンスストアなどのように、自社の事業が近隣地域のライフラインとなっている場合は事業の継続・再開を優先することが、結果として地域へ貢献することになります。それ以外の場合は、近隣地域の災害救助などにいかに貢献するかという視点を持ちたいものです。例えば、救助物資や機材の提供、自社の敷地や建物の提供、救助ボランティアとしての参加など、自社ができることは何かを考えておくことが重要です。

6-4

事業活動に関連する重要な法令を把握し、遵守する仕組みが構築されている

コンプライアンス（法令遵守）を徹底する3つのメリット

企業が法令遵守を徹底することで生まれるメリットは、第1に顧客からの信頼が高まることです。その結果固定客が増え、売上増につながります。第2は長い目で見るとコストダウンになることです。法律を犯すことで受ける社会的な制裁は大きく、信頼を回復するコストははかりしれません。法律違反を予防するコストは結局割安になります。第3は人材確保につながることです。倫理観のない企業にはそれなりの従業員しか来ません。誠実な企業には誠実な人材が集まります。

コンプライアンスを徹底する方法

では、中小企業が法令遵守を徹底するにはどうすればよいでしょうか。

第1は、自社にとっての重要度の高い法令などを明らかにすることです。企業を対象とする法令は多岐にわたります。そのすべてに対してマニュアルを作成するなどの対応策を講じるのは現実的ではありません。自社の事業活動にとって重要度の高いものから対応策を講じなければなりません。そして重要度は、法令違反の発生確率と発生した場合の影響度によって判断します（右図参照）。

最も重要度が高いのは、「❶発生確率が高く、影響度が大きいもの」です。例えば個人情報の漏えいは多くの企業で発生するおそれがあり、その影響は大きいので、ここに分類されます。次いで「❷発生確率は低いが影響度が大きいもの」、「❸発生確率が高く、影響度が小さいもの」と続き、優先順位が最も低いのは「❹発生確率が低く、影響度も小さいもの」です。

第2は、社内外に法令遵守を徹底することを表明することです。法令遵守が企業の維持発展にとって不可欠であることを企業の経営方針などに掲げ、従業員の意識に訴えます。また社外に公表することで監視の目を意識するようになるなど、健全な緊張感が生まれます。

第3は、マニュアルを作成します。重要度の高い法令（前述の❶～❸）をカバーするマニュアルをめざします。なお、東京商工会議所では「経営者のための企業行動規範対応チェックシート」を公開しているので、参考にしてもよいでしょう。

第4は実践体制づくりです。マニュアルをもとに勉強会を開催したり、通信教育制度（東京商工会議所「通信講座・ビジネス実務法務検定試験」など）を設けたりします。

以上、法令を遵守するための取り組みをみてきました。しかし法令を守るのは企業に求められる最低ラインです。法令遵守だけでなく、誠実さや倫理観に則った経営をめざすように心がけましょう。

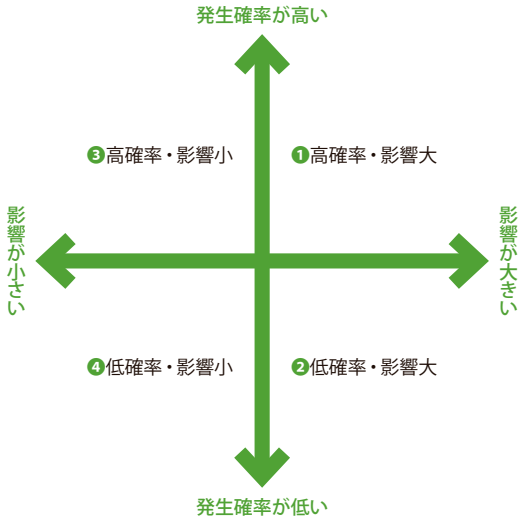
Case Study

積極的な情報管理で信頼度向上

Case

C社は4店舗を展開し、会員数4,000人を擁するクリーニングチェーンだ。データ保有数は、個人情報保護法の対象数ではなかったものの、より企業の信頼度向上のため、時流に沿って個人情報の取り扱いについて内外への整備を始めた。社内に対しては、フリーにアクセスできていたデータベースの利用を社長と担当者の2名と限定する。顧客に対しては、会員カードの更新時や新規に入会する際の申込用紙に保護方針（情報利用制限）を印字し、承諾を取るように対策を取った。
（クリーニング店・12人）

法令違反の発生確率と影響度



Step Up

1 個人情報を管理する体制やルールがある

2005年4月に施行された個人情報保護法は、5,000人超※の個人データ（データベースなどを構成する、特定の個人を識別できる個人情報）を保有する事業者に適用されるようになりました。同法は、適用事業者に対して利用目的を明確にして正当な方法で個人情報を収集し、正確かつ安全に保管し、本人から内容の確認や訂正・削除を求められたら応じる、といったことを求めています。しかし同法が適用されるかどうかにかかわらず、企業は個人情報の収集や管理を適切に行うことが重要です。

そのためにはまず第1に、社内の体制を整える必要があります。担当者を定め、自社にある「保護すべき個人情報」を洗い出すのです。担当者には情報システムに詳しい人が適任ですが、そうした人材がいければ経営者自身が務めることになります。従業員に対する研修も担当者が定期的に行います。

第2には、内部ルールを定めます。個人情報にアクセスできる人を定めたり、個人情報の取扱状況を記録する制度を設けたりします。コンピュータにパスワードを設定し定期的に変更する、スクリーンセーバーにパスワードによる保護をかける、といったことも定めます。

第3は、外注先などに対するルールの制定です。ダイレクトメールの宛先ラベルの印刷や発送を委託するなど個人情報の受け渡しをする相手に対して、個人情報保護に対する意識を向上させる必要があります。可能であれば、簡単なものでもかまわないので文書を取り交わすこともひとつの方法です。

以上のような対策を講じたら、自社の個人情報保護の方針を社内外に対して打ち出すことで、一般消費者をはじめとする顧客に対してアピールできます。

※平成29年5月施行の改正個人情報保護法では、5,000人要件は撤廃され、5,000人以下の事業者も対象となりました。

2 情報漏えいが判明した時の対処方法を決めている

個人情報を取り扱うのが人である以上、絶対に情報が漏えいしないとは断言できません。残念ながら個人情報が漏えいした場合は、さらなる漏えいを防ぐためにどのルートから漏えいしたのかをつき止める必要があります。また情報を漏えいさせてしまった相手に対するお詫びや、漏えいした情報の中身次第では損害金の支払いが必要になるかもしれません。こうしたことに備えて、「情報漏えい賠償責任保険」（日本商工会議所）などに加入することも検討に値します。

6-5

地域社会に貢献する取り組みを積極的に行っている

CSR（企業の社会的責任）が求められる理由

中小企業は地域社会と密接不可分の関係にあります。地域がよくなれば、自社の経営環境の向上にもつながります。だとすれば、地域社会に貢献する取り組みは重要です。もちろん、雇用創出や納税を通じて地域社会に貢献しているという考え方もできます。しかし義務である納税などによって地域貢献を果たすことだけで満足するのではなく、もっと積極的に取り組みたいものです。地域にとって必要な企業だと思われることで、おのずと企業経営にも好影響があるでしょう。

CSRの内容と留意点

日本政策金融公庫総合研究所の調査によると、小企業（平均従業者数8.5人）の44.6%が、企業として地域貢献活動に取り組んでいます。その活動内容を見ると多岐にわたります（下表参照）。「祭りや伝統行事の開催や維持」（26.6%）や「商店街の活性化」（10.4%）などのように古くから取り組まれている活動もあれば、「職場体験・インターンシップの受け入れ」（6.9%）、「ニート・フリーターの雇用・就業支援」（1.5%）などのような比較的新しい取り組みもあります。

地域社会で何が求められているのか、そしてそれに対して自社はどのような貢献活動を行えるのかを自問し、自社の本業との関わりで身の丈にあった貢献活動に取り組むことが重要です。

貢献活動に取り組むうえで留意しなければならないのは、従業員の理解を取り付けることです（右上図参照）。地域貢献活動は経営者の思いだけで取り組みがちです。全社的な取り組みにするためには、従業員に対して、なぜ地域貢献活動を行うのか、そうすることで地域にはどのようなメリットがあるのかを説明するべきでしょう。

小企業が取り組んでいる地域貢献活動の分野（複数回答、単位：%）

経済の振興	商店街の活性化	10.4	雇用	高齢者の雇用・就業支援	5.7
	地場産業の活性化	6.6		障害者の雇用・就業支援	2.3
	特産品や農水産物など地域資源の活用	3.3		外国人労働者の雇用・就業支援	1.7
	創業支援や他企業の経営支援	1.9		ニート・フリーターの雇用・就業支援	1.5
	その他	1.0		元受刑者の雇用・就業支援	0.4
文化・環境	祭りや伝統行事の開催や維持	26.6		ホームレスの雇用・就業支援	0.1
	地域における文化やスポーツの振興	13.8		その他	0.2
	地域の美化や緑化	13.2	治安・安全・防災	交通安全活動	10.8
	地域の環境保全	8.2		消防・防災活動	10.5
	その他	0.7		防犯活動	10.3
保健・医療・福祉	高齢者の生活支援	2.9		その他	0.9
	食の安全確保	2.0	教育	職場体験・インターンシップの受け入れ	6.9
	障害者の生活支援	1.9			
	育児支援	1.1		経済・金融・消費者教育	1.7
	生活困窮者やホームレスの支援	0.3		起業家教育	1.0
	その他	0.4		その他	1.0

出所：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の地域貢献に関する実態調査」（2008年）

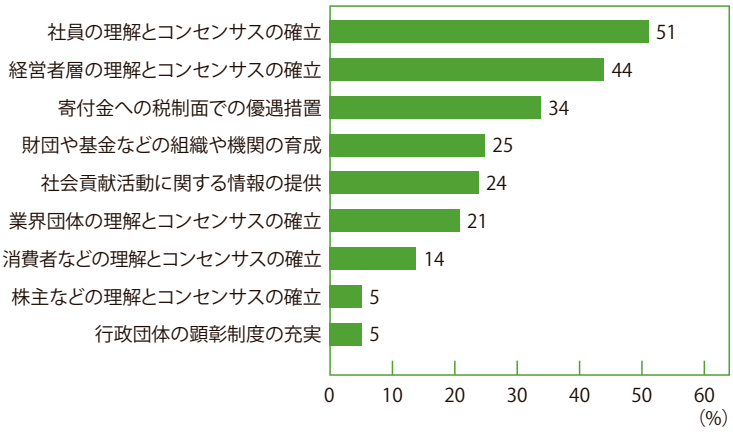
Case Study

地域住民から慕われる企業になる

Case

D社の幹部は東北の工場へ単身赴任しても、従業員と同じ寄宿舎で生活する。立ち上げには寄宿する従業員の食事作りをなんと社長と会長が担当した。朝早く起きてしたくをする間、幹部や従業員はぎりぎりまで寝ている。会長が従業員の食事作りがうまいことは、地域において評判にすらなった。会長が食材を買出しに行くと、町なかで女性から「子どもを企業に入れてほしい」と声をかけられることすらあったという。地域に入り込むことで、いろいろな人が自社のことを宣伝してくれる。
（金属精密加工・67人）

社会貢献活動を行ううえで必要な条件（複数回答）



出所：東京商工会議所「中小企業の社会貢献活動に関する実態調査」（1998年）

Step Up

1 コミュニティ組織やNPOなど、地域貢献活動を行う団体に所属し活動している

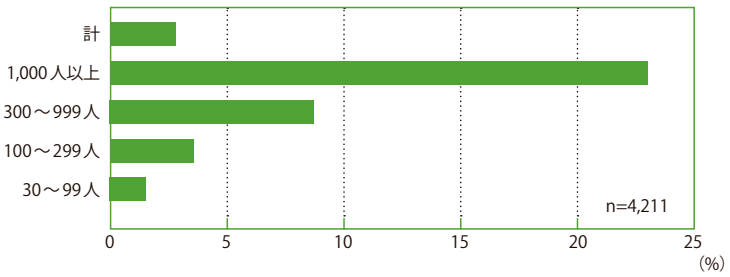
地区の自治会や商店街団体、商工団体、NPO（民間非営利組織）など、さまざまな団体が地域貢献活動に取り組んでいます。1社の取り組みでできることには限度があります。そうした団体に加入して地域貢献活動に取り組むことも重要です。その結果、企業としてのネットワークに厚みが増し、本業にも何らかの好影響が期待できるのではないでしょうか。

2 従業員が地域貢献活動に取り組むことを推奨し、その活動を支援する体制も整えている

従業員が地域貢献活動に取り組むことを推奨し、支援する体制を整えることにも力をいれたいものです。しかし、中小企業はボランティア活動に対する支援・援助制度を設けている割合が大企業と比べて低いのが現状です（下図参照）。だからこそ、こうした制度を整えることで、企業にとっても人材を確保しやすくなるというメリットがあるものと思われます。

中小企業が相対的に取り組みやすい支援策は、「勤務時間内の参加の許可」（従業員30~99人で支援・援助制度を設けている企業のうち53.8%が実施）、「休暇の付与」（同36.0%）です。

ボランティア休暇制度の導入状況（従業員数別）



出所：厚生労働省「平成25年就労条件総合調査」

6-6

省エネルギー設備の導入など、省エネルギー対策に力をいれている

環境問題とコスト縮減のための省エネ対策

東日本大震災などの影響もあり、産業用の電気料金は長期的には上昇傾向にあります。しかしながら中小企業は、電力などのエネルギー価格の上昇を販売価格には転嫁しにくい構造にあります。海外から安価な製品が流入し、販売価格に下押し圧力がかかっているからです。従って、エネルギー消費量を圧縮することも重要です。環境問題だけではなく、コストを縮減するためにも省エネルギーの必要性は高まっています。

省エネの4つの留意点

中小企業が省エネに取り組む際に留意すべきことは4つあります。

第1は、どのようなエネルギーをどこで、どれくらい使っているかを正確に把握することです。月別・事業所別に、料金単位ではなく使用量単位で、1年間のデータを把握することが望ましいでしょう。

第2は、省エネ機器は最も効果的な生産工程や設備に導入するということです。現在はさまざまな省エネ機器が開発され、またそれらの機器の導入には税制や金融面での優遇措置が講じられています。従って省エネ機器を導入すること自体は難しくありません。しかし、稼働率が低い設備に費用をかけて省エネ化しても効果は限られています。自社にとってどこに省エネ機器を導入すれば費用対効果が最も高いかを検討する必要があります。それには、先述のデータが重要です。

第3は、できることから着実に行うということです。例えば、部屋の照明や空調はゾーン別にON/OFFする、昼休み中はOA機器の電源を切る、ひさしやブラインドを設置する、駐車時のアイドリングをやめる、クールビズを採用して室温を高める、等々の取り組みです。一つひとつは小さな取り組みでも、あわせるとコスト節減につながります。また省エネに対する意識を従業員の間に共有できるという副次的な効果も期待できます。

第4は、これらの取り組みを持続させることです。省エネ対策の効果が一過性な物になりがちなのは、対策に取り組んだという自己満足で終わってしまい、社内の意識が次第に希薄化してしまうからです。そうした事態を避けるには、従業員の省エネに対する意識を継続させる工夫が必要です。例えば、省エネ対策によってどの程度のコスト削減につながったのかを検証して明示するとともに、たとえ少額であっても削減できたコストの一部を従業員に還元する、などといった取り組みも考えられます。

Case Study

環境への取り組みから思わぬメリット

Case1

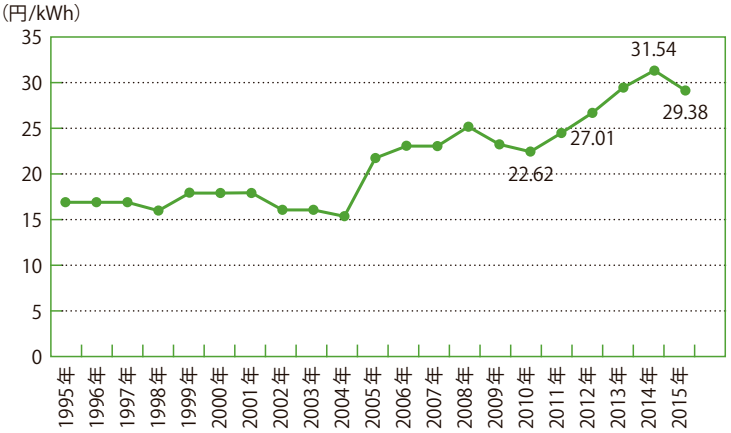
E社は環境を客観的な数値で追いかけるために、社内に委員や監査、マネジメントする人などを決めて一年交替で担当している。環境管理を進めるうえでは、いずれの部署の作業が遅れても月間の活動集計ができないので、担当ごとに遅れが生じないよう気をつけている。ISOの作業が時間外になるため、取得して半年間くらい従業員は嫌がっていたようだ。

社内に設置したISO委員会では、意思の疎通がしっかりできるようになってきた。さらに委員会後の飲み会では、本業に関するコミュニケーションも活発になった。そのため本業の仕事まで、以前よりスムーズに運ぶようになるという副次的効果が現れた。本業における仕事の漏れやミスが激減したというメリットも現れている。社内では備品を大切に扱うようになり、コピーの裏紙がなければ、探してまで使うほど意識が変わった。蛍光灯もこまめに消したり、ゴミも減ったりしている。
（包装資材紙工品総合卸売・40人）

Case2

F社では、環境ISOは従業員が手弁当で集まって勉強したもので、外部委託をせず自分たちの手で取得した。環境対策では自分だけがよいということはダメで、部署ごとに環境の目標を数値化して掲げている。企業全体でも電力消費など省エネ化の目標を掲げた。
（防塵ユニフォームアパレル業・55人）

東京電力における電力単価の推移



出所：東京電力HP内「電灯電力総合単価」
http://www.tepco.co.jp/corporateinfo/illustrated/charge/overall-rates-j.html

Step Up

自社の活動分野において省エネルギーに関連する法令を理解している

省エネに関してどのような法令が適用されるのかを理解する必要があります。考えられるのは、「❶エネルギーの使用の合理化に関する法律（平成20年5月改正、21年4月施行、「省エネ法」）」、「❷地球温暖化対策の推進に関する法律（平成20年6月改正、21年4月施行、「温対法」）」、「❸都民の健康と安全を確保する環境に関する条例（同年6月改正、「東京都環境確保条例」）」の3つです。

まずそれぞれの法令の適用対象かどうかを確認しなければなりません。省エネ法はエネルギー使用量（複数の事業所を有している場合は、それらを合算）が原油換算で年間1,500キロリットル以上の企業、温対法は省エネ法の対象企業など、東京都環境確保条例は同3,000キロリットル以上の企業です。エネルギー使用量の目安は下表の通りです。

省エネ法が適用されると定期報告書、中長期計画書の届け出が、温対法の場合は温室効果ガス算定排出量の報告書の届け出が、東京都環境確保条例の場合は地球温暖化対策報告書の届け出が義務づけられます。

省エネ法、温対法では、報告書を提出しない企業に対して提出を促す指導などが行われ、それでも改善されない場合には罰金が科されます。さらに省エネ法では、場合によっては名前が公表されます。東京都環境確保条例では、報告内容が公表され、必要に応じて指導・助言を行われ、正当な理由なく従わない場合には名前が公表されます。

エネルギー使用量（参考値）

一般事務所	床面積600㎡で原油換算約30kl/年
コンビニエンスストア	原油換算で約40kl/店舗・年
ファストフード店	原油換算で約60kl/店舗・年
ファミリーレストラン	原油換算で約100kl/店舗・年

※注：原油換算30kl/年とは、電気のみ使用している場合で年間約12万kWhである。
出所：東京都環境局「中小規模事業所に対する温暖化対策」（2009年3月）

6-7

地球環境に配慮した事業運営に積極的に取り組んでいる

省資源の取り組みは3Rに大別

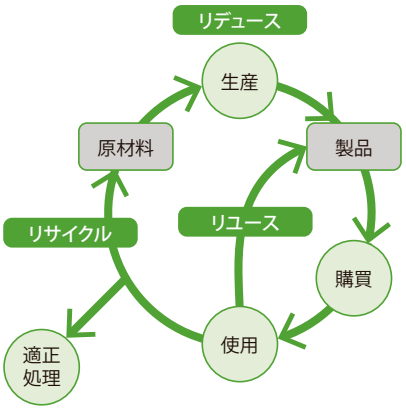
近年、消費者の環境意識の高まりを背景に、企業活動においても環境への配慮が重要になっています。このため中小企業においても、とりわけ省資源、省エネに取り組む企業が少なくありません（右表参照）。このうち省資源に関しては、リデュース（Reduce, 廃棄物の発生抑制）、リユース（Reuse, 再利用）、リサイクル（Recycle, 再資源化）の3つに大別できます（下図参照）。これらは一般に「3R」と称されています。

❶リデュース：
製品を生産する際に使う資源の量を少なくすることや廃棄物の発生を少なくすることです。例えば、切削加工油を循環させて節約するケースや商品のパッケージを簡素化するケースなどがあります。リデュースに取り組むにあたっては、製品の設計や生産工程などを大きく見直さなければなりません。このため外注先や納入先などサプライチェーン全体で取り組む必要があります。また下請け企業として部品などを製造している企業の場合は、受注先からリデュースに関する要請を受けることを想定し、工程などを見直してリデュースの可能性を洗い出す必要があります。

❷リユース：
使用済み製品やその部品、梱包材などを繰り返し利用することです。コピー機のトナーカートリッジやリターナル容器の再利用などが典型例です。これらのリユースに取り組むには、デポジット制など使用済み製品などを回収する仕組みを築く必要があります。しかしいきなり大がかりな仕組みづくりに取りかかるよりは、まずは段ボール箱の再利用やコピー用紙の裏面の利用、中古品の購入など、できることから手がけていく姿勢が重要です。

❸リサイクル：
廃棄物などを原材料やエネルギー源として利用することです。例えば、焼却処理していた麦芽カスを飼料として畜産業者に譲渡したり、製材時に発生する木くずをボイラーの熱源にしたりするといった取り組みがあります。その結果、廃棄コストが不要になるだけでなく、飼料や重油のコスト削減にもつながります。これらの取り組みにあたっては、自社の生産工程などからどのような廃棄物が発生するのか、それをどうすれば再資源化できるのかを検討する必要があります。

2000年に制定された「循環型社会形成推進基本法」では、3Rの優先順位を環境負荷の小さなものから「❶リデュース」、「❷リユース」、「❸リサイクル」と定めています。しかし、中小企業が3Rに取り組む際にはこの順番にとらわれず、できることから着実に手がけるべきです。



Case Study

環境対策で
参入障壁を築く

Case1

G社では、包装は脱工業時代の消費社会にとって、従来以上に必要かつ重要な役割を担っているとの認識を持っている。容器は絶えず進化しており、最近では環境配慮型になってきている。環境配慮型といっても、リサイクルや簡易包装などいくつかの分野に分かれている。同社でも、顧客に対して環境配慮型の商品を提案したり、廃棄物のコンサルタントを紹介したりする。また同社の関連会社では、実費をいただいて廃棄物を処理するサービスも行っている。
（包装資材紙工品総合卸売・40人）

Case2

H社では顧客が工場で使った後の薬剤を回収した後、自社の工場で必要な成分を分離して、再度材料にしてリサイクルしている。こうしたリサイクルをやっているのは同社だけという。
（化学工業薬品製造・84人）

環境問題への取り組み状況（複数回答）

順位	取り組み内容	回答割合
❶	廃棄物の削減	42.7%
❷	とくに取り組んでいない	33.6%
❸	エネルギー消費量の削減	29.9%
❹	包装・梱包資材の削減	25.0%
❺	環境に悪影響があるとされている化学物質の利用の削減	20.1%
❻	リサイクル可能な原材料の使用	19.0%
❼	機械や備品に関してできるだけ中古品を購入	18.7%
❽	廃棄物の再資源化・製品化	18.5%
❾	地球温暖化物質の削減	17.8%
❿	資源（エネルギーを除く）消費量の削減	16.4%

※注：1. 日本政策金融公庫の融資先から抽出した建設業、製造業、卸売業、運輸業、情報通信業に該当する企業を対象にした調査である。
2. 母数は5,785社。
3. 合計16項目のうち上位10項目を掲載した。
出所：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の環境問題への取り組みに関するアンケート」（2010年）

Step Up

1 ISO14001またはエコアクション21などの環境マネジメントシステム（EMS）の認証を取得した、あるいは取得を検討している

EMSの代表は、国際規格であるISO14001です。その認証を取得すれば、企業イメージや信用力は高まります。しかし認証取得には数百万円の費用がかかるだけでなく、多くの人的資源も必要となります。

中小企業でもEMSに取り組めるような国内規格として、

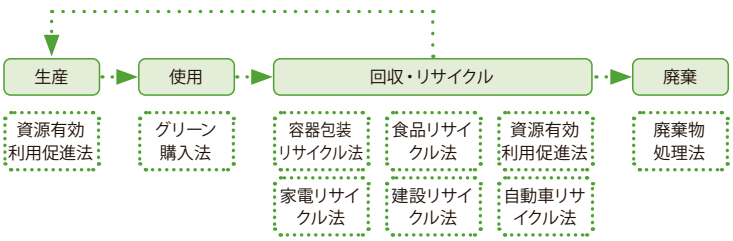
- エコアクション21（http://www.ea21.jp）：環境省が策定
- KES環境マネジメントシステム・スタンダード（http://www.keskyoto.org）
- エコステージ（http://www.ecostage.org）
- グリーン経営（http://www.ecomo.or.jp）：運輸事業者が対象

があります。

以上のほかにも、「環境社会検定試験（eco検定）」（東京商工会議所）を従業員に取得させるなど、自社の身の丈にあった方法で環境へ配慮することが重要です。

2 自社の活動分野において3Rに関連する法令を理解している

企業の活動分野に応じて3Rに関連する法令はさまざまです（下図参照）。どのような法令が適用されているのかを理解する必要があります。



6-8

特許、実用新案、商標（ブランドなど）、意匠（デザインなど）、著作権、営業秘密など、知的財産の活用や流出防止に意識的に取り組んでいる

知的財産は多くの企業が保有する資産

「知的財産」という言葉を最近しばしば耳にするようになりました。では知的財産とはどのようなものでしょうか。特許権や著作権などが思い浮かべられがちであることから、中小企業の経営に知的財産はあまり関係ないと考える経営者も少なくありません。

しかし、知的財産基本法第２条によると、知的財産とは❶人間の創造的活動によって生み出される物（発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物など）、❷事業活動に用いられる商品または役務を表示する物（商標、商号など）、❸事業活動に有用な技術上または営業上の情報（ノウハウ・顧客リストなどの営業秘密など）と定義されています。この定義に従うと、知的財産は規模の大小にかかわらず、多くの企業が保有している資産だといえます。決して中小企業の経営に関係がないわけではありません。

知的財産は競争力の源泉

これらの知的財産は法律などの定めによって保護されており、他者による模倣が制限されます。このため、知的財産は企業の競争力の源泉になるのです。

しかしながら、大企業と比べると中小企業では知的財産を戦略的に活用する意識に乏しい傾向が伺えます（下表、右図参照）。中小企業においても、知的財産を自社の競争力の源泉として意識的に活用することが重要です。そのためには、知的財産について知識を深めて、自社および競合相手の知的財産を把握・整理する（6-9参照）とともに、自社の知的財産を管理する（6-10参照）必要があります。

特許出願、営業秘密に対する戦略

（単位：%）

	大企業	中小企業
積極的に特許出願を行っている	64.2	20.5
特許出願は最小限にとどめ、できるだけ営業秘密として保護	3.1	7.9
特許出願、営業秘密に対する基準を定め、従っている	16.0	4.7
特に方針は定めていない	14.8	48.8
業務上あまり重要ではない	1.9	18.1
合計	100.0	100.0

出所：中小企業庁「2009年版中小企業白書」

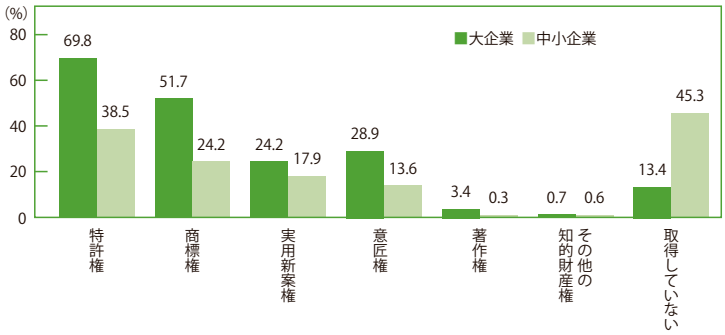
Case Study

知財は企業の命運に関わることも

Case

医療機器や産業機器でオンリーワンの製品を生み出し続けるI社では、新しい考え方がまとまるとただちに特許を申請する。実現できるかどうかは問わない。中小企業の経営者は閃きがあり、アイディアは経験から生まれるので、特許を取るだけで物は作らなくても大丈夫という。かつて、主力製品の特許に関して外国の巨大企業から訴えられたが、社長は単身現地に乗り込み、勝訴を勝ち取った経験がある。
（脳外科用手術顕微鏡等製造・42人）

ヒット商品における知的財産権の取得状況（複数回答）



※注：ヒット商品とは「過去10年以内に企画・開発に着手した案件の中で、貴社の収益に大きく貢献した新技術・新商品・新サービス」のことである。
出所：中小企業庁「2009年版中小企業白書」

Step Up

知的財産権の種類とその根拠法について知っている

知的財産権には、創作意欲の促進を目的とした「知的創造物についての権利」（特許権や実用新案権、著作権など）と、使用者の信用維持を目的とした「営業標識についての権利」（商標権や商号など）に分けられます（下図参照）。このうち、特許権、実用新案権、意匠権、商標権を「産業財産権」といいます。

保護される利益などに応じて根拠法が定められています。出願や登録によって権利が生じたり、保護される期間が定められている知的財産権もあります。根拠法のすべてを理解する必要はないでしょうが、自社が保有する知的財産権に関する重要な定めを知っておくと、何をどのタイミングで専門家（弁護士や弁理士など）に相談すればよいかを判断できます。

知的財産権の種類

知的創造物についての権利

- **特許権（特許法）**
  - 発明を保護
  - 出願から20年（一部25年に延長）
- **実用新案権（実用新案法）**
  - 物品の形状などの考案を保護
  - 出願から10年
- **意匠権（意匠法）**
  - 物品のデザインを保護
  - 登録から20年
- **著作権（著作権法）**
  - 文芸、学術、美術、音楽、プログラムなどの精神的作品を保護
  - 創作時から死後50年（法人は公表後50年、映画は公表後70年）
- **回路配置利用権（半導体集積回路の回路配置に関する法律）**
  - 半導体集積回路の回路配置の利用を保護
  - 登録から10年
- **育成者権（種苗法）**
  - 植物の新品種を保護
  - 登録から25年（樹木30年）

技術上、営業上の情報

- **営業秘密（不正競争防止法）**
  - ノウハウや顧客リストの盗用など不正競争行為を規制

営業標識についての権利

- **商標権（商標法）**
  - 商品・サービスに使用するマークを保護
  - 登録から10年（更新あり）
- **商号（会社法、商法）**
  - 商号を保護
- **商品等表示・商品形態（不正競争防止法）**
  - **以下の不正競争行為を規制**
  - 混同惹起行為
  - 著名表示冒用行為
  - 形態模倣行為（販売から3年）
  - ドメイン名の不正取得など
  - 誤認惹起行為

- **産業財産権**
  - ※注：知的財産権のうち、特許権、実用新案権、意匠権および商標権を産業財産権といいます。

出所：特許庁ホームページより新たに作成

6-9

自社および競合相手の知的財産を把握・整理している

自社に固有の知的財産は何か？

知的財産を自社の競争力の源泉として活用するには、そもそも自社に固有の知的財産とは何かを把握する必要があります。では、自社にある知的財産を把握するにはどうすればよいのでしょうか。まず自社の経営活動をプロセスごとに細分化してみます。そして、それぞれのプロセスが外注（アウトソース）できるかどうかを考えます。もし外注できそうにないのであれば、そのプロセスには競争力の源泉となる経営資源が存在する可能性が高いといえます。

こうしてある程度自社の優位性が特定できたら、それがどのような知的財産に当たるのかを2つの質問によって考えます（右上図参照）。第1の質問は「その優位性は技術的要素か」です（ここでは設計やデザインなども技術と考えます）。答えがNOであれば、優位性の源泉はブランド力である可能性が高く、「営業標識についての権利」に相当すると思われます（6-8❷参照）。答えがYESの場合は、第2の質問「他者に模倣されている事実を検出可能か」に移ります。「検出可能」とは、競合相手の製品を調べて、自社が保有している技術が使用されているかどうかを判断できることを意味します。答えがYESであれば多くの場合、「特許」として管理することが適当です。模倣を制限することが参入障壁になるからです。逆にNOであれば多くの場合は、営業秘密である「ノウハウ」として管理することが適当でしょう。検出が困難な技術について特許権を取得し、ノウハウを含む技術の詳細を公開すると、競合相手による権利侵害を突き止めにくいことから自社の優位性が失われるおそれがあります。

他社の知的財産を把握して権利侵害を防ぐ

自社の知的財産がどのようなものが把握・整理できたら、次は競合相手など他社の知的財産について把握する必要があります。競合相手の特許権などを正確に把握しないまま自社製品を市場に投入した場合、他社が保有している特許権などを侵害してしまい、訴訟に発展するおそれがあるからです。このような事態に陥らないためには、日ごろから主要な競合相手の特許権などの取得状況を把握することが望ましいといえます。

Case Study

ブランドを育て、採用の武器にする

Case

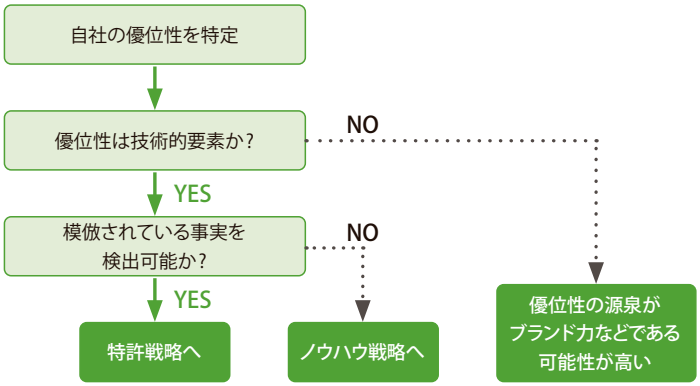
J社の社長は、企業ブランドや商品ブランドの確立のために、各地の商工会議所関係に、忙しい日々の合間を縫って、講演に出かけている。区の「経営品質大賞」も受賞した。今後とも「学生向けに、どうやって自社をアナウンスするか、それを考えていきたい」としている。
（包装機械製造・38人）

外部との特許手続きも考えておく

Case

K社の水分率調節器の開発は、ある大企業と組んだ共同開発である。先方の開発部長がインターネットで同社を見つけて、相談を持ちかけてきた。水分率調節器は、1つ当たり数万円のコストを予定した製品となり、安売りする物は作らないという同社の開発方針と合致したため、開発に取り組むことになった。今回の製品化にあたり、共同特許を取得している。先方からは小型の水分率調節器を同社で開発する了解を得ているので、製品ラインアップに加えていく考えだ。
（各種サーモスタット製造・36人）

知的財産の種類と戦略



出所：特許庁「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル」

Step Up

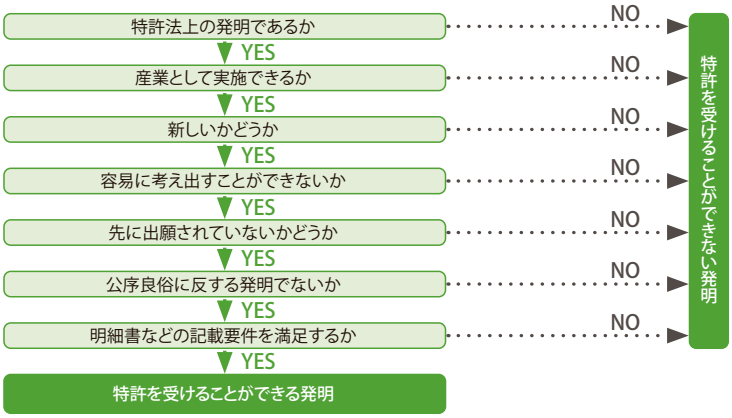
1 特許調査を行っている

自社の優位性を特許として管理することが適当だと判断される場合、過去の関連特許を調査する必要があります。特許調査を行うことで権利関係を把握し、新規性のある技術かどうかを判断し、特許権として権利化できるかどうかを判断します。さらに、特許調査を行えば業界全体の技術動向を把握できます。その結果、自社の技術が占める位置を確認するとともに、競合相手の技術動向を把握することもできます。

特許調査を行う場合、無償のデータベースとして「特許情報プラットフォーム」が一般に開放されており、簡便な調査に向いています。詳細で漏れのない特許調査を行うのであれば、弁理士や専門の調査会社に依頼することになります。

2 特許権の審査における判断基準を知っている

中小企業が特許を出願する場合、8割以上が弁理士を利用しているといわれます。出願書類の作成が専門的で煩雑であるのがその大きな理由だと思われます。しかし弁理士に依頼する場合でも、特許として成立する見込みがあるかどうかを自社で事前に検討しておくべきでしょう。それには、特許権の審査における主な判断基準を知っていると便利です（下図参照）。さらに、依頼する弁理士に対して、自社の技術が新しいものであることや容易に考えられないものであることなどをわかりやすく説明できるように準備しておくべきでしょう。



出所：特許庁「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル」より新たに作成

6-10

商品の製造方法や業務のやり方など、秘密にすべきノウハウを管理する仕組みがある

ノウハウは営業秘密として管理

製品を解析することで他社による特許侵害を検出しにくい技術、つまり「ノウハウ」は、一般に特許出願するよりも営業秘密として保護するほうが有効です。商品の製造方法や業務のやり方などがその典型です。そして、それらのノウハウが裁判所において「営業秘密」として認められるには、以下のようなレベルの管理を行う必要があります（右図参照）。

❶営業秘密の特定：

何が営業秘密であるのか、文章・図式などにより特定しておく必要があります。秘密にすべき対象がわからないことには、管理ができませんので当然です。営業秘密の範囲の決定方法、営業秘密を特定する場合の書式など、一定のルールのもとに営業秘密の特定を行う必要があります。

❷秘密情報であることの明示：

❶により文書などで特定した営業秘密に対して「マル秘」印を押すなど、記録されている情報が営業秘密であることが、アクセスした者に明確にわかるように表示してあることが必要です。電子データの形式で特定されている場合も同様です。秘密であることの表示方法、秘密の程度に応じた表示のバリエーションなど、一定のルールのもとに秘密であることの表示を行う必要があります。

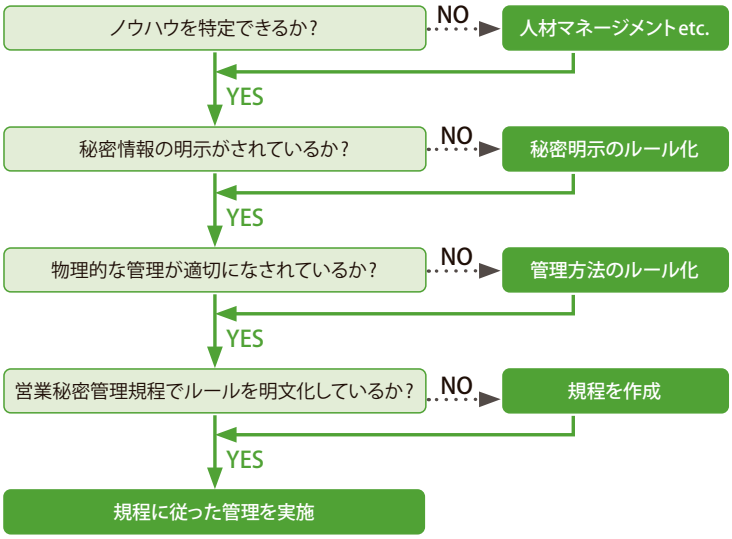
❸物理的に適切な管理：

❶で特定した営業秘密が、アクセス権限を持つ従業員以外に知られることなく管理できるように、物理的に適切な状態で秘密に管理されていることが必要です。営業秘密が文書などにより特定されている場合には、施錠可能な書庫に収納し、鍵へのアクセスには制限をかけることがこれに該当します。電子データで特定されている場合には、ID、パスワードによるアクセス制限、サーバーのセキュリティシステムの整備などが求められます。

❹営業秘密管理のルール整備：

以上の営業秘密の管理を適切に行えるよう、統一的な営業秘密管理規程を作成し、その規程に基づく管理を行っていくことが求められます。

営業秘密の管理手順



出所：特許庁「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル」

Step Up

1 営業秘密として管理すべき技術・情報を従業員に周知している

営業秘密が裁判などで法的保護の対象として認められるためには、情報にアクセスできる従業員に関する管理体制を整えておくことが重要です。営業秘密として管理すべき技術・情報を従業員に周知徹底するには、以下の対応が考えられます。

❶契約・規則（従業員規則に秘密保持条項を設けておく）
❷定期研修などによる意識向上
❸セキュリティ委員会など、秘密管理のための組織体制の構築

2 営業秘密を管理するための具体的な手段（マル秘印、パスワード設定など）を整えている

営業秘密が裁判などで法的保護の対象として認められるためには、営業秘密を管理する具体的な手段を整えておくことも重要です。アクセス権限を持つ従業員を特定したうえで、以下のような具体的なアクセス制限手段を整えておくことが考えられます。

❶営業秘密が文書などにより特定されている場合
施錠可能な書庫に収納し、鍵へのアクセスには制限をかけるなど。
❷電子データで特定されている場合
ID、パスワードによるアクセス制限、サーバーのセキュリティシステムの整備など。

3 営業秘密として保護したい技術・情報の先使用権を確保している

自社が営業秘密として管理していた技術を他社が特許として取得することに備える必要があります。それが「先使用権」です。他社が特許として出願する前からその技術を利用していた（または利用の準備をしていた）ことを証明できる証拠によって先使用権の存在を立証できれば、他社が特許として取得しても、その技術は自社で継続して利用することができます。例えば、先使用権が存在することを立証するために公証制度を用いている企業は少なくないようです。

Checks Chapter 7

チェックしておきたい10の財務指標

詳細解説

Chapter7
Checks
1

収益性指標

売上高経常利益率

収益力のある事業の仕組みができているかをチェック

「売上が上がっても儲けが出ない」・・・こうした悩みのある企業は少なくありません。「暴利をむさぼる」必要はありませんが、よい商品を適正な価格で販売し、適正な利益を得なければ、売上が上がっても企業の存続・成長は望めません。企業が存続・成長を図るための適正な利益を上げられているかどうかを示す指標として、利益額を分子、売上高を分母として算出する「売上高利益率」があります。

ここでは、企業が、本業を含めて普段行っている継続的な活動から得られる利益である「経常利益」を分子、「売上高」を分母として、「売上高経常利益率」を算出します。

売上高経常利益率(%)＝経常利益÷売上高×100

「売上高経常利益率」は、本業と財務基盤を含めたその企業の総合的な収益力を示す数値です。この率が高ければ高いほど、収益を得るための事業の仕組みが良好であることを示しています。

中小企業約80万社の財務データを分析した中小企業庁の「中小企業の財務指標(2005年決算期)」によれば、「売上高経常利益率」の平均は、下表の通りとなっています。

業種別売上高経常利益率

業種	売上高経常利益率(%)	業種	売上高経常利益率(%)	業種	売上高経常利益率(%)
建設業	0.9	運輸業	1.1	不動産業	4.1
製造業	1.7	卸売業	0.8	飲食・宿泊業	0.2
情報通信業	1.6	小売業	0.3	サービス業	1.3

Step Up

収益低迷の原因をつき止める

「売上高利益率」は、「売上高経常利益率」以外でも、以下のようなものがあります。

❶「売上高総利益率」
　売上高から売上原価を差し引いた、商品・サービスの粗利である「売上総利益」を分子とした指標

❷「売上高営業利益率」
　「営業利益」を分子として本業での収益力をみる指標

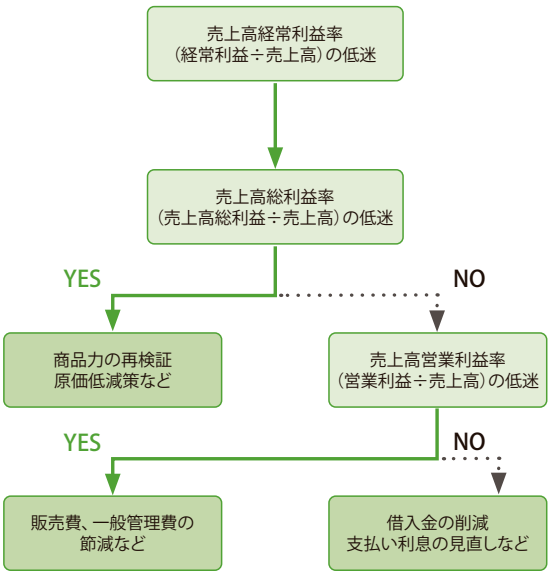
❸「売上高当期純利益率」
　最終的な儲けである「当期純利益」を分子とする指標

これらの指標を活用して、収益低迷の原因を大枠でつき止めることができます。

「売上高経常利益率」が低い場合、まず、「売上高総利益率」の変化をチェックしてみましょう。「売上高総利益率」が低い場合、低い販売単価、相対的に高い売上原価などがその原因として考えられますので、商品力の再検証やコストダウン策が必要です。

一方、「売上高総利益率」がそれほど低くないのに、「売上高経常利益率」が低い場合には、販売費、一般管理費、支払利息などの経費による「高コスト体質」が考えられますので、不要不急な経費の削減などを検討する必要があります。

売上高経常利益率の低迷の原因を探るフローチャート



収益性指標

損益分岐点売上高

採算がとれる売上高のラインはどこかをチェック

経営者にとって、「赤字」は避けたいものです。「黒字」と「赤字」との分かれ目、つまり「採算ライン」を知るための分析が「損益分岐点分析」です。「損益分岐点（損益分岐点売上高）」とは、損益トントンとなる売上高のことであり、実際の売上がこれを上回れば「黒字」、下回れば「赤字」ということになります。安定した企業経営のためには、常に損益分岐点を把握しながら事業活動を行うことが必要です。

自社の損益分岐点を知るために、まず、自社の費用を「変動費」と「固定費」に分類します。「変動費」とは、売上高によって比例的に増減する費用で、材料費や仕入商品の原価などがこれに当たります。一方、「固定費」とは、短期間では売上高の増減とは関係なく一定に発生する費用で、減価償却費や家賃、正社員の人件費などが該当します。

ここでは、製造業や建設業の場合には「材料費＋外注費」、非製造業の場合には「売上原価」を「変動費」として、それ以外の費用は「固定費」として計算しています。

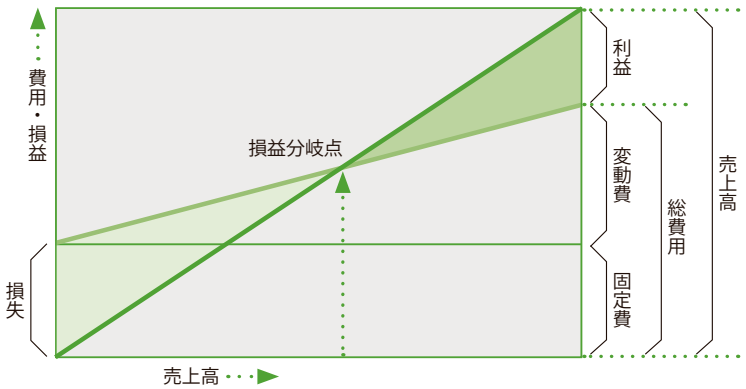
損益分岐点売上高（円）＝固定費÷（1－変動費÷売上高）

製造業の場合（建設業、運輸・情報通信業を含む）
＝（売上高－材料費－外注費－経常利益）÷｛1－（材料費＋外注費）÷売上高｝

非製造業の場合
＝（売上高－売上原価－経常利益）÷（1－売上原価÷売上高）

損益分岐点分析は、経営計画を立案する際にも大いに参考になります。すなわち、来年度以降、売上がいくらになればどのくらい利益が上がるのか、予想される売上のなかで利益を確保するためには、変動費と固定費をどのくらいにしなければならないのかを把握し、対策を立てることができます。

損益分岐点図表



Step Up

固定費にも2種類ある

「固定費」とは、短期間では売上高の増減とは関係なく一定に発生する費用ですが、固定費にも2種類あることを知っておくと便利です。

1つは、設備投資にかかる減価償却費など、長期的な観点からの意思決定によって発生する「拘束固定費（コミッテッド・コスト）」であり、これは、短期的には金額を増減できません。もう1つは広告宣伝費など、短期的に裁量がきく「自由裁量固定費（マネジド・コスト）」であり、こちらの固定費は、固定費とはいっても、業績をみながら増減させることもできます。

Chapter7
Checks
3

収益性指標

安全余裕率

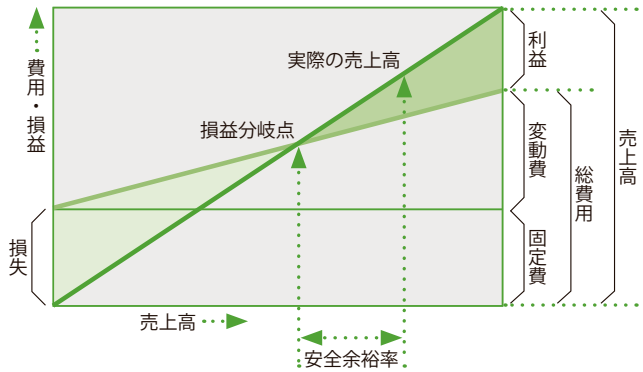
売上の変動に対してどれだけ強い経営体質かをチェック

「損益分岐点（損益分岐点売上高）」と実際の売上高との関係をみる指標が「安全余裕率」です。

安全余裕率（%）＝（1－損益分岐点売上高÷売上高）×100

安全余裕率は、仮に安全余裕率分だけ売上高が下がっても赤字にはならないということを表しており、不況に対してどれだけ抵抗力があるか、売上高の変動に対してどれだけ強い経営体質を持っているかといった指標となります。この比率が高ければ高いほど、簡単には赤字にならない経営体質を持っているといえます。

損益分岐点図表と安全余裕率



Step Up

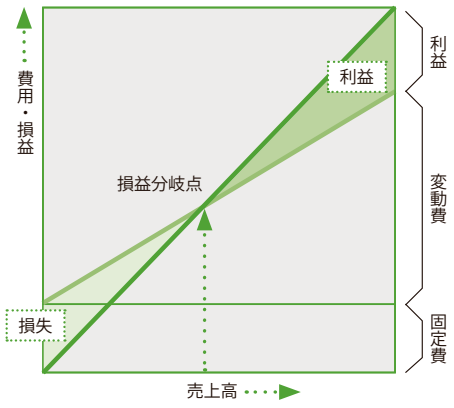
固定費の変動費化

安全余裕率を高めるため、つまり簡単には赤字にならない経営体質を確立するためには、もちろん売上高を上げることも必要ですが、固定費を抑えることが重要となります。

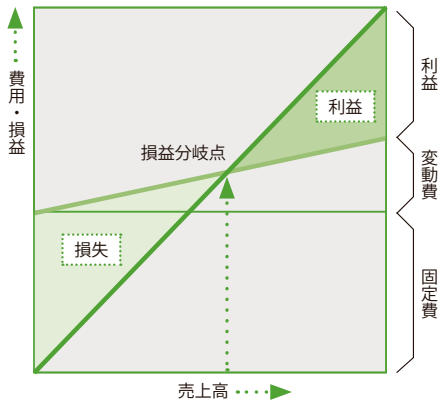
なぜなら、固定費は短期的には減らすことができない費用であるため、売上高が減少する局面では、その分だけ利益を圧迫することになるからです。

例えば、過度な設備投資を行わず、変動費となる外注やアウトソーシングを上手に利用することも有効な方法です。正社員を採用する代わりにパート・アルバイトを活用することも固定費の削減につながりますが、人材は長期的な競争力が決まる重要な経営資源であり、安易な正社員の削減は、固定費の削減につながったとしても、長期的な企業の競争力を削いでしまうこともあり、注意が必要です。

変動費が多い企業の損益分岐点図表



固定費が多い企業の損益分岐点図表



Chapter7
Checks
4

収益性指標

売上高キャッシュフロー比率

しっかりキャッシュを生み出せているかのチェック

「黒字倒産」という言葉があります。損益計算書上では黒字にもかかわらず、倒産してしまうのです。では、なぜ黒字なのに倒産してしまうのでしょうか。

企業の倒産は、ほとんどの場合「キャッシュ（現金）」が足りなくなり、資金繰りがつかなくなってしまったことが原因です。つまり、現金が底をついて借入金や支払手形が決済できなくなり、たとえ黒字であっても倒産に追い込まれてしまうのです。さらにこの原因をさかのぼってみると、次の4つのケースにあてはまります。

❶債　　権：売掛金や貸付金などが滞り、回収が進まず、現金が不足する。
❷在　　庫：不良在庫が積み上がり、現金化が進まず、現金が不足する。
❸過大投資：過去の過大な設備投資などにより、借入金が返済できなくなる。
❹資金調達不調：あてにしていた借入などが不調に終わり、現金が不足する。

決算書上の利益と実際の現金の帳尻とは必ずしも一致しません。「黒字倒産」とは、まさに「勘定合って銭足らず」の状態です。決算書上の利益を管理することも大切ですが、実際の現金の帳尻を管理することも、とても大切なことなのです。

キャッシュフローとは、簡単にいえば「現金の出入り」、つまり「現金ベースの収支」です。ここでは、営業で稼ぐ年間のキャッシュフローを税引後利益と減価償却費の和で求め、それを売上高で割った物を「売上高キャッシュフロー比率」として算出します。これは、損益計算書上の利益ではなく、営業キャッシュフローを用いて収益性を判定する指標です。

売上高キャッシュフロー比率（%）＝
（経常利益×0.6+減価償却費）÷売上高×100

なお、経常利益に0.6をかけるのは、わが国の法人税の実効税率を0.4（40%）と置いて、税金分を控除するためです。また、減価償却費を加えるのは、減価償却費が実際の現金の支出を伴わない経費であるため、結果的に減価償却費分だけ企業の手元に現金が増加するからです。

ここで算出したキャッシュフローが、各年の借入金返済の原資となるのです。キャッシュフローが年間借入金返済額よりも少ない場合は、新たに資金を調達しなければ、手許の現金が減少していき、やがて現金が底をつくことになるので注意が必要です。

Step Up

3つのキャッシュフローを分析する

キャッシュフローをさらに分析するために、企業のどんな活動によってキャッシュが出入りしたのかを示す「キャッシュフロー表」の作成をおすすめします。

企業の活動別にみると、キャッシュフローは、大きく「営業」「投資」「財務」の3つに分けることができます。

企業活動別3つのキャッシュフロー

営業キャッシュフロー
企業の通常の営業活動からのキャッシュフローの収支のことであり、売上高、売上原価、販売費や一般管理費の支払いなどに伴う現金の収支、売掛金や買掛金の増減などによる現金の増減をまとめたものです。営業キャッシュフローは本業で生じるキャッシュを示しており、これがマイナスになると事業活動そのものに改善の必要があるということを示しています。「営業キャッシュフロー」を改善させるためには、売上増加、経費削減などに加え、在庫圧縮、売掛金回収が重要になります。

投資キャッシュフロー
投資活動における現金の支出や回収のことであり、土地建物、設備などの取得・売却などが要素となります。「投資キャッシュフロー」は、企業の将来に向けた投資の結果ですので、マイナスになったから悪いということはありません。むしろ、これがプラスであれば、将来の成長に向けた投資を十分に実施していない可能性もあります。目安として、「営業キャッシュフロー」のプラス額の範囲内で「投資キャッシュフロー」がマイナスであれば、健全な投資を実施しているといえるでしょう。

財務キャッシュフロー
「営業キャッシュフロー」や「投資キャッシュフロー」の収支をあわせるための借入金の調達・返済などを示すものです。

Chapter7
Checks
5

成長性指標

売上高増加率

企業の成長性を売上からチェック

成長性は、売上や利益などの増加率を時系列で把握することにより分析します。

ここでは、前年度と比べた売上高増加率を把握します。

売上高増加率(%)=
(売上高－前期売上高)÷前期売上高×100

成長性の分析は、企業の将来性だけでなく、現在の企業の競争力を検証する材料となります。売上高増加率が低下している、あるいはマイナスとなっていれば、その原因として次のことが考えられます。

❶自社の属する市場は需要の減退期あるいは不況期にある。

❷自社の属する市場が成熟あるいは衰退してきている。

❸自社の商品の競争力が低下してきている(シェアが低下している)。

Step Up

売上高増減の要因をさらに深く分析する

売上高増減をさらに深く分析するために、以下のように分解してみることも有効です。

	分解式	分析内容
❶	販売単価増加率×販売数量増加率	売上高の増減の原因は、単価の増減なのか、数量の増減なのか
❷	客単価増加率×購入客数増加率	売上高の増減の原因は、客単価の増減なのか、客数の増減なのか小売業、飲食店などの場合の売上分析手法
❸	販売単価増加率×顧客数増加率×購買回数増加率×1回当たりの平均購買個数増加率	上記❶❷をさらに細かく分析する方法
❹	売上高増加率と業界成長率(業界全体の売上高増加率)との比較	業界全体の売上高を表すマクロ指標などと比較して、自社の成長率はどうか 自社の増加率の方が高ければ、業界における相対的な競争力は高まっている可能性が高い
❺	商品Aの売上高増加率×ウェイト+商品Bの売上高増加率×ウェイト+・・・	商品別分析:売上が伸びている商品は何か、伸び悩んでいる商品は何か
❻	○○分野の売上高増加率×ウェイト+△△分野の売上高増加率×ウェイト+・・・	市場別分析:売上が伸びている市場はどこか、伸び悩んでいる市場はどこか
❼	関東地区の売上高増加率×ウェイト+関西地区の売上高増加率×ウェイト+・・・	地域別分析:売上が伸びている地域はどこか、伸び悩んでいる地域はどこか
❽	店舗甲の売上高増加率×ウェイト+店舗乙の売上高増加率×ウェイト+・・・	店舗別分析:売上が伸びている店舗はどこか、伸び悩んでいる店舗はどこか

成長性指標

経常利益増加率

企業の成長性を利益からチェック

成長性は、売上や利益などの増加率を時系列で把握することにより分析します。

ここでは、経常利益増加率を把握します。

経常利益増加率（%）＝
（経常利益－前期経常利益）÷前期経常利益×100

「経常利益」とは、企業が本業を含め、普段の事業活動から得られる利益であるため、経常利益増加率がプラス（高い）ということは、企業の力が高まっていることの現れと考えることができます。

ただし、前述の売上高増加率と合わせて、自社のポジションを見極め、損益計算書によって深く分析することが必要です。

売上と利益の増減：わが社はどのポジションか？

		経常利益増加率	
		プラス（増加）	マイナス（減少）
売上高増加率	プラス（増加）	❶増収増益	❸増収減益
	マイナス（減少）	❷減収増益	❹減収減益

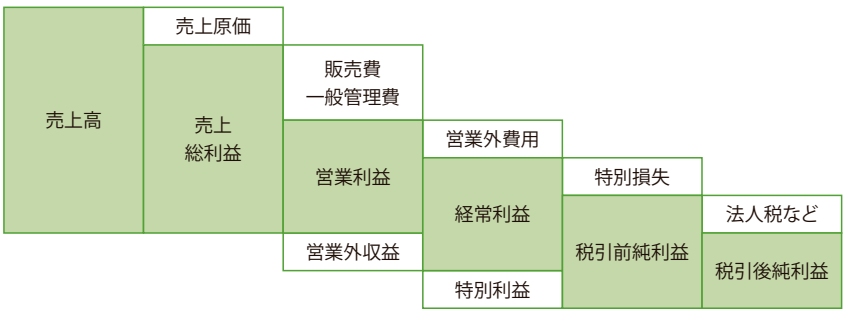
問題となるのは、経常利益増加率がマイナス「❸増収減益」あるいは「❹減収減益」の場合です。

「❸増収減益」、つまり売上高が上がっていても経常利益が減少している場合には、売上高から売上原価を差し引いた「売上総利益」の増減をチェックしましょう。「売上総利益」が減少していれば、商品自体の採算性が落ちている可能性が高いので、商品別、市場別、地域別、あるいは店舗別の採算状況を分析し、採算性が落ちている原因がどこにあるかをつき止める必要があります。そのうえで、競合他社の動向をみながら、販売戦略や販売計画を見直していきましょう。例えば、好採算の商品を重点的に売り込んだり、商品の機能や精度、品揃え、あるいはアフターサービスなどによって差別化できたりするのであれば、徹底的な差別化戦略によって、価格競争による採算性低下を防ぐことが可能です。「売上総利益」が増加しているのにもかかわらず、経常利益が減少している場合には、販売費、一般管理費、支払利息などが売上高の伸び以上に増加していますので、業務の効率化などによる経費削減が必要です。

「❹減収減益」の場合には、まずは、売上高の分析をまず行うべきです。そのうえで、商品の採算性確保策や経費削減策を講じていくことが重要です。

なお、「❷減収増益」の場合には、比較的高給のベテラン社員の退職などの特殊要因がまず考えられますが、好採算商品・分野への絞り込みなどによる結果であれば、好ましいものといえるでしょう。安定した経営のためには、やはり「売上」よりも「利益」が重要なのです。

損益計算書の構造（利益の各段階）



Chapter7
Checks
7

生産性指標

労働生産性

限られた人数でどれだけの価値を創出できたかチェック

「生産性」とは、インプット（投入）の量とアウトプット（産出）の量との関係を示すものです。企業でいえば、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を投入して、どのくらいの成果（付加価値）が得られたかということであり、経営資源の有効活用度合いを示す重要な指標であるといえます。基本的な算式は、「アウトプット（産出）÷インプット（投入）」で表すことができ、この値が大きければ大きいほど生産性が高い、つまり経営資源を有効に活用していることになります。

生産性を示す指標にはいろいろとありますが、ここでは、「ヒト」という経営資源に着目した「労働生産性」を把握します。

限られた人員で、どれだけの付加価値が創出できたのか？
労働生産性（1人当たり付加価値額（円））＝
付加価値÷従業員数

つまり、1年間に従業者1人当たり、どれだけの付加価値を生み出したかを測る指標というわけです。

ここで、「付加価値」をどのように計算するかが問題となってきます。付加価値とは、企業が新たに生み出した価値であり、企業が生産あるいは販売した額から、それに関して消費された外部からの購入した価値を差し引いたものです。

ここでは、簡便に計算するため、付加価値を、製造業の場合は「加工高（売上高から材料費および外注費を差し引いた額）」、非製造業の場合は「売上総利益」としています。

製造業の場合（建設業、運輸・情報通信業を含む）：
労働生産性（1人当たり加工高）（円）＝
（売上高－材料費－外注費）÷従業者数
非製造業の場合：
労働生産性（1人当たり売上総利益）（円）＝
売上総利益÷従業者数

生産性指標の基準値は一概にはいえませんが、目安として、中小企業の場合1,000万円を超えていれば生産性が高い、つまり人的資源を有効に活用できているといえます。

生産性を上げるためには、機械化や自動化も必要ですが、人材のやる気やチームワークが生産性に大きく影響するのです。また、社内調整など、直接付加価値を生まない仕事が多いと、生産性も上がりません。まさに、「ヒト＝人的資源」の活用度合いによって、成果が大きく違ってくるのです。

Step Up

労働生産性をさらに深く分析する

労働生産性をさらに深く分析するには、労働分配率をみるとよいでしょう。労働分配率とは、付加価値のなかからどのくらいの割合で人件費に回されているかを示すもので、業種などによって差異がありますが、これが60%を超えると、企業の収益は厳しくなるといわれています。

労働分配率（%）＝人件費÷付加価値額×100

この指標は、企業からみた良否と従業員からみた良否が違ってきます。すなわち、企業の収益を考えれば労働分配率が低いほどよく、逆に従業員からみれば、高いほどよいことになります。しかし、お互いが対立するものではなく、労働生産性を向上させることで人件費の絶対額を確保しながら労働分配率の低下をめざすことが、企業および従業員の双方にとって最善の道なのです。

設備投資の生産性

ヒトではなく、設備の生産性をみることもできます。設備の生産性を測る指標としては、設備投資効率（機械投資効率）があります。

設備投資効率（機械投資効率）（回）＝付加価値÷設備資産

Chapter7
Checks
8

安全性指標

借入金償還期間

借りたお金を何年で返済できるのかチェック

企業経営においては、決して借入金をしてはいけないということではありません。現実的に自己資本に依存した資金調達には限界がありますし、むしろ、借入金を上手に活用して先行投資し、企業を発展させることも必要です。

しかし、借入金に依存しすぎると、経営のリスクはきわめて大きくなります。当然のことながら、一度借入をしてしまえば、長期的に返済義務と金利負担が生じることとなります。

大切なのは、借入金の管理です。借入金の管理のポイントは、次の2つです。

❶売上規模、収益力、資産状況など、企業の借入金返済能力に比べて借入額が過大になっていないか

❷資金使途と調達との関係がバランスしているか

まず、❶借入金返済能力をみる指標が「借入金償還期間」です。

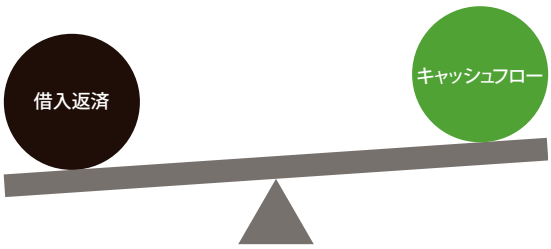
借入金償還期間（年）＝借入金÷キャッシュフロー
＝（長期借入金+短期借入金）÷（経常利益×0.6+減価償却費）

つまり、キャッシュフロー（＝税引後利益（ここでは「経常利益×0.6」で計算）と減価償却費の和）で、現在の借入金を何年で返せるかを示したもので、小さければ小さいほど安全性が高いといえます。

例えばこれが10年と算出されれば、現状のキャッシュフローでは返済に10年かかることを示しています。この値が10年以下であれば、ひとまず安全圏内といえるでしょう。

一方、土地や建物など、どんなに耐用年数が長い固定資産であっても、投資回収に20年以上かかることは望ましくないため、この値が20年を超えると、借入金過大、キャッシュフロー不足という判断となるでしょう。

この値が大きい、つまり借入金償還期間が長い場合には、在庫や遊休資産を圧縮して、借入金返済を進めると同時に、資金ショートを起こさないために、借入金の借り換えやリスケジュールを早期に検討すべきです。



Step Up

売上高対借入金比率

借入規模が身の丈にあったものかどうかをある程度見分けることができる指標として、「売上高対借入金比率」があります。これは、単純に売上高と借入金残高を比較したものです。

売上高対借入金比率（%）＝借入金÷売上高×100

一般的にこの指標が100%を超えると借入金が過大であるといえます。例えば、「売上高対借入金比率」が100%で、平均借入金利が3%であれば、売上に占める支払利息も3%ということになり、その分、利益が圧迫されることを意味します。

Chapter7
Checks
9

安全性指標

流動比率

資金ショートを引き起こす危険性をチェック

前述したように、借入金の管理のポイントは、次の2つです。

❶売上規模、収益力、資産状況など、企業の借入金返済能力に比べて借入額が過大になっていないか

❷資金使途と調達との関係がバランスしているか

このうち、❶については、219ページで借入金償還期間による分析を説明しました。

ここでは、❷について説明します。

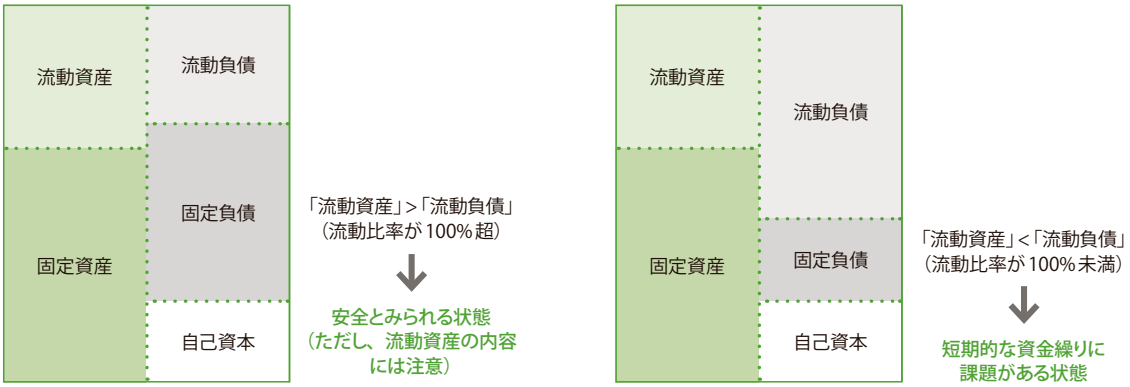
資金使途に合った資金調達をしないと、資金ショートを引き起こしてしまう危険性があります。特に、「短期的に決済しなくてはならない負債（流動負債）」に見合う「短期的に現金になる資産（流動資産）」がない場合、新たに資金調達をしないと、資金ショートを起こす可能性が高く、危険な状態といえます。

資金使途と調達とのバランスをみる指標に「流動比率」があります。

流動比率（%）＝流動資産÷流動負債×100

「流動比率」は、通常150%以上が望ましく、100%を下回ると安全性に欠けた状態といえます。ただし、数値として100%を超えていても、流動資産には不良在庫や不良債権など、現金化が困難な流動資産が含まれる場合もあり、その構成内容を精査する必要があります。

貸借対照表の構造



Step Up

固定長期適合率

長期的に資金使途と調達との関係がバランスしているかをみる指標として、「固定長期適合率」があります。

固定長期適合率（%）＝固定資産÷（固定負債＋自己資本）×100

土地や建物の購入や設備投資といった耐用年数の長いもの、つまり回収に長期を要する物については、返済の必要のない自己資本（増資など）による調達か、返済期限の長い長期借入金による調達が適合しており、こうした資金で投資額を賄うことが重要です。

危険なのは、短期借入金によって調達した資金で土地や建物の購入や設備投資といった回収に長期を要するものの資金を賄うことです。回収は長期にわたるが、借入金はすぐ返さなければならないといった状況になり、現預金が潤沢にない場合は資金不足となる危険性が高くなります。

この指標では、安全であることを示す基準値は100%未満ということになりますが、より安全を見込んで70-80%未満であると望ましいといわれています。

効率性指標

総資本回転率

効率的な事業運営ができているかをチェック

どんな企業であっても、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源は無限ではありません。企業経営には、限られた経営資源を有効に活用することが求められます。特に多くの中小企業は、経営資源が潤沢にあるわけではないので、効率を高めることが競争力の強化の大きなポイントとなるのです。

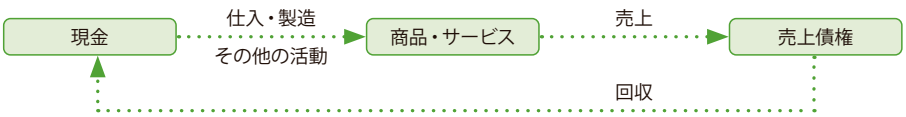
企業が、その活動のもととなる総資本（＝総資産）を効率的に活用しているかを財務からみる指標のひとつが「総資本回転率」です。

総資本回転率（回）＝売上高÷総資本（総資産）

企業の基本的な資金の流れをみますと、事業に投資をした総資本は、人件費や設備、材料といった別の「経営資源」に変わり、それが商品に「変換」され、売上によってまた現金が回収されることになります。

「総資本回転率」は、こうした資金の流れが年間に何回繰り返されるかを示す指標となります。この指標は、高ければ高いほど、総資本（総資産）が効率的に活用されていると判断することができます。まさに、「お金」の生産性を測る指標といえるでしょう。

企業の基本的な資金の流れ



Step Up

さまざまな効率性指標

総資本回転率のほか、効率性を示す指標にはいろいろな物があります。業種や事業の特性によって効率性を計算してみると、効率性のチェックに有効です。

その他の主な効率性指標

指標名	算式	単位	意味	適用業種
売上債権回転期間	売上債権 / 売上高（月商）	月	売上債権（受取手形、売掛金）の回収に何カ月かかっているかを示す指標。値が小さいほど良好	掛売や手形取引のある業種（製造業、卸売業など）
棚卸資産回転期間	棚卸資産 / 売上高（月商）	月	棚卸資産（商品、材料、仕掛品）の平均的な在庫期間を示す指標。値が小さいほど良好	商品を取り扱う業種（製造業、卸売業、小売業など）

総資本経常利益率

企業が使用した「総資本」（負債＋資本＝総資産）によって、どのくらいの「利益」を生み出したかを表した比率で、企業の総合的な収益力を分析する代表的な指標のひとつです。これは、「売上高経常利益率（＝経常利益÷売上高）」と、「総資本回転率（＝売上高÷総資本）」との積に分解できます。「総資本経常利益率」を高めるためには、「売上高経常利益率」を高めるか、「総資本回転率」を高めることが必要です。

総資本経常利益率（経常利益／総資本）＝売上高経常利益率（経常利益／売上高）×総資本回転率（売上高／総資本）

財務諸表から財務指標を計算する【計算例】

損益計算書　　（単位：千円）

売上高		150,000
期首製品棚卸高	3,000	
当期製品製造原価	81,000	
期末製品棚卸高	4,000	
売上原価		80,000
売上総利益		70,000
販売費および一般管理費		
減価償却費（損益計算書分）	2,000	
その他	58,000	
合計		60,000
営業利益		10,000
営業外収益	300	
営業外費用	4,300	
経常利益		6,000
特別利益	0	
特別損失	0	
税引前当期純利益		6,000
法人税など		2,400
税引後当期純利益		3,600

製造原価報告書　　単位：千円

材料費	40,000	
外注費	20,000	
減価償却費（製造原価報告書分）	6,000	
その他の経費	16,000	
合計		82,000
期首仕掛品棚卸高	2,000	
期末仕掛品棚卸高	3,000	
当期製品製造原価		81,000

キャッシュフロー（経常利益×0.6＋減価償却費）	11,600
加工高（売上高－材料費－外注費）	90,000
変動費（材料費＋外注費）	60,000
固定費（売上高－材料費－外注費－経常利益）	84,000
前期売上高	145,000
前期経常利益	5,800

財務指標

		項目	分析値	単位	上記企業例における計算過程
収益性指標	❶	売上高経常利益率	4.0	%	6,000 ÷ 150,000 × 100
	❷	損益分岐点売上高	140,000	千円	84,000 ÷（1 － 60,000 ÷ 150,000）
	❸	安全余裕率	6.7	%	（1 － 140,000 ÷ 150,000）× 100
	❹	売上高キャッシュフロー比率	7.7	%	11,600 ÷ 150,000 × 100
成長性指標	❺	売上高増加率	3.4	%	（150,000 － 145,000）÷ 145,000 × 100
	❻	経常利益増加率	3.4	%	（6,000 － 5,800）÷ 5,800 × 100
生産性指標	❼	労働生産性（1人当たり加工高）	9,000	千円	90,000 ÷ 10
安全性指標	❽	借入金償還期間	6.9	年	（60,000+20,000）÷ 11,600
	❾	流動比率	110.0	%	44,000 ÷ 40,000 × 100
効率性指標	❿	総資本回転率	1.1	回	150,000 ÷ 135,000

貸借対照表

（単位：千円）

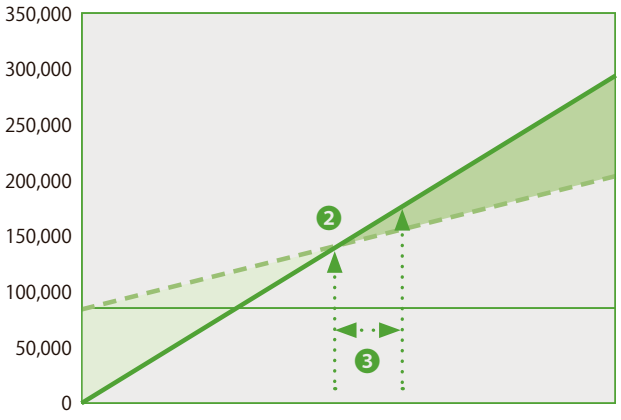
流動資産	
現金預金	20,000
受取手形	12,000
売掛金	6,000
棚卸資産	4,000
その他の流動資産	2,000
流動資産合計	44,000
固定資産	
有形固定資産	80,000
無形固定資産	4,000
投資その他の資産	6,000
固定資産合計	90,000
繰延資産	1,000
資産合計	135,000

流動負債	
支払手形	9,000
買掛金	7,000
短期借入金	20,000
その他の流動負債	4,000
流動負債合計	40,000
固定負債	
長期借入金	60,000
その他の固定負債	5,000
固定負債合計	65,000
負債の部合計	
資本金	10,000
資本剰余金	0
利益剰余金	20,000
（うち、当期純利益）	3,600
資本の部合計	30,000
負債・資本合計	135,000

従業員数	10

計算式
経常利益÷売上高×100
固定費÷（1－変動費÷売上高）
（1－損益分岐点売上高÷売上高）×100
キャッシュフロー÷売上高×100
（売上高－前期売上高）÷前期売上高×100
（経常利益－前期経常利益）÷前期経常利益×100
加工高÷従業者数
（長期借入金＋短期借入金）÷キャッシュフロー
流動資産÷流動負債×100
売上高÷総資本（総資産）

損益分岐点図表



Chapter 8

関連機関

商工会・商工会議所一覧

商工会議所

東京商工会議所
〒100-0005　東京都千代田区丸の内3-2-2　丸の内二重橋ビル
TEL.03-3283-7700　FAX.03-3283-7988

八王子商工会議所
〒192-0062　東京都八王子市大横町11-1
TEL.042-623-6311　FAX.042-626-8138

武蔵野商工会議所
〒180-0004　東京都武蔵野市吉祥寺本町1-10-7
TEL.0422-22-3631　FAX.0422-22-3632

青梅商工会議所
〒198-8585　東京都青梅市上町373-1
TEL.0428-23-0111　FAX.0428-23-1122

立川商工会議所
〒190-0012　東京都立川市曙町2-38-5　立川ビジネスセンタービル12階
TEL.042-527-2700　FAX.042-527-5913

むさし府中商工会議所
〒183-0006　東京都府中市緑町3-5-2
TEL.042-362-6421　FAX.042-369-9889

町田商工会議所
〒194-0013　東京都町田市原町田3-3-22
TEL.042-722-5957　FAX.042-729-2747

多摩商工会議所
〒206-0011　東京都多摩市関戸1-1-5
TEL.042-375-1211　FAX.042-376-1188

商工会

東京都商工会連合会
企業支援課
〒190-0013　東京都立川市富士見町1-18-15　アテナビル202
TEL.042-540-0131　FAX.042-525-5755

三鷹商工会
〒181-0013　東京都三鷹市下連雀3-37-15
TEL.0422-49-3111　FAX.0422-49-3184

国分寺市商工会
〒185-0011　東京都国分寺市本多2-3-3
TEL.042-323-1011　FAX.042-323-0560

日野市商工会
〒191-0062　東京都日野市多摩平7-23-23
TEL.042-581-3666　FAX.042-586-6063

清瀬商工会
〒204-0021　東京都清瀬市元町1-2-11　アミュービル5階
TEL.042-491-6648　FAX.042-491-8848

小平商工会
〒187-0032　東京都小平市小川町2-1268
TEL.042-344-2311　FAX.042-343-0505

小金井市商工会
〒184-0013　東京都小金井市前原町3-33-25
TEL.042-381-8765　FAX.042-382-8585

西東京商工会
〒188-0012　東京都西東京市南町5-6-18 INGビル3階
TEL.042-461-4573　FAX.042-463-7311

狛江市商工会
〒201-0014　東京都狛江市東和泉1-3-18
TEL.03-3489-0178　FAX.03-3489-0184

大島町商工会
〒100-0101　東京都大島町元町1-1-14
TEL.04992-2-3791　FAX.04992-2-1144

調布市商工会
〒182-0026　東京都調布市小島町2-36-21
TEL.042-485-2214　FAX.042-485-9951

福生市商工会
〒197-0022　東京都福生市本町92-5 扶桑会館
TEL.042-551-2927　FAX.042-551-6179

東久留米市商工会
〒203-0052　東京都東久留米市幸町3-4-12
TEL.042-471-7577　FAX.042-475-4310

東村山市商工会
〒189-0014　東京都東村山市本町2-6-5
TEL.042-394-0511　FAX.042-394-0512

国立市商工会
〒186-0003　東京都国立市富士見台3-16-4
TEL.042-575-1000　FAX.042-574-1888

あきる野商工会
〒197-0804　東京都あきる野市秋川1-8あきる野ルピア3階
TEL.042-559-4511　FAX.042-559-3282

東大和市商工会
〒207-0015　東京都東大和市中央3-922-14
TEL.042-562-1131　FAX.042-562-1530

武蔵村山市商工会
〒208-0004　東京都武蔵村山市本町2-5-1
TEL.042-560-1327　FAX.042-560-6232

八丈町商工会
〒100-1401　東京都八丈島八丈町大賀郷2551-2
TEL.04996-2-2121　FAX.04996-2-2228

稲城市商工会
〒206-0802　東京都稲城市東長沼2112-1　稲城市地域振興プラザ2階
TEL.042-377-1696　FAX.042-377-3717

羽村市商工会
〒205-0002　東京都羽村市栄町2-28-7
TEL.042-555-6211　FAX.042-555-6210

三宅村商工会
〒100-1101　東京都三宅島三宅村神着894
TEL.04994-2-1381　FAX.04994-2-1382

瑞穂町商工会
〒190-1211　東京都西多摩郡瑞穂町石畑1973
TEL.042-557-3389　FAX.042-557-5290

昭島市商工会
〒196-0015　東京都昭島市昭和町3-10-2　昭島市勤労商工市民センター内
TEL.042-543-8186　FAX.042-543-8174

新島村商工会
〒100-0402　東京都新島村本村5-1-15
TEL.04992-5-1167　FAX.04992-5-1524

神津島村商工会
〒100-0601　東京都神津島村1761
TEL.04992-8-0232　FAX.04992-8-1199

小笠原村商工会
〒100-2101　東京都小笠原村父島字東町
TEL.04998-2-2666　FAX.04998-2-3142

日の出町商工会
〒190-0182　東京都西多摩郡日の出町平井3231-1　ひのでグリーンプラザ内
TEL.042-597-0270　FAX.042-597-4424

東京商工会議所　支部

千代田支部	〒101-0051　東京都千代田区神田神保町3-19　ダイナミック・アート九段下ビル2階 TEL.03-5275-7286　FAX.03-5275-7287
中央支部	〒104-0061　東京都中央区銀座1-25-3　中央区立京橋プラザ3階 TEL.03-3538-1811　FAX.03-3538-1815
港支部	〒105-5105　東京都港区浜松町2-4-1　世界貿易センタービルディング南館5階 TEL.03-3435-4781　FAX.03-3435-4790
新宿支部	〒160-0023　東京都新宿区西新宿6-8-2　BIZ新宿4階 TEL.03-3345-3290　FAX.03-3345-3251
文京支部	〒112-0003　東京都文京区春日1-16-21　文京シビックセンターB2階 TEL.03-3811-2683　FAX.03-3811-2820
台東支部	〒111-0033　東京都台東区花川戸2-6-5 台東区民会館1階 TEL.03-3842-5031　FAX.03-3843-1206
北支部	〒114-8503　東京都北区王子1-11-1　北とぴあ12階 TEL.03-3913-3000　FAX.03-3913-6360
荒川支部	〒116-0002　東京都荒川区荒川2-1-5　セントラル荒川ビル9階 TEL.03-3803-0538　FAX.03-3802-2729
品川支部	〒141-0033　東京都品川区西品川1-28-3　品川区立中小企業センター4階 TEL.03-5498-6211　FAX.03-5498-6222
目黒支部	〒153-0063　東京都目黒区目黒2-4-36　目黒区民センター4階 TEL.03-3791-3351　FAX.03-3791-3573
大田支部	〒144-0035　東京都大田区南蒲田1-20-20　大田区産業プラザ5階 TEL.03-3734-1621　FAX.03-3731-9801
世田谷支部	〒154-0004　東京都世田谷区太子堂2-16-7　世田谷産業プラザ2階 TEL.03-3413-1461　FAX.03-3413-1465
渋谷支部	〒150-0002　東京都渋谷区渋谷1-12-5　渋谷区立商工会館7階 TEL.03-3406-8141　FAX.03-3498-6569
中野支部	〒164-0001　東京都中野区中野2-13-14　中野区産業振興センター2階 TEL.03-3383-3351　FAX.03-3383-3353
杉並支部	〒167-0043　東京都杉並区上荻1-2-1　Daiwa荻窪タワー2階 TEL.03-3220-1211　FAX.03-3220-1210
豊島支部	〒171-0021　東京都豊島区西池袋2-37-4　としま産業振興プラザ（IKE・Biz）4階 TEL.03-5951-1100　FAX.03-3988-1440
板橋支部	〒173-0004　東京都板橋区板橋3-9-7　板橋センタービル8階 TEL.03-3964-1711　FAX.03-3964-3434
練馬支部	〒176-0001　東京都練馬区練馬1-17-1　Coconeri4階 区民・産業プラザ内 TEL.03-3994-6521　FAX.03-3994-6589

江東支部
〒135-0016　東京都江東区東陽4-5-18　江東区産業会館2階
TEL.03-3699-6111　FAX.03-3699-5511

墨田支部
〒130-0022　東京都墨田区江東橋3-9-10　すみだ産業会館9階
TEL.03-3635-4343　FAX.03-3635-7148

足立支部
〒120-0034　東京都足立区千住1-5-7　あだち産業センター4階
TEL.03-3881-9200　FAX.03-3882-9574

葛飾支部
〒125-0062　東京都葛飾区青戸7-2-1　テクノプラザかつしか3階
TEL.03-3838-5656　FAX.03-3838-5657

江戸川支部
〒134-0091　東京都江戸川区船堀4-1-1　タワーホール船堀3階
TEL.03-5674-2911　FAX.03-5674-2997

中小企業活力向上ハンドブックについて

本書は、当事業の前身の事業で作成された「経営力向上ハンドブック」を改訂し、新たに「中小企業活力向上ハンドブック」として再編いたしました。

「経営力向上ハンドブック」の第1版では、「1. 戦略分野」、「2. 経営者・組織・人材分野」、「3. マーケティング分野」、「4. IT・業務管理分野」、「5. 財務・会計管理分野」、「6. 知財・知識マネジメント分野」、「7. 環境・危機・社会分野」、「チェックしておきたい10の財務指標」に分類をしておりましたが、第2版では、「1. 戦略・経営者」、「2. マーケティング」、「3. 人材・組織」、「4. 運営管理」、「5. 財務管理」、「6. 危機管理・知財・CSR」、「チェックしておきたい10の財務指標」に再編しておりました。

なお、「経営力向上ハンドブック」第1版の執筆者、第2版の改訂者は、以下のとおりです。

経営力向上ハンドブック（第1版）執筆者

1. 戦略分野
深沼　光　株式会社日本政策金融公庫　総合研究所　上席主任研究員

2. 経営者・組織・人材分野
八幡　成美　法政大学　キャリアデザイン学部　教授

3. マーケティング分野
岩崎　邦彦　静岡県立大学　経営情報学部　教授

4. IT・業務管理分野
小川　正博　大阪商業大学　総合経営学部　教授

5. 財務・会計管理分野
山北　晴雄　中部大学　経営情報学部　経営情報学科　教授

6. 知財・知識マネジメント分野
鈴木　公明　東京理科大学　専門職大学院　総合科学技術経営研究科　知的財産戦略専攻　准教授

7. 環境・危機・社会分野
村上　義昭　株式会社日本政策金融公庫　総合研究所　主席研究員

チェックしておきたい10の財務指標
奥山　雅之　東京都　産業労働局　総務部　副参事

経営力向上ハンドブック（第2版）改訂者

1. 戦略・経営者
深沼　光　株式会社日本政策金融公庫　総合研究所　上席主任研究員

2. マーケティング
松本　英之　みずほ総合研究所株式会社　研究開発部　主席研究員

3. 人材・組織
大塚　亮一　みずほ総合研究所株式会社　研究開発部　研究員

4. 運営管理
谷尾　久幸　みずほ総合研究所株式会社　研究開発部　研究員

5. 財務管理
松本　英之　みずほ総合研究所株式会社　研究開発部　主席研究員

6. 危機管理・知財・CSR
村上　義昭　株式会社日本政策金融公庫　総合研究所　上席主任研究員

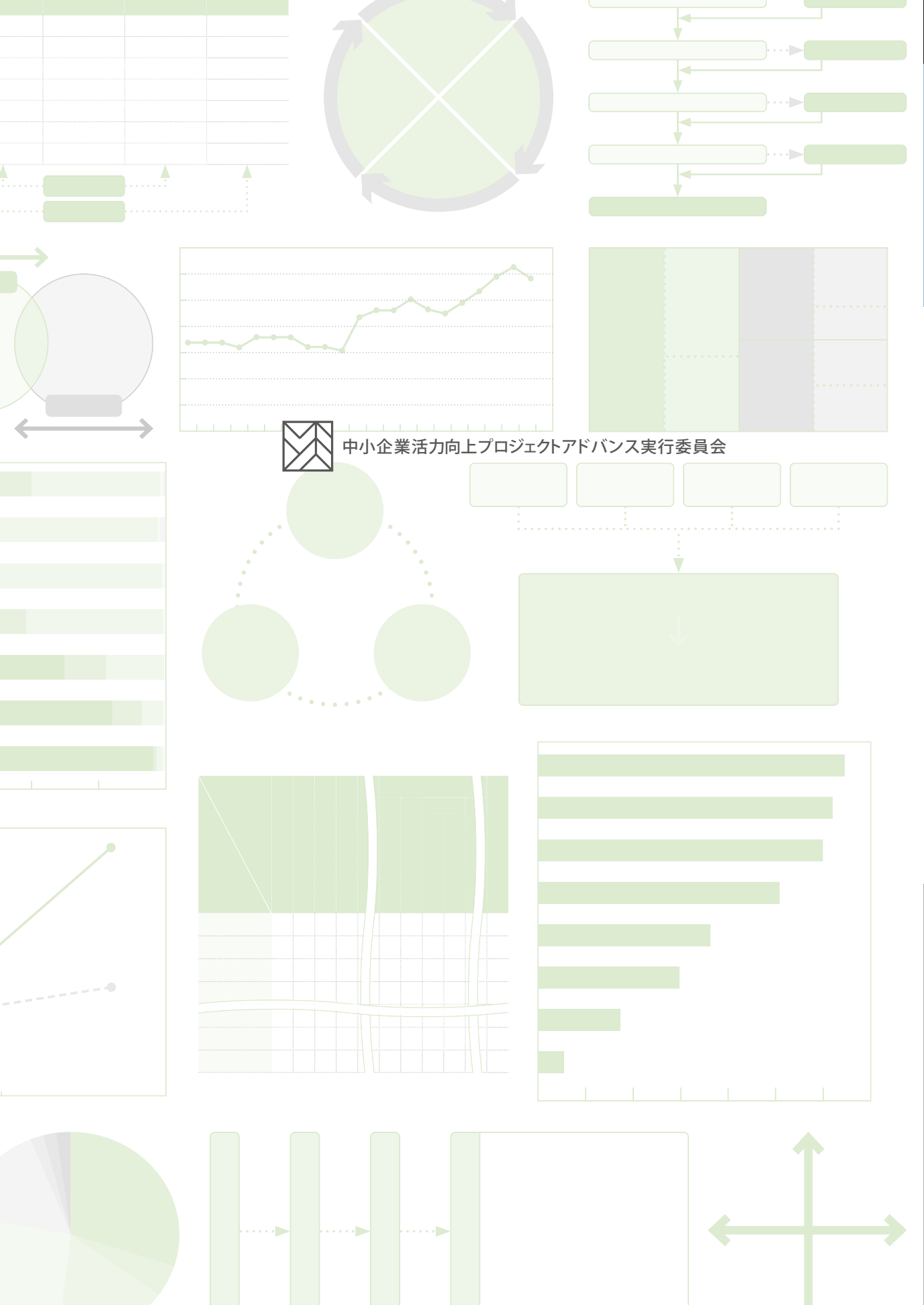
チェックしておきたい10の財務指標
奥山　雅之　東京都　産業労働局　総務部　企画担当課長

中小企業活力向上ハンドブック

2024 年 5 月発行

発　　行　中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-2 丸の内二重橋ビル
TEL. 03-3283-7388　FAX. 03-3283-7809
編集協力　三菱 UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社
制作協力　トランローグ有限会社
印　　刷　株式会社アイト

本書内容の無断転載・複写・複製などを禁じます。



中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会