

中期経営計画 策定の手引き

01

企業が目指すべき経営計画のあり方1

- 01 従来型経営計画の特徴
- 02 成長企業における課題
- 03 安定企業における課題
- 04 バランスの取れた経営計画とは
- 05 経営計画策定における4つの視点
- 06 理想的経営計画の特徴
- 07 経営計画の構成と策定の手順

02

中期経営計画策定の手順5

- 01 中期経営計画の目的
- 02 中期経営計画策定の手順
- 03 経営理念・経営ビジョンで組織を一つにする
- 04 中期経営方針の策定
- 05 中期損益計画の策定
- 06 資本戦略を考える
- 07 設備投資のあり方
- 08 目標達成に不可欠の活動計画
- 09 戦略に見合った組織をつくる
- 10 人事制度を考える
- 11 経営承継を円滑に行なうポイント

03

個別計画サンプル集32

■規則規程集

- 01 内部統制に関する規程
- 02 総務・経理に関する規程
- 03 人事・労務に関する規程
- 04 人事管理に関する規程
- 05 安全衛生に関する規程

■人材育成に関する方針

- 01 新規採用方針
- 02 基準行動方針

- 03 階層別育成方針
- 04 5Sへの取り組み方針
- 05 組織風土構築方針
- 06 管理者の役割遂行力強化方針
- 07 専門知識・マネジメント知識強化方針
- 08 コミュニケーションスキル強化方針
- 09 ビジネスコーチング実施方針

01 従来型経営計画の特徴

■従来型経営計画の特徴

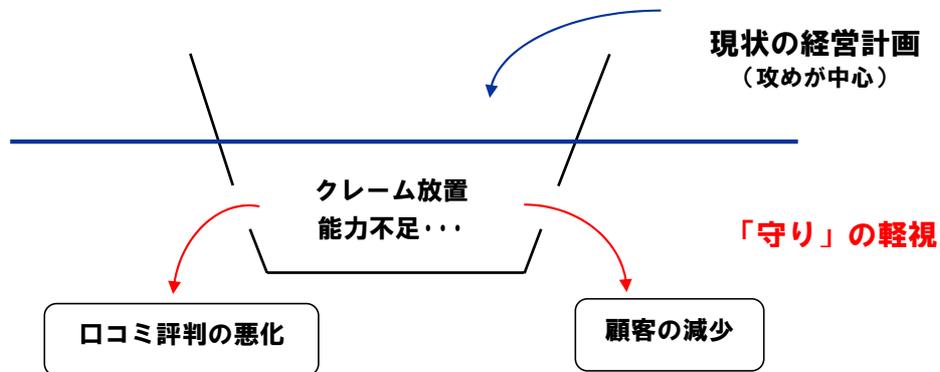
- ①財務計画中心
- ②マーケティング重視
- ③新規顧客獲得重視
- ④成長へのこだわり
- ⑤攻め経営

売上を増加させるために何を売っていくのか、販売方法は、販売先は、といった「攻め」の部分はどの企業も力を入れて計画を策定しています。

しかし、企業経営は「攻め」だけでは成り立ちません。攻めもあれば守りもなければなりません。

いくら商品アイテムを増やし顧客を増加させ、顧客シェアを伸ばしたところで、その一方で穴の開いたバケツから水が漏れるように、顧客が減少してしまっは何にもなりません。

「攻め」と「守り」のバランスを取ることが重要です。



02 成長企業における課題

積極的経営戦略で、売上増加、顧客増加、販売シェアの拡大など「攻め」中心の企業の経営計画において、数値目標や販売計画にのみ重点が置かれていると、計画を遂行していく中で、さまざまな問題が発生することが予想されます。

- ①人材レベル不足
- ②人員不足
- ③設備能力の脆弱さ
- ④商品競争力の弱さ
- ⑤サービス力の欠如
- ⑥クレームの多発
- ⑦ガバナンス欠如

03 安定企業における課題

社員レベルは良好です。しかし、経営には常に阻害要因がつきものです。このような企業も、マーケティング中心の「攻め」経営に偏った経営計画を立てている場合、安定成長が望めない事態に陥ります。

- ①低価格攻勢
- ②新商品攻勢
- ③生産性の低下
- ④既存顧客減少
- ⑤調査・開発力の不足

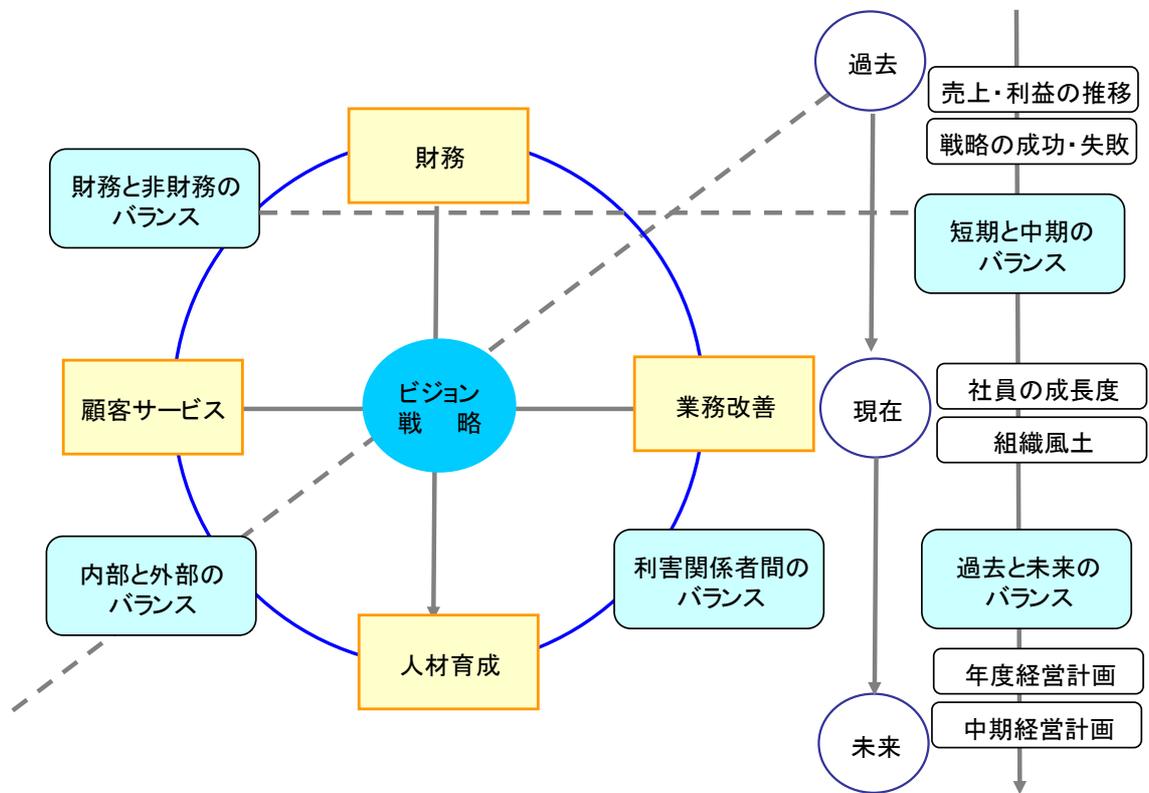
04 バランスの取れた経営計画とは

- ①数値計画に守りの項目をプラスした、攻めと守りのバランスがとれた、計画の策定が出来る
- ②全員参加の意識の醸成を図ることが出来る
- ③社員を教育し成長させる人材育成を実現する
- ④顧客満足の観点から商品開発、販売活動をおこない、収益向上につなげる
- ⑤マーケティング活動と顧客ニーズがリンクする計画策定を行うことが出来る
- ⑥具体的業務プロセス計画を立てることで、業務改善・効率化につながる

財務と非財務、内部と外部、過去と未来、短期と長期、利害関係者間のバランスのとれた経営計画によって、ビジョンの実現・目標の達成を目指します。

多くの部門があり、経営者の考えや声が社員に直接届かないような大企業であれば、経営計画を補完する業績管理指標としてバランス・スコア・カードの活用が有効になります。しかし、中小企業の場合は、部門がさほど多くなく、経営者が自分の考えや声を直接社員に伝えることが可能ですので、バランス・スコア・カードの考え方は、業績管理手法というよりも経営計画そのものに組み込んでいくべきです。

■ バランスの取れた経営計画の体系



05 経営計画策定における4つの視点

①財務的要素	売上高、利益などの数値目標
②顧客サービス	財務目標を達成するための商品や顧客サービスの充実
③業務改善	財務目標達成や顧客満足度の向上を図るための業務見直しや生産性の向上に資する業務改善
④人材育成	社員の意識改革や能力開発

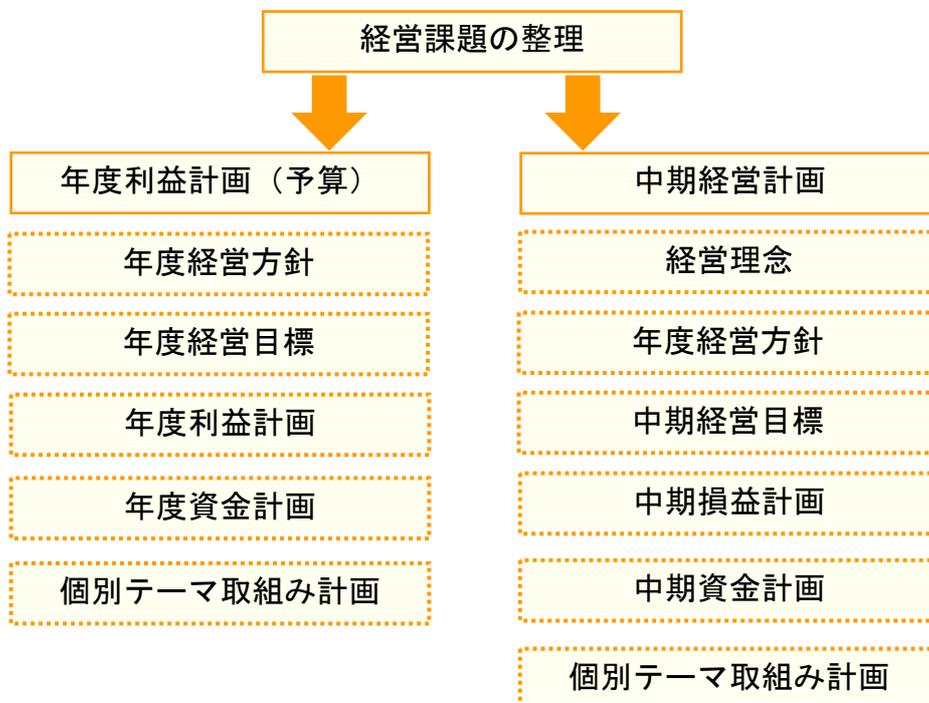
06 理想的経営計画の特徴

- ①ビジョンと戦略を明確にすることで、トップから担当者までの目的の共有化ができる
- ②全員参加の企業経営、挑戦的風土を実現することができる
- ③売上や利益といった数値的目標を事業戦略にリンクすることができる
- ④数値目標のみならず、顧客・業務・社員の視点といった、より業務に即した目標設定をすることができる
- ⑤目標管理制度単独での欠点（短期指向、低い目標設定）を補うことができる
- ⑥スピーディーな問題発見とアクションをとることができる

07 経営計画の構成と策定の手順

経営計画の構成と策定の手順は以下の通りとなっています。

経営者や経理責任者へのヒアリングを通して策定していきます（各項目の手引きを参照してください）。



01 中期経営計画の目的

(1) 経営者のビジョン(夢)の早期達成

経営者なら誰もが「将来はこういう会社にしたい」といった「ビジョン」を持っています。

中期経営計画を策定することで、経営者の描くビジョンが社員に伝わります。会社がどの方向に向かっているのか、そのために向こう3年間で何をすべきなのか、ということを経営者が理解し、社内のコンセンサスが得られれば、ビジョン達成のスピードは格段に上がります。

(2) 時流に乗る

過去に売れた商品や成功した取り組みを分析すると、そのほとんどはその時代の時流に乗っていることがわかります。

中期経営計画の策定過程で、自社の商品や市場、経済環境、競合他社の動きなどを詳細に分析しますが、その中で「時流に乗る」ためのヒントを見出すことができます。

(3) 社員の成長促進

企業の目指す方向（ビジョン）や、そのために何をするか（戦略）、どうやるか（戦術）、そのために解決しなければならない課題、これらのすべてが社内で共有化されていないと、目的もなく日々の業務に追われ、結局「成り行き経営」となってしまいます。

中期経営計画によって、やるべきことが明示されますので、その目標に向けた取り組みを続けることで社員はこれまでにないスピードで成長します。

02 中期経営計画策定の手順

中期経営計画策定は以下の手順で策定します。その際、以下のヒアリングを通して経営者の考えを確認します。

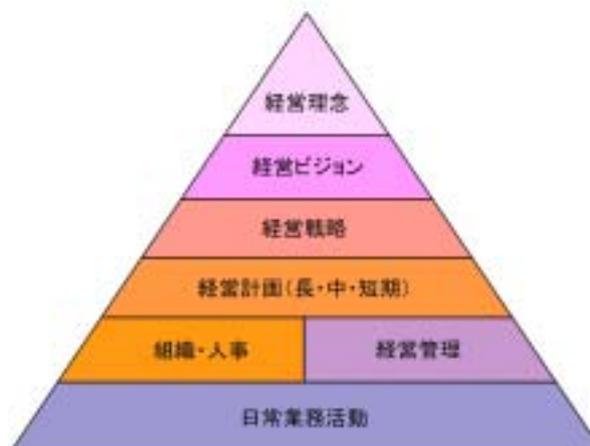


03 経営理念・経営ビジョンで組織を一つにする

(1) 経営理念の位置付け

経営理念は、何のために企業経営をしているのか、企業の存在意義を明確にしたものです。人にもそれぞれ価値観があるように、経営理念は企業の価値観であり、企業を経営していくうえでの行動指針となるものです。

また、経営理念は戦略策定の際の前提となるもので、戦略の上位概念として位置づけられます。



①経営理念は「社長の本気の思い」をわかりやすくしたもの

経営理念の多くは、創業者や歴代経営者の「人生観・社会観・価値観」等を表しています。そしてこの経営理念とは、社員ひとりひとりにまで浸透し、その日常業務にまで反映されなければなりません。したがって、経営理念とは誰にでも吸収されるよう、「社長の本気の思いを分かりやすく、そして簡潔に表現したもの」であるべきでしょう。社長が「本気の言葉」を口にしてこそ、社員はそれに共感を覚えるのです。

②経営理念は全従業員のエネルギーの結集基盤

また、経営理念とは「企業の永続的な存在と発展のために実践すべき行動の基本」を定めたものともいうことができます。これこそが全従業員のエネルギーの結集基盤ともなり、「企業の好ましい経営体質をつくりだすもの」として、「見えない経営資産」ともいえる存在価値を持っているのです。

③経営理念は社内外の共鳴・共感を得るもの

経営活動には、市場、顧客に対してどのように対応していくのか、という社外的な側面と、社内活動をいかにして行なっていくか、という社内的な側面があります。また、経営活動は「一般社会に貢献するもの」という位置づけがなされなくてはなりません。

■成長会社の経営理念の特徴

成長している企業には、その成長の礎となるべき経営理念があります。以下に、その経営理念の特徴を挙げます。

①社会貢献の思想

「企業の価値は、社会への貢献である」という思想が明確です。より積極的に社会が求めているものを開発し、提供していくという姿勢があるのです。それは、常にマーケットインの思想で顧客ニーズを掘り起こし、これに合ったサービス、商品を提供していくという理念なのです。

②人間尊重の思想

人間中心、人間尊重の思想は、「企業とは、社会貢献の志を同じくするもの同士が役割を分担して世の中に求められている商品やサービスを作り出していく」という主張があり、「企業は使う人と使われる人の集まりである」という発想とは相反するものです。前者の発想では、社員一人ひとりが仕事にやりがいを感じることができ、結果、質の高い業務を遂行することができることとなります。

③進歩、革新の考え方や行動

進歩、前進、改革等、「前向きな思想」が経営理念に盛り込まれています。これは現状に満足することなく常に目標を持ち、その実現に向けて自己革新に取り組む姿勢を指します。

④感動の提供

感動とは人の心を動かすものです。心を動かされた人間はその提供者を愛します。企業にとって、顧客から愛されるということは、何よりも大切なことです。

⑤環境との調和

現在、地球環境の保全や自然環境との調和は、企業の業種や規模を問わずして無視できなくなってきました。自然環境を無視するような企業は、自然調和の取り組みに関心の高い現代の人々の心を掴むことは難しいでしょう。

(2)近い将来のありたい姿「経営ビジョン」を描く

経営ビジョンは、「将来のありたい姿」のことで、「市場・社会でのポジション」など対外的評価」「事業運営の将来像」「組織と人のあり方・関係」という3つの要素で表現するとわかりやすいものになります。

①市場・社会でのポジション

どういう会社になりたいかという場合、「業界のリーダー」「優良企業」「格付けの高い会社」「経営の品質が高く評価されている会社」など、市場や社会からどのような評価を受けているかという観点で考えます。

売上高や利益などの数値で表すと、よりイメージがつかみやすくなります。

②事業運営の将来像

これは、自社の事業をどのように展開していきたいかということについて述べたものです。例えば「斬新な商品や技術が生まれるような経営をめざす」「信頼性の高い技術の確立を目指す」「社員一人ひとりの生産性を日本一にする」などの言葉です。

また、新たな事業展開についてもどのように手に入れるかなどについても、明確にしておくとい良いでしょう。

③組織と人のあり方・関係

これは、組織形態や組織との人の望ましい姿について述べるものです。近年、人事制度の見直しを行っている企業が増加しています。これは、制度疲労している人事制度を根本的に再構築しようというもので、新しい会社と人のあり方が問われているためです。

こうした中で、経営ビジョンにおける組織と人のあり方・関係についても、新しい考え方が採用され、「会社に依存しない自立した個人」「潜在能力よりも発揮能力を評価する」「選択の自由と結果に対する自己責任」などの表現があります。人材育成についてもここで表現すると良いでしょう。

(1) 中期経営目標の設定

経営目標は、「業績目標」、「事業目標」、「組織構造目標」、「企業規模・設備投資目標」、「株式公開」等の目標で構成されます。

現状のまま何もしなかった時の 3~5 年後の予測と、経営ビジョンを踏まえた達成したい中期経営目標とを比較し、戦略を検討します。

① 業績目標

業績目標の数値は、合理的根拠に裏付けられたものであり、また最大限に努力して達成可能なものでなければなりません。高すぎて全くの画餅であったり、逆に低すぎて従業員の意欲を低めるものであっては意味がありません。

業績目標は、下記の視点で設定します。

- 総資本利益率、売上高利益率などの業績指標
- 売上高、利益金額、自己資本額、借入金などの実数目標
- 労働生産性、一人当たり人件費などの生産性
- 市場シェア、業界ランクなど会計数値以外の指標

② 今後の事業領域を決める

中期目標の設定で重要なことは、自社がどのような市場分野で発展したいか、その分野でどのような商品（サービス）を扱っていくかというように、市場・商品（サービス）の両方の組み合わせから目指す事業領域や事業内容を明確化することです。

この事業領域や事業内容を明確にすることが事業目標の設定ということです。事業目標の設定過程において、現在の事業を引き続き、継続していくのか、それとも事業の幅を広げていくか、奥行きを深めていくか、あるいは新しい事業分野へ進出するのか等について検討します。

③ 組織のあるべき姿を描く

組織活性化や企業を取り巻く環境への対応を可能とするために、組織目標を設定します。

組織目標は下記の着眼点で設定します。

- 経営幹部層の育成や企業の後継体制を考慮した組織構造
- 組織活性化を促すようなフレキシブルな体制
- 一人ひとりの能力開発につながる組織編制
- 自社の市場・商品戦略を実現できる組織構造
- 得意先、仕入先などとのネットワークが持てる組織
- 事業部制、分社化など組織の細分化による活性化

④さらなる成長のための株式公開

株式公開は、企業が大きく成長する為のステージであり、社会的に認知される転機です。この実現によって、創業者利潤の実現、知名度の拡大、資金調達力の拡大、優秀な人材の確保など様々なメリットを享受することができます。

(2)SWOT分析で現状を把握する

経営分析結果を整理し、経営戦略を発想するための代表的なフレームワークにSWOT分析があります。SWOT分析とは、外部環境分析から市場の機会（Opportunity）、脅威（Threat）を、自社分析から自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）を整理し、「それぞれのファクターの組合せ」で自社の採るべき戦略や施策の検討材料を明らかにするための手法です。

■SWOT分析

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
外部環境分析	<p>外部環境におけるビジネスチャンスは何か？自社との関連性は強いのか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT革命による市場拡大 ・高齢化社会による消費構造変 	<p>外部環境におけるビジネスリスクは何か？自社との関連性は強いのか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術革新による画期的新商品登場 ・海外からの低価格品の流入など
	強み(Strength)	弱み(Weakness)
内部環境分析 (自社分析)	<p>自社にとっての強みは何か？他社に比較して勝っている部分は何か？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術力 ・ノウハウなど 	<p>自社にとっての弱みは何か？他社に比較して劣っている部分は何か？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売力、組織力、資金力、人材 ・海外への展開力 など

①機会

外部環境におけるビジネスチャンスは何か、自社との関連性は強いのか、という観点で外部環境分析の結果を整理します。

機会の例として、IT革命による市場拡大、高齢化社会による消費構造の変化などがあります。

②脅威

外部環境におけるビジネスリスクは何か、自社との関連性は強いのか、という観点で外部環境分析の結果を整理します。

脅威の例として、技術革新による画期的新商品の登場、海外からの低価格品の流入などがあります。

③強み

他社に比較して勝っている部分は何か、という観点で自社分析の結果を整理します。強みの例として、独自の技術力・ノウハウなどがあります。

④弱み

他社と比較して劣っている部分は何か、という観点で自社分析の結果を整理します。弱みの例として、財務体質からくる資金調達力不足、知名度の低さによる人材獲得難、などがあります。

(3)クロス分析で戦略の考え方をまとめる

クロス分析とは、SWOT分析で整理した「強み」「弱み」を縦軸、「機会」「脅威」を横軸にとり、「機会と強みを生み出す戦略は何か」「強みを保存したまま脅威を回避する戦略は何か」といった観点で、自社の戦略のあり方を整理するものです。

3年あれば弱みを解消し機会を活かすこともできますが、機会を逸してしまう可能性があります。したがって、まず考えるべきは「強み」と「機会」が交差するところでの戦略が現実的です。

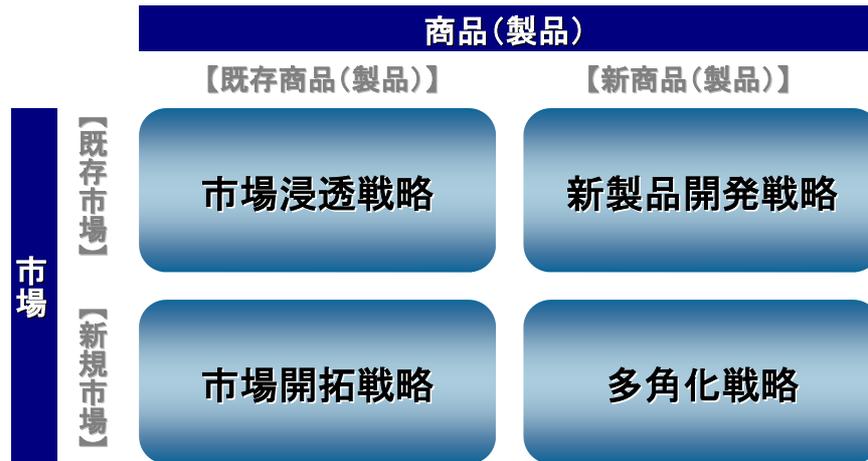
	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
強み (Strength)	機会と強みを生み出す戦略は何か？	強みを保存したまま、脅威を回避する戦略は何か？
弱み (Weakness)	弱みを解消して、機会を活かす戦略は何か	弱みを最小化し、脅威を回避する戦略は何か？

(4) 経営戦略を策定する

① 成長戦略

企業成長のために、どの市場に、どの商品を販売していくかについて確認します。

中小企業の場合は、市場浸透戦略、新商品開発戦略、市場開拓戦略が中心となります。



(イ) 市場浸透戦略

既存市場に既存商品を投入して成長を図っていく戦略で、商品の魅力度の高さがポイントです。

- キャンペーンによる使用頻度の増大
- インセンティブの提供

(ロ) 新市場開拓戦略

既存商品を新たな開拓市場に広げる戦略で、地理的な拡大やセグメントの拡大により成長を図ることができます。

既存商品がこのままで通用するのか、改善・改良が必要なのかについて検討する必要があります。

- 店舗の拡大、事業所の拡大
- 年齢、性別、流通チャネル、用途などを既存とは異なる市場に付加価値を訴求して投入。

(ハ) 新商品開発戦略

既存の市場の強みを活かして、新商品を投入する戦略で、既存チャネルと顧客を利用することで販売コストの低減が図れます。

商品開発には経営資源の多大な投下が必要となりますが、ライバル企業との差別化には有効。

- 既存商品に特性や機能の追加
- 既存市場に向けて商品の幅を拡充
- スピードを重視するために一から開発するのではなく他社から購入する
- M&Aで手に入れる

(二) 多角化戦略

新商品を開発し、新規市場へ投入して成長を図る戦略で、ハイリスク・ハイリターンです。

- M&A
- フランチャイズビジネスへの参入

② 競争戦略

競争戦略には、「コスト戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つの戦略があります。

これらは、どれか一つ自社に当てはまるものを選べば良い、ということではありません。「企業がおかれた市場環境」や「競争環境」は刻々と変化しており、「その時々で最も重要な切り口」で基本戦略を選ばなければなりません。

● コスト戦略

競合他社よりも安いコストで商品を提供し、競合他社を圧倒してマーケットシェアを拡大していく方策

● 差別化戦略

競合他社と商品やサービス面で「意味のある差別化」をすることで、コストでは勝てずとも、一定のマーケットシェアを獲得する戦略。ここでは、「商品開発力」がそのカギとなる

● 集中戦略

マーケットの特定セグメントにターゲットを絞り、ニーズを最大限に満たして「セグメント内で首位になる」戦略

③セグメント化

現代の「顧客ニーズの分散化傾向」を受け、そのニーズにおける「自社の対応市場、方針」を決定することは非常に重要なことです。そして、その際に有効なのが「市場をセグメント化＝市場を意味のある単位に区分けすること」であり、その切り口としては以下のものが考えられます。

■セグメント化の切り口

項目	内容
商品特性・性能	高性能 or 低性能 高機能 or 標準機能
価格帯	高価格帯 or 低価格帯
生活者ニーズ	時間短縮・美容欲求・簡便性追求 等
用途	事業用・レジャー用・家庭用 等
使用状況	外出時・在宅時・運動時 等
流通ルート	量販店ルート・専門店ルート・直販店ルート 等
その他	各社別のセグメント目的による

④マーケティングミックス

セグメントを決定したら、次はそれを攻めるべくマーケティングミックスを決定しなくてはなりません。マーケティングミックスとは、下記の内容を示します。（マーケティングの4P）

(イ) Product (商品・サービス)

この項目が最も重要になります。顧客のニーズに応えるという視点で、自社商品のあり方を考えなくてはなりません。これにおいては、競合の動向も念頭に置き、新商品の開発のタイミングについても熟考します。

(ロ) Price (価格)

価格は、法的規制、自社のコスト、需要、消費者動向、競合など様々な要因により影響を受けます。

この中でも「コスト」「需要」「競合」は特に考慮しなければなりません。

(ハ) Place (販売チャネル)

「どのようなルートで商品を顧客にとどけるか」ということです。ここでは、「ターゲットとする市場のセグメントに最も効率良く商品が到達する」ように工夫をこらす必要があります。

(ニ) Promotion (広告・宣伝)

顧客に商品やサービスの存在と魅力を伝える手段であり、4大媒体のみなら

ず、その手法は様々なものが考えられます。広告宣伝を思考する際は、あまりその方法を狭く考えず、自社の商品やサービスをターゲット顧客層によく認知してもらい、購買意欲をかきたてるような仕組みを模索すべきです。

■キーワードは「時流に乗る」

いずれの戦略を選択するにしても、「時流に乗る」ことが最大のポイントになります。

経済情勢や市場環境、ライバル社の動向など広範囲にアンテナを張って情報収集し、時流に乗った戦略を選択することが、企業の成長につながります。

(4)販売促進方法を考える

①営業ツールを用いた販売促進

(イ) 営業ツールを常に更新する

営業ツールにしっかりと工夫や改善がされているか、会社が用意していても活用されていない状況になっていないかをチェックすることが必要です。どんなに素晴らしい営業ツールでも、時間と共にその効果は弱まっていきます。

現在のように情報の移り変わりが早い社会ではなおさらです。反応が弱くなってきたなと感じたら、即見直しに入るくらいでツール作成に取り組む姿勢が求められます。

(ロ) DMの種類と使用ポイント

●見込み客発見型

未購入の潜在顧客に対して、商品を認知させ、興味を持った人から資料請求やアンケート回答のような形でレスポンスを募ることで、見込み客の発見を図ります。

●直接販売（集客）型

見込み客発見までが目標のDMとは異なり、あくまでも売りに直結した目標を達成するために実施します。直接注文を取る通信販売のカタログDMや、店舗への集客DM、キャンペーン告知DM等が代表的な使い方です。

●リテンション型

一度以上購入した顧客に繰り返し販売や他の商品の購入を促し、いわゆる“顧客価値の最大化”を図る目的で実施します。

●コミュニケーション型

既存顧客または見込み顧客に対して、継続的にDMを発信します。顧客との関係性を維持・強化することが目的です。

③ウェブサイトの有効活用

■自社のウェブサイトの課題をつかむ5つのチェックポイント

①自社のウェブサイトは十分な集客対策がされているか

集客媒体はひとつだけではありません。あらゆる媒体の中から可能性の高い方法を選ぶべきです。また、ウェブ集客は数値化しやすいため媒体毎の評価を行なうべきです

②自社のウェブサイトのコンテンツは魅力的なものとなっているか

コンテンツを商品説明に留めたり、商品力だけに頼ってウェブサイトを作っただけではいけません。商品力を超える魅力を訴求できてこそコンテンツを作った価値があるのです

③顧客との接点づくりの仕掛けをしているか

接点づくりを「問い合わせ」だけで終わらせてはいけません。接点づくりの仕掛けを作らなければなりません。顧客の視点から見ても顧客情報の提示に値する窓口を増強すべきです

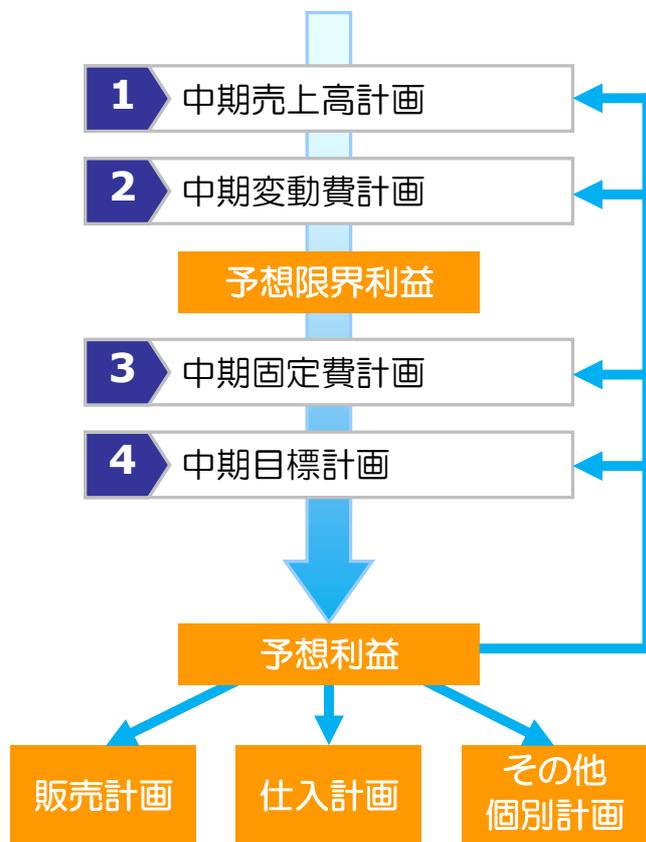
④営業部門はウェブ問い合わせを喜んでいるか

営業担当の協力が得られなければ売上は伸びません。営業部門を巻き込みながら、問い合わせ後にアクションしやすい仕掛けが必要です。営業が喜んでこそ問い合わせが売上になります

⑤営業部門はウェブ問い合わせに迅速に対応しているか

問い合わせを増やすだけでは営業は動きやすくなりません。問い合わせの質の向上や営業効率化がなければ数に対応できません。営業のネタを増やし、営業が動きやすくなる工夫も必要です

(1) 中期損益計画策定の手順



利益の先行指標として、まず売上高があります。ここでは中期経営ビジョンで立てた売上高の妥当性を確認し、より細かい売上高計画を立てます。ビジョンで掲げた売上高と検討した結果、実現可能性のある売上高との間に大きな乖離があるときには、再度ビジョンを検討することが必要です。到達しそうな売上高をビジョンとして掲げたまま、計画が「画餅」になってしまうことを避けなければならないからです。

(2) 中期売上高計画の立て方

① 売上高計画を策定するときのポイント

売上高計画を策定する際には、「自社商品のトレンド（何で稼いできたか）」「今後の市場予測」「選択した戦略の効果（いつ成果となるか）」を勘案して、細分化した計画を策定します。

自社商品のトレンド	<ul style="list-style-type: none">● 過去 3 年間の売上推移、伸び率、商品の購入者の傾向分析● 既存商品が今後も通用するかを予測
今後の市場予測	<ul style="list-style-type: none">● 市場動向を観察し、今後の市場を予測する● ライバル社の動向
戦略の効果	<ul style="list-style-type: none">● 選択した戦略はいつ成果に結びつくか

② 売上高計画の設定方法

売上高計画は、売上金額だけでなく、販売数量も併せて考えます。仕入・生産計画を立案するためには、数量計画が基本となるためです。

売上高計画を積み上げる際には、以下の3つがポイントです。

- 成長率の高い商品を軸に得意先・商品構成を考える
- 限界利益率が高まるような得意先・商品構成を計画する
- 回収条件の良い得意先、在庫回転率の高い商品を中心に計画する

また、中小企業にとって、新商品を開発したり、新規事業への進出をしたりすることは、時間もコストも大きくかかります。したがって、中小企業が最短距離で売上を確保するには、拠点や店舗を増やす、すなわち市場を拡大していくことがベストな選択です。

そこで、売上高予算を達成するために、現在の拠点を何拠点にするのか、また店舗数をどうするのかを設定します。さらに、拠点展開や店舗展開により、新規取引先を何社増加させるのかを計画します。

具体的には、以下の項目について設定してきます。

(単位:千円、箇所、件)

項目	前期実績	1年後	2年後	3年後
売上高				
拠点数・事業所数				
商品開発				
新規事業				
取引先数				

(3) 中期変動費計画の立て方

① 原材料仕入予算

メーカーにおける原材料仕入予算は、売上高予算をもとに在庫増減を加味して立てます。この場合、仕入予算の設定は商品群別に立てることが原則です。

② 商品群ごとの生産計画

メーカーにおける生産計画では、販売数量計画をもとにして生産数量計画を立てます。すなわち、販売数量に在庫増減を加味して出荷数量を算出し、これをもとに生産数量を計画します。

こうして計算された生産数量は生産完了後の数量なので、生産計画は、生産のリードタイムを考慮しなければなりません。なお、生産計画も商品別あるいは商品群別に設定することが原則です。

限界利益を増加させるためのポイントは「生産時間の短縮」、「生産過程における仕掛品の削減」、「設計図面の見直し」等、現状から改善すべき事項を挙げて、具体的な解決策を実行して行くことです。

③ 原材料費、外注費予算

原材料費予算については、商品（群）ごとの原価構成から原材料費比率を捉え、これを売上原価に乗じて原材料費と外注費予算を算出します。

外注費については、自社で対応できない業務を外注に依頼しているような場合には、原材料費と同様の考え方で外注費比率を用いて予算を立てます。これに対して、社内の加工能力の不足分を外注に依存しているような場合には、社内の加工高を予測し、これから外注加工高を計画します。

④ その他売上高に連動する費目予算

製造経費については、経費科目別に内容を吟味して予算を立てます。変動的要素の強い費目については、商品単位当たりの使用量、単価などを勘案して計画します。

固定的要素の強い費目については、費目内容を良く分析して、費目毎に予算を設定します。

(4) 固定費計画の立て方

固定費の本質は「限界利益を生み出すためのコスト」です。つまり、固定費を有効に活用して、限界利益を向上させることが本筋です。

したがって、現在の固定費が本当の限界利益向上に貢献しているかどうかを判断し、膨らんだ部分はカットする一方、必要な経費を予算組みすることが必要です。

また、固定費計画を立てる際、ゼロベースの考え方で取組むことが重要です。

ゼロベースとは、過去の実績にとらわれることなく、利益貢献の有無により予算を考えるということです。

● 人件費

給与額は、昇給前と昇給後に分けて計算し、これを加味して賞与額、法定福利費等を計算します。

● 製造経費

材料費や外注費などは変動費として捉えるので、ここでいう製造経費からは除外し、固定的にかかる費用のみを見積もります。

● 販売費及び一般管理費

向こう 3 カ年の増減率を予測し、これに今期の実績予測額を乗じて計算します。

● 政策的経費

政策的経費の代表的なものは、開発費です。開発費には、研究開発費、市場開発費、商品開発・改良費、人材採用・教育費などがあります。

● 設備投資

向こう 3 年間の設備投資計画を購入、リースに分けて計画します。固定費の費用設定はこれらの年度別費用を考慮して設定します。

(5) 目標利益の設定方法

● 前年実績伸び率

最も簡単な設定方法で、前年実績に対していくら、何%伸ばすかという目標設定方法です。

● 一人当たり目標利益

一人当たりの生産効率（労働生産性＝一人当たり限界利益）から全体利益を算出します。

● ライバル企業との比較

競合する同業他社または業界平均の利益と比較して、自社の利益を設定します。

● 売上高利益率

売上高に対してどれくらいの利益率を上げられるかを設定します。

● 借入金返済必要利益

借入金の返済に必要とされる利益を計算します。

借入金の返済原資を確保するという事は、資金繰り上から大きな課題であるために重要視されることも多いのですが、一方で経営力との関連性に欠ける弱みを持ちます。

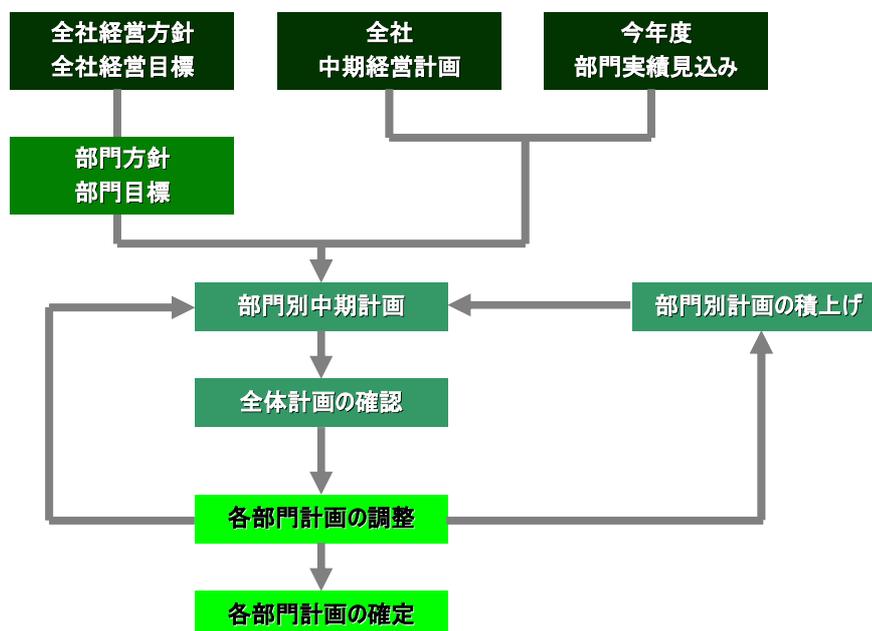
$$\text{必要経常利益} = (\text{借入金元金返済額} - \text{減価償却費}) \div (1 - \text{実効税率})$$

● 総資本利益率

使用資本に必要とされる利益で、総資本に対する経常利益率あるいは営業利益率で設定します。

(6) 部門別損益計画の考え方

① 部門計画策定の流れ



② 部門計画の立て方

部門計画については、部門の規模にもよりどこまで詳細に策定するかは企業によりさまざまですが、以下の点は基本的な計画対象項目となります。

- 部門の方針
- 部門の目標
- 部門の環境
- 強化すべき機能
- 部門の年度別重点活動計画

③ 中期部門損益計画の立て方

(イ) 部門別の今年度実績の予測

予測は現在までの実績累計に残された期間の売上、原価等の予測を加えて算出しますが、予測はできるだけ商品別、得意先別、営業担当者別など詳しく行うことです。これは翌年度の予算設定にもこうした分類毎に予算設定をする必要があるからです。

(ロ) 成り行きで推移したときの翌年度見込み

現在のままで推移した場合の翌年度の実績を予測します。すなわちこのまま推移した場合にはどのくらいの実績があげられるか、成り行きでの予測を立てます。

(ハ) 部門別の必要目標の想定

全社損益計画を実現するために、自部門に求められる予算を想定し、これと(ロ)の翌年度の自部門の過去延長的な実績予測を比較して、不足する利益を見積もります。

(二) 不足対策の立案

不足利益を埋めるためにどのような対策が必要とされるかを検討し、この対策を遂行した場合に達成可能な予想利益を部門目標として設定します。

④ 部門方針策定のステップ

- 向こう 3 年間の全社方針を、部門別にどのように取り組むか、全社方針の一つひとつについてその方針を明らかにする。
- 今年度の部門別方針および施策のうち、十分な成果があったもの、不十分な成果しか挙げられなかったものを整理し、できなかったものはその原因を追究する。
- 部門別の問題点を整理し、改善のための対策を検討する。

⑤ 共通費配賦の考え方

部門別の正確な損益を把握するには、本社経費など共通費を一定のルールを設けて、適正に配賦しなければなりません。

共通費の配賦基準には以下のような方法があります。

● 売上高基準・売上総利益基準

売上高の実績により本社費を配賦する方法です。売上高総利益率に大きな格差があって、売上高では適当でない場合には、売上総利益または限界利益によって配賦します。

● 資産残高基準

各部門の棚卸資産、売上債権などの流動資産、または流動資産に固定資産を加えた残高による配賦方法です。全体を 100%としての配賦率の計算は、売上高基準の場合と同じであり、経理財務部門の費用配賦基準に適しています。また、これらの資産を圧縮させる方向に導くメリットもあります。

● 人員割り

人頭割りともいわれ、所属する従業員数を基準として配賦する方法です。全体の人員を 100%として、その部門の人員の割合で配賦します。単純明解で合理性も高く、実務上優れている方法です。

- 人件費基準

人員構成に部門間の格差が大きいときには、人件費基準を採用します。
社員が多い部門と、パート・アルバイトが多い部門を人員割りで費用配賦したのでは不合理であるからです。

- 使用実績基準

すべての本社経費を、それぞれの部門がどのようなウェイトで使用しているかを個別に判断し、各部門に配賦する方法です。

(7)商品開発

①新商品開発と市場開拓の進め方

新商品開発や市場開拓等の中期目標は、達成するためにある程度の時間を要するものです。

したがって、最終的に達成すべき目標を「単年度毎の目標」に分け、単年度目標の達成の積み重ねによって実現するようにします。

- 新商品開発

- 新技術開発

- 新市場開拓

- 営業拠点の拡大 等

新商品開発には、以下の方法があります。

市場の成熟度、社員のレベル、資金力、開発のための時間的余裕などを考慮して、どの方法が最適かを判断する必要があります。

- 資金、時間的余裕、社員のレベルともに十分な企業

⇒ 自社開発

- 上記条件が揃わない企業や市場が成熟期に入っている場合

⇒ 他社からの購入

他社との連携（お互いの市場が重複しない場合には有効）

M&Aによる取得

(1)株主構成

中小企業の場合、オーナーが株式の大半を所有していますが、一方で親戚や知人など株主が分散しているケースも多く見受けられます。

経営上の意思決定に影響を及ぼすことはほとんどありませんが、経営承継の際にはいろいろと厄介なことにつながることも限りません。

できるだけ早い時期にオーナー一族が買い戻すか、自己株式として会社が保有するようにすることが重要です。

その上で、提携する企業が出てきた場合、株式の一部を引き受けてもらうといった選択肢もあります。

(2)増資

新たな事業を行なう場合や、財務体質強化のために増資をする場合がありますが、増資の仕方にも次のような方法があります。

会社にとってどの方法が最適であるかを見極めた上で増資方法を決めます。

ただし、議決権に影響しますので増資後の持ち株比率には細心の留意が必要です。

- オーナーまたはオーナーの家族が出資
- 役員、従業員に出資してもらう
- 提携先企業に出資してもらう
- 取引金融機関に出資してもらう

(1) 設備投資意思決定

今日の激変する経済環境の中で、企業は競争優位性の確保を目指し、さまざまな戦略的プロジェクトを立ち上げ実行しています。このような戦略的なプロジェクトは、中長期的な企業活動方針決定に深く関わっており、その成否は企業の生き残りにとって非常に重要な影響を与えるものです。

設備投資意思決定を行う際に忘れてはならない前提条件として、次の4点があげられます。

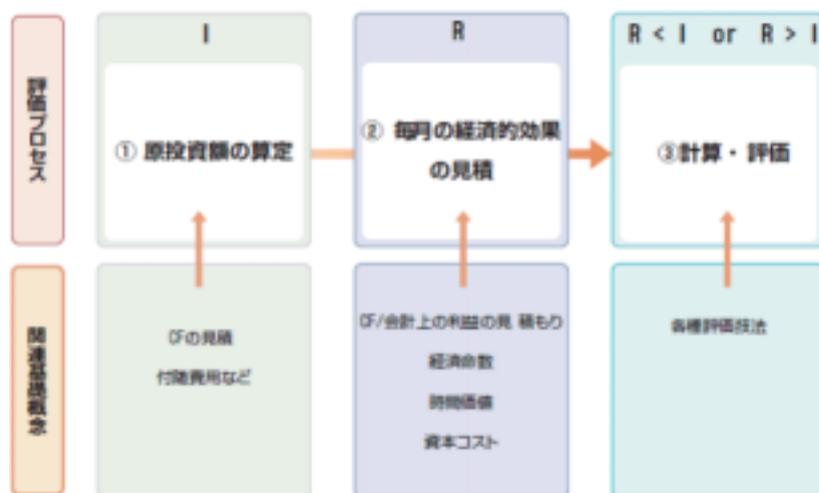
- 生産活動の一環として評価するのではなく、個々の投資プロジェクト自体を対象とする。
- その投資によってどのぐらいの効果があつたかは、現金の収支であるキャッシュ・フローを利用して測定する。
- 計算期間は特定の会計期間ではなく、個々の投資プロジェクトの予想貢献年数（経済命数）を使用する。
- 設備投資プロジェクトは長期間に渡るため、評価するにあたってはインフレやデフレなどによって生じる貨幣の価値の変化も考慮に入れる。

(2) 投資案評価のプロセス

設備投資意思決定においては、プロジェクトに対する当初の投資額が投資によって得られる経済効果と比較して多いか多くないかで、採算性を判断します。当初の投資額より経済効果が大きければ、投資成功となりますし、経済的效果が小さければ投資しない方が良いということになります。

投資案の評価は、以下のようなプロセスで行います。

■ 投資案評価のプロセス関連基礎概念



08 目標達成に不可欠の活動計画

計画は実施されて初めて意味を持ちます。したがって、計画を立てたら、それぞれの項目ごとに管理責任者・推進責任者と期限を決める必要があります。

これを決めないと、計画はあっても誰も実施しようとしせず、責任者不在の無責任集団と化してしまいます。

それぞれの個別計画が出来たら、全てを同時進行するのではなく、優先順位を付けて、優先順位の高いものから着手します。

その際、緊急度と重要度のマトリクスを作成して整理すると分かりやすくなります。これを基にスケジュールを作成し粛々と計画を遂行していきます。



09 戦略に見合った組織を作る

「組織は戦略に従う」の言葉どおり、戦略に沿った組織作りは非常に重要です。しかし、どんなすばらしい戦略であっても、組織そのものに問題を抱えたままでは実現はできません。

自社組織の問題点を明確にし、理想の組織作りをしていかなければなりません。

組織はその特徴から以下の4つに分類することができます。活性化組織を理想としたときに、どのような取り組みが必要か見えていきます。

■組織タイプ別の特徴

組織のタイプ	組織の特徴	リーダーの姿	メンバーの姿
活性化組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 個々人がアクティブに行動しながらも、全体としての方向感がある ● 自律的・自由闊達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の役割や責任を認識し、部下を引っ張る 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自ら考え行動し、向上心が強い
金太郎飴型組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 短視眼的で指揮・命令系統が明確な軍隊型の組織 ● モノカルチャー型 ● 集団凝集性が強い 	<ul style="list-style-type: none"> ● イエスマンが多い ● コミュニケーション軽視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 常にトップダウンで物事が決められるため、考える能力が弱い
コミュニケーション偏重型組織	<ul style="list-style-type: none"> ● ぶつかり合いを避け、一見仲良くこじんまりとまとまっている ● 集団凝集性が弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機感の希薄 ● 放任主義 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状の居心地が良いので向上心が希薄
大企業病型組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的を失い手続き志向に陥っている、元気のない鬱々とした職場 ● 官僚型 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革を嫌う事なかれ主義 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評論家タイプが多く、自責より他責

■活性化組織にするために必要な取り組み

組織タイプ	必要な取り組み
金太郎飴型	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客満足向上、業務改善、技術革新など定性的目標の設定 ● 中期的視点に立った市場開拓、商品開発の推進 ● コミュニケーション力強化のためのリーダー研修実施
コミュニケーション偏重型	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダークラスの教育（変化がない場合は入れ替えも検討） ● キャリアパスの明示と育成プランの確立 ● 会議システムの再構築（結論の出る会議に変える）
大企業病型	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織の代謝を行なう（大胆な配置転換、外部招聘など） ● 役割基準・行動基準等社内ルールの明確化 ● 信賞必罰の人事制度

10 人事制度を考える

中小企業において、賃金制度のあり方はさまざまですが、多くの企業では経営者が全社員の給与を決めています。

経営者の感覚や気分によって昇給が決まる部分が多いので、従業員に不満が蓄積することにもなりかねません。

中小企業における賃金制度には、以下のようなものがありますが、自社の賃金制度の現状を踏まえ、今後どうするかを決める必要があります。

類型	内容
裁量型	経営者の裁量で、社員一人ひとりの属性、社内バランスなどを斟酌して総合的に決定する。賃金決定のルールが存在しないため、社員の不満が大きい。
年功型	勤続年数、年齢によって賃金が決定される。勤続や年齢が必ずしも会社に対する貢献に比例しないため、若年層、中間層を中心に不満を持たれる。また、社員の構成によって、人件費負担が年々大きくなり、人件費コントロールが効かない。
年功 + 能力型	併存型職能給といわれる。年齢給や勤続給で生活に配慮し、能力評価によって賃金にメリハリをつけるという考え方。年功に配分される原資が大きいため、実質的にはあまりメリハリがつかない。高い能力を持つ社員ほど不満を持つ。
職務型	職種別、職務別に賃金を決定する欧米型給与体系。日本においては、職種別、職務別の賃金相場が把握されておらず導入が難しい。また、人事異動が難しくなる。
役割型	社内における役割の段階によって賃金を決定する。役割や責任の大きさに対して賃金を決定するので納得性は高い。役割の定義を明確にしないと年功化する危険性がある。
成果型	社員の成果に応じて賃金を決定する。スタッフ部門、製造部門などの成果を測定するのが難しく、全職種に対して導入するには無理がある。短期的に測定できる成果に焦点が当たるため、企業の中期的発展を阻害する危険性がある。

実際に賃金制度を組み立てるときは、上記のことを考慮しながら、以下のステップで行います。

- ①現状の年収実態
- ②社長の持っているイメージ
- ③世間相場



11 経営承継を円滑に行なうポイント

経営承継を行なう際に現経営者が取り組むべき課題には、「事業」に関する3つの課題と「財産」に関する3つの課題があります。

一般的には事業承継という言葉が多く用いられますが、その多くは「財産」に関する承継であり、自社株式や会社の資産に関することがほとんどです。

しかし、承継がうまくいっている企業では、財産だけではなく、事業そのものをどのように承継するかに力を注いでいます。その意味からも事業承継ではなく「経営承継」という表現が適切です。

事業についても、財産についてもその準備には多くの時間を要しますので、それぞれの課題を整理して、入念な準備が必要です。

■事業に関する3つの課題

- 事業の収益力を高めておく
- 資金力を高めておく
- 人材力を強化しておく

■財産に関する3つの課題

- 株式の分散状況を把握して引継ぎに備える
- 株価と相続税の状況を把握して相続に備える
- 後継者候補の実力を把握して承継に備える

販売における内部統制方針

(1) 受注プロセスにおける内部統制

- 新規の販売契約の締結・受注にあたっての得意先の信用調査を行う。
- 適切な与信限度額を設定し、回収条件を決定する。
- 得意先の財務状況及び信用状況をモニターし、与信限度額の見直しを適時に行う。
- 受注額が与信限度額を超過していないか確かめる。
- 受注入力担当者以外の者が、外部から入手した注文書と照合する。
- 責任者による受注入力・販売条件等の承認手続きを行う。

(2) 出荷業務における内部統制

- 出荷指図書は外部から入手した注文書を出荷前にチェックする。
- 得意先の受領印が押印された物品受領書と出荷報告書を照合する。
- 棚卸手続きを確立する。抜き打ちの実地棚卸しも行う。
- 倉庫担当者は返品された商品の数量を確認し、商品の検査を行う。
- 全ての返品について、返品伝票を発行し、所定の責任者の承認を得る。
- 責任者は、定期的に返品数量・金額の異常な動きをモニタリングする。
- 請求書のブランク用紙は厳密に管理する。

(3) 請求業務における内部統制

- 請求書の内容は、請求書発行担当者以外の者が注文書等と照合する。
- 請求書作成・発行は販売担当者以外の者が行う。
- 現金回収から、振込による回収に切り替える。
- 売上・出荷・請求システムは一連番号で管理して相互に連動させる。
- 請求書発行担当者以外が定期的に受注台帳と請求書を照合する。

(4) 代金回収における内部統制

- 総勘定元帳と補助元帳のチェックは厳密に行う。
- 支社に関する手続きを作成し、本社の担当者が定期的に手続の適正性について、訪問してチェックする。
- 仮領収書を発行した場合のチェック体制を確立する。
- 返品・値引きの承認・チェック体制を確立する。
- 売掛金元帳の網羅的なチェックを適時行う。
- 貸倒処理についての承認体制を確立する。
- 定期的に得意先と売掛金残高を確認する手続きを確立する。

仕入・購買における内部統制方針

(1)コンプライアンス意識のある仕入先を選別

- 仕入先を選定する際、仕入先の経営状態や財務状態に注意する。
- 価格ばかりにとらわれることなく、コンプライアンス意識の徹底した優良な仕入先を選別する。

(2)発注と検収の担当者を分ける

- 検収担当者は、受領した商品が発注内容と合致しているかどうか、次の内容を確認する。
(種類、数量、品質)
- 必ず自社の発注書と受領した商品とを照合する。また、発注と検収は、必ず別の者が担当する。

(3)検収業務は商品受領後すみやかに行う

- 検収は、商品を受領してから、すみやかに行なう。
- 不良品や欠陥品または数量ミスや仕様間違いなど発見しだい仕入先に連絡し、返品、代替品の要求または前払い金の返金を請求する。

(4)在庫を保全する在庫管理業務

- 在庫（棚卸資産）は会社の大切な資産であるから、盗難や横領、自然災害などから在庫を保全する。

(5)在庫管理は定期的な実地棚卸を基本にする

- 実地棚卸にて、貸借対照表に棚卸資産として計上されている金額分の在庫が、会社に実在しているかをチェックする。

(6)発注担当者と支払担当者を明確に分ける

- 仕入先からの請求書は、必ず経理担当者など発注・仕入担当者以外の者が直接受けとる。

(7)請求書にもとづいて代金を支払う

- 支払業務では、請求書にもとづいて、商品の代金を支払期限までに支払うことを徹底する。

経理における内部統制方針

(1)職務の分掌を徹底する

- 経理責任者一人に小口現金の取り扱いから仮払の承認、処理までを担当させない。
- 経理責任者など通常承認を行う立場の者が仮払を申請する場合は、上司の承認を得る。
- 経理部門において現金を取り扱う出納担当者は、最低限次の業務を行わない。

■経理部門の担当者が行ってはいけない業務

販売関係事務	送り状（納品書）作成・請求書の発行・得意先元帳の記帳・売上値引き等の承認・不良債権償却の承認・売掛金の回収繰延べ等
購入関係事務	仕入取引の承認・仕入割戻し等の承認・仕入先元帳の記帳・固定資産購入の承認等
その他	小切手、手形の署名捺印・小切手・手形用紙の管理・銀行取引用印鑑の保管等

(2)社外の者が発行した領収書、請求書にもとづいて精算を行う

- 経費は、必ず社外の者が発行した領収書や請求書にもとづいて精算する。同時に、適正な金額かという点のチェックも行う。

(3)小切手の管理

- 小切手の取扱者と処理の承認者を決め、小切手用紙の管理を徹底する。
- 小切手作成者と印鑑押印者を別にする。
- 小切手にあらかじめ署名することは禁じる。
- 書き損じ小切手は小切手番号を切り取って振出控えに添付する。
- 小切手を書き損じた場合、「書き損じ」と目立つように書き、控えと一緒に保管する。

(4)現金実査

- 現金は、通常の現金保管担当者以外の者が実査を行うこととし、その手順を下記のように定める。

- ① 定期的に終業後の現金有り高をカウントし、その結果を現金実査表に記入する
- ② 現金実査表と帳簿残高（現金出納帳、総勘定元帳）を照合する
- ③ 実査結果を上司が承認する

- 実査金額と帳簿に差異があった場合は、その原因を調査する。

(5)領収書の管理

- 領収書は複写式で、責任者によって保管されるようにする。
- 領収書用紙には、事前に領収書印が押されない。
- 仮領収書の発行は、やむを得ない場合に限り、上司の承認を得ることを条件とする。
- 領収書用紙にはあらかじめ一連番号を印字しておく。

- 書き損じ領収書の処理手続きを定め通りに行う。

(6) 銀行勘定調整表の作成

- 当座預金の月末帳簿残高が銀行の当座照合表の残高と異なる場合、その原因を記載した銀行勘定調整表を作成し、差異が合理的なものであることを確かめる。
- 差異原因のうち、帳簿を修正すべきものか、そのままが良いものかどうかを判断し、必要な処理を行う。

コンプライアンス規定

(総則)

第1条 この規定は、当社におけるコンプライアンスについて規定する。

(定義)

第2条 この規定において「コンプライアンス」とは、法令、社内規則及び企業倫理（以下「法令等」という）を遵守することをいう。

(経営方針)

第3条 会社は、別に定める企業行動憲章に従い、コンプライアンスを経営の基本方針とする。

(従業員の責務)

第4条 従業員は、前条の基本方針をふまえ、法令等を誠実に遵守することはもとより、社会人としての良識と責任をもって業務を遂行しなければならない。

(従業員の禁止事項)

第5条 従業員は、次に掲げる行為を行ってはならない。

- (1) 自ら法令等に違反する行為
- (2) 他の従業員に対して法令等に違反する行為を指示・教唆する行為
- (3) 他の従業員の法令等に違反する行為を黙認する行為

(通報の義務)

第6条 従業員は、他の従業員が前条に違反する行為を行っていることを知ったときは、別に定める「内部通報規定」に従い、速やかに会社に通報しなければならない。

(懲戒処分等)

第7条 会社は第5条の規定に違反した従業員に対し、就業規則に従い懲戒処分等を行うことができる。

(免責の制限)

第8条 従業員は、次に掲げることを理由として自らが行った法令等に違反する行為の責任を免れることはできない。

- (1) 法令等について正しい知識がなかったこと
- (2) 法令等に違反しようとする意思がなかったこと
- (3) 他の従業員の指示・教唆により行ったこと
- (4) 会社の利益を図る目的で行ったこと

(事前相談)

第9条 従業員は、自らの行動や意思決定が法令等に違反するかどうかの判断に迷うときは、あらかじめコンプライアンス室に相談しなければならない。

(コンプライアンス研修)

第10条 会社は、次に掲げる目的のため、必要に応じ研修会を開催する。

- (1) コンプライアンスへの関心を高めること
- (2) コンプライアンスについて正しい知識を付与すること

付 則

この規定は、平成〇年〇月〇日より実施する。

内部通報制度運用規程(一部抜粋)

第1章 総 則

第1条 (目的)

本規程は、労働者等からの組織的または個人的な法令違反行為等に関する相談または通報の適正な処理の仕組みを定めることにより、不正行為等の早期発見と是正を図り、もって、コンプライアンス経営の強化に資することを目的とする。

第2章 通報処理体制

第2条 (窓口)

労働者等からの通報を受け付ける窓口を〇〇に設置する。また、法令違反行為に該当するかを確認する等の相談に応じる窓口を〇〇に設置する。

第3条 (通報の方法)

通報窓口および相談窓口の利用方法は電話・電子メール・FAX・書面・面会とする。

第4条 (通報者および相談者)

通報窓口および相談窓口の利用者は当社の労働者(社員・契約社員・パート・アルバイト)

ト・派遣労働者・退職者）および当社の取引事業者の労働者とする。

第5条（調査）

1. 通報された事項に関する事実関係の調査は〇〇が行う。
2. 責任者は、調査する内容によって、関連する部署のメンバーからなる調査チームを設置することができる。

第6条（協力義務）

各部署は、通報された内容の事実関係の調査に際して協力を求められた場合には、調査チームに協力しなければならない。

第7条（是正措置）

調査の結果、不正行為が明らかになった場合には、会社は速やかに是正措置および再発防止措置を講じなければならない。

第8条（社内処分）

調査の結果、不正行為が明らかになった場合には、会社は当該行為に関与した者に対し、就業規則に従って、処分を課すことができる。

第3章 当事者の責務

第9条（通報者等の保護）

1. 会社は、通報者等が相談または通報したことを理由として、通報者等に対して解雇その他いかなる不利益取扱いも行ってはならない。
2. 会社は、通報者等が相談または通報したことを理由として、通報者等の職場環境が悪化することのないように、適切な措置を執らなければならない。また、通報者等に対して不利益取扱いや嫌がらせ等を行った者（通報者の上司、同僚等を含む）がいた場合には、就業規則に従って処分を課すことができる。

第10条（個人情報保護）

会社および本規程に定める業務に携わる者は、通報された内容および調査で得られた個人情報を開示してはならない。会社は正当な理由なく個人情報を開示した者に対し、就業規則に従って、処分を課すことができる。

第11条（通知）

会社は、通報者に対して、調査結果および是正結果について、被通報者（その者が不正を行った、行っているまたは行おうとしていると通報された者をいう）のプライバシーに配慮しつつ、遅滞なく通知しなければならない。

第12条（不正の目的）

通報者等は、虚偽の通報や、他人を誹謗中傷する通報その他の不正の目的の通報を行ってはならない。会社は、そのような通報を行った者に対し、就業規則に従って、処分を課すことができる。

第13条（相談または通報を受けた者の責務）

通報処理担当者に限らず、相談または通報を受けた者（通報者等の管理者、同僚等を含む）は、本規程に準じて誠実に対応するよう努めなければならない。

車両管理規程(一部抜粋)

(目的)

第1条 この規程は、会社での業務活動を能率的に行うため、自動車（以下「業務用自動車」という。）を使用するにあたり、業務用自動車の使用方法等を規定するとともに、安全運転を心がけ、交通事故を防止することを目的として定めるものとする。

(適用範囲)

第2条 この規程による業務用自動車とは、社有・リース・レンタルの自動車およびオートバイをいい、従業員の私有自動車およびオートバイは、業務用自動車として認めない。

(管理)

第3条 業務用自動車の管理は、本店、支店別に行う。

2 本店では、業務用自動車の管理は、原則としてその業務用自動車を使用管理する各部署が行う。

3 車両の管理を統括する者（以下「車両管理責任者」という。）は、各担当部・店の長とする。ただし、担当部・店から業務用自動車を借用中の場合における車両管理責任者については、当該借用部・店の長がその任にあたるものとする。

4 車両管理責任者は、業務用自動車1台ごとに運転管理者を定め、安全運転励行、および交通事故の防止に努めさせなければならない。

5 レンタルおよび借用の場合の運転管理者については、車両管理責任者はその必要がある場合に定めるものとする。

(車両管理責任者)

第4条 車両管理責任者は、安全運転確保のため、次の権限を有する。

- (1) 車両ごとの運転者の決定
- (2) 運転の申出に対する車両の使用・運転許可
- (3) 担当部・店以外からの借用申出に対する車両の使用・運転許可

(運転管理者)

第5条 運転管理者は、業務用自動車の有効かつ円滑な運行管理のため、次のことを行わなければならない。

- (1) 運転記録簿の管理
- (2) 定期点検および整備
- (3) 交通事故に関する車両管理責任者への報告

(運転者)

第6条 運転者は、使用のつど、点検、整備、清掃等を励行し、常に運転上支障がないようにしておかなければならない。

2 運転者は、業務用自動車の使用状況、走行距離その他の必要事項等を運転記録簿に記録し、そのつど、運転管理者に報告する。

3 運転者は、修理を要する箇所を発見したときは、ただちに運転管理者に報告し、その指示を得た後に修理を行うものとする。ただし、緊急を要する場合は、ただちに修理をなし、事後速やかに報告するものとする。

(禁止事項)

第7条 運転者は、次の事項をしてはならない。

(1) 飲酒、過労、睡眠不足、病気のときの運転、および安全運転の自信がない場合に運転すること。

(2) 車両管理責任者の許可なく運転すること。

(3) 業務用自動車を私用に供すること。

(4) 会社の許可を受けた場合を除き、通勤に使用すること。

(5) 従業員の私有自動車を会社業務および通勤に使用すること。

(6) 社外の者に業務用自動車を使用させること。

(罰金)

第8条 業務用自動車の使用にあたり、交通違反その他により法定の罰金、科料または反則金は、全額運転者の負担とする。

文書管理規程(一部抜粋)

(目的)

第1条 この規程は、文書の保存および廃棄に関する処理について定め、事務の合理的運営を図ることを目的とする。

(文書の範囲)

第2条 この規程における「文書」とは、会社の業務上必要に応じて作成、収集し、または社外に提出するすべての書類(諸規程、稟議書、議事録、往復文書、通知書、調書、報告書、契約書、証拠書類、参考書類、帳簿、伝票、磁気データ、コンピュータの記憶媒体、マイクロフィルム、ビデオテープ、録音テープ、その他会社業務に必要な一切の記録)で、一定期間の保存を要するものをいう。

(私有禁止)

第3条 文書はすべて会社組織に帰属し、私有してはならない。

(文書管理の主管)

第4条 文書管理の主管部署は、総務部とする。

(機密文書取扱い)

第5条 文書の内容が、機密に属する場合は、別に定める「情報管理規程」に基づき取り扱うものとする。

2 機密文書は、「極秘」「秘」「社外秘」の区別を書類に明示しなければならない。

(文書の整理)

第6条 文書は、各部署で管理責任者を定め、処理・未処理の区分を明確にし、内容に応じて適切なファイリング・整理を行わなければならない。

(保存期間)

第7条 文書の保存期間は、原則として次のとおりとする。ただし、必要に応じて関係部署と協議のうえ、期間の短縮または延長することができる。

(1) 永久保存

- ① 定款および諸規程ならびに内規など
- ② 官公庁より受けた免許、許可、認可に関する証書のうち重要なもの
- ③ 重要な契約書および証書（金銭消費貸借契約書、保険証書など）
- ④ 土地、建物に関する書類（売買契約書、賃貸借契約書など）
- ⑤ 訴訟に関する書類
- ⑥ 登記、登録に関する書類（登記権利証など）
- ⑦ 株主総会議事録、取締役会議事録および監査役会議事録
- ⑧ 決算に関する重要書類（営業報告書、貸借対照表、原価計算書、有価証券報告書、税務申告書、その他総勘定元帳など重要な会計文書）
- ⑨ 重要な統計および調査資料
- ⑩ 会社財産に関する書類（資産管理台帳など）
- ⑪ 重要な人事関係書類

(2) 10年保存

- ① 会計帳簿およびその関係書類（補助簿、仕訳票、原価台帳など）
- ② 営業に関する重要書類（売上日計表、棚卸表など）
- ③ 重要な人事関係書類
- ④ 稟議書および添付書類

(3) 7年保存

- ① 税務上、保存を義務付けられた文書
- ② その他の重要書類

(4) 5年保存

- ① 各種の予算に関する書類（売掛金・買掛金残高証明書、日計表・月計表など）

個人情報規則(一部抜粋)

第1章 総 則

(目的)

第1条 本規則は、株式会社〇〇（以下「会社」という）が取り扱う個人情報の適切な保護を目的として、個人情報保護の実施要領を定めるものである。

(適用範囲)

第2条 個人情報の処理形態にかかわらず、事業活動に伴い、会社が個人情報を自ら主体となって収集、利用または提供する個人情報および営業などが業務活動の一環として収集する個人情報に適用する。

第2章 情報セキュリティの実施主体

(統轄責任者)

第3条 情報セキュリティ統括責任者は、会社の個人情報保護施策に関する統括的な管理責任を有する。

2 情報セキュリティ統括責任者は、本規則に定められた事項を理解および遵守するとともに、会社における個人情報の収集、利用または提供の状況を把握し、取扱者に個人情報保護施策を理解および遵守させるための教育訓練、安全対策の実施などの措置を行う。

3 適時に本規則を見直し、個人情報を適切に保護するための最適な内容をつねに維持する責務を有する。

(主管部署)

第4条 個人情報の管理責任を有する部署（以下「主管部署」という）は、次のとおりとする。

(1) 各部署が単独で個人情報の収集、利用または提供を実施する場合、当該部署を主管部署とする。

(2) 複数部署にまたがった協業により個人情報の収集、利用または提供を実施する場合、協議の上で主管部署を決定する。

(3) 前2項によらず、会社社員の個人情報についての主管部署は、業務本部人事担当とする。

(個人情報管理者)

第5条 主管部署の情報セキュリティ責任者は、個人情報管理者を任命する。

2 個人情報管理者は、本規則に定められた事項を理解および遵守するとともに、自部署において個人情報の収集、利用または提供に従事する利用者に本規則を理解および遵守させるための教育訓練、自部署内ルールの整備、安全対策の実施および周知徹底などの措置を実施する責務を有する。なお、当社社員の個人情報の場合にあっては、「自部署」を「会社」と読みかえるものとする。

就業規則(一部抜粋)**【1】 総則**

1. 基本規定

総合職社員および担当職社員（以下、総称して「社員」という。）の就業に関する規定は、法令および労働協約に定められるもののほか、この規則の定めるところによる。

2. 遵守義務

社員は、この規則を遵守して、会社の繁栄のために最善の努力を尽さなければならない。

【2】 服務

1. 服務心得

社員は、誠実を旨とし、社則を守り、指示・命令に遵い、和衷協力その職責を全うしなければならない。

2. 執務時間

2. 1. 通常の執務時間

会社の執務時間は、1日〇時間〇分、1週〇時間〇分以内とし、始業・終業時刻および休憩時間は、原則として次のとおりとする。

始業 午前〇時〇分 終業 午後〇時〇分

休憩時間は正午から1時間とする。

地域、時期、その他の事由により、1日の執務時間〇時間〇分の範囲内でこの時刻を変更することができる。

2. 2. 住宅事業本部勤務者の特例

住宅事業本部勤務者の執務時間は、「2. 1. 通常の執務時間」の規定を適用せず、別に定めるところによる。

2. 3. フレックスタイム制の特例

特定部門に勤務する社員の執務時間については、別に定めるところにより、フレックスタイム制を適用する。この場合は、「2. 1. の通常の執務時間」の規定を適用せず、その社員の自主的に決定するところによる。

2. 4. 育児時間の特例

「2. 1. 通常の執務時間」の規定にかかわらず、1歳未満の生児を育てる女性社員から請求があったときは、執務時間中に、1日につき2回少なくとも各30分の育児時間を与える。

2. 5. 一斉休憩の除外

一斉の休憩が業務上支障あるときは、行政官庁の許可を受けて、作業班その他に区分して、それぞれに休憩時間を設けることができる。

2. 6. 監視および断続労働

育児・介護休業規程(一部抜粋)

従業員の育児休業および介護休業、育児・介護を容易にするための措置、育児・介護を行う従業員の深夜業・時間外労働の制限、子の看護休暇並びに介護休暇に関しては、この規程および育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律その他の法令の定めるところによる。

第1章 育児休業等

(1歳までの育児休業)

第1条 同居しその1歳(配偶者が1歳到達日以前に育児休業を取得している場合は1歳2ヵ月。以下これを「パパ・ママ育休プラス」という。)未満の子を養育する従業員(日々雇用者を除く。)は、育児休業をすることができる。ただし、期間雇用者については、申し出時点において次のいずれにも該当する者に限り、育児休業をすることができる。

1. 勤続1年以上であること
2. 子が1歳に達する日を超えて雇用関係が継続することが見込まれること
3. 子が1歳に達する日から1年を経過する日までに雇用契約の期間が満了し更新されないことが明らかでないこと

(2) 前項の定めにかかわらず、労使協定で適用除外とされた次のいずれかに該当する者は育児休業をすることができない。

1. 勤続1年未満の者
2. 休業の申出から1年(次条による育児休業の場合は6ヵ月)を経過する日までに雇用関係が終了することが明らかな者
3. 1週間の所定労働日数が2日以内の者

(1歳6ヵ月までの育児休業)

第2条 子の1歳到達日(休業終了予定日が1歳到達日後の場合は、休業終了予定日。本条において同じ。)において育児休業中の者又はその配偶者が育児休業中の者は、次の各号のいずれかに該当する場合は、子が1歳6ヵ月に達するまでの間、育児休業をすることができる。ただし、この場合の休業は1歳到達日の翌日を開始日としなければならない。

1. 保育所に入所を希望しているにもかかわらず、入所ができない場合
2. 子の親であって1歳以降の育児を行う予定の配偶者が死亡、負傷、疾病等により子を養育できなくなった場合

(2) 期間雇用者であって、子の1歳到達日においてその配偶者が育児休業している者は、前条第1項ただし書きに定める要件を満たす場合に限り前項の育児休業をすることができる。

人事評価規程(一部抜粋)

(総則)

第1条 この規程は、従業員の人事評価に関する事項を定めたものである。

(目的)

第2条 人事評価は、従業員の能力、成績および適性について多面的かつ客観的に継続して実施し、従業員個々の能力と実績に応じた処遇を行うことを目的とする。

(評価対象)

第3条 人事評価の対象は、職能資格等級1級～3級に該当する正規従業員とする。

(評価の時期)

第4条 人事評価は毎年〇月と〇月に行う。

(評価項目)

第5条 人事評価の評価項目は次のとおりとする。

(1) 業務遂行力

担当する業務を遂行するうえで必要な基本能力の到達水準および知識・技能の習得度を評価する。職能資格等級ごとの期待度や要求水準は、「職能資格等級別評価基準」に定める。

(2) 創意工夫力

常に問題意識をもって仕事に取り組む、創意工夫して創造的な提案を行い、効率性向上を進める能力の到達水準を評価する。

(3) 規律性

定められた規則、上司の指示命令、職場の服務規律や慣習、手続きなどの遵守の度合を評価する。

(4) 実行・指導力

業務目標を達成するために、自己の果たすべき役割や目標を明確にしてその達成に向けて主体的に仕事を進めるとともに、下位等級者や部下の能力開発、育成を常に意識し日常的に指導および教育を行うことによる、業績の向上およびモラル、意欲の高揚等への貢献度合を評価する。

(5) 協調性

組織の一員としての自覚をもち、自己の担当業務の範囲にとらわれず、チームワークを意識した、チームやグループ全体としてプラスになる行動の実行度合を評価する。

(6) 積極性

常に向上心をもって、成果の量的拡大や質的向上、自己啓発に意欲的に取り組む度合を評価する。

(7) 責任性

担当業務や与えられた仕事について、最後まで全力で誠実に遂行しようとする意欲、

姿勢の度合を評価する。

(評価基準)

第6条 前条の評価項目ごとの評価基準は次のとおりとする。

業務遂行力	本人の属する職能資格等級の要求する知識・技能、能力をもっているか。
	本人の職能資格等級レベルの業務を遂行しているか。
	担当業務を迅速かつ正確に遂行する技能や技術をもっているか。
創意工夫力	決められた目標は達成できたか、また達成率はどの程度か。
	仕事の手続き、やり方などについて、改善提案または効率化を行っているか。
	独自の感性で革新的なアイデアを提案しているか。

規則・規程集 05 安全衛生に関する規程

安全衛生管理規程(一部抜粋)

第1章 総則

(目的)

第1条 この規程は、商品倉庫における安全衛生管理に必要な事項を定め、もって正しい作業環境の確立と作業能率の向上を図ることを目的とする。

(用語の定義)

第2条 この規程における主要な用語の意義は、次の(1)、(2)に定めるとおりとする。

(1)従業員とは、倉庫におけるすべての業務に従事する総合職社員、担当職社員、契約社員および直僱作業員をいう。

(2)場内協力業者とは、当該倉庫内での作業について、外注契約、工事請負契約、運送契約または物品納入契約を締結した請負業者・運送業者または物品納入業者をいう。

(遵守義務)

第3条 従業員は、この規程に定める事項ならびに別に定める安全規律の基準および衛生規律の基準を守らなければならない。

(適用の基準)

第4条 この規程に定めなき事項は、会社規程、法令、その他別に定めるところによる。

(指導、指示の義務)

第5条 従業員は、場内協力業者ならびにその労働者の安全衛生に関する規律が、安全規律の基準、衛生規律の基準、法令、その他の準則に合致するよう指導および指示をしなければならない。

第2章 安全衛生管理の原則

（倉庫管理者の責務）

第6条 倉庫管理者は、単に災害防止のための最低基準を守るだけでなく、快適な作業環境の実現と、労働条件の改善を通じて、積極的に職場における従業員の安全と健康を確保するように努める。

（意見聴取等）

第7条 倉庫管理者は、従業員に、倉庫における安全衛生に関する事項について調査・審議させ、また意見を述べさせるための措置を講じなければならない。

（従業員の責務）

第8条 従業員は、安全衛生管理計画に基づき、関係者の協力によって、その担当業務を通じて、倉庫の安全衛生管理を行うものとする。

組織・人材育成に関する方針 01 新規採用方針

当社は新卒、中途採用に関係なく、次のような人材を優先して採用します。

- 感動し、また感動を与えられる人
信頼される正しい姿勢はもちろん、自らが感動し、お客様に感動を与えられる人
- チャレンジ精神と夢を持ち続ける人
詳しい業界知識よりも、業界へのチャレンジ精神と向上心、そして自分の夢を持ち続けられる人
- お客様の立場になって活躍できる人
各自が努力、またお互いに協力し、お客様の立場になって活躍できる人

組織・人材育成に関する方針 02 基準行動方針

礼儀に関する方針(一部抜粋)

(1)正しい挨拶

- マナーの基本は挨拶に始まり挨拶に終わると認識する。
- 社内4大用語は次のものとし、適時使用する。

- ①おはようございます
- ②ありがとうございます／ございました
- ③失礼致します
- ④申し訳ございませんでした

- 接客 10 大用語は次のものとし、顧客に対して適時使用する。

- | | |
|--------------------|-------------|
| ①いらっしゃいませ | ⑥かしこまりました |
| ②ありがとうございます／ございました | ⑦恐れ入ります |
| ③いつもお世話になっております | ⑧失礼致します |
| ④またどうぞお越し下さいませ | ⑨少々お待ち下さいませ |
| ⑤申し訳ございません | ⑩お待たせいたしました |

自己管理方針(一部抜粋)

(1)自己管理

- 常に整理整頓を心がける。

①道具・用具類

- 用途別、種類別、大きさ別、使用頻度別に整頓する
- 不良品、故障品は修理、または処分する
- 所定の場所に保管し、通路などに置かない

②机

- 必要な書類等はファイルに入れ、見出しをつけて保管する
- 机の上、中に不要なものを置いたりしない

- 時間に対する自己管理を厳密に行う。

①始業 10 分前には必ず出社する

②計画を立てる

③雑談をしない（無駄な時間を作らない）

④就業時間内に私用を足さない

⑤今日の仕事は今日中にすませる

(2)みだしなみ

- 自己のみだしなみに気を遣い、相手に不快感を与えないように努める。

①男性のみだしなみ

- 頭髪を不潔に伸ばさない
- ズボンには毎日プレスをかける
- 同じ靴を毎日履かない
- 衣類のほころびに気を遣う
- 訪問の際は必ずコートを脱ぐ
- 同じYシャツを続けて着ない
- 常にハンカチを持ち歩く
- 頭髪は染めない
- 自分に合ったみだしなみをする

②女性のみだしなみ

- 自分に合った化粧をする
- 長い髪はきちんと束ねる
- 毎日、靴を磨く
- ハイヒールはヒールが高すぎないようにする
- ピアスをつけてはいけない
- ソーイングセットを持ち歩く
- 頭髪を派手に染めてはいけない
- 自分に合ったみだしなみをする

電話応對方針(一部抜粋)

(1)電話を受けるときの基本

- 電話を受けるときの基本ポイントは次の内容になる。

- ①メモ、筆記用具を電話機のそばに用意する
- ②ベルが鳴るとすぐに受話器を左手で取る
- ③会社名を名乗る
- ④相手の名前を確認して挨拶する
- ⑤「××株式会社の△△様ですね。いつもお世話になっております。」
- ⑥自分で返答できない場合、先輩、上司に取り次ぐ
- ⑦用件をメモし、内容を復唱してから自分の名前を名乗る
- ⑧用件が終われば挨拶し、相手が切ったのを確認してから切る

(2)電話の取次ぎ

- 電話を取り次ぐときの基本ポイントは次の内容になる。

- ①相手の会社名、名前、及び取り次ぐ者の部署名、氏名を確認する
「営業部の××でございますね。少しお待ち下さいませ」
- ②保留し、代わる当人に電話がかかっていることを伝える
- ③取り次ぐ相手が不在の場合
 - 相手にその旨を伝え、伝言を依頼されれば代わりに用件を伺いメモする
 - かけ直してほしいという場合は、相手の電話番号、氏名、及び何時までなら都合が良いかなど確認する
「あいにく席をはずしております。5時には戻ってくる予定でございます。私でもよろしければ代わりにご用件をお伺い致しましょうか」

来客応對方針(一部抜粋)

(1)来客対応

- 来客対応の基本としては、次の5つをポイントとする。

- | | | |
|--------|-----|--------|
| ①挨拶 | ③表情 | ⑤言葉づかい |
| ②身だしなみ | ④態度 | |

- 来客対応の流れは、次の内容になる。

■第1段階：快く迎える

- ①笑顔で
- ②座ったままではなく、立ち上がって
- ③丁寧に礼をする

④「よくいらっしゃいました」という気持ちを持つ

■第2段階：相手・用件を確かめる

- ①「どちらのどなた」であるか確かめる
- ②初めてか、常時の顧客かを確認する
- ③どのような用件での訪問かをつかむ

■第3段階：お茶の接待

- ①静かに部屋に入る
- ②話を中断しないように注意する
- ③なるべく早く退室する

■第4段階：丁寧に見送る

- ①笑顔で
- ②また起こしくささいという気持ちを持つ
- ③その場面に合った言葉で挨拶する

(1) 経営幹部

経営幹部の役割の理解とリーダーシップ強化
① 経営幹部と管理者の違い
② 経営幹部に求められる「基礎能力」「経営知識」「人間性」
③ 基礎能力強化のポイント
④ 経営知識強化のポイント
⑤ 人間性向上のポイント
経営実態の把握と課題設定するための経営分析力の強化
① なぜ自社の経営分析が必要なのか
② 財務分析と課題設定の関係
③ 管理会計と業績管理の関係
④ 経営の5機能分析の実務
⑤ 自社の課題のまとめ方
戦略策定・中期経営計画の作り方
① 戦略策定の基本ステップ
② SWOT分析、PPM分析の使い方
③ 成長戦略、競争戦略
④ マーケティングの基本
⑤ 中期経営計画への展開方法
不正・不祥事・労務トラブルを防止するリスク管理
① 「ヒト」「カネ」など、企業が抱えるリスク要因の理解
② 「経理」に関するリスク管理のポイント
③ 企業に求められる「コンプライアンス」とは何か
④ 労務管理、人材管理のポイント

(2) 管理職

部下指導とコーチングによる組織活性化
① 基本行動の徹底「挨拶」と「5S」
② 自己の管理スタイルの認識
③ 部下のタイプ別指導方法
④ コーチングの基礎理論
⑤ コーチングの「3つの基本姿勢」と「3つのスキル」
⑥ コーチングを会議に活用して組織を活性化する

労務管理の基礎知識
①労働基準法の基礎
②時間外に関するルールを理解
③パワーハラスメント、セクシャルハラスメント
④メンタルヘルス、過重労働への配慮
⑤自社就業規則の理解
人事考課の進め方
①人事考課の基本
②人事考課事例研究
③目標面接の行い方
④フィードバック面接の行い方
決算書の見方と財務基礎知識
①貸借対照表の仕組み
②損益計算書の仕組み
③2つの財務分析「実数分析」「比率分析」
④財務知識の実務への活用方法

(3)リーダー

初任リーダー研修
①自己の人間性レベルの理解
②人間性を高める4つのポイントの実践
③リーダーに求められる責任能力の理解
④責任能力向上のポイント
⑤主体性の発揮方法
⑥自己リーダーシップの原則
⑦重要事項を優先する
問題解決力向上研修
①問題の3つの類型を理解する
②問題の本質を見極める論理的思考の実践法
③問題発見のためのQC7つ道具の使い方
④問題解決策を引き出す2つの手法
⑤問題解決の仕組みを定着化させる手法

(4)一般職

新卒者新入社員研修（ビジネスマナー研修）
① 経営の仕組み
② 身だしなみ
③ あいさつ
④ 名刺交換、席次などのマナー
⑤ ビジネス文書、電子メールの基本
⑥ よい仕事の進め方
⑦ 自己啓発の進め方
新入社員フォローアップ研修
① 入社 6 ヶ月後の感想、自己の課題発表
② ビジネスマナー応用編
③ ビジネス文書応用編
④ 職場内コミュニケーションの図り方
タイムマネジメント研修
① 仕事の意義・目的を理解する
② 期限・デッドラインの認識
③ 仕事の優先順位の付け方
④ 時間を浪費してしまう要因の排除方法
⑤ 計画の立て方、段取りの進め方
コミュニケーション力向上研修
① 他人に見える自分を理解する
② 相手を理解するための NLP 理論
③ 人の話の聞き方
④ 共感を得る話し方
⑤ 自己革新の進め方

(1)5Sのねらい

- 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）は、企業活動の足並みを揃え、組織の「あるべき基準」をつくる重要不可欠な活動であると心得る。
- 5S活動は、以下の効果を得るためのものであると認識する。

①仕事の効率向上

場当たりに置いた要らないモノが社員を動きにくくし、仕事の効率を悪くしたり、ひいては売上低下を招く

②在庫回転率向上

要るモノ、要らないモノをハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除することで、今まで見えなかった問題を表面化させる

③サービスの質向上

社員が会社にあるものを一目で見つけられ、使えて、戻せるようにしなければ、顧客へのスムーズなサービス提供は不可能である

④宣伝効果向上

「あの会社はいつもキレイだ」という顧客の評判は、人から人へと広がっていく

⑤モチベーション向上

綺麗な環境で働くことで、業務へのモチベーションが上がる

(2)5Sによる組織活性化

- 5S活動によって、ムダなものを発見し、処理していくことを習慣づける。
- 常に「どこかにムダはないか」を考える。
- 業務に対して「これでいいのか」という「問題意識」を持つ。
- 全社員が足並みを揃え、ルールを守って業務を遂行して「社内不正」や「業務上ミス」を防ぐ。

(1) 組織風土に関する考え方

- 社員は組織風土に無意識のうちに影響され、ものごとを判断し、行動していると認識する。
- 組織風土は、社長の考え方やリーダーシップ等によって形成されていくと認識する。

(2) 組織風土を構築する要素

- 組織風土には次の3つの要素があり、良い組織ではこれらが活かされ、そしてバランスよく保たれていると考える。

① 規範性

- ・ 定期的な会議や決まった時間に朝礼、掃除が行われる仕組みがある
- ・ 挨拶がきちんと行われ、組織の規律が保たれている
- ・ 管理システムが機能している

② 共有性

- ・ 経営理念、経営方針等の共通認識
- ・ 会議、ミーティング、個別面談

③ 学習性

- ・ 目標達成のために必要なことの習得度合い
- ・ 成熟性レベルが高いか否か

(3) 組織風土調査

- 自社の組織風土はヒアリングにて調査する。
- ヒアリング調査は、全社員から意見を聞く方法をとる。
- アンケート等書面での情報収集を行う。
- アンケート結果と人事考課は関係を持たせないようにする。
- 本音の意見を集めるために「言いたいことが言える雰囲気」を作る。

(4) 組織風土構築の取り組み

- 企業として好ましい風土ではないと判断した場合、変革を図る。
- 経営ビジョンに「ありたい組織風土、体質」を掲げて、全社あげての体質改善の促進に取り組む。

(1) 管理者の役割

- 管理者の責務とは「管理者という職位に与えられた権限をもとに、組織あるいはチームを通して、企業目標を達成するための活動を行うこと」とする。
- 経営管理における管理者に求められる役割は次のように定義する。

① 部門業績目標達成責任

- イ) 上席者は常に数値目標の達成を意識する
- ロ) 業務品質向上と業績は同時に向上させる
- ハ) 品質を理由に数値目標から逃げようとしない

② 業務管理責任

- イ) 人員の組み合わせによる効率化を図る
- ロ) 納期管理のため、進捗チェックと適切な軌道修正指示を出す
- ハ) 品質管理のためのチェック体制を整備する

③ 部下の育成

- イ) 基本はしつけから始まる
- ロ) あいさつ、4S、報・連・相は上席者が率先垂範する
- ハ) 仕事力=やる気×能力
- ニ) 部下のやる気を高めるにはコミュニケーションが大切
- ホ) 部下の能力を高めるには、自分自身の能力向上が必要

(2) 役割遂行力強化のための日常の取り組み

- 最低でも1日1回は必ず自分から進んで部下に声をかける。
- 朝は必ず自分から「おはよう」と挨拶する。
- 部下から相談を受けたときは、忙しくても十分な時間を取り対応する。
- 部下の話は途中で遮らず、最後まで聞く。
- 部下が成果を挙げたときは、一緒に喜び褒める。
- 部下が自分のためにしてくれたことに対しては「ありがとう」を言う。
- 遅刻や無断早退をしない。部下よりも早く出社する。
- 部下の悪口は絶対言わない。
- 約束を破らない、もし守れなかった場合は素直に謝罪する。
- 失敗を部下のせいにはしない。部下の失敗も自分の責任として受け入れる。

- 私用で部下を使わない。

(3)管理者の意識改革

- 管理者は役割意識や執着心、使命感を強く持つ。
- 目標に対する目的意識や執着、粘りを持つ。
- 自立性や主体性をしっかり持つ。
- ここぞという重要な場面で100%の力を発揮する。
- 何事に関してもプラスに考える。
- 常に周りから見られていることを自覚する。
- 周囲に対して、力強い姿勢や毅然とした態度を示す。

(1) 専門的知識の強化

次のような専門性を高める取り組みを進める。

- ① 社内外の研修
- ② 通信教育・eラーニング
- ③ 資格取得

- 業務知識やノウハウを人に教えることで、専門的業務知識を強化する。
- 社内での勉強会を自ら企画し、講師を務める。
- 社外でのセミナーや勉強会の講師を積極的に行なう。
- 社会人向けのビジネススクールに参加する。
- MBAカリキュラムに即した書籍の学習を行なう。

(2) マネジメントスキルの強化

- チームワークを保ち、不平や不満などの発生を未然に防ぎながら、業務を円滑に進める。
- 目標を効率的に達成するための段取りや手順を具体的に立案し展開する。
- 目標や目的達成のため、その進捗や問題点を適切にモニタリングする。
- 物事を筋道立てて考え、複雑に絡み合っている事柄を整理する。
- 問題や障害が発生したとしても、問題や障害を深く掘り下げその原因や本質をとらえ、問題や障害を乗り越える。
- 状況や問題の全体と部分を把握した上で、次に起こり得る事柄や状況を適切に推測する。
- あらゆる状況の中で、常に仮説を立て、対応・検証し判断力を向上させる。
- 自らの決断をタイミングよく明確に示し、行動をする。
- 自らが不足している点や苦手な点は努力して克服する。

(1) コミュニケーションの基本

- 相手を尊重する。
- 相手の性格や価値観を踏まえたコミュニケーションを心掛ける。

(2) コミュニケーション手法

- 時間的な余裕が無い状況でも、双方向のコミュニケーションを図る。
- 自分の思いや方針は、力強い言葉で伝える。
- 必要な情報は全て提供する。共有化することで各自の当事者意識を促す。
- 自分の考えを機会あるごとに繰り返し述べ続ける。
- ボディーランゲージを活用する。
- うなずいて相手に安心感を与え、話をうまく引き出す。
- 納得したり、驚いたり、感心したりする気持ちを言葉で表現する。
- 自らの決断をタイミングよく明確に示し、行動をする。
- 相手が話した内容を自分なりに要約し、自分の言葉に置き換えて言い直す。

(3) タイプ別話法の使用

- 部下のタイプを大きく2つに分けて、相手のタイプによってコミュニケーションの内容や話法のスタイルを変える。
- 部下は「外向的タイプ」と「内向的タイプ」に分類する。

① 内向タイプへの仕事の依頼の仕方

- 「この仕事は、君の将来に役立つと思うから是非チャレンジして欲しい」
- 「今回の仕事は難しいが君なら任せられる」

② 外向タイプへの仕事の依頼の仕方

- 「この仕事がうまく行くとみんなが助かる。みんなのために頑張っていて欲しい」
- 「この仕事には社長も期待している。頑張っていて成果を出して欲しい」

(1) コーチングの基本

- 部下との効果的なコミュニケーションを行うことで、部下のやる気と能力を上手に高めていく。
- 部下のやる気と能力の度合いに応じて、コミュニケーションの仕方を変える。
- 問題の答えは部下自身を持っていると考える。
- 部下には「自分の味方である」と感じさせる。
- 部下の自発的な行動を促す。

(2) 社員タイプ別コーチングの方針

① やる気・能力ともに高い社員

- 部下としてではなく、同一レベルのパートナー（協働者）として扱う
- 方針の共有を行う
- 定期的なヒアリングとアドバイスの実施

② やる気はあるが能力が低い社員

- 仕事の仕方、業務知識を教える（ティーチング）
- 仕事を覚えるための教材を与える
- 実際にやってみせる。また、できる社員とパートナーを組ませる

③ やる気は低い、能力が高い社員

- コーチングの活用で仕事に目標を持たせる
- 仕事の達成感が持てるように成功体験を積ませる
- 抱えている問題や不満を聴く

④ やる気・能力ともに低い社員

- 時間と達成度を明示して、具体的に業務指示を出す
- コミュニケーション、管理のサイクルを細かくする
- 正しい職業観を教え込む