

情報処理に関するシンポジウム

# 中小企業のための 経営活性化とコンピュータ活用の実例

日 時 昭和58年3月16日(水) 10時～16時

会 場 静岡商工会議所会館 4階401号室  
(〒420 静岡市黒金町20-8 TEL 0542-53-5111)



主 催 財団法人 日本情報処理開発協会

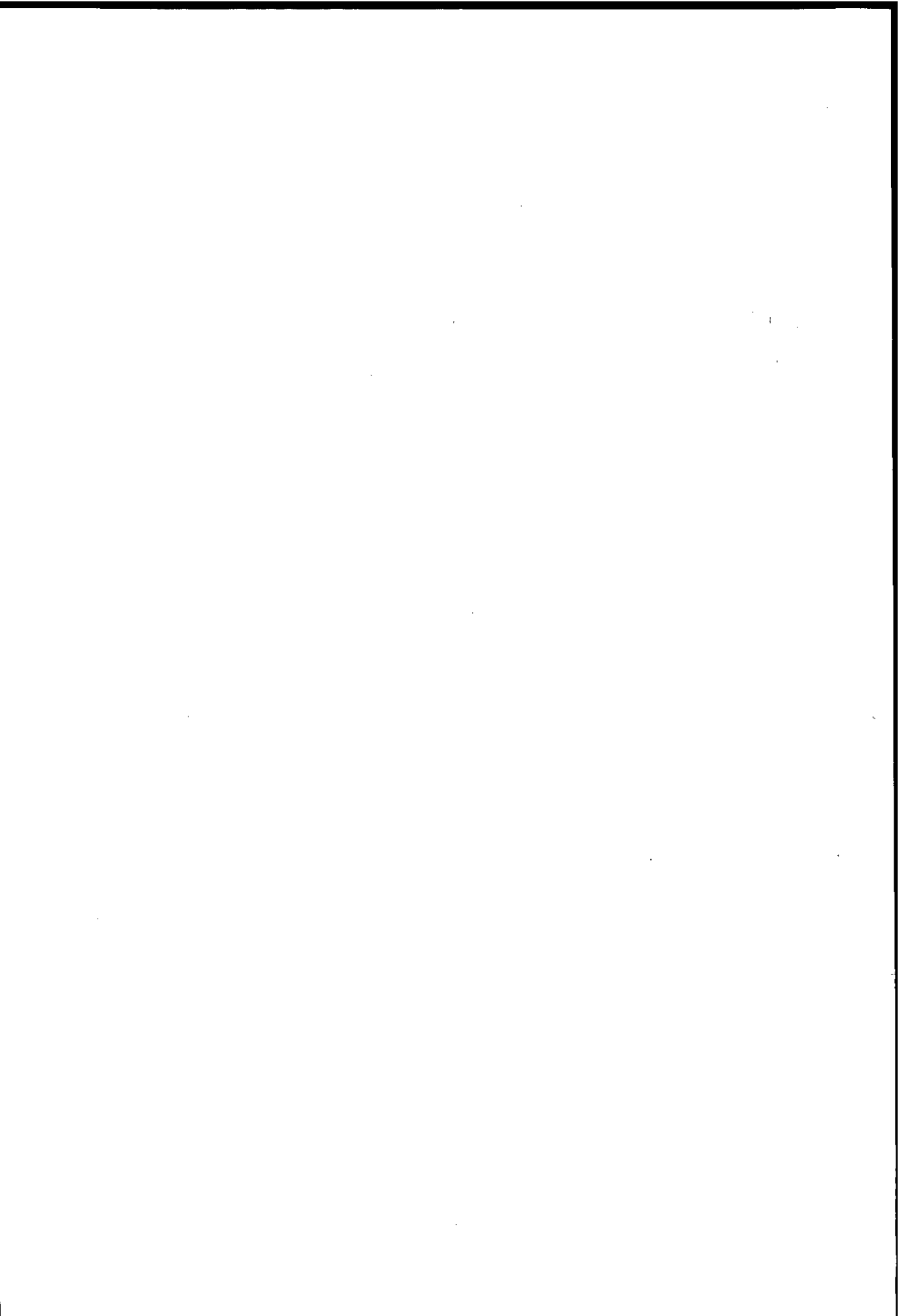
協 賛 財団法人 静岡県中小企業振興公社・静岡県中小企業情報センター  
社団法人 日本青年会議所東海地区静岡ブロック協議会

後 援 通 商 産 業 省

このシンポジウムは、日本自転車振興会の競輪収益の一部で  
ある機械工業振興資金の補助を受けて実施するものです。

# 目 次

1. 自社経営体質の確認 .....	1
(1) 経営体質の点検から戦略的経営活性化プログラムの体系 .....	1
(2) 自社経営力の強さと弱さは何か .....	1
(3) 自社の戦略課題は何か .....	2
2. 営業環境の把握 .....	3
(1) 外的環境の現状認識と分析のチェック・ポイント .....	3
(2) 政府等外部資料の活用 .....	4
(3) 営業活動力を見つめなおす調査法 .....	8
3. 戦略的経営活性化の計画化と展開 .....	11
(1) 異業種交流による戦略発想法 .....	11
(2) 全脳開発のための戦略発想法 .....	11
(3) 戦略目標管理の進め方と展開 .....	12
(4) 経営活性化の演出設計 .....	13
4. 役職者活性化研修プログラム .....	14



# 中小企業のための経営活性化とコンピュータ活用の実例

志村経営研究所

所 長 志 村 重太郎

中小企業診断士 佐 藤 卓

## 1. 自社経営体質の確認

(1) 経営体質の点検から戦略的経営活性化プログラムの体系

(別紙 資料1)

(2) 自社経営力の強さと弱さは何か

(ア) 経営力自己診断マニュアルとレーダーチャート化

(別紙 資料2)

(イ) 商店営業活動のチェックリストとレーダーチャート化

(別紙 資料3)

(ウ) 活性化の自己診断チェック・シートとレーダーチャート化

(別紙 資料4)

(エ) 財務諸表の経営分析とレーダーチャート化

(別紙 資料A)

(3) 自社の戦略課題は何か

(ア) 経営理念をまとめる

(5つのチェックポイント)

- ① 会社創設の考え方が何であったか
  - 社訓・社是・社史
  - 他社にないずば抜けて良い点は
- ② 顧客に提供している主力商品の真の価値は何か
  - 主力商品別に
  - 創業者の考え方
- ③ 顧客に対する取り組み方・行動・姿勢を再確認する
- ④ 地域社会に対する貢献度はどうか
- ⑤ 自社の誇る経営体制は何か

(イ) 企業存在の使命を成文化する

経営理念と環境分析からチェックして見る

## 2. 営業環境の把握

### (1) 外的環境の現状認識と分析のチェック・ポイント

項目	チェック項目	調査のポイントと留意点
I 社会経済環境分析	(1) 経営動向	①経済見通し ②物価動向 ③輸出入動向 ④政府の経済政策、産業政策 ⑤世界の景気動向 ⑥民間の設備投資 ⑦金融政策
	(2) 産業構造	①政府の長期ビジョンからみた業種の位置づけ ②業種の将来方向（知識集約・情報集約・技術集約） ③資源の制約 ④労働力不足と高賃金（労働組合）
	(3) 社会環境の変化	①人口構造の変化 ②消費者の価値観の変化 ③生活様式の変化 ④流行動向 ⑤消費者パワー ⑥所得水準と家計動向 ⑦公害規制
	(4) 法制上の制約条件	①独禁法の改正 ②プレミアムの制約 ③土地利用規制 ④大規模小売店法 ⑤訪問販売割賦販売の規制 ⑥価格凍結 ⑦表示方法の改善 ⑧大口資金規制
	(5) 業界の国際的位置づけ	①国際分業における位置づけ ②資源ナショナリズムの影響 ③各国の輸出入規制 ④国際通貨
II 業界分析	(1) 業界の成長活力	①経済見通し、社会経済環境からみた業界の見通し ②業界の成長段階（ライフサイクル）
	(2) 業界の当面する問題点	①成熟期時代になっての変化のポイント（競合度・流通構造・慣習……） ②業種の位置づけと解釈（産業特性と産業集中度）
	(3) 関連業界の動向と影響	①国内外関連業界の指標 ②国内外関連業界との成長性比較（成長要因分析）
III 需給分析	(1) 総需要	①国内需要の推移 ②海外需要の推移（金額と数量）
	(2) 供給動向	①国内メーカー供給推移 ②輸入高推移
	(3) 商品別需給動向	①主要商品別需給動向
	(4) 地域別需給動向	①地域（国、ブロック、県、市）別需給動向
	(5) 今後の成長見通し	①潜在需要はどうか ②政策景気見通しはどうか ③関連指標はどうか ④ユーザーはどう変わるか
IV ユーザー分析	(1) 消費動向の推移	①普及率 ②家計消費 ③需要サイズの推移
	(2) 消費者構造の現状と今後の変化の方向	①消費者構造（性別、年齢） ②所得 ③価値意識 ④生活習慣（ライフスタイル）
	(3) 消費パターンの変化	①購買動機 ②消費パターン ③使用状態 ④ファッション（流行）
	(4) 需要予測	

項目	チェック項目	調査のポイントと留意点
V 商品分析	(1) 商品構成分析 (2) わが社の商品力 (ライバルとの比較) (3) 今後の競合商品の見 通し	①業界・わが社・ライバルの商品構成とシェアの推移 ①限界利益率 ②価格 ③品質・機能・デザイン(セールス ポイント) ①ライバルの商品政策 ②他業界からの進出 ③新材料, 新 技術の出現 ④代替商品の動き
VI メーカー 分析	(1) 供給構造の変化 (2) 主要メーカー(ライ バル)の動向 — 同 業・異業種	①メーカー数・規模・収益性の推移 ②寡占化・系列化・共 同化 ③流通経路の短縮 ④原材料と技術動向 ①ライバル調査の集約 ②業界ランキング ③今後の動き (開発・流通政策……)
VII 流通分 析	(1) 商品別流通経路の実 態と今後の動向 (2) 問屋(中間流通段階) の実態と変化 (3) 小売店の実態と変化 (4) 拠点展開の分析	①流通経路 ②マージン体系 ③流通チャネル短縮化 ④新 チャネル ①業者数・規模・収益性推移 ②主要業者の動向 ③わが社 のルートの特性 ①業態別販売動向, 商品動向 ②主要取扱業者の動向 ③わ が社のルートの特性 ①拠点展開分析(ライバル比較) ②拠点別商圏分析
VIII ライバル 実態調 査	(1) 当面ライバル (2) 業界トップライバル (3) 異業種ライバル	①企業規模 ②商品 ③シェア ④収益性 ⑤成長性 ⑥販 売力 ⑦販売方針 ⑧商品政策 ⑨企業の強弱のポイント ⑩拠点展開の方向

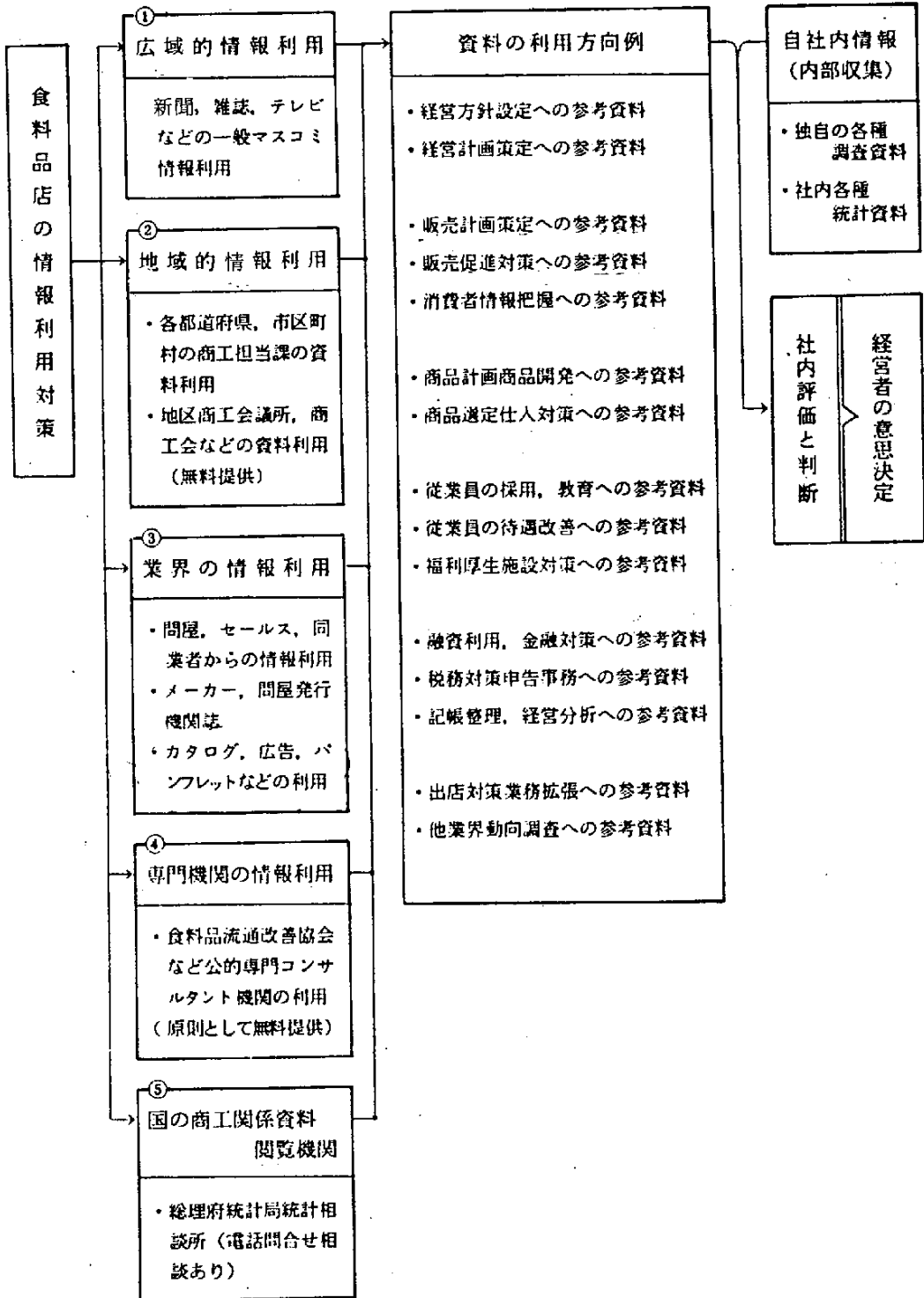
戦略経営計画のたて方 82～83頁  
川名正晃著 経営実務出版

## (2) 政府等外部資料の活用

(別紙 資料5)



〔図表-1 食料品店の情報利用対策の内容〕



小売業が利用できる公共機関の主要資料

(社)食料品流通改善協会資料参照

前述したように、公共機関が保有している資料は非常に多岐にわたっております。そこでここでは、一般の食料品店が常時必要とするものだけを例として掲げてみますと次のようなものがあります。

〔図表-2 公共機関の資料収集先紹介(主要分)〕

資料名	問合せ機関	利用・対象(例)	No
地区世帯・人口統計	市区町村統計係	商圏人口世帯調査、購買力測定、地区将来性など	①
産業動態調査表	市区町村商工係	地域産業構造調査、商圏性格評価、地区将来性など	①
都市環境整備事業関係	都道府県市区町村環境整備課	都市開発計画、道路開発計画、交通環境関係など	④
商店街診断報告書	都道府県商工指導所	主要商店街(調査済のもの)の環境、組織運営状況等について	④
広域商業診断報告書	都道府県商工指導所	一定の地域内における商業環境関係の診断結果	④
(家計調査) 一般消費動向調査	都道府県商工指導所 保管	全国、都道府県別、階層別等家計調査	①
業種別景況動向調査	都道府県商工指導所	一般景況調査、業況動向を実施している機関では月報又は季報、年報の形で公表している	②
業種別診断報告書	都道府県商工指導所	地区によって業種別診断報告を実施している	③
一般商業統計	都道府県商工指導所	地域別、業種別店舗数、就業者数、年間販売額等	③
大規模小売店舗出店状況 (計画含む)	都道府県市区町村	届出のあったものについて、大型店の出店内容の概要が把握可能	②
中小企業経営指標 (中小企業庁刊)	都道府県商工指導所	一般に市販、業種別の財務比率調査	⑦
賃金統計表	都道府県労政課	(初任給、基本給、賞与等) 平均賃金(業種別、規模別)の統計実態	⑥
食品衛生関係資料	地域所轄保健所	各種食品衛生関係の統計資料	⑧
店舗施設建築関係	都道府県建築課	不動産関係登録業者、建築基準、用地指定等	⑤
労務関係一般資料	都道府県労政課	労働基準法その他労働組合等に関する資料	⑥
公共機関制度融資関係	都道府県経済部 関係部	各種融資制度の内容、手続き、その他	⑦
その他 資料収集について	都道府県商工指導所	必要とする資料収集の方法についてアドバイスを行っている	⑧

※その他、食料品関係の統計資料は、(社)食料品流通改善協会にも保存しているものがある。

資料収集利用のチェック例

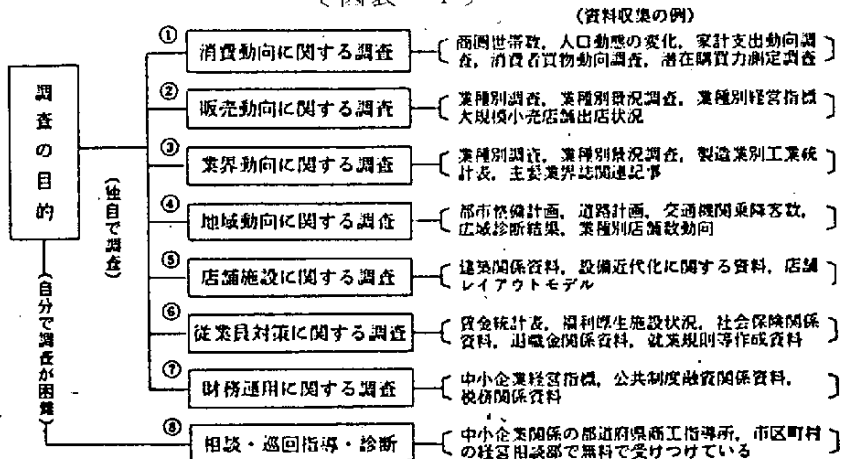
〔図表-3〕

あなたの店では現在何が問題となっていますか(例)		公共の統計資料収集内容 (図表-3の該当箇所 No を参照)
1	地域消費者の動向がよのつかめない	①②③の資料を利用する
2	経営計画をどのように立てたらよいか迷っている	①~④⑦の利用と⑥に相談する
3	販売計画の合理的なすすめ方について知りたい	①~④から必要なものを利用する
4	地域に適合させた広告活動の展開に迷っている	①②④の資料を利用する
5	新規商品を導入したいが地域消費者に適合するか不明である	①~③の資料を利用する
6	従業員の給与改訂の範囲や一般賃金水準の動向を知りたい	⑥の資料と⑨への相談をうける
7	従業員の教育をどのように進めたらよいか困っている	⑥の資料と⑨への相談をうける
8	経営セミナーに参加したいがどこで何を行うかわからない	⑥に問合せると主要なものが判明する
9	福利厚生施設の改善をしたいがその方法に困っている	⑤~⑦の資料を参考とし⑥に相談する
10	出店対策計画はあるが出店先の動向がつかめない	出店先の⑥に相談する
11	業務拡張のための投資計画や採算の判断が不明である	⑦の資料をもとに⑥に相談する
12	他業界動向や情報を知りたいが資料収集方法が不明である	⑥の資料と⑨への相談が早い
13	融資制度を利用したいが手続方法、内容がわからない	⑦の資料と⑨への問合せを行う
14	帳簿の記帳方法がうまく行えなくて悩んでいる	⑥に指導をうけるとよい
15	経営分析や経営診断を受けたいが手続や経費が不明である	⑥に問合せもしくは申込を行うとよい

資料の選択と使い方

目的に適合した資料を検討する

〔図表-4〕

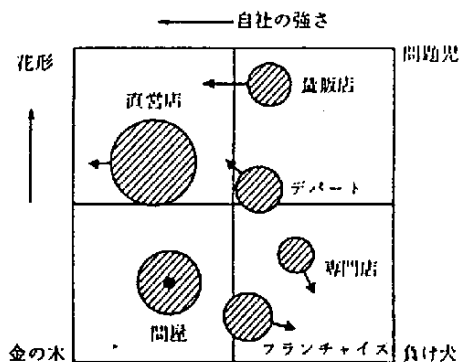




図表-3 ゴルフ販売チャネルの評価

チャネル	店数	売上比	業容比	競合	成長性	強さ
直営店	20	20%	0.5%	ミズノ	→	◎
フランチャイズ	30	30%	0.5%	ホンマ マルマン	→	◎
デパート	40	10%	35%	ホンマ マルマン ミズノ	→	△
専門店	60	10%	15%	ミズノ マルマン	→	△
問屋傘下	80	30%	25%	ミズノ サンケイ	→	○
量販店	10	2%	25%	ミズノ	→	△

図表-4 ゴルフ販売チャネルポートフォリオ

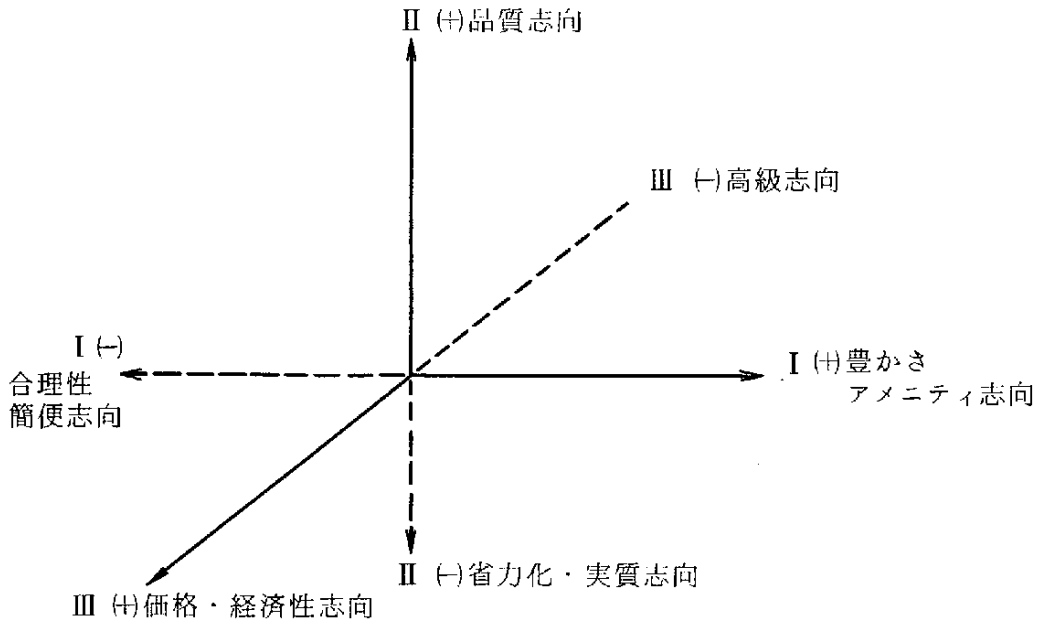


「新製品・新事業探索法」

近藤修司著 日本能率協会 107頁

(イ) 営業ポジショニング分析

○ 市場・顧客ポジショニング分析

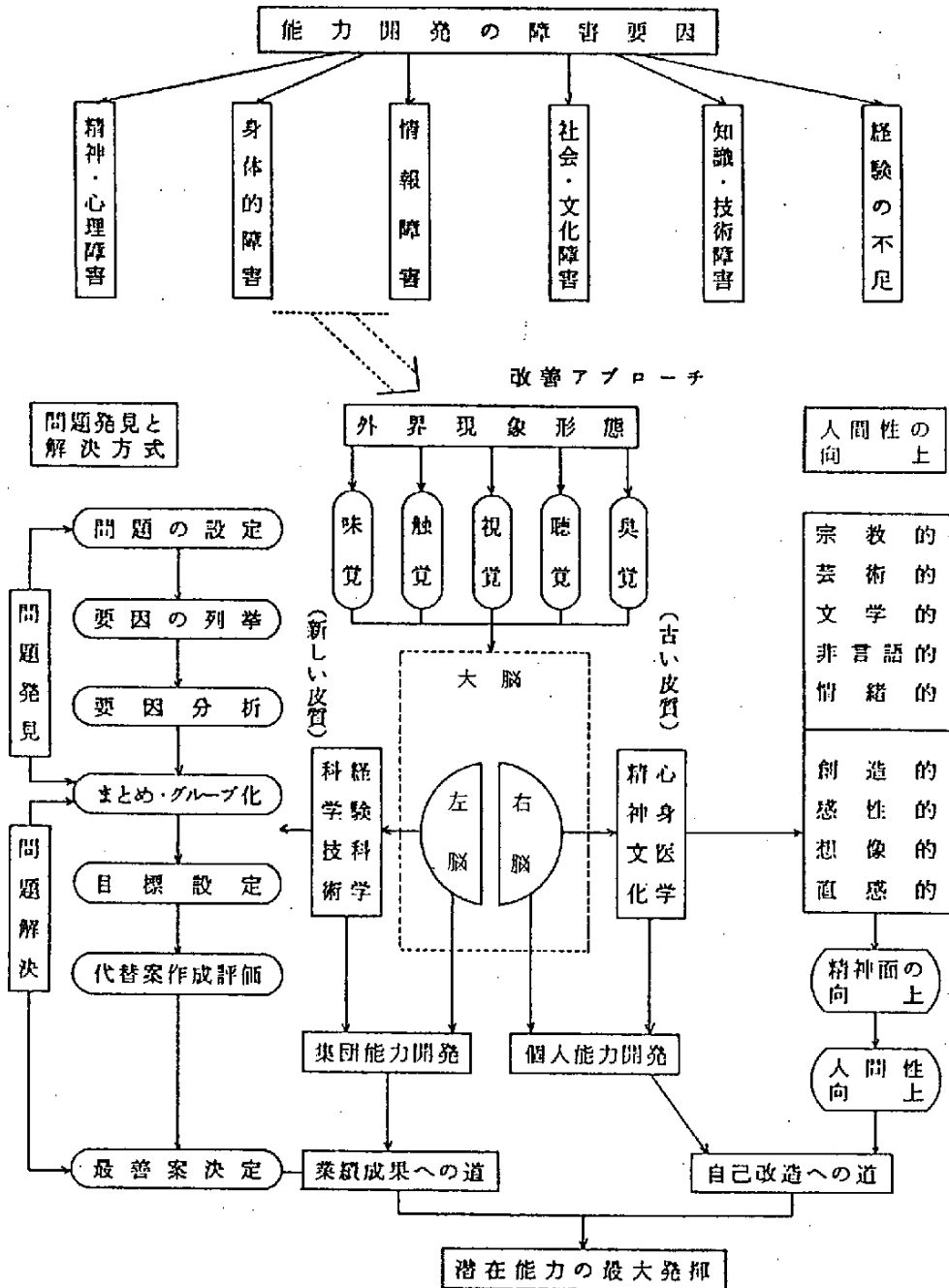


### 3. 戦略的経営活性化の計画化と展開

(1) 異業種交流による戦略発想法

(2) 全脳開発のための戦略発想法

(ア) 全脳開発とは



(1) 全脳開発による能力開発法

(a) 瞑想法

(b) 音楽のイメージ発想

(c) その他

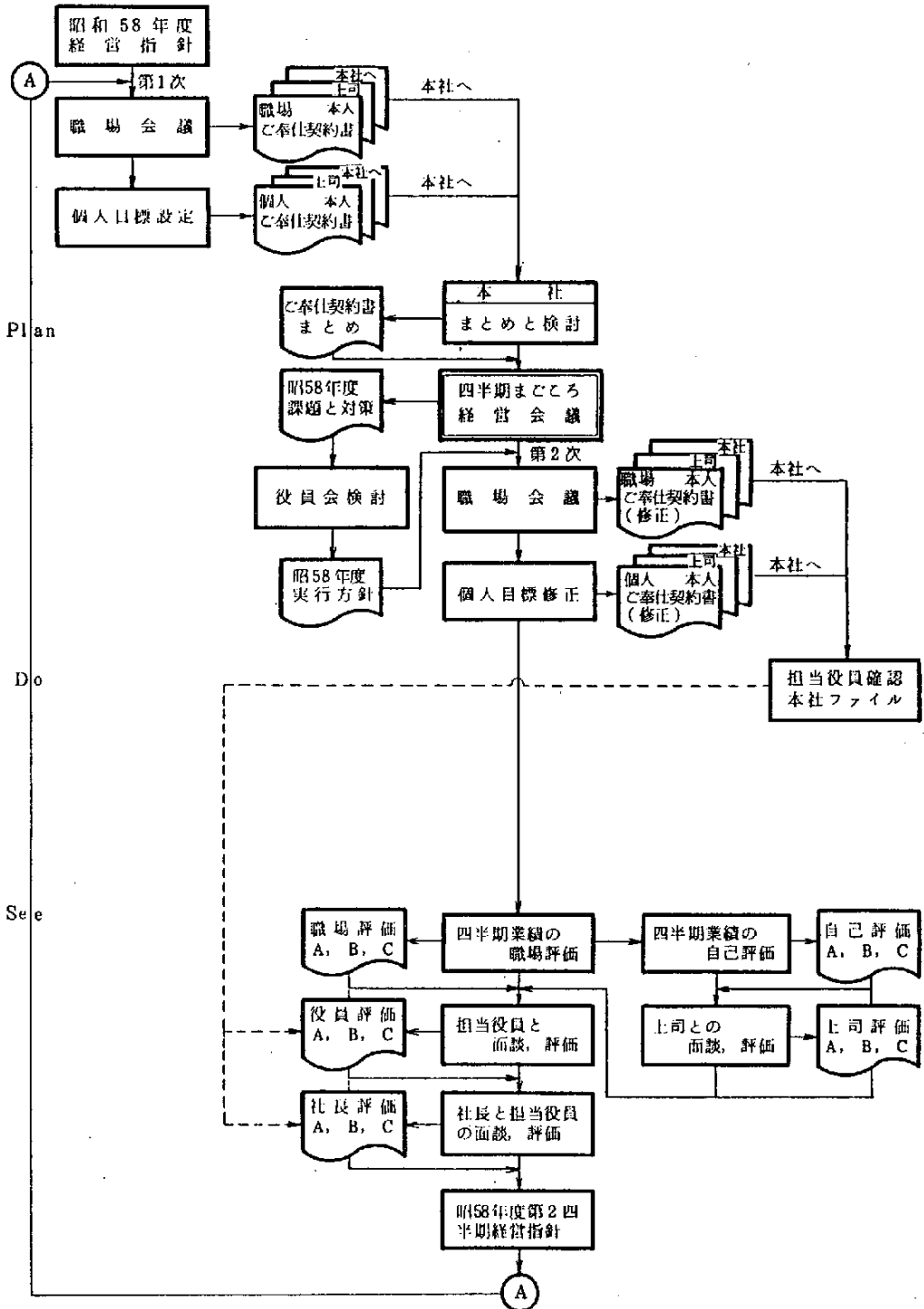
(3) 戦略目標管理の進め方と展開

(別紙 資料6)



(4) 経営活性化の演出設計

<全員経営・まごころ会議システム>



4. 役職者活性化研修プログラム

(資料 6, 7, 8, 9)

<役職者活性化研修プログラム>

研修工目		日程	研修方法				
			講義	研修プログラム	グループ討議と発表	全能プログラム	OAプログラム
I	経営体質の確認	第1日 ～ 第2日 前半	経営理念 } 役員 経営方針 } 部門方針 } 担当 と計画 } 責任者 オリエンテーション	①経営力自己診断チェックリスト ②営業体質チェックリスト 登山システムと活性化体系	○経営理念のまとめ ○管理者としての若者の扱い方 Iのまとめと発表	③全脳能力テスト ○音楽	
II	営業環境の分析と予測 (この1年と3年先)	第2日 後半	外的環境の現状認識	④外的環境の現状認識のチェックポイント	IIのまとめと発表	○音楽 ○体操 ○散歩 ○瞑想	研修とOAプログラム
III	目標設定と自社の重点課題	第2日 後半	目標設定と全脳思考	⑤課題設定と探索シート ⑥目標設定マップ	IIIのまとめと発表	○音楽のイメージ発想	
IV	解決策の検討 ○この1年と3年先 ○会社全体 営業個人	第3日	マーケティング戦略 ○製品市場分析 ○販売チャネル戦略 ○リスクマネジメント	⑦目標管理シート	IVのまとめと発表	○音楽 ○体操 ○散歩 ○瞑想	
V	課題の解決策と発表	第3日 ～ 第4日 前半	説得力ある発表の仕方	⑧戦略策定マップ	Vのまとめと発表 全体発表会 (対役員) 研修成果と懇談会	○音楽	

(資料6)

目標管理シート

作成日 昭和 年 月 日

		昭和 年 第 四 半 期			部 別 営業所	氏 名	印		
分 野		目 標 (なにを)	達 成 基 準 (どれだけ)	対 策 (どのように)	日 程 (いつまでに)	他部門への要望事項 (どこへ なにを)	成 果 評 価 (どうなったか)		
							自己評価	上司評価	
業 務 目 標	1						A B C	A B C	
	2						A B C	A B C	
	3						A B C	A B C	
育 成 目 標							A B C	A B C	
							A B C	A B C	
							A B C	A B C	
中 間 の 経 過 と 実 績	<u>目標の修正</u> <u>進行状況</u> <u>指導事項</u> <u>特記事項</u>					担当役員・部長 の 所 見 ( 押 印 )	A	B	C
						社 長	A	B	C

( 資料 7 )

## 経営力自己診断マニュアル

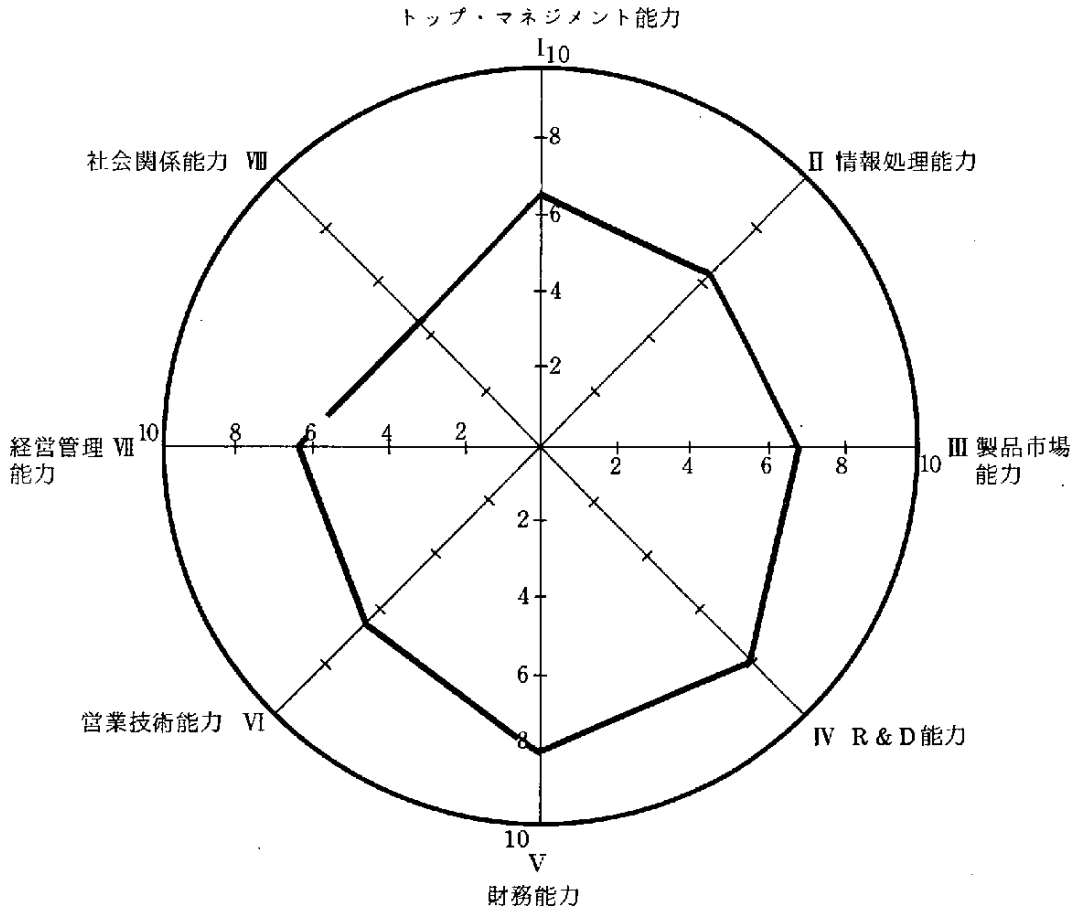
会 社 名 \_\_\_\_\_

年 月 日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

### < 自己診断手順 >

1. I～Ⅷのそれぞれの項目について、貴社の強みと弱みを判断して下さい。0はその能力が全くない場合、10はその能力が非常に強いと思われる場合です。0～10の直線上の適当と判断される場所に○印をつけて下さい。  
尚、その能力が貴社にとって必要がないと判断される場合は右側『不要』を○印で囲んで下さい。その数だけ項目数が減ります。
2. I～Ⅷのそれぞれについて合計点及び平均点を求めて下さい。この平均点が貴社の経営ディメンション別経営力5段階評価となります。(レーダーチャートに記入して下さい。)平均点は小数点以下第2位を四捨五入して小数点第1位まで求めて下さい。
3. I～Ⅷのそれぞれのディメンションについて、貴方が貴社の経営上重要であると判断される場合に依じて、合計が10.0点になるように重みづけをして下さい。
4. I～Ⅷのそれぞれのディメンションについて、平均点(B)と重み付け点数(C)と掛け合せ評価(D)を求めて下さい。I～Ⅷの評価を加えたものが総合評価となります。

経 営 ディメンション	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		総 合 評 価
平 均 (B)	6.4	6.2	6.6	8.0	8.0	6.5	6.2	4.5	計	
加 重 (C)	2.01	1.56	0.94	0.9	1.01	1.35	1.67	0.56	10.0	
評 価 (D)	12.9	9.7	6.2	7.2	8.1	8.8	10.4	2.5	65.8	



経営力評価レーダーチャート

◎ I～VIIのディメンションの平均値を記入して下さい。

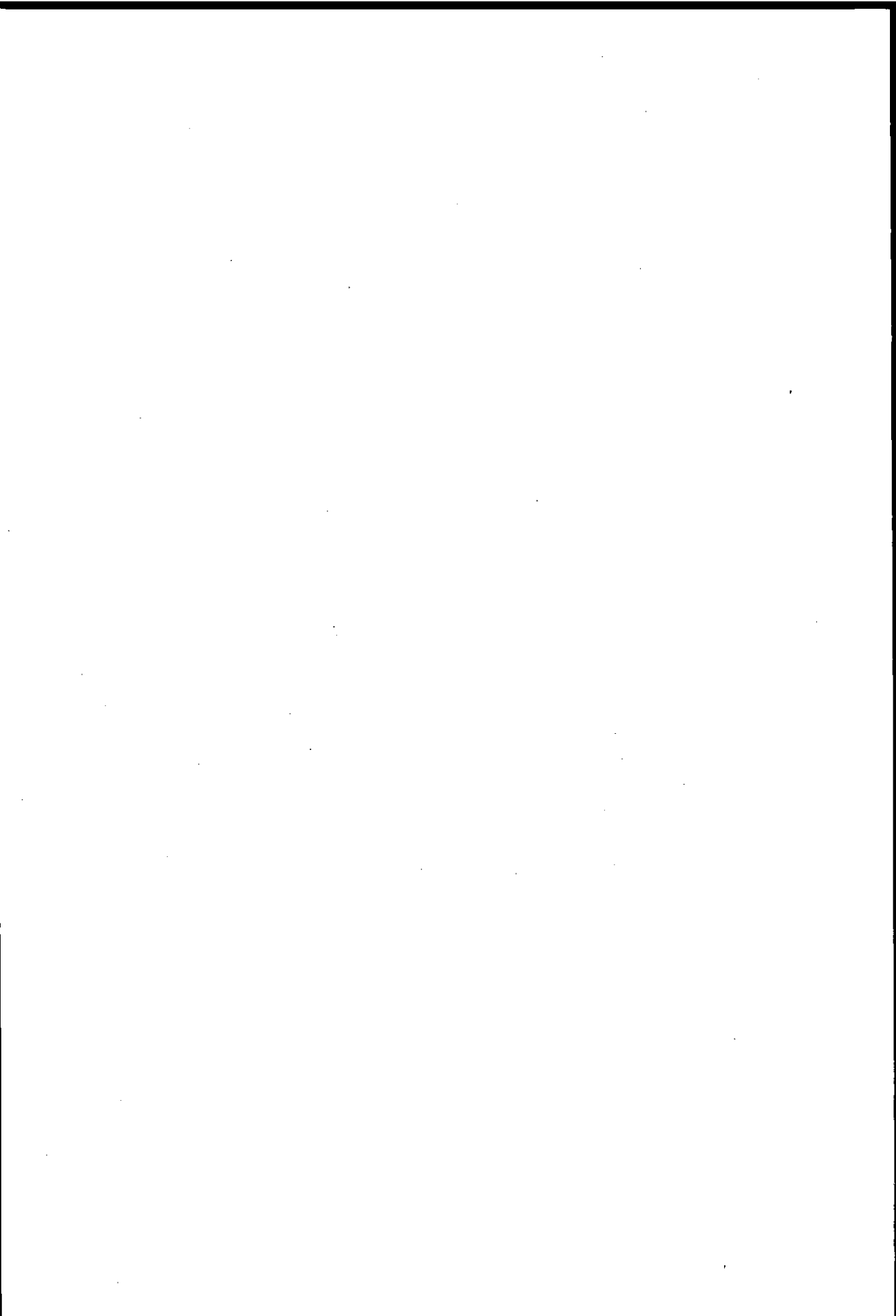
(資料 8)

< 目標設定マップ >

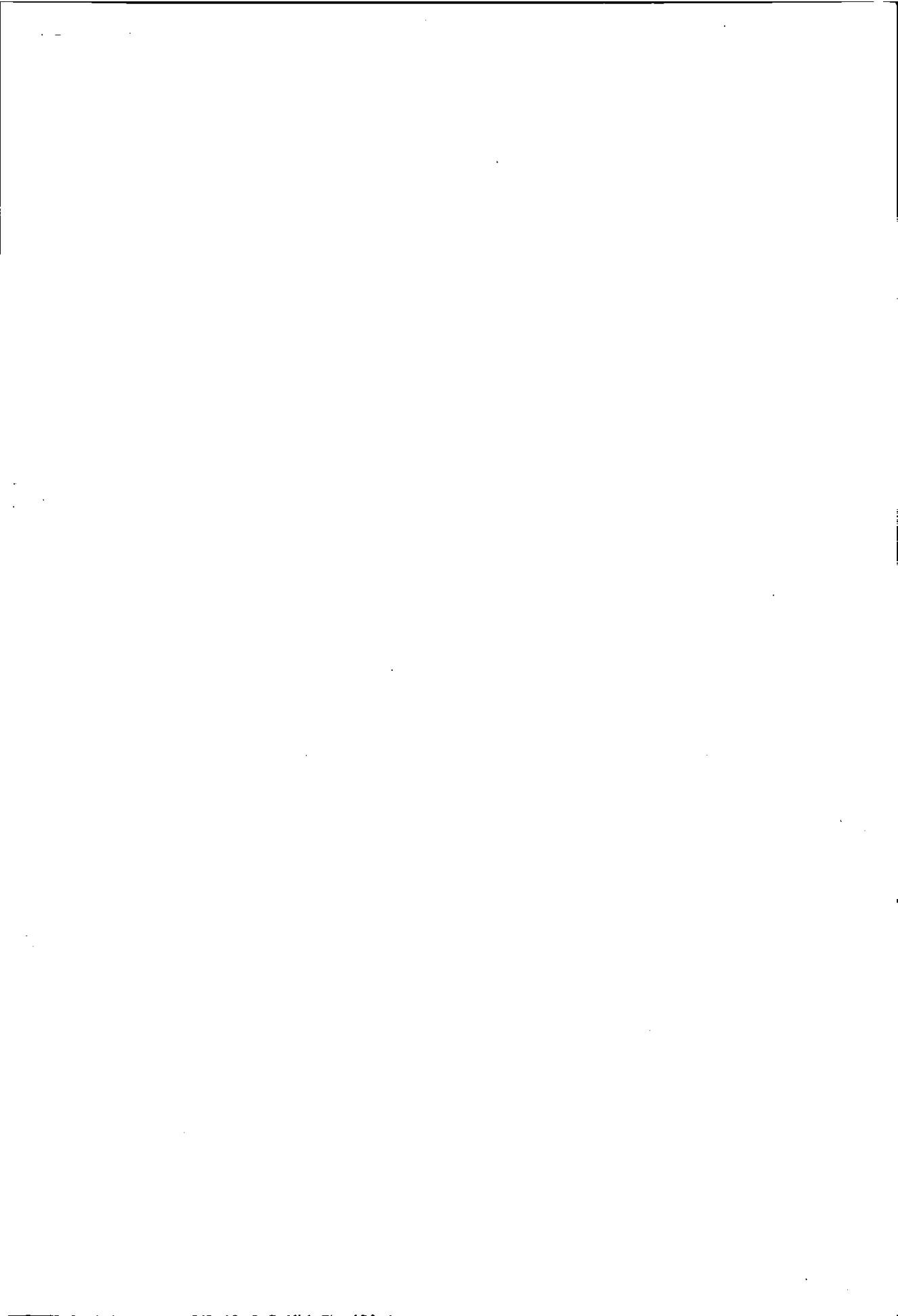
IV 自社の財産は人間である。人と人のふれあいを大事に、能力を十分発揮できる職場づくりを、目ざし組織の活性化を図る。	III 日本に限らず、全世界に営業網を持ち、お客様(Consumer)の立場に立って営業する	II 代理店としての最高資格を持つリスクマネジャー	I 損害保険・生命保険代理業務を通じて社会に貢献する	理 念 環 境 目 標 ( 当 面 )	I 経済の動向	II 社会環境の変化	III 損保業界の分析	IV ライバル社について	V 需要(新商品の開発)
◎	◎	◎	◎	(P) 130億 (C) 20億 (57年度)	◎	◎	○	○	○
○	△	△	△	経費率を下げる	○			○	
◎	◎	◎	◎	業界第1位の死守	◎	○	○	◎	○
—	○	○	△	①対策の吸収・合併・廃除	○		◎	○	
				高齢者個人 Ag の吸収					
◎	◎	◎	◎	社員の質の向上	○	○	◎	○	◎
—	◎	○	△	リース会社を吸収及び提携(自動車) 例 日産観光	○	△			○
○	○	○	◎	K銀全取引先へのシェアイン	○		○	○	
	△	△	—	全上場会社の株取得	○				
◎	◎	◎	◎	会社知名度のアップ	○			◎	
○	○			新規事業、旅行代理業、不動産業務(エンタープライズ)の拡大	○		○	○	
○	◎	○		プラン・ドゥ・シーの徹底	◎	◎	○	○	○
○		◎	○	手数料率のアップ	○		◎	△	
△	○	◎	◎	既存取引先の深耕	◎	○	○	○	○
△	◎	◎	○	第三セクターのアプローチ強化	◎	○	○	○	○
○	◎	○	◎	生保 がん保険の営業強化	○		○	◎	
◎	○	◎	○	入社制度のあり方(優秀社員確保)	○		○	○	
○	◎	◎		個人的営業努力成約契約への報しょう 大口 100万以上	○	△			
◎	○	○	△	適正な人事配置	○		△	○	○
◎			△	トップマネジメントの活性化	○		○	○	
◎				本支店間女子社員の格差是正					

(注) ◎:強い関係がある ○:関係がある △:関係がありそうだ









JIPDEC

原本 (資料)	
受付 No.	④-32
受付年月日	
作成課	

財団法人 日本情報処理開発協会

技術調査部普及課

東京都港区芝公園 3-5-8 機械振興会館内

電話 (03) 434-8211 (内535) 〒105