

〔平成17年度マスターセンター補助事業〕

茨城県内における「経営革新計画」に関する調査研究

～ 現状とその活用における考察と提言 ～

報 告 書

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会茨城県支部

はじめに

平成18年1月

(社)中小企業診断協会茨城県支部

支部長 安 四 郎

我が茨城県は、首都圏に位置しながら豊かな自然環境にも恵まれており、その利点を活かし、「地方の時代」にふさわしい県として、活力ある地域経済と、ゆとりと豊かさのある市民生活とのバランスのとれた発展が期待されています。また昨年8月には、20年来の大型プロジェクトである、「つくばエクスプレス」が開通に到り、つくば～秋葉原間がわずか45分程度で結ばれ、都市化に向けたスピード時代にも突入いたしました。

この機会を活かし、本県としても「経済大県」として飛躍をめざし、種々の活性化策を推進していく計画であります。地域の特色ある活性化には、その特色を活かした、個性豊かな地域中小企業の着実な発展が不可欠であり、その為の具体策の実践が強く求められています。

本年度の我が支部の調査研究事業は、この点を踏まえ、

- ①地域中小企業の活性化の一方策である、「経営革新計画」の取り組みの現状
- ②計画策定における、実務上の問題点と対応
- ③中小企業診断士としての取り組みの提言

の3つの視点より、研究を深め、検討して参りました。

単なる、「経営革新計画」の現状分析に留まらず、事例や体験も含め、

- ・ 計画策定の為のポイント
- ・ 中小企業診断士としての役割

など診断実務に少しでも参考になる様、報告書をまとめました。

景気が少しずつ回復したかに言われておりますが、地域経済においては、まだまだその実感が沸かないのが、実状であります。今回の調査研究事業を契機として、「地域経済活性化」の具体策としての「経営革新計画」の取り組みを研鑽して参る所存であります。本調査が、その為の課題克服や地域活性化策の一助となれば幸いです。

最後になりましたが、本調査に対してご協力頂いた多くの企業、関係機関の皆様方に厚く御礼申し上げます。そして、調査委員会メンバー、重松道弘リーダー、堀越真哉委員、高木征一委員、川又昭宏委員のご尽力に対し、感謝申し上げ、その労をねぎらいます。

〔茨城県内における「経営革新計画」に関する調査研究〕

～ 現状とその活用における考察と提言 ～

・ はじめに	1
・ 目次	2
第1章 中小企業経営革新支援法の概要と経営革新の実施状況	7
1. 中小企業経営革新支援法の概要	7
2. 中小企業新事業活動促進法の概要	8
3. 茨城県における経営革新計画の承認状況	9
(1) 経営革新の計画承認件数.....	9
(2) 承認件数の推移.....	10
(3) 資本金別承認件数.....	10
(4) 内容別承認件数.....	11
(5) 従事者数別承認件数.....	11
(6) 地区別承認件数.....	12
(7) 計画承認後の状況.....	13
第2章 調査事例	16
1. 本調査の進め方について	16
(1) 調査目的.....	16
(2) 調査対象 方法.....	16
(3) 分析の仕方について.....	16

2. 事例	17
(1) 新商品の開発または生産	17
事例その① 申請者／A社（業種／製造業）	17
事例その② 申請者／B社（業種／衣料衛生関連機器製造業）	20
(2) 新役務の開発または生産	23
事例その① 申請者／C社（業種／物品賃貸業）	23
事例その② 申請者／D社（業種／運輸業）	26
(3) 商品の新たな生産又は販売の方式の導入	29
事例その① 申請者／E社（業種／木造建築工事業）	29
(4) 役務の新たな提供の方式の導入	32
事例その① 申請者／F社（業種／製造および物流加工業）	32
事例その② 申請者／G社（業種／アミューズメント施設経営）	35
3. 調査の結果について	38
(1) 新事業活動への取り組み	38
(2) 経営革新計画の進捗状況	38
(3) 策定の動機	38
(4) 支援策の活用状況	38
(5) 現在の経営状況	39
(6) 成功要因等	39
4. 調査事例のまとめ	39
 第3章「経営革新計画に係わる承認申請書」作成における実務的な問題点	40
 1. 革新テーマの選定	40
(1) 新たなテーマを見つけ出す	40
(2) テーマ評価と育成	41
 2. 別表1の作成	41
(1) 実施体制	41

(2) 経営革新計画のテーマ ……革新的な事業とは何であるかという問題点……………	42
(3) 経営革新の目標 経営革新の内容及び既存事業との相違点……………	43
(4) 経営の向上の程度を示す指標……………	43
3. 別表2の作成 ……………	43
(1) 実施計画と実績……………	43
4. 別表3の作成 ……………	43
(1) 付加価値の計算……………	43
(2) 原価計算との関連……………	45
(3) 財務諸表からの引用の際の注意点……………	45
(4) 売上高予想……………	45
5. 別表4の作成 ……………	47
(1) 投資計画のリスク対策……………	47
(2) 恐ろしいハロー効果による投資 お神輿効果……………	47
(3) 投資計画に際しての中小企業診断士の重要な役割……………	48
6. 認定後の支援策 ……………	48
(1) 補助金……………	48
(2) 低金利融資……………	48
(3) 信用保証……………	49
(4) 特許料金減免……………	49
 第4章 中小企業診断士としての提言 ……………	 50
1. 経営革新支援法の啓蒙、指導育成活動 ……………	50
(1) 経営革新申請促進のセミナー……………	50
(2) 申請手続セミナー……………	51
(3) 認定後のフォローアップ……………	51

2. 設定後の支援策の改善	52
(1) 経営指導	52
(2) 補助金	52
(3) 金 融	52
(4) 特許関係	52
 3. 日本復活のため、中小企業に夢を！ 中小企業診断士の社会的な使命	 53
(1) 中小企業の経営革新に立ちはだかる大きな壁	53
(2) 中小企業診断士の社会的な使命	54
(3) 中小企業診断士の情報力の強化	55
 • おわりに	 57
 • 〔巻末付表〕	 58

調査研究会メンバー

リーダー	中小企業診断士	重松道弘
委員	中小企業診断士	堀越真哉
委員	中小企業診断士	高木征一
委員	中小企業診断士	川又昭宏

この調査研究事業は、(社)中小企業診断協会のマスターセンター補助事業により実施したものです。

第1章 中小企業経営革新支援法の概要と経営革新の実施状況

「中小企業経営革新支援法」は、中小企業者などが行う創意ある向上発展への取り組みに対し、種々の支援策を講じることにより、国民経済の健全な発展に資することを目的に平成11年7月に施行された。本法は、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」、「新事業創出促進法」の二法と整理・統合・拡充して、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（略称：中小企業新事業活動促進法）」が平成17年4月13日に施行され、5月2日から運用された。

本章はこれらの制度の概要、および茨城県の実施状況を示す。

1. 中小企業経営革新支援法の概要

わが国の産業基盤を支え、雇用の担い手である中小企業が自らの積極的な経営革新により、日本経済全体の活力ある発展を牽引して行くことが期待されている。「中小企業経営革新支援法」の理念は、法第一条に、「この法律は、経済的環境の変化に即応して中小企業が行う経営革新を支援するための措置を講じ、あわせて経済的環境の変化により著しく影響を受けている中小企業の将来の経営革新に寄与する経営基盤の強化を支援するための措置を講ずることにより、中小企業の創意ある向上発展を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする」と定めている。

同法は、中小企業者が策定する経営革新を支援するという趣旨から、以下のような特徴を有する。

- (1) 全業種での経営革新を広く支援する
- (2) 柔軟な連携体制で実施
- (3) 経営目標の設定

同法は、中小企業者やそのグループが計画策定主体となる「経営革新計画」と特定業種に属する商工組合などが計画策定主体となる「経営基盤強化計画」を区別し、いずれも承認・支援を行おうとしている。

手順は、計画策定主体が「経営革新計画」を作成、都道府県知事、あるいは、国の各地方機関、本省などに提出・承認を得る。「経営革新計画」は申請時に3年計画・4年計画・5年計画を選択する。経営目標は「相当程度の経営の向上」を数値化したものとなり、指標は企業全体の付加価値額（＝営業利益＋人件費＋減価償却費）または、従業員一人あたりの付加価値額（＝付加価値額／従業員数）を選択し、

3年計画の場合、3年後の目標伸び率	9%以上
4年計画の場合、4年後の目標伸び率	12%以上
5年計画の場合、5年後の目標伸び率	15%以上

の目標を立てる。

計画提出後、都道府県などから承認を得た者は、計画期間中に以下の支援措置を利用することが可能になる。

茨城県の支援内容は以下の通り。

- ・ 中小企業経営革新補助金制度
- ・ 事業革新支援融資制度
- ・ 高度化融資制度（中小企業総合事業団高度化融資）
- ・ 政府系金融機関による低利融資制度（中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫の低利融資制度）
- ・ 中小企業信用保険法の特例（茨城県信用保証協会）
- ・ 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例（茨城県中小企業振興公社）
- ・ 中小企業投資育成株式会社法の特例
- ・ 各種税制措置（設備投資減税、欠損金繰戻還付、試験研究関連税制、特別土地保有の非課税）

計画の承認は、これらの支援措置を保証するものではなく、計画の承認を受けた後、各々の支援機関などにおける審査が必要になる。したがって、計画の策定者は計画の申請を行うと同時に希望する支援機関や金融機関に対して支援の相談を行う必要がある。

この点が、実際の運用において、中小企業側に同法の効果を疑問視させる原因となっている。

2. 中小企業新事業活動促進法の概要

本法では、経営革新を「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義して、次のような特徴があり、これは前の「中小企業経営革新支援法」と同じと言える。

- （１）全業種での経営革新を広く支援
- （２）柔軟な連携体制で実施
- （３）具体的な経営数値目標の設定と経営革新計画の作成

経営の相当程度の向上とは、その指標として

- ① 付加価値額（＝営業利益＋人件費＋減価償却費）
- ② 一人当りの付加価値額（＝付加価値額／従業員数）
- ③ 経常利益（＝営業利益－営業外費用（支払利息、新株発行費等））

があり、「付加価値額（または一人当りの付加価値額）」と「経常利益」の２つの指標が用いられる。承認の対象となる経営目標は、計画期間が３年間、４年間、および５年間のいずれかを選択し、次に示す目標伸び率がこれら２つの指標に設定されている。

計画期間と経営目標の設定

計画期間	付加価値額（一人当りの付加価値額）	経常利益
3年間	9 %以上	3 %以上
4年間	1 2 %以上	4 %以上
5年間	1 5 %以上	5 %以上

経営革新の支援策として

- ・税の優遇措置（設備投資減税、同属会社の留保金課税の停止）
- ・保証・融資の優遇措置（信用保証の特例、政府系金融機関による低利融資制度、高度化融資制度、小規模企業設備資金貸付制度の特例）
- ・補助金・投資の支援措置（経営革新補助金、ベンチャーファンドからの投資、中小企業投資育成株式会社からの投資）
- ・その他の優遇措置（特許関係料金減免制度）

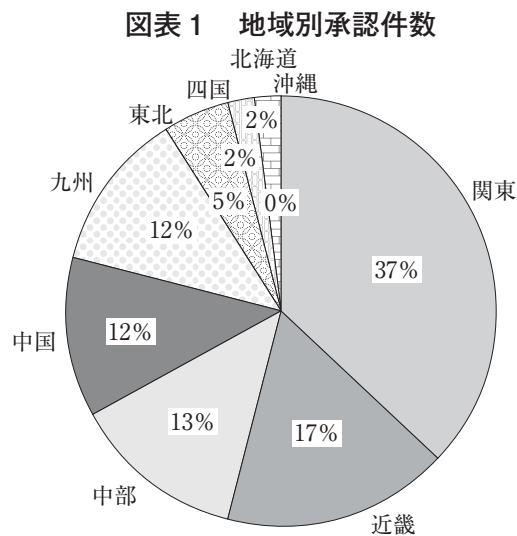
などがある。

これらの支援策は、前の「中小企業経営革新支援法」と同様、計画の承認により保証されるものではなく、各支援機関・金融機関に申請し、審査を必要とする。

3. 茨城県における経営革新計画の承認状況

（1）経営革新の計画承認件数

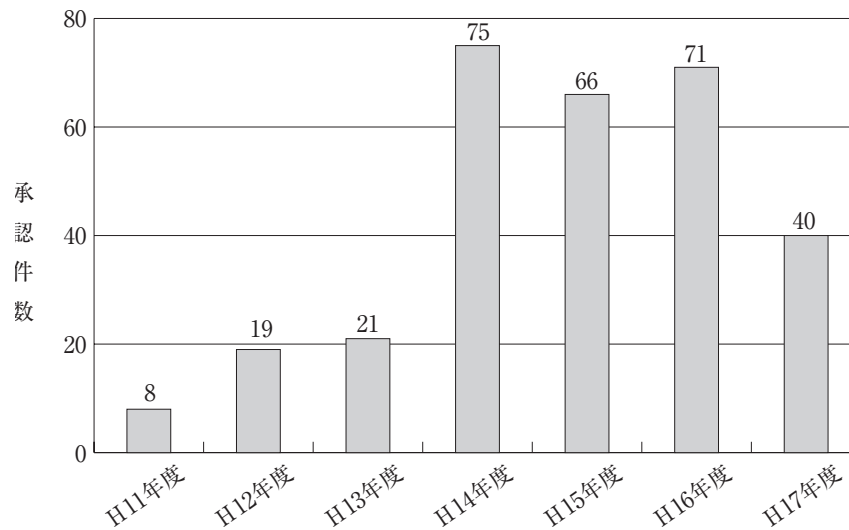
平成17年10月31日現在の全国の承認件数は19,943件、このうち、関東地方（1都10県）は7,083件、茨城県は291件である。地方別の承認件数を図表1に示す。（中小企業庁のホームページより引用）



(2) 承認件数の推移

本制度が発足した平成11年以降の茨城県における承認件数の推移を図表2に示す。
図表に示すように、平成13年度までは20件前後で推移したが、平成14年度以降は70件前後と大幅に伸張し、本17年度も70件前後の承認が見込まれている。

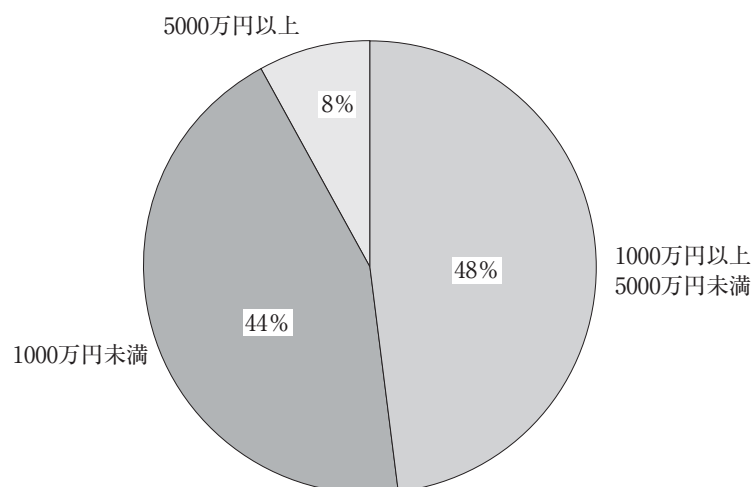
図表2 承認件数（承認年度別）



(3) 資本金別承認件数

平成17年までに承認された企業を資本金別に見ると、1000万円未満が44%、1000万円以上5000万円未満が49%、5000万円以上が8%となっている。(図表3)

図表3 資本金別承認件数

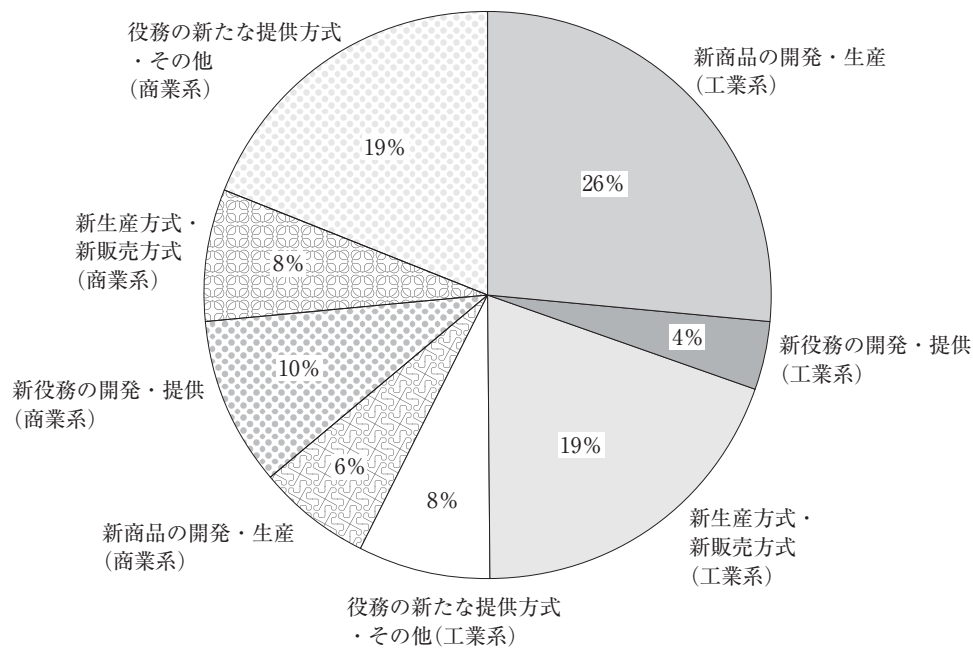


(4) 内容別承認件数

内容別承認件数の状況を図表4に示す。

製造業が主体の工業系が承認件数全体の58%を占め、その中で「新商品の開発・生産」が26%、次いで「新生産方式・新販売方式」、および商業系の「役務の新たな提供方式・その他」が何れも19%を占めている。

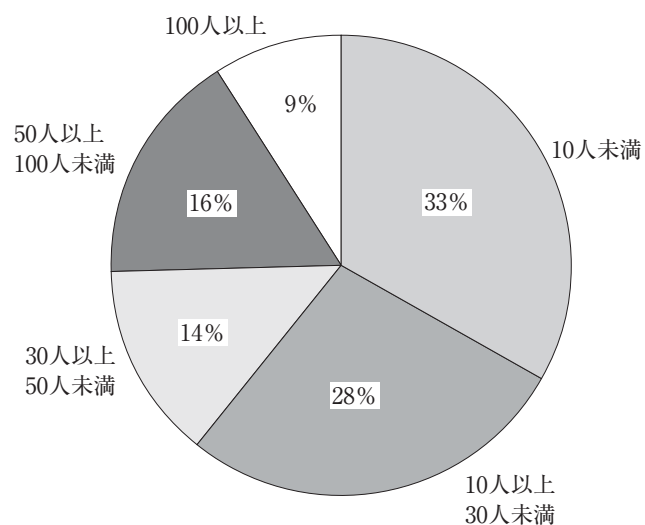
図表4 内容別承認件数



(5) 従事者数別承認件数

企業尺度の一つである従事者数を10人未満、10人以上30人未満、30人以上50人未満、50人以上100人未満、100人以上と区分した従事者数別承認件数を図表5に示す。10人未満が33%、10人以上30人未満が28%を占めており、両者を合計すると30人未満の企業が6割以上を占めている。

図表5 従事者数別承認件数

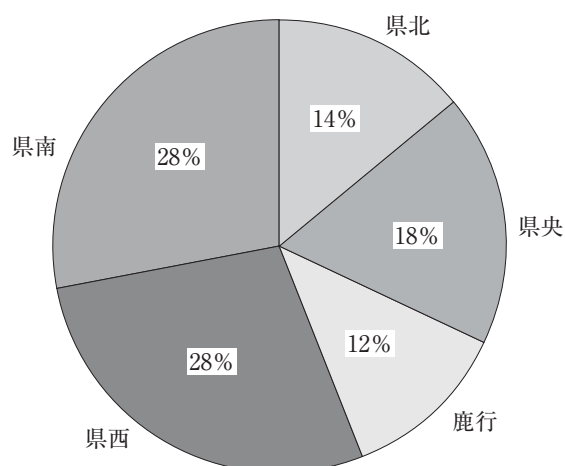


(6) 地区別承認件数

茨城県は、日立・高萩の諸市を中心とする県北地域、水戸・ひたちなかの諸市を中心の県央地域、鹿嶋市を中心の鹿行地域、筑西・結城・古河の諸市を含む県西地域、および土浦・石岡・つくばなどの諸市を含め県南地域の5地域に大別される。

承認件数(237件)を地域別に見ると、県西地域(68件)および県南(67件)が各々28%、県央地域(42件)が18%、(株)日立製作所の多くの工場が立地する工業地域と見られる県北地域(32件)が14%、および鹿行地域(28件)の12%である。(図表6)

図表6 地区別承認件数



(7) 計画承認後の状況

平成14年12月～平成15年12月の1年間に承認した80社の企業の中、38社の計画承認後の状況についての調査結果を示す。

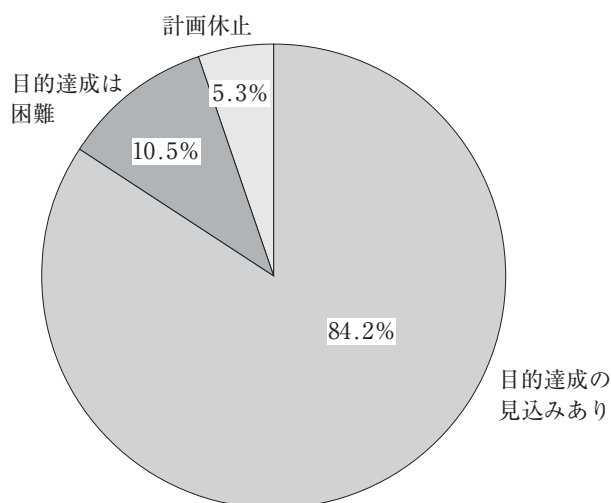
①経営革新計画の進捗状況

経営革新計画の承認後の進捗状況を、「目標達成の見込みあり」「目標達成は困難」「計画休止」の3区分の結果を図表7に示す。

「目標達成の見込みあり」と答えた企業数は38社中、32社と非常に多く(84%)、「目標達成は困難」は4社(10%)、「既に計画休止」が2社(5%)という状況である。「目標達成は困難」の原因として「外部環境の変化」が2社、「内部環境の変化」が1社、および「計画に無理がある」が3社、また、「既に計画休止」の2社は何れも「計画に無理がある」という回答が寄せられた。

調査企業38社中、32社が「目標達成の見込みあり」との回答を寄せた反面、5社が「計画に無理がある」と回答していることは注目すべきことである。

図表7 計画の進捗状況

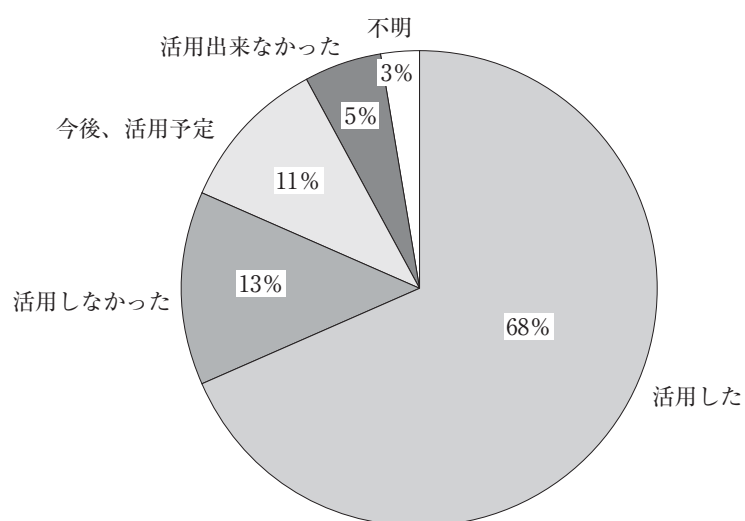


②支援策の活用状況

本支援法は、各種融資、設備投資減税、補助金、特許関係料金減免、投資などの支援策が用意されているが、計画の承認が支援措置を保証するのではなく、計画承認事業者は、利用を希望する支援策の申請先である支援機関の審査が必要になる。

ここでは、これらの支援策の活用を調査したもので、「活用した」「今後活用予定」「活用出来なかった」「活用しなかった」の問に対して、26社（68%）が「活用した」と最も多く、5社（13%）が「活用しなかった」と答え、4社（11%）が「今後活用予定」、および2社（5%）が「活用出来なかった」と答えている。（図表8）

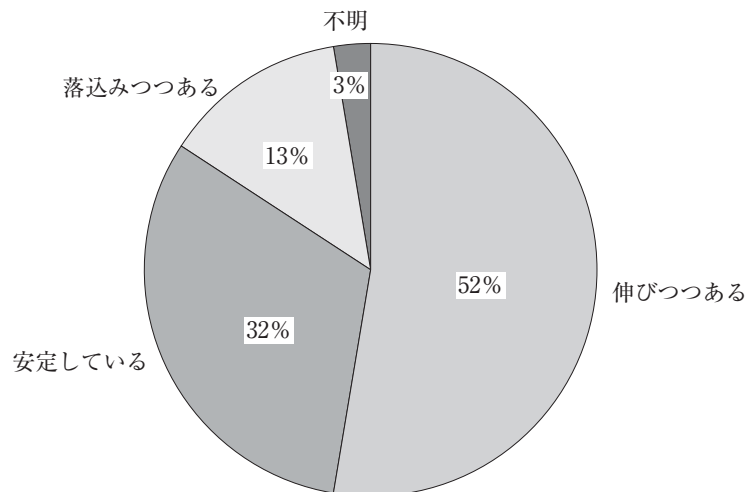
図表8 支援策の活用状況



③現在の経営状況

計画認定企業の現在の経営状況について「伸びつつある」「安定している」「落込みつつある」の設問について、「伸びつつある」が20社（52%）と最も多く、「安定している」が12社（32%）、「落込みつつある」が5社（13%）でした。（図表9）

図表9 現在の経営状況



第2章 調査事例

1. 本調査の進め方について

(1) 調查目的

本県において、経営革新計画の承認件数は３００件以上にのぼる。（平成１７年１２月）本調査においては、その中で計画承認後１年を経過した企業について、

- ・ 同法の承認に到る経緯
- ・ 経営革新計画の概要
- ・ 進捗状況等 を事例研究する。同時に、低利融資等の支援策の活用状況や、今後の課題、展開等も調査し、総合的に、承認された経営革新計画がどの様に、企業活動に影響を及ぼし活性化につながっているかを明らかにする事を調査目的とする。

(2) 調査対象 方法

経営革新計画の承認を受けてから原則として1年を経過している企業のうち、無作為に抽出した30社を対象とし、委員が直接訪問し、ヒアリング調査を実施した。

- ・ ヒアリング項目
 - ①承認に到る経緯 ～背景、計画立案の動機やスケジュール等立案の過程
 - ②経営革新計画の概要～革新テーマの決定経緯、計画推進の為の課題等総合的に調査
 - ③経営革新計画の成果～直接的成果（実績、見直し）
間接的成果（組織の運営管理、動機づけ等活性化について）
 - ④支援策の活用状況 ～現在までに活用した支援策及び今後予定する支援策
支援策活用の問題点や要望
 - ⑤今後の経営の課題等～今後の経営の方向性、経営革新計画等への取り組み

(3) 分析の仕方のついて

企業が経営革新計画を進めていく上で、どんな「新事業活動」に取り組んで行くかが、大きな課題となる。経営革新計画上では、

- ・ 新商品の開発又は生産
 - ・ 新役務の開発又は提供
 - ・ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
 - ・ 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
- の4つの新事実活動に分類されている。本章においては、調査上、この4つの分類に着目し、分析を進めた。実際に企業が自社のどの分野の力を集中させて、成果を向上させ様と図ったのかを事例研究する事で、経営革新計画の本質に迫ろうとした為である。次に4分野の具体的事例を紹介する。

2. 事例

(1) 新商品の開発または生産

事例 その①

申請者	A 社
経営革新の方針 (テーマ)	自社製品の開発により、利益を確保し経営革新を進める
申請年度	平成 15 年
資本金	3000 万円
業種	製造業

経営革新の概要と既存事業との関係

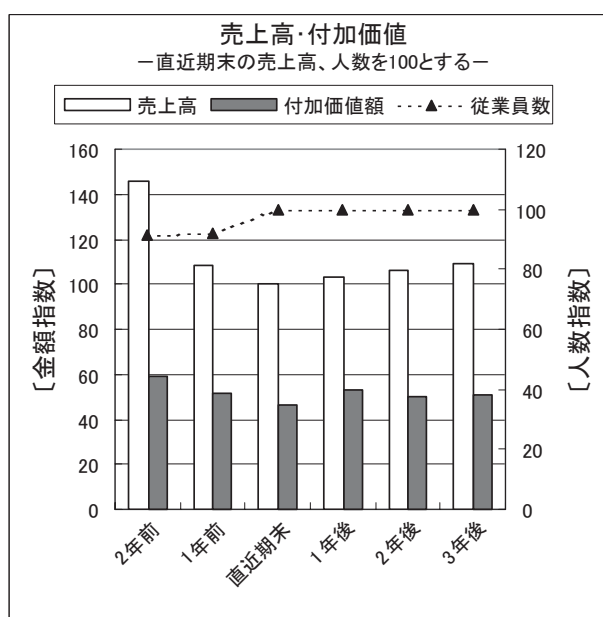
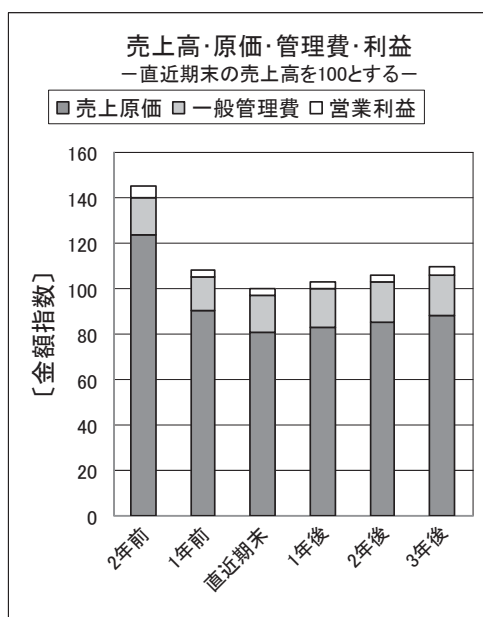
- (1) 経歴
 - ・戦後、自社製品として、製糸用ボイラー、製麦米機、下駄製造機などを製造してきた
 - ・昭和 30 年ごろから、冷蔵庫、ルームクーラーの部品、射出成型機、トラッククレーン部品等の下請けをやっている
- (2) 現在の体質
(問題)
 - ・多数の企業からの下請け的受注が多い
 - ・このため、大企業の海外発注の増加、単価の切り下げ、海外転出の圧力などの影響を受け、問題が多い
- (3) 革新の目標
 - ・自社製品により下請けからの脱却
- (4) 革新のシーズ
 - ・過去、既存技術を利用して関連商品を開発し、特許2 件を取得。茨城県知事より工業技術開発奨励賞を受けた
 - ・新製品の測定装置についても特許、実用新案件を取得した
 - ・発明と既存技術を活かした新製品を開発中である
 - ・県振興公社より技術アドバイザーの紹介、派遣をお願いしている
- (5) 実施方策/体制
 - ・関係商社と連携して、新商品開発を推進中である

経営向上の程度を示す指標	現状 (指数)	計画終了時 (目標伸び率)
1. 付加価値額	100	109 (3.1%/年) (平成 15 年 7 月～18 年 6 月)
2. 一人あたりの付加価値額	100	109 (3.1%/年)

経営計画及び資金計画

- ・下表の「従業員数」行は、直近期末の人数を 100 とする人数指数です。
- ・その他の行は、直近期末の売上高を 100 とする金額指数です。

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後
付加価値額	59	51	46	53	50	51
一人当たりの付加価値額	1.6	1.4	1.1	1.3	1.2	1.2
売上高	145	108	100	103	106	109
売上原価	124	90	81	83	86	88
一般管理費	16	15	16	17	17	18
営業利益	5	3	3	3	3	3
人件費	48	43	39	40	41	43
従業員数	91	92	100	100	100	100
新たに雇用	—	—	—	0	0	0
設備投資	1	0	0	23	0	0
減価償却費	6	5	5	10	5	5
資金調達額						
政府系金融機関借入	—	—	—	21.9	4.4	4.4
民間系金融機関借入	—	—	—	0.0	0.0	0.0
自己資金	—	—	—	0.8	0.4	0.4
その他	—	—	—	0.0	0.0	0.0
合計	—	—	—	22.7	4.8	4.8



調査結果	
進捗状況（見通し）	○目標達成の見込みあり ・計画に基づき、自社の技術力を生かした製品の開発により、経営革新が進んでいる ・的を絞った営業展開により、顧客ニーズに沿った製品開発を実施しており、目標達成の見込みは充分である
支援策の活用状況 （実績）	○活用した ・計画通り、設備資金を政府系金融機関より融資を受ける際、活用した
現在の経営状況	○伸びつつある ・計画の1年目は、取引先の整備工場新設に伴う、大口注文を受注したものもあり、順調に推移した ・計画に従って、経営方針を「脱下請け、自社製品と技術力の販売」にシフトして、安定的成長を目指している
現在の課題や 今後の展開等	・更なる技術力向上 ・顧客ニーズの掘り起こしと、顧客との信頼関係の更なる強化 ・異業種交流の取り組み（技術力及び営業面での活用）
助言内容	・技術力向上に向けた、外部アドバイスの実施 ・自社の技術及び製品のPR強化 ・異業種間交流及び連携の積極的参加 → 自社技術・設備の多目的利用
要望事項等	・自社の必要に応じての技術アドバイザー派遣 → 以前実施済み。 - 再度ニーズに基づいた実践可能なアドバイスを希望している
その他	・なし

(1) 新商品の開発または生産

事例 その②

申請者	B 社
経営革新の方針 (テーマ)	新商品 分割樹脂フレームの製造
申請年度	平成 17 年
資本金	1000 万円
業種	衣料衛生関連機器製造業

経営革新の概要と既存事業との関係

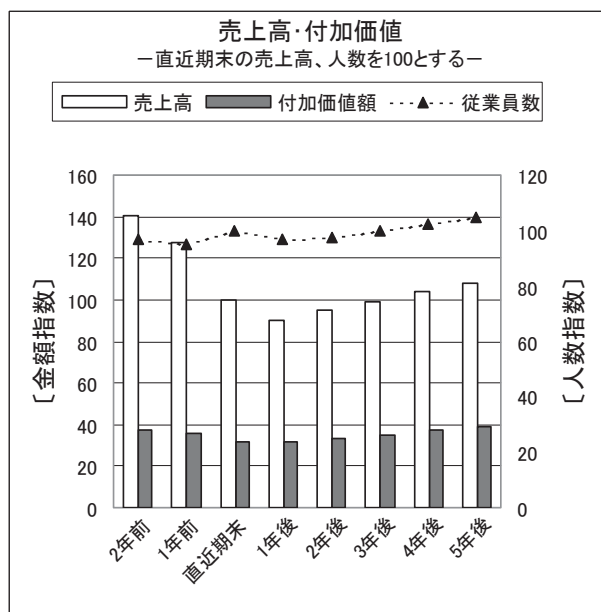
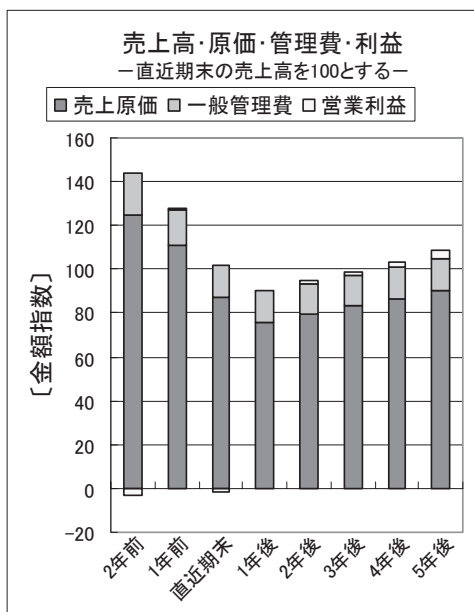
- (1) 経歴
 - ・昭和 32 年 創業
 - ・以来、地元大企業からクリーナなど家庭電気製品のプラスチック部品成型組立を継続受注し生産してきた
- (2) 現在の体質
(問題)
 - ・クリーナは成熟製品で、業界の競争が激しい
 - ・このため、売上、利益とも減少方向にあり、先行きに不安がある
- (3) 革新の目標
 - ・新商品開発による売上規模の拡大
- (4) 革新のシーズ
 - ・プラスチック成型技術の蓄積がある
 - ・「薄型テレビ樹脂フレーム分割生産技術」について、特許出願中である
 - ・分割フレームの特長
 - 大型の製品が従来の成型機で成型可能
 - 梱包スペースが小さいので、輸送コストの削減が可能
- (5) 実施体制
 - ・既にグローバル企業から引き合いがあり、分割フレームのデザイン(特に接合部が重要)について折衝中である
 - ・受注後 1 年目は既存設備で対応し、効率的生産方式を開発する。
2 年目以降は成型機を増設し、専用生産ラインを編成する
 - ・省人化のため、バリ取り、仕上げ専用治具等を開発する

経営向上の程度を示す指標	現状 (指数)	計画終了時 (目標伸び率)
1. 付加価値額	100	122 (4.4%/年) (平成 15 年 7 月～18 年 6 月)
2. 一人あたりの付加価値額	100	116 (3.3%/年)

経営計画及び資金計画

- ・下表の「従業員数」行は、直近期末の人数を 100 とする人数指数です。
- ・その他の行は、直近期末の売上高を 100 とする金額指数です。

＜B社＞	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
付加価値額	38	36	32	32	33	35	37	39
一人当たりの付加価値額	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
売上高	140	127	100	90	95	99	104	108
売上原価	125	111	87	76	79	83	87	90
一般管理費	19	16	14	14	14	14	14	15
営業利益	-3	1	-2	0	1	1	3	4
人件費	39	34	32	29	30	31	32	34
従業員数	97	95	100	97	98	100	102	105
新たに雇用	—	—	—	0	0	0	0	0
設備投資	0	0	0	0	0	5	0	0
減価償却費	2	2	2	2	2	3	2	2
資金調達額								
政府系金融機関借入	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
民間系金融機関借入	—	—	—	6.0	0.0	4.8	0.0	0.0
自己資金	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	—	—	—	6.0	0.0	4.8	0.0	0.0



調査結果	
進捗状況（見通し）	○目標達成の見込みあり ・計画の通り新商品開発を進める一方、効率よい経営を進めている
支援策の活用状況 （実績）	○今後活用する予定 ・順調に開発、交渉等が進み、効率経営が計画通り推移すれば、設備計画に従って機械を導入する
現在の経営状況	○伸びつつある ・計画を申請する際に、自社の問題点、方向性を再確認できた。そのことを通じて経営を実践し、効率が上がっている
現在の課題や 今後の展開等	・資金繰りの安定 ・新商品開発による売上拡大 ・販売ルートの再検討
助言内容	・売上拡大に向けて営業体制を更に強化する → 効果の上がる営業体制 ・効率よい設備機械を活用する ・全体的生産コスト削減のポイントについて助言
要望事項等	・特になし
その他	・なし

(2) 新役務の開発または生産

事例 その①

申請者	C 社
経営革新の方針 (テーマ)	トータル仮設レンタルシステムの導入による住宅建築現場の 展示場化
申請年度	平成 15 年
資本金	1000 万円
業種	物品賃貸業

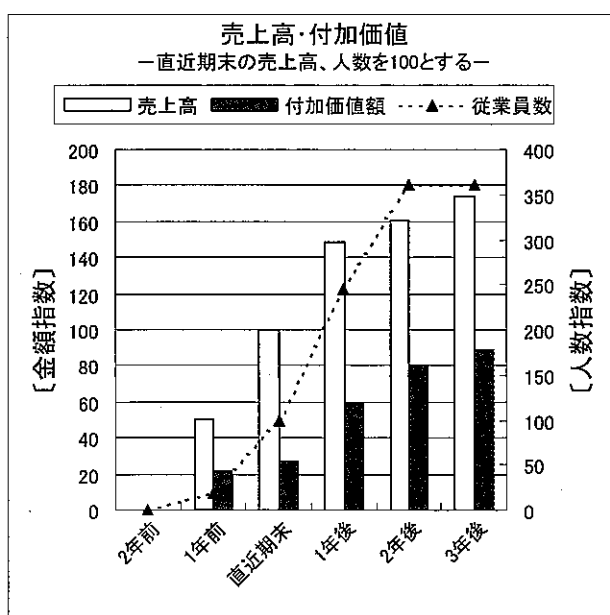
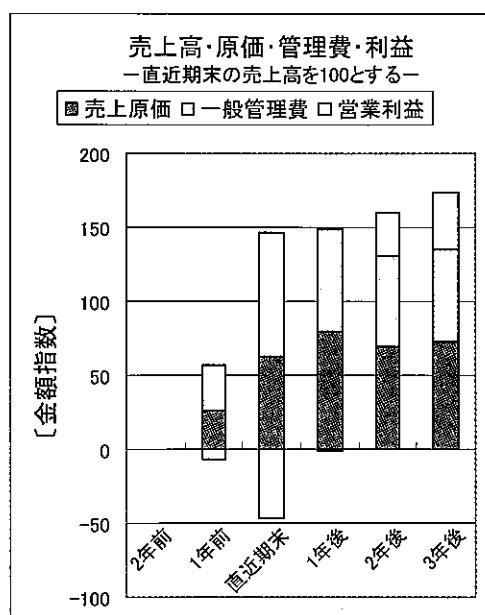
経営革新の概要と既存事業との関係

- (1) 経歴
 - ・平成 13 年、親会社より建設用仮設資材部門が分社化した
 - ・当初は、機材のレンタル/リースを行うのみであった
- (2) 現在の問題
(ニーズ)
 - ・工事現場は、「うるさい」「汚い」の印象がある
 - ・住宅メーカを中心に仮設資材、環境整備資材を一括発注したいという要望が増えている
 - ・現場を展示場として利用するケースが増えている
- (3) 革新の目標
 - ・企業体質を受身受注型から、提案型、商品開発型へ転換
- (4) 革新のシーズ
 - ・当社の「仮囲い」等の商品は、美観と安全を高める商品としてニーズが高い
- (5) 実施方策/体制
 - ・「トータル仮設レンタルシステム」を商品化する
 - 安全、美観、近隣対策の充実
 - ・「トータル仮設レンタルシステム」の営業体制を確立する
 - ・貸出－設置工事をまとめて受注する
 - 物流コストの低減、顧客ニーズの収集、新商品開発
 - ・物流コスト改善会議を設置する
 - ・アンケート調査を行う
 - ・スタッフとして、高校新卒者 13 名を採用予定

経営向上の程度を示す指標	現状 (指数)	計画終了時 (目標伸び率)
1. 付加価値額	100	323 (74.2%/年) (平成 14 年 8 月～17 年 7 月)
2. 一人あたりの付加価値額	100	89 (-3.6%/年)

経営計画及び資金計画

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後
付加価値額	—	22	28	58	80	89
一人当たりの付加価値額	—	14.5	3.6	3.1	2.9	3.2
売上高	—	50	100	148	160	174
売上原価	—	26	63	79	69	73
一般管理費	—	31	84	70	62	62
営業利益	—	-7	-47	-1	30	39
人件費	—	3	12	26	27	29
従業員数	—	19	100	245	361	361
新たに雇用	—	—	—	—	—	—
設備投資	—	—	—	5	0	0
減価償却費	—	25	62	30	23	22
資金調達額						
政府系金融機関借入	—	—	—	10.0	0.0	0.0
民間系金融機関借入	—	—	—	0.0	0.0	0.0
自己資金	—	—	—	0.0	0.0	0.0
その他	—	—	—	0.0	0.0	0.0
合計	—	—	—	10.0	0.0	0.0



調査結果	
進捗状況（見通し）	○目標達成の見込みあり ・着手が融資の関係で少し遅れたが、現在は計画が着実に進行して、充分目標達成の見込みあり
支援策の活用状況（実績）	○活用出来なかった ・本計画を活用して融資を受けようとしたが、その時点で営業利益が足場設備の償却等によりマイナスになっており、実行してもらえなかった
現在の経営状況	○伸びつつある ・その後、グループ内で、資金面を融資し、計画を推進させ、経営状況が伸びつつある
現在の課題や今後の展開等	・3年計画で実施した為、次のステップの計画を立てる ・安全教育を徹底する ・コスト改善を更に図る
助言内容	・業界の特性により、更なる作業上の安全性、継続性を図る → 人材力強化 ・親会社とは違った、時代ニーズに合った営業活動を展開する
要望事項等	・特になし
その他	・なし

(2) 新役務の開発または生産

事例 その②

*「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」も含む

申請者	D社
経営革新の方針 (テーマ)	通過（スルー）型配送センターと情報システムを活用した効率的な物流システムの開発
申請年度	平成 15 年
資本金	3000 万円
業種	運輸業

経営革新の概要と既存事業との関係

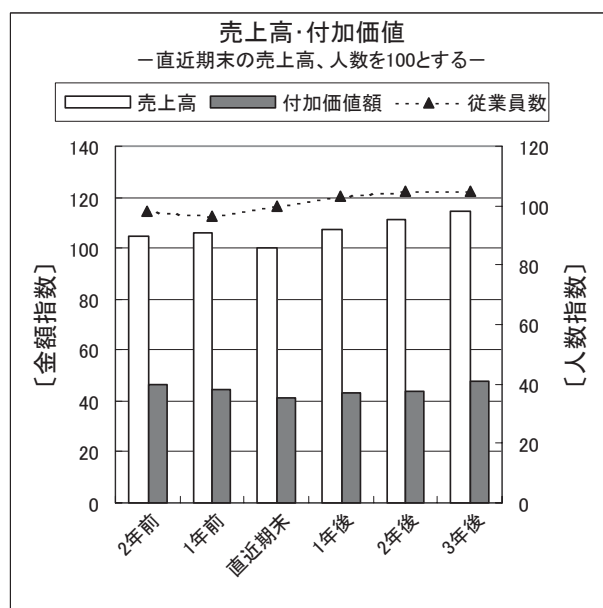
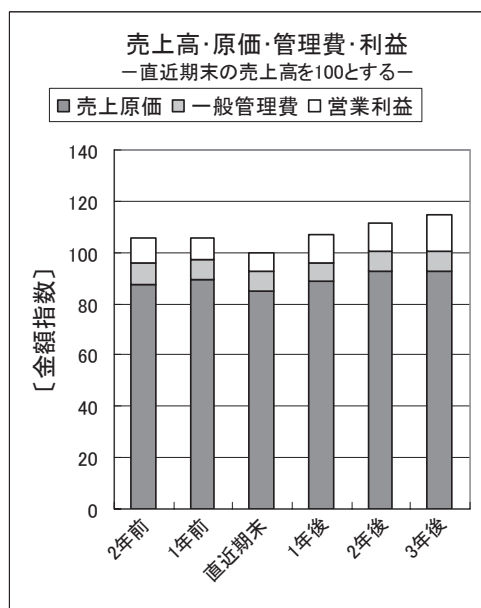
- (1) 経歴
 - ・ 昭和 43 年 設立した
 - ・ 運輸に流通加工を加え、総合物流を目指している
 - ・ 7 年前から小口化に対応し、貸切型から混載型（約 7 割）に移行している
- (2) 現在の体質
(問題)
 - ・ 運送に対する社会的制約が増えている
 - 平成 15 年 9 月施行の大型トラック速度制限（90km）
 - 同年 10 月 東京都他の環境保護条例による乗り入れ規制
- (3) 革新の目標
 - ・ 売上の増加
 - 人的コストの削減
 - 車 1 台あたりの運送効率アップ
 - 顧客ニーズへの迅速な対応
- (4) 革新のシーズ
 - ・ 小口、混載のノウハウ
 - ・ 立地（東北から首都圏への玄関口）の優位性
- (5) 実施方策/体制
 - ・ 通過（スルー）型配送センターを建設する
 - ・ 情報システムを活用する
(情報システムは、バンダーと共同で開発済み)
 - ・ 24 時間貨物受け入れ態勢を確立する
 - ・ 営業体制を確立する

経営向上の程度を示す指標	現状（指数）	計画終了時（目標伸び率）
1. 付加価値額	100	116（5.4%/年） （平成 15 年 4 月～18 年 3 月）
2. 一人あたりの付加価値額	100	111（3.5%/年）

経営計画及び資金計画

- ・下表の「従業員数」行は、直近期末の人数を 100 とする人数指数です。
- ・その他の行は、直近期末の売上高を 100 とする金額指数です。

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後
付加価値額	46	44	41	43	44	48
一人当たりの付加価値額	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
売上高	105	106	100	107	111	115
売上原価	87	89	85	88	93	93
一般管理費	8	8	7	8	8	8
営業利益	10	9	8	11	11	14
人件費	25	25	24	24	25	25
従業員数	98	97	100	103	105	105
新たに雇用	—	—	—	3	2	0
設備投資	2	1	5	51	0	0
減価償却費	11	10	10	8	8	8
資金調達額						
政府系金融機関借入	—	—	—	51	0	0
民間系金融機関借入	—	—	—	0	0	0
自己資金	—	—	—	1	0	0
その他	—	—	—	0	0	0
合計	—	—	—	51	0	0



調査結果	
進捗状況（見通し）	○目標達成の見込みあり ・計画では、新配送センターを自社利用して、より効率的な物流システムを開発し経営革新を図る予定であったが、新センターを長期間借りる企業が出現し、まずは、投資部門については、安定的改善が図れた。物流システムの開発は、既存センターで更なる高度化したノウハウの蓄積を行っている
支援策の活用状況 （実績）	○活用した ・新センター設立の為、用地取得及び建物建築費の融資を受けるために活用した
現在の経営状況	○伸びつつある ・新配送センターを長期間貸す事により、安定的な経営基盤を確立している ・更なる物流システムの構築の為、高度情報システムを活用し、ノウハウを蓄積している
現在の課題や 今後の展開等	・当社の立地的優位性を活かして、共同配送等の提案営業を展開するとともに、より効率の良い物流システムを開発し他と差別化を図る ・人材の育成に力を入れ、サービス及びシステムの徹底を図る
助言内容	・取引先との連携を密にした相互メリットのある物流システムを構築する ・人材教育を徹底する ・新しい配送センターと物流システムの研究等、今回の経営革新計画をより進化させ、経営を活性化させるポイントを助言した。
要望事項等	・特になし ・融資の実行が遅いため、つなぎ資金が必要となり、若干ムダな経費がかかってしまった経験がある → 本計画については、その辺のところを善処してもらいたい
その他	・なし

(3) 商品の新たな生産又は販売の方式の導入

事例 その①

申請者	E 社
経営革新の方針 (テーマ)	自社製品の開発により、利益を確保し経営革新を進める
申請年度	平成 14 年
資本金	1000 万円
業種	木造建築工事業

経営革新の概要と既存事業との関係

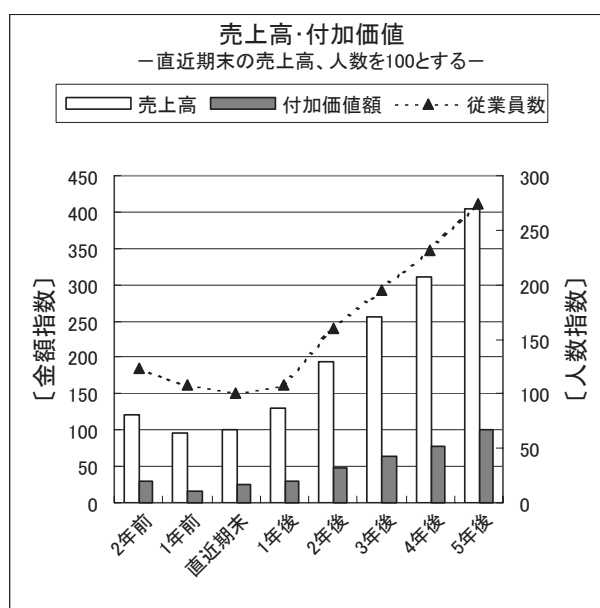
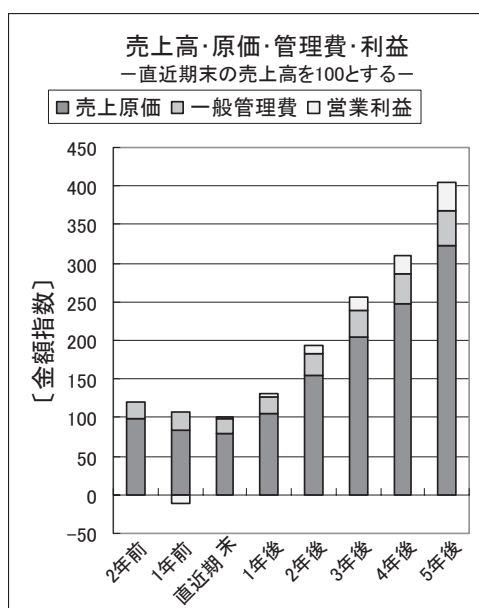
- (1) 経歴
- ・昭和 47 年に設立した
 - ・地域密着型の事業を展開してきた
 - ・「見せるモデルハウス」から「使えるモデルハウス」への転換
 - ・「カタロ活動（語源は「一緒に語ろう）」により地域住民と交流（出会いと継続のお付き合い）を深めている
- (2) 現在の体質
(問題)
- ・昨今、業界ではリフォームに関してトラブルが多い
特に飛び込み営業、チラシ営業が問題
 - ・「カタロ活動」により潜在顧客との出会いを推進してきたが、更にその機会を増やすため、複数ショッピングセンターへの出店が必要である
- (3) 革新の目標
- ・顧客創出型の販売
- (4) 革新のシーズ
- ・顧客の「安心」
 - 「カタロ活動」による、地域顧客との出会い / つきあい
 - ショッピングセンターへの出店
 - リビングデスクによる小口工事の受注
- (5) 実施方策/体制
- ・「安心」を醸成する
 - 複数ショッピングセンターへの出店
 - ファン倶楽部の設立

経営向上の程度を示す指標	現状（指数）	計画終了時（目標伸び率）
1. 付加価値額	<u>100</u>	411（62.2%/年） （平成 14 年 5 月～19 年 4 月）
2. 一人あたりの付加価値額	<u>100</u>	150（9.9%/年）

経営計画及び資金計画

- ・下表の「従業員数」行は、直近期末の人数を 100 とする人数指数です。
- ・その他の行は、直近期末の売上高を 100 とする金額指数です。

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
付加価値額	30	15	24	30	47	63	77	99
一人当たりの付加価値額	1.9	1.1	1.9	2.2	2.3	2.5	2.6	2.8
売上高	120	96	100	131	194	256	310	405
売上原価	98	84	79	104	154	204	248	323
一般管理費	22	22	19	21	29	34	39	45
営業利益	1	-11	1	5	10	18	24	37
人件費	27	24	21	23	34	42	50	59
従業員数	123	108	100	108	159	195	231	275
新たに雇用	—	—	—	8	52	36	36	44
設備投資	0	0	2	0	2	0	1	4
減価償却費	2	2	2	2	3	3	3	3
資金調達額								
政府系金融機関借入	—	—	—	0.0	2.1	0.3	1.3	3.8
民間系金融機関借入	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
自己資金	—	—	—	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	—	—	—	0.3	2.1	0.3	1.3	3.8



調査結果	進捗状況（見通し） ○目標達成の見込みあり ・本計画の基本となる地域市民との出会いと継続的なお付き合いである「カタログ活動」は、会員2千名を超えて着実に根づいている。この活動と、ショッピングセンター内でのリフォーム受注店舗の浸透により目標達成が見込める 支援策の活用状況（実績） ○今後活用する予定 ・リフォーム受注店舗を出店する際、融資を受ける為に活用する予定 現在の経営状況 ○伸びつつある ・①カタログ顧客の紹介 ②ショッピングセンター内店舗の受注により、従来の工務店スタイルの受注ではなく、お客様と信頼関係を結んだ営業が展開されつつあり、業務が確実に伸びつつある 現在の課題や今後の展開等 ・ショッピングセンター店の出店 → すぐには空きが出ない状況ではある ・上記を踏まえ、①小スペース店（ショッピングセンター内） ②インターネット受注にも力を入れる
助言内容	・「カタログ活動」を支えている会報「カタログ通信」は、80号（毎月発行）を数え、会員との信頼関係は大変に大きい。真に「継続は力」なりである。スタッフの努力に対しても大いに評価し、今後とも続けて行かれる事を助言した ・受注については、地域顧客をしっかりと固めて、利益を固める様アドバイスした
要望事項等	・特になし
その他	・なし

(4) 役務の新たな提供の方式の導入

事例 その①

申請者	F 社
経営革新の方針 (テーマ)	自社製品の開発により、利益を確保し経営革新を進める
申請年度	平成 15 年
資本金	1000 万円
業種	製造および物流加工業

経営革新の概要と既存事業との関係

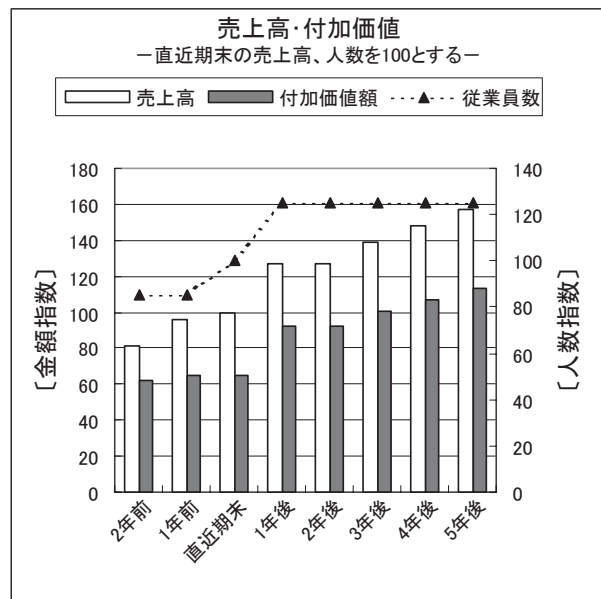
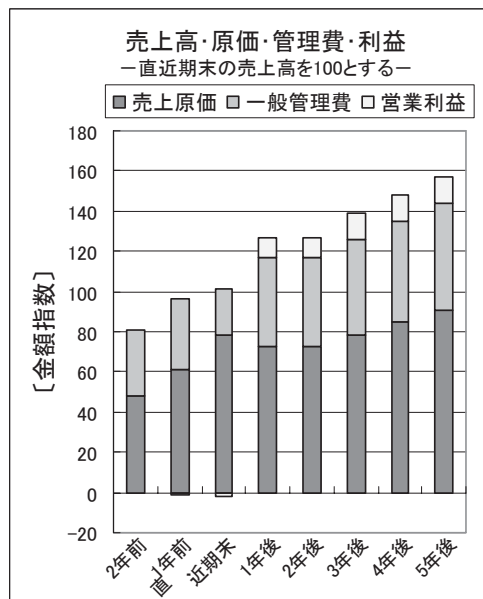
- (1) 経歴
 - ・多種多様なメーカーおよび商社から労働集約的作業を受託してきた
(製品の検品、加工、保管、入出庫管理)
- (2) 現在の体質
(問題)
 - ・取引拡大に伴う作業倉庫の賃貸、作業者の雇用は、その都度検討し実施している
 - ・労働力が分散している
- (3) 革新の目標
 - ・自動化に頼らない、業務の効率化とコスト減 → 付加価値増
 - ・作業者が多種多様な業務に正確にかつ敏速に対応
 - ・労働力を集約し統括管理
- (4) 革新のシーズ
 - ・多種多様な製品取扱作業に関するノウハウを保有している
- (5) 実施体制/方策
 - ・業務担当の専任体制を確立する
 - ・倉庫施設を新設し集約する
 - ・情報システムを構築する
 - －web による在庫情報提供、入出荷指示受領
 - －搬入・加工・保管・搬出までを一環管理
 - ・新規顧客を開発する

経営向上の程度を示す指標	現状 (指数)	計画終了時 (目標伸び率)
1. 付加価値額	100	174 (14.8%/年) (平成 15 年 9 月～20 年 8 月)
2. 一人あたりの付加価値額	100	139 (7.8%/年)

経営計画及び資金計画

- ・下表の「従業員数」行は、直近期末の人数を 100 とする人数指数です。
- ・その他の行は、直近期末の売上高を 100 とする金額指数です。

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
付加価値額	62	65	65	92	92	100	107	113
一人当たりの付加価値額	1.8	1.9	1.6	1.8	1.8	2.0	2.1	2.3
売上高	81	96	<u>100</u>	127	127	139	148	157
売上原価	48	61	78	73	73	79	85	91
一般管理費	32	35	23	44	44	48	50	53
営業利益	0	-1	-2	10	10	13	13	13
人件費	59	64	65	80	80	86	92	98
従業員数	85	85	<u>100</u>	125	125	125	125	125
新たに雇用	—	—	—	25	0	0	0	0
設備投資	0	0	0	153	0	0	0	0
減価償却費	3	2	2	2	2	2	2	2
資金調達額								
政府系金融機関借入	—	—	—	152.6	0.0	0.0	0.0	0.0
民間系金融機関借入	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
自己資金	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0



調査結果	
進捗状況（見通し）	○目標達成の見込みあり ・本計画に基づき、従来数ヶ所でそれぞれ単体で実施していた業務を、一ヶ所に集中し、労務を効率化する事が出来た。また、集約化する事で、業務拡大が可能となり、目標の達成の見込みがある
支援策の活用状況（実績）	○活用した ・新倉庫建設にあたり、計画通り融資実施の為に活用した
現在の経営状況	○伸びつつある ・計画が進み、浸透する中で、徐々に業績が伸びている ・顧客からの紹介の受注もあり、顧客との信頼を結ぶ事を重点に経営努力している
現在の課題や今後の展開等	・取扱い量が増えてきているので、商品の保管スペースを工夫したい ・一部業務のアウトソーシングを検討する ・新規格・輸入品の取扱い等、バランスの良い営業展開を検討する
助言内容	・労働集約型の経営スタイルを図る為、より人材教育と意思統一が必要である。「笑顔を大切にする経営」をモットーとして、日常業務での徹底を図る事を助言した
要望事項等	・特になし
その他	・新規出店に伴い、更なる計画作り・体制作りと、財務管理が必要と思われる

(4) 役務の新たな提供の方式の導入

事例 その②

申請者	G 社
経営革新の方針 (テーマ)	24 時間滞在可能な都市近郊・体感型大規模複合アミューズメント施設の運営
申請年度	平成 14 年
資本金	1000 万円
業種	アミューズメント施設経営

経営革新の概要と既存事業との関係

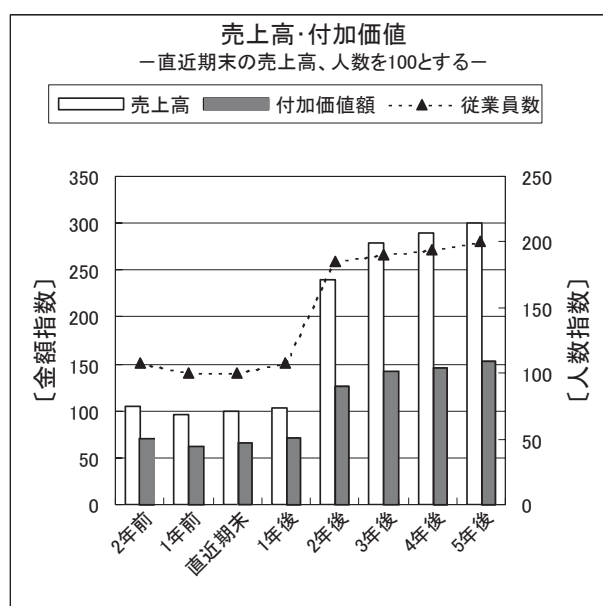
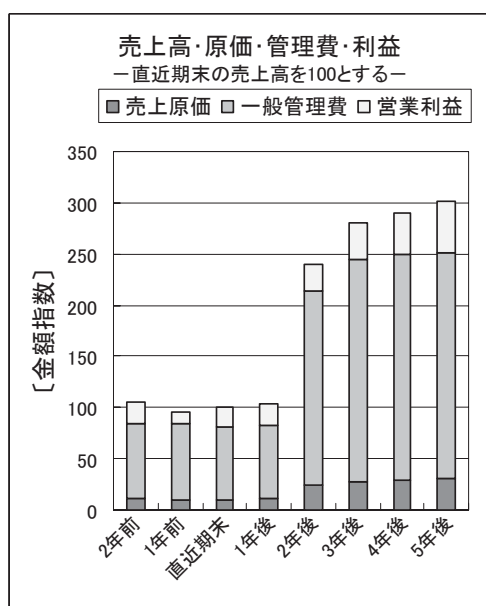
- (1) 経歴
 - ・昭和 46 年、建設資材業として創立した
 - ・昭和 51 年よりバッティングセンター、ゲーム場を新設し、現在は 4 箇所のゲームセンターを運営している
- (2) 現在の体質
(問題)
 - ・『地域社会・住民の方々とともに歩む企業作り』がモットー
 - ・最新鋭ゲーム機を配し、ゲームマニアを中心に安定した集客と業績を確保している
 - ・施設の老朽化対策、体験型ゲーム機への対応に迫られている
- (3) 革新の目標
 - ・将来の消費者ニーズへの対応と、同業他社に対する差別化
- (4) 革新のシーズ
 - ・顧客ニーズの早期把握と迅速な対応
 - ・ゲームマニアを中心にした安定した集客
 - ・大手ゲーム機メーカーから最新鋭ゲーム機を調達することが可能
- (5) 実施体制
 - ・北関東屈指の規模の 24 時間滞在可能なアミューズメント施設を目指す
 - ・用地を商業施設地区に確保する（買収/賃貸済み）
 - ・施設の特長
 - 最新の人気ゲーム機、体感型ゲーム機を設置
 - スポーツ施設を設置
 - 飲食コーナーを設置

経営向上の程度を示す指標	現状（指数）	計画終了時（目標伸び率）
1. 付加価値額	100	233（26.6%/年） （平成 14 年 6 月～19 年 5 月）
2. 一人あたりの付加価値額	100	116（3.3%/年）

経営計画及び資金計画

- ・下表の「従業員数」行は、直近期末の人数を 100 とする人数指数です。
- ・その他の行は、直近期末の売上高を 100 とする金額指数です。

	2年前	1年前	直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
付加価値額	69	62	66	71	126	142	146	153
一人当たりの付加価値額	1.2	1.1	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4	1.4
売上高	105	96	100	103	240	280	290	301
売上原価	11	9	10	11	24	28	29	30
一般管理費	74	75	72	71	190	216	220	221
営業利益	20	11	18	21	27	36	41	50
人件費	24	25	25	27	55	67	69	71
従業員数	107	100	100	107	185	191	194	200
新たに雇用	—	—	—	9	93	9	9	9
設備投資	0	0	0	260	0	0	0	0
減価償却費	25	25	22	23	45	39	36	32
資金調達額								
政府系金融機関借入	—	—	—	124.7	0.0	0.0	0.0	0.0
民間系金融機関借入	—	—	—	106.8	0.0	0.0	0.0	0.0
自己資金	—	—	—	28.5	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	—	—	—	260.0	0.0	0.0	0.0	0.0



調査結果	
進捗状況（見通し）	○目標達成の見込みあり ・計画に基づき新店（大規模複合アミューズメント施設）を出店し、目標を大幅に上回る実績を挙げている
支援策の活用状況（実績）	○活用した ・出店の際、銀行融資（3億円）を活用した
現在の経営状況	○伸びつつある ・新店の売上高が前年比126%と大きく増加しており、その結果、会社全体としても現在大幅な収益増となっている
現在の課題や今後の展開等	・新店の更なる収益向上策を実施し、基幹店としてしっかりした収益を上げる ・財務体質を更に強化する ・新規出店を検討する
助言内容	・新店の顧客管理システム運用を徹底する → ポイントカードシステム導入時にしっかりとした内部体制を整える ・後継者教育を含めた人材教育を徹底する ・継続的、計画的なイベントを展開する ・多店舗展開における戦略計画及び管理体制を強化する
要措置事項	・特になし
措置結果	・新規出店に伴い、更なる計画作り、体制作りと、財務管理が必要と思われる

3. 調査の結果について

今回調査した 30 社について、以下の通りである。

(1) 新事業活動への取り組み

新商品 開発・生産	新役務 開発・提供	新生産方式 新販売方式	役務新提供 その他事業
10社 (33.3%)	4社 (13.3%)	8社 (26.7%)	8社 (26.7%)

(30社の内訳 商業系16社 工業系14社)

(2) 経営革新計画の進捗状況

目標達成の 見込みあり	目標達成は 難しい	既に計画を 中止した	計
25社 (83.3%)	3社 (10.0%)	2社 (6.7%)	30社 (100%)

・ 目標達成は難しい

理由 計画に無理があった
環境の変化(外部環境)

・ 既に計画を中止した

理由 計画自体が無理だった
内部環境が変化(人的)した

(3) 策定の動機

金融機関に 勧められた	行政・商工会等 に勧められた	専門家に 勧められた	自社で 取り組んだ
18社 (60.0%)	3社 (10.0%)	7社 (23.3%)	2社 (6.7%)

(専門家7社 中小企業診断士3社、税理士3社、社労士1社)

(4) 支援策の活用状況

活用した	今後活用 する予定	活用でき なかった	活用しな かった	不明
20社 (66.7%)	4社 (13.3%)	3社 (10.0%)	2社 (6.7%)	1社 (3.3%)

・ 活用できなかった

理由 金融機関との交渉難航
補助枠が無かった

・ 不明～支援策の誤解

により活用できなかった

(5) 現在の経営状況

伸びつつある	安定している	落ち込みつつある	何ともいえない
13社 (43.3%)	11社 (36.7%)	5社 (16.7%)	1社 (3.3%)

- ・ 経営状況～売上、利益等での総合的な経営者の判断

(6) 成功要因等

- ・ マーケティング力の構築

└─ 新たに、市場調査ができた
新規顧客の開拓 と 既存顧客の満足感が向上した

- ・ 設備の導入

新しい設備の導入で、技術、商品開発が進み、経営革新が図れた。

- ・ 組織力の強化

人材育成、活性化につながった

- ・ 計画的な業務推進

細かな実施計画を立案、見直しをする事で、業務の効率、効果が向上した

4. 調査事例のまとめ

本計画を基本として 経営革新を確実に進めている企業は、

中小 企業の特性の発揮

- ①技術力のすぐれた点のみで勝負している
- ②小さな事を、确实・着実に実行し続けている
- ③柱となるリーダーが存在する

を実践している。

- ・ 基本的実践力をベースとして、中小企業の欠点の1つとも言える「計画性」の無さを経営革新計画を立案・推進する事で、具体的な、企業活動の活性化が図れるのである。
- ・ 中小企業だからこそ、一度経営の好循環が生まれると、改善も早い。その改善を持続させ企業の根本的な「革新」につなげる為にも、本計画の必要性が強い。
- ・ 計画策定の際は、より具体的な計画～売上の実現性、販売方法、顧客対策案、設備の有効利用、資金繰りなど 出来るだけ詳細に検討しておく事が肝要である。
- ・ 施策の浸透度が高まりつつある中で、「量より質」の本来的な施策運用が求められている中で、我々中小企業診断士の役割は大きい。計画の立案～目標達成までの継続的フォローと企業努力が不可欠であり、それが本来的な「企業力」となる事を更に感じた。

第3章 「経営革新計画に係わる承認申請書」作成における実務的な問題点

1. 革新テーマの選定

(1) 新たなテーマを見つけ出す

多くの中小企業は低採算に苦しんでいる中で起死回生の新たなテーマを模索しているが、なかなか本当に良いテーマがなく困っている状況である。このような中で新たなテーマを見つけるための支援活動は長期的な視点が必要である。経営革新支援法の申請促進を目的としてセミナーが開催される例があるが、明確なテーマを持たない企業が数ヶ月のセミナーで新たなテーマを設定することは難しく、申請に至るケースは少ない。このようなセミナーは経営革新の方法の学習と演習により構成される。方法論の学習はともかく、実際に役立つ新たなテーマを設定する事は難しい。セミナーは現場を離れた講習会場で現場の直接情報なしに机上で行われるため、バーチャルな議論に陥り易い。投入時間にも制限がある。

実際の企業で行われる事業プランの検討は企業の現場で外部の企業と連絡を取りながら、試作なども行い、年単位にもなる長期に亘って継続して検討する。これに比べると情報量、時間量が圧倒的に少なく、掘り下げは浅くなる。一定の場所に集合して行うセミナーの限界である。既に申請して認可を受けた企業のテーマ設定の経緯を聞くと、長いものは数年の準備期間を経て的を絞り込み、これを徹底的に検討したものが多い。経営革新支援法申請促進のセミナーは年単位の長期的な視野に立った指導が望ましい。長期的な視野に立って自社の総合的な分析を行い、新たな市場について詳細な情報を獲得し、広い視点から新たな市場開拓のアイデアを徹底的に考え抜くことで必ずや突破口は開けると思われる。このような長期に亘る広い範囲の経営指導は中小企業診断士の最も得意とする分野であり、今後の支援活動の重要な分野であるが、中小企業診断士と中小企業との接点が限られていることは今後の大きな問題点である。

テーマ着眼のきっかけとしては次のようなものがある。

- 常時商売の種を探している努力の中で運良く出会った情報
- 組織的な経営戦略会議の継続、調査研究などにより到達した結論
- 外部専門家（中小企業診断士など）によるアドバイス

これらの着眼はベースとして関係市場の幅広い情報収集を行い、常に真剣に突破口を探す意欲が基礎になって偶然ぶつかる事が多い。テーマ着眼に気付いてもその先の検討の掘り下げがなくては実際の事業計画には育たない。一つの会社の経営革新を図るテーマは短期間に簡単に出来るものではなく、数多くの試行錯誤を積み重ね、実際の情報による裏打ちにより着実に構築されて初めて可能となる。中小企業診断士などによる長期的な継続した指導によ

り初めて花開くものである。気軽に相談し、その後の育成が出来るシステムの構築において改善すべき問題が残されている。

(2) テーマ評価と育成

経営革新の可能性を持ったテーマの種を持っているが実現に至らない中小企業が多い。これらの中小企業は持っているテーマについての確たる評価が得られず、リスクを負ってその先の検討をすべきかどうかについて結論を出せずにいる。またこのようなテーマが経営革新支援法の対象になるものかどうかについての情報が不足で、疑問を持っている。このテーマ評価は実に重要であるが非常に難しいものである。この評価と育成が真の意味で出来るかどうかは大きな問題である。中小企業はスタッフが不足でこのような戦略的なテーマについて時間をかけて調査検討することはなかなか難しい。中堅の中小企業でも開発テーマを追いかける能力と時間を持っているのは社長一人というような状況は普通である。中小企業が気付いたテーマについてスピーディにその可能性について広く調査して選択判断出来れば試行錯誤の回数は増し、結果的に経営革新支援法の対象に出来る事業計画の構築が出来る。このようなテーマについて中小企業が何時でも頻繁に相談できる場が少ないと言える。このような相談相手としては中小企業診断士が最適であるが、組織的な大きな潮流となっていない。

2. 別表1の作成

(1) 実施体制

申請書の上段に「実施体制」の記入欄がある。経営革新の実施体制は「経営チーム」という発想が重要である。ベンチャー企業経営における「経営チーム」の重要性はジェフリー・A・ティモンズ著「ベンチャー創造の理論と戦略」に詳述されている。この中の「経営チーム」の記述は新鮮である。この要点は次のようなものである。

- ① 経営チームという領域は最も研究が不足している
- ② 家族が食べて行ければ良いと言ういわゆる生業と成長の潜在力が高い企業との違いはこの「経営チーム」の有無にある。
- ③ 「経営チーム」の存在が企業を大きく伸ばす事実は各種の統計で明らかにされている。

我が国の中小企業（特に小規模中小企業）の経営革新はこの「経営チーム」の発想が重要と思われる。小規模企業経営者は常に孤独の中で戦っている。これを支援出来る質の高いチーム編成という観点から中小企業診断士などの外部専門家を含めた実施体制を作るべきである。

(2) 経営革新計画のテーマ …革新的な事業とは何であるかという問題点…

特許新製品の製造販売の場合はこの説明は比較的容易と言えるが、特許を取得したからと言え決して実際の市場で成功できるものではない。特許の審査は実際の市場性まで含めた総合的な評価ではない。特許品ビジネスの危険性を十分認識すべきである。特許品については設計、試作、試験販売が完了し、売れる見込みが明瞭になり、初めて如何に革新的な事業であるかを説明できるものと思われる。特許を取得し、試作段階程度の机上の空論では革新的な事業と主張するには時期尚早と言える。売れる見込みがないものは事業とは言えないのである。この点の見極めは非常に難しい問題である。

逆に一見経営革新支援法の対象とは思えないテーマであってもその重要性から革新テーマに育てるべきテーマを持っている企業がある。例えば、60歳以上の高齢技能者の優秀な技能を生かし、技能の伝承を行い、しかも若手社員との組織上の軋轢を起こさない管理方法などである。これらは今後の社会的な大きな問題点であり、成功事例となれば他企業も大いに参考になり模範となる。年収の企業間格差が大きな問題となっている。中小企業と大企業との年収格差は開きつつある。これらを打開する経営管理の方法も案出しなければならない。ベースの給与は低くとも業績によるプラスアップを大幅にして働く付加価値を高める事で年収を上げられる夢を持たせるべきである。昔の徒弟制度では丁稚奉公明けには自分で店を持てる夢があった。このような制度も今風に工夫して新しい経営手法を構築すべきである。トヨタの改善提案制度は非常に有名である。7万人の従業員で年間約60万件の改善提案が提案される。この改善提案はほとんどが実施済みである。この表彰金額は各現場に任されている。最も多く賞金を稼ぐ人は年間百五十万円以上にもなるとの事である。中小企業の改善提案制度はこの表彰金額は青天井にしても良い。現状の採算を大幅に改善するアップできるのであればその内の何パーセントかを青天井で賞金を支払っても良い。特許の賞金を青天井にする企業が増えているが同じ発想である。中小企業の年収向上は今後の社会的な問題である。この問題の解決策は重要なテーマである。以上のようなテーマについて各企業の独自の取り組みの中で他の模範となるような企業のテーマは対象とすべきである。

「オンリーワン企業」という呼び方で独出色を出した企業を経営革新企業の対象とする考え方があろう。勿論正しい方向である。しかし全国500万社にものぼる中小企業全てがオンリーワン企業にはなれない。オンリーワンにはなれなくとも業界の中で棲み分けの出来る分野で堅実に経営する企業が圧倒的多数である。このような企業においては方法は地味でも着実に経営改善の方向へ展開できる内容であれば対象にすべきである。例えば一工夫した生産管理方式の改善による生産性の向上、顧客納期遵守率の向上などである。

次に事業規模という点に注目したい。成る程、これまでなかった新製品といっても事業規模が問題である。対象企業の先行きにとって重要な柱に育ってゆくだけの事業規模が見込め

るのが問われる。目新しいけれども小さな事業規模では本気になって取り組む価値は薄れてくる。その意味では革新性はそれほどでもなくとも事業規模に先行きの希望が持てるテーマこそ重要である。大局に立った経営戦略上の視点が必要である。前述の高齢技能者の活用、従業員の年収アップ対策などは手法としてはこれまで誰も考え付かなかった方法ではないが実際の適切な方法であれば経営にとって極めて有効であり、テーマに相応しいと言える。

(3) 経営革新の目標 経営革新の内容及び既存事業との相違点

上記の二つの項目で別の欄に記入する形式になっているが内容がラップしているため書きづらい問題がある。「経営革新の要旨」と「経営革新の内容及び既存事業との相違点」に変更すべきである。要旨は全体の説明を最小限のキーワードで簡単に説明する。特許申請願書では要旨の項目を別紙で説明、検索の便宜を図っている。この「要旨」の内容を更に詳しく、「経営革新の内容及び既存事業との相違点」の欄で説明する方法が良いと思われる。既存事業のどの部分を発展させて行くのかを明瞭にし、これまで培ってきた経営資源を生かして新たな展開を効率良く行ってゆく方向付けを行う。革新もその土壌が無ければ非常に難しいものになる。更にこの欄では関係する市場の動向について、徹底的に情報を調査し、評価した結果として該当の経営革新の可能性について十分な説明をする。

(4) 経営の向上の程度を示す指標

付加価値額、一人あたりの付加価値額、経常利益の目標設定であるが、その根拠について詳細な現場の直接情報が必要である。後述するように原価資料、売上目標説明資料を添付すべきであり、直接情報を重視し、手堅い目標設定とすべきである。

3. 別表2の作成

(1) 実施計画と実績

実施計画のその後の状況把握について、チェックの時期と内容について記載する。最も重要な売上実績の内容についてフォローアップをきちんと行う姿勢が必要である。

4. 別表3の作成

(1) 付加価値の計算

申請書の書き方セミナーで演習を行った際に、中小企業者の方はこの付加価値の計算に手間取る事が多い。付加価値を簡単に理解するには商業関係の方に良く知られている粗利益という言葉が一番分かりやすい。商業では売値から仕入れ値を差し引いた粗利（あらり）を常時念頭において商売をしている。商業においてはこの粗利益こそが付加価値の概念である。

製造業における総利益は売上高から製造に要した製造原価総額を差し引いた額であり、商業における粗利と分類が異なっており、総利益は商業でいうところの粗利ではない。製造業における付加価値は次に述べる中小企業庁の計算方式のように売上高から外部からの購入材料、外注加工費を差し引いた残りが付加価値である。製造業においては原価計算が普及しており、この付加価値の計算は普及している。筆者は約 20 年ほど前に、約 250 人の中小企業で標準時間の整備が遅れていたため、個別の製品毎の原価計算から個別の付加価値を計算し、これを積み上げて工程別稼ぎ高付加価値を計算し、これを所要工数で除して所要工数あたりの付加価値を計算し、これを時系列で比較し、生産高の評価と生産性の管理に使用した。この方式は作業時間のデータ測定が遅れている中小企業には实际的に役立つ方式である。

付加価値の計算方式については次のように中小企業庁方式と日銀方式がある。

《中小企業庁方式》…控除方式

① 製造業及び建設業

付加価値（加工高）＝生産売上高－（材料費＋買い入れ材料費＋外注加工費）

② 流通販売業

付加価値（粗利益）＝純売上高－仕入れ原価

《日銀方式》…加算法

付加価値＝純益＋人件費＋金融費用＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

経営革新支援法における付加価値は中小企業庁の控除方式に類似した計算式ではあるが若干の差異があり、加算法により計算する。

経営革新支援法における付加価値の計算方式は次のように説明されている。

付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費 … 1) 式

このうち

営業利益＝売上高－仕入れ原価－販売費・一般管理費…2) 式（流通販売業の場合）

であり、これを 1) 式に代入すると

付加価値＝売上高－仕入原価－販売費・一般管理費 ＋人件費＋減価償却費…3) 式

となる。

販売費一般管理費＝人件費＋減価償却費＋諸費用（販売手数料、広告宣伝費、運搬費、保管費、交際費、通信費など）であり…4) 式

これを代入すると

付加価値＝売上高－仕入れ原価－諸費用…5）式となる。

これは中小企業庁方式の流通販売業の付加価値と較べると諸費用の分だけ除かれている。製造業及び建設業の場合も同様に中小企業庁方式の付加価値から諸費用の分だけ除かれている。

以上の経営革新支援法の付加価値の計算は中小企業庁方式の付加価値の計算より煩雑である。敢えて加算方式にして諸費用は付加価値から除いているがこれらの費用は小額であり、その差は僅かである。手続を簡素化する上で中小企業庁方式に統一すべきである。細かな手続きの細部は重要問題ではない。中小企業者が手間をかけないで申請できる書式に改めるべきである。

(2) 原価計算との関連

経営革新支援法の申請にあたっては目的に沿った必要な原価計算はどうしても必要になる。中小企業においては原価計算の採用が遅れているのが実情である。見積み原価計算は個別に必要に迫られて実施しているが、この計算内容を会社全体の原価計算体系に構築していない例が非常に多い。その結果、製品群別の原価率が不明であることが多い。商業部門の企業では粗利益の把握は一般的に行われており、これを商品群別に集約することは容易である。但し、商業部門においても人手のかかる企業においては商品群別の所要人件費の原価計算を行い、商品群別の優劣を明瞭にすべきである。その上で新規事業の投入人件費の検討を慎重に行い、目標付加価値の計算を行うべきである。説得力のある申請書の作成のためには出来るだけ詳細な原価計算資料を添付することが望ましい。

(3) 財務諸表から引用の際の注意点

財務諸表から別表3を作成する場合、分類の相違から手間取る事が多い。この対策としては前項で述べた基本的な計算式の理解により容易に対応出来る。中小企業者に対する説明も前項のような粗利益の説明から始める方法が効果的である。

(4) 売上高予想

① 最も難しい売上高の予想

新たなテーマについての売上高予想は非常に難しいものである。開始当初は大手販売店、大手商事会社からの受注、引き合いがあり、順風満帆に見えたものが実際に店頭で販売開始したところ予想に反して売れ行きは伸びなかったというような事例は多くある話であ

る。加工食品の企業では10種類新製品を作っても本当に売れるのはそのうち一つぐらいであると言う。逆に後になって成長したものもある。特許申請の家庭用品の新製品で初めての2年間泣かず飛ばずであったが大手通販が大々的に宣伝を開始した結果一気に売上高が伸び、その後10年以上に亘ってヒット商品に成長した。特許の制約が無くなった段階でその製品は数十社が参入し、全国で流通する一般的な定番商品となった。新製品は販売が一番難しいといわれる。この問題は最も重要な課題である。

② どの時点で申請するかの問題

経営革新支援法の申請をどの時点で申請するかは重要なポイントである。申請する側としては出来るだけ早い段階で支援を受けたいというニーズがある。しかし余りに早い段階では事業構築の条件が揃わず、目標達成が困難となる可能性がある。新製品の販売の各段階で次のような問題点について十分配慮し、申請時期を選択すべきである。

1) 社内及び関係者の検討段階

新製品の開発は初めから社内及び関係者の意見を聞きながら進めるのが普通である。しかしこの時の評価は意外に間違っている事が多い。身近な人が開発した新製品に対する評価は過大評価と過小評価の間を大きく揺れ、振幅の差が大きい。公的機関の評価も必ずしも当たらない。関係する大きな組織への相談は本当の事をなかなか言ってもらえない。この段階での申請は先に行って不成功に終わる可能性がある。この段階で特に大切な事は実際にその製品を使用する社内の主婦などの本音の意見である。社内の人達の本音の意見が日頃からどんどん出てくるような社風の醸成が必要である。

2) 試験販売、アンケートの段階

試作商品が完成し、試験販売を行い、これについてアンケートを集める段階になるとようやく正確な直接情報が入り始める。しかしこの段階でも先へ行って大きく外れる可能性は残っているが、商品の市場性を知る重要な情報を得る事が出来る。アンケートについては商工会、自治体が婦人団体などの協力を得て多数の人々から回答を得られる体制を作るべきである。中小企業は広くアンケート調査を実施することが困難で、経営革新へ踏み出す事が出来ずにいる。アンケート調査会社は各種存在するが、小規模中小企業にとっては数十万円から百万円以上を要するアンケート費用負担は困難である。アンケートの支援体制は中小企業活性化の大きなポイントである。この点についても中小企業診断士は大いに支援活動を行うべきである。この時期での申請は目標売上高の設定が未だ困難な段階である。

3) 受注開始の時点

受注開始の時点で注意すべき事は実受注の裏付けのない初期発注である。全国網で、1万店も持つルートへ一つの店に説明用に半ダース出荷するだけでも6万個の出荷となる。しかしこれが売れなければ6万個近い返品となる。初期店頭在庫の幻の需要で失敗する例は多い。この初期段階の幻の需要については新製品開発経験者等から注意すべき点としてこれまでも述べられている。初期受注は実需を伴っていない場合が多く、初期における大量在庫は決して作ってはならない。またこの時期に急いで設備投資を開始してはならない。この時期の申請は目標売上高の予想が大きく外れる可能性がある。

4) 先行き受注が安定して見込める時点

事業の先行きが確実になり、これを発展、安定化する方策として経営革新支援法の認定を受け、広い視野からの経営指導、金融支援を受けるのであれば理想的である。一旦成功しても長続きしない例も多く、この意味ではこの段階の申請は大いに価値がある。

5. 別表4の作成

(1) 投資計画のリスク対策

投資計画にはリスクが付き物である。ここでは最小のリスクで対応する徹底的な工夫が必要である。焦げ付き融資の原因は投資の失敗が大部分と言える。融資の時点では堅い投資と考えて行ったものも後では条件の見定めが甘かった為の失敗となる。失敗の多くは需要の過大評価と必要以上の過大投資である。失敗例を後で調べると何故このような無謀な投資を行ったかと思われる内容が多い。投資のリスクを余すところなく徹底的に詰めた説明資料が必要である。新製品のはじめの段階はOEM生産などにより、設備投資は最小とすべきである。安定受注が確定してから投資は行うべきである。

(2) 恐ろしいハロー効果による投資 お神輿現象

この場合にハロー効果と呼ぶことが相応しいかどうか疑問はあるが、分かりやすい表現なので敢えて使用したい。特許申請を行いまたは特許を取得し、経営革新支援法の認定を受け、公的機関の関係者から高い評価を受け、マスコミにも取り上げられた新製品となると所謂ハロー効果でその新製品の實力を過大に評価する傾向は避けられない。もう一つの課題としてお神輿現象と表現出来る問題点がある。多くの関係者で検討するとどうしても責任が不明確な結論に陥りやすく、「實力ある立派な人が言う事だから間違いはなかろう。」ということでお互いに持たれ合い、野球のポテンヒットにおける落球のような現象が生ずる。ピラミッド型で上層部に本音が伝わらない場合にはハロー効果、お神輿現象が知らず

知らずの内に起こり、間違った投資が決定されるケースが見られる。

(3) 投資計画に際しての中小企業診断士の重要な役割

以上のような投資のリスクについて中小企業診断士の役割は重要である。日本経済はこの十数年不良債権の対策に苦慮してきたが、その多くは投資計画の失敗である。投資計画の杜撰な内容に触れる度にその重要性を感じるものである。この投資計画についてリスクをきちんと評価する仕事は中小企業診断士の今後の大きな役割の一つになるべきである。中小企業診断士は経営全般について広い守備範囲を持って活動している。また中小企業診断士は多彩な実務経験を踏んだ方が多い。中小企業診断士としての知識と実務経験を組み合わせた総合判断が出来る可能性が高い。利害関係から離れた第三者的な立場から冷静に判断出来る可能性が高い。経営革新支援法の申請に関する投資計画の評価について直接情報に基づいた地に足を付けた指導が出来る可能性が高い。ペーパーによるバーチャルな判断ではなく、現地現場の正確な情報により、間違っても不良債権にならない指導を目指して活動すべきである。

以上の投資計画検討に限らないが、注意すべきことは流行りの経営用語などを使って型にはまった指導をしてはならない事である。日産を再建したカルロスゴーンは決して流行りの経営学用語は使わないと言われる。流行りの手法を使用すれば素晴らしい結論が出るほど経営は甘くはない。要は決して投資に失敗しない事である。

6. 認定後の支援策

(1) 補助金

補助金の申請は別途に行う事になっており、この際に経営革新支援法の認定を受けた企業がどの程度優先的に補助を受けられるのか明瞭でないため、このメリットが知られていない。補助の内容に新事業動向等調査などのコンサルタント的な内容があるが、認定企業の負担率が高く利用出来難い面がある。経営革新支援法の認定を受けるとこれらの支援を無料で受けられるものと間違った誤解を受ける場合があり、後になって補助事業が相当部分自己負担と聞いてがっかりする例がある。

(2) 低金利融資

経営革新支援法の認定を受けた場合、どの程度融資を受けやすくなるのかが知られていない。一般的な低金利融資に較べて特別なメリットがあるというようには受け取られていない。

(3) 信用保証

認定企業側としては別枠で信用保証をしてもらいたいという要望がある。

(4) 特許料金減免

減免率が低く、大きなメリットがあるとは受け取られていない。

特許申請は中小企業にとって非常に高額な負担となるリスクの大きいものであり、大きな問題がある。

第4章 中小企業診断士としての提言

1. 経営革新支援法の啓蒙、指導育成活動

(1) 経営革新申請促進のセミナー

前述したようにテーマを持たない企業を集めてテーマ作りまで行う方式は年単位の長期対策が必要である。しかしながら多くの企業は良いテーマが見つからず、困っており、この対策のセミナーは重要である。中小企業診断士はこのセミナーの担当に適任であると思われる。このセミナーでは次のような項目を重点にして実施すべきである。

○ 経営革新支援法の説明 …特に認定後の支援策について具体例によって分かり易い説明が重要である。

○ 申請書の書き方説明 …出来るだけ平易な説明をする。

○ 経営革新のテーマ探索 …テーマのイメージを把握するためには認定企業の事例を説明することが一番わかりやすい。

各企業の今後の探索方法についてはこれまで蓄積してきた経営資源と経営方針を踏まえ、現状分析、周辺情報収集、アイデア考案、評価のサイクルについて具体的な方法を提示する。特に市場周辺についての周辺情報、直接情報の徹底収集と考案の継続、試行、評価のサイクルを繰り返し、試行錯誤の中で探索する継続した熱意の必要性を強調する。この徹底した情報収集について中小企業診断士などの外部の専門家の支援を受ける事も強調したい。新しい観点からの情報収集は新鮮な結論を生むものである。収集した情報から経営革新のシーズを考案する作業についても外部の専門家の意見は非常に有効である。間口が広く、発想が多彩な中小企業診断士の最も得意とする分野である。

このようなセミナーで一般的に行われるSWOT分析は該当企業の置かれている状態を内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）に整理して表すものである。この分析は経営革新のテーマ検索に際して、全体を俯瞰する資料として有

効である。また外部の人たちに企業の状況を説明するダイジェスト版として企業の概要が良く分かるメリットがある。プレゼン用の資料や申請書の説明用に有効である。但し、S W O T分析は大掴みの定性的な内容であり、記載する判断条件も明瞭ではなく主観的なものである。S W O T分析に記載した内容は既に経営者が常に考えている内容を形式を整えて書いたものに留まり目新しい情報が無いことも多い。一般論に終始してしまう危険性もある。一般論からは具体的な経営革新のテーマは出てこない。今持っている情報量の中で如何に分析しても経営革新の着眼は限界がある。その意味でS W O T分析は経営革新のテーマ探索の入り口のガイドの一つとして活用する姿勢が妥当と考える。経営革新の着想は直接の現場情報を継続して広範囲に収集し、外部の最新の情報を取り入れ、これを考え抜く事から生まれる事が多い。現場の膨大な直接情報の中で悪戦苦闘した中で生まれる事が多い。実際の細細とした直接情報に触れる事が重要である。例えば顧客のクレーム情報に接し、この解決策を苦心して継続している中でヒントを得られるものである。このような活動を継続遂行する体制作りにも言及が必要である。

(2) 申請手続セミナー

テーマを持った企業について、申請書の書き方指導のセミナーを中小企業診断士が行う事は非常に適切である。この際に中小企業診断士として新事業評価、投資計画の評価を広範囲な情報と豊富な実務経験からリスクを避けて、堅実に発展できる事業計画を策定する。ペーパーのみによるバーチャルな指導を排除する。現場に即し、実務を熟知した上での申請を行うべきである。

(3) 認定後のフォローアップ

認定後の実際の経営活動で成功を収めることこそ最も重要である。認定期間におけるフォローアップは具体的な提言により、目標の実現に大いに力になるべきである。販売が一番のネックになることが多いがこの問題を避けて正面から取り組む姿勢が必要である。企業全体として継続発展してゆける提言が必要である。これらの経営全般に亘る相談者として中小企業診断士は適任である。

2. 認定後の支援策の改善

第3章で問題点を述べたが中小企業診断士として、改善策を以下に提言したい。

(1) 経営指導

認定企業の専門家派遣経営指導についての企業側負担額は一定範囲内をゼロにすべきである。専門家派遣制度は中小企業の間知られてきているが、本制度を一度も経験した事のない企業も未だ多いのが実情であり、今後に期待する段階である。専門家派遣制度は企業の経営革新に実際に役立っている例が非常に多いが、この点についても中小企業者に広く知られていない。このような状態の中で厳しい採算対策に追われている中小企業にとって費用負担をして経営の専門家を受け入れるということには大きな抵抗がある。現段階では企業側の負担額を一定期間ゼロにして指導を行い、その結果により、企業側がその効果を認識した上で更なる経営指導を継続依頼する方式にすべきである。一定範囲内というのは年間で10日程度である。

(2) 補助金

行政の補助金の申請手続は非常に面倒であるとの中小企業の批判が多い。認定企業については認定を条件にして申請手続は大幅を簡略化すべきである。

(3) 金融

認定企業については他の融資条件より明らかに有利な融資制度である事が望ましい。認定企業になるとどのような有利な融資を受けられるかについて広く中小企業に知られていない。

本当に良いテーマには従来の方式を超えた長い貸付期間、低金利のむしろ投資に近い金融の形も検討すべきと思われる。制度融資は返済期間が短く、借りた後で非常に苦しみことになるという批判がある。昔は「ある時払いの催促なし」という旦那衆の応援があった。米国ではエンゼルと呼ばれる資産家による応援がある。最近はストラクチャー金融（仕組み金融）と称して不動産の担保や連帯保証人ではなく将来の収益を担保にして貸し付ける金融が注目を浴びている。このような手法こそ中小企業を元気付けるものである。期間の短い融資では先を睨んだ革新はできない事が多い。このような観点から認定企業への融資について再考が必要である。

(4) 特許関係

経営革新支援法の認定企業は特許料金の減免が規定されている。特許審査料金、特許年金(特許庁に登録料として毎年支払う手数料)が半額になる制度である。しかしこの減免率は少なすぎる。中小企業が特許を出願し、経営に役立てるためには巨額の費用がかかる。出願だけでも出願手数料金を含めて約50万円にも達する費用がかかる。特許を取得後も毎年数万円の特許年金の支払いを継続しないと特許は権利を放棄したと見なされる。しかも苦勞して特許を取得してもこの特許を無断使用した企業が現れた場合、裁判費用が高額で争うことが出来ず、結局泣き寝入りとなっている例が多い。特許は裁判で戦える十分な資力を有する企業でなければその権利は意味が無くなる。特許侵害の実例として次のようなものがある。特許権が確立した特許に抵触する製品を他社が販売を開始している事実を確認し、特許権に抵触する旨の申し入れを行ったところ特許権者が零細企業であることを見透かして抵触していないという文章を回答してきた。特許権者は裁判で争う費用負担を考慮してやむを得ず保留している。費用を支払って特許権を得ながらその権利の主張にはまた費用がかかる仕組みは誠に不条理である。特許権の取得は中小企業には不向きであり、特許出願はしないという方針の会社もある。それでも敢えて特許権取得を行う企業にとって特許関係の高額の費用は経営を圧迫する。これでは新しい経営革新の芽は摘まれてしまう。

更に根本的な問題であるが成立した特許を評価し、育ててゆくシステムが必要である。特許庁には未利用の特許が数十万件存在する。未利用特許の活用ということで活動が開始されたが、今後の広い展開を切に希望するものである。

以上のような問題点の解決策として次のように提言したい。

① 特許料金の減免額の拡大

特許料金について半額ではなく認定中小企業は10%程度まで大幅に減額すべきである。

② 特許出願手数料の補助

特許事務所へ支払う出願手数料についても補助すべきである。

③ 特許裁判費用の全額補助

特許侵害の裁判費用は認定中小企業の場合、全額補助すべきである。

3. 日本復活のため、中小企業に夢を！ 中小企業診断士の社会的な使命

(1) 中小企業の経営革新に立ちはだかる大きな壁

ヤマト運輸の創業者小倉昌男は「もう松下幸之助は現れることはないだろう。」と述べていた。火鉢屋から自転屋の丁稚奉公をした若者が創業してこれを大きな企業にまで発

展させてゆく可能性はもう無いというのである。沃野は広がっていてもそこへ参入するには聳え立つ高い壁が存在することは事実である。このような状況の中でテーマは持っても開始出来ない企業は数多く存在するであろうと推定出来る。これらの企業がその突破口として経営革新支援法の申請に殺到する状況にはない現段階は大きな問題を抱えているが、その社会的な役割は非常に大きいと言える。若者に夢を与える意味でも大きな効果がある。

現在、付加価値生産性の高い大企業と低い中小企業の格差の拡大がひろがりつつある。中小企業の付加価値生産性向上に経営革新は欠かせない方向である。経営革新支援法の申請が中小企業の付加価値生産性向上を図る大きな手立てであれば申請を申し出る企業は無数に現れて良い筈である。現段階は認定後の支援策について魅力が少なく、多くの申請者が現れない事が大きな問題である。

アイデア誕生から試作品完成までの難関の時期を「死の谷」と名付けられており、死の谷では多くのアイデアが売れる可能性、採算の可能性の確たる見通しが得られず、試作品の完成までのリスク投資ができずに死んでゆくと言われる。試作品の完成に漕ぎ付けた後の次の難関は「ダーウインの海」と名付けられている。「ダーウインの海」では試作品の生産を完了した商品が本格的に販売されるまでに類似商品との生存競争を生き抜く闘いの戦場に出ることになると言われる。この状況はダーウインの提唱した生物界の自然淘汰に似ていると言うのであるが共感を覚える捉え方である。筆者自身も「死の谷」や「ダーウインの海」で悪戦苦闘を重ねてきた。経営革新支援法はこの「死の谷」「ダーウインの海」を資本蓄積の少ない中小企業が乗り越えていく応援をするものである。技術革新が進み、資本装備が進んだ現状においてはこの支援活動は非常に重要である。「死の谷」や「ダーウインの海」の生存条件が厳しく、革新する企業が活躍できない環境を改善できなければ「海」は新鮮な息吹を持って未来を切り開いて泳ぐ魚が生まれないものとなってゆくことになる。

(2) 中小企業診断士の社会的な使命

このような状況において中小企業診断士の使命は誠に大きなものがある。中小企業には新たな経営革新テーマを推進する人材が少ない。例え能力に優れた方が居られても日々の厳しい環境の元で時間をかけて取り組むことができない。ここに広い守備範囲と幅広い実務経験から型にはまらない豊富な提言が出来る中小企業診断士の活躍の大きな場がある。中小企業診断士の活躍によって若い人々が希望を持って就職できる中小企業へ革新することが出来れば誠に愉快的な事である。

(3) 中小企業診断士の情報力の強化

中小企業診断士は投資リスクの検討などに際して利害関係が少なく、公平な立場で判断できる可能性がある。中小企業診断士の多くはビジネスにおいて実務経験が豊富な方が多く、多面的な判断が出来る可能性がある。これらのベースに立って中小企業診断士の力量向上に磨きをかける情報力の強化対策に努力すべきである。中小企業診断士の力量向上の方向は中小企業の現場をしっかりと踏まえ、より実戦的で役立つ力を養成することにある。海外から輸入される経営手法についてもその特長、欠点を実際に試行し、確かめ、見極めを行い、その手法をわが国の中小企業の現状に本当に役立つ形に改良し、これを超える手法を編み出すべきである。中小企業の現場に立脚した真の意味で経営革新に役立つ経営指導のノウハウを構築すべきである。わが国の中小企業の経営革新に的を絞った型に嵌らない現場に即した経営指導法の確立をすべきである。この独自の方向が結果的には中小企業診断士の確固たる地位を占める条件になると思われる。

今後取り組むべき対策は次の通りである。

① 経営革新支援法認定企業の成功例、失敗例の徹底分析結果情報の共有化

これまでの認定企業についての成功例失敗例について徹底的な調査によって得た結果を共有化することで指導力は大幅に向上できる。情報内容は個々の企業秘密に関する内容であり、取り扱いには十分な注意が必要である。この情報の共有化が今後の発展の大きな力となる。ここで投資の失敗例を学び、類似の判断ミスを防ぐ方法を検討する事ができる。地味な分析ではあるがこの蓄積は将来の有用な資料となり得るものである。

② 研修による集合教育

毎年実施される研修会において成功例、失敗例を集合教育で行う事は非常に有効である。昨年、中小企業診断協会茨城県支部の支部研修会において経営革新支援法の申請により、見事に立ち直った企業を訪問する研修会を実施した。経営革新支援法の認定を受け、食品の保存期間を延ばす機械設備を導入し、成功した事例について工場を訪問し、社長のご苦勞を伺った。この研修会は誠に意義深いものであった。ペーパーによるバーチャルな情報ではなく、現地を訪問し、実際に経営に奮闘している社長に直に話を聞くことでその後の経営革新支援法の活用は大いに役立つものであった。

③ 個別案件について経験の深い中小企業診断士の指導監督システム

個別の案件の検討結果を経験の深い中小企業診断士に総合的な見地からチェックして頂くことは実に意味深い効果がある。特に重要な案件についてはこのような体制が必要であ

る。中小企業診断士の仕事はともすると個人の範囲で完結することが多い。この方法は個人の中小企業診断士の自由裁量により、個性豊かな指導が可能となる。しかしながら重要案件については経験の深い中小企業診断士のチェックを受けることによって取り組みの姿勢に厳しさが生まれ、良い指導を受けることで中小企業診断士の実地研修となる。

④ 成功例における担当中小企業診断士の顕彰

認定企業の経営目標が達成した場合、この担当中小企業診断士の顕彰方式が必要に思われる。これによって中小企業診断士のモチベーションは大いに高まることになる。前述の昨年茨城県の研修会で訪問した企業を指導した中小企業診断士は投資や営業の方向付けで実に適切な指導を行っており、この顕彰の対象と言える。この顕彰の中で真に役立つコンサルタントのノウハウとは何かを啓蒙する事が出来る。全国の優秀な中小企業診断士の現場に即した知恵が凝縮された内容になるものと思われる。

⑤ 成功報酬型のコンサルタントフィー

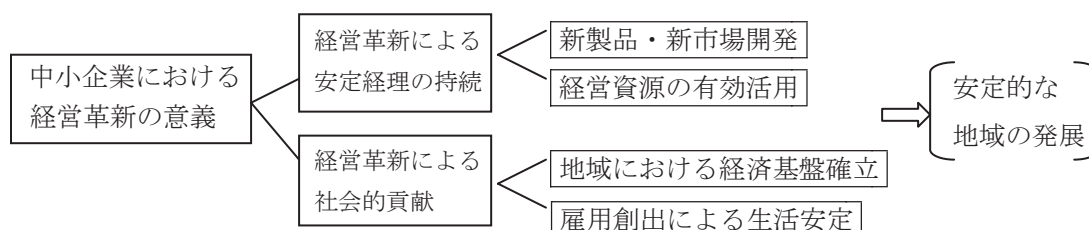
コンサルタントフィーは認定企業がその後、目標の経営数字に到達した時点で成功支払いする方法が考えられる。前述したように認定企業へは年間10日程度の無料の経営指導を受ける権利を付与する方法を提言している。認定企業が3年後、5年後のフォローアップ時に目標を達成した場合、コンサルタントフィーを支払うのである。社会に対して新たな付加価値を創出した事を確認した時点でコンサルタントフィーを支払う事で、コンサルタントを行う者もリスクを引き受けるのである。目標達成状況の詳細な内容は経営革新支援法の推進にとって重要な指針となる。実際の効果が生まれて初めて真の意味での支援法である。経営学の基本事項である「計画→実行→評価→改善」のサイクルを回さなければ発展は難しい。

・おわりに

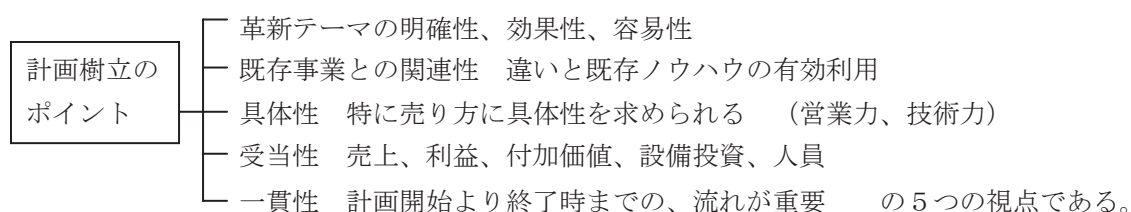
本調査研究事業においては、本県中小企業の活性化策の一つとしての「経営革新計画」を取り上げその現状と活用法を、中小企業診断士の立場で、提言も含めまとめた。

中小企業の大部分は、生き残りを賭けた新しい経営戦略が必要となっており、更により高い付加価値を生む、新たな事業活動が、既存の経営資源を生かしつつ、求められている。

その中で、積極的に経営革新計画に取り組んでおられる地域中小企業は、真に「中小企業のお手本」と言っても過言ではなく、日々の企業活動に頭が下がる思いである。



この流れの様に、地域に根ざした中小企業の活性化は、ただ単に企業の存続に留まらずに、地域の活性化、発展をうながす意味において、重要な課題である。本調査研究事業においては、第3章に、実際の申請に伴う、留意点をまとめてみた。日頃の中小企業診断士としての現場において、「経営革新計画は、難しい物だ」という意識が、関係者を含め感じ取れるケースが多い。是非、本報告書をご活用頂きたい。（なお、巻末資料に、計画策定の為のチェックリストも加えている。合わせてご活用下さい） 計画の樹立に向けての要点は、



実際計画推進に成功している企業は、全て強い推進力（リーダーシップ、組織のコミュニケーション力）を持っている。計画策定の過程での「判断と意思統一」が、何より大事だと言えよう。

長引く不況下で育んだ中小企業の「弱気」を、「具体的な、目に見える強気」に、革新させる心強いパートナーが、企業にも、更に言うなら、地域社会にとっても、今、真に求められている。

我々、地域に生きる 中小企業診断士が、企業活性化の糸口の一つである、経営革新計画に精通し、一つでも花を咲かせるお手伝いが出来たらと思う。その為の、研鑽努力を、個人や県支部内で図っていききたい。

その提言を、自分たち中小企業診断士に課して、この報告書を終了いたします。

巻末資料

[計画策定の為のチェックリスト]

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。

	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 分析を行なっているか？
	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？
	事業コンセプト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？
	事業の対象市場は明確となっているか？
	事業展開に必要な許認可が明確になっているか？
	経営革新を進める上での問題点が明確になっているか？
	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？
	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？
	販売チャン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？

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？
	標的顧客ニーズ・価値観の変化について予測しているか？
	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？
	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などがポイントである。

	チェック内容
	生産計画と販売計画との調整がとれているか？
	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？
	資材等の安定的調達が可能であるか？
	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
	設備投資金額の回収期間が把握できているか？
	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？
	設備維持費用（ランニングコスト）が見積もられているか？
	設備調達金額・条件等が明確となっているか？

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？
	付加価値額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？
	損益分岐点分析（シュミレーション含む）を行なっているか？
	資金調達の実現可能性について検討されているか？
	費用項目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？

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？
	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？
	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？
	業務分担は明確となっているか？

〔平成17年度マスターセンター補助事業〕

茨城県内における「経営革新計画」に関する調査研究

～ 現状とその活用における考察と提言 ～

発行日	2006年1月
発行者	社団法人中小企業診断協会茨城県支部 支部長 安 四 郎
〒310-0062	茨城県水戸市大町3-2-51 小松ビル内
TEL 029-224-5086	／ FAX 029-224-2522
