

． 沖縄企業の経営者による総合力の調査

（ 企業経営に対する責任感 ）

経営者が自ら経営する企業体を評価するチェックリストである。

特に財務分析等数値面で表われない部分の評価項目を多く配しており、経営者の自社の経営に対する意思表示である。

自社の経営資源（人的、物的）は十分に活用しているか。

人材は十分に働いているか、本当に足りない点はないか、更に工夫して働きを増大させるべきである。

物的設備等は十分に活用しているか、計上されている価額を超えて投資回収できているか、できていないなら減損を行っているか。

経営者は経営資源の十分な活用を行うことが、その役割である。

金融機関に自社の強さと企業の継続性をアピールし、経営基盤と責任感の充分さを説明し、無担保、無保証融資を説得する力はあるのか。

それには、各項目 90 点以上を取得することが必要であり、80 点の場合には、具体的な改善事項を説明できて、90 点にすることが可能でなければならない。90 点を取得しても、自己評価にすぎず、他者評価により減点されるかもしれない。

自社の経営理念は何か、何を達成するのか、何をテーマとするのか、何に重点をおいて経営資源を投入するのか、経営にスピードと透明性はあるのか、経営上の課題の達成は可能なのか。

これらの観点から見ると平均値に現われた、県内企業の経営力、総合力の自己評価は比較的高いところもあるが、改善すべき点もあり、多くの課題がある。

経営基盤と構造

経営基盤と構造で言えばもっと企業化、利益指向化した構造を作り経営基盤を充実する必要がある。

中小企業は、経営者の献身的な努力と従業員の勤勉さにより成り立っていることを意識し、従業員の労働意欲をより高め、徹底的に企業経営のために活用する必要がある。

事業計画と成長性

経営理念及びその実現としての事業計画が不明確で、何に向かって進むのか、どのような成長を計画し実現するのか見えにくい。計画とその結果である決算は従業員にきちんと説明し、対外的にもアピールすることによってより磨かれたものとなる。加えて、自社の製品、サービスのレベルアップにより他との差別化を図る必要がある。羅針盤なき航海ではこれからの経営は成り立たないことを認識すべきである。経営者の先見性と将来に対する備えが不十分である。

マーケティング

市場、顧客に対する認識は学校の通知簿で言えば、評点2~3程度である。顧客ニーズ、苦情の把握等基本的なことができていないところが多い。マーケティングとは市場の動向と顧客のニーズを適切に把握し、顧客を創造するプロセスと考えるべきである。顧客別のニーズを的確にとらえるとともに顧客別の損益を明確にして、先見的で、効果的な販売活動を行うべきである。

財務諸表の理解

財務の把握が充分でなく、経営者としての財務の理解と活用が課題である。財務の理解は経営者の資格要件の一つであり、これを欠けば、経営者失格である。

減損会計、時価会計、ディスクロージャーに対して会計の専門家的な理解ではなく、経営者として現在進行中の業績について、早期に、効果的に把握する必要がある。そして、分析し、課題を明確にし、経営資源を注入すべきところをはっきりとさせ、将来に対する正しい見通しを持つべきである。

その要諦は、経営の有する人的資源と物的資源の徹底的な活用であり、それを行い得る経営体質を構築することである。

前年度と比較して選定先に若干の異動はあったが、規模、損益等全体的に大きな変動はなく、上記 ~ に述べた点の改善が必要である。

経営基盤と構造は	78%で同一
事業計画と成長性は	72.4%から 69.2%へダウン
マーケティングは	72.4%から 67.2%へダウン
財務諸表の理解は	82.4%から 80.0%へダウン
全体で	76.3%から 73.6%へダウン

経営者による総合力評価（企業評価）

経営基盤と構造

自己評価の特色

(1) 経営環境	05/10	7点	6.1 -0.9	87.1%	業界の将来展望と自社の自主性の点で改善の余地がある 企業倫理、取引先の信頼も良好と考えて
	04/10		6.2 -0.8	88.6%	いる 沖縄企業は明確な将来展望を持つとしない傾向がある
(2) 自社の状況	05/10	9点	7.6 -1.4	84.4%	従業員のやる気、教育にやや問題がある 社内の整理整頓にも問題がある 比較的満足をしているが自社の業績向上
	04/10		7.5 -1.5	83.3%	のために労働に責任を持たせる点については実行力が低い
(3) 経営者について	05/10	9点	5.8 -3.2	64.4%	経営理念、自己研鑽が不足し、公私混同は特に大きな課題である 後継者に問題があり、解決する必要がある
	04/10		5.8 -3.2	64.4%	会社としての意識に欠けるところがある 会社は誰のものをかを再考する必要がある 経営者の健康管理が不足している
合計(25点)	05/10	平均点	19.5 -5.5	78.0%	非数値面では自信をもった経営を行うが 企業規模が小さいため、経営理念確立ができておらず、公私混同等に問題があり、
	04/10		19.5 -5.5	78.0%	全体を通じての経営理念の確立と徹底が課題である

調査時点の沖縄の景気は内地（地方）に比較して比較的良好であり、観光の好調、長寿食品、飲料業界等の県外出荷の伸びは極めて好調である。

従業員のやる気とそれが企業業績につながるという面での工夫と経営努力が充分とは言えない。それは経営能力の不足であり、社内の意思疎通、労働環境に、今一步の改善が必要である。沖縄の経営者は、プロとしての認識、技術の面で今一段のレベルアップが必要であり、人的資源の徹底的な活用を図らねばならない。

個人営業的な感覚も残っており、企業の透明性を自己の責任で開示するといった責任感がうすい。

事業計画と成長性

自己評価の特色

(4) 事業計画と予算	05/10	12点	8.9	74.2%	経営計画が存在しない企業もある 存在しても機能していないもの 予算と実績との比較ができていないか
			-3.1		
	04/10		9.4	78.3%	生かされていない 予算に対する考え方を改める 事業の将来を考察する必要がある
(5) 決算	05/10	6点	3.9	65.0%	決算の早期化及び金融機関や従業員への 決算説明が不足している 月次決算を企業の共通語とする認識が欲 しい
			-2.1		
	04/10		4.2	70.0%	
			-1.8		
(6) 成長性	05/10	7点	4.5	64.3%	自社のための将来成長するサービス、商 品の認識が不足し、将来を見据えた準備 が充分とはいえない
			-2.5		
	04/10		4.5	64.3%	ソフト面での改善が必要である
			-2.5		
合計(25点)	05/10	平均点	17.3	69.2%	計画的な経営と月次決算の活用等、 数値管理面が弱く、事業に対する 反省と将来展望が充分でない
			-7.7		
	04/10		18.1	72.4%	
			-6.9		

従来、県内企業は計画性の欠如と決算に対する関心の低さ等が問題であると言われていた。
事業計画なくしてこれからの企業経営が成り立つ筈がなく、またその結果を従業員、金融機関等に計画と実績を充分に
開示して自社の存続、発展を図るツールにすべきである。
事業計画と決算を社内の共通語として自社を強化すべきである。

また、企業の存続は、他を圧する強力な製品とサービスであることを認識して、強い会社とするための準備と努力をす
べきである。

マーケティング

自己評価の特色

(7) 市場	05/10	7 点	4.6 -2.4	65.7%	競争に対する意識が弱い マーケティング戦略の策定と実施に十分な 時間と費用をかけていない
	04/10		4.9 -2.1	70.0%	将来に対する先見性と備えが必要である
(8) 販売戦略	05/10	10 点	6.7 -3.3	67.0%	販売の重要性の認識が不足 顧客のニーズ、苦情を的確に把握する とともに、顧客別の損益も明確にして
	04/10		7.0 -3.0	70.0%	効果的な営業活動を行うべきである 広告、販促の効果の測定なども必要
(9) 顧客管理	05/10	8 点	5.5 -2.5	68.8%	顧客管理は与信管理を含めて不十分で あると考えている 顧客クレームの対処に問題がある
	04/10		6.2 -1.8	77.5%	即ち、顧客特性の把握など、前向きにビ ジネスのチャンスとしてとらえられてい ない
合計 (25 点)	05/10	平均点	16.8 -8.2	67.2%	市場に対する積極さに欠ける 自社の出来る範囲で顧客、市場に対する 現状の改善努力、将来に対する備えが必 要である
	04/10		18.1 -6.9	72.4%	

市場に対する正面からの取組と将来に対する備えに欠ける

顧客ニーズ、苦情等をビジネスチャンスにする積極さが必要である

顧客に対する働きかけを主にした顧客の特性、自社の商品、サービス等の充分性の検討など前向きの顧客管理と活性化が必要である

財務諸表の理解

自己評価の特色

(1 0) 業績の把握	05/10	8 点	6.5 -1.5	81.3%	財務内容に課題がある 業績の把握に適時性が欠ける 把握 分析 課題 対策の流れが
	04/10		6.1 -1.9	76.3%	
(1 1) 財務諸表の分析	05/10	1 7 点	13.5 -3.5	79.4%	財務に対する理解が不足している 在庫、売掛金の管理に問題がある 全体的な見通しの下、経営資源の
	04/10		14.5 -2.5	85.3%	
合計 (2 5 点)	05/10	平均点	20.0 -5.0	80.0%	経営を計数で把握し、さらに前向 きの経営努力が必要である 含み損、含み益などを検討し自社の 財務から見た可能性の検討が充分に 行われていない
	04/10		20.6 -4.4	82.4%	

チェック項目		05/10		04/10	
経営基盤と構造 (2 5)	平均点	19.5	78.0%	19.5	78.0%
事業計画と成長性 (2 5)	平均点	17.3	69.2%	18.1	72.4%
マーケティング (2 5)	平均点	16.8	67.2%	18.1	72.4%
財務諸表の理解 (2 5)	平均点	20.0	80.0%	20.6	82.4%
総合計 (1 0 0)	平均点	73.6	73.6%	76.3	76.3%

C S R 意識と企業の総合力評価等との関係

企業のC S R意識を集計した結果(今回調査)を企業の総合力評価等(今回調査)と比較した結果、C S R意識と企業の総合力評価の調査結果の間には正の相関関係があることは明らかである。

このことは、総合力評価の高い経営がC S R意識を高く持ち、C S R意識の高さが経営の総合力を高め、企業の強さを増すという相乗効果が推定される。結果として企業を強くしようとしている経営者は、高いC S R意識を有していることになる。

また、財務諸表の適正表示との間にも同様の傾向が見られる。

1、C S R 意識と企業の総合力評価

調査対象となった沖縄企業にとってC S Rという言葉は、耳新しく、聞きなれない言葉であったと思われる。

しかし、調査票の質問事項は、何らかの形で企業経営者が日頃考えて来た、あるいは考えねばならない経営上の重要事項であったと思われる。

C S R意識の調査も、企業の総合力評価の調査も、ともに企業経営にとって前向きな回答が高ポイントにつながるものである。

従って当然の結果ではあるかもしれないが、両者に正の相関関係が見られる。

C S Rに対する意識の高さは、企業の経営力の自己評価の高さと比例している。

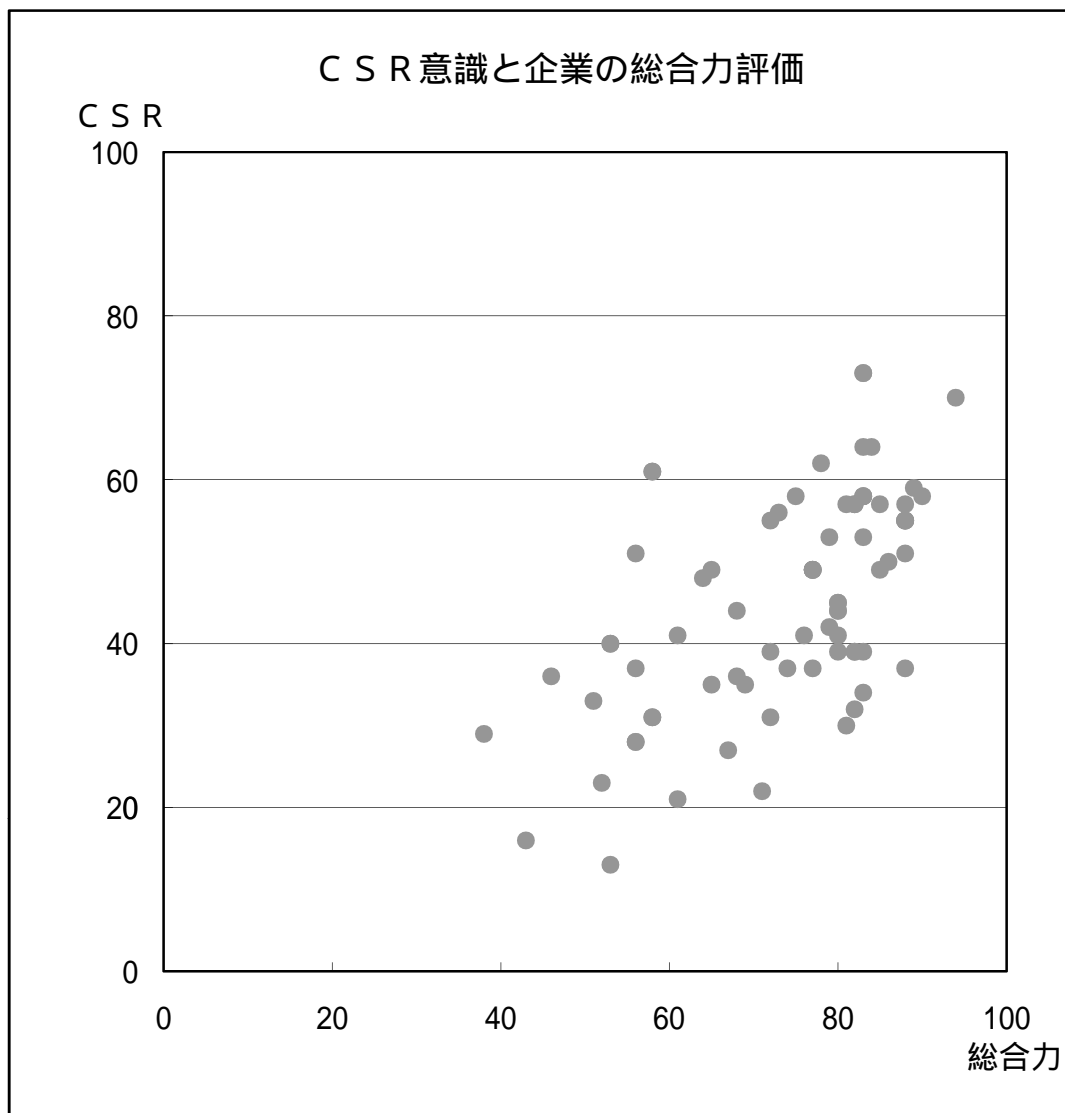
C S Rの高さは、企業の強さを増し、企業の総合力をあげることができるということになる。

このことは、企業の総合力の高い企業はC S R意識が高くなり、C S Rの高さは、企業の強さを増し、企業の総合力をあげることができるということになる。

両者の構成要素を意識して、高くすることによって、両者の相乗効果を期待することができる。そして、それは企業を強くすることになる。

しかし、総合力が高い企業が、その余裕によってC S R意識を高めているとも言える。

C S R 意識は企業をとりまく社会を重視しており、企業の総合力評価は個別企業の強化を重視しており、両者が相乗効果を発揮するということは、今後、企業が社会の一員としての明確な意識をもって経営することによって、利益を計上し、持続できることを示していると言える。



企業経営者が自己及び自己の企業の総合力と認識しているレベルと比較すると沖縄企業のC S R 意識の評点は今一步の感がある。

これは、利益意識（経営管理意識）が先行していることを示している。単純に言えば、C S R 意識 < 利益意識ということである。

しかし乍ら、C S R 意識と企業の総合力評価の間には正の相関関係が見られる。このことは両者とも前向きな経営が高得点につながり、両者、相俟って自社の経営力を高めるために有効な働きをしていることを示している。

別の見方をすれば企業の総合力が高ければ、財政的余裕もあり、C S R に配慮しやすく、その結果として、両者に相関関係が見られるということにもなる。