

## 第 1 章 経営革新への取り組み

## 第1節 企 業

### 1. 経営者の姿勢・資質

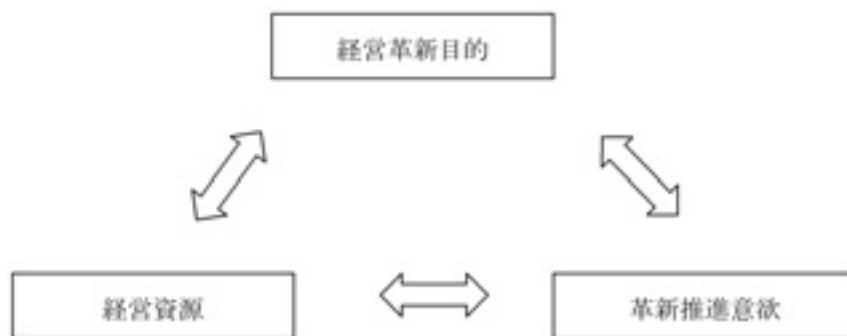
中小企業が経営革新を推進していくためには、経営者のリーダーシップの発揮が不可欠である。しかし、資質だけではなく、経営革新への取り組み姿勢、経営革新能力、また、これらに先だって、経営者に求められる役割を十分理解することが経営革新を成功させるか否かの鍵を握っている。

#### (1) 役 割

経営者に求められる役割として、経営革新の目的を明確にし、これを社員に示し、経営革新を積極的に推進していくことである。

経営革新を推進するには、経営革新の目的を明確化すること、組織内において、経営革新を推進する意欲（体制）があること、経営資源が適切であることが必要である。これらのいずれが欠如しても、経営革新を成功させることが不可能である（図表1－1参照）。

図表1－1 経営革新推進要件



#### 1) 経営革新目的

経営革新目的は、経営者によって明確化される必要がある。この経営革新目的は経営革新推進組織にとって共通の目的となり、経営革新推進意欲がバラバラにならないよう、革新推進意欲を同一方向性に向かわせるという役割がある。したがって、経営者はこの経営革新目的を経営革新推進組織メンバーに理解させ、これが容認されるように努めなければならない。

#### 2) 革新推進意欲

経営者が率先して、経営革新を推進する意欲をもつとともに、経営革新を推進する組織メンバー全員についても同様に、推進意欲をもたせる状態にすることが求められる。そのためには、経営革新の成果が組織メンバー等に適切に配分されるなど、モチベーションを高める仕組みや仕掛けを工夫することが必要である。また、組織メンバーの行動変容を図るための教育や意識改革を行うことも必要である。

### 3) 経営資源

経営革新には、これに適切な経営資源を備えていることが必要である。そのためには、経営者の役割として経営資源の充実化を図ることが求められる。後述するように、経営資源の状況を把握し、経営革新に不十分である経営資源については、これを補完することが求められる。

### (2) 姿 勢

経営者は経営革新に果敢にチャレンジする必要がある。一般的に、経営革新には、ビジネスリスクを伴うことが多い。したがって、このことを十分認識するとともに、これを回避する手段を講じ、事業展開することが必要である。その際、これらリスクを恐れず、これを打破する姿勢をもつことが必要である。

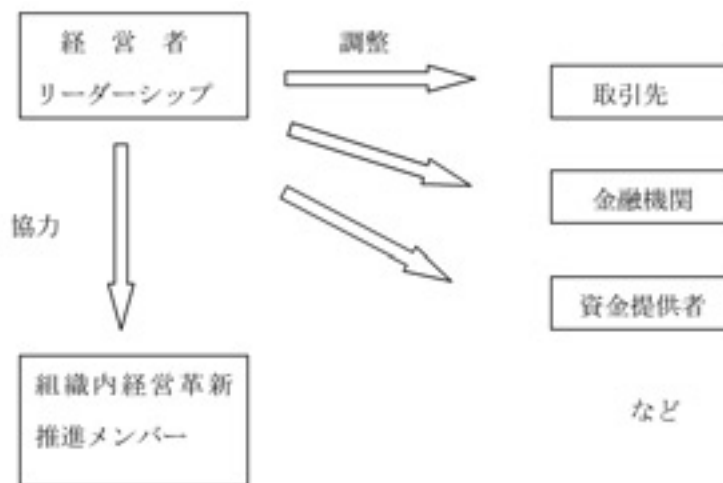
また、さらに、組織内においても経営革新の推進にブレーキをかける要因があったり、予期せぬ事柄が発生したりすることも考えられる。このような事態が発生した場合、ポジティブシンキングで課題解決に当たる前向きな姿勢が必要である。

### (3) 資 質

経営者の資質には、経営者のタイプによってさまざまなものが考えられる。経営革新の推進に、必要な唯一絶対的な資質はないものと思われるが、少なくともリーダーシップを発揮することが求められる。

ここで求められるリーダーシップとして、社内においては経営革新を推進するメンバーに対して、これを推進するための協力を得られるように影響力を及ぼすことが必要であり、また、社外においては、資金提供者、取引先、金融機関など、経営革新の事業展開における企業関係者との調整を図ることが必要である。経営革新を進めるに当たり、たとえば、取引先からの抵抗があるような場合には、リーダーシップを発揮し、取引先の同意、協力が得られるように努力することが求められる（図表1－2参照）。

図表 1－2 経営者のリーダーシップ



#### (4) 能力

経営革新を進める上で、経営者に求められる能力として、事業機会発見能力、予測能力、現状把握力、判断力、決断力、創造力、組織力、実行力などがある。

##### 1) 事業機会発見能力

経営革新を進めるきっかけとして、事業機会の発見が不可欠である。事業機会を発見するためには、現状と理想像（あるべき姿）のギャップを発見し、これを比較する方法がある。自社の過去の状態との比較（時系列分析）、他社との比較（競合企業比較）、モデル企業との比較（ベンチマーク比較）など、比較することによって、各種のギャップを発見することがビジネスチャンスとなる。また、ニーズを発見したり、シーズを活用したり、業界や市場環境の変化を予測することなどが事業機会につながるものである。これらを発見する能力をもつことが経営者に求められる。

##### 2) 予測能力

事業機会を発見し、事業展開するためには、市場環境を予測することが必要である。また、事業計画において収支計画を立案する際、売上高を適切に予測することが求められる。さらに、技術の変化、他社動向の予測など、予測能力は経営革新を進める経営者にとって、備えるべき能力の1つである。予測は経験や勘だけに依存するのではなく、傾向外挿法、デルファイ法、シナリオ分析などの予測手法を身につけるとともに、統計学的解析手法などの知識、ロジカルな思考プロセスを経て予測することも必要である。

##### 3) 現状把握力

経営革新に必要な経営資源の現状を把握するだけでなく、競合状況や市場の状況の現状を

適切に把握することが経営革新を成功させる要因である。客観的に現状を把握することが求められるが、そのためには、現状に関する適切な情報を収集し、これらの情報を分析し、分析結果から現状に対する評価について、合理的に判断することが必要である。

#### 4) 判断力

経営革新のスタートとなる事業機会の発見、これを事業として展開できるかどうかの判断や、自社の経営資源の水準、経営資源上の強みと弱みなどを明確化する上で、経営者の判断力が当然備わっていなければならない。判断に際して、短期的視点のみで判断するのではなく、中長期的な視点に基づいて判断する場合がある。また、売上高や利益額といった定量的なデータだけで判断するのではなく、顧客満足、従業員の意識改革など定性的な要因に基づいて判断する場合もある。判断基準を事前に設定し、これにしたがって判断を行うことが求められる。

#### 5) 決断力

判断力と違い、決断にはトップとしての責任を伴うのが一般的である。経営革新の推進には、大幅に権限を委譲して、役割分担を明確化し、事業を遂行することが必要であるが、権限を委譲したからといって責任を免れるわけではなく、最終的な責任は経営者が負わなければならない。あらゆる問題に対して、責任転嫁することなく、経営者自ら責任を負うという認識で決断することが求められる。

#### 6) 創造力

事業の新規性は経営革新に不可欠な要因であり、アイデアを創出する組織が求められる。経営者として、ブレーストーミング、KJ法などによって、組織創造力を高める役割が求められる。

また、経営者自身の独創的な発想に基づいて経営革新を行うケースもある。アイデアのもととなる情報を収集し、記録し、加工をすることが必要である。発想を逆転する、ある事柄とある事柄を結合する、大きくする、小さくするなど、既存の固定観念を払いのける思考プロセス、柔軟な考え方をもちることが必要である。

#### 7) 組織力

経営革新を実行するためには、その推進母体である組織を確立する必要がある。適材適所な人材の採用・配置、リーダーの選出など組織力を身につけることが必要である。経営革新組織をつくるだけでなく、組織が十分機能するように組織メンバーのモラルを引き出すことが必要であり、そのためには、リーダーシップを発揮することが求められる。

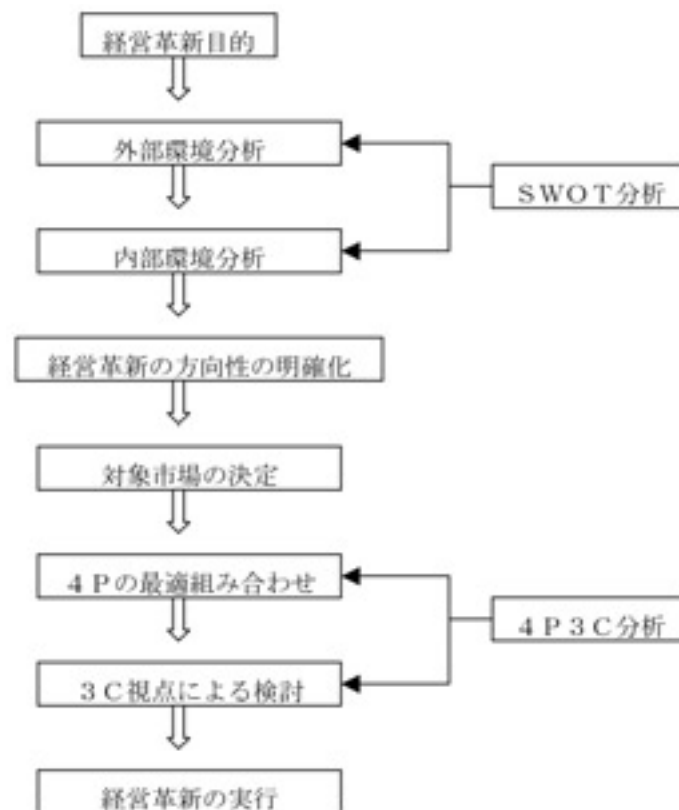
## 8) 実行力

経営革新を成功させるには、事業機会の発見から事業展開までスピードを求められるケースがある。せっかく、ビジネスチャンスを見つけたにもかかわらず、他社が実行してしまうケース、市場の変化によって事業展開が困難となる場合など、経営革新にはスピードが必要である。そのためには、経営者の実行力が不可欠であり、気力・体力の充実が求められる。また、経営革新を行うことに社会的な意義を認め、はやく社会に貢献しなければならないという認識をもつことも実行力を高める要因となる。したがって、目の利益のみを追うものではなく、経営革新による社会貢献を意識することが必要である。

## 2. 自社経営力の強み・弱み分析

経営革新を図表1-3の流れで進めるに際して、自社の経営力の現状を把握し、強みと弱みを認識することが必要である。そのためには、外部環境及び内部環境を分析する手法である「SWOT分析」を行うこと、自社経営力等と経営革新の各個別戦略を検討するための手法である「4P3C分析」を行う。

図表1-3 経営革新の展開フローとSWOT分析・4P3C分析の関係



### (1) SWOT 分析

これは、自社が保有する経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）について、Strengths（強み）

と Weaknesses（弱み）を把握・認識する内部環境分析と、企業を取り巻く経済的環境、社会的環境、法律的环境、自然環境、業界環境などについて、Opportunities（機会）と Threats（脅威）を発見する外部環境分析によって構成される。

### 1）内部環境分析（SW 分析）

企業内部で保有している経営資源の現状について把握する。

#### ①「カネ」、「モノ」、「ヒト」、「情報」の観点

a)「カネ」……企業の保有する「カネ」に関する資源のことである。

【例】資金、資金調達能力、資金運用能力、資産、負債、資本など。

b)「モノ」……企業の提供する「モノ」（サービスを含む）に関する資源のことである。

【例】製品の種類・品質、設備、機械・器具など。

c)「ヒト」……企業の保有する「ヒト」に関する資源のことである。

【例】従業員数、社員の資質、社員教育レベル、定着率、福利厚生など。

d)「情報」……企業の保有する「情報」に関する資源のことである。

【例】情報機器、情報収集力、情報システム、情報教育など。

#### ②「量（ハード）」、「質（ソフト）」の観点

a)「量（ハード）」……経営資源を量的側面、または、有体物的に捉えたものである。

【例】現金・預金等資金量、生産量、従業員数、機械・器具、宿舍、情報機器、情報量  
PC 台数など。

b)「質（ソフト）」……経営資源を質的側面、または無体物的に捉えたものである。

【例】各種（間接金融・直接金融）資金調達能力、製品品質、社員（技術・営業等）の  
資質、情報（意思決定・営業等）収集力など

#### ③内部環境分析のポイント

自社が保有する経営資源について、質的側面および量的側面の二面から把握する。また、現在保有していない場合であっても、他社との連携などによって、経営資源の弱みが補完できるかどうかについて、その可能性を検討しておくことも必要である。逆に、強みが発揮できなくなる要因の発生可能性についても検討しておく必要がある。

### 2）外部環境分析（OT 分析）

外部環境分析では、企業を取り巻く環境について分析する。分析目的は、経営革新に際し、機会を提供するものと、逆に脅威となるものとに分けて、これらの要因を的確に把握することである。これによって、対象市場を検討し、事業機会を発見することができる。

特に、外部環境においては、経営革新の対象となる市場環境の考え方が重要である。顕在的な市場だけではなく、潜在的な市場についても検討すべきである。すなわち、経営革新によって、新たな市場が創造される場合をも想定すべきである。ドラスチックな経営革新を推進する場合、既存市場の置換のみではなく、新たな市場を創造する観点から市場を把握すべきである。見えぬ市場を捉えての事業展開では、収益実現の不確実性、予期せぬ事柄の発生など、リスクな事業展開となることが予想される。

#### ①分析の観点

一般的には、次のような環境があげられる。

##### a) 人口動態的環境

【例】人口規模、出生率、世帯構成 など

##### b) 経済的環境

【例】個人の可処分所得 など

##### c) 自然的環境

【例】天然資源、環境 など

##### d) 技術的環境

【例】産業に影響を与える加工技術の発展 など

##### e) 政治的環境

【例】法律、政府機関の意思決定、関連集団 など

##### f) 文化的環境

【例】文化的価値、ライフスタイルの主要な変化など

#### ②外部環境分析のポイント

外部環境のそれぞれの要因については、現在の時点だけではなく、将来どのように変化するかといった、将来的な変化予測の視点で分析することが求められる。また、分析の際、基礎となる既存資料については、信頼できるデータであるかどうかについても確認しておく必要がある。

さらに、目的を明確化せず、分析を進めていくと、ただ時間だけを浪費する結果となってしまう。経営革新の目的を明確化し、必要範囲内で分析を行うことがポイントである。

既存資料だけで分析が不十分な場合には、マーケティング・リサーチを実施することも必要である。

#### 3) SWOT 分析表の作成

以上の SW 分析および OT 分析の結果、以下の SWOT 分析表を作成して、外部環境との関



係で自社経営力の強みと弱みを分析し、経営革新の事業展開の妥当性について検討する。

具体的には、機会・脅威となる要因、自社の強み・弱みについて、キーワード、数値データなどをSWOT分析表の各セルに記入し、SWOT分析表を作成して検討する（図表1－4，1－5参照）。

図表1－4 SWOT分析表

| 外<br>部 | 【機会】 |   | 【脅威】 |   |
|--------|------|---|------|---|
|        |      |   |      |   |
| 内<br>部 | 【強み】 |   | 【弱み】 |   |
|        | 量    | 質 | 量    | 質 |
| カ<br>ネ |      |   |      |   |
| モ<br>ノ |      |   |      |   |
| ヒ<br>ト |      |   |      |   |
| 情<br>報 |      |   |      |   |

ある外部環境要因が機会となる要因か、脅威となる要因かについては、自社の経営理念の観点、経営方針の観点、経営革新の観点等で判断する。また、自社のある資源が強みであるか、弱みであるかについては、業界平均との比較、自社のある期間との比較、望ましい姿との比較、特定会社との比較などによって判断する。

図表 1－5 SWOT 分析表の例  
～新しい建築資材の開発で経営革新を計画しているメーカー～

| 外<br>部 | 【機会】                                  |                                         | 【脅威】                                 |                                              |
|--------|---------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|
|        | ①シックハウス症候群対策規制<br>②消費者意識の高まり          |                                         | ①建設投資規模縮小傾向<br>②異業種参入による競争激化         |                                              |
| 内<br>部 | 【強み】                                  |                                         | 【弱み】                                 |                                              |
|        | 量                                     | 質                                       | 量                                    | 質                                            |
| カ<br>ネ | ①フリー・キャッシュ<br>フロー1,000万<br>②自己資本比率45% | ①良好な債権回収状<br>況<br>②投資計画立案能力<br>あり       | ①必要開発費3,000<br>万<br>②固定長期適合率<br>120% | ①資金調達ノウハウ<br>なし<br>②コスト・マネジメ<br>ント能力低い       |
| モ<br>ノ | ①関連特許 5 件<br>②裁断機 2 台                 | ①既存製品の高い品<br>質評価<br>②各種資材調達能力<br>あり     | ①自社採算ベースの<br>量産体制困難                  | ①外注先不明                                       |
| ヒ<br>ト | ①技術者10人<br>②社員定着率95%                  | ①化学的知識保有技<br>術者<br>②専門家等支援者と<br>のネットワーク | ①営業担当者<br>2 名不足                      | ①組織メンバーに経<br>営革新ムードなし<br>②財務管理能力不十<br>分なスタッフ |
| 情<br>報 | ①CAD 3 台                              | ①顧客データベース<br>充実<br>②業界に対応した<br>EDI 構築   | ①建築基準法関連情<br>報量不足<br>②競争業者数15社       | ①関連情報入手先不<br>明<br>②他社の動向把握不<br>十分            |

たとえば、図表 1－5 の各セルの強みであるか、弱みであるかの判断を以下のような手順で行う。

個々の経営資源のセルごとに数値による評価点を付与する。仮に、各セルを10点満点として、6 点以上を強み、5 点以下を弱みとして分類する方法が考えられる。そのためには、各セルの評価点の基準となる調査シートなどを作成しておく必要がある。

具体的には、フリー・キャッシュフローの場合

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 1,500万円以上          | 10点 |
| 1,000万円以上1,500万円未満 | 9 点 |
| 800万円以上1,000万円未満   | 8 点 |
| 700万円以上800万円未満     | 7 点 |
| ・                  | ・   |
| ・                  | ・   |
| ・                  | ・   |

などと事前に評価シートを作成しておき、このテーブルによって評価する。図表 1－5 では、1,000万円あるので、9 点となる。よって、6 点以上であるので、これを強みのセルに記入する。

また、質的な評価については、チェックシート表などを事前に作成しておき、高く評価できるチェック項目の数を評価チェック項目全体数で除して、評価点を与える方法なども考えられる。

たとえば、

| チェック項目（債権回収項目）                           |                                         |                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 代金回収は順調か？       | YES <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 回収期間が長期化していないか？ | YES <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 債権額を把握しているか？    | YES <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| ・                                        |                                         | ・                           |
| ・                                        |                                         | ・                           |
| ・                                        |                                         | ・                           |
| チェック項目総数                                 | 50                                      |                             |

この場合、高く評価できる項目数を仮に、30として、 $30/50 \rightarrow 60\%$ 、評価点 6 点を付与することとし、これを強みのセルに記述するなどの方法が考えられる。

いずれにしても、強みであるか、弱みであるかは、何かと比較しなければ判断することができない。経営革新目標を明確化し、判断基準を事前に明確化しておくことがポイントとなる。企業にあった分析手法として、これを応用すべきである。

#### 4) SWOT 評価

前項の 3) で作成した SWOT 分析表を利用して、自社経営資源を以下の観点で評価する（図表 1－6 の①～④）。

図表 1－6 SWOT 分析表の評価

| 外部 | 【機会】 | 【脅威】 |
|----|------|------|
|    | ↑    | ↑    |
| 内部 | 【強み】 | 【弱み】 |

##### ①発 揮

強みであるそれぞれの経営資源が経営革新のチャンスのを的確に捉え、自社の強みを発揮することができるか？

## ②対抗

自社の強みを発揮することによって、経営革新の脅威となる要因に対抗することができるか？

## ③補完

経営革新のチャンス逃さないようにするため、自社の弱みである経営資源を補完することができるか？

## ④回避

補完することができない経営資源の弱みについて、脅威となる要因からこれを回避することができるか？

以上の結果、強みが発揮できず、脅威に対抗できない。また、弱みを補完できず、脅威から回避できないと総合的に判断される場合には、計画している経営革新を再度、検討しなければならない。外部環境分析をやり直し、機会要因について再検討することが必要である。

## 5) SWOT 分析の活用

前項の4)では、現時点においてSWOT分析を評価したが、SWOT分析結果を時系列的に比較することによって、自社の経営力の変化について知ることができる。強みが弱みとなったこと、弱みが補完されたことなど、自社の経営力を確認する有用なツールとなる。また、定期的にSWOT分析を実施することによって、経営革新の進捗にブレーキを掛けている要因を発見することもできる。強みを維持し、弱みを強化することによって、自社の経営力が向上し競争力は強化される。

## (2) 4P3C分析(4P3C-Analysis)

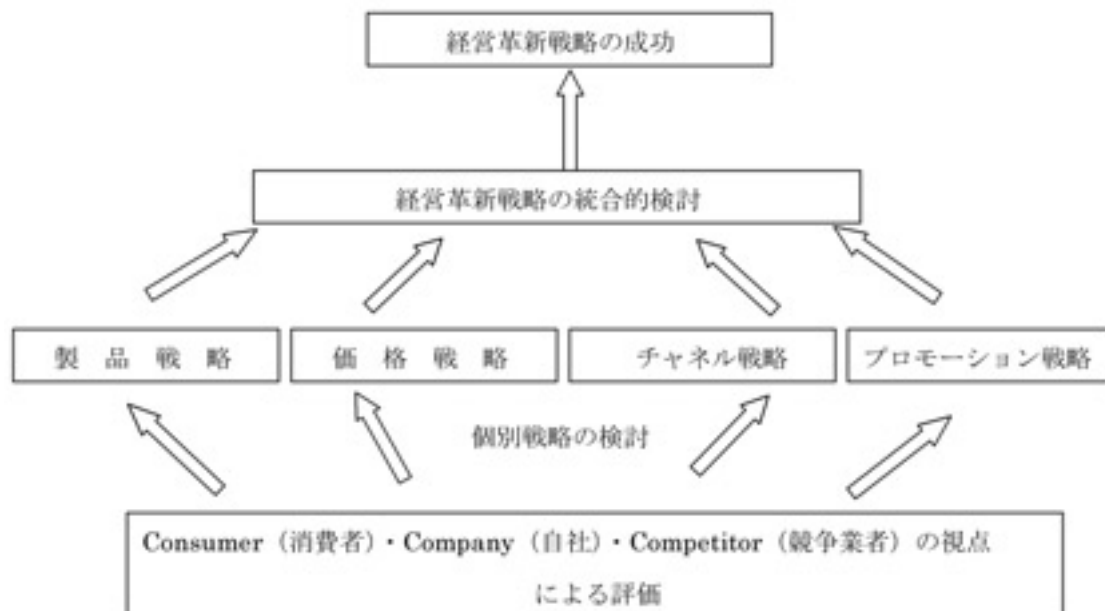
### 1) 4P3C分析(4P3C-Analysis)の概要

経営革新を成功させるためには、自社の経営力の強み・弱みを把握するだけでなく、消費者の観点及び競争業者の観点から、経営革新の個別戦略を評価し、この結果を踏まえて、個別戦略を検討する必要がある。Consumer(消費者)、Company(自社)、Competitor(競争業者)の3つの視点から、Product(製品・サービス戦略)、Price(価格戦略)、Place(チャネル戦略)、Promotion(プロモーション戦略)の各々の機能別戦略(個別戦略)を検討する手法が「4P3C分析(4P3C-Analysis)」である。

すなわち、4P3C分析は、経営革新戦略を検討するため、機能別戦略について、自社の視点(前述のSWOT分析結果を活用することができる。)、市場の対象となる消費者の視点、市場における競争業者(潜在的競争業者を含む。)の視点から、それぞれの戦略を評価し、戦略上の問題点を発見し、各戦略を検討することによって、経営革新戦略の問題点を見直し、経営革新の成功の確率を高めるためのボトムアップの手法である(図表1-7参照)。

既存の事業領域の範囲内における経営革新だけでなく、新分野進出による事業多角化など、他の事業戦略との不具合などを検討する手法としても利用することができる。

図表1-7 4P3C分析の流れ



この分析を行うため、次の4P3Cマトリックス(4P3C-Matrix)を使用する。

図表 1－8 4P3Cマトリックス（4P3C－Matrix）

|                          | Consumer<br>(消費者) | Company<br>(自社) | Competitor<br>(競争業者) |
|--------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Product<br>(製品・サービス戦略)   |                   |                 |                      |
| Price<br>(価格戦略)          |                   |                 |                      |
| Place<br>(チャネル戦略)        |                   |                 |                      |
| Promotion<br>(プロモーション戦略) |                   |                 |                      |

## 2) 4P3C分析（4P3C－Analysis）の方法

分析手法には、定性法と定量法がある。定性法は、4P3Cマトリックス（4P3C－Matrix）を定性的に評価し、各戦略を個別に評価・検討する方法である。

図表 1－9 4P3Cマトリックス（4P3C－Matrix）・定性法

|                                                                                            | Consumer<br>(消費者) | Company<br>(自社) | Competitor<br>(競争業者) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Product<br>(製品・サービス戦略)                                                                     |                   |                 |                      |
| Price<br>(価格戦略)                                                                            |                   |                 |                      |
| Place<br>(チャネル戦略)                                                                          |                   |                 |                      |
| Promotion<br>(プロモーション戦略)                                                                   |                   |                 |                      |
| <評価> VG……Very Good      G……Good      N……Normal<br>B……Bad                      VB……Very Bad |                   |                 |                      |

定性法の進め方は、図表 1－9 のような、定性的な評価に基づいて、4P3Cマトリックスを作成する。

たとえば、定性法の分析結果が、図表 1－10 のような結果であったとする。この場合、まず、価格戦略について、製造方法や製造プロセスの見直し、アウトソーシング等によるコストダウ

ンの可否の検討などを行い、その実行可能性などを詳細に検討することによって、価格戦略の成功確率を高めることを検討する。

図表 1－10 4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）・定性法

|                                                                                            | Consumer<br>(消費者) | Company<br>(自社) | Competitor<br>(競争業者) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Product<br>(製品・サービス戦略)                                                                     | VG                | G               | G                    |
| Price<br>(価格戦略)                                                                            | N                 | VB              | VB                   |
| Place<br>(チャネル戦略)                                                                          | N                 | G               | N                    |
| Promotion<br>(プロモーション戦略)                                                                   | G                 | G               | N                    |
| <評価> VG……Very Good      G……Good      N……Normal<br>B……Bad                      VB……Very Bad |                   |                 |                      |

### 3) 4P3C分析（4P3C-Analysis）・定量法の進め方

4P3C分析（4P3C-Analysis）の定量法は、次のステップで進める。

#### ① 4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）の各セルの評価点数の設定

各セルは全てで12セルある。このセルに、評価点数を付与するが、Consumer（消費者）の列、Competitor（競争者）の列については、各セルに10点を付与し、Company（自社）の列については、各セルに5点を付与する。

これは、顧客満足志向の経営が求められていること、競争業者の存在しない市場はなく、市場における競合上の差別的優位性を発揮することの2つの視点が特に重要であると考えからである。もちろん、3視点の考え方によってウエイトのかけ方を工夫し、より使い勝手の良い手法としてこれを活用することは可能である。

#### ② 評価シートの作成

各セルを評価するため、3Cごとに評価シートを作成する。ここでは、評価シートにチェックリスト法（CLM）を採用しているが、定性法では、フリーアンサー法（FAM）を採用し、第三者による評価を行うケースもある。

チェックリスト項目については、各戦略に必要な評価項目を「もれなく、だぶりなく」設定する必要がある。これによって、分析精度は向上するものと思われるが、戦略展開の制約時間

との関係で、適度に行うことが必要である。

a) Consumer（消費者）

|                          | Consumer<br>(消費者)                                                                   | 点数 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Product<br>(製品・サービス戦略)   | 製品（サービス）の中核となる価値は顧客満足が得られるか？                                                        |    |
|                          | 製品（サービス）の品質は顧客満足が得られるか？                                                             |    |
|                          | 製品（サービス）のブランドは顧客満足が得られるか？                                                           |    |
|                          | 製品の形態（サービスのネーミング）は顧客満足が得られるか？                                                       |    |
|                          | 製品（サービス）の特徴（訴求点）は顧客満足が得られるか？                                                        |    |
|                          | 製品の包装（サービスパッケージ）は顧客満足が得られるか？                                                        |    |
|                          | 製品（サービス）のアフターサービスは顧客満足が得られるか？                                                       |    |
|                          | 製品ミックス（サービスのバラエティ）は顧客満足が得られるか？                                                      |    |
|                          | 製品（サービス）のイメージは顧客満足が得られるか？                                                           |    |
|                          | 製品（サービス）の保証は顧客満足が得られるか？                                                             |    |
| Price<br>(価格戦略)          | 製品（サービス）価格の設定は顧客満足が得られるか？                                                           |    |
|                          | 製品（サービス）価格は顧客満足の観点から将来変更できるか？                                                       |    |
| Place<br>(チャネル戦略)        | 製品（サービス）は顧客の手に入りやすいものとなっているか？                                                       |    |
|                          | 製品（サービス）の提供スピードは顧客満足が得られるか？                                                         |    |
|                          | 製品（サービス）のチャネルは顧客満足の観点から将来変更できるか？                                                    |    |
| Promotion<br>(プロモーション戦略) | 広告活動は顧客満足が得られるか？                                                                    |    |
|                          | パブリシティ（無料広告）は顧客満足が得られるか？                                                            |    |
|                          | 人的販売方法は顧客満足が得られるか？                                                                  |    |
|                          | セールス・プロモーションは顧客満足が得られるか？                                                            |    |
|                          | プロモーション・ミックスは顧客満足が得られるか？<br>※ プロモーション・ミックスとは、広告活動、パブリシティ、人的販売、セールスプロモーションの組み合わせである。 |    |

※ Product（製品・サービス戦略）の点数

YES の場合は「1 点」、NO の場合は「0 点」を記入する。

※ Price（価格戦略）の点数

各々「5 点」～「0 点」を記入する。

※ Place（チャネル戦略）の点数

上から「5 点」～「0 点」、「3 点」～「0 点」、「2 点」～「0 点」を記入する。



※Promotion（プロモーション戦略）の点数

各々「2点」～「0点」を記入する。

b) Company（自社）

|                            | Company<br>(自社)                            | 点数 |
|----------------------------|--------------------------------------------|----|
| Product<br>(製品・サービス<br>戦略) | 製品（サービス）戦略を展開する上で、必要な人員を確保できているか？          |    |
|                            | その人員の質（技能、技術等）は十分満足できるか？                   |    |
|                            | 製品（サービス）戦略を展開する上で、必要な物的資源（工場、店舗）を確保できているか？ |    |
|                            | その物的資源の質（性能、機能等）は十分満足できるか？                 |    |
|                            | 製品（サービス）戦略を展開する上で、必要な資金を確保できるか？            |    |
| Price<br>(価格戦略)            | 各製品（サービス）の製造（提供）原価を把握しているか？                |    |
|                            | 各製品（サービス）の販売費を把握しているか？                     |    |
|                            | 各製品（サービス）の粗利益率を把握しているか？                    |    |
|                            | 価格変更をスピーディに行える仕組みとなっているか？                  |    |
|                            | 価格管理（割引・値引き等）は適切に行えるか？                     |    |
| Place<br>(チャンネル戦略)         | 販売チャンネルの主導権を握っているか？                        |    |
|                            | 工場、営業所、倉庫、店舗等との連絡は適切であるか？                  |    |
|                            | 販売チャンネルの川上・川下との連絡は適切であるか？                  |    |
|                            | 物流コストを把握しているか？                             |    |
|                            | 在庫管理を適切に行うことができるか                          |    |
| Promotion<br>(プロモーション戦略)   | 広告活動が十分展開できる体制であるか？                        |    |
|                            | パブリシティ（無料広告）を利用しているか？                      |    |
|                            | 営業担当人員は十分満足（人手不足ではない）しているか？                |    |
|                            | 営業担当者の資質は十分満足しているか？                        |    |
|                            | セールス・プロモーション活動は十分行えているか？                   |    |

※ 4Pの各々の点数

YESの場合は「1点」、NOの場合は「0点」を記入する。

c) Competitor (競合上の優位性)

|                          | Competitor<br>(競争業者)                                                                   | 点数 |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Product<br>(製品・サービス戦略)   | 製品（サービス）の中核となる価値は競合上有利であるか？                                                            |    |
|                          | 製品（サービス）の品質は競合上有利となっているか？                                                              |    |
|                          | 製品（サービス）のブランドは競合上有利となっているか？                                                            |    |
|                          | 製品の形態（サービスのネーミング）は競合上有利であるか？                                                           |    |
|                          | 製品（サービス）の特徴（訴求点）は競合上有利となっているか？                                                         |    |
|                          | 製品の包装（サービスパッケージ）は競合上有利であるか？                                                            |    |
|                          | 製品（サービス）のアフターサービスは競合上有利であるか？                                                           |    |
|                          | 製品ミックス（サービスのバラエティ）は競合上有利であるか？                                                          |    |
|                          | 製品（サービス）のイメージは競合上有利となっているか？                                                            |    |
|                          | 製品（サービス）の保証は競合上有利となっているか？                                                              |    |
| Price<br>(価格戦略)          | 製品（サービス）価格の設定は競合上有利となっているか？                                                            |    |
|                          | 製品（サービス）価格は競合の観点から将来変更できるか？                                                            |    |
| Place<br>(チャンネル戦略)       | 販売チャンネルは競合上有利となっているか？                                                                  |    |
|                          | 製品（サービス）の提供スピードは競合上有利となっているか？                                                          |    |
|                          | 製品（サービス）のチャンネルは競合の観点から将来変更できるか？                                                        |    |
| Promotion<br>(プロモーション戦略) | 広告活動は競合上有利となっているか？                                                                     |    |
|                          | パブリシティ（無料広告）は競合上有利となっているか？                                                             |    |
|                          | 人的販売方法は競合上有利となっているか？                                                                   |    |
|                          | セールス・プロモーションは競合上有利となっているか？                                                             |    |
|                          | プロモーション・ミックスは競合上有利となっているか？<br>※ プロモーション・ミックスとは、広告活動、パブリシティ、人的販売、セールス・プロモーションの組み合わせである。 |    |

※ Product (製品・サービス戦略) の点数

YES の場合は「1 点」、NO の場合は「0 点」を記入する。

※ Price (価格戦略) の点数

各々「5 点」～「0 点」を記入する。

※ Place (チャンネル戦略) の点数

上から「5 点」～「0 点」、「3 点」～「0 点」、「2 点」～「0 点」を記入する。

※ Promotion (プロモーション戦略) の点数

各々「2 点」～「0 点」を記入する。

### ③評価シートから4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）への転記

評価シートの点数を4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）へ転記する（図表1-11参照）。

図表1-11 4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）・例

|                          | Consumer<br>(消費者) | Company<br>(自社) | Competitor<br>(競争業者) | 戦略<br>点数 |
|--------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|----------|
| Product<br>(製品・サービス戦略)   | 7                 | 2               | 9                    | 18       |
| Price<br>(価格戦略)          | 8                 | 4               | 6                    | 18       |
| Place<br>(チャネル戦略)        | 5                 | 2               | 5                    | 12       |
| Promotion<br>(プロモーション戦略) | 6                 | 3               | 7                    | 16       |
| 総合評価点                    | 64点               |                 |                      |          |

### ④4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）の活用

経営革新戦略が複数ある場合は、4P3Cマトリックス（4P3C-Matrix）の総合評価点の高いものを採択する。これが単一である場合、概ね60点以上であれば、経営革新戦略を採択する方向で検討する。

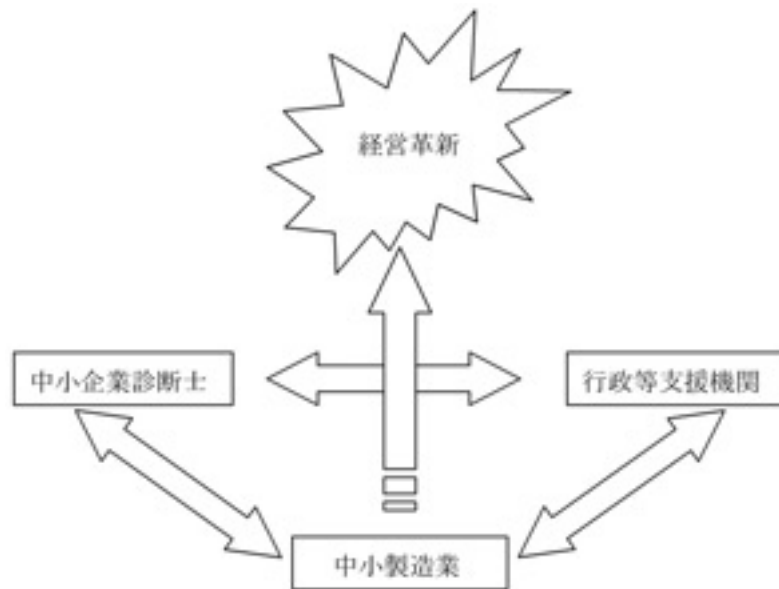
また、Product（製品・サービス戦略）、Price（価格戦略）、Place（チャネル戦略）、Promotion（プロモーション戦略）の各々の戦略点数の低いものについては、その戦略について再度検討する。図表1-11の例では、まず、チャネル戦略について見直すこととなる。

## 第2節 中小企業診断士

### 1. 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は行政、都道府県等中小企業支援センター、地域中小企業支援センター、公設試験研究機関などの行政等支援機関と連携を図り、中小製造業の経営革新を円滑に支援する役割が求められる。

図表 1－12 中小製造業の経営革新支援体制



中小企業診断士は、ただ単に中小製造業だけと係わり、経営を支援するだけではなく、行政等支援機関の助成策を適切に活用するため、中小企業支援センターをはじめ商工会、商工会議所、中小企業団体中央会と連携を図る。また、技術的な課題や知的財産権に関連する課題を解決するため、TLO、弁理士、弁護士等と連携を図る、その他、業界団体や公認会計士等と連携を図ることが必要である。

### 2. 課題解決力

課題解決力の前提には、中小製造業経営者との信頼関係の構築、問題意識、課題発見能力、論理的構築力、課題解決の解決手法などが必要である。

#### (1) 信頼関係構築

##### ① 積極的傾聴

経営者の意見、考え方を最初から否定するのではなく、積極的に経営者の話を聞くことが必要である。また、受動的な態度で対応するのではなく、能動的な態度で、徹底的に聴く姿勢が望まれる。傾聴の最中では、評価することなく、共感しながら聞き、中小企業診断士の考えに

誘導することなく、自発的な発言を促すことがポイントである。

## ②インタラクティブ・コミュニケーション

経営者と中小企業診断士の双方通行的な意思の疎通が必要である。お互いの発言や考え方を認めて、意見が対立するような場合には、感情的にならず、論理的に説明する態度が望まれる。当然、相手の意見に反対する場合は、その理由を示す必要がある。また、否定されたアイデア等の代替案を提示することも必要である。

### (2) 問題意識

常に問題意識をもたなければ、課題が明確とならず、課題が解決できない状態が続くことになり、いつまで経っても現状を打破することができない。そのためには、目標を明確化することが必要である。目標が抽象的な大きな目標である場合には、より具体的な中小目標を設定することによって、明確化することができる。

### (3) 課題発見能力

問題は理想と現実のギャップによって認識される。この問題のうち、企業努力によって解決できるものが課題として明確化される。問題を発見する第一歩は現状を把握することから始まるが、現状把握は偏った領域について行うのではなく、あらゆる角度から把握することが求められる。また、何が理想かについては、業界の知識や最新情報などを入手しておく必要がある。

### (4) 論理的構築力

課題を解決するための具体的な改善策を提案するためには、課題から改善策を導き出すプロセスにおけるロジックが重要である。課題の原因を解消するための仮説を立案し、これに基づく改善策の実施によって、仮説が検証されることになるが、仮説立案に先立ち、課題を構造化することが求められる。特性要因図（フィッシュボーン図）などによって、課題と原因、課題と課題の関係などを明確化することが有効である。

### (5) 解決手法

把握できた課題について、その重要度を勘案し、重要度の高い課題から解決することが必要である。課題の解決については、課題の原因となっている事柄について、課題が存在する場所、解決すべき期限、解決に必要な情報等を入手することが求められる。

具体的には、課題解決テーマが高度な専門性を要する場合には、専門家との連携によって解

決し、課題解決に経営資源の補完が必要であれば、中小企業施策の活用などで対応する方法が考えられる。

### 3. 提案力

経営革新に着手している、またはその予定の中小製造業者に対して、早期の実現、その実効を挙げるため、中小企業診断士は各種の提案、助言を適切に行う必要がある。課題解決に対する助言だけではなく、一般的に、経営革新にはリスクを伴うため、リスクに対して挑戦する経営者への精神的サポートを行うことも重要な役割である。

提案した内容が速やかに受け入れられ、これを実現させ、経営革新を支援することが目的であって、提案書を書くことが目的ではないことに留意すべきである。

提案力を構成するものとして、提案内容及び提案方法などが考えられる。

#### (1) 提案内容

提案力の前提となる提案内容には、提案の実現可能性、ビジネスリスクの回避、短期・中長期的視点等の具体的な内容が盛り込まれていなければならない。

抽象的な内容のものは提案とは言えず、具体的に、5W2Hの視点で、誰が(Who)、いつまで(When)、何を(What)、誰に対して(Whom)、どこで(Where)、どのようにして(How)、どれだけ・どれだけの費用で(How Many・How Much)という内容を提案する必要がある。

#### (2) 提案方法

提案に至るプロセスとして、問題を発見し、課題を重要度の高い順番に分析・整理し、課題の原因となっている要因の解消に向けた、改善内容等を提案することがある。当然、この過程において導き出された結果としての提案が、ロジックに基づいて展開される必要がある。感覚的な、根拠のない提案は当然、経営革新企業には受け入れられない。提案力には、論理的構築力が不可欠であり、これを強化することは提案力の向上につながる。その他、プレゼンテーション能力、話し方、説得力も不可欠である。

### 4. 事後評価

今後の経営革新、経営管理水準の向上、競争力の強化を図るため、経営革新の評価を適切に行うことが求められる。しかし、何をもって経営革新の成果とすべきか、これをどのように評価すべきかなどが重要であり、事後評価においては評価項目の設定、評価方法などがポイントとなる(図表1-13参照)。

図表 1－13 経営革新評価の流れ



#### (1) 経営革新成果

成果を測定する評価項目の設定が変われば、当然、その評価結果も異なる。そのため、経営革新目的を明確化するとともに、経営革新着手前に、あらかじめ、成果測定の評価項目を設定しておくことが必要である。たとえば、ISO9000s を認証取得することが目的である場合、「ISO9000s を認証取得すること」を評価項目として設定すると、たとえ、不良品発生率が取得前より取得後が増加している場合であったとしても、取得結果をもって、その成果を高く評価することになる。

##### 1) 評価項目

評価項目としては、各種のものが考えられるが、ここでは、Q (Quality)、C (Cost)、D (Delivery)、P (Productivity) を取り上げる。Q、C、D、P は生産管理水準に関する要因だけではなく、競争力を強化する要因でもあることに留意すべきである。

##### ① Q (Quality)

品質管理に関する評価項目であるが、不良品発生率〇〇％と設定する場合や製品品質のバラツキを減少させる項目などが考えられる。不良品の発生を減少させるという低い水準から製品品質が良品であることを当然のごとく積極的に保証するという高い管理水準が考えられる。

##### ② C (Cost)

原価管理に関する項目であるが、予定原価をオーバーしないという低い管理水準から、コストダウンを図るという高い管理水準がある。当然のことであるが、コストダウンは、製品の品



質を落とさず、製造原価だけではなく、トータルコストの削減を企業の継続的努力によって行うことであることに留意すべきである。

### ③ D (Delivery)

納期に関する項目である。適切な工程管理によって納期が遵守されるため、工程管理も当然この項目に含まれる。納期を遵守するという低い管理水準から納期を短縮するという高いレベルがある。納期を短縮するためには、工程をはじめ業務プロセスを改善することが求められる。

### ④ P (Productivity)

生産性に関する項目である。生産性は生産要素（ヒト、モノ、カネ、情報）の生産活動のインプットに対するアウトプットの割合で測定される。従業員1人当たりの付加価値額・生産高、設備投資効率などがある。多品種少量生産の場合の「多品種」という生産性をどのような評価項目で設定するかが問題となる。全体の生産量で測定する、製品品目数で測定するなどの項目が考えられる。F (Flexibility) という評価項目を設定し、生産体制の柔軟性の評価カテゴリーを設けることも検討する余地がある。

以上の評価項目と異なる視点として、「顧客満足」という評価項目も考えられる。顧客満足を評価項目として設定する場合には、顧客不満足要因と満足要因に分けて把握する必要がある。

図表1-14に示したように、顧客満足要因はほとんどの場合、表面化することがない。適切にこれを把握するためには、顧客に対して積極的なアクション、たとえば、顧客満足度調査などを行うことが必要である。

図表1-14 顧客不満足・満足要因

|             | 性 質                               | 意 義                                  | 例                          |
|-------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| 顧客不満足<br>要因 | クレーム関連事項であり、<br>表面化するものである。       | これを充足しても顧客満<br>足経営ではない。              | ・使い勝手の悪い製品<br>・不良品発生率等     |
| 顧客満足<br>要因  | クレーム無関連事項であ<br>り、表面化しないもので<br>ある。 | これを充足してはじめて<br>「真の顧客満足経営」が<br>実践できる。 | ・デザインが優れた製品<br>・企業の社会貢献度 等 |

## 2) 評価項目の量的側面と質的側面

評価項目については、売上高、利益額、従業員1人当たりの付加価値額など定量的に把握できるものもあるが、組織メンバーの意識改革など定性的な評価項目も考えられる。定性的な評価項目については、評価の質的側面をどのように設定するかによって、評価結果も相違する。



経営革新の目標・目的に合致する評価項目について、たとえば、チェックリスト法などによって評価項目を設定し、高く評価できる項目を全体の評価項目で除して、数値化するなど、数値目標を設定することが有効であると考えられる。社員のモラルが向上したといっても、どれだけ向上したのか把握することができず、事後評価することができないからである。

## （２）評価方法

評価については、客観的に、公正に、妥当に行うことが求められる。経営革新目的に合致した、事前に設定した評価項目に基づき、事前に決定した評価方法・評価者によって評価を行うことが求められる。

### １）評価方法

評価項目の設定の妥当性について、評価（予定）者等の意見を聴取して、調整・確定した後、評価目標を設定し、評価結果が評価目標を超えたかどうかによって行われる。主観的判断の余地を減少させ、客観的な評価によって実施されることが望まれる。

### ２）評価者

評価者は中小企業診断士だけではなく、経営者、企業関係主要部署責任者等によって、多面的に行うべきである。場合によっては、取引先や顧客の評価も必要と考えられる。

### 第3節 行政等支援窓口機関

#### 1. 窓口用事前チェックリスト

中小製造業の経営革新を円滑に支援するためには、行政等の支援が不可欠である。これから窓口において、適切な支援が実行できるよう、以下にチェックリストを示す。

チェックリストの活用によって、適切な助言、専門家への橋渡し、中小企業施策の利用促進などに活用していただければ幸いである。

#### 経営革新チェックリスト

##### 1. 【企業概要】

|       |                                        |                                                                                                                                                               |      |   |
|-------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|
| 企 業 名 |                                        |                                                                                                                                                               |      |   |
|       | 組織形態                                   | <input type="checkbox"/> 個人<br><input type="checkbox"/> 株式会社 <input type="checkbox"/> 有限会社 <input type="checkbox"/> 組合 <input type="checkbox"/> その他（        ） |      |   |
| 所 在 地 | 〒                                      |                                                                                                                                                               |      |   |
|       | 支店・営業所・工場の有無                           | <input type="checkbox"/> 本店のみ（工場併設）<br><input type="checkbox"/> 支店あり <input type="checkbox"/> 営業所あり <input type="checkbox"/> 工場あり                             |      |   |
|       | 特記事項                                   |                                                                                                                                                               |      |   |
| 代 表 者 | 氏 名                                    |                                                                                                                                                               | 年 齢  | 歳 |
|       | 後 継 者                                  | <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし                                                                                                       |      |   |
| 創業時期  | 年        月（法人化        年        月）      |                                                                                                                                                               |      |   |
| 規 模   | 資 本 金                                  | 万円                                                                                                                                                            | 従業員数 | 人 |
| 生産形態  | 受注生産型・見込生産、個別生産・ロット生産・連続生産、他（        ） |                                                                                                                                                               |      |   |
| 主要品目  |                                        |                                                                                                                                                               |      |   |

##### 2. 【経営概要】

|                  | 直前3期前 | 直前2期前 | 直前期 |
|------------------|-------|-------|-----|
| 売 上 高（単位：千円）     |       |       |     |
| 営 業 利 益（単位：千円）   |       |       |     |
| 現 金 ・ 預 金（単位：千円） |       |       |     |
| 借 入 金（単位：千円）     |       |       |     |
| 自 己 資 本（単位：千円）   |       |       |     |
| 総 資 本（単位：千円）     |       |       |     |
| 自己資本比率（単位：％）     |       |       |     |

### 3. 【経営革新概要】

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                              |  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 経営革新目的         | <input type="checkbox"/> 現在の市場規模縮小 <input type="checkbox"/> 売上増加 <input type="checkbox"/> キャッシュフロー改善<br><input type="checkbox"/> 利益増加 <input type="checkbox"/> 組織風土改革 <input type="checkbox"/> ビジネスチャンスの活用<br><input type="checkbox"/> 余剰資源の活用 <input type="checkbox"/> ビジネスリスク分散 <input type="checkbox"/> 企業イメージの向上<br><input type="checkbox"/> その他（ ）                         |                                                                                              |  |
| 事業計画書          | <input type="checkbox"/> 事業計画書有り <input type="checkbox"/> 現在作成中 <input type="checkbox"/> 未作成<br><input type="checkbox"/> 内容不十分                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                              |  |
| 経営革新支援法による計画認定 | <input type="checkbox"/> 認定済み（      年      月） <input type="checkbox"/> 現在申請中 <input type="checkbox"/> 未申請                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                              |  |
| 創造法による計画認定     | <input type="checkbox"/> 認定済み（      年      月） <input type="checkbox"/> 現在申請中 <input type="checkbox"/> 未申請                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                              |  |
| 経営革新分野         | <input type="checkbox"/> 現在の事業領域と経営革新への取り組み事業領域が異なっている。<br><input type="checkbox"/> 同一                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                              |  |
| 経営革新類型         | <input type="checkbox"/> 市場革新型 <input type="checkbox"/> 製品革新型 <input type="checkbox"/> 業務プロセス革新型<br><input type="checkbox"/> その他（ ）                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                              |  |
| 開発パターン         | <input type="checkbox"/> ニーズ対応型開発<br><input type="checkbox"/> シーズ活用型開発                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                              |  |
| 開発コンセプト        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                              |  |
| 開発リスク          | <input type="checkbox"/> 開発リスクの低減が図れるよう対策が講じられているか？                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                              |  |
| 経営革新領域         | <input type="checkbox"/> 環境関連（リサイクル・省エネ） <input type="checkbox"/> バイオ関連 <input type="checkbox"/> 介護・福祉関連<br><input type="checkbox"/> ナノテク関連 <input type="checkbox"/> ポストゲノム関連 <input type="checkbox"/> 新素材関連 <input type="checkbox"/> 情報通信関連<br><input type="checkbox"/> 健康・医療関連 <input type="checkbox"/> 医療関連 <input type="checkbox"/> 物流関連<br><input type="checkbox"/> その他（ ） |                                                                                              |  |
| 経営革新テーマ        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                              |  |
| 経営革新の対象市場      | 市場規模                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> 十分 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不十分         |  |
|                | 市場の成長性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> 急成長が見込まれる <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> やや衰退 |  |
|                | 市場での競合関係                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> 厳しい <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> あまり見られない   |  |
|                | 市場関連データ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> 不十分 <input type="checkbox"/> なし         |  |
| 対象市場へのアクセスビリティ | 事業目的                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> 定款等の変更必要 <input type="checkbox"/> 定款等の変更不要                          |  |
|                | 許認可事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> 許可必要 <input type="checkbox"/> 届出必要 <input type="checkbox"/> 不要      |  |
|                | 参入障壁                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> 高い <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 低い          |  |



## 2. 窓口用事前チェックリストの利用方法

1. で示したチェックリストの意義とこの利用方法について説明する。

### (1) 企業概要

1. 【企業概要】では、経営革新支援に必要な企業の基礎情報を記入する。

このため、企業名、所在地、代表者名等のフェイス・データの他、創業時期、企業規模、生産形態、主要品目などのデータを記載する。特に、企業規模については、経営革新を支援する際、国や自治体が講じている施策等を活用する場合の条件、あるいは、要件に該当するかどうかを判断するための資料として活用することができるので、明確に記載しておく必要がある。

#### 1) 企業名

企業名だけではなく、法人の種類（事業協同組合等）や会社の種類（株式会社や有限会社等）も記入する。個性的な企業名であれば、その意味（企業理念、企業のあるべき姿の価値的側面等）などについても確認する。

また、今後経営革新事業を展開する際、この円滑化を妨げるような企業名であると判断される場合は、その変更予定の有無についても検討しておくことが大切である。

#### 2) 所在地

登記上の本店所在地だけではなく、事実上の本店所在地、支店や営業所、工場等の状況についても把握する。特に、登記上と事実上の本店所在地が異なる場合については、その理由について、ヒアリングする。さらに、所在地と納税地が異なる場合も同様である。所在地は、各自治体の各種支援施策の所管に関連する場合があるので、これを明確化し、活用できるか否かの判断、また、利用可能な施策情報を提供することも必要である。

#### 3) 代表者

代表者の氏名だけではなく、企業におけるポジション（会長、社長等、または代表取締役、取締役等）や代表者の年齢等も記入する。また、トップマネジメントの構成や会社の戦略的な意思決定機関について明確化しておくことも必要である。

特に、実質的な経営者が高齢者である場合には、後継者の有無や事業承継の可能性などについても検討しておくことが大切である。

#### 4) 創業時期

創業年月、法人化年月の情報を記入する。個人から法人化した場合、また、有限会社から株式会社へ組織変更した場合など、企業形態がどのように変わってきたかについてもヒアリング

を行う。

これを記入させるのは、自社の経歴を振り返り、創業以来、自社がどのような道を歩んできたのかを気づかせる目的がある。これまでの環境変化に対して、自社がどのような対策を講じてきたのかを振り返ってもらうことによって、環境変化への対応に対する経営のヒントを発見する可能性がある。

#### 5) 規 模

現在の資本金や従業員数だけではなく、これまでの推移、たとえば、増資・減資や増員・減員の経緯等についてもヒアリングする。また、主たる株主など、出資関係や企業の親子関係、関連会社の有無などについても把握しておく。

資本金については、増資の時期、増資の目的、出資者の構成の変化、あるいは減資の時期、減資の目的などについても確認する。さらに、増員や減員の目的や理由などについてもヒアリングする。

特に、企業規模や関連企業等については、中小企業施策等の活用条件の判断材料となることから、これらについての確認は重要である。

#### 6) 生産形態・主要品目

生産形態によって経営課題は大きく異なる。見込生産の場合は需要予測が、また、受注形態の場合は見積り回答、納期などが主要課題となるケースが多い。経営課題を推測するためにも、これを確認しておくことが求められるが、主要製造品目や下請（親企業への依存度）の状況等についてもヒアリングを行うことが必要である。

### (2) 経営概要

2. 【経営概要】では、経営状況の推移を把握し、経営革新事業展開に必要な財務的基盤を確認する。経営革新事業を展開する場合、資金調達がボトルネックとなることが多い。そのため、経営革新事業を展開するために必要な資金額、運転資金・設備資金の別、調達源泉（どこから調達しますか）、調達方法（どのようにして調達しますか）、さらに、その調達の可能性を検討することがポイントとなる。

#### 1) 売上高の推移の確認

売上高が減少傾向にある場合、その理由が明確に説明できるかどうかを確認する。特に、売上高が著しく減少している場合には、その原因分析ができていないかどうかを確認することが大切である。原因分析が曖昧であり、売上減少の理由が説明できない場合には、これまでの経営能力のあり方を確認し、経営革新事業を展開するには、より一層経営能力を向上させる必要性

があることを指摘する必要がある。

## 2) 営業利益の推移の確認

営業利益が減少傾向にある場合、その理由が明確に説明できるかどうかを確認する。特に、売上高対営業利益率が著しく減少している場合には、コスト分析等が十分行われているかどうかを調査する。また、固定的経費の増加が経営革新事業進出に影響がないかどうか、削減できる固定的経費があるかどうかを検討することも必要である。

## 3) 現金・預金の推移の確認

キャッシュフローを確認する目的で、この項目を確認する。キャッシュフロー計算書に基づくデータ（営業・投資・財務キャッシュフロー）が入手できることが理想であるが、これに関連するデータとして、少なくともキャッシュの推移を把握しておくことが必要である。

## 4) 借入金額の推移の確認

借入金額の推移を把握する。また、場合によって、借入先の明細も一覧表にして提示してもらうことも必要である。特に、借入金が著しく増加している場合には、その理由も確認しておく。経営革新事業の展開を行う際、売上高に対して借入金額が多額となるようなケースでは、今後の返済計画を確認するとともに、返済の可能性についても検討する必要がある。

## 5) 自己資本および総資本の推移の確認

自己資本および総資本の数値を記入する。自己資本を総資本で割り算して、自己資本比率も記入しておく。

自己資本がマイナスとなっている場合（いわゆる債務超過の場合）には、金融機関に対する新規借入金の調達が非常に困難な状況となっているものと判断される。そのため、借入れ以外の資金調達方法を具体的に検討することが必要である。

さらに、今後の事業展開を含め、自社の債務超過をどのように解消するかを計画し、債務超過解消計画書の作成を指摘することも必要である。

以上、(1) 企業概要及び(2) 経営概要は、企業の現状およびこれまでの経緯を確認するチェック項目である。これによって、企業のおかれている状況を再認識させることが目的である。場合によっては、財務診断などを行い、保有資産の状況や負債の状況などをさらに明確化するとともに、経営革新を推進する体制を整える準備を行わせることも必要である。

### （３）経営革新概要

３．【経営革新概要】では、経営革新の目的を明らかにし、これによってどのような効果を期待しているのかを確認する。経営革新目的を明確化することは、今後の事業展開の成否を左右するだけでなく、経営革新効果を確認する上でも重要である。

事業計画書は自社の経営革新を推進する際、進捗度を確認するマイルストーンとしての役割をもつだけでなく、計画による経営活動の調整という経営革新活動の管理ツールとしての機能がある。したがって、事業計画書の作成状況を確認することが必要である。経営革新目的を明確化することは、事業計画立案プロセスのスタートとなるため、経営革新目的が具体的に明確となっているかどうかポイントである。

#### １）経営革新目的

##### ①現在の市場規模の縮小

現在の市場規模の縮小を経営革新目的とする場合は、現在の市場についてどのように分析し、把握しているかどうかを確認し、その認識が妥当であるかどうかを確認する。特に、現在市場の分析も行わず、また、明確な目的もない状況であれば経営革新計画そのものを再検討することを促す必要がある。

##### ②売上高増加

売上高の増加を目的とする場合は、単に売上高が増加しても、結果として利益が増加しなければ、新分野進出の意味がない。少なくとも収益拡大によって、固定的経費が吸収できる必要があるが、これと併せて目標利益も設定することがポイントである。

CVP（Cost-Volume-Profit）分析を活用し、今回の経営革新事業計画で設定した目標利益を獲得するために必要な売上高を算出し、売上高計画、費用計画などを立案することが必要である。さらに、予定売上高の達成可能性についても、後述の経営革新対象市場のチェック項目と併せて検討しておくことも必要である。

##### ③キャッシュフローの改善

キャッシュは、企業にとっての血液に相当するものである。経営革新事業展開によっていくらのキャッシュが得られるかがポイントである。特に、営業キャッシュフローが今後どのように変化するかを予測しておくことが必要である。

##### ④利益の増加

ただ単に利益額が増加するだけでなく、利益率の向上を図り、収益構造が改善できることがポイントである。経営革新事業の収益構造を把握し、今回の事業展開によって、会社全体の



収益構造がどのように変化するかを予測しておくことが必要である。

また、売上増加の項目で述べたように、CVP 分析を行い、費用の変化によって、獲得すべき利益がどのように変化するかをシミュレーションしておくことが求められる。

#### ⑤ビジネスチャンスの活用

ビジネスチャンスは、市場環境の変化、競争環境の変化、産業構造の変化、制度環境の変化、技術革新などによって生まれるが、単に思いつきによって、経営革新事業に進出するのではなく、具体的にビジネスチャンスが事業化できるか、これによって、収益が増加するかなどを検討する必要がある。

#### ⑥余剰資源の活用

余剰資源として人的資源、機械設備、副産物などが考えられるが、保有資源を確認することが前提となる。どのような余剰資源を、経営革新によって、どのように活用するのかを明確にしておくことがポイントである。遊休資産など、余剰資源の活用が困難と判断される場合には、この際、売却処分などを検討するよう助言することも必要である。

#### ⑦ビジネスリスクの分散

一般的には、既存事業との関連性が少ない場合には、リスク分散効果（ポートフォリオ効果）が期待できる。また、リスク分散効果が期待できる場合には、既存事業とのシナジー効果（相乗効果）は期待しにくいことが多い。そのため、既存経営資源が活用できるかどうか、外部経営資源の活用によって、経営資源の補完が可能であるかどうか、また、事業展開を円滑に進めるための課題があるかどうかをさらに検討することが必要である。

#### ⑧企業イメージの向上

既存事業の事業イメージに影響を与えないか、企業イメージの向上によって、どの程度、事業活動の円滑化につながるかなどを考慮することがポイントである。

#### ⑨その他

その他の場合は、経営革新目的が不明確である場合が多いものと推測される。経営革新目的が不明瞭となっていると判断される場合には、計画の再検討を促すことが必要である。

### 2) 事業計画書

事業計画書の有無、作成状況を確認し、事業計画書がある場合は、その内容を確認する。今

回の経営革新によって、いくら収益が見込まれ、また、いくら利益が得られるかを見積もっていることが最低限必要である。そのためには、少なくとも事業展開に必要な収支計画書が作成されていることが前提である。さらに、収支計画だけではなく、事業展開に必要な資金が適正に見積もられているか、その資金の調達計画が立案されているか、また、具体的なマーケティングの展開方法（市場に提供する製品・サービス、その対象市場、市場の特徴、市場規模、提供価格、競合関係上の差別化発揮方法等）などの内容が盛り込まれているかなどを確認しておく必要がある。万一、内容が不十分であると判断される場合には、充実すべき項目を明確にし、充実化しておくことを助言する。

作成していない状況であれば、作成の支援を行う。

### 3) 経営革新支援法による計画認定

経営革新支援法に基づく、計画の申請状況等を確認する。法律の対象となる場合には、その意義及び関連施策について説明する。

### 4) 創造法による計画認定

創造活動促進法に基づく、計画の申請状況等を確認する。法律の対象となる場合には、その意義及び関連施策について説明する。

### 5) 経営革新分野

経営革新事業の展開において、経営革新によって事業多角化、事業転換となるような場合には、資金調達では、多角化・事業転換資金などの制度融資が利用できる可能性がある。その可否等についても確認する。

### 6) 経営革新類型

市場に革新を引き起こすか、製品自体に革新性があるのか、業務プロセスが革新的なのかを把握する。

### 7) 開発パターン

市場ニーズに基づくものか、シーズに基づくものかを確認する。前者の場合は製品等の市場ニーズの合致の可能性、後者の場合は、既存シーズとのシナジーについて確認する。

### 8) 開発コンセプト

開発型経営革新の場合は、開発コンセプトが明確となっているかどうかを確認する。これが

明確となっていない状況では、製品化、市場化の困難さが予想される。

#### 9) 開発リスク

開発リスクにはどのようなものがあり、これがヘッジされているかどうかを確認する。場合によっては、公設試験機関や TLO への橋渡しを行う。

#### 10) 経営革新領域

経営革新領域が、一般的に、市場規模の拡大が見込まれる成長市場であるかどうか、逆に、衰退市場であるかどうかについて検討する。

#### 11) 経営革新テーマ

テーマを記述することによって、目的の明確さの度合いを確認する。これとともに、経営革新に関するキーワードを抽出する。

#### 12) 経営革新の対象市場

経営革新進出対象市場のマーケットサイズが、どの程度であるかを確認する。ニッチマーケット（隙間市場）である場合であっても、事業として成立するためのある程度の市場規模が見込まれることが必要である。また、マーケットサイズを算出する根拠についても確認する。

#### 13) 対象市場へのアクセスビリティ

経営革新の事業領域やテーマに基づき、その対象市場に接近できるかどうかについて検討する。たとえ良好な市場であったとしても、市場展開できない事業では意味がない。事業展開の際、法的規制があるかどうか、許認可が必要であるかどうかなど、対象市場の参入障壁の有無について、事前に調査を行う必要がある。

#### 14) 経営革新事業展開に新たに必要な経営資源

新たな事業展開に必要な経営資源の内容と、その調達・補完の可能性を検討し、利用可能な中小企業施策メニューを提示する。

#### 15) 経営革新事業展開組織

経営革新事業の展開に際して、この事業組織形態などについて確認する。単独で新分野進出事業を展開する場合、あるいは他の機関との連携をとる場合、また、分社化や合併、営業譲渡などの各種の形態等を採用する場合、それぞれの形態が新分野進出に適切な組織となっている

かどうかを確認する必要がある。また、これらの組織形態を採用することが出来るかどうかについて、検討する必要がある。

#### （４）経営力

４．【経営力】では、経営力の現状について把握するとともに、自社の強みの発揮、弱みの補完の可能性を検討する（詳細は、第１章第１節２．「自社経営力の強み・弱み分析」参照）。人的資源が不十分である場合は新たな人材採用の可否等、生産設備であれば、その調達の可能性、またはアウトソーシング等による生産体制の確立などについて検討することがポイントとなる。また、中小企業施策の利用促進も必要である（中小企業施策については、補章「経営革新のための中小企業施策」を参照してもらいたい）。