

企業機能マップ — 中小企業の企業機能一覧表(大分類10×中分類50)

©砂川大輔/副業人材活用ラボ® 企業機能マップ v1.0 ニュートラル版(2026年8月)

【経営機能】

A. 経営・戦略	J. 外部連携・資本政策
A-1 経営理念・ビジョン策定	J-1 金融機関・投資家対応
A-2 全社戦略・経営資源配分	J-2 行政・支援機関・補助金活用
A-3 事業戦略(競争戦略)	J-3 アライアンス・M&A
A-4 経営計画・事業計画策定	J-4 地域・業界団体連携
A-5 経営管理(KPI・会議体・PDCA)	
A-6 新規事業開発	
A-7 事業承継・後継体制づくり	
A-8 ガバナンス・経営の透明性	

【本業機能(主活動)】

B. 商品・サービス開発	C. マーケティング・広報	D. 営業・販路開拓	E. 生産・サービス提供
B-1 商品・サービス企画	C-1 市場調査・顧客理解	D-1 営業戦略・営業管理	E-1 生産管理・工程管理
B-2 研究開発・技術開発	C-2 マーケティング戦略策定	D-2 新規販路開拓(国内)	E-2 品質管理
B-3 デザイン(製品・パッケージ・空間)	C-3 ブランディング	D-3 顧客管理・リピート促進(CRM)	E-3 購買・調達
B-4 知的財産管理(特許・商標)	C-4 広報・PR	D-4 EC・オンライン販売	E-4 在庫・物流管理
	C-5 コンテンツ発信・SNS運用	D-5 海外展開・輸出	E-5 店舗運営・サービスオペレーション
			E-6 顧客対応・アフターサービス

【支援機能】

F. 人事・組織	G. 財務・経理	H. IT・デジタル	I. 総務・法務・内部統制
F-1 採用	G-1 経理・決算	H-1 ITインフラ・情報セキュリティ	I-1 総務・庶務
F-2 人材育成・能力開発	G-2 資金繰り・資金調達	H-2 業務システム導入・活用(デジタル化)	I-2 法務・契約管理
F-3 評価・処遇制度	G-3 管理会計(原価・部門別採算)	H-3 データ活用・分析	I-3 コンプライアンス・許認可
F-4 労務管理	G-4 税務・保険対応	H-4 AI・新技術活用	I-4 BCP・リスク管理
F-5 組織開発・定着支援			I-5 内部統制(職務分掌・承認・不正防止)

機能の地図(中立情報)									
機能コード	区分	大分類	機能名(中分類)	機能の定義	業務の例	弱いときの症状	強化で期待できる事業効果	関連する経営指標	業種補足(製造/小売/サービス)
A-1	経営機能	A. 経営・戦略	経営理念・ビジョン策定	自社の存在意義と目指す姿を定め、社内外に共有する機能	理念・ビジョンの言語化/浸透施策(朝礼・評価への反映)/クレド作成/周年行事・社史編纂	「会社をどうしたいのか」と聞かれると言葉に詰まる。社員に方針が伝わらず、判断がすべて社長に集まる	判断基準の共有による現場の自律/採用・定着での共感の獲得/取引先からの信頼向上	離職率/従業員数の推移	業種によらず共通
A-2	経営機能	A. 経営・戦略	全社戦略・経営資源配分	ヒト・モノ・カネ・時間をどの事業・どの機能に配分するかを決め、状況に応じて見直す機能	選択と集中の判断/機能への投資配分/内製・外注方針の決定/撤退・縮小の判断	あれもこれも、どれも中途半端。外注費や投資が場当たりのに増え、何にいくら使っているか説明できない	経営資源の集中による利益率改善/やめる決断による負担軽減/内製・外注の使い分けの明確化	営業利益率/労働生産性	業種によらず共通
A-3	経営機能	A. 経営・戦略	事業戦略(競争戦略)	自社の事業領域において、競合にどう勝つか(勝ち筋)を定める機能	競合・市場の分析/自社の強み・差別化ポイントの特定/勝ち筋の選択(差別化・低コスト・すき間集中)/事業ドメインの定義・見直し	価格競争に巻き込まれている。自社が何で選ばれているのか、社内で説明が揃わない	値引きに頼らない受注/得意分野への集中による利益率改善/営業活動の一貫性	営業利益率/売上増加率	製造=特定工程・材料への特化など/小売=品揃え・立地・接客の差別化/サービス=専門特化・対応スピード
A-4	経営機能	A. 経営・戦略	経営計画・事業計画策定	経営の方針を数値目標と具体的な施策に落とし込み、計画書にまとめる機能	中期経営計画の策定/年度計画・予算編成/経営計画発表会/金融機関向け計画書の作成	計画書は金融機関に出すために作るだけで、日々の経営と結びついていない	融資・補助金申請での説得力向上/社員との目標共有/投資判断の根拠づくり	売上増加率/自己資本比率	業種によらず共通
A-5	経営機能	A. 経営・戦略	経営管理(KPI・会議体・PDCA)	計画の進捗を定期的に確認し、必要な軌道修正を行う機能	KPI設計とモニタリング/月次経営会議の運営/部門報告の仕組み化/予実管理	会議が報告だけで終わる。数字が出てくるのが遅く、問題に気づいたときには手遅れになっている	問題の早期発見/会議での意思決定の質向上/社長不在でも回る管理体制	営業利益率/営業運転資本回転期間	業種によらず共通
A-6	経営機能	A. 経営・戦略	新規事業開発	既存事業に次ぐ新たな収益源を企画し、事業として立ち上げる機能	新規事業アイデアの探索・検証/事業計画の作成/テスト販売・実証/撤退基準の設定	既存事業の先細りは分かっているが、何から手をつければよいか分からないまま数年が経っている	収益源の分散/既存事業との相乗効果/挑戦の機会による人材の成長・採用力向上	売上増加率/新規事業売上比率	製造=技術の転用先の探索/小売=EC・新業態/サービス=商圏・客層の拡張
A-7	経営機能	A. 経営・戦略	事業承継・後継体制づくり	経営を次の世代へ引き継ぐための準備を計画的に進める機能	後継者の選定・育成/株式・資産の承継設計/経営の見える化/親族・幹部との合意形成	後継者が決まっていない。決まっても、経営の全体像を渡せておらず、自分がいないと回らない	承継の選択肢確保(親族・幹部・M&A)/金融機関・取引先の安心/磨き上げによる企業価値向上	自己資本比率/役員・経営者の年齢	業種によらず共通(許認可業種は要件の承継に注意)
A-8	経営機能	A. 経営・戦略	ガバナンス・経営の透明性	経営に対するチェックが働く体制を整え、会社と経営者個人の関係を明確に区分する機能	役員体制・権限の整理/公私分離(資金・資産)/右腕・番頭の育成/株主・親族関係の整理	会社のお金と社長のお金の線引きが曖昧。重要なことがすべて社長の頭の中にあり、周囲は口を出せない	金融機関・取引先からの信用向上/承継・M&Aへの備え/経営の独走・停滞の防止	自己資本比率	業種によらず共通
B-1	本業機能(主活動)	B. 商品・サービス開発	商品・サービス企画開発	顧客のニーズをとらえて新しい商品・サービスを企画し、具体化する機能	顧客ニーズの収集/コンセプト設計/価格設定/試作・テスト販売の企画	長年同じ商品構成のまま。新商品を出しても思いつき頼みで、売れる根拠がない	客単価・粗利率の改善/新しい顧客層の獲得/価格競争からの脱却	売上増加率/粗利率	製造=製品開発/小売=PB・品揃え企画/サービス=メニュー・プラン開発
B-2	本業機能(主活動)	B. 商品・サービス開発	研究開発・技術開発	自社の技術を磨き、将来の商品・サービスにつながる開発を進める機能	技術ロードマップの策定/試作・実験/産学連携/補助金を使った開発プロジェクト	日々の改善で手一杯で、数年先の種まきができていない。技術が特定のベタランに偏っている	独自技術による差別化/補助金獲得の材料/技術承継の促進	売上増加率/開発テーマ数	製造=中核機能/小売・サービス=商品・サービス開発(B-1)に読み替え
B-3	本業機能(主活動)	B. 商品・サービス開発	デザイン(製品・パッケージ・空間)	商品・サービスの価値が顧客に伝わるよう、形や見た目を整える機能	製品・パッケージデザイン/店舗・展示空間の設計/デザイナーへのディレクション/デザインの社内基準づくり	商品は良いのに安く見られる。パンフレットやパッケージを長年更新できていない	価格イメージの改善/展示会・店頭での訴求力向上/会社の見え方の刷新(採用にも波及)	粗利率/成約率	製造=製品・パッケージ/小売=売場・販促物/サービス=店舗・提案資料
B-4	本業機能(主活動)	B. 商品・サービス開発	知的財産管理(特許・商標)	自社の技術やブランドを権利として保護し、事業に活用する機能	特許・商標の出願・管理/他社権利の調査/ライセンス・契約対応/模倣品対応	商品名を真似されても打つ手がない。共同開発でも権利の取り決めをしていない	模倣への抑止力/技術・ブランドの資産化/共同開発・ライセンス交渉の材料	保有する権利の数/ライセンス収入	製造=特許・実用新案が中心/小売・サービス=商標・意匠が中心
C-1	本業機能(主活動)	C. マーケティング・広報	市場調査・顧客理解	市場の動向と顧客のニーズを調査・分析し、施策の根拠となる情報を得る機能	顧客アンケート・インタビュー/競合調査/商圏・市場規模の把握/購買データの分析	顧客が何を評価して買ってくれているのか、実は聞いたことがない。勘と経験だけで決めている	施策の的中率向上/新商品・新販路の根拠づくり/価格改定の判断材料	売上増加率/リピート率	製造=展示会・取引先ヒアリング/小売=POS・店頭の声/サービス=利用後アンケート
C-2	本業機能(主活動)	C. マーケティング・広報	マーケティング戦略策定	誰に、何を、どのように売るかの方針を定める機能	ターゲット・ポジショニング設定/価格・チャネル方針の決定/販促計画/マーケティング予算の配分	広告や販促をその場その場で打っては、効果が分からないまま終わる。誰に売るのがが曖昧	販促費の無駄の削減/狙う客層の明確化による受注率向上/値付けの改善	売上増加率/販促費対効果	製造=引き合い獲得の設計/小売=商圏・客層戦略/サービス=紹介・継続の設計
C-3	本業機能(主活動)	C. マーケティング・広報	ブランディング	自社が選ばれる理由を明確にし、一貫したイメージとして発信し続ける機能	ブランドコンセプト策定/ロゴ・トーン&マナーの統一/ブランドガイドライン整備/社内浸透	会社や商品の見せ方がバラバラで、安売りの案件ばかり来る。求人でも大手との違いを出せない	指名される案件の増加/価格交渉力の向上/採用応募の質の改善	粗利率/指名・紹介による受注比率	製造=技術のブランド化/小売=店の個性の明確化/サービス=専門性の打ち出し
C-4	本業機能(主活動)	C. マーケティング・広報	広報・PR	メディアや地域社会との関係を築き、自社の認知度と信用を高める機能	プレスリリース作成・配信/メディア対応/受賞・認定の獲得/地域イベントへの参画	良い取り組みをしても地元で知られていない。新聞やテレビは縁がないものと思い込んでいる	信用力の向上(営業・採用・金融機関に波及)/広告費をかけない認知の獲得	メディア掲載件数/採用応募数	製造=受賞・認定の獲得/小売=地域メディアとの関係/サービス=専門家としての発信
C-5	本業機能(主活動)	C. マーケティング・広報	コンテンツ発信・SNS運用	SNSや自社メディアを通じて、顧客との接点を継続的につくる機能	SNSアカウント運用/ブログ・メルマガ発行/動画制作/投稿計画の作成・運用	SNSは開設したが更新が止まっている。担当者任せで、何を投稿すべきか誰も決められない	広告費に頼らない集客/採用への波及/顧客との継続的な接点づくり	フォロワー数・反応率/ECや来店への送客数	製造=採用・技術の発信/小売=商品・店舗の発信/サービス=事例・ノウハウの発信
D-1	本業機能(主活動)	D. 営業・販路開拓	営業戦略・営業管理	営業活動の方針と進め方を定め、組織的に管理する機能	営業目標・プロセス設計/案件・商談管理/営業資料の整備/営業会議の運営	営業が個人任せで、売れる人と売れない人の差が大きい。商談の中身が経営者に見えない	営業力の底上げ/引き継ぎできる営業体制/受注予測の精度向上	成約率/売上増加率	製造=技術営業の標準化/小売=法人外商・催事/サービス=提案営業の標準化

機能の地図(中立情報)										
機能コード	区分	大分類	機能名(中分類)	機能の定義	業務の例	弱いときの症状	強化で期待できる事業効果	関連する経営指標	業種補足(製造/小売/サービス)	
D-2	本業機能(主活動)	D. 営業・販路開拓	新規販路開拓(国内)	新たな販売先・販売チャネルを開拓し、取引につなげる機能	見込み客リストの作成/展示会出展/商社・卸への提案/紹介依頼の仕組み化	売上が既存客頼みで、1社の失注が死活問題になる。新規は紹介待ちで、自分から動けていない	売上の分散によるリスク低減/価格交渉力の回復/成長機会の獲得	売上増加率/新規顧客比率	製造=展示会・商社開拓/小売=卸先・催事・EC/サービス=提携・紹介の仕組みづくり	
D-3	本業機能(主活動)	D. 営業・販路開拓	顧客管理・リピート促進(CRM)	既存顧客との関係を維持・強化し、継続的な取引につなげる機能	顧客台帳・CRMの整備/定期フォロー/会員制度・DM運用/休眠客の掘り起こし	一度買ってくれた顧客への働きかけがない。誰がいつ何を買ったか、担当者しか知らない	リピート売上の積み上げ/販促費の効率化/担当交代時の関係維持	リピート率/顧客当たり年間売上	製造=既存深耕・保守契約/小売=会員制度・DM/サービス=継続契約・紹介	
D-4	本業機能(主活動)	D. 営業・販路開拓	EC・オンライン販売	自社ECサイトやオンラインモールでの販売を運営する機能	自社EC・モールの運営/商品ページの改善/ウェブ広告の運用/受注・発送オペレーション	ECは制作会社に任せきりで、売れない理由も分からない。手数料と月額費だけが増えていく	商圏の拡大/営業時間外・遠方の売上獲得/顧客データの蓄積	EC売上比率/購入率(CVR)	製造=BtoB受発注のWeb化も対象/小売=中核チャネル/サービス=予約・オンライン提供	
D-5	本業機能(主活動)	D. 営業・販路開拓	海外展開・輸出	海外市場に販路を開拓し、輸出や現地展開を進める機能	輸出先市場の調査/海外展示会・商談/貿易実務(通関・決済)/現地パートナーの開拓	海外から引き合いが来ても対応できず断っている。貿易実務が分からず、検討が進まない	新市場の獲得/国内市況への依存低減/単価の高い取引の獲得	輸出売上比率/売上増加率	製造=部品・素材の輸出/小売=越境EC/サービス=インバウンド対応	
E-1	本業機能(主活動)	E. 生産・サービス提供	生産管理・工程管理	納期・コスト・数量を守って生産できるよう、計画と工程を管理する機能	生産計画の立案/工程・進捗管理/原価低減・カイゼン活動/外注工程の管理	納期遅れが常態化し、特急対応で現場が疲弊している。原価は「終わってみないと分からない」	納期遵守による信用向上/残業の削減/原価把握による値付けの適正化	労働生産性/納期遵守率	製造=中核機能/小売=発注・補充の管理/サービス=案件・工程の管理に読み替え	
E-2	本業機能(主活動)	E. 生産・サービス提供	品質管理	品質を安定させ、不良やクレームを減らす機能	検査体制の整備/品質基準・手順書の整備/クレーム対応と再発防止/認証取得(ISO等)	不良やクレームが減らないが、原因の記録がなく再発を防げない。検査の基準が人によって違う	クレーム減少による信用維持/手直しコストの削減/大手との取引条件(ISO等)への対応	不良率・クレーム件数/労働生産性	製造=検査・工程品質/小売=商品管理・鮮度/サービス=提供品質の標準化	
E-3	本業機能(主活動)	E. 生産・サービス提供	購買・調達	必要な原材料や資材を適正な価格で安定的に調達する機能	仕入先の選定・複線化/価格交渉/発注管理/仕入先の評価	仕入先が1社頼みで、値上げを言われるまま受けている。相見積もりの取り方も分からない	原価低減/供給が止まるリスクの低減/価格交渉力の回復	原価率/営業運転資本回転期間	製造=原材料・外注管理/小売=仕入・商品調達/サービス=外注・備品調達	
E-4	本業機能(主活動)	E. 生産・サービス提供	在庫・物流管理	在庫を適正な水準に保ち、保管・配送を効率よく行う機能	在庫管理・棚卸/倉庫運用/配送手配・物流費管理/欠品・過剰在庫の防止	倉庫に何がいくつあるか正確には分からない。欠品と過剰在庫が同時に起きている	在庫圧縮による資金繰り改善/欠品による機会損失の防止/物流費の適正化	営業運転資本回転期間/在庫回転率	製造=部材・製品在庫/小売=店舗・倉庫在庫/サービス=消耗品・備品管理	
E-5	本業機能(主活動)	E. 生産・サービス提供	店舗運営・サービスオペレーション	店舗やサービス提供の現場を安定的に運営し、提供品質を保つ機能	シフト・オペレーション設計/接客の標準化/店舗レイアウト改善/衛生・安全管理	店長やベテランがいないと現場が回らない。人によってサービスの質がばらつく	誰でも一定品質で回せる現場/新人の早期戦力化/多店舗展開の土台づくり	労働生産性/客単価・回転率	小売・サービス=中核機能/製造=直売所・工場見学等に読み替え	
E-6	本業機能(主活動)	E. 生産・サービス提供	顧客対応・アフターサービス	購入後の問い合わせやアフターサービスに対応し、顧客満足と次の取引につなげる機能	問い合わせ・修理対応/保守・メンテナンス契約/顧客の声の収集・共有/FAQ整備	クレームや問い合わせの記録が残っておらず、同じ失敗を繰り返す。対応が担当者任せ	顧客満足によるリピート・紹介/クレームの早期収束/商品・サービス改善のヒント獲得	リピート率/クレーム件数	製造=保守・修理契約/小売=返品・相談対応/サービス=利用後のフォロー	
F-1	支援機能	F. 人事・組織	採用	自社に必要な人材を募集・選考し、採用に結びつける機能	採用計画・人材要件の定義/求人媒体・SNS採用の運用/面接・選考の設計/内定者フォロー	求人を出しても応募が来ない。来ても求める人材ではなく、採用してもすぐ辞めてしまう	人手不足の解消/採用単価の低減/事業拡大の前提条件の確保	採用充足率/採用単価	製造=技能人材・若手の確保/小売・サービス=パート・アルバイトを含む通年採用	
F-2	支援機能	F. 人事・組織	人材育成・能力開発	社員の能力を計画的に高める機能	OJT設計・手順書化/研修の企画/資格取得支援/技能承継(ベテランから若手へ)	教え方が現場任せで、育つかどうかは配属先の先輩次第。ベテランの技能が引き継がれない	新人の早期戦力化/技能承継の促進/「育てられる会社」としての採用力向上	労働生産性/資格取得者数	製造=技能承継が中核/小売・サービス=接客・提案力の育成	
F-3	支援機能	F. 人事・組織	評価・処遇制度	社員の働きを公正に評価し、給与や昇進に納得感のある形で反映する機能	評価制度の設計・運用/賃金テーブルの整備/昇格基準の明確化/評価面談の実施	給与の決め方が経営者の腹一つで、社員から不満が出ている。頑張る社員ほど辞めていく	納得感による定着率向上/目標と評価の連動/賃上げ原資の配分根拠づくり	離職率/人件費率	業種によらず共通(職種構成に依じて設計)	
F-4	支援機能	F. 人事・組織	労務管理	労働時間や安全衛生、社会保険などの手続きを法令に沿って管理する機能	勤怠管理/就業規則の整備/社会保険手続き/安全衛生・ハラスメント対応	就業規則が何年も前のまま。残業や有休の管理が曖昧で、指摘を受けないか不安がある	労務トラブル・行政指導の予防/安心して働ける職場づくり/助成金活用前提整備	残業時間/有休取得率	業種によらず共通(交替制・深夜業のある業種は特に注意)	
F-5	支援機能	F. 人事・組織	組織開発・定着支援	社員が定着し、力を発揮できる職場環境をつくる機能	1on1面談の運用/社内コミュニケーション施策/離職分析と定着施策/組織サーベイ	辞める理由を誰も把握していない。社内の雰囲気が悪く、よい人材から辞めていく	離職率の低下/採用コストの削減/現場からの改善提案の増加	離職率/従業員満足度	業種によらず共通	
G-1	支援機能	G. 財務・経理	経理・決算	日々の取引を正確に記帳し、月次・年次の決算にまとめる機能	記帳・仕訳/請求・支払管理/月次決算/年次決算・申告準備	月次の数字が翌月末にならないと出てこない。経理を一人に任せきりで、中身は本人しか分からない	経営判断の早期化/金融機関への説明力向上/誤り・不正の防止(I-5と連動)	営業運転資本回転期間/月次決算の締め日数	業種によらず共通	
G-2	支援機能	G. 財務・経理	資金繰り・資金調達	資金繰りを管理し、必要な資金を計画的に調達する機能	資金繰り表の作成・更新/借入・返済計画/金融機関への説明資料作成/補助金・制度融資の活用	通帳の残高を見て経営している。借入の相談は決算書を渡すだけで、金融機関と対話ができていない	資金ショート予防/有利な条件での調達/投資判断の裏付けづくり	EBITDA有利子負債倍率/自己資本比率	業種によらず共通(季節変動の大きい業種は特に重要)	
G-3	支援機能	G. 財務・経理	管理会計(原価・部門別採算)	事業・部門・商品ごとの採算を把握し、経営判断に活かす機能	原価計算/部門別・商品別採算の把握/損益分岐点分析/価格改定の根拠づくり	どの商品・どの取引先で儲かっているのか、実は分からない。忙しいのに利益が残らない	赤字案件の発見と値上げの根拠づくり/A-2の配分判断の材料/儲かる仕事への集中	営業利益率/部門別・商品別利益	製造=原価計算が中核/小売=商品別粗利/サービス=案件別採算	
G-4	支援機能	G. 財務・経理	税務・保険対応	税務申告や各種保険を適切に管理し、負担を適正に保つ機能	税務申告対応(税理士連携)/納税計画/各種保険の見直し/税務調査対応	税理士に任せきりで、節税も納税資金の準備も後手に回る。試算表の説明を受けたことがない	納税の平準化と資金計画/税制優遇の活用漏れ防止	実効税率/納税額の推移	業種によらず共通	

機能の地図(中立情報)									
機能コード	区分	大分類	機能名(中分類)	機能の定義	業務の例	弱いときの症状	強化で期待できる事業効果	関連する経営指標	業種補足(製造/小売/サービス)
H-1	支援機能	H. IT・デジタル	ITインフラ・情報セキュリティ	業務を支えるIT環境を安全に保つ機能	PC・ネットワーク管理/クラウド・アカウント管理/バックアップ体制/セキュリティ対策・教育	パソコンやネットの不調のたびに業務が止まる。パスワードの管理がばらばらで、全体を把握する人がいない	業務停止リスクの低減/情報漏えいの予防/取引先からのセキュリティ要請への対応	障害・停止時間/セキュリティ教育の実施率	業種によらず共通
H-2	支援機能	H. IT・デジタル	業務システム導入・活用(デジタル化)	紙と手作業をデジタルに置き換え、業務を効率化する機能	会計・販売・勤怠等のシステム選定・導入/業務フローの見直し/社内定着の支援/IT導入補助金の活用	紙とExcelの二重入力だけで、転記ミスと残業が減らない。導入したシステムが使われていない	事務工数の削減/情報共有の即時化/業務の属人化の解消	労働生産性/対象業務の処理時間	製造=生産・販売管理/小売=POS・在庫連携/サービス=予約・顧客管理
H-3	支援機能	H. IT・デジタル	データ活用・分析	社内に蓄積されたデータを整理・分析し、経営判断に活用する機能	売上・顧客データの集計/ダッシュボード整備/レポート自動化/分析にもとづく改善提案	データはあるのに毎回Excelで手集計している。数字をまとめて見るのは決算のときだけ	判断の速さと精度の向上/報告資料づくりの時間短縮/勘と経験の裏づけ	労働生産性/レポート作成時間	製造=生産・品質データ/小売=POS・顧客データ/サービス=稼働・顧客データ
H-4	支援機能	H. IT・デジタル	AI・新技術活用	AI等の新技術を自社業務に取り込み、生産性を高める機能	生成AIの業務活用(文書・画像)/AI活用ルールの整備/自動化(RPA等)/新技術の情報収集・試行	AIが話題なのは知っているが、自社のどの業務で使えるのか分からず、様子見が続いている	文書・資料作成の時間短縮/少人数での業務範囲の拡大/仕事のやり方の刷新(若手の定着にも波及)	対象業務の処理時間/労働生産性	業種によらず共通(文書業務の多い部門から着手)
I-1	支援機能	I. 総務・法務・内部統制	総務・庶務	備品・施設・文書の管理など、会社運営を支える日常業務を担う機能	備品・施設管理/文書管理/行事・慶弔対応/車両・保険管理	備品も契約書も「あの人に聞かないと分からない」。担当者が休むと手続きが止まる	業務の属人化解消/経営者と現場が本業に集中できる環境づくり	間接業務の工数	業種によらず共通
I-2	支援機能	I. 総務・法務・内部統制	法務・契約管理	契約を適切に管理し、法的トラブルから会社を守る機能	契約書の作成・審査/取引条件の整備/債権回収/弁護士との連携	契約書は相手の雛形にそのまま判を押している。口約束の取引が多く、揉めたときに弱い	不利な契約の予防/売掛金回収の実効性向上/トラブル時の損害の限定	契約書の確認率/貸倒損失	製造=取引基本契約・図面管理/小売=仕入・テナント契約/サービス=業務委託契約
I-3	支援機能	I. 総務・法務・内部統制	コンプライアンス・許認可	法令の遵守と許認可の維持・更新を確実に行う体制を整える機能	業法・許認可の更新管理/法改正への対応/社内ルールの周知/個人情報保護対応	許認可の更新期限や法改正を担当者の記憶で管理している。期限切れに気づけるか不安がある	営業停止リスクの予防/入札・取引資格の維持/従業員の安心	許認可・届出の期限管理率	建設・運送・食品・医療福祉など許認可業種は特に重要
I-4	支援機能	I. 総務・法務・内部統制	BCP・リスク管理	災害や事故が起きても事業を継続できるよう備える機能	BCPの策定・訓練/保険によるリスク移転/仕入先途絶への備え/緊急連絡体制の整備	災害や経営者の入院を考えたことはあるが、何も文書になっていない。保険も入りっぱなしで見直していない	供給責任の履行による信用維持/取引先からのBCP要請への対応/保険料の適正化	BCP策定・訓練実施の有無	製造=供給継続が中核/小売=店舗の安全・物流/サービス=代替提供の手段確保
I-5	支援機能	I. 総務・法務・内部統制	内部統制(職務分掌・承認・不正防止)	業務の分担と相互チェックの仕組みを整え、誤りや不正を防ぐ機能	職務分掌・ダブルチェック/承認フローの整備/現預金・印章の管理/棚卸・資産管理	経理も発注も同じ人が一人で完結できてしまう。性善説だけで回っており、確かめる仕組みがない	不正・横領の予防/誤りの早期発見/承継・融資審査での信用向上	自己資本比率	業種によらず共通(現金を扱う業種は特に重要)
J-1	経営機能	J. 外部連携・資本政策	金融機関・投資家対応	金融機関や株主と信頼関係を築き、経営状況を適切に説明する機能	金融機関への定期報告/事業性評価への対応(ロカベン等)/決算説明/資本政策の検討	金融機関とは借りるときしか話さない。決算の説明を求められても税理士任せにしている	融資の機動性と条件の改善/事業性評価による支援の獲得/緊急時の資金対応力	EBITDA有利子負債倍率/自己資本比率	業種によらず共通
J-2	経営機能	J. 外部連携・資本政策	行政・支援機関・補助金活用	補助金や公的支援制度を自社の経営方針に沿って活用する機能	補助金・助成金の情報収集と申請/商工会・よろず支援拠点の活用/専門家派遣・プロ人材事業の活用/認定制度(経営革新等)の取得	補助金は「公募が出たら申請してみる」の場当たり。自社が使える支援策を誰も調べていない	投資負担の軽減/支援機関とのつながりの獲得/施策情報の早期入手	補助金の採択額/活用した制度の数	業種・地域により制度が異なる(自治体独自の施策に注意)
J-3	経営機能	J. 外部連携・資本政策	アライアンス・M&A	他社との提携や買収を通じて、自社にない機能や経営資源を獲得する機能	業務提携の企画・交渉/共同開発・共同受注/M&Aの検討(仲介・DD対応)/PMI(統合後の体制づくり)	単独では受けられない案件を断っている。M&Aの話が来ても、検討の進め方が分からない	自社にない機能の獲得/受注機会拡大/承継の選択肢の確保	提携・共同案件の数	製造=共同受注・技術提携/小売=共同仕入/サービス=相互紹介の提携
J-4	経営機能	J. 外部連携・資本政策	地域・業界団体連携	地域や業界のネットワークに参画し、情報や事業機会を得る機能	商工会議所・組合活動/地域プロジェクトへの参画/産学連携/同業他社との情報交換	商工会議所に入っではいるが行事に出るだけ。地域の情報や商機が後から耳に入る	情報の早期入手/共同事業・紹介の獲得/地域での信用と存在感の向上	紹介経由の売上/参画プロジェクト数	業種によらず共通(地域密着の業種ほど重要)

症状から引く索引

経営者の言葉(症状)から、見るべき機能を引く対応表。コードで早見表(本体)を絞り込んで使う

よくある症状(経営者の言葉)	まず見る機能	あわせて見る機能
売上が既存客頼みで、新規の取引先が増えない	D-2 新規販路開拓/C-2 マーケティング戦略策定	C-5 コンテンツ発信・SNS運用
価格競争に巻き込まれ、値引きばかりしている	A-3 事業戦略/C-3 ブランディング	G-3 管理会計(値上げの根拠)
求人を出しても応募が来ない	F-1 採用/C-3 ブランディング	C-4 広報・PR/C-5 SNS運用
採用してもすぐ辞めてしまう	F-5 組織開発・定着支援/F-3 評価・処遇制度	F-2 人材育成・能力開発
社長がいないと現場が回らない	A-5 経営管理/F-2 人材育成	E-5 オペレーション標準化/A-8 ガバナンス
忙しいのに利益が残らない	G-3 管理会計/A-3 事業戦略	E-1 生産管理/E-3 購買・調達
外注費が増え続け、やめるにやめられない	A-2 全社戦略・経営資源配分	該当する機能の行の判定列(K～N列)とシート「内製化判断ガイド」へ
納期遅れと特急対応が常態化している	E-1 生産管理・工程管理	D-1 営業管理(受注の平準化)/E-3 購買・調達
不良・クレームが減らない	E-2 品質管理/E-6 顧客対応・アフターサービス	F-2 人材育成(教育)
ECやSNSを始めたが成果が出ない	D-4 EC・オンライン販売/C-5 SNS運用	C-2 マーケティング戦略/C-1 市場調査・顧客理解
何年も新商品・新サービスが出ていない	B-1 商品・サービス企画/C-1 市場調査	B-2 研究開発/A-6 新規事業開発
資金繰りが苦しい、金融機関との話が進まない	G-2 資金繰り・資金調達/J-1 金融機関対応	G-1 経理(月次の早期化)/E-4 在庫圧縮
数字が出てくるのが遅い、どんぶり勘定と言われる	G-1 経理・決算/G-3 管理会計	A-5 経営管理/I-5 内部統制
紙とExcelの二重入力で残業が減らない	H-2 業務システム導入・活用	H-3 データ活用/I-1 総務(業務の棚卸)
ベテランの技術・ノウハウが引き継がれない	F-2 人材育成(技能承継)	E-1 生産管理(手順書化)/A-7 事業承継
後継者が決まらない、承継の準備が進まない	A-7 事業承継・後継体制づくり	A-8 ガバナンス/I-5 内部統制
会社のお金と社長のお金が曖昧だと指摘された	A-8 ガバナンス・経営の透明性/I-5 内部統制	G-1 経理・決算
補助金の活用が場当たりになっている	J-2 行政・支援機関・補助金活用	A-2 経営資源配分/A-4 経営計画
給与・評価への不満が社内に出ている	F-3 評価・処遇制度	F-5 定着支援/A-1 理念(判断基準の共有)
金融機関・取引先への説明がうまくできない	J-1 金融機関対応/A-4 経営計画	G-2 資金繰り表/G-1 月次決算
契約や取引条件で不利な思いをした	I-2 法務・契約管理	E-3 購買(価格交渉)/D-1 営業管理(条件設計)
特定の担当者に業務が集中し、休まれると止まる	I-5 内部統制(職務分掌)/F-2 育成(多能化)	H-2 システム化/I-1 マニュアル化
災害・事故・システム障害への備えがない	I-4 BCP・リスク管理	H-1 ITインフラ・セキュリティ/I-3 許認可管理
地域や業界の情報・商機が後から入ってくる	J-4 地域・業界団体連携	C-4 広報・PR/J-2 支援機関の活用
海外からの引き合いに対応できない	D-5 海外展開・輸出	B-4 知財(商標)/I-2 契約管理
何に投資すべきか、優先順位がつけられない	A-2 全社戦略・経営資源配分/A-3 事業戦略	G-3 管理会計(採算の見える化)
広告・販促の効果が見えない	C-2 マーケティング戦略/C-1 市場調査	H-3 データ活用・分析
下請け依存から抜け出したい	A-3 事業戦略/D-2 新規販路開拓	B-1 商品企画/C-3 ブランディング

出典・対応表

本マップの分類が既存の共通言語(ロカベン・診断士体系・APQC等)に翻訳可能であることを示す対応表

1. ローカルベンチマーク(経済産業省)非財務4つの視点との対応

ロカベンの視点	本マップの対応箇所
経営者への着目	A列(経営・戦略)A-1～A-8
事業への着目	B～E列(本業機能)
企業を取り巻く環境・関係者への着目	C列(マーケティング・広報)/D列(営業・販路開拓)/J列(外部連携・資本政策)
内部管理体制への着目	F～I列(支援機能)。特にI-5 内部統制、A-8 ガバナンス

※ 財務6指標(売上増加率・営業利益率・労働生産性・EBITDA有利子負債倍率・営業運転資本回転期間・自己資本比率)は早見表I列(関連する経営指標)で対応付け

2. 中小企業診断士1次試験科目との対応

診断士の科目・分野	本マップの対応箇所
企業経営理論(経営戦略)	A列(A-1～A-6)
企業経営理論(組織・人事)	F列(人事・組織)
企業経営理論(マーケティング)	C列・D列
運営管理(生産管理)	E-1～E-4
運営管理(店舗・販売管理)	E-5/D-3・D-4
財務・会計	G列(財務・経理)
経営情報システム	H列(IT・デジタル)
経営法務	I-2・I-3/B-4(知的財産)
中小企業経営・中小企業政策	J-2(行政・支援機関・補助金活用)

3. APQC プロセス分類フレームワーク(PCF)13カテゴリとの対応

APQC PCF(Ver.8.0)	本マップの対応箇所
1.0 ビジョンと戦略の開発	A-1～A-4
2.0 製品・サービスの開発と管理	B列
3.0 製品・サービスのマーケティングと販売	C列・D列
4.0 物理的製品の提供	E-1～E-4
5.0 サービスの提供	E-5
6.0 顧客サービスの管理	E-6
7.0 人的資本の開発と管理	F列
8.0 情報技術(IT)の管理	H列
9.0 財務資源の管理	G列/I-5(統制)
10.0 資産の取得・建設・管理	I-1(施設)/E-4(倉庫・物流)
11.0 リスク・コンプライアンス・レジリエンスの管理	I-3・I-4/A-8
12.0 外部関係の管理	J列
13.0 ビジネス能力の開発と管理	A-2(資源配分)/F-2(能力開発)/H-3(データ・ナレッジ)

※ 大企業向けの粒度(最大5階層・1000超プロセス)を、中小企業の実務単位である2階層50機能に圧縮したのが本マップの設計

4. 副業マッチング実務の経営課題16項目(Skill Shift等)との対応

マッチング実務の課題分類	本マップの対応箇所
採用強化	F-1
人材育成・定着支援	F-2/F-5
評価制度作成	F-3
新規事業企画	A-6
経営企画	A-2～A-5
事業承継支援	A-7
マーケティング戦略策定	C-2
販路開拓	D-2
営業戦略策定	D-1
新商品開発	B-1
ブランディング	C-3
広報・PR	C-4
EC運営	D-4

SNS運営	C-5
業務のデジタル化	H-2
生産性向上	E-1/H-2

5. 参考文献・出典

- ・ 経済産業省「ローカルベンチマーク」 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/
- ・ 内閣府 知的財産戦略推進事務局「経営デザインシート」
- ・ M.E.ポーター 『競争優位の戦略』 (1985)― バリューチェーン(主活動・支援活動)
- ・ APQC "Process Classification Framework" Ver.8.0
- ・ 中小企業庁・ミラサポplus「事例から学ぶ!『副業人材』」(タスク型・プロジェクト型・ミッション型)
- ・ 帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査(2025年度)」
- ・ Skill Shift サービス資料(各県プロフェッショナル人材戦略拠点掲載)― 経営課題16項目
- ・ 砂川大輔 『副業人材活用の戦略』 (整流出版、2026)
- ・ 砂川大輔「能力移転型とは」 副業人材活用ラボ®(2026、v1.0)

本マップの引用表記(推奨): 砂川大輔(2026)「企業機能マップ」副業人材活用ラボ® (バージョンと参照日を併記)