

第3節 経営状況点検表の解説

1. 経営基本

項目 番号	解 説	参 考 () の数字はページ番号
(1) 経営理念	<p>・ 経営理念とは経営者自らの人生哲学が詰まったものである。全社員に共通の価値観を与え、方向性を示し、力を一点に絞らねば強い力は発揮できない。経営理念が未確立や不鮮明であるのは、企業経営の根本に経営理念があるとの認識がないからである。環境変化に対しては経営理念も普遍ではない。経営理念は時代とともに一段と高いものに変化すべきである。</p>	<p>● A社は経営理念を事あるごとに社員に伝えている (24)。 ● B社は経営理念を礎に、流通業と連携した共同商品開発を成功させた (24)。 ● C社は蔵元数社の合併によるが、明確な経営理念の下で安定した経営を実現している (25)。</p>
(2) 経営幹部	<p>・ 権威に迎合し、保身のため経営幹部が「何が正しいか」より「誰が正しいか」を判断基準とする状態は、組織の墮落である。</p> <p>・ 役員には最低限の経営知識と手法、担当分野の高度な専門知識は最低限必要である。加えて、経営理念に対する忠誠心・熱意と従業員に対する使命感が高いことが求められる。</p>	<p>● M社社長は異業種での経験を生かし、固定概念にとらわれない経営を行っている (48)。</p>
(3) 経営戦略	<p>・ 企業は継続的な存在であると思うから、顧客はその企業と取引を行い、銀行はその企業に融資し、従業員は安心して勤務できる。</p> <p>・ 酒類業界は激動の時代に突入している。</p>	<p>● E社は中小企業経営革新支援法の申請をきっかけに経営計画を策定し、計画案に従った活動に取り組んでいる (30)。</p>
(4) 経営計画	<p>業種ぐるみで足並みを揃えてという時代は過去のものになった。このような時代に経営戦略や経営計画がない企業は誠に危うい状態にあると言える。</p>	<p>● F社はリスクを覚悟して桶売から撤退するという長期ビジョンを立てて、実行し、黒字体質に転換した (30)。</p>

2. マーケティング

項 目	解 説	参 考
(5) 商品開発	<p>・ 自社が良い商品と信じていても、それが作り手の独りよがりであってはならない。「良い酒」をつくることは間違っていないが、顧客が何を欲しているかを考え、それを提供していかなければならない。また、優れた商品であっても、造っただけでは売れない。最終消費者にどのような形で提供するのか、どのように良さを伝えるのかといった点まで、考慮しなければならない。</p>	<p>● E社は「良い酒を造っていれば生き残れる」と考えていたが、「自分でできることは何か」「同業他社に比べて当社は何かできるのか」を意識することにより、売上が伸びた(30)。</p> <p>● H社は、幹部・社員全員が市場で売れている商品を試飲し、なぜ売れているかを分析し、商品開発に活用している(42)。</p>
(6) ブランド 価値創造	<p>・ 業績が改善している企業の多くは「ブランド価値の創造が企業価値を高める」ことを知っている。強いブランドは、消費者の購買動機を刺激し、業績アップに貢献する。ブランドとは企業活動の価値を象徴的に表わす最高のコミュニケーションツールである。</p> <p>・ ブランド価値の創造のためには、「何が消費者の購買を動機付けるのか」という視点が大切である。</p>	<p>● L社は造りにこだわることでブランドを確立している(109)。</p> <p>● G社は健康・安全・安心を訴求し、ブランドイメージを構築している(109)。</p>
(7) 対象とする顧客の 明確化	<p>・ 中小企業は経営資源が限られている。自社の強みを行かせる市場を発見し、その市場に集中し、強力な存在感を発揮しなければならない。</p> <p>・ 「マーケティング」とは一言で言うと「売れ続ける仕組み作り」である。「何を作るのか」「どこで売るのか」「いくらで売るのか」「どのようにして買う気にさせるのか」な</p>	<p>● O社は特約店制度や意欲ある業務店を訪問し直接販路開拓を行う(52)。</p> <p>● G社は高級酒に特化し、組織小売業をターゲットに売上を伸ばしている(57)。</p> <p>● M社は、「消費者志向」を経営戦略の基本として各種の施策を実行し、衰退しかけていた業績を立て直した(48)。</p>

	<p>どを十分に検討しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幹部社員になればなるほど、目先の売上よりも「売れる仕組みづくり」に注力しなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● F社は首都圏での営業の一部をアウトソーシングし、市場開拓を行っている(62)。
(8) 顧客ニーズの収集・分析	<ul style="list-style-type: none"> ・「マーケティング」発想のないメーカーの将来は暗い。メーカーにとってマーケティングは必須である。マーケティングを考える際、スタートとなるのは消費者のニーズである。 ・メーカーが自ら消費者に近づき、情報を収集・分析しなければならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● K社ではインターネットを活用して消費者情報を収集し、マーケティング活動に活用している(44)。 ● N社は飲食店を兼業し、女性のニーズを把握している(45)。 ● M社は、消費者の目で酒造りを捉えたマーケティングを行っている(48)。
(9) プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者は、新聞やテレビ等のマスメディアをはじめ、インターネットや友人からのクチコミなど、たくさんの情報源を持っており、その豊富な情報は、消費者の店頭での購買行動に確実に影響を与えている。 ・メーカーは消費者に対して、自社の酒類は、「どのような想いのもとに、どのようなところにこだわって造ったものであり、どのような特徴を持ち、どのような飲み方をすれば最もおいしい」という「伝える努力」を怠ってはならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● C社は取引先の業態別に販売促進策を立案し、効果を上げている(65)。 ● Q社、A社は酒蔵見学により、消費者の支持を得ている(67,68)。 ● G社は店頭での販売促進活動でブランドイメージの向上を図っている(69)。 ● E社はパブリシティーを有効活用し、売上を伸ばした(71)。 ● O社は、販促ツールに若い女性社員の感性を活用して、効果を上げている(74)。

<p>(10) 顧客の創造</p>	<p>・ピーター・ドラッカーは「企業経営の中心となるのはマーケティング活動であり、”顧客の創造”こそ、企業の目的である」(「現代の経営」ダイヤモンド社)と述べている。</p> <p>・各社の取り組みパターンを整理すると、次のようになる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 流通ルート限定 2. プライベート・ブランドの製造 3. 酒蔵開放 4. 消費者との関係強化 5. 提案型の営業 6. 地方のスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアとの関係強化 	<p>● F社は限定した流通業者向けの戦略ブランドを開発し、新規販売先を開拓している(81)。</p> <p>● A社は年に1日、酒蔵を開放し、「顧客の創造」活動に努めている(68)。</p> <p>● B社は卸との関係を強化し、自社の存在価値向上させている(80)。</p> <p>● U社は業務用酒販店を積極的に訪問し、料飲店ユーザーの新規獲得に効果を上げている(85)。</p>
-----------------------	---	--

3. 人材マネジメント

項 目	解 説	参 考
(11) 組織体制	<p>・中小企業では人材の活用方法が重要である。社内での空いた時間を活用して、製造担当者が得意先へ電話でセールスを行うといった具合に、少人数の企業では役割分担を固定せず、製造も営業も事務もやるといったように、1人が様々な役割をこなせる柔軟性のある組織体制を構築しなければならない。</p> <p>・営業職であっても、製造を体験させるべきである。製造がわかる営業担当は流通業者に対して説得力のある説明が可能になるためである。</p>	<p>● G社では経営ビジョンを掲げ社員の意欲を喚起し、組織の強化を図っている (31)。</p> <p>● I社では、酒造り技術の伝承のため、社員社氏化を推進している (37)。</p> <p>● L社は営業職もすべて、毎年一定期間酒造りに従事し、職種にとらわれず、社員全員で酒造りに取り組んでいる (38)。</p>
(12) 能力評価	<p>・組織の活性化のためには、同族・非同族を問わず、能力に見合った処遇をすることが大切である。</p>	
(13) 後継者教育	<p>・社外研修の中でも他社への出向は、他社の良いところを吸収できるだけでなく、自社の強み弱みを認識できるなどプラス面が多い。</p>	<p>● M社社長は異業種での就業経験を生かし、固定概念にとらわれない経営を行っている (48)。</p>
(14) 人材育成	<p>・新入社員研修は実施しても経営幹部を対象とした研修はない企業が多い。企業を発展させるためには、経営幹部の能力をレベルアップし、経営者が期待する管理者に近づけることが大切である。</p>	<p>● J社では、社員が酒造り以外の知識が得られるよう、各種研修会に積極的に参加させている (37)。</p>
(15) コミュニケーション	<p>・「風通しの良い組織」とは、コミュニケーションが上下、縦横、斜めに成立している組織である。コミュニケーションが活発化すると、社員が生き生きと能力を発揮できる。このような環境から経営革新が生まれる。</p>	<p>● I社は明るい職場の維持に心がけ、従業員間のコミュニケーション促進を心がけている (39)。</p>

4. 財務

項 目	解 説	参 考
(16) 資金繰り	<p>・資金繰りがショートすれば、信用は一瞬にして失墜し、黒字会社も倒産する。資金繰りを安定かつ健全なものにするためには経営計画に基づく資金計画を作成しなければならない。危機的状況で最優先すべき対応は、売上促進や経費削減でなく、収支バランスのチェックと対策を徹底することである。</p>	
(17) 財務政策	<p>[銀行取引]</p> <p>・銀行へは経営の実態を知ってもらうために、決算書、月次決算や資金繰り表はもちろん、経営計画書なども提出すべきである。借金は貸し手になって考えてみるとよく分かるが、音信不通では心配で仕方がない。経営者はどのような人物か健康状態は良いかなど、きちんと報告し、日ごろから、良好な関係を構築しなければならない。このために、経営者自身の手で毎月一回は資料をもって説明に行くことが重要である。</p>	
	<p>[総資本対経常利益率]</p> <p>・企業経営をするうえで、最も重要な経営指標である。これはいくらの元手で、いくら儲けたかを示すもので、企業の総合的な収益性が分かる。</p> <p>ちなみに、「中小企業の経営指標（平成15年度調査、中小企業庁編）」によれば、清酒製造業は6.0%である。なお、酒類製造業平均は7.3%、蒸留酒・混成酒製造業13.6%であり、いずれもサンプル企業（酒類製造業88社、清酒製造号72社、蒸留酒・混成酒製造業9社）のうち、黒字企業の平均値である。</p> <p>また、「清酒製造業の概況（平成15年度調査分、国税庁酒税課）」には総資本対経常利益率はないが、比較的類似の指標である総資本対営業利益率は1.4%、総資本対税引前利益率は1.1%になっている。サンプル数は1,933者で、清酒製造業者の約95%であるが、黒字企業と赤字企業のすべての平均値であり、相対的に低くなっているため理想値とは言い難い。</p> <p>経常利益または税引前利益の中から、約40%の法人税等を支払い、さらに役員賞与・株主配当を支払ったあとに、内部留保が残るわけである。したがって、少なくとも5%以上が望ましいと言われている。</p>	

	<p>[自己資本充実]</p> <p>・健全な企業経営のためには自己資本の充実を図り、自己資本比率を向上させる必要がある。自己資本を直接的に増加させる方法は利益の創出と増資がある。また、相対的に自己資本比率を向上させる方法としては、利益の創出に貢献しない資産を処分することである。総資本が少なくなり、自己資本比率が向上する。</p>	
	<p>[設備投資]</p> <p>・「営業活動によるキャッシュ・フロー(CF)」の金額の範囲内で設備投資であれば、投資が失敗したとしても、倒産の危険は比較的低い。「営業活動によるCF」を大幅に上回る投資であれば、借入金つまり「財務活動によるCF」や定期預金の払い戻し、固定資産の売却などによる「投資活動によるキャッシュ・フロー」に依存することになる。設備投資が成功すれば起死回生となるが、失敗すれば借金が返済できず、倒産に至る可能性が高い。</p> <p>なお、営業活動とは、商品や原材料仕入れ、加工や製造、販売の一連の流れと、それに活動するすべての企業活動を含んだものである。</p> <p>「営業活動によるキャッシュ・フロー」の計算方法は次のとおりであり、健全な企業の場合はプラスになる。</p> <p>営業活動によるキャッシュ・フロー＝税引前当期純利益＋減価償却費＋引当金の増減＋受取手形の増減＋売掛金の増減＋棚卸資産の増減＋支払手形の増減＋買掛金の増減＋その他営業活動に関する資産の増減－（利息の支払い・受取＋法人税等の支払い）</p>	

5. 生産・在庫管理

項目	解説	参考
(18) 設備投資	<p>・技術や意欲だけでは良い製品はできない。良い設備があつてこそ、技術や意欲を生かすことが可能になる。また、従業員の負担軽減や作業の合理化を通じて、収益性の維持・向上を図るためにも、適切な設備投資が必要になる。</p>	
(19) 職場環境 (5Sの推進)	<p>・整理整頓が職場の基本であることはいうまでもない。経営革新など新しい取組がうまくいかない企業の共通点は、職場が「汚い」という点である。モノの置き方が乱雑である、ほこりっぽいなどが特徴で、「5S」が徹底されていない企業である。</p> <p>・5SのSとは整理、整頓、清掃、清潔、しつけであり、その定義は以下のようになる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 整理：必要な物と不要な物を分け、不要な物を捨てること。 2. 整頓：必要なものがすぐに取り出せるように、置き場所、置き方を決め、表示を確実に行うこと。 3. 清掃：掃除をして、ゴミ、汚れのないきれいな状態になると同時に、細部まで点検すること。 4. 清潔：整理・整頓・清掃を徹底して実行し、汚れのないきれいな状態を維持すること。 5. しつけ：決められたことを決められたとおりに実行できるよう、習慣づけること。 	
(20) 在庫管理	<p>・生産量に応じた原料・資材の在庫量や販売量に応じた商品在庫量を持つことが必要である。過剰在庫は、品質劣化につながるだけでなく、資金の固定化を招くことになる。</p> <p>そのため、適正な在庫を持つ前提として、生産計画及び販売計を立案することが重要である。</p>	