

# 経営革新支援ガイドライン (非製造業版)

平成 15 年度  
全国商工会連合会

## 目 次

1. 経営革新支援ガイドラインの概要 .....	1
1.1 経営革新支援ガイドラインの目的 .....	1
1.2 経営革新支援ガイドラインの構成 .....	1
2. 経営革新支援ガイドラインの評価項目と評価基準 .....	2
2.1 ガイドラインの評価項目と評価基準 .....	2
2.2 各項目毎の評価基準と着眼点 .....	5
カテゴリー1 リーダーシップと意思決定 .....	5
カテゴリー2 経営における社会的責任 .....	10
カテゴリー3 顧客・市場の理解と対応 .....	14
カテゴリー4 戦略の策定と展開 .....	19
カテゴリー5 個人と組織の能力向上 .....	24
カテゴリー6 価値創造のプロセス .....	29
カテゴリー7 情報マネジメント .....	34
カテゴリー8 活動成果 .....	39
3. 経営革新支援ガイドラインによる評価方法 .....	45
3.1 経営革新支援ガイドラインの評価システム .....	45
3.2 評価シート1（企業概要と事業概況） .....	46
3.3 評価シート2（評価とコメント） .....	50
3.4 評価計算結果表 .....	53
3.5 評価総括 .....	54

# 1. 経営革新支援ガイドラインの概要

## 1.1 経営革新支援ガイドラインの目的

中小企業政策が大企業との格差是正から意欲のある中小企業への支援へと転換され、小規模事業者支援においても、従来の経営改善普及事業のみならず、創業や経営革新支援の強化が求められています。

また、日本経済の停滞や輸入品との競合等厳しい環境の中、小規模事業者も従来のやり方では経営が立ち行かなくなっており、企業力を向上させ、新たなビジネスチャンスを開拓する必要に迫られています。

本ガイドラインは、このような状況を踏まえ、特に厳しい環境に直面している小規模製造業者の企業力を客観的に評価し、強み・弱みを明らかにした上で、企業として進むべき方向性を示し、経営者の意識改革を踏まえた経営革新（経営品質の向上）への取り組みを通じて企業力の向上に結びつけることを目的としています。

本ガイドラインを検討するにあたり、世界的に認知されている日本経営品質賞の評価基準の考え方を採用することとし、大企業等を想定している評価項目もあることから、小規模事業者向けに評価項目や表現を改善しています。

### 日本経営品質賞とは

日本経営品質賞は、「顧客・市場の求める価値を創り、長期にわたって競争力を維持できる体制づくり」を支援するために、(財)社会経済生産性本部が中心となって1995年12月に創設されました。1996年より表彰が開始され、2001年までに11の企業が表彰されています。

同じ考えに基づいた表彰制度が、米国・欧州をはじめ世界50ヵ国以上で実施されています。本賞の審査基準は、グローバルな視点で経営全体を客観的に評価しながら経営構造の改革を進める「経営品質向上」への最高のツールです。

また、日本経営品質賞の考えに基づいた表彰制度は、国内の各県でも実施されるようになってきています。

## 1.2 経営革新支援ガイドラインの構成

経営革新支援ガイドラインは、小規模製造業者の経営革新に資するためのツールとして位置づけ、小規模製造業者の企業力に関する合計40の評価項目、評価基準及びその考え方、企業力の評価システムから構成されています。評価項目及び評価基準は、日本経営品質賞をベースに、小規模製造業者向けにアレンジしています。

8つのカテゴリーで合計1,000点満点で企業力を評価し、企業の強み・弱みを明らかにした上で、進むべき方向性を示す仕組みが経営革新支援ガイドラインです。

経営革新支援ガイドライン		
評価項目	評価基準	評価システム

## 2. 経営革新支援ガイドラインの評価項目と評価基準

### 2.1 経営革新支援ガイドラインの評価項目と評価基準

#### (1) 評価項目

経営革新支援ガイドラインは、日本経営品質賞および地方賞の8つのカテゴリと23の評価項目を網羅しつつ、小規模事業者向けに重要な40項目につき、設問形式で問いかけています。各設問は以下のようにカテゴリ、項目に対応していません。

- カテゴリ1 : リーダーシップと意思決定 (5問: 設問1~5)  
(120)      ・経営幹部の役割とリーダーシップ (設問1,2,3)  
                  ・経営における意思決定と合意の仕組み (設問4,5)
- カテゴリ2 : 経営における社会的責任 (4問: 設問6~9)  
(50)        ・社会要請への対応 (設問6,7,8)  
                  ・社会貢献 (設問9)
- カテゴリ3 : 顧客・市場の理解と対応 (5問: 設問10~14)  
(110)      ・顧客・市場の理解 (設問10,11)  
                  ・顧客との信頼関係 (設問12,13)  
                  ・顧客満足の明確化 (設問14)
- カテゴリ4 : 戦略の策定と展開 (5問: 設問15~19)  
(60)        ・戦略の策定と形成 (設問15,16,17)  
                  ・戦略の展開 (設問18,19)
- カテゴリ5 : 個人と組織の能力向上 (5問: 設問20~24)  
(100)      ・組織的能力 (設問20,21)  
                  ・社員の能力開発 (設問22)  
                  ・社員満足 (設問23,24)
- カテゴリ6 : 価値創造のプロセス (5問: 設問25~29)  
(100)      ・基幹プロセス (設問25,26,27)  
                  ・支援プロセスと新事業プロセス (設問28)  
                  ・ビジネスパートナーとの協力関係 (設問29)
- カテゴリ7 : 情報マネジメント (5問: 設問30~34)  
(60)        ・経営情報の把握と分析 (設問30,31)  
                  ・競合比較とベンチマーキング (設問32,33)  
                  ・情報システムのマネジメント (設問34)
- カテゴリ8 : 活動結果 (6問: 設問35~40)  
(400)      ・リーダーシップと社会的責任の結果 (設問35)  
                  ・個人と組織の能力向上の結果 (設問36)  
                  ・プロセスの結果 (設問37)  
                  ・財務の結果 (設問38,39)  
                  ・顧客満足の結果 (設問40)

(合計1000点)

## (2) 評価基準

40の評価項目につき、各項目毎に5段階の評価基準を選択肢として設け、企業がどのレベルに該当するかを選択する方式を採っています。

5つの選択肢から1つを回答するだけで、評価項目に対する現在のレベルを把握することができます。

評価基準は、おおむね下記の考え方に沿って設定されています。

### 【方法/展開(カテゴリー1から7)について】

小規模製造業にふさわしい仕組みが想定できる項目

- レベル1 行っていない
- レベル2 最低限行っているべき仕組み
- レベル3 一般的に行われている仕組み
- レベル4 比較的高度な仕組み
- レベル5 他社に誇るべき仕組み

企業によってとるべき仕組みがまちまちであり、具体的な仕組みを指南できない項目

- レベル1 行っていない
- レベル2 重要性に気付いているが、場当たりの
- レベル3 重視して取り組んでいる
- レベル4 様々な情報を基に評価・改善している
- レベル5 継続的な改善が行われた結果、他社に誇るべきものになっている

段階を経なければならないもの、前の段階を踏まずに次のステップに行っても効果がない項目

- レベル1 行っていない
- レベル2 ex: 情報を収集している
- レベル3 ex: 情報を分析している
- レベル4 ex: 分析結果をもとに改善している
- レベル5 ex: 情報収集から分析、活用の流れがベストプラクティス

### 【結果(カテゴリー8)について】

- レベル1 データを測定していない
- レベル2 概ね、横ばい
- レベル3 重要指標は向上している
- レベル4 概ね、向上している、または高いレベルを維持している
- レベル5 概ね、ベストプラクティスレベル

### (3) 自己評価の方法

#### 自己評価の目的

経営革新支援ガイドラインによる評価は、高得点をとるのが目的ではなく、世界的に認知された経営品質の評価基準に照らし、自社には何が欠けているのか、強みは何かを経営者自身が認識し、経営革新に取り組むきっかけとするのが目的です。

#### 会社の概要と事業の概況の記入（評価シート1）

自己評価にはいる前に、評価シート1に、会社の概要と事業の概況を記入して下さい。

会社の概要は全て記入する必要はありませんが、太字の項目は必ず記入して下さい。

事業概況は、経営者が自分の会社の事業や顧客、競争環境についてどのように考えているかまたは認識しているかについて、経営者自身が整理するとともに、各設問に対して自己評価する際、記入した事業概況と整合性をとれているかを確認し、適切な評価をするために記入します。

#### 自己評価

評価シート1への記入が終わったら、40の評価項目について自己評価を行っていきます。

設問に対し、自分の会社がどのレベルに該当するかを、着眼点を参考に、評価基準1～5のうちから選択し、評価シート2に記入していきます。

評価基準は1から順にレベルが高くなっており、例えば、4には該当するが3は該当しないという場合は、3をクリアしていないので評価は2ということになります。

評価シートに評価と併せて、評価項目に関して自社が行っていることや強み、改善点を記入して下さい。これは、その評価を選択した根拠を明らかにするとともに、強み・改善点を確認することで、今後の取り組むべき方向性を検討するためのものです。

記入しづらい箇所があれば空白のままでも構いません。後に経営指導員と面談しながら、新たに強みや改善ポイントを少しずつでも明らかにしていけば良いからです。

## 2.2 各項目毎の評価基準と着眼点

### 1 リーダーシップと意思決定

#### 設問1

あなたは、どのような会社になりたいのか、どのような経営をしたいのか理想を明らかにしていますか。頭の中で描いているだけでなく、社員等に明らかにしていることが必要条件です。

#### 評価基準

1. 理想と言えるほど明確なものはない / 社員に明らかにしていない。
2. 理想らしきものはあるが、その表現からはお客様重視の姿勢は読み取れない。
3. 明確な理想があり、そこからお客様重視の姿勢が読み取れる。
4. その理想からは一貫したお客様重視の姿勢と会社が目指すべき方向性が明確に示され、社員にもわかりやすい言葉で表現されている。
5. 会社で掲げている理想は、他社に誇るべき内容となっており、社員の共感も得ている。

#### 着眼点

- ・ ここでいう「理想」とは、会社の中で全員によって共有されるべき価値観あるいは活動の目的をいい、企業活動の基本となる考え方のことです。「ビジョン」「社訓」「経営理念」など、会社や事業体によってその呼称は異なりますが、会社の存在意義をお客様、ビジネスパートナー、株主、社会などに対し、最も基本的な約束事として示したもののことです。
- ・ 社長の頭の中に、理想らしきものはあるが、まだ、誰にも明らかにしていなければ「1」を選択します。社員に明らかにされた「理想」があっても、お客様重視の姿勢が表現されていなければ「2」を、表現されていれば「3」を選択します。
- ・ 以下のいずれかを実施していれば、「4」を、概ね満たしていれば「5」を選択してください。

具体的にお客様に提供すべき価値の内容を説明する

お客様重視を実現するために、社員重視や会社の利害関係者重視をうたう

今後の事業領域を明らかにする

価値を提供する方法を明らかにする

自社のこだわりとそれを実施するために失ってはならないものを明らかにする

社員が理解しやすい表現にする

## 設問2

あなたは、社員がお客様重視の精神を理解し、実践できるように指導していますか。

### 評価基準

1. 指導していない。
2. ごく稀に、言葉による指導のみを行っている / 問題が起こってから指導する程度である。
3. お客様重視の行動をとるよう、日頃から繰り返し指導している。
4. 対話型でお客様重視精神の指導を行ったり、自ら率先垂範して行動をとるなどして、お客様重視の姿勢を徹底して伝えている。
5. 社員にお客様重視の行動を実践させる指導方法は、他社に誇るべき方法である。

### 着眼点

- ・ ここでは、会社としてのお客様重視の考え方を社員が理解し、実践してもらうために、経営者自身がどのように行動しているかを評価してください。お客様重視の姿勢を自ら行動で示すことが重要です。苦情の電話を受けた際、「うるさい客だ」と不用意な発言は、本心でなくても社員は顧客志向という社長の言葉を疑います。



### 設問3

あなたは、経営上の課題を積極的に見つけ出し、それを解決しようとしていますか。

#### 評価基準

1. 短期的な問題解決も出来ていない。
2. 何が経営上の課題かは明確でないまま、短期的問題解決に終始している。
3. 何が経営上の課題かを検討しているが、長期的に必要な対策までは実行に移していない。
4. 経営を行う上での課題を絶えず検討し、短期と長期の対策についての確な指示や解決を行うことに時間をかけている。
5. 経営を行う上での課題や想定されるリスクを絶えず検討し、短期と長期の対策を行い、競争優位性の発揮に役立っている。

#### 着眼点

- ・ 会社が存在し続けるためには、弛まぬ変革を行わなければなりません。「自己満足」、「保守主義」、「思い上がり」、「あきらめ」は変革の阻害要因です。絶えず自らの会社を省みて、経営上の問題点を探し、解決しようとしているかを振り返ってください。
- ・ 課題の引き出し方には以下のようなものがあります。
  - お客様、社員、債権者、地域から意見を収集し、活動を評価する
  - 毎年の方針設定の際、各種活動を反省し、課題の抽出を行う
  - 外部からの監査・企業診断を受ける（これもその一つ）
- ・ 経営上の課題を明らかにするという目的で情報を収集し、会社の課題を絶えず見出す努力をしていれば「3」、現業の問題をこなすので手一杯であれば「2」を選択してください。
- ・ 短期・長期の課題を明確にし、解決に向けて取り組んでいれば「4」、更に課題解決へに対してその実行策によって起こる次なる課題やリスクを検討してあれば「5」を選択してください。

## 設問4

あなたは、経営上の重要な事項を決定するに当たって、お客様、社員や外部の意見・情報を参考にしていますか。

### 評価基準

1. 社内・社外ともに他者の意見は全く聞かない／相談する人がいない。
2. 取引先、銀行など外部の意見・情報や親族など一部の社員の意見しか参考にしていない。
3. 状況に合わせて、取引先、銀行、適切な社員の意見を参考にしている。
4. 状況に合わせて、適切な社員と一緒に決めて決定を行っている
5. 先の読めない課題については、社員全員の叡知（えいち）を結集させるべく、多様な工夫をしながら意思決定を行ない、透明性を高めている。

### 着眼点

- ・ 社長一人では情報が偏ることで誤った判断を招く恐れがあります。より正しい情報を持った人の意見を聞くことや、話し合いによってより正しい判断をすることが求められます。3の項目を全て満たした上で、社員と一緒に決定していれば4と評価して下さい。
- ・ 3人程度の親族のみで経営を行っている場合は、親族の意見を尊重する程度に応じてレベルを決定するよう、読み替えて下さい。例えば、参考にしている程度であれば3、一緒に決めて決定していれば4です。

## 設問5

あなたは、社員と自由に仕事や会社の課題等について対話できるように、取り組んでいますか。

### 評価基準

1. 社長と社員との間に殆ど対話がない / 社員が報告や連絡を怠ることがある。
2. ほうれんそう（報告・連絡・相談）を徹底させている。
3. 提案制度や朝礼を活用して、社員が気づいたことは自由に意見を言えるようにしている。
4. できるだけ社員に声をかけるようにし、また、自分の考えていることをきちんと社員に伝えた上で、悩みごとや意見を聞いている。
5. 社員との対話を重視し、自由闊達に議論し合える風土が醸成されている。

### 着眼点

- ・ 社長と社員がどの程度意思疎通ができるようになっているかを評価します。社員に意見を求めるには、まずは社会人としての基本である「ほうれんそう」を徹底させることが必要です。また、できるだけ自由な意見を言ってもらうためには、社員が話しやすい雰囲気作りや気軽に意見を述べる様々な機会を提供しなければなりません。そのためには、会社の方針や社長の考えを伝える対話型のコミュニケーションが必要となります。
- ・ 公式な制度を活用して、強制的であっても、社員が自分の思うところをいえるような状態であれば「3」を、いろいろな機会が社員が本音で社長に意見がいえるといえるような状態であれば「4」を選択してください。もしあらゆることで、本音で討議できる状態であれば「5」を選択してください。例えばホンダの有名な「わいがや」などを行える状態がこれにあたります。

## 2 経営における社会的責任

### 設問6

あなたは、会社が守るべき事柄・社会的な倫理（法令遵守、不正防止）を厳守する方針を明確にしていますか。

#### 評価基準

1. 意識はしているが方針の伝達は全くしていない。
2. 事業への関連度に関わらず、常識の範囲で行動するよう指導している。
3. 事業に関わる重要なことがらを遵守する方針を明確に打ち出している。
4. 社会が求めている規範をしっかりと認識し、それを守ろうとする強い意思が方針にあらわれている。
5. その方針は、他社に誇るべき内容となっており、外部の利害関係者からも評価されている。

#### 着眼点

- ・ 企業は社会システムの一つです。小規模企業といえども、法令遵守や不正防止などの社会的責任は守らなければなりません。また、社会的責任を全うしなければ、社会からの信頼を得ることはできません。
- ・ 法的規制に関わる社会的責任と企業倫理には以下のようなものがあります。その中で、貴社として果たすべき項目を明確にして方針を打ち出すことが大切です。
  - 商法、PL法など会社経営、取引活動に関する法的問題
  - 労働三法、身障者雇用、男女雇用機会均等法、高齢化対策、外国人雇用など雇用問題
  - 環境、資源、エネルギーなど企業活動に伴い、環境や健康への悪影響、大量に消費することが懸念される領域
  - 納税、正しい会計報告
  - 自らの事業に関わる法的な規制
- ・ 会社として守るべきことが方針として打ち出され、社員に明示されていれば「3」を、その方針をなぜ守らなければならないのか、その背景や社長の思いが方針に組み込まれ、社員がそれを受け止めている状態であれば「4」を、その方針の実施が当社の独自性を示し、事業の発展にも寄与できているのであれば「5」を選択してください。

## 設問7

あなたは、全社員が社会的な倫理を果たし法令等の規範を守るよう、指導徹底していますか。

### 評価基準

1. 指導はしていない。
2. 指導することもある / 問題が起これば指導している。
3. 常に社会的な倫理や規範を守るよう、社長や経営幹部が定期的に指導している。
4. 常に社会的な倫理や規範を守るよう、社長や経営幹部が定期的に指導し、また実際に行われているかをチェックしている。
5. 法令や社会要請へ対応する方法の大半は業務手順に組み込まれており、他社に誇るべき方法である。

### 着眼点

- ・ 社員一人ひとりに徹底されなければ、法令・倫理遵守などの社会的責任は果たすことはできません。そのため、法令や倫理を守るように指導を徹底しなければなりません。

## 設問8

あなたの会社では、会社が環境問題に与える影響を理解し、対策を打っていますか。

### 評価基準

1. 環境についての関心はあるが、自社の問題として考えていない。
2. 重要性は理解している / 対策を打ち始めたところである。
3. 社員全員で取り組む具体的な目標を掲げ、達成に向けた活動が行われている。
4. 環境に与える影響について積極的に情報を集めた上で目標を掲げ、その達成にむけた活動が定着している。
5. 目標値は法令や規制が求める水準を大幅に上回っており、また、その対策方法も他社に誇るべき方法である。

### 着眼点

- ・ 製品、施設、設備、業務運営が地球環境に与える影響や、問題が起きた時の会社への損害リスクを想定し、万全の対策を準備することが大切です。特に製造業では、環境問題に取り組んでいることを地域住民に知らせることで、地域住民の不安を取り除いてあげなければなりません。

## 設問9

あなたの会社では、地域をより良くするための活動(地域貢献活動)が行われていますか。

### 評価基準

1. 地域社会に貢献できるまでには至っていない。
2. 重要性は理解している / 対策を打ち始めたところである。
3. 社員全員で取り組む具体的な目標を掲げ、達成に向けた活動が行われている。
4. 地域の要請について地域社会から積極的に情報を集めた上で目標を掲げ、その達成に向けた活動が定着している。
5. 社員が自主的に地域貢献を行う風土が醸成されており、その活動内容も他社に誇るべきものである。

### 着眼点

- ・ 社会貢献活動には、行政や自治体などが行う地域活動や文化活動、スポーツ振興への参画や寄付、及びそれらの活動に社員がボランティアとして参加することの奨励(ボランティア休暇の承認)などがあります。

### 3 顧客・市場の理解と対応

#### 設問 10

あなたの会社では、変化するお客様や市場を理解するための情報収集活動が行われていますか。

##### 評価基準

1. お客様の話しを注意深く聞いていない / 情報の取り方がわからない
2. お客様との対話を通して言われたことはきちんと受け止めている。
3. 何を聞くべきかを事前に明らかにした上で、計画的・能動的に顧客ニーズを収集している。
4. 現在取引のあるお客様や市場だけでなく、取引のない会社の要求や他の市場の動向など、幅広く収集し、新規顧客や市場の発見にもつなげている。
5. 組織があらゆる変化への情報に敏感で、次の顧客・市場の要求期待を推察し、それを確かめるために情報を収集している。

##### 着眼点

- ・ ここでは、特にお客さまや市場のニーズ・要望を把握するために、会社として実施している内容を評価します。急速に変化し競争も激しい市場では、絶えずお客様の声から学ぶ姿勢が必要となります。必要とする顧客情報を収集するためには、能動的に働きかけることが重要です。
- ・ 少数のお客様（発注元企業）からの受注に頼っている場合は、その少数企業の方針に左右され、経営が不安定になる傾向があります。自立していくためには、現在のお客様だけではなく、可能性のあるお客様の要求を聞くことも必要です。
- ・ 現在の顧客の情報を組織的に収集した上で、社長や営業担当者など特定の人が将来や潜在的に当社の顧客となる可能性を検討し、情報を収集していれば「4」を選択してください。しかし、新規顧客ばかり情報を収集し、既存の顧客の情報は収集が十分でなければ、「2」を選択して下さい。
- ・ 社長の指示ではなく、社員のあらゆる階層で、顧客や市場の変化について話し合い、それを自ら確かめるような状態であれば「5」を選択してください。



## 設問 11

あなたの会社では、収集されたお客様や市場の情報から、製品やサービスに対するお客様の要求や期待を明らかにしていますか。

### 評価基準

1. お客様の情報を自分の都合で解釈している / 聞いたままになっている。
2. 基本的にお客様の要求事項を額面どおり受け止め、社内に伝えている。
3. お客様が直接的に求めること以外にも、市場全体の動向や技術動向を考慮したり、お客様のビジネス上の成功要因を考えるなど、様々な情報を総合して判断することがある。
4. 様々な情報を総合して判断する方法は、会社の仕組みとして定着している。
5. その方法は継続的な改善が行われた結果、他社に誇るものになっている。

### 着眼点

- ・ 期待・要求が明確になっているにもかかわらず、的確な製品・サービスの設計や業務活動に活かされていないことがあります。お客様の要求や期待を把握することは、それ自体が目的ではありません、分析・活用されて初めて意味があるのです。
- ・ 評価基準の4「会社の仕組みとして定着している」というのは、収集された情報を定期的に検討する会議や話し合いの場がある状態です。例えば、毎月の定例会議で顧客情報を検討する機会を設けているとか、半期に一回の計画策定の際に、必ず顧客の要求に対する課題を検討することなどです。

## 設問 12

あなたの会社では、お客様と継続してお取引するためには、信頼関係が重要であることを理解し、信頼関係を強化するために他社とは違う独自の活動を行っていますか。活動は、日常業務上・業務時間外を問いません。

### 評価基準

1. 信頼関係の重要性に気づいているが、活動に結びついていない。
2. 信頼関係が重要だということは理解しており、活動を行い始めた。
3. 重要性を認識し独自の活動を行っている。
4. 何をすれば信頼関係が強化されるかを顧客情報から分析した上で自社の提供する価値と一貫した活動を実行している。
5. 自社の価値と一貫した活動がお客様の信頼に結びつき、付加価値となっている。

### 着眼点

- ・ お客様との長期的な信頼関係を構築・維持・強化することが必要です。日常のクオリティ活動自体がお客様との信頼関係の基礎ですが、良好なコミュニケーションをはじめ、積極的に施策や活動を行うことが必要です。
- ・ 信頼関係は顧客と築くもので、窓口担当者とはありません。窓口担当者を通して、顧客が求めている内容を調べ、信頼関係を築くことが必要です。
- ・ 4、5の「自社の提供する価値と一貫した活動」の例  
製品の高い品質をもって価値を与えようとしている企業は、お客様に品質状況を正直に伝えたり、客先指摘に対する対策や改善成果を説明するだけでなく、更によくするための提案を行う。  
徹底的に顧客に密着し、お客様にぴったりの製品を提供することで価値を与えようとしている企業では、自社では明らかに対応できない要求に対しては最適な業者を探してきて、共同で仕事に対応する。
- ・ 5の「付加価値になっている」というのは、お客さまから見ると他の会社に変更ができない状態を作っていることや、他社よりも良い条件を出されているとか、開発段階から参加を求められるといった状態です。

## 設問 13

あなたの会社では、お客様の苦情に対して速やかに対応していますか。

### 評価基準

1. できるだけ早期に対応しようと心がけてはいるが、なかなか実施できていない。
2. 苦情に関しては、最優先で対応しているが、その場しのぎの感は否めない。
3. 苦情対応の基準は定めているが、問題発生を未然に防ぐまでには至っていない。
4. 苦情対応の基準を定めて早期解決と、再発防止を行っている。更には、問題が発生する兆候を捉えることで問題の発生を未然に防ぐこともある。
5. 早期解決、再発防止、未然防止の仕組みが定着しており、苦情対応の方法は顧客の信頼を獲得し、当社の差別化ポイントとなっている。

### 着眼点

- ・ 苦情は、お客様からのメッセージです。どう対応するかでお客様の不満を増長させる場合もあれば、お客様から信頼を受けることもあります。
- ・ お客様からの問い合わせや、苦情に対しては、どのように対応するかをあらかじめ決めておく必要があります。また、苦情対応は、苦情に対する迅速な解決だけでなく、再発防止と同種の問題発生を未然防止するために、プロセスや仕組みの改善にも及んでいるかが問われます。

## 設問 14

あなたの会社では、お客様が製品に満足しているかを聞いていますか。

### 評価基準

1. 聞いたことがない。
2. 場合によっては、お客様に満足しているかを聞くこともある。
3. 満足しているかどうかについて定期的に聞いたり、新製品導入時に確認するなど計画的に満足度を把握している。
4. 把握した満足度は、前回との比較や競合との比較を行うなど、分析を行っている。
5. 把握した満足度から、継続購入の要因を明らかにしており、満足度の把握・分析により、会社の戦略や新規事業開発など次の対策につなげている。

### 着眼点

- ・ ここでは、お客様がどの程度満足されているのか、どのような点で不満をお持ちであるのかを、主体的に情報を収集しているかどうかを評価します。この貴重な情報をどのように明日のために役立てるかが企業にとって重要な点です。

## 4 戦略の策定と展開

### 設問 15

あなたの会社には、経営を行うに当たっての、戦略（中・長期的な計画や展望）がありますか。

#### 評価基準

1. 戦略や将来の計画はない。
2. 売上計画、利益計画、資金繰り計画といった財務的な計画しかない。
3. 顧客ニーズに対応し、競合企業に勝つための、具体的な施策が明示されている。
4. その具体的な施策は、独自性に富んでいるものである。
5. 戦略の内容は明快に表現され、独自性に富み、社員にも受け入れられている。

#### 着眼点

- ・ 戦略とは、企業を取り巻く顧客、市場、業界内外の将来動向の中で「競合他社よりも良い製品・サービスをどのように提供して競争に打ち勝つか」という基本的な考え方です。つまり顧客価値方針であり、競合企業に勝つための方針や方法です。戦略は裏づけとなる資源配分（人、物、カネ）が伴って初めて実現可能となります。売上計画や利益計画はその実行目標でしかありません。
- ・ 評価基準 4、5 の「独自性」とは、戦略が総花的ではなく、低価格、徹底したサービス、顧客への密着、革新的な製品など、いずれかに重点化した方向性を追求していることをいいます。
- ・ 独自性のある戦略や施策はある程度社長の思いを通して実現するもので、場合によっては周りからの反対もあると思われませんが、重要な情報を勘案した上決定がなされれば「4」を、社員がその戦略や施策を支持し、やっといこうと思っている状態であれば「5」を選択してください。

## 設問 16

あなたの会社では、戦略を策定する手順は明確になっていますか。

### 評価基準

1. 戦略を検討する機会がない。
2. そのとき頭の中に入っている情報を用いて、社長ひとりで考えている。
3. 顧客ニーズや、競合環境、自社の強み弱みを勘案して、長期的に取り組むべき課題を明らかにする手順になっている。
4. 経営ビジョンとの一貫性や顧客ニーズ、競合環境、自社の強み弱みを勘案して、長期的に取り組むべき課題や不足の状況を明らかにし、対策に対する資金や人の手当ても考慮する手順になっている。
5. これら戦略策定の手順は定着しており、競合他社に比べて十分な検討が行われている。

### 着眼点

- ・ 特に競争状況下において、いかに優位性を確保できる仕組みを作っているかに注目して下さい。企業の置かれた立場や将来をどのようにして見極め、戦略的な方針を設定し、重要な分野で全体の整合を図っているかを評価して下さい。

## 設問 17

あなたは、社員の気づきやアイデアを戦略に取り込んでいますか。

### 評価基準

1. 戦略を考える機会がない / 社長一人で考えており、他者の意見は全く聞かない。
2. 通常は、社長のみが戦略を策定しているが、たまに社員のアイデアを取り入れることがある。
3. 基本的には社長が戦略を策定するが、家族など主要な社員からはアイデアを求めるようにしている。
4. 社員に対し戦略案の内容を公開し、できるだけ幅広い社員のアイデアを求めるようにしている。また、対話を通して奥深い意見を引き出そうとしている。
5. 戦略策定に社員の気づきやアイデアを取り込む方法が定着しており、その方法は他社に誇るべきものである。

### 着眼点

- ・ 変化の激しい環境の下では、現場の情報が大切になります。変化の兆しは現場にあります。現場の着想やアイデアを上手く戦略に取り込むようにしなければなりません。
- ・ 社員が親族 3 人程度しかいないような場合には、お互いに気づきや意見を引き出す活動がどの程度行われているかという視点で、レベルを判断してください。

## 設問 18

あなたは、戦略上の重点施策を社員の日頃の具体的な行動に反映させていますか。

### 評価基準

1. 重点施策そのものがない/施策は作りっぱなしで、指示はしていない。
2. 重点施策を達成するための行動をとるように、口頭で指示している。
3. 重点施策をもとにした行動計画を社員に立て、社員に実行を促している。
4. 重点施策や行動計画が実行できるように環境を整えている
5. 重点施策や行動計画の達成度合いを測るための評価指標、目標値を設定し、社員はその実現をなんとかしてやり遂げようとしている。

### 着眼点

- ・ 戦略を実現するための具体的な施策が、きちんと明示されているかどうかがこの設問の重要なポイントです。戦略を策定しても具体的にどのようにそれを実現するのか、そのための必要な要件が理解されていなければ、戦略は絵に描いた餅のようなものです。
- ・ 評価指標は売上や利益だけでは不十分です。お客様やクオリティ、生産性に関わる指標や達成要件に関わる指標が必要です。
- ・ 大企業が作成しているような本格的な経営計画書や事業計画書といったもので達成目標が明示されていなくとも、実質的に社内に伝達と明示がされていることが重要であり、書式や形態は問題ではありません。



## 設問 19

あなたは、定期的に社員と打ち合わせを行い、目標の進捗度合いや課題の検討を行っていますか。

### 評価基準

1. 目標設定がされていない / 目標を立てた後は社員に任せっぱなしである。
2. 打ち合わせを行うことはあるが、定期的には行っていない。
3. 定期的に打ち合わせを行い、目標の進捗状況を把握している。
4. 定期的に打ち合わせを行い、社員が抱えている課題については一緒に解決策を考え、目標を確実に達成できるよう支援している。
5. 定期的な打ち合わせの中から、進捗と問題解決だけでなく、より高い目標に再設定したり、新たな施策を検討することがある。

### 着眼点

- ・ 会社が目指す方向が実行する組織、個人に明確に伝わり、組織や個人の活動の進捗や実績を適切に追跡できるような仕組みがあるかどうかを評価して下さい。

## 5 個人と組織の能力向上

### 設問20

あなたは、社員が新しいことに積極的・革新的に取り組んでもらうために、何らかの行動をとっていますか。

#### 評価基準

1. 社員が仕事に積極的・革新的に取り組むことは難しいと考えている。
2. 日頃から、積極的・革新的に取り組むよう口頭で指示している。
3. 社員が積極的・革新的に仕事に取り組むことができるように、権限の範囲であればなるべく社長は口を出さないようにしている。
4. 社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自発的に仕事に取り組んでもらえるように、適切な権限と責任を与えている。
5. 社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自発的に仕事に取り組むことが当然となっている。

#### 着眼点

- ・ 組織の能力を高め、また組織の変革能力を高めるためには、社員一人ひとりに積極的・革新的に業務を行ってもらわなければなりません。
- ・ 社員に積極的・革新的に業務を行ってもらうためには、まず社員を信じなければなりません。社員の良いところを見て、それを育て、自信をもってもらうことが重要です。
- ・ 自信を持ってきたら、少しずつ裁量の範囲を広げ、自分で考えるくせをつけさせます。こうしたことは一人ひとり対応の仕方が違います。社員が多い場合は、幹部が分担して行います。ここまでできていれば4です。

## 設問21

あなたは、よい仕事をした社員に対して、それを認め、誉めていますか。

### 評価基準

1. 社員が成果を上げて、当然のことであるから何も行っていない。
2. 成果を上げた社員に対しては、報酬を与えたり表彰したりしている。
3. 明確な基準の下で報酬や表彰による特別な評価を行っている。
4. 顧客満足、戦略と整合性のある評価制度となっており、社員の納得性が高い。
5. 報酬・表彰だけでなく様々な方策をうまく活用し、それぞれの社員の仕事を互いに尊重しあう風土が生まれている。

### 着眼点

- ・ 成果を上げた社員をきちんと評価し、適切に報酬を与えたり、表彰することで社員のやる気、向上心を高めることができます。必ずしも、金銭的な特典を与えなければならぬというものではありません。認めること、誉めることだけでも効果的です。報酬・表彰制度は公正に運用されなければ社員に受け入れられません。そのため評価基準を明らかにしておかなければなりません。
- ・ 社員が親族3人程度しかいないような場合には、公式・非公式を問わず、お互いの成果をどのように認め合っているか、それによって互いのやりがいが高まっているかという視点で、レベルを判断してください。

## 設問22

あなたの会社では、計画を立てて社員を育成していますか。

### 評価基準

1. 社員の能力向上について、会社としては何もしていない。
2. 社員の教育は必要に応じて行われているだけで、計画的に行われているとはいえない。
3. 会社の目標や、業務経験・能力、希望を踏まえて社員の育成計画を立てている。
4. 社員と対話をし、お互いが納得した上で育成計画が作られている。また、その計画は顧客価値実現や、戦略との整合性がある。
5. 社員計画を立て育成する方法は、ほとんど全ての社員に対して行われ、当社の差別化、競争力の基本となっている。

### 着眼点

- ・ 会社の独自能力は、突き詰めれば社員一人ひとりの能力が基盤です。そのため、社員を計画的に育成することが会社の競争力に結び付きます。小規模企業の多くは、OJTによって教育を行っていますが、OJTも無計画に行われたのでは効果が減退してしまいます。会社の戦略との整合性を持たせることが大切です。
- ・ 社員が親族3人程度しかいないような場合でも、計画的に能力向上を図ることは大切です。社長自らも含めて、どの程度計画的に行われているかを評価してください。

## 設問23

あなたは、社員の満足や不満原因を把握し、社員のやる気を高めようと努めていますか。

### 評価基準

1. 把握していない/そこまで手が回らない。
2. 場合によっては、社員の不満や期待、要望を聞くこともある。
3. 定期的に不満や要望を聞き取る、新たな人事制度導入時には必ず聞くなど、計画的に社員満足度を把握している。
4. 把握した社員満足度を基に、社員のやる気を高める要因を分析し、適切な対策を打っている。
5. 満足度を把握して継続的に対策を打っており、社員のやる気が高まっている。

### 着眼点

- ・ お客様に満足をしてもらうためには、まずはそのお客様に価値を提供する社員に満足して働いてもらわなければなりません。社員満足度の高い企業は顧客満足度も高い傾向にあることが多くの調査結果から明らかになっています。社員が仕事のやり方や仕事を行う環境等に対してどう感じているかを把握し、重要な点を良くすることで満足が高められます。
- ・ 社員が親族3人程度しかいないような場合でも、お互いの仕事環境を理解し、働きやすくする方法をどの程度議論しているかという視点で、レベルを判断してください。

## 設問24

あなたの会社では、職場の安全性や精神的な働きやすさなど、職場環境の重要性を理解し、職場環境を良くするための取り組みが行われていますか。

### 評価基準

1. 職場環境については、考慮したことがない。
2. 重要性は理解しているが、取り組みについては計画的とはいえない。
3. 職場環境の向上を重視して、計画的に取り組んでいる。
4. 社員の意見や、他社の事例など、様々な情報を活用し、絶えず改善している。
5. 継続的な改善が行われた結果、職場環境は社員からも高く評価されており、不満をもつ社員はほとんどいない。

### 着眼点

- ・ 製造業にとっては、職場の安全対策は特に大切です。安心して働ける職場でなければ、社員に能力を十分発揮してもらうことはできません。また、問題が発生してしまったら、企業イメージに致命的な影響を及ぼしてしまいます。
- ・ 安全面以外にも、精神的な働きやすさもあります。職場の雰囲気や育児休業のとりやすさなどです。これらの取り組みは、社員の定着率の向上にも結び付きます。

## 6 価値創造のプロセス

### 設問25

あなたの会社では、製品を開発、改良のプロセスにおいて、お客様の要求を取り入れていますか。

#### 評価基準

1. 開発・改良を行っていない / 開発・改良ではお客様の要求はあまり考慮していない。
2. お客様の指示に基づいて、製品の開発・改良を行っている。
3. 基本的にはお客様の指示に基づいて、製品の開発・改良を行うが、お客様が口にしないニーズや市場全体の動向、技術動向を考慮してお客様に提案することもある。
4. お客様の指示に従うだけでなく、必ずお客様に提案することを心がけている。
5. その手法は、継続的な改善を行ってきた結果、お客さまから信頼され、差別化のポイントとなっている。

#### 着眼点

- ・ プロセスとは、社内・外のお客様に対して製品・サービスを創造し、提供する一連の活動をいいます。ここでは製品の設計・開発や仕様通りに製造できるように製造プロセスを設計・変更する点に焦点をあてて考えて下さい。
- ・ お客様（発注元企業）との関係強化を図るには、価格、品質に対する取り組みはもちろんのこと、発注された仕事を単にこなすだけでなく、製品の開発に参画したり、技術的な提案を行うなど提案型企業に生まれ変わることが必要です。さらに発展して、独自技術や独自製品の開発を行い、下請取引からの自立を図る企業となることが期待されています。
- ・ 発注元企業の仕様通りに製造する場合は、仕様から具体的な製造をどのような段取りで行うのか、またはどのような順番で製造するのかを検討する業務がどの程度きちんと出来ているかを考えてみて下さい。

## 設問 26

あなたの会社では、商品を仕入・販売したり、サービスを提供するプロセスは定まっていますか。

### 評価基準

1. 上司がその都度指示をして生産している。
2. 一部についてはプロセスを定めている。しかし、効率的・効果的なプロセスとはいえない。
3. 効率的・効果的なプロセスに基づいて、行われている。
4. 仕入・販売・サービス提供プロセスは、指標を用いて管理されており、更なる効率化・効果化のため、継続的に改善されている。
5. そのプロセスは、継続的な改善が行われた結果、競争優位性を発揮できるものになっている。

### 着眼点

- ・ 顧客価値はプロセスで作りこまれます。そのため、仕入・販売プロセス、サービスプロセスが確立されていなければなりません。製造業では不良品を回収・修理できますが、サービス業ではサービス後の修正が行なえません。そのためプロセスを管理してミスを起こさないようにしなければなりません。
- ・ 効率的・効果的なプロセスには、以下のような特徴があります。
  - プロセスのフローが明確になっている。
  - 設計時に想定して品質が実現できるプロセスになっている。
  - ボトルネックが解消され、手待ち時間等のロスが少ない。
  - サイクルタイムが短い/品質のばらつきが少ない。
- ・ サービス業では、製造業とは異なり作り置きすることができません。そのため、需要のばらつきに対応するために上手にシフト管理を行ったり、あるいは需要のばらつきを平準化することに取り組むことが大切です。



## 設問27

あなたの会社では、長期的視点に立って業種転換、店舗フォーマット改善、業務の抜本的改善を検討していますか。

### 評価基準

1. 検討していない。
2. 必要に応じて検討するようになるつもりだが、積極的には検討しない。
3. 重要性を認識し、現在の業態、店舗フォーマット、業務のあり方でいいのかを絶えず検討している。
4. 今後の環境変化を想定し、変化に適した業態、店舗フォーマット、業務のあり方を検討している。
5. 競合企業に先駆けて業態転換、店舗フォーマット改善、業務の抜本的改善を行い、競争優位性につながっている。

### 着眼点

- ・ 長期的な環境変化が、現在とは全く異なる業態、店舗フォーマット、業務のあり方を検討することも考えられます。コンビニエンス・ストアの台頭、EDIによる受発注やPOSシステムによる商品管理などが具体的な現象です。
- ・ 環境変化は業態転換、店舗フォーマット改善、業務の抜本的改善をいやおうなく進めることもあります。差し迫ってから検討し始めるのでは手遅れになり、淘汰されてしまう恐れもあります。反対に先手を打つことができれば、競争優位性につながります。
- ・ 考慮すべき環境変化としては以下のようなものがあります。
  - 政治環境（地域政策、規制緩和）
  - 経済環境（地域景気）
  - 社会環境（人口構成、価値観、ライフスタイル）
  - 技術環境（技術革新、通信技術）

## 設問28

あなたの会社の間接部門の社員（販売やサービスに直接従事していない社員。在庫管理、仕入計画、シフト管理、施設管理、経理事務など）は、自分の都合ではなく販売・サービスに従事している社員の意向を考慮して業務を行っていますか。

### 評価基準

1. 販売・サービスなど現場の要求は聞き入れない。
2. 現場の意見を取り入れることもある。
3. 社長や社長の親族など、重要な社員からは必ず意見を聞いている。
4. 社員のほぼ全員から意見を聞いて、業務のやり方を見直している。
5. 間接部門社員の現場重視が徹底されており、現場から頼りにされている。

### 着眼点

- ・ 小売業の場合には、間接部門の重要な役割として在庫管理と仕入計画があります。サービス業の場合はシフト管理などがあります。それらの業務が、現場やお客様重視で活動しているかを評価してください。
- ・ 間接業務の多くをパートタイマーが担っている場合は、社員を「社員やパートタイマー」と読み替えて下さい。
- ・ 社員が親族3人程度しかいないような場合には、どの程度緊密に情報交換を行って、仕入・在庫管理などが行われているかという視点で、レベルを判断してください。

## 設問29

あなたの会社では、ビジネスパートナーとの協力関係が重要であることを理解し、協力関係を向上するための取組みが行われていますか。

### 評価基準

1. ビジネスパートナーと協力することの重要性を認識していない。
2. 重要性を理解してはいるが、積極的に特別な取組みを行っているとはいえない。
3. 大切なビジネスパートナーとは良好なコミュニケーションを図っている。
4. 大切なビジネスパートナーとは、お互いに要望を確認し合い、共存共栄のため共同で改善の取組みを行っている。
5. 大切なビジネスパートナーのほとんどすべてと共存共栄の関係が構築されており、その活動は他社に誇るべきものである。

### 着眼点

- ・ 自社だけでお客様に価値を提供することは不可能です。多かれ少なかれビジネスパートナーと協力し合わなければなりません。
- ・ ビジネスパートナーとは、事業を行って行く上で必要不可欠な仕入先、協力会社などを示します。情報システム、人材派遣、教育機関などの業務を委託する会社、または商工会なども含まれます。これら全てではなく、事業を運営する上で必要不可欠なビジネスパートナーを想定してください。
- ・ 小規模企業の場合、特に銀行との関係に多くの時間が必要ですが、資金調達に関する機能に限られる場合は、ここで評価する必要はありません。

## 7 情報マネジメント

### 設問 30

あなたは、経営判断に必要な情報を収集していますか。

#### 評価基準

1. 経営判断に必要と思われる、財務や製造に関する情報は満足にそろっていない。
2. 財務に関する情報、または製造に関する情報（品質、価格、納期遵守率など）のどちらかは収集している。
3. 財務に関する情報と製造に関する情報（品質、価格、納期遵守率など）は両方収集している。
4. 財務や製造関連情報のみではなく、社員能力や社員満足、お客様に関するデータも収集している。
5. 財務・製造・社員・お客様などに関する情報が体系的に整理されており、他社に誇るべき情報収集活動を行っている。

#### 着眼点

- ・ 財務情報とは、売上、利益率、売上原価率など、会社としての財務成果を判断するデータを指します。
- ・ 経営判断を行うために必要な情報は、財務情報だけではありません。その他に以下の情報が収集されていることが望まれます。
  - 製品開発・生産などの業務活動に関する情報
  - 組織の活性化や社員能力、社員満足など人材に関する情報
  - 顧客ニーズや顧客満足度などお客様に関する情報
- ・ 設問 10 や設問 14 でも顧客情報を収集することを要求していますが、設問 10 や設問 14 が特定の情報がより精緻に収集されているかを評価するのに対して、ここでは個別情報の収集度合いよりも、経営に必要な情報が多面的、総合的に収集されているかという側面を評価するという点が異なります。

## 設問31

あなたは、収集した情報を経営に活かしていますか。

### 評価基準

1. 情報を収集していない/収集しているものもあるが活用はしていない。
2. 財務情報または製造情報のどちらかは活用している。
3. 財務情報、製造情報のみならず、人材・顧客情報を用いて、業務の進捗管理や業務の見直しを行っている。
4. 重要な経営上の課題を発見するという、明確な目的を持って情報を分析しており、経営改善や方針の変更などに積極的に役立てている。
5. 事実に基づいて判断する風土が組織に定着しており、また、情報の活用方法は他社に誇るべきものになっている。

### 着眼点

- ・ 情報は収集することが目的ではありません。活用して初めて意味があります。
- ・ 情報を活用する場面としては、以下のようなものがあります。
  - 業務活動の進捗管理、業務のやり方の見直し
  - 会社がビジョンや長期的目標に向かっているかの検証
  - 戦略策定のための内部資源分析・外部環境分析
  - 人事施策、職場環境と社員のやる気の分析

## 設問 32

あなたの会社では、競合他社との比較をしていますか。

### 評価基準

1. 競合他社の情報は取っていない。
2. 何らかの形で、他社の情報を聞くようにしている。
3. どのような競合企業のどのような情報を収集するかを明確にした上で、能動的に情報を収集している。
4. 収集した情報を基に自社の強みや改善領域を発見し改善に役立てている。
5. 競合比較の方法は継続的な改善が行われた結果、他社に誇るべき方法になっている。

### 着眼点

- ・ お客様は競合と比較して、貴社とつきあうべきかどうかを決めています。激しい競争に直面している企業にとっては、自社のクオリティの絶対値を把握するだけでなく、競合他社との相対的な位置付けを把握しなければなりません。
- ・ 直接競合している企業の情報を公開情報だけから収集することは難しいと思われます。そのような場合は、複数の業者と取引しているお客様に聞くことがいいでしょう。

### 設問 33

あなたの会社では、優れた経営のやり方や業務の仕組みを持つ業界外の他社から、その仕組みを学んでいますか。

#### 評価基準

1. 他社の情報を一切収集していない / 参考にしていない。
2. 他社の優れた経営のやり方や業務の仕組みは、参考にしている。
3. 経営上の課題を明らかにした上で学ぶべき項目を選定し、能動的に情報収集している。
4. 収集した情報は経営上の課題の改善に役立てており、経営革新に活かされている。
5. その方法は継続的な改善が行われた結果、社員が色々な業務の改善にまでつなげている。

#### 着眼点

- ・ 優れた経営のやり方や業務の仕組みは、何も競合企業だけからしか学べないわけではありません。業界外に広く情報を求めることで、有益な情報を得ることができます。
- ・ 同じ業界の企業は、どこも同じようなものの見方をします。一方で、業界外の企業からは、それまで思いつかなかった新たな発想を得られます。そのため、現状打破（ブレークスルー）が期待できます。また、競合関係にないことから、比較的オープンに方法を提供してくれることも期待できます。

## 設問 34

あなたの会社では、必要なときに必要な情報が取り出せるようにするために、情報の整備などが行われていますか。

### 評価基準

1. 情報の保管方法がずさんで、情報が蓄積されていない。
2. 収集した情報は保管されているものの、情報を必要とする人が活用しやすいように管理されているとは言いがたい。
3. 必要な人が活用できることを考慮して、情報を管理している。また、その情報は信頼性や正確性も確保されている。
4. 情報機器を活用するなどして、効果的・効率的に情報整備が行えるようになっている。またそのやり方の見直しや改善も行われている。
5. 情報管理の方法は継続的な改善が行われた結果、他社に誇るべき方法になっている。

### 着眼点

- ・ 整理・整頓は情報にも必要です。効果的に業務を進めるためには、情報を整理し、共有しやすくすることが欠かせません。必ずしも情報機器を用いる必要はありませんので、評価基準の4は、効果的・効率的に情報整備が行えているかどうかにかぎらずに重きを置いて評価して下さい。しかし情報機器を活用すれば、より効率的な情報の整備や効果的な意思決定が期待できます。
- ・ 社員が属人的に持っていた技術や営業等のノウハウを集結し、共有化することにより、誰もが組織的に蓄積された情報を引き出し、活用できるようになります。



## 8 活動成果

### 設問 35

あなたの会社では、社会的責任に関する活動結果を測定していますか。

#### 評価基準

1. 測定していない / 悪化している。
2. 概ね、横ばいである。
3. 重要指標は向上している。
4. 概ね、向上している / 高い水準で安定している。
5. 大幅に向上している / 業界最高水準である。

#### 着眼点

- ・ ここでは環境保全に関する活動の成果について、実施している活動によって得られた改善傾向を評価します。活動の成果を把握するためには適切な評価尺度や指標を設定し、その成果をどう測定するかも明確になっていなければなりません。
- ・ 単に改善が進んでいるということだけでなく、改善のレベルも重要です。高い水準というのは、競合企業のトップクラスと比べて高いということです。改善傾向は、過去3～5年間のデータで判断することが望まれます。
- ・ 指標の例としては、以下のようなものがあります。
  - ゴミ排出量、産業廃棄物の量、回収率
  - 法的規制、倫理的行動の遵守に関する教育の講座数、実施回数、受講者数
  - 交通違反の数

## 設問 36

あなたの会社では、人材に関する結果（社員のスキル・能力や社員満足度）は測定していますか。

### 評価基準

1. 測定していない / 悪化している。
2. 概ね、横ばいである。
3. 重要指標は向上している。
4. 概ね、向上している / 高い水準で安定している。
5. 大幅に向上している / 業界最高水準である。

### 着眼点

- ・ ここでは、教育・訓練に関する活動や社員満足の向上施策の成果について、実施している活動によって得られた改善傾向を評価します。
- ・ 活動そのものの実施状況を把握する適切な評価尺度や指標を明確化するだけでなく、それらの活動が社員の能力や技能の向上、社員満足度の向上、更には事業業績や顧客満足の向上にどう結びついているかまで把握することが望まれます。
- ・ 単に改善が進んでいるということだけでなく、改善のレベルも重要です。高い水準とは競合企業のトップクラスと比べて高いということです。改善傾向は、過去3～5年間のデータで判断することが望まれます。

## 設問 37

あなたの会社では、品質に関する結果は測定していますか。

### 評価基準

1. 測定していない / 悪化している。
2. 概ね、横ばいである
3. 重要指標は向上している。
4. 概ね、向上している / 高い水準で安定している。
5. 大幅に向上している / 業界最高水準である。

### 着眼点

- ・ ここでは、お客様に提供している製品の品質自体の改善傾向を評価します。品質を把握するためには適切な評価尺度や指標を設定し、その成果をどう測定するかも明確になっていなければなりません。
- ・ 単に改善が進んでいるということだけでなく、改善のレベルも重要です。高い水準とは競合企業のトップクラスと比較して高いということです。改善傾向は、過去3～5年間のデータで判断することが望まれます。

## 設問 38

あなたの会社では、粗利率など利益に関する指標は測定していますか。

### 評価基準

1. 測定していない / 悪化している。
2. 横ばいである。
3. 概ね向上傾向にある。
4. 一貫して向上傾向にある / 高い水準で安定している。また、フリー・キャッシュフローも堅実に改善している。
5. 大幅に向上している / 業界最高水準である。

### 着眼点

- ・ キャッシュフローとは、一定期間のキャッシュ（現金 及び現金同等物）の増加又は減少を表します。「資金繰り」もキャッシュフローの一種です。いわゆる「黒字倒産」を避けるためにも、キャッシュフローで判断することは欠かせません。
- ・ 「資金繰りとしてのキャッシュフロー」も、もちろん大切です。しかし、フリー・キャッシュフロー（FCF：借入等の財務活動を取り除いた、本業の企業活動によって自力でキャッシュを生み出す力を測る指標）の方がより重要です。この FCF は、営業利益に減価償却費を加え、設備投資を差し引いて算出されます。
- ・ 単に改善が進んでいるということだけでなく、改善のレベルも重要です。高い水準とは競合企業のトップクラスと比較して高いということです。改善傾向は、過去 3 ～ 5 年間のデータで判断することが望めます。
- ・ サービス業の場合は、業種によっては利益率よりも損益分岐点の方が適切に判断できる場合もあります。業種にふさわしい指標を選定することも大切です。

## 設問 39

あなたの会社では、生産性（社員一人当たり売上高など）は測定していますか。

### 評価基準

1. 測定していない / 悪化している。
2. 概ね、横ばいである。
3. 重要指標は向上している。
4. 概ね、向上している / 高い水準で安定している。
5. 大幅に改善している / 業界最高水準である。

### 着眼点

- ・ ここでは、主要な活動によってもたらされた生産性改善の傾向について評価します。
- ・ 生産性とは、生産要素の投入に対する産出の割合で測った生産効率です。従業員 1 人当たりの産出量を測る場合には、厳密に言うと分母に付加価値額を用いますが、売上高でも問題ありません。
- ・ 重要な改善活動がどのように付加価値向上に結びついているか、活動と結果の関係を重視して下さい。単に改善が進んでいるということだけでなく、改善のレベルも重要です。高い水準とは競合企業トップクラスと比較して高いということです。改善傾向は、過去 3 ~ 5 年間のデータで判断することが望まれます。

## 設問 40

あなたの会社では、お客様からの評価を測定していますか。

### 評価基準

1. 測定していない / 悪化している。
2. 概ね、横ばいである。
3. 重要指標は向上している。
4. 概ね、向上している / 高い水準で安定している。
5. 大幅に向上している / 業界最高水準である。

### 着眼点

- ・ ここでは、顧客対応、製品・サービスの改善など企業の全ての活動がお客様からどう評価されているかを顧客満足の傾向で評価します。お客様の期待やニーズに対応するための改善活動がどう顧客満足度向上に結びついているか、改善と結果の関係を重視してください。
- ・ 単に改善が進んでいるということだけでなく、改善のレベルも重要です。高い水準とは競合企業トップと比較して高いということです。改善傾向は、過去3～5年間のデータで判断することが望まれます。

### 3. 経営革新支援ガイドラインによる評価方法

#### 3.1 経営革新支援ガイドラインの評価システム

経営革新支援ガイドラインの評価システムは、評価シートへの記入、カテゴリー毎の点数計算、評価総括の作成とフィードバックから構成されています。

##### 評価シートへの記入

設問に入る前に、まず、評価シート1（企業概要と事業概況）に、企業概要と、事業概況（事業内容・競争環境・顧客等）について記入します。

次に、各評価項目に対し、評価基準のどのレベルに該当するかを選択すると、評価シート2に記入していきます。この際、評価だけでなく、企業がその評価項目についてどのような取り組みを行っているか、強みと感ずること、改善すべきポイントを併せて記入していきます。

これは、この評価システムが単に得点の高さを評価するのではなく、評価を選択した根拠を明らかにして評価が妥当なものか判断するとともに、強み・弱みを認識することで、今後の改善の方向性やアピールすべきセールスポイントを明らかにすることを目的としているからです。

##### カテゴリー毎の点数計算

評価シートへの記入が完了すると、8つのカテゴリー毎に点数計算を行います。

##### 評価総括の作成とフィードバック

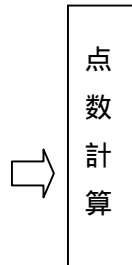
点数計算の結果、点数が高いカテゴリー、低いカテゴリーが明らかになれば、評価シートに記入された企業の取り組み、強み、改善ポイントを分析しつつ、経営指導員がコメントを付した評価総括を作成し、フィードバックします。

#### < 評価システムの流れ >

##### 評価シートへの記入

1. リーダーシップと意思決定				
設問	評価	企業が行っていること	強み	改善ポイント
1				
2				
3				
4				
5				
合計	/25			
平均	/5			

##### 点数計算



##### 評価計算結果の作成

カテゴリー	平均	1	2	3	4	5
1.		■				
2.		■				
3.						
4.						
5.		■				
6.		■				
7.						
8.		■				
総計	点(平均点)	20		160	200	

<b>事業を展開している地域</b>			
取引金融機関			
人材・資格等 (別紙可)			
主要機械設備 (別紙可)			
支店等の場合 独立性 自主性			
商工会との 関わり (役員歴等)			
支社・営業所 関連会社等		業 種	業
関連会社 との関係			
<b>ホームページ アドレス</b>	http://		
<b>E-mail アドレス</b>			
	決算書(2期分)、会社案内、組織図等があればなるべく添付して下さい。		



### 3.2 評価シート1 (企業概要と事業概況)

#### 1. 企業概要 (太字の項目は必ず記入して下さい)

商工会コード			商工会担当者			
商 工 会						
<b>企 業 名</b>		No.	<b>業 種</b>	<b>業</b>		
<b>フリガナ 代表者職氏名</b>			<b>生 年 月 日</b>			
<b>設 立 年 月</b>	(	年 月 年 経 過)	<b>資 本 金</b>	万 円		
<b>本 店 住 所</b>	〒					
<b>電 話 番 号</b>	-	-	<b>F A X 番 号</b>	-	-	
<b>工 場 住 所</b>	〒					
<b>電 話 番 号</b>	-	-	<b>F A X 番 号</b>	-	-	
<b>売 上 高 (前 期)</b>	万 円		<b>売 上 高 (前々期)</b>	万 円		
<b>主 要 製 品 商 品 等 売 上 高 (前 期)</b>	「	」			万 円	
	「	」			万 円	
	「	」			万 円	
	「	」			万 円	
<b>主要取引先と その売上割合 (前 期)</b>	「	」			%	
	「	」			%	
	「	」			%	
	「	」			%	
<b>従 業 員 数</b>	<b>前 期</b>	名	内 訳	<b>男 性 名(内パート 名)</b>	平 均 年 齢	歳
	<b>前々期</b>	名		<b>女 性 名(内パート 名)</b>		歳
				<b>男 性 名(内パート 名)</b>		
				<b>女 性 名(内パート 名)</b>		
<b>売上高に対する従業員 1人当たり生産高 (売上高÷従業員数)</b>	<b>前 期</b>	万 円	<b>前々期</b>	万 円		

## 2. 事業概況

### (1) 会社に関する認識

あなたの会社にとっての主要な取引先の特徴と取引上の交渉力の関係について教えてください。販売する製品の種類やその他の特徴によって取引先を幾つかに区分している場合には、その区分ごとに教えてください。具体的な取引先・製品を記入するのではなく、どのようなターゲットなのかを記入して下さい。

あなたの会社に対し、取引先が求めているもの、期待しているものについて分かっていることを教えてください。また、その期待に応えるために、あなたの会社はどのように取り組んでいるのか、または取り組もうとしているのかについて教えてください。

あなたの会社にとっての主要なビジネスパートナー（供給業者等）はどのような業者か、また、そのビジネスパートナーから購入している材料・製品やサービスについて説明してください。ビジネスパートナーにあなたの会社が期待していることもあわせて教えてください。

あなたの会社が有している技術、設備、施設、権利などについて教えてください。

### (2) 競争に関する認識

あなたの会社が属している業界の特徴について教えてください。また、あなたが把握できる範囲での業界の規模（例えば県内、郡内、町内等）、同じ業界にいる競合他社と比較した規模や、わかれば市場シェアについても教えてください。業界の捉え方は、あなたの会社の事業に最も関わりの深いと思う分野を想定して下さい。

あなたの業界を取り巻く競争環境はどのように変化し、今後どのように変わると予測していますか。

あなたの会社における競争相手について教えてください。また、競争相手に勝つためには、何が重要であると思いますか。

あなたの会社の強み（他社には真似のできないこと、他社よりも優れていること）などについて教えてください。

(3) 変革に関する認識

あなたの会社は、変わるべきだと思いますか。また、あなたの会社が変わるためには、会社の経営方法や業務の運営方法などをどのように変えるべきだと考えていますか。人材、設備、資金、取引先との関係なども含めて、経営全般について必要だと思われることや変革目標について教えてください。

あなたが認識している内部的な課題を教えてください。また、業績を改善するために、会社を挙げて行っている活動や方法などがあれば教えてください。

### 3.3 評価シート2 (評価とコメント)

1. リーダーシップと意思決定				
設問	評価	企業が行っていること	強み	改善ポイント
1				
2				
3				
4				
5				
合計	/ 25			
平均	/ 5			
2. 経営における社会的責任				
6				
7				
8				
9				
合計	/ 20			
平均	/ 5			
3. 顧客・市場の理解と対応				
10				
11				
12				
13				
14				
合計	/ 25			
平均	/ 5			

4.戦略の策定と展開				
設問	評価	企業が行っていること	強み	改善ポイント
15				
16				
17				
18				
19				
合計	/ 25			
平均	/ 5			
5.個人と組織の能力向上				
20				
21				
22				
23				
24				
合計	/ 25			
平均	/ 5			
6.価値創造のプロセス				
25				
26				
27				
28				
29				
合計	/ 25			
平均	/ 5			

7.情報マネジメント				
設問	評価	企業が行っていること	強み	改善ポイント
30				
31				
32				
33				
34				
合計	/ 25			
平均	/ 5			
8.活動成果				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
合計	/ 30			
平均	/ 5			

今回	前回	前々回	前々々回
回目	回目	回目	回目
年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日

### 3.4 評価計算結果表

評価点計算結果

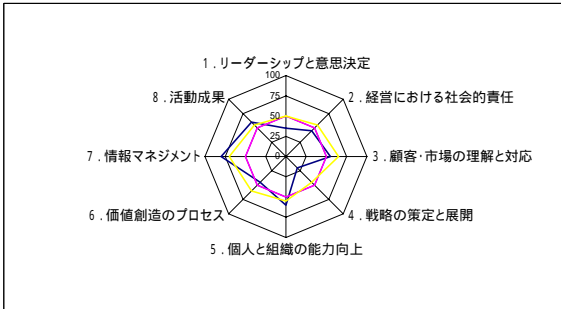
県コード		商工会コード	商工会名
企業No.		企業名	業種
従業員数		資本金	売上高
診断回数		年月日	

カテゴリー	点数	平均	1	2	3	4	5
カテゴリー 1							
カテゴリー 2							
カテゴリー 3							
カテゴリー 4							
カテゴリー 5							
カテゴリー 6							
カテゴリー 7							
カテゴリー 8							
総計			40	80	120	160	200

### 3.5 評価総括

1. リーダーシップと意思決定	35	50	50
2. 経営における社会的責任	45	50	55
3. 顧客・市場の理解と対応	55	50	65
4. 戦略の策定と展開	20	50	45
5. 個人と組織の能力向上	60	50	55
6. 価値創造のプロセス	45	50	60
7. 情報マネジメント	80	50	70
8. 活動成果	60	50	55

カテゴリー	配点	得点	%	全国平均	県内平均	地区内平均
1. リーダーシップと意思決定	120	53	44.2%	42.5%	43.3%	38.9%
2. 経営における社会的責任	50	18	36.0%	38.8%	39.3%	42.1%
3. 顧客・市場の理解と対応	110	41	37.3%	43.3%	42.5%	45.2%
4. 戦略の策定と展開	60	35	58.3%	41.1%	40.0%	39.5%
5. 個人と組織の能力向上	100	34	34.0%	41.5%	37.1%	36.2%
6. 価値創造のプロセス	100	37	37.0%	36.6%	34.7%	38.1%
7. 情報マネジメント	60	22	36.7%	39.8%	40.8%	43.6%
8. 活動結果	400	187	46.8%	31.1%	32.3%	35.2%
合計	1000	427	42.7%	39.3%	38.8%	32.5%



カテゴリー	配点	得点	%	全国平均	県内平均	地区内平均
1. リーダーシップと意思決定	120	53	44.2%	42.5%	43.3%	38.9%
2. 経営における社会的責任	50	18	36.0%	38.8%	39.3%	42.1%
3. 顧客・市場の理解と対応	110	41	37.3%	43.3%	42.5%	45.2%
4. 戦略の策定と展開	60	35	58.3%	41.1%	40.0%	39.5%
5. 個人と組織の能力向上	100	34	34.0%	41.5%	37.1%	36.2%
6. 価値創造のプロセス	100	37	37.0%	36.6%	34.7%	38.1%
7. 情報マネジメント	60	22	36.7%	39.8%	40.8%	43.6%
8. 活動結果	400	187	46.8%	31.1%	32.3%	35.2%
合計	1000	427	42.7%	39.3%	38.8%	32.5%

全体総括 < レベルに関するコメント >

定型コメント

全体総括 < 経営指導員のコメント >

カテゴリー1. リーダーシップと意思決定

< レベルに関するコメント >

定型コメント

< 経営指導員のコメント >

カテゴリー2. 経営における社会的責任

< レベルに関するコメント >

定型コメント

< 経営指導員のコメント >

カテゴリー3. 顧客・市場の理解と対応

< レベルに関するコメント >

定型コメント

< 経営指導員のコメント >



カテゴリ4. 戦略の策定と展開

<レベルに関するコメント>

定型コメント

<経営指導員のコメント>

カテゴリ5. 個人と組織の能力向上

<レベルに関するコメント>

定型コメント

<経営指導員のコメント>

カテゴリ6. 価値創造のプロセス

<レベルに関するコメント>

定型コメント

<経営指導員のコメント>

カテゴリ7. 情報マネジメント

<レベルに関するコメント>

定型コメント

<経営指導員のコメント>

カテゴリ8. 活動成果

<レベルに関するコメント>

定型コメント

<経営指導員のコメント>