

第1章 経営革新の意義と経営革新計画承認

1. 経営革新の意義・目的

(1) 経営革新とは

① 経営革新とは環境変化への積極的な対応

企業が存続していくためには、常に自社と環境との関係を見直し、環境変化への対応を行うことが必要である。環境変化や競争に受動的に対応するだけでは十分ではない。環境変化の中に新しい事業機会を見つけたり、技術力や組織を革新したりすることによって、社会や顧客に対し今までにない新しい価値を提供することが肝要である。さもないと、従来どおりの製品や販売方法などに依存し、それに代わる新しい顧客をつかめずに衰退していくからである。また、今までの成功要因は逆に失敗要因となることにも注意するべきであろう。

環境変化に積極的に対応することを「経営革新」という。本書のテーマは「経営革新」を行うにはどうしたらいいかということを知ることである。

② シュンペーターが説くイノベーション

「経営革新」とほぼ同じ意味に使われる言葉に「イノベーション」がある。

経済発展がイノベーションによってもたらされることを明らかにしようとした最初の、そして最大の学者はシュンペーターである。彼は、イノベーションとは「経営資源の「新しい結合」によって起きる、従来の延長線上での改善の積み重ねとは違った、非連続的な変化を言う。」とし、この変化を創造的破壊と呼んだ。

イノベーションは技術革新とも呼ばれ、技術の革新に重点が置かれることもあるが、彼は技術の革新だけでなく、次のような5つの種類（「新しい結合」）があると述べている。

- 1) 新しい製品やサービスの創出（例・馬車から鉄道へ、例・クロネコヤマトの宅配便）
- 2) 新しい生産方法の導入（例・トヨタのカンバン方式）
- 3) 新しい市場の開拓（例・楽天市場）
- 4) 原料や半製品の新しい供給源の確保（例・ネットによる世界市場からの調達）
- 5) 新しい組織の実現

本書の「経営革新」を理解するために、このシュンペーターの考えは、示唆に富むものである。

(2) 企業にとって経営革新が必要なわけ

今なぜ経営革新が必要か。それは、現在の経営環境が大きく且つスピーディに変化しているからである。我国においては、少子高齢化により人口が減少、人口構成の変化が急速に進んでいるし、経済の成熟化も進んでいる。これによって、社会のあらゆる分野に変化が生じているのである。

また、世界の情勢をみると、IT技術の進展と国際化、新興国の台頭、資源の値上がり、環境問題、最近ではサブプライム問題に端を発した金融危機などさまざまな新しい事態が発生している。

2. 経営革新と経営革新計画承認

(1)本書の経営革新は広い概念である

第1節で述べたとおり、本書の「経営革新」は、企業が経営を発展させていくために必要不可欠なものである。経営革新を行うためには、外部環境や内部環境を分析し、経営革新の目的を明確にして経営計画を策定し、それを実行していく必要がある。本章ではこのような方法やプロセスについて解説している。

一方、中小企業庁は、経営革新を促進させるために、中小企業新事業活動促進法（以下促進法という）を策定し、一定の基準を満たした「経営革新」を行う中小企業に特別の支援策を行うことを定めている。

本書の「経営革新」は、これをも包括した更に広い概念である。

(2)経営革新計画承認とは

- ① 促進法では一定の基準を定め、その基準を満たしている経営革新計画で都道府県が承認した計画を、経営革新計画承認という。
- ② 同法では、「経営革新」に当たる取り組みとして、次の4つを挙げている（促進法第2条5項）。
 - 1) 新商品の開発又は生産
 - 2) 新役務の開発又は提供
 - 3) 商品の新たな生産または販売の方式の導入
 - 4) 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動
- ③ 支援の内容は、下記のとおり、税の優遇措置から販路開拓支援までさまざまな分野にわたっているが、詳細は後記する（第10章2）。
 - 1) 税の優遇措置
 - 2) 保証・融資の措置
 - 3) 投資・補助金の支援措置
 - 4) 販路開拓の支援措置
 - 5) その他の優遇措置

(3)経営革新計画承認の経営面のメリット

経営革新計画承認を得ることにより、支援法に基づく上記の支援のほか下記のとおり経営面でいろいろなメリットを享受することができる。

- ① 経営計画承認のためには、3年から5年の本格的な中期計画を策定する必要があるため、計画策定の過程で、経営者や従業員の間で、中期的な成長のためには何をやればよいか明確に認識されるようになる。
- ② 自社の本質的な問題が抽出され、対応策の策定が可能になる。
- ③ 経営計画策定の過程で、経営者と従業員との間で目標の共有化が醸成され、従業員のモチベーションの向上が図られる。
- ④ 計画の認定を受けることにより、取引先や金融機関などへの認知度が向上し、対外的な信用度が高まる。

3. 経営革新テーマと目標

(1)実務における経営革新の考え方

経営革新とは一般的には「従来と違った新しいことを始めて、業績を伸ばすこと」と考えられており、前節でも述べているが「中小企業事業活動促進法」（以下促進法）では「経営革新」を次の5項目の内容に定義している。①経営革新の目標、②経営革新による経営向上の程度を示す指標、③経営革新を実施するために必要な資金の額およびその調達方法、④経営革新の内容および実施時期、⑤組合等が経営革新に関わる試験研究のための費用に当てるため、構成員に対し負担金を賦課しようとする場合にあって、その賦課の基準

従って、経営革新計画を企業が独自に作成するときは、これを参考にすべきだが、必ずしもこれにこだわることはない。しかし「中小企業事業活性化法」に基づいて「経営革新」の申請をするときには、①～④内容を含まなくてはならない。

(2)経営革新の行動指針と具体例

経営革新の策定に際して、経営革新で規定している4つの項目を以下に具体例で示す。

図表 1-3-1 経営革新の指針と具体的内容

要素	行動指針	具体例内容
革新の目標	どのような新しい経営行動をするのか	ネット販売の事業化
経営向上目標	新行動による売上、利益増が見込めるか	売上目標 5年後 1億円 経常利益 " 500万円
経営革新の内容と実施時期	どのような新しい事をするのか 新行動のスタートと終了時	ネットによるオリジナル品の販売 21年4月～25年3月
資金調達	新行動するための資金総額と調達方法	500万円、自己資金

(3)「経営革新テーマ」は具体的に活動のあり方を示す

「経営革新目標」設定の前に、「経営革新テーマ」を決めなくてはならない。これは、「経営革新で何をするのか」という具体的な活動のあり方を、明らかにすることである。たとえば、「経営革新で行なうネット販売で5年後1億円売る」など、経営革新のキャッチフレーズということである。

(4)経営革新テーマの制約

「経営革新」の承認のための革新テーマは、促進法では「経営革新とは事業者が新事業を行うことにより、其の経営の相当程度の向上を図ること」とされているので、経営革新テーマも「経営の相当程度の向上が図れる示唆を持っていること」と、促進法で規定している下図のような商品開発・新役務・新販売方式に関わるものであることが必要である。

しかし、中小企業新事業活動促進法による認定を受けない経営革新の革新テーマは、図表 1-3-2 のように整理する。革新テーマを設定するのは自由である。

(5)小売業の「経営革新テーマ」の事例

経営革新テーマを設定するには、まず、その経営革新事業の特徴となる事項を一つ一つ書き出した

上で、次は其中最も経営革新計画を表している言葉を選び出し、それを短文にまとめ、推考を重ねて決定すると、適正な「経営革新テーマ」を設定することが出来る。

図表 1-3-2 経営革新テーマ設定の範囲

経営革新の内容	経営革新の基準
①ビジョン・経営計画	一般的経営管理論
②経営組織、労務	〃
③財務	〃
④IT システム	〃
⑤新商品の開発または生産	中小企業新事業活動促進法
⑥新役努の開発または提供	〃
⑦新たな販売の方式の導入	〃
⑧その他の新たな事業活動	〃

(6)経営革新の目標設定の考え方

「経営革新テーマ」を決定したあと「経営目標」を設定しなくてはならない。そこで、「経営目標」について考えると、「経営革新の目標とは、ただ端に売上を伸ばし利益を向上させる」ということではなく、そのためにはどのような新しい行動を興すのか決めることである。

まず最初の「経営向上の目標」は、一般には先の「経営革新目標」受けて、事例として「ネットビジネスで売上を伸ばしたい」というのではなく、「5年後には1億円売りたい、その時点で経常利益を500万円出したい」というように、数値目標をはっきりと決めることである。そのためには売上がいくら伸ばして行くのかを決めなくてはならない。基本的には企業が自由に設定して良いのだが、安全経営を考えて一般に図表 1-3-3 のような企業力と参考指標により決めることが多い。マクロ指標としては、経済成長率、消費者物価指数、賃金上昇率などがある。ミクロ指標としては経営の指標になる中小企業財務指標、小企業の経営指標、同業者の経営数値などがある。

図表 1-3-3 「経営革新」設定の参考資料

要素	内 容
企業力	人、意欲、組織、資金、商品、店舗、得意先、マーケット
マクロ指標	経済成長率、消費者物価指数、賃金上昇率
ミクロ指標	中小企業財務指標、小企業の経営指標 同業者の経営数値

売上を伸ばす基準は事業計画と経営者の意思によって自由だが、その場合は、良く「企業は人・物・金」と言うように企業力を考慮して決めるが、堅実な経営では最低でも平均経済成長率以上といわれている。たとえば08年の経済成長率は世界的不況に巻き込まれた低いようだが、経営革新計画においても売上は最低2～3%程度の伸びは時流に遅れるということになる。