

**令和5年度「調査・研究事業」
DXに取り組むものづくり企業の
中期事業計画策定の手引き書
報 告 書**

令和6年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

ものづくり企業の経営者には、企業継続のために、先々の設備投資・更新・廃止、組織体制・人材採用・人材開発、賃上げなどの待遇改善、IT導入と業務プロセス見直し、知的財産、情報セキュリティ、およびそれらに必要な資金計画を含んだ中期事業計画を実行可能な内容と形式で策定することが求められています。

しかし、現実の中小企業は、各種の補助金や助成金を申請し、あるいは融資を受けるために、金融機関等の指導を受けて次年度以降の財務諸表を作成し、中期事業計画を作ったことにしたものの活用できていないケースが多くみられるようです。

当デジタル経営研究会は、令和3年度に「未来洞察」に着目し、「未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発」と題して調査・研究事業に取り組みました。今回、令和5年度は、その結果を活かすべき「中期事業計画」の策定と運用について調査・研究しました。

1. ものづくり企業の現状の課題

近年は、環境問題や働き方改革といった長期的な課題に加えて、新型コロナ・パンデミックの発生やロシアによるウクライナ侵攻、存在感の大きい企業の不祥事による業界の混乱など、中小企業の事業を揺さぶる社会環境の大きな変化が毎年の様に起きています。過去から現在の事業運営状況を未来へ延長しただけの中期事業計画では、経営環境の変化（リスク）に対する対応ができていないとは言えません。このリスク対応を計画することを、本書では「備え」と表現します。

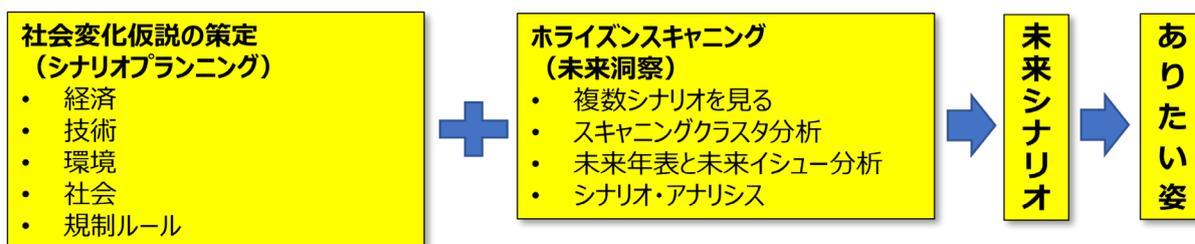
一方で、デジタル技術を活用したイノベーション（デジタルトランスフォーメーション：DX）を起こすことにより、顧客経験価値（カスタマー・エクスペリエンス：CX）の高い新製品やサービスを提供すること、あるいは「グリーン・トランスフォーメーション（GX）」等の社会課題の解決を目指して挑戦することが日本の製造業経営者の「チャレンジ」とされています。このチャレンジを計画することを本書では「構え」と表現します。

本調査・研究は、リスクに対する「備え」とチャレンジに挑む「構え」に着目しました。

2. 前回調査・研究の課題

当研究会は、令和3年度にも調査・研究事業に取り組み、テーマ「未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発」と題した報告書をまとめました。その報告においては、未来洞察手法を適用して未来の外部環境を想定し、それに基づいて未来の“ありたい姿”を描き、バックキャストで計画を策定するという手順を想定しました。

“ありたい姿”を、単なる思い付きではなく根拠のあるものにするためには、未来の外部環境を適切に想定する必要があります。そのために、「未来洞察」という手法を導入することを研究しました。図表 はじめに-1 に示すように、研究の焦点を、シナリオプランニングによる社会変化仮説の策定とホライズンスキヤニングによる未来洞察により「未来シナリオ」を描くプロセスにあてています。



図表 はじめに-1 未来洞察のプロセス

ところが、このプロセスで“ありたい姿”を描いても、それを目指す実行可能な計画をバックキャストで策定し、その計画を遂行し、進行状況を把握して計画を見直すマネジメントプロセスを実現することは容易ではありません。このことは、DX のような大きな変革に取り組もうとする中小企業を成功に導こうとする中小企業診断士にとって、重要な課題であると認識しました。

3. 本調査・研究の目的

“ありたい姿”を描いた後、それを実現するための中期事業計画を策定するプロセスにおけるキーポイントの解明が、今回の調査研究テーマの目的です。

中期事業計画を実行するためには、中期事業戦略を起点に各部門の目標にブレークダウンして展開することが必要です。その計画には、戦略目標に対して各部署が担う役割を明確に説明する必要があります。さらに、中期計画は策定しただけで価値があるわけではなく、計画を実行に移す過程が重要です。外部環境は「未来洞察」で想定した以上の変化をすることもあり、内部環境は思ったように強みを伸ばせず、弱みを補えないかもしれません。その状況を把握して、計画を見直すマネジメントサイクルを、策定時に想定しておく必要があります。この各部署の「備え」と「構え」に対する計画実行のマネジメントが、事業の成功のカギを握ると言えます。

「DX」を挙げたのは大きな変革の例であり、他にも新事業の立ち上げや事業再構築のような大きな難しい変革を想定し、3年から5年をかける中期的な取り組みを対象とするので、中期事業計画に焦点をあてました。

DXの取り組みは、DXセレクション受賞企業に製造業が多く、また、販売・購買のほかに製造や在庫管理、製品開発など機能が多い製造業（ものづくり企業）を想定して進めることにしました。

そして、調査・研究を事例に基づいて進めるため、図表 はじめに-2の3社にインタビューを行いました。インタビューは、代表取締役社長またはDXの推進責任者です。

企業名	柴田科学株式会社	武州工業株式会社	株式会社今野製作所
本文中の表示	柴田科学	武州工業	今野製作所
所在地	埼玉県草加市 (本社工場)	東京都武蔵村山市	東京都足立区
代表者氏名	柴田 眞利	林 英徳	今野 浩好
業種	精密機械製造業	金属製品製造業	金属製品製造業
売上高	単体 5,350 百万円 (2023 年度)	1,500 百万円 (2021 年 3 月期)	730 百万円 (2024 年度目標)
資本金	100 百万円	40 百万円	30 百万円
従業員数	連結 367 名 単体 274 名 (2023 年)	150 名 (2021 年)	38 名 (2023 年)
会社ウェブサイト	https://www.sibata.co.jp/	https://www.busyu.co.jp/	https://konno-s.co.jp/

図表 はじめに-2 事例調査インタビューの対象企業

柴田科学と武州工業は、DX認定事業者¹（2023年8月時点で総数764件、うち中小製造業36件）から、参考にさせていただきたい事例としてピックアップし、インタビューをお願いしたところ、快く受け入れてくださいました。

今野製作所は当研究会とは2006年からつながりがあり、彼らのデジタル化のきっかけは当研究会だったと認識しております。その後、彼らは自らの力で着々と進歩を重ねられ、最近では経済産業省による「製造業DX取組事例集」の一番目、あるいは東京商工会議所ウェブサイトの「中小企業のデジタル活用・DX事例集」Vol.28等に掲載されているほか、数々の受賞歴がある注目される存在になりました。

昨今は経営環境の変化が大きくなっています。新型コロナ・パンデミックの発生やロシアによるウクライナ侵攻などに起因する、経験したことがないような大きな脅威を克服するには、中小

¹ DX認定制度に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、「デジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができていない状態（DX-Ready）」と国から認定された事業者のことです。 https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html

企業が強みを拡大し、弱みを補う必要があります。そこにもデジタルをうまく使い、3-5年の期間を掛ければ、難しい課題でも解決できるかもしれません。

本調査研究は一般社団法人中小企業診断協会の事業として、中小企業診断士が利用することを想定していますが、支援機関の関係者の方々にも利用していただける内容になっています。

中小企業の経営者の方々にも中期事業計画を策定するときの参考になるものと思います。

令和6年2月28日
一般社団法人 東京都中小企業診断士協会認定
デジタル経営研究会
ワーキンググループ代表 高田 真里

参考文献

デジタル経営研究会「未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発」

一般社団法人 中小企業診断協会

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/r3/miraidousatsu.pdf>、2022年2月

経済産業省「デジタルガバナンス・コード」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc.html、2023年4月14日

経済産業省「DX認定制度」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html、2024年2月1日

目次

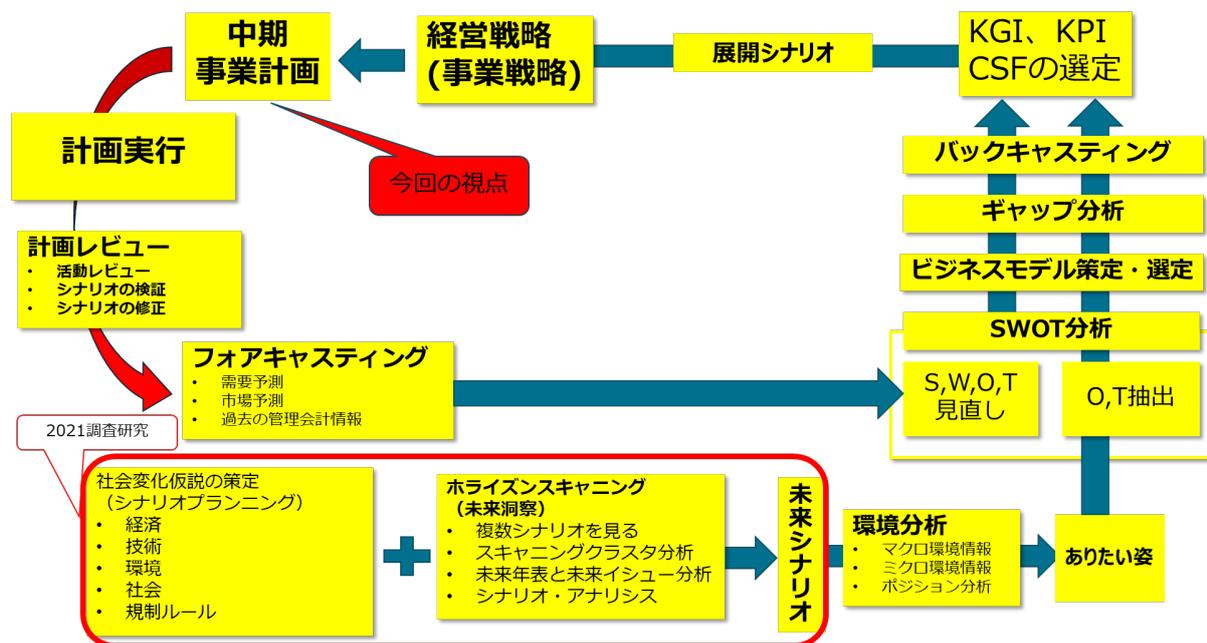
はじめに	0
第1章 中期事業計画のキーポイント.....	6
第2章 中期事業計画を策定する意義	18
第3章 中期事業計画の策定プロセス	25
第4章 中期事業計画の運用のポイント	35
終わりに	45
付録：インタビュー調査.....	46

第1章 中期事業計画のキーポイント

中期事業計画は、中期事業計画の策定手順に準じて作成していきます。策定手順は“ありたい姿”を想定して中期事業戦略を策定して、中期事業計画に落とし込んでいきます。また、中期事業計画のレビューを通じて、事業の計画修正を行う手順も必要です。計画レビューを行い、PDCAに則した手順により中期事業計画を、再度、策定していく活動を想定しています。本章では、この手順の勘所を述べます。

1. 中期事業計画の位置づけ

中期事業計画は中期事業戦略が策定された後に具体的な計画として策定されます。外部環境と内部環境を把握し、SWOT分析を行った後に主要重点要件（KGI、KPI、CSFなど）を選定した後に中期戦略が策定されると、その戦略を具体的に展開するために中期事業計画を策定することになります。従って、中期事業計画は企業で事業を執行していくための基本的な指針や方向性、目標が明示されることとなります。

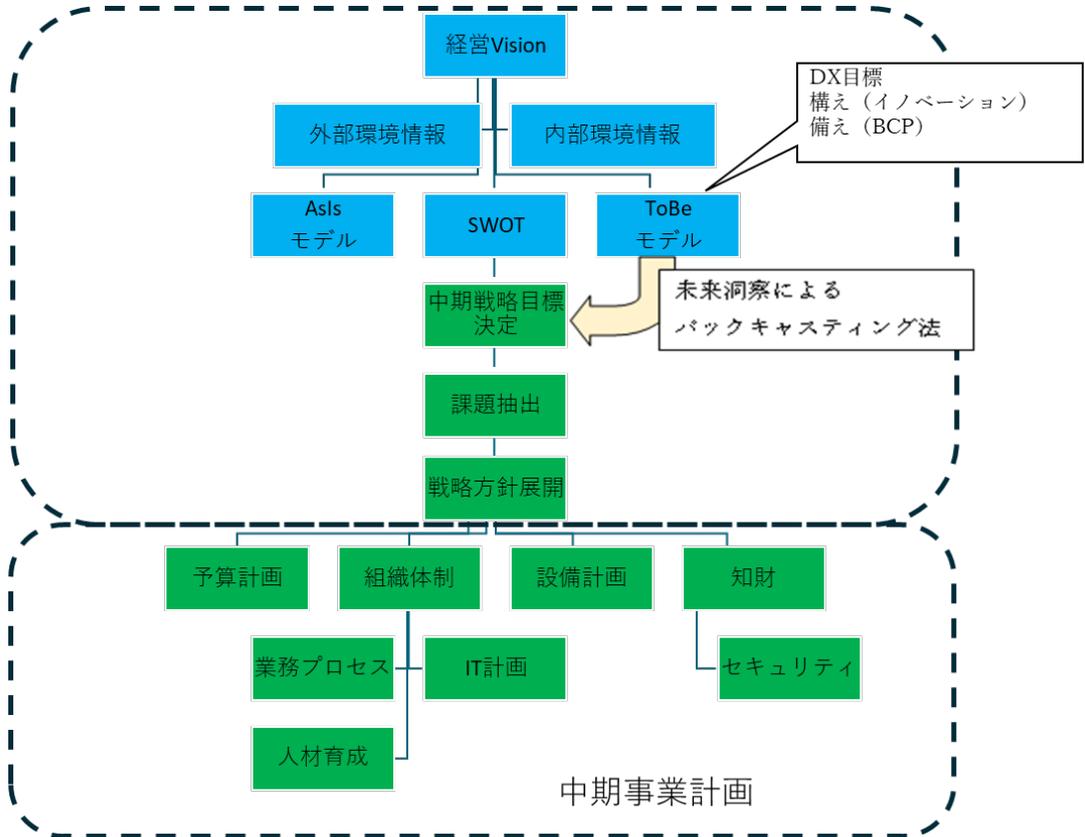


図表 1-1 中期事業計画の位置づけ

一般的には現状（AsIs）と“あるべき姿”（ToBe）を設定し、SWOT分析をAsIsとToBeを基に行う手順が普及しています。本調査研究は、ToBeの策定方法が曖昧であるという問題意識を持ち、2021年度にToBeを定めるための調査研究活動を行いました。そこでは、未来の企業の外部

環境を客観的に分析して将来の事業を想定するホライズンスキニング（未来洞察）を調査研究しました。この調査研究の結果から、中小企業が新たな事業展開や新分野進出をする場合は、経営者や事業企画者の想いだけではなく、自社を取り巻く環境状況を加味した未来シナリオを作り展開していくべきと提言しました。自社の実情に合わせた事業の姿を本調査研究は“ありたい姿”と定義します。この“ありたい姿”は、3-5年後の新たな事業展開や新分野進出の想いを具体的な事業にイメージして関係者が意識の共有を行う活動において重要であると考えます。そして、新たな事業展開や新分野進出を行うために行うバックキャストイングに有効であると分析しています。

2. 中期事業計画の策定手順



図表 1-2 中期事業計画の策定手順

中期事業計画は経営ビジョンのもと、企業の外部環境（PESTLE 分析）と内部環境（自社のリソースおよび競合状態ほか）の情報を収集し、それらの情報を基に事業の現状（AsIs）と“ありたい姿”（ToBe）を基にした SWOT 分析を行い、事業の方向性と戦略の基礎的な要件を見出します。そして、これらの要件を基に中期事業戦略を策定し、その実行計画として中期事業計画を策

定します。また、中期事業計画は各部門の役割に対応した部門計画にも落とし込みを行います。この落とし込みを行うためには、計画を実行するために障壁になる課題を抽出し、それを各部門の役割に対応した計画にブレークダウンします。多くの中期事業計画の指南書は各部門への展開計画を含まず、予算計画だけに焦点を当てています。計画を実現するには企業の各部門が協力する必要があります、各論の計画まで作ることが重要であると言えます。特に、組織体制、設備計画、知財計画は計画の実効性を高めるうえで重要です。

3. 事業展開の方向性

多くの著書では事業展開の方向性は、アンゾフの成長マトリクスで論じられています。アンゾフの成長マトリクスは、「製品」と「市場」を軸として、それをさらに「既存」と「新規」に分けた2×2のマトリクス図です。しかし、中小企業の場合にはアンゾフの想定ではなく、「既存」と「新規」の間に「応用」を加えた3×3マトリクスで検討しているケースが多いと考えます。3×3マトリクスは、顧客軸と製品軸で表します。

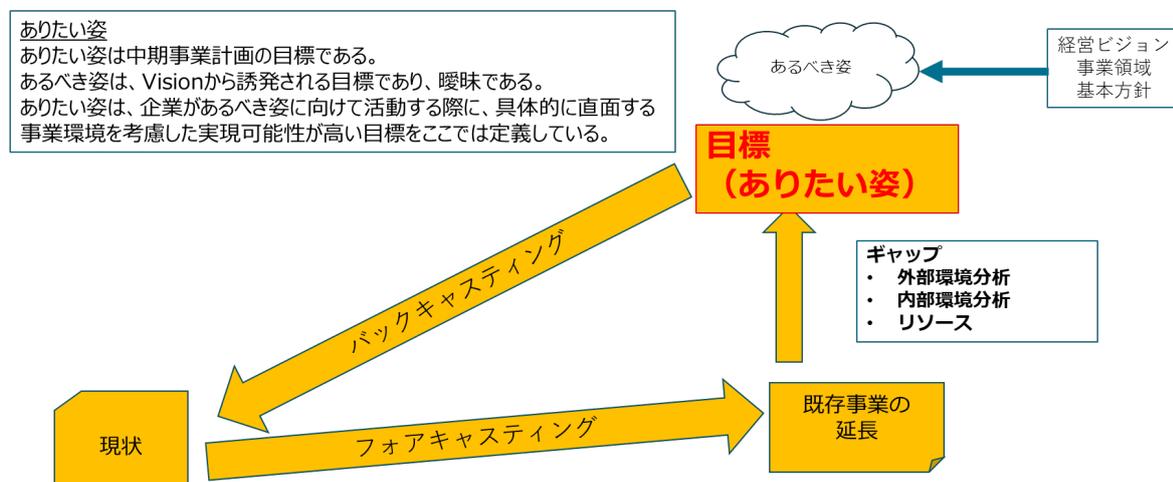
	既存製品	応用製品	新製品
既存顧客			
隣接顧客			
新規顧客			

図表 1-3 3×3マトリクス

中小企業の場合は、顧客ベースのシナジーと製品（保有技術、保有設備の利用を含む）のシナジーを狙い、新たな事業展開に向う方向性が多いと診ています。既存製品と既存顧客の事象で事業を継続しながら新たな事業展開をする場合は、その隣接分野をまず狙う方向性で検討すべきであるため、3×3マトリクスで方向性を検討すべきと考えます。

4. “ありたい姿”とは

経営ビジョンで事業領域が示されている企業は多いと思います。しかし、経営ビジョンから事業領域を定めた“あるべき姿”は提示できても、“あるべき姿”から事業の方向性や事業戦略、事業計画に展開していくことは難しいと言えます。“あるべき姿”は抽象度が高く、事業を展開していくにはより具体的な事業内容に落とし込んでいく必要があるのです。そこで、本調査研究では、“あるべき姿”を起点に、事業を展開するための“ありたい姿”を検討すべきであると提案します。“ありたい姿”は経営者や事業責任者の思い入れだけでなく、将来の外部環境と内部環境を診て、新たな事業展開や新分野進出の基本構想をつくることです。そのため、“ありたい姿”は“あるべき姿”を具体化するために診るべき環境状況の分析結果が加味された実効性がある事業イメージになります。従って“ありたい姿”は実効性があるため、事業を展開していく担当者たちが自身の実行策にブレークダウンすることが可能になります。“ありたい姿”は、将来に展開する事業の方向性および狙える顧客像と事業展開の際に遭遇する外部環境および内部環境を分析して、実行可能性を判断した後に明確にできた“あるべき姿”です。従って、“ありたい姿”は経営者や事業責任者の想いや願望ではなく、具体的な未来の目標になる道標であると位置づけています。“ありたい姿”を策定することは中期事業計画を策定する際には重要な視点です。



図表 1-4 “ありたい姿”の位置づけ

また、“ありたい姿”を定義することは、現状の既存事業の延長の未来像（フォアキャストिंगによる未来）と“ありたい姿”の事業を展開した状況とのギャップを明確に定義することにもなります。ギャップを分析することは、“ありたい姿”を実現するために想定しなければならない事業環境への適合策を検討することになります。その策が明確に定義できれば、バックキャ

スティングにより現在に逆算した“打つべき策”を想定することができます。バックキャストイングを想定する場合には、“あるべき姿”では曖昧過ぎるので“ありたい姿”が必要です。

5. “ありたい姿”から目標の設定の診方

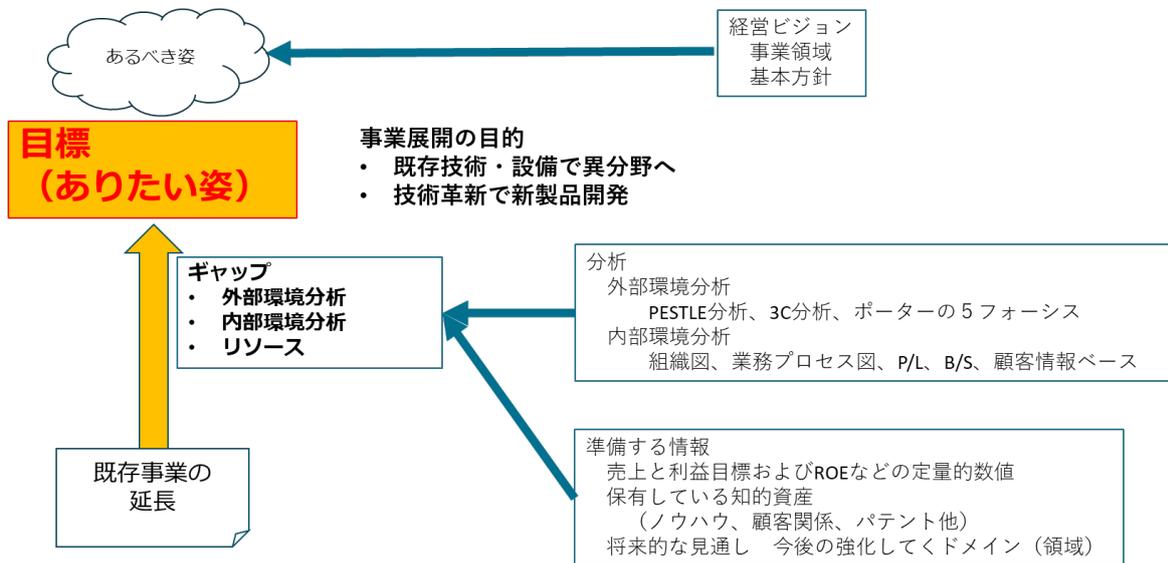
既存事業の延長で計画を作る場合は、内部環境の情報を基に事業予測をして目標を設定するやり方が常道です。一方で、新たな事業展開および新分野進出を行う場合には既存事業の延長での事業展開で見えていた内部環境分析では予測できない事象が出てきます。従って、企業の内部にある情報だけで方向性を決めていくことには危険があります。しかし、まずは、既存事業の延長での事業状況の事業予測を行い現状の事業を見つめることは重要です。その上で、“あるべき姿”を想定した事業の位置づけを検討していくことが必要になります。その後、新たな事業展開の方向性を定め“ありたい姿”を想定すべきです。“ありたい姿”と既存事業の延長で予測できる事業の延長の状況には、ギャップが存在します。既存事業の延長では予測できない事象がここに存在するからです。このギャップをきちんと検討していくことが新たな事業展開の検討では重要な視点であります。

6. ギャップとは

“ありたい姿”を想定し、新たな事業展開の戦略と中期事業計画を策定する場合には“ありたい姿”と既存事業の延長との間に存在するギャップを診ていく必要があります。このギャップは、新たな事業展開や新分野進出を行う場合に企業が既存事業の延長では持ちあわせない経営資源を明確にすることが目的です。新たな事業の展開を実行するには、このギャップを解決しながら“ありたい姿”の目標を目指すことが必要です。一方で、このギャップを明確にすることは、新たな事業の展開を行う場合の必要条件を引き出すための窓を開けることにもなります。ギャップを明確にすることは新たな事業の展開や新分野進出を行う場合には重要な要件定義の作業になるのです。

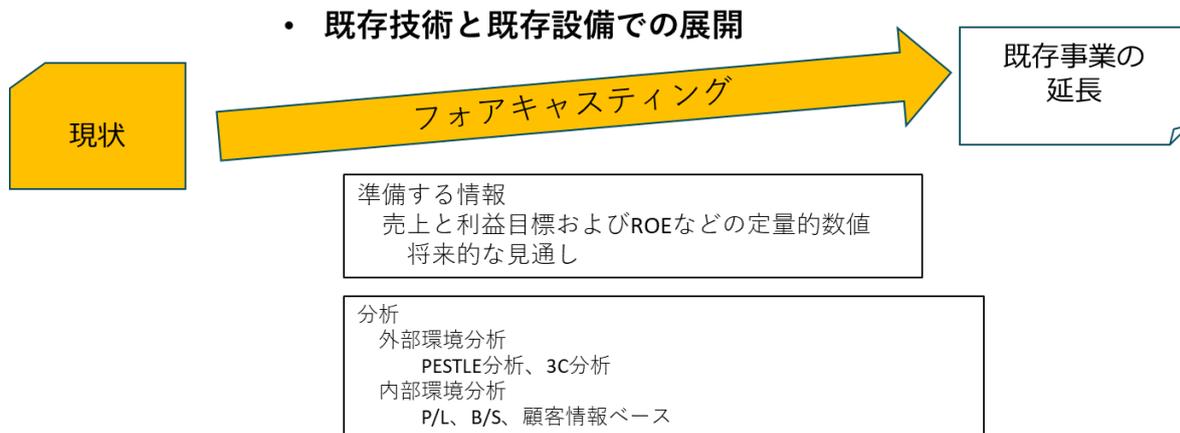
ギャップが想定できると、“ありたい姿”の事業を展開するための必要条件が浮き彫りになります。この必要条件を詳細に検討し、数値目標を明示した予算計画を提示しても関係者は新たな事業の内容を理解できるとは言えません。欧米の未来洞察を行っているリーディング企業はこの必要条件を関係者がシナリオを使い、イメージ的に捉え、各自のやるべき活動をブレークダウンする活動をしています。シナリオを使い関係者を巻き込んだ計画を立てています。シナリオで事業の俯瞰的なイメージで関係者の合意形成を行うことを実践しています。本調査研究では、必要条件から新たな事業の展開にブレークダウンするシナリオを“展開シナリオ”と定義しました。

次に、現状から既存事業の延長の計画を策定する手法と、“ありたい姿”から新たな事業の展開を行う事業計画の立てる手法について説明します。



図表 1-5 ギャップとは

7. フォアキャストによる事業計画

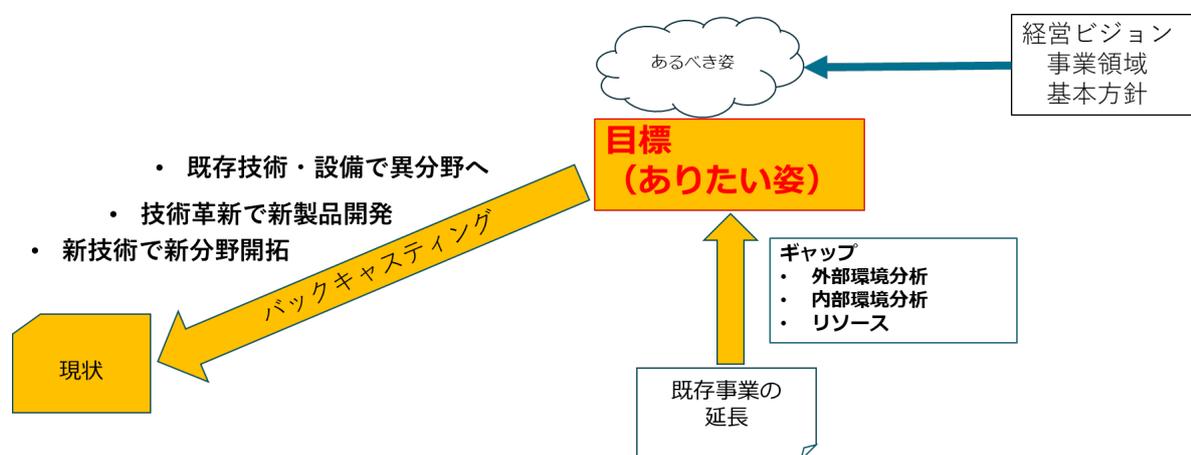


図表 1-6 フォアキャストによる事業計画

未来の事業を既存事業の延長で進める場合には、フォアキャストを使い検討を行います。フォアキャストは既存事業の現状を分析して、戦略的な改革を行わずに、局面で起こる事象や見えている課題に対応することで事業を展開していくことを目指します。従って、多くの場合は、過去の計画を踏襲する形にはなりますが、外部環境や内部環境の変化により修正を行うこ

とはあります。

8. バックキャストイングによる事業計画



図表 1-7 バックキャストイング

事業展開の方向性が下記の3点に該当する場合は、バックキャストイングにより事業の展開を検討することを推奨します。

- ・ 既存技術・設備で異分野展開を行う
- ・ 技術開発で新製品開発を行い、既存顧客に事業展開を行う
- ・ 新たな技術で新たな顧客に事業展開を行う

バックキャストイングで計画を策定する場合には、既存事業の延長で想定できる内部環境（社内設備、人的リソース、顧客ベース、保有知財（特許、ブランド、ノウハウなど）の分析を行い、それと同時に”ありたい姿”に向かうために発生するギャップを検証します。ギャップを検証することで“ありたい姿”を実現するために必要な活動が浮き彫りになります。

“ありたい姿”は3-5年先の事業状況を想定しているため、ギャップ解消をするために3-5年後から逆算して1年目、2年目に行うべき、必要な活動を検討していきます。バックキャストイングを行うためには、ギャップが具体的でない限り実行計画には落とせないため、ギャップを想定する作業が重要になります。

9. 中期事業計画でバックキャストイングによる事業計画が必要な理由

新たな製品コンセプトや新たな顧客の事業を成功させるには、既存の事業の延長で得られた情報だけで事業の実像を想定することはできません。つまり、過去の社内情報の分析ではギャップ

を想定することはできないのです。そのため、“ありたい姿”を想定し、ギャップを要素別に展開することで、ギャップを解消する具体的な策を創発することが必要になります。

新たな事業展開を行う際は、企業内にある事業の外部環境の知見、業務ノウハウ、顧客動向の情報だけから事業を修正することができません。従って、新たな事業の計画を立てる場合に、新たな事業を推進している人（経営者、事業開発担当者）の抽象的“想い”が先行し、ステークホルダや一般従業員は容易に事業を理解できない状態も起こります。しかし、新たな事業の展開を進める場合、ステークホルダや一般従業員の合意形成は常に必要になります。新たな事業への想いと構想を理解してもらうには、関係者が理解できる戦略と計画が必要です。本調査研究の作業の位置づけでは、ギャップを解消するための策を検討しながら、事業の構想をバックキャストで将来の事業像を構想します。この事業の進み方が見えてくると、関係者の理解は高まり、新たな事業展開や新分野進出の関係者の合意を取りやすくなります。ギャップを想定するには、未来洞察などの手法を活用し、未来に向けた構想を想像していくことが必要です。この構想はシナリオで考える手法を推奨します。シナリオを勧める理由は、過去の情報では見えない未来の事業イメージ像を複数の従業員で意識共有することができるからです。この手法については、2021年に行った調査研究「未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発」²に詳しく記述していますのでご参照ください。

10. ビジネスモデル評価の検討

新たな事業展開や新分野進出を含むすべての事業展開を企業の中で実行していくには、事業のプライオリティと重点施策を検討していく必要があります。具体的な検討を行った事業に優先順位をつけ、企業で実行ができる事業と対応策に絞る必要があるのです。そのために、検討してきた事業のビジネスモデル評価と実行性を評価して KGI、CSF におとし、KGI、CSF に対応した KPI を設定する手順に移行し、具体的な展開シナリオを検討して経営戦略を策定します。

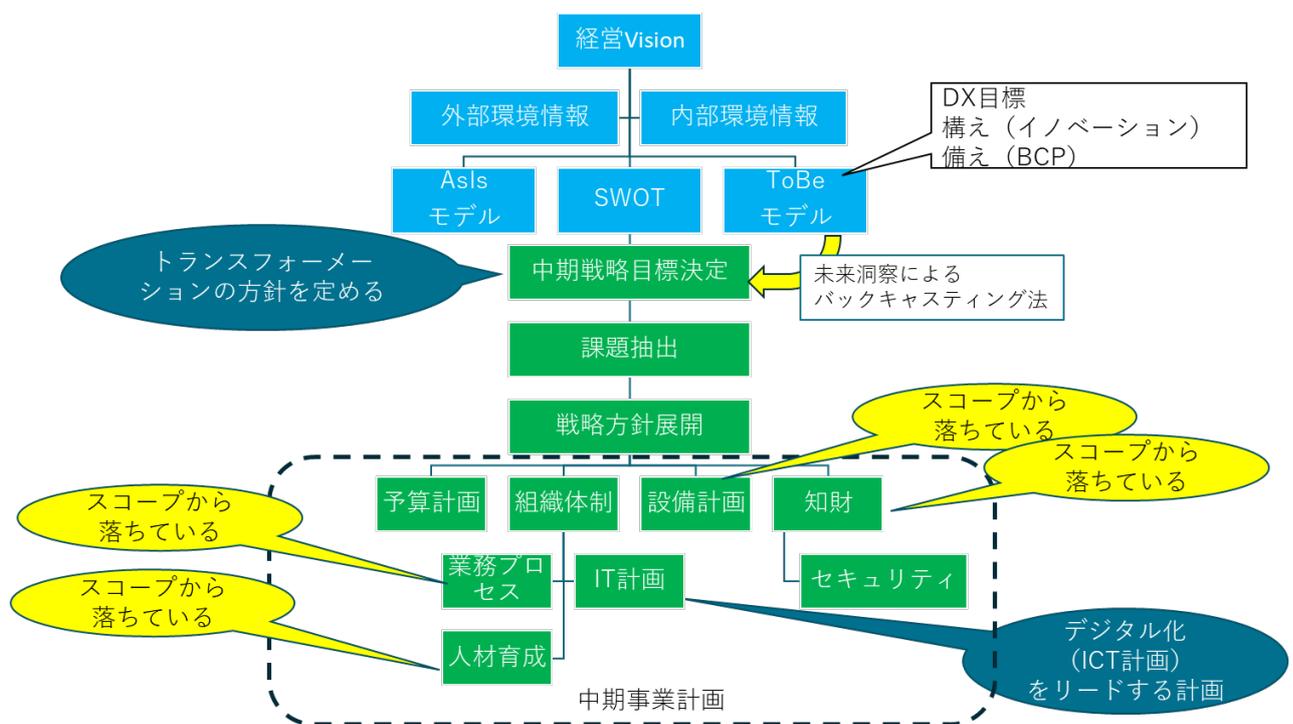
11. 展開シナリオ

経営戦略で事業を選定するには、事業の展開シナリオを検討する必要があります。“ありたい姿”で事業の構想が決まると事業の目標を決めます。この目標に対して事業の方向性が決まります。目標を達成するために、ギャップとバックキャストの段階で検討した内容を診て、具体的な部門が行うべき展開シナリオを検討していきます。ギャップは俯瞰的な視点で“ありたい

² デジタル経営研究会 「未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発」
一般社団法人 中小企業診断協会

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/r3/miraidousatsu.pdf>、2022年2月

姿”と現状を診ているので、この段階ではギャップ解消のために、担当者や担当部門が行うべき項目をブレイクダウンし、展開シナリオを策定します。つまり、ギャップを基に企業の役割ごとに、実行策をブレイクダウンするシナリオを策定するのです。ブレイクダウンで明確になった各自の課題の解消が、担当ごとの活動の目標になります。結果として、各担当が事業を運用するための詳細計画を策定することになります。



図表 1-8 中期事業計画の策定手順（詳細計画のコメント追記版）

この手順を踏むのは、事業の方向性が決まっても企業が目標に向けて活動が可能になるとは言えないからです。事業は、通常、複数の役割を統合した集合体で運営されます。従って、事業の方向性が定まっても、それぞれの役割が何をすべきかを明確にした目標を定め、実行策が事業の運用には必要なのです。補助金の申請のためや融資のための中期事業計画では図に示した“スコープから落ちている”それぞれの事業計画が必要であります。本調査研究では、下記の計画は具体的な事業を運用する場合に必要な計画と想定しました。

●予算計画

- ・財務会計から発する計画
- ・管理会計の視点で立案すべき計画

●組織体制

- ・業務改善を検討するための業務プロセスと組織体制

- ・業務を円滑に動かすための IT 計画
- ・業務を円滑に動かしていくためには人材の教育計画
- 設備計画
 - ・生産設備の計画
 - ・土地建物の計画
- 知財
 - ・権利として所有している知的財産（特許、商標権、著作権など）
 - ・業務ノウハウ（作業手順、業務連携プロセスなど）
 - ・営業秘密（顧客ベース、顧客情報、取引先との人的関係など）

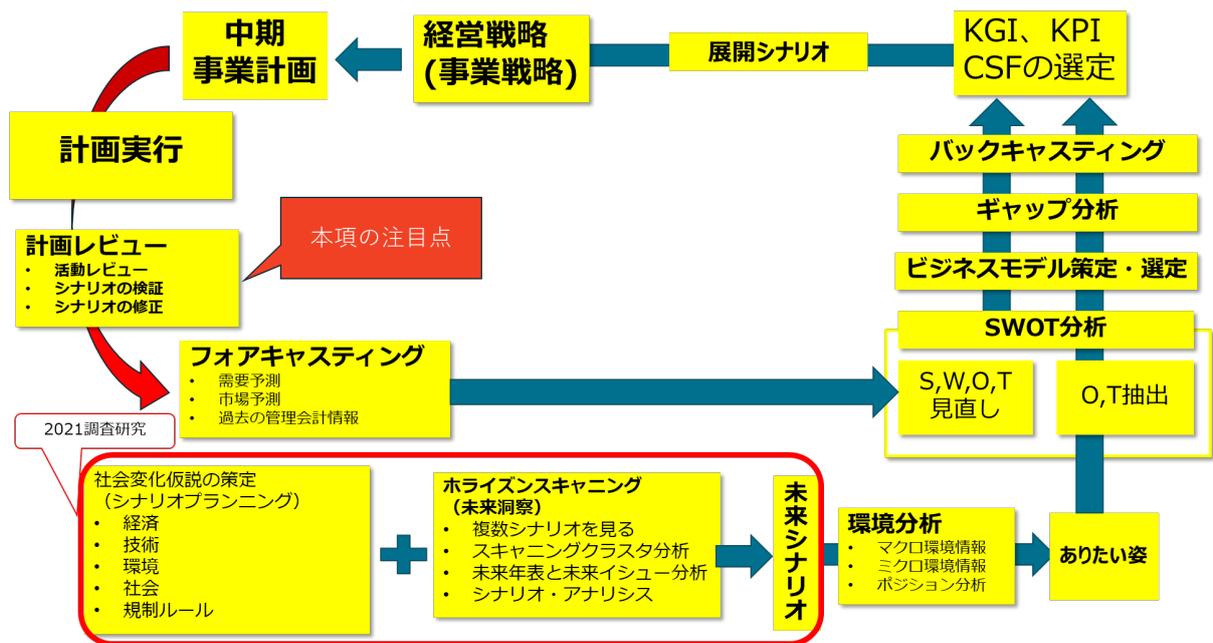
ギャップ解決には部門横断の解決策が必要であるケースも多いです。各部署から人を集めて行う新規プロジェクトのような部門横断の活動では、場所、時間、人数も多様になるので、デジタル化の力を使い計画を進めることを勧めます。このデジタル化を中心に計画を策定するやり方はデジタルトランスフォーメーション（DX）の計画と言っても良いと考えています。

12. 経営戦略の策定から中期事業計画の策定まで

経営戦略は各役割にブレイクダウンした展開シナリオを検討した後に、企業での実現可能性を診て、総合的な実行を判断する経営判断により決まります。そのため、“ありたい姿”がすべて実行されるとは限りません。“ありたい姿”の中で、企業の実情に合わせた“ありたい姿”を選択することにもなります。中期事業計画は、経営戦略を基に展開シナリオで検討した策を具体的に実行する計画に落とし込む作業になります。従って、中期事業計画はより展開シナリオを絞り込んだ内容になると想定しています。

13. 中期事業計画のレビューの廻し方

中期事業計画は3-5年間を通じて実行する計画が前提です。しかし、計画を実行すれば実際の活動と乖離が出てきます。従って、計画を基に定期的にレビューを行い、計画の実行状況と計画が妥当であるかを常に見つめていく必要があります。



図表 1-9 計画レビューの位置づけ

年度計画のレビューにより修正が必要であれば、PDCA サイクルに基づき、計画レビューの活動を通して、策定時の手順と同じ作業を行うこととなります。PDCA サイクルに則り、見直すケースは、戦略自体を見直す必要もありますので、しっかりとした情報収集と分析を行い、戦略と計画を見直すべきだと考えます。

定期的なレビューの中で修正点が見つかるケースも多くあります。その場合は、中期事業計画の修正になる場合とその前の中期事業戦略の微修正になる場合があります。微修正は、計画の実行で現場が行う工夫や計画の小さな軌道修正を意味します。これらの微修正は、PDCA サイクルに則るのではなく、OKR³、OODA と行った目標管理の手法によりレビューをかけた方が良いと考えます。つまり、PDCA サイクルに則るよりも、より容易に変更を考えられる手法の導入が必要であると考えます。重要なのは、レビューを行い、修正点に合わせた有効な策が打てる手法を活用すべき点と考えます。

14. 問題抽出に専門家の知見を入れる

事業計画の策定手順では、内部の目だけでは課題の解決に至らないケースは多いと想定されます。特に下記の点で外部の知見を利用すべきと考えます。

³ OKR : OKR (Objectives and Key Results) は、個人や組織の目標設定のためのフレームワーク
 OODA : OODA は観察 (Observe)、情勢への適応 (Orient)、意思決定 (Decide)、行動 (Act) のループによって意思決定を実現するというもの

- 外部環境分析
- ビジネスモデルの評価
- レビューと課題の再設定手順

企業の内部で策定した計画は社内で得られる情報を基に策定しているので①外部環境への対応②競合および業界の動きに適応できているとは言えません。これらの点をレベルアップするには、外の目による客観的知見を入れることが必要です。

また、レビュー手順においても外部の知見が必要と考えます。理由は、レビュー時点で①リーディング企業との比較、②業界動向の知見を入れることがレビューの質を上げることになるからです。

外部の知見を入れてブラッシュアップすることで、計画の有効性と事業改革の効果が向上できると言えます。

中期事業計画を適切な活動により策定していくことは重要です。事業計画を立てることは関係者の理解と合意形成を行うことに寄与します。また、計画は立てて終わりではなく、レビューを適切に行い、ローリングプランを展開していくことが、事業の円滑な運用には必要です。

第2章 中期事業計画を策定する意義

中期事業計画を策定する企業は多くはありません。3-5年の計画を策定したところで、その間に前提としている事業環境が大きく変わってしまい、そもそも策定する意味がないという意見を聞くこともあります。確かに、新型コロナ・パンデミックの発生やロシアによるウクライナ侵攻を5年前に予測した経営者はいないでしょう。

中期事業計画を策定している企業でも、その目的が融資や補助金を受けるため、ということがあります。融資や補助金を受ける要件を満たすために様式を埋めた、必要最小限の中期事業計画は、企業経営にプラスにはなりません。

企業経営の役に立つ中期事業計画を策定する企業は、かなり少ないものと思われます。この章では、その中期事業計画を策定する意義を、事例を交えて考えます。

1. コミュニケーションツールとしての中期事業計画

DXのような大きな変革に取り組むには、経営トップのリーダーシップは必須です。DX認定制度における認定基準をまとめた「デジタルガバナンス・コード2.0」の最初の項目が「ビジョン・ビジネスモデル」であり、その認定基準は「デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること」で、その公開文書は取締役会等の機関承認を得ること等と記されています。⁴

トップの承認を必須としていますが、そのような変革を単なるトップダウンで遂行することは不可能です。トップから経営幹部、管理者、現場の担当者まで、全社を挙げた取り組みにする必要があります。トップの考えを全従業員に伝え、全従業員がそれを理解して行動し、現場の担当者が気付いた問題が適切な管理者に伝えられ、重要な問題はトップまで上げられ、必要時には社外のステークホルダ（金融機関、得意先など）に相談し、支援・協力を受ける体制があって、初めて大きな変革に取り組むことができるのです。要するに、コミュニケーションが重要なのです。

中期事業計画は多くの場面でコミュニケーションツールとして有意義です。図表 2-1 に示すように、経営者と従業員の間、社内の部門間、経営者や営業部門と得意先との間、経営者と金融機関等の利害関係者との間、経営者と株主・オーナーとの間など、多くの場面でコミュニケーションに活用できます。

もし中期事業計画がなければ、社内外の会話は目先のトピックスに追われるだけになるでしょう。そうすると、大きな取り組みや難しい課題に関するコミュニケーションはなくなります。

⁴ 経済産業省「デジタルガバナンス・コード2.0」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf p4 を加工して作成（2022年9月13日に利用）

緊急ではなく重要なコミュニケーションを継続するには、中期事業計画が必要なのです。

項目	事業計画 (問題解決を想定)	中期事業計画 ←左に加えて	中期経営計画 (複数事業を想定) ←左に加えて
方針・目標	経営者から従業員への問題解決の方針の伝達 従業員の理解促進	経営者から従業員への、事業のこれからに関する方針の伝達、大きな目標、難しい課題の提示	経営者から従業員への、事業間の優先順位の伝達
進捗管理	進捗に関する議論	成果の中期的評価の共有と定期的計画見直しの議論	全社レベルでの問題の重要度の共有と対応の議論
資源配分・活用	資源投入に関する議論	重要資源の計画的かつ適時の調達に関する議論	事業間の資源配分方針の伝達
ステイクホルダ対応	金融機関や得意先等への説明責任	金融機関や得意先等の中期的期待に応える	金融機関や得意先等の全社レベルの期待に応える
リスク管理	経営者と従業員のリスク管理に関する議論	中期的または重要なリスク管理に関する議論	全社的リスク管理に関する議論
組織内のコミュニケーション	経営層と各部門の協力	事業部門間の意思疎通	事業部門・管理部門間の意思疎通

図表 2-1 事業計画によるコミュニケーションの特徴

☛ 参考情報を紹介します。今回インタビューをした3社に共通していたのは、中期事業計画は社内外のコミュニケーションツールとして重要だとする意見でした。

武州工業では、テーマごとにプロジェクトを編成し、計画策定時や節目でメンバの合宿をして、コミュニケーションを図っています。

柴田科学では、中期事業計画に関して各部門が決めた目標のレビューと進捗確認を、毎月本部、課で行い、常務会で成果の確認をし、年2回の幹部社員会で共有しています。

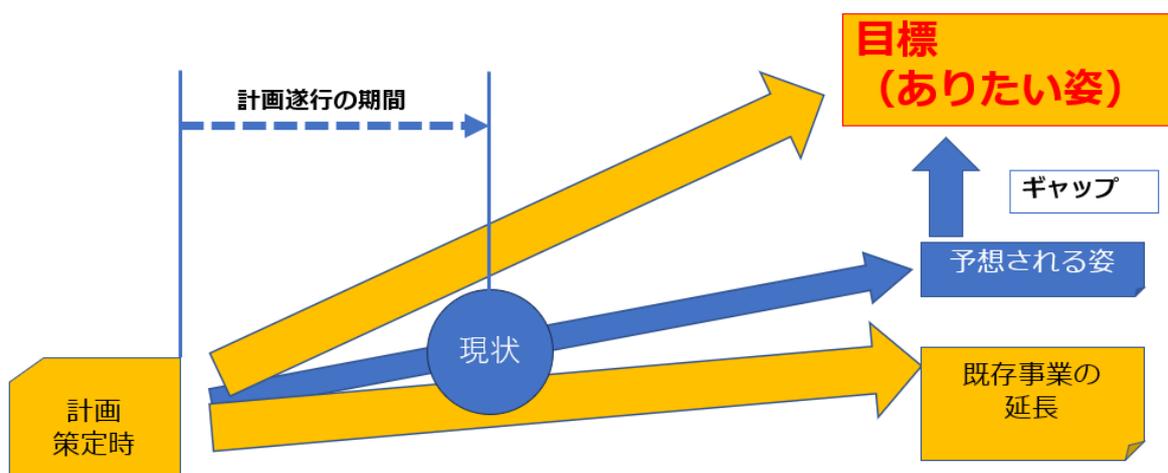
今野製作所では、中期事業計画を経営者と従業員のコミュニケーションツールとして位置付けています。計画を立てることに意味があるのではなく、様々な場面でコミュニケーションすることが重要だ、と社長は述べています。

計画を実行に移すとき、実行状況を把握し、問題があれば必要なアクションを取らなければなりません。その「問題」とは、図表 2-2 に示すように、“ありたい姿”と実行状況を把握して見える「予想される姿」のギャップであり、計画を共有していれば、それがギャップを測るための物差しとなり、担当者が発見した問題を早く共有し、アクションを取ることができます。

2. 事業計画を策定するそもそもの意義

「中期事業計画」は通常は3-5年間の計画を意味します。最初に、「中期」という要件を外し

て、そもそもの「事業計画」策定の意義を考えてみます。問題が顕在化した場面で、その解決を目指す計画を想定します。



図表 2-2 実行状況の把握とギャップ

(1) 方針と目標の明確化

問題解決に向けて、期限を意識して、何を重視し、何を目指すのかを明確にして、経営者と従業員が共有し、組織全体で同じ方向を向き、一貫性を保つのに役立ちます。

(2) 進捗管理

計画を基準にして、進捗と、費用や人材などの資源投入の管理ができます。

(3) ステークホルダへの説明責任

従業員はもちろんのこと、得意先、仕入先、金融機関、株主（オーナー）などに、問題解決に関する方針や計画を説明し、信頼を築くことができます。

(4) リスク管理

将来のリスクを予測し、事前にそれへの対応を準備・計画することができます。計画がなければ、問題が起こってから、その対応に追われることでしょう。計画を作るから、将来のリスクに目を向けることができるのです。

(5) 組織内外のコミュニケーション

以上の事項に関し、組織内外の関係者が共通の計画を理解し、協力することで、関係者の一体感を醸成し、連携を促すことができます。

3. 中期事業計画を策定する意義

中期事業計画は、3年から5年の期間で作成することが一般的です。どの程度の期間が適切な

のかは、事業特性や企業規模により変わります。製造業の場合、製造設備や人材（人数よりも知識や技能）を考慮する必要があるので、3年から5年を想定しました。そのような期間で計画を策定する意義を、問題解決のための短期的な計画との比較において、以下のように考えます。

(1) 方針と目標の明確化

事業のこれからを考えるにあたって、期限を意識して、何を重視し、何を指すのかを明確にして、経営者と従業員が共有し、組織全体で同じ方向を向き、一貫性を保つのに役立ちます。

☛ 今野製作所では、会社としての中期計画を社長が策定し、各部の年度計画はリーダーが方針を作り、全体会議でブレークダウンします。技術者でもあった先代社長は人間性で会社をまとめたそうですが、もともと技術者ではない現社長はこのやり方で会社の一体感を作っています。

(2) 大きな目標設定

3年から5年の期間を踏まえて、より大きな目標を設定することができます。現状すでに顕在化している問題の解決だけではなく、大きな目標を達成することを目指す計画を策定できます。

DXに限らず、設備や人材に関する課題は、大きな投資・労力・時間を要します。それらに関連する目標は、中期計画として設定されるべきです。

☛ 柴田科学では、基本戦略を既存主力ビジネスと新規事業（ヘルスケア、食品等とM&A）の開発スピードアップと部品調達の安定供給をすることとし、それを支える基盤として、新棟建設、DX推進、人財の三点を挙げました。

(3) 難しい課題の解決

大きな目標を達成するため、現状とのギャップである問題の解決はより困難なものとなりますが、それを社内および関係者が共有することにより、一致協力して、衆知を集めて、その解決に取り組むことができます。人材、資金、設備、技術リソースなどの資源に関しても、現状は保有していなくても、時間をかけて調達することができます。あるいは、その間に進歩した技術や環境の変化を利用し、成長した人材を活かすことができます。

☛ 今野製作所は動画配信スタジオを2021年2月ごろに完成させています。遠方のお客様がわざわざ工場まで来なくても、動画配信でデモンストレーションを見てもらえるようにすることが目的です。その設備を導入し、自ら運用することは、設備投資の資金や運用の技術の観点で、短期間での実現は困難です。⁵

⁵ 東京商工会議所「勇気ある経営大賞 受賞企業紹介 第15回奨励賞」https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keieitaisy/award_company_list/15/10/

ユニークアイズ「今野製作所、自社ブランドのショールームを新設」

<https://uniqueeyes.jp/archives/1468>

Instagram eaglejack Japan

https://www.instagram.com/eaglejack_japan/p/CLG1LRMg57p/?img_index=1、2021年2月10日

(4) 成果の評価と定期的計画見直し

事業に関する目標が、成果を定量的に評価する指標になります。これにより、まだ顕在化していない問題やこれから重要になる問題を早く見つけ、改善を計画することができます。成果の評価基準を従業員と共有する体制があると、従業員一人一人が自らの成果を評価し、事業計画にある会社の目標と対比することで、問題を早く発見して手当てできるようになります。

中期事業計画を3-5年の期間で策定し、例えば年度単位でローリング（評価・見直し）することができます。

👉 武州工業は、1968年から55年間にわたって黒字決算を継続し、優良申告法人として所管税務署から表敬を受けています。一方、会社としての生産計画は作成していません。武州工業の事業は、自動車や医療機器など大手の製造業からの下請けです。その生産計画は顧客次第であり、それぞれの製品を担当する従業員が自ら自分の生産計画を策定します。一方、定性目標と製造部員共通のKPIは「時間当たり出来高」に統一しており、評価の指標は明確です。さらに、社内の改善効果を顧客と当社で折半し、当社分は従業員と会社で折半することを明確にしています。

👉 今野製作所では、部下が進捗を報告する際に中期事業計画が基準になり、計画をローリングするときの意見調整のツールにしています。

(5) 資源の適切な活用

事業に供する人材、資金、設備、技術リソースなどに関し、組織がいつ何を必要とするか、保有する資源をどのように活用するかを考えることができます。

👉 柴田科学では、営業部が既存ビジネス、新規事業部が新規ビジネスを担当しています。限られた原資を既存ビジネスと新規ビジネスに配分することに苦労していますが、計画があるから、苦労しながらも配分できているのです。

👉 一般に、企業には、事業が成熟するに伴い、新事業における「探索」よりも既存事業の「深化」に力を入れがちになります。「サクセストラップ」と呼ばれ、成功している企業ほどイノベーションが起こらなくなる状況のことです。⁶

(6) ステークホルダへの説明責任

長期的な関係となる株主や金融機関などに対して、中期的な計画を説明し、定期的に成果と評価を報告することにより、長期的な信頼関係を築くことができます。それは、投資や長期借入の可能性を広げることに繋がります。

あるいは、ステークホルダとともに過去を計画と比較して振り返ることにより、経験を共有できます。その結果、次の事業計画を従業員が理解し、浸透することになります。従業員や金融機

⁶ チャールズ・A・オリリー、マイケル・L・タッシュマン著 入山章栄訳『両利きの経営』、東洋経済新報社、第2章2 サクセストラップ

関等のステークホルダにとっては、自身が事業計画を理解するだけでなく、勤務先や得意先でそれが浸透していることを確認できることになり、大きな信頼の礎になることでしょう。

☛ 今野製作所では、「経営報告会」と称するイベントを、金融機関等も招いて年1回開催しています。その会では、従業員代表が自身の一年間を振り返って成果を発表し、社長から次の一年間の目標を説明して共有しています。

(7) リスク管理

中期的なリスクを想定して、時間が掛かるリスク対応を考えることができます。

中期的なリスクを想定した計画があれば、まだ実現していないうちにリスクが顕在化したとしても、短期間で実現に向けて動き始められるものです。新型コロナ・パンデミックの発生は予測できなくても、新型インフルエンザや SARS（重症急性呼吸器症候群）は経験があります。ロシアによるウクライナ侵攻は予測できなくても、紛争や内戦は世界各地で年に数回は起こっており、イスラム過激派によるアメリカ同時多発テロまでも経験しています。経験から想定されるリスクを洗い出し、リスクの重要度を分析・評価し、どこまでのリスクに備えるのかを決めて、それらリスクへの対応を策定して、それを実行することがリスク管理です。

☛ 今野製作所の今野社長は、何があってもなんとかする、なんとかなる会社になるという考えです。社長は「外部環境はわからない、それを予想するのは意味がない。」とおっしゃっていますが、予想はしなくても備える、ということです。今野製作所は、2008年のリーマンショック後の売上半減、2011年の東日本大震災による福島工場の被災なども乗り越えてきています。さらに、新型コロナ・パンデミックの際には、先ほど紹介した動画配信スタジオを短期間で実現できました。

4. 中期経営計画を策定する意義

次に中期経営計画について考えます。事業に関する計画である中期事業計画に対し、一連の事業部と管理部門を束ねて、全社レベルで策定するのが中期経営計画です。

(1) 資源配分の計画

経営資源の中には、事業に必要なだけ調達できないものもあります。複数の事業を運営するにあたり、事業間の資源配分をどのようにするかの方針を中期計画で決めておくことが有効です。特に、人材、資金とITは、複数事業に適切に配分する必要があります。設備、知的財産についても、複数事業で共有する場合は矛盾なく、効率的・効果的に活用できるように考える必要があります。

また、不足する経営資源を事業間でどのように配分するかの方針を、その決裁に関与する幹部

だけでなく、実務を担う管理者が共有して協力することができる組織は、DX のような大きな変革に挑むにあたって、困難を乗り越える力を発揮することになることでしょう。

新事業に取り組むケースを想定すると、必ず既存事業は存在し、複数の事業運営となります。

☛ 柴田科学では、営業部と新規事業部が既存ビジネスと新規事業を分担したうえで、新規事業部がしがらみなく動ける環境を作っています。資源配分の責任を経営層が負うことにより、制約のある資源を各事業に割り振っています。

(2) 組織内のコミュニケーション

以上の事項に関し、組織内外の関係者が共通の計画を理解し、協力することで、全社およびステークホルダの一体感を醸成し、連携を促すことができます。

☛ 今野製作所では、現社長が 34 歳で先代から社長を引き継いだ時に、自身の考える中期事業計画を書面にして社内に伝えることから始め、言葉にして繰り返し伝えることで、徐々に社員に浸透していきました。また、Web サイトに掲載して、顧客にも PR しました。当社はこういう会社です、と見せることで初めて、問い合わせが舞い込むようになりました。

参考文献

エリヤフ・ゴールドラット『ザ・ゴール2 思考プロセス、ダイヤモンド社、2002 年
チャールズ・A・オラオリー、マイケル・L・タッシュマン『両利きの経営「二兎を追う」経営が未来を切り拓く』、東洋経済新報社、2019 年

ユニークアイズ「今野製作所、自社ブランドのショールームを新設」『モノづくり業界の中小企業・統計ニュース』<https://uniqueeyes.jp/archives/1468>、2022 年 11 月 18 日

加藤昭吉『計画の科学』、講談社、1965 年

経済産業省「デジタルガバナンス・コード 2.0」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

今野製作所 eaglejack_japan、Instagram、2021 年 2 月 10 日投稿

https://www.instagram.com/eaglejack_japan/p/CLG1LRMg57p/?img_index=1

村上悟、西原隆、栗山潤『問題解決を「見える化」する本』、2008 年
東京商工会議所「勇気ある経営大賞 受賞企業紹介 第 15 回奨励賞」

https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keicitaisyo/award_company_list/15/10/

第3章 中期事業計画の策定プロセス

本章では実際に中期事業計画を策定するプロセスを説明します。第1章では中期事業計画の策定手順に基づき、事業計画策定の勘所を説明しました。本章では、手順を踏むための作業プロセスを提案します。各ステップで利用できるツールと作成のポイントもまとめています。前章までと重複する内容もありますが、本章のみ読んでも中期事業計画の策定プロセスのポイントが把握できるように再掲します。

ありたい姿	Step1	未来洞察、環境分析
	Step2	ありたい姿の言語化
ビジネスモデルの策定	Step3	ビジネスアイデアの抽出・選定
	Step4	フォアキャストイング
	Step5	SWOT分析
ビジネスモデルの評価・選定	Step6	ビジネスモデル策定
	Step7	ギャップ分析
	Step8	バックキャストイング
経営方針	Step9	ビジネスモデルの評価・選定
	Step10	KGI、KPI設定
	Step11	展開シナリオ
中期事業戦略	Step12	リソース、リスク分析
	Step13	事業目標と重要施策のロードマップ
中期事業計画	Step14	中期事業計画の策定

図表 3-1 中期事業計画策定の全体プロセス

1. ビジネスアイデアの抽出

中期事業計画策定の大前提になるのは、社長が描いている自社の 5-10 年後の“ありたい姿”です。未来洞察を通じた外部環境分析、内部環境分析を経て、“ありたい姿”を実現するビジネスアイデアを抽出します。

(1) Step1：未来洞察、環境分析

社会や自社の対象としている市場環境がどう変わっていくのか、どうなる可能性があるのか、未来洞察を通して捉えていきます。さらに 3C 分析で、自社の課題、強みを整理し、業界におけるポジションと社会に提供している価値を再確認します。

作業項目	利用ツール/手法
未来洞察による外部環境分析	ホライズン・スキャニング法 シナリオプランニング法 PESTLE 分析
その他の外部環境分析	3C 分析、5Forth 分析

👉 未来洞察やマクロ・ミクロ環境分析は従業員と社外専門家などを交えたチームで実施することで、多様な視点を取り入れた社会変化仮説シナリオの作成に結び付けることができます。

👉 社会変化仮説や未来シナリオの作成作業中に、さまざまなビジネス機会の認識やビジネスアイデアがでてきます。これらはビジネスモデルの策定作業で活用しますので整理しておきましょう。

① 未来洞察による外部環境分析

未来洞察は、過去から現在までに顕在化した企業を取り巻く外部環境の現象の傾向と、現象の発生要因を分析することで内在する構造を想定し、未来に起こりうるイベントや傾向を洞察する手法です。我々は令和 3 年度の調査研究事業で、中小企業においてはワークショップを活用して、企業の事業に最も影響を与える事象をブレインストーミングで洗い出し、KJ 法で 10 程度のドライビングフォースにまとめ、ドライビングフォースごとに時系列で将来起こりうるイベントを整理した未来シナリオの作成を提案しています。未来洞察は SWOT 分析の機会(O)、脅威(T)を抽出するために行います。詳細は調査レポート⁷を参照ください。

⁷ デジタル経営研究会「未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発」

一般社団法人 中小企業診断協会:

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/r3/miraidousatsu.pdf>、2022 年 2 月

② その他の外部環境分析

3C 分析は、自社の事業の現状を市場・顧客、競合、自社の観点から分析します。

1)市場・顧客分析

市場の成長性と自社のポジションはどうか、顧客のニーズはどんなものがあり、それに自社は答えているのか、顧客からの評価もふまえ確認します。

2)競合分析

競合他社の現在の状況／シェア、強み/弱み、業界構造を 5Forth 分析などを通じて分析します。

(2) Step2 : “ありたい姿” の言語化

経営者の夢、理想、アイデアなどをもとに「将来どのような企業になりたいのか」を明確にします。社会の中で誰に、何で、どのような価値を提供する存在になりたいのか、思いを言葉にまとめます。すでにビジョンがある場合は、未来洞察と環境分析を通じて見直しが必要かを検討します。

作業項目	利用ツール/手法
“ありたい姿” の言語化	経営デザインシート ⁸

☛ 社長の思いはなかなか社員に伝わりません。経幹部社員と一緒に“ありたい姿”の言語化の作業を行ったり、従業員によるビジネスアイデア出しのワークショップは思いを共有する機会になります。

(3)Step3 : ビジネスアイデアの抽出・選定

“ありたい姿”を達成するビジネスアイデアを検討します。未来洞察や外部環境分析の作業を通じて出てきたアイデアも取り込みます。

作業項目	利用ツール/手法
ビジネスアイデアの抽出	3×3 マトリクス、KJ 法
ビジネスアイデアの選定	—

☛ ビジネスモデルのアイデア出しは幹部社員や若手社員などで実施すると、計画実施の際に従業員のモチベーションにつながりやすくなります。今野製作所では“ありたい姿”：「変化に対応しながらビジネスチャンスをつかむ」を DX で実現するビジネスアイデアを、従業員と対話を

⁸ 内閣府 知的財産戦略推進事務局「経営デザインシート」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou01.pdf

重ねて作成しています。また、柴田科学では現場からのボトムアップの意見を取り込み、幅広いアイデアを検討できるようにしています。

① ビジネスアイデアの抽出

新しい市場ニーズにこたえる製品・サービスはなにか、既存の製品やサービスを、データとデジタル技術を活用して、ビジネスモデルを変革することはできないか、DXの視点でアイデアを抽出します。

その際に、3×3マトリクスを活用します。中小企業にとっては、まったく新しい市場や顧客、新規製品の開発はリスクを伴います。既存市場/顧客から参入しやすい隣接市場/顧客や、既存製品の技術を応用した製品に着目した事業展開は実現性の高いものになります。

	既存製品	応用製品	新製品
既存顧客			
隣接顧客			
新規顧客			

図表 3-2 3×3マトリクス

👉 今野製作所では「既存顧客」に「応用製品」を提供する領域で売り上げを確保することを主軸に置いてきました。この領域は顧客の不満に対応することでリスクを減らして成長を見込むことができます。一方、「隣接顧客」からの引き合い対応も重視しています。標準製品を知る隣接顧客から、自社の作業により適合する製品ができないかという設計製作依頼につながる事が多く、より技術的な挑戦が求められる「応用製品」の開発につながります。今野製作所ではとるべき戦略を「3×3型マトリクス」の上で動的に捉えながらディスカッションをしています。

アイデア出しは、ボトムアップで従業員の意見を取り込む仕組みや場の設定をすると、多様性が高まり、従業員のモチベーションアップにもつながります。デジタルの知識に通じた従業員や外部の専門家も含めて、アイデア出しのワークショップを実施するとよいでしょう。

② ビジネスアイデアの選定

“ありたい姿”を実現するうえで、企業として事業化するに値するビジネスアイデアを選定

します。事業としては現実離れしたアイデアを外して、取り組むアイデアを1~2個に絞り込みます。この段階で絞り込めない場合は、続くビジネスモデルの策定を行ってから、ビジネスモデルを評価して取捨選択します。

2. “ありたい姿”のビジネスモデルの策定

どのようなビジネスモデルで“ありたい姿”を実現するのかを、既存事業、新規事業の双方から考えます。中期事業計画の期間と同じ3-5年先を想定し、“ありたい姿”を具体化します。

(1)Step4：フォアキャストイング

自社の現状を起点に、既存事業の3-5年後の姿を予測します。過去の財務情報や人員体制、設備といった内部環境と市場などの外部環境情報を収集します。

収集した情報を利用して、次年度以降の数値目標を積み上げます。例えば、対前年比110%の売り上げ目標を設定するなどです。

作業項目	利用データ、ツール/手法
外部環境、内部環境分析	外部市場予測、財務情報、人員体制、設備 ローカルベンチマーク ⁹
ボトムアップでの積み上げ	財務情報、外部環境・内部環境分析結果

(2)Step5：SWOT分析

SWOT分析は2つの視点から実施します。

まず、“ありたい姿”と取り組むビジネスアイデアの視点から、自社にとっての機会、脅威、強み、弱みを整理します。これは事業アイデアのビジネスモデルを検討するベースになります。

作業項目	利用ツール/手法
SWOT分析	SWOT

自社の“ありたい姿”と選定したビジネスアイデアの視点から、自社の現状を起点にしたフォアキャストイングの結果に基づくS（強み）とW（弱み）、未来洞察の結果に基づくO（機会）とT（脅威）を挙げます。

⁹ 経済産業省「ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

(3)Step6 : ビジネスモデル策定

SWOT 分析の結果をふまえて、“ありたい姿”を実現するビジネスモデル案を作成します。この作業によって“ありたい姿”を具体化します。この作業は既存事業と新規事業アイデアごとに行います。

作業項目	利用ツール/手法
ビジネスモデルの策定	ビジネスモデルキャンパス

ビジネスアイデアの 3-5 年後の姿を、ビジネスモデルキャンパスを使って具体化します。どのような顧客に、どのような価値を、どのような製品・サービスで、どのように届けていくのか。事業規模や収益構造はどのような形になるのか。強みを生かして事業機会を取り込めるモデルを考えます。既存事業についてもデジタル技術の活用で顧客に新しい価値を提供できないか検討します。

描いたビジネスモデルが“ありたい姿”の達成に寄与しているかチェックし、必要に応じて内容を見直します。

Key Partners パートナー	Key Activities 主要活動	Value Propositions 価値提案	Customer Relations 顧客との関係	Customer Segments 顧客セグメント
	Key Resources リソース		Channels チャンネル	
Cost Structure コスト構造		Revenue Streams 収益の流れ		

図表 3-3 ビジネスモデルキャンパス

3. ビジネスモデルの評価

新規事業と既存事業のビジネスモデル毎に 3-5 年後の姿と現在とのギャップを分析し、達成課題と解決策を検討します。“ありたい姿”の達成への寄与度と自社の制約条件を鑑みて、ビジネスモデルの優先度を評価します。

(1)Step7：ギャップ分析

ビジネスモデルの策定で描いた事業の将来像に対して、ギャップを分析し、優先度の高い課題について解決策を検討しておきます。ギャップ分析を通じて新しいアイデアが出てくる場合があります。その場合は、アイデアの策定やビジネスモデルの策定プロセスに戻って見直します。

作業項目	利用ツール/手法
ギャップの特定と原因分析	フィッシュボーン
課題整理と優先度付け	—
解決策の立案	—

① ギャップの特定と原因分析

ビジネスモデルの策定で描いた事業の将来像に対して、フォアキャストの結果とのギャップを特定します。ギャップは外部環境分析、内部環境分析、リソースの観点から、各ビジネスモデルのCSF（重要成功要因）を意識して、必要なことだけを洗い出します。

次にギャップの原因をフィッシュボーン等を使って分析します。洗い出したギャップの間に因果関係がある場合は、整理して重複を避けます。

② 課題整理

分析結果に基づき、ビジネスモデルの策定で描いた事業の将来像を実現するための課題を整理します。「課題」とは、ギャップを克服するためにしなければならないことで、ビジネスモデルの策定で描いた事業の将来像に必要なのに欠けていること、不足していることを洗い出します。

③ 解決策の立案

課題に対して、解決策を検討します。この解決策は事業戦略を策定する際の行動計画の元となります。

(2)Step8：バックキャスト

ビジネスモデルの3-5年後の姿（Step6）を達成するためのロードマップを作成します。事業の中間目標、Step7で分析したギャップを解消するために3-5年後から逆算して課題解決策の実施時期をマイルストーンとして年表化します。Step6~8で各ビジネスアイデアの事業企画ができあがります。

(3)Step9：ビジネスモデルの評価・選定

Step5~8まで検討したビジネスモデル毎の事業企画を比較し、自社が中期的に取り組むビジネスモデルを決定します。未来洞察や事業環境分析結果も参照しながら、既存事業と新規事業の集

中と選択を慎重に検討します。3-5年後の視点で市場の成長性、事業の安定性の両面から評価します。

4.経営方針の策定

選定したビジネスモデルの実行をベースにした、企業の“ありたい姿”達成に向けての中期経営方針をまとめます。企業全体の視点で考えます。

(1)Step10：KGI、KPIの設定

企業全体として3-5年後の目標KGIと、事業成功要因に対応したKPIを設定します。

① KGIの設定

選定したビジネスモデルで描いた“ありたい姿”（Step7）をもとに、企業全体としての中期の重要目標達成指標：KGIと3-5年後の目標値を設定します。

☛ 武州工業、今野製作所では一人当たり付加価値生産性をKGIとして設定しています。

② CSF、KPIの設定

企業全体として目標達成するうえで成功の鍵となる要因（CSF）を分析し、CSFに対応した課題解決策の中から業績測定指標：KPIを設定します。

☛ 武州工業では、経営ビジョン達成のために毎年売上の3%の投資を行い、ITシステム及びデジタル技術活用の環境整備を進めるとしており、KPIにデジタル人材の育成を設定しています。

(3)Step11：展開シナリオの作成

① “ありたい姿”とのギャップ分析

新たに挑戦するビジネスモデルで達成したい3-5年後の“ありたい姿”と、現状の事業の延長で実現するであろう事業の姿とのギャップを分析します。Step6ではビジネスモデル毎にギャップ分析を実施しましたが、ここでは企業全体の視点からフォアキャストの結果と選定したビジネスモデルで実現する企業の“ありたい姿”のギャップを分析します。インプットとしてStep6の結果を利用します。ギャップが想定できると、“ありたい姿”の事業を展開するための必要条件が浮き彫りになるため、やるべき事にブレークダウンし課題として整理します。Step6の結果に追加項目がないかを検討します。

ビジネスモデル横断で、全社視点で課題の優先度をつけます。ビジネスモデルの数が少なかったり、企業規模が小さい場合は、課題の解決策も優先度をつけて整理しますが、新規事業への取り組みを本格化するような場合は、課題解決策を部門に落としたほうが実行可能性の高い施策がでてくるため、どこまでを全社視点で検討し、どこから先を部門に落とすかはケースに

応じて検討します。

② 展開シナリオの作成

“ありたい姿”達成に向けて課題解決策を検討し、バックキャストでスケジュールに落とし込みます。選定したビジネスモデルの Step8 の結果を利用します。

企業の部門役割にあわせて課題を定義し、実行策を各部門でブレークダウンし、計画に落とし込みます。この後、部門役割ごとの目標と中期実行計画を検討することになります。

5.中期事業戦略の策定

4で検討した内容をもとに、重要施策について戦略を策定します。

(1)Step12：リソース、リスク分析

主要施策を実行するうえで必要なリソースを抽出し、ビジネスを成功させるうえでのリスクを分析します。

① リソース情報

施策実行及びリスク対策案実行のためのリソース（例．資金、人材、設備、IT等）を洗い出します。

② リスク分析

新しいビジネスモデルを成功させるうえでのリスクを洗い出します。事業環境の変化、ミクロ環境の変化に起因するもの、施策の実行上のリスクも想定します。リスクの発生率の高さ、影響度の大きさなどから重要リスクを選定します。

(2)Step13：事業目標と重要施策のロードマップ

① 事業の概要、目標、KPI

“ありたい姿”、Step10で設定した企業全体の目標（KGI）、業績評価指標（KPI）、選定したビジネスモデルとその概要を記載します。

② 主要施策のロードマップ

Step12で選定した主要施策の実行方針とスケジュールをまとめます。

6.中期事業計画の策定

戦略の実行計画である中期事業計画は、3-5年後の事業の姿を数値計画で明示するとともに、目標とのギャップを埋めるために何をすべきかを行動計画としてまとめます。

作業項目	利用ツール/手法
施策の実行計画作成	経営改善計画書のテンプレート ¹⁰

(1)Step14：中期事業計画の策定

施策は各部門で実行計画を立案し、必要な予算と人材、設備など全社のリソースをまとめます。特に人材や知財の計画は事業計画の実行性を高めるうえで重要なので、必要な計画を作成します。最後に、これらの計画が互いに整合が取れているか、投資額は事業規模に見合っているか、投資回収期間やキャッシュフローとの整合性は取れているか、各施策の実行計画は現実的か、妥当性を確認します。

① 予算計画

- ・財務会計から発する計画
- ・管理会計の視点で立案すべき計画

② 組織体制

- ・業務のパフォーマンスとコンプライアンスを確保するための業務プロセスと組織体制
- ・業務を円滑に動かすための IT 計画
- ・業務を円滑に動かしていくためには人材の教育計画設備計画

③ 設備計画

- ・生産設備の計画
- ・土地建物の計画

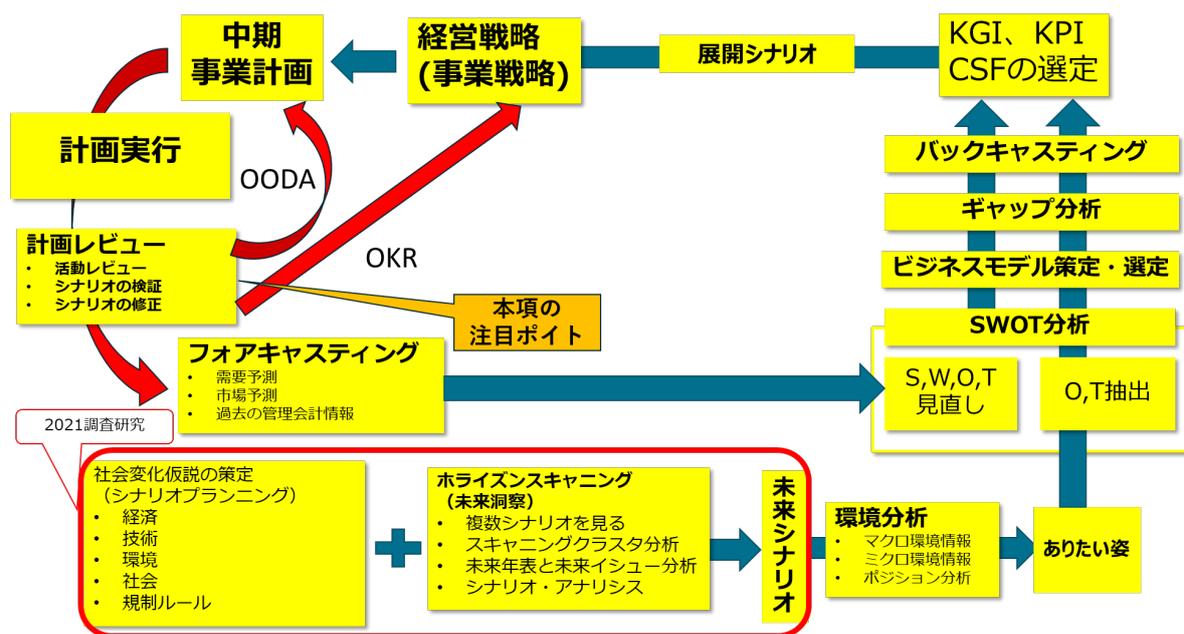
④ 知財

- ・権利として所有している知識財産（特許、商標権、著作権など）
- ・業務ノウハウ（作業手順、業務連携プロセスなど）
- ・営業秘密（顧客ベース、顧客情報、取引先との人的関係など）

¹⁰ 日本政策金融公庫「経営改善計画書」<https://www.jfc.go.jp/n/service/pdf/data2.xls> 等

第4章 中期事業計画の運用のポイント

中期事業計画を立てる目的は、企業の事業活動を着実に実行することにあります。しかし、当初立案した計画は、実行した際に想定していた状況と異なる状況が生じることが多くあります。実際の状況と計画時に想定した状況が乖離した場合、計画の修正を行い、引き続き中期事業計画を実行することが必要です。そこで、重要な点は計画レビュー（反省と見直し）とそのレビューによって浮かび上がった課題への対応策をどのように実行に移すかです。つまり、計画を実行している最中に適時にレビューし、そのレビューで明らかになった状況を分析し、その状況への対応策を打ちながら計画を実行することが重要なのです。計画策定から実行、そしてレビューを行い、打開策を実行するプロセスは一般的にPDCAサイクルに基づいています。ただし、レビュー後に当初の計画策定で行ったプロセスと同じプロセスを行うと、多くの時間と労力が必要になります。あるいは、乖離した状況が軽微で当初計画を見直す必要がなかったり、状況に対して適時に策を打たないと意味がない場合もあります。計画の実行において、レビューの手法と計画変更のタイミングを検討する必要があります。



図表 4-1 計画レビューの位置づけとレビュー手法

1. 計画レビューの目的と位置づけ

中期事業計画のレビューは、主に中期事業計画の進捗状況を確認し、計画の進捗度を管理することが目的です。図表 4-1 に示す通り、その後、次の中期事業計画を策定するためのフォアキ

キャストイングのプロセスに繋がります。つまり、計画レビューを行い、フォアキャストイングに戻るプロセスはPDCAで計画を再度作り直すプロセスに繋がることになります。

2. 計画レビューの手法と使い方

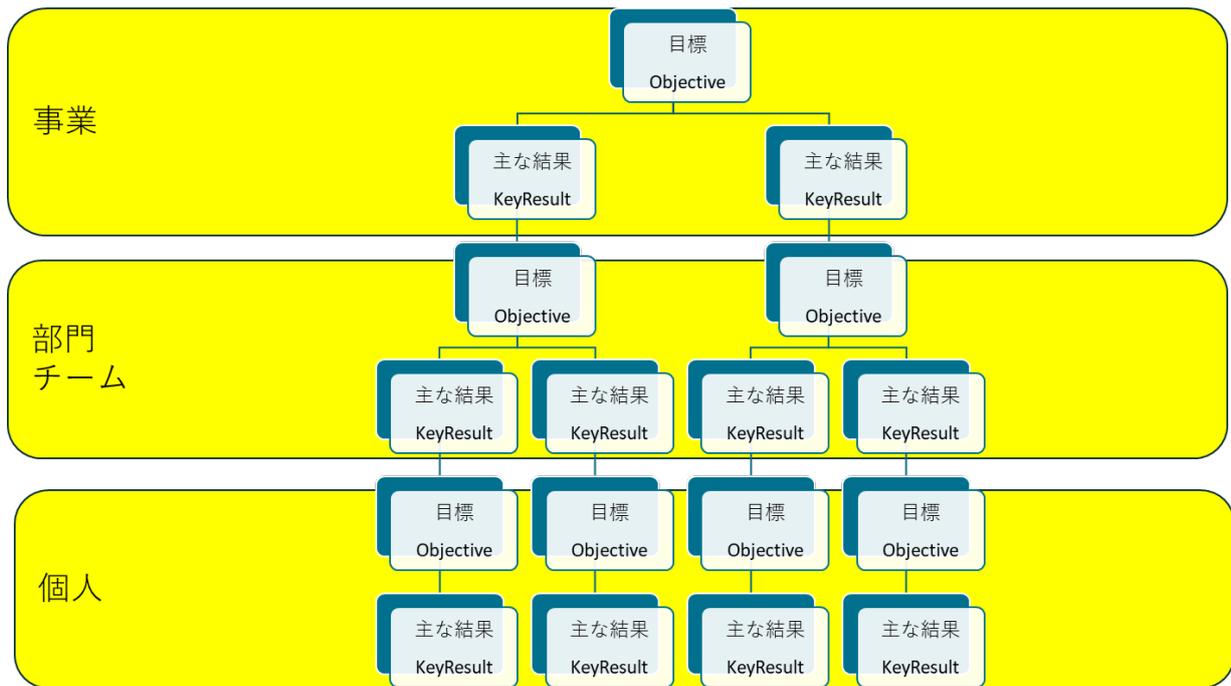
具体的な事業目標に向けた企業改革計画を実行するには、計画を管理する手法の導入が必須です。総論的には、計画管理はPDCAにより管理する手法が一般的です。しかし、中期事業計画をブレークダウンした個別計画に対してレビューをすることを考えると、PDCAでは重いケースも多くあります。PDCAに囚われずに、レビュー後に計画修正や戦略の見直しを行うことも必要です。そこで、PDCA以外の目標管理の手法について図表4-1のように検討しました。

(1) PDCA

PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルは、プロセスやプロジェクトの継続的な改善を実現するための管理手法です。Plan (計画) は、問題の特定、目標の設定、計画の策定などを行います。Do (実施) は、計画を実行し、データを収集する段階です。Check (チェック) 収集したデータを分析して修正策を策定します。Act (改善) は、問題を修正し、プロセスや計画を改善することを行います。PDCAは目標の設定のプロセスから始まり、情報収集と分析を経た後に対応策を出し、再度、実行を行う方式であるため、時間と労力はかかります。しかし、PDCAはプロセスごとの役割が理解しやすく、レビューと次の行動の連携を明示しやすいので使いやすい手法であります。安定した環境での品質管理や、全社レベルの計画などの1年単位でのレビューにより次の活動を設定する俯瞰的な計画に適しています。目標設定の変更が多く、タイムリーな修正が必要な計画には不向きであると言えます。また、PDCAプロセスは事業戦略などの大きな目標と計画の見直しでは有効ですが、事業戦略から枝分かれした個別戦略を視野に入れたレビューと計画の修正には向きません。

(2) OKR

OKR (Objectives and Key Results) は、上位の目標 (Objective) と主な結果 (Key Results) が下位の目標に紐づいています。下位の目標に対して、また、主な結果が紐づいてきます。具体的には、事業目標に対応した結果を出すために、主な結果を出すために部門が計画を策定し、計画の中にブレークダウンした個人の目標が役割ごとに設定されます。部門の下に複数の個人の目標ができる形になります。この形成は、事業目標が個人の仕事に繋がる構図になります。従って、中期事業計画が個人まで展開され、その目標を目指す中で、計画レビューが実施し、計画の進捗管理と修正がされる形です。

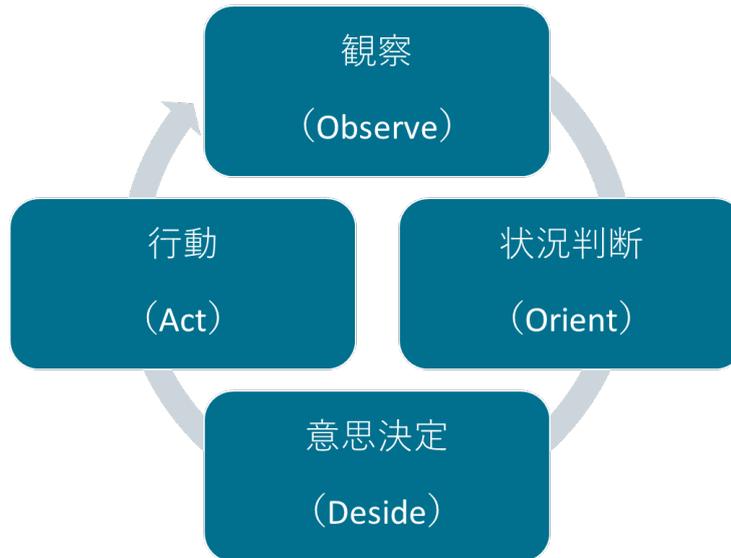


図表 4-2 OKR スキーム

OKR は個人や組織がそれぞれの目標を達成することで、その上位に位置する事業主体が目標を達成できる関係になります。つまり、事業目標を達成するには個人までブレイクダウンした目標を設定して管理することがこの手法でできます。この手法で管理する目標は、個人の評価に直結する目標ではなく、背伸びをした目標を設定することが必要です。この管理手法の目的は、背伸びをした事業目標を達成するために、個人の努力を促すことを狙っています。つまり、個人の背伸びする努力を集めると大きな成果に結びつくことを管理する手法と言えます。従って、中期事業計画のレビューで使った場合には、SWOT に戻る見直しまでを行わずに、戦略の見直しを行い戦術レベルでの修正を個人、部門・チームのレビューを通じて行うことが寛容であると診ています。

(3) OODA

OODA (Observe, Orient, Decide, Act) は、まず、自分のまわりの状況を観察 (Observe) して、集めた生データから状況を判断 (Orient) し、状況判断に基づき、やることや計画を決める (Decide) を行います。その後、その意思決定に基づき行動 (Act) の再計画を行い実行し、元の判断 (Orient) に戻りスパイラル的に継続し、目標管理を行う手法です。PDCA に比べて情報分析に時間をかけない場合の状況判断に適していると言えます。

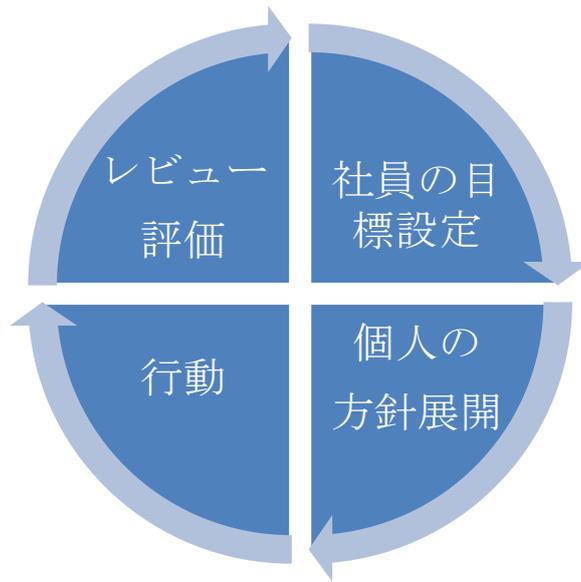


図表 4-3 OODA スキーム

OODA は目標管理手法としては、観察から始まるので、変化が速い状況に対して解決策を打つ場合に向いています。つまり、変化が起こりやすく、変化のスピードが速い環境やスピーディな意思決定が必要な活動で有効です。中期事業計画の実行段階でチームや個人に落ちた戦術を適時に修正を行い、対策を実行に移して管理する場合に適しています。

(4) MBO

MBO (Management by Objectives) は、会社の方針と社員自身が目指したい方向性を擦り合わせ、一人ひとりに目標を設定し、成果までの道りを管理する手法です。社員自らが目標到達までを管理することで、自己目標の達成までのプロセスを関係者にレビューする場合に使われています。個人の行動管理と自己評価を目的にしているため、個人の方針展開を行い、四半期ごとまたは半期ごとにマイルストーンを設定して、その達成度を管理するやり方を通常は行います。そのため、多くの企業が個人評価と行動管理に取り入れています。



図表 4-4 MBO スキーム

MBO は個人の目標管理を 100%達成することが暗黙の前提になっています。MBO は、個人の活動結果のデータと個人目標のレビューと修正活動の報告をします。管理者は、活動結果と個人報告とを基に個人の評価を行います。つまり、MBO は人事考課で使用されています。しかし、一部の企業では、MBO を企業の上位方針に紐づけ、中期事業計画の個人のレビューと連携して使用されています。ただし、この場合、MBO は、人事考課にも繋がっているため、新たな事業展開や新分野進出などの目標の達成可能性が難しい場合の目標管理には不向きです。つまり、給与との関係が強い人事考課では、目標設定を低く抑える意識が個人にも働き、MBO だけで中期事業計画のレビューをすることには無理があると言えます。この点について OKR と比較した内容が下表になります。

	MBO	OKR
目的	個人のモチベーション維持 や最終的な組織の利益	プロセスのマネジメントや チーム力と生産性の向上
共有対象範囲	部下と上司で共有	参加メンバーで共有
目的達成率の設定	100%目標設定が前提	60~70%程度の達成でも許容
適合分野	個人評価 人事考課	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標管理 個人の目標管理

図表 4-5 MBO・OKR の比較

(5) KGI と KPI

KGI (Key Goal Indicator) と KPI (Key Performance Indicator) は、組織やプロジェクトのパフォーマンスを測定するための指標です。KGI は、事業やプロジェクトの中長期的な目標やビジョンに対する進捗を測定するための目標であり、通常は戦略的な視点から見た大きな目標や成果に焦点を当てます。KGI は一般的には計画の目標になる指標であり、組織全体の方向性を示します。一方で、KPI は組織やプロジェクトが設定した具体的な目標や戦略を実行する際のマイルストーンで、通常は具体的な活動計画の進捗度を判断するのに使います。KPI は具体的で数値的な指標が含まれるケースが多く、事業が定めた目標に向けて進捗と達成までの位置づけを明確にします。

	MBO	OKR	KPI
目的	個人の仕事へのモチベーション維持 組織の利益	プロセスのマネジメント チーム力、生産性の向上	目標達成に必要な目標管理
対象範囲	部下と上司での目標管理の情報共有	参加メンバー間での共有	チームやプロジェクト内での目標の共有
目標達成率の設定	100%の目標達成	60%～70%程度の達成	プロジェクトごとの中間指標（マイルストーン）を達成

図表 4-6 MBO・OKR・KPI の位置づけ¹¹

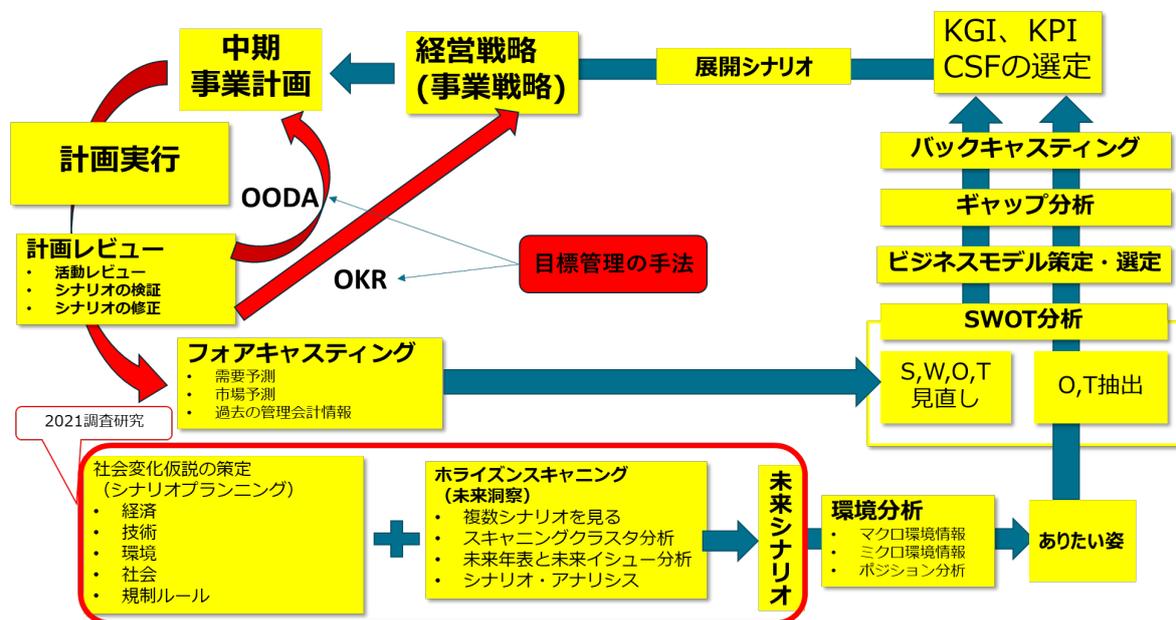
中期事業計画の場合、KPI は現状の実行段階の位置を診るのに使われ、計画事項の達成度をメンバーが数値として理解するのに役立ちます。ただし、KPI だけを設定しても、目標管理の手法を組み合わせることが必要であり、KGI/KPI を組み込んだ計画を目標管理の手法でレビューを行うことが一般的です。

3. レビュー手法の使い方

計画の内容により、最適なレビュー手法とタイミングを使い分けることが重要です。PDCA のプロセスにとらわれず、柔軟にレビューを行い、計画の調整を行うことができる管理手法が求められます。欧米の企業では MBO、OKR、OODA、KGI/KPI などを柔軟に組み合わせて使用してい

¹¹ PERSOL 「MBO (目標管理制度) とは? 手法や目標設定の例・メリット」
<https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/303/>、2024 年 1 月 17 日更新版を加工して作成

ます。近年では、日本の大企業や変化の激しい業界の先進的中小企業も PDCA 以外の手法を導入し、計画とレビューを行っています。



図表 4-7 計画レビューにおける OKR、OODA の活用

計画のレビュー時に中期事業戦略の修正が必要な場合は OKR を使用し、中期事業計画の修正が不要な場合は OODA を適用します。これにより、タイムリーな策と臨機応変な修正が必要な計画を実行している担当者や個別計画を担当しているチームに対して、適切な手法が選択されます。このアプローチは、事業全体レベルの戦略や計画の見直しではなく、戦術レベルの具体的な修正が計画内で行われる必要がある場合に適しています。また、これらの手法を導入するタイミングも重要で、通常は年単位のレビューよりも短期的なタイミングでの実施が一般的とされています。例えば、四半期や月次でのレビューが多く採用されており、迅速かつ効果的な計画の修正と適応が可能とされています。

4. レビューのタイミング

中期事業計画のレビュータイミングは、事業組織のニーズや業界の変化によって異なりますが、一般的なポイントとして以下の項目が挙げられます。

(1) 年次レビュー:

多くの事業組織では、中期事業計画のレビューは通常、年次で行われます。年度を単位として目標の設定とその達成状況を評価し、調整することが一般的です。

(2) 四半期レビュー:

中期事業計画の途中である四半期ごとにもレビューが行われることがあります。これにより、短期的な進捗や問題の早期発見が可能となります。

(3) 戦略的な節目:

事業組織が新しい戦略を導入する、市場の変化に対応する、競合他社の動向を考慮するなど、戦略的な節目が設定されたときにも中期事業計画のレビューが行われることがあります。

(4) 重要なプロジェクトの完了時点:

中期計画に含まれる重要なプロジェクトやイニシアティブが完了した際に、その成果と進捗を確認し、次の段階への移行を検討することがあります。

(5) 市場変化や外部環境の変化時:

外部環境や市場の変化が予想される時点で、中期事業計画を見直すことが必要とされる場合があります。

(6) 予算サイクルに合わせたレビュー:

事業組織の予算サイクルに応じて、中期事業計画のレビューを行うことがあります。予算との整合性を確認し、資金の適切な配分を確保します。

これらのタイミングでの中期事業計画のレビューにより、事業組織は変化に柔軟に対応し、目標の進捗を効果的にモニタリングし、戦略的な方針を適切に調整することが可能です。柔軟性を持って計画を見直し、事業組織の長期的な成功に寄与することが重要です。

5. 先進企業に見るレビューと計画修正

(1) 今野製作所

DX に積極的な展開を行っている今野製作所に中期事業計画の計画レビューについてヒアリングを行いました。

① 年次レビュー:

中期事業計画の進捗管理は年度ごとに行われ、PDCA サイクルに基づいた年次レビューが実施されています。経営報告会を通じて、1年間の実績や社長方針の提示が行われています。

② 部門別展開:

年度の社長方針は1枚にまとめられ、部門別に展開されています。営業、製造、組織などが含まれます。

③ 中期事業計画のレビューと見直し

レビューのプロセスでは、数字の設定、外部環境の整理、SWOT分析、戦略の浸透度の確認

が含まれています。

④ マネージャー会議と月次計画

リーダー8人によるマネージャー会議が毎月行われ、各部門の年度計画が議題となり、進捗のチェックが行われます。部下の年度計画は報告するツールとしても活用され、上司と部下の意見調整やコミュニケーションの場となっています。

⑤ 中期事業計画のレビューの見方

中期事業計画の浸透度が向上し、計画の途中での考え直しや柔軟な対応が可能になっています。

マネージャー会議での議論や共有を通じて、新たな気付きや優先順位の変更が行われ、議事録に残されています。

⑥ 計画レビューの位置づけ

経営者がPDCAを回すだけでなく、現場の中堅クラスが積極的に進捗を報告し、問題点を共有するマネージャー会議が存在します。マネージャー会議は困りごとを吐き出す場として位置づけられ、現場の柔軟な対応や軌道修正に寄与しています。

⑦ 企業文化の醸成

中期事業計画のレビューを通じて、社内の意識の方向を合わせ、社員を計画遂行に巻き込む企業文化が醸成されつつあります。PDCAだけでなく、マネージャー会議を通じて柔軟な対応や問題解決が進んでいることが示唆されています。

⑧ 考察

総合的に、中期事業計画のレビューをPDCAに則りながら実施されています。また、柔軟かつ現場の意見を取り入れ計画を進めているので、OKR、OODAなどを意識せずに取り入れていました。特に、計画とレビューを繰り返す活動が常態化しており、中期事業計画とレビューが企業文化に組み込まれていることが伺えました。

(2) 柴田科学

柴田科学の中期事業計画のレビューに関するヒアリング結果から得られたポイントは以下の通りです。

① 中期事業計画のレビューとタイミング

各課は毎月、月次のレビューを行い、部長がまとめて月次報告を作成し、レビューを行っています。

部長の報告には目標が約5つに絞り込まれており、PDCAのプロセスで確認する仕組みが確立されています。

② 月次報告と上位レビューとの関係

常務会が経営計画を決定し、各部門がその計画をブレイクダウンして目標を策定しています。各部門が決めた目標のレビューや確認は毎月、部や課で行われ、各個人も目標を設定しています。

常務会は週1回で課題の検討や決裁を行い、部長会は月1回でPDCAを回すサポートが経営企画課によって行われています。各部は月1回常務会で成果の確認を行い、年2回幹部社員会を開催しています。

③ 新規事業展開のレビューの手法

新規事業展開においては、不確実性のあるものにも取り組む姿勢があり、組織を分けて新規事業展開を行っています。今までと同じ評価基準ではない数値目標を設定し、KPIを用いてプロセスを確認しています。

④ 考察

月次のレビューを通じて個人、チーム、部門において目標に対するレビューや修正が行われています。KGI・KPIの目標管理が個人によるレビューを促進しており、中小企業ながら規模が大きいため、階層的に計画をレビューする体制が確立されています。計画とレビューにより、柴田科学が一体となっていると感じられます。

総じて、柴田科学は計画とレビューを通じて組織全体が一丸となり、柔軟な対応が可能な体制を構築しているようです。

6. 第4章のまとめ

計画のレビューについて診てみると、中期事業計画の策定とレビューは企業がデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するために不可欠なプロセスです。このプロセスは企業の規模や事業内容により異なる手法を取ることがありますが、先進的中小企業でも目標管理の手法としてKGI・KPI、OKR、OODAなどが用いられていることが確認されました。これらの企業は、計画のレビューを通じて計画のPDCAに則ったローリングプランを確立し、計画をPDCAでスパイラル的に継続している企業が多いです。計画レビューはPDCAに従っていますが、新規事業や修正が必要な場面ではOKRやOODAが活用されています。また、中期事業計画をPDCAで回すことで、レビューと計画策定を繰り返すことで、企業の方向性が全体に浸透します。

企業は変化する環境に適応するために、計画のレビューを通じて、中期事業計画の目標の達成を追求していく必要があります。計画のレビューを組織的に行うことが重要であると診ています。

終わりに

今回の調査研究では、中期事業計画に関連した文献調査と企業インタビューを行いました。多くの中期事業計画の手引書では語られていない、中期事業計画の効用を見出せました。それは、企業が中期事業計画を策定して実行する意義にあります。具体的には、着実に成果を出している中小企業は、中期事業計画をコミュニケーションツールとして機能させていました。企業内外の関係者がコミュニケーションツールとして中期事業計画で議論することで、事業を好転させる多様な改良を誘発し、それらの改良が事業活動に加わることで、事業が好転していると診えました。中期事業計画を基にマネジメントサイクルを回して企業のカイゼン活動を行っている企業は良い成果を出しているのです。つまり、中期事業計画を基にした企業運営を行うことは、企業力を高めることに通じると分析します。この点が今回の調査研究で得られた我々の見た重要なポイントです。

しかし、中小企業が中期事業計画の理論に従って行い、計画を立案と実行することは、経営者や事業責任者に大きな負担がかかります。この負担を軽減する支援活動は、中小企業診断士の仕事の領域であると思います。このマニュアルに則り、中小企業診断士が中期事業計画の策定と実行を企業に勧めることを期待します。

執筆&編集メンバ

執筆メンバ

ワーキンググループ代表 高田 真里
魚谷 幸一
吉村 正平

監修メンバ

堀尾 健人
福本 勲

オブザーバー

石渡 昭好

付録：インタビュー調査

どんな企業も創業者のアイデアで立ち上がり、紆余曲折を経て現在の経営状況に至っています。

スタートアップ企業がどのように未来を描くかは創業者の自由であり、新たな顧客を求めて、デジタル技術を活用した、新しいビジネス戦略モデルで活動を展開しています。

一方で、既に経営活動を行なっている経営者にとっては定常的な活動をこなしながら、自社を取り巻く環境の変化への対応策を打ち出すことが経営者に突きつけられた課題になります。

未来に向かって DX に取り組むために、自社の現在のビジネスモデルを確認し、それを実現するための戦略・戦術を明らかにして経営に取り組んでいる今野製作所、武州工業を中期事業計画策定で未来志向の経営を実現している事例として紹介します。

記事は各社の Web サイトで公開されている情報とインタビュー調査で訪問したときの面談者の発言（文中「」でくくられた文）を元に編集しました。また、敬称は省略しました。従って、文責は執筆者にあります。

1. 株式会社今野製作所

Web サイト：<https://www.konno-s.co.jp/>

インタビューの対応者：株式会社今野製作所 代表取締役

(1)創業の経緯と現状

創業者は家族を養うために、1961年（昭和36年）4月に家族経営の板金金属加工業として創業して、ある重量屋さん（機械設備を運搬・搬入し、工場に据えつける仕事をする人たち）が重量機械を持ち上げるときに使われる油圧ジャッキの新製品開発を要望され、3年以上の間、「儲かっても全部それに突っ込んだ」末に完成させました。新型油圧ジャッキという自社開発の商品化に成功して、直接販売で業績を大幅に伸ばします。その資金で、地元主力工場を新設して、本社（東京）と生産拠点（福島）の体制を確立しました。その結果、自社商品（油圧ジャッキ）と板金加工の2事業の製造販売会社として発展しました。

詳しくは、ワクワク!?歴史秘話 &ニワトリ茶話（<https://www.konno-s.co.jp/history.html>）

創業者は65歳で息子に事業継承し、34歳で社長を引き継いだのが現在の社長です。文科系出身の社長にはものづくりの現場経験がないため、現場の生産管理、業務のプロセス改善、業務システム構築等の外部の専門家の協力のもと、経営管理の仕組みを革新しています。また、「福祉機器」の開発や「顧客の注文に合わせた板金加工」などの事業に取り組み、「チーム経営」のスタ

イルをデザインして、実現に取り組んでいます。

現在の会社規模は、

売上高 730 百万円(2024 年度目標)

資本金 30 百万円

従業員数 38 名 (2023 年 12 月現在)

(平均年齢 : 45 歳)

40 代 : 10 名、30 代 : 11 名、20 代 : 4 名

また、次のような複数の事業構成になっています。

- ・油圧機器事業 (図表 付録-1 主力の自社商品)
- ・板金加工事業 (図表 付録 1-2 板金事業を支える設備)
- ・エンジニアリング&サービス事業
- ・福祉機器事業



図表 付録 1-1 主力の自社商品¹²

¹² 資料提供 : 株式会社今野製作所



図表 付録 1-2 板金事業を支える設備¹³

(2)経営方針の見直しの経緯

創業者は事業拡大とともにそれに必要な体制作りを進めたために、経営資源が点在していました。

「継いだ時点では、少人数なのに（定番商品の）イーグル、福祉、板金の事業が別れて、拠点も分かれていた。社長の右腕、左腕がいて、相乗効果がないのを先代社長の人間性でまとめていた感じで、創業者の社長は将来のことを考え、右腕、左腕は実務家で板金とイーグル事業をそれぞれ担当して、22人の会社をまわしていた。」という経営体制でした。

そこで、二代目の今野社長は「自分は社長として、一体感を出して共通項で相乗効果が出るように組織間のクロスをしてきた。」また、「34歳で社長を引き継いだ時、社長の考えを書いて社内に伝えることから始めた。言葉にして社員に浸透してきた。また、（会社の事業内容や商品紹介の情報を）Webサイトに掲載して、お客にPRした。」さらに、専門家の指導を受けて、営業活動のデジタル化や製造現場の見える化など、中小企業診断士の資格をもった経営者としてIT活用に前向きに取り組んで来ました。

¹³ 資料提供：株式会社今野製作所

営業部門

- 受注・売上情報
- 製品在庫情報
- 顧客別価格情報
- 営業案件情報
- 営業活動報告
- クレーム対応情報



©2022 KONNO corp.

図表 付録 1-3 営業活動のデジタルツールの活用シーン¹⁴

本社工場 ストレーナ製造部

自社開発の生産管理システムで 作業指示と進捗管理



©2022 KONNO corp.

図表 付録 1-4 製造現場の見える化¹⁵

¹⁴ 資料提供：株式会社今野製作所

¹⁵ 資料提供：株式会社今野製作所

(3)会社の事業特性と強み（執筆者の評価）

量産商品の油圧ジャッキは建築・土木・搬送等関係の現場で使われるもので、市場はニッチです。油圧ジャッキは丈夫な商品が売りであり、長く現場で使われるため、国内市場での売り上げの伸びは期待できません。量産型の設備や機器は作っておらず、多量の生産受託はできません。個別に依頼される案件を対応することで新製品や新サービスを模索している状況にあります。

1. リーマンショック、東日本大震災そして新型コロナウイルスをも乗り越えた経営手腕。
2. 5年先を見越した設備投資と人的資産への投資
3. デジタル技術を活用した業務情報の共有化（デジタル技術を駆使した受発注）
4. 現場の多能工人財育成（次世代マイスター育成）

(4) “ありたい姿”

「なにがあってもなんとかする、何とかなる会社になる」

(5) 経営方針と DX の方向性

リーマンショックや東日本大震災で体験して、会社経営危機を乗り越えた経験をもとに、コロナ禍にあっても、ウイルスワクチンの保存に必要な金属製品をつくるという板金の特需に対応して、同業者と共同で対応して、業績を向上させました。また、ウイルス対策の実施中にも拘わらず、本社の移転を想定した新規事業所の神明事業所（技術部門）を立上げて、新たな人財の育成と将来のリスクに対応することに取り組まれています。

経営方針は HP にも掲載されている次のような内容です。

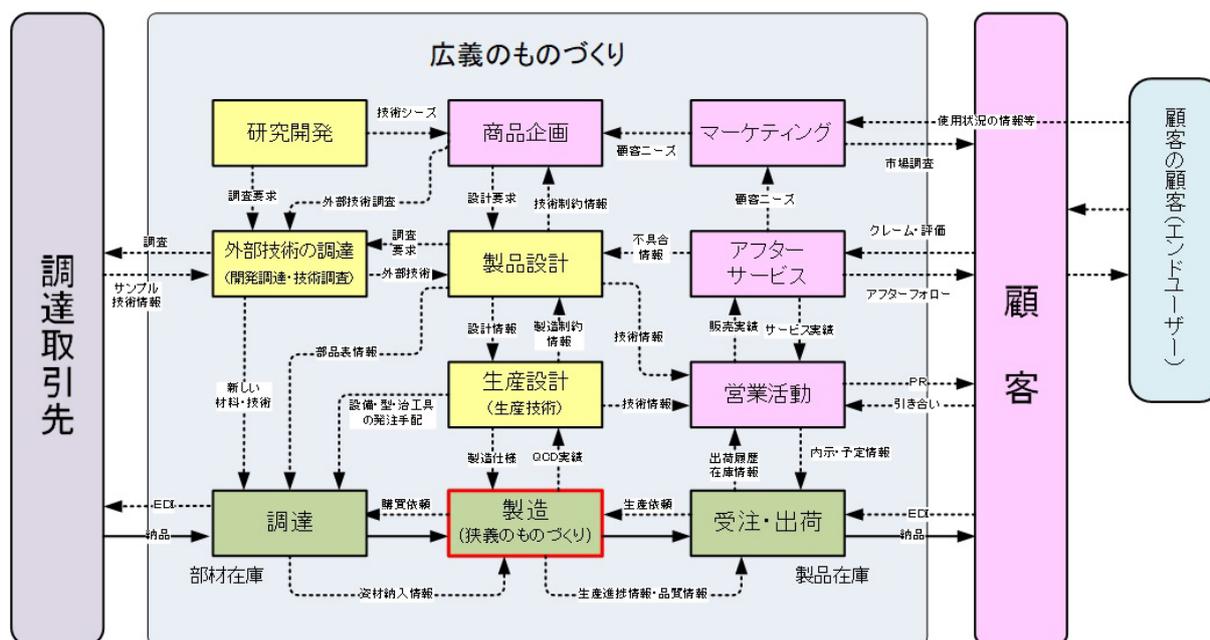
「チーム経営を標榜している。2-3 人のチームで仕事をして、何かあれば代われる状態にする。設計担当者が試作品の製作もする。3D-CAD、NC などのデジタル技術で可能になった。設計者が製作をすると設計も良くなる。」

一体感を出して共通項で相乗効果が出るように組織間として「神明事業所（技術部門）はイーグル、福祉、板金すべての製品にかかわっている。計画、理念をどう表現しようか、考え続けて、震災の後から定着してきた。」

外部専門家を活用して社内で実践の継続をしている DX の取組テーマ

1. 福島の主力工場の生産性向上：生産現場改善の専門家の指導
2. 社内の業務プロセスの見直し：プロセス標準モデルによる指導
3. 社内システムの内製化による構築：ノーコード開発ツールによるシステム構築指導

リーマンショックや東日本大震災での経営危機を乗り越えた際に取り組んだシステムを活用し、コロナ禍にあっても、ワクチンの保存に必要な金属製品をつくるという板金の特需に、同業者と共同で対応して、業績を向上させました。また、ウイルス対策の実施中にも拘わらず、本社の移転を想定した新規事業所の神明事業所（技術部門）を立上げて、新たな人財の育成と将来のリスクに対応することに取り組まれています。



図表 付録 1-5 今野製作所のビジネスプロセス全体図¹⁶

(6) “ありたい姿”の言語化と社員への浸透

社長自らが「業務シナリオ：（世の中は）こうなるからうちはこちらやる、を文章にしている」
 「“あるべき姿”は業務上の問題を改善していく、“ありたい姿”は経営課題として中期経営計画で設定。中計の意義は1枚でいつも説明している。」

「SWOTする前に“ありたい姿”があって、それをやるためには何が強みか弱みかを整理して説明している。強みは社員を励ます意味もある。弱みのすべてには手を打てない。話しながら優先順位をつけて計画に落としている。」

「中期経営計画は（クラウドサービスの情報共有サイト）サイボウズで共有し、壁にも貼っている。」

¹⁶ 資料提供：株式会社今野製作所

神明ファクトリー&ラボ



©2022 KONNO corp.

神明デモベース 2022年10月～



1

図表 付録 1-6 海外生産と国内生産との補完¹⁷

(7) 中期経営計画の作成

社長の想いで中期経営計画を作り、5年先の数字をシミュレーションすることで、経営判断に使っています。

「毎年向こう5年分の数字を作成。年商10億、利益1億、付加価値5億、50人くらいの会社になればやりたいことがやれるようになる、とっていて、それを目指している。」

「2025年にこうなる、という“ありたい姿”をVision2025にまとめた。」

- ・2025年の姿「デジタル変革」30年後のニッポン中小企業の姿を先取りした取り組みを進める。

次世代マイスター

デジタル技術を駆使して受発注

「中期計画としてまとめているのはここまで」、中期計画についての売上高などの数値目標は設定していません。

「外部環境はどうかかわからない、それを予想するのは意味がない。なにがあってもなんとかする、何とかなる会社になるには何をするかを考えている。」

「組織づくり：人間中心の50名くらいまでの高収益企業を目指す。人事制度や組織運営、情報シ

¹⁷ 資料提供：株式会社今野製作所

システム、組織運営はしっかりしたものを作ろうと考えている」

「プロセスモデルで業務を可視化して全体像を把握する活動は継続的にやっている」

社内の目標評価基準には売上高に対して仕入れた金額を引いた控除法の付加価値を採用しています。

「目標は付加価値、賞与のベースも付加価値。社内向けに、付加価値を稼ぎ高という言葉にして、売上から仕入れを引いた分だとわかりやすく説明している。」

(8)実施レビュー

実施状況のレビューは2つ取り組みがある。日々の課題を討議するものと、年度の実績を共有して次の計画に反映させるもの。

<マネージャー会議>

月1回

「リーダー8人と（執行役員＋課長、専門管理職）と毎月のマネージャー会議で話している。マネージャー会議を10年前からやりだして、最近浸透してきたと感じる。」

「月1のマネージャー会議で、ここまでできた、ここが困っている、を共有する。マネージャー会議は困りごとを全部出す、共有する場。すべて吐き出せと言っている。それが軌道修正になっている。」

<経営報告会>

年1回

「銀行支店長や顧問も参加する経営報告会で、各部門から1年間で目標に対してやったことを2事例くらい若手に発表させている。何をやったか、何やらないといけないか、を共有できるようになった気がする。」

(9)中期経営計画を立てる効果

「社長が関与しなくても現場の中堅クラスで自律的に進められるようになってきている。社長もこういう風に考えているだろう、とわかっているから。それが中計のメリットと思うようになった。」

(10)トピックス

<社内要員によるシステム構築と運営>

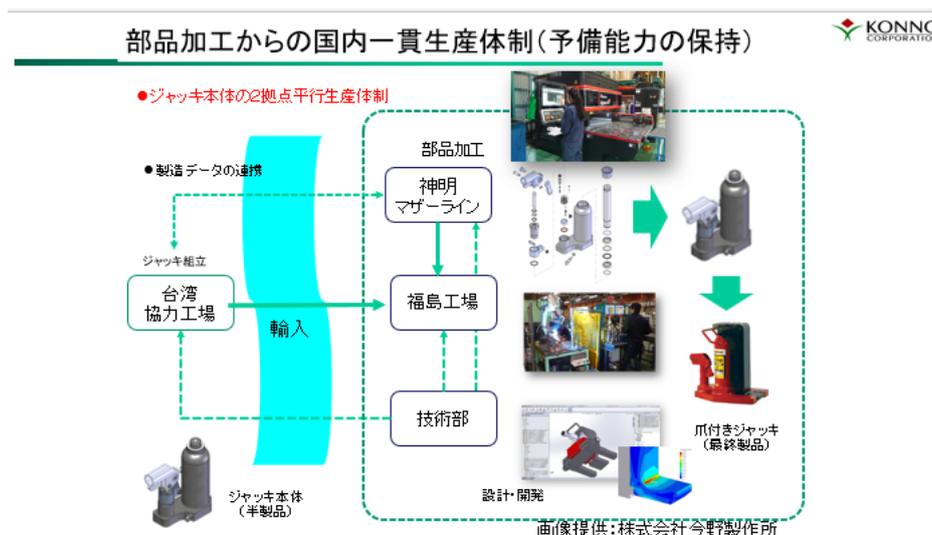
「不確実性に対応していくため、情報の受け渡しがスムーズにつながる組織を作るためにデジタル化を進める。そのシステムは社内で内製化に取り組んでいる。少量多品種のための生産管理システムを作っている」

<輸入部品の国内生産力で補完する能力を新設>

「神明事業所に国産の油圧ジャッキ小ロット生産体制の新設：（助成金を申請して設備が入ってきた）段階で、5個のロットの生産指示で、作業員は1個流しの生産方式を開始した。」

コロナ禍で輸入ができない事態が起きていたため、「国内で全体の2割の生産能力をもたせ、通常は1割生産。台湾企業と3月に技術提携契約を締結し、生産技術や管理を共有し、同じ製品を内製化している。部品改善も共有化して、技術交流を始めた。

台湾の部品を買ってしまったらBCPにならないので、部品から国内で全部作ることができるように設備を用意した。」



図表 付録 1-7 海外生産と国内生産との補完¹⁸

<次世代マイスターの育成>について執筆者の解説

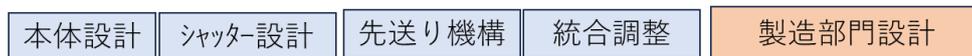
神明事業所には設計ツールから金属部品加工設備と検査に必要な機器など各種の製造関連設備が新設されている。その狙いは設計と製造を一人でできる人を育てることにある。

「設計担当者が試作品の製作もする。3D-CAD、NCなどのデジタル技術で可能になった。設計者が製作をすると設計も良くなる。」と発言されたことについて、以下のように解説します。

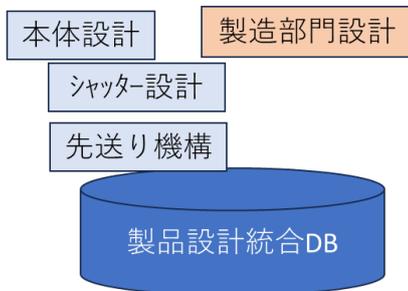
¹⁸ 資料提供：株式会社今野製作所

ものづくり企業では新製品を開発製造するプロセスをエンジニアリングチェーンと言われてい
ます。この新製品開発のプロセスにおいて、大手企業では各プロセスの専門部門の設計作業が直
列的に繋がり、設計作業全体の期間が長く、その後の製造プロセスの生産部門のプロセスが始ま
るといことが当たり前のように行なわれてきた。これに対して、3次元CADモデルと部品表を
共有する仕組みを導入することで、設計作業の並列化（コンカレントエンジニアリング）と製造工
程を含む設計作業の早期開始化（フロントローディング）が30年前から提唱されている。分業体
制のまま、デジタル技術でなんとかしようという取り組みです。

設計と製造の逐次開発



設計と製造の共有DBと並列



- コンカレントエンジニアリング
- フロントローディング
- 3次元ソリッドモデルと製品情報DB
- 開発期間半減：38週間

図表 付録 1-8 エンジニアリングチェーンの短縮化¹⁹

これに対して、現在のデジタル技術の活用により、設計者が製作を行なうことが可能な設備環境が3Dプリンターの高機能化や工作機械の自動処理機能、3次元測定器等で整ってきている。それらの設備を用意したのが「新神明事業所」です。

少量生産であれば、1人の設計者が3次元設計から製品製造まで取り組む人を「次世代マイスター」と設定して、複数人の人財育成に取り組むものと推定します。製造ノウハウを体験することで、設計時点で製造品質への理解が深まり、品質向上につながります。設計・製造の多能工化が実現できれば、生産性の高い技術集団になります。

さらに、技術者が顧客の要望することをヒアリングして、顧客仕様の設計をして、製品を作成する職人であれば、生産性が高く、付加価値の高い仕事ができます。このような「次世代のマイスター」の集団になることを目指していると考えます。

以上が「次世代マイスターの育成」についての執筆者の解説です。

¹⁹ M・ハマー&J・チャンピー『リエンジニアリング革命』、日本経済新聞社、1993年11月のコダックの事例を参考に筆者作成

(10)外部の専門家に期待すること。

現役の社長に診断士などの外部の専門家への期待することを聞きました。

「サポートしてほしいのは社長。若い社長ほどサポートしてくれる人が居てほしい。やりたいことの話聞いてくれて、対話してくれる相手。自分にも改善の先生が居た。社長になる前だが、福島の工場の改善を毎週金曜日に、朝4時に先生を車でピックアップして往復8時間行きかえりに話をしていた。4年間やったからその先の改善ができたと思う。」

「外部サポートする人が社長の想いをうまく表現に落とし込んで、数字ブレイクダウン、フレームワークで分析サポートして、社長のいいところを発揮させながら可視化できるといい。」

2. 武州工業株式会社

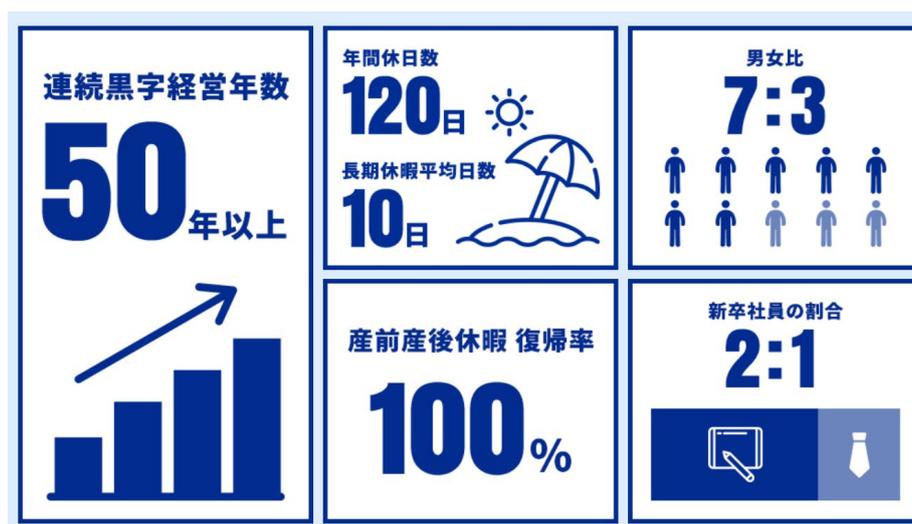
Web サイト：<https://www.busyu.co.jp/>

インタビューの対応者：武州工業株式会社 相談役（前代表取締役）

(1)企業の現状

武州工業株式会社は1951年（昭和26年）12月板金加工業としてスタートして自動車のパイプ部品の量産企業として発展してきました。創業者は機械系技術者でしたが、2代目は電気系の技術者として社内の設備の内製化と短納期対応に取り組み成長を遂げました。自動車関連製造業の部品加工の海外流失に対抗すべく、国内生産でも外国の安価な価格（Low Country Cost）に対抗できる競争力をもつ作り方を実践してきました。ローコストを実現する方法は、設備投資を抑え、必要な設備は社内要員で自作して用意することと1つの製品をつくることを役割分担しない一人親方という作り方です。さらに、一人の作業者の時間当たりの付加価値額を測定する仕組みなどを社内要員が開発することにしてしています。これらの取り組みで、仕事量の変動があっても黒字経営を続けられるという損益分岐点の低い経営を実現しています。

さらに、パイプ製造の技術を必要とする医療用器具の引合いに、自動車業界の多量生産の仕組みで、ローコスト提案を行ない、使い捨て器具の量産事業に参入しました。また、コロナ禍による仕事の激減に遭遇した際に、集団技術研修として半導体関連企業に複数の社員を派遣し、研修の成果として身につけたノウハウを活かすために再構築補助事業を使い、設備投資を行ない、半導体関連事業に新規参入しました。



図表 付録 2-10 武州工業株式会社の経営指標²⁰

²⁰ 資料提供：武州工業株式会社

創業者は1日8時間、月20日の出勤時間体制を目標としてその想いを引き継いで、地元の従業員を正社員とする経営スタイルの革新を目指しました。100年カレンダーを5年単位の中期経営計画を掲げ、連続50年以上の黒字経営を継続しています。

最近の経営関連の受賞も多い実績のある会社です。



図表 付録 2-2 武州工業株式会社の受賞²¹

自動車業界の仕事の続けながら他の業界への進出を果たし、現在はつきのような事業になっている。

売上高 1,500 百万円

資本金 40 百万円

従業員数 男 115 名 女 35 名 計 150 名

(平均年齢：35 歳)

1. 自動車用金属加工部品 板金、プレス (図表 付録 2-3 塑性変形によるパイプ部品)
2. 自動制御機械製作
3. 医療用器具 (図表 付録 2-4 ステンレスパイプ加工品)
4. 半導体部品

²¹資料提供：武州工業株式会社



図表 付録 2-3 塑性変形によるパイプ部品²²



図表 付録 2-4 ステンレスパイプ加工品²³

²² 武州工業株式会社「パイプからの塑性加工品①」、パイプ加工 <https://www.busyu.co.jp/pipe/>

²³ 武州工業株式会社「ステンレスパイプ加工品②」、パイプ加工 <https://www.busyu.co.jp/pipe/>

(2)経営方針の見直しの経緯

中小企業の課題に事業継承の後継者問題があり、実施方法として、親族内継承、従業員継承と外部継承（M&A や合併）の3つがあります。このうちで親族内継承を計画的に行なえることが望ましく、その際には、新社長になる方が会社の経営計画をたてることを推奨されています。

「創業者は機械屋、二代目は（先代社長：現相談役）は電気屋、現社長は技術者ではなく管理者タイプ。現社長と相談役は30歳違う。相談役と先代も30歳違う。相談役は現社長に70歳で引き継いだ。」

「技術者でない息子でもやれるように、武州イズムが引き継げるように。アタックに明記して、DX戦略に取り組んだ。」

新社長と主要な幹部社員で合宿をおこない、事業計画を作成して、新社長がDX宣言の公表と申請を行なって、DX認定企業となっています。

(3)会社の事業特性と強み（執筆者の評価）

1. 自動車のパイプ部品を多量部品の短納期を実現する生産の仕組
2. それを継続するための人財育成と現場の多能工人財育成
3. リーマンショック、東日本大震災そして新型コロナウイルスをも乗り越えた経営手腕。
4. デジタル技術を活用した業務情報の蓄積と共有化
5. 8時間20日勤務体制と50年以上の黒字経営の会社風土
6. 30年前の本「リエンジニアリング革命」²⁴が提唱していた分業をなくすことを実践しているような生産活動形態

過剰投資がなく、社員の給料の変動費の比率が高いため、損益分岐点が低い経営が強み。

「売上高は日経指数に比べて立下りが遅く、立ち上がりが早い。」

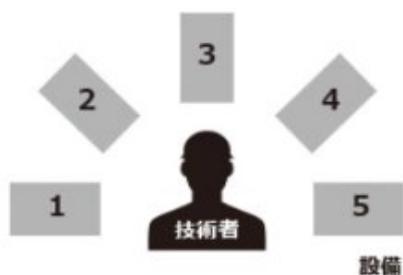
「内製化で設備投資の額が少ない。償却が抑えられる。過剰投資がないので無理やり稼働を上げる必要はなかった。バブルが崩壊して売り上げが減るばかりだったが償却負担が少ないので乗り切れた。」

1つの製品をつくることを役割分担しない一人親方という作り方について、Webサイトでも紹介されています。

²⁴M・ハマー&J・チャンピー『リエンジニアリング革命』、日本経済新聞社、1993年11月

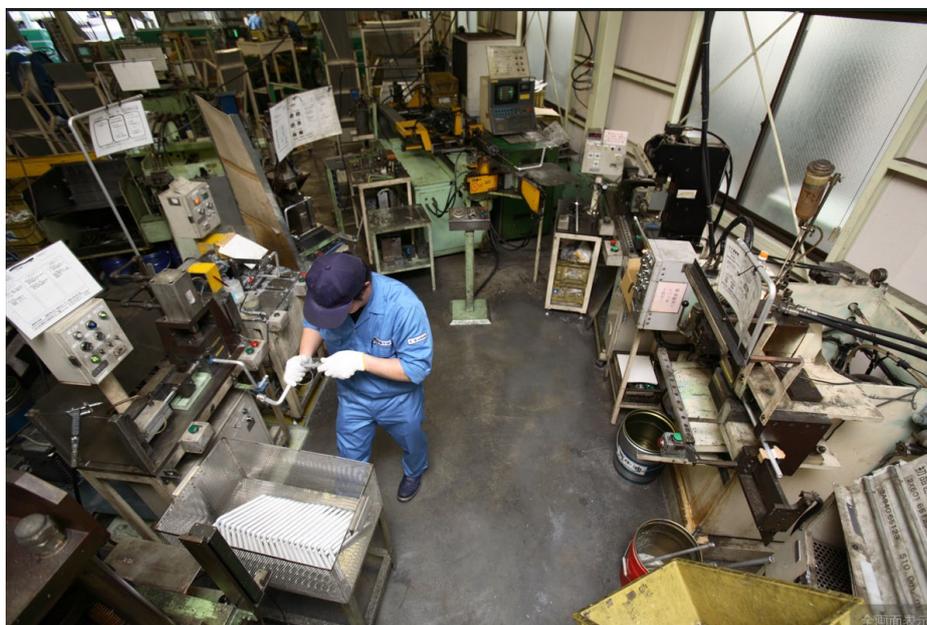
1. 工程、加工法、形状に合わせてミニ設備、治具を社内で設計、製作
2. 加工手順に応じて、円状にミニ設備を配置
3. 作業する技術者がレイアウト、治具を工夫した生産性向上
4. 技術者が材料管理、品質管理、出荷管理を一貫して対応

図表 付録 2-5 量産できる一個流し生産形態（一人親方）²⁵



一個流し生産のレイアウト図

図表 付録 2-6 量産できる一個流し生産形態のレイアウト図²⁶



図表付録 2-7 一人親方の設備配置と作業現場²⁷

²⁵ 武州工業株式会社「一個流し生産の流れ」、<https://www.busyu.co.jp/one-pieceflow/>

²⁶ 武州工業株式会社「一個流し生産のレイアウト図」 <https://www.busyu.co.jp/one-pieceflow/>

²⁷ 資料提供：武藤工業株式会社

<一人親方の生産効率の良さ>についての執筆者の解説

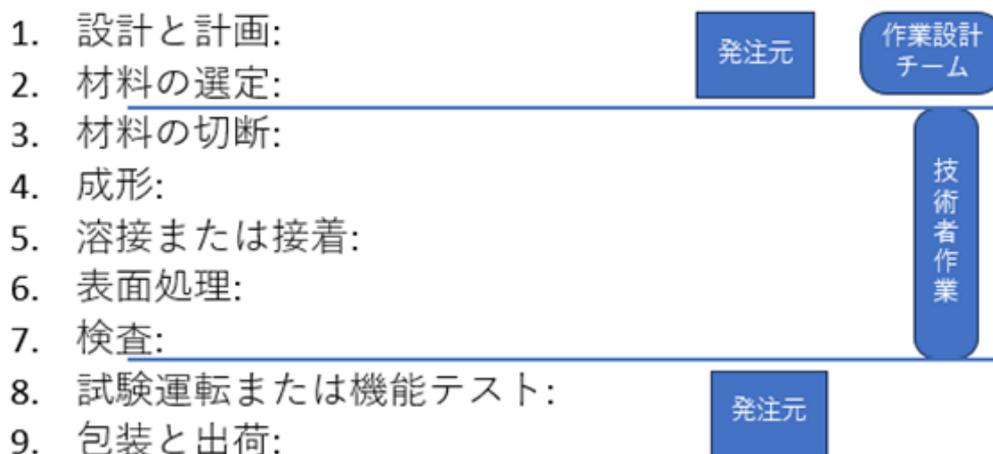
産業革命後の製造業は1つの製品をつくるために、作業者の作業は持ち場において、指示された前工程の部品を受け取り、加工して、次の工程の人に渡すというリレーのバトンのように加工品を扱い、最後に検査をして製品として完成するという分業体制が当たり前の生産形態です。

分業によるメリットもありますが、デメリットもあり、デメリットを軽減するためにロット生産、流れ作業、U字ライン等の各種の生産形態が実装されています。

その状態とは違う取り組みとして、「リエンジニアリング革命」²⁸（1993年）は分業体制の常識を打破し、権限を委譲し、現場の判断を尊重して、ルールを変えて、ゼロベースでプロセスを見直して、分業のない作業に変革することを提唱していました。

パイプ部品の生産工程は図表 付録 2-8 に示すように、発注者の仕様に基づいて、製品をどのように作るかを検討することを社内で検討します。武州工業が担当するパイプ部品の製造手順は材料の直管を買って（受取って）、切って、曲げて、潰して、溶接して、表面加工して、検査して、出荷するという工程です。その製品が会社の売上につながります。この作業を一人で実施するのが、一人親方とよばれる生産形態です。そのためには、作業ができる設備の配置と作業者の必要なスキル取得が必要です。

パイプ部品の生産工程 製造リードタイム：2～3日



©Yoshimura,masahira 2024 想定する工程と役割

図表 付録 2-8 パイプ部品の作業工程

²⁸ M・ハマー&J・チャンピー『リエンジニアリング革命』、日本経済新聞社、1993年11月

分業によるデメリットは処理の流れで各作業員の作業時間が変動することによる部品の待ち時間があり、途中にボトルネックが発生します。その途中にある製品が工程内在庫として経営を圧迫します。このボトルネックが発生しないように作業計画や要員の配置等の生産管理の課題が仕事として発生し、製品の原価計算が複雑化します。

それに比べて、検査工程も含めて一人作業であれば、作業単位に分業すれば、8人のひとが必要ですが、1人のひとが行なえば、製造人件費は8分の1になる可能性があります。人から人へ渡すムダな時間を省けます。

人の作業の開始と終了の時間を計れば、製品の加工原価を実測できます。また、その製品に関する品質には担当者が責任を持つことになり、技術者として責任と誇りをもつと期待できます。

従って、検査工程を一人親方がおこなうために、技術者全員に品質管理検定（QC検定）に合格することを求めています。

このような生産体制では技術者のノウハウの共有の課題があります。その課題を対処することと一人親方の最適な生産形態を実現するには、あらたな製品の引合いで、注文を受けるときに、必要な作業内容と製造手順を検討して、一人親方として行なえる手順と設備の準備を作業設計プロジェクトチームとして知恵を出し合うことが行なわれます。チームメンバが知恵を出し合うときに自社の知恵の交流と新たな知恵の獲得が行なわれていると推察します。

このような取り組みを積み重ねて、自動車部品の量産の加工に物流をいれて2～3日の製造リードタイムでおこなえる体制が実現できています。

以上が<一人親方の生産効率の良さ>についての執筆者の解説です。

(4) “ありがたい姿”

「ものづくりで世の中の課題にチャレンジし続ける会社 ～誰もやってないことを具現化する～」

(5)経営方針とDXの方向性

会社創業からの100年カレンダーは2051年に武州100周年を迎えることになる。

社長がテーマを決めて、「5か年計画で進めてきた。」

林相談役が社長になったときアタックV35、現在はアタックV75（75周年を目指して5年計画）

V60 CS 感動のサービス

V65 ES 従業員満足度 おもてなしの心で

V70 SS われら品質経営 社会満足度の向上 エシカル経営

V75 HS 幸福経営を目指して

「製造業の POS システムを考える、に取り組んできた。社内のシステム BIMMS で、日日決算ができる仕組みをつくる、を目指してきた。」

「アタック V の合宿はそれぞれの部署の代表で管理職 9 人と経営者で実施している。」

経営方針は次のようなものです。

「コストダウンの改善効果はお客と会社で折半し、会社の利益は従業員と折半する。利益の半分を従業員に還元する方針」

「DX とアタック V は一体的。注文もらって完成までが武州の仕事。時間の流れの中で仕事をしているので、部門というより機能。アタック V の中に DX をやるというのは書いてある。」

「『武州テック』事業を立ち上げ、誰もやっていない事を具現化し、社会貢献する。」



DX戦略

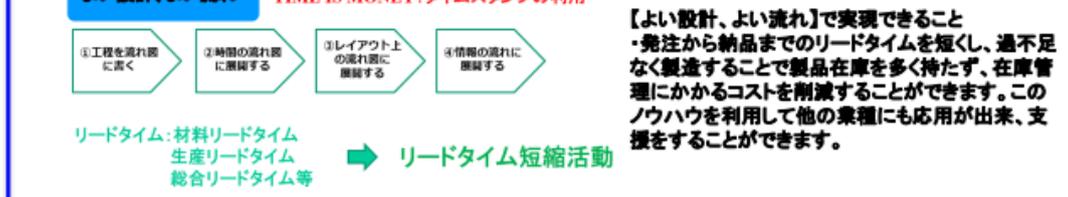
武州工業は、経営ビジョン及びビジネスモデルを達成するために、パイプ加工技術やノウハウを基盤とし、AI、IoT、VR等のデジタル技術を駆使することにより、社会やお客様のお困りごとを、「よい設計、よい流れ」で解決する「武州テック」事業を2025年までに立ち上げます。お客様企業や社会のニーズに対応し、高い付加価値を生み出す日本のモノづくり企業として継続的に発展するために、以下のDX戦略を立案しました。

①「よい設計、よい流れ」を核にすえたお客様サービス&製品の提供

お客様の受注、見積、契約、企画、設計・製造、納品、請求、運用までの一連の業務フローを「よい設計、よい流れ※」にデザインし直し、全社での情報共有、部門間連携及びデータ分析を進め、スピーディで高品質なサービス及び製品を提供します。

※「よい設計、よい流れ」とは、デザイン思考に基づいてデジタル機器を有効に活用して全体最適の視点で設計された仕事の仕方のことです。武州工業では「よい設計、よい流れ」のやり方で「一個流し生産」(セル生産方式)体制を構築し、スマホセンサーやIoT機器、クラウドを利用してリードタイムを短縮した少量多品種生産を実現しています。このノウハウを活かして、お客様企業に導入したIoT機器等から得られたデータ分析を実施し改善提案していくことが「よい設計、よい流れ」の考え方です。

よい設計、よい流れ **TIME IS MONEY:タイムスタンプの利用**



①工程の流れを
広く

②情報の流れを
連携する

③レイアウト上
の流れを
連携する

④情報の流れに
連携する

リードタイム:材料リードタイム
生産リードタイム
総合リードタイム等

➡ **リードタイム短縮活動**

【よい設計、よい流れ】で実現できること
・発注から納品までのリードタイムを短くし、過不足なく製造することで製品在庫を多く持たず、在庫管理にかかるコストを削減することができます。このノウハウを利用して他の業種にも応用が出来、支援をすることができます。

4

図表 付録 2-9 武州工業の DX 戦略²⁹

²⁹ 武州工業株式会社「DX 戦略 2023」

https://www.bussyu.co.jp/wp/wp-content/themes/bussyu_kogyo/assets/files/dx_2023_02.pdf

(6) “ありたい姿”の言語化と社員への浸透

「遠くを目指しながら今何をやっているかが肝心。」

100年カレンダーが会議室の壁に掲示されています。2051年武州100周年。

「自分は目指せ100年と言っていたが、定年迎えるときに100周年と言う子（若い従業員）が増えてきた。それはまずいなと思って目指せ300年に変えた。」

「バックキャストिंगの意味合いが定着しているので、将来こうなっていくから今、自分は何をしなくちゃいけないか、考えることが定着している。」

「新しい仕事 cameたら、これをどういう風につくるかを何人かで考えて立ち上げていく。」

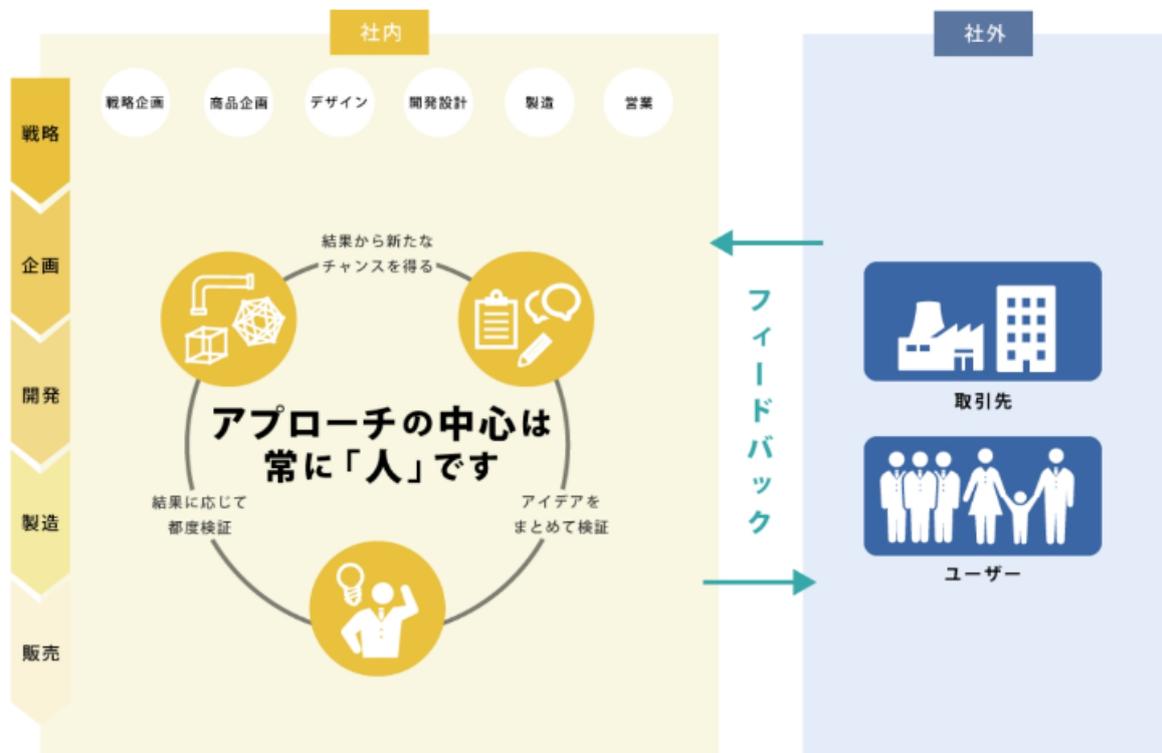
「ISOをやめたのは、ISO対応が付加価値のない7割の業務に該当し、過剰品質になっているから。紙で残すことが求められるが、紙ではデータを活用できない。サーバのデータを必要な人に開示することで、要件を満たし、活用できるようになったので卒業した。」

「日常的にいろいろなプロジェクトが立ち上がっていて、従業員は2つ以上に入らないといけない。SDGs、BUSHU MUSEUM(武州を紹介する)、教育訓練等。（新規案件の生産方法もプロジェクト化している）」

「テーマごとにメンバが変わりながら合宿をやっている。小さいプロジェクトがいっぱい出ている。リーダーは決めなくても自然と決まる。」

「パイプが曲がった瞬間に付加価値がつく。現実には付加価値をつくる以外の仕事が7~8割を占めている。ムリ、ムダ、ムラのない仕事のデザインはタイムスタンプで決めている。標準偏差がばらつかない仕事の仕方を繰り返しながら見つける。現場で担当者がトライアルしながら決めている。」

武州工業はコラボレーションでよりよいモノづくりを目指します



図表 付録 2-10 お客様とのコラボレーション³⁰

(7)中期経営計画の作成

社長の想いで中期計画を作り、

アタック V75 (75 周年を目指して 5 年計画)

- ・デザイン思考
- ・給与体系の見える化
- ・パート社員を正社員化し、全社員の正社員化を達成
- ・ISO9001 からの卒業
- ・時短正社員制度化

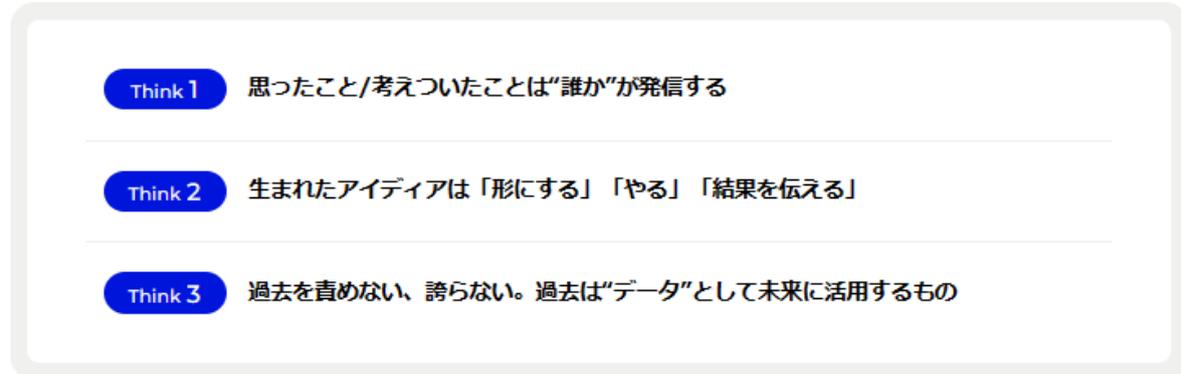
「中期計画としてまとめているのはここまで」

「年度計画はない。：PLAN が DO に入っている。年度計画をつくることはほぼしない。大雑把な計画はアタック V にはいっているが、詳細な年度計画は作らない。ダメだったらすぐ戻す。よかったら他の部署にも展開する。」

³⁰武州工業株式会社「武州工業はコラボレーションでよりよいモノづくりを目指します」
https://www.busyu.co.jp/design_thinking/

武州工業のデザインシンキング

私たちはデザインシンキング取り入れるにあたり、このような考えを大事にしています。



図表 付録 2-11 武州工業のデザインシンキング³¹

「先代が 8 時間 20 日働く勤務体系を目標に設定した。当時は絶対にできないと思ったが、私が引き継いだ時点で年間 243 日。今年 234 日で目標を達成できそう。」

「アルミのロー付けという一番難しい仕事を入社時の必修にした。1 週間その仕事だけやらせる。(入社時は) 先入観がないから、2 週間やるとできるようになる。一般 (の会社) には、属人化しているから (かんたんに) 技術伝承ができない。」

「QC 検定は全員受けてもらっている。ほぼ全員持っている。IE (インダストリアルエンジニアリング) も必須。」

(8) 実施レビュー

目標評価基準は「時間当たり出来高」を個人の評価に採用している。

「目標は機械のカウンターがついているから、その日の出来高が判る仕組みになっている」

「工場長は居ない。ヒエラルキーは少ない。管理職の給与は自己申告制。一般社員は全方位査定。」

「時間当たり出来高を上げる 指標はこれしかない。IoT をやると時間当たり出来高が従業員にもわかる。あがっても給料が上がらないのでは頑張らない。なので、利益を折半にしている。」

「もうからなかったら賞与減額。給与が見える化されているので、仕事が減ったら、役員、管理職、作業員の給料を減らすことが受け入れられるようになってきた。」

<管理者の定例会はない>

「会社の中にいっぱい一人親方が居るような会社。フランチャイジーのような。スタッフは 35 人

³¹武州工業株式会社「武州工業のデザインシンキング」、https://www.busyu.co.jp/design_thinking/

：プログラム開発、設備つくる、エバンジェリスト等。現場の直接作業が機械化し生産性を上げて、こういう仕事に向けた余剰人材をスタッフにする。」

「優先順位をつけてない。個々の項目はそれぞれの部署で自己目標をそれぞれ立てている。プロジェクトの中で毎月のように回っているので年度計画方針会はない。」

「社員との対話やプロジェクトの調整は総務が決めている。若い子がバンバン計画を立ててやっている。」

(9)中期計画を立てる効果

「DX 認定（今年 6 月）組織縦断的に。合宿で自分事にしながらミッション、ビジョンの文言をきめている。」

「DX 認定を取るときの合宿は部署横断できちんと意見を言えるメンバ 10 人。」

「現在、自動車 30%、医療 50%、半導体製造装置 20%になっている。コロナの際に受注がなくなり、雇用継続補助金を受け取りながら、従業員を多能工養成として半導体製造装置の会社に行き仕事を見て帰ってきたので、事業再構築補助金 4 億円投資して半導体製造装置の板金を作る事業に新規参入した。」

(10)トピックス

<地域プロバイダーの挑戦と IT 人材活用>

「1996 年青梅インターネットという地域プロバイダーを始めた。銀行が真ん中に、病院から学校、鉄道、家、がつながる地域にしようというコンセプト。楽天が商売を始めたころで地域プロバイダーはナンセンス、インターネットに地域性はいらないと判断した。2000 年より前に自分の判断で地域プロバイダーの仕事はやめた。」

「そのときには、Web 開発系の人材を現場で職人の仕事を覚えてもらった。その人材を中心に、2010 年（タブレットが生まれた年）に第二世代の BIMMS で全員にタブレットを持って仕事をできるようになった。2020 年に第三世代 BIMMS でスマホ対応をする。」

中小企業でも使いやすいIoT利用の生産管理を実現します。クラウドによる総合情報システムで必要な情報を協力会社や流通と共有可能です。



図表 付録 2-11 総合情報管理システム BIMMS³²

「ESG の考え方が広まり、サプライチェーン全体での環境負荷の話聞いてくれるようになった。ここからが中小企業の正念場。Python ができる、現場もわかるデジタル人材を育てる。3 人の採用に対して 80 人の応募がある。楽な会社とブランディングされている。年々いい学生がとれている。若い人が増えて優秀な人材も入っている。今までのやり方が時代遅れ。居心地が良ければ辞めない。武州を辞める人がいないわけではないが、会社の仕事が嫌だからという理由はない。時間拘束がないことを若者は望んでいる。」

(11) 相談役が経営の専門家

インタビューを受けて頂いた相談役は「昨年 3 月に会長を退任し、相談役 1 年半。現社長就任時に会長に就き、退任までの 2 年間はダブル代表から相談役に就任した。」

- ・ IT コーディネータ資格取得 (2022 年 7 月)
- ・ 経営者「環境力」クラブ会長
- ・ ケース研修 3 日間を武州工業でやってもらった。ケース研修が経営の整理になった

「神奈川県中小企業診断士協会の理論政策更新研修 DX 化による GX 化への取り組み」などの講師を務められています。

³² 武州工業株式会社「総合情報管理システム BIMMS」

<https://www.busyu.co.jp/one-pieceflow/>

参考情報

デジタル経営研究会の調査研究の成果

中小企業診断協会・調査・研究事業（経営戦略工学研究センター）に公開されている資料一覧

平成28年度「調査・研究事業」

中小企業のものづくり連携プロジェクトの支援マニュアル調査研究

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/h28/monodukurirenkeiproject.pdf>

平成29年度「調査・研究事業」

ものづくり企業連携の事業化のための支援マニュアルの調査研究

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/h29/monodukurikigyoudenkei.pdf>

平成30年度「調査・研究事業」

「ものづくり企業集団における支援実践マニュアル」の研究・開発

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/h30/monodukurikigyousyuudan.pdf>

令和3年度「調査・研究事業」

未来洞察を応用した外部環境分析の手法の研究・開発

<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/r3/miraidousatsu.pdf>