

# 企業の存続と 成長のために

経営の  
手引き

Business Management Guide

大分県商工労働部経営金融支援室

---

# 企業の存続と成長のために

— 経営の手引き —

---

# はじめに

現在は、企業活動のグローバル化や情報・流通インフラの進展などにより、市場は大きく広がり時間的スピードが加速、これに伴い世界中で起きている現象や他分野での出来事などが瞬く間に自社の経営に影響を与えてしまう経済・産業構造となっています。

今回の不況では多くの企業がマイナスの影響を大きく受けています。

この不況をどうやって乗り切っていくか、さらには不況を克服した後に強い企業体になっているためにどうすればいいのか、まさに経営者として力の発揮のしどころです。

不安定で先が見通しにくい状況だからこそ、経営者の役割は増し、経営者に求められる経営力が大変重要になってきていると言えます。

企業経営において、劇的に業績を良くするような特効薬はありません。地道な努力や挑戦の積み重ねにより企業体質は強くなり地力がつき、その中で業績アップのチャンスが出てくるのです。

今こそ、足下（自社の現状）を見つめ直し、周り（市場・他社・世界、過去・未来）を見直し、経営の原点に立ち返って、自ら考え「すべきこと」をしっかりと行なうことが大事なのです。

そこで県では、それぞれの中小企業が様々な経営環境の中で生き残り、成長していくために、経営者の方々にあらためて気づき、認識してもらいたいこと、実行してもらいたいことを「経営の手引き」としてまとめました。

なお、本手引きの作成にあたっては、専門書や関連図書・資料などを参考にしつつ、私たちが日々接する地場企業や各種機関の方々との会話ややりとりなど、まさに現場の中で気づかされ教えられたことを思い起こしながら作成しております。

この「経営の手引き」を企業経営の向上に役立てていただければ幸いです。

2009年11月

大分県商工労働部経営金融支援室

# 目次

## 第1章 経営者の心構え

第1節 経営者の役割	2
(1) 会社はトップ（経営者）で決まる	2
(2) なぜ、経営理念が大事なのか	3
第2節 経営計画作成に取り組む	5
(1) 経営目標・経営計画の重要性	5
(2) 経営環境を把握する	6
(3) 経営計画の作成	8
(4) 会社の活動サイクルを円滑に回す	12
第3節 事例から学ぶ	14
(1) 失敗事例に学ぶ	14
(2) 優良企業に学ぶ	16

## 第2章 財務管理のポイント

第1節 決算書の見方	18
(1) 「貸借対照表」：一定時点の（決算時）での財産の状態を表すもの	18
(2) 「損益計算書」：一定期間（一年間）の経営成績を表すもの	20
(3) 財務分析	21
(4) 損益分岐点の活用	22
第2節 資金管理	24
(1) 資金繰り表の作り方	24
(2) 財務・資金繰り改善に向けて	25
(3) キャッシュフロー計算書の活用	26
第3節 金融機関との融資取引にあたって	27
(1) 格付け	27
(2) 保証業務における財務分析	28
(3) 上記に加えて融資判断には様々な事が検討される	28
(4) その他の留意点	30

## 第3章 備えと挑戦

第1節 5Sと現場改善	32
(1) 5Sの進め方	32
(2) カイゼンのすすめ	35
第2節 売れるものをつくって売る	39
(1) 売れるものをつくる	39
(2) 販売促進と営業	39
(3) ホームページ作成の留意点	41
第3節 人材育成と組織活性化	44
(1) まずは、隗より始めよ	44
(2) 目標管理や提案制度と声かけ	45
(3) 技術者の育成	46
(4) 後継者の育成	47
(5) 働きやすい職場環境づくり	48
(6) コミュニケーションについて	49
第4節 経営革新	50
(1) 経営革新の必要性	50
(2) 経営革新にチャレンジ	51
(3) 経営革新の事例	53
第5節 経営の円滑な承継と事業継続	55
(1) 事業承継の手順	55
(2) 優良企業はこうしています	57
(3) 事業承継に関する相談	58
(4) 経営を引き継ぐにあたって	58
(5) リスクへの備え	59

## 第4章 制度等紹介

地域力連携拠点・事業承継支援センター	62
経営安定特別相談室のご案内	63
経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済）制度	64
経営革新支援制度	65
相談機関一覧	67

## 第1章

# 経営者の心構え

# 第1章 経営者の心構え

「われわれは変わりゆく時代に適応しなければならないが、さらにまた、不変の原則を堅持しなければならない。」

- 変えることのできないものを受け入れる冷静さ
- 変えてはならないものを守り続ける強い意志
- 変えるべきものについて、それを変える勇氣
- 変えないものと変えるものを識別することのできる知恵

を身につけましょう。

会社や商品にはライフサイクル「創業（導入）期・成長期・成熟期・衰退期」があります。好調な会社や売れ筋の商品も成熟期を越えれば衰退していきます。

このようなライフサイクルに加え、経営に影響を及ぼすような経営環境の変化があります。**会社や商品を取り巻く状況は常に変わっているのです。**

このような状況を乗り切るためには、まずはこの変化を認識し、変化にも耐えうる揺るぎないモノと変化に応じてうまく順応していくモノの両方をバランス良く持ち合わせる必要があります。



## 第1節 経営者の役割

### (1) 会社はトップ（経営者）で決まる

会社の業績や規模は、経営者の先見性、行動力、決断力、管理能力などにより大きく左右されます。**会社の最大の経営資源は「経営者自身」であり、最大の経営課題は「経営者の成長」ではないでしょうか。**経営者の発想や行動が変われば、会社は大きく変われます。

少子高齢化による人口構造の変化、高度情報化社会の進展、価値観の多様化など激変する経営環境の中で、「確固たる経営理念」「会社の存在意義」など基本的なことを、もう一度見つめ直す必要があるのではないのでしょうか。

景気が悪い中でも業績を上げている会社はたくさんあります。景気が良くても業績が悪い会社もたくさんあります。景気悪化を自社の業績悪化の原因にすることなく、目指すべき目標を掲げ、それに向かって計画的に取り組んでいくことが重要ではないのでしょうか。

大企業は大きく重たく意思決定が遅く、すぐに変えることは難しいですが、中小企業は経営者自身が「**その気**」になれば、その瞬間から変われます。

**まだまだ「できること」や「やるべきこと」があるはずです。**



- 「口を開けると『経営環境が悪いから』というだけで給料をいただいている人は、経営者ではない。**環境が悪いのなら、悪いなりに、どうするかを考えなければ何もはじまらない。**明快な対策が出せない人は経営者を辞めるべき。」  
(アサヒビール 樋口廣太郎)

- 「会社の経営とは、人生を賭け、生命を賭けて、やるべきもの。逆にいえば、そう思わなくてはできないのが会社経営。経営というのは本質的にしんどいもの。儲からない。金が回らない。先が見えない。次の決算を乗り切る自信がない。やめたくなる。逃げ出したくなる。そんな連続。そんな会社経営を続けていけるのは、それが、人生を通じて実現していくライフワーク、一世一代の大事業だと思っているから。」  
(堀場製作所 堀場雅夫)
- 「社長は、一番辛くいことをやらなければ仕方がない。一番辛くいことというのは、会社を長期的にどうもっていくかということと、目下の一番重要な問題の解決。」  
(オリックス 宮内義彦)

出典：「戦略経営の発想法」木村剛 著

(memo)

## (2) なぜ、経営理念が大事なのか

経営とは「企業のあらゆる活動を維持・継続させ、存続・成長させること」であり、経営者の「**意思決定の連続**」でもあります。

経営者は不確実な前提条件の中で、常に変化していく経営環境を敏感に感じ取り、あふれる情報の中から本当に自社にとって価値のある情報を選択し、最適な意思決定を行なっていかなければなりません。

**経営者の意思決定を場当たりのものではなく、ぶれないものにするためには、意思決定の指針となるべき「経営理念」(会社の存在意義、組織として共有すべき価値観や原理原則、経営方針や主張、行動指針など)を明確にしておく必要があります。**

経営理念は、従業員の求心力や業務上の判断基準となるとともに良い組織風土を生み、顧客や取引先に自社の価値観や想いを伝える手段にもなります。

経営理念がないとすれば、何のために仕事をしているのか、自社をどうしていきたいのかが不明確になり、目先の判断を繰り返すうちに目標から遠ざかることとなります。自らの夢や想いを熱く語ることもなく、行動が伴わず、共感を得られない経営者に、従業員は真剣に共に歩んでくれるでしょうか、商品やサービスに込められた想いが顧客や市場に届くでしょうか。

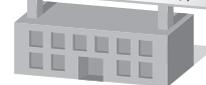


どうすれば「お客や従業員に感動を与えられるか」を考えましょう。

経営理念

経営理念：「全従業員の物心両面の幸福を追求します」  
 「お菓子を通じて社会に貢献、奉仕します」  
 「創造企業を目指します」  
 経営方針：「お客を裏切らない」「従業員を裏切らない」「自分を裏切らない」

**（株）ざびえる本舗**  
（大分市）



**フジヨシ醤油（株）**  
（別府市）



社是・社訓：「誠実 安全 報恩 感謝」  
 食のニーズにこたえ、安全でおいしく、買って喜ばれ、売って感謝し、日常の業務をととして地域社会に奉仕するように努力しています。

「全従業員の物心両面における幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」

**京セラ（株）**



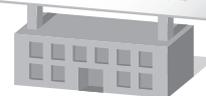
**花王（株）**



「消費者と顧客の立場にたった“よきモノづくり”」

「私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」

**パナソニック（株）**



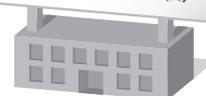
**イオン（株）**



「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」

「デジタル情報革命を通じて、人々が知恵と知識を共有することを推進し、企業価値の最大化を実現するとともに人類と社会に貢献する」

**ソフトバンク（株）**



**（株）オリエンタルランド**



企業使命：自由でみずみずしい発想を原動力に、すばらしい夢と感動、ひととしての喜び、そしてやすらぎを提供します。  
 経営姿勢：1. 対話する経営 2. 独創的で質の高い価値の提供  
 3. 個性の尊重とやる気の支援 4. 経営のためめ革新と進化  
 5. 利益ある成長と貢献 6. 調和と共生  
 行動指針：1. 探究と開拓 2. 自立と挑戦 3. 情熱と実行

経営理念：「企業は社員の幸せを通して社会に貢献すること」  
 社 是：「いい会社をつくりましょう」  
 いい会社とは、単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社をとりまくすべての人々が、「いい会社だね」と言ってくださるような会社のことです。

**伊那食品工業（株）**



## 第2節 経営計画作成に取り組む

### (1) 経営目標・経営計画の重要性

自社ではどうしてもできない景気や世界情勢など外部環境に振り回されることなく、**自社のあるべき姿（目標）**に向かって、**自社にできること、やるべきことを明確にし、取り組んでいかなければなりません。**

あなたの会社には「経営目標」や「経営計画」がありますか。

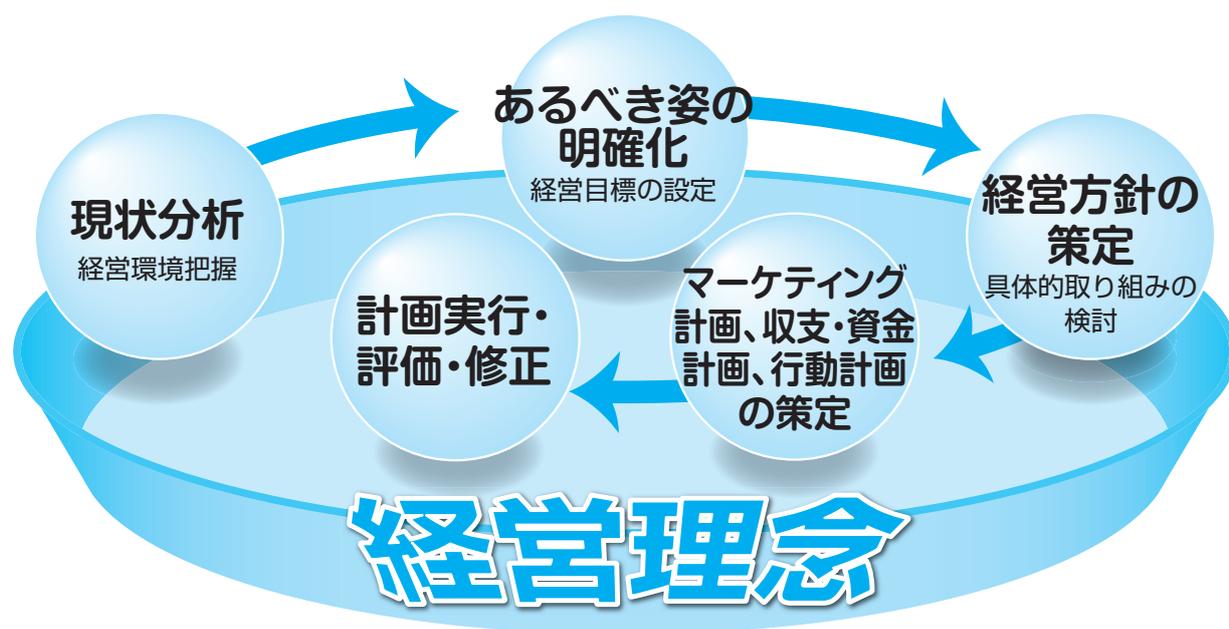
**経営目標を定め、それを達成するための問題点・課題を整理し、その課題を解決するための経営計画を作成することが必要です。経営目標があっても、経営計画がなければ目標達成可能性は低いものとなります。**

「誰に」「何を」「どのように売るのか」を表したのが経営計画です。

自社が置かれている経営環境を客観的に把握・分析し、今後の方向性を定め、具体的な行動計画や収支・資金計画を作成し、いつまでに、誰が、何をやるのかを明確にすることで目標の達成可能性はぐっと高まります。

また、全従業員に目標を達成した後、困難な局面を乗り越えた後にどのような会社になっているか、どのような会社を目指しているのか、具体的なビジョンを示すことで、従業員は目の前の課題やテーマに全力で取り組めるようになります。

**経営計画は経営管理に使用することはもちろん、第三者にも分かりやすいものとし、取引先や金融機関等の協力者を増やすための道具としても利用しましょう。言葉だけの説明に比べて「説得力」が格段に増します。**



「なんとなくうまくいく気がしたが…」「投資をしたが思ったよりも売上、利益があがらず、借入金負担が重い…」などの事態にならないよう、「事前にしっかり計画」を立てましょう。

自社のあるべき姿や今後の進むべき方向を決めるのは経営者ですが、全てをさらけ出して相談し、助言が受けられる強力な味方をつくきましょう。

(memo)

.....

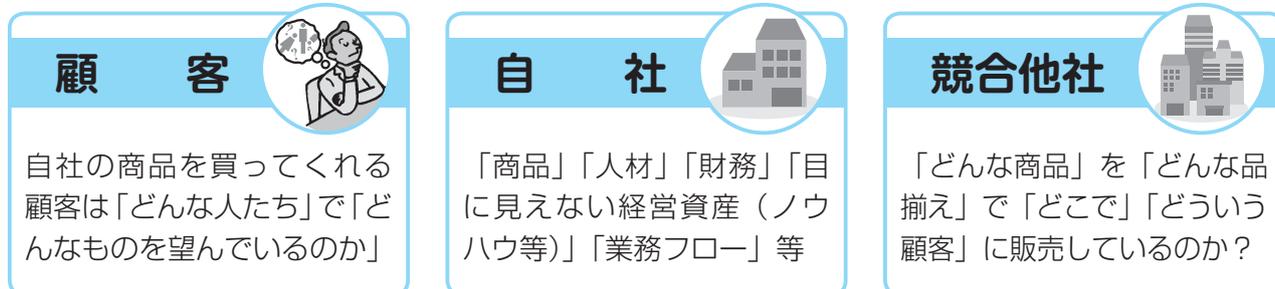
.....

.....

## (2) 経営環境を把握する

経営目標や経営計画を立てるには、まず現在の自社の置かれた経営環境を客観的に把握することから始めます。

「顧客」「自社」「競合他社」という3つの視点から情報収集、整理、分析を行なうことで、ダブリなく、漏れなく把握できます。



### ① 「顧客」は誰か

本当に「お客」の立場で考えていますか。そして、その「お客」が誰だか知っていますか。

自社の顧客の属性（年齢層・世帯構成・生活スタイルなど）や動向（顧客数、年齢層、買上商品、買上金額、購買手段、ニーズの変化など）について情報収集、整理、分析し、自社の商品を買っている、買って貰いたい顧客の顔を捉えていきましょう。自社ががんばろうとしている市場を知ることが大切です。

今後の自社の標的顧客、新商品、売り方、販売促進方法などを決める一番重要な分析です。

(memo)

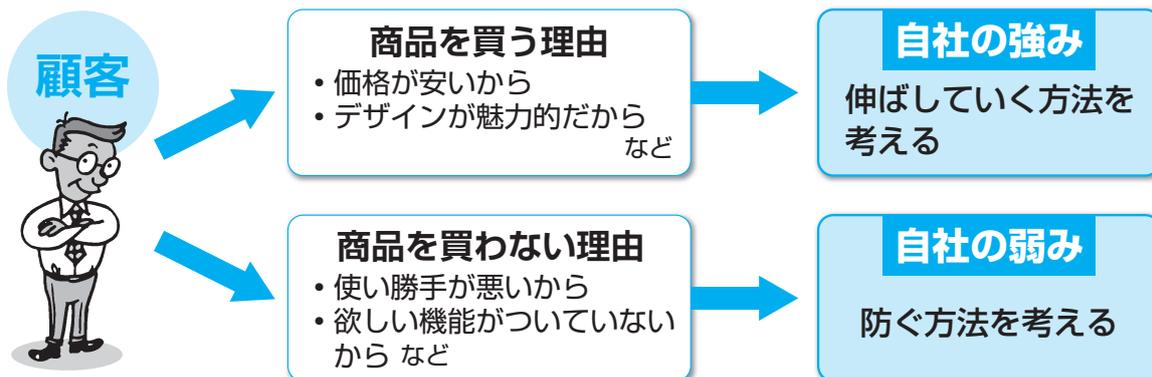
.....

.....

.....

### ② お客はなぜ買うのか

顧客は自社の商品をなぜ買ってくれるのでしょうか。なぜ注文してくれるのでしょうか。顧客にとって自社の商品はどのような存在なのでしょう。顧客から見た自社（商品・サービス等）の良さを見つけ出しましょう。この答えが自社の強みです。この強みが何によって支えられているかを知り、どんどん伸ばしていくにはどうすればいいのかを考えましょう。逆に、顧客が買ってくれない理由が自社の弱みとなります。この弱みがどのような理由で生じているのかを掴み、防ぐにはどうすればいいのかを考えましょう。





### (3) 経営計画の作成

現状の経営環境を把握できたら、次に経営計画を作成していきます。

経営計画に織り込んでいく項目は、掲げた目標を達成するための今後のコンセプト（経営方針）、マーケティング計画、行動計画、収支・資金計画などです。

#### ①今後のコンセプト（経営方針）を決める

現状分析の結果を踏まえ、今後のコンセプト = 「誰のどういうニーズ」に「どういう商品」を「どういう方法で提供するのか」を再考し、目標達成に向けた方向性を決めます。今後の大きな方向性を考えるうえでの視点は以下の4つです。

顧客	商品	既存商品	新商品
既存顧客		①既存市場に需要が見込める場合	②新たな需要を生む新商品開発
新規顧客		③商圏や標的顧客の変更	④新市場への新商品投入

- 市場ニーズを見据えた上で、自社の強みを最大限に生かし、他社の弱みを突く方法を考えましょう。
- 他社が参入していない市場（隙間）を見つけ出しましょう。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ②マーケティング計画の作成

今後の方向性が決定したら、以下の4つの視点から、マーケティング計画を作成し、顕在需要を満たし、潜在需要を掘り起こして市場を創り出しましょう。

商 品	コンセプトに合った商品開発、品揃え、品質、デザイン、ネーミング等の検討。 商品の機能や特徴をワンフレーズで、利用者のメリット等を30秒程度で簡潔に説明できるくらい他社類似商品との差別化が明確になっているでしょうか。
価 格	価格戦略の検討。 対象顧客や競合他社を意識した戦略的な高価格や低価格等の計画。 ポイントは低価格ではなく割安感。
流 通	営業エリアの検討や、商品、対象顧客に適した流通（仕入先、物流、販売場所）の計画。
販売促進	商品、対象顧客に適した広告宣伝方法、店内販促(接客やPOPなど)、イベント開催、ポイントカード導入等の計画。

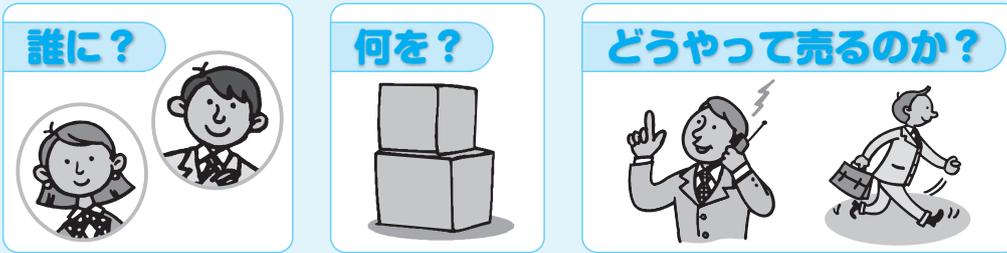
ポイントは顧客の立場から考えることです。また、自社だけでは無理なことも、外注や他社との連携等で補うことを考えてみてください。

現在は、安くて品質が良くても必ず売れるわけではなく、商品そのものの良さはもちろんのこと、商品コンセプト、パッケージ、ネーミング、デザイン、会社のイメージや商品イメージを創る広告宣伝戦略が以前にも増して重要な要素になってきています。

なお、取引を拡大するには、安定供給のための生産体制整備や仕入の確保と品質安定化のための品質管理が必要です。

経営計画は、目標を実現するために具体的に何をすべきかを示すものです。

「誰に」「何を」「どうやって売なのか」そして「なぜ、この市場なのか」「なぜ、この商品なのか」「なぜ、この売り方なのか」を分かりやすく説明できるでしょうか。



自社の取り組みを相手が理解できないのはその相手のせいではなく、その理由は自分自身にあります。説明の仕方が悪いのか、計画そのものに無理や不備があるのかなど理由を考えてみてください。

### ③行動計画を作成する

今後やるべきことを時系列に列挙し、「誰が」「いつまでに」「どのようにやるのか」という行動計画を決めていきます。このような具体的な行動計画がないと、計画が実行されず、計画は計画のままで終わってしまう可能性が高くなります。

行動計画を策定するときには、現場従事者とのディスカッションを行なうことにより、現場での取り組み意識を高めましょう。

#### 【行動計画作成例】

実施項目	計 画			
	評価基準	評価頻度	実施者	実施時期
安全・効率的な生産方式の開発	安全委員会の評価	毎月	×××	1年目
〇〇部分の安全な△△方法の開発	製造原価	1年	×××	〃
効率的な〇〇××方法の開発	製造原価	1年	×××	〃
△△製品の新規開拓営業体制の確立	△△製品の売上	毎週	×××	2年目
マネージャーと営業担当2名体制の確立	新規顧客獲得数	1月後	×××	〃
顧客リスト及びアフターサービス体制の整理	新規顧客獲得数	毎週	×××	〃
△△商品の改良及び新◇◇商品の開発	改良製品の製造原価	毎月	×××	3年目
〇〇××装置の開発	製造原価	1年	×××	〃

(memo)

.....

.....

.....

#### ④収支・資金計画を作成する

マーケティング計画や行動計画を作成したら、それを実行した場合の売上高、経費、利益、投資の見込み、資金調達予定などを織り込んだ収支・資金計画を作成します。



#### 【収支・資金計画の作成ポイント】

- ①必要利益から売上や粗利益率、販売管理費などの各目標値を算出します。
- ②過去3期分程度の決算書の数値とその推移を参考にしながら、新たな経営方針や標的顧客、新商品、商品構成の見直しなどのマーケティング計画を提案します。

**（例） 売上＝顧客数×商品単価×買上頻度 など**

根拠のある数値で積み上げます。

- ③目標値に積み上げ数値を近づけるためには、どうすればいいのかを考え、実効性のある計画を固めていきましょう。

※費用は多めに収入は少なめに計画し、過大な売上見込みなどを防ぐため、客観的な意見を聞くことも重要です。また、既存借入金を含めた借入金返済計画も作成するようにしてください。

#### 【収支・資金計画作成例】

	2年前 (19年3月期)	1年前 (20年3月期)	直近期末 (21年3月期)	1年後 (22年3月期)	2年後 (23年3月期)	3年後 (24年3月期)
① 売上高	2,444,210	2,570,008	2,412,047	2,500,000	2,700,000	3,000,000
② 売上原価	1,903,218	1,924,208	1,821,206	1,845,600	1,936,519	2,199,230
③ 売上総利益 (①－②)	540,992	645,800	590,841	654,400	763,481	800,770
④ 販売費及び一般管理費	515,141	529,224	533,501	537,700	592,701	662,702
⑤ 営業利益	25,851	116,576	57,340	116,700	170,780	138,068
⑥ 営業外費用	1,500	1,200	1,000	4,434	4,160	3,282
⑦ 経常利益 (⑤－⑥)	24,351	115,376	56,340	112,266	166,620	134,786
⑧ 設備投資額	38,743	26,202	3,500	160,000	25,000	40,000
⑨ 運転資金	48,800	51,400	48,200	50,000	20,000	10,000
⑩ 従業者数	123	115	115	118	123	124
金融機関借入	-	-	-	150,000	30,000	0
自己資金	-	-	-	60,000	15,000	50,000
資金調達 合計	-	-	-	210,000	45,000	50,000

それぞれの数字の根拠や裏付けを示すことで、実現性の高い、説得力のある計画にしましょう。

収支・資金計画の策定にあたっては、以下の点に注意しましょう。

- 売上数値に根拠がなく、「これくらい売れるだろう」という希望的観測に終わっていないか
- 経費の見積もりに甘さや漏れがないか
- 借入金に伴う支払利息を反映しているか
- 設備の改廃や投資計画、資金計画を織り込んでいるか
- 提出先毎に何種類も数字が異なるものを作っていないか

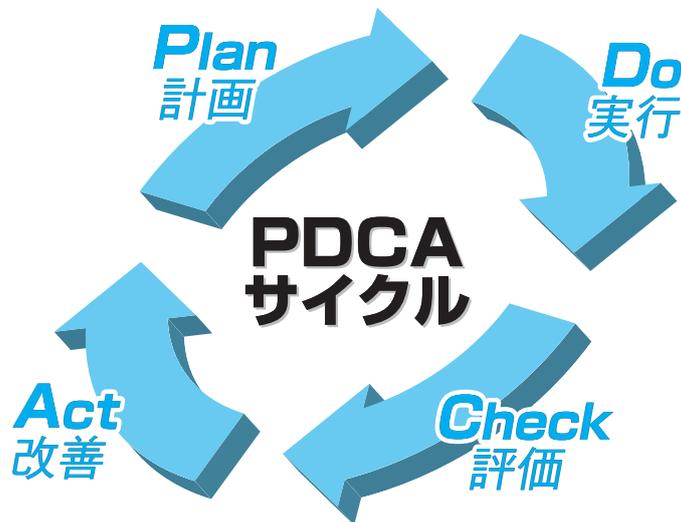
## ⑤ PDCA（計画→実行→チェック→見直し）サイクルの定着

経営計画をつくっただけで安心していませんか。

計画ができれば、さあ、実行です。

実行したら、それをもとに計画を見直します。そしてまた実行です。

この作業を繰り返すことで経営の向上を図りましょう。



経営計画の策定にあたっては、

まずは箇条書きでもかまいませんので、目に見える形にして、頭の中の考えを整理しましょう。

また、お客の立場で、従業員の立場で、経営者の立場で、第三者の立場で、様々な角度から計画の内容を検討してみましょう。

なお、改善計画の場合は、課題の抽出と課題の根本要因の確認及びこれに対する具体的な対応策をまとめたものが経営計画の中に加わります。

また、企業の再生になると経営理念やビジョンといった経営への考え方や目指すべき姿そのものから見直す必要が出てきます。



- 経営計画作成過程において、事業の実現可能性を客観的に検討することに意味があるので、税理士や商工会・商工会議所の経営指導員に協力してもらいながら、経営者自身が作成することが望ましい。
- 「先のことなんか分からない」からこそ、「目に見える形で事業計画を作成することが重要」ではないでしょうか。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

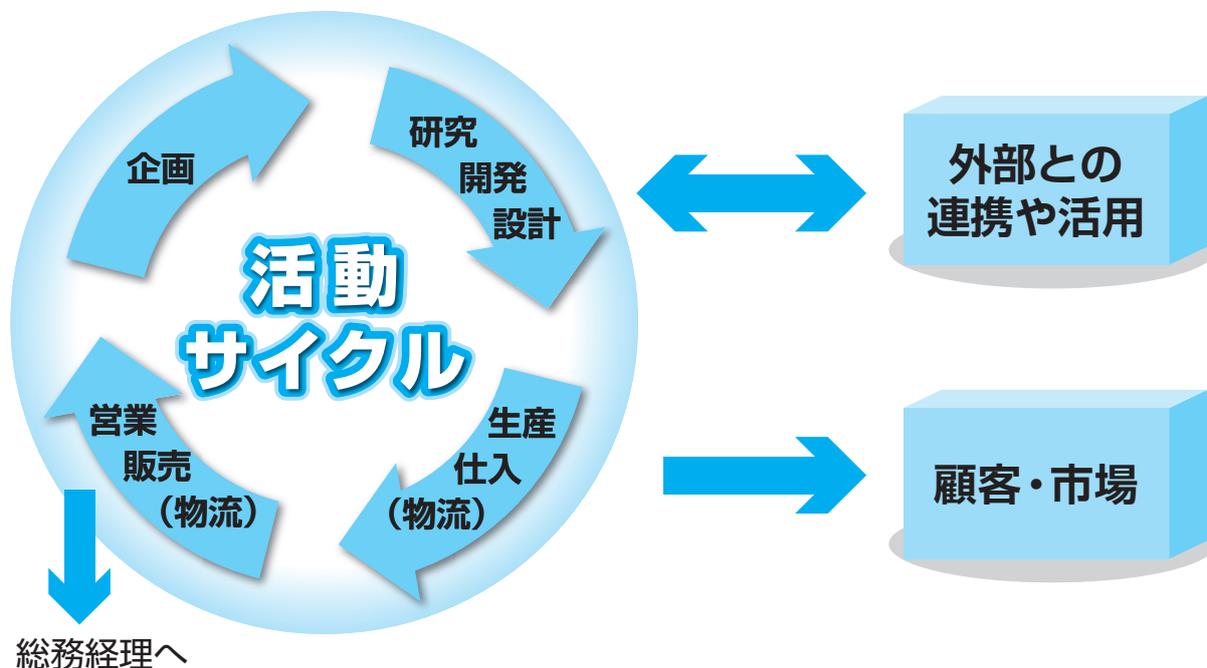
.....

.....

#### (4) 会社の活動サイクルを円滑に回す

会社の活動を支えるのは各部門であり、従業員一人一人です。経営者は会社全体の活動状況を把握し、全体が効率よく活発に機能するよう努めましょう。

企業は、「企画」「研究開発・設計」「生産・仕入」「営業・販売」といった活動サイクルを繰り返し、付加価値をつけて顧客へ販売することで売上や利益を上げています。



##### ① 部門間連携により全体最適を目指そう

**部分最適は全体最悪をもたらします。全体最適**となるように会社の活動全体に目を配っていますか。

どの部門が強くてどの部門が弱いのか、それぞれの部門、部署でどのようなことが起きているのか、部門間のやりとりは円滑に行なわれているかなどを知らなければ、組織を正常に機能させることはできません。

**従業員は自分の部門の利益のみを優先させていないでしょうか。**

営業担当は、自分が売っている商品がどのようにして生まれ、つくられているのか知っているでしょうか。

開発や製造の技術者は、商品がどのように売られ、顧客がどう反応しているのか知っているでしょうか。

総務や経理部門の担当者は各現場でどのようなことが行なわれているか知っているでしょうか。

お互いの考えや思いが伝わる場をったり、技術者にも営業に立ち合わせて、顧客の声を直接聞かせるなど、お互いの作業を経験するなどにより部門間の理解を深めましょう。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 第3節 事例から学ぶ

### (1) 失敗事例に学ぶ

#### ①売上減少への対応の遅れ

- また景気が回復するといった希望的観測を持ち、何も手を打たない
- 自社（商品・サービス・技術）の魅力が低下しているにも関わらず、売上減少や収益悪化を外部要因のせいにして、自らを変えようとしない
- お客（市場）の声や競合他社、社会動向の動きを十分に分析することなく、自らの思い込みで商品・サービスを販売するが計画通り売れずに赤字に陥る
- 当初の事業計画見込みが甘く、顧客の反応が思ったほど良くなく、計画通りの売上がたたないが止めるタイミングを逸し継続する

#### ②先の見えない研究開発

- 「これさえ出来上がれば売れるはず」「こんなにイイモノが売れないはずがない」といった思い込みだけで、他の意見を聞き客観的に考察することなく開発をすすめる
- なかなか売上に結びつかない開発を方針転換や撤退の意思決定ができず、お金をかけてずるずると続ける
- 資金や人材の手当が不十分な中で優先順位をつけることもなく、手当たり次第にあれやこれやの開発に手を出す

#### ③過大な投資

- 投資の回収期間が非常に長く、計画通りに利益が確保できない
- 最新の機能があるというだけで、常時使う目処の立っていない機械設備を購入する
- 必要以上に立派な事務所を建設する、高価な家具、調度品を揃える
- 自社の経営体力（経営資源「ヒト、モノ、カネ」の量）を超えて無計画な事業拡張・設備投資を行ない規模拡大を目指した結果、借入依存度が高まり、借入金の返済負担が増大し資金繰りに窮する
- 商品の一時的な需要増加から増産体制を敷くも、思ったほど売り上げが伸びずに投資を回収できない

#### ④経営管理ができていない

- 決算は事務員や税理士に任せっきりで、社長が財務内容を正確に把握していないため感覚や勘に頼った経営となり、小さなほころびに気づかずに大ケガを招く
- 確固たる経営理念や経営指針がなく、その時々のおいつきや行き当たりばったりの経営で具体的な行動予定や取り組みに対するチェックが不足し、従業員の意欲も低下する
- 過大な借金による金銭感覚の麻痺  
明確な返済の目処が立っていない計画性のない借入を繰り返す

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## (2) 優良企業に学ぶ

- 経営において環境変化に対応した経営の見直しは必要であるが、変えてはいけない本質的な経営理念や経営方針は貫いている
- 自社製（商）品の市場性、競争力を客観的に分析しうる能力を養成し、経営環境の変化に対応した方策を推進している
- 顧客から高い評価を得て成長している企業の多くは、他社（他店）ではマネできない技術、商品・サービス・ノウハウを持っている
- 見えないところにも手を抜かない。顧客の直接目に触れないところで誠心誠意の努力をしてこそ、提供する技術、商品・サービスを通じて真の顧客満足が得られる
- 多額の資金を要する設備投資等は、利益計画、資金調達計画を作成し、その妥当性を十分検討するうえからも、第三者の客観的な意見も取り入れている
- 銀行から融資の話を持ち込まれても、必要性が薄い場合や返済に自信がない場合には、絶対に融資を受けない
- 経営計画を基に3～6ヵ月先までの資金繰り表を作成し、余裕の持てる資金運用や余裕を持った融資交渉を心掛けている



- 企業はどうあるべきか、自社は何を通じて世のため人のために貢献するか、といった確固たる信念を有している
- 常に自社を取り巻く経営環境に関する情報に飢え、そのため社内の誰よりも努力し、学習しているとともに、社内外からの嫌な情報を、あえて入手するシステムを張り巡らし、かつそれらに真摯に耳を傾けている
- 現場・現物好きで、暇があれば現場に足を運び、現場で汗みどろ、油まみれでがんばる社員に声を掛け、社員こそを大切にする
- 自社、自分の弱み・強みを定量的に把握している
- 経営数字に強く、財務諸表の基礎的分析能力がある
- 仕事が誰よりもでき、社員の目標である

出典：「超優良企業の経営戦略」坂本光司・南保勝 著

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 第2章

# 財務管理のポイント

# 第2章 財務管理のポイント

あなたは決算書の内容を把握していますか？  
それぞれの数字が示す意味を理解していますか？

経営者は自社の経営の実態を正確に把握したうえで、的確に経営判断を下さなくてはなりません。そのためにも、会社の財務にも精通していることが前提となります。

## 第1節 決算書の見方

なぜ決算書を作るのでしょうか？

税務申告

株主等への決算報告

財務内容、経営状態を把握し、今後の経営に活かす

だからこそ、決算書の内容は正確なものでなければいけません。  
粉飾などもつてのほかです。

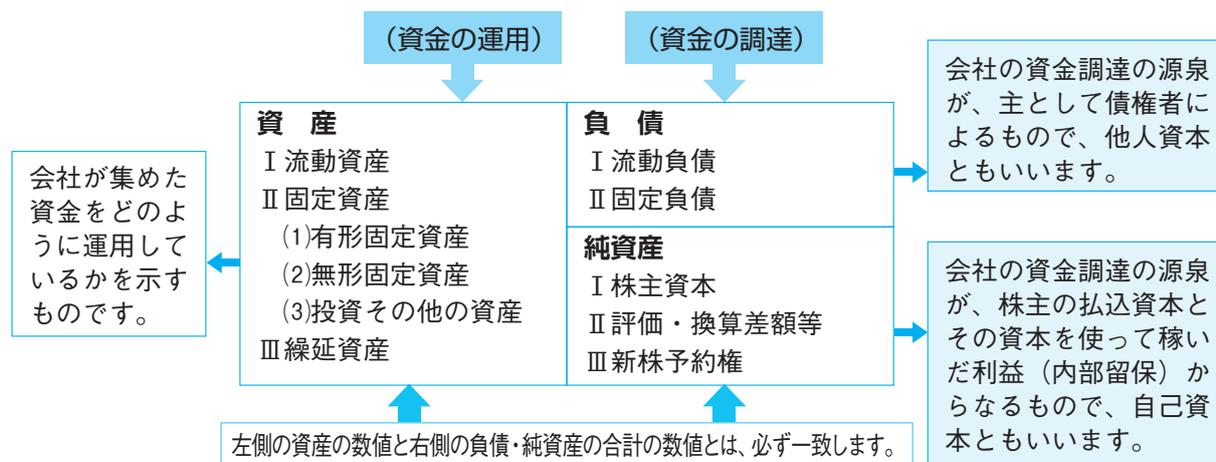
※決算書の数字から現場で起きていることをイメージしましょう。赤字なら、その要因を決算書の各数値から見つけ出し、そこから実際の現場活動への改善につなげていく。黒字であれば、その要因をつかんで、それをさらに伸ばすために、どうすればよいかを考えることが重要です。

### (1) 「貸借対照表」：一定時点の（決算時）での財産の状態を表すもの

→お金の調達と使い道（運用）

（右側で調達したお金を左側で使うと考えましょう）

**【資産】（資金の運用状況）=【負債+純資産】（資金の調達状況）**



「貸借対照表」  
まず、ここを見る

- 純資産…これまでの経営成績
- 債務超過になっていないか
- 借入金のおおきさ
- 資金の調達と使途・運用の妥当性やバランス
- 資金繰りの状態



(2) 「損益計算書」：一定期間（一年間）の経営成績を表すもの

→どのくらい儲けたか、損したか

**損益計算書**  
自 平成〇〇年〇月〇日  
至 平成〇〇年〇月〇日  
(単位：円)

項目	金額	
売上高		〇〇〇
売上原価		〇〇〇
売上総利益		〇〇〇
販売費及び一般管理費		〇〇〇
営業利益		〇〇
営業外収益		
受取利息	〇〇	
受取配当金	〇〇	
雑収入	〇〇	
営業外収益合計		〇〇
営業外費用		
支払利息	〇〇	
手形譲渡損	〇〇	
雑支出	〇〇	
営業外費用合計		〇〇
経常利益		〇〇
特別利益		
固定資産売却益	〇〇	
投資有価証券売却益	〇〇	
前期損益修正益	〇〇	
特別利益合計		〇〇
特別損失		
固定資産売却損	〇〇	
減損損失	〇〇	
災害による損失	〇〇	
特別損失合計		〇〇
税引前当期純利益		〇〇
法人税、住民税及び事業税		〇〇
法人税等調整額		〇〇
当期純利益		〇

会社の「利益」には5つの種類がある

- 1. 粗利益  
売上高から売上原価を差し引いた大雑把な利益です。
- 2. 本業からの利益  
主たる営業活動で稼いだ利益です。
- 3. 経常性のある利益  
経常的に発生する財務取引等も加味した利益です。
- 4. 1年間の最終的な利益  
臨時的で特別な損益を加味した法人税等の税金を控除する前の利益です。
- 5. 税金を払った後の利益  
法人税等の税金を控除した後の最終的な利益です。

「損益計算書」  
まず、ここを見る

- 各利益（額と率）…赤字になっていないか
- 売上高の推移
- 減価償却費…年借入金返済額 < 当期純利益 + 減価償却費となっているか



過去3年分程度を並べて比較

- 売上高や各経費の増減を確認  
\* 商品毎の売上高の推移とその理由を把握する、金額だけでなく売上高に対する比率の動きとその理由を確認する、その他経費や雑費の内訳を確認する
- 無駄な経費支出はないか  
\* 交際接待費、消耗品費等

赤字経営が続くと運転資金の不足分を借入金で調達し、その借入金の返済に通常の運転資金が充てられて、さらに運営費が不足するといった悪循環に陥り、経営の立て直しが困難となります。

### (3) 財務分析

企業の営業活動の結果は、貸借対照表及び損益計算書に表現されますが、そうした財務諸表を分析することで、自社の経営改善の方向を見つけ出し、必要な対策に取り組んでいくことが大切です。

→自社の経営を見極め、早めに手を打つことで、事業の継続、向上を図る。

→金融機関の信用を勝ちとる。

財務分析にはいろいろなやり方がありますが、**一般的には収益性、健全性、生産性の三つの観点から行ないます。**以下は、代表的な財務指標です。

	指標	計算式	単位	解説
成長性	売上高指数	$\frac{\text{当期売上高}}{\text{前期売上高}}$	%	売上高の推移から企業の成長性を見る。 売上高は増加傾向か、横ばいか、減少傾向か。
収益性	総資本対営業利益率	$\frac{\text{営業利益}}{\text{総資本}}$	%	企業が投下した資本でどれだけの利益を上げているかを示すもので、比率が大きい程良い。収益性を示す代表的な比率。少ない資本で効率よく儲けるのが理想。
	総資本回転率	$\frac{\text{当期売上高}}{\text{総資本}}$	回	企業が投下した資本の活用度を示すもので、比率が高いほど資本が有効に活用されているといえる。 業種にもよるが最低1回転が一つの目安。1回を下回るようだと過大投資（資産）ともとれる。
健全性	固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}+\text{長期借入金}}$	%	長期的な債務支払い能力を示すもので、80%以下であることが一つの目安。数年に渡って資金が回収されていく固定資産は、返済の必要のない自己資本もしくは長期借入金でまかなうことが肝要ということ。
	流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	%	短期（1年以内）の負債である流動負債とこれを返済するのに必要な財源（流動資産・1年以内に現金化される資産）を比較する比率で、短期的な債務支払い能力を示すとされる。120%以上が一つの目安。
	総資本対自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	%	健全性を示す代表的な比率で、大きいほど健全性が高いといえる。（借入依存度が小さい。） 業種にもよるが20%以上が一つの目安。 この比率がマイナスであれば、債務超過ということであり、金融機関からの資金調達が難しくなる。
	売上高対支払利息比率	$\frac{\text{支払利息}-\text{受取利息}}{\text{当期売上高}}$	%	借入金への依存度を推測することができる比率で、小さい程良い。 業種にもよるが、現在の低金利時代にあっては、2%以下であることが一つの目安。
	借入依存度	$\frac{\text{長期} \cdot \text{短期借入金}}{\text{総資本}}$	%	借入金への依存度を示すもの。50%以下がひとつの目安。
生産性	従業員1人当り年間加工高	$\frac{\text{年間加工高}}{\text{従業員数}}$	千円	労働生産性とも呼ばれ、大きい程生産性が高いといえる。加工高は付加価値とも呼ばれる。 加工高 = 売上高 - 材料費 - 外注加工費 加工高 = 売上高 - 商品仕入 = 粗利（売上総利益）
	加工高対人件費比率	$\frac{\text{人件費}}{\text{年間加工高}}$	%	労働分配率とも呼ばれ、45%程度が理想的といわれる。生み出された加工高（付加価値）・粗利は人件費、減価償却費、利益等に分配されるが、人件費への割合が高くなれば当然利益を圧迫することになる。

(memo)

.....

.....

.....

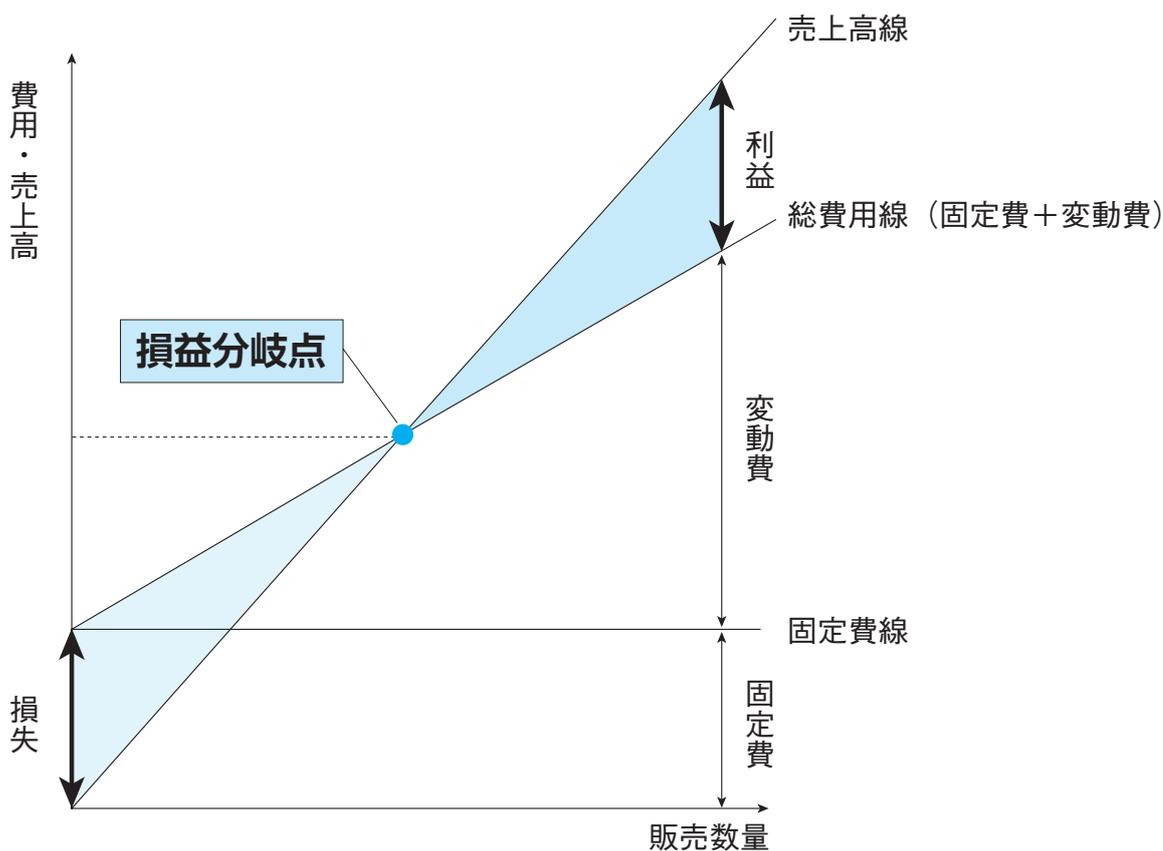
各製品や事業が予定通りの利益を出しているか、どの経費が収益を圧迫しているのか把握できていますか？ 製品・事業部門・工事等ごとの原価を把握し、現場改善につなげていきましょう。

(memo)

#### (4) 損益分岐点の活用

損益分岐点：売上と費用が等しくなること、つまり、利益も損失もゼロとなる売上高のこと。損益分岐点を中心に売上高が損益分岐点以上に増大すると利益になり、反対に損益分岐点以下に減少すると損失となります。

損益分岐点売上高を知ることは、「必要な利益を上げるためにはどれだけ売上高を増加させなければならないか」、「どれだけ費用を節減しなければならないか」等を測るうえで大切です。



**損益分岐点売上高 = 固定費 / 限界利益率**

固定費：売上高の増減に関係なく発生する費用（人件費、地代家賃等）

変動費：売上高の増減にともなって、比例的に変化する費用（商品仕入、材料費、外注費等）

限界利益率：1 - 変動費比率

※変動費比率 = 変動費 ÷ 売上高

損益分岐点売上高を確保するためには、

- 売上高を上げる
- 固定費を下げる  
効率的な人員配置等で人件費を低下させる、経費支出を厳しく管理する等
- 変動費比率を下げる = 限界利益率を上げる  
仕入価格の低減、材料等の歩留まり率向上、商品の付加価値をつける等



損益分岐点売上高の算出式は希望利益を出すための目標売上高算出にも活用できます。

$$\text{目標売上高} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \text{限界利益率}$$

(memo)

## 第2節 資金管理

売上や経費発生と実際のお金の出入りにタイムラグが生じるため、「月次決算」と「資金繰り表」でしっかりとした資金管理が必要です。

### (1) 資金繰り表の作り方

資金繰り表とは、将来の現金の収入と支出を予測した結果をとりまとめたもの。

**不足する資金の額や時期を事前に把握でき、突然の資金不足も未然に防ぐことができます。**

作成にあたっては、「**できるだけ正確な予測をする**」ということが重要です。

なお、資金繰り表の様式例は次のとおり。

#### 【作成のポイント】

- 売上を予測する。前年実績や引き合いの状況、季節変動等を踏まえ記入する。  
同様に原価（仕入）も前年実績、原価率に基づき予測。
- 売上の入金タイミングと仕入や経費の支払いのタイミングを把握する。
- 固定的な経費は前年実績を参考に記入する。
- 賞与や税金支払い、設備投資、借入金返済、定期積立等も忘れずに記入。
- 予算と実績を照らし合わせながら、資金繰りをコントロールしていく。



### 資金繰り表

(単位：千円)

	年 月		年 月		年 月	
	予算	実算	予算	実算	予算	実算
前月繰越（金）						
収入	現金売上					
	売掛金の回収					
	受取手形の期日入金					
	前受金の入金					
	その他の入金					
	収入合計					
支出	現金仕入					
	買掛金の支払					
	支払手形の期日決済					
	未払金の支払					
	人件費の支払					
	その他の支払					
支出合計						
差引過不足						
財務収支	借入					
	手形割引					
	設備投資					
	借入金返済					
次期繰越（金）						

## (2) 財務・資金繰り改善に向けて

財務内容が悪かったり、資金繰りの対応ばかりに追われると、前向きな活動が困難になってしまいます。決算書は、これまでの経営成績を表しています。なぜ、このような状況に陥ったのか、その根本要因はどこにあるのかをよく考え、改善に取り組まなければ、そこから抜け出すことはできません。

財務内容、資金繰り改善のためには、個々の企業の実情に応じ、様々な方法がありますが、着眼点として、以下の点を参考にしてください。

### 【資金繰り改善の6つのポイント】

#### 1. 収益性のアップ

- ・事業別、商品別、顧客別の収益性の確認

収益性の高い分野：営業強化による売上数量増や売上単価アップ、設備投資を視野に入れた事業拡大

収益性の低い分野：売上単価の見直し、原価・コストの削減を検討。場合によっては、その分野を縮小・廃止の検討

- ・新規事業の展開

既存商品の高付加価値化、新たな商品の開発等

※ただし、単なる思いつきではなく、周到な調査、研究等を行なうことが必要です。早計に設備投資等に多額の資金を投入すると経営悪化原因ともなり得ます。甘い販売予測と過剰投資が倒産原因となります。

#### 2. 営業債権の早期回収、取引条件の改善

- ・顧客毎に営業債権（受取手形、売掛金）の回収期間の適正性の点検を行ない回収期間の短縮を目指す
- ・顧客毎の回収期間の短縮目標の設定、営業担当一人一人が回収期間の短縮化を念頭に販売交渉を実施

#### 3. 在庫の適正管理

- ・商品毎の回転日数の把握、商品の納品度を多くする、値下げ処分する、不良在庫の破棄等により、棚卸資産回転期間の短縮を図り、在庫を圧縮

全業種平均は10日程度だが、過少在庫による機会損失に注意

※適正な在庫を把握するための財務指標

棚卸資産回転期間 = 棚卸資産 / 売上高 × 365日（棚卸資産：製品（商品）、原材料、仕掛品）

#### 4. 遊休資産の処分

- ・収益に寄与していない遊休資産の売却

#### 5. 増資

- ・増資により自己資本を充実
- ・利益を蓄積して内部留保を厚くしましょう。

#### 6. 利益管理の改善

- ・全体の売上だけでなく事業別の収益管理
- ・決算期だけでなく月次決算の整備、把握



- ・売上のみを重視
- ・決算期のみ財務状況を把握



会計データは現在の経営状態をシンプルにリアルタイムで伝えるものでなければなりません。正確な処理がなされていても遅すぎるとは何の手も打てなくなります。

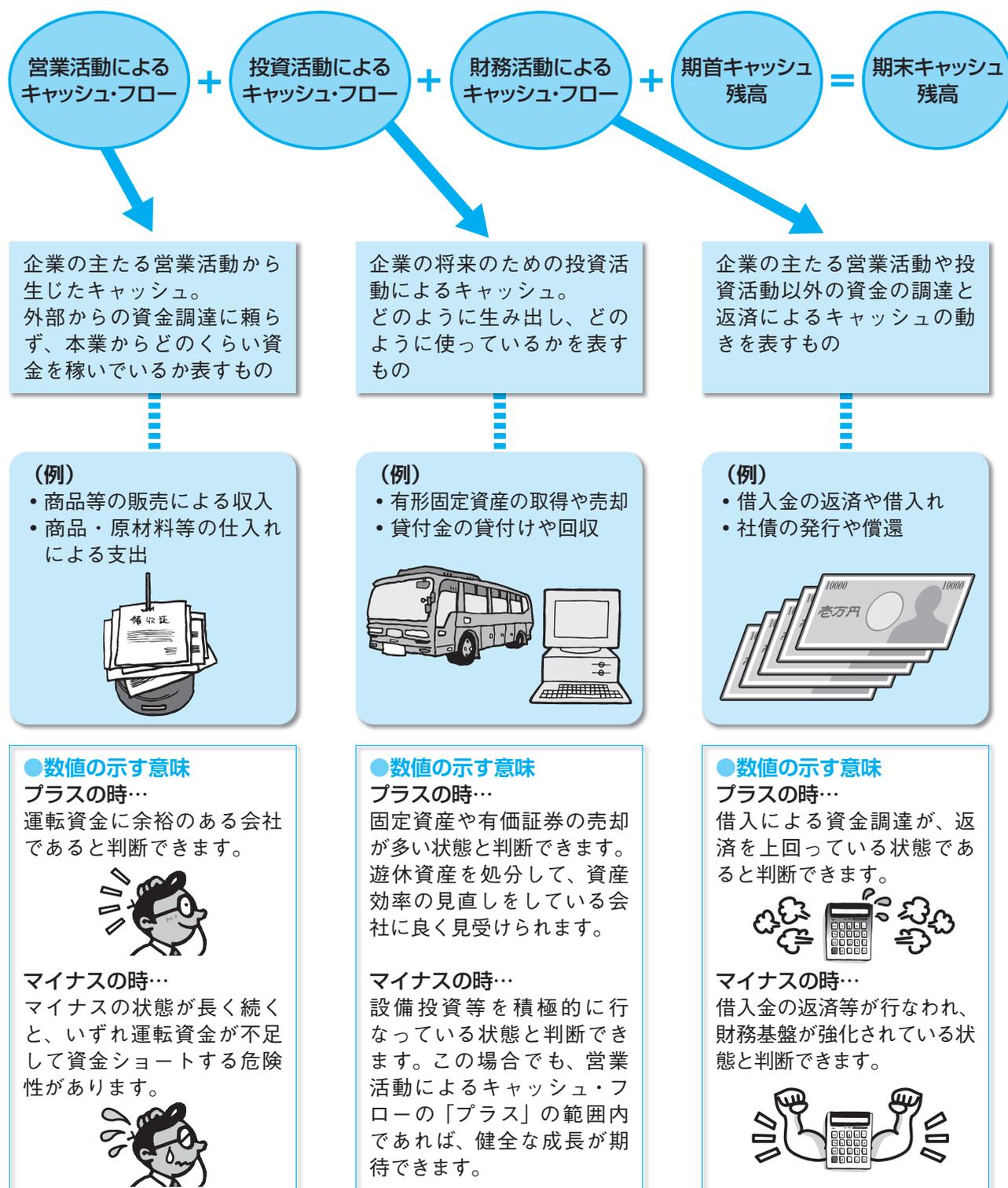
### (3) キャッシュフロー計算書の活用

会社のお金の動きを明確に把握できていますか。

決算書にあらわされる損益の数字の動きと、実際のお金の動きは直結しておらず、「勘定合って銭足らず」最悪の場合は黒字倒産に陥ることもあります。

損益計算書や貸借対照表の数字の動きと実際のお金の動きを結びつけてあらわすキャッシュフロー計算書は「第三の決算書」ともいえます。

#### 【キャッシュ・フロー計算書】



## 第3節 金融機関との融資取引にあたって

資金調達において金融機関との関係はとても重要となります。

お金を貸す側の立場に立って考えてみることで、より円滑な融資相談を行なうための準備が出来るようになります。

金融機関の担当者に、「金が足りない」「金を貸してほしい」と何度も繰り返すよりも、担当者（金融機関）を貸す気にさせる説明や資料提示が大事です。



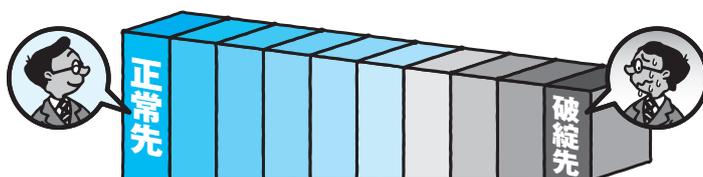
### (1) 格付け

金融機関は、融資の可否あるいは、金利の設定を行なうために、融資取引企業の信用格付けを行ないます。

#### 【格付けの種類】

##### 1. 「企業格付け（信用格付け）」

今後3～5年間の信用力を評価するもので、10段階に区分されています。



##### 2. 「債務者区分」

企業格付けに基づいて①正常先 ②要注意先 ③破綻懸念先 ④実質破綻先 ⑤破綻先の5つに区分します。



##### 3. 「債権分類」

債権の資金用途等の内容を個別に検討、担保や保証などの状況を勘案して、第I分類から第IV分類までの4段階に区分します。

#### 【格付けの方法】

##### ・定量要因

企業の決算書から、債務償還能力を中心に安全性、収益性、成長性などを評価します。これが6割を占めます。

##### ・定性要因

経営環境や経営能力を評価します。財務資料の信憑性が薄い、資料提出を渋る、資金用途違反がある、などは確実に減点されます。

反面、企業のオンリーワン技術、特許、商標の保有や各種研修・勉強会への参加等について、点が加算されます。

その他、所有する資産を実態価格で再評価し、実質債務超過に陥っていないかをチェックします。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## (2) 保証業務における財務分析

信用保証協会が保証の判断を行なう際に、財務については主に次の内容を分析します。

### ① 資金使途と必要金額は妥当か

### ② 財務安全性（財務体質及び資金繰り体質）はどうなっているか

- 借入金残額や自己資本比率、自己資本の推移などを確認します。
- 資産が不良資産になっていないかなどの実態を確認します。
- 実質債務超過の可能性をチェックします。

### ③ 業績（収益性と成長性）は向上しているか否か

- 売上高や各利益の推移、資金の動きなどを確認します。

### ④ 返済能力はあるか

- 特に、利益償還が前提となっている長期借入金を返済できる収益があるかを見ます。
- 純利益と減価償却費で返済可能年数をチェックします。

### ⑤ 粉飾していないか

- 資金の動きをチェックし、異常値があれば内容を検証します。



(memo)

## (3) 上記に加えて融資判断には様々な事が検討される

### ① 会社の経営状況や先行きの見通し

- 過去と最近の経営成績や現在の財務内容はどうか…決算書、借入金返済状況
- 今後の計画内容は妥当か…将来ビジョン、経営目標、経営計画、具体的根拠  
※日々の活動状況を記録し、これを見せることで事業計画に説得力が増します。
- 経営者の資質や組織体制はどうか、要となる人材がいるか  
…経営能力、組織力（組織図）、事業承継計画
- 保有する技術などの知的財産から生まれる付加価値はあるか…特許、技術力

### ② 融資対象事業の実行可能性

- 融資は予定通りの資金使途で使用されているか…資金計画
- 約定通り返済されるか（計画との実績対比を行なっているか）…資金繰り表
- 事業内容や融資金額は妥当か、融資効果が見込めるか…事業計画、改善計画

### ③ 社会貢献や地域経済への影響

- 社会や地域に役立つ目的に使われる資金となっているか

## ④金融機関の情報収集

さらに、金融機関は会社内や地域、マーケットから様々な情報を色々な方法で収集しています。

- 経営者の経営・仕事に対する姿勢や考え（日常生活態度にも注意）
- 従業員の態度、働く姿勢、事務所・現場の雰囲気
- 他社や地域での評判
- 立地環境、商圈、市場の動向
- 業界紙や専門誌、自社分析等による業界の動向

※販売不振による不況型倒産が多い中、金融機関としては事業計画の中で売上の信憑性を問うことが重要視されてきています。

改善計画の作成にあたっては、たとえ先々の売上見込みが立てづらい場合であっても、現状を乗り切るために「どのような考えを持っているのか」や既に取り組んでいる試みなども盛り込みましょう。赤字を止め、利益を出すための具体策が必要です。

なお、企業再生の場合は、金融機関を主とする債権者や取引先、顧客、従業員など様々な関係者の協力が必要不可欠であり、協力したいと思わせる「何か」を持っているかが重要なポイントとなります。

## 相談先

## ■商工会・商工会議所の経営安定特別相談室

※詳しくはP63へ

## ■大分県中小企業再生支援協議会

☎ 097-540-6415

## ■大分ベンチャーキャピタルの企業支援ファンド

☎ 097-536-7525



(memo)



## 第3章

# 備えと挑戦

# 第3章 備えと挑戦

## 第1節 5Sと現場改善

### (1) 5Sの進め方

あなたの会社は5Sができていますか。

整理整頓の出来ていない職場は仕事の能率を落とし、従業員の士気も低下します。

ムダが多いということは会社の利益が喪失されていることと同じです。**会社全体で5Sを推進することで職場のムダが見つかり、それを改善することで事故を未然に防ぐとともに作業の効率化が図られ、安全かつ利益体質の会社への転換が進みます。**

#### i) 5Sとは

5Sは現場改善の第一歩であり、工場だけではなく倉庫や店舗、オフィスなど、あらゆる現場での管理改善活動の基礎となります。それ程大切な取り組みなのです。

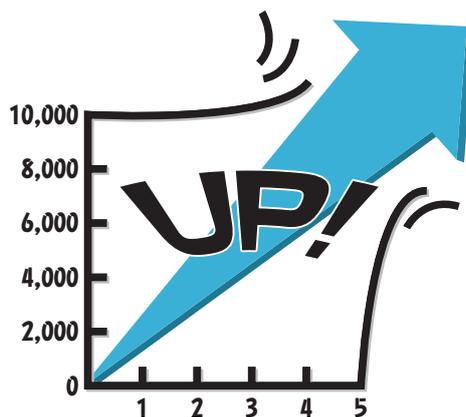
整 理	使用頻度や要るモノと要らないモノの区分を明確にし、要らないモノは捨てましょう。
整 頓	置き場所や置き方、表示方法を工夫して、要るモノが要るときに誰にでもすぐに取り出せるようにしておきましょう。
清 掃	ゴミや汚れは不良発生の原因にもなります。 定期的に全員で一斉に行なうとともに、手持ち時間などを利用して各自が清掃を心がけましょう。
清 潔	整理、整頓、清掃の一体的な取り組みを行ないましょう。 職場がきれいだと作業にも安全に気持ちよく取りかかれます。
躰	組織では、最低限守るべきルールや規律が必要となります。 自律性を確保しながら目的を明確にした意義あるルールを定め、決められたとおりに実行できるよう習慣づけましょう。 なお、ルールについては、なるべく具体的な内容にして、誰でもわかるようにしましょう。

5Sを推進するには、まず経営者が必要さを認識して全社的に取り組むことを決定し、宣言することからがスタートです。次に従業員全員にその必要性を説き、5Sの責任者や推進グループを決めて権限を与えます。定期的に進み具合を確認しましょう。**なにより大事なのは経営者自らが率先して5Sを行なうことです。**先進的な企業の視察や外部の専門家を活用することもいいでしょう。



## ii) 5S推進による効果の例

- 作業効率がよくなり多品種化への対応が進みます。
- 在庫が削減されることによりそれまで潜在化していた問題が顕在化します。
- 職場のムダが省かれコスト削減が進みます。
- 不良が減少し品質が向上します。
- 機械・設備の故障を防ぎ稼働率、生産性が向上します。
- 災害を未然に防ぐ取り組みにより安全性が向上します。
- 作業の停滞を防ぎ納期短縮が図られます。



## ①整理

「整理」とは、職場からいらないものを取り除くこと。まずは不要品の整理から始めましょう。

いらないものとは、今すぐに使わないもの。そのうち使う、他に置き場所がないはダメ。工具入れや事務機の引き出しの中に同じモノがいくつも入っていませんか。

## i) 職場毎に区切りした5Sの推進場所を巡回



**Check Point**

◆ 製品在庫

- 何を置いているのか
- どのくらい前から置いているのか
- これから先、使う、売れる可能性はあるか

◆ 機械設備

- なぜ使っていないのか
- 調子が悪いなら、なぜ直して使わないのか
- なぜここに置いてあるのか
- いらぬなら、中古として売ることも出来るし、取引先に貸与することも出来る



## ii) 不要品整理の手順

- 不要品のリストアップ→不要品の処分判定(赤札を貼る)→処分の期限・方法決定→処分状況の確認
- ※不要品の整理だけでも、まじめに徹底的にやると、企業の改革が出来ます。

(memo)

.....

.....

.....

.....

## ②整頓

「整頓」というのは、要るモノが要るときに誰にでもすぐに取り出せるようにしておくため、また通路や作業スペースを確保するとともに危険を未然に防ぐためにモノを「定置」することです。

要るモノを探し回ったり、同じモノを何度も購入してませんか。また通路がふさがれたり高い所からモノが落ちてくることはありませんか。

i) 「定置」するには、3つの条件が必要

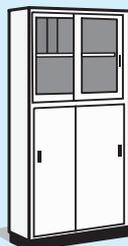
- 置き場所を決める… (メリット) どこにあるか、探す必要がない  
(ポイント) 必要なスペースを確保する
- 置き方を決める…… (メリット) 必要なときに、すぐに取り出すことが出来る  
(ポイント) 危ない置き方をしない
- 表示をする…………… (メリット) それが手引きになって、すぐものが見つかる  
誰でもわかる

ii) 職場巡回による指摘



**◆ 作業現場・倉庫**

- 原材料は、「何が」「どこに」「どれだけ」「どのような状態」で置かれているか
- 帳簿上のデータと現物の数は一致しているか
- これは何か  なぜそうだとわかるのか
- これはなぜ、ここに置いてあるのか  いるものなのか



**◆ 事務所**

- ここに横づみになった書類は何か  なぜここに置いてあるのか
- それはいるのか  いつ捨てるのか
- 処理済みの書類はどうするのか  なぜこのファイルには表示がないのか
- これはいつまで保存するのか

③清掃

「清掃」とは、点検しながら、きれいに掃除することです。

よく観察すれば、機械の油漏れや油のつけ過ぎ、部品の欠損、床の汚れ、穴、傷、割れ、ヒビなどに気づくはず、機械を長持ちさせたり事故防止につながります。

i) 清掃実施表の作成

- 清掃対象場所、時間帯、担当者、清掃用具を記載  
※トイレや玄関などの共通の場所は輪番制など不公平にならないようにします。

ii) 現場巡回による清掃点検

- 清掃の実施状況と問題点を確認
- 目の届かない棚やキャビネットの上も確認  
※見えるところだけをやるのが清掃ではありません。健康上や品質上、悪影響がある異物を取り除くのが本当の清掃。それをさらにつきとめていくと、異物をそもそも発生させないという発生源対策に行きつきます。  
危険な状態は、その場で改善させましょう。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

④その他の留意点

i) 決められたことをいつもきちんと守る習慣づけ（躰）

- 躰は、整理・整頓・清掃・清潔の基本となるものです。
- ルールを決めたら全員で守ること。一人でもルールをやぶって勝手なことをしてしまうと、5S活動は徹底できません。5Sマニュアルをつくりましょう。



ii) 5Sコンクール

- 各取り組みを紹介、表彰（ほめる）しましょう。
- ポスター、標語をつくりましょう。

(memo)

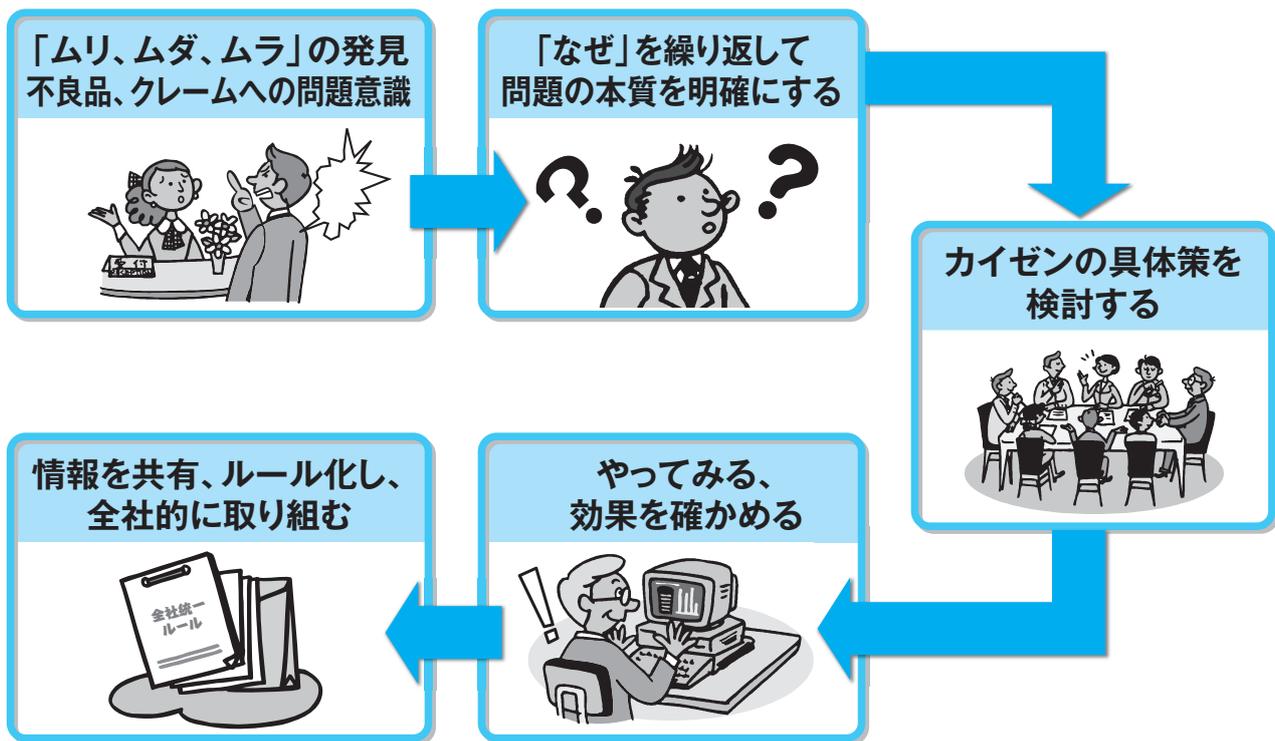
.....

.....

.....

(2) カイゼンのすすめ

日々のカイゼンの積み重ねが企業体質を強くしていきます。



- ※人とモノの動きに注意しましょう
- ※必要に応じてカイゼンチームをつくりましょう

(memo)

.....

.....

.....

.....

①5つのムダ

本人は仕事をしているつもりでも、ムダになっている時間や作業があります。これらは結果として会社に損失を生じさせることとなります。ムダかどうかは、お客の立場で判断しましょう。ここでの「お客」には自社内の後工程も含まれます。

時間のムダ	「付加価値を高める働き」だけが「働き」です。
モノのムダ	5Sの徹底によりモノのムダを排除しましょう。消耗品をひとつでもムダにしていますか。
気持ちのムダ	一生懸命仕事をしたつもりでも、「お客様のためにならないものはすべてムダ」。自己満足だけの仕事になっていませんか。
コミュニケーションのムダ	仕事をする上でコミュニケーションは欠かせません。情報の流れが停滞すると、仕事にも支障が出ます。コミュニケーションは円滑に行なわれていますか。
営業のムダ	営業部門は社内と顧客をつなぐ重要な部署です。それだけに、わずかなムダも見逃してはいけません。流れをせき止めるようなムダが生じていませんか。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

②不良品とクレームをほったらかしにしていますか

品質に対して鈍感になっていませんか。  
**「このぐらいは大丈夫」が命取りになります。**  
 不良品の発生は、売れないものをお金をかけて作っていることになり、それだけ会社は損失を出すのです。不良品が社外に出してしまうと、お客や取引先からの信用を失ってしまい、最悪の場合は取引中止、販売中止になります。これにより倒産した企業もあります。

クレームは「お客との約束を果たしていない」「お客の期待を裏切っている」ことです。クレームに対応することは「お客を大切にすること」です。

不良対策やクレームへの対応はマイナスを打ち消すだけではなく、新商品の開発やコストダウンなどのプラスにつながっていきます。

ミスや問題は社内の全員に隠さず見せて、問題を共有して知恵を出し合い、カイゼンしてミスを繰り返さないようにしなければいけません。**現物対応**だけではなく、**再発防止**が大事です。





不良品やクレームが発生したときに、きちんと報告させる項目とルールを決めましょう。また誰が、いつまでに、対応するのかを明確にしましょう。その場しのぎは問題再発のもとです。不良発生の変因・本質を「なぜ」を繰り返して追求しましょう。

## ③カイゼン提案

カイゼン提案書に、以下の内容を一枚にまとめましょう。

タイトル	カイゼン提案の内容を簡単にまとめる
現状	カイゼン前の状況
問題点	カイゼンすべき課題、不具合な点
問題の原因	なぜ問題が発生しているのか
カイゼン案	どのように問題を解決するか
カイゼン効果	どんな効果が見込めるか



## 【作成のポイント】

- タイトルはなるべく具体的に
- 現状や問題点は箇条書きなどで要点をわかりやすく
- カイゼン案は「なにを」「どうするのか」を明確に
- カイゼン効果は数字を織りまぜて具体的に
- 必要に応じて写真や図版も使用する

(memo)

## ④カイゼン情報の共有と継続的な取り組み

ミスや不良品発生の再発を防ぐためには、カイゼン内容を従事者全員が理解しておくことが必要です。カイゼン事例の情報を積極的に発信しましょう。

## (例) ・「カイゼンニュース」を発行して周知に努める

他部署で行なわれたカイゼンは他の部署でも応用できる可能性があります。  
インターネットを活用して広く周知しましょう。



## • 「カイゼンマップ」を貼りだしてカイゼン前後の状況を示す

カイゼン事例を見やすいところに貼りだして、「見える化」しましょう。  
カイゼン前後の状況を写真で残しておくで一層わかりやすくなります。

## • 「カイゼン発表会」で社員のモチベーションを向上させる

カイゼン提案をより活発にするためには表彰式や発表会を開催することも効果的です。  
全社員にカイゼンの意識を浸透させましょう。

## 5Sやカイゼン活動に終わりはありません。

現場を定期的に写真撮影して、その都度、問題点を指摘し、誰が、いつまでに、どのようにするのか決めて、実際にカイゼンし、カイゼンの内容をチェックし、その効果を確認するといったことを繰り返す「**定点観測**」を行ないましょう。

経営者自らが現場をチェックすることで、現場従事者のカイゼン意識が高まります。





### ①商品特性に応じた売り方

商品分類の考え方に、消費者の購買行動特性による分類として「最寄品」「買回品」「専門品」があります。これ以外にも、

- 顕在化しているニーズに対応
- 潜在しているニーズに対応

といった分け方や、お客の視点で見ると、

- 人並みに揃えたい
- 他の人と差をつけたい
- 趣味に対応している
- 困ったことを解消する
- さらに便利にする
- 欲求を満足させる（個人的欲望、安全性への欲求、地位や名誉への欲望など）
- 社会的に必要

などの分け方もあるでしょう。

また、購買行動や消費者心理は性別や年齢、季節、天候、時間、経済情勢、家族構成など様々な要因によって変化します。これら全てを把握し対応することは困難ですが、自社が想定する顧客を絞り込むことで具体的な購買のイメージを持ちましょう。

そして、お客の購買行動をよく観察、分析して、お客から見た商品の特性に合った「売り方」「情報発信」をしましょう。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ②営業について

#### i) 営業担当者がどのような売り方をしているか知っていますか

- 営業日報には活動内容だけでなく、お客の反応や次回訪問の予定、今後の提案内容などを記入させましょう。
- 営業マンは企業の広告塔です。  
心のこもった笑顔、身だしなみ、ことば遣い、礼儀に気をつけさせましょう。  
第一印象も大事です。
- 営業対象とする市場特性の把握や営業目標の明確化が必要です。



#### ii) 競合品を知り顧客の立場で考えましょう

- 他社と差別化した製品を開発したつもりでも実は顧客側から見ればその代替品となり得る競合品が存在することが少なくありません。他社の商品を知り、顧客の視点に立った自社製品のセールスポイントを把握しましょう。
- 展示会に出展することで、他社の商品や動向を知るとともに、自社の商品に対する市場や業界での認知度を高めましょう。

### iii) 顧客満足の上昇に努めましょう

- 日頃から顧客との円滑なコミュニケーションを心がけ、顧客の立場にたった提案型営業を行なうことで顧客満足を上昇させましょう。
- 顧客にとって自社の商品がどんな価値があるのかを考え、顧客自身の気づいていない潜在的なニーズを見つけましょう。

### iv) 情報の収集と共有化に努めましょう

- 訪問先での会話、新聞、雑誌など営業に役立つ情報は、あらゆるところに落ちています。常に目的や問題意識を持ち、どのような情報も逃がさないようにしましょう。
- 営業活動の内容や営業実績などの情報の整理を行なうとともに、営業日誌や営業会議などにより情報の共有化を図りましょう。



### v) 経営者も営業感覚を持ちましょう

- トップセールスは大事な営業です。
- 営業状況を把握し、タイムリーな判断や指示を行ないましょう。
- 経営情報開示と従業員教育で、バランスのとれた人材を育成しましょう。

(memo)

.....

.....

.....

.....

## (3) ホームページ作成の留意点

### ① ホームページの必要性

統計資料などによると2008年現在、日本のインターネット人口は9,000万人を超えており実に日本国民の75%以上がインターネットを利用していると言われています。

情報収集のツールとしてインターネットを利用することが一般的に普及してきており、まず検索をしてから行動を起こすという消費者が増えてきています。このためお店や会社のホームページが無いということは、お客との出会いの機会を自ずから制限していることになるとも言えます。



### ② ホームページの作成方法

ホームページを作成する際は、制作業者に依頼するか自社で作成するかの選択を行なうこととなります。

業者に作成を依頼する際は、30万円～50万円の費用をかけるのが相場となっていますが、プロに作成を依頼するため専門的な知識が必要なく、デザイン的にも見栄えの良いものが出来ます。

ただし、ホームページの内容をリニューアルする際自社で行なうことが難しく、そのたびに費用が発生してしまうことが多くなるという欠点があります。

自社で作成する場合は作成用のソフトウェアを購入すれば可能で安価ですが、作成には使用言語のHTMLや検索順位を上げるためのSEO対策に関する専門的な知識やデザイン力が求められ、自社の人材に出来栄が大きく左右されます。

最近ではホームページを簡単に更新できるCMSというシステムや、マイクロソフト社が小規模事業者向けに提供しているホームページ作成サービスなどがあり、これらを利用することで前述のようなホームページ作成に際する短所をある程度補うことも出来るようになっていきます。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

### ③ホームページの内容

自社のホームページを作成してもお客が見に来なければ意味がありません。  
ホームページを有効に活用するためには以下の観点が重要です。

#### i) ホームページ開設の目的を明確にする

一般にホームページで行なうものは、会社の宣伝広告、販売促進、ブログによるコミュニケーション、ネット販売などですが、何を目的にホームページを開設するかで構成や記載内容が違ってきます。

例えば商圈が限定されている飲食店がホームページを開設する場合、SEO対策に力を入れるよりもチラシなど従来の広告との相乗効果を狙って新メニュー情報の更新に力を入れるほうが効率的と言えるでしょう。

#### ii) お客の知りたい情報が掲載されている

自社の製品やサービスの情報を掲載するのはもちろんですがそれだけではなく、ターゲットとしているお客が何に興味を持っているのかを考え、付加的なサービスとしてそれらの情報を発信するなどお客様に見てもらうことを意識することが必要です。

情報が多いほどいいとは限りません。お客の求める情報が見やすく、わかりやすくなっていることが大事です。

#### iii) 最新の情報が更新されている

ホームページの情報が古いまま放置されているとせっかくお客が自社のホームページに訪問しても期待していた情報が得られず、自社に対してのイメージが低下してしまう可能性があります。

### ④ネット販売について

ホームページを作っただけで商品が売れると思いませんか。

あなた自身、どのような買い物をするときにインターネットを使いますか。

いずれにしても、まずは知ってもらうことが必要であり、興味を引かせることが重要となります。

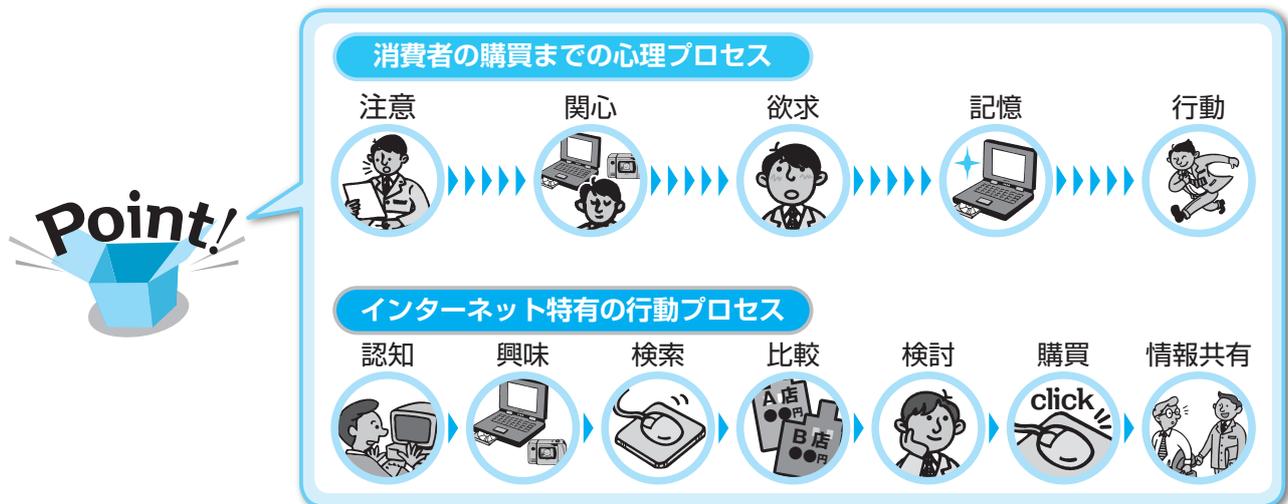
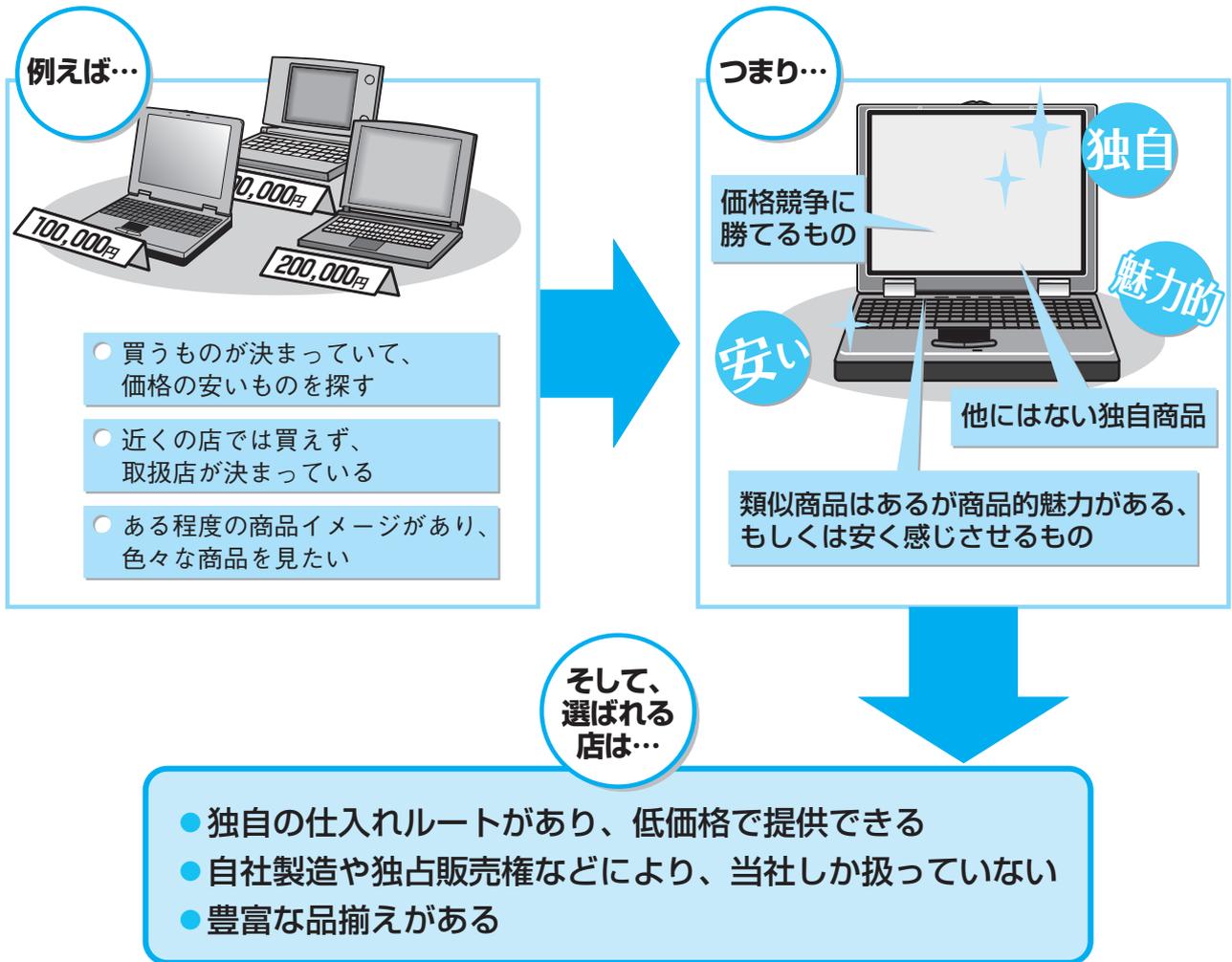
広く知ってもらうためには、ホームページを作るだけではなく、その他の広告宣伝活動とうまく絡ませることも必要です。

興味を持ってもらうために、インターネットの中で買い物の楽しさ（商品の見せ方、ポイントセール、イベントなど）を演出することもいいでしょう。

何よりも大事なのは「商品力」であることを忘れないでください。

セキュリティ対策にも取り組みましょう。

## インターネットならではの特徴



ホームページやインターネット販売に限らず、ITをうまく使うことで経営の効率化や向上が図られます。IT導入のコストを極力抑え、効率的なシステムをつくるには、何のために導入するのかといった目的の明確化が必要であり、経営者自身もITのこと、コンピュータのことをよく理解しておくことが大事です。

## 第3節 人材育成と組織活性化

人材の重要性を認識していますか。

経営計画や事業計画を実際にそれぞれの現場で実行するのは従業員です。

その従業員一人一人の働きが会社の活動となるのです。

従業員の仕事への意識を高め、働く意欲を高める工夫をしていますか。

### (1) まずは、隗より始めよ

経営者は最大の経営資源です。また、**従業員の意識改革を図り意欲を引き出すためには、トップのひたむきな姿勢と自ら結果を出してみせることが大事です。**

事業を成功させるために様々な情報を収集分析し、直に確認し、考え、決断して行動する。これを可能とする知識やノウハウ、思考力、精神力、行動力を身につけなければなりません。そのために、社内の各業務を自ら体験するとともに、顧客や従業員や第三者の話を良く聞き、各種セミナーや研修会や交流会に参加し、本を読み、頭を鍛え、体を鍛え、時にリフレッシュするなど、自らの経営力を高めるのに良いと考えられるありとあらゆることを試みるのが経営者の姿です。

物事をどうとらえるか、その先をどう考えるかといった時に、思考の三原則というのがあります。

### 思考の三原則

目先にとらわれず  
長い目で見ると

枝葉末節にこだわることなく、  
根本的に考察する

物事を一面からだけ見るのではなく  
多面的、全面的に観察する

また一方では、**枝葉を取り除いてしまう人は、絶対に花や実を手に入れることが出来ない**という考えもあり、**きめ細かな気配りや心配り**も大事です。

経営者に求められるのは、**単なる経営知識や営業手腕だけではありません、その人間性を高めること、人格や胆力を身につけることがもっとも重要となります。**



●「経営者がなさねばならぬ仕事は学ぶことができる。しかし、経営者が学び得ないが、どうしても身につけていなければならない資格が一つある。それは天才的な才能ではなくて、実にその人の品性である。」  
(ピーター・ドラッカー)

●「一人の力で事業が成功することは絶対にない。一人の力が他人の協力を得たとき、はじめて事業は成功する。そして、協力が得られるのは、鋭さではなくて人格の力である。」  
(阪急電鉄 清水 雅)

●「人格の力というものは、まことに不思議なものである。世の中には、智慧でもいかず、腕でもいかず、手のつけようのないことがあるが、そういう場合にこれをすくうのは、ただ人格の力以外にない。」  
(山陽鉄道 河上謹一)



### (3) 技術者の育成

グローバル化や少子高齢化、家計消費の低迷等の経済の構造的変化が進む環境において、中小企業が持続的に発展を遂げていくためには経営環境の変化に対応できる製品やサービス提供の技術を磨くことが重要です。

技術力の向上や独自技術の開発は一朝一夕に行なえることではありませんが、今後の市場(取引先、顧客)開拓の重要なカギとなります。

**現状や先を見通したときに、どのような技術やノウハウが自社にとって重要となるのかを見極め、その技術等の蓄積、向上、承継に努めましょう。**

現在保有している技術等の「棚卸し」を行なって整理、把握しましょう。

#### ①技術・ノウハウの蓄積

熟練労働者の技術はOJTなど現場での実践を通して若手へ継承されていることが一般的でしょう。しかし熟練労働者が長年の経験から身につけた技術は暗黙のうちに分かっているもの、つまり暗黙知であるためそのままの形ではその蓄積は簡単ではありません。

暗黙知を言葉や数値、図表といった形式知に変換することで目に見える技術・ノウハウとしてその蓄積を促すことが必要です。

具体的には作業を写真やビデオで撮影し、作業を分析した上で標準化、マニュアル化するという方法が代表的です。

ここでさらに重要なことは、**マニュアルをベースとしながらも、各自が創造力を働かせて、加工や作業の方法、生産の仕方などについて自ら考え、工夫し、行動する技術者、作業者に育てること**です。

経営者は、技術者等が創造力を生かせる企業風土や環境をつくりましょう。



(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ②共有しましょう

技術・ノウハウの共有が現場の従業員同士の間でのみ行なわれている場合、環境の変化について行けず、技術の陳腐化が起こる可能性があります。

これを防ぐために形式知となった技術・ノウハウを体系化して組織で共有する仕組みを構築することで断片的な技術・ノウハウに繋がりが生まれ、新たなアイデアが創造されます。

技術・ノウハウの共有には、**ジョブローテーション(従事者の職務を定期的に変える)**や**多能工化**のほか、ITを活用した**グループウェア(協調作業支援ソフト)**や**ナレッジベース(知識の蓄積)**などが考えられます。



### ③承継しましょう

体系化された形式知はそれが活用され**現場で実践**されることで徐々に継承者自身の技術として身につきます。個々の実践を繰り返し経験を重ねながら身体に覚えさせる必要があります。

こうして個人の暗黙知となった技術・ノウハウを再び形式知化して組織にフィードバックし、新しい技術・ノウハウの創造につなげて行きます。

組織としては個人がこのような機会を継続的、計画的に持つ仕組みを構築していく必要があります。形だけではなく、仕事に対する姿勢・心を引き継がせることも大切です。



(memo)

## (4) 後継者の育成

いつまでも経営が出来ると考えていませんか。自分よりも優秀な後継者を育てることは経営者の大切な仕事の一つです。

後継者を選定した後は、内部や外部で教育を行ない、経営者としての能力や自覚を築き上げていけるような機会をつくりましょう。

それぞれの置かれた承継の状況により、取るべき手段は異なりますが、円滑な事業承継のためには、意識的な後継者の育成が不可欠です。



### ①組織内での教育の例

- 各部門（営業、財務・労務等）をローテーションさせることにより、会社全般の経験と必要な知識を習得させます。
- 月次決算時等の税理士からの財務状況報告や金融機関との融資交渉に同席させ、自社の財務や資金繰りについての認識を持たせましょう。
- 役員等の責任ある地位に就けて権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えましょう。
- 現経営者の指導により経営上のノウハウ、業界事情にとどまらず、経営理念を承継しましょう。



### ②外部での教育の例

- 人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、従来の枠にとらわれず、新しいアイデアを獲得させましょう。

- 後継者に一定程度実力が備わった段階で、子会社・関連会社等の経営をまかせることにより、経営者としての責任感を植え付けるとともに、資質を確認しましょう。
- 後継者を対象とした外部機関によるセミナーがあります。経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成することができます。

## (5) 働きやすい職場環境づくり

まず、安全管理を徹底しましょう。事故が起きてからでは遅いのです。

**工場や現場で起こる事故の多くは人的ミスによるものです。すなわち、未然に防ぐことが出来たのです。**

働きやすい職場環境をつくることは従業員のミスを防ぐだけではなく、働く意欲や能力を引き出します。

そして、大切な人材を確保することにつながります。

### ①労働条件の向上

- 残業、休日出勤の改善
- 出産育児休暇やリフレッシュ休暇、ボランティア活動休暇等の導入
- 年次有給休暇の計画的取得
- 健康管理
- 作業環境改善
- 研修参加・資格取得の援助



### ②福利厚生 of 充実

- 各種社会保険への加入
- 文化、体育、レクレーションの援助
- 退職金・企業年金制度、厚生年金基金



### ③従業員参加制度

- 従業員持株制度
- 利益分配制度
- 労使協議会

最近では「仕事と生活の調和」を意味する「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が注目を集めています。「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指します。経営者は会社という限られた組織だけにとらわれず、地域社会や従業員の生活や生き方まで視野に入れた職場環境づくりが求められています。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 第4節 経営革新



「私は今後もずっとお客様と一対一の対話を大切にしていきたいと思います。時代のニーズ、お客様のご要望に応じた事業展開を行なってきましたが、虎屋として、その精神は今後も変わることなく持ち続けていきます。老舗だから変化しない、そんなことはありません。『お客様のために良いと思ったことはどんどんやる』そんなフレキシブルな企業精神で挑んでいきます。」

創業480年「株式会社虎屋」のホームページから

### (1) 経営革新の必要性

#### ① 経営革新とは

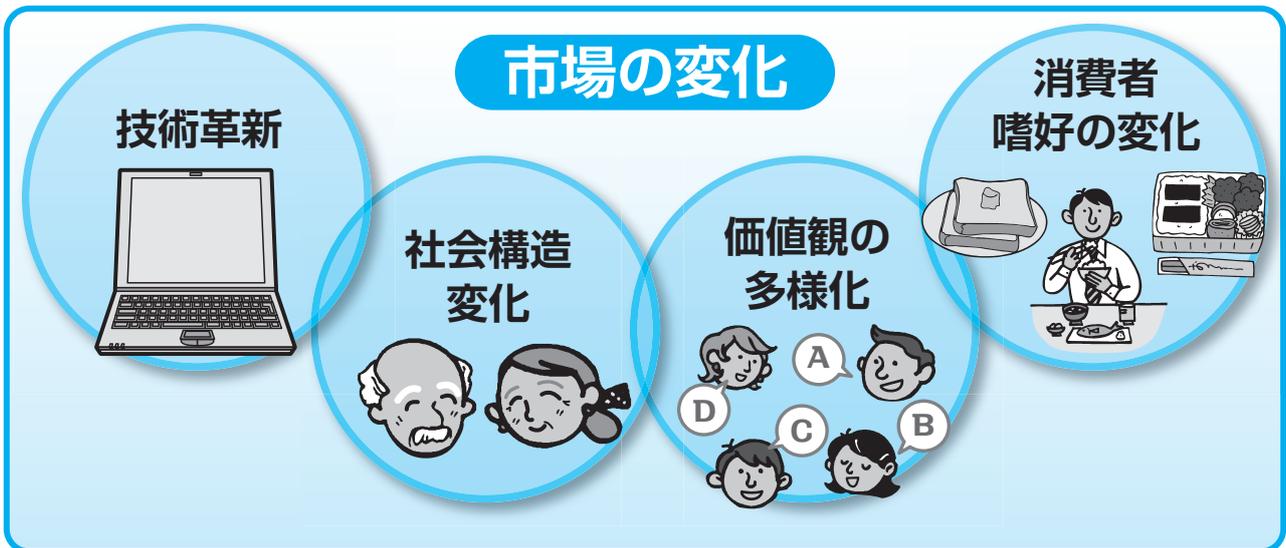
あなたの会社は社会や市場の動向をどれだけ意識していますか。

企業が継続していくためには市場の変化を掴み、そのニーズに適応した新しい商品やサービスを提供することが必要です。

新分野への進出は決して易しいことではないですが、企業成長を図る上で不可欠であり、新分野進出に「取り組まない」ことに対するリスクを考える必要もあります。既存の主力事業が半永久的に生き残っていく可能性は非常に少ないと言ってもよいでしょう。

**既存の事業に安住することなく市場などの環境変化（今起きている変化と今後起きそうな変化）に対応してこうとする取り組みが企業の経営革新であると言えます。**

どこにビジネスチャンスがあるかを見据え、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源の配分を考えて具体的な事業計画を作成し、実行と検証を繰り返す。経営革新とは企業活動の特別な試みだけを指すのではなく、市場の変化に対応し、新たな市場を創り出すための商品やサービスの開発・提供のほか、作業改善による生産の効率化や現場でのちょっとした工夫なども広い意味での経営革新であると言えます。



(memo)

.....

.....

.....

.....

## ②大企業でも経営を改革、業界再編時に中小企業にもチャンスが

景気の低迷を受けて各業界で様々な変化や試みが行なわれています。

以前、新たな業態として出てきたコンビニは商品の低価格化や薬の販売を始めるなどスーパーやドラッグストアへの領域に入ってきており、ドラッグストアはその強みを生かして地域住民の健康サポートサービスを検討する企業が見られるなど、生き残りをかけて業態をさらに変化させています。

また、製造業では、自動車メーカーが地球環境に優しい次世代型低燃費車の開発を押し進めるとともに、デジタルカメラメーカーでは、生産や物流の効率化や在庫削減を図る取り組みを加速しています。

このような業界や業態が変化するときには中小企業にもチャンスが生まれます。

自社の周りで、日本中で、世界中でどういことが起きているのかしっかり見極めましょう。



- 「事業というものは、もっともらしい計画や予測を立てるから成功するのではない。現実起こっている変化を絶えず追いかけてそれにすばやく反応するから成功する。だからこそ事業戦略はダイナミックでかつ先の読みがしっかりしていなければならないのだ。」

(GE ジャック・ウェルチ)

- 「大事なのは、私たちが変化にどれだけ対応しうるかということ。店の売り上げが伸びないのは、変化への対応力を失っているから。」

(セブン-イレブン 鈴木敏文)

- 「新規事業をやらなければ、会社の将来はない。この新規事業というものはベンチャーと同じ。ベンチャーの集積である。……それほど新規事業とは難しいもの。新しいことを始めるときに一番大切なことは、どういうテーマの事業をやるかということ。最終的に経営者が自分で心底納得できるものを選ばないといけない。」

(信越化学工業 金川社長)

- 「経済環境の善し悪しが、経営者の仕事のやりやすさに影響することは事実だが、経済環境が悪いときに、逆にむしろチャンスがあるかもしれない。そこをピンチと考えるか、チャンスと考えるかで違ってくる。」

(キッコーマン 茂木友三郎)

出典：「戦略経営の発想法」木村剛 著

## (2) 経営革新にチャレンジ

### ①考え方

経営革新の方向性によりその取り組み方も違って来ます。

各企業の置かれた状況により方向性はそれぞれですが、経営資源の少ない中小企業にとってのポイントは自社の強みが生かせ、かつ既存事業との相乗効果が図れる分野を選択することでしょう。経験やノウハウのない分野への進出はリスクが大きく競争に勝ち抜くのは容易ではありません。**自社の得意な土俵で勝負しましょう。**

また新事業への取り組みは成果が出るまでにある程度の時間がかかる場合がほとんどです。早い時期から会社の経営状況を勘案しながら計画的に取り組むことが大切です。

(例)

### 【経営革新の方向性】

● 既存分野での収益向上を目指す

● 既存事業を残したまま新分野進出・多角化を図る

● 既存事業を撤退し事業転換を図る



### (3) 経営革新の事例

#### 「安心・安全」…身体にやさしい材料を使用したお菓子の開発

#### 事例 1

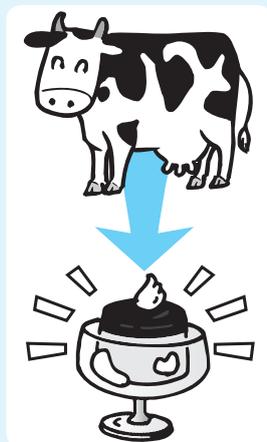
老舗和洋菓子店の3代目E氏は無殺菌のノンホモ生乳を使用したプリンを開発販売し好評を得ている。

無殺菌生乳を原材料にしたプリンは九州初の試みであった。開発のきっかけは、「身体にやさしい菓子作りと地元産へのこだわり」を持ち地元の観光浮揚の一助になる新商品の開発を考えていたところ、良質の生乳の製造に情熱をかける地元酪農家と出会ったことであった。

鮮度と安定した量の確保が課題であったが酪農家の協力を得て毎日必要な分だけできたの生乳を届けてもらうことで調達面での不安は解消できた。

新鮮で、生産者がはっきりしており、牛乳のうまみ成分である脂肪球が破壊されていないという生乳の特徴を生かした新しいプリンは、市販の牛乳を材料にするプリンとは味わいも違い、消費者の心を掴む商品となっている。

今後はこのノンホモ生乳を原材料とした他の商品も開発し、シリーズ化していく計画である。



(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 「福祉」…理美容・福祉の融合によるサービスの提供

#### 事例 2

理容師であったT氏はそのキャリアをスタートした当初より老人ホームなどでの散髪などボランティア活動を行っていた。

独立するにあたり、ボランティアでのサービスに限界を感じていたT氏は、利用者が本当に望んでいるサービスを実現するため移動理美容車での訪問サービスを開始。理美容と福祉を融合したサービスは消費者ニーズにマッチし、顧客からの支持を獲得した。

その後もバリアフリー対応の店舗オープンや移動理美容車の小型化、理美容専用車イス、移動式シャンプー台の開発など「安心・安全・快適な理美容サービス」の実現を目標に次々と新しいアイデアに挑戦している。



(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

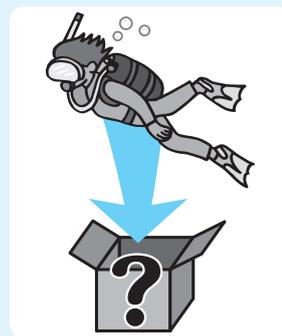
「健康」…新素材を活用した健康関連商品の開発

事例 3

ウエットスーツの製造・販売を業としてきたH社は、近年の海外からの安価な商品の流入やマリンスポーツ人口の減少により年々業績を落としていた。この現状を打開するため何か新しいものが作れないかと考えていたときに、健康志向の高まりから見直されていた湯たんぽをウエットスーツ素材で作ってみてはどうかと思い立った。

試行錯誤の末、湯たんぽとしては今までにない素材で用途に応じて身体のどの部分にもフィットし、低温やけどしにくい特徴を持った湯たんぽが完成。これが話題性を呼び、相次いで各種メディアに取り上げられた結果、全国からの注文が殺到し生産が追いつかないほどのヒット商品となった。

現在は生産能力の拡大と販売体制の強化を図るとともに、次のヒット商品を生むべくウエットスーツ素材の新たな製品開発にも取り組んでいる。



(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

「健康」…空気中のカビ・細菌を排除する空気殺菌装置の開発

事例 4

S社社長のK氏は高齢の近親者が入院した際、院内で肺炎が広がっている現状を見て、病院内の空気感染対策が進んでいないことを実感。

人が健康で安全に暮らせる環境を提供しようと、空気感染防止対策の製品を思案した。

そこで安価で効果的かつ安全な機器の開発に着手し、空気中のカビや細菌などを殺菌する装置、24時間空気殺菌光線照射システムを完成し販売するにいたった。

その後も他企業と連携し製品改良を進め全国に販路を拡大している。



(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 第5節 経営の円滑な承継と事業継続

あなたは、いつまで社長を続けるつもりですか。

近年、経営者の高齢化が進む一方で、後継者の確保が困難になっています。事業承継対策をしていないと経営者と後継者や相続人の間で紛争が生じたり、会社の業績が悪化する等、様々な理由で事業が不安定になり、事業の継続が困難となってしまいます。**事業承継は重要な問題であり、計画的に取り組む必要があります。**

会社を存続させていくうえで、経営の円滑な承継は大変重要なテーマなのです。

国においても、「経営承継円滑化法」を制定して各種取り組みを行なっています。



### (1) 事業承継の手順

#### ①会社をとりまく各現状の把握

- 会社の経営資源の状況（従業員、資産やキャッシュフローの現状と見込み）
- 会社の経営リスクの状況（負債や会社の競争力の現状と見込み）
- 経営者自身の状況（保有株式、個人名義の土地・建物、負債、個人保証の状況）
- 後継者候補の状況（親族内や社内に後継者候補がいるか、各後継者候補の能力・適性・年齢・経歴・会社経営に対する意欲）
- 相続発生時に予想される問題点（法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認、相続財産の特定、相続税額の試算・納税方法の検討）

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ②承継の方法・後継者の確定

- 事業承継の方法は、i) 親族内承継、ii) 従業員等への承継、外部からの雇い入れ、iii) M&Aの3つがあります。各承継方法のメリット・デメリットを把握するとともに、後継者候補等の関係者との意思疎通を十分に行ない、承継方法と後継者を確定しましょう。

##### i) 親族内承継

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般的に内外の関係者から心情的に受け入れられやすい</li> <li>• 一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる</li> <li>• 他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない</li> <li>• 相続人が複数いる場合の、後継者の決定・経営権の集中の困難性</li> </ul>

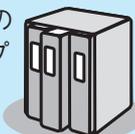


事業承継計画の立案

具体的対策の実行

**現状の把握**

- ①会社の現状 (ヒト・モノ・カネ)
- ②経営者自身の資産等の現状
- ③後継者候補のリストアップ



**承継の方法・後継者の確定**



**事業承継計画の作成**

中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだもの



**親族内承継**



1. 関係者の理解
  - ①事業承継計画の公表
  - ②経営体制の整備
2. 後継者教育
  - ①社内での教育
  - ②社外教育・セミナー
3. 株式・財産の分配
  - ①株式保有状況の把握
  - ②財産分配方針の決定
  - ③生前贈与の検討
  - ④遺言の活用
  - ⑤会社法の活用
  - ⑥その他手法の検討

**外部から雇い入れ  
従業員等への承継**



1. 関係者の理解
  - ①事業承継計画の公表
  - ②現経営者の親族の理解
  - ③経営体制の整備
2. 後継者教育
  - ①社内での教育
  - ②社外教育・セミナー
3. 株式・財産の分配
  - ①後継者への経営権集中
  - ②種類株式の活用
  - ③MBOの検討
4. 個人保証・担保の処理



**M & A**



1. M & A に対する理解
2. 仲介機関への相談
3. 会社売却価格の算定と会社の実力の磨き上げ
4. M & A の実行
5. ポストM & A



(memo)

.....

.....

.....

.....

(2) 優良企業はこうしています

- ・承継に関するセミナーや相談会に積極的に参加し情報を収集している
- ・後継者にとって魅力ある企業とするため、先行投資や経営革新に取り組んでいる
- ・親族だけでなく、従業員への承継やM&Aも視野に入れて、検討している
- ・承継を計画的に行ない、自ら元気うちに引退し、後継者に任せたと後は経営に口出ししない
- ・承継を円滑に行ない社員の雇用を確保することがトップの責務だと考えている
- ・後継者を早期に決定し内外に周知をするとともに、計画的な経営者教育に取り組んでいる
- ・相続発生時に予想される問題点の把握、解決方法の検討を行なっている
- ・遺言書によって後継者に株式を相続させることを明確にし、株式の分散を防止している

### (3) 事業承継に関する相談

○事業承継に関する相談や計画策定支援は、事業承継支援センター（大分県商工会連合会、(財)大分県産業創造機構）で行なっています。

顧問税理士にも相談してみましょう。

○事業承継支援センターでは、以下のような取り組みで中小企業経営者の事業承継を応援しています。

・ **マッチング支援**

後継者不在等にお悩みの企業と開業希望者との交流会を始めとするマッチングを支援します。

・ **窓口相談**

あらゆる事業承継に関する相談に応じます。

・ **専門家派遣**

事業承継に関する様々な相談に対応するために、弁護士、公認会計士や税理士等の専門家派遣を行ないます。

・ **セミナー開催**

後継者等を対象とした事業承継に関するセミナーを行ないます。



(memo)

.....

.....

.....

.....

### (4) 経営を引き継ぐにあたって

① **経営者**

あなたの時代とは経営環境が違ってきています。

あなたの次の役目は何なのかを考えましょう。

- ・ 創業以来の各経営者の思いや会社の歴史など、今ある会社の基礎がどのようにして作られていたのかを伝えてください
- ・ 経営者として何が大切なのかを伝えてください
- ・ 後継者のチャレンジを見守り、助けてください
- ・ 古い体質を引き継がせないでください
- ・ 計画的な後継者教育と早めの承継準備に努めてください
- ・ 承継後は後継者のサポート役に徹し、良き相談相手、助言者になってください

② **後継者**

役職だけ社長になっても実体が伴わなければ意味がありません。

経営者になるための準備を怠らず、自分ならどう考え、どう判断し行動するのかイメージトレーニングしましょう。

(memo)

.....

.....

.....



- 徐々に経営に対して発言していきましょう
- 社長を支えてきた従業員との関係を構築しましょう
- 既存顧客や金融機関との信頼関係を強めましょう
- 自らの人脈をつくり、広げましょう
- 社長をサポートする中で、自ら考え経験しながら、自身の経営感覚を身につけましょう
- 社長の苦勞を知りましょう、そして、やりがいを見つけましょう
- 経営理念や社訓などに込められている歴代経営者の思いを知りましょう
- 承継後は自ら考え、新しいことにチャレンジしましょう

## (5) リスクへの備え

### 「リスク＝組織の収益や損失に影響を与える不確実性」

(事業リスクマネジメントを検討するにあたって、経済産業省で定義したもの)

あなたの会社では、リスクに対する備えがありますか。

最近では新型インフルエンザが企業活動に与える影響が懸念されています。



#### ◇BCP（事業継続計画）

中小企業庁では、企業が自然災害等の緊急事態に遭遇した際に事業の継続を図るための事前の取り組みであるBCPについて、中小企業の策定を推進しており、ホームページで以下の内容を掲載しています。

- 中小企業BCP策定運用指針
- BCPの概要や策定方法等を紹介
- 中小企業向け新型インフルエンザ対策に関する情報



※状況把握、未然防止、対応の優先順位付け、連絡体制整備などが重要です。

(memo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 『継往開来』

「過去のを継続して、それを発展させながら将来を開拓していく、先人の事業を受け継いで未来を切り開くこと。」

我々は、企業や社会をより良い状態で次の世代にバトンタッチしなければならない。





## 第4章

# 制度等紹介

# 第4章 制度等紹介

## 地域力連携拠点・事業承継支援センター

地域力連携拠点では、専門知識と経験を有する外部専門家や応援コーディネーターが中心となり、経営力の向上や創業、事業承継といった中小企業が抱える経営課題の解決をワンストップで支援しています。

### 支援内容

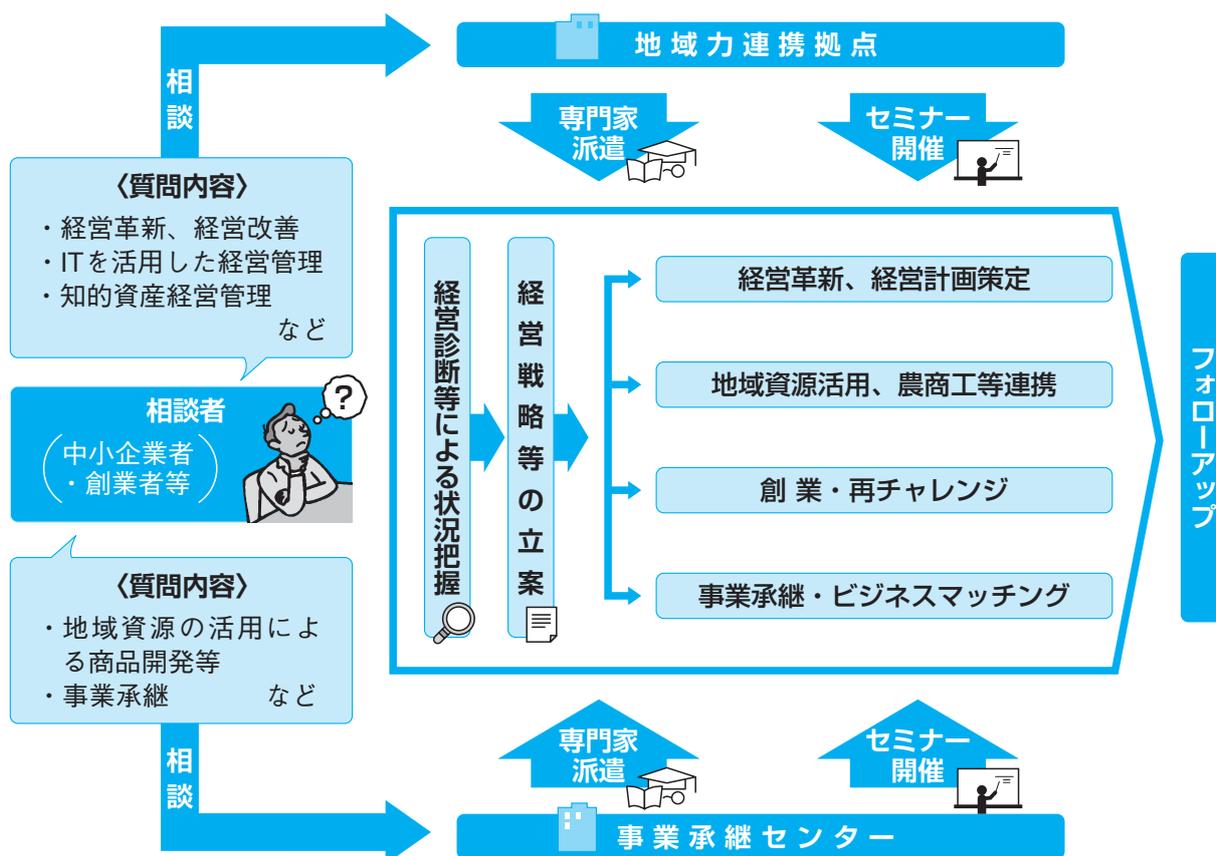
#### ①経営力の向上支援

- ・経営革新
- ・地域資源活用
- ・農工商等連携
- ・見えない資産の把握、活用（知的資産経営）
- ・ITを活用した経営管理
- ・生産管理（5S）

#### ②創業、事業再生及び再チャレンジ支援

#### ③事業承継支援

### 【地域力連携拠点・事業承継支援センターの支援の流れ】



### お問い合わせ先

- (財)大分県産業創造機構（事業承継支援センターを兼ねる）
- 大分県商工会連合会（事業承継支援センターを兼ねる）
- 大分県中小企業団体中央会
- 大分商工会議所
- 中津市しもげ商工会
- 豊後大野市商工会
- 佐伯市あまべ商工会
- 大分銀行

## 経営安定特別相談室のご案内

### 経営安定特別相談室とは…

#### ●目的

倒産の恐れのある中小企業から事前に相談を受けて、経営的に見込みのある企業については関係機関の協力を得て再建の方途を講じ、また、倒産防止が困難とみられる企業については円滑な整理を図ることにより、企業倒産に伴う地域の社会的混乱を未然に防止することを主な目的としております。

#### ●ご相談窓口は

中小企業の倒産を防止するためのご相談については、全国の主要な商工会議所と都道府県商工会連合会にそれぞれ設置されている「経営安定特別相談室」で受け付けています。

県内商工会議所では、大分、日田、佐伯の3ヵ所に設置されています。

#### ●相談室の構成

相談室では商工調停士（公認会計士）を中心に弁護士・税理士・中小企業診断士等各分野の専門家より構成され、万全の体制で皆様のご相談に応じています。

ご相談は、  
できるだけお早めに



### 商工調停士とは…

商工調停士とは、「経営安定特別相談室」において、中小企業の倒産に係る諸問題の円滑な解決のための相談・指導を総括するのがその職務です。

商工調停士は、商工会議所会頭又は都道府県商工会連合会会長よりその職務を委嘱されています。

### お申込みにあたって

相談室では、お申込みにあたっては、危機に陥った経緯など簡単な相談内容を聞かさせていただくとともに、今後の相談・指導の参考にさせていただくため、必要な資料の提出をお願いします。また、ただちにご都合の良い相談日を定め、この相談について商工調停士を中心とした相談室の対応・体制を整えます。

### 対応策の検討

ご相談を受けますと、相談室では、商工調停士を中心に弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士等各分野の専門家が、相談室の経営・財務内容の把握と分析を行ない、倒産防止の対応策を検討します。

**対応策** ◆債権者など関係者への協力要請

◆大分県中小企業経営改善資金等の融資斡旋

◆手形処理、事業転換などの指導・助言

◆倒産防止が困難と見られる場合の円滑な整理方法、法的手続きなどの指導・助言

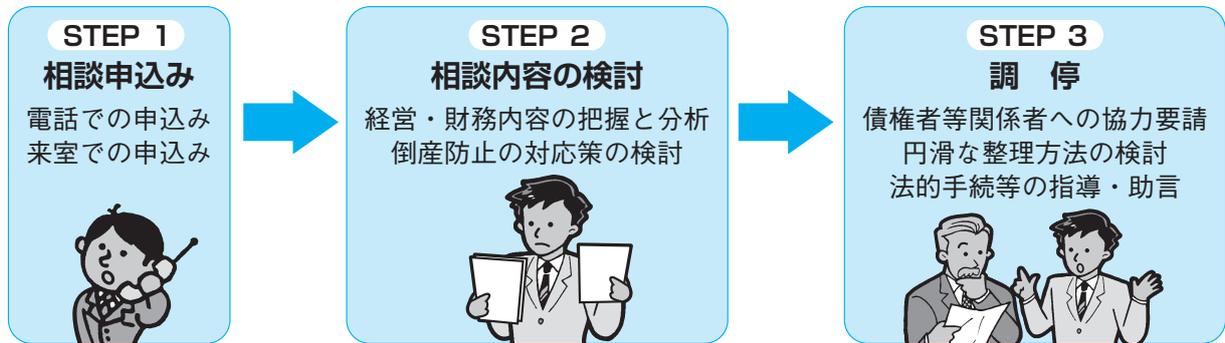
### ご相談は、できるだけお早めに

まだなんとかかなる…もう少しガンバレば…と、事業を続けているうちに、事態はより深刻になり、傷口を大きく広げていることが少なくありません。

不幸にして経営が不振に陥った時は、「早期に適切な手を打つ」ことが倒産を防ぐ重要なポイントです。受注・販売の不振、手形の決済など経営の先行きに不安が生じたら、できるだけお早めにご相談ください。

## ご相談費用は無料です

ご相談についての費用はすべて無料です。ただし、民事再生、自己破産などの法律手続を弁護士に委任するような場合は、相談者の負担となります。



## ご相談秘密は厳守します

ご相談にあたっては、ご相談の内容はもちろん、ご相談のお申し込みについても秘密は厳守します。

お問い合わせ先	大分商工会議所	TEL 097-536-3258
	日田商工会議所	TEL 0973-22-3184
	佐伯商工会議所	TEL 0972-22-1550
	大分県商工会連合会	TEL 097-534-9507

## 経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済）制度

### 経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済）制度とは

貴方の会社が健全経営でも「取引先の倒産」という事態はいつ起こるかもしれません。経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済）制度は、そのような不測の事態に直面された中小企業の皆様に迅速に資金をお貸しする共済制度です。毎月一定の掛金を積み立てていただいた加入者の方は、取引先が倒産した場合に、積み立てた掛金総額の10倍の範囲内（最高3,200万円まで）で回収困難な売掛債権等の額以内の貸し付けを受けることができます。



### 加入できるのは

引き続き1年以上事業を行なっている以下の中小企業者です。

- 従業員300人以下または資本金3億円以下の製造業、建設業、運輸業その他の業種の会社及び個人
- 従業員100人以下または資本金1億円以下の卸売業の会社及び個人
- 従業員100人以下または資本金5,000万円以下のサービス業の会社及び個人
- 従業員50人以下または資本金5,000万円以下の小売業の会社及び個人
- 企業組合、協業組合など

※一部の業種に政令に基づく例外があります。

## 毎月の掛金は

- 毎月の掛金は最低5,000円から最高80,000円まで、5,000円きざみで自由に決めて加入できます。
- 加入後、増・減額ができます（ただし、減額する場合は一定の要件が必要です）。
- 掛金は、総額が320万円になるまで積み立てることができます。

## 共済金の貸付は

加入後6ヵ月以上経過した加入者の取引先企業が倒産し、売掛金債権等の回収が困難となった場合に共済金の貸付が受けられます。

- 貸付条件は**無利子、無担保、無保証人**です。  
ただし、共済金の貸付を受けられますと貸付額の10分の1に相当する額が積み立てた掛金総額から控除されます。
- 返済期間は5年（措置期間6ヵ月を含む）です。
- 貸付限度額は掛金総額の10倍に相当する額と被害額のいずれか少ない額になります。
- 共済金の貸付を受ける事態が生じない場合でも解約手当金の範囲内で事業資金の一時貸付が受けられます。

## 税法上の特典

掛金は損金算入（法人の場合）、必要経費算入（個人事業者の場合）されます。

制度についてのご相談や加入のお申し込みは、もよりの商工会、商工会議所へ

# 経営革新支援制度

## 経営革新の定義

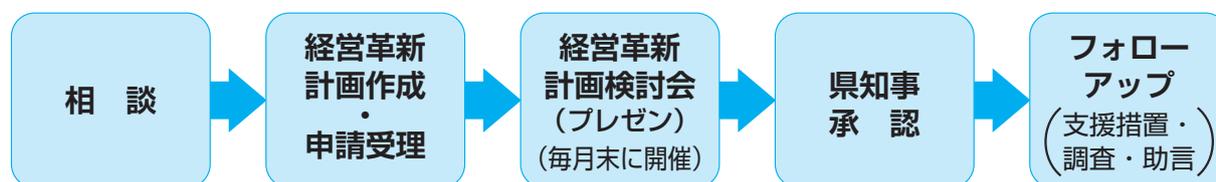
「事業者が**新事業活動**を行なうことにより、その**経営の相当程度の向上**を図ること。」

## 経営革新支援の対象

中小企業者：法人、個人事業者、中小企業組合

※医療法人、個人開業医、学校法人、特定非営利法人、創業間もない企業などは対象となりません。

## 計画承認事務等フロー



## 計画承認のポイント

### ①自社にとって下記の「新たな事業活動」の展開

- 新商品の開発や生産
- 商品の新たな生産方式又は販売方式
- サービスの開発や提供
- サービスの新たな提供方式の導入
- その他の新たな事業活動

※ただし、県内他社において相当程度普及、採用されている「新たな事業活動」等については、制度上の「新たな事業活動」に該当しない。



【相談機関一覧】

支援機関	項目	経営一般 経営革新	研究開発 技術開発	IT化 情報化	資金 投資	事業 承継	経理 処理	知的 所有権	I S O	省 工 ネ	組合 等 組織 化	能力開発 雇用管理	産学官・異業種 交流	海外 取引 等	所在地 TEL
財大分県産業創造機構		○	○	○	○	○			○	○			○		大分市東春日町17-20 ☎097-533-0220
商工会議所、商工会		○				○	○								(県内各地域)
大分県商工会連合会		○	○	○	○	○									大分市金池町3-1-64 ☎097-534-9507
大分県中小企業団体中央会		○				○	○				○		○		大分市金池町3-1-64 ☎097-536-6331
大分県 経営金融支援室		○			○	○							○		大分市大手町3-1-1 ☎097-506-3223
大分県 工業振興課			○												大分市大手町3-1-1 ☎097-506-3265
大分県 産業集積推進室			○										○		大分市大手町3-1-1 ☎097-506-3272
大分県 情報政策課				○											大分市大手町3-1-1 ☎097-506-2062
大分県 商業・サービス業振興課													○		大分市大手町3-1-1 ☎097-506-3285
大分県 雇用・人材育成課												○			大分市大手町3-1-1 ☎097-506-3340
大分県 産業科学技術センター			○										○		大分市高江西1-4361-10 ☎097-596-7100
大分県知的所有権センター								○							大分市高江西1-4361-10 ☎097-596-7121
(社)発明協会 大分県支部								○							大分市高江西1-4361-10 ☎097-596-7121
大分大学 地域共同研究センター			○										○		大分市旦野原700 ☎097-554-7981
日本文理大学			○										○		大分市一木1727 ☎097-592-1600
大分工業高等専門学校			○												大分市牧1666 ☎097-552-6075
大分県立工科短期大学校			○												中津市東浜407-27 ☎0979-23-5500
雇用・能力開発機構 大分センター												○			大分市皆春1483-1 ☎097-522-2171
財大分県総合雇用推進協会												○			大分市金池町1-1-1 ☎097-537-5048
ジェトロ大分 大分FAZ支援センター													○		大分市大在6組 ☎097-592-4081
日本政策金融公庫 大分支店					○										大分市都町2-1-12 ☎097-535-0331
日本政策金融公庫 別府支店					○										別府市餅ヶ浜9-1 ☎09777-25-1151
商工組合中央金庫 大分支店					○										大分市都町2-1-6 ☎097-534-4157
大分県信用保証協会					○										大分市金池町3-1-64 ☎097-532-8295
大分ベンチャーキャピタル(株)					○										大分市中央町2-9-24 ☎097-536-7525
(有)大分TLO													○		大分市旦野原700 ☎097-554-6158
地域力連携拠点		○	○	○	○	○									(県内8カ所)

## 参考文献

- |                       |                                    |          |
|-----------------------|------------------------------------|----------|
| ・稲盛和夫の実学              | 稲盛和夫                               | 日経ビジネス文庫 |
| ・いちばんやさしい会計の本         | 金児昭                                | 宝島社      |
| ・会計心得                 | 金児昭                                | 日経ビジネス文庫 |
| ・企業家サポートブック           | 企画：大分県産業振興課<br>編集：「企業家サポートブック」編集会議 |          |
| ・決定学の法則               | 畑村洋太郎                              | 文春文庫     |
| ・現代の経営組織論             | 佐久間信夫・坪井順一                         | 学文社      |
| ・ザ・倒産回避               | 別冊宝島編集部編                           | 宝島社文庫    |
| ・事業承継ガイドライン 20 問 20 答 | 中小企業庁                              |          |
| ・小説・企業改革              | 正木英昭                               | 文芸社      |
| ・情報は人にあり              | 佐高信                                | 講談社文庫    |
| ・戦略経営の発想法             | 木村剛                                | ダイヤモンド社  |
| ・小さな会社の事業計画作成の手順      | 辻朋子                                | 大和出版     |
| ・中小企業事業承継ハンドブック       | 中小企業庁                              |          |
| ・中小企業の会計 31 問 31 答    | 中小企業庁                              |          |
| ・中小企業白書 2005          | 中小企業庁                              |          |
| ・超優良企業の経営戦略           | 坂本光司・南保勝                           | 同友館      |
| ・トヨタ式「見える化」読本         | 監修：若松義人                            | 宝島社文庫    |
| ・日本でいちばん大切にしたい会社      | 坂本光司                               | あさ出版     |
| ・人間学                  | 伊藤肇                                | PHP 文庫   |
| ・ビジュアル マーケティングの基本     | 野口智雄                               | 日本経済新聞社  |
| ・我が社は、なぜ顧客から選ばれているのか  | 小野知己                               | かんぼう     |

# 企業の存続と成長のために 経営の手引き

---

発行 2009年11月

発行者 **大分県商工労働部経営金融支援室**  
〒870-8501 大分市大手町3丁目1番1号  
TEL 097-506-3223

---

