

平成 20 年度「調査・研究事業」

『中小企業経営革新計画・実践支援

マニュアル』報告書

社団法人中小企業診断協会

はじめに

平成 11 年に経営革新計画の承認制度ができて以来 9 年間、全国で平成 19 年度 4,743 件、延べ 32,323 件(20 年 3 月末現在)の承認がされ、この制度の必要性和重要性が認識されています。しかし、これは全国の中小企業 432 万社の 0.74%に過ぎず、この制度の普及による大勢への影響効果をより高めるためには、更なる推進が待たれるところであります。

そこで、東京支部では平成 20 年 6 月に「経営革新計画・実践支援研究会」を立ち上げ、その中から他支部の会員も交えて調査・研究を推進してきましたが、これは単なる調査・研究のみならず、今後診断協会の「企業ドック構想」への対応を現実のものとするべく執筆者各位の熱意で長年のノウハウを提供し推進するものであります。

このレポートは、第 2 章以降「経営革新計画」制度に拘束されることなく、民間の者として企業の経営革新を真に効果あるものとするを第一義におき、企業再生・協業・新連携・再チャレンジ・創業支援等を包含して支援できることを意図しております。その結果、民間ベースの支援で効果があるものであれば、必然的に「経営革新計画」承認は取得できると考えて構成しています。第 3 章は「企業ドック構想」の最初の段階である「初期見極め診断」を意識して記述し、第 4 章から第 7 章までは小林(代表)が過去 23 年間かけて作り上げてきたミーコッシュ式理論を公開し、それに沿って記述しており、「企業ドック構想」の民間ベースにおける経営革新の具体的対応策としてあります。よって第 4 章はミーコッシュ式事業デューデリジェンス、第 5 章は民間ベースの財務デューデリジェンス、第 6 章は、ミーコッシュ式事業ソリューション、第 7 章はミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性について記述しています。第 8 章は経営革新財務計画、第 9 章は経営革新の実践支援とモニタリング実務としており、第 10 章は、「経営革新計画」制度による記述の仕方について述べております。第 11 章は、初期見極め診断から出口戦略までを会員が実践した事例についてご紹介します。

なお、研究成果を実務に応用して頂くためには、個人のノウハウの公開であるため、正しい使い方の研修や商標に関する取り決めに従う必要がありますが、この調査研究が数多い中小企業の経営革新の一層の普及が行われ、強いては、中小企業の発展に寄与できるならば望外の喜びとするものであります。

度重なる原稿修正にもかかわらず、この調査研究に協力してくれた関係各位に深く御礼申し上げます。

		目 次		頁
		はじめに	…	1
		目次	…	2
		研究員名簿	…	6
第 1 章		経営革新と経営革新計画承認		
	1	経営革新の意義・目的	…	7
	2	経営革新計画承認	…	8
	3	経営革新のテーマと目標	…	9
第 2 章		経営革新推進のプロセス		
	1	経営革新のプロセス図	…	11
	2	経営革新プロセス図の説明	…	11
第 3 章		経営革新の初期デューデリジェンス(DD)と見極め診断		
	1	初期 DD と見極め診断の概要	…	13
	2	初期 DD と見極め診断・スコアカード	…	14
	3	初期 DD と見極め診断・見極めテーブル	…	16
	4	初期 DD と見極め診断・対処テーブル	…	17
	5	初期 DD と見極め診断の実践	…	17
第 4 章		ミーコッシュ式事業デューデリジェンス(DD)		
	1	ミーコッシュ式とは	…	18
		(1) ミーコッシュの意味		
		(2) 経営革新を阻害する 5 つのギャップ		
		(3) 経営系と情報系のギャップはないか		
		(4) 経営革新プロセス間のギャップはないか		
		(5) 組織とローア間のギャップはないか		
		(6) ユーザー・IT ベンダー間のギャップはないか		
		(7) リファレンス間のギャップはないか		
		(8) 成熟度評価と成熟度表基準		
	2	マインドウェア(考え方)成熟度デューデリジェンス(DD)	…	26
		(1) 基本思想成熟度 DD		
		(2) 経営計画成熟度 DD		

	(3) 戦略ビジョン成熟度DD		
	(4) 企業ガバナンスと内部統制のマインドDD		
	(5) 経営革新マインドDD		
3	ヒューマンウェア成熟度デューデリジェンス(DD)	...	46
	(1) 一般的な事業DD法		
	(2) 業務革新運用DD		
	(3) 情報技術DD		
	(4) 企業ガバナンスと内部統制のヒューマンウェアDD		
	(5) 機能別DD		
4	コミュニケーションウェア成熟度デューデリジェンス(DD)	...	90
	(1) 商法・新会社法等を遵守しているか		
	(2) 税法を遵守しているか		
	(3) コミュニケーションスキル成熟度		
	(4) 電子データ交換（EDI）商慣行成熟度		
	(5) ネットワーク・情報共有・情報公開成熟度		
5	ソフトウェア成熟度DD	...	95
	(1) 無形資産		
	(2) ソフトウェアプログラム		
6	ハードウェア成熟度DD	...	98
	(1) 土地		
	(2) 建物		
	(3) 設備車両		
	(4) 情報機器		
	(5) セキュリティ機器		
7	事業成熟度スコアカードによる集計	...	101
第5章	財務デューデリジェンス(DD)		
1	B/S分析	...	103
2	P/L分析	...	106
3	C/F分析	...	109
4	メイン銀行の協力度合い	...	112
5	株主の協力度合い	...	112
第6章	ミーコッシュ式事業ソリューション		
1	マインドウェアソリューション	...	113
	(1) 基本思想の具体策		

	(2) 経営計画の具体策		
	(3) 戦略ビジョンの具体策		
	(4) 企業ガバナンスソリューション活用具体策		
	(5) 経営革新マインドの具体策		
2	ヒューマンウェアソリューション	...	112
	(1) 事業ソリューション手法の具体策		
	(2) 経営・情報統合（B I I）モデル活用具体策		
	(3) 情報技術ソリューション活用具体策		
	(4) 企業ガバナンスと内部統制のソリューション活用具体策		
	(5) 機能別ソリューション活用具体策		
	(6) 経営革新・企業再生革新手法からみた出口の具体策		
3	コミュニケーションウェアソリューション	...	148
	(1) 商法・新会社法等の遵守の具体策		
	(2) 税法の遵守の具体策		
	(3) コミュニケーションスキル向上の具体策		
	(4) E D I（電子的データ交換）の革新の具体策		
	(5) ネットワーク・情報共有・情報公開の具体策		
4	ソフトウェアソリューション	...	153
	(1) 無形資産の活用具体策		
	(2) ソフトウェアプログラムの活用具体策		
5	ハードウェアソリューション	...	158
	(1) 土地の有効活用具体策		
	(2) 建物の有効活用具体策		
	(3) 設備・車両の有効活用具体策		
	(4) 情報機器有効活用具体策		
	(5) セキュリティ機器有効活用具体策		
第7章	ミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性		
1	ソリューションから見た経営革新期待効果	...	163
	(1) 期待効果算出までのプロセス		
	(2) 経営革新の定性的効果		
	(3) 経営革新の定量的効果		
	(4) 経営革新の財務的効果		
2	ミーコッシュ事業成熟度から見た期待効果の算出	...	168
	(1) 事業革新成熟度スコアカード		

	(2) 事業成熟度成熟度評価チャート		
	(3) 事業成熟度成熟度向上による期待効果		
	3 経営革新の実現可能性	...	173
第8章	経営革新財務計画		
	1 検討準序	...	174
	2 売上計画の策定	...	174
	3 売上高計画達成のための人員計画及び設備投資計画	...	177
	4 販売管理費計画	...	178
	5 営業損益計画	...	178
	6 貸借対照表計画	...	178
	7 損益計画の作成	...	179
	8 キャッシュフロー計画の作成	...	179
	9 メイン銀行との接し方	...	180
	10 株主対に対する具体的な接し方	...	180
第9章	経営革新の実践支援とモニタリングの実務		
	1 経営革新実践支援	...	181
	2 モニタリング	...	184
第10章	制度上の経営革新計画		
	1 経営革新計画申請書の書き方	...	196
	2 経営革新承認のメリット	...	201
	3 経営革新計画承認企業のフォローアップ	...	206
	4 フォローアップ担当者としての留意すべき点	...	209
第11章	経営革新・企業再生事例		
	1 建設業における破産→再チャレンジ事例	...	212
	2 サービス業における企業再生→経営革新・企業再生事例	...	214
	3 製造業における経営革新企業価値向上事例	...	216
	4 建設業における経営革新レベルアップ事例	...	218
	5 安全資材におけるM&Aによる経営革新事例	...	221
	終わりに	...	224

——研究員名簿——

代表	◆小林勇治	中小企業診断士（東京支部） (株)マネジメント コンサルタンツ グループ 代表取締役
副代表	◆宮崎一紀	中小企業診断士（東京支部） (有)情報経営ブレインズ 代表取締役
主査	◆筒井 恵	中小企業診断士（東京支部） (有)リンク・サポート 代表取締役
研究員	◆野口能孝	中小企業診断士（東京支部）
	◆肥後盛明	中小企業診断士（東京支部）
	◆波形克彦	中小企業診断士（東京支部） 商業システム研究センター 代表
	◆小山田哲治	中小企業診断士(東京支部)
	◆海上多門	中小企業診断士（千葉県支部）
	◆田中敬之	中小企業診断士（千葉県支部）
	◆小峰正義	中小企業診断士（東京支部）
	◆八木田鶴子	中小企業診断士（東京支部） (有)テオリア 取締役社長
	◆藤平征也	中小企業診断士（東京支部）
	◆山川 秀	中小企業診断士（長野県支部）
	◆長谷川勇	中小企業診断士（東京支部） IT 物流研究所 代表
	◆平田仁志	中小企業診断士（東京支部）
	◆大場貞男	中小企業診断士（東京支部）
	◆松井正明	中小企業診断士（東京支部）

(執筆順)

第1章 経営革新の意義と経営革新計画承認

1. 経営革新の意義・目的

(1) 経営革新とは

① 経営革新とは環境変化への積極的な対応

企業が存続していくためには、常に自社と環境との関係を見直し、環境変化への対応を行うことが必要である。環境変化や競争に受動的に対応するだけでは十分ではない。環境変化の中に新しい事業機会を見つけたり、技術力や組織を革新したりすることによって、社会や顧客に対し今までにない新しい価値を提供することが肝要である。さもないと、従来どおりの製品や販売方法などに依存し、それに代わる新しい顧客をつかめずに衰退していくからである。また、今までの成功要因は逆に失敗要因となることにも注意するべきであろう。

環境変化に積極的に対応することを「経営革新」という。本書のテーマは「経営革新」を行うにはどうしたらいいかということを知ることである。

② シュンペーターが説くイノベーション

「経営革新」とほぼ同じ意味に使われる言葉に「イノベーション」がある。

経済発展がイノベーションによってもたらされることを明らかにしようとした最初の、そして最大の学者はシュンペーターである。彼は、イノベーションとは「経営資源の「新しい結合」によって起きる、従来の延長線上での改善の積み重ねとは違った、非連続的な変化を言う。」とし、この変化を創造的破壊と呼んだ。

イノベーションは技術革新とも呼ばれ、技術の革新に重点が置かれることもあるが、彼は技術の革新だけでなく、次のような5つの種類（「新しい結合」）があると述べている。

- 1) 新しい製品やサービスの創出（例・馬車から鉄道へ、例・クロネコヤマトの宅配便）
- 2) 新しい生産方法の導入（例・トヨタのカンバン方式）
- 3) 新しい市場の開拓（例・楽天市場）
- 4) 原料や半製品の新しい供給源の確保（例・ネットによる世界市場からの調達）
- 5) 新しい組織の実現

本書の「経営革新」を理解するために、このシュンペーターの考えは、示唆に富むものである。

(2) 企業にとって経営革新が必要なわけ

今なぜ経営革新が必要か。それは、現在の経営環境が大きく且つスピーディに変化しているからである。我国においては、少子高齢化により人口が減少、人口構成の変化が急速に進んでいるし、経済の成熟化も進んでいる。これによって、社会のあらゆる分野に変化が生じているのである。

また、世界の情勢をみると、IT技術の進展と国際化、新興国の台頭、資源の値上がり、環境問題、最近ではサブプライム問題に端を発した金融危機などさまざまな新しい事態が発生している。

2. 経営革新と経営革新計画承認

(1)本書の経営革新は広い概念である

第1節で述べたとおり、本書の「経営革新」は、企業が経営を発展させていくために必要不可欠なものである。経営革新を行うためには、外部環境や内部環境を分析し、経営革新の目的を明確にして経営計画を策定し、それを実行していく必要がある。本章ではこのような方法やプロセスについて解説している。

一方、中小企業庁は、経営革新を促進させるために、中小企業新事業活動促進法（以下促進法という）を策定し、一定の基準を満たした「経営革新」を行う中小企業に特別の支援策を行うことを定めている。

本書の「経営革新」は、これをも包括した更に広い概念である。

(2)経営革新計画承認とは

- ① 促進法では一定の基準を定め、その基準を満たしている経営革新計画で都道府県が承認した計画を、経営革新計画承認という。
- ② 同法では、「経営革新」に当たる取り組みとして、次の4つを挙げている（促進法第2条5項）。
 - 1) 新商品の開発又は生産
 - 2) 新役務の開発又は提供
 - 3) 商品の新たな生産または販売の方式の導入
 - 4) 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動
- ③ 支援の内容は、下記のとおり、税の優遇措置から販路開拓支援までさまざまな分野にわたっているが、詳細は後記する（第10章2）。
 - 1) 税の優遇措置
 - 2) 保証・融資の措置
 - 3) 投資・補助金の支援措置
 - 4) 販路開拓の支援措置
 - 5) その他の優遇措置

(3)経営革新計画承認の経営面のメリット

経営革新計画承認を得ることにより、支援法に基づく上記の支援のほか下記のとおり経営面でいろいろなメリットを享受することができる。

- ① 経営計画承認のためには、3年から5年の本格的な中期計画を策定する必要があるため、計画策定の過程で、経営者や従業員の間で、中期的な成長のためには何をやればよいか明確に認識されるようになる。
- ② 自社の本質的な問題が抽出され、対応策の策定が可能になる。
- ③ 経営計画策定の過程で、経営者と従業員との間で目標の共有化が醸成され、従業員のモチベーションの向上が図られる。
- ④ 計画の認定を受けることにより、取引先や金融機関などへの認知度が向上し、対外的な信用度が高まる。

3. 経営革新テーマと目標

(1)実務における経営革新の考え方

経営革新とは一般的には「従来と違った新しいことを始めて、業績を伸ばすこと」と考えられており、前節でも述べているが「中小企業事業活動促進法」（以下促進法）では「経営革新」を次の5項目の内容に定義している。①経営革新の目標、②経営革新による経営向上の程度を示す指標、③経営革新を実施するために必要な資金の額およびその調達方法、④経営革新の内容および実施時期、⑤組合等が経営革新に関わる試験研究のための費用に当てるため、構成員に対し負担金を賦課しようとする場合にあって、その賦課の基準

従って、経営革新計画を企業が独自に作成するときは、これを参考にすべきだが、必ずしもこれにこだわることはない。しかし「中小企業事業活性化法」に基づいて「経営革新」の申請をするときには、①～④内容を含まなくてはならない。

(2)経営革新の行動指針と具体例

経営革新の策定に際して、経営革新で規定している4つの項目を以下に具体例で示す。

図表 1-3-1 経営革新の指針と具体的内容

要素	行動指針	具体例内容
革新の目標	どのような新しい経営行動をするのか	ネット販売の事業化
経営向上目標	新行動による売上、利益増が見込めるか	売上目標 5年後 1億円 経常利益 " 500万円
経営革新の内容と実施時期	どのような新しい事をするのか 新行動のスタートと終了時	ネットによるオリジナル品の販売 21年4月～25年3月
資金調達	新行動するための資金総額と調達方法	500万円、自己資金

(3)「経営革新テーマ」は具体的に活動のあり方を示す

「経営革新目標」設定の前に、「経営革新テーマ」を決めなくてはならない。これは、「経営革新で何をするのか」という具体的な活動のあり方を、明らかにすることである。たとえば、「経営革新で行なうネット販売で5年後1億円売る」など、経営革新のキャッチフレーズということである。

(4)経営革新テーマの制約

「経営革新」の承認のための革新テーマは、促進法では「経営革新とは事業者が新事業を行うことにより、其の経営の相当程度の向上を図ること」とされているので、経営革新テーマも「経営の相当程度の向上が図れる示唆を持っていること」と、促進法で規定している下図のような商品開発・新役務・新販売方式に関わるものであることが必要である。

しかし、中小企業新事業活動促進法による認定を受けない経営革新の革新テーマは、図表 1-3-2 のように整理する。革新テーマを設定するのは自由である。

(5)小売業の「経営革新テーマ」の事例

経営革新テーマを設定するには、まず、その経営革新事業の特徴となる事項を一つ一つ書き出した

上で、次は其中最も経営革新計画を表している言葉を選び出し、それを短文にまとめ、推考を重ねて決定すると、適正な「経営革新テーマ」を設定することが出来る。

図表 1-3-2 経営革新テーマ設定の範囲

経営革新の内容	経営革新の基準
①ビジョン・経営計画	一般的経営管理論
②経営組織、労務	〃
③財務	〃
④IT システム	〃
⑤新商品の開発または生産	中小企業新事業活動促進法
⑥新役努の開発または提供	〃
⑦新たな販売の方式の導入	〃
⑧その他の新たな事業活動	〃

(6)経営革新の目標設定の考え方

「経営革新テーマ」を決定したあと「経営目標」を設定しなくてはならない。そこで、「経営目標」について考えると、「経営革新の目標とは、ただ端に売上を伸ばし利益を向上させる」ということではなく、そのためにはどのような新しい行動を興すのか決めることである。

まず最初の「経営向上の目標」は、一般には先の「経営革新目標」受けて、事例として「ネットビジネスで売上を伸ばしたい」というのではなく、「5年後には1億円売りたい、その時点で経常利益を500万円出したい」というように、数値目標をはっきりと決めることである。そのためには売上がいくら伸ばして行くのかを決めなくてはならない。基本的には企業が自由に設定して良いのだが、安全経営を考えて一般に図表 1-3-3 のような企業力と参考指標により決めることが多い。マクロ指標としては、経済成長率、消費者物価指数、賃金上昇率などがある。ミクロ指標としては経営の指標になる中小企業財務指標、小企業の経営指標、同業者の経営数値などがある。

図表 1-3-3 「経営革新」設定の参考資料

要素	内 容
企業力	人、意欲、組織、資金、商品、店舗、得意先、マーケット
マクロ指標	経済成長率、消費者物価指数、賃金上昇率
ミクロ指標	中小企業財務指標、小企業の経営指標 同業者の経営数値

売上を伸ばす基準は事業計画と経営者の意思によって自由だが、その場合は、良く「企業は人・物・金」と言うように企業力を考慮して決めるが、堅実な経営では最低でも平均経済成長率以上といわれている。たとえば08年の経済成長率は世界的不況に巻き込まれた低いようだが、経営革新計画においても売上は最低2～3%程度の伸びは時流に遅れるということになる。

第2章 経営革新推進のプロセス

1. 経営革新のプロセス図

経営革新のプロセスとして、経営革新計画・フォローアップまでのプロセス図を図表 2-1-1 に示す。
この図には、経営革新の各ステップで使用する代表的なツール（手法・指標）も示した。

2. 経営革新のプロセス図の説明

(1) 経営革新のプロセスの理解

経営革新を推進するに当たりプロセスを充分理解する。大きな枠組みは、現状把握 → 経営革新の構想策定 → 経営革新を実現する経営計画の策定 → 経営計画の実践とフォローアップである。

(図表 2-2-1 参照)

現状把握により経営革新が必要と判断された場合には、経営革新構想を策定し、経営革新計画を策定する。その実践とフォローアップにより、経営革新を確実に推進することが必要である。

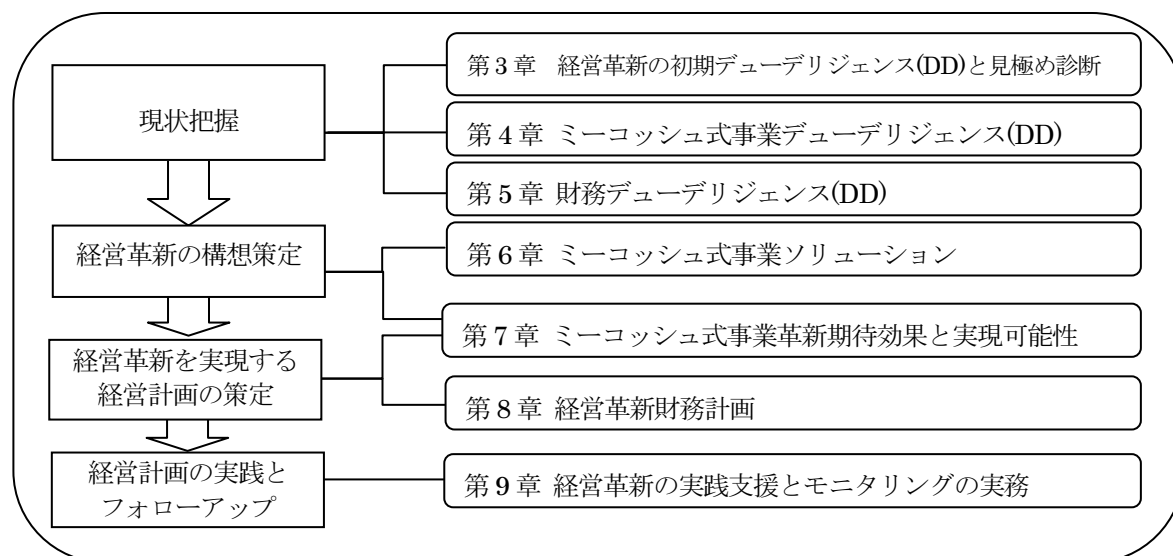
現状把握は、第3章 経営革新の初期デューデリジェンス(DD)と見極め診断、第4章 ミーコッシュ式事業デューデリジェンス(DD)、第5章 財務デューデリジェンス(DD)で構成される。

経営革新の構想策定は、第6章 ミーコッシュ式事業ソリューションおよび第7章 ミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性の一部からなる。

経営革新を実現する経営計画の策定は、第7章 ミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性の一部 および第8章 経営革新財務計画 で述べる。

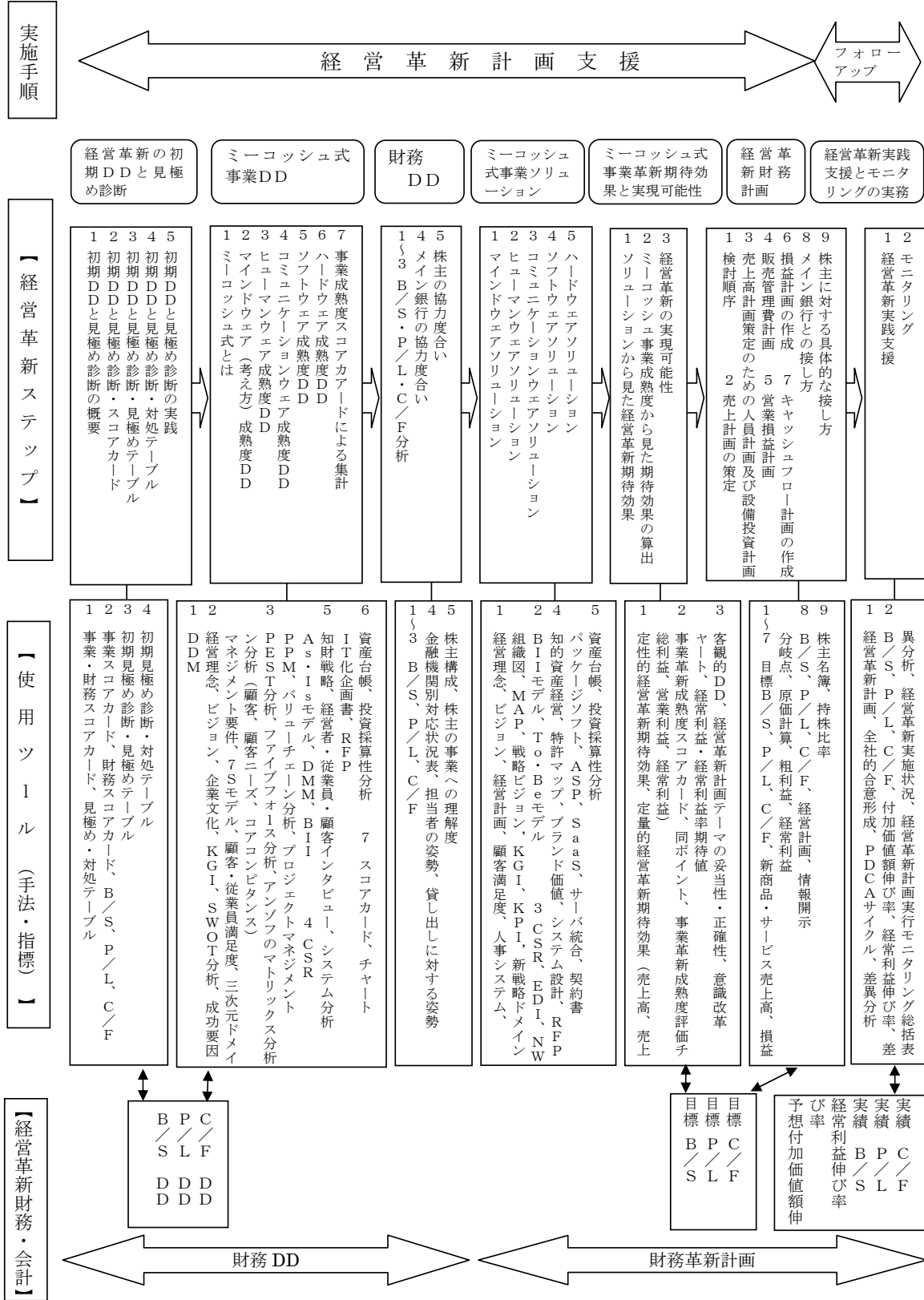
経営計画の実践・フォローアップ は、第9章 経営革新の実践支援とモニタリングの実務 で述べる。

図表 2-2-1 経営革新のプロセスと各章との関係



なお、プロセス図の経営革新のステップは、対象企業の状況により必ずしもこの通り進む必要はないが、一つの例として示している。

図表 2-1-1 経営革新計画・フォローアップまでのプロセス図



第3章 経営革新のデューデリジェンス(DD)と初期見極め診断

1. 初期見極め診断(パートII)の概要

激動の外部環境変化に対し柔軟に対応できるよう、企業は常に経営革新を意識した運営をしなければならぬ時代に入った。しかし、企業においては金銭的(資金繰り)制約等も多く、厳しい状況の中で企業の抜本的改善を図る場合は、時間との戦いになるケースが多い。デューデリジェンスから再起するための計画を立案する上で、出口を明確にするため、また実現可能性を確認するためにも、初期見極め診断が重要になってくる。

初期段階において状況を的確に把握したうえでの見極めが極めて重要であり、迅速かつ的確な対処を打つための初期見極め診断の必要性は、以下の理由による。

- (1) 企業の状況に応じて適切な施策を選択するなかで、それを中小企業自ら行うことは困難が伴う。
- (2) 縦割り施策の一つを適用することで解決できない場合もあり、複数施策を有機的・機動的に接合・補完し、活用することによって相乗効果を高めることが期待できる。
- (3) 中小企業は、金銭的・時間的制約がある場合も少なくなく、初期段階での早期発見と、迅速で的確な早期治療(施策活用)が重要である。

初期見極め診断(パートII)は、以下の3段階を経て行う。

- ① ステップ1:初期見極め診断・スコアカード:最初のスコアカードの採点をする。
- ② ステップ2:初期見極め診断・見極めテーブル:スコアによる施策の選択を総覧する。
- ③ ステップ3:初期見極め診断・対処テーブル:スコア・実態把握による出口戦略を検討し、選択決定する。

図表 3-1-1 初期見極め診断(パートII)の3ステップ

ステップ	診断項目	診断内容
1	初期見極め診断 ・ スコアカード	企業の状況判断において、スコアカードを事業と財務の2シートで診断する。スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、A～Eのランクを決定する。
2	初期見極め診断 ・ 見極めテーブル	初期見極め診断(パートII)・スコアカードのスコア合計に従ってランクが決定され、初期見極め診断(パートII)・テーブルによって選択する施策が決定される。
3	初期見極め診断 ・ 対処テーブル(E X I T)	企業が当初考えていた希望施策と、「初期見極め診断(パート2)・スコアカード」「初期見極め診断(パートII)・テーブル」での見極め施策が異なってくることもある。この判断対処によって、中小企業の誤った施策採用を是正することが可能となる。

2 初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカード

企業の状況を客観的に判断する切り口として、スコアカードを事業スコアカードと、財務スコアカードの2シートで診断する。

(1)事業スコアカード

顧客・取引先・経営者・従業員・ガバナンスの5項目で判断する。

図表3-2-1 事業スコアカードのスコア項目

顧客		取引先		経営者		従業員		ガバナンス	
顧客との関係	スコア	取引先との関係	スコア	資質	スコア	雇用状況	スコア	成熟度レベル	スコア
取引面で無理が通る 当月代金回収 100% CRM 良好	5	取引関係 良好 当月買掛 100%支払 単価交渉 優位	5	経営者の革新意欲・リーダーシップともに高い	5	人員削減 なし 給与 通常 賞与 あり	5	人 管理がされている 物 流れが良好 金 戦略的内部留保あり	5
取引面で交渉できる 当月代金回収 90%以上 CRM やや良好	4	取引関係 やや良 当月買掛 支払遅延初回 単価交渉 応じてくれる	4	経営者の革新意欲・リーダーシップどちらかが弱い	4	人員削減 なし 給与 通常 賞与 減額	4	人・物・金 管理が一応されている	4
取引面は、恒常的、顧客優位 当月代金回収 80%以上 CRM 普通	3	取引関係 恒常的、普通 当月買掛 支払遅延複数回 単価交渉 納入単価が上がっている	3	経営者の革新意欲・リーダーシップともに弱い	3	人員削減 若干あり 給与 減給初回 賞与 なし	3	人・物・金 管理 不十分な点がある	3
取引で顧客がやや優位 当月代金回収 70%以上 CRM やや不良	2	取引関係 離散が発生 当月買掛 複数回、現金取引 単価交渉 単価が上がる 取引条件の変更要請	2	経営者の革新意欲・リーダーシップどちらかがほとんどない。 経営者として不適任な面がある	2	人員削減 あり 給与 減給複数回 賞与 なし	2	人・物・金 管理 あまりなされていない	2
取引面で圧倒的顧客優位 当月代金回収 70%未満 CRM 不良	1	取引関係 納入拒否 当月買掛 支払遅延頻発 単価交渉 先方言いなり 取引条件 現金	1	経営者の革新意欲・リーダーシップどちらかがほとんどない。 経営者として不適任	1	人員削減 大幅にあり 給与 遅配 賞与 なし 社会保険:滞納	1	人・物・金 管理がない	1

- ① 顧客:取引条件が厳しくなる、回収がままならない場合、顧客側の都合なのか、自社の与信なのかをみる。特に、売掛金については、口約束など商取引の恒常的な体質が悪影響している場合もあり、きっちり回収リードタイムを見ていく必要がある。
- ② 取引先:取引での単価比較ができている企業は少ない。恒常的な取引を行っていたり、担当者の馴れ合いが見られるケースもある。取引先を冷静かつ客観的に評価してスコアリングしていく。
- ③ 経営者:経営者の資質をみるには時間的にも不足しがちになる。見極めるためには、取引業者や銀行、社員等から客観的な意見を聞く。
- ④ 従業員:雇用状況以外にも、労働条件や組合なども配慮する。特に、貸金関係を鑑みる場合、従業員のモチベーション低下や社員からの風評リスクもみておかないと、急激に内容が悪化する可能性もある。
- ⑤ ガバナンス:担当者が、FL比率、粗利益率などを配慮した交渉や管理表などによる情報共有がなされているということは、上長の教育訓練の充実、組織の管理体制が拡充されていることがわかる。

(2)財務スコアカード

キャッシュフロー、貸借対照表、損益計算書、取引業者・株主、銀行の5項目で判断する。

図表 3-2-2 財務スコアカードのスコア項目

キャッシュフロー		貸借対照表		損益計算書		株主		銀行取引	
C/F	スコア	B/S	スコア	P/L	スコア	協力度合	スコア	協力度合	スコア
フリーキャッシュフロー問題なし	5	他人資本が売上の50%未満	5	営業利益3年間黒字 経常利益3年間黒字	5	株主協力的 経営者と良好	5	協力度合:高い 低利融資など特別メニューを進めてくる	5
フリーキャッシュフロー多少 余裕あり	4	他人資本が売上の50%	4	営業利益黒字 経常利益赤字	4	一部の株主が非協力 経営者と一部課題	4	協力度合:普通 融資金利は通常金利	4
フリーキャッシュフロー余裕 なし	3	他人資本が売上の100%以上	3	営業利益単年赤字 経常利益単年赤字	3	株主の30%以上非協力 経営者に課題	3	協力度合:やや低い 貸出ストップ 取引銀行が増えてくる 再生計画提示を要請	3
資金ショートが単月で発生	2	債務超過が売上の10%未満	2	営業利益複数年赤字 経常利益複数年赤字	2	株主の50%以上非協力 経営者と離反	2	協力度合:低い 貸しはがし、もしくは塩漬け 再生計画提示を強制 取引行数が増える	2
資金ショートが断続的に発生	1	債務超過が売上の10%以上	1	限界利益割れ 営業利益・経常利益複数 年赤字	1	株主の70%以上非協力 経営者と険悪状態	1	協力度合:非常に低い 貸しはがし、もしくは塩漬け 営業担当が来ない 金利の高い口数が増える	1

- ① キャッシュフロー:経営者や関係者が補填しているケースもあり、帳簿に上がらないケースもあることに留意する。財務キャッシュフローに計上されないが、実際FCFが不足している場合が多い。
- ② 貸借対照表:経営審査事項などの対策のため、粉飾をしている場合があるので、勘定科目のバランスに注意する。実際の取引の中で、手形のジャンプや支払の遅延状況も確認しておく。
- ③ 損益計算書:先ずみるべきは、営業利益が出せているかどうかであり、事業存続の可否が問われる。事業部ごと、部門ごと、プロジェクトごとの損益もあれば、確認する。単年度だけではなく、3年程度の趨勢を確認する。
- ④ 取引業者・株主:今までの事業姿勢が問われる部分であり、協力体制がとれるかどうかでしやすさが変わってくる。
- ⑤ 銀行取引:取引内容だけではなく、多行に分かれて借り入れている場合にも注意しておく。単行ではまかなえなくなったことも予測して、状況を確認する。

(3)スコアリングランク分け表

事業スコアカードおよび財務スコアカードに基づいてスコアリングを実施するが、特に財務スコアカードについては、数字上の問題だけではなく、企業実体をみた判断が必要である。採点する場合は、企業訪問し、現場の状況を把握したうえで判断する。このことによって、よりの確な定量的状況把握が可能になる。

スコアカードの項目に基づき、企業のレベルで、採点する。それらのスコア合計で、図表3-3-1のようにA～Eのランクを決定する。

1. 初期見極め診断（パートⅡ）・見極めテーブル

初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカードのポイントに従ってランクが決定され、初期見極め診断（パートⅡ）・テーブルによって選択する施策が決定される。○印と△印が併記されている場合は、○印が優先されるが、ここは現場の状況を把握したうえで判断することが望ましい。その際に、経営者ヒアリングと現場の状況にギャップがある場合は、△印が採用される。

いずれにしても、企業の実態と暫定施策の整合性をみる必要がある。

図表3-3-1 見極めテーブル

スコア合計	ランク	経営革新支援	協業・M&A	再生支援	再チャレンジ	見極め
42～50点	A	○	○	×	×	経営革新・協業・創業支援共に可能である
34～41点	B	○	○	△	×	経営革新・協業・創業が可能であるが場合によっては企業再生の併用もあり得る
26～33点	C	○	○	△	△	経営革新・協業・創業支援の併用を考慮し、場合によっては企業再生の併用も考える
17～25点	D	△	△	○	△	企業再生が主体で、経営革新・協業・再チャレンジ・創業の併用も検討される
10～17点	E	×	△	×	○	再チャレンジの支援で、創業の併用が考えられる

スコア合計と各施策採用の留意点を以下に述べる。

① 経営革新支援

優良企業であっても、新分野への取り組みや事業改革意識がなければ、実際の経営革新支援はできない。大手企業の下請にみられがちであるが、利益体質であるが変えていこうとする体質が不足している場合がある。あくまでも、企業実体に合わせて提案するべきである。

② 協業・M&A

スポンサーもしくはコラボレーション可能な企業があって成り立つことではあるので、独立独歩で事業展開している企業かどうかは見極める。特に、Cランク、Dランクの企業は、コア・コンピタンスを確認するとともに、スポンサーの協力度合いを確認する。

③ 再生支援

再生支援協議会で検討できる企業は、再生可能性が高いと銀行がみているので、あらゆる手段を講じやすい。逆に、協議会にも取り上げられない企業もあり、むしろ判断する側が、実態把握の精度を高めたいかなければならない。延命した場合（再生）が望ましい場合と、リバイバルの選択が望ましい場合がある。

④ 再チャレンジ

経営者および経営幹部の思いがもっとも強く繁栄される選択肢である。判断する側が勧めるべきではない。点数によって、施策採用を表記したが、企業実体、特に経営者の意志を尊重して選択することが望ましい。

4. 初期見極め診断（パート2）・対処テーブル（EXIT戦略）

当初、企業の希望施策と、中小企業診断士による「初期見極め診断（パートⅡ）・スコアカード」「初期見極め診断（パートⅡ）・テーブル」での見極め施策が異なってくることもある。この判断対処によって、中小企業の施策採用よりも更に効果が見込める対策が可能となる。企業が目指す出口を明確にすることで、取るべき施策が確定し、企業あげて取り組むべき革新がはっきりする。

企業側の当初希望施策から、初期見極め診断によって実際に採用した施策の流れを示したのが図表 3-3-2 対処テーブルである。

図表 3-3-2 対処テーブル(EXIT戦略)

ランク	スコア合計	経営革新等	協業・M&A	再生支援等	再チャレンジ
A	42～50点	↑ 3			
B	34～41点				
C	26～33点				
D	17～25点				
E	10～17点				

企業が要望する施策と、診断で選定した施策が異なる場合、実態に合わせた施策と具体的な革新プロセスを経営者に理解してもらう

5. 初期見極め診断（パートⅡ）の実践

初期見極め診断を進めるに当たり、以下の点に留意し、効果を出すよう実践する。

- (1) 企業の課題点を早期に発見・迅速に見極めることが大切である。
- (2) 初期見極め診断を的確に行うことによって、企業の間違った施策判断を早期に是正することができる。
- (3) 初期見極め診断を的確に行うことによって、適切な施策を活用することができる。
- (4) 複数の施策を有機的・機動的接合・補完することによって、相乗効果を高めることができる。

第4章 ミーコッシュ式事業デューデリジェンス(DD)とは

1. ミーコッシュ式とは

(1)ミーコッシュの意味

英語で言うミーコッシュ (Mecosh)は「私の思い入れた金棒」との意味があるが、ここでいうミーコッシュ (MiHCoSH)とは、マインドウェア・ヒューマンウェア・コミュニケーションウェア・ソフトウェア・ハードウェアの5つの構成要素を統合的にデューデリジェンスとソリューションを一貫して提案し、経営革新の5つのギャップを生じさせない独自の手法で、劇的に利益改善を行う手法である。これは小林代表が提唱した手法で登録商標でもあるが、執筆メンバーの推挙もあって公開することにした。5つの構成要素を一口で説明すると少し乱暴であるが以下のようになる。

① マインドウェア革新:**考え方**を変えること、② ヒューマンウェア革新:**やり方**を変えること、③ コミュニケーションウェア革新:**ルール**を変えること、④ ソフトウェア革新:**知的財産**価値を変えること、⑤ ハードウェア革新:**物的財産**価値を変えることである。

図表 4-1-1 **事業のミーコッシュ (MiHCoSH)構成要素**

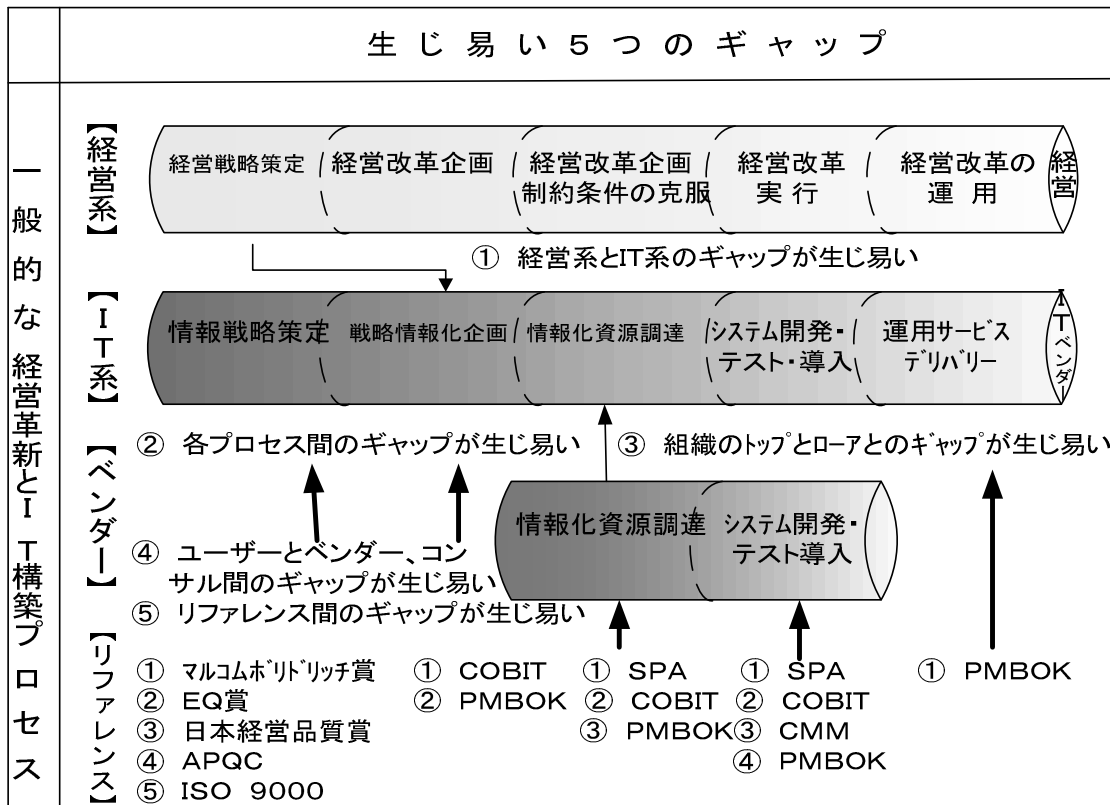
I T 的 視 点	1.マインドウェア (Mind Ware) 革新	経 営 的 視 点
	考え方:革新:経営計画、基本思想、戦略ビジョン、企業ガバナンスマインド、企業再生マインド等の意識革新	
	2.ヒューマンウェア (Human ware) 革新	
	やり方:DD手法、業務革新・運用、情報技術、企業ガバナンスヒューマンウェア、企業再生手法でやり方革新	
	3.コミュニケーションウェア (Communication Ware) 革新	
ルール:商法、税法、コミュニケーションスキル、EDI(商慣行含む)、ネットワーク・情報共有等のルールの革新		
4.ソフトウェア (Soft Ware) 革新		
知的財産:のれん、特許権、実用新案、意匠権・商標権・著作権、ソフトウェアプログラム等の知的財産の革新		
5.ハードウェア (Hard Ware) 革新		
土地・建物設備等:土地、建物、設備・車両、情報機器、セキュリティ機器等のハードウェア革新		

手法活用して頂く場合は、正しい使い方等の研修や商標に関する取り決めに従う必要が生じます。

(2)経営革新を阻害する5つのギャップ

経営革新を進める場合に経営戦略策定(IT系では情報戦略策定)で決めたことが、経営改革策定(情報化企画)、経営改革企画(情報資源調達)、経営改革実行(システム開発・導入テスト)、経営改革の運用(運用デリバリー)へと進むに従って、5つのギャップが発生することで当初とは異なった方向に行くことが懸念される。この5つのギャップを克服できるか否かが経営改革の成否を分ける結果となる。

図表4-1-2 経営革新で生じ易い5つのギャップ



【経営革新で生じ易い5つのギャップ】

- ① 経営系とIT系のギャップが生じ易い
～経営革新とIT革新を別々に進めると必ずギャップが生じる。
- ② 各プロセス間のギャップが生じ易い
～経営戦略で決められた期待効果が、経営革新・システム構築で、実現できない場合がある。
- ③ 組織トップとローア間の意識(認識)のギャップが生じ易い
～トップの思いがミドル・ローアに伝わらずに、ローアは自己の所属する最適化に傾注した経営革新・システム構築になり易い。
- ④ ユーザーとITベンダー、コンサルタント間のギャップが生じ易い。
～ユーザー(トップ)の思いがITベンダーに伝わらなく、プログラム修正や追加費用の要因を作っている場合がある。
- ⑤ リファレンス間のギャップが生じ易い
～上記に示す各プロセスにおけるリファレンスは最適なものと思われるが、部分最適となり易く、一貫した成熟度のモニタリングができない。

(3)経営系とIT系のギャップがないか

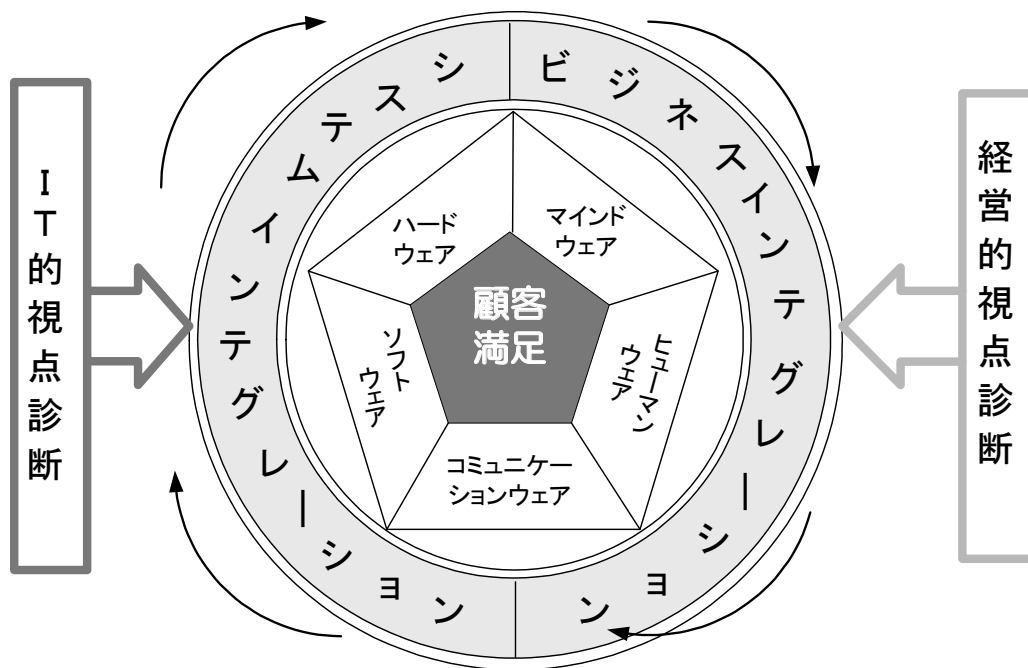
経営革新には、今やIT抜きには考えられない。その場合経営改革とIT改革が別々に行われると経営系とIT系のギャップが生じる。ギャップが生じれば経営革新効果は当然落ちることになる。

それらを防ぐ手法が導入されているかがDDのチェックポイントになる。

- ① これらを防止するためにミーコッシュ式では、図表3-1-3のようなミキサー方式で5つのウェアを混ぜながら回転させることによって解決する仕組みにしている。
- ② 経営戦略策定(情報戦略策定)フェーズからシステムインテグレーション(IT系)の融合を意識して策定する必要がある。
- ③ 経営戦略策定(情報戦略策定)から経営改革策定(情報化企)へと進んでも、経営系(ビジネスインテグレーション)を意識してプロジェクトマネジメントする必要がある。
- ④ システム開発の段階においてもビジネスインテグレーションを意識して進める必要がある。
- ⑤ ビジネスインテグレーションとシステムインテグレーションの統合を図るためにBII(ビジネス・インフォメーション・インテグレイテッド)モデルの構築によって統合化を図っている。

以上のことを解決する方法として、ビジネスインテグレーション(経営系)とシステムインテグレーション(IT系)があたかもミキサーで混ぜ合わせるようにして進める必要がある。

図表 4-1-3 経営とIT系のギャップ克服法 ～①ミキサー方式で5つのウェアを混ぜながら回転させる



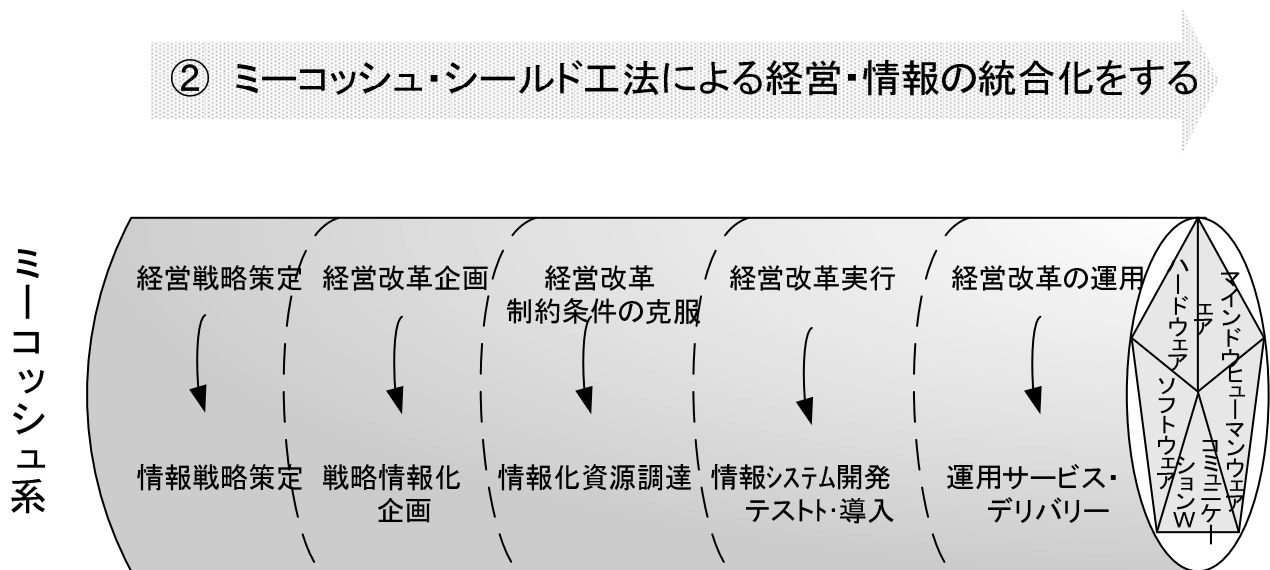
よって、経営系とIT系の要素を融和させることができる。

(4)経営革新プロセス間のギャップがないか

経営戦略策定(IT系では情報戦略策定)、経営改革企画(戦略情報化企画)、経営改革制約条件の克服(情報化資源調達)、経営改革実行(情報システム開発・テスト・導入)、経営改革の運用(運用・デリバリー)へとプロセスが進む毎に当初の経営戦略策定の思い入れが薄れてくる可能性がある。その場合、どのようにして、経営戦略策定を現実のものにできるかがポイントとなる。

それを解決する方法としてミーコッシュ式では図表 4-1-4 のようにトンネル掘削のシールド工法のように、経営系(ビジネスインテグレーション)と IT系(システムインテグレーション)を回しながら、同時に5つの刃(5つのウェア)を回転させながら進めるが如くやるのがミーコッシュ式である。これはプロセスはあるがシームレスの状態です。各プロセスが同時並行的にオーバーラップしながら進むことになるので、プロセス間のギャップが生じないので経営革新の効果が高まる。

図表4-1-4 プロセス間のギャップ克服技法



(5)組織トップとローア間のギャップはないか

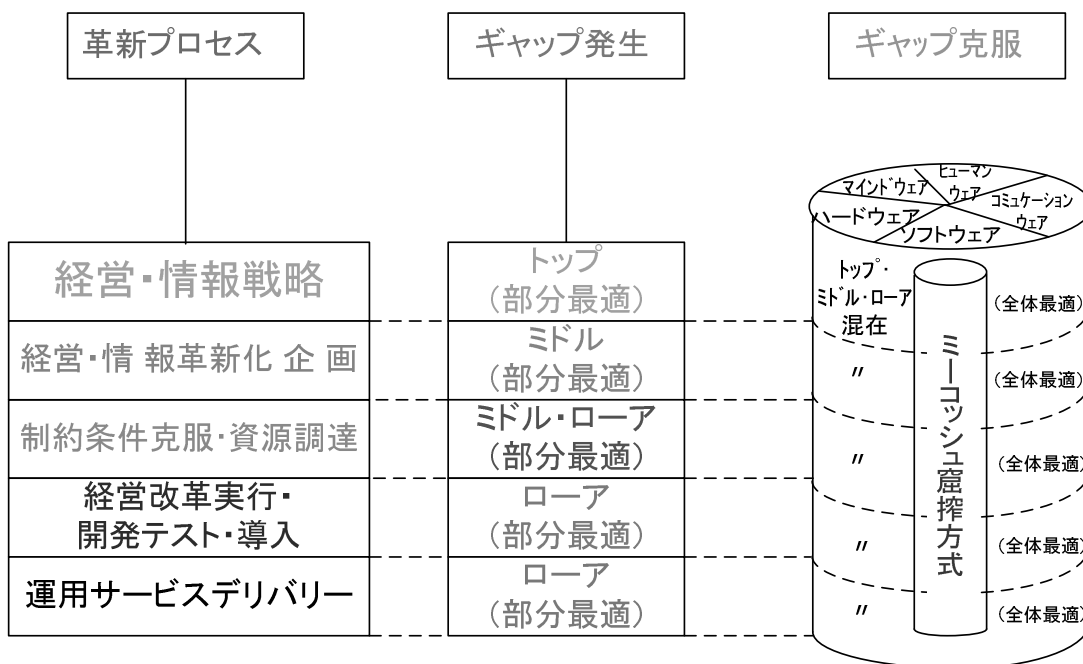
経営革新における組織トップの狙いと、ミドル、ローアへとブレイクダウンしていくうちにギャップが生じることはないであろうか。特に経営革新にはIT系が絡まないと実現しない場合も多い。そのような場合において、トップの期待していた経営革新の思惑とは離れ、ブレイクダウンするに従い現場の人の要求は現状維持型の要求になりやすい。なぜなら、人間は保守的であるから、変化を嫌うものである。そのようなことを放置しておけば、経営革新が効果のあるものにはなりえないのは火を見るより明らかである。

このギャップを防ぐにはどのようにしたらよいのであろうか。ミーコッシュ式ではミーコッシュ掘削方式として次の5つのことを行うことによってギャップを防いでいる。

- ① 経営戦略の段階からトップ・ミドル・ローアをプロジェクトメンバーに加える。この中には改革反対派を必ず入れる。
- ② 経営戦略の段階から KGI(最終到達目標)、KPI(経過目標)を考え、実現できるものを暗黙知として共有する。
- ③ 経営戦略上に掲げたものを経営改革企画(情報化企画)で具体化する。(RFP に応用する)
- ④ 情報化企画では、トップ、ミドル、ローアのコンセンサスを得るまで協議する。
- ⑤ 経営戦略で掲げたものは最後まで基軸を動かさず、システム開発を行い、運用する。

図表4-1-5 組織トップとローア間の意識のギャップ克服

～ ③ミーコッシュ掘削方式によるトップ・ローア間のギャップを防ぐ



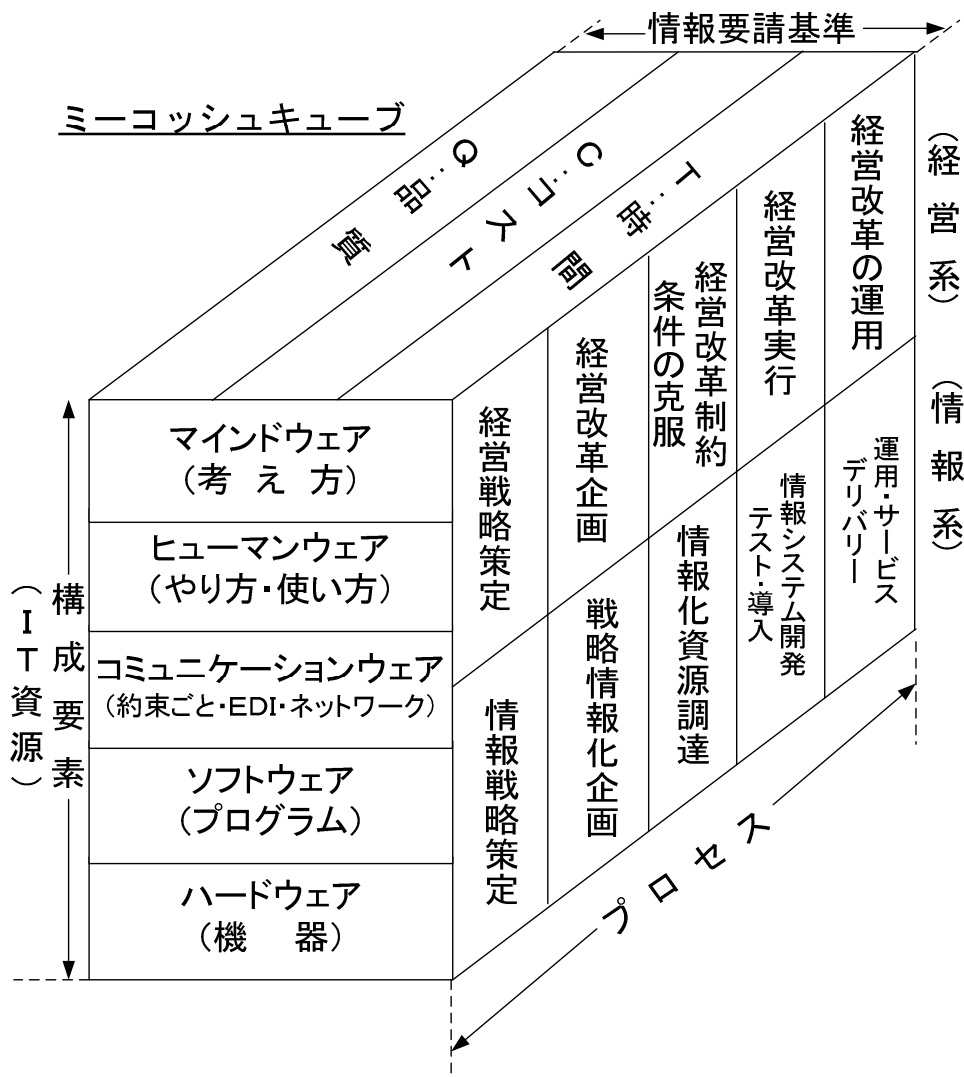
(6)ユーザー・ITベンダー間のギャップはないか

ここではITベンダーを中心に記述するが、銀行等のステークホルダー(利害関係者)とのギャップも調整しておく必要がある。これらの思惑がずれると経営革新効果は薄れてくる。

ミーコッシュ方式ではミーコッシュキューブの共有で課題解決を図る。

- ① ミーコッシュキューブを共有で、ユーザー・ITベンダー間等のギャップをなくする。
- ② キューブ共有で、関係者の5つのウェアモニタリング評価の差が出ないようにできる。
- ③ キューブの共有で、品質(Q)、コスト(C)、時間(T)の評価の差が出ないようにする。
- ④ キューブの共有でプロセス間の評価の差を出ないようにできる。
- ⑤ キューブの共有で全体の整合性が保持できる。

図表4-1-6 ユーザー・ベンダー間のギャップを克服法
～ミーコッシュキューブ方式でユーザーベンダー間のギャップを防ぐ



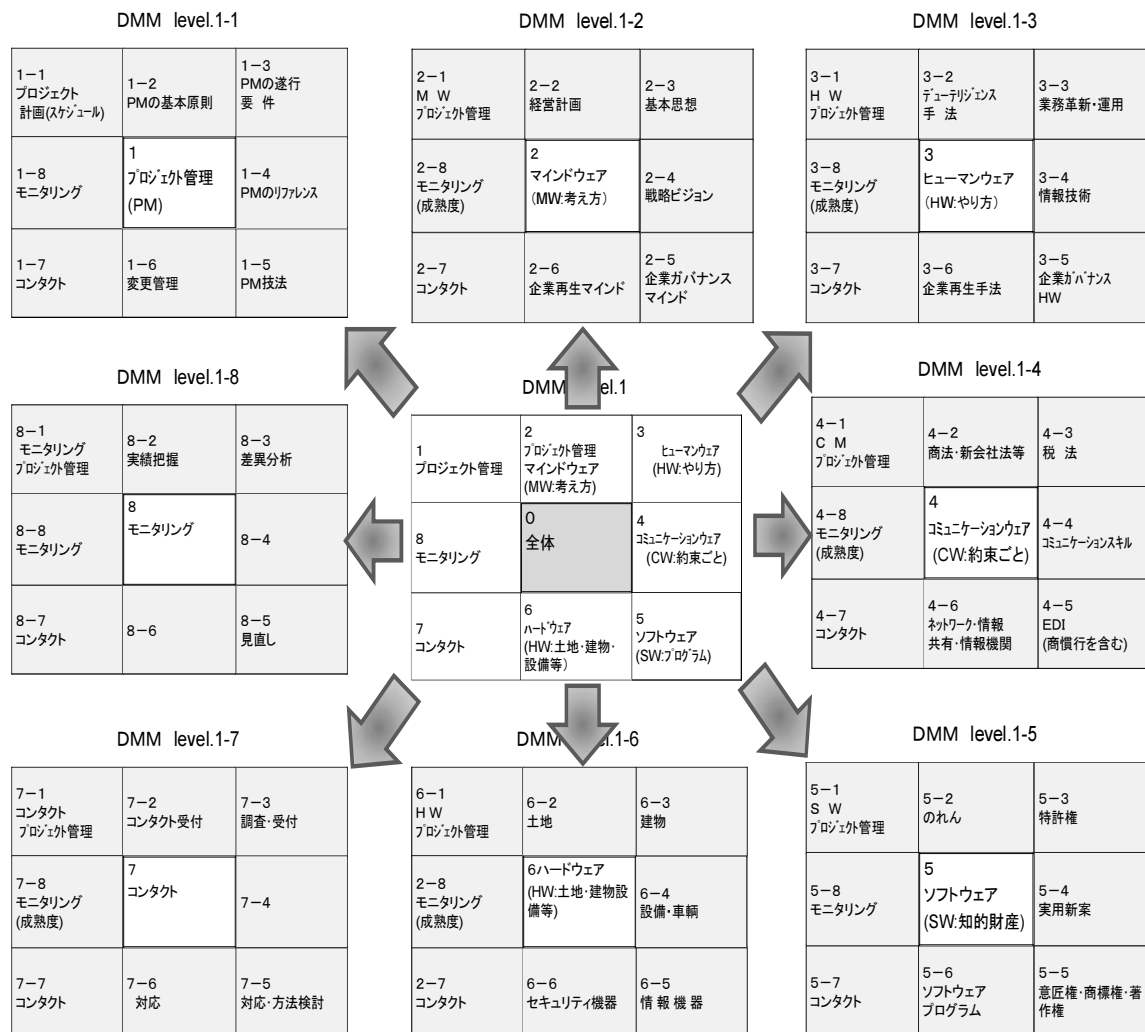
(7)リファレンス間のギャップがないか

すでに図表 4-1-2 で記述したように、リファレンスはマルコムボルトリッチ賞 APQC、COBIT、PMPOK 等を掲げた。これらの内容については、それぞれの場面では優れているが、経営系と IT 系の両面を包含した成熟度にはなっていない。これでは全体の整合性が保てなくなり、実行する人も戸惑うだけでなく、ギャップが生じる原因になる。

そこでミーコッシュ方式では、経営系と IT 系の整合性を保たせながら統合しつつ DMM(機能構成図)を作成してブレイクダウンしていく。これによって、リファレンスは完全にミーコッシュ式に統合されることになる。レベル 1 を示せば図表 4-1-7 のようになる。

DMM の中心にミーコッシュ理論の全体が示される。その周辺に 1 からプロジェクト管理、2.マインドウェア、3.ヒューマンウェア、4.コミュニケーションウェア、5.ソフトウェア、6.ハードウェア、7.コンタクト、8.モニタリングという体系になっている。以下それぞれをブレイクダウンして詳細に進めることになる。

図表3-1-7 DMM(機能構成図)



(8)成熟度評価の手順と評価基準

成熟度評価は、経営者等に自企業の成熟度を第三者も交えて客観的に評価し、その企業の成熟度レベルを認知し、経営革新が進んだ場合の期待効果を予言し、動機づけ、プロジェクトチームのやる気を引き出すためのツールとして使われる。その場合の評価する基準を評価基準としている。以下成熟度評価の手順を示すと次のようになる。

① 初期間診と簡易なDD

クライアントとの間診で、良好なコミュニケーションをとりながら手順を踏んで成熟度評価へ誘導する。

② 成熟度表による評価

成熟度評価表の各成熟度評価項目に従って、図表 4-1-8 の成熟度評価基準表に従って評価する。その記入例については第 4 章 7 成熟度集計で詳しく述べる。

③ 成熟度評価基準

成熟度評価基準は本調査共通で図表 4-1-8 のようになる。

1)成熟度レベルは成熟度の進捗レベルをいい、レベル 1 が一番低く、レベル 5 が一番高い成熟度になる。

2)評価の内容は、各レベルの評価内容説明をしているもので、該当するか、もっとも近いと思われるところを察知する。

3)評価ポイントは、各レベルに合わせた評価点を表す。これが成熟度集計表の評価ポイントに反映されることになる。

図表 4-1-8 成熟度評価基準表

成熟度レベル	評価の内容	評価ポイント
レベル 1	経営革新が必要であることに気付いていない	1
レベル 2	経営革新が必要であることに気が付いているが、策定されていない	2
レベル 3	経営革新が策定されているが、一部しか実行できていない	3
レベル 4	策定した計画がかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている	4
レベル 5	策定した経営革新計画を実現し、目標とした成果を上げている	5

2. マインドウェア(考え方)成熟度デューデリジェンス(DD)

(1)基本思想成熟度DD

基本思想の成熟度を測定する評価項目、評価手段について記述する。

① 経営ビジョン・経営理念・企業倫理の浸透度

企業概況調査、経営者面談、現場視察、従業員面談を行って、以下の項目を評価する。経営者個人と企業全体の組織風土の双方について観察する。

図表 4-2-1-1 経営ビジョン・経営理念・企業倫理の浸透度DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
文書化・明確化	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョン・理念は言葉で表現され、明文化されているか 社是、社訓などの文書として公表されているか 従業員に対して周知徹底され、組織内で公知の事実になっているか
経営者との関係	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョン・経営理念は経営者の志と一致しているか 経営者の価値観・世界観と矛盾していないか 経営者の言動は経営理念、ビジョンと一致しているか、 経営ビジョン・経営理念は経営者の日々の経営に生かされているか
組織への浸透度	<ul style="list-style-type: none"> 従業員に対して、経営ビジョン・理念の主旨説明、啓蒙がなされているか 経営ビジョン・経営理念は全従業員に受け入れられているか 経営理念は日々の業務遂行上の行動規範、判断基準になっているか 経営ビジョン・理念は組織に浸透し、社風、組織風土にまで昇華されているか
経営ビジョン・理念そのものの評価	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョン・経営理念は企業の社会的存在価値を高めているか 顧客、市場、社会全体にとって意義のあるものか、 経営者だけのひとりよがりになっていないか、

② トップのリーダーシップとマネジメント力

企業、特に中小企業にあつては経営者の個人的資質、能力が経営に重大な影響を与える。経営革新にあたっては、指導力、管理力など、経営者の力量が重要な要素となる。経営者面談（1対1での面談）、従業員ヒヤリングにより評価する

図表 4-2-1-2 トップのリーダーシップとマネジメント力のDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は従業員の支持を得ているか、支持される見込みはあるか 経営者の業務指示、作業指示はすみやかに実施されているか、 経営者は自己の指示命令の実施状況をチェックしているか 経営者と経営幹部の役割分担は明確か、権限移譲はなされているか 総じて、経営者と従業員との関係は良好か
管理能力	<ul style="list-style-type: none"> 経営革新のための経営資源（ヒト、カネ、モノ）の管理は十分か 経営者に情報が集中する体制ができているか現場の情報を把握しているか 経営革新のための組織改編、人事配置に問題はないか 経営者の経営スタイルに問題はないか（業種、業態に従って判断する） 例：執務態度（出社、退社、勤務時間）、現場を巡回するなど、従業員と接触しているか、社長室に閉じこもっていないか、客先、取引先殿との接触度合はどうか

③ 顧客・従業員満足度

従業員満足度は、出退勤データなどの人事関連の帳票、職場の5S状態の観察、従業員の勤務態度、接客態度の評価、可能であれば従業員とのインタビューやアンケートを実施して評価する。

図表 4-2-1-3 従業員満足度DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
外形基準	<ul style="list-style-type: none"> ・組織図、就業規則、給与体系、昇給・昇格の基準などが存在するか ・上記の規則は適時更新されているか ・組織構造、人員配置は適材適所であるか（従業員自身の評価はどうか） ・従業員の定着率は良いか、職務に対するモチベーションは高いか ・給与水準、福利厚生は同業他社と比較してどうか
現場分析	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の執務態度、接客態度（あいさつ、身だしなみ、言葉使い） ・雇用形態（正社員、パート、アルバイト、派遣）別の労務管理は適切か
内的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・社内教育制度の有無、実施状況、成果は上がっているか ・自己申告といった制度の有無と活用の度合 ・自己啓発を進める風土はあるか

経営理念は企業の社会的存在価値を規定するものである、つまりは社会>市場>顧客にとって有益なものでなければならない。いかに立派な経営理念を掲げていても実行が伴わなければ意味がない。経営理念が実行されているかどうかは顧客の購買行動に現れる。また、クレームに対する処理は顧客満足度に影響するので、顧客の立場に立って、処理方式、判断基準をチェックする。

図表 4-2-1-4 顧客満足度DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
顧客階層	<ul style="list-style-type: none"> ・なじみ客、リピート客、新規顧客の割合を分析する ・リピート率はどれくらいか、サポート客はどの程度存在するか
クレーム	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーム発生の頻度と理由、返品率 ・クレーム処理の方式、手順、記録の有無をチェック ・クレームを顧客満足度向上に生かそうとする意欲はあるか ・クレーム処理の成果は上がっているか

④ 企業文化・価値観

企業文化といわれるものの構成要素として、経営情報の開示程度や各種の情報の伝達度合い、いわゆる風通しの良さが重要なポイントである。さらに5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）も企業文化を示す重要なバロメーターである。企業文化を手っ取り早く、観察するには5Sの視点がかかせない。職場のトイレのチェックも重要である。

図表 4-2-1-5 基本思想DDの実施項目(5)DDのポイント

DDの観点	企業文化・価値観DDの具体的内容
職場の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）は良好か、トイレもチェック ・職場の雰囲気は良好か（お互いに助け合い、団結して行動する風土があるか） ・経営理念は企業の文化・風土・価値観・行動原理の構成要素になっているか
情報の流通	<ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニケーション（報・連・相）の状況は良好か ・経営情報は社員に対して開示されているか ・自由闊達な議論のできる雰囲気があるか

⑤ 人事・組織・業績評価DD

経営革新を実施する際、企業は新製品や新サービスの開発などのテーマに注目し、売上高又は収益率の向上を目指す。しかし革新計画を実行する際の失敗要因として散見されるのは組織の問題である。素晴らしい内容の経営革新計画を策定しても、それを実行するための組織が必要十分な能力を発揮できなければ経営革新の成功はありえない。すなわち、経営革新計画を策定するにあたっては、現在の組織、人事面の評価を行うことは非常に重要な作業である。

ここでは、ハードウェアである組織構造面、ソフトウェアである人的資源管理面に分けてDDの要点を述べることとする。

1) 組織構造は適切に構築されているか

経営革新計画実施にあたって、全体最適を目指し明確な仕事の仕組み（プロセス）としての適切な組織体制が構築されているかを評価する。

2) 人的資源管理は適切に行われているか

従業員の組織に対するロイヤルティーやモラル、さらに個々のモチベーション向上を図り、組織活動の効率化や生産性を高めるため適切な人的資源管理が行われているかを評価する。

図表 4-2-1-6 人事・組織・業績評価DDのポイント

DDの観点	DDの具体的内容
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の成熟度に合った過不足の無い部門構造が形成されているか ・ また各部門は適切に専門化されているか ・ 経営者層から作業層までどのような階層構造か ・ 過度に多段階な階層になっていないか ・ 部門間連関のためのコミュニケーションシステムが不足していないか ・ 個々の社員の責任と権限が明確であるか ・ 個々の部門や社員に適切な権限委譲が行われているか ・ 飛躍を目指し、組織体制を継続的に改善しているか ・ 指揮命令系統が明確化されているか ・ 組織や業務プロセスで達成すべき目標が明確か、社員に共有化されているか
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用管理面で、計画的な採用、配置、異動、昇進などが行われているか ・ 従業員の年齢構成に偏りがいないか ・ 事業活動に必要なスキルを持つ従業員が存在するか ・ 評価制度面で、公正で透明性の高い評価システムが存在するか ・ 目標管理制度や、人事考課フィードバック制度、成果を重視した評価制度などを導入しているか ・ 報酬管理面で、業界、地域などを考慮した賃金水準の管理ができていないか ・ 能力主義、成果主義、実績主義など業績連動型賃金制度を導入しているか ・ 経営戦略の円滑な遂行に必要な人材の育成や、能力開発を行っているか ・ 業務上でのOJTなどによる技術や知識の継承は適切に行われているか

(2)経営計画成熟度DD

① 経営方針

マインドウェアからの経営計画の成熟度分析は、その経営計画が適正に策定され、まずどのレベルで運用されているか評価することである。そして革新計画では、計画を実行するための経営戦略、さらには経営戦術を確立するためには、スタートして経営成熟度のレベルを把握し、そのレベルに見あつた革新計画の展開を計るので、経営計画の成熟度把握は極めて重要である。

② 部門・所管別販売目標

1)中小企業は「売上がすべてを癒す」

公的・経営革新計画においても売上の伸びは年率 3%が最低規準として求められている。よく「売上より利益志向」と言うことが言われるが、中小企業においては利益を増やすため仕入コストを下げる・値入率を高めると言うことは殆ど不可能である。また経費を削減して営業利益のアップと言うことも理屈では考えられるが、経費の無駄も殆どなくこれも無理である。ということになると中小企業で利益を確保するためには売上のアップしかない。昔から「売上はすべてを癒してくれる」と言う業界言葉があるが、まさにそのとおりで、年 2~3%の売上の成長は、経営革新のなかで目標としなくてはならない。従ってDDにおいてはこのような目標が設定されており、実現に向けて管理が行われているかを見極めなくてはならない。

2)販売計画の細分化が成長をもたらす

そして売上目標を達成するためには、販売計画が必要である。経営が窮境におちっている企業の殆どは販売計画がないし、またあっても「絵に書いた餅」で実行されていない企業が多い。

また年間の販売計画を達成するためには、これを月次に割り当てて月次販売計画を作成し、それをさらに部門別、事業所別、販売員別などと割り当てを細分化することが必要である。そしてこれを月々モニタリングしている企業は成長している。

こうしたことから、部門・所管別販売の成熟度分析は下記のように 5 段階分けてチェックし、企業が今どのレベルにあるかを把握し、経営革新を計るのである。

③ 部門・所管別利益目標

1)細かい利益割目標が利益を確保

販売計画を部門別に割り当てているところは、成長企業には多く見られるが、利益目標まで割り当てているところは、中小企業では少ない。

このため従業員はとにかく売上だけに目を向けしまうので、利益目標を与えることにより「利益志向」の意識が高まり、「売上志向」で暴走することがなくなるので、利益目標を細分化し

て割り当て、売上と共に月次チェックして、目標達成に導くことが必要である。

実務的には、衣料品店などでは、部門別販売割当・利益割り当てからさらに細分化して、「A柄のブラウス」の季節ごとの販売計画と利益計画を立てて、期末近くには値下げして売り切りながら、一定の利益を確保するような、厳しい利益割り当てを行なっている。

2) 利益目標の分析はとくに厳しくやる

企業経営において販売割当だけでは、利益目標を達成することが困難ということから経営計画の成熟度分析では利益目標についても厳しく成熟度を分析するのである。

利益目標の成熟度分析は下図のような表によって行なうが、目標があることによりその達成に努力ことになるので、「計画があり完全に実行しているレベル」を最高レベルと評価し、「目標がない」は最低レベルとし、後は実行度合いによって評価に差をつけている。

④ 投資計画

1) I T 投資は利益を生み出すので積極的に投資する

流通業界で投資計画を見ると、IT 時代の到来以前は、店舗施設経の投資が中心であった。今日では積極的に出店している企業以外、通常は I T 投資が中心となって来ている。

我国の I T 化はアメリカなどに比べて遅れているが、それは I T 投資に対する経営層の考え方の相違から来ている。アメリカでは「I T 投資は利益を生み出す戦略開発のためなので、積極的に投資しよう」と言う考えかたから、流通業では売上の 2%程度を I T 化に投資に対して、我国では「I T 投資は省力化で費用を節約しよう」と言う考え方から、売上対比 0.5%程度しか投資されていない。

I T 投資に対する考え方は、アメリカの方が今日的なので、わが国でも経費節減の時代ではあるが I T 投資は売上を作り、利益を生み出すための必要経費として、有効に投資することが必要である。

2) 低コストの I T 化開発も検討する

I T 投資は利益を生み出す投資である。しかしシステムによっては多額の投資となるので、十分に I T 化計画を練り、低コストで効果のあがるシステムの開発・導入をしなくてはならない、またコストについてはソフトを購入するのでなく利用するという考え方から低コストで I T 化できる「SaaS」というシステムも開発されているので活用を考えるべきである。

3) 投資は計画の有無が基本

投資計画の成熟度分析は I T 投資ばかりではなく、総ての投資が計画的に行なわなくてはならないので、「投資計画」の有無が基本で、その運用状況によって、評価を高まるようにする。

(3)戦略ビジョン成熟度DD

基本思想成熟度DDと経営計画成熟度DDにより、企業の経営ビジョンや経営方針といった、その企業の方向性の指針を把握した後は、戦略ビジョン成熟度DDを行う必要がある。

戦略ビジョン成熟度DDとは、企業の戦略ビジョンが、その企業の向かう方向性を的確に捉えたものであるかを分析することである。企業の戦略ビジョンは、その達成度合いの定量的測定が可能な経営目標を設定することにより把握することができる。図表 4-2-3-2 に示すとおり、経営目標を達成するためには、企業の事業ドメインが適切に設定されていることが重要である。この事業ドメインを正しく設定するための過程として、企業はまず図表 4-2-3-1 に示す以下の項目についてDDを行う必要がある。

図表 4-2-3-1 戦略ビジョン DD の実施項目

DD の観点	DD の具体的ポイント
SWOTクロス分析	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の強み・弱み（内部環境）と、企業の置かれた機会・脅威（外部環境）を的確に把握しているか。 ・各象限の内容を適切に把握し、企業の向かうべき方向を捉えているか。
3C 分析	<ul style="list-style-type: none"> ・「顧客」「競合」「自社」の関係を正しく捉えているか。 ・顧客、競合に対して、自社の適切な対応方法が検討されているか。
コア・コンピタンス	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の中核的能力を把握しているか。 ・中核的能力は、コア・コンピタンスの条件を満たしているか。
事業ドメイン	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ドメインは、企業の中核的能力を活かせるものとなっているか。 ・事業ドメインは、市場・顧客ニーズを適切に捉えているか。
成功要因（CSF）	<ul style="list-style-type: none"> ・設定した事業ドメインは、企業の成功要因となっているか。 ・成功要因は、定期的に、定量的に測定されているか。

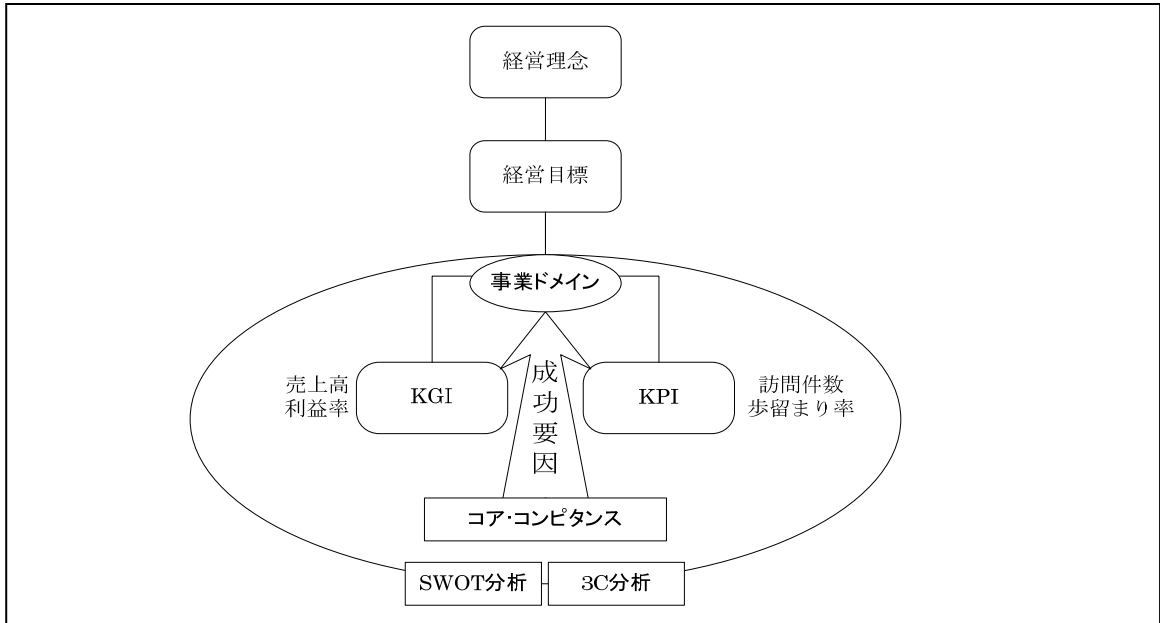
上記の項目についてDDを行うことにより、経営目標を実現するためには、事業ドメインの設定が重要であることがわかる。更に、設定した事業ドメインは企業にとっての成功要因（CSF：Critical Success Factor）を実現できるものとなっていることが必要である。適切に設定された事業ドメインが、企業の経営目標の達成に寄与しているかを定量的に測定する手法として、最終到達目標（KGI：Key Goal Indicator）、経過目標（KPI：Key Performance Indicator）などがある。KGIは到達目標の達成度合いを定量的に測定する指標であり、KPIはそのプロセスを定量的に測定する指標である。

以下、図表 4-2-3-1 で示したDDの各項目について概観していく。

① 最終到達目標（KGI）及び経過目標（KPI）

KGIは一般的には3年後売上高、営業利益などの定量的な数値で表現する。一方でKPIは月別の売上高、営業利益などを定量的に計測して経過目標を設定する。（図表 4-2-3-2 参照）

図表 4-2-3-2 経営目標達成への構図



② 戦略ビジョン成熟度DDの具体的手法

ここでは、第3項ヒューマンウェア成熟度DD(1) 一般的な事業DD手法で説明する外部環境分析／内部環境分析の手法を用いて、CSFを設定する際の指標となる分析方法、及び分析に基づき設定する企業ドメイン、そしてそのドメインを設定する根拠となる企業の優位な独自能力について述べる。

1) 環境分析から導き出すSWOTクロス分析

環境分析（外部環境、内部環境）から、「機会となるもの」「脅威となるもの」及び「自社の強み」「自社の弱み」を抽出し、それらを下記の図表 4-2-3-3 に示す4つの象限に分類・整理する。

この作業を行うことにより、点線の中に各象限に適応した戦略を導き出すことができる。これはSWOT分析をアクションレベルにまで展開したSWOTクロス分析といい、それぞれの戦略に対するCSF創出の足がかりとなる。

図表 4-2-3-3 SWOTクロス分析

		外部環境	
		機会 (O)	脅威 (T)
内部環境		自社にとって有利となりうる環境要因	自社にとって不利となりうる環境要因
		強み (S) 他社と比較して自社が優位性を築ける技術やノウハウ	弱み (W) 他社と比較して自社が強化しなければならぬ技術やノウハウ
		事業機会を自社の強みにするには？	脅威を自社の機会に変えるには？
		機会を自社の弱みで取りこぼさないためには？	弱みと脅威で最悪の事態にならないためには？

4つの象限に示される各戦略分野のCSFは以下のとおりである。

a) 「機会」と「強み」の象限

ビジネスチャンスがあり、自社の強みが活かせる分野となる。現在の事業を拡大する事がCSFである。過去の成功要因を分析してビジネスチャンスに活かすとともに、顧客ニーズ把握のためのマーケティングを実施するなどして機会を確実に捉えることが重要である。

b) 「機会」と「弱み」の象限

ビジネスチャンスはあるが、その分野における自社の強みを持っていない。従って、CSFはコア・コンピタンスの蓄積や、競合企業をベンチマークすることによるスキル・ノウハウの醸成となる。弱みのために機会を逸しないことが重要である。

c) 「脅威」と「強み」の象限

自社の強みが業界で活かさない分野である。その分野で継続する場合は自社の事業転換を行うか、自社の強みが活かせる狭い範囲で差別化を行うかを選択した戦略がCSFとなる。

d) 「脅威」と「弱み」象限

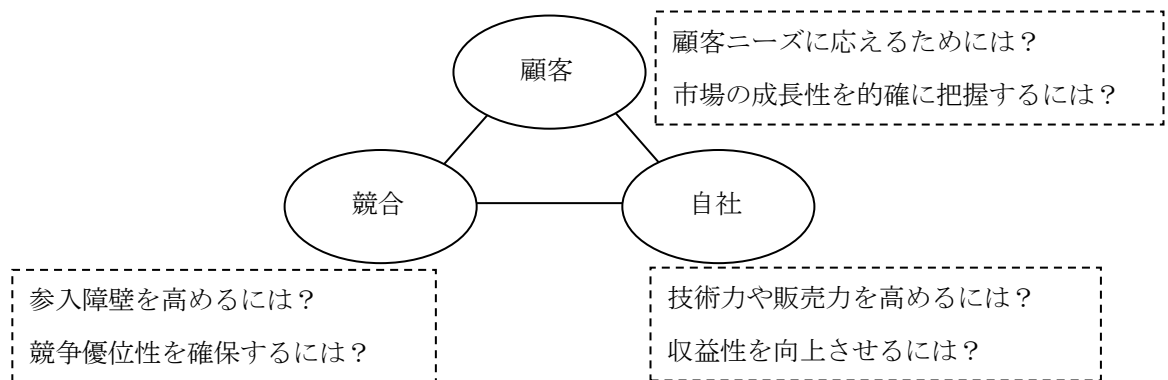
自社の強みがある分野でもなく、事業機会も存在しないため、早期に撤退することがCSFとなる。まず、自社を正しくポジショニングすることが重要である。

2)3C分析から導き出すCSFの創出

SWOTクロス分析の他に、CSF設定の有効な指標となる方法として、3C分析がある(図表4-2-3-4)。これは、自社を取り巻く環境を「顧客」「競合」「自社」の3つに分類して整理するもので、先に述べたSWOTクロス分析とは異なる方面からCSF創出の足がかりを作るものである。

SWOTクロス分析と、3C分析を併用することで、漏れのないCSFを創出する事が可能となる。

図表 4-2-3-4 3C分析



3) 事業ドメイン

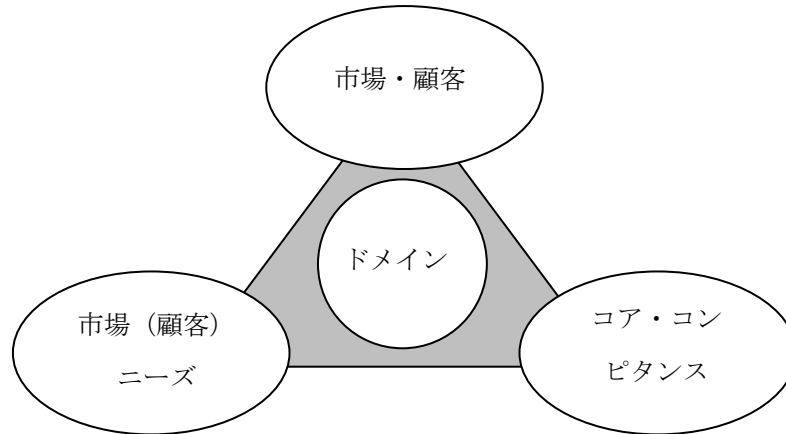
a) ドメイン決定の重要性

ドメインとは、企業戦略を策定する際の羅針盤となる、その企業の事業領域を示す。エイベルは、ドメインを下記のように3つの軸に類型化して定義している。

- ・ 顧客層
- ・ 機能
- ・ 技術

これは、どのような市場・顧客層を対象にするか、その市場・顧客層にはどのようなニーズがあり、そのニーズに応えるにはどのような技術が必要か、といった観点でドメインを定義するものである。この3つの軸のうち、技術は後述するコア・コンピタンスに該当する。この3つの観点を図式化すると、下記の図表4-2-3-5のようになる。

図表 4-2-3-5 ドメイン概念図



企業がこのドメインの設定を誤ると、設定した分野で強みを発揮できないばかりか、事業の失敗に繋がりがかねないリスクも起こり得る。ドメインが企業の羅針盤といわれる所以である。正しくドメインを設定するためには、前項で示したSWOTクロス分析や3C分析に基づき創出したCSFを実現できるものであることが必要である。

b) 市場・顧客の確定

ドメインの設定では、創出したCSFを実現できる市場と顧客を確定すること（ターゲティング）は非常に重要な要素である。

c) 市場（顧客ニーズ）の特定

ターゲティングを確定できると、その市場や顧客ニーズに対する自社の位置づけ（ポジショニング）を特定しなければならない。正しいポジショニングを行うことで、自社の競争力を最大限に発揮できるようになる。

d) コア・コンピタンスの選択

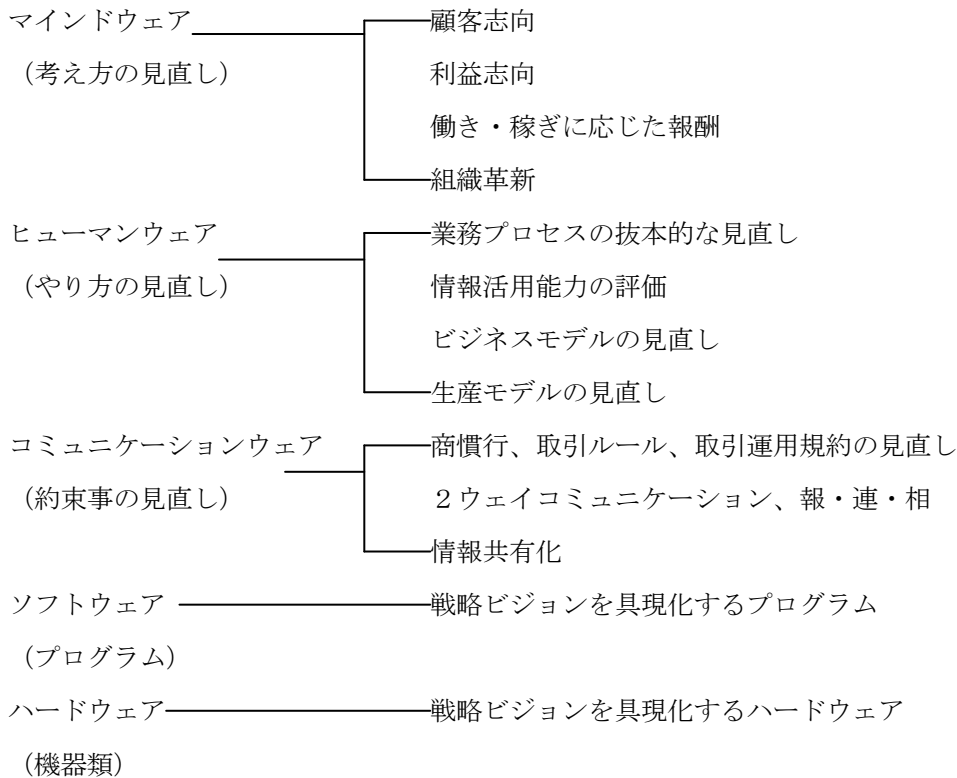
コア・コンピタンスとは、「顧客に対して他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的能力」である。これは内部に培った能力が競争のための資源であるとする、リソース・ベースド・ビューという考え方に基づいている。コア・コンピタンスは、企業の持続的優位性の源泉であり、その条件は以下のとおりである。

- ・ 多様な市場へのアクセスを可能にする企業力を広げる力
- ・ 最終製品が消費者の利益に貢献する
- ・ 競争相手が模倣しにくい

③ マネジメント要件

経営革新を目指す企業の事業デューデリジェンスに基づき確認されたコアコンピタンスを基準として、具体的に企業力を評価する必要がある。評価する再の視点は以下の5つのマネジメント要件に整理して、各企業に適合した具体的な評価項目を設定する必要がある。

1) 評価項目設定のための着眼点



2) マネジメント要件に沿ってDDを進めるためのステップ

マネジメント要件に沿ってDDを進めるためには戦略策定から運用まで同時一体的に進める必要がある。

図表 4-2-3-3-1 マネジメント要件に沿って進めるためのステップ

経営系			情報系	
マインドウェア	ヒューマンウェア	コミュニケーションウェア	ソフトウェア	ハードウェア
経営戦略策定			情報戦略策定	
経営改革企画			戦略情報化企画	
経営改革制約条件の克服			情報化資源調達	
経営改革の実行			情報システム開発・テスト・導入	
経営改革の運用			運用サービス・デリバリー	

図表4-2-3-4 マネジメント要件に関するDDの観点と具体的ポイント

	【DDの観点】	【DDの具体的ポイント】
マ イ ン ド ウ エ ア	経営理念・ビジョン・企業倫理	経営革新への確固たる理念と明確な考え方を持っているか
	リーダーシップ	高い顧客価値を目指してリーダーシップを発揮しているか
	顧客・従業員満足	顧客満足を高めるために従業員満足を高めているか
	企業文化・価値観	自由闊達な組織風土と向上へ向けての価値観を形成しているか
	人事・組織・業績評価	飛躍への組織体制、利益・コスト共有化による適正なせいか配分となっているか
	経営目標	経営の諸目標を定量的に明確化しているか
	コアコンピタンス	事業ドメインと優位な独自能力を確立しているか
	成功要因・マネジメント要因	成功要因と成功のためのマネジメント要因を明確化しているか
	ビジネス・情報統合戦略	成功のためにビジネスモデルと情報モデルが統合されているか
	経営革新期待効果	経営革新期待効果を定量的に明確化しているか
	戦略ビジョン作り	トップが戦略ビジョンを明確に示しているか
	意識革命作り	レポリューション委員会などにより意識革命を進めているか
	組織革命作り	組織見直し委員会などにより新たな組織構築を目指しているか
	業績評価作り	的確な評価のために評価指標を設定し社内教育を行っているか
ヒ ュー マ ン ウ エ ア	プロジェクトマネジメント	経営革新を実現するためのマネジメントを実行しているか
	業務体系（BPR）	業務革新を実現するための体系となっているか
	オペレーション管理	経営革新を実現するためのオペレーション管理をしているか
	業務運用管理	経営革新を実現するための業務運用管理をしているか
	システム構築プロセス	システム構築は経営革新実現のためのプロセスになっているか
	技術指針	経営革新を実現するために技術指針を採用し明確にしているか
	情報アーキテクチャー	経営革新を実現するために情報アーキテクチャーを採用しその定義を明確にしているか
	データ管理	経営革新を実現するためのデータ管理になっているか
	システム・セキュリティ	経営革新を実現するためのセキュリティを採用しているか
	情報リテラシー	経営革新を実現するために情報リテラシーは充実しているか
コ ミュ ニ ケー ション ウ エ ア	取引商慣行	商談方法・リベート・協力金・返品・支払条件等の見直し
	取引基本契約	取引契約書・発注方法・リードタイム・検品・支払い方法等の見直し
	取引運用契約	商品投入・発注・リードタイム・返品・支払いルール等の見直し
	取引表現契約	データフォーマット・商品識別・分類コード・各種伝票・ラベル等の見直し
	取引通信契約	EDI・ウェブEDI・その他通信規約の見直し
	ネットワーク形態	最適なネットワーク形態を採用しているか
	通信サービス	組織・業務に則した最適なネットワークを採用しているか
	情報公開	インターネットを活用して効果的な情報公開をしているか
	社内での情報共有	社内の情報共有の基礎はできているか
	取引先との情報共有	戦略的提携・情報の共有化は進んでいるか
ソ フ ト ウ エ ア	メンテナンスサブシステム	ソフトウェアに関するメンテナンスサブシステムは充実しているか
	業務系・情報系・その他ソフト	これらの投資効率は上がっているか
	情報系ソフト	
	コミュニケーションソフト 各種ソフトウェアツール	
ハ ード ウ エ ア	端末システム関連機器	これらの投資効率は上がっているか
	クライアントサーバ関連機器	
	ホスト関連機器	
	物流関連機器	
	通信関連機器	

④ ビジネス・情報統合戦略

すでに第4章1.(3):「経営系とIT系のギャップはないか」に述べたように、経営革新におけるIT導入が伴う場合、経営革新とIT革新のギャップが生じると経営革新効果が軽減される。そこで経営革新とIT革新を同時並行的にコンクリートミキサー車の回転の様に5つのウェアを同時に回転させながら進めることによってギャップを防ぐことが可能となると述べた。以下マインドウェアにおけるビジネス・情報統合戦略のDD上の留意点を述べる。

1)マインドウェア革新設定の段階で目的到達への統合アプローチがされているか

当初の経営戦略ビジョンプロセスにおいては、詳しく記述(形式知)することは、できないが、次なるヒューマンウェアやコミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの段階へと進むにつれて、具現化していく必要がある。マインドウェアの構想が暗黙知として、しっかりとした具体案を持っている必要がある。暗黙知の度合いがどの程度まで掘り下げたものを持っているかが、次のプロセスに進んだ時にブレが生じないと同時にIT投資効果が高まることになる。この暗黙知がないまま、ただ漠然と戦略ビジョンを作成しても実現性に乏しい戦略ビジョンになることが多い。

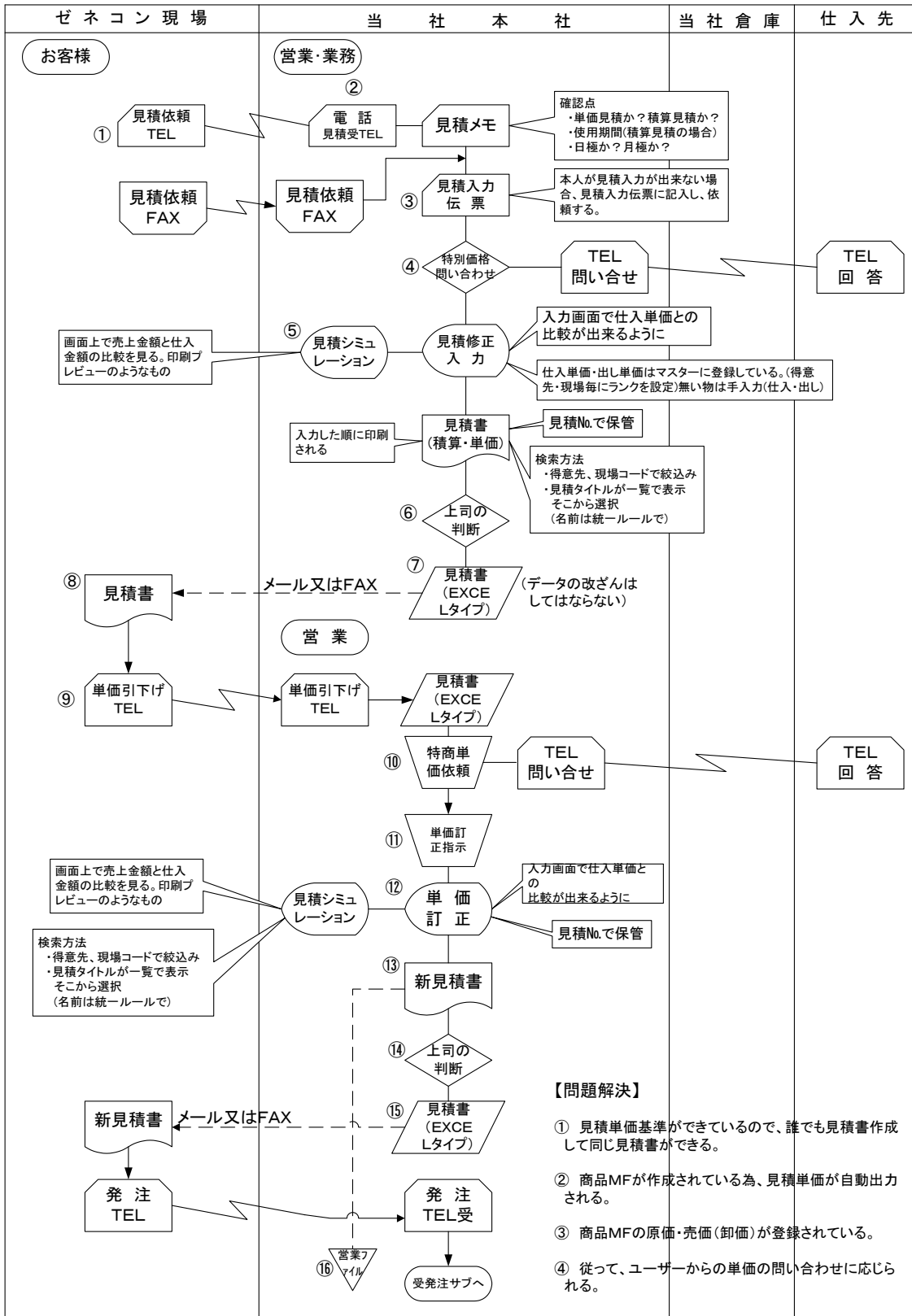
環境に対応した新しい価値観を定めたのち、ITを伴った組織管理、業績評価の仕組みを作り上げるIT戦略ビジョンを作り上げ、具現化され、プロジェクト参加者及び、社員の全員に分かりやすく説明されているかがポイントになる。

2)暗黙知としての目的到達への統合アプローチの形式知への変換

プロジェクトマネージャー等が頭の中で考えている経営革新のやり方について経営系と情報系を統合した形式知へのアプローチがされていなければならない。これが別々に進んだ場合には、経営革新は効果の少ないものになる。マインドウェアの暗黙知がヒューマンウェア(やり方)の段階で形式知に落とし込まなければならない。具体的にいえば、図表4-2-3-5BII(ビジネス情報統合)モデルの様に、経営系と情報系を統合したビジネスモデルを描けなければならない。経営系の業務フローとIT系のシステムフローを統合した(BIIモデル)のうちAS-IS(現状)モデルにおける問題点・課題点の見える化を図り、図表4-2-3-5-1に示したようにTo-Be(あるべき)モデルを示してソリューション案を具体的に示されているか。ということがポイントとなる。

次のプロセスであるコミュニケーションウェア革新目的到達への統合アプローチが暗黙知として用意されていることが必要であり、さらにソフトウェア革新についても暗黙知として目的到達への統合アプローチがされている必要がある。ハードウェア革新においても、当然ながら目的到達への統合アプローチについても暗黙知として頭の中で到達地点の絵が描かれている必要がある。

図表 4-2-3-5 革新見積業務BIIモデル



(4)企業ガバナンスと内部統制のマインドDD

① 企業ガバナンスマインド

昨今の粉飾決算や食品偽装事件、リコール隠し事件などの企業不祥事が絶えない中、企業ガバナンスのあり方が問題になっている。企業の主目的は収益の確保であるが、目先の利益追求に走り、違法行為をしてしまうなど断じてあってはならない。「企業は誰のものか」という命題のもとに、役員・従業員が経営者の独走や組織ぐるみの違法行為をチェックして阻止できる企業体質でなければ、経営革新は実現できない。

収益確保のためには、社会倫理観にもとづく企業行動を基本とし、業務の効率化や前向きな事業活動による経営革新こそが求められる。経営革新のためには、企業ガバナンスに理解度や認識度、実施状況などに対する経営者のマインド、従業員のマインドなどについてのデューデリジェンス（DD）が必要である。

おもなDDの観点は次のとおりである。

図表 4-2-4-1 企業ガバナンスマインドDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
経営者	<p>経営者は以下に示すような企業ガバナンスの重要性を理解し、実施しようという強い意思があるか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営の透明性、健全性、遵法性の確保 ➢ 迅速かつタイムリーで適切な情報開示、情報開示体制の確立 ➢ ステークホルダーへのアカウンタビリティの重視・徹底 ➢ 経営者・役員、経営管理者などの責任の明確化 ➢ 内部統制のしくみの確立、監査機能の強化、 ➢ 意志決定機関と業務執行機関の分離 ➢ ビジョン・企業理念の明確化、企業倫理・行動規範などの明確化 ➢ 不公正な取引の規制と開示 ➢ 「良き企業市民」としての社会貢献活動、環境保全活動 ➢ 安全で働きやすい職場環境の確保、従業員の人格、個性の尊重 など
従業員	<p>従業員は以下に示すような企業ガバナンスの重要性を理解し、実施しようという強い意思があるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 企業のビジョン・企業理念を理解し、行動規範に則った責任ある行動 ➢ 業務活動の透明性、健全性、遵法性の確保 ➢ 組織間の情報の共有化 ➢ 不公正な取引や反社会的な行動の排除 ➢ 社会貢献活動、環境保全活動などへの協力

なお次のような情報開示の規定がある。

図表 4-2-4-2 情報開示についての規定

提出書類	開 示 内 容 等
有価証券報告書	<p>証券取引法の改正（平成 15 年 3 月改正、16 年 3 月期の有価証券報告書より記載の義務づけ）により、「提出会社の情報」において、「コーポレート・ガバナンスの状況」の項目が新設された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 会社の機関の内容 ➤ 内部統制システムの整備の状況 ➤ リスク管理体制の整備の状況 ➤ 役員報酬の内容（社内取締役と社外取締役に区分した内容） ➤ 監査報酬の内容（監査契約に基づく監査証明に係る報酬とそれ以外の報酬に区分した内容）
決算短信	<p>東京証券取引所により、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」の記載を義務づけられた（平成 15 年 3 月期より）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 ➤ コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 会社の経営上の意思決定、執行および監督に係わる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 ◆ 会社と会社の社外取締役および社外監査役の人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係の概要 ◆ 会社のコーポレート・ガバナンス充実に向けての取組の最近一年間における実施状況

② 内部統制マインド

企業ガバナンスの重要な要件のひとつとして、内部統制システムの強化がある。企業内部において、不正な行為や違法な行為が行われることなく、また、ミスをなくし、組織が健全かつ有効・効率的に運営されなければならない。そのために、業務の標準化や所定の基準や手続きなどのルールを定めることが求められる。

そうしたルールに基づき、管理・監督や監視、保証を行うための一連の仕組みが内部統制システムである。内部統制システムにより、企業活動の見える化をはかり、透明性の確保をめざす。そして、経営方針・業務ルールの遵守、業務の有効性・効率性の向上、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、企業ガバナンスの機能の一部としての役割を果たす。

内部統制のための法制度として J-SOX 法（「金融商品取引法」に記載された内部統制報告書の提出の義務に関する部分）があり、内部統制の定義（企業会計審議会内部統制部会）定義が定められている。

「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、要請活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される」

図表4-2-4-3 内部統制の4つの目的

項目		内容
4 つ の 目 的	業務の有効性及び効率性	事業活動の目標の達成のため、業務の有効性及び効率性を高める必要がある。
	財務報告の信頼性	開示する財務諸表や財務諸表に重要な影響をおよぼす可能性が有る情報の信頼性を確保する。
	事業活動に関わる法令の遵守	事業活動に関わる法令や会計基準もしくは規範、各社の倫理綱領やガイドラインを遵守させること。
	資産の保全	事業活動に不可欠な会社の資産(有形・無形、人的資源も含む)の取得やその使用、処分が正当な手続きや承認のもとで適切に行われるように資産の保全を図る。

経営者は、以上の内部統制についての4つの目的をよく理解し、企業内部に統制の仕組みをつくり、全役員・社員に浸透させることが必要である。

また、6つの基本的要素についても同様である。以下に、6つの基本的要素の概要とDDのポイントを示す。

1) 統制環境マインド

統制環境は、組織の気風を決定し、統制に対する組織内のすべての者の意識に影響を与えると同時に、他の基本的要素の基礎となる。

図表 4-2-4-4 統制環境マインド“DDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
統制環境	<p>次のような点について理解し、実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 誠実性や倫理観、経営者の姿勢、経営方針、取締役の機能、監査役の機能、組織体制、従来の慣行、適切な責任と権限の割り当て、人的資源の確保 など

1) リスクの評価と対応マインド

リスクの評価は、組織目標の達成に影響を与える事象のうち、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別し、分析・評価するプロセスである。リスクへの対応は、リスクの評価を受けて、適切な対応を選択するプロセスである。

図表 4-2-4-5 リスクの評価と対応マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
リスクの評価と対応	<p>次のような点について理解し、予防策を講じているかまたは予防策を講じようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 全社的リスクの把握（自然災害、火災などの人為的災害、法律改正・市場環境の変化・為替リスクなどの社会・経済環境変化、コンピュータウェイルスによる障害 盗難などの事故、 など） ▶ 各業務プロセスに関わるリスクの把握（売上や仕入れ、在庫管理などのデータ入力ミス、会計上のミス、業務遂行上の事故、 など）。

2) 統制活動マインド

統制活動は、経営者の命令・指示が適切に実行されることを確保するために定められる方針や手続のことである。

図表 4-2-4-6 統制活動マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
統制活動	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業活動が効率的に行われるための方針の徹底 ▶ 業務プロセスが積雪に実行されるための組織体制と指示系統の明確化および人員配置 ▶ 各業務における責任者の明確化とその責任者による作業の統制の状況 ▶ 経営環境に変化に対応して的確な業務が遂行されるためのマニュアルの整備と徹底 など

3) 情報と伝達マインド

情報と伝達は、必要な情報が伝達され、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保すること。

図表 4-2-4-7 統制活動マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
情報と伝達	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 社外にむけて財務情報の開示ほか企業情報が適切に開示される仕組み ▶ 社外からの苦情や意見などの情報が確実に把握でき、分析されて、全社的に伝わり、改善活動にいかされる仕組み。 ▶ 情報が組織のタテ・ヨコに適切に誤りなく伝達されるしくみ（報告・連絡・相談をスムーズに行なわれる） ▶ 必要なときに必要な情報が取り出せるしくみ、 など

1) 監視活動(モニタリング)マインド

モニタリングは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスである。業務に組み込まれる日常的モニタリングと定期的・臨時的に行われるモニタリングがある。

図表 4-2-4-8 監視活動マインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
モニタリング	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 適切なモニタリングを継続的に実施するための体制（監査役や内部監査員など）づくり ▶ 通常業務プロセスのなかにモニタリング機能を組み込むしくみ ▶ モニタリングで発見された発見された問題点などは速やかに報告されるしくみ ▶ 問題の程度に応じた是正措置が速やかに実施される仕組み など

2) ITへの対応マインド

ITへの対応は、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続きを定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し、適切に対応することである。ITを利用した内部統制には、全社を統制する全般統制と、各業務プロセスに対応した業務プロセス統制がある。

図表 4-2-4-9 ITへのマインドのポイント

DD の観点	DD の具体的ポイント
ITへの対応	<p>次のような点について理解し、実施または実施しようとしているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 全般統制について、業務プロセス統制が有効に機能するよう、ハードウェアやネットワーク環境の整備、ソフトウェアの開発・変更・運用・保守・情報セキュリティなどの体制を整えることの必要性 ▶ 業務プロセス統制について、個別アプリケーションが正確に稼動することを確保することの必要性 ▶ 業務の効率性を高め、成果を生み出すためにITを活用することに対しては投資をする必要性

(5)経営革新マインドDD

① 経営者の革新への思想と意欲

経営革新を成功させる原動力は経営者の断固たる決意と信念、それに裏打ちされた、説得力、指導力であり、その結果として、従業員の経営者理念・ビジョンへの共感、経営者への信頼、企業への貢献意欲が培われる。そして、革新策を抽象的、一般的に語るのではなく、各部門、各業務、各従業員に対して、合理的で検証可能な、行動規範、作業手順として指示されなければならない。これが揃ったときに、組織全体が一体となって、経営革新に取り組むので、成功の確率は高くなる。以下の項目から判定する

図表 4-2-5-1 経営者の確信への思想と意欲のDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
経営者マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は経営革新への強い思い、明確な考え方をもっているか ・経営革新目標は経営者の志（人生観、価値観）と矛盾していないか ・経営者は経営革新目標の実現に対して確固とした自信をもっているか、 ・経営革新の意義と目的を自身の言葉で語っているか
従業員マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営幹部、従業員は経営者の方針を受容し、肯定しているか ・従業員の多くが経営革新目標の実現を確信しているか ・従業員の経営革新に対する貢献意欲は十分か
組織マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新施策は具体的な判断基準、行動指針にまで落とし込まれているか ・各部門、各人に対して、具体的で検証可能な指示が出されているか ・組織全体が経営革新に向けて一致団結しているか

② 営業利益向上へのマインド

営業利益向上へのマインドとは、単なる願望ではなく、経営理念、経営革新目標から合理的に算定され、設計され、日程の期限のある具体的な数値目標でなければならない。

経営革新計画により獲得されるべき利益目標は経営理念・経営ビジョン実現のために必要な数値であり、全社一丸となって推進すれば獲得可能な数値でなければならない。そのことが、トップはもちろん、全社の従業員に確信されていなければならない。

図表 4-2-5-2 営業利益向上へのマインドDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
営業利益マインド	<ul style="list-style-type: none"> ・目標とする営業利益は経営ビジョン達成のために合理的なものであるか ・経営革新の目標とする利益目標、それを獲得する日程計画は明確になっているか
営業利益の処分	<ul style="list-style-type: none"> ・目標とする営業利益の処分方針は明確になっているか ・利益の処分方針は経営理念に照らして、納得のいくものか ・従業員は獲得された利益の処分方針に納得しているか

3. ヒューマンウェア成熟度デューデリジェンス

(1) 一般的な事業DD手法

① PEST 分析

PEST 分析とは、マクロな外部環境を分析するためのフレームワークであり、当社のマクロな経営環境の分析を漏れなく行うために有効なツールである。このフレームワークを実施するうえで重要なことは、マクロな要因を詳細に分析することではなく、それらの要因が当社の経営にどのような影響を与えるかを分析し把握することである。

PEST 分析では、外部環境に潜む自社にとってプラスまたはマイナスの影響を与える要因を以下の4つの視点で整理し、その影響度を評価してゆく。

図表 4-3-1-1-1 PEST 分析 4 つの視点

P: 政治的環境(Political) 法令の施行や改正、政府の政策、政権交代、国際情勢、税制、裁判制度、判例、政治団体の傾向など	E: 経済的環境(Economic) 金利、物価(インフレ・デフレ)、外国為替、株価、GDP、国内需要、国際経済情勢、諸外国の経済情勢、資源相場推移など
S: 社会的環境(Social) 人口動態、文化、自然環境、教育水準、世論、流行、治安、安全保障、宗教など	T: 技術的環境(Technological) 新技術、技術の進歩、技術の普及度、新技術開発への投資レベル、特許など

具体的には以下のステップで分析を行う。

1) 第1ステップ

考えられる要因を書き出し、PESTのフレームに沿って漏れないかどうかをチェックする。

2) 第2ステップ

どの要因の影響が当社にとって大きいかを検討し序列をつける。

3) 第3ステップ

これらの要因が当社にとってプラス要因か、マイナス要因なのかを判断し区分けする。

図表 4-3-1-1-2 PEST 分析の例

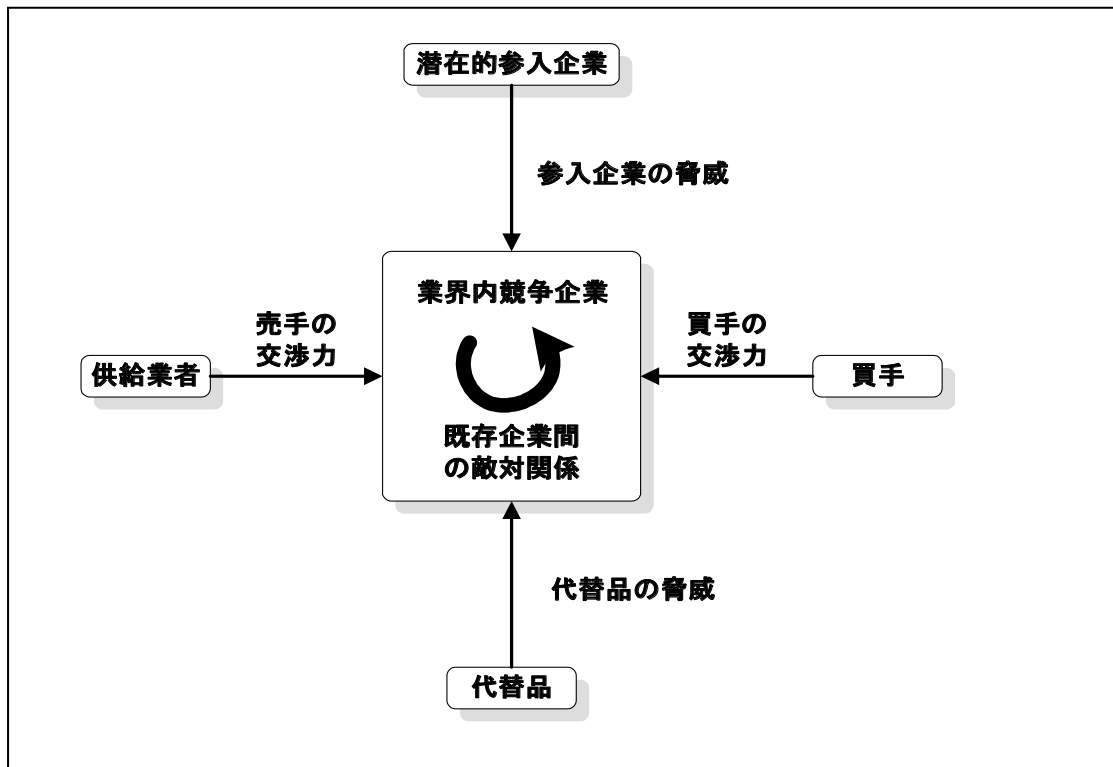
	マクロ環境の動向	プラス要因	マイナス要因
政治的環境 (Political)	① 中小企業緊急支援政策	資金調達の安定	
経済的環境 (Economic)	② 円高ドル安	輸入原料の価格下落	輸出製品の不振
社会的環境 (Social)	③ 環境問題への意識の高まり	環境対応型商品の販売機会増大	環境経営コストの増大
技術的環境 (Technological)	④ 競合企業の新技術開発		自社の競争優位性が低下

PEST 分析で得られたプラス要因及びマイナス要因は、後述の SWOT 分析の機会(O)、脅威(T)にあたる。また、当社が海外進出をする場合には、PEST 分析で現地の状況を把握することにより進出先のカントリーリスクを把握することができる。

② ファイブフォース分析（業界特性の分析）

M・E・ポーターが提唱する外部環境としての業界特性や市場環境を分析する考え方である。ポーターはどんな業界であろうと5つの競争要因によって業界ルールが形成されるとし、その業界ルールがすなわち業界の魅力度であると述べている。その5つの競争要因とは①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手（供給業者）の交渉力、⑤現在の競争業者間の敵対関係、である。この5つの競争要因がからまりあって、業界にいる会社が平均的に資本コスト以上の投資収益を得られるかどうかが決まる。

図表 4-3-1-2-1 ファイブフォース分析



出典「新訂 競争の戦略」M・E ポーター著 中辻萬治他 訳(ダイヤモンド社)

5つの要因の強さは業界によってそれぞれに異なり、業界の進展にともない変化する。成功した多くの企業は、競合企業よりも5つの要因を正しく理解し、適切な競争戦略により自社にとって都合が良い形に業界ルールを変えることにより、競争優位に立てるのである

経営革新を目指す企業にとってはファイブフォース分析により、既存事業を発展させた革新を行うべきか、分析した業界に新たに参入すべきか否か、選択した業界において競争優位性を確保するためには、どのような戦略をとるべきか、などを把握することが出来る。

この分析結果は、SWOT分析に受け継がれることになる。

③ アンゾフのマトリックス分析

アンゾフが提唱した成長戦略立案に活用することの多いフレームワークであるが、ここでは企業が経営目標を達成するためにどのような製品市場構造の考え方をとっているのかを分析し、内部環境としての製品（製品）力と外部環境としての市場を把握する有効なツールとして紹介する。

具体的には、以下の新旧の製品（技術）分野と市場分野の組み合わせの4つの戦略のうち、当該企業がどの戦略を選択し実行しているかを把握してゆく。企業の規模や商品構成などにより、戦略的事業単位や製品群ごとに分けて行うことが望ましい。

図表 4-3-1-3-1 アンゾフのマトリックス分析

	既存製品（技術）	新製品（技術）
既存市場	市場浸透戦略	新製品開発戦略
新規市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

1)市場浸透戦略

既存市場に既存製品（技術）を適用させる戦略である。既存市場での自社事業の占有率を拡大していくため、販売促進活動などによる売上向上や設備投資による生産性向上などを図る戦略である。

2)新市場開拓戦略

新規市場に既存製品（技術）を適用する戦略である。既存製品（技術）を活用して、新たな市場に投入して周辺需要の拡大を図る戦略である。

3)新製品開発戦略

既存市場に新技術を適用する戦略である。既存市場での新たな需要を喚起するため、新たな技術を用いた製品を開発して相対的市場占有率拡大を図る戦略となる。

4)多角化戦略

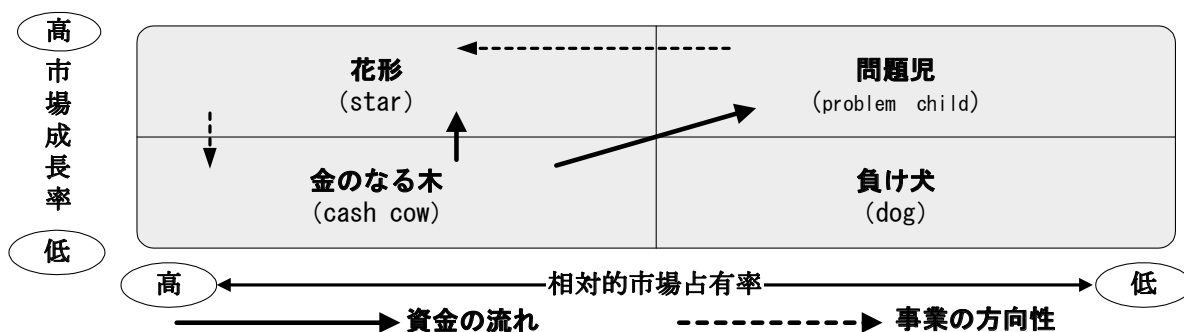
多角化戦略は、既存技術を用いた事業の周辺事業分野、または関係のない新たな事業分野に進出することにより企業の成長・拡大を図る戦略である。未体験分野でハイリスクとなる。多角化戦略は、製品面では、自社が展開する事業分野に比較的近い分野に進出する関連多角化と、全く関連のない分野に進出する非関連多角化に分けることができる。また、市場面では既存市場と同類のタイプの市場に進出する水平的多角化と自社の顧客（サプライチェーンの下流）が属する市場へ展開する垂直的多角化がある。

企業がどの戦略を選択しどのような成果を得ているかを分析することで、内部環境面として業界内における製品力、技術力、販路開拓力、製品開発力の優劣や、外部環境面として市場成熟度や需給バランスなどを把握することができる。

④ PPM (Products Portfolio Management) 分析

PPMはボストン・コンサルティング・グループ (BCG) が1960年代終わりに考案したフレームワークであり、企業が複数の事業を行う場合に、各事業に対して経営資源（資金面が中心）が適切に配分されているかを分析する際に使用される手法である。以下に示すように、縦軸に**市場成長率**、横軸に**相対的市場占有率**を取った4フレームマトリクスを作成し、ここに自社の各事業をプロットすることで、自社の事業ポートフォリオを把握する。事業のみならず、製品にも応用可能である。

図表 4-3-1-4-1 PPM



1)各象限の特性は次のとおりである

花形 (Star)	問題児 (Problem Child)
事業ライフサイクルの成長期に相当する事業が対応する。相対的市場占有率、市場成長率ともも高いため売上が急速に拡大し、資金獲得力が高い。しかし、成長期の事業は競争が多数参入してくるため、競争に打ち勝つために広告宣伝費や営業費用などの資金流出も多い。従って、キャッシュフロー上では大幅な資金獲得は難しい。相対的市場占有率を高い状態で維持することで金のなる木にシフトできる可能性がある。	事業ライフサイクル上の導入期にあるが、自社の事業はまだ相対的市場占有率が低いため資金獲得力は低い。一方で市場成長率が高いので、多くの設備投資や販売促進費用により花形となりうる。しかし、集中的投資を行うためキャッシュフローはマイナスとなる。
金のなる木 (Cash Cow)	負け犬 (Dog)
事業ライフサイクルの成熟期に相当する事業が対応する。相対的市場占有率が高く、市場成長率が低くなるため資金獲得力が高い。さらに成長のための投資が不要のため、キャッシュフロー上では大幅な資金獲得が可能となる。ここで獲得するキャッシュフローは、問題児に投資することで花形への移行を図るか、花形へ投資を行い金のなる木へのシフトを図ることが必要となる。	市場成長率・相対的市場占有率ともに低い事業であり、低収益である。早期に撤退を検討すべき事業に位置づけられる。

2)具体的な分析方法

a. 4つのフレームにバランスよく事業（製品）が分散しているかを分析する。

例えば、問題児が空白である場合、現在は投資額が少なくキャッシュフローはプラスになるが将来を見据えた投資ができていないと判断される。

b. 資金の流れを分析する。

例えば、いくら投資しても伸張する可能性の低い負け犬へ集中投資しているなどの問題点が存

在しないかを分析する。また、花形、金のなる木の割合が共に低い場合には企業全体での資金獲得力が不足するため、低収益である原因ともなりうる。

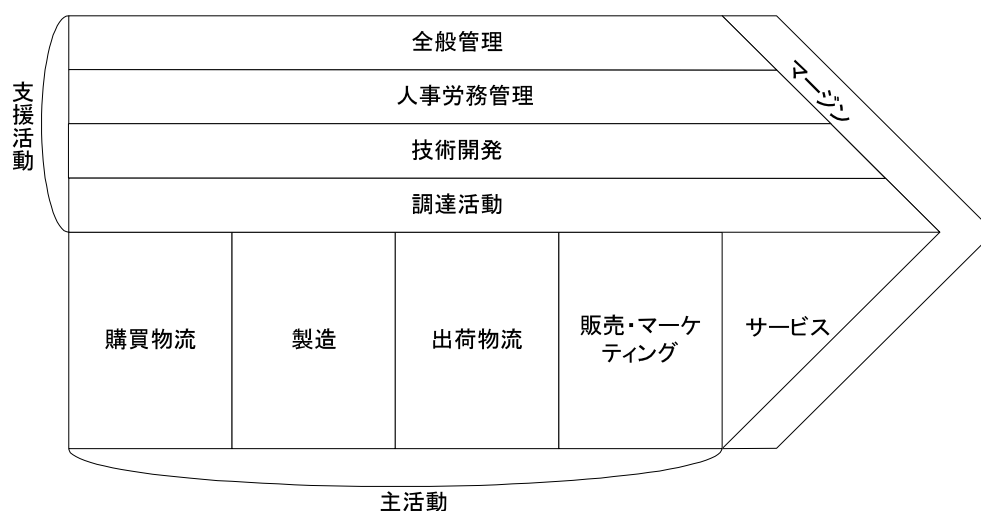
⑤ バリューチェーン-VRIO 分析

当社の競争優位性の源泉となっている経営資源を抽出するためのツールとして M・E ポーターが提唱したバリューチェーン分析とジェイ B. バーニーらが考案した VRIO 分析の考え方を組み合わせた「バリューチェーン-VRIO 分析」という連鎖的フレームワークを紹介する。

1) バリューチェーンプロセス

バリューチェーンとは、サプライヤーからの原材料などの調達から、顧客へ製品やサービスを提供するまでの一連の当社の活動を、価値 (Value) の連鎖 (Chain) として捉える概念である。提唱者の M・E・ポーターによるとこのバリューチェーンの概念は下図のように模式化される。

図表 4-3-1-5-1 バリューチェーンの概念図



出典:ME. ポーター著 翻訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社、1985 年

バリューチェーン分析はこれらの各グリットに配置された活動ごとに競合企業に対しての「強み」「弱み」をあぶりだすフレームワークである。企業はある特定の活動に強みを持ちつつも、別の活動では弱みも持つこともあり、これらの諸活動の一つひとつが連携して企業全体の能力と捉えることができる。具体的な分析方法は以下の通りである。

以下の一連の作業は、当社内の各部門の経験豊かな人材を集めた上で、様々な視点での分析を行うべきである。 基本的な実施手順は以下の通りである。

a. 当社の活動プロセスを分析し、当社の業務活動の連鎖を把握

模式図は一般的なものであるので、当社の業務プロセスに合わせバリューチェーンを模式化する。ここでは図表 4-3-1-5-1 の通りの、一般的な業務プロセスで説明をすすめてゆくことにする。

b. 各活動での「強み」「弱み」を分析する

各活動ごとに以下のような表を作成し、各部門ごと又は各部門の各個人に配布する。各個人の分析内容を活動ごとにまとめる。分析は各競合企業ごとに相対的に比較し判断をする。

図表 4-3-1-5-1 バリューチェーン個別分析シート

活動		当社	競合Z社	競合X社
購買物流	強み	納入業者への高い交渉力	共同購入システム構築	なし
	弱み	倉庫が狭い	IT化の遅れ	価格交渉力が弱い

c. バリューチェーン全体の「強み」「弱み」一覧表の完成

各レイヤーでの分析票をバリューチェーン順に上から並べ、一覧表を完成する。これにより当社のバリューチェーン中のどの活動に「強み」「弱み」が存在するかを把握できる。

図表 4-3-1-5-2 バリューチェーン分析一覧シート

活動		当社	競合Z社	競合X社
購買物流	強み	納入業者への高い交渉力	共同購入システム構築	なし
	弱み	倉庫が狭い	不明	価格交渉力が弱い
製造	強み	高い生産技術	PDM 導入の最新設備	多品種少量生産対応力
	弱み	老朽化した設備	熟練社員不足	生産能力が不足
出荷物流	強み	自社物流網を所有	最新自動倉庫を保有	高いピッキング能力
	弱み	製品倉庫が不足	山間部で不便な立地	高コスト体質
販売・マーケティング	強み	歴史に培われた優良顧客	有力な代理店との取引	高い提案型営業力
	弱み	営業マンの低年齢化	大手顧客が少ない	販売拠点が少ない
サービス	強み	迅速な保守体制	24 時間対応窓口設置	不明
	弱み	サービスマンの高齢化	不明	サービス拠点が少ない
調達活動	強み	高い財務の安定性	親会社の支援	優良な株主
	弱み	なし	高率の配当金	メインバンクが破綻
技術開発	強み	高い基礎開発力	産学連携の開発体制	なし
	弱み	応用開発力が不足	開発期間が長い	開発部門の人材不足
人事労務	強み	充実した教育制度	社員定着率高い	柔軟性の高い組織構造
	弱み	セクショナリズムの台頭	親会社からの出向社員	人材確保が困難
全般管理	強み	迅速な意思決定	不明	情熱のある経営者
	弱み	なし	経営判断は親会社依存	不明

2) VRIO 分析プロセス

次にバリューチェーン分析の結果を活用して当社の競争優位性の源泉となっている経営資源を抽出するために、VRIO（ヴァリオ）分析というフレームワークを行なう。

VRIO 分析は内部資源論（RBV=Resource Based View）を提唱するジェイ B. バーニーが主張した、評価対象企業が保有する経営資源やケイパビリティ（能力）を評価するツールである。

バーニーが主張する「VRIO フレームワーク」とは、「経済価値（Value）はどの程度か」「希少性（Rarity）はどの程度か」「模倣困難性（Imitability）はどの程度か」「組織力（Organization）はどの程度か」の視点からケイパビリティを評価する尺度である。説明するまでもなく、VRIO とは4つの尺度の頭文字である。

図表 4-3-1-5-3 VRIO分析 4つの尺度

V: 経済価値(Value) その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適切することを可能にするか	R: 希少性(Rareness) その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合きぎょうか？入手が困難なのか、あるいは入手が容易なのか。
I: 模倣困難性 (Imitability) 必要な経営資源を保有していない企業が新規に参入しようとする場合、模倣コストはどの程度か	O: 組織力 (Organization) 企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きがどの程度整っているか

出典：Jay B. Barney(ジェイ B. バーニー)著、岡田正大訳『企業戦略論』(上)、ダイヤモンド社

基本的な手順は以下の通りである。

- a. バリューチェーン分析の結果で抽出した強みを各活動ごとに配置する。
- b. それぞれのVRIO項目を○ (Yes) × (No)、△ (どちらでもない) で評価してゆく。

先に行った外部環境調査などのデータを基にできるだけ客観的な評価を行う。

- c. 各項目ごとの点数を計算する。

採点は以下のルールに従って行う。合計点数を競争優位性の欄に入力する。

{ ○・・・3点 △・・・2点 ×・・・0点 }

- d. 評価方法

合計点数が最も高い点数の活動から並び替え、競争優位の源泉である順位を把握できる。

また、模倣困難性(I)がYesの場合には新規参入の脅威が低いため、持続的な競争優位性が高いと判断され同じ点数であればより優位性が高いと判断される。

図表 4-3-1-5-4 VRIO分析シート

活動	強み	V	R	I	O	競争優位性
購買物流	納入業者への高い交渉力	○	△	△	△	9
製造	高い生産技術	○	○	○	○	12
出荷物流	自社物流網を所有	△	×	△	○	7
販売マケ	歴史に培われた優良顧客	○	△	△	△	9
サービス	迅速な保守体制	△	△	×	○	7
調達活動	高い財務の安定性	△	○	×	×	5
技術開発	高い基礎開発力	○	△	△	△	9
人事労務	充実した教育制度	○	×	×	△	5
全般管理	迅速な意思決定	○	△	△	○	10

(2)業務革新運用デューデリジェンス

① プロジェクト・マネジメント (PM)

1)効果的なプロジェクト・マネジメントの重要性

時代の変化に対応し、厳しい経営環境から抜け出していくために、単に通常の業務を遂行するだけでなく、企業が変革へ向けた新しいビジネスモデルの構築やその実現へ向けた経営革新活動を行っていく必要がある。このような活動に対して、しばしばPM手法を経営プロセスの改革手法として位置づけ、活用して目標の達成を目指している。

また、経営革新を進める上で経営戦略と一体となったIT活用が必要となるが、情報化戦略、情報化企画、情報資源調達、開発・導入、運用のプロセスにおいても、的確なPMによって、経営系の流れとIT系の流れの間のギャップ、それぞれのプロセスにおけるユーザやベンダーとの活動におけるギャップ、プロセス間のギャップ、組織のトップとローア間のギャップなどを生じさせないで効果的な実現を図ることが必要となっている。

2)プロジェクト・マネジメントの手法と成熟度

プロジェクトは、常に目的・目標を明確にして判断のより所となる規範を定め、品質、時間、コストのバランスと取りながら行う作業である。

PMを効果的に遂行するための機能は、プロジェクト計画（スケジュール）の策定、プロジェクトの実行、プロジェクトの変更管理、プロジェクトを推進する上での対応、実行状況のモニタリングなどがあり、それらを効果的、的確に実行していくために、コストに関わる経済性の原則や、組織やステークホルダーとの対応、知識と人材の確保などを的確にとらえ、さらにリスクマネジメントを行うことが重要なポイントとなる。

PMを進める上では、PMの機能のすべてを行うのではなくバランスをとりながらQCD（quality, cost, delivery）を確保し、保証することを目指す。計画段階でタイムスケジュールや品質において起こり得るリスクを認識し、問題が起こった際の対処法などを事前に決めておくことで、トラブルを長引かせず目的を達成させることができる。

3)プロジェクト・マネジメントの機能とプロセス

PMの実行においては、次のような具体的機能とプロセスを確実に実行していくことが重要である。

図表 4-3-2-1-1 プロジェクト・マネジメントの機能とプロセス

プロジェクト計画の策定	①真のニーズを把握し具体的な目的と範囲、その結果としての成果物を明確に設定する、②計画を的確に必要なレベルで作成する、③計画を達成するための具体的な作業とその役割分担を明確に設定する、④作業ネットワークとクリティカルパス分析を行い、スケジュールに落とし込む、⑤リスク分析を行い対策を立案する、⑥コストを予算化し管理を重視して的確に実施する。
PMの基本原則への対応	プロジェクトを計画通り遂行する基本として、①プロジェクトのライフサイクルを把握し、管理する、②ステークホルダーを認識し、的確

	に対応する、③組織の特徴を理解し、的確に対応する、④プロジェクトを的確に運営する知識・能力を確保する、などがある。
PMの遂行要件を的確に把握し、対応するとともにPDCAを確実に実行する	プロジェクト遂行を成功するために、①計画に際して企業としてのビジョンを反映させるとともに、②必要な知識・人材を確保し、③ステークホルダーに的確に対応し、③プロジェクトプロセスの中できちんとPDCAを回し、さらに④状況に応じてそれらを見直していくことが必要である。
PMのモニタリング	プロジェクトの状況を常にモニタリングする。モニタリングは、①プロジェクトの品質、進捗、実績に加えて、②必要とする調達の契約などのモニタリングが必要である。
進捗状況や内容に応じてPMの変更管理を行う	モニタリングの内容に応じて、立案した計画を変更していくことが必要となるケースがある。①目的・対応範囲（スコープ）の見直し、②スケジュールの変更、③コスト目標の見直し、③品質レベルの見直しなどがある。
PMを推進する上でコミュニケーションの確立と対立を防止する	PMを実行する上で大事なのが、プロジェクトチームとプロジェクトに関係あるステークホルダーとのコミュニケーションである。①協力を得るために必要な情報を的確なタイミングで提供するとともに、②対立を事前に防ぐなどの対応が必要となる。
プロジェクト完了後のモニタリング	プロジェクトによっては、プロジェクト終了後、それに基づいた通常の企業活動の状況をモニタリングする必要がでてくる。通常の活動の経営管理の中で、それを①確実にモニタリングし、②評価し、必要あれば、③軌道修正していくことも行わなくてはならない。

4)プロジェクト・マネジメントの技法やガイドライン

これらのプロジェクト・マネジメントを実行するための主な技法やリファレンスとしては、次のようなものがある。効果的な活用を行っているかも成熟度評価のポイントとなる。

図表 4-3-2-1-2 プロジェクト・マネジメントの技法、ガイドライン

主な技法	使われ方
WBS(Work Breakdown Structure)	プロジェクト作業の大枠であるスコープの定義をもとに、プロジェクトの作業を拾い出し、作業内容を明確化し確定していくために、作業を段階的に分解していく技法である。
PERT/CPM	プロジェクト全体を構成する各作業の相互依存関係をネットワーク図にすることで、各作業の日程計画を作成するとともに仕事全体の所要時間を算出し、さらにクリティカルパスを明らかにして所要時間の短縮を図る工程計画・管理手法。
プレゼンツ・ダイアグラム (PDM) 法とアロー・ダイアグラム (ADM) 法	PDM法は作業を表現するのにノード、作業順序を表現するのにアローを用いて行う表記法。ADM法は作業を表現するのにアローを、作業順序を表現するのにノードを用いて行う表記法。
EVMS (Earned Value Management System)	プロジェクトのパフォーマンス測定を中心としたガイドライン規格。プロジェクト実施時のコストとスケジュールを数量的に、統一して把握するための手法。
AHP=Analytic Hierarchy Process)	多段階階層図を作成し、各項目について一対比較を行い、数値化し、総合評価値を求め、これを元に意思決定をする手法。
ISO10006 (品質マネジメント)	プロジェクト・マネジメントにおける品質保証の指針。プロジェクト管理の品質をプロジェクト・プロセスの品質という観点で捉え、9つの知識エリアを簡潔にまとめたもの。

② 業務体系図

1)機能構成図(DMM)の DD

a.機能構成図(DMM)の特徴

機能構成図(DMM)は、人間工学的に見て8つ以上の区分は記憶しにくいとの考え方から、各要素やファンクションを8つに区分し、それぞれの構成要素を更に8つにブレイクダウンして細分化しながら掘り下げていく手法である。

この手法は、ファンクションの掘り下げを行っても各構成要素の体系化が明確になっているので、ブレが生じないことと、経営革新やIT革新プロセスの進捗管理が容易にできることが可能となる。よって、DDMの体系に沿って作成されたリファレンス(参考標準)にすることによって、一期通貫されたリファレンスが可能となる。

b.レベル1の機能構成図(DMM)

ミーコッシュ手法においては、中心部における8つの区分は、マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つの構成要素を中心に、プロジェクト管理、コンタクト、モニタリングの3つを追加して区分している。中心部から周辺部への展開を見るとさらに8つに分かれていることがわかる。たとえば、マインドウェアの展開図を見てみると次のようになる。

ア.マインドウェアの展開図

- ・マインドウェアプロジェクト管理、
- ・基本思想
- ・企業ガバナンスマインド
- ・コンタクト
- ・経営計画
- ・戦略ビジョン
- ・企業再生マインド
- ・モニタリング

イ.ヒューマンウェアの展開図

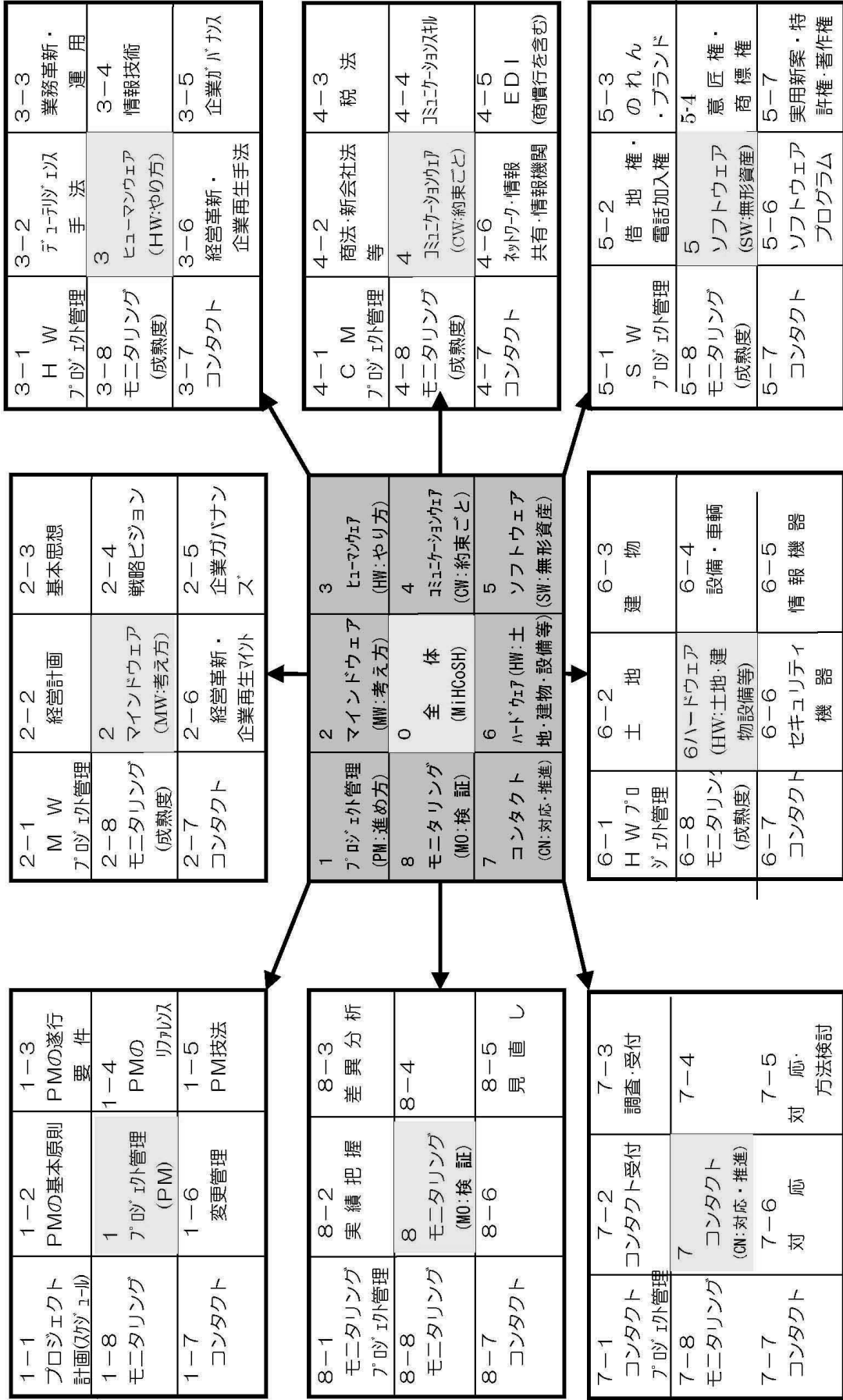
- ・ヒューマンウェアプロジェクト管理
- ・業務革新・運用
- ・企業ガバナンス HW
- ・コンタクト
- ・デューデリジェンス手法
- ・情報技術
- ・企業革新手法
- ・モニタリング

さらにコミュニケーションウェア・ソフトウェア・ハードウェアという具合に展開を進めることになる。

c.レベル2以降の機能構成図(DMM)

これをレベル2・レベル3へとブレイクダウンして進めていくことになる。よって、経営革新・IT革新をしていく過程で当初の経営革新からITの開発運用までを見越し、一貫したものとしてすすめることになる。この手法は、体系化が明確になり、やるべきことがはっきりするので、ブレることなくプロセスを進捗去ることができるので大変便利である。

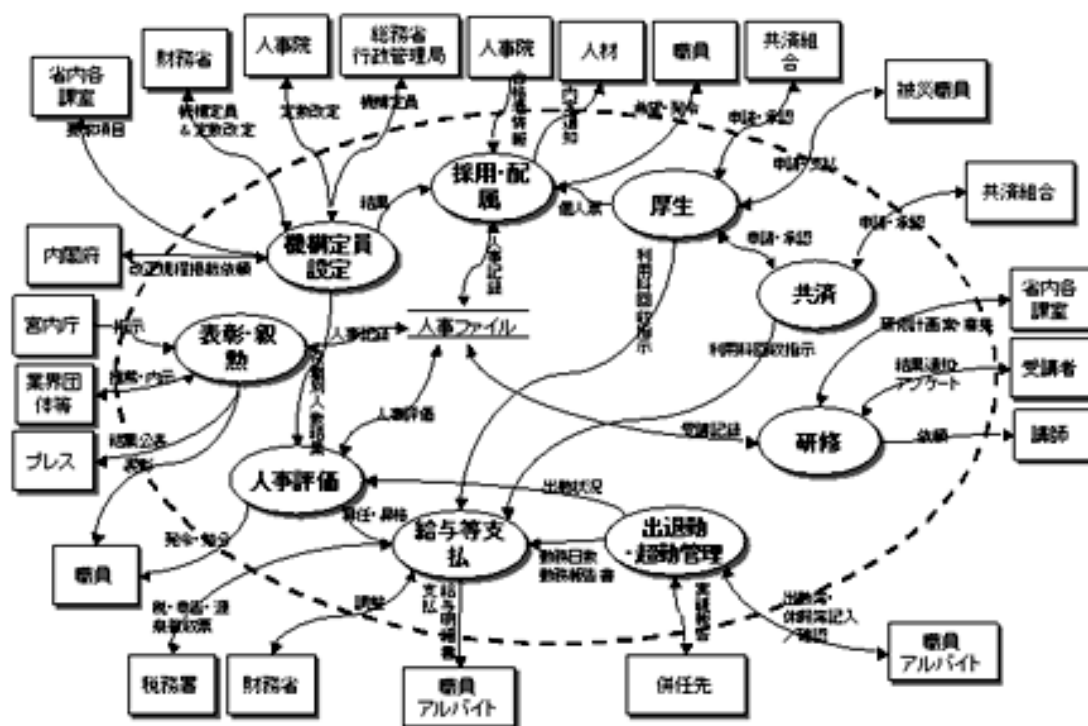
図表 4-3-2-2-1 機能構成図 (DMM:レベル1)



2)機能情報関連図 (DFD)

システム間のデータの流れを示す図であり、対象業務の処理過程と情報の流れを明確化するものである。DM Mの各機能を基に作成され、情報の発生源と到達点、処理、保管、それらの間を流れについて表記した図であり、該当業務が実際に果たすべき「機能」と「情報」との関係を明確化している。機能情報関連図は、IT化されている如何に関わらず、DMMの各機能をブレイクダウンした位置づけであり、業務・システム最適化の鍵を握る。

図表 4-3-2-1 経済産業省 人事給与業務での機能情報関連図(DFD)例

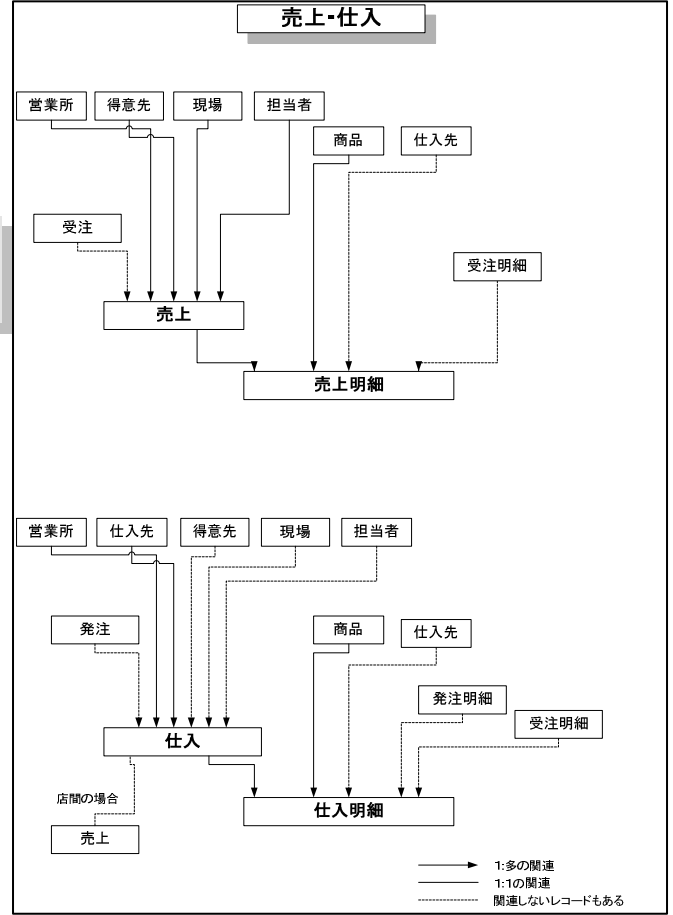
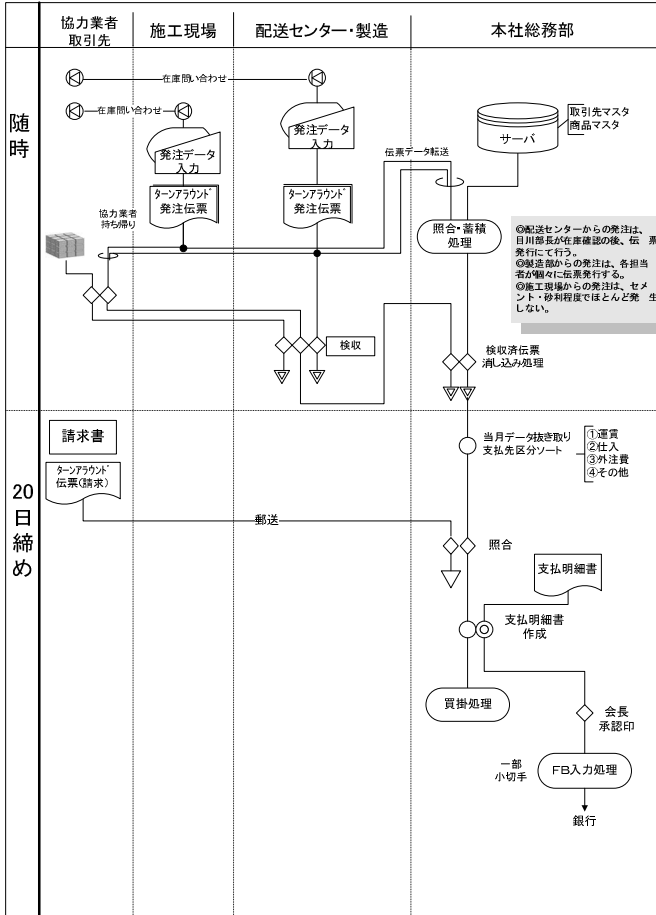


3)業務流れ図 (WFA)

新システム構築の具体化を進める上で、ITシステムに入れる部分と手作業で対応する部分を明確に区分していくために用いられる。縦軸方向には機能、横軸方向には機能を実行する組織主体を記載し、手作業とコンピュータ化されている作業を区別して、人的処理とIT処理等のインターフェースを明確にする。同様なフロー図として、BIIモデルがある。

図表 4-3-2-2 業務流れ図(WFA)例

図表 4-3-2-3 実態関連ダイアグラム(ERD)例



4)実態関連ダイアグラム (ERD)

ER ダイアグラム・ER図・実体関係図・エンティティ-リレーションシップ・ダイアグラムなどともいわれ、1970年代にピーター・チェンによって提唱された手法である。

実態関連ダイアグラム(以下ERD)は、個々の事象を「エンティティ」(実体)と呼び、事象の特性や状態を「アトリビュート」(属性)、事象同士の関係を「リレーションシップ」(関連)と呼ぶ。構造はリレーショナルデータベース(RDB)の設計を表現するために利用されている。

ERDは、実装から独立した概念(意味論)レベルでモデリングを行うことを目指したもので、概念データモデルを描くためのツールである。エンティティをそのままRDBのテーブルに表記するようになり、論理データモデルを概観するのに便利であるため、論理データモデル設計、さらには物理データモデル設計にも流用されることになった。

5)経営・情報統合モデル (BII モデル、As-Is モデル)

a.ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデルの役割

第4章1(3):「経営系とIT系のギャップはないか」で述べたように、経営革新におけるIT導入が伴う場合、経営革新とIT革新のギャップが生じると経営革新効果が軽減される。そこで経営革新とIT革新を同時並行的にコンクリートミキサー車の回転のように5つのウェアを同時に回転させながら進めることによってギャップを防ぐことが可能となると述べた。

第4章2.(3)⑤で説明したビジネス・情報統合戦略ではマインドウェアとして戦略ビジョンはどうあるべきかとして説明した。それは多くが暗黙知として具体的には見えない面が多い。ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデル(ここではBIIモデルとして扱う)は、形式知として具体的に示す役割がある。この形式知としてBIIモデルを使うと、ユーザー・ベンダー・コンサル

タント等関係者の相互理解がされやすくなる。これがあいまいであると後々のシステムの手戻りや、修正が多くなることになる。

b.ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデル(BIIモデル、As-Isモデル:現状モデル)の形式知

図表4-3-2-5-2 現状見積業務BIIモデル(As-Isモデル)で示すように、現状の業務と情報システムを統合的に捉え、そこにおける業務の進め方、情報システムのかかわり方から見た問題点・課題点を形式知として具体的に示す必要がある。ここで見える化が行われないと、問題点・課題点が抽象的になって、焦点がぼけてしまう恐れがある。経営・情報統合モデル(BIIモデル)が最も重要視している統合手法が考えられているかということである。

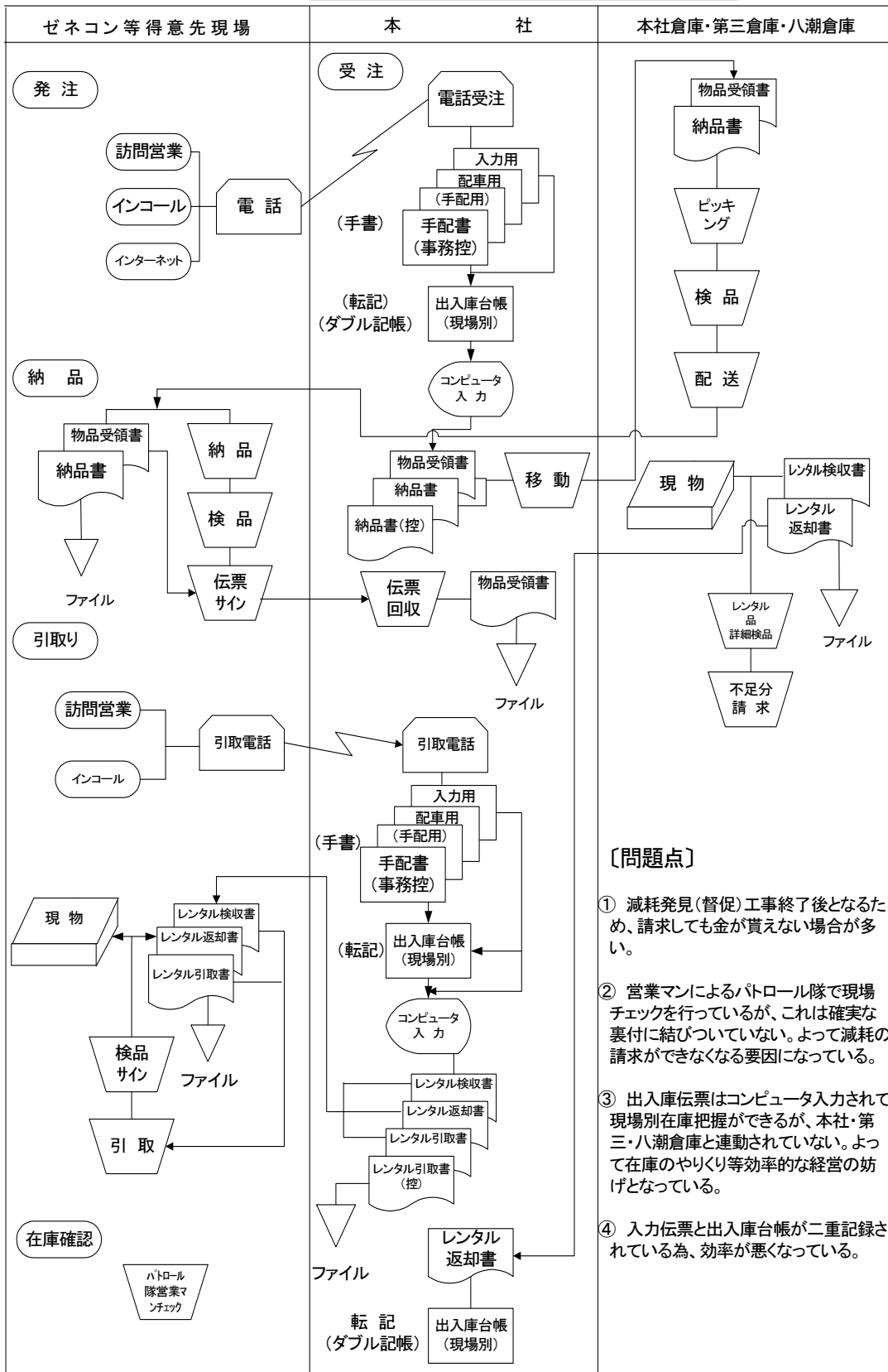
この図表では、問題点を具体的に明らかにしている。①減耗発見(督促)工事終了後となるため、請求しても金してもらえない場合が多い。②営業マンによるパトロール隊で現場チェックを行っているが、これは確実な裏付けに結びついていない。よって減耗の請求ができなくなる要因になっている。③出入庫伝票はコンピュータ入力されて現場別在庫把握ができるが、本社・第3・Y倉庫と連動されていない。よって在庫のやりくり等効率的な経営の妨げとなっている。④入力伝票と出入庫台帳が二重記録されている為、効率が悪くなっている。ということが見える化されることになる。

このように、どのプロセスにどのようなものが問題点・課題点なのか分かり、そこにはITがどのように関係しているのが説明できることになる。

c.ヒューマンウェアにおける経営・情報統合モデル(BIIモデル、As-Isモデル)の成熟度

ミーコッシュ式における経営・情報統合モデルの重要性は説明した。この重要性についてどのように考えるかが成熟度の重要なポイントである。この成熟度を上げるには、ある程度経験がないといけないが、一度実践してみると理解がしやすいことがわかるし、有力なツールになることも理解できよう。

図表4-3-2-5 現状在庫確認業務BIIモデル(Ver.5)



③ オペレーション管理

1) スケジュール管理

システム稼働日は業務処理、停止日は点検、保守、システム変更を行なわなければならない。システムを効率的・効果的に利用するためには、スケジュール管理が適切に行なわれていることが重要であり、次の観点から評価する。

a. システム稼働日の決定

年間のシステム稼働日は、①定められている業務要件、②臨時対応、③システム停止を伴う要件（定期点検・保守、システム変更等）の優先順位で検討・決定する。

b. 業務スケジュールの設定

システムの稼働日を基に、業務スケジュール（どの業務をいつ行なうか）を決定する（月次⇒週次⇒日次）。その際は次の点に留意する。

a) 負荷が集中する時期については、可能な範囲で分散するよう業務を調整し、時間的制約がない処理は余裕のある時間帯に計画する。

b) 保守はビジネスに影響しないようサービス時間外に完了するよう計画する。

c. スケジュール管理

計画したスケジュールに基づき運用しているかどうか管理する。必要に応じスケジュールの調整を行なうが、次の点に留意する。

a) 計画したスケジュールに基づく確実な運用を徹底する。

b) 例外処理は定めたルールに基づき必要なものに限定してすべて責任者の承認を得て実施する。（事前に例外処理の取扱手順を定め、マニュアルに組み込んでおく。）

c) 実施記録をとり計画との差異を評価・分析して改善策に反映する。

d) 運用上の問題についてユーザ部門と連絡し合うための手順を確立しておくとともに、ユーザ部門に適時適切な情報が行くようユーザ部門との密接なコミュニケーションを図る。

e) ユーザサイドからの要望を優先する余り保守作業にしわ寄せされ、障害の発生や保守費用の増大を招かないよう注意する。

2) 出力媒体の配布と管理

情報漏えいやデータ紛失を防止するためには、出力媒体（帳票、FD、MO、CD-R、DAT、MT、DVD-RAM等）の授受・保管・廃棄の管理を適切に行なうことが重要である。管理状況について適切に行なわれているかどうか次の観点から評価する。

a. 授受・保管・廃棄等のルールを定めるとともに、管理責任者を指定して管理する。

b. 授受については、定められた受渡し方法に従って行い、結果を記録する。なお、外部へ作業を委託する場合は、契約書に授受に関し遵守すべき事項を定めて契約する。

c. 保管は、次により管理する。

- a) セキュリティ上問題のない場所（施設等）に保管する。
- b) 管理簿等を作成し管理する。
- c) 定期的に現物と管理簿等を付き合わせ確認する。
- d) 定められた廃棄期間に基づき廃棄処理を行なう。

3) 利用できる資源管理

ITシステムを構成するハード、ソフト等の資源は、会計処理上の資産としての管理のみならず、ITサービスを提供するための構成要素として捉え一元的に管理する必要がある（会計処理上の資産管理と異なる。）。このことにより、システムを管理するための基盤となるとともに、ライセンス費用削減やソフトの不正利用防止等も可能となる。管理状況については、次の観点から評価する。

a. 管理対象としては次のものが考えられる。その属性、構成要素間の関係、障害、変更、リリース等の情報も加え管理する。管理する範囲は効果とコストを考慮して決定することとなるが、段階的に整備する方法もある。

- a) ハードウェア（ネットワークや周辺機器を含む）
- b) OSを含む基本ソフト、独自開発のアプリケーションソフト、商用パッケージソフト、データベース（ソフトのライセンスも管理対象）
- c) 関連ドキュメント・資料、SLA、請負契約書、ソフト・ハード保守契約書等

（注）1. 属性とは、個別の構成要素を示すための必要情報。パソコンならば、製品名、メーカー名、シリアルナンバー、保証期間、OS、所有者、取得日、現在の状況等。

2. 関係は、個々の構成要素間の依存性や従属性を示す項目。

b. 常に最新の情報を一元的に維持管理することが不可欠であり、変更等の情報が反映できる体制・業務フローを整備しておく。

c. 必要とする関連部門にいつでも情報を提供できることが重要であり、使いやすく整理し、データベース化して管理することが有効である。

d. データベースと実物は定期的に突合を行い、不一致部分は解消し現行維持する。

4) オペレーションエラー

システムダウン要因のうちの約40%は「人による運用操作ミス」、残り約40%は「アプリケーションの不具合」といわれており、人による運用操作ミスのウエイトは高い。また、他のデータでもシステム障害の約半分が運用操作誤り、パラメータ設定・変更洩れ、データ入力ミス、障害発生時の作業誤り、障害からの復旧ミスとされている。

人的ミス発生の要因としては、システムの高度化・複雑化・大規模化等の要素もあるが人的側面では、人手に頼り勝ち、作業手順の未確立、手順書の誤り・非現行、テスト手法未定、経験・訓練不足などがあり、慣れによ

る手順無視もある。

障害減少対策として不可欠な人的ミスの減少対策としては次のようなものがあり、その実施状況について評価する。

- a. 定められた作業手順による運用を徹底する。
- b. 発生したエラーの事例、エラーに結びつきそうな事例を把握・分析し、次により予防対策を行なう。
 - a) 人的ミス防止のためのシステム改善が必要な場合、実施の可否は費用対効果を考慮して行なう。
 - b) 作業手順に問題がある場合は、見直し新たな作業手順を周知徹底する。
 - c) 担当者に問題がある場合は、教育訓練行いスキルアップを図る。
- c. オペレーションエラーの事例と対策を関係者への周知徹底し、再発防止に向け意識改革を図る。

5)ダウン時間

ダウン時間（ビジネス部門がITサービスを必要とした時間帯にサービスと提供できなかった時間）の短縮は不可欠である。ダウン時間は、①システムの信頼性（故障しづらい）、②保守性（故障を早く復旧できる）、③サービス性（外部サービスプロバイダの能力）により左右される。ダウン時間短縮対策について、次の観点から評価する。

a. 信頼性の向上

ダウンの発生原因を分析し、システムに原因がある場合はシステムの改善措置を検討する。システムの信頼性向上とそのためのコストはトレードオフの関係にあり、システムの信頼性を高めることは反面コストも増加することともなるので、改善策については費用対効果を十分考慮して行なう。

b. 保守性の向上

ダウン発生から復旧までの時間の短縮は、工程別時間を分析して、関係部門が協力して次により改善に取り組む。

- a) 障害発生時の連絡体制、対応策等を事前に準備しマニュアル化する。また、マニュアルは必要に応じ見直し現行維持を図り、発生に備える。
- b) 教育訓練により関係者のスキルアップを図る。
- c) 発生事例と対応先について関係部門に周知し、知識と意識のアップを図り、災害に備える。

c. サービス性の向上

外部サービスプロバイダの対応状況如何がダウン時の対策の成果を大きく左右する場合が多いので、契約は提供するサービスレベル等を明確にして行なう。また、契約内容は必要に応じ見直す。

④ 業務運用管理

1) サービスレベルの定義と管理

ユーザ側の求めるビジネス要件に対して最も費用対効果の高いサービスを提供させるためには、実現すべきサービスのレベルの指標を定め、ユーザ側とサービス提供側の間で合意し実現に取り組むことが必要であり、この取り組みが如何になされているか評価する。

この場合のサービスレベル指標としては、①継続的に測定可能、②ビジネスにとって意味がある、③コントロール可能、④実現可能、という条件を前提に適切な項目を定める必要があり、その例を示せば次のとおりである。

図表 4-3-2-4 サービスレベル指標例

関連プロセス	サービスレベル項目
サービス全体	サービス時間
サービスデスク	平均応答時間、一次窓口解決率
インシデント管理	平均インシデント検知報告時間、平均インシデント解決時間
可用性管理	サービス時間帯の稼働率、サービス停止時の平均復旧時間
キャパシティ管理	バッチ処理時間遵守率
情報セキュリティ管理	年間侵入テスト実施回数

サービスレベルの管理は次により行なう。一旦決めたサービスレベルの確保に留まることなく、更なるレベルアップに向け継続的な改善に取り組むことが重要である。

- a. ユーザ側とサービス提供側で、サービス要件を明確にして、コストに見合ったサービスの提供、サービス品質測定、監視、報告、継続的改善などについて合意し、サービスレベルアグリーメント(SLA)を結ぶ。自社運用の場合、サービス提供者は情報システム部門となるが、外部ベンダーに委託する場合は、ベンダーとの間で結ぶこととなる。
- b. SLAに基づきサービスレベルを継続的に把握、評価し、約束したサービスレベルが守られていない場合は、要因を追究し改善に取り組む。
- c. SLAは、サービスレベル実績、事業・技術環境等を考慮し定期的にレビューを行い、必要に応じて改善に向け見直す。

2) サードパーティのサービス管理

ITサービスの提供にあたっては、自社ですべて実施することが困難ため外部ベンダーに業務を委託するケースが多い。外部委託が計画した成果を発揮するよう適切に管理されているかどうか次の観点から評価する。

- a. 外部委託の実施は、目的(①コスト削減、②企業内の要員の削減、③企業内要員で対応できない先端技術の活用、④コアビジネスへの組織の集中等)を明確にした上で、その効果や問題点等を評価して実施についての判断を行なう。
- b. 委託先の選定にあたっては、委託目的が達成できるよう選定基準を明確にして、必要な要求仕様書の条件を定め条件を満足するものを選定する。
- c. 委託契約は、業務内容、責任分担、提供すべきサービスレベルなどを明確にして行なう。

d. サービスレベルは継続的に把握・評価し、守れない事態が発生しないよう管理し、発生時の対策・再発防止策を適切に行なう。

3)成果とキャパシティ

必要なキャパシティが確保できなければ予定したサービスレベル維持が困難となり、必要以上のキャパシティを確保すると費用が膨らむ。正しいタイミングと正しいコストで適切なキャパシティを整備・維持しすることにより最適化を図る必要がある。キャパシティ管理が適切に行われているかどうか次の観点から評価する。

- a. キャパシティ最適化を目指し次の3つのサブプロセスを実施する。
 - a) 現在から将来にわたるビジネス戦略や要件を明確にし、その要件をサポートできるキャパシティを検討・計画・実装する（ビジネスキャパシティ管理）。
 - b) ITサービスのパフォーマンスを監視し、サービスレベルアグリーメント（SLA）に規定されたサービスレベルを確実に達成する（サービスキャパシティ管理）。
 - c) ディスク容量、回線容量など、ITインフラストラクチャーの各コンポーネントの利用率や性能の傾向を監視し、インシデント（障害）の発生予防と解決を行なう（リソースキャパシティ管理）。
- b. キャパシティの適正化に向け、次の日常活動を行なう。
 - a) 評価指標（CPU利用率、メモリ利用率、ネットワーク利用率、トランザクションの数・処理時間、ディスク容量、応答時間など）を定め、日常の運用で監視し、データを収集する。
 - b) 収集データを分析し、あらかじめ定めたしきい値を超えたか、現状の利用率でサービス提供を維持できるかどうかなど判断する。
 - c) CPU、メモリ、HDDの割当量や利用条件などを最適に調整し（運用上の改善）、リソースの増加を抑制する（チューニング）。
 - d) 監視、分析、チューニングを実施してもなお必要な場合はリソースの増強を計画、実施する。

4)継続的なサービスの保証

事業経営に不可欠なITサービスへの地震、火災、水害、テロ等の災害の発生による悪影響を最小限に止めるため、次によりBCP（事業継続計画）の一環として災害発生時の復旧計画を策定し備えるとともに、リスク軽減手段を導入する必要があり、その取組状況について次の観点から評価する。

- a. ITサービスが停止した場合のビジネスへの影響の分析（ビジネスインパクト分析）、リスク評価を行なうことにより、復旧の優先度、復旧までの時間など事業継続のための要件を明確化したうえで、リスク軽減手段や、復旧オプション（手作業でのワークアラウンド、段階的復旧、中間的復旧、即時的復旧等）を選択し戦略を立てる。
- b. 選択された復旧オプションを整備して復旧計画を策定する。また、リスク軽減手段（停止が許されない基幹システム、アプリケーションの障害対策向上手段等）を導入する。

- c. 作成した復旧計画は、災害発生時に確実に機能するよう定期的にその有効性を確認して、災害発生に備え維持していくことが必要である。そのため次の活動を継続的に行なう。
 - a) 災害に対する心構えや準備の重要性を認識させるため教育や復旧オプションを実行するために必要なスキルのトレーニングを行なう。
 - b) 年1度程度のリハーサルを実施する。
 - c) 現状の復旧計画の有効性を定期的に確認し、必要に応じ見直す。

4)コストの捕捉と配賦

ITコストを把握することは経営に不可欠であるが、全体コストのみならず、ユーザ部門ごとの費用を算出し更に負担させることは、情報システム部門にとってはコスト管理の明確化・公正化につながり、ユーザ部門にとっては情報処理に対するコスト意識を高め、利用の効率化に役だつ。コストの把握と配賦が適切に行われているかどうか次の観点から評価する。

a.コストの把握

コストは導入時の初期コスト（建物・付帯設備構築費、システム構築費等）と導入後のランニングコスト（機器リース料、消耗品費、電気高熱水料、建物等賃貸料、コンピュータ・ネットワーク使用料、端末維持費、ソフトウェア費用、運用費等）を合計したトータルコスト（TCO）として捉える。実際に把握するためには次の点に留意する。

a)管理する費用項目の明確化

b)他部門とのコストとの配分が必要な費用項目（他の部門で管理している共通的成本等）の配分方法の明確化

c)情報システム部門以外の管理コストデータが集まり、毎月集計できる仕組み作り

b.コストの配賦

コストの配賦はコスト管理方針にかかわるので、実施にあたっては次の点について明確化し、意識合わせしたうえで取り組む。

a)コスト配賦の目的、配賦方針、配賦費用項目、配賦部門（配賦先）

b)初期コスト、ランニングコストの配賦構成

c)具体的な配賦方法

⑤ システム構築プロセス

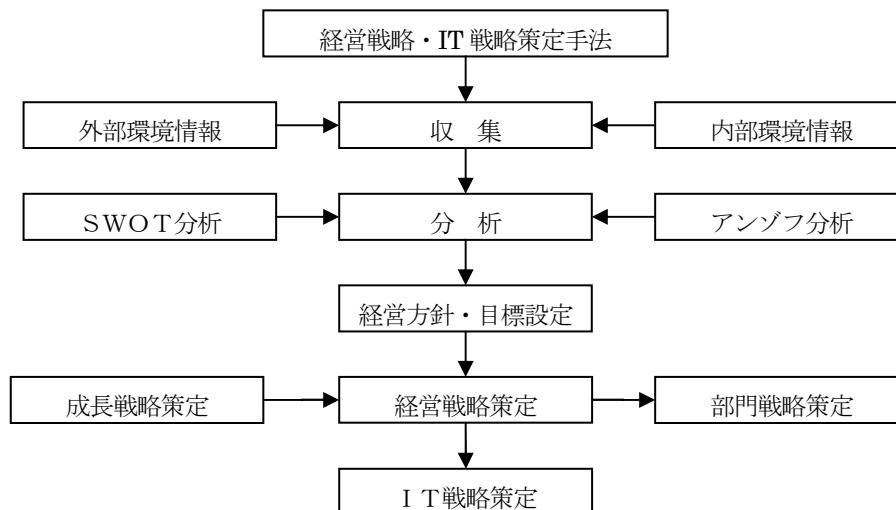
1)経営戦略策定

a. 経営戦略・IT戦略の策定方法

経営戦略は経営者の思い(経営理念)を実現するための具体的な手法であるから、トップが「エイ、ヤー」と「これがわが社の経営戦略だ」と決めてしまっても一向に構わない。しかし多年にわたる経営研究の結果、経営戦略策定の手法がルール化されており、別項のデューデリジェンスの項に詳しく述べてあるので、その手法を活用したほうが的確の経営戦略を構築できる。

その流れを簡単に示すと図表 4-3-(2)-⑤-1) -1 のとおりで、この中で、経営戦略が決まれば、それを受けてIT戦略を策定しなくてはならない。

図表 4-3-2-5-1-1 経営戦略策定手順



経営戦略策定は、まず企業のおかれている外部環境と企業の内部環境の情報を収集し、SWOT分析、アンゾフ分析などを行い分析し、わが社の実力、弱み、強み、問題点などを把握する。その上で経営方針、経営目標を設定する。その経営方針目標にしたがつて、それを達成する手法を考え、その中でもっとも重要なことに集約しを纏めるものが経営戦略である。さらに、その経営戦略を受けてIT化戦略、成長戦略、部門戦略を策定する。

b. 経営戦略の具体例

それでは具体的経営戦略とはどのようなものなのか、簡単な事例で説明すると次のようになる。経営戦略は経営方針を受けて展開されるので、経営方針が『高収益経営』と決定されたら、商品戦略では、これを受けて高収益を実現するための手段として

- マージン率 40～50%の高いオリジナル商品を開発する
- 仕入れ先を見直し、仕入コストの3%以上の引き下げを計る
- 経費の見直しをして販売コストを10%以上引き下げる

などというように、高収益を実現するための具体的手段を決める、これが戦略である。

同じように「高収益経営」を受けて、財務、営業、人事、店舗の各部門でも、その目的達成の具体的手段を考えることにより、全体としての経営戦略がまとめるのである。

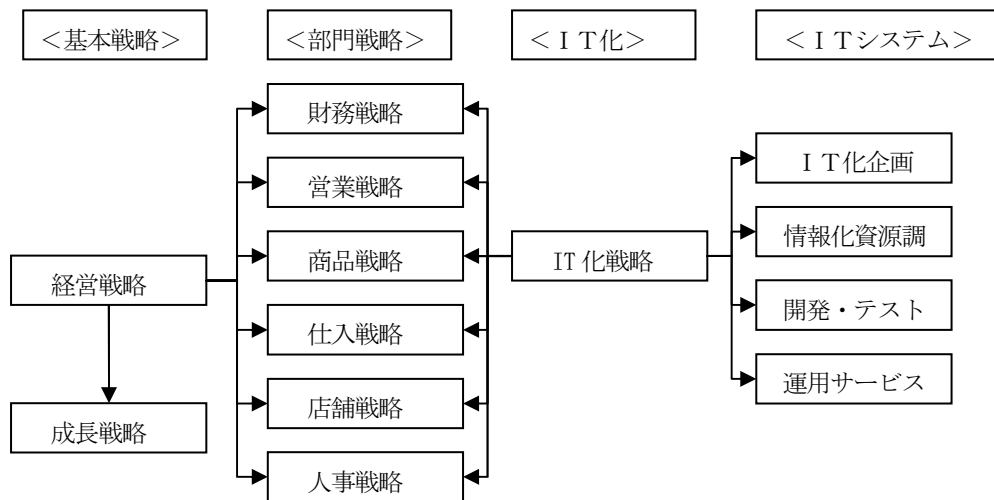
c. 経営戦略の重要性の2面性

経営戦略は企業の基本的経営手段の方向を示すもので、これが確立されていなくては企業の健全発展はありえないが、経営戦略を確立するためと、IT化戦略を展開するためにも欠かせないものである

それは図表 4-3-(2)-⑤-1)-2 のように、経営部門戦略は経営戦略の下位戦略なので、まず経営戦略が確立していなくては、部門戦略の確立は不可能だからである。またIT化戦略は経営戦略とその部門戦略を受けて構築されるので、効率的ITシステムを開発するためには、経営戦略が確立されていなくてはならないからである。

また部門戦略とは別に、経営戦略としての成長戦略も重視しなくてはならない。

図表 4-3-2-5-1-2 経営戦略とIT戦略の関わり



d. 経営戦略にIT戦略、成長戦略を導入する

低成長時代に入っているが、経営計画において年率2~3%の売上上昇は、利益蓄積、設備投資、従業員の待遇改善のため、最低限のラインとして必要とされている。また公的制度の「経営革新」の承認を受ける場合には、5年計画で付加価値額は15%以上、経常利益は5%以上の伸張を実現することが条件とされている。従って、経営革新制度にかかわりのない経営計画策定に際しても、同程度の伸長計画は必要である。

また、成長戦略の策定に際しては次のような「アンゾフの成長戦略」が、実用的で、広く利用されているので、これを活用すると比較的簡単に成長戦略の方向性を見出すことができる。これと合わせてIT活用戦略の策定も行わなくてはならない。

2)情報化企画のデューデリジェンス

この情報化企画の内容がどの程度まで具体的なものであるかが、重要なポイントになる。それを実践することによって、経営戦略に則った IT 投資に結びつけることが可能となる。以下 5 つのウェアで大切なものを要約して示してみたい。

a. マインドウェア企画書

もっとも大切なことは、経営革新と IT 革新の統合されたもので、第 6 章 1(3)戦略ビジョンの具体策で述べるが、経営・IT 戦略ビジョンを一枚の用紙に全容が見えるよう要約して、わかりやすいように説明する必要がある(第 6 章 1(3)戦略具体策ビジョンの具体策で述べる)。これをもとに、参加者のモチベーションを高める工夫がなされているかをチェックする。

b. ヒューマンウェア企画書

これは第 4 章 3(2)2)で BII モデル(AS—Is モデル)を述べた。また第 6 章 2.(3)経営情報統合(BII)モデル(To—Be モデル)で記述するように、具体的なソリューション案を、BII モデルとして企画書に添付する等の工夫がされているかが評価のポイントとなる。これによって、ソリューションの見える化を図り、経営者、ユーザー、ベンダー、コンサルタント間のコミュニケーション不足を防止できる仕組みになっているかが見える。

c. コミュニケーションウェア 企画書

商慣行、伝票類、商品コード等の表現規約、運用規約、通信規約等を革新する必要がある。これらの内容を具体的に作成する必要がある。その一覧表を示せば図表 4-3-2-5-2 のようになる。ここでは紙面の関係で一覧表のみを載せているが、現実には、一覧表のそれぞれの内容について具体的なものが用意されていなければならない。この内容が不確定になっていると手戻りや、プログラム修正の要因になってしまうことに留意する必要がある。

d. ソフトウェア企画書

経営戦略で構想が持たれたものが、具体的に実現されるプログラムになっているかを実査する必要がある。ここでもプログラム開発言語や、オペレーションシステム等の他に、少なくとも出力画面や、出力帳票等、ユーザーの要望することが具体的に記述されていなければならない。これも、不確定要素が多ければ多いほど、プログラム修正の要因になるし、追加料金の要因にもなる。

e. ハードウェア企画書

経営戦略で必要とする最適化されたハードウェア構成を示す必要がある。ベンダーに提案してもらうことはよいが、すべてを任せるのではなく、自社の要望ハードウェア構想は具体的に示す必要がある。

3)情報化資源調達

情報化資源調達(以降、IT化資源調達と呼称)の目的は、情報化企画の結果に基づいて下記の二つを達成することにある。

- | |
|---|
| ①経営革新に必要なITシステム要件に最適なソリューションを適正価格で調達する。 |
| ②ITシステムを支援先企業と共同で開発する信頼できるパートナーを獲得する。 |

まず、次の観点で当該企業のデューデリジェンスを実施して現状レベルを正しく把握する。

図表 4-3-2-5-3-1 IT化資源調達のデューデリジェンスの観点

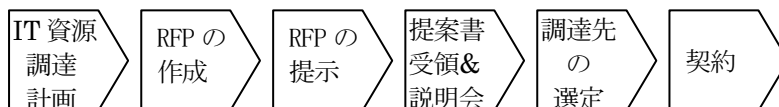
DDの観点	デューデリジェンス (DD) の具体的なポイント
調達プロセス	適切な調達プロセスに基づいて調達しているか
RFPの作成と提示	調達に際し適切なRFP作成とベンダ提示が実施されているか
提案書の評価と選定	適切な評価基準に基づいてベンダ選定が実施されているか
ベンダとの契約	ベンダとは適切な契約内容で契約されているか

RFP : Request For Proposal (調達先ベンダへの提案依頼書)

成熟度が不十分な場合は、下記進め方例を参考にして適切な調達となるよう支援する。

a. IT資源調達のプロセス構成

IT資源調達プロセスは、次のようなステップで実施する。以下順にその内容を説明する。



b. IT資源調達計画

ア) ITシステム要件の検証

RFP作成に着手する前にRFPに記載すべき調達要件が十分に詰まっているか検証する。

図表 4-3-2-5-3-2 IT化資源調達計画時のシステム要件の検証ポイントの例

検証観点	主な検証ポイントの例
開発目的	・経営革新システム化の目的と課題の明確性とベンダ理解の容易性
RFP作成のためのシステム要件の明確性	・ベンダへの調達依頼の範囲、前提条件、制約条件の明確性 ・経営革新のための中核機能要件の明確性 ・AsIsとToBeのビジネスプロセスと業務フローの具体性 ・非機能要件の具体性(性能、信頼性、運用性、移行性、操作性等)

イ) 調達予算超過を避けるための調達計画方針の例

ITシステムの外注では、「2423の法則」*1という経験則があるとされている。

- *1:**「契約時には開発規模を2と予想し2の金額で契約したが、開発段階で機能追加などにより4の規模に膨れ上がる。ネゴの結果として3の費用で4の規模の開発で終わる。ユーザは費用が1増え、ベンダは3の費用で4の機能を作らされ、互いに不満が残る。」

資金力に乏しい中小企業にとって調達予算の超過は死活問題であり、IT化資源調達計画であ

らかじめ対策方針を検討しておく必要がある。例えば、下記方針案が考えられる。

- ①案：『当初契約金額で完遂する。（一括請負契約とし再見積を原則認めない）』
機能追加や変更が発生しないよう RFP の記載精度を高めると共に固定価格のプロジェクト管理に協力できるベンダを選ぶ。
- ②案：『初期投資を抑え最優先機能のみを開発し、効果が明確な機能のみ段階的に追加する。』
①案は要件を詳細に確定できる場合に有効な方法である。しかし、経営革新が新規ビジネスの開拓など不確定要素が高い場合は現実的ではない。その場合は、初期投資は、必要最低限の機能に絞って開発し、その後は効果が明確な機能追加に対してのみ残り予算を段階的に割り当てて、初期投資を抑えながら不確実性に伴うリスクを緩和する。

c. RFP の作成

(社)日本情報システム・ユーザ協会の「企業 IT 動向調査 2007」によれば、従業員 1,000 人未満の企業において、RFP を自社でほぼ作成が 17%、ベースは自社で細部は委託先が 51%、すべて委託先が 30%となっている。これは RFP を中小企業だけで作成することが困難な状況を示している。その意味からも中小企業診断士の強力な支援が必要である。

ア) RFP の作成方針

「記述精度の高い RFP を作成」が重要である。その理由は、経営革新に有効で成熟度の高いベンダ提案やリスク費用の上積みが小さいベンダ価格提示を受けるためである。

イ) RFP の記載事項

下記例のように RFP の記載事項を目的別によく整理・検討して RFP の記述精度を上げる。

図表 4-3-2-5-3-3 RFP 記載事項の例

記載目的	記載事項
企業状況を理解してもらうための事項	・システム化の背景、目的 ・解決したい現状の課題 ・狙いとする効果 ・現行システムとの関連 ・業務方針 ・システム化方針 ・IT 導入の前提、制約条件 ・システム利用者、運用者 ・会社概要（事業内容、組織、システム化体制） など
提案依頼に関する事項	・提案依頼範囲 ・システム機能要件*1 ・システム構成 ・非機能要件（性能/運用/移行等） ・納期、スケジュール ・納品条件 ・開発推進体制 ・役割分担 ・教育訓練 ・保守条件 ・保証要件 ・定例報告 ・費用見積（一時/ランニング費用、内訳明細）
提案条件に関する事項	・提案書の形式 ・提案書の目次*2 ・提案手続き ・対応窓口 ・参加資格条件 ・提案書説明会実施要領 ・ベンダ 選定手順、選定方法 ・RFP 開示の禁止 など
契約条件に関する事項	・契約形態（準委任/請負） ・再委託 ・損害賠償責任（範囲、限度額、期間） ・知的財産権の帰属 ・第三者ソフトウェア利用 ・検収、支払条件 ・秘密保持 など

(注 1) *1：経営革新の中心となる機能要件は、より詳細に記述する。既存システムとの連携が重要な場合は、連携に必要な既存システム情報も積極的に開示する。

*2：提案書評価の効率化のために、各社提案を横並びで比較できるよう目次を指定する。

(注 2) IT コーディネータ協会が RFP の見本を公開しているので参考にすることが可能である。

d.RFP の提示

提案依頼先ベンダを選定し RFP を提示し提案を依頼する。また、ベンダの Q&A に対応する。

なお、RFP には企業秘密が記載されているので、RFP を渡す前に守秘義務契約を締結する。

e. 提案書受領、提案書説明会の実施

提案書受領後、ベンダによる提案内容の説明会を実施する。その際、質疑と評価が偏らないよう説明会の参加者は複数の関係者が出席する。また、質疑応答の内容をとおしてベンダのリーダーの資質、スキルを見極める。

f. 調達先の選定

提案書の内容及び説明会結果をもとに、信頼できるパートナーとなれるベンダを選定する。

そのためにも、全社的な合意形成が可能な選定の手順、方法となるよう的確な支援を行う。

7) 選定の手順と方法の例

図表 4-3-2-5-3-4 調達先選定の手順と方法の例

手順・方法のポイント	
一次選定	<ul style="list-style-type: none"> ◆提案書内容、説明会結果から二次選考に進む 2~3 社に絞り込む。 ◆予め定めた評価基準に基づいて評価する。 <ul style="list-style-type: none"> ・評価項目毎に横並びで効率よく評価できる評価表を用意する(図表 4-3-2-5-3-5 参照)。 ・定量的に評価する。(評価項目ごとの重要度の重み付けと 4~5 段階評点) ◆提案と金額の適正さを評価する(安ければよいだけの判断は危険、価格交渉は二次で)。
二次選考	<ul style="list-style-type: none"> ◆最終的に 1 社を選定する。 ◆一次選考の疑問点や追加事項の確認、予算との価格乖離の交渉等を行う。 ◆提示された推奨製品のデモを実施する(利用担当者の参加とデモ評価項目の事前設定)。 ◆プロジェクトリーダーの対面評価(従事度、類似経験、コミュニケーション能力、人物) ◆提案内容だけでなく、ベンダの経営・財務状態等も含めて総合評価する。

イ) 評価項目と評価表の例

図表 4-3-2-5-3-5 評価項目と評価表の例

評価観点	主な評価項目	重み付け ①*1	ベンダ A 社		ベンダ B 社	
			評価 ②*2	評価点 ①×②	評価 ②	評価点 ①×②
RFP の理解度	<ul style="list-style-type: none"> ・目的/業務/解課題/要求事項の理解度 ・提案内容の網羅性 ・RFP の問合せ内容 ・説明会質疑応答 					
要件の充足度	<ul style="list-style-type: none"> ・導入目的への対応度、期待効果 ・要求の対応度 ・課題解決策の充実度 ・各要求実現の具体性 					
システムの	<ul style="list-style-type: none"> ・機能の拡張性 ・利用技術の将来性 					

拡張性、柔軟性	・運用、保守の容易性 ・既存システムとの連携性、親和性					
計画の妥当性	・開発スケジュール/投入工数の妥当性 ・開発計画/手順の具体性、充実度					
プロジェクト遂行能力	・プロジェクトマネージャ/メンバーの資質/能力/経験 ・プロジェクト体制(分担等の明確性) ・類似システム開発実績 ・再委託率					
コストの妥当性	・コストの安さ/予算との乖離度 ・内訳、根拠の明確性(初期/ランニング費用) ・価格低減努力					
その他	・経営/財務基盤 ・会社の取組み姿勢 ・誠意/積極性(他提案の使回し/寄集め/記載指定事項の無視等は無誠意の証)					
総合評価	総計					

(注) *1：最低限満たしていなければならない項目は必須条件とする。必須条件以外は、どの項目を重視するかを検討して項目ごとに重要度の重み付けをする。

*2：評価点(4段階評価)の例

0：RFP を満たしていない又は提案がない 1：一部満たしている

2：完全に満たしている 3：完全に満たしている上でさらに付加価値を提供している

g. 契約

ベンダとシステム開発委託契約を契約する。契約における記載事項の例を以下に示す。

図表 4-3-2-5-3-6 契約書記載事項の例

分類	記載事項
基本契約	・用語定義 ・契約形態*1 ・基本契約と個別契約の優先関係 ・再委託先の選定 ・プロジェクトマネージャと権限/責任 ・プロジェクトリーダーと権限 ・連絡協議会設置 ・瑕疵担保責任 ・変更管理手続 ・秘密情報の取扱 ・個人情報保護 ・権利帰属(所有権、特許権、著作権*2) ・知的財産権侵害の責任 ・第三者ソフトウェアの利用の取扱 ・契約解除 ・損害賠償
個別契約	・ベンダ業務範囲/内容 ・契約類型(請負、準委任) ・作業期間/納期 ・スケジュール ・ユーザ/ベンダの役割分担 ・連絡協議会の運営法 ・ユーザ提供情報/資料/機器 ・ユーザ先作業環境 ・納入物 ・委託料/支払方法 ・検収期間/検収方法

(注)経済産業省の「情報システム・モデル取引・契約書」のモデル契約書を参考にできる。

*1 契約形態 ：一括請負契約とする。

*2 著作権の帰属：成果物に含まれる支援先企業のノウハウの流出およびベンダが倒産した場合に支援先企業が当該ソフトウェアの使用ができなくなる等のリスクを回避するために、汎用的利用可能なプログラム等以外は支援企業先に著作権の譲渡を受けるようにする。

4)開発・テスト・導入

優れた情報企画に基づき万全の資源調達がなされたとしても、システム（ハード、ソフト、ネット）を構築し導入するこの段階での対応に欠陥があると、計画通りのシステムを導入することはできない。ベンダーに依存する部分が多く発注者である会社側の対応は次のように様々であるが、発注者側の取り組みの良し悪しが、導入したITシステムの性能・効果（計画通りの性能・効果を発揮～性能大幅ダウン・効果ほとんどなしなど）、開発・導入費用（予算内で導入～大幅オーバーなど）、導入時期（予定時期に導入～大幅に遅れ業務に重大な支障など）となって現れる。

- ①主体的に取り組み、進行状況と成果をチェック、必要に応じ是正措置を実施。
- ②ベンダー依存だが、重要ポイントでの検証等はキチンと実施。
- ③ベンダー依存だが、不十分なりにも重要ポイントで検証等は実施
- ④ベンダーからの提出書類の承認等はしているが形式的
- ⑤ベンダーに全く任せ切り、ベンダー開発物をそのまま受入れ

したがって、できあがり導入したシステムの評価に加え、会社側がプロセス管理を適切に行っているかどうかについて次のような観点で評価する必要がある。

a. 開発スケジュールの管理

次の点に留意して開発・テスト・導入を進める。

- a) スケジュール策定にあたっては重要ポイント（外部設計、単体テスト、結合テスト、システムテスト、運用テスト等）をマイルストーンに設定する。
- b) 定期的に進捗報告会議を開催し進行状況、問題点を報告させ対策を行なう。
- c) 設定したマイルストーンごとにレビューと承認を行い、次のステップへ着実に進めていく。

b. 各段階内容と留意点

開発・テストの各段階の内容と留意点は次の通りであるが、それぞれの成果を確認・承認し、また発見された問題点は解消しながら着実に進めていくことが重要である。

【外部設計】

要件定義をもとに、発注者が求める情報システムを実現するために必要なハードとソフトウェアの組み合わせやソフトウェアの機能を明確にする。画面、帳票、システム内部の処理や処理の流れ、データモデル、外部システムとのインターフェース等を決めていく。会社の要求する要件を満たすことが前提であり、ユーザの利便性、運用性、保守性等も十分考慮されて設計が行われることも重要である。

設計に洩れや誤りがあると、後工程での手戻りによる遅れ、コスト増、要求する要件を満たせない結果となるので、ベンダーに任せ切りにせず会社も積極的にかかわっていく。

【内部設計、ソフトウェア作成等】

外部設計に基づき個別開発の場合は、内部設計、ソフトウェア設計、プログラミングを行い、

パッケージ、Saas/ASP の場合は、ソフトウェア設計、モディファイ・アドオンの設計、プログラミング等を行なう。全面的にベンダーに依存することとなるが、計画どおり開発が進められているかどうか進捗報告会議やレビューで開発状況を確認しながら進める。

【単体テスト、結合テスト】

単体テストでは、プログラム単位で仕様どおりの機能を有していることを検証し、結合ソフトでは複数のプログラムを結合して内部設計どおりの機能を有していることを検証する。いずれもベンダーが実施するが、結果はレビュー段階での発注者として確認する。

【システムテスト】

本番環境とは隔離された環境で、システムが全体として要求された機能・性能・操作性などを満たしているかどうか（外部設計の仕様どおり作成されているかどうか）システム全体に対して検証を行なう。開発側（ベンダー）のテストの最終段階として実施されるが、テスト結果は会社側で検証し、承認したうえで運用テストに進む。

【運用テスト】

実際の稼働状況においてユーザ部門、運用部門、ベンダーが参加して業務機能や運用機能が問題なく運用できるかどうか確認する。本番移行の可否判断のもとになる重要なテストであり妥協は許されない。ベンダーの支援は得つつも発注企業の責任において要求どおりのものができたかどうか確認し、問題が発見された場合は解決したうえで実運用への移行を決める。

c. ハード、ネットワーク等の導入

計画に従い、ハードネットワーク等の導入を行なう。ソフトの開発と整合を取りつつ、支障のないように進むよう管理する。

d. 実運用への準備

a) マニュアル

ベンダーが作成すること多いが、実際に使う者にとって、分かりやすく使いやすいものとなるよう使用する者の意見も反映しつつ作成する。運用テストで使用し必要な見直しを行い完成させる。

- ・利用者が理解しやすい用語で記述する
- ・業務フロー、担当、実施内容、画面、帳票等を掲載し作業内容が分かりやすくする。
- ・月次・年次・年次処理、通常業務・障害時等特定時の処理が分かるようにする。

b) 教育訓練

業務処理が円滑に行なえるよう実運用までにマニュアルにより全ユーザに教育を行なう。操作方法のみでなく、システム導入の目的について理解させることも重要である。

5)運用・サービスデリバリー

運用・サービスデリバリーとは、ITシステムを稼働させる日々の種々の活動を通して、業務に有効に活用できるようその機能を提供していくことである。優れたITシステムを開発・導入できても、適切に運用しない限り宝の持ち腐れになり、所期の目的を達成することはできない。運用・サービスデリバリーの成熟度は導入効果に大きく影響するので、導入時の運用・サービスデリバリーの状況についてどの程度のレベルにあるのか評価する。

運用・サービスデリバリーのレベルについては、現状に甘んずることなく将来の事業戦略や業務の動向も見据えて対応できるよう、継続的に改善に努めることが大切である。

図表 4-3-2-5-5 運用・サービスデリバリーの主要なデューデリジェンス項目

DD の観点	DD の具体的ポイント
※ 基本オペレーション	ホスト運用方法決定、オペレーション、運用スケジュール管理、オペレーション・フロー/マニュアル保守・管理、臨時作業受付・処理、出力帳票管理、物品管理、バックアップ管理等が適切に行われている。(③1) スケジュールの管理、③2) 出力媒体管理参照)
サービスデスク	ユーザからの問い合わせ・障害連絡に対して、単一窓口を設け一次対応をできる。
※ インシデント管理	インシデント(障害)により中断されたサービスを一刻も早く復旧させ、ビジネスへの被害を最小限に留める対策ができる。(③5) ダウン時間参照)
※ 問題管理	インシデントの根本原因を突き止め恒久的な解決策や潜んでいる根本原因を突き止め予防対策が打てる。(③5) ダウン時間参照)
変更管理	インフラストラクチャー(ソフト、ハード、ネットワークなど)に関するすべての変更を一元的に管理し、標準的な変更手順を適用することにより、変更を効率的・効果的に行なうとともに変更に伴うインシデントの発生を防止に取り組める。
リリース管理	インフラストラクチャー変更リリースのすべてのプロセスを管理し、リリースを確実・円滑に実施できる。
※ 構成管理	ITシステムを構成するすべての資産を、IT サービスを提供するための構成要素として捉え、属性、構成要素どうしの関係、インシデント、問題、変更、リリース等の情報も加え一元的に管理し、他の管理プロセスを支援できる。(③3) 利用できる資源管理参照)
※ サービスレベル管理	ユーザのビジネス要件に対して最も費用対効果の高いサービス提供を目標にSLAを作成・合意、SLAの内容に基づき計測・監視・報告を行い、継続的に改善に取り組める。(④1) サービスレベルの定義と管理、④2) サードパーティのサービス管理参照)
※ キャパシティ管理	正しいタイミングと正しいコストで適切なキャパシティを整備・維持し、キャパシティを最大限に活用できるようキャパシティの最適化を行なうことができる。(④3) 成果とキャパシティ参照)

※ 可用性管理	高い安定性とコスト効果を保ちつつ、ユーザが要求する高いレベルの可用性（サービスが必要な時間のうち、実際に提供できた時間の割合）を提供できる。(③4) オペレーションエラー、③5) ダウン時間参照)
※ サービス継続性管理	災害発生による悪影響を最小限にするため、災害発生時の復旧計画を策定するとともにリスク軽減手段を導入し備えている。(④4) 継続的なサービスの保証参照)
※ 財務管理	費用対効果の高いサービスの提供できるよう I T サービスにかかわるコスト管理を適切に行なえる。(④5) コストの捕捉と配賦)

(注) ※については、他の項目でも述べているので参照のこと。

他の項目で述べていない(※印以外)の事項についての説明は次のとおりである。

a. サービスデスク

問題発生時のユーザ部門の不安解消と問題の早期解決のため、一元的な窓口を作って対応することが効果的である。その際の留意点は次のとおりである。

- a) 担当者のスキルアップ、回答と解決策のデータベース化等により一次対応解決率を高める。
- b) 一次対応困難なものは切り分け、他にエスカレーションする体制を作る。ただし、サービスデスクは解決まで責任を持って進捗管理を行なう。
- c) 問い合わせ、解決策等の情報は記録し改善策の検討に活用する。
- d) 安易にサービスデスクに頼らないよう、ユーザ部門への情報提供、ユーザ部門担当者のスキルアップを図る。

b. 変更管理

変更に伴う障害発生は極めて多いので、次により変更に伴うサービスへの最小限に抑えるよう、留意し計画・実施する。

- a) 変更の可否、内容、時期は関係部門で十分検討して決定する。その際は、ユーザ部門の意見を最重要視する。
- b) 変更の数は極力少なくする。

c. リリース管理

変更のリリース管理については、次の点に留意する。

- a) リリースの時期は繁忙期等を避ける。
- b) I T サービス部門の都合ではなく、ユーザ部門のニーズを最優先する。
- c) リリース内容は事前にユーザ部門に十分周知し、必要な教育訓練は事前に実施しておく。
- d) 万が一のリリースの失敗に備え、きり戻し計画を準備しておく。
- e) リリース情報は構成管理情報に反映する。

(3)情報技術デューデリジェンス (DD)

経営革新に必要なIT活用の基本となる情報技術の活用方針に関する成熟度の評価を実施することで、企業の現状レベルを正しく把握する。以下の5項目について、当該企業のデューデリジェンスを実施する。

① 技術指針の決定

経営革新の目的に適合した有効な情報技術指針を明確に決定し適用しているか、下記観点で評価する。

DDの観点	DDの具体的ポイント
技術指針の認識	重要性が認識されトップ主導で進められているか、合意形成がなされているか
技術指針の明確性	採用する技術指針は明確か、また指針実現のための技術導入計画は明確か
最新情報技術の導入	情報技術の最新動向をウオッチし、有効な最新技術を選択・導入しているか
経営革新方針との整合	技術指針は経営革新方針と整合がとれているか、ギャップが生じていないか
経営資源方針との整合	技術導入計画は内部IT要員の育成計画や外部調達計画等に反映されているか

② 情報アーキテクチャの定義

経営革新に有効な情報システムの情報アーキテクチャが定義されているか、書き観点で評価する。

DDの観点	DDの具体的ポイント
アーキテクチャ定義の認識	重要性が認識されトップ主導で進められているか、合意形成がなされているか
業務体系の定義	業務プロセスや業務フローを定義しているか、下記等の手法を導入しているか ・機能構成図(DMM) ・機能情報関連図(DFD) ・業務流れ図(WFA) など
データ体系の定義	データ体系を明確に定義しているか、下記等の手法を導入しているか ・実体関連ダイアグラム(ERD) など
適用処理体系の定義 (業務目的に最適なシステム形態)	業務の目的と重要性等に最適な適用処理方針が検討され、定義されているか ・処理体系 (集中型/分散型、クライアント・サーバ型/Webアプリケーション型 など) ・活用体系 (個別開発型、パッケージ活用型、SaaS等サービス利用型 など)

技術体系の定義	業務目的に最適な技術体系や実現方式が検討され、定義されているか <ul style="list-style-type: none"> ・ IT資産の統合、集約方針 ・ オープンソースソフトの活用方針 ・ ネットワーク通信サービスの選定方針 ・ OS採用方針(Windows,UNIX,Linux)
---------	---

③ データ管理

基幹系業務システムで蓄積されるデータは企業の重要な資産であり宝である。適切なデータ管理能力は経営革新の継続的推進の重要な鍵を握っている。下記観点でデータ管理の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
データ管理の認識	重要性が認識されトップ主導で進められているか、合意形成がなされているか
データ仕様の標準化	データ構造やコード体系を標準化しているか(コード統一化 など)
データ管理ルール	管理対象データを指定しているか、業務プロセス単位でルール化しているか
データのアクセス制御	データ種別、アクセス種別ごとにアクセス権限を定めて実行しているか
データの維持品質	データインテグリティやデータ維持の基準を定めて実行しているか
データのバックアップ	バックアップの範囲・方法・タイミングを定めて実行しているか
データの保管、廃棄等	データの授受・保管・交換・廃棄等のルールを定めて実行しているか
コンプライアンス対策	個人情報保護法、IT 内部統制への対応策を定めて実行しているか

④ システムセキュリティ

経営革新の有力な武器となるインターネットの活用や社内叡智結集のための情報共有は、セキュリティ対策とのバランスの上で成り立つ。次のような観点でセキュリティ対策の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
セキュリティ管理の認識	重要性が認識され、セキュリティポリシー、をトップ主導で制定しているか、 またその実施基準やモニタリングは全社的合意形成がなされているか
リスクアセスメント	重要な IT 資産が特定されているか、また資産の重要性と被害時の影響度に応じて費用対効果の高いセキュリティ対策*1 となっているか
リスク管理策	リスクの格付けに応じたリスク管理策が立案され、実施されているか

*1:セキュリティ対策は、それ自体で企業の付加価値を生むものではないので、資産の重要性と被害時の影響度に応じた費用対効果の高いセキュリティ対策となっているか評価する必要がある。

⑤ 情報リテラシー

情報システムの構築と活用には企業の情報リテラシーが必要となる。また、外部調達をするにしても情報リテラシーの実態を配慮した現実的な情報システムを企画することが必要となる。そのた

めに企業の情報リテラシーとその対応状況を評価する。システムの開発・運用者と利用者に分けて評価する。

1)情報システムの開発・運用者

次のような観点で成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
技術動向キャッチアップ能力	情報技術動向の組織的なキャッチアップの実績・能力は十分か
システム環境構築能力	ネットワークやハード/ソフトの環境構築の実績・能力は十分か
業務アプリ開発能力	業務アプリケーションの開発の実績・能力(種類・規模)は十分か
外部調達及び管理能力	RFP 作成による外部調達及びプロジェクト管理の実績・能力は十分か
システム運用・保守能力	システム運用・保守の実績・能力は十分か

2)利用者

次のような観点で成熟度を評価する。

DD の視点	DD の具体的ポイント
情報関連機器を使いこなす能力	PC、POS、RFID、CAD/CAM などの利用実績・能力は十分か
アプリケーションソフトを使いこなす能力	業務ソフト、表計算ソフト、メール・グループウェアなどの利用実績・能力は十分か
情報を収集する能力	インターネット利用(Web 検索)、DB 検索などの情報収集能力は十分か
収集情報を整理・分析する能力	データ分析(RFM、FSP 等) などの利用実績・能力は十分か
分析結果を IT に適用する能力	業務改善等のために IT 分析結果を適用する能力は十分か

(4)企業ガバナンスと内部統制のヒューマンウエアデューデリジェンス (DD)

① 企業ガバナンスの業務プロセス

企業ガバナンスのデューデリジェンスを実際に行うにあたって、以下のような点から企業経営者を規律することができるようになってきているかを確認していく必要がある。

図表 4-3-4-1-1 企業ガバナンスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
経営理念と企業風土	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念に基づき良好な企業風土が構築され、経営への規律が働いており、経営者の暴走を防ぐことができるようになっているか。 従業員のモラルは高いものとなっていて、企業風土を損傷する恐れがないようになっているか。
経営者のリスクへの認識	<ul style="list-style-type: none"> 経営者のリスクへの認識は高く、不祥事が発生した場合の影響等を十分に考慮できているか。 経営者に対して会社法規上規定されている取締役会の監督機能が働いており、不祥事の発生を防ぐようになっているか。
経営者の専門性	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は企業内の専門性のある業務の内容を理解しているか。また、当該業務分野への経営者による統制・理解が働いているか。 経営者に対して、専門性のある業務分野に関して取締役会の監督機能が働いているか。
監査役・外部監査人	<ul style="list-style-type: none"> 監査役・外部監査人(会計監査人)が、経営者から十分に独立した立場

の独立性と監視・検証機能	で経営を監視・検証できているか。また、不祥事を早期に発見できるようになっているか。
--------------	---

②内部統制の業務プロセス

以下の内部統制に関わる業務のデューデリジェンスを行うための評価項目の例は、「財務報告に係わる内部統制の評価及び監査に関する実施基準」平成19年2月15日の「財務報告に係わる全社的な内部統制に関する評価項目の例」をベースに作成している。

1)統制環境の業務プロセス

統制環境業務プロセスは、内部統制の基本的要素であり、全ての業務へ影響を与える基盤でもある。デューデリジェンスにあたっては、その環境があり、実行へつながっているかを確認していく必要がある。次のような評価項目によって行うことが望ましい。

図表 4-3-4-2-1 統制環境の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
財務報告の信頼性	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。 ・経営者は、適切な会計処理の原則を選択し、会計上の見積り等を決定する際の客観的な実施過程を保持しているか。 ・経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。 ・信頼性のある財務報告の作成に必要なとされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。
経営理念と社内制度	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な経営理念や倫理規程、法令や各種規則などのルール、さらには社会的規範などに基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。
職能と組織、活動における役割分担と責任など	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合に、適切な改善を図っているか。 ・経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか。 ・責任の割当てと権限の委任がすべての従業員に対して明確になされているか。 ・従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか。 ・経営者は、従業員等に職務の遂行に必要な手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。 ・従業員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか。
監督、監視機能	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会及び監査役又は監査委員会は、財務報告とその内部統制に関し経営者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行しているか。 ・監査役又は監査委員会は内部監査人及び監査人と適切な連携を図っているか。

2) リスクの評価と対応の業務プロセス

リスクの評価と対応の業務においては、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析、評価し、当該リスクへの対応を行う一連のプロセスが求められる。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-2 リスクの評価と対応の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
リスク識別、評価の仕組みと適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。 ・リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が信頼性のある財務報告の作成に及ぼす影響が適切に考慮されているか。 ・経営者は、組織の変更やITの開発など、信頼性のある財務報告の作成に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みを設定し、適切な対応を図っているか。 ・経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか。

3) 統制活動の業務プロセス

統制活動は、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続きである。業務プロセスに組み込まれ、一体となって遂行される。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-3 統制活動の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
統制活動確保のための方針と権限・責任	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。 ・経営者は、信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させているか。 ・統制活動に係る責任と説明義務を、リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか。
業務手順と業務の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成しているか。 ・統制活動は業務全体にわたって誠実に実施されているか。
活動の妥当性の検証と誤謬等への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・統制活動を実施することにより検出された誤謬等は適切に調査され、必要な対応が取られているか。 ・統制活動は、その実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要スクを評価し、対応しているか。

4) 情報と伝達の業務プロセス

情報と伝達は、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられていることを確保することにある。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-2-4 情報と伝達の業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
信頼性ある財務報告の作成	・報告の作成に関する経営者の方針や指示を、企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達し、適切に利用可能となるような体制を整備しているか。
会計及び財務に関する情報の活用	・会計及び財務に関する情報を、関連業務プロセスから適切に情報システムに伝達し、適切に利用可能とする体制を整備しているか。
内部統制に関する重要な情報	・内部統制に関する情報を、経営者及び組織内の適切な管理者に伝達する体制を整備しているか。
関係者間の情報伝達・共有	・経営者、取締役会、監査役又は監査委員会及びその他の関係者の間で、情報を適切に伝達・共有しているか。
内部通報の仕組みなど	・通常の報告経路から独立した内部通報の伝達経路が利用できるように設定しているか。
企業外部からの情報	・企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達する仕組みとしているか。

5)監視活動（モニタリング）の業務プロセス

モニタリングは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスである。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価、及び是正される。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-3-2-5 監視活動（モニタリング）業務プロセスの成熟度診断の例

DD の観点	DD の具体的ポイント
モニタリングの認識	・モニタリングの重要性が認識されトップ主導で計画され、全社的合意形成がなされているか。
日常的モニタリング	・経営管理や業務改善等の通常業務にモニタリングが組み込まれているか。
独立的機関によるモニタリング	・日常的モニタリングとは別に通常業務から独立したモニタリングが定期的に行われているか。 ・経営者による独立的評価 ・取締役会、監査役または監査委員会による独立的評価 ・内部監査部門による独立的評価
評価プロセス	・評価のプロセスは形骸化しないよう適切に定められているか。 ・必要な業務範囲が対象となっているか、漏れている業務プロセスはないか。 ・評価の方法、判断基準は、例えばマニュアル等で明確に定められているか。
報告と是正	・評価の結果発見された問題点は、経営者、取締役会等に適時報告されているか。 ・また、是正を必要とする問題点は改善がなされているか。 ・さらに再発防止対策が実施されているか。

6) I Tへの対応の業務プロセス

I Tへの対応は、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のI Tに対し適切に対応することにある。次のような評価項目に基づいて、当該企業のデューデリジェンスを行う。

図表 4-3-4-2-6 I Tへの対応業務プロセスのデューデリジェンスの観点

DD の観点	DD の具体的ポイント
I T戦略・計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者は、I Tに関する適切な戦略、計画等を定めているか。 ・ 経営者は、内部統制を整備する際に、I T環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。
I T統制利用領域とリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者は、信頼性のある財務報告の作成という目的の達成に対するリスクを低減するため、手作業及びI Tを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。 ・ I Tを用いて統制活動を整備する際には、I Tを利用することにより生じる新たなリスクが考慮されているか。
業務処理統制の方針・手続	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者は、I Tに係る全般統制及びI Tに係る業務処理統制についての方針及び手続を適切に定めているか。

(5)機能別デューデリジェンス

① 商品企画・R&Dに関するデューデリジェンス (DD)

中小企業の商品企画・R&Dは十分な体制を持てずに行っている場合が多い。限られた経営資源の中で最良の成果を目指す場合、より無駄の無い開発プロセスを重視する必要がある。その点を重視すると以下の4要素を評価することが一義的に重要である。

1)市場ニーズへの対応を重視した活動をしているかを評価する

多くの企業が自社のシーズやアイデアに固執し、「きっと売れるはず」といった思い込みで商品を開発している。このことは時間や開発費の無駄になるばかりか、改善しなければ企業の存続にも係わる重大な損害となってしまう可能性がある点で、重要なチェック項目である。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・ 二次情報（統計資料やWEB、雑誌などの媒体）の収集及び蓄積がなされているか ・ 企画商品に関連する特許情報や新技術情報の収集及び蓄積がなされているか ・ 競合企業商品の商品力分析は適切に行われているか ・ 一次情報（顧客などからの直接的な情報、評価）を収集するために能動的に行動しているか ・ 収集した情報は適切に社内にも共有され、商品企画活動へ反映されているか

2)法制度への適合を意識しているかを評価する

各業界ごとに様々な法制度（品質基準、化学物質規制、環境規制、食品であれば衛生基準など）により規制されているが、それを前提とした商品企画・R&Dを行っているかをチェックする。特に新規業界や海外向けの商品企画においては見落としがちである。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・関係法規の変化を定期的に調査し、社内に共有、蓄積しているか、その手順が明確であるか ・関係法規の変化が商品企画に反映されているか、その手順が明確であるか

3)連携体制の分析

各業界とも大資本のトップリーダーが潤沢な資源を活用した開発体制を整備している中で、中小企業が独自性あふれる希少価値の高い商品を企画するためには、社外の組織などとの連携や社内各部門との協力体制の強化が重要な成功要因となるため、その状況を把握する必要がある。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・大学や公的研究機関などとの連携を行っているか ・行政機関などの公的支援制度を活用しているか ・民間企業同士の連携体制を構築しているか、また民間のコンサルタントなどを活用しているか ・研究開発部門と社内各部門との連携が適切になされているか

4)新製品の状況

前述の PPM を活用し、当社が販売している製品（サービス）ごとのライフサイクルを分析し、商品企画・R&D 活動が計画的かつ効果的に実施されているかを評価する。

評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ・過去の一定期間において発売された新商品の売上高構成比（新製品寄与率）や全商品アイテムに占める割合を算出する。構成比が高いほど、商品企画開発活動の成果が高いと推測できる ・製品ライフサイクルを分析し、導入期～衰退期の各ステージにバランスよく商品が分散しているかを把握し、商品企画の計画性などを分析する

② 生産に関するデューデリジェンス (DD)

企業ごとの生産に必要な項目を具体的に挙げて検討することが必要である。

1)生産計画	【DDの観点】	【DDの具体的ポイント】
	生産計画の作成	生産計画は販売計画などに基づいて作成されているか
	生産計画の進捗管理	生産計画と実績との進捗管理は適時に行われているか
	生産計画の運用	PDC Aサイクルでまわしているか
2)資材調達	資材調達ルート	信頼できる資材調達ルートを持っているか
	発注のタイミング	一定の基準に従い発注が行われているか
	調達価格	調達価格は管理されているか
3)在庫管理	在庫管理方法	適正在庫量を適時に把握できる在庫管理方法を採用しているか
	在庫管理費用	在庫管理費用の低減に努めているか

4)原価管理	原価管理システムの採用	原価管理システムを使い利益体質となるように努めているか
	原価管理指標の把握	経営管理指標を把握しているか

5)生産情報システム

生産情報システムの採用	変化に対応できるシステムを採用しているか
生産情報システムの活用	生産情報システムを経営に活用する仕組みがあるか

6)生産部門と他部門の連携

部門間連携の仕組み	部門間連携の仕組みができていますか
部門間連携の仕組みの運用	部門間連携の仕組みは効果的に運用されているか

7)技術開発

技術開発スケジュールの作成	技術開発スケジュールは作成されているか
技術開発スケジュールの管理	技術開発スケジュールの進捗や成果は管理されているか
技術開発スケジュールの運用	顧客志向、利益志向で運用されているか

③ 流通（マーケティング）に関するデューデリジェンス

1) マーケティング活動の内容

マーケティング活動は、売り込みのセールス活動や宣伝活動をするだけではなく、まず、どんな商品やサービスなら消費者を満足させることが出来るかという製品計画、価格政策から始める。

しかし、そのためには、その前提として市場調査が必要である。さらにセールスマン・販売店を援護するセールスプロモーション、そして代理店や小売店を援助して最終消費者への販売を促進するディラーヘルプスも必要である。さらには輸送、保管などの物流活動についても暴利的な配慮が必要である。これらの諸活動を有機的に統合して行うマーケティング活動をトータル・マーケティング呼んでいる。

2)マーケティング・ミックス・チェックリスト

トータル・マーケティングの範囲は広いが、一般にそのうち重点項目として製品(product)、価格(price)、販売経路(place)、販売促進(promotion)の4つの頭文字をとってマーケティング・ミックスの4Pといわれており、マーケティング活動に欠かせないものである。

経営革新の策定に際して、マーケティング活動の要素を盛り込んだ経営革新計画を策定するには、ナチェックリストに基づいて行うと的確な計画を策定することができる。

チェック表は、縦軸にマーケティングの 4P をとり、横軸には計画作成のチェックによく使われる「5W1H」原則を取り、それぞれの対応を明確にして記入し、それを実行計画に移せば、項目の漏れのない革新計画が出来る。

④ 販売（マーケティング）に関するデューデリジェンス

1) 販売管理とは

販売管理は前項に述べたマーケティング活動の 1 つの要素であるが、デューデリを適正に行うためには販売活動の体系と動向を理解して置くことが重要である。

販売管理も項目を細かく分析すると限りなく拡大していくが、小売業を事例として基本的な大項目、小項目に分けると、主要な項目は次のようになる。

したがって、経営革新、再生のデューデリジェンスにおいてはこの大項目からチェックし、必要によって細分類項目をチェックすれば良い。ただし、卸売業、小売業、サービス業、製造業などによって、項目は大きく変わってくるので、経営革新構築、再生のデューデリジェンスなどに際しては、事前に販売管理デューデリジェンスの項目を洗い出して用意しておく必要がある。

図表 4-3-5-4-1 小売店の販売管理の体系概要

販売計画	部門別・商品群別・販売員別販売計画
販売分析	部門別、商品群別、商品別、顧客別販売予測
販売経路	店頭販売、訪問販売、テレビ販売、ネット販売
陳列	部門別陳列、ボリューム陳列、ワゴン陳列、特売陳列
販売促進	ショーカード、POP、ハンドビラ、チラシ、DM
販売員管理	接客技術、販売技術、販売実績
顧客管理	購入額、来店頻度、居住地、満足度

2) 販売管理デューデリジェンスの留意点

a. 販売割当は詳細に行なう

販売割当は経営革新でも、企業再生でもデューデリジェンスは慎重に、綿密に行なわなくてはならない。なぜなら販売割当がずさんで、計画通りに進展しないと、経営計画全体の進展に大きく影響してくるからである。

企業再生の場合は、多くは初年度は売上のお伸びはあまり考えないが、2 年次からは多少の伸びを予定して経営革新計画を作成している。経営革新においては、最低基準として年率 3% 以上の伸びが条件となっている。

したがって売上の伸びは予定通り伸張しなくてはならない。そのためには、十分なコンセンサ

スを得たうえで、販売割当は上記のように部門別、商品群別、販売員別をさらに、月別、週別、数量別粗利益別など詳細に行なわなくてはならない。

b. 計画のフォローアップを必ず行なう

経営計画は経営革新も企業再生も、計画し、割り当てただけでは手落ちである。計画のフォローアップをしなくては計画を達成することは出来ないことが多い。そのためには、各計画について月末に月次で計画と実績をチェックをし、常に「PDCAのサイクル」を回して、計画を達成する様にしなくてはならない。販売のデューデリジェンスは計画を示すだけではなく、フォローアップまで計画、提案することが必要である。

フォローアップは経営トップが単独に行なうのではなく、経営会議・営業会議などと共同で、経営革新、企業再生計画策定の際に組織したプロジェクトチームと共に月次で行なうよにすると会議の省力化も出来、進行を経営幹部が確認出来るので良い結果が生まれる。

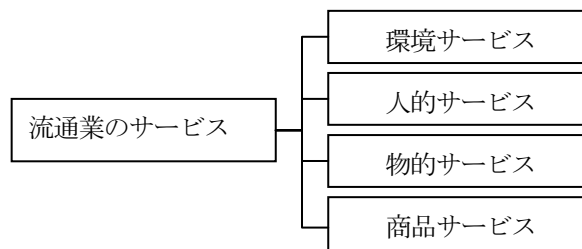
⑤ サービスに関するデューデリジェンス

1) サービスとはなにか

一般社会ではサービスと言えば、「値引き」「奉仕」「接待」などの意味で使われているがビジネスの場合は少し違う。経営学者のコトラーは「サービスとは一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスで、本質的に無形で何の所有権ももたらさないものを言っている。

小売業で言うと「お客様が楽しい買物を出きるように小売業が商品以外に提供する、さまざまな行為やパフォーマンス」と言うことができる。こうした観点から見ると、小売業のサービスは図表 4-③-(5)-⑤-1 のように 4 つに分けることが出来る。これらはいずれもコトラーの言うように無形である。そして、環境サービスと人的サービスは提供するさいに有形財は係わらないが、物的サービスと商品サービスは有形財が関わりを持つことで提供することが出来るものである。

図表 4-3-5-5-1 流通業のサービスの体系



2)環境サービスのデューデリジェンス

環境サービスのデューデリジェンスの対象は、店前・店内・トイレの清掃状況、店内の整理整頓状況、照明・空調の管理などである。清掃、整理整頓については、現場で確認し「良い、普通、悪い」などの評価をする。照明・空調は、単に良否のチェックでなく省エネと言った面からのチェックも必要である。評価した項目については人的、物的、商品、各サービスなどの項目と合わせて評価表にまとめるとデューデリジェンスの結果が分かり易くなる。

3)人的サービスのデューデリジェンス

人的サービスのデューデリジェンスの対象は大きく挨拶、接客、販売活動、の3分野に分かれる。デューデリジェンスに際しては、この項目をさらに細かくチェックして現状を把握する。挨拶は客の出迎え、送りだしの挨拶の実行動作。接客は接客5題用語の徹底とその態度の評価。販売活動は商品説明、問合せに対する対応、レジ清算、包装、お渡しなどについての評価である。

4)物的サービスのデューデリジェンス

物的サービスのデューデリジェンスの対象は大きく店舗外装、店舗内装に分けられる。店舗外装は店舗の外装がその業種・業態にふさわしい色調か、店名、業種の表示、袖看板、テントなど管理は充分行なわれているかの評価である。店舗内装については店内の色調、照明、空調、レアウト(巡回性、通路幅)、売場の標示などについての評価である。

5)商品サービスのデューデリジェンス

商品サービスのデューデリジェンスはマーチャндаイジグデューデリジェンスと重複する部分も出てくるが、ここではサービスと言った分野からのチェックにとどめる。ここでは商品そのものに関するデューデリジェンスと商品の陳列面のデューデリジェンスとの2分野で行なう。商品についてのデューデリジェンスはまず価格は適正か、品揃えは魅力があるか、オリジナル商品はあるかなどについてである。陳列については区分陳列が行なわれているか、プライスカード・POP広告は付いているか、見易く・取り易い陳列になっているかの評価である。

4. コミュニケーションウェア成熟度デューデリジェンス (DD)

経営革新を円滑に進めていくためには、商法・新会社法・各種税法などの商慣行や取引先との基本契約、電子データ交換 (EDI) や企業ネットワークなどについて分析する必要がある。

これらを分析し (成熟度評価)、抜本的に見直し (革新) ていくことがコミュニケーションウェアの目的である。以下、コミュニケーションウェア成熟度DDの具体的項目について考察する。

(1) 商法・新会社法等を遵守しているか

ミーコッシュ式を用いた商法・新会社法等の遵守に関する成熟度 DD は、下記図表 4-4-1-1 に示す項目について実施する。

図表 4-4-1-1 商法・会社法等の遵守に関する成熟度 DD の実施項目

DD の観点	DD のポイント
会社法：取締役等の責任	
善管注意義務	・取締役は、会社に対して善良な管理者の振る舞いをしているか。
忠実義務	・取締役は、株主総会などの決議を遵守し、忠実に職務を遂行しているか。
競業避止義務	・取締役は、株主総会の承認を得ずに競業的取引を行っていないか。
利益相反取引	・取締役は、株主総会の承認を得ずに利益相反取引を行っていないか。
その他の法令	
個人情報保護法	・役員・従業員は、顧客・取引先などの個人情報を適切に取り扱っているか。
下請代金支払遅延防止法	・発注者の立場である企業は、取引先との請負代金支払いについて、請負者に不利益となる取り扱いをしていないか。

新会社法は平成 18 年 5 月 1 日に施行された。それまでの商法と異なり、取締役の人数や任期など、さまざまな面で中小企業にとって適用しやすい法律となった。しかしながら、中小企業庁による、「会社法施行の中小企業に与える影響に係る実態調査 (平成 19 年 5 月)」によると、約 90%の中小企業は何らかの形で会社法の施行を認知しているが、従業員数が少なくなるに従いその認知度は低下している。会社法の内容まで把握している企業は、従業員数が 10 人未満では 50%以下、従業員数が 51 人以上でも大凡 65%程度である。

このような状況を考慮すると、全国の中小企業が商法・新会社法を遵守していると言えるかどうかは疑問であるが、経営革新を実践するためには、少なくとも関連する法令は遵守しなければならない。理由は、企業が法令違反をした場合、社会的信用の失墜という社会的責任や、損害賠償訴訟などの法的責任を負わねばならず、将来的な企業活動に多大な影響を及ぼすことになるからである。

(2)税法を遵守しているか

ミーコッシュ式を用いた税法の遵守に関する成熟度 DD は、下記図表 4-4-2-1 に示す項目について実施する。

図表 4-4-2-1 税法の遵守に関する成熟度DDの実施項目

DD の観点	DD のポイント
決算書の理解	<ul style="list-style-type: none">・ 経営陣は、企業の決算書類の内容を的確に把握しているか。・ 経営陣は、税金の処理を税理士などの専門家に丸投げしていないか。
租税法の理解	<ul style="list-style-type: none">・ 経営陣は、企業に関わる税金の種類と範囲を把握しているか。・ 経営陣は、企業にとって有利となる節税を行うために、常日頃から知識の習得に努めているか。
法人税	<ul style="list-style-type: none">・ 意図的な滞納、過少申告などがないか。
相続税法	<ul style="list-style-type: none">・ 事業承継などにおいて、課税財産を正しく計算しているか。
所得税法	<ul style="list-style-type: none">・ 企業は、従業員から預かる所得税を正しく納税しているか。
消費税法	<ul style="list-style-type: none">・ 企業は、顧客から預かる消費税を正しく納税しているか。

日本において租税を納めるのは企業の責任であり、そのための税法を遵守することは国の税収確保という側面と、民主主義における基本の考え方であるという側面がある。

企業が税金を納める場合は、申告納税方式を用いているため、納税者が自発的に申告しなければならず、ここに法令遵守の重要性がある。

通常企業は半期の決算などで法人税の仮払いを行い、年度決算において最終的な支払い法人税額の調整を行う。申告すべき所得があるのに申告しない、または過少申告であった場合などは、追徴課税が課されるだけでなく、広く世間一般に情報が公開されてしまい、社会的信用の失墜と法的責任の追及により企業活動が困難となる可能性も生じる。

税法を遵守するためには法律の解釈だけに留まらず、決算書類の見方なども知っておくことが望ましいが、多くは税理士などに丸投げ状態となり、多く関わらない企業も見受けられる。

従って、税法遵守の成熟度を分析するにあたっては、上記の評価表を用いて DD を行うことが望ましい。分析する際は上記視点だけに留まらず、多面的に捉えることが必要である。そして、まず企業経営者自身で、最低限の遵守すべき税法の内容と、企業の決算書類などをしっかり理解することが望まれる。

理由は、企業として租税法に関する理解が深まるとともに、企業が利用できる節税の手段を把握することができ、結果として企業の業績向上に寄与することになるからである。

(3)コミュニケーションスキル成熟度

ミーコッシュ式を用いたコミュニケーションスキルに関する成熟度 DD は、下記図表 4-4-3-1 に示す項目について実施する。

図表 4-4-3-1 コミュニケーションスキル成熟度 DD の実施項目

DD の観点	DD のポイント
コミュニケーションの理解	<ul style="list-style-type: none">・経営陣は、内部コミュニケーションの重要性を理解しているか。・経営陣は、外部コミュニケーションの重要性を理解しているか。
社内のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">・経営陣は、組織トップとミドル、ローア間のコミュニケーションの活性化に取り組んでいるか。・経営陣は、組織ミドルやローアが発信するメッセージに耳を傾けているか。・組織ミドルは、ローアが発信するメッセージを組織トップに的確に伝達しているか。
社外のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">・経営陣は、企業の情報を継続的に、定期的に利害関係者や消費者に発信しているか。・経営陣は、利害関係者や消費者からの苦情・提言などに真摯に耳を傾け、的確に答えているか。

コミュニケーションスキル成熟度 DD を行う場合、まず社内における内部コミュニケーションと、外部とのコミュニケーションに分ける必要がある。

内部コミュニケーションについては、組織トップとミドル、ローアとの意思疎通の具合により、その企業の組織風土や組織文化というものが見えてくる。トップのコミュニケーションスキルの有無によって、ミドルやローアのモラルややりがいに影響が出る可能性がある。

ローアは組織トップとのコミュニケーションを望み、組織トップの考えを聞きたいものである。組織トップも本来はローアと積極的に会話し、末端の考えを吸収していかなければならない。そうすることで、社内全体のコミュニケーションが活発化し、企業も活性化するものである。

しかしながら、トップとローアで直接コミュニケーションが行われた場合、ミドルにとって中抜き印象を与えてしまうとモラルが低下する懸念があるので、その辺りにも注意が必要である。

一方で、外部コミュニケーションの視点から見ると、組織トップは、企業の方針などを社外へ積極的に発信していかなければならない。これには法的責任と社会的責任（CSR）の面があり、法的責任では決算報告などを指し、社会的責任では社会貢献活動の報告がある。

これらの観点から、企業は上記の評価表を用いてコミュニケーションスキル成熟度 DD を行い、外部・内部のコミュニケーション活性化に取り組む必要がある。

(4)電子データ交換(EDI)商慣行成熟度

電子商取引（EC：Electronic Commerce）の基盤を構築して密接な企業間連携や取引のオープン化等を実現できれば、新たなビジネスチャンスの創出につながる。その意味で、電子商取引は経営革新のための有力な武器である。電子商取引を実現する二つの柱である商慣行と電子データ交換（EDI：Electronic Data Interchange）に関する成熟度のデューデリジェンスを下記の観点で実施する。

① 取引商慣行

基本となる取引の商慣行がどのような現状になっているか評価する。

DDの観点	DDの具体的ポイント
取引商慣行の透明性	<ul style="list-style-type: none"> ・商談は面談商談で行われているか、あるいは電子商談か ・透明で明確な取引慣行となっているか（販売促進費、リベート、協力金等） ・取引データのオープン化がなされているか、また取引先と共有できているか

② 取引基本規約

取引基本規約とは、EDIが対象とする業務においてEDIで交換する情報が取引上有効であることを保証するためのものである。継続的な取引を行う際の様々な合意事項を契約書面として取り交わす必要がある。

取引基本規約の取決め状況の適切性	EDIの取引基本的事項を取引基本契約書で取り決めているか 取引基本契約書には透明な取引に必要な諸条件が明確に定められているか ・発注条件 ・仕入条件 ・検収条件 ・代金決済条件 など
------------------	---

③ 業務運用規約

業務運用規約とは、EDIを企業間でどのように運用していくかのルールをとり決めるためのものである。

業務運用規約の取決め適切性	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先や販売先との業務運用ルール（商談・発注・物流・決済ルール等） ・社内の業務運用ルール（商品関連・人的関連・金銭関連等） ・ネットワークの運用ルール（ダウン時の責任分担、ダウン時の対応ルール等） ・コンピュータシステム運用ルール（運用業務手順、セキュリティ対策、障害運用等）
---------------	---

④ 情報表現規約

情報表現規約とは、EDI交換するデータを双方のコンピュータシステムで共通的に解釈できるようにするためのデータの表現方法の取り決めである。

情報表現規約の取決め適切性	EDIの下記等の情報表現ルールが適切な標準仕様に準拠しているか ・データ媒体の取決め ・データ表現の方法（各種コード・各種伝票・棚札・ICタグ等） ・コードの統一（商品コード・物流コード・共通取引コード等） ・データフォーマット統一（商品データ・発注データ・請求データ・照合データ等）
---------------	--

⑤ 情報伝達規約

情報伝達規約とは、EDIで企業のコンピュータシステム間を接続するための通信手順に関する取り決めである。

情報伝達規約の取決め適切性	EDIの標準手順に準拠した通信手順を採用しているか ・通信プロトコール（J手順・全銀手順・Web-EDI、eb-XML MS、EDINT AS2等）
---------------	---

(5) ネットワーク・情報共有・情報公開成熟度

経営革新に必要となるネットワーク・情報共有・情報公開の成熟度を評価して、企業の現状レベルを正しく把握する。下記の観点で当該企業のデューデリジェンスを実施する。

① ネットワークの成熟度の評価

情報共有や情報公開のためには、ネットワークを構築することが必要となる。企業間と企業内のネットワーク化の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
企業間ネットワーク化状況	適切なネットワーク形態で企業間ネットワークを構築しているか、またネットワークを有効に活用して効果をあげているか
企業内ネットワーク化状況	企業内の適切な拠点間に企業内ネットワークを構築しているか、また有効に活用しているか。また、事業所が複数ある場合はネットワークで接続しているか
通信サービス	最適なネットワーク形態と通信サービスを選択しているか

② 情報共有の成熟度の診断

ビジネスパートナー企業との情報共有は企業競争力の強化に有効である。また、社内に存在する様々な情報の共有と活用は業務効率の向上に欠かせない。企業間および企業内の情報共有の成熟度を評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
企業間情報共有の状況	ビジネスパートナーとの間で情報を共有し、有効に活用して効果をあげているか ・生産計画 ・生産進捗 ・在庫 ・販売、販売予測情報 など
企業内情報共有の状況	適切な企業内情報を関係部署間で共有し、有効に活用して効果をあげているか ・基幹業務情報(企画、受注、生産、販売、出荷、在庫、納期) ・顧客情報(基本情報、訪問情報、顧客ニーズ/ウォンツ、クレーム) ・フロー情報(業務連絡、業務報告、通知通達) ・ストック情報(ナレッジ情報、事業成果情報) など

③ 情報公開の成熟度の診断

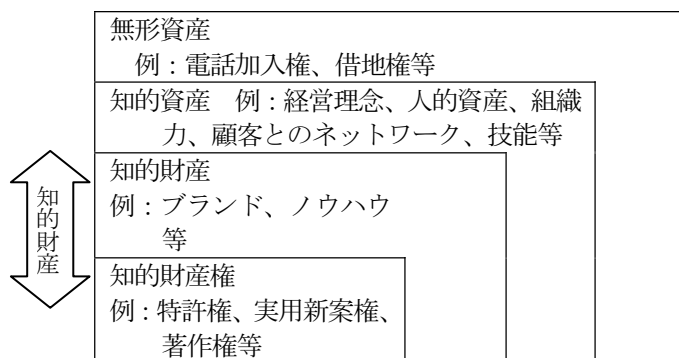
インターネットを利用すれば、中小企業でも情報発信を行うことで商圏を拡大することができる。下請けから脱却して自立した企業として市場に自ら入り、買い手から注文を受けて販売する完結型ビジネスを始めることもできる。その意味でも企業情報の情報公開は重要である。市場における認知度向上のために、適切な情報公開を行っているか評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
企業情報の公開状況	適切な企業情報を市場に公開しているか、また効果をあげているか
商品情報の公開状況	他社にないニッチな商品や技術の強み情報を発信しているか
調達情報の公開状況	競合他社より魅力ある商品の品揃え等のために調達情報を発信しているか

5. ソフトウェア成熟度 DD

(1) 無形資産

無形資産の成熟度 DD を行う。無形資産は図表 4-5-1-1 に示すように、知的資産、知的財産、知的



財産権から成る。これらのうち電話加入権等は貸借対照表 DD の対象になり、また経営理念等は別項で述べられるので、本項では、知的財産および知的財産権の DD について記述する。

図表 4-5-1-1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図

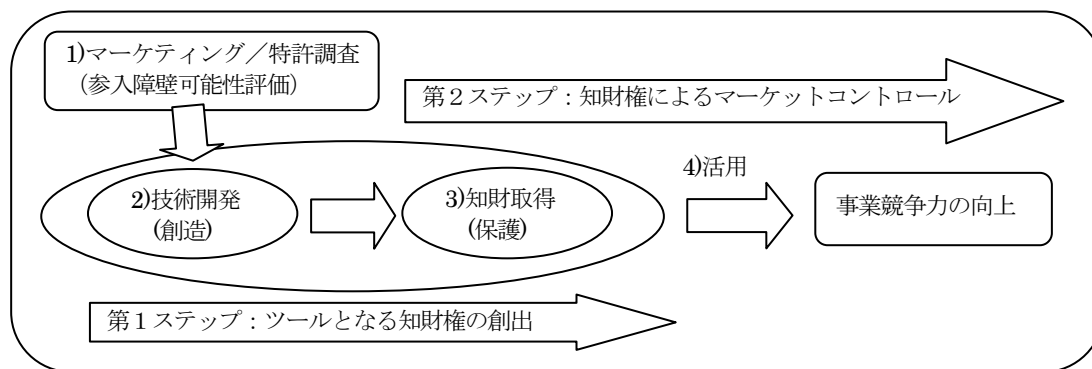
出典：中小企業のための知的資産経営マニュアル、中小企業基盤整備機構（2007）

① 経営革新における知的財産活用の意義

「経営革新」で期待されている「新事業活動」として、新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入などを実現するためには、財務諸表には現れない「企業の見えざる強み」（本項では、知的財産権、知的財産）を生かす革新的な発想に基づく知的財産経営を推進することが極めて重要となる。

② 知的財産を活用する知的財産戦略（知財経営）

知財経営とは、「知財によって競争力を確保する経営」である。詳細は、図表 4-5-1-2 およびその出典記載の文献を参照して頂きたい。



図表 4-5-1-2 知財経営の考え方

出典：鮫島正洋、企業診断 55 ,p21(2008)を参考に作図

③ 特許権を中心にした知財経営の DD

知的財産権は特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等を含むが、これらを代表して特許権を中心にした知財経営の DD を行う。他の権利についても、同様な手法で DD を行う。

DD の観点	DD の具体的ポイント
全社的知財経営 体制	経営者、技術開発責任者等へのヒアリングは適切に行われているか
	特許の棚卸しは適切に行われているか
	特許調査と特許マップ作成は適切に行われているか
	以下の 1)~4)の知財経営のシステムが全社的に整備され機能しているか
1)マーケティングとの連携、特許調査	研究開発テーマ設定にあたりマーケティングからの情報と連携する体制が整備され機能しているか
	研究開発テーマ設定にあたり特許調査を適切に行っているか
2) 知財の創造 (技術開発および研究開発)	技術開発（研究開発を含む、以下同じ）計画は策定・実行されているか
	技術開発を実施するための必要十分な経営資源を投入しているか
	技術開発メンバーの教育・育成を適切に行っているか
	自由な発想を生み出す技術開発環境になっているか
	発明提案制度・従業員発明報奨制度は整備され機能しているか
3) 知財の保護 (特許権取得)	発明を発掘する体制（発明委員会など）が整備され機能しているか
	特許を取得するか、ノウハウまたは営業秘密として保有するか判断基準は整備され機能しているか
	特許明細書を作成（委託）する体制が整備され機能しているか
	特許権確立のための対応力は整備され機能しているか
4) 知財の活用	特許権に基づくマーケットコントロールを行っているか
	特許権の侵害・模倣品に対する対応措置は整備され機能しているか
	ライセンス、クロスライセンスを活用する体制は整備され機能しているか
	特許のスクラップ・アンド・ビルドは適切に行われているか

④ ブランド

1)ブランドは、顧客との結びつきを強め（ロイヤルティを持った顧客の獲得）、その顧客による継続的、反復的な商品・サービスの購入をもたらす（売り上げの安定・増加）、ライバル商品に比べて高い価格での販売（超過収益の獲得）を可能にする。すなわち、売上・収益の拡大を通じて企業の成長、発展に大きく貢献する要因である。

2)企業のブランド戦略は ブランドの形成 (P) → ブランドの発信・育成 (D) → ブランド資産の評価 (C) → ブランド改善 (A) の PDCA サイクルで推進される。

3)ここでは、ブランドの成熟度 DD としてブランド資産評価の成熟度を診断する。

図表 4-5-1-4 ブランド資産評価の成熟度診断

DD の観点	DD の具体的ポイント
顧客調査	顧客が自社の商品・サービスや従業員・経営者に対してどのようなイメージを持っているかを調査して把握しているか
従業員調査	従業員が自社の商品・サービスに対してどのようなイメージを持っているかを調査して把握しているか
	従業員の「顧客が自社に対してどのような評価・イメージを持っているか」についての考えを調査して把握しているか
継続調査	顧客調査・従業員調査は、継続して行われているか

(2)ソフトウェアプログラム

経営革新に必要となるソフトウェアプログラム（含むサービス）の導入と活用状況の現状レベルを正しく把握する。下記の観点でデューデリジェンスを実施する。

① 業務系ソフト

企業活動の中核を担う業務系ソフトの導入と活用状況を評価する。最適な業務系ソフトを導入し、有効に活用して効果をあげているかを中心に評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
業務系ソフトの導入状況	経営革新に直結する業務プロセス改善に有効な各種業務ソフトを導入し、有効に活用して効果をあげているか ・顧客関係管理 ・調達、生産管理 ・仕入、物流、販売管理 ・財務会計、管理会計 ・労務、人事管理 ・ERP など
改善要の未導入業務	ソフト未導入のため手作業などの業務効率が低く、改善を急ぐ業務はないか

② 情報共有系、コミュニケーション系、メンテナンス系ソフト

企業業務の競争力強化を支援するソフトの導入と活用状況を評価する。業務効率の向上と社内ナレッジの共有など競争力強化のための情報共有系ソフトと、企業外に向けた情報発信および企業間情報共有のためのコミュニケーション系ソフトを中心に評価する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
情報共有系（企業内情報共有）ソフトの導入状況	企業内情報共有に有効なソフトを導入・活用して効果をあげているか ・グループウェア、電子メール、ワークフロー、情報共有ポータル など 顧客問合せ情報の管理・共有に有効なソフトを導入・活用し効果をあげているか ・CTI (Computer Telephony Integration)、IP電話関連ソフト など
コミュニケーション系(企業間情報共有)ソフトの導入状況	企業間及び消費者間の情報共有・情報発信に有効なソフトを導入活用しているか ・EC(電子商取引)対応ソフト ・Webサイト関連ソフト など
データ活用ソフトの導入状況	企業データの分析と活用には有効なソフトを導入し活用しているか ・データ分析関連ソフト(OLAP, データマイニング、DWH または相当ソフト)
メンテナンスソフトの導入状況	ソフトやデータのメンテナンスには有効なソフトを導入し活用しているか ・商品、顧客マスタ等のメンテナンスソフト など

OLAP : Online Analytical Processing

DWH : Data Warehouse

③ 導入コスト

ソフト導入に係る投資効果を適切に評価するためには、ソフト導入に要したコストが適切に把握されていることが必要である。また、目的ごとにコストと効果の状況も適切に把握されていることが必要である。

DD の観点	DD の具体的ポイント
導入コスト	導入コストは導入目的別に把握されているか、ローコストで導入しているか、また、その導入コストは効果からみて適切か

6.ハードウェア成熟度 DD

土地や建物、設備、車両運搬具などのハードウェアについても、有効活用されていなければならない。その資産が自社所有であれ、賃借・リースであれ、投下している資本あるいは支払っている費用に見合うだけの投資効果をあげているかどうかを定量的に把握し、ムダを排除し、かつ高い投資効果をもたらさなければ経営革新にはつながらない。

そのハードウェアからもたらされる収益性があるのか、キャッシュフローが生み出されているのか、他の活用方法はないかなどの観点から成熟度デューデリジェンス（DD）が必要である。

なお、資本生産性や機械装備率、投下資本回転率などの効率性に関わる分析値は、他社との比較はあまり意味がない。自社の数年間の推移や財務構造・資金状況などから判断する。

(1)土地

所有または賃借している土地が有効活用されているかどうか、デューデリジェンスの着眼点は次のとおりである。

DD の観点	DD の具体的ポイント
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ その土地は自社の事業活動にとって本当に必要かどうか。 ▶ 収益を生み出すためにその土地を使用する必要があるのか。 ▶ その土地によりキャッシュフローを生み出すことができているのか。
固定資産として保有の土地	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 土地保有のために過剰な借入が発生していないか。 ▶ 簿価と実勢価格との乖離はないか。 ▶ 含み益を見越した過剰な借入になっていないか。
賃借している土地	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 適正な地代、賃借料になっているか。 ▶ 敷金や差し入れ保証金は適正か、償却などはされていないか。 ▶ 周辺の実勢価格と照らして妥当かどうかを調査する。
投下資本の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 稼働している土地の資本生産性や投下資本回転率などで把握する。 ▶ 含み益や含み損が出ている場合にはそれを反映した効率性を把握する。

(2)建物

所有または賃借している建物が有効活用されているかどうか、デューデリジェンスの着眼点は次のとおりである。

DD の観点	DD の具体的ポイント
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ その建物は自社の事業活動にとって本当に必要かどうか。 ➤ 従業員の寮などに使用されている場合でも本当に必要かどうか、他の方法はないか。 ➤ 他に賃貸している場合、適正な収益を上げているか。 ➤ キャッシュフローを生み出しているかどうか。
固定資産として保有の建物	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建物保有のために過剰な借入が発生していないか。 ➤ 正しく減価償却がされているか。 ➤ 簿価と実勢価格との乖離はないか。
賃借している建物	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建物の築年数や広さなどに対して適正な賃借料かどうか。 ➤ 敷金や差し入れ保証金は適正か、償却などの契約はどうか。 ➤ 周辺の実勢価格と照らして妥当かどうかを調査する。
投下資本の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 投下資本の効率性は、稼働している建物の資本生産性や投下資本回転率などで把握する。 ➤ 含み益や含み損がある場合にはそれを反映した効率性を把握する。

(3)設備・車両

所有または賃借している設備・車両が有効活用されているかどうか、デューデリジェンスの着眼点は次のとおりである。

DD の観点	DD の具体的ポイント
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 設備や車両がほんとうに事業に必要かどうか。稼働率を把握する。 ➤ ムダな設備があればその設備スペース分の土地・建物もムダである。 ➤ 無駄な車両があればその分の駐車スペースもムダである。
固定資産として保有の設備・車両	<ul style="list-style-type: none"> ➤ その設備や車両のために過剰な借入が発生していないか。 ➤ 正しく減価償却がされているか。
賃借している設備・車両	<ul style="list-style-type: none"> ➤ リースで使用している設備や車両の場合、リース料が適正か。 ➤ リース残年数はどのくらいあるのか。
投下資本の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 使用時間数や設備の装備率などを分析する。 ➤ 設備から生み出される収益、生み出されるキャッシュフローなどを分析する。

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 製造業の場合には、機械投資効率（付加価値額÷稼働している機械設備）や設備投資率（設備投資÷営業CF）なども検討する。 ▶ 小売業の場合には、フロアレイアウトの効率性や陳列スペースの効率性なども検討する。
--	--

(4)情報機器

経営革新に必要となる情報機器活用の現状レベルを正しく把握する。どのような情報機器が適正コストで導入され、有効に活用されているか、下記の観点でデューデリジェンスを実施する。

DD の観点		DD の具体的ポイント
クライアントサーバ系機器		<ul style="list-style-type: none"> ・業務目的を達成するために必要台数のクライアント機器を導入し、有効に活用して効果をあげているか ・業務目的に最適なサーバ系機器を適正台数、適正コストで導入し、適正な稼働率で稼働して効果をあげているか
ホスト系機器		メインフレーム、オフコンが稼働している場合は、適正な稼働率で稼働しており、その効果は投資コストに見合っているか、効果を失っていないか
通信系機器	社内ネットワーク機器	LANは目的にあって導入されているか（範囲等）、又LANのセキュリティ関連機器（ルータ・FW等）は最適なものを選択・導入し、効果をあげているか
	外部ネットワーク機器	企業間ネットワークのために外部ネットワーク接続機器を導入し、有効に活用して効果をあげているか（インターネット接続、閉域網接続等）
	モバイル機器	携帯電話等のモバイル機器を業務効率向上のために積極的に導入し、有効に活用して効果をあげているか（社外業務の効率化が必要な企業の場合）
	通信設備機器	コスト削減や業務効率向上のためにIP電話やCTIを導入し、有効に活用して効果をあげているか
業務系機器		業務効率向上、付加価値創出のために各業務の目的に最適な業務系機器*を導入し、有効に活用して効果をあげているか * POS、ICタグ(RFID)、CAD/CAM、ハンディターミナル、バーコードリーダ等
導入コスト		導入コストは把握されているか、ローコストで導入しているか、またその導入コストは効果から見て適切か

(5)セキュリティ機器

IT活用する上で生じるセキュリティリスクに対応するセキュリティ機器の活用の現状レベルを正しく評価する。どのようなセキュリティ機器が適正コストで導入され活用されているか、下記の観点でデューデリジェンスを実施する。

DD の観点	DD の具体的ポイント
物理環境設備	目的に適合した設備機器を選定・導入し、有効に活用し効果をあげているか ・施錠コンピュータ室、無停電電源装置、監視カメラ など
本人認証装置	目的に適合した機器を選定・導入し、有効に活用して効果をあげているか ・ I Cカード、セキュリティ機能付き USB メモリ、指紋認証機器 など
ネットワーク系装置	中小企業に最適な機器を選定・導入し、有効に活用して効果をあげているか ・ファイアウォール、VPN、UTM(統合脅威管理)など
導入コスト	セキュリティ対策はそれ自体で付加価値を生むものではない。適切な費用対効果のセキュリティ機器をローコストで導入しているか

7. 事業成熟度スコアカードによる集計

各項目での DD が行われるが、最終的には図表 4-7-1 のように結果が事業成熟度スコアカードに集計される。集計ポイント(成熟度)にウェイトをかけ小計を算出したのがスコアポイントである。このポイントによって、5つのウェアの事業成熟度が明らかにされる。

事業成熟度スコアカードによって、企業の現状成熟度と革新成熟度の評価を行い、集計される。経営革新によって、どれほどの成熟度向上がなされるかを認識するカードである。

それでは事業成熟度スコアカードの項目内容について説明してみたい。

① 5つのウェア欄

マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェア
5つのウェアに区分して成熟度を評価し集計する区分である。

② 評価項目欄

5つのウェアのそれぞれを更に5つに掘り下げて評価する項目である。これだけで評価が不十分な場合においては、評価のポイントで示されているレベルを更に掘り下げて検討がされる。

③ 評価のポイント欄

評価項目の留意点について述べている。いくつもの項目が書かれているが、これだけでは検討が府十部の場合においては、更に掘り下げた項目で評価されることになる。最終的にはこのスコアカードに集約されることになる。レベル掘り下げて検討されたことも勘案して評価する。

④ 成熟度欄

これは革新前の成熟度と革新後の成熟度が記入される。革新後1年目の成熟度目標、2年目の成熟度目標、3年目の成熟度目標をそれぞれ記入することになる。これによって、経営革新の年次別成熟度目標が明らかになる。

⑤ ウェイト欄

5つのウェア別に成熟度を合計100ポイントになるようにウェイトを乗じている。これをウェア別に集計することによって、100点満点の自社の成熟度が何点ぐらいかわかるようになる。こ

ここで、成熟度の低い分野を補正するか、成熟度の高い分野を更に伸ばすかが検討出来るようになる。

⑥ 小計スコアポイント欄

成熟度にウェイトを乗じたのが成熟度スコアポイントである。その後各5つのウェア別に小計を取る。これがスコアポイント小計であり、どの分野の成熟度が高いかがわかる。

⑦ スコアポイント合計欄

スコアカード小計欄を集計したのがスコアポイント合計である。この合計点によって企業の経営力を算定するが、これによって、この企業の性格がわかることになる。

図表 4-7-1 経営革新・事業再生成熟度評価スコアカード

経営革新・企業再生 成熟度評価 レベル1 (MiHCoSH方式) Ver.11

※下記の項目について成熟度評価し(革新前・革新後)、黄色の欄に点数を入力してください

成熟度評価 採点の基準	1:経営革新・企業再生にあたって計画策定が必要であることに気が付いていない 2:革新計画が必要であることに気づいているが、策定されていない 3:革新計画を策定しているが、一部しか実行できていない 4:策定した革新計画をかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている 5:策定した革新計画を実現し、目標とした成果をあげている
----------------	--

5つのウェア	評価項目	評価のポイント	成熟度入力				ウェイト	小計			
			現状	1年目	2年目	3年目		現状	1年目	2年目	3年目
Ⅱ 考え方 マインドウェア	1.経営計画	経営改革のための経営方針・部門所管別目標を持っているか	2	3	4	4	4	8	12	16	16
	2.基本思想	ビジョン・ミッション・企業倫理・リーダーシップ・マネジメント力等の発揮	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.戦略ビジョン	経営目標・SWOT分析・成功要因・マネジメント要件・ビジネス情報統合戦略	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.企業ガバナンス	監視活動・情報と伝達・統制活動マインド、リスクの評価と対応・内部統制環境マインド	2	3	4	4		8	12	16	16
	5.企業革新マインド	経営者の経営革新・営業利益向上マインド、メインバンクとの協力関係、革新手法の選択	2	3	4	4		8	12	16	16
Ⅱ やり方 ヒューマンウェア	1.デューデリジェンス(DD)手法	PEST分析・業界関係分析・ファイブフォース分析・アンゾフのマトリックス・PPM	1	2	3	3	4	4	8	12	12
	2.業務革新運用	PM・業務体系・オペレーション管理・業務運用管理・システム構築プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.情報技術	技術指針の決定・情報アーキテクチャーの定義・データ管理・システムセキュリティ・情報リテラシー	2	3	3	4		8	12	12	16
	4.企業ガバナンスヒューマンウェア	監視活動業務プロセス、情報と伝達業務プロセス、統制活動業務プロセス、リスクへの評価対応業務プロセス、部統制環境業務プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	5.企業革新手法	DDS/DES、私的ガイドライン、再生支援協議会活用、ファンド活用、第二会社方式(含むM&A)	1	2	3	4		4	8	12	16
Ⅱ 約束事 コミュニケーションウェア	1.商法・新会社法 等	商法・新会社法・労働法・中小企業基本法・会社諸規定	2	3	4	2	4	8	12	16	8
	2.税法	法人税法、地方税法、相続税法、消費税法、その他の税法	3	3	4	4		12	12	16	16
	3.コミュニケーションスキル	眼ラビアン法の法則、診断士のセリングスキル、コミュニケーションの基本原則、コーティングスキル、ファシリテーションスキル	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.EDI(商慣行含む)	商慣行、取引基本契約、取引運用規約、取引表現規約、取引通信規約	3	3	4	4		12	12	16	16
	5.ネットワーク・情報共有・情報公開	ネットワーク形態、通信サービス、情報公開、社内の情報共有、ビジネスパートナーとの情報共有	3	3	4	5		12	12	16	20
Ⅱ ソフトウェア プログラムウェア	1.のれん(営業権)	企業価値の向上がなされる「のれん」にできる施策が施されているか	2	2	3	3	4	8	8	12	12
	2.特許権	特許権の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	3.実用新案	実用新案の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.意商権・商標権・著作権	数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	1	2	3	4		4	8	12	16
	5.ソフトウェアプログラム	そのソフトウェアは経営革新の実現に役立つか	3	3	3	4		12	12	12	16
Ⅱ ハードウェア 機器	1.土地	その土地は、保有する利用価値のあるものか。また活用されているか	3	3	3	4	4	12	12	12	16
	2.建物	その建物は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	4		12	12	12	16
	3.設備・車両	その設備等は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.情報機器	その情報機器は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	5.セキュリティ機器	その機器は保有する価値はあるか。また利用されているか。	2	3	3	4		8	12	12	16
合 計			56	68	82	94		224	272	328	376

第5章 財務デューデリジェンス（DD）

経営革新を成功させるためには、財務デューデリジェンス（以下、財務DD）をしっかりと行うことが不可欠である。貸借対照表（B/S）や損益計算書（P/L）、キャッシュ・フロー計算書（C/F）は、経営状態を定量的に明らかにしたものである。しかしながら、仮装経理・粉飾決算などはもつてのほかであるが、行き過ぎた節税や決算状況をよく見せたいがために、場合によっては金融機関からの要請により減価償却などが未計上となっているなど、経営実態と異なる財務諸表になっている場合がある。このため財務DDは、実態の財務諸表を作成して分析する。

財務DDにより現状の経営実態を把握した上で、経営革新計画を策定しなければ、実現可能性の高い計画の策定は難しい。目標とするKGI（最終到達目標）やKPI（経過目標）を財務分析比率などから設定し、計画に反映させ、計画を実施し、モニタリングしていかなければ、経営革新の成果を測ることもできない。

厳しくなるばかりの経営環境に適応し、的確な経営戦略・機能別戦略を実施し、成果を上げるためには、財務的視点からの定量的な把握をすることが求められる。

財務諸表の分析には、金額そのものを見て判断する実数分析と、関係比率や構成比率などの相互比率分析の方法がある。いずれにしても、過去3～5年分の財務諸表を見て、傾向値を把握する（期間分析）ことが求められる。また、業界標準指標に照らし合わせる標準比較分析や特定企業との相互比較分析なども行う。なお、分析に使う財務諸表は税務申告に使用された別表・決算書・内訳書、帳票類、契約書やその他関連資料などである。

真実性の原則に則り、事実を正しく明確に記載した適切な財務諸表が作成され、適切な財務分析が実施され、経営戦略やKGI・KPI設定に反映されて、目標とした成果を上げているかどうかなどを調査する。また、部門別や支店別などの調査・分析も行う。さらにミーコッシュ式成熟度分析では、銀行との関係性や株主との関係性などまで踏み込んで実態を把握する。

これらを踏まえ、以降に「1.貸借対照表（B/S）分析」、「2.損益計算書（P/L）分析」、「3.キャッシュフロー（C/F）分析」、「4.メイン銀行の協力度合い」、「5.株主の協力度合い」の流れで説明する。

1. 貸借対照表（B/S）分析

(1) B/Sのチェックポイント

B/SのDDでは、資産性と負債の客観性を分析する。仮装経理・粉飾や回収不能債権・支払の長期化などは一切なく、安全性を見込んだ決算内容であり、将来的にも不安な要素はないかなどを検証するため、正しいB/Sを作成する。おもなチェックポイントとして次のようなことが挙げられる。なお、図表5-1-1にB/Sのおもな項目を表示し、チェックポイントと対応させる。

- ① 受取手形・売掛金などの売上債権の回収期間を見る。傾向値を見てだんだん長くなっているようなら資金繰りに影響し、また、粉飾の可能性もあるので要注意である。売上債権のなかに架空計上やすでに相手先倒産やその他の理由で回収不能になっているものはないかチェックする。
- ② 支払手形・買掛金などの仕入債務の回収期間を見る。傾向値を見てだんだん長くなっているようなら資金繰りが苦しくなっていると考えられる。
- ③ 売上債権と仕入債務のバランスを見る。バランスが著しく崩れている場合には要注意である。
- ④ 棚卸資産（商品・製品・原材料・仕掛品など）の回転期間を見る。棚卸資産は最も粉飾しやすい項目である。個々の在庫を検分し在庫年数を実査して、長く滞留している在庫や不良在庫はないかチェックする。
- ⑤ 未収入金や貸付金の項目に回収不能のものはないかチェックする。
- ⑥ 貸付金や仮払金の名目で役員や従業員に資金が流れている場合があるので、内容をチェックする。
- ⑦ 預かり金項目で、社会保険料や源泉税などの未払い・滞納はないかチェックする。
- ⑧ 未払税金項目で1年以上経過している消費税や法人税などがなくないかチェックする。
- ⑨ 固定資産と減価償却累計額を見る。減価償却未計上も最も粉飾しやすい項目である。未償却資産はないかチェックする。また、すでに使用できなくなったり、すでに廃棄されたりした固定資産が残存価額のまま残っている場合もあるので、除却損に計上する。
- ⑩ 固定資産の価値が著しく下落し、その資産としての回収可能額が簿価を下回っていると認識される場合には、減損会計の基準にもとづいて簿価を引き下げる。減損処理を行った資産については、減損損失を控除した帳簿価額に基づき減価償却を行う
- ⑪ 敷金や保証金は契約により償却される場合もあるので、チェックする。
- ⑫ 会員権や施設利用権などは購入時より著しく価値が低くなっている場合やすでに発行元が倒産している場合もあるのでチェックする。
- ⑬ 借入金が月商の何倍あるかを見る。倍率は月商の6倍くらいまでが安全性の目安である。
- ⑭ 負債と純資産のバランスを見る。実態の純資産比率がプラスでない場合、つまり債務超過に陥っている場合には、早急に手を打つ必要がある。なお、より詳しくは株主資本構成を見る。

【参考：減損会計の基準】

- 減損による資産の評価を下げる基準には、国際会計基準と米国会計基準の2つがある。
- 減損の兆候がある資産又は資産グループについての減損損失を認識するかどうかは、資産又は資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって行い、得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合には、減損損失を認識する。
- 減損損失の認識を判定するために割引前将来キャッシュ・フローを見積る期間は、資産の経済的残存使用年数または資産グループ中の主要な資産の経済的残存使用年数と 20 年のいずれか短い方とする。

図表 5-1-1 B/Sのおもな項目とチェックポイント

①、③ 資産の部		負債・資本の部	
【流動資産】 【×××】		【流動負債】 【×××】	
現金・預金	×××	支払手形	×××
受取手形	×××	買掛金	×××
④ 売掛金	×××	短期借入金	×××
⑤ 棚卸資産	×××	未払金	×××
未収入金	×××	⑦ 未払費用	×××
⑥ 短期貸付金	×××	預かり金	×××
仮払金	×××	⑧ 未払税金	×××
.....		
【固定資産】 【×××】		【固定負債】 【×××】	
(有形固定資産)	(×××)	長期借入金	×××
⑨、⑩ 建物	×××	社債	×××
機械設備	×××	長期未払金	×××
器具・備品	×××	
車両運搬具	×××		
土地	×××		
減価償却累計額▲	×××		
(無形固定資産)	(×××)		
電話加入権	×××		
ソフトウェア	×××		
営業権	×××		
.....			
(投資等)	(×××)		
投資有価証券	×××		
⑪ 長期貸付金	×××		
⑫ 保険積立金	×××		
敷金・保証金	×××		
会員権・施設利用権	×××		
【繰延資産】 【×××】			
資産の部合計	××××	負債合計	××××
		純資産の部	
		(株主資本)	(×××)
		資本金	×××
		資本剰余金	×××
		利益剰余金	×××
		
		(株主資本以外の項目)	(×××)
		
		純資産合計	××××
		負債・純資産の部合計	××××

(2)B/S分析におけるおもな指標

B/S分析からは、財務流動性や資本構造のバランスなどが把握できる。おもな分析比率を次表に示す。

図表 5-1-2 おもな比率分析の指標

視点	比率名	計算式	内容
短期的な支払能力	流動比率 (%)	$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$	比較的近い将来(半年～1年程度)の資金繰りの安全性
	当座比率 (%)	$\text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100$	当座の支払能力の安全性 (3～6ヶ月)
	手元流動性比率 (倍)	$(\text{現預金} + \text{有価証券}) \div 1 \text{ ヶ月売上高}$	手持ちの資金の安全性
財務構造	固定比率 (%)	$\text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100$	固定資産への投資と資金調達の安全性
	固定長期適合率 (%)	$\text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債}) \times 100$	固定資産への投資と長期資金調達との適合性
	自己資本比率 (%)	$\text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100$	会社が調達した資本の安定性を見る
借入のバランス	借入金月商倍率 (倍)	$\text{借入金総額} \div 1 \text{ ヶ月売上高}$	借入金が月商の何倍あるかを見る
	債務償還年数 (年)	$\text{有利子負債} \div (\text{営業利益} + \text{減価償却費})$	営業利益から有利子負債が何年で返済できるか
債権・債務のバランス	売上債権回転日数 (日)	$(\text{受取手形} + \text{売掛金} - \text{貸倒引当金}) \div \text{売上高} \times 365$	売上債権の回収までに何日かかるか
	買掛債務回転率 (日)	$(\text{支払手形} + \text{買掛金}) \div \text{売上高} \times 365$	支払いに何日分の売上が必要か
	売上債権対買掛債務比率 (%)	$\text{売上債権} \div \text{買掛債務} \times 100$	営業上の資金収支尻を端的に見る

2. 損益計算書 (P/L) 分析

(1)P/Lのチェック項目

P/LのDDでは、収益の室やコストのバランスなどを分析する。不明確な計算や科目の相違などは一切なく、収益性・効率性の高い決算内容であり、将来的にも成長が見込まれるかなどを検証するため、正しいP/Lを作成する。おもなP/Lのチェックポイントとして次のようなことが挙げられる。なお、次ページ図表 5-2-1 にP/Lのおもな項目を表示し、チェックポイントと対応させる。

- ① 売上高や売上総利益、営業利益、経常利益などの推移を比較し、傾向を見る。
- ② 売上原価に占める仕入金額と商品在庫高のバランスをチェックする。在庫の水増しなどがあればバランスが崩れる。
- ③ 役員報酬は妥当な水準であるかどうかを見る。
- ④ 人件費総額と売上高、および粗利益額とのバランス (労働分配率) を見る。著しく人件費

が抑えられている場合には従業員のモラールアップに影響する可能性がある。

- ⑤ 支払手数料や販売手数料のなかに売上原価を構成するものはないかチェックする。
- ⑥ 広告費や販売促進費の内容をチェックし、プロモーション費用などの適正性を検討する。
- ⑦ そのほか販売費および一般管理費には、業務プロセスにおけるコストが表されているので、十分検分し、経営革新により削減可能な項目を算出する。
- ⑧ 修繕費のなかに、資産性の内容が含まれていないかチェックする。
- ⑨ 仕入れに関わるリベートなどが営業外収益に含まれている場合があるので、売上原価項目として組み替える。
- ⑩ 特別損益の部の項目に経常損益の区分のものが含まれていないか、また逆に経常損益の区分のなかに特別損益の部を含めるべきものがないかチェックし、該当項目があれば組み替える。

図表 5-2-1 損益計算書のおもな項目とチェックポイント

		【経常損益の部】 (営業損益の部)	
	1 純売上高		
	商品売上高	×××	
	×××	×××
	2 売上原価		
②	期首商品棚卸高	×××	
	当期製品製造原価	×××	
	計	×××	
	期末商品棚卸高(▲)	×××	×××
	売上総利益		××
	3 販売費および一般管理費		
③	役員報酬	×××	
	給料手当	×××	
④	法定福利費	×××	
	福利厚生費	×××	
	旅費交通費	×××	
⑥	広告宣伝費	×××	
	販売促進費	×××	
	荷造運賃	×××	
	接待交際費	×××	
⑤	支払手数料	×××	
	保険料	×××	
	水道光熱費	×××	
	事務用品費	×××	
	消耗品費	×××	
	賃借料	×××	
⑧	修繕費	×××	
	減価償却費	×××	
	通信費	×××	
	雑費	×××	×××
	営業利益		××
	(営業外損益の部)		
	4 営業外収益		
	受取利息	×××	
	×××	
⑨	雑収入	×××	×××
	5 営業外費用		
	支払利息	×××	
	×××	
	雑損失	×××	×××
	経常利益		××
	【特別損益の部】		
⑩	6 特別利益		×××
	特別損失		×××
	税引前当期純利益		××
	法人税・住民税・事業税		××
	法人税等調整額		××
	当期純利益		××

①まずは各項目の年度推移を比較する

⑦削減可能なコストはないか

(2) P/L分析におけるおもな指標

P/L分析からは、収益性や生産性などが把握できる。おもな分析比率を次表に示す。

図表 5-2-2 おもな比率分析の指標

視点	比率名	計算式	内容
資本と利益の関係	総資本対経常利益率 (%)	$\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100$	企業活動に投下された総資本の運用効率 (ROA)
	株主資本当期純利益率	$\text{当期純利益} \div \text{株主資本} \times 100$	株主資本の投資効率 (ROE)
	資本投資効率 (%)	$\text{付加価値額} \div \text{総資産} \times 100$	資本の運用効率を付加価値ではかる
売上高に対する利益率	売上高対売上総利益率 (%)	$\text{売上総利益} \div \text{売上高} \times 100$	売上高に対する粗利益の率、商品力を表す
	売上高対営業利益率 (%)	$\text{営業利益} \div \text{売上高} \times 100$	本業の利益、営業力を表す
	売上高対経常利益率 (%)	$\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100$	会社の経営力を表す
	売上高対当期純利益率 (%)	$\text{当期純利益} \div \text{売上高} \times 100$	当期における最終的な利益
資本の回転効率	総資本回転率 (回)	$\text{売上高} \div \text{総資本}$	総資本が売上高の何倍か。総資本の利用効率。総合収益性。
	棚卸資産回転率 (回)	$\text{売上高} \div \text{平均在庫高}$	製品や商品に投下されている資本の効率
	固定資産回転率 (回)	$\text{固定資産} \div \text{売上高}$	固定資産の利用効率
生産性	労働生産性 (円)	$\text{付加価値額} \div \text{従業員数}$	労働の投入の観点からの分析。従業員1人あたりの付加価値額
	労働分配率 (%)	$\text{総人件費} \div \text{付加価値額} \times 100$	付加価値に占める人件費の割合
	1人当たり売上高 (経常利益など)	$\text{売上高 (経常利益など)} \div \text{従業員数}$	人の働きや営業効率を評価できる
コストの分析	売上原価比率 (%)	$\text{売上原価} \div \text{売上高}$	売上原価の売上高に対する比率
	売上高対販売管理費比率	$\text{販売費および一般管理費} \div \text{売上高}$	販売費および一般管理費の売上高に占める比率
	その他のコスト分析	人件費ほか各勘定科目を売上高で割ると各コスト費目の構成比がわかる。傾向値などを見て検討材料にする	
経営の安全性	経営安全率 (%)	$(\text{売上高} - \text{損益分岐点売上高}) \div \text{売上高} \times 100$	現在より何%くらい売上がダウンしても耐えられるか不況対抗力

3. キャッシュフロー (C/F) 分析

(1) C/Fのチェックポイント

C/FのDDでは、資金の収支についての適正性を分析する。事業に必要な資金が十分確保され、短期的・長期的な資金繰りに不安はないか、資金不足におちいる原因は何か、将来的にもC/Fを生み出す経営体質であるかどうかなどを判断するために、正しい資金繰り表やC/F計算書を作成する。おもなC/Fのチェックポイントとして次のようなことが挙げられる。なお、図表

5-3-1 にC/Fのおもな項目を表示し、チェックポイントと対応させる。

- ① まずは営業C/Fが生み出されているかが重要なポイントである。
- ② 現金および現金同等物等の増減はどうなっているかを確認する。
- ③ 適切な利益を上げているかを見る。
- ④ 売上代金の回収状態はどうかを見る。
- ⑤ 仕入れ代金の支払状態はどうかを見る。
- ⑥ 在庫が過剰ではないかを見る。
- ⑦ 役員賞与の支払状況を見る
- ⑧ 固定資産や投資資産が過大ではないかを見る
- ⑨ 貸付金、有価証券が過大ではないかを見る。
- ⑩ 短期・長期借入金の状況を見る。

図表 5-3-1 C/F計算書のおもな項目(間接法)とチェックポイント

	I 営業活動によるキャッシュフロー	
③	税金等調整前当期利益	×××
	特別利益・特別損失等の調整	×××
	受取利息・配当金の調整	×××
	支払い利息の調整	×××
④	減価償却費	×××
	その他P/L上の調整	×××
⑥	売掛債権の増減	×××
⑥	商品の増減	×××
	買掛債務の増減	×××
⑤	×××
	その他債権債務の増減	×××
⑦	役員賞与の支払	×××
	小 計	×××
	受取利息・配当金	×××
	支払利息の支払い	×××
	法人税等の支払い額	×××
①	営業活動によるキャッシュフローの増減	×××
	II 投資活動によるキャッシュフロー	×××
⑧	有形固定資産の増減	×××
	貸付金の増減	×××
⑨	その他投資等の増減	×××
	×××
	投資活動によるキャッシュフローの増減	×××
	III 財務活動によるキャッシュフロー	×××
⑩	短期借入金の増減	×××
	長期借入金の増減	×××
	×××
	財務活動によるキャッシュフローの増減	×××
②	現金同等物等の増減	×××
	現金同等物等の期首残高	×××
	現金同等物等の期末残高	×××

(2)C/F分析におけるおもな指標

図表 5-3-2 おもな比率分析の指標

視点	比率名	計算式	内容
収益性	総資本営業C/F比率 (%)	営業C/F ÷ 総資本 × 100	企業が投下した総資本が生み出す営業C/F。投下資本の効率性。
	営業C/Fマージン (%)	営業C/F ÷ 営業収入 (or 売上高) × 100	営業C/Fの収益性指標。企業の営業活動からどのくらいの営業CFを生み出しているか
	有利子負債C/F比率	有利子負債 ÷ 営業C/F	有利子負債の返済能力を測る
	利益割合 (%)	当期純利益 ÷ (当期純利益 + 減価償却費) × 100	営業C/Fに占める当期純利益の相対的な割合
	設備投資比率 (%)	設備投資額 ÷ 営業C/F × 100	設備投資額が営業CFでどのくらいカバーされているか
安全性	C/F比率	営業C/F ÷ 流動負債	C/F版当座比率。短期支払い能力、資金繰りの安全性
	C/F版インタレスト・カバレッジ・レシオ	(営業C/F + 金利支払い + 税金) ÷ 金利支払い	C/Fベースで金融費用の支払い能力があるか
株主還元	1株あたり営業C/F	営業C/F ÷ 発行済み株数	1株あたりの営業CF。フリーCFを使う場合もある
	配当性向営業C/F	配当金 ÷ 営業C/F	営業C/Fのうちどのくらい配当に回したのか。株主重視の視点、配当の支払い能力

関連する指標として「EBITDA」(Earnings before Interest Taxes Depreciation And Amortization)がある。EBITDAの計算式は次のとおりである。

- EBITDA = 税引前当期純利益 + 支払利息 + 減価償却費
- または、EBITDA = 経常利益 + 支払利息 - 受取利息 + 減価償却費

EBITDAは、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)に近い概念であり、FCFの代替として簡易的に使われることもある。

また、「EV/EBITDA」や株価EBITDA倍率などの指標が使われることもある。

「EV/EBITDA」はEV(企業価値=Enterprise Value)がEBITDAの何倍かという指標であり、企業の買収に必要な時価総額と、買収後の純負債の返済に必要な金額を、EBITDAの何年分で賄えるかを表す簡易買収倍率とも呼ばれる。EV = 株式時価総額 + 有利子負債 - 現預金である

株価EBITDA倍率は、株価が直近のEBITDAの何倍(何年分)に相当するかを示す指標で、株価評価に用いられる。計算式は 株価EBITDA倍率(倍) = 株価 ÷ 1株当たりEBITDAである。

4. メイン銀行の協力度合い

企業の財務デューデリジェンスをする際に、メイン銀行との関係性はどうかについても留意する。親身になっていろいろな相談に乗ってくれるような関係か、あるいは貸し出すストップや貸しはがしなどの対応に転じているかなどのチェックが必要である。次のような観点から分析する。

図表 5-4-1 メイン銀行の協力度合いDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
担当者の姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 担当者の訪問度合いはどのくらいか ➤ 制度融資など低金利の融資提案などをしてくれるか。 ➤ つきあいの預金や貸出などの要求はないか。 ➤ 減価償却の未計上要求など決算書に対する要求はないか。 など
貸出に対する姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 資金繰り表や計画表などを頻繁に求めてくるか。 ➤ 金利引き上げの要求などはないか。 ➤ 預金の積み増しなどの要求はしてこないか。 ➤ 長期借入から短期借入への変更要求はないか。 など

なお、メイン銀行ばかりではなく、金融機関別の対応状況などを分析することも必要である。以下に金融機関別の状況表の例を示す。

図表 5-4-2 金融機関別預金・借入金状況表

銀行名	預金状況	借入金状況	担保状況	金利 (%)	最近の対応状況・その他
A銀行					
B銀行					
.....					

5. 株主の協力度合い

中小企業にとって、株主は親族や身内のことが多い。そうした株主の、事業に対する理解度や協力度合いはどうかなどにも留意する。次のような観点からチェックする。

図表 5-4-3 メイン銀行の協力度合いDDのポイント

DDの観点	DDの具体的ポイント
株主の構成	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 同続経営かどうか。 ➤ 株主の構成は家族か、親族か、その他の関係者か、それらの割合はどのくらいか など
事業に対する理解度・姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 株主のうち、事業に実際に携わっている者はだれか。またその者の役割は役員か従業員か、その権限度合いはどうか。 ➤ 事業に携わっていない株主は事業に対してどのくらい理解度しているのか。また、その協力度合いはどうか、権限度合いはどうか。 など

第6章 ミーコッシュ式事業ソリューション

1. マインドウェアソリューション

(1) 基本思想の具体策

基本思想成熟度を向上させる具体策の例を述べる。成熟度に合わせて適切な手法を選択し、応用して実行する。すべての項目の履行を求めるものではないので注意する。

① 経営ビジョン：経営理念：企業論理

- ・経営理念・ビジョンを明文化する。企業内外に公表する
- ・経営者自ら、主旨を解説し、敷衍し、全従業員に周知徹底をはかる
- ・顧客や取引先など、社外にも積極的アピールする
- ・経営者は経営理念・ビジョンに沿った経営判断、指示を行い、信頼を得るようにする
- ・言葉だけのものとせず、組織の行動理念、価値観として定着させる

② リーダーシップ：マネジメント力：

- ・経営者は具体的な指示を出し、結果を検証する
- ・経営者は朝礼などのチャンスを捉えては、自己の経営理念、経営方針を多方面から語る
- ・5S活動など、現場の業務を率先して行う
- ・従業員と接触する機会を増やし、意思の伝達をはかる
- ・自己の能力を補完できる従業員を適切に評価し処遇した上で、権限を委譲する

③ 従業員満足度：（顧客満足度）

- ・信賞必罰を実行する。表彰制度（賞金）、懲戒制度を設ける、見直す、実行する
- ・給与体系、査定制度、昇進・昇給制度、人事考課制度を見直す
- ・自己申告制度、提案制度を設け、従業員の意見を経営に生かせる方策をとる
- ・クレーム対応体制を見直す、クレーム処理担当者の発言権を高くする
- ・社内教育を充実させる、技術承継のためのOJTを行う
- ・ZD運動、QC活動等の小集団活動を推進する
- ・福利厚生制度を充実させる

④ 企業文化・価値観

- ・経営理念の理解度、実行度合いを人事評価時の評価項目に含める
- ・経営理念をマニュアル化し、組織の行動様式の一部となるまでに浸透させる
- ・5Sを徹底させる、報連相を徹底させる、風通しの良い組織にする

⑤ 人事・組織・業績評価

- ・組織構造、業務分担、責任と権限の範囲を適切に設定する
- ・人事制度、給与体系、業績評価制度等を明文化し、公表する
- ・雇用形態（正社員、パート・アルバイト、派遣社員）の構成考慮して計画的な採用を行う

図表 6-1-1-2 経営計画書の事例(a. b. c.)

⑥経営計画書の事例

a. 経営計画の5年間予想損益計算書の事例

【K社の長期経営計画の5年間の予想損益計算書】 単位千円

	09年	10年	11年	12年	13年
売上高	1,750,000	1,900,000	2,050,000	2,250,000	2,500,000
売上総利益	253,750	275,500	297,250	326,250	365,000
対売上比率	14.50%	14.50%	14.50%	14.50%	14.60%
販 変動費	106,416	115,259	124,367	136,110	150,789
管 固定費	184,855	196,754	209,638	239,617	269,955
費 計	291,271	312,014	334,005	375,727	420,744
営業利益	-21,699	-19,335	-18,220	-26,977	-25,744
営業外損益	23,250	28,100	30,950	37,000	42,000
経常利益	1,551	8,765	12,730	10,023	16,256
対売上比率	0.09%	0.46%	0.62%	0.45%	0.65%

〔注〕別に5年分の経費明細書、貸借対照表が作成されている

b. 所管別5年間の経営計画書の事例

【K社の所管別5年間の長期経営計画書】 単位千円

年度	09年	10年	11年	12年	13年
売上高	1,750,000	1,900,000	2,050,000	2,250,000	2,500,000
第1営業部	1,000,000	1,000,000	900,000	800,000	800,000
(趨勢値)	104%	100%	90%	89%	100%
第2営業部	300,000	400,000	450,000	500,000	500,000
	100%	133%	113%	111%	100%
第3営業部	70,000	60,000	50,000	30,000	20,000
	90%	86%	83%	60%	67%
第4営業部	30,000	25,000	20,000	0	0
	100%	83%	80%	0%	0%
第5営業部	200,000	250,000	300,000	350,000	400,000
	105%	125%	120%	117%	114%
第6営業部	70,000	130,000	195,000	250,000	500,000
	150%	186%	150%	128%	200%
第7営業部	80,000	85,000	90,000	100,000	280,000
	100%	106%	106%	111%	280%

c. 所管別年次経営計画の事例

【C社の所管別年次計画書】 単位千円

	売上目標	前期対比	粗利目標	前期対比	粗利率
営業1課	390,000	114.6%	99,450	114.9%	25.5%
営業2課	450,000	106.3%	108,000	112.7%	24.0%
営業3課	530,000	104.7%	129,850	105.8%	24.5%
営業4課	300,000	105.0%	75,000	105.7%	25.0%
営業5課	125,000	123.7%	40,800	116.6%	32.0%
営業6課	35,000	113.6%	7,000	151.6%	20.0%
営業7課	50,000	202.0%	12,500	202.0%	25.0%
全社	1,880,000	109.8%	471,800	111.9%	25.1%

(2)経営計画の具体策

① 経営計画の重要性

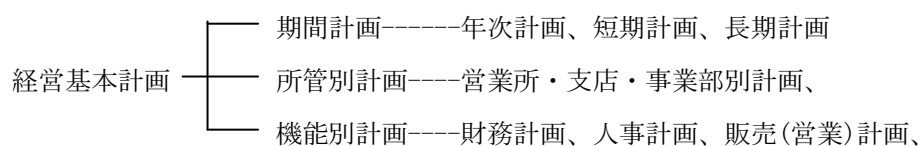
経営計画は、経営ビジョン、経営方針、経営目標を受けて、企業が目標を定め、安定成長により、適正な利益を確保するための行動指針である。したがって経営計画は未来にわたる計画であるから過去・現状を分析し、未来志向でなくてはならない。

② 経営計画の類型

経営計画は図表 6-1-2-1 のように、経営計画を中心に、大きく期間計画、所管別計画、機能別計画に分かれる。さらにこれは細分化されるが、期間計画で言えば当年の計画の年次計画、3年位先までの短期計画、5年から10年先くらいまでの長期計画に分かれる。

所管別計画とは、事業所・支店・事業部を複数持つ企業が、支店・営業所・事業所別の経営実態を把握するための計画である。機能別計画は、財務人事、販売など経営の各部門の計画である。

図表 6-1-2-1 経営計画の類型



③ 経営計画策定の手順

経営計画策定の手順は①トップが決めて、下部の承認を得る『トップダウン方式』、②下部の幹部会、プロジェクトで決めてトップの承認を得る『ボトムアップ方式』 ③トップと担当幹部が会議等で意思の統一を計り決める相互交流方式の3つがある。

それぞれに一長一短があるが、社員の計画実践の意欲を持たせるためには、一般に相互交流方式がよいといわれている。

④ 経営計画策定のポイント

経営活動は活動の結果は、会計原則を適用すると収益(売上、利益)、費用、資本の3つの構造に分けられる。したがって、経営の全般を示す経営計画は、この要素が盛り込まれたものでなくてはならない。

具体的には経営計画は、予想損益計算書により、1年後あるいは3年、5年後の売上、費用、利益を示し、よりその結果の企業の資本状態を示す予想貸借対照表にまとめることといえる。そして年次計画では1年分、短期計画では3年分、長期計画では5年以上必要とする年度分をまとめる。

⑤ 所管別・機能別経営計画策定のポイント

基本的経営計画は予想損益計算書、予想貸借対照表で示し、項目ごとに経営戦略、経営戦術を書き添えるが、所管別、機能別計画の場合は、完全独立採算制をとっている場合以外は、基本計画と同様の取りまとめをしなくてもよい。

所管別・機能別警衛計画は中小企業の場合、売上、粗利益、1人当りの売上、粗利益、営業利益などを、年間12か月計画でまとめた簡易なものが多い。そしてさらに営業マン別の販売割当をするのが普通である。これだけでは個別経営計画として不完全だという見方もあるが、計画を作ることが目的ではなく収益を上げることが目標なので、この簡易方式が広く行なわれている。

(3)戦略ビジョンの具体策

① 戦略ビジョン作成の目的

戦略ビジョンの作成目的は、一目で戦略の全体が見えること、要点が簡略的に記述されていること、最終到達目(KGI)、経過目標(KPI)、最終的にはこのビジョンがもたらす効果が定量的に示されていることが必要である。図表 6-1-6-3 は酒造メーカーにおける戦略ビジョンの例であるが、これを経営者やプロジェクトメンバーが見ることによって、何が目的で、何をやり、どのような結果を求めているかが容易にわかることになる。これによって、社内や推進プロジェクトのメンバーの中心力を高め、モチベーションを維持することが可能となる。

この戦略ビジョンワンシートを作成しておくことによって、プロジェクトが困難に差し掛かった時や、方向がフレそうになった時に、確認しあうことができるツールともなる。何の目的でプロジェクトのメンバーが苦勞しているのか、なぜ苦勞してやり遂げなければならないのか、その暁には何が褒美として待っているのかを確認しあうことにも使われる。

② 戦略ビジョンの策定プロセス

戦略ビジョンの策定プロセスに従って説明するとつぎのようになる。

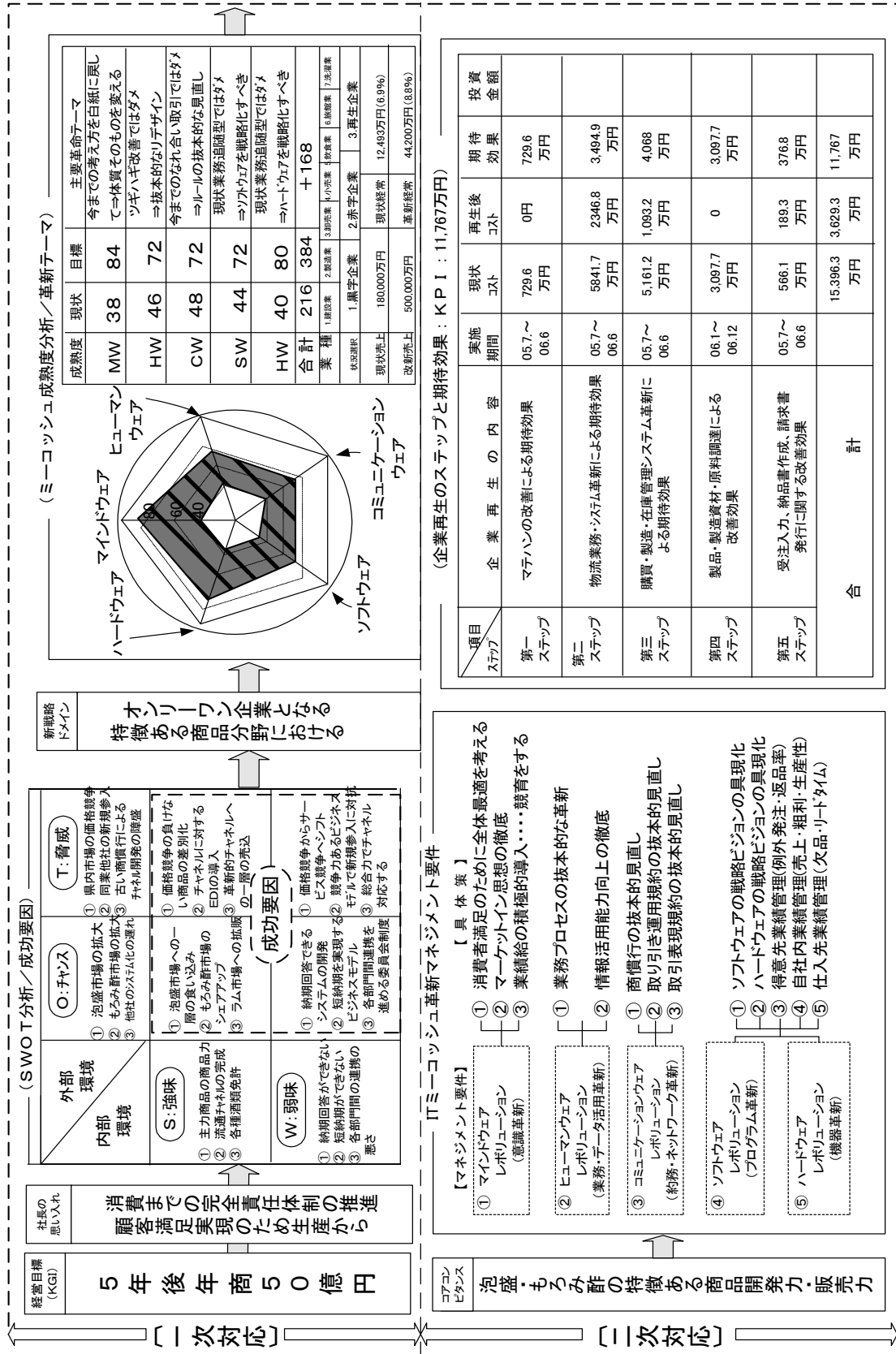
1)経営目標(KGI):これは経営者が思っている最終目標を入れることになる。事例企業では5年後年商50億円が経営目標となる。

2)社長の思い入れ:これは社長が常々考えて、社員に伝えたいと思っていること書くことになる。事例企業では「顧客満足実現のため生産から消費までの完全責任体制の推進」ということになる。

3)SWOT分析:Sは強み、Wは弱み、Oはチャンス、Tは脅威を表す。これに沿ってそれぞれ代表的なものを3から4つを記入することになる。

- 4)成功要因の抽出:SWOT 分析にあげられたものをどのようにすれば成功できるかを抽出したものである。
- 5)新戦略ドメインの策定:競争環境の中にあつて、企業の生存領域をどこに求めるべきかを明確にすることである。事例企業では「特徴ある商品分野におけるオンリーワン企業になる」ということになる。
- 6)現状成熟度の評価と革新後目標成熟度の決定:現状の成熟度と経営革新後の成熟度をどこまで高めるかということであり、プロジェクトメンバー全員で参加し、協議し、合意し、最終決定する必要がある。
- 7)主要革新テーマの策定:マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの、それぞれの革新ポイントは何かを示す必要がある。
- 8)コアコンピタンスの策定:その企業の最も核となる事業や要素をまとめ、簡潔で分かりやすく表現することである。事例企業では「泡盛・もろみ酢の特徴ある商品開発力・販売力」がこれに相当する。
- 9)革新マネジメント要件:マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つのウェアを上げ、それぞれの革新の具体策の要点を上げることになる。
- 10)経営革新・企業再生の期待効果(KPI):重要性、緊急性から判断して、第一ステップから第五ステップ程度までを書き上げる。そして、それぞれの革新期待効果を定量的に算出する必要がある。最終的にはそれぞれの革新期待効果を集計して合計の期待効果を算出することになる。

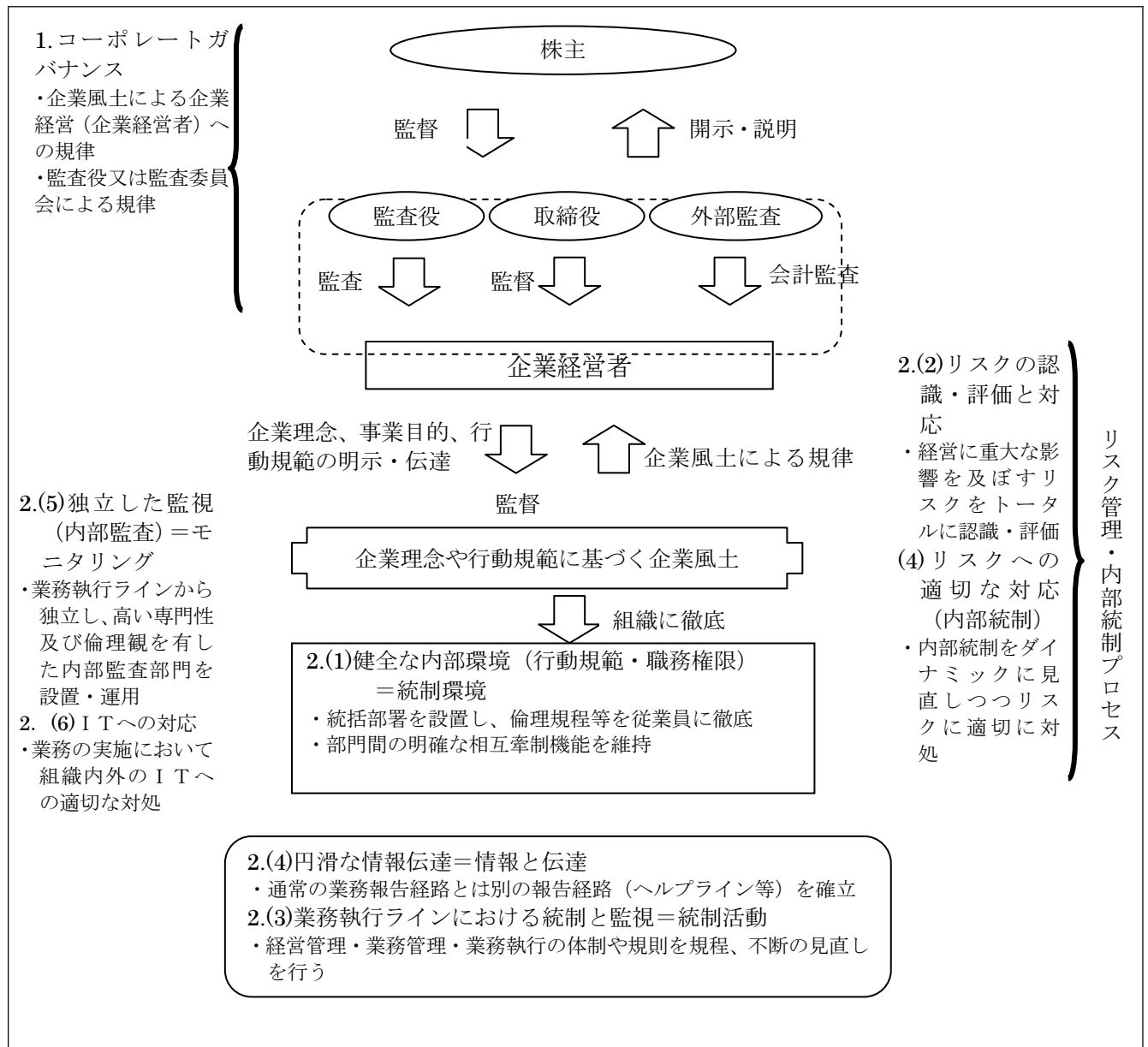
図表 6-1-3 H社における戦略ビジョンの例



(4)企業ガバナンスと内部統制の具体策

企業ガバナンスの具体策を的確にとらえるための考え方として、ここでは『『コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについてー構築及び開示のための指針ー』平成17年8月 企業行動の開示・評価に関する研究会（経済産業省）」の内容をベースにその考え方を提示する。(2)～(7)は内部統制の基本要素でもある。

図表 6-1-4-1-1 企業ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針全体図



出典：『『コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについてー構築及び開示のための指針ー』平成17年8月 企業行動の開示・評価に関する研究会（経済産業省）を、内部統制（J-SOX法に立脚）との整合性のために一部表現等を加筆・修正

① 企業ガバナンス

企業ガバナンスは、「企業経営を規律するための」仕組みである。企業経営を行うのは企業経営者であるため、企業ガバナンスが目指すものは、「企業の経営者をどのように規律するか」ということになる。企業風土による規律と企業経営者を監督または監視・検証する仕組みが重要な二つの要素となる。

1)企業風土による規律

企業ガバナンスの一つの重要な要素は、企業風土による規律の確保である。経営者は企業の目的を明確にし、それに基づく経営理念に照らし合わせて、適切な意識、態度、行動をとることが必要である。経営理念は企業の内部で徹底するだけでなく、広く社会へ明示・宣言していくことによって企業風土の醸成へつながり、経営者自らも規律するものとしていく。

2)企業経営者を監督又は監視する仕組み

もう一つの重要な要素として、経営者の暴走や保身のための隠蔽行動など、企業経営者自身の規律が働かなくなる場合のために、経営者以外のもので監督又は監視・検証を行うための仕組みが必要となる。監査役設置会社を選択するか、あるいは委員会設置会社形態を選択するか、会社法上、最終的に株主総会の承認を得ることで選択できる。形式論よりそれを実質的に機能させることが重要となる。

② 内部統制とリスク管理

内部統制は、経営戦略や事業目標を組織として機能させ、達成させ、企業の価値を高めるための仕組みである。企業がその業務を適性、かつ効率的に遂行するために社内に構築されるプロセスである。①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動等に関わる法令等の遵守、④資産の保全の4つの目的が達成されていることの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいう。組織管理、監視の観点に加えて、経営戦略や事業目的の遂行の観点から、すなわち企業価値の増大という基本的企業目的へ向かった合理的な仕組みである必要がある。

内部統制の対象には、経営者自身も含まれるため、企業ガバナンスの概念とも密接な関係にある。またリスクを防止するためには内部をコントロールしなければ持続的な発展が望めないため、内部統制はリスク管理を包含した形で運用されるものでもある。内部統制は、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報の伝達、モニタリング、ITの対応の6つの基本的要素から構成される。

利益を追求していく企業経営において、様々な環境は不確実性を抱えている。経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクをいかにコントロールし、企業としての存続を可能とし、さらに利益を最大にしていくか、企業経営をリスクの観点から見て対応していくのがリスク管理である。特にどのリスクが事業目的や経営戦略に照らし合わせて重大であるかを認識し、その

発生可能性等を勘案するとともに、また、株主・投資家、債権者、従業員などのステークホルダーとの関係も加味して、適正なリスク管理体制を構築していく。

内部統制は、企業価値を高める経営ツールであり、企業の不正やミスを無くし、業務を効率的に行い、正確な財務諸表により経営状態を正確に把握することを可能とする。企業は、「全社的內部統制としてのルール化によるリスクの防止」、「業務プロセスの可視化による業務改善、すなわち業務標準化、チェック機能強化、責任範囲の明確化、ルールやマニュアルの明文化による業務の質の向上、迅速な対応など効率化の実現」、「外部の信用増大による取引の維持、拡大」へつなげていくことが可能となる。

(5)経営革新マインドの具体策

① 経営者の革新への思想と自信

経営革新を成功させるためには経営者自身は勿論、従業員全体が一丸となって取り組む必要がある。そのための方策を述べる

- 1)経営革新の目標を自身の経営理念・ビジョンに合わせて選定し、実行を決断する
- 2)経営革新目標を達成するための詳細な日程計画を立てる
- 3)経営革新に必要な経営資源を見積もり、これを調達する
- 4)経営革新計画を社内に公示し、幹部、従業員の納得を得る努力を行う
- 5)経営者は機械あるごとに革新目標について熱く語る
- 6)革新目標を端的に示すスローガンを作って、社内に掲示する
- 7)革新目標の内容によっては、金融機関、取引先、あるいは顧客にも公表する
- 8)行政に経営革新計画の承認を申請する
- 9)革新目標実現のために、各部門、各従業員の業務分担を決定する
- 10)各人の権限と能力の範囲で、実行可能で、具体的な革新策を指示して実行させる

② 営業利益向上へのマインド

営業利益向上へのマインドとは、単なる願望ではなく、経営理念、経営革新目標から合理的に算定され、計画され、期限のある具体的な数値でなければならない。

- 1)経営革新計画に基づき、売上高増加、営業利益向上等の数値目標を決定する
- 2)利益向上のためのアクションプランを決定する（いつまでにいくらの利益を出すかを決定する）

2. ヒューマンウェアソリューション

(1) 事業ソリューション手法の具体策

① 経営革新のテーマと事業ソリューション

経営革新においては事業そのものを再編することがある。新規の事業の創出、事業の抜本的改革、あるいは既存の事業からの撤退である。「経営革新促進法」では経営革新を次の4種に分けているが、この4種は各々、事業の創出、改革、撤退にむすびついている

- 1) 新商品の開発又は生産：新商品開発戦略、独自技術の研究開発
- 2) 新役務の開発又は提供：社会変化に合わせる。ITの応用、活用
- 3) 商品の新たな生産又は販売の方式の導入：独自技術開発、ノウハウ活用、IT活用
- 4) 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動：ブランド構築、IT活用など

② 新商品開発の事業ソリューション

新商品開発の原動力は経営理念に裏付けられた経営者の志である。自社製品に小さな改良、改善を積み重ねての差別化や、独自技術開発によるオンリーワン製品を創造する新商品開発は中小企業の経営革新の主たる手法である

- 1) ニッチ技術を独自に研究開発して、新商品、新生産方式を開発する。

中小の製造業では、小さいながらも世界中に販路を確保している成功例が多くある。

- 2) 既存技術の応用でも、徹底したこだわりで活路がある

飲食業でいえばダブルスープのラーメン、すし店では中国から開発輸入した食材（あなごの一本にぎり）など、

- 3) IT応用の商品、サービス

Web通販、eラーニング、電子出版、ケータイAP、ケータイマーケティング

ITはそれ自体が新商品、新サービスになるとともに、新たな生産方式、販売方式、役務の提供方式の開発に有効な手段である。「楽天」などは全く新しい販売チャネルを創造した例である。一見、ITなどとは無縁に見える小売業でも技術革新に敏感であれば、成功することができる。経営革新と技術革新は表裏一体の関係にあるという意味においても、あらゆる技術の動向に注意しなければならない

- 4) その他：時代の流れを読んだ、新商品というよりは新ジャンルの商品

アニメ関連の商品、サービス、人形（フィギュア）

③ アンゾフの成長戦略

市場—製品	既存製品	新規製品
既存市場	市場深耕戦略	新製品開発戦略
新規市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

企業が生き延びていくには常に成長を続けなければならない。成長には革新が欠かせない。企業の成長する方向を製品とターゲット市場の組み合わせ

せで4種に分けられる。自社の方向性を確認する時には有効な方策である。市場深耕は既存市場で、既存製品を増販するものであるが、付加価値をつけたり、原価低減を図るなど、新たなマーケティング手法を応用するような場合には事業ソリューションと考えられる。自社の参加している市場の成長率と、製品のライフサイクルを検討して、方向を決定する。

市場成長	花形 (スター)	問題児 (クエスチョン)
	金のなる木 (キャッシュカウ)	負け犬 (ドッグ)
	相対的市場占有率	

③ PPMによる事業再編

プロダクトポートフォリオマトリックスは市場成長率と相対的市場占有率で事業の利益体質を分類する手法である。中小企業でも複数の事業を営んでいる場合がある。または今後、複数の事業を行う場合もある。大企業向けに開発された手法ではあるが、各事業の自社における位置を明確にするには便利な手法である。

中小企業の場合は相対的市場占有率をそのまま用いるのではなく、自社の売りに占める割合を横軸にとるなど、応用するのが良い。

経営革新には何かを捨てなければいけない場合が多い。いくつもの事業に手を出して、経営資源が分散してしまったような中小企業が自己の成長方向を確認して、環境適合を果たす場合などに有効な判断ツールである。

④ 「多角化」戦略

既存商品、既存市場から離れて、新商品を新市場に提供していくのが多角化戦略である。既存事業との関連のある方向、例えば川上方向、あるいは川下方向に進出する場合と、全く関連のない分野に進出する場合がある。どちらの場合も経営理念、経営ビジョンに立ち返っての慎重、深刻な検討が必要である。単なる思いつきや流行に乗せられての軽はずみな判断は避けるべきである。

関連型多角化の場合はシナジー効果の有無と程度を見極めることが重要である。技術、ノウハウや販売チャネルなどである。中小企業の場合は特に人的資源のシナジー効果を重視すべきである。多角化にあたっては、担当部門、担当従業員の納得を得てから行うべきで、経営者一人が独走するような形は避けなければならない。また関連型の場合はシナジーの逆効果にも要注意である。川下、川上、どちらの場合もそれまでの仕入れ先、販売先と競合する恐れがある。

非関連型多角を行う場合は経営資源の調達が必要である。特に「ヒト」つまりは「情報」「技術・技能・ノウハウ」の調達が課題になる。経営者の独善に陥ることなく、組織全体の動機付けを行って、従業員の心からの納得を得たうえで、教育・訓練を行い、自己啓発を促したりして、十分な能力開発を行わねばならない。新規に従業員を雇い入れるような場合にも、十分な動機付けが欠かせない。

(2)経営・情報統合モデル(BII モデル、To-Be モデル)活用の具体策

① なぜ BII モデルを使うのか

第4章 3(2)③5)における経営・情報統合(BII)モデルの As-Is モデル(現状モデル)については記述した。ここでは、経営系と情報系の統合のためにツールとして使うことを説明した。また現状の問題点・課題点を業務フローと情報システムフローを統合した BII モデルとして見える化を図った DD の事例で説明をやった。

ここでは、問題点・課題点を解決案として BII モデルを使って To-Be モデル(革新後のあるべきモデル)として示し、具体的な見える化を実現して、関係者のコミュニケーションの理解度を高め、互いの理解にブレが生じないようにしようとするものである。

② BII モデルの特徴

図表 6-2-2 に示しているように、業務フローと情報システムフローが統合されて表示されるために、経営系には強いが、情報系には弱い人、情報系には強いが経営系に弱い人など、双方に関して知見を有する人は少ないのではないかと。そこで、両者が理解しあえるのが BII モデルということである。

③ BII モデルの活用の具体的事例

図表 6-2-2 は建築資機材のレンタル業における問題解決 To-Be モデルである。業務フローを描きながら、注意点も補足説明していることがお分かり頂けるであろう。ここでの図解をすると次のようになる。

1)業務の発生場所が明確になっている

ゼネコン現場、当社本社、当社倉庫、仕入先と業務、情報の発生場所が一目でわかるようになっている。

2)業務の作業内容が明確になる

図表 6-2-2 は物流業務サブシステムの例であるが、受注から、当社倉庫において在庫ありの場合と在庫なしの場合に業務が分かれるようになっている。このように表示していけば関係者の考えにブレが少なくなる。

3)情報システムの流れが明確になる

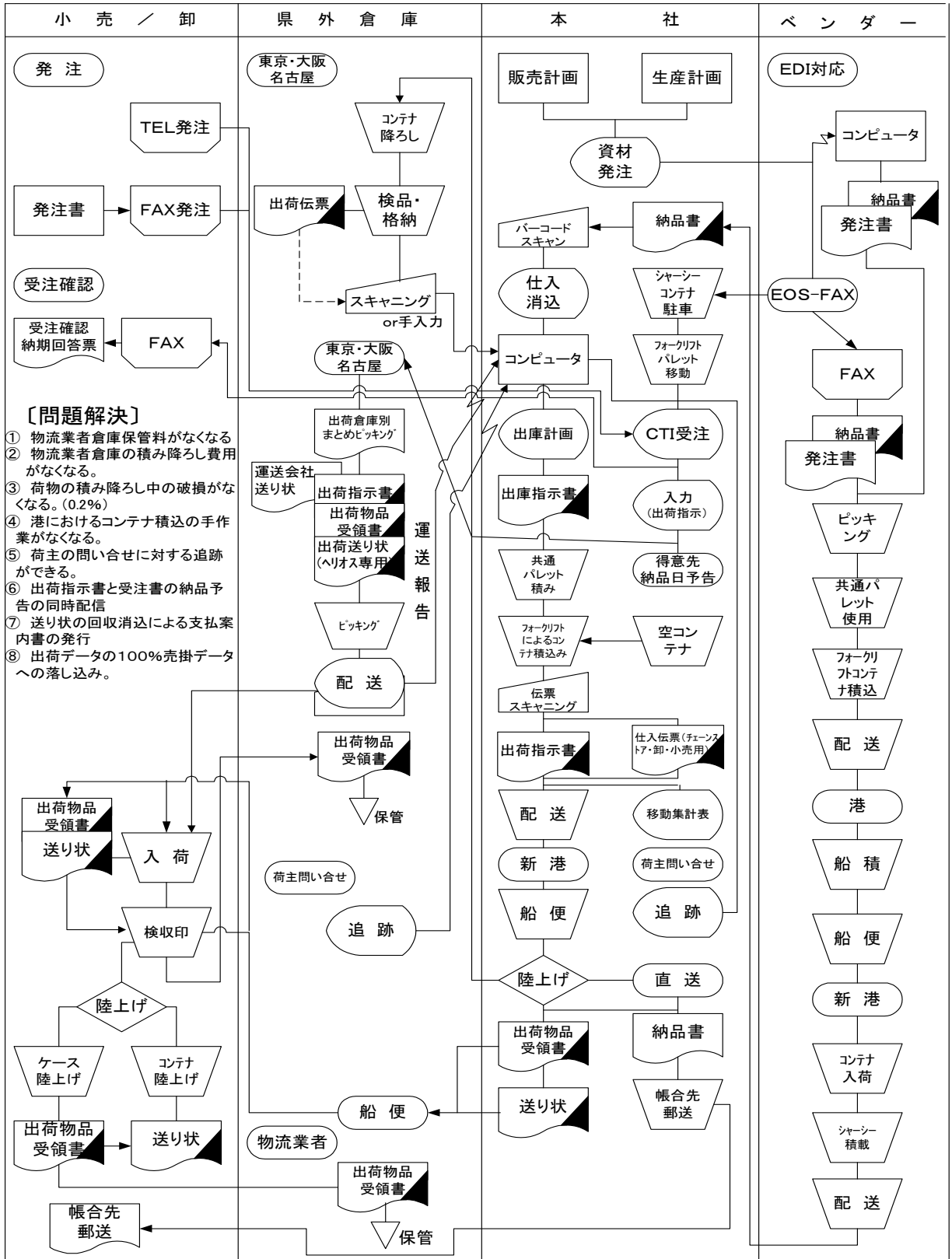
前述したように、業務フローに合わせた情報システムの表示により、どの業務プロセスで IT が関係してくるかが明確になる。

4)業務と情報システムが統合されて一体的に表示することができる

このように、業務フローと情報システムフローを併記することによって、経営と情報の統合ができるのである。

倉庫		保管料		管料		現 状 コ ス ト		革 新 コ ス ト	
1	倉庫の積み降ろし中の破損(0.2%)	900円(入庫450+出庫450)/パレット200P/T×@900円	180,000					倉庫保管の必要がなくなる。	0円
2	倉庫の積み降ろし中の破損(0.2%)	県外10,000cs×80%(トータル私利)×@11	88,000					コンテナ毎で直接搬運に行く為、発生しない。	0円
3	荷物におけるコンテナ積み込みによる移動の高破損	10,000cs×0.2%×@1,000×12本	240,000					パレットによる移動の高破損しない。	0円
4	港におけるコンテナ積み込みによる手作業が発生しない	10,000cs×@10(月平均)	100,000					コンテナ積み込みになっている為、手作業が発生しない	0円
		小 計(月)	608,000					小 計(月)	0円
		小 計(年)	7,296,000					小 計(年)	0円
年間マテハンの革新期待効果			7,296,000円						
a. 商品が不足(受注残)の時の問い合わせ									
	各種問い合わせに対して明確な返答が即答できない。	ア+イ+ウ+エ+オ = a	1,128,476						54,132円
	工場での受注残が分からない為、製造変更が発生	91分×5件×16.6円(1分当り人件費)×25日 = 188,825							0円
	工場での受注残が見えない為、販売チャタンスロスが発生	3,210分×3件(月間)×16.6円 = 159,858						3,161分×1分16.6円 = 52,472円	
	受注残管理が手集計・手作業による人件費(各前所)	18億円×1%(想定)÷12×50% = 750,000							0円
	納期遅れ等の問い合わせに対する各関係部門の事務作業の増大	1日57分×25日×16.6円 = 23,655円							0円
	b. 納品指定日に到着しない場合の問い合わせ	43分×16.6円×10件 = 7,138円						20分×16.6円×5件 = 1,660円	
	c. 破損に対する問い合わせ	1人×1H×1件×1,000円×25日	25,000						
	d. ゆうパック問い合わせ	1H×1,000円×10件	10,000						0円
	出荷指示書・受注書納品日予告コスト(人件費・FAX費用)	1,000円×16分÷60分 = 267円 267円×5個(月)+通話料200	1,535					1,000円×16分÷60分 = 267円 267円×5回(月)+通話料200	1,535円
	送り状の未回収による請求不能額	20件/日×1,000円×3H×25日 = 人件費 20件×10円×25日 = 通信費	80,000					コンピュータによる自動伝送	0円
	仕入先出荷データを既読データに自動作成のため、物流段階のトラブルで商品未着の場合に過剰請求される。	150,000/2年÷24ヶ月×3倍	18,750					送り状を回収した分に対して配送料を支払う仕組みに変更して解消	0円
	新箱納入車輛の滞り便の利用による物流コストの削減	②年に1回8,000,000×1/100×1/2年÷12ヶ月×3倍	3,333					コンピュータによる自動集計により、営業人件費は0になる。	0円
		10,000ケース×360円 = 3,600,000	3,600,000					10,000ケース×190円 = 1,900,000円	1,900,000円
		小 計(月)	4,868,094					小 計(月)	1,955,667円
		小 計(年)	58,417,128					小 計(年)	23,468,004円
物流業務・システム革新期待効果			34,949,124円						

図表 6-2-2-1 革新県外販売・物流BIIモデル



(3)情報技術ソリューション活用具体策

近年の情報技術の革新動向を踏まえた中小企業における情報技術の活用法に関する具体策について説明する。まず最初に、中小企業の情報技術活用の課題と必要な要件について整理する。

① 中小企業の情報技術活用における課題と要件

1)中小企業における自社所有型の情報技術の導入・活用上の課題

自社で情報技術資産を所有して導入・運用する場合、一般に下記のような問題があげられる。

局面	必要な作業	問題
初期導入	<ul style="list-style-type: none"> ハード(サーバ他)と基盤ソフトの導入設定 各種業務ソフトの開発/導入/設定 セキュリティ/運用管理関連ソフトの導入/設定 	<ul style="list-style-type: none"> 高額なコスト負担 初期導入コスト 運用コスト
運用保守	<ul style="list-style-type: none"> ハード定期保守/故障時対応及びシステム稼働管理 ソフトのチューニング/バージョンアップ 負荷変動のためのサーバ増設/ソフトのグレードアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 高度な IT 専門要員の確保が困難 システム導入までの期間が長い 負荷変動予測が難しく事前対応難

2)中小企業における情報技術ソリューションの要件

新たに本格的なシステムを導入しようとする中小企業にとって、1)に示す問題のハードルは高い。この問題を解決できることが、中小企業の情報技術ソリューションの要件となる。下記4点に要約される。

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| ① コスト負担が少ない(初期導入・運用コスト) | ② 少ないIT専門要員で導入・運用が可能 |
| ③ システムの開発・導入期間が短縮できる | ④ システムの負荷変動に柔軟に対応できる |

② 情報技術の革新動向

近年の情報通信技術の革新は目覚ましい。下記のようなキーワードがその技術革新の代表的な例である。

分野	主な革新動向のキーワード
ネットワーク技術	・ブロードバンド(広域・大容量・高速通信) ・携帯電話の大容量・高速通信
利用技術・モデル	・仮想化技術(サーバの仮想化、デスクトップアプリケーションの仮想化) ・クラウドコンピューティング ・大規模データセンタ
Web技術	・Web2.0(次世代Web利用、Webインフラ基盤)
アプリケーション実装技術	・SOA(サービス指向アーキテクチャ)

上記のうち、最も注目されている技術革新である「クラウドコンピューティング」の概要は以下のとおり。

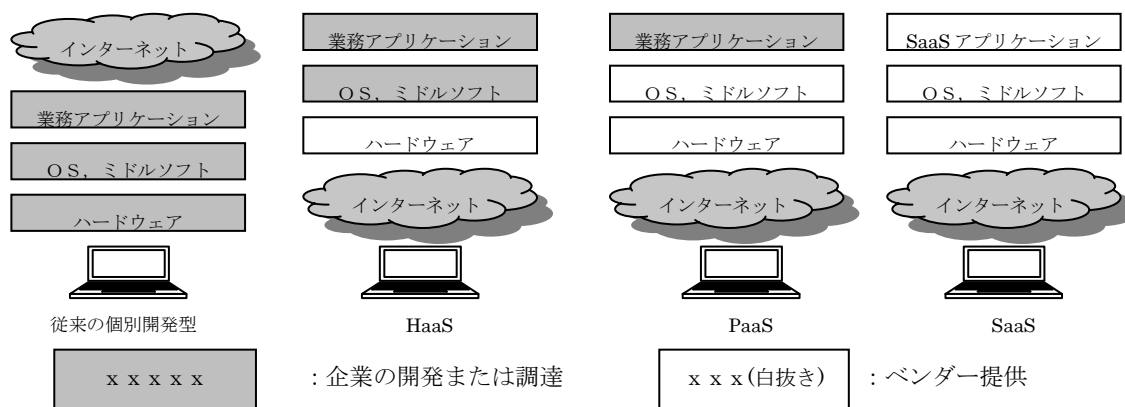
クラウドコンピューティングとは、図表 6-2-3-1 に示すように、コンピュータ資源をネットワークの向こう側にある大規模なデータセンタに集積して、ユーザが必要とする様々な IT 機能をネットワークを通じてサービスとして提供しようとする考え方である。サービスの種類として SaaS*、PaaS*、IaaS*がある。

* Software(Platform,Hardware) as a Service

a. 経済産業省の SaaS サービス提供の取り組み動向

経済産業省では、中小企業の生産性向上と経営力の強化のために、経済産業省公認の SaaS サービスを提供する「中小企業経営革新プラットフォーム整備事業」を平成 20 年度より推進中である。J-SaaS の呼称で 2009.3 よりサービス提供の計画である（財務会計・税務申告、電子納税等）。

図表 6-2-3-1 コンピューティングモデルの比較(個別開発型、SaaS、PaaS、HaaS)



b. 民間のサービス提供の動向

SaaS : 顧客情報管理、メール、グループウェア、人事給与、調達などがベンダから提供されている。複数業務アプリケーションをスイート(一揃え)として提供するサービスも出現している。

PaaS : アプリケーション開発(環境)や実行(実運用)の稼働環境などのシステム基盤を、必要な期間だけネットワークを介して提供する。(OS、ミドルソフト、DB など)

HaaS : 仮想化されたハードウェア環境をオンデマンドで提供するサービス。

c. SaaS、PaaS、HaaS の主な期待メリット

- ・投資コスト(初期導入・運用)の削減
- ・システム導入期間の短縮
- ・IT 専門要員の不足を補完できる
- ・スケラビリティによるシステムの負荷変動に柔軟に対応可能

③ 中小企業における情報技術ソリューション活用方針の例

①で説明した中小企業の情報技術ソリューションの要件は、「利用は拡大・分散するが、管理は集中」することで実現可能である。②で説明したクラウドコンピューティングの目指しているアプローチと類似している。すなわち、利用者は Web ブラウザ端末のみを所有し、サーバ、アプリケーションソフト、データ等は、クラウド(データセンタまたは自社内統合サーバ)内に集中管理し、これをネットワークを介して利用する環境を構築することにある。クラウドの活用方法として次の 2 パターンが考えられる。

クラウドの種類	具体的な方法の例	利用対象業務等の例
パブリック・クラウド*1	SaaS の利用	世間並み、カスタマイズ不要な業務(メール、会計等)。低コスト、短納期優先
	PaaS、HaaS の利用	独自業務アプリ要だが、基盤の所有・管理から解放されたい業務
プライベート・クラウド	自社クラウドの構築(資源統合と Web 化)	業務アプリも、ハード等基盤も自社所有と管理が必要な基幹業務(当該企業の最大の強みであり、他社差別化を狙う中核の業務)

※1: 企業は IT 資源を所有せず、ベンダー所有の IT 資源を他社と共同利用するサービスの提供を受ける。

経営革新との適合性や IT 投資効果の有効性に加えて、IT 成熟度という現実も見据えたクラウドの棲み分けと最適な選択が必要である。また、自社クラウドを実現するためには、②で記した「仮想化技術」を活用したソリューションが、IT 資源の統合と Web 化に有効となる。具体策を以下の章で考察している。

- ・クライアントアプリケーションのサーバ集約化：「第 6 章 4.(2)ソフトウェアプログラムの活用具体策」
- ・仮想化によるサーバ統合：「第 6 章 5.(4)情報機器有効活用具体策」

(4)企業ガバナンスと内部統制のソリューション活用具体策

① 企業ガバナンスに起因する問題の発生と積極的な改善への取組み

1)企業ガバナンスに起因して発生する問題

企業ガバナンスの欠如によっても、企業は不祥事を発生させている。粉飾決算、談合、有価証券報告書虚偽記載、リコール隠し、集団食中毒、違法添加物混入などの事件が、企業規模の大小を問わず発生している。

これらの不祥事発生の原因としては、経営理念の風化などにより企業風土が悪化し、経営への規律が働かなくなり、企業経営者の暴走を防止できなくなって、結果として不祥事の発生となったことが挙げられる。また、企業経営者のリスクへの認識欠如に対し、取締役会等の監督機能が十分に働かなかったケースや、監査役・外部監査人が十分に独立した立場で経営を監視・検証できなかったなどのケースが指摘されている。

事業活動に関わる法令や自主的遵守事項は、以下のものから構成される。

図表 6-2-4-1-1 企業ガバナンスにに関わる法令・自主的遵守事項

- ・組織が事業活動を行っていく上で、遵守すべきことが求められている国内外の法律、命令、条例、規則等がある。
- ・基準等法令以外で組織の外部からの強制力をもって遵守が求められる規範で、例えば、取引所の規則、会計基準等がある。
- ・自社内外の行動規範で遵守すべきことを求められているものあるいは自主的に遵守することを決定したものであり、例えば組織の定款、内部規定、業界等の行動規範等がある。

2)ガバナンス確立へ向けた具体的取組み

このような企業ガバナンスの欠如に対して、企業規模によっても異なるが、その確立への取組みとして次のようなことを実施していく必要がある。

図表 6-2-4-1-2 企業ガバナンス確立へ向けて取り組む具体策

- ・経営者自らが経営理念、事業目的、行動規範を社内に徹底し、従業員のモラルアップを図るとともに、経営者をも規律する良好な企業風土づくりを実現していく。さらには広く社

会へ明示、伝達することによって心理的抑制をかける。

- ・ 社外監査役の独立要件化、監査役による妥当性監査、監査役の重要情報へのアクセスの保証、社外監査役に法律・会計等の専門家の起用等を実現する。
- ・ 取締役会長や社長など経営トップの長期間留任の制限を図る。
- ・ 監査委員による妥当性監査及び内部監査部門・会計監査人との十分な連携を実現する。
- ・ ステークホルダーを含めたアドバイザー組織の設置、社外取締役の任命、例えばステークホルダー代表を社外取締役に任命することなどを行う。

② 内部統制に起因する問題の発生と積極的な改善への取組

内部統制は「第6章 1.(4)企業ガバナンスの具体策」に述べたように、6つの基本要素である統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、監視活動（モニタリング）、ITへの対応に分けて捉えていく。リスク認識・評価、適切な対応を含めて述べていく。

内部統制の構築の方法は、企業の規模や形態にかかわらず共通の基本的枠組みがあるが、個々の組織が置かれた環境や事業特性、規模等に応じて整備し、運用していく必要がある。

図表 6-2-4-2-1 内部統制の整備及び運用にあたって配慮すべき事項

- | | |
|---------------|------------|
| ・ 製品・市場の状況や特性 | ・ 地理的な活動範囲 |
| ・ 組織間の競合の度合い | ・ 技術革新の速度 |
| ・ 事業規模 | ・ IT環境 |
| ・ 自然環境 | |

1)内部統制環境

内部統制環境は、他の基本要素の基盤となる全社的な統制であり、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与える。誠実性及び倫理観、経営者の意向及び姿勢、経営方針及び経営戦略、取締役会及び監査役又は監査委員会の有する機能、組織構造及び慣行、権限及び職責、人的資源に対する方針と管理等がある。全社的な内部統制に重大な欠陥がある場合、個々の業務プロセスに関わる内部統制に問題がない場合でも、全体として重要な欠陥を内包している可能性が高く、その有効性の早期の評価が必要である。

大きく行動規範に関する問題と職務権限に関する問題があるが、行動規範が明確になっていなかったり、遵守されていなかったりしたときに起こった問題として、違法添加物混入や、脱線事故、規制データ捏造、加工乳再利用、産地偽装表示、保険金不払いなどの事件があげられる。職務権限が明確になっていなかったり逸脱行為が許されている環境などで起こった問題としては、不正取引・損失、デリバティブ取引巨額損失事件等があげられる。

図表 6-2-4-2-2 内部統制環境確立のための具体策

- ・法令や社会倫理等を最優先に遵守すべきであるということを、経営者が率先しさらに従業員へ周知徹底することによって、社風や行動規範として確立させる。
- ・目標達成圧力が強すぎる結果発生する不祥事を防止するために、インセンティブと懲罰の適切なコントロールを行う仕組みを作る。
- ・経営理念の周知徹底、コンプライアンス意識の維持・確立、リスク管理意識の維持・確立を実現する。
- ・全社統一的な業績管理指標の採用など、違法な手段等による業績評価を排除する。

図表 6-2-4-2-3 内部統制環境確立のための職務権限

- ・職務権限が不明確な場合や特定の人員がスタープレイヤーとして過度な権限・裁量を持ってしまうケースでは、結果として牽制が働かず、不祥事が発生することがある。職務権限を明確にするとともに権限が過度にならないようにする。
- ・職務権限と責任の明確化を行った上で相互牽制機能が働くような運用を行う。

2) リスクのと評価と対応

リスクの評価と対応においては、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析、評価し、当該リスクへの対応を行う一連のプロセスが求められる。しかしながら、企業においてはこれらのプロセスが必ずしも十分でなく、結果としてリスクの顕在化、現実化によって企業に大きな影響を及ぼしている例が多々ある。

図表 6-2-4-2-4 組織目標の達成を阻害する具体的リスク

- ・外的要因：組織目標の達成を阻害する要因であり、具体的には、天災、盗難、市場競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻くものである。
- ・内的要因：情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、製品品質等における大きな障害の発生、個人情報及び高度な経営判断に関わる情報の流出又は漏洩といった組織内部の要因がある。

リスク認識と評価において十分でなく、不正取引・損失、集団食中毒、薬害、情報漏洩などの事件などを起こしている例は非常に多い。企業においては、不祥事や事故だけでなく天災、新事業進出や投資などでも十分なリスク評価が必要であり、高度な専門性を要するケースも多々ある。いかにリスクをコントロールし、企業としての存続を可能とし、さらに利益を最大にしていくか、企業経営をリスクの観点から見て管理していくのがリスク管理である。

図表 6-2-4-2-5 リスク認識と評価の具体策

- ・利益を追求していく企業経営において、環境は様々な不確実性を抱えている。経営者自身が自らの企業をどのように規律するかを追求し、明らかにする。
- ・経営理念や事業目的等に照らし、経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識し、評価し、対応していく仕組みの構築を行う。
- ・事業目的や経営戦略に照らし合わせてどのリスクが重大であるかを認識し、発生可能性等を勘案して優先度を明確にし、不祥事例を基にリスク認識・評価の見直しを行う。

リスクに対応できる内部統制を構築していくためには、次のようなことが必要となる。

図表 6-2-4-2-6 リスク評価と対応のための具体策

- ・リスクの識別→リスクの分類→リスクの分析→リスク評価→リスクへの対応といったプロセスを踏み、組織の内外で発生するリスクを組織全体の目標に関わる全社的なリスクと組織の職能や活動単位の目標に関わる業務別のリスクに分類し、その性質に応じて識別されたリスクの大きさ、発生可能性、頻度等を分析し、当該目標への影響を評価する。
- ・その評価を受けて、当該リスクへの適切な対応方法、すなわちリスクの回避、低減、移転又は受容等の適切な選択を行う。
- ・株主・投資家、債権者、従業員、取引先などのステークホルダーとの関係も加味して、適正なリスク管理体制、内部統制を構築する。
- ・企業価値創造のための経営指標の導入などにより、長期的な経営の方向、事業ポートフォリオの見直し、個別事業の評価、設備投資や買収などの評価、年度毎の業績管理に活用し、それを賞与などに反映させることにより、経営の効率化と企業価値の創造を実現する。

3)統制活動

統制活動は、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するための権限及び職責の付与、職務分掌等の広範な方針及び手続きなどが含まれる。この方針及び手続きは、業務のプロセスに組み込まれて、組織内の全ての人によって遂行されることにより機能する。

図表 6-2-5-2-7 業務処理を適切に機能させる統制活動の具体策 1

- ・業務に組み込まれ、一体となって遂行される統制には、販売、調達など、業務プロセスに組み込まれた各種のチェックや承認手続き等がある。個々の業務プロセスに関して、より直接的に業務処理を適切に機能させるために統制を行う。

統制活動の不備で発生した例としては、顧客情報漏洩、鶏肉産地偽装、システム障害等の

事件などがある。それらの不祥事が発生した統制活動における問題としては、発生可能性のある事故等を防止するためのマニュアルを作成していたにもかかわらず、実際に業務を行う担当者層において運用が形骸化し、マニュアルに従わない業務が常態化していたことなどが挙げられる。当然、管理者層が行う担当者層への統制活動の不備も大きな要因となっている。

また、大規模な情報システム統合や構築などが行われた際に、基本仕様の決定や作業が遅れ十分なテストが行われないまま本番稼働に入り、結果として不祥事が起きたケースもある。統制活動を確実に進めていくためには、次のようなことの実現が必要となる。

図表 6-2-4-2-8 業務処理を適切に機能させる統制活動の具体策 2

- ・ 権限及び職責の付与、職務分掌等の広範な方針及び手続きを業務プロセスに組み込み、各種のチェックや承認手続き等が組織内の全ての人が遂行するように統制していく。
- ・ そのための取組としては、法令遵守、リスク管理に関する統制活動を各ライン部門において自主管理し、自主点検して、機能を確実に発揮させていく。
- ・ これらの業務管理等の体制や規則を、定期的なリスク再評価により見直すことによって、形骸化を防止する。

権限及び職責においては、特定の人に権限が過度に集中したりすることを防ぐ必要がある。取引の承認、取引の記録、資産の管理に関する職責をそれぞれ別の者に担当させるなど、適切な相互牽制機能を働かせる。適切な間隔での人事異動やチェック機能が確実に働くようにすることも、一つの手段である。特に各事業領域の財務報告の適切性や適時性については、経理責任者や経理業務担当者の業務分担変更も含め、統制活動が効果的に働くように対応する。

4) 情報と伝達

情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することである。組織内の全ての者が各々の職務の遂行に必要な情報が、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達され、さらにそれが受け手に正しく理解され、必要とする組織内のすべての者に共有されることの実現を目指す。

情報と伝達に起因する不祥事も多々発生している。違法添加物混入や食中毒、牛肉産地偽装表示などの事件が必要な情報の認識と伝達が十分でないことが要因となって発生している。

伝達においては、危機発生時の連絡経路を設定していたが有効に機能していなかったケースと、危機発生時の連絡経路が不備だったケースがある。前者は、経営者が社内の情報と伝達の問題の重要性を認識して、従来の連絡経路とは別にヘルプラインの連絡経路を設けていたが、通報者の匿名性の保護等を怠ったことで、ヘルプラインとしての機能が有効に発揮されず、必要な情報が経営者まで上がらず不祥事の要因を事前に発見することができなかったケースである。後者は、企業存続にとって重大な危機と認識される事態が起こった際の情報

伝達経路が明確に規定されていなかったため、重要情報が経営者まで円滑に伝達されず、適切な対処ができなかったため社会や取引先からの信頼を失い大きな被害が出たケースである。

情報とその伝達に関しては、次のようないくつかの取組みと整備を行っていく。

図表 6-2-4-2-9 情報識別、把握的確なと伝達のための具体策

- ・必要な情報を識別し、情報の内容及び信頼性を十分に把握し、利用可能な形式に整えて処理する。
- ・組織内部への伝達としては、組織目標及び内部統制の目的を達成するため、必要な情報を適時に組織内の適切な者へ伝達できる仕組みを整備する。
- ・経営者の方針は組織内のすべての者に適時かつ適切に伝達する。
- ・不正又は誤謬等の発生に関する情報など内部統制に関する重要な情報が、経営者及び組織内の適切な管理者に、適時かつ適切に伝達される仕組みを整備する。
- ・組織外部への伝達では、法令による財務情報の開示等を含め、必要な情報を適切にかつ適時に伝達する。
- ・財務報告の適性や財務報告に関わる内部統制の監査の実施の上からは、企業経営者、監査役や監査委員、内部監査部門、外部監査人との十分な意思疎通を図る。
- ・実際に業務を遂行していく上で経営者が顧客からの情報を直接入手できるルートを確保し、その情報を活用する。コンプライアンス違反などを内部通報するヘルプラインを設け、匿名性など内部通報者の保護を図る。
- ・経営に重大な影響を及ぼす不測事態発生への対応をマニュアル化し、迅速に対応する。

5)監視活動（モニタリング）

モニタリングは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスである。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。業務に組み込まれて日常的に行われる日常的モニタリングと、業務から独立した視点から実施される独立的評価があり、それぞれ行う場合、組み合わせて行う場合がある。

モニタリングにおいては、業務の一部などを内部監査の対象としなかったため、その分野のリスクの認識と評価、内部統制の不備が明確にならないで、結果として不祥事が発生したようなケースがある。さらには、業務活動全体を監視・検証できる専門性や、業務執行ラインから独立した内部監査機能を設けなかったあるいは機能が十分でなかったため、マニュアル等で決められた活動が形骸化していることが見つけられなかったケースなどが問題発生の原因としてあげられる。実際に不正取引・損失、リコール隠し、集団食中毒の事件などでも監視活動に問題があったことが挙げられている。

これらを防止していくためには、次のようなことが必要となる。

図表 6-2-4-2-10 モニタリング活動を的確に行うための具体策

- ・内部統制の有効性を監視するために、経営管理や業務改善等の通常の業務にモニタリング機能を組み込む。
- ・経営者による独立的評価として、内部監査を経営者の監視機能と明確に位置づけて、リスク管理、内部統制に関わる取組状況への監視活動を強化する。
- ・取締役会は内部統制の整備及び運用に関わる基本方針を決定するとともに、取締役の執行を監督する責任を果たす。監査役又は監査委員会による独立的評価は、取締役等の職務の執行を確実に監査する。

また、内部統制を評価することはそれ自体一つのプロセスである。独立的な評価のため、統括的なモニタリング部署を設置し、権限と責任を委譲することにより強化を図っていくとともに、企業全体を対象にチェックリストによる自己評価の導入も監視機能の強化へ向けて実施していくことも重要なポイントとなる。

6) I Tへの対応

I Tへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、業務の実施において組織の内外のI Tに対し、適切に対応することをいう。

I T統制は、I T全社的統制、I T全般統制、I T業務処理統制に区分される。

図表 6-2-4-2-11 I Tを活用した業務処理が有効・正確に機能するための具体策

- ・I T全社的統制は、企業集団全体を対象としたI Tに関わる内部統制であり、I Tを健全に維持、監督するために構築するもので、企業の統制が全体として有効に機能する環境を保証するためのI Tに関連する方針・計画・手続き等、情報システムを含む内部統制である。
- ・I T全般統制は、I Tに関する業務処理統制が有効に機能する環境を保証するための内部統制である。I T基盤の構築・変更管理・テスト・開発・保守に関する手続きの策定と保守の管理、システムの運用管理・構成管理、セキュリティフレームワークや内外からのアクセス管理など、システムの安全性確保、外部委託に関する契約管理などを的確に行う。
- ・I T業務処理統制は、業務を管理するシステムにおいて、承認された業務が全て正確に処理、記録されることを担保するために業務プロセスに組み込んだI Tに関わる内部統制である。例えば、入力情報の完全性・正確性・正当性の確保、例外処理の修正と再処理、マスターデータの維持管理、システム利用に関する認証、アクセス管理、スプレッドシート（表計算ソフト）の管理等を確実に行うように業務プロセスに組み込む。

③ 内部統制の限界

内部統制は次のような限界を持っている。

図表 6-2-4-3-1 考慮すべき内部統制の限界

このように、内部統制は固有の限界を有しているための、目的達成にとって絶対のものではない。限界を認識した上で、その目的を合理的な範囲で達成するためには、常に評価・見直し行っていく。

④ 内部統制に関わる人員の役割と責任

内部統制においては、次のような役割と責任が求められている。

図表 6-2-4-4-1 内部統制に関わる人員の役割と責任

No	対象	役割と責任
1	経営者	組織のすべての活動について最終的な責任を有し、内部統制を整備及び運用する役割と責任がある。 経営者は、統制環境及びその他の内部統制の基本的要素に影響を与える組織の気風の決定に大きな影響力を有している。
2	取締役会	内部統制の整備及び運用に係る基本方針の決定と、経営者による内部統制の整備及び運用に対する監督責任がある。 取締役会は、全社的な内部統制の重要な一部であり、業務プロセスに係る内部統制における統制環境の一部である。
3	監査役又は監査委員会	取締役及び執行役の職務の執行に対する監査の一環として、独立した立場から、内部統制の整備及び運用状況を監視、検証する役割と責任がある。
4	内部監査人	内部統制の目的をより効果的に達成するために、内部統制の基本的要素の一つであるモニタリングの一環として、内部統制の整備及び運用状況を検討、評価し、その改善を図る役割がある。
5	組織内のその他の者	内部統制は組織内のすべての者によって遂行されるプロセスであり、自らの業務との関連において、有効な内部統制の整備及び運用に関する役割がある。

(5)機能別ソリューション活用具体策

① 商品企画 R&D に関する具体策

コトラーなどが提唱し、一般的になっているマーケティング戦略（外部環境調査⇒シーズの洗い出し⇒ターゲット設定⇒4P ミックス展開）は商品企画 R&D の基本プロセスである。その全てのプロセスを実行することが理想的であるが、現実的には理想通りにできないことが多い。中小企業の開発現場では限られた経営資源をいかに有効活用するかがポイントとなる。

1)商品企画初期段階

実りある商品企画 R&D を実施するためには、初期段階での戦略策定が重要な作業となる。一度開発が開始されると、数々の障害が発生し、基本的戦略が明確でないと方向性を失い迷走する可能性がある。戦略策定要因には様々な要素があるが、成功の確率を高めるために特に重要と思われるのは、販売形態面で適切なポートフォリオを組むことである。消費財（最終商品）は消費動向や流通体系の変化より商品ライフサイクルは極端に短くなっているため、継続的な事業発展のためには以下に示す「消費財と中間財」の性格を理解し、素材などの性格も見極めながら、両面での開発戦略策定を模索するべきである。

図表 6-2-5-1-1 消費財と中間財の一般的な性格

	消費財	中間財
汎用性	低い傾向にある	高い傾向にある
商品ライフサイクル	短期の傾向である	長期の傾向である
加工度、品質管理レベル	一般的には高度である	一般的には低めである
期待される付加価値率	高い傾向である	低い傾向である
商品開発コスト、販売コスト	高い傾向である	低い傾向である

2)商品開発実行プロセス段階

特に中間財の商品開発は常に販路開拓と一体化した活動あることが最大のポイントである。「作ってから売りに行く」のではなく「作りながら売りに行く」事を実践すべきである。

a.開発力は営業力に比例する

モノ作りに熱心な企業は営業活動へ無関心であることが散見される。開発製品に対してのより多くのニーズや評価をリアルタイムに収集し、それを反映させながら精度を高めるべきである。これらの情報収集能力の向上は直接的に商品価値向上や納期短縮に反映される。同時に販路開拓にも繋がる可能性も向上する。モノ作りと同じレベルでの営業力向上を指導すべきである。

b.具体的な活動

- ・ 初期段階から潜在顧客よりレビューを受ける。（一次情報収集が期待できる）
- ・ 共同開発の取り組み（中間財、消費財の場合は販売企業ブランド商品など）
- ・ ターゲットとする業界の販路に精通する代理店との連携強化（情報面で有効）

② 生産に関するソリューション

1)生産管理に求められる機能

生産管理に求められるのはQCDの設定とその達成である。そのために必要なのは、コントロール機能、マネジメント機能そしてインテグレーション機能である。

コントロール機能は市場の多様化と生産の流れへの対応により多品種少量生産などを実現することである。マネジメント機能はトップダウンとボトムアップを適切に取り入れて市場環境の変化に柔軟に対応し、企業力の向上と将来への方向付けを行うことである。インテグレーション機能は部門の効率を全体の効率につなげるものである。具体的には、生産現場における無駄の排除、販売時点情報の活用、開発設計リードタイムの短縮などである。

2)多品種少量生産に対応するソリューションの具体例

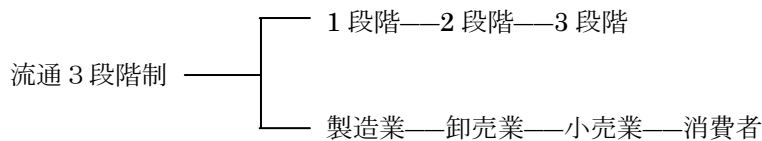
- a.IT 機器を組み立てているA社は納入先の顧客と部品サプライヤーと共にSCMシステムを開発し運用することで多品種少量生産に対応した。A社は顧客から定期的に需要予測を出してもらいこれを生産計画システムに取り入れ、これに自社データを加味することにより資材メーカーに対して発注予定を出してタイムリーな資材の仕入れにつなげるようにした。
- b.デジタル機器を生産しているB社はセル生産を取り入れることにより多品種少量生産に対応している。セル生産は多能工の熟練に負うところが大きい、そのヒトの育成が短期間ではできないこと、また作業者のストレスからミスが発生も起こることが課題である。これに対して、組立て手順をコンピュータに取り込み新製品の切り替え時などには作業者は組み立て手順をコンピュータの指示に従い進めることにより習熟度を上げる、また機械にできることは機械に任せ作業者は作ることに専念できるようにした。
- c.建物の内装家具などを製造しているC社は、ERPシステムを取り入れることにより生産計画をコンピュータ化し、部品調達から製造・出荷までを管理して見込み製品在庫をなくした。
- d.化学品の原料を生産しているD社は、それまで同社独自のオフコンを採用していた。しかし保守・運用に手間とコストが掛かるうえ製品ライフサイクルの短縮化によりプログラム変更などのコストも掛かることから汎用的な業務はパッケージソフトを利用し、同社固有の業務についてだけオフコンとした。これにより運用コストの削減ができたうえに部門間の情報共有化も急速に進めることができた。この結果市場の変化にも迅速に対応できるようになった。
- e.親会社の下請け部品メーカーであるE社は、前月末に出される親会社よりの生産の指示に従い翌月の生産を行ってきたが、親会社は毎日必要分だけを引き取りに来るためE社は常に在庫を大量に抱えていた。そこで親会社に対して翌日の引き取り予定を前日に出してもらうことにより必要分だけを生産すればよくなり、在庫を大幅に減らすことができた。

③ 流通に関する具体策

1)多様化する流通チャネルの選択

流通のDDを正しく展開するために、まず流通の構造と、流れを正しく理解しよう。1950年代頃まで、わが国の消費財の流通はごく一部の例外を除いては、多くの業界が図表 6-2-5-3-1 のように3段階の流通経路が確立されており、流通3段階制といわれていた。

図表 6-2-5-3-1 流通の3段階

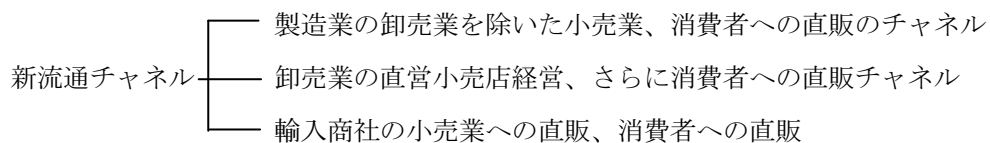


従って流通の流通上位の製造業は、このチャネルに製品を乗せることが、もっとも低コストで、短時間に最終末端の消費者に商品を届けることが可能だったし、下位の小売業は、このチャネルを利用することが、商品を安全、低コストで入手する方法だった。

しかし1960年代以降の大型店の登場による流通革新、1970年代以降のショッピングセンターの登場による商業立地の変革、さらに1990年代にはいつのIT革新によって流通構造は図表 6-2-5-3-2 のように大きく変わり、多様化してきている。したがって、経営革新においても新しいチャネルを開発・利用することも経営革新の大きなウエイトを占めるようになってきている。

一言で言うとメーカーの小売業、消費者への直販が増大しているので、経営革新においても商品の直結仕入・販売を考慮したチャネル政策を考えなくてはならないということである。

図表 6-2-5-3-2 流通チャネルの多様化



2)新しい流通チャネルを開発する企業の具体例

a.バック製造業の消費者への直売

A社はバックの製造業卸売業であったが、卸・小売の流通では消費者のニーズがつかめないうので、カタログ、テレビ、ネット販売の消費者直販に切り替えて多忙を極めている。

b.農家による野菜の消費者直販

農協を通じての出荷が普通の農産物を、B農家では自然食品をテーマに消費者グループと提携し、電話、FAX, 出注文を受け、即日出荷で会員も増えていき、農協出荷はほとんどなくなった。

c.服飾雑貨卸売業の直営小売店経営

服飾雑貨の卸売業C社は、得意先の小売業が減少して売上が低下し始めたので、直営小売店の展開を積極的に行い、今では小売売上が卸売上以上に成長している。

d.婦人服製造業の直営小売店経営

婦人服製造業者のD社は、当初は小売店に卸していたが、販売が思うように伸びないので直営小売店の展開を始め、今日では完全の製造小売業になって卸売は廃止している。

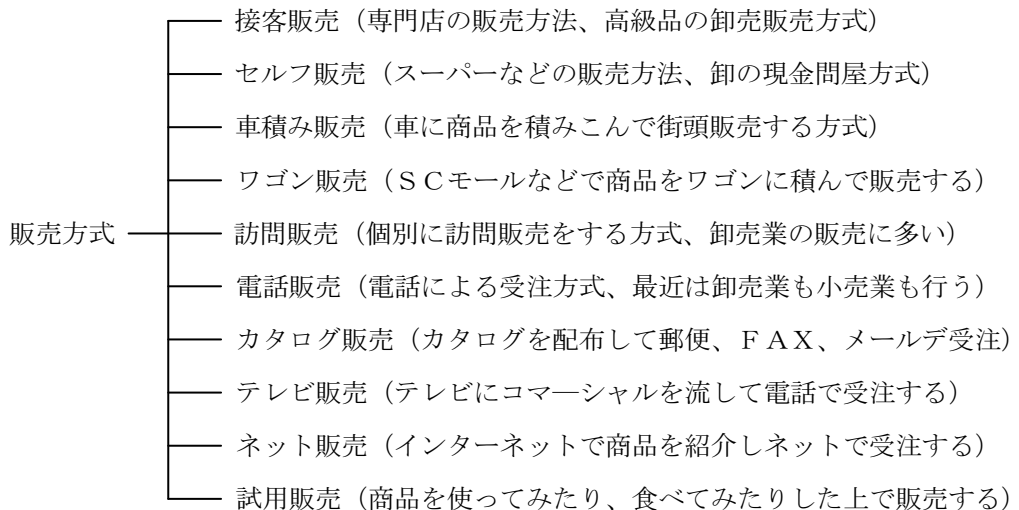
e.婦人服小売店の欧州からのブランド品直接仕入れ

輸入といえば昔は商社経由が常識であったが、E婦人服店は年に2回欧州各地に仕入に行き、これが消費者の人気を得て、今では輸入品の売上高が3割を占めるようになっている。

④ 販売に関する具体策

1)多様化する販売方式を組み合わせる

販売を適正に展開するためには、販売構造を正しく理解して置くことが必要である。消費の多様化、ITの普及、新しい小売業態・輸送システム登場などに伴って、販売様式も、昔の店舗販売、営業マン販売から、ざっと見ても次のように多様化してきており、これからの販売活動は単一の販売方式にこだわることはなく、複数の販売方式を組み合わせることにより、売上・利益の伸張を計ることが出るので、広く販売方法の動向に注目し、積極的に取り入れるようにする事が、経営革新となる。



2)新しい販売方式を取り入れ成功した事例

a.ネット販売を導入して売上倍増の食肉小売店

Z店は地方の小都市で食肉店を経営していたが、人口も減少気味でこれ以上の店頭販売の伸びは見込めないと判断しネット販売に乗りだし地元のブランド肉を全国に売り出し売上が倍増した。

b.車積み販売で業容拡大のお弁当屋

Y店は商店街でお弁当を販売していたが売行きが思わしくなく、サラリーマンの多いビジネス地区に小型バンにお弁当を積んで販売に行き今では店売りなみの売上成果をあげている。

c.現金問屋が外販部を作り落ち込みを挽回

現金問屋のX店は売上が低迷してきて回復の見通しが立たないので、外販部を設置し訪問販売に乗り出したが、仕入に行く時間が節約できると顧客に好評で売上が回復した。

d.試用販売で固定客を増やした化粧品店化

化粧品小売店のW店では、クリームの新製品は従来店頭で試用販売していたものを、固定客については一瓶を貸し出し1週間後効果が認められたら買上げ願うシステムで成果を挙げている。

e.ルートセールスの受注をネット受注に切り替え低コスト

卸売業のV社は営業マンが受注に訪問していたものを、低コスト卸を実現するため、顧客からのWeb受注に切り替えた。当初は反発もあつたが今は80%がWeb受注となっている。

f.得意先のコーナー売場の売上・利益を保証する卸売業

卸売業のU社は、アメリカのラックジョバー方式を真似て、 Gondola単位で売価設定、陳列、補充、販促を引きうけ、月間の利益保証をし、素晴らしい業績の伸びを見せている。

⑤ サービスに関する具体策

1)価格競争からサービス競争の時代が来ている

このところ不況で消費者は価格に敏感になっているが、ただ安さを求めて『安ければいい』と言うのではなく、その上に品質とサービスを求めている。しかも価格競争はいまや行きつくところまで来ており、『限界価格』に到達していると言われている。また、総ての商品に粗悪品はなくなっているので、残された競争はサービス競争にかかっていると言える。

日本では流通業のサービスと言うと、いまだに価格競争にこだわっているが、一足早く価格競争、それも熾烈な競争を体験してきたアメリカの小売業は、いまや顧客サービスに真剣に取り組んでいる。我国でも既にこれが必要な時代に入っている。したがって経営革新で経営計画の各経営戦略を策定する際には、サービス戦略を無視しては、計画を実現することは困難となるので、サービスの研究が重要になってきている。

2)新しいサービスを取り入れて成功した具体例

アメリカでは流通業は価格競争からサービス競争の時代に入っており、サービスの展開、強化には熱心で、各業界で熱心にサービスの向上に努めている。そこでは、消費者にも人気のあり、あまり日本では行われていないサービスサービスの一端を紹介することにする。

a.レジの行列をすぐ解消するスーパー

世界の小売業『ウォルマート』は、レジに3人以上お客が並ぶと、休止していたレジをすぐ開いたり、それでも並ぶと、ハンデーターミナルを持った店員が掛けつけて、並んでいるお客のカートの中に入っている商品をスキャンし、レジですぐ清算出来るようにする。

b.商品の問合せは現場まで案内するスーパー

アメリカNo.1のスーパー『クローガー』は売場で商品を補充している店員に商品の陳列場所を聞くと、商品のある場所を指で指して『あそこです』言葉で説明するのではなく、商品補充の作業を一次中止して、商品が陳列されている棚まで案内してくれる。何種類もあると『何に使うのか』を聞いたうえで『それならこれがよい』と奨めてくれる。

c.店員が駐車場までカートを押して商品を車に積みこむスーパー

アメリカの殆どのスーパーでは、商品をカートに一杯積んだ婦人客や老人客を見ると、店内から客の車のある駐車場まで運び、さらにトランクをあけて『サンキュー』と言って見送っている。

d.返品を無条件で受け入れる専門店

日本にも進出してきている事務用品のディスカウントストア『オフィスデポ』は、返品は全く自由で封を切ってしまったもの、少し使ってしまったもの、かなり以前に買った物、買った時のレシートがない、と言うような状況でも、返品を無条件で受け買上げ価格で現金を返してくれる。

e.本の『座り読み』自由で繁盛する本屋さん

アメリカのトップ書店『バーンズ&ノーブル』店内に沢山の椅子やテーブルを置き、そこに座って新刊本を何時間読んでいても、とがめない。読み切って買わずに帰る客もいるが『そうしたお客様は本が大好きなので、次は買って下さるからいいのだ』と極めておおらかである。

(6)経営革新・企業再生革新手法からみた出口の具体策

経営革新計画策定に先立ち、自社の厳密なデューデリジェンスを踏まえて、経営革新計画の出口戦略を選択する。

① 経営革新計画承認による出口

1)常時経営革新を継続する

長寿企業は、環境の変化を先取りして、節目ごとに経営革新を継続してきた企業である。近年の経営環境の変化は、従来に増して速度が速く常時経営革新を促している。常時経営革新を実行していれば、経営は安定し財務的にも金融庁の評価基準では、「正常先」に該当しているはずである。一時、「企業の寿命 25 年」説が流布したが、寿命 25 年企業は、起業の

時点で時流に乗り、過去の成功体験から脱却できない企業像である。過去の成功体験や失敗体験に囚われることなく、常に革新している企業にとり、「200年企業」は夢ではない。

2)財務的に比較的安定している経営が前提条件

新事業活動に取り組むには、新たな経営資源を投入する必要がある。経営革新計画は、新たに投入する経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を調達・投入し、マネジメント・システムを確立し、期待成果を確実に実現する計画である。投入する経営資源は、内部留保と新たに外部から調達する。選択と集中でノンコア事業を譲渡し、譲渡代金を新事業活動に投入する。有限な経営資源を、確実に投入できることが経営革新計画の実現可能性を高める。

3)既存事業と新事業活動とのシナジー効果が実現する

新事業活動の経営資源に、既存事業の経営資源を有効に活用できると、実現可能性の高い経営革新計画になる。既存商品と新商品の開発又は生産、既存役務と新役務の開発又は提供、商品の既存の生産又は販売方式と新たな生産又は販売方式、役務の既存に提供方式と新たな提供方式など、技術・ノウハウ・人脈・市場・販路などの経営資源を有効に活用できる環境を確立する。

4)バランスの取れたプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）を確立する

安定的に成長する企業は、キャッシュフロー・マネジメントの視点に立てば、営業CFと投資CFのバランスが取れた状態である。PPMの視点では、「金のなる木」を資金源にして、金食い虫の「問題児」を花形に育成し、環境の変化に順応して「花形」を次の金のなる木に移行させる戦略を実現する。

5)経営革新計画にはリスク管理の仕組みを組込む

経営革新計画は、既存の経営資源に片足を留めながら、未経験な新分野への進出であり、リスクを包含した計画である。予想外の困難に直面した場合の追加経営資源の投入や、万一に備えた撤退計画も含めたリスク管理を組み込んだ計画とする。

② 第二会社方式・M&Aによる出口

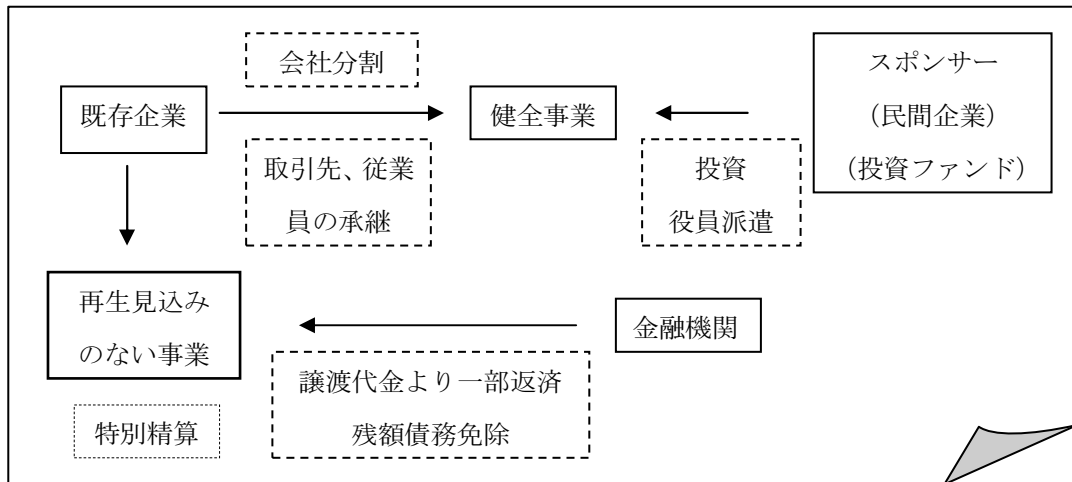
1)活かすに値する健全な事業部門が存在する

第二会社方式とは、企業としては債務超過で、自力での債務返済は見込めないが、企業内部に健全な事業部門と再建の見込みのない事業部門が混在している場合の出口戦略である。健全な事業部門を、既存企業から切出して新会社を設立し、分割会社は従業員や取引先を承継して、自力で健全な企業に再構築する。自力再生は、MBOやEBOもあり得る。

2)分轄会社をスポンサーの支援で再生する

分轄会社が民間企業や投資ファンドなどをスポンサーとして支援を受ける場合、支援の内容には、役員のパイプや投資などがある。投資ファンドの支援を受ける場合は、その性格上、短期間に再建できる見通しがあることが重視される。民間企業の支援を受ける場合は、買収企業の既存事業とのシナジー効果が見込めるか否かが成功の鍵となる。

図表 6-2-6-1 第二会社方式の概念図



3)旧会社は特別清算する

旧会社は特別清算により解散することで、実質的に債務免除の税務上の無税処理を明確にする仕組みである。債権放棄案件の約 44%を、第二会社方式が占めている。(中小企業再生支援協議会の活動状況について 平成 20 年 11 月 中小企業庁 参照)

4)第二会社方式・M&Aによる出口の具体策

- a.分割後に発生する恐れのある偶発的債務は旧会社にとどめて置く。
- b.スポンサー支援後の2次破綻防止のため、綿密なDDと経営革新計画を実行する。
- c.スポンサーから十分な設備の更新投資資金を確保する。
- d.事業の継続性に支障がないように、許認可を取得する。
- e.計画倒産と誤解されないように、事前にステークホルダーの了解を得る。

③ DDS/DESによる出口

1)着実に利益創出ができる企業体質にする

DDSやDESは、過剰な債務状況を解消し、財務の再構築を図ることで再生の可能性を高める手法である。但し、ニューマネーは期待できないので、着実な利益創出で当面の運転資金が確保できる経営体質にする。DDSやDESは、返済計画のリスケジュールと同じ効果を発揮するので、当面の資金繰りは楽になる。その間に根本的な経営改革を進める。

2)DDSとは

DDS (デット・デット・スワップ、Debt Debt Swap) とは、債務者の既存の債務を劣後債務化することで、債務者の当面に資金繰りを楽にする。すなわち、通常ローンを劣後ローンに転換することで、一定期間元本の返済が猶予され、債務者の資金繰りが改善される。劣後ローンは、債務免除やDESと異なり既存債務を劣後債務に転換するだけであり、返済義務を負うことに変わりはない。しかし、劣後ローンは「資本的借入金」とみなされ、自己資本比率を高めることで、金融機関は追加貸出が容易になる。

3)DESとは

DES（デット・エクイティ・スワップ Debt Equity Swap）とは、債務を資本に組み入れる債務超過解消の手段である。DESにより、借入金と支払利息が圧縮され、キャッシュフローが改善される。借入金の削減と資本金の増加により、自己資本比率の改善やその他の財務指標が改善される。役員や金融機関からの借入金を現物出資として資本に組み入れるが、金融機関の場合は主に大企業に近い将来上場が期待できる中小企業である。

6-2-6-1 DDSやDESによる金融支援の現状

金融支援の手法	企業数	割合(%)
債権放棄の実施	447	23.5
・直接債権放棄	249	13.1
・譲渡・分轄による第二会社方式	198	10.4
金融機関、取引先からの借入金の株式化（DES）	48	2.5
金融機関による借入金の資本的劣後ローン化（DDS）	139	7.3
金融機関による条件変更（リスケジュール）	1,172	61.5

「中小企業再生支援協議会の活動状況について」 平成20年11月 中小企業庁

4)DES・DDSからみた出口の具体策

- a.ニューマネーが入らなくても、当面の資金繰りは確保できるよう、利益創出体質にする。
- b.経営者からの借入金のDDS化は、経営者個人から返済要求がないことを確認する。
- c.DESを期待する場合、近い将来の上場を出口戦略とする。

④ 私的整理ガイドラインによる出口

1)私的整理ガイドラインの対象となる企業

法的整理ではなく、私的整理ガイドラインに準拠して企業を再生し経営革新を目指す企業は、次のような経営状況にある場合の出口戦略である。

- a.法的整理よりも債権者・債務者双方に有利な結果が期待できるケース。中小企業は経営基盤が脆弱であり、法的整理を申し立てると風評被害が発生し、債務者の信用力が著しく低下する。私的整理で風評被害を防止し、事業価値を損ねることなく経営を再建する。
- b.債権者にとり法的整理に比べて、経済合理性が期待できるケース。民事再生法や会社更生法などの法的整理や企業清算よりも、債権者にとりより多くの債権の回収が期待できる。
- c.債務過剰で経営が困難な状況に陥り、自力による経営再建が困難なケース。しかし、事業価値を有する事業基盤がある。コア事業部門は営業利益を計上しており、債権者の支援による経営革新の実行で再生できる企業である。

2)私的整理ガイドラインによる経営革新の制約条件

私的整理ガイドラインは、法的整理と異なる制約条件がある。それらの制約条件を十分理解したうえで、私的整理ガイドラインに準拠した経営革新の出口戦略を検討する。その制約条件とは、金融機関などの債権者、債務者である企業及びその他の利害関係者は、自主的に再建計画を履行することが前提にある。そのために、債権者の多数決原理は採用されず、基本的に全会一致が原則でハードルは高い。成立した経営再建策は紳士協定であり、法的拘束力はない。

3)私的整理ガイドラインからみた出口の具体策

- a.3年以内に債務超過を解消する経営革新計画を策定する。3年基準は、事業価値のない企業を救済し温存するモラルハザードの蔓延や、経済全体の活性化を阻害することのないようにすることにある。但し、合理的な理由がある場合は、例外も認められる。
- b.3年以内に実質的経常利益の黒字化を達成する。3年基準は、上記と同様な理由である。
- c.株主責任を明確にする。債権放棄を受ける場合、増減資をすることで支配株主の権利の消滅や相対的地位の低下を受け入れる。
- d.経営責任を明確にする。債権放棄を受ける場合、モラルハザード防止のため、原則として経営陣は退任を受け入れる。
- e.債権者は全員一致の原則を守る。特に債権放棄を伴う場合、債権者間、特にメインバンクと他の金融機関で、金融支援策が一致するよう十分協議する。
- f.経営革新の実現可能性を高める。金融機関の支援を受けて再建する場合、健全な事業基盤を有するコア事業を主体に経営革新を実行する。

⑤ 中小企業再生支援協議会活用による出口

中小企業再生支援協議会の活用による経営革新は私的整理に該当するが、中小企業再生支援協議会が債権者と債務者の利害を調整することにより、私的整理ガイドラインによる企業再生と比較して私的整理の実現可能性をより高めることができる。中小企業再生支援協議会の支援を受け、事業価値のあるコア事業を中核にして、企業の再生と経営革新をすすめる。

1)中小企業再生支援協議会の支援対象となる企業

中小企業再生支援協議会の支援対象となる企業は、基本的に私的整理ガイドラインの対象企業と同じであるが、具体的には下記の要件を備えている企業である。

- a.過去の投資などによる過剰債務により経営が困難状況にあり、自力では再生が困難である。
- b.支援対象の事業は、収益性や将来性などの事業価値があり、債権者の支援により再生が可能である。

- c.事業存続の見直しはあるが、事業の見直しや複数の金融機関との調整が必要である。
- d.法的整理よりも、多くの回収が見込めることで、債権者にとり経済合理性がある。
- e.経営者が企業再生について強い意思と自信を有すること。

2)中小企業再生支援協議会活用による経営革新の制約条件

- a.債務超過は、原則的には3年～5年以内に解消が見込まれること。但し、業種の特徴、改善の推移により弾力的に運用される。
- b.経常赤字の状態にある場合は、3年以内に経常黒字に転換できる見込みがあること
- c.借入金は、10年以内に完済の見通しがあること

3)中小企業再生支援協議会活用の具体策

- a.財務面で困難な状況にあるが、再生支援協議会の支援で再生の可能性があること。
- b.経営者は、事業再生に関し強い意欲と熱意を有していること。
- c.選択と集中により、経営革新を推進する夢のあるコア事業を有している。
- d.企業再生により、地域経済への悪影響を回避できること。
- e.企業再生により、80%以上の雇用の維持を可能にする。
- f.企業再生に債権カットが必要な場合、経営責任を明確にする。
- g.減資・増資により、既存株主の権利の消滅や相対的地位の低下を株主責任として受け入れる用意がある。
- h.組織再編や労働条件の変更に、労働組合を中心に従業員の協力を得る体制を整える。
- i.再生計画を、ステークホルダーの協力を得て強力に実行できるリーダーが存在する。
- j.金融機関の協力を得られる経営革新計画を策定する。
- k.重大な粉飾や偶発債務を明確に把握し、ステークホルダーの信頼を得る。

3.コミュニケーションウェアソリューション

(1)商法・新会社法など法の遵守の具体策

経営革新を通して永続を目指す企業は、法令を遵守する良き企業市民でなければならない。

遵法精神（コンプライアンス）を企業として掲げると同時に、遵法精神を越えるビジネス倫を遵守する企業が経営革新を永続させる。CSR＝社会に対する責任の領域である。

① 経営理念

経営理念は、法令遵守の上位概念を構成し、企業の存在理由、善悪の判断基準（道徳的判断基準）、経営者の創業の想い、人としてあるべき姿（倫理観）を表現しており、企業文化の基盤を構成する哲学であり倫理観である。経営革新企業は、不易流行を両立させ、不易を引き継ぐことで、伝統を育み強化する。

② 行動指針

行動指針は、経営理念を実現するための基本的な具体策である。行動指針の内容は、経営理念により異なるが、基本的な行動指針の一部を例示する。

- 1)法規範の重視： 企業倫理を念頭に、社会人としての良識ある行動を実現するために、法令を遵守し、社会規範を尊重し、企業人として良識ある行動をする。
- 2)社会への貢献： ボランティア活動を通して企業市民として、地域社会に貢献する。
- 3)環境保護への貢献： 緑化活動を通して環境保護活動に参加し、環境意識の向上を図る。
- 4)経済法の遵守： 事業活動に身近な商法、新会社法、独占禁止法、下請代金支払遅延防止法、不正競争防止法、工業所有権法、労働関係法などの経済法を遵守する。

③ 遵法精神を徹底させる教育と意識啓発

経営理念や行動指針を定めただけでは、遵法精神は企業文化まで成熟しない。経営理念と行動指針は、新入社員教育、階層別・役職別集合教育の場で常時取上げる。コンプライアンスマニュアルを作成し、職場に備え付け朝礼などで唱和する。

④ 誓約書を提出する

遵法精神を浸透させるため、全従業員対象の教育制度を導入し、毎年誓約書を提出させる。

図表 6-3-1 誓約書の具体例

株式会社AAA 代表取締役 BB BB殿
誓約書
私は、遵法精神研修で学んだことを厳守することをここにお誓いいたします。
平成xx年xx月xx日
住所： xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
氏名： yyy yyy 印

(2)税法の遵守の具体策

「国民は、法律の定めるところにより、納税の義務を負ふ」と、日本国憲法第 30 条は、国民の義務の 1 つとして「納税の義務」を定めている。適正かつ公平な課税を実現するために税務調査が行われている。企業市民として納税の義務を果たすためには、継続的に経営革新を進めて利益を出せる経営基盤を整備することが求められる。

① 正確な毎日の記帳が税法遵守の基本

税法遵守のスタートラインは、経理データの毎日の記帳の積み重ねである。特に経費の記帳漏れは、経費として計上できず純利益の過大計上となる。正確な記帳を行うために、青色申告会の勉強会での学習や商工会議所、商工会の記帳指導を受ける。経費の記帳漏れが 1 千万円に達し、売上の 7%が経費として認められない事例もある。

② 粉飾決算で経営の目を曇らせない

目的が何であれ、粉飾決算はステークホルダーへの背信行為である。同時に、経営者自身にとり、正しい経営判断を困難にする。金融機関や投資家は誤った財務情報に基づき融資や投資をすることになる。取引先は、誤った情報により信用枠を設定する。粉飾決算は、適正かつ公平な課税の実現を妨げる。国民としての義務の放棄である。

③ 納税回避目的の投資はしない

バブル期に、納税回避を目的に借入金を増やし、無駄な投資をしたツケで経営難に陥り悪戦苦闘している経営者が多い。売上を伴うのが投資であり、投資を回収して利益から納税して一人前の経営者である。納税回避は経営者として失格である。

④ 欠損金の繰越制度で内部留保を促進する

「適正かつ公正な課税」は、赤字企業には課税を免除し、経営革新の早期着手による黒字化を促している。「欠損金の繰越制度」は、欠損金が生じたときは、以後 7 年間に生ずる所得から控除できる制度である。「欠損金の繰戻し還付制度」もあわせて、自己資本充実の仕組みが用意されている。「道徳のない経済は犯罪に近い」、「経済のない道徳は寝言である」の二宮尊徳の教えに立ち返り、経営の王道を歩むことが税法を遵守する基本である。

⑤ 優遇税制を活用し財務基盤を強化する

財務基盤の強化とは、自己資本（純資産）を充実させ、自己資本比率を向上させることである。税法を遵守することは、中小企業税制を積極的に活用し、自己資本を充実させることにつながる。「中小企業投資促進税制・中小企業等基盤強化税制」、「情報基盤強化税制」、「人材投資促進税制」、「試験研究税制」などの税額控除制度を活用し、設備投資や研究開発投資、人材投資を促進し、人材の確保などで、経営革新を税制面から支えている。

⑥ 誓約書を提出する

全従業員に粉飾決算になる書類操作をしない旨の「誓約書」を毎年提出させる（前頁参照）。

(3)コミュニケーションスキル向上の具体策

経営革新計画は、少人数のプロジェクト・チームで企画段階から計画までは完成できるが、実段階では社内外の理解と協力の有無が計画の実現を左右し、ステークホルダーとのコミュニケーションがその鍵となる。

① 社内のコミュニケーション

社内のコミュニケーションは、従来のフェースツーフェースに加えて、IT時代の到来で多様化している。ITの活用は、コミュニケーションの迅速化と効率化をもたらしたが、顔が見え手のぬくもりが感じられるコミュニケーションの重要性を減じるものではない。

1)経営理念・行動指針の確立と浸透

経営理念・行動指針は、経営革新の方向性を示す哲学であり、従業員に周知徹底することで、社内のコミュニケーションを円滑にする。これらをあらゆる職場に掲げ、従業員が毎日目にし、唱和する環境を整える。来客が目に見えるよう受付に掲げ、企業文化を取引先に約束することで、従業員に徹底させる。

2)経営革新プロジェクト・チーム内のコミュニケーション

プロジェクトの目的を達成するには、構成メンバーの職制や職場に違いを乗り越えて、全員平等の立場での「わいわいがやがや」の雰囲気の中での、自由闊達な意見交換が成功の鍵になる。議論の過程では、全員平等の雰囲気づくりがリーダーの役割である。

3)予算会議を上下のコミュニケーションの場とする

予算会議が社内コミュニケーションに果たす役割は重大である。経営者と従業員が定期的に通経目標の進捗状況をフェースツーフェースで検討する場であり、一体感を実感できる環境を提供する。経営革新計画もフォローアップの場となり、指示命令でなくコーチングの導入で経営革新計画の実現を確実にする。

② 社外とのコミュニケーション

1)ホームページを双方向コミュニケーションの場にする

ホームページが、ステークホルダーとのコミュニケーションの手段として重要性が増している。対外広報の役割である。ホームページは、情報の豊富さ、迅速性が鍵になる。IR情報、企業情報、事業案内など、ステークホルダーとの対話の場である。経営革新事業も、企業の将来像として関係者に紹介し協力を求める。

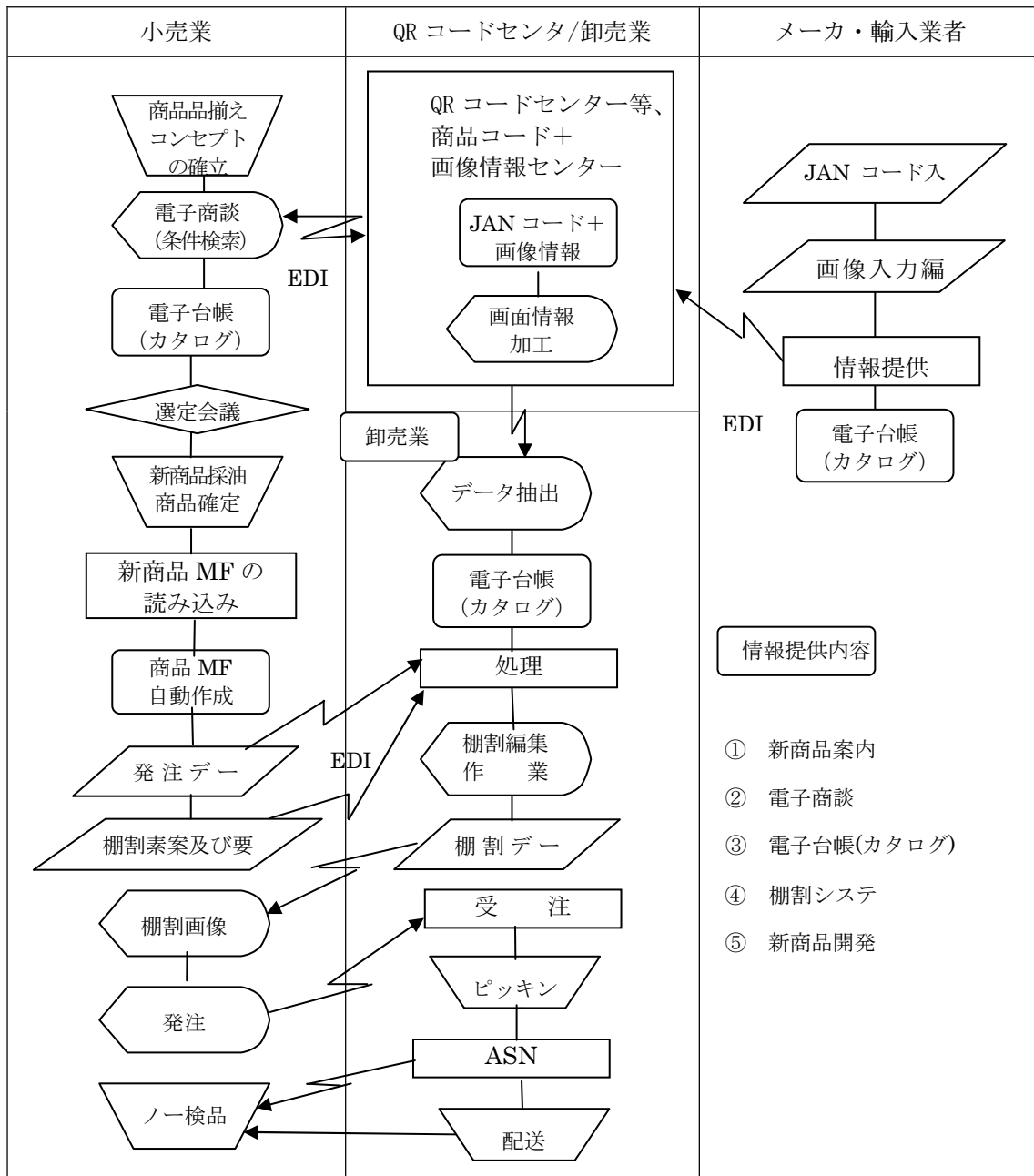
2)クレーム対応で消費者と対話する

近年の対消費者に関連する企業の不祥事は、コミュニケーションの域を超えているが、クレーム対応は消費者ニーズ把握の機会として捉える。経営革新は未踏の領域への進出であり、消費者との新しい摩擦も生じる。消費者との対話とその摩擦の克服が経営革新を促進し、新しい経営革新のシーズ発掘の機会とする。

(4)EDI(電子データ交換)商慣行の革新の具体策

本具体策では、EDI 活用によるメーカー・卸・小売間の『電子商談ソリューション』について説明する。以下を特徴とする方式と下図に示す業務フローによって、新商品の電子商談が実現できる。

- ① メーカーは、商品コードに加えて画像情報、サイズ情報、商品特性等を QR センターに登録する。
- ② 卸・小売は、商品カテゴリと特性情報を指定した商品検索によって商品マスターを作成できる。



本ソリューションの効果

メーカ	自社新商品に対する卸・小売からの問合せ業務が省力化される
卸 小売	オンライン商品検索だけで QR センターから自社商品マスターの作成業務が自動化される (棚割計画に必要な画像データ・サイズデータ情報の取り込みも可能)
小売	特性に合致した新商品のピッキング業務が自動化される (カテゴリと商品特性入力だけで可能)

出典：「日本型 ECR・QR の具体策と成功事例」(小林 勇治 編著 経営情報出版社)

(5) ネットワーク・情報共有・情報公開の具体策

本具体策では、情報共有、情報公開に必要な企業内・企業間ネットワーク構築に利用する通信サービスの最適な選択方法について考察する。近年、多くの新しい通信サービスが提供されており、従来に比べてその選択肢が広がっている。安価な通信サービスの登場でこれまで企業ネットワークの構築を控えていた中小企業でも、導入しやすくなっている。また、企業ネットワーク導入済みの中小企業でも見直しの良い機会と言える。総務省「平成 19 年度 通信利用動向調査 企業編」によれば、従業者 100 人～299 人規模の企業においても、高価な通信サービスである IP-VPN、広域イーサネットが多く利用されていることがわかる。

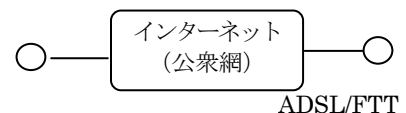
インターネット VPN	IP-VPN	広域イーサネット	専用線	その他
35.7 %	24.3 %	25.9 %	17.5 %	20.4 %

(注) 複数回答のため
100%とにならない

① 通信サービスの種類

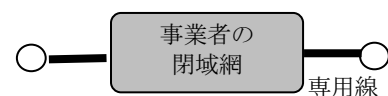
1) インターネット VPN

暗号化技術を用いてインターネットを介して自前で構築する VPN (仮想私設通信網)。アクセス回線は ADSL や FTTH 等。



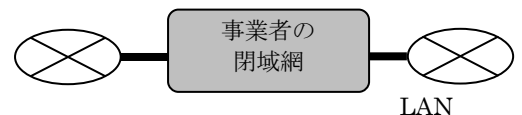
2) IP-VPN

通信事業者の閉域網(外部に公開されない)を利用した通信事業者の VPN サービス。アクセス回線は専用線、ATM 等。



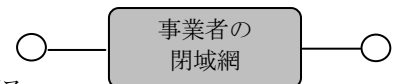
3) 広域イーサネット

イーサネットのフレームを透過的に転送し遠隔地の拠点間接続で広域の LAN を構築できる通信事業者のサービス。



4) エントリーVPN

ADSL や光ファイバ等を IP-VPN のアクセス回線とする通信事業者の新 VPN サービス。IP-VPN とインターネット VPN の良い所取りサービス。



② 通信サービスの比較

各通信サービスの特徴と比較の結果を以下に示す。

* VPN 対応機器・ソフトは別途必要

通信サービス	閉域網利 用	信頼性 安全性	帯域保証	コスト
インターネット VPN	×	△	△(保証度：低)	◎ (不要*)
IP-VPN	○	○	◎(保証度：高)	△ (高い)
広域イーサネット	○	○	◎(保証度：高)	△ (高い)
エントリーVPN	○	○	○(保証度：中)	○ (安い)

信頼性・安全性と帯域保証の面で IP-VPN が理想的であるが、中小企業にとってはコスト面での負担が大きい。信頼性か、それともコストをとるか難しい選択となる。しかし、最近出現したエントリーVPNは、インターネットVPN並みのランニングコスト(月額数千円～2 万円以下)で運用でき、セキュリティ面ではインターネットVPNより有利である。コストパフォーマンスに優れており、高価なIP-VPNに代わる通信サービスとして中小企業には魅力的なサービスである。専用線並みの回線品質と閉域性をシビアに必要としなければ、新規導入及び導入済みの通信サービス見直しの検討に十分値する。また、IP-VPNのバックアップ網(災害対応)としての利用選択肢もある。

4. ソフトウェアソリューション

(1)無形資産の活用具体策

本項では、特許の活用具体策として、特許の創出・保護・活用の基本的データとなる特許マップの活用具体策およびブランドの活用具体策を示す。

① 特許マップの活用具体策

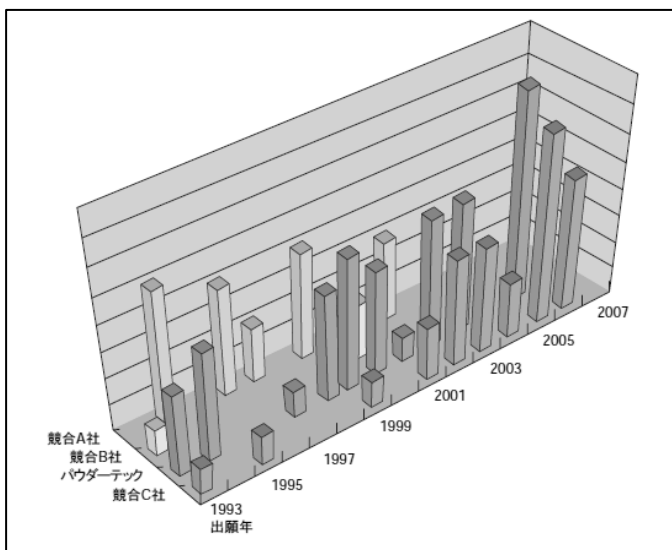
千葉県のパウダーテック株式会社(以下、P社)は、日本初の鉄粉製造会社として1952年に発足以来、鉄粉製造及びその用途開発に専念している企業である。そのため、鉄粉関連材料の製造に関し独自の優位技術を誇っている。

商品群の市場占有率が高く、売上の71%となるコピー・プリンター機器用のキャリアでは、世界シェアの2/3を堅持している。また、売上の16%である容器包装用の脱酸素剤及び酸素検知剤では国内シェア2位、残り13%の懐炉用鉄粉では世界シェア1位を占めている。

ここで、コピー・プリンター機器用のトナーキャリアとは、トナーを感光ドラムに搬送する際に用いられるものであり、P社ではフェライト系キャリアを製造販売している。

P社では、キャリアの分野における特許の有効性確認、および効果的な技術開発方針決定等の資料として活用するため、特許調査とその特許マップ化を行った。

図表 6-4-1-1-1 キャリアメーカーのキャリア特許出願件数の推移



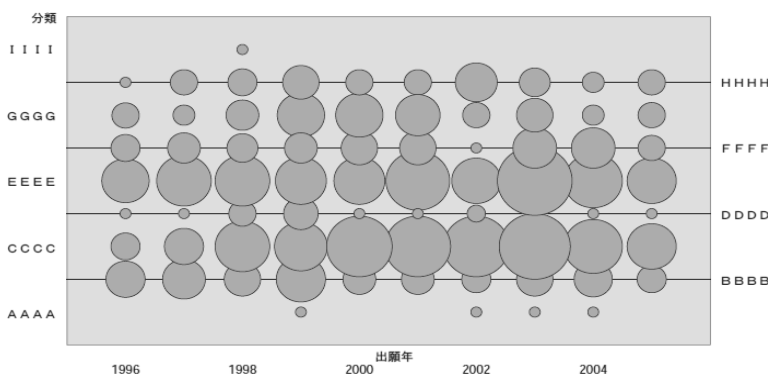
P社とキャリアメーカー競合3社について、日本特許の公開公報の調査を行い、出願件数の時系列な推移を分析した結果を図表 6-4-1-1-1 に示す。図表から明らかなように、近年の傾向からも、P社の出願はキャリアメーカーの中では最も多く、この技術分野において特許権が参入障壁として機能していることの裏づけになった。競合A社、B社とも出願件数は減少しており、特許的な見地からはそれほど脅威は感じ難いことが分かる

出典：知財戦略コンサルティング活用事例集、関東経済産業局(2008)

一方、競合C社は近年出願件数を伸ばしてきており、今後の動向に注意を払うべき企業であることが確認された。さらに、ビジネス上、顧客であるコピー・プリンター機等の装置メーカーの特許出願の傾向は重要なため、装置メーカーの日本特許の公開公報調査を行った。代表的なY社のFターム毎の出願件数を時系列的に並べたものを図表 6-4-1-1-2 に示す。ここで、Fタームとは、日本国特許庁が独自に編纂している分類記号である。

Y社の場合、分類CCCCと、分類EEEEに関連した出願を継続的に多く出願していることが分かるが、近年出願件数は若干減少しており、今後の動向が注目される。

図表 6-4-1-1-2 Y社キャリア関連特許出願件数の推移



この様に特許マップは特許情報の見える化を図り戦略構築を行う為の重要なツールである。

出典：知財戦略コンサルティング活用事例集、関東経済産業局(2008)

② ブランドの活用具策

1) ブランドイメージの向上

I社（新潟県、従業員45名）は、登山用具、釣り用具等のアウトドアレジャー関連のメーカー。現社長は、せっかくの技術を持ちながら、元請けからの指示のままに安物づくりをせざるを得ない日常にあることを脱却し、他社と差別化の図れる高品質の製品をそれに見合う価格で販売し、ブランドイメージを確立することを目指した。

I社名ブランドを冠した同社の製品は、同業他社の製品に比べて明らかに高価格であるが高品質で洗練度も高い。また、ブランドの価値を維持するため選択的な流通ルートとして社長自らが選定した販売店、直営店に限定している。

また、顧客との触れ合いを通じて顧客ニーズを把握し、常に時代の流れに敏感に反応し、流行を先取りして商品展開を行っている。さらに、商品の「永久保証」というサービスを付加し、I社ブランドのイメージを向上させている。（出典：中小企業白書2005年版）

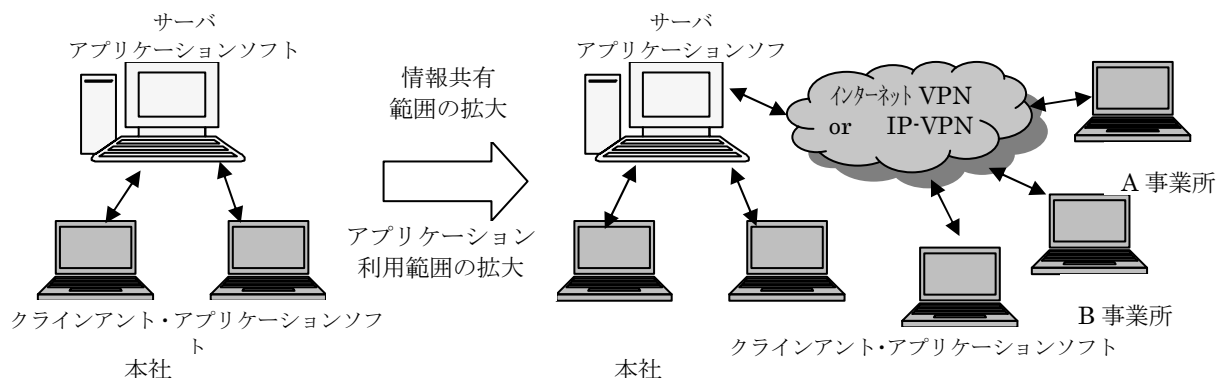
2) ブランドを守る

京都の祇園にあり、創業180年の歴史を持つ有名なお茶屋の女将さんは、のれん（ブランド）を守り続けることについて、「180年も続けてこられたのは、古い建物や伝統を守り通してきたからではなく、お客様がいつお見えになっても、そのたびに違った楽しみを味わっていただけるように、毎日メニューを変えたり、お客様に対するサービスを変えたりしているからです。毎日、昨日とは違う工夫をしないと、とものれんを守り通すことはできません」と、話している。従って、ブランド守り価値を高めていくためには、a.組織全体で哲学をしっかりと保持して、変化してしまわないように管理・継承すること、b.顧客のニーズに日々対応すること、c.常識にとらわれずに顧客のことだけを考えて活動すること、が重要である。

(2) ソフトウェアプログラムの活用具策

本具策では、「既存アプリケーションソフトを変更せずにWeb化」する『クライアント・アプリケーションのサーバ集約化』ソリューションについて説明する。業種や業態に関係なくすべての企業に共通する経営革新IT活用の課題として、ITの利用者と利用範囲の拡大がある。経営革新のためには、企業の業務の質とスピードを上げる必要がある、企業内で発生する業務情報をデジタル化して全社でタイムリーに共有できることが不可欠となる。利用者数の拡大に加えて、その範囲も業務に関連する分散した事業所を含めた企業全部門に共有範囲を拡大すること、すなわち、業務アプリケーションの利用範囲を拡大することが必要となる。

下図の例で言えば、本社で利用していたアプリケーションソフトを事業所A,Bの別部門でも利用可能とする。このためには、本社と事業所A、Bをネットワーク(インターネットVPNまたはIP-VPN)で接続するとともに、事業所A,Bの利用拡大部署のPCにクライアントアプリケーションをインストールする等の措置が必要となる。もし、PCが不足する場合は、クライアントアプリケーションが動作できるPCの追加購入や利用者数拡大に性能面で対応できるようサーバのグレードアップ等の措置が必要となる。



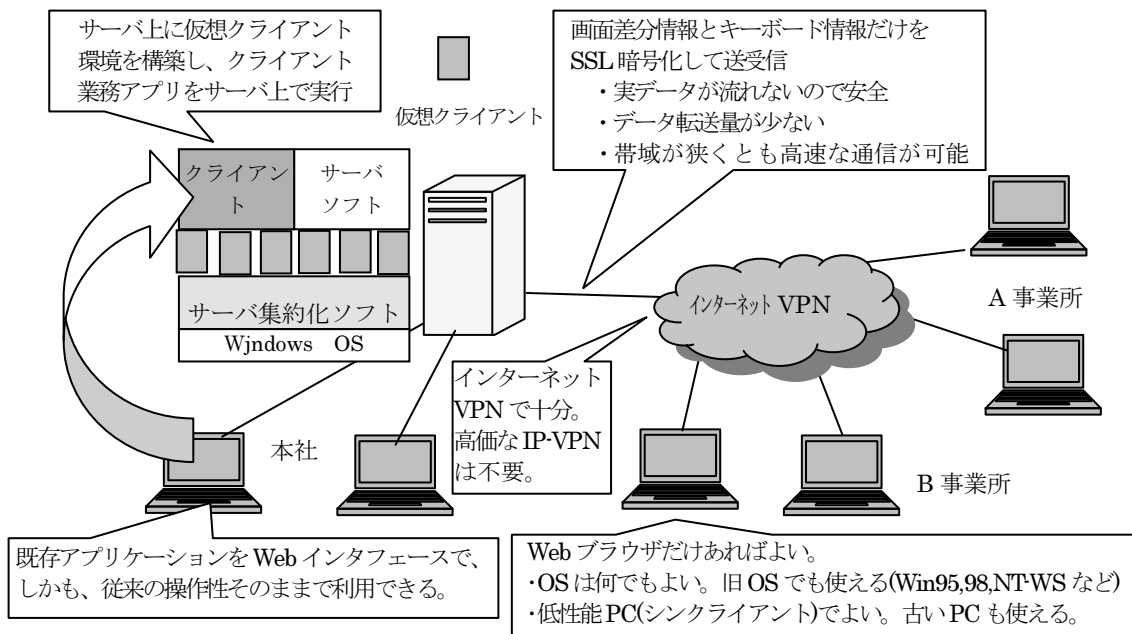
① アプリケーション利用範囲拡大時の課題

これまで限られた範囲で利用されていた業務アプリケーションを遠隔地の事業所を含めて利用範囲を拡大するためには、前述の設備面での措置に加えて種々の問題が発生する。下記の問題解決が必要となる。

問題点	問題の内容
アプリケーション・ソフトの配布等の管理負荷増大	クライアント・アプリケーションソフトや業務変更に伴う機能の追加・変更情報の全 PC への配布とインストール作業など管理の作業が大幅に増大する。
既存アプリケーションの Web 化改修コストの発生	上記問題を回避するには、既存アプリケーションの Web 化*1 が必要。 *1: PC に標準搭載されているブラウザだけでアプリケーションを利用できること (クライアントには業務ソフトを動作させず、サーバだけに動作させる)
既存アプリケーションの操作性低下	上記 Web 化を単純に行うと、画面表示や入力等操作性が低下する。この回避には、従来の操作性を維持する既存アプリケーションの改修も必要となる。
レスポンス性能の低下	インターネット等ネットワーク経由の利用形態に変更となるので、レスポンス性能が低下する可能性があり、ネットワーク帯域の確保等の対策が必要。
セキュリティ対策の追加	インターネット等ネットワークを経由してデータを授受するので、漏えい等のセキュリティ・リスクが生じる。暗号化等漏洩防止等の対策が必要。

② 『クライアント・アプリケーションのサーバ集約化』ソフトウェア導入による課題解決

①の問題を低コストでかつ短期間に解決するのが、『クライアント・アプリケーションのサーバ集約化』ソリューションである。この特徴は、サーバ上に仮想クライアント環境を構築し、クライアント業務アプリをそのままサーバ上で実行する。実行結果を各クライアントに Web インタフェースで転送する。



③ 本ソリューションの効果

まず、①であげた問題点は上図の吹き出しコメントに示すように、すべて解決される。これに要するコストは、サーバ集約化ソフト(ベンダ数社から提供されている)の導入費とサーバのグレードアップ費用である。サーバグレードアップ費用は、利用者数拡大のためのキャパシティ確保のためであるので、他の方法の場合でも必要である。既存アプリケーションの仕様、共有利用の拡大規模、そしてどのベンダの集約化ソフト製品を選択するかなど、可変要素が多く一律に効果算出はできないが、コストの概算比較は以下のとおりである。大幅なコスト低減が期待できる。

コスト費目	本ソリューションを活用しない場合	本ソリューションの活用
既存アプリの改修費	既存アプリ仕様によるが、数百万円以上* (Web化かつ現行操作性維持のための改修コスト)	不要(0円)
追加PCの購入費	一定性能のPCが必要 台数*約20万円前後	低価格PCまたは中古PCで十分 台数*約5万円以下
ネットワーク形態・通信サービス	IP-VPN利用の場合 (約2拠点で約数十万~100万円/月*)	インターネットVPNで十分(≒0円)
集約化ソフト導入費	不要(0円)	約120万円(20人)~300万円(50人)*

*: 既存アプリ仕様、通信サービス及びサーバ集約化ソフトの種類によって異なる。上記金額は一例。

5. ハードウェアソリューション

物的財産価値を変えるためのハードウェアの有効活用方法としては、下記の手段が考えられる。

- ・ハードウェアを企業の資産として活用する
- ・ハードウェアを売却して資金として活用する

前者については、例えば遊休のハードウェアに建物・設備などを構築して収益向上の糧となる商品・サービスの提供を行うことが考えられる。また、後者については、そのハードウェアが企業にとって収益向上に寄与しないと判断された場合に、適正な価格で売却してその資金を他の投資などに振り向けるなどである。いずれ場合でも、資産回転率を向上させることが重要である。

(1)土地の有効活用具体策

物的財産価値を変えるための土地有効活用方法として、下記のような具体策を考える。なお、昨今では、不動産は所有するより賃借の方が効率的という考え方があることも加味すべきである。

図表 6-5-1-1 土地活用の具体例

	活用例
1. 資産として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・FCに加盟してコンビニエンスストアを建設する ・遊休土地を活用して駐車場サービスを提供する ・空きビルの一部を賃貸として提供する
2. 資金として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・土地を売却して新たな設備投資を行う ・土地の売却代金を借入金返済に充当する ・土地を売却して賃料の安い場所で新たに借りる

(2)建物の有効活用具体策

物的財産価値を変えるための建物有効活用方法として、下記のような具体策を考える。

図表 6-5-2-1 建物活用の具体例

	活用例
1. 資産として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・パン屋が建物を改装してパンの料理教室を行う ・遊休建物を工場に改装して製品の製造を行う
2. 資金として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・建物を売却して新たな設備投資を行う ・建物の売却代金を借入金返済に充当する

(3)設備・車両の有効活用具体策

物的財産価値を変えるための設備・車両有効活用方法として、下記のような具体策を考える。

図表 6-5-3-1 設備・車両活用の具体例

	活用例
1. 資産として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・バスを改装して移動美容院サービスを提供する ・設備をオーバーホールして新製品の製造を行う
2. 資金として活用する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・設備・車両を売却して運転資金に充当する ・設備・車両の売却代金を借入金返済に充当する ・リースバックを行い、売却代金で新たな投資を行う

これらの有効活用方法は、①企業の資産回転率を向上させ、利益の出る体質への改善を図る、②借入金など、企業の負担となる要素を改善し、財務体質の健全化を図ることを目的としたものである。従って、実際には企業の成功要因に結びつく方策を採用することが望ましい。

(4)情報機器有効活用具体策

本具体策では、『サーバの集約化・統合化ソリューション』について説明する。サーバの価格低下によりサーバを手軽に購入できるようになった背景もあって、中小企業においても IT 導入が進むにつれて徐々にサーバ台数が増加してくる。例えば、業務目的やアプリケーションごとに専用のサーバを導入したり、事業拠点単位にサーバを設置したりという具合にである。

① サーバ台数増加の問題点

サーバ台数の増加によって企業では通常、図表 6-5-4-1 に示すような問題点が生じると想定される。

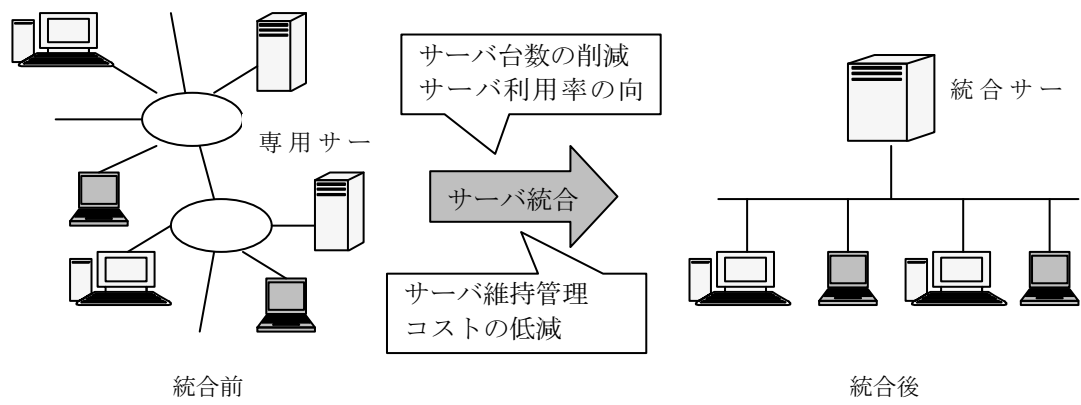
図表 6-5-4-1 サーバ台数増加によって生じる問題点

分類	問題点
サーバ維持 管理費用	①台数の絶対数増加 ②設置場所の分散化 ③異なる業務目的サーバの存在 ④異種 OS の存在から、サーバの維持管理作業が複雑で煩雑となり、維持管理作業(コスト)が増大する。
周辺機器費用	ネットワーク機器や UPS(無停電電源装置)など、関連する周辺機器費用が増大する。
保守費用	サーバ台数の増加分、サーバのハード保守およびソフト保守費が増大する。
設置スペース費用	サーバ台数の増加分、設置スペース費用が増大する。
消費電力費用	サーバ台数の増加分、消費電力費用や空調費用が増大する。
サーバ利用率	個別目的の導入の結果、サーバ能力を使いきらず、非効率で無駄の多い利用となる。
災害時リスク対応	多くのサーバが分散設置されているために、災害時の対策がとりにくくなる。

たかが、サーバ台数の増加と見える問題であるが、その影響範囲は意外と広く、特にコスト面での影響が大きいことがわかる。中小企業においてもサーバ台数増加の問題は無視できない問題である。

② サーバ統合化による解決

図表 6-5-4-1 に示した問題を解決する方法として、『サーバの統合化』がある。サーバ統合とは、専用のサーバ上で動作するアプリケーションを共有のサーバ環境に統合することを言う。このときサーバをグレードアップしてサーバ台数を減らすことによって、維持管理にかかるコストやリスク、複雑さを減らし、サービス・レベルや可用性を高め、さらには、災害時回復の機能を強化することができる。



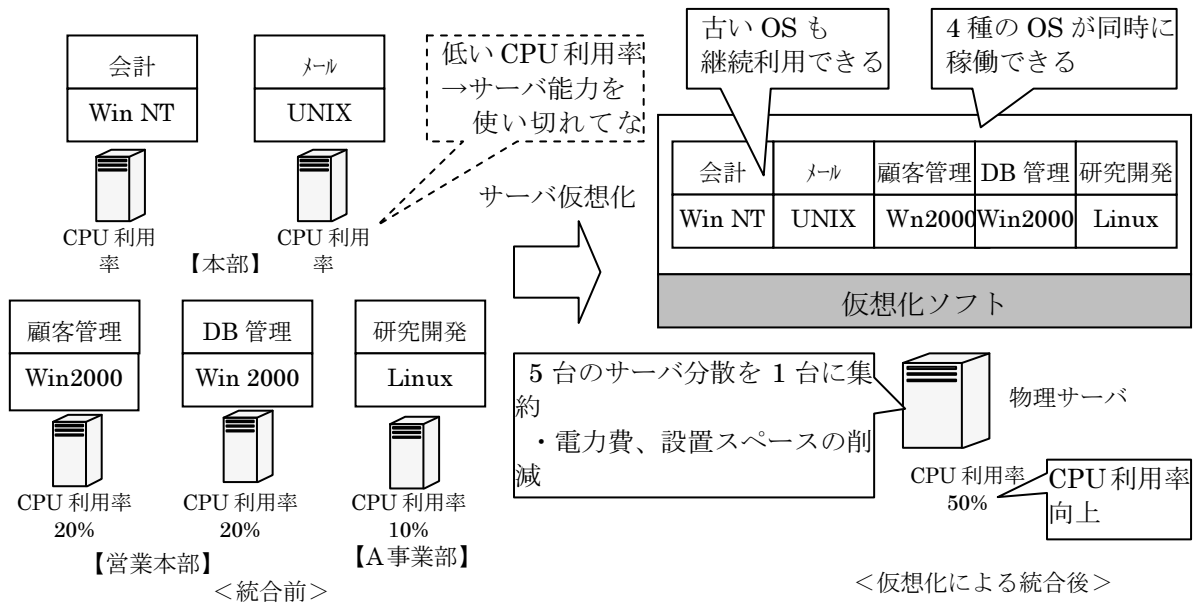
③ 仮想化によるサーバ統合

サーバ統合には、複数台のサーバを物理的に統合するなどいくつかの方法が考えられるが、異種 OS も同時稼働できるなど、サーバ資産を有効に活用できる方法として、仮想化によるサーバ統合がある。

「サーバ仮想化」とは、「1 台のサーバコンピュータを複数台の仮想的なコンピュータに分割し、それぞれ異なる OS やアプリケーションを動作させる技術」をいう。

下図の例は、3 つの事業拠点に導入された 5 台のサーバを仮想化によってサーバ統合する例である。

新規に導入した 1 台の物理サーバに仮想化ソフトを搭載して、5 台の仮想的なコンピュータに分割し、4 種類の異なる OS (WindowsNT, Windows2000、Unix、Linux) やアプリケーション (会計、メール、顧客管理、DB 管理、研究開発) を 1 台のサーバ上で稼働させる。



④ サーバ統合ソリューションの期待効果

図表 6-5-4-1 の問題を解決できる。そのうち、コスト低減については下記のような効果が期待できる。

項目	内 容	コスト低減額(上記例)
ハード導入費	サーバ導入コスト及び周辺機器コストが低減	台数減少分の導入費(4 台分)
運用管理費	稼働拠点の集約によるサーバ運用管理者の削減	拠点減少分人数 (2 人分)
ハード・ソフト保守費	サーバ台数減少分、保守費も減少	台数減少分の保守費(4 台分)
設備関連費	サーバ台数減少分の下記費用の低減 設置スペース費、電気代、空調費	台数減少分の電気代・空調費・ 設置スペース費(グリーン IT にも貢献)
旧 OS のアプリ 継続利用	保守期限切れ OS(例：WindowsNT)上の既存アプリ を継続利用可能(新 OS 対応の改修不要)	新 OS 対応改造開発費用(不要)

(注) サーバ環境の仮想化には、仮想化サーバ用の新ハードと仮想化ソフトの導入費用が必要となるので、トータルのコスト低減効果は、この導入費用を相殺した額となる。上記の期待効果は、企業のサーバの導入状況と活用状況及び IT 成熟度によってその有効性が異なるので、現状の問題点を整理し期待効果を評価することが必要である。サーバのリース切れは、サーバ統合のチャンスとも言える。

(5)セキュリティ機器有効活用具体策

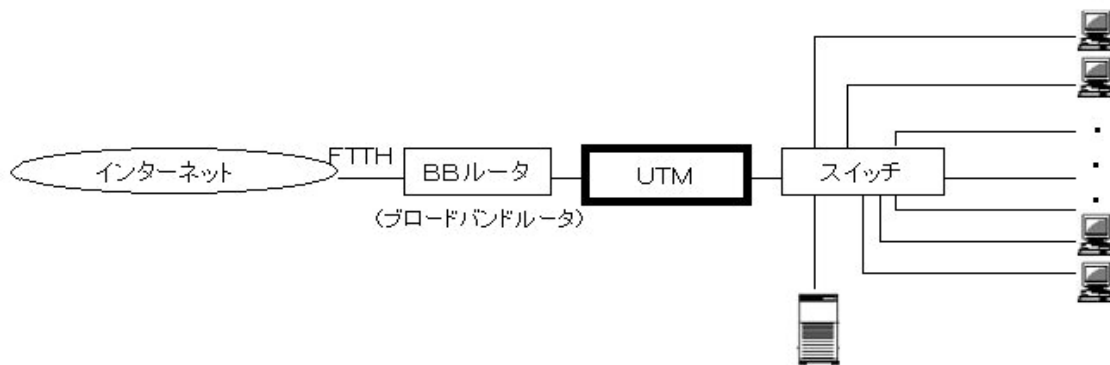
UTM(Unified Threat Management：総合脅威管理)機器とは、ファイアウォール、IPS(Intrusion Prevention System：侵入防御システム)、ウイルス対策、スパム対策といった複数のセキュリティ機能を一つの箱に詰め込んだ機器である。一台に複数のセキュリティ機能を詰め込むことにより、設定や管理の手間の簡素化、導入の容易化、低い運用コストが図られており、中小企業向けのセキュリティ機器であるといわれている。

UTM機器の導入により、セキュリティ機能を強化するとともに業務の効率化を図った事例を紹介する。

図表 6-5-5-1 UTM機器導入事例

項目	具体的内容
対象企業	外資系の機械部品等輸入・卸売業で、社員数は25名の会社である。1人1台のパソコン配備し、海外の親会社との連絡を始め外部との連絡に積極的にメールを活用している。
導入前の状況	FTTHを導入、社内ネットに接続、ファイアウォールやウイルス対策ゲートウェイは設置せず、クライアント単位のウイルス対策のみ実施していた。このため海外を始めとするスパムメールが多く（受信メールの約8割）、処理に悩まされ特に月曜日が大変であった。
対策	個別機能を有する機器の組み合わせによる方法も検討したが、価格的に安く1台で複数の機能を有するUTM機器を導入した。
実施による効果	初年度の導入費用等として約35万円かかり、次年度からの毎年のライセンス料・保守料として約8万円がかかるが、導入によりセキュリティ機能が大幅に強化された。また、悩まされていたほとんどのスパムメールも除去されて作業が軽減されたため、会社ではこれだけでも年間200万円を超える効果があるとしている。 (△0.5時間/週×52週×25人×3,500円/時間=△227万円)

図表 6-5-5-2 UTM機器導入図

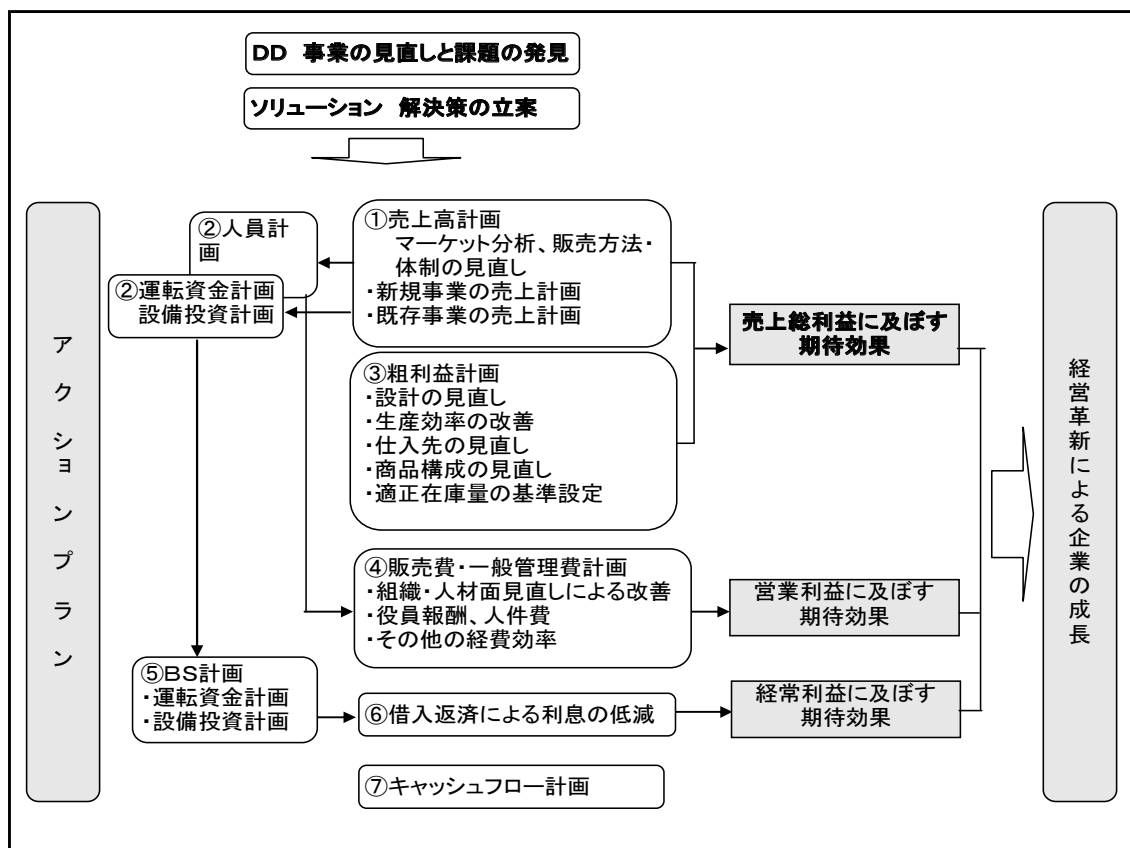


第7章 ミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性

1. ソリューションから見た経営革新期待効果

経営革新計画策定の流れを下図にまとめた上で経営革新期待効果について述べる。

図表 7-1-1 経営革新計画策定の流れ



上記流れに沿って経営革新計画を策定することによる期待効果は大きく分けて定性的効果と定量的効果に分けることができる。

まず定性的効果について述べた後、定量的効果について述べることとする。

(1) 経営革新の定性的効果

これまで述べてきたように経営革新計画を作成し実行するためには、DDにおいて自社の強み・弱みを把握し課題を明確にし、ソリューションを検討し、具体的な解決策実行手順の計画を作成することが必要である。

そのための方法としてテーマ毎の成熟度を評価し、成熟度を上げるために何をするかを検討するという手順で具体的な解決策を検討する。そうすることによって、必要な打ち手を全体的に洩れなく具体的に検討でき、定性的な面における成果も数値化して把握できるようになる。

中小企業でも自社の状況を自分で評価し課題を設定し計画を立てるということを自分で進めることができるようになる。このことが最初の重要な効果であり、次に述べる財務面における定

量的効果を実現するための前提として極めて重要である。

具体的実行手順まで検討した計画であるから、定期的にモニタリングし必要に応じて計画を修正していくプロセスがPDCAサイクルとして回せるようになる。それにより経営革新計画実行企業が自立的な発展の軌道に乗るのである。

経営革新計画がこのような効果をもたらすためには、経営革新計画策定過程に経営者が参画していなければならない。お仕着せの計画を作ってもらっただけと言う場合には社内には計画実行に向けてのエネルギーが生まれてこないことが多い。経営革新計画を作成する過程に経営者をどのように巻き込んでいくか、この計画は自分が責任を持って実行しなければならない計画だと経営者が確信できるようにするためにどうするかが、中小企業診断士の腕の見せ所ではないだろうか。

中には最初からそのような効果は期待しない、と言う場合も有りうる。特に発展の方向性を自分でしっかりとビジネスプランとして持っていて、単に資金調達のために経営革新計画承認申請制度を利用したいと考えているような場合である。

そのような場合も単なる思い込みではなく、これまでの章で述べた様々な手法を駆使して客観的にビジネスモデルの有効性を検証し、その過程についてのアクションプランを作成することにより、経営者が仮定を検証し、PDCAサイクルを回すことによって成長軌道を確実なものにするという点で中小企業診断士が貢献できると考える。

(2)経営革新の定量的効果

経営革新の定量的効果として財務面における効果について述べる。制度としての経営革新計画承認制度が求めているのが付加価値の増加や経常利益の増加であることも示すように経営革新計画の最終的な目標は利益の増加である。そのために何をするかと言う手順を決め、売上をどのようにして増やすか、利益をどのようにして増やすかだけでなく、どの位増やすかを示す計数計画にまでまとめなければならない。

これまで述べてきたそれぞれのソリューションの実行により財務面でどのような効果が期待できるかをまず算出する。その効果をまとめて計数計画を策定するのである。明確な目標数値が設定され、その目標をどのようにして達成していくかを明確にすることにより、計画が策定される前とは比較にならないほど会社の前進するスピードが速くなるであろう。

会社の状況にもよるが経営革新計画の策定に当っては売上増加に重点を置いて検討することが多い。イノベーションには新たな生産方法の開発もあるが、新製品の開発、新たな販路の開拓、新たな販売方法の開発いずれをとっても売上増加を第一の目的とすることが多いからである。

- ① 売上高の増加 売上高の増加は経営革新計画の目標であると書いたが、押し込み販売で目標を達成した場合経営革新が成功したと言えるだろうか。押し込み販売で売上高が増加しても誰も経営革新が成功したとは考えないであろう。問題は経営革新が経営課題を解決するの

に有効であったかどうかである。従って、経営革新をした結果が売上高の増加につながっているかを検証しなければならない。既に述べたように経営革新で PDCA サイクルが回りだし、こうすれば売上が増えるはずだという仮説が明確になった結果、売上が増えない場合は仮説のどこに問題があったかが明らかになり、従って対策を講じることが出来るようになって結果として売上高増加につながる、と言う形が望ましい。

- ② 売上総利益 売上総利益額が増加するためには売上高が増加するか、原価が減少しなければならない。売上高増加については既に述べた。原価率の改善策を計画どおりどのように実施するかが問題である。経営革新における製造業の原価率の低減は生産技術の改善による工数の削減或いは設計の変更により部品点数を減らす等の方法が理想的と考える。

定量的な期待効果はまず第 6 章の図表 6-2-2 「物流業務革新による IT 投資期待効果」に示したように具体的な積算を行ない、根拠を示す必要が有る。それを項目別に次の表のような形にまとめ明確な計数目標とする。

図表 7-1-2 経営革新期待効果総括表

(単位 千円)

経営革新実施項目別 効果算定	経営革新 第1期	経営革新 第2期	経営革新 第3期	経営革新 第4期	経営革新 第5期
売上高増加		100,000	300,000	180,000	120,000
新製品売上高		100,000	300,000	180,000	120,000
売上総利益増加	50,000	60,000	95,000	87,000	48,000
新製品粗利益増加額		30,000	75,000	87,000	48,000
既存製品粗利益率改善	35%	38%	40%	40%	40%
既存製品粗利益増加額	50,000	30,000	20,000	0	0
既存製品粗利益増加内訳	50,000	30,000	20,000	0	0
調達部門統廃合による仕入れ単価削減	20,000	2,000			
設計見直しによる工数削減	10,000	10,000	7,000		
部品標準化による原価削減	15,000	15,000	10,000		
生産性向上による労務費削減	5,000	3,000	3,000		
資産の効率化					
不良在庫の償却	-50,000				
不良債権引当金計上	-20,000				
遊休不動産売却益	10,000				

売上原価の削減方法には次のようなものがあり、会社の原価構成の状況に応じて検討する。

a. 値下げ交渉による原価率の引下げ

- ・ 値下げにより販売数増加が見込めるため、仕入先の利益となる点を強調する。
- ・ 1 品目ごとの値下げ交渉をおこなう。仕入先の利幅や、販売政策によって安くできる品

目とできない品目があるため、たとえ 10,000 品目の扱いがあったとしても、必ず 1 品目ごとに交渉をおこなうことが有効である。

b.仕入先を新規に開発する

- ・長年同一仕入先から仕入れていると価格交渉があまりおこなわれなくなるため、新規の仕入先を開発する。新規の得意先を作ろうとしている仕入先は安い価格を提示してくることも多い。
- ・海外の仕入先についても検討すべきである。驚くべき安さの商品がある。

c.ベンチマークとの比較

- ・流通業の場合、(財) 流通システム開発センターなど、小売業が仕入・販売 POS データなどをお互いに提供する仕組みがある。これと自社の仕入価格を比較することにより価格の妥当性を判断し、価格交渉をおこなうことができる。

d.共同購入

- ・製造業の場合、材料費は売上原価を構成する一要素であり、部品もその企業ごとに仕様が違うことが一般的なため、適正価格で仕入れているかどうかのチェックをおこなうにくい。同様の部品を仕入れている企業と共同仕入や、情報交換をおこなう。

e.在庫管理効率化による改善

- ・在庫管理厳正化による棚卸減耗ロスの防止
- ・棚卸作業効率化による労務費の削減

① 販売管理費の削減

経営革新計画の実行により営業利益を改善するためには、売上総利益の改善のほか販売管理費の削減を要する場合もある。しかし、経営革新を実施する場合、社員全体の前向きな意識が重要である。その前向きな意識を持たせる上で経費節減を強行すると経営革新推進の阻害要因となる場合も有る。従って、販売管理費の削減はそれが重要な意味を持つ場合に行なうべきであり、実施する場合は社員にその必要性を納得させてから行なわなければならない。

明確なビジョンを示し、長期的な目標との関連で経費の有効な使い方という観点から取り組んだ結果が経費削減となって現れるということが理想的な姿と考える。

販売管理費の削減方法としては以下のような点を検討していく。

a.人件費：労働分配率（＝人件費÷売上総利益）50%以下を目安とする。

- ・余剰がある場合、パートタイマーの削減
- ・ノー残業の徹底により時間外給与をなくす
- ・労働契約の変更による給与制度の変更や形骸化した手当の廃止

- ・退職金制度の再検討（慰労金、確定拠出年金）
- b.賃借料：流通業の場合、不動産費比率(=賃借料÷売上総利益)15%以下を目安とする。
- 賃借料の引下げを申し出ると、オーナーは契約をたてに拒否することが想定されるが、経済事情に変動があったときには契約の条件にかかわらず賃料の増減ができるとされている。
- ・オーナーとの交渉により採算の取れる価格まで引下げる
 - ・賃借スペースを縮小する
 - ・採算の合う賃料のところへ移転する
- c.交際費・会議費
- ・目的を明確にし、有効でない飲食の交際費は全額をカットする。
 - ・会議中、会議後の飲食の費用は出さないことにする。
- d.保険料：保険料の削減と同時に、解約返戻金によりキャッシュフロー改善。
- ・社長、役員生命保険は解約を検討する。
 - ・社員の弔慰金準備のための生命保険も解約を検討する。
 - ・火災保険についても現在の適正な資産価値に見合うようにする。
- e.車両費：2割程度の削減が見込める。
- ・社有車は廃止する。
 - ・営業用車両も予備車は持たないようにして、車両台数を削減する。
- f.光熱費：2割削減を目安とする。
- ・夏の冷房を28度、冬の暖房を20度とし、さらに終業1時間前に空調のスイッチを切るようにする。
- g.会費
- ・会費のほとんどは義理や体面を保つためにはいつているものなので、脱会して会費の削減ができるか検討する。
- h.事務消耗品：2割削減を目安とする。
- ・事務用品は全国展開しているオフィス用品の通信販売を利用して安く仕入れられるようにする。
 - ・これらの通信販売業者は業務用の包装資材の取り扱いもしているのでより安い仕入先から購入するよう変更する。

2. ミーコッシュ式成熟度から見た期待効果の算出

経営革新の中で比較的初期の段階で経営革新期待効果を示して、経営者・プロジェクトメンバー関係者の協力とやる気を引き出すことに効果的である。ここではミーコッシュ式システムによる期待効果算出について手順を追って述べる。

(1) 事業革新成熟度スコアカードポイントの確定

事業革新成熟度ポイントを確定したら、図表 7-2-1-事業革新成熟度スコアカードに示したような入力画面に入力する。ことになるが、それぞれの項目に対する説明をすると次のようになる。

① 成熟度評価基準

すでに第 4 章 1.(8)「成熟度評価の手順と評価基準」で説明記述したが、このスコアカードの評価基準を上蘭で記載説明している。この評価基準はレベルが 2・3 へ市掘り下げても統一して使われることになる。

② 5つのウェア

マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つのカテゴリで評価している。これはミーコッシュ式の基本的な枠組みとなっている。

③ 評価項目

5つのウェアのカテゴリを、更に5つの評価項目に細分化して評価している。評価項目を更に掘り下げたレベル2においては更に5つの細分化するが、ここでは紙面の関係で集約したレベル1の内容のみを示している。

④ 評価のポイント

評価項目の内容説明のために評価ポイントを示して、評価しやすいようにしている。

⑤ 成熟度入力

評価項目別成熟度の入力項目を「現状成熟度」、「経営革新実施1年目成熟度」、「経営革新実施2年目成熟度」、「経営革新実施3年目成熟度」の評価ポイントを入力する。

⑥ ウェイト

成熟度入力ポイントが各カテゴリ別で100点満点にするために評価項目別に「4」を乗ずるようにプログラムされている。この数字をウェイトと定めているのである。

⑦ ポイント集計小計

「現状成熟度小計」、「経営革新実施1年後集計ポイント小計」、「経営革新実施2年後小計ポイント」、「革新計画3年後小計ポイント」を算出する。

⑧ 各カテゴリの中計

5つのウェアの中の各評価項目5つを集計したものが各カテゴリの中計である。

⑨ スコアカード合計

⑩ 各カテゴリのポイント集計したものが合計ポイントである。チャートにつながる。

図表 7-2-1 ミーコッシュ成熟度スコアカード

経営革新・企業再生 成熟度評価 レベル1 (MiHCoSH方式) Ver.11

※下記の項目について成熟度評価し(革新前・革新後)、黄色の欄に点数を入力してください

成熟度評価 採点の基準	1: 経営革新・企業再生にあたって計画策定が必要であることに気が付いていない 2: 革新計画が必要であることに気づいているが、策定されていない 3: 革新計画を策定しているが、一部しか実行できていない 4: 策定した革新計画をかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている 5: 策定した革新計画を実現し、目標とした成果をあげている
----------------	---

5つのウェ	評価項目	評価のポイント	成熟度入力				ポイント	小計			
			現状	1年目	2年目	3年目		現状	1年目	2年目	3年目
Ⅱ マインド ウェア 考え方	1.経営計画	経営改革のための経営方針・部門所管別目標を持っているか	2	3	4	4	4	8	12	16	16
	2.基本思想	ビジョン・ミッション・企業倫理・リーダーシップ・マネジメント力等の発揮	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.戦略ビジョン	経営目標・SWOT分析・成功要因・マネジメント要件・ビジネス情報統合戦略	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.企業ガバナンス	監視活動・情報と伝達・統制活動マインド、リスクの評価と対応・内部統制環境マインド	2	3	4	4		8	12	16	16
	5.企業革新マインド	経営者の経営革新・営業利益向上マインド、メインバンクとの協力関係、革新手法の選択	2	3	4	4		8	12	16	16
Ⅱ ヒューマン ウェア やり方	1.デューデリジエンス(DD)手法	PEST分析・業界関係分析・ファイブフォース分析・アンゾフのマトリックス・PPM	1	2	3	3	4	4	8	12	12
	2.業務革新運用	PM・業務体系・オペレーション管理・業務運用管理・システム構築プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.情報技術	技術指針の決定・情報アーキテクチャーの定義・データ管理・システムセキュリティ・情報リテラシー	2	3	3	4		8	12	12	16
	4.企業ガバナンスヒューマンウェア	監視活動業務プロセス、情報と伝達業務プロセス、統制活動業務プロセス、リスクへの評価対応業務プロセス、部統制環境業務プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	5.企業革新手法	DDS/DES、私的ガイドライン、再生支援協議会活用、ファンド活用、第二会社方式(含むM&A)	1	2	3	4		4	8	12	16
Ⅱ コミュニケー ション ウェア 約束事	1.商法・新会社法 等	商法・新会社法・労働法・中小企業基本法・会社諸規定	2	3	4	2	4	8	12	16	8
	2.税法	法人税法、地方税法、相続税法、消費税法、その他の税法	3	3	4	4		12	12	16	16
	3.コミュニケーションスキル	眼ラビアンの法則、診断士のセリングスキル、コミュニケーションの基本原則、コーチングスキル、ファシリテーションスキル	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.EDI(商慣行含む)	商慣行、取引基本契約、取引運用規約、取引表現規約、取引通信規約	3	3	4	4		12	12	16	16
	5.ネットワーク・情報共有・情報公開	ネットワーク形態、通信サービス、情報公開、社内の情報共有、ビジネスパートナーとの情報共有	3	3	4	5		12	12	16	20
Ⅱ ソフトウェ ア プログラム	1.のれん(営業権)	企業価値の向上がなされる「のれん」にできる施策が施されているか	2	2	3	3	4	8	8	12	12
	2.特許権	特許権の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	3.実用新案	実用新案の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.意商権・商標権・著作権	数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	1	2	3	4		4	8	12	16
	5.ソフトウェアプログラム	そのソフトウェアは経営革新の実現に役立つか	3	3	3	4		12	12	12	16
Ⅱ ハードウェ ア 機器	1.土地	その土地は、保有する利用価値のあるものか。また活用されているか	3	3	3	4	4	12	12	12	16
	2.建物	その建物は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	4		12	12	12	16
	3.設備・車両	その設備等は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.情報機器	その情報機器は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	5.セキュリティ機器	その機器は保有する価値はあるか。また利用されているか。	2	3	3	4		8	12	12	16
合 計			56	68	82	94		224	272	328	376

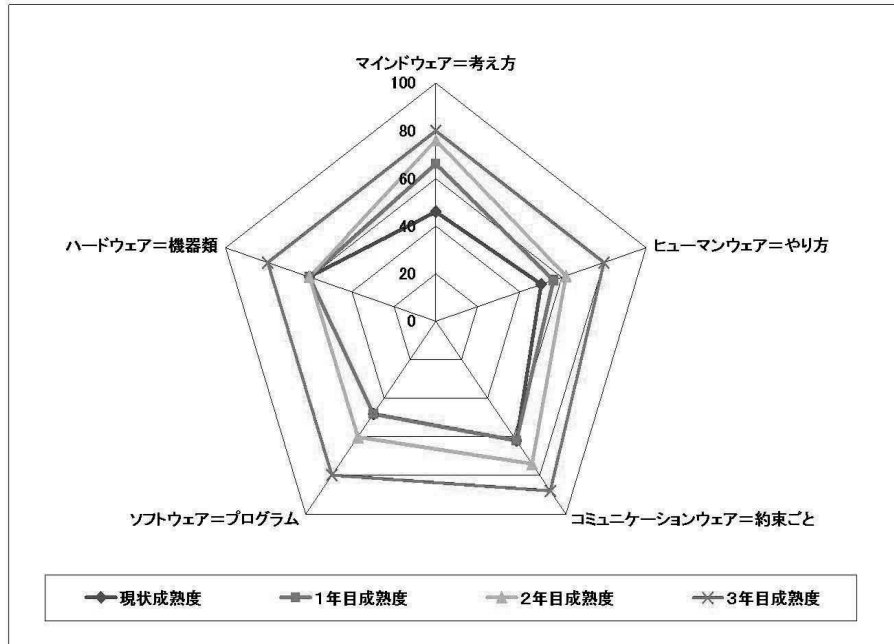
(2)事業革新成熟度評価チャート

前節で説明した事業革新成熟度スコアカードで確定したポイントをシステム画面に入力すると、図表 7-2-2 のようなチャートが自動的に出力される。これは手書きでも作成することが可能である。この見える化によって、プロジェクトメンバーや関係者の理解度が高まることになる。それではこのチャートについて項目別に説明することにする。

- ① チャート：マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの 5 つのカテゴリ別に成熟度を表示したものである。その中で現状成熟度は黒、1 年目成熟度は赤、2 年目成熟度はオレンジ、3 年目はピンク色という具合に色分けして表示することによって、わかりやすく、どのように成熟度が改善していくかの見える化をすることが可能である。
- ② 5 つのウェア評価項目：成熟度評価チャートレベル 1 においてはマインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの 5 つのウェアで評価項目に集約している。紙面の関係で記述できないが、レベル 2 においては、5 つのウェアそれぞれ 5 つの評価項目に掘り下げてチャート化されるが、ここではレベル 1 のみを表示している。
- ③ 現状成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。5 つのウェアを深堀する場合は、さらにマインドウェア奈良マインドウェアを更に 5 つにしたチャートでしめされることになる。
- ④ 経営革新実施 1 年目成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。これもさらに深堀する場合は、マインドウェア奈良マインドウェアの中を 5 つのカテゴリに掘り下げてチャート化されることになる。
- ⑤ 経営革新実施 2 年目成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。
- ⑥ 経営革新実施 3 年目成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。
- ⑦ 主要革新テーマ：5 つのウェア別に主要な革新の内容について要約したポイントを示している。
- ⑧ 成熟度ポイント集計合計：「現状成熟度」、「経営革新実施 1 年目成熟度」、「経営革新実施 2 年目成熟度」、「経営革新実施 3 年目成熟度」を表示している。
- ⑨ 成熟度向上値：経営革新による成熟度改善知を現状成熟度と比較して、「経営革新実施 1 年目成熟度」、「経営革新実施 2 年目成熟度」、「経営革新実施 3 年目成熟度」を表示している。
- ⑩ 成熟度ポイント集計合計は、成熟度向上値のデータをもとに次なる期待効果予測に続いて行くことになる。

図表7-2-2 ミーコッシュ成熟度評価チャート

※ITミーコッシュ簡易診断で記入した結果が5つのウェアのそれぞれにプロットされ、線で結ばれたグラフが表されます



評価項目	現状成熟度	1年目成熟度	2年目成熟度	3年目成熟度	主要革命テーマ
1 マインドウェア=考え方	46.0	66.0	76.0	80.0	今までの考え方を白紙に戻して→体質そのものを変える
2 ヒューマンウェア=やり方	50.0	56.0	62.0	80.0	つぎは改善ではダメ→抜本的なリデザイン
3 コミュニケーションウェア=約束ごと	62.0	62.0	74.0	88.0	今までの馴れ合い取引ではダメ→抜本的なルールの見直し
4 ソフトウェア=プログラム	48.0	48.0	60.0	80.0	現状業務追従型ではダメ→ソフトウェアを戦略化すべき
5 ハードウェア=機器類	60.0	60.0	60.0	80.0	現状業務追従型ではダメ→ハードウェアを戦略化すべき
合計	266.0	292.0	332.0	408.0	
成熟度向上値	-	26.0	66.0	142.0	

注)この手法を許可なく、第三者に対する診断行為は著作権侵害になります。
 (C)2007 Management Consultants Group Co All rights reserved

MOG-112-123

MOG-98-157

(3)事業成熟度向上による期待効果の算出

ミーコッシュ式プログラムにおける事業革新成熟度スコアカード、事業革新成熟度チャートのデータが揃うと、図表 7-2-3「成熟度向上からみる利益向上期待効果予測(ミーコッシュ方式)」の画面から、現状売上金額・経常利益金額・経常利益率等を入力することによって、成熟度向上による期待効果を定量的に算出することになる。

これは、前述したように、必ずしも 100%的中するというものではないが、過去 23 年間に 103 社の支援実績を比較しても大きく違っていないので、85%から 90%程度信頼して頂いてもよいと思う。

このプログラムの目的は、早期に経営革新による期待効果を示して、経営者の早期の決断と、診断士の見極め診断ができるようにすると同時に、参加者のモチベーションを高めることにある。そのプログラムプロセスに従って説明すると次のようになる。

- ① 業種の選択：業種は建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食業、旅館業、洗濯業(サービス業)の中から選択することになっている。これは今後追加することによって業種を増やすことは可能である。
- ② 企業の状況選択：黒字企業、赤字企業、再生企業のうちから選択して入力する。これは、企業の状況によって利益改善のアルゴリズムが違ってくるために区分して計算している。
- ③ 直近の実績値の入力：直近の売上金額、経常利益、経常利益率の入力をする。これは直近の実態数値を入れることになるが、成熟度向上による計算式の基本データとして使われる。
- ④ 革新データの入力：革新 1 年目の売上、2 年目、3 年目と現在の日本の経済状態のように急変することがあるのでプログラムによる売上予測をあえてしていない。ここでは成熟度向上による経常利益の改善状態がわかりやすいように、同じ売上金額を採用している。
- ⑤ 経常利益の自動算出：売上額が確定すると、独自のアルゴリズムでプログラムから成熟度向上による経常利益額が、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の金額が自動的に算出される。
- ⑥ 経常利益率の自動算出：売上金額が確定すると、独自のアルゴリズムプログラムから成熟度向上による経常利益率が、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の金額が自動的に算出される。
- ⑦ 下段の図表:現状成熟度、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の成熟度が自動的に算出される。これはあくまでも成熟度の比較検討がしやすいための参考データとして表示あるものである。
- ⑧ さらにその下の表は、5 つのウェア別の成熟度向上の経常利益率が、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の成熟度改善率が自動的に算出される。

3.経営革新の実現可能性

経営革新は、現状の創造的破壊である。デューデリジェンスと経営革新の出口戦略の正しい選択を誤ると、大きなリスクを招来することになる。経営革新を実現可能にするには、第4章と第5章のデューデリジェンスのプロセスを着実に実行することで現状を正確に把握し、経営革新の目指す方向に合わせて、第6章のソリューションを正しく選択的に着実に実行することにある。

(1)デューデリジェンスを第三者の視点で実行する

デューデリジェンスは、自社の経営を第三者の視点で客観的に見つめることである。自社の現状を、経営の考え方、経営のやり方、社内や社外とのコミュニケーションのルール、自社の知的財産や物的財産を冷静に把握することが、経営革新を成功裏に実行する出発点になる。経営者や従業員は、業界の常識、過去の成功体験・失敗体験、経営者の思い入れに妨げられて、自社の経営状態を冷静に見つめ直すことに難があるため、第三者を交えての現状把握が正確性を保証する。

(2)経営革新計画テーマの妥当性を検証する

経営の現状を客観的に把握しても、企業が抱える問題は多様であり、課題の選択肢も多様である。多様な選択肢から経営革新の方向性と内容を決定する場合、経営資源の現状、予想される外部環境の将来の変化、競合他社の動向などを考慮し、課題の緊急性、重要性、改革の容易性、改革成果の大きさなどを総合的に判断して、選択した革新テーマの妥当性を検証する。妥当性の判断は、自社の問題解決だけの視点ではなく、社会の要請に込めている、社会的責任の視点でステークホルダーへの貢献に寄与できる計画は実現可能性が高まる。

(3)経営革新計画の正確性を検証する

「企業金融環境実態調査」（中小企業庁 2003 年 12 月）によれば、全ての項目に具体的な数値があり、ほとんどの項目に具体的な数値目標がある経営計画の成功確率が高い。企業経営は、経営者の想いの実現のプロセスである。経営者の経営に対する熱き想いが経営革新の原動力になるが、計画段階では計画の正確性をゆがめる恐れがある。売上計画は投資計画に裏打ちされ、投資計画は計画実行後の資金の循環に依存する。予想外の出費の発生や、売上計画の未達など、計画の軌道修正を求められることも発生する。モノ・カネの数値計画はあらゆる事態を想定して、売上計画は保守的な、支出計画は多めの予算が、経営革新計画の実現可能性を確実にする。

(4)意識改革で経営革新の実現を確実にする

数値計画の実現可能性を高めたのは、精緻な数値計画だけでなく、経営革新計画の実現を保証する経営者・従業員のインセンティブを促進する企業文化の変革プランも同時進行で実行する。経営革新計画を実行するのは経営者・従業員であり、成熟したマインドウェアを全従業員に浸透させ、経営者と従業員がベクトルを合わせて、革新計画達成に自律的に努力することが、経営革新計画の実現可能性を高める。

第8章 経営革新財務計画

1. 検討順序

経営革新計画の財務計画の策定は、次の順序で検討する。(図 7-1-1 参照)

- ① 売上計画、原価計画、粗利益計画
- ② 売上計画達成のための人員計画、設備投資計画
- ③ 販売管理費計画
- ④ 営業損益計画
- ⑤ 売上計画から導き出される運転資金と設備投資計画で必要とされる資金の調達を含めた貸借対照表計画
- ⑥ 支払利息を勘案した損益計画
- ⑦ キャッシュフロー計画

2. 売上計画の策定

売上計画の策定手順は次の通りである。

(1)販売単位（商品・サービス、販売拠点）別の売上計画を作成する。

経営革新のために何をやるかによって売上計画の考え方は異なってくるが、経営革新計画では新商品の開発販売や新たな販路の開拓等による売上増加を目標とすることが多い。売上増加計画の考え方は次の通りである。販売単位を想定して、その単位ごとに下記手順による計画を作成し、その合計を売上計画とする。

① 市場サイズの想定

商品・サービス或いは多店舗展開を図る計画の場合は店舗ごとに市場サイズを想定し、その中でどの程度のシェアが獲得できるかを想定する。従来同種商品・サービスを提供していた場合で新しい市場を開拓する場合は従来の市場における経験値を適用することも可能であろう。

新たな商品・サービスを販売する場合は対象市場をどのように想定するかが最初のポイントである。一般的な市場ではなく計画策定会社が販売或いはサービス提供できる範囲の市場がどのくらいの規模かを想定しなければならない。例えば駐車場の無い米穀店にとって市場サイズは徒歩圏プラス配達可能地域の人口が最大サイズで、その人口の中で自家用車が無く、車で買い物に行かない世帯となるとかなり限定されてくる。顧客へのアクセス方法が無い部分は市場として想定すべきではない。

② 市場シェアの想定

どの程度のシェアが取れるかを想定するためには競合を考慮しなければならない。競合商品・サービスとどのような差別化が出来るか、どの程度の優位性が有るかによってシェア想定が可能となる。マーケティングミックスにおける4Pそれぞれを検討することが必要である。

新たな製造方法導入の場合は売上増というより効率化によるコスト減がテーマになることが多いと考えられるがその場合については原価計画の項で述べる。

(2)合計売上高計画の作成

上記手順により算出した商品・サービスの販売単位毎の売上高計画を合計して全体の売上高計画を作成する。全体売上高計画は既存事業及び新規事業別の売上高と合計売上高として表示する。説得力が有り、計画実行段階での予実差異分析が詳細に行なえる計画を作成するためには商品単価×販売単位で算出した売上計画を作成しなければならない。市場シェアも販売単位の数量でまず考えるべきである。

(3)売上高計画の例

製造業或いは品目の絞られた販売店の例で売上計画を考えると下記のようなになる。

販売単位数量 (=市場内全体販売数量×市場シェア) × 販売単価 = 売上高

図表 8-2-2-1 売上高計画の例

商品	市場規模 (個数)	市場シェア (%)	販売個数	販売単価 (円)	売上高 (千円)
商品 A	100,000	3%	3,000	10,000	30,000
商品 B	500,000	2%	10,000	2,000	20,000
商品 C	1,000,000	2%	20,000	500	10,000
合計売上高					60,000

小売店の例では次のような要素にまで分解して考える。

商圏内人口×来店率×来店頻度×1回当たり購買額=売上高

駅前商店街であれば商圏内人口の代わりに通行者数を使うことも有る。

(4)売上高計画と戦略的打ち手

売上高計画は、出来るだけ細かく分解して考えることにより戦略的打ち手を考えることが有効である。上記の小売店のように、来店率を上げるためにどうするか、来店頻度を上げるためにどうするか、一回あたり購買額を増やすためにどうするか、どこが他店比弱いか強いか、どのようにすれば弱点を強化できるか、そのための方策はどうか、方策それぞれのコストはどうか、どの組み合わせがもっとも効果的か、という順序で考えることが出来る。

また販売単位で考えることにより、設備及び人員がどの程度必要か想定することが可能となる。財務的な観点からいえば売上計画ができそれぞれの仕入計画が出来ることによって必要運転資金が算出できるようになる。

売上増加計画については経営者の想定の妥当性を十分検討しなければならない。経営者は市場シェア拡大の速度を速めに、かつ大きめに考える傾向が有る。その売上を実現するためにどのような販売チャンネルが必要か、市場の認知がどの程度の速さで進むのか、価格政策はどうか、資金調達が可能か等あらゆる角度から検証し、現実的な計画として金融機関等から評価される計画となるよう指導することが中小企業診断士の重要な役割である、と考える。

(5)経営不振企業の売上高計画

経営不振企業で売上高の回復により黒字化を達成するという計画を作成する場合は目標売上高の設定のために損益分岐点の考え方を使うことができる。それにより、なぜその売上高目標の達成が必要かを経営者に明解に示すことが出来る。損益分岐点の計算は正確性にこだわらず速く計算できることを重視して下記の式で取りあえず計算する。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点売上高} &= \text{販売管理費} \div \text{粗利益率} \\ \text{目標利益達成のための損益分岐点売上高} &= (\text{販売管理費} + \text{目標利益}) \div \text{粗利益率} \end{aligned}$$

販売管理費を現在と同じだと想定すればこれだけの売上高が必要である、と説明すれば経営者は、では販売管理費のどこを減らせばどうなるだろう、と考えるのである。

目標売上高を設定した上で、どのように目標売上高を達成するか検討するために売上計画策定手順を改めて辿ることとなる。売上高構成要素それぞれについて対象企業の弱みを検証し、その克服策を具体的に検討して行く。

(6)原価計画

原価計画を検討する際一般的に注意すべき点は下記の2点である。

- ① 原価計算においては在庫の評価額が重要である。在庫の水増しにより原価を下げ利益を実際より多く見せている可能性が有る。
- ② 原価の中には固定費的な性格の費用も計上されている。

売上が増えていないのに在庫の増加が続いているような場合には在庫金額の妥当性を検証し本当の原価を確認してから原価計画を作成する必要がある。

製造業の場合、原価には材料費のほかに労務費、外注加工費および製造設備の減価償却費等が含まれている。材料費及び外注加工費は生産高に比例する変動費と考えてよいが、労務費については完全に変動費とは考えられない。また減価償却費については生産高に関係なく既存設備等の投資額に応じて決まっている。従って、採算割れの製品の製造販売をすべて止めてしまえばその分利益が増加するとは限らず却って損失が大きくなるということが起こる。ある製品の製造販売をやめる場合は、その製造に係っている人員をどうするかを検討する必要がある。また、製造設備は他に転用できるか、或いは売却できるか、その売却による損失はどのくらいかも検討する必要がある。

次に新たな生産方法の導入による経営革新を計画する場合について述べる。

新たな生産方法の導入の目的は何だろうか。従来と同じ製品の生産方法の変更であることを前提とすれば、生産効率の向上が目的のはずである。従って、原価低減が実現でき売上総利益を増やすということが最終的な目的となる。

上記を前提とすると生産方法の変更による効果が金額としていくらなのかを明確にすることが重要である。

そのためには生産原価内訳項目のそれぞれについてどのような効果が有り、それは金額としていくらかを検討する必要がある。具体的な原価削減方法については第7章1で述べた通りである。その効果の総額としての新たな生産方法の導入効果金額を計算するのである。

効果金額を計算する一方で、新たな生産方法導入のコストも計算しなければならない。そのために設備投資が必要な場合には、その設備投資というコストを効果が上回るか、そのための前提条件は妥当か、を検討しなければならない。

また、新たな生産方法導入のために必要な社員教育の問題も考慮すべきである。費用が生ずるというだけでなく、生産方法を変えることによる立ち上げ時の不良品発生コストも検討しなければならない。

(7)粗利益計画

以上により売上高と原価を検討したのでその差額として粗利益を売ることが出来る。粗利益については粗利益率を出し、業界平均と比べて見る。平均を大幅に下回る計画となっている場合は改めて改善策を検討する。

3.売上高計画達成のための人員計画及び設備投資計画

(1)人員計画の策定

人員計画は販売数量或いは生産数量により直接人員が決まり、直接人員の増加に応じて間接人員の数の想定が出来る。最初の段階では効率を現在と同じと仮定し現在の一人当たり売上高で計画売上高を割って直接人員を計算して見る。

人員計画の想定においては、製造形態や販売形態についての理解が必要である。

人員計画で人員数を想定した後人件費の見積りを行なう。人件費は平均人件費×人数として算出する。売上高と同じように要素に分解することにより、分析が可能となる。

(2)設備投資計画

設備投資計画は設備更新計画と新規設備投資計画とからなる。製造業で製造設備のウェイトが高い場合は重要な項目となるが、重要性が乏しい業態の場合は特に考慮しないこともありうる。

製造業等で製造設備のウェイトが高い場合について以下述べる。

① 設備更新計画

固定資産台帳あるいは税務申告書別表十六（一）により固定資産として計上されている製造設備を確認し、実際の耐用年数を確認し設備更新計画を作成する。業種によっては税務上の法定耐用年数まで使うと陳腐化してしまい競争力を失ってしまう場合も有り、法定耐用年数を超えても問題ない場合も有るので確認が必要である。

② 新規設備投資計画

新規設備投資計画はIV6「ビジネスモデルを実現するための実行策」で検討した設備投資について費用の見積りを行い、スケジュールに沿って設備投資額を計上する。設備投資の種類により減価償却年数が異なるので、それぞれにつき確認の上減価償却額を合わせて見積もる必要がある。

4. 販売管理費計画

販売管理費の計画策定について述べる。

販売管理費は大きく分けると間接部門人件費とその他経費となる。人件費については既に人員計画のところで述べた。その他経費についてどのような方針で計画を立てるかは、企業の損益状況による。収益力に余裕があり販売管理費を細かく検討しなくても良い場合も有る。或いは、収益力に余裕が無く経常利益率の改善が必要な場合は販売管理費各項目について詳細な検討が必要となる。その場合の検討事項については既に第7章1で別途詳細に述べたので参照されたい。

5. 営業損益計画

以上の検討の結果をまとめることにより営業損益計画が出来る。

6. 貸借対照表計画

貸借対照表計画で重要なのは運転資金及び設備投資および借入金残高である。

(1) 運転資金について

売上高増加を中心とする計画の場合は特に運転資金に注意すべきである。黒字倒産は運転資金の調達に支障を来たした場合に起こるのである。

運転資金の定義を改めて確認すると以下の通りである。

$$\text{運転資金} = \text{売掛債権} + \text{在庫} - \text{買掛債務}$$

金融機関は上記により算出された運転資金は「正常な運転資金」と考え、それを超えた金額の借入は「正常でない注意すべき運転資金借入」と考える。

資金調達計画を考える場合は、経験的には上記の式に手持ち現預金を加えた下記の式で算出した額を要調達運転資金額とすべきと考える。必要な現預金の額も売上高に応じて変わるのである。

$$\text{運転資金} = \text{現預金} + \text{売掛債権} + \text{在庫} - \text{買掛債務}$$

同じ業界内では売掛・買掛のサイトはほぼ一定である。業界平均と比べて著しい乖離が無い限り現在のサイトがそのまま続くと仮定して計算して支障ない。

従って、次の式により算出した数字を計画計数とする。

$$\text{計画売掛金} = \text{計画売上高} \times (\text{直近決算売掛金} \div \text{直近決算売上高})$$

計画買掛金、計画在庫についても同様である。

(注) 制度上の経営革新計画承認申請書の別表3における運転資金については資金用途を人件費の増加や材料仕入れの増加として記述することが求められることが有るので、申請書作成時には受付担当者に確認した上で記述する。

(2) 設備投資資金について

既に3(2)で設備投資計画について述べた。設備の貸借対照表残高は次の通りである。

$$\text{設備残高} = \text{既存設備残高} - \text{減価償却} - \text{除却額} + \text{新規設備} - \text{減価償却}$$

(3)借入金残高について

借入金残高は次のような算式で求める。

計画借入金残高 = 前期末借入金残高 - 約定返済額 + 増加運転資金額 + 設備投資額

既存借入の短期借入が上述の「正常な運転資金」以内の場合は短期借入の約定返済分は全て借り換えできると想定しても特に問題ないが、短期借入が「正常な運転資金」を上回っている場合は、借り換えの可能性についても十分検討する必要がある。

(4)その他

貸借対照表計画を作成するに際してその他の勘定についても実態を検討した上で計画を立てる場合については第5章の財務デューデリジェンスを参照されたい。

7. 損益計画の作成

貸借対照表計画で借入金の残高を検討したので借入金利息を算定することが出来る。これにより経常利益が計算できる。借入金利の水準については現状であれば3%以下であれば問題ない。支払利息が大きい場合は個々に借入金利を確認する。水準に比べて極めて高い金利を支払っている場合はその妥当性を検討し、必要があれば計画上借り換えを想定する。

特別損益は特殊な事情が無い限り計画には織り込まない。

従って、損益計画においては経常利益=税引前利益である。税引前利益に50%をかけたものを税引後利益とすることが一般的である。

繰越欠損が有る場合等税額について特殊な条件を勘案する必要がある場合も有る。

8. キャッシュフロー計画の作成

損益計画の検討と合わせてキャッシュフロー計画を検討する。キャッシュフロー計画として税引き後利益+減価償却費とする簡便法も有るが、売上増加を基本とする計画の場合は運転資金の増加を勘案しないと本当のキャッシュフローが分からない。従って、キャッシュフロー計算書の構成に従って、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローそれぞれについて検討すべきである。

9. メイン銀行との接し方

経営革新計画を遂行する上で、メイン銀行に対してどのように接するべきであろうか。

資金調達の必要性が生ずる場合も有るし、社内の改革について困難が請ずる可能性もある。そのような場合にメイン銀行の理解と協力があれば、心強いだけでなく資金面で余計な苦労をしなくて済むであろう。

そのような観点から考えると率直に会社の現状と今後の計画を説明すべきである。説明し金融機関の意見を聞くことにより、金融機関としての考え方が理解でき、その観点から見た場合会社と

しての現状の捉え方や見通しの立て方に不十分な点が理解でき、自社の現状や計画をより良いものにすることが出来るであろう。また、金融機関側は少なくとも財務については税務申告書を何期分か見ながら説明を聞けば、説明しないで隠していることも分かるので説明に不信感を抱くことになり、その後の借入交渉が円滑に進まなくなる可能性が高い。金融機関担当者の経験にもよるが何百社も見ている金融機関担当者には会社の実態が説明している社長よりも分かってしまうことが多いのである。

金融機関側からすると貸出先が具体的な経営革新計画を作成し、社長が自信を持って説明してくれれば貸付金の査定でも有利な取扱ができるので歓迎すべきことなのである。金融検査マニュアルでも計画の重要性が繰り返し述べられている。

10. 株主に対する具体的な接し方

株主に対する接し方について考えることとする。会社法は株主の委任を受けた取締役が会社を運営しているという形になっている。中小企業の場合、同族会社が多く、経営者と株主の間に利害が対立する場合は少ないと思われるし、定款上株式に譲渡制限についていることが多いので、突然外部から知らない株主が権利を主張してくることは少ない。従って株主の存在を意識しないことが多いが、同族間の不和が生じたりすると、突然株主権の行使により予想外のことが起きる可能性も有る。

1/3 超の議決権を占める株主は会社の特別決議を拒否することができる。また議決権の過半数を占める株主は取締役の選任等の普通決議を行なうことが出来る。そのほかにも株主権には持株シェアに応じて様々のものがある。

従って、経営者は株主構成を考え、安定した経営ができるようにしなければならない。仮に株式が同族間であっても分散所有されている場合は、株主に会社の現状や経営方針等を十分説明し理解を得て、経営方針に反対されることの無いように努力する必要がある。

持ち株シェアが変動する第三者割当増資を行う際には株主権を理解したうえで会社に対する支配権を失わないよう慎重に資本政策を検討しなければならない。

第9章 経営革新の実践支援とモニタリングの実務

1. 経営革新実践支援

経営革新の実践を実際に支援する場合においては、色々なケースが考えられる。基本は4章に述べたように、全社的な観点から全社課題を明確にして経営革新目標を設定し、経営革新テーマを明確にして経営革新計画を策定し実践へ移していくというプロセスを踏んで進めることにある。しかしながら、個別の経営問題を捉えて経営革新テーマとして実践する場合も考えられるが、そのケースにおいても、全社的な経営活動との関連をきちんと抑えて進めることが望ましい。

(1) 経営革新実践支援で実現すべきこと

経営革新実践において重要なことは、具体的な経営革新計画を立案し、それを実行し、目標を実現することに加えて、その活動を通じて継続的に経営革新を進めることができる仕組みと体制を作り上げることである。中小企業診断士は、経営革新の継続的実践の定着のための支援を行う必要があることを忘れてはならない。

(2) 経営革新実践支援のポイント

経営革新実践においては、経営革新を実現する経営計画策定までのプロセスと、その計画を実践し計画した目標を実現させる実行段階でのプロセスがある。一般的に中小企業においては、計画策定までの段階だけでなく、実践においても革新への活動を定着させ効果を上げていくために、強力な支援を必要とするケースが多い。いずれの段階においても支援する企業の経営者と次のような事項の認識を一致させ、それを全社の共通認識とし、行動を変えていき、さらに企業文化へと昇華させていくことが必要である。そのために行うべき事項とモニタリングとフォローアップの仕組みも、支援における重要な要素となる。

図表 9-1-2-1-1 経営革新支援において考慮すべきポイント

①危機感とその共有化	常に環境は変化する。企業が永続的に活動し発展していくためには、危機感を共有化し、常に経営革新が必要であると認識する。
②経営革新の活動対象	新事業分野への進出、新商品の開発・新しいサービスの提供や新しい提供方法の開拓、新しい販路の開拓などだけでなく、経営基盤を強化する経営管理・業務プロセス革新や人的資源のレベルアップ、さらにそれを支援する情報システムの導入と効果的活用も重要な活動対象である。
③財務状況の再構築も対象	設備その他資金の投資状況の見直しや経営にメリットを生まない資産の処分なども、必要あれば実施する。

④経営革新実践は全社的な活動	決して一部の人たちだけの活動ではない。経営革新計画策定の段階から、全社の認識を高めていくことが必須となる。経営者を先頭に革新を主導できるスキルと権限をもったリーダーとチームが必要である。中小企業では必ずしも十分でないスキルを、中小企業診断士が強力に支援していくことが必要である。
⑤企業の成熟度をとらえて具体的実行策を策定	経営革新目標を設定し、革新手法を選択し、革新を反映させた経営計画を策定するにあたって、企業の成熟度をとらえ、理解また実行できる手法で、具体的実行策からスタートすることが必要である。
⑥理念、ビジョンが全社員に浸透していくことが活動の根源	計画策定では、数値的な目標だけでなく、理念、ビジョンが必要であり、それが全社員に浸透していくことが活動の根源となる。そのためリーダーシップやよいコミュニケーション構築への支援も必須の要素である。
⑦上げた成果が見えること	革新計画の策定と実行においては、確実に成果を上げてそれが見えるようにしていくことが必要である。利益の拡大と人的資産のレベルアップを含めた経営基盤の強化が大きな成果となる。短期的な成果と長期的な成果がうまく組み合わせられて、革新成果が見える形で進められることが重要なポイントとなる。
⑧具体的な活動計画と実践の仕組みまで落とし	数値的な計画だけでなく、それを実現できる具体的な活動計画と実践の仕組みまで落としに行くことが必要である。中小企業診断士が大きな力を発揮できるポイントとなる。効果的な支援を行いながら、計画策定、実行への熟練度を上げていくことによって、さらなる経営革新が見えてくる。
⑨実行段階でのモニタリングとフォローアップの重要性	当然経営革新はP→D→C→Aと常に回していくものである。実行段階でのモニタリングとフォローアップを的確に実行できるよう支援していくことも大きな要素となる。

(3)革新計画を確実に実践させるための全社的合意の形成

実践にあたって、全社的合意と行動へ駆り立てるために、革新プロジェクトリーダーの志気とリーダーシップが重要となる。中堅・中小企業においては、多くの場合経営者がこの任にあたる必要がある。

図表 9-1-3-1-1 全社的合意へ向けて実施すべきポイント

<p>① リーダーシップの発揮と合意形成</p>	<p>経営革新を進め、全社的な推進を進めていくためには、リーダーシップが必要である。リーダーシップは、目標や課題の達成に向かって、企業における社員という集団の活動に対して影響を与える力(パワー)の行使のプロセスである。革新へのリーダーシップでは、創造性を発揮し、現状を認識するとともに革新への新しいアイデアやアプローチ方法を追求するだけでなく、考え方をどう実践していくかを伴わせることが重要となる。ここでは、パワーの発揮は経営者あるいは経営者に代わる革新プロジェクトリーダーが行って行かなくてはならないが、革新への新しいアイデアやアプローチ方法およびその実践においては、中小企業診断士は的確な支援を行うことが望まれる。</p>
<p>② 動機付けとコミュニケーションの徹底</p>	<p>経営革新のプロセスで策定してきた内容と実行を全社員へいかに徹底するかは、革新プロジェクトを進める段階で革新を主導するビジョンを掲げ、経営革新を実現することによって何を実現するのかを明確にして動機付けを行い、さらに言葉と行動、さらには新しいコミュニケーション手段を活用し、徹底的に具体的情報提供を行っていく。</p> <p>具体的には、わかりやすく希望がもてるビジョンを掲げ伝えるとともに、具体的なプロジェクトの目的、その活動内容である具体的計画を常に身近なものと感じるような情報として提供することが必要となる。それを実現することによってどう良くなるかである。</p> <p>一般的には経営革新という活動において、仕事や環境が変わることへの不安や新たな負荷がかかるのではないかと感じることへの反発が生まれてくることも多い。積極的な反対だけでなく、消極的抵抗も生じる可能性がある。ここでは、目に見える形で真実を示して参画している一員だという感情に訴えることも重要なポイントとなる。</p>
<p>③ 実績の把握の方法を徹底させ、参画意識を高める</p>	<p>実行の過程では、実績を把握し、その成果を真実として提示し、革新への活動によってどう変わってきたか、これからも変わっていくのだということを示す必要がある。その結果は、それぞれの参加者の成果であるということが見える形を取れば、達成感を感じさせることができる。それによって、さらに参画意識も高まり、次の段階へと進んでいける。ここにも、初期段階では比較的成果が得やすいテーマを設定することの重要性がある。</p>

(4)実践における支援活動の範囲とレベル

中小企業診断士が経営革新の実践を支援する場合において、その支援活動の範囲と達成レベルをどこに持っていけばよいかということが重要な要件となる。これには相手先企業の成熟度のレベルと要望を勘案しながら、成果を生むことができる段階的なステップアップを実現する支援方法とプロセスが必要となる。

実行するのは企業であり、リーダーシップを取っていくのはその企業の経営者あるいはそれに代わる位置づけの人である。革新プロジェクトのリーダーとそのチームのメンバーが、実行する現場の人が力を発揮できるように活動を支援していくことが望ましい

(5)経営革新計画策定支援の具体的内容

具体的に実行すべきことを明確にし、それを実践活動の結果となる数値に落とすまでの計画を作成するまで支援することが求められている。第4章、第5章での事業デューデリと財務デューデリの実施、第6章で明示した事業ソリューションの具体策の策定、さらには第7章の期待効果の策定を踏まえ、第8章で経営革新財務計画策定を支援していくが、これらのプロセスにおいて、企業が効果的に策定できるよう、時には具体例を示すまで支援していくことが必要となる。

経営革新計画で策定すべき財務計画は、第8章で次の項目について示されている。当然策定された経営革新活動の結果として達成できる目標設定が必要となる。ここでも的確な計画策定への支援が重要なポイントとなる。経営革新計画の例は、次節でモニタリングと一体の形で提示する。

- ① 売上計画、原価計画、粗利益計画
- ② 売上計画達成のための人員計画、設備投資計画
- ③ 販売管理費計画
- ④ 営業損益計画
- ⑤ 売上計画から導き出される運転資金と設備投資計画で必要とされる資金の調達を含めた貸借対照表計画
- ⑥ 支払利息を勘案した損益計画
キャッシュフロー計画

モニタリングは、そのように策定した計画を前提に行うこととなる。

2. 経営革新計画実践のモニタリングとその支援

(1)企業による経営革新計画の達成度のモニタリングのあり方の設定

経営革新の実行段階におけるモニタリングは、経営革新の実行において、P→D→C→Aの活動をより確実に回していくために重要なフェーズである。経営計画などの数値的目標に加えて、革新テーマに直結した具体的な作業レベルでの目標値の達成度についての把握が必要となる。また、ここでは、経営革新計画達成へ向けた全社員の認識と協力度もとらえていく必要がある。十

分な情報が全社員へ提供され、伝達され、共通認識となっているか、積極的な参加と行動となっているかなどのモニタリングも重要な観点である。

できるかぎり社員の日頃の活動と経営革新活動計画テーマ及び目標が結びつき、さらに部門や全社の経營業績と結びついてくるような設定とモニタリングが望ましい。モニタリング方針を明確に設定して、更なる革新へ効果的なフォローアップを行えるようにしておく必要がある。

モニタリングすべき計画とその範囲は、企業によって異なる。単に売上・利益の業績を見るだけでなく、経営革新の計画実行の進捗度合いを的確に捉えていくことが重要であり、その革新のプロセスの定着が進んでいるかも業務の実行度合いからモニタリングしていく必要がある。

(2)総括表などによる通常レベルでのモニタリング手法

経営革新計画実行にあたっての総括的なモニタリング内容とレベルとして、例えば作成した経営革新計画の目標数値をもとに「図表 9-2-2-1-1 経営革新計画実行のモニタリング総括表の例」のような資料を作成して実施する。できる限り半期に1度は実施するよう進める。

① 売上・損益状況のモニタリング

損益計算書による全体分析で、売上高、売上総利益、営業利益、経常利益の計画と実績推移の対比をとらえ、製造原価および原価率（製造原価率など）、販売費・一般管理費および率、営業利益および率、経常利益および率を把握し計画の達成度合いと今後の見込みを把握する。

② 貸借対照表およびキャッシュフロー計算書のモニタリング

貸借対照表から資産の圧縮、借入金の圧縮状況など、キャッシュフロー計算書からキャッシュフローの状況と資金繰り実績、今後の見通しなどを把握し、財務デューデリの実施も含めて記載する。

③ 経営革新テーマの実行状況

計画された革新テーマの実行状況と特に問題となる点を把握し、必要あれば対策へつなげる。

④ 新たな投資等の費用増と費用削減の計画・実績の評価

計画された投資等の費用増と財務デューデリや経営管理・業務プロセス革新等によるコスト削減の実行状況および特に問題となる状況を把握し、必要あれば対策へつなげる。

⑤ 情報の伝達、コミュニケーションと全社的合意形成、活動の活発化の状況

全社的合意形成の度合いと提案や実践などの活動の活発化の状況をきちんととらえて、必要あれば今後の活動のポイントへつなげる。

⑥ 今後の活動のポイント

今後の活用方針、具体的な実施項目、追加実施項目などを検討し、実行へつなげるために整理し、明確にする。

図表 9-2-2-2-1 企業再生計画実行のモニタリング総括表の例

企業再生計画実行のモニタリング総括表						
①損益状況						
	平成21 年度目標	平成21 年度実績	平成22 年度目標	平成22 年度実績	平成23 年度目標	平成23 年度実績
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管 理費						
販管費率						
営業利益						
営業利益率						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						
経常利益率						
特別利益						
特別損失						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						
②貸借対照表・キャッシュフロー計算書で表された状況（財務的観点からのデューデリを含む）						
③経営革新テーマの実行状況						
<p>1. 新商品の開発・販売状況</p> <p>2. 新販路開拓活動状況</p> <p>3. 製造原価削減活動状況</p> <p>4. 販売費・一般管理費の削減活動状況</p> <p>5. 新規情報システムの導入および活用の状況</p>						

④新たな投資等の費用増と費用削減の計画・実績の評価

削減対象費目	平成21 年度目標	平成22 年度実績	平成22 年度目標	平成22 年度実績	平成23 年度目標	平成23 年度実績
販売費・一般管理費の削減						
人件費						
販売経費						
販管費削減額合計						
製造原価の削減						
購入原材料費						
人件費						
外注加工費						
製造経費						
製造費削減額合計						
削減額合計						
経営革新を実行する上での経費増						
新商品開発費用						
新販路開拓費用						
新システム費用						
成果に対する報酬アップ						
人件費						
賞与増						
ベースアップ						
コスト増合計						
差し引き削減額						

⑤情報の伝達、コミュニケーションと全社的合意形成、活動の活発化の状況

--

⑥今後の活動のポイント

--

(3)深堀したモニタリング手法

深堀したモニタリングとは、計画において実行すべき具体的改革・改善策が着実に行われ、具体的なレベルで、商品開発とそれによる売上増、新規販路開拓による売上総、コスト改善などの実績をあげて、達成すべき損益改善目標が達成されているかを確認していく手法である。構築した情報システムからの各種の推移データを捉え、さらに必要に応じて推移をより詳細にEXCELなどで作成し、活用しながらモニタリングしていく。

特に重要なのは、商品開発、販路開拓、社内における業務革新で目指す目標数値達成の裏付けとなる仕組みづくりと実施状況を、上記実体の数値と対比させてモニタリングを行うことで具体的なレベルでの実現状況を把握するとともに、必要あれば活動の改善対策を立案し、実行へ移していくためのフォローが必要である。

① 商品開発、販路開拓等の深掘したモニタリング

商品開発、販路開拓等の経営革新におけるモニタリングは、その計画の妥当性の確認、計画の進捗把握と、問題ある時の早期対策の立案、実施のためにも必要な活動である。適切なタイミングで、適切な内容、レベルでの実態把握により、より早期の対応が可能となる。

図表 9-2-3-1-1 深掘した経営革新のモニタリングの例（定期的モニタリング）

◇開発・開拓段階でのモニタリング

計画項目	確認項目	計画と実績						
		年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	半期計
1. 新商品 開発と販売	開発計画 開発費計画 開発方法							
	開発実績 開発費実績 開発での問題							
2. 新サー ビスの開発 と提供	開発完了時期 開発費 開発方法							
	開発完了実績 開発費実績 開発での問題							
3. 新販路 開拓と販売	開拓完了時期 開拓費 開拓方法							
	開拓完了実績 開発費実績 開発での問題							

◇販売段階での予算・実績レベルでのモニタリング（新商品開発を例にとって）

1. 新商品実績	平成21年度上期目標	平成21年度上期実績	平成21年度下期目標	平成21年度下期実績	平成22年度上期目標	平成22年度上期実績
新商品売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
販管费率						
営業利益						
営業利益率						

◇販売段階での活動ベースでのモニタリング（新販路開拓を例にとって）

3. 新販路販売実績	H21年度上期計画		21年度上期実績						
	月次平均	上期計	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期実績
新販路売上高									
売上原価									
売上総利益									
売上総利益率									
販売および一般管理費									
販管费率									
営業利益									
営業利益率									

② 経営基盤を強化する経営管理・業務プロセス革新の実施状況の深掘したモニタリング

経営管理・業務プロセスの革新は、基本的に企業の発展の可能性を現実のものとするための根幹をなすものである。それを実施することによって売上が向上し、またコストダウンにより原価が削減され、原価率が下がり、販管費・一般管理費およびその割合が下がり、利益が上がる体質となる。中期目標と年度目標の設定と実績の把握が必要である。図表9-2-3は、年度目標の実績のモニタリングの例である。効果が出るまで時間のかかる革新項目もあるが、目標を設定して、それを実現するための具体策が実行できているかを、業績の面と具体的実行策の実施状況の面から見ていく必要がある。

図表 9-2-3-2-1 深掘した経営管理・業務プロセス革新実施状況のモニタリング例

削減対象費目	削減テーマ例 (具体的な実行案を別途作成)	21 年度 上期 削減 計画	21 年度 上期 削減 実績	21 年度 下期 削減 計画	21 年度 下期 削減 実績	21 年度 削減 計画	21 年度 削減 実績
販売費・一般管理費の削減							
人件費							
役員報酬	不動役員の退任など						
その他人件費	販売、事務、物流の作業効率向上と人員減						
販売経費							
地代家賃	本社・営業所等の地代・家賃の交渉による値引き						
広告宣伝費	展示会、HP、カタログ・会社案内、その他広告費の効果的活用への絞り込み						
接待交際費・会議費	接待・贈答の絞り込みによる徹底的な削減						
諸会費	必須のものを除いて脱会						
通信費	携帯電話の契約、使用方法の見直し、定置電話の見直し（IP電話化など）						
旅費・交通費	的確な管理による販売員旅費の削減						
車両費	必要車両数、種類の見直し、走行管理						
事務用品・備品費	備品・事務用品等の見直し・的確な管理						
水道光熱費	電気、水道の無駄排除						
減価償却費	情報システム						
物流経費	梱包方法、輸配送方法、借り倉庫、作業外注等の見直し						
販売費・一般管理費削減額合計							
製造原価の削減							
原材料・部品費	発注価格管理、値引き交渉、2社購買など						
ユニット費・製品費	発注価格管理、値引き交渉、3社購買など						
人件費							
直接人件費	計画的作業、トラブル防止、作業効率向上、製品設計の見直しなどによる工数削減（人員、残業の削減）						
間接人件費	作業効率向上、無駄な作業の排除						
外注加工費	的確な価格管理、作業内容管理による削減						
製造経費							
光熱・水道費	省エネの実行による削減						

減価償却費	現状の製造設備の減価償却費の低減						
修繕費	(日頃の維持対応の向上)による建物、設備の修繕費低減						
賃借料	交渉による建物等の賃借料低減						
支払リース料	現状の情報システム(リース切れ)						
消耗品費	的確な管理と使用による削減						
旅費・日当	現地調整期間の短縮による削減						
製造費削減額合計							
削減額合計							
コスト増要素							
人件費							
賞与	業績向上による賞与アップの実施						
ベースアップや人員増	実績評価に基づく給与の増 新規雇用による人件費増						
その他の経費増							
設備投資	新商品の生産などの設備投資						
情報システム投資コスト	新情報システム導入によるリース料・保守料						
コスト増合計							
差し引き削減額							

③ 経営管理・業務プロセス革新の実施状況が反映される数値のモニタリング

製造業を例に取れば、ベースとなるデータは以下のものとなる。

1)売上傾向分析

- a.販売先別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- b.取扱製品別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- c.売掛金推移

2)コスト分析

a.製造費用の推移・原価率の推移

製品別原価管理と原価削減計画の達成状況(標準部品、外注加工部品、購入ユニット等の仕入コスト削減達成状況、設計、電気設計、組立・調整・試験などの製造などのコスト削減の達成状況)

b.販売管理費の推移、率の推移

販売費・一般管理費(物流費を含む)の費目別削減計画の達成状況

c.経営者の人件費の推移

d.従業員(人員)と人件費の推移

人事リストラや残業削減による人件費削減個別計画の達成状況

3)在庫分析

a.棚卸資産の推移（製品、部品在庫）

b.在庫削減、不良在庫・長期滞留在庫の削減の目標達成状況

4)生産能力分析とコスト削減

a.生産設備の状況

b.納期対応の状況（納期遅れ等によるコスト増加の確認）

c.設備その他の固定費削減の個別実現状況

④ 月次の損益状況のモニタリングと対応

必要に応じて、月次の損益計画、実績を具体的に分析し、把握する。短期的に必要な改善状況を追求するとともに、原価、一般管理費などの削減の進捗状況全体的な動きとして見ていく。

図表 9-2-3-4-1 深掘した事業実態把握のモニタリング例（月次損益把握の例）

科目名	20	21	21年3月期上期							
	年3 月期 実績 月次 平均	年3 月期 計画 月次 平均	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	上期 計画	上期 実績
売上高										
期首商品棚卸高										
製品仕入										
製造経費										
期末製品棚卸高										
売上原価										
売上総利益										
販売・一般管理費人件費										
販売・一般管理費経費										
販売・一般管理費計										
営業利益										
受取利息配当金										
他営業外収益										
営業外収益										
支払利息割引料										
繰延資産償却										
他営業外費用										
営業外費用										
経常利益										
特別損失										
資産処分損										
業績配分賞与										
特別損失										

税引前当期利益											
	法人税・住民税等										
	法人税調整額										
当期利益											

科目名	20 年3 月期 実績	21 年3 月期 計画	21年3月期上期								
	月次 平均	月次 平均	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	上期 計画	上期 実績	
販売費・一般管理費											
役員報酬											
販売事務員給与											
賞与											
退職金											
法定福利費											
福利厚生費											
人件費計											
販売変動費（運送費）											
広告費・販促費											
展示会費用											
接待交際費											
保険料											
地代家賃											
リース料											
水道光熱費											
通信・交通費											
会議・諸会費											
事務用品・消耗品費											
修繕費											
租税公課											
減価償却費											
貸倒損・引当損											
教育研修図書費											
備品消耗品費											
販売員旅費											
雑費											
他販管費計											
販売費・一般管理費計											

科目名	20	21	21年3月期上期							
	年3	年3								
	月期	月期	4	5	6	7	8	9	上期	上期
	実績	計画	月	月	月	月	月	月	計画	実績
	月次	月次	月	月	月	月	月	月	月	月
	平均	平均	月	月	月	月	月	月	月	月
製造原価										
材料費										
(内材料費棚卸高)										
賃金(製)										
賞与(製)										
退職金(製)										
法定福利費(製)										
福利厚生費(製)										
労務費計										
保険料(製)										
地代家賃(製)										
リース料(製)										
電力・水道光熱費(製)										
通信費(製)										
据付旅費(製)										
消耗品費(製)										
修繕・設備維持費(製)										
租税公課(製)										
減価償却費(製)										
教育研修費(製)										
消耗工具費(製)										
製函費(製)										
製造雑費(製)										
他製造費計										
総製造経費										

⑤ 具体的業務改革・改善のモニタリング

具体的業務改革・改善が進んでいるかについてのモニタリングでは、次のような項目(例)が考えられる。これはは、当然①～④の実績へ反映されていくはずである。

- 1)納期遅れ、トラブル発生防止の仕組み確立と発生状況
- 2)経営管理体制の確立(月次報告資料のシステム化、分析データの一元化による、損益が短

期間でつかめ、経営判断・迅速に対処できる仕組み、体制の確立)によるデータにもとづく判断とフィードバック状況

3)製品別目標原価の設定とその達成状況

4)調達・仕入による製品別コスト削減達成状況と調達・仕入のコスト管理の仕組み確立の状況

5)機械部品、電機部品、外注加工部品、ユニット、製品などの在庫削減の達成状況と在庫管理と削減の仕組み確立の状況

6)納期短縮の達成状況と短納期生産体制(的確な生産管理体制)の確立

7)統合的情報システムの確立による情報の共有化、作業の迅速化・効率化

⑥ 効果的な営業活動体制、仕組みの構築のモニタリング

効果的な営業活動体制、仕組みが構築されているかのモニタリングでは、次のような項目(例)が考えられる。

1)技術営業、提案営業の実施詳細と確立状況

2)見積、見積条件等の確実な作成と判断を可能とする仕組み・データの整備、実施状況

⑦ 人事制度の見直しの実施と社員の意識改革のモニタリング

経営革新の一環として人事制度等の見直しが計画されていれば、その実行状況をモニタリングする。また、社員の情報への認識程度や業務への態度なども必要あればモニタリングする。

1)人事制度の整備状況の確認を行う。

2)情報公開やコミュニケーションの実施状況

3)社員の積極性、業務に対する認識、意識などを、提案活動やミスによるロスの削減などから把握

第10章 制度上の経営革新計画

1. 経営革新計画申請書の書き方

(1) 申請書作成の基本

経営革新計画書は所定の様式が定められている。その様式に沿って、本稿で説明する書き方を参考にして計画を書き込んでいくことになる。ここで中小企業診断士が支援する場面で最も重要なのは、最初の段階からこの計画書の様式をうめることにとらわれないことである。経営革新計画書は企業の既存事業の問題、課題を十分に分析・把握し、企業成長のために新規事業に取り組み、企業の経営革新目標を達成する計画でなければならない。

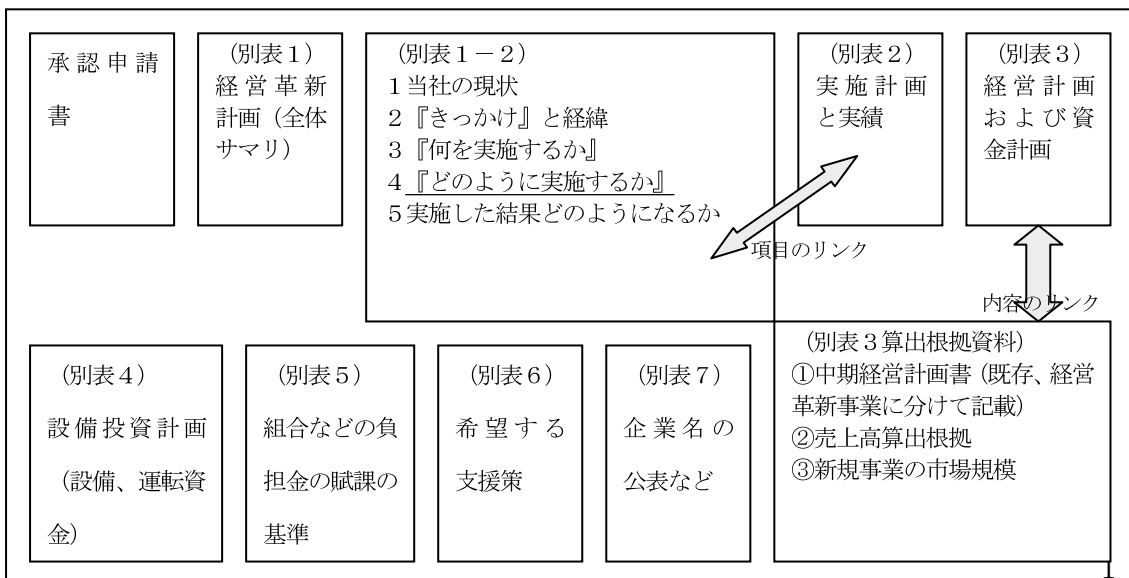
この計画は企業の3年から5年の期間の中期計画である。市場分析、顧客分析、自社の強み弱み分析、新事業ビジネスモデル、新商品・サービスの優位性、競合性、開発・実用化計画、生産・品質計画、マーケティング計画、顧客アプローチ計画、保守サービス計画、売上利益計画、人員計画、投資計画、資金調達計画、これらを実現する体制強化計画など一連の中期経営計画としてとらえ、それを経営者と濃密な論議をして纏め上げ、その出力を経営革新計画書の様式にまとめ上げるべきである。この経営者との検討を通じ必ず支援の診断士と友好な関係が構築される。小生の例では、中小企業の経営者がこのような一連の経営計画の具体的な立て方を始めて経験し、よくわかり非常に感謝され、企業の成長のためやる気になられるケースが多い。診断士は経営計画のプロであるべきで、“計画書の書き屋的”なアプローチをすべきでない。

(2) 経営革新計画申請書の書き方のポイント

都道府県ごとに経営革新計画の様式は細かい点で異なり、その書き方も小冊子などで発行されている。ここで具体的な書き方の説明が提示されている。本稿ではその公的機関からの書き方の内容を簡潔に示すとともに、診断士が具体的に支援をする際のポイントを整理して示すことにする。書き方については東京都の例を参照して説明するので他の自治体では異なるところも出てくるので、その場合は適宜修正してもらいたい。

① 申請書の様式

図表 10-1-1 申請書の様式の体系



② 申請書の書き方のポイント

中小企業庁や都道府県で発行されている小冊子での申請書の書き方の各別表別に要約して示し、かつそれに対し、実際の計画書作成支援の場面で得られた作成のポイントをもとめてしめす。ただし、このポイントは公的機関からの内容でなく、記述内容は筆者の経験によるものである。

図表 10-1-2 申請書の書き方のポイント

申請書	公的マニュアルの書き方の要約	診断士が申請支援する際のポイント
別表1 経営革新計画	①申請者名・資本金・業種 ・業種は日本標準産業分類で業種名および4桁の細分類番号を記載。	・日本標準産業分類で業種名および4桁の細分類番号をきっちり指定する。間違いが多い。
	②実施体制および連携先 ・連携先との連携内容を書く。	・実施体制：プロジェクト責任者とプロジェクトメンバーを明確にする。 ・連携体制は別表1-2で連携体制図を示し詳細に書く。
	③新事業活動の類型 ・該当に○、複数指定可	
	④経営革新の目標 ・テーマ名に企業名、商品名を入れない ・計画のポイントを記入する。	・テーマ名の検討は重要で申請者と十分に検討をする。革新性のある表現をする。 ・テーマに世界最高や国内最高のような表現は避ける。
	⑤経営革新の内容および既存事業との相違点 ・経営革新の内容および既存事業との相違点を書く。経営革新の内容は③の類型に則し、具体的に書く。	・＜既存事業＞と＜経営革新事業＞に分けて簡潔にまとめて書くほうがいい。 ・別表1は1ページに収まるようにする。エグゼクティブサマリーとしてまとめる。 ・別表1-2や別表2と矛盾の無いように。

	<p>⑥経営の向上の程度を示す指標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費 ・1人あたり付加価値額＝付加価値額/従業員数 ・経常利益＝営業利益－営業外利益 ・計画終了時の伸び率 (「計画終了年度期末」－「申請直近期末」) ／「申請直近期末」×100% <p>小数点第2位以下四捨五入。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・直近期：提出時で税務申告書（受付印）がある最新期が直近期（よくもめる項目） ・減価償却費にリース、レンタル費を加算すること。これがよく間違ふ。 ・現状の千円単位は千円未満を四捨五入する。別表3の2年前、1年前、直前期も決算書の千円未満を四捨五入で算定する。
<p>別表1 －2 経営革新計画 の具体 内容</p>	<p>①<u>当社の現状</u></p> <p>②<u>本計画を作成するに至る『きっかけ』と経緯</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の既存の事業内容を明確に、具体的に列挙し、その事業内容を分かりやすく解説する。商品などの図や写真を貼付ける。 ・その強み弱みや問題点を明示する。これを計画策定のきっかけにつなぐ ・できれば直近までの5から10期くらいの売上、経常利益を表で添付する。これによりこの企業の経営状況の推移がわかる。 ・上記の既存事業の問題点から、それを“どうブレークスルーするか”の社長の考え方がきっかけになる。 ・きっかけのポイントを箇条書きにまとめて示す。書きすぎて何がポイントか分からないケースが多い。

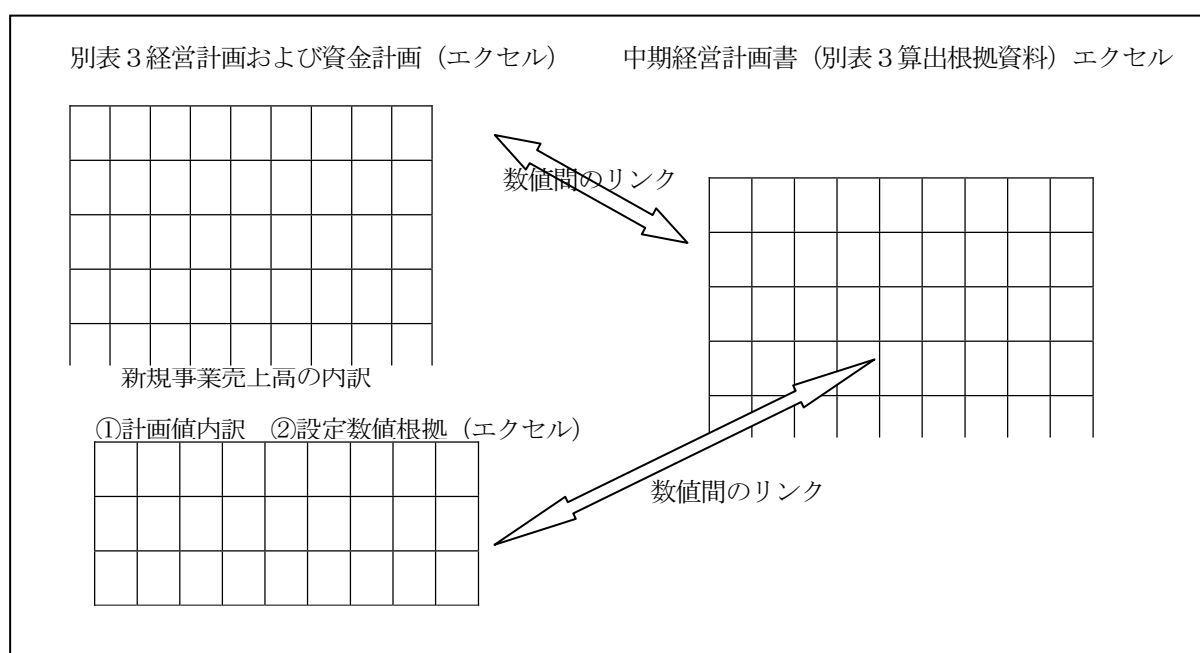
	<p>③本計画の柱となる『何を実施するのか』</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・計画の実施手順「どのように実施するか」と同じ内容にならないようにする。 ・ここは何をやるかの全体を明確に記載する。やる内容の体系化をし、それを Tree 状の形で説明も有効である。 <p>ここで経営革新テーマに対して市場環境、自社の強み、ノウハウ、企業連携など必要な解説をしておく。ただし、市場の詳細は中期経営計画書「別紙3 算出根拠資料」の新規市場の市場規模、計画値内訳、設定数値根拠で詳細に市場、顧客、商品販売情報を定量的に記述する。支援の診断士の腕の見せ所。</p> <p><u>(重要) 経営革新計画策定でこの中期経営計画をまず作成し、これから全体を記述していくときっちりまとまる。</u></p>
	<p>④計画の実施手順『どのように実施するのか』</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実施手順で説明する項目は別表2 実施計画と実績の項目と一致させる。番号や並び順も合わせる。これがポイント。 ・実施項目は大分類的に、商品・サービス開発（品質管理を含ませる場合もある）、特許・知財処理、マーケティング・営業・販路開拓、社内体制の強化に分け、サブ項目を設定していく。項目数は10項目ぐらい。15-20項目では多すぎる。
	<p>⑤計画を実施した結果はどのようなのか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新期間の達成ゴールを売上・利益面の成長目標と顧客満足や社会貢献などの定性的な効果をまとめる。
<p>別表2 実施計画と実績</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実施項目は具体的な実施内容とする。 ・評価基準は定量化した基準、しかし定性基準でも可 ・評価頻度は進捗評価頻度又は時期を記載 ・実施時期は四半期単位で記載 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施項目の体系化は別表1-2での記載内容ときっちり一致していることがポイント。 ・この記載内容はマニュアルで詳説されているのでそのとおりにやればあまり問題にならない。

<p>別表3 経営計画および資金計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経常利益 営業利益—営業外費用（営業外収益） ・ 人件費 売上原価の労務費、一般管理費の役員・従業員給与、賞与・賞与引立金繰入、福利厚生費、法定福利、退職金共済掛金、退職金、退職金引当繰入、派遣労働者・短時間労働者の給与を外注費で処理した費用 ・ 減価償却費 減価償却品リース、レンタル費用を加算 ・ 1人あたりの付加価値額 勤務時間によって人数を調整する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業外収益は外す。このため経常利益は決算書と異なる。経営者に説明してあげる。 ・ 人件費の規定が細かく指定されている。きめ細かく支援をする必要あり。申請窓口でよく問題になる。 ・ 減価償却費にリース費を加算する。原価に入っているリース費などリース費用を細かく把握し、算定の支援が必要である。 ・ 運転資金：定義は一義的でなく、算出根拠を申請者で明確にし、その内容を記載する。 ・ 設備投資金額は別表4と一致させる。
<p>中期経営計画（別表3算出根拠資料）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①中期経営計画書 ・ 売上高、利益、費用、付加価値などを既存事業と経営革新事業にわけ記載する。 ②新規事業売上高の内訳 ・ 計画値内訳 ・ 設定数値根拠 ・ 販売量根拠 ③新規事業の市場規模 	<ul style="list-style-type: none"> ①対応：全ての項目を既存事業と経営革新事業に分けられない場合は、売上、原価、売上総利益までは分解する。無理な分解は作業量の割に効果がない。 ②対応：これが雑であれば革新計画も雑と思われる。売上高の算出根拠の検討支援などは支援の診断士の腕の見せどころである。 ③対応：別表1-2市場の分析や顧客の分析をするが、新規事業の市場の規模、顧客の見通し、その可能性分析など自社の市場分析をおこなう。支援の診断士の腕の見せ所である。 ・ これらの作業を通じて経営者に中期計画の本質を理解してもらい親密な関係になるきっかけになる。
<p>別表4 設備投資計画</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 導入年度ごとにまとめ小計をつけ、最後に合計をつける。大型の設備投資ではその内容を添付資料につける。 ・ 運転資金：算経営革新にかかるものの根拠をこの表の横につける。売掛・買掛回転や在庫増減などから算定するケースと売上や費用のnヶ月分などで算定するケースもある。

申請書作成場面では売上、原価、費用など数多くの修正がおこなわれる。

申請書をワード版で電卓で計算する場合、各表間の数値が異なり手戻りが発生して苦勞する。このため診断士が支援する場合はエクセルベースで以下に示す構造でまとめられることを薦める。オープンソースで公開されているツールもある。

図表 10-1-3 申請書の経営計画作成でのエクセル活用



2. 経営革新承認のメリット

経営革新計画の承認を受けるメリットは大別して2つに分類できる。1つは法律上の支援策を受けられることと、2つめは自社の経営面でのさまざまな効果である。この経営面のメリットに関しては第1章の経営革新の意義・目的にその要点をまとめて解説する。ここでは法律上の支援策に関して解説する。

支援策は都道府県ごとに一部異なる。ここでは東京都の例をとり解説する。

(1)信用保証保険法の特例

承認を受けた経営革新計画を行うのに必要な資金融資の信用保証に関して、以下の特例による支援措置が講じられている。

① 普通保証等の別枠設定

金融機関から借り入れる承認経営革新事業資金に関し、保証限度額の別枠を設けている。

図表 10-2-1 保証限度額

	通常	別枠
普通保証	2億円以内（組合は4億円以内）	2億円以内（組合は4億円以内）
無担保保険	8,000万円以内	8,000万円以内
特別小口保険	1,250万円以内	1,250万円以内

② 新事業開拓保証の限度額引き上げ

経営革新のための事業を行うために必要な資金に係るもののうち、新事業開拓保証の対象となるもの（研究開発費用）について、保証限度額を引き上げている。

通常：2億円以内→3億円以内（組合の場合 4億円以内→6億円以内）

本制度を利用する場合には、東京都による計画の承認とは別に金融機関、東京信用保証協会の審査を受けることが必要である。審査に採択されるためには資金繰りなどの財務面に関して支援の診断士の強いアドバイスが重要である。

(2)政府系金融機関による低利融資制度

「経営革新計画」に従って行う事業に必要な設備資金、長期運転資金等について、下記の要件に従って融資を行う制度である。

図表 10-2-2 経営革新認定による融資

	(株)日本政策金融公庫		(株)商工中金
	国民生活事業	中小企業事業	
貸付限度額	設備投資 7200万円 (運転資金 4800万円)	設備投資 7.2億円 (運転資金 2.5億円)	設備投資 7.2億円 (運転資金 2.5億円)
貸付利率	特別利率③の適用、2.7億円以上の金額および土地取得金額は基準金利		
貸付 期間	設備	原則 15年、実情に応じて 20年（内据え置き期間 2年）	
	運転	原則 5年、実情に応じて 7年（内据え置き期間 1年、実情に応じて 3年）	
担保および保証人特例	第 3 者保証人不要の上限 2000万円（経営者による保証）	第 3 者保証人不要の上限 8000万円	第 3 者保証人不要の上限 8000万円

(3)設備投資減税

計画に従って導入される機械及び装置について、特別償却又は税額控除が認められる。

図表 10-2-3 設備投資減税

対象設備	経営革新計画を進めるにあたり、導入された「機械・装置」 「機械・装置」とは、製品を製造する設備等をいい、財務省令の「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」に定められている。
------	---

金額	取得または製作	1台または1基の取得価格が280万円以上
	リース	1台または1基のリース費用の総額が370万円以下
特別償却制度	取得または製作	取得価格の30%を、通常の減価償却額とは別枠で特別に償却
税額控除制度	取得または製作	取得価格の7%の税額控除
	リース	リース費用の総額の60%相当額について7%の税額控除

(4)中小企業投資育成株式会社法の特例（投資の特例）

投資育成株式会社の事業の対象となるのは、資本の額が3億円以下の企業に限られるが、承認経営革新計画に従って、経営革新のために資金の調達を図る場合、資本の額が3億円を超える場合であっても、中小企業投資育成株式会社の事業の対象となれる。

東京、名古屋、大阪の中小企業投資育成株式会社の支援事業を以下に示す。

① 投資事業

- 1)会社の設立に際し発行される株式の引受け
- 2)増資株式の引受け
- 3)新株予約権の引受け
- 4)新株予約権付社債等の引受け

② 育成事業（コンサルティング事業）

その株式、新株予約権又は新株予約権付社債等を引き受けている投資先企業からの依頼により、各種個別経営相談を実施する。

(5)ベンチャーファンドからの投資

① 対象者

経営革新計画の承認を受けた株式会社

② 出資事業の概要

ベンチャー企業等への投資の円滑化を目的として、民間のベンチャーキャピタルが運営するベンチャーファンド（投資事業有限責任組合）へ、中小企業基盤整備機構が出資を行い、当該ファンドがベンチャー企業等への投資を行い、資金調達支援及び経営支援を行う。

③ 支援内容

経営革新計画に従って、経営革新のための事業を行い、株式公開を目指す未公開株式会社は、ベンチャーファンド（投資事業有限責任組合）からの投資の対象となる。本制度を利用する場合には、経営革新計画の承認とは別に各ファンドの審査を受けることが必要であり、ファンドの審査ポイントに合致できるビジネスプランが要求される。

(6)特許関係料金減免措置

① 対象者

経営革新計画のうち、技術開発に伴う研究開発事業に係る特許申請等を行う中小企業者（経営革新計画開始から計画終了後2年以内の特許申請等が対象）

②支援内容

経営革新計画における技術に関する研究開発について、特許関係料金が半額に軽減される制度である。対象となる特許関係料金は、次のとおりです。

*審査請求料 *特許料（第1年～第3年分）

③ 申請の流れ

*関東経済産業局に対し「審査請求料（又は特許料）軽減申請書」と「添付書類（経営革新計画承認証等）」を提出する。

*審査後、関東経済産業局から「確認書」が交付される。

*交付された「確認書」の確認書番号を記載し、「審査請求書（又は特許料納付書）」を特許庁に提出する。

(7)その他

① 中小企業経営革新補助金

経営革新認定企業だけが申請できる補助金であったが東京都では平成19年になくなり、新製品・新技術開発助成事業に吸収された。他県ではこの補助金があるケースが多いので注意されたい。

② 市場開拓支援助成事業

技術開発を終了し、販路開拓に進んだベンチャー企業を支援するため、国内外の見本市等に出展する経費を助成（上限300万円、補助率1/2）

この申請対象企業に平成20年から経営革新認定企業が入ることになり、開発成果の販路開拓に活用できる。

③ 販路開拓コーディネート

本事業は新商品の首都圏又は近畿圏への市場開拓をめざすもので、次のいずれにも該当し、直ちに市場に投入し市場・顧客ニーズの検証を行うことが可能な段階にあることが必要です。対象となる商品の要件は以下のとおり。

1)経営革新計画の承認企業等であって、都道府県等中小企業支援センター又は中小企業基盤整備機構の推薦を受けたもの。

2)商品の新規性・市場の広域性などの要因により販路が未だ未確立で、自社単独での市場開拓が困難なもの。

3)販売可能な商品として現に存在すると同時に、商品特性、市場・顧客、販売方法などマーケティング企画が十分検討されているもので、商品カタログ・説明書など販路開拓活動に必要な準備

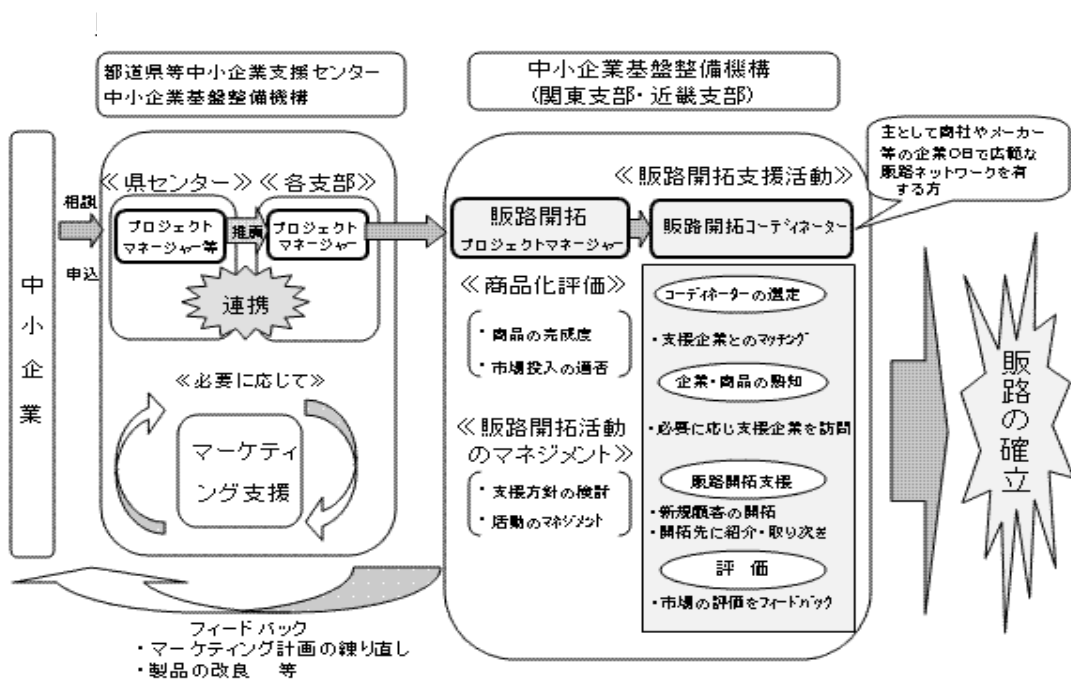
が整っていること。

4) 事業として成立するための経営力並びに継続的な商品供給能力など事業化が可能な体制を有すること。

5) 本事業における販路開拓支援活動への同行など、機構が行う支援活動に主体的に協力できる熱意・体制があること。

支援スキームは以下のとおりで、申請窓口となる都道府県等中小企業支援センター又は中小企業基盤整備機構に、相談・申込をすることになる。(中小機構HP引用)

図表 10-2-4 販路開拓コーディネート事業



3. 経営革新計画承認企業のフォローアップ

(1) フォローアップ調査の目的

本調査は、中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認企業（組合等を含む）の経営の実態、進捗状況を確認し、今後の指導・助言、今後の支援のあり方について検討するための資料とすることを目的としている。

(2) フォローアップ調査の内容（報告書、事例集原稿の作成）

① 報告書の構成

各県により報告書の構成は違っている。ここでは東京都を例に解説する。

東京都の報告書は公表を前提としない1枚目（図表 10-3-2-1）と事例集に掲載する原稿部分（図表 10-3-2-2, 図表 10-3-2-3）で構成されている。

② 文体、書式

文体、書式は以下とする

書式：10.5ポイント 文体：である調

図表 10-3-2-1 フォローアップ現地支援 報告書

フォローアップ現地支援 報告書		
企業名		
訪問日	年 月 日 (時 ~ 時)	
企業側のご対応者	氏名	
	役職	
	電子メールアドレス	
ご対応者 (※1 事例集のご担当者)	氏名	
	役職	
	電子メールアドレス	
訪問者	中小企業診断士	
	電子メールアドレス	
	住所	
	TEL&FAX	
<p>※1 事例集のご担当者は、事例集発行前に原稿等をチェックしていただける方。</p> <p>※2 上記の訪問者等については、名刺等のコピーを貼り付けていただいても構いません。</p>		
<p>次項の事例集原稿に記載していない経営指導内容など（様式なし）</p> <p style="text-align: right;">（10行程度記入する）</p>		

* 事例集原稿に記載していない事業者に対するアドバイスや東京都に対する要望などを記載する。
(非公表)

図表 10-3-2-2 フォローアップ現地支援 報告書

企業名（代表者名）	▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲
所在地・TEL	東京都×××××××× ××××××××××××××××
経営革新計画テーマ	▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲
業 種	×××××業
創業年月	平成▲▲年×月▲▲日
資 本 金	×× 百万円
計画承認日	平成▲▲年▲▲月▲▲日
計画期間	平成××年××月 ～ 平成××年××月

既存の事業内容（計画実施前）	
▲▲▲▲の▲▲▲▲から創業。▲▲▲▲の営業過程から、▲▲▲▲に下請としても取り組んでいた。	
計画策定のきっかけ	
既存事業で性を認識した策定期間：約	
申請時の目標	
従来の▲▲▲▲ 図1 ▲▲▲▲作業の現場 ▲▲▲▲と▲▲▲▲ 図2 自社の▲▲▲▲作業 ▲▲▲▲を行うことで施工主からの直接受注を図る。	
これまでの成果	
▲▲▲▲や▲▲▲▲の現場管理体制を構築し、一貫体制を確立することで、施工主の信頼を得て大手▲▲▲▲からの▲▲▲▲の直接受注することが可能となった。 ▲▲▲▲は、その性格から▲▲月と▲▲月に仕事が集中するため、仕事が集中しない時期には▲▲▲▲から▲▲▲▲を取り出す作業に集中が可能となり、社内作業の平準化も計られている。	

4. フォローアップ担当者としての留意すべき点

(1)調査にあたっての基本的な事項

フォローアップ対象企業は、派遣された診断士を「都からのフォローアップ担当者」として捉えている。従って、都へのクレームが発生しないように言動に気をつけることはもちろん、中小診断士としての品位を保たなければならない。

① 秘密の保持

本調査によって知り得た秘密及び情報等を他に洩らし又は利用してはならない。事例集掲載の原稿については、事前に事業者に公表していいかどうかを確認する。

東京都は「経営革新申請書」は個人情報の漏れや紛失等の事故を考慮し、フォローアップ担当者に貸出しやコピーは渡さないようにしている。

但し、フォローアップ担当者が都庁へ出向き申請書を見せてもらいメモを取ることは差し支えないので、事前に都の担当者に連絡を取り、申請書を閲覧しておく。

② 調査回数

調査回数は原則1回とするが、必要があれば再度訪問してもよい。

③ マナー等

マナー、作法、言葉づかいについて留意することはもちろん、経営者に対し謙虚な気持ち接する。こちらが偉そうに振る舞ったり、教えてあげるといった態度が見えてはならない。

④ 面談時間の5分前には到着する。

⑤ フォローアップに関係のない話で時間を長引かせてはならない。(1時間～2時間以内)

⑥ 服装は原則としてネクタイ、上着着用とする。

⑦ 面談中の喫煙は避ける。

⑧ 個人・家族の信条、政治、宗教、その他プライベートに関する質問をしない。

(2)ヒアリングのポイント

ヒアリングは、自己の興味のあることに偏るのではなく、指定された以下のポイントをくまなく聴くこと。限られた面談時間を有効に生かすために、ヒアリングのポイントを記載した確認リストを作成し、ヒアリングする相手方企業に対しても事前にヒアリングする内容を伝えておく。 経営者にとって都合の悪いこと、言いたくないことは、無理に聴かないで打ち切る。

ヒアリングについては以下の点に留意しヒアリングする。

① 経営革新開始前の経営環境

創業時の業種・業態から現在に至る事業の変遷、取扱商品、主要取引先など計画実施前の企業の状況、またフォローアップ対象企業の特徴や当該企業がPRしたい点について触れる。

業界動向についても事前に調べておく。

資料としては以下のものがある。

『業種別審査事典』（金融財政事情研究会） 『業種別業界情報』（経営情報出版社）

② 経営革新に至った経緯

経営革新に至ったきっかけ、動機、情報の入手、支援機関（コンサル等支援者）の有無、申請時に苦労した点などをヒアリングする。ここでは、事実をありのままに理解する態度が重要であり、計画の良否を述べる場ではない。支援機関（者）に対しての批判的な意見は慎む。

③ 経営環境への対応

1)実施プロセス

2)経営革新の内容（4 類型、新規性 既存事業との違い）

3)経営革新推進の中心となった人や社内の反発等

④ 経営革新実施の効果

1)社外（金融機関 取引先 顧客の評価等）

2)社内（意識向上、計画立案、責任役割分担明確化等）

3)副次的効果の確認

⑤ 活用した支援策

1)政府系金融機関の低利融資の利用の有無

2)信用保証の特例の利用の有無

3)税制措置の利用の有無

⑥ 課題と今後の取組

フォローアップ対象企業の課題と今後どのような取組を行おうとしているのかを記載。

⑦ 経営革新策定から現在までの実施について

良かった点、改善すべき点をヒアリングする。フォローアップ現地支援報告書は、都が支援策を検討する上で、重要な参考となる。従って、「特になし」などと省略せず、必ず「良かった点」、「改善すべき点」をヒアリングする。

⑧ 今後、新たに経営革新を策定している皆様へのメッセージ

新たに経営革新を策定している事業者へのエールとなるようなポジティブな意見を引き出す。

(3)写真や図面

事例集に掲載する写真や図面を提供してもらう。

(4)診断士としてのアドバイス

経営革新計画は、事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力が促がされる制度である。支援する都も、計画実施中に、対応策へのアドバイス等を行い、フォローアップを実施する。

フォローアップ現地支援報告書(図表 10-3-2-2、図表 10-3-2-3)各項目のヒアリングが終わった後、フォローアップ担当者はフォローアップ対象企業が抱える問題・課題等についてのアドバイス等を行う。

なお、アドバイスの内容については、フォローアップ現地支援報告書(図表 10-3-2-1)の「次項の事例集原稿に記載していない経営指導内容など(様式なし)」に記載する。都に対する要望などもここに記載する。文字数は10行程度にまとめる。

第11章 経営革新・企業再生事例

1.建設業における破産→再チャレンジ事例

業種：建設業 資本金：3,000万円 売上：50,000万円

(1)経緯

当社は、当初新規事業に向けた経営革新計画策定支援の相談を受けたものの、資金ショートから一転、窮境企業と判断された。早急に現場にて実態を把握する必要があり、現場および事業内容を拝見し、今後の事業継続が困難であると判断した。その後、経営者の意思決定を確認したうえで、ステークホルダーの意向を確認することとなった。メイン銀行はじめ、状況は芳しくなく、あらゆる状況を鑑み、破産手続きに踏み切ることとした。法人破産および経営者の自己破産を実施した。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	1	<ul style="list-style-type: none"> 公共工事に依存し、価格は入札である。 工事延期などにより、回収が遅れている物件も所有している。 取引条件は、先方の提示したとおりに従事する。
取引先	2	<ul style="list-style-type: none"> 完工時、即時払いなので、回収サイトに比べて早い。 人工が上がっており、価格交渉できない。
経営者	3	<ul style="list-style-type: none"> 従業員からの信頼は厚い。 革新意欲、リーダーシップともに弱い。
従業員	2	<ul style="list-style-type: none"> 現社長には信頼を置いているが、会長や前社長には不信感有り。 やむを得ず給与を遅配していた。減給も実施していた。
ガバナンス	2	<ul style="list-style-type: none"> 馴れ合い、慣習で事業がなされている感が強い。 資金管理は、なされていない。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	1	<ul style="list-style-type: none"> 資金ショートが断続的に発生していた。 売掛金サイトは長い。
貸借対照表	1	<ul style="list-style-type: none"> 実質債務超過、一部経営者からの借入が存在。 銀行が勧めた土地購入が、大きく負担になっていた。
損益計算書	2	<ul style="list-style-type: none"> 限界利益割れになっていた。 税金等の滞納、保険料の遅延はない。 減価償却・売掛債権の引当なし。
株主	1	<ul style="list-style-type: none"> 社長と前社長は、断絶状態 株主は、協力的ではない。
銀行取引	1	<ul style="list-style-type: none"> 銀行側は、塩漬け状態であった。 返済要求が、かなりきつかった。

(3)初期見極め診断テーブル: 16点

社長からの問診により、事業スコアカードは10点、財務スコアカードは6点の合計16点で、「ランクE」に相当した。これからみる見極めは「破産手続き」に入ることが適当で、今後の実態調査で「リバイバルプラン」に相当することになる。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:経営革新→破産→再チャレンジ

- ① 早急に企業訪問を実施し、現場での実査をしたところ、かなり窮境状況が進んでいた。
- ② 経営者の意志決定を確認、従業員や関係者の意向を確認した。
- ③ 当初経営革新の相談依頼であったが、破綻させざるを得なく、家族の生活確保と企業のリバイバルプランを選択することになった。

(5)初期見極め診断の対処:経営革新→破産→再チャレンジ

- ① 経営者への対処法
経営者への対処は現業倒産と新事業への取り組み。
法人破産とともに自己破産の必然性を理解していただいた。
- ② 従業員への対処法
従業員の対処については、モラールアップも含めて社会保険労務士と検討した。
- ③ キャッシュフローの対処法
遅配部分の解決策を検討した。
- ④ 貸借対照表の対処法
入札に影響する経営審査事項の対応で、粉飾が相当あり、実態は傷んでいた。
- ⑤ 損益計算書の対処法
実直な経営者故に、税金未納はなかったものの、資金ショートによる窮境状態は、避けられない状況であった。
- ⑥ メイン銀行への対処法
メイン銀行はじめ、取引銀行との関係は以前から芳しくなく、あらゆる状況を鑑み、破産手続きに取り組むこととした。

(6)初期見極め診断の結果検証

企業はいったん法的破産手続きを踏み、家族の生活は確保され、経営者は再チャレンジで新事業に取り組んでいる。新たな事業への取り組みについては、ほぼ順調に推移している。

2. サービス業における企業再生→経営革新・企業再生

業種：サービス業 資本金：1,000万円 売上：5,000万円

(1)経緯

当社は、ここ数年の売上は微増しているが、2年前から営業損失を計上し、直近期もその影響を引きずっていた。相談当初は、顧問会計士から清算通告を受けており、債務超過に陥っていた。経営者と面談した際に、実直な経営姿勢と新規事業の柱を立てたいという希望から、何とか再生できる可能性を見出すべく見極め診断を行った。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	2	<ul style="list-style-type: none"> ・不況のあおりを受け、取引量が減少傾向になる。 ・取引条件は、先方の提示したとおりに従事する。
取引先	2	<ul style="list-style-type: none"> ・取引内容、単価交渉はしたことがない。 ・新規取引先の開拓などの取り組みは見られない。
経営者	3	<ul style="list-style-type: none"> ・事業に対してはまじめに取り組んでいる ・リーダーシップにやや消極的な面がある
従業員	3	<ul style="list-style-type: none"> ・事業に対する姿勢も実直で、経営者に対し協力的である。 ・営業できる体質ではない。 ・賞与はなく、一部減給があった。
ガバナンス	2	<ul style="list-style-type: none"> ・馴れ合い、慣習で事業がなされている感が強い。 ・資金管理は、なされていない。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	2	<ul style="list-style-type: none"> ・売掛金など回収可能性は、取引相手が健全企業なので問題はないが、回収サイトは多少長い。 ・資金ショートが単月で発生した。
貸借対照表	1	<ul style="list-style-type: none"> ・実質債務超過であったが、一部経営者からの借入が存在した。 ・事業所移転や経営者が取得した車両について、負担になっていた。
損益計算書	2	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料仕入に正確さに課題を含んでいた。 ・減価償却および売掛債権の引当はなされていない。 ・複数年にわたり、営業損失を計上していた。
株主	3	<ul style="list-style-type: none"> ・株主を意識した経営にはなっていない。 ・経営者に課題あり。
銀行取引	2	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、運転資金借入について、貸しはがし的な対応であった。 ・銀行側は、高い金利を提示してきた。

(3)初期見極め診断テーブル:Dランク:企業再生

事業スコアカードは12点、財務スコアカードは10点で、スコアカードのスコア合計は22点となり、「ランクD」に相当する。これからみる見極めは「企業再生」が適当で、場合によっては「リバイバルプラン・経営革新」に該当することになる。

窮境原因は、①主要事業の受注減少、②下請の売上減少が考えられた。ただし、事業分野の中には伸びているカテゴリもあった。ランクとしてはDであるが、経営者や従業員の資質から経営革新・企業再生支援の併用に切り替えることとした。経営革新を併用する理由は、メイン銀行の協力も得られ、なおかつ行政関係、銀行関係に告知されることから、企業と信用が得られるというメリットである。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:企業再生+経営革新

- ① 経営者との問診・経営実態・従業員のモラル把握・メイン銀行等の協力度合・営業力強化の具現化等の実査をした。
- ② 対処:その結果、再生のための融資枠の拡大、金利の低利化等の理由から、再生支援+経営革新申請を取ることにした。

(5)初期見極め診断の対処:企業再生・経営革新併用

① 経営者への対処

経営者の願望である1～2年で黒字化し、3～5年で実質債務超過の解消、10年程度で借入金の返済するための心構えを持ってもらった。

② 従業員への対処

個々人の使用材料、経費を管理できるよう、マニュアル化した。

③ キャッシュフローの対処

フリーキャッシュフローをプラスに維持できるような計画立案が必至である。

営業利益のプラス転換とフリーキャッシュフローの確保ができる計画。

④ 貸借対照表の対処

DESの実施、経営者車両をリースバックするなど、正常化する。

⑤ 損益計算書の対処

過去3年の実績把握と、今後5年の計画。

1人当たり売上高を標準値へ近づける。

営業利益1年目に黒字転換、4年以内の累損解消。

⑥ メイン銀行への対処

企業再生・経営革新の期待効果を、積算根拠とともにメイン銀行に提示し、リスケジュールの承諾を取り付けた。

(6)初期見極め診断の結果検証

経営革新開始1年目の平成20年7月決算において、単年度黒字に転換できた。経営者が営業活動を率先垂範して実践し、既存の取引拡大と、商圏エリア拡大に成功したのが要因である。今後は、全社営業を浸透させていく所存であり、新規事業の柱も打ち立てていけるよう、現在市場開拓に余念がない。今後は、4年以内に累積損を解消していく計画である。

3. 製造業における経営革新価値向上事例

業 種 : 製造業 資本金 : 1,000 万円 売 上 : 60,000 万円

(1)経緯

事例3企業は、取引業者も優良企業で、堅実経営をしているが、今後事業は現状維持が難しくなってくると予想し、新たな取組として従来と技術を発展させた新分野を開拓するべく、経営革新申請に取りくんだ。

但し、新分野への取り組みには、相当の設備投資が必要であり、経営革新申請を通してメインバンクから低利融資の意向を取り付けた。併せて、県外からの引き合いが出てきたため、回収の計画よりも早い進捗で事業展開できた。経営革新認定後1年目のフォローアップでは、複数案件を抱えて経営革新計画申請した新分野を確立した。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	4	・取引優位性があり、交渉可能である。 ・顧客は大手が多く、回収はできている。
取引先	4	・取引先についても、良好な関係であり、価格交渉可能である。 ・単価交渉はじめ、優位な立場にある。
経営者	4	・新規事業に取り組む姿勢が素晴らしいが、気が多い面が見られる。 ・リーダーシップに弱い面がみられる。
従業員	5	・社長の方針に対して積極的に協力している。 ・給与、賞与等は問題ない。
ガバナンス	4	・組織体制はしっかりしており、管理された状態にある。 ・新たな取り組みとともに、投資がかさんでいる。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	4	・売掛金など回収可能性は、取引相手が健全企業なので問題はない。 ・サイトは多少長い。手形は商取引のみである。 ・キャッシュフローは、多少余裕がある。
貸借対照表	5	・他人資本が売上の50%未満である。 ・不良資産等も特にない。
損益計算書	4	・P/Lは正常な数字である。 ・上がった利益は研究開発や設備投資になっていた。
株主	4	・株主とは良好な関係である。
銀行取引	5	・銀行側から経営革新取得のすすめがあり、低利融資交渉も出来ている。 ・メイン銀行との関係は、良好である。

(3)初期見極め診断テーブル:Aランク:経営革新

事業スコアカードは21点、財務スコアカードは22点の合計43点で、「ランクA」に相当する。これからみる見極めは「経営革新」が適当である。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:経営革新・企業価値向上

- ① 従業員のモラル把握、市場性調査・事業計画等現場での実査。
- ② その結果、経営革新計画承認とその実践による更なる企業価値の向上を目指す。

(5)初期見極め診断の対処

① 経営者への対処

研究開発型企業として、投資対効果が見込まれる新事業へのシフトをしていくべきとの戦略的共感が経営者と得られた。

② 従業員への対処

経営革新事業への取り組みを具体的なアクションプランに落とし示した。

③ キャッシュフローの対処

- ・フリーキャッシュフローをプラスに維持できる計画立案をした。
- ・営業利益のプラス転換、即ち利益確保体質への転換を図る対処を示した。

④ 貸借対照表の対処

貸借対照表は正常であるが、計画終了後10年程度で借入金の返済が見込まれるものとした。

⑤ 損益計算書の対処

経営革新申請も併せて、過去3年間、5年後までの計画を作成。

1人当たり売上高をさらに高くし、人件費等バランスをとっている。

⑥ メイン銀行への対処

当初からメイン銀行とは協力的に進めて、投資が伴う事業計画を立てることとした。

(6)初期見極め診断の結果検証

① 経営革新開始1年目で、新商品の新規受注できた。

商圏を全国に広げ、特殊な技術を売りにして、県内外からの受注があり、新事業自体が安定して展開できている。

② 次なる新たな分野にも着手し、別の施策で補助金申請し、経済産業局より採択されている。

4. 卸売業における経営革新レベルアップ事例

業種：卸売・小売業 資本金：5,000万円 売上：200,000万円

(1)経緯

事例4企業は、経営革新計画承認を既に受けて進めていたものの、課題が出てきて足踏みしていた。在庫過多や受発注作業が繁雑であるなど、多くの課題を抱えたまま、経営革新計画申請の承認を受けていたため、店舗を設置することで、より作業が繁雑になっていた。

事業改革を進める方向性として、初期見極め診断を実施した。

(2)初期見極め診断・スコアカードの根拠

1)事業スコアカード

項目	スコア	判断基準
顧客	3	・取引は恒常的で、顧客の要望は100%聞き入れてきた。 ・大手との取引では、立場が弱い。
取引先	4	・取引は恒常的で、特に大手取引は、先方優位である。 ・支払遅延はない。
経営者	3	・リーダーシップは強いが、ワンマン経営である。 ・革新意欲はあるが、計画を立てて具体的に進める点は弱い。
従業員	4	・人員削減、給与遅配はない。退社等により社員数は減少。 ・経営者のワンマンぶりに従っている状況。
ガバナンス	3	・在庫過多の課題を抱えており、解決を模索している。 ・管理は不十分な点がみられる。 ・特に、物流と金流の乖離が見られる。

2)財務スコアカード

項目	スコア	判断基準
キャッシュフロー	3	・フリーキャッシュフローは、大きな問題はないものの、余裕があるともいえない。
貸借対照表	4	・現状では問題ない。 ・遊休資産を所有している。
損益計算書	4	・売上は伸び悩んでいるものの、営業利益は出ている。
取引業者・株主	4	・株主とはおおむね良好である。
銀行取引	4	・銀行は、通常金利で提示してくる。 ・協力度合いは、普通である。

(3)初期見極め診断テーブル:Bランク:経営革新

事業スコアカードは17点、財務スコアカードは19点の合計36点で、「ランクB」に相当する。これからみる見極めは、本来の「経営革新」が適当である。申請承認目的ではなく、事業を抜本的に改善することが妥当であると判断した。

(4)初期見極め診断・対処テーブル:経営革新レベルアップ

- ① 経営実態や従業員のモラル把握、メイン銀行等の協力度合い、営業力強化の具現化をするために、現場での実査をした。
- ② 実査の結果、商品在庫管理を中心とした基幹システム構築が必要であると判断し、プロジェクトを立ち上げて進めることとした。

(5)初期見極め診断の対処

- ① 経営者への対処
 - ・財務デューデリジェンス、事業デューデリジェンスの必要性を説明し、業務革新による利益体質への改善を図るよう意思決定して頂いた。
 - ・経営幹部が率先して業務プロセス革新に取り組むよう意思表示した。
- ② 従業員への対処
 - ・業務革新のため、管理職や担当者が管理すべきところを改善する。
 - ・業務のムダ・ムラを洗い出し、簡素化できる状態に改善していく。
 - ・主要メンバーには業務革新プロジェクトに参加してもらい、改革への参画意識を醸成してもらうように努めた。

③ キャッシュフロー計画の対処

- ・商品在庫管理を中心に、一連の基幹システム管理を行えるよう体制整備をする。
- ・風評被害のリスクがあるので、取引先への交渉は慎重に行う。

④ 貸借対照表の対処

- ・財務デューデリジェンスからの、負債削減効果を試算した。
- ・遊休資産を売却する予定で動き出した。
- ・期待効果を算出するとともに IT 投資試算検討し、費用対効果を算出した。

⑤ 損益計算書の対処

- ・勘定科目ごとの削減額を設定した。
- ・削減目標に至らなかった場合は、経営幹部がペナルティを負うこととした。

⑥ メイン銀行への対処

- ・経営革新の期待効果を、積算根拠とともにメイン銀行に提示し、低利融資を受けた。
- ・設備投資が相当必要であったため、企業にとっては経営革新承認が有効であった。

(6)見極め診断の結果検証

I T活用した基幹システム革新を図り、経営革新のレベルアップを推進中である。

- ① 当初の経営革新計画の実践において、事業改革が出来つつある。
- ② そこで、I T投資も含めた業務改革を抜本的に見直し、全社員での事業革新を進めている。
- ③ 現在経営革新レベルアップのための情報システムの構築中である。

5. 安全資材におけるM&Aによる経営革新

株式会社新日本工業（仮称）は宮城県宮水市（仮称）に本社がある道路関係機械工具等の製造販売を行う会社である。支店・営業所は全国に17ヶ所（札幌から鹿児島まで）、本社から車で奥に1時間半ほど入ったところにある本社工場（工場団地内・土地16,245平米、建物延べ7,769平米、八千代工場（土地13,203平米、建物延べ5,486平米）、資本金は6,000万円（発行済株式総数30万株）代表取締役2名・取締役6名（内社外2名）・監査役1名、従業員は141名（社内取締役6名・正社員126名・パート9名）である。設立は平成16年10月、旧日本工業（株）（昭和45年9月（通算業暦36年）の第二会社として誕生した（会社分割は平成17年2月）。19年1月期決算では売上高5,654百万円・営業利益△479百万円・経常利益△602百万円、当期利益△788百万円・減価償却409百万円・EBITDA△70百万円、総資産3,901百万円（うち有形固定資産683百万円）純資産△2,417百万円、メインバンク宮水銀行（仮称）。旧株式会社日本工業は、昭和45年（1970年）9月、中田義男氏（仮称）が資本金1,500千円で設立し、主に道路関係の工事現場で使用される機械工具などの販売を開始したのに始まる。同社の業容は、中田社長の優れた行動力と、折からの公共投資の拡大により、順調に拡大し、昭和63年の売上高は100億となり業界のトップ企業となった。

昭和63年、八千代工場がある八千代町に八千代スポーツクラブ及び八千代ホテルを開業した。続く平成元年には米国の某市立大学日本校を八千代スポーツクラブの隣接地に誘致し開校した。また、翌平成2年にはオーストラリア・シドニーに現地法人設立、不動産投資約20億円を実施した。このように本業以外の設備投資を断続的に実施した結果、昭和62年8月に30億円だった借入金は、平成2年8月には184億円にまで急増した。ただ、本業の売上高はバブル景気に牽引される形で、右肩上がりの成長を続け、平成2年8月期には137億円まで増加したため、販売管理費や金利負担の増加にもかかわらず、利益面では赤字転落は免れていた。平成3年、学生数が激減したため大学を休校する一方、営業戦略上、拡販を狙い積極的に店舗展開を行った。

平成4年、平成5年には売上高は微増したもののホテル事業の赤字や減価償却および金利負担が大きくなり、平成5年には過去10年間で始めて、経常利益段階で赤字となった。平成7年は民間投資の冷え込みで売上高は20億円激減し、営業利益段階で赤字を計上するとともに、大学日本校の法人清算に伴う未収入金24億の償却処理に伴い28億円の赤字を計上し、簿価上で大幅な債務超過（28億円の債務超過）に陥った。平成8年、期中に中田社長は代表権のない取締役会長となり、子飼いの西野専務が代表取締役社長、宮水銀行は副社長を派遣、経営改質改善に向けての取り組みが始まった。平成9年度には期中に中田一族が経営から完全に外れ、販売管理費の圧縮によるリストラ策が行われた結果、営業利益以下の段階で黒字に転じた。

平成10年以降政府の構造改革方針のもとに行われた公共投資の減少から売上高の低下が続き、業界内での競争も激化し商品価格が低下したため業績は停滞し、債務超過の解消には至らなかった。平成15年には再び経常利益段階で赤字に転落、資金繰りも逼迫してきた。

同社では、メインバンクの要請もあり、外資系大手コンサル会社に当社の再建策の作成を依頼した。その結果を踏まえ、平成 17 年 3 月には会社分割により、65 億円の過剰債務を切り離して、新会社に事業を移転、同事業の再生を図った。

(1)分離後（株式会社新日本工業）の推移

新会社の発足時に制定された再建計画（外資系大手コンサル会社作成のもの）では、粗利益率を 17% から 27%に引き上げるようになっていたが、これが軌道に乗らないため、平成 17 年 6 月に新たに地元の P コンサル会社にコンサルを依頼、平成 18 年 2 月に再建策を取り纏め、漸次実行に移した。再建策の主なものは、営業店統廃合、製造部門を下請けに全面移管実施、輸入商材の取り扱い、組織体制の強化、財務リストラ、営業会議の実施などである。

P コンサル会社の売上改善策を主体とした経営再建策は効果が現れず、さらに会社側の売り上げ数字に粉飾があることも判明、また先行き資金ショートが予想されたため、急遽メインバンクは抜本的な当社への方針を再検討するため、政府系再生支援機関を經由し E 組合にコンサルの依頼があった。

(2)財務 D D

① 債務超過の状況（19/1 期）

（単位：百万円）

科目	簿価	実態価格	科目	簿価	実態価格
現預金	264	264	買掛債務	1,422	1,422
売上債権	965	965	短期借入金	1,150	1,150
棚卸資産	722	581	その他	89	89
貸付金	1,319	1,319	流動負債（計）	2,661	2,661
その他	13	6	長期借入金	3,657	3,657
△貸倒引当金	△1,415	△1,435	その他	0	6
流動資産	1,868	1,700	固定負債（計）	3,657	3,663
有形固定資産	683	435	負債合計	6,318	6,324
営業権	1,167	0	資本金・準備金	150	150
その他	183	183	未処分利益等	△2,567	△4,156
固定資産	2,033	618	資本合計	△2,417	△4,006
資産合計	3,901	2,318	負債・資本合計	3,901	2,318

② 収益の推移

（単位：百万円）

当社は 17 年 3 月の会社分割時も含め 3 度の計画を立案しているが、いずれも大幅な未達に終わっている。粗利率の改善が進まなかったことにより、両期とも償却前営業利益は赤字に低迷している。特に 19 年 1 月期は在庫ロスも大きく、財務 D D により 142 百万円の在庫評価損が認識されている。

	18/1 期		19/1 期			
	当初計画	実績	当初計画	第二次計画	修正計画	実績
売上高	7,493	6,466	7,555	5,850	5,850	5,654
売上総利益	1,686	1,198	1,710	1,621	1,534	979
（粗利率）	22.5%	18.5%	22.6%	27.7%	26.2%	17.3%
販管費	1,671	1,636	1,669	1,514	1,471	1,442

営業利益	15	△437	41	107	63	△462
経常利益	△118	△608	△86	△13	△63	△608
当期利益	△1,163	△1,921	△102	△160	△236	△846
減価償却費	411	429	409	406	407	409
償却前営業利益	426	△8	450	513	470	△54

(3)事業DDと再建策

E組合でのコンサルの結果、「道路関係投資は底をついた感があり大きな成長は望めないものそのれなりの需要は期待できる、ニッチな業種であり大手の参入はない、当社は大手4社の一角を占めている、中国からの安い製品の輸入の一巡し価格が安定してきているなどから業界としての存続基盤は失われていない。創業3期目で膨大な赤字を計上しているが、かなりの部分は旧会社からの損失を引き継いだものであり、この負担をなくした上で、仕入・販売についての管理体制の整備、各場所に分散している仕入れの本部集中、下請けに委託した製造関係の整備を行うなどを前提に、今後IT投資を含め1億円の追加投資を行えば、2年後から営業利益では黒字に転換し、5年後には年間160百万円から220百万円程度の利益を計上するようになる。ただし、財務内容が痛んでいるので過去の実態損の処理に対する金融機関の特段の支援が必要である」との結論に達した。

然し乍、株主も中小の取引先が過半を占め増資に頼ることは不可能であり、また宮水銀行もすでに多額の一次損失を負担しているところから、追加融資には応じられないとのことであった。そこで、外部からスポンサーを募ることにし、ファンドなど12社に打診したが、営業キャッシュフローがマイナスであるところから応募する企業は存在しなかった。しかし、当社とは過去に取引関係があり、最近になって取引が復活していた大手4社の一角をなすSE社に再三にわたる接触を試みた結果、先方よりスポンサーとなって経営を行う旨の意思が表明された。SE社は創業者のI社長が健在で、業績は伸張しているものの店舗網は関東以北が圧倒的であり、関西以西に強い当社の営業基盤が魅力になったものと思われる。買収価格についてもメインの宮水銀行の債権の大幅切捨ては行ったものの、清算価値を上回るものであり、了承できる範囲のものであった。企業そのものは存続できなかったが、事業はそのままの形で継承されることになり従業員は全員新会社に残ったので、結果的にベストの解決であった。

終わりに

「経営革新研究会」は中小企業診断協会より研究委託を受け、研究テーマの基本コンセプトの策定、研究員の選定などを経て、17名の診断士により、第1回の研究会を平成8年9月27日にスタートし、完成の平成9年2月まで8回の研究会を開いた。

研究員は17名、延べ8回の会合、1日会議時間は6時間、これを全部乗ずると816となる。報告書の執筆は研究員各自が自宅で行なったので、最低ほぼ同じ816時間は掛かっていると思われる。合計すると1,632時間になる。診断士の1日の実働6時間とすると272日になる。祝祭日を休業とすると、優秀な診断士が朝から夕方まで、毎日張り詰めてほぼ1年間研究し、執筆した成果がこの報告書と言うことになる。その価値は充分ある内容と我々は自負しているが、本書を手にした皆さんの評価はいかなものだろうか。

本報告書は予算の制約から当初は100頁を予想していたが、担当者の原稿が出揃うと200頁超となった。いずれも力作でカットするには忍びないので最小限のカットに止め、出版の運びとなった。

報告書が分厚くなったには大きな理由がある。研究会の中頃に入って「アメリカ発の100年に1回」と言われ、景気循環説にも当てはまらない、世界的大不況に突入した。そしてアメリカのオバマ新大統領はこの難局を乗り切るには「チェンジ」しかないと、アメリカ国民、そして世界に訴えた。

我々も、この難局を乗り越えられる中小企業の経営革新支援をするには、従来の管理手法から「チェンジ」する必要があるのではないかということになり、リーダーの小林勇治会員の商標登録手法で、かつ実務で多くの成果を上げている「ミーコッシュ経営革新手法」を全面的に取り入れることにした。

このため、ほぼ完成に近かった報告書の執筆スケルトンを全面的に改めた。このために先行して原稿執筆を進めていた研究員の書いた原稿は使用できなくなるなど研究員の犠牲も出た。しかし、より、役立つ経営革新の手引書を作るためには、全研究員は多少の犠牲はこの際止むを得ないと了承した。

新しい執筆スケルトンは「ミーコッシュ方式」が理解し易いよう、項目の深掘りに深掘りをした。このため普通の執筆スケルトンは「章、節、項」程度で終わるものが、何という区分なのかわからぬほどに細分、深掘りされる結果となった。その結果が分厚い頁数となったのである。

しかしこれによりミーコッシュ革新手法が普及し、経営革新の成果が出る中小企業が輩出すれば、我々はこれに越す喜びはなく、研究員として誇りと思う。