

目利きの眼



毎月、目利きの視点について「目利きの眼」と題して連載しています。

企業の目利き力とは「企業の将来性を見抜く能力」、具体的には「企業の強み・弱みを明確し、企業の持続的成長に必要な諸課題を見抜き、提案やアドバイスが出来る能力」と考えています。

企業の目利き力は、金融マンにとって必要不可欠な能力で、他金融機関の後塵を拝してはならないコア・コンピタンス(他に真似できない核となる能力)です。

この力を蓄えることこそが、金融機関の業績を高める最も重要な道筋です、目利きの視点についてそのポイントを連載します。

今月の眼 1	「目利きの原点」
視点	目利きのスタートは、現場での日々の渉外活動を通じて見聞きする情報から企業の現状を把握する直観力(仮説力)を身につけることである。 それが次の分析 課題設定 提案へと続くからである。金融機関の最大の強みは、多くの営業担当者のもたらすリアルタイム情報である。 この情報から、企業の現状や課題の仮説をたてることができるようになることが、まさに渉外活動の原点である。 原点に立ち返って、目利きを進め、企業にどんな現象が起きていれば、どんな状態にあるのかを見破れる力を身につけたい。

今月の眼 2	「財務分析力のグレードアップ」
視点	財務分析で言えることは、最近金融マンの財務分析力が弱くなっていることである。 色々な要因が考えられるが、最も大きな要因は自分の体を使って分析しないことだ。昔は転記をしたり、電卓で指標を計算したりする中で数字の意味や異常さなど自ずと理解できたが、その過程がコンピュータに置き換えられた。分析にかける時間を生み出すためにルーチン部分を効率化したはずだが、それが逆に

	財務分析力を弱める結果となっている。財務分析力強化が待たれる。
--	---------------------------------

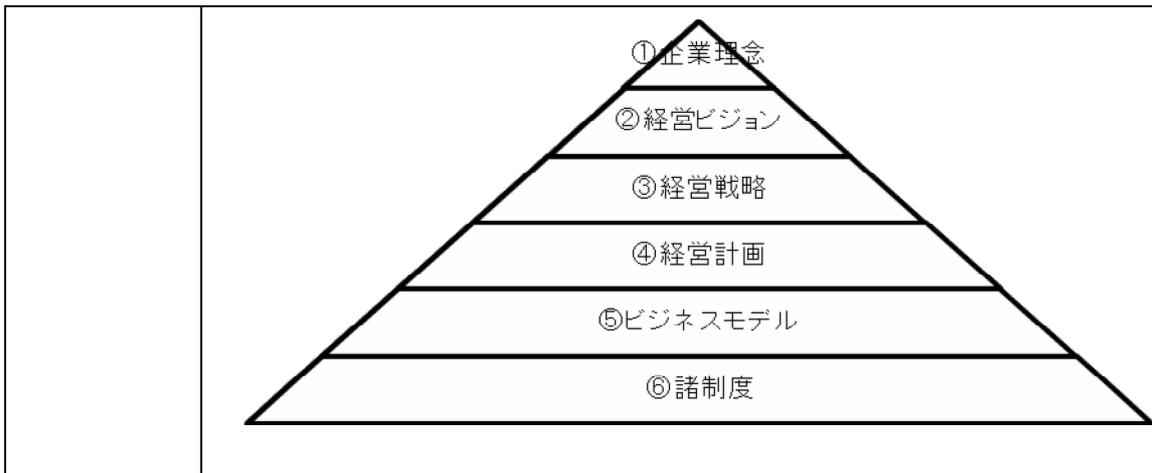
今月の眼 3	「多面的な情報ルート」								
視点	<p>多面的な情報ルートを確保することが、目利きのための情報の量と質を高めることになる。ルートの例は下表のとおりであるが、組織的にも、個人的にも情報ルートを広げ、情報の利用と質を高める活動が必要である。</p> <table border="1"> <tr> <td>現場</td> <td>工場や顧客などキーとなる現場・現地での生の面談・観察が極めて重要</td> </tr> <tr> <td>利害関係者</td> <td>仕入れ先、販売先、外注先など</td> </tr> <tr> <td>業界</td> <td>業界団体、同業者など</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>近隣企業、専門家などの人脈、ネット検索など</td> </tr> </table>	現場	工場や顧客などキーとなる現場・現地での生の面談・観察が極めて重要	利害関係者	仕入れ先、販売先、外注先など	業界	業界団体、同業者など	その他	近隣企業、専門家などの人脈、ネット検索など
現場	工場や顧客などキーとなる現場・現地での生の面談・観察が極めて重要								
利害関係者	仕入れ先、販売先、外注先など								
業界	業界団体、同業者など								
その他	近隣企業、専門家などの人脈、ネット検索など								

今月の眼 4	「目利きの基本的分析手法はSWOT分析」
視点	<p>SWOT分析は、目利きに当たっては、最も基本的で有効な分析手法であるので、必ず習得し、まずSWOT分析から入るということを習慣化すべきである。</p> <p>SWOT分析は縦軸に企業の強み(Strength)・弱み(Weakness)、横軸に経営環境の機会(追い風Opportunity)・脅威(逆風Threat)を置き、4面マトリックスで企業の問題や課題、戦略の方向性を検討する方法で、英4文字の頭文字をとってSWOT分析という。</p> <p>SWOT分析の副次効果は、SWOT分析には多面的な情報入手が欠かせないので、前回触れた多面的な情報収集・分析が自然に身に付くことだ。</p>

今月の眼 5	「経営者は戦略力とリーダーシップ」
視点	<p>経営者の最も重要な役割は「企業の持続的な成長を図ること」である。そのためには以下の2つの能力が必要である。</p> <p>戦略力 企業の進むべき方向を社員に示し、それを実現する戦略を描く能力</p> <p>リーダーシップ力 社員の力を結集し、推進する能力</p> <p>戦略力を目利きする視点は以下の4つである。</p> <p>先を読む力はあるか</p> <p>経営ビジョン(5年後、10年後の姿)を構築でき、それを実現するための戦略が描けるか</p> <p>経営者の強み、弱みは何か</p> <p>経営者の学歴や社歴、業務歴、過去の成功や失敗などのキャリア</p>

	を調査する 営者に参謀となる補佐役がいるか
--	--------------------------

今月の眼 6	「経営者のリーダーシップ力」	
視点	<p>リーダーシップ・スタイルによる経営者のタイプ(型)は、下表の4つに分類される。経営者がどのタイプに属するかを知ることがリーダーシップ力を知る上で有効である。</p> <p>リーダーシップのタイプ(型)は簡単には変わらないが、経営者は会社の置かれた状況に応じて、リーダーシップの発揮の仕方を意識的に変えていかなければならない。例えば危機的状況では専制タイプとなって強力なリードで乗り切る。</p>	
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下
	組	織
	志	向
	高	低
	部	下



今月の眼 8	「企業理念」は企業の「DNA」						
視点	<p>企業理念は企業によって様々であるが下記の3つと事業領域で構成される。</p> <table border="1"> <tr> <td>企業使命 Commitment</td> <td>企業の社会的な役割、存在意義</td> </tr> <tr> <td>経営理念 Management Philosophy</td> <td>経営に対する哲学や姿勢</td> </tr> <tr> <td>行動基準 Policy of Activity</td> <td>社員に期待する行動</td> </tr> </table> <p>上記3つについての目利きの視点は</p> <p>会社を支える社会やお客、社員などに貢献し、それを大事にするということが謳われているか</p> <p>これらが社員に浸透しているか。多くの企業は、“立派”な理念や行動基準をもっているが、それらが社員に理解され、身に付いていないために、犯罪や事故が発生するケースが多い。</p>	企業使命 Commitment	企業の社会的な役割、存在意義	経営理念 Management Philosophy	経営に対する哲学や姿勢	行動基準 Policy of Activity	社員に期待する行動
企業使命 Commitment	企業の社会的な役割、存在意義						
経営理念 Management Philosophy	経営に対する哲学や姿勢						
行動基準 Policy of Activity	社員に期待する行動						

今月の眼 9	ドメインは自社の「活動・生存領域」
視点	<p>ドメインとは、自社が「どのような領域で活動・生存するのか、どのような中核的競争力(コア・コンピタンス)で勝負するのか」などを明らかにしたものである。</p> <p>目利きの視点は</p> <p>ドメインが明確に設定されているか</p> <p>企業の持つ経営資源に対して事業領域は広すぎないか、狭すぎないか</p> <p>企業の得意・強い技術・ノウハウなどを活かせる領域か</p> <p>環境変化が大きく、早いなか、ドメインが変化に対応出来ているか</p> <p>ドメインを超えた領域は、リスクが高いが、進出していないか</p>

今月の眼 10	事業規模を拡大するための「成長戦略」
---------	--------------------

視点	成長戦略は以下のベクトルであらわされるが、確認は事業計画書の提出を依頼するのがよい。														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">製品(技術)</th> </tr> <tr> <th>既存</th> <th>新規</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">市場</th> <th>既存</th> <td>市場浸透戦略 (既存の製品で現在の市場をさらに深堀する)</td> <td>新製品開発戦略 (新しい製品を現在の市場に投入する)</td> </tr> <tr> <th>新規</th> <td>新市場開発戦略 (既存の製品を新しい市場に投入する)</td> <td>多角化戦略 (製品、市場共に全く新しい分野に進出する)</td> </tr> </tbody> </table>					製品(技術)		既存	新規	市場	既存	市場浸透戦略 (既存の製品で現在の市場をさらに深堀する)	新製品開発戦略 (新しい製品を現在の市場に投入する)	新規	新市場開発戦略 (既存の製品を新しい市場に投入する)
		製品(技術)													
		既存	新規												
市場	既存	市場浸透戦略 (既存の製品で現在の市場をさらに深堀する)	新製品開発戦略 (新しい製品を現在の市場に投入する)												
	新規	新市場開発戦略 (既存の製品を新しい市場に投入する)	多角化戦略 (製品、市場共に全く新しい分野に進出する)												
<p>目利きの視点は</p> <p>企業に事業を成長させる、拡大する意欲があるか</p> <p>一般的にリスクが少ないのは市場浸透戦略、高いのは多角化戦略といわれる。リスクヘッジの対応があるか</p> <p>成長戦略の基本は新製品開発と新市場の開拓である。これを日常的に推進しているか</p> <p>他企業買収、多店展開、企業連携など推進のスピードがあるか</p>															

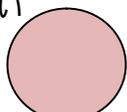
今月の眼 11	「勝つための法則」 競争戦略
視点	<p>競争戦略とは競合企業と戦うときの方策で、勝つための法則である。</p> <p>競争戦略の代表的なものとしてポーターの「3つの競争戦略」、コラーの「競争地位別戦略」、「ランチェスター戦略」などがあるが、業界や地域における自社の市場地位を明確にし、地位に応じた戦い方を行っているかが目利きの基本視点となる。</p> <p>具体的視点は</p> <p>自社と市場の関係をどのように捉えているか。</p> <p>業界トップ企業や地域一番店は別にしても、ほとんどの企業(店)は差別化が基本戦略となる。競合企業(店)や自社の強み・弱み、市場動向等を勘案、差別化戦略が明確になっているか。顧客から差別化の特徴が見え、評価されている必要がある。</p> <p>市場は流動的で、また競合企業(店)も色々な差別化を試みてくる。従って、成功しているからといって現状に安住するのではなく不断の調査、研究開発が必要で、そのような試みが行われているか。</p>

今月の眼 12	新規事業戦略は「どの分野に」「どのような方法で」「いつ参入するか」
---------	-----------------------------------

<p>視点</p>	<p>新規事業参入の目利き当たっては、以下の点が視点となる。</p> <p>参入のタイミングを逸していないか</p> <p>成熟期にある事業が多くなっている場合や成長力が喪失している場合には必須となる。そして、赤字に陥ってからあわてて取り組むのではなく、黒字の余裕のある時に取り組むことが大切。</p> <p>進出分野は適切か。</p> <table border="1" data-bbox="432 555 1310 797"> <tr> <td data-bbox="432 555 1310 600">1.自社のドメインの範囲にあるか。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="432 600 1310 696">2.自社の強みや経営資源を活かせる分野か。資源が不足する場合はM & Aや提携を視野に入れているか</td> </tr> <tr> <td data-bbox="432 696 1310 741">3.成長性のある分野か。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="432 741 1310 797">4.他の事業との相乗効果があるか。</td> </tr> </table> <p>参入に当たって、成功のカギを握る新機軸や新たな魅力、差別化の構築があるか。</p> <p>資金の必要総額とその調達方法、負担能力をよく検討し、見通しをもっているか。</p> <p>リスク回避への手立てを講じているか。</p>	1.自社のドメインの範囲にあるか。	2.自社の強みや経営資源を活かせる分野か。資源が不足する場合はM & Aや提携を視野に入れているか	3.成長性のある分野か。	4.他の事業との相乗効果があるか。
1.自社のドメインの範囲にあるか。					
2.自社の強みや経営資源を活かせる分野か。資源が不足する場合はM & Aや提携を視野に入れているか					
3.成長性のある分野か。					
4.他の事業との相乗効果があるか。					

<p>今月の眼 13</p>	<p>新規事業開発成功のカギは「事業計画の策定」と「強力な推進体制」</p>
<p>視点</p>	<p>新規事業を成功に導くためには“事業の成功の鍵”や“起業リスク”などを含めて事業計画をしっかり練ると共に、強力な推進体制を敷くことがポイントとなる。</p> <p>事業コンセプト、成功する鍵、事業環境、ビジネスモデル、事業戦略、利益・資金計画などが明確になった事業計画が策定されているか。</p> <p>余剰人員の振り向けではなく、適任者を投入しているか。新規事業は、未知の分野で難しいので、優秀な人材の投入が必要である。場合によってはヘッドハンティングも考える。</p> <p>マイルストーンを設け、進捗状況に応じて、計画の見直しや軌道修正を行っているか。</p> <p>新規事業の成功率は低いので、撤退条件を設定しているか。3年以内の期間損益黒字化が一つの目安となる。</p>

<p>今月の眼 14</p>	<p>新製品開発は「企業成長の要」</p>
<p>視点</p>	<p>新製品開発の目利きは、まず縦軸に社内売上成長率、横軸に社内シェアを採り、下表4面マトリックスに製品をプロットして検討する。</p>

高 社 内 売 上 成 長 率	問題児製品 成長率が高いが、まだシェアは低い(将来の売り上げ) 	花形製品 成長率もシェアも高い(現在の成長力) 	
	負け犬製品 成長率もシェアも低い(撤退) 	金のなる木製品 シェアは高いが成長率は低い(現在の売り上げ) 	
低	社内シェア		高

企業が持続的に成長するためには、「問題児」、「花形」、「金のなる木」製品がバランス良く配置されており、また「金のなる木」で創出された資金を問題児の有望製品や花形製品の育成に振り向けることが必要だ。このバランスの見極めが目利きのポイントとなる。このほか、以下の視点でチェックを行う。

現在、過去の製品開発の状況を把握し、開発への取組姿勢を把握する。研究開発費が計上されているか、開発体制があるか。研究開発費は中小企業で売上高の約2%、大企業では5~7%にもなる。

保有する経営資源を効果的に活用したコア・コンピタンス(中核的競争力)をベースにした新製品開発が行われているか。

社内に新製品開発に関する基本的な理念・原則があり、それにのっとった開発が行われているか。

今月の眼 15	新製品は「新たな顧客の創造」						
視点	<p>新製品開発は製品アイデアの創出 事業性の分析・評価 製品化のプロセスで行われる。</p> <p>製品開発プロセスの目利きの視点は以下のとおりである。</p> <p>いかにして、新たな価値を生み、新たな顧客を生み出せる製品開発を行うかがカギである。</p> <table border="1" data-bbox="411 1675 1348 1960"> <tr> <td>開発されるのはどんな製品か？</td> <td>開発製品が世の中に未だない、あっても他社にない強み、ベネフィットがあるか。</td> </tr> <tr> <td>なぜ開発されるか？</td> <td>製品開発が必要な背景、トリガーが明確であるか。</td> </tr> <tr> <td>誰が開発の主体か？</td> <td>開発責任者が明確になっており、権限が与えられているか。また全社体制が敷かれているか。</td> </tr> </table>	開発されるのはどんな製品か？	開発製品が世の中に未だない、あっても他社にない強み、ベネフィットがあるか。	なぜ開発されるか？	製品開発が必要な背景、トリガーが明確であるか。	誰が開発の主体か？	開発責任者が明確になっており、権限が与えられているか。また全社体制が敷かれているか。
開発されるのはどんな製品か？	開発製品が世の中に未だない、あっても他社にない強み、ベネフィットがあるか。						
なぜ開発されるか？	製品開発が必要な背景、トリガーが明確であるか。						
誰が開発の主体か？	開発責任者が明確になっており、権限が与えられているか。また全社体制が敷かれているか。						

	どこで行われるのか？	自社開発か、共同開発か、生産、販売は自社でおこなうのかなどが明確になっているか。
	何時までに開発されるのか？	何時までに開発されるのか、開発されなければならないか。
	いくらで開発されるか？	製品開発に係わる開発費、生産のための設備投資、市場開発費などが予算化され、高コストになっていないか。
	業化の可能性は？	市場戦略がしっかり練られているか。新製品は、開発よりも事業化が難しいので必須となる。

今月の眼 16	マーケティングとは市場で「どうやって売れるようにするか」
視点	<p>マーケティングについては様々な定義があるが、突き詰めると「どうやって売れるようにするか」、「どのように売れる仕組みをつくるか」である。</p> <p>マーケティングでは、先ず攻めるべき市場と市場で勝つためのポジションを決める。</p> <p>以下の視点で目利きを行う。</p> <p>狙うべき市場や顧客が明確になっているか。それは自社の強みを活かせる市場、顧客か。</p> <p>市場規模はどの程度が期待できるのか。そして、競合等を勘案し、どの程度のシェアが期待できるのか？市場の成長力は。</p> <p>市場や顧客に訴求できる製品やサービスのベネフィットが明確か。それは訴求力が見込めるか。</p> <p>「顧客はなぜ自社商品を買うのか」が明確に把握されているか。またそれは狙いどおりか。</p>

今月の眼 17	市場で勝つためには「マーケティングミックス戦略」で
視点	<p>市場でかつためにマーケティングミックス戦略をとる。</p> <p>ミックス戦略は製品政策(Product)、価格政策 (Price) 、流通政策(Place)、販売促進政策(Promotion)の4つの政策を上手に組み合わせることである。英文頭文字から4P政策という。</p> <p>目利きの視点は</p> <p>マーケティング目標を実現するために、4P政策が効率的に組み合わせられ、効果的に機能しているか。機能するためには、4P政策が企業立場ではなく顧客の立場で構築されている必要がある。</p> <p>業界トップ以外の企業は差別化戦略が基本だが、他社との違いが4P</p>

	<p>政策の中に具体的に顧客に分かるように構築されているか。</p> <p>4P政策は、製品のライフサイクルに応じて変化するので、その対応が出来ているか。</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------

今月の眼 18	M&Aの「目的が明確」になっているか
視点	<p>M&Aは、Mergers and Acquisitions の略で、日本語では企業の「合併・買収」と訳されている。</p> <p>M&A は現在では企業規模の拡大やシェア向上、事業多角化、企業再建、事業承継など幅広く活用されている。</p> <p>成功させるための目利きは以下のとおりである。</p> <p>M&Aの目的は明確か。</p> <p>事業戦略における位置づけが明確になっているか、目的に合った有効な手法を取っているかを確認する。</p> <p>M&A のメリットは何か、メリットは納得できるものか</p> <p>リスクが想定され、その備えが検討されているか</p> <p>そのためには、デューデリジェンスをしっかりと行っているかを確認する。その範囲は、ターゲット企業の財務、生産、販売、購買等、人事、IT、法務、など多岐に渡る。</p> <p>M&A 後の事業効果、スムーズな人的定着・交流、生産設備や店舗などの効率化が進んでいるかなどを見極める。</p>

今月の眼 19	中小企業の「後継者難によるM&A」の増加
視点	<p>最近のM&A件数の増加の主因は中小企業の後継者難によるM&Aと言われている。親族に後継者がいない、また経営委任する適当な人がいない、譲渡資金で余生を楽しみたい、などの理由で最近企業を売却するケースが増加している。</p> <p>成功のための目利きのポイントは</p> <p>売却目的を確認。</p> <p>被買収者が事業承継上なぜ企業を売却するのか。</p> <p>買収者の真の買収目的の把握。</p> <p>何でもいいから購入買収できれば後は知らない、では余りにも無責任である。不動産売買に近いような M&A もあり、要注意だ。</p> <p>社員にとってもメリットがあるか</p> <p>例えば買収者が大企業で今迄以上に雇用が安定した、社会的ステイタス</p>

	<p>も上がったなどがないと核となる従業員の退職が危惧される。</p> <p>売却のタイミングに問題ないか</p> <p>赤字企業の場合は、特殊な場合を除いて売却は難しいので、企業の“磨き上げ”後に売却する。</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

今月の眼 20	第1次の生産管理は「QCD(品質、コスト、納期)」
視点	<p>第1次の生産管理は品質、コスト、納期などの生産条件を管理することである。</p> <p>目利き上大切なことはメーカーの場合、必ず工場視察をすることである。そして、以下の点をチェックする。</p> <p>5S(整理、整頓、清潔、清掃、躰)がしっかり出来ているか</p> <p>5Sは管理の基本である。汚い工場、社員の躰が悪い工場は一般的に管理水準が低い。</p> <p>不良率、返品やクレームなどの記録簿があるか、それらを改善に繋げているか。</p> <p>質問と工場内の不良率などのグラフへの注目度で品質管理水準の目利きに繋げる。</p> <p>製品の製造コストや重要資材の調達コストを知っているか。</p> <p>質問により従業員のコスト意識の程度を目利きする。</p> <p>工場全体を見渡してモノ(製品)の流れがスムーズか、滞留がないか。従業員の雑談、手待ち、治工具探しなどが多くないか、休止機械が多くないかなどをチェックし、工程管理レベルを目利きする。</p>

今月の眼 21	第2次の生産管理は「生産要素を管理」								
視点	<p>生産要素とは大よそ以下の4つのM(4Mという)である。</p> <table border="1" data-bbox="459 1518 986 1715"> <tr> <td>Material</td> <td>資材(生産対象)</td> </tr> <tr> <td>Man</td> <td>人(生産主体)</td> </tr> <tr> <td>Machine</td> <td>機械・設備(生産手段)</td> </tr> <tr> <td>Method</td> <td>生産方法</td> </tr> </table> <p>現場作業や管理者に質問を投げかけ、その反応を見ながら管理レベルを総合的に判断、目利きに繋げる必要がある。</p> <p>資材など必要な部署にジャスト・インタイムで配送されているか</p> <p>適正在庫はどのくらいで、実際の在庫はどれくらいあるか。その在庫コストはどの位掛っているか</p>	Material	資材(生産対象)	Man	人(生産主体)	Machine	機械・設備(生産手段)	Method	生産方法
Material	資材(生産対象)								
Man	人(生産主体)								
Machine	機械・設備(生産手段)								
Method	生産方法								

	<p>外注先の QCD に問題はないか</p> <p>人を遊ばせないため多能工養成が計画的に行われ、多能工マップがあるか</p> <p>故障で機械・設備が止まることが多く、生産に停滞をきたしていないか。</p> <p>造り過ぎのムダ(完成在庫)が多くないか、仕掛在庫が多くないか、生産方法はこれで良いのか</p> <p>改善目標があるか、改善実績はあがっているか。</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

今月の眼 22	<p>人事戦略の第一は、「必要な人材を確保、育成しその能力の大限発揮」</p> <p>募集・採用、能力開発のポイントは以下のとおり。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">募集・採用</td> <td>企業は持続的成長を図るために必要な人材を質・量ともに確実に確保するための募集・採用戦略が必要。</td> </tr> <tr> <td>教育・訓練</td> <td>能力開発が効果的に行われるためには自己啓発、職場内教育(OJT)、職場外教育(OFF-JT)の諸制度を確立。</td> </tr> </table> <p>募集・採用、能力開発の目利きの視点は</p> <p>人的パフォーマンスを測定する共通指標は 1 人当り売上高や付加価値額、営業利益などがある。競争企業や業界水準と比較することで社員の能力発揮度(活用度)が評価できる。</p> <p>魅力的な企業には優秀な若者が集まってくる。魅力的な企業か否かは企業外部の第三者や企業内部の社員などの声を聴けば明確に把握できる。また、退職率や社員の平均年齢なども有効な評価指標である。</p> <p>社員の保有する公的・私的資格の種類や数も組織能力を知る重要な指標である。</p> <p>優秀な人材を集めるためには処遇制度や人事考課制度、能力開発制度など他社に負けない制度が不可欠である。</p>	募集・採用	企業は持続的成長を図るために必要な人材を質・量ともに確実に確保するための募集・採用戦略が必要。	教育・訓練	能力開発が効果的に行われるためには自己啓発、職場内教育(OJT)、職場外教育(OFF-JT)の諸制度を確立。
募集・採用	企業は持続的成長を図るために必要な人材を質・量ともに確実に確保するための募集・採用戦略が必要。				
教育・訓練	能力開発が効果的に行われるためには自己啓発、職場内教育(OJT)、職場外教育(OFF-JT)の諸制度を確立。				

今月の眼 23	<p>評価・処遇制度が「制度化され、適正に」運用されているか</p> <p>募集・採用、能力開発のポイントは以下のとおり。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 10%;">処遇</td> <td style="width: 15%;">資格制度</td> <td>人事制度の中核となる制度。社員を一定の基準で階層化し、処遇する制度。基準は年功や能力、職務価値、成果など。わが国では職務遂行能力(職能)を基準とする企業が多い</td> </tr> <tr> <td>処遇制度</td> <td>人事考課を反映して賃金・報酬、昇格・昇進など社員を処遇する制度。</td> </tr> <tr> <td>評価</td> <td>人事考課制度</td> <td>一般的に社員は能力考課、実績考課、姿勢考課など3つの考課で評価される。</td> </tr> </table>	処遇	資格制度	人事制度の中核となる制度。社員を一定の基準で階層化し、処遇する制度。基準は年功や能力、職務価値、成果など。わが国では職務遂行能力(職能)を基準とする企業が多い	処遇制度	人事考課を反映して賃金・報酬、昇格・昇進など社員を処遇する制度。	評価	人事考課制度	一般的に社員は能力考課、実績考課、姿勢考課など3つの考課で評価される。
処遇	資格制度		人事制度の中核となる制度。社員を一定の基準で階層化し、処遇する制度。基準は年功や能力、職務価値、成果など。わが国では職務遂行能力(職能)を基準とする企業が多い						
	処遇制度	人事考課を反映して賃金・報酬、昇格・昇進など社員を処遇する制度。							
評価	人事考課制度	一般的に社員は能力考課、実績考課、姿勢考課など3つの考課で評価される。							

	<table border="1" data-bbox="454 264 1350 409"> <tr> <td data-bbox="454 264 568 409"></td> <td data-bbox="568 264 722 409">目標管理制度</td> <td data-bbox="722 264 1350 409">バブル崩壊後、目標の達成と成果を測定するための制度として導入された。運用を巡って様々な課題がでている。</td> </tr> </table> <p data-bbox="432 421 1350 887"> 評価・処遇制度の目利きの視点は以下のとおり。 社員が自社を「人を大事にする会社だ」と思っているか。 日常活動の中で現場社員や管理者などの声を聴けば評価はそれほど困難ではない。 社員が自分の評価や処遇に大よそ納得しているか。 そのためには、制度があっても、運用が年功に流れていないか、面接がしっかり行われているか、経営者の恣意性が強くなっていないかなどをチェックする。 処遇は、同業他社並みが一つの基準で、1人当り人件費などの指標が参考になる。 </p>		目標管理制度	バブル崩壊後、目標の達成と成果を測定するための制度として導入された。運用を巡って様々な課題がでている。
	目標管理制度	バブル崩壊後、目標の達成と成果を測定するための制度として導入された。運用を巡って様々な課題がでている。		

今月の眼 24	「どのような組織形態」にするか。「どのように組織を見直し変革」するか。						
視点	<p data-bbox="432 996 1350 1077"> 代表的な組織形態は以下の3つで、この形態の中から自社に合わせて選択する。 </p> <table border="1" data-bbox="432 1084 1350 1375"> <tr> <td data-bbox="432 1084 683 1182">機能別組織</td> <td data-bbox="683 1084 1350 1182">職務を製造、販売、開発、財務、など機能別に分類、編成。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="432 1182 683 1328">事業部制組織</td> <td data-bbox="683 1182 1350 1328">製品や顧客、市場、地域別などの切り口で事業部を組成、各事業部は機能別組織をとる。発展型として持ち株会社などがある。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="432 1328 683 1375">マトリックス組織</td> <td data-bbox="683 1328 1350 1375">とを組み合わせた組織。</td> </tr> </table> <p data-bbox="432 1384 1350 1514"> また、組織を円滑に運営するために、内外の環境変化に合わせて見直し変革する必要がある。変革の視点は高機動力化、フラット化・迅速化、変革の組み込みみである。 </p> <p data-bbox="432 1525 1350 1657"> 目利きの視点は以下のとおりである。 組織が、企業規模など実態に合った組織形態で、機能しているかを確認する。 </p> <p data-bbox="432 1668 1350 1749"> 組織活力を高めるため、組織を見直し、革新しようとしているか。パナソニックは組織の壁を破るために事業部制を廃止した。 </p> <p data-bbox="432 1760 1350 1841"> 組織が活性化されているか。社内の明るさ、活力などを観察して状況を把握。社員のモラルの高さも聴取りで把握する。 </p> <p data-bbox="432 1852 1350 1933"> 指示・命令の混乱、意思決定速度、責任所在の曖昧さ、部門間の意思疎通など組織に停滞がないかをチェックする。 </p>	機能別組織	職務を製造、販売、開発、財務、など機能別に分類、編成。	事業部制組織	製品や顧客、市場、地域別などの切り口で事業部を組成、各事業部は機能別組織をとる。発展型として持ち株会社などがある。	マトリックス組織	とを組み合わせた組織。
機能別組織	職務を製造、販売、開発、財務、など機能別に分類、編成。						
事業部制組織	製品や顧客、市場、地域別などの切り口で事業部を組成、各事業部は機能別組織をとる。発展型として持ち株会社などがある。						
マトリックス組織	とを組み合わせた組織。						

今月の眼 25	経営者は企業の「最終意思決定者」
視点	<p>法人渉外担当にとって経営者と親しく面談ができる間柄か否かで成果に大きな差が出る。経営者面談の意義は以下のとおりである。</p> <p>経営者は企業の進むべき方向、即ち経営理念や経営ビジョン、経営戦略を策定する。従って経営者と面談出来れば企業の進む方向をいち早く知ることが出来る。</p> <p>経営者は企業の重要事項の全般について知っているの、重要案件についての情報を引き出すのに時間的に極めて効率的である。</p> <p>経営者は企業の最終意思決定者である。従って、経営者への直接交渉や要請などが出来れば結論が短時間に得られ易い。</p> <p>経営者面談のポイントは以下のとおりである。</p> <p>新規先でも既存先でも、この人とお付き合いしていたら良いことがありそう、会社や自分のために有益、と感じてもらえるようにすることである。そのためには有益な情報の提供や提案が欠かせない。</p> <p>大学が同じ、出身地が同じ、趣味が同じ、など共通ポイントを探し、活用する。</p> <p>創業時や業績低迷時、事業承継時など経営者の苦労話を聞くことである。苦労話は経営者を知る重要なファクターでもある。</p>

今月の眼 26	部門責任者は「延髄・脊椎の役割」						
視点	<p>会社を人体に例えると、経営者が頭脳、従業員が手足などの抹消神経とすれば部門責任者は延髄、脊椎にあたり、頭脳と抹消神経をつなぐ重要な役割を果たしている。</p> <p>法人渉外担当者は経理・財務や総務部門との接点が多いが、普段接点の少ない営業や開発、生産（製造）の部門責任者面談の目利きポイントは以下のとおりである。</p> <table border="1" data-bbox="443 1563 1331 1993"> <tr> <td data-bbox="443 1563 560 1704">営業部門</td> <td data-bbox="560 1563 1331 1704">経営計画の中で最も重要な中・長期の売上目標の達成可否が最大の面談視点。売上のトレンド、顧客の満足度、営業の現場情報に加えて返品やクレーム情報などについても留意する。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1704 560 1899">開発部門</td> <td data-bbox="560 1704 1331 1899">持続的成長を図るために PPM における問題児、花形、金のなる木が戦略的に企画され、投資されているか。具体的に「問題児（新製品）が生まれているか」「有望な問題児があるか」などの情報を得る。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1899 560 1993">生産部門</td> <td data-bbox="560 1899 1331 1993">最大の観点はコストダウンが進んでいるか否かである。面談の中で原価低減活動の活発度についても現場情報を含めて探</td> </tr> </table>	営業部門	経営計画の中で最も重要な中・長期の売上目標の達成可否が最大の面談視点。売上のトレンド、顧客の満足度、営業の現場情報に加えて返品やクレーム情報などについても留意する。	開発部門	持続的成長を図るために PPM における問題児、花形、金のなる木が戦略的に企画され、投資されているか。具体的に「問題児（新製品）が生まれているか」「有望な問題児があるか」などの情報を得る。	生産部門	最大の観点はコストダウンが進んでいるか否かである。面談の中で原価低減活動の活発度についても現場情報を含めて探
営業部門	経営計画の中で最も重要な中・長期の売上目標の達成可否が最大の面談視点。売上のトレンド、顧客の満足度、営業の現場情報に加えて返品やクレーム情報などについても留意する。						
開発部門	持続的成長を図るために PPM における問題児、花形、金のなる木が戦略的に企画され、投資されているか。具体的に「問題児（新製品）が生まれているか」「有望な問題児があるか」などの情報を得る。						
生産部門	最大の観点はコストダウンが進んでいるか否かである。面談の中で原価低減活動の活発度についても現場情報を含めて探						

		る。
--	--	----

今月の眼 27	従業員面談は経営者や部門責任者面談の「情報の参考情報、裏付け情報」						
視点	<p>従業員面談は受付や応接、工場視察、店舗視察などの際のちょっとした会話が中心となる。会話の中から現場情報や職場士気などについて上手に情報を入手し、経営者や部門責任者面談で得た情報評価の際の参考情報、裏付け情報とする。</p> <p>従業員は経営者や部門責任者と異なり、上手に聞けば、率直でありのままの情報が入手し易い。また、改善・改革案などで現場の知恵を得られることもある。ここに従業員面談の重要な意義がある。</p> <p>現場情報の入手の仕方のポイントは以下のとおりである。</p> <table border="1"> <tr> <td>受付</td> <td>「銀行の担当の方は若い方ですか？」「週に何回位来ますか？」などさりげない会話でメイン銀行の姿勢や熱意を測る</td> </tr> <tr> <td>応接 応対</td> <td>お茶を出してくれた社員に「帰りは遅いんですか？」「社長とは良く話をしますか？部長とは？」「最近の製品の売れ行きは？」などちょっとした会話の中で現場の裏付け情報を入手する</td> </tr> <tr> <td>工場 視察</td> <td>「5S運動の状況は？」「改善提案件数は月何件？」「不良率は？」「何が一番儲かるんですか？」「1個幾らのコストで？」などの会話から工場のQCDレベルを知る。また、「社長は良く工場に来ますか？」の回答で社長の製造への姿勢、熱意を測る</td> </tr> </table>	受付	「銀行の担当の方は若い方ですか？」「週に何回位来ますか？」などさりげない会話でメイン銀行の姿勢や熱意を測る	応接 応対	お茶を出してくれた社員に「帰りは遅いんですか？」「社長とは良く話をしますか？部長とは？」「最近の製品の売れ行きは？」などちょっとした会話の中で現場の裏付け情報を入手する	工場 視察	「5S運動の状況は？」「改善提案件数は月何件？」「不良率は？」「何が一番儲かるんですか？」「1個幾らのコストで？」などの会話から工場のQCDレベルを知る。また、「社長は良く工場に来ますか？」の回答で社長の製造への姿勢、熱意を測る
受付	「銀行の担当の方は若い方ですか？」「週に何回位来ますか？」などさりげない会話でメイン銀行の姿勢や熱意を測る						
応接 応対	お茶を出してくれた社員に「帰りは遅いんですか？」「社長とは良く話をしますか？部長とは？」「最近の製品の売れ行きは？」などちょっとした会話の中で現場の裏付け情報を入手する						
工場 視察	「5S運動の状況は？」「改善提案件数は月何件？」「不良率は？」「何が一番儲かるんですか？」「1個幾らのコストで？」などの会話から工場のQCDレベルを知る。また、「社長は良く工場に来ますか？」の回答で社長の製造への姿勢、熱意を測る						

今月の眼 28	本社機能は企画・管理・情報発信						
視点	<p>本社の機能は以下のとおりである。</p> <table border="1"> <tr> <td>企画・推進機能</td> <td>社長を補佐し経営ビジョンや経営戦略、経営計画を立案し、全社的に統括管理・推進する機能</td> </tr> <tr> <td>管理機能</td> <td>全社的に社員や有形・無形の資産、資金などを管理する機能</td> </tr> <tr> <td>情報発信機能</td> <td>社内外に対する情報発信し、意思決定しやすいようにする機能</td> </tr> </table> <p>目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>社長が常駐し、本社機能を有する事業所か否かである。受付で聞いたり、案内ボードなどを診るとある程度把握できる。組織図が入手できれば一層明白だし、有効に活用できる。</p> <p>本社機能が肥大化していないか、組織図によるチェックや経営者との面談</p>	企画・推進機能	社長を補佐し経営ビジョンや経営戦略、経営計画を立案し、全社的に統括管理・推進する機能	管理機能	全社的に社員や有形・無形の資産、資金などを管理する機能	情報発信機能	社内外に対する情報発信し、意思決定しやすいようにする機能
企画・推進機能	社長を補佐し経営ビジョンや経営戦略、経営計画を立案し、全社的に統括管理・推進する機能						
管理機能	全社的に社員や有形・無形の資産、資金などを管理する機能						
情報発信機能	社内外に対する情報発信し、意思決定しやすいようにする機能						

	<p>のなかで把握する。企画・管理部門の人員比率は15%前後が一つの目安である。企業規模が小さいほどその比率は少ない。</p> <p>立派な本社を新築し、その後環境の悪化から負担に耐えられず倒産した事例が多い。企業規模と比較して「立派な本社、質素な本社」などに社長の経営姿勢や考え方が診てとれる。ポイントは、建設費を含めた本社維持費用とその負担能力の目利きだ。</p> <p>訪問時は、どのような訪問者がいるか意識する。情報管理の面から受付簿を使用している企業は少なくなったが、未だ使用している企業もある。受付簿がある場合は、前後の来訪者についても留意したい。</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>今月の眼 29</p>	<p>工場は利益の源泉</p>
<p>視点</p>	<p>製品を製造するための原材料費や労務費、製造経費などの製造原価(コスト)が発生し、その多寡が収益に大きく影響する。中小企業庁の「中小企業の財務指標」によると、製造業の平均製造原価は約70%である。</p> <p>工場視察の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>工場視察のポイントは、品質や納期について、予め計画された原価内で生産されている工場か否か、また一層の維持・改善可能性可否の目利きが極めて重要である。その為には以下の事項を押さえる。</p> <p>工場は機械や油など危険物があり、社員は決められたことを決められたように行うことが求められる。そのチェックのポイントは5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)がきちんと行われているであり、それにより士気の高い工場か否かがわかる。</p> <p>より良い作業やもの作りが工夫されているか。“カイゼン”の風土が定着している工場か否かである。工場内には改善結果を示したグラフなどが張ってあるので注目する。</p> <p>利益の出ている工場は次の3つである。工場の中では必ずチェックする。機械や設備の稼働率が高い工場、歩いている人が少なく人の稼働率が高い工場。仕掛品などが停滞せずスムーズに流れている工場。</p> <p>上記を推進するためには従業員を育てる必要がある。従業員を組織的に育てるシステムがあるか否か質問してみる。</p>

<p>今月の眼 30</p>	<p>倉庫はサプライチェーンの一環</p>
<p>視点</p>	<p>倉庫は単なる保管場所から、原材料納入業者から消費者までの流れ、即ちサプライチェーンの中に組み込まれ、顧客満足を高め、倉庫や他の物流コストを低減する役割を担っている。倉庫の視察はその企業の物流戦略やその水準、</p>

	<p>更にはその企業の管理水準をも知る機会ともなる。</p> <p>目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>事前に適正在庫金額、現在の在庫状況を聞き取りしておく。倉庫に入ったら、適正在庫に比べ、在庫が異常に多くないか、少なすぎないかをチェックする。異常に多い在庫は、不良品や販売がうまくいっていないケースが多い。少なすぎる場合は売り上げが順調か、生産に支障をきたしていることが考えられる。</p> <p>商品には入荷時期を記録した伝票などが貼付されているので、「これはいつ頃入荷したものですか」などと質問してチェックする。古いものが多い場合は、不良在庫の可能性が高い。</p> <p>倉庫業務効率化の進展度合いを見るために、情報システムと作業や伝票発行の自動化の進展度をチェックする。</p> <p>卸調査実施時の帳簿在庫と実在庫の誤差、廃却・減耗在庫金額、配送ミス件数、倉庫改善件数(金額)などを質問や現場視察で把握できれば物流の管理水準が分かる。</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>今月の眼 31</p>	<p>商店は「店舗売り場 = 会社」</p>
<p>視点</p>	<p>「店舗」には様々なケースが考えられるが、商店街で店舗を構える一般的な商店の目利きはどうか。このような商店は売り場 = 会社ともいえるので、経営実態を知る上で、訪問の際、売り場を仔細に診ることが極めて重要だ。</p> <p>最も大切なことは経営者が我が店舗はこのような店舗、即ち「ストアコンセプト」(誰に、何を、どのように売る店舗か)を明確に言えるか。</p> <p>近隣、周囲の店舗と品揃えや売り方などが差別化されており、自店ならではの特征があるか。</p> <p>工場同様に店舗も基本は 5S(整理、整頓、清潔、清掃、躰)である。綺麗で清潔、気配りの行き届いた売り場か。</p> <p>店の活気はお客がつくるといって、来店客の状況をよく観察する。賑わいがあるか、明るく活気があるか。</p> <p>店の売上は、「来店客数 × 買い上げ率 × 客単価」なので店前の通行量や入店率なども観察しながら、質問してその実態を把握する。合わせて 1 坪当り販売額を掴む。</p> <p>科学的な経営が行われているか。売れ筋商品と死に筋商品をきちんと把握しているか、それに基づき新商品入替を行っているか。</p>

今月の眼 32	建築は「現場の効率的な工事が収益の鍵」
視点	<p>建築現場は建設業におけるコスト・品質・納期の実現の場であり、建て主や潜在顧客へのアピールの場でもある。</p> <p>受注件数の減少と受注価格の低下に直面しており、その収益性が非常に厳しくなっている。設計の効率化、資材の低コストでの調達に続き、現場において、いかに効率的な工事を行い受注価格の低下に対応して行くかが建築業界の生命線となっている。</p> <p>建築現場視察時の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>建築現場で大きな役割を果たすのが現場監督である。優秀な現場監督の工事は効率的で、下請けの協力もよく、収益の上がる現場となる。現場に行ったら必ず現場監督と会話して、いろいろ質問してみればおのずからその力量が見えてくる。</p> <p>現場では手待ちの職人などがいないかチェックする。手待ちの発生は、資材の未着、誤配送、前工程の未終了の未確認での出勤など管理の悪さを表している。</p> <p>納期は建築業における絶対条件である。計画工程と現状の差異を聞いてみる。計画どおり進行しているかが管理水準を知るもう一つの指標となる。</p> <p>実際の現場を担う下請の職人や作業員がきびきびと働いているかをチェックし、現場の職人に「事故はありませんかか」などと声をかけて見ると実態が見えて来る。</p> <p>図面通り行われているかも重要である。あとからの手直しは大きなコスト負担になるので、手直しの有無を質問し、現場での手直しの有無も見てみる。</p>

今月の眼 33	喫茶店は「ストアコンセプト」が明確か
視点	<p>喫茶店は、比較的小資本で開業でき、余り専門的な知識や技術、経験等を要しないので参入障壁は極めて低い。</p> <p>喫茶店舗訪問時の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>最も重要なことは、経営者が「ストアコンセプト」(誰に、何を、どのようにサービス提供する店舗か)を明確に言える否かである。そして、視察時にコンセプト通りの客層になっているかを見る必要がある。また、成長のためにコンセプトに沿った多店展開の方針があるかを聞いておく。</p> <p>近隣、周囲の店舗と提供するサービスなどを比較して他店にない特徴があるかチェックする。珈琲以外のメニューが客単価を上げるので、メニューの特徴とその売上の割合を確認するが大事である。</p> <p>科学的な経営が行われているかも診たい。一般的に、売上高 = 客席数 × 客席回転率 / 日 × 客平均単価 × 営業日数で表わされる。1日にどの程度の売</p>

	<p>上が必要か？客単価は？など質問で確認する。</p> <p>喫茶店は、タバコその他で汚れるため内装や備品を4～5年毎に更新する必要がある。目視に併せて質問で設備更新と資金に対する考え方を確認したい。</p> <p>固定客ウエイトが多いほど経営は安定するので、固定客の割合を確認する。併せて顧客の生の声が聞ければ聞いてみる。</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

今月の眼 34	ホテルは「稼働率を上げるための集客戦略と利益を捻出するコスト削減」
視点	<p>ホテルの開業には多額の設備投資が必要なので良く装置産業と言われ、客室や宴会場などの稼働率が最も重要な指標となる。</p> <p>従ってホテルの目利きは、稼働率を上げるための集客戦略と利益を捻出するコスト削減の2つの視点がポイントとなる</p> <p>ホテル現場視察の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>「誰に(顧客)、何を(商品・サービス)、幾らで(料金)、どのように(方法)提供するホテルか？」ということである。そして、そのコンセプトが的確か、諸施策がコンセプトに沿って実施されているか、を診ることが必要である。</p> <p>稼働率を上げるための集客への様々な手立てをチェックする。エイジェント任せにしないネット予約、会員制度や複数回利用者への割引制度などの固定客創り、アンケートの実施による顧客の声の集約、地元企業や住民への営業などである。リピートにつながるスタッフの応接・サービスレベルもチェックする。また、視察時に宴会場や会議室の稼働状況も見ておく。</p> <p>顧客は非日常の快適な空間を期待するので、室内や諸施設の清潔・清掃、IT関係の設備とサービス、新聞や珈琲など各種無料サービスなどサービスレベルを診たい。併せて、リニューアルと資金調達についても確認する。</p> <p>ホテルのコストは業態の違いはあるが、人件費の割合が3割を占める。フロント業務の機械化や小人数体制が確立されているかチェックする。また、宿泊、飲食などの部門別の採算管理により、飲食原価などの引き下げなどが行われているか確認する。</p>

今月の眼 35	居酒屋は「コンセプトが的確か」
視点	<p>拡大を続けてきた居酒屋業界も、市場規模は平成8年の1.4兆円をピークに平成19年には1.1兆円と約20%強も縮小、長期に亘る低迷が続いている。</p> <p>居酒屋の目利きのポイントは、大型チェーン店の場合は業態開発、飽きられないためのメニューの絶え間ない開発、効率化による収益性の向上。単独店は店主のキャラクターも含めた店独特の特徴。</p> <p>居酒屋現場視察の目利きのポイントは以下のとおりである。</p>

	<p>居酒屋も小売店やホテルなどと同じように先ず確認したいことは、「誰に(顧客)、何を(メニュー・サービス)、幾らで(価格)、どのように(方法)提供する居酒屋か?」ということである。そして、そのコンセプトが外部環境を勘案して的確か、諸施策がコンセプトに沿って実施されているかを診る。</p> <p>居酒屋の売上は、各席数×客席回転率/日×客単価×営業日数で表され、集客力がポイントとなる。他店にない強烈にアピールする物が必要である。</p> <p>平均客単価は 2,500～3,000 円、料理のウエイトが 55～65%と言われ、料理メニューの魅力化、工夫が欠かせない。他店に誇れる人気メニューがあるかを確認する。</p> <p>④来店客の誘導や応接、注文受付と素早い提供、テーブルや店内の整理・整頓、料金清算などオペレーションの状況も診る。</p> <p>最後に、コスト削減努力・工夫状況を診る。人件費、食材費、光熱水道費、家賃など大きな費目に注意すると共に、見えない食材・料理の廃却状況をチェックする。</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

今月の眼 36	病院経営は「医療収入を増やすための施策と効率化」
視点	<p>病院経営は、国の医療施策と健康保険制度の影響を大きく受けるので、医療行政を上手に取込んだ戦略経営が求められる。</p> <p>訪問時の目利きのポイントは医療収入を増やすための施策と効率化をどのように行っているかである。</p> <p>病院現場視察の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>その病院の役割が救急医療機能、回復期リハビリ機能、療養機能、特定専門機能など明確になっているかを確認する必要がある。これにより「病診・病病」など連携も進むので進展度合いも確認する。</p> <p>市場の変化、行政の動向、競合病院の状況を踏まえて戦略が明確になっているか否かである。目指す機能で地域 NO1、診療サービスで NO1 など他病院にない診療科目や医療技術など誇れるものがあれば、高い保険点数での治療にもつながる。地域での評価を聞くのが最もよい。</p> <p>診療科目別採算管理や高額医療機器の稼働率管理、電子カルテの導入など事務の合理化、パート看護師の活用、給食や施設管理など外部化など効率化の状況も診る。</p> <p>医師や看護婦などの質の向上も重要で、研修・学会参加体制、医療ミス防止、寮などの生活体制などを確認する。</p> <p>患者を増やす現場のサービス向上への取り組みをチェックする。救急の受け入れ、患者の待ち時間低減、当日の医師の公示、検査のスピードアップ、患者</p>

	へのアンケートなどである。
--	---------------

今月の眼 37	介護は「国の方針を活かした戦略経営」が不可欠
視点	<p>介護も医療同様、国の施策に左右される(報酬改定:介護は3年、医療は2年毎)ので、国の方針を活かした戦略経営が不可欠である。介護報酬は介護度に応じて上限が定められており、医療の出来高払いとは異なる。介護事業を行うためには都道府県知事や市町村長の指定が必要である。</p> <p>介護施設視察の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>事業自体に社会奉仕的な側面があるので、「企業理念」とその社員への「浸透度」「定着度」を確認したい。これが、経営の基本となる。経営者だけでなく社員に質問してみれば評価できる。</p> <p>入所率が収入の基本となるので、その確認が重要。入所率を上げるためには施設が全体に「明るく」「家庭的」な雰囲気であることや他施設に負けない「サービス品質」が求められる。入所者やその家族の声を聴けば的確に判断できる。入所率が悪い場合は、その原因を追究する必要がある。</p> <p>介護事業は収入がほぼ決まってしまうので、収益を確保するためにはコスト削減が欠かせない。工夫の状況を良く診たい。</p> <p>事業拡大には、訪問サービスや他の相乗効果のあるサービスの併営や他市場への参入などが必要である。</p> <p>制度改定により事業者指定の6年毎更新制がスタートした。指定基準遵守や適正請求など法令順守されているかチェックする必要がある。</p>

今月の眼 38	親会社からみて「子会社はどのような位置づけ」か
視点	<p>2社以上の会社が支配従属関係にあるとき、他の会社(=子会社)を支配している会社のことを親会社という。</p> <p>親会社訪問の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>まず支配従属の事実関係を再度確認する。親会社及び関係ある企業などとの合計出資割合や役員、幹部社員など人材の派遣状況、貸付金など資金的支援状況、売上や仕入など事業に関わる関係・ウエイトなど親会社と子会社との関係を再確認したい。そして、その関係が更に強まるのか、弱まるのか、現状維持なのか、など管理方針と先行きの見通しを上手アプローチして確認する。</p> <p>親会社との関係で、どのような位置付けの子会社かを確認する。重要な戦略子会社か、普通の子会社か、余り重視していないかなどを確認する。最近グループ経営・戦略が重視され、子会社を上場させたり、逆に上場を廃止して100%子会社化するなどダイナミックな動きが顕著である。</p> <p>会社は基本的には連結対象となる。そこで、子会社の業績がグループの業</p>

	績にどのような影響を与えるかを確認する。また、子会社が長期業績不振の場合は先行きの支援方針などを確認する。
--	-------------------------------------------------------

今月の眼 39	「製品やサービスの評価は顧客に聞く」
視点	<p>顧客訪問時の目利き視点は以下のとおりである。</p> <p>面談の目的は、会社を良く知る第三者として「どのように評価しているか」である。</p> <p>対象企業の製品やサービスの評価は顧客に聞くのが最もよい。これにより、その会社の成長力や安定性が見えてくる。法人担当として財務分析や経営者面談で構築した仮説を検証することができる。</p> <p>従って訪問する顧客は親密先だけでなく、最近取引が切れたり、疎遠となった先にも訪問できれば多様な情報が得られる。</p> <p>面談の中で、同社と顧客の力関係(5フォースの視点)も把握できる。</p> <p>顧客満足が得られなければ業績は悪化する。常に「顧客の声」を聴く仕組みがあるか、対象企業への評価を聞く必要がある。</p>

今月の眼 40	外注先の「効率化と品質向上」は企業に大きな利益をもたらす
視点	<p>外注先コストの原価に占める割合は比較的高く、この効率化と品質向上は企業に大きな利益をもたらす。外注先訪問は外注先が目的に沿った効果を上げているか、外注管理が的確に行われているかを確認することである。</p> <p>外注先訪問時の目利きのポイントは以下のとおりである。</p> <p>対象企業の外注先方針と合致しているか確認する。対象企業の方針の元、信頼関係が樹立し、双方が切磋琢磨して協力することによりコスト・品質、開発期間などで市場競争力が一層増す関係になっているかを見る。そのためには、良い取引にするための計画・指導計画があるか確認する。</p> <p>単価、納期、品質の管理が適切に行われているか、外注先が利益を上げ発注元が赤字というような状況になっていないかなど、品質レベル、発注価格の妥当性をポイントに聞き取りを行う。</p> <p>外注先の管理水準を評価するためには現場を見せてもらい、整理整頓の状況などを見るのがよい。また、ISO を取得しているか、知的財産をどれだけもっているかなども確認する。</p> <p>外注先の倒産などがあると、生産や開発、建築に支障をきたすので、信用力を確認する。できれば決算書ももらいたい。</p>