

平成 20 年度マスターセンター補助事業

リレーションシップ・バンキングにおける
中小企業診断士の役割

報 告 書

平成 21 年 1 月
社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部

はじめに

リレーションシップ・バンキングとは、一般的に「長期的継続関係に基づく貸出」ないしは「借手との密接な関係に基づく貸出」と定義されている。主として財務諸表に基づく物的担保価値を重視する大企業向けの貸し出し姿勢に対して、財務諸表などからは得られない情報を重視する中小企業向けの貸し出し姿勢を表している。バブル崩壊後金融機関による「貸し渋り・貸し剥し」によって企業の倒産件数が急増したことから、金融再生プログラムの一環として金融審議会報告（平成 15 年 3 月）「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」において取り上げられ、地域金融機関に対する再生計画の理論的基礎となった。また平成 14 年 6 月発表の金融検査マニュアル別冊（中小企業金融編）においては、リレーションシップ・バンキングによる査定（債務者区分）が具体例に示されている。

一方、中小企業診断士にとって企業の再生は主要なテーマの一つであり、「地域金融機関のリレーションシップ・バンキングを支援すること」は可能性の大きな職域と考えられてきた。我々中小企業診断協会千葉県支部においても平成 17 年 10 月「リレーションシップ・バンキング研究会」（当時）を発足させ、平成 19 年 4 月には房総信用組合（本部：千葉県茂原市高師町、以下「房信」と略す）と包括業務提携を結び、双方が協力して具体的な協力のあり方を探ることが出来る環境が整った。そこで 19 年度後半、「経営支援研究会リレーションシップ・バンキング分科会」の有志 5 名（以下「我々」と略す）は、包括業務提携に基づく共同事業の第一歩として「経営課題発掘調査事業」（以下「当事業」と略す）を房信に提案し、検討の末実施に踏み切ることとなった。我々が提案した当事業の骨子は、地域金融機関が融資先企業に潜在的な経営課題を顕在化させ、一種の「気付き」を与えることにより、それら企業が自ら活性化を図ることを意図したものであり、具体的には、可能性を秘めた融資先企業に対して、金融機関が組織を通じて当方が起案するアンケートとヒアリングを実施し、その結果を我々が分析した上で個々の企業に対して適切なプレゼンテーションを行うものである。房信と我々は平成 20 年房信の融資先（組合員）に対して当事業を実施した。本調査・研究は、その活動を通して「中小企業診断士としての支援のあり方」を研究した手法開発の記録であり、当事業の構想から具体化、そして調査先企業に対するプレゼンテーションとその反応について取り纏めている。我々と房信とで共同開発した本手法の有効性については第三者の評価に委ねるが、実施した我々としては、「将来の発展性を秘め、具体的なリレーションシップ・バンキング活動における有効な手法の一つになりうる」との感触を得ている。

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部

経営支援研究会 リレバン分科会 房信プロジェクト

目 次

はじめに	1
目 次	2
第1章 本調査の趣旨および目的	4
1. 本調査の狙いと取組み方法	4
2. 房総信用組合との共同事業	6
第2章 地域金融機関から見たリレーションシップ・バンキングの意義と課題	7
1. 日本における中小企業金融の形成	7
2. 金融庁によるリレーションシップ・バンキングの推進	8
3. 房総信用組合における「リレーションシップ・バンキング」の実態	9
4. 地域金融機関における現状の問題点と今後の課題	10
5. 中小企業診断士による支援の可能性	11
第3章 経営課題発掘調査の実践	13
1. 本協同事業のスキーム	13
(1) 目的	13
(2) 狙い	13
(3) アンケート（チェックリスト）の内容と様式	13
(4) 実施主体と我々（診断士）の位置づけ	13
(4) 日程	14
2. アンケート内容の案画	14
(1) 調査（アンケート）項目	14
(2) 事業者向け調査項目の設定上留意した点	15
(3) アンケートの内容	15
(4) アンケートの作成	16
3. アンケート調査の実施	17
(1) 支店長説明会において当方から説明した“アンケート調査の実施要領”	17

(2) 房信によるアンケートの実施と回収	19
4. 調査結果の分析と調査報告書の作成	21
(1) 調査結果の集計とレーダーチャートの作成	21
(2) レーダーチャートからみたアンケート先の様態	22
(3) 調査結果の分析と調査報告書の作成	22
5. プレゼンテーションの実施	23
(1) プレゼンテーションの場の設定	23
(2) プレゼンテーションの要領と留意点	24
(3) 実施されたプレゼンテーションの状況	27
第4章 プレゼンテーションに対する評価と今後の課題（実施したケースについての記録）	29
1. 研究事業員A（中小企業診断士）	29
ケース No. 1～7	
2. 研究事業員B（中小企業診断士）	34
ケース No. 8～15	
3. 研究事業員C（中小企業診断士）	40
ケース No. 16～23	
4. 研究事業員D（中小企業診断士）	45
ケース No. 24～30	
5. 研究事業員E（中小企業診断士）	50
ケース No. 31～37	
おわりに	55

【添付資料】

1. 「経営課題調査」アンケートについて
2. レーダーチャート
3. 調査報告書(様式)

第1章 本調査の趣旨および目的

1. 本調査の狙いと取組み方法

中小企業診断協会千葉県支部は、平成15年就任した大橋唯男支部長の下、「研究会活動を職域開拓の拠点とする」旨の方針を打出した。そして、同年、千葉県再生支援協議会による企業再生に携わる専門家の受け皿として「債権管理研究会(当時)」を立ち上げた。また翌年には、千葉県の経営革新案件発掘の要請に応じ「経営支援研究会」を立ち上げ、更に平成平成17年には「リレーションシップ・バンキング研究会」を立ち上げて、中小企業金融公庫千葉支店との包括業務提携に漕ぎ着けた。現在ではこれらが「経営支援研究会」の名称の下に統合され、それぞれ「企業財務分科会」「経営革新分科会」「リレーションシップ・バンキング分科会」として相互に連携をとりながら一体的な活動を行っている。結果として、それぞれの関連する機関/団体等から我々会員が案件の紹介をいただき、それらを一つ一つ丁寧にこなす中で、中小企業が抱える様々な経営問題に対応できる力を蓄えることができた。

しかしながら、ネックは、「案件数の絶対的不足」であり、一方、それとともに「中小企業の経営問題が山積し、潜在的なニーズは無限に有る筈であるのに、何故それらが改善/革新の俎上に乗ってこないのか？」という素朴な疑問に突き当たるのである。俎上に乗ってくるのはいずれも「意欲のある企業」であり、それらの企業は「我々に相談を持ち掛けた時点で既に救われている」と言ってよい。むしろ「問題を抱えていながら、“問題を問題と思わない”事業者が大半である」ことが問題である。我々経営革新分科会においても、「現状を変えようという意欲のある企業(事業者)とそうでない企業との差が何処にあるのか？」そして「その原因はどこにあるのか？」という点が研究テーマに挙がり、数々の事例研究の中から、「事業者における“現状認識(危機感)”と“改善の見通し(目標)”についての自覚」が重要であるとの結論に達した。したがって、「もし適切な機会を通じて彼等にそうした自覚(気付き)を与えることが出来るならば、我々中小企業診断士が“困った企業”を救える機会も飛躍的に増加するであろうと考えた。

本調査の狙いは、正に「問題を意識していない事業者にそれを意識させる(気付きを与える)手段と方法についての実践研究」にある。つまり「我々中小企業診断士が、事業者と接触出来る短時間の間に相手の意識を変えさせるにはどうしたらよいか?」「そのためにはどのような“お膳立て”が必要か?」ということである。通常中小企業診断士が事業者に対して訴える手段としては、①「一方的に診断した結果を報告書に纏めて説明する」あるいは②「事業者に興味を起こさせるテーマについてのセミナーを企画して数十人単位の聴衆に聞かせる」ことが行われている。しかし、前者は「診断者のレベルで報告書が書かれるために、事業者にとって理解できないことが多い。」後者については、「相手に問題意識が無ければ、わざわざ足を運んでセミナーを聞きにくることは無い。また、セミナーで話

す内容が個々の事業者のニーズに適合している保証が無い。」という欠点がある。

そこで我々が考えた方法は、①「事業者が自ら自分のレベルを判断できるアンケート」と、②「一段階のレベル・アップを図るために最低限必要な基礎知識の付与」を組み合わせることであった。それによって事業者が、前者において「現在自分の採っている経営管理の方法が最善ではないことを知り、その一段階上のレベルを目指すことにより業績の向上を果たすことができる」ことを悟り、後者において「そのレベル・アップが自分にとって可能である」ことを悟ってくれることを期待するものである。アンケートについては第3章にその具体的内容を詳述するが、“最低限必要な基礎知識の付与”については、その“プレゼンテーションのスキル”に依存するところが多く、「相手事業者の性格や物の考え方、事業環境や企業の状況等」について事前に把握し、“その時の相手の心境に応じて、最も適した説得を行う”ことが鍵となる。

2. 房総信用組合との共同事業

我々と房信との出会いは、経営支援研究会の代表幹事で我々のリーダーでもある新井が、平成17年11月に、独立行政法人中小企業基盤整備機構主催による「中小企業会計啓発・普及セミナー」の講師を房信の本店において務めたことに始まる。その際、房信の岡本会長から「房信の経営はリレーションシップ・バンキングそのものである」との話を聞き、我々としてもリレーションシップ・バンキングのあり方を探る絶好の機会であり、当方から積極的に提携を持ち掛けたものである。房信としては、他の信組と共同の提携を試みたが調整がつかず、結局、平成19年4月、房信単独での包括業務契約締結となった。

房信は、茂原から鴨川までの外房地域一帯を営業地域とする信用組合である。「信用組合」自体は明治25年以来の最も古い中小零細企業向け地域金融形態であるが、戦後の昭和24年に信用組合法が制定されたのを契機として、昭和26年6月、当地における小売・卸関係の500社が長生信用組合を設立したのが房信の始めである。その後平成2年長狭信用組合と合併し、名称を変え今日に至っている。組合員は約3万人、預金口座は11~12万人である。地域人口は27万人、11万所帯であるから、世帯の約3割に相当する。20人以下の零細企業が中心で、本店と15の支店を通じてエリア内の日銭を収集し、これら企業の育成とともに規模の成長を果たしてきた。しかし、最近では後継者不足等から事業向け資金需要が減少、小売・卸のシェアも30%から10%に低下し、それに替って個人層が取引の中心になりつつある。主な競合先は千葉銀行で、茂原等の上場企業を主な対象に地元資金の50%シェアを占める。他には、千葉周辺の個人向住宅ローンに特化している「りそな銀行」、「京葉銀行」「千葉興業銀行」「東京スター銀行」、「銚子信用金庫」、「館山信用金庫」がある。

我々は具体的な活動の手始めとして、房信に「取引先企業のレベルアップ」を持ち掛けた。取引先

の業績低迷の原因が主として「少子高齢化による人口の減少」「地域経済の低迷」にあることは疑う余地は無いが、そうした環境に手を拱いて事業者自身の自助努力も不足しているであろうと思ったからである。というより、「事業者自身の自助努力無くして、企業もまた房信も発展の余地は無く、八方塞がりで見失っている事業者に上記の方法を適用して彼等の自助努力を促すことが出来たならば、それに優る支援の役割は無いだろう」と確信するに至ったからである。またそのことは、我々にとって“プレゼンテーションのスキル”を磨く絶好の機会でもあった。

第2章 地域金融機関から見たリレーションシップ・バンキングの意義と課題

1. 日本における中小企業金融の形成

わが国における中小企業金融は、明治4年内務大臣品川弥二郎が貴族院に「信用組合法案」を提出したのを以って嚆矢とされる。曰く「…中産以下の人民の為に、金融の便を用いて低利に資本を使用することを得せしめ、兼ねて儉約自助の精神を興し、以って地方の実力を養成せん…」との目的が明記されている。当時日本は殖産興業のための資金が不足し、既存の銀行組織は農漁村等日本中の津々浦々から吸い上げた小額の資金を大企業に資本投下する機能しか果たしていなかった。それゆえ地方経済は疲弊する一方にあったため、「額に汗して貯めた資本を自分達の生活向上のために再投資する“組合組織の金融機関”」が提唱されたのである。これを契機に組合組織としての在り方が議論され、明治33年に信用組合法案に替る「産業組合法」が成立、大正6年には、この中に、主として商工業を対象とした「市街地信用組合」がセットされる法改正が行われた。これをもって“自治・自助の精神”を旗印とする産業組合の理念が確立され、中小産者を対象とする信用組合もその一つとして位置づけられるに至った。その後、組合員以外にもサービスの対象(会員)を拡大し、信用協同組合より業務範囲を拡げた都市部向け地域金融機関として「信用金庫」が分化したが、信金・信組は、いずれも地域経済に貢献する非営利・地縁的な協同組織として、紆余曲折を経ながら今日に至っている。

日本における中小企業金融が信金・信組に代表されるとするならば、リレーションシップ・バンキングは信金・信組によって形成されてきたビジネス・モデルと言える。しかし信金・信組の貸付は比較的小口資金に限られており、製造業等一般の中小企業の多くは銀行からの融資に依存している。銀行においては、中小企業に対する間接金融の手法としてリレーションシップ・バンキングとは正反対のビジネス・モデルが採られてきた。主として財務情報に基づく定量的信用リスク評価に基づいて信用リスクを数値化し、貸付先の格付け、融資実行の有無、与信額、金利等の融資条件を機械的に判定し、実行するものであり、“トランザクション・バンキング”と呼ばれる。これは、取引の小口・煩雑さに伴う審査・債権管理コストを、大数の法則とIT技術(クレジット・スコアリング)によってシステム化しようとするものである。しかし、個別的・相対的性格の強い中小企業向け貸出しを画一的に行うことには無理があり、バブル崩壊後の不良債権処理と金融機関の自己責任を求める中、平成11年4月に発表された“金融検査マニュアル”に基づく債権査定厳格化により融資を拒否される中小企業が拡がったことから、「それが地域経済の回復を阻んでいる」との批判が高まったのである。

2. 金融庁によるリレーションシップ・バンキングの推進

金融庁が平成 15 年に「中小企業金融におけるリレーションシップ・バンキングの推進」に乗り出したのは、主として上記の“銀行型システム”に対する批判への対応として答申された、同年 3 月の金融審議会報告「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」を受けてのことである。同報告は、①当時の中小企業金融の現状が、リレーションシップ・バンキングの機能を活かした、「定量化が困難な情報を活用した融資」が行われておらず、過度の担保や保証の徴求に依存したり、モニタリングやスクリーニングが適切に行われていないことを指摘し、②「それぞれの中小・地域金融機関がリレーションシップ・バンキングの機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための各種の取組みを進めることによって不良債権問題も同時に解決していく」ことが必要であり、今後 2 年間で「地域金融に関する集中改善期間」とした上で、全ての中小・地域金融機関に対し、具体的な取組みを盛り込んだ“アクション・プログラム”の策定を迫ったのである。

「リレーションシップ・バンキングの機能強化」として求められている内容は、①管理会計手法に基づいた、リスク、コスト、リターンを計測した収益管理態勢の構築、②取引先企業に対する経営改善支援の実績、③地域貢献への取組みの強化等である。具体的には、「リスク、コスト、リターンを度外視した中小企業向け融資の増大のみを追及する姿勢」を戒めるとともに、「自己資本（引当金）を活かした収益管理」、「銀行収益に貢献する融資先の開拓や既存融資先企業のランクアップを図る“目利き”能力の涵養」による「高コスト高利回り経営」を志向していると考えられる。

平成 15 年 3 月に公表した「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクション・プログラム」に基づき各中小・地域金融機関が計画・実施した結果を、金融庁は平成 17 年 6 月に取り纏め公表しており、その評価は、①中小企業からみた金融機関の貸出し態度は改善傾向にあり、②事業再生の取組みが進展する中で不良債権比率は低下のトレンドにある、③集中改善期間を通じた金融機関の地域密着型金融の取組みについては一定の評価が見られる、としている。また今後の課題として、更なる「新アクション・プログラムの継続と地域密着型金融の一層の推進を求めると共に、特に以下の具体的項目を挙げている。①目利き能力の向上やノウハウの蓄積等を通じた創業支援体制等の強化、②コミュニケーションの質を高めることによる企業ニーズの的確な把握およびこれに対応したコンサルティング機能や情報提供機能の一層の強化、③構造的要因に対応した事業の再構築による効果的な事業再生の推進、④外部機関との連携、再生ノウハウの共有化等を通じた実効性ある取組み、⑤企業の将来性や技術力を的確に評価する能力の向上による担保主義からの脱却、⑥利用者の目線に立った情報開示の充実

3. 房総信用組合における「リレーションシップ・バンキング」の実態

房信における日常の営業風景は、特に都市部で見られる金融機関のそれと多少趣きを異にしている。顧客の訪問を支店の窓口で迎えるのではなく、支店の職員が直接顧客先に出向いてゆくのである。具体的には、50人の渉外職員が、多くて月4~5回、少なくとも毎月訪問して定期積立金の集金等を行う。女性を含む渉外職員1人当たり平均1800先を担当している。各支店から半径1km以内は徒歩で顧客先を訪問し、訪問の都度知り得た情報を「顧客先別情報カード」に記入して蓄積するのである。例えば玄関の履物の数から家族構成を察知し、あるいは面談と観察を通じて信用状況を追跡する。「顧客先別情報カード」の情報は定期的に分析し、毎年更新する。その結果「誰には無担保無保証人で幾らまで貸せる」の判断が出来ているので、顧客から融資の相談を持ち掛けられた時も、改めて申請書類を要求する事無く即答できるのである。目標地域のシェ

ア 80%を目標に飛び込み営業による新規開拓も行う。こうした情報の蓄積は、相互検証により一層確実なものになっていく。その為には、例えば「地域の有名人（企業は管理職クラスまで）を常時把握している」など地域の状況変化に敏感であることを要求される。競合先には金利差で対抗する。例えば千葉銀行は、経費を考慮して地域により金利を大きく変えているので都市部で低いがそれ以外の地域では高い金利になっている。一方房信としては千葉銀行より相対的に低い金利を設定することで対抗することが出来るが、都市部ではリスクの方が高くなってしまふ。

房信のこうした営業スタイルは創業以来のもので、「リレーションシップ・バンキング」に対する考え方についても、金融庁の言う「不動産担保、個人保証に依らない融資」という特別の意味合いは無い。当社の事業方針「地域金融機関として、組合を愛する人の和を大切に、地域社会に奉仕する（経営理念）」「*皆く地域の皆様・職員・信用組合」と共に発展する。*信用を第一にする。*堅実を旨とする（基本方針）」そのものを「リレーションシップ・バンキング」と考えている。むしろ金融庁が言い出すずっと前からリレーションシップ・バンキングを地で行っているのであって、「融資先の格付け（自己査定）」は金融検査マニュアル別冊に準拠（A；正常先、B 要注意先、C；破綻懸念先）している。また、地域との繋がりにおいても、預金や融資を通じての地域貢献のほか、文化的・社会的貢献活動（ごみゼロ運動、ゲートボール大会、献血運動等の主催、まつり等地域イベントの支援）を通じ、ごく自然な形で「地域密着型金融」を推進しており、それらの地域貢献活動が営業活動の一部になっていて、両者に二律背反的な色合いが全く感じられない。

「リレーションシップ・バンキング」の定義はともかく、結果として房信がこれまで「不動産担保、個人保証に依らない融資」でやってこられたのは、信用組合という事業形態もさることながら、「何等かのリスク管理手法を企業風土として身につけている」からに他ならない。それは、「最適な与信限度を見抜いて巧みにリスクを分散させる能力」あるいは「事業者の信用能力を見抜く眼」かもしれない

し、あるいはまた「状況の変化を察知してリスクを未然に回避し、対応する能力」であるかもしれない。いずれにせよ「ソフト情報に基づく判断能力」であって、それこそが「リレーションシップ・バンキング」の本質的な部分であることに相違ない。貸付先の実態が財務諸表や目論見書に記述されているかどうかは形式的な問題であって、形式的な文書による定型化された判断様式が必ずしも正しいとは言えないからである。零細企業に形式的な文書の作成を求めることには無理があるし、定型化された判断様式は管理コストの増加を招くことに繋がり、それらに替るチェック機能がありさえすれば経営効率の面からむしろその方が望ましいともいえるのである。

4. 地域金融機関における現状の問題点と今後の課題

これまでどちらかというとならば信の現状に即してリレーションシップ・バンキングの長所の面に眼を向けて述べてきたが、反面、現在一般に行われているリレーションシップ・バンキングには短所の面もある。その最たるものが、“貸付先との密接な関係”から「貸手が過剰融資に、借手が借入依存体質に陥り易い」ことである。その結果、もし何らかの原因で偶発的に貸付先の倒産が発生した場合、金融機関の自己資本比率低下への影響度が増し、金融機関の財務体質における不安定性のリスクが高まることになるからである。ただしリレーションシップ・バンキングであるからといって特に倒産比率が高くなるわけではなく、「何等かのチェック機能を設けることによって倒産を未然に防止する」ことは可能であると考えられる。したがって、貸手の過剰融資を防止するために「貸し渋り」や「貸し剥し」といった“リレーションシップ・バンキングとは相反する手法”を導入することは顧客の信頼を裏切ることになり、“経営理念の一貫性”からしても決して望ましいことではない。昨今の経済環境からして企業業績の変動が避けられないとしたら、むしろ「個々の貸付先企業が倒産を未然に防止するよう仕向ける」ことこそが金融機関にとって最も必要であり、そのために何らかの“チェック機能”を導入することは有効な手段であると考えられる。その幾つかの例として、「借入金の返済が可能な借入限度額を事業者自身に計算させて実現の可能性を確信させる」「将来倒産に陥る可能性のある全ての経営リスクを認識させることにより、早めの対応を促す」等が考えられる。これらはいわば“経営計画書や目論見書に替るもの”かもしれないが、その内容を事業者自ら語らせることは、代理人に書かせた経営計画書や目論見書を証拠として提出させること以上に実質的な効果がある。ただし、それには事業者と真剣な議論を戦わせることによって本人の自覚を促す必要があり、決して一朝一夕にして出来ることではない。互いに率直に話合える地道な関係の構築が前提となるからである。その意味からすると、これは従来におけるリレーションシップ・バンキングの延長線上にあり、そのより積極的な展開が求められているとも考えられる。

5. 中小企業診断士による支援の可能性

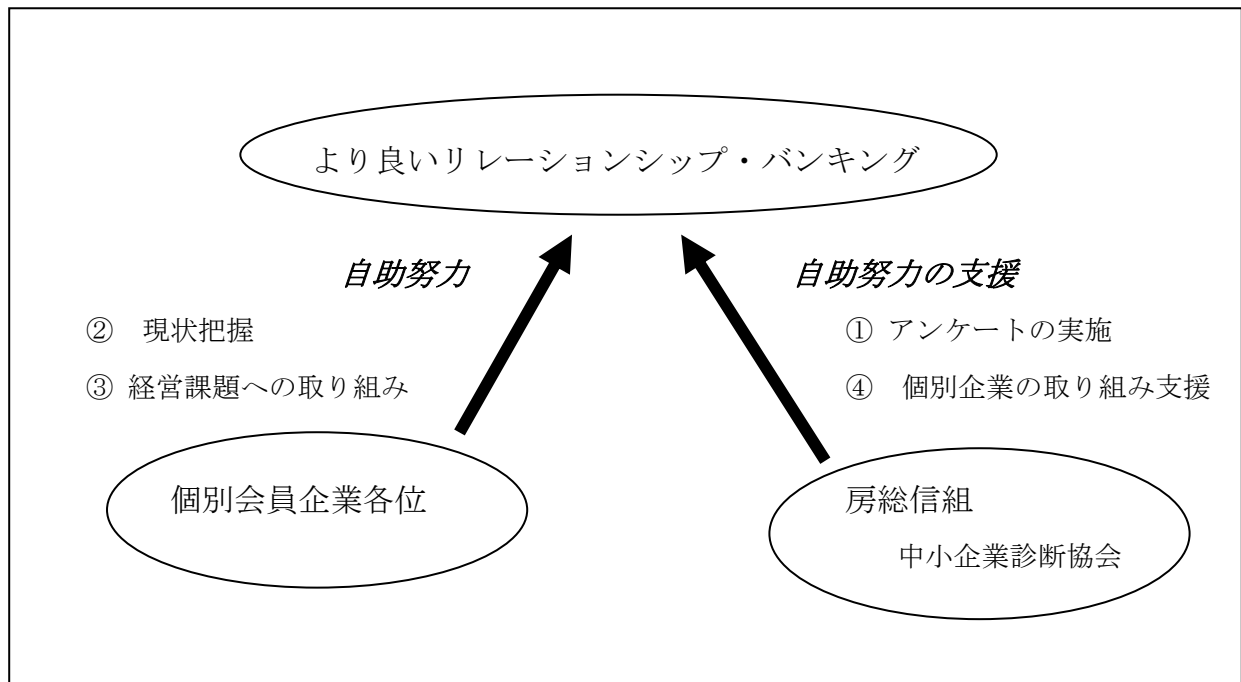
リレーションシップ・バンキングの究極の狙いが「事業者の前向きな自覚を促すこと」にあるとしたら、そのこと自体が“中小企業診断士に求められる基本的役割の一部”であることに間違いはない。経営問題の分析は出来てもその結果を事業者に説得できなければ診断士の役割を果たしたことにはならないからである。一方地域金融機関にとって、事業者への説得を必要とする局面は決して少なくは無いと思われる。例えば事業者が「身に余る過大な投資計画を持ち掛けてきた」「経費節減等の自助努力をせず安易に運転資金の借り増しを求めてきた」といったような場合、たとえ事業者の為を思って正しいアドバイスをしたとしても、貸手と借手という立場の違いから事業者からは「貸し渋り」をしていると受け取られてしまう可能性が十分にある。この場合、金融機関の担当者にとっては「貸手という契約の当事者」と「経営アドバイザー」としての役割を1人で使い分けなければならない、難しい立場に立たされるのである。また、たとえ相手の事業者が理不尽な論理を展開したとしても、それを無下に否定することによってお互いの人間関係を悪化させることは、将来に亘ってリレーションシップ・バンキングを続けてゆく上でマイナスであり、極力避けなければならない。更に、“顧客である事業者”に対してこのような気遣いや遠慮をすることが“問題ある経営に対する事業者の自覚”を遅らせる結果に繋がらないとも限らない。そのような場合、第三者である中小企業診断士が金融機関の担当者に代わって事業者に客観的な真実を語り、改善行動に向けた本人の自覚を促すことは極めて有意義であると考えられる。

いずれにせよ、リレーションシップ・バンキングにおいて中小企業診断士に求められる活動の舞台があるとしたら、それは先ず「事業者への対応」であるに違いない。ただし、“事業者への対応の仕方”については一通りではなく、幾つかの形態が考えられる。本調査で採用した“事業者へのアンケート”や“プレゼンテーション”もそれらの一例であり、これらを“金融機関と一体になって実施する”ことは事業者に“微妙な効果”を与え、リレーションシップ・バンキングにとって好ましい結果をもたらすと考えられる。なぜならば、「中小企業診断士は実は貸手の代弁者である」ことをそれとなく借手に伝え、もし「その内容が真に事業者の為になること」を事業者自身に納得させることが出来たとしたら、その“納得の態度”自体が貸手に対する一種の“決意表明(約束)”になるからである。つまり、上述した“金融機関の担当者にとっての1人2役”を見事に分担したことになる。勿論物事は早々うまくゆくとは限らず、事業者への説得に失敗することもあるであろう。その場合においても、説得に当たった中小企業診断士が悪役を買って出ることにより、「貸手と借手とが決定的に対立して関係修復が困難になる」といった最悪の事態は回避されるのである。したがって、地域金融機関が貸付先への説得に中小企業診断士を活用するにあたっては、例えば「倒産直前」といった手遅れの事態になる前の、事業者に改善/改革の自覚を促すことが可能な、“出来るだけ早い段階（債務者区分で言うならば、要

注意先)”で実施することが望ましい。倒産といった“最悪の事態”を防止するには、医療と同様に、例えば債務超過に陥るかどうかの比較的早い段階で着手するのが効果的であるからである。実はそうした時期の見極めも「リレーションシップ・バンキングだからこそ可能になる」と言えるのである。

第3章 経営課題発掘調査の実践

1. 本協同事業のスキーム



(1) 目的

房信の組合員（企業）に対して「経営課題調査（アンケート）の実施」と「プレゼンテーション（経営課題に応じたセミナー）の開催」をセットで提供することにより、自助努力の喚起と促進を図り、以って房総信組におけるリレーションシップ・バンキングの実効性を高める。

(2) 狙い

会員企業が経営の現状を“自ら考え、納得する”機会を提供する。

“納得する”とは、「在るべき姿との比較が出来る」「他社との比較が出来る」「悪さ加減が認識出来る」

(3) アンケート（チェックリスト）の内容と様式

経営管理の必須項目（「経営基本」「マーケティング」「財務」「組織・人事」）について、現状における管理レベルを自己評価（5段階評価）出来るもの。

(4) 実施主体と我々（診断士）の位置づけ

実施主体は房信とし、会員企業に対する支援サービス（アンケートとプレゼンテーション）について、我々（診断士）が代行する。

(5) 日程

実施項目	我々(診断士)	合同会議	房総信組	日程
① 基本方針の策定	起案	顔合せ・合議	検討	08.06 上
		審議・決定		08.06 中
② アンケートの作成	起案(依頼文、本文)	合議	検討	08.06 下
			審議・決定	08.08 中
			支店長説明会	
③ アンケートの実施	アンケート用紙の作成		アンケート印刷	08.09 上
	結果集計表の作成		アンケート発送	08.09 下
④ アンケート結果分析	アンケート結果の集計		アンケート回収	
	アンケート結果のグラフ化		分析結果検討	08.10 上
	アンケート結果の分析		審議・決定	08.10 中
				08.10 下
⑤ 報告書の作成・配布	アンケート報告書素案作成	合議	検討	08.10 下
			審議・決定	08.11 上
	アンケート報告書原稿作成		アンケート報告書印刷	08.11 中
			アンケート報告書配布	08.11 下
⑥ 個別企業(事業者)へのプレゼンテーション	プレゼン資料等準備		実施日時等設定	08.11 下
			実施	08.12 中

2. 経営課題調査(アンケート)内容の案画

(1) 調査(アンケート)項目

① 事業者自身が判断し、記入する項目 … 4分野×各5問=計20問 (各問5点計100点満点)

1) 「経営基本」に関する分野 : a 「経営理念」 b 「経営方針・ビジョン」 c 「経営計画」

- d 「新事業活動」 e 「社会的責任」
- 2) 「マーケティング」に関する分野 : a 「顧客満足」 b 「商圈認識」 c 「外部環境認識」
d 「内部環境認識」 e 「競合認識」
- 3) 「財務」に関する分野 : a 「月次決算(管理会計)」 b 「年次決算(財務会計)」
c 「資金管理」 d 「利益計画」 e 「設備投資」
- 4) 「人事労務」に関する分野 : a 「必要人材の把握」 b 「教育訓練」 c 「人事・賃金管理」
d 「リーダーシップ」 e 「高齢化対策」

② 参考情報として差し支えない範囲で房信に記入していただく項目 … 但し事業者にはマル秘

- 1) 「会社概要」 : a 「企業名」 b 「業種および主な事業内容」
c 「本社および店舗・工場所在地」 d 「代表者名および年齢・就任年月」 e 「資本金額」
f 「従業員数」 g 「創業・設立年月」
- 2) 「経営課題等」 : a 「承継問題の有無・内容」 b 「経営改善・革新課題の有無・内容」
c 「経営再生課題の有無・内容」 d 「その他の経営課題の有無・内容」
- 3) 「財務指標(過去3期)」 : a 「売上高」 b 「売上総利益率」 c 「営業利益率」
d 「経常利益率」 e 「総資本経常利益率」 f 「総資本回転率」
g 「自己資本比率」 h 「有利子負債の借入依存率」
- 4) 「その他」 : a 「同族、非同族の別」 b 「グループ、系列」
c 「社長のタイプ」(独善型/民主型/放任型、営業型/技術型/管理型、
理論派/行動派//バランス型)
d 「企業風土」(家族的/利益社会的、積極的・リスクテイク/消極的・慎重、
変革・改革志向/保守・現状維持志向、 活気あり・明るい/沈滞・暗い、
営業志向/技術志向/バランス志向)
e 「特記事項・留意点(自由記入)」

(3) 事業者向け調査項目の設定上留意した点

アンケート結果に「普遍的な説得力」を付与すること

具体的には、* 業種・業態に拘らず共通して充足すべき経営管理事項に限定した。

* 4分野を同じ比重(ウェイト)で自己評価できるよう配点した。

* 房信記入の参考情報は、事業者が記入した内容に対する信憑性を判断する意図もある。

(3) アンケートの内容: [添付資料1; 「経営課題調査」アンケートについて 参照]

① 選択項目の設定

* 五段階の管理レベルを具体的に記述した。最低(無管理の状態)を①、最高(それ以上は無い状態)を⑤として、①から⑤までの様態を具体的に記述して、自社がどのレベルにあるかを判

断していただく。なお、最も普遍的に見られる平均的な状態を③のレベルとした。

【「経営理念」の例】

御社には経営活動の根底を支えるものとして重視している「信念」、「信条」、「理想」、「イデオロギー」といったものがありますか？

- ① 全く無い (そういったものを持たない理由は何故ですか)
- ② 経営者個人としては持っているが、従業員には知らせていない
(知らせない理由は何故ですか)
- ③ 文書化して知らせており、またコミュニケーションの機会をとらえて話題にしている
(例えばどのような機会に行なっていますか)
- ④ 経営者自ら率先して態度や行動に表し、従業員に周知徹底を図っている
(従業員の反応や効果はどうですか)
- ⑤ 従業員に浸透しており、従業員が自主的に実践している
(例えばどのようなことがありますか)

* ①～⑤の各レベルの違い(差異)は、事業者に明確に説明できる根拠が無ければならない。

【経営理念の例】

- ① 1点 経営者個人として経営理念が欠如している状態
- ② 2点 経営者として経営理念を持っているが従業員に伝わっていない状態
- ③ 3点 経営理念が有名無実化しており、経営的に機能していない状態
- ④ 4点 経営理念を従業員に植え付けようとする努力が為されている状態
- ⑤ 5点 経営理念が職場風土として定着し、理想的に経営活動として機能している状態

* ①～④の夫々のレベルから、「現状の問題点」「自助努力としての課題(目標)」「事業者の自助努力を支援するための(診断士としての)アドバイス」が導き出せなければならない。

② 記入要領の指示

* ①から⑤までの状態を鳥瞰し、相対的に見比べて自社がどのレベルにあるかを慎重に判断させる

* 事業者にアンケートを依頼するにあたっては、房信担当者が立ち会って、具体的な事象(状態)を聞き出しながら事業者と一緒に回答(記入)することが望ましい。

(4) アンケートの作成 :

① アンケート本文の作成

* アンケート本文の作成にあたっては、その内容が経営診断の理論的根拠に依っているため、原案はいわゆる「診断士用語」を多用しがちである。しかしアンケートに回答する側はそれらの用語の意味を解し得ないことを考慮して、そのような言葉を一切排除し、極力読んで分

かり易い普通の言葉に置き換えた。

- * また、同様の理由から、アンケートに回答する側が前問に遡って自分の回答を見直さなければならぬことの無い様、合計 20 の質問の順序を、「日常的なテーマから非日常的なテーマに」「具体的なテーマから抽象的なテーマに」「身近なテーマから高尚なテーマに」並び替えを行った。またそのことにより、4つの部門に関する質問項目が散在することになり、アンケートに回答する側に「頭で考えて回答する余地を与えない」効果を期待した。
- * アンケートの回答者が、各質問項目について該当する管理レベルを選択した際、その理由を具体的に記載して貰うことを期待して、設問はA4版1頁につき2問（全10頁）とし、自由記載欄を広くとることとした。

② 依頼状の作成

- * 「アンケートを実施する主体は房信であり、その依頼に基づいて我々中小企業診断士が客観的立場から経営課題調査を実施する」旨の趣旨を明確にするため、連名や共催による調査と受け取られることの無い様配慮した。
- * その為、敢えて「経営課題調査の実施依頼状」と「アンケートへの回答を求める依頼状」とを分け、前者は房信理事長、後者は中小企業診断協会千葉県支部（経営支援研究会）を依頼人として、アンケート先に対する夫々の依頼状を作成した。
- * 房信理事長名による依頼状では、経営課題調査の目的（経営課題と自助努力目標の明確化）を謳うとともに、「本調査は房新のサービスの一環として実施する」こと、「アンケート回答の分析結果を個々にフィード・バックする」こと、並びに「経営課題の対応改善について房信が支援する」ことを明記している。
- * 中小企業診断協会千葉県支部（経営支援研究会）名による依頼状においては、「経営への取り組み状況の現状を在りのままに記述し」「率直かつ忌憚の無い意見を求める」ことを訴えるとともに、「収集した企業の情報は本調査目的以外には利用しない」ことを明記した。

3. アンケート調査の実施

(1) 支店長説明会において当方から説明した“アンケート調査の実施要領”

① 事業者への説得方法

- * 皆さんは「事業者がやる気になってお金を有効に活用し、業績を伸ばして貰いたい」と願っているのですが、経営の改善や革新はいくら外から一方的に押し付けても、「事業者自身がその気にならなければ実現出来ない」のであって、そのための「契機（きっかけ）を作る」ことが必要です。それには事業者自身が「あ、ここを治せば業績を伸ばせるに違いない」といった「気付き」を自ら感じとらせるのが有効であります。

* 皆さんに実施していただくアンケートは、事業者の皆さんに、「現在の経営のやり方について、良い点、改善すべき点を客観的に見つけ、その評価を納得した上で、「どこをどう直せば良いか」という確信を感じ取って貰うことが狙いです。

② アンケートへの記載方法

* アンケートは論理的な根拠に基づいて作られておりますが、回答する側にその枠組みを理解させる必要は全く無く、実状をありのままに正しく記述していただければ結構です。そのため、質問項目は事業者が回答しやすい順序に並べているので、この順に答えていただき、回答する順序を替えたり、逆戻りしたりすることは極力避けていただきたい。

* 一つの質問項目には5つの選択肢が有り、夫々経営管理の状態について記述がしてあります。読んでいただくとお分かりのように、①から⑤に進むにつれ、より進んだ経営管理の段階にあることを示しています。これらを総合的に見て、当社がどの段階にあるのかを相対的に判断していただき、現在位置する段階を選択させていただきたいのです。例えば「①②の段階はクリアしているが③の段階には無い」と判断出来るならば当社は②の段階にある」ということで②を選択していただくことになります。

③ プレゼンテーションの狙いと内容

* 私どもはアンケートの結果を総合的に見て、「当社は次にどの項目についてどの段階にグレードアップするのが良いか」を判断し、フィードバックさせていただきます。その際、当社が当面目指すべき段階は、会社の規模や、業種・業態により、業界の平均的な姿が異なりますし、事業者ご自身の哲学や考え方も考慮した上で、なるべく事業者が「なるほど」と納得していただけるアドバイスをしたいと考えております。

* より具体的に言えば、「その企業の考え方や施策に一貫性があるかどうか」「施策の手順は間違っていないかどうか?」「施策に重要な脱落が無いかどうか?」といったようなことであります。そのため、なるべく具体的な姿で企業の現状を把握したいので、アンケートの右半分に自由記述欄を設けて有ります。①～⑤の各回答の末尾に設問を設けていますので、それを目安に具体的な事象を聞き出して欲しいのです。

* ①～⑤の選択は事業者自身に選択していただきますが、この自由記述欄については質問をされる房総信組さんの方で記述していただくのが宜しいかと思えます。回答する事業者の方に負担を掛けないということと、房総信組さんとしても実態調査の良い機会になると思うからであります。

* 同じ趣旨から、事業者に対するアンケートとは別に「房総信用組合記入用紙」を用意しておりますので、その企業や経営者の性格などについての情報をいただければ、よりの確なアドバイスをさせていただけると思っております。

* ゴルフのスコアを上げるのにどんな方法があるでしょうか？コースに出て、OBを出したり、ラフに打ち込んでボールを行ったり来たりしながら、実践の中で学んでゆくやり方が一つあります。また、それとは別に、スタンスを正しく取ったり、狙った方向に狙った距離だけボールを飛ばせるようにスウィングのフォームを改造する方法もあります。私たちがこのアンケートで狙っているのは、「事業者自身が経営管理のやり方を反省し、そのグレード・アップを図る」ことであり、ゴルフで言えば正にスタンスを正しくし、スウィングのフォームを改造していただくことであります。

* したがって、「ある状況の下に実際のコースをどう攻めるか」というのは別次元の話であり、それはそれとしてご相談に応じる用意はあるのですが、別の機会になります。ですから、アンケート結果に対する診断は、あくまでも「経営管理のやり方」すなわち「スタンスの取りかた、スウィングのフォームについてのアドバイス」です。

* いたずらに理想を追うこと無く、事業者が出来ることをアドバイスする。それによって事業者自身に「気付き」が与えられるならば、事業者自身に自信が湧いて、新たな改善や経営革新に取組もうという意欲を喚起できるのではないかと期待できるのです。

④ アンケート実施上の留意点

* アンケートの全般的な実施要領については以上のとおりですが、皆さんにこのアンケートを実施していただく際に、事業者の方からご質問を受けたり、あるいは①～⑤のどの段階にあるのか判断に迷うこともあるかと思ひまして、この後、個々の設問項目について若干の説明をさせていただきます。ただし、ご注意申し上げたいのは、これから後はあくまでもアンケートを実施される皆様方のみ心得ていれば良いことであって、その内容や説明を事業主の方にしないで欲しいということでもあります。もし、事業主の方が回答されるに当って余計な説明をされますと、それが先入観となって、事業者の回答がゆがめられ、現状についての正確な把握が出来なくなるからであります。

* 現状が悪いならば悪いなりに、その悪さ加減をありのまま認識・納得していただくことが必要であり、決して「背伸びした」回答を誘導することにならないようお願いいたします。手品の前に種明かしをするようなことになってしまうからであります。そのため、アンケートでは経営学の本にあるような術語は使わないように配慮していますので、皆さんも事業者に対してはそのように配慮していただきたく思います。

(2) 房信によるアンケートの実施と回収

① アンケート先の選択

* 各支店長の判断で、「事業者に意欲がありながら、業績上問題を抱えている先（債務者区分では「要注意先」に該当）」の中から選別した。

* 房信をメインとする先は勿論、サブ・メインではあっても将来発展の見込める先についても選択に加えたとのことである。

* 結果として、「業種・業態」、「規模」、「担当支店」は多岐に亘り、特定の地域や業種に偏らない結果となった。

[アンケート先の業種／規模(従業員数)別分布]

	製造・修理	建設・工事	卸・小売	サービス・飲食	農林水産・養殖	合計
100人以上				1		1
50人～99人	2		1	2		5
25人～49人	2			3		5
10人～24人	3		2	4	1	10
5人～9人	2	5	4	4	1	16
5人未満	2		2			4
合計	11	5	9	14	2	41

【注】 サービス・飲食の内訳； 旅館・ホテル5、ビルメン・不動産2、介護施設・サービス2
飲食2、運輸1、クリーニング1、地質調査1

製造・修理の内訳； 縫製2、自動車钣金3、木製品1、機械部品1、樹脂加工1、
ダンボール1、酒造1、印刷1、

② アンケートの実施と回収

* アンケート先には当アンケートを事前に郵送するようなことはせず、支店長が自ら赴いて調査の趣旨を説明した上、事業者へ直接アンケートを示してその場で立ち会いながら記入させることを徹底し、各先2時間～3時間をかけて行われたとのことである。

* その様子は、回収されたアンケートへの記載が以下のとおり充実していたことから容易に窺がわれた。

a. アンケートの各項目に設けられた補足説明欄には、事業者の手で概ね何らかの具体的な記載が見られた。

b. 中には、その企業で具体的に実施している事柄や事業者自身の考え方を、自筆、あるいはワープロで細かく記載しているものが少なからず見られた。

c. アンケート末尾の自由記載欄に『今回の経営課題調査アンケートを行って、当社の課題が再認識できた』『第三者からみた当社の課題を教えていただき、今後の改善に役立てたいと考えています』と言った、前向きなコメントが数多くみられた。

d. “房総信用組合記入用紙”は、特記事項・留意点欄を含め100%埋められており、各支店長がその企業の状況や問題点を精確に把握し、我々に伝えようとしていることが窺がわれた。

- * 房信におかれては、我々がお願いしたことを忠実に実施していただいたのみならず、当調査の機会を活用して主体的にアンケート先へのアプローチを行っていただいたようである。そのことはプレゼンテーションのおり、支店長と事業者の方に実際にお会いした段階においても確認された。
- * 結果として、我々は当アンケート調査により当該企業に対するかなり細かな情報を得ることが出来たお陰で、的確なアドバイスを調査報告書に盛り込み、プレゼンテーションにも自信を持って臨めたと思っている。

4. 調査結果の分析と調査報告書の作成

(1) 調査結果の集計とレーダーチャートの作成 [添付資料2；レーダーチャート 参照]

① レーダーチャート作成の目的

- * アンケート調査の結果に基づいてプレゼンテーションを行う際、その相手に「自ら選択した結果を在りのままに示す」ことで「反論の余地を与えない程のインパクトを与える」効果を期待するとともに、プレゼンの始めに相手企業の「管理レベルの評点」を示すことで、当方のプレゼンに対する説得力が増すと考えたからである。
- * そのため、プレゼンテーションの内容を「レーダーチャートに示された結果から説き起こす形にストーリー組み立てる」ならば、相手の納得を誘い、「自らの強み、弱みを知ることで、“気付き”を与える」仕組みとして使えることになる。
- * それには、レーダーチャートを理論的体系に沿って表現するのが最も効果的である。「アンケートの回答者に“気付き”を与える仕組み」を手品に例えるならば、回答者にレーダーチャートを示すことは「手品の種明かし」をすることに他ならないからである。改めて回答者に手品の仕組みを説明することで、客観的座標軸の中に現状を位置づけ、「自らの悪さかげん」を納得するのである。
- * その意味でも、「アンケートの内容はいかなる反論をも寄せ付けない程にしっかりしたものでなければならぬ」と言える。

② レーダーチャートの様式〔表現〕

- * レーダーチャートの表現は「一覧性」を重視してデザインした。具体的には、「5つの部門の評価点を等しい眼で評価するためのレーダーチャート」と「夫々の部門の評価項目についての評価点を同じく等しい眼で評価するためのレーダーチャート」をA4版1頁に表現することにより、全体像と内訳、そしてそれらの相互関係が一目で読み取れるようにした。
- * 各レーダーチャートは正五角形とし、中心からの距離で評点を示すが、5段階の目盛り線を入れることで、「3段階を標準〔中位〕とする評価」を一つの座標軸に図示することになる。

- * もし、同じ座標軸に、それに加えて「同業種平均」あるいは「同規模平均」「同地域平均」の値を折れ線で示すならば、アンケート結果を複数の基準で評価することも可能である。
- * レーダーチャートはアンケートの結果を一目で読み取ることができるので、プレゼンテーションに有効であるのみならず、我々がアンケートの結果を分析する上でも大変有効である。次項に示すように、レーダーチャートに示された形から企業や経営者の性格のパターンを察知できるのみならず、アンケート回答の論理的矛盾なども発見できるからである。

(2) レーダーチャートからみたアンケート先の様態

- * 結果として表れたレーダーチャートの形には幾つかのパターンが見られた。「全体的に大きな五角形」もあれば、その逆の「全体的に小さな五角形」もあり、「凸凹の激しい五角形」もあれば、その逆に「凸凹の少ない五角形」もある。ただしそれらの解釈は必ずしも一様ではなく、「良し悪し」についても一様に解釈できない。例えばレーダーチャートで「大きな五角形の企業」と「小さい五角形の企業」をプレゼンの後で比較してみると、必ずしも「大きな五角形の企業」の方が「小さい五角形の企業」より絶対的に優れているかといえば、そうとも言いきれないからである。「業種業態により平均的な標準値が異なる」「回答者の性格から、実際以上に高く自己評価する人と、逆に実際以上に低く自己評価する人とが居る」など、色々の要因が考えられるが、結論として「五角形の大きさのみで判断することは非常に危険である」と感じた。
- * 「五角形の大きさ」に比べて「五角形の凸凹の様態」には大きな意味があり、その凸凹に注目することは個々の企業を分析する上で非常に重要である。我々が分析した少ないケースからも既に幾つかのパターンが出てきてはいるが、凸凹には様々な要因が考えられるため、豊富なデータが無いうちにパターン化するのは危険であり、今後の課題としたい。

(3) 調査結果の分析と調査報告書の作成 [添付資料3；調査報告書(様式) 参照]

① ランクの評価点とその解釈

- * 調査結果の分析におけるポイントは上記3.「アンケート調査の実施」に述べたとおりであるが、ランクの評価点については、「評点の大小」より「分野・項目のバランス」を重視した。特に「経営管理の4分野の中で特に欠けた面がないか?」「各分野の中でも当該企業の規模や業種・業態からみて必要とされる項目について管理がなされているか?」といったところがアドバイスのヒントになる。
- * その意味で“レーダーチャート”は分析する際にも、また事業者にプレゼンテーションを行う際にも極めて有効であったと思っている。
- * 実態と異なる評価(その多くは実態以上の評価)をしていると思われるケースも中には見られたが、あくまでも自己評価なので敢えて直すことは控えた。

② 報告書のボリューム

- * 我々のアウトプットは「プレゼンテーション自体」であり、「プレゼンテーションの間にどれだけ相手事業者に気付きと意欲を与えられるか？」が勝負であると思っている。したがって書いたものはA4版の調査報告書1枚、それにA4版1枚のレーダーチャートのみとした。
- * 報告書は事前に房信には渡すが、事業者にはプレゼンテーションの冒頭で説明することとし、事前に見せることは控えていただいた。余計な先入観を持たせない為であり、その意味でも極力時間を掛けずに要点を伝える書き方の工夫が必要である。
- * 調査報告書の内容は以下の3点とした。
 - a. 総 評： アンケートの分析結果を纏めたもので、アンケートから窺いが知れる経営上の問題点、改善の方向性あるいは積極的な戦略提案など
 - b. 御社の課題： 総評の結論として「当社が是非とも取組むべき課題」を重要なものから簡条書きしたもの
 - c. 診断士からの提言： 上記の課題に取り組むための手段として、事業者に身につけて欲しい基礎知識や学習事項、あるいは物の考え方を簡条書きしたもの。実はその内容がプレゼンテーションのメイン・テーマとなる。(これを我々は「ショート・セミナー」と称し、2～3時間をかけて相手事業者に理解させる。)

② 調査報告書作成上の留意点

- * 調査報告書の記述にあたっては以下の点に留意した。
 - a. 事業者が一通り読んで容易に理解できるよう、平易な言葉で分かり易く表現する。
 - b. 「総評」については、相手に反論の余地を与えないよう、アンケート結果からの根拠を示して具体的に問題点を指摘する。
 - c. 「課題」については、相手の取組む意欲を喚起するよう、優先度を考慮した上、取組み易い項目3点程度に絞りこむ。

5. プレゼンテーションの実施

(1) プレゼンテーションの場の設定

① プレゼンテーションの場所

- * 会場は主として調査先事業者に近い房信の本・支店が選ばれ、当日のプレゼンテーションは担当支店の支店長立合いの下、我々の担当診断士から当該事業者に対して行った。
- * ただし相手先の都合で、例外的に調査先事業者の事業所を訪問して行われることも何件あった。

② プレゼンテーションの時間

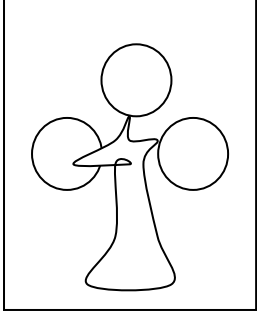
* プレゼンテーションの時間は、午前9：00～12：00、 午後13：00～16：00
とし、1人の診断士が極力1日2件をこなせるようアレンジされた。

* ただし相手先との調整がつかず、1日1件となるが多かった。

(2) プレゼンテーションの要領と留意点

我々がプレゼンテーションに臨むにあたって、内々で用意した要領書を以下に掲載する。

順序と内容	留意点
<p>① 面談の趣旨・目的を伝える</p> <p>1) アンケート先企業の選定と房信の期待</p> <p>a. (房信さんは) 経営業績を伸ばしたいという意欲のある企業、是非とも伸びて欲しいと思う企業を今回選定している</p> <p>b. (房信さんは) 「このアンケートによって気付いたこと」を一つでも二つでも実行し、現状を良いほうに変えていって欲しいと願っている</p> <p>2) 診断士の役割</p> <p>a. 事業主さんが自分の企業の現状を客観的に見直し、良いほうに変えてゆくためのお手伝い役である</p> <p>b. 無理なことをお願いするようなことはしない。出来ることをやっていただければ良い</p> <p>c. やり方のわからない点があれば出来る限りお手伝いしたいと思っている</p> <p>d. 今回のアンケートは「経営の基本」に照らしてどんな点に優れ、どんな点が欠けているかを明らかにし、欠けているところを補うことで、今後更に発展していただくことを願っている</p>	<p>* 信頼と期待を示すことで向上意欲を引き出す(…悪いことは口に出さない。警戒心をもたれないようにする)</p> <p>* あくまでも強制ではないことを分かって貰う</p>
<p>② レーダーチャートの説明(見方)</p> <p>1) 先ず、レーダーチャートは凸凹が無い方が良い</p> <p>a. 経営にはバランスが必要で、どの要素がかけてもうまく行かない</p> <p>b. 欠けた部分に最も効果的な改善点がある</p> <p>2) 次に、レーダーチャートはなるべく大きな丸が良い</p> <p>a. 丸の大きさは各項目の(一般的な)レベルを示す</p> <p>b. (一般的に) 事業の規模が大きくなるほど、高いレベルの管理が要求される</p> <p>3) マーケティングの視点</p>	<p>* 事業を更に発展させる可能性がどの分野にあるか気付いて貰う</p>

<ul style="list-style-type: none"> a. 外部環境の変化に内部環境を適応させてゆかなければならない b. (その為には) 顧客認識とともに競合認識が必要である <p>4) 財務の視点</p> <ul style="list-style-type: none"> a. どんな立派な事業でも採算が合わなければ事業ではない(続かない) b. 採算と同時に「金回り・事業に必要な現金が手元にあること」が必要でこの2つは常時管理(心にかかること)しないと破綻する c. 売上と違って利益の概念は抽象的で分かりづらい→最低限のことは是非勉強して欲しい d. 金回りについては、なるべく有利子負債の借入に頼らないように工夫したい。・金融機関には「与信限度額」というものがある e. 採算と金回りについては人任せにせず、最低限の管理手法を身につけて欲しい <p>5) 人事の視点</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 従業員を上手に雇用して生産性を上げる(・経営者個人だけでは何も出来ない。従業員をとおして経営活動が実現する) b. 従業員は同じ人間であることを忘れてはならない。(・心を一つにして自発的な貢献を引き出さなければ生産性は上がらない) <p>6) 経営基本の視点</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 事業活動や上記の(普遍的な)管理活動に秩序と統一性を与えるのが経営基本であり、樹木であれば幹や根にあたる b. 経営基本がしっかりしていなければどんな事業であってもうまく行かない(・経営のビジョンとそれを具体化した経営計画がその内容) <p>③ 経営課題調査結果の概要説明</p> <p>1) 問題点の指摘(主として「総評」の部分)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 4つの視点に沿って、経営管理の基本に沿った「在るべき姿」との差異を説明する b. なるべく大きな問題(改善の必要な課題)から説明する c. 具体的事実を質問し、相手が納得するのを確認しながら話を進める d. アンケート質問の意図を理解していない回答であった場合には指摘し、(事実関係を)再確認する(・相手側の新たな「気付き」を引き出すことが狙い) 	<p>* 4つの視点については十分納得ゆくまで説明する</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  </div> <p>* 極力リーダーチャート上に表れた根拠を示して話をする</p> <p>* 一つ一つ相手の同意を求めながら進めることで「気付き」を引き出す</p>
---	--

<p>e. 4つの視点の相互関係にも触れ、「どの視点が欠けてもうまく行かない」ことを分からせる</p> <p>2) 改善の方向性を指摘（主として「課題」の部分）</p> <p>a. 総評のサマリーであっても、一つ一つ同意を求めることで相手側の理解度を確認し、そうでなければ納得がゆくまで説明するか表現を変えることによって相手側の改善意欲を引き出す。</p> <p>b. 相手側に「具体的な改善策」があるかどうか確認する（…具体策の手掛かりがあれば今後のアドバイスの仕方が違ってくる）</p> <p>3) 学習すべき事項を理解・納得させる（主として「提言」の部分）</p> <p>a. 「課題を解決するにはこのような基礎知識が必要になります」とはっきり言い、相手側の反応を見る</p> <p>b. 多少とも納得が得られたようであれば、「残りの時間でオリエンテーションをしますから聞いてください」と持ちかける</p> <p>c. もし抵抗を示すようであれば、「ではどのようになさるおつもりですか？」と切り込み、ためらうようであれば「残りの時間でオリエンテーションをしますから我慢して聞いてください」と多少強引でも持ちかける（…この場合には、「何故夫々の管理が必要か？」という「必要性を中心にしたセミナー」の内容となる）</p> <p>e. 残り時間の割にテーマが多すぎる場合には優先順序を決めておく</p> <p>④ ショート・セミナー</p> <p>1) ショート・セミナーの必要性</p> <p>a. 指摘を理解していただき、具体的な改善策を考えていただくには基本的な知識を持っていただくことが是非とも必要である</p> <p>b. 決して十分ではないが、最低限必要な事項を今説明するので是非聞いて、全体像を理解して欲しい</p> <p>c. (ショート・セミナーの最後の方で)「興味を持っていただけたなら、今後テーマ別に集合セミナーを開催する企画が房信さんにあるようだから、その際には是非申し込んで聞きに来て欲しい」と呼びかける</p> <p>d. (もし相手側に具体的なテーマがあるようであれば)「呼んでいただければお安い料金でお手伝いします」と呼びかける</p> <p>2) 項目別の各ショート・セミナー</p>	<p>* 診断士としても、「単なる指摘に終わらせたくない」思いを分かち合う</p> <p>* 突き放すのではなく、「援助するから一緒に学びましょう」と呼びかける</p> <p>* 「難しそうだ」と思わせない、「面白そうだ」と思わせるよう、分かり易い具体的な話をする</p>
---	--

<p>a. 相手側の理解力の範囲内から逸脱しない（必ず納得する具体的な話で繋いでゆく）</p> <p>b. 時々相手側に質問し、理解度と納得を確認しながら話を進める</p> <p>c. ある程度相手側がエッセンスを掴めたことを確認してから次のテーマに移る（・纏まった概念を植え付けるには「区切り」が必要）</p> <p>d. 質問があるようであれば相手が納得するまで丁寧に答える（・質問は相手が興味を示している証拠であり、「気付き」の良い機会である）</p> <p>3) 具体的経営相談への対応</p> <p>a. 相手側がこちらの話を聞こうとせず、逆に相談を持ち掛けてくるようであれば素直に聞いておき、「改めて調査の上ご相談に乗らせていただきます」と答えて、安易に深入りすることは避ける（・理由；①プレゼンの貴重な時間が削られる、②一元客ではないので安易に答えられない、③今後のコンサルの機会を失わないよう）</p> <p>b. とは言っても「解決の糸口・方向性」程度の簡単なアドバイスは可</p>	
--	--

(3) 実施されたプレゼンテーションの状況

① 相手事業者について

- * 相手先事業者は複数で見えられることも少なくなかった。（事業者ご夫妻、事業者と後継者、事業者と片腕となる役員または管理職）
- * いずれのプレゼンテーションも和やかな雰囲気の下に進行し、トラブルのような事態は皆無であった。事業主からの発言も多く、我々との活発な会話が行われることも少なくなかった。（アンケートに記述された事項のより詳しい事情説明、我々の説明に対する相槌、同意、感想、質問、関連する事項についての具体的な経営相談、本調査への感謝と決意表明など）
- * 積極的な気持ちでプレゼンテーションに臨まれた方が多かったが、中には、支店長に連れられ消極的に参加されたと思われるケースもあった。そのようなケースについても、プレゼンテーションの途中で態度が変化し、「来るまではさほど期待していなかったが、来てよかった。」と感想を漏らされた方もおられた。

② プレゼンテーションの内容と事業者の反応について

（・具体的な各ケースについて第4章に詳述し、ここでは概括に止める）

- * “経営課題調査報告書”の内容についてはほぼ100%の同意が得られた。
- * “ショート・セミナー”の実施についても、心配されたような抵抗感はなく、“経営課題調査報告”から比較的スムーズに入っていた。
- * 出席された事業者はいずれも日常業務に追われており、漠然と問題意識は抱えていても、落

ち着いて考える(事態を調査/分析してみる)機会が無いため具体的な対応行動が採れないでいるところが多いように思われた。(例えば財務的な問題については「税理士任せ」になっていて、“債務超過”等の「問題意識が無い」、「税理士に聞こうとしない」あるいは「一応の説明があったとしても理解できない」等)。その意味で、「今回の経営課題調査のような形で問題を整理してみる機会を提供することは有意義である」と感じた。

- * そのような事業者には経営管理についての基本的な考え方(理念・哲学)が出来ていない、あるいは初歩的な知識に欠ける方が多かった。その意味で「敢えて半強制的に“ショート・セミナー”を実施する効果も大きい」と感じられた。(“ショート・セミナー”を受けることに対して、意外に抵抗感は無く、新鮮な気持で聞いて貰え、かつ喜んで貰えたようである。)
- * プレゼンテーションの技術的な面について言えば、“ショート・セミナー”(学習)を飛び越えていきなり“具体的な事象についての経営相談”に入ってしまう危険性を指摘したい。経営相談はあくまで個別の経験による学習であり、「事業者自体の管理能力のレベルアップを図ることは直接繋がらない」と考えられるからである。したがって、「短時間に事業者に気付きを与える」目的からすると、貴重な時間を経営相談に取られてしまうことは極力避けなければならないと考える。

③ プレゼンテーションの設定と房信の対応

- * 事業者へのプレゼンテーションは、100%事前の予定どおり実施され、当日に予告無く欠席されたアンケート先は皆無であった。
- * プレゼンテーションに臨む事業者の態度から判断して、アンケート先の事業者には本調査の趣旨を十分に理解させた上、我々がお願いした実施要領に沿って徹底した事前連絡が為されていることが窺われた。
- * 我々を迎える各支店の対応もアットホームで、心から歓迎していただいていることを感じた。

第4章 プレゼンテーションに対する評価と今後の課題 (実施したケースについての記録)

1. 研究事業員A (中小企業診断士)

(1) ケース No. 1 : 印刷所 (印刷、印刷製本ほか) 従業員数 6 名

創業は昭和 13 年と古く、現在の社長は昭和 52 年に婿に來られた方で 68 歳。創業以来地元での印刷関係全般の仕事を行っており、従業員 6 名で、単純な印刷から地元有力者の製本なども手掛けている。創意工夫をしながら新しい時代に対応しようと努力しており、最近では地元 (〇〇町) 唯一のフリーペーパーを企画し、同社社員が取材した記事を地元企業の広告を載せ発行している。アンケートには「一寸先が見えない時代なのです」との書き込みがあり、評点はどの分野も総じて低い。ただし企業業績は健全で、かろうじて黒字を確保している。社長の経験・勘・度胸で切り回している姿が如実に出ていたので、経営課題には、①「赤字受注を回避するための利益計画の作成、および受注時や制作の過程で採算状況が把握できる利益管理体制の整備と実施」、②「環境変化に柔軟に対応できる企業風土を醸成するため、経営理念の明示、目指すべき会社のビジョン策定、および経営課題を共有する仕組みの構築」を掲げた。

プレゼンテーションには社長自身が、最新の決算書とフリーペーパーを持参し、房信の支店長と一緒に來られた。見るからにインテリで都会的な方である。今期の決算は若干の赤字に転落しており、フリーペーパーはカラー刷り 4 頁の立派なもので、初孫紹介やペット紹介など読者を意識したコーナーを設けるなどの工夫がみられる。制作の苦労話などから入り、例により 30 分程度で経営課題調査報告書の趣旨説明とフリーペーパーの革新的な取組みを評価した総評、ならびに上記の経営課題について一通りの説明をした。当惑した表情である。「分かっているけれど具体的にどうしろというのか？」との気持ちが読み取れた。そこで、持参していただいた最新の決算書から固定費と損益分岐点売上高を算出して見せたところから打ち解けてくるのが分かった。そこから「年度計画値を掲げて月々売上高と費用を管理すれば赤字の回避が出来る」ことを述べ、「遠い将来はともかく、今は数年先どのような事業の方向性を持って取り組んでゆくつもりなのかを従業員に示し、共に考える企業風土にする」ことが望ましいことを説明するころになると、次第に納得の色が見えてきた。さらに社長から、「将来の方向性をどのように見出していったらよいか？」との質問があったので、当地での具体的な印刷業の生き残り戦略について一緒に議論した。あっという間に 3 時間が経過し、「来て良かった」との感想と感謝の言葉をいただいた。明日から自信をもって従業員に接する社長の姿が見え、プレゼンテーションの効果を確信した。

(2) ケース No. 2 : 運送業 従業員数 9 名

先代が地元(〇〇町)水産加工(缶詰)業から水産関係の運送業に転向して昭和36年に設立した会社である。従業員9名で、高校卒業以来同社に勤務していた長男が、平成8年に先代が亡くなると同時に社長を引継いでおり、現在49歳の働き盛りである。昨今の燃料費の高騰を受け、近年業績は急激に悪化、売上は3年前の半分近くに落ち込んでおり、債務超過額が急激に膨らんでいる。アンケートの結果は、全体に低調で特に財務面が際立って低く、また、自由記入欄に営業車輛の保有形態に関する質問(リースと買取りの得失)があったので、先ず計数感覚と経理の基礎知識を持っていただく必要を感じた。また現状を打開する方策が見えていないように読み取れたので、このままでは子飼いの従業員が辞めていく心配があることから、①「利益計画の作成、および常時採算状況が把握できる利益管理体制の整備と実施」、②「経営方針の公表と経営者のリーダーシップ発揮により、経営課題を共有できる企業風土の醸成」を経営課題に掲げた。そしてプレゼンに先立ち運送業の経営効率に関する標準データを用意した。

社長に会ってみると、仕事熱心で状況を詳細に把握し、今後の対応についても色々考えておられることが分かった。しかし、減価償却の状況等について聞いてみると、言っていることに矛盾があり、税理士の言葉を十分理解せず鵜呑みにしている様子で、全体に「背伸びをしている」ように感じられた。そこで、先ずは「税理士に現状と問題点を納得のゆくまで聞き質す」ことを勧め、「中小企業の会計(パンフレット)」を渡して、経理の仕組み(損益計算書と貸借対照表の見方)を分かり易く解説した。また、保有車輛が12輛あり、そのうち2輛が牛乳専用の大型タンクローリーで、荷主の生産減から稼働効率が低下し、採算悪化の大きな要因になっているとのことなので、「設備投資の怖さ」と「借入金返済を考慮した売上計画の立て方」について、公式を示して説明した。当面の対応については、「不採算部門(荷主)からの撤退と新規荷主の開拓」「庸車/外注への切替え」「当地への搬入貨物を扱う運送業者との提携による積み合せ輸送」等の代替案を示し、検討を促したが結論には至らなかった。社長には、思い悩むばかりで数値に基づく判断力に欠けるところがある。当日身に付けた経理の知識はそれを補う有力な一助なると思われるので、今後の挽回に期待したい。

(3) ケース No. 3 : 旅館業 従業員数 63 名

〇〇地区で最も古く、規模でも1, 2を争う老舗旅館(収容能力; 500人)である。不景気と〇〇寺参詣客の減少、団体客から個人客への流れの中、域内同業者との競合に晒されており、グレードの高い設備の新設・補修の必要に迫られて設備投資を進めているが、投資資金の回収は遅れ気味で、売上減と債務超過額の拡大に悩んでいる。アンケートの評点は万遍なく高く、4のレベルにあるが、5レベルの項目は無い。各項目にはワープロで細かく実態の記載が為されており、債権者(房信)への弁解の言葉で埋め尽くされている。一方、インターネットで「利用者の『ジャラン』への投稿」を覗いて見ると、景観と設備面への賛辞と並んで「従業員の接客対応に関する不満」が散見されていた。

アンケートにも「従業員の雇用確保が難しい」等の記載があり、「人事管理面で問題を抱えている」とと、「後向きの対応に終始して、強みを生かした積極的な戦略展開が出来ないでいる」ことが読み取れた。そこで、①「債務超過解消（返済資金の確保）を可能にする中・長期経営計画の立案」②「新規顧客開拓のための、本格的マーケティング・マネジメントの導入」③「従業員の定着率向上に向けた、組織改善と管理者教育」を経営課題に掲げ、ショート・セミナーには、具体的な戦略の立案を促す意味で、当旅館の実態に即した経営戦略立案の手法を例示した「〇〇旅館売上アップの方策」と題する試案を書面にして、裏づけとなる参考資料と共に用意した。

プレゼンテーションのため房信の支店長と一緒に旅館を訪れてみると、アンケートに記載していた経理担当取締役と経理課長が面会に出た。話の導入に「ジャランへの書込み」などを話題にしたところ、想像していた以上に雇用の状況は深刻で、在るべき人事管理の姿を説明してみたものの、従業員は営業部隊を残して関係会社に籍を移しており、間接的な人事管理しか出来ない状況である。経理部門の責任者としては経費節減に努めることに頭が一杯で、売上拡大を狙ったマーケティング戦略の必要性を力説してみたものの、どの程度本気になって理解していただけたかは疑問である。しかし、用意した文書（経営戦略の試案）と参考資料を経営者と営業部門に供していただけたことであつたので、今後当旅館が一刻も早く「後向きから前向きの経営努力に転換する（ハード依存の思考から脱却し、経営理念に根ざしたソフト重視の経営姿勢へ軸足を移す）」ことを期待したい。

(4) ケース No. 4： ビジネス・ホテル 従業員数 21 名

乗降客数の多い駅前の好立地にある地域一番店である。やる気十分の経営者で、ビジョンもしっかりしており、アンケートの各項目の自己評点も高い（3点～5点）。更に、自ら問題と思われる事象を項目ごとに細かく記述しており、前向きで几帳面な人柄が表れている。従業員には厳しく躰ける意図から細かな指示を与えるが、経営者の意に反して定着率が悪く、労働生産性も並の域を出ていない。「熟練すると手を抜く」「長く勤務すると経営者側の意見を聞かなくなるので活性化のために新たな人材を補充する。」といった状況である。「トップダウンが強過ぎ、従業員の自主的な意欲を引き出せていない」と判断し、当社の課題を、①「従業員を信頼し、各人が責任と権限を持って経営計画を実行できる体制創り」②「一般従業員に対する、管理監督者のリーダーシップ教育と教育訓練」③「自社の強みを生かした、より積極的なマーケティング戦略の構築と実行」とした。また、問題点として提起された具体的な事象に対しては、対応策の代替案を記述したものを参考資料として用意し、その前提として、周辺のビジネス・ホテルの所在と競合関係を調査した。

プレゼンテーションの当日は経営者（社長）がご夫婦で見えられ、「ご自分の経営の何処が悪いのか是非聞きたい」という積極的な姿勢が見受けられた。経営課題調査の趣旨、総評と課題について一通り説明したところで特に異議の無いことを確認し、ショート・セミナーに入った。理論的に述べた方が

理解が早いと思い、「組織の成り立ち」から入って従業員の意欲を引き出すことの重要性を述べ、技術的な「リーダーシップのあり方」に導いた。またマーケティング面では、当社の具体的な現状分析から入って売上を拡大できる可能性を示し、その方法について具体的な代替案を提言した。現在企画中の「レストラン経営」についても運営上の留意点をコメントした。ショート・セミナーが終わったあとの社長の笑顔から、「何か改善のヒントを掴んでいただけた」との感触を得た。「アンケートに記載された事象を基に客観的な分析とそれに基づく具体的な提言を行った」ことが成功（調査先の満足）に繋がったと思っている。

(5) ケース No. 5： 旅館業 従業員数 21 名

〇〇地区にある従業員数 27 名の老舗（昭和 22 年創業）の中規模旅館である。海沿いの立地に無いところから、料理とサービスを売り物にしている。料理については〇〇漁業協同組合の入札権を持ち、魚河岸から直接新鮮な魚介類を仕入れている。またサービスについては、昔からの女将制により若女将を中心に仲居に対して厳しい躰を行っており、社長は大女将、旦那が専務として総務・経理面を支えている。海沿いにある同地区の大規模旅館に対抗し、屋上に海を望める「展望露天風呂」を新設したり、リニューアル（増改築）を行うなど売上拡大に努めているが、半面設備投資が経営面の負担になっていて、若干の債務超過にある。経営課題調査アンケートには真面目に取り組んでおり、自由記入欄に「当社の課題を再認識できました。経営面ではまだまだ不足していることを痛感いたしました」
「今期決算では 100%の減価償却を行う予定ですが、全て行くと大きな赤字計上となる見込みです。利益改善のアドバイスがありましたら教えてください。」との書込みがあり、本調査の趣旨を良く理解していることが窺われた。自己評点は 3 を中心とした平均のレベルにある。ホームページから見ても、経営者の思想が貫徹しているものの、営業面での気配りに対し利益管理面での木目細かさに欠けるところがあるように思われたので、経営課題を、①「減価償却費を含む固定費を回収し返済金を確保しうる売上高の達成」②「顧客ターゲットを明確にした上での市場調査と、それによる営業戦略の構築」③「『借入金返済が可能でかつ達成可能売上高』を前提とした利益計画の策定」④「従業員を巻き込んだ冗費の節減と管理活動の実施」とした。またホームページから、当社が主として女性のグループ客をターゲットにしているように読み取れたので、女性のライフスタイルについての調査資料を参考文献として用意した。

プレゼンテーション当日には、房信の支店長と一緒に社長ご夫妻が同席された。報告書の内容について異議は無く、ごく自然な形でショート・セミナーに入った。アンケートへの書込みを話題に和やかな雰囲気でも話が進んだ。目標売上高については、支店長が自発的に固定費等の経営数値を示してくれたので、それを下に「借入金返済に必要な利益額」を算出し、初年度必要売上高を導き出した。その数値が日頃目標としていた数値より大きいことから、改めて「利益管理のギャップ」を実感したよう

である。次には、必然的に「売上拡大」のテーマに入ったので、ポジショニング分析を行って当社の狙うべき事業領域を定義し、ターゲット（女性のグループ客）の感性に訴える演出と販売促進の戦術を具体的に提言した。

(6) ケース No. 6： 旅館業 従業員数 24 名

当社は〇〇地区にある従業員数 24 名（パートを含む）の中規模旅館である。昭和 38 年の創業で現社長（60 歳）は二代目。昭和 55 年以来現職にあり、脂ののりきった時期にある。〇〇寺門前の好立地にあり、天然温泉（8 種類の浴槽）と料理（部屋出し）を売り物にしている。財務的には健全性を保っているが、最近売上高の漸減で赤字に瀕している。敷地が狭いため拡張の余地が無く、大胆な打ち手が見付からないジレンマに悩んでいる。経営課題アンケートの評点は高く、総じて 4 点～5 点のレベルにある。アンケートにも、現状についての具体的な書き込みがあり、末尾の自由記載欄には「やるべきことは精一杯やっているが、第三者から見て当社の課題を教えてください今後の改善に役立てたい」とあり、社長の謙虚な人柄が現れている。しかし将来のビジョンや経営方針は従業員に知らせておらず、社員教育は実施しているものの、従業員個人について毎日の勤務評定から経費節減のための細かな指示に至るまで社長が 1 人で行っており、トップダウンが強すぎて従業員との意思疎通に欠けるところがあるように窺がわれた。そこで経営課題を、①「新たな飛躍に向けてのビジョン作り、戦略策定」②「従業員が自らの意思で判断・行動できるようにするための仕組みづくり」③「部門別に利益管理・資金(支払)管理が出来るようにするための環境整備（顧客別販売管理、管理会計などパソコン・ソフトの導入等）とした。そして経営者が最も悩んでいると思われる「今後の戦略構築」について試案を用意し、プレゼンテーションに臨んだ。

房信の支店長に案内された社長は予想通り意欲的な方で、始めから双方向での会話となった。双方から質問を投げ掛け、それに応えるように話が進んだ。主たるテーマはマーケティング戦略と従業員への対応が中心となり、当方からは、用意していた「〇〇市域におけるツーリズムの新規需要（寺社参詣など特定施設集中型観光から地域統合型カントリー・ツーリズムへ、受動的観光から能動的ツーリズムへ）」に関する調査資料を示して、当該需要客層を狙った販売戦略を従業員を巻き込んだ形で展開する試案をぶつけてみた。社長から特に反論が無かったことから、この試案がすぐさま当社の今後の戦略にならなくとも、一つの新しい発想を生むヒントにはなったのではないかと期待している。

(7) ケース No. 7： 旅館業 従業員数 36 名

当社は〇〇郡〇〇町の海浜にある中堅旅館で、創業は昭和 31 年と古い。高級感のある建物と設備を売り物にして〇〇地区における他の旅館との差別化を図っている。温泉（庭付き露天風呂、展望露天風呂）、炭火焼用の別棟御食事処とともに体育施設（体育館）を有し、学生の団体合宿も主要なターゲ

ットになっている。従業員数は 36 名であるが、家族従業員・正社員の 9 名以外(27 名)はパート従業員であり、パートの戦力化が出来るか否かに掛かっている。設備投資による償却費負担から債務超過の状態にあり、売上漸減の中、かろうじて採算を保っている。アンケートの自己評点は全般的に低く、1～2 のレベルにある。質問項目への記載欄から「家族企業の意識が強くパートの比率が高い」ことへの問題意識が窺われる。「組織や人事制度、ビジョンや経営計画を持たず、ひたすら既存顧客からの注文を請け、こなしていく」こうした当社の古い経営体質が限界に達しており、「業績アップのための生産性の向上」や「顧客満足へ向けての前向きな戦略展開」、「人的サービスの向上等ソフトの充実」を阻んでいると判断したので、以下の経営課題を提起した。①「標的顧客の細分化とニーズの探索」②「仕事の範囲や責任の明確化、および制度化による、以心伝心→組織経営への脱皮」③「パートの戦力化あるいは正社員化による社内組織の充実」④「数値による日常管理、そのための管理会計知識の習得」。総花的ではあるが、どれから手を付けたらよいのか客観的な判断基準が無いので、取り敢えず問題点を全て掲げることで経営者の意識転換を促す以外に無いと考えた。

プレゼンテーションは房信の支店長の案内で現地を訪問し、当社の忙しい合間を見て実施した。社長と若い後継者を相手に調査結果の報告と提起した経営課題に関するショート・セミナーを一方的に行ったが、次に予定が詰まっていたためか、特に質問も無く終了した。社長としては十分な問題意識を持っており、どこから手を付けてよいのか迷っていると推察されるので、そのヒントになることを期待したい。

2. 研究事業員 B (中小企業診断士)

(1) ケース No. 8 : 電設資材卸売業 従業員数 15 名

当社は〇〇市の中心部に位置し、昭和 25 年の創業以来地元老舗企業として、電設資材卸売の他、家電小売、ビジネスホテル、貸ホール、貸倉庫業を営んでおり、円滑な事業承継に向け堅実な経営が行われている。社長は 61 歳で、後継者の長男(24 歳)は、現在大手電設資材製造業に勤務中である。アンケートの評点は項目によりばらつきが大きく、特に経営基本のレベルが低かった。そこで「経営課題調査結果報告書」では、当社の課題として、「経営方針、経営計画の見える化(文書化)と従業員への周知徹底」「利益計画の作成、実績管理、人事賃金管理制度等の構築」「取引小売業者の業況把握・指導・支援等関係強化、組織化」を提案した。また今後の重要事項として、「卸小売の他、ホテル、貸ホール、貸倉庫部門を有しており、各部門別損益把握と迅速な対応が必要であること」「創業 60 年にむけて第二(第三)の創業を目指し、経営資源の棚卸を行い、総合的な視点から今後 2~3 年間の経営計画を作成、全体最適の経営体制を再構築する時期にあること」2 点を提言した。

プレゼンテーションには、社長多忙とのことで社長夫人(経理担当)が代理出席した。社長が記載したアンケートに事前に眼を通していなかったとみえ、「経営課題調査結果報告書」の概要説明に対し

て、課題・提言ともに特に質問、意見等はなかった。創業 60 年にむけて、総合的な視点から今後 2～3 年間の経営計画を作成することが重要であることを強調し、中小企業庁編「今すぐやる経営革新」を配布した。社長は 60 周年を念頭に施策等を考慮している模様であるが、具体的な内容は不明とのことであった。当方としては経営計画作成等の支援も可能であること、また社長の都合に合わせて改めて面談したい旨を伝えた。今回のプレゼンは房信本店の会議室で実施したが、企業によっては先方を訪問し、直接実権者に面談することが重要と思われる。

(2) ケース No. 9 : 地質調査・設計・測量業 従業員数 6 名

当社は昭和 58 年の創業で、地質調査室を有し、地質調査を主に技術力で業務を展開してきたが、公共工事の縮小とともに業績が顕著に低下、パートの整理、経費削減、役員報酬削減等実施済であるが、先行きが見えず苦慮していることがアンケートへの添え書きから窺がえた。社長（54 歳）は業界団体の広報委員長を務めるこの道のベテランで、企業として ISO も取得済である。評点は総じて中位にあるが、各部門の項目ごとにバラツキが激しく、特に人事労務分野での「リーダーシップ」「人事・賃金管理」に大きな課題があると感じた。そこで、「経営課題調査結果報告書」には、課題として「経営者のリーダーシップのもと、経営方針を全員に明示、全員が理解・共有して早急に改善に取り組むこと」を挙げた。また、受注は地域自治体中心であるが、公共工事等の伸びが期待できないことから、売上拡大のため、「営業地域の拡大」「地域における民間の建設・土木需要の掘り起こしと営業展開」「地質調査室の技術力の有効活用」等マーケティング戦略の見直しと、社員の国家資格取得促進等技術力向上による総合土木コンサル業務展開の可能性の検討を提言した。

プレゼンは房信本店の会議室で行われ、社長に面談した。「長引く不況、特に公共工事の縮小は大きな制約条件といえるが、環境そのものを変えることはできない。御社は、外部環境の厳しさを必要以上に意識し、経営活動がやや消極的となりつつあると思われる」と切り出し、「先ず現状での損益分岐点売上高を明確にしたうえで、上記の経営課題について、実現の可能性も含めて具体的に検討し、全員参加で経営計画を作成（P）すると共に、→実行（D）→検証（C）→改善（A）のサイクルを定着させることが必要である」旨を訴えた。

社長としては、これまで案件ごとの採算については関心を持っていたが、会社全体としての取組みや損益分岐点については明確な意識がなかったようである。また、「公共工事から民間工事へのシフト」については、社長自身現在模索中であり、当方の提言に対して理解が得られた。そして、ショートセミナーで行った経営管理手法は今後の参考となったと思われる。

(3) ケース No. 10 : スポーツ用品卸・小売業 従業員数 2 名

当社は昭和 41 年の創業で、地域の小中高校を主要顧客にスポーツ用品の小売、一部卸を行っている

典型的な家族経営である。〇〇市の中心部にある本店は社長（62歳女性）、A支店は長男夫妻、B支店は二男夫妻が運営している。経営管理レベルの評点は遍く中位にあるが、家族経営で纏まりが良く、少子化により売上は低迷しているが、現状健全経営にあり、現状特に問題は無いと思われた。そこで、将来的に取組む課題として、「外部環境のうち少子化は、当社の経営にとって脅威であり、全体のマスが縮小する中で、売上を維持・増強するためには、以下の取組が必要である」ことを述べ、「小中高校以外の新規販路開拓、スポーツ用品からレジャー用品への事業分野の拡大等の検討」「高齢化、健康志向の高まりへの対応として、高齢者の健康増進イベントの開催等、地域密着・地域貢献を兼ねた取組み」を課題に掲げた。また、マーケティング面では、「現在実施しているルートセールス（御用聞き）、商圈調査は有効な施策であり、顧客の潜在的なニーズを先取りし、提案型セールスにより増収・増益が期待できる」と評価した。更に、「当社は家族経営を継続するのか、あるいは家族経営から脱皮し、今後規模の拡大・多角化に挑戦するのかがポイントである。今後の方向性を後継者を含め検討し、家族経営からの脱皮を展望する場合は、早期に中期計画（3～5年）の作成に着手することが必要である」旨を提言した。

プレゼンは房信の支店の会議室で行われた。長男が出席する予定であったが、当日は元地元議員である社長の夫が急遽代理として出席した。アンケートについては一切知らされていなかったとみえ、アンケート結果の評点を金融機関の評価と誤解して、質問を受けることから始まったが、趣旨を始めから説明し納得を得た。先方から、「家族経営であり、計画等は必要ないのでは？」との発言があったので、「詳細なものは不要であるが、計画そのものは経営のスタートとして必須である」ことを説明し、理解を得た。当方から提起した課題や提言については異論なく、逆に、「参考にしたい」と評価を受けた。席上、「経理を含め経営の中心である社長が病気がちで、事業承継も考慮しないといけない」との発言があったので、中小企業庁編「事業承継ガイドライン」の概要を説明し、後継者育成セミナー等への参加や診断士の活用を提案したところ、関心を示して貰えた。今後、後継者との面談が有効と思われる。

(4) ケース No. 11： 自動車販売修理業 従業員数 52名

当社は昭和20年創業、昭和50年会社設立の大手自動車系列ディーラーとして、〇〇市および〇〇市に3店舗を有し、地域N01店としての地位を確保している。一方、自動車販売業界における競争の激化から、サービスの差別化・内部管理体制の強化等継続した改革への取組が求められている。経営管理レベルの評点は各部門とも高い水準にあるが、項目別には凹凸がある。特にマーケティング面で著しく競合認識に欠けていたため、今後も成長を継続し、地域N01を維持するための課題として、「他社系列ディーラーとの差別化、競争優位の確保」「ワン・トゥ・ワンマーケティングの強化」掲げた。また、人事面では、従業員の個別管理が十分に行われていないことが窺われたので、「管理者層のリ

ーダーシップ能力の強化と情報・ノウハウの共有化」を加えた。具体的には「コア業務である新車販売部門のほか、中古車販売、修理、カー用品、保険取扱い等各部門の利益貢献度、今後の成長性等も加えた戦略的な中期計画（3～5年）の作成」を提言した。また、アンケートへの書込みから、「賃金体系の変更を検討中」とのことだったので、経営課題調査結果報告書において「評価項目・内容も含め従業員満足度の視点から見直しを行なうこと」を要望した。

プレゼンは房信の支店の会議室で行われ、社長（54歳）が出席された。金融機関勤務の経験があるとのことで経営に関する知識が豊富にあり、プレゼンテーションをスムーズに進めることができた。当社は社内組織の変更も含め経営力強化を目指しており、現在中期計画（1～3年）を作成中とのことで、「マーケティングに関するショートセミナーは大いに参考になった」との評価をいただいた。

(5) ケース No. 12 : ドライブイン・土産物販売 従業員数 7名

当社は、有料道路内の休憩所として、土産物販売を主業務としている。平成8年の創業で売上はピーク時に比べ60%程度まで落込んでいるが、パートの削減により対応し、現在利益は確保できている状態である。経営管理レベルの評点では、どの分野も平均では標準以上の水準にある。項目により凹凸があるものの、小規模経営であり、特に問題となる程では無いと思われたので、将来に向けてのマーケティング課題をとりあげた。そして「当地域への訪問客は減少傾向にあり、課題は訪問客のうち、いかに多くの人に立寄って頂き、さらにその中から1人でも多くの人に名産・特産品等を購入・食して頂き、いかにリピーターとなって頂くことができるかである。そのためには差別化による商品・メニュー開発により、『○○○有料道路の休憩所といえば△△△』との知名度・地域ブランド力の確立へ挑戦することである」と提言した。また地域活性化策として、「農林水産品、観光資源等の地域資源の活用」を取り上げ、「中小企業者と農林漁業者とが連携し、それぞれの経営資源を有効に活用した新商品・新サービスの開発・市場化への取組に対する国・県の支援が行われているので、セミナー等に参加し、品揃え・新メニュー導入の参考とすること」「さらに 通行量、客層（団体・個人、年齢、性別等）、嗜好の変化等を早めに捉え、イベント企画に活かし、『個性あるドライブイン』を目標に挑戦すること」を提言した。

プレゼンは房信本店の会議室で行われ、社長（48歳）が出席された。「地域資源の取込みについては、新たな視点で品揃えに工夫を加えたい」、また、ショートセミナーの中では、土産物販売と飲食部門の部門別損益計画・実績管理の導入に関心をもってもらい、「実施に移したい」との意思表示をいただいた。プレゼンの最後に、「当社は創業10年余を経過し、企業としてのライフサイクルで見ると安定成長期にあるが、更なる発展に向け第二創業の視点から挑戦してみてはどうか」と投げかけたところ、「ピーク時の賑わいを取り戻すよう努力したい」との発言があった。社長は行動力もあり今後積極的な取組が期待できる。

(6) ケース No. 13： 飲食業（中華料理店） 従業員数 5 名

当社は、〇〇郡〇〇町にある、昭和 32 年創業の、四川料理を主体とした本格的な中国料理店であり、客席 42 席、2 階に宴会場を有し地元有数の食事処である。顧客は海水浴客などを中心に地域外：6、地域内：4 の比率である。家族経営で、夏季はパートで対応している。過去 3 年間売上が漸減し、資金繰りの維持が当面の課題となっている。経営管理レベルの評点はいずれも中位より低く、特にマーケティング面で「商圈認識」「内部環境認識」の点が低いのが気になった。そこで、経営課題調査結果報告書ではこの点を指摘し、「観光、レジャー客の低迷が続く中で、当社は本物志向、自家製の個性ある店作り、商工会等からの情報収集、分析、他店の実食、都内のトレンドを取り入れた新商品導入等真剣な取組が行われているが、売上が減少傾向にあり、売上高の増加が最重要課題である。そして、

$$\begin{aligned} \text{売上高} &= \text{客数} \times \text{客単価} = (\text{町外} + \text{町内}) \times \text{客単価} \\ &= \{ \text{当地域訪問者} \times \boxed{\text{当店吸引率}} + (\text{通常客} + \boxed{\text{宴会等利用客}}) \} \times \text{客単価} \end{aligned}$$

であるから、「いかに町外からの訪問者の立寄り率を高め、町内の宴会等利用客の需要を創出するかの具体策を検討、実施することが重要であり、特に、安定した売上・利益確保には地域ファンの獲得、リピート率アップと客単価を高め、町内の売上比率の引上げを図る必要がある。」と訴えた。そして、「当社のお客様は一様ではなく、今一度家族で、事業領域（誰に、何を、どのように提供するか）について話し、メニュー・サービス等に生かすことが必要と思われる。」と提言した。

プレゼンは房信本店の会議室で行われ、社長（63 歳）が出席された。社長は地元商工会の要職にあり、地域の活性化に対する認識は高く、地域ブランド商品の開発にも取組みを開始しているとのことであった。当店としても「地域重視へのシフト」を考えていたところで、「診断士の結果報告を聞き、更に意を強くした」との発言があった。また「店舗 2 階についても、地域貢献の視点から有効利用を検討したい」とのことであった。

(7) ケース No. 14： 総菜店（弁当・総菜の製造、販売） 従業員数 24 名

当店は、〇〇市の中心部に位置し、大正元年鮮魚店として創業したが、平成元年に JR〇〇駅のショッピングセンターに総菜店を開店してから、平成 14 年に〇〇駅、平成 19 年には〇〇駅と総菜店を多店舗展開し、更に平成 20 年にはイタリアンレストランを開店した。売上は順調であるが、JR 内店舗リニューアル費の負担が重く、営業利益率が低下傾向にあると共に資金繰りが窮屈になりつつある。経営管理レベルの評点は各部門とも中位にあるが、項目により凹凸が激しい。特にマーケティング面で「外部環境認識」、人事労務面で「人事賃金管理」「リーダーシップ」の点が低い。また、従来と異なるイタリアンレストランへ進出したことが気になったので、経営課題調査結果報告書には、経営課題として「積極的な店舗展開により、売上高は順調に推移しているが、安定した経営を継続するには、

利益率を高め損益分岐点売上高を引下げることが重要です。」と述べ、以下の2点を提言した。「店舗別業績の把握・店舗別損益計算を実施し、利益率向上のための店舗別のキメ細かな対策立案が必要である。」「店舗（店長）間の連携強化・定期的な店長会議等の開催により情報共有するとともに、連携と競争意識を高め、活性化を図ることを検討する必要がある。」

プレゼンは房信本店の会議室で行われ、社長（55歳）が出席した。イタリアンレストランへ進出した狙いを質したところ、「所有遊休不動産の活用策として長男夫婦が始めたものであり、現状のところ順調に推移している」とのことであった。ショートセミナーでは、「損益分岐点売上高の考え方」「店舗別損益計算の方法」を説明した。「当社は、これまで売上重視でやってきたため利益についての関心が薄い。特に店長の利益に対する意識が低く、意識改革の必要性を感じていた」とのこと、「早速店舗別損益分岐点売上高を明確にするとともに、利益重視の店舗運営を強化したい」との決意を漏らされた。また、社長は「地域資源を利用した新惣菜の開発」「インターネット販売」等を検討中であり、「計画作成に向け相談を継続したい」との希望があったので快諾した。

(8) ケース No. 15 : 自動車販売、整備、リース業 従業員数5名

当社は、中堅自動車メーカー系列のディーラーであり、昭和50年の創業で、系列の新車販売・大型車両整備に加え車両リースも手掛けている。家族経営で小規模（5人）ではあるが、技術力が高く大型車検に自信がみられる。2年前国道沿いに土地を取得し新工場を建設した。売上増加はあるものの計画を下回っている模様で、設備の有効活用に注力している。経営管理レベルの評点は各部門とも中位にあるが、項目により凹凸が激しい。特に財務面で「管理会計」、人事労務面で「人事賃金管理」の点が低いが、家族経営なので問題は少ないと判断し、マーケティング面における「顧客満足」の点が低いことを取り上げ、経営課題調査結果報告書には、「教育訓練・リーダーシップ教育ともに制度として定着し、技術力向上に大きな効果をあげているが、顧客管理面に弱さが見られることから、新規顧客開拓とともに、既存顧客に対するワン・トゥ・ワンマーケティングを心がけ、買換え、車検、修理、カー用品、保険取扱い等総合取引・囲いこみを強化し、顧客シェア、生涯価値アップを図り他ディーラーの参入障壁を高くしておくことが重要である」と記載した。また、設備投資の財務面への影響が大きいことから、「工場移転により、好立地・十分なスペース確保の実現により、大きな課題は解決したといえるが、設備投資による固定費増加を吸収し、収益力を強化する必要がある。」と述べ、「設備投資計画の進捗状況を把握し、部門別を含む1~3年程度の経営計画を作成する」ことを提言した。

プレゼンテーションが午後からだったので、事前に新工場を訪問する機会を得た。270坪の敷地を有し、「過大では」との感もしたが、社長（59歳）は「大型車両の車検・リース車両の保管も考えて取得した」とのことであった。当方が提起した課題・提言については「必要性を認識し、挑戦したい」との発言があり、「経営計画作成の手順と内容」を中心にショートセミナーを実施した。先方の関心が

高く、結果的に予定時間をオーバーすることになった。社長にとってコンサルティングを受けるのは初めての経験とのことであり、マンツーマンでのプレゼンテーションに満足され、感謝の言葉をいただいた。

3. 研究事業員C（中小企業診断士）

(1) ケース No. 16 : 樹脂成型製造業 従業員数：35名

樹脂射出成型部門(売上高比率約80%)と電子部品組立部門(売上高比率約20%)の2部門からなる、大企業から独立した創業4年の成長初期にある企業である。「最重要課題は収益性の向上である」との記載がアンケートにあったので、先ずその原因を討議したところ、樹脂射出成型部門の稼働率が低くその改善が急務であることが明らかとなった。そこで、事業部門別に損益分岐点を明確にすることの重要性について説明し、また会話の中から、社長本人に「企業全体の問題点・課題を発見し解決する努力や解決方策を組織的に展開する“方針展開のリーダーシップ力”」に欠けることが見て取れたので、この点を指摘し、「大企業にいた時と異なる「意識の改革」の必要性を訴えた。

プレゼンテーションで取り上げた事項は以下のとおりである。①「目的・目標の共有化」、「目標達成のためのコミュニケーションの改善」、「幹部の貢献意欲と協働体制の確立」が基本にあること、およびその重要性について。②先ず3ヶ年中期経営計画を策定し具体的な数値目標を作成すること、そして幹部に自律性・自立性が育った後に企業ビジョンを策定すること。③部門毎の現状分析を徹底し、当該事業継続の可否を意思決定するとともに、課題解決策と日程計画を含む事業改善方針を確立し徹底実行すること。④経営計画達成のための企業内部管理体制を確立すること、特に、経営目的・目標達成のための幹部の役割・機能を明確にして幹部職の意識改革を図り方針展開の実行体制を確立すること。

今回のプレゼンテーションを通して、「経営全般管理のあり方」、特に「幹部職の意識改革と役割・機能」「責任と権限の明確化の必要性」「社長の意思の伝達と相互のコミュニケーションの重要性」について気づきを与えることができたと思っている。また、今回のプレゼンテーションでは、事業者に財務諸表の提出を求めていなかったため、定量的側面からの分析を具体的に示すことが出来なかった。房信による今後のフォローおよびモニタリングに期待したい。

(2) ケース No. 17 : 洋品販売業 従業員数5名

〇〇市にある創業約90年の老舗洋品店である。プレゼンには57才の社長が見えた。アンケート内容についての議論が店舗経営の総合的な話になったので、経営方針や中期経営計画の重要性を解説した。当社は中高年婦人層をターゲットとした洋品を中心に「地域密着を大事にした店舗運営」を目指しており、地元顧客層からの信頼感は大きく、従業員は顧客対応力もあり、商品部門ごとに責任者を

定め仕入も任せておりモラルも高い、また近郊競合他社の動向にも注意し、品揃えも常々検討し、地域の老舗として着実な経営をしているとのことであった。「中期経営計画を策定して周知すれば、より一層従業員のモラルの向上に期待できる」旨説明すると、社長からはその方向で進みたい旨の返事があった。店舗は市の中央部に位置するが、人口過疎化と高齢化が進む地域であり客数増加による売り上げ向上は困難な状況にあるため、今後の成長には“新たな展開が必要である”との考えで一致した。討議終了後、現地を見せていただいたが、店舗では奥さんも話に加わり、今後もよろしく指導願いたいとの挨拶を受けた。

プレゼンを通して次の提案を行った。①支店として市街地に6坪の店舗を出店しているが、人口密度が高く売上増が期待できるので、商品ラインとアイテムを充実できる店舗規模への転換・移転が必要である。②本店は商品回転率が良くないので、商品別棚卸資産回転率分析に基づき「売れ筋商品への絞込みを計る」ことが重要である。③商品在庫の絞込みによって生じた空きスペースの活用をはかる。(例えば洋品とコーデネイトでトータルファッションが提供できる小物類の充実、既存の洋品部門とのシナジー効果ある新規部門の立ち上げや既存部門とのシナジー効果のある貸店舗など)。④域内顧客の「顧客囲い込み・組織化」として「御用聞き販売」等を検討する。⑤仕入担当の従業員には、「売残り在庫」と「運転資金」の概念を教育する必要がある。

今回のプレゼンテーションを通して以下の成果を期待している。①日ごろ社長が検討していたことが整理され方向性が明確になったと判断できる。②3ケ年中期経営計画を策定し具体的な数値目標を持つとともに、経営ビジョンを明確にして従業員に示す。③顧客数の多い市街地地域への出店促進。④店舗運営に関わる定量的データの収集・分析に努め、経営計画に反映させる。⑤房信によるマーケティング戦略や重点施策の継続したモニタリング。

(3) ケース No. 18 : 製造業（縫製業） 授業員数 18 名

企業設立後約15年を経過する婦人服専門縫製業者で、アパレルメーカーからの受注生産が中心である。社長（女性65歳）は現場指導と現場管理に注力しており、プレゼンには社長のご子息（後継者）とその奥様がみえた。当方から調査報告書を解説しながら一緒に議論を行った。業界は、「海外生産並みの工賃の引き下げ要求」「高品質商品を求めるニーズに対応し技術力のある国産に戻る」という動きがあり、コスト対応力の強化が中心課題である。そのため中国からの研修生を活用し、技術力対応として経験年数の長い地元主婦を従業員の中心にしている。売上高は順調に推移しているが、売上高営業利益率が低く、部門別・商品別利益計画に基づいて管理するとともに3ヶ月ごとに問題点を把握して体質強化に努めている。後継者が対外活動に当たっており、マーケティング活動も活発である。従業員教育を社長自ら実施するなど経営活動の基本的事項は整いつつあり、今後の活動次第で順調に成長・発展する可能性は十分ある。

上記の状況を踏まえ、現時点で重要と思われる経営管理のあり方について下記の提案を行うとともに、その基本を総合的に解説した。①社長自身が考えている将来のビジョンを明文化するとともに、定量的視点と定性的視点から中期経営計画を明らかにしてそれを従業員と共有し、よきコミュニケーションを図り、協働して目的を達成していく体制をつくる。②「管理会計から見出された課題」「工程管理からの課題」「顧客からの要望」「ニーズ対応課題」を整理し、それらを年度経営計画の課題として実行計画をつくり解決にあたる。③自社の強みを評価・認識し、さらに強化することにより顧客との関係強化を図る。④技術力向上の視点から個人別・工程別技能を評価し、技能教育のポイントを明確にして人材育成を図り、品質向上と顧客ニーズへの対応力を向上させる。

今回のプレゼンテーションを通して以下の成果を期待している。①企業全体の経営管理体制構築の必要性とその具体策を認識していただいた。②財務分析等定量的側面からの改善策も含めた、より具体的な改革計画の策定と実行。プレゼンの最後に「夫婦一緒に経営全般のあり方を勉強でき、良い機会だった」との一言をいただいた。一度訪問して工場を見ながら突っ込んだ議論をしたいと思う。

(4) ケース No. 19 : 自動車整備業 従業員数：4名

設立後約40年を経過し、企業規模の拡大は無いが業界の環境変化に適切に対応し、時代時代の経営のあるべき姿を求め、安定的な収益を上げている家族経営の企業である。元は自動車販売を中心に据えていたが、低口銭になってからは自動車整備に軸足を移している。整備工場に大規模な設備投資が必要な時代には地域に自動車検査場協働組合を設立して自社整備工場との併用を進め、現在は自動車保険代理店業に経営の中心をおいている。その結果、顧客との関係強化と囲い込みが図られて、自動車整備の受注拡大が自動車検査場協働組合の稼働率向上に寄与している。まさしく“小資本”という経営資源の枠組みの中で環境適応型の経営を進めている。

アンケート結果からは新規事業の検討を進める以外にないかと考えていたが、プレゼンに見えた社長(72歳)から上記の話を聞き、「現在の方向をさらに深耕し、シェア拡大を図ることが大事である」旨の意見を述べ、今後の方向については、「家族的経営であるためお互い理解をしているつもりになりがちな短所を補うべく、“経営としてありたい姿”を文書化し家族・従業員と共有化する」「現在社長が考えているビジョンを経営計画として具体化し、利益計画、数値目標を策定する」「経営計画実現のための実行計画の策定、重点課題の決定と実行を進める」ことを確認し、納得していただいた。社長からも、「様々な視点からの話しがあり大変参考になった」との挨拶があった。

今回のプレゼンテーションを通して以下の成果を期待している。①家族・従業員間で商圏認識を明確にし、商圏内での自動車整備受注数、自動車保険加入数などの市場規模を把握し、自社のシェアとポジショニングを明らかにして経営計画の根拠とする。②顧客管理データと人脈活用による顧客の囲い込みと顧客拡大方策を検討する。③強みである迅速な顧客対応に加えて、顧客満足の向上の新たな

方策を検討し他企業との一層の差別化を図る。

④経営資源と事業の強みの棚卸しを行い、技術力の強化と新たに付加する事業領域の探索も検討しておく。今回のプレゼンテーションは社長との対話の中で実施したが、後継者もこの場に加わったならば、経営管理体制と経営方針の共有・共通化が図られてなお良かったと思う。

(5) ケース No. 20 : 割り箸および木材・木製品製造業 従業員数:51名

創業後約40年を経過し、企業規模も順調に拡大して、本社工場を含め〇〇市近隣に2工場を保有し、安定的な営業利益を計上している。経営方針、経営計画を策定し従業員にも周知し、ISO導入を機会に方針・課題展開を進めている。経営計画、決算分析も実行し管理体制も構築されている。また、原材料および半製品を海外から調達するネットワークも確立し、そのための新たな工場用地も取得するなど積極的な経営を進めている。更に県からの「経営革新認定」も受けていて経営基盤は確固たるものになっている。非常に評点の高い企業である。69才の熱心な社長で、アンケートにも細かな書き込みが為されていた。その中から、更なる向上策として、「バリューチェーン的考え方で事業プロセスを分析し、調達・製造・品質検査・販売・物流それぞれの工程で効率と収益の源泉を明確にすることを提案した。プレゼンにみえた社長に説明すると、「この考え方は是非取り容れたい」との発言があった。討議を通じて、「更なる収益向上をはかるためにはプロセス毎に費用分析や付加価値分析をおこない、問題点の発見と改善を図る」「品質問題、特にクレームによる対応費用、損失を明確にする」「個人別の技術・技能レベルを明確にして一段と高い人材育成を実行する」ことを確認した。

今回のプレゼンテーションを通して以下の成果を期待している。①バリューチェーンの考え方とそのための分析の必要性に気づいていただいた。②「顧客アンケート」を実施し、業界情報・競合企業情報を収集して顧客満足の向上を図るとともに、自社の強みのさらなる強化と拡大をはかり、新商品開発に結びつけるなど、継続的な経営革新を図る。③定量的側面からの改善策も含めた、より具体的な改革計画を策定・実行する。

(6) ケース No. 21 : 清酒製造業 従業員数:8名

家族経営による老舗の造り酒屋である。社長(女性)の長女で経理を担当している役員(女性)が房信の支店長とともにプレゼンの席についた。業界全体に消費者の嗜好の変化・多様化により需要量は激減し苦境に立たされている。雇用する従業員も最小限度にとどめて経費削減に努めている。製造責任者(杜氏)の世代交代を図るべく育成中であり、将来を見据えた施策も打ち出し始めているが、改善の兆しは見えなく苦慮している。アンケート結果についての総合的な説明に入ったところで様子を見ると、首をかしげている。そこで、経営状態の現状について質問すると、彼女が家族経営の中で「後継者としての自分の使命と能力とのギャップ」に悩んでいることが分かった。そこで「思い切った経

営機能の見直し」さらに売上高向上策の観点から下記の提案を行った。「現在の各経営陣、従業員の仕事の配分を見直し、各員の役割機能を変えて人的資源の強みを活かす組織体制をつくる」「実質的経営者である長女に権限を与え、リーダーシップを発揮して経営ビジョンや経営計画を策定し、従業員の意思統一をはかって新たな事業推進方策の実現に注力・集中する」「特色ある銘柄、ブランドの育成、販売チャネルづくりなどマーケティング活動に注力して販売量の拡大を図る」「他業種企業、観光業者との連携による工場見学会の開催やファンクラブの結成によりブランドの浸透と拡大の方策を展開する」「歴史と伝統のある企業であり、代々継承されている文化的資産も多いので、経営資源としてそれらの活動に活用する」「同業者との生産連携で稼働率の向上を図るとともに、発酵・醸造技術や設備などの強みを活用した新分野の製品開発に目を向け、長期的視点で計画を推進する。」

今回のプレゼンテーションを通して、経営体制と企業全体の役割分担の変更・再構築が急務であることを認識していただいたが、販売施策の具体的な方策はその実行の中から他社との差別化方策や効果的方策が見出せるものであり、一度のヒヤリングとプレゼンテーションではその実現は困難である。房信による今後のフォローおよびモニタリングによる支援が必要であると感じた。

(7) ケース No. 22 : 自動車修理・中古車販売業 従業員数：14名

創業約40年を経過する安定的な事業活動を継続している中堅企業である。社長(58才)自ら現場での陣頭指揮をとり「技術と接客でお客さんに喜んでいただく」という理念の浸透を図り、経営改善への意識も高く、社員一体となった経営を進めている。業界の情報や新規技術を取り入れることに努め、新店舗開設計画をもち、意欲的な経営をしている。一人前になった従業員は暖簾分けさせており、その影響もあって売上は安定的であるが伸び悩んでいる。一方、現従業員のモラルは高いが、経費増加により営業利益は低下傾向にある。管理レベルの評点も中位である。ただし後継者は「事業の充実に熱意がある」とのことであり今後の発展が楽しみな企業ではある。

プレゼンには社長が見え、アンケート結果に従って全体的な解説や経営管理のあり方を中心にプレゼンテーションを始めたところ、「経営管理全般について、後継者(ご子息)にも是非聞かせたい」との言葉があった。当方からの提案として、「経営理念は社員に浸透しているが、経営計画は策定されていないので、具体的な数値目を掲げ、達成方策や重点課題も設定し社員共通の目標として事業展開を図る」「現在の経営理念に、『速い、上手い、安い(安いは顧客提供価格ではなくコストが安いを意味する)』など、より実践的・具体的な行動指針になるキャッチフレーズを加え、この言葉を実現する課題を解決することを経営の根幹におく」「収益の源泉を調達から販売までのバリューチェーンの中に求める必要があり、製造・修理プロセスの中での費用分析や付加価値分析をおこない、重点改善課題を把握して問題点の改善・実行を行う」「新技術の情報収集により技術補強と革新を図り、さらなる顧客の拡大と組織化、市場開拓に努める」

今回のプレゼンテーションを通して以下の成果を期待している。①「製造工程プロセスの生産性向上の中に収益を求めることが重要である」という考えに気づいていただいた。②「プロセス生産性の実態把握」「ボトルネック工程、生産性が低く品質のバラつく工程の抽出とその改善」を進める。③経営規模が大きくなった時点でも企業の実態を定量的に整理・把握し、財務分析・経営分析を行える体制を整えていく。④上記の後継者への啓蒙

(8) ケース No. 23 : 水産加工業 従業員数 16 名

当社は冷凍魚および水産加工品の有力な卸売業者であり、設立後 53 年間継続して地元〇〇市を中心に、主として受託生産の営業を行ってきた。水産加工業は魚介類家計消費の低迷と低価格志向に対応するため生産拠点の海外シフトが進み、国内総生産高は年々減少傾向にあるが、当社は永年の業界活動における人脈と信頼関係により固定客を中心に安定的な経営を続け、業界標準以上の売上高営業利益率を維持している。経営も実質二代目である娘婿に継承され、近年社長（80 歳）の人脈と水産業界での経験を活かしてタンカーを保有し、東京湾内で油槽業の受託業務を開始するなど多角化を進め、変革の道を歩み始めている。

プレゼンテーションには娘婿である専務がみえた。経営管理全般と売上高向上、新規事業開拓について、それらの方策を中心に話が進み、「社長の思いや“あるべき姿”をビジョンとして“ことば”で書き表して全従業員に周知し、社員一丸となった経営を進める」「ビジョンを経営計画として具体的数値目標・計画値とその達成方策を含んだ経営計画を策定し、“共通の目標”を掲げて一体感ある経営を推進する」「低コスト体制の確立による収益の向上を図るため、現場作業の生産性向上の方策を研究し改善を進める」「自社の強みを活かした得意先数の拡大や顧客のニーズを把握し、受託生産以外にも新製品・新事業の開発を検討する」

「経営管理の基本体系」「経営戦略のあり方」「経営計画策定の基本」「事業拡大マトリックスの考え方」をショート・セミナーすることにより、今後の事業開発、事業展開の考え方に気づきを与えることができた。専務が考えていた整理ができたようであり、「社長と十分話したい」との言葉を残していた。当方の反省として、一度のヒヤリングとプレゼンテーションでは相手企業の経営資源の状況は読みきれず、新規事業の方向性を提案することは困難である、また継続的なヒヤリングとフォローが必要であると感じた。

4. 研究事業員 D（中小企業診断士）

(1) ケース No. 24 : 介護施設業 従業員数 : 31 名

〇〇市のほぼ中央部にある平成 15 年に創業した民営の有料老人ホームである。従業員は 31 名で全員が若い。経営者も若く (37 歳)、将来ビジョンとして、商圏人口 10 万人を標的としたエリアに 1

0店舗ほど出店する計画を有している。創業後間もないので未だ黒字化は達成しておらず、経費の削減が当面の課題になっている。

アンケートへの書き込みから見ると、「要介護者の何気ない一言、小言、苦言は全てコンピュータ入力し、情報を共有できるようにしている」。また、経営者が夜勤の時間帯を使って、「介護技術の訓練よりもまずは人間として社会人として必要な心構え」の研修を行っている。業務のやり方は全国老人ホーム協会の「法令順守評価表」に拠っているが、「介護の現場では、医療との区別が難しい事もあり、縦割りの法令順守にはそぐわない事がある」。「要介護者毎に必要なニーズが違い、個別対応することがニーズに合致することであり、メニューを作成すると個別対応にならなくなるため、新サービスの開発は成果が出ているが、市場には出していない。」また、「要介護者とヘルパーの比率を3：1ではなく、3：2とし、他事業者とのサービスの違いを強調している」。利益計画の代わりに、各所長が月次試算表で項目別に予算差異を検証しており、経営管理レベルの評点は総じて高い。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として、「標的顧客の明確化とそれに基づく販売戦略・販売方法の立案」「経営資源の充実及び体質改善のための経営戦略と事業の再編成」「従業員のやる気高める人事・賃金管理制度の導入と人材育成」「有利子負債の圧縮とそれを織り込んだ経営計画の策定と達成」とした。

プレゼンテーションで経営者に会ったところ、当施設の他にも保育所などを各地に投資していた。長期計画を軽視した場当たり経営のため、損益や資金繰りを圧迫しているように見受けられた。しかしながら当面の課題を乗り越えなければならないので、「マーケティングの方法と標的顧客の捉え方」「経営戦略策定の方法」「自社に合った組織と人事・賃金管理制度の策定」「経営計画の策定と達成方法」について指導した。今回は定性的把握に留まるので効果は限られるが、今後の経営のあり方を気づかせることはできたと思う。

(2) ケース No. 25 : 総合建設業 従業員数8名

〇〇市〇〇町で個人向け木造住宅を請負っている従業員数8名の家族経営の建築業者である。創業は昭和52年であることから地元では創業30年老舗であることが強みである。アフタフォローをかねて施主宅へ訪問し満足度と情報収集するなど、女性（現経営者の母親で前経営者）からの視点による地元の評判も良かったが、昨年、現経営者(37歳)が母親から事業を承継し、経理は母親に任せ、経営者自身は営業と技術面に注力している。

アンケートには、「自分より年配のベテラン従業員に対する信頼と遠慮」から、経営管理レベルの評点は総じて低いものの、競合先であるハウスメーカーへの対抗意識と経営革新への意欲が書込まれている。木目細かなサービスと居住性を求める個人客をターゲットに年間数棟を建設する経営目標を持っており、「都心からの移住を促す企画」で経営革新に取り組んでいるが成果は出ていない。永年の経

験と勘でそれぞれの現場ごとに採算を考慮して活動している。「経営者が従業員と近い存在であるため、経営者と従業員の給料のギャップを考えさせないため、経営計画は個人としては持っているが従業員には知らせていない」。設備は現有で足りているので、新規の投資計画は無い。また、税理士に決算を委託し、累損解消を重点に損益や決算調整などを相談している。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として「標的顧客の明確化とニーズの探索、それに基づく販売戦略の立案」「特色ある商品作りと累損解消を目標にした経営戦略の立案」「経営者のビジョンや方針を従業員全体が共有し協働する体制の構築」「迅速に案件毎に利益管理や資金管理を行うための環境整備」とした。

プレゼンテーションには経営者の代わりに経営者夫人が出席したが、上記のほか、不動産会社を買収して不動産業を営んでおり、従業員も大幅に削減していることが分かった。そこで「マーケティングの方法と標的顧客の捉え方」「経営戦略の立て方」「リーダーシップ能力の向上方法」「財務管理の考え方と具体的方法」などを説明したが、経営者本人への指導ではないので効果は低いものの、一応経営のやり方を気づかせることはできたと思っている。

(3) ケース No. 26 : 物品販売およびホテル業 従業員数 150 名

〇〇市に古くからある総合病院の院内店舗や入院客を対象とする施設および介護サービスを行っている系列会社（従業員数150名）である。「生活支援サービスを通じ全ての人々の幸福に貢献すること」を経営理念にしており、業種は物販、ホテル、飲食、介護など多岐に亘っている。

院内店舗では常にアンケート等で顧客ニーズを把握し、院外店舗では同業他社との価格差をリサーチし、「病院職員向けにはセルフ価格と等価で販売」している。また、職能等級制度による人事考課を実施し、次長以上は年俸制で業務契約を結んでいるが、介護福祉士等の要員に対しては賃金が劣後し、新卒採用に支障をきたしている。有利子負債の圧縮を織り込んだ中期計画を策定し、実績ベースで常時見直している。経営管理レベルの評点は総じて高く、細かな管理が行われているようであるが、「賃金などにおいて同業他社との比較ができない」等の悩みが記載されていた。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として、「標的顧客の明確化、それに基づく販売戦略と販売方法の立案」「経営資源の充実及び体質改善のための経営戦略と事業の再編成」「従業員のやる気を高める人事・賃金管理制度の導入と人材育成」「有利子負債の圧縮、それを織り込んだ経営計画の策定と実現」とした。

プレゼンテーションには業務責任者が出席した。財務体質悪化の原因としては、不動産等への過大投資が損益や資金を圧迫していることが分かったので、「マーケティングの方法と標的顧客の捉え方」「経営戦略策定の方法」「自社に合った組織と人事・賃金管理制度」「経営計画の策定と実現方法」を説明した。対象者が経営者本人ではないので効果は限られるものの、今後の経営の方法を気づかせる

ことが出来たと思う。

(4) ケース No. 27 : ビルメンテナンス業 従業員 69名

創業が平成12年と業歴が浅く、経営管理体制を整えつつ成長を続けている従業員数69名の同族経営のビル管理会社である。業種的に資格が必要不可欠であるため、組織として資格を取得させている。

アンケートには、「個人ごとに出向表を作成し、個々に営業目標を立てて目標の達成を図っているが、今後、経営理念、ビジョン、経営方針を文書化する予定」である。しかしながら経営計画は「業歴が浅いので策定する段階ではない」としている。「現状は顧客の苦情やクレーム処理に追われていて、新商品・新サービスの開発はしているものの、まだ市場には出していない」としている。資金繰り表は総務課長が作成しているが、税理士に決算書の作成を依頼し、損益や利益配分等の相談をしている。経営管理レベルの評点も概ね中位レベルにある。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として「環境変化の把握と対応策の策定」「ビジョン、経営方針の明確化」と、これらに基づく「年度別利益計画の策定とフォロー」「従業員の生産性向上に向けた組織改革と管理者教育」とした。

プレゼンテーションで経営者(53歳)に会ったところ、同社の運営は系列会社の人材派遣会社と連携して行われていた。そこで、「マーケティング管理の導入」「経営ビジョンの効用と経営方針の策定方法」「利益管理の意義と導入方法」「組織の意義とリーダーシップ能力向上の必要性」などについて説明した。今回は定性的把握に留まるので効果は限られるが、経営のやり方を気づかせることはできたと思う。

(5) ケース No. 28 : 不動産賃貸業 従業員数5人

〇〇市で不動産賃貸業を営む従業員数5名の非同族会社である。テナントとしては、大手GMSを核店舗とし、その他に地元の専門店等が入居している。平成3年の創業で、核店舗と共同で情報交換やテナント誘致をし、毎月テナント会を開催し、チラシやミニイベントなどを実施している。これまでは核店舗依存で「場当たり解決」による運営を行ってきたが、近くに競合店が出店したため、開店時に比しオーバーストアであり、商圈人口も減少している。

アンケートには、「広域から集客できる業種や店舗が必要であることから、これからは経営理念が必要である」と感じている。「経営方針は経営者個人としては持っているが、目標と実績が離れすぎているため、従業員には知らせていない。目先の問題解決に当る事で精一杯である」。「資金計画と利益見通しは作成し、毎回役員会に報告すると共に、核店舗と一緒に固定費削減に努力している」。「毎月の試算表で月別損益や、テナント別の坪効率を把握し、情報提供しているので、経費削減やテナント売上向上に繋がる販促努力が生じている」としている。100%償却はしているが、資金的に余裕がな

いので新規投資はしていない。経営管理レベルの評点は全般的に低いレベルにあり、財務管理のみが突出して高評価になっている。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として「環境の変化に対応するためのマーケティング管理の導入」「ビジョンと経営方針の明確化」「経営方針に基づく利益計画の策定と管理」「従業員の生産性向上に向けた組織改善と管理者教育」とした。

プレゼンテーションで経営者(53歳)に会った所、核テナントから情報や支援を得て経営されていた。そこで「マーケティング管理の考え方とその手法」「ビジョンの効用と経営方針の策定法」「利益管理の目的と導入方法」「組織の意義とリーダーシップ能力向上等の必要性」などを説明したが、今回は定性的把握に留まるので効果は限られるが、一応今後の経営のあり方を気づかせることができた。

(6) ケース No. 29 : 日用雑貨卸業 従業員数8名

〇〇市〇〇町で一般小売店・食品スーパーに地域指定のゴミ袋などの日用雑貨を供給している従業員数8名の同族経営の卸売店である。創業は昭和33年と古く、一般小売店やスーパーなど販売先のニーズに合った商品を提供している。

アンケートには「押し売りが効かず、相手のペースを崩したくないので、予算や計画値は設定していない」、「事業内容から外部環境の影響がないものと認識している」と記載している。経営理念、ビジョン、経営方針は全く無く、経営革新にも取り組んでいない。経営管理レベルの評点も全般的に低いレベルにある。税理士に決算書作成を委託しているが、経費関係が主で活用度は低い。利益計画は作成せず、専ら仕入コストに重点を置いている。「将来が見えない」ということで、必要人材の把握はしていない。「身内意識が強くリーダー教育は行っていない」としている。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として「環境変化に対応するためのマーケティング管理の導入」「年次利益計画の策定と利益管理の徹底」「役割分担の明確化と職場の活性化」とした。

プレゼンテーションで後継者に会ったところ、経営者(65歳)が従来通りのやり方で経営しており、環境の変化に対応できていないように見受けられた。そこで「マーケティング管理の考え方とその手法」「利益管理の目的と導入方法」「組織の意義と職場活性化の方策等の必要性」などを説明したが、相手が経営者本人ではないので効果は低いが、一応経営の方法を気づかせることはできたと思われる。

(7) ケース No. 30 : 家電・事務用品販売業、不動産賃貸業 従業員数2名

〇〇市の市街地にあり、従業員数1名(経営者夫人)で、家電および事務用品販売ならびに貸店舗を営んでいる。昭和61年の創業で、経営者は55歳、息子はアルバイトで電気工事士の資格を有している。平成19年度に売上の大半を占めていた書籍・CD・ビデオレンタル店を閉店したため、売上は激減した。現在売上の主力は家電販売であるが、これも顧客が量販店へ流れて売上が低迷しており、

人件費負担を考えると人員の拡充は難しい状況にある。

アンケートには、以前に商圈調査を行ったことがあるが、近年はしていない。「土地の有効活用が為されておらず、外商が弱い」など保有資源の弱みは認識している。「主な事業を変えたため売上が安定せず、明確な資金繰り表を作るまでに至っていない」。「経営計画を作成し、昨年は新分野開拓で経営革新の承認を得たが、成果は出ていない」としている。税理士に決算書の作成を委託し、税務や利益を相談している。経営管理レベルの評点も中位からやや低いレベルにある。

したがって、経営課題調査結果報告書には、課題として「環境変化の把握と対応策の策定」「利益計画と利益管理の導入」「役割分担の明確化と職場の活性化」の3点に絞ることとした。

プレゼンテーションで経営者に面接した所、人材を含め保有資産が十分活用されてなかった。そこで、「マーケティング管理の導入」「利益管理の意義と導入方法」「組織の意義と職場活性化方策の必要性」などについて説明した。今回は定性的把握に留まるので効果は限られるが、今後の経営のやり方を気づかせることができたと思う。

5. 研究事業員E（中小企業診断士）

(1) ケース No. 31 : 小売業（サーフショップ）従業員数9名

サーフボードやサーフィン関連商品、ウエットスーツの販売とサーファーへの飲食サービスを提供している業態店であり、業績はほぼ堅調である。経営者は49歳で平成8年に創業10年強になる。大学時代にはマーケティングを専攻し海外での経験もあるとのこと。アンケートはバランスがとれていたが、経営理念やビジョン、戦略の明確化がもう一步のようでありこの構築が課題と見受けられた。

まず、アンケート結果について項目ごとに簡潔に説明し、次いで課題や提言事項について「21世紀を生き抜き勝ち残るには」という資料（A4数枚）を用い質疑も交えながらプレゼンを実施した。特化した分野でのビジネス展開であり、アンテナショップとインターネットでの情報提供とサーフィンスクールなどのイベントでの集客、来店客へのサービス提供で顧客の固定客化に注力しているとのことであった。

店別、部門別業績の把握、対前年同期比較などの業績管理は実施しているようであるので、もう一步進めて年度の利益計画を立て数値計画（予算化）と行動計画を関連づけて取り組まれるよう、目標管理制度、提案制度、表彰制度の導入と関連づけて提言した。そのためにも3～5年後のビジョンや経営理念を明確に示す必要があるということの説明した。また、若いサーフィン好きの人の集まりなので、ことばづかいやあいさつ・返事、後始末（5S）はきちんとさせる、時間と約束は守らせる、報告・連絡・相談はきちんとさせるといった基本的な躰をすることなども提言した。

提言事項については理解を深めてこれからの経営に生かしてくれるものと思う。

(2) ケース No. 32 : キャラクター商品小売業・内装工事業 従業員数 11 名

キャラクターグッズの小売店 2 店と内装工事を兼業している株式会社であるが、生業・家業的色彩が強く感じられる。創業 10 年強 52 歳の経営者であるが、企業経営者としての自覚、認識がもう一步と思われた。中小企業といえども経営理念（社長自身の創業の精神や経営姿勢、会社の存在意義など）や 3～5 年後の会社の目指す姿（ビジョン）とそれをどうやって実現させるのかの戦略、経営計画などが必要であるが、残念ながらこうしたものが読み取れない。業績はここ数年ほぼ横ばいとのことであり、これらを明確にすることが課題であると思われる。

まず、アンケート結果について項目ごとに簡潔に説明。次いで課題や提言事項について「21 世紀を生き抜き勝ち残るには」という資料（A4 数枚）を用い質疑も交えながらプレゼンを実施した。特に①事業を行う、会社を経営するということ、何のためにその事業を行うのか、その事業を通してどう自己実現していくのか、結果として利益を出しそれを社会に還元する（人のためになる）といったこと、②キャラクターグッズの物販業で行くのか内装工事業で行くのか、確実に一定の利益を出していける分野を選び経営基盤を確かなものにする、この 2 点については、十分に理解を深めてもらうよう重点を置いて説明させていただいた。そして、時には商工会議所や公的支援機関、金融機関に相談をする、同時に経営、マーケティング、財務や会計、人事労務、情報などに関する基本や原理・原則などに関するセミナーなども受講するようお願いもした。

プレゼンを通して経営に関する理解を深めていただけたものと思う。

(3) ケース No. 33 : 精密部品加工業 従業員数 21 名

レーダーチャートは各項目とも高水準のすばらしい回答であったが、強いていえば、経営理念についてやや理解不足というか少し勘違いをされているように見受けられた。経営理念とは、社長自身の創業の精神や経営姿勢、会社の存在意義などのことであり、それは将来像（ビジョン）や戦略、数値計画や行動計画と結びついていなくてはならないものである。

世代交代期にあるようで後継者と思われる専務取締役が参加された。まず、アンケート結果について項目ごとに簡潔に説明した。次いで課題や提言事項について「21 世紀を生き抜き勝ち残るには」という資料（A4 数枚）を用いて、質疑も交えながらプレゼンを実施した。技術的にはかなりハイレベルにあるようだったので、もう一步進めて業界動向、ユーザー動向なども積極的に収集し、受注を先取りするよう提案型企業を志向すべきであると提言した。また、先代経営者に事業承継を具体的に進めるよう話し合うことの必要性を訴えた。更なる発展のためには、経営姿勢や理念、会社の存在意義などは承継し、後継者は第 2 の創業としてまず「承継後（3～5 年後）のビジョン」づくりから「ビジョン達成のための戦略構築や組織」づくり、更に「具体的な数値計画や行動計画」をつくり、「認めてもらい任せてもらう」ようにすることが望ましい。さらに、ホームページも活用し得意技術や得意分

野の情報を発信すると共に、提案力を強化することである。また、提案制度や報賞・表彰制度、教育訓練・能力開発制度の導入も必要と提言した。

プレゼンを通じ、後継者として提言内容の理解を深め、認識と自覚を新たにされたとと思われるので、今後も継続的に、先代経営者には「所有（財産や株式）の承継と経営の承継」について、後継者には「経営者としての育成支援のフォロー」が必要と思う。

(4) ケース No. 34 : 製材・伐採業、廃棄物中間処理業 従業員数 7 名

伐採・製材業で創業 30 年、今では廃棄物中間処理（廃材処理）にまで進出し、業績は黒字基調にあるが、世代交代の時期にあり事業承継への取り組みが課題であると提言した。アンケート以外の情報を求めてインターネットで検索したところホームページがあり、木製家具の製造販売にも進出していることを知った。

プレゼン当日は子息である営業部長が先代経営者の名代として参加した。まず、アンケート結果について全体と 4 つのレーダーチャートについて簡潔に説明し、次いで課題や提言事項について「小規模企業も 3 年後を描こう」という資料（A4-12P）を用いて質疑も交えながらプレゼンをした。①小規模ながら異質の 3 部門に取り組んでいるので、それぞれ部門別に目標設定、計画をたて実績を把握する。②3 部門のシナジー効果が発揮できるような仕組みを作る。③後継者はプレイングマネージャーであるが、徐々にマネージャー（経営者）としての仕事にウエイトを移していく。④自らの中長期のビジョンと短期ビジョン、経営理念、戦略を構築する。短期ビジョンについては具体的にビジネスモデルと戦略、数値計画と行動計画を作ること、などを提言した。⑤そのためにはマーケティングについての勉強も必要。さらに、⑥事業承継には所有（財産・自社株）の承継と経営の承継があるので、先代経営者とともに理解を深めて欲しい、と提言した。若い後継者であり質疑を交えて素直に聞いてくれ、意欲的であり、定期的に応援したい経営者である。それなりに気づきと意欲づけはできたものと思う。

(5) ケース No. 35 : ふとん・カーペットのクリーニング業 従業員数 14 名

業歴は約 30 年、堅実経営できたが、本格的な事業経営には“もう一歩”という感じである。当日は 59 才の経営者が参加。事業承継も視野に入れ、事業経営に夢や希望、魅力を盛り込むことが必要であると提言した。

まず、アンケート結果について全体と 4 つのレーダーチャートについて簡潔に説明。次いで課題や提言事項について「小規模企業も 3 年後を描こう」という資料（A4-12P）を用いて、質疑も交えながらプレゼンを行ったが、以下の 2 点について突っ込んだやりとりを行った。①経営革新計画の認定を受け、その過程で経営計画作成の意義と重要性に気づき、事業に対する自信や意欲が醸成されたとの

ことだったので、その自信や意欲を、提言事項でもある「事業の3～5年先の夢やビジョンづくり、希望や魅力づくり」にも活用しようということになった。また、②ホームページを作成し、ふとんの丸洗い事業のインターネットをはじめた。ホームページは社員が関心を持って取り組んでおり、受注があったときには大喜びをしている。しかし売上は思うように伸びず、悩んでいる、今後どうすべきか？との質問があったので、ホームページはすべてを人任せにせず、「宣伝・広告の文言やキャッチコピーは社長自ら考える」「金をかけないホームページもできる」といったことを話し合った。

「まだまだ10年はやる」という意欲的な経営者である。プレゼンを通じ、提言内容についての理解を深め、経営計画づくりには自信の度を深めたようである。「ホームページについても再検討する」との言葉があった。「将来の夢や3～5年後のビジョンづくり」を行う過程で、希望や魅力を盛り込むことにより、自ずと子息が後継者に決まってゆくものと思われる。今回の成果は大きいものがあった。

(6) ケース No. 36 : 空調設備工事業 従業員数9名

創業15年、小規模ながら堅調な経営を続けている。46才の経営者で、プレゼン当日は奥様を同伴し夫婦で参加した。業務用の空調設備であり、「仕事はあるのだが利益が思うように出ない」とのこと。自社のことは大変よく把握しているが、競合状況や市場の状況はほとんどつかんでいないようである。「自社の3～5年後の将来像（ビジョン）を作成し示すことが課題である」と提言した。

まず、アンケート結果について全体と4つのレーダーチャートを用いて簡潔に説明した。次いで課題や提言事項について「小規模企業も3年後を描こう」という資料（A4-12P）を用いて質疑も交えながらプレゼンを行った。中小企業、特に小規模企業にとっては、社長の事業に対する経営姿勢、取り組み姿勢が大事である。どんな会社にしたいのか、3～5年後の将来像（ビジョン）を明示し従業員と語り合うことも必要である、また、その目安となる数値（経営計画）や、「どうやって達成するのか（戦略）」といったことについて従業員と語り合うことが必要であることを補足説明も含めて提言した。また、少子化、高齢化の進展と人口減の時代になってきているので、顧客の動向やニーズの変化などを知ることで、さらには、コミュニケーション（指示、命令、伝達と報告、連絡、相談）をよくする、などについても提言した。

そうした中で、「自分達も将来への夢やビジョンを描くことについては重要であると思っている。これまでにもそうしてきたことがある。」と自信を深めたようであり、「2人でじっくり考えて取り組みます」と、よろこんで帰られたのには、こちらが感動した。応援したい中小企業経営者である。

(7) ケース No. 37 : 土木建築・外構工事業 従業員数7名

創業9年で33歳の若い経営者であるが、堅実に経営をこなしてきた。何か特色を持っているようだがそれがまだ生かされてはいないように見受けられた。経営については一通りの勉強はしている

ようだが、経営基盤はまだ脆弱であり、「企業の目指すべき方向、あるべき姿を描くことが緊急の課題である」と提言した。

まず、アンケート結果について、全体と4つのレーダーチャートについて簡潔に説明、次いで課題や提言事項について「小規模企業も3年後を描こう」という資料(A4-12P)を用いて質疑も交えながらプレゼンを行った。経営基盤の構築には、経営姿勢や取り組む想い(理念)、企業のあるべき姿(中期ビジョンから短期ビジョン)と事業の仕組み(ビジネスモデル)を明文化することが必須であり、「イメージマップやチャートにするとわかりやすくなる」と提言した。また、「ビジネスモデルを構築し短期ビジョンを達成するためにはどうしたらいいのか」、つまり「道筋となる戦略や、数値計画と行動計画を従業員も交えて作りあげるというプロセスで参画意識が生まれてくる」ということも説明した。さらに、役割分担を決めコミュニケーションの体制(指示、命令、伝達と報告、連絡、相談)を作り上げることが必要なことも説明した。

地元経営者の早朝勉強会にも参加しているとのことで、前向き、意欲的に経営に取り組んでいる様子であり、今回のプレゼンの内容は十分に理解を深め、気づきや意欲づけで成果はあったと思う。要望があれば、定期的、継続的に支援をしていきたい経営者である。

おわりに

「リレーションシップ・バンキングにおける中小企業診断士の役割」という壮大なテーマを掲げて取組んでは見たが、「このテーマを論じるには時期尚早である」ことを今は感じている。我々が発案し、偶々房総信用組合様のご理解を得て実施させていただいた「経営課題調査事業」なるものが、果たして成功事例として評価されるかどうかは未だ未知数であり、たとえ運良く成功事例として認められたとしても、「中小企業診断士の役割」としての十分条件を満たしたに過ぎない。房信にとってそれが最適である保証はないし、この事業が他の金融機関にとっても有効性を発揮しうるかどうかについては全く未知数であるからである。その意味で、この調査報告書はいわば「実験の記録」であり、読者の皆様は、これを足掛かりにして更なる成功事例を創り上げて行って欲しいし、我々も挑戦してみたいと思っている。

思うに、「リレーションシップ・バンキングにおける中小企業診断士の役割」は、金融機関と診断士との相対的關係に依存するところが大きい。今回の調査で分かったことであるが、金融機関が“リレーションシップ・バンキング”に求める機能や役割は、その金融機関の種類、歴史、組織風土によってかなり異なるし、逆に中小企業診断士が金融機関を支援したいと思う「リレバンのあり方」さえも一様ではないからである。我々のように、「中小企業事業者に“気付き”を与えることに無上の喜びを見出す」中小企業診断士ばかりではない。より現実的なアドバイスを得意とする診断士も多いと思う。

房信が我々を活用することに意義を見出したのは、「自助努力」の一点ではなかろうか。信用組合は「リレーションシップ・バンキングにおいて、“自助努力”がその本質的要素の一部を占める」ことを身を以って知っており、永遠のテーマとして取り組んできたし、現在も取組んでいる。しかしながら、貸手と借手“という立場の壁が災いし、たとえ信頼関係があっても現状打破が図れないのである。

この事業を通して我々がお会いした事業主の方々は、正しく「リレーションシップ・バンキングによって生まれた房信の優良顧客」であり、メインである房信を100%信頼していることが言葉の端々から窺われた。皆誠実で勤勉で努力家である。そのような方々に“更なる努力”をお願いするのは金融機関としてさぞかし忍びないのではないかと推察した。しかし第三者である我々が言う分には角が立たないのである。もしその中に、事業者が潜在意識として持っている“心琴に触れるもの”があったとしたら、これを契機として行動のロケットに点火しないとも限らない。…そんな期待を込めて技を磨いていきたいと思う。

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 千葉県支部

経営支援研究会 リレバン分科会 房信プロジェクト

研究事業員(中小企業診断士): 新井将平(代表)、石井 修、大森郁夫、高取二郎、渡邊 勲

経営者 各位

社団法人
中小企業診断協会千葉県支部
(経営支援研究会)

「経営課題調査」アンケートについて

拝啓

御社におかれましてはますますご繁栄のこととお喜び申し上げます。

当支部では、房総信用組合様からの委託を受け、御社の「経営課題調査」を行なうことになりました。
つきましては、別添のアンケート用紙に、御社の経営への取組み状況につきご記入いただき、ご提出をお願いいたします。
御社の現状をもとに、率直なご回答、忌憚のないご意見などをお願いいたします。

なお、アンケートから得られた御社に関する情報については、御社の事前の承諾なく第三者に提供、開示もしくは漏洩することなく、
また調査の目的以外には利用いたしません。

お忙しい中、お手数をおかけいたしますがご協力をお願いいたします。

敬具

1. 御社は事業を行なっていくうえで、「顧客満足度」の向上を図るために、どのような努力をされていますか？

- ① 自社の商品・サービスの顧客（層）を把握もしくは想定していない
（把握できない理由、もしくは想定していない理由は何故ですか？）
- ② 商品・サービスを直接提供している販売先からの苦情やクレームに対して、迅速・丁寧に対処するよう心掛けている
（顧客対応が苦情やクレーム処理に留まっている理由は何故ですか？）
- ③ 商品・サービスを直接提供している販売先のニーズを聞き出しあるいは調査して、そのニーズに合った商品・サービスを提供するよう心掛けている
（主な販売先の業種は何ですか？）
- ④ 個人顧客の欲求や最終顧客（層）のニーズなど、直接の販売先が意識していない「潜在需要」を調査し、それに合った商品・サービスを提供するよう心掛けている
（具体的にはどのようなことがありますか？）
- ⑤ 自社の顧客（層）を特定し、既存の商品・サービスに捉われない新たな商品・サービスを開発するなど、顧客満足を経営戦略の中枢に据えた事業展開を行なっている
（具体的にはどのようなことがありますか？）

<選択した項目についての補足説明等>

2. 事業の採算を確保し経営の効率化を図るため、御社は日常どのような管理を行なっていますか？

- ① 各人が精一杯努力するよう努めており、予算や計画値は設定していない
（予算や計画値を設定しない理由は何故ですか）
- ② 経営者個人としては計画値を持っているが、従業員には知らせていない
（従業員に知らせないのは何故ですか）
- ③ 部門や個人ごとに毎月計画値を設定し、目標の達成を図っている
（主な計画や管理項目は何ですか）
- ④ 計画値と実績値との差異を把握し、原因を分析、翌月の計画値を修正している
（どんな項目がありますか）
- ⑤ 敢えて高い目標を設定し、達成のための方策を検討し挑戦している
（例えばどのようにしていますか）

<選択した項目についての補足説明等>

**3. 御社では、将来の経営を支え経営ビジョンや中長期目標を達成するために、どのような人材が必要になるか把握していますか？
また、その充足・調達をどのように行なっていますか？**

- ① 都度必要な人材を調達しており、将来必要な人材については把握していない
(その理由は何故ですか)
- ② 経営者個人として将来必要となる人材を把握しているが、組織的な充足活動はしていない
(その理由は何故ですか、また不都合はありませんか)
- ③ 中長期計画で「必要とする人材」を分析し、その充足(不足)状況を明らかにしている
(例えばどのようにしていますか)
- ④ 中長期計画に基づき、将来不足する必要人材について、充足活動を行なっている
(例えばどのようにしていますか)
- ⑤ 人材の能力を定期的に査定し、必要とされる能力とのギャップを人材育成や教育訓練により補完するようにしている
(例えばどのような育成・教育訓練を行なっていますか)

<選択した項目についての補足説明等>

4. 保有する有形・無形の財産、資産、ノウハウなど自社事業の内部環境について、御社はどのように把握していますか？

- ① 自社の保有する経営資源について深く考えたことはない
(その理由は何故ですか)
- ② 経営者個人として保有資源の変化(成長、劣化)を把握し、それなりに対応しているが、組織的・客観的に強み・弱みの分析はしていない
(例えばどのようなことを行なっていますか)
- ③ 自社の強みについてはその強化に努めているが、弱点については十分な対応をしていない
(その理由は何故ですか)
- ④ 競合他社と比較した自社の強み・弱みの客観的な分析、評価を行ない、各部門の責任者に指示して対応策(強みの強化と弱みの補強)を講じさせている
(例えばどのようなことを行なっていますか)
- ⑤ 自社の弱点の補強、強みの更なる強化に全社一丸となって取組み、自社の経営戦略として取り纏め、実施している
(例えばどのようなことを行なっていますか)

<選択した項目についての補足説明等>

5. 御社は、自社の活動領域や市場等の商圈について、現状や変化をどのように把握していますか？

- ① ほとんど把握していない
(把握していない、またはできない理由は何故ですか)
- ② 顧客の動向等に注意をはらい、概略を把握しているが明確にはわからない
(どのようなことを把握していますか)
- ③ 過去(開業時等)に調査を実施して把握したが、それ以降の変化は把握していない
(前回調査したのはいつ頃ですか、また調査内容はどのようなものでしたか)
- ④ 商圈内の変化に関心をもち、常時あるいは定期的に調査を行なっている
(誰が、いつ、どのように行なっていますか)
- ⑤ 自社の事業に影響を与える変化に対し、迅速に具体的な対策をたて実施している
(例えばどのようなことがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

6. 安定した経営を継続するには、利益の確保に加えて日々の資金管理が重要です

日頃適正な額の現金・預金等の手許資金を確保しておくため、御社はどのような管理を行なっていますか？

- ① 特に手許資金の管理はしていない
(その理由は何故ですか)
- ② 資金繰り表は作成していないが、主な収入、支出の時期や金額を把握しており、資金管理を行なっている
(資金繰り表を作成していない理由は何故ですか)
- ③ 毎月資金繰り表を作成し、翌月から3ヶ月先までの資金収支の概要を把握している
(誰が、どのようなものを作成していますか)
- ④ 売上や仕入等の取引について、3ヶ月以上先までの資金繰り表を作成し、売上金の回収改善や支払条件の変更等により「資金の効率化」を図っている
(例えばどのようにしていますか)
- ⑤ 固定費を含めたすべての資金収支について3ヶ月以上先までの資金繰り表を作成し、消費税の引当や、販売費・一般管理費の削減等により「資金の効率化」を図っている
(誰が、どのようなものを作成していますか)

<選択した項目についての補足説明等>

7. 職場の活性化や生産性向上、従業員の育成、モラルアップ等のため、御社では管理・監督者層に対しどのようなリーダーシップ教育や管理を行なっていますか

- ① 管理・監督者の自主性に任せており、特に会社としての制度はない
(全社的な見地から教育・管理を行わない理由は何故ですか)
- ② 種々の機会を捉え、経営者が個々の管理・監督者にリーダーシップ教育を行なっている
(例えばどのような時に、どのように行なっていますか)
- ③ 昇進・昇格等の節目に管理監督者研修を実施し、リーダーシップ能力の向上を図っている
(研修の実施者・期間・内容はどのようなものですか)
- ④ 全社的に小集団活動を展開することにより、リーダーシップ能力の養成を図っている
(活動のテーマ、開催頻度はどれ位ですか)
- ⑤ リーダーシップ能力を実績により客観的に評価し、配置・昇格・報酬・賞与等の人事考課に反映させている
(具体的な評価項目はどのようなものがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

8. 企業活動には「環境保護や環境にやさしいモノづくり」「有害化学物質や不良原料の使用による消費者の健康を害しない品質管理」「消費者保護法違反等の不法行為を予防するコンプライアンス」等の社会的責任が求められています
御社ではこうした「企業の社会的責任」に対して、どのような取組みをされていますか？

- ① 経営者個人としては自覚しているが、従業員には具体的に明示していない
(その理由は何故ですか)
- ② 従業員に方針を明示し、公的機関の認定取得等に向けた行動を起こしている
(どのような行動を起こしていますか)
- ③ 社外に対して会社の方針を表明し、行動を起こしている
(どのような行動を起こしていますか)
- ④ 社会的責任に対する方針を、社内の具体的な行動規程等に取り入れ実行している
(どのような行動規程ですか)
- ⑤ 社会的責任の遂行により、安全・安心に対する評価や業績向上等の具体的な成果をあげている
(具体的な成果としてどのようなものがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

9. 顧客の嗜好の変化や業界・地域の経済動向等は、自社の経営戦略や業績に大きな影響を与えることとなります
これらの社会的・経済的な外部環境の変化を、御社はどのように把握していますか？

- ① マスコミ報道、噂話程度は把握している
(積極的に情報収集しない理由は何故ですか)
- ② 自ら積極的に情報収集に努めている
(誰が、いつ、どのような方法で行なっていますか)
- ③ 情報をもとに、変化の原因や将来の動向等を分析している
(誰が、いつ、どのような方法で行なっていますか)
- ④ 分析結果を社内で共有し、関係部門や従業員に対応策の検討を指示している
(誰が、いつ、どのような方法で行なっていますか)
- ⑤ 分析結果を社内で共有し、経営者自ら対応方針を従業員に示して対策を実施させ、フォローしている
(最近の事例ではどのようなものがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

10. 正規ならびに非正規従業員の雇用確保とモチベーションの維持・向上のため、御社はどのような人事・賃金管理等を行なっていますか？

- ① 人事管理制度がなく、従業員個々人の配置、賃金等をすべて経営者の判断で決めている
(人事管理制度をもたない理由は何故ですか)
- ② 人事管理制度を有し、主として年功的な基準で配置や賃金等を決めている
(年功的な人事管理制度を採用している理由は何故ですか)
- ③ 職能等級制度を中心に、定期的に昇進や昇給を行なっている
(評価項目にはどのようなものがありますか)
- ④ 職能等級制度の歪みを是正するため、職能給、年俸給、役職定年制等の制度導入を試みている
(どのような歪み、不都合がありますか)
- ⑤ 従業員個々人の目標管理に基づく成果主義を導入し、結果業績を加味した賃金制度を採用している
(成果主義を採用している理由は何故ですか)

<選択した項目についての補足説明等>

**1 1. 企業が継続していくためには、安定した利益の確保が不可欠です
御社では、「利益計画」の作成と管理をどのように行なっていますか？**

- ① 売上高の増加が最重要であり、「利益計画」は作成していない
(売上中心で十分な理由は何故ですか)
- ② 永年の経験と勘で、赤字とならない最小の売上高を把握しており、計画は作成せずに売上・仕入を中心に管理している
(利益計画を作成しない理由は何故ですか)
- ③ 売上高の増減に関係なく必要な固定費を明確にしたうえで、目標売上高、仕入額等の変動費を加味した利益計画を作成している
(固定費と変動費は概略どのように区分していますか)
- ④ 固定費の見直し、削減により、売上変動に対する抵抗力を強め、利益の確保に努めている
(誰が、どのように行なっていますか)
- ⑤ 部門別、商品別等の利益計画・管理を行い、経営資源の配分、取扱商品の見直し等に活用している
(例えばどのようなものがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

1 2. 経營業績の結果を示す「年次決算書」を、御社はどのように作成し、活用していますか

- ① 決算書は作成していない
(作成していない理由は何故ですか)
- ② 決算書の作成はすべて税理士に委託しており、詳細には見ていない
(詳細にみていない理由は何故ですか)
- ③ 決算書の作成は税理士に委託しているが、報告する内容については相談して決めている
(例えばどのような事項について相談していますか)
- ④ 決算書の内容を分析し、問題点を把握して財務体質の強化に取り組んでいる
(例えばどのようなことがありますか)
- ⑤ 今期の決算書に基づき、来期の予想決算書を作成し、実績をフォローしている
(誰が、いつ、どのように行なっていますか)

<選択した項目についての補足説明等>

1 3. 正規ならびに非正規従業員の業務遂行能力向上のため、御社はどのような教育訓練や管理をされていますか？

- ① 新人を採用して教育訓練を行なうより、専ら有資格者や熟練者の中途採用を行なっている
(自社で教育訓練しようとする理由は何故ですか)
- ② 配置後の一定期間、業務修得のため指導員をつけて、個々に職場訓練を行なっている
(指導員の選定、教育訓練の内容チェックはどのようにしていますか)
- ③ 従業員の自己啓発を促進するため、資格取得等に種々の支援策を行なっている
(例えばどのような支援策がありますか)
- ④ 従業員の教育訓練を担当するスタッフ組織または担当者(兼務でも可)を有し、全社的な見地から教育訓練等を行なっている
(スタッフ組織の規模と主な業務内容は何ですか)
- ⑤ 個々人のキャリアプランを作成し、中長期的観点から計画的に教育訓練を行なっている
(例えばどのようなキャリアプランがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

1 4. 企業には通常競合企業が存在し、また新たな競合企業の参入が考えられ、絶えず競合関係に配慮して経営を行なうことが必要です。自社事業の競合関係について、御社ではどのような対応を行なっていますか

- ① 競合企業の存在や進出の可能性については、ほとんど気にしていない
(その理由は何故ですか)
- ② 商圏内の競合企業の動向を常時監視し、遅滞なく対抗策をとるようにしている
(例えばどのような対抗策がありますか)
- ③ 競合先の品揃え等を調査し、その「強み・弱み」を分析・評価し、競合企業にないユニークで特色ある商品、サービスづくりに努めている
(例えばどのようなものがありますか)
- ④ 研究開発、新サービスの提供に加えて、マネジメント全般を見直し、自社の「強み」の強化、「弱み」の補強により、革新的な経営戦略を立案し、競争力の優位性を維持できるように努めている
(どのような組織、体制で行なっていますか)
- ⑤ 異業種を含めて将来商圏内に進出が予想されるケースを想定し、経営戦略の見直しを行なっている(どのような組織、体制で行なっていますか)

<選択した項目についての補足説明等>

15. 御社は、過去5年間に「新商品・サービスの開発」あるいは「生産・販売面での新方式の導入」といった、経営革新や新事業活動に取り組んでおられますか？

- ① 最近では取り組んでいない
(取り組んでいない理由は何故ですか)
- ② 必要を感じ意欲もあるが、手を着けていない
(手を着けていない理由は何故ですか)
- ③ 現在取り組んでいるが、成果は出ていない
(誰が、どのような取組みをされていますか)
- ④ 具体的成果が出ているが、市場には出ていない
(市場化できていない理由は何故ですか)
- ⑤ 成果を商品化・事業化し、あるいは権利化している
(具体的にどのようなものがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

16. 御社は、過去5年間に設備の新設や更新、改修あるいはIT化のための投資を行なっていますか？

- ① これらの投資はしておらず、既存設備の減価償却も法定償却期間より遅れ気味である
(減価償却が遅れ気味の理由は何故ですか)
- ② 法定の減価償却費を100%引当てているが、新規の投資はしていない
(投資をしていない理由は何故ですか)
- ③ 法定の減価償却費を100%引当てており、その範囲内で投資を行なっている
(例えばどのような投資を行ないましたか)
- ④ リスクとリターンを考慮した投資計画を作成し、投資を行なったが、当初予定した投資効果は得られていない
(投資効果が得られない理由は何故ですか)
- ⑤ 投資計画に従って投資を実施し、狙った投資効果を得ている
(例えばどのような投資を行ないましたか)

<選択した項目についての補足説明等>

17. 今後従業員の高齢化が進み、45～65歳の中高齢者が戦力の大きな部分を担うこととなります。一方団塊世代の退職による技術、ノウハウの継承も重要になると思われますが、御社では高齢化対策としてどのような管理をされていますか？

- ① 具体的な問題が発生していないので対応策はとっていない
(その理由は何故ですか)
- ② 継続雇用制度等の導入に合わせて検討したが、対応方針はまだ決めていない
(対応方針が決められない理由は何故ですか)
- ③ 高齢者の技術、ノウハウを若手・中堅従業員へ継承できるように努めている
(例えばどのように行なっていますか)
- ④ 全貌は見えていないが、高齢者を配慮した職場環境の整備等できるものから着手している
(具体的にはどのようなことがありますか)
- ⑤ 高齢化対策の行動計画に沿い、意識改革、就業形態の見直し、賃金制度の改革等を実行している
(具体的にはどのようなことを行なっていますか)

<選択した項目についての補足説明等>

18. 御社は年度の売上高や売上原価、経費、利益等の経営数値を示した「経営計画」を策定し、活用していますか？

- ① 全く策定していない
(その理由は何故ですか)
- ② 経営者個人としては策定しているが、従業員には知らせていない
(その理由は何故ですか)
- ③ 会社として策定し、従業員に知らせている
(どのような形、方法で示していますか)
- ④ 会社計画をもとに部門別計画を作成し、各部門や個人の役割・責任を明示にしている
(どのような内容を示していますか)
- ⑤ 「経営計画」をもとに、個人別の目標・実績管理を行なっている
(どのように実施していますか)

<選択した項目についての補足説明等>

19. 御社には経営活動の根底を支えるものとして重視している「理念」、「信条」、「理想」、「イデオロギー」といったものがありますか？

- ① 全くない
(そういったものを持たない理由は何故ですか)
- ② 経営者個人としては持っているが、従業員には知らせていない
(知らせない理由は何故ですか)
- ③ 文書化して知らせており、またコミュニケーションの機会をとらえて話題にしている
(例えばどのような機会に行なっていますか)
- ④ 経営者自ら率先して態度や行動に表わし、従業員に周知徹底を図っている
(従業員の反応はや効果はどうですか)
- ⑤ 従業員に浸透しており、従業員が自主的に実践している
(例えばどのようなことがありますか)

<選択した項目についての補足説明等>

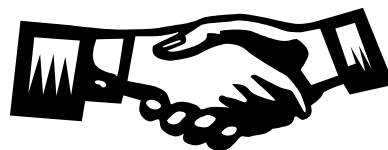
20. 御社には「将来〇年後にはこんな会社になりたい」といった「ビジョン」もしくは、「〇年後には売上高を〇〇〇億円にしたい」といった具体的な数値目標を示す「経営方針」がありますか？

- ① 全くない
(そういったものを持たない理由は何故ですか)
- ② 経営者個人としては持っているが、従業員には知らせていない
(知らせない理由は何故ですか)
- ③ 文書化して知らせており、またコミュニケーションの機会をとらえて話題にしている
(例えばどのような機会に行なっていますか)
- ④ 「経営方針・ビジョン」をもとに、具体的な経営計画を作成している
(例えば、どのような経営計画がありますか)
- ⑤ 経営計画のフォロー（計画と実績の照合）を行い、「経営方針・ビジョン」を毎年見直している
(誰が、どのような機会に見直していますか)

<選択した項目についての補足説明等>

以下の欄に、全体の感想、意見、要望事項、質問など、どんなことでも結構ですので、ご記入ください

ご協力ありがとうございました

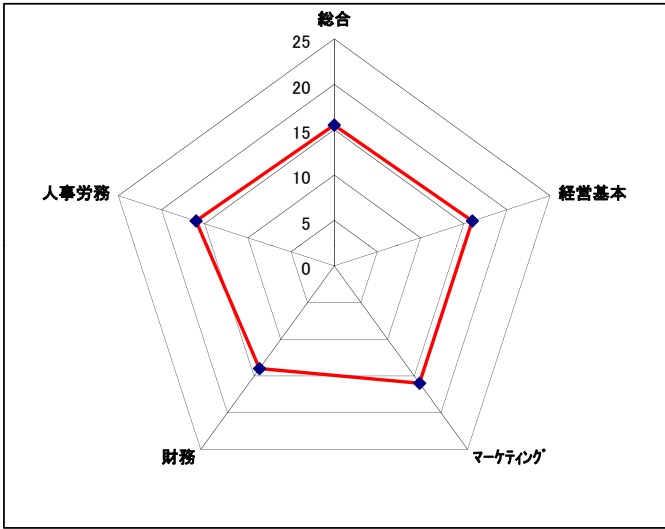


添付資料 2 ○○○ 様「経営課題調査」アンケート結果

1. 総括

	総合	経営基本	マーケティング	財務	人事労務
当社	15.5 (62点)	16.0	16.0	14.0	16.0

評価点	5点	4点	3点	2点	1点
経営理念⑱		新事業活動⑮	経営方針⑳	利益計画⑪	社会的責任⑧
	顧客満足①	経営計画⑱		教育訓練⑬	設備投資⑯
	管理会計②	商圏認識⑤			
	資金管理⑥	外部環境認識⑨			
	人事資金管理⑩	内部環境認識④			
	リーダーシップ⑦	競合認識⑭			
		財務会計⑫			
		必要人材把握③			
		高齢者対策⑰			

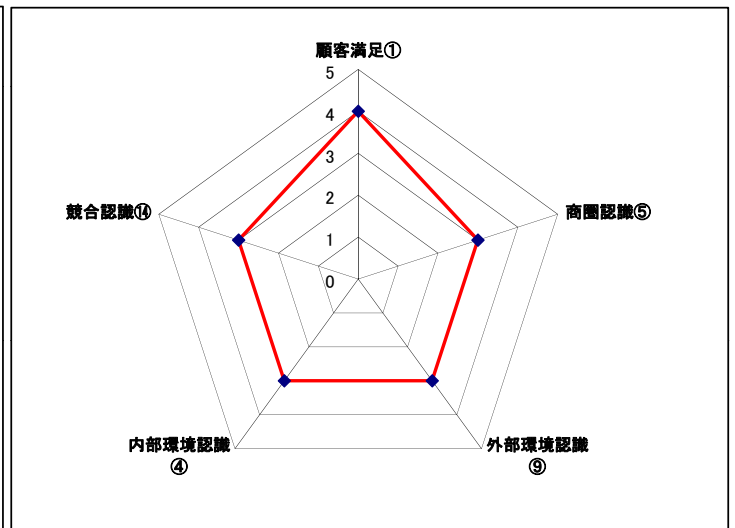
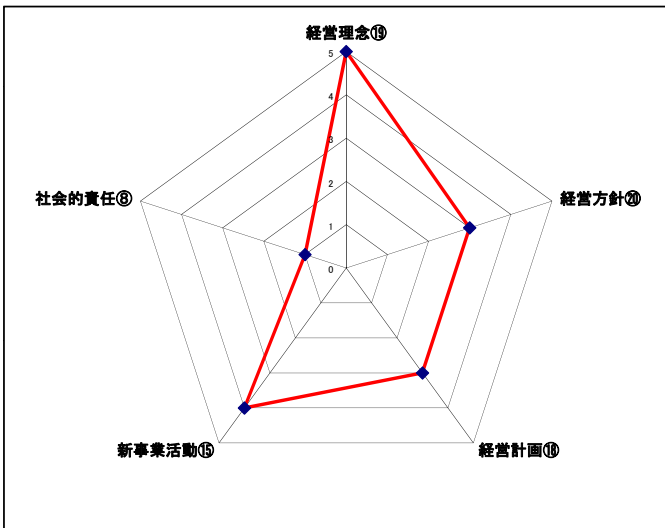


2. 経営基本分野

	経営理念⑱	経営方針⑳	経営計画⑱	新事業活動⑮	社会的責任⑧
当社	5	3	3	4	1

3. マーケティング分野

	顧客満足①	商圏認識⑤	外部環境認識⑨	内部環境認識④	競合認識⑭
当社	4	3	3	3	3

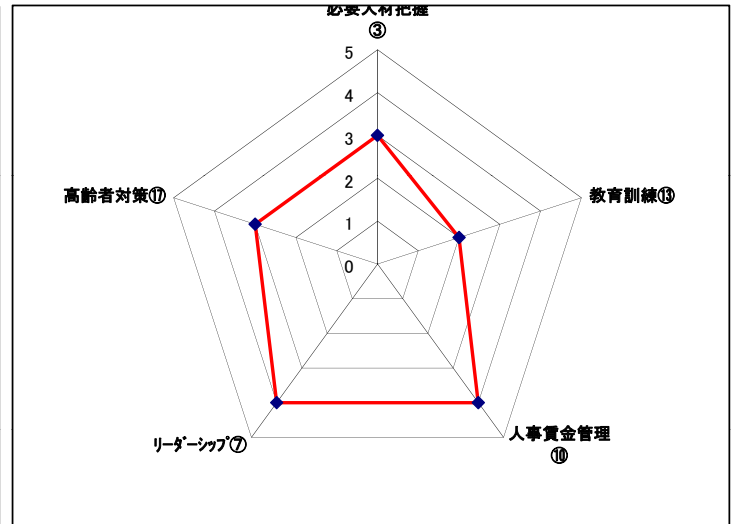
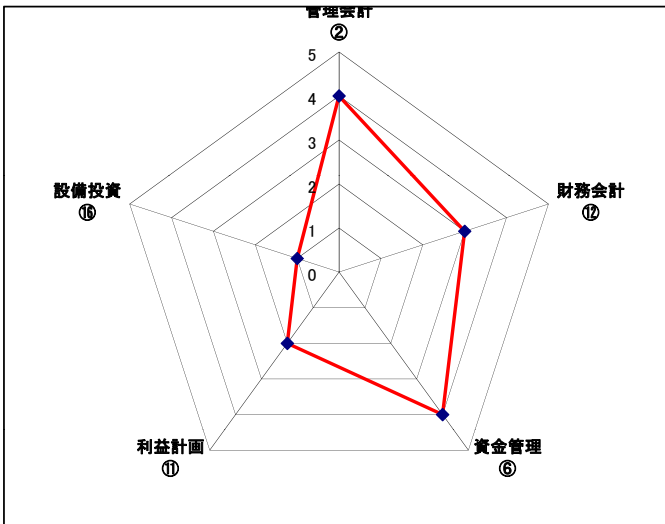


4. 財務分野

	管理会計②	財務会計⑫	資金管理⑥	利益計画⑪	設備投資⑯
当社	4	3	4	2	1

5. 人事労務分野

	必要人材把握③	教育訓練⑬	人事資金管理⑩	リーダーシップ⑦	高齢者対策⑰
当社	3	2	4	4	3



経営課題調査結果報告書

〇〇〇〇 様

中小企業診断協会千葉県支部

中小企業診断士 〇〇〇〇

1. 総評

(1)

(2)

(3)

(4)

2. 御社の課題

(1)

(2)

(3)

3. 診断士からの提言

(1)

(2)

(3)