

博士論文

中小零細企業の経営改善を導くセルフアセスメントシートの開発
と運用に関する一考察

**A Study on Development and Practices of the Self Assessment Sheet
for Management Improvement and Its Operation by Small and
Medium Enterprises**

2015年3月

三重大学大学院 地域イノベーション学研究科
博士後期課程 地域イノベーション学専攻

伊藤 公昭

Abstract	1
はじめに	3
第1章 研究の背景と構成	4
第1節 研究の背景	4
第2節 本論文における研究の概要と構成	15
第2章 中小零細企業の経営実態	16
第1節 中小零細企業の現状と課題	16
第2節 三重県内産業の概観並びに中小零細企業経営実態に関する調査	26
1) 三重県内産業の概観	26
2) 中小零細企業経営実態に関する調査の目的	30
3) 調査の概要／アウトライン	30
4) 調査結果	30
5) 考察	36
第3章 企業の基本的価値観と内部統制	37
第1節 企業の基本的価値観の組織内浸透と内部統制の組織内浸透	37
第2節 企業の基本的価値観の定義・機能と浸透メカニズム	41
第3節 内部統制制度の確立	48
第4節 バランス・スコアカードと経営品質向上プログラム	50
第5節 考察	55
第4章 セルフアセスメントシート（SAシート）の開発	57
第1節 SAシートの開発に至る経緯	57
第2節 SAシートの概要	64
第5章 SAシートの試用事例検証	71
第1節 試用の概要	71
第2節 経営指導の有効性の検証	71
1) A社のケース	71
2) B社のケース	77
第3節 考察	82
第6章 総括	84
第1節 研究結果の概要とまとめ	84

第2節 研究結果の考察	85
第3節 今後の研究課題	86
第4節 地域社会への効果	86
おわりに	88
【参考文献】	89
【ウェブサイト】	93

Abstract

Many managers of the small and medium enterprises struggle to settle their distinct management philosophy and ethic of internal control. As the small and medium enterprises face to the globalization and generation alternation of their managers, the emerging problems matter with the most of them. However, they neither have little management resources nor deal with problems. This is why, they can't take appropriate reactions and are even in danger of their business continuances.

In order to visualize a business management, the author developed "the Self Assessment (SA) Sheet" which enable them to make up with the lack of their ability about its size or quantity, and will ensure the management improvement.

This paper, based on some surveys on economic and industrial stream and the author's experiences, verifies the problems in accordance with the business realities, and proves the developing process of the SA Sheet which can evaluate and grasp their business strong/weak points.

Then this research examines the evolutionary points of the SA Sheet through a couple of trial case studies, and concludes that the SA Sheet facilitates company managers infiltrate their fundamental values and ethic of internal control, and that they finally realize the administrative improvements in their business.

In addition, the continuation use of this SA Sheet enables the small and medium enterprises to actively improve their own initiative. The management problems shall be obvious through scored gaps among the raters, and successive changes occur in each item. The members keep on checking their problems, and their continuous improvements be repeated, then the small and medium enterprises can raise up the basic management skills and increase their sustainability.

Today Japan faces the population decrease and the local decline, but a continuation possibility of existing companies rise, and the place where young people work as a bearer in an area increase, it's possible to plan for activation in an area. To ensure the region activation, staffs of regional financial institutions have to support enterprises as primary consultants with continuously using the SA Sheet.

In addition, these communications with them also enable to cultivate current managers and next successors.

In addition, by regional financial institution' s showing the function as the coordinator to build new business models such as tourism, sixth industrialization and the Medical-Engineering collaboration. And by using their original networks with metropolitan companies, regional companies, and industry-university-government effectively, finally they bring region itself to a new stage and will achieve innovations.

はじめに

本研究の目的は、わが国の企業社数の 99.3%を占める中小零細企業が、自己変革を遂げ永続的に存続することが出来るよう、経営課題の可視化を可能にするためのセルフアセスメントシート(SAシート)を開発することにある。中小零細企業は、経営資源が乏しく、経営者自身がほとんど全ての社務をこなさなければならない。さらに、経営者の世代交代や国際化に向けた対応、経営者や経営幹部を育成する機会の少なさなどの課題を抱えており、事業を継続させることが、ますます困難になっている。

企業は、一般的に景気情勢の浮沈により業績に対して大きな影響を受ける。しかし、市場規模に対するシェアが低い中小零細企業の場合は、当該企業が抱える課題を直視し解決に導く活動を継続的に行うことで生き残りは可能である。しかし、そもそも、経営課題を抽出することが困難で、その点を誤ると全ての活動がマイナスに作用する。

そこで、経営者本人や経営指導にあたる経営コンサルタントの力量面・数量面での不足を補い改善活動が確実にできるよう経営課題の可視化をテーマに SA シートを開発した。なお、課題を抽出する前段階として現状・動向分析は不可欠であるので、その観点から中小零細企業を取り巻く環境や筆者の企業活動の中心地である三重県内企業の現状にも言及した。

本研究では、筆者のこれまでの経営指導の実務経験の中で出会った中小零細企業の経営実態を抽出し、SAシートとしてまとめるまでの開発の経緯を記述するとともに、試用することで質問項目についてのフィードバックを行った。SAシートは、企業の基本的価値観の組織内浸透と内部統制の組織内浸透の観点を重視したこと及びチェックリスト方式であることに特徴がある。なお、中小零細企業の経営者が自社の経営課題を明らかにするためのツールは記述式が一般的で、チェックリスト方式は生産性向上など作業レベルの改善に関するもののみ存在する。記述式は、作成のために相当の時間を要し、余裕の無い中小零細企業の経営者が継続的に活用するのは非常に難しい。その点 SAシートは手軽に、自社のセルフアセスメントが可能となるので活用の意義は大きいと考える。SAシートの継続的な活用を通して、企業の課題が明らかになり、既存企業の存続可能性が高まることを期待する。

第1章 研究の背景と構成

第1節 研究の背景

わが国は、1991年2月にバブル景気が終了し、その後景気が低迷する。特に、1997年4月の消費税率（3%→5%）の引き上げやタイバーツの下落（同年7月）がきっかけとなったアジア通貨危機、さらには同年11月の三洋証券株式会社・株式会社北海道拓殖銀行の破綻、山一証券株式会社の自主廃業など経済界を揺るがす事件が起こり、「失われた10年」という言葉に例えられる「デフレ状態」は長期化することとなった¹。

2001年4月小泉政権が誕生すると、構造改革政策が強力に推し進められ、金融機関の不良債権処理、規制緩和や政府系企業の改革などが行われた。この間、わが国の景気は、長期間にわたって民間主導の緩やかな回復基調を辿ることとなった²。ただ、この回復は、「実感無き景気回復」といわれ、大企業が中心で中小零細企業³の回復には至らなかった⁴。

2007年以降、米国のサブプライムローンが問題視され、ついに、2008年9月15日には、リーマンブラザーズ証券が破綻し全世界を巻き込むリーマン・ショックが発生した。欧州においても、2009年10月ギリシャの財政危機を出発点とする欧州債務危機が発生した⁵。このように政治経済の危機的状況が伝播し、一瞬にして全世界を経済危機の瀬戸際に追い詰める結果となったが、これは、ICT革命やグローバル化の進展など世界経済の連動性が以前に比べて密接になり、企業経営者は、常に世界経済の動向に気を配り戦略を立てる必要性が高まってきたということの表れである⁶。

¹ 政府は2001年3月に物価下落が2年以上続いていたことから、月例経済報告で初めて「日本経済は緩やかなデフレにある」と認定した。内閣府ウェブサイト「月例経済報告」, 2001. 3. 16 <http://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei/2001/0316getsurei/main.html> (2014. 12. 29 閲覧)。

² 景気循環の局面判断について、内閣府は、景気基準日付において第14循環（谷2002. 1, 山2008. 2）と設定した。内閣府ウェブサイト「景気基準日付」 <http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/140530hiduke.html> (2014. 12. 29 閲覧)。

³ 本論文における中小零細企業とは、中小企業基本法第2条1項の規定に基づく「中小企業者」及び同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。

⁴ 内閣府ウェブサイト「地域の経済2007－自立を目指す地域経済－」2007. 11 http://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr07/chr07_1-2-1.html (2014. 12. 29 閲覧)。

⁵ 松宮基夫「欧州債務問題の現状とグローバル経済への影響」, 『経済研究所年報』, 第26号, 2013, p. 42.

⁶ 福田慎一 粕谷宗久「世界同時不況下での日本企業パフォーマンス：取引関係の役割を中心に」, 『日本銀行』 No. 12-J-5, 2012. 3, p2, p14.

2011年3月11日に東日本大震災が発生し、リーマン・ショックからようやく立ち直りかけていたわが国経済は、その後の自粛ムードや原子力発電所の停止に伴う節電などにより停滞するとともに⁷、火力発電所稼働に伴う原油の購入などから国際収支も悪化した⁸。

2012年12月民主党の野田政権に代わり第2次安倍政権が誕生し、「デフレからの脱却」を政策課題に掲げ⁹、「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」という、いわゆる3本の矢を中心とした経済政策であるアベノミクスを進めることで、デフレ状態に苦しんでいたわが国経済は¹⁰、大きな転換点を迎えることとなった。具体的な施策としては、2013年1月11日に「日本経済再生に向けた緊急経済対策」が閣議決定され、同年2月26日には事業規模約20.2兆円、財政支出約10.3兆円の補正予算が成立し、機動的な財政政策が実行に移された。次いで、金融政策として2013年3月19日に就任した日本銀行の黒田総裁の下、今後2年間で市場への資金供給量（ベースマネー）を2倍とすることで前年比2%の消費者物価上昇率を目指す「異次元金融緩和」の導入が同年4月4日に決定した。また、同年6月には経済再生の鍵を握る成長戦略として「日本産業再興プラン」、「戦略市場創造プラン」、「国際展開戦略」という3つのアクションプログラムからなる「日本再興戦略」を策定した。

これらの政策に株式市場や外国為替市場等のマーケットが反応し、株式市場では日経平均株価は安倍政権発足前の8,000円台から一時は16,000円台に達したほか、外国為替市場では円ドル相場が政権発足前の1ドル=70円台から一時は1ドル=105円台まで円安が進むこととなった。実体経済面では、実質GDP成長率¹¹は2012年10-12月期以降、2014年1-3月期まで6四半期連続のプラス成長を記録した。企業の景況観を示す日本銀行短期経

⁷ 内閣府ウェブサイト「2005 暦年連鎖価格 GDP 需要項目別時系列表（2011年7-9期2次速報値）」

http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2011/qe113_2/gdeme nuja.html (2015.1.5 閲覧).

⁸ 財務省ウェブサイト「国際収支状況（統計表一覧（時系列データ）」）

http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/ (2015.1.5 閲覧).

⁹ 首相官邸ウェブサイト「安倍内閣総理大臣就任記者会見」, 2012.12.26, http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2012/1226kaiken.html (2014.12.29 閲覧).

¹⁰ 総務省ウェブサイト「消費者物価指数(平成22年基準)」

<http://www.stat.go.jp/data/cpi/index.htm> (2015.1.5 閲覧).

¹¹ 内閣府ウェブサイト「国民経済計算（四半期別GDP速報2014年1~3月期2次速報）」
http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sokuhou/sokuhou_top.html (2014.12.17 閲覧).

済観測調査（日銀短観）¹²の景況判断D. I. は、製造業ではリーマン・ショック後の2009年3月調査の-57をボトムに直近の2014年3月調査では+10になった。また、非製造業においても景況判断D. I. は、2009年6月調査の-39から2014年3月調査では+14に回復している。このように景況感回復の動きは全国に広がっており、日銀短観の地域別の調査結果¹³によると、全ての地域で景況判断D. I. が改善しており、多くの地域で景況判断D. I. は20ポイント以上の改善を示している。

こうしたなか、2014年4月1日消費税の税率は、これまでの5%から8%へと3%引き上げられた。結果として、経済指標は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要を要因に2014年3月には大幅な前年比プラスとなったものの、4月以降は駆け込み需要の反動減や物価上昇による実質購買力の低下から大幅なマイナスとなっている。

上記のように、わが国経済を概観すること、山谷はあるものの確実に苦難を乗り越え、成長軌道に戻ってきていることがわかる。しかし、これらは、大企業ないしはその関連の企業が中心で、わが国の企業数の99.3%を占める中小零細企業のほとんどは同じような復活への足取りを歩んでいるわけではない。図1-1を見るとそれらの状況が見て取れる。

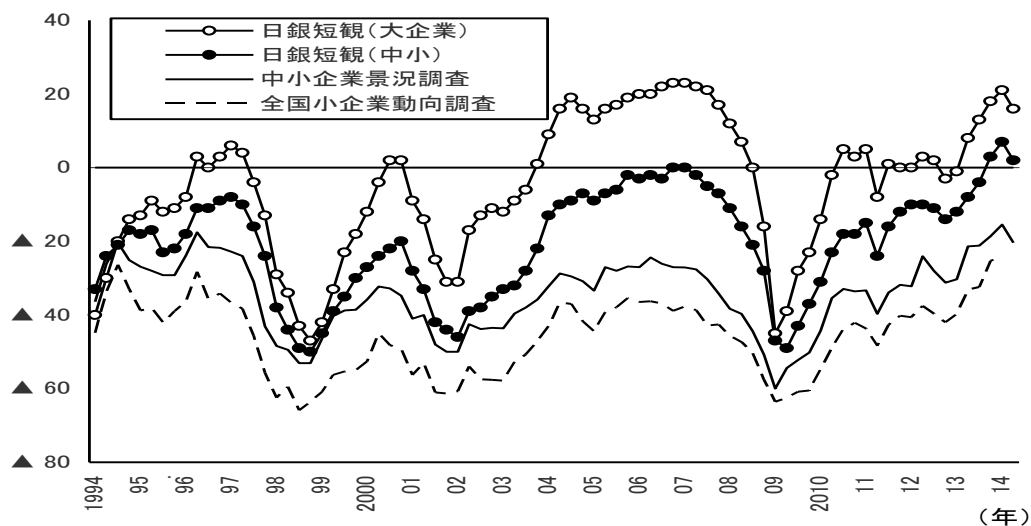


図1-1 各種調査から見る企業D. I.

(出所)日本銀行「短期経済観測調査」、中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」、国民生活金融公庫「全国小企業総合調査」を基に筆者作成

¹²日本銀行ウェブサイト「全国企業短期経済観測調査（2014年3月調査）」
<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/index.htm/>（2014.12.17閲覧）。

¹³日本銀行ウェブサイト「企業短期経済観測調査」（各支店）
<http://www3.boj.or.jp/sapporo/> 他8支店（2014.12.17閲覧）。

図 1-1 は、日本銀行・中小企業基盤整備機構・国民生活金融公庫が、それぞれの対象企業に対して、景況判断 D. I. 調査¹⁴を行ったものであるが、大企業や中小企業は、前述のように回復しプラスになっているものの、中小企業景況調査や全国小企業総合調査の対象となっている企業は、ほとんど回復しておらず、かなりマイナスの深いところを辿っている。

それでは、どうしてこれ程までに、企業規模により企業 D. I. に差が生じたのだろうか。ここで、企業の売上規模別の社長平均年齢の推移並びに企業の開業率・廃業率の推移を、図 1-2・図 1-3 に示す。

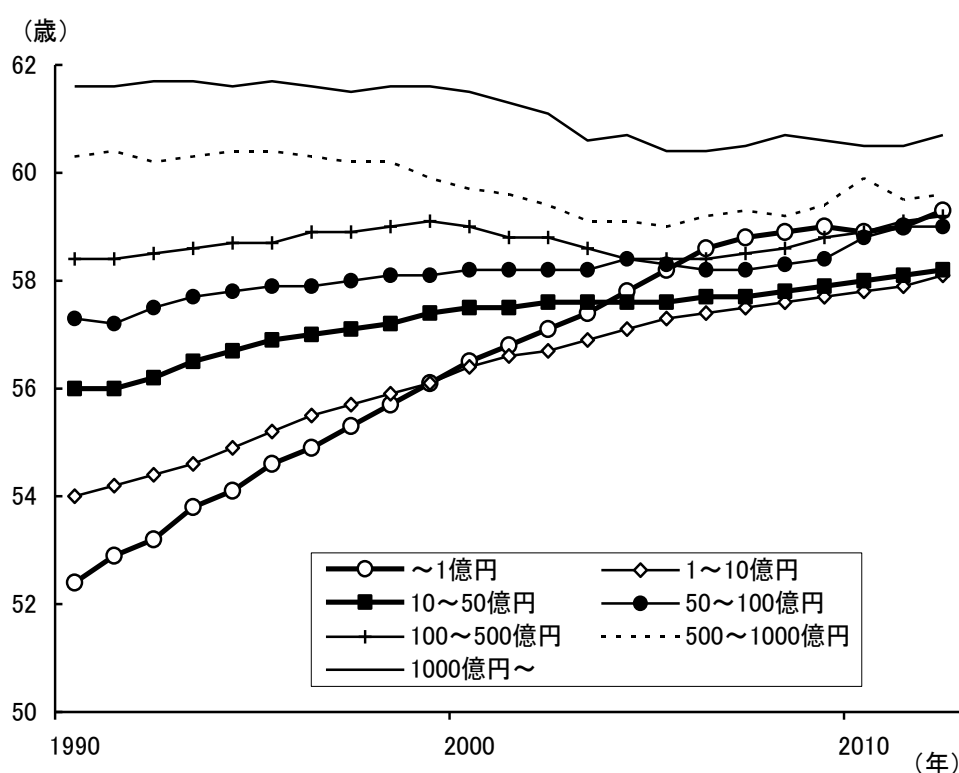


図 1-2 企業の売上規模別、社長平均年齢
(出所) 帝国データバンク「全国社長分析」を基に筆者作成

¹⁴参議院ウェブサイト「経済のプリズム」49号, 2007. 12, p16
http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/index.html
(2014. 12. 17 閲覧).

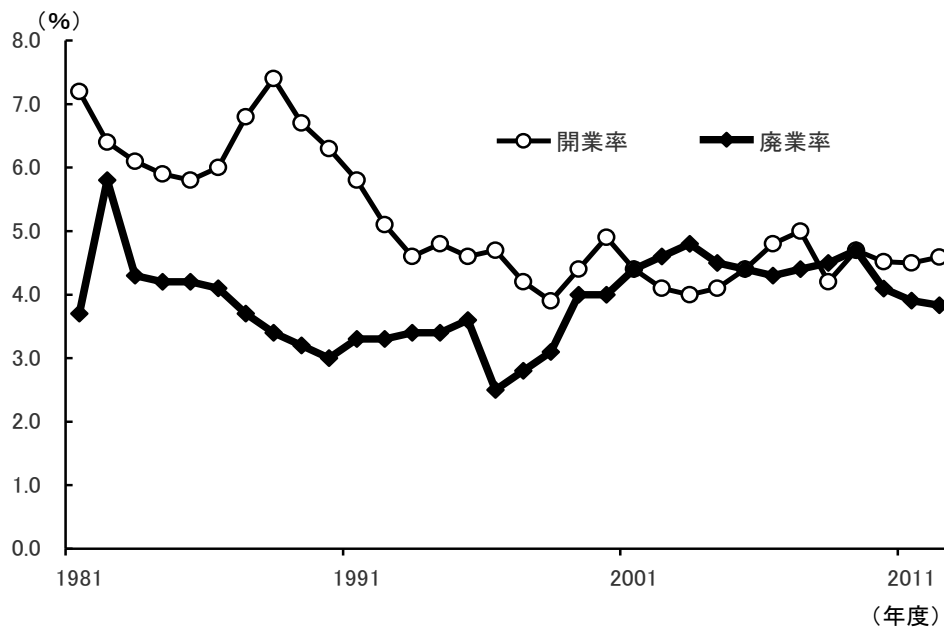


図1-3 開業率・廃業率の推移

(出所)厚生労働省「雇用保険事業年報」を基に筆者作成

(注1)開業率＝当該年度に保険関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

(注2)廃業率＝当該年度に保険関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

(注3)ここでいう適用事業所とは、労働保険の保険料の徴収等に関する法律の規定により、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数をいう(雇用保険法第5条)。

前述の通り、企業を取り巻く環境が大きく変わっているなか、経営者は、以前のように、自身の業界のみを見て、場合によっては国や自治体に陳情することで、自身の都合の良い環境を作り上げていく時代ではなくなった。ICTやグローバル化の進展など、世界のどこかで起きた事柄が、様々な形で自社に影響を与える時代なのであるから、経営者はそれらに対応しうる能力と気概を持たないと、企業の存続はおぼつかなくなる。そのことが、図1-2・図1-3から読みとることができる。

図1-2の「全国社長分析」¹⁵を売上規模別にみると、500億円以上の企業で社長の平均年齢が若干ではあるが下降しているのに対し、10億円以下の企業では、ほぼ一貫して上昇を続けている。特に規模が小さくなるほど社長の平均年齢は高くなっている。2010年以降、60歳前後に一旦収束した平均年齢がどのように推移していくのか。人材の豊富な大企業においてはスムーズな社長交代は可能であろうが、そうでない中小零細企業においては困難

¹⁵株式会社帝国データバンクウェブサイト「全国社長分析」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p130104.html> (2014. 12. 17 閲覧)。

であろう。従って、中小零細企業においては、この後もグラフが右肩上がりに伸びていくことが容易に予測できる。

また、図 1-3 から開業率が低下の一途をたどる一方、廃業率は 1990 年代半ばをボトムに上昇傾向¹⁶にあることがわかる。

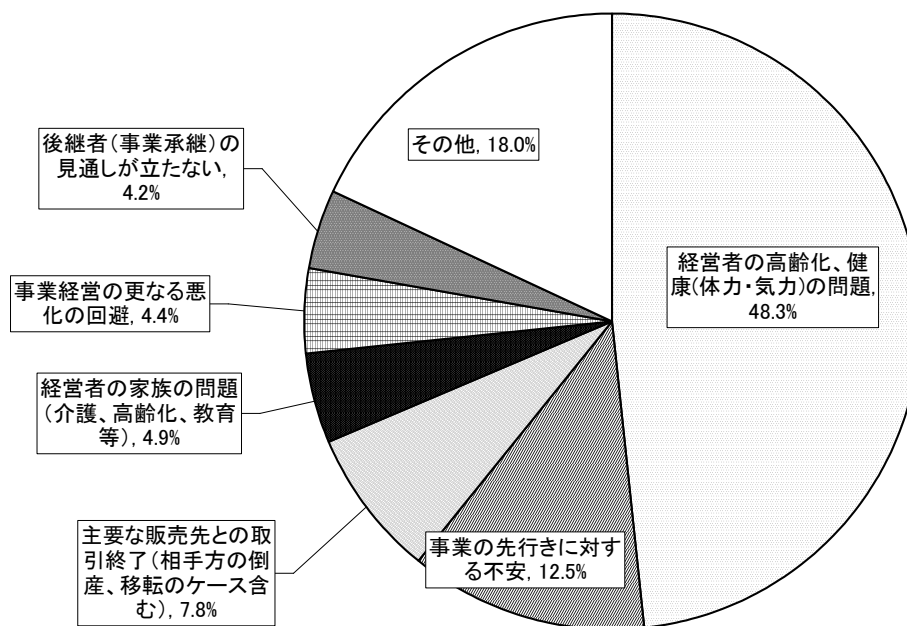


図 1 - 4 廃業決断理由

(出所)中小企業庁『中小企業白書(2014年版)』

中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)

(注1)回答割合が3%以下の回答を「その他」に含めた。

(注2)「経営者の高齢化、健康問題」及び「体力・気力の問題」と回答した割合の合計を、「経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題」として表示している。

廃業判断理由を調査¹⁷すると、図 1-4 の通り、経営者の高齢化、健康（体力・気力）の問題が 48.3%、事業の先行きに対する不安が 12.5%と全体の 6 割を占め、外部環境の変化や内部環境の諸問題を積極的に解決していく気力が経営者本人の年齢や健康問題を理由に喪失し、廃業に至っている構図が見て取れる。

¹⁶厚生労働省ウェブサイト「雇用保険事業年報」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koyouhoken02/> (2014. 12. 17 閲覧)。

¹⁷中小企業庁「第 3 章 事業承継・廃業」, 『中小企業白書』(2014 年版), 2014. 6. 30, p282 <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html> (2014. 12. 17 閲覧)。

中小零細企業経営者の高齢化に伴う今後の廃業率上昇が予測されるなか、中小零細企業は、現経営者の意識改革や新しい経営者の育成など次世代へのバトンタッチをスムーズに行う対策を講じないと労働者の受け皿としての働く場所の確保が困難になる。従って、新しい環境に前向きに対応できる能力と気概を持った経営者の育成が、わが国にとって、待った無しの状態になっている。

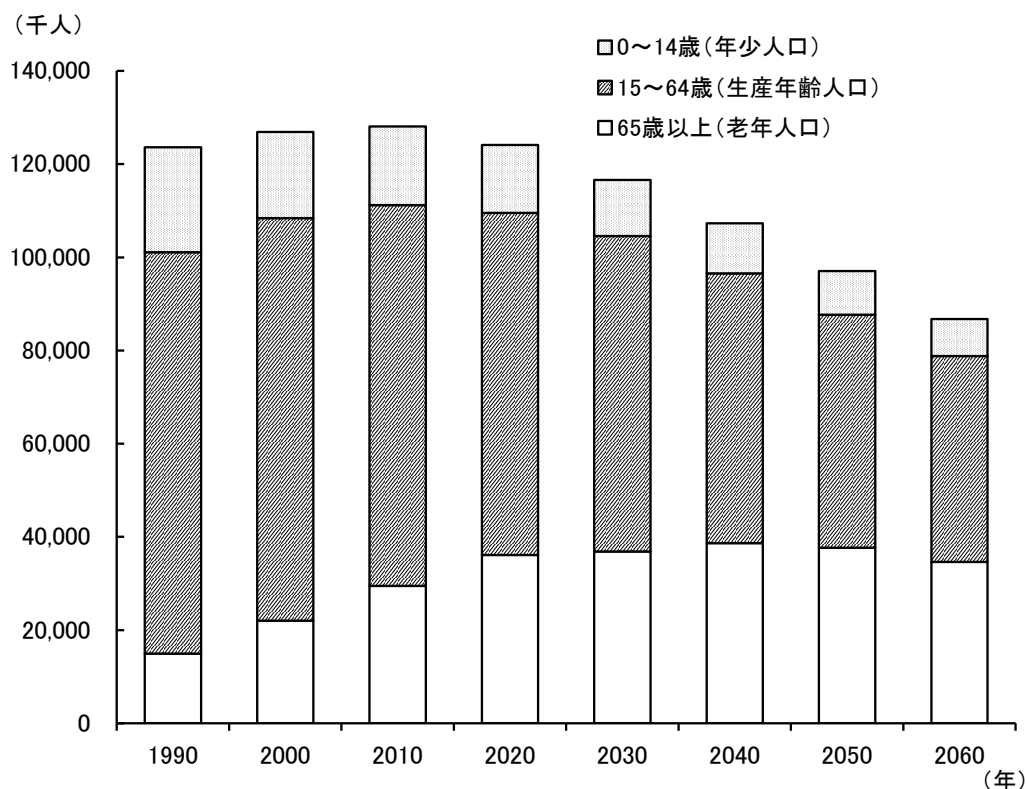


図1-5 わが国の将来人口推計

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」を基に筆者作成

(注) 出生中位(死亡中位)推計。

将来を展望すると、わが国の人口は2008年以降減少に転じ、少子化・高齢化も加速している。図1-5の通り国立社会保障・人口問題研究所の推計¹⁸では、2010年に12,806万人の総人口が、2060年には8,674万人になる。さらに、増田(2013)¹⁹は、地方から大都市圏

¹⁸国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト「日本の将来人口推計」(平成24年1月推計) <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html> (2014.12.17 閲覧)。

¹⁹増田寛也 人口減少問題研究会「2040年、地方消滅。「極点社会」が到来する」、『中央公論2013年12月号』, 中央公論新社, 2013.12, p23.

への若者の流入と相まって、この減少は今後わが国全体の中で、大きい円が平均的に縮小するように縮むのではなく、地方においては急速に進むので、地方における過疎化はこの推計通りにはいかないと指摘する。試算では、2010年から2040年までの間に20代～39歳の女性人口が5割以下に減少する自治体数は、896自治体に達するとし、自治体全体の約5割は、急激な人口減少に見舞われる。都道府県別にみると、このような市町村が8割以上となる都道府県は、青森県・岩手県・秋田県・山形県・島根県の5県、5割以上となると24道県ということで、2040年に人口が1万人未満の「消滅可能性」の高い市町村は523、全体の29.1%になるとする。

増田の主張する、あたかも首都圏が人口のブラックホールと化して人口を飲み込んでいく「極点社会」を回避し、わが国が永続的に成長するためには、若者が地域で生活できる環境を整えることが極めて大切である。合計特殊出生率²⁰についても、東京に比して地方におけるそれは、どの地域においても高いのであるから、やはり地方を拠点に、仕事をしながら生活できる場をいかに作っていくことができるかを大至急考え、効果的な対策を打っていかなければならない。つまり、現存する地方の中小零細企業の存続と起業を促進する施策に各地方が積極的に取り組むことで、人口減少の負の部分ばかりを捉えるのではなく、戦後の偏った高度成長の反省に立脚して東京一極集中を排し、広大な敷地で自然とともに生活できる人間らしい豊かな暮らしの創造や地方の独自性を活かした様々な顔を持つ魅力的なわが国を作り上げる前向きな好機と捉えて、対策を実現していくことの意義は大変大きいと考える。

そのためには、前述の通り、経営者の世代交代や経済のグローバル化への対応など様々な問題を解決していかなければならない。わが国の景気回復傾向が緩やかなながらも続くなか、大企業と一部の中小企業の業績は確実に回復しているものの、地方の中小零細企業における業績回復は先が見えず、むしろその存続さえ危うい事態に直面しているというのが、銀行員や経営コンサルタントとして長く経済の現場に身を置いてきた筆者の実感である。

全国ならびに三重県の事業所数および従業者数の1981年から2012年までの推移を図1-6～図1-9に示す。このように製造業を中心に、事業所数・従業員数が減少していくなかで、前述の人口推計と合わせて考えると、地域を企業活動のドメインとする地域金融機関

²⁰ 合計特殊出生率とは、その年次の15歳から49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもので、1人の女性が仮にその年次の年齢別出生率で一生涯の間に生むとしたときの子供の数に相当する。

にとっても、地域の活性化の成否が、各地域金融機関の存続・成長に直接結びつく大きなファクターとなっていることは明白である。

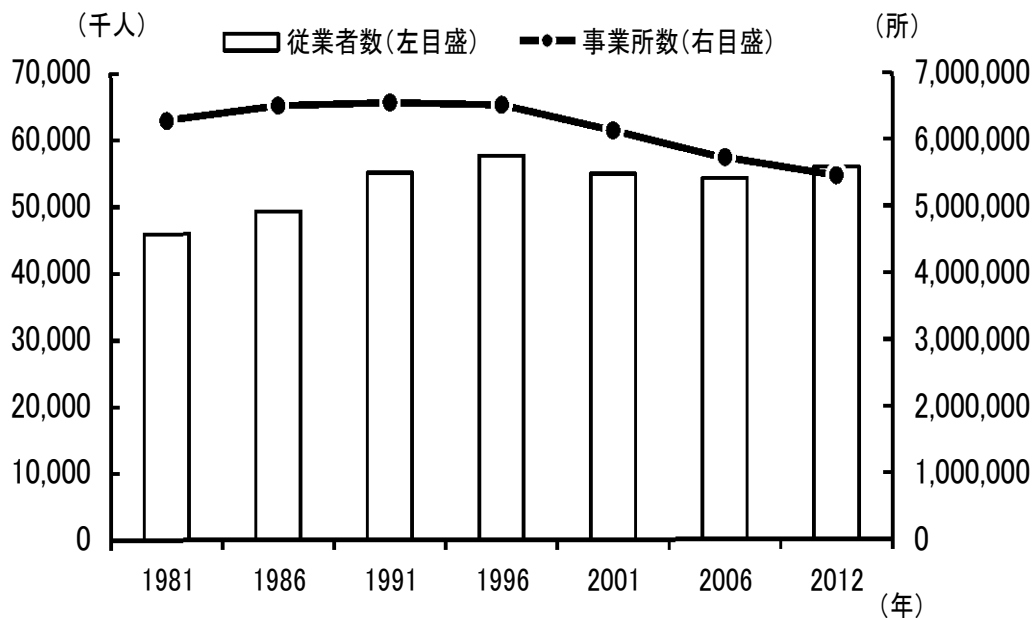


図1-6 全国の事業所数及び従業者数の推移（全産業）

(出所) 総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-活動調査」を基に筆者作成

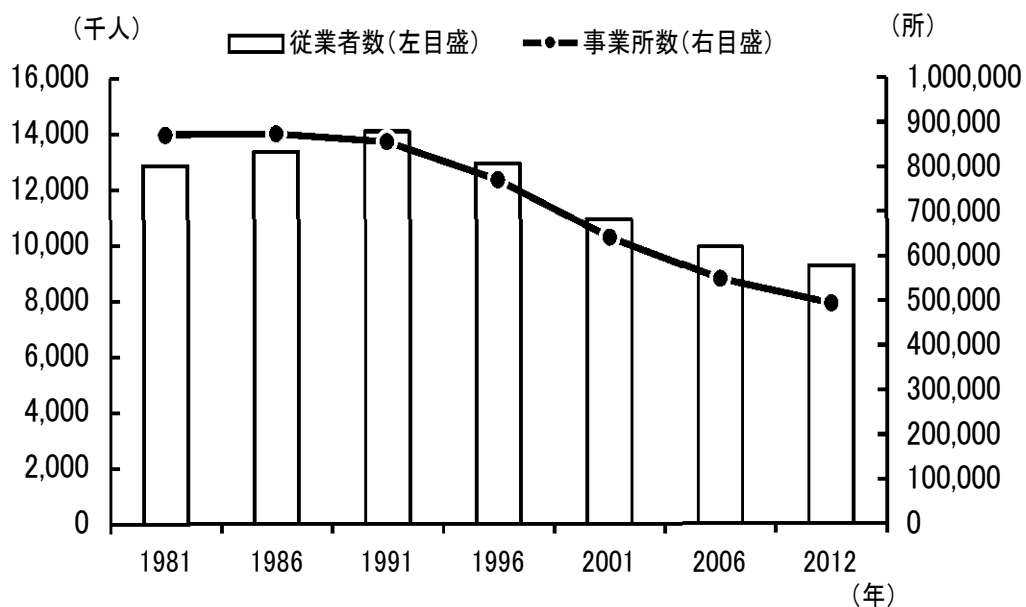


図1-7 全国の事業所数及び従業者数の推移（製造業）

(出所) 総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-活動調査」を基に筆者作成

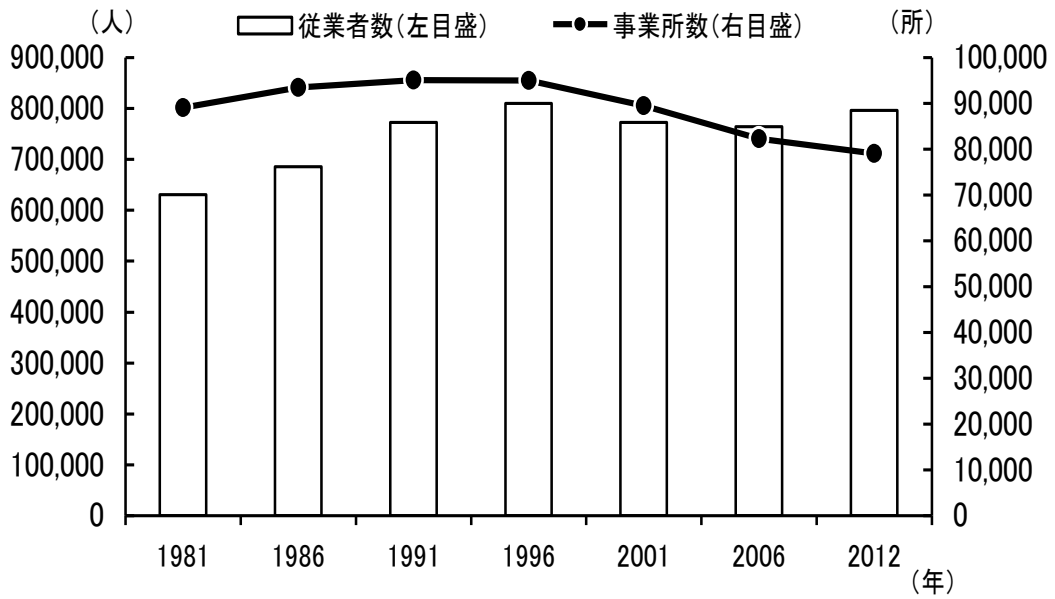


図1-8 三重県の事業所数および従業員数の推移（全産業）

（出所）総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-活動調査」を基に筆者作成

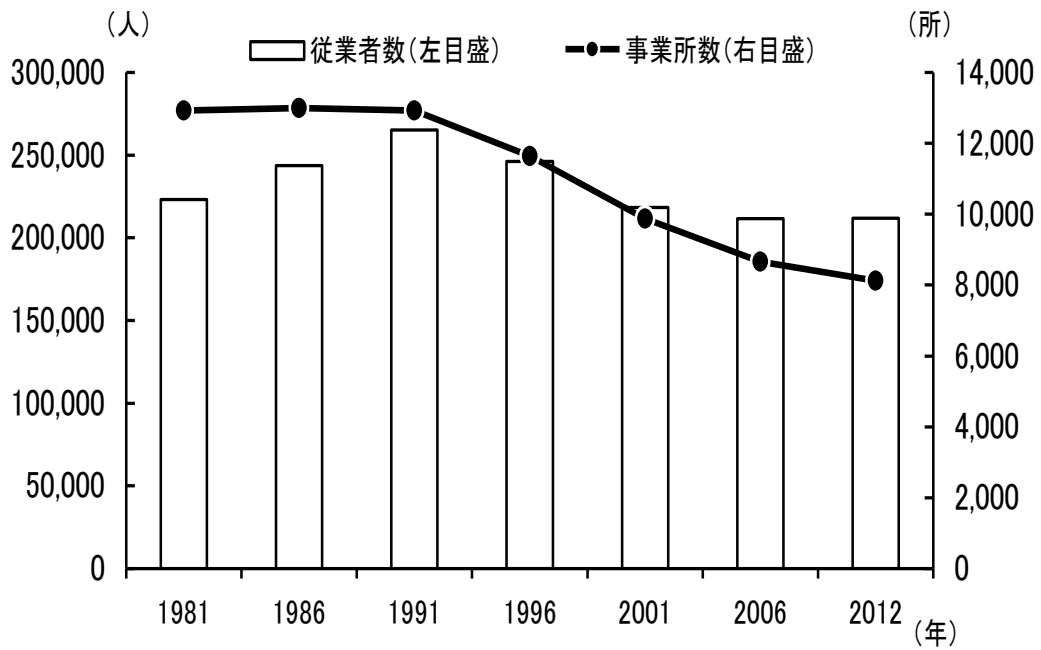


図1-9 三重県の事業所数および従業員数の推移（製造業）

（出所）総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-活動調査」を基に筆者作成

中小零細企業の将来性に関し、植田（2004）が指摘するように、地域内の中小零細企業がその域内に存在する産業集積を意識的に活用して、時代の変化に対応し展開していくことは可能であるといえる²¹。しかし、それぞれの企業が意識的に繋がることは、実例として多くない現状を踏まえ、地域金融機関が果たす役割に注目したい。

地方の中小零細企業に関し、「存続さえ危うい事態に直面している」と記したが、他方、企業再生に関する実務経験から、企業内部の力を高めれば業績を上げる余地も残されている。景気の浮沈等企業を取り巻く環境が激変するなかで、大企業やその関連の企業は、一般的にその影響を大きく受ける。しかし、リーマン・ショックレベルの経済的激震を除けば、市場規模に対するシェアが低い中小零細企業は²²、自身が抱える課題を直視し解決に導く活動を継続的に行うことで生き残りは十分可能と思われる。

従って、地域に数多くの支店網と渉外担当者を有する地域金融機関の職員が、現在の業務からもう一步踏み込んで、課題発見と解決に向けて初級コンサルタントとしての能力を発揮することができたなら、中小零細企業の多くは存続できると考える。さらに、地域金融機関は、独自のネットワークを活用しつつ、地域のニーズとリソースを組み合わせるコーディネーターとしての機能や資金・情報の仲介機能を通して能動的に動くことで、新たな地域社会の繁栄に貢献できる。

地域金融機関は、目前の自身の業績や一企業との取引という短視眼的な考えに加えて、地域そのものを面としていかに繁栄させていくかという複眼的な目を持ち、地域の中小零細企業の経営支援をさらに効果的に行うとともに、地場産業の成長と新たな産業創出への貢献を考えなければならない。金融面において、安良城（2008）の指摘するように様々な支援も大切であるが²³、やはり中小零細企業が生き残る最大のポイントは中小零細企業の基礎経営力²⁴の向上にある。

よって、筆者は、これまでの中小零細企業の経営指導・支援の経験を一般化して、中小零細企業の経営に様々な立場で関わる者が活用できるよう、その体系化を試みたのである。

²¹植田浩史『現代日本の中小企業』，岩波書店，2004，pp. 120-123.

²² 資本金1千万円未満の零細企業の企業全体に占める社数57%・売上高8%・経常利益1%、基本金1億円未満の中小企業の企業全体に占める社数41%・売上高38%・経常利益26%。鶴田零「中小企業経営の現状と経営力強化に向けた展望」、『季刊 政策・経営研究』，vol. 1，三菱UFJリサーチ&コンサルティング，2011，p. 2.

²³安良城大作「日本経済における中小企業の役割と中小企業政策」，『香川大学 経済政策研究 第4号』，香川大学，2008，pp. 49-66.

²⁴ 筆者は、基礎経営力を「自社の有する経営資源を有効に活用できる最低限の推進力」と定義する。人間の基礎体力と同義語。

この研究の成果として、一部の優秀な経営者や経営コンサルタントのみがなしたマネジメントを、広く関係者が実施できるようになり、全体の底上げとして経営レベルの向上に役立つものとする。

第2節 本論文における研究の概要と構成

本研究論文は、全6章で構成され、その概要は以下の通りである。

まず、第1章において、本研究の背景と意義を明らかにするとともに、研究の概要と構成について述べる。

第2章では、本研究の対象である中小零細企業の経営実態について、現状を調査するとともに、その課題を明らかにする。現状と課題の抽出については、筆者が永年経営コンサルタントとして様々な企業を訪問した実情を示すとともに、先行研究に照らし合わせることで、中小零細企業が抱える課題を明らかにする。なお、本調査に当たっては、筆者の所属する株式会社三重銀総研が、三重県内の中小零細企業を対象に18年間実施してきた「経営者アンケート」についても1節を設けて解説することで、三重県内企業の現状についての数多くのサンプルを得たのでそれらについて解説する。

第3章では、企業を円滑にマネジメントしていく上で大切な基本的価値観の組織内浸透策と内部統制の組織内浸透策について、それぞれの先行研究論文のレビューを行うとともに、それらが別々で論じられている現状を踏まえ、両者を車の両輪の如く一体のものとして論じなければならないとする筆者の論拠を述べる。また、現在、大企業を中心にマネジメント手法として広く活用されているバランス・スコアカードと経営品質向上プログラムについて解説するとともに、中小零細企業へ適用する場合の限界について述べる。

第4章では、第3章で述べた課題を解決するための手法として筆者が開発したSAシートについてその開発に至るまでの経緯及び内容について解説する。

第5章では、筆者が、SAシートを試用することで、経営改善を行ってきた内容を記述するとともに、その効果について検証する。ここでは、2社について、セルフアセスメント結果とその結果に基づいて取組んだ改善内容及び改善結果を詳しく解説する。

第6章では、総括として、研究結果の考察と今後の研究課題を明らかにするとともに、この研究が地域社会に与える影響や地域イノベーションに対する貢献について記述する。

第2章 中小零細企業の経営実態

第1節 中小零細企業の現状と課題

中小零細企業は、自らの基礎経営力を高めれば、業績を上げ存続できる可能性はかなり高まると考えるが、現状は、組織内のマネジメントがうまく機能しておらず、低迷の一途を辿っている。

筆者は、銀行員や経営コンサルタントとして、地元三重県・愛知県を中心に首都圏を含めた様々な地域の企業に訪問したが、その中で経験してきた中小零細企業の問題点を以下の通り列挙する²⁵。

- ①本社事務所に電話してもなかなか繋がらない
- ②やっと繋がってもその対応マナーは非常に悪い（「お待たせいたしました」も言わない）
- ③相手が不在で伝言を頼んでも本人には伝わらない
- ④敷地内は雑草が生え、手入れは行き届いていない
- ⑤社名が入った看板や注意事項を示す案内板・掲示版などはペイントが剥げ落ちているがそのまま放置されている
- ⑥本社事務所に近づき、車を止めようと駐車場を探す但し駐車スペースも定められていない
- ⑦事務所・工場内は雑然とし、カウンターや机上にはパンフレットや書類、材料や工具が放置された状態になっている
- ⑧工場内や倉庫内は、仕掛品や原材料置き場のラインは消え、いたるところにものが置かれている
- ⑨初対面の来客に対する挨拶はほぼ無いに等しい
- ⑩社長は部下を信用せず、部下も社長をあてにしていない
- ⑪経営幹部も含め組織成員は平気で社長の悪口を言うし、部下の無能さを言い続ける社長も沢山いる
- ⑫各部門は他部門のことを気に掛けず自身のペースで仕事をし、組織成員はそれで良いと思っている
- ⑬部門間のコミュニケーションは非常に悪い

²⁵伊藤公昭「凡事徹底の経営①～チームの再興」, 『MIE TOPICS』No. 74, 三重銀総研, 2013. 10, pp. 18-19.

⑭基本的価値観やそれを具現化した経営理念、経営目標や経営戦略も描かれていない

また、企業は組織体であるから組織成員が順守すべき規則が存在するのは当然のことであるが、中小零細企業においては、法律で定めなければならないことを除くと、多くの企業で決まりごとが無いもしくは曖昧であり、就業規則・服装・給与・職務権限など基本的なものも定められていない企業が多いことには驚かされる。具体的な事例を以下の通り列挙する²⁶。

(出退勤について)

- ①始業時刻ぎりぎりに出社する(敷地内に入る)
- ②始業時刻になっても制服への着替えが済んでいない
- ③机上に書類を放置したままで退社する
- ④当日や前日など、突然に早退・遅刻・休暇を申し出る
- ⑤会社の繁忙期にもかかわらず自身の都合を優先し、身勝手な休暇を申し出る
- ⑥遅刻・早退・休暇取得後のきちんとした事務引継ぎをしない(申し送りがなされない)
- ⑦遅刻・早退・休暇取得後上司や同僚へのお礼や挨拶をしない

(服装などについて)

- ①アクセサリー・時計や髪形・爪・香水など職場に不必要・不釣り合いなものの所持や振舞いをする
- ②作業現場における制服のボタン・帽子・ヘルメットや安全靴など、決められたものを着用しない又は不完全な状態で着用している
- ③指定場所以外で喫煙や飲食をする

(社有物の私物化について)

- ①貸与携帯電話や事務所電話を私的に使用する
- ②ゴルフ・飲み会など接待の場において、接待相手のものに紛れ込ませて、自身のお土産品等プライベート部分を経費で支出する
- ③接待目的をはるかに超える豪華な接待を行う
- ④社有車など社有財産を乱暴に扱う

なお、社有物の私物化及び作業現場における服装の規律違反については、マネジメント

²⁶伊藤公昭「凡事徹底の経営③～規律の順守」, 『MIE TOPICS』No. 76, 三重銀総研, 2014. 4, pp. 18-19.

する側の経営幹部に規律違反が目立つのも、中小零細企業の組織レベルが一向に上がらない理由である。

さらに、情報の公開についてであるが、経営者の多くは、業績不振の現状を一部の者のみの情報とし、一般社員迄には公開していない。理由は様々だが、多くの場合、公開することによるリスクを危惧してのことで、主な理由を以下の通り列挙する。

- ①組織成員の士気が低下する
- ②優秀な人材が社外に流出してしまう
- ③新卒・中途含め新規採用が困難になり人員補充ができなくなる
- ④下請企業・協力企業から、支払い条件の変更を求められる
- ⑤下請企業・協力企業から、取引解消を求められる
- ⑥仕入企業から、支払い条件の変更を求められる
- ⑦仕入企業から、担保差し入れを求められる
- ⑧仕入企業から、取引解消を求められる
- ⑨販売先からの継続購入が減少する又は不買に繋がる

中小零細企業の場合、労働条件は大企業に比して必ずしも良いわけではなく、また、不良債権を抱えることは自社の存続に大きく影響するので、風説が、将来の経営の明暗を左右することは容易に想像できることであり、経営者もそれを恐れ、結果として、情報公開に消極的になってしまう。

「企業情報は公開すべし」などの類の談は、テレビ番組や書店のHow To 本で成功者と評される経営者やコンサルタントの発言によく見られる一般的な見解である。筆者は、寺崎(2005)が指摘する「社内向け情報開示は、組織成員の最適化行動を通じて、利潤極大化に貢献する」ということに異論ないものの²⁷、組織成員にはかなりの意識や考え方に差があるのも事実である。公開がショック療法として効果を発揮し、組織成員が一丸となって業績が急回復することも稀にあるものの、多くの場合、組織成員の離職や仕入れ先からの担保差し入れ要求など企業存続に関わる危険をはらんでいる。従って、経営者は、その点を理解しつつ、組織の成熟度に応じた可能な限りの公開を心掛けることが必要となる。

それでは、どのような項目に関し、「情報の見える化」をしなければならないのだろうか。

²⁷寺崎克志「最適情報開示に関する一考察」、『目白大学 経営学研究』3号、目白大学, 2005. 3, p47.

筆者が実務経験から最低限見える化すべきと考える項目について、「業績情報」・「業務情報」・「勤務情報」に分類して、表 2-1 にまとめた。

表 2-1 カテゴリー別「見える化」項目

カテゴリ	見える化項目
業績情報	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高推移表 ・売上総利益率推移表 ・一般管理費推移表(科目明細有り) ・製造原価推移表(科目明細有り) ・経常利益率推移表 ・重要顧客別収益推移表
業務情報	<ul style="list-style-type: none"> ・売価(一般レート・特別レート) ・工程別仕上げ期限とその結果(メーカーの場合) ・外注先からの入荷予定日(メーカーの場合) ・発注日と入荷日(卸・小売の場合) ・最低在庫、注文先・ロット・連絡先
勤務情報	<ul style="list-style-type: none"> ・出退勤(出張)状況 ・勤務予定表(数カ月先まで) ・緊急連絡網(社内外) ・就業規則レベルの決まりごと ・めざす社員像 ・階層別に求められる社員の役割 ・めざす会社像 ・賞罰理由と賞罰結果

まず、「業績情報の見える化」について述べる。業績不振が続いている中小零細企業の経営者は、この情報の見える化には特に神経を使っている。筆者も心情は理解できるが、公開しなくて良い理由にはならない。組織成員として危機状態を共有することは、団結力の強化に繋がるため意義は大きい。しかし、悪戯に組織を動揺させてはならないので、業績不振企業の業績情報の見える化は、原価率の推移など組織成員が自身の仕事として理解しやすいものを推移表にして組織成員に示すなどの方法が考えられる。組織成員にそれを作成させることで業績情報の共有化を進めるとさらに良いと思われる。

一例として、職場で原価の低減策を検討させ、その低減策に基づき数値目標を作り、その目標と現状との乖離を埋めるべく組織的な活動を繰り広げさせると、組織のまとまりが醸成される。また、事務部門には、人件費を除く一般管理費の推移表を作成させ、経費増加要因や削減できない理由、または削減策を検討させる。人件費は、時間外勤務時間や時間外勤務手当の推移表を作成させることで人件費の変動費部分が明確になり、その推移表に付加価値生産高の推移表を合わせて表示することで、勤務時間で収入を得るのではなく、

付加価値生産高をその寄与度に応じ賞与で配分されなければならないという、「成果型報酬制度」の考え方を職場に根付かせることができる。この取り組みの継続により現状が数値化されて明確になり、将来予測も可能となる。そこで、5年後を見据えた数値目標の設定や実現のための経営戦略・経営計画を策定し、組織成員と共有すべく業績情報の見える化を図っていく。

次に、「業務情報の見える化」について述べる。工程管理は、全て公開しなければならない。各部署での作業期限や可否をイントラネットで見える化し、相互牽制や相互チェックとして活用する。また、中小零細企業の場合、売価は、一般的に顧客ごとに異なるが、営業担当者限りの「マル秘扱い」の企業が多い。営業担当者に全ての値付けに関わる業務が集中するとともに、相手先や企業内の連絡で時間がとられ、結果的に営業活動が、機能不全に陥っている場合が散見される。この場合、標準価格の設定など価格の見える化を行い、顧客から問い合わせを受けた者は誰でも標準価格についての説明が可能な状態を作ること、営業担当者が本来の営業に専念する時間を捻出していく。

最後に、「勤務情報の見える化」について述べる。組織成員のスケジュールをできる限り、先々まで公開する。特に、経営者や経営幹部のスケジュールの見える化は、部下の業務管理に役立つ。例えば、上司との同行訪問や自身が立案するプランの決裁目標日の設定、上司への報告、日常的には電話連絡への返答などで効率化が可能となる。さらに、目指す企業像や社員像、階層別に求められる役割や物事の善悪を判断する基準、違反者に対する懲戒理由と懲戒結果についての公開も効果的である。賞罰の見える化で組織成員としての行動の善悪が明らかになり、為すべきことが明確になる²⁸。

中小零細企業において、上記のような問題点が発生する原因は、組織をマネジメントしていく仕組みの欠如に起因する。従って、企業が存在する意義を組織内に示す基本的価値観の制定や浸透、並びに、物事の善悪を組織として明らかにし規律していく内部統制の仕組みづくりと浸透が必要となる。

わが国の企業社数の99.3%²⁹を占める中小零細企業は、石川（2004）の指摘にもあるように「非常に脆弱」で付加価値生産額・賃金の低さや劣悪な労働環境、設備の後進性など様々

²⁸伊藤公昭「凡事徹底の経営④～情報の見える化」、『MIETOPICS』No. 77, 三重銀総研, 2014. 7, pp. 18-19.

²⁹総務省ウェブサイト「平成21年経済センサス基礎調査」
<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2009/> (2014. 12. 24 閲覧).

な問題を抱えているが³⁰、その代表的なものとして、経営者の資質、従業員の資質など経営資源の「ヒト」に関する部分についてはここでは考察する。まず、経営者の資質の点であるが、現経営者の高齢化とそれに伴う事業承継の問題がある。経営者の高齢化に伴い³¹、チャレンジ意欲や経営スピードの低下など企業活力の低下をあげることができる。経営者の経験年数別の利益の傾向を見ると、経営者の経験年数が上がるにつれて、減益傾向となっており(図 2-1)、中小零細企業が成長を持続していくためには、事業承継による企業の若返りが重要である。その際、事業承継を円滑に推進する事業環境の整備をより一層推進することが必要となる。

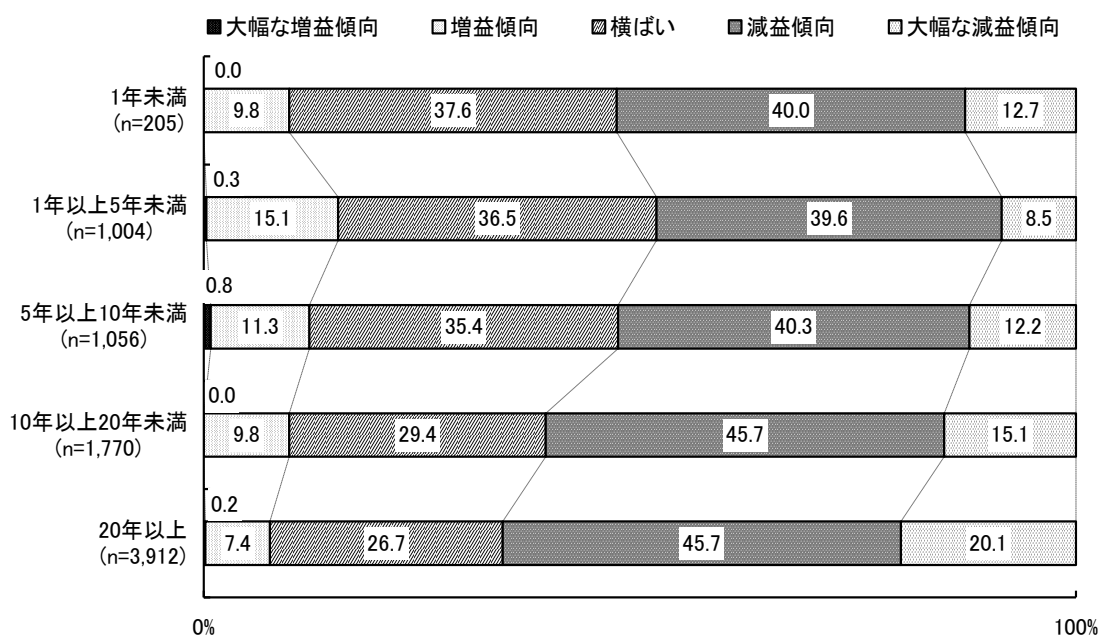


図 2 - 1 経営者の経験年数別利益の傾向

(出所)中小企業庁『中小企業白書(2012年版)』
 中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」
 (2011年12月、(株)野村総合研究所)

³⁰石川敬之「中小零細企業の成長要因と収益性」、『産開研論集』第16号, 2004. 3, p57.

³¹中小企業庁「第3部 第1章 人口構造の変化と中小企業に与えるインパクト」、『中小企業白書』(2006年版)

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusho/h18/index.html (2014. 12. 24 閲覧).

さらに、中小零細企業のほとんどが同族経営³²であることから、次世代の経営者は世襲されるため、リーダーとしての素養の有無に関係なく経営者になっているのが実態である。仮に同族以外のものを経営者として据えたとしても、株主は同族であることから、同族株主の意に沿わない改革などは困難を極める。従って、安楽城（2008）が指摘するように、能力を買われ同族以外の者が経営者となったとしても、その能力を発揮することは事実上かなり難しいと推察できる³³。

次に、従業員の資質について述べる。中小零細企業は、大企業に比して賃金水準が低く、労働時間、休暇制度、労働環境・福利厚生などの面においても見劣りすることから、就職希望者がそもそも少なく人員確保が難しい状況が継続している³⁴。また、人材の育成に関して、中小零細企業は、中途採用が多いこと、長期勤務希望者が大企業に比して少ないこと、人材を育てる風土に乏しいなど、競争力を維持拡大していくには非常に困難な状況にある。外部環境が大きく変化するなか、生き残りをかけて変化を求められているにもかかわらず、現実的には人材育成を継続的に進めていくことがかなり困難な状態が見て取れる。

中小零細企業の技術競争力について5年前と比較した調査では、8割強の企業で、技術競争力が高まっている、あるいは、従来の水準を維持していると回答している一方、2割弱の企業で、技術競争力が低下していると回答している（図2-2）。

³²特定同族会社（発行済株式総数の50%超を1株主グループにより支配されている会社）、同族会社（会社の株主等の上位3株主グループが有する株式数又は出資の金額等の合計が、その法人の発行済株式の総数又は出資の総額等の50%超に相当する法人）国税庁長官官房企画課『会社標本調査』，平成22年度分
<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon/top.htm> (2014.12.24 閲覧)。

³³安楽城大作，前掲，pp.60-61.

³⁴厚生労働省ウェブサイト「毎月勤労統計調査」
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1.html> (2014.12.24 閲覧)。

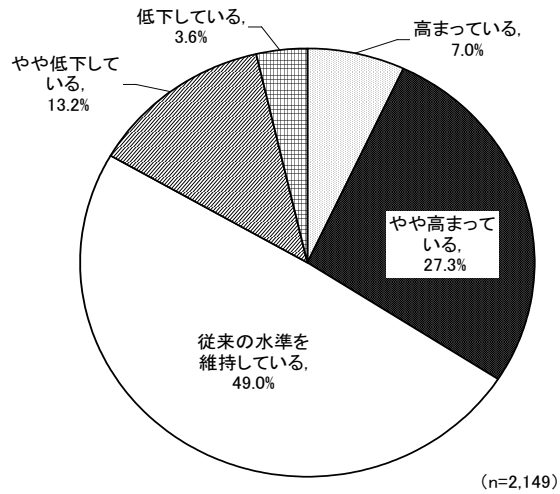


図 2-2 中小零細企業の技術競争力（5年前との比較）

（出所）中小企業庁『中小企業白書（2012年版）』
 中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」
 （2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））
 （注）従業員300人以下の企業を集計している。

また、技術競争力が低下していると回答した中小零細企業に、その理由を尋ねた結果は図 2-3 の通りであるが、様々な課題を抱えていることが見て取れる。特にその中でも「技術・技能承継がうまくいっていない」と回答する企業の割合が特に高く、技術・技能承継が大きな課題となっていることが明らかとなった。

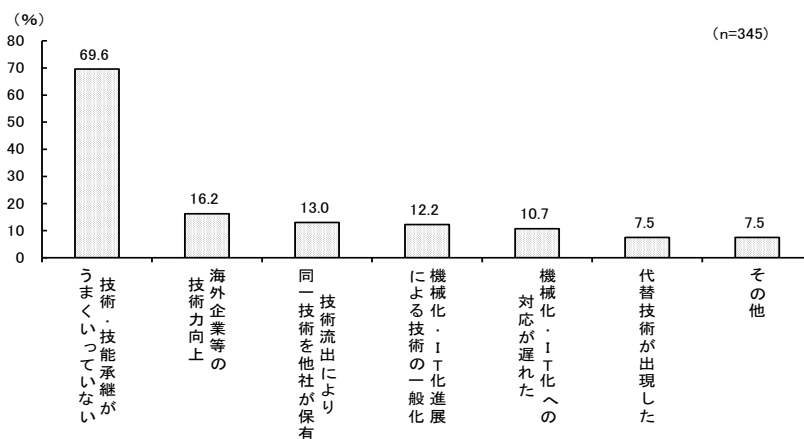


図 2-3 技術競争力の低下理由（複数回答）

（出所）中小企業庁『中小企業白書（2012年版）』
 中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」（2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））
 （注）技術競争力が「低下している」、「やや低下している」と回答した従業員300人以下の企業を集計している。

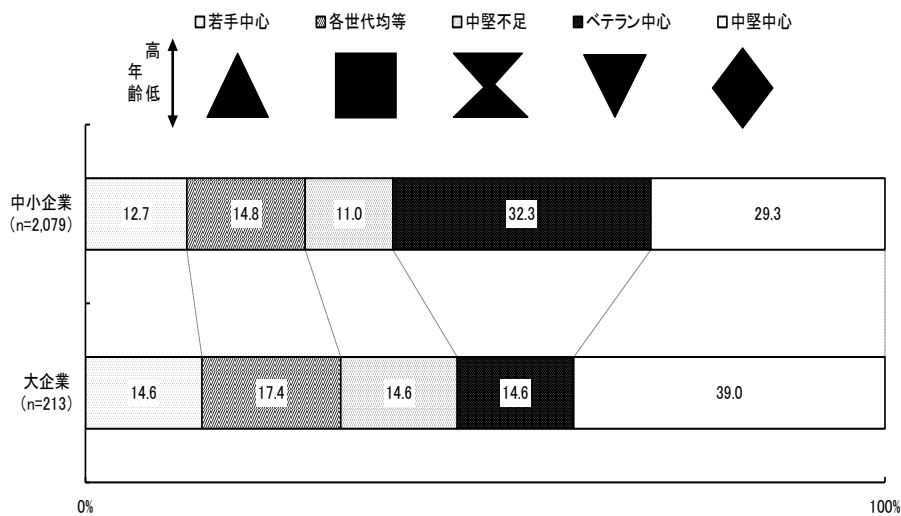


図 2-4 企業規模別技術・技能人材の年齢構成

(出所) 中小企業庁『中小企業白書(2012年版)』
 中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」(2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
 (注) ここでいう中小企業とは、従業員300人以下の企業をいい、大企業とは、中小企業以外をいう。

さらに、技術・技能人材の年齢構成を示した図 2-4 を見ると、中小零細企業の技術・技能人材の年齢構成は、大企業に比べて「ベテラン中心」の年齢構成となっていることがわかる。

つまり、技術・技能承継の問題を考えるに当たって、技術・技能人材の年齢構成がベテラン中心となっている中小零細企業では、技術・技能を承継すべき若手人材の確保ができていないことから、技術・技能の承継が困難になっているのではないかと考えられる。

そこで、若手の技術・技能人材の採用状況を図 2-5 に示したが、中小零細企業では、「計画通りに採用できている」と「まずまず計画通りに採用できている」と回答する割合は 35.7%と大企業に比べて低く、さらに、「採用を計画していない」との回答が 28%あり、採用を計画したものの計画通りにできていない状況も含め、中小零細企業の若手技術・技能人材採用の厳しさが明らかになった。

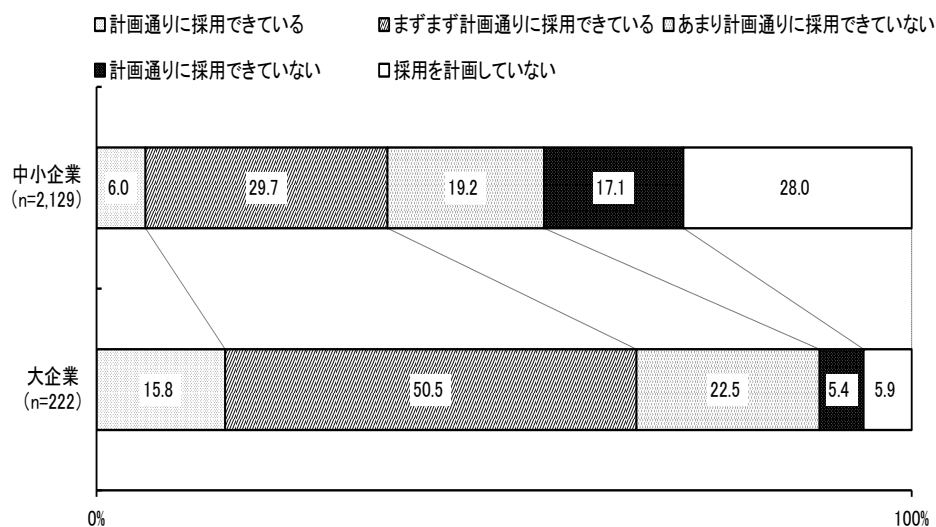


図 2 - 5 企業規模別若手技術・技能人材の採用状況

(出所) 中小企業庁『中小企業白書(2012年版)』

中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」(2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注)ここでいう中小企業とは、従業員300人以下の企業をいい、大企業とは、中小企業以外をいう。

以上、中小零細企業においては、組織体として為すべきことが実際には実現できていないことが、「ヒト」という経営資源一つを捉えても、数多く存在する。従って、それらを踏まえた上で、組織成員の能動的な活動を惹起し、持続的発展へと結び付けていくモチベーションの醸成を継続的・計画的に行うことで中小零細企業の存続可能性を高めるためにも、今回開発した SA シートを有効に活用したいと考える。

第2節 三重県内産業の概観並びに中小零細企業経営実態に関する調査

1) 三重県内産業の概観

三重県の産業構造に関する最大の特徴は、県内総生産に占める製造業比率の高さにある。全国の製造業比率が20.8%に対し、三重県は37.7%と、約17ポイント高くなっており、当県は製造業に強みを持つ地域であると判断することができる（図2-6）。

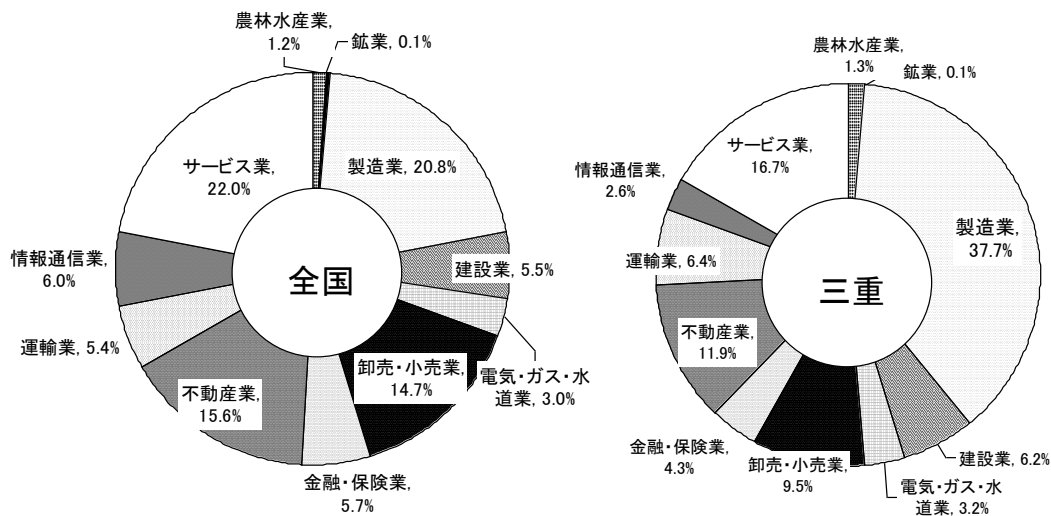


図2-6 産業構造比較（全国・三重県）³⁵

（出所）内閣府「県民経済計算（2010年度）」を基に筆者作成

2010年の三重県における製造品出荷額等約9.7兆円のうち、北勢地域は約6.8兆円と、隣の名古屋地区や滋賀県1県分、北陸3県分に匹敵する金額となっており³⁶、当地域がものづくりの集積地として、いかに大きな役割を果たしているかがわかる。

とりわけ、シャープ株式会社などの進出が相次いだ2004年頃より、伸びが急速に高まっている。なお、リーマン・ショックに端を発する世界的な景気低迷は三重県にも大きな影

³⁵ 内閣府ウェブサイト「県民経済計算」

http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin_top.html (2014. 12. 25 閲覧)。

³⁶ 工業統計調査の製造品出荷額等(2010年)について、名古屋地区は約7.5兆円、滋賀県は約6.6兆円、北陸三県（富山県・石川県・福井県）は約7.4兆円である。

経済産業省ウェブサイト「工業統計調査」

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html> (2014. 12. 24 閲覧)。

三重県ウェブサイト「工業統計調査」

<http://www.pref.mie.lg.jp/DATABOX/library/kougyo/index.htm> (2014. 12. 24 閲覧)。

響を与え、2009年には製造品出荷額等の大幅減を余儀なくされたが、早くも2010年には持ち直しに転じている（図2-7）。

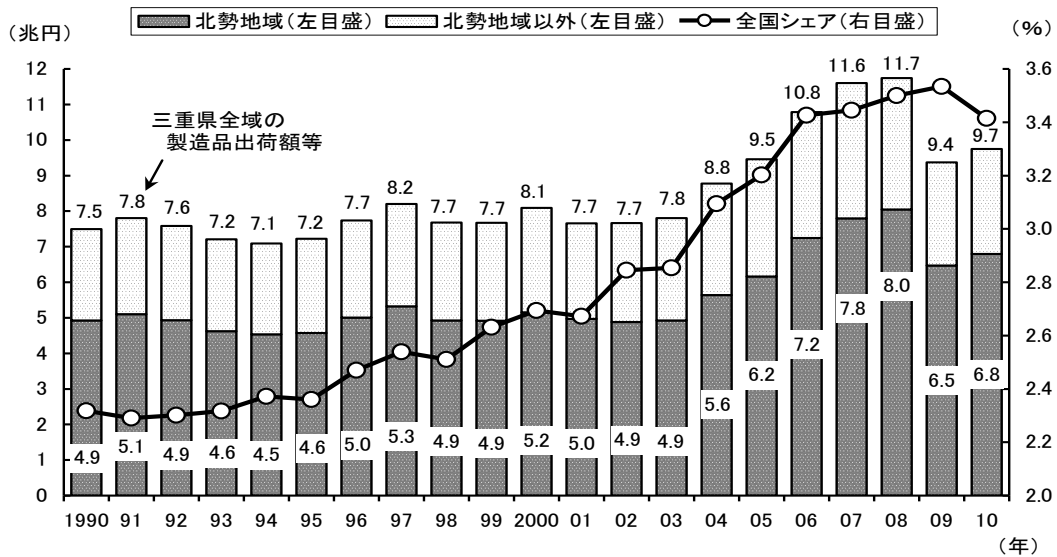


図2-7 三重県製造品出荷額等の推移

(出所)三重県「工業統計調査」を基に筆者作成

さらに、1950年以降10年刻みで製造業における各業種の出荷額を図2-8に示したが、わが国の産業構造の転換と相まって時代の潮流を上手く掴み、1950年代の繊維産業から、1970-80年代の石油化学産業へ、そして1990年代の輸送用機械産業、2000年以降の電気機械産業（電子デバイス）へとシフトし、現在では、電気機械26.5%、輸送用機械25.9%、石油化学19.8%と製造業の中でも3業種がバランス良く一定のシェアを占める成長を遂げている。このことは、産業の浮沈に伴う地域経済のリスク分散という意味で、隣県の愛知県において、製造業全体に占める輸送機械のシェアが過半を占めているのとは著しく様相を異にする（図2-9）。

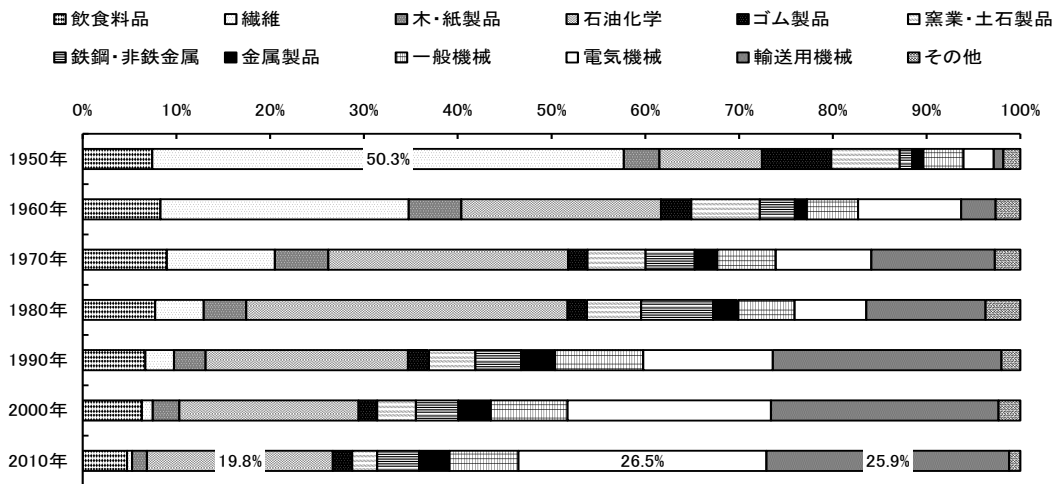


図 2 - 8 三重県製造業の業種別出荷額割合の変遷
(出所) 経済産業省、三重県「工業統計調査」を基に筆者作成

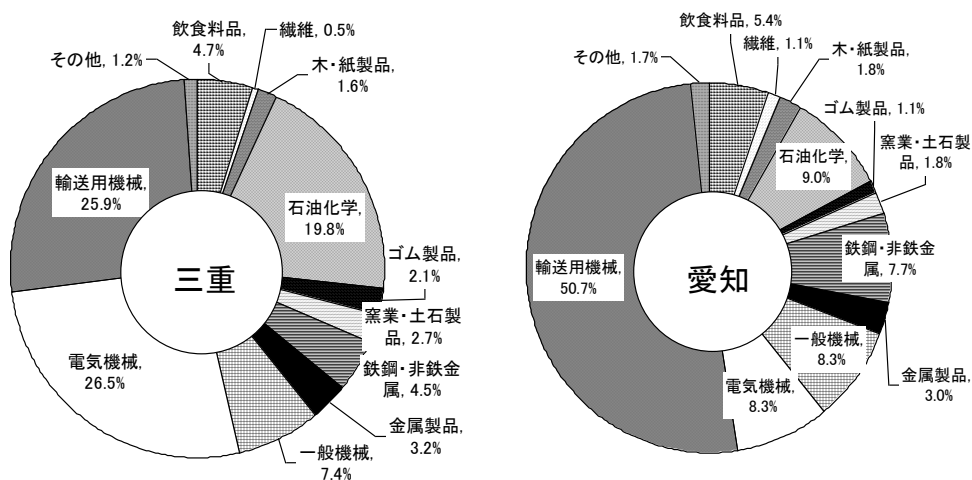


図 2 - 9 製造品出荷額等における産業別シェア比較 (三重・愛知)
(出所) 経済産業省「工業統計調査(2010年)」を基に筆者作成

このような状況を踏まえると、三重県においては、産業全体に占めるウェートの高い製造業の基盤を維持・強化していくことが、経済の持続的な成長には必要不可欠と考えられる。もっとも、過去 20 年間にわたる製造業の事業所数・従業者数をみると、事業所数はほぼ半減し、従業者は 2 割減となっている。これを従業者規模別にみると、より中小零細規模の事業所・従業者数の落ち込みが著しいことが見て取れる。とりわけ、従業

者数10人未満の事業所は、事業所数・従業者数ともに減少率が6割を上回っている（図2-10～11）。

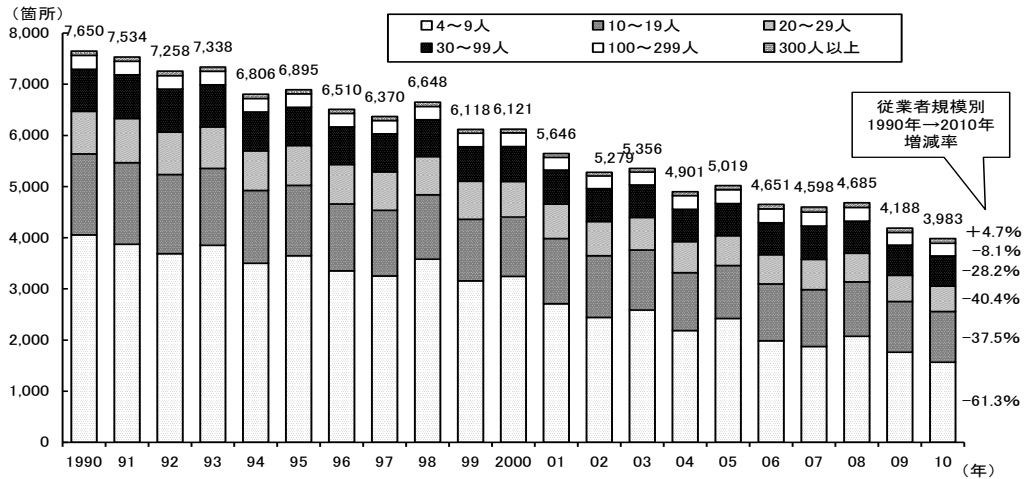


図2-10 三重県製造業の従業者規模別事業所数の推移
(出所)三重県「工業統計調査」を基に筆者作成

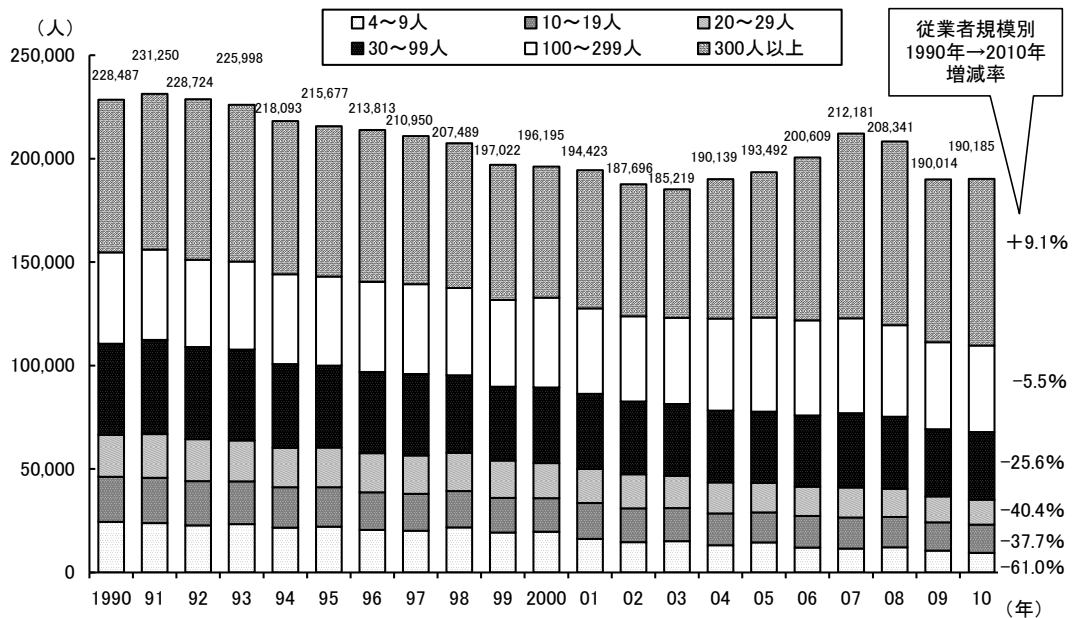


図2-11 三重県製造業の従業者規模別従事者数の推移
(出所)三重県「工業統計調査」を基に筆者作成

2) 中小零細企業経営実態に関する調査の目的

株式会社三重銀総研では、地域のシンクタンクとして継続的に三重県内の中小零細企業の経営実態を把握するため、半期に一度、景気動向等についての経営者アンケートを実施し、調査分析を行い、結果を公表している³⁷。

3) 調査の概要／アウトライン

調査対象は、株式会社三重銀総研の会員組織である三重銀経営者クラブの会員企業で、三重県に事業所を置く資本金1億円以下の法人企業約1,100社に実施している。

調査方法は、郵送によるアンケート調査で、1996年8月より調査を開始し、半期に1回の頻度で実施していたが、1999年より調査時期を毎年3月・9月の上旬～中旬に変更し、現在も継続的に実施している。毎回の回収率は、40%程度を維持している。

4) 調査結果

2014年4月実施の第36回経営者アンケート(2013年下期景況実績と2014年度上期見通し)は、調査対象企業社数1,017社、回収数427票(回収率39.9%)となった。地域・業種別の詳細は、図2-12の通り。

<地域別>			<業種別>		
北勢地域	298社	69.8%	製造業	112社	26.2%
中勢地域	97	22.7	基礎素材型製造業	27	6.3
南勢地域	1	0.2	ハルフ・紙・木材	5	1.2
伊賀地域	31	7.3	石油・化学	3	0.7
合計	427	100.0	窯業・土石製品	3	0.7
			鉄・非鉄	6	1.4
			金属製品	10	2.3
			加工組立型製造業	60	14.1
			一般・精密機械	13	3.0
			電気機械	6	1.4
			自動車関連	12	2.8
			その他製造	29	6.8
			生活関連型製造業	25	5.9
			食料品	15	3.5
			繊維品	5	1.2
			出版・印刷	5	1.2
			建設業	102	23.9
			非製造業	213	49.9
			運輸・通信業	23	5.4
			小売業	37	8.7
			卸売業	43	10.1
			不動産業	11	2.6
			電気・ガス・水道	22	5.2
			その他サービス業	74	17.3
			その他	3	0.7
			合計	427	100.0

(注)構成比は四捨五入のため合計が100.0%にならない場合がある。

図2-12 経営者アンケート調査対象者(地域別・業種別)

³⁷ 『三重銀経営者クラブ経営者アンケート調査結果』, No1-No36各号, 三重銀総研, 1996-2014.

経営者アンケート調査（1996 年度上期～2014 年度上期）を基に、三重県内景気判断 D. I. 及び全国景気判断 D. I. を図 2-13 に示す。

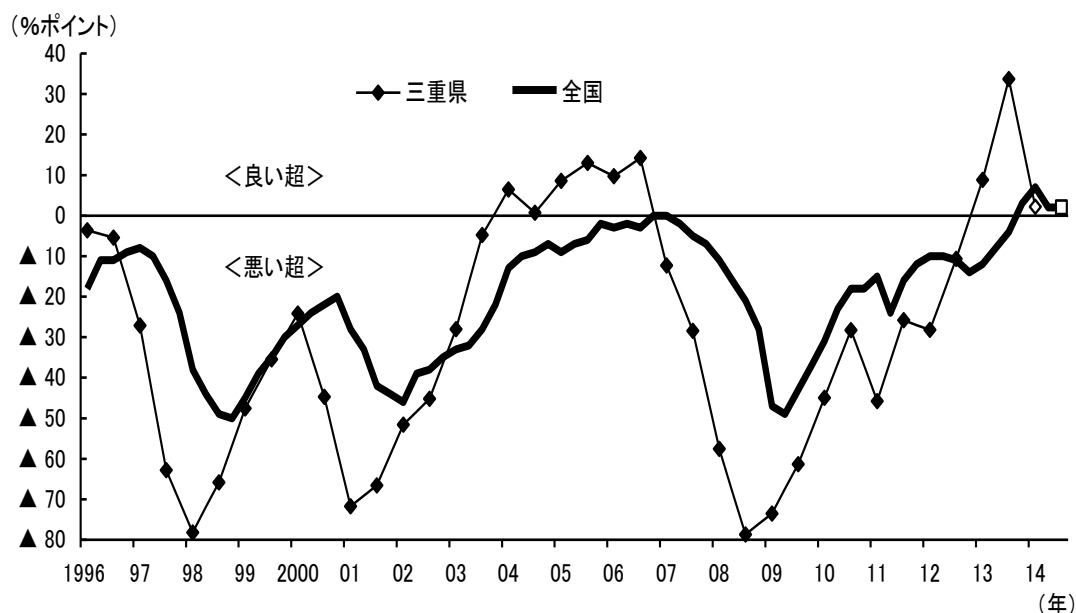


図 2-13 三重県内景気判断 D. I. 及び全国景気判断 D. I.

(出所)日本銀行「日銀短観」、(株)三重銀総研「経営者アンケート」を基に筆者作成
(注)白抜きは見通し。

三重県内の景気については、調査開始（1996 年度上期）以降の三重県内景気判断 D. I. の推移をみると、36 回の調査のうちプラスとなったのは 8 回のみで、その他 28 回はマイナス圏内で推移している。このうち、マイナス幅が最大となったのは、2008 年度下期（▲78.7）のリーマン・ショック直後である。足もとは着実に回復傾向を示し、2013 年度下期で 2 半期連続プラス、2014 年度上期もプラス予想である為、3 半期連続のプラスと経営者の景況感は底堅く推移する見通しである。また、本調査に日本銀行の全国景気 D. I. を重ねたところ、全国では、同期間中ほぼマイナス圏で推移している。

三重県は、1998 年の消費税導入後の不景気・アジア通貨危機、2001 年の IT バブルの崩壊や 2008 年のリーマン・ショックなどの経済的激震による急激な景気下降とその後の景気回復という日本レベルの影響の弾力性が極めて高い県であることが図 2-13 から判断できる。

次に、自社の業況を売上高と利益状況の面から調査した結果を、製造業・建設業・非製

造業に分類して、売上高 D. I. 及び利益状況 D. I. で、図 2-14-1～2 に示す。

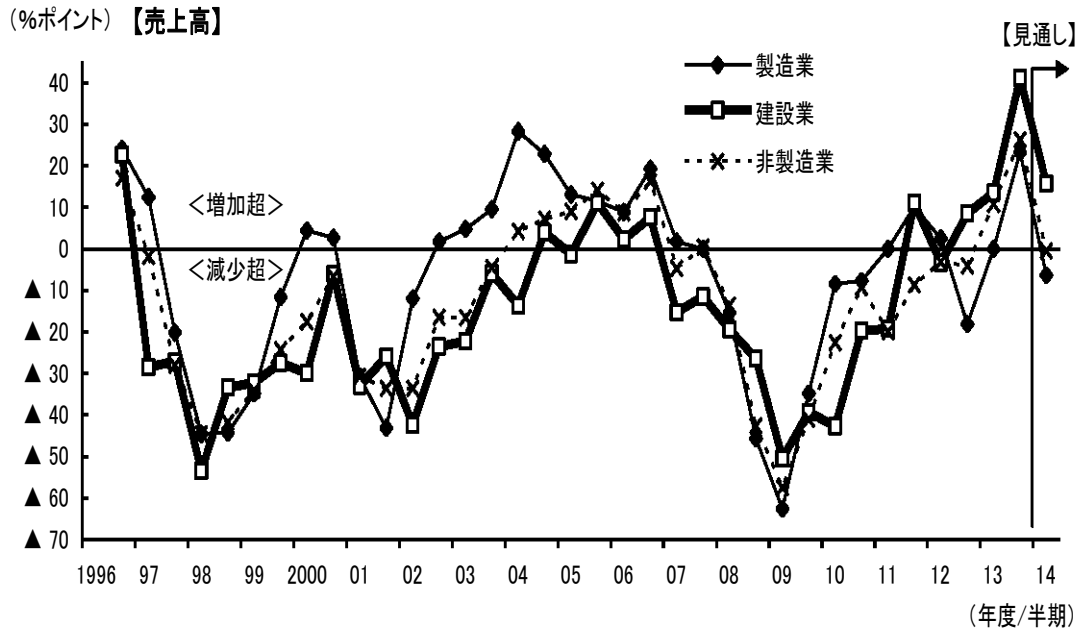


図 2-14-1 三重県内中小零細企業の売上高 D. I. の推移

(出所) (株)三重銀総研「経営者アンケート」

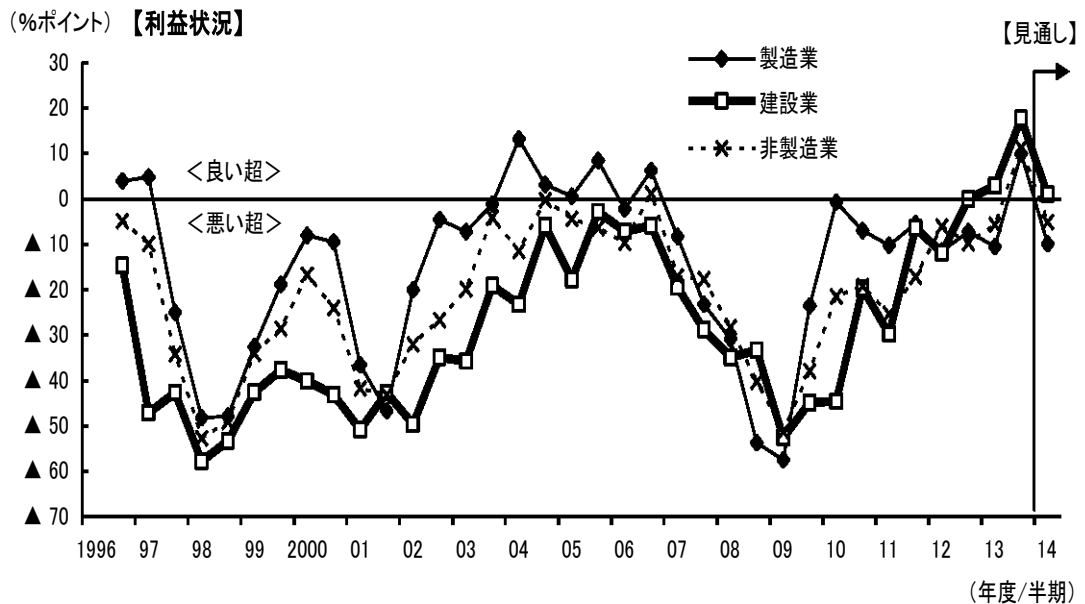


図 2-14-2 三重県内中小零細企業の利益状況 D. I. の推移

(出所) (株)三重銀総研「経営者アンケート」

売上高について、製造業においては比較的プラス圏内で推移しているものの、建設業、非製造業では概ねマイナス圏内で推移している。足もと、製造業・非製造業は2半期連続で改善しプラスとなったほか、建設業は3半期連続のプラスとなっている。但し、2014年上期の見通しは、建設業を除いてマイナスに転じる見込みである。これは、消費税増税に伴うマイナス影響を加味したものと考えられるが、建設業は東日本大震災復興需要と積極的な財政政策に基づく公共投資の継続予測によるものと推察される³⁸。

また、利益状況は、リーマン・ショック以降回復の兆しを見せているものの、建設業を除いてほぼマイナス圏での推移となり、厳しい状態が継続している。

次に、設備投資の実施状況、在庫状況、雇用状況を調査した結果を図2-15-1～3に示す。

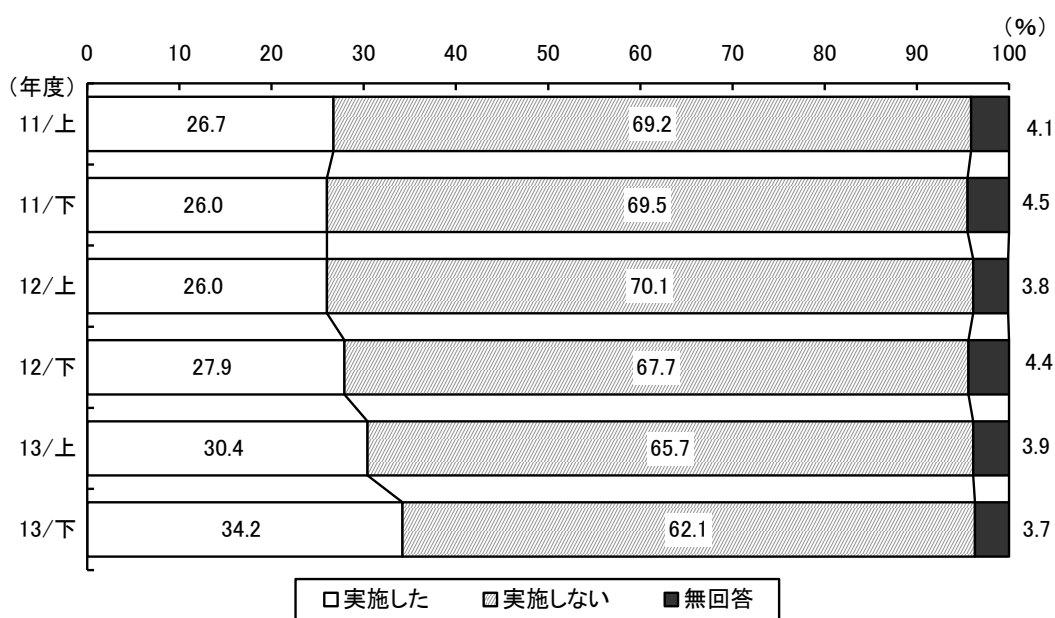


図2-15-1 三重県内中小零細企業の設備投資実施状況の推移

(出所)(株)三重銀総研「経営者アンケート」

³⁸ 財務省ウェブサイト「平成25年度補正予算」では、1.競争力強化策、2.女性・若者・高齢者障害者向け施策、3.復興、防災・安全対策の加速の三本柱で総額約5.5兆円を計上し、そのうち3.復興、防災・安全対策の加速として約3.1兆円を計上した。

http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2013/hosei251212.htm(2014.12.26閲覧)。

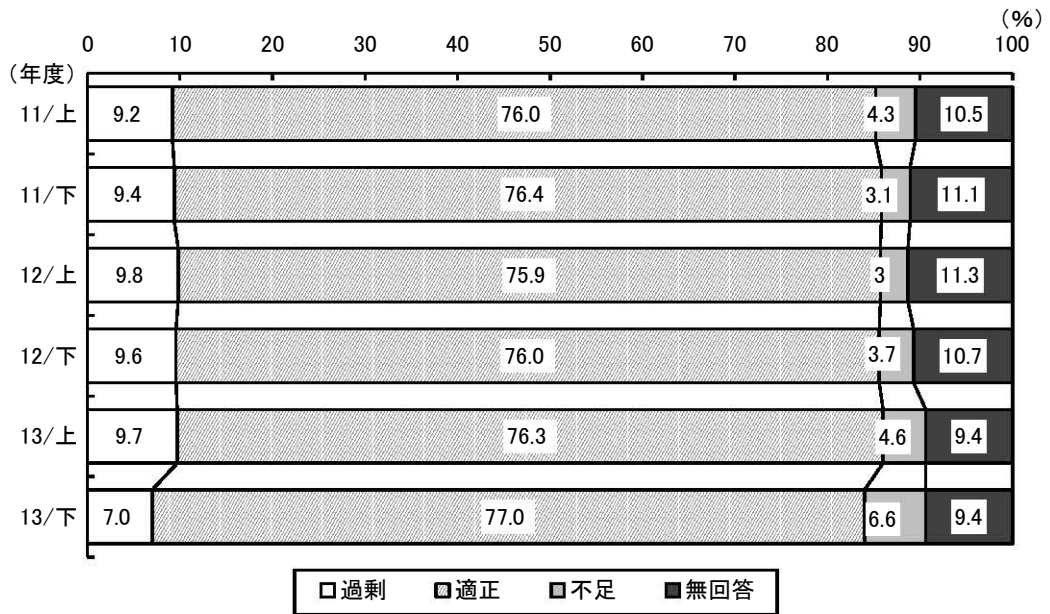


図 2-15-2 三重県内中小零細企業の在庫状況の推移

(出所) (株)三重銀総研「経営者アンケート」

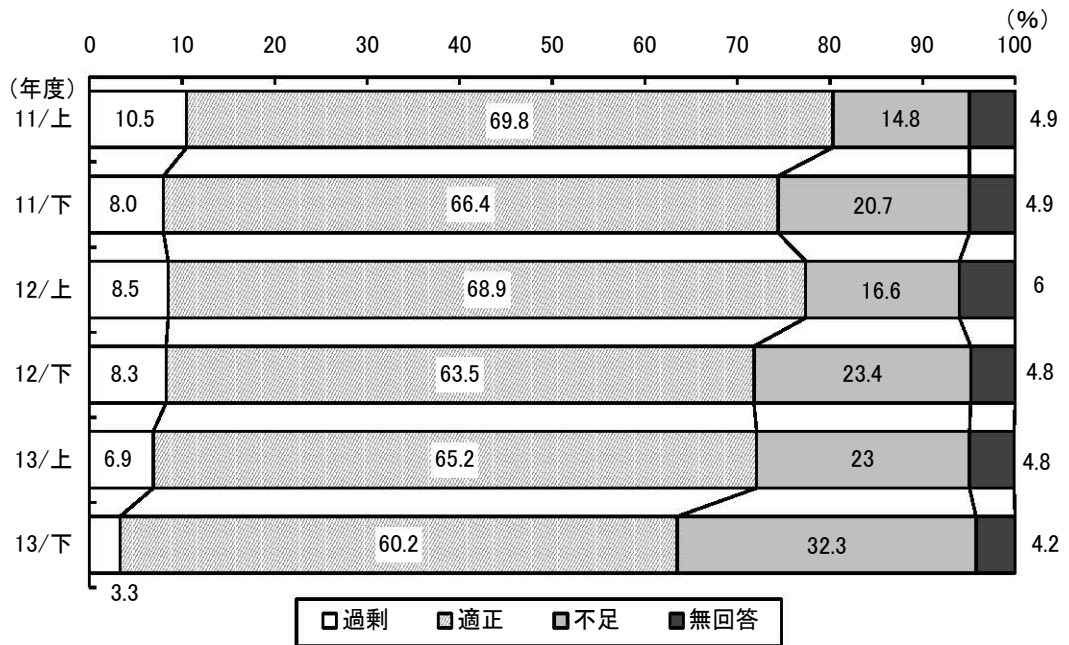


図 2-15-3 三重県内中小零細企業の雇用状況の推移

(出所) (株)三重銀総研「経営者アンケート」

設備投資については、若干改善してきてはいるものの依然 60%を超える企業で実施していない。在庫状況は、「不足」とみる企業の割合が 6.6%と 2012 年上期以降増加傾向にあり、「過剰」とみる企業の割合は前期比 2.7 ポイント減少した。雇用状況は、「不足」とみる企業の割合が 32.3%と前期比 9.3 ポイント増加する一方、「過剰」とする企業の割合は 3.3%と 2012 年上期以降減少傾向にある。

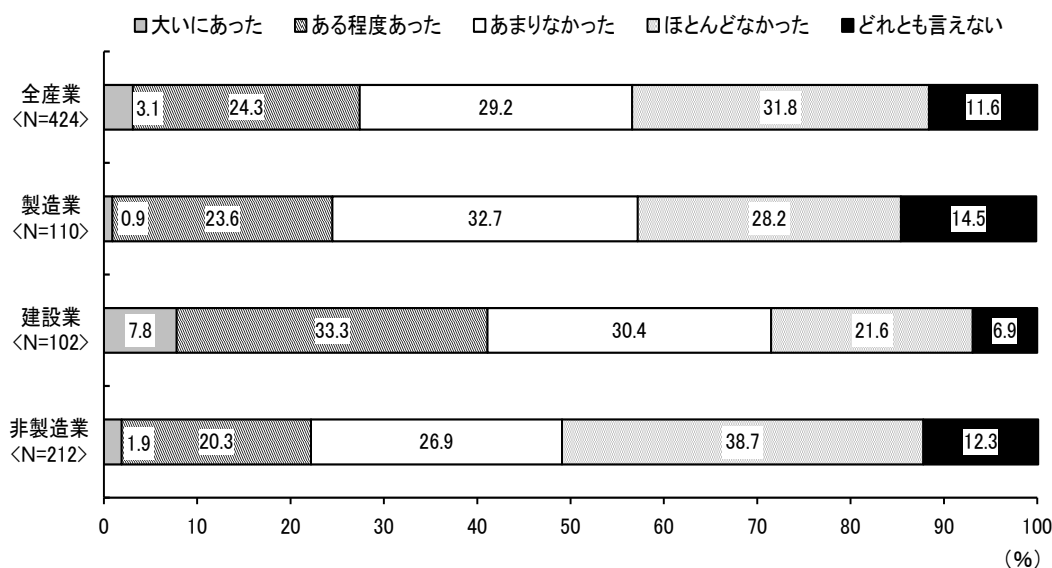


図 2-16 三重県内中小零細企業のアベノミクス効果の自社業績への影響

(出所) (株)三重銀総研「経営者アンケート」

最後に、第 1 章で触れたアベノミクス効果について、2014 年 3 月時点での自社業績に対する影響調査結果を図 2-16 に示す。「大いにあった」・「ある程度あった」と回答した企業の割合は全産業で 27.4%となった。業種別では、建設業のその割合が 41.1%、製造業の同 24.5%、非製造業の同 22.2%の順となった。その背景として、建設業では、機動的な財政政策による公共工事の増加が大きく寄与したものと推察される³⁹。

³⁹ 財務省ウェブサイト「平成 24 年度補正予算」「平成 25 年度予算政府案」平成 24 年度補正予算案閣議決定公共事業約 3.8 兆円 (2013. 1. 15) ・平成 25 年度予算閣議決定公共事業約 5.3 兆円 (2013. 1. 29)。

http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2012/hosei250115.htm
(2014. 12. 24 閲覧),

http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2013/seifuan25/index.htm
(2014. 12. 24 閲覧).

5) 考察

明治初期以降、三重県では輸出品として生糸の生産が注目され、現在の東洋紡株式会社の前身である三重紡績所が設立されるなど、わが国の近代産業の発展とともに繊維産業が隆盛を極めた。戦後、四日市コンビナートが形成され 1970-80 年代は三菱化学株式会社に代表される石油化学産業へ、そして 1990 年代は本田技研工業株式会社に代表される輸送用機械産業、2000 年以降はシャープ株式会社や株式会社東芝に代表される電気機械産業（電子デバイス）へと三重県内の産業は、時代の流れにあわせて製造業を中心に順調にシフトしていった。

従って、製造業のウェートが全国的にも高いのだが、このところの円高やグローバル化の進展は大企業の海外進出を加速させたものの、その部品加工や周辺業務を下請や外注等の形で担っていた中小零細企業はグローバル化に対応しきれていない⁴⁰。結果として、図 2-10~11 でも明らかなように、三重県においても 300 人を超える中小企業に労働力が吸収され、それ未満の中小零細企業の事業所数・従事者数は、大きく減少している。

今後の三重県を考えると、地元中小零細企業は、下請企業・関連企業としての役割も果たしつつ、独自の技術やサービスを磨き、新たな新事業を展開することで、大企業の社内事情に大きく影響されない企業へと生まれ変わらなければならないが、そのために必要な設備投資や人材の育成などの積極的な施策が実施されていないことが図 2-2~2-5 並びに図 2-15-1、図 2-15-3 の調査結果から明らかになった。

中小零細企業の実情は、第 1 節で示したように事業を行う上での基本的な考え方や決まり事すらない状態で、このまま手を拱いていると企業数はさらに減少の一途を辿る可能性が高いので、基礎経営力を高めることに主眼を置き、基本的価値観の策定・浸透及び内部統制の確立・浸透を通して、発展へと導いていかなければならない。

従って、この状況の打破を、中小零細企業の経営者本人に加えて、お金や情報の面で様々なネットワークを持つ地域金融機関が積極的にかかわることで、産学官金が協働し総力を挙げて、これら地元中小零細企業の存続可能性を高めるための手立てを打っていかねばならない。

⁴⁰ 中小企業庁「第 2 部 第 2 章 国外の成長機会の取り込み」、『中小企業白書』（2010 年版）、2010. 7. pp. 153-154.
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h22/h22/index.html> (2014. 12. 25 閲覧)。

第3章 企業の基本的価値観と内部統制

第1節 企業の基本的価値観の組織内浸透と内部統制の組織内浸透

企業を取り巻く環境が、企業の規模・歴史・業績を問わず一層複雑化するなか、企業が継続的に自己変革を行い健全に存続していくためには、人的要素の効果的な活用・強化並びに一定方向への組織誘導が特に重要になる。つまり、P. F. ドラッカー(2000)の「企業活動はマーケティングとイノベーションによる顧客の創造である」との指摘の通り⁴¹、環境適応型企业として環境変化に対応しつつ自社の企業価値を創出できるか否かが存続の鍵を握る。

わが国の大半を占める中小零細企業において、組織として大切にしなければならない決まりごとや規律の遵守など確実にマネジメントされるべきことが、現実にはされていないなど、事業経営的観点から見た課題は多々あるが、このことは、基本的価値観の組織内浸透の欠如と内部統制の組織内浸透の曖昧さに起因する⁴²。筆者は、18年にわたるコンサルタント業務において数多くの中小零細企業と関わってきたが、これらのことが企業の成長や健全な組織運営を阻んできた事例をたくさん目の当りにしてきたので、以下に2社の事例を示す。

甲社は従業員数20人ほどの中小零細企業で商社を営んでいる。コンビナートの大企業を主力顧客とし、その顧客から依頼されたものは取り揃えて供給することを中心業務としていた。社内規則などはきちんと制定され、運用も確実に実施されていたが、基本的価値観やそれを将来展望に落とし込んだ目標は無く、今期数値目標の実行のみが命題となっている企業だった。従って、甲社では、顧客の要望の変化に対して企業としてどのように存在意義を見出していくか、そのためにどのような人材を育成するか、経営資源をどのように集中して強みを発揮していくかについて全く検討されておらず、取り組みもなされていなかった。そのようななか、主力顧客の要望が、商品の供給からメンテナンスへと変化していったのだが、その要望には応えることができず、業績を悪化させていった。筆者は、基本的価値観の制定と今後それをどのような形で具現化していくかを議論し、提案力の強化

⁴¹ P. F. ドラッカー (著) 上田惇生 (編訳) 『チェンジリーダーの条件』, ダイヤモンド社, 2000, pp. 30-32.

⁴² 基本的価値観: 「組織にとって欠かせない不変の主義、利益の追求や目先の事情のために、まげてはならないもの」と定義する。わが国では、経営理念と同義語として論じられる場合が多い。筆者は、チェックシートを活用する関係から、基本的価値観を表現したものを経営理念と表わす。

のための品ぞろえや提案書の作成、技術力向上のための研修会を実行していった。結果として、主力顧客からの引き合いが徐々にではあるが増加に転じ、甲社の業績は回復に向かった。その後もメンテナンスができる人材の育成と環境整備を行っているので業績は安定している。しかし、業績が悪化した時に、基本的価値観や将来を展望した自社の在り方まで考えた行動を起こしていなければ、現在においても甲社の営業スタイルに大きな変化は無く、主力顧客向け売り上げは大幅に減少し、存続をかけて企業規模の縮小もありえたと推察する。

乙社は従業員数 30 人ほどの中小零細企業で鉄工業を営んでいる。地元ゼネコンを主力顧客とし、H 型鋼など鋼材加工を中心業務としていた。基本的価値観や将来に向けての展望も描けていたが、組織上の問題を抱えており業績不振に陥った。組織上の問題とは、組織と権限に関する事で、営業担当が売価決定権を持っていたこと、経理担当の 1 人が全ての支払事務を担当していたことに起因する。前者の営業面では、売り上げを重視するあまり採算を度外視した受注が増加し不採算工事が常態化していた。後者の経理面では、経理担当者の横領が行われていた。対策としては、組織と権限の見直し及び権限の集中回避を旨として、売価決定は企業内稟議を要するものとし、不正を行った経理担当者は解雇処分にするとともに経理事務は複数で行うようにした。結果として、不採算工事は大幅に減少し、不正はできない組織になったことから、企業内に規律遵守の風土が少しずつ根付きつつある。しかし、業績悪化が常態化した時に、組織と権限の見直しを行わず内部統制の仕組みの確立を放置していたならば、確実に自己資本を食いつぶし、存続は危うかったと推察する。

第 2 章の調査結果及び上記 2 つの事例の通り、企業が存続・繁栄するためには、意思決定や行動を起こすための根源となる哲学・意思である基本的価値観を明らかにすること及びそれを組織内に浸透させること、さらには、組織内に明確な規律を確立していく内部統制の浸透の意義は大きいのである。また、以上の問題点を可視化し、解決することで企業の存続可能性は高まる。

従って、経営者は、基本的価値観の組織内浸透を図り、組織成員の積極的なコミットメントを引き出し、そして自身が掲げた理想に向かって迅速かつ的確に課題解決にあたることで、組織成員をリードする必要がある⁴³。経営者による経営理念の普及浸透に関し、奥

⁴³瀬戸正則「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究－同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に－」、『経営教育研究』Vol. 11, No. 2,

林(2003)は、「経営理念の組織成員への周知は、組織成員の価値観の共有を促進する」とし⁴⁴、浅野(1991)は、「経営理念は、人々のエネルギーを集結させるところに重大な意義をもつ」と指摘している⁴⁵。また、バーナード(1968)は、「予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤である」として、経営者が理想に向けてリーダーシップを発揮する意義を説いているが⁴⁶、筆者も同様に経営者のリーダーシップを重視する。

一方、E.H. シャイン(2004)は、基本的価値観の組織内浸透の難しさを以下のように指摘している⁴⁷。「企業は社歴を経るにつれて、独自の企業風土や規範を形成して行き、かつて成功をもたらしてきた企業風土や規範そのものが、環境の変化に伴い新たな対応が求められているにもかかわらず組織成員が気付くことを困難にし、結果として、戦略の阻害要因になってしまうこともある。」

また、嶋多(2013)の「経営理念や行動規範があるものの形骸化は否めない」との指摘⁴⁸や上記乙社の事例でも明らかのように、基本的価値観の浸透だけでは継続的に健全な企業運営は行えないのである。特に、現代における消費者意識の高まりや情報化社会の進展により、企業が自らの社会的な信頼を失わせるような不祥事は、企業にとって致命的リスクになっている。

このことは経営者であれば当然認識しているはずであるが、現実には企業不祥事は後を絶たない。直近では、株式会社カネボウ化粧品の白斑事件(2013.9.11 第三者委員会報告書公開)、株式会社阪急阪神ホテルズ等有名ホテル・百貨店の食品原材料における景品表示法違反(2013.12.19 消費者庁再発防止措置命令)、株式会社ベネッセコーポレーションの名簿流出事件(2014.7.9 発覚)や株式会社木曽路の牛肉偽装表示(2014.8.15 発覚)などが発生した⁴⁹。株式会社カネボウ化粧品については、詳細な調査報告書が上がっているが、

2008, p126, p132.

⁴⁴ 奥林康司『入門人的資源管理』, 中央経済社, 2003, p14.

⁴⁵ 浅野俊光『日本の近代化と経営理念』, 日本経済評論社, 1991, p10.

⁴⁶ Barnard, Chester I (著)山本安次郎他(訳)『新訳経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968, p295.

⁴⁷ E.H. シャイン(著)金井壽宏(監訳)尾川丈一, 片山佳代子(訳)『企業文化—生き残りの指針』, 白桃書房, 2004, p13, p23 .

⁴⁸ 嶋多明夫「経営倫理の実効的な企業内制度化のための経営理念と監査役監査」, 『日本経営倫理学会誌』第20号, 2013, pp. 106-107.

⁴⁹ ふじ合同法律事務所 弁護士中込秀樹, 弁護士松永暁太『調査報告書: 株式会社カネボウ化粧品』, 2013.9.9, pp. 1-27,

消費者庁ウェブサイト「報道発表資料」

<http://www.caa.go.jp/action/press/2013/index.html> (2014.12.22 閲覧),

お客様からの問い合わせに対応する内部統制システムに問題があり、事態の発見を遅らせ被害が拡大したと考えられる。また、景品表示法違反では、国内外の主要雑誌が行う読者アンケートで長年にわたり最高レベルの評価を得ており、「信条」と訳される「クレド」の浸透で日本でもトップリーダーと評されてきた株式会社阪神ホテルシステムズが運営するザ・リッツカールトン大阪も含まれていた。木曾路の牛肉偽装表示については今後原因究明結果を待たねばならないが、原価管理が料理長の人事評価に直接結びつく評価システム、仕入れ量と販売量のチェックやコンプライアンス教育の不徹底に原因があるというのが同社の自己評価である。

また、株式会社東京商工リサーチのまとめによると、2014年1月から6月の全国企業倒産件数は5,073件で、前年同期比9.7%減、上半期としては5年連続で減少し、1991年(4,723件)以来の低水準とのことであるが、好況期に増加傾向を示す放漫経営による倒産は263件で前年同期対比5.2%増加した。さらに、放漫経営のうち、「事業上の失敗」による倒産件数は横ばいであったものの、投資による損失など「事業外の失敗」による倒産が59.2%増の43件との調査結果である⁵⁰。

この件に関し、米国の組織犯罪学者D.R. クレッシー(1953)は、不正のトライアングル理論を提唱している⁵¹。本理論によると、不正は客観的事情(機会)と主観的事情(動機・正当化)の3要素が全てそろった時に起こると指摘する。例示すると、①上司のチェックが形骸化されており不正を行おうとすれば可能な状態(機会)で、②本人は生活苦など金銭に対する切迫した欲求(動機)があり、③一時借用するだけで盗むわけではない(正当化)というように、自分に都合の良いように物事を解釈する場合などである。

この研究からも明らかなように、心に弱さを持ち合わせている人間を組織成員としてい

消費者庁ウェブサイト「報道発表資料」

<http://www.caa.go.jp/action/press/2014/index.html> (2014.12.22 閲覧),

消費者庁ウェブサイト「News Release 近畿日本鉄道株式会社、株式会社阪急阪神ホテルズ及び株式会社阪神ホテルシステムズに対する景品表示法に基づく措置命令について」, 2013

http://www.caa.go.jp/representation/pdf/131219premiums__1.pdf (2014.12.22 閲覧),

消費者庁ウェブサイト「News Release 株式会社木曾路に対する景品表示法に基づく措置命令について」, 2014

http://www.caa.go.jp/representation/pdf/141015premiums_1.pdf (2014.12.22 閲覧).

⁵⁰株式会社東京商工リサーチ, 『平成26年上半期・平成26年6月度倒産月報』, 2014, pp. 3-6.

⁵¹ 独立行政法人情報処理推進機構『組織内部者の不正行為によるインシデント調査－調査報告書－』, 2012. 7, p10.

渋川紀子「成年後見人による犯罪の現状と対策」, 『都市社会研究』, 2014, pp. 98-101.

る企業ゆえに、経営者を含めた気の緩みや企業内において不正が起こらない仕組み作りを含めて、リスク管理に関するシステムの確立及びそれらが継続して改善されていく体制の構築を図らないことにはリスク防止は困難である。

市古（2007）は、内部統制基準について、会社法と金融商品取引法では、前者が取締役の注意義務の履行を、後者が財務報告の信頼性の確保を目的としているため、内部統制の内容が異なっていることを指摘している⁵²。また、内部統制の中に「会社の誠実性や倫理観」など基本的価値観の一部と思われるものも存在する。しかし、筆者の主張する基本的価値観の組織内浸透と不祥事が起こらない体制づくりなどの内部統制の組織内浸透を車の両輪として継続的にPDCAを回していくことで企業経営を論ずるという2つを優劣の無い重要なマネジメントの柱とする内容にはなっていない。

つまり、次節で述べるように、それぞれに関する先行研究は進んでいるものの、両者を両輪と考え問題提起を行った研究はなされていないのである。筆者は、企業経営に長年かかわってきた実務家として、それら2つを1つのものとしてマネジメントすることの意義を強く主張する。

第2節 企業の基本的価値観の定義・機能と浸透メカニズム

企業の基本的価値観に基づく経営の重要性について、トム・ピーターズとロバート・ウォータマン（1983）は、「自社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ。働く人の誰もが仕事に誇りを持つようにするためになにをなしているかと自問せよ。10年、20年さきになって振り返ってみるとき、満足感をもって思い出せることしているかと自問せよ。」と説いている⁵³。また、ジェームズ・C・コリンズとジェリー・I・ポラス（1995）は、「ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先進的な企業であり、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業」をビジョナリーカンパニーと定義し⁵⁴、これらの企業は卓越した企業として繁栄し続けるとする。さらに、「基本理念」であるところの「基本的価値観や目的（存在理由）を大切にしている」とも述べている。加藤雄士（2010）も「経営理念は、借りものであってはならず、

⁵²市古勲「日本における内部統制制度化の現状—コーポレート・ガバナンスの観点から—」、『東海学園大学研究紀要』第12号、2007、p13。

⁵³ トム・ピーターズ、ロバート・ウォータマン（共著）、大前研一（訳）『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』、講談社、1983、p475。

⁵⁴ ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス（著）山岡洋一（訳）『ビジョナリーカンパニー』、日経BP出版センター、1995、p3、p12。

本物でなければならない」と指摘している通り⁵⁵、経営者は基本的価値観の重要性を理解し、改めて深く考え直すとともに、企業運営に反映させていくべきであると筆者は考える。

そして、企業が、基本的価値観を作成する場合、「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか」、という問いを立てて、思いつくものを箇条書きにする。そして、それらの項目に対して、「状況が変わって、この基本的な価値観のために業績が落ち込むことがあっても、それを守り抜こうとするだろうか」という問いを改めて行うことで固めていくことができる。

基本的価値観について、社内外に明確に発信している数社ものを図 3-1 に例示する。情報通信テクノロジー企業の富士通では、FUJITSU Way を制定し、企業が大切にすべき基本的価値観を「企業指針」として明らかにしている。また、情報システムの設計企画を業とする富士通の子会社富士通エフサスは、FUJITSU Way をベースに、独自の「企業理念」として基本的価値観を表している。基本的価値観を示す表現方法は、各社各様であるが、前述のエクセレント・カンパニーの「基本理念」の形式と同様のスタイルで制定した企業に、JASDAQ 上場企業でユニットハウス・トランクルーム製造販売の三協フロンティアがある。同社は、基本理念を「目的」と「基本的価値観」に分け、「目的」を社会への貢献、「基本的価値観」を開拓の精神、普段の努力、誠実な意志と定めている⁵⁶。

⁵⁵加藤雄士「経営理念の作成方法に関する考察—心理学のアプローチを手がかりとして—」, 『ビジネス&アカウンティングレビュー』, 2010, p49.

⁵⁶富士通ウェブサイト「富士通グループの理念・指針」

<http://www.fujitsu.com/jp/about/philosophy/> (2014. 12. 22 閲覧),

富士通エフサスウェブサイト「CI(企業理念体系)」

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fsas/about/philosophy/> (2014. 12. 22 閲覧),

マツダ E&T ウェブサイト「基本的価値観」

<http://www.mazda-eandt.co.jp/corporate/compliance.html> (2014. 12. 22 閲覧),

NTN ウェブサイト「会社情報 企業理念体系」

<http://www.ntn.co.jp/japan/corporate/idea/index.html> (2014. 12. 22 閲覧),

三協フロンティアウェブサイト「企業理念」

<http://www.sankyofrontier.com/corporate/policy.html> (2014. 12. 22 閲覧).

企業名	基本的価値観	
富士通(株)	企業指針	
	目指します	
	社会・環境	社会に貢献し地球環境を守ります
	利益と成長	お客様、社員、株主の期待に応えます
	株主・投資家	企業価値を持続的に向上させます
	グローバル	常にグローバルな視点で考え判断します
	大切にします	
	社員	多様性を尊重し成長を支援します
	お客様	かけがえのないパートナーになります
	お取引先	共存共栄の関係を築きます
技術	新たな価値を創造し続けます	
品質	お客様と社会の信頼を支えます	
(株)富士通エフサス	企業理念	
	私たちのミッション(社会的役割)	
	卓越した技術力を基盤に、お客さまと共に、安心できるICTインフラ環境の追及と、未来につながる価値の創造を通じて、豊かな社会の発展に貢献します	
	私たちのポリシー(経営姿勢)	
	お客様と共に	お客様起点で考え行動する、かけがえのないパートナーを目指します 絶えざる革新スピード重視の経営で、品質と信頼を高めます
	社員を大切に	社員の自主・自律性を尊重し、生き生きと働ける環境を創ります 社員の社会的価値の向上を支援し、活動の努力と成果を評価します
社会との調和	社会の一員として、志を高く遵法精神と倫理観を深めます 地球市民として、環境保全と地域社会への貢献に努めます	
(株)マツダE&T	基本的価値観	
	顧客価値主義	私たちはお客様との対話を最も大切にし、お客様に最大の笑顔をお届けするために、常に、お客様の期待以上の価値を付加した商品とサービスでお応えします
	人を大切にする	わが社の最も大切な財産は、人財です。従業員がやりがいを感じる環境で、技術や能力の向上を図りチームワーク力を発揮するとともに、安心して働ける職場づくりに取り組みます
	健全なる事業活動	私たちは、法と倫理に則った健全な事業活動を通じて、マツダグループの一員として、地域社会に貢献します
NTN(株)	企業理念	
	新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する (For New Technology Network：新しい技術で世界を結ぶ)	
	独創的技術の創造	
	客先及び最終消費者に適合した付加価値技術及びサービスの提供	
	着実な業績の伸長の下での社員の生活向上、株主への利益還元、社会への貢献 グローバル化の推進と国際企業にふさわしい経営・企業形態の形成	
三協フロンティア(株)	基本的価値観	
	開拓の精神	私たちは、失敗を恐れず、情熱を持って、未開の地(新しい分野)に挑戦することを誇りとします
	不断の努力	私たちは、弛みない努力によって、困難に打ち勝ち、目的の実現に至ることを喜びとします
	誠実な意志	私たちは、私たちを支える人々に対し、揺らぐことのない誠実な意志によって行動します

図3-1 企業の基本的価値観(例示)

出所:各社ホームページを基に筆者作成

基本的価値観は、中元(2006)が指摘しているように、「企業が創業後年数を経るに従い、これらの価値観の共有状態は薄れ、次第に事業活動に反映させていくことが難しくなってくるので、価値観を明文化したフィロソフィーが必要」になる⁵⁷。わが国では、これらを総称して経営理念や社是・社訓と呼んでいる。実際の企業における使われ方を見ると、例えば、経営思想・経営イデオロギー・経営精神・経営哲学・経営信条・指導原理・企業理念・基本理念・綱領・経営方針・企業目標・根本精神・信条・信念・ビジョン・誓い・規・モットー・めざすべき企業像・事業成功の秘訣・事業領域・行動指針・行動規準・スローガン・社是・社訓など、様々な表現を用いて活用されているが、同義語と考えればよい。

経営理念を組織内に浸透させていくことは極めて困難で、繰り返しと継続性が必要になる。特に、わが国において、米国的な短期利益の追求や成果主義・雇用の流動化が叫ばれて以降、経営理念の組織内浸透という長期的目線に立った経営は置き去りにされてきた感がある⁵⁸。

このことに関し、梅澤(1994)は、「成功した偉大な事業家たちの多くは、経営理念がいかに大きな役割を果たすかについて声を大にして説く」として経営理念の重要性を指摘している。反面、「経営理念の重要性に関しておよそ無関心な経営者もけっこう多い。まして一般の社員は、管理職の立場にある人も含めて、それほどには経営理念の意義を会得していないようである」として、経営理念の取り扱いに関し、経営者によりかなりの差があること、また、「とにかく日常的な業務に追われて、目先の業務を片づけるのが先決であって、思想的な面にまで遡ってものごとを判断することはしたがらないようである」と短期志向に陥っていることを指摘している⁵⁹。

つまり、企業経営を实践するうえでの重要な鍵は、①基本的価値観を確立すること、それを②経営理念等の形にすること、さらには、③組織成員に理解させ行動にまで落とし込む浸透方法の確立と実践である。

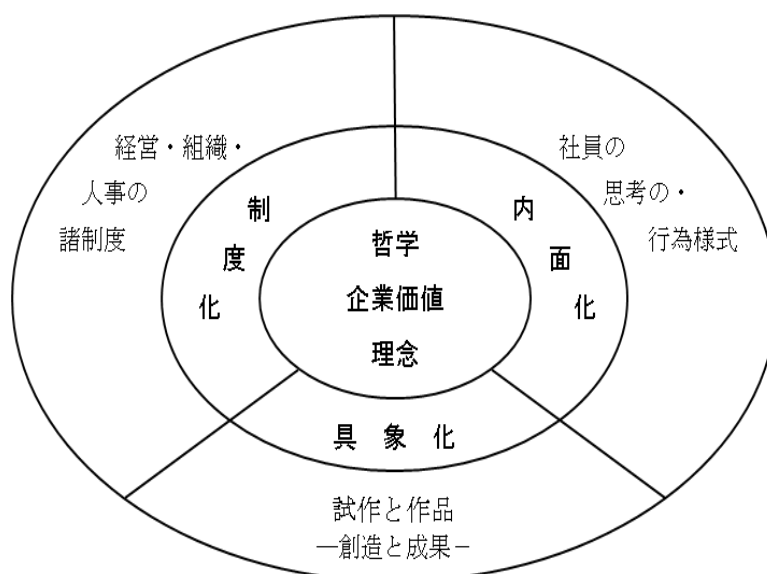
基本的価値観の浸透は、ソフト面とハード面の両面にわたって継続的且つ全社的に行わないとその効果を発揮しない。基本的価値観を浸透させる上で重要である経営理念の浸透方法に関して、梅澤は「理念の体現」を、E.H. シャインは「一次浸透メカニズム・二次浸透メカニズム」を、野林・浅川(2001)は経営理念浸透度と経営理念浸透策について明ら

⁵⁷中元麻衣子「経営理念とは何か―バリュー・マネジメントの理解のために」、『Hiroshima University management review』 no. 6, 2006, pp. 71-72.

⁵⁸経済産業省『人材マネジメントに関する研究会―報告書―』, 2006, p14 .

⁵⁹梅澤正『顔の見える企業』, 有斐閣, 1994, p. 56.

かにしている⁶⁰。松田（2003）は、「経営理念は、存在しているだけでは、その機能・効果を発揮することは難しく、組織成員の間で、制度化され、具現化される必要がある」とし⁶¹、梅澤（1994）は、「経営理念は、企業の全存在に植え込み、活動の全様式に体现することが要請される」と指摘している。さらに、梅澤は、体现方式として、「①社員の思考・行動様式への体现、②人事施策・組織運営などに関わる経営の諸制度への体现、③事業活動の成果としての製品・商品・サービスへの体现」の3つをあげており、企業文化論的に即して概念化すると、それぞれ「内面化」、「制度化」、「具象化」であるとする（図3-2）。



企業哲学・経営理念が組織として「共有」され、経営活動に体现される。

図3-2 企業文化の体系

出所:梅澤正『顔の見える企業』

⁶⁰野林晴彦，浅川和宏「理念浸透5つの策：経営理念の企業内浸透度に着目して」、『慶應経営論集』，第18巻第1号，2001，pp. 52-54.

⁶¹松田良子，「第三章 経営理念と経営戦略」，加護野忠男（編著）『企業の戦略』，八千代出版，2003，p46.

I. 一次浸透メカニズム

- リーダーが定期的に注意を払い、測定し、管理していること
- 重大な事態や組織存亡の危機にリーダーがどのように反応するか
- リーダーが限定的な資源を割り当てる際に観察される基準
- 入念な役割モデル、指導、コーチ
- リーダーが報酬、地位を与える際に観察される基準
- リーダーが組織のメンバーを募集、採用、昇進、退職、解雇する際に観察される基準

II. 二次浸透メカニズム

- 組織の設計、構造
 - 組織のシステム、手順
 - 組織内の作法、しきたり
 - 物理的空間、外観、建物の設計
 - 人々や出来事に関する話題、語り草および逸話
 - 組織の哲学、価値観、信条に関する公式の声明
-

図3-3 シャインの経営理念浸透メカニズム

出所: E.H.シャイン『企業文化生き残りの指針』を基に筆者作成

企業活動のどこにあるいは何に企業価値を植えつけるのかについて、E.H. シャイン(1985)は、経営理念浸透メカニズムを「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」に分類している(図3-3)。「一次浸透メカニズム」がリーダーの行動や意思決定による経営理念浸透であるのに対し、「二次浸透メカニズム」は、形式的・物理的なものである。また、「二次浸透メカニズム」は、「一次浸透メカニズム」を補強するもので、「一次浸透メカニズム」と整合性が保たれている場合にのみ効果を発揮するので、「一次浸透メカニズム」の方が経営理念浸透においてより効果を発揮する。

梅澤は、「経営理念は、社員たちがその気になってはじめて実行される」として、経営理念への当事者意識(内面化)を持つことが大切であるとする。そして、内面化のための主要なアプローチとして、「①地位と役割に即した経営理念の翻訳、②部門ないし職場ごとの行為規範づくり、③経営理念にぴったりの意思決定の在り方、④経営理念から逸脱したリーダーシップ事例、⑤経営理念にぴったりの社員活動事例」をあげている。

ただ、筆者の実務経験から、個別企業の実情に応じて経営理念浸透の為の適用順序は全く異なる。そして、その順序を誤ると浸透効果が出ない場合やマイナス効果が出る場合すらあるが、そこには言及されていない。

基本的価値観の浸透に関して、重要性を理解し実践している経営者である NTT ドコモの大星氏や堀場製作所の堀場氏へのインタビューをもとにまとめた田中（2003）の先行研究がある⁶²。しかし、このような経営者はむしろ少数で、筆者が、経営コンサルタントとして関わってきた中小零細企業や管理職研修を実施するなかで受講者である管理職に対して実際に感ずることは、経営者や管理職の浸透に向けての実行動の少なさである。

筆者が関わった経営不振企業の経営者のほとんどは、組織成員に対する継続的な浸透行動は行っていなかった。また、管理職研修で筆者が、受講者である各中小零細企業の管理職に基本的価値観について、その中身と具体的な浸透策についての質問をすると、2013年5月15日の研修では16人中2人（12.5%）、2013年10月25日の研修では17人中2人（11.7%）とおおよそ1割の管理職しか答えられなかった。その点に関し、横川（2010）も、2009年に実施した未上場企業へのアンケート結果から、「積極的な経営理念の浸透活動が行われているとはいえない」と指摘している⁶³。

また、高（2010）は、2008年に実施したアンケート結果から経営理念の浸透について、上司の経営理念に対する姿勢が、組織としての一体感や教育訓練など組織成員のパフォーマンスに影響を及ぼすとして、管理職の役割の重要性を指摘している⁶⁴。好事例としては、三井（2010）が発表した㈱一ノ蔵の事例⁶⁵、瀬戸（2008）が2006年に実施した広島市内の同族経営中小企業の事例がある。両社とも、経営者による経営理念の浸透と継承、醸成と伝播が組織全般に浸透した事例であるが、数少ない事例であると考えられる。

中小零細企業を対象にした、経営理念の浸透とその効果に関する実証的研究は横川によって先行的研究が試みられているが、横川自身も指摘しているように、まだ十分になされていないのが実情である。

トム・ピーターズとロバート・ウォータマンは、著書の中で、「価値観を浸透させるのに成功することは、カリスマ的な個性とはほとんど関係がないようだ。むしろ、それに役立つのは、指導者が全員に植えつけたいと思っている価値観に対し、個人として誠実かつ

⁶²田中雅子『ミッションマネジメントの理論と実践』，中央経済社，2006，pp. 90-105.

⁶³横川雅人「続）現代日本企業の経営理念—未上場企業への経営理念実態調査アンケートをもとにして—」，『経営戦略研究』 vol.4, 2010, p18.

⁶⁴高巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」，『Reitaku International Journal of Economic Studies』，Vol. 18, No. 1, 2010, pp. 64-65 .

⁶⁵三井泉「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」，『産業経営研究』，第32号，2010，pp. 99-105.

持続的に、実行動もあわせてその価値観を強化するため、ひじょうにねばり強く努力することだ。われわれの研究の対象になった人で、個人的な天性に頼っていた者は一人もいなかった。みずから有能な指導者に作りかえたのだ」、さらに、「企業の重要な価値観を浸透させるためには、トップグループが一団となってチームを作り、彼らが自分たちの意思を統一して、一つの声で語るほかない」と基本的価値観を浸透させる上でのリーダーの資質について指摘しているが、そこまで努力して組織内浸透に励んでいる経営者や経営幹部と面談したことは数えるほどしかないというのが筆者の実感である。

第3節 内部統制制度の確立

近年の相次ぐ企業不祥事を受けて、コーポレート・ガバナンスについてわが国においても法の整備がなされつつある。2014年6月20日第186回通常国会において、社外取締役の導入を促進する内容の改正会社法が成立した。2014年2月に公表された日本版スチュワードシップコードも運用段階に入ったことから、社外取締役による経営執行陣への助言と監督並びに機関投資家による投資先への監視の強化という両面からガバナンスが正常に行われていく可能性が高まった⁶⁶。コーポレート・ガバナンスの仕組みが整備されることにより内部統制レベルは確実に向上していくことと考えられる。

ここで、内部統制制度について改めて言及する。本制度のねらいは、財務報告にかかる上場企業等の内部統制を強化し、もってディスクロージャーの適性を確保することにある。米国においては、エンロン事件等を契機に2002年に企業改革法が成立し、わが国においても様々な企業不祥事の発生を受け、2006年に金融商品取引法が成立し、内部統制報告制度が導入された⁶⁷。この制度は、財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者の評価と当該評価に係る公認会計士・監査法人による監査を義務付けることにより、財務報告に係る内部統制を強化しようとするものである。

⁶⁶宮島英昭「経済教室 企業統治改革の論点(上)」、『日本経済新聞』,2014.8.6,29面,ニコラス・ベネジュ「経済教室 企業統治改革の論点(下)」、『日本経済新聞社』,2014.8.8,29面,

コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会『社外役員を含む非業務執行役員の役割・サポート体制等に関する中間取りまとめ』,2014.6.30,pp.9-11,pp.14-18,小阿瀬達彦「社外取締役に関する会社法改正と日本版コーポレートガバナンス・コードの導入議論について」,『重要テーマレポート』,大和総研,2014.6.5,pp.8-9.

⁶⁷池田唯一(編著),野村昭文,西田裕志,大貫一(共著)『総合解説 内部統制報告制度法令・基準等の要点とQ&A』,税務研究会出版局,2007,pp.4-16,pp.102-117,ベリングポイント『内部統制と経営強化』,生産瀬出版,2007,pp.1-23.

本制度は、2008年4月1日以後開始する事業年度から適用されることになった。実施に際しては、基準と実施基準が設けられた。その中で、「内部統制とは、①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守並びに④資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得る為に、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいう」と定められている。さらに、内部統制の基本的要素として、「①統制環境、②リスク評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ITへの対応」が、内部統制の目的を達成するために必要で、内部統制の有効性判断の基準となった（図3-4）。

前述のように、内部統制報告制度はあくまでも財務報告の信頼性にかかわるもので上場企業を対象としており、中小零細企業を対象にしたコーポレート・ガバナンスに関するものではない。

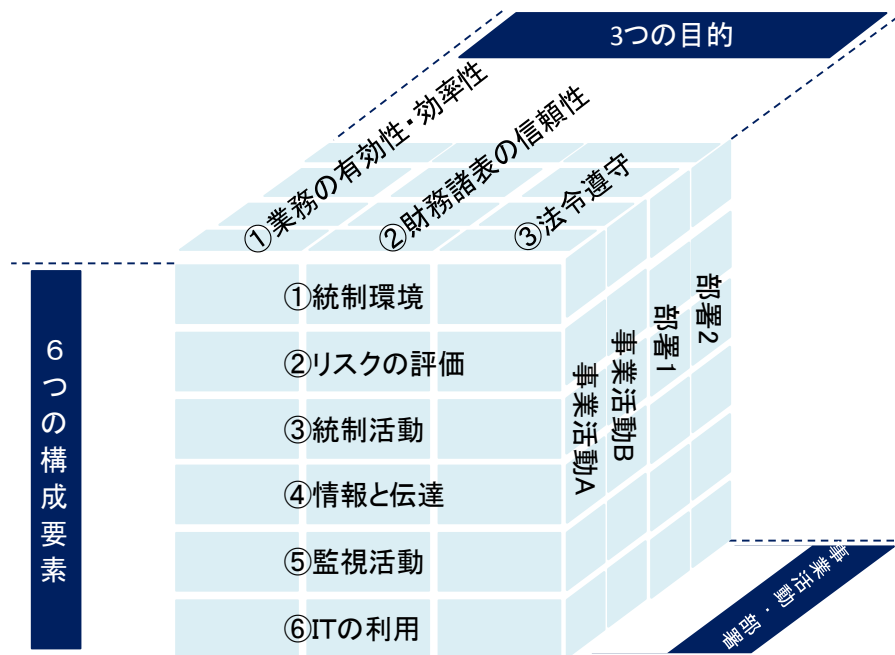


図3-4 内部統制報告制度の概要

出所: ベリングポイント㈱『内部統制と経営強化』を基に筆者作成

しかし、高（2010）、三井（2010）が指摘しているように、近年の相次ぐ企業不祥事を受けて、企業倫理論や社会的責任論が着目されるようになってきていることを鑑みると、中

小零細企業においても、その持続可能性を高める上で経営者は、円滑な内部統制の運用を常に考慮しつつ経営に当たらなければならない。

企業不祥事は、当事者の処分のみで解決するものではない。企業として大きな信用失墜という社会的制裁を甘受しなければならないのである。この経営的打撃は、大企業も相当大きなものとなるが、中小零細企業においては存続の危機に直結する。

従って、内部統制の基本的要素を活用しつつ、①企業の基本的価値観の組織内浸透に関わること、②内部統制の組織内浸透に関わることの2つにチェックすべき項目を分類し、本研究のテーマであるセルフアセスメントシートを開発した。

第4節 バランス・スコアカードと経営品質向上プログラム

近年、企業経営の現場において、基本的価値観を組織内に浸透させ、組織を一定の方向へ導くための経営管理手法として、バランス・スコアカードや日本経営品質賞の経営品質向上プログラム等が広く活用されている。バランス・スコアカードは、1992年にR. S. キャプランとD. P. ノートンにより、初めて提唱されたものである（図3-5～6）。

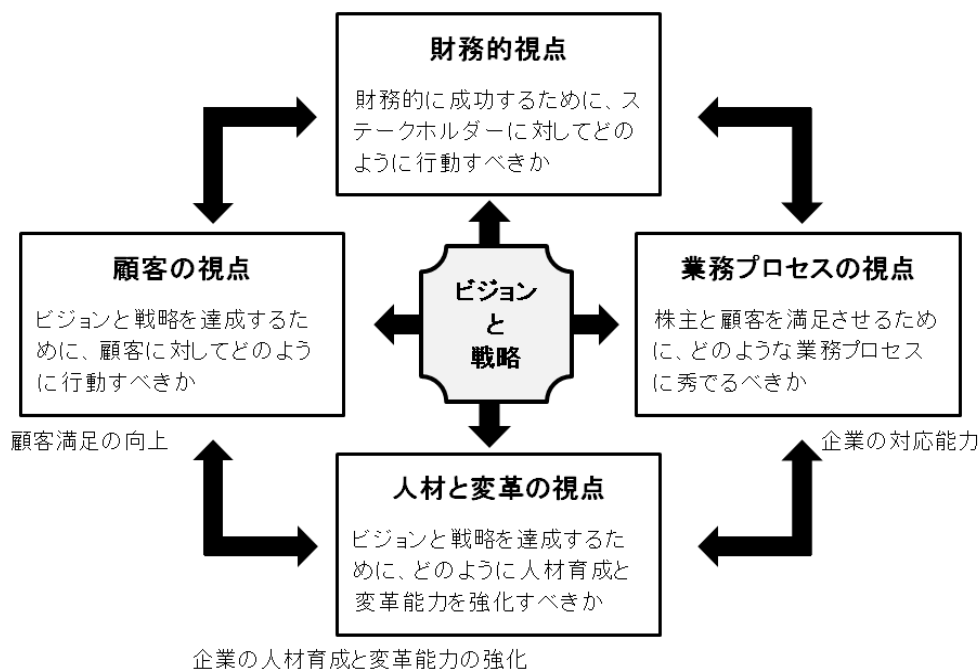


図3-5 バランス・スコアカード4つの視点

出所: 吉川武男『バランス・スコアカード入門』



図3-6 バランス・スコアカードの基本モデル

出所:吉川武男『バランス・スコアカード入門』

このバランス・スコアカードについて、吉川（2001）は、「ビジョンと戦略をアクションに落とし込み、成長力と競争力をつけ、未来を切り開き、企業を成功に導く戦略的マネジメント・システムである」と定義する⁶⁸。また、「企業経営や行政の将来をしっかりと見据えて、ビジョンと戦略を明確に掲げ、掲げたビジョンと戦略を絵に描いた餅にしないよう組織の末端まで浸透させ、企業や行政のトップから従業員一人ひとりに至るまで、組織全員のチーム・ワークと結束力を強化し、自分たちの夢であり目標であるビジョンと戦略の実現に向けて、果敢に挑戦させる戦略的経営時代のナビゲーション経営を支援するシステムである」とも評している⁶⁹。

バランス・スコアカードでは、企業が掲げる目標やビジョンを確実に成就するための視

⁶⁸吉川武男『バランス・スコアカード入門』，社会生産性本部，2001，p. 1.

⁶⁹吉川武男「バランス・スコアカードによるナビゲーション経営」，『横浜経営研究（横浜国立大学）』，第24巻，第1・2号，2003，pp. 12-13.

点として、「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「人材と変革の視点」を掲げる。そして、①企業の内部情報と外部情報をタイムリーに把握し、②財務の視点に代表される過去と、顧客の視点と業務プロセスの視点に代表される現在と、人材と変革の視点に代表される将来をバランスさせ、③財務の視点のような短期的観点と、人材と変革の視点のような長期的観点に立ち、④業務プロセスの視点に代表される企業の内部と、顧客の視点に代表される外部をバランスさせ、⑤財務的業績指標と非財務的業績評価指標を縦横に駆使することで、戦略とビジョンを実現することが可能になる。この4つの視点に対しては、それぞれ①戦略目標、②重要成功要因、③業績評価指標、④ターゲット（具体的数値目標）、⑤戦略プランないしアクションプランを設定することになっており、これらが垂直的に繋がることと、各視点が水平的に繋がることが、戦略とビジョン実現にむける要となる。

このバランス・スコアカードは、経営ビジョン・戦略を策定し、浸透させる上で企業経営の実際に即した優れた方法であると考えられる。しかし、この一連のことを、中小零細企業の経営者やスタッフが、システムとして日々実行可能かということに対して疑問が残る。また、江崎（2010）が指摘するように、仮に実行できたとしても、目標設定の視点に齟齬があると、目標設定の優先度の誤りや目標の抜けが発生するリスクがある⁷⁰。

筆者は、上記江崎の指摘を重く受け止めている。なぜなら、筆者がこれ迄出会った中小零細企業の経営者の大半は、様々な面で余裕が無く、短期志向型に陥っていた。従って、目標設定においても目先の利益を追う形になりがちで、長期的展望に立った目標設定は困難であると考えられるからである。以上2点から、中小零細企業が取り組む手法としては適当でないと考える。

また、日本経営品質賞の経営品質向上プログラムは、顧客、競争（独自性）、社員、社会のすべてにおいて高い価値をつくり出すために革新し続ける経営づくりのプログラムである。組織の理想とする姿を目指した経営革新の実践と学習を重ねることで、世界に通用する独自の経営手法を創造し続け、それによって世界でトップレベルの成果を生み出し続けるという「卓越した経営」を目指している。このプログラムの基本理念は、①顧客本位、②独自能力、③社員重視、④社会との調和の4つの要素で構成されている。また、重

⁷⁰江崎和博「情報システム導入プロジェクトの目標品質向上に向けた3次元統合価値モデルの提案」、『プロジェクトマネジメント学会誌』，Vol. 12, No. 5, 2010, p. 17.

視する考え方は、①顧客から見たクオリティ、②リーダーシップ、③プロセス志向、④対話による「知」の創造、⑤スピード、⑥パートナーシップ、⑦フェアネスである。さらに、組織をどのように改善するのが良いかを認識するために、成熟度を6段階で示すとともに、未成熟な組織と成熟した組織を比較して、そこでの状態がどう違うのかを見出し、明らかにすることで、成熟度の高い組織になるための過程を表している。

「理想的な姿」に対する現状・現実とのギャップを克服することが経営課題となるが、その「理想的な姿」に到達するためには段階的な目標を定め、革新を実行し、その進捗状況を自己評価（セルフアセスメント）しなければならない。そのため、どの組織にも共通する経営要素を体系化したものがアセスメント基準のカテゴリである。経営品質賞向上プログラムのフレームワークは、その活動の仕組みと成果の観点から、8つのカテゴリで構成され、業務活動の仕組みと活動の成果を1000点満点で評価している（図3-7）。

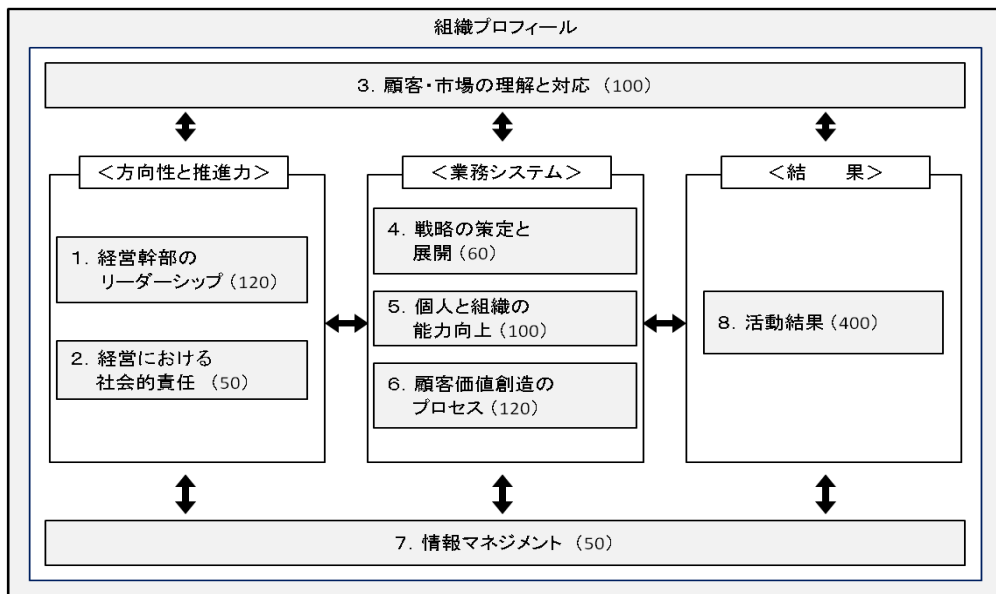


図3-7 経営品質向上プログラム アセスメント基準書のフレームワーク

出所：日本経営品質賞協会『日本経営品質賞アセスメント基準書』

本プログラムは、組織プロフィールから始まり、3つのブロック「方向性と推進力」、「業務システム」、「結果」に大別される。このブロックに対して、「顧客・市場の理解と対応」と「情報マネジメント」の2つのカテゴリが関係する。第1のブロック「方向性と推進力」は、「経営幹部のリーダーシップ」、「経営における社会的責任」の2つのカテゴリから構成

される。第2のブロック「業務システム」は、「戦略の策定と展開」と「個人と組織の能力向上」と「顧客価値創造のプロセス」の3つのカテゴリで構成される。第3のブロック「結果」は、「活動結果」のカテゴリである。

組織プロフィールは、セルフアセスメントの前提として経営基盤と組織を取り巻く環境を振り返り、これからの方向性を明確にすることを求めている。理想の姿と現状とのギャップを経営課題として今後の戦略を導き出す枠組みを示している。具体的には、①組織が目指す理想の姿、②顧客を認識する、③競争環境を認識する、④経営資源を認識する、⑤変革意識と経営課題、⑥経営課題を達成する戦略を明らかにする、以上6つの項目について示さなければならない。また、8つのカテゴリについて、アセスメント基準で要求している事項は、要求内容の違いから、①「方法/展開」、②「結果」に大別され、図3-8の構造で、明確にすることを求めている⁷¹。

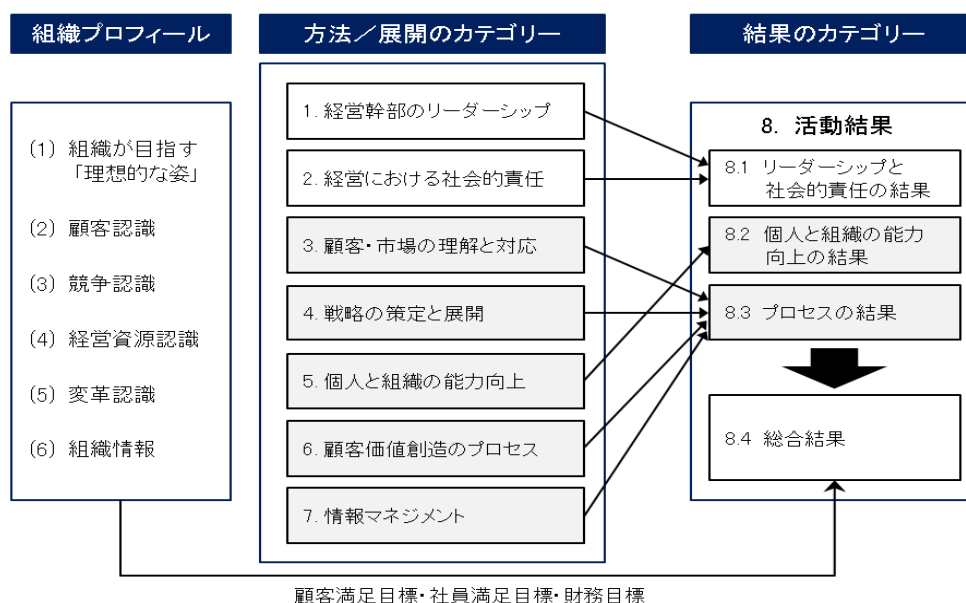


図3-8 経営品質向上プログラム アセスメント項目の構造

出所: 日本経営品質賞委員会『日本経営品質賞アセスメント基準書』

以上の通り、経営品質向上プログラムは、企業経営に必要な内容が全般的に網羅されて

⁷¹ 日本経営品質賞委員会（編集），『2011年度版日本経営品質賞アセスメント基準書』，2011，pp. 22-49.

いること、並びに方法/展開、結果迄を求めていることから、一定規模以上の企業が自社のレベル向上に向けて取組むことに関し、その有効性は極めて高いと言える。

筆者は、本プログラムに取り組んでいる多くの経営者や従業員と実際に面談をしたが、大変苦勞をしながら取組んでおり、数多くの従業員からは取組みについての疑問も聞かされた。本取組みには、相当の労力と時間が必要であり、企業にとっては新たな業務負荷を生じさせてしまうことになる。企業内を混乱させてまで取組むことによる費用対効果を考えると優先順位上疑問が残る。従って、人的・物的資源に乏しく、時間的余裕の少ない中小零細企業が継続的に取り組むことは困難であると考え。その点 SA シートは、質問項目を 6 カテゴリに分け、それを現時点で達成しているか否かを 5 段階でチェックするのみとなっているため、所要時間は 10 分程度で済み、経営者や従業員への負担感は無いに等しいと考える。

第 5 節 考察

企業の基本的価値観については、その重要性について十分な研究がなされている半面、浸透については限界がある。また、内部統制の仕組みの構築と組織内浸透は、顧客からの信頼を得る為に必要不可欠であるものの、現実には企業不祥事は後を絶たない。

本章第 1 節では、基本的価値観の組織内浸透に問題のある中小零細企業の事例、内部統制の組織内浸透に問題のある事例を紹介し、この 2 つが中小零細企業の経営にとって重要であることを述べるとともに、大企業の企業不祥事について例示した。このように、経営資源の豊富な大企業でさえ不祥事が絶えない。第 2 章第 1 節で指摘したように組織内マネジメントがうまく機能せず、人手不足など様々な問題点を有する中小零細企業における不祥事は、枚挙にいとまが無い。例示すると、ミートホープ株式会社の食肉偽装事件（2007. 6. 20 発覚）、石屋製菓株式会社の白い恋人賞味期限偽装事件（2007. 8. 14 発覚）、株式会社赤福の製造日偽装事件（2007. 10. 12 発覚）、株式会社比内鶏の比内地鶏偽装事件（2007. 10. 20 発覚）、株式会社船場吉兆の消費期限等偽装事件（2007. 10. 28 発覚）などが挙げられる⁷²。

⁷² 東京商工リサーチウェブサイト「最新記事倒産速報」
http://www.tsr-net.co.jp/news/flash/1197632_1588.html (2015. 3. 16 閲覧),
朝日新聞 DIGITAL ウェブサイト
<http://digital.asahi.com/articles/OSK201310230019.html> (2015. 3. 16 閲覧),
東京商工リサーチウェブサイト「最新記事倒産速報」

これら中小零細企業による事件の根底には、基本的価値観と内部統制の欠如があった⁷³。基本的価値観の組織内浸透と内部統制の組織内浸透を実現するためには、バランス・スコアカードや経営品質向上プログラムというマネジメント手法の活用は有効であるものの、中小零細企業が活用するには、本章第4節で述べた通り負担が大きいため、継続的な運用はかなり難しい。

以上のことから、それら課題を解決し、中小零細企業の基礎経営力を高めるために、経営者が簡単に継続して活用でき、経営課題の可視化が可能となるツールの需要が高まっている⁷⁴。

http://www.tsr-net.co.jp/news/flash/1196175_1588.html (2015. 3. 16 閲覧),
東京商工リサーチウェブサイト「TSR 速報」

http://www.tsr-net.co.jp/news/tsr/20131024_01.html (2015. 3. 16 閲覧).

⁷³ 「トーマツ企業リスク研究所では、企業不祥事の要因を、企業トップ自らがその規律を破るコーポレートガバナンスにおける問題、社内ルールの無視や監査の軽視など内部環境に関わる問題、リスクマネジメントの欠如の問題」としている。

一般社団法人経営倫理実践研究センターウェブサイト「経営倫理と内部監査」

<http://www.berc.gr.jp/modules/contents7/index.php?id=4> (2015. 3. 16. 閲覧).

⁷⁴ 「業務プロセス、課題、経営の3点についての見える化（可視化）が必要であるとされており、本来の経営判断は徹底した見える化の上で行われるべきである」とする。株式会社日立ソリューションズウェブサイト「経営の見える化（可視化）」、

http://www.hitachi-solutions.jp/governance/biz_visualize.html (2015. 3. 16 閲覧).

第4章 セルフアセスメントシート（SAシート）の開発

第1節 SAシートの開発に至る経緯

企業経営の現場において、基本的価値観を組織内に浸透させ、組織を一定の方向へ導くための経営管理手法として、バランス・スコアカードや日本経営品質賞の経営品質向上プログラムなどが広く活用されている。しかしながら、これらをわが国の中小零細企業に適用するには、幾つかの課題があることは第3章で指摘した通りである。以下では、経営改善に向けて着目すべきポイントを抽出し、SAシートのチェック項目を策定した開発過程を検証することで、当該シートの実践的妥当性を討究する。

中小零細企業の経営者は、大企業の経営者とは異なり、様々な業務を全て自身で行わなければならない。従って、これら経営者が経営改善において活用できるツールは、使い勝手がよく、簡単・便利なものでなければならない。また、チェックリストを活用したセルフアセスメントは、品質向上や管理者視点での全体的な注意喚起など様々な効果が期待できる⁷⁵。

そこで、1999年に、経営者が自社の経営課題を明らかにするためのツールとして、実効的な効果が得られるチェックリスト方式のSAシートの開発に着手した。なお、生産性向上など作業レベルの改善に関するチェックリストは一般的に数多く存在するが、企業全体をアセスメントする場合は記述式で行うのが一般的で、本研究と同様のチェックリスト方式のシートは存在しない⁷⁶。SAシートは、中小零細企業22社（企業規模：従業員数15人～200人、業歴7年～290年）の経営改善コンサルタント活動を実施することにより得られた知見に基づいて開発したものであり、今後も経営環境の変化に対応して改善を重ねる。

抽出した質問項目は、筆者が1984年以降銀行員として、1996年以降経営コンサルタントとして融資や経営指導の形で、地元三重県を中心に愛知県・首都圏企業と関わっていくなかで、中小零細企業が組織として備えるべきであろうと考えられる項目を全て書き出した。その上で、フィリップ・クロスビー（1980）の経営成熟度モデルの5段階⁷⁷（睡眠期、覚醒

⁷⁵ 養父利浩 藤安克彦 好木健一「セルフチェックリストを活用した欠陥予防について」、『プロジェクトマネジメント学会誌』Vol. 12, No. 5, 2010, p. 5.

⁷⁶ 生産性向上のためのチェックシートとしては、株式会社日本能率協会コンサルティング（製作）、経済産業省（監修）のものが代表的である。

⁷⁷ 沖裕貴 井口不二男 新野豊 浅野昭人 南浦秀史 陰山賢博「教育改革総合指標（TERI）の開発—FDの包括的評価を目指して—」、『立命館高等教育研究』第8号, 2008, p. 96.

期、知覚期、充実期、定着期) や慎谷(2006)の組織の成長・発展段階の5段階⁷⁸(創業期、スタート・アップ期、成長期、安定期、再成長期)を参考に、本研究にて独自の基準を制定し表4-1の通り分類した。なお、SAシート開発にあたり、理想の中小零細企業を表4-2に示し、表4-3を抽出する場合の基準とした。

表 4 - 1 企業レベル分類

企業レベル	内 容
第1段階	企業として必要な最低限の決まりごとが定められている状態
第2段階	企業としての形が整い、現状から将来に視線を向けた状態
第3段階	現状と将来についての目標が定まり、確実に歩みを始めた状態
第4段階	第3段階が定着し、企業発展に至る状態
第5段階	社内外いずれにおいても成長・リスク管理のバランスのとれた状態

⁷⁸ 慎谷正人「企業組織の持続的成長と発展－資源ベースによる展望－」, 『経営哲学』第3巻, 2006, pp. 52-55.

表 4-2 理想の中小零細企業

- ・ 基本的価値観が存在し、その価値観の中に社会的責任に関する項目を含んでいる
- ・ 基本的価値観をどのような形で実現していくのか、そのための経営理念や経営目標・方針が組織成員や広く社会にわかりやすい表現で描かれている
- ・ 基本的価値観を組織に浸透させるための仕組みがあり、浸透方法については常に見直しが行われている
- ・ 組織成員の為すべき行動規範が明確に定められている
- ・ 求められる社員像が描かれており、そのために必要なスキルが明確に定められている
- ・ 役職別に求められる役割が定められている
- ・ 組織の役割や権限が明確に定められている
- ・ 規定や決まりこと等、組織成員として守らなければならないことが明確に定められている
- ・ 決まりごとを守らない場合の懲戒の仕組みがあり確実に運用されている
- ・ 役職に応じた研修体系が整備されている
- ・ 組織成員が励みを持って働ける人事制度や福利厚生制度が存在し、有効に機能している
- ・ 組織沈滞が起らないよう、ジョブローテーションや新規採用が行われている
- ・ 経営者は公の心を持ち、お客様・組織成員・社会の幸せを願っている
- ・ 経営者は自身の行動を厳しく律している
- ・ 経営者は、組織成員を平等に扱い一部の者に特別扱いをしない
- ・ 経営者は常に勉強を怠らず、改革・改善を実践している
- ・ 経営幹部以下組織成員は、上記経営者を慕い、自身の行動のモチベーションとしている
- ・ 経営幹部のコミュニケーションは良く取れている
- ・ 組織が明るく前向きである（挨拶なども活発に行われている）
- ・ 組織が常に進歩発展を目指すよう小集団活動など全員参加型の改善活動が行われている
- ・ お客様の情報が常に入る仕組みが構築されている
- ・ 社会環境の変化に敏感である
- ・ 入手したお客様情報や環境の変化に関する情報は、早期に社内改善などに反映される形になっている
- ・ 情報の入手に積極的で、情報の蓄積・分析を行い、業務に反映している
- ・ 良い情報も悪い情報も共有され、組織として改善していく風土がある
- ・ 様々な情報は数値化など見える化がなされている
- ・ 業務の見える化や5S活動に徹底的に取り組み組織力の強化に励んでいる
- ・ 組織が抱えるリスクについて常に議論し、共有している
- ・ お互いの業務をモニタリングする仕組みができている

筆者が実際に出会った中小零細企業の経営実態を抽出した内容は表4-3の通りである。

表4-3 中小零細企業の経営実態の具体例

基本的価値観が無い 基本的価値観に基づいた経営判断がされていない 経営理念が無い 経営理念はあるが軽視されている 経営目標が無い 経営目標はあるが短期のみである 経営方針が無い 経営方針はあるが具体性に欠ける 経営計画が無い 経営計画はあるが単年度計画のみである 経営計画はあるが具体性に欠ける 行動規範が無い 決まり事、規定類が無い 決まり事が曖昧 組織図が無い 組織が曖昧 権限が定められていない 権限が一部の人間に集中している 人員計画が無い 求める人材が明確でなく、退職したら補充するのみ 会社の将来を展望して、どのような資格を取得していく必要があるのか明確でない 会社の将来を展望して、どのような人材を育成していく必要があるのか描けていない 人材育成計画が無い ビジネスマナー等社会人として最低限必要な教育がなされていない 教育制度がない、行き当たりばったり 社長としての資質に問題がある 経営幹部としての資質に問題がある 5S等の小集団活動や改善活動がなされていない 5S等の小集団活動や改善活動は一応なされているが、社長からの指示でやっているだけ 人事制度が無い 人事制度は一応あるが、社長の一存でルールを無視した昇進・降格が行われている 外部情報の入手がされていない 新商品への取り組みがなされていない 新事業への取り組みがなされていない コンピュータ化が進んでいたい 業務の効率化がなされていない ・ ・ ・

上記表4-3の通り、200近いチェック項目を挙げた上で重複部分を排しつつ85の質問に仕上げた。表4-4は、85の質問をアセスメント項目にまとめ、各企業レベルに分類するとともに、基本的価値観の組織内浸透及び内部統制の組織内浸透の観点、さらには、企業内部と外部、現在と将来、PLAN-DO-CHECK-ACTIONの分類を加え作成したものである。また、22社の段階別の企業数もあわせて表した。

表4-4 企業レベル分類とセルフアセスメント項目

企業レベル	区分 ¹⁾	アセスメント項目	課題のある会社数
第1段階	1	経営理念の策定	7社/22社
	2	組織と権限の明確化	
第2段階	1	経営目標の策定	14社/22社
	1	経営方針と経営計画の策定	
	1	経営理念の浸透策の実施と定期的な見直し	
	1	経営目標の浸透策の実施と定期的な見直し	
	1.2	5S運動の実施と改善活動の推進	
第3段階	1.2	人材育成方針と人材育成計画の策定	15社/22社
	1	経営方針と経営計画の浸透策の実施と定期的な見直し	
	1.2	ジョブローテーションの実現と研修の実施	
	1.2	顧客情報の収集と蓄積および分析	
	1.2	業界情報の収集と蓄積および分析	
	2	内部通報制度の導入と運用の円滑化	
	1.2	部門内・部門間情報の伝達の円滑化とオープン化	
	1.2	社内情報の共有化に向けた環境の確立と確実な運用	
	1.2	社内情報のデータベース化	
2	情報セキュリティの確立		
第4段階	1.2	リスクの識別	18社/22社
	1.2	リスクの分類	
	1.2	リスクの分析と評価	
	1	新規事業・新製品（商品）開発・新規顧客開拓	
	1.2	公正な人事制度の運用と確実な目標管理の運用の実施	
	1.2	外部環境情報の収集と蓄積および分析	
	1.2	社内情報の蓄積と分析	
	1	顧客への定期的な情報発信・提案	
	2	日常的モニタリング（自己チェック・部門内の交互チェック）	
1	顧客情報のデータベース化		
第5段階	1.2	リスクへの対応（回避・低減・移転・受容）	22社/22社
	2	内部牽制が働く活動の実施	
	1.2	経営理念・会計情報や不祥事情報の的確でスピーディな発信	
	2	独立部門又は他部門によるモニタリング（定期・随時）と経営層への報告	

¹⁾ 1：基本的価値観の組織内浸透、2：内部統制の組織内浸透

表4-1の通り第1段階は、「企業として必要な最低限の決まりごとが定められている状態」、具体的には、組織の根本的な価値基準や経営理念、仕事の役割や責任など企業としての基盤が定められている状態であるが、22社中7社で、経営理念が未策定であり、誰が何をするのかも曖昧で、組織混乱が見られた。対策としては、経営理念と組織図及び役割分担表を策定させた。結果として、企業が大切にしている価値観や組織成員の行動の規範さらには、

それぞれの部署の役割分担や役職者としての権限と責任が明確になり、組織的な混乱が減少した。

第2段階は、「企業としての形が整い、現状から将来に視線を向けた状態」、具体的には、経営目標の設定や改善活動の実施などが行われている状態であるが、22社中14社で、長期的な視点の欠如もしくは改善活動未実施のルーティーンワークをこなしているレベルであった。従って、マンネリ化から組織沈滞が起こるとともに業績低迷の長期化を余儀なくされていた。対策としては、中長期の経営目標や経営方針、経営計画を策定するとともに、職場内改善活動を開始した。結果として、組織の方向性が明確になり、組織運営の統一感が生まれ、組織の活性化が図られた。

第3段階は、「現状と将来についての目標が定まり、確実に歩みを始めた状態」、具体的には、企業内外環境の認識や情報の共有化並びにそれらを可能とする人材の育成などにより、第2段階を定着させるとともに目標を定め確実に将来に向かってステップアップしていく状態であるが、22社中15社で、情報の収集や分析、情報の見える化を行っておらず、経営資源が効果的に活用される状態ではなかった。対策としては、インターネットを介した情報の公開と顧客分類および重要顧客を中心とする情報収集とその共有化を図った。さらに、人材育成方針の策定と、中小零細企業ではほとんど困難であるジョブローテーションと人事異動を段階的に実施した。結果として、経営資源の活用が進むとともに他部署も意識した組織運営が実施されるなど組織の一体化が図られた。

第4段階は、「第3段階が定着し、企業発展に至る状態」、具体的には、外部環境変化の予測、リスクの認識、成長戦略の構築、顧客との高度な紐帯の構築、さらにはやりがいのある職場を目指す人事制度の導入など、第3段階から一步進んだ企業発展に至る状態であるが、このレベルになると、調査した22社中18社がレベル未達成であった。対策としては、企業経営において、本項目を検討し企業内に取り入れていくことが大切であることの啓蒙から始める必要があった。具体的なコンサルタントでは、管理職を中心とするSWOT分析（Strengths・Weaknesses・Opportunities・Threats）の研修・戦略会議の実施、人事制度・目標管理制度を導入した。結果として、組織成員が環境の変化を認識するようになり、新商品・新事業を検討するための組織組成や機会の獲得・リスクの回避など、予測に基づく行動がわずかではあるが可能となった。

第5段階は、「社内外いずれにおいても成長・リスク管理のバランスのとれた状態」、具体的には、組織的な内部牽制が確保され、外部に対する企業内情報の発信が行われるなど、

企業内外いずれにおいても成長・リスク管理のバランスのとれた状態であるが、中小零細企業が、この段階に到達できることはまれである。実際には、22社中全社が第4段階のレベルであり、第5段階レベルに到達していないと判断された。しかし、この中でも、1社については、他部門による定期的なチェックを制度化するなどモニタリング機能を充実させたことで、不正や苦情に対する企業内対応が制度化され、一定の前進が見られた。

第2節 SAシートの概要

以上に述べた調査研究結果から、評価者に継続して活用されることを重要なポイントと考えつつ、表4-5～6にまとめたSAシートを開発した。SAシートの各カテゴリは相互に関係しあっているが、各カテゴリの分類は、評価者が対象企業の状態をそのままチェックできる容易な構成になっている。SAシートの構成内訳は、6カテゴリ、31項目、85質問から成っている。

表4-5 SAシートのカテゴリ分類

カテゴリ	区分 ¹⁾	セルフアセスメント項目
(一) 統制環境	1	①経営理念の策定
	1	②経営目標の策定
	1	③経営方針と経営計画の策定
	2	④組織と権限の明確化
	1.2	⑤人材育成方針と計画の策定
(二) 統制活動	1	①経営理念の浸透策の実施と定期的な見直し
	1	②経営目標の浸透策の実施と定期的な見直し
	1	③経営方針と経営計画の浸透策の実施と定期的な見直し
	1	④新規事業・新製品（商品）の開発・新規顧客開拓
	2	⑤内部牽制が働く活動の実施
	1.2	⑥ジョブローテーションの実現と研修の実施
	1.2	⑦公正な人事制度の運用と確実な目標管理の運用の実施
	1.2	⑧5S運動と改善活動の推進
(三) 情報と伝達	1.2	①顧客情報の収集と蓄積および分析
	1.2	②業界情報の収集と蓄積および分析
	1.2	③外部環境情報の収集と蓄積および分析
	1.2	④社内情報の蓄積と分析
	2	⑤内部通報制度の導入と運用の円滑化
	1.2	⑥部門内・部門間情報の伝達の円滑化とオープン化
	1	⑦顧客への定期的な情報発信・提案
	1.2	⑧経営理念・会計情報や不祥事情報の的確でスピーディな発信
(四) リスクの評価と対応	1.2	①リスクの識別
	1.2	②リスクの分類
	1.2	③リスクの分析と評価
	1.2	④リスクへの対応（回避・低減・移転・受容）
(五) モニタリング	2	①日常的モニタリング（自己チェック・部門内の交互チェック）
	2	②独立部門又は他部門によるモニタリング（定期・随時）と経営層への報告
(六) IT（情報技術）への対応	1.2	①社内の情報の共有化に向けた環境の確立と確実な運用
	1	②顧客情報のデータベース化
	1.2	③社内情報のデータベース化
	2	④情報セキュリティの確立

¹⁾ 1：基本的価値観の組織内浸透、2：内部統制の組織内浸透

第1の「統制環境」(5項目13質問)では、経営理念・経営目標・経営方針・経営計画・組織と権限・人材育成方針と計画の存在の有無など企業の骨格となる要素を判定する。

第2の「統制活動」(8項目30質問)では、それらの浸透策の実施と見直しや新商品・新規事業の実施、内部牽制・ジョブローテーション・公正な処遇への取組み・小集団活動の実施など、効果的な組織のコントロール状態を評価する。

第3の「情報と伝達」(8項目18質問)では、顧客情報・外部環境情報・企業内情報の収集・蓄積・分類、部門内・部門間情報のオープン化や外部への情報発信など、第2の「統制活動」が企業内外コミュニケーションを通して、より有効に機能しているかを判断する。

第4の「リスクの評価と対応」(4項目7質問)では、企業活動に影響を及ぼすリスク存在の把握・分類・影響分析・対応など企業の存続可能性を高める視点の有無を確認する。

第5の「モニタリング」(2項目9質問)では、「統制環境」「統制活動」「リスク評価と対応」が、自己・部門内又は独立部門で確実にチェックされ、それらの情報が経営層への報告としてなされているかなど内部牽制の実施状況を評価・判断する。

第6の「ITへの対応」(4項目8質問)では、企業経営を行っていく上で情報戦略は極めて大切であることから、有効なデータの蓄積や活用、情報セキュリティー対策が確実になされているかその実施状況について評価する。

表4-6に質問項目を抜粋した。一般的にチェックリストは、項目の有無に着眼されているのに対し、SAシートは、現状を是とせず、評価者に改善を促す質問項目となっている。つまり、中小零細企業におけるマネジメントの課題は、前述の通り、短期志向型で長期的展望を持たないことと、継続的な企業内チェックが働かず現状に甘んじて改善活動を継続できないことにあるため、SAシートを継続的に活用することでこれらの課題は解決できるのである。

表 4-6 SAシート質問項目 (抜粋)

(一) 統制環境	
① 経営理念の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念はありますか ・理念の中に、社会的責任に関する記述はありますか ・社員の行動規範は、明確に定められていますか
② 経営目標の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・長期(5年程度)の将来を展望した明確な目標はありますか ・目標は、計数目標とビジョンの形でわかりやすく定められていますか
	⋮
(二) 統制活動	
① 経営理念の浸透策の実施と定期的な見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念は、唱和の機会を設けたり、掲示やカードを手交する等社員全員が共有できる工夫をしていますか ・理念の意味を全員が理解するよう、実際に発生した事例等を用いて実務研修を実施していますか ・マンネリ化を防ぐため、やり方を定期的に見直し、更なる理念の浸透を促していますか
	⋮
⑤ 内部牽制が働く活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に人事異動を実施していますか ・権限が一部の部署や個人に集中しないよう工夫していますか ・不祥事者への処分やその公開は、適時適切に行われていますか
	⋮
(三) 情報と伝達	
① 顧客情報の収集と蓄積及び分析	<ul style="list-style-type: none"> ・会社に利益をもたらしている重要顧客を全社員に知らしめていますか ・顧客をABCに分類し、AB顧客についてはデータベース化して情報を収集・蓄積し提案に役立てていますか ・AB顧客について、経営層・経営幹部層は自らコンタクトを取り親密化や情報の収集に努めていますか
	⋮
(四) リスクの評価と対応	
① リスクの識別	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標の達成に影響を及ぼす可能性のある事象をリスクとして把握していますか ・リスクについて、社員による洗い出しを定期的に行っていますか
③ リスクの分析と評価	<ul style="list-style-type: none"> ・分析に基づいて、対策を講じるべきか否かの評価を行っていますか
	⋮
(五) モニタリング	
① 日常的モニタリング(自己チェック・部門内の交互チェック)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務はマニュアル化されていますか ・自己の仕事は、部門内の他者により必ずチェックしていますか ・現金・有価証券・原材料・製品は、定期的に、管理職による現物チェックを行っていますか
	⋮
(六) ITへの対応	
① 社内の情報の共有化に向けた環境の確立と確実な運用	<ul style="list-style-type: none"> ・出勤等メンバー(特に上位役職者)のスケジュール情報はネット上で共有化されていますか ・業務の進捗状況や売価等の基本情報は、ネット上で、社員であれば誰でも確認できるようになっていますか
	⋮
④ 情報セキュリティーの確立	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客情報の流出は、会社の致命傷になる重大リスクであることを経営層が直接全社員に話していますか ・社内情報が外部に流出しないように、インターネット上のセキュリティーは確立されていますか ・情報セキュリティー体制は、定期的に見直しを行い、常にベストの対応ができるよう対策を実施していますか
	⋮

SAシート開発の目的は、経営者本人や経営指導にあたる経営コンサルタントの力量面・数量面での不足を補い改善活動が確実にできるよう経営課題を可視化することであり、この可視化が可能となることが、SAシート開発の効果である。そこで、経営コンサルタントの課題認識についての力量の違いから改善策が異なり結果に差が出た事例を次に示す。

丙社は従業員数10人ほどの中小零細企業で製造業（ファブレス）を営んでいる。全国のスポーツショップを主力顧客とし、特定スペック商品を求めるエンドユーザー向けに製品を供給していた。筆者が丙社を訪問する1年前より経営コンサルタントによる指導を受けていたが、その経営コンサルタントの見立てでは営業力が弱いことに問題があるとのこと、営業力の向上を目指した経営指導を実施していた。しかし、経営者が期待した通りの業績向上はならず、むしろ納期遅れなどクレームとなるような事態が毎月のように発生しており業績は改善方向に向かっていなかった。その後、筆者が経営指導をすることになり、SAシートを活用して課題を把握したところ、様々な問題を抱えていることが明らかになった。特に、「統制活動」と「モニタリング」のカテゴリの中の小集団活動、マニュアル化や日常的なモニタリングの質問項目について、幹部と筆者のスコアが非常に低く、経営者との間に大きな隔たりがあることが判明した。つまり、経営者が思っている以上に企業内の内部統制が確立されておらず、本来であれば内部を固めることに力を注がなければならなかったにもかかわらず、営業に力を入れた結果、さらなる内部体制の悪化を招来していたということである。そこで、筆者は、その改善のために業務の流れの明確化、マニュアル化や自己チェックの義務化など内部統制の確立のための施策を実施した。また、小集団活動も始めたが、かつては無かった従業員からの業務改善提案も出てきており、一体感の無かった丙社に協力体制が少しずつできてきたのである。

この経営コンサルタントは短期の成果を急ぎすぎたのではないか。丙社は特定スペック商品を求めるエンドユーザー向けに製品をファブレスで提供しているのであるから、顧客の製品品質への要求レベルはかなり高く、企業内・外注企業との綿密な打ち合わせや協力体制が何よりも重要であったはずなのに、それを見誤ったことによる誤った指導と断言できる。しかし、もし、経営指導に入る段階で経営課題が可視化できていたなら、今回の改善策そのものはそれほど高度なテクニックを要するものではないので、適切な経営指導ができたものと思われる。

SAシートによる経営課題の評価にあたり、評価者は、経営層・管理職層・外部評価者(コンサルタント等の専門家)とする。外部評価者の必要性は、セルフアセスメントに客観性を

持たせることが目的であり、評価の客観性の担保と、他の評価結果と比較する場合の基準にするためである。

また、原則として、管理職層未満の従業員(一般社員)は評価者としなないこととする。これは、中小零細企業は組織成熟していないことが多く、一般社員を評価者とした場合、上司批判など組織内混乱のリスクが考えられるからである。フィリップ・クロスビー(1980)が成熟度を5つに分類し、マネジメントの特徴について述べているが、評価者の選定は、当該企業の成熟度を見ながら行うべきだと考える。従って、経営指導の当初は、経営層・管理職層・外部評価者で行い、順次一般社員に広げることが検討するのが良いと考えられる。評価は、S=5点、A=4点、B=3点、C=2点、D=1点の5段階評価で行う。

評価に当たっては、評価点の高低、3者の乖離幅や経年変化を見る。各カテゴリを100点満点換算したが、これは平準化が目的ではなく、むしろカテゴリごとに高い数値が出るよう関係者が数値向上に努力する目標設定としての可視化を意味する。なお、各カテゴリ間に重要度の軽重は無く、表4-4・表4-5の分類からも明らかなように、企業レベルの高低によって要求されるカテゴリが異なってくる。評価結果に基づく改善策については今後の体系化を待たなければならないが、過去の事例を基に、表4-6の質問項目(抜粋)に対する改善策として表4-7に例示する。

表 4-7 SAシートの評価結果に基づく改善策（例示）

SAシート質問項目	スコアに基づく対策例
(一) 統制環境	
① 経営理念の策定	
・経営理念はありますか	・有無を確認し、無い場合は作成 ・有るにもかかわらず、無しにチェックする場合は、浸透策を検討する
・理念の中に、社会的責任に関する記述はありますか	・有無を確認し、記述の無い場合は作成する ・記述があるにもかかわらず、無しにチェックする場合は、浸透策を検討する
・社員の行動規範は、明確に定められていますか	・有無を確認し、記述の無い場合は作成する ・記述があるにもかかわらず、スコアが低い又は乖離が発生している場合は、表現方法を検討する
② 経営目標の策定	
・長期(5年程度)の将来を展望した明確な目標はありますか	・有無を確認し、無い場合は作成する ・記述があるにもかかわらず、スコアが低い又は乖離が発生している場合は、表現方法を検討する
・目標は、計数目標とビジョンの形でわかりやすく定められていますか	・有無を確認し、無い場合は作成する ・記述があるにもかかわらず、スコアが低い又は乖離が発生している場合は、表現方法を検討する
⋮	⋮
(二) 統制活動	
① 経営理念の浸透策の実施と定期的な見直し	
・経営理念は、唱和の機会を設けたり、掲示やカードを手交する等社員全員が共有できる工夫をしていますか	・スコアが低い又は乖離が発生している場合は、浸透するための新しい方法を検討する
・理念の意味を全員が理解するよう、実際に発生した事例等を用いて実務研修を実施していますか	・スコアが低い又は乖離が発生している場合は、事例の洗い出しと定期的な研修を実施していく
・マナー化を防ぐため、やり方を定期的に見直し、更なる理念の浸透を促していますか	・スコアが低い又は乖離が発生している場合は、浸透を促すため、期間を設定し、定期的に見直す
⋮	⋮
⑤ 内部牽制が働く活動の実施	
・定期的に人事異動を実施していますか	・スコアが低い場合は、人事異動の余地を検討し順次実施していく
・権限が一部の部署や個人に集中しないよう工夫していますか	・スコアが低い又は乖離が発生している場合は、原因を究明するとともに権限の集中が起こらないよう体制の検討を行う
・不祥事への処分やその公開は、適時適切に行われていますか	・スコアが低い又は乖離が発生している場合は、原因を究明するとともに処分の実施状況や公開状況についての検討を行う
⋮	⋮

評価者がそれぞれ現状をチェックし、改善活動を行うことで、一般的には次回評価時の評価点数は上昇する。しかし、企業の改善活動を通して企業レベルが上がってくると企業の発展段階に応じて新たな改善すべき課題が出てくる。また、経営者や管理職が継続的な取組を行うことで評価者自身の評価レベルも上がってくることから、結果として、評価点が下がったり、乖離幅が大きくなったりすることも起こりうる。そのために、外部評価者（コンサルタント等の専門家）が必要となるのであり、上述のように客観性を担保する。

中小零細企業は、課題解決に向けた継続的な取組を組織成員が1つになって行うことで存続可能性を高めることができる。SAシートの活用は、手軽に改善すべき課題を可視化することができるので、経営課題に対する問題意識のバラつきや問題意識の低い項目の発見、つまり経営課題の整理に直結する。この取組みが継続的になされると、新たな目標設定へと繋げることが可能となり、中小零細企業の基礎経営力は高まっていく。

図4-1は、丁社に対し、SAシートを活用して経営課題を可視化したものである。ここでは、丁社に対する統制環境のカテゴリについて示したが、各評価者によって、このようにバラつきや低い項目などがあることがわかる。SAシートを活用することで、このように、経営課題の可視化が行われるのである。

統制環境					
	S	A	B	C	D
経営理念の策定					
経営理念の策定	△ ☆				◎
社会的責任に関する記述	△				◎ ▲ ☆
社員の行動規範の明確化	△		▲	☆	◎
経営目標の策定					
長期目標の策定		△	◎	▲	☆
計数目標・ビジョンの有無		△		▲	◎ ☆
経営方針と経営計画の策定					
注力すべき点の明確化	△			▲	◎ ☆
組織と権限の明確化					
役割や権限の明確化	△		▲	◎ ☆	
人材育成方針と計画の策定					
必要なスキル・資格の明確化		△ ☆		▲	◎
人材育成計画の策定		△		▲	◎ ☆
		・			
		・			
		・			

◎社長、 △経営幹部(最高評価)、 ▲経営幹部(最低評価)、 ☆三重銀総研

図4-1 SAシートによる経営課題の可視化(例示)

第5章 SA シートの試用事例検証

第1節 試用の概要

筆者がSAシートを試用し、改善すべきポイントが明らかになった2社の事例を紹介するとともに、その効果を企業の財務分析及び従業員に対する職場調査（JSS式）で検証する。

本試用に当たっては、A社・B社の2社を取り上げた。その理由は、経営者・規模・損失計上企業の3点ある。1点目は、経営者が、オーナー社長と実質サラリーマン社長（現場責任者）ということで、2つのパターンを取り上げた。2点目は、従業員規模が、中小企業と零細企業に近い中小企業ということで、基本的価値観や内部統制の組織内浸透という点からある程度の規模を有し、かつ中小企業と零細企業に近い中小企業の2パターンとした。3点目は、損失が継続していることである。なお、第4章の企業レベル分類では、A社は第1段階に問題がある企業であり、B社は2段階に問題がある企業に属していた。

A社は東海地区に本社を置く什器販売の中小零細企業で、2002年4月時点では、資本金20百万円、従業員数57人、2001年度の売上高は21億46百万円、純利益は▲25百万円であった。組織の概要は、経営陣は社長以下6人の取締役（5人は社長の親族。社長は80代と高齢）、管理職は3人からなる典型的な同族経営企業である。

B社は東海地区に本社を置く建築工事・建材販売の中小零細企業で、2011年4月時点では、資本金10百万円、従業員数22人、2010年度の売上高は3億41百万円、純利益▲31百万円であった。組織の概要は、経営陣は社長以下2人の取締役（社長は70歳代で親会社と兼務）、管理職は4人からなる。社長は月に1回程度会社を訪問し、まとめて決裁を行うものの、日々の実質的な経営の舵は、資本関係のない取締役（現場責任者）が行っている。

第2節 経営指導の有効性の検証

1) A社のケース

筆者は2002年5月からA社の経営指導に着手した。現状分析を行ったところ、経営理念・経営目標・経営方針・人材育成方針等について、それらの存在を確認することはできなかった。また、組織と権限については、組織図はあるものの、役割・権限は明確化されておらず「人に仕事がついている」状態であった。営業部についても、各担当者がそれぞれの「単年度目標さえクリアすればそれで良い」という風潮が蔓延しており、戦略的なものの考え方や組織的な行動はなされていなかった。

A社は、戦後間もなく創業者の先代より事業を受け継いだ現社長が、以後50年間に亘り、強力なリーダーシップのもと経営に携わってきた。しかし、ワンマン経営を貫いたため、即決性と機動力という面では優れていたものの、反面、社長の命令を忠実に守る従業員ばかりの組織となり、従業員自身が創意工夫するもしくは管理職が組織力を活かして企画や新規事業を起こすなどという能動的な風土は育っていかなかった。従って、世の中の景気が上り調子のときは、企業もその勢いに乗り非常に順調であったが、バブル崩壊以降景気が悪化の一途を辿るようになってくると、組織力を発揮することができず、景気後退の影響を大きく受け業績は悪化の一途を辿って行ったのである。

社長から経営の立て直しについて相談を受け、従業員向けのヒヤリングや財務分析を行った結果が、上記内容であったことから、筆者は、この改革が、企業文化を変える程の大改革で、長期間に及ぶ改革である旨を伝えた。さらに、もし筆者が経営再建を引き受けるのであれば、これから長期にわたって改革と一緒に断行できる相手と行いたい旨を伝え、社長の交代を依頼した。社長は会長に退くとともに、全従業員を前に全権を新社長に委ねるという意向を明言して世代交代を行った。そして、2002年6月以降、新社長（以下、社長）のもとで基本的価値観の策定と浸透および組織改革を実行していった。表5-1に2002年当時の社長、幹部、筆者の評価結果を示した。

表5-1 A社のSAシートによる調査結果

カテゴリ	スコア2002年6月				スコア2008年6月				平均点		
	社長	幹部	筆者	乖離幅	社長	幹部	筆者	乖離幅	2002年	2008年	変化量
統制環境	31	69	34	38	80	94	80	14	45	85	40
統制活動	27	43	38	16	68	73	69	5	36	70	34
情報と伝達	37	42	38	5	77	66	69	11	39	71	32
リスクの評価と対応	20	26	20	6	46	26	43	20	22	38	16
モニタリング	24	42	33	18	42	44	60	18	33	49	16
ITへの対応	25	33	20	13	80	65	78	15	26	74	48
合計	164	255	183	96	393	368	399	83	201	387	186

1)各カテゴリの満点を100とした標準化を行った

カテゴリ1の「統制環境」は、経営理念・経営目標・経営方針・人材育成方針などの有無を確認したもので、ここに乖離があるということは、統一した基準が存在しないか幹部が理解していないことを意味している。それぞれのスコアを比較すると、社長と筆者のスコアが30点前半と低いものであったのに対し、幹部は69点であり、社長と幹部のスコア差が38点、3者の平均点も45点と低調であった。経営者やコンサルタントが企業をマ

ネジメントしていく上で、まず、必要になるのがこのカテゴリである。従って、この部分の評価が低い場合および乖離が存在する場合は、基本的価値観の組織内浸透に問題があることを示している。経営者は、統制環境に関する項目を制定するとともにそれらの組織内表明を行う必要がある。A 社の場合は、前社長のトップダウン型経営判断が重視され、明確な統一基準は明示されていなかった。また、組織と権限について、組織図はあるものの、役割・権限は明確化されておらず、「人に仕事がついている」状態で、業績目標についても短期的なもののみだった。そこで、社長以下6名の若手でプロジェクトチームを結成し、企業の骨格づくりを行うこととした。

カテゴリ2の「統制活動」は、基本的価値観の組織内浸透を図るとともにジョブローテーションや小集団活動について問うものである。3者の平均点は36点、社長のスコアは27点と非常に低いものであった。社長は、経営理念の浸透に向けて、カードを作成するとともに、朝礼などでの唱和活動を実施した。また、経営目標が達成されるよう経営方針・経営計画を立て、その実現に向けて目標管理制度の導入・運用、ジョブローテーションの運用を開始した。給与体系は、成果報酬体系から、年功部分と成果部分のバランスをとり、従業員が前向きに中長期目標に取り組めるよう制度改革を行った。さらに、参加型の職場実現に向けて、業務改善委員会を発足させ、従業員が自身で業務改善提案のできる体制を整えた。

カテゴリ3の「情報と伝達」について、3者の平均点(39点)、乖離幅(5点)ともに低い評価となっている。当時のA社の営業活動は、担当者任せで、ABC分析や提案型営業は全社的には行っていなかった。計数情報や不祥事情報は一部の経営幹部層のみに限定され、共有化は進んでいなかったため、社内に組織としての危機感はなく、個人事業主の集まりのようなまとまりの無い状態であった。そこで、ABC分析(上位50社の選定と顧客カードの作成・総務部による顧客満足アンケートの実施)や営業研修の実施、さらには経営情報のオープン化と業績検討会を実施した。

カテゴリ4の「リスクの評価と対応」について、社長・幹部とも全く意識しておらず、問題が発生した時に場当たり的に対応することに終始していた。従って、3者の平均点(22点)、乖離幅(6点)ともに低い評価となっている。社長は職務分析を行うことで、各部署の職務内容とそこに潜むリスクを認識するとともに、顧客向けアンケート調査を実施することでいかにA社が顧客の要望に応えきれていないかを理解することとなった。

カテゴリ5の「モニタリング」について、3者の平均点は33点で、特に社長のスコアは

24点とかなり低くなっている（乖離幅18点）。この項目については、業務のマニュアル化や現物管理を行った。

カテゴリ6の「ITへの対応」について、3者の平均点は26点で非常に低いものであった。この項目については、社長は年齢的にも若く前社長のようにネットワーク機器への抵抗感が無かったこと、以前よりIT化の必要性を感じていたことから、積極的にIT機器の導入と情報の共有化を図った。A社で行った経営指導を表5-2に示す。

表5-2 A社への経営指導内容の分類

カテゴリ ¹⁾	経営指導内容	期間
1	経営理念・経営目標・求める人材の策定	2002.06-2002.11
1	1次中期経営計画の策定	2002.06-2002.11
1	職務分析の実施	2002.07-2002.12
1	教育・研修計画の策定	2003.01-2003.03
3	ABC分析の実施	2003.01-2003.12
2	1次中期経営計画の発表会	2003.01
2	1次中期経営計画の実施	2003.01-2005.06
6	情報共有化システムの構築	2003.06-2008.05
2	人事考課システムの構築	2003.08-2003.12
2	人事考課システムの説明会	2004.01-2004.03
2	人事考課研修	2004.01-2004.03
2	人事考課システムの実施	2004.04-2008.03
2	目標管理制度の実施	2004.04-2008.03
2	営業担当者向けコンサルティング	2004.04-2008.03
1	組織変更(営業専門部隊・組織のスリム化)	2004.07-2008.03
2	営業所別個別採算管理制度の構築	2004.07-2008.03
2	業務改善委員会	2004.07-2008.03
2	ジョブローテーション	2004.07-2008.03
3	業績検討会の実施	2004.07-2008.03
5	業務マニュアル化	2004.07-2008.03
3	A顧客向けアンケート調査実施・分析	2004.08-2004.10
1	2次中期経営計画の策定	2005.04-2005.06
4	遊休資産の洗出し・活用検討会	2005.04-2008.03
2	2次中期経営計画の発表会	2005.07
2	2次中期経営計画の実施	2005.07-2008.07
2	全社員向け能力アップ研修	2006.12-2008.03
1	昇格制度の確立	2008.01-2008.03

1) 1:統制環境、2:統制活動、3:情報と伝達、4:リスクの評価と対応
5:モニタリング、6:ITへの対応

また、経営指導の結果について、2002年と2008年を比較して以下に論ずる（表5-1）。

カテゴリ1の「統制環境」は、平均点が向上（45点→85点）し、乖離幅も大きく縮まっている（38点→14点）。

カテゴリ 2 の「統制活動」についても、平均点が向上（36 点→70 点）するとともに乖離幅も縮まっている（16 点→5 点）。カテゴリ 2 のスコアの維持・向上は、企業の成長度合に合わせ、いかに経営者が適宜適切にプロジェクトを実施できるかにかかっている。A 社の場合、社長が問題意識を持ち、自身がプロジェクトリーダーとなって、様々な事柄に取り組んだことから、平均点・乖離幅ともに改善したものと考えられる。

カテゴリ 3 の「情報と伝達」の平均点は大幅に改善している（39 点→71 点）。危機感や連帯感が醸成され、風通しの良い機動的な組織に変化しつつあると思える。しかし、2008 年の社長と幹部のスコアの乖離幅は 11 点と広がり、社長が感じているほどには、社内コミュニケーションは改善されていない。

カテゴリ 4 の「リスクの評価と対応」について、平均点は上昇（22 点→38 点）しているが、3 者の乖離幅は、むしろ、広がる結果となっている。これは、事業の優先度が現在の業績の向上にあったため、取組みそのものが社長個人中心となり、幹部の意識は変わらず、スコアは 26 点と向上しなかった。このカテゴリ 4 への取組みは、以後の課題となる。

カテゴリ 5 の「モニタリング」について、経営資源の問題から他部門によるチェックはできず、低い水準に留まった。筆者は、A 社の社長と幹部との風通しが改善することにより取締役会への報告が適時適切に行われるようになったことを評価し、社長・幹部に比して高い評価を行ったが、その意味が伝わらず結果として 2008 年の社長と筆者の乖離幅は 9 点から 18 点と拡大している。

カテゴリ 6 の「IT への対応」について、平均点は大幅に改善した（26 点→74 点）。しかし、社長の 80 点に対し幹部が 65 点と、社長が感じているほどには幹部は改善されなかったと思っていない。

2002 年から 2008 年間の A 社の財務分析結果を図 5-1-1、図 5-1-2 に示す。

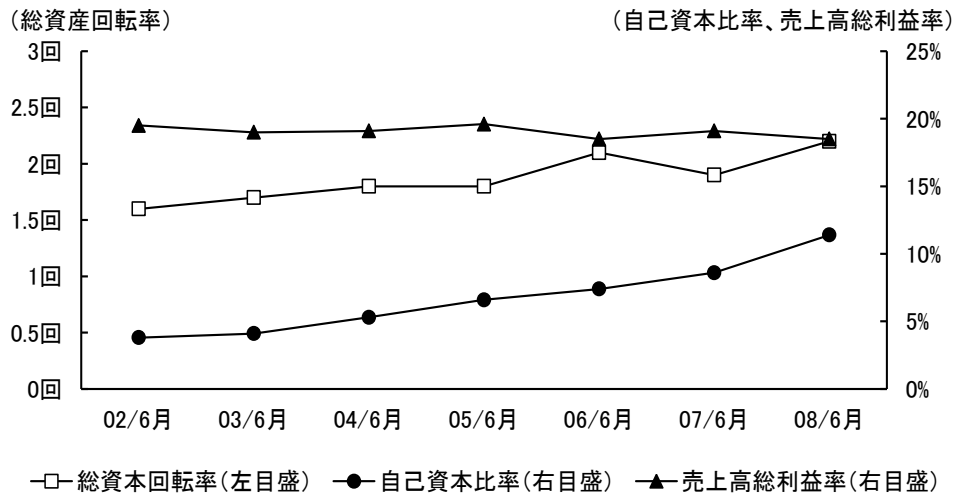


図5-1-1 A社の財務分析結果

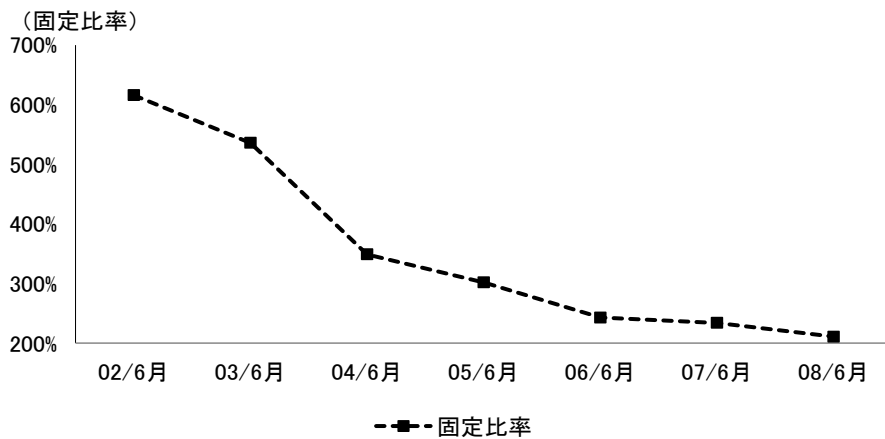


図5-1-2 A社の財務分析結果

売上高総利益率は、2002年6月の経営指導開始直後19.5%であったが、2008年6月には18.5%となり、1ポイントのマイナスになった。総資本回転率は、若干上下はあるものの、2002年6月の1.6回から2008年6月には2.2回へと改善している。自己資本比率は、2002年6月の3.8%から2008年6月には11.4%へと目覚ましい改善を見せている。固定比率は、2002年6月に616%であったが、年々改善が進み、2008年6月には211%と目覚ましい改善を見せている。

総資本回転率、自己資本比率、固定比率の3指標を分析すると、この6年間で企業経営の効率性及び安定性が非常に高まったと判断することができる。なお、売上高総利益率に

については、1ポイントのマイナスであったが、わが国がデフレ経済（2002年対比で2007年における生鮮食品を除く消費者物価指数は-0.4P）の中にあつたにも関わらず⁷⁹、本業界の仕入れ価格である国内企業物価指数が上昇（2002年4月対比で2007年10月のスチール机+4.3P、スチール椅子+6.5P）し⁸⁰、利益率の向上を図ることが極めて困難であったなかでの1ポイントのマイナスということを考え合わせると、A社の商品力・提案力が以前に比して増したと推測することができる。このことから、売上高総利益率に関しては顕著な改善は見られないものの、その他の3つの指標については、継続的な経営指導が功を奏し、確実かつ順調に改善していく様子を読み取ることができる。

2) B社のケース

筆者は、2011年4月からB社の経営指導に入った。B社は社長が経営を担っている企業（同族会社）の子会社（同族会社と上場企業の共同出資）で、その特徴は、資本と経営がはっきり分類されていないところにあつた。経営者は社長であるが、実務は現場責任者（保有株式ゼロ）に任せている。月に1回程度B社を訪問し、現場責任者から月次の報告を受け必要な指示を行って数時間で退社している。つまり現場責任者が、決定権は無いものの実質的な経営の舵を握っている。従業員は、全て中途採用で、幹部も上場企業からの転身組で占められており、企業としての統一された文化は見いだせない。親会社と同様の理念を掲げ、日々唱和しながら業務を行っているものの浸透しているとは言えない状況にあつた。

初めて社長とともにB社を訪問し、現場責任者から現状について報告を受けた筆者は、その現場責任者の理路整然とした説明に、業界全体が悪いのでB社の業績も低迷しているのかと誤認したほどだった。

その後、施設訪問・帳票の点検・財務分析や現場責任者・幹部・従業員を含め組織成員の面談を繰り返し、筆者なりにB社を理解するとともに、関係者にSAシートの記入をお願いし、問題点の抽出へと繋げた。また、SAシートを用いた経営指導の明らかな効果を財務上導き出すには長い年数を要するため、SAシートの検証に職場調査（JSS式）を合わせて行うこととした。B社のSAシートの評価結果を表5-3に示す。

⁷⁹ 総務省ウェブサイト「消費者物価指数(CPI)」

<http://www.stat.go.jp/data/cpi/index.htm> (2014.12.30閲覧).

⁸⁰ 日本銀行ウェブサイト「企業物価指数(2000年基準)」

http://www.boj.or.jp/statistics/pi/cgpi_2000/index.htm/ (2014.12.30閲覧).

表5-3 B社のSAシートによる調査結果

カテゴリ	スコア2011年4月				スコア2014年4月				平均点		
	責任者	幹部	筆者	乖離幅	責任者	幹部	筆者	乖離幅	2011年	2014年	変化量
統制環境	66	61	43	23	69	66	58	11	57	65	8
統制活動	48	47	34	14	77	60	55	22	43	64	21
情報と伝達	27	48	33	21	66	60	59	7	36	61	25
リスクの評価と対応	26	38	20	18	66	61	43	23	28	56	28
モニタリング	38	44	40	6	56	60	49	11	41	55	14
ITへの対応	38	46	38	8	55	56	48	8	40	53	13
合計	243	284	208	90	389	363	312	82	245	354	109

各カテゴリの満点を100とした標準化を行った

カテゴリ1の「統制環境」は、筆者の評価では、経営理念・中期経営方針や中期経営目標・人材育成方針など経営の基盤になる事柄が不明確で、短期の経営計画のみを追いかける状況となっていた。長期的なビジョンが描かれていないため対策が場当たりので、目指すべきものがないため組織成員の心も疲弊し活力は全く感じられなかった。しかし、現場責任者・幹部は、現状に問題があることすら理解していなかった（現場責任者66点・幹部61点・筆者43点）。

カテゴリ2の「統制活動」もカテゴリ1同様（現場責任者48点・幹部47点・筆者34点）低水準に留まっているが、現状が正しいと思っている現場責任者・幹部に対しては、意識改革から始めないと問題点の抽出そのものできないと考えた。そこで、意識レベルの底上げを図るべく、小集団活動である5S活動と筆者が講師になって研修からとりかかり、企業運営の基本的な考え方から指導することにした。なお、現場責任者や幹部のスコアが低いのは、短期型の統制活動ができていないという自己診断によるものであり、筆者の判断基準とはかけ離れている。

カテゴリ3の「情報と伝達」について、情報は各担当者に留まり発信されることは無く、組織としての情報蓄積も当然されていない。現場責任者は、部下に向けて指示を出し、できないと罵倒するのみで人を育て組織目標を達成させていこうという状況にない（現場責任者27点・幹部48点・筆者33点）。筆者は、情報の選別が第一と考え、顧客をABCに区分し、大切な情報が企業内に蓄積されるための選別から取りかかることにした。なお、現場責任者のスコアが低いのは、自身に対する情報連絡が滞っているということでの評価であり、本カテゴリが求めているものとは異なっている。

カテゴリ4の「リスクの評価と対応」について、売上目標に影響を与える事柄には敏感

であるが、他の事柄については、全く議論されていなかった（現場責任者 26 点・幹部 38 点・筆者 20 点）。リスクに対する概念があまりにも狭く、リスクの存在を抽出することそのものが不可能であったため、リスクに対する考え方から指導する必要がある。そのため、現場責任者・幹部を中心に会議などの場を利用して、共通概念を持つようレクチャーを重ねた。

カテゴリ 5 の「モニタリング」について、管理部が他部門をモニタリングすることで、内部牽制を効かした運用を行っていた（現場責任者 38 点・幹部 44 点・筆者 40 点）。従って、他の中小零細企業と比較するとこのカテゴリは良くできていたと思われる。筆者としては、モニタリングの定型化や精度の向上、範囲の拡大のための個別指導を重ねた。

カテゴリ 6 の「IT への対応」について、顧客情報はデータベース化されているが、組織成員のスケジュールや業務スケジュール、情報セキュリティーについてはほとんど対策を講じられていなかった（現場責任者 38 点・幹部 46 点・筆者 38 点）。そこで、それらが確実に活用されるよう有意義な資料の作成や会議における活用、さらには訪問時に筆者自身で活用状況を確認して慣習化させていった。また、情報セキュリティーについては、顧客情報の分離管理などを順次進めた。B 社に実施した経営指導内容を表 5-4 に示す。

表 5-4 B 社への経営指導内容の分類

カテゴリ ¹⁾	経営指導内容	期間
1	職務分析の実施	2011.04-2011.05
6	情報共有化に向けて社内ネットワークの見直し	2011.05-2011.06
3	ABC分析の実施	2011.05-2011.08
3	月次業績の情報共有化	2011.06-2011.07
2	経費の見直し	2011.06.-2011.12
2	個別採算管理システムの検討・導入	2011.06-2012.07
2	個別採算管理の徹底	2012.07-2013.03
2	営業担当者向け研修	2011.07-2011.12
2	新商品導入に向けての検討	2011.07-2012.05
3	業績検討会の実施方法の見直し	2011.08-2011.09
1	職務分担の見直し	2011.10-2011.12
1	社内外分業体制の確立	2011.10-2014.03
2	業務改善委員会の組成検討と定期的な開催	2012.03-2014.03
2	全社員向け能力アップ研修	2012.05-2014.03

1) 1: 統制環境、2: 統制活動、3: 情報と伝達、4: リスクの評価と対応、
5: モニタリング、6: ITへの対応

この内容から B 社は、マネジメントのできていない特異な企業の様であるが、筆者が関わった企業の大半はこのような状況にある。SA シートの評価結果比較（2011 年と 2014 年）

を表 5-3 に示す。

カテゴリ 1 の「統制環境」は、平均点が向上（57 点→65 点）し、乖離幅も大きく縮まっている（23 点→11 点）。

カテゴリ 2 の「統制活動」は、平均点が向上（43 点→64 点）したものの、乖離幅は拡大した（14 点→22 点）。筆者も良い方向へ向かっていることは自信を持って言えるが、現場責任者の評価は過大であると思われる。

カテゴリ 3 の「情報と伝達」の平均点は大幅に改善している（36 点→61 点）。危機感や連帯感が醸成され、風通しの良い機動的な組織に変化しつつあると思える。乖離幅も縮まり良い傾向である（21 点→7 点）。

カテゴリ 4 の「リスクの評価と対応」は、平均点が向上（28 点→56 点）したものの、3 者の乖離幅は、むしろ、広がる結果となった（18 点→23 点）。これは現場責任者の過大評価であると考ええる。

カテゴリ 5 の「モニタリング」もカテゴリ 4 同様、平均点が向上（41 点→55 点）したものの、3 者の乖離幅は、若干ながら広がる結果となった（6 点→11 点）。これも現場責任者の過大評価であると考ええる。

カテゴリ 6 の「IT への対応」の平均点は向上した（40 点→53 点）。乖離幅は、8 点の同スコアで 3 者の認識に大きな食い違いが無いことを表している。

SA シートの有効性について、財務面からの検証を図 5-2-1・図 5-2-2 に示す。さらに、財務面での検証には長期間を要することから、比較的短期間で評価可能な職場調査（JSS 式）を合わせて行うこととした。

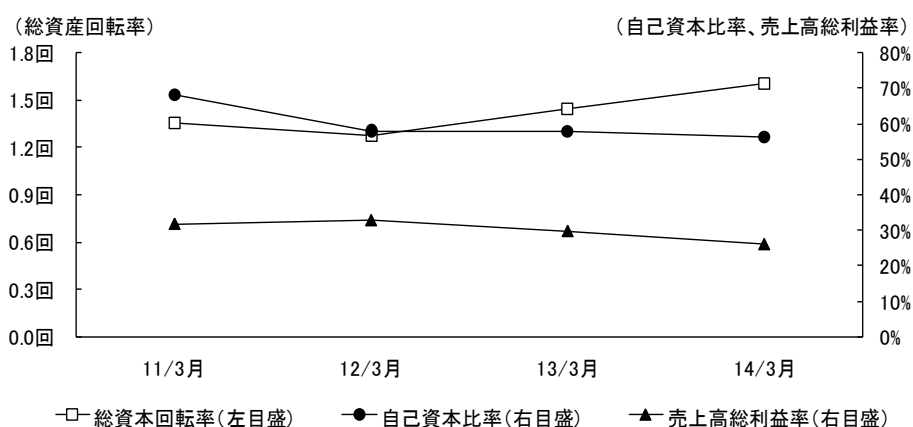


図 5-2-1 B 社の財務分析結果

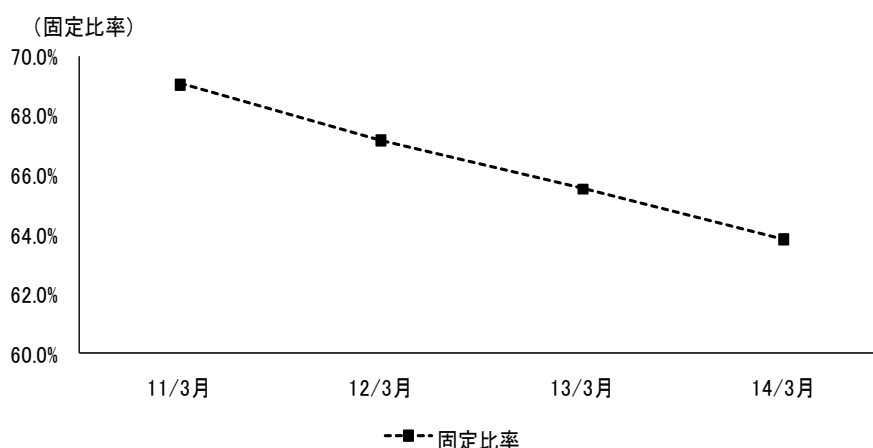


図5-2-2 B社の財務分析結果

売上高総利益率については、31.9%から26.2%（5.7ポイント）へ、自己資本比率については、68.1%から56.3%（11.8ポイント）へと2指標ともそれぞれ悪化している。総資本回転率については、1.4回から1.6回（0.2ポイント）へ、固定比率については、69.1%から63.8%（5.3ポイント）へと若干ながら2指標とも改善している。以上、財務比率的には、改善したのものもあれば悪化したものもあり、有効性について明確に評価することはできない。但し、売上高・損益面では、図5-2-3の通り3期連続で改善した。B社が3期連続赤字の業績不振企業であったことから、SAシートを活用しつつ経営指導を行った効果はあったと評価できる。

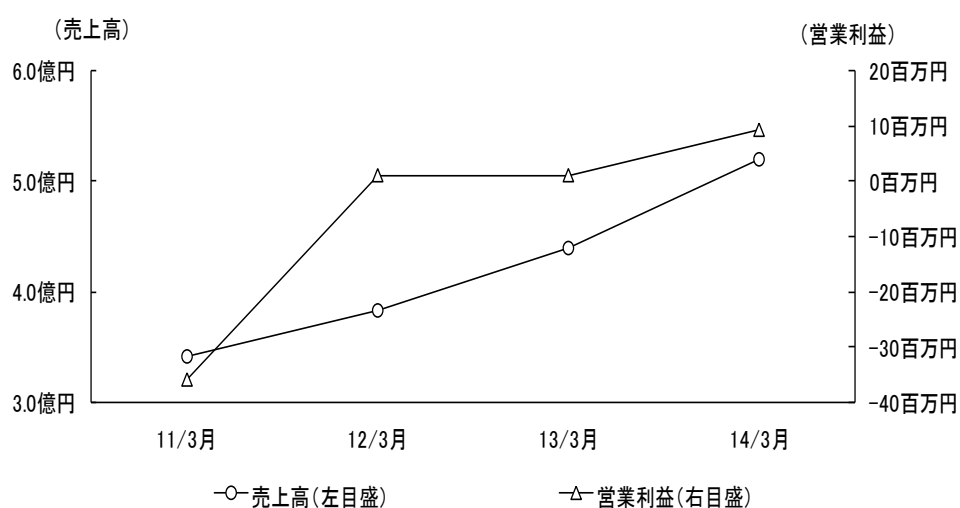


図5-2-3 B社の売上高・損益結果

職場調査（JSS式）は、「方針の徹底（質問数4問）」、「組織運営・仕事の仕組み（質問数9問）」、「コミュニケーション（質問数8問）」、「処遇（質問数5問）」、「個人の意欲（質問数4問）」の5カテゴリ30問の質問で構成されている。

本調査は、経営指導当初の2011年4月と終了時の2014年4月に、SAシート記入対象者以外の組織成員に対して実施したが、表5-5に示すように、各カテゴリとも変化量が6-8点程度と若干ではあるが確実に上昇しており、この点からも指導効果が確認できたと言える。

表5-5 B社 職場調査結果スコア

カテゴリ	スコア2011年4月	スコア2014年4月	変化量
方針徹底	66	74	8
組織運営・仕事の仕組み	60	66	6
コミュニケーション	58	66	8
処遇	50	58	8
個人の意欲	64	70	6
合計	298	334	36

各カテゴリの満点を100とした標準化を行った

第3節 考察

以上、2社の試用事例から、SAシートを活用し分析することで、経営者や管理職など経営を実践していかなければならない当事者の現状変革への動機づけ並びに経営改善に向けて着目すべき課題の抽出への支援に役立った。組織は、経営者や管理職など組織の上に立つ者の意識次第で如何様にも変わるものである。また、問題意識や緊張感は長時間継続することは困難なことから、定期的なチェックを行うことにより、経営者や管理職が現状を顧みつつ改善を促していく仕組みが必要である。

SAシートの質問項目をチェックし、改善すべき課題を洗い出し、明らかになった改善すべき課題を個別に解決していくことにより、経営改善が可能となり、企業の存続可能性は高まる。今回は、SAシートの開発と試用が目的であったが、そのなかでSAシートを実際活用する場合の留意すべき点が明らかになった。

第1は、継続的な取組みに関することである。SAシートの活用は企業の改善すべき課題を明らかにするが、それに基づく取組みが単発に終わり継続されないことが多かった。この場合、経営者や管理職などの当事者は、質問項目を深く読み込まずに良い評価をしてし

まっていたため、外部評価者との乖離を生んだ。このことから、定期的なチェックや見直し、進捗管理など継続的に当事者が確認しなければならない質問項目をSAシートへフィードバックしていかなければならなかった。

第2は、2社とも短期の売上目標以外に重点を置いていなかったことから、リスクへの対応など短期の利益に繋がらないものに対して目が行き届いていないことが検証しえた。中小零細企業にとって、守りの経営が受け入れ難いことは理解しているものの、その項目に目を向けさせる意味は大きいことから、リスクに7質問、モニタリングに9質問と全体の11.7%を割いた。

また、本試用では、筆者と経営者並びに一部の管理職が中心となって改善活動を推進していった。企業の成熟度に応じてケースバイケースであろうが、SAシートの評価結果に対して、管理職以上が組織の問題点や改善に向けた取組みを議論しあえる場所を提供すれば、組織の一体的改善を一層図ることが可能となる。このことを通して改善すべき課題の解決に向けた取組みが全社的に実行可能となり、改善効果が出るまでの時間を短縮できる可能性も高まることから、今後は全管理職以上をミーティングなどに参加させられるよう、タイミングを図りつつ実行していきたい。

さらに、課題は、2つある。1つ目は、3者それぞれのレベルアップをどのように実施していくかという点である。外部評価者を参加させるため、一定の評価レベルは確保される可能性は高いものの、常に自身のレベルアップを図らないと結果として現状に甘んじることとなる。2つ目は、SAシートを活用した結果から導き出されるものの対策や参加させるべきメンバーの選定などが筆者や経営者の熟練した経験に基づくものであるため、体系化がなされていないことである。今後これらについても可能な範囲で体系化を行っていく。

第6章 総括

第1節 研究結果の概要とまとめ

わが国は、少子高齢化・人口減少及び東京一極集中により、地方経済が疲弊しインフラの維持すら困難となる諸問題が発生する可能性がある。具体的には、担い手となりうる若手人材の流出などヒトに関する問題、森林の荒廃や耕作放棄地・空き家の増加など資産に関する問題及び税収の減少の問題などがある。解決策として様々な対策がありうるが、地域の担い手である若者の居住は必須で、環境の整備が急がれる。そのためには、働く職場の確保が重要で、対策として既存企業の存続策・企業誘致策・起業促進策の3つが考えられるが、本研究のテーマとして筆者は、即効性のある既存企業の存続策に着目した。

筆者は、長年中小零細企業と関わりを持ってきたが、その大半の企業が日々の業務に追われていた。その内容は、事前準備を確実に行えば起こらない程度のクレーム処理が大半で、それらは業務の見直しを実施することで防止できる。第4章で行った企業レベル分類の第1段階・第2段階の企業が大半を占めているというのが筆者の実感である。景気の浮沈など企業を取り巻く環境が激変するなかで、その影響を大きく受ける企業は数多く存在する。しかし、リーマン・ショック級の経済的激震を例外とすると、わが国の現状を維持するのに必要となる需要を賄うために供給セクターとして存続できたはずの企業が、自身のなすべきことを実施しないことで、ロスや機会損失を生み、結果として衰退に向かっていく場合が多くあると推察される。従って、企業内部の力、つまり基礎経営力を高めることができたなら、中小零細企業は継続して業績を上げ存続できる余地を十分残している。

そこで、基礎経営力を上げるための手段として、チェックリスト方式によるセルフアセスメントの方法を考案し、企業経営に関する経営課題の可視化を試みた。チェックリストの作成に当たっては、筆者が実際に出会った中小零細企業の経営実態を基にチェックすべき項目を抽出し、それらを各企業レベルに分類するとともに、基本的価値観の組織内浸透及び内部統制の組織内浸透の観点から整理統合した。さらに、企業内部と外部、現在と未来、PDCAの分類を加えることで、最終的に31項目85質問を抽出した。その上で、評価者が評価しやすいよう6つのカテゴリに分類してSAシートを完成させた。

SAシートは、様々な面で余裕が無く短期志向型に陥っている経営者が、短・中・長期のそれぞれの期間に応じて今なすべきことを自己チェックし、継続的に経営改善を実施していくことを目的としている。また、評価者に外部評価者（コンサルタント等の専門家）を

入れることで、評価結果に客観性を持たせた。さらに、経営改善は継続的になされないとその効果も長続きしないため、簡単・便利にセルフアセスメントできるという点を重視したが、多くの中小零細企業で実施したところ、所要時間は10分程度で済んだことからこの点については解決できた。

なお、セルフアセスメントに関し、企業全体をアセスメントする場合は記述式が一般的で、本研究と同様のスタイルのものは存在しない。チェックリスト方式のシートは生産性向上など作業レベルの改善に用いられているのみである。

第2節 研究結果の考察

本研究を通して開発されたSAシートは、各項目の点数とその評価者間の乖離、さらには経年的な変化を通して企業の経営課題の可視化を可能にした。点数そのものが低い場合は、その項目へのアプローチが企業としてなされていない場合や取組みは実施されているものの成果として現れていない場合が考えられる。評価者により乖離がある場合は、その項目に対する認識相違が発生していることを意味する。この3者間の認識相違はその後の取組み姿勢や取組みそのものにも影響を与えるので、乖離幅を縮小するための何らかのアクションを起こすことが必要となる。

さらに、SAシートの継続使用は、中小零細企業のかかえる問題点を、企業サイドが主体的かつ能動的に企画推進することを可能にする。経年的なスコアの推移を見ながら、経営課題に関し、組織成員が議論する場を提供できたなら、そこから様々な小集団活動へと発展する可能性が増加する。

また、継続的な改善活動のなかで、企業や評価者自身のレベル向上に伴い、評価項目に対する評価者の認識が変化し、取組みそのものがステップアップする。SAシートによるセルフアセスメントを複数回行うと質問項目自体を評価者が記憶してしまう懸念はあるが、項目の浸透と捉え、記憶により思考や行動がSAシートの内容に即したものになれば尚更良いと考える。

企業再生を行う上での重要なポイントは、問題点の把握、改善策の策定、着実な実行の3点である。筆者が数多くの経営者や経営コンサルタントと面談するなかで、力量の有無を判断する最初のステップは、確実な経営課題の把握ができるか否かにある。様々な専門家が企業再生にアプローチする際、当該専門家は、当然専門分野のフィルタを通して問題点を抽出してしまう。つまり、弁護士は法律関係の観点から、公認会計士は会計の観点か

ら、税理士は税務の観点から企業再生に向けた処方箋を書く可能性が高い。しかし企業は生き物で、様々な要素が有機的に結合して現在業績が悪化しているのであるから、経営課題の抽出にあたってはありのままの状態を診断する能力を養わないと誤診や誤った指導を行う可能性を孕んでいる。現実には筆者は、経営者や経営コンサルタントが課題と考えている問題と本当の経営課題が異なるケースを数多く見てきた。専門家といわれる経営コンサルタントの誤った経営指導で業績悪化を招き、急遽筆者が指導に入ったこともある。従って、誤診を行わないこと、つまり、正しい経営課題の把握が特に重要となるのである。

このことに関し、SA シートを活用すると、比較的経験の浅い経営者や経営コンサルタントでも、経営課題と改善すべきポイントの洗い出しが容易になる。さらに、当該経営者や経営コンサルタントが継続的に SA シートを活用することで、本人の能力のステップアップに繋がることから、SA シートを活用する効果は、拡大していくこととなる。

第3節 今後の研究課題

課題としては、アセスメント結果から導き出された経営課題に対して、取組む改善策についても様々な手法がある。よって、SA シートから得られた結果に基づいて実施した改善策が最良であったか否かの検証が、①個別企業を対象としているため、サンプル実験比較が困難であること、②経営課題が判明しても対処方法を間違えると効果がでないこと、③人材の育成、新商品開発やリスク管理など結果が出るまでに相当の時間を必要とし、そもそも結果が必ずしも出るとは限らないものが含まれていることなどが挙げられる。

また、基本的価値観の組織内浸透と内部統制の組織内浸透を促すものとして、人事考課制度があり、今回の事例においても、その制度改革を実施している。SA シートでは、人事制度についても方向性についてのチェックを行う程度になるが、現実的には、人事制度設計者の力量によって内容が大きく異なってくることから、人事制度そのものの内容が当該中小零細企業に合っていないとプラスの効果が出るとは限らない。

第4節 地域社会への効果

企業の基礎経営力を高めるためには、個々の企業に応じた経営指導を行う必要がある。特に三重県は第2章で示したように、製造業のウェイトが高いことから、下請企業・関連企業としての役割も果たしつつ、独自の技術を磨き、新たな新事業を展開していかなければならない。従って、SA シートを活用して地域企業の基礎経営力を高めつつ、さらに、地

地域社会に即効性のある形で拡大させるためにも、企業経営に関する分野で地域ネットワークを有する企業との連携が効果的である。その意味で、地域金融機関との連携は最適と考える。

地域金融機関は、地域に数多くの支店網と渉外担当者を有するとともに、本来業務が与信活動である。従って、企業の財務分析や将来性などに基づいて業務を行っている地域金融機関の職員が、その担当企業に対して SA シートを継続的に活用すれば、確実な経営課題の把握が可能となる。この活用が定着し拡大していけば、地域金融機関の職員の目利き力が高まり、初級経営コンサルタントを日本中に輩出することになる。結果、企業の基礎経営力が高まり、その地域金融機関とのやり取りを通して、現経営者の育成や事業承継者の育成も可能となる。

これらのことで、個別企業の存続可能性が高まり、地域における若者の働く場所は確実に増加する。しかしこれでは、地域のポテンシャルのなかで顕在化されていない部分を表出させたに過ぎない。従って、地域金融機関は、地域そのものを面と捉え、地場産業の成長と新たな産業創出に向けて、従来型の製造業に加え、観光産業や六次産業化さらには医工連携など新たなビジネスモデルを構築すべくコーディネーターとしての機能を発揮し、首都圏（含む海外）企業や地域企業、さらには産官学との独自ネットワークを有効に活用していかなければならない。そして、そこで実現できる企業間コラボレーションや共同研究の機会の創出を通して、地域そのものを新たなステージに押し上げることで、地域イノベーションは実現できるものと確信している。

おわりに

本試用を通して、第1の課題であった経営課題の可視化については、SAシートを活用することで可能になった。しかし、この可視化された改善すべきポイントをどのような形で具体的な経営改善に繋げていくかは、経営者や経営コンサルタントの力量によるところが大きい。従って、今後の研究としては、適用事例を増加させるとともに、改善手法の体系化を行う必要がある。しかしそのためには、企業再生ができるレベルの優秀な経営コンサルタントが、企業ごとに改善策を策定し、その後の実行状態を検証していく必要がある。この問題を解決するために、以下の方法を検討したい。

SAシートの適用事例を増加させるために、筆者は、筆者の属する銀行の渉外担当者向け研修と対象企業向け同行訪問を実施し、SAシートの活用を経験を積み、銀行の拠点ごとに初級コンサルタントを育成することができないかと考えている。これが可能となると、評価結果に対する改善策を対象企業ごとに筆者が策定できるので、改善策の数を増加させることができる。ただし、その後の改善策の実行が着実になされたか否かのチェックについては渉外担当者が行うこととする。これにより、経営指導におけるマンパワーの問題は、ある程度解消されると考える。このような方法で収集した改善手法とその後の改善結果をまとめ、優秀なコンサルタントの人数と時間の不足を補いつつ体系化を図りたい。

改善手法の体系化が可能となった後は、他の地域金融機関や税理士法人などと連携することにより、SAシートを活用したコンサルタント養成ツールとしての体系化が可能となるので、一連の方法を通して、数多くの経営コンサルタントの育成へと導いていきたいと考える。

2015年3月

伊藤 公昭

参考文献

1. 中島真志 島村高嘉『金融読本』, 東洋経済新報社, 2014
2. 吉川洋『デフレーション』, 日本経済新聞出版社, 2013
3. 西村吉正『金融行政の敗因』, 文藝春秋, 1999
4. 松宮基夫「欧州債務問題の現状とグローバル経済への影響」, 『経済研究所年報』, 第26号, 2013
5. 福田慎一 粕谷宗久「世界同時不況下での日本企業パフォーマンス: 取引関係の役割を中心に」, 『日本銀行』, No. 12-J-5, 2012
6. 中小企業庁「第3章 事業承継・廃業」, 『中小企業白書』(2014年版)
7. 増田寛也 人口減少問題研究会「2040年、地方消滅。「極点社会」が到来する」, 『中央公論2013年12月号』, 中央公論新社, 2013. 12
8. 植田浩史『現代日本の中小企業』, 岩波書店, 2004
9. 鶴田零「中小企業経営の現状と経営力強化に向けた展望」, 『季刊 政策・経営研究』 vol. 1, 三菱UFJリサーチ&コンサルティング, 2011
10. 安良城大作「日本経済における中小企業の役割と中小企業政策」, 『香川大学 経済政策研究』第4号, 香川大学, 2008
11. 伊藤公昭「凡事徹底の経営①～チームの再興」, 『MIETOPICS』No. 74, 三重銀総研, 2013. 10
12. 伊藤公昭「凡事徹底の経営③～規律の順守」, 『MIETOPICS』No. 76, 三重銀総研, 2014. 4
13. 寺崎克志「最適情報開示に関する一考察」, 『目白大学 経営学研究』3号, 目白大学, 2005. 3
14. 伊藤公昭「凡事徹底の経営④～情報の見える化」, 『MIETOPICS』No. 77, 三重銀総研, 2014. 7
15. 石川敬之「中小零細企業の成長要因と収益性」, 『産開研論集』第16号, 2004. 3
16. 中小企業庁「第3部 第1章 人口構造の変化と中小企業に与えるインパクト」, 『中小企業白書』(2006年版)
17. 国税庁長官官房企画課『会社標本調査』, 平成22年度分
18. 『三重銀経営者クラブ経営者アンケート調査結果』, No1-No36の各号, 三重銀総研, 1996-2014

19. 中小企業庁「第2部 第2章 国外の成長機会の取り込み」,『中小企業白書』(2010年版),2010.7
20. P.F. ドラッカー (著) 上田惇生 (編訳)『チェンジリーダーの条件』,ダイヤモンド社,2000
21. 瀬戸正則「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究—同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に—」,『経営教育研究』Vol.11, No.2, 2008
22. 奥林康司『入門人的資源管理』,中央経済社,2003
23. 浅野俊光『日本の近代化と経営理念』,日本経済評論社,1991
24. Barnard, Chester I (著)山本安次郎他(訳)『新訳経営者の役割』,ダイヤモンド社,1968
25. E.H. シャイン(著)金井壽宏(監訳)尾川丈一,片山佳代子(訳)『企業文化—生き残りの指針』,白桃書房,2004
26. 嶋多明夫「経営倫理の実効的な企業内制度化のための経営理念と監査役監査」,『日本経営倫理学会誌』第20号,2013
27. ふじ合同法律事務所 弁護士中込秀樹, 弁護士松永暁太『調査報告書:株式会社カネボウ化粧品』,2013.9.9
28. 株式会社東京商工リサーチ,『平成26年上半期・平成26年6月度倒産月報』,2014
29. 独立行政法人情報処理推進機構『組織内部者の不正行為によるインシデント調査—調査報告書—』,2012.7
30. 渋川紀子「成年後見人による犯罪の現状と対策」,『都市社会研究』,2014
31. 市古勲「日本における内部統制制度化の現状—コーポレート・ガバナンスの観点から—」,『東海学園大学研究紀要』第12号,2007
32. トム・ピーターズ、ロバート・ウォータマン (共著)、大前研一 (訳)『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』,講談社,1983
33. ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス (著) 山岡洋一 (訳)『ビジョナリーカンパニー』,日経BP出版センター,1995
34. 加藤雄士「経営理念の作成方法に関する考察—心理学のアプローチを手がかりとして—」,『ビジネス&アカウンティングレビュー』,2010

35. 中元麻衣子「経営理念とは何かーバリュー・マネジメントの理解のために」,
『Hiroshima University management review』 no.6,2006
36. 経済産業省『人材マネジメントに関する研究会ー報告書ー』, 2006
37. 梅澤正『顔の見える企業』, 有斐閣, 1994
38. 野林晴彦, 浅川和宏「理念浸透5つの策: 経営理念の企業内浸透度に着目して」, 『慶應経営論集』第18巻第1号, 2001
39. 松田良子, 「第三章 経営理念と経営戦略」, 加護野忠男(編著)『企業の戦略』, 八千代出版, 2003
40. 田中雅子『ミッションマネジメントの理論と実践』, 中央経済社, 2006
41. 横川雅人「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」, 『ビジネス&アカウンティングレビュー』, 2010
42. 横川雅人「現代日本企業の経営理念ー経営理念の上場企業実態調査を踏まえてー」,
『産研論集(関西学院大学)』37号, 2010
43. 横川雅人「続) 現代日本企業の経営理念ー未上場企業への経営理念実態調査アンケートをもとにしてー」, 『経営戦略研究』 vol.4, 2010
44. 高巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすかー経営理念の浸透に関する調査結果をもとにー」, 『Reitaku International Journal of Economic Studies』
Vol.18, No.1, 2010
45. 三井泉「経営理念研究の方法に関する一試論ー「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点からー」, 『産業経営研究』第32号, 2010
46. 宮島英昭「経済教室 企業統治改革の論点(上)」, 『日本経済新聞』, 2014.8.6
47. 田中亘「経済教室 企業統治改革の論点(中)」, 『日本経済新聞』, 2014.8.7
48. ニコラス・ベネジュ「経済教室 企業統治改革の論点(下)」, 『日本経済新聞社』, 2014.8.8
49. コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会『社外役員を含む非業務執行役員の役割・サポート体制等に関する中間とりまとめ』, 2014.6.30
50. 小阿瀬達彦「社外取締役に関する会社法改正と日本版コーポレートガバナンス・コードの導入議論について」, 『重要テーマレポート』, 大和総研, 2014.6.5
51. 池田唯一(編著), 野村昭文, 西田裕志, 大貫一(共著)『総合解説 内部統制報告制度 法令・基準等の要点とQ&A』, 税務研究会出版局, 2007

52. ベリングポイント『内部統制と経営強化』, 生産瀬出版, 2007
53. TKC 全国会巡回監査・書面添付推進委員会 (編著)『中小企業のための「内部統制」制度の確立』, TKC 出版, 2001
54. 吉川武男『バランス・スコアカード入門』, 社会生産性本部, 2001
55. 味方守信, 大澤茂『バランス・スコアカード徹底活用ガイド』, 生産性出版, 2003
56. 吉川武男「バランス・スコアカードによるナビゲーション経営」, 『横浜経営研究 (横浜国立大学)』第 24 巻, 第 1・2 号, 2003
57. 江崎和博「情報システム導入プロジェクトの目標品質向上に向けた 3 次元統合価値モデルの提案」, 『プロジェクトマネジメント学会誌』Vol. 12, No. 5, 2010
58. 前田浩樹「バランス・スコアカードから考察するモチベーションマネジメントの有効性」, 『プロジェクトマネジメント学会誌』Vol. 6, No. 2, 2004
59. 日本経営品質賞委員会 (編集), 『2011 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書』, 2011
60. 大久保寛司『経営の質を高める 8 つの基準』, かんき出版, 1997
61. 岡本正耿『経営品質入門』, 生産性出版, 2003
62. 江崎昌男, 井口不二男 (共著), 社会生産性本部 (編)『日本経営品質賞とは何か』, 生産性出版, 2001
63. 養父利浩 藤安克彦 好木健一「セルフチェックリストを活用した欠陥予防について」, 『プロジェクトマネジメント学会誌』Vol. 12, No. 5, 2010
64. 沖裕貴 井口不二男 新野豊 浅野昭人 南浦秀史 陰山賢博「教育改革総合指標 (TERI) の開発—FD の包括的評価を目指して—」, 『立命館高等教育研究』第 8 号, 2008
65. 槇谷正人「企業組織の持続的成長と発展—資源ベースによる展望—」, 『経営哲学』第 3 巻, 2006

ウェブサイト

1. 内閣府ウェブサイト「月例経済報告」, 2001. 3
<http://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei/2001/0316getsurei/main.html>
(2014. 12. 29閲覧)
2. 内閣府ウェブサイト「景気基準日付」
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/140530hiduke.html> (2014. 12. 29閲覧)
3. 内閣府ウェブサイト「地域の経済2007－自立を目指す地域経済－」 2007. 11
http://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr07/chr07_1-2-1.html (2014. 12. 29閲覧)
4. 首相官邸ウェブサイト「安倍内閣総理大臣就任記者会見」, 2012. 12. 26,
http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2012/1226kaiken.html
(2014. 12. 29閲覧)
5. 内閣府ウェブサイト「2005暦年連鎖価格GDP需要項目別時系列表 (2011年7-9期2次速報値)」
http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2011/qe113_2/gdemenuja.html (2015. 1. 5閲覧)
6. 財務省ウェブサイト「国際収支状況 (統計表一覧 (時系列データ))」
[http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/\(2015. 1. 5閲覧\)](http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/(2015.1.5閲覧))
7. 内閣府ウェブサイト「国民経済計算 (四半期別GDP速報2014年1~3月期2次速報)」
http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sokuhou/sokuhou_top.html (2014. 12. 17閲覧)
8. 日本銀行ウェブサイト「全国企業短期経済観測調査 (2014年3月調査)」
<http://www.boj.or.jp/statistics/tk/index.htm/> (2014. 12. 17閲覧)
9. 日本銀行ウェブサイト「企業短期経済観測調査」
札幌 <http://www3.boj.or.jp/sapporo/> (2014. 12. 17閲覧)
仙台 <http://www3.boj.or.jp/sendai/> (2014. 12. 17閲覧)
金沢 <http://www3.boj.or.jp/kanazawa/> (2014. 12. 17閲覧)
関東甲信越 <https://www.boj.or.jp/statistics/other/kantou/> (2014. 12. 17閲覧)
名古屋 <http://www3.boj.or.jp/nagoya/> (2014. 12. 17閲覧)
大阪 <http://www3.boj.or.jp/osaka/> (2014. 12. 17閲覧)

- 広島 <http://www3.boj.or.jp/hiroshima/> (2014. 12. 17閲覧)
- 高松 <http://www3.boj.or.jp/takamatsu/> (2014. 12. 17閲覧)
- 福岡 <http://www3.boj.or.jp/fukuoka/> (2014. 12. 17閲覧)
10. 参議院ウェブサイト「経済のプリズム」49号, 2007. 12
http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/index.html
(2014. 12. 17閲覧)
11. 株式会社帝国データバンクウェブサイト「全国社長分析」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p130104.html> (2014. 12. 17閲覧)
12. 厚生労働省ウェブサイト「雇用保険事業年報」
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koyouhoken02/> (2014. 12. 17閲覧)
13. 中小企業庁ウェブサイト「中小企業白書 第3章 事業承継・廃業」(2014年版)
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html> (2014. 12. 17閲覧)
14. 国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト「日本の将来人口推計」(平成24年1月推計) <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>
(2014. 12. 17閲覧)
15. 総務省ウェブサイト「平成21年経済センサスー基礎調査」
<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2009/>(2014. 12. 24 閲覧)
16. 中小企業庁ウェブサイト「中小企業白書 第3部 第1章 人口構造の変化と中小企業に与えるインパクト」, (2006年版)
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusho/h18/index.html
1 (2014. 12. 24閲覧)
17. 国税庁ウェブサイト「会社標本調査」, 平成22年度分
<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon/top.htm>(2014. 12. 24閲覧)
18. 厚生労働省ウェブサイト「毎月勤労統計調査」
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1.html> (2014. 12. 24閲覧)
19. 内閣府ウェブサイト「県民経済計算」
http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin_top.html (2014. 12. 25 閲覧)

20. 経済産業省ウェブサイト「工業統計調査」
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html> (2014. 12. 24閲覧)
21. 三重県ウェブサイト「工業統計調査」
<http://www.pref.mie.lg.jp/DATABOX/library/kougyo/index.htm> (2014. 12. 24閲覧)
22. 財務省ウェブサイト「平成25年度補正予算」
http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2013/hosei251212.htm (2014. 12. 26閲覧)
23. 中小企業庁ウェブサイト「中小企業白書第2部 第2章 国外の成長機会の取り込み」, (2010年版), 2010. 7
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h22/h22/index.html> (2014. 12. 25閲覧)
24. 財務省ウェブサイト「平成24年度補正予算」
http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2012/hosei250115.htm (2014. 12. 24閲覧)
25. 財務省ウェブサイト「平成25年度予算政府案」
http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2013/seifuan25/index.htm (2014. 12. 24閲覧)
26. 消費者庁ウェブサイト「報道発表資料」
<http://www.caa.go.jp/action/press/2013/index.html> (2014. 12. 22 閲覧)
27. 消費者庁ウェブサイト「報道発表資料」
<http://www.caa.go.jp/action/press/2014/index.html> (2014. 12. 22 閲覧)
28. 消費者庁ウェブサイト「News Release 近畿日本鉄道株式会社、株式会社阪急阪神ホテルズ及び株式会社阪神ホテルシステムズに対する景品表示法に基づく措置命令について」, 2013
http://www.caa.go.jp/representation/pdf/131219premiums__1.pdf, (2014. 12. 22 閲覧)
29. 消費者庁ウェブサイト「News Release 株式会社木曽路に対する景品表示法に基づく措置命令について」, 2014
http://www.caa.go.jp/representation/pdf/141015premiums_1.pdf, (2014. 12. 22 閲覧)

30. 西原ネットジャーナルウェブサイト「わかりやすい経営講座 (3)」
http://www.geocities.jp/f05_west/akeiei0113.html (2014. 12. 22閲覧)
31. 富士通ウェブサイト「富士通グループの理念・指針」
<http://www.fujitsu.com/jp/about/philosophy/> (2014. 12. 22 閲覧)
32. 富士通エフサスウェブサイト「CI(企業理念体系)」
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fsas/about/philophy/> (2014. 12. 22 閲覧)
33. マツダ E&T ウェブサイト「基本的価値観」
<http://www.mazda-eandt.co.jp/corporate/compliance.html> (2014. 12. 22 閲覧)
34. NTN ウェブサイト「会社情報 企業理念体系」
<http://www.ntn.co.jp/japan/corporate/idea/index.html> (2014. 12. 22 閲覧)
35. 三協フロンティアウェブサイト「企業理念」
<http://www.sankyofrontier.com/corporate/policy.html> (2014. 12. 22 閲覧)
36. 東京商工リサーチウェブサイト「最新記事倒産速報」
http://www.tsr-net.co.jp/news/flash/1197632_1588.html (2015. 3. 16 閲覧)
37. 朝日新聞 DIGITAL ウェブサイト
<http://digital.asahi.com/articles/OSK201310230019.html> (2015. 3. 16 閲覧)
38. 東京商工リサーチウェブサイト「最新記事倒産速報」
http://www.tsr-net.co.jp/news/flash/1196175_1588.html (2015. 3. 16 閲覧)
39. 東京商工リサーチウェブサイト「TSR 速報」
http://www.tsr-net.co.jp/news/tsr/20131024_01.html (2015. 3. 16 閲覧)
40. 一般社団法人経営倫理実践研究センターウェブサイト「経営倫理と内部監査」
<http://www.berc.gr.jp/modules/contents7/index.php?id=4> (2015. 3. 16. 閲覧)
41. 株式会社日立ソリューションズウェブサイト「経営の見える化 (可視化)」
http://www.hitachi-solutions.jp/governance/biz_visualize.html (2015. 3. 16 閲覧)
42. 総務省ウェブサイト「消費者物価指数(CPI)」
<http://www.stat.go.jp/data/cpi/index.htm> (2014. 12. 30 閲覧)
43. 日本銀行ウェブサイト「企業物価指数 (2000 年基準)」
http://www.boj.or.jp/statistics/pi/cgpi_2000/index.htm/ (2014. 12. 30 閲覧)