

中小企業の評価マニュアル

～ 中小企業金融の円滑・適正化のために～

平成 14 年 12 月

社団法人 中小企業診断協会

目次

序	企業評価の適正化のために	1
第1章	中小企業金融の現況	3
第2章	金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕について	5
	(1) 中小企業融資編の作成趣旨	5
	(2) 検査における検証ポイント	5
第3章	定性要因（技術力、販売力及び経営者の資質など）に対する 具体的判断の困難性	7
第4章	中小企業融資における定性要因の評価方策	8
	(1) チェック表の作成趣旨	8
	(2) チェック表の構成	8
	(3) チェック項目の具体的な活用方法	8
第5章	中小企業の評価項目（チェック表）の内容	10
	「技術力」の評価項目	10
	「販売力」の評価項目	25
	「経営者の資質」の評価項目	38
むすび		48
	〔別表〕評価項目の一覧表	49

序 企業評価の適正化のために

この報告書は、中小企業の資質などの判定が適切に行われるように、その具体的手法をチェック項目として示し、もって中小企業金融の円滑・適正化に資することを目的としています。

金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕(以下、「マニュアル」という)では、中小企業の判定について財務内容のほか、総合的に勘案すべき定性要因項目を挙げ、それぞれの項目に関して、事例を示して「考慮点、具体的検討のポイント」を解説しています。

しかしながら、現下の中小企業金融における融資審査において、「マニュアル」の趣旨が浸透し、それに沿った適正な判断が行われているかどうか問われると、肯定的なあるいは否定的な回答があり各様です。

このような「マニュアルの記述」と「現実の中小企業者の声」とのギャップが生ずる最大の要因は、マニュアルに記述されている「技術力や販売力、経営者の資質」などを、実際の個別中小企業の融資判断に際して、具体的にどのように判断したらよいかといった難しさだといえます。マニュアルの運用例(解説)においても、その概要は示されていますが、その詳細は示されていません。

中小企業診断士は、中小企業支援法に基づく国家資格者として、専門的ノウハウと経験をもって、中小企業の皆様が経営革新や創業を行う際の診断・支援を行っています。そこで、「この中小企業診断士のノウハウと経験をいかして、上記マニュアルを補うことができるか」という思いのもと、中小企業の「技術力」や「販売力」、「経営者の資質」などの主として定性的内容を判定する具体的方法としてのチェック項目を示すことにしました。

もとより、企業評価の方法は、経営システムとして体系的に行われることが必要ですが、この報告書でとりあげた「技術力、販売力及び経営者の資質」はその柱として極めて重要なものであり、これを参考として企業評価の適正化が行われ、金融の円滑化に資することが、この報告書の目的であります。

しかし本報告書の内容であるチェック項目などについては、今後多くの関係者の皆様から忌憚のないご意見を頂いて、より充実したものとして参る所存であります。

この報告書の作成にあたって、検討・執筆頂きました当協会の会員の中小企業診断士の皆様に、感謝の意を表します。

平成14年12月

社団法人 中小企業診断協会
会長 児玉 清隆

中小企業診断士 新井信裕
中小企業診断士 木村勝三郎
中小企業診断士 小濱岱治
中小企業診断士 保科悦久
中小企業診断士 高木隆一
中小企業診断士 古田中孝一
中小企業診断士 鈴木民代
中小企業診断士 小山武夫
中小企業診断士 山下 義
中小企業診断士 太田勝久
中小企業診断士 田澤行憲

(事務局)

中小企業診断協会専務理事 宇田川莊二
同 会員業務課長 小沢一英

第1章 中小企業金融の現況

帝国データバンクの全国企業倒産集計'02年上半期報(上場企業を含む)によると、倒産件数は9642件で前年同期比0.2%減ですが、上半期としては3年連続して9000件突破、負債総額の6兆1449億円は、上半期としては戦後5番目の高水準であり、「モノが売れない」「焦げ付きが発生した」などの不況要因によって、倒産に追い込まれた企業が全体の4分の3以上を占めています。

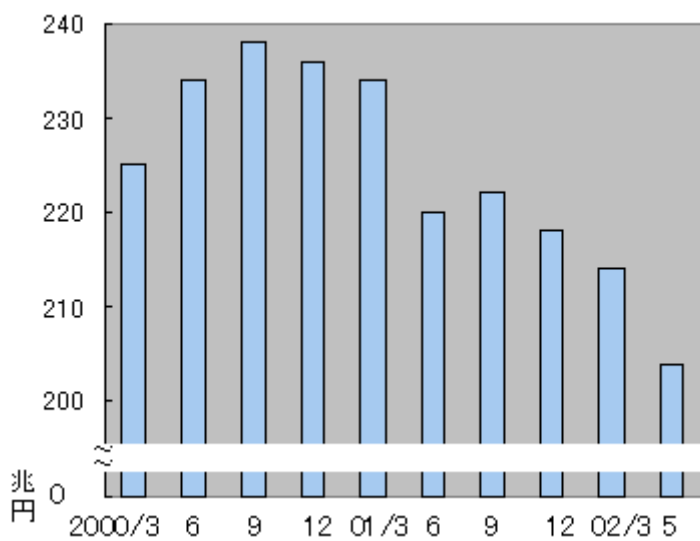
中小企業の資金繰りを供給サイドからみると、上記の状況が浮き彫りになります。日銀による国内銀行の中小企業向け貸出残高は、1990年代半ばのピーク時に260兆円を超えていましたが、2002年6月末には、202兆円にまで落ち込んでいます(図1)。資金の貸し手である銀行は、「新規融資については、貸倒れのリスクにあった金利を確保できなければ融資に応じない。また既存の融資についても、企業の財務内容などをもとに格付けし、必要な金利水準に満たなければ強硬に金利引き上げ、もしくは融資の打ち切りを迫る」といったことが少なくありません。

このような中小企業の苦しい資金繰り状況は、資金の需要サイドである中小企業の実情を調査する中小企業景況調査/2002年7月9月期(中小企業庁調査室)にも如実に現れています。金融機関からの資金借入の難易度を表す長期・短期資金借入難易度DI(前期比、「容易」-「困難」)の動向を1998年の金融危機の前後で比較してみると、長期資金および短期資金ともに「困難」が「容易」を上回り、その水準が大きく下落していますが、2002年は、98年の金融危機と同じような下落状況にあるとされています(図2)。

また、日本銀行の企業短期経済観測調査(12月短観)によると、中小企業の資金繰り判断は、不良債権処理の加速を受けて、先行き「悪化」が増加しています。

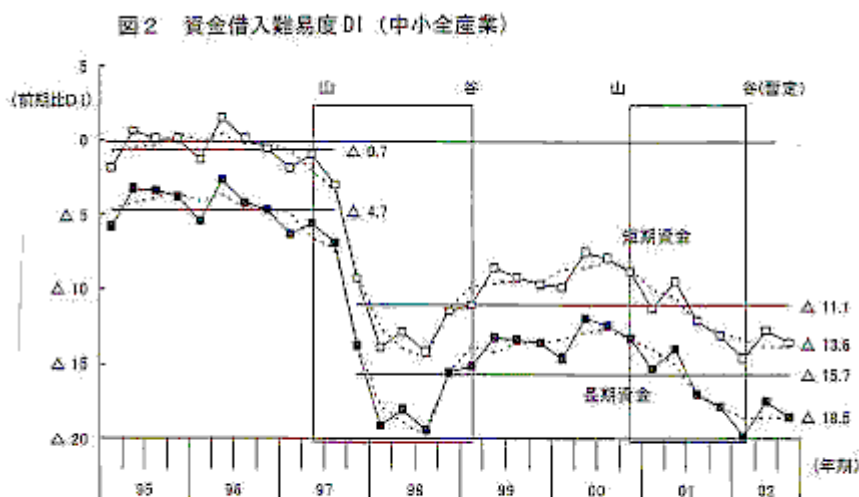
特に最近では、アメリカ経済などへの先行き懸念やわが国の株価の下落など、環境は厳しさを増しており、中小企業の資金繰りが一層厳しくなることが懸念されています。

図1 国内銀行の中小企業向け貸し出し



(注) 日本銀行調査

図2 資金借入難易度DI (中小全産業)



(注) 点線は各前期比DIの季節調整値(参考)。
 縦線は各期間(95年1-3月期～97年7-9月期及び(97年10-12月期～02年7-9月期)の平均値。

資料：中小企業庁「中小企業景況調査」

資料：中小企業庁「中小企業景況調査」

第2章 金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕について

(1) 中小企業融資編の作成趣旨

平成14年2月27日に発表された政府の「早急に取り組むべきデフレ対応策」において、経営実態に応じた検査の運用確保策の一つとして、中小・零細企業等の債務者区分の判断について、金融検査マニュアルの具体的な運用例を作成し、公表することが盛り込まれました。そして債務者の経営実態の把握の向上に資するため、金融検査マニュアルの中小・零細企業等の債務者区分の判断にかかる検証ポイント及び検証ポイントにかかる運用例からなる「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」が作成されました。

この中に掲げられている、検証ポイント等は、「金融検査マニュアル」に基づく検査にあたって、「与信先の的確な経営実態の把握の向上を図り、もって中小・零細企業等の適正な債務者区分の判断に資する」ために作成されました。

(2) 検査における検証ポイント

〔中小企業融資編〕によると、特に中小・零細企業等については、当該企業の財務状況のみならず、当該企業の「技術力、販売力や成長性、代表者等の役員に対する報酬の支払状況、代表者等の収入状況や資産内容、保証状況と保証能力等を総合的に勘案し、当該企業の経営実態を踏まえて判断するもの」とされており、具体的に以下のような「検証ポイント」を例示しています。

検査における検証ポイント

区分	項目	ポイント
代表者等の資産との一体性	企業の実態的な財務内容について	法人の財務内容を分析する際に、代表者等からの借入金があり、代表者等が当面その返済を要求しないことが認められる場合には、原則として当該企業の自己資本相当額として判断できる。
	役員報酬や家賃の支払状況について	赤字や債務超過となっている企業で、その原因が多額の役員報酬や代表者への賃貸料の支払であることが確認できる場合には、これらを含めて判断できる
	代表者等の個人資産について	業況不況の企業で、例えば代表者が法人の債務超過額を上回る個人資産を有しており、当該資産を提供する意思が明確な場合には、これらを加味して判断できる。また借入金の返済を、例えば代表者の長男が支援している場合には、当該支援を加味して判断できる。
企業の資質等	技術力について	高い技術力があり、今後受注が確実に見込まれ、それにより業績の改善が予想できる場合には、これらを加味して判断できる。
	販売力について	販売網が優れているなど販売基盤が強固で、今後これらの強みを活かして業績の改善が見込まれる場合には、これらを加味して判断できる。

	代表者等経営者個人の信用力や経営資質について	健康上の理由等、一過性の原因により業績が低迷しているが、代表者の信用力や経営資質が非常に高く、今後これを背景として業績の回復が見込まれる場合には、これらを加味して判断できる。
その他	業種の特性について	例えば、温泉旅館業のように新規設備資金や改築資金が多い業種については、現時点での表面的な収支や財務諸表のみならず、赤字の要因、投資計画に沿った今後の収支見込、返済原資の推移等を勘案して判断できる
	経営改善計画の策定について	債務者の作成した経営改善計画がない場合であっても、例えば今後の資産売却予定、役員報酬や諸経費の削減予定、新商品の開発計画や収支改善計画等を勘案して判断できる。
	条件変更等の理由の検証について	例えば、工場建設など設備資金を融資する場合、当初短期資金で応需し、これを後に長期資金に切り替える場合など、通常の商習慣としての条件変更もあることから、これを行ったことのみをもって債務者区分の変更を行わず、資金用途、変更理由を勘案する。

第3章 定性要因（技術力、販売力及び経営者の資質など）に対する具体的判断の困難性

前章で掲載した「検証ポイント」のうち、「企業の資質等」に関する3つの項目については、企業の経営資産を定性的に分析するものであり、判断に窮するところであります。

財務内容など定量的、数量的な分析が可能なものと違い、これらの定性要因は、どのような事象をどのように判断すべきか、ということが、判断者の個人的ノウハウとして蓄積され、統一的な尺度を共有することが難しいものであります。

〔中小企業融資編〕では、これらの項目に対して、以下のような運用事例を公表することで、判断時の役立ちをなそうとしています。

項目名	考慮点(要旨)	具体的検討のポイント(要旨)
技術力について	代表者及び従業員のうち2名は、この業界でも評判の腕前をもつ金型職人であり、今まで代表者が取得した特許権及び実用新案権が5件、従業員が出願中の特許権が2件あることなどから…	<ul style="list-style-type: none"> 債務者が既に取得している、若しくは現在出願中の特許権、実用新案権の存在が、特許証明書等で確認できるか 当該特許権等により、どの程度新規受注がみこまれるのか、またそれが今後の収益改善にどのように寄与するのか
販売力について	前期末に開発した贈答品用の試作商品が関係者間で好評であったことから、従来の販売ルートに向けて拡販を図るべく準備をしているところである。	<ul style="list-style-type: none"> どのように売上の増加や収益の改善が見込めるか 新商品の評判、問い合わせや引き合い等が今後の収益改善にどう寄与するのか
代表者等経営者個人の信用力や経営資質について	代表者は健康を害しているが業務復帰の強い意欲があり、また当該企業の下請け業者会の幹事を長年勤めるなど信頼のおける人物であり、長男も当該事業に5年間従事し取引先の評判もよく、後継の意思もあること…	<ul style="list-style-type: none"> 地元の評判等の情報に基づいて、債務者の実態が調査されているか

第4章 中小企業融資における定性要因の評価方策

(1)チェック表の作成趣旨

上述のように、〔中小企業融資編〕では、総合的に勘案すべき定性要因項目を挙げ、それぞれの項目に関して、事例を挙げて、「考慮点、具体的検討のポイント」を解説しています。しかし、そのような金融判断が融資審査において適正に行われているのか、疑問視する声が圧倒的に多く聞かれているのが、現下の中小企業金融の実態です。

このような「マニュアルの記述」と「現実の中小企業者の声」とのギャップが生ずる最大の要因は、マニュアルに記述されている「技術力や販売力、経営者の資質」を、実際の個別中小企業の融資判断に際して、具体的な評価の基準が明示されていないため、どのように判断すればよいのかが確立していないという点にあります。マニュアルの運用例（解説）においても、その概要は示されていますが、その詳細は示されていません。

「中小企業診断士のノウハウと経験を活かして、この点を補うことができないか」という思いのもとで、中小企業の「技術力や販売力、経営者の資質」の主として定性的内容を判定する具体的方法としてのチェック項目を示しました。

融資判断にあたり、特に「技術力、販売力、経営者の資質」の3つが重要視されるのは、この3つが、将来的な企業収益やキャッシュフローと関連性が高いと考えられるからに他なりません。企業に身についた「真の技術力、販売力」そして、「真の経営者資質」が、企業、特に中小企業では評価されるべきと考えます。

なおそれぞれの分類から評価指標を考える場合、「重複指標を許すべきではない」という考えがある一方、「それぞれの視点から考えるのであれば重複するのは当然のことである」という二通りの考え方がありますが、本報告書においては、後者の考え方に立ち、それらの3分類における重複指標はそのまま記載してあります。

(2)チェック表の構成

以下に、チェック項目の具体的な活用方法とそれぞれのチェック項目表を掲載いたします。項目は、大きく「技術力、販売力、および経営者の資質」に分かれており、その各々に定性要因を評価するための「評価項目」がまとめられています。

実際の作業は、評価項目の詳細を現状の企業に当てはめて確認・評価した上で、個々の企業の実情に鑑み、それぞれの評価項目を「将来の収益やキャッシュフロー（CF）への貢献度合い」の観点から評価することを原則とします。

(3)チェック項目の具体的な活用方法

例えば「技術力 1.開発・設計担当者」であれば、次の手順で評価作業を行います。

各評価項目の詳細について、経営者等に質問を行い、必要であればその関連書類等を見せていただきます。

に対する経営者等の回答によって、「現状の確認・評価」の欄に、詳細項目ごとに a、b、c の評価を行います。

この際回答が、同業同レベルの他企業と比較して「優れている」と考えられれば「a」、
「同レベルである」と考えられれば「b」、「他企業よりも劣る」と考えられれば「c」と
します。また「ある若しくはない」、「している若しくはしていない」等、二択の場合
は、「ある、している」を「a」、「ない、していない」を「c」と評価します。

すべての詳細項目を評価した上で、その評価項目について総合的な評点として「現状の
確認・評価」欄の最上部に「(a)、(b)、(c)」を記載します。

すべての評価項目について の「現状の確認・評価」を行います。(この評価項目
が当該企業にふさわしくない場合は、その項目については評価を実施せず、またその企
業にふさわしいものでこのチェックリストに載っていないものがあれば、その項目につ
いて追加で実施する。)

その企業にとって当該評価項目「1. 開発・設計担当者」が、その企業の将来的な収益
やキャッシュフローにどれくらい貢献するか、貢献の度合いを「貢献度」のところに、
大きいものから「A、B、C」評価をして記載します。

上記 の貢献がいつの時点で実現するかを見積もり、「1年内」なら「1」、「1年超から
2年以内」なら「2」、2年超の場合は「3」を記入します。

評価項目として取り上げたすべてに対して、上記 を行います。

【例】

技術力

番号	評価項目	評価項目の説明および詳細	現状の確認・評価	将来の収益やCFへの貢献 (評価者の視点)		
				貢献度	貢献時期	コメント
1	開発・設計担当者	人の要素が強い開発・設計では、その担当者の湯無とともに、何を開発・設計したに課を調べる必要があります。 1)開発・設計担当者はいるか。いる場合、何人か。 2)今期または来期以降の企業業績にプラスする開発・設計をしたか、期待できるか。 3)会社として技術開発を促進する支援策を採っているか。	(a) a a b	A	1	利益を生み出す新製品(新サービス・新加工法を含みます。以下同じ)の創出は、開発力・想像力の高い企業風土から生まれてきます。(以下略)

第5章 中小企業の評価項目（チェック表）の内容

「技術力」の評価項目

1. 評価項目としての技術力

「中小企業の技術力」は人によって受け止め方が異なりますので、言葉の使われ方から、持つ意味を明確にしておく必要があります。

企業経営において技術力という場合には、以下の2つのニュアンスがあります。

1) 将来の企業経営で活用が期待される特別の技術要素として

2) 特定技術を用いて行った活動の結果に含まれるその技術の影響度として

中小企業の場合上記1)タイプの技術を保有している企業は比較的少なく、評価を行う際の企業の「技術力」は一般には既に当該技術が活用された結果として、目の前に現れている現象からその技術の影響度を判断することが多くあります。

中小企業では技術を整理して把握していることはほとんどありません。そのような技術力は人（Man）、機械（Machine）、原材料（Material）、方法（Method）、情報（Information）という生産の構成要素のどれかに関連して現れることが多いので（いくつかの要素に複合して現れることもあります）、ここでは単純化して整理します。）以下その5要素のそれぞれについて技術力がどのように現れているか、例を挙げます（チェック表もこの分類になっています。）

なお、この他に環境管理に見る技術力も考えられますが、評価項目として触れません。

また、これらの技術力は総合して製品の収益力、CF（キャッシュフロー）に貢献します。

A 人 材

社長や役員自らが技術者であるか或いは技術的素養があり、アイデアを出していくタイプの場合

従業員の中に、優秀な熟練工（単数、複数）がおり設備改善、試作品作成、特殊工程の担当等で力を発揮している場合

外部の特定或いは不特定の技術コンサルタント等から助言・支援が得られる場合

B 設備・プロセス

業界内では他社に比較して独特の仕様の設備を保有し、特別の品質、特別のサイズ（他社に出来ない大型或いは小型、特別厚いもの、特別薄いもの等）の製品が生産できます。

最新鋭の設備等で他社に比して圧倒的にコストが安い。或いは品質がよい。

例えば、

- ・極めて保守性がよい設備でメンテナンス工数が少ない。

- ・エネルギー消費原単位が極めて少ない。

独特のプロセスを持っており、他社に比べて、製品の品質、納期、価格のいずれかにおいて際立って優位性があります。

例えば、

- ・原材料の使用原単価が少ない設備・プロセスを使っている。

- ・使用する原材料が安価なものでよい。

- ・環境汚染物質の発生が他のプロセスに比べ少ない。

C 原材料

当該企業の使用する原材料は他社に比し、相当にコストが安い、品質がよい、直ぐ入手可能等の内のいずれかの優位性があります。

例えば、海外での契約生産、契約栽培、契約飼育による廉価原材料の調達等（中小企業でも単独或いは共同で行っています。）
材料に対する加工の工夫や事前処理等で、材料歩留まりが極めて高い。

D 生産方法

生産プロセスは上記B「設備・プロセス」で取り上げましたので、ここでは生産の管理方法に現れる技術力を対象にします。

生産管理については、近年ほとんどの中小企業がかなりの水準に達しており、この面で優れているからと言って、技術力が高く企業評価が高まるという関係はあまり存在しなくなっています。特に、パソコンの普及と取引先大企業の指導等から、この管理レベルの平準化はかなり進んでいます。その中で、評価に値するとしたら次のような企業でしょう。

ア、仕掛品の工場内の在庫が少ない。理由として、工程間の処理能力のアンバランスから仕掛品が特定工程の前にたくさん滞留するようなことがないように、全体が最適の考え方を取り入れて生産全体を管理しています。（TOC*理論として最近整理された考え方ですが、昔から理解されていた思想であり、実践をしている企業もあります。）

イ、仕掛品、製品在庫が工場内に少ない。理由として、客先からの注文を受けてから生産に入るJIT*のようなPull生産方式を採用しています。（これが出来る中小企業は極めて少数ですが、稀にあるでしょう。）

品質管理においても基本的に生産管理と同様、この面で大きな優位性は出ないのが現状です。

例えば、「全数検査体制をとっていますか」という質問への答えで、ある程度の技術力が分かります。ただし、製品の種類や企業の実態によっても判断が異なりますので注意が必要です。

各種の管理技術に関し、水準以下の企業では評価を低くするべきではとの議論もありますが、従来生産活動を続け一定の成果を挙げてきた企業は、それなりの方法で合格率、歩留まり、コストダウン、標準的生産リードタイム等を達成しています。もしこのような本業での基本動作を適切に行っていなければ、業績が振るわず、既に市場から撤退を迫られていたはずですから、この時点で、管理システムの不備を理由にマイナス評価することは今回の検討目的に沿わないと判断しました。

E 情報

情報による技術力には、情報そのものが技術的価値を持ち、それを優先的に入手しうる立場にある場合と、日常業務上の情報処理を効率的に行うシステムとして技術力を備えていることとの両面があります。

F 環境管理

チェック表では、環境問題への取り組む施政・体制、リサイクル活動について内容としています。

G 生産にみる収益力・CFへの貢献

A～Fの各技術は総合して、主力製品の市場競争力や市場発展性、開発中の製品の市場競争力などに反映します。また、用途開発や取引先への提案力も重要です。

2. 技術力の探索方法と確認

ベンチャー企業の多くは、全社が技術力の塊のような企業です。一方、古くから伝統製品を生産しているような企業には技術力が何処にあるのか一見よく分かりません。

簡単なヒアリングで直ぐに分かる技術力を顕在的技術力とし、よく調べないと分からない技術力を潜在的技術力とします（潜在といっても日常活用されているものです。）

1. 顕在的技術力

ニッチな市場に独特な技術で対応している企業に多く、当該技術は日常の生産活動に利用されているので、簡単なヒアリングですぐに判定できます。

2. 潜在的技術力

直ぐには存在と大きさが分からないから、時間をかけて調査する必要があります。

技術力探索のために、最初に行う方法は現場で見たり聞いたりした現象や、財務諸表の精査から、技術力を想像させるような事実を拾い出し、それらを、例えば以下のような方法で再確認します。

- (1) 人材・・・経営者、管理者、関係先等へのヒアリング等から。
- (2) 設備・・・設備台帳や現物を見ながらのヒアリングで。
- (3) 原材料・・・製造原価報告書と中小企業原価指標との比較および担当者ヒアリング等から。
- (4) 生産方法・・・中小企業原価指標との比較および現場観測とヒアリング等による。
- (5) 情報・・・事務所OA化、パソコン設置の観察とヒアリングから。
- (6) 環境管理・・・経営者、管理者等へのヒアリング等から。
- (7) 製品にみる収益力・CFへの貢献・・・経営者、管理者、関係先等へのヒアリング等から。

3 評価項目

A 人材

- 1 開発・設計担当者
- 2 製造技術担当者
- 3 作業員
- 4 外部人的資源の活用

B 設備

- 5 製造プロセス
- 6 設備（主設備）
- 7 設備（付帯設備）
- 8 設備保全

C 原材料

- 9 調達先
- 10 調達ルート
- 11 外注管理
- 12 VA/VE
- 13 材料取り

D 生産方法

- 14 工程管理
- 15 原価管理
- 16 品質管理
- 17 物流

- E 情報
 - 18 特許、ノウハウ
 - 19 外部技術情報
 - 20 インターネット販売・購買
 - 21 情報システム（設計）
 - 22 情報システム（生産）
 - 23 情報システム（情報）
- F 環境管理
 - 24 環境問題への対応
 - 25 リサイクル活動
- G 製品にみる収益力・CFへの貢献
 - 26 主力製品の市場競争
 - 27 主力製品の市場発展性
 - 28 世代製品の準備
 - 29 用途開発
 - 30 取引先への提案

技術力の評価項目

番号	評価項目	評価項目の説明および詳細	現状の 確認・ 評価	将来の収益やCFへの貢献（評価者の視点）		
				貢献度	貢献時期	コメント
A. 人材						
1	開発・設計担当者（部・課長を含む）	<p>人の要素が強い開発・設計では、その担当者の有無とともに、何を開発・設計したのかを調べる必要があります。</p> <p>1) 開発・設計担当者はいるか。いる場合、何人か。 （技術開発が職務の50%以上なら専任と考える。）</p> <p>2) 今期または来期以降の企業業績にプラスする開発・設計をしたか、期待できるか。 （新製品（消費者に販売している場合）、または試作品（企業に販売している場合）をいくつ、CF（キャッシュフロー）でいくら、全体売上の何%か。）</p> <p>3) 会社として技術開発を促進する支援策を採っているか。 （特許取得への報酬制度、セミナーへの参加など、技術開発を助成するもの）</p>				<p>利益を生み出す新製品（新サービス・新加工法を含みます。以下同じ）の創出は、開発力・創造力の高い企業風土から生まれてきます。単に有資格者数や高学歴者数を数えても直接的には意味がなく、開発担当者が来期のCF増加に対してどれだけ貢献するかを見ることがポイントです。</p>
2	製造技術担当者（部・課長を含む）	<p>中小企業では製造技術担当者の業務は生産管理と一体になっているケースがほとんどですから、生産活動の成果を調べる必要があります。</p> <p>1) 生産性、歩留まり、製品検査合格率等は目標を上回っているか。 （生産管理の実績管理機能を見る。）</p> <p>2) 工場内のボトルネック工程を把握しているか。それへの対策はあるか。ネックが販売にある場合には、生産部門の情報を営業部門にフィード・バックしているか。 （生産管理の問題点の発見に務め、その対策を講じているか。）</p>				<p>生産管理は、モノを生み出す生産活動を効率的に行うマネジメントです。少量多品種・受注生産では、生産リードタイムを短縮し、流れが停滞しない生産システムが必要で、この流れが円滑であればコストダウンが図られます。</p> <p>生産のスムーズな流れを阻害する工程のボトル・ネックがある場合、これを解消しないとCFは増加しません。</p>
3	作業員	<p>一般作業員は決められたとおりの作業を確実にやっていることが大前提ですが、中には加工技術に独自性を発揮している熟練技能を保有している作業員もいます。中小企業の製造技術に</p>				<p>わが国の中小製造業における熟練技能の蓄積は、海外のユーザーにも高く評価されています。これが伝承されていくかどうかは企業評価にも重要です。</p>

		<p>は、企業内にある技能・技量の面の評価を加える必要があります。高い技能の個人または集団は、経営者、管理者、同僚からヒアリングすることになりますが、技能検定や業界の評判も参考になります。</p> <p>1) 一般作業員はすべて決められたルールに従って、作業を行っているか。 (欠勤率、製品不良率、5S、設備日常点検など)</p> <p>2) 社内で認定した技能工や技能検定合格者は何人いて、また組織が活用する体制になっているか。 (社内配置、技能ランク及び総数に対する%)</p> <p>3) そのような技能工を優遇する制度を制定しているか。 (社内規定のチェックその他)</p> <p>4) 高度な熟練技能を伝承するための組織としての措置がとられているか。 (OJTとの関連やローテーション)</p>			<p>自動車部品の下請加工で、重要保安部品の精密加工のノウハウを有しているため、海外生産工場にもすべて国内から納品して、受注量は依然として安定している中小企業があります。</p>
4	外部人的資源の活用	<p>新製品を生み出す過程で、特に成約が多い技術課題の解決のために外部人的資源の活用が有効です。公的機関や大学との連携のみならず、民間コンサルタントを上手く活用して、業績を挙げているケースもあります。</p> <p>1) 公的試験研究機関や大学の活用を行っているか。その成果はどうか。 (公的試験研究機関の活用、大学との共同開発、産官学との連携・支援などの成果)</p> <p>2) 技術コンサルタントの活用を行っているか。その成果はどうか。 (全般的相談・指導、ネック工程の改善、品質、コストダウン、リードタイム短縮、新製品や新技術の開発などの成果)</p>			<p>人的資源が限られている中小企業では、産官学をはじめとする外部技術を活用することが、独自技術・独自製品を生み出すために効率的です。</p> <p>技術系コンサルタントには、中小企業診断士、技術士、ISO品質・環境コンサルタント等があり、それぞれ特色があります。</p> <p>中小企業で起用されているコンサルタントで最も多いのはISO関係ですが、単に認証取得で終わらずに、会社業務を標準化、システム化し、全社的に成果を挙げている例がかなり見られます。</p>
B. 設備					
5	製造プロセス	<p>新鋭プロセスの技術的影響力は大きいので、他社に比較してどのような製造プロセスを採用しているかを調べます。</p> <p>1) プロセスが新規導入の場合、CF増加への寄与はどのくらいか。 (導入時の事業計画と実績をチェックし、今期、近い将来を予測する。)</p>			<p>設備を複数組み合わせた生産形態がプロセスです。ありきたりのプロセスか、競争力をもたらずプロセスかをチェックします。</p> <p>わが国の中小製造業は、高度成長期に積極的に最新設備を導入しましたので、現在でも発展途上国の</p>

		<p>2) 当該プロセスは同業他社にはない、独自のものの。 (下請企業の場合、加工技術の独自性・新規性が発揮できるか。)</p> <p>3) 当該プロセスは、取引先の拡大、業種の多角化に有効か。 (下請加工の場合、C F改善にどの程度寄与するか。)</p>				<p>設備を導入しましたので、現在でも発展途上国の新興製造業よりは一般的にすぐれた製造プロセスを保有しています。</p>
6	設備(主設備)	<p>他社製品を差別化できる製造設備が望ましいですが、当社の設備にはどのような特徴があります。</p> <p>1) 当社の設備は他社設備に比較して、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)の点で(生産性を含む)勝れているか。 (加工精度、原価低減、リードタイム短縮など)</p> <p>2) 来期以降に設備増強がある場合、それはC Fの増加にどの程度寄与するか。 (生産量拡大、新製品・新取引先対応、その他)</p>				<p>設備に他社が追随できない優位性がある場合は経営上でも有利です。何時までその優位性を保持できるかも調べる必要があります。</p>
7	設備(付帯設備)	<p>望ましいのは競争力をもたらす付帯設備です。</p> <p>1) どのような付帯設備があるか。その中でC Fの改善に寄与するものはあるか。 (エネルギー設備、工場内物流設備、廃棄物処理設備など)</p> <p>2) そのような設備が最近設置されたのであれば、それによるC F増加はどの程度か。 (設備償却費とコスト節減費の比較、今期、近い将来を予測)</p>				<p>高効率の設備に更新すると、ランニングコストは節減されてC Fのプラスになりますが、設備償却費は増加するのが普通です。設備償却費はC Fのマイナスには出てきませんが、期間損益はコスト節減費と設備償却費との差ですから、近い将来を予測した検討が必要です。</p>
8	設備保全	<p>生産設備は、自動化、高度化などが進み、設備の故障や事故の発生による生産活動への影響度はますます増大しています。設備保全体制を効率的な方法に変更した場合、製品品質にも好影響を与えます。</p> <p>1) 設備保全体制は、効率的な方法を採用しているか。 (設備の種類と用途によって適切な保全手段は異なる。)</p> <p>2) P Mの導入、T P M活動等によって、前期に比しC Fの改善効果があったか。また、来期以降に期待できるか。 (設備停止時間の縮小、外注修理費の減少などの収益への影響を金額で推定)</p>				<p>生産設備は、それぞれの機器の稼働率が高く有効に作動していることが必要です。一部の機器の整備不良が全体の生産性を低下することがあるため、注意が必要です。</p> <p>P M(Preventive Maintenance)とは、設備の定期的な点検と劣化部位の事前取り替えを行う予防保全で、費用がかかりますが、設備の機能低下や機能停止による生産損失を防ぐ効果があります。</p> <p>T P Mとは、全員参加のP M活動です。</p>

C. 原材料						
9	調達先	<p>調達先の変更は、メリットも大きいですが、リスクも伴うため、決断が大事です。</p> <p>1) 原材料の契約生産、契約栽培、契約飼育等の調達先の変更により、今期大幅なコストダウンが図られたか。または来期以降には実現されるか。 (中小企業でも食品製造業などに見られ、他業種でも検討の価値がある。)</p>				この分野の改善は上手くいくと収益の改善に大きく貢献しますが、調達先の変更によってトラブルが発生していないかなどの注意が必要です。
10	調達ルート	<p>調達ルートを従来からのシガラミを断ち切って変更し、その成果が出ているとしたら評価に値します。</p> <p>1) 調達ルートを製造元から商社に変更した等の調達ルート変更で、大幅材料費減に繋がったことが最近あるか。 (取引価格は調達ルートにより異なる。ただし、調達ルートの改善開始の時期を確認しないと、昔の話であったりする。)</p> <p>2) 調達にインターネットを利用してコストダウンを図っているか。 (調達のコストダウンおよび事務処理の電子化による経費減)</p>				調達コストは次項の外注コストとともに製造原価に大きな比率を占めます。
11	外注管理	<p>外注は管理の目が行き届かない局面ですが、それだけに改善効果もかなりあります。</p> <p>1) 外注先への生産管理、品質管理の指導によって、部品調達のコストダウンが図られているか。 (外注先の選定とともにその指導・育成は重要)</p> <p>2) 外注品の無検査受入によって経費節減されているか。 (外注先の品質管理がレベルアップすれば無検査受入が可能)</p> <p>3) 優れた技術力の外注先を最近起用しているか。 (外注先の選定は継続的に努力が必要)</p> <p>4) 外注先において最近技術改善が行われているか。 (指導のほか自主努力による技術改善を評価)</p>				外注先は自社本体同様に技術力に影響を与えることがありますので、注意が必要であり、よい外注先は当社技術力評価に好影響を与えます。
12	VA/VE	<p>従来の慣習を見直してVA/VEの基本に戻って実施することが重要です。</p> <p>1) 使用材質の変更を行い、材料費節減になっているか。 (例えば、ステンレスから普通鋼+塗装に変えるなど)</p> <p>2) 例えば、板厚を薄くしても強度上問題が無い箇所、仕様変更をし、材料費節減を図った等のことはあったか。</p>				VA/VEは既の実施済みでも、もう一度見直しをしたら、何か新発見があるかもしれません。あったら、効果が大です。

		(その他同様な改善はあったか。)				
13	材料取り	<p>材料の合理化は直接的にコストダウンに繋がります。一層の努力が期待されます。</p> <p>1) 例えば、材料の板サイズを2倍にして、材料歩留まりが大きく向上したような改善があったか。 (原材料と板取りの関係)</p> <p>2) 例えば、最適板取計算ソフトを導入して材料歩留まりを大幅に向上させたことはあったか。 (板取ソフトは金属板の他に、アパレルの材料用生地裁断用にも使用)</p>				<p>板材、棒材などの加工部品については、設計図や現品見本から最も経済的な材料取りになるように素材寸法を決めます。</p>
D. 生産方法						
14	工程管理	<p>日常行われている業務ですから、技術力を一挙に高めるような改善は通常あまり発生しません。しかし、次ぎのような管理の実践による効果を評価します。</p> <p>1) 生産計画に対する実績把握が行われ、差異の原因究明が常時なされているか。最近、この部分の改善があったか。 (PDCAサイクルを廻して管理している企業であれば、ある程度の効果が挙がっているといえます。)</p> <p>3) 工場内の在庫、仕掛品が少なく、特定工程の前に仕掛品が溜まっているようなことはないか。 (在庫は外部倉庫に移送している場合があるので、よく確認する。)</p> <p>3) 販売部門の受注に合わせて生産を行う方式を意識しているか。そのメリット(ジャストインタイムの考え方)を理解してやっているか。 (生産現場の意見が強く、生産優先になっている企業が多い。)</p> <p>4) 生産指示は文書により、それを記録にも利用しているか。欠陥品、クレーム品発生時に製造履歴をたどれるか。 (品質管理のトレーサビリティが確保できているか。)</p> <p>5) 最近納期遅れが減少し、客先評価が高まったか。 (受注増加に繋がることを期待したい。)</p>				<p>ジャストインタイムとは、トヨタが開発した「かんばん方式」に代表される「必要な時に、必要なモノを、必要な量だけ作る」という無在庫生産のための工程管理システムです。無在庫生産は、生産リードタイム短縮、棚卸資産回転率向上等、経営全体に好影響を与えます。効果を確認しながら実施しているでしょうか。</p> <p>無在庫生産とは、製品在庫のみならず工程間の仕掛品も少なくすることです。特定の工程の前に仕掛品が溜まっているのは、そこがボトルネック工程(制約行程)です。ボトルネックで工場全体の生産高が決定されてしまうため、これを解消させる対策が必要です。</p>
15	原価管理	<p>原価管理は当然行われるべきですが、行われていないケースが多いようです。行われている場合は、効果を出すように改善しているときに評価します。</p> <p>1) 月次原価把握の開始により、販売、生産への対策の指示が</p>				<p>原価がBlack Boxの中小企業が多い。原価把握が可能になって、原価情報をどう活用するかがポイントです。</p> <p>活動基準原価計算(Activity Based Costing、A B</p>

		<p>迅速になり、業績向上に繋がる。このような努力を行っているか。 <small>(原価の実績把握は差異の分析、差異原因の除去に繋がる。)</small></p> <p>2) 品種別の採算が活動基準原価計算等により把握可能になり、品種構成に関する戦略に重要な情報となる。大幅なCF増加に繋がるこのような努力を行っているか。 <small>(製品戦略には活動基準原価計算が不可欠であり、最近特に重視されている。)</small></p> <p>3) 原価管理や工場経理をIT導入等で見直した結果、省力ができたということはあったか。 <small>(IT導入は大きな決め手となっている。)</small></p>				<p>C) は、製品ごとに発生した原価を正しく把握して、間接費も各製品に割り振り、真のコストを算出しようとする管理会計手法です。</p>
16	品質管理	<p>品質管理は全社的運動として展開され、実際に品質を作り込む各工程を中心に、さらに不良・不備を生じさせない、顧客が満足する製品設計へと積極的な対応に変わってきています。</p> <p>1) 品質水準に影響するような生産方法の改善が行われたか。 <small>(プラスの影響とマイナスの影響がある。)</small></p> <p>2) 製品検査合格率の大幅な上昇はあったか。 <small>(例えば、前工程との連携等で改善があったか。)</small></p> <p>2) 行程品質の上昇により、全数検査を止め、検査費用削減が可能になったか。 <small>(この場合はCF増加になる。)</small></p>				<p>生産の3要素のQ(品質)、C(コスト)、D(納期)は、Qに優れていなければC、Dが優れていても、製品は市場に受け入れられません。</p>
17	物流管理	<p>物流はコストダウンの暗黒大陸と言われてきましたが、最近この面の合理化努力は目覚ましいものがあります。</p> <p>1) 客先や原材料購入先との間で、SCM(サプライチェーンマネジメント)のような総合的物流合理化の動きがあり、自社の業績向上に寄与しているか。 <small>(物流管理の徹底によるコスト低減や在庫削減など)</small></p> <p>2) 共同配送等の物流合理化努力でCF増加に繋がったか。 <small>(物流の共同化によるコスト低減やリードタイム短縮など)</small></p>				<p>SCM(Supply Chain Management)は、受注から製品設計、資材調達、生産、納品までの過程を全体として資材の効率的流通を図る手法です。これを実践するには客先や原材料購入先などの協力が不可欠です。</p>
E. 情報						
18	特許、ノウハウ	<p>特許等が現在の生産活動に既に活かされていれば、その効果は現在の決算書に反映済みと考えられます。特許等による技術</p>				<p>特許等の工業所有権は、独自技術を法的に保護し活用促進に繋げるものです。しかし、特許出願</p>

		<p>を今後どのように活かすかの方針によって、企業に及ぼす貢献度、貢献時期ともに変動します。</p> <p>1) 特許を取得したことがあるか。それは何時か。 (工業所有権には、特許権のほか、実用新案権、意匠権、商標権が含まれる。)</p> <p>2) 特許の許諾料を他社から得ているか。得ていれば、それはいくらか。 (今後の見通しとも)</p> <p>3) 他社へ特許使用料を支払っているか。それは何時までか。 (他社の特許権が切れた際には、使用契約していればCF増加が見込める。)</p> <p>4) 当社の特許やノウハウで最近業績向上に貢献したものがあるか。来期以降はどうか。 (これまでの実績と今後の見通し)</p>			<p>により情報公開されますので、短期間に商品化する計画を済ませておくことが重要です。</p> <p>特許等は持っているだけでなく、これを活用しCF増に貢献しなければなりません。</p>
19	外部技術情報	<p>外部技術を活用するには、外部技術の調査を定期的に行っていく必要があります。外部調査は、自社の技術・ノウハウが他社の技術を侵害していないかを調べる面でも重要です。</p> <p>1) 親企業や納入先から技術供与を受けられる関係にあるか。最近受けたことがあるか。 (最も身近な外部技術情報として重視する。)</p> <p>2) 外部技術情報を受ける窓口あるいは担当者が決まっているか。技術導入を進めたい時にはその契約をまとめられるか。 (外部調査の対象、頻度、方法、担当者の能力、その他)</p> <p>3) 大学、公設試験研究所等から、技術支援を受けられる関係になっているか。そして最近受けたことがあるか。 (実績と経営者の方針)</p> <p>4) 異業種交流会で自社の技術の不足を補い、業績が向上したことがあるか。 (経営者がこのような活動に熱心か。)</p>			<p>大学等外部から技術導入が可能であれば、競争上、かなり有利になります。どのような契約関係があるのか調べる必要があります。</p> <p>外部技術調査や技術導入契約は、弁理士、弁護士ほか外部コンサルタントに依頼することもあります。</p>
20	インターネット販売・購買	<p>最近、活発なインターネット販売・購買は実務面に活用され始めました。活用状況如何では、差別化技術となります。</p> <p>1) インターネット販売を活用して、業績にどの程度貢献しているか。 (実績と今後の方針、また、代金回収リスクの回避対策は充分か。)</p> <p>2) インターネット購買を活用して、コストダウンなどにどの</p>			<p>技術力としてのインターネットを活用できるIT技術の存在がこれらの基本になっています。</p>

		<p>程度貢献しているか。 (実績と今後の方針)</p>				
2 1	情報システム(設計)	<p>CAD/CAMを使用している企業が増えています。どこまで使いこなしているかをチェックします。</p> <p>1) 設計/加工にCAD/CAMを使用しているか。それによる生産性の向上はどの程度か。 (実績調査と今後の評価)</p> <p>2) 設計データベースはできているか。効果はどの程度か。 (設計技術者の作業時間短縮がねらい)</p>				<p>CAD/CAM (Computer Aided Design / Computer Aided Machining) とは、コンピュータによる設計及び加工です。その経済効果を計算してCAD/CAM 導入を決定した企業は少ないようですので、その効果を調査します。</p>
2 2	情報システム(生産)	<p>本格的な生産情報システムを持っている企業はそれ程多くはありません。活用度合いと効果を調べます。</p> <p>1) 生産の指示と生産日報の作成にITを活用しているか。 (システムの具体的活用)</p> <p>2) 採取された日常の実績情報を活用し、業績の向上が図られているか。 (システムの具体的効果)</p>				<p>取引先の多角化と製品の多品種化は、生産情報システムなくしては生産管理が不可能に近いでしょう。何らかの情報システムは導入されていても、本当に役に立っているシステムか、よく確認することが重要です。</p>
2 3	情報システム(事務)	<p>各社、何らかのシステムを既に持っていますが、機能を理解して使いこなすことがポイントです。</p> <p>1) 経理システムにパソコンソフトを使用しているか。効果は省力化のほかにもあるか。 (活用目的の確認と評価)</p> <p>2) システムを品種別損益把握等、戦略活用しているか。 (管理会計に役立っているか、その仕組みと経営戦略への活用)</p> <p>3) LANやネットワークを活用しているか。 (電子データ共有の仕組みとネットワークの領域の評価)</p>				<p>経営課題を解決するために情報は欠かせません。スピード経営には、ITによる情報の迅速化が経営を左右することもあります。</p> <p>事務部門の情報システムは、省力化のためだけでなく、経営戦略に有効に活用されるものでなければなりません。</p>
F. 環境管理						
2 4	環境問題への対応	<p>ISO14000 は、環境問題に積極的に取り組む姿勢を第三者機関が審査します。その体制が整っていれば、省エネ、省資源の活動実績が上がっており、コストダウンに結びついています。</p> <p>1) 企業としての環境ポリシーがあるか。 (環境問題を取り上げる経営方針があるかどうか。)</p> <p>2) ISO14000 の認証を取得済みか、取得計画があるか。 (製造におけるコストダウンの貢献度を評価)</p>				<p>ISO14000 は、PDCA (計画、実行、点検、是正、継続的改善) サイクルを重視した環境マネジメントシステムの国際規格です。この認証取得により、環境対策を継続的に行っていく道筋が確立します。また、日常活動のコストダウンに取り組むレベルが評価できます。</p>

		<p>3) 環境に配慮した製品・サービスがあるか。 (これまでの実績と今後の計画)</p> <p>4) 経営に環境に配慮した取り組みを行っているか。 (環境会計、環境ラベル、環境報告書の作成などを行っているか。)</p>				
25	リサイクル活動	<p>環境管理の実行で、原材料の省資源が期待できます。</p> <p>1) 排出した廃材を再生して、原料として工程に再投入することにより、原料費を節減しているか。 (認識と実績と将来計画)</p> <p>2) 廃材の再利用により、産業廃棄物処理費用が大幅削減となり、業績に貢献したことがあるか。今後の対策はどうか。 (実績と今後の計画)</p>				<p>資源循環型社会の流れを先取りしていくことにより、新たなビジネスチャンスが生まれてきます。リサイクルは、ロス削減のみならず、会社のイメージを大きく変えます。</p> <p>資源循環型社会への対応には、3R (Reduce, Reuse, Recycle) が重要です。</p>
G. 製品にみる収益力・CFへの貢献						
26	主力製品の市場競争力	<p>A～Fの各技術力は総合して、主力製品の市場競争力に反映されます。したがって、この市場競争力を評価することにより、現状の収益力およびCFへの貢献を評価します。</p> <p>1) 主力製品は他社製品と比べて市場競争力があるか。 (製品の性能面、コスト面、デザイン面、品質面、納期面などでの独自性・優位性を評価)</p>				<p>主力製品(サービス・加工法を含む)市場競争力が高ければ、コストリーダーシップが発揮でき、利益やCFに貢献します。</p> <p>また、主力製品の独自技術が陳腐化していないかを、常に注視している必要があります。</p>
27	主力製品の市場発展性	<p>主力製品の市場発展性は、将来、製品が企業の発展に寄与できるかの判断基準となります。</p> <p>1) 主力製品の市場の占有率は、同業・類似企業と比較してそれ以上のシェアを保持しているか。 (市場の占有率は売上高、数量などで比較する。)</p> <p>2) 主力製品を含めた製品の市場は、成長しているか。 (主力製品の市場発展性の位置づけ)</p> <p>3) 主力製品のライフサイクルは、どの位置にあるか。 (ライフサイクルの時期、成長期、成熟期、衰退期を考慮)</p> <p>4) 主力製品の代替製品があるか。 (製品の競争力、代替製品の脅威を調査しておく。)</p> <p>5) 主力製品の市場成長率から判断して、将来の利益およびCFへの貢献はどうか。 (主力製品の購買層、顧客の評価項目などから将来の利益貢献を推定)</p>				<p>主力製品の市場発展性は、企業の将来性を決める重要な要素です。成長率が高く、ライフサイクルが長い市場では、開発資源をその市場に集中することができます。</p> <p>限られた経営資源を効率よく活用するためには、成長市場に資源を投入することが利益を生み出す一つの選択です。</p>

28	次世代製品の準備	<p>上記主力製品の市場発展性をふまえて、次世代製品の準備を継続的な対策を行うことが必要です。</p> <p>1) 主力製品の次世代製品の準備をしているか。 (ライフサイクルの成熟期以降は準備が終わっている必要がある。)</p> <p>2) 次世代製品として開発中の製品は、収益性の向上およびCFの向上に貢献できるものであるか。 (右のコメント欄を参考として評価)</p>			<p>次の項目を中心に開発中の製品を評価します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規性：開発製品の高性能、意外性などにより新需要を喚起できること。 ・革新性：製品革新、販売チャネル革新、コストカットなどが可能であること。 ・市場性：顧客満足を高められ、需要が継続発生する可能性をもっていること。 ・規模性：開発製品のマーケットサイズを把握し、シェア設定を行って、多様化のメリットを実現できること。 ・優位性：従来製品にない性能・品質・コストにより差別性・代替性などがあること。 ・時間性：開発期間の短縮、在庫削減などの時間短縮効果（QR） ・柔軟性：感性消費による需用減退を早期に把握し、柔軟にスクラップできること。 ・連携性：他の専門分野企業に協力を求め、開発効果を早期にあげられること。
29	用途開発	<p>新製品・新技術開発には注力するが、用途開発には無関心な企業が多いです。</p> <p>1) これまで用途開発の実績あるいは調査をしたことはあるか。 (用途開発の意識を評価する。)</p> <p>2) 用途開発の調査研究をする担当が決められているか。 (日常の活動をチェックする。)</p> <p>3) 用途開発を事業計画、販売計画の中に折り込んでいるか。 (具体的に経営幹部の戦略を評価する。)</p>			<p>用途開発は新規開発と違って受注拡大に即効力があり、かつ、コストがわずかですみます。製品でも技術でもVA/V E手法によって新しい需要を開発することが可能です。マーケティングともいえますが、これはやはり開発技術力です。</p>
30	取引先への提案力	<p>下請企業の場合、親企業の製品モデルチェンジや新製品開発の場合の試作は、国内の下請企業の協力によって量産前の生産改善が行われます。</p> <p>1) これまでに親企業に改善提案をしたことがあるか。それは採用されたか。</p>			<p>親企業が下請企業を選別・再編する際のポイントに提案力の評価があります。親企業の技術者には気の付かない改善ポイントを見つけて提案するのが下請企業に期待されている技術力です。</p>

		<p>(過去の提案の実績は評価される。)</p> <p>2) 親企業側の加工工程をよく知っているか。 (トータルとしてのコストダウンや品質管理の概念をよく把握しているか。)</p> <p>3) 親企業側の関係者と定期的に打合せ・協議をしているか。 (親企業との関係の強さを推定する。)</p>				<p>親企業の海外生産が拡大していても、製品モデルチェンジや新製品開発の場合の試作は、国内の下請企業の協力によって量産のための生産改善が行われます。これが下請け企業に期待される大きな役割です。</p>
--	--	--	--	--	--	--

「販売力」の評価項目

1. 評価項目としての販売力

商品・サービスの提供を行う企業の販売力の強さは、その企業を評価する1つの重要な項目です。特に中小企業は、個々の従業員の販売力が企業の業績に与えるウェイトは大企業より大きいため、販売力を多方面から適切に評価することが重要です。販売力は、通常、財務指標等で従業員1人当りの生産性分析などから定量的に把握されています。しかし、財務指標が企業の現在および過去を表わす指標であるのに対し、販売力は現在と将来の企業の成長性、CF確保による収益性を評価する基本的な指標であり、定量的な過去の数値では具体的に表せない企業の将来を予測する評価基準となるものです。

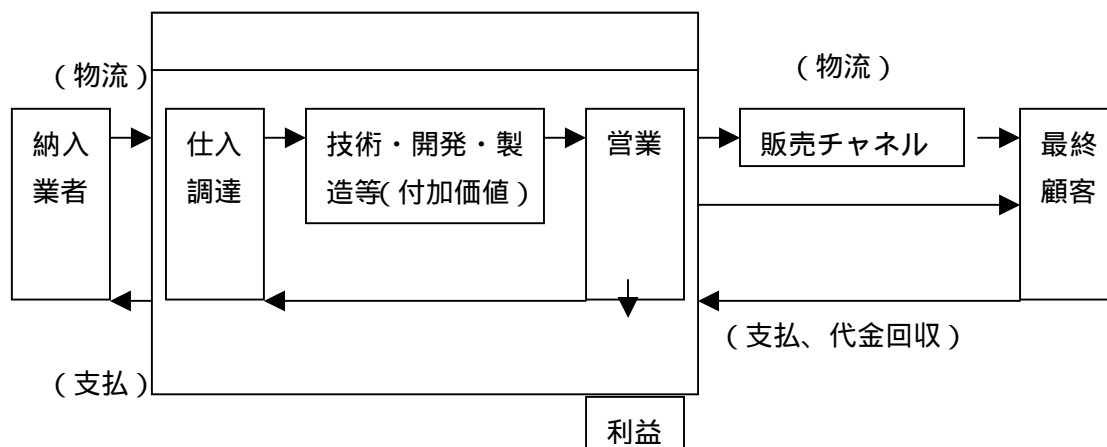
市場環境がグローバルレベルでダイナミックに変動し、技術革新が急速に進歩し、異業種からの参入も含め競合関係がますます激化しています。企業が生き残り、勝ち残っていくためには、真に革新性や付加価値のある商品・サービスを顧客に対しスピーディに提供する販売力が求められます。このような企業は、環境の変化に対応し、または変化を先取りして発展していくことができ、企業活動の本業において真に力のある企業といえます。

現在の販売力を将来的な環境変化に対応していくためには、常に先行投資的な販売力の改善を実施していかなければなりません。すなわち、必要人材の確保、商品構成の改善、サービスシステムの改善、設備の改善など先行的に投資を必要とする場合も多くあります。ただし、この先行的な投資による改善が、将来に亘って完全に企業繁栄にマッチする場合はよいのですが、時には予測判断の不備から、投資内容が不適當となることも少なくありません。したがって、できればマーケティングの専門的な知識を支援センター等から導入しながら推進することが大切です。

このように、販売力は差別化、スピード化、効率性を実現することにより企業に成長と利益をもたらし、企業活動の原動力となるものであり、これを評価する方法の柱のひとつとして、以下のように販売力を評価します。

2. サプライチェーンにおける販売

販売は、宣伝・広告等のビフォアサービス(B)で商品やサービスの情報を提供し、購入した顧客に対してアフターサービス(A)を提供し、よりよいコミュニケーション(C)を確保しながら代金を回収し、利益を創出します(販売活動は上記ABCによりよい流通ディストリビューション(D)を加えて販売のABCDサービスと称しています)。



販売 = ビフォアサービスの提供 + 顧客への商品・サービスの販売
 + アフターサービスの提供 + 代金の回収 + 利益の創出

3. 時間軸からみた販売活動の効果

販売活動の効果は、売上、利益といった企業業績に時間を追って顕在化してきます。

ある時点の財務指標（売上、利益等）は過去および現在の販売活動の結果を現し、現在の販売活動の成果は現在および将来に現れます。アフターサービスや研究開発、教育研修等の成果も将来顕在化する要因となります。今期の活動の一部は次期以降に成果となって現れ、その財務指標に影響を及ぼします。すなわち現在の総合的な企業活動は、将来の企業価値を形成する重要な要因であり、評価材料ということが出来ます。したがって将来の企業価値や業績向上のためには、現在、直接的には売上、利益に結びつかないこれらの活動も着実にやっているかどうか重要です。

4. 評価項目

A. 営業力

営業力は販売力を評価する基本的な要因であり、営業部門の総合的観点から評価を行います。中小企業は慢性的な人材不足に悩まされていますが、組織、教育、成果主義評価等による人的リソース強化、IT化の推進等による営業効率の向上、販売チャネル、物流、在庫管理等多面的な活動方向からの指標で評価します。特に営業力は、企業性格、組織構成、人材配置等のファクターをシステマ的にとらえた見方が必要となります。

- 1．営業システム
- 2．営業効率
- 3．販売チャネル
- 4．IT活用
- 5．物流・配送管理
- 6．在庫管理
- 7．営業教育・モチベーション

B．商品・サービス

高度化・多様化する顧客ニーズに応え、差異化された商品・サービスを継続的に投入できるかどうか企業が生き残りの分かれ目です。大量生産に頼り、意思決定が遅れ勝ちな大企業よりも、現代のように環境変化激動の時代においては、むしろ中小企業にとってその小回り性を活用できるビジネスチャンスの到来時期といえます。これを実現できるための仕組み、営業からのフィードバック、競争力ある価格設定あるいは付加価値の高い価格戦略の内容等によって評価します。

- 8．商品コンセプト
- 9．価格設定

C．市場設定

規模の大小や成長率よりも、企業がターゲット市場や市場でのポジションを明確に把握、認識し、攻略のための戦略を構築しているかが重要です。活動の成果としての将来の事業規模、利益予測からの評価判断も必要です。また、これらを実現するためのベースとなる立地、店舗についても評価します。

- 10．市場動向
- 11．競合他社状況
- 12．市場地位
- 13．立地・店舗

D．顧客

顧客ターゲットを明確にし、顧客のベネフィットを追及した活動を行い、既存顧客の維持、新規顧客の獲得をどの様に行っているか、がポイントです。製造業、特に大企業の下請の中小企業では従来この様な観点で顧客をみることは少なかったと思われませんが、今後生き残りをかけて下請から脱却し、新たな市場・顧客を開拓して事業を展開するためにも、このような指標の観点からの顧客対応が必要です。

- 14．顧客管理
- 15．顧客満足度

16．請求・回収

17．クレーム対応・アフターサービス

E. 広告・販促

従来、中小企業では一般的な広告・宣伝やイベント等がイージーなスタイルで実施され必ずしも有効な顧客開拓には至りませんでした。しかし、インターネットが普及してきたこと等により、少ない経費で大きな事業機会を獲得できる可能性があります。企業がこの機会をどのように認識し、チャンスとしてとらえ、積極的に活用しようとしているかを見ます。

18．ブランド

19．広告、PR活動（販売促進）

販売力の評価項目

番号	評価項目	評価項目の説明および詳細	現状の 確認・ 評価	将来の収益やCFへの貢献（評価者の視点）		
				貢献度	貢献時期	コメント
A．営業力						
1	営業システム	<p>中小企業においては、個々の従業員の営業対応力が会社の業績に与えるウェイトは大企業より大きくなります。したがって、営業力を多方面から適切に把握し、営業全体の活動の仕組みやその行動内容など、その強みを生かし弱みを補強することがポイントです。</p> <p>1) 人員数・能力は十分か。 <small>（競合他社と比較して営業に携わる人員の数を比較。個々人の営業経歴、スキル、専門知識、能力も把握する。人員が不足しがちな中小企業では、数量的、時間的、機能的、金銭的に柔軟に人員コントロールができることが重要。）</small></p> <p>2) 営業組織・体制は適正か。 <small>（業種別、顧客別、地域別、商品別が等営業組織・体制を確認しそれが実態に適しているか、適切に稼働しているか、リソースの最適配分がなされているか。営業体制が企業と個人の協調的な関係で整備されていることも重要。営業組織が、市場対応、顧客志向型への転換が進められているか。市場の変化に俊敏に対応するため、従業員への権限委譲を進め、顧客に近いところで、計画・実行・チェック・改善（PDCA）サイクルを回しているか。）</small></p> <p>3) 社内コミュニケーションは良好に行われているか。 <small>（販売促進、研究開発、技術、製造、流通等社内各部門とのコミュニケーションは良好か。顧客要求を適切に伝え、対応することができるか。）</small></p> <p>4) 営業担当者の満足度、モラルは高いか。 <small>（参加意識、コミュニケーション、人事考課、給与、目標管理、ノルマ、勤務時間、勤務場所・地域等が満足度やモラルに影響を与える。アンケート等により調査し、会社に対して従業員が高いロイヤリティを持っているかを把握する。）</small></p> <p>5) 客観的な人事考課、給与、インセンティブなど、モラルを引き出すための評価制度が整備されているか <small>（営業の評価制度はあるか。営業力や成果の向上に役立っているか。仕事に携わる従業員が期待される役割をどの程度達成したか。評価制度は、プロセスから結果に至る過程での具体的な行動・努力をトータルで評価できる仕組みであることをチェック。事業環境も評価に反映し、公正性と納得性が確保されている評価制度であることも重要。）</small></p> <p>6) 実績データを把握・分析しているか。 <small>（営業担当者1人当たり/売場面積当たり売上高・利益、顧客訪問率、外勤率、成約率、欠勤率、定着率等を時系列や他社と比較し、変化の有無やその原因、対応策を検討。売上・利益計画を含む目標に関する従業員の正確な理解を得られていることが重要。）</small></p>			<p>競争力ある営業力を確保・維持できれば、好況時はもちろん不況や市場低迷時でもその影響を最小限にとどめて顧客満足とCFを確保し、競合他社との差を拡大することができます。営業力は、常に将来の業績確保にどう対応するかの中長期的な経営計画の観点でとらえることが重要です。同時に経営者は働く意欲を引き出す努力とともに社員のモラルや満足度の向上や強化に努める必要があります。</p> <p>中小企業は必ずしも豊富な人材を有していません。限られた人員で構成されるため、営業力は営業に携わる従業員の能力・モラル等の個人的な人間性に大きな影響を受けます。</p> <p>経営者が社員の個性を認め、価値観の多様性を認めたくえで、営業を支える個人の持つ価値観が企業の目指す方向と基本的に一致していることが重要です。会社に甘えることなく、自らの意思で自己能力の向上を目指す人員に支えられている営業組織は、将来性について評価を高くみることができます。</p> <p>企業における営業方針や目標の共有化、役割分担、部門割当の適正化などが顧客満足を生み、リピーターや新規顧客が増加して財務的な成果に結びつくと考えられます。</p>	

2	営業効率	<p>営業効率向上によりCF・収益向上を実現することは競争に勝ち残る大変重要なポイントです。</p> <p>1) 各種営業情報の共有化により効率のレベルアップが図られているか。 (マニュアル化、ドキュメント化やITによるグループウェア、データベースの活用による共有化を図り、営業効率を向上させているか。具体的には、電子メールや電子掲示板、電子会議室、電子ライブラリー、スケジュール管理などの利用による営業活動の効率化、情報活用による効果的な営業活動の実施などがポイント)</p> <p>2) 業務の効率化、標準化は進んでいるか。 (業務フロー分析等により継続的に業務の分析と効率化、標準化を図り、営業品質の向上、スピードアップを図ることがポイント。)</p> <p>3) 効率化により経費率は削減されているか。 (顧客別・商品別・店舗別など可能な範囲で細かく販売費・一般管理費等の経費率を把握。)</p> <p>4) 固定費の変動費化を進めているか。 (固定資産、設備・車両等のリース化、事務業務の外注化等により固定費の変動費化を図って事業環境の変動に対応できる収益体質の構築がポイント。)</p> <p>5) SFA、テレマーケティング等へ取り組んでいるか。 (Sales Force Automationの採用、モバイル化、テレマーケティングの活用等営業の効率をさらに向上させることができる。)</p>		<p>営業効率は、利益ある事業拡大を目指すために重要な評価ポイントです。</p> <p>これからは海外企業との競争もあり、固定費増(すなわち人員増)を避けスリムな体質で事業規模を拡大しない限り十分な利益を得ることは難しくなってきます。このため事業の効率化への取組みは業績向上への重要な投資といえます。</p> <p>業務の効率化によって“時間”を創り、顧客とのコミュニケーションに活用できる時間を生み出し、少しでも顧客の要求を実現していくことが、結果的に収益性、生産性、CF等の財務的な成果に結びつきます。</p>
3	販売チャネル	<p>競争力のある販売チャネルを持っていることは将来の事業の発展とCF確保による事業の安定のための大きな資産です。</p> <p>1) 優良・有望な販売チャネルを持っているか。 (商社、卸・代理店、小売店、最終顧客に至るサプライチェーンを持っているか。それは、流通コスト、スピード、コミュニケーション、代金回収等に優れているか。)</p> <p>2) 取引先、顧客との関係は良好か、相手からの信頼度は高いか。 (長年にわたり信頼関係を築き上げてくることができたかどうかポイント。困難な時に支援してくれる取引先、顧客があれば企業の安定度は高いと言える。)</p> <p>3) 新規チャネル・ルート、顧客開拓能力はあるか。 (常に新たなルートや新規顧客を開拓する意欲と能力があるかどうかをみる。)</p> <p>4) 海外の販売チャネル、ノウハウを持っているか。 (業種や製品によっては海外への販売ルートやノウハウを持っているかどうか重要。)</p> <p>5) インターネットの活用による販売ノウハウは十分あるか。 (ホームページやwebEDIの活用の十分なノウハウを有しているか。)</p>		<p>信頼性の高い販売チャネルは単に販売するだけでなく、顧客信用度調査等による良好な代金回収や顧客の要求を伝える需要情報の双方向性があります。したがってうまく活用すれば迅速に顧客ニーズを吸い上げることが出来、それに適応した商品・サービスの開発が可能になり、他社と比較して競争力は大幅に増大します。</p> <p>インターネット活用によるビジネスモデル(たとえばB2B、B2C)は既存チャネルと競合する場合があります。それをどのように整合性を取って販売に活用していくかが重要です。</p>
4	IT活用	<p>IT化投資がどれだけ業務効率アップ、スピード化、業績向上に寄与しているかがポイントです。</p> <p>1) 業務分析を実施し、それに合ったシステムを構築しているか。 (POS、セールスフォースオートメーション、CRM/SCM、電子調達等システムは各種あり、またモバイル化も進んでいる。)</p> <p>2) システム構築・導入の目的は明確か。 (営業の競争力強化、販売促進、意思決定のスピード向上等目的は明確か。経営トップの関与率はどの程度か。)</p>		<p>IT化が進んでいますが、IT化の目的を経営者が良く理解しトップダウンで活用を図ることが重要です。1人に1台パソコンを持たせたからIT化だということではありません。</p> <p>また、IT投資はインフラ投資なので直接的な効果測定は困難な面もありますが、ROI(Return on investment: 投資利益率)等の指</p>

		<p>3) Web 活用による優位性を実現しているか。 (B2B/B2C の活用。ホームページの活用。顧客、取引先にとって魅力的で必要な情報がきちんと伝わる内容か。更新は定期的に行われているか。セキュリティ対策は十分か等)</p> <p>4) 資金計画はきちんと立てられているか。 (初期投資、システム開発費、運用コスト等の把握と資金対策。外部サービス業者の活用、リース・レンタルの活用、公的貸付制度、IT 設備投資税制の活用等チェック。)</p> <p>5) 投資効果を測定し、活用しているか。 (売上高、販売管理費、在庫回転率、資本利益率、価格、顧客定着率・リピート率、新規顧客獲得率、シェア、顧客満足度、レスポンスタイム、トータルリードタイム等)</p>			標で全体を押さえることも考えられます。
5	物流・配送管理	<p>業態によって様々ですがポイントはスピード、品質（正確さ）、コストであり、この点で競争力があるかどうか重要です。</p> <p>1) コスト競争力のある効率的な物流・配送システムとなっているか。 (配送費・倉庫費・入出庫費・管理費等コストを把握しているか。それは他社と比較してどうか。細分化されず、ストックポイントの少ないルートが構築できているか。)</p> <p>2) 専門業者を有効に活用しているか。 (専門の物流業者を利用している場合も優れたスピード、品質、コストの実現が重要。)</p> <p>3) 顧客要求納期への対応は良好か。 (平均時間よりも、正確でかつばらつきが少ないことが求められそれに対応できているか。)</p> <p>4) 梱包・包装等の効率化を行っているか。 (スピードアップ、コスト削減のための継続的な努力が必要。)</p> <p>5) 環境対応、交通・輸送手段の変化等への対応を検討しているか。 (排ガス、騒音、交通渋滞、包装梱包ゴミ等環境問題にどのように対応するか。)</p>			<p>物流・配送では、スピード、正確さといった顧客要求に応え顧客満足度を高めることが、販売機会の増大、物流効率化、在庫量削減等につながりコスト削減、CF 増大も出来る等双方にとって良い結果を生むことができます。</p> <p>中小企業では自社のみで対応することは負担も大きく厳しい面もありますから、販売チャンネルに適した流通システムの選択や他社との共同化によるロジスティクス的な考え方で流通コストの削減を検討することも有効です。</p>
6	在庫管理	<p>在庫を平準化しかつ最小限に保ちつつ顧客の要求数量を指定された納期、場所に納入することは事業の成長とCF の創出に不可欠です。</p> <p>1) 仕入や原材料、部品等の調達は生産や販売の変動に対応して無駄な在庫や欠品が生じない仕組みになっているか。 (購入価格、リードタイム、倉庫料等資金やコスト面から、また JIT システム等の面からもチェックが必要。)</p> <p>2) 仕掛品、半製品等生産過程や完成品、流通面で需要の変動に対応できる仕組みになっているか。 (生産リードタイム、返品の有無やそのコスト等もチェック。)</p> <p>3) 棚卸を定期的に行い、在庫保有量を常に定量的に把握しているか。 (金額、数量、日数等。評価損の発生を帳簿などできちんと整備することが重要。できれば同業他社との比較も行う。在庫量の平準化はCF 確保に重要。)</p> <p>4) 在庫コストが顧客や事業損益に与える影響を把握しているか。 (欠品による事業機会に逸失や信用の損失と在庫を抱えるロスのバランス。在庫の平準化によるコスト削減。返品コスト。倉庫料等。)</p>			<p>製造業のみならず、流通業やサービス業でも在庫管理は事業活動の成果を左右するため、その対策は大きな課題です。企業が仕入れ・調達から最終顧客への販売までサプライチェーンをスルーして在庫を最小限にする仕組みがあり、かつ継続的な改善を実現すれば、将来の様々な変動（市場、顧客動向、価格、需給、コスト等）に対応できる能力があるといえます。</p> <p>サプライチェーンの中で構成員相互にメリットのある関係を築き、優位性を構築できれば変化への対応力が強いと考えられます。</p>
7	営業担当者教育・モチベーション	<p>教育は短期的にはコストの発生のみで、中小企業単独では負担が大きいため、社外教育を積極的に取り込む等の工夫が必要です。</p>			<p>教育は先行投資的な性格が強く成果が顕在化するまでに比較的時間がかかるため、中小企業</p>

	ーション	<p>1)教育体系はしっかりしているか。 (選択型、公募型など様々なカリキュラムが整備されているか。業界の専門知識を十分に学べる体系になっているか。OJTの場合、講師は明確か。社外教育活用の仕組みがあるか。)</p> <p>2)キャリアパス制度は整備されているか。 (個人のスキルインデックスは整備されているか。キャリアパスとして人事等に活用しているか。公的資格取得促進制度はあるか)</p> <p>3)教育の効果測定はなされているか。 (満足度、達成度、行動、成果面での効果測定とそのフィードバック。)</p> <p>4)教育と連動した目標を管理する姿勢や制度はあるか。 (教育の成果として目標管理等によるフォロー制度があるか。)</p> <p>5)モチベーションの向上への取り組みはどのように行っているか。 (改善提案制度等従業員の意見を反映させる仕組みはあるか。)</p>			<p>の多くは即戦力となる教育や目的に応じた教育の実施にとどまっています。しかし、事業発展のためには継続的な教育で、営業担当者のスキルやモチベーションを高めていくことが必須です。教育を行っている企業と行っていない企業との間では、将来業績に差が出る可能性があり、それが顕在化したときはもはや挽回不可能です。また、教育の効果測定も重要なポイントです。経営者の高い意識が望まれます。</p>
B. 商品・サービス					
8	商品コンセプト	<p>商品開発・選定は企業の販売力に大きな影響を与えます。現在および将来の商品の競争力をチェックします。</p> <p>1)業界内の自社(製品)の位置づけを把握しているか。 (ライバル会社の価格・コスト構造・ブランド力・販売戦略、業界への影響、市場環境や需給環境の変化に伴う価格変動の大きさ等のチェック)</p> <p>2)市場ニーズを反映した差別化商品の投入が継続的になされているか。 (顧客の声を反映できる仕組み、セグメントに応じたラインアップ、商品の機能と利便性、プライベートブランド商品の投入等)</p> <p>3)競争力ある新商品を適切に市場投入できるリードタイムが実現できるようになっているか。 (競合他社に先行できるスピーディな商品開発、生産体制になっているか。)</p> <p>4)コスト競争力は十分か。 (生産性向上、IT化推進、業務効率改善、調達コスト削減、海外生産等からチェック)</p> <p>5)高品質、優位性のあるデザイン・パッケージ等は実現されているか。 (ISO9000導入等品質を高める工夫。)</p> <p>6)今後の商品投入計画は作成されているか。 (現状の商品ラインを成果測定し、新たな商品投入計画に反映する姿勢や仕組みがあるか。新たな商品投入計画には実現性・競争力があり、1)~5)を満足するか)</p>			<p>競争力ある魅力的なあるいは差別的な商品を今後継続的に投入することが出来るかを検討します。競争力ある商品であればある程、今後の事業規模拡大、利益向上の実現の可能性が高くなります。</p>
9	価格設定	<p>価格設定の仕組みやプロセスを評価します。さらに、設定した価格水準を維持するための取り組みもチェックします。</p> <p>1)商品アイテム別の粗利益率や交差比率、または重要な部分のサービスコストを把握しているか。 (原材料費、人件費、家賃、支払利息、取引に関するコスト(値引き、リベートなど)など)</p> <p>2)顧客の価格感度を考慮しているか。 (顧客が製品の機能やブランドなどに対してどのような評価を持っているか、顧客が感じて</p>			<p>戦略やブランドとの一貫性を損なわず、市場が納得できる価格設定に取り組んでいる企業は、将来の収益向上が期待できます。一方、市場とミスマッチな価格設定は、ブランドイメージの低下や顧客離れ、さらには企業体力の疲弊を引き起こします。</p>

		<p>いる価格幅の上限、交通費など購入のためのコストに対する抵抗感、など)</p> <p>3) 価格の設定方法は、販売戦略に適合しているか。 (経営方針への適合性、実行能力、顧客のセグメント化、商品ライン上の位置づけ、業界内の自社の位置づけ(ブランド力)、ライバル会社の明確化、EDLP、品質パロメータ など)</p> <p>4) 市場における自社製品の位置づけ、さらにはその変化にあわせて、臨機応変な価格設定が実行できるか。 (顧客のロイヤリティに応じた商品ごとのバリエーション、価格バンドリング など)</p> <p>5) 価格設定のルール、アプローチが明確に規定されているか。 (顧客別の価格設定のルール、値引きをする際の戦略、プライシング担当者へのエンパワメント など)</p> <p>6) 現状を把握し、価格設定を見直すツールやプロセスを持っているか。 (競合他社の価格チェック、商品のライフサイクル分析、定期的なデータ見直し、生産部門と販売部門のコミュニケーション、ステークホルダーとの協力 など)</p>			<p>柔軟な価格設定が可能な製品を持つ企業は、市場競争力がある企業として将来性が期待できます。顧客の価格感度や市場での位置づけをふまえて、価格のカスタマイズが可能な製品は、製品ライフサイクルの成長期を引き伸ばし、経営戦略の自由度を高めて企業価値も向上します。</p> <p>製品(商品、サービス)の価格を設定するに際し、コスト構造を把握していることは基本ですが、コストを下限に事業目標の達成を目的に一定の利益を加算するだけでは、市場競争力のある適正価格にはなりません。それには、一般的市場価格、需要側の要求する価格、競合企業の取引価格など、総合的な判断のなかで決める必要があります。</p>
C . 市場設定					
10	市場動向	<p>取扱商品・サービスの市場を定量的に正確に把握することは事業の遂行上重要な事項の1つです。</p> <p>1) 市場規模はどの程度か。 (当該商品・サービスの市場規模。単位は金額、数量等)</p> <p>2) 市場は成長が見込まれているか。 (経済・景気動向をふまえて、今後3～5年間の成長率を推定。)</p> <p>3) 対象市場セグメントは明確になっているか。 (当該企業のターゲットセグメントは明確か。)</p> <p>4) 競合企業の出現を考慮して、その対応方法が決められているか。 (可能性があれば市場性の再検討が必要です。)</p>			<p>一般的に発展性のある市場へ向けた技術・商品戦略であればその方向は適確であるといえます。しかし、発展性が高いことは、新規参入等による競合激化の可能性があり、一方成熟市場やニッチ市場であっても、新たなアイデア等により成長の可能性もあります。</p> <p>したがって、企業の経営者が市場動向を十分認識し技術資源の投入を含めどのような事業戦略で対応しようとしているかがポイントです。</p>
11	競合他社への対応	<p>競合他社には容易に真似のできない市場競争力ある革新的な商品を持っているかどうかにより、事業の競争力や将来性を検討します。</p> <p>1) 取扱商品に関し強力な競合他社は存在するか。 (異業種との競合、海外企業との競合等もチェック。)</p> <p>2) 取扱商品は競合他社の商品と比べて競争力・将来性はあるか。 (性能、コスト、デザイン、品質、納期、ブランド等現在の状況と将来性を具体的に検討。)</p> <p>3) 競合他社の戦略、技術、商品分析等を行っているか。 (競合他社が優位な場合、その優位性を分析し取り入れることが出来るか検討。)</p> <p>4) 市場への新規参入の可能性はあるか。その場合の競争力はどうか。 (大企業、海外企業からの参入を含め検討。信用力、ノウハウや技術、特許、ブランド等参</p>			<p>市場競争力が高くそれを将来にわたって維持できれば利益ある持続的成長を実現でき、CFや収益の向上が期待できます。</p> <p>このため、競合他社の戦略分析と対応策の検討、改善努力等を行うことは非常に重要です。</p> <p>1企業単独の力には限りがあり、異業種を含め自社に有利な提携等の可能性があれば将来性は高いといえます。この場合、リスクマネジメントの観点から相手方企業の精査が必要です。</p>

		入障壁の高さを検討。) 5)他社との補完、提携、M & A等の可能性はあるか。(あればそれが自社にとって有利か不利かを検討。)			
12	市場地位	ターゲット市場での地位を確認します。それぞれの地位に応じた戦略を実行できるかどうかを見ます。 1)自社の強み、弱み、市場の機会、脅威を把握しているか。(いわゆるSWOT分析。経営者自身が行う必要がある。) 2)ターゲット市場における現在の市場地位はどの程度か。(順位、市場占拠率等を金額または数量ベースで把握。) 3)将来の市場地位をどのように計画しているか。(次世代商品の投入計画、利益を確保できる事業規模と市場で生き残れる事業規模・順位・占拠率を予測。) 4)売上計画および利益計画は作成されているか。(上記に基づき今後数年間において、狙うべき事業規模、売上計画・利益計画を策定。)			経営者が、自社の強み、弱み、市場地位等を正確に認識し、限られた資源を効率的に活用して利益ある持続的成長を実現できるかがポイントです。 競争力が無ければ経営者の個人資産からの補填等で見かけ上利益を出しても早晩市場から淘汰されます。新規事業の場合は当初赤字であっても、利益が増大し遅くとも3年目に単年度黒字、5年目に累損解消のめどが立てば継続の価値があります。
13	立地・店舗	立地の選定は小売業のみでなく、製造業、流通業、サービス業等でも重要であり、選定の戦略、企業方針、手法などを評価します。また、立地や取扱商品、顧客対象などにふさわしい店舗であるか評価します。 1)商圏・市場を十分把握しているか。(顧客層、自社の商圏範囲、狭くしている要因、広くしている要因等。) 2)立地選定の仕組み、プロセスは具体的か。(経営方針・事業計画との整合性。収集している事前情報、実査の有無と方法等。) 3)立地のインフラの検討はなされているか。(同業種や同業社の集積状況、労働力、技術力、コスト、市場・顧客との距離、納入業者、物流、社会インフラ、環境、法規制、商慣習等グローバルに検討。) 4)既存立地の適否の検討はなされているか。(既存立地適合した経営方針になっているか。適合していない場合その原因と対策。) 5)撤退の基準をもっているか。(ターゲット客の変化、戦略ミスマッチ、立地環境の変化への対応、撤退コスト等。) 6)店舗施設は競争力があるか。(店舗のコンセプトは明確か。競合店との差別化要素は何か。周辺環境、看板、外観、駐車場・駐輪場、店舗面積、レイアウト、陳列等をチェック。改装時期や間隔も重要。) 7)店舗のサービス性、環境・法令規制対応は十分か。(店員の対応、快適性・清潔さ。バリアフリー、環境対応、建築・営業関連等法規制対応等) 8)店舗の効率性、採算性は良好か。(店舗投資コストや維持費と低減策。投資回収期間。売場面積当り/商品別売上高・粗利、人時生産性から見たパート・アルバイトを含む適正人員体制、動線の効率化等をチェック)			「良い立地」に進出できたとしても必ずしも成功するとは限りません。市場が急速に変動する今日、戦略との適合性を考慮しない候補地ありきの進出政策は危険を伴います。地域での同業種の集積状況は調達、受注、生産、出荷、情報収集等の面で重要です。 店舗施設は、小売業では商品の品揃えや展示・陳列等の情報提供が重要であり、一方、飲食業やサービス業では空間の快適性や利便性がポイントです。 「戦略ありきの進出政策」の必要性を認識し、経営方針にそった形で取り組んでいる企業の将来性は期待できると考えられます。すなわち候補地の探索から進出判断までのプロセスが効率的に機能し、戦略に適した進出が展開できている企業については、リスクを低減化できるノウハウを評価すべきでしょう。
D.顧客					
14	顧客管理	優良顧客の維持、新規顧客の獲得のためには顧客を管理する仕組みが			企業と顧客を仲介する販売・営業の機能は、

		<p>必要であり、その活用手段とレベルについてチェックします。</p> <p>1)顧客を管理するシステム、仕組みはあるか。 (導入する目的の明確化、体系的な顧客データの収集、属性情報、アプローチ方法、サポートチーム・人材育成、プライバシー保護、ナレッジマネジメントによる商談情報等の共有化の仕組みと利用頻度、社員への動機づけはなされているか。)</p> <p>2)ターゲット顧客を設定しているか。 (顧客戦略の立案、顧客別販売提案、顧客のセグメンテーション、ニーズの予測など)</p> <p>3)優良既存顧客の維持・確保は十分なされているか。 (イベント等コミュニティの形成、顧客ロイヤリティ、顧客定着率、リピート率等)</p> <p>4)新規顧客を開拓しているか。 (既存セグメントの深堀、新規市場の開拓、新規チャネルの開拓、新規顧客獲得率と獲得コストの測定。)</p> <p>5)顧客別売上、粗利、利益管理を行い、活用しているか。 (顧客獲得コスト。優良顧客、不良顧客の分別と対応。)</p> <p>6)販売店に対する教育を行っているか。 (販売店研修プログラム等を利用した教育、研修の実施。)</p>			<p>顧客の自主的な意志決定を支援するコミュニケーション力が必要になっています。</p> <p>また、顧客管理にはIT投資が必要で、情報の蓄積も必要なため、導入初期ではコスト増が表面化しやすい傾向があります。プロセスのなかでは失敗も予想されます。しかし、機能すれば、長期的に顧客ロイヤリティが築かれ、導入以前よりCFが改善され収益性が高まります。</p> <p>したがって、顧客を獲得と維持のための仕組みづくりについて、プロセスと技術とともに、企業が顧客管理への取り組みを継続する姿勢も評価します。</p>
15	顧客満足度	<p>顧客満足度調査などによって顧客満足への貢献度を評価します。</p> <p>1)顧客満足度調査を実施しているか。 (アンケート等調査方法、頻度、事業へのフィードバック等)</p> <p>2)顧客要求にあった品質を達成しているか。 (マーケットインの姿勢、信頼性、機能性、スタイル、格調、選択肢の豊富さ等)</p> <p>3)顧客を満足させる要求納期遵守率を達成しているか。 (希望納期と実績の比較、クレーム発生率等)</p> <p>4)顧客からみた魅力的な価格設定をしているか。 (クーポンの利用、顧客層別価格キャンペーンの効果、顧客ロイヤリティ別価格設定、等)</p> <p>5)顧客ベネフィットを考慮した対応になっているか。 (注文手段、曜日、時間、支払い方法、配達、顧客の現状把握ツールなどの利用頻度、顧客に応じた販促提案、コールセンターでの対応、商品・サービスのカスタマイゼーション)</p> <p>6)アフターサービスの提供は十分か。 (顧客満足を得るサービスの提供。顧客情報の活用によるリピートオードの獲得。)</p>			<p>顧客満足度を評価するため、明確な目的のもとにアンケート調査やモニタリングを実施している企業は、商品開発や営業体制など将来に向けて豊富な情報が用意できます。</p> <p>さらに顧客データベースを統計的手法を用いて分析するなど、多面的な要素を取り入れることで、次のステップでは、より綿密な計画を設定、実行が可能になります。</p> <p>顧客との綿密なコミュニケーションによって、顧客に対し自社の存在を明確に伝え、利便性、安心を与えることができれば、グッドイメージの醸成につながり、営業戦略上の対外的な競争力に反映します。</p>
16	請求・回収	<p>将来にわたって健全なキャッシュフローを確保、維持できる能力があるかどうかをチェックします。</p> <p>1)回収計画はあるか、計画に沿って回収はきちんと行われているか。 (回収計画の策定、売掛台帳の整備、回収率、信用調査、信用限度の設定等)</p> <p>2)回収マニュアルはあるか、顧客との契約は締結しているか。 (契約等で回収条件は明確にされているか。営業担当者の回収意識は高いか、回収ノウハウを持っているか、顧客ニーズに合わせた請求書の発行、回収評価制度等)</p> <p>3)不良債権発生率・デフォルト率を把握しているか。</p>			<p>売掛金の確実な回収ができれば、自社の資金状況の正確な把握、予測が可能になり、さまざまな状況に適切に対応することができ、安定性、成長性は高いと言えます。</p> <p>また、資金状況が明らかであれば、自社の体力を測りながら、取引先ポートフォリオ分析によって、守るべきところは守り、攻めるべきところは攻める営業を展開することも可能にな</p>

		<p>(過去、同業他社、企業体力(利益、内部留保など)との比較、営業戦略上の比較)</p> <p>4)取引先信用状況を正確に把握しているか。 (定期的な取引先信用調査の実施、万一の場合の回収方法の作成等)</p> <p>5)キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)を把握しているか。 (CCC=売上債権回収日数+在庫保有日数-支払債務日数、の増減をチェック。)</p>			り、販売力の面でも将来が期待できます。
17	クレーム対応・アフターサービス	<p>クレームへの対応やアフターサービスの社内体制を評価します。</p> <p>1)マニュアル化はされているか。 (対象、内容、繊細さ、検索スピード、責任者の設定、社員への浸透度等)</p> <p>2)再発防止策・改善策を作る仕組みができていますか。 (クレーム発生原因の分析と対策、誠実、公平、スピード、透明性)</p> <p>3)情報の蓄積と活用はなされているか。 (事故記録の整備、情報を収集する仕掛け、モニタリング、フィードバック等)</p> <p>4)クレーム対応やアフターサービスのための仕組みができていますか。 (問題意識、情報の伝達速度・ライン、権限委譲とルール)</p> <p>5)顧客対応のレベルは良好か。 (クレーム分析やアフターサービスの方法、問題解決にかかった時間、解決した方法、妥当性、解決率、1回の対応で解決できた比率、同じクレームの発生率)</p>			<p>クレームは必ずしも企業サイドに落度があるとは限りません。どのようなクレームであっても、対処決定までに極力時間をかけず、社員が短期間のうちに顧客とコンタクトをとり、常に平常心を持って顧客に接することが必要です。</p> <p>たとえ、クレームが発生しても迅速で誠実な対応ができれば、顧客からの信頼は回復し、企業は顧客にとってより身近な存在となる可能性もあります。クレーム対応への体制整備は、事業経営の安定性・将来性の面で評価できます。</p>
E. 広告・販促					
18	ブランド	<p>企業や商品ブランド・キャラクターマーク等を上手に活用できれば企業価値や業績向上に貢献することができます。広告や販売促進活動が、ブランド価値のアップに貢献しているか、さらにはブランドの潜在成長力などを評価します。</p> <p>1)独自ブランドはあるか、それは市場に十分認知されているか。 (顧客、社員、株主などステークホルダーから多面的にブランド価値が認められているか)</p> <p>2)ブランドイメージは高いか。 (個性・独自性・差別化・選別価値・プレミアム、尊重されているか、身近な存在か)</p> <p>3)ブランド維持の努力を行っているか。 (ブランド力を測定する仕組み、客観的に評価できる基準を有しているか、商標権登録の有無)</p> <p>4)ブランド力の評価を行っているか。 (収益力、コスト削減、マーケットシェア、リピート率など業績指標に対するブランドの貢献度を数値化しているか、また客観的に評価する努力をしているか)</p> <p>5)社内マーケティングの仕組みがあるか、十分運用されているか。 (ブランド戦略は社内に浸透しているか、認知されているか。社外向けのメッセージとの連動。ブランドを持たない場合の社内への説明、営業活動方針)</p>			<p>ブランドの価値やビジョンが企業内外に一致して浸透していれば、営業担当者も説得力のある活動が展開でき、企業の業績は向上します。社員が企業や商品のブランドの価値を認めることができれば、モラルは向上し企業へのロイヤリティが高まります。さらに、株主の思い入れは、企業にとっては大きな支えになります。</p> <p>広告や販売促進活動は、企業のブランド価値を伝えるメッセンジャーの役目を担っています。ブランド力が高まれば企業の潜在的な成長力など無形資産の拡大だけでなく、CFなど測定可能な有形資産の増加にもつながります。</p> <p>ブランドを持たない場合(OEM:相手先ブランドによる製造等)は、ブランドにかかる費用が発生しないので、その分付加価値をより高く創造し商品競争力を高める必要があります。</p>
19	広告・PR活動(販売促進)	<p>顧客にメッセージを送る広告活動等、社内外関係者に企業の“顔”をみせる手段やその情報の量や質、正確性を評価します。</p>			<p>顧客とのコミュニケーションに積極的な姿勢や常に新たなコミュニケーションを模索する姿</p>

		<p>1) 媒体、内容、ターゲット等は適切か。 (ターゲット顧客・市場に向けた広告媒体の選択。メンテナンスの頻度)</p> <p>2) 展示会・イベントへの参加、共同販促等を行っているか。 (展示会・イベントの活用は重要。共同販促は異業種も含んだ推進が重要。)</p> <p>3) ITをどのように活用しているか。 (ホームページの場合は情報内容とターゲット、デザイン・レイアウト、アクセス/ヒット数の把握と分析、メンテナンスの頻度等。 eメール活用の仕方)</p> <p>4) 社内外関係者に提供する情報の量、質は十分か。 (ビジョン、事業内容、業績、リスク開示・トラブル発生時の姿勢)</p> <p>5) 経費の把握、効果測定を行い、活用しているか。 (その時点や先行投資としての広告効果をアンケート分析や売上動向等によって測定)</p>			<p>勢は、信頼と活力の良循環を創り、将来の収益を生み出す源泉となります。</p> <p>広告活動の事業への貢献は把握が容易ではありませんが、ITを活用した広告活動は定量的にデータが取れるため、統計的手法等を活用して分析することが可能になります。</p>
--	--	--	--	--	---

・「経営者の資質」の評価項目

1．経営者の資質評価の現状

中小企業の評価をする場合に、経営者の資質を評価するのは財務などの計数で明確に分析出来る評価方法に比べると、1) 人が人を評価することの難しさ、2) 評価項目の不明確さ、3) 評価手法の未確立といった要因があり、完全に経営者の資質を評価することは困難とされています。

2．経営者の資質評価・分析の重要性

中小企業の評価に際し、経営者自身をよく知ることは財務分析と同様、あるいはそれ以上に重要であると言えます。なぜなら、中小企業において経営者の存在は大企業よりも大きく、企業業績に与える影響度も格段に大きいからです。例えば、通常、中小企業経営において株主は同族中心に占められており、株主自身が経営を行っているため、企業の所有と経営の分離が進んでいないケースが大半です。このような場合、経営者は外部からの経営のチェックを受けにくくなり、自ら規範を保とうと努力しなければ、独りよがりの経営に陥りがちとなってしまいます。独りよがりの意思決定がもたらすものがよいケースもあれば悪いケースもあるのですが、もし経営者の資質を詳細に分析できたなら、その企業の将来像を描き、事前に必要な対応策を取ることもできるようになります。

また、中小企業は大企業に比べ経営資源（特に人材面）に乏しいケースが多く、経営の意思決定は株主兼経営者である社長の考え方一つで行われることがあります。すなわち、経営者の意思決定能力・管理等の対応能力次第ですぐにでも経営基盤が左右されやすい状態にあるということです。したがって、経営者の資質をより詳細に分析・把握できれば、その企業の取りうる行動も事前に想定でき、ひいては将来の企業の方向性に結びつけることも場合によっては可能となります。

3．経営者の資質と企業与信

融資審査において、中小企業経営者の資質の分析を企業の収益やキャッシュフローに直接的に結びつけるのは少々無理があり、むしろ将来の企業の成長性や安定性を推し量るための指標として位置付けられるべきです。経営者の資質の詳細な分析は企業与信の継続について一定の方針を与えるのに十分役立つものと思われま

4．経営者の資質の定義付けと評価要素

それでは、「経営者の資質」とは一体何でしょうか。資質とは「生まれつきの性質や才能。資性、天性。」(広辞苑)とあります。また、経営者の資質は過去の実務的な経験や事業に対する努力によって培われます。経営者の資質を評価・分析するということは、これらの人間的な要因を把握しながら、過去の実績や事業に対する努力度合い等を通して、経営者に経営するための資格と条件が備わっているのかを評価・分析することと言えます。

企業を経営するための資格や条件で資本的な要素を除き、以下の通り3点を評価する際の大きな分類としました。

- 1) 経営者の物事の考え方、性格等どちらかと言えば先天的要素の強いもの。
- 2) 経営者の経営に関する能力や取り組み姿勢等 1)に比べれば後天的要素の強いもので過去の実務的な経験や業務に対する努力から培われるものなど。
- 3) 企業経営での経営基本管理状況などの実践状況。

たとえ経営者としての資格や条件が備わっていると判断できても実際の経営で生かされていない、実践する予定もないというような経営者では資質があるとは言えません。

様々な指標を用いていますが、ポイントはこれらの指標などがバランスよく経営者や評価対象企業に備わっているか等が重要であると言えます。また、経営者自身にこれらの評価指標にある資質等が不足していても、これらを補うスタッフや外部助言者などを上手く活用できるのであれば問題なしと言えます。

5. 評価項目

A. 経営者の物事の考え方、性格等

これらは企業経営を行う者にとって最重要に備えていなければならない資格・条件であると言えます。若い経営者など企業の将来性を分析する上で役立つ項目が多く、取引が浅い与信先の分析にも役立つ項目が少なくありません。

1. 先見性
2. 意思決定・責任感
3. 権限委譲
4. リーダーシップ・人心掌握力
5. 謙虚さ

B. 経営に関する能力・取り組み姿勢

広義にはこれらも含めて先天的要素な部分もありますが、大半は努力・学習によって習得できる側面が強い事項であり、場合によっては努力・学習の結果、A.の項目の責任感等が向上する場合もあります。現在の企業実態の把握に不可欠な項目であり、これらの項目に十分な評価が出来る経営者は取引に安心感を与えます。

6. 管理能力
7. 計数管理能力（管理能力の一部だが管理の中で最も重要な項目のため独立させた）
8. チャレンジ精神（向上心）
9. 情報開示姿勢
10. IT化への取り組み
11. 後継者育成への取り組み

12．公私混同の有無

13．経歴

C．経営管理などの実践状況

経営者の性質・能力や姿勢だけで「経営者の資質」の評価を終えることは、プロ野球に例えると、試合を見ないで練習だけで選手の年俵査定を行うようなものです。経営者の考え方、管理能力および、取り組み姿勢等が経営に反映されているのかを以下の評価項目で分析します。

14．経営理念・ビジョンの有無

15．事業計画書の有無

16．柔軟・機動的な組織体制の有無

17．人事・雇用政策の有無

18．リスクマネジメント

19．社会価値の創出

番号	評価項目	評価項目の説明および詳細	現状の確認・評価	将来の収益や CF (キャッシュフロー) への貢献 (評価者の視点)		
				貢献度	貢献時期	コメント
A. 経営者の物事の考え方・性格等						
1	先見性	<p>先見性とは、「経営環境を見極め、自社の経営資源を最大限に活用し、他社に先んじて成長への方向性や経営環境変化に対応するための方向性を持っていること」と言えます。中小企業においては、経営者は企業成長の推進力であり、将来を見据える先見性が要求されます。</p> <p>1) 社長は事業の先見性を持っているか (一般的な予測でなく、独自の分析・見解を持っているか)</p> <p>2) その先見性は該当企業の現状や業界環境に照らし、革新性・先進性・実現性・妥当性等はあるのか (独りよがりの先見性でないか)</p> <p>現在、その先見性を実現すべく具体策を立てている、あるいは既に実行中であるのか</p>				<p>経営者がその事業の将来性をどのように感じているのかを日常の取引で得られるように注意を傾けましょう。設備投資をするに至る経緯、大きな組織変更や子会社設立に至る経緯、経営計画書の説明を受けるときなどに確認できるでしょう。また、通常の会話の中でも業界先行きなどの話題の中で独自の先見性を持つ経営者であれば、確認できるはずです。</p> <p>先見性が現時点でやや革新的で実現性に疑問をもって、経営者がその先見性を導いた経緯などをヒアリングし、理論的に納得できるものであれば成長性を期待させます。</p>
2	意思決定・責任感	<p>企業経営者の任務は会社内での出来事・取引全般への意思決定であり、換言すれば、会社のことすべてに責任を果たす義務があります。</p> <p>1) 経営者の意思決定は迅速に行われているか (経営環境の変化が激しい時には、機敏な意思決定が不可欠に)</p> <p>2) 一度意思決定した事項は最後までやり遂げるか (計画を達成させるという責任感が見られるか)</p> <p>3) 万一計画等の達成が不可能な場合、合理的な撤退戦略があるか (無理だとわかれば合理的に撤退することも責任を負う事・重要な意思決定である)</p> <p>4) 言い訳・責任転嫁をしない (結果を謙虚に受け止めているか)</p>				<p>環境変化に応じた迅速な意思決定とその遂行は経営者に不可欠の資質と言えます。</p> <p>よく「誰それに勧められて～したら失敗した。」「～部長に任せたら私は知らない。」などと言う経営者がいます。責任感のない経営者がよく口にするせりふです。また、業界環境の変化などにより計画中止がやむなきに至った場合等に被害を最小限に食い止めることも将たる者の努めと言えるでしょう。</p>
3	権限委譲	<p>経営者としても、企業内の出来事の全てを管理・監督するのは、一定規模以上の企業になれば不可能であり、権限委譲が必要です。</p>				<p>現在、企業経営のキーワードである「スピード経営」を実現するためには権限委譲は不</p>

		<p>一定規模以上の企業になれば不可能であり、権限委譲が必要です。</p> <p>1) 部下に一定の決定権を与えているか (原則的な権限は部下に与えていると客観的に思えるか)</p> <p>2) 経営重要事項は取締役会などで決定されるか (形式的でなく実質的に取締役会が機能しているか)</p>			<p>可欠です。権限委譲有無の判断バロメーターは原則的なことは部下に任せるが例外的なことや経営インパクトの大きいもののみ社長が直轄するといった姿勢があれば権限委譲について合格点と言えるでしょう。</p>
4	リーダーシップ・人心掌握力	<p>従業員のモチベーションを高める工夫の有無をみて、部下を上手く活用し、会社を統率できる経営者であるかをみます。</p> <p>1) 職場に活気が感じられるか</p> <p>2) 賃金制度、持株制度等、従業員にインセンティブを与える工夫を行い実際に業績に貢献しているか</p> <p>3) 部下を理解する、理解しようとする姿勢を持っているか</p>			<p>部下や取引先等の協力無しでは企業は存続・成長できません。これらを上手く活用できる経営者には更に企業を発展させる期待が強まります。</p> <p>また、部下などを企業目標のために引っ張って行く統率力などある経営者の下では職場は活気に満ちています。</p>
5	謙虚さ	<p>素直に他人の意見を聞く耳を持つことは、経営者にとっては実は難しいことです。謙虚さを持つ経営者には様々な情報が集まりやすくなります。</p> <p>1) 助言をしやすい雰囲気を持つ経営者であるか (助言を取り入れるかどうかは経営判断なので、別問題である)</p> <p>2) 社内で、部下の意見を取り入れる等の制度等があるか (一般社員がeメール等で直接情報提供でき、有益な情報がよく入手できる等)</p>			<p>部下や外部専門家等の意見を取り入れた改善等を実施している企業は、変化への対応努力も感じられます。他人の意見を聞く謙虚な経営者はこのような努力もしているケースが多いです。</p>
B. 経営に関する能力・取り組み姿勢など					
6	管理能力	<p>経営者にとって管理とは、「経営理念や目標、計画等を達成するための経営資源(ヒト/モノ/技術/カネ/情報等)を効率的に活用すること、また、進捗状況を正確に把握し、経営環境に合わせて対策等を講じること」と言えます。管理能力は経営者の必須能力の一つです。</p> <p>1) 達成すべき目標や方向性が明確か</p> <p>2) 経営資源を最大限活用していると感じるか (遊休資産、余剰人員、過剰設備、過剰在庫等がないか確認する)</p> <p>3) 目標や方向性と現実とのギャップを認識しているか (非現実的な目標やビジョンでは管理できず、無意味である)</p> <p>4) ギャップについて対策を講じているか (目標と実績には通常乖離があり、その対策を講じないと管理しているとはいえない)</p>			<p>経営者と接触する範囲内で管理能力を判断するのなら、経営者が常に自分の会社に問題意識を持っている、経営者が自社のあるべき青写真を持っている、改善策を講じている等の事実で判断できます。</p> <p>管理能力のある経営者は自社の経営状況を認識しており、取引上安心感を与えるはずです。経営計画等の策定、その推進・改善等の管理状況をチェックします。</p>
7	計数管理能力	<p>数字は苦手だという経営者は、経営者失格と言っても過言ではない</p>			<p>経営者が自分の会社の決算状況を的確に外</p>

		<p>でしょう。</p> <p>1) 自社の決算概略を把握しているか (過去3期程度の売上高、経常利益、借入金総額、今期の売上見通し等を概算ですぐに語れるか)</p> <p>2) 決算見通しは実際の決算と乖離していないか</p> <p>3) 取扱商品・サービス等の市場規模、業界動向等を概略把握し、自社のシェア、成長見通し等を把握しているか</p> <p>4) 商品毎の利益率、投資の効果、自社の損益分岐点等、経営判断に必要な数値を把握しているか</p> <p>5) 収支状況だけでなく、財政状態にも関心があるか (企業の資金繰り悪化を招くのは不良資産・過剰債務等が原因)</p>				<p>部関係者に伝達できないようでは経営者失格です。また、取扱商品・サービス等の市場規模や自社のシェア等を把握している経営者の経営計画には安心感を持てます。一方、バランスシートに関心のない経営者は無駄な投資が多くなりがちです。</p>
8	チャレンジ精神(向上心)	<p>世間は絶えず変化しています。企業も常に新しい付加価値を提供しなければ競争に勝てません。競争に勝つためには、変化へのチャレンジ、プラス思考で変化を捉える発想が不可欠です。</p> <p>1) 常にマーケット・インの思考で将来を考えているか。 (経営者自身がどのような商品・サービスが顧客に喜ばれるかということを考えているか)</p> <p>2) 常に「こうしたらどうか」「こういう改善点がある」といった問題意識がある、又は既に改善に着手しているか</p> <p>3) どのような経済環境の悪化も商売チャンスと考える程の前向きさがあるか</p>				<p>現状維持型の経営者ではその会社の成長は望めません。チャレンジ精神・向上心ある経営者にはマンネリズムは感じられず、外部に向かって何がしかのインパクトを与えるはずですが、ただし、猪突猛進型で計画性がない無鉄砲さとは区別する必要があります。重要なのは、左記事項が経営計画等に反映されている、又は既に実践されていることです。</p>
9	情報開示姿勢	<p>コーポレート・ガバナンスのために、社内外の関係者に、自社を正確に知ってもらう必要性があります。適切かつ正確な情報を発信することは経営者に求められる重要な責任・役割です。</p> <p>1) 取引先等に自社の決算を公表しているか (少なくとも求められているのに公開を拒否するようなことはないか)</p> <p>2) HP・パンフレット等で、自社の商品・技術などの特徴・連絡先・経営計画又は方針等を広く世の中に情報発信しているか (関係者がみて「何をしたい会社か」「どのような会社か」が概略でわかるか)</p>				<p>情報開示に積極的な企業は、よりの確な情報サービスを受けることができるでしょう。中小企業にとって、積極的な情報開示姿勢は自社の重要なPRとも言えます。また、債権者を始めとするステークホルダーに自社の判断を誤らせないように情報開示するという経営者の説明責任もあります。</p>
10	IT化への取り組み	<p>ヒト・モノ・カネに次いで情報が第4の経営資源とされています。</p>				<p>現在は企業活動のあらゆる場面で情報化が不可欠のものになっています。経営者にとつ</p>

		<p>最早情報抜きでの経営は成り立たず、むしろ情報戦略は経営戦略そのものであるとまで言われています。したがって、経営者のIT化への取り組み具合をチェックすることも重要なポイントです。</p> <p>1) 明確な情報化の方針・目的があるか (単に情報機器を揃えているだけに終わっていないかチェックする)</p> <p>2) 経営者自身、ITを積極的に活用しているか (販売・生産・決算・人事等各種データベースを活用した経営をしているか)</p>				<p>では、自社の将来を見据えた情報化戦略を描き、それを着実に実行していくことが求められています。</p> <p>また、既にIT化を実施済みであれば、データを経営の意思決定に役立てていなければ無意味です。</p>
11	後継者育成への取り組み	<p>中小企業の後継者への承継は血縁者を中心に行われています。企業に魅力がなければ承継をしないケースもあり、後継者の問題は重要な課題です。また、後継者の育成に関する経営者の取り組み姿勢は見逃せません。</p> <p>1) 後継者となる人材を決めているか (企業存続にも関わる重要ポイント)</p> <p>2) 後継者に対して何か特別な教育指導を行っているか (ジョブトレーニング、2世塾等の教育を施しているか)</p> <p>3) 適正な後継者が育っているか (経営者として必要な識見・能力・人望等が備わっていることが必要)</p>				<p>中小企業の後継者問題は企業の存続に関わる重要な問題です。特に現経営者が老齢であるにも拘わらず後継者が決まっていなかった場合には、要注意です。</p> <p>また、既に後継者が決まっている場合には、その資質・能力等が将来の企業の発展を左右することにもなりますので、よく見極めることが重要です。</p>
12	公私混同の有無	<p>中小企業の経営者は、一般的に企業経営者兼企業所有者(大株主)で、公私の境界線がルーズになりがちです。しかし、場合によっては企業の財政基盤を揺るがすこともあり、一定のけじめが必要です。</p> <p>1) 家庭生活、一族とのつきあいは円満か (特に同族会社の場合、家庭内不和が企業内に持ち込まれ、役員間の対立に至ることも)</p> <p>2) 投機や趣味への傾倒具合はどうか (投機や趣味等本業以外にのめり込むと、本業軽視、または会社資金の流用などもある)</p>				<p>公私の区分をわきまえるのは結構難しいようです。個人の趣味を会社の資金でまかんだり、兄弟喧嘩のすえ経営分裂するなどよくある話です。逆に、公私のけじめがきちんとできる経営者は内部統制もある程度出来ている、規律正しいといった信頼感を得ます。</p>
13	経歴	<p>経営者を評価する手掛かりの一つに経歴があります。まだその経営者の人格なりを把握できていない場合、過去の経歴を知ることによってものの考え方や課題への対応力、得手不得手等を把握できます。</p> <p>1) 過去の失敗を教訓にしているか (同じ失敗を繰り返すようでは経営者としては問題)</p> <p>2) 職歴に偏りがある場合、その対策がとられているか</p>				<p>過去の失敗について対策を取っている経営者や、自分の苦手な分野を補っている経営者は自分の課題を理解していると言えます。</p>

		(営業や経理一筋等、経歴に偏りがある場合、苦手分野には補佐する人材を配置するなど、苦手分野を放置していないか)				
C. 経営管理などの実践状況						
14	経営理念・ビジョンの有無	<p>企業経営への目標や理念等があることは、常に経営者を前向きに駆り立てる重要な原動力です。同時に、自社の経営理念等が従業員にどう浸透しているかも重要なポイントで、企業評価の基準は経営理念の有無と従業員への浸透度及び事業との連動性が挙げられます。</p> <p>1) 経営理念の有無 (経営理念とは企業が経営活動をしていく上での基本的な考え方を示すもの)</p> <p>2) その経営理念は、独りよがりのものでないか (経営理念は経営者の思い込みによる独善的なものであってはならない)</p> <p>3) その経営理念を従業員に十分周知させているか (経営理念が個々の従業員の行動の拠り所となっているかがポイント)</p> <p>4) その経営理念は具体的な日常の事業活動に反映されているか (経営理念がブレイクダウンされ、現場の方針・目標にまで落とし込まれることが重要)</p>				<p>取引先企業で「社訓」・「社是」などが目につけば経営者にその内容を詳しく聞いてみましょう。たとえ経営ビジョンが明確であっても、その考え方が社会的倫理的に不健全なものであれば、支援は出来ないはずです。</p> <p>経営理念等が世の中に貢献するものであれば、自然と取引先や顧客などからも幅広い支持を得られているはずです。</p> <p>健全な経営理念やビジョンを実践している企業は従業員の行動や、過去の業歴にも優れたものが残されています。</p>
15	事業計画書の有無	<p>企業経営の明確な指針となる事業計画書の有無・内容は企業の将来性、安定性を見るうえでの重要なポイントとなります。評価の基準は事業計画の有無、内容、実施状況、見直し体制等が挙げられます。</p> <p>1) 事業計画の有無 (事業計画は経営理念を実現するための具体化計画)</p> <p>2) 事業計画を文書化しているか (事業計画書を作成していることが望ましい)</p> <p>3) 事業計画の内容は、経営環境の調査分析を踏まえ、自社の強み・弱みを把握したうえでの適切なものか (事業計画の内容は、将来を見据えた戦略的、実現可能な内容であるべき)</p> <p>4) 主要業務の目標数値が明確で、進捗状況が常時把握されているか (売上高、利益等の具体的な数値が示され、その達成度合いはチェックされるべき)</p> <p>5) 計画・実績の差異分析が定期的に行われているか (計画値が達成されない場合、その理由を調査し対応策をたてることが重要)</p> <p>6) 環境変化に合わせて計画の見直しを行っているか (顧客動向、競合他社動向等の変化に対応する柔軟性が必要)</p>				<p>ペーパーで計画がない企業でも、経営者の頭の中には大抵あります。既に作成されている企業へは、是非拝見させてもらうよう交渉しましょう。</p> <p>時系列分析など過去の業績のみで企業を判断しがちですが、計画と実績を比較することで、経営者のものの見方等も垣間見られます。例えば、着実に計画を達成する経営者は堅実であると言えます。逆に計画と実績の乖離が大きい場合は、楽観的、若しくは見通しの甘い経営者と推察できます。</p> <p>事業計画書には経営者の先見性、管理能力、向上心などあらゆる資質が試されています。</p>
16	柔軟・機動的	環境変化への対応を行わず、旧来のままの経営を行っている中小企				環境変化に対応しながら収益を挙げ続ける

	な組織体制の有無	業もあります。環境変化への対応力は、中小企業の柔軟性や機動力を判断する基準であり、組織面からの評価が有用です。 1) 組織構造を機能・事業に合わせて部門化しているか (トップ集中の組織体制になっていないことが望ましい) 2) 職務分掌・権限に関する規定があるか (組織図、職務分掌表等により職責と権限が明確化されていることが重要) 3) 部門間で生じる摩擦・対立を調整しているか (従業員間に軋轢が残らないようにすることが重要) 4) スピーディーな情報伝達・情報共有がなされているか (報告ルールと徹底状況、イントラネットの活用等がポイント) 5) 戦略課題に対応させて組織構造を柔軟に見直しているか (人員過剰の組織、非効率な組織は企業の成長の妨げとなる)			には、変化に柔軟かつ機動的に対処する必要があります。組織が複雑で硬直的なものであれば業務が非効率になり、収益的にもマイナスになることが多いものです。情報の共有化が進んだフラットな組織を維持することが、企業の対応力を高める要因の一つになります。このように、組織面から経営者の変化対応力を評価することも重要なポイントです。
17	人事・雇用政策の有無	中小企業の最大の経営資源は人材です。しかし、現実には人材確保が厳しいことから、継続的な人事・雇用制度での対応が困難な状況にあります。従って、外注やアウトソーシング等あらゆる手段を講じて人事政策を実施している企業の評価は高くなります。 1) 中長期的な人事・雇用政策があるか (長期的な視野で人材活用を考えているかがポイント) 2) 中小企業診断士や技術士などの外部の人材を積極的に活用しているか (独りよがりな経営判断をしていないか、専門知識を活用しているかチェックする) 3) 業務効率化のためアウトソーシングを活用しているか (中小企業は自社の得意分野に特化することが重要) 4) 適切な教育・研修を受けさせているか (営業担当者などの商品知識から役員の法令遵守まで幅広く教育・研修を行っているか)			中小企業の将来性を判断する際のポイントの一つとして、経営者の人材育成・活用手腕が挙げられます。どのような方針でどのような人材を育てようとしているのか、また、限られた人的資源をどのようにカバーしているのかを確認することが重要です。 なお、人材の教育・研修についても商品知識・接客などの基本的なものから、業務遂行上の法令遵守についてなど対象の範囲は拡大しており、人事政策の充実は不可欠な経営管理項目と言えます。
18	リスクマネジメント	企業に損害・損失もたらす可能性があるリスクを認識し、損害・損失を未然に防止・回避する体制や発生時の対応策を評価します。 1) 製造物責任(PL)への対応 (PL事故によるブランド価値の下落などの損害への認識・理解、情報開示の姿勢・仕組み等) 2) 環境問題 (ISO14000認証取得、環境会計システム導入、環境報告書作成、ゼロエミッション推進など環境への対応について対外的にアピールする仕組み、姿勢) 3) 法令遵守			ステークホルダーの権利が侵害されるようなトラブルの発生は、訴訟等による法的費用の負担が生じるだけではありません。 社会からのあらゆる情報を素直に受け入れ、事業活動とのギャップを修正する。修正後の新たな姿を隠さずに正しく社会に伝える姿勢は、企業にとって強みと評価できます。 たとえ、トラブルが発生しても迅速で誠実

		<p>(情報開示の姿勢、守るべきルールの明確化、社員への浸透、プライバシーポリシーの提示、コンプライアンスプログラム(JISQ15001)の導入・見直しによる水準向上)</p> <p>4) 取引先経営破綻対応 (定期的な信用調査の実施など取引先に関する情報収集手段の構築・与信管理ツールの活用、顧客分散・取引先ポートフォリオ分析の実施、与信額の設定)</p> <p>5) 従業員の適正管理 (企業が従業員の良心を尊重する姿勢を持っているか。ヒアリングの仕組み、マニュアル化。従業員のメンタルヘルス対策、内部不正をチェックする仕組み)</p> <p>6) 顧客情報の保護 (個人情報保護の社内体制の整備、その体制を対外的にアピールする仕組み・姿勢)</p> <p>7) リスク発生時の対応策と再発防止 (誠実、公平、スピード、正確さを伴った手を打っているか、社内、社外の関係者に伝える仕組みや被害を軽減させる適切な応急処置体制の有無、再発防止策を立てて関係者に発表するなどの手順・マニュアル化、シミュレーションの実施)</p>			<p>は対応ができれば、その後の顧客からの信頼回復によって、さらにはビジネスチャンスの源となり、最終的には利益をもたらします。</p> <p>コーポレート・コミュニケーション(企業と顧客等とのコミュニケーション)を強化し、社会的に存在意義が認められる企業は、事業経営の安定性・将来性の面で評価できます。</p>
19	社会価値の創出	<p>企業は利潤を追求していくものですが、一方では社会との関わりの中で、利潤追求一辺倒の姿勢は最早許されなくなっています。社会貢献などへの取り組みをチェックすることは従来にも増して重要度が高くなっています。</p> <p>1) 顧客満足度の向上に向けた取り組みがなされているか (顧客あつての企業であり、常に顧客ニーズの把握に努め、対応することが必要。)</p> <p>2) 従業員の満足度を高めようとしているか (従業員のモラルを維持向上させ得るかという観点からチェックする)</p> <p>3) 環境問題に積極的に取り組んでいるか (騒音、排水、臭気、廃棄物等の処理状況をチェックする)</p> <p>4) 公共団体・地域団体の活動に積極的に協力しているか (ただし、公職や役職が多すぎる場合は要注意)</p>			<p>利潤を追求するあまり、社会性を無視した行動をとると、社会から大きなしっぺ返しを受け、企業存続の危機に至るケースも考えられます。良き企業市民であることが収益を挙げていく前提条件であるということを、経営者は理解している必要があります、社会に貢献するという使命感が要求されます。</p> <p>ただし、名誉職的な公職に忙殺され、肝心の経営に悪影響を及ぼすようでは無意味です。</p>

むすび

中小企業診断士は、中小企業の現状分析をふまえた企業の成長戦略のアドバイスを行う専門的な知識・ノウハウを有し、経済産業大臣が登録する経営コンサルタントの国家資格です。この中小企業診断士の中には、自営のコンサルタントやコンサルタント事務所に勤務する者のほか、金融機関や一般企業の勤務者も多数おります。

したがって、金融機関においては、この報告書に記載された3項目、「技術力、販売力及び経営者の資質」についての評価にあたり、ぜひ中小企業診断士をご活用ください。

中小企業診断士は金融機関よりこの評価支援の依頼があれば、いつでも協力させていただく用意があります。

〔別表〕 評価項目の一覧表

・技術力

番号	区分	評価項目
1	A．人材	開発・設計担当者（部・課長を含む）
2		製造技術担当者（部・課長を含む）
3		作業員
4		外部人的資源の活用
5	B．設備	製造プロセス
6		設備（主設備）
7		設備（付帯設備）
8		設備保全
9	C．原材料	調達先
10		調達ルート
11		外注管理
12		V A / V E
13		材料取り
14	D．生産方法	工程管理
15		原価管理
16		品質管理
17		物流管理
18	E．情報	特許、ノウハウ
19		外部技術情報
20		インターネット販売・購買
21		情報システム（設計）
22		情報システム（生産）
23	情報システム（情報）	
24	F．環境管理	環境問題への対応
25		リサイクル活動
26	G．製品にみる収益力・ C Fへの貢献	主力製品の市場競争力
27		主力製品の市場発展性
28		次世代製品の準備
29		用途開発
30		取引先への提案

・販売力

番号	区分	評価項目
1	A．営業力	営業システム
2		営業効率
3		販売チャネル
4		I T活用
5		物流・配送管理
6		在庫管理

7		営業担当者教育・モチベーション
8	B．商品・サービス	商品コンセプト
9		価格設定
10	C．市場設定	市場動向
11		競合他社への対応
12		市場地位
13		立地・店舗
14	D．顧客管理	顧客管理
15		顧客満足度
16		請求・回収
17		クレーム対応、アフターサービス
18	E．広告・販促	ブランド
19		広告・P R活動(販売促進)

．経営資質

番号	区分	評価項目
1	A．経営者の物事の考え方、性等	先見性
2		意思決定・責任感
3		権限委譲
4		リーダーシップ・人心掌握
5		謙虚さ
6	B．経営に関する能力・取り組み姿勢	管理能力
7		計数管理能力
8		チャレンジ精神(向上心)
9		情報開示姿勢
10		IT化への取り組み
11		後継者育成への取り組み
12		公私混同の有無
13		経歴
14	C．経営管理などの実践状況	経営理念・ビジョンの有無
15		事業計画書の有無
16		柔軟・機動的な組織体制の有無
17		人事・雇用政策の有無
18		リスクマネジメント
19		社会価値の創出