

平成 20 年度「調査・研究事業」
『中小企業経営革新計画・実践支援
マニュアル』報 告 書

社団法人中小企業診断協会

はじめに

平成 11 年に経営革新計画の承認制度ができて以来 9 年間、全国で平成 19 年度 4,743 件、延べ 32,323 件(20 年 3 月末現在)の承認がされ、この制度の必要性和重要性が認識されています。しかし、これは全国の中小企業 432 万社の 0.74%に過ぎず、この制度の普及による大勢への影響効果をより高めるためには、更なる推進が待たれるところであります。

そこで、東京支部では平成 20 年 6 月に「経営革新計画・実践支援研究会」を立ち上げ、その中から他支部の会員も交えて調査・研究を推進してきましたが、これは単なる調査・研究のみならず、今後診断協会の「企業ドック構想」への対応を現実のものとするべく執筆者各位の熱意で長年のノウハウを提供し推進するものであります。

このレポートは、第 2 章以降「経営革新計画」制度に拘束されることなく、民間の者として企業の経営革新を真に効果あるものとするを第一義におき、企業再生・協業・新連携・再チャレンジ・創業支援等を包含して支援できることを意図しております。その結果、民間ベースの支援で効果があるものであれば、必然的に「経営革新計画」承認は取得できると考えて構成しています。第 3 章は「企業ドック構想」の最初の段階である「初期見極め診断」を意識して記述し、第 4 章から第 7 章までは小林(代表)が過去 23 年間かけて作り上げてきたミーコッシュ式理論を公開し、それに沿って記述しており、「企業ドック構想」の民間ベースにおける経営革新の具体的対応策としてあります。よって第 4 章はミーコッシュ式事業デューデリジェンス、第 5 章は民間ベースの財務デューデリジェンス、第 6 章は、ミーコッシュ式事業ソリューション、第 7 章はミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性について記述しています。第 8 章は経営革新財務計画、第 9 章は経営革新の実践支援とモニタリング実務としており、第 10 章は、「経営革新計画」制度による記述の仕方について述べております。第 11 章は、初期見極め診断から出口戦略までを会員が実践した事例についてご紹介します。

なお、研究成果を実務に応用して頂くためには、個人のノウハウの公開であるため、正しい使い方の研修や商標に関する取り決めに従う必要がありますが、この調査研究が数多い中小企業の経営革新の一層の普及が行われ、強いては、中小企業の発展に寄与できるならば望外の喜びとするものであります。

度重なる原稿修正にもかかわらず、この調査研究に協力してくれた関係各位に深く御礼申し上げます。

		目 次	頁
		はじめに	… 1
		目次	… 2
		研究員名簿	… 6
第 1 章		経営革新と経営革新計画承認	
	1	経営革新の意義・目的	… 7
	2	経営革新計画承認	… 8
	3	経営革新のテーマと目標	… 9
第 2 章		経営革新推進のプロセス	
	1	経営革新のプロセス図	… 11
	2	経営革新プロセス図の説明	… 11
第 3 章		経営革新の初期デューデリジェンス(DD)と見極め診断	
	1	初期 DD と見極め診断の概要	… 13
	2	初期 DD と見極め診断・スコアカード	… 14
	3	初期 DD と見極め診断・見極めテーブル	… 16
	4	初期 DD と見極め診断・対処テーブル	… 17
	5	初期 DD と見極め診断の実践	… 17
第 4 章		ミーコッシュ式事業デューデリジェンス(DD)	
	1	ミーコッシュ式とは	… 18
		(1) ミーコッシュの意味	
		(2) 経営革新を阻害する 5 つのギャップ	
		(3) 経営系と情報系のギャップはないか	
		(4) 経営革新プロセス間のギャップはないか	
		(5) 組織とローア間のギャップはないか	
		(6) ユーザー・IT ベンダー間のギャップはないか	
		(7) リファレンス間のギャップはないか	
		(8) 成熟度評価と成熟度表基準	
	2	マインドウェア(考え方)成熟度デューデリジェンス(DD)	… 26
		(1) 基本思想成熟度 DD	
		(2) 経営計画成熟度 DD	

	(3) 戦略ビジョン成熟度DD		
	(4) 企業ガバナンスと内部統制のマインドDD		
	(5) 経営革新マインドDD		
3	ヒューマンウェア成熟度デューデリジェンス(DD)	...	46
	(1) 一般的な事業DD法		
	(2) 業務革新運用DD		
	(3) 情報技術DD		
	(4) 企業ガバナンスと内部統制のヒューマンウェアDD		
	(5) 機能別DD		
4	コミュニケーションウェア成熟度デューデリジェンス(DD)	...	90
	(1) 商法・新会社法等を遵守しているか		
	(2) 税法を遵守しているか		
	(3) コミュニケーションスキル成熟度		
	(4) 電子データ交換 (EDI) 商慣行成熟度		
	(5) ネットワーク・情報共有・情報公開成熟度		
5	ソフトウェア成熟度DD	...	95
	(1) 無形資産		
	(2) ソフトウェアプログラム		
6	ハードウェア成熟度DD	...	98
	(1) 土地		
	(2) 建物		
	(3) 設備車両		
	(4) 情報機器		
	(5) セキュリティ機器		
7	事業成熟度スコアカードによる集計	...	101
第5章	財務デューデリジェンス(DD)		
1	B/S分析	...	103
2	P/L分析	...	106
3	C/F分析	...	109
4	メイン銀行の協力度合い	...	112
5	株主の協力度合い	...	112
第6章	ミーコッシュ式事業ソリューション		
1	マインドウェアソリューション	...	113
	(1) 基本思想の具体策		

	(2) 経営計画の具体策		
	(3) 戦略ビジョンの具体策		
	(4) 企業ガバナンスソリューション活用具体策		
	(5) 経営革新マインドの具体策		
2	ヒューマンウェアソリューション	...	112
	(1) 事業ソリューション手法の具体策		
	(2) 経営・情報統合（B I I）モデル活用具体策		
	(3) 情報技術ソリューション活用具体策		
	(4) 企業ガバナンスと内部統制のソリューション活用具体策		
	(5) 機能別ソリューション活用具体策		
	(6) 経営革新・企業再生革新手法からみた出口の具体策		
3	コミュニケーションウェアソリューション	...	148
	(1) 商法・新会社法等の遵守の具体策		
	(2) 税法の遵守の具体策		
	(3) コミュニケーションスキル向上の具体策		
	(4) E D I（電子的データ交換）の革新の具体策		
	(5) ネットワーク・情報共有・情報公開の具体策		
4	ソフトウェアソリューション	...	153
	(1) 無形資産の活用具体策		
	(2) ソフトウェアプログラムの活用具体策		
5	ハードウェアソリューション	...	158
	(1) 土地の有効活用具体策		
	(2) 建物の有効活用具体策		
	(3) 設備・車両の有効活用具体策		
	(4) 情報機器有効活用具体策		
	(5) セキュリティ機器有効活用具体策		
第7章	ミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性		
1	ソリューションから見た経営革新期待効果	...	163
	(1) 期待効果算出までのプロセス		
	(2) 経営革新の定性的効果		
	(3) 経営革新の定量的効果		
	(4) 経営革新の財務的効果		
2	ミーコッシュ事業成熟度から見た期待効果の算出	...	168
	(1) 事業革新成熟度スコアカード		

	(2) 事業成熟度成熟度評価チャート		
	(3) 事業成熟度成熟度向上による期待効果		
	3 経営革新の実現可能性	...	173
第8章	経営革新財務計画		
	1 検討準序	...	174
	2 売上計画の策定	...	174
	3 売上高計画達成のための人員計画及び設備投資計画	...	177
	4 販売管理費計画	...	178
	5 営業損益計画	...	178
	6 貸借対照表計画	...	178
	7 損益計画の作成	...	179
	8 キャッシュフロー計画の作成	...	179
	9 メイン銀行との接し方	...	180
	10 株主対に対する具体的な接し方	...	180
第9章	経営革新の実践支援とモニタリングの実務		
	1 経営革新実践支援	...	181
	2 モニタリング	...	184
第10章	制度上の経営革新計画		
	1 経営革新計画申請書の書き方	...	196
	2 経営革新承認のメリット	...	201
	3 経営革新計画承認企業のフォローアップ	...	206
	4 フォローアップ担当者としての留意すべき点	...	209
第11章	経営革新・企業再生事例		
	1 建設業における破産→再チャレンジ事例	...	212
	2 サービス業における企業再生→経営革新・企業再生事例	...	214
	3 製造業における経営革新企業価値向上事例	...	216
	4 建設業における経営革新レベルアップ事例	...	218
	5 安全資材におけるM&Aによる経営革新事例	...	221
	終わりに	...	224

——研究員名簿——

代表	◆小林勇治	中小企業診断士（東京支部） (株)マネジメント コンサルタンツ グループ 代表取締役
副代表	◆宮崎一紀	中小企業診断士（東京支部） (有)情報経営ブレインズ 代表取締役
主査	◆筒井 恵	中小企業診断士（東京支部） (有)リンク・サポート 代表取締役
研究員	◆野口能孝	中小企業診断士（東京支部）
	◆肥後盛明	中小企業診断士（東京支部）
	◆波形克彦	中小企業診断士（東京支部） 商業システム研究センター 代表
	◆小山田哲治	中小企業診断士(東京支部)
	◆海上多門	中小企業診断士（千葉県支部）
	◆田中敬之	中小企業診断士（千葉県支部）
	◆小峰正義	中小企業診断士（東京支部）
	◆八木田鶴子	中小企業診断士（東京支部） (有)テオリア 取締役社長
	◆藤平征也	中小企業診断士（東京支部）
	◆山川 秀	中小企業診断士（長野県支部）
	◆長谷川勇	中小企業診断士（東京支部） IT 物流研究所 代表
	◆平田仁志	中小企業診断士（東京支部）
	◆大場貞男	中小企業診断士（東京支部）
	◆松井正明	中小企業診断士（東京支部）

(執筆順)