

第2章 経営革新支援のプロセスとポイント

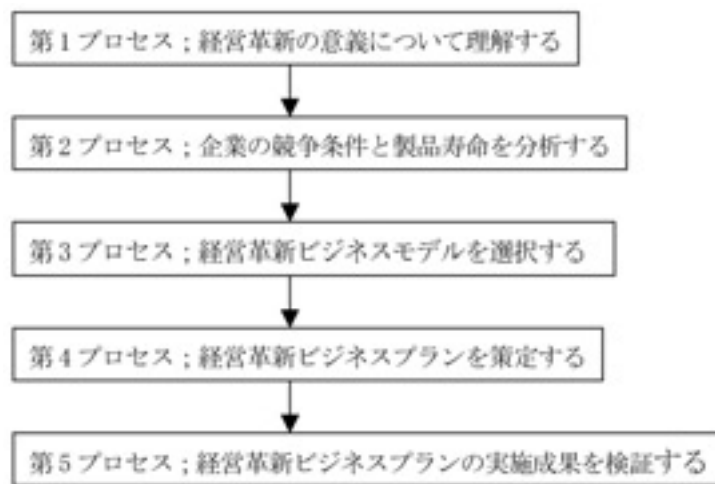
第1節 経営革新のプロセスとポイント

製造業の経営活動は製品を必要とする使用者を見出し、供給することによって成り立つものであり、これは不断の経営革新により達せられるものである。

しかしながら、多くの中小製造業においては経営資源が限られているため、既存の製品や生産システムに依存し、新たな製品の開発、生産、供給の必要性を知らながらも具体化に踏み切れないケースが少なくない。

このため調査事例を参考に、経営革新のプロセスを体系的に整理し、解説する（図表2－1参照）。

図表2－1 経営革新のプロセス



第1プロセス 経営革新の意義について理解する

[ポイント]

経営革新とは比較的経営規模の大きい企業が行うことと考える中小企業が多い。

第一にこの誤解を解き、経営基盤の脆弱な中小企業こそ安定的経営を持続するためには、絶えざる経営革新が必要であると理解することが必要である。

第二に中小企業がわが国の社会経済基盤であることを自覚し、経営革新を通じて、社会貢献責任を果たすことに存在意義を見出すよう求めなければならない。

(1) 中小企業の活力を生み出す継続的な経営革新

中小企業に経営革新の必要性を推奨しても、疑問や反論を受けることが少なくない。

「うちのこんな規模では経営革新なんて難しいこと関係ないですよ」

「いまのままだでも結構やれていますよ」

だが多くの中小企業は気づかないうちに経営革新を実践している。

少しヒアリングの内容を変えてみると、このことが理解されやすい。

「御社では5年前とまったく同じ製品を生産していらっしゃいますか？」

「ここ5年くらいの間に生産方法が変わっていませんか？」

「取扱商品のユーザーや納入先が変わっていませんか？」

「売り方に新しい工夫を導入していらっしゃいませんか？」

こんな質問に「そういえば、前と比べて変わってきているな」とつぶやく中小企業者が少なくない。これこそ経営革新の成果である。

経営革新とは大上段に構え、カッコウ良くアピールするものではなく、従来のやり方を変えその成果が上がることにより、企業経営の安定・継続をもたらすものである。

したがって、多くの中小企業は意識していなくても、立派に経営革新を実践しているのである。

経営革新とは難しいことではなく、企業を持続するための基本条件であることが中小企業に広く理解されなければならない。

（2）企業は社会に貢献する「公器」

コンプライアンス（遵法）、コーポレートガバナンス（企業統治）が叫ばれながら、企業エゴによる不祥事がスクープされる機会が増えつつある。

ことに異常ともいうべき過度の企業ロイヤリティを求め「会社のため」という理由で反社会的企業行動を正当化し、企業ぐるみで隠蔽に走る事件が後を断たない。

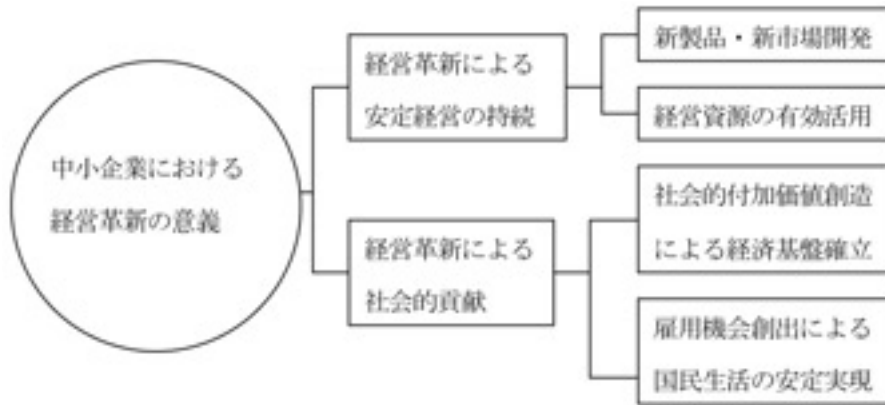
これに対してCSR（企業の社会的責任）が強く求められ、企業行動は社会貢献に基盤をおく経営理念により維持されるべきであるとの考え方が定着してきている。

「中小企業だからしかたない」と反社会的企業行動を黙認するような社会経済環境は、すでに過去のものである。

創業の揺籃期から「社会の公器」としての意識を確立した中小企業に、その存在が認証されるものと考えるべきである。

従来ともすれば経営者の私的利益のために独善的恣意の働く場とみられる面が多かった中小企業経営から脱皮し、経営革新計画を策定して、その実施結果をチェックし、ゴーイングコンサーン（継続的企業体）を実現することが社会貢献なのである（図表2－2参照）。

図表 2－2 中小企業における経営革新の意義



第2プロセス 企業の競争条件と製品寿命を分析する

[ポイント]

企業が良い経営成果を長続きさせるためには、2つの大きな課題を超えなければならない。

第一の課題は、他の企業との「競争に勝てるか」という課題であり、競争に負けては企業の安定経営は実現しない。

絶えず、強い経営体質を持ち、競争優位を維持しなければならない。

第二の課題は、いま、買われている製品の寿命を予見することである。

現在の製品が「いつまで買われ、いつまで利用され続けるか」である。

現在の製品のマーケットが減少すれば企業の経営体質は徐々に悪化し、さらにそのマーケットが消滅するに至れば、企業生命が終焉する。

このために、企業の競争力がどのような位置付けにあるのか、現在の製品のマーケットはいつまで持続するのかを分析することが必要となる。

1. 競争条件における優劣の分析

安定した良い経営を継続できる事業分野には、その成長性、収益性に着目して次から次へと新たな競争相手が登場するものと考えておかなければならない。

このため、まず競争相手に勝つことが企業経営を継続する基本条件となる。

競争における企業のポジション（位置付け）を明らかにする分析手法の1つとして、SWOT分析が用いられる。

また、製品の競争力を分析する手法の1つとしてPPM（ポートフォリオ・マネジメント）が用いられる。

SWOT分析においては、従来の経営診断における「経営内部要因」「経営外部要因」というような観点からの過去の分析に代えて、新たに時間軸を加味し、今後、どうなるかという将来予見を織り込んで分析を行う。

さらにPPMは企業行動を、キャッシュフローを生み出す経営システムとしてとらえ、その観点から企業の持つ競争力を分析しようとする手法である。

このような分析手法が重視されるに至ったバックグラウンドには、経済のグローバル化とインターネットによるスピーディな情報処理があることをあげなければならない。

従来の業界事情とか、国内状況を視野においた分析手法は経済のグローバル化によってマイナーとなり、全地球規模での視座の確立が求められることとなったのである。

世界規模で競争企業が現れ、品質が良く、値段が安い製品を短い納期で供給するようになり、前の年まで売っていた製品の売上が減少し、最悪の場合、全く売れないというようなことも起

こり得る。

こうした競争は、かつて国内の同業者を見ていれば大体分かったが、いまでは全世界の競争企業の経営行動を把握し、対応することが求められるようになっている。

これと合わせて、通信・情報技術の発展が新たな分析手法の採用を促すこととなった。

情報通信技術の活用によるアジル（俊敏）経営は経営スピードの高速化、時間軸の短縮をもたらし、過年度の財務分析を単なる参考資料の作成と位置付け、企業経営の最重要課題を今後の経営計画の策定に置くこととなったのである。

（１）SWOT 分析

ケネス・アンドルーズらにより開発された SWOT 分析は企業の内部要因、外部要因に加え、現状分析と将来予見という時間軸を加味した分析手法として、その活用領域は広い。

従来は企業の経営環境分析に当たり、内部要因と外部要因に分けて整理する手法として用いられることが多かった。

内部要因については企業の既往実績分析・現状分析において企業の持つ「弱み」（Weakness）と「強み」（Strength）とがどのような位置付けとなっているかを分析した。

次に、企業の外部要因として業種（業界）、地域（国内、国際）等における競争条件に関して「脅威」（Threat）と新たな事業「機会」（Opportunity）の可能性を分析した。

しかも総じて弱みを指摘して、それをどう改善するかという面と潜在する脅威を発見して、それをどう排除するかという面からの経営改善に関する経営課題が取り上げられた。

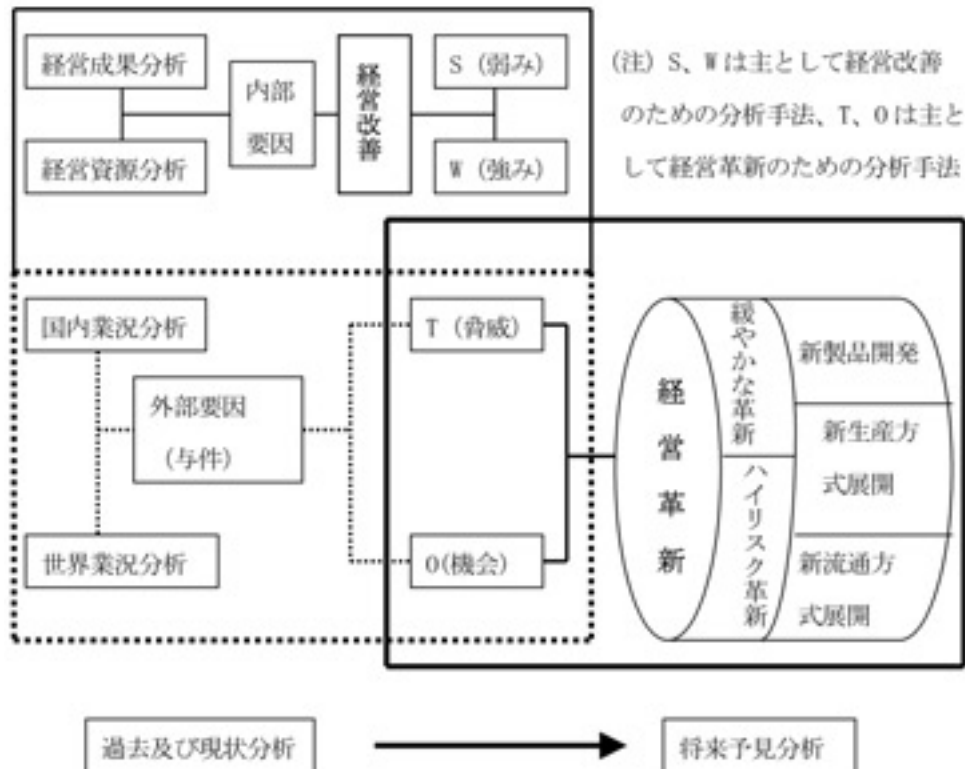
これに対して、経営改善を超える経営革新を実現するに当たっては、SWOT 分析を新たな局面から活用しなければならない。

つまり、単なる企業の内部要因、外部要因という局面に止まらず、時系列的な観点から SWOT 分析活用の有効な活用を試みなければならない。

具体的に指摘すれば、過去もしくは現状の強み、弱み分析から今後もしくは将来における企業の消滅という脅威と新たな企業創出の機会という分析に活用することとなる。

ゴーイングコンサーン（継続企業体）として安定的に経営を持続するためには、現状分析とともに将来予見による先見行動が不可欠であり、SWOT 分析はそれを可能としたのである（図表 2－3 参照）。

図表 2－3 SWOT 分析の新たな活用



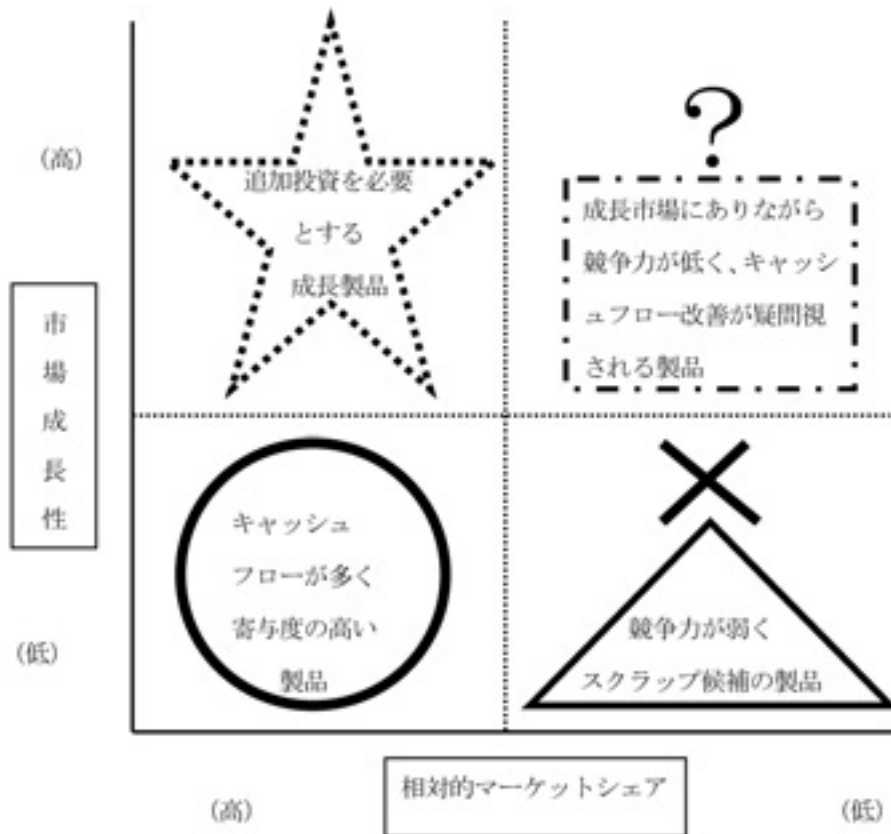
(2) PPM（ポートフォリオ・マネジメント）

PPM（ポートフォリオ・マネジメント）はアベグレンとボストンコンサルティンググループが開発した分析手法で、製品の現状と将来のポジション（位置付け）について分析する。縦軸に製品の成長性、横軸にマーケットシェアをとって、4つグリットを作り、現状および将来の製品別のキャッシュフロー貢献度により、製品の位置付けを明らかにする。

これによって、どの製品がキャッシュフローを生み出し、どの製品がキャッシュフローを悪化させているかを分析する。

その結果、キャッシュフローを増加させている製品を伸ばして、競争優位の確保を図るとともに、キャッシュフローを生まない製品をスクラップして、製品革新を展開する（図表 2－4 参照）。

図表 2－4 ポートフォリオ・マネジメントによる製品の位置付け分析



最も高いキャッシュフローをもたらすのは、成長性が低いマーケットで高いシェアを確保している製品である。

成長性が低いため新規参入が困難で、先行投資により競争優位に立っている製品である。

次に望ましい製品は成長性が高いマーケットでシェアも高く、一見有望のように見えるがキャッシュフローの面では安心できない製品である。

なぜならば成長性が高いだけに新規企業が参入する可能性が高く競争が激化し、競争優位を確保するために追加設備投資を必要とし、価格競争で収益力の低下をもたらすなどキャッシュフローの悪化を招く恐れもあるからである。

成長性が高いにもかかわらず、シェアが低く、競争優位を確保できない製品についてはキャッシュフローの増加が疑問視され、追加投資も躊躇される。

最も問題なのは、マーケットが低成長でシェアも低い製品であり、競争力が弱く、したがってキャッシュフローの増加も期待できず、スクラップを検討すべき製品である。

2. 製品のマーケット存在期間（ライフサイクル）を予見する

第二の課題は現有の製品が使用者や消費者に「いつまで買われるか」である。

従来、一般的には「いつまで売れるか」と表現したが、これはプロダクト・アウト（製品供

給サイド)の発想であり、生産者によるマーケット支配権を意味する趣が強い。

これに対して成熟社会におけるマーケットの実態は、製品の使用者や消費者をベースにおいて考えるべきであるという発想が一般化している。

したがって、ここでは「いつまで売れるか」ではなく、「いつまで買われるか」という表現をとることとした。

この考え方に立てば、流通段階でいわれている「売れ筋」は「買われ筋」と表現すべきものである。

マーケットの存在は製品の供給によって決まるものではなく、それを使用し、消費するサイドによって決まるのであり、これがマーケット・イン(需要サイド)の発想である。

この発想においては、企業の存続を「マーケット(市場)がいつまであるか」という観点でとらえることとなる。

どんな製品でも、いつまでも永続してマーケットを持ち続けることはできない。

成熟経済のもとでは消費者の感性が消費の決定要件となり、それは不定で浮動的である。

極端な場合、感性のブレが前の日まで売れていた製品の売上減少をもたらし、最悪の場合、全く売れなくなるというようなことも起こる。

「売れている」と油断していると、突然「買われなくなる」のが実態である。

したがって、元気な企業であっても「いまの製品はいつまで買われるのか」と自問自答して、次の買われる製品を開発し、用意しておかなければならない。

企業とは買われている製品が買われなくなった時、倒産して消滅するものである。

人間が空気のないところに生存できないと同様、買われている製品が買われなくなる時、言い換えれば「マーケットが消滅」したとき、企業の活動は停止する。

こんな悲劇を招かないためには、「買われる製品」を絶えず持ち続けることが企業規模を問わず全ての企業存立の要件であることを認識しておかなければならない。

いまの製品のマーケットがいつまで続くか、いつまで買われる寿命を持っているかを見極め、製品の位置付けを明確にすることは企業の存続にかかる基本的な課題である。

第3 プロセス 経営革新ビジネスモデルを選択する

[ポイント]

企業の競争条件と現有製品の寿命を分析すれば、次に将来に向けて安定的に経営を継続するためにどのような経営革新ビジネスモデルを選択すべきかを決断しなければならない。

この場合、企業の経営実態に配慮し、次のように対応することが望ましい。

第一は企業の製品と経営資源とを評価し、比較的ゆとりのある場合、短期間で実行可能な「緩やかな経営革新ビジネスモデル」を選択することである。

これは経営改善の延長線上にある軽度な経営革新ともいうべきものである。

第二に、近い将来において企業の存続に関わるような危機的状态が予見される場合には製品転換、事業転換、新分野展開などのリスクな経営革新ビジネスモデルにチャレンジしなければならない。

1. 経営革新のビジネスモデル類型

経営革新はシュンペーターの発した言葉であるが、類型も多く、内容も複雑である。

これに対して中小企業経営革新支援法の述べているビジネスモデルは、中小企業にも理解しやすく参考になるところが多い。

同法は経営革新を「新たな取り組み」により、「経営の向上に貢献する」ことと定義し、役務（サービス）を含めて4類型を掲げているが、そのうち製造業に関しては次の2つの類型をあげている。

- ① 新製品の開発又は生産
- ② 製品の新たな生産又は販売の方式の導入

製造業に関する新たな「取り組み」とは新しい製品を開発し、新しい生産方法、流通方法を導入することであり、その結果「経営の向上」が実現することであるとしている。

また、経営の向上としては一定レベル以上の付加価値増加を実現することとしている。

したがって、すでに多数の中小企業が導入して、普及している場合や付加価値の向上・改善が実現できない場合には、経営革新ビジネスモデルと認められないものとしている。

従来の製品と異なる新規性あるいは独自性を持ち、生産システムや流通システムも従来とは異なるビジネスモデルであり、それによって付加価値の増加、収益性の向上等の成果が実現することを経営革新と認められる要件としているのである。

しかしながら、中小企業の経営革新には従来と全く異なる事業分野に進出し、全く関係のなかった製品の生産に踏み出すというようなタイプは比較的少ない。

一般的に垂直方向の川上や川下に進出し、水平方向への進出であっても、何らかの関連性の

ある分野へ進出するタイプが多い。

たとえば、金属加工の下請生産企業が、下請加工のために自社で開発した専用加工機を製品として売り出すというような場合は関連性のある緩やかな経営革新ビジネスモデルであり、成功の確度も高い。

経営革新ビジネスモデルの成功事例の多くは、このような関連性のある分野への新展開であり、全く関連性のないハイリスクな製品開発は少数派と見るべきである。

したがって、経営革新には「緩やかな経営革新ビジネスモデル」と「リスクな経営革新ビジネスモデル」があるものと考えるべきであろう。

このような考え方から、製品と生産方式・販売方式を縦軸にとり、緩やかな経営革新とリスクな経営革新を横軸にとってグリッドとし、パターン化すれば次のようになる（図表 2－5 参照）。

図表 2－5 製造業の経営革新ビジネスモデル（例示）

対象／手法	緩やかな経営革新ビジネスモデル	リスクな経営革新ビジネスモデル
製品	デザイン改良・改善 設計改善 品質・機能向上 新品質・機能付加 材料代替 コスト縮減 納期短縮 新用途開発	新製品開発 新分野展開 製品転換
生産方式	電子受注体制 工程改善、多能工育成 設備更新、冶工具改良 ボカ除けセンサー導入 アウトソーシング活用 メカトロ導入	自社専用新設備投資 生産拠点海外移転 生産システム転換 生産業態転換 生産連携
販売方式	新エリア進出 販売チャネル強化 新取引制度改善 物流システム改善	新販売チャネル開発 新販売業態導入 E-コマース 販売連携

2. 緩やかな経営革新ビジネスモデル

中小企業の目指す経営革新ビジネスモデルは一般的に特定専門分野において、比較的低い研究開発コストで短期間に実行可能なものであるケースが多い。

経営規模が小さく、制約された経営資源では既存の製品を生産しつつ、長期にわたり研究開発に挑戦することは、ほとんど不可能というのが実態だからである。

したがって、ある種の「ひらめき」が開発の動機となり、比較的小さなマーケットを対象とする場合が多く、また開発製品の寿命も短期間である場合が多い。

この結果、大規模マーケットをターゲットとする開発行動よりも、小規模マーケットを対象に持ち前の柔軟性を発揮して、短サイクルで頻繁に繰り返す開発行動をとることとなる。

このような、中小企業の特定専門分野、特定地域、あるいは特定顧客層を対象として展開される「オンリーワン」的事業活動は「緩やかな経営革新ビジネスモデル」ともいうべきものである。

緩やかな経営革新ビジネスモデルに中小企業がどう対応しているかについて、製品の革新と生産方式の革新について、その具体的事例を検証し、検討してみる。

（１）製品に関する緩やかな経営革新ビジネスモデル

中小企業が従来製品に関してとる緩やかな経営革新ビジネスモデルの具体的事例を分析すると次のようなパターンに分けることができる。

- ①従来製品の改良による品質・機能の向上
- ②従来製品の改良による新たな品質・機能の付加
- ③従来製品の改良による製造コストの引下げ
- ④従来製品の改良による納期の短縮
- ⑤従来製品の新用途開発
- ⑥従来製品の一部機能の特化

これらの経営革新は単一の成果に止まらず、複数の成果を同時に達成するケースが多い。

たとえば、従来製品の改良で製造コストの引下げに成功すれば、同時に納期の短縮も合わせて実現するというようなタイプである。

従来製品の品質・機能を改良し、市場における競争優位を確保するためには、消費者やユーザーの望む品質の製品に低コストで改良して、迅速に供給する方法が選択される。

また、従来製品の品質・機能をやや改良して新たな用途を開発する方法もある。

１）PPM を活用する緩やかな経営革新ビジネスモデル

従来製品に関して緩やかな経営革新ビジネスモデルを推進する中小企業においては、PPM（ポートフォリオ・マネジメント）を活用してキャッシュフローの面から検討することが望まれる。

なぜならば、一般的に中小企業は資金調達に苦しんでおり、特にキャッシュフローの増加を目指してシビアな経営を展開することが求められているものといえるからである。

この場合、「金のなる木」（Cash Cow）である製品については成長性は低いものの、既往投

資により高いシェアを確保し、最も多くのキャッシュ・フローをもたらす製品であり、その競争条件の優位性を図るため、継続して緩やかな経営革新を行うことが望まれる。

「花形商品」(Star) については成長性・シェアともに高い製品であるが、その競争優位を維持するために追加投資が必要となり、運転資金も増加してキャッシュ・フローが減少するというリスクな面も潜在している。

また、今後の成長性にブレーキがかかり、ライバル企業が積極的に追加投資に打って出て過当競争に陥るような場合には、リスク回避策をとることが必要となる。

もしリスクが高過ぎて、成果が上がらないと判断すれば、緩やかな経営革新で現状維持を図り、あるいはスクラップして撤退することを検討しなければならない。

これと同様に「問題児」(Question Mark) 製品の取扱も慎重でなければならない。

成長性が高い市場でありながらシェアが低いため、将来においてもキャッシュフローの増加を見込めない場合には、緩やかな経営革新を進めるよりも撤退するのが適切かもしれない。

「負け犬」(Dog) 製品はマーケットの成長性、シェアともに低く、競争条件において劣位に立つ製品である。

緩やかな経営革新でシェア・アップを図っても、キャッシュフローの改善が見込めないケースが多く、大胆に生産を中止し、投下資金を引き上げ、廃業する方向を選択することが必要である。

(2) 新生産方式の開発・導入による緩やかな経営革新ビジネスモデル

生産工程において従来の製品の品質が向上し、生産期間が短縮され、あるいは生産コストが節減されるような新たな生産方式を開発し、または導入する緩やかな経営革新ビジネスモデルには、次のようなタイプがある。

生産システムの緩やかな経営革新を選択する中小企業においては、まず原材料に関して品質特性、需給関係、市況などに注目し、最適の材料を選択しなければならない。

さらに機械設備、生産技術・技能、生産システムに関する情報を収集し、その中から自社に関連する情報を抽出して、最適のシステム構築を図らなければならない。

1) 新原材料へ代替することによる緩やかな経営革新ビジネスモデル

- ① 材料歩留まりが向上する新材料の開発または導入
- ② 加工工程を省き、加工期間が短縮できる新材料の開発または導入
- ③ 加工が容易で不熟練工でも生産できる新材料の開発または導入
- ④ 品質を維持しながら、材料費が節減できる新材料の開発または導入
- ⑤ 製品品質を向上できる新材料の開発または導入
- ⑥ 廃棄物減少、リユース、リサイクル可能な新材料の開発または導入

2) 新設備へ代替することによる緩やかな経営革新ビジネスモデル

- ① 不良品発生率を低減する新生産設備の開発または導入
- ② 製造期間が短縮できる高スピードの最新鋭生産設備の開発または導入
- ③ 不要・低稼働の生産設備を撤去・更新する新生産方式の開発または導入
- ④ 加工工程の省略により製造原価が節減できる新生産設備の開発または導入

3) 新生産システムに代替することによる緩やかな経営革新ビジネスモデル

- ① 部品数削減により生産効率向上を実現する生産方式の開発または導入
- ② 情報ネットワークを活用した新生産ビジネスモデルの開発または導入
- ③ 国際規格等のグローバルスタンダードに準拠した新生産方式の開発または導入
- ④ 材料・仕掛品・製品の在庫を減らす新生産方式の開発または導入
- ⑤ 作業時間を短縮し、生産効率を高める新生産方式の開発または導入
- ⑥ 労働災害を減少し、安全性を高める新生産方式の開発または導入
- ⑦ 複数の会社または組合が共同して行う高機能新設備の開発または導入
- ⑧ 異業種メーカーの連携による新一貫生産システムの開発または導入
- ⑨ アウトソーシングを活用した新ファブレス生産システムの開発または導入

(3) 新販売方式導入による緩やかな経営革新ビジネスモデル

生産コストを節減しても流通コストが高コストであれば企業の総コストを節減できない。究極の総コスト節減を実現するためには、ユーザーまたは消費者のニーズ量にマッチして供給量を調整できる流通方式を構築しなければならない。

需要量を超えた過剰生産はコストを押し上げ、経営成績を悪化させるだけでなく、作り過ぎた製品が廃棄物と化し、地球資源を浪費し、環境破壊を引き起こす元凶となる。

したがって需要量を的確に把握し、それに対応して生産し、供給する流通方式を開発し、あるいは導入しなければならない。

最近では生産と流通が協力し、連携して無駄に生産しないために情報ネットワークを活用した新流通方式を開発し、あるいは導入して緩やかな経営革新を行うタイプが増えている。

また、従来製品の流通経路を新たに開発し、新たな流通チャネルを導入して、緩やかな経営革新を実現する試みも行われている。

具体的な事例には次のようなものがある。

- 1) 需要予測の確度を高める新予測システムの開発または導入
- 2) E-コマースと呼ばれるようなネットワーク活用新流通チャネルの開発または導入
- 3) 情報システムを活用した製・配・販一貫の新流通システムの開発または導入

たとえば SCM（サプライチェーンマネジメント、需要量に対応する供給体制作り）、

- CPFR（メーカー・流通の協創による需要予測計画供給方式）など
- 4）フランチャイズシステム、無店舗販売、サイバーモール（仮想商店街）など既存のシステムに独自のアイデアを加えた新たな流通システムの開発または導入
 - 5）物流費の節減、迅速配送を可能とする新たな物流システムの開発または導入
 - 6）顧客ニーズに合わせた個別注文生産・供給システムの開発または導入
 - 7）流通在庫を最少にできる流通システムの開発または導入
 - 8）物流コスト最少化のための空帰り便トラック活用システムの開発または導入
 - 9）鉄道・トラック・赤帽・速配便等を組み合わせ迅速・低コスト物流システムの開発または導入
 - 10）需要対応無欠品流通システムの開発または導入
 - 11）セールス要員行動効率化のための携帯端末活用流通システム開発または導入

3. リスキーな経営革新ビジネスモデル

従来の製品のマーケットが減少し、近い将来において消滅することが予見される場合には、緩やかな経営革新ビジネスモデルでは安定経営を持続できない。

「リスキーな経営革新ビジネスモデル」とはこのような事態に対応して、従来の製品と全く異なる新製品を開発し、その新市場を開発して、事業転換、新分野展開等のハイリスクな経営革新に挑戦するケースである。

緩やかな経営革新ビジネスモデルは経営改善の延長線上にあり、このレベルのみが真の経営革新であるとする考え方もある。

最もドラスチックな（激しい）経営革新の局面であり、リストラクチャリング（経営の再構築）、リエンジニアリング（業務の抜本的改革）、デコンストラクション（脱構築）等の手法に基づき、新事業開発に企業生き残りの覇権を賭けたチャレンジが続いている。

従来、製品開発は中小企業には無理という考え方もあったが、これは中小企業の多くが大企業の開発した製品を下請けとして生産する受け身の立場だったことによるものである。

しかしながら、経済のグローバル化によって大企業は海外に生産拠点を移し、国内の下請け減少が現実のものとなり、国内で経営するためには中小企業といえども新規に独自の製品や製法を開発しなければ、経営活動を続けることが困難になってきている。

ここに中小企業の展開できる製品または生産システムの開発に関するリスキーな経営革新ビジネスモデルのあり方として、次のような観点から検討を加えることが望まれる。

（1）細分化（セグメント）マーケットを対象とする経営革新ビジネスモデル

成熟経済は消費者ニーズの個性化・多様化に対応して、製品需要を細分化し、加工や流通も

セグメント化（細口化）して、中小企業のビジネスチャンス創出に寄与しつつある。

小さな特定部門対象の専門技術を持ち、そこに特化している中小企業の製品が国内市場を独占し、まれには世界で一社というような中小企業もある。

このような中小企業はユーザー、発注先、消費者のニーズに応えるため、世界最先端の技術や技能を持ち、毎日の作業工程の中で自然に製品の開発研究を行っている。

特殊な狭い市場規模の製品を対象としている中小企業では、製造現場が研究開発の場となり、少数の担当者が柔軟に対応して、低コストで迅速に研究成果をあげられ、たゆまずしてコンカレント・エンジニアリング（開発生産同時並行）を実践している。

こうした特性を持ち、経営革新を実行している中小企業に対抗して、新規投資を行い進出しようとする競争会社は少なく、自他ともに認められる唯一の専門会社となる事例もあり、時には大手企業の要請を受け、共同研究のパートナーとなるというような事例もある。

ただし、日本全体の需要をかき集めても、せいぜい年間数千万円というような新分野もあり、こうした小さなマーケットを専門に開発し、短命製品のリスクに賭ける中小企業は、まさに経営革新ビジネスモデルの実践企業である。

また、経営革新ビジネスモデルは技術的な新分野に限定されるものではなく、地域にも認められる。

ある特定地域の需要に対応して、その地域内で唯一といわれる製品を生産し、供給して物流コストを抑制し、品質維持を図る経営を展開している「地産地消」推進の中小企業も経営革新ビジネスモデルの一端を担っているものといえることができる。

このような場合には、細分化市場にマッチする経営規模を選択し、過剰投資を行わないよう心掛けねばならない。

（２）経営革新ビジネスモデルにおける適正品質

経営革新を進める場合、新製品、新生産方式の開発に当たる担当者の取り組み姿勢が開発成果に大きな影響を与える。

開発者は技術的優位を確保しようと高性能・高機能を目指して、使用者の望む品質・機能を超えた過剰品質の製品を開発しがちであり、このような行動がかえってマーケットを失うことになるケースも少なくない。

高性能・多機能化はコストを押し上げ、市場の値ごろ感と乖離して需要の減少を招くこともあり、また開発期間が長期化してライバル企業に先を越されることも起こる。

多機能を訴えても単一用途に導入しようとする使用者には繁雑さによる「使い勝手の悪さ」から敬遠される。

また、多機能はそれだけ故障率を高め、使用者の信頼性喪失につながることも起こる。

これらの問題点を解決するためには、ファジーな表現ではあるが使用者の満足を得られる「適正品質」を選択しなければならない。

なぜならば、適正品質によって、生産コストの削減、仕掛期間の短縮が可能となり、その製品が消費者の満足を獲得し、競争条件の優位を獲得することを可能とするからである。

（３）経営革新ビジネスモデルにおける開発・生産連携（アライアンス）

経営革新ビジネスモデルにおいては開発期間を短縮し、スピーディな生産供給システムを構築するために、専門分野の製造企業とアライアンス（連携）する手法が選択される。

不足する経営資源を把握し、不足する専門経営資源を他企業とのアライアンスにより補完して、開発期間を短縮するとともに開発コストを縮減することが可能となる。

企業の内外を通じ、コンカレントエンジニアリング（開発・生産同時並行）を推進する。

さらに、専門生産設備を共用して設備稼働率を高め、加工コストの縮減を図るとともに、過剰設備投資を抑制して、投資リスクを軽減することができる。

この実現を図るためには、繁忙期と閑散期を調整するための緩衝として下請を一時的に利用するような安易な関係でなく、アライアンス企業間にトータルのコスト削減、納期短縮を協力して実現しようとする経営革新に関する共通の認識が形成されなければならない。

委託サイド企業と受託サイド企業とが双方向性で経営を開示し、アライアンスの安定的継続を維持することが不可欠となる。

（４）経営革新ビジネスモデルにおける製販連携

企業経営における永遠の課題は、投下資本コストをカバーできる収益を計上しながら、需要と供給のバランスをいかにして継続的に保つかに尽きる。

しかしながら経営革新を図る中小製造業においては、一般的に新製品の開発や新生産システムの開発に成功したにも関わらず、マーケティング力が不足し、最終ユーザーや消費者に買われないという問題点を抱えているところが少なくない。

中小製造業がセグメント（細分化）されたニッチ（スキ間）マーケットで、この命題を解決するためには一企業の単独行動ではなく、不足するマーケティング力をカバーし、流通業とのアライアンスを組むことが不可欠である。

その場合、「後工程がお客様」というジャストインタイムの発想を活かしたサプライチェーンマネジメント（SCM）の考え方を取り入れることが望ましい。

使用者の必要とするとき、必要な量を適正コストで生産供給し、使用者や消費者の満足を得るためには、生産段階で消費量にマッチする供給体制を取れるようにすべきである。

このような方向は情報ネットワークを活用して、最終使用者の満足に合わせた供給体制を「製・

配・販連携」により構築することで着実に実現しつつある。

最終使用者の希求に生産から供給まで一貫した連携によって対応するシステムを構築し、経営革新のベストプラクティス（最良事例）を実現するよう努力しなければならない。

（５）経営革新ビジネスモデルにおけるゼロ・エミッション（無廃棄物）

需要量にマッチする供給システムは過剰生産による地球資源の浪費、地球環境破壊を回避して、廃棄物を作らないという社会的価値を生み出す最善のシステムでもある。

さらに、循環型社会の形成のためには３Ｒ（廃棄物の減少、再利用、再生）を当然の責務とする発想を中小企業の関係者全員に徹底しなければならない。

（６）経営革新ビジネスモデルにおけるクレーム、アフターサービス

最近の製品の高性能化・多機能化は故障の発生頻度を高め、同時に製品のクレーム発生件数、アフターサービス要求件数の増加を招いている。

「売りつけたらおしまい」の売り方では、やがて「買われなく」なるのであり、多くのメーカーは無料保証期間を設定し、保守契約を結ぶなどの方法で対応している。

このような実態に注目して、経営革新の一端にクレーム対策やアフターサービス重視を取り入れ、使用者が安心して使用できるような環境を整備し、これを顧客獲得のチャンスとすべきである。

４．経営革新ビジネスモデルの展開分野選択の具体例

製造業において経営革新ビジネスモデルをどの分野に展開すべきかのヒントとなる具体例を示せば、次のようなものがある。

（１）技術革新に関する５テーマからの選択；

例…サイバー（情報技術）、ナノ（微細技術）、ゲノム（生物設計図）、
エコ（環境・エネルギー）、インナー（脳内）

（２）技術革新に伴う選択；例…多機能・高品質製品のメンテナンス

（３）規制緩和を契機とする選択；例…燃料電池・自家発電設備

（４）高齢化社会対応策からの選択；例…バリアフリー住宅、介護機器、高齢者生活支援

（５）安全生活からの選択；

例…外部からの遠隔自動制御（スイッチオン・オフ、お風呂給湯、暖房）

（６）家事サービス機器の選択；例…自動調理器、家事ロボット

（７）企業連携（アライアンス）の選択；例…製品のユニット受注、企画と生産ライン連携

（８）国際化対応からの選択；例…開発輸入、親企業追従進出、現地市場進出

第4プロセス 経営革新ビジネスプランを策定する

[ポイント]

経営革新ビジネスモデルを選択すれば、次のプロセスは科学的・合理的な手法でビジネスプランを策定することになる。

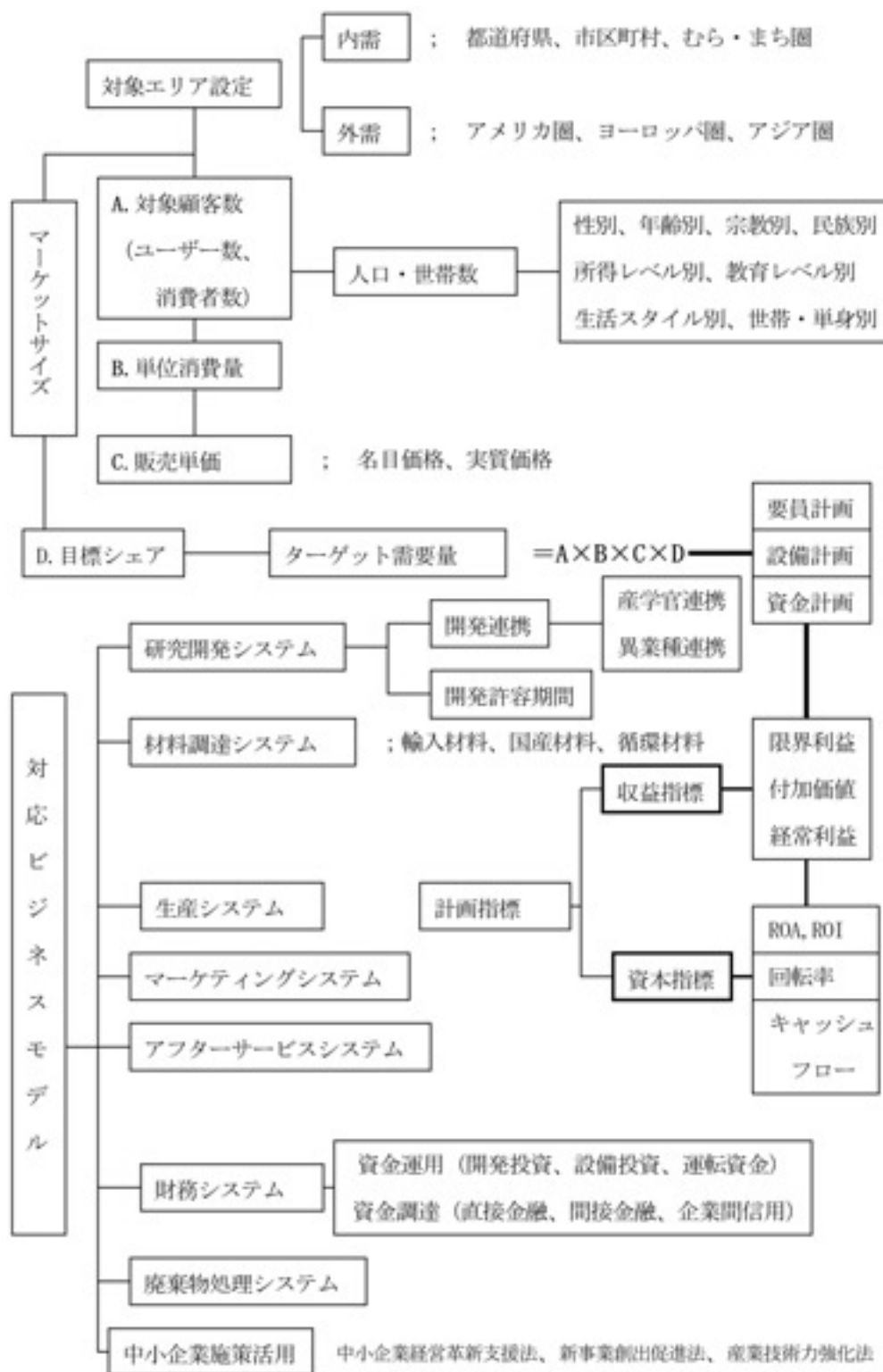
ビジネスプラン策定要因を体系化し、その中から不可欠の要因を選択し、計画目標として客観的に設定する。

経営革新とは単なる「新しい行動」ではなく、それによって新たな価値を生み出すものでなければならない。

経営革新ビジネスモデルは、開発から最終ユーザーまでの一連の供給・流通システムについて新規性、安定性、効率性などの観点から最適の条件選択を行い、その実現のための具体策が時系列的に経営革新ビジネスプランとして策定されるプロセスをとることになる。

中小企業は、このプロセスを着実に実行することにより経営の安定的持続を実現し、社会性を発揮する経営体として機能するよう目指さなければならない。

図表 2 - 6 ビジネスプラン策定要因（事例）



経営革新ビジネスプランの策定に当たり考慮すべきものとして、策定要因、策定期間、指標値などについて一般的に概説して参考供することとする。

1. プラン策定要因

経営革新ビジネスプラン策定に当たり取り入れるべき要因には、売上高、収益、付加価値、要員、設備投資高、必要な資金とその調達方法、分配方法などのさまざまなものがある。これらは中小企業の業種、業態、規模などにより、個別に選定されるものではあるが、一般的な策定要因を体系化して例示してみる（図表2－6参照）。

（1）専門分野への絞り込み（フォーカシング）

中小企業の経営革新の成功事例には他の追随を許さない「オンリーワン」の経営行動により新規性を発揮したものが多い。

そのためには「ウチだけ」と誇れる特定分野へ絞り込んだ技能・技術をもてるかがキーポイントとなる。

（2）マーケットサイズの予見

企業経営の最大の課題は需要にマッチする供給体制の確立にある。

技術偏重の思い込みで、マーケットのない製品を開発し、あるいは思い入れでマーケットの大きさを超えた供給過剰に陥るようであってはならない。

そのためには、ターゲットとする顧客（ユーザー、消費者等）と消費単位、価格ラインをシミュレート（模擬推計）して、最も確度の高いレベルを選定しなければならない。

（3）シェア目標の設定

マーケットサイズを予見すれば、そのうちどれだけのシェアを取るかを計画して、ターゲットとする需要量目標を定め、その供給体制を計画することになる。

（4）研究開発投資、開発期間の設定

絞り込んだマーケットで、独自性を発揮してターゲット顧客の購買を獲得するためには、どの程度の開発期間が許容され、どの程度の開発投資が可能かを見極める。

この場合、異業種連携、産官学連携を活用し、開発コストの縮減と開発スピードの短縮を図るアライアンス（連携・提携）の進め方も検討課題となる。

（5）立ち上げのための経営資源調達プラン策定

開発した製品、生産システムを稼働させ、供給体制を確立するために必要な経営資源の必要量とその調達計画を策定する。

要員計画、設備投資計画、材料・エネルギー調達計画、設備投資計画、マーケティング計画、物流システム計画、情報システム構築計画などの詳細なシステム計画を策定する。

2. 目標の設定基準

経営革新ビジネスプランにおいて、その成果をどのような指標で目標設定するかを選択しなければならない。

一般的には収益計画（ROA、ROI、限界利益、営業利益、経常利益、付加価値）、資金計画（企業間信用、間接金融、直接金融、キャッシュフロー）等に関する指標が用いられる。

中小企業経営革新支援法は、この成果目標値として「付加価値額」または「一人当たり付加価値額」を設定するように求めている。

付加価値額、一人当たり付加価値額の計算式は次のように定められている。

○付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費

○一人当たり付加価値額＝付加価値額/従業員数

この計算式において、人件費と減価償却費の算出について次の諸点に注意しなければならない。

たとえば、人材派遣会社の派遣者費用を外注費や業務委託費とすれば人件費が少なくなり、同じ付加価値を上げて差が出てくる。

また、一人当たり付加価値額の算出に当たり、労働時間の異なる従業員や短時間労働者（パートタイム労働者）がいる場合、標準的な労働時間により調整して、人員数を特定することが必要となる。

全員が派遣人材で社員ゼロの場合は、一人当たり付加価値が計算できない。

また、固定資産を会社の資産とすれば減価償却費を計上できるが、リース制度やレンタル制度を利用した場合、リース料、レンタル料として計上すると減価償却費が計上できないため会社の資産とした場合と付加価値が違ってくる。

そこで、このような場合は計画期間中、同一の状況にあるものとして短時間労働者、派遣者費用を人件費に計上したか否かを記載するように求めている。

また、短時間労働者について時間による調整を行った場合、そのことを記載することとしている。

同様に減価償却費についても計画期間中は同一の状態にあるものと見なしてリース料、レンタル料を減価償却費に加算したか否かを記載することとしている。

3. 目標期間と目標指標値

目標期間に対応する目標値については、目標期間の最終年次までの増加率を目標値と定め、その増加率を超える場合に中小企業経営革新支援法の承認を得られるものとした。

かつて、個別中小企業に数値目標を定めることを求めた中小企業政策はなかったものであり、その点、画期的なものである。

計画最終年次の付加価値額または一人当たり付加価値額を直近年次の付加価値額で除して、その間の増加率が次の比率を上回っていれば承認されることとしている。

3年計画の場合は9%以上

4年計画の場合は12%以上

5年計画の場合は15%以上

なお、このような増加率を定めたのには根拠があり、この法の制定時の5年間の中小企業の付加価値額および一人当たり付加価値額の増加率を調査し、それを基準としている。

5年間の付加価値額および一人当たり付加価値額の増加率が15%以上を示した中小企業数の割合が全体の30%~40%となっており、経営革新を目指す中小企業の努力目標として妥当なものとしている。

ただし、その後、景気などの情勢が変われば必要に応じて見直すこととなっている。
また、組合などのグループによる申請については一部の個別企業がこの目標値を満たさなくても、グループトータルで目標値を満たしていれば承認するものとしている。

第5 プロセス 経営革新ビジネスプランの実施成果を検証する

[ポイント]

経営革新ビジネスプランを策定しても、その達成度を把握し、差異分析を行って、次期の経営革新計画策定へとエンドレスで継続されなければ何の意味ももたない。

中小企業経営革新支援法はこのプロセスが円滑に推進されるよう、実績を把握し、差異分析を行う頻度を設定するよう求めている。

激変する経営環境に対応して、アジル（俊敏な）経営を展開するためには、チェックの頻度も徐々に短縮し、少なくとも月次とするよう目指すべき助言をしなければならない。

「経営革新計画の策定はうまくいった、ヤレヤレ」と小休止してはならない。

「詳細な良い経営革新計画を作れた」と自己満足してはならない。

経営革新ビジネスプランの策定は単なるスタートであり、それを実現して、安定した成果を達成することが最終の目的である。

企業とは経営革新ビジネスプランを策定し、その実現を目指すことの繰り返しにより、存続する資格を与えられるものと理解しなければならない。

したがって、経営革新ビジネスプランが達成されて経営を安定的に継続することができるかを確認する仕組みを作っておかなければならない。

一般的に計画がどこまで実現されたかを実績と対比する「差異分析」を行って、経営計画と実績に相違が出た場合、その相違を是正する新たな経営行動を策定する。

中小企業経営革新支援法は、経営革新ビジネスプランの策定は、計画を立てる企業が自主的に評価基準、計画の評価頻度を決め、実績を把握し、その成果を確認して対策を立てるよう求めている。

従来、中小企業政策では補助金や政府系金融機関からの貸付、税制の3本柱で中小企業を特別に優遇することを定めていたが、日本経済の構造改革で状況は一変した。

金融機関から物的担保と社長の個人保証により借入した中小企業は、資金繰り計画の提出を金融機関の貸付担当に委ねてきた。

ところが、中小企業経営革新支援法では中小企業が上げるべき目標を定め、その成果を自らの自主性において把握し、分析すべきことを求めている。

これは特に中小企業経営革新支援法に規定されるまでもなく、安定的持続を図る中小企業が自らの自主性において行うべき経営の基本行動である。

中小企業が当然に行うべきこととして、中小企業経営革新支援法認定企業の承認条件とした

のは、強い健全な中小企業の活力が経営革新ビジネスプラン策定とその実施成果により、向上することを期待したからである。

経営革新ビジネスプランの差異分析においては評価基準、担当組織、評価頻度について次のように定めている。

1. 経営革新計画の評価基準

中小企業経営革新支援法は経営革新実施計画項目を掲げ、項目ごとに評価基準を設けるよう求めている。また、数値として目標を定められるものと数値とすることが難しく、文章でしか表現できない定性的な目標との双方を認めている。

(1) 数値目標についての評価基準

売上高目標、売上総利益目標、付加価値目標などについて計画値と実績値との差額、実績値と計画値との対比率を用いるのが、一般的な評価基準である。

差額であればプラス、計画対比率ならば100%以上というような基準が用いられるが、計画値が低すぎてその妥当性に問題があるような場合は多ければ良いとするより、上限を設けるような考え方もある。たとえば、計画対比率が200%というのは、目標が過少であったという評価をすることもできる。

(2) 定性的目標の評価基準

客観的に評価することが難しいのが定性的目標である。

製品についてのユーザーの意見、消費者の感想、社員のモラルなどは時、所、場合、そのおかれている立場により異なるのが一般的である。

中小企業として限られた予算で調査をするような場合、客観的にユーザーや顧客を層別してサンプリング抽出（回答者を無作為に選ぶこと）することもできず、一般的には5段階評価で「完全達成」「ほぼ達成」「達成」「やや未達成」「未達成・努力不足」などの目安的であいまいな表現を用いるケースが多い。

それでも評価をしないでやみくもに進めるよりは効果があるものといえよう。

2. 評価担当組織

経営革新ビジネスプランの実施状況を評価するに当たり、誰が評価するかを決めておくことが必要になる。全般的には社長であるが、担当している各組織が自ら評価する方法もある。

また、担当組織以外の全社組織の人材を横断的に集めて、たとえば評価プロジェクト委員会とかを組織し、評価する方法もある。

これは、担当組織のみによる評価が恣意的に行われ、客観性を欠くことのないようにという

考え方によるものである。

また、社外の第三者機関に委託して評価を求める選択肢もある。

どの方法を取るにしても、組織間の評価の差異で感情的な溝ができ、評価が歪められないよう配慮して行う必要がある。

3. 評価の頻度

中小企業経営革新支援法は、経営革新実施計画項目ごとに、計画がどこまで達成できたかを確認する実績評価の頻度を決めるように求めている。

これこそ中小企業経営革新支援法が、健全で活力を持った中小企業を作るために用意した最も原則的な仕組みである。

極論すれば経営革新ビジネスプランを作っても決められた期間ごとに実施の状況を把握し、計画と実績とを比較して、評価できなければ計画策定そのものが徒労ということになる。

経営革新ビジネスプランを策定すると同時に必ず実績を把握する頻度を決め、計画と対比して差異分析ができるようにしておかなければならない。

一般的には差異分析を行うタイミングとして、計画期間の途中で行う場合と計画期間が終わってから行う場合との2つのケースがある。

差異分析を計画期間の途中で行う場合、一般的にその途中までの進み具合を「進捗」といい、計画期間が終わって実績と比較する場合は「達成率」といっている。

進捗と達成率を把握し、差異分析により評価する頻度を決め、それを着実に実施することが経営革新ビジネスプランの策定を意義ある企業行動とする基本条件である。

経営革新ビジネスプランの評価の頻度としては毎月、4半期（3か月ごと）、半期（6か月ごと）、のうちから会社の実績把握期間、データの正確度などから適切に設定する。

固く考えれば毎日または毎週、計画と実績を比較すべきかもしれないが、中小企業レベルでは原則として「毎月」を頻度とすることが適切と考えられる。

評価のための実績把握コスト、評価を活かす経営行動の実行タイミングなどを考慮すれば、頻度は月次で十分と考えられるからである。

4. 評価頻度に合わせた実施期間対応計画の策定

経営革新ビジネスプランと実績との差異分析を決められた頻度で行うためには、年度計画を評価する頻度に合わせた実施期間に対応する計画へと細分化する必要がある。

この頻度は企業規模、季節変動などに配慮し、評価の結果を見て、いかにして対策を立てるかという点を考えれば長くとも4半期とし、3か月に一回は差異分析を行うべきである。

一般的には月次計画が最も適切である。

このためには、年度計画を月次計画に細分化して策定しなければならない。
期間設定は企業の任意であるが、頻度を多くし過ぎて計画期間が短いと対策が目前のみを見て決められ、長期的対策が取れなくなることも起こる。

逆に、頻度を少なくして計画期間を長くすれば、重大な支障を与える原因を見過ごし、対策が遅れる危険性もでてくる。

したがって、年度計画をどのような期間単位に分けるかは重要な課題である。

5. 経営革新計画の実施成果評価と対応策

経営革新計画の実施状況を把握し、差異分析によって実施成果を評価すれば次の課題はそれを受けて、どんな対策を打つかということになる。

計画に盛り込んだ効果が上がっていれば順調に経営され、安心できる。

まれに、計画を大幅に上回る実績がもたらされ、新たな経営課題となることもある。

たとえば、売上高が計画より大幅に増加し、設備を増設しなければならないとか、在庫資金や受取勘定が膨らんで、その調達に走らなければならないというケースも起こる。

しかしながら、多くの場合は計画より進度が遅れ、あるいは計画が達成できないということが経営課題となる。

このような経営課題に対して、迅速に対策を講じ、衝撃をできるだけ少なくする工夫が必要になる。

問題は、年度末までに回復の見込みが立たず、さらに、次年度以降も改革成果が期待できないと想定されるような場合の対応である。

このような場合は、経営革新ビジネスプランの策定原点まで戻って、新たなプランを検討することも必要であり、中小企業の柔軟性を活かし、経営規模の縮小、方向転換などを大胆に行うことも検討課題となる。

第2節 経営革新計画策定のチェックポイント

経営革新支援を行う上で、経営革新計画の作成支援を行うことが重要である。ここでは、経営革新計画を、事業化計画、販売計画、生産計画、設備投資計画、資金・利益計画、組織・人員計画に分類し、経営革新支援者が各計画についてチェックを行う主要項目を列挙する。

1. 事業化計画

経営革新を進めていく上で、事業展開の可能性について検討した結果、事業化計画を策定する。以下のチェックによって曖昧となった箇所については、その内容を再検討する必要がある。

	チェック内容
	経営革新目的が明確となっているか？
	進める予定の経営革新事業は経営理念に合致しているか？
	進める予定の経営革新事業は企業イメージに合致しているか？
	SWOT 分析を行っているか？
	経営革新のきっかけとなった要因を適切に評価しているか？
	バリューチェーン分析（※1）を行っているか？
	事業コンセプトが明確となっているか？
	コア・コンピタンス（※2）が明確となっているか？
	業界内部の競争業者との関係で自社のポジションが把握できているか？
	新規参入業者の脅威が認識されているか？
	代替品の脅威が認識されているか？
	供給業者との交渉力が把握されているか？
	経営革新事業の対象市場は明確となっているか？
	市場参入障壁がクリアされているか？
	経営革新事業展開に必要な許認可が得られているか？
	経営革新を進める上での問題点が明確となっているか？
	事業展開上の問題点が把握できているか？
	リスクの回避策、低減策が立案されているか？
	経営革新の成功要因を把握できているか？
	事業計画には期間（時間）が設定されているか？
	経営革新の撤退時期（条件）が明確となっているか？
	経営革新目標（定性・定量）が設定されているか？

	製品戦略が立案されているか？
	製品ライフサイクルが把握されているか？
	製品等は知的財産権としての保護対策を講じているか？
	製品ブランド力が把握されているか？
	価格戦略が立案されているか？
	製品コストが把握されているか？
	価格と製品品質はバランスがとれているか？
	販売チャネル戦略が立案されているか？
	プロモーション戦略が立案されているか？

※1 バリュチェーン分析とは、自社製品における生産から消費者に届けられるまでの付加価値（バリュー）の連鎖（チェーン）において、どの部分が中心的な付加価値を生み出しているかを分析する手法である。

※2 コア・コンピタンスとは、競合他社と比較して絶対的な優位性をもつ事柄のことである。

2. 販売計画

販売計画では、適切な売上高予測とこれを実現する方法が具体化されているかどうかのポイントである。製品機能の観点、販売価格の観点、競合状況の観点で確認することが不可欠である。

	チェック内容
	対象市場の予測方法は適切であるか？
	対象市場を予測する根拠になった情報は適切であるか？
	販売対象となる標的顧客が明確となっているか？
	標的顧客のニーズ・価値観の変化について予測しているか？
	標的顧客の購買力、購買情報、購買行動について把握しているか？
	需要形態（自家消費、贈答用）・用途について把握しているか？
	短期計画だけでなく、中・長期販売計画が策定されているか？
	収益（計画売上高）の算定根拠は適切であるか？
	販売単価と販売数量が明確となっているか？
	販売価格算定根拠が適切となっているか？
	収益実現を妨げる要因（リスク）が考慮されているか？
	現実的シナリオ、楽観的シナリオ、悲観的シナリオが策定されているか？
	競争業者との関係で計画売上高は適切となっているか？

	予測マーケットシェア（獲得すべき市場占有率）が把握されているか？
	販売部門のみの計画ではなく、人事部門等他部門との調整がなされているか？
	販売変動（トレンド、周期変動、季節変動等）が考慮されているか？
	営業コスト（広告宣伝費等）は、計上されているか？
	広告宣伝活動は具体的な内容となっているか？
	販売促進ツール（カタログ、リーフレット、商品見本等）は準備されているか？
	販売訴求ポイントが明確となっているか？
	既存の製品ブランド・イメージとの整合性がとれているか？
	販売先に対する支援方法は具体的となっているか？
	得意先別の債権回収状況、サイトなどが把握されているか？
	製品配送方法が計画されているか？

3. 生産計画

販売活動に支障がない生産体制が確立されていること、品質面で問題がないこと、コストダウンを図る体制が確立されていること、柔軟な生産体制が確立されていることなどがポイントである。

	チェック内容
	長期計画から短期計画へとブレイクダウンして立案しているか？
	月別の生産計画が確立されているか？
	作業場別、工程別の計画が策定されているか？
	生産計画と販売計画との調整がとれているか？
	生産計画と購買計画との調整がとれているか？
	生産計画は予算計画との整合がとれているか？
	生産量の変更等に柔軟に対応できる計画となっているか？
	開発体制が確立できているか？
	研究開発費が明確となっているか？
	製造コストが把握できているか？
	生産能力が把握できているか？
	資材等購買先が明確となっているか？
	資材等の安定的調達が可能であるか？
	資材等の購買方式は（当用買方式、長期契約方式）が明確となっているか？
	在庫計画（適正在庫の把握等）は適切となっているか？

	配送の正確性、リードタイムの短縮、品切れ率や欠品率が把握されているか？
	生産計画に基づいて資材計画（資材品目・数量等）が立案されているか？

4. 設備投資計画

設備投資金額は一般的に巨額となる。投資額が適切に見積もられており、合理的な設備投資計画が策定されていること、設備投資資金の回収計画が立案されていることなどがポイントである。

	チェック内容
	DCF 法（※1）によって計画立案されているか？
	設備投資金額の回収期間が把握できているか？
	設備耐用年数が把握されているか？
	設備投下資本に対して、利益率は満足しうるものとなっているか？
	投資によって貸借対照表がどのように変化するか予測されているか？
	設備の能力・仕様等が把握されているか？
	設備維持費用（ランニングコスト）が見積られているか？
	設備調達先が明確となっているか？
	設備調達方法（数社による入札等）が適切となっているか？
	設備調達金額・条件等が明確となっているか？

※1 DCF（Discounted Cash Flow）法は、正味現在価値法と呼ばれ、当該設備投資によって予想されるキャッシュフローを資本コストで割り引き、その合計額から投資額を控除して、これがプラスである場合に投資を行うものと意思決定するものである。

5. 資金・利益計画

事業資金の必要額が適切に見積もられており、資金調達計画が妥当であるか、利益（額・率）が適切であるか、借入金などの返済が可能であることを確認することがポイントである。

	チェック内容
	目標利益（獲得すべき利益）が明確となっているか？
	利益率が明確となっているか？
	設備資金額が明確となっているか？
	運転資金額が明確となっているか？
	製造コスト等原価計算を行っているか？
	費用を固定費と変動費に適切に分類しているか？

	損益分岐点分析（シミュレーション含む）を行っているか？
	資金調達方法（調達源泉）が適切となっているか？
	資金調達の実現可能性について検討されているか？
	予測損益計算書・貸借対照表が策定されているか？
	費用項目・費用構成割合が適切となっているか？
	減価償却費が適切に計上されているか？
	物流活動ごとに物流コストを把握しているか？

6. 組織・人員計画

組織に経営革新推進意欲があり、経営革新体制が確立されていることが必要である。事業展開に支障がない組織となっていること、過不足なく要員計画が立案されていることなどがポイントである。

	チェック内容
	組織メンバーに革新目的が理解されているか？
	経営革新推進組織（社内）が確立されているか？
	経営革新を推進するための企業間（産官学）連携が構築されているか？
	販売組織編成は適切となっているか？
	販売担当者の資質は十分となっているか？
	アウトソーシングを行う場合、その目的が明確となっているか？
	アウトソーシング先との良好な関係が構築できるか？
	経営革新を促進するインセンティブ（報酬制度等）制度が確立されているか？
	経営革新の進捗を管理する体制が整っているか？
	経営革新を評価するシステムが確立されているか？
	経営革新遂行上の権限と責任が明確となっているか？
	社員の教育・訓練計画があるか？
	購買組織や業務分担は明確となっているか？
	品質管理体制は確立されているか？

第3節 事例に見るポイント

11事例の経営革新の概要等は下記のとおりとなっている（図表2－7参照）。

（1）経営革新背景

経営革新を必要とした背景として、市場規模の縮小化傾向、業界内価格競争等競合激化、受注環境の悪化など既存業界の厳しさ・先行き不透明感状況からの脱却のパターンがある一方、市場規模の拡大を機会と把握しての前向きの経営革新パターンがある。

いずれの場合であっても、現状の企業を取り巻く外部環境から経営体質の強化を図ることが経営革新の背景となっているものと思われる。

【◎経営革新助言ポイント！】

経営革新のパターンを市場に着目して二分すると、「既存業界早期脱出型」「成長市場先取型」がある。いずれの経営革新事業を展開しても、これによって、経営体質の強化を図ることができるかどうかを確認することがポイントである。この確認によって、経営革新推進企業の開発力、課題解決力など経営体質構成要素を強化できるかどうかの観点から助言を行うことが必要である。

（2）経営革新成果

経営革新の成果として、取引先や顧客からの信頼が得られた、顧客満足度・顧客サービスが向上したなど、顧客満足経営の実践に寄与しているケースが見られる。また、市場規模の拡大をビジネスチャンスとして捉えた経営革新については、売上高の増加や付加価値の増加という業績改善効果があった様子がうかがえる。さらに、従業員のモラルが向上し、意識改革につながったなど、企業風土・経営体質の変革につながったものも見受けられた。

【◎経営革新助言ポイント！】

経営革新目的を確認した後、期待する経営革新成果として、売上高増加、利益率向上といった目に見える成果だけではないことを助言すべきである。これら以外の顧客満足の創造、企業風土の変革といった効果が期待でき、これらは、次期経営革新に有効となることを示唆すべきである。

（3）成功要因

トップのリーダーシップの発揮、全社員による経営革新体制の確立、迅速な意思決定やすぐに取り組む社風、顧客要望の先取りなど経営革新への取り組みスピードが成功要因となってい

る。また、他社との連携や公的支援なども見受けられた。

いずれにしても、経営者の社会責任・企業存続意義の高い認識が成功要因となっているものと思われる。

【◎経営革新助言ポイント！】

経営革新の推進には、トップのリーダーシップが不可欠であり、そのバックボーンとして、企業の社会的推進、ミッション遂行の役割についての十分な認識が前提となっていることを確認すべきである。目先の短期的・個人的利益の追求のみでは、経営革新の成功が期待できないことを示唆すべきである。

図表 2－7 経営革新事例の概要

事 例	経営革新目的・背景・概要	経営革新成果・公的支援活用	成功要因
1（合紙加工業）	○下請からの脱皮 ○環境問題対応 ○独自加工技術による代替品開発	○経営革新計画認定 ○フロンティア企業の知事認証 ○パブリシティ等活用	○高い技術力 ○時代要請に合致 ○公的支援の活用 ○経営者等による推進
2（鑄造業）	○環境変化への対応 ○熟練技能の伝承 ○業務革新の必要性	○経営（業績）の安定 ○経営基盤（技術）の強化 ○顧客満足度の向上	○経営環境変化の先取り ○社長の独創的発想 ○全社員参加プロジェクトによる推進
3（シール印刷業）	○激変する環境変化への対応 ○企業体質強化マネジメントの必要性	○不良減少・業務改善効果 ○仕事の平準化 ○後継者育成 ○品質・納期等顧客信頼の獲得	○顧客の要望へのスピーディーな対応 ○自社の技術レベルの向上 ○全員参加の推進体制
4（フッ素樹脂業）	○フッ素樹脂需要拡大 ○量産体制の必要性 ○販売体制の強化の必要性	○従業員の教育効果・モラル向上 ○業績改善（売上高増加） ○顧客の信頼獲得	○社長の発想・情熱による推進 ○すぐに取り組む社風 ○全員参加
5（プラスチック成形業）	○受注環境（供給過剰）の変化 ○環境規制 ○企業体質の変革の必要性	○環境設備投資リスク低減 ○効率的な排水処理システムの構築 ○物流効率化 ○取引先からの信頼獲得	○社長のリーダーシップ ○ネットワーク構築 ○円滑なコミュニケーション
6（建築・土木資材業）	○建設関連業界の長期衰退・先行きの不透明感 ○既存現業界での戦略の再構築の必要性	○チャレンジ精神の企業風土定着 ○モラル向上 ○顧客満足の実現	○情報の共通化 ○社員参加意識の醸成 ○迅速な意思決定
7（機械・器具業）	○社会的要請（交通安全意識の高まり） ○企業としての社会的使命感 ○顧客サービス向上	○売上高増加 ○顧客満足経営の実践 ○創造法認定による計画認定 ○制度融資の利用	○社長の強い社会的責任の認識 ○国際会議出席等による業界動向の先取り

8（精密機械業）	○受注環境（QCD 要求）の変化 ○既存業界に対する危機感 ○二次下請からの脱皮	○業務効率化 ○経営管理能力の向上 ○短納期化 ○管理費削減	○社長の制度的リーダーシップの発揮 ○展示会見学による情報収集 ○経営革新への前向きな姿勢
9（セキュリティシステム業）	○対象カーセキュリティ市場の拡大 ○経営の巻き返し	○売上高増加 ○販路拡大 ○従業員意識の向上	○経営者の独創的発想 ○若い従業員を中心とした推進
10（軸受製造販売業）	○価格破壊への対応	○ビジネスモデルの完成 ○品質改善 ○業務処理の迅速化 ○通信コスト削減	○トップのリーダーシップ ○ビジネスモデルの明確化 ○人材育成教育の実施
11（冷間鋳造用金型業）	○金型業界内の競争激化 ○製品の超高精度化、超寿命化の必要性の高まり	○経営革新計画承認 ○研究開発助成金 ○売上高・付加価値額増加 ○従業員の意識向上 ○顧客サービスの向上	○経営者の信念による組織牽引 ○異業種・他企業との連携

また、経営革新事例企業の経営革新計画の主な内容については、次のとおりとなっている。

「第2章 第2節 経営革新計画策定のチェックポイント」と照合して活用されたい。

事 例	事業化計画	販売計画	生産計画	設備投資計画	資金・利益計画	組織・人員計画
1（合紙加工業）	○立体成型技術を活かした巻き取りリール開発	○積極的な展示会・販売会への参加 ○ユーザー主導型販売	○従来からの取引先による受注生産	○大規模投資不可	○取引先協力による資金調達（予定）	○社長・工場長の二人三脚による推進
2（鋳造業）	○本社工場移転立地戦略 ○ISO9001認証取得による業務システム革新	○新規顧客開拓	○製品別生産分業体制	○生産設備能力低下による外注化	○工場売却による自己資金調達	○OJTによる重点的教育 ○社内留学制度
3（シール印刷業）	○シール印刷業界初のゼロエミッション経営 ○ISO9001認証取得による経営革新の推進		○不良ゼロによる付加価値向上	○印刷機械設備の更新による高品質・高性能化 ○5色印刷機の導入		○若い従業員による推進 ○全員参加
4（フッ素樹脂業）	○HACCP対応によるホース金具の開発 ○現地（中国）生産・販売戦略	○販売会社設立 ○セールスエンジニアの確保 ○提案型営業 ○展示会	○高品質なもののづくり ○コスト競争力の強化			○社長を中心とした対応の速い組織
5（プラスチック成形業）	○立地環境変化対応 ○一貫生産体制徹底による顧客対応		○コンピュータによる生産管理 ○製造工程における環境負荷低減	○効率的な一貫生産 ○環境対応設備 ○高度化設備投資計画		○明瞭な責任・権限をもつリーダー ○コミュニケーション

6（建築・土木資材業）	○経営資源の最大化 ○ニッチ業界における高シェア戦略	○専門家支援によるマーケットトレンドの分析 ○直販ネットワークの拡大	○自社ブランド商品の開発・標準化 ○マーケットイン志向の製品戦略			○適材適所 ○社員インセンティブのはたらくキャリアプラン ○目標の共通化
7（機械・器具業）	○歩行者保護試験用インパクトヘッドスキ開発 ○市場創造	○国際会議出席による業界需要・動向把握 ○海外市場展開		○生産ラインの新設	○制度融資利用による資金調達 ○3カ年収支計画の策定	○研究スタッフ中心の組織構造 ○ビジョンの明確化
8（精密機械業）	○CSD/CAMと加工機リンクによる短納期生産システムの確立	○多様ニーズへの対応	○短納期・低コスト生産 ○ムダ減少 ○作業スピード向上	○三次元CAD/CAMを活用した設備投資 ○高品質・高精度な新鋭機械投資		○経営者によるステークホルダーの利害調整 ○少数精鋭化
9（セキュリティシステム業）	○世界初の新技術 ○国内シェア45%の自社製品 ○ファブレス	○デモンストラレーション展開 ○全員参加企画提案型営業 ○ブランド戦略	○生産拠点海外（台湾）展開	○余裕資金の新技術・新開発への集中投資		○強いリーダーシップ ○経営者の社会責任の強い認識
10（軸受製造販売業）	○中国での子会社設立による多品種小ロット、変種変量生産体制の確立 ○グローバル情報化戦略	○広く業界の域を超えての販路開拓	○生産分業体制（国内での企画・設計開発、中国での製造）	○ネットワークインフラ整備 ○ネット会議導入		○社長をプロジェクトマネージャーとした組織体制確立
11（冷間鋳造用金型業）	○生産管理バーコードの開発 ○ISO9001認証取得による経営革新の推進	○展示会を通じてのマーケティングリサーチ ○提案型営業		○CAD/CAM CAEの3カ年投資計画		○他社連携による事業推進体制確立 ○専門家との連携