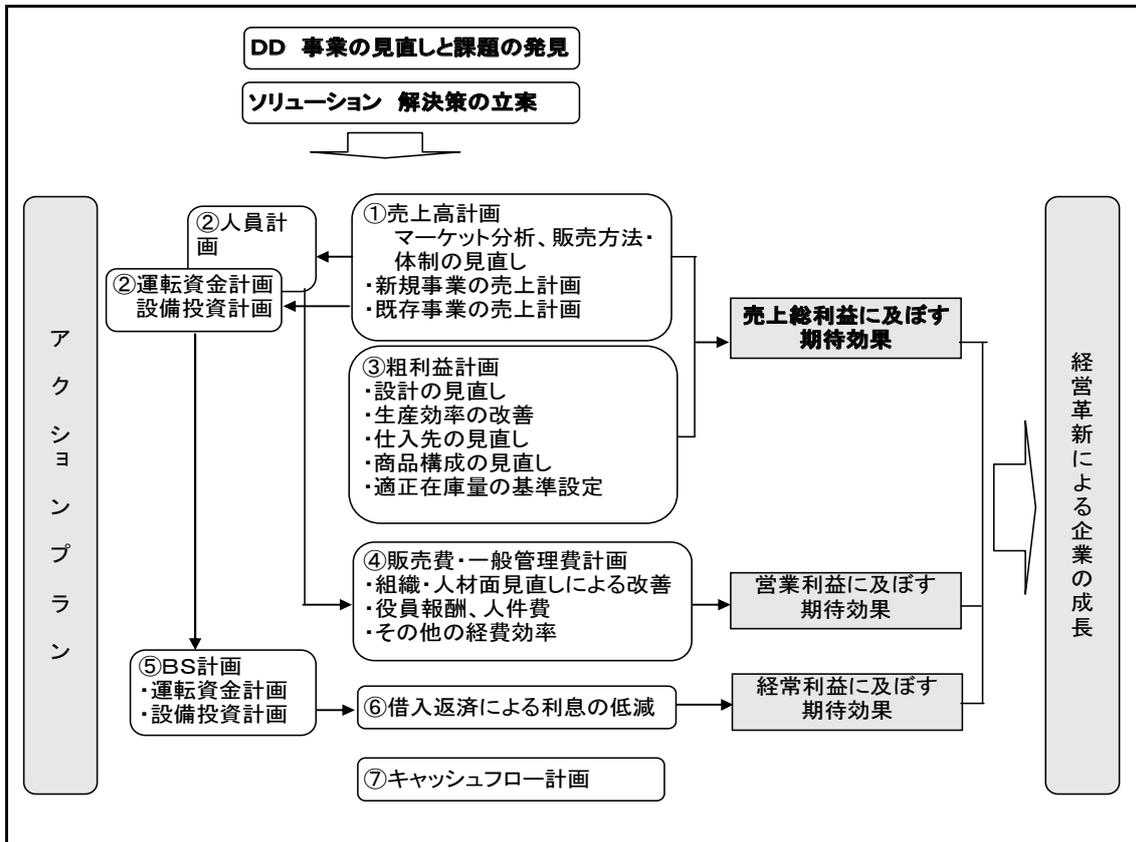


第7章 ミーコッシュ式事業革新期待効果と実現可能性

1. ソリューションから見た経営革新期待効果

経営革新計画策定の流れを下図にまとめた上で経営革新期待効果について述べる。

図表 7-1-1 経営革新計画策定の流れ



上記流れに沿って経営革新計画を策定することによる期待効果は大きく分けて定性的効果と定量的効果に分けることができる。

まず定性的効果について述べた後、定量的効果について述べることとする。

(1) 経営革新の定性的効果

これまで述べてきたように経営革新計画を作成し実行するためには、DDにおいて自社の強み・弱みを把握し課題を明確にし、ソリューションを検討し、具体的な解決策実行手順の計画を作成することが必要である。

そのための方法としてテーマ毎の成熟度を評価し、成熟度を上げるために何をするかを検討するという手順で具体的な解決策を検討する。そうすることによって、必要な打ち手を全体的に洩れなく具体的に検討でき、定性的な面における成果も数値化して把握できるようになる。

中小企業でも自社の状況を自分で評価し課題を設定し計画を立てるということを自分で進めることができるようになる。このことが最初の重要な効果であり、次に述べる財務面における定

量的効果を実現するための前提として極めて重要である。

具体的実行手順まで検討した計画であるから、定期的にモニタリングし必要に応じて計画を修正していくプロセスがPDCAサイクルとして回せるようになる。それにより経営革新計画実行企業が自立的な発展の軌道に乗るのである。

経営革新計画がこのような効果をもたらすためには、経営革新計画策定過程に経営者が参画していなければならない。お仕着せの計画を作ってもらっただけと言う場合には社内には計画実行に向けてのエネルギーが生まれてこないことが多い。経営革新計画を作成する過程に経営者をどのように巻き込んでいくか、この計画は自分が責任を持って実行しなければならない計画だと経営者が確信できるようにするためにどうするかが、中小企業診断士の腕の見せ所ではないだろうか。

中には最初からそのような効果は期待しない、と言う場合も有りうる。特に発展の方向性を自分でしっかりとビジネスプランとして持っていて、単に資金調達のために経営革新計画承認申請制度を利用したいと考えているような場合である。

そのような場合も単なる思い込みではなく、これまでの章で述べた様々な手法を駆使して客観的にビジネスモデルの有効性を検証し、その過程についてのアクションプランを作成することにより、経営者が仮定を検証し、PDCAサイクルを回すことによって成長軌道を確実なものにするという点で中小企業診断士が貢献できると考える。

(2)経営革新の定量的効果

経営革新の定量的効果として財務面における効果について述べる。制度としての経営革新計画承認制度が求めているのが付加価値の増加や経常利益の増加であることも示すように経営革新計画の最終的な目標は利益の増加である。そのために何をするかと言う手順を決め、売上をどのようにして増やすか、利益をどのようにして増やすかだけでなく、どの位増やすかを示す計数計画にまでまとめなければならない。

これまで述べてきたそれぞれのソリューションの実行により財務面でどのような効果が期待できるかをまず算出する。その効果をまとめて計数計画を策定するのである。明確な目標数値が設定され、その目標をどのようにして達成していくかを明確にすることにより、計画が策定される前とは比較にならないほど会社の前進するスピードが速くなるであろう。

会社の状況にもよるが経営革新計画の策定に当っては売上増加に重点を置いて検討することが多い。イノベーションには新たな生産方法の開発もあるが、新製品の開発、新たな販路の開拓、新たな販売方法の開発いずれをとっても売上増加を第一の目的とすることが多いからである。

- ① 売上高の増加 売上高の増加は経営革新計画の目標であると書いたが、押し込み販売で目標を達成した場合経営革新が成功したと言えるだろうか。押し込み販売で売上高が増加しても誰も経営革新が成功したとは考えないであろう。問題は経営革新が経営課題を解決するの

に有効であったかどうかである。従って、経営革新をした結果が売上高の増加につながっているかを検証しなければならない。既に述べたように経営革新でPDCAサイクルが回りだし、こうすれば売上が増えるはずだという仮説が明確になった結果、売上が増えない場合は仮説のどこに問題があったかが明らかになり、従って対策を講じることが出来るようになって結果として売上高増加につながる、と言う形が望ましい。

- ② 売上総利益 売上総利益額が増加するためには売上高が増加するか、原価が減少しなければならない。売上高増加については既に述べた。原価率の改善策を計画どおりどのように実施するかが問題である。経営革新における製造業の原価率の低減は生産技術の改善による工数の削減或いは設計の変更により部品点数を減らす等の方法が理想的と考える。

定量的な期待効果はまず第6章の図表6-2-2-2 「物流業務革新によるIT投資期待効果」に示したように具体的な積算を行ない、根拠を示す必要が有る。それを項目別に次の表のような形にまとめ明確な計数目標とする。

図表 7-1-2 経営革新期待効果総括表

(単位 千円)

経営革新実施項目別 効果算定	経営革新 第1期	経営革新 第2期	経営革新 第3期	経営革新 第4期	経営革新 第5期
売上高増加		100,000	300,000	180,000	120,000
新製品売上高		100,000	300,000	180,000	120,000
売上総利益増加	50,000	60,000	95,000	87,000	48,000
新製品粗利益増加額		30,000	75,000	87,000	48,000
既存製品粗利益率改善	35%	38%	40%	40%	40%
既存製品粗利益増加額	50,000	30,000	20,000	0	0
既存製品粗利益増加内訳	50,000	30,000	20,000	0	0
調達部門統廃合による仕入れ単価削減	20,000	2,000			
設計見直しによる工数削減	10,000	10,000	7,000		
部品標準化による原価削減	15,000	15,000	10,000		
生産性向上による労務費削減	5,000	3,000	3,000		
資産の効率化					
不良在庫の償却	-50,000				
不良債権引当金計上	-20,000				
遊休不動産売却益	10,000				

売上原価の削減方法には次のようなものがあり、会社の原価構成の状況に応じて検討する。

a. 値下げ交渉による原価率の引下げ

- ・ 値下げにより販売数増加が見込めるため、仕入先の利益となる点を強調する。
- ・ 1品目ごとの値下げ交渉をおこなう。仕入先の利幅や、販売政策によって安くできる品

目とできない品目があるため、たとえ 10,000 品目の扱いがあったとしても、必ず 1 品目ごとに交渉をおこなうことが有効である。

b.仕入先を新規に開発する

- ・長年同一仕入先から仕入れていると価格交渉があまりおこなわれなくなるため、新規の仕入先を開発する。新規の得意先を作ろうとしている仕入先は安い価格を提示してくることも多い。
- ・海外の仕入先についても検討すべきである。驚くべき安さの商品がある。

c.ベンチマークとの比較

- ・流通業の場合、(財) 流通システム開発センターなど、小売業が仕入・販売 POS データなどをお互いに提供する仕組みがある。これと自社の仕入価格を比較することにより価格の妥当性を判断し、価格交渉をおこなうことができる。

d.共同購入

- ・製造業の場合、材料費は売上原価を構成する一要素であり、部品もその企業ごとに仕様が違うことが一般的なため、適正価格で仕入れているかどうかのチェックをおこなうにくい。同様の部品を仕入れている企業と共同仕入や、情報交換をおこなう。

e.在庫管理効率化による改善

- ・在庫管理厳正化による棚卸減耗ロスの防止
- ・棚卸作業効率化による労務費の削減

① 販売管理費の削減

経営革新計画の実行により営業利益を改善するためには、売上総利益の改善のほか販売管理費の削減を要する場合もある。しかし、経営革新を実施する場合、社員全体の前向きな意識が重要である。その前向きな意識を持たせる上で経費節減を強行すると経営革新推進の阻害要因となる場合も有る。従って、販売管理費の削減はそれが重要な意味を持つ場合に行なうべきであり、実施する場合は社員にその必要性を納得させてから行なわなければならない。

明確なビジョンを示し、長期的な目標との関連で経費の有効な使い方という観点から取り組んだ結果が経費削減となって現れるということが理想的な姿と考える。

販売管理費の削減方法としては以下のような点を検討していく。

a.人件費：労働分配率（＝人件費÷売上総利益）50%以下を目安とする。

- ・余剰がある場合、パートタイマーの削減
- ・ノー残業の徹底により時間外給与をなくす
- ・労働契約の変更による給与制度の変更や形骸化した手当の廃止

- ・退職金制度の再検討（慰労金、確定拠出年金）
- b.賃借料：流通業の場合、不動産費比率(=賃借料÷売上総利益)15%以下を目安とする。
- 賃借料の引下げを申し出ると、オーナーは契約をたてに拒否することが想定されるが、経済事情に変動があったときには契約の条件にかかわらず賃料の増減ができるとされている。
- ・オーナーとの交渉により採算の取れる価格まで引下げる
 - ・賃借スペースを縮小する
 - ・採算の合う賃料のところへ移転する
- c.交際費・会議費
- ・目的を明確にし、有効でない飲食の交際費は全額をカットする。
 - ・会議中、会議後の飲食の費用は出さないことにする。
- d.保険料：保険料の削減と同時に、解約返戻金によりキャッシュフロー改善。
- ・社長、役員生命保険は解約を検討する。
 - ・社員の弔慰金準備のための生命保険も解約を検討する。
 - ・火災保険についても現在の適正な資産価値に見合うようにする。
- e.車両費：2割程度の削減が見込める。
- ・社有車は廃止する。
 - ・営業用車両も予備車は持たないようにして、車両台数を削減する。
- f.光熱費：2割削減を目安とする。
- ・夏の冷房を28度、冬の暖房を20度とし、さらに終業1時間前に空調のスイッチを切るようにする。
- g.会費
- ・会費のほとんどは義理や体面を保つためにはいつているものなので、脱会して会費の削減ができるか検討する。
- h.事務消耗品：2割削減を目安とする。
- ・事務用品は全国展開しているオフィス用品の通信販売を利用して安く仕入れられるようにする。
 - ・これらの通信販売業者は業務用の包装資材の取り扱いもしているのでより安い仕入先から購入するよう変更する。

2. ミーコッシュ式成熟度から見た期待効果の算出

経営革新の中で比較的初期の段階で経営革新期待効果を示して、経営者・プロジェクトメンバー関係者の協力とやる気を引き出すことに効果的である。ここではミーコッシュ式システムによる期待効果算出について手順を追って述べる。

(1) 事業革新成熟度スコアカードポイントの確定

事業革新成熟度ポイントを確定したら、図表 7-2-1-事業革新成熟度スコアカードに示したような入力画面に入力する。ことになるが、それぞれの項目に対する説明をすると次のようになる。

① 成熟度評価基準

すでに第 4 章 1.(8)「成熟度評価の手順と評価基準」で説明記述したが、このスコアカードの評価基準を上蘭で記載説明している。この評価基準はレベルが 2・3 へ市掘り下げても統一して使われることになる。

② 5つのウェア

マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つのカテゴリで評価している。これはミーコッシュ式の基本的な枠組みとなっている。

③ 評価項目

5つのウェアのカテゴリを、更に5つの評価項目に細分化して評価している。評価項目を更に掘り下げたレベル2においては更に5つの細分化するが、ここでは紙面の関係で集約したレベル1の内容のみを示している。

④ 評価のポイント

評価項目の内容説明のために評価ポイントを示して、評価しやすいようにしている。

⑤ 成熟度入力

評価項目別成熟度の入力項目を「現状成熟度」、「経営革新実施1年目成熟度」、「経営革新実施2年目成熟度」、「経営革新実施3年目成熟度」の評価ポイントを入力する。

⑥ ウェイト

成熟度入力ポイントが各カテゴリ別で100点満点にするために評価項目別に「4」を乗ずるようにプログラムされている。この数字をウェイトと定めているのである。

⑦ ポイント集計小計

「現状成熟度小計」、「経営革新実施1年後集計ポイント小計」、「経営革新実施2年後小計ポイント」、「革新計画3年後小計ポイント」を算出する。

⑧ 各カテゴリの中計

5つのウェアの中の各評価項目5つを集計したものが各カテゴリの中計である。

⑨ スコアカード合計

⑩ 各カテゴリのポイント集計したものが合計ポイントである。チャートにつながる。

図表 7-2-1 ミーコッシュ成熟度スコアカード

経営革新・企業再生 成熟度評価 レベル1 (MiHCoSH方式) Ver.11

※下記の項目について成熟度評価し(革新前・革新後)、黄色の欄に点数を入力してください

成熟度評価 採点の基準	1: 経営革新・企業再生にあたって計画策定が必要であることに気が付いていない 2: 革新計画が必要であることに気づいているが、策定されていない 3: 革新計画を策定しているが、一部しか実行できていない 4: 策定した革新計画をかなりのレベルで実行し、成果を上げてきている 5: 策定した革新計画を実現し、目標とした成果をあげている
----------------	---

5つのウェ	評価項目	評価のポイント	成熟度入力				ポイント	小計			
			現状	1年目	2年目	3年目		現状	1年目	2年目	3年目
Ⅱ マインド ウェア 考え方	1.経営計画	経営改革のための経営方針・部門所管別目標を持っているか	2	3	4	4	4	8	12	16	16
	2.基本思想	ビジョン・ミッション・企業倫理・リーダーシップ・マネジメント力等の発揮	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.戦略ビジョン	経営目標・SWOT分析・成功要因・マネジメント要件・ビジネス情報統合戦略	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.企業ガバナンス	監視活動・情報と伝達・統制活動マインド、リスクの評価と対応・内部統制環境マインド	2	3	4	4		8	12	16	16
	5.企業革新マインド	経営者の経営革新・営業利益向上マインド、メインバンクとの協力関係、革新手法の選択	2	3	4	4		8	12	16	16
Ⅱ ヒューマン ウェア やり方	1.デューデリジエンス(DD)手法	PEST分析・業界関係分析・ファイブフォース分析・アンゾフのマトリックス・PPM	1	2	3	3	4	4	8	12	12
	2.業務革新運用	PM・業務体系・オペレーション管理・業務運用管理・システム構築プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	3.情報技術	技術指針の決定・情報アーキテクチャーの定義・データ管理・システムセキュリティ・情報リテラシー	2	3	3	4		8	12	12	16
	4.企業ガバナンスヒューマンウェア	監視活動業務プロセス、情報と伝達業務プロセス、統制活動業務プロセス、リスクへの評価対応業務プロセス、部統制環境業務プロセス	2	3	3	4		8	12	12	16
	5.企業革新手法	DDS/DES、私的ガイドライン、再生支援協議会活用、ファンド活用、第二会社方式(含むM&A)	1	2	3	4		4	8	12	16
Ⅱ コミュニケー ション ウェア 約束事	1.商法・新会社法 等	商法・新会社法・労働法・中小企業基本法・会社諸規定	2	3	4	2	4	8	12	16	8
	2.税法	法人税法、地方税法、相続税法、消費税法、その他の税法	3	3	4	4		12	12	16	16
	3.コミュニケーションスキル	眼ラビアンの法則、診断士のセリングスキル、コミュニケーションの基本原則、コーチングスキル、ファシリテーションスキル	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.EDI(商慣行含む)	商慣行、取引基本契約、取引運用規約、取引表現規約、取引通信規約	3	3	4	4		12	12	16	16
	5.ネットワーク・情報共有・情報公開	ネットワーク形態、通信サービス、情報公開、社内の情報共有、ビジネスパートナーとの情報共有	3	3	4	5		12	12	16	20
Ⅱ ソフトウェ ア プログラム	1.のれん(営業権)	企業価値の向上がなされる「のれん」にできる施策が施されているか	2	2	3	3	4	8	8	12	12
	2.特許権	特許権の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	3.実用新案	実用新案の数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	2	2	3	4		8	8	12	16
	4.意商権・商標権・著作権	数と品質から市場価値がどの程度あるか認識しているか	1	2	3	4		4	8	12	16
	5.ソフトウェアプログラム	そのソフトウェアは経営革新の実現に役立つか	3	3	3	4		12	12	12	16
Ⅱ ハードウェ ア 機器	1.土地	その土地は、保有する利用価値のあるものか。また活用されているか	3	3	3	4	4	12	12	12	16
	2.建物	その建物は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	4		12	12	12	16
	3.設備・車両	その設備等は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	4.情報機器	その情報機器は、保有する価値があるか。また利用されているか	3	3	3	3		12	12	12	12
	5.セキュリティ機器	その機器は保有する価値はあるか。また利用されているか。	2	3	3	4		8	12	12	16
合 計			56	68	82	94		224	272	328	376

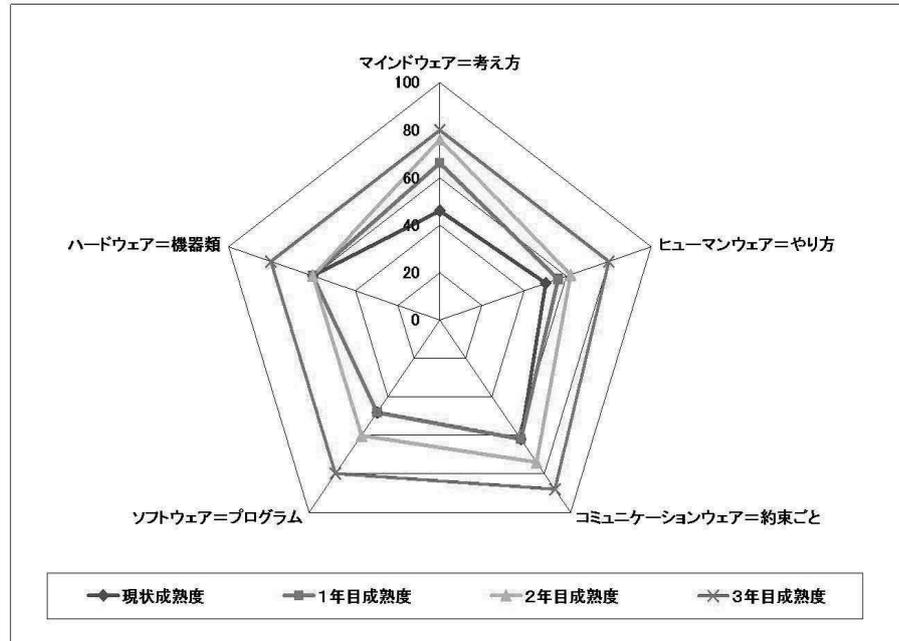
(2)事業革新成熟度評価チャート

前節で説明した事業革新成熟度スコアカードで確定したポイントをシステム画面に入力すると、図表 7-2-2 のようなチャートが自動的に出力される。これは手書きでも作成することが可能である。この見える化によって、プロジェクトメンバーや関係者の理解度が高まることになる。それではこのチャートについて項目別に説明することにする。

- ① チャート：マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの 5 つのカテゴリ別に成熟度を表示したものである。その中で現状成熟度は黒、1 年目成熟度は赤、2 年目成熟度はオレンジ、3 年目はピンク色という具合に色分けして表示することによって、わかりやすく、どのように成熟度が改善していくかの見える化をすることが可能である。
- ② 5 つのウェア評価項目：成熟度評価チャートレベル 1 においてはマインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの 5 つのウェアで評価項目に集約している。紙面の関係で記述できないが、レベル 2 においては、5 つのウェアそれぞれ 5 つの評価項目に掘り下げてチャート化されるが、ここではレベル 1 のみを表示している。
- ③ 現状成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。5 つのウェアを深堀する場合は、さらにマインドウェア奈良マインドウェアを更に 5 つにしたチャートでしめされることになる。
- ④ 経営革新実施 1 年目成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。これもさらに深堀する場合は、マインドウェア奈良マインドウェアの中を 5 つのカテゴリに掘り下げてチャート化されることになる。
- ⑤ 経営革新実施 2 年目成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。
- ⑥ 経営革新実施 3 年目成熟度：事業革新成熟度スコアカードで集計ポイント中計数値が、5 つのウェア別に表示されている。
- ⑦ 主要革新テーマ：5 つのウェア別に主要な革新の内容について要約したポイントを示している。
- ⑧ 成熟度ポイント集計合計：「現状成熟度」、「経営革新実施 1 年目成熟度」、「経営革新実施 2 年目成熟度」、「経営革新実施 3 年目成熟度」を表示している。
- ⑨ 成熟度向上値：経営革新による成熟度改善知を現状成熟度と比較して、「経営革新実施 1 年目成熟度」、「経営革新実施 2 年目成熟度」、「経営革新実施 3 年目成熟度」を表示している。
- ⑩ 成熟度ポイント集計合計は、成熟度向上値のデータをもとに次なる期待効果予測に続いて行くことになる。

図表7-2-2 ミーコッシュ成熟度評価チャート

※ITミーコッシュ簡易診断で記入した結果が5つのウェアのそれぞれにプロットされ、線で結ばれたグラフが表されます



評価項目	現状成熟度	1年目成熟度	2年目成熟度	3年目成熟度	主要革命テーマ
1 マインドウェア=考え方	46.0	66.0	76.0	80.0	今までの考え方を白紙に戻して→体質そのものを変える
2 ヒューマンウェア=やり方	50.0	56.0	62.0	80.0	つぎは改善ではダメ→抜本的なリデザイン
3 コミュニケーションウェア=約束ごと	62.0	62.0	74.0	88.0	今までの馴れ合い取引ではダメ→抜本的なルールの見直し
4 ソフトウェア=プログラム	48.0	48.0	60.0	80.0	現状業務追従型ではダメ→ソフトウェアを戦略化すべき
5 ハードウェア=機器類	60.0	60.0	60.0	80.0	現状業務追従型ではダメ→ハードウェアを戦略化すべき
合計	266.0	292.0	332.0	408.0	
成熟度向上値	-	26.0	66.0	142.0	

注)この手法を許可なく、第三者に対する診断行為は著作権侵害になります。
 (C)2007 Management Consultants Group Co All rights reserved

MOG-112-123

MOG-98-157

(3)事業成熟度向上による期待効果の算出

ミーコッシュ式プログラムにおける事業革新成熟度スコアカード、事業革新成熟度チャートのデータが揃うと、図表 7-2-3「成熟度向上からみる利益向上期待効果予測(ミーコッシュ方式)」の画面から、現状売上金額・経常利益金額・経常利益率等を入力することによって、成熟度向上による期待効果を定量的に算出することになる。

これは、前述したように、必ずしも 100%的中するというものではないが、過去 23 年間に 103 社の支援実績を比較しても大きく違っていないので、85%から 90%程度信頼して頂いてもよいと思う。

このプログラムの目的は、早期に経営革新による期待効果を示して、経営者の早期の決断と、診断士の見極め診断ができるようにすると同時に、参加者のモチベーションを高めることにある。そのプログラムプロセスに従って説明すると次のようになる。

- ① 業種の選択：業種は建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食業、旅館業、洗濯業(サービス業)の中から選択することになっている。これは今後追加することによって業種を増やすことは可能である。
- ② 企業の状況選択：黒字企業、赤字企業、再生企業のうちから選択して入力する。これは、企業の状況によって利益改善のアルゴリズムが違ってくるために区分して計算している。
- ③ 直近の実績値の入力：直近の売上金額、経常利益、経常利益率の入力をする。これは直近の実態数値を入れることになるが、成熟度向上による計算式の基本データとして使われる。
- ④ 革新データの入力：革新 1 年目の売上、2 年目、3 年目と現在の日本の経済状態のように急変することがあるのでプログラムによる売上予測をあえてしていない。ここでは成熟度向上による経常利益の改善状態がわかりやすいように、同じ売上金額を採用している。
- ⑤ 経常利益の自動算出：売上額が確定すると、独自のアルゴリズムでプログラムから成熟度向上による経常利益額が、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の金額が自動的に算出される。
- ⑥ 経常利益率の自動算出：売上金額が確定すると、独自のアルゴリズムプログラムから成熟度向上による経常利益率が、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の金額が自動的に算出される。
- ⑦ 下段の図表:現状成熟度、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の成熟度が自動的に算出される。これはあくまでも成熟度の比較検討がしやすいための参考データとして表示あるものである。
- ⑧ さらにその下の表は、5 つのウェア別の成熟度向上の経常利益率が、経営革新実施 1 年目、2 年目、3 年目の成熟度改善率が自動的に算出される。

3.経営革新の実現可能性

経営革新は、現状の創造的破壊である。デューデリジェンスと経営革新の出口戦略の正しい選択を誤ると、大きなリスクを招来することになる。経営革新を実現可能にするには、第4章と第5章のデューデリジェンスのプロセスを着実に実行することで現状を正確に把握し、経営革新の目指す方向に合わせて、第6章のソリューションを正しく選択的に着実に実行することにある。

(1)デューデリジェンスを第三者の視点で実行する

デューデリジェンスは、自社の経営を第三者の視点で客観的に見つめることである。自社の現状を、経営の考え方、経営のやり方、社内や社外とのコミュニケーションのルール、自社の知的財産や物的財産を冷静に把握することが、経営革新を成功裏に実行する出発点になる。経営者や従業員は、業界の常識、過去の成功体験・失敗体験、経営者の思い入れに妨げられて、自社の経営状態を冷静に見つめ直すことに難があるため、第三者を交えての現状把握が正確性を保証する。

(2)経営革新計画テーマの妥当性を検証する

経営の現状を客観的に把握しても、企業が抱える問題は多様であり、課題の選択肢も多様である。多様な選択肢から経営革新の方向性と内容を決定する場合、経営資源の現状、予想される外部環境の将来の変化、競合他社の動向などを考慮し、課題の緊急性、重要性、改革の容易性、改革成果の大きさなどを総合的に判断して、選択した革新テーマの妥当性を検証する。妥当性の判断は、自社の問題解決だけの視点ではなく、社会の要請に込んでいる、社会的責任の視点でステークホルダーへの貢献に寄与できる計画は実現可能性が高まる。

(3)経営革新計画の正確性を検証する

「企業金融環境実態調査」（中小企業庁 2003 年 12 月）によれば、全ての項目に具体的な数値があり、ほとんどの項目に具体的な数値目標がある経営計画の成功確率が高い。企業経営は、経営者の想いの実現のプロセスである。経営者の経営に対する熱き想いが経営革新の原動力になるが、計画段階では計画の正確性をゆがめる恐れがある。売上計画は投資計画に裏打ちされ、投資計画は計画実行後の資金の循環に依存する。予想外の出費の発生や、売上計画の未達など、計画の軌道修正を求められることも発生する。モノ・カネの数値計画はあらゆる事態を想定して、売上計画は保守的な、支出計画は多めの予算が、経営革新計画の実現可能性を確実にする。

(4)意識改革で経営革新の実現を確実にする

数値計画の実現可能性を高めたのは、精緻な数値計画だけでなく、経営革新計画の実現を保証する経営者・従業員のインセンティブを促進する企業文化の変革プランも同時進行で実行する。経営革新計画を実行するのは経営者・従業員であり、成熟したマインドウェアを全従業員に浸透させ、経営者と従業員がベクトルを合わせて、革新計画達成に自律的に努力することが、経営革新計画の実現可能性を高める。