

第 8 章

中小企業コンサルタント資格制度構築への提言

第 8 章 中小企業コンサルタント資格制度構築への提言

第 6 章で現状把握調査の結果に基づいて中小企業コンサルタントのプロファイルと評価プロセスを提案し、それをパイロットプロジェクトで試行した。パイロットプロジェクトの結果は第 7 章に纏めたが、本章は第 6 章の提案を、パイロットプロジェクトで得た教訓をもとに修正し詳細化した、トルコにおける中小企業コンサルタント資格制度構築への提言である。

新しい制度の構築と運用を通して KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上を図ることが提言の目的である。

8.1 中小企業コンサルタント資格制度

自称コンサルタントを含めて玉石混淆のコンサルタントが中小企業コンサルティングに従事している現在の状況に対して、調査の全期間を通して、企業側、コンサルタント側、さらにコンサルタントを採用する側からも多くの不満が聞かれ、中小企業コンサルタント資格制度構築の必要性が指摘された。

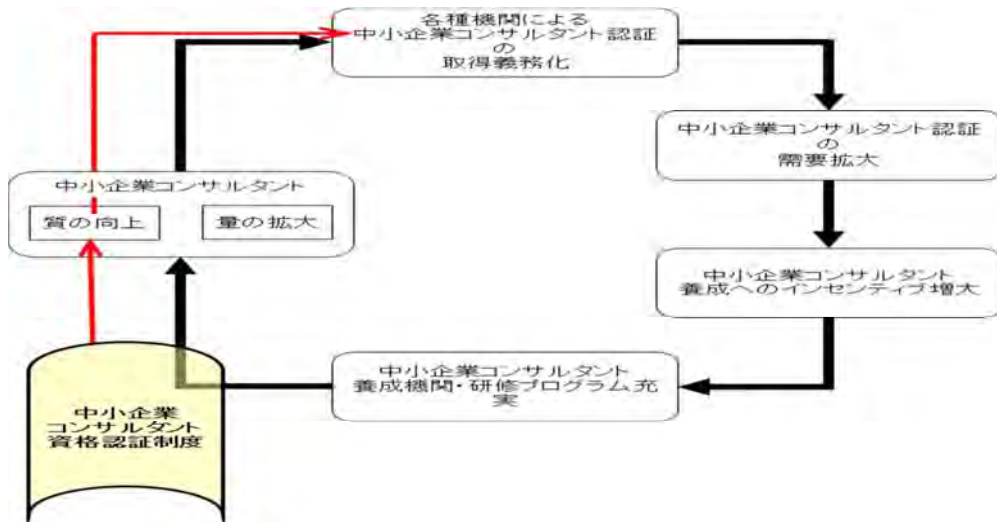
中小企業コンサルタント資格制度が構築・運用され KOSGEB を含む官民の中小企業支援セクターに制度が広く活用されているという、目標とする将来の理想的な状況とは次のようなものである。

- 権威ある機関により、中小企業コンサルタントの基準と評価プロセスが策定、公開されており、それに基づいて公正な評価と認証が行われている。
- 中小企業コンサルタントとしての認証取得が、様々な中小企業支援プログラムで働くコンサルタントに義務付けられている。
- 中小企業コンサルタントの質が保証されていることにより、中小企業からのコンサルタントへの高い需要がある。
- 中小企業コンサルタントが魅力ある職業と見做されることで増大する認証取得志望者の認証取得準備を支援する仕組みも機能している。

この状況の実現は、まず中小企業コンサルタント資格・認証制度の構築から始まる。それを契機として図 8-1 に示すような好循環が生まれ、想定した状況の実現に繋がることになる。つまり 1) 中小企業コンサルタント資格・認証制度が構築され 2) その保証された能力が認知されて各種の支援機関によって認証取得がコンサルタントに義務付けられる 3) 取得が義務付けられることと、コンサルタントの質とその機能の有効性が保証されることによる企業からコンサルタントへの需要増大に呼応して認証の需要も拡大する、4) コンサルタント養成の事業化が可能となり民間機関の養成研修へのインセンティブが高まる、結果

として5) 養成や研修による中小企業コンサルタント志望者支援の仕組みが充実する。

国の課題である中小企業振興において大きな役割を果たす中小企業コンサルタントの質の向上と量の拡大が期待できることになる。



出所：JICA 調査団作成

図 8-1 中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環

目標とする上記の状況の実現に向けて、調査団の提言を以下の順序で提示する。

- 中小企業コンサルタント制度の枠組み
- 中小企業コンサルタントのプロファイル
- 中小企業コンサルタントの能力基準
- 中小企業コンサルタントの評価プロセスと認証制度
- 中小企業コンサルタント評価ツール
- 中小企業コンサルタント養成
- 中小企業コンサルタント制度による KOSGEB コンサルティングサービスの質の向上

8.2 中小企業コンサルタント制度の枠組み

8.2.1 将来の制度の枠組みに対する方針

本調査は当初、KOSGEB のコンサルタント登録制度のためのコンサルタント基準の作成と評価プロセスの改善を行い、加えて、その評価プロセスを将来トルコにおける中小企業コンサルタント国家資格制度として発展させるための道筋を提案することを目的として開始された。

開始後 KOSGEB のコンサルタント登録制度は既に廃止されていることが判明したが、KOSGEB は支援プログラムに従事するコンサルタントの採用に当たって登録制度に代わる暫定的な基準で当座の対応をしている状況であり、調査団と共に中小企業コンサルタントの基準と評価プロセスを策定することを緊急の課題としていることには変わりがないことが確認された。調査団は当初の予定通り、中小企業コンサルタントの基準案と評価プロセス案の策定を行い、第7章で述べたように KOSGEB とともにパイロットプロジェクトを実施した。

調査終了後、本調査で策定した基準と評価プロセスをどのような形で制度として構築するかについて、当初から KOSGEB の方針はこの制度を内部で運用はせずに外部の機関乃至はスキームを利用するということがあったが、その特定の機関やスキームは未定であった。

幾つかの案が検討されたが、パイロットプロジェクトの準備と実施の時期に合わせて、KOSGEB は第4章で概観したトルコの職能認証制度の枠組みの中で新しい中小企業コンサルタント資格制度を構築するという方針を最終的に固め、既に関係機関との交渉を開始しているのが現状である。

8.2.2 職能認証制度

トルコには国際基準に基づいた認証機関の認定機関としてトルコ認定庁 (TÜRKAK) が活動しており、認証の対象には製品、マネジメントシステム、試験・校正機関に加えて、要員も含まれている。ただし TÜRKAK の活動の中心は要員認証ではなく、要員認証としては現在のところ、ISO 品質マネジメントシステムの審査員や溶接士などに対して行われているのみである。

一方イギリスの NVQ を基に EU においても様々な職業の能力基準を作成し、基準に基づいて要員の認証を行う制度が広がりつつあり、第4章で述べたようにトルコにおいても2006年に法律に基づいてトルコ職業資格庁 (MYK) が設立されている。MYK は職業能力基準作成機関であり、作成された基準に基づく認証は、TÜRKAK に認定された認証機関が行う。MYK による職能認証制度の要諦は、利害関係のない者が定められた基準と方法によって評価をするという第三者認証によって担保される公平性である。

この職業能力認証制度の狙いは、大学などのアカデミックな教育課程の外で様々な方法による自己努力と経験を通して獲得した職業能力を評価し認証することである。経験を通して獲得した職業能力という意味では製造現場で働く機械工などテクニシャンの技能などが分かり易い認証の対象ということになる。認証の対象について MYK は次のように規定している。

医者、歯医者、看護師、薬剤師、獣医、エンジニア、建築士など、最低でも大学院レベルの教育が必要とされ、職業従事条件が法律で定められている職業は除く。

しかし職業のレベルが難易度に応じて 8 つに分けられ、レベル 8 は博士号相当とされていることから分かるように、認証の対象は技能工に限られるわけではない。特定のアカデミックな教育課程と直結していない多様な職業が対象とされる。因みに既に MYK によって基準が作成され認証が始まっている職業としては、自動車組立工、塗装工、機械組立工、機械工、機械オペレーターなどの技能工以外にも労働安全衛生員、倉庫管理者、ビジネスキャリアコンサルタントなどがある。(表 4-13 参照)

様々な分野のアカデミックなバックグラウンドをもつ者が自己研鑽と経験を通して必要な能力を身に着けることを前提としているコンサルタントという職業も、この MYK の認証対象の条件に合致していることになる。

MYK と TÜRKAK によるトルコの職業能力認証制度を構成する機関とそれぞれの業務を整理したのが表 8-1 である。(図 4-8 参照)

表 8-1 職業能力認証制度の構成機関

機関	業務	要件
MYK	<ul style="list-style-type: none"> ● 職能基準の作成 ● 認証・試験機関のモニタリング 	
TÜRKAK	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO17024 に基づく認証・試験機関の認定 	
認証・試験機関	<ul style="list-style-type: none"> ● 試験乃至は試験機関のモニタリング ● 認証授与 ● MYK に委任された機関による認定を受けた研修機関のモニタリング 	TÜRKAK による認定を受けること。
研修機関	<ul style="list-style-type: none"> ● 認証希望者に対する教育・研修 	MYK に委任された機関による認定を受けること。

出所：JICA 調査団作成

MYK は新しい基準の策定から公開まで、また認証についての様々な手順を規定している。

(1) 基準作成

MYK は基準作成機関であるが、実際の基準作成業務は MYK から指名を受けた機関が行う。MYK は提出された基準を審査し、MYK の名において官報に公開する。具体的には、まず当該基準を必要としている機関なり団体がイニシアティブを取り、MYK に基準作成の申請をすることから始まる。それを受けて MYK は関係機関への打診をしたのちに、当該基準を作成することの妥当性、申請した機関が基準を作成することの妥当性を確認したのち、申請機関と基準作成に関する取り決め（プロトコル）を結ぶ。作成機関によって MYK に提出された基準は、最低 30 日間の Web 公開によって集められるステークホ

ルダールの意見やコメントに基に必要な修正が加えられる。次に MYK のセクター委員会の審査と Executive Board の承認を経た後、最終的に、該当する職業レベルとともに、MYK 基準として官報に公示され国家基準となる。

なお基準は市場の変化に対応する為に 5 年毎に見直しが行われる。

(2) 認証・試験機関

認証・試験機関はまず MYK によって指名を受けたあと、TÜRKAK の認定を受ける必要がある。また認証・試験機関はその試験業務を外部に委託することも可能である。ただしその場合はあくまで ISO17024 の規定を遵守し、試験機関の業務をモニタリングすることになる。

認証のための試験機関による評価は、基準に基づく基本能力と応用能力についてその知識、実務能力、さらに態度・姿勢が対象となる。試験問題などの評価ツールや評価ガイドラインは各試験機関によって開発され MYK に提出されその承認を得る。MYK は各試験機関から提出された評価ツールを統合してデータベースとして保管し、データベースはすべての試験機関による利用に供されることになる。

(3) 研修機関

MYK の認証の原則の一つは、その能力を獲得した方法を問わない、ということである。評価を受ける時点で基準を満たす能力を証明することだけが認証を受けるために必要であり、その能力を獲得するためにどのような研修を受けたか、どのような業務を経験したかなどは原則として考慮されない、ということである。

ただし MYK が委任した機関から認定を受けた研修機関によるプログラムへの参加のみは例外的に評価試験の一部と見做される。そのためにプログラムは当該基準に合致しているかどうかの審査を受け認定を受けたのちも、認証・試験機関の定期的なモニタリングを受けることになる。

中小企業コンサルタント制度構築に向けての下記の調査団の提言は、制度を MYK の職能認証制度の枠組みの中で構築すること、中小企業コンサルタント基準を KOSGEB が MYK とのプロトコルに基づいて作成すること、を前提としている。

8.3 中小企業コンサルタントのプロファイル

8.3.1 中小企業コンサルタントのプロファイル

トルコにおいてはコンサルタントとは特定分野の専門家であるという概念が定着している。特定分野の専門家であって中小企業への業務経験がある者が漠然と中小企業コンサル

タントと呼ばれている、というのが実情である。

それに対して調査団の提案は、企業活動の特定分野ではなく、中小企業そのものを専門分野とする“中小企業コンサルタント”という新しい概念の導入である

企業数で全体の96%を占める零細企業が“中小企業コンサルタント”の主たる対象であることを念頭に、調査団の提案する“中小企業コンサルタント”は、既に第6章において提示したように、次のような機能とプロフィールをもつコンサルタントである。

“中小企業コンサルタント”に求められる機能は次の二つである。

- (a) 中小企業経営者にとって最も身近な相談相手となり、経営の専門家としての立場から全ての分野の経営課題に対応する診断と助言を行い、顧客企業の成長発展を支援するアドバイザーとしての機能
- (b) 中小企業のあらゆる経営課題に総合的・継続的に対応することを業務とし、複雑高度な特定の課題に対しては相応しい専門家や関連する組織と、また不足する経営資源への対応には適切な外部の支援プログラムと、それぞれ円滑に連携し解決にあたるコーディネーターとしての機能

“中小企業コンサルタント”は通常個人で一つの企業を担当する。広範な問題に柔軟に対応し、全社的な経営の視点で判断し助言の出来るアドバイザーにはオールラウンドの能力（但し製造業における固有技術は除く）が不可欠である。“中小企業コンサルタント”はまず中小企業経営の全ての分野の幅広い知識をもった中小企業マネジメントに関するジェネラリストでなければならない。どのセクターのどのような業種・業態の中小企業に対しても、企業を総体として偏りなく診たうえで企業が抱える問題を探り当て、改善の優先順位を的確に判断できることが必要である。

その上で、必要に応じて柔軟に様々な分野の専門家の支援への橋渡しをし、さらにニーズにあった適切な支援プログラムの企業の利用を斡旋することなどが、コーディネーターとしての“中小企業コンサルタント”の業務となる。

ただし調査団の提案は、中小企業支援にあたるコンサルタントの全てがこのプロフィールを持つべきである、ということではない。コンサルティングのテーマが決定した後、テーマに応じた特定分野の専門家の助言と指導が必要となることは多い（図6-5参照）。中小企業に対するコンサルティングにおいては、先入観にとらわれず現場に徹した眼で企業を観察診断する、というステップが不可欠であり、そのステップに従事するコンサルタントはここで提案しているプロフィールをもつべきである、というのが調査団の提案である。

8.3.2 中小企業コンサルタントと経営コンサルタント

MYKは、複数の基準の対象が相互に重複しないこと、を基準作成の原則の一つとしている。そのために新しい基準の作成に取り掛かる前には、同じ領域の職業の区分けを明確にした職業地図（職業マップ）の作成を義務付けている。

多くの国の企業コンサルティングの分野において、コンサルタントという職業の明確な定義や資格制度がないままに、様々な専門分野と経歴をもつものが皆同じように経営コンサルタントを名乗ることで企業側に混乱を生じさせ、更にコンサルタントの評価を落としている。この状況への問題意識はトルコにおいても高く、コンサルタント資格制度構築が広く要望されている。すでにMYKに対して経営コンサルタントとしての基準作成を申請する動きを見せている団体もある。重複を避けるというMYKの基本方針に沿うためには、KOSGEBはMYKとプロトコルを結び“中小企業コンサルタント”の基準作成を取りかかる前に、企業コンサルタントの職業のマップを作り、その中で“中小企業コンサルタント”を明確に位置づける必要がある。

この点についての調査団の見解を次に提示する。

まず一般的に経営コンサルタントと総称されている職業と本調査のテーマである“中小企業コンサルタント”に求められる能力には違いがあることを述べる。次に、企業経営の各分野と並んで中小企業そのものも一つの専門分野であるという考え方を前提として、企業コンサルタントを専門別に定義すること、を提案する。

最後にもし専門別コンサルタントに加えて“経営コンサルタント”の定義、基準作成、認証の要望がある場合には、MYKの職業のレベル分けに則って、複数の専門分野をもつことを条件に、専門コンサルタントより一つ上のレベルに“経営コンサルタント”を定義することを提案する。

(1) 優先される能力の違い

多くの国において経営コンサルタントという名称は、厳密な定義がないまま、企業コンサルタントの総称としてあいまいなまま使われている。企業から依頼を受けて、経営上の様々な問題を解決するための支援を行うものすべてが経営コンサルタントと呼ばれ、また自称している。このことは能力と実績にのみにより顧客から選定される必要があることを意味し、経営コンサルタントは常に厳しい競争環境に置かれていることになる。“中小企業コンサルタント”も顧客を中小企業に特化しているとはいえ、広い意味の経営コンサルタントであると通常見做されている。

経営コンサルタントの業務は通常、企業診断、分析、提案、指導、助言などからなるが、定型化することは難しい。問題の発見から指導・フォローアップまでを任される場合、特定分野の問題解決支援だけを依頼される場合、保有するネットワークを駆使した

紹介業務だけを依頼される場合などもある。

企業の経営には様々な分野があり、また各分野も様々な領域に分かれる。セクターに特有のファクターもあり、これらの分野や領域、セクターのすべてにおいて深い専門性と経験を持つことが出来れば理想的な経営コンサルタントということになるが、現実にはあり得ない。経営コンサルタントはそれぞれが得意とする分野やセクターを持つことになる。博士号やMBAなどの高い学歴を持つ者、また特定分野での高い専門性や経験を持つ者が、そのまま経営コンサルタントと自称し、またそう呼ばれて活躍している。特定の業界において豊富な実務経験を持つ者がその経験と蓄積したネットワークを武器としてその分野に特化した経営コンサルタントとして業務を行っている例もある。特定分野としては企業組織、人事管理・人材開発、生産管理、品質管理、財務、IT、さらにISO認証取得支援などが比較的多い。自分の専門分野（ドメイン）を持つことは厳しい競合環境に置かれている経営コンサルタントにとって必須である。

当然企業の相談相手である以上、専門外の分野についての知識ももつことは望ましく、自分の専門分野に軸足を置きつつ、その周辺に業務の範囲を広げて、経営に関する包括的なコンサルタントを名乗る経営コンサルタントもいることになる。経営コンサルタントにとっては得意とする専門分野がまず求められるが、加えて経営に関する幅広い知識と経験をもつことも顧客に対するセールスポイントとなり、競争相手である他の経営コンサルタントとの差別化の一つの方法にもなる。

一方調査団が提案する“中小企業コンサルタント”は経営の特定分野を専門とするのではないという意味でジェネラリストであるが、別の言い方をすれば、中小企業そのものを専門とするコンサルタントということである。第6章で述べたように、中小企業は、経営資源に恵まれた大企業とは異なる問題や課題を抱えている。創業支援や企業の体質強化、社内体制の確立などだけではなく、経営者自身も気が付かない問題を発見・指摘し改善指導をすることなども重要な業務である。経営の全ての部門を差配する中小企業の経営者の相談相手には、全ての分野に渡る見識と分野横断的な知識がまず求められる。経営コンサルタントはそれぞれが専門分野を持つ必要があるという意味では、例えば人材開発を専門分野とする経営コンサルタントに対して、中小企業を専門分野とする経営コンサルタントが“中小企業コンサルタント”である。

つまり、“中小企業コンサルタント”と他の一般的な経営コンサルタントでは、求められる能力の優先順位が異なるということになる。経営コンサルタントに必要な能力を 1) 特定分野の深い専門性と 2) ホームドクターに期待されるような企業経営に関する幅広い知識を駆使した、どの分野であれ、企業が抱える問題を探り当てることができる能力、に分けると、既にのべたように一般の経営コンサルタントにはまず 1) が優先され 2) の能力は補完的なものである。それに対して、“中小企業コンサルタント”には 2) の能力が必須であり、1) の能力は補完的なものとなる。中小企業コンサルタントにとっても特定分野の高い専門性も併せ持つことが望ましいことは言うまでもないが、それは必要条

件ではない。

企業がコンサルタントに求めるものは、対症療法的なコンサルティングから長期的な視点に立ったアドバイスまで様々であるが、一般の経営コンサルタントが主に対象とする企業は、中長期的な戦略作りや新マーケット開拓、新製品開発などで専門的な支援を必要としている企業であり、企業規模では中企業から大企業が多いことになる。顧問企業を持ち長年にわたって相談に乗り指導をするコンサルタントなどである。大企業が一般的にコンサルティング会社と契約をする傾向があることも多くの国において共通している。

それに対して中小企業で括られる企業群の大半は零細規模の企業である。支援を必要としているテーマも上記の大企業の場合とは様相が異なる。創業段階の企業に限らず、企業の組織作りやボトルネック対策・改善といった生き延びるための全社的な支援と指導がコンサルタントには求められる。中小企業コンサルタントにはまず何よりも、ホームドクター的な幅広い知識と企業が抱える問題を探り出し対策を提案する能力が必須ということになる。どの国においても中小企業には公的支援政策や様々な支援プログラムが用意されており、それらに精通しかつその利用の仲立ちをすることなども、一般の経営コンサルタントには必要が無いものの、中小企業コンサルタントには必須の能力の一部である。

トルコにおいて企業に対するコンサルティングを業務としている団体や機関としては YDD や PRODER などの純粋の民間団体だけではなく、VGM や ABIGEM などもある。現状把握調査でヒアリングした結果に基づくと、VGM や YDD などはコンサルタントを登録するに当たって特定分野での専門性と経験を必要かつ十分条件としている。MPM の場合登録コンサルタントは専門分野に分かれており、企業を診断する場合には専門分野の異なる複数の登録コンサルタントによるチームで行っている。それに対して中小企業を主たる支援対象としている ABIGEM は、特定分野の専門家を登録するに当たって専門外の分野の研修を義務付けるなどの制度をもっており、ホームドクター的なコンサルタントを必要としている中小企業のニーズへの対応が図られている。これらの事実は、一般的な経営コンサルタントと零細企業を主たる対象とする“中小企業コンサルタント”に求められる能力の違いはトルコにおいても既に広く認識されていることを示している。

(2) レベル6の“中小企業コンサルタント”とレベル7の“経営コンサルタント”

調査団は、様々な専門性と対象をもつ企業コンサルタントを一つの基準のもとに一本化することは適当ではないし、その必要もなく、また不可能でもあると考えている。

敢えて全ての企業コンサルタントに共通する部分だけをカバーする一つの基準を作成すれば、極めて基礎的、平均的な知識やコンサルティングスキルだけを内容とする基準となり、資格は検定資格としても従事資格としても実質的に意味がないことになる。調査団は中南米の一国で、一般コンサルタント基準という名称で作成されたこの実例を経

験しているが、発効したもののほとんど使われていない。

また専門性や対象が様々なステークホルダーすべてが合意する一つの企業コンサルタント基準を容易に作成できると考えるのも現実的ではない。コンサルタントの基準作成と国家認証制度の構築は、トルコにおいて民間セクターを初め多くのステークホルダーが長く希望してきたものであるが、ここでこのあいまいな定義の問題でいたずらに時間を浪費することでせつかくの制度構築に向けて高まっている機運に水を差すことはもつとも避けるべきである。

“中小企業コンサルタント”を、顧客を中小企業に特化した経営コンサルタントと呼ぶことは出来るが、既に述べたように必要とされる能力基準には違いがある。“中小企業コンサルタント”という個別の職業基準を作成し資格を設けることは、中小企業側の特有のニーズを考えれば理に適っている。

調査団の提案は次の通りである。

- 企業コンサルタントをそれぞれの専門分野に基づいて定義し、コンサルタントとしての職業名に専門分野を加える。具体的には財務コンサルタントや生産性コンサルタントなどであり、それらと並んで中小企業分野の専門家が“中小企業コンサルタント”となる。
- MYKの基準では全ての職業は難易度に応じて8つのレベルに分けられるが、この専門コンサルタントの職業レベルを6（大学卒相当）とする。

調査団はこれらのレベル6の“中小企業コンサルタント”を含む専門コンサルタントの認証制度構築で現在のトルコの緊急の課題への対応としては十分であると考えているが、もし“経営コンサルタント”という職業を定義し基準を作成する要望と必要があるのであれば下記のような対応を提案する。

- 複数の専門分野を持ちそれぞれの分野においてコンサルタントとしての十分な専門性と経験をもつコンサルタント、つまり複数のレベル6のコンサルタント認証取得を条件として、一段上のレベル7（大学院卒相当）の職業として“経営コンサルタント”を定義する。

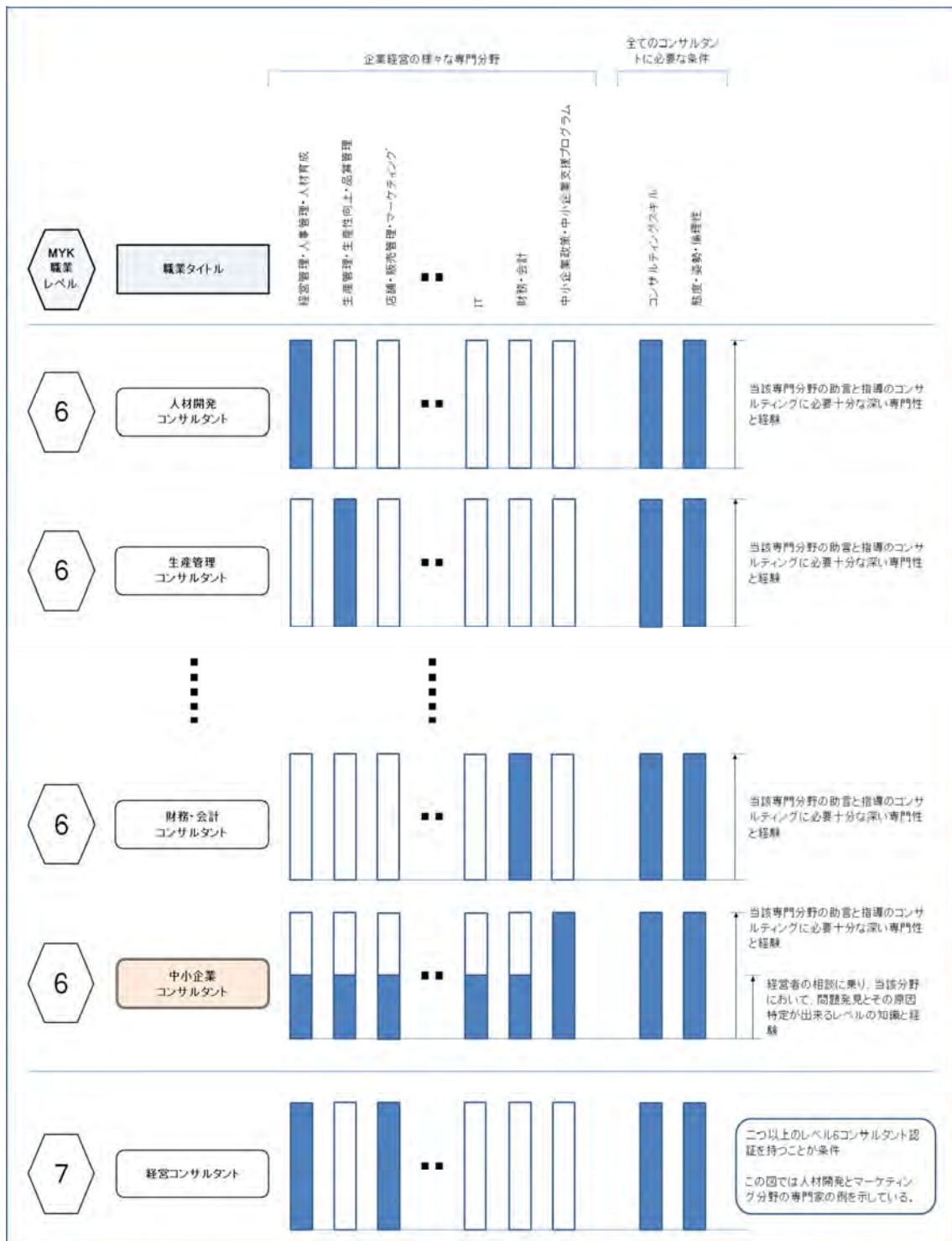
レベル7の“経営コンサルタント”とレベル6の各分野別のコンサルタントはすべて別個の職業となり、コンサルタントとして共通する部分はあるものの、それぞれの基準が作成されることになる。

将来MYKによる職業能力認証制度の枠組みの中で“中小企業コンサルタント”を含む様々なコンサルタントの職業基準が策定され認証が始まることを調査団は期待している。各基準の作成担当機関の決定は最終的にはMYKの判断によることになるが、調査団はレ

ベル 6 の“中小企業コンサルタント”基準は、トルコにおける中小企業支援の中心機関である KOSGEB が作成し、同じレベル 6 の他の専門コンサルタント基準は専門分野に応じて様々な機関が作成することを想定している。

なおマネジメントコンサルタントの国際認証である CMC のトルコにおける窓口である YDD は、上記のレベル 7 の“経営コンサルタント”基準作成機関の候補となるはずである。

次ページの図 8-2 は“中小企業コンサルタント”を含むレベル 6 の分野別専門コンサルタントおよびレベル 7 の“経営コンサルタント”それぞれの知識分野とその深さの違いを示している。



出所：JICA 調査団作成

図 8-2 レベル6 分野別専門コンサルタントとレベル7 “経営コンサルタント”

8.4 中小企業コンサルタントの能力基準 – KOSGEB への提言

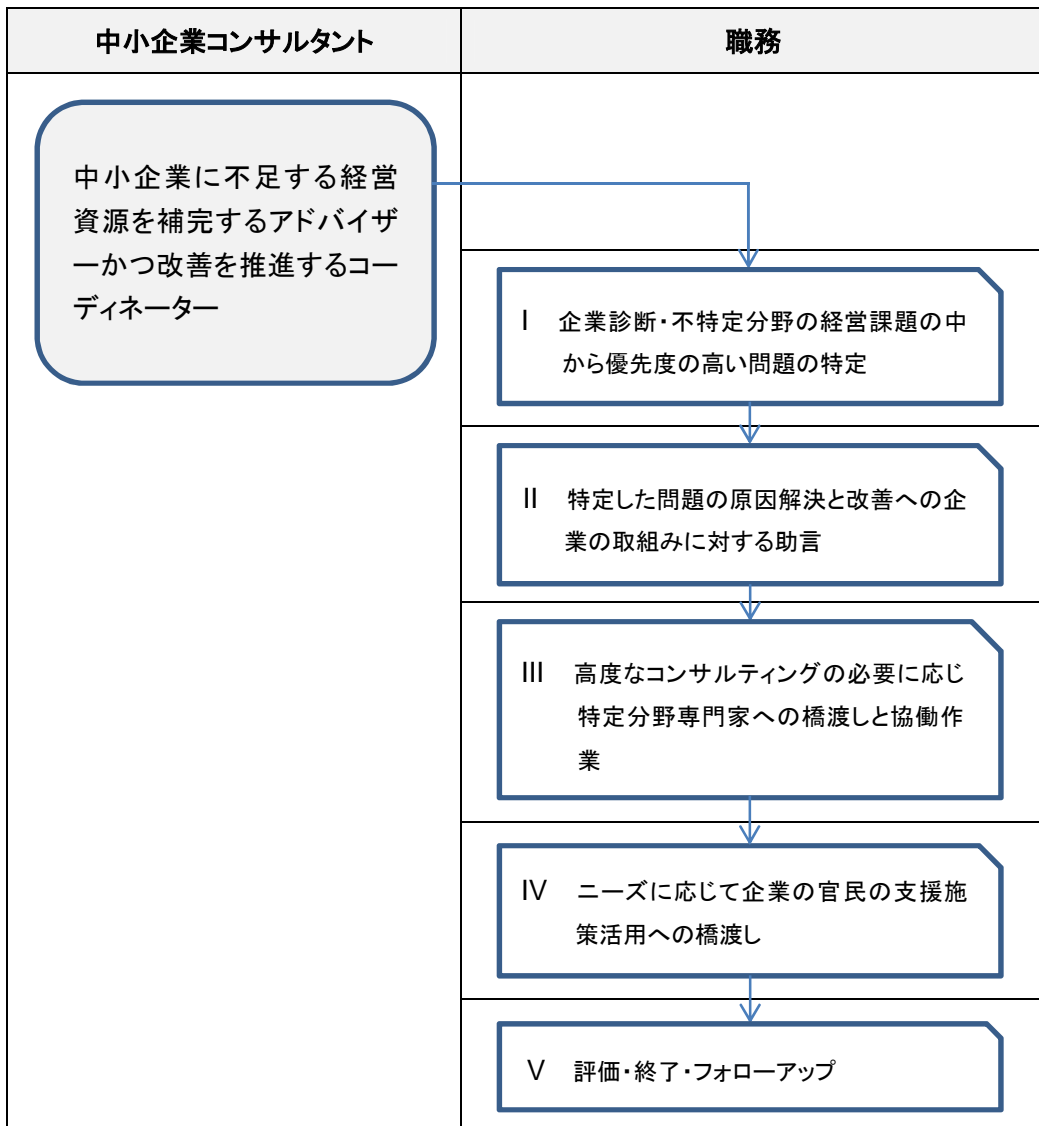
8.3 で述べたように調査団は KOSGEB が MYK とプロトコルを結び“中小企業コンサルタント”基準を作成することを想定しており、ここでの提言は KOSGEB に対するものである。

MYK の職業能力基準の構成は、まず職業が複数の職務に分けられる。次に各職務が複数の業務に分類されたうえで、各業務に必要な能力が規定される。作業は職業地図（職業マップ）の作成から開始されるが、作業には 1) ステークホルダーへの調査結果に基づく専門家の分析 2) 実際の仕事の記録を基にした分析 3) 実際の仕事の従事者によるワークショップ開催等の方法がある。

溶接、機械加工などの技能者や特定事項の検査官などの定型業務が主である職業は、職務を業務として細分化し、それぞれに必要な能力を、あるいは数値によって、あるいは“する・しない”という表現で定義することが可能である。しかしコンサルティングは自分の持つ知識、経験、能力さらに外部ネットワークを総動員して行う全人格的な職業である。多様な顧客の様々な状況と要求に柔軟かつ臨機応変に対応し、最終的に顧客の満足を得ることが求められる極めて不定型な仕事である。技能者などの場合と同じ職業基準の構成は馴染まない。

“中小企業コンサルタント”の能力基準に関する下記の調査団の提案は、職務を設定したあとは業務のレベルまで細分化することはせずに、各職務に必要なコンサルタントの要件を実務能力、知識、態度・姿勢に分けて規定している。当然複数の職務に共通して必要な要件もある。その上で、各要件の中小企業コンサルタントの基準となる習得・習熟度を示すとともに、評価の指針とするために各要件の 5 段階評価基準を策定している。

8.3.1 章では“中小企業コンサルタント”の機能をアドバイザーおよびコーディネーターと定義した。まずこの定義に基づいて“中小企業コンサルタント”としての仕事を図 8-3 のように 5 つの職務に分ける。



出所：JICA 調査団作成（図 6-4 を一部修正）

図 8-3 中小企業コンサルタントの職務

次に各職務の遂行に必要な要件を実務能力、知識、態度・姿勢に分けて、表 8-2 に示すように定義する。

表 8-2 “中小企業コンサルタント”の各職務に必要な要件

職務Ⅰ 企業診断・不特定分野の経営課題の中から優先度の高い問題の特定

実務能力	知識	態度・姿勢
プロジェクトマネジメント能力		
情報収集力		
問題分析力、課題設定力		
	中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識	
	中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	
		現場力(現場・現実・現物)
		相手の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅱ 特定した問題の原因解決と改善への企業の取組みに対する助言

実務能力	知識	態度・姿勢
プロジェクトマネジメント能力		
改善実行を支援し成果に導くコンサルティングスキルと指導力		
	中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識	
	中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	
		現場力(現場・現実・現物)
		相手の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅲ 高度なコンサルティングの必要に応じ特定分野専門家への橋渡しと協働作業

実務能力	知識	態度・姿勢
経営者の視点による特定分野 専門家とのマッチング(紹介) 能力		
特定分野専門家との協働能力		
	中小企業経営の分野別専門性の 基本的理解	
		相手の信頼を勝ち得る人間性、 コミュニケーション能力、説得 力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅳ ニーズに応じて企業の官民の支援施策活用への橋渡し

実務能力	知識	態度・姿勢
各種機関や支援プログラムと の連携能力		
申請準備・実務能力		
	中小企業支援政策、官民のプログ ラムの理解	
	申請実務知識	
		相手の信頼を勝ち得る人間性、 コミュニケーション能力、説得 力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅴ 評価・終了・フォローアップ

実務能力	知識	態度・姿勢
プロジェクトマネジメント能力		
評価能力		
改善実行を支援し成果に導く コンサルティングスキルと指導 力		
経営戦略策定支援など企業の 新たな方向への企画力		
	中小企業経営の全ての分野の理 解と基本的知識	
	中小企業経営の各分野の相互関 連性の理解と分野横断的知識	
		現場力(現場・現実・現物)
		相手の信頼を勝ち得る人間性、 コミュニケーション能力、説得 力、プレゼンテーション能力
		倫理性

出所：JICA 調査団作成（表 6-1 を一部修正）

知識の要件の一つである「中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識」に関して、その知識の範囲を示したものが表 8-3 である。表 6-2 の内容をパイロットプロジェクトの準備段階でのトルコ人専門家との協議、およびパイロットプロジェクト実施結果を踏まえて修正した。

表 8-3 「中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識」の範囲

I 経営管理（人的資源管理を含む）	
経営者・経営層：	経営者の資質・リーダーシップ
企業活動：	経営理念、経営戦略、経営環境分析（SWOT 分析）、経営計画（年度計画、中長期計画、マネジメントサイクル（PDCA））、経営改善手法（5S、QC サークル活動）
経営戦略：	成長戦略（アンゾフの製品・市場マトリクス、BCG のプロダクトポートフォリオ・マネジメント）、競争戦略（ポーターの5つの競争要因）、産業クラスター
経営組織：	組織構造（機能別・マトリクス等）、組織構造の設計原理、組織のライフサイクル、組織管理の在り方（科学的管理法、人間関係論等）、組織構成員のモチベーション（マズローの欲求段階説、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論等）
人的資源管理：	雇用・就労管理（採用・配置、職務記述書、労働条件等）、人事評価（目標管理制度）、報酬（種類と体系、評価と報酬）、能力開発（研修方法、OJT・Off-JT 等）
経営倫理：	企業の社会的責任、地球環境保全等
第6章（表 6-2）からの変更理由	
<p>1. トルコ中小企業の多くが家族あるいはパートナーを中心とした同族経営であり、経営者が高齢となっても権限委譲が進んでいないケースが多い。このため企業の多くが「組織化」の課題を抱えていることから経営組織に関する知識の範囲を拡げ、企業の成長段階に応じた組織の在り方を論じた組織のライフサイクル（Richard L. Daft）を追加した。また、経営戦略にもとづく経営目標を達成するには組織構成員の参画が不可欠であることから、組織管理の在り方や組織構成員のモチベーションを追加した。</p> <p>2. 企業成長には経営者のリーダーシップ、組織管理の在り方のみならず、従業員の自主的な参加による日々の改善活動が不可欠である。このため 5S に加え、日本で生まれ広く海外へも紹介されている QC サークル活動および活動のツールである QC7 つ道具を追加した。</p>	
II 生産管理	
製品開発：	製品設計、図面等
生産管理：	生産形態、生産計画、日程計画・生産統制、レイアウト、IE、5S、目で見える管理、生産情報システム等
資材調達・在庫・購買管理：	MRP、発注方式、ABC 分析、外注管理、V/A 等
設備・品質管理：	予防保全・定期保全、設備稼働率、QC 手法等（TQM、QC7 つ道具、新 QC7 つ道具、ISO9001、5Why の質問法、E CRS、）
環境・職場安全：	4R（Refuse、Reduce、Reuse、Recycle）、廃棄物、安全衛生対策等
第6章（表 6-2）からの変更理由	
<p>1. 生産の流れに基づく実践的な知識を中心にした構成であったが、中小企業へのコンサルティングに意欲的なコンサルタントの中に初歩的な生産管理に係る知識に欠ける人も少なくないことが判明したため、より基本的かつ教科書的な項目構成とした。</p> <p>2. 製品の開発目的と計画、設計タイプや設計標準化等の項目を削除。製造業に関する特定の管理業務以外でも活用できる管理・改善手法である 5S、目で見える管理、ABC 分析、TQM、QC7 つ道具、新 QC7 つ道具、ISO9001、5Why の質問法、E CRS 等を具体的項目として追加した。</p> <p>3. 作業管理はトルコでも一般的になりつつある IE という言葉に置き換えた。</p>	

4. トルコの中小企業でも IT の導入が速いスピードで進みつつある現状から、生産情報システムを追加した。	
Ⅲ 店舗・販売管理	
店舗施設：	店舗機能、店舗設計（店舗構成、売場レイアウト、什器、商品陳列、店舗照明と色彩）
マーチャндаイジング：	商品予算管理（GMROI、売上高予算、在庫高予算、値入高予算、仕入高予算）、商品構成と品揃え（ストアコンセプト）、商品仕入（仕入数量による分類、仕入先数による分類、取引条件）、価格設定・販売促進（小売業の価格設定の特徴、インスタ・マーチャндаイジング）
物流・輸配送管理：	物流機能、物流戦略（物流ネットワーク等）
販売流通情報システム：	POS システム、バーコード、CRM 等
第6章（表6-2）からの変更の理由	
<p>1. トルコにおいても都市部周辺に大型店が進出し、従来型の小売店の事業環境が厳しくなっているとされる。このため小売店のマーチャндаイジング力評価のためのツールとして GMROI（Gross Margin Return on Inventory：商品投下資本粗利益率）を、また来店客の客単価のアップによる売場の生産性を向上させるための概念として ISM（インスタ・マーチャндаイジング）を追加した。</p> <p>2. 販売流通情報システムは店舗内販売業務の効率化だけでなく、顧客の囲い込みや顧客の購買履歴分析に基づいた自店のマーチャндаイジング政策を打ちたてるうえにも必要不可欠なツールである。このためバーコードシステムなどの販売流通情報システムを追加した。</p>	
Ⅳ マーケティング	
マーケティングの基礎概念：	マーケティングの定義・変遷（プロダクトアウトとマーケットイン等）・領域
マーケティング目標：	販売計画、売上目標、利益目標、市場占有率、評価、等
マーケティング戦略：	マーケティングマネジメントプロセス、環境分析、4P（製品戦略、価格戦略、チャネル流通戦略、プロモーション戦略）、経営資源との整合性等、ターゲットマーケティング、関係性マーケティング、インターネットマーケティング
市場調査：	市場調査の目的、調査の対象・種類・範囲、評価と対策等、マーケティング情報システム、消費者購買行動、組織購買行動、顧客満足度
第6章（表6-2）からの変更の理由	
<p>1. マーケティングに係る基礎的知識としてマーケティングの定義（米国マーケティング協会の定義を含む）・変遷・領域等包括的な項目を追加した。</p> <p>2. マーケティングマネジメントプロセス、環境分析、消費者購買行動、組織購買行動を追加した。</p> <p>3. より基礎的な知識に重点を置く意味から、販売計画や経営資源との整合性等の実務に直結する項目は削除。マーケティング情報システムを追加した。</p> <p>4. トルコが急速な経済発展を遂げつつある結果、市場の変化や競争の激化が予想以上に早く到来することも考えられ、ターゲットマーケティング、関係性マーケティング、インターネットマーケティング、顧客満足度等を追加した。</p>	

V 財務管理	
運転資本管理：	自己資本、他人資本、短期資本、長期資本
財務諸表：	貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等
経営分析：	収益性、効率性、安全性・流動性、生産性キャッシュフロー計算書分析：営業・投資・財務キャッシュフロー
損益分岐点分析：	変動費と固定費、損益分岐点売上高
投資評価：	単利と複利、現在価値・将来価値、投資評価方法（正味現在価値法、内部収益率法、回収期間法）
原価計算：	製造原価報告書の構造、実際／標準原価計算
第6章（表6-2）からの変更の理由	
<p>1. 経済成長が続くトルコでは需要の高い伸び、新たなビジネス機会の増加を背景に、中小企業の売上は大きく増加している。この恒常的な売上増加に伴う長期運転資金の調達が必要な課題となっており、この資金調達の巧拙が企業の成長を大きく左右する。このためトルコ人専門家の意見により、運転資本管理の基本を知識の範囲に追加した。具体的には企業の流動性・安定性を理解するための自己資本・他人資本、短期資本・長期資本といった概念についての項目である。</p> <p>2. 多くのコンサルタントにとっては財務・会計は始めて学ぶ科目である。このため、トルコ人専門家の意見により、投資評価を行なううえでの基礎知識である金利（単利・複利）および現在価値・将来価値の概念を追加した。</p> <p>3. 表6-2記載の「資金調達・為替リスク：資金調達の形態・コスト、為替リスク・先物予約等」については、中小企業コンサルタントにとっての学習必要性について他の項目と比較勘案し削除した。</p>	
VI 法的側面	
法人活動：	法人の種類・登記、事業の届出・許認可、資格保持者等
債権・契約：	契約の種類、契約の履行・不履行、不法行為等
雇用労働：	採用・解雇、労働時間・給与、職場安全・衛生、労働組合等
税務・会計：	決算書の届け出、優遇税制・関税、納税期限等
知的財産権：	特許権、実用新案権、著作権、商標権等
その他：	製造物責任、消費者保護、貿易関連法規、EU指令等
VII 情報システム	
情報技術：	OS・ソフトウェア、データベース、ネットワーク、セキュリティ
情報システム：	業務系・情報系、業務改善、情報伝達・意思決定ルート等
情報システム計画：	中期計画、年度計画・予算管理等
情報管理：	管理規則、保管・更新・リスク、アウトソーシング

出所：JICA 調査団作成（表6-2を一部修正）

次に表8-4は各要件の習得・習熟度の5段階評価基準である。全ての要件について段階3が中小企業コンサルタント基準ということになる。

表 8-4 “中小企業コンサルタント”に必要な実務能力、知識、態度・姿勢の 5 段階評価基準

評価項目	評価項目構成要素	評価基準				
		5	4	3 中小企業 コンサルタント基準	2	1
実務能力	●プロジェクトマネジメント能力	作業計画を立て、業務の優先順位を考慮し、効果的な時間管理と予算管理のもと、コンサルタント業務の開始から終了までの業務に計画通りに進行できる。	作業計画を立て、時間管理と予算管理を考慮し、コンサルタント業務の開始から終了までの業務に計画通りに進行できる。	作業計画を立て、作業計画で予定された期間内に、コンサルタント業務の開始から終了までの業務を進行できる。	作業計画を立てるものの、内容に合わせた適切な対応が出来る。作業計画で予定された期間内に、計画通りの作業が進行できない。	作業計画を立てるものの、十分に検討しきれず、作業計画通りに進められない。
	●情報収集力	問題とその解決策の根拠を立立てるうえで、その検証・分析に必要な情報収集を効果的に行える。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が効果的である。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な一通りの情報収集ができる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が、効果的である。五月雨の作業に陥られる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報の理解が不十分であり、情報収集も十分に行えない。
	●問題分析力・課題設定力	企業の業績、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を適切に応用し、収集された情報・資料を客観的に整理し、分析することによって現状を正しく把握し、企業のニーズに合った論理的で改善可能な課題を、数値の明確な単位と単位を設定できる。	企業の業績、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を適切につづ、収集された情報・資料を整理・分析することによって現状を把握し、企業の課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することによって現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することによって現状を把握するが、問題解決に向けた課題の設定が論理的ではなく改善力に欠ける。	収集された情報・資料の整理と分析が不十分のため、問題解決に向けた課題の設定ができない。
	●改善実行を支援し、成果に導くコンサルティブスキルと指導力	改善に向けて企業が自主的に積極的に取り組むよう助言し、適切なコンサルタントスキルを現場に活用して、成果達成まで指導できる。	企業の改善実行を助言し、進捗したコンサルタントスキルを現場に活用して、自発的な改善の成果を導くまでの指導力がある。	企業による改善活動も、成果を生み出すまで助言・指導することができ、それに必要な一定のコンサルタントスキルも身に付けている。	企業による改善活動も当初目標とした成果を生み出すまで十分な指導力に不足しており、進捗も遅く、改善も中途で止まっている。	企業を改善に向けて動かす指導力に不足し、それが企業に十分なコンサルタントスキルも身に付けていない。
	●経営者の視点による特定分野専門家とのマッチング（紹介）能力	特定の課題解決のために必要な専門家とは当該分野専門家を見つけた後、助言・指導の成果が十分に発揮されるまで、企業に紹介し、マッチングを行うことができる。	特定の課題解決のために必要と認められる分野専門家と企業に紹介し、マッチングし、助言と指導の成果が行われる。	特定の課題解決のために必要な専門家と企業に紹介し、マッチングし、助言と指導の成果が行われる。	特定の課題解決のために必要と認められる分野専門家と企業に紹介し、マッチングし、助言と指導の成果が行われる。	特定の課題解決のために必要と認められる分野専門家と企業に紹介し、マッチングし、助言と指導の成果が行われる。
	●特定分野専門家との協働能力	自分の専門外を含まれる分野の専門家と協働して課題を解決し、その解決策を企業に提案し、改善実行を支援できる。	自分の専門外を含まれる分野の専門家と協働して業務を進行できる。	自分の専門外を含まれる分野の専門家と協働して業務を進行できる。	コミュニケーション力と協働力の不足により、自分の専門外を含まれる分野の専門家との協働が不十分である。	自分の専門外を含まれる分野の専門家との協働が不十分である。
	●各種機関や支援プログラムとの連携能力	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用を企業に促し、支援機関に活用するなどの効果をもたらすことができる。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用を企業に促し、活用し、効果的な活用を促すことができる。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用を企業に説明することができる。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用が不十分であり、企業に促すことができない。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用が不十分であり、企業に促すことができない。
	●申請準備・実行能力	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。	企業において、中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。
	●課題評価能力	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況の両方を確認し、問題点を抽出し、改善策を提案し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況の両方を確認し、問題点を抽出し、改善策を提案し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況の両方を確認し、問題点を抽出し、改善策を提案し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況の両方を確認し、問題点を抽出し、改善策を提案し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況の両方を確認し、問題点を抽出し、改善策を提案し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。
	●経営戦略策定支援など企業への新たな方向への提案力	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画を策定し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画を策定し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画を策定し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画を策定し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画を策定し、改善策の実施状況を把握し、改善策の効果を確認することができる。
知識	●中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識	中小企業経営の全ての分野についての基本的知識を十分に理解し、把握している。	中小企業経営の全ての分野を理解し、把握している。基本的知識を十分に理解し、把握している。	中小企業経営の全ての分野を理解し、把握している。基本的知識を十分に理解し、把握している。	中小企業経営の全ての分野を理解し、把握している。基本的知識を十分に理解し、把握している。	中小企業経営の全ての分野を理解し、把握している。基本的知識を十分に理解し、把握している。
	●中小企業経営の各分野の相互関係性の理解と分野間の知識	中小企業経営の各分野の相互関係性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。各分野間の知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関係性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。各分野間の知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関係性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。各分野間の知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関係性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。各分野間の知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関係性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。各分野間の知識を持っている。
	●他分野の専門家との協働作業に必要な中小企業経営の分野別専門性の基本的知識	自分の専門外分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解と基本的知識を有している。	自分の専門外分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解と基本的知識を有している。	自分の専門外分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解と基本的知識を有している。	自分の専門外分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解と基本的知識を有している。	自分の専門外分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解と基本的知識を有している。
	●中小企業支援機関、官民の支援プログラムの理解	企業に官民の中小企業支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	企業に官民の中小企業支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	企業に官民の中小企業支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	企業に官民の中小企業支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	企業に官民の中小企業支援プログラムを申請し、申請書類を提出し、申請書類の審査や承認を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。
	●申請準備知識	様々な官民の支援プログラムの申請書類について、支援担当者から適切な助言・指導を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	様々な官民の支援プログラムの申請書類について、支援担当者から適切な助言・指導を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	様々な官民の支援プログラムの申請書類について、支援担当者から適切な助言・指導を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	様々な官民の支援プログラムの申請書類について、支援担当者から適切な助言・指導を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。	様々な官民の支援プログラムの申請書類について、支援担当者から適切な助言・指導を受けることができる。各支援機関や支援プログラムの知識を有している。
	●組織力（組織、現実、意思）	組織に基づいて人脈やネットワークを構築し、自分の目的に合わせた組織・現実・物の観察と実践結果を踏まえ、改善策の提案を行い、企業に適切な助言・指導を行うことができる。	自分の目的による組織・現実・物の観察と実践結果を踏まえ、改善策の提案を行い、企業に適切な助言・指導を行うことができる。	自分の目的による組織・現実・物の観察と実践結果を踏まえ、改善策の提案を行い、企業に適切な助言・指導を行うことができる。	自分の目的による組織・現実・物の観察と実践結果を踏まえ、改善策の提案を行い、企業に適切な助言・指導を行うことができる。	自分の目的による組織・現実・物の観察と実践結果を踏まえ、改善策の提案を行い、企業に適切な助言・指導を行うことができる。
	●相手の信頼を得る人間性、コミュニケーション能力	信頼の醸成と相手と合わせた分かりやすい言葉による丁寧なコミュニケーションを行うことができる。相手の信頼を得ることができる。	信頼の醸成と相手と合わせた分かりやすい言葉による丁寧なコミュニケーションを行うことができる。相手の信頼を得ることができる。	信頼の醸成と相手と合わせた分かりやすい言葉による丁寧なコミュニケーションを行うことができる。相手の信頼を得ることができる。	信頼の醸成と相手と合わせた分かりやすい言葉による丁寧なコミュニケーションを行うことができる。相手の信頼を得ることができる。	信頼の醸成と相手と合わせた分かりやすい言葉による丁寧なコミュニケーションを行うことができる。相手の信頼を得ることができる。
態度・姿勢	●倫理性	契約の履行に努め、中小企業コンサルタントとしての責任を厳格に果たし、信頼関係を構築し、適切な業務を遂行することができる。	契約の履行に努め、中小企業コンサルタントとしての責任を厳格に果たし、信頼関係を構築し、適切な業務を遂行することができる。	契約の履行に努め、中小企業コンサルタントとしての責任を厳格に果たし、信頼関係を構築し、適切な業務を遂行することができる。	契約の履行に努め、中小企業コンサルタントとしての責任を厳格に果たし、信頼関係を構築し、適切な業務を遂行することができる。	契約の履行に努め、中小企業コンサルタントとしての責任を厳格に果たし、信頼関係を構築し、適切な業務を遂行することができる。

出所：JICA 調査団作成

参考までに日本の中小企業コンサルタント制度においては、MYKの制度におけるような職業能力の基準は存在しない。それに代わるものとして、資格を管轄する経済省の審議会は中小企業コンサルタントに必要とされる知識・能力として下記の3つを公表している。(以下中小企業政策審議会による「新しい中小企業診断士制度について」2000年6月を基に調査団編集)

1) 中小企業経営全般に関する幅広い知識の保有

中小企業診断士の役割は、企業の問題点、課題、解決の方向を全社的な経営の視点で評価・判断し、助言・助力すること、さらに目標達成や問題解決のためにどのような分野の専門家を活用すべきかを判断し、中小企業経営者の視点で専門家との橋渡しを行うことである。これらの役割を果たすためには、中小企業経営全般に関する知識とともに、必要に応じて各分野の専門家との適切な連携を取りつつ、自ら効果的な助言・助力をするための基盤を構築できるよう、各分野の基礎的な知識も有することが必要である。

2) 創業・経営革新の促進に即した知識の保有

今後政策的にも創業・経営革新に重点を置く方向であるため、当該分野における診断・助言能力を有することが求められる。特に、創業間もない企業や中小企業といえども、資本市場からの資金調達やM&Aによる事業多角化を図るケースも増大すると思われることから、市場における企業価値の算定や投資機会の評価、資本コストの比較など、企業財務に関する知識も必要である。

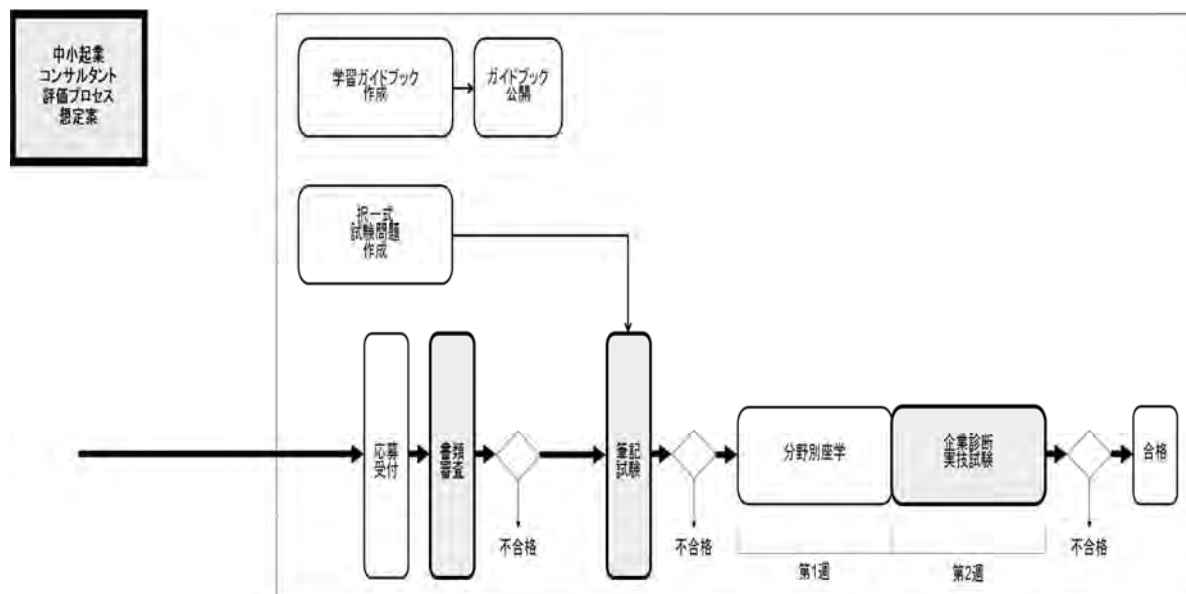
3) 助言能力の獲得

競争力のあるコンサルタントとなるために、コンサルティングを行うための基礎知識とともに、相談者とのコミュニケーションを円滑にするためのスキルの獲得も必要である。加えて、総合的・継続的な診断・助言を行うにあたり、創業者や中小企業経営者のやる気を引き出し、成功に向けて精神的なケアをする役割（メンタリング）も必要である。

8.5 “中小企業コンサルタント”の評価プロセスと認証制度

8.5.1 “中小企業コンサルタント”評価プロセス案

図8-4はパイロットプロジェクトのスキーム策定前に調査団が想定した中小企業コンサルタントの評価プロセス案である。評価プロセス案は、必要とされる知識の輪郭を提示する学習ガイドブック作成と公開、試験問題の作成から始まり、書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の3段階の審査、さらに1週間の座学から構成されている。



出所：JICA 調査団作成（図 7-1 と同じ）

図 8-4 中小企業コンサルタント評価プロセスの想定案

この評価プロセスを試行したパイロットプロジェクトの結果は第 7 章で整理した。使用した評価ツールの改善への教訓は別として、評価プロセスの基本である書類審査、筆記試験、企業診断実技試験からなる 3 段階の審査の妥当性と実施可能性、さらに集中的かつ網羅的な座学の効果を確認することができた。

8.5.2 MYK のスキームによる評価プロセスの提言 - 認証・試験機関への提言

パイロットプロジェクトにおいては図 8-4 の評価プロセス案の一連の流れを一括して試行したが、ここではこの評価プロセスを、8.2.2 で述べた MYK の職能認証制度の枠組みの中で、どのように実現するか調査団の提案である。

MYK の規定によると、MYK が作成した職業能力基準に基づく基本能力と応用能力についての実務能力、知識、さらに態度・姿勢の評価プロセスと評価ツールの開発は、TÜRKAK の認定を受けた認証・試験機関が行う。ここでの提言は将来の認証・試験機関に対するものである。

(1) 評価プロセス

“中小企業コンサルタント”に必要な要件を、実務能力、知識、態度・姿勢に分け、その 5 段階評価基準を表 8-4 に示した。全ての要素において 5 段階評価の 3 を満たすことが“中小企業コンサルタント”の要件である。その評価を書類審査、筆記試験、企業診断実技試験によって行う。

これらの 3 つの評価プロセスのそれぞれがどの能力の評価を目的としたものかを示し

たのが表 8-5 である。筆記試験や企業診断実技試験によって直接評価することができる能力以外は、表に示すように間接的な評価となる。

表 8-5 “中小企業コンサルタント” の評価項目と評価方法

評価項目	評価項目構成要素	評価方法		
		○直接評価 △間接評価		
		書類審査	筆記試験	実技試験
実務能力	●プロジェクトマネジメント能力	△		○
	●情報収集力	△		○
	●問題分析力・課題設定力	△		○
	●改善実行を支援し成果に導くコンサルティングスキルと指導力	△		△
	●経営者の視点による特定分野専門家とのマッチング(紹介)能力	△		
	●特定分野専門家との協働能力	△		○
	●各種機関や支援プログラムとの連携能力	△		
	●申請準備・実務能力	△		
	●事後評価能力	△		
	●経営戦略策定支援など企業の新たな方向への企画力	△		△
知識	●中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識		○	
	●中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	△		○
	●他分野の専門家との協働作業に必要な中小企業経営の分野別専門性の基本的理解		○	
	●中小企業支援政策、官民のプログラムの理解	△		
	●申請業務知識	△		
態度・姿勢	●現場力(現場、現実、現物)	△		○
	●相手の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力	△		○
	●倫理性	△		○

出所：JICA 調査団作成

評価プロセスは書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の順に行い、それぞれの段階で合格不合格の判定を行い、合格者のみが次のステップへ進むこととする。最後に企業診断実技試験の合格者に対しては 8.6.4 で後述する全員必修の座学を実施する。

(2) 評価担当機関

表 8-1 で説明したように MYK の職能認証制度の構成機関は、職能基準の作成機関である MYK、認証機関を認定する TÜRKAK、TÜRKAK の認定を受けた認証・試験機関と MYK が委任した機関の認定を受けた研修機関である。加えて、制度の運営が軌道に乗り

認証取得希望者が増えた段階では、MYK が委任した機関の認定を受けないものの、認証取得希望者の需要に応える形で様々な機関が研修プログラムを提供するようになるはずである。

まず評価プロセスである書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の 3 段階の審査は当然 TÜRKAK の認定を受けた認証・試験機関の業務となる。業務には書類審査基準の設定、択一式筆記試験問題の作成と合格ラインの設定、企業診断実技試験マニュアル作成、実技試験評価基準と合格ラインの設定も含まれる。なお MYK の規定によると、認証・試験機関はその試験業務を外部の試験機関に委託することも出来る。その場合は 3 段階の審査は試験機関の業務となる。

8.2.2 で述べたように MYK の認証の原則の一つは、その能力を獲得した方法を問わない、ということである。評価を受ける時点で基準を満たす能力を証明することだけが認証を受けるために必要であり、その能力を獲得するためにどのような研修を受けたか、どのような業務を経験したかなどは考慮されない。この原則に従うと、パイロットプロジェクトにおいては全ての参加者の義務とした 1 週間の座学への出席は任意としなければならないことになる。つまり合格の自信のあるものは座学を受けずに直接審査を受けることができる選択肢を用意する必要がある。

調査団の提案は、パイロットプロジェクトの座学で扱った科目を、審査合格者に対して認証前の研修として実施することが適当である科目と試験準備のための科目とに分ける。そのうえで前者は認証・試験機関が審査合格者全員に出席を義務付ける形で実施する。

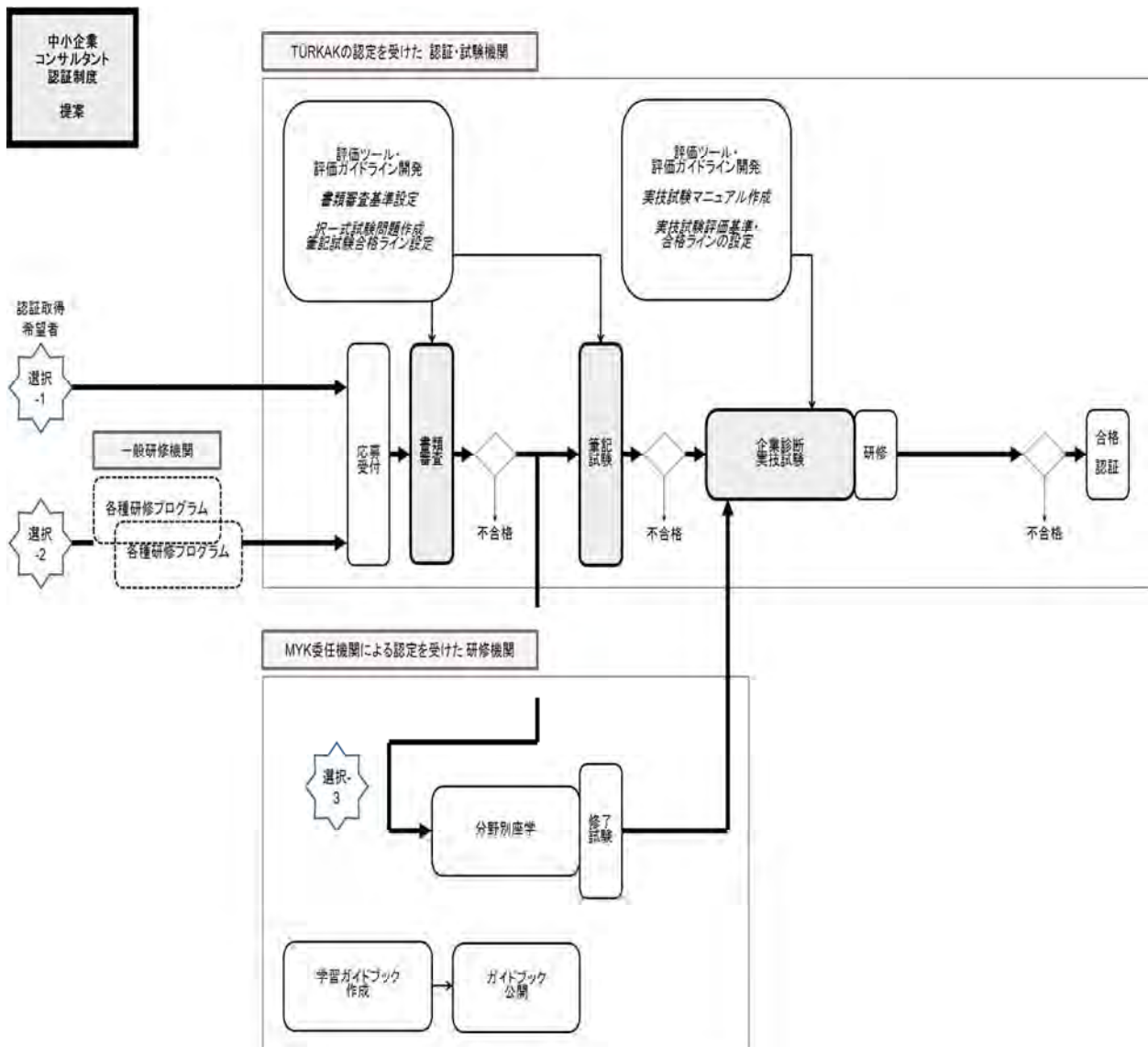
後者の試験準備のための科目の研修は、研修機関が行うことになる。MYK の規定は、能力を獲得するためにどのような研修を受けたかは考慮しない、ということであるが、MYK が委任した機関から認定を受けた研修機関によるプログラムへの参加のみは例外的に評価試験の一部と見做されることになっている。そのために認定を受ける研修機関のプログラムは当該基準に合致しているかどうかの審査を受け認定を受けたのちも、認証・試験機関の定期的なモニタリングを受ける。

MYK が委任した機関による認定を受けた研修機関が学習ガイドブックを作成・公表するとともに、パイロットプロジェクトで実施したような集中的かつ網羅的な座学を行うこと、座学は修了試験を含むことを前提として、座学への参加をもって認証・試験機関による筆記試験合格と見做すこと、を提案する。

以上の提案を纏めると、MYK が委任した機関の認定を受けない一般の研修機関による様々な研修プログラムに参加して知識を習得したのちに認証・試験機関の 3 段階の審査を受ける選択肢を含めて、制度は認証取得希望者に対して次の 3 通りの選択肢を用意することになる。

- 選択-1 事前の研修や座学は受けずに直接認証・試験機関による 3 段階の審査を受ける。
- 選択-2 一般の研修機関による研修プログラムに参加したあと、認証・試験機関による 3 段階の審査を受ける。
- 選択-3 認証・試験機関の書類審査に合格したあと、筆記試験を受ける代わりに、MYK が委任した機関の認定を受けた研修機関による座学に参加する。座学終了後は認証・試験機関の実技試験に進む。

図 8-5 は以上の調査団の提案と上記の 3 通りの選択肢を示している。



出所：JICA 調査団作成

図 8-5 “中小企業コンサルタント” 評価プロセスの提案

8.5.3 認証更新制度- 認証・試験機関への提言

企業を取り巻く経営環境の変化や技術の進歩などに対応しつつ企業が必要とする診断・助言業務を実施する為に、“中小企業コンサルタント”には常に新しい知識の習得、実務能力の維持と向上が求められている。

MYK は必要に応じて認証更新制度を設けると規定しているが、“中小企業コンサルタント”認証の更新制度は不可欠である。更新制度は、企業に対して認証コンサルタントの最新の知識と実務能力の保持を保証するとともに、コンサルタントに対しては不断の努力を奨励することも意味する。

更新制度に対する調査団の提案は下記の通りである。

- 更新期間は3年間とする。
- コンサルティング業務実績と研修受講実績の点数評価方法と更新に必要な点数を定め、3年間の評点に基づいてコンサルタントの認証更新の可否を判定する。
- 全ての認証更新者に対して8.6.4で提案する認証・試験機関による必修座学への出席を義務付ける。

8.6 “中小企業コンサルタント”評価ツール - 認証・試験機関への提言

8.6.1 書類審査

書類審査は、応募者の実務能力、知識、態度・姿勢を応募書類によって評価するものである。学歴、職務経験、特にコンサルタントとしての経験や研修講師としての経験などを所定の様式で申告させ、予め設定した基準に基づいて採点評価する。公正を期すために申告データには原則として証拠書類の添付を求め、必要に応じて関係機関や企業への確認も行う

表8-6に示した書類審査基準の提案はパイロットプロジェクトにおいて使用した基準(表7-5)を一部修正したものである。

修正はコンサルタントとしての経験年数に関するものである。学士号とともにコンサルタント経験を不可欠の条件としていたが、このままでは経験のない応募者に対して経験を付けるためだけの不適切なコンサルティングを奨励することを意味し、企業によるコンサルタントへの信頼を失うことが危惧される。また未経験のものにも認証取得の道を確認しておくことはコンサルタント養成のためにも必要である。第6章で紹介したように日本では経験のないものに審査の一環として実習の機会を与えて一定の経験と見做している。しかし、8.6.3で企業診断実技試験を提案するものの、これを一定の経験と見做せるだけの実

習とするには診断企業数を増やす必要もありコストの面でも認証・試験機関の負担が大きくなる。

提案は、認証されたコンサルタントの監督のもとで行ったコンサルタント経験年数を書類審査においてコンサルタント経験年数と見做す、ことである。審査基準に注記を加えた。

ただし、このように基準を変更しても、制度の最初の数年は認証を受けたコンサルタントの数は少なく、経験のないものが認証を受けたコンサルタントから実習を受けられる機会は少ない。しかし、最初の数年はまず本当の経験のある現役コンサルタントを認証することが先決であり、経験のないものが後回しになることに特段の問題はない。制度が始まって数年たち、認証コンサルタントの数も増えてきた段階で、この注記により経験のないものも書類審査に合格する可能性が出てくることになる。

さらに官民の中小企業支援機関において支援業務に従事しているものに対しても、支援機関で業務を続けつつ、認証取得が可能となるような配慮も必要である。KOSGEB を初めとした様々な中小企業支援機関での支援業務経験年数もコンサルタント経験と見做すこととした。

いずれの場合も、経験年数と成功実績について、認証コンサルタント又は支援機関による証憑を提出させる。

なお第 7 章で行ったシミュレーションに基づいて合格ラインは 60 点とすることを提案する。パイロットプロジェクトにおいても書類を提出した 33 名の現役コンサルタントの内 29 名は書類審査評価点 60 点以上であった。

表 8-6 書類審査基準

評価項目	採点基準	配点
学歴		20点
(*)学士号	取得していれば14点(要証憑)	14点
修士号	取得していれば17点(要証憑)	17点
博士号	取得していれば20点(要証憑)	20点
企業勤務経験		16点
企業勤務経験 ^(注1)	年数×1点、最大8点まで(要証憑)	8点
管理職としての企業勤務経験	年数×2点、最大8点まで(要証憑)	8点
コンサルタントとしての経験		38点
(*)コンサルタントとしての経験 ^(注2)	年数×3点、最大21点まで(要証憑)	21点
コンサルタントとしての成功実績 (コンサルティング実施企業の照会先を申告)	1つで6点 2つで12点 3つ以上で17点	17点
資格		8点
資格 ^(注3)	1つ取得していれば3点 2つ取得していれば6点 3つ以上取得していれば8点	8点
研修歴		8点
関連分野の研修受講歴(要証憑)	50時間ごとに1点、最大4点まで ^(注4)	4点
研修講師歴	講師歴があれば4点	4点
外国語知識		4点
外国語知識	KPDS、TOEIC、TOEFL、IELTSのいずれかの試験において基準点 ^(注5) 以上の成績の場合4点	4点
動機・姿勢		6点
中小企業コンサルティングに携わる動機(50字以内)	応募者の今までの経験を踏まえて、中小企業支援に対する意欲が表明されるなどの記載がされていれば3点	3点
姿勢の自己評価(倫理性、信頼性、計画性、主導性、親切心をそれぞれ5段階評価)	すべてに記入していれば3点	3点
合計		100点

(*) 0点の場合は、自動的に書類審査不合格とする。

注1：管理職としての企業勤務経験を含む。

注2：認証されたコンサルタントの監督のもとで行ったコンサルタントとしての経験年数又は官民の中小企業支援機関における支援業務の経験年数もコンサルタントとしての経験年数と見做す。(成功実績と合わせて監督した認証コンサルタント又は支援機関による証憑を添付)

注3：資格とは中小企業コンサルティング分野で社会的に認知された資格に限る。具体的には以下の資格である。

- ISOマネジメントシステム審査員 (ISO9001、ISO14001、ISO18001、ISO22002)
- CMC (Certified Management Consultant)
- ABIGEM登録コンサルタント
- VGM登録コンサルタント

注4：証憑により時間数が不明の場合には、1回の研修を10時間とみなす。

注5：基準点 (YOK (YUKSEKÖGRETİM KURUMU)による基準)： KPDS70点、TOEIC (990+SW)775点、TOEIC(990)600点、TOEFL (IBT)65点、TOEFL (CBT)155点、TOEFL (PBT)470点、IELTS6点

出所：JICA 調査団作成

8.6.2 筆記試験

応募者の“中小企業コンサルタント”として有すべき理論・知識の習得度合いを評価する。提案は企業経営（人的資源管理を含む）、生産管理、店舗・販売管理、マーケティング、財務管理の5科目についての択一式筆記試験である。公正さを確保する観点から、メールなどを用いた方法ではなく、応募者を教室に集めて実施する。

日本の中小企業コンサルタントの試験では1次択一式試験問題に加えて紙上で模擬企業診断を行う2次記述式試験問題を採用している。記述式試験問題では知識の応用力や中小企業経営の各分野の相互関連性の理解、問題分析力・課題設定力などが評価の対象である。ただし、記述式問題の作成には試験の一環として実施されている企業診断実習の長い経験の積み重ねが必要であること、恣意的な採点を避け公平な評価を実施する為に採点基準を客観的なものにすればするほど択一式試験問題に類似してしまう結果となる、などの問題を内包している。トルコにおいて筆記試験そのものがコンサルタントの評価として新しいプロセスであること、知識の応用力や問題分析力・課題設定力などは企業診断実技試験において評価できること、などを考慮して、本提案では記述式試験問題は含めないこととした。

パイロットプロジェクトにおいてはまず調査団専門家が日本の中小企業コンサルタントの試験問題を参考に表8-7に示す数の問題を作成した。その後トルコ人専門家がレビューを行い、かつ各問題の難易度を評価した。トルコ人専門家の指摘は、翻訳の問題以外に、トルコでは使われていない専門用語、トルコの中小企業の現状に適合しない内容、不明確な表現、などについてであった。

最終的にパイロットプロジェクトでは、科目毎のテーマの網羅性を確保することと難易度を考慮して、各科目20題、計100題の出題問題を選定した（表7-8参照）。添付-4はパイロットプロジェクトで使用した試験問題である。

表 8-7 パイロットプロジェクト用に作成した問題数

科目	調査団専門家作成	トルコ人専門家作成
経営管理（人的資源管理を含む）	54 題	
生産管理	106 題	1 題
店舗・販売管理	54 題	
マーケティング	65 題	
財務・会計	53 題	9 題

出所：JICA 調査団作成

調査団は、パイロットプロジェクトでの出題問題を含む表8-7の全ての試験問題を、トルコ人専門家によるコメントを含めてKOSGEBに提出した。新制度のもとで認証・試験機関

による試験問題作成の参考としての利用に供することが目的である。なお MYK の制度では試験問題の作成は認証・試験機関の業務であり、MYK は各試験機関の作成した問題を集約してデータベースを作成し、複数の試験機関による試験問題の共有を図ることとなっている。

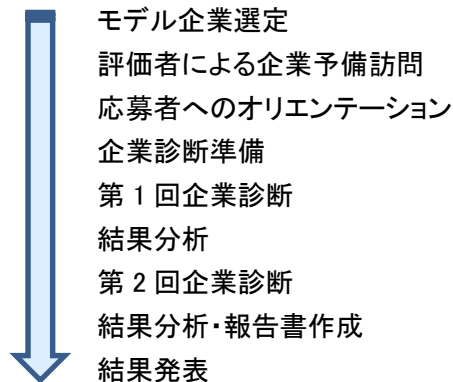
合格判定のための採点基準としては、5 科目の平均点の合格ラインを設定するとともに、ジェネラリストとして全ての科目において一定の知識を保有することが条件であることから、5 科目共通の科目別合格最低点を設定する必要がある。5 科目合計で高い平均点をとったとしても、1 科目でも合格最低点を下回る科目があれば不合格とする。

試験問題の内容と難易度の妥当性を示す上で、平均点 60 点かつ科目別合格最低点 30-40 点、という合格ラインが望ましい。第 7 章で述べたように、パイロットプロジェクトで使用した改善の余地のある問題でも、参加者に学習ガイドブックを早く配布し多くの事前学習時間を与えていれば、この合格ラインは妥当なものであったと考えられる。試験問題作成において、この合格ラインを一つの目安とすることを提案する。

8.6.3 企業診断実技試験

書類審査と筆記試験に合格したものに企業診断実技試験を行う。応募者の実務能力、知識の応用力、態度・姿勢、コミュニケーション能力、さらに“中小企業コンサルタント”としての適性を評価する。応募者は実際にモデル企業において企業診断、問題発見、課題設定、改善提案を行う。その過程と結果、さらに最後のプレゼンテーションまでを予め設定した基準に基づいて評価し、可否を判定する。

実技試験の流れは下記の通りである。添付-5 の実技試験実施マニュアルはパイロットプロジェクトで作成し使用したもので、将来の認証・試験機関の参考に供する。なお実技試験実施マニュアルでは、評価者をインストラクター、応募者を受講生としている。



(1) スケジュール

応募者はモデル企業 1 社乃至は 2 社に対する企業診断を行う。応募者へのオリエンテーションから 1 社に対する診断結果の発表までを 1 週間で行うこととし、その標準的なスケジュールを表 8-8 に示した。

表 8-8 企業診断実技試験スケジュール

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日
午前	オリエンテーション	企業診断	診断結果整理 レーダーチャート作成 SWOT分析 弱点部門特定 詳細企業診断準備	詳細企業診断	詳細診断結果分析 問題・原因の特定 改善計画策定 報告書作成	結果発表
午後	事前調査結果説明 企業診断準備					

出所：JICA 調査団作成

(2) 診断手法

企業診断には様々な手法があり、コンサルタントが経験に基づいた各自の手法を使用するのは、トルコも日本も同じである。ただ実技試験においては運営上単独ではなくグループでの診断となること、応募者の評価を共通のベースで行う必要があること、などから診断手法を統一する。実技試験実施マニュアルに示したように、診断手法としては汎用性の高いレーダーチャート手法と SWOT 分析の採用を提案する。

応募者は質問リストに基づく企業幹部とのインタビューと視察の結果を使ってレーダーチャートを作成、さらに SWOT 分析も併用して企業の弱点部門を特定する。さらに弱点部門において企業が抱える問題とその原因を特定し、最後にその原因の解決のための改善計画を盛り込んだ報告書を作成する。図 8-6 に実技試験の企業診断のフローを示した。

実施試験実施マニュアルには標準的な質問リストを掲載しているが、認証・試験機関はマニュアルを参考にトルコの中小企業の実態に即した質問リストを作成する。更に応募者は企業診断準備の作業として、選定されたモデル企業の実態に合わせて修正加筆をすることになる。

(3) モデル企業

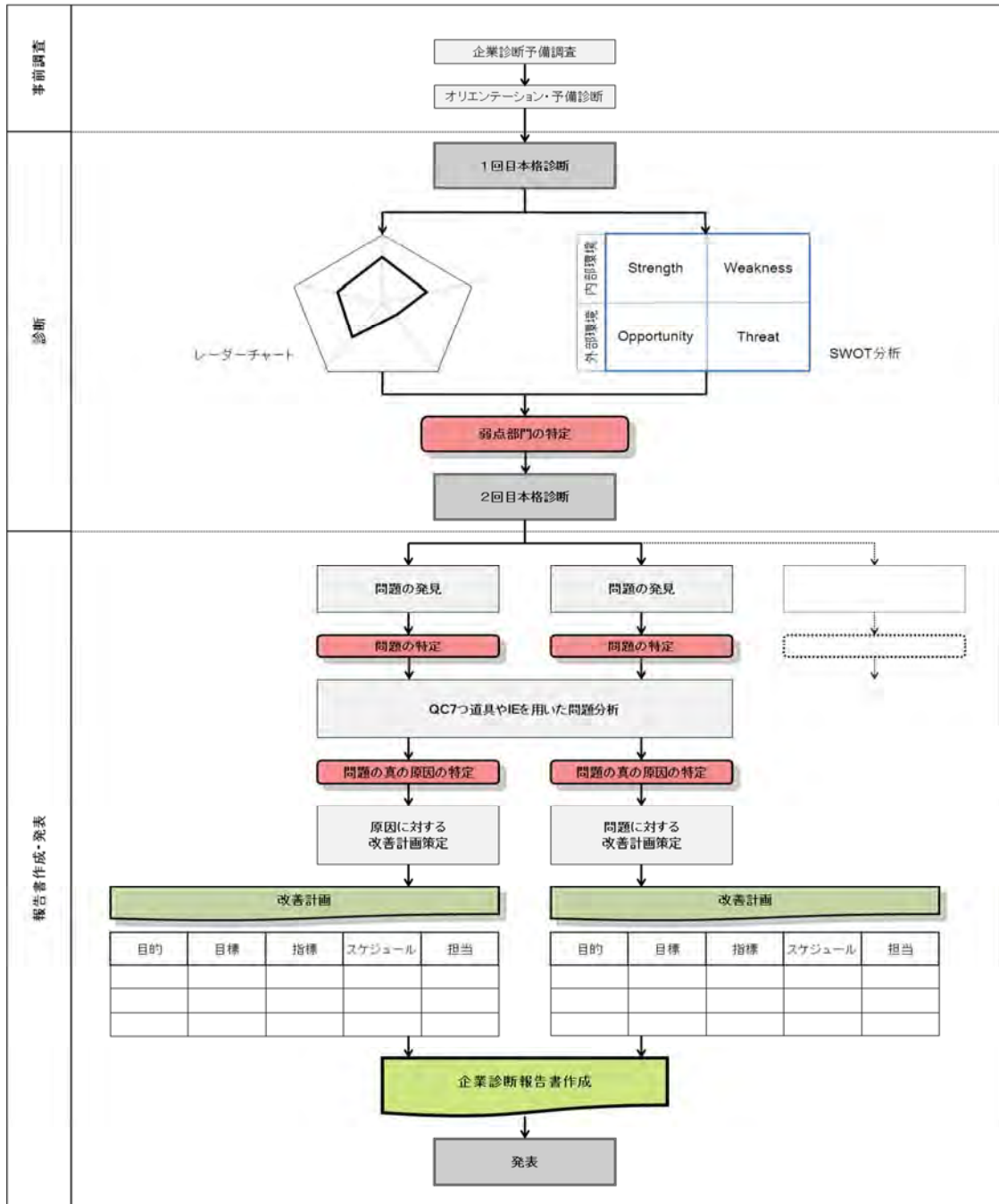
モデル企業の選定には下記の条件を提案する。なおモデル企業として、製造業から 1 社、商業から 1 社を選定し、計 2 社に対する企業診断を行うのが理想であるが、時間とコストの点で 1 社に対する企業診断で評価を行う場合は、モデル企業は製造業から選定することが望ましい。

1) 製造業モデル企業選定条件

- 社長がコンサルタントによる企業診断に理解を示し、熱意のある企業
- 二日間の企業診断を受け入れてくれる企業
- 決算書類、さらに生産や販売のデータがあり、それを診断のために公開してくれる企業（書類が全て揃ってなくても構わない）
- 従業員数：50人から100人
- 操業3年以上の企業

2) 商業モデル企業選定条件

- 社長がコンサルタントによる企業診断に理解を示し、熱意のある企業
- 二日間の企業診断を受け入れてくれる企業
- 決算書類、さらに生産や販売のデータがあり、それを診断のために公開してくれる企業（書類が全て揃ってなくても構わない）
- 従業員数：20人から50人
- 操業3年以上の企業
- 販売だけではなく、製造または加工、包装などのセクションをもっている企業が望ましい。例えば、パンを製造して同時に販売している店など。



出所：JICA 調査団作成（図 7-3 と同じ）

図 8-6 企業診断フロー

(4) 応募者のグルーピング

理想的な評価は一人の評価者が一人の応募者を担当することであるが、運営上一人の評価者が一つのグループを担当し評価することになる。パイロットプロジェクトの経験から、10人以上のグループは一人一人の担当分野を決めて共同作業を行うには多すぎる。7人から8人のグループが適当ではないか。

グループ内の分野担当者の決定に際しては、それぞれの専門分野に拘らないこと、むしろ非専門分野を担当させるなどの配慮が、オールラウンドのジェネラリストとしての能力判定には有効である。

(5) 評価

表 8-4 に示した実技試験による評価対象要素を抽出し 5 段階評価表とともに各要素にウエイトをつけたのが表 8-9 である。評価者は応募者一人一人について各項目を 5 段階で評価し、ウエイトに基づいて加重平均を求める。倫理性以外の評価 3 点、倫理性の評価 5 点の場合の加重平均である 3.1 点以上を合格とする。

表 8-9 企業診断実技試験評価表

評価項目	評価項目構成要素	評価基準					評価方法			
		5	4	3 中小企業 コンサルタント基準	2	1	選択試験 △問題評価	シミュレーション 評価	ウエイト	採点
実務能力	●プロジェクトマネジメント能力	作業計画を立て、作業の優先度を考慮しつつ、効果的な時間管理と予算管理のもとで、コンサルタント業務の開始から終了まで、フォローアップまでを計画通りに責任を持って実行できる。	作業計画を立て、時間管理と予算管理を考慮し、コンサルタント業務の開始から終了までの業務も計画通りに実行できる。	作業計画を立て、作業計画で予定された期間内に、コンサルタント業務の開始から終了までの業務も計画通りに実行できる。	作業計画を立て、状況に応じた適切な対応が出来る。作業計画で予定された期間内に、計画通りの作業が実行できる。	作業計画を立て、状況に応じた適切な対応が出来る。作業計画で予定された期間内に、計画通りの作業が実行できる。	○		10	
	●情報収集力	問題とその解決のための前提を立て、必要な情報収集が効率よく行える。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が効率よく行える。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な一連りの情報収集ができる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が、効率よくでき、五月雨式の作業に終わらない。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集の観点から、十分な情報収集がなされている。	○		10	
	●問題解決力・課題設定力	企業の実情、業態、企業が置かれている状況に応じて、知識と手法を柔軟に活用し、収集された情報・資料を正確に整理・分析し、その結果に基づいて問題の解決策を提示し、必要に応じて改善可能な課題を、取組む優先順位とともに設定できる。	企業の実情、業態、企業が置かれている状況に応じて、知識と手法を柔軟に活用し、収集された情報・資料を整理し、分析することによって、問題の解決策を提示し、必要に応じて改善可能な課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することによって現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することによって現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料の整理と分析が十分に行われ、問題解決に向けた課題を設定できる。	○		10	
	●経営実行を支援し、成果に貢献するコンサルティングスキルと指導力	改善に向けて企業が自ら進めようとする意欲を十分に引き出し、適切なアドバイスと指導力によって、改善計画を推進する。	企業が改善実行を促し、自ら進めようとする意欲を十分に引き出し、適切なアドバイスと指導力によって、改善計画を推進する。	企業による改善活動、成果を促すため適切な指導力がある。	企業による改善活動、成果を促すため適切な指導力がある。	企業による改善活動、成果を促すため適切な指導力がある。	△		5	
	●特定分野専門家の協働能力	自分の専門性を生かしながら、他の分野の専門家と協働して課題を解決する。	自分の専門性を生かしながら、他の分野の専門家と協働して課題を解決する。	自分の専門性を生かしながら、他の分野の専門家と協働して課題を解決する。	自分の専門性を生かしながら、他の分野の専門家と協働して課題を解決する。	自分の専門性を生かしながら、他の分野の専門家と協働して課題を解決する。	○		5	
	●経営戦略決定支援など企業の発展のための企画力	フォローアップにおいて、企業の経営改善の進捗、企業内外の環境変化などを踏まえ、経営改善の方向性を提示し、企業の実情に合わせた改善策を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営改善の進捗、企業内外の環境変化などを踏まえ、経営改善の方向性を提示し、企業の実情に合わせた改善策を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の方向性を提案することができる。	△		5	
知識	●中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分析判断力	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、基本となる分野間の関係性を理解している。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、分析判断の必要性も理解している。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、分析判断の必要性も理解している。	○		5		
	●問題解決力(現状、現状、現状)	現状に基づいて、問題の解決策を提示し、必要に応じて改善策を提案することができる。	現状に基づいて、問題の解決策を提示し、必要に応じて改善策を提案することができる。	現状に基づいて、問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集ができる。	現状に基づいて、問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集ができる。	現状に基づいて、問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集ができる。	○		5	
態度・企業	●相手の立場を理解し、相手との協働による課題解決力	相手の立場を理解し、相手との協働による課題解決力がある。	相手の立場を理解し、相手との協働による課題解決力がある。	相手の立場を理解し、相手との協働による課題解決力がある。	相手の立場を理解し、相手との協働による課題解決力がある。	○		5		
	●倫理性	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・指導を行うことができる。	○		5	
								加重平均		

出所：JICA 調査団作成

実技試験はコミュニケーション能力や他の専門家との協働能力に著しく欠け、コンサルタントとしての適性の欠如が明らかな応募者を排除する最後のスクリーニングである。提言しているプロセスには含めていない面接試験を兼ねていることにもなる。

評価に加えて実技試験には次の二つの目的があることも重要である。

- ジェネラリストである“中小企業コンサルタント”としての企業総合診断はトルコにおいてまだ広く普及しているとは言えない。企業診断実技試験は応募者に対する企業診断実習の意味も持つ。
- “中小企業コンサルタント”の仕事は、特に指導と助言の段階で、様々な分野の専門家との協働作業となる。広い分野の専門家とのネットワークを持つことは業務遂行の鍵であり、実技試験は応募者のネットワーク作りにも効果がある。

8.6.4 必修座学

パイロットプロジェクトで行った座学の科目の内、筆記試験の5科目を除く表8-10に示す科目の座学を実技試験合格者に対して行う。全科目の座学への出席を最終合格の条件とする。筆記試験にそぐわないものの“中小企業コンサルタント”として最新の知識を持つことが必須である科目である。全体で2日間乃至は3日間の座学として実施する。

認証前の実技試験合格者が一堂に会する座学の実施は、企業診断実技試験と同様に応募者のネットワーク作りにも役立つことになる。

表 8-10 企業診断実技試験合格者に対する必修座学リスト

科目	内容
IT	生産管理や店舗・販売管理における情報システムの評価や新規構築について、情報システムの専門家と中小企業経営者との橋渡しに必要な知識。
企業法規	創業や中小企業経営において必要な法律、諸制度に関する実務的な知識 知的財産権や資金調達に関する法律、手続に関する知識を含む。
中小企業支援政策・プログラム	KOSGEBを初めとした公的機関や民間支援機関と中小企業をつなぐコンサルタントとしての役割に必要な中小企業政策体系と各種支援プログラムの内容・活用方法についての知識。
中小企業コンサルタントの倫理	中小企業コンサルタントに必要な倫理
コンサルティングスキル	カウンセリング、コーチング、メンタリングなどの知識

出所：JICA 調査団作成

8.6.5 経過措置

新しい認証制度の運営を早く軌道に乗せ、利用を促進するためには、早い時期に一定数の認証者を生み出すことが重要な条件の一つである。日本では新しい制度の創設当初は審査基準や合格ラインなどを緩和して認証する経過措置を一定期間適用する例が多い。旧い制度から新制度への切り替えの場合に、新制度基準を厳密には満たしていない旧制度認証者を自動的に認証するなどはその一例である。

本調査の目的である中小企業コンサルタント制度は MYK の職業能力認証制度の中で発足することが予定されている。認証制度はトルコにおいて既に TÜRKAK を頂点に出来上がっている制度であり、また MYK は国際的な職業能力認証制度に準じて創立された機関でもある。上記のような一定期間の経過措置が果たして可能なものであるか否かを調査団は確認していない。しかしながら中小企業コンサルタント制度は KOSGEB にとっては緊急の課題であり、さらに各方面からも長く期待されてきた制度である。運営開始時から厳密な基準適用のみに固執して、制度そのものの立ち上げを危うくすることは避けるべきである。図 8-1 に示した中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環を早く確実に始動させるためにも、調査団としてはこの経過措置の検討と適用を提案する。

書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の要諦とツール、さらに合格ラインの目安は既に述べた。それぞれの合格ラインに経過措置を適用することも検討の余地があると考えられるが、特に調査団が提案するのは次の筆記試験の合格ラインである。

- 筆記試験はコンサルタントの評価方法としてまだトルコにおいて十分に定着しておらず馴染みが薄い。試験を受ける応募者にとってだけでなく、適正な内容と難易度の問題を作成する側にとってもしばらくは試行が続くことになる。合格ライン平均点と科目別合格最低点を暫定的に低く設定してはどうか。例としては合格ライン平均点 50 点、科目別合格最低点 20 点、などである。

8.7 中小企業コンサルタント養成体制

現時点でトルコにおいて業務を行っている企業コンサルタント数の統計はない。表 8-11 は 2010 年 10 月から 2011 年 1 月にかけて調査団が行った現状把握調査のヒアリングの結果（表 4-8 参照）である。合計は 798 人となる。

ただし表の KOSGEB のデータは既に廃止された登録制度の 2009 年時点のものであり、また複数機関に登録しているコンサルタントは重複しており、数値はあくまで参考数である。

表 8-11 トルコの企業コンサルタント数

機関名・組織名	登録コンサルタント数	備考
ABIGEM	50	
PRODER	35	
YDD	205	
VGM ¹	70	内部コンサルタントを含む
KOSGEB	438 ²	2009年7月のデータ
合計	798	

出所：JICA 調査団作成

因みに日本においては、企業規模の定義にトルコとの間に多少の違いはあるが、製造業、商業、サービス業の中小企業数は約 370 万社。それに対して経済省はおよそ 20,000 人の中小企業コンサルタントを登録しており、そのうちおよそ 7,000 人が実際にコンサルティング業務を行っている。経済省登録中小企業コンサルタント以外にも、民間を含む他の機関に登録されて中小企業を対象にしているコンサルタントも多い。

トルコの中小企業数はおよそ 260 万社³であるが、専ら中・大企業を対象としているコンサルタントや重複している数も含めて合計 798 人という企業コンサルタントの数は、日本の場合と比較して少ない。さらにコンサルタントのプロファイルにも注意が必要である。中小企業コンサルタントには企業経営の全ての分野について一定の知識と経験をもち、企業を包括的にとらえて診断と助言をする能力が必要であることは既に述べた。しかしながら現在このジェネラリストとしてのプロファイルを登録の要件としているのは表 8-11 の ABIGEM のみであり、他は特定分野での能力と経験のみを登録の条件としている。その意味では、798 人という合計数もさらに割り引いて考える必要がある。トルコにおける中小企業コンサルタントの量の絶対的な不足は明らかである。

調査団は現状把握調査で行った中小企業訪問調査において、様々な理由からコンサルタントへのニーズが顕在化していないものの、トルコの多くの中小企業が第三者の視点を持った中小企業コンサルタントの支援により発展する可能性を秘めていることを確認している。新しい中小企業コンサルタント制度には、コンサルタントの質の向上だけでなく、コンサルタントの量の拡大にも繋がる仕組み、つまり中小企業コンサルタント養成の仕組みが不可欠である。

中小企業コンサルタント養成には、認証による資格制度を確立し、有資格者に業務機会においてアドヴァンテージを与えることで、中小企業コンサルタント志望者に学習へのインセンティブを与え、モチベーションを高めることが出発であることはいうまでもない。

¹ その後 VGM は旧 MPM の登録コンサルタント制度を廃止した。

² 登録制度廃止直前の 2010 年 5 月末時点で、個人コンサルタント及び 301 のコンサルタント企業の、コンサルタント計 460 名に加えて、全国 51 大学の 6,382 名の教員も登録されていた。

³ 表 1-13 参照。なお TSI の 2011 年のデータによると中小企業数は 2,999,813 である。

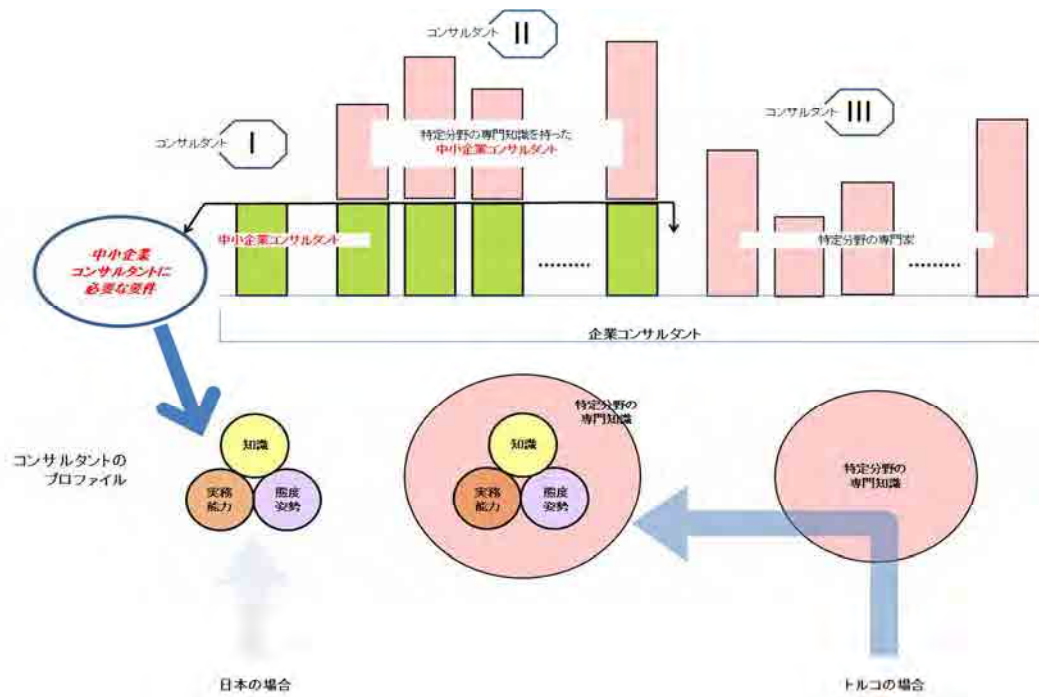
またコンサルティングの経験のないものにも、認証されたコンサルタントから実習を受けることで書類審査合格の可能性を与えることは8.6.1で提案した。

書類審査に続く筆記試験に合格するにはジェネラリストとしての幅広い分野の知識が求められる。トルコにおいて企業コンサルタントを目指すものはほとんどの場合、まず自分の専門を生かして企業経営の特定分野の専門コンサルタントとして業務を開始する。コンサルタントすなわち特定分野の専門家という概念が定着していることと、ホームドクター的な業務を行うジェネラリストコンサルタントというコンセプトが無いこともその原因である。実際パイロットプロジェクトの参加者の大半が特定分野の専門家であり、専門外の分野の講義や試験に苦労する様子が見られた。

参考までにこのジェネラリストコンサルタントに至る道筋において、トルコと日本においては違いがある。第6章において企業コンサルタントを次のように3つのカテゴリーに分けた。

- カテゴリー I 企業経営の幅広い知識をもった中小企業の専門家としての“中小企業コンサルタント”
- カテゴリー II 特定分野の高い専門性に加えてカテゴリーIの“中小企業コンサルタント”の要件を満たしたコンサルタント
- カテゴリー III 特定分野の高い専門性をもったコンサルタント

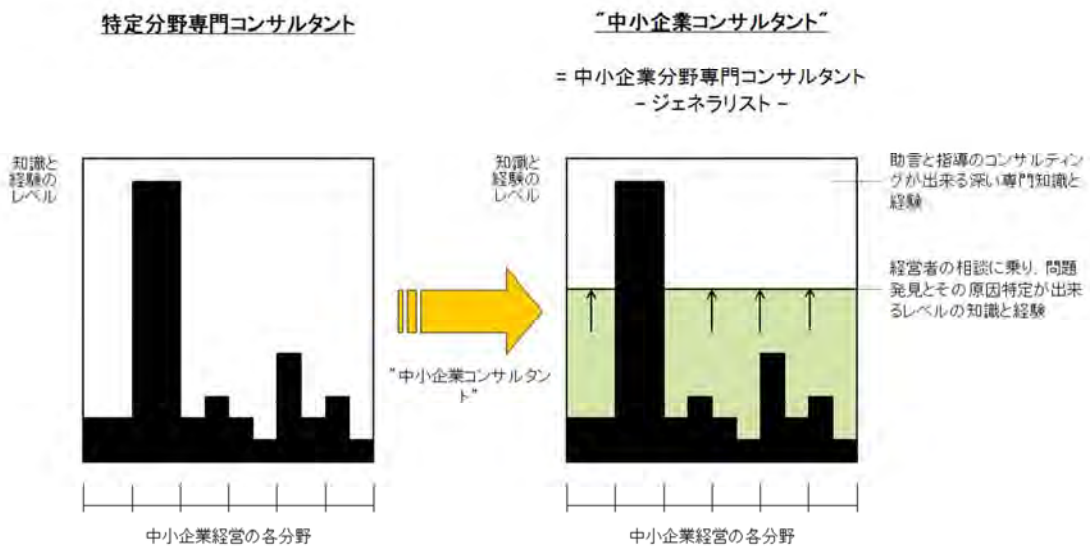
トルコのコンサルタントはまずカテゴリーIIIのコンサルタントとして出発、次にカテゴリーIの“中小企業コンサルタント”に必要な知識を補充することで、カテゴリーIIのコンサルタントとなる。一方日本においては、ジェネラリストであるべき“中小企業コンサルタント”のプロファイルは既に定着しており、最初からカテゴリーIの“中小企業コンサルタント”を目指してオールラウンドの知識の習得を目指す例が多い。図8-7はその違いを示したものである。



出所：JICA 調査団作成

図 8-7 “中小企業コンサルタント”になるまでのトルコと日本の違い

トルコにおいては、ジェネラリストである“中小企業コンサルタント”養成の仕組みは、まず、特定分野の専門家に専門外の分野の知識と経験を補充し強化する仕組みでなければならない。図 8-8 は専門外の分野の強化によるジェネラリスト“中小企業コンサルタント”養成のイメージ図である。



出所：JICA 調査団作成

図 8-8 トルコにおける“中小企業コンサルタント”養成のイメージ

特定分野の専門家に専門外の分野の知識を補充し強化する仕組みとして、自習による知識の習得を前提とし、効率的かつ効果的に自習を支援する仕組みを提案する。第7章の評価プロセス案の策定において述べた、知識の習得は自習によって可能であり既に業務に従事している大半の応募者にとって長期にわたる座学を義務付けることは負担が大きく現実的ではない、という考え方が提案の理由である。

効率的かつ効果的な自習を支援する仕組みとして、パイロットプロジェクトでの試行を基に、下記のように学習ガイドブックの提供と集中的かつ網羅的な座学を提案する。

8.7.1 学習ガイドブックと座学

“中小企業コンサルタント”の認証を目指す者に、学習すべき知識の範囲と学習のポイントを内容とした学習ガイドブックを提供し、自習を支援する。更に自習の過程で生じた疑問の解決や自習の方向付けを目的とした座学を提供する。この提案はスクーリングを組み込んだ通信教育の考え方に基づいている。

図8-5に示したように MYKが委任した機関の認定を受けた研修機関が、試験問題を作成する認証・試験機関と連携を取りつつ、学習ガイドブックを作成するとともに座学を実施することを提案する。研修機関は各分野の専門家による技術委員会を構成し、ガイドブックの作成と定期的な改訂を行う。この技術委員会は座学の実施、さらに認証・試験機関が行う筆記試験に代わる座学修了試験の問題作成と実施、採点も行うことになる。

なおMYKの規定によると、研修を行うものと認証のための評価をおこなうものを明確に分けるなどの条件を満たすことで、認証・試験機関がこの研修機関を兼ねることも可能である。

(1) 学習ガイドブック

パイロットプロジェクトの参加者と同じように、認証取得希望者の大半は特定分野の専門性を生かしてコンサルティングの経験を積んではいるものの、自分の専門外の分野の知識は限られているか、まったく無いことが想定される。特定分野毎の専門書はトルコでも容易に手に入るが、自分の専門外の分野を自習するには、個別分野毎の専門書の前に、習得すべき知識の範囲を示す学習ガイドブックが必要になる。ガイドブックは、標準的なコンサルティング業務の想定に基づき、表8-3に示した中小企業コンサルタントに必要な不可欠な中小企業の各経営機能についての知識項目を網羅するとともに、自習のヒントやアドバイスを適宜挿入する。当然ガイドブックはそこから新しい知識を習得するための教科書ではなく、学習者はガイドブックを参考にしつつ、必要な専門書によって学習をすることになる。

添付-6 はパイロットプロジェクトで、トルコ人専門家の協力の下で作成し参加者に配

布した学習ガイドブックであり、表 8-12 はその構成である。将来の研修機関によるガイドブック作成の参考に供する。(作成指針とトルコ人専門家のコメントによる修正加筆部分については第7章参照。)

学習ガイドブックは Web を使って常時公開し、“中小企業コンサルタント” 認証取得希望者がいつでも自由にダウンロードできるようにすることが望ましい。

表 8-12 学習ガイドブックの構成

学習ガイドブックモジュールと内容	
モジュール I	経営管理（人的資源管理を含む）
	1. 経営者のリーダーシップ
	2. 企業活動
	3. 経営戦略
	4. 経営組織
	5. 人的資源管理
モジュール II	生産管理
	1. 生産管理
	2. 資材調達・在庫管理
	3. 生産管理・改善の各種手法
	4. 環境・安全管理
モジュール III	店舗・販売管理
	1. 店舗施設
	2. マーチャンダイジング
	3. 物流
モジュール IV	マーケティング
	1. マーケティングの基礎概念
	2. マーケティングマネジメント戦略の展開
	3. マーケティング情報システム
	4. 購買活動
	5. マーケティング戦略
モジュール V	財務・会計
	1. 財務管理
	2. 運転資本管理
	3. 財務諸表
	4. 財務分析
	5. 損益分岐点分析
	6. 投資評価
7. 原価計算	

出所：JICA 調査団作成（表 7-7 と同じ）

(2) 座学

通信教育においてしばしば指摘される問題は、学習者が疑問を自分で解決できずに前に進めなくなり脱落してしまうケースや、特に新しい分野に取り掛かる際にその学習開始の切り口が見つからず脱落してしまうというケースである。個々の学習者のニーズに応えられる柔軟性のある方法で、学習者に当該分野の専門家の講義や直接質問をする機会を提供する必要がある。自習している者が陥りやすい問題への対策、学習継続へのモチベーションを与える意味においても有効である。

パイロットプロジェクトでは学習ガイドブックを配布した後、座学を実施した。筆記試験の対象科目に加え、8.6.4 で将来は認証・試験機関が実技試験合格者に対して実施すべきとした科目も含めて1週間の座学であった。1週間の網羅的な座学は、新しいことを学ぶ研修としては不十分であるが、参加者にそれぞれの疑問解決の場を提供すること、さらに自分の専門と専門外の分野の知識の差を自覚させ今後の自習のモチベーションを与えるためには効果が期待できることがパイロットプロジェクトで確認された。終了後の講師や参加者からのコメントを基にした、座学の計画における留意点は下記の通りである。

- 受講者が学習ガイドブックにを使って自習をしていることを前提として、内容はガイドブックに沿った内容とする。
- 各科目共に、概論とコンサルティングの実際例を使ったケーススタディを組み合わせる。
- 講師は内容を体系的に説明できることに加えて、中小企業コンサルティングの経験者が望ましい。
- 財務分析をとおした経営分析は企業診断の基礎であり、すべての中小企業コンサルタントが習得すべき必須項目であるにもかかわらず、財務・会計の内容に馴染みがないか全く勉強をしたことが無いものが多い。自習者が最も苦勞をする科目でもある。全体を網羅した説明だけではなく、例題を使った実習や質疑応答の時間も必要となる。
- 他の科目と比較して、生産管理は習得すべき項目が多く座学にもより多くの時間が必要である。
- 講義は講師による一方的な説明ではなく、受講者の発言や意見を取り入れた双方向的な進め方が望ましい。

これ等の留意点を考慮したうえで、研修機関が行うべき座学の一例として表 8-13 のスケジュールを提案する。全試験科目を網羅した1週間の座学である。

表 8-13 座学日程案

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日
午前	経営管理 (人的資源管理を含む)	生産管理	生産管理	財務・会計	財務・会計	マーケティング
午後			店舗・販売管理			

出所：JICA 調査団作成

将来研修機関は、受講者の要望に応じて、特定の科目のみの座学や研修の意味合いが濃くなる2週間、3週間の座学を提供することも当然考えられる。

8.5においてMYKが委任した機関による認定を受けた研修機関による座学はその参加をもって認証・試験機関による筆記試験合格と見做される、というMYKの規定について述べた。同様の規定は日本の中小企業コンサルタント試験制度にもある。ただし日本の場合、筆記試験免除の対象となるのはフルタイム6か月間の研修である。ここで提案しているのは受講者の便宜を考慮した1週間乃至2、3週間の座学である。筆記試験合格と見做すためには、座学後に一定の修了試験を課すのが妥当である。

8.7.2 一般研修機関による養成プログラム

図8-1で示した中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環によると、制度が定着した段階では認証取得希望者が増大し、認証試験合格準備のための養成機関や研修プログラムが充実する。書類審査、筆記試験、企業診断実技試験による評価によって取得する認証が、“中小企業コンサルタント”という職業に大きなアドヴァンテージを意味することになれば、認証取得希望者が増え、需要に応じて合格を支援する様々な機関やプログラムが自然にできてくるという意味である。大学で提供する社会人向け研修にも“中小企業コンサルタント”認証のためのコースが加えられることも期待される。

一般の研修機関のプログラムに参加したものは、認証・試験機関の3段階の審査を正式に受けることになる。図8-5の選択-2である。

8.8 基準作成から認証開始まで

MYKの職能認証制度の枠組みの中での新しい中小企業コンサルタント資格制度の構築に対する提言を8.2から8.7までに述べた。

図8-9は制度構築に向けて、MYKに対する基準作成の申請から認証・試験機関による初めての中小企業コンサルタント認証が行われるまでに必要なステップを担当する機関名と

ともに想定したものである。すでに KOSGEB から中小企業コンサルタント基準作成のための申請は MYK に提出されている。

基準が作成され MYK によって官報に公示されたあと、TÜRKAK によって認証・試験機関が認定されて初めて、認証希望者は試験を受け認証を受けることができ、制度が実際に動き始めることになる。



出所：JICA 調査団作成

図 8-9 基準作成の申請から認証授与までのステップ

図 8-5 の制度の全体像には認証・試験機関に加えて研修機関を示している。8.7.1 で学習ガイドブックの作成と認証・試験機関の筆記試験に代わる座学の実施を提案した研修機関は MYK 委任機関による認定を受ける必要があることが MYK の規定には明記されている。ただし現段階ではその実例は無く、認定の詳細は今後の課題である。8.7.2 で述べたように制度が始まり認証取得希望者が増大すればそれに応じて様々な一般研修機関が養成プログラムを提供することになる。いずれにしても制度の運用開始には研修機関を待つ必要はない。

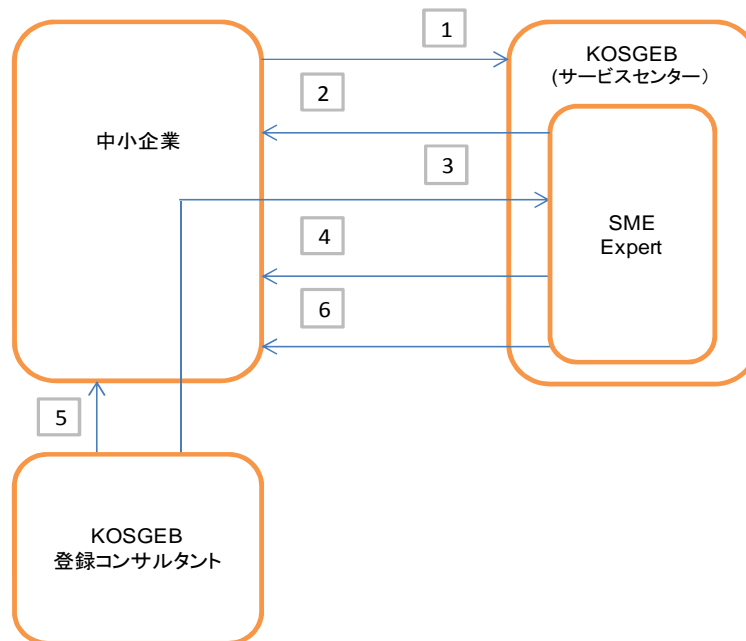
8.9 中小企業コンサルタント制度による KOSGEB コンサルティングサービスの質の向上

本調査の目標は KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上であるが、以下は“中小企業コンサルタント”認証制度を活用してこの目標をどのように実現するかについての提言である。

8.9.1 KOSGEB のコンサルティングサービス実施スキーム

表 3-3 に示したように現在 KOSGEB によるコンサルティングサービスはコンサルティング支援として一般支援プログラムの一つとなっている。現在の実施スキームは第 4 章において説明したが、現在のスキームに至るまでに過去何度かの変更を経ている。

図 8-10 は 2003 年から 2005 年当時の実施スキームを示したものである。但しコンサルティング料支援の流れは除いている。当時は SME Expert 一人当たりの担当企業数はおよそ 50 社程度であり、SME Expert は企業登録に当たり一社ごとに企業を訪問し、企業診断に近い作業を行っていた。SME Expert は SME 支援の専門家であり、業務に必要な知識について外部コンサルタント会社の講師による 2 週間の研修も行われていた。

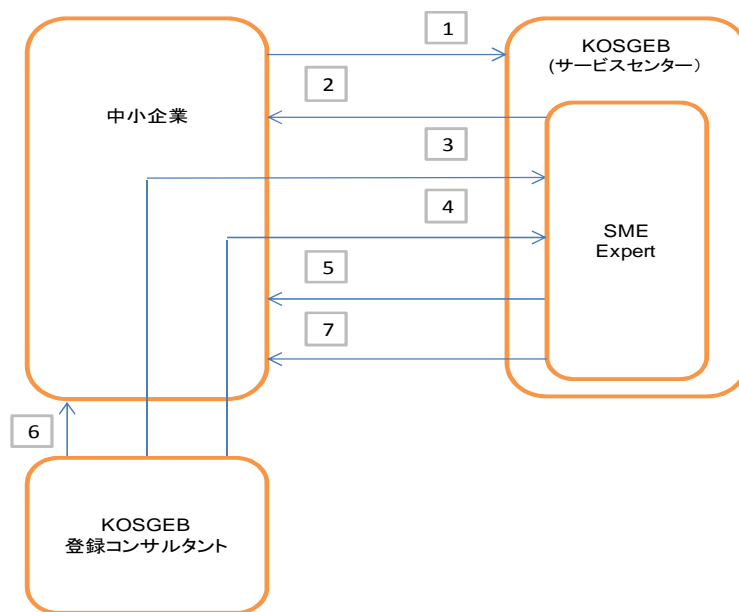


1. 企業からのコンタクト
2. SME Expert が企業を訪問し、チェックリストによる評価に基づいて点数を付けるとともに SWOT 分析を行い、企業の状況と発展段階に応じて 5 段階に区分したうえで登録。区分に応じて企業毎に適切な支援プログラムを決定する。
3. 企業は自ら選定した登録コンサルタントの支援を受け、支援のテーマやコンサルタント名を明記した作業計画書を作成。計画書を添付したコンサルティング支援申請書を提出する。
4. SME Expert は訪問又は書類によって作業計画書を審査・承認。
5. 当該登録コンサルタントによるコンサルティングサービスの実施。
6. SME Expert は企業に対して「顧客満足度アンケート」調査を実施。

出所：JICA 調査団作成

図 8-10 2003 年～2005 年の KOSGEB コンサルティング支援スキーム

図 8-11 は 2005 年から登録コンサルタント制度が廃止された 2010 年 6 月迄のスキームである。登録企業数の増加が理由と考えられるが、それまで行っていた SME Expert によるチェックリストによる企業評価はなくなり、アンケート調査によって企業の支援プログラムが決定されている。作業計画書の審査においても書類審査が中心となり、企業を訪問するケースは減少した。第 4 章で述べたように登録に当たって企業に課せられた戦略的ロードマップ (SRM: Strategic Road Map) 作成は企業の負担となる場合が多く、登録コンサルタントの支援を仰ぐ企業が増える結果となった。つまり同一の登録コンサルタントが SRM 作成から、次の作業計画書作成、さらにサービス実施までを担う形となり、コンサルタントとしての倫理を問われるケースが発生することもあった。



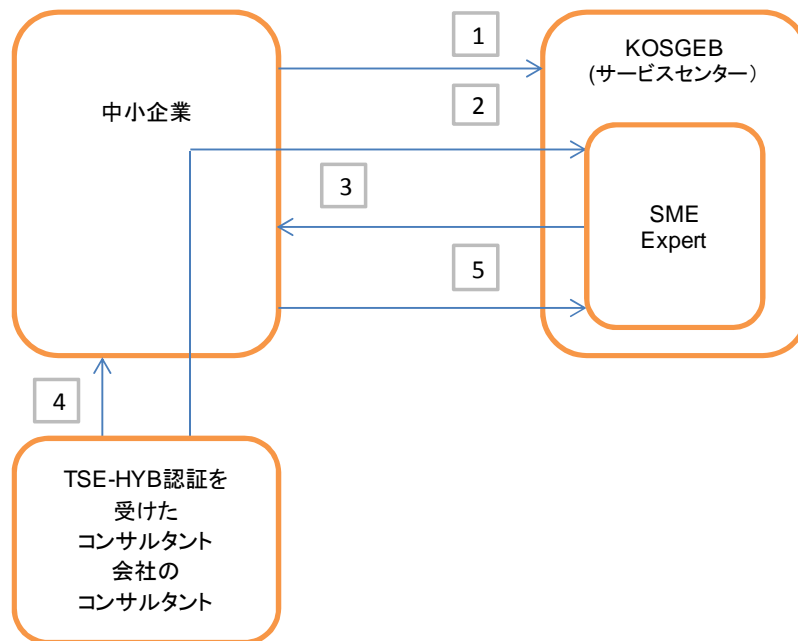
1. 企業からのコンタクト
2. SME Expert は企業に対してアンケート調査を行い、申請できる支援プログラムに応じて企業を A、B、C、D、の 4 段階に区分。D に区分された企業に対してはコンサルティング支援のみが提供される。
3. 企業は SRM を作成して提出。(企業が作成することが原則であったが、登録コンサルタントの支援を受ける企業もあった) 登録されると同時に適当な支援プログラムが決定される。
4. 企業は自ら選定した登録コンサルタントの支援を受け、支援のテーマやコンサルタント名を明記した作業計画書作成。計画書を添付したコンサルティング支援申請書を提出。
5. SME Expert は訪問又は書類によって作業計画書を審査・承認。
6. 当該登録コンサルタントによるコンサルティングサービスの実施。
7. SME Expert は企業に対して「顧客満足度アンケート」調査を実施。

出所：JICA 調査団作成

図 8-11 2005 年—2010 年 6 月までの KOSGEB コンサルティング支援スキーム

図 8-12 は第 4 章で説明した現在のスキームである。製造業に加えて商業・サービス業の中小企業も支援の対象となり、対象企業数はおよそ 10 倍に増加したものの、SME Expert の数に大きな変化はなく、現在 SME Expert 一人当たりの担当企業数は 2,000 社から 2,500 社である。登録の手続きは簡素化され、支援申請書の審査も、SME Expert が企業を訪問することは稀で、ほとんどのケースは書類のみでの審査が行われている。

2010 年 6 月にコンサルタント登録制度が廃止されたため、現在は暫定的に TSE-HYB 認証を受けた企業のコンサルタントであることを外部コンサルタントの条件としている。



1. 企業はインターネットで登録。
2. 企業は、TSE-HYB の認証を受けたコンサルタント企業のコンサルタントを選定し、その協力の下で、テーマやコンサルタント名を明記した作業計画書を作成。計画書を添付したコンサルティング支援申請書を提出。
3. SME Expert は主に書類によって作業計画書を審査。
4. 当該コンサルタントによるコンサルティングサービスの実施。
5. サービス終了後企業は SME Expert に終了報告書を提出。

出所：JICA 調査団作成

図 8-12 現在の KOSGEB コンサルティング支援スキーム

図 8-10 と図 8-11 に示した過去のスキームと現状把握調査やその後の補足調査においてヒアリングした様々な意見を基にすると、コンサルティングサービスの質の向上を図るために検討すべき現在のスキームの課題としては下記の 3 点を指摘することができる。

課題-1 企業診断とコンサルティングテーマの選定

コンサルティングのテーマの選定が企業の判断に任されている。コンサルタントが第三者の目で企業を包括的に観察し診断して、企業の問題を発見したうえで優先的に取り組むべき課題とコンサルティングのテーマを特定する、という中小企業コンサルティングにおいて欠かせないステップが欠けている。

企業がコンサルティングを希望するテーマを得意とするコンサルタントを選定したうえで、そのコンサルタント共に作業計画書を作成し、KOSGEB に提出している。審査の段階で SME Expert が、テーマが適当ではない、と判断して承認しないというケースもあるものの、テーマの選定は企業が行っている。

課題-2 コンサルタント

通常一人で担当することになる中小企業コンサルティングにおいては、助言と指導の成果は担当するコンサルタント個人の能力と資質に大きく左右される。しかしながら TSE-HYB 認証はコンサルティング会社に対して与えられるもので、会社に所属するコンサルタント個人の能力を保証するものではない。

課題-3 SME Expert の業務

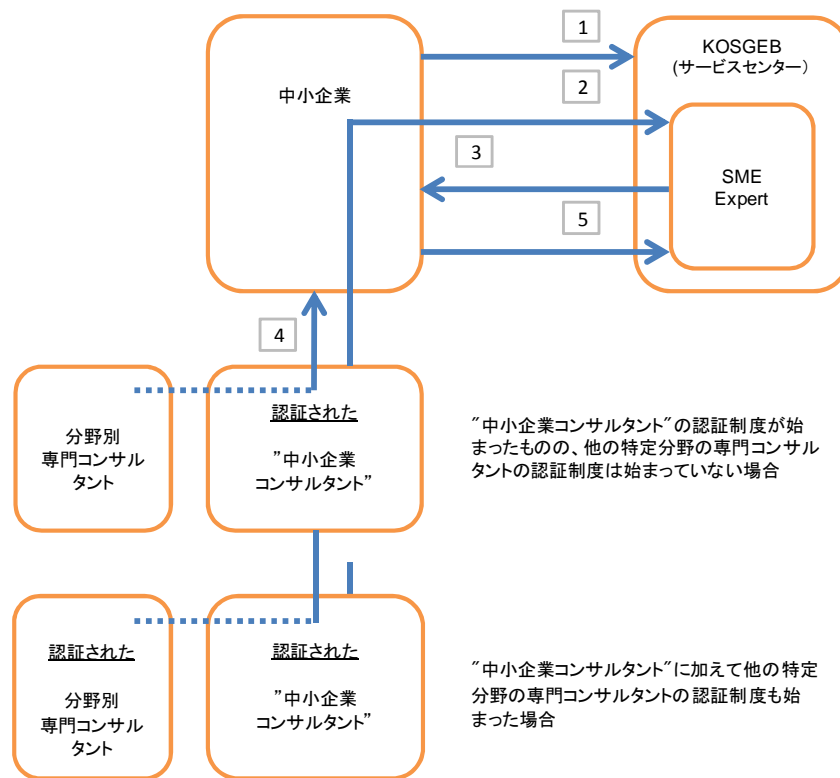
SME Expert は嘗て SME の専門家として、企業登録の為ではあるが、支援を希望する企業を訪問しチェックリストによる診断や SWOT 分析まで実施していた時期がある。また登録コンサルタントによるコンサルティングサービス実施中にも企業を訪問し、補助的な助言なども行っていた。しかしながら対象企業数の大幅な増加に伴い、中小企業の集積度が異なる地方センターによって差はあるものの、現在の大半の SME Expert は SME の現場から離れた事務処理的な業務に忙殺されている。企業経営の特定分野の専門性、あるいは過去のスキームにおいて企業診断の経験を積んできた SME Expert はその専門性と経験を生かした業務を担当することを希望しているものの、膨大な対象企業への日々の対応に追われ実現していない。KOSGEB 全体として考えれば膨大な資源が有効に活用されていないことになる。

8.9.2 提言

課題-1、課題-2、課題-3 への対応と潜在需要の大きい KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスの質の向上と業務拡大を図るために下記の提言をする。

(1) コンサルティングサービス実施スキーム

図 8-13 は調査団の提案するコンサルティングサービスの実施スキームである。



1. 企業はインターネットで登録。
2. 企業は、認証を受けた“中小企業コンサルタント”の診断報告書を添付したコンサルティング作業計画書を作成。計画書とともにコンサルティング支援申請書を提出。
3. SME Expert は書類によって作業計画書を審査。
4. 当該“中小企業コンサルタント”によるコンサルティングサービスの実施。サービスは必要に応じて特定分野の専門コンサルタントの協力のもとで行う。
5. サービス終了後企業は終了報告書を提出。SME Expert は作業計画書に基づいて、成果の確認、企業の満足度をチェックする。

出所：JICA 調査団作成

図 8-13 KOSGEB コンサルティング支援スキームの提案

コンサルティングサービスを受けたい企業に対して KOSGEB は認証を受けた“中小企業コンサルタント”による企業診断を受けることとその診断報告書を作業計画書に添付することを義務付ける。企業が希望するコンサルティングのテーマが適当であるかを SME Expert に代わってジェネラリストである“中小企業コンサルタント”が診断し確認した後、申請が出されることになり、課題-1 への対応となる。選ばれたテーマに相応しい“中小企業コンサルタント”が申請書を出し、その後の助言・指導も担当することで、調査期間中しばしば指摘された企業とコンサルタントとのミスマッチングも防げることになる。当然申請を受けた SME Expert による作業計画書の審査は書類上の簡易なものでよいことになる。

コンサルタントに対して MYK による認証取得を条件とすることで課題-2 の問題も解決される。

作業計画書の作成や KOSGEB 承認後のコンサルティングサービスの実施において“中小企業コンサルタント”は必要に応じて特定分野の専門コンサルタントの協力を仰ぐことになる。分野別専門コンサルタントの選定は、MYK による分野別専門コンサルタント認証が始まるまでは、“中小企業コンサルタント”の責任において行うこととせざるを得ないが、認証開始後は分野別専門コンサルタントにも MYK の認証取得を義務付けることが望ましい。

KOSGEB のコンサルタント制度が廃止された理由の一つはテーマ選定におけるコンサルタントの自分の専門分野偏重や企業と結託した不正行為であった。どのようなスキームにおいてもこれらの問題が発生する可能性を完全に払拭することは困難である。本提案においてもこの問題に対しては MYK 認証を受けた“中小企業コンサルタント”のジェネラリストとしての能力に加えて、倫理性や自分の専門分野のみを偏重しない公平性に大きく依存している。コンサルタント倫理規定については後述する。

(2) SME Expert

KOSGEB の対象企業数、登録企業数が大幅に増加しているものの、SME Expert の数は横這いで、多くの SME Expert は膨大な事務処理業務に日々追われている。職務範囲や権限 (TOR) も現在必ずしも明確ではないようである。SME Expert に対して中小企業経営に関する知識や企業分析をテーマに研修が実施された時期もあるが、第4章に示したように2011年の研修実績の内容もほとんどは所内業務やプロジェクト管理に関するものである。

SME Expert はもともと中小企業の専門家としての位置づけであったことで、企業経営の特定分野の専門性や企業分析などの経験をもつ SME Expert は多い。しかし現在の状況のもとではその能力は有効に活用されているとはいえず、戸惑いを感じている SME Expert が多いのが現状である。(1) で述べたコンサルティング支援スキームの提案においても、コンサルティングのテーマ選定、作業計画書作成などの多くの部分を認証された“中小企業コンサルタント”が担当することとしており、SME Expert が行うのは企業登録業務や支援申請書の事務的審査、終了したサービスの監査などである。

現在 SME Expert の業務については KOSGEB も種々検討中であるが、調査団は SME Expert を表 8-14 のように二つのカテゴリー、例えば一般職と専門職、に分けることを提案する。まず対象企業数、登録企業数の増大への対処として事務処理を担当する一般職 SME Expert の数を増やすことは KOSGEB にとって急務であることはいうまでもない。

専門職 SME Expert には MYK の“中小企業コンサルタント”認証を義務付けることが望ましい。専門職 SME Expert は所内において“中小企業コンサルタント”としての各種

業務を行う。企業による作業計画書作成の支援、外部コンサルタントの業務監査などであるが、加えて次の三つの業務を専門職 SME Expert の業務として提案する。

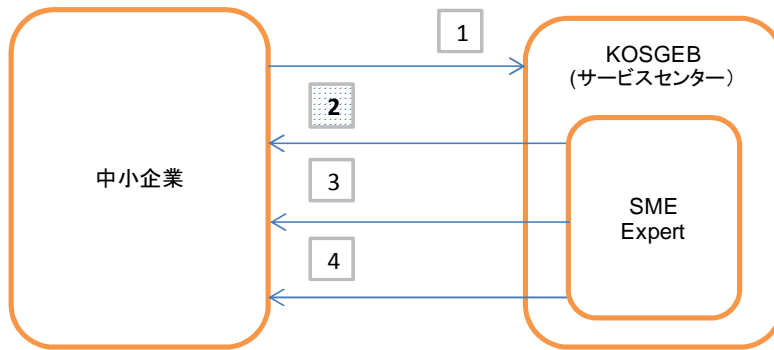
1) 中小企業経営指標の作成

財務諸表を用いたトルコの中小企業の経営指標を作成し公開する。日本においてはセクターや規模別の中小企業の過去数年に渡る経営指標が毎年公開されており、経営指標との比較を行うことで企業の問題点や課題を探り出す、という手法がコンサルティングの一手法として定着している。パイロットプロジェクトにおいても財務諸表の分析を企業分析のなかで行った。多くの参加者が財務諸表や財務分析には馴染みや経験が無いことが判明したが、分析の指標がないことは作業の大きな問題であった。

トルコにおいては近く企業法が改正され企業に対して財務諸表の Web 上での公開が義務付けられる。この機会を捉え、KOSGEB の専門職 SME Expert が中心になり、中小企業経営指標を作成し、公開する。トルコの全ての中小企業コンサルタントにとって分析・指導の有効なツールとなる。

2) 企業診断の実施

R/D 支援プログラムの新製品試作化支援や中小企業プロジェクト支援プログラムにおいて企業から提出された支援申請書の評価委員会による決定のまえに、専門職 SME Expert が企業診断を実施する。図 8-14 は提案する実施スキームである。



1. 企業は支援申請書を提出。
2. 専門職 SME Expert による企業診断の実施。
3. 診断報告書に基づく、評価委員会による支援内容の決定。
4. 専門職 SME Expert による定期的なモニタリング実施。

出所：JICA 調査団作成

図 8-14 KOSGEB R/D 支援およびプロジェクト支援スキームの提案

例えば中小企業プロジェクト支援プログラムは、中小企業が計画・実行しようとするプロジェクト（例えば輸出市場の開拓）に必要とされる生産設備、人材採用、マーケティングなど幅広い分野が支援対象である。経営資源に限りのある中小企業にとってはプ

プロジェクトの成否が企業の命運を左右することから、プロジェクトの妥当性・経済性の評価は重要である。専門職 SME Expert が評価委員として参加し企業診断を行う。その診断結果を踏まえて評価委員会が支援内容等を決定する。

3) 中小企業コンサルティングの広報と中小企業からの需要の掘り起こし

コンサルティング支援の拡大のための広報活動を行う。具体的にはコンサルティング成功例を取り上げた定期的なセミナーの開催が考えられる。KOSGEB の中小企業支援のなかでのコンサルティング支援の割合を今後大きく伸ばすために、資格制度の確立でコンサルタントの質が確保されたあとは、SME Expert による中小企業のコンサルティングへの潜在ニーズの掘り起こしが必要である。広報活動に加えて、継続的な企業訪問による企業の啓蒙活動も有効である。

KOSGEB のコンサルティング支援の広報・啓蒙活動は専門職 SME Expert に期待される重要な業務である。

一般職 SME Expert と専門職 SME Expert の条件と業務を表 8-14 に纏めた。

表 8-14 一般職 SME Expert と専門職 SME Expert

	一般職 SME Expert	専門職 SME Expert
条件	特になし	MYK の“中小企業コンサルタント”認証
業務	1. 企業登録 2. 支援申請書受付・審査	1. 支援を希望する企業の作業計画書・支援申請書作成支援 2. 終了報告書に基づく外部コンサルタントの業務監査（成果の確認、企業の満足度チェック、外部コンサルタント評価など） 3. 中小企業経営指標の作成・公開 4. コンサルティング支援以外のプログラムにおける評価委員会への参加と企業診断の実施 5. コンサルティング支援業務拡大のための広報・啓蒙活動

出所：JICA 調査団作成

(3) 中小企業コンサルタント倫理規定

倫理規定は法律とは違い、当該職業の尊厳を確立する為に、本来は職業に従事する者自らが職業倫理として守るべき事項を定めるとともに外部に公開するものである。

トルコにおいても将来中小企業コンサルタントとしての認証取得者が増え職業団体が形成された時点で、団体として倫理規定が策定・公開されることが期待されるが、現時点は資格制度がこれから構築される段階である。

暫定的な措置として、中小企業支援の中心機関である KOSGEB が支援プログラムに従事する外部コンサルタントに遵守させるべき指針として倫理規定を定め公開することを提案する。

下記は日本の中小企業コンサルタント協会および技術士協会の倫理規定を基に調査団が策定した、KOSGEB による「中小企業コンサルタント倫理規定」の提案である。

中小企業コンサルタント 倫理規程

(目 的)

第1条 この規程は、中小企業支援業務に携わる中小企業コンサルタントが遵守すべき必要事項を定めることを目的とする。

(法令の遵守)

第2条 中小企業コンサルタントは法令及び法令に定められていない事項についても自ら守るべき職業倫理のあることを認識し、中小企業コンサルタントの名誉と良識においてこの規程の精神に従わなければならない。

(名誉と信義)

第3条 中小企業コンサルタントは、深い教養と高い品性の保持に努め中小企業コンサルタントとしての名誉を重んじ、いやしくも信義にもとるような行為をしてはならない。

(自己研鑽と誠実性)

第4条 中小企業コンサルタントは、中小企業コンサルタントとしての公共的使命の重要性を認識し、つねに自己の専門分野において技法の開発、研鑽に努め、忠実に義務を行わなければならない。

(広告、宣伝の原則)

第5条 中小企業コンサルタントは、中小企業コンサルタントとしての品位を傷つけ、又は良識を疑われるような広告、宣伝を行ってはならない。

(秘密の保持)

第6条 中小企業コンサルタントは、職務上知り得た秘密及び情報等を、他に洩らし又は利用してはならない。

(自主性の貫徹)

第7条 中小企業コンサルタントは、つねに中小企業コンサルタントとしての適切な注意と判断によって業務を行い、業務の全ての過程を通じて自主性を貫き、委託企業の動機あるいは特定人

の要求に迎合するようなことがあってはならない。

(違法行為等幫助の禁止)

第8条 中小企業コンサルタントは、委託企業における違法行為又は反社会的行為を幫助するような指導をしてはならない。

(業務の受託と信頼関係)

第9条 中小企業コンサルタントは、委託者との間における信頼関係を保持するため委託者との契約を忠実に守り紛議を生じないように努めなければならない。

2 中小企業コンサルタントは不当に低い報酬などにより業務の受託を争ってはならない。

(利害相反関係企業同時受託の禁止)

第10条 中小企業コンサルタントは、明らかに利害相反関係にある同業2社以上の業務を同時に受託してはならない。

(地位利用の禁止)

第11条 中小企業コンサルタントは、委託企業に対し中小企業コンサルタントの立場を利用して、自己又は第三者の利益を図るような行為をしてはならない。

(中小企業コンサルタント間の規律)

第12条 中小企業コンサルタントは、みだりに他の中小企業コンサルタントを誹滴し又はその名誉を傷つけてはならない。

2 中小企業コンサルタントは、共同で業務を行うに当たり、相互に協調し、誠意をもって分担業務を遂行しなければならない。

(業務侵害の禁止)

第13条 中小企業コンサルタントは、直接又は間接を問わず、他の中小企業コンサルタントが受託する業務に介入し、又は侵害するような行為を行ってはならない。

(名義貸しの禁止)

第14条 中小企業コンサルタントは、中小企業コンサルタント以外の者に自己の名において業務を行わせてはならない。

(使用人の監督指導)

第15条 中小企業コンサルタントは、自己の使用人に対し業務上適切な監督を行い、この規程を守るよう指導しなければならない。

添 付

添付- 1

SME Expert に対するアンケート調査票見本

アンケート調査票見本

SME Expert アンケート調査票

2010年12月

JICA 調査団

I. 回答者情報

氏名: _____ 職務地位・資格: _____ 年齢: _____

最終学歴: _____ (年卒) 専攻科目: _____

専門分野(複数回答可)

最も得意分野:

得意分野:

対応可能分野:

職務経歴:

直前部署(含む他省庁): _____ (職務資格: _____ 在籍年数: _____)

KOSGEB 奉職直前の民間経歴: 有・無 _____ 業種: _____ 担当業務: _____ 在籍年数: _____

II. 質問

1. 現在の業務について

1.1 現在の SME Expert としての主たる業務内容は何ですか？

業務例	業務シェア(%)
1. 金融支援を受けるため事業計画書作成助言	
2. KOSGEB 支援プロジェクトを受けるための事業計画書作成助言	
3. 中小企業からの支援申請書審査準備	
4. 窓口相談一般	
5. 個別案件指導(最近の目立つ案件タイプ例: _____)	
6. その他業務(例示: _____)	

2. 企業の抱える問題と企業の SME Expert への期待について

2.1 企業が抱えている主要な問題は何だと考えていますか？

業務例 (重要順に順位付け)	該当する項目の頭に✓記入
1. 財務・会計 ()	()資金管理不足 ()債権回収遅延 ()銀行借入困難 ()その他_____
2. マーケティング ()	()競争激化 ()商品開発力不足 ()新規先開拓難 ()その他_____
3. 生産関連 ()	()技術力不足 ()品質不良 ()納期遅延 ()材料調達難 ()その他_____

4. 人事問題	()	()採用難 ()高離職率 ()教育・訓練不足 ()職場環境劣悪 ()その他_____
5. 経営全般	()	()経営者能力不足 ()中間層不足 ()場当たりの経営 ()その他_____
6. IT 等情報	()	()情報投資不足 ()システム不適合 ()情報ルール未確定 ()その他_____
7. その他	()	具体的に: _____

2.2 SME Expert が企業から期待されている業務は何だと考えていますか？

業務例	重要順に順位付け
1. 金融支援を受けるため事業計画書作成助言	
2. KOSGEB 支援プロジェクトを受けるための事業計画書作成助言	
3. 中小企業からの支援申請書審査準備	
4. 窓口相談一般	
5. 個別案件指導 (最近の目立つ案件タイプ例: _____)	
6. その他業務 (例示: _____)	

2.3 それに応えるために SME Expert に必要な能力とは何だと考えていますか？

能力例 (重要順に順位付け)	左記の各項目につき具体的な能力項目のイメージがありましたら記入してください
1. 政策・支援プログラムの知識と紹介能力 ()	
2. 外部専門コンサルタントのネットワーク知識と紹介能力 ()	
3. 企業診断・問題発見能力 ()	
4. 専門知識 ()	
5. 企業指導能力 ()	
6. コミュニケーション・企業対応能力 ()	
7. 豊富な事例知識と応用能力 ()	
8. その他 ()	

具体的に: _____

2.4 必要な能力レベルに対して、今自分に不足しており、これから伸ばしたいと考えている能力は何ですか？

能力例 (重要順に5項目に順位付け)	具体的な能力 (もしあれば)
1. 政策・支援プログラムの知識と紹介能力 ()	
2. 外部専門コンサルタントのネットワーク知識と紹介能力 ()	
3. 企業診断・問題発見能力 ()	
4. 専門知識 ()	
5. 企業指導能力 ()	
6. コミュニケーション・企業対応能力 ()	
7. 豊富な事例知識と応用能力 ()	
8. その他 ()	

2.5 どのような方法で能力向上の努力をしていますか？

3. (外部)コンサルタントについて

3.1 中小企業はコンサルタントを一般にどのように評価していますか？

総合的な評価

5 4 3 2 1

注)上記評価は以下のとおりとする。

5:非常に能力が高く好評 4:概して好評 3:可もなく不可もなく 2:やや問題ある 1:大いに問題ある

企業が上記のように評価する主な理由3つ挙げてください。

- 1.
- 2.
- 3.

3.2 企業からもっとも多いコンサルタントへの不満はなんですか？

不満の例 (重要順に8項目に順位付け)	典型的な事例等 (もしあれば)
1. 中小企業というものに対する理解がない ()	
2. 政策・支援プログラムに付いての知識が少ない ()	
3. 自分の知っている、又は得意な政策・支援プログラムばかり勧める ()	
4. 総合的な企業診断・問題発見に努める姿勢が弱い ()	
5. 実践的・効果的なコンサルティングには、知識と経験が不足している ()	
6. 自ら現場に出向いて企業の実態把握に努めようとしていない ()	
7. 企業側の言い分を聞く姿勢に乏しく、自らの理論と主張が強い ()	
8. 優れた提案のようであるが説明が分かり難く、理解に時間がかかる ()	
9. 助言・指導が得意分野にしか関心がなく、適任者を紹介しようとしていない ()	
10. 企業として取るべき具体的・現実的な対応策が提案から見え難い ()	
11. 提案してくるプロジェクトや指導の背景に金儲け主義が見え透いている ()	
12. プロジェクトが終われば、まったくフォローアップしてくれようとしていない ()	
13. 助言・指導の割にはコンサルタント料が高い ()	
14. コンサルティング中に得た企業情報を他へ漏らす、または黙った利用する ()	
15. コンサルティングの計画性や時間にルーズで企業側が振り回される ()	
16. その他(具体的に:) ()	

3.3 企業がコンサルタントに求めている主な能力は何だと思いますか？

能力例 (重要順に 5 項目に順位付け)	左記の各項目につき具体的な能力項目の イメージがありましたら記入してください
1. 中小企業そのものに対する深い理解 ()	
2. 政策・支援プログラムの知識と紹介と実施指導力 ()	
3. 分野専門コンサルタントのネットワーク知識と紹介能力 ()	
4. 企業診断・問題発見能力 ()	
5. 専門知識 ()	
6. 企業指導能力 ()	
7. コミュニケーション・企業対応能力 ()	
8. 豊富な事例知識と応用能力 ()	
9. 取引先(含む金融機関)紹介能力 ()	
10.その他 ()	

3.4 SME Expert からみて、コンサルタントに必要な能力は何だと考えていますか？

能力例 (重要順に 5 項目に順位付け)	左記の各項目につき具体的な能力項目の イメージがありましたら記入してください
1. 中小企業そのものに対する深い理解 ()	
2. 政策・支援プログラムの知識と紹介と実施指導力 ()	
3. 分野専門コンサルタントのネットワーク知識と紹介能力 ()	
4. 企業診断・問題発見能力 ()	
5. 専門知識 ()	
6. 企業指導能力 ()	
7. コミュニケーション・企業対応能力 ()	
8. 豊富な事例知識と応用能力 ()	
9. 取引先(含む金融機関)紹介能力 ()	
10.その他 ()	

3.5 その必要な能力に対して、実際のコンサルタントに特に不足している能力は何だと考えていますか？

能力例 (重要順に 5 項目に順位付け)	左記の各項目につき、どのような点で不足 しているのか、簡潔に記入ください
1. 中小企業そのものに対する深い理解 ()	
2. 政策・支援プログラムの知識と紹介と実施指導力 ()	
3. 分野専門コンサルタントのネットワーク知識と紹介能力 ()	
4. 企業診断・問題発見能力 ()	
5. 専門知識 ()	
6. 企業指導能力 ()	

7. コミュニケーション・企業対応能力	()	
8. 豊富な事例知識と応用能力	()	
9. 取引先(含む金融機関)紹介能力	()	
10.その他	()	具体的に: _____

以上

ご協力ありがとうございました。

添付- 2

パイロットプロジェクト参加者アンケート調査票

アンケートにご協力お願いします

(参加者用)

2011年 月 日

パイロットプロジェクトにご参加頂き有難うございました。

中小企業コンサルタント制度の構築と今後の発展のために、お手数ですが以下の質問に率直にお答えください。回答は該当する評価欄に✓をし、どの様なことでも結構ですからコメント欄への記入もお願いします。

1. 筆記試験について

コンサルタントの評価を知識、実施能力、態度・姿勢の面から行いますが、知識を評価するもっとも公正な方法は筆記試験と考えています。中小企業経営の全ての部門についての一通りの知識を持つことは中小企業コンサルタントの必須条件ですので、筆記試験では全ての分野で一定以上の点数を取ることを合格の条件とする予定です。

今回の筆記試験について、問題の内容、実施方法などで改善すべき点など率直なコメントをお願いします。

科目	コメント
経営管理	
製造業運営管理	
商業運営管理	
マーケティング	
財務・会計	
全体(実施方法など)	

2. 座学について

中小企業コンサルタントの評価プロセスの中に1週間の座学を含めています。この座学は受講者に知識を与えるための研修ではなく、1) 中小企業政策・支援プログラムなどの筆記試験にそぐわない項目の知識を受講者に確認してもらうこと 2) 受講者に自分の専門外の部門の知識レベルを確認してもらい今後の自習の方向付けを与えること 3) 受講生の他分野専門家とのネットワーク作りに役立たせること、を目的としています。

今回の座学がこの目的に適ったものであったかどうか、科目毎に率直なコメントをお願いします。

科目	コメント
経営管理	
製造業運営管理	
商業運営管理	
マーケティング	
財務・会計	
全体(実施方法・追加すべき科目など)	

3. 学習ガイドブックについて

中小企業コンサルタントとして必要な知識を筆記試験で評価しますが、知識は基本的に各自の自習によって習得されるべきと考えています。その自習の助けになるように中小企業コンサルタントが持つべき知識の範囲と学習のポイントを纏めたのが学習ガイドブックです。特に特定分野の専門家が自分の専門外の分野の基礎知識を習得するための自習の助けとなることを目的としています。

学習ガイドブックは既に参加者の皆さんには配布しました。配布した学習ガイドブックがこの目的に適ったものであったかどうか、科目毎に内容の網羅性や構成などについての率直なコメントをお願いします。

科目	コメント
経営管理	
製造業運営管理	
商業運営管理	
マーケティング	
財務・会計	
全体(追加すべき科目など)	

4. 実技試験(企業診断実習)について

①企業診断の経験について

経営者が必ずしも自社の問題を正しく認識していない例が多い中小零細企業へのコンサルティングにおいては、「企業を包括的に診断し、企業の弱点分野と抱える問題さらにその原因を特定し、

その改善計画を企業に提案する」という企業診断は極めて重要なステップとなります。

今までに企業診断の経験はありますか？

<input type="checkbox"/> ある	約 _____ 社 1社の企業診断に費やした平均日数 _____ 日
<input type="checkbox"/> ない “ない”場合は、今まで行ったコンサルティングでは指導テーマをどのようにして決めていましたか？	

②今回の企業診断実技試験ではあなたは持てる力を存分に発揮できましたか？

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 存分に発揮できた | <input type="checkbox"/> やや発揮できなかった |
| <input type="checkbox"/> 発揮できた | <input type="checkbox"/> 発揮できなかった |
| <input type="checkbox"/> ほぼ発揮できた | <input type="checkbox"/> 実技能力試験の場とは言えない |
- 発揮できなかった場合その理由：

③企業診断実技試験の運営についてどのように評価しますか？

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 準備も運営も申し分なかった | <input type="checkbox"/> 準備は良かったが運営はやや空回り |
| <input type="checkbox"/> 準備も運営もまずまずだった | <input type="checkbox"/> 準備にも運営にもやや問題ある |
| <input type="checkbox"/> 運営は良かったが準備は今一歩 | <input type="checkbox"/> 両方とも大いに問題があり、非常に残念 |
- ・上記評価とする理由：

④企業診断実技試験の改善すべき点を挙げてください。

	改善点
日程の長短について	
受講生数や経歴について	
診断方法について	
レーダーチャート作成用評価項	

目について	
診断企業について	
企業診断報告会について	
その他	

アンケートにご協力ありがとうございました。

ご回答日	
氏名	
所属先(もしあれば)	

添付- 3

パイロットプロジェクト診断企業アンケート調査票

アンケートにご協力お願いします

(診断企業用)

2011年 月 日

企業診断実習にご協力頂き有難うございました。

中小企業コンサルタント制度の構築と今後の発展のために、企業診断実習をより良いものにしていきたいと考えていますので、お手数ですが以下の質問に率直なご意見・ご感想を頂きますようお願い申し上げます。ご回答は該当する評価欄に✓をし、どの様なことでも結構ですからコメント欄へのご記入もお願い致します。

1. 企業診断実習の全体的な印象について

①企業診断実習は、貴社の診断ニーズや期待に応えたものでしたか？

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 期待を大きく上回った | <input type="checkbox"/> 期待をやや外れた |
| <input type="checkbox"/> 期待を上回った | <input type="checkbox"/> 期待を外れた |
| <input type="checkbox"/> ほぼ期待通りであった | <input type="checkbox"/> 全く期待はずれであった |

コメント(評価の理由等):

②企業診断報告会での総括的な発表と各部門担当の所見内容とに一貫性や説得性はありましたか？

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 一貫性も説得性も大いにあった | <input type="checkbox"/> 個々の説得性はあったが一貫性は今一步 |
| <input type="checkbox"/> 一貫性も説得性もあった | <input type="checkbox"/> 個々の説得性にも一貫性にも乏しかった |
| <input type="checkbox"/> 一貫性はあったが説得性は今一步 | <input type="checkbox"/> 何を言っているのか良く分らない |

コメント(評価の理由等):

③企業診断実習での指導員の指導や受講生の実習振りは、貴社にはどのように映りましたか？

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 両者とも企業診断の核心に迫っていた | <input type="checkbox"/> 受講生は熱心だったが指導はやや空回り |
| <input type="checkbox"/> 両者とも熱心には調査していた | <input type="checkbox"/> 指導振りも受講生の調査態度も空回り |
| <input type="checkbox"/> 指導は的確に見受けたが受講生は今一步 | <input type="checkbox"/> 診断方法を含め実習に大いに問題がある |

コメント(評価の理由等):

2. 経営5部門での問題認識と評価について

受講生の指摘と貴社の認識とにどのような相違があり、どの様にお感じになりましたか？

- | | | |
|------|---|---|
| 経営管理 | <input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった | <input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い |
| | <input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い | <input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う |

人的資源	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
生産/店舗	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
商品調達	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
市場・販売	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
財務・会計	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う

コメント(上記の評価とする理由、受講者の指摘に対する感想等):

3. 改善提案に付いて、

①提案された改善案にどのように対応されようとしていますか？

弱点部門に関する提案内容1:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 大いに役立つので直ぐ実行に移す | <input type="checkbox"/> 役立つかどうかは自社で更に検討する |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うので実施の検討を始める | <input type="checkbox"/> 役立ちそうにないので聞くに留める |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うが、実施は改めて検討する | <input type="checkbox"/> 全く役立つちそうもない |

改善提案へのコメントや今後の対応予定:

弱点部門に関する提案内容2:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 大いに役立つので直ぐ実行に移す | <input type="checkbox"/> 役立つかどうかは自社で更に検討する |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うので実施の検討を始める | <input type="checkbox"/> 役立ちそうにないので聞くに留める |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うが、実施は改めて検討する | <input type="checkbox"/> 全く役立つちそうもない |

改善提案へのコメントや今後の対応予定:

4. 企業診断実習の改善について

①企業と受講生双方に有意義な実習であるためには、どのような点を改善すべきですか？

コメント:

②今後、もし協力頂けるとしたら、どの様な点ですか？(複数回答可)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 再度、診断実習の受け入れ企業となる | <input type="checkbox"/> 実習済のコンサルタントを優先的に使う |
| <input type="checkbox"/> 診断実習に役立つような情報を提供する | <input type="checkbox"/> コンサルタント制度の協賛企業となる |
| <input type="checkbox"/> 診断実習の有効性を公の場等で発言する | <input type="checkbox"/> 特に具体案はない |

その他コメント:

アンケートにご協力ありがとうございました。

ご回答日	
貴社名	
ご記入者/役職	

添付- 4

パイロットプロジェクト用筆記試験問題

I. 経営管理

Y1.

リーダーシップの学説について、その学説が主張する内容を正しく表現しているものを1つ選びなさい。

- A) ハウス (Robert House) によるパス・ゴール理論 (Path-Goal Theory) は、リーダーの職務は部下の業務目標の達成を助けることであり、そのために必要な方向性や支援を与えることにあるとした。
- B) フィードラー (Fred E. Fiedler) によるコンティンジェンシー理論 (Contingency Theory) では、環境の不確実性が高い場合には有機的 (Organic) リーダーシップが、不確実性が低い場合には機械的 (Mechanistic) リーダーシップが望ましいとした。
- C) ブレイクとムートン (Blake and Mouton) によるマネジリアル・グリッド (Managerial Grid) は、「構造づくり」 (Initiating structure) と「配慮」 (Consideration) という2軸でリーダーシップ特性を分類し、チームマネジメント型が最も高い成果を生むとした。
- D) リッカート (Rensis Likert) による参加型リーダーシップ (Participative leadership) では、リーダーは部下の意思決定に積極的に参加し、影響力を行使することが重要であるとした。

Y2.

「効果的なリーダーシップ」に関して、ある研究者によれば、組織構成員に目標達成に向けた方向性を明示し、彼らをその方向に向けさせることであるという。このための施策として、正しいと考えられるものはどれか。

- A) 指示命令システムの強化
- B) 高齢者の積極的活用
- C) 賃金、労働時間等などの労働条件の改善
- D) ビジョンを共有するためのコミュニケーション

Y3.

イノベーションを推進するには、企業外部からの知識や情報を活用するための吸収能力を高める必要があるが、そのための有効な手段として正しいものを1つ選びなさい。

- A) 広告宣伝活動
- B) サプライチェーンマネジメント
- C) 自社の研究開発投資
- D) 市場調査

Y4.

以下は、5Sに関する記述である。正しいものを1つ選びなさい。

- A) 5S活動を実施するには、各職場の自主性に任せ、実施時期についても各職場が決める。
- B) 5S活動の良い結果を出すためには、ある特定の時期に集中して実施することが重要で、良い結果が出た段階で5S活動を終了して良い。
- C) 5S活動の目的は、作業効率の向上、職場安全の向上、従業員のモラル・やる気の向上である。
- D) 5Sの1つ「整理」とは、作業の安全のために機械設備の点検をすることである。

Y5.

差別化戦略に関する説明として正しいものを1つ選びなさい。

- A) 広告宣伝はイメージ形成に効果的なので、新製品の市場導入期に実施し、その効果がなくなる成長期からは実施しない。
- B) 顧客のクレームや評判に注意を払いながら、顧客の求める製品機能の充実を図り、反復購入率を高めようとする。
- C) 製品ラインを幅広くして、広範囲な顧客をターゲットにする。
- D) 徹底した生産合理化により、コスト・リーダーシップを確立して、市場シェアを奪って競争優位を発揮する。

Y6.

企業の業績に影響を与える業界の環境、そして戦略に関する説明として正しいものを1つ選びなさい。

- A) 業界の需要や費用の構造が企業の戦略に支配的な影響力をもつ場合、ライバル企業間の売上規模の差異は見られなくなる。
- B) 高収益を続けている企業は、同業他社に比べて創業の早い段階から独自の製品や技術による強固な市場を築くとともに、技術開発を怠らず、新製品を連続的に生み出す傾向がある。
- C) 多角化の目的のひとつは売上規模の拡大にあるが、同業他社の追随を気にすることなく、新製品を新市場に投入すべく、生産に専念すべきである。
- D) 他社と異質な生産・販売体制を構築しても、同じ市場を選択すれば独自性を発揮できない。

Y7.

経営戦略を展開する場合、他社の模倣や追随を受けにくい競争優位を織り込むことが重要である。そのような対応として正しいものを1つ選びなさい。

- A) これまで練り上げてきた生産システムや販売システムを一貫性のある全社的な事業システムとして構築する。
- B) 熟練が必要な手間のかかる工程を合理化し、工場を自動化して生産能力を増強する。
- C) 将来性のある独自の製品事業分野であっても現在の収益に貢献していない場合は資源配分を制限する。
- D) 製品ラインを絞り込み、汎用機械による量産を促進する。
- E) ブランドの強化を図るために、コスト優位を發揮してシェアを追求する。

Y8.

下表は、アンゾフ (H. Igor Ansoff) の事業拡大マトリクス (Growth Matrix) である。これは (I) と (II) の2軸に「現在」と「新規」という基準を重ね合わせたものである。このモデルを用いると成長戦略は、(市場浸透戦略: Market penetration)、(市場開拓戦略: Market development)、(III)、(IV) の4つの戦略に分類できる。文中の空欄 I、II、III、IVに当てはまる用語の組合せとして正しいものを1つ選びなさい。

		(I)	
		現在	新規
(II)	現在	(市場浸透戦略)	(III)
	新規	(市場開拓戦略)	(IV)

- A) I : 独自性 II : コスト III : 差別化戦略 IV : コスト・リーダーシップ戦略
- B) I : コスト II : 独自性 III : コスト・リーダーシップ戦略 IV : 差別化戦略
- C) I : 市場 II : 製品 III : 市場浸透戦略 IV : 差別化戦略
- D) I : 製品 II : 市場 III : 製品開発戦略 IV : 多角化戦略
- E) I : 市場 II : 機能 III : 成熟化戦略 IV : 高価格戦略

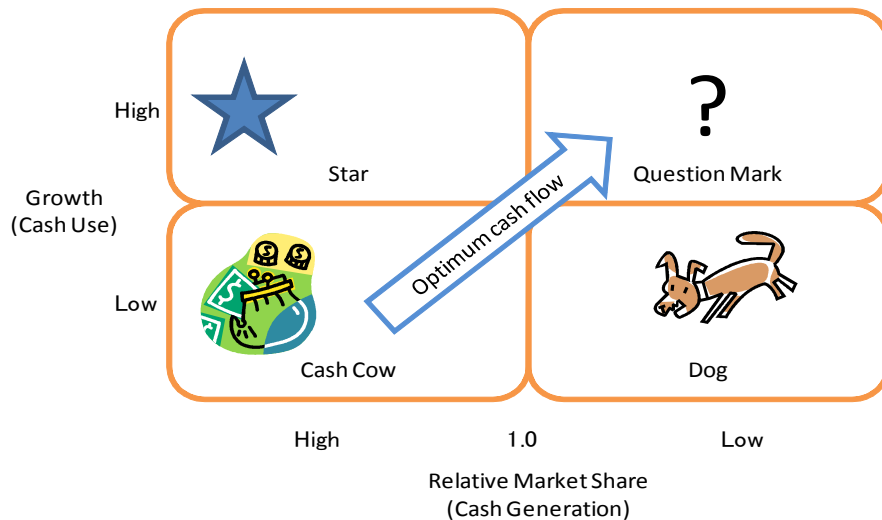
Y9.

企業の成長をめぐる戦略に関する記述として正しいものを1つ選びなさい。

- A) 自社が優位を占める成長分野への他社の参入を防ぐために、積極的に生産の増強を図ったり、広告宣伝などのマーケティング活動を展開して、市場支配力を強める戦略を追求する。
- B) 社内の研究開発能力が不十分な場合、外部から技術導入を図ったり、重要な技術部品を社外から調達せざるを得ないので、低価格戦略しかとりえなくなる。
- C) 多角化は成長には有効であるが、総花的な戦略を強めて、企業の競争優位を喪失させるので、収益を悪化させる。
- D) リストラクチャリングは自社の強みを喪失させるので、既存事業分野の価格競争や技術開発競争が激化しているときには回避しなければならない。

Y10.

下図は、ボストン・コンサルティング・グループによって開発された企業戦略策定支援ツールであり、企業が各事業への資源配分を決定する際に利用されるものである。下記のそれぞれの記述について、正しいものに「○」、正しくないものに「×」を付けなさい。



- A) 「Cash Cow」では、資金流入が多く、資金流出が少ないことから、企業のキャッシュフローの源泉と見做すことができる。
- B) 「Question Mark」では、相対的市場占有率を高めることにより、資金流入が増加して、「Star」に移行する可能性がある。
- C) 「Star」では、資金流入が最も多い。
- D) 「Dog」では、資金流入が少なく、資金流出が多いため、当該事業から撤退するのが望ましい。
- E) 「Cash Cow」が「Dog」にならないように相対的市場占有率の維持を図る必要がある。

Y11.

市場の成長力を分析して自社製品を戦略的に位置づける場合の対応として、正しいものを1つ選びなさい。

- A) 市場の成長率は低いが、相対的市場シェアは高く、一定の収益が得られている。しかし将来の成長が期待できないため当該製品の生産から撤退する。
- B) 自社の独創技術による新製品は業界トップのシェアを占めて急進している。しかし近々他社が類似製品を投入する予定であり、競争の激化が予想されるので、生産や研究開発への投資を控えることにした。
- C) 市場の成長力はかつてのような勢いを失いつつあるものの、自社製品は依然として業界トップの地位にあるので、ライバルに対しては必要最小限の対抗手段をとり、コストのかかる追加投資については慎重な姿勢をとることにした。
- D) 成長力の乏しい不採算部門については他社へ売却することにし、同時に、存続部門と技術的に関連の深い熟練技術者も解雇することにした。

Y12.

組織階層の高さを決める要因に「管理の幅 (span of control) がある。「管理の幅」に関する記述として正しいものを1つ選びなさい。

- A) 作業工程などのマニュアル化が進むと、例外事項が発生する可能性が高くなるので、「管理の幅」はせまくなる。
- B) 職務間で同期をとる必要性が高い職場では、複数の業務にまたがる調整が必要になるので、「管理の幅」は広がる。
- C) 部下が複数の業務に熟練している場合には、業務間の相互依存度が高くなるので、「管理の幅」は狭くなる。
- D) 部下間の職務の相互依存度が高く、環境が不規則に変化する場合には、「管理の幅」を広くとることができる。
- E) 部下が標準化された業務評価指標で統一的に管理できる場合には、「管理の幅」は広がる。

Y13.

組織における分業のデザインや職務設計に関する記述として、正しいものを 1 つ選びなさい。

- A) エンパワーメントとは、職務拡大 (job enlargement) が進化した形で、個人に割り当てる職務の幅をプランニング機能にまで広げたものである。
- B) 個人に割り当てる職務をあまり単純な単位に分解すると、単調な作業を繰り返すだけになるため、職務の幅を広げて多能工化することで、職務充実 (job enrichment) を図る必要がある。
- C) 個人の多能工化 (Multi-Skilled Development) と品質管理を一体化した生産方式を導入すると、生産数量の頻繁な変化に柔軟に対応しつつ、低コストで一定以上の品質を維持することが出来る。
- D) 職務のプロセスを標準化すると、従業員の専門能力を向上させるとともに、アウトプットの分散が大きくなり検査コストが増える。
- E) 職務の評価基準を標準化することを通じて、職務のモジュール化が促進されるため、管理者の調整負担は増えるが、不確実性への対応は容易になる。

Y14.

生産が拡大し組織が大きくなると、一般的に規模の経済が得られる。規模の経済をめぐる現象の説明とし正しいものを 1 つ選びなさい。

- A) 会社の組織規模が大きくなるにつれて、組織の管理が行ないやすくなる。
- B) 規模が拡大するにつれて、生産現場で働く従業員の数が増大し、従業員への人間的配慮が強くなる。
- C) 規模の経済が実現されると、生産の非効率を招く。
- D) 最適生産規模を超えてしまうと、一般的に生産設備の生産性が低下し生産コストが上昇する。

Y15.

組織における職務設計 (Job Design) に関する記述として、正しいものを 1 つ選びなさい。

- A) 与えられた職務を達成するのに、複数の多様な技能を必要とするように職務を設計すると、従業員に大きなストレスを生み出すため、効率性が低下してしまう傾向が高い。
- B) 従業員に職務の目標設定や遂行の手段を決める自由裁量を与えることで、コミットメントを高めることができるので、動機づけの効果も高い。
- C) 職務を容易に反復できる課業に分解し、単純化を進めることによって、従業員のモチベーションを高めることができ、ミスの発生率を最小限にすることができる。
- D) ハーズバーグは、「衛生要因」(Hygiene Factors)と「動機づけ要因」(Motivator Factors)を区別し、職務設計には、まず、より重要な「動機づけ要因」を十分確保し、そのうえで「衛生要因」を与えるようにすべきだと主張した。

Y16.

組織における個人の能力を高め、自発的に職務にコミットさせるようにするための施策として最も適切なものを1つ選びなさい。

- A) 管理者は、部下の能力を絶えず評価し、彼らがミスを犯さないように仕事をチェックする。
- B) 現場の従業員に権限を委譲し、現場の責任感とモチベーションを高める。
- C) 個人のコミットメントを引き出すために、従業員の賃金を上げる。
- D) 従業員間の不公平が生じないように、一律の賃金体系を導入する。

Y17.

マズロー (Abraham Maslow) の欲求段階説 (Maslow's hierarchy of needs) で「他人から認められようとする欲求が強い段階」は次のうちどれか。正しいものを1つ選びなさい。

- A) 生理的欲求 (Physiological needs)
- B) 安全の欲求 (Safety needs)
- C) 自己実現の欲求 (Self-actualization needs)
- D) 尊厳の欲求 (Esteem needs)
- E) 所属と愛の欲求 (社会的欲求 (Love/Belonging needs))

Y18.

人間関係論の中で XY 理論を説いた人物は誰か。正しいものを1つ選びなさい。

- A) メイヨー (George E. Mayo)
- B) レスリーバーガー (Fritz Roethlisberger)
- C) マズロー (Abraham Maslow)
- D) マクレガー (Douglas McGregor)
- E) ハーズバーグ (Frederick Herzberg)

Y19.

OJT に関する説明として、正しいものを1つ選びなさい。

- A) OJT は業務時間中に、業務を一時的に離れて、上司や先輩が部下に対して指導を行う人材教育法である。
- B) OJT は職務上必要のある技能修得の目的で行われる教育法であり、アメリカから導入されたマニュアル教育が中心となっている。
- C) OJT は公的資格取得のための教育機会の提供に重点がおかれることが多い。
- D) OJT は日常業務において、上司や先輩がその作業や職務の遂行過程で、必要な知識、技能、問題解決能力などを計画的に教育・訓練する手法である。

Y20.

職務分析の目的は経営組織の中で個々の仕事の位置づけと仕事間の関連を明確にして、標準化することである。職務分析の結果の活用方法で間違っているのはどれか。

- A) 不要な職務、重複した職務、他部門とのアンマッチな職務の改善を図る
- B) 仕事の分担状況より、仕事量、難易度、偏りなどを合理的に調整する
- C) 職務を職務等級定義書に分類することで職能等級の再確認と見直しをする
- D) 職務基準を正確に理解し担当職務への自覚を促す
- E) その職務の仕事量が極端に少ない場合は職務の効率を考慮して担当者の退職を検討する

II. 生産管理

U1.

ライン生産方式に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 個々のユーザーの要求使用に合わせた製品を、一人あるいはチームで最初から最後まで組み立てる生産方式をライン生産方式という。
- B) ライン生産方式で製品がラインから作り出されていく時間間隔のことをサイクル・タイムといい、
サイクル・タイム=1日の稼働予定時間÷1日の生産計画量、で表される。
- C) ライン生産方式では、サイクル・タイムを短くするために作業工程数（作業ステーション数）を可能な限り多くしようとする。
- D) 混合ライン生産方式は、ある計画期間中に生産される品種数に応じて、計画期間をいくつかの小期間に細分し、細分された小期間中に特定の1品種のみを連続的に生産する方式である。

U2.

生産形態に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 見込生産では、予測誤差に伴う過剰在庫や品切れ損失、製品の陳腐化などの課題を最小限にすべく管理する必要がある。
- B) 同一の生産設備において、類似性の高い複数以上の製品を一定数量ずつまとめて、定期的に繰り返して仕事を流す方式を連続生産方式という。
- C) 多品種少量生産では、個々の注文に応じて、繰り返して生産する見込みのない多種多様な製品を1個あるいは少量ずつ生産する。
- D) 標準化された1種類の製品を専用の設備で連続して反復的に生産する方式をロット生産方式という。

U3.

品質管理における管理図に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 管理図において、点が管理限界線上または管理限界線から出ている場合に工程に異常があると判断する。
- B) 管理図は、工程や品物に異常の発生が認められる場合に、異常の原因を探し出すために作成され、用いられる。
- C) 管理図において、点がすべて管理限界線の中に、ランダムに中心線の上下にあり、その並び方にくせがない場合、工程は管理状態にあると判断する。
- D) 品質がばらつく原因として、偶然原因によるバラツキと異常原因によるバラツキがあり、管理図は両者のバラツキの原因を除去して再発防止の処置をとることを目的として作成される。

U4.

生産計画システムに関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 生産能力、需要予測量、在庫水準は、総合生産計画（APP：Aggregate Production Planning）の重要なインプットである。
- B) 資材所要量計画（MRP：Material Requirements Planning）では、個々の部品や原材料の生産量や購入量を決定し、必要時期は別途決定する。
- C) 部品構成表（BOM：Bill Of Materials）は、製品のタイプ、ファミリー、アイテムの関係を示したものである。
- D) マスタープロダクションスケジュール（MPS：Master Production Schedule）は各製品ファミリーの生産量を計画したものである。

U5.

保全活動に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 機械の保全時期が来たので点検したところ、部品が磨耗していたため交換した。この場合の保全を改良保全と呼ぶ。
- B) コンペアの故障がよく起きるため、故障が起これにくくするようにコンペアの改善を行った。この場合の保全を保全予防と呼ぶ。
- C) 作業場の照明が切れたので電球を交換した。この場合の保全を予防保全と呼ぶ。
- D) 定期点検で部品を交換した。この場合の保全を定期保全と呼ぶ。

U6.

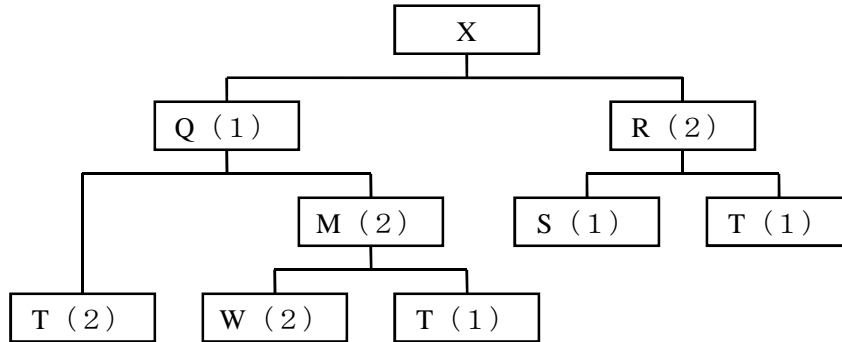
次表が示す日々の需要予測量に対して、1日に最大240個生産できる作業者が生産量の変更によって対処することとした。初期在庫量が20である場合、5日間で品切れを発生させないために必要な第1日目の最少の生産計画量として正しい値を下記の解答群から選べ。ただし、5日目の繰越在庫はゼロとする。

日	1	2	3	4	5
需要予測量(個)	180	220	240	280	260

- A) 180
- B) 200
- C) 220
- D) 240

U7.

MRP (Material Requirement Planning) において、次に示される部品表の最終製品 X を 50 単位生産するのに必要な部品 T の所要量として、正しい所要量を下記の解答群から選べ。図中の部品 Q, R, M, S, T, W の () 内の数字は直属の親 1 単位に対して必要な部品の個数を示している。



- A) 200
- B) 250
- C) 300
- D) 350

U8.

コンピュータによる設計生産支援システムに関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) CAD は、製品の形状などのデータから構成されるモデルを、コンピュータの内部に作成し、解析することにより進められる。CAM は、CAD で作成されたデータをもとに、生産に必要な情報を生成し、生産する方式である。CAE は、それらの情報を統合的に処理し、製品品質、製造工程などを解析評価する方式である。
- B) CAD は、製品の形状などのデータから構成されるモデルを、コンピュータの内部に作成し、解析することにより進められる。CAM は、CAD で作成されたデータをもとに、生産に必要な情報を生成し、生産する方式である。CIM は、それらの情報を統合的に処理し、製品品質、製造工程などを解析評価する方式である。
- C) CAM は、製品の形状などのデータから構成されるモデルを、コンピュータの内部に作成し、解析することにより進められる。CAD は、CAM で作成されたデータをもとに、生産に必要な情報を生成し、生産する方式である。CAE は、それらの情報を統合的に処理し、製品品質、製造工程などを解析評価する方式である。
- D) CAM は、製品の形状などのデータから構成されるモデルを、コンピュータの内部に作成し、解析することにより進められる。CAD は、CAM で作成されたデータをもとに、生産に必要な情報を生成し、生産する方式である。CIM は、それらの情報を統合的に処理し、製品品質、製造工程などを解析評価する方式である。

U9.

以下の1～10は作業者の動きを、作業工程分析により、分析記号○、□、▽、⇒を用いて分析したものである。○記号の数は幾つあるか回答群から選べ。

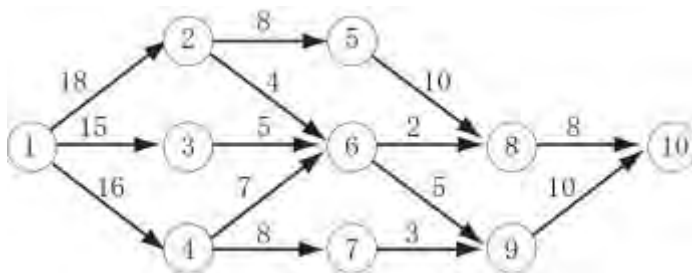
[作業者の動き]

1. 部品を取りに部品棚まで移動する。
2. 部品棚にある部品箱を開け、部品を取り出す。
3. 部品を持って作業ステーションへ移動する。
4. 部品の長さや直径の検査をする。
5. 部品を中間製品へ取り付け。
6. 部品をネジで中間製品へ固定する。
7. ネジに塗料を塗る。
8. 塗料が乾くまで待つ。
9. 塗料が乾いたことを確認する。
10. 中間製品を次の作業ステーションへ運ぶ。

- A) 1個
B) 2個
C) 3個
D) 4個

U10.

PERTで作成した下図のアローダイアグラムに関し、結合点9から結合点10へのアクティビティ(9,10)の最早開始時刻として、正しい時刻はどれか。円内の数値は結合点の番号を、結合点*i*、*j*間の矢線上の数値はアクティビティ(*i*、*j*)の所要時間を表している。



- A) 25
B) 26
C) 27
D) 28

U11.

稼働分析の手法であるワークサンプリングに関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 1名の観測者が、1名を観測対象にするので対象の作業者が意識した行動をとりやすい。
- B) 確率論の考え方が基本となっている。
- C) 作業の時間値を直接得ることができる。
- D) 連続観測法と比較して、労力が多く掛る。

U12.

購買管理に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 経済的発注量（EOQ）は、一般に発注費、在庫保管費および品切れ費の総計を最小にする発注量である。
- B) 定期発注方式における安全在庫量は、一般に、発注間隔が長くなると多くなる。
- C) 定期補充点方式などで用いられる補充点は、発注間隔中の推定需要量として求められる。
- D) 定量発注方式などで用いられる発注点は、調達期間中の推定需要量を用いることが殆どである。

U13.

生産管理に関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

- a. 生産管理活動における評価尺度として用いられる、PQCDSMのSは標準化のことである。
- b. 品質管理活動における管理のサイクルとはPDCAである。
- c. 生産へ投入する代表的な資源として、3Sと呼ばれる3種類の資源がある。
- d. 生産性は産出量（output）を投入量（input）で割った値で示される。

- A) aとb
- B) aとc
- C) bとd
- D) cとd

U14.

外注管理に関する次の記述のうち、正しいものの組み合わせを下記の解答群から選べ。

- a. 外注取引を新規に開始する場合に行う業者監査では通常、相手企業に調査票を提出させる他に、直接面談して経営実態調査を行う。
- b. 業者監査は、専ら資材購買部門が行う。
- c. 既に取り引がある業者に対しては通常、不都合がない限り特に評価は行わない。
- d. 既に取り引がある業者に対しても、製造技術や管理技術について直接指導を行うことがある。

- A) a と b
- B) a と c
- C) a と d
- D) b と c
- E) c と d

U15.

次の文章の空欄に最も良く当てはまるものを下の語群から選んで、その番号を空欄に記入しなさい。

- [(1)] とは、項目別に層別して、出現頻度の大きさの順に並べるとともに、累積和を示し、累積比率を折れ線グラフで示した図である。
- [(2)] とは、事実を区分してチェックする、詳しくて定量的にチェックする、問題の本質を明らかにする、などのためにデータをまとめグラフ化する手法である。
- [(3)] は、データの分布状態を把握するために用いる図で、データの範囲を適当な区分に分割し、データを集計した度数分布表を棒グラフ化したものである。
- [(4)] は、ある結果をもたらす一連の原因（要因）を階層別に整理するもので、矢印の先に結果を記入して、多くの原因が結果に対してどのような因果関係になっているのかを視覚的に図示する手法である。
- [(5)] クリティカルパス上の工程を重点的に管理し、進捗を効率よく管理することで計画推進のための最適日程を決める方法である。

- A) アローダイヤグラム ()
- B) ヒストグラム ()
- C) パレート図 ()
- D) 特性要因図 ()
- E) チェックシート ()

U16.

製造工場管理に関し下記の中から正しいものを選びなさい。

- A) 工場で付加価値をつけ製品を製造するが、このときの経営資源は人とモノの二つである。
- B) 製造工場の製品は、最高の品質（Q）を求めなければならないとは限らない。
- C) 価格は顧客の合意というよりも、利益のでる価格を工場が決めて顧客に提示するものである。
- D) 製品納期は、工場の稼動状態により決め、顧客の求める納期は考慮しなくてよい。
- E) 同じ製品を生産する工場では、生産方式は同じである。

U17.

正味時間150DM、余裕時間30DMの余裕率は0.2であるが標準時間は次の中から選びなさい。

- A) 72分
- B) 120分
- C) 1分48秒
- D) 2分0秒
- E) 1分12秒

U18.

機械加工職場で見受けるセル方式は次のどれに最も適当か、選びなさい。

- A) 見込み生産を行なう多量の単一製品の加工
- B) 試作品を含んだ受注生産を行なう多種少量生産
- C) 類似工程が多く認められるロット生産を行なう中種中量生産の職場
- D) 加工工程の途中に多くの協力会社の加工（例えばメッキ工程）を必要とする量製品の加工職場
- E) プラントなど大物の個別受注品の加工職場

U19.

ABC分析（ABC Analysis）で分類したABC品目の取り扱いに関する下記の記述のうち正しい項目を1つ選びなさい。

- A) ABC分析で分類したB品目は、定期発注方式を採用してA品目よりも管理を厳しくする。
- B) ABC分析で分類したA品目でも、需要予測の立てにくい品目は定期発注方式を採用する。
- C) ABC分析で分類したA品目は、ダブルビン法（Double-bin system）を採用し、管理手数を省略する。
- D) ABC分析で分類したA品目は、定期発注方式を採用し安全在庫（safety stock）をできるだけ少なくする。
- E) ABC分析で分類したC品目は、棚卸を厳重に行い、不必要なストックを少なくする。

U20.

ある生産ラインはA, B, C, Dの4つの作業から成り立っている。これらの作業時間は順番に5秒, 5秒, 7秒, 4秒である。作業間の移動時間を0秒とした場合に正しい説明はどれか。

- A) このラインのボトルネックは作業Dである。
- B) このラインのサイクル・タイムは21秒である。
- C) サイクル・タイムを短くするために作業C（ボトルネック）の作業時間を削減できるよう改善活動を行うべきである。
- D) 作業Aと作業Bの作業時間が1秒増えた場合にサイクル・タイムも1秒増える。

Ⅲ. 店舗・販売管理

M1.

小売業の経営においては、その商品管理目標を明確にすることが求められる。その商品管理目標を数値で示すものには、交差比率等があげられる。A 商店における今期の結果からは、A 商店における交差比率は何%か。

- ・ 期間純売上高 2,000 千 TL
- ・ 期間平均在庫高（売価） 250 千 TL
- ・ 粗利益率 30%
- ・ 値入率（売価） 40%

- A) 200%
- B) 240%
- C) 300%
- D) 400%

M2.

小売業や卸売業等の流通業においても、その事業特性や販売特性に応じた在庫高予算の算出の選択が必要とされる。在庫高予算のベーシックな算出法としての「基準在庫法」に関する記述のうち、正しい記述はどれか。

- A) 「基準在庫法」では、売上高の増減を敏感に反映し、各月の月初計画在庫高が増減する。
- B) 「基準在庫法」では、月初計画在庫高は、各月の計画売上高（月別売上高予算）に期間平均在庫を加え、これから月平均売上高を差し引くことによって求められる。
- C) 「基準在庫法」により求められる在庫高は、原価である。
- D) 商品回転率が年 12 回転より小さい場合には、「基準在庫法」を用いない方がよい。

M3

商業施設の計画に入る前の大切なマーケティング調査と分析に関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) 基礎調査として、文献収集、敷地及び敷地周辺の調査、近隣の商業施設や住宅密度の調査、公共施設等の調査や法的規制チェックを行うことは基礎調査としては必要ない。
- B) 収集した文献及び現地調査によって出店地のポテンシャルを分析することは基礎分析として必要ない。
- C) 交通計画分析では、自動車の保有率、買い物利用交通手段、バス・鉄道の本数とアクセス分析、自転車・バイクの保有率等の項目から、出店施設へのアクセス手段、来店客数、来店客方向別割合を推計する。
- D) 商圈とは当該商業施設が客を吸引できる地域を指すが、自施設の商圈を戦略的に設定するための体系的方法を示したのがライリー・コンバースの法則である。

M4.

フロア・レイアウトにおける売場の通過率と販売力に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) エンドは非計画購買比率が高いので、通過率の売上高への影響は軽微である。
- B) 商品の売上は視認率の影響が大きく、視認率は通過率や立寄率に反比例する。
- C) 通過率の高い場所に商品を陳列すると、その商品の販売力は下がる。
- D) 店内の主動線上では、通過率の高い動線手前が優位置となり、動線奥になるに従って通過率が下がり劣位置となる。

M5.

店舗計画に関する説明として、最も適切な説明はどれか。

- A) 店内各所に消費者の目を引くマグネットポイントを設けることは、店内動線を短くし好ましくない。
- B) 店舗のイメージを最も伝えやすく、看板の設置などに利用されるのは、パラペット（店舗正面上部）である。
- C) 間口（正面の横幅）のユニットを設定する場合は、通常、約 50 cm あるいは 60 cm 単位で考えるのが良い。
- D) 最寄品販売の小売業において、一般的には、店内誘導を高めるために店舗の開放度を低く設定するのがよい。

M6.

ある小売店が定期発注方式を採用している。この小売店の店舗在庫管理政策に関して、最も適切なものはどれか。

- A) 店頭在庫を圧縮するために、発注間隔を長くし、発注頻度を減らした。
- B) 店頭品切れを防止するため、POS (point of sales) データに基づく販売予測は中止し、在庫管理を徹底させた。
- C) 店頭品切れを防止するため、発注から納品までのリードタイムを長くした。
- D) 店頭品切れを防止するため、フェイス数を削減した。
- E) ベンダーの欠品を防止するため、ベンダーと POS データや在庫データを共有した。

M7.

小売店の品揃えを診断する方法として、自店の POS データによる ABC 分析結果と、市場(または他店)の POS データによる ABC 分析の結果とを比較する方法がある。この品揃え診断技法に関する記述として正しい記述はどれか。

- A) 市場 POS データで A ランクであっても、自店 POS データで C ランクのアイテムはカット候補とする。
- B) 自店 POS データで A ランク、市場 POS データでも A ランクのアイテムは取扱継続候補とする。
- C) 自店 POS データの ABC 分析のランク付け基準と、市場 POS データの ABC の分析ランク付け基準は、両者間の事情が異なるので同一としない。
- D) 市場 POS データで A ランクのアイテムであっても、自店 POS データで実績がないので新規取扱候補とはしない。
- E) ローカルブランド商品やプライベートブランド商品は評価対象とし易い。

M8.

ある小売店の 2006 年度の営業成績は次の通りであった。この小売店の 2006 年度の粗利益率を求め、正解を回答群から選択せよ。

売上高	1,000 百万 TL	期首棚卸高(原価)	100 百万 TL
仕入高	500 百万 TL	期末棚卸高(原価)	150 百万 TL

【解答群】

- A) 45.0%
- B) 50.0%
- C) 55.0%
- D) 60.0%
- E) 65.0%

M9.

食品、日用雑貨品、家庭用品など最寄りの店舗で購入する商品である最寄り品における消費者の店舗内購買行動に関して、正しい説明はどれか。

- A) いろいろな情報で長時間かけて意思決定が行われる。
- B) 購買直後でも、購買商品に関する記憶があいまいである。
- C) 購買率の高いカテゴリほど、売場内滞在時間が長い。
- D) 商品購買において、複雑な情報処理を行っている。

M10.

消費財の価格弾力性に関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) 価格弾力性とは、売価を一定割合変化させたときの販売数量の変化の割合をさす。
- B) 価格弾力性の低い商品は、特売が売上金額の増加につながる。
- C) 価格弾力性の低い商品を値引きすることは、プロモーション手段として適している。
- D) 価格弾力性は、カテゴリの特性やアイテムの商品力には関係ない。
- E) 非必需的なアイテムは、価格弾力性が低くなりやすい。

M11.

陳列に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) アイランド陳列を行う場合には、顧客の回遊性を損ってでも当陳列品を買ってくれるよう留意することが必要である。
- B) ジャンブル陳列やアイランド陳列など、陳列に変化をつける方法を総称して展示型陳列という。
- C) 人体寸法に合わせて、人が無理なく商品を手にとれる高さのことを、ショーイング・ゾーンという。
- D) 陳列棚の商品区分は、視野にかかわらず横割りが理想的である。
- E) 陳列には、商品を豊富に並べる量感陳列と、小物などと並べてテーマや季節感を演出する展示陳列がある。

M12.

サプライチェーンマネジメントにおいて、ブルウィップ効果の抑制は重要であるが、ブルウィップ効果について、正しい説明はどれか。

- A) VMI (Vender Managed Inventory) の導入は、購入者側の在庫リスクの削減には効果があるが、ブルウィップ効果の抑制には直接的には効果がない。
- B) 卸売業が、小売業の POS データを自らの在庫管理に活用しても、ブルウィップ効果の抑制には効果がない。
- C) 卸売業が、複数の小売店舗からの受注を曜日指定などのスケジュール発注によって平準化しても、ブルウィップ効果の抑制には効果がない。
- D) サプライチェーンの各段階で予測に基づき在庫に関する意思決定すると、ブルウィップ効果はある程度抑制できる。
- E) サプライチェーンの各段階の調達リードタイムがゼロの場合、原理的にはブルウィップ効果は発生しない。

M13.

倉庫管理とピッキングに関する次の記述について、正しい記述はどれか。

- A) 一般に、出荷量が多く高回転の商品群は入荷即出荷ができる倉庫の出入り口の近くに置くのがよい。
- B) フリーロケーションでも、1 アイテムは必ずどこか一か所に登録される。
- C) 出荷先が多く多品種で、1 品目当たりの出荷数量が少ない場合には、トータルピッキングが適している。
- D) 平場による保管方法は、作業性と保管効率の両面で劣っている。

M14.

需要予測に関する次の記述について、正しい記述はどれか。

- A) 移動平均法や指数平均法は、データのノイズの除去には適さない。
- B) 需要量に影響を及ぼす諸要因の構造分析には、多変量解析が用いられることがある。
- C) 需要予測は、品目単位で詳細に行うほど当該カテゴリ全体の予測精度が向上する。
- D) 製品の普及率の推移には、ロジスティック曲線が当てはまらない。

M15.

商品予算策定に関する算出数値として、正しいものはどれか。

- A) 5月計画売上高 5,000万 TL、前年5月実績売上高 3,000万 TL、前年5月実績月初在庫高 4,500万 TL の場合に、在庫高対売上比率法によって月初改革在庫高を算出すると 6,500万 TL になる。
- B) 原価が 800TL、売値値入率が 20% の場合の値入額は、160TL である。
- C) 原値値入率が 150% のとき、売値値入率は 60% である。
- D) 当月売上高予算 4,500万 TL、年間売上高予算 30,000万 TL、年間予定商品回転率が 6 回転である場合に、基準在庫法によって月初適正在庫高を算出すると 9,500万 TL になる。

M16.

商圈に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) ある地域の消費者が、ある商業集積へ買い物に行く確率を求める公式として「経済人モデル」がある。
- B) 一般的に、買回品を扱う小売業の商圈より、最寄品を扱う小売業の商圈の方が広い。
- C) 商圈を把握するために類似商圈をいくつか選ぶ公式として、「ライリー・コンバースの法則」がある。
- D) 商店街の診断などで行われる商圈調査では、商圈は1次商圈、2次商圈、3次商圈・影響圏などに分けられる。
- E) 通信販売やインターネットを通じた電子商取引であっても従来の商圈という概念に制約される。

M17

インスタ・プロモーション（以下、「ISP」という。）に関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) ISP は売上増加のための計画を立案すればよく、カテゴリーとブランドの現状分析まではしない。
- B) ISP はスペース・マネジメントの一つで、限定的な手法の活用である。
- C) ISP は非価格主導型が主になっている。
- D) ISP を実施する商品を決定するにあたっては、消費者の商品の購買履歴から購入金額と購入数量並びに購入間隔などを分析することが望ましい

M18.

小売店舗への一括物流に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 一括物流とは、従来、卸売業などがそれぞれ行っていた小売店舗への物流を一括納品管理する、特定小売業用の物流センターを活用した物流システムである。
- B) 一括物流を導入する目的としては、基本的に卸売業の作業軽減が中心である。
- C) 通過型物流センターでは、物流センターで店別に仕分けを行うことはない。
- D) 通過型物流センターは在庫型物流センターに比べて、小売業からの受注後納品完了までのリードタイムは短くなる傾向にある。

M19.

食品のトレーサビリティの効果に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 問題が起きないように、食品の安全管理を直接的に行うこと。
- B) 問題が発生した場合に、安全な他の流通ルートを確保すること。
- C) 問題が発生した場合に、対象商品を特定して迅速に回収し、関係者を処罰すること。
- D) 問題への対応だけでなく、在庫管理、物流管理などを具体的に指導改善すること。
- E) 問題への対応だけでなく、生産や加工方法などを具体的に指導改善すること。

M20.

販売価格 800TL、売値入率 25%の商品を 2 個破損した場合、2 個分の仕入高を補てんするためにはこの商品をいくつ販売する必要があるか。最適なものを選び。ただし、消費税は考慮しないものとする。

- A) 2 個
- B) 4 個
- C) 6 個
- D) 8 個
- E) 10 個

IV. マーケティング

P1.

広告にはさまざまな媒体が利用されている。広告媒体に関する説明として、正しい説明はどれか。

- (1) 中吊り広告は、さまざまなスペースの形態があり、地域のシンボルにもなる。ティーザー広告に向いている。
- (2) ダイレクトメールは、セグメンテーションを個人単位ででき、効果の測定も比較的容易である。
- (3) 折り込み広告は、広告スペースが画一的であるので、基準料金の設定が可能である。
- (4) 屋外広告は、特定地域のカバレッジが強く、費用も安く、また効果がすぐにあらわれやすい。

P2.

マーケティングの対象は有形財だけではなく、サービスなどの無形財も含まれている。サービスに関する説明として正しい説明はどれか。

- A) サービスの予約は、レストランのように需要と供給をよりよく適合させる場合と、美容院のように消費者が特定のサービス提供者を指定する場合に利用される。
- B) サービスは人によってその遂行水準が同一ではない。そこで、マニュアルを作成しそれに従わせることによって最高遂行水準を維持しようとする傾向がある。
- C) サービスは便益達成の本質的な部分と付随的な部分とに分けられる。付随的な部分は購買意思決定に影響を与える要因にはならない。
- D) ホテルのトイレなどでトイレットペーパーが三角に折ってあるのは、作業が完了したという進行を示すために行われている。

P3.

マーケティングの実施においては、情報収集が重要となる。官庁などの作成したデータだけでなく、一次データを収集する必要もある。一次データの収集に関して、正しい記述はどれか。

- A) アンケート郵送法は、回収率が高く、企業調査などでは、的確な回答者からの解答が得やすい。
- B) インターネットを利用した調査は、大量の回答を得ることができて、統計的に偏りのないサンプルを得やすい。
- C) 街頭インタビューは、対象者をばらばらに選択できるので、無作為抽出に適している。
- D) グループインタビューは、仮説を探索する目的で利用される。
- E) 電話を利用したアンケートでは、個別に対応できるので設問数を多くすることができる。

P4.

流通チャネルの基本的な機能は、商品の生産者から最終消費者・ユーザーまでの間に生じるさまざまなギャップを解消することにある。これらのギャップに関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) 空間的ギャップとは、原材料の生産地と製品を製造加工する場所との距離的なギャップである。例えば、海外で生産された原材料を製造加工できるようにするためには、輸送手段を活用して空間的な移動をしなければならない。
- B) 時間的ギャップとは、生産に着手して製品が完成するまでの時間的なギャップである。例えば、機械加工の場合、数時間で完成するものがあるが、農産物のように数ヶ月のギャップがあるものなどさまざまである。
- C) 品揃え（量と組み合わせ）のギャップとは、製造加工業者が商品を生産する場合、必要とする原材料の種類により取引量の単位にギャップがあり、保管や廃棄しなければならないことがあることをいう。
- D) 情報のギャップとは、生産者の持つ情報と消費者のもつ情報との間にギャップがあることを意味する。消費者が自分の欲しい製品について、生産者と同様の情報を持つこと、また、生産者は消費者に関する情報を完全に持つこと、はいずれも難しい。

P5.

製品ライフサイクル（PLC, Product Life Cycle）は、新製品が市場に導入されてから消滅するまでの期間における売上高と利益に基づいて、導入期、成長期、成熟期、衰退期の 4 つに分類される。製品ライフサイクルに関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) 導入期は、新製品として市場に導入され、市場に受け入れられていく時期であり、消費者がその新規性に注目して積極的に購入するので、期待以上の高い売上高、利益が得られる傾向がある。
- B) 成長期は、製品の市場への浸透によって一時的に売上高が増えるが、競争企業が市場に参入してきたり、価格を高く設定し直したりすることによって成長が鈍化することの多い時期である。
- C) 成熟期は、市場を十分に開拓し、買い換え需要が中心になる時期で、売上は横ばいの状態で市場のシェア構造は安定するが、経験効果により単位当たりのコストが低減して利益は大きく増加する。
- D) 衰退期は、優れた競合製品の登場や消費者の嗜好の変化などによって需要が減退し、市場の縮小を余儀なくされる時期であり、売上高は低減し、赤字になっていく。

P6.

プロダクトミックスとは、企業がラインアップしている製品の組み合わせの集合のことであり、製品ライン（用途、顧客層、価格、品質などについて同一あるいは類似のグループのこと）と製品アイテム（特定の製品ラインを構成している製品群の最小分類であり、カラー、サイズなどにより区分される）で構成される。企業は、その製品戦略に応じて、製品ラインの広さと製品アイテムの深さの組み合わせにより市場にあった適切なプロダクトミックスを構築することになるが、製品ラインの広さと製品アイテムの深さの組み合わせに基づく市場対応タイプの説明として、正しい説明はどれか。

- A) 浅く、狭い品揃えは、デパート型である。
- B) 浅く、広い品揃えは、ディスカウント・ストア型である。
- C) 深く、狭い品揃えは、コンビニエンス・ストア型である。
- D) 深く、広い品揃えは、専門店型である。

P7.

ブランド・ネームの付け方にはいろいろな方式があるが、これに関する説明として正しい説明はどれか。

- A) 企業名と個別ブランドを組み合わせる方法では、新商品であっても個別ブランド部分でその商品の信用を示すことができ、市場浸透を容易に行うことができる。
- B) 個別ブランド・ネームは、既存の商品で培ってきたブランド・イメージを活用して、例えば低価格市場といった新しい市場に進出するときなどに利用される。
- C) 統一ファミリー・ネームとは、あらゆる商品に対して同じブランド・ネームを採用することである。過去の製品によって、顧客はすでにある程度ブランドに関する情報を得ているので、その商品の仕様を訴求するためのプロモーション・コストが節約できる。
- D) 複数ファミリー・ネームは、多様な商品を扱っている場合において、市場セグメントなどに応じてファミリー・ネームを複数使用することである。消費者は、製品の位置づけを理解しやすく、商品選択が容易になる。

P8.

フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）とから成るフランチャイズ・チェーン制度の特徴として、正しい説明はどれか。

- A) 開業の資金や意欲があっても、十分な経営経験や店舗運営経験のない人は、加盟店になって独立の経営者になることはできない。
- B) 加盟店は、経営規模の拡大を目指して、任意に対象地域を設定することができる。
- C) 経営のノウハウを持っている本部が、たとえ、十分な資金をもっていなかったとしても、チェーンを大規模にすることができる。
- D) 小規模の独立の加盟店が、所有上の独立性を有したまま、共同しいれなどの運営上の共同作業を行うものである。

- E) 本部は、加盟店から、経営指導などの対価としてロイヤルティを受け取ることはできない。

P9.

価格設定に影響を与える要因には、企業内部、外部両方の要因がある。そのなかで、特に重要な3要因を挙げると、コストプラス法の中心的要因としてのコスト、習慣価格法や差別的価格法の中心的要因としての需要があるが、他社の設定した価格を基に価格を設定する実勢価格法の場合の中心的要因となるものはどれか、以下の回答群から選択せよ。

- A) 供給
- B) 競争
- C) 製品ライフサイクル
- D) マーケティング・ミックス

P10.

製品開発を行う場合、通常はアイデア創出段階から始まり、その後の段階で、創出されたアイデアが次第に選別されていくことになる。その様な過程を構成する一段階であるテスト・マーケティングに関し、正しい記述はどれか。

- A) 消費者からみて、関心の低いコンセプトを選別し、関心の高いものだけを残す段階である。
- B) 設計どおりの性能が発揮されるように仕上がっているかについてのチェックの段階である。
- C) 全体市場を代表するような小地域において、実際に市場に販売することによって、実験する段階である。
- D) 他社に知られないように模擬店舗を利用することによって、コンピュータ化されたモデルを活用する段階である。

P11.

製造業者が生産した商品は、消費者や使用者の利用する場所に適切におかれる必要があり、中間流通業者を利用することがある。中間流通業者を利用することの利点に関する記述として、正しい記述はどれか。

- A) 買い物に関する個々の顧客の個別情報を収集しやすくなる。
- B) 最終需要者全体に到達するには、取引の数の合計が多くなる。
- C) 市場に製品を流通させるための経営資源を節約できる。
- D) 流通に対するコントロールを高めることができる。

P12.

マーケティングには、生産のための原材料や消耗品など生産財市場に向けて行われる部分もある。このような生産財市場は消費財市場と比べてどのような特徴をもつか、次のうち最も一般的にみられる特徴はどれか。

- A) 1回の購入量が少ない。
- B) 購入者の数が多い。
- C) 需要の価格弾力性が低い。
- D) 中間流通業者の数が多い。

P13.

市場をいくつかのセグメントに分類し、把握していくやり方を市場細分化と言うが、そのセグメントの大きさ自体にもいろいろな考え方がある。市場の一部をきわめて小さなセグメントとして把握するマーケティングとして、ニッチ・マーケティングがあるが、その説明として正しい説明はどれか。

- A) 規模拡大を狙っていくと、競争企業の参入を招きやすい。
- B) 市場シェアが低いので、高い利益率を得ることができない。
- C) 他の企業のマーケティング戦略に追随する経営方針である。
- D) 非連続的な技術革新や市場動向の激変に対して強力に対応できる。

P14.

毎日の夕食の献立に頭を悩ましている主婦のために、あるスーパーでは白いコック服を身につけた人が、献立の助言をしている。この店はこのサービスを登録制にしており、家族構成、好み、前回までの提案内容を即座に呼び出して、自分の属性や希望を毎回言わなくても、かなりの確にその日のメニュー全体を提案してくれる。献立の助言サービスは、通常、ミールソリューションやホームミールリプレースメントなどの一部をなしているが、これらに関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) ある特定の料理に必要な食材が手に入る店舗名の一覧表が置いてある。
- B) 加熱するだけで食べられるように下ごしらえするやり方の説明書きが置かれている。
- C) グルメ指向の顧客用に、他では手に入りやすい食材を陳列する。
- D) レジ近くの陳列棚に、今日の夕食用として、作り方、食材、調味料などが、商品カテゴリーを超えて取りそろえられている。

P15.

飲料メーカーD社は、「ヒーコ」ブランドの無糖の缶入りコーヒーに力を入れており、近隣の駅売店で一部の顧客の熱い支持を集めていたが、それだけではこれ以上の発展はないと思ひ、新しい方向性を求めて、その商品特性とマーケティング戦略について議論を重ねていた。D社は、高級な豆の割合を増やした「ヒーコ・マウンテン」というブランドの、無糖の缶入りコーヒーを発売しようと考え、社員に聞いたところ、次のような応答があった。D社の戦略として最も適切なものはどれか。

- A) カニバリゼーションを避ける目的で「ヒーコ」よりも価格を高く設定すべきだ。
- B) 「ヒーコ・マウンテン」に贈答品としての特性をもたせ、専門店のチャンネルを開拓すべきだ。
- C) 「ヒーコ・マウンテン」は好きな人は好きというタイプの商品であり、地域限定で販売をすべきだ。
- D) 「ヒーコ・マウンテン」を消費者によく知ってもらうために、従来の顧客へのロコミ販売に限定的して注力すべきだ。

P16.

ある企業が顧客獲得に当たり、顧客をセグメントAとセグメントBの2つに分けた。この企業は両方のセグメントに対してのみセールス活動を行っている。両セグメントのデータは以下のとおりである。

	セグメント A	セグメント B
見込み客数	6 万人	3 万人
契約率	10%	20%
初年度の顧客 1 人当たりの売上	12 万 TL	14 万 TL
初年度の顧客 1 人当たりの粗利益	3 万 TL	3 万 5 千 TL
見込み客への訪問回数	2 回	4 回
訪問 1 回当たりコスト	2,500TL	2,000TL

このとき、セグメント A 及び B の顧客 1 人当たりの損益状況の記述としてとして、正しく表現した組み合わせはどれか。なお、一般管理費は除外して考える。

- A) セグメント A : 損失 セグメント B : 損失
- B) セグメント A : 損失 セグメント B : 利益
- C) セグメント A : 利益 セグメント B : 損失
- D) セグメント A : 利益 セグメント B : 利益

P17.

消費者は、製品やサービスの実際の購入段階を過ぎても、様々な反応を示し、場合によってはそれが次の購入の意思決定にフィードバックされていく。このような購入後の行動や評価に関する説明として正しい説明はどれか。

- A) 期待をはるかに上回る製品であったり、サービスであると、満足が生じる。
- B) 製品購入後不満を感じないようにするために、競争製品の広告をよく見る傾向にある。
- C) 不満だった購入者よりも満足した購入者の方がは多くの人にそのことを話す傾向にある。
- D) 製品に満足したか否かはロイヤルティの形成とは関係ない。
- E) 無条件返品制度は購入後の不満足を解消する手段の1つとはならない。

P18.

マーケティングは有形財だけでなく、無形財（サービス）についても、展開されている。サービスには、有形財とは異なる特質がみられるが、これに関して、正しい記述はどれか。

- A) サービスマークは、複数の自社サービスを区別して訴求することを目的に利用される。
- B) サービスは目で確かめられず、お試しとして事前に体験させたとしても顧客の不安を取り除くことはできない。
- C) サービスを提供するときに、顧客との接触時間が長くなるほど、必ず高い顧客満足につながる。
- D) 事前の期待と実際の知覚とを比較することによって、サービスに関する満足度を測定することができる。
- E) サービスの品質には個人差があり、マニュアルを作成と浸透によってもその差異を減少させることはできない。

P19.

サービスの満足保証制度が販売促進策として有効に機能する場合に関する説明として、正しい説明はどれか。

- A) 高価なサービスよりも、安価なサービスの場合
- B) 顧客がその種のサービスに関する知識を多く有している場合
- C) 顧客にとって購買リスクが低い場合
- D) 新規顧客を容易に獲得できる場合
- E) ネットを含めて、口コミによる評判が需要に影響する場合

P20.

消費者行動を規定する要素の一つとして、準拠集団がある。これに関連する記述として、正しい記述はどれか。

- A) あこがれの有名人が持っているものと同じものを、自分も所有したいと思う心理は、準拠集団で取り上げる消費者行動には当たらない。
- B) 服装やマナーなどの基本的な価値観を形成するうえで大きな影響を与えても、自己が所属していない限り準拠集団とは言わない。
- C) 準拠集団とは、気兼ねなく話せる身近な集団を指し、社会的生活における集団は入らない。
- D) 他人の目に触れないような商品のブランド選択行動について、準拠集団が与える影響は大きい。
- E) パーティーでの販売においては、1人だけ買わないとバツが悪く感じて、つい買ってしまう

V. 財務・会計**F1.**

次の事項は貸借対照表のどの科目に計上されているか。その科目を下記の解答群から選択し、その符号を記入せよ。

- (1) 期末に存在する材料残高
- (2) 売掛金の回収として得意先から受け取った約束手形
- (3) すでに発生している費用で、決算日現在で未払いとなっている支払利息
- (4) 銀行からの借入金
- (5) 企業が保有する関連会社の株式金額

- A) 資産
- B) 負債
- C) 純資産

F2.

期首に機械 2 百万 TL を購入した。当該機械について耐用年数 5 年、残存価額 10%、定額法によった場合の減価償却費はいくらになるか。正しいものを下記の解答群から選び、その記号を解答欄に記入せよ。

- A) 40 万 TL
- B) 36 万 TL
- C) 32 万 TL
- D) 44 万 TL

F3.

営業利益の定義として正しいものを、下記の解答群の中から選びなさい。

- A) 粗利益－営業費用
- B) 純売上－売上原価
- C) 課税前利益－減価償却費
- D) 総売上－総費用

F4.

次は貸借対照表に関する記述である。(1)、(2)、(3)、(4)の空欄にあてはまる用語を下の語群から選択し、その符号を記入せよ。

貸借対照表は、企業が所有する(1)がどれだけあるか、また、銀行など外部の機関からの(2)をどれだけ抱えているのかといった財政状態を利害関係者に明らかにするための財務諸

表である。貸借対照表は資産の部と負債・資本の部に分かれるが、資産の部は(3)を、負債・資本の部は(4)を表している。

- A) 負債
- B) 資本
- C) 資産
- D) 資金の調達
- E) 資金の運用

F5.

運転資本の定義として正しいものを下記の解答群から選びなさい。

- A) 決算書における流動資産の合計額
- B) 営業回転資産の合計額
- C) 営業回転資産額から営業回転負債額を引いたもの
- D) 金庫にある現金

F6.

A 社と B 社の貸借対照表（要約）は次のとおりである。両社の流動性に関する記述として正しいものを下記の解答群から選べ。

貸借対照表（要約）

（単位：千 TL）

資産	A 社	B 社	負債・純資産	A 社	B 社
現金預金	40	60	支払手形	50	80
受取手形	30	30	買掛金	90	60
売掛金	50	40	短期借入金	80	100
売買目的有価証券	40	50	長期借入金	100	110
在庫	160	110	資本金	90	60
固定資産	150	150	資本剰余金	60	30
合計	470	440	合計	470	440

- A) 当座比率は B 社が A 社より良好であるが、流動比率は A 社が B 社より良好である。
- B) 当座比率は A 社が B 社より良好であるが、流動比率は B 社が A 社より良好である。
- C) 当座比率、流動比率とも A 社が B 社より良好である。
- D) 当座比率、流動比率とも B 社が A 社より良好である。

F7.

当期の売上高総利益率が前期に比べ低下している時、どのような理由が考えられるか。正しいものを下記の解答群から選び、その記号を解答欄に記入せよ。

- A) 市場での価格競争が激しく、販売価格を引き下げ販売数量を維持した。
- B) 販売を促進するために営業担当者を増員した。
- C) 製品の市場での認知度を上げるために TV コマーシャルを利用して大々的な販売キャンペーンを行なった。
- D) 生産数量の減少に応じて、工場労務費、工場経費の削減を行なった。

F8.

当期の棚卸資産回転月数（棚卸資産÷月売上高）が前期比べ増加している時、どのような理由が考えられるか。正しいものを下記の解答群から選び、その記号を解答欄に記入せよ。ただし、製品の種類、製造工程は前期と変わらないと仮定する。

- A) 販売計画を上回る売上が達成された。
- B) 営業担当者を増員することにより、販売計画通りの売上が達成された。
- C) 工場作業員を増員し、生産計画を達成した。
- D) 生産された製品の一部に欠陥品が見つかり、不良在庫となっている。

F9.

下記の貸借対照表から当期の運転資本額を求め、正しいものを下記の解答群から選べ。

貸借対照表（要約）

（単位：千 TL）

資産	当期	負債・純資産	当期
現金預金	30	支払手形	30
受取手形	60	買掛金	60
売掛金	100	短期借入金	50
有価証券	20	長期借入金	100
在庫	80	資本金	100
有形固定資産	130	資本剰余金	30
無形固定資産	20	利益剰余金	70
合計	440	合計	440

- A) 150 千 TL
- B) 200 千 TL
- C) 290 千 TL
- D) 240 千 TL

F10.

A 社の財務諸表（要約）は以下の通りである。A 社の流動比率として正しいものはどれか。

貸借対照表（要約）

（単位：千 TL）

資産	当期	負債・純資産	当期
現金預金	170	支払手形	250
売掛金	240	買掛金	210
有価証券	160	短期借入金	140
在庫	230	長期借入金	460
有形固定資産	1,000	資本金	740
合計	1,800	合計	1,800

- A) 28.3%
- B) 69.8%
- C) 95.0%
- D) 133.3%

F11.

企業におけるキャッシュの流入、流出の計画作成はどの部門が担当するか。正しいものを下記の解答群から選び、解答欄に記入せよ。

- A) キャッシュ・プランニング部
- B) ファイナンス部
- C) 銀行取引部
- D) ファンド管理部

F12.

当期売上高が 100 万 TL、期首の売上債権残高が 10 万 TL、期末の売上債権残高が 15 万 TL であるとき、売上によるキャッシュフロー収入として正しいものを下記の解答群から選び、解答欄に記入せよ。

- A) 100 万 TL
- B) 95 万 TL
- C) 105 万 TL
- D) 110 万 TL

F13.

A 社の新製品投資によってもたらされる、ある年度の損益が下表のように予測されたとする。このとき実効税率を 40% とすると、この年度の税引き後キャッシュ・フローとして正しいものを解答群から選びなさい。

表

売上高（すべて現金収入）	500 万 TL
売上原価（すべて現金支出）	200 万 TL
減価償却費以外の販売費および一般管理費（すべて現金支出）	100 万 TL
減価償却費	50 万 TL

- A) 90 万 TL
- B) 120 万 TL
- C) 140 万 TL
- D) 150 万 TL

F14.

当期の売上高と費用の内訳は次の通りである。損益分岐点売上高はいくらになるか。正しいものを下記の解答群から選び、その記号を解答欄に記入せよ。

(単位：千 TL)

売上高	800
変動費	320
固定費	360

- A) 600
- B) 680
- C) 800
- D) 900

F15.

前事業年度の営業利益等の実績は次の通りである。当事業年度に営業利益 20,000TL を得るために必要な売上高として正しいものはどれか。ただし、当事業年度の固定費は前事業年度と変わらないが、変動費率は 60% と予測される。

(単位：千 TL)

売上高	70,000
変動費	49,000
固定費	12,000
営業利益	9,000

- A) 80,000TL
- B) 90,000TL
- C) 106,700TL
- D) 120,000TL

F16.

設備投資を財務の視点から評価するに際して、考慮すべき事項は何か。正しいものを下記の解答群から選びなさい。

- A) 設備投資のリスク
- B) 設備投資の収益
- C) 設備投資のリスクと収益
- D) 設備投資の企業イメージに与える影響

F17.

A 社が 40 千 TL の設備投資を実施し、3 年間にわたって下表にあるようなキャッシュフローを生み出すことが予想されている場合の現在価値を求め、当該設備投資計画案を採択すべきか否か判断せよ。それぞれの問いに対し、正しいものを下記の解答群から選び、その記号を解答欄に記入せよ。なお、資本コストは 10% とし、その複利現価係数は下表のとおりである。

	設備投資	1 年度	2 年度	3 年度
キャッシュフロー	-40	10	15	20
複利現価係数		0.91	0.83	0.75

(1) キャッシュフローの現在価値

- A) 30
- B) 36.6
- C) 45

(2) 設備投資計画案の採否

- A) 採択すべきである
- B) 採択すべきでない

F18.

企業 X の所有建物を 5 年契約で賃貸した。毎年 15,000TL の現金収入となる。利率率が 8 % である時、賃貸料収入の現在価値はいくらになるか。

- A) 75,000TL
- B) 55,000TL
- C) 59,890TL
- D) 47,360TL

F19.

設備投資案の評価方法の1つに正味現在価値法（NPV：Net Present Value Method）があるが、このNPVに関する記述について正しいものの組合せを下記の解答群から選び、その記号を解答欄に記入せよ。

1. NPVとは、設備投資によって将来得られるキャッシュフローをすべて現在価値に割り引き、その現在価値を合計したものである。
2. NPVは、キャッシュフローの時間価値を考慮している。
3. NPVは、その値がプラスである時、設備投資案を採用する。
4. NPVは、複数の投資代替案がある時は、値がもっとも小さい正味現在価値の投資案が採用される。

- A) 1と3
- B) 2と3
- C) 2と4
- D) 1と2

F20.

投資の経済計算に関する記述として、正しいものの組合せを下記の解答群から選べ。

1. 内部収益率は、投資案の正味現在価値をゼロとする割引率である。
2. 内部収益率は、投資案の割引キャッシュフローの和をゼロとする割引率である。
3. 回収期間法は、回収後のキャッシュフローを無視している。
4. キャッシュフローが、当初マイナスでその後プラスになる投資案の場合、その正味現在価値は割引率が大きくなるほど大きくなる。

- A) 1と2
- B) 1と3
- C) 2と4
- D) 2と3

添付- 5

パイロットプロジェクト用企業診断実技試験実施マニュアル

パイロットプロジェクト用企業診断実技試験マニュアル

1. 日程
2. 実技試験フロー
3. 実施要領
4. 受講生評価基準

添付資料-1	企業概要調査表フォーマット
添付資料-2	企業診断レーダーチャート作成用評価項目 - 製造業
添付資料-3	企業診断レーダーチャート作成用評価項目 - 商業
添付資料-4	企業診断報告書の内容
添付資料-5	企業向けアンケートフォーム
添付資料-6	受講者向けアンケートフォーム

1. 日程

段階	曜日と項目	主な活動内容
事前調査	事前 1. 事前調査 企業概要等の把握	①診断企業の選定 ・ 診断候補企業の経営者と面談して診断企業を選定 ②企業情報の収集と概要把握（企業診断予備調査） ・ 選定した企業よりの企業に係る基礎データの収集 ③受講生のグループ編成
	第1週（企業診断第1社）	
診断	月曜日 2. オリエンテーション及び企業予備診断（教室）	①オリエンテーション ・ グループリーダーの選出 ・ 診断目的・日程等の説明 ②診断方法の説明 ・ 診断報告書統一様式 ・ レーダーチャート、SWOT分析表活用の留意点 ③第1社目の「企業概要調査表」の説明と企業予備診断 ・ 既存資料の整理と方針の作成、仮説の設定 ・ レーダーチャート、SWOT分析のための質問項目の決定
	火曜日 3. 第1回本格診断（現場）	①経営全般（5部門）に関する経営幹部への聞き取り調査 ②部門別情報の収集 ③メンバー各自の予備評価・分析
	水曜日 4. 弱点部門の特定（教室）	①グループとしてのレーダーチャートの作成 ②グループとしてのSWOT分析表の作成 ③弱点2部門の特定と詳細診断計画の策定 ・ 弱点2部門対応のためのグループ再編と責任者の決定 ④弱点部門・その他部門別に係る所見草案等の準備 ⑤診断企業への第2回本格診断に係る事前依頼事項の連絡
報告書作成・発表	木曜日 5. 第2回本格診断（弱点部門の詳細診断）（現場）	①詳細診断方針に係る企業側との合意 ②弱点2部門の問題と原因特定のための詳細情報の収集 ・ 必要に応じ、社内外ステークホルダーへも調査を実施 ③弱点部門の暫定的な評価及び提言の大まかな方向性の提示
	金曜日 6. 詳細診断結果のまとめと企業診断報告書の作成（教室）	①詳細診断結果の分析 ・ レーダーチャート・SWOT分析表の完成 ②改善案の策定 ・ 問題の根源的な原因の特定、その除去や改善の具体策 ③企業診断報告書及び担当部門別所見の作成 ④企業診断報告書の完成 ・ 報告内容の整合性、実行可能性等のチェックと手直し ⑤企業診断報告会の準備 ・ 受講生個々の発表の準備（独自の視点、改善案等の準備） ・ 診断企業の報告会への招待の連絡
	土曜日 7. 企業診断報告会の開催（教室）	①企業診断報告会 ・ 各自発表（10分/人） ・ 診断企業は自社分の報告のみ参加 ②アンケート調査への協力依頼（診断企業） ・ 診断実習及び発表に係る全体的な感想、顧客満足度の確認、将来の実習へのヒントの収集等

事前調査	8. 企業予備診断 (教室)	①第2社目の「企業概要調査表」の説明と企業予備診断 ・既存資料の整理と方針の作成、仮説の設定 ・レーダーチャート、SWOT分析のための質問項目の決定	
第2週 (企業診断第2社)			
診断	月曜日	9. 第1回本格診断 (現場)	①経営全般(5部門)に関する経営幹部への聞き取り調査 ②部門別情報の収集 ③メンバー各自の予備評価・分析
	火曜日	10. 弱点分野の特定 (教室)	①グループとしてのレーダーチャートの作成 ②グループとしてのSWOT分析表の作成 ③弱点2部門の特定と詳細診断計画の策定 ・弱点2部門対応のためのグループ再編と責任者の決定 ④弱点部門・その他部門別に係る所見草案等の準備 ⑤診断企業への第2回本格診断に係る事前依頼事項の連絡
	水曜日	11. 第2回本格診断(弱点部門の詳細診断) (現場)	①詳細診断方針に係る企業側との合意 ②弱点2部門の問題と原因特定のための詳細情報の収集 ・必要に応じ、社内外ステークホルダーへも調査を実施 ③弱点部門の暫定的な評価及び提言としたい大まかな方向性の提示
報告書作成・発表	木曜日	12. 詳細診断結果のまとめと企業診断報告書の作成 (教室)	①詳細診断結果の分析 ・レーダーチャート・SWOT分析表の完成 ②改善案の策定 ・問題の根源的な原因の特定、その除去や改善の具体策 ③企業診断報告書及び担当部門別所見の作成 ④企業診断報告書の完成 ・報告内容の整合性、実行可能性等のチェックと手直し ⑤企業診断報告会の準備 ・受講生個々の発表の準備(独自の視点、改善案等の準備) ・診断企業の報告会への招待の連絡
	金曜日	13. 企業診断報告会の開催 (教室)	①企業診断報告会 ・各自発表(10分/人) ・診断企業は自社分の報告のみ参加 ②アンケート調査への協力依頼(診断企業) ・診断実習及び発表に係る全体的な感想、顧客満足度の確認、将来の実習へのヒントの収集等
評価	14. インストラクターによる受講生評価会		

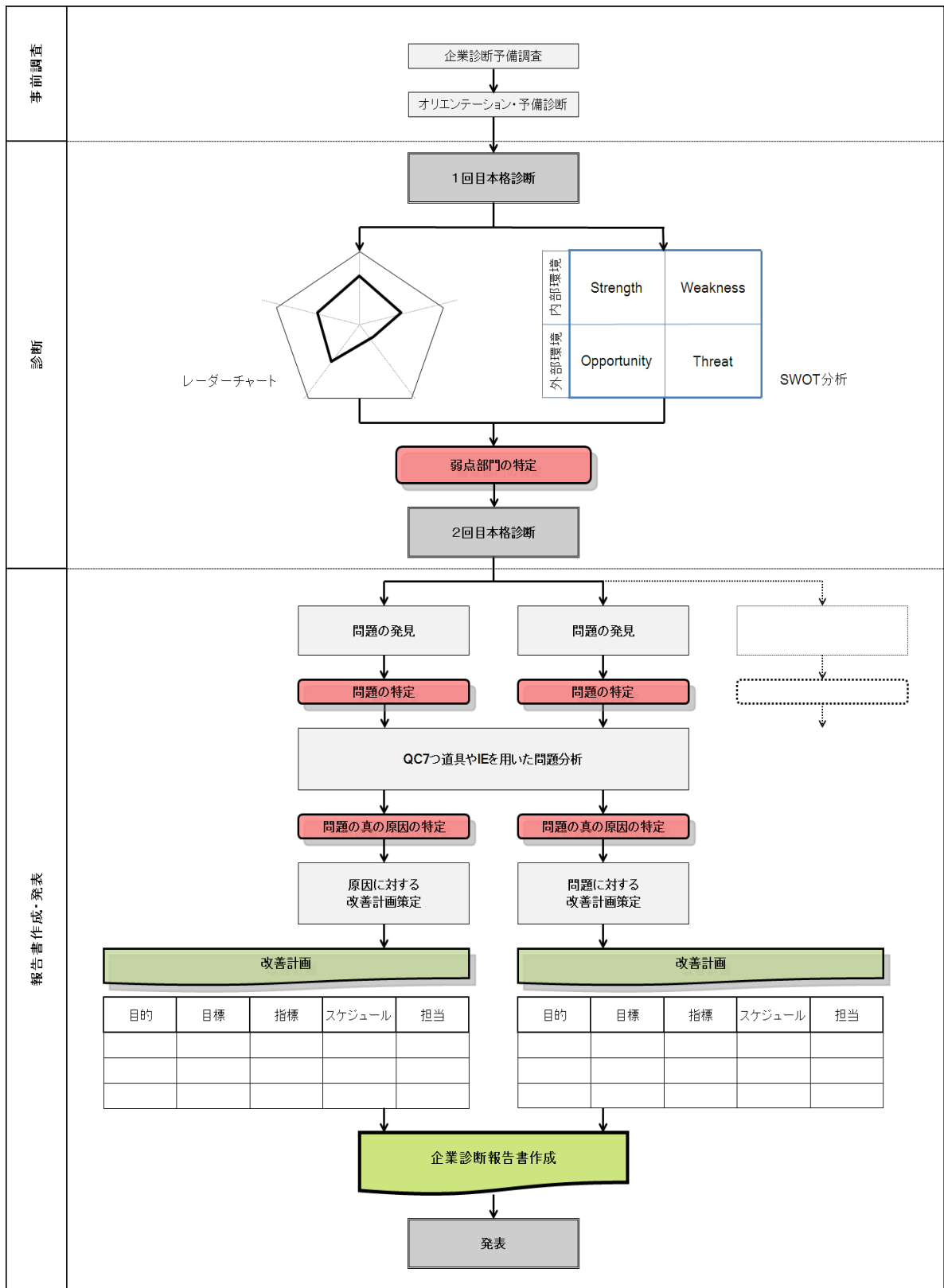
注1) 「1. 事前調査 企業概要等の把握」はインストラクターが事前に対応

注2) 各段階での1日(曜日)は、原則1日を9:00~5:00 途中1時間の休憩を前提に実施。但し、報告会前日の金曜日は正味10.5時間程度を想定。

注3) 「3. 実施要領」は、企業診断第1週目を念頭に記述している。従って第2週目は以下のような変更が必要である。

- 1) 第2週目は、第1週目の月曜日に行った、①診断目的・日程等に関するオリエンテーションや②診断方法の説明等を省略できるので、第2社の「企業概要調査表」の検討は、第1週目の土曜日の午後実施することとし、第2週目の月曜日には第2社の第1回本格診断を行う。
- 2) 従って、第2週目は「3. 実施要領」に記す曜日より1日づつ繰り上がり金曜日が最終日となる。
- 3) 第2週目の金曜日の午後は、インストラクターによる受講生の評価会に当てる。

2. 実技試験フロー



3. 実施要領

1. 事前調査 企業概要等の把握 (インストラクターが実施する)

11 診断企業の選定

インストラクターは、候補先企業を訪問し経営者等と面談して診断実習の目的及び日程概要を説明し、受講生受け入れ等で企業側の協力が得られるかどうか以下の選定基準に照らして確認する。

診断企業数は1社への訪問受講生数最大8名を目安に決定する。

<選定基準>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①候補先企業が実習目的に合った業種であること ②候補先企業が実習目的に合った事業規模・売上・従業員数等を有すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 操業3年以上の企業が望ましく、従業員数としては製造業の場合20人から100人、商業・サービス業の場合は10人から20人を目安とする。 ・ 第1週目と第2週目の企業は異なるセクターから選定することが望ましいが、同一セクターから選定する場合は事業規模などが異なる企業を選定する。 ③経営者が企業経営や改革に熱心であること ④経営者は診断実習に理解を示しており、必要な情報や資料の提供及び現場への立ち入り調査等を承諾してくれること <ul style="list-style-type: none"> ・ 3期分の決算書及び生産又は販売のデータの提供 ・ 製造現場や売場への立ち入りと調査 ・ 現場や管理部門の責任者、従業員等に対する受講生のヒアリング調査 ・ その他関係資料の提供や企業側関係者による説明 ⑤地理的な利便性その他の条件が実習目的に合い、調査現場での安全性が確保されること |
|--|

<その他の確認事項>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 秘守義務 ・ 現場での写真撮影の諾否 ・ 取引先や従業員等へのアンケート調査実施の諾否 ・ 実習日程（企業訪問日時と企業診断報告会への参加）に付いての企業側の都合 ・ 訪問する研修生数と作業スペース及び企業側が提供できるその他の設備・備品 ・ 診断実習結果に係る企業アンケート調査への協力 |
|---|

注) 上記□内は企業への確認事項であり選定基準ではないが、企業側の反応が余りに消極的で実習目的の達成が危惧される場合は、企業選定の有力な参考事項として活用する。

12 企業情報の収集と概要把握（企業診断予備調査）

インストラクターは、上記「11 診断企業の選定」のために収集した情報に基づき選定した企業に対し診断予備調査を実施する。

目的は、基礎的な企業情報等を収集して、後述、受講生の診断予定企業に対する「2. 月曜日 診断方針の決定（教室）」に資することにある。

- 1) インストラクターは診断企業に関する財務諸表や企業データや資料を収集する。
- 2) 診断実習に関係する庶務事項を確認する。
- 3) 収集したデータを基に「企業概要調査表」を作成する。

上記に係る補足説明や留意点は以下の通りである。

上記1)の補足説明：

- ・財務諸表は3期分（含むキャッシュフロー計算書）で以下に留意する。
- ①財務諸表は実習の始まるまでのできる限り早い時期に提供を受ける。
- ②受講生の企業訪問時に外部会計士や会計当事者が同席するか否かを確認する。
- ・「企業概要調査表」を完成するために必要な企業データをヒアリングや資料により幅広く収集する。

【主なデータ例】

創業（設立）年月日など社歴概要、株主構成（出資者構成）、月別の販売高、生産・販売品目、原材料や商品の仕入れ先・製品と主要販売先、従業員数（正社員と契約社員などの構成）、主要設備等

【情報収集時の留意点】

- ・ヒアリングでは、企業の診断への要望や企業の考える長所・短所等を同時に聴取することも忘れない。
- ・聞き取った企業情報を確認できる資料があれば、企業側に大きな負担を掛けない範囲で収集しておく。
- ・そのほか、企業案内や取扱商品のカタログ等があれば収集する。
- ・収集した情報は研修目的以外に使用しないことを確認する。
- ・企業から収集したデータに対する評価やコメントを求められても、事前調査の段階では原則として回答は控える。

上記2)の確認事項：

- ・企業側の連絡担当者名及び連絡方法
- ・企業が後日送付してくれる資料等があれば、資料名や送付予定日と送付手段
- ・受講生の企業訪問予定日時と滞在時間
- ・企業側が提供してくれる作業場所と備品
- ・必要に応じて会計士の立会や財務会計資料の追加提供を求めることがあること

上記3)の留意点：

具体的な記入項目は「企業概要調査表」に示す通りであるが、留意しておくべき主な事項は以下の通りである。

- ・調査票作成段階で疑問に思ったことや矛盾を感じたことは、受講生に企業訪問時の質問課題として与える。
- ・予想される優位点や問題点については、経営者の企業診断への要望や企業が考える長所・短所とその他のヒアリング結果をも踏まえ、主要ポイントとして記入する。
- ・所見等には、受講生が診断方針を検討する際の参考になる情報や視点を記入する。
- ・但し、受講生には、企業訪問で独自の視点からの問題発見やより説得的な改善提言を行うことが求められており、インストラクターの所見に決して拘泥されないよう注意を促す。

13 受講生グループの編成

診断企業数に合わせて受講生のグループ編成を行う。

上記のグループ分けに係る主な留意点は以下の通りである。

- ・診断実習では、専門分野も経歴も違う受講生同士が意見を交換しあうことで相互啓発が促進されることも期待されていることに十分な配慮を払う。
- ・グループ編成は、筆記試験後、遅くとも座学の終了までには行い、グループ内で受講生相互の親睦と結束力が醸成される時間的余裕を与える。
- ・受講生の学歴・職業歴、専門分野、試験の結果、年齢、性別、所属機関などの適切なバランスが2グループ間で取れるグループ編成とする。
- ・座学での学習姿勢等の評価結果次第では、グループ構成メンバーの若干名の見直しもある旨、予め受講生に伝えておく。

2. 月曜日 オリエンテーション及び企業予備診断（教室）

21 オリエンテーション（1時間）

インストラクターは、診断実習の初日に、受講生の互選によるグループリーダー等の決定および企業実習のためのオリエンテーションを行う。

- 1) 受講生を予め決めた2グループに分け、グループ内で改めて受講生同士の自己紹介を行わせる。
- 2) 各グループには、それぞれメンバーの互選により、グループリーダー（以下、リーダー）とグループ副リーダー（以下、副リーダー）を決定させる。
- 3) グループメンバー（以下、メンバーと記す）の互選で、企業診断の主要5部門（経営、人材資源、生産（又は店舗・商品調達）、市場・販売、財務・会計）の担当（主担当及び副担当）を決めさせる。
- 4) 研修受講誓約書に記載された守秘義務遵守を確認し受講生全員に署名させる。
- 5) 実習の目的、日程、集合場所の説明をする。

上記に係る補足説明や留意点は以下の通りである。

上記2)に係るリーダーの主な役割（5例）：

- ①インストラクターとメンバーとの連絡調整（インストラクターが指示したことのメンバーへの徹底等）
 - ②グループ間及びメンバー間の意見調整、
 - ③診断企業との連絡調整
 - ④メンバーの診断活動や担当部門に係る所見の作成、企業診断報告書準備の進捗管理
 - ⑤企業診断報告書の論理の一貫性、分かり易さ、図表の取捨選択等の討議のリード
- 注1) ④での進捗管理とは、各部門の調査とメンバー各自の所見の作成、弱点部門に対する改善案の策定や企業診断報告書の担当分作成の準備状況の全体的把握と遅延対策・管理である。
- 注2) ⑤に関し、企業に渡す企業診断報告書とその一部となる提案内容に関しては、リーダーが各部門担当と調整するものの、インストラクターの指導を踏まえ、メンバー全員で最終決定させる。

上記3)の主な留意点：

- ・受講生の能力評価と言う実習目的に加え、診断企業が満足する企業診断報告書内容とすることも重要である旨を受講生に徹底しつつ、メンバー間で担当を互選させる。
- ・グループ内で当該部門を最も得意とする受講生を、原則、各部門の主担当に、得意でないが意欲ある受講生を副担当に互選してバランスをとらせる。
- ・一人が複数の部門の主担当になることは禁じる。
- ・同じ部門に担当希望が集中した場合は、原則リーダーに調整させる。
- ・リーダーや副リーダーは主担当部門を持たない場合も想定する、少なくとも本診断実習で、グループとして重要と考える部門の副担当には必ず就任させる。
- ・メンバーの互選で担当が容易に決まらないときは、インストラクターが指名する。
- ・担当部門に係る診断の所見、弱点部門診断後に作成する企業診断報告書の一部となる部分の記述責任者は、いずれも主担当とする旨を受講生に徹底する。

上記5)に係る留意点（態度、服装、携行品）：

- ・一般的な留意事項は以下の通りであるが、インストラクターは診断企業の業態や現場の状況等に応じて適切な指導をグループの受講生に行う。
- ①受講生の態度
 - ・守秘義務の遵守（企業訪問で得た情報は研修目的以外に利用しない）
 - ・現場での挨拶状況
 - ・実習のために企業の現場業務を中断または停滞させることへの配慮（中断頻度や時間）
- ②受講生の服装（製造業の場合）
 - ・滑らない安全な靴

- ・機械等に端を巻き込まれたりしない服装
- ・ノーネクタイ
- ③受講生の携行品
 - ・パソコン(一グループで最低2台)、電卓
(調査で得たデータやコメントの現場での記録・計算、その他資料の作成用)
 - ・筆記用具、画板(現場で立ったままで筆記する場合)
 - ・巻尺、ストップウォッチ(IEによる計測用)
 - ・デジカメ、レコーダー(但し、撮影や録音する場合は企業側の事前承諾を必ず得る)

22 診断方法の説明(2時間)

インストラクターは以下を受講生に説明して、診断実習の効率的で効果的な遂行を図る。

- 1) 診断報告書の統一様式の提示と使い方の説明
- 2) 企業診断で統一的に使用する2ツールの説明
- 3) 5部門の質問項目、質問の仕方、評価方法などの確認

上記に係る補足説明は以下の通りである。

上記2)の2ツール:

- ・弱点部門の発見ツールとしてのレーダーチャート(5部門50項目の質問から成る。以下、単にレーダーチャートと記す)の説明と利用方法
- ・SWOT分析とその分析に当たっての留意点(強み・弱みと判断する前提条件等)

23 「企業概要調査表」の説明と企業予備診断(4時間)

インストラクターは、事前に入手した企業情報をグループに配布して、メンバーが行う企業予備診断(既存書類に基づく診断)と本格診断の方針の策定を指導する。

- 1) 2社の企業情報を、2つの受講生グループに1社ずつ配付し、担当グループのインストラクター(以下では、断りが無い限り、インストラクターとは担当グループのインストラクターを指す)が簡潔に企業の特徴等を説明する。
- 2) 上記説明をした後、グループには、インストラクターから得た情報を中心に診断企業の特徴や問題点をグループ討議と分析をさせる。
- 3) メンバー全員で、別紙「企業診断レーダーチャート作成評価項目」をレビューさせる。
- 4) メンバー全員で、SWOT分析の準備をさせる。
- 5) メンバー全員にその他の指導をする。

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記1)の企業情報・資料例:

- ・「企業概要調査表」に記載した企業概要
- ・パンフレットや財務諸表等、事前に入手資料

上記2)の主な活動例:

- ・インストラクターから提供された資料・情報の整理(含む比較貸借対照表の作成)
- ・その資料・情報を中心にしての課題・問題点のグループ討議
- ・診断での課題(仮説)の設定

上記3)の準備例:

- ・診断課題(仮説)の設定に基づく部門(5部門)別の質問事項の確認と大まかな質問方法の確認
- ・作成した質問事項とレーダーチャートとの整合性(漏れや重複)の確認
- ・具体的な質問方法や質問時間割

上記4)の分析準備例:

- ・ 診断課題（仮説）の設定に基づく SWOT 分析のための大まかな質問事項の確認
- ・ レーダーチャートでの質問事項と SWOT 分析のための質問との整合性・関連性（漏れや重複）の確認

上記 5)のその他の指導：

- ・ 自身が担当する部門の質問事項だけでなく、他部門の質問項目にも一通り目を通す。（質問の漏れや重複、矛盾する質問等の回避目的）
- ・ 質問は主として各部門の主担当者が行い、質問者の順番も事前に調整する。
- ・ 本格診断のスケジュール及び企業に提供を依頼する情報等を予め確認する。

3. 火曜日 第1回本格診断（現場）

31 第1回本格診断の目的

主な目的は、5部門の企業診断レーダーチャートの作成とSWOT分析に必要な情報収集のための聞き取りや現場調査である。具体的には、

- ①月曜日に配布した「企業診断レーダーチャート作成評価項目」及びメンバーがグループ討議で確認した質問事項をベースとして情報収集活動を受講生に行わせること
- ②その結果を2弱点部門の確定に繋げさせることである。

32 経営幹部への聞き取り調査（3時間）

企業訪問時の基本的な流れは以下の通りであり、インストラクターは、リーダーを中心とするメンバーに活動を任せ、適宜必要な指導を行う。

- 1) インストラクターは、企業側に受講生受入への謝辞を述べる。
- 2) リーダーに、企業へのメンバー紹介と診断実習の日程や実施方法の説明をさせる。
- 3) リーダーに、追加情報やメンバーの企業内での行動に係る具体的な依頼や要望を企業側に伝えさせ、確認する。
- 4) 部門別各主担当に、月曜日に決めた手順と用意した質問事項に基づき企業側にヒアリングさせる。
- 5) 部門別主担当が質問している間も、調査が順調に進むようリーダーに配慮させる。
- 6) 部門別の質問が一通り終わった時点で、リーダーに経営診断ニーズに関して企業側と質疑や事前確認をさせる。
- 7) 企業側の経営診断ニーズに付いて、リーダーに診断実習でどこまで対応が可能かを企業側に説明させ、インストラクターが適宜補足する。

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記3)の留意点：

- ・特に企業内の現場訪問や現場責任者・従業員への質問、撮影・計測・録音の可否に付いては、明確な事前承諾を得させる。

上記4)の質問時間の目安：

- ・各部門 30分（目安）×5部門+30分（補足質問）=3時間

上記5)の配慮例：

- ・話題が方々に飛び、脈絡が希薄で単発的な質問の繰り返しにならないようにさせる。
- ・従って、質問時には、4H1Wを駆使して、具体的で有益な情報の収集に専念させる。
- ・他部門の担当者が質問したことは、発展的で再度質問する価値の高い事項でない限り重複しては質問させない。

上記6)の指導ポイント：

- ・診断実習とは言え、受講生には、中小企業コンサルタントとして診断対象企業の期待に応える成果（分析結果・提言）を上げ顧客満足を得ることが期待されている。
- ・その為に、経営者が診断・助言として何を求め、何を期待しているかなどのニーズを「企業概要調査表」の内容に拘泥されることなく自由に聞き出すことが必要である。

上記7)の留意点：

- ・企業側の診断ニーズの妥当性を客観性や時限性の視点から判断し、必要に応じて企業側にその是正も提案するなど受講生グループと企業側の考えとの一致を図らせる。
- ・同時に、診断実習ではニーズへの対応に限界があることも企業側に理解させる。

33 部門別情報の収集 (2.5 時間)

インストラクターは収集活動が円滑に進むよう配慮し、リーダーとの連絡も密にしつつ、情報収集をさせる。

- 1) メンバーに、担当部門毎に分かれて、企業の各組織・現場を訪問し担当者等からの聞き取り、資料収集、現場観察・測定などを行なわせる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

- ・リーダーには、各部門現場への訪問や質問に係る事前了解を経営幹部から得させておき、メンバー各自には現場の業務の支障にならないように細心の注意を払わせる。
- ・メンバーには、弱点部門や懸念項目が見つければ担当部門に限らず、出来る限り生の具体的な情報やデータを収集させる。

34 予備評価・分析と採点 (1.5 時間)

インストラクターは、以下を中心にメンバーを指導する。

- 1) それぞれの担当部門のみならず、5 部門 50 項目のすべてに付いて各自の判断での 5 段階評価 (予備評価) を、メンバー全員に行わせる。
- 2) 評価は「企業診断レーダーチャート作成評価項目」上で行い、当該評価とするうえで、特に注目した事項があれば“その他、評価で配慮した項目：_____”欄にメモ書きしておくよう受講生を指導し、水曜日のグループ検討会に備えさせる。
- 3) メンバー各自が評価するうえで、更に質問しておく項目や確認すべき事項はないか、グループ全員で検討させる。
- 4) レーダーチャートの作成や SWOT 分析に当たっては、メンバー各自が評価・分析の視点の前提とする条件と環境を明確にするよう、指導する。

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記 1) の留意点：

- ・漏れや矛盾する点が無いかを確認しつつ迅速に一次評価をすることが目的であり、メンバーには、一次評価前の収集作業中であっても情報交換を頻繁に行わせ、必要な補足情報の収集に心掛けさせる。

上記 3) の留意点：

- ・自身が聞いていなくても、他のグループメンバーが聞いて一応納得いく回答を得ておれば、時間の節約と企業側への過剰な負担回避の立場から、質問済みとするよう指導する。
- ・同様に、各自が SWOT 分析 (予備分析) を行う上で更に質問しておく項目や確認すべき事項はないか、改めてグループ全員で検討させる。

上記 4) の補足説明：

- ・評価の視点とは、例えば、診断企業のあるべき姿をどのようにイメージするかであり、前提条件とは、将来起こりうる環境変化等をどの程度織り込んでおくかと言ったことである

35 その他

インストラクターは、下記の点にも気を配って指導する。

- 1) リーダーには、企業から退出する前に、協力してくれたことの謝意を企業に表し、もし調査の過程で気の付いたことがあれば簡単にコメントさせる。
- 2) リーダーに、次回訪問時の日程を説明させ、企業に次回までに準備してほしいデータ等の依頼をさせる。

- 3) もし、第2回訪問時（木曜日）に企業の取引先訪問や従業員アンケート等を実施するのであれば、リーダーにその必要性や実施方法を企業側に説明させ、必ず了解を取り付け、必要な手配を依頼させる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

上記1)の留意点：

- ・メンバー全員の意見集約が出来ているわけでもなく、経営内容の評価等に付いて断定的な発言はさせない。

上記2)及び3)の留意点：

- ・次回の調査内容に付いて、メンバー全員での検討や意見集約が出来ているわけではなく、確定的な依頼は水曜日の弱点部門特定後になる旨も、リーダーに言い添えさせる。

4. 水曜日 弱点部門の特定（教室）

41 第1回本格診断結果の分析—レーダーチャートの完成（2.5時間）

インストラクターは、メンバーが火曜日に収集した情報とそれに基づき各自が作成したレーダーチャートを持ち寄ってリーダーを中心に全員で討議させ、グループとして1つのレーダーチャートを完成させる。主な指導は以下の通りである。

- 1) リーダー（又はグループとしてのレーダーチャート作成担当を引き受けたメンバー）に、メンバー各自が作成したレーダーチャートを集めさせ評価点を集計させる。
- 2) リーダーに、項目毎の各自の評価が一覧できるマトリックスを作成させメンバー全員に配布させる。
- 3) リーダーを中心にグループ討議を行なわせ、50項目全体を通覧し、評価に最低と最高とで大きな格差や特異なバラツキがある項目に付いてはメンバー全員に発言を求め、グループとしての評価の収斂を図らせる。
- 4) リーダーに討議の過程で再確認が必要になった項目や事実・疑問点を整理させる。
- 5) 拠って立つ評価上の視点や条件の違い等も、リーダーに整理させる。
- 6) リーダーに各自修正後の部門別採点を平均し5角形のレーダーチャートを完成させる。
- 7) グループに、特徴的な項目（企業の強み、弱み等）、評価の分かれた項目、企業にとって重要項目に付いて、今後とるべき対策、その緊急性や容易性を話し合わせる。

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記3)の補足説明：

- ・グループでの検討の結果、自分の採点を修正したいメンバーは修正してもよい。

上記7)の留意点：

- ・メンバーが、ややもすればレーダーチャートの平均点だけに関心を寄せがちになることに注意する。

42 SWOT分析（2時間）

インストラクターの指導はレーダーチャート作成と類似しており大まかには以下の通りである。

- 1) リーダー（又はグループとしてのSWOT分析担当を引き受けたメンバー）に、メンバー各自が作成したSWOT分析表を集めて、一覧表にさせる。
- 2) リーダーを中心にSWOT分析表に挙げた個々の事項に付いてメンバー全員で検討させる。
- 3) メンバーから異論が出た事項に付いては、何故そう考えるか、何故その欄に分類したのかを提案したメンバーに説明を求め、全員でその可否を議論させる。
- 4) リーダーには、討議の過程で再確認が必要になった事実や疑問点を整理させる。
- 5) 拠って立つ分類上の視点・条件の違い等も整理させ、その妥当性に付いてグループとしてのコンセンサスを取らせる。
- 6) SWOT分析上の特徴的な項目、分類や評価の分かれた項目、企業に留意してほしい重要項目に付いて、今後とるべき対策とその緊急性や実行の容易性についてメンバー全員で議論させる。

43 弱点2部門の特定と詳細診断計画の策定（1.5時間）

インストラクターは、リーダーを中心に以下の要領で詳細診断の計画・準備をさせる。

- 1) レーダーチャートの評価とSWOT分析結果から、弱点2部門（企業経営上、改善すべき優先度の高い重大な問題を抱える部門）をメンバー全員で特定（仮説）させる。
- 2) 特定した弱点2部門を中心とした詳細調査のため、リーダーにメンバーを2グループに再編させ、2グループそれぞれの責任者（以下、責任者）をグループ内で互選させる。
- 3) 再編後の2グループには、責任者を中心にそれぞれ弱点部門の特徴に合わせて詳細診断（木曜日の第2回企業訪問時）の重点項目、診断調査計画を作成させる。
- 4) リーダーに、2グループの調査計画をまとめさせ、その妥当性を2グループのメンバー全員で討議したのち、第2回企業訪問時に企業側に依頼する事項として整理させる。
- 5) リーダーに、詳細診断が整然と出来る様に2グループ間の意見調整をさせる。
- 6) リーダーに、上記5)までの要点を“第1回企業訪問での診断の暫定結果と詳細診断計画”として簡潔な文章にまとめさせ、木曜日の企業訪問時に企業側に説明して、第2回本格診断（詳細診断）の実施の承諾と協力が速やかに得られるよう準備をさせる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

上記1)の留意点：

- ・弱点部門の特定に当たっては、メンバー全員で重大な問題を引き起こしている主要な原因に付いての仮説を設定し、他の部門との関連性や問題の広がりについても検討させる。
- ・手持ちデータ内での弱点部門（仮説）の設定であり、仮説の検証に向けて第2回企業訪問で調査や質問すべき事項を特定し、その優先順位も予め決めさせる。
- ・単に理論的な視点から弱点部門とすることは避け、企業者の関心の高い部門での問題か、容易に改善策の検討に入れる問題か等も大局的に考慮しつつ、弱点部門を特定させる。

上記2)の留意点：

- ・グループの再編時、インストラクターは、メンバーがどちらの弱点部門グループに所属するかは、各自の希望を尊重するものの、2グループ間で人材のバランスが取れるよう指導する。

上記3)の主な留意点：

- ・再編後の2グループに、第2回企業訪問で、弱点部門の重点調査項目に付いての追加的な現場データや情報が効果的・確実に入手できるように調査手法や日程を工夫させる。
- ・再編後2グループに、企業の取引先訪問や顧客満足度調査、従業員アンケート等、企業内外の環境の実地調査が物理的・技術的に可能か否かも一通り検討させる。
- ・取引先訪問や顧客満足度調査等を計画する場合は、第1回目の企業訪問時に概略（又はその可能性）だけでも企業側と打ち合わせておくことが必須であり、企業への礼儀である。

補足説明：上記3)の留意点で言及した内部環境や外部環境の詳細調査の準備に付いて

- ①企業は市場をはじめ常に外部と関係を持って活動しており、経営を取り巻く内部環境、外部環境の両面から実地調査を行うことは非常に有意義である。しかし、関係者との事前の打ち合わせや承諾が必要となるなど、診断実習での実施には大きな制約がある。
- ②詳細診断での内部環境、外部環境に係る調査項目例には以下がある。

【内部環境の詳細調査方法の例】

経営者へのヒアリング、経営戦略・意思決定プロセス調査、社長・従業員意識調査、工場現場見学、管理状況調査（工程管理と作業管理、品質管理、資材購買管理、販売管理、業務管理、財務会計管理）、対策実施状況調査（価格設定と経費削減方法、物流、継続的改善、新製品開発）等

【外部環境の詳細調査方法の例】

経営者へのヒアリング（経営環境認識、経営現状認識、今後の方向等）、商圈・立地・競合他社調査、取引先（仕入・販売）や業界団体へのヒアリング、取引先・顧客満足度調査等

- ③もし受講生グループが内部環境や外部環境の調査を希望する場合、またそれに必要なアンケート調査用紙や質問票等を作成する場合は、特に下記に留意して検討させる。

- ・診断実習上、それを実施することで得られる大きな成果と起きうる負の効果の可能性
- ・主要取引先の訪問や従業員との面談等の実施に付いては、企業側の了解が得られるかどうか。
- ・主要取引先の訪問、従業員との面談、来店客へのアンケート等の実施では、訪問場所や時間、調査のやり方や質問内容などに付いて実行可能な計画が容易に立案できるかどうか。
- ・訪問先や従業員等へは、診断企業を通じて必要事項を事前に連絡してもらえるかどうか。

44 弱点部門及びその他部門に関する所見や改善案作成にむけた準備(1時間)

- 1) 再編後の2グループに、弱点部門の問題点のみならずの優位点等も整理して部門別所見の記載方針や改善提言に向けた仮説を立てさせる。

45 診断企業への第2回本格診断に係る事前依頼事項の連絡

- 1) 第2回本格診断(詳細診断)に関し、事前に企業側に準備しておいてほしい手配や書類等があれば、リーダーから企業に依頼させる。

上記に係る補足説明は以下の通りである。

上記1)の補足説明:

- ・具体的には、上記33で依頼したことの確認が中心となる。
- ・更に、詳細診断計画の立案中に明らかになった準備事項があれば加えるが、木曜日当日で間に合うものは当日に依頼し、企業の過剰な負担を掛けない。

5. 木曜日 第2回本格診断／弱点部門の詳細診断（現場）

51 詳細診断方針に係る企業側との合意（0.5時間）

詳細診断の方針に付いて企業側から明確な了解を得た上で、スムーズに診断実習に入ることが重要であり、インストラクターは以下を参考に必要な指導をする。

- 1) リーダーに、“総合診断の暫定結果と詳細診断の方針”をベースに、第1回目の本格診断に基づく暫定結果（又はコメント）を企業側に簡略に説明させる。
- 2) リーダーに、詳細診断部門として弱点部門又は重要な課題部門を選定した理由を説明し、企業側の合意を得させる。
- 3) 再編後の2グループの責任者に、詳細診断計画（詳細調査手法を含む）を企業側に説明させ、協力と依頼事項を確認させる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

上記1)の留意点

- ・但し、この時点ではまだ改善提案はしない。

上記3)の留意点：

- ・もし、企業側から詳細診断部門の選定や診断の内容、診断の方法等に付いて変更や追加要望が出た場合、診断実習の目的から大きく外れていない限り、原則、企業側の要望に沿う。
- ・明らかに実習目的にそぐわない要望である場合、インストラクターが責任を持って企業側に診断実習の趣旨を再度説明し、実習として可能な範囲での診断とする旨の了解を得る。

52 弱点2部門の問題とその原因の特定のための詳細情報の収集（5.5時間）

インストラクターの主な指導は以下の通りである。

- 1) 再編後の2グループには、水曜日に立案した詳細診断計画に沿い、お互いに連携しつつ、担当部門の調査を行わせる。
- 2) 2人の責任者には、情報収集作業の5.5時間中に少なくとも3回は情報交換をさせ、新たに入手した事実やデータ等を共有して、メンバーの効率的な診断調査を助ける。
- 3) リーダーには、再編後の2グループの詳細診断の進行状況を随時チェックさせ、時間内に情報収集活動が終わるよう調整させる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

上記1)の留意点：

- ・但し、再確認のために同じような質問を複数の担当者や部門に行うことは起こりうる。
- ・診断企業の取引先や顧客を訪問した場合は、診断企業の内情に付いての発言は慎み、調査に必要な情報のみ効率的に得させる。
- ・従業員との面談で得た情報は、原則、経営者に直接的に伝えない方が望ましく、予め、経営者のその旨の確認を取らせる。

上記2)の留意点：

- ・企業内外の現場でデータや情報を収集するが、再編後の2グループに情報やデータの共同活用にも心懸け、重複した活動を回避させる。

53 弱点部門の暫定的な評価及び提言の大まかな方向性の提示（1時間）

経営者が望んでいる場合、又はリーダーかインストラクターが必要と判断した場合は、インストラクターは以下の指導を行う。

- 1) 弱点部門に関連して、再編後のグループメンバー全員に、それぞれが担当し収集したデータや情報から得た暫定的な印象等を簡潔なコメントにまとめさせる。
- 2) 企業側の理解が得やすいように、責任者が中心になって、収集したデータや情報を簡単な図や表などにまとめて「見える化」を図らせる。
- 3) リーダーには、再編後の2グループのコメントを総合し、企業診断結果から現時点で言える提言の方向性に付いて、ごく暫定的と断ったうえで、企業側に説明させる。
- 4) リーダーには、企業診断報告書に盛り込む内容に付いて、企業側との大まかな合意を得させる。

上記に係る補足説明は以下の通りである。

上記3)の補足説明：

- ・再編後の2グループの事実認識に企業側が納得しない場合は、当日中に更に調査するか、又は、金曜日の詳細な検討結果を見て、認識の違いとして企業診断報告書に明示するか又は言及しないか等の対応を、リーダーに企業側と協議させる。
- ・もし必要があれば、インストラクターが両者の妥協点を探る。

6. 金曜日 詳細診断結果のまとめと企業診断報告書の作成（教室）

61 詳細診断結果の分析（1.5時間）

インストラクターは、再編後の2グループがメンバー全員の分析結果をベースに、弱点部門に関する重大な問題の特定とその原因分析を行い、他の部門との関連性にも配慮しながらグループとして速やかに意見集約をできるよう指導する。

- 1) 再編後のグループメンバー全員が情報を共有するよう、各自の詳細診断の分析結果とコメントを責任者に配布させる。
- 2) 責任者を中心に、メンバー全員で各自の結果を吟味・集約して、より具体的で分かり易く説得的な分析結果（問題点の特定と真の原因の発見）にまとめさせる。
- 3) リーダーを中心に、詳細診断時に得た情報も加えてグループとしてのレーダーチャート及びSWOT分析表を完成させる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

上記2)の留意点：

- ・詳細診断で収集したデータや情報の分析、問題点の特定と真の原因の発見に当たっては、可能な限り、座学で学習したQC7つ道具、新QC七つ道具、5Sなど分析手法を活用させる。
- ・分析結果のまとめの過程でも、メンバーが企業にとってどのような有益な提案ができるかの視点を忘れないよう指導する。

上記3)の留意点：

- ・レーダーチャート及びSWOT分析表は、水曜日に完成させることが前提である。
- ・従って、ここで言う完成とは、水曜日の議論で疑問点や矛盾点が明白になっていた場合、木曜日の詳細診断時に解明し、その結果を踏まえての手直しである。

62 改善案の策定（2.5時間）

インストラクターは、再編後のグループが責任者を中心にグループ討議を徹底、明確な方針の下で改善案を策定するよう以下の指導を行う。

- 1) 分析結果から分かった経営者が看過してはならない重大な問題と根源的な原因、それが及ぼす影響の深刻度や範囲を明確にさせる。
- 2) その原因の除去・減殺や改善、望ましい方向への質的転換等の方法を複数挙げ、それぞれの長所短所を検討させる。
- 3) 診断企業の現状（経営管理能力、生産・販売能力、技術力、財務力等）と照らして、実行可能と考える改善案を、1問題に付いて少なくとも2案は挙げさせる。
- 4) 挙げた改善案を今一度、責任者を中心にメンバー全員で討議させ確定する。
- 5) 改善案に付いて具体的なアクションプランも提案させる。

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記1)及び2)の留意点

- ・グループメンバーが議論を重ねる場合、もてる知見を全て出し合い、チェックリスト類や参考文献等をフル活用して妥当性を追求し、独断的な改善提案に陥らないよう指導する。

上記3)の留意点：

- ・改善案では、現状以外に新たな工夫やアイデア、将来的な要素を包含しなければならない。従って、“〇〇が悪いから良くしよう”と言った単に問題点を裏返ししたような提案では説得性が無い旨、グループを指導する。

上記4)の補足説明：

- ・改善提案では、問題解決の緊急性・重要性の視点も欠かせないが、企業側の関心が高く企業が容易に実行に移せるものであることの視点も欠かせないことを認識させる。
- ・従って、重要で緊急性の高い課題の改善提案にするか、容易に改善でき社内の士気が高揚する課題の改善提案か、等をマトリックスにして検討させることも重要である。
- ・グループが重要な課題、緊急性の高い問題と認識するものの、経営者が全く関心を示さない等の事情から具体的な改善提案しないと決めた場合も、その方向性だけは示させる。

上記5)の補足説明・留意点：

- ・調査の過程で評価した企業が保有する経営資源の活用、外部資源の調達の具体的な方法を示し、活用や調達する時期や数量等も提案させる。
- ・経営者や部門の専門家が企業の改善活動振りをフォローし易いように、目標とする指標や明確な評価方法も同時に提案しておく。
- ・アクションプランの策定に当たり、改善提案を従業員に知られたくないとか、提案は取り敢えず経営層のみで取り組みたいとする経営者もいることにも注意を払わせる。

63 企業診断報告書及び担当部門別所見の作成(2.5時間)

インストラクターはメンバー各自の実習実績の記録であり企業診断報告書の一部ともなる所見をメンバー全員に効率よくまとめさせる。

- 1) 再編後の2グループを解消し、リーダーには、別紙「企業診断報告書の内容」を参照しつつ、各メンバーに企業診断報告書の執筆担当部分を割り当てさせる。
- 2) メンバー全員に当初の担当部門を中心に、詳細診断結果も含めた所見をまとめさせる。

上記に係る補足説明は以下の通りである。

上記2)の留意点・補足説明：

- ・メンバーの作成する所見は企業診断報告書に組み込まれる部分も多くあり、所見作成に当たっては、企業診断報告書に組み込むもの、組み込まないものを分別して作成させる。
- ・企業診断報告書として統一フォームを使用し、下記の2つは必ず企業診断報告書に織り込ませる。
 - ①SWOT分析、レーダーチャート(弱点分析)をベースとした部門別診断結果
 - ②弱点部門の問題点と原因、それに対する改善提案とアクションプラン

64 企業診断報告書の完成(2.5時間)

インストラクターは、リーダーを中心に企業診断報告書を速やかにまとめるよう指導する。

- 1) リーダーに、再編後の2グループが行った詳細診断の分析結果(問題点の特定と真の原因の発見)及び策定した改善案、更にメンバー各自が作成した所見のうち報告書に取り込むべき部分を選択し、全体的なまとめをさせる。
- 2) リーダーがまとめた企業診断報告書を、リーダーを中心にメンバー全員で通覧しグループ討議をさせる。
- 3) リーダー及び各部門担当には、グループ討議で出されたコメントに基づき、改善提案及びアクションプランをも含め、企業診断報告書の手直しをさせる。

上記に係る留意点は以下の通りである。

上記1)の留意点：

- ・企業診断報告書は別紙「企業診断報告書の内容」を網羅している限りパワーポイントを用いたプレゼンテーションの形式でも良しとする。

上記2)の留意点：

- ・企業の立場から見て、報告書に盛り込まれる複数の改善提案の間で整合性が取れており、

内容的にも妥当かを議論させる。

- ・複数の改善策は、どのような順序で実行するのが望ましいか、企業が容易に実施できる時間的、経営資源的な配慮がなされた提案となっているかを議論させる。
- ・新旧 QC7 つ道具や BSC を活用するなど、問題点と原因及び改善案の全社的な意義と企業組織各部門での活動との関連性に「見える化」の工夫がなされているかを検討させる。

上記 3) の留意点：

- ・弱点部門の分析結果と提案した改善の方向性や改善策の企業経営全体に於ける位置づけを改めて明確にさせる。
- ・2 弱点部門への改善提案相互及び他の問題点との関連性を改めて論理的に整理させる。

上記 1)～3) 全体に係る指導上の留意点：

- ・経営者が診断結果を容易に理解することも重要であり、企業診断報告書では経営者の視点から、問題点と原因を的確に分かり易く指摘し、改善の方向も具体的に示させる。
- ・総花的な問題指摘を避け、重要性や緊急性等の視点から複数の問題をマトリックスにして示すなど、企業が理解しやすい工夫をさせる。
- ・企業は必ずしも改善活動のプロではなく、日常の本業を抱え、限られた人数で多岐にわたる課題・問題に対処していることへの謙虚な配慮をさせる。
- ・企業診断報告書表紙には、グループ全員の名前を明記する。

65 企業診断報告会の準備 (1.5 時間)

インストラクターは上記 64 の作業が終わったことを確認した後、企業診断報告会の準備をさせる。

- 1) リーダーを含め全ての受講生に、各自担当した部分に関する所見発表の準備をさせる。
- 2) 所見に加え、受講生全員に、自らのコメントとして以下の 3 種類を用意させる。
 - ①グループとしての企業診断全体に対するコメント (独自の改善提案とその理由を追加)
 - ②担当部門に対するコメント (独自の視点からの分析結果、改善提案とその理由を追加)
 - ③担当項目に対するコメント (当該項目が経営全体に及ぼす影響に関する独自の視点とその理由を追加)
- 3) リーダーには、企業診断報告書の包括的な結果発表の準備をさせるとともに、上記 2. 同様、3 種類のコメントを準備させる。
- 4) 4. リーダーに、正式に診断企業を報告会へ招待させる。

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記 2) 及び 3) の補足説明と留意点：

- ・コメントの形式や長短は問わないが、各自のコメントの独自性と着眼点、論理性、診断企業への説得性等に留意させる。
- ・コメントは上記 62 で作成した所見に追加することも可能であるが、所見は、原則、各自の担当部分に関するものであり、コメントは担当部分以外に付いても受講生の意見等の記述を求めるものである。
- ・受講生が必要と考え、時間的余裕があれば、分かり易い表やグラフを新たに追加することも可とする。

上記 4) の留意点：

- ・診断企業には、自社に関する報告の時間帯だけの報告会参加である旨を、リーダーから告げさせ報告会会場と時間帯を連絡させる。

7. 土曜日 企業診断報告会の開催（教室）

71 企業診断報告会（3.5時間）

インストラクターは受講生全員に診断結果を発表させ、各自の能力を評価・採点する。

- 1) 受講生全員が集合してところで、上記 65 で準備した所見とコメントを各自に発表させる。
- 2) 1 グループの全員の発表が終わった時点で、質疑応答を行う。
- 3) リーダーに、出席企業へアンケートへの協力を依頼させる。
- 4) 第1グループ全員の発表が終わったことを確認して、次のグループの発表をさせる。
- 5) 受講生全員へのアンケートの実施

上記に係る補足説明や留意点等は以下の通りである。

上記 1) の補足説明と留意点：

- ・受講生全員に、一人一人発表させる。
- ・予め決めた順番に沿って、1 グループのメンバー全員に続けて発表させる。
- ・発表時間は一人当たり 10 分を目途とするが、リーダーの発表等では若干の超過を認める。
- ・発表内容が他のメンバーと幾分重なることはやむを得ないが、独自性や着眼点、論理性、説得性に重点を置いた発表であるべきことを受講生に周知徹底する。

上記 2) の留意点：

- ・質疑応答では、発表に係る批判は極力避け、発表内容に係る疑問点の明確化や企業の経営改善にプラスとなる意図を持った質疑になるよう指導する。
- ・診断企業にも発言機会を与え、特に以下の点に付いてコメントを求める（約 15 分）。
 - ① 報告を聞いた全体的な感想
 - ② 今後の経営に参考になった点、もう少し深く検討してほしい点
 - ③ 速やかに実施を検討したい改善活動等
 - ④ 診断実習の向上に向けての助言

上記 3) の補足説明：

- ・アンケートの内容は、上記 2) の留意点で参加した診断企業に促した発言骨子と重複するが、主なポイントは以下の通りである。（アンケートフォームは別紙参照）
 - ① 企業診断は、企業の診断ニーズや期待に応えたものであったか。
 - ② 総括的な発表と各部門担当者の所見内容とに一貫性や説得性はあったか。
 - ③ 提案された改善案のうち、何に納得し、改善案を実施してみようと思ったか。
 - ④ 企業訪問時のインストラクターの指導や受講生の実習ぶりはどのように映ったか。
 - ⑤ 今後、診断実習を行う場合、どの様な点に注意すべきと考えるか。

上記 5) の補足説明：

- ・受講生へのアンケート実施は、診断実習最終週の企業診断報告会（診断実習が 2 週間に亘る場合は、第 2 週目の企業診断会報告会）終了後とする。
- ・アンケートの主なポイントは以下の通りである。（アンケートフォームは別紙参照）
 - ① 診断実習に付いての全体的な印象
 - ② 実習を通じて新しく習得した知識やノウハウ、不足を自覚した知識やノウハウ
 - ③ 中小企業専門コンサルタント（Generalist）として自己能力の真摯な評価レベル
 - ④ 能力評価としての診断実習における改善点、さらに充実すべき点等

4. 評価基準

企業診断実技試験最終日の企業診断報告会終了後、インストラクターは各受講生の評価を行う。

企業予備診断から企業診断報告会までの全てのステップにおける各受講生のパフォーマンスと診断・分析・発表の結果に基づき、次の各能力について5段階で評価する。評価はインストラクターの合意によることを原則とするが、合意に至らない場合はインストラクター間の平均点を採用する。

各評価項目の評点を表のウェイトを使い合計した点数を各受講生の企業診断実技試験の最終評点とする。

評価項目	評価項目構成要素	評価基準					評価方法	ウェイト	評価
		5	4	3	2	1			
実施能力	●プロジェクトマネジメント能力	作業計画を立て、各業務の優先度を考慮しつつ、的確な時間管理と予算管理のもとで、コンサルティング業務の開始から終了、顧客フォローアップまで計画通りに責任を持って進行できる。	作業計画を立て、時間管理と予算管理を考慮し、コンサルティング業務の開始から終了までの業務を計画通りに進行できる。	作業計画を立て、作業計画で予定された期間内でコンサルティングの開始から終了までの業務を計画通りに進行できる。	作業計画を立て、作業計画で予定された期間内でコンサルティングの開始から終了までの業務を計画通りに進行できる。	作業計画を立てるものの、状況に応じた適切な対応が出来ず、作業計画で予定された期間内に、計画通りの作業が進行できない。	○	10	
	●情報収集力	問題とその解決策の検討を立てたうえで、その検証・分析に必要な情報収集を効率よく行える。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が効率よくできる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な一連りの情報収集ができる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な一連りの情報収集ができる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が、効率よくできず、五月雨式の作業に終わる。	○	10	
	●問題分析・課題設定力	企業の業種、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を柔軟に応用しつつ、収集された情報・資料を客観的に整理・分析することで現状を深く把握し、企業のニーズに合った論理的で改善可能な課題を、取組みの優先順位とともに設定できる。	企業の業種、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を応用しつつ、収集された情報・資料を整理・分析することで現状を把握し、課題の設定と解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することで現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することで現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料の整理と分析が不十分なために、問題解決に向けた課題の設定ができない。	○	15	
	●改善実行を支援し、成果に導くコンサルティングスキルと指導力	改善に向けて企業が自立的に取り組むよう助言し、適切なコンサルティングスキルを現場に駆使して、成果達成まで指導できる。	企業に改善実行を促し、身に付けたコンサルティングスキルを活用して目標とした当初の成果を達成するまでの指導力がある。	企業による改善活動を、成果を生み出すまで助言・指導することができ、それに必要な一定のコンサルティングスキルも身に付けている。	企業による改善活動を当初目標とした成果を生み出すまで十分な指導力が不十分であり、裏切ることとなるコンサルティングスキルにも習熟していない。	企業を改善に向けて十分な指導力が無く、それに必要なコンサルティングスキルも身に付けていない。	△	5	
	●特定分野専門家との協働能力	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と緊密なコミュニケーションを図りながら、協働して予定期間内に業務を進行できる。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と協働して予定期間内に業務を進行できる。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と協働して業務を進行できる。	コミュニケーションと説得力の不足から、自分の専門外を含む様々な分野の専門家との円滑な協働ができない。	自分の専門外を含む様々な分野の専門家との協働の経験がない。	○	5	
	●経営戦略策定支援など企業の新たな方向への企画力	フォローアップにおいて、企業の経営資源の制約、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中長期的な方向性を提案することができ、企業の新たな経営戦略の策定を支援することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営資源の制約、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中長期的な方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の方向性を提案することができず、実現可能性が低く企業を説得するに至らない。	△	5	
態度・姿勢	●中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言、フォローアップに不可欠な分野横断的知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、基本的な分野横断的知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、分野横断的知識の必要性も理解している。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、分野横断的知識の必要性が強い。	中小企業経営に関する知識は自分の専門分野に限定されており、分野横断的知識が中小企業コンサルティングに必要なことを十分に理解していない。	○	5	
	●現場力(現場、現実、現物)	理論に基づいた先入観や過去の経験に囚われずに、自分の目による現場・現実・現物の観察と実証結果をもとに、状況の把握、問題の発見、提案の策定を行い、企業に対する助言・指導を行うことができる。	自分の目による現場・現実・現物の観察と実証結果をもとに、状況の把握、問題の発見、提案の策定を行うことができる。	状況の把握、問題の発見、提案の策定において、自分の目による現場・現実・現物の観察と実証結果をもとに重視している。	状況の把握、問題の発見の過程において、現場・現実・現物の観察に努めているが、具体的な改善案の提案に十分に生かすことができない。	状況の把握、問題の発見の過程において、現場・現実・現物の観察が不十分であり、改善提案は先入観や自分の専門分野にこだわった結果になりがちである。	○	20	
	●相手の信頼を勝ち取る人間性、コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力	誠実な態度と相手に合わせた分かりやすい言葉による緊密なコミュニケーションにより、相手の信頼を勝ち取ることができる。	誠実な態度とコミュニケーションにより、相手の信頼を勝ち取ることができる。	誠実な態度とコミュニケーションにより、企業経営者、特定分野専門家、支援担当者などの業務相手の一定の信頼を勝ち取ることができる。	誠実な態度で言葉に言葉、コミュニケーションに努れているが、業務相手の全体的な信頼を勝ち取るには至っていない。	コンサルティングはまず企業経営者との協働作業であること、業務開始後の円滑な関係構築を確保することがコンサルティングの基本であることを十分に理解していない。	○	20	
●論理性	契約の遵守に加えて中小企業コンサルタントとして守るべき職業倫理を順守しつつ、誠実に業務を進行することができる。	論理的かつ自信と熱意のある説明とプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝え、相手の意見を引出し、業種向上に向けて企業に行動を起こさせることができる。	想像のある論理的な説明とプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝えることができる。	相手の説得する技術、効果的なプレゼンテーションの技術が認められ、また十分とはいえない。	中小企業コンサルタントとしての守るべき職業倫理の認識に欠けている。	○	5		
								加重平均	

添付資料-1 企業概要調査表フォーマット

企業概要調査票

調査担当者名

調査日 2011. . ()

企業名		創業年	年 月
代表者名		E-mail	
住所		Tel	
		Fax	-
		担当者名 (実習窓口)	
資本金	万 TL	売上高(年間)	万 TL (年度)
主要取引先		URL:	
生産・販売品目			
従業員数	名	企業規模区分： 大 中 小 零細	
立地条件	原料立地 市場立地 取引先立地 工業団地 流通団地 保税區 住宅地 市街地 街道沿い		
経営の形態	同族会社 非同族会社 _____グループ所属		
市場—顧客	製造業： 製造・販売 製造・販売会社への卸売 下請 委託加工 商業： 小売業、卸売業、(その他)		
主要設備			
経営理念	有 無	有の場合：	
事業資格・認定	ISO HACCP その他		
企業側の診断要望事項	① ② ③		
予想される優位点	①		
	②		

	③	
予想される問題点	① ② ③	
所見等		
診断経験	①	②
	診断機関：	診断機関：
実習作業室	あり	
収集資料	沿革、組織図、出資構成、役員・従業員一覧表（職種、職位、年齢、雇用年数、雇用形態、給与レベルなど）、財務諸表（3期分含むキャッシュフロー計算書）、主要仕入先・販売先、工場/店舗レイアウト、生産工程フロー図、パンフレット類等。	

添付資料-2 企業診断レーダーチャート作成用評価項目 - 製造業

以下は総合的な経営診断を行うためのレーダーチャートを作成するための指標例である。本指標の構成と利用の仕方は以下の通りである。

- ・「経営管理」、「人的資源」、「生産」、「マーケット」、「財務・会計」の5分野から成る。
- ・5分野は、それぞれ10項目から構成され、項目毎の評価は、中堅の中小企業をイメージして初歩的な状態から、ほぼ理想的な段階まで5段階に分けて記述している。
- ・各項目の一番上段の記述が初歩的段階を表し、一番下段の記述をほぼ理想的な段階としている。
- ・段階分けは、決して普遍的ではなく、評価する企業が属する業界や企業規模によっても段階が合い前後することもある。また、並列的な記述にして幾つ出来ているかを検討したほうが相応しい場合もある。
- ・しかし、指標全体の整合性をとる上で、全ての項目を段階評価としており、上記の矛盾等を解消又は補完説明するために「その他、評価で配慮した事項:」を設け、複合的に配慮すべき事項や記載項目以外で評価上配慮すべき事項を記述することとしている。
- ・該当する小項目の頭の番号(例:①、②・・)を当該項目の点数とする。

1. 経営管理

(1) 経営トップ

- ① 経営の意思決定は社長一人が全くの独断で行っている
- ② 経営幹部が複数存在し、社長には経営に関する経験のある幹部の意見を聞く姿勢がある
- ③ 社長にはリーダーシップ(指揮、調整、統制)があり、その他の幹部が効果的に補佐している
- ④ 経営陣にまとまりと自由な雰囲気があり、経営の改革に前向きである
- ⑤ 次代を担える幹部が育ち、新旧のバランスが取れている

その他、評価で配慮した項目:

(2) 企業ビジョンと経営方針

- ① 企業ビジョンも経営方針も明確に文書化されたものは無い
- ② 企業ビジョンと経営方針が明文化されている

- ③内容が当社の現実的な方向性として相応しいものである
- ④従業員全員に知らせ、従業員の大半が理解している
- ⑤企業ビジョンと経営方針に沿って経営計画が立てられている

その他、評価で配慮した項目：

(3) 経営基本戦略

- ①経営者トップが漠然とした経営戦略を頭で描いているのみ
- ②基本的な経営戦略が明文化され、経営幹部は知っている
- ③経営環境や業界地位・動向等の分析に基づき長期的な方針と課題を網羅した内容である
- ④部門戦略に順次展開される一方、競争条件変化等に合わせて適宜見直されている
- ⑤全社・部門計画へ具体的に展開され、その廃統合と見直しが効果的に行われている

その他、評価で配慮した項目：

(4) 組織と権限

- ①組織分化すらできていない
- ②一応組織が分化し、組織的な活動に必要な権限が概ね委譲されている
- ③各組織の職務と権限規定が明文化され、適宜見直されている
- ④経営トップと組織間の意思疎通がよく、組織の職務・権限と実行とのバランスも良い
- ⑤組織・権限と人員等の資源配置が適宜見直され、経営のチェック機能が働いている

その他、評価で配慮した項目：

(5) 経営計画

- ①経営者トップが経営計画を頭に描いているのみ
- ②明文化された経営計画があり、経営幹部は知っている
- ③経営基本戦略と部門戦略に沿って社内各層から課題を集められ、網羅的な計画である
- ④内容は具体的な実行可能なもので、全社的視点から優先順位が付けられている
- ⑤全社・部門間の整合性がとられ、行動と目標が明確で適宜検証され翌期に活かしている

その他、評価で配慮した項目：

(6) 経営資源(企業規模・業種としてのバランスを評価)

- ① 人材や資金・資材を含む最低限の経営資源が常に不足している
- ② 経営資源の最低限の確保はできている
- ③ 同業他社の平均を少し上回る経営資源がある
- ④ 同業他社に比し、優れた経営資源があり当社の強みとなっている、又は、会社に不足している経営資源を外部から調達できる
- ⑤ 国内・国際的にも特に強い分野があり、当社発展の原動力の一つとなっている

その他、評価で配慮した項目:

(7) 社会的信頼

- ① 社会的信頼性を得ることの重要性の認識が薄い
- ② 社会的信頼性の重要性を認識し日常的で身近な信頼性獲得のための行動を起こしている
- ③ 従業員に顧客満足への意識が徹底し、企業倫理が明文化されている
- ④ 企業倫理に加え、環境への配慮が明文化され、従業員がそれに沿って行動している
- ⑤ 戦略として企業統治や CSR が実施され、社会的地位の向上と経営の安定に資している

その他、評価で配慮した項目:

(8) 情報管理システム

- ① 経営に必要な基礎的な情報収集が殆ど行われていない
- ② 明文化した情報管理規則があり、それに従って情報の収集・管理がほぼなされている
- ③ 基礎的な IT システムが導入されている
- ④ 明確な方針のもと情報の収集と整理・管理が組織的に行われている
- ⑤ 組織的に収集された情報が、効果的に分析・伝達され、経営力強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(9) 企業業績フォロー

- ① 業績は成り行き任せである

- ②業績は定期的にフォローされている
- ③業績について、市場動向・同業他社等との比較が組織的になされている
- ④経営計画と実績との差異等の総合的な分析が的確に行われている
- ⑤差異分析の結果が、実施中並びに次期経営戦略や経営計画に反映されている

その他、評価で配慮した項目：

(10)業績

- ①業績は低迷している
- ②業績は回復基調である
- ③業績は業界並みである
- ④業績は業界以上であり、今後も安定的推移が期待できる
- ⑤業績は極めて優れており、一層の成長が期待できる

その他、評価で配慮した項目：

2. 人的資源

(1)人事・労務方針

- ①人事労務は経営幹部の専管事項で、給与計算・労務問題は外部専門家任せである
- ②一定の方針のもと、労務人事を部分的に管理する組織が社内にある
- ③明確な人事労務方針が立てられ、人事担当部署が運営し、従業員にも知らされている
- ④採用や教育訓練・評価処遇・職場環境等を含む包括的な人事労務方針が運用されている
- ⑤厳格で不公平感の少ない運用がなされ、社内の士気も上がって、業績に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(2)人材の採用

- ①業務上の必要に応じて場当たりに採用を行っている
- ②経営幹部がその都度判断して業務計画と人材採用との整合性に心掛けている
- ③採用部門があり経営計画、業務計画と連携した採用ルールに従って採用している

- ④人材配置・育成計画と連携し、本人の能力や適性・希望を反映した組織的な採用である
- ⑤人材が順調に育ち、社内融和・定着率もよく業績向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(3)就業規則

- ①法で要求されている最低限の就業規則があるのみである
- ②企業の実態も反映した分かり易く遵守に無理のない就業規則が作成されている
- ③希望や苦情処理へも対処できる働き易い運用がされ、従業員は熟知し、守っている
- ④経営方針や人事・労務とも整合性がとれ、環境変化に合わせ適宜見直されている
- ⑤信賞必罰等も的確な運用で、職場の規律維持と意欲高揚で業績向上に寄与している

その他、評価で配慮した項目：

(4)労使関係

- ①基礎的な労使関係のルールがない
- ②基礎的な労使関係のルールがあり、従業員の意識の日常的な把握に努め対応している
- ③従業員意識調査等で浮かび上がった問題を労働組合（職員団体）等と協議している
- ④労働組合（職員団体）等との協議は常にオープンで、良好な労使関係に努めている
- ⑤経営方針として労使の信頼関係の強化に努め、経営の安定と業績の向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(5)キャリアパス

- ①従業員のキャリアパスの重要性の認識がない
- ②従業員のローテーションやキャリアパスへの配慮がある
- ③計画的な従業員教育に基づきローテーション・キャリアパスを行っている
- ④ローテーション・キャリアパスが育成計画及び昇給・昇格にリンクしている
- ⑤経営政策・人材育成計画と密接にリンクし、企業文化、安定的な経営に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(6)人材の育成

- ①人材育成の重要性の認識が薄い
- ②現場での人材教育が組織的に行われている
- ③本人の希望と組織の需要を反映した育成方針があり、組織的な育成が行われている
- ④経営戦略と人材育成方針と連携した能力開発計画を策定、実行している
- ⑤人事育成が効果を発揮して定着率と従業員の能力が向上し、業績の上昇に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(7)人材評価

- ①人材評価は経営幹部の専管事項で組織的な対応はない
- ②経営幹部が都度評価基準を決めて、それに従って人事評価をしている
- ③社内基準は経営戦略に基づいて明文化され、適宜の見直している
- ④評価者訓練や本人への評価結果の通知が行われ、基準を満たすよう人材教育を行っている
- ⑤評価と処遇、経営戦略とが機能的にリンクし、従業員意識及び業績向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(8)職場安全管理

- ①法が求める職場安全基準のみである
- ②社内の事情に合わせた追加的な安全基準も作成し、従業員は周知している
- ③安全衛生教育を施し、日常より必要な対策を講じている
- ④職場安全と環境改善が密接にリンクし、適宜基準も見直し、同業他社より高水準である
- ⑤職場安全管理が企業戦略の一部に組み込まれ、企業イメージ向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9)社内コミュニケーション

- ①社内コミュニケーションも重要だが、まずは仕事を忠実にやるのが先と考えている
- ②経営幹部が自ら従業員に声を掛けるなど、コミュニケーションを良くする対策がある
- ③具体的な規則やツールを工夫し組織間、上司と部下等の意思疎通を良くしている

- ④意思疎通の良い組織とモラル向上が常に志向され、経営方針にも反映している
- ⑤全社的な団結と活性化が進み、業績にも良い影響を与えている

その他、評価で配慮した項目：

(10)意識高揚

- ①仕事を与えることだけが意識高揚策と考えている
- ②経営幹部が自ら声を掛けたり、食事を一緒にとるなど意識高揚に努めている
- ③提案制度やグループ活動など継続的・継続的な意識高揚対策を講じている
- ④業務や人材育成計画と連携した高揚策であり、業務改善と高度化に繋がっている
- ⑤従業員全体の理解が進み、人材の成長と定着、継続的な業績向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

3. 生産

(1)工場の組織・レイアウト

- ①人員の配置や部品・製品の流れに明確なルールがない
- ②工場の組織・レイアウトは危険物や混入防止も配慮したものである
- ③倉庫及び作業工程の流れは当社規模と生産性向上を配慮したものである
- ④工場・倉庫の組織・レイアウト・ものの流れが全社的生産性向上に資する形である
- ⑤経営環境の変化に応じて適宜見直され、工場の体質改善と経営安定にも貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(2)生産計画

- ①生産計画はあっても使われておらず、無いに等しい
- ②基礎的な生産計画は持っておりその下で生産計画、工程計画、作業管理等がなされている
- ③関係部門(設計・製造・販売部・外注先)との連携に留意した分かり易い生産計画である
- ④生産管理の実態が長期・短期的に適宜見直され、柔軟かつ機動的な生産管理である
- ⑤関係部門との連携が取れ、効果的な生産管理の基礎として経営の安定に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(3) 工程管理

- ① 工程管理はほとんどなされていないか、極めて基礎的なものである
- ② 生産計画に基づく組織的な工程管理が一応なされている
- ③ 進捗管理、余力管理等が定着し、記録も取られている
- ④ 過去の記録の分析が行われ、組織的な工程改善が進んでいる
- ⑤ 工場全体のムリ・ムダ・ムラを省く工夫がなされ、原価率低減にも貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(4) 製造原価

- ① 初歩的な原価管理のみである
- ② 標準原価の策定に従来の経験等一定の工夫が凝らされている
- ③ 業界・他社状況等を考慮した、より当社実態に合った標準原価を設定している
- ④ 標準原価と実際原価との差異を適宜見直し、更に下げる努力がなされている
- ⑤ 標準原価の設定を経営戦略の基本の一つに据え、企業業績向上に活用している

その他、評価で配慮した項目：

(5) 技術革新・製品開発

- ① 日常的な技術(製造、素材・工具)開発の努力がみられない
- ② 製造技術の日常的な改良を重ね、製品開発へと進みつつある
- ③ 明確な技術革新や製品開発の目標と方針がある
- ④ 専門家(部門)が設置され、計画的・具体的に技術革新・製品開発を行っている
- ⑤ 全社方針・組織との連携がスムーズで、企業競争力強化と継続的發展に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(6) 資材・購買管理と在庫管理

- ① 初歩的な在庫管理のみ

- ②管理方針とルールが作成され、組織的な在庫管理を行っている
- ③発注時期や納期、納入方法、発注価格・数量、支払条件等に適切な工夫がなされている
- ④生産部門の他開発・販売部門や外注先とも連携を取って総合的な在庫管理を行っている
- ⑤在庫管理が生産性向上や収益力増強の手段として積極的に活用され、実績を上げている

その他、評価で配慮した項目：

(7)品質管理

- ①品質管理担当者も決まっておらず初歩的な品質管理すら個人任せである
- ②明文化したルールのもと品質管理を行っている
- ③品質向上と検査ルールとの整合性が取れて実のある品質管理となっている
- ④部門別品質管理から全社的な品質管理へ展開している
- ⑤品質管理が全社的に定着し、顧客信頼の醸成と業績の安定に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(8)機械・設備と保全

- ①基礎的な機械・設備・工具の整備さえ個人の思いつきで行われている
- ②保全に関する従業員訓練を行っている
- ③明文化した保全規則、正確な記録があり、事故防止や問題発見に役立っている
- ④現在の経営規模と機械設備とが釣り合って、長期遊休設備が少ない
- ⑤長期戦略のもと保全や設備更新が計画的になされ、経営の長期安定化に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9)環境・安全

- ①問題が生じたときに対応策をとるだけである。
- ②経営幹部に職場環境・社会環境への配慮があり、漸次改善が図られている
- ③職場環境改善と共に騒音、振動、悪臭、大気や水質汚染、廃棄物等による製品の製造過程及び製品の使用段階における社会環境への影響に付いて包括的・継続的な配慮がある
- ④5S 等体系的な手法が導入され、全社的な配慮と改善が図られている

- ⑤事故防止・従業員の意欲や定着率向上等経営の安定に寄与し、社会的信頼も増している

その他、評価で配慮した項目：

(10)作業管理

- ①作業者の勤や経験に頼って作業が行われている
- ②基礎的な作業の標準化や作業の標準時間が設定され、それに従って作業が行われている
- ③作業の標準化と現場管理者の管理業務(指導、改善、段取り等)の実施が定着している
- ④作業者の毎日の作業結果(作業時間、材料使用量、生産量、各種作業条件等)や記録も活かし、ムダな作業の排除、自動化、運搬距離の短縮等作業改善に積極的に取り組んでいる
- ⑤組織的で関連部署との連携の取れた作業管理が進展し、生産の安定に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

4. 市場・販売

(1)市場動向

- ①市場動向の把握は幹部の個人的な交際範囲に限られている
- ②市場動向の把握の重要性を認識し、組織的な情報収集を行っている
- ③競合先・競合商品・顧客等主な項目の動向と正確性の把握に努めている
- ④市場動向把握の専門組織・体制を構築し、早期対応や長期戦略を練っている
- ⑤情報が市場の絞り込みや新分野開拓等の的確な経営判断、経営力強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(2)販売方針

- ①特に明確な方針は無く、売れるものを作って売っている
- ②経営幹部の頭にある販売方針からの指示を待って販売計画を作成している
- ③年間利益計画に沿った販売方針が作成され販売計画に落とし込んでいる
- ④経営環境や社内資源が客観的に考慮された販売方針があり、具体的な計画となっている
- ⑤全社的・長期発展戦略と整合性が取れ、着実に販売計画が実行され業績に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(3) 販売計画・活動

- ① 販売活動が旧来の売り先または経営幹部の個人的な人脈に頼っており組織的なものではない
- ② 具体的な販売目標の重要性を認識し、販売計画の作成と組織的な活動に移行中である
- ③ 年間利益計画と連携してその実績をフォロー、人材配置や教育等諸施策に反映している
- ④ 目標達成ルールが明確で、実績の反省と関係者の処遇、新戦略等への反映も適切である
- ⑤ 販売計画と活動が全社経営資源と整合性があり、業績の持続的向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(4) 顧客満足

- ① 顧客から苦情があれば、その都度対応しているのみ
- ② 顧客満足の重要性の認識があり、事前に顧客ニーズの把握に努めている
- ③ 独自の方針のもと、ニーズ把握やアフターサービスに努めている
- ④ 組織的に顧客満足度を調査・分析して、経営戦略に活かしている
- ⑤ 顧客満足度や要望・苦情等の情報が経営に活かされ、業績安定と向上に役立っている

その他、評価で配慮した項目：

(5) 顧客管理

- ① 顧客に関する情報収集は場当たりので、蓄積されていない
- ② 顧客ニーズを意識して調査し、ABC分析などを行って生産に生かしている
- ③ 債権管理に係る顧客先の信用情報等の収集が出来ている
- ④ 顧客特性や大口顧客に合った販売戦略のもと、情報収集と販売活動を連携させている
- ⑤ 戦略に沿ったきめ細かな情報収集と分析が活かされ、機敏な対応を可能としている

その他、評価で配慮した項目：

(6) 販売組織

- ① 販売は経営幹部又は外部代理店任せである

- ②他の業務も兼務する形で販売組織があり、活動している
- ③専門販売組織で販売方針・目標の立案と実施、販売員教育を行っている
- ④実績評価基準、部門の権限及び関係者処遇規則等明確な管理基準に沿って経営している
- ⑤販売部門と生産・財務等他部門との意思疎通が良く、業績が向上し顧客の評価も良い

その他、評価で配慮した項目：

(7) 販売価格

- ①製品価格戦略の重要性の認識が薄く場当たり的である
- ②幹部の経験から割り出したルールで価格設定を行っている
- ③経営環境と反映した価格戦略を策定し、それに基づいて価格設定している
- ④収益計画や販売戦略に沿った価格分析と、他社や経営環境をみて機動的に見直している
- ⑤価格設定は全社経営戦略を反映しており、収益力強化と経営力向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(8) 販売流通チャネル

- ①行きがかり上出来上がった販売流通チャネルを利用しているのみ
- ②効率的な販売流通チャネルの重要性を認識し、チャネルの構築を進めている
- ③発展戦略に合わせた独自の販売流通チャネルを構築中である
- ④環境変化に合わせ常時チャネルを見直し、そのための施策と社内組織化を進めている
- ⑤販売流通チャネルの整備が効果を発揮し、コスト低減や売上・収益増強に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9) コスト削減

- ①販売コストの削減の重要性は認識しているが具体的な努力がみられない
- ②経営幹部主導で日常的なコスト削減の努力がされている
- ③広告・宣伝・流通費を含めた具体的コスト削減目標のもと、削減努力がなされている
- ④コスト削減方針と全社的发展戦略と整合性が取れ、他部との協力関係も構築されている
- ⑤コスト削減が社内士気を損なうことなく、企業体力強化に向け着実に成果を上げている

その他、評価で配慮した項目：

(10)ロジスティックス

- ①CS(顧客満足)と効率的配送との両面からロジスティックスの重要性が認識されていない
- ②配送に関連するスピードや物流コスト削減への基礎的な対応がなされている
- ③ロジスティックス戦略を立てられ、在庫管理も含めた経費削減努力がなされている
- ④ロジスティックスに関し、調達・生産・販売等部門間連携・システム整備が進んでいる
- ⑤経営戦略としてロジスティックスが全社的に整備され成果を上げている

その他、評価で配慮した項目：

5. 財務・会計

(1)会計処理・財務諸表作成

- ①全ての伝票を会計士に渡し、会計処理・財務諸表を作成している
- ②会計処理や簡単な資金繰りは自社で行い、専門的な対応は外部専門家に任せている
- ③社内に財務・会計部門があり、会計処理、財務諸表を作成、外部専門家が監査している
- ④年次決算の他、四半期や月次試算表も作成、結果を分析して対応策を講じている
- ⑤総合的な事業実績把握と財務分析が連携させ、機動的な経営施策に打たれている

その他、評価で配慮した項目：

(2)予算統制

- ①予算とその管理は経営幹部の専管事項である
- ②毎年、明文化した基礎的な予算を作成し、実績をフォローしている
- ③予算項目を実態に合わせて細分化し、担当部門がフォローし必要な対応を講じている
- ④経営戦略の実行手段として予算作成と統制があり、組織的な反省と対応を行っている
- ⑤施策目標と予算管理が適切に連携し、柔軟・迅速な行動と経営安定化に役立っている

その他、評価で配慮した項目：

(3) 損益把握

- ① 損益計算は外部会計士が行っている、結果を知るのみである
- ② 経験或いは初歩的な方法で月次損益等を把握している
- ③ 前年度決算結果から算出して損益分岐点分析等会計的手段で簡易な損益把握をしている
- ④ 四半期・月次試算表を作成し損益を把握し、必要な対策を打っている
- ⑤ 管理会計が導入され、財務的月次損益の把握とリンクし、経営の安定化に寄与している

その他、評価で配慮した項目：

(4) キャッシュフロー

- ① 資金繰りは外部会計士任せである
- ② 資金繰り状況を自社で定期的に把握し、対応している
- ③ 販売先や仕入先の資金繰りの推測も含めたキャッシュフローの把握を行っている
- ④ 売掛・買掛、在庫管理、投資等を含めた全社的なキャッシュフロー改善を行っている
- ⑤ 経営判断では常にキャッシュフローを重視し、経営の安定と収益力強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(5) 資金調達手段

- ① 外部会計士の説明を待って資金調達をするが、原則、手元資金の範囲で経営している
- ② 自社で定期的に資金繰りを把握し、必要な資金は友人・親族等非公的手段依存している
- ③ 銀行借入れ等の有力な資金調達手段をもっている
- ④ 金融機関等と強固な関係が築けており、当面の資金調達には困らない
- ⑤ 資金調達も経営戦略の一環として対応され、長期で低利な安定的資金が調達できている

その他、評価で配慮した項目：

(6) 財務諸表の活用

- ① 財務諸表の分析は外部会計士任せである
- ② 年次・月次の財務状況の簡単な分析は社内でも行い経営に生かしている
- ③ 財務諸表の分析結果とその他の情報を月次・年次度計画に反映し、対策を講じている

- ④過年度決算結果と月次試算表と合わせて分析し、必要な対策を講じている
- ⑤財務分析結果と迅速な対応が組織化され、企業の経営力強化の源泉となっている

その他、評価で配慮した項目：

(7)原価計算

- ①原価計算は外部会計士等専門家任せである
- ②社内での経験或いは初歩的な方法で大まかな原価計算をしている
- ③競争企業との比較等から基準原価を策定し、実際の原価との比較を行っている
- ④戦略的な標準原価を設定し、実際原価との比較、対策を講じる他、適宜見直している
- ⑤標準原価を重要な経営戦略と位置付け、経営安定・競争力強化に役立てている

その他、評価で配慮した項目：

(8)利益計画

- ①売れるものを作って売り最大の利益を出すと言った大まかな方針である
- ②明文化した経営計画に沿って利益計画を作成している
- ③経営環境や資源及び損益分岐点分析等の費用分析を行って策定し、フォローしている
- ④長期経営戦略とその達成のための様々な資源配分を考慮して計画と施策を実施している
- ⑤経営戦略と収益計画が常時チェックされ、経営の安定と業績に長期向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9)長期投資計画

- ①将来の市場判断は特定幹部の経験と勘に頼っており、特に長期計画を立てることはない
- ②長期企業目標と大まかな投資計画に関し、幹部間でコンセンサスを得つつ対応している
- ③長期的な投資計画と対応策を具体的に立てて、計画的に行動している
- ④長期経営戦略と投資計画との整合性がとれ、適切な事業環境・リスク分析もされている
- ⑤基本経営方針と長期投資を社内・投資家・銀行へ明確に説明し、協力を得ている

その他、評価で配慮した項目：

(10)財務構造

- ①利益と資金繰り以外は財務構造に特に関心を払っていない
- ②財務構造に多少関心はあるが、外部会計士任せである
- ③財務構造の改善に向け、在庫や売掛金の削減など基礎的な対応をしている
- ④経営戦略の一環として構造改善に注目し、資本構成も含め全社的な対策を打っている
- ⑤財務構造の改善が常に進められ、環境変化に強い財務体質となっている

その他、評価で配慮した項目：

添付資料-3 企業診断レーダーチャート作成用評価項目 - 商業

以下は総合的な経営診断を行うためのレーダーチャートを作成するための指標例である。本指標の構成と利用の仕方は以下の通りである。

- ・「経営管理」、「人的資源」、「店舗・運営管理」、「マーケット」、「財務・会計」の5分野から成る。
- ・5分野は、それぞれ10項目から構成され、項目毎の評価は、中堅の中小企業をイメージして初歩的な状態から、ほぼ理想的な段階まで5段階に分けて記述している。
- ・各項目の一番上段の記述が初歩的段階を表し、一番下段の記述をほぼ理想的な段階としている。
- ・段階分けは、決して普遍的ではなく、評価する企業が属する業界や企業規模によっても段階が合い前後することもある。また、並列的な記述にして幾つ出来ているかを検討したほうが相応しい場合もある。
- ・しかし、指標全体の整合性をとる上で、全ての項目を段階評価としており、上記の矛盾等を解消又は補完説明するために「その他、評価で配慮した事項:」を設け、複合的に配慮すべき事項や記載項目以外で評価上配慮すべき事項を記述することとしている。
- ・該当する小項目の頭の番号(例:①、②・・)を当該項目の点数とする。

1. 経営管理

(1) 経営トップ

- ① 経営の意思決定は社長一人が全くの独断で行っている
- ② 経営幹部が複数存在し、社長には経営に関する経験のある幹部の意見を聞く姿勢がある
- ③ 社長にはリーダーシップ(指揮、調整、統制)があり、その他の幹部が効果的に補佐している
- ④ 経営陣にまとまりと自由な雰囲気があり、経営の改革に前向きである
- ⑤ 次代を担える幹部が育ち、新旧のバランスが取れている

その他、評価で配慮した項目:

(2) 企業ビジョンと経営方針

- ① 企業ビジョンも経営方針も明確に文書化されたものは無い
- ② 企業ビジョンと経営方針が明文化されている

- ③内容が当社の現実的な方向性として相応しいものである
- ④従業員全員に知らせ、従業員の大半が理解している
- ⑤企業ビジョンと経営方針に沿って経営計画が立てられている

その他、評価で配慮した項目：

(3) 経営基本戦略

- ①経営者トップが漠然とした経営戦略を頭で描いているのみ
- ②基本的な経営戦略が明文化され、経営幹部は知っている
- ③経営環境や業界地位・動向等の分析に基づき長期的な方針と課題を網羅した内容である
- ④部門戦略に順次展開される一方、競争条件変化等に合わせて適宜見直されている
- ⑤全社・部門計画へ具体的に展開され、その廃統合と見直しが効果的に行われている

その他、評価で配慮した項目：

(4) 組織と権限

- ①組織分化すらできていない
- ②一応組織が分化し、組織的な活動に必要な権限が概ね委譲されている
- ③各組織の職務と権限規定が明文化され、適宜見直されている
- ④経営トップと組織間の意思疎通がよく、組織の職務・権限と実行とのバランスも良い
- ⑤組織・権限と人員等の資源配置が適宜見直され、経営のチェック機能が働いている

その他、評価で配慮した項目：

(5) 経営計画

- ①経営者トップが経営計画を頭に描いているのみ
- ②明文化された経営計画があり、経営幹部は知っている
- ③経営基本戦略と部門戦略に沿って社内各層から課題を集められ、網羅的な計画である
- ④内容は具体的な実行可能なもので、全社的視点から優先順位が付けられている
- ⑤全社・部門間の整合性がとられ、行動と目標が明確で適宜検証され翌期に活かしている

その他、評価で配慮した項目：

(6) 経営資源(企業規模・業種としてのバランスを評価)

- ① 人材や資金・資材を含む最低限の経営資源が常に不足している
- ② 経営資源の最低限の確保はできている
- ③ 同業他社の平均を少し上回る経営資源がある
- ④ 同業他社に比し、優れた経営資源があり当社の強みとなっている、又は、会社に不足している経営資源を外部から調達できる
- ⑤ 国内・国際的にも特に強い分野があり、当社発展の原動力の一つとなっている

その他、評価で配慮した項目:

(7) 社会的信頼

- ① 社会的信頼性を得ることの重要性を認識していない
- ② 社会的信頼性の重要性を認識し日常的で身近な信頼性獲得のための行動を起こしている
- ③ 従業員に顧客満足への意識が徹底し、企業倫理が明文化されている
- ④ 企業倫理に加え、環境への配慮が明文化され、従業員がそれに沿って行動している
- ⑤ 戦略として企業統治や CSR が実施され、社会的地位の向上と経営の安定に資している

その他、評価で配慮した項目:

(8) 情報管理システム

- ① 経営に必要な基礎的な情報収集が行われていない
- ② 明文化した情報管理規則があり、それに従って情報の収集・管理がほぼなされている
- ③ 基礎的な IT システムが導入されている
- ④ 明確な方針のもと情報の収集と整理・管理が組織的に行われている
- ⑤ 組織的に収集された情報が、効果的に分析・伝達され、経営力強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(9) 企業業績フォロー

- ① 業績は成り行き任せである

- ②業績は定期的にフォローされている
- ③業績について、市場動向・同業他社等との比較が組織的になされている
- ④経営計画と実績との差異等の総合的な分析が的確に行われている
- ⑤差異分析の結果が、実施中並びに次期経営戦略や経営計画に反映されている

その他、評価で配慮した項目：

(10)業績

- ①業績は低迷している
- ②業績は回復基調である
- ③業績は業界並みである
- ④業績は業界以上であり、今後も安定的推移が期待できる
- ⑤業績は極めて優れており、一層の成長が期待できる

その他、評価で配慮した項目：

2. 人的資源

(1)人事・労務方針

- ①人事労務は経営幹部の専管事項で、給与計算・労務問題は外部専門家任せである
- ②一定の方針のもと、労務人事を部分的に管理する組織が社内にある
- ③明確な人事労務方針が立てられ、人事担当部署が運営し、従業員にも知らされている
- ④採用や教育訓練・評価処遇・職場環境等を含む包括的な人事労務方針が運用されている
- ⑤厳格で不公平感の少ない運用がなされ、社内の士気も上がって、業績に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(2)人材の採用

- ①業務上の必要に応じて場当たりに採用を行っている
- ②経営幹部がその都度判断して業務計画と人材採用との整合性に心掛けている
- ③採用部門があり経営計画、業務計画と連携した採用ルールに従って採用している

- ④人材配置・育成計画と連携し、本人の能力や適性・希望を反映した組織的な採用である
- ⑤人材が順調に育ち、社内融和・定着率もよく業績向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(3)就業規則

- ①法で要求されている最低限の就業規則があるのみである
- ②企業の実態も反映した分かり易く遵守に無理のない就業規則が作成されている
- ③希望や苦情処理へも対処できる働き易い運用がされ、従業員は熟知し、守っている
- ④経営方針や人事・労務とも整合性がとれ、環境変化に合わせ適宜見直されている
- ⑤信賞必罰等も的確な運用で、職場の規律維持と意欲高揚で業績向上に寄与している

その他、評価で配慮した項目：

(4)労使関係

- ①基礎的な労使関係のルールがない
- ②基礎的な労使関係のルールがあり、従業員の意識の日常的な把握に努め対応している
- ③従業員意識調査等で浮かび上がった問題を労働組合（職員団体）等と協議している
- ④労働組合（職員団体）等との協議は常にオープンで、良好な労使関係に努めている
- ⑤経営方針として労使の信頼関係の強化に努め、経営の安定と業績の向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(5)キャリアパス

- ①従業員のキャリアパスの重要性の認識がない
- ②従業員のローテーションやキャリアパスへの配慮がある
- ③計画的な従業員教育に基づきローテーション・キャリアパスを行っている
- ④ローテーション・キャリアパスが育成計画及び昇給・昇格にリンクしている
- ⑤経営政策・人材育成計画と密接にリンクし、企業文化、安定的な経営に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(6)人材の育成

- ①人材育成の重要性の認識が薄い
- ②現場での人材教育が組織的に行われている
- ③本人の希望と組織の需要を反映した育成方針があり、組織的な育成が行われている
- ④経営戦略と人材育成方針と連携した能力開発計画を策定、実行している
- ⑤人事育成が効果を発揮して定着率と従業員の能力が向上し、業績の上昇に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(7)人材評価

- ①人材評価は経営幹部の専管事項で組織的な対応はない
- ②経営幹部が都度評価基準を決めて、それに従って人事評価をしている
- ③社内基準は経営戦略に基づいて明文化され、適宜の見直している
- ④評価者訓練や本人への評価結果の通知が行われ、基準を満たすよう人材教育を行っている
- ⑤評価と処遇、経営戦略とが機能的にリンクし、従業員意識及び業績向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(8)職場安全管理

- ①法が求める職場安全基準のみである
- ②社内の事情に合わせた追加的な安全基準も作成し、従業員は周知している
- ③安全衛生教育を施し、日常より必要な対策を講じている
- ④職場安全と環境改善が密接にリンクし、適宜基準も見直し、同業他社より高水準である
- ⑤職場安全管理が企業戦略の一部に組み込まれ、企業イメージ向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9)社内コミュニケーション

- ①社内コミュニケーションも重要だが、まずは仕事を忠実にやるのが先と考えている
- ②経営幹部が自ら従業員に声を掛けるなど、コミュニケーションを良くする対策がある
- ③具体的な規則やツールを工夫し組織間、上司と部下等の意思疎通を良くしている

- ④意思疎通の良い組織とモラル向上が常に志向され、経営方針にも反映している
- ⑤全社的な団結と活性化が進み、業績にも良い影響を与えている

その他、評価で配慮した項目：

(10)意識高揚

- ①仕事を与えることだけが意識高揚策と考えている
- ②経営幹部が自ら声を掛けたり、食事を一緒にとるなど意識高揚に努めている
- ③提案制度やグループ活動など継続的・継続的な意識高揚対策を講じている
- ④業務や人材育成計画と連携した高揚策であり、業務改善と高度化に繋がっている
- ⑤従業員全体の理解が進み、人材の成長と定着、継続的な業績向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

3. 店舗・運営管理

(1)店舗の組織

- ①経営者は、店舗を外見も内装も単に商品を置いて売る組織・構造物としてしか考えていない
- ②経営者は、店舗を顧客の要求に応える組織・構造物と考えているが、目立った対策はない
- ③顧客の期待に応えるため、明確なルールを定めて店舗組織を見直すようになっている
- ④従業員の創意工夫も取り入れた店舗組織となっており、顧客満足度も向上している
- ⑤環境変化に応じて店舗組織も見直され、経営体質の強化のみならず近隣商店との共存共栄にも良い刺激を与えている

その他、評価で配慮した項目：

(2)店舗のレイアウト

- ①店舗内は雑然とした感じがし、商品の陳列や販売員等の配置に明確なルールがない
- ②店舗のレイアウトや商品陳列は、もっぱら従業員の都合だけで決められている
- ③明確なルールに則り、店舗レイアウトや商品の陳列、販売員の配置がなされている
- ④顧客満足を基本とした店舗レイアウトが構築され、従業員の創意も生かされている

- ⑤経営の重要な要素の一つと店舗のレイアウトが戦略的に見直され、売上と収益性の向上と安定に貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(3)新商品の発掘・品揃え

- ①製造元や卸業者の言いなりで、新商品の発掘や開発の意識的な努力はしていない
- ②機会があれば、展示会や新規供給先、産地等を訪問して新商品の発掘を図っている
- ③販売計画を作成し、顧客ニーズの把握と新商品の発掘や開発と連動させる努力をしている。
- ④顧客ニーズの把握と新商品の発掘や開発を経営戦略と根幹に置き、専門部門も設置して計画的な活動をしている
- ⑤全社方針・組織・経営体力に則って、顧客ニーズの把握と新商品の発掘・開発を品揃えや陳列とも連動させており、企業競争力強化と地域の集客にも貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(4)購買管理と在庫管理

- ①初歩的な在庫管理のみで、品切れも時折発生している
- ②管理方針とルールが一応作成され、組織的な在庫管理に向けた努力がなされている
- ③発注時期や納期、納入方法、発注価格・数量、支払条件等に適切な工夫がなされている
- ④年間の売上計画に基づき、新商品の開拓や調達部門のみならず仕入先とも連携を取って総合的な在庫管理を行っている
- ⑤購買・在庫管理が経営戦略の重要な一環とされ、生産性向上や収益力増強のために積極的に活用され、実績を上げている

その他、評価で配慮した項目:

(5)購買先管理

- ①購買先から供給される商品を販売しているだけで、購買先の実態には無関心である
- ②購買先の製造や商品調達能力に関心を持ち、経営者が時折情報収集をしている
- ③自社で作成した商品計画や販売計画に基づき、購買先の製造・調達意欲を確かめつつ製品開発等を持ちかけている
- ④購買先と共存共栄の関係を構築しており、同時に購買先の経営環境や経営力への注意も怠らない

- ⑤長期的な経営戦略に基づく購買先の計画的な新陳代謝がなされており、収益力と経営力の強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(6)品質管理

- ①仕入商品の品質管理担当者も決まっておらず、搬入時に誰かが検品を行っている程度である
- ②消費者の求める品質に合わせた品質管理とクレーム処理がなされつつある
- ③消費者満足と品質維持コストとの整合性に配慮し、明確なルールに基づく管理を行っている
- ④販売部門の品質管理から、全社的な経営品質管理と優良顧客開拓へ展開している
- ⑤全社的な経営品質改善活動が定着し、顧客信頼の醸成と業績の安定に貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(7)店舗設備・備品・機材と保全

- ①基礎的な店舗設備や備品・機材の整備が不十分である
- ②店舗設備や備品・機材の保全と管理に関する従業員訓練を行っている
- ③明文化した保全規則、正確な記録があり、盗難や事故防止、問題発見に役立っている
- ④現在の経営規模と設備・備品・機材の規模とが釣り合っており、遊休設備やスペースも少ない
- ⑤長期戦略のもと保全や設備更新・改装が計画的になされ、経営の効率化と長期安定化に貢献している

その他、評価で配慮した項目:

(8)環境・安全

- ①問題が生じたときに対応策とるだけである。
- ②経営幹部に職場環境と店舗内での顧客の安全への配慮があり、漸次改善が図られている
- ③職場環境改善と顧客の安全確保が定着し、商品の購入後の使用時の顧客の安全や社会環境への影響に付いての配慮もある
- ④5S 等体系的な手法が導入され、全社的な経営管理と改善と連携している
- ⑤顧客の信頼性獲得と従業員の意欲や定着率向上等経営の安定に寄与し、地域の活性化にも貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9) 作業管理

- ① 販売員や作業員の勤や経験に頼って作業が行われている
- ② 基礎的な作業や顧客対応が標準化され、それに従って作業が行われている
- ③ 作業の標準化に加え臨機応変の工夫がみられ、現場管理者の管理業務(指導、改善、クレーム処理等)は的確で安定している
- ④ 販売員も作業員も毎日の業務(作業の種類・時間・作業条件、顧客クレームや質問事項等)記録も活かし、進んでムダな作業の排除、顧客満足度の向上に取り組んでいる
- ⑤ 組織的で連携の取れた作業管理と各人の作業意欲向上が一体化し、顧客評判の向上と経営の安定に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(10) 地域活性化

- ① 商店街や地域の活性化には特に注意を払っていない
- ② 近隣の商店やサービス業者と地域への集客に付いて、時折話している
- ③ 地域の関係者と計画的に会合を持ち、魅力ある自店舗作りと地域への集客力増加のための行動を起こしている
- ④ 地域の活性化と自店の繁栄策を自社の経営戦略の一環として取り込み、社内担当者も明確にして活動し、地域をリードしている
- ⑤ 地域活性化の活動が自立発展の段階に達し、活動が拡大していくと共に、自店の売上と収益力の向上並びに経営の安定化に貢献している。

その他、評価で配慮した項目：

4. 市場・販売

(1) 市場動向

- ① 市場動向の把握は幹部の個人的な交際範囲や来店者の雑談に限られている
- ② 市場動向の把握の重要性を認識し、組織的な情報収集を行っている
- ③ 競合先・競合商品・顧客等主な項目の動向と正確性の把握に努めている

- ④市場動向把握の専門組織・体制を構築し、早期対応や長期戦略を練っている
- ⑤情報が市場の絞り込みや新分野開拓等の的確な経営判断、経営力強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(2) 販売方針・商品計画

- ①特に明確な方針は無く、売れるものを調達して売っている
- ②経営幹部の頭にある販売方針からの指示を待って販売計画を作成している
- ③年間利益計画に沿った商品計画と販売方針が作成され販売計画に落とし込んでいる
- ④経営環境や社内資源が客観的に考慮された販売方針があり、具体的な計画となっている
- ⑤全社的・長期発展戦略と整合性が取れ、着実に販売計画が実行され業績に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(3) 販売計画・活動

- ①販売計画に基づく販売活動を行っていない
- ②具体的な販売目標の重要性を認識し、販売計画の作成と組織的な活動に移行中である
- ③年間利益計画と連携してその実績をフォロー、人材配置や教育等諸施策に反映している
- ④目標達成ルールが明確で、実績の反省と関係者の処遇、新戦略等への反映も適切である
- ⑤販売計画と活動が全社経営資源と整合性があり、業績の持続的向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(4) 顧客満足

- ①顧客から苦情があれば、その都度対応しているのみ
- ②顧客満足の重要性の認識があり、事前に顧客ニーズの把握に努めている
- ③独自の方針のもと、ニーズ把握やアフターサービスに努めている
- ④組織的に顧客満足度を調査・分析して、経営戦略に活かしている
- ⑤顧客満足度や要望・苦情等の情報が経営に活かされ、業績安定と向上に役立っている

その他、評価で配慮した項目：

(5) 顧客管理

- ① 顧客に関する情報収集やその蓄積を行っていない
- ② 顧客ニーズを意識して調査し、ABC 分析などを行って商品調達等に生かしている
- ③ 債権管理に係る顧客先の信用情報等の収集が出来ている
- ④ 顧客特性や大口顧客に合った販売戦略のもと、情報収集と販売活動を連携させている
- ⑤ 戦略に沿ったきめ細かな情報収集と分析が活かされ、機敏な対応を可能としている

その他、評価で配慮した項目：

(6) 販売組織

- ① 販売は営業部門や売り場担当又は外部代理店任せである
- ② 他の業務も兼務する形で販売組織があり、活動している
- ③ 専門販売組織で販売方針・目標の立案と実施、販売員教育を行っている
- ④ 実績評価基準、部門の権限及び関係者処遇規則等明確な管理基準に沿って経営している
- ⑤ 販売部門と商品調達・財務等他部門との意思疎通が良く、業績が向上し顧客の評価も良い

その他、評価で配慮した項目：

(7) 販売価格

- ① 商品価格戦略の重要性を認識していない
- ② 幹部の経験から割り出したルールで価格設定を行っている
- ③ 経営環境と反映した価格戦略を策定し、それに基づいて価格設定している
- ④ 収益計画や販売戦略に沿った価格分析と、他社や経営環境をみて機動的に見直している
- ⑤ 価格設定は全社経営戦略を反映しており、収益力強化と経営力向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(8) 販売流通チャネル

- ① 行きがかり上出来上がった販売流通チャネルを利用しているのみ
- ② 効率的な販売流通チャネルの重要性を認識し、チャネルの構築を進めている
- ③ 発展戦略に合わせた独自の販売流通チャネルを構築中である

- ④環境変化に合わせ常時チャネルを見直し、そのための施策と社内組織化を進めている
- ⑤販売流通チャネルの整備が効果を発揮し、コスト低減や売上・収益増強に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9)コスト削減

- ①販売コストの削減の重要性は認識しているが積極的な努力がみられない
- ②経営幹部主導で日常的なコスト削減の努力がされている
- ③広告・宣伝・流通費を含めた具体的コスト削減目標のもと、削減努力がなされている
- ④コスト削減方針と全社的发展戦略と整合性が取れ、他部との協力関係も構築されている
- ⑤コスト削減が社内士気を損なうことなく、企業体力強化に向け着実に成果を上げている

その他、評価で配慮した項目：

(10)ロジスティックス

- ①CS(顧客満足)と効率的配送との両面からロジスティックの重要性が認識されていない
- ②配送に関連するスピードや物流コスト削減への基礎的な対応がなされている
- ③ロジスティック戦略を立てられ、共同物流や在庫管理も含めた経費削減努力がなされている
- ④ロジスティックに関し、調達・販売・配送等部門間連携・システム整備が進んでいる
- ⑤経営戦略としてロジスティックスが全社的に整備され成果を上げている

その他、評価で配慮した項目：

5. 財務・会計

(1)会計処理・財務諸表作成

- ①全ての伝票を会計士に渡し、会計処理・財務諸表を作成している
- ②会計処理や簡単な資金繰りは自社で行い、専門的な対応は外部専門家に任せている
- ③社内に財務・会計部門があり、会計処理、財務諸表を作成、外部専門家が監査している
- ④年次決算の他、四半期や月次試算表も作成、結果を分析して対応策を講じている
- ⑤総合的な事業実績把握と財務分析が連携させ、機動的な経営施策に打たれている

その他、評価で配慮した項目：

(2) 予算統制

- ① 予算とその管理は経営幹部の専管事項である
- ② 毎年、明文化した基礎的な予算を作成し、実績をフォローしている
- ③ 予算項目を実態に合わせて細分化し、担当部門がフォローし必要な対応を講じている
- ④ 経営戦略の実行手段として予算作成と統制があり、組織的な反省と対応を行っている
- ⑤ 施策目標と予算管理が適切に連携し、柔軟・迅速な行動と経営安定化に役立っている

その他、評価で配慮した項目：

(3) 損益把握

- ① 損益計算は外部会計士が行っている、結果を知るのみである
- ② 経験或いは初歩的な方法で月次損益等を把握している
- ③ 前年度決算結果から算出して損益分岐点分析等会計的手段で簡易な損益把握をしている
- ④ 四半期・月次試算表を作成し損益を把握し、必要な対策を打っている
- ⑤ 管理会計が導入され、財務的月次損益の把握とリンクし、経営の安定化に寄与している

その他、評価で配慮した項目：

(4) キャッシュフロー

- ① 資金繰りは外部会計士任せである
- ② 資金繰り状況を自社で定期的に把握し、対応している
- ③ 販売先や仕入先の資金繰りの推測も含めたキャッシュフローの把握を行っている
- ④ 売掛・買掛、在庫管理、投資等を含めた全社的なキャッシュフロー改善を行っている
- ⑤ 経営判断では常にキャッシュフローを重視し、経営の安定と収益力強化に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(5) 資金調達手段

- ① 外部会計士の説明を待って資金調達をするが、原則、手元資金の範囲で経営している

- ②自社で定期的に資金繰りを把握し、必要な資金は友人・親族等非公的手段依存している
- ③銀行借入れ等の有力な資金調達手段をもっている
- ④金融機関等と強固な関係が築けており、当面の資金調達には困らない
- ⑤資金調達も経営戦略の一環として対応され、長期で低利な安定的資金が調達できている

その他、評価で配慮した項目：

(6)財務諸表の活用

- ①財務諸表の分析は外部会計士任せである
- ②年次・月次の財務状況の簡単な分析は社内でも行い経営に生かしている
- ③財務諸表の分析結果とその他の情報を月次・年次度計画に反映し、対策を講じている
- ④過年度決算結果と月次試算表と合わせて分析し、必要な対策を講じている
- ⑤財務分析結果と迅速な対応が組織化され、企業の経営力強化の源泉となっている

その他、評価で配慮した項目：

(7)原価管理

- ①仕入価格や諸経費は製造元や卸業者の言いなりで、原価計算は外部会計士等専門家任せである
- ②原価管理を経営戦略として意識し、社内で経験或いは初歩的な方法で大まかな原価計算をしている
- ③業界や他社の状況を比較検討、収益計画や店の実情に一層適した原価設定の努力をしている
- ④環境の変化に対応した管理会計的思考が定着し、原価低減に繋がる有利な仕入れ条件を求めて様々な工夫をしている
- ⑤管理会計の徹底を経営戦略の基本の一つに据え、経営安定・競争力強化に役立っている

その他、評価で配慮した項目：

(8)利益計画

- ①売れるものを仕入れて売り最大の利益を出すと言った大まかな方針である
- ②明文化した経営計画に沿って利益計画を作成している
- ③経営環境や資源及び損益分岐点分析等の費用分析を行って策定し、フォローしている

- ④長期経営戦略とその達成のための様々な資源配分を考慮して計画と施策を実施している
- ⑤経営戦略と収益計画が常時チェックされ、経営の安定と業績に長期向上に貢献している

その他、評価で配慮した項目：

(9)長期投資計画

- ①将来の市場判断は特定幹部の経験と勘に頼っており、特に長期計画を立てることはない
- ②長期企業目標と大まかな投資計画に関し、幹部間でコンセンサスを得つつ対応している
- ③長期的な投資計画と対応策を具体的に立てて、計画的に行動している
- ④長期経営戦略と投資計画との整合性がとれ、適切な事業環境・リスク分析もされている
- ⑤基本経営方針と長期投資を社内・投資家・銀行へ明確に説明し、協力を得ている

その他、評価で配慮した項目：

(10)財務構造

- ①利益と資金繰り以外は財務構造に特に関心を払っていない
- ②財務構造に多少関心はあるが、外部会計士任せである
- ③財務構造の改善に向け、在庫や売掛金の削減など基礎的な対応をしている
- ④経営戦略の一環として構造改善に注目し、資本構成も含め全社的な対策を打っている
- ⑤財務構造の改善が常に進められ、環境変化に強い財務体質となっている

その他、評価で配慮した項目：

添付資料-4 企業診断報告書の内容

1. 企業概要

2. 第1回本格診断結果

部門毎の考察と所見
レーダーチャート分析結果
SWOT 分析結果
弱点部門の特定とその理由

3. 第2回本格診断結果

問題の発見と特定
問題分析の方法と結果
問題の原因の特定

4. 改善計画

目的
目標（期待する効果）
指標
スケジュール（複数の改善項目がある場合は優先順位や相互の関連性）
推進担当者、推進担当部署

添付資料-5 企業向けアンケートフォーム

アンケートにご協力をお願いします

(診断企業用)

2011年 月 日

企業診断実習にご協力頂き有難うございました。

中小企業コンサルタント制度の構築と今後の発展のために、企業診断実習をより良いものにしていきたいと考えていますので、お手数ですが以下の質問に率直なご意見・ご感想を頂きますようお願い申し上げます。ご回答は該当する評価欄に✓をし、どの様なことでも結構ですからコメント欄へのご記入もお願い致します。

1. 企業診断実習の全体的な印象について

①企業診断実習は、貴社の診断ニーズや期待に応えたものでしたか？

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 期待を大きく上回った | <input type="checkbox"/> 期待をやや外れた |
| <input type="checkbox"/> 期待を上回った | <input type="checkbox"/> 期待を外れた |
| <input type="checkbox"/> ほぼ期待通りであった | <input type="checkbox"/> 全く期待はずれであった |

コメント(評価の理由等):

②企業診断報告会での総括的な発表と各部門担当の所見内容とに一貫性や説得性はありましたか？

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 一貫性も説得性も大いにあった | <input type="checkbox"/> 個々の説得性はあったが一貫性は今一步 |
| <input type="checkbox"/> 一貫性も説得性もあった | <input type="checkbox"/> 個々の説得性にも一貫性にも乏しかった |
| <input type="checkbox"/> 一貫性はあったが説得性は今一步 | <input type="checkbox"/> 何を言っているのか良く分らない |

コメント(評価の理由等):

③企業診断実習での指導員の指導や受講生の実習振りは、貴社にはどのように映りましたか？

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 両者とも企業診断の核心に迫っていた | <input type="checkbox"/> 受講生は熱心だったが指導はやや空回り |
| <input type="checkbox"/> 両者とも熱心には調査していた | <input type="checkbox"/> 指導振りも受講生の調査態度も空回り |
| <input type="checkbox"/> 指導は的確に見受けたが受講生は今一步 | <input type="checkbox"/> 診断方法を含め実習に大いに問題がある |

コメント(評価の理由等):

2. 経営5部門での問題認識と評価に付いて

受講生の指摘と貴社の認識とにどのような相違があり、どの様にお感じになりましたか？

経営管理	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
人的資源	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
生産管理 /店舗・運 営管理	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
市場・販 売	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う
財務・会 計	<input type="checkbox"/> 全く自社の思っている通りであった	<input type="checkbox"/> 自社の認識とは違いの方が多い
	<input type="checkbox"/> 自社の認識との違いより一致が多い	<input type="checkbox"/> 自社の認識と全く違う

コメント(上記の評価とする理由、受講者の指摘に対する感想等):

3. 改善提案に付いて、

①提案された改善案にどのように対応されようとしていますか？

弱点部門に関する提案内容1:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 大いに役立つので直ぐ実行に移す | <input type="checkbox"/> 役立つかどうかは自社で更に検討する |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うので実施の検討を始める | <input type="checkbox"/> 役立ちそうにないので聞くに留める |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うが、実施は改めて検討する | <input type="checkbox"/> 全く役立つちそうもない |

改善提案へのコメントや今後の対応予定:

弱点部門に関する提案内容2:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 大いに役立つので直ぐ実行に移す | <input type="checkbox"/> 役立つかどうかは自社で更に検討する |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うので実施の検討を始める | <input type="checkbox"/> 役立ちそうにないので聞くに留める |
| <input type="checkbox"/> 役立つと思うが、実施は改めて検討する | <input type="checkbox"/> 全く役立つちそうもない |

改善提案へのコメントや今後の対応予定:

4. 企業診断実習の改善に付いて

①企業と受講生双方に有意義な実習であるためには、どのような点を改善すべきですか？

コメント:

②今後、もし協力頂けるとしたら、どの様な点ですか？(複数回答可)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 再度、診断実習の受け入れ企業となる | <input type="checkbox"/> 実習済のコンサルタントを優先的に使う |
| <input type="checkbox"/> 診断実習に役立ちそうな情報を提供する | <input type="checkbox"/> コンサルタント制度の協賛企業となる |
| <input type="checkbox"/> 診断実習の有効性を公の場等で発言する | <input type="checkbox"/> 特に具体案はない |

その他コメント:

アンケートにご協力ありがとうございました

。

ご回答日	
貴社名	
ご記入者/役職	

添付資料-6 受講者向けアンケートフォーム

アンケートにご協力お願いします

(受講者用)

2011年 月 日

パイロットプロジェクトにご参加頂き有難うございました。

中小企業コンサルタント制度の構築と今後の発展のために、お手数ですが以下の質問に率直にお答えください。回答は該当する評価欄に✓をし、どの様なことでも結構ですからコメント欄への記入もお願いします。

1. 筆記試験について

コンサルタントの評価を知識、実施能力、態度・姿勢の面から行いますが、知識を評価するもっとも公正な方法は筆記試験と考えています。中小企業経営の全ての部門についての一通りの知識を持つことは中小企業コンサルタントの必須条件ですので、筆記試験では全ての分野で一定以上の点数を取ることを合格の条件とする予定です。

今回の筆記試験について、問題の内容、実施方法などで改善すべき点など率直なコメントをお願いします。

科目	コメント
経営管理	
生産管理	
店舗・運営管理	
マーケティング	
財務・会計	
全体(実施方法など)	

2. 座学について

中小企業コンサルタントの評価プロセスの中に1週間の座学を含めています。この座学は受講者に知識を与えるための研修ではなく、1) 中小企業政策・支援プログラムなどの筆記試験にそぐわない項目の知識を受講者に確認してもらうこと 2) 受講者に自分の専門外の部門の知識レベルを確認してもらい今後の自習の方向付けを与えること 3) 受講生の他分野専門家とのネットワーク作りに役立たせること、を目的としています。

今回の座学がこの目的に適ったものであったかどうか、科目毎に率直なコメントをお願いします。

科目	コメント
経営管理	
生産管理	
店舗・運営管理	
マーケティング	
財務・会計	
全体(実施方法・追加すべき科目など)	

3. 学習ガイドブックについて

中小企業コンサルタントとして必要な知識を筆記試験で評価しますが、知識は基本的に各自の自習によって習得されるべきと考えています。その自習の助けになるように中小企業コンサルタントが持つべき知識の範囲と学習のポイントを纏めたのが学習ガイドブックです。特に特定分野の専門家が自分の専門外の分野の基礎知識を習得するための自習の助けとなることを目的としています。

学習ガイドブックは既に参加者の皆さんには配布しました。配布した学習ガイドブックがこの目的に適ったものであったかどうか、科目毎に内容の網羅性や構成などについての率直なコメントをお願いします。

科目	コメント
経営管理	
生産管理	
店舗・運営管理	
マーケティング	
財務・会計	
全体(追加すべき科目など)	

4. 実技試験(企業診断実習)について

①企業診断の経験について

経営者が必ずしも自社の問題を正しく認識していない例が多い中小零細企業へのコンサルティングにおいては、「企業を包括的に診断し、企業の弱点分野と抱える問題さらにその原因を特定し、その改善計画を企業に提案する」という企業診断は極めて重要なステップとなります。

今までに企業診断の経験はありますか？

<input type="checkbox"/> ある	約 _____ 社 1社の企業診断に費やした平均日数 _____ 日
<input type="checkbox"/> ない “ない”場合は、今まで行ったコンサルティングでは指導テーマをどのようにして決めていましたか？	

②今回の企業診断実技試験ではあなたは持てる力を存分に発揮できましたか？

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 存分に発揮できた | <input type="checkbox"/> やや発揮できなかった |
| <input type="checkbox"/> 発揮できた | <input type="checkbox"/> 発揮できなかった |
| <input type="checkbox"/> ほぼ発揮できた | <input type="checkbox"/> 実技能力試験の場とは言えない |

発揮できなかった場合その理由：

③企業診断実技試験の運営についてどのように評価しますか？

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 準備も運営も申し分なかった | <input type="checkbox"/> 準備は良かったが運営はやや空回り |
| <input type="checkbox"/> 準備も運営もまずまずだった | <input type="checkbox"/> 準備にも運営にもやや問題ある |
| <input type="checkbox"/> 運営は良かったが準備は今一歩 | <input type="checkbox"/> 両方とも大いに問題があり、非常に残念 |
- ・上記評価とする理由：

④企業診断実技試験の改善すべき点を挙げてください。

	改善点
日程の長短について	
受講生数や経歴について	
診断方法について	
レーダーチャート作成用評価項目について	
診断企業について	
企業診断報告会について	
その他	

アンケートにご協力ありがとうございました。

ご回答日	
氏名	
所属先(もしあれば)	

添付- 6

パイロットプロジェクト用学習ガイドブック



中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト

パイロットプロジェクト参加者用

学習ガイドブック

緒言

トルコ中小企業開発機構(KOSGEB)と日本国際協力機構(JICA)によるトルコ国中小企業コンサルタント制度構築プロジェクトにおいて、調査団は制度構築の準備作業として、中小企業への需要調査、中小企業支援機関への訪問調査、個人コンサルタントへのインタビュー調査を行った。

その結果として全てのステークホルダーが、中小企業支援のコンサルタントに必要な条件として、特定の専門分野を持つと同時に、経営全般さらに中小企業の現場と中小企業を取り巻く環境についての幅広い知識と実務経験を持つべきであることを指摘した。既に特定分野の専門家としてコンサルタントの現場に立つコンサルタント自身も、企業のあらゆる問題は相互に関連していること、経営者の信頼を得るためには分野横断的な知識は不可欠であることを強調している。

企業が抱える特定の課題の解決には今後とも当該分野の深い知識と経験をもつコンサルタントが求められることは言うまでもないが、調査団は、上記の指摘をもとに、各分野に特化した専門コンサルタントに加えて、中小企業の経営に係る全ての分野に通じ、中小企業そのものを専門分野とする新しいコンセプトである“中小企業コンサルタント”の基準を作成し、それを基に資格制度構築の提案を計画している。新しい資格制度においてはこの“中小企業コンサルタント”の基準に基づき、コンサルタントを実施能力、知識、態度・姿勢の三つの面から評価することになる。

本学習ガイドブックは三つの面のうちの知識に関して、“中小企業コンサルタント”が持つべき知識の範囲と学習のポイントを纏めたものである。資格取得希望者の知識習得のための自習の一つの指針となること、特に特定分野の専門家が自分の専門外の分野の基礎知識を習得するための自習の助けとなることを目的としている。本学習ガイドブックは新しい知識を習得するための教科書ではない。新しい知識の習得のための参考書籍一覧は各モジュールの最後に記載したので、参考にしてほしい。

なお日本ではこのコンセプトに基づき中小企業コンサルタント国家資格制度が50年前に始まり、現在も運営されている。調査団はこの日本での経験を生かすべく、下記文献を参考に本学習ガイドブックを作成したのち、トルコ人専門家の助言をもとに必要な加筆と修正を行った。

2011年10月

- 1) TAC 出版 中小企業診断士 スピードテキスト 1-4 2009年度版
- 2) TAC 出版 中小企業診断士 ポケットテキスト 2011年度版

目次

I. 経営管理.....1

II. 生産管理.....

III. 店舗・販売管理.....21

IV. マーケティング.....39

V. 財務会計.....65

I. 経営管理

構成

1. 経営者のリーダーシップ
2. 企業活動
3. 経営戦略
4. 経営組織
5. 人的資源管理
6. 企業の社会的責任

1. 経営者のリーダーシップ

経営者は、企業環境における機会に気づき、その予想から出発して事業を組み立て、実施して、人々の要求を満たす製品やサービスを形成する人である。場合によっては、経営者と管理者が同一人物であることがある。

リーダーシップは、組織構成員である個人の意思決定に影響を及ぼし、組織構成員全体の意識を経営目的の達成に向かわせるうえで欠くことのできない概念である。中小企業は経営者個人の資質・能力に依存するところが大きいことから、リーダーシップの機能についての学習が必要である。

例えば：

- Kurt Lewinのリーダーシップ類型論
- Rensis Likertの4つの組織類型
- Blake & MoutonのManagerial Grid
- Fred E. FiedlerのContingency Theory
- Robert HouseのPath-Goal Theory
- Harvard Businessの効率的リーダーシップ・チームリーダーシップ・プロジェクトマネジメント・コーチング
- Murat Akcakayaの21世紀の新リーダーシップアプローチ
- Owen & Hodgson & Gazzardのリーダーシップハンドブック
- John P. Kotterのマツシタリーダーシップ

I. 経営管理

JICA 調査団

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Dr. Yusuf Sait TURKAN
Neşe BOZTEMÜR

2. 企業活動

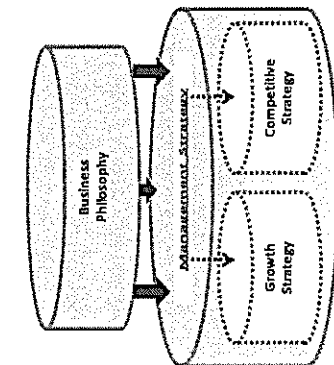
企業活動は企業を取り巻く外部環境、すなわち原材料市場、労働市場、金融市場、製品市場の4つの市場に対する活動と同時に、企業組織内における協働システムの構築に対する活動により成立している。

企業活動はその時々の外部環境の変化に対応させ、永続的なものとするためには、企業がその経営理念に沿って能動的に行動することが求められる。またその行動を具体的なものとする経営戦略が必要である。

したがって総合診断にあたっては、企業が掲げる経営理念とは何か、経営理念に基づく行動を具体化する経営戦略とは何かについての知識が必要である。

2.1 経営理念

経営理念とは、経営者が表明するその企業の行動指針、企業の抽象的・理念的な目的、規範、理想、価値観などを意味する。



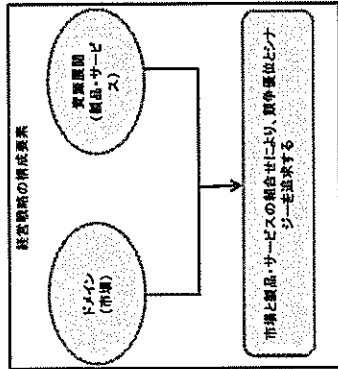
出所：調査団
図-1 経営理念と経営戦略の関係

2.2 経営戦略

経営戦略とは「企業と環境とのかわり方を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」であり、成長戦略と競争戦略からなる。成長戦略と競争戦略については、第3章で記述する。

なお、経営戦略の構成要素として、Dun Schendel & Charles Hoferは以下の4つをあげている。

- a. ドメイン (事業領域)
- b. 資源範囲 (経営資源配分のパターン)
- c. 競争優位性 (競争者に対して強く独自性)
- d. シナジー (既存の生産設備、販売ルート、技術などの利用によって得られる効果)



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団改訂
図-2 経営戦略の構成要素

2.3 経営環境分析 (SWOT分析)

SWOT分析は、企業の活動している環境を理解し、管理するために収集した情報を利用して行うシステマチックな自己評価である。

SWOTという略語は Strengths (強み)・Weaknesses (弱み)・Opportunities (機会)・Threats (脅威)の頭文字からなる。SWOT分析を通じて組織内部の強みや弱み、外部の機会や脅威を評価できる。こうして組織は環境における諸要素の中で最も重要なものを確認できる。

中小企業コンサルタントが中小企業の経営戦略策定に困って助言をする際、SWOT分析は有用なツールとなる。このツールを有効に活用するためには企業を取り巻く外部環境、内部環境を正しく理解する必要がある。

例えば：

- a. 外部環境分析
 - 経済的環境、人口動態的環境、社会文化的環境、技術的環境、自然的環境など企業の直面する外部環境について、機会となる要因と、脅威となる要因とを識別する。

b. 内部環境分析
企業の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）について、強みと弱みを識別する。

下表は、SWOT分析による経営戦略策定の類型を示したものであるが、外部環境分析で機会（Opportunities）とされた要因があるものの、現在の企業の内部環境分析からは弱味（Weaknesses）があったとした場合、どのような方法でその弱味を克服し、機会を企業活動の中に取り込んでいくか、中小企業が実現可能な経営戦略の在り方を助言すべきである。

表-1 SWOT分析による経営戦略策定の類型

	Strength	Weakness	
Opportunity	(1) 強味を生かし機会をつかむ	(2) 機会を強みしないように弱味を克服する	内部環境分析
Threat	(3) 脅威からの影響を最小限にとどめる	(4) 回避する	

外部環境分析

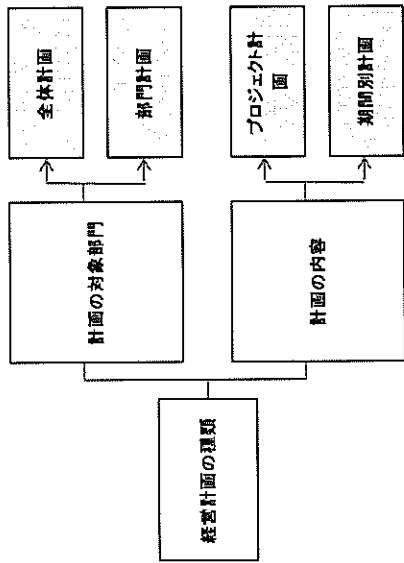
出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査回改訂

2.4 経営計画

経営計画とは、経営戦略で策定された目標を達成することを目的に、企業で策定される計画のことである。計画とは、時間的な限定のついた具体的な行動予定であり、「誰が」「いつ」「何を」行なうのかを特定化したものである。

経営計画には、計画の対象部門やその計画の内容によって、下図が示すような種類がある。経営計画が確実に実行されるためには、全体計画と部門計画との整合性、さらに期間別計画での1年以内の短期計画と2～5年間の中長期計画との整合性を図りつつ、計画が具体化されなければならない。

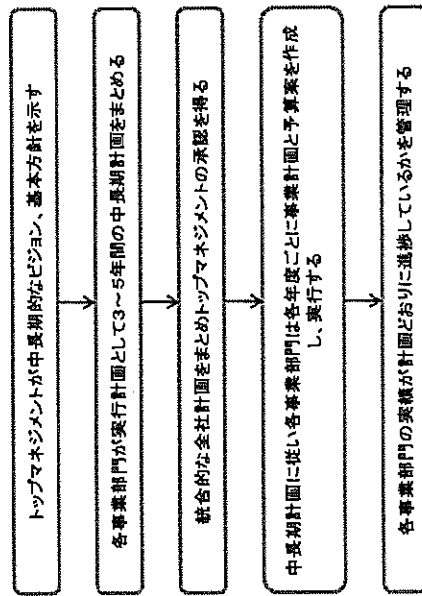
したがって、中小企業コンサルタントとしては、これら経営計画の種類とその意義について経営者に理解してもらい、経営計画策定についての助言・指導をすべきである。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査回改訂

図-3 経営計画の種類

下図は経営計画の策定プロセスの一例を示したものであるが、助言・指導にあたってはこうした策定プロセスについての理解も必要である。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査回改訂

図-4 経営計画の策定プロセス

経営管理は、企業が長期的に達成しようとする経営目標の成果を左右するものである。ビジョンは、将来に向けた企業の実施事項を形成し、方向付ける。企業にとってビジョンとは、リーダーのエネルギーや資源を方向付ける目標のことである。

2.4.1 マネジメントサイクル

企業が経営計画を実行するとき、計画どおりに実行されているかを管理し、計画通りに実行されていない場合、そのかい離の要因を分析し、場合によっては計画の一部を修正する必要がある。この一連の管理活動のためのフレームワークがPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルである。有効な経営管理活動においてPDCA サイクルを正確に、そして継続的に活用するべきである。

このPDCA サイクルは経営管理の基本であることから、PDCA サイクルの意義を十分に理解することが必要である。PDCA サイクルは後述するQCサークルといった小集団活動においても活動の進め方の基本となっており、総合診断ではこうしたマネジメントサイクルが日ごろから実施されているか確認する必要がある。

2.4.2 経営改善手法 (5S、QCサークル)

経営計画の目標を達成するには、その具体的な行動予定のマネジメントサイクルによる管理も必要であるが、一方で日々の経営改善活動を通して、経営計画目標の達成可能な職場環境作り、従業員の経営参画意識を高めることも必要である。

したがって中小企業コンサルタントとして企業に助言・指導をするための具体的な経営改善手法に関する学習は必須である。

製造業、商業・サービスを問わず幅広い業種で実施されている経営改善手法には、広く知られたTQMなどがあるが、ここでは5S活動、QCサークルについて紹介する。

(1) 5S活動

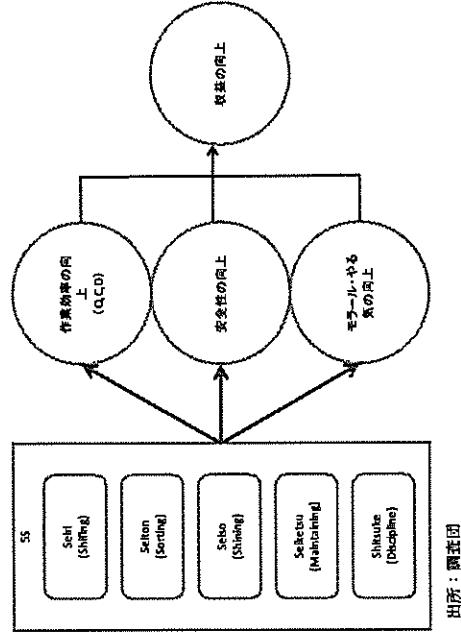
5Sは日本で生まれた概念で、活動を構成する5つの項目が、下記のようにSで始まる項目となっている事に由来している。

- 整理 (Seiri) : 必要なものと不要なものの分類である。必要なものを手が届くところに置き、不要なものをすぐに捨てることである。
- 整頓 (Seiton) : 決められた物を決められた場所に置き、いつでも取り出せる状態にしておく
- 清掃 (Seisou) : 常に掃除をして、職場を清潔に保つ
- 清潔 (Seiketsu) : 整理・整頓・清掃を維持するシステムの開発及び標準化である。

➢ 躰 (Shitsuke) : 決められたルール・手順を正しく守る習慣をつけ、清潔や整頓を遵守することである。

1) 効果

5Sの効果は直接的には、作業効率の向上、職場の安全性向上、従業員のモラル・やる気の向上などが挙げられる。5S活動の継続・推進により間接的には、企業収益の向上といった効果が得られる。

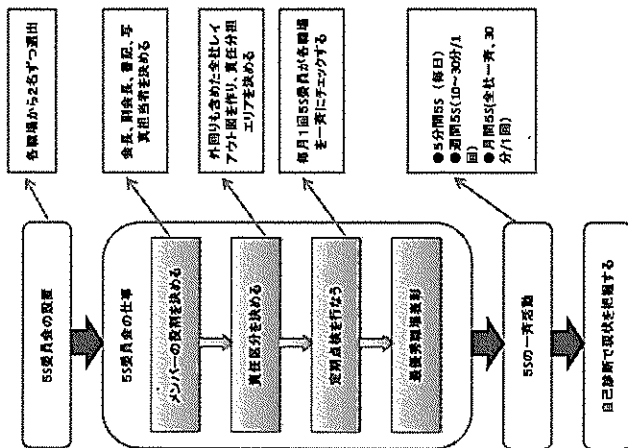


出所：調査団

図-5 5Sの効果

2) 5S活動の進め方

下図は5S活動の進め方の一例である。中小企業への助言・指導にあたっては企業規模、事業現場の状況に応じた適切に5S活動の進め方を助言・指導すべきである。



出所：三修社「改善のための5Sと英断表現」

図-6 5S活動の進め方（一例）

- 5S活動の進め方は以下の通りである。
- ▶ 全社的な5S委員会のメンバーとして、各職場（購買部、製造部、営業部、経理部など）から2名ずつの委員を選ぶ。
 - ▶ 5S委員会では、全社レイアウト図を作成し、各職場が分担すべきエリアを決める。
 - ▶ 5S委員会は、毎月1回、各職場が分担するエリアの一斉点検をおこなう。
 - ▶ 各職場では、それぞれ定期的に5S活動をおこなう。その活動の例として、
 - 毎日おこなう5分間5S
 - 週1回おこなう週間5S（1回あたり10～30分）
 - 月1回おこなう全社一斉の月間5S（1回あたり30分）などの方法がある
 - ▶ 各職場での5S活動の現状を把握するために、下表のような「5S自己診断表」（例）を用いて定期的に点検するのが望ましい。この診断表を全職場で共通化することにより、各職場での5S活動の管理が容易になるだけでなく、職場間の比較が可能となり、今後取り組むべき課題も明らかになる。

表-2 5S自己診断表

分類	No.	チェック項目	評価点				
			4	3	2	1	0
整理	1	使用しないモノが置かれていないか					
	2	通路・作業場は明確になっているか					
	3	指定外のモノは理由がはっきりしているか					
	4	材料、工具等の区分けがはっきりしているか					
整頓	5	指示物が統一されていて古いモノはないか					
	1	モノの整理が守られているか					
	2	材料、部品、工具の置き場は明確か					
	3	使ったモノは戻されているか					
	4	作業場は整理されているか					
清掃	5	床、机、掃除機の手入れは十分か					
	1	掃除機は毎日か					
	2	床は清掃されているか					
	3	ゴミ箱は空か、ゴミを分別してあるか					
	4	作業場は清潔か					
清潔	1	作業場に汚れはないか					
	2	機械設備の点検は行なわれているか					
	3	機械設備、社器、パソコン等に汚れはないか					
	4	区画線の切れ、汚れはないか					
	5	挨拶が行なわれているか					
緑	1	服装、名札、帽子、安全靴の着用は正しいか					
	2	喫煙場所が守られているか					
	3	記入すべき書類に正しく書かれているか					
	4	時間を守られているか					
	5	時間を守られているか					

90点以上 : 優秀です。常に維持してください。
 90点未満～70点以上 : あと一歩です。
 70点未満 : 初めに盛り、5Sについて良く理解してください。
 出所：三修社「改善のための5Sと英断表現」

- (2) QCサークル
- QCサークルは、小集団活動（Small Group Movement）の1つで、メンバーが属する同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループのことである。QCサークルのメンバーは全員継続的にQC活動に参加する。QC活動は現場の作業者達による職場での自主的な活動であり、経営者や管理者はQC活動を支援する。
- 1) 効果
- QC活動の直接的な効果は品質の改善であるが、間接的には以下の効果が見られる。
- ▶ ムダを減らす
 - ▶ コストの削減
 - ▶ 作業安全の向上
 - ▶ 作業員の満足度向上
 - ▶ 従業員間のコミュニケーションの促進
 - ▶ 人間性を尊重して、生きがいのある職場をつくる

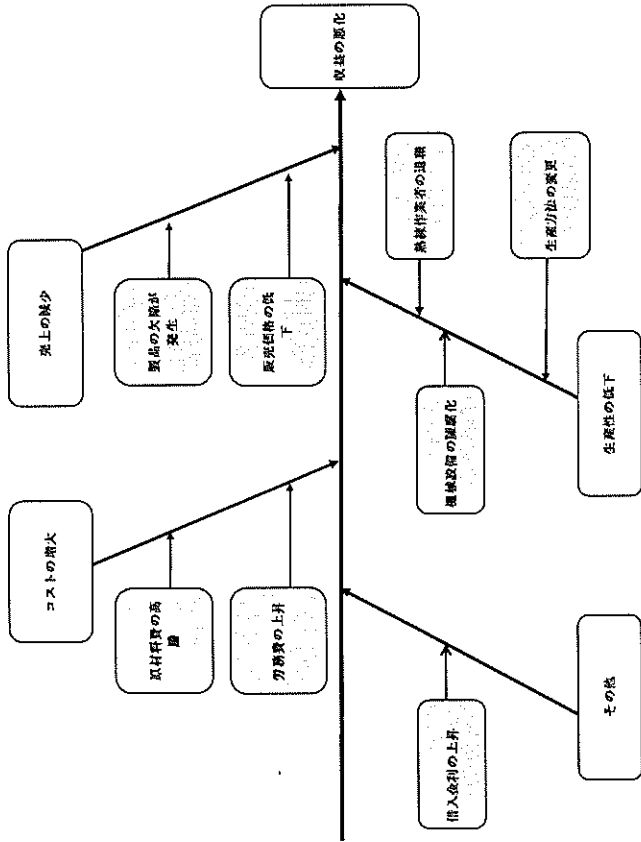
- 2) QC 活動の内容
- QC 活動の内容は以下のとおりである。
- > QC サークルの規模：3人以上で12人以下であるのが望ましい。
 - > リーダー：サークルにはリーダーが1人いなければならない。
 - > 同質性：サークルのメンバー全員が同じ仕事のユニットに属している必要がある。
 - > 継続性：QC サークルを作る時には、短期的な結果を求めて問題の解決を急いではならない。重要なのは、「品質向上精神」を醸成することである。
 - > 自立性：QC サークルは自立したグループであるという哲学を持つ。
 - > 定期的な活動：QC サークルは1、2週間に定期的に定例会を持つ。会議の時間は1時間以下が望ましい。
 - > 分析ツールの使用：QC サークルの会議は分析ツールを使い、作業が客観的・分析的に行なわれる。

3) 分析ツール

QC サークルで使用される分析ツールは下記の7つのツールからなり、QC7つ道具(The Seven QC Tools)と呼ばれる。QC サークルに限らず、総合診断の際の現状把握・分析にも有用なツールであり、中小企業コンサルタントとして身につけておくべき項目である。

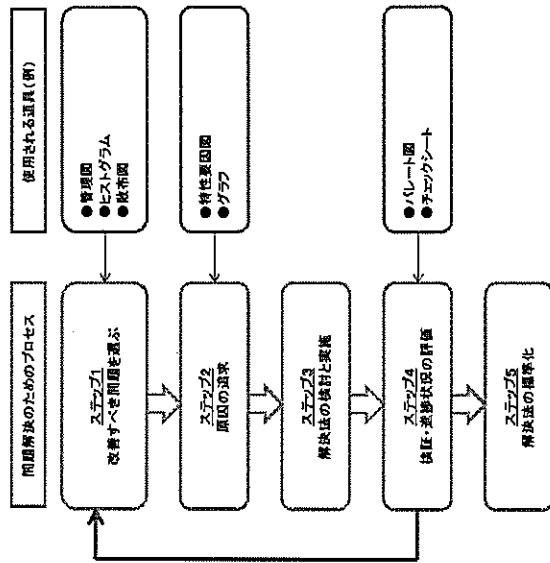
- > パレート図 (Pareto Chart)
- > 特性要因図 (Cause and Effect Diagram)
- > ヒストグラム (Histogram)
- > 管理図 (Control Chart)
- > 散布図 (Scatter Diagram)
- > チェックシート (Check Sheet)
- > グラフ (Graphs)

例えば下図は特性要因図の一例である。特性要因図は、特性(問題点)とその要因(原因)の関係を系統的に線で結んで、魚の骨のように表した図をいう。下図では、問題点として収益の悪化が指摘され、それがどのような原因によってもたらされたかの分析結果を示している。中小企業コンサルタントとしては、企業の問題を絞り込んだ後は具体的な解決策を助言することとなるが、そのためにはその問題を生じさせている原因を深く掘り下げる必要があるが、そのためのツールとして欠かせないものである。



出所：調査団
図-7 特性要因図(例)

4) QC 活動の進め方
下図は QC 活動の進め方の一例を示したものである。



出所：調査団

図-8 QC活動の進め方（一例）

QC活動を進めるにあたっては、問題の原因の追求→解決法の実施→効果の検証・進捗状況の評価と一連のステップ（PDCAサイクル）を繰り返したうえで、解決法の標準化を行なうべきである。

3. 経営戦略

経営戦略は成長戦略と競争戦略の2つのカテゴリーがあり、企業が市場での競争に勝ち抜きながら成長を実現していくためには欠かせない戦略である。特に中小企業に対する助言・指導においては有用なツールであり、これら戦略に関する学習が必要である。

3.1 成長戦略

3.1.1 製品・市場マトリクス（H. Igor Ansoffの事業拡大マトリクス）

成長戦略を検討する際のフレームワークの1つに、H. Igor Ansoffによって提唱された事

業拡大マトリクスがある。下表に示すように、縦軸に「市場」、横軸に「製品」を取り、それぞれ「既存」、「新規」の2区分を設け、4象限のマトリクスとしたものである。この4象限から企業の成長戦略オプションを決定しようとするものである。

具体的には、例えば「市場浸透」では、既存の商品を使って既存の市場で成長しようとする場合、企業は同一顧客の購入頻度を高めるとか、1回の購入あたりの販売量を増やすとかの工夫が必要になる。

表-3 製品・市場マトリクス

	Products	
	Existing	New
Markets	Existing	Product Development
	New	Market Development
		Diversification

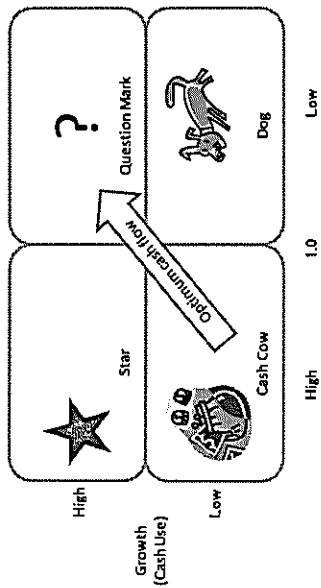
出所：H. Igor Ansoffの事業拡大マトリクス

企業は、第一の選択肢（「市場浸透」）では既存の商品を既存の市場で展開する。特に市場においてまだ開拓できていない顧客がいる場合にこの戦略が有効である。第二の選択肢（「製品開発」）は新規商品で既存の市場への参入である。つまり、既存顧客に新しい商品を提供する。第三の選択肢（「市場開拓」）は既存の商品で新規の市場に参入を試みることであり、第四の選択肢（「多角化」）では商品も市場も更新される（ARPACI 他、1992、p. 64-66）。

3.1.2 Product Portfolio Management (PPM)

PPMは、ポストン・コンサルティング・グループによって開発された戦略策定支援ツールであり、企業が多角化により複数の事業を展開するときの総合効果を分析し、各事業への資源配分を決定するときに利用される。

PPMでは、下図が示すように、市場成長率を縦軸に、相対的市場占有率を横軸にとり、複数の事業を展開するときのそれぞれの事業のパラメータを視覚的に分析する。なお、縦軸の市場成長率が高いということは、製品ライフサイクル（Product Life Cycle）上の成長期に位置し、市場成長率が低いということは成熟期、衰退期に位置していることを表す。また、横軸の相対的市場占有率が高いということは、生産量が多いということから、資金流入が多いことを、相対的市場占有率が低いということは資金流入が少ないことを表す。



出所：ポスターン・コンザル

図-9 PPM の概念図

例えば、市場成長率が高いが、相対的市場占有率が低い場合、資金流出が多く、資金流入が少ないため、キャッシュフローがマイナスとなり、当該事業は「疑問符」のカテゴリに分類される。「疑問符」に投資を行ない、競争相手からシェアを奪い、相対的市場占有率を高めることで、資金流入が増加して、「疑問符」は「花形」のカテゴリに移行する。しかしながらすべての「疑問符」が「花形」に育つわけではなく、その選別が重要となる。

PPM 概念図での各カテゴリの一般的な特徴は下記のように要約できる。

- Star (花形) : 相対的市場占有率が高い・市場成長率が高い・大いに投資が必要・時間と共に Cash Cow への発展・保護戦略が必要
- Question Mark (疑問符) : 市場成長率が高い・比較的低い相対的市場占有率・Star に発展するが消えていくか・成長戦略が必要
- Cash Cow (金のなる木) : 相対的市場占有率が高い・積極的な現金流入・あまり成長しない市場・投資がそれほど必要ではない・保護戦略が必要
- Dog (負け犬) : 相対的市場占有率が低い・市場成長率が低い・市場占有率の上昇が難しい・時間と共に市場撤退・収穫戦略が必要

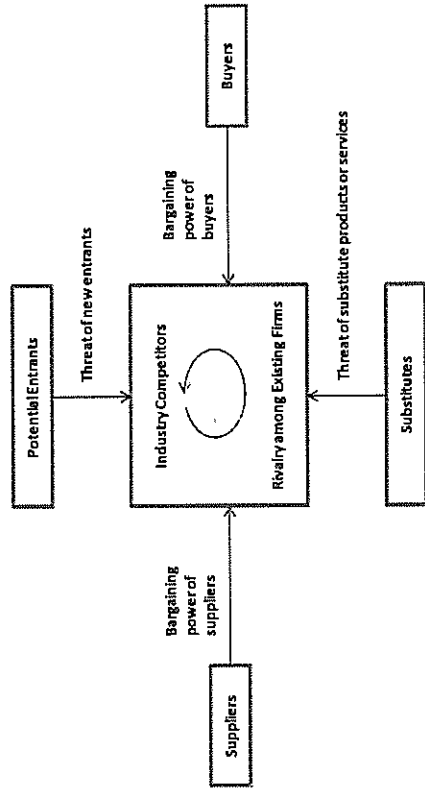
3.2 競争戦略

3.2.1 業界構造の分析

競争戦略の策定にあたっては、まず特定の事業分野における競争状態を分析する必要がある。例えば、Michael E. Porter は下図に示すように特定の事業分野における競争状態を決定する要因として以下の5つの競争要因をあげている。

- a. 既存業者間の敵対関係
- b. 新規参入企業の脅威
- c. 代替品の脅威
- d. 売り手の交渉力
- e. 買い手の交渉力

これらの5つの競争要因の分析によって、企業のおかれている競争環境が明らかになる。



出所：Michael E. Porter, Competitive Strategy : The Free Press, 1980

図-10 5つの競争要因

3.2.2 競争優位 (Competitive Advantage) の戦略

競争優位の戦略とは、競争相手に対して優位性を築くための戦略のことである。Michael E. Porter は競争戦略の基本型として以下の3つをあげている。

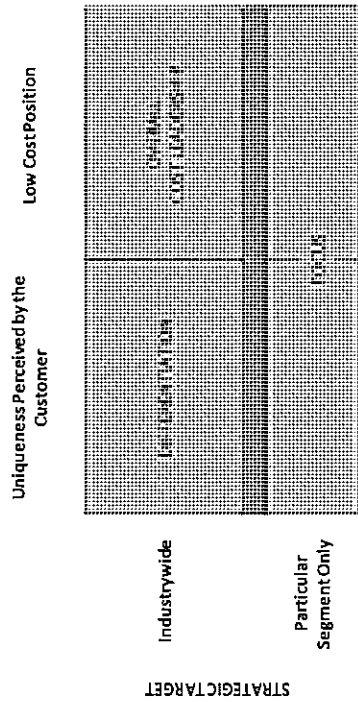
- a. 差別化戦略
競争相手より優れたもしくは類例のない製品やサービスを提供する。製品の物理的特徴が類似していることや高コストのようなデメリットをブランドイメージの活用や異なった消費者グループへの提供やクリエイティビティなどの差別化手法で排除し、競争において優位性を確保できる。
- b. コストリーダーシップ戦略
低価格戦略との混同に注意すべきである。変革エンジニアリングや人的資源の効率的

な利用などの方法でコストを下げ、競争において優位性を確保できる。

c. 集中戦略（自社の能力にマッチした一部のセグメントに焦点をあてる）

企業が自己能力に見合った消費者グループの要求に焦点をあてる戦略である。構造として中小企業は集中戦略によって市場占有率や競争における優位性を確保できる。

表-4 競争戦略の3つの基本型



出所：Michael E. Porter, Competitive Strategy: The Free Press, 1980

3.3 産業クラスター

地域の競争優位を作りだすためには、個々の企業の競争力を強化するだけでなく、企業が依存する地域の部品供給業者、労働者のスキル・産業インフラなどの生産要素などの強化が必要である。したがって企業診断・助言にあたってはこうした地域的観点からの分析ツールの学習も必要である。

なお、産業クラスターを形成する要素を説明するものとしては、Michael M. Porterのダイヤモンドモデルがある。下記の構成する4つの要素の共振によって地域のイノベーションが活発化し、地域の競争優位につながっていくとされている。

- a. 企業戦略と競争環境
- b. 生産要素の条件
- c. 関連・支援産業の存在
- d. 需要条件

4. 経営組織

Choster I. Barnardによれば、組織とは「2人以上の人々の意図的に調整された活動の体系」である。企業の成長・競争力の強化は、①組織構造の形態、②組織の管理の在り方、③組織構成員のモチベーション、に大きく左右される。そこで、経営組織に因りて必要な学習項目は以下の通りである。

4.1 組織構造の形態

組織構造とは「組織の中で、どのような分業を行なうか、また分業化したものをいかにして統合・調整するかについての、基本的な枠組み」のことである。トルゴでは、とりわけ中小企業の「組織化」が大きな課題となっており多くの人が指摘しており、中小企業コンサルタントとしても、これら組織構造に関する診断・助言・指導をするうえで、以下に示す項目は理解しておくべきである。

a. 組織構造の設計原理にはどのようなものがあるか。

例えば：

- 専門化の原則
 - 権限責任一致の原則
 - 統制範囲 (Span of Control) の原則など。
- b. 機能分業と階層分業とは何か。
- c. ラインとスタッフとは何か。
- d. 組織のライフサイクル (Organizational Life Cycle) とは何か。

4.2 組織の管理の在り方

経営目標を達成するためには、経営者や管理者は作り上げた組織を効果的に管理しなければならぬ。企業経営は経営者1人の力ではなく、組織構成員の協働で初めて円滑な管理が可能となる。中小企業経営者に助言・指導する立場にある中小企業コンサルタントにとっては、以下に示すような組織の管理の基本的な在り方についての理解は必要である。

- a. マネジメントサイクル (PDCAサイクル) とは何か。
- b. 科学的管理法 (Scientific Management)、人間関係論 (Human Relations Theory) とは何か。

例えば：

- Frederick W. Taylorの科学的管理法
- George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisbergerの人間関係論

4.3 組織構成員のモチベーション

企業経営者は組織構成員に働きかけ、彼らの能力を最大限に引き出すことにより経営目標を達成するという役割を担っている。組織構成員を行動に駆り立てるものは何なのか、またどのようなプロセスで駆り立てられるのかに関する理論がモチベーション理論である。中小企業コンサルタントが中小企業経営者に対し、組織構成員のモチベーションを引き出す具体的な助言・指導を行なうには、以下のような基本的な項目に関する理解をしておく必要がある。

例えば：

- Abraham H. Maslow の欲求段階説 (Maslow's hierarchy of needs)
- Douglas McGregor の X 理論・Y 理論
- Frederick Herzberg の動機づけ・衛生理論 (Motivation/Hygiene Theory) など
- Celaleddin Serinkan のリーダーシップ及びモチベーション
- Füsün Karatman の企業におけるモチベーションと生産性

5. 人的資源管理

人的資源管理とは、経営目標達成のために、現在から将来にかけて必要となる人材の能力を予測し、その条件を満たす人材を確保することを目的とした評価や教育などの活動とされる。中小企業にあっても組織構成員のモチベーションを高めるためにも適切な人事評価、能力開発の実施は重要である。人的資源管理に関する助言・指導にあたり学習すべき項目は以下である。

- a. 人事評価の目的は何か。
- b. コンピテンシーモデル (Competency Model) とは何か。
 - コンピテンシーは、ハーバード大学の心理学者マクレランド (David McClelland) らによって考案された概念で、「高い業績成果を生み出す顕在化された個人の行動特性」のことである。高い業績成果をあげている行動特性をベンチマークとして、昇格、評価、教育訓練などの人事制度に活用されている。
- c. 目標管理制度 (Management by Objectives) とは何か。
- d. 能力開発の方法としてはどのようなものがあるか。

例えば：

- OJT (On the Job Training)
- Off-JT (Off the Job Training)
- 自己啓発

6. 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility)

企業は社会的存在として、最低限の法令遵守や利益貢献といった責任を果たすだけでなく、市民や地域社会の顕在的・潜在的な要請に応え、より高次の社会的貢献を自主的に行うべきであるという考え方が国際的に定着している。中小企業の場合、助言にあたってもこうした企業の社会的責任に関する学習も必要である。

[参考文献]

- ◇ Arınoğlu, M.A. (2000) Batı ve Japonya İşletme Yönetimi.
- ◇ Ataman, G. (2002) İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ◇ Budak, G. ve Budak, G. (2002) İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- ◇ Demirel, M.K. (2008) İşletmecilik Kuram ve Uygulama. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ◇ Gürbüz, D. ve Güreli, E. (2006) Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ◇ Eren, E. (2001) Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ◇ Koçel, T. (2001) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ◇ Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ◇ Kırçık, O. (2010) Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ◇ Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ◇ Porter M.E. (2010) Rekabet Stratejisi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ◇ Tengimoğlu, D. ve Atila, A. ve Bektaş, M. (2008) İşletme Yönetimi.
- ◇ Tutar, H. (2007) İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

II. 生産管理

1. 生産管理
2. 資材調達・在庫管理
3. 生産管理・改善の各種手法
4. 環境・安全管理
5. 生産情報システム

1. 生産管理

1.1 生産形態と生産管理

1.1.1 生産管理

- 生産管理は生産（設計・調達・作業）を QCD (Quality: 品質, Cost: 原価, Delivery: 数量及び納期) の視点から管理するものである。
- 生産管理の基本機能は、QCD の最適化を図るため、人、モノ、金、情報を駆使して、需要予測、生産計画、生産実施、生産統制を行う手続き及びその活動と云える。なお、狭義では生産工程における生産統制の意味で使われる。
- 管理方法は生産形態の違いにより様々な管理方法が考えだされ、特に中小企業では、下記 1.1.2 に示す生産形態の何れにも分類し難い形態も見受けられ、どの様な管理方法が適切かは企業の規模や管理能力等の実態も良く観察して考えるべきものである。

1.1.2 生産形態

生産形態には以下のようなものがある。

表-1 生産形態の分類

分類の方法	種類
生産開始時期	受注生産、見込生産
生産品種数・生産量	多産少量生産、中産中量生産、少産多量生産、変種変量生産
生産指示の方法	押出し型、引取り型
加工品の流れ	フロー型、ジョブショップ型等
生産方式	個別生産、ロット（バッチ）生産、連続生産

出所：調査団

II. 生産管理

JICA 調査団

Dr. Yusuf Sait TURKAN
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Neşe BOZTEMÜR

なお、複数台もち作業の視点から分類すれば、多能工もち作業と多台もち作業に分かれる。中小企業では、上記分類に因わず実態を良く観察して対応すべきことは既述の通りである。

1.2 QCD (品質・原価・納期管理)

1.2.1 概要

QCD は生産管理の基本的視点であり、その管理運営方法として、PDCA (P: 計画、D: 実施、C: 検証・評価、A: 処置・改善) 等の管理サイクルの的確かつ継続的な活用が重要である。中小企業では、全員参加型の管理システムを構築していくことが経営体力の強化に繋がる場合の多いことに留意すべきである。QCD とは何かについて、一般的な概念は次のとおりである。

(1) Quality (品質)

- 設計品質：製造の目標として狙った品質
- 製造品質：設計品質を組って製造し、実際にできる製品の品質

(2) Cost (原価)

- 原価計算では材料費、労務費及び経費の原価項目が使用される。材料費や労務費は直接原価であり、保全修理費や管理費などは間接費である。
- 標準原価設定時の間接費用の取り扱いについての考え方には 2 方法がある。
ABC (Activity Based Costing/活動基準原価計算)：製品の製造プロセスを活動レベルに分解 (単価×時間×回数) し、1 活動ごとに活動量と資源を金額で把握し、それを製品ごとに集計する。製品の生産工程に注目し、各工程で消費した電力費を当該製品単価原価に加算することなどはその一例である。
スループット会計：スループット＝売上高÷直接材料費＝営業利益÷業務費用

(3) Delivery (納期)

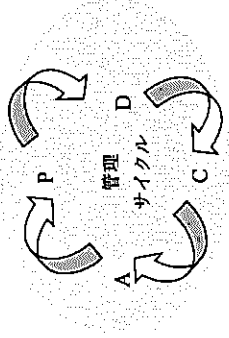
- あらかじめ設定した納期どおりに工程を終了させることが目的
納期遅延：生産上の問題
納期短縮：経営上の問題

(4) PQCD/SME

上記 QCD に、Productivity 又は Products (生産性又は品種)、Safety (安全)、Morale (意欲)、Environment (環境性) を加えて PQCD/SME とし、環境に対して負荷の少ない生産プロセスを設計し、製品やサービスの提供を図る考え方もある。

1.2.2 管理の方法例

PDCA の管理サイクルのイメージは以下の通りである。従業員の連帯意識や働き甲斐を引き出す方策の一つとして、全員参加型の小グループ単位での活動を行う企業も多い。



1. Plan (計画)	従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する
2. Do (実施)	計画に沿って業務を行う
3. Check (検証・評価)	業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する
4. Act (処置・改善)	実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする

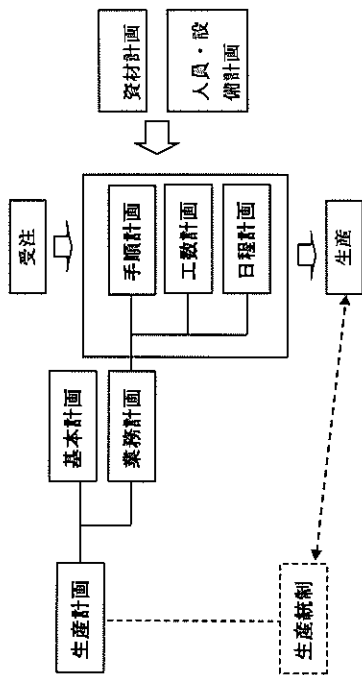
1.3 工程管理

1.3.1 工程管理の目標・機能

(1) 生産計画の概念

製造業を担当する中小企業コンサルタントは、工場診断のみならず包括的な経営診断の場であっても、生産計画に関する基礎的な概念と体系の正確な理解は必須条件である。

- 1) 企業にとって、生産計画は受注した製品を要求された量と日時と品質をもって納品するために非常に重要である。下記では、基本計画、生産計画、資材計画、キャパシティ計画などの管理活動の相互関連を示している。また、生産計画や管理活動に付いて簡単に触れているが、生産管理活動はそれぞれの中小企業によって異なる。中小企業においては、特に企業や製品の特徴、業界、顧客の期待などを考慮して生産計画を作成することが重要である。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が改訂

図-1 生産計画の概念

- 2) 基本計画の主な内容
長期的視点から策定され、主な要素には以下のようなものがある。
- 新製品の開発計画
 - 工場建設、基準生産能力計画
 - 資材調達と VE (Value Engineering：価値工学) の計画
 - 内外製区分と外注利用計画

(2) 生産スケジューリング

生産スケジューリングとは、使用可能な資源の制約下で、製品または部品それぞれの工程ごとの着手時期・終了時期、着手手順、試用設備を決定する活動である。生産設備の構成や配列により、概ね3分類される。

- 1) 単一機械スケジューリング
- 2) フローショップ・スケジューリング
- 3) ジョブショップ・スケジューリング

(3) プロジェクトスケジューリング

プロジェクトスケジューリングとは、多数の作業からなるプロジェクトにおいて、個々の作業とプロジェクトの全体の日程を管理する方法であり、中小企業においても重要な管理手段である。その主なものには、次の3つがある。

1) ガントチャート

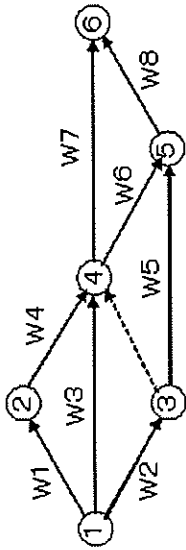
ガントチャートは、ある生産活動における各作業の時間軸を棒グラフにしたものである。表からはどの作業がいつ開始し、いつ完了するかに関する情報が得られ、一連の生産活動の期間が計算される。

2) PERT (Program Evaluation and Review Technique)

一般的に大規模なプロジェクト (建設物、橋、道路、ダムなど) の計画に際して使用される技術である。

中小企業コンサルタントは、PERTでは、以下の項目等を正確に理解しておくこと。

- アローダイアグラム：
最早結合時刻 (最早着手日：EPST)、最遅結合時刻 (最遅着手日：LPST)
- ダミーアロウダイアグラム
- クリティカルパス



出所：調査団

図-2 アローダイアグラム例

3) CPM (Critical Path Method) :

作業において頻度の少ない (クレイティカルな) 活動を特定し、作業の合計期間や各作の最も早いそして最も遅い開始時期及び終了時期を計算する方法である。PERTと同様にネットワーク図を利用する。CPMでは、PERTと違い活動のために一つの期間予測が行われる (PERTにおいては積極的、確率的そして消極的な時間予測が行われる)。

(4) 需要予測

見込生産タイプの企業では一定の需要を見込んで生産する。管理体柄が脆弱な中小企業では作り過ぎのムダ等を排除するためにも的確な需要予測は欠かせない。また、受注生産の場合でも、一定の需要予測を基礎に生産されている場合もあることには留意すべきである。

主な需要予測には、量的な方法と質的な方法との二つのグループが考えられる。

質的の需要予測方法のうち普及しているものは、専門家集団の意見、デルファイ、ノミナルグループ、市場調査及び歴史的アナログ等である。また、質的予測の方法には重回帰分析モデル、トレンド分析、指数平滑、移動平均などがある (Ureten, 2006, p.126-150)。

(5) 生産統制

生産統制の主な項目は以下の通りであるが、担当者は誰か、適任か、また、一人が幾つも担当する場合は管理上の弱点は何か、等にも注意を払うべきである。

- 1) 作業指示手配
- 2) 進捗管理 (日程計画の管理)
仕事の進行状況を把握し、日々の仕事の進み具合を調整
カムアップシステム
- 3) 現品管理 (材料・部品計画の管理)
資材、仕掛品、製品や物に付いて運搬・異動・停滯・保管状況を管理
- 4) 余力管理 (工数計画の管理)
人と機械の能力と負荷状況をチェック・調整

1.3.2 果敢な工程管理

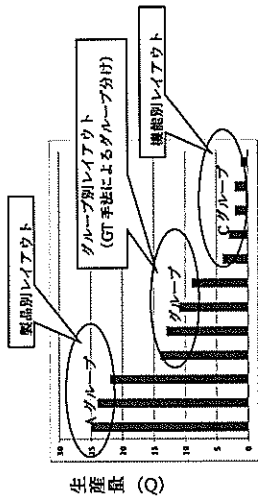
(1) 効果的な工程管理の前提としての SLP (Systematic Layout Planning)
レイアウトプログラミングとは、工場における構成要素の適切な配置と流れを計画することであり、SLP では、レイアウトを構成する各アクティビティを分析し、それぞれの各アクティビティの関連の強さによってレイアウトを合理的に設計する。但し、実際の設計段階では、企業特性や経営資源の限界性への配慮も欠いてはならない。
SLP のレイアウト計画に関係する主な活動には以下のものがある。

a. P-Q 分析

生産する製品の金額又は数量の観点から A、B、C の 3 グループに分けて分析する。但し、単一種の生産であったり、個別受注による単品生産中心の中小企業の存在し、分析に当たっては、分析の必要性も含めて検討することになる。

表-2 P-Q 分析結果の各手法

生産方式	A グループ 少品種多量生産	B グループ 中品種中量生産	C グループ 多品種少量生産又は個別生産
レイアウト	製品別レイアウト	グループ別レイアウト	機能別レイアウト又は固定式レイアウト
ものの流れ	単純工程分析	多品種工程分析	フロムツーチャート



製品の種類 (P) 産量

出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

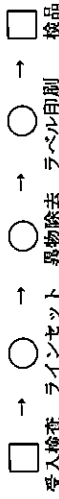
図-3 P-Q 分析

表-2 のグループ別レイアウトは、B グループの生産に適したレイアウトであるが、GT (グループテクノロジ) 手法を応用して共通ライン化を図り、流れ生産を指向することになる。

b. ものの流れ分析

● 単純工程分析

原材料、部品が生産プロセスの投入される点、及び全ての作業と検査の系列を表した図表を作成して分析する。表-2 の A グループ製品の分析等に適する。規模の小さい企業ではよく見られる生産プロセスでもある。下図は製品別レイアウトを行う場合の工程分析例である。工程分析図の記号にはそれぞれ意味があり、正方形は検査動を、円形は加工を、矢印は移動を意味する。ちなみに、三角形は貯蔵である。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-4 単純工程分析図例

● 多品種工程分析

工程 (加工) 経路の類似した製品や部品等をグループ化するため、工程経路図を分析する。B グループ製品の分析に適する。

工程名 製品名	普通旋盤	ターレット盤	ボール盤	フライス盤	中ぐり盤	平面盤	研摩盤	検査
1 A	1	2		3	4	5		6
2 B	1	2	4	3			5	6
3 C	1		2		3			4

出所：日刊工業新聞社「1677つ道具」をもとに調査団が改訂

図-5 多品種工程分析図例

- フロムツリーチャート（流出流入図表）
Cグループである多品種少量生産の職場における機械設備や作業場所の配置計画の基礎資料にすることができる。

表-3 フロムツリーチャート例

後工程 (To)	A	B	C	D
前工程 (From)				
A		25		
B			40	
C				30
D		15		

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が改訂

- c. アクティビティ相互関係ダイアグラム
 - 相互関係ダイアグラムは施設レイアウトにおける異なる異なった部門や作業台間の関連の度合いを確認するために作成される。工程分析図において部門や作業台間のフローやフローの量的情報もたらされる。相互関係ダイアグラムにおいては文字や記号によって主観的な評価がなされ、その比較によって部門や作業台間の関連の度合いを確認する。
 - 相互関係ダイアグラムを一旦作成した後、検討対象となった部門が必要とする領域に配慮した相互関係ダイアグラムを作成する。
 - 更に、レイアウト図にまとめ幾つかのレイアウト選択肢から、部門間で必要な関係がどれだけ確保できているかの評価を行ってレイアウトの最適化を図る。

- (2) ライン生産方式
教科書的な項目は以下の通りであるが、現場では、ライン生産方式の長所を良く観察したうえで、妥当なラインバランスの目的やピッチタイム等を検討していくことになる。

- 1) ラインバランスの目的
概ね、以下を目的としている。

- 人・機械の稼働率の向上
- 生産リードタイムの短縮化
- 作業効率の向上
- 工程設計や工程の編成作業
- 機械化・自動化
- 省人化・省力化

- 2) ピッチタイムの算出と作業ステーション数の計算

$$\text{ピッチタイム} = \frac{\text{生産期間 (ライン稼働時間)}}{\text{生産期間 (ライン稼働時間) 中の生産量}}$$

$$\text{必要作業ステーション数} = \text{リードタイム} \div \text{ピッチタイム}$$

- 3) ラインバランス効率（編成効率）とバランスロス
バランスロスとバランスロスとの関係は以下の通りである。

$$\text{バランス効率 (\%)} = \frac{\text{各工程の所要時間の合計}}{\text{ピッチタイム} \times \text{作業ステーション数}} \times 100$$

$$\text{バランスロス (\%)} = 100 - \text{バランス効率 (\%)}$$

- 4) ラインバランスの改善
ラインバランスは以下のような活動を通じて改善する。現場を視察し作業者とじっくり話し合えば簡単に改善方法が見つかることもあり、作業者が既に気づいている場合さえある。
 - 工程ごとの負荷・作業手順の見直し
 - 作業者の教育・訓練
 - ボトルネックの発見と改善
- (3) セル生産方式
レイアウト上のメリットも享受するために、デザインや生産の面で類似した製品がグループ化され、その生産のための「セル」が形成される。製品の種類が多い場合、類似

の製品からなる「製品ファミリ」が形成され、その製品ファミリごとに「製品生産レイアウト」が開発され、同族の製品一つ一つが同じセルの中で原材料から完成まで生産される。

(4) 管理・生産方式

トヨタをはじめとする大手企業を中心に、製造現場では様々な生産方式や管理方法が開発されているが、大手企業では効果的であっても中小企業には向かない場合もあることに特に注意する必要がある。中小企業で採択されている場合、真に効果的な運営・管理がされているかにも注意が必要である。主な生産方式と管理方法には以下がある。

- ジャストインタイム生産方式 (JIT と自動化)
- オーダーエントリー方式 (Order Entry Production)
- 生産座席予約方式 (Booking Type Production System)
- 製番管理方式 (Order Control System)
- 追番 (おいぼん) 管理 等

1.4 生産の4M

生産管理の目的は、生産管理の基本要素 (QCD) を企業にとって最適な状態にもっていくために、以下の生産の4M (4要素) を合理的に運用・管理することにある。

- Man (人) Machine (機械)
- Material (材料) Method (方法) 又は Money (金)

それぞれの要素は、他の要素と独立して運用・管理されるとは限らず、下配例示の通り、相互に関連するなかで、ある管理の一部として運用・管理されることも多く、生産管理体系の随所で言及される。

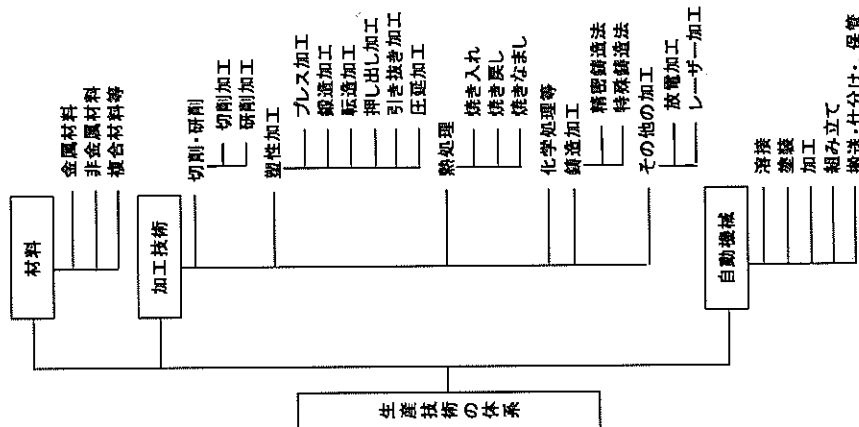
経営資源への制約が多く、各人の作業範囲や管理範囲が広範な中小企業では、QCD と4Mとの関連をより現期に即して其儘観察することが重要なことは言うまでもない。

表-4 生産の4M

4M	関連する事項 (例)
Man	人員計画 (採用・教育・現場へ配属等)、OJT・OJT-JT、3 現主線等
Machine	設備計画、5 S、保全活動 (PM、TPM) 等
Material	MRP (資材所要量計画)、材料どり等
Method (Money)	技術開発、生産形態、日程計画、内・外製区分等

出所：調査団

なお、生産技術に関する体系は以下の通りである。詳細知識は不要であるが、大枠は正確に理解すること。



出所：TAC 出版「中小企業診断士法受検テキスト」

図-6 生産技術の体系

1.5 5S・目で見る管理

1.5.1 5S

5S とは職場の管理の前提となる整理・整頓・清掃・清掃・検の日本語のローマ字表記の

頭文字のSとったものである。
5Sはお題目でも単純な作業でもなく、経営活動の一環であり、社内活性化の一環でもあり、
的的な実施方針と体制とを確立すれば、企業規模を問わず実施可能であり、特に中小企業
では、次に記す通り社長以下幹部が先頭に立って実施すればその効果は大きい。

- (1) 5Sの成功の3つの秘訣
 - a. 社長以下役員が必ず参加
 - b. 全員で現場に出て、現物を前にして、対応を現実的にてきばきと決めていく
 - c. 3現主義（現場、現実、現品）をモットーとする。
- 活動は、一回で“お終い”ではなく、その後のフォローアップを忘れない
職場の「整理、整頓」のルーティン化を行い、活動を継続する。

(2) 5Sの実施手順（例）

以下は「整理」のための活動例である。

赤札（レッドカード）、黄色札（イエローカード）の貼り付け基準
a. 調査票貼り付け日より、1ヶ月経過して使用していないものに、黄色札（イエローカード）を貼り付ける。
b. さらに2ヶ月経過しても使用していないものに、赤札（レッドカード）を貼り付け、退場させて所定場所へ置くか廃棄するかを決定する。
c. 更に、3ヶ月経過（累計）6ヶ月）しても使用していないものは、無条件に廃棄する。

1.5.2 目で見える管理

(1) 定義

企業において、生産性の欠如などの諸問題は、多くの場合、通常は見ることができない。目で見える管理はそれらの問題を可視化し、対策を講じやすくする理想的な管理システムといえる。

目で見える管理とは、管理の対象物を誰が見ても、一瞬に正常な状態か異常な状態かが正しく判断して、異常の処理方法が明確に成っている管理である。
定義に係る用語の大まかな説明は以下の通りであるが、具体的な管理方法は企業の実態に合わせて考えるべきものであり、企業規模を問わず実施できる管理方法である。現場での「見える化」の創意工夫がキーになる。目で見える管理は、上記の定義の用語を解説することによりよく理解できる。定義にある用語の意味は下記の通りである。

- 誰が見ても：職場の担当者だけでなく第3者が見ても判る
- 一瞬に：正常、異常を思考せずに反射的に判断出来る

- 正しく判断：人が誤判断を起こさない
なお、“人が誤判断を起こさない”ためには、人はミスやエラーを起こすものであるとの前提に立って、人のミス3段階を減少させる努力を重ねることになる。

- a. 認知・確認のミス
- b. 判断・記憶のミス
- c. 動作・操作のミス

(2) 目で見える管理の狙い

生産上での主な狙いは以下の通りである。

- a. 異常の早期発見と処置による災害、事故、故障防止、品質防止
- b. 誤確認、誤判断、誤動作、忘れ、ボカミス等の防止により災害、事故、故障防止、品質不良防止
- c. あらゆる仕事の効率化

(3) 管理の対象

管理対象を基準に目で見える管理の目的を整理すると以下のようなようになる。

表-5 目で見える管理の対象

管理の対象	目的	管理の対象	目的
安全衛生管理	災害防止	在庫管理	在庫削減
品質管理	納入不良防止 工程不良防止	設備管理	不良故障予防 消耗品・消耗品交換の効率化
生産管理	未納防止 生産管理業務の効率化	現場管理	配員効率化 スキルアップ

出所：www.asahi-net.or.jp/~ym8h-ogw/ym-meseminu.htm をもとに調査団が改訂

(4) 管理の手順

以下は一般的な手順であり、企業の現状に合わせてステップを追加したり省略すれば良い。

表-6 目で見える管理の導入手順

ステップ	手順	ステップ	手順
1	管理対象の設定	6	アニメーション化
2	可視化・見える化	7	作業位置、目線高さの近接化、集約化
3	正常、異常の範囲基準化	8	音響併用化
4	異常の処置の基準化	9	維持管理化
5	イメージ化色彩化		

出所：www.asahi-net.or.jp/~ym8h-ogw/ym-meseminu.htm をもとに調査団が改訂

1.5.3 自主管理活動

上記では5Sや目で見える管理を概説したが、その管理活動はトップダウンであったり、自主管理であったり、全員参加型であったり様々なバリエーションがある。その中で、中小企業でも取り入れられ効果が上がりやすいと考える活動に、小集団活動としての自主管理活動がある。以下は、その主な2例である。

- (1) QC (Quality Control) サークル活動
QCサークル活動は第一線の職場で働く人々が継続的に製品・サービスの質の改善・管理を行うための小グループ活動である。
- (2) ZD運動 (Zero Defects Movement)
仕事の欠陥をゼロにするための運動である。

1.5.4 実践的な管理用語

製造の現場でよく使われる管理用語を2つ挙げる。

(1) 7つのムダ

ムダとは、付加価値を生まない各種現象や結果と定義される。

7つのムダとは、以下の7つである。

作り過ぎのムダ、手持ちのムダ、運搬のムダ、加工のムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良をつくるムダ

各ムダの具体的内容は企業の現場に合わせて特定することになるが、7つのムダを時間や資源の視点等から削減することで、より効率的な生産の実現を目的とする。

(2) 3現主義

問題が発生したときに、机上で判断するのではなく、現場に向いて不具合の起きた現物を観て、どのような状態であるのか(現実)を確認することで解決を図る。書面主義とは反対の現場主義としての実際の行動原則である。

- 「現場」に足を運び、場を確認する
- 「現物」を手に取り、物を確認する
- 「現実」をこの目で見て、事実を知る

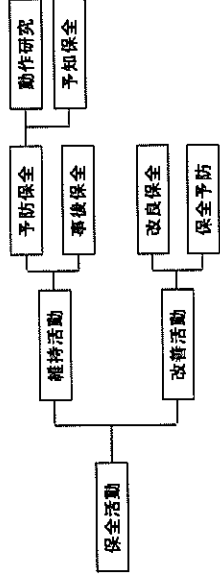
1.6 設備管理

1.6.1 設備保全

設備保全は、設備の性能を維持するために、設備の劣化、劣化の測定及び劣化回復の諸機能を担う、日常的又は定期的な計画、点検、検査、調整、整備、修理、取り換え等の諸活動からなる。

頻繁な設備更新余力の乏しい中小企業ではおろそかにできない活動の一つであり、日常の作業に組み込んで管理することがポイントである。

保全活動の分類は以下の通りである。中小企業コンサルタントも、それぞれの活動の概要と特徴を整理しておくこと。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-7 保全活動の分類

1.6.2 評価と更新

(1) 設備効率

設備効率の向上のためには、停止ロス、性能ロス、不良ロスを低くすることが重要である。設備総合効率と3つのロスとの関係は以下の通りである。

設備総合効率 = 時間稼働率 (停止ロス) × 性能稼働率 (性能ロス) × 良品率 (不良ロス)

(2) 設備更新

設備の陳腐化や、性能が低下して劣化損失が一定限度を超えた場合、設備更新が顕在化する。

2. 資材調達・在庫管理

2.1 資材管理（資材計画）

2.1.1 資材の標準化のメリットとデメリット

企業は、生産している製品以外で使用している素材や原材料、半製品を異なった基準で管理していることがある。標準化は、企業の生産方式や製品の特性、顧客の要望等を踏まえ、経営としてのメリット・デメリットを十分考慮して検討する。

2.1.2 MRP (Material Requirement Planning : 資材所要量計画)

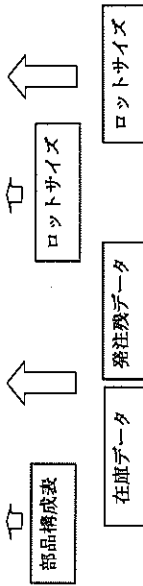
MRPとは、ソフトウェアの支援によって行われる生産・在庫の管理方法である。MRPを活用することで、生産を始める前にどの材料がどれほど必要かを定めることができる。最初に必要な材料を特定するために開発されたMRPであるが、時の経過とともに他の生産計画や管理方法と統合されていき、Closed Loop MRPと呼ばれるようになった。

(1) MRPの流れ

MRPの一般的な流れは下記の通りである。とはいえ、MRPはダイナミックなシステムであり、必要な材料や在庫量、生産情報に付いて絶えず交信すべきである。

基準生産計画 (MPS : Master Production Schedule)

↓
総所要量計算 → 正味所要量計算 → ロット編成計算 → 先行計算 → 計画的発注

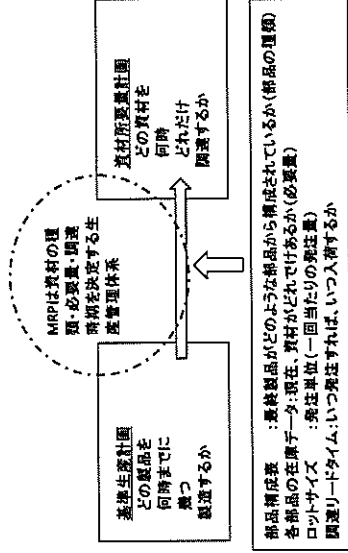


出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-8 MRPの流れ

(2) MRPのイメージと必要な確認事項

以下はMRPのイメージと主要確認事項を図式化したものである。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が改訂

図-9 MRPのイメージ

2.1.3 部品展開表

部品展開では、製品完成に必要な半製品や材料が示される。部品展開表は多くの場合、上位構成品と下位構成品を含んだリストとして作成される。このリストにおいて各項目の材料にコードが付与される。

2.2 在庫管理（発注方式、ABC分析）

2.2.1 在庫管理の重要性

在庫管理は円滑な生産のためにも、資金の有効活用の点からも重要であることを、しっかりと認識しておくことが先ず必要である。在庫の過多・過少から起きる一般的な主要問題は以下の通りであるが、企業の業務形態によって起きる問題の種類も深刻度も多岐である。

表-7 在庫の過多・過少

在庫過多の問題点	在庫過少の問題点
運転資金の固定化	資材切れによる機会損失増加 信用低下
デッドストックの発生可能性	生産リードタイムの長期化
在庫関連費用・労力の増加	緊急調達増加によるコスト増加
保管スペースの増加	
製品の市場対応力・柔軟性の低下	

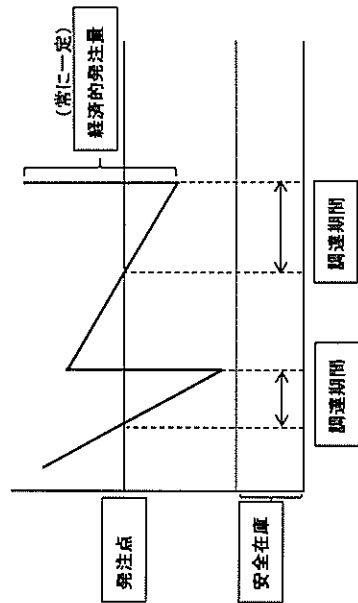
出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が作成

2.2.2 発注方式

以下に主な発注方式を挙げる。中小企業でも、一つの方式だけでなく資材により使い分けられている場合もあれば、全く管理がなされていない企業もあるなど様々である。

(1) 定量発注方式

発注間隔や時期はばらつく。このモデルでは、仕入れる製品や半製品、材料の発注量が決められて、再発注点も定められる。一度決めてしまえば運用や管理が容易というメリットがある。一方、運用がルーズになり長いなどのデメリットにも注意する。2.2.3で説明するC品目等の発注に適する。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

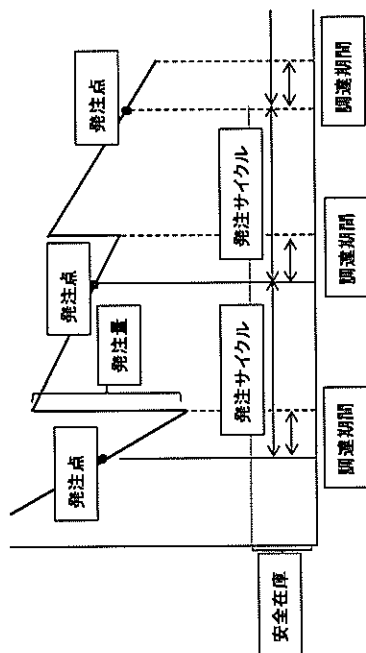
図-10 定量発注方式

定量発注方式の実態を分析する際の主な項目は以下の通りである。

- 定量発注に適する資材の種類と属性
- 安全在庫
- 発注点
- 経済的発注量計算

(2) 定期発注方式

後述のABC分析では、主にはA品目の発注に適する方式であるが、管理が複雑で手間がかかるなどのデメリットもある発注方式である。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-11 定期発注方式

定期発注方式の実態を分析する際の主な項目は以下の通りである。

- 発注量計算
- 安全在庫計算

(3) ダブルビン方式 (複棚法)

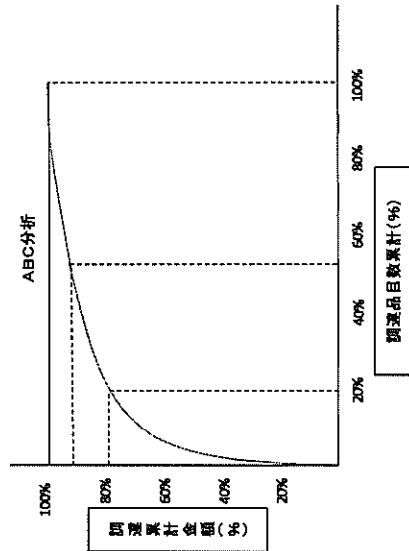
定量発注方式の簡易版で、後述のC品目の発注に適する。

2.2.3 ABC分析

在庫品目を取扱い金額又は量の大きい順に並べて、A、B、Cの3種類に区分して管理の重点を決めるための分析である。

ABC分析による重点管理で期待する効果には以下のようなものがある。

- a. 在庫削減 (A品目の在庫削減)
- b. 在庫回転率向上 (A品目の回転率向上)
- c. C品目に関する在庫管理作業の軽減
- d. 原価管理意識の向上



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調達団が作成

図-12 ABC分析

各品目と管理方式は、一般的にはそれぞれ以下の通りである。

- A 品目の管理：重点管理品目として、欠品を避け、在庫水準は最小になるように管理する。一般に定期発注方式で管理する。
- B 品目の管理：A 品目より管理レベルを下げ、一般には定量発注方式とするが、単価の高い品目では定期発注方式を用いる。
- C 品目の管理：管理の効率化を優先し、定量発注方式やダブルビン方式で管理する。

2.3 購買管理 (購買方式、VA (Value Analysis : 価値分析)、VE)

2.3.1 購買管理の5原則

購買管理においては、中小企業コンサルタントは、企業の個別事情に十分注意を払いつつも下記5原則を重要なチェック項目として活用し、企業の実態把握に努める。

- a. 適正な購買先の選定と確保
- b. 適正な品質の確認と継続 (Quality)
- c. 適正な数量の把握と確保 (Quantity)
- d. 適正な納期の設定と遵守 (Delivery)
- e. 適正な価格の決定とその履行 (Cost)

2.3.2 購買方式

購買方式は様々な形態があり、企業の実態に合わせて最も適した方式を採用することになる。

(1) 購買のタイミミングと量による分類

購買方式は、購買のタイミミングからは以下のように分類されるが、幾つかをミックスしたような方式も存在する。

- a. 定期発注方式
- b. 定量発注方式
- c. 当用買方式
- d. 長期契約方式

(2) 価格を重視した契約による分類

但し、購買は生産管理全体を考慮しつつ契約されるものであり、価格だけが重視されるとは限らない。中小企業では、購買先との過去の経緯や力関係が購買条件の個別内容に強い影響を及ぼすこともある。

- a. 競争入札方式
- b. 見積もり合わせ方式
- c. 随意契約方式

2.3.3 VA と VE

企業が購買する資材や提供する製品・部品の果たすべき機能や掛るコスト、品質を見直すことは重要である。中小企業もVAやVEを通じて適宜基本に戻って考えてみる必要がある。

(1) VA (価値分析) での価値の定義

$$\text{価値 (Value)} = \frac{\text{機能(Function)} \times \text{品質 (Quality)}}{\text{原価(Cost)}} = \frac{\text{原価(Cost)}}{\text{原価(Cost)}}$$

(2) VA の目的と活動

価値を上げるには、機能を向上するか原価を下げる必要がある。安くても良いものを購買するか、提供するため、

- 設計や材料の仕様を変更
- 材料、形状を変更
- 製造方法を変更
- 供給先を変更

するなど社内外の知識を集めて組織的かつ継続的に分析することが重要である。

- 1) VA のステップ
以下のステップ例は購買活動のみならず、製品設計等でも応用できる。

表-8 VA のステップ例

↓	品物の選択 (その品物は何か)
↓	機能の研究 (その品物の機能は何か)
↓	コストの調査 (それはいくらかかっているか)
↓	代替品の探求 (他に代替品がないか)
↓	コストの比較 (あるとすればいくらか)

出所: www.sk-kouhai.com/conj/cas04_va.html

- 2) 本当に価値があるのかのチェックリスト (例)
以下のポイントは、上記同様、製品設計等でも参考になる。

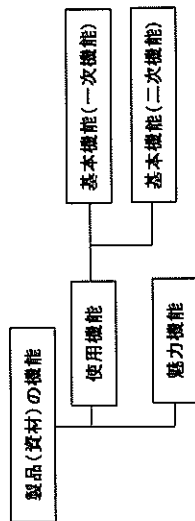
表-9 VA チェックリスト例

<ul style="list-style-type: none"> この部品は除けないか 機能の連合、分割はできないか 機構、形は変えられないか 代替材、代用品は使えないか 市販品、標準品は使えないか 公差はゆるくできないか 生産方法は変えられないか 新しい加工法は使えないか 工程数は減らせないか 	<ul style="list-style-type: none"> 不作用作業はないか 作業を複合または簡単にできないか もっと安く買う方法はないか 新製品、新材料が出たことを知っているか 検査は無くせないか 磨耗類とその整理はうまくいっているか 供給仕入先は適正か 関連のやり方を変えられないか 他社の製品を研究した
---	---

出所: www.sk-kouhai.com/conj/cas04_va.html をもとに調査団が作成

- (3) VE における機能と活動
現在では VA と VE は同じように考えられているが、以下では設計や製造部門を念頭に概略を記す。

- 1) 製品の機能と区分
製品の VE の機能は大まかには以下の通りである。



出所: TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-13 VE の機能

また、コストと機能には以下のような関係がある。

- 機能を一定に保ちコストを小さくする
- コストを一定に保ち、機能を拡大する
- コストが大きくなるが、機能はもっと大きくなる
- 機能を拡大する一方、コストは小さくする

2) VE の製品開発・設計への応用

- 製品開発での応用のポイント
製品ライフサイクル (市場での製品需要と製品耐用年数)
製品系列 (特定製品の代表的な属性を変化させることによる、仕様の異なる一連の製品)
- 製品設計での応用のポイント
機能設計、生産設計、組み立て容易性、コンジョイント分析 (Conjoint Analysis)

2.4 外注管理

2.4.1 内外製の区分決定のポイント

安易に内製又は外注を決定するのではなく、企業の長期的な戦略をも考慮して検討する姿勢が重要である。中小企業では、企業体力の相互補充や経営環境の変化への素早い対応策の一つとして重視する場合もある。以下は、内外製の主なチェックポイントである。

表-10 内外製区分のチェックポイント

<ul style="list-style-type: none"> 品質面(Q) 価格面(C) 納期(D) 数量 稼働率 生産設備 専門技術 不確実性 	<ul style="list-style-type: none"> 内製と外注では、どちらが高品質か外注先へ技術流出しないか 内製と外注のどちらが安い 内製と外注のどちらが早い 自社の生産能力を超えていないか 自社の工程に空きはないか 自社の生産設備で生産できないか 自社にはない専門技術を要求されているか 販売見通しの不確実性に伴うリスクが高いか
--	---

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が改訂

2.4.2 外注の決定方式

外注の主な決定方式には以下のものがある。それぞれ一長一短あることに留意する。

- 見積もり合わせ方式
- 実績原価方式
- 協議購買方式
- 指値方式

2.4.3 外注管理

外注の主な管理ポイントには以下があるが、中小企業の場合、外注先との力関係や自社の管理能力への配慮も必要である。

- 一貫外注と完成品外注
- 外注の評価
- 外荷資源の活用メリット・デメリット

表-11 外荷資源活用のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> 外部の専門性を活用できる 自社の得意分野に経営資源を集中できる コスト削減が可能になる 固定費の変動費化が可能になる 組織のスリム化ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 製品等ノウハウや機密の漏洩のリスクが高まる アウトソーシングした分野のノウハウの蓄積ができない 納期や品質面で外注側の管理の及ばない部分が増加する

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が作成

d. ファブレス

自らは製造設備を持たない製造業も増えつつあるが、その様な企業をコンサルティングの対象とする場合、ファブレス化を必要とする視点とともに、そのメリット・デメリットをしっかりと分析する必要がある。

e. Original Equipment Manufacturer-OEM

換言すれば、一部の製品に付いて、中小企業には調達の二つの選択技がある。一つは自社内で製品を生産することであり、もう一つは他の生産者から自社の名で作らせることである。この二つの形態のメリットとデメリットは下記の通りである。表-12 OEMのメリット・デメリット

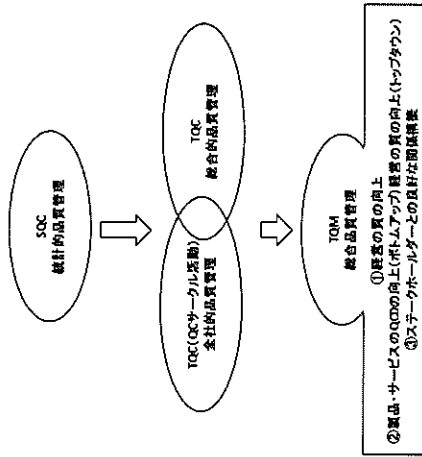
	委託側	受託側
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 多大な設備投資が不要になる 経営の柔軟性が確保できる 供給側の優れた製品を自社の製品として販売できる 	<ul style="list-style-type: none"> 生産量の確保により生産設備の稼働率が向上する 規模の経済性や経験効果による生産コストの低下が見込める 安定した売り上げが確保できる 重産に携わることで、技術的経験とノウハウが蓄積できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 製造ノウハウが内閣に蓄積できない 技術やノウハウのなどが流出するリスクがある 特急対応などの納期短縮や股許変更などへの対応融通性に劣る 	<ul style="list-style-type: none"> 自社ブランドの構築・育成が困難である 特定顧客への依存度が高まり、経営上のリスクが増大する エンドユーザーのニーズや市場情報が入り難い

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

3. 生産管理・改善の各種手法

3.1 TQM

TQMは製品も含め企業経営全体の品質の向上を目指すものである。人的経営資源の限られた中小企業であれば、特に全員参加での活動が望まれる。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が改訂

図-14 品質管理の変遷

3.2 QC7つ道具

QC7つ道具は、発生した不良の原因を追究し、その原因を除去することで工程の改善を図っていく解析アプローチである。

7つ道具は必ずしも独立して使用するものではなく、相互に連携して活用することで分析効果が増す姿勢が重要である。

また、ある課題に対し、ツールを全て使用する必要もなく、使用することが不適切な場合もある。問題の性質や既存の管理方針・方法にも顧慮して、より問題解決に適し使いやすいツールを活用することが重要である。以下に、7つ道具に付いて概説する。

3.2.1 バレート図

上記 2.2.3 の ABC 分析でも使用した図であり、何が管理の重点項目であるか一見で分かる。

3.2.2 チェックシート

事実を的確に区分して定量的にチェックし、データの結果における反復や状態の数が計算される。手帳に使える長所があり、事実の適切な区分が一つのポイントである。

カテゴリー	チェック欄	度数
A	///	3
B	/	1
C	#####	11
D	///	4

出所：調査団

図-15 チェックシート例

3.2.3 ヒストグラム

データの分布状態の把握が目的であり、集めたデータの適当な間隔区分できるかがポイントとなる。

3.2.4 散布図

散布図は、一つの変数ともう一つの変数の間の関係を説明するために使用される。ありうる原因 - 結果の関係の調査に役立つ。散布図の水平 x 軸は変数の一つが受けた数値を示し、垂直 y 軸はその他の変数の数値を示す。

3.2.5 管理図

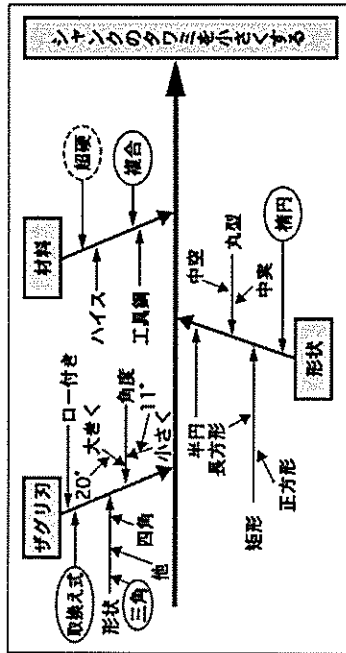
データの取り方やサンプリングの選択等がポイントになる。一般に正常なデータ (点) はランダムな動きをするものであり、管理限界内にあっても点に癖のある場合は慎重に調べることがある。

管理図は大きくは2種類ある。

- 計量値データの管理図 (連続的な値の出る事象を分析)
Xbar-R 管理図、x 管理図、s 管理図、
- 計数値データの管理図 (不連続な値の出る事象の分析)
p 管理図、np 管理図、c 管理図、u 管理図

3.2.6 特性要因図

重点管理しなくてはならないものを目で見分けることを目的とする。要因の大項目は一般的には、4M (Machine, Material, Man, Method) に分類して分析を重ねる。ブレインストーミングで自由な意見を出し合って小骨を作り、小骨の中から特性に大きな影響を与える要因に重みづけをする。しかし、重みづけのこの段階では検証がなされておらず、実際に実施してみる作業が必要になることがある。



出所：www15.ocn.ne.jp/~suzuden/hinsitu.html

図-16 特性要因図例

なお、4大項目に分けることを基本としつつも柔軟な分類が望まれ、上図の例では3項目に分けている。

3.2.7 層別

層別は、サンプリングを行う前に一つのグループに所属する要素を特定の特徴をもって分類することにはじまる。即ち、母集団を幾つかの層に分けることであり、例えば、品質管理に当たって、幾つかの特徴を有する集団を混合して管理しようとする場合に活用すれば重要な資料が得られる。層別の工夫が問題発見のポイントとなる。例えば、ある事象を4Mに分けてみると良い糸口を見つけられることもある。

層別に限ったことではないが、何かを検討するに当たっては、次の例示の様に一つの事象を具体的に切り分けて考えることである。

例示：

- ・機械や道具に問題はないか…
- ・材料に問題はないか…
- ・作業員に問題はないか…
- ・方法に問題はないか…

等

その意味で、フローダイアグラムは一つの工程におけるすべてのインプット、アウトプット及び出来事を可視化する図式的な品質管理ツールである。工程における各々の出来事を視覚情報に変換することで、特に見えない段階がどこにあるかを明確に示す。生産において付加価値のない活動の特定等には重要なツールである。

3.3 新QC7つ道具

QC7つ道具同様に、組織においてチームワークで実施される決定やこれらの決定を確

させるのに使用されるツールである。組織構造において発生する問題はいくつかの段階を経て解決される。まず、問題に関連するデータが収集され、記録される。そして特定のチームによって分析・解釈され、解決のための詳細な計画が立てられる。企業構造や問題の複雑さに応じて適切なツールを選択する必要がある。とはいえ、一つの問題に対し複数のツールを応用することで当該問題の分析や解決が容易になることが多い。

3.3.1 親和図法

図解の対象となる定性情報を親和性（意味や性質が似ていること）のある情報をグループ化し、共通点を導き出したリ、新しい発想を導き出す。活用では、現場担当者も加えた活発なブレインストーミングが重要な意味を持つ。

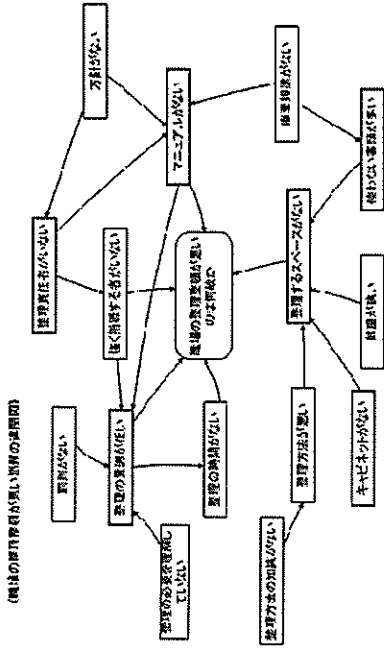
表-13 親和図法の作図手順例

作図手順	解説
①テーマを決める	できるだけ具体的に、目的がわかるように文章で示す
②データを収集しカードを作る	1カード1情報として、40文字前後の文字数を基準に、具体的に文章で書く
③カード合わせをする	2、3枚ずつを目安にカードを合わせる。 分類ではなく、あくまでも文章の意味の近さで合わせる。
④見出しを作る	合わせたカードの意味をくみ取り、1文章に要約する。
⑤カード合わせと見出し作りを繰り返す	全てに見出しがついたら、次に進み、またカード合わせを繰り返す。
⑥図解化	カード（群）の数が4～6枚になったら完了とすると 一番外側の見出しをもとに、配置を決め、構造化する。 関係記号をつけて各島へのつながりを示す

出所：www.la-lab.jp/en/ware/_help/4/limb/DrawingExamples.htmをもとに調査団が改訂

3.3.2 関連図法

原因と結果などの複雑に絡み合った問題を、要素間の関係を図解により明らかにする。解決したい問題を中心に、その問題を引き起こす要因、更にその要因を引き起こす要因と記載を進め、要因相互の関係を線で結んで最終的に最も影響の大きい要因を特定する。

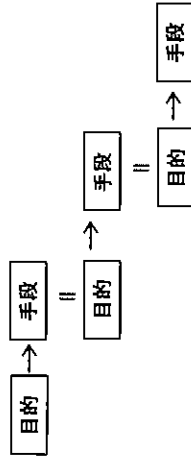


出所：上図は ik-plaza.jp/Solution/solu_npc7_1.htm

図-17 関連図法例

3.3.3 系統図法

系統図法は、一つの問題の解決または何らかの目標の達成のために、作業を階層的に展開していく管理ツールである。目的と手段を多段階にツリー状に展開し最道手段を系統的に定める。ダイアグラムはテーマとその構成要素との間の関係を示す。多くの場合に「どのよう」に」という質問に答えるために使われる。システムチックダイアグラムや樹木分析や分析の樹木や階層図も系統図法の流れである。系統図法は事業の一般目的（樹木の gavidesi）で始まり、事業完成のために必要な下位要素（樹木の枝）へと進む。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

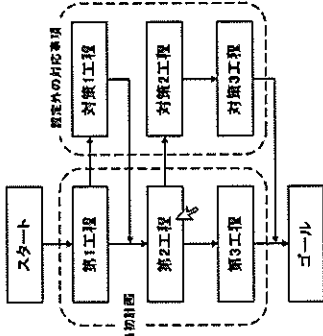
図-18 系統図法例

3.3.4 アロウダイアグラム

既述、「1.3.1(3) プロジェクトスケジューリング」PERT 関連記述を参照

3.3.5 PDPC (Process Decision Program Chart : 過程計画決定図)

計画化の最も重要なポイントは、収集済みデータを系統図法を系統図法を使用して階層別に分けることである。PDPCでは、リスクや対策を定める目的で系統図法を使っていくつかの下位要素に分け、そのリスクや対策を示すために異なった大きさのボックスを用いる。



出所：調査団

図-19 PDPC法の概念

3.3.6 マトリックス図法

複数のデータグループ間の関係について情報を得るための管理及び計画ツールである。マトリックス図は一定数の複数の行と列からなる。行と列の交差点はある問題の着眼点やその密度を示す。

問題に対する2つ以上の事柄を下表のように並べて組み合わせることによって、問題解決のための着眼点を導き出すことを目的とする。問題が2つの場合はL型マトリックス、3つの以上の場合はT型マトリックス、Y型マトリックス等様々な形態が考えられる。

- L型マトリックス
(要素Aと要素Bの軸があった場合、AとBの組み合わせを検討する場合に利用。マトリックス図法の基本形)

	B	b1	b2	b3	b4
A	a1	○			○
	a2			○	
	a3		○		
	a4			○	

出所：調査団

図-20 マトリックス図法例

3.3.7 マトリックスデータ解析法

マトリックスデータ解析法は重要性による優先順位の整理ツールである。マトリックスデータ解析法は系統図法とマトリックス図法の統合からなり、例えば、チームの目的や範囲を絞り込んで、そのうちどれが組織にとって重要かを特定できるように設計されている。

表-14 マトリックスデータ解析法作成手順例

作成ステップ:
a. データをマトリックスに配置 (例、商品種類とチャネル別売上)
b. 相関係数の計算 (例、商品種類とチャネル別売上の相関を見る)
c. 多変量解析の手法で、因果関係分析をする
d. 交点に関連の有無や度合いを表示

出所：www.cc.kyoto-su.ac.jp/circle/cac-clhb/Syvsado/syvsad1.../nnc1.htm をもとに調査団が改訂。

実際のマトリックスデータ解析法では、主成分 (第一主成分) と第二主成分を調べてグラフ化することが一般的である。

3.3.8 検査

上記 3.2 では QC7 つの道具、3.3 では新 QC7 つの道具の概要を説明した。その具体的な活用の一つとして検査業務があり、検査を通じて製品の品質の向上や経営力の向上にも努めるべきである。

検査の種類は大きくは以下のように分類できる

- a. 検査の時期による分類
 - 受入検査、購入検査、工程間検査、完成品検査、出荷検査等
- b. 検査対象による分類
 - 全数検査、抜き取り検査

3.4 ISO9001

最もよく知られた標準化規格の一つであり、中小企業コンサルタントも、ISO9000 シリーズやその構成等の概要は知っておくべきである。

3.4.1 ISO9001 の認証取得

ISO9001 の認証取得の意義は、取得時点での品質が保証されることではなく、継続的に品質の維持向上を図ることが可能なマネジメントが確立されていることを意味することにある。つまり、以下の確立が重要である

- a. 品質マネジメントシステムの確立、文書化、実施、維持
- b. 品質の維持・向上を自発的に行う仕組み

3.4.2 ISO9001 認証取得により期待する効果

一般的には以下が期待されている。

- a. 取引関係者からの信用の向上
- b. 新たな取引の開始
- c. 品質向上によるクレームの数の低下
- d. 従業員の啓蒙・教育
- e. 従業員のモチベーションの向上
- f. 経営者の考え方の全社的な浸透

企業経営上では、認証取得前の経営や品質管理の体制の見直し、取得後の改善とそれに合わせた認証条件の変更等、継続的な改善活動との緊密な連携が保たれてこそ有意義なものになる。そうでないと手間と費用ばかり掛る活動に陥りかねないことを再認識する必要がある。

3.4.3 その他

中小企業コンサルタントは ISO14001 や ISO22000 等の概略に付いての知識も付けておくこと。

3.5 5Why の質問法

Why を 5 回繰り返すことで、現認と対策の深化が期待できる。既定概念にとらわれず、Why を問いかけることで新たな視点や解決策が見つかる契機となる。

表-15 トヨタ式 5W1H 例

Why	なぜなら	対策
第一 Why: なぜ機械が止まったのか	オーバーロードがかかってヒューズが切れたから	ヒューズを交換する
第二 Why: なぜオーバーロードがかかったか	軸受け部の潤滑が不十分だったから	潤滑油をさす
第三 Why: なぜ十分に潤滑しないのか	潤滑ポンプの軸が磨耗して汲み上げが不十分だったから	ポンプの軸を取り替える
第四 Why: なぜ磨耗したのか	切粉が入っていたから	切粉を掃除する
第五 Why: なぜ切粉が入ったのか	濾過器がついていないから	濾過器をつける

出所: www.abc-sandai.com/frame/work11.html をもとに調査団が改訂

上記表-15では、それぞれの段階の「Why」に対し、取り敢えずの対策を講じるとともに、更に「Why」を投げかけて一層深い原因に迫っていることに注目すべきである。

3.6 ECRS (改善の4原則)

工程、作業、動作等を下記の4つの視点から見直すことも有効であり、無意識的に行われている場合も多い。5WHY等と同様に、作業全体を見直し、問題点を見いだす際の手がかりとなり、中小企業の現場でも容易に実行できるものである。

- 具体的には、目の前の工程、作業、動作を、
- Eliminate (なくすことができなにか)
 - Combine (一緒にできないか)
 - Rearrange (順序を変更できないか)
 - Simplify (単純化できないか)
- を議論し又は自問して改善につなげる。

3.7 IE

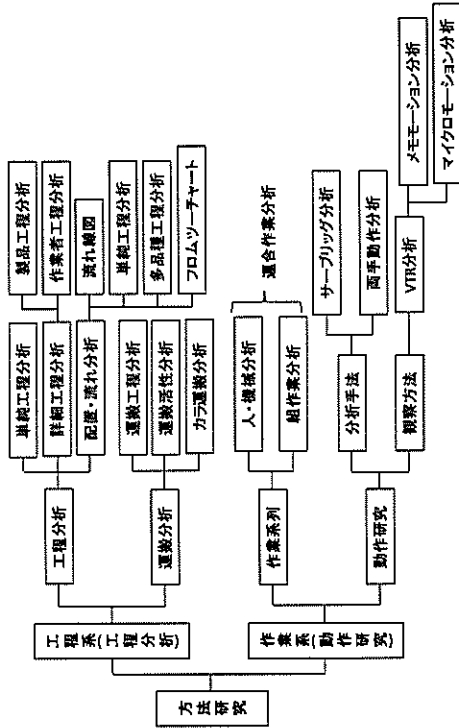
作業研究は、発展の可能性を創出する目的で、一定の出来事または活動に経済性・効率性の面で影響を与えるすべての要因を探るために人間動作を広い範囲で研究する技術であり、特に方法研究や作業測定技術を含む一般的な用語である。

作業研究は生産性と直接の関係を持つ。そのため、既存の資源から得られる生産活動を最小限の投資で向上させるために広く使用されている。作業研究の範囲で、動作研究や工程分析、作業測定や流動数分析などが行われる。

3.7.1 方法研究の体系

方法研究は、より簡易でより効率的な方法を開発し応用することを目指しており、ある作

業を従来の方法で実施した場合と新しい方法で実施した場合とをシステムティックに記録し、コスト領域の観点から批評・研究することである。作業測定とともに作業研究の構成要素である。方法の開発では人間工学も活用される。方法研究を構成する研究や分析は概ね下記のとおりで、工程分析や動作研究を行う場合、対象作業がどのような位置づけにあり、何を関連事項として留意すべきかの参考ともなり、各分析の主要と共に正確に理解しておく必要がある。



出所: TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-21 方法研究の体系

3.7.2 工程分析

工程記号や分析方法の概要を知るとは、企業の現場をより効率的・理論的に理解して問題を発見する助けとなる。一方、具体的な改善策の策定は、対象企業にとり実現可能で継続して実施できる現実的なものでなければならぬ。

(1) 工程記号

加工、運搬、停部、検査は、分析の要素工程であり関連する主要記号は覚えておくこと。

(2) 工程分析 (プロセスチャート)

工程分析 (プロセスチャート) には、単軌工程分析、製品工程分析、作業工程分析、流れ線図 (フローダイアグラム)、多品種工程分析 (加工工程分析)、フロムツリーチャート (流出流入線図) 等がある。

(3) 運搬分析
中小企業の現場に入った場合、最初に主要な工程を図表化又は線図化しておくこと、その後の分析がやり易くなる。

(3) 運搬分析
現場に入った場合、まず、運搬分析の基本記号や台記号等を使って現状を記録しておくこと、その後の分析がやり易くなることは工程分析と同様である。

1) 運搬工程分析
分析の方法には、直線式運搬工程分析と配置式運搬工程分析がある。
2) 運搬活性分析
移動のし易さからの視点であるが、中小企業の現場ではこの視点が欠けていることも多い。

3) 空(カラ)運搬分析
中小企業の現場で欠けていることの多い視点であることは上記 2) と同様である。

4) マテリアルハンドリング
生産システムの中に加工工程や検査工程が一体化して組み込まれていることも多く、関連設備や方式の改善が工程や作業改善に結びつく可能性も高い。

(4) 工程分析による改善
以下は工程分析で期待する改善例である。

- ① 運搬：経路短縮、運搬回数削減、自動化
- ② 検査：不要な検査の廃止、方法改善、自動化
- ③ 停滞：適正在庫の見直し、作業方法・保管方法の改善

3.7.3 動作研究
中小企業での実施は必ずしも容易ではない場合もあり、その必要性と効果、企業負担とのバランスへの留意が欠かせず、常により簡便で効果的な方法を模索する必要がある。

(1) 動作研究
分析手法には、サブプリング分析(微動作分析)と同手動作分析がある。なお、サブプリング記号や動作経路の原則の概略を知っていることと診断実施時にも便利である。

(2) 観察手法
観察手法としては、VTR 分析(ビデオ分析)がよく利用される。また、メモモーション分析(通常の撮影スピードより遅く撮影し、通常の速度で再生、分析)やマイクローモーション分析(通常より早いスピードで撮影し、通常の速度でコマ送りして分析)もある。

(3) 逆合作業分析
人と機械、2人以上の人の共同作業の効率を高めるための分析手法で、分析の目的は以下の通りである。

- 1) 人や機械の手待ちロス、停滞ロス(機械干渉)を明確化
- 2) 改善の原則(ECRSの原則)などの適用による以下の改善

- ・人や機械の手待ちロス、停滞ロス等の減少
- ・作業周期の時間短縮
- ・人や機械の稼働率向上
- ・機械もち台数の適正化
- ・配置人員の削減

3.7.4 作業測定

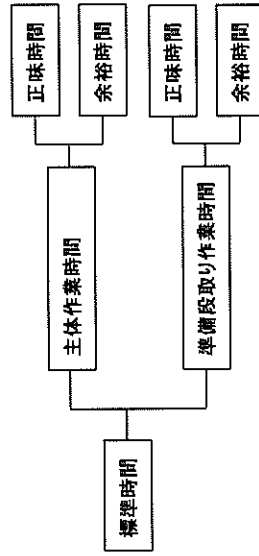
作業測定は正常な労働者が一定の作業を正常な作業速度で行うために必要な時間を特定するための技術の応用である。

(1) 稼働分析

主な方法には、ワークサンプリング法(瞬間観測法)と連続観測法とがあり、それぞれの特徴を十分踏まえて活用する必要がある。

(2) 時間研究

標準時間と構成要素は以下の通りである。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-22 標準時間の構成要素

1) 標準時間

標準時間は主体作業時間及び準備役取り作業時間から成り、それぞれ正味時間と余裕時間

で構成される。また、正味時間と余裕時間の関係を示す余裕率には内掛け法と外掛け法とがある。

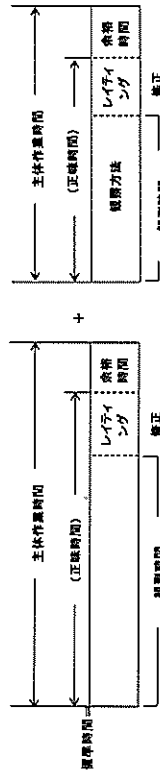
2) 標準時間の設定方法

設定方法は下記の様に複数ある。それぞれの特徴(メリット、デメリット)を理解して、対象となる作業の実施期間や設定の手段等も考慮しつつ、最も適した方法を選択することが重要である。

- ストップウォッチ法
- 実績資料法
- 経験見積もり法
- 標準時間資料法
- PTS法 (Predetermined Time Standard System: 既定時間法)
- ワークファクター (WF) 法
- MTM法 (Method-Time Measurement: 動作時間測定法)

3) 標準時間の設定例

以下は設定例であるが、観測時間にレイテイングを加味して一定の修正がなされる。



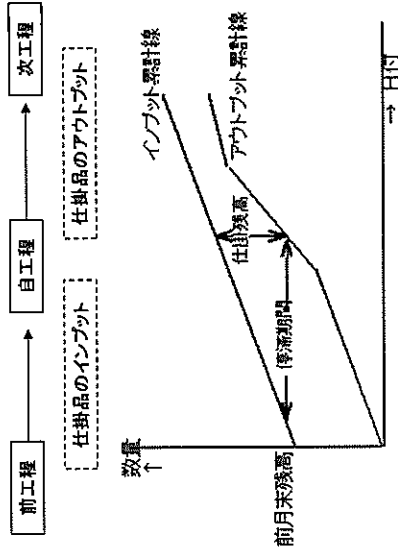
出所: 日刊工業新聞社「IE7つの道具」

図-23 標準時間の設定例

3.7.5 流動数分析

流動数分析は、前工程からの仕掛品の累積受入数量(インプット)と次工程への累積払出数量(アウトプット)を日時で比較して、その差異から仕掛品の在庫量や過少過多、停滞時間の把握や進捗管理に利用する。

また、流動数分析は不良の発生と解決の分析や売上金額と回収金額の分析にも有効と考えられており、中小企業でも効果的な活用機会が多い。



出所: 調査団

図-24 流動数分析の例

4. 環境・安全管理

4.1 環境保全 (4R、廃棄物)

持続可能な循環型社会の構築の観点から、今後ますますその重要性が高まると思われる。EUや米国等において重視されている管理項目や基準もあり、特に最終的にEU等へ輸出される製品(部品)を製造する中小企業では、管理基準等の最新情報の収集に心掛け、輸出先で要求される基準を満たすよう迅速な対策を講じる必要が一層高まる。

4.1.1 4R

4Rとは以下の項目を指す。継続的な環境改善を図るための具体的な目標の設定と実行が中小企業でも求められる。

- Reduce (発生抑制)
 - Reuse (再利用)
 - Recycle (再資源化)
 - Refuse (断る・買わない) 又は Refine (質変換)
- 材料を少なく、何回でも使え、再生可能な製品を作る

なお、Reduceを加える場合は目的は、材料や設計段階で廃棄物の低減、再利用、再利用を工夫することであり、いきなり再利用に向かうのではなく、先ず削減が再利用化に取り組みべきとの優先順位を示すことにある。

4.1.2 廃棄物

(1) 法制度

管理の対象となる廃棄物は様々であり、循環型社会形成のための基本法や個別法が制定されている国もある。例えば、日本では、基本法の他に以下のような個別法がある。中小企業が活動する国での法制の動きには十分注意を払う必要がある。

- 包装容器のリサイクル
- 家電リサイクル
- 建設リサイクル
- 食品リサイクル
- グリーン購買
- 自動車リサイクル

(2) ゼロ・エミッション活動

他に使い道を探して他の分野の原材料やエネルギー等として利用するものである。

4.2 労働環境（安全衛生対策）

労働環境の改善や安全対策への労働者の関心は、今後一層高まることを前提にしなければならぬ。また、その対応が遅れた企業へは優秀な人材が集まり難くない、人材不足で厳しい競争環境への適切な対応が取れない事態も覚悟しなければならない管理項目である。以下はその主な項目である。

- a. 健康診断
 - 一般的な健康診断の種類、特定業務従事者の健康診断項目
- b. 安全衛生教育
 - 雇入れ時教育、雇用後の定期的再教育、職長教育
- c. 安全衛生管理体制
 - 安全衛生担当者、活動
- d. 作業方法の安全対策
 - 工場内レイアウト、作業相・作業服・安全靴の着用、重量物の運搬、その他各種危険作業
- e. 機械設備
 - 機械設備の本質的安全化（プレス機械、旋盤、ベルトコンベヤー等）
- f. 安全衛生計画
 - 安全衛生の年間計画
- g. 車両系建設機械
 - フォークリフトでの作業等
- h. 作業環境
 - 騒音・灰塵・悪臭・危険物（有機溶剤作業、粉じん作業、アーク溶剤作業他）

5. 生産情報システム

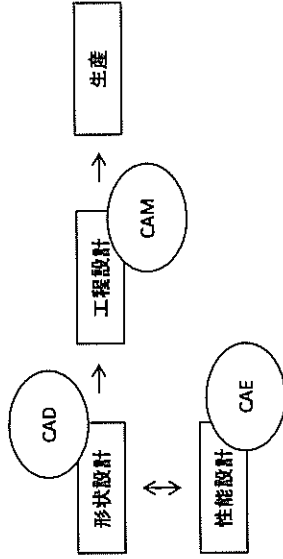
中小企業でも生産情報システムの導入の検討と具体的な対応は、今後ますます重要な経営課題となる。

5.1 主な生産情報システム

以下に主要項目を示すが、コンサルティングの対象となる中小企業や産業分野それぞれの現状を踏まえて、中小企業コンサルタントが今後さらに知識の構築を迫られる分野である。

5.1.1 CAD/CAM/CAEの関係

製造における中心的なシステムであるCAD/CAM/CAEの関係を図式化すると以下の通りとなる。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-25 CAD、CAM、CAEの関係

5.1.2 PDM (Product Data Management)

PDMとは、製品に関するすべての情報や製品の作業フローを管理するシステムのことである。この情報システムには、CADデータ、仕様書、設計図、部品構成データ、組立図、製品特性、NCプログラミング、生産スケジューリング情報や材料リスト等製品生産に係る多様な情報を含む。PDMの機能には図面管理、構成管理、変更履歴管理等がある。

5.1.3 自動製造システム

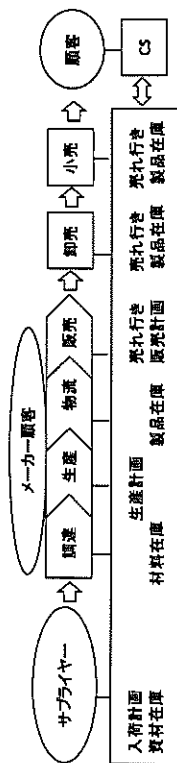
自動製造システムには、NC (Numerical Control) 工作機械、MC (Machining Center)、FMC (Flexible Manufacturing Cell) と様々あり、既に導入しているたり、導入を検討している中小

企業も少なくなく、中小企業コンサルタントにも基礎的な知識の蓄積が求められる。

5.2 製造業における情報システム

5.2.1 製造業における SCM (Supply Chain, Management) 概念図

SCM の概念図は以下の通りであるが、個別企業の診断では、企業の Chain 内での地位や役割、chain 内にいるメリット、デメリットも検討していくことになる。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-26 製造業における SCM の概念

5.2.2 MRP

製造の現場で盛んに研究されている。既述 2.1.2 MRP (Material Requirement Planning : 資材所要量計画) も参照のこと。

文献

Barutçugil, I. (2008) Proje Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
 Eleveren, A. (2008) Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi. Ankara:Gazi Kitabevi.
 Kobu, B. (2010) Üretim Yönetimi.İstanbul: Beta Yayınları.
 Küçük, O. (2009) Stok Yönetimi. Ankara: Delay Yayıncılık.
 Mucuk, I. (2008) Modern İşletmecilik(16.Baskı). İstanbul:Türkmen Kitabevi.
 Scallan, P. (2008) İmalat Sektöründe Proses Planlama.
 Tekin, M. (2004) Üretim Yönetimi. Ankara: Delay Yayıncılık.
 Üner, M. (2011) Genel İşletmecilik Ankara :Delay Yayınları.
 Üreten, S. (1998) Üretim İşlemler Yönetimi. Ankara :Gazi Kitabevi.
 Üreten, S. (2006) Üretim İşlemler Yönetimi. Ankara :Gazi Kitabevi.

Ⅲ. 店舗・販売管理

構成

1. 店舗施設
2. マーチャンダイジング
3. 物流
4. 販売流通情報システム

1. 店舗施設

店舗の機能、販売形態毎のメリットとデメリット、様々な売り場レイアウトや陳列手法の特徴などの店舗施設についての基本知識である。

1.1 店舗の機能

下表は店舗の機能を纏めたものである。

表-1 店舗の機能

訴求機能	店舗の存在を知らしめ、目立たせる	外装、看板、店頭の商品陳列、呼び込みなど
誘導機能	店内へ客を誘導する	入りやすい出入口、明るい店内、レイアウト、通路の工夫など
演出機能	商品の魅力を演出し、選択機能や購入促進機能等を高める	空間デザイン、見やすい陳列、色彩、照明、BGM など
選択機能	商品を選ばせる機能	陳列、什器、POPの活用など
購入促進機能	買いやすさを実現する	販売方法、従業員の応対、POP など
情報発信機能	顧客に対して情報を発信する	展示陳列、ポスター、POP、チラシなど

出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

1.2 販売形態

三つの主要な販売形態のメリットとデメリットは下記の通りであるが、中小企業コンサルタントはこれらをベースに様々な販売形態の特徴を把握したうえで、企業への適切な助言が求められることになる。

Ⅲ. 店舗・販売管理

JICA 調査団

Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Neşe BOZTEMÜR

1.2.1 対面販売

販売員がショーケースなどの什器を挟んで顧客の対応をする形態、高額品、ブランド品、薬、化粧品などの販売に用いられる。

- メリット
 - 商品管理がしやすい
 - 商品説明がしやすい
- デメリット
 - 顧客が商品を自由に選べない
 - 販売員のコストがかかる
 - 販売員用の動線やスペースが必要

1.2.2 側面販売

販売員が顧客と同じ側に立って説明をしながら販売する形態、衣料品、スポーツシューズ、靴などの専門店やスーパーマーケットの一部コーナーで行われている。

- メリット
 - 顧客は自由に商品を選ぶことができる
 - 効率的に販売員を活用できる
 - 店舗スペースが有効活用できる
- デメリット
 - 高額品の販売には不向き
 - 販売員の適正配置が難しい

1.2.3 セルフサービス

スーパーマーケットでお馴染みの形態、来店客が店内を自由に回遊し、特定の場所のレジで精算をする。顧客側がよく知っている商品に向いており、最も効率は良い。

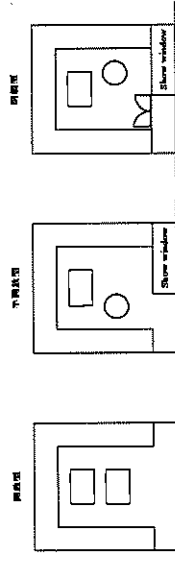
- 顧客にとつてのメリット
 - 自由に商品を選ぶことができる
 - 店内を自由に歩き回ることが出来る
 - 店員に気兼ねする必要がない
- 店舗にとつてのメリット
 - 販売効率が良い
- 顧客にとつてのデメリット
 - 店員数が少なく商品説明を聞きにくい
- 店舗にとつてのデメリット
 - 万引きなどの商品ロスが発生しやすい

1.3 店舗設計

店舗設計そのものは中小企業コンサルタントの業務外であるが、企業から設計者に出す要求事項に関して助言を求められるケースは多い。設計に必要な基本事項の理解と基礎知識は必要である。

1.3.1 店舗構成

店舗の外側部分である店頭と外装である。店頭については、店頭に空地を設けるどうか、その効果は何か、出入口のタイプや数を検討することになる。出入口は何よりも入りやすさが重要な要素であり、開放型、閉鎖型、半閉鎖型などがある。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-1 店舗出入り口のタイプ

外装は店舗の外にいる人たちの注意を引き、店舗をアピールする極めて重要な役割を持つ。看板のデザイン、数、効果的な設置場所なども念入りな検討が必要となる。

1.3.2 売場レイアウト

適切な売場レイアウトとは、店内の回遊性を向上させて売場の生産性を高め、利益を向上させるレイアウトである。

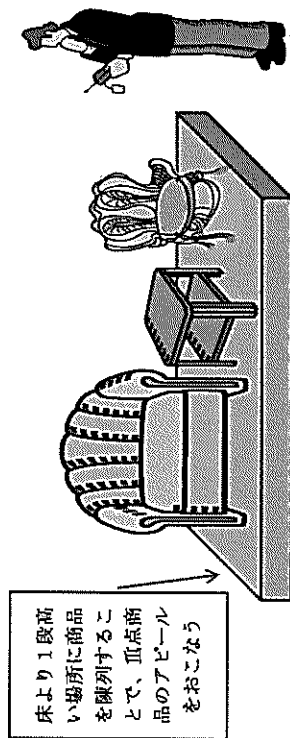
レイアウトの設計に当たっては客動線と従業員動線への配慮をする。顧客の店内の回遊性を高め購入機会を増やし客単価を向上させるためには、客動線は長いことが望ましい。逆に従業員動線は短くすることが作業効率を上げることに繋がる。

動線以外にレイアウトの設計に当たっては、商品のグルーピングや販売形態だけではなく、通路や壁、柱の配置などへの配慮も忘れてはならない。

1.3.3 什器（ショーケース・陳列棚）

次のような様々な什器がある。それぞれの特徴、メリットやデメリットを頭に入れておき、さらに流行や新しい什器などにも常日頃から注意と関心をもつことがコンサルタントには求められる。

陳列棚
ステージ
ショーケース
ショーウインドウ
陳列台



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」より修正図改訂

図2 ステージのイメージ

1.3.4 商品陳列

商品の陳列は大きく量感陳列と展示陳列に分類される。それぞれの特徴は次の通りである。どちらの場合も陳列に当たっては、顧客の手が届く範囲に商品を陳列すること、が基本である。

表2 量感陳列と展示陳列

	量感陳列	展示陳列
対象商品	商品を纏めて陳列し、ボリューム感、豊富感によって顧客の購買意欲を刺激する陳列方法 食料品、雑貨、医薬品、化粧品、実用品、文具など	特定のテーマを決め、それに合わせた商品構成、全体のフォルムを演出する陳列方法 高級品、ファッション品、耐久消費財など
陳列コスト	安い	高い
訴求内容	ボリューム感、販売感、迫力感	美しさ、センスの長さ、選びやすさ
留意点	商品を豊富にアイテームは多く手に取りやすくなる	フォルムを美しく テーマを散ける 小道具を使う 季節感 店の個性

出所：「店舗の開発・診断の実践」M. Takahashi

1.3.5 店舗の照明と色彩

照明がただ店舗や製品をよく見せるだけでなく顧客を引き寄せ寄せる役割もある。様々な照明方法や光源や機材の特徴なども中小企業コンサルタントにとって学ぶべき事項である。今日、店舗運営において3種類の照明に言及できる。A) 見る (see) ための照明、B) 眺める (look) ための照明、C) 精査するための照明、である。

店舗の入り口の照明は店舗広線の最初の基礎点である。よくバランスのとれた一般照明に整えられたシンプレな明度、少しの輝きと見やすい光度によって顧客が陳列されている製品に集中できる。一般的に垂直空間や部屋の片隅がきちんと設置された器具で照明される。

照明の度合いは店舗の種類や店舗空間の特徴や商品間の優先度などによる。

強調された光は注目を引いて強調したいものに気付かせる。また、一般照明と共に作用する強調された光は店舗の雰囲気強化する。良質の照明コンセプトは必ず店舗の個性に見合ったものでなければならぬ。より優先度の高い製品を提供する場合には、より差別化された商品質の照明が必要である。

照明によって製品の正確な位置付けができれば、製品の色彩や形状または表面的特長などの表現が容易になる。

照明は陳列された製品の一つの舞台を用意する。空間に関しても同じことが言える。強調された有効な光の使用が買物においてコミュニケーションを強化する。床や天井や壁が理想的コミュニケーションを稼働させ、店舗空間がより有効になる。有効な光が製品を近くで見ると役立ち立つ。

今日において人々の注目を引き寄せるために思考や感情に訴えるべきである。光や色彩はその手段である。

2. マーチャンダイジング

流通業の中心的テーマであるマーチャンダイジングと商品管理である。商品管理はマーチャンダイジング目標達成のための具体的な管理活動であり、小売業経営の中核的戦略である。商業セクターの中小企業に対するコンサルタントに必要な知識の根幹であるが、以下にその概略を説明する。

2.1 マーチャンダイジング

アメリカ・マーケティング協会 (AMA) はマーチャンダイジングを「企業のマーケティング目標を達成するのに最も役立つように、特定の商品またはサービスを、適当な場所、時間、価格、そして数量で市場に出すことに伴う計画と統制」と定義している。

流通業には卸売業と小売業が含まれるが、中心となるのは小売業である。製造業で生産された商品を「品揃え」「陳列」「演出」「販売促進」「値付け」などの活動を通して商品に育て上げるのがマーチャンダイジングである。生産されたままの品物はまだ商品ではないと

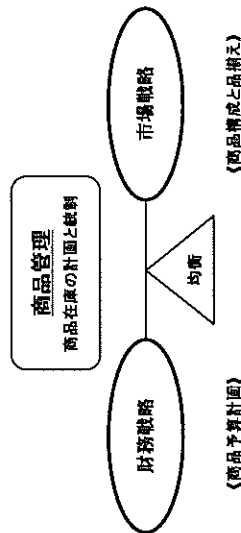
という考え方をまず理解することが出発である。

マーチャングデザインングの目標は売上高、利益、伸び率、シェアなどの指標で表されるが、企業におけるマーチャングデザインング活動にはトップマネジメントによる適切な戦略決定、ミドルマネジメントによる適切な戦術決定、日常業務の適切な遂行と管理が不可欠である。

2.2 商品管理

商品管理を財務戦略と市場戦略の二つの側面からとらえ、その均衡を図ることがポイントである。

財務戦略は、商品に投下された資金をいかに効率的に運営するか、という戦略であり、商品在庫の量と捉えることができる。一方市場戦略は、消費者をいかに満足させるか、という戦略で、商品在庫の質ということになる。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-3 商品管理

2.3 商品予算計画

商品予算計画は、特定の期間に対して金額で示されたマーチャングデザインング活動の計画である。ただしどのような商品をどのくらい仕入れるかといった商品ミックスに因するものではない。すなわち商品予算計画は、売上総利益（粗利益）に影響を及ぼす要因について予測される金額を設定することである。

2.3.1 GMROI

売上高（販売）予算、在庫高予算、仕入高予算、仕入高予算などは独立して編成されるものではなく、財務戦略と市場戦略から導き出されたマーチャングデザインング目標を基礎に、目標とするGMROIを出発点として編成される。

投下された資本がどのように利益に結びついているかを示す指標であるROI（Return On Investment）に対して、GMROI（Gross Margin Return On Inventory Investment）は商品投下資本の効率を測定し、在庫投資の回収を管理するための指標である。

具体的にGMROIは以下の式で表される：

$$\begin{aligned} \text{GMROI}(\%) &= \frac{\text{売上総利益}}{\text{平均期末平均在庫高(原価)}} \times 100 \\ &= \frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{平均期末平均在庫高(原価)}} \times 100 \\ &= \text{売上総利益率}(\%) \times \text{在庫回転率(回)} \end{aligned}$$

したがって中小企業コンサルタントとしては、財務戦略としてGMROI比率を引き上げるためには、売上総利益率を重視するか、在庫回転率を重視するか、あるいはその中間の3通りの戦略タイプから助言をすることになる。

こうしたGMROIの意味、この比率を高めるための戦略についての理解は中小企業コンサルタントにとって重要である。GMROI以外に交差比率や商品回転率等の指標もある。

2.3.2 売上高（販売）予算

売上高予算を立てるために考慮しなければならない主な項目は下記の通りである。

- 過去の販売実績と傾向・変動パターン
- 経済状況と物価変動
- 競争状況
- 流行、ライフスタイルの変化
- 経営戦略・営業政策

なお売上高の長期変動予測、短期変動予測には、それぞれよく使われるいくつかの方法がある。

長期変動予測では、両分平均法、移動平均法、最小二乗法などがある。たとえば、移動平均法では過去数年の実績データの単純平均を求め、その平均値を予測値とする方法である。下の表は商品Aの来年の売上高を予測したものである。

		2011年の商品Aの年間売上高予測 = $\frac{1,200 + 1,100 + 1,250 + 1,250 + 1,300 + 1,250 + 1,200}{6} = 1,217$					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
A商品の年間売上高実績		1,200	1,100	1,250	1,300	1,250	1,200

また、短期変動予測では月別平均法がある。下の表は、2011年の年間売上高予算が1,300であるとした場合の月別売上高予算を示したものである。

(例) 2011年各月の売上高予算÷年間売上高予算×月別季節指数÷季節指数の合計(1,200)

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	合計
2008	100	80	85	70	80	90	100	100	80	80	90	100	1,045
売上高	110	105	80	90	100	110	120	100	90	80	90	110	1,185
2010	120	110	85	90	110	120	130	110	100	90	100	100	1,285
合計	330.0	295.0	250.0	250.0	290.0	320.0	350.0	300.0	270.0	250.0	280.0	310.0	3,495.0
月別平均	110.0	98.3	83.3	83.3	96.7	106.7	116.7	100.0	90.0	83.3	93.3	103.3	1,165.0
季節指数(%)	113.3	101.3	85.8	85.8	99.6	109.9	120.2	103.0	92.7	85.8	96.1	106.4	1,200.0
2011年月別売上高予算	122.7	109.7	93.0	93.0	107.9	119.0	130.2	111.6	100.4	93.0	104.1	115.3	1,300.0

(注) 各月の季節指数=月別平均売上高÷月別平均売上高の年間合計の月平均値×100

2.3.3 在庫高予算

季節変動などの販売特性に応じた在庫高予算を算出する必要がある。低回転率の商品に適した算出法、高回転率の商品に適した算出法がある。

たとえば、低回転率の商品に適した算出法として、基準在庫法がある。具体的には以下の式で表される：

$$\begin{aligned} \text{月初適性在庫高 (売価)} &= \text{当月売上高予算} + \text{基準在庫高} \\ &= \text{当月売上高予算} + \frac{\text{年間売上高予算}}{\text{商品回転率}} - \frac{\text{年間売上高予算}}{12} \\ &= \text{当月売上高予算} + \text{年間平均在庫高} - \text{月平均売上高予算} \end{aligned}$$

2.3.4 仕入高予算

仕入とは商品の販売価格(売価)を決定することを指す。仕入額とは商品の売価と原価の差額である。仕入額に対する比率、あるいは原価に対する比率があるが、何れかに統一する必要がある。一般には商品価値が売価基準で把握されることから売価基準が望ましいとされている。

2.3.5 仕入高予算

まず売上高予算が構成され、これに適合するように在庫高予算を編成し、これらの金額から仕入高予算が計算される。

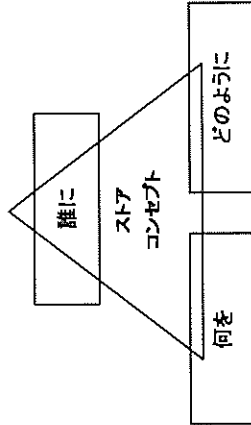
すなわち、仕入高予算は以下の式で表される：

$$\text{仕入高予算 (売価)} = \text{売上高予算} + \text{期末在庫高予算 (売価)} - \text{期初在庫高予算 (売価)}$$

2.4 商品構成と品揃え

2.4.1 スタアコンセプト

小売店は「何を売るか」、つまり肉を売る、野菜を売る、といった取扱商品を基本とした分類の他に、「誰に」「何を」「どのように」を組み合わせさせた営業形態であるストアコンセプトを基本に分類する方法がある。消費者ニーズの多様化や競争激化により、小売業は自店のストアコンセプトを明確に打ち出して、消費者の支持を得ることがますます重要となっている。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図4 スタアコンセプト

2.4.2 商品構成

商品構成(商品ミックス)とは、小売業経営において、顧客に適合した商品ラインと商品アイテムを選択することである。

ここで商品ラインとは、相互に密接な関連を持っている商品群をさす。同一顧客グループにより購買され使用される、などの要件を満たすグループを指す。例えば衣料品店では、スーツ、ネクタイ、ジャケットなどのグループである。

商品アイテムは、特定商品ラインを構成しているブランド、スタイル、素材、サイズ、色などにより区分される商品の最小分類を指す。

どのような商品構成で品揃えを行い、売場を構成するか、というのは小売業の重要な商品戦略である。商品構成の意思決定は標的顧客の観点のみならず、経営管理の観点や競争優位の観点から検討する必要がある。

2.4.3 商品ラインの拡大のメリットとデメリット

顧客のニーズを満たし、更に新たな顧客層を取り込むためには品揃えの拡大が有効である。ただし当然商品ラインの拡大は商品投下資本の増大になるため、財務戦略と市場戦略を考慮した商品管理の観点から慎重な対応が求められる。

メリット	幅広い顧客ニーズに対応できる ニーズ不適合のリスクを減少できる 需要の変動を平準化できる
デメリット	在庫量が増大し、商品回転率が低下する 商品及び在庫管理が煩雑になる ストアコンセプトが不明確になりやすい 自社のライン内で共食いが発生しやすい

なお商品構成の拡大には、商品アイテム数を増やすことで専門性を強化し、売上高の増加を狙う方法もある。顧客一人当たりの買い上げ点数が客単価を向上させる、または顧客総数を増加させることが狙いとなる。

2.5 仕入れ

小売業が卸売業やメーカーなどから仕入れる方法には多様なものがあり、それぞれにメリットとデメリットがある。

2.5.1 仕入れ数量による分類

- 大量仕入れ： 1回の仕入れで同一商品を大量に仕入れる方法
- 当用仕入れ： 販売状況に応じて頻繁に必要な数量だけを少量ずつ仕入れる方法

表-3 大量仕入れのメリット・デメリット

大量仕入れのメリット	大量仕入れのデメリット
数量割引の利益を享受できる 先高見越しによる価格変動差益を享受できる 1回あたりの仕入れ費用が削減できる 機会ロスを防止できる	在庫過多で商品回転率が悪化する 金利や保管費用が増大する 先高見越しを被ると損失を被る 需要やニーズの変化に対応しにくい

出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

2.5.2 仕入れ先の数による分類

- 集中仕入れ： 仕先企業の数を集中させる方法
- 分散仕入れ： 仕先企業の数を分散させる方法

表-4 集中仕入れのメリット・デメリット

集中仕入れのメリット	集中仕入れのデメリット
大量仕入れのメリットを享受できる 売れ筋商品の優先確保が期待できる 商品情報や信用条件などのリテールサポートが受けられる 計画的な仕入れ活動ができ、仕入れ費用が削減できる	品揃えの選択肢が限定される 他の仕入れ先に存在する商品の販売機会を失う可能性がある 仕入先の経営不振による供給停止リスクがある

出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

2.5.3 チェーン店の仕入れ法

- 本部集中仕入れ： 分散した各店舗の仕入れを本部で一括して行う仕組み
- 店舗分散仕入れ： 仕入れ権限を各店舗に分散させ、販売と仕入れを同一場所にする仕組み

表-5 本部集中仕入れのメリット・デメリット

本部集中仕入れのメリット	本部集中仕入れのデメリット
仕入れ機能の専門化により、仕入れノウハウの蓄積、業務の効率化、費用削減が期待できる 大量仕入れのメリットが享受できる	地域の市場性を無視した画一的な仕入れになりやすい。きめ細かいマーケティング活動が困難になる 仕入れと販売が分離しているため双方の連動が不十分になりやすい

出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

2.5.4 小売業側の体制による分類

共同仕入れ：複数の小売業者が大量仕入れのメリットを享受するために共同して仕入れる方法

単独仕入れ：小売業者が単独で仕入れる方法

共同仕入れを成功させるためには、経営ノウハウを共同で開発するなどの、参加者の共同意識と相互のコミュニケーションが不可欠である。

2.5.5 契約による分類

買取り仕入れ：小売店が商品を買取り仕入れる方法

売上仕入れ：小売店が販売した分だけ仕入れたことにする仕入れ方法

2.5.6 取引条件

小売業における仕入れ機能の主要な側面は、商品の仕入れがなされる前に行われる仕入れ先との交渉である。交渉で扱われる内容としては、仕入価格、決済期日、返品条件、運賃負担などがある。

仕入れ価格の決定において重要な要素は割引である。割引には、営業割引、現金割引、数量割引、季節割引、販売促進割引などがある。営業割引とは、保管、大量仕入れ、製品情報の普及といった一定のマーケティング機能を小売業者に遂行してもらったためにかかる費用をカバーしさらに純利益の確保のために与えられる割引である。

2.6 価格設定と販売促進

2.6.1 小売業の価格設定の特徴

小売業経営においては健全な経営活動と利益目標を達成するために様々な方法による販売価格の設定を行う。メーカー（製造業）のような需要と供給の分析による価格設定はまれであり、コストを基準に販売価格を決定するケースが多い。小売業の価格設定の状況には次のような特徴がある。

- 小売価格が供給先によって設定されており、それを受け入れていたケースが多い。小売業が自主的な判断で販売価格を設定できる範囲は限られており、競合他社に対する有利な価格を設定することや顧客に対して特別のサービスを提供するため経費を附することは一般的には難しい。
- また小売価格が顧客の価格情報能力によって決定されるケースが多い。消費者が市場価格をよく知っている商品は価格設定の自由度は大幅に制限される。

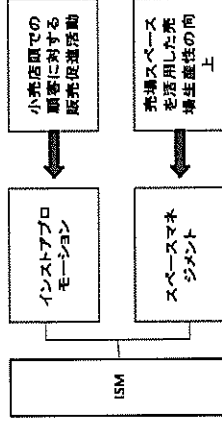
価格設定は個々の企業の経営レベルの方針、つまり、競争相手との価格競争は行わない、価格を主たる競争手段にはしないが相手からの価格競争には対応する、積極的に価格を競争手段とする、などによるが、次のようないくつかの政策が知られている。

- ロスリーダー政策
- EDLP (Every Day Low Price) 政策
- プライスマイン政策
- 価格比較表示政策
- オフプライイス政策

2.6.2 販売促進

販売促進に関する新しいアプローチとして、ISM (In Store Merchandising) やカテゴリーマネジメントがある。中小企業コンサルタントとしてはこれらの知識も学習しておく必要がある。

たとえば、ISM は、来店客の客単価のアップにより売上高の増加を実現させようとするもので、下図は ISM の体系を示したものである。中小企業コンサルタントには、それぞれの店舗の現状にあった具体的な助言が求められる。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」に基づき調査団改訂

図-5 ISMの体系

3. 物流

3.1 物流機能

物流とは、正当なコストで、原材料の調達から最終消費地点までの製品フローおよび製

品を動かす情報フローを提示する輸送・在庫活動のことである。物流の機能は、生産と消費のギャップを埋めることであり、次のように分類できる。

- 輸配送 : 物流のメインとなる活動
- 保管 : 一定期間商品を保管、備蓄する機能
- 荷役 : 荷物の積み下ろしなどの作業
- 包装 : 輸送、保管に当たって荷物を保護する作業
- 流通加工 : 植礼貼りや梱包など、顧客ニーズに応えるための作業
- 在庫管理 : 適切な在庫水準を維持する機能
- 受発注処理
- 物流情報処理

3.2 物流におけるトレードオフの関係

物流においては以下のようなトレードオフの関係が存在する。顧客サービスと物流コストとのバランスの維持は常にシステム構築の課題であり、そのコンサルティングのテーマとなる。

- 物流サービス向上と物流コスト増大
- 店頭作業低減を考慮したサービス向上と仕分け作業によるコスト増大
- 在庫縮減によるコスト低減と機会ロスによるサービス率低下
- 大量仕入れによるコスト低減と在庫コスト増大

3.3 物流戦略

小売業者の販売相手が最終消費者であるのに対して、卸売とは、最終消費者以外に対して販売する活動である。販売相手は 1) 再販売のための購買者 (小売店) 2) 生産のための購買者 (生産者) 3) 各種サービスを提供するための業務用購買者 (ホテル・飲食店など) 4) 公的機関など様々である。

3.3.1 卸売業の物流の特徴

卸売業には受注から納品までのリードタイムの短縮やミスのないピッキングの仕組みが求められる。業務は次のような特徴を持っている。

- 納入業者が多く、入荷作業は常に煩雑である
- 在庫商品のライン・アイテム数が多い
- 多頻度の小口配送が求められる
- 品切れやピッキングミスは小売業にとって機会損失となるため欠品は許されない
- 手作業が多く人件費率が高い

これらの課題に対応する為に、情報システムの有効利用が必須である。

3.3.2 一括物流

卸売業が戦略として力を入れているのが一括物流の受託である。モノと情報を一元管理することで実現する高品位物流であり、ばらばらに管理されていた各卸物流を、一括物流センターと小売専用の情報システムで運営する共同物流システムである。小売業も、店頭作業の効率化を目的に、この一括物流を志向している。

一括物流は、配送部分のみならず、ロジスティクス全体に及ぶシステムである。その中核を担うのが一括物流センターである。在庫を抱えるディスプレイセンターと在庫は持たず店別仕分けや流通加工を行うトランスファセンターに分けられる。

4. 販売流通情報システム

販売流通の分野で様々な情報システムが活用されている。詳細は専門家に任せることとなるが中小企業コンサルタントとしてシステムの概要、メリット、活用についての一通りの知識は持っている必要がある。

4.1 POS (Point of Sales) システム

POS (Point of Sales) システムは光学式自動読み取り方式のレジスタタにより、単品別に販売情報を収集・蓄積し、様々な用途に利用するものである。

POS システムの最大の特徴は単品レベルの管理が可能なこと、何が、いつ、いくらで、いくつ売れたかというデータがリアルタイムで把握できる。レジなどの店内業務の効率化は導入しただけで得られる POS システムの直接的メリットである。

しかし POS データは「売れた」という結果のデータである。これだけでは「なぜ売れたのか、売れなかったのか」を知ることではできない。POS システムをさらに有効に活用するためには 1) 売れた要因と POS データの関係を分析する 2) 外部の POS データを自店の品揃えに反映する、などの工夫が必要である。また顧客別の POS データを収集することができれば、顧客の属性に基づいて色々な分析も可能となる。

POS データのマーケティングへの活用についても学習が必要である。

4.2 バーコード

バーコードは、バーコードアルファベット (barcode symbology) と呼ばれ、バーコードの含む線や空白がどのように印刷されるべきかを定める規則によって印刷されている。バーコードは0から9までの数字やアルファベットの文字や一部特殊文字 (*、.、/ など) を含むことができる。複数のバーコードアルファベットの文字や一部特殊文字 (*、.、/ など) を含むことが、一部は数字のみを含むに対して一部は数字に加えて特殊文字も含む。従って、様々なバーコード標準がある。現在世界で使用されている多くのバーコード種類が存在する。

例えば、あるマーケットで製品の上にバーコードの線が製品の価格や製品詳細に関する情報を含まない場合がある。それは一つの参照番号である。製品は店舗のコンピュータにこの参照番号で知られている。製品の価格やその他の情報は店舗のコンピュータに入力してある。製品に関する情報が求められた場合に参照番号がコンピュータに送られる。コンピュータがその製品に関する詳細情報を返す。この方法では製品の価格が変動した場合に、ただコンピュータに入力された価格情報を変えればよいのである。

従って、バーコードは太いバー、細いバー、太いスペース、細いスペースの組み合わせにいろいろの意味を持たせるものである。EAN (European Article Number) など国際的なコードや各国で独自に開発され使用されているコードもある。

EAN コードは、トルコにおいて、トルコ商工会議所連盟 (TOBB) に属する国立商品番号付与センターによって配布されている。

EAN-UCC システム利用を希望する生産者や輸出入業者、販売業者は国立商品番号付与センターに申請して登録を行わなければならない。国立商品番号付与センターに登録した企業に対して EAN-UCC 企業番号が付与される。当該番号は当該企業の独占となり、当該企業のみによって利用される。

登録のために必要な申請書類やかかる費用に関しては国立商品番号付与センターに問い合わせることができる。

トルコで実施されているバーコード標準である EAN13 の種類や特徴は下記の通りである。

国コード	企業コード	製品コード	管理欄
3桁	4桁 (変更可能)	5桁 (変更可能)	1桁
例:			
869	9588	90007	3

上記の例でも見られるように最初の3桁は国コードである。トルコの国コードは869である。

国コードに続く4桁の部分は企業コードとして分けられている。企業コードは4桁しか使えないわけではない。製品の種類によって桁数が変更できる。この番号は国立商品番号付与センターによって生産者または販売業者の企業に付与される番号である。番号は当該企業によってのみ用いられる。

これに続く5桁は生産企業によって製品に与えられた番号である。製品コード桁数も製

品の種類によって増減できる。生産企業はこの5桁を任意に利用できる。ただ、薬剤セクターにおいて最初の2桁は保健省によって定められている薬剤細包形状 (錠剤、シロップ、粉末など) を示す。

5桁の製品コードは生産企業によって任意に使用できるが、コードは一定の規則に応じて付与すべきである。

最後の1桁は管理欄である。最初の12桁が正確に読み取られているかどうかをチェックする。先の12桁の数字で計算される。

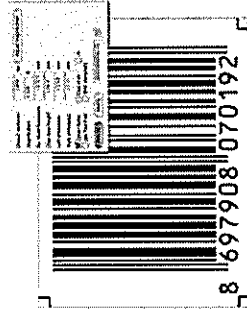


図-6 バーコードの例

バーコードシステムは製品ベースでの販売分析、注文管理及び在庫管理において有益な情報を確保できるので、コンサルタントもこの情報システムを把握しなければならない。

販売流通業においては、POS システムやバーコード以外にも EOS (Electronic Ordering System)、EDI (Electronic Data Interchange)、CRM (Customer Relationship Management) など新しい動きが活発である。

【参考文献】

- ✦ Kuntiz, G.I. (2008) Pankende Planlama Merchandising (Çev: Demirtiz,N. ve Demirtiz, A.). İstanbul: Seala Yayıncılık.
- ✦ Mucuk, İ. (2007) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ✦ Özdemir, Ş. (2008) Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi-Ankara: Nobel Yayınları.

IV. マーケティング

目次

1. マーケティングの基礎概念
2. マーケティングマネジメント戦略の展開
3. マーケティング情報システム
4. 購買行動
5. マーケティング戦略
6. 新しい動き

IV. マーケティング

1. マーケティングの基礎概念

1.1 マーケティングの定義

マーケティングとは、消費者ニーズの認識、魅力的な商品開発、有効な価格設定、流通や店舗の構築、適切なプロモーションといった一連の領域を包括する概念、つまり、売れる仕組み作りである。

フィリップ・コトラーの定義に従えば、以下の通りとなる。

- マーケティングとは、
- 個人や集団が、製品及び価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的、管理的プロセスである。
- アメリカ・マーケティング協会 (AMA) はマーケティングを下記のように定義している。(1985年の定義)
マーケティングとは、個人および組織の諸目的を達成させる交換を作り出すためにアイデア、財、およびサービスをめぐるコンセプトの創生、価格、プロモーション、およびにかかわる計画と実施のプロセスである。

マーケティングの理解のためのコンセプトは以下の通り整理できる。

JICA 調査団

Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Neşe BOZTEMÜR

表-1 コトラーが主張するマーケティングに関するコンセプト

ニーズ	人間が感じる欠乏状態
欲求	ニーズの表現があり、それを満足させるもの名前で表される
需要	欲求は、購買力を伴って需要となる
製品	ニーズや欲求を満足させるもので市場に提供されるもの
交換	代わりに何かを提供することにより、相手から欲しいものを獲得する行為
取引	マーケティングの交換の測定単位
市場	ある製品の現実の購買者、潜在的な購買者の全ての集合

出所：ダイヤモンド社「新版マーケティング原理」

1.2 マーケティングコンセプトの変遷

経済・社会の変化と共に、マーケティングコンセプトの変遷と市場の変化のスピードや方向性を予測することは、中小企業にとっても、その健全かつ安定的な発展を目指すうえで重要な課題である。

表-2 マーケティングコンセプトの変遷

生産志向	需要が供給を上回っており、生産性を高めたいかに効率よく製品を生産するかが経営者の中心的課題となる時代のコンセプト
販売志向	標準化された製品を大量生産することが可能になり、企業の技術を生かした製品を生産し市場でその是非を問う、プロダクトアウトの考え方が中心の時代
顧客志向	供給が需要を上回り、企業間競争が激化した成熟市場でのコンセプト。市場ニーズを探り、それに合致した製品を開発し市場に提供するマーケティングの考え方が中心となる
社会志向	マーケティング活動は、企業の利潤の増大のみならず社会全体に与える影響に配慮しなければならない、とする考え方

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が改訂

1.3 マーケティングの領域

企業におけるマーケティングの対象領域は時代の変遷とともに、企業組織の上部が関与する方向へ拡大しており、以下は大きな段階分けである。

- a. マーケティング機能別戦略
マーケティングの4つの機能（後述）ごとに活動を展開していく戦略
- b. マーケティングマネジメント戦略
マーケティング目標達成のために、4つの機能を一連のプロセスのもとで統一的に展開していく戦略
- c. 戦略的マーケティング
経営戦略の中心的な位置づけとしてのマーケティング

2. マーケティングマネジメント戦略の展開

2.1 マーケティングマネジメントプロセス

マーケティングマネジメントプロセスは、以下のように定義される。

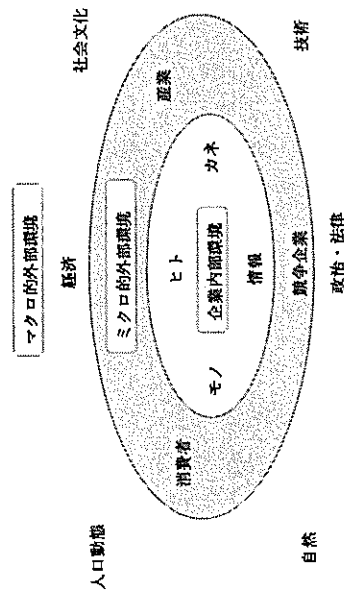
- a. 市場機会を分析し
- b. 探的市場を測定し
- c. マーケティングミックス戦略を展開し
- d. マーケティング活動を管理していくこと

出所：ダイヤモンド社「新版マーケティング原理」

2.2 マーケティング環境の分析

マーケティング環境の分析に当たっては、企業の置かれた環境を、過去の成功経験や既定概念にとらわれないで、冷静に見直してみるものが最も重要である。その有力な方法としてSWOT (Strong: 強み、Weakness: 弱み、Opportunity: 機会、Threat: 脅威) 分析がある。

SWOT 分析は、企業経営が企業を取り巻くマクロ的・ミクロ的な外部環境と内部経営源の充実に左右される実態を上記の4支店から分析するものである。但し、SWOT 分析も、一定の条件下での評価であることを忘れてはならず、その条件が変化すれば、従来は強みだったものが弱みに変わり、弱みが強みに変わることがあることに十分な注意が必要である。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-1 マーケティング環境

2.3 マーケティング目標の設定

中小企業にとっても客観的な分析に基づく具体的な目標の設定は経営上必須である。誰が設定し、どの様に組織内に浸透させ、進捗管理や評価を行うかは経営の重要なカギとなる。マーケティング目標の主なものとしては以下がある。

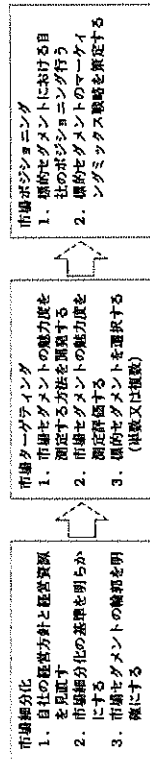
- 売上目標
 企業にとり一般的かつ最も重要な目標
- 利益額・利益率目標
 売上に必要な費用を考慮した目標（利益額、売上高利益率等）
- 市場占有率目標
 競争戦略に基づき市場の選択と当該市場での地位確保を目的とした目標
- 企業・製品イメージ目標
 標的市場でのイメージの確立を数値化した目標（但し、一般には市場のリーダーとなる企業を立てる目標である）

2.4 ターゲットマーケティング

消費者のニーズに的確に対応し、競争に勝ち残るためには、市場を細分化して、企業の経営方針や保有する経営資源に最も相応しい市場を探しだし、その標的とする市場に効果的なマーケティング手段を講じることが重要である。一般に経営資源の限られている中小企業では、冷静で飽え間ない探索と選択、機を逸さない積極的な展開が成長のカギとなる。

2.4.1 ターゲットマーケティングの各段階における留意点

市場細分化をはじめとする各段階における留意点と細分化の主要な要件は以下の通りである。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-2 市場細分化活動の流れ

市場細分化とは、市場を一定の規模を保ちながら、同質なニーズをもつ消費者の集合に区分していく手法である。細分化する市場は、一般には以下のような要件を満たしている必要がある。

表-3 市場細分化の要件

測定可能性	細分化された市場規模と購買力を容易に測定できること
到達可能性	細分化された市場に効果的に到達し、マーケティング活動が行えること
維持可能性	細分化された市場が、自社にとって十分な規模であり、対象とするだけの十分な利益が上げられること
実行可能性	細分化された市場を引き付ける効果的な施策が実行可能であること

出所：ダイエーモン社「新版マーケティング原理」

2.4.2 市場細分化の基準

市場を細分化する際使用される主な基準としては以下のものがある。企業の特徴や体力、業界特性等も考慮して細分化することが重要である。

- ・ 地理的基準
- ・ 人口統計的基準
- ・ 心理的基準
- ・ 行動変数基準

2.4.3 標的市場の設定

標的市場の設定に関する考え方には、大きくは2つのパターンがある。

- a. コトラーの考え方：設定パターンとして、無差別型、差別型、集中型の3つを主張。
- b. エイベルの考え方：標的市場を、単一セグメント集中型、製品専門型、市場専門型、選択的専門型、全市場浸透型に5分類。

標的市場の選定過程において、企業は消費者の要求や購入行為の差異を考慮して購入者を均質のグループに、つまり市場セグメントに区分する。企業はこれらのセグメントの一つまたはいくつかを選んで適切な商品やサービスを提供する。

標的市場選定戦略を通じて、企業はより優れた市場機会の発見と評価を行う。そうして有効なマーケティング戦略及びマーケティングミックスを形成する。標的市場の選定過程は、次の5段階からなる。

- 企業目的に適した標的市場選定戦略の決定
- 市場セグメント区分のためのパラメーターの決定
- 市場セグメントのプロファイルの明確化
- 市場セグメントの評価
- 標的市場の選定

2.4.4 市場ポジショニングとマーケティングミックスの開発と実行

- (1) 市場ポジショニング基準
 市場でのポジショニングを考察する際の基準として、以下のようなポイントが重要になる。

表-4 市場ポジショニング基準例

a.	消費者にはつきりと分かれるベネフィットがある
b.	消費者が商品を購入することで、どのような得があるのか明確になっている
c.	ベネフィットを消費者に伝えられること
d.	万人に伝えるのではなく、価値を認める人々にしつかりと分かってもらえらる
e.	ターゲットとする消費者が買う価格帯である
f.	価格が安いからではなく、ターゲットとする消費者が買える価値である
g.	競合他社の製品と差別化できる
h.	多機能化、前級化、付加価値化、ブランド化などのオリジナリティがある
i.	差別化した場合、自社製品のほうが優れている
j.	競合他社に先駆けて差別化できる
k.	商品の何かを、ライバル企業に先んじて差別化できる
l.	市場に受け入れられる
m.	市場に受け入れられる画期的な製品である

出所： www.interactive-marketing.co.jp/marketing/74_positioning.html をもとに調査団が改訂。

- (2) マーケティングミックスの開発と実行
 マーケティングミックスの開発と実行とは、マーケティング目標達成のため 4P (Product: 製品、Price: 価格、Place: チャネル・物流、Promotion: プロモーション) を開発し市場に投入することである。

表-5 4P と意思決定に関連する主要事項

製品 (Product)	製品の物的性質・特徴、品質、ブランド、保証、包装、アフターサービス、製造・販売する製品の種類
価格 (Price)	価格政策、価格設定法、価格変更の理由と時期、値入、値下げ、割引
チャネル・物流 (Place)	流通経路、流通業者の選定・評価、倉庫の数・立地、倉庫の設備、輸送手段・頻度、適正在庫量
プロモーション (Promotion)	広告目的・予算・媒体・表現・効果測定、販売員の数・教育訓練・評価、販促促進の種類・展開方法、パブリシティの目的・対象・実施方法

出所： TAG 出版「中小企業診断士受験テキスト」

3. マーケティング情報システム
 3.1 マーケティング情報システムの概要

マーケティング情報システムとは、マーケティング意思決定者のために、適切かつタイムリーに正確な情報を収集し、整理・分析・評価・配布するためにデザインされた人間・機器及びその手続きからなるシステムである。(出所：トットパン「コトラーのマーケティング入門」)

情報の種類は、大まかには以下のように3分類できる。

- 社内の記録情報
 - 企業内部の財務・生産・既存顧客のデータ等で、最も身近で信頼できる内部データ
 - 外部データ
 - 競合他社や消費者等に関する業界紙や新聞、官公庁レポート等
 - マーケティングリサーチ情報

3.2 市場調査

市場調査では、その規模や内容にもよるが、時間と費用が掛かることも多く、中小企業が実施するのは必ずしも容易でない。また、安易に外部調査機関に頼るのではなく、先ず社内に積みあがったデータや一般公開されている外部データ等を駆使して市場分析と評価を試み、足りない部分に付いて、明確な目標の下で調査する手順が一般的には妥当である。

データの収集方法には主なものは以下の通りである。

- 質問法
 - 質問法は幾つにも別れ、以下はその主な種類と特徴である。

表-6 質問法の種類と特徴

	面接法	電話法	郵送法	留置法
データ量	多い	中	中	多い
複雑な質問	可能	難しい	一部可能	一部可能
直覺的な用具の利用	可能	不可能	一部可能	一部可能
回答率	中	中	低い	中
データの回収時間	中	短い	長い	長い
インタビュアーのバイアス	高い	中	なし	低い
回答におけるバイアス	高い	中	低い	低い
コスト	非常に高い	中	非常に低い	高い

(注) 留置法とは、事前に調査票を調査対象者に送付し、後日担当者か直接訪問して調査票を回収する方法
 出所：同文館出版「マーケティングミックス」

- 観察法
 - 観察法には、動線調査、他店（競合店）調査、通行量調査等がある
 - 実験（計画）法
 - 実験法とは、ある変数（マーケティングの要素）を操作することで他の変数への影響度を調査する方法である。例えば、広告の裏紙と売上げへの影響度等の測定に利用される。

4. 購買行動

4.1 消費者購買行動

マーケティングミックスの投入は消費者の集合体である市場へのアプローチである。各マーケティング要素に対する消費者の反応と行動を十分に理解することが基本になる。

4.1.1 消費者の特性

主には、 a.文化的特性 b.社会的特性 c.個人的特性 d.心理的的特性の4つがある。

4.1.2 購買意思決定のプロセス

一般的なプロセスは以下の通りである。



出所：ダイヤモンド社「新版マーケティング原理」

図-3 購買意思決定プロセス

4.1.3 消費者の購買決定行動のタイプ

消費者の購買決定行動のタイプは大きくは3タイプに分けられる。

- a. 日常的反応行動 (定型的問題解決行動)
- b. 限定的問題解決
- c. 拡大的問題解決 (包括的問題解決行動)

4.2 組織購買行動

組織とは具体的には事業会社等指し、その購買行動の対象となる財は産業財(生産財)である。消費者の購買行動と比較した場合の一般的な特徴は下記の通りであるが、中小企業では、具体的にはどのような行動をとっているか、その背景や理由、課題を調査・検証して、企業へのアドバイスの幅を広げることにも中小企業コンサルタントには必要である。

- a. 集団による意思決定過程
- b. 長期的な取引関係
- c. 取引の専門性
- d. 低い価格弾力性

5. マーケティング戦略

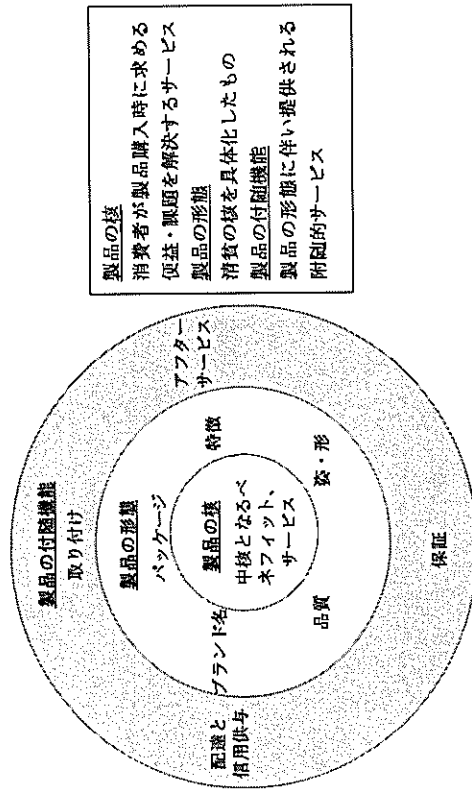
以下では4P(2.4.4参照)に付いて、その戦略を概述する。中小企業の業務の現場では厳密な区別はなく、4P戦略を一体的に考えて対策を講じている場合も多い。企業のマーケティング戦略の分析や助言に当たっては、理論的な分類にとらわれず、企業規模や経営環境等も踏まえて、経営者や現場担当者が十分に理解しやる気を起こす現実的な戦略の構築が重要である。

5.1 製品戦略

製品戦略での製品は、特定のニーズや欲求を充足する興味・所有・使用・消費のために市場に提供される全てをさし、有形財のみならず、サービスその他を含むことに留意する。

5.1.1 製品の3層モデル

自社として何処に重点を置いて製品を開発し販売し販売するための製品構造モデルとして利用する。



出所：ダイヤモンド社「新版マーケティング原理」をもとに調査団が改訂

図-4 製品の3つのレベル

製品の核(中核的製品)とは、消費者の期待する本来の便益、つまり満足である。例えば、携帯電話が移動型のコミュニケーションを実現することである。製品の形態(実際の製品)とは、本質を覆い、目に見える部分である。消費者の要求に合わせて中核的製品が形成される。例えば、携帯電話の重量や色彩やブランドやデザインや品質などが具体的製品の諸要素である。製品の付随機能(拡大的製品)とは、製品の形態と共に提供される補助サービスである。例えば、携帯電話の保証や修理修繕サービスなどである。完全製品という概念は、上記の全てを含むと共に、携帯電話の交信を可能にする施設や利用者サービスや販売店などのように携帯電話の作動のために不可欠な要素を指す。

5.1.2 財の分類と有形財(製品)の特長

製品戦略の分析や助言では、企業が提供する経済的な財の販売先と使用目的等の違いによる特徴をまず理解すること、その上で、中小企業の生産体制や販売・物流体制を含めた全体的な見直しや改善提案と繋げていくことが重要である。

添付6-49

- (1) 経済的な財の分類
有形財(消費財・産業財)、無形財(消費者向けサービス、事業所向けサービス)
- (2) 有形財(製品)の特徴
製品における消費財と産業財とは、一般的には以下のような差異がある。

表-7 消費財と産業財

	消費財	産業財
購買者	最終消費者	会社、工場、商店公官庁、公共団体
1回の購買	少量	一般に大量
購買動機	衝動的、習慣的であることが多い	計画的、合理的であることが多い
購買態度	個人的、嗜好的、趣味的、感情的であることが多い	製品の、原価構成への影響を考慮した採算の基準に拠るところが大きい
購買目的	個人的消費満足を充足	使用によって組織的利益を達成

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

- (3) 消費者の買い物特性による分類
消費財は大まかには、a.必需品 b.買回り品 c.専門品 d.非探検品に分類できる。

- (4) 生産活動の遂行上での時点で用いられるかによる分類
産業材は、a.設備品 b.備品 c.原材料 d.部品・半製品 e.消耗品に大別できる。

5.1.3 プロダクトミックス

プロダクトミックス：企業がマーケティングする製品や製品ラインアップのことをプロダクトミックスと呼ぶ。例えば、アルチエリキ社のプロダクトミックスは、冷蔵庫、オーブン、トースター、掃除機などである。プロダクトミックスは4つの側面から扱われる。

- プロダクトミックスの幅(製品シリーズの数)
- プロダクトミックスの長さ(製品アイテムの数)
- プロダクトミックスの深さ(製品ごとの種類数)
- プロダクトミックスの統一性(市場+流通チャネル+価格適性)

5.1.4 製品ライフサイクルと戦略

製品のライフサイクル4段階(発売、成長、成熟、衰退)の基本的な特徴は下の通りである。企業診断等の現場では、取り扱う製品の一面的・表層的な分類と評価に陥らないよう注意して、多角的な分析を行うことが重要である。

表-8 製品ライフサイクル各段階の特徴とマーケティングのポイント

特徴	発売段階	成長段階	成熟段階	衰退段階
売上	低水準	急増	ピーク	減少
コスト	顧客一人当たりのコストは高い	顧客一人当たりのコストは平均的	顧客一人当たりのコストは低い	顧客一人当たりのコストは低い
利益	マイナス	増加	高水準	減少
顧客	革新者	早期採用者	平均的な多数採用者	逸脱者
競合他社	未知	増加	拡大して減少へ	減少
マーケティング口徑	発売、露出	市場シェアの最大化	市場シェア一掃維持しつつ利益を最大化	コストを削減し、ブランド名で売る
戦略	基本的な製品を提供	製品の種類を増やし、サービス、収益を確保	ブランドやモデルを多様化	同じアイテムからは撤退
製品	コストパフォーマンス	製品の種類の増加や、市場に浸透できる価格設定	顧客他社と競うことができ、あるいは負かすことのできる価格を設定	低下
価格	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保
流通	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保
広告	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保
販売促進	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保	消費者価値を確保

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

5.1.5 ブランドの採用戦略

取扱い製品のブランド力についての意識が薄い中小企業もある。市場が受け入れる製品である以上、他社製品にはない何らかの優れた特色を持っていることが多いはずである。ブランドに関する以下の基本的な種類や機能を理解したうえで、対象とする企業の製品を改めて見直し評価して、ブランド戦略に役立てることが現実的経営診断等では重要である。

- a. ブランドの種類：ナショナルブランド、プライベートブランド、ファミリーブランド
- 他 b. ブランド機能：出所表示機能、品質表機能、重伝広告機能、資産価値機能
- c. ブランドエクステイティ：ブランド知名度、ブランドロイヤリティ、知覚品質、ブランド連想
- d. 4つのブランド戦略：コトラーは以下の方策を示している

製品カテゴリー
既存製品 新製品

ブランド名	既存製品	新製品
既存ブランド名	ライン拡張	ブランド拡張
新たなブランド名	マルチブランド	新ブランド

出所：ダイヤモンド社「マーケティング原理 第9版」

図-5 4つのブランド戦略

5.1.6 パッケージング

パッケージング概念は、製品決定過程のなかで重要な位置を占める。パッケージングとは、製品を保護し、輸送や在庫や販売や利用を容易にするような素材で製品を包むことである。パッケージングにはいくつもの機能がある。それは、製品の保護、製品の差別化、輸送の補助、プロモーションの補助及び価格調整の補助である。中小企業経営者やコンサルタントも購入者の視点にも立ち入って、製品戦略に役立つ機能の選択と活用に努めるべきである。

なお、包装の種類は、a. 個装 b. 内装 c. 外装に大別される。ラベルは製品に関して情報を与え、製品やブランドを紹介し、不当な競争を防ぎ、製品の魅力を高める要素である。(UNER, 2011:184)

5.1.7 新製品開発のプロセス

新製品開発は、マーケティング要素としての製品戦略の重要な課題の一つであり、大きな一般的プロセスは上記の通りである。

a. アイデアの創出→b. スクリーニング→c. 製品コンセプトの開発→d. マーケティング戦略の検討→e. 経済性の評価→f. 試作モデルの開発→g. テストモデルマーケティング→h. 市場参入

中小企業では、全社的に新製品開発に取り組むことが経営的にも有効であることが多く、足腰の強い組織作りの大きな強みになることも多い。

5.1.8 サービスマーケティング

無形財であるサービスのマーケティングでは、有形財のマーケティングにはない以下のような特色がある。相違点を明確に認識したうえで活動することが重要である。

なお、有形財と無形財はセットで提供されることもあり、競争の激しい市場ではセットでの提供がより頻繁に試みられる。

マーケティングの焦点は顧客である。マーケティングの目的を達成するためにマーケティングミックスといわれる一連のツールが用いられる。マーケティングミックスの要素である製品はマーケティング活動と戦略の基礎をなす。製品とは、要求を満たすための具体的・抽象的諸要素の統合体である。製品の区分のため、下記のような2つの重要な基準がある。

- 製品の標的市場
 - 消費財
 - 産業財 (生産財)
- 製品の物理的な特性
 - 耐久・非耐久財 (有形財)
 - サービス財 (無形財)

伝統的に物理的な製品をベースに開発されてきたマーケティング戦略はサービスのマーケティングにおいて一連の問題を引き起こし、解決不足によってマーケティングの特殊な領域である「サービスマーケティング」を形成してきた。

サービスマーケティングにおいて、製品・価格・流通及びプロモーションからなる伝統的なマーケティングミックスツールだけでは十分ではない。これらのツールが改良され、新しいツールでマーケティング活動が行われている。

一つの製品において具体性が主であれば商品と呼ばれ、抽象性が主であればサービスと呼ばれる。しかし、家具や航空運輸などの製品の定義において問題が残る。こうした製品では具体性が主でありながら抽象性も強く存在する。従って次のように定義される。製品は具体的・抽象的諸要素の混合体である。サービスを他の製品と区別する特徴をサービスの特徴という。サービスの主な特徴は次の通りである。

- a. サービスは抽象的である。サービスは作業や努力やパフォーマンスである。
- b. サービスは生産された瞬間に消費される。例えば、弁護士や医師などの仕事はその例である。商品では、生産があり、販売があり、消費はそれに続く。サービスでは、生産と消費が販売と同時に実現する。

- c. サービスは無駄になりやすい。商品は在庫され、生産後も利用できるが、サービスを在庫することはできない。空席の航空機席や約束通りに行かなかった医師面談などがその例である。また、サービスの需要には波がある。例えば、ホテル需要は季節によって変動する。
- d. サービスは不均質である。商品はテクノロジーの集積であり、生産が標準がされ、均質である。サービスは労働に依存しており、人間という要素がサービスの品質やパフォーマンス、その他の特徴に影響を与え、生産時にミスなどが起こる。従って、サービスは標準化が難しく、均一性が保ち難い。
- e. サービスでは消費者が事前に評価する手段を持たない。サービスが消費者の要求を満たすかどうかは非常に重要であるが、そこに重大なリスクがある。

表-9 サービスの特性と対応

特徴	特性の説明	対応
無形性	形がなく、事前に視覚、触覚等に訴えることが困難	可視化等の努力の蓄積
品質の非均一性	提供者により、質的差異が大きい	接客マニュアル、顧客アンケート・教育訓練の実施、情報の共有化、機械化
不可分性	生産と消費が同時、在庫が不可	一度に多数の消費者へ提供するシステム作り、サービスの記録や保存
消滅性	生産と消費が同時、在庫が不可	需要管理の工夫： 季節や時間割引、非ピーク時需要活性化等
需要の変動性	季節や週、一日の時間帯により異なる	供給管理の工夫： パートタイム従業員を活用、セルフサービスの導入等

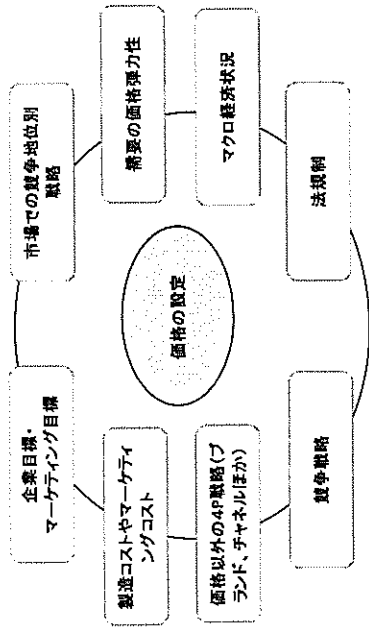
出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団が作成

5.2 価格戦略

価格戦略は、企業目標や戦略により設定政策や方法が異なることに先ず留意すべきである。

5.2.1 価格設定の影響要因

価格は、製品の売れ行きや企業収益をはじめ、多方面に重大な影響を及ぼす。価格設定はそれだけ慎重に進めなければならず、企業の経営目標や戦略等とも密接に関連させて実施すべき課題である。中小企業では、目先だけを見て安易に価格設定する事例もみられることに留意する必要がある。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-6 価格設定に影響する要因群

5.2.2 価格決定プロセス

価格決定プロセスは、一般的には、

- a. 目的の明確化→b. 探的市場の購買力評価→c. 需要予測→d. 需要・コスト・利益との関連性→e. 競争企業の価格評価→f. 価格政策の決定→g. 価格設定方法の選定→h. 価格の決定
- と、されるが、実際には幾つかの過程が省かれることも多い。価格設定に関連する問題が顕在化したときは、一旦は上記のプロセスに立ち返り、各過程を検証する必要がある。

5.2.3 価格設定政策

以下は主な価格設定政策である。明確なマーケティング戦略に基づき選択すべきである。

- a. 新製品の価格設定政策
初期高価格政策（上選取価格政策）や初期低価格政策がある。設定政策は製品の市場での認知や普及スピード等のマーケティング方針と密接に関連する。
- b. 心理的価格政策
消費者心理に働きかける販売促進策として小売店等ではしばしば採用されているが、予想通りの効果が上がっているのか、独自の工夫をもって検証・評価する必要がある。政策の種類には、端数価格、習慣価格、名声価格、プライスライニング等がある。
- c. 販売促進的価格政策
スーパーマーケットではしばしば見かけるが、上記 b. 同様、販売の伸びや収益への寄与状況を時折検証・評価することが必要である。政策の種類には、ロスリーダー政策（おとり価格政策）、エブリデーロープライス等がある。

さらに、既存製品対象の価格決定戦略がある。この戦略は市場における企業の競争地位に関連する。

- リーダーの価格の下で価格を決定する戦略
- 市場占有率を高める戦略
- 製品に特徴を与えて価格を決定する戦略

5.2.4 価格設定の方法

価格設定の方法には、a.コスト志向的価格設定 b.需要志向的価格設定 c.競争志向的価格設定等がある。具体的な価格設定に当たっては、短期的な売上目標や収益目標の視点とともに長期的な経営方針との適合性も考えなければならぬ。

5.2.5 価格の管理

割引の主な種類には、a.現金割引 b.数量割引 c.機能割引 d.販売促進割引等がある。価格戦略では、設定した価格を管理し適法に維持することが重要な価格管理の基本であり、経営環境上、やむなく割引等を行わざるを得ない場合でも、経営戦略の長期的観点から判断することに努めるべきである。その他、リベートや価格カルテル等も価格管理の対象となるが、特に法令違反等への注意は欠かせない。

5.3 チャネル・物流戦略

標的市場、購買者の購買行動等や他のマーケティングミックス要素も考慮しつつ、チャネル・物流の持つ機能を企業特性に適した形で発揮できる工夫の積み重ねが重要である。

5.3.1 チャネルの長さや幅

取扱う製品や商圏規模、数量等によってもチャネルの構造や長さや幅が異なる。上記5.3の通り、様々な要因・要素を多面的に検討しながら検討、決定していくことが求められる。

(1) チャネルの段階構造

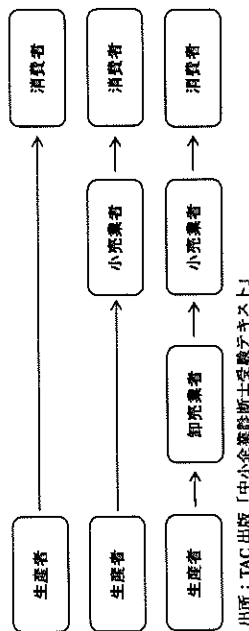


図-7 チャネルの段階構造

(2) チャネルの幅

チャネルがその市場の流通をどの程度網羅しているか、の視点で把握するもので、a.開放的チャネル政策、b.選択的チャネル政策、c.専属的政策、d.総合的チャネル政策等の種類がある。中小企業では、標的市場や販路等が限られていたり、特殊な慣行が存在したりする場合もあり、実態やその理由を正しく理解してチャネル戦略を議論する必要がある。

5.3.2 チャネルの種類

チャネルの種類には、伝統的マーケティングチャネルと垂直的マーケティングチャネルとがある。

中小企業の場合、チャネルのリーダークラスタ存在に比べ、一構成目であることが大半である。中小企業コンサルタントには、チャネル中で占める企業の位置付けと果たせる機能を正確に理解した上での指導が求められる。また、垂直型マーケティングシステム（VMS）に参加する場合は、経営の自由度のあり方や将来の展望等も含め、企業と事前に十分検討すべきである。

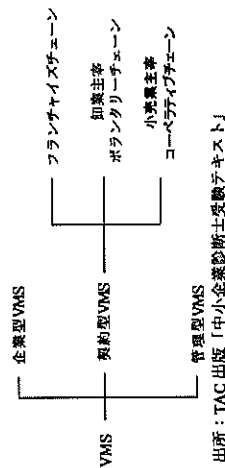


図-8 垂直的マーケティングシステム

5.3.3 物流戦略

(1) 物流の機能
物流の主な機能には、a.受注処理 b.物資の取り扱い c.保管 d.在庫 e.輸送がある。
物流戦略の構築で考慮すべき重要な点は、物流のコスト手続と顧客満足との2点であるが、両者は通常トレードオフの関係にある。顧客の要求するサービスのレベルや競合他社の戦略をも考慮に入れつつ戦略を構築することになるが、自社の経営体力や戦略を踏まえ上記の物流機能のうち特にどの機能を重視するかを明確することが必要である。
ネットワークや経営資源に限られていないことが常態の中小企業にとっては大きな課題であり、単独での対応だけでなく、共同での対応や大手の指導を受けるなど、長期的視点も踏まえつつ様々な角度から企業に適した物流戦略を構築することが重要である。

(2) 物流戦略のテーマ
物流戦略のテーマとしては、a.ロジスティック b.サプライチェーンマネジメント c.サードパーティーロジスティクス等が考えられる。

中小企業者にとつて、図体の薄い概念のようにも見えろるが、活用できる機能も多い。その具体的な仕組み内容や運営主体、参加者の顔ぶれ等を調べ、どのようなメリットとデメリットがあるかを正確に理解して対応することも、中小企業の一つの優れた物流戦略である。

5.4 プロモーション戦略

プロモーション戦略の風間は、消費者や卸、小売等の中間業者に対するコミュニケーション活動であり、マーケティングコミュニケーションともいう。

5.4.1 マーケティングコミュニケーションプロセスの要素

マーケティングの各要素に付いての情報の伝達プロセスの概要は以下の通りである。

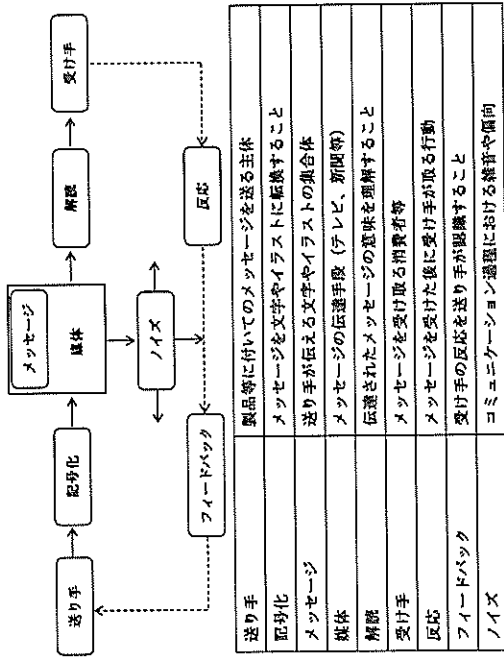
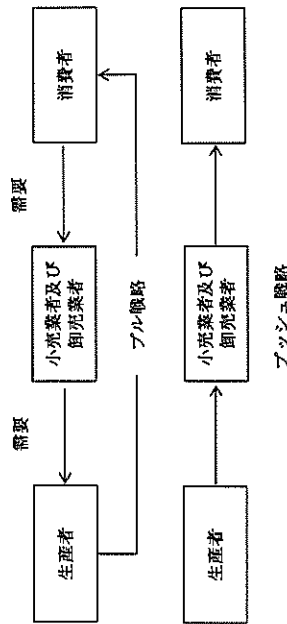


図8 コミュニケーションプロセスにおける要素と流れ

5.4.2 プロモーションミックス

- (1) プロモーションミックス
大きくは、a.広告 b.パブリシティ c.人的販売 d.販売促進の4つに分類でき、その手法の組み合わせをプロモーションミックスと言う。
中小企業でも多くが行っている活動であるが、活動の種類や特徴と企業の実態とが適合する活動を選択するべきで、活動効果の測定方法等に工夫を凝らすことが必要である。
- (2) プル戦略とプッシュ戦略
上記4つの手法のうちどれに重点を置くかによりプル戦略とプッシュ戦略に分かれる。
プル戦略においては、企業はマーケティングコミュニケーションへの努力をエンドユーザーである消費者に向ける。これらのメッセージによって消費者は製品またはサービスの提供を小売業者から、小売業者は卸売業者から、そして卸売業者は製造企業に要求するという流れを確保しようとする。



出所：ダイヤモンド社「マーケティング原理 第9版」
図-10 プル戦略とプッシュ戦略

5.4.3 プロモーション戦略の構築

(1) 広告
メッセージの発信企業が媒体を通じて、製品や企業などに付いての情報を消費者に伝達する手段である。中小企業でも広告を利用している企業も多いが、広告の種類は広告の目的や対象者等のポイントの置き方によって多岐にわたる。効果的な広告を行うためには、その訴える内容や目的、期待する効果等の明確化とともに、対象者の反応や効果の測定等も専門業者に任せきりにせず、企業の能力に見合った独自の管理の工夫も重要である。

- 1) 広告の種類
- a. 目的別分類：製品広告、企業広告
 - b. 表現別分類：感情広告、説明広告、比較広告
 - c. 訴求対象者別分類：消費者広告、産業広告、流通広告
 - d. 製品ライフサイクル別広告：開拓的広告、競争的広告、維持的広告
 - e. 広告媒体別分類：マスコミ広告、マスコミ以外の広告（DM広告、折込み広告、屋外広告、交通広告、POP広告等）

- 2) 広告の機能
広告の機能は下記の通りである。
- a. 情報提供機能
 - b. 説得機能
 - c. 想起機能
 - d. 価値付与機能
 - e. 組織目的補助機能

3) 広告における意思決定
広告の標的である集団にメッセージを伝えるためにいくつかの課題を検討する必要がある。競争に関連する要素は、分析を限ると大きな損失につながるもので注意が必要である。無計画な実施は避けて、計画段階で手法を明確に定めるべきである。まず広告の標的集団を定めるべきであり、そしてその集団の特徴を確認しなければならぬ。これらの事項が確認されたから広告に割り当てられる予算規模を計算すべきである。計算された予算に応じてメディア及びメッセージの選定を行う。また、すべての活動が実施されたからキャンペーンを評価すべきである。(ÖNER, 2011:198)

4) 広告の効果
効果を測定する段階には、a接触効果 b心理効果 c売上効果の3段階がある。広告の全てが売上増加に直結するとは限らず、どの段階での効果を最も重視するかをプロモーション戦略の中で明確にしておく必要がある。
広告の心理的影響や販売への影響の測定は非常に複雑である。コミュニケーション面での測定として、A) 認知段階、B) 感情段階 (記憶) 等が挙げられる。

(2) パブリシティ
新聞社、放送局等マス媒体に対して新製品情報などニュース素材を提供する活動である。中小企業でも地域開拓や連携活動等と結び付けられれば有力なプロモーション手段となる。

(3) 人的販売
販売員が消費者などの顧客に直接接触し、口頭にて製品の購入を促し、了解を取り付ける活動である。人的販売の機能を四つに分けることができる。A) 代表性機能、B) 管理機能、C) 販売機能、D) コミュニケーション機能、である。ニーズに合わせた対応ができ、複雑な情報が伝達できる等の長所もあるが、情報伝達の範囲が限られ、活動の質が販売員個人の能力に大きく依存する等の課題がある。
人的販売の効率性を上げるには、購入決定過程を熟知すべきであり、顧客と直接接触しているのがどの段階で、何をなすべきか、何をなさぬべきかを知っておくべきである。購入決定過程は下記のような5つの段階からなる過程である。

- ニーズ (問題) の把握
- 情報収集
- 選択肢の評価
- 購買
- 購買後の行為

(4) 販売促進
a. 消費者向け販売促進策として、POP 広告、発表会・展示会、サンプル提供、プレミアム、ノベルティ、実演、ポイントカードや会員カード、カタログ・パンフレット等が

あり、日常的に実施される施策である。中小企業が実施する場合も、販売促進活動の目的や狙い効果とその評価方法を明確にして実施することが重要である。

- b. 流通業者向け販売促進は主にメーカーが行う活動である。リベートやアローアンス、販売員コンテスト、販売店教育、派遣店員等がある。中小製造業が実施する場合、負担の大きい活動になる場合もあり、その必要性と効果を厳しく評価・検討する必要がある。
- c. 企業の自社販売拠点に対する販売促進努力（販売会議や販売マニュアルなど）
販売促進活動は下記の目的で実施される。
 - 新製品市場参入
 - 新しい消費者の発掘・開拓
 - ブランドへの忠誠心の確保と増強
 - 周知かつ定着したブランドの消費者数の増加
 - 既存の売上への短期間での貢献
 - 既存顧客の消費増加誘導
 - 企業のキャッシュのバランスの確保

(5) プロモーションに関する新しい傾向
マーケティング分野では、英語の「promotion」という概念の訳語として使われてきたプロモーションに新たな展開が見受けられる。プロモーションは基本的に一つのコミュニケーション活動である。それが故に、プロモーションの代わりに「マーケティングコミュニケーション」という概念の利用が始まっている。

商品やサービスに関して消費者に伝えられる情報は企業のマーケティング活動の重要な部分をなす。これらの活動は近年、まとめて運営し計画されるべき一連の活動と見られている。この考え方や議論を受けて「統合的マーケティングコミュニケーション」という概念が現れている。

統合的マーケティングコミュニケーション(IMC)は最近マーケティングの世界で現れた新しい概念である。すべての新しい概念と同様に統合的マーケティングコミュニケーションもその機能や実施段階がまだ明確にはなっていない。

統合的マーケティングコミュニケーションとは、「広告、広報、販売促進、ダイレクトマーケティング、人的販売、商業展示会や販売スポットのコミュニケーション等多様な手段の適切な活用による、ブランドやマーケティングミックス等他の要素の統合過程をいう。(ODABAŞI ve OYMAN, 2010,S.62)

6. 新しい動き

従来型のマネジリアルマーケティング(4P マーケティング)の限界が指摘され、インタラクション(双方向対相互作用)を重視する関係性マーケティングへと重心が移りつつある。それは、情報通信技術の飛躍的な発展とも深く関係するものである。以下に、顧客満足度、関係性マーケティング、インターネットマーケティングを記述するが、中小企業コンサル

タントには、今後、幅広く深い知識の蓄積が求められる分野でもある。

6.1 顧客満足度の追求

近年、「お客さま第一主義」「お客さま最優先」といった標語を社是・社訓とする企業が増えている。工業経済社会で謳われてきた「生産性・効率性重視」から脱却し、CS(顧客満足)重視の経営によってサービス経済社会を生み出そうとする意思の表れとも言えるが、現実には単なる掛け声で終わっている企業も少なくない。CS経営を推進するためには、経営者の理解と認識、社内啓蒙や専門部門の設置、的確なCS調査等の実施が必要であり、中小企業においても今後重要となる活動である。

以下にその活動の一部とグッドマンの理論を示すが、企業の経営戦略を基礎に効果的な活動が望まれる。

6.1.1 CS調査の種類

CS調査には大きくは2種類ある。

- a. 購入(利用)満足度調査は、購入した商品や利用したサービスについての顧客評価を調査する。具体策にはアンケート用紙を購入商品に添付、店舗の一角に用意等がある。
- b. 顧客対応満足度調査はクレーム対応や問い合わせに対する回答など、企業の顧客対応への満足度を調査する。グッドマンの理論の実践といえる。

6.1.2 グッドマンの理論

グッドマンの理論の要旨は以下の2点である。

- a. 不満を持った顧客のうち、苦情を申し立ててその解決に満足した顧客の該当商品・サービスの再購入決定率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客に比し、比較的に高い。
Silent Customer is silently gone (クレームを言わない顧客は何も言わずに去っていく)
- b. 苦情処理に不満を抱いた顧客の非好意的な口コミの影響は、満足した顧客の好意的な口コミに比較して、2倍も強く影響を与える。

6.2 関係性マーケティング

顧客との関係重視のマーケティングに通信技術の飛躍的発展を活用したもので多くの手法がある。用語に惑わされず、適切な手法を採用することが中小企業では特に重要である。

6.2.1 リレーションシップマーケティング

企業と外部集団(顧客、取引先、投資家、社会等)相互の信頼を基礎とする双方向の関係性を構築するものである。一般に関係者がある程度限られている中小企業では、既に実

施していることともいえるが、改めて関係を見直し、改善に努めることも有益である。

6.2.2 ダイレクトマーケティング

メーカーが流通業者を經由せず直接消費者とコミュニケーション行うもので、薬種によるものの、一般に中小企業では多い活動である。

ダイレクトマーケティングはマス・コミュニケーションツール以外のチャネルを利用して標的集団とブランドの間の関係を構築し、忠誠心を養い、購入を促進し、インタラクティブで具体的・魅力的かつ結果予測の可能なマーケティングコミュニケーション活動であると定義できる。最も多く使用される手法としては人的販売、オンラインマーケティング、テレホンマーケティングなどが挙げられる。

6.2.3 その他

CRM (Customer Relationship Management)、ワンツーワンマーケティング等

6.3 インターネットマーケティング

オンラインマーケティングあるいはエレクトロニックマーケティング (e-マーケティング)とも呼ばれる。ダイレクトマーケティングとして最も新しいチャネルは電子チャネルである。この種類のマーケティングは複数の電子媒体を活用する。ファックスや電子メールやATMやEFTPOSや支払いを容易にして金銭を引き出せるスマートカードやインターネット及びオンラインサービスなどがその例である。これらはすべて物理的な「市場」ではなく一つの「市場空間」で行われている。(ÜNER, 2011:204)

上手に活用すれば、人材や販売ネットワークの貧弱な中小企業でも大企業と互角に競争できる分野が生まれるツールである。

既に、実践されている中小企業も多く、業種によっても差異はあるが、今後急激に拡大する手段と思われる。主な種類として、インターネット広告、コミュニティサイト、ネットショップ等がある。

【参考文献】

- ◇ Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Toriak, Ö. (2006) Modern Pazarlama (4. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- ◇ Cemalettin, İ. (1996) Pazarlama Kavramlar- Kararlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ◇ Kotler, P. (2000) Pazarlama Yönetimi (Muallimoglu, N. Çev.). İstanbul: Beta Basım.
- ◇ Kotler, P. (2005) Pazarlama Yönetimi. (Muallimoglu, N. Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ◇ Kotler, P. (2011) A'dan Z'ye Pazarlama. İstanbul: Mediacat Kitapları
- ◇ Odabaşı, Y.ve Oyman, M. (2010) Pazarlama İletişim Yönetimi (9. Baskı). Eskişehir: Media Cat Yayınları.
- ◇ Pinar, İ. (2010) Doğrudan Pazarlama. Ankara: Seçkin Yayınları.
- ◇ Mucuk, İ. (2007) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ◇ Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ◇ Mucuk, İ. (2010) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ◇ Tek, Ö.B. (2007) Modern Pazarlama İlkeleri. İzmir: D.E.Ü. Yayınları.
- ◇ Üner, M. (2011) Genel İşletmecilik. Ankara: Detay Yayıncılık.

V. 財務・会計

構成

1. 財務及び財務管理
2. 運転資本管理
3. 財務諸表
4. 財務分析
5. 損益分岐点分析
6. 投資評価
7. 原価計算

1. 財務及び財務管理

1.1 財務管理の概念

企業は存続するために生産、販売、回収の循環を繰り返しながら成長を実現しなければならぬ。これらの活動の結果として最も重要なことは企業価値を上げることである。なぜなら、毎年企業価値が同じ程度にとどまっている企業は投資家を引き寄せられず、従って資金を引き寄せることができないからである。

財務管理（担当部）は、企業の各レベルにおいてなされた決定の企業価値への影響を分析し、積極的な評価があった場合にこれらの決定によって必要とされる資金が確保されるよう作業する。

例えば、新製品開発の決定が下された場合に、この製品の市場での成功可能性やその収益性、その製品を製造するためにどのような財源が活用できるかなどの課題が財務管理（担当部）によって分析され、決定される。

すなわち、財務管理は企業目的を考慮して、財産の取得、その資金調達及び管理に関し決定を行う一連の行為である。

1.2 財務管理の定義、重要性及び目的

財務管理とは、企業の必要とする資金を適切な条件で調達し、それを効率的に活用することに関する活動である。

トルコの企業で財務関連業務を行う部門は、大企業では「財務部」として名付けられ、多数の人員からなる。中小企業ではこれらの業務は「管理及び財務担当」として組織される。いずれの場合にも財務管理者の主要な義務は企業が必要とする資金を最も適切な条件で調達し、最も効率的に活用することである。

V. 財務・会計

JICA 調査団

Doç. Dr. Mehmet ARSLAN
Neşe BOZTEMÜR

企業の財務部は、企業の財務上の決定をいかに行うべきか、その追跡や管理及び必要な改正をいかに行うべきかなどに関する基準を定め、財務部と他の部署の関係を調整する経営単位である。

企業規模や所属する業界、さらには財務部に期待される義務に応じて財務機能が形成される。例えば、アパレル業界または家電業界のような月賦払いが一般的な業界では財務部において融資の決定や融資のモニタリングが前面に出る。

現代では、企業の財務部は、一方で企業目的の裏面を手伝い、他方で他の経営単位が企業目的に沿って相互適切に活動するよう助ける。多くの専門家が説明しているように財務部は実際に企業のすべての決定事項の「収益・原価」分析を行い、分析結果に応じて決定事項に参画し、貢献する単位である。

また財務管理担当者は企業の活動成果を財務の面から管理監督し、年度始めに定められた目的や戦略との整合性・適切性を確認し、報告する義務もある。従って、財務担当部署は企業目的の裏面のための資金を調達し、その資金が適切に運用される目的に貢献していると言える。

企業の財務管理担当者または部署の決定は以下の3つのグループに分けられる。

- 投資予算の決定：どの長期投資を実現するべきか、言い換えればどの資産にどれだけの投資を行うべきかに関する決定からなる。これらの決定は同時に企業の活動範囲を定める。例えば、繊維機械を購入すれば繊維業界で活動することになる。
- 資本構造の決定：上記の資産を外部資金または自己資本での購入に関する決定からなる。これらの決定は企業の必要とする財源の確保に関する決定である。すなわち、行い投資や購入される資産を借入によって確保するか、それとも自己の資金で（自己資本で）得るかとの質問に答える。
- 運転資本の決定：企業の日常的な活動で運用するためにどれだけの資本を活用するか、だれに対して売掛で製品を販売するか、売掛金回収の条件はどうあるべきか、どれほどの在庫を保持するか、そしてどれだけ短期借入を使用するかとの質問に答える決定からなる。

1.3 企業の目的とは何か？

最も一般的に企業の目的とは、株式保有者の財産の最大化、価値の創出及び既存株式価格の向上と要約できる。他の定義は企業目的を説明する上で不足するのである。

例えば、利益の最大化は企業目的にはならない。なぜなら、短期の利益向上は長期の利益損失に繋がりがちなからである。また、利益の最大化はリスクを視野に入れないが、利益の増大に伴ってリスクも増大する。

従って、株式価格は、企業の成功を独立した場としての株式市場で証明するため、重要な指標の役割を果たす。

1.4 財務管理担当者の義務と責任

最も一般的な意味で、財務管理担当者の基本的な義務と責任は「企業価値を最大限に向上させる資産の確保及びこれらの資産の最も効率的な運用を実現すること」である。

財務管理担当者はこの目的を果たすために5つの基本的な義務を実現しなければならぬ。

- 財務予測及び計画
- 投資及び財務上の決定
- 調整 (coordination) 及び監理 (control)
- 金融市場のモニタリング及び取引
- リスク管理

1.5 金融市場及び財務管理

資金過剰の経済主体と資金不足の経済主体を繋ぎ合わせるすべての組織的構造は金融市場と呼ばれる。

金融市場の主な機能は、経済全体において資金の最も生産的な領域への流入を確保することである。金融市場を扱う際に複数の分類方法がありえる。例えば、短期金融市場 (money market) は短期且つ定期収入の動産価値 (債権 (bond)、譲渡性預金証券 (certificate of deposit)、無担保の短期約束手形 (commercial paper) など) が取引される市場である。他方で、「資本市場」は長期資金動産価値 (株式 (stock)、証券 (securities)、新株予約権 (warrant)、優先株式 (preferred stock) など) が取引される市場である。

もう一つの分類は「一次市場」と「二次市場」のように表現されるものである。一次市場は新規発行される動産価値が取引される市場であり、二次市場は既に発行されている動産価値が取引される市場である。

2. 運転資本管理

企業が保有し、短期間に貨幣に変換できるといった特徴を持つ資産は、「流動資産」と言われる。これらの資産は同時に「運転資本」や「循環資本」(circulating capital)とも呼ばれる。

運転資本は時折、企業が抱える流動負債の清算能力の基準として利用されることがある。例えば、一つの企業が完璧な製品を生産し、効率的なマーケティングを行い、長期資産を有効に運用できていると見られているとしても、現金 (流動性) の問題があれば、その企業の破産は不可避だといえる。この種類の破産は technical bankruptcy と呼ばれ、手元の流動資産が満期を迎えた債務の支払いがでなくなっただけの状態を指す。

運転資本管理の内容は、現金、販売可能な動産価値、売掛金、在庫およびその他の短期資産の運用と短期債務の管理を含む。

2.1 運転資本の概念

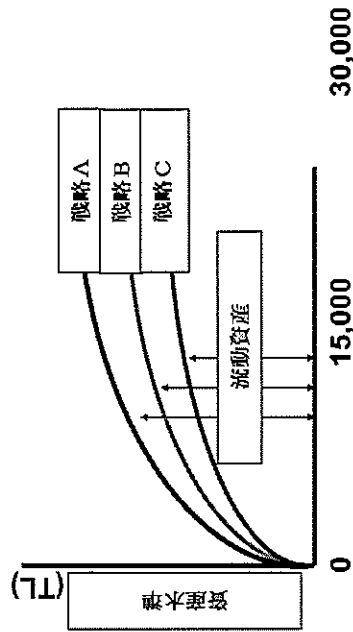
運転資本は企業が活動のために使用し、通常1年以内に更新される資産からなる。運転資本はグロスとネットの2つの主要な部分から形成される。グロス運転資本は決算書(バランスシート)の「流動資産」項目の全てを含み、ネット運転資本は「流動資産」から「短期債務」を引いた後の残高を表現する。

2.2 運転資本の重要性

運転資本は向よりもまず企業活動の継続を確保する。特に製造業のようなセクターでは、資産合計の50%を占める。企業の収益性において重要且つ決定的な力を持つ。運転資本投資は収益性を下げる効果がある。他方で、運転資本は企業の流動性を定めるので、リスクや利益や株式価格にも影響を与える。多くの企業にとって短期債務は最も重要な外部財源となっている。

2.3 運転資本戦略

企業はどれほどの運転資本を保有しなければならないかを決める際に、業界の構造やリスクと利益のバランスの形成や収益性などの要因を考慮する。こうして決定された運転資本の水準に関する決定を運転資本戦略と呼ぶ。企業は活動を継続させるとき、3つの異なる運転資本戦略を探ることができる。これらは戦略A、戦略B及び戦略Cである。これらの3つの戦略の企業の流動性及び収益性への影響を下図で見ることができる。



出所: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ US

図1 運転資本戦略

流動性分析	
戦略	流動性
A	高
B	中
C	低
高い運転資本水準は高い流動性を生み出す。	

出所: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ. US

図2 運転資本水準と流動性の関連

収益性分析	
純利益	総資産
流動資産	
流動資産 = (現金 + 売掛金 + 在庫)	
投資による収益 = $\frac{\text{純利益}}{\text{流動資産} + \text{固定資産}}$	

出所: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ US

図3 運転資本水準と収益性の関連

上の図によれば、戦略Aでは企業が運転資本に大きな投資を行い、戦略Cでは小さな投資を行っている。戦略Bでは、中程度または通常程度の投資を行っている。これによれば、最も収益性の高い戦略は戦略Aであり、最も収益性の低いのは戦略Cとなる。

2.4 流動性、収益性及びリスク面での比較

さて、上記3つの異なる運転資本戦略を流動性、収益性及びリスクの観点から比較してみよう。

戦略	運転資本分析			リスク
	流動性	収益性	収益性	
A	高	低	低	低
B	中	中	中	中
C	低	高	高	高

図4 運転資本水準と流動性・収益性・リスクの関連

最もリスクの高い戦略は戦略Cである。その理由は下記の通りである。

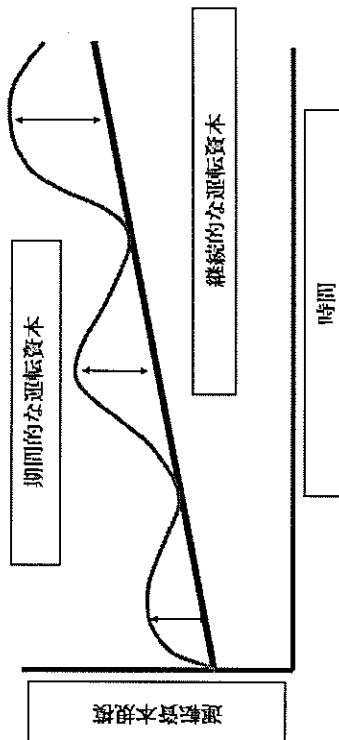
1. 低い運転資本水準では負債の支払いが困難になる。
2. 戦略Cでは自ずととして厳格な信用管理を行わなければならない、信用販売を減少させ、販売の損失を引き起こす。
3. 戦略Cでは在庫水準が低く、企業が新たな需要に応えられず、販売の損失を、従って顧客の流失をもたらす。

上記のようなコメントは他の戦略に関して行われた場合にどうなるか検討してみよう。

2.5 運転資本の分類

運転資本は上記の分類法と異なって時間に依りて分類することもできる。この方法では運転資本は、

- 継続的な運転資本
 - 期間的または季節的な運転資本
- として2つに分けられる。



出所：Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th Ed.), Prentice Hall, 1998, NJ US

図5 企業の運転資本の必要性

上記の図で見られるように時間（年月）が経過しているうちに企業活動の増加に伴って必要とされる運転資本の必要性も増加している。それは図において上向きの線の形で表されている。

他方、企業活動の構造により、一年のうち一部の月において活動の増加に伴い、運転資本の必要性も増加するものである。活動が通常水準に戻ったとき、運転資本への必要性も通常水準に戻るものである。

2.6 運転資本の資金調達

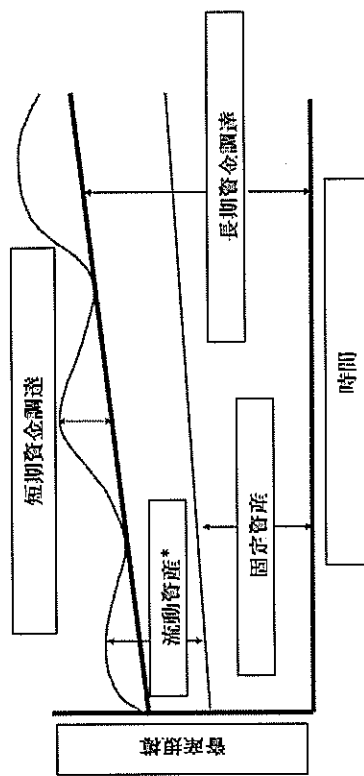
運転資本の資金調達は以下の2つに分けることができる。

(1) 自発的資金調達

- 自発的資金調達は、企業間信用、支払経費額、申告納税額からなる。企業間信用や給料・賃金、税金及びその他の経費の支払いから調達される資金は、企業の売上高が増大するにつれて、自発的に（Spontaneously）増加する。
- これらの資金は実際には権利として生じるが、契約条件もしくは法律により後日支払われるべきものである。権利が生じた瞬間から支払われるべき日時までの期間中、企業の資金調達は可能にする。

(2) 非自発的資金調達

- この資金調達をするためには企業経営者が債権者と契約をしなければならぬ。
- ここで重要なのは運転資本のそれぞれの要素がそのようにどの種類の財源から確保されるかを決定することである。
- 運転資本の最も適切な資金調達方法は下記の図で示された通りである。



*継続的な流動資産を示す。

出所：Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th Ed.), Prentice Hall, 1998, NJ US

図6 運転資本資金調達に関するアプローチ

学習が必要である。

- a. 貸借対照表の構造と意義
- b. 損益計算書の構造と意義
- c. キャッシュフロー計算書の構造と意義

3.1.1 貸借対照表の構造と意義

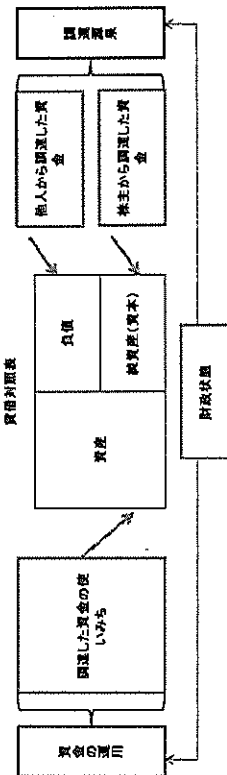
貸借対照表の作成の際に厳守しなければならないいくつかの原則がある。これらの原則の目的は、自分に配当されるべき利益を企業に留保しているオーナーや株式保有者の財源及び債権者が企業のために提供している財源、またこれらで得られた資産を会計記録や計算書や表で意味のある形で確認し、特定の日付で企業の財務状況を明確且つ正確に関係者に提示することである。

貸借対照表はある企業のある日付において所有している資産及びこれらの資産の関連源泉となつている財源を示す財務表である。貸借対照表では資産と負債の2つの側面がある。資産側に企業の資産が明記され、負債側に企業の財源が明記されるものである。

貸借対照表は、統一会計表の最初の5つの主要グループにある科目からなる。下記の通りである。

- 流動資産
- 固定資産
- 短期他人資本
- 長期他人資本
- 自己資本

貸借対照表の作成においては財務諸表の原則としてあげられた説明が元となる。貸借対照表の資産の部に記述される資産は現金化できる速度に応じて最も流動的なものから最も流動性の低いものへ、負債の部で記述される財源は最も短期のものから最も長期のものと並べられる。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-8 貸借対照表の構造

貸借対照表は、勘定式と報告式で作成できる。勘定式貸借対照表では「T」型の表が作成される。資産は左側に、負債は右側に記述される。トルコではこの勘定式貸借対照表が一般的に使用されている。報告式貸借対照表は、まず貸借対照表の資産の部が記述され、その下に負債の部が記述される形で作成される。

上記2つの貸借対照表タイプの唯一の違いが資産及び負債の科目の提示の仕方である。貸借対照表科目が、勘定式貸借対照表では対照的に記載され、報告式貸借対照表では上から下へ並べて記載されているのである。

「会計システム実施に関する一般規則」では報告式貸借対照表の作成が原則とされている。なぜなら、報告式貸借対照表は複数年の貸借対照表データの横並びの提示とデータの比較を可能にしているからである。

3.1.2 損益計算書

損益計算書は、企業のある特定の年度において獲得した全ての収入と同一の年度において背負った全ての原価や支出とその結果として企業が得た年度純利益あるいは年度純損失を示す表である。

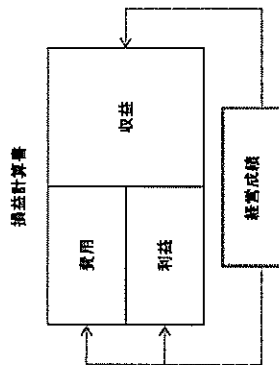
損益計算書は統一会計表の第6主要グループ（結果計算）に記載される科目からなる。貸借対照表は企業のある特定の日付における資産及び財源を示し、損益計算書はある特定の年度の収入と支出を示すのである。

また、損益計算書は一定期間における企業の経営成績を明らかにするための財務諸表である。なお、経営成績とは企業が営業活動を行なった結果として獲得した収益と、それに費やした費用の差額によって算定される利益をいう。

損益計算書も貸借対照表がそうであったように勘定式と報告式で作成し、提出できる。勘定式損益計算書では「T」型の表が作成される。企業の支出が左側に、企業の収入が右側に記述される。報告式損益計算書では、企業のある年度における全ての活動に関する収入と支出が統一した形で示される。また、報告式損益計算書では、企業のその年度の全ての収入と支出が上から下へ並べて記載される。

「会計システム実施に関する一般規則」において報告式損益計算書の作成が原則とされている。なぜなら、報告式損益計算書は複数年の損益計算書データの横並びの提示とデータの比較を可能にしているからである。報告式損益計算書に記載されている科目に関する計算グループの内容は下記の通りである。

企業が存続し発展するには、継続的に利益を生み出すことが基本である。このため中小企業コンサルタントに求められるのは、1) いかかに収益を増加させるか、2) いかかに費用を抑制あるいは低減させるか、についての助言・指導であると旨ともよい。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-9 損益計算書の構造

3.1.3 キャッシュフロー計算書

企業において金庫及び銀行預金として表現される資産はキャッシュとして考えられる。キャッシュは狭義では金銭が考えられる。広義では、まだ未回収または未振込の小切手代金や郵便または銀行振替や外貨や印紙や郵便切手や満期のクーポン代金もキャッシュという概念に含まれる。

キャッシュフロー計算書はある企業で特定の会計年度内のキャッシュの出入りを、いいかえればキャッシュの源泉と使用科目を示す表である。この表は、企業が保有する金銭価値における減少や増加を表示する。この観点からして損益計算書と異なる。損益計算書は、ある会計年度内に得られる収入及び支出科目を詳細に示すことによって、年度末の利益または損失を表現する表である。但し、ある会計年度内に得られた純利益は金銭価値の増加を表示するものではなく、また純損失は金銭価値の減少を示すものではない。企業が利益を得ているにもかかわらず、金庫保有量が減少することがある。なぜなら、キャッシュフロー計算書において源泉及び用途の間に記載されている一部の科目は損益計算書には存在しないからである。例えば、固定資産の現金での購入や販売は、キャッシュフロー計算書で示されるが、損益計算書では示されない。

トルコ会計基準 (TMS) における「キャッシュフロー計算書」基準においてキャッシュフロー計算書の形式及び作成法が明記されている。この基準によれば、キャッシュフロー計算書は、「営業活動」、「投資活動」及び「財務活動」という3つの部分に分けられる。

短く言えば、キャッシュフロー計算書は、一定期間のキャッシュ (現金及び現金同等物 (Cash Equivalents)) の増減を表すための財務諸表である。

貸借対照表および損益計算書のものになる取引は、必ずしも現金で行なわれるとは限らない。たとえば、商品を販売する場合、現金ではなく掛売りの場合もある。今、1,000TLの商品を現金で販売すれば、1,000TLの売り上げがそのまま現金収入となるが、掛けで販売すれば、1,000TLの売上は現金収入とはならない。したがって、損益計算書で利益が実現されていても現金ベースでは赤字であることがある。このような取引をすべて現金ベースに修正したものがキャッシュフロー計算書である。なお、キャッシュフロー計算書は貸借対照表と損益計算書から作成される。

キャッシュフロー計算書は下図のように、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフローの3つから構成される。キャッシュフロー計算書は、企業の現金支払い能力を分析するのに必要不可欠なものであり、その意義を十分に理解する必要がある。

基準に示されたキャッシュフロー計算書の形式は下記の通りである。

キャッシュフロー計算書

A	営業活動によるキャッシュフロー
B	投資活動によるキャッシュフロー
C	財務活動によるキャッシュフロー
	現金の増減額 (A+B+C)

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-10 キャッシュフロー計算書の構造

以上述べたように、財務諸表は企業活動の結果を示すもので、問題点の抽出のための詳細なデータとなることから中小企業コンサルタントにとっては、財務諸表の学習は必須である。と同時に、財務諸表の理解は経営者にとっても財務管理にもとづく的確な経営判断をするうえで不可欠である。中小企業においては、客観的なデータではなく自身の経験や勘をもとに経営判断をする経営者が多い。このため経営者には財務管理のための財務諸表の活用について助言するものも中小企業コンサルタントの役割である。

4. 財務分析

財務諸表の分析は、様々な分析方法を財務諸表に適用することによって企業の活動成果や財務状況を評価し、解釈するために行われる作業のことである。この分析によって収益性・成長性・償還返済能力などを評価し、場合によっては企業の問題点の問題点の発見やその改善策が策定される。

財務諸表の分析はただ財務会計担当の管理者だけでなく、同時に仕入れや生産や人材資源の領域の他の管理者によっても行われることによって企業におけるコミュニケーションの発展、戦略の形成、コーポレイションの確保及び結果の評価に大きく貢献するものである。

財務分析とは、財務諸表の数値を用いて計算・分析し、狭義では企業の収益性や支払能力などを評価するためのツールである。

しかし、財務諸表の数値は、企業の経営戦略や経営者の意思決定の結果を数値として表したものである。したがって財務分析は広義では経営戦略や意思決定の良否を評価し、企業の長所や問題点を明確にし、経営改善や将来に向けての経営戦略につなげるためのツールでもある。

中小企業コンサルタントの側からの財務分析の過程は、1) 企業の財務リスクの確認、2) 企業の資金の必要性の確認及び3) 必要な資金を最速の条件で確保できるよう預金取扱者と協議、というように要約できる。

財務分析のためには、次の項目の学習が必要である。

4.1 財務分析方法

財務分析を行う際に企業の財務構造を分析できるような様々な分析技術が使用されている。分析技術を使用することによって、一般的に基本的財務諸表である貸借対照表と損益計算書の情報が利用されて一連の比較や計算が行われ、新たな表を作成し、新たなデータを作成することが基本である。

財務分析技術を用いる目的は企業の、

- 流動性の状況
 - 効率性（生産性）の状況
 - 財務状況
 - 収益性の状況
- に関する情報を得ることである。

財務諸表の分析に用いる方法を下記のように並べることができる。

- 比較分析（水平分析）
- パーセンテージによる分析（垂直分析）
- 傾向パーセンテージ手法による分析（トレンド分析）
- 比率による分析（レシオ分析）

比較分析は企業の2期以上の年度に関する財務諸表の比較によってそれぞれの勘定科目の変動の評価である。

パーセンテージによる分析では、財務諸表に明記されているそれぞれの勘定科目と合計部分との比率が算出され、パーセンテージで表現されたものである。言い換えれば、財務諸表に記述された勘定科目の合計に占める比率が計算される。

財務諸表における勘定科目をより長い期間での評価や継続する各年度における傾向の確認はトレンド分析によって行われる。トレンド分析またはインデックス手法と呼ばれるこの方法は企業活動のダイナミックな分析を可能にする。この方法の応用による有益性を確保するために極力長い期間の分析が必要である。傾向パーセンテージ手法による分析において企業の財務諸表の勘定科目において見られる年度別の増減が確認され、これらの変動の基準年に対する比率的重要性が提示されることによって企業の成長方向を研究できる。この方法ではまず分析対象となる年度の1つがベース（基準）年とされる。そして、ベース（基準）年とされた年度に属する財務諸表の各勘定科目の金額が100とされ、分析対象の年度における各勘定科目の金額がベース（基準）年に対するパーセンテージとして計算される。

4.1.1 比率による分析（レシオ分析）

この分析手法では、企業の貸借対照表及び損益計算書に記述されている勘定科目の相互関連が特定の比率として確認され、この比率が過去年度及び他社と比較される。算出された比率は未来を予想する上でヒントを与える。

比率は企業活動の評価の側面によって下記のように分けられる。

- 流動性比率
- 財務構造比率
- 効率性比率
- 収益性比率
- 証券市場比率

比率分析で算出される比率はそのまま単独では意味をなさない。これらの比率が良いか悪いかを判断するために算出された比率（結果）を解釈する際に下記の指標と比較しなければならぬ。

1) 過去基準比率

企業のある営業年度における財務諸表から得られる比率と過去の営業年度の財務諸表から得られた比率との比較である。

2) 業界基準比率

企業の比率とその参画している業界の比率との比較である。

3) 理想または目標基準比率

企業の比率とその参画している業界における最も優れた企業の比率との比較である。

4) 予算基調比率

企業の比率と当該企業の予算データによって算出される比率との比較である。

中小企業コンサルタント業務の範囲で使用される比率を下記のように説明できる。

(1) 収益性を分析するために使用される比率

企業の最終的な目的の一つ、場合によっては最も重要なものは、活動の成果として全ての株主を満足させる程度の利益を確保することである。以下、企業が利用する資産からどのような利益を確保するかに関する比率を研究する。また、非常に広く使用されている売上高純利益率及び自己資本自己資本比率にも言及する。

収益性の評価に使用される財務レシオのいくつかの例は下記の通りである。

- 総資産営業利益率 $(= \frac{\text{営業利益}}{\text{総資産}} \times 100 (\%))$
- 売上高営業利益率 $(= \frac{\text{営業利益}}{\text{売上合計}} \times 100 (\%))$
- 売上高粗利益率 $(= \frac{\text{粗利益}}{\text{売上合計}} \times 100 (\%))$
- 売上高純利益率 $(= \frac{\text{純利益}}{\text{売上合計}} \times 100 (\%))$
- 自己資本純利益率 $(= \frac{\text{純利益}}{\text{自己資本}} \times 100 (\%))$

(2) 効率性を分析するために使用される比率

このグループに属する比率は、企業経営の管理下にある資産がどの程度生産的・効率的に利用されているかを計る比率である。これらの比率は回転率とも呼ばれる。

- 総資産回転率 $(= \frac{\text{売上合計}}{\text{総資産}} (\text{回}))$

この比率は企業が所有する各1トルコリラの資産に対して何トルコリラの売り上げを創出できているかを計る。例えば、比率の結果は3であれば、企業は各1トルコリラの資産に対して3トルコリラの売り上げができてきているという意味になる。この比率が高い場合も低い場合も批判の対象となる。業界の平均や企業の過去年度平均値に近いものでなければならぬ。比率が高すぎる場合は企業が不十分な水準の資産で営業を継続しているという意味になる。

- 売上債権回転率 $(= \frac{\text{売上合計}}{\text{売上債権}} (\text{回}))$
- 在庫回転率 $(= \frac{\text{売上製品原価}}{\text{在庫}} (\text{回}))$

在庫回転率は企業によって購入された製品が1年で平均どれだけ回転しているか

を示す。もし365÷在庫回転率の式を使えば、算出される数値が、在庫が平均何日程度倉庫においてあるかを示すことができる。同様に売上債権回転率も計算して、今日販売した製品の対価を平均何日で回収できるかを示すことができる。

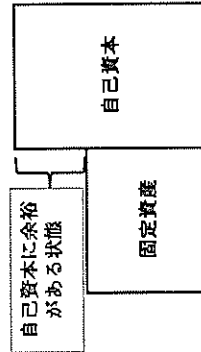
(3) 流動性を分析するために使用される比率

このグループに属する比率は企業の満期を迎えた債務（短期負債）の支払い能力を計る。企業活動の継続は十分な流動性（現金及び現金同等物）によって可能になる。特に資金提供者にとって重要な指標である。

- 流動比率 $(= \frac{\text{流動資産}}{\text{短期外債務}} \times 100 (\%))$
流動比率は理想的に200%以上が適切であり、少なくとも100%を超えていなければならぬ。流動比率が100%以上であることは、短期負債よりも多くの流動資産が確保されており、原則として1年以内の負債を支払えるという意味になる。
- 酸性試験比率 $(= \frac{\text{流動資産-在庫}}{\text{短期外債務}} \times 100 (\%))$
この比率は企業が在庫を処理せずに短期負債のどれだけの部分を支払えるかを示す。バンカー比率として知られる。より感度の高い流動性分析ができる。
- 固定比率 $(= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100 (\%))$

固定比率（固定資産の自己資本に対する比率）は、中小企業の財務の健全性や財務危機に陥る確率を知る重要な指標である。中小企業は機械や装置を自己資本で確保した割合が高ければ高いほど財務や経済危機に耐えられる。

図-11は、固定比率が100%を下回っている場合の固定資産と自己資本の貸借対照表での関係を示している。自己資本に余裕のある部分が流動資産、すなわち売上債権や棚卸資産の調達資金の一部となっていることを示しており、財務は安定していると評価できる。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査回改訂

図-11 固定資産比率が良好なケース

<p>営業活動に関する純キャッシュフロー</p> <p>C- 非営業収入及び利益から得られた純キャッシュ 1- 非営業収入及び利益から得られた純キャッシュ 2- 非営業支出及び損失 非営業活動に関する純キャッシュフロー</p> <p>D- 営業活動に関するその他の流動資産及びその他の短期外部資 金における変動に関するキャッシュフロー E- 年度利益課税及びその他の法的義務に関する支払い 営業活動に関する純キャッシュフロー</p> <p>II- 投資活動に関するキャッシュフロー A- 投資活動から得られた純キャッシュ B- 投資活動に関する純キャッシュ流出 投資活動に関する純キャッシュフロー</p> <p>III- 財務活動に関するキャッシュフロー A- 資金調達活動から得られた純キャッシュ B- 財務活動に関する純キャッシュ使用 財務活動に関する純キャッシュフロー</p> <p>IV- キャッシュ増減 V- 期首キャッシュ残高 VI- 期末キャッシュ残高</p>	
---	--

1) まず、営業キャッシュフローは、企業の本業の営業活動から獲得したキャッシュフローであり、プラスであることが望ましく、企業の営業活動の強さや債権回収力を見ることから、マイナスの場合は、中小企業コンサルタントとして、売却債権の早期回収策、棚卸資産の圧縮策、収益性の向上（生産工程の改善など）を助言・指導し、経営の安定化を支援すべきである。

営業キャッシュフローの改善が必要である企業では、「運転資本の増加」がキャッシュフロー悪化の原因である場合が多い。ここで、運転資本は以下の式で表される。

$$\text{運転資本} = \text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{仕入債権}$$

すなわち、図-12は貸借対照表から運転資本の定義を見たものであるが、売上が増加し売上債権や棚卸資産が増えれば増えるほど、運転資本が必要になり、営業キャッシュフローは悪化する。このため、上記のような改善策が必要となるわけである。

● 自己資本比率 $(\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100 (\%))$

自己資本比率は総資産のうちどれだけの部分（何%の部分）が自己資本で確保できているかを示す。中小企業コンサルタントが忘れてはならないのは、ある企業で自己資本が利用されればそれだけその企業の倒産のリスクが低いという点である。これらの企業は負債で成長している企業と比較してより多くのリスクを引き受けることができる。

(4) 生産性を分析するために使用される比率

生産性分析において最も基本的な指標は、労働生産性であり、付加価値額を従業員数で除して計算する。

● 労働生産性 (TL/人) $= \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$

ここで、付加価値額とは、企業が外部から購入した原材料に対して企業内でどの程度新たな価値を生み出したかを意味するものであり、通常、次の式で表される。

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{賃借料} + \text{減価償却費}$$

4.2 キャッシュフロー計算書分析

キャッシュフロー計算書分析は企業の資金繰りを把握し、その資金繰りの健全性を評価するうえで欠かせない。また、中小企業コンサルタントにとっては、資金繰りの改善のための有効な診断ツールでもあることから、その分析方法を学習する必要がある。表-1はキャッシュフロー計算書の例である。

表-1 キャッシュフロー計算書 (例)

	前年度	当年度
	I- 営業活動に関するキャッシュフロー	
A- 営業活動によって確保された純キャッシュ		
1- 売上から得られた純キャッシュ		
2- その他の通常収入及び利益による純キャッシュ		
B- 営業活動に関する純キャッシュ流出		
1- 原価による純キャッシュ流出		
2- 営業費用に関する純キャッシュ流出		
3- その他の活動の通常支出及び損失に関する純キャッシュ流出		
4- 資金調達費用による純キャッシュ流出		

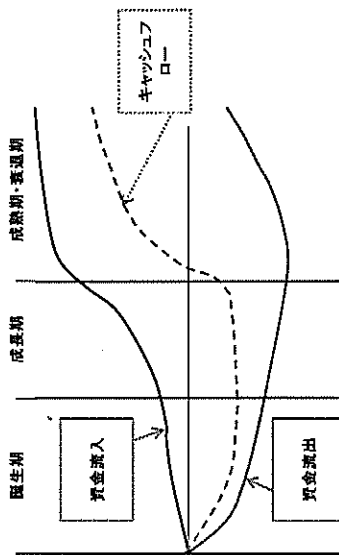
売上債権	仕入債務
棚卸資産	運転資本

出所：調査団

図-12 運転資本

ただし、図-13のように起業してまもなく誕生期にある企業であれば、売上や販売費が上がるまではマイナスイメージとなることがあり異常とは言えない。この場合には、早く営業キャッシュフローが黒字化すべく、売上増加のための助言・指導を行なうべきである。

2) 投資キャッシュフローは、新規事業のために設備投資を積極的に進めている場合通常はマイナスイメージとなる。逆にプラスである場合は、設備投資をあまり行っていない状況を示す。誕生期にある企業では、投資キャッシュフローが大幅なマイナスイメージとなることもある。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-13 企業の成長とキャッシュフロー

3) 財務キャッシュフローは、銀行からの資金の借入れや借入金の返済、株式発行などによって増減する。企業の資金調達と返済の状況を示すものであり、プラスであ

れば、資金調達が返済を上回っている状況である。ただし、この場合は借入金が増えていることを意味することから、経営上は決して望ましくない。中小企業コンサルタントとしては、借入金を圧縮すべく、営業キャッシュフローの改善、企業の遊休資産の売却などの助言・指導を行なうべきである。

4) キャッシュフロー計算書におけるフリー・キャッシュフローとは、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計額を意味する。フリー・キャッシュフローは、企業が自由に使える資金であり、もちろんプラスがもともとも望ましい。プラスであれば、借入金の返済などのマイナスイメージの財務キャッシュフローを賄うことができる。

5. 損益分岐点分析 (Break Even Point Analysis)

損益分岐点分析は、利益も損失も発生しない売上高である損益分岐点売上高の計算に使用される手法であり、目標利益を達成するために必要な売上高を算出する際にも利用される。経営計画の策定において必要なツールである。

損益分岐点分析によって企業がどの生産（販売）水準で利益創出ができ、生産（販売）の増減が利益幅にどのような影響を与えているか、そして一定の利益を得るためにどの程度の生産（販売）を実現しなければならぬかを知ることができる。損益分岐点分析の理解のためには、以下の項目の学習が必要である。

- 変動費および固定費とはどのようなものか。
- 損益分岐点売上高の算出式はどのようなものか。
変動費は生産量と同じ比率で増減する。固定費は生産水準にかかわらず同一である。

● 損益分岐点売上高とは利益も損失も発生しない売上高のことであり、算出式は次のように導出する：

$$\text{売上高 (S)} = \text{利益 (P)} + \text{変動費 (VC)} + \text{固定費 (FC)}$$

$$S = VC + FC + P \quad \dots \textcircled{1}$$

ここで変動費 (VC) は売上高 (S) に対して一定の割合を保つまま変化することから、変動費 (VC) と売上高 (S) の関係は次の式で表される。

$$VC = \alpha S \quad \dots \textcircled{2}$$

ここで、 α は変動費率と呼ばれる。

①式を②式に代入すると、

$$S = \alpha S + FC + P \quad \dots \textcircled{3}$$

となる。

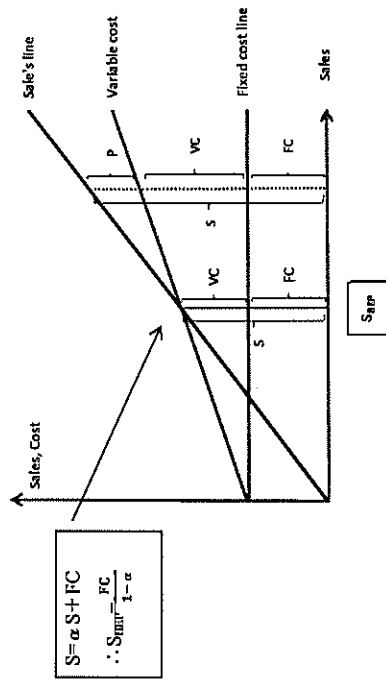
さらに、損益分岐点売上高 (S_{break}) は利益 (P) が「0」の時の売上高であるから、

③式の P を 0 とすると、

$$S_{\text{break}} = \frac{FC}{1 - \alpha}$$

となる。これが損益分岐点売上高の算出式である。

損益分岐点分析における売上高、変動費、固定費、利益の関係を図示したものが図-14であるが、これを損益分岐点図表という。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-14 損益分岐点図表

- 中小企業コンサルタントが企業の経営計画策定に助言をする際、企業が目標とする利益を達成するために必要な売上高を算定する場合もあるだろう。この場合には、損益分岐点分析の手法が利用できる。いま、目標利益をPとすると、上記式から、目標利益を達成する売上高を求める式は、

$$S = \frac{FC + P}{1 - \alpha} \quad \dots \textcircled{4}$$
 となる。
- 目標売上高を達成することは容易でない場合が多い。そのために中小企業コンサルタントとしては、達成を可能とする方策を助言することになるが、上記の式から、
 - 1) 変動費率を引き下げる
 - 2) 固定費を削減する
 - 3) 販売単価を引き上げる
 といった方策が考えられるが、中小企業コンサルタントとしては、その具体的な方法を助言・指導しなければならぬ。

なお、特記事項として損益分岐点分析は経営や管理の面で多くの貢献があるにもかかわらず、分析方法に基づいている仮定により一部限界がある。従って、中小企業コンサルタントは企業に提案を行う際にこのことに配慮すべきである。

6. 投資評価

6.1 利息計算（金銭の時間価値）

財務上の決定を行う際に合理性を確保するために金銭の時間価値を計算しなければならぬ。投資や資金調達に関して異なる時点において異なる量の金銭の出入が認められるので金銭の時間価値を確認することなく決定を行うことは間違っているのである。

金銭の時間価値は様々な財務決定を行う際に基本的な役割を果たすとしても重要な概念である。例えば、貸借より購入を選択するか、あるいは株式や証券の価格付け技術や資本原価に関する評価や価格付けの作業などの課題は金銭の時間価値を考慮せずに理解することはできない。

投資に伴う金銭の流出と流入は異なる年度に実現する。金銭流入や流出の時間における分布も様々である。金銭の時間価値を考慮せずに金銭の流入や流出を比較することは無意味な結果を生み出す。従って、金銭の流出や流入を相互に比較するためには時間という要因を考慮して同等の時間水準に還元しなければならぬ。

基本的な原則だが、現在手元にある10トルコリラは来年入ってくる10トルコリラより価値が高いのである。

6.1.1 将来価値計算

利息は単利と複利という二つの方法で計算される。

単利は元金のみが利息を受けける方法である。受けられた利息に対して利息が支払われぬ。ただ最初の元金に対してのみ利息が支払われる。

利息合計 = 元金 × 利率 × 年数

数式: $I = PV \times i \times n$

数式において:

I = 利息合計

PV = 期首価値つまり元金総額

i = 利率

n = 年数

例えば、5年満期で利息20%の口座に預金された100トルコリラは5年後に何トルコリラになるか？

$I = 100 \times 0.20 \times 5 = 100$ トルコリラが利息合計であり、この額に 100 トルコリラの元金を足すと合計 200 トルコリラになるわけである。

6.1.2 複利と複利計算

複利において、各期末に得られた利息が元金に加算され、その合計額が利息を受けるようになる。

数式： $FV = PV(1+i)^n$
 FV = 将来価値
 PV = 現在価値 (元金)
 i = 利率
 n = 年数

例えば、5 年満期で利息 20% の口座に預けられた 100 トルコリラに複利を応用すると 5 年後に合計いくらになるか？

$$FV = 100(1+0.20)^5 = 248.83 \text{ トルコリラになる。}$$

見受けられるように、単利では 100 トルコリラの利息で元金との合計 200 トルコリラになっていたが、複利では 148.83 トルコリラの利息で、元金との合計 248.83 トルコリラの金額が得られる。差額は 48.83 トルコリラである。

6.1.3 現在価値計算

将来において支払われる一定額の金銭が現在の金銭でどれほどの価値になるかを計算するためこの方法が用いられる。この方法は投資事業の評価の中心をなす。言い換えれば、 X 年後に支払われる 1 トルコリラが現在何トルコリラに等しいかを計算しなければならぬ。

同じ例で続けられ、3 年後に受けられる 100 トルコリラが利息 10% の場合に現在価値はいくらになるか、ということになる。

$$PV = \frac{FV_n}{(1+i)^n}$$

PV = 現在価値
 FV_n = n 年後に手に入る本来の金銭価値 (将来価値)
 i = 利率
 n = 年数

$$PV = \frac{100}{(1+0.10)^3}$$

$$PV = 100 / 1.331 = 75.13 \text{ TL あるいは } 100 \times 0.7513 = 75.13 \text{ TL}$$

6.1.4 各期同額支払 (Annuity) 計算

ある一定の年 (期間) の間、各期同額からなる支払いまたはキャッシュフローは各期同額支払いあるいは Annuity と呼ばれる。例えば、将来 5 年にわたって毎年支払われる年 1000 トルコリラの一定利率での現在価値を計算するために下記の方法 (数式) を用いる。従って、別の例で言えば、将来 10 ヶ月にわたって月 500 トルコリラの家賃を現在価値化したい場合に銀行が支払うべき金額もこの方法で計算される。

1) Annuity の現在価値

上記の例では支払いの将来価値を計算したが、ここでは予想されるキャッシュフローの現在価値を計算する。数式は下記のようになる。

$$PV = A \times \frac{(1+i)^n - 1}{i \times (1+i)^n}$$

PV = Annuity の現在価値
 A = 各期支払額
 i = 利率
 n = 年数

例えば、将来 3 年にわたって毎年支払われる 150 トルコリラ (合計 450 トルコリラ) の現在価値は下記の通りである。

$$PV = 150 \times \frac{(1+0.12)^3 - 1}{0.12 \times (1+0.12)^3} = 360.27$$

つまり、将来 3 年にわたって予想される 450 トルコリラの現在価値は 360.27 トルコリラに相当する。

今日、多くの商業的取引は延払いの方法で行われている。従って、双方が経済的損失を被らないよう条件に見合った延滞利息が価格に (月賦に) 反映されなければならない。だからこそ、金銭の時間価値が商業的取引でも投資事業でも中心的な位置にある。

企業家にとって投資とは金銭資本や手段を生産目的で建築物や機械や設備に変えることである。

投資予算計画 (Capital budgeting) とは、1 年以上にわたって期待される収益 (キャッシュフロー) を生み出す投資事業を選定し、分析し、決定することをいう。

生産・販売に使用される固定資産への投資はその企業の成長の成否に大きな影響を与

える。設備投資の採算、規模、タイミングなどによって、成長を表現させる場合もあれば、逆に大きな財務負担となって企業経営の命取りとなる場合もある。したがって、中小企業コンサルタントとしては企業の設備投資の意思決定に対して慎重な助言が求められる。こうした投資評価に関して学習すべき項目は以下である。

- (1) 設備投資の経済的効果（正味キャッシュフロー）の算式はどのようなものか。
 - 設備投資の意思決定では、設備の取得から設備の除却（または売却）までの全期間を計算対象とした全体損益計算を行なう。
 - 全体損益計算のもとでは、収益総額＝現金収入額、費用総額＝現金支出額と関係が成立するため、設備投資の意思決定では、下記の式が示すように、収益と費用ではなく現金収入額と現金支出額により計算を行なう。

経済的効果（正味キャッシュフロー）＝現金収入額－現金支出額

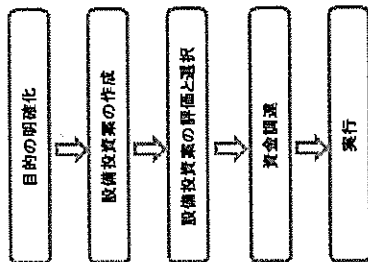
- (2) 現在価値と将来価値はどのような関係が成り立つか。
 - 現在価値とは設備投資によって実現するであろう将来のキャッシュフロー（将来価値）を一定の割引率で割り引いたものである。例えば、3年にわたるキャッシュフローが発生し、割引率が*r*%である場合、設備投資によるキャッシュフローの現在価値は次の式で表される。

$$\text{現在価値} = CF_1 \times \frac{1}{1+r} + CF_2 \times \frac{1}{(1+r)^2} + CF_3 \times \frac{1}{(1+r)^3} + \dots + CF_n \times \frac{1}{(1+r)^n}$$

CF_n : *n*年目のキャッシュフロー、 r : 割引率

なお、上式における $\frac{1}{1+r}$ 、 $\frac{1}{(1+r)^2}$ 、 $\frac{1}{(1+r)^3}$ をそれぞれ*n*年目の複利現価係数と呼んでいる。例えば、割引率が10%の場合、1年目の複利現価係数は0.91、2年目の複利現価係数は0.83、3年目の複利現価係数は0.75となる。そして、3年目のキャッシュフローが100TLの場合、その現在価値を計算するには、3年目の複利現価係数0.75を乗ずればよい（0.75×100TL＝75TL）。

- (3) 投資の評価方法にはどのようなものがあるか。
 - 図-15の設備投資のプロセスのうち、最も重要なのは設備投資案の評価と選択である。この意思決定は、ときに企業の死活を決めることがあることから、慎重に決定することが求められる。



出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査印改訂

図-15 設備投資のプロセス

見受けられるように、投資予算計画は一度行ってそのまま実行できるといった静的な計画作業ではない。まず何よりも企業の長期の目的を決定し、その目的に適した領域（セクター）で投資計画を開発すべきである。「企業に余分の資金があるから当面の収益性の高そうな事業に投資しよう」というような考え方は企業の倒産を招く重大な失敗になる。

投資に期待されるキャッシュフローに関しても、投資が実現されたときに当該企業の活動に加えてどれほどの現金が創出できるかが肝心である。企業の収益性の評価においてこれらのキャッシュフローが基本となる。

中小企業コンサルタントとしては、診断・助言・指導の際の有効な分析ツールとするために、下表にある投資の評価方法についてそれぞれの算出方法と問題点を十分に理解しておく必要がある。

表-2 投資の評価方法

時間価値を考慮する方法	● 正味現在価値法 (NPV) ● 内部収益率法 (IRR)
時間価値を考慮しない方法	● 回収期間法

出所：TAC出版「中小企業診断士受験テキスト」

- (4) 正味現在価値法 (Net Present Value Method) の算式はどのようなものか。
 - 正味現在価値法は、将来得られるであろうキャッシュフローの現在価値から設備投資額を差し引き、その値（正味現在価値）がプラスであるとき、その投資案を採用するという投資評価基準である。正味現在価値法は現金の時間価値を考慮し

ている点で優れている。具体的な算式は次のとおりである。

$$NPV = CF_1 \times \frac{1}{1+r} + CF_2 \times \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + CF_n \times \frac{1}{(1+r)^n} - \text{設備投資額}$$

CF_n : n年目のキャッシュフロー、 r : 割引率

例えば次の資料により正味現在価値を求めると次のようになる(単位: 千 TL)。

設備投資額	1期末	2期末	3期末	割引率
-40	10	15	20	10%

$$NPV = \frac{-40}{1+0.1} + \frac{15}{(1+0.1)^1} + \frac{20}{(1+0.1)^2} - 40 = -3.4$$

したがって、この投資案の正味現在価値は、マイナス 3.4 千 TL とマイナスであり、投資案として採用すべきでないということになる。

(5) 内部収益率法 (Internal Rate of Return Method) の算式はどのようなものか。

- 内部収益率は、投資に期待される純現金収入 (事業収入) を事業原価に等しくする比率として定義できる。言い換えれば、事業に期待される純キャッシュフローを内部収益率で還元した場合に成立する価値は事業原価相当の価値である。従って、事業の純現在価値はゼロである。

この方法でなされる投資評価において事業の内部収益率は期待される収益性比率 (資本コスト) より高ければ、その投資を行うことが適切であると判断できる。内部収益率 (i) は次の式を解くことによって求める。

$$0 = CF_1 \times \frac{1}{1+i} + CF_2 \times \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + CF_n \times \frac{1}{(1+i)^n} - \text{設備投資額}$$

CF_n : n年目のキャッシュフロー、

複数の投資案がある時、内部収益率同士を比較すると、内部収益率法が投資の規模を考慮していないため、収益率は高いが正味現在価値の低い投資案を選択する可能性がある。

(6) 回収期間法 (Payback Period Method) の算式はどのようなものか。

- 回収期間法とは、投資額の回収期間を求め、もっとも回収期間の短い投資案を選択する投資評価基準である。具体的な算式は次のとおりである。

1) 各年度のキャッシュフローが均等額の場合:

$$\text{回収期間 (年)} = \frac{\text{設備投資額}}{\text{キャッシュフロー (均等額)}}$$

2) 各年度のキャッシュフローが均等額でない場合:

設備投資額を、各年度のキャッシュフローで順次充当しながら、回収完了期間を計算する。

(7) 取替投資はどのように評価するか。

- 最近では技術革新のスピードも速まり、性能の優れた機械設備が毎年のように市場に出回っている。企業によっては生産拡大のための投資でなく、コストの節約を目的とする取替投資を計画し、中小企業コンサルタントに助言を求める場合があるだろう。

こうした取替投資において、旧設備と新設備の生産能力および生産される製品の質が等しいとすれば、投資によって影響を受けるのはコストのみであり、売上は変化しない。したがって、取替投資の経済的効果の測定に際しては、旧設備と新設備によるコストの発生額を予測、そこから予想されるキャッシュフローを計算し、両者の正味現在価値 (NPV) を比較する。新設備による NPV が旧設備の NPV を上回れば取替投資を採用することになる。

7. 原価計算

原価計算によって企業の生産活動に関する情報が作成され、報告される。生産活動の結果として得られるのは製品でありえるようにサービスでもありえる。生産される当該製品またはサービスの原価を予測して知ることは価格決定の基本であり、重要な要素である。

原価計算の、従って原価会計の最も重要な機能は支出管理への補助である。特に近年、世界規模の経済的・技術的展開は企業間の競争を激化させている。この競争はほとんどのセクターで国境を越え、グローバルな競争を呈している。従って、原価計算の重要性が増してきている。

生産される製品またはサービスが販売されるまでの間に行われるすべての作業に関する経費は原価計算に加算される。生産企業によって使用され、製造される製品またはサービスの原価の計算を可能にする記録システムを原価会計と呼ぶ。原価計算の企業への貢献を下記のように要約できる。

原価計算は製造される製品の原価を詳細に確認するために非常に重要である。製造される製品や半製品や在庫の原価を確定することは会計にとっても重要である。税務情報利用者あるいは会計情報に企業活動の結果を求める個人や団体が製造される製品の原価を会計諸表や会計記録の補助によって知ることができる。

- 支出: 業種 (商売・製造業・サービス業) を問わず、企業は、生存継続のために確保する収益に対して払わなければならない自己犠牲がある。これらの自己犠牲は資

産やサービスやその他の権益の消費（利用）の形で実現する。ここで消費される権益は他の権益に変化するわけである。

- b. 経費：「経費とは企業によって何らかの理由で金銭または金銭同様の手段でなされる支払い」のことである。
- c. 原価：「原価とは一定の目的を果たすために耐えねばならない自己犠牲の金銭での表現」である。あるいは、より厳密に言えば「原価とは製造される製品やサービスのためになされた自己犠牲（資産・サービス・他の権益などの消費）の金銭での表現」である。
- d. 損失：最も単純な表現でいえば、収益から支出を差し引いた結果がマイナスの差異またはある特定の時期において企業活動の結果として起こる資産の減少を損失と呼ぶ。

製造業では、図-16 に示した製造原価報告書が貸借対照表と損益計算書に加えて作成される。それは当期に製造された製品の製造原価の内訳を明らかにしたものである。この製造原価報告書の一番下の欄にある「当期製品製造原価」が、損益計算書の売上原価を構成する「当期製品製造原価」となる。

製造原価報告書	
1 材料費	
1) 期首材料棚卸高	×××
2) 当期材料仕入高	×××
3) 期末材料棚卸高	×××
当期材料費	×××(1)+2)-3)
2 労務費	×××
3 経費	×××
当期繰上製造費用	×××
期首仕掛品棚卸高	×××
合計	×××
期末仕掛品棚卸高	×××
当期製品製造原価	×××

損益計算書	
1 売上高	×××
2 売上原価	×××
1) 期首製品棚卸高	×××
2) 当期製品製造原価	×××
3) 期末製品棚卸高	×××
売上原価	×××(1)+2)-3)
売上総利益	×××

出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」をもとに調査団改訂
(以下省略)

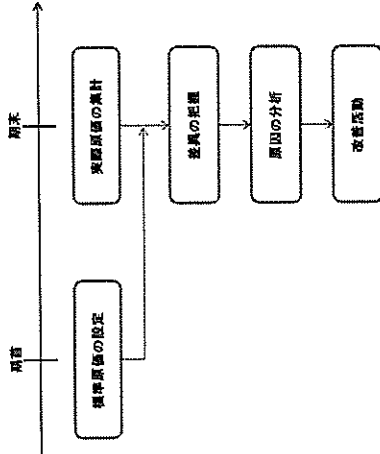
図-16 製造原価報告書と損益計算書との関係

企業がコスト競争力を強化するためには、製品の製造コストを測定し、場合によってはコスト削減のための改善活動をしなければならぬことがある。中小企業コンサルタント

としては、こうした改善活動のための方法について助言をするためには、以下の項目に關する知識が必要である。

- a. 製造原価報告書の構造
- b. 標準原価計算 (Standard Cost Accounting)
 - 標準原価計算とは、図-17 が示す通り、製品を製造する前（例えば決算期の始め）に、その製品を製造するための標準的なコストを設定し、実際に必要としたコストと比較することにより、差異を把握し、コスト競争力を高める方法である。製品原価を予め科学的な計算方法に基づいて計画し、原価計算において実際の数値ではなくこれらの数値を利用することが基本である。

標準的なコストとは、材料費、労務費などについてそれぞれ前もって予定された単位当たり標準価格と標準使用量を乗じて算出される。また、実際に必要としたコストとは、実際に支払われた単位当たり実際価格と実際使用量を乗じたものである。



出所：TAC 出版「中小企業診断士受験テキスト」

図-17 標準原価計算

トルコにおいても日本と同様、標準原価計算を採用している中小企業は少ないと思われるが、現場での改善活動を助言・指導するには、客観的なデータに基づいた診断が不可欠であることから、少なくとも標準原価計算の考え方を理解しておく必要がある。

[参考文献]

- ◇ Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2001) Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ◇ Aksoy, A. ve Yalçınar, K. (2005) İşletme Sermayesi Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- ◇ Arslan, M. (2007) Finansal Yönetim (E-Kitap). Ankara : Gazi Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Yayınları.
- ◇ Aydın, N. (2006) Finansal Yönetim. Eskişehir: Aktuel Tıttım& Ofset Hizmetleri.
- ◇ Aydın, N. (2010) Finansal Yönetim. Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları.
- ◇ Bozan, O. (2003) Tckdüzem Muhasebe Sistemi ile Uyumlu Genel Muhasebe (1. Baskı). Ankara: Tutbay Yayınları.
- ◇ Çaldag, Y. (2002) Denetim ve Raporlama Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri (1. Baskı). Ankara: TÜRMÖB Yayınları.
- ◇ Çetiner, E. (1996) İşletmelerde Mali Analiz (2. Baskı). Ankara: Tutbay Yayınları.
- ◇ Güredin, E. ve Diğerleri. (Kasım 2001) Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz. Anadolu Ü., Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- ◇ Karakaya, M. (2004) Maliyet Muhasebesi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- ◇ Karapınar, A. ve Ayıkoglu, F. (2009) Finansal Analiz. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları
- ◇ Mueuk, İ. (2008) Temel İşletme Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ◇ Van Home, J. C and J. M. Wachowicz Jr. (1998) Fundamentals of Financial Management. USA, New Jersey: Prentice Hall.
- ◇ 統一会計制度運用規則 (トルコ)
- ◇ トルコ会計基準
- ◇ トルコ 商法
- ◇ 収税法

参考文献

参考文献

<日本語資料>

国際協力機構.『トルコ共和国 中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト準備調査報告書』東京：国際協力機構. 2009年.

http://libopac.jica.go.jp/search/countIdent.do?url=%2Fimages%2Freport%2FP0000255381.html&bibFldId=IDENT_L_1&fldRpt=0&bibId=0000255381

国際協力機構.『トルコ共和国 中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト詳細計画策定調査報告書』東京：国際協力機構. 2009年.

http://libopac.jica.go.jp/search/countIdent.do?url=%2Fimages%2Freport%2FP0000255471.html&bibFldId=IDENT_L_1&fldRpt=0&bibId=0000255471

国際協力機構.『メキシコ国中小企業人材養成計画調査』東京：国際協力機構. 2009年.

<http://libopac.jica.go.jp/search/detail.do?rowIndex=1&method=detail&bibId=0000250128>

中小企業診断協会.「どうしたら中小企業診断士になれるの？」

http://www.j-smeca.jp/contents/002_c_shindanshiseido/002_shindanshi_doushitara.html

中小企業政策審議会.『新しい中小企業診断士制度について』中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会.中小企業庁.2000年.

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g00710aj.pdf>

中小企業政策審議会経営支援部会.『中小企業診断士制度の在り方について（案）』中小企業庁.2005年.

<http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g50407a33j.pdf>

日本規格協会.『日本工業規格 JIS Q 17024:2004 (ISO/IEC 17024:2003) 適合性評価－要員の認証を実施する機関に関する一般要求事項』日本規格協会. 2004年.

<英語・トルコ語資料>

Automotive Manufacturers Association. “Monthly Statistical Bulletin.”

<http://www.osd.org.tr/bulten2011.pdf>

Banking Regulation and Supervision Agency. “Turkish Banking Sector Interactive Monthly Bulletin.”

<http://ebulten.bddk.org.tr/AylikBulten/?Dil=EN>

Banking Regulation and Supervision Agency. “Banks.”

<http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/english/Institutions/Banks/Banks.aspx>

Central Bank of Turkey. “Balance of Payments Statistics.”

<http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/bop.xls>

General Directorate of Productivity. “Organizasyon Şeması.”

<http://vgm.sanayi.gov.tr/OrganizationChart.aspx?lng=tr>

Government of Turkey. “Resmî Gazete: Sayı : 25997, Yönetmelik, 18 Kasım 2005.”

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/2e514fcb2c24cbba85d7acd3a0705e8379c48b3c03247f38bb56d97f77450d9cf99d16eefcb4be592d2687098e76e5fa48407f546744d408eea0b336567c8e1ee4cda7be5aa43249ddc5661f2827b39/file.axd>

International Monetary Fund. “World Economic Outlook Database September 2011.” Last modified September, 2011. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx>

Japan International Cooperation Agency. “Study on human resource development program for small and medium-sized enterprises in the United Mexican States : final report”. Tokyo: International Cooperation Agency. 2009.

<http://libopac.jica.go.jp/search/detail.do?rowIndex=1&method=detail&bibId=0000250130>

Ministry of Finance. 2011. *Yıllık Ekonomik Rapor 2011*. Ankara: Ministry of Finance, 2011.

<http://www.maliye.gov.tr/YillikEkonomikRapor/Y%C4%B1llikEkonomikRapor/202011.pdf>

Ministry of Industry and Trade. *Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011–2014 (AB Üyeliğine doğru)*. Ankara: Ministry of Industry and Trade, 2010.

http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/sanayi_stratejisi_belgesi_2011_2014.pdf

Ministry of Industry and Trade. 2010–2014 *Stratejik Planı*. Ankara: Ministry of Industry and Trade, Publication Year Unknown.

http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/stb_stratejik_plan_2010_2-31032010030006.pdf

Small and Medium Enterprise Development Organization. “Genel Destek Programı.”

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=7>

Small and Medium Enterprise Development Organization. “Genel Destek Programı–Başvuru Formları.”

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/fa2c59c7ae02410ca7e462d36813e0f104d49497cc444600a4d53cd3a34ca61021e43fd676d14735834e7433cddb7fd6f3d90fa4e61541c48fb3e825581da034d628eada4f41b99cfa4d458a507f0df/file.axd>

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/71cff9cbb6d84012a0282b5ae0f609279744f3a10d6241ccb874f76814597c55>

[c9a07924dace4586828c1a4643693f6d7428a898cee24d93957b93f9a7ca91c0ec819f6a810540edad5240d4f799f569/file.axd](http://cdd.kosgeb.gov.tr/814572f457744e00bbf9af44cc1ff52eb9ddd3221b194198a4ecb9168b96f63f4a68904758bc419b8fc9eb9416a2e2226ec16cb468e640bd8336f3bd86d95a0e5709d3d3b3c1461abfa716484f93f5dc/file.axd)

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/814572f457744e00bbf9af44cc1ff52eb9ddd3221b194198a4ecb9168b96f63f4a68904758bc419b8fc9eb9416a2e2226ec16cb468e640bd8336f3bd86d95a0e5709d3d3b3c1461abfa716484f93f5dc/file.axd>

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/7eb2514146214cca804afd827239082b417084e583c7406f81080138b08960480e360fd863644beeb04013534dfe437feb778770f48348109aff8c87db0efc21c2b6b1bf15d4d0282f48bc558ac9871/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2011–2013)*. Ankara: KOSGEB, 2011.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/be8db19d25044b47b4ab28ac4a301081b59d9856a2da42a89989da2fed7e0d94b47a1979dc3b4e938f567441c205060d8201e50adbdf4f0f95c330cf275c0f25b4af2d43df834f63bccce0733da48196/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. “Mevzuat.”

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *Stratejik Planı (2008–2012)*. Ankara: KOSGEB, 2007.

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP0812.pdf>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *Stratejik Planı (2011–2015)*. Ankara: KOSGEB, 2010.

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP1115.pdf>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2011 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2011.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/ae77181e2e16451ea065587f488bb35ca212537e437f4199997cb52289dbaf96090d064a94f64baca6ed13aaaffa65a39a01abc1d2c74f9c98b9c703b4fe9a65288eeff7dc934250b3916eb47560288d/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2008 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2008.

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2009 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2009.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/e6989464c5c44eabb469699e5e08bb4a02cb8004e3fb4fe2a2e6cf9d745843f64ba147221bf94cc98d2fdec71727a77f34aa6d13b5bc4a6e91259eeb873440de028344c4622a4deb8707cb8bdcca3561/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2010 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2010.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/8b89e748bb074e64ac51f6f1aaf2570afd9e6e7cb405420e90ff555f2aa40c410e8edd4f04224cbeb6176949c58890cffe8165849aa44d15bb4cc36fda9f6073d3fb5c5ab0f04287af4f02767321ae2f/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2011 Yılı Performans Programı*. Ankara: KOSGEB, 2010.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/cac86d52d04c485abbe961079a899bc09c64e8987f6142e68260db494a965888f488f92a263342d2a64f0b187a191de19d5b0af022e14be1bd8fbd52a68307be063ccea456894e738ba0ae10a88e498c/file.axd>

State Planning Organization. *Medium Term Programme (2010-2012)*. Ankara: State Planning Organization, 2009.

[http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Icerik/4123/Medium_Term_Programme_\(2010-2012\)](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Icerik/4123/Medium_Term_Programme_(2010-2012))

State Planning Organization. *9th Development Plan*. Ankara: State Planning Organization, 2006.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9developmentplan.pdf>

State Planning Organization. *2011 Annual Programme*. Ankara: State Planning Organization, 2010.

http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2011/2011AnnualProgram_i.pdf

Turkey Quality Association. “EFQM Mükemmellik Modeli.”

http://www.kalder.org/index.php?option=com_efqmmukemmelik&view=efqmmukemmelik&Itemid=55&lang=tr

Turkish Statistical Institute. “Annual Industry and Service Statistics – Some Basic Indicators by Economic Activity.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1020

Turkish Statistical Institute. “Annual Industry and Service Statistics – Number of Enterprises and Characteristics of Employees by Economic Activity.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1025

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Exports by Classification of Broad Economic Categories (BEC).”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=628

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Exports by Country.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=624

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Exports by Economic Activities (ISIC, Rev.3).” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=630

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Imports by Classification of Broad Economic Categories (BEC).”
http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=629

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Imports by Country.”
http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=625

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Imports by Economic Activities (ISIC, Rev.3).” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=631

Turkish Statistical Institute. “Gross Domestic Product in Constant Prices – By Kind of Economic Activity at Basic Prices at 1998.” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=993

Turkish Statistical Institute. “Gross Domestic Product in Current Prices – By Kind of Economic Activity in Basic Prices.” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=992

Turkish Statistical Institute. “Periodic Results of Household Labour Force Survey – Economic Activity by Years and Sex, Nace rev.2.”
http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1186

Turkish Statistical Institute. “Regional Statistics.” <http://tuikapp.tuik.gov.tr/Bolgesel/sorguGiris.do>

Turkish Statistical Institute. “2002 General Census Of Industry And Establishments.”
http://www.turkstat.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=28&ust_id=9

Turkish Vocational Qualifications Authority. *Law No 5544 and Legislation on Vocational Qualifications Authority, Second Edition*. Ankara: Turkish Vocational Qualifications Authority. 2010.

Turkish Vocational Qualifications Authority. “Avrupa Yeterlilik Çerçevesi (AYÇ) Referans Seviyeleri.”
<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standartlar-ana/218-avrupa-yeterlilik-cerceves-ayc-referans-seviyeler>

Turkish Vocational Qualifications Authority. “Yayımlanmış Ulusal Meslek Standartları.”
<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/yaymlanm-ulusal-meslek-standartlar>

World Bank. “Gross National Income per Capita 2010, Atlas Method and PPP.” Last modified 1 July 2011. <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf>

World Bank. “Gross National Income 2010, Atlas Method.” Last modified 1 July 2011. <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNI.pdf>

World Bank. “World Economic Indicators 2011 Databank.” <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=12&id=4&CNO=2>

World Tourism Organization. 2010. “UNWTO World Tourism Barometer. Volume 8. No. 2. June 2010.” http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_2_en.pdf