

平成 19 年度マスターセンター補助事業

「経営革新その後に関する調査研究」

～明治維新は薩摩から、経営革新は鹿児島から～

報 告 書

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会鹿児島県支部

は じ め に

規制緩和によって障壁が緩和あるいは撤廃され、異業種や異地からの参入が相次ぎます競争が激しさを増す経済環境下では、経営を改善する程度では企業は自然淘汰されていく、企業が生き残っていくには経営を革新し続けることが必須であるといわれ続けている昨今であります。

今般、中小企業診断協会鹿児島県支部においては以下に記載しました個性豊かな会員診断士4名（プロコン3名、企業内診断士1名）と連絡担当係りとして理事1名の5名がブレイングループを編成し、**「明治維新は薩摩から、経営革新は鹿児島から」**と銘打って、県内の経営革新その後についてあくまでも中小企業診断士の視点・観点から調査・研究したものであります。

結果については報告書にゆだねますが、プロセス（例：情報交換し合ったメールの数は400超通）および報告方法等は誠にユニークそのものであります。

なお、この調査・研究は経営戦略工学研究センター（マスターセンター）の補助事業として実施したものであります。

最後となりましたが、本調査研究事業にご協力をいただきました関係各位に対しまして、厚く御礼を申し上げる次第であります。

（社）中小企業診断協会鹿児島県支部

支部長 田中 博道

連絡担当理事 新屋敷 辰美

マスターセンター補助事業委員

中小企業診断士 田上 康朗

中小企業診断士 福永 巖

中小企業診断士 小園 一晃

中小企業診断士 吉嶺 宗高

当事業を担当した私たちは、4人のそれぞれの思いを、とうてい集約し一つに纏めることはできない。できたとしてもそれは4人の本意ではない。それぞれ大きな何かを得たと言うそれぞれの思い、感慨で、胸がいっぱいだ、ということだ。とりわけ、このプロジェクトも役割分担や責任者を決める組織活動ではなく、それぞれが、得意分野で他の隊員をお互いにカバーしあう、という理想の姿に自然になったことは、私たちの大きな収穫であり、誇りに思う。

目 次

プロローグ	1
1. 当調査事業の考え方・あり方、その独自性	1
第1章 本事業に係わる背景～経営革新の概要と実際	4
1. 経営革新の意義と狙い～その法律的意義と目的	4
2. 経営革新事業と中小企業診断士の意義と基本姿勢	4
3. 中小企業診断士が行う経営革新セミナーのモデルとシナリオ	5
第2章 革新経営計画承認企業その後に対するアンケート結果と所見	13
1. 項目選択方式による分析結果と所見	13
2. アンケート記述内容とその分析&所見の部	31
3. アンケート結果の総括～中小企業診断士の視点	48
第3章 経営革新企業を現場で見る	49
第4章 今後の経営革新セミナーへの提言と総括	61
1. 現状と提言	61
2. 第二創業の視点と主旨の確認～第二創業の勧め	63
おわりに	65
「事業を担当して（隊員の一言コメント）」	65
資料・データ編	70

プロローグ

1. 当調査事業の考え方・あり方、その独自性

(1) それは素朴な疑問から始まった。

「経営革新事業の追跡調査をする私たちの考え方、手法などに、何の革新性もないとしたら、やはり恥ずかしいことではなかろうか」

＊

革新事業に関する、調査を担当する私たち4人が、最小の打ち合わせ会議で、誰ともなくそう言う声上がり、そのことについて私たちはしばし議論をした。

あえて革新を、ということではない。革新を図るには、現状のあり方に、問題なり課題が存在する。それを受けての革新ということだ。

早速、私たちは、これまでの調査事業の問題点、課題を挙げ、検討に入った。

その結果が、次の3つの問題&課題である。

① アンケートの回収率の低さ

投資に対してリターンを企業に説く中小企業診断士にふさわしいサンプル数を低価格で確保したい。

② アンケートを郵送し回収、それを転記、集計する手間暇、非近代性

経営者に、経営の近代化を説く中小企業診断士にふさわしい、ナウイ手法へチャレンジしたい。

③ IT、情報化時代に、文字での報告で、時流に対応していない

経営者に、革新を説き、情報化時代への対応を迫る中小企業診断士にふさわしい演出を図りたい

(2) これまでのありかたの長短の整理

診断に於いて現状に問題有り、と否定する。これは言う方はたやすい。だが診断先の企業は、それに代わるものがない限り、どんなに問題があろうと、捨てられないのだ。旧来の有り方に勝るものを想定してやる。それが中小企業診断士である。

では、この調査事業について、私たちは旧来のあり方に代わり、どんな「革新」を用意すればいいのか。この仮説の解は存外に容易であった。

① 郵便に変えて、電子メール

② 文書報告に変えて、CDまたはDVD

むしろこの程度を革新と肩を怒らせること自体、噴飯ものの誹りを受けるかも知れないが、そのこと自体、これまでの「遅れ」を、私たちは痛感、苦笑したのである。

1) これまでの郵送によるアンケート調査の問題点

- ① 郵便物の多い企業等では放置されて、関係部署に回付されずに回収率が低い。
- ② アンケートの案内状・解答用紙を対象サンプル数だけ印刷する必要がある。
- ③ 郵送に使う封筒(往復)の準備や宛名書き切手貼りの作業が必要になる。
- ④ 予算の制約、コストパフォーマンス上、配信数に制限があり、よってサンプル数の絶対数が少なくなる傾向にある。
- ⑤ 送信・返信にコスト(郵送料)がかかる上に、回答がない場合返信料は無駄になる。
- ⑥ 書面によるアンケートであるため、集計・分析に転記作業が必要となる。

2) 電子アンケートへの試み メリットとデメリット

- ① アンケートの案内状と回答書の原稿を作成するのは郵送と同じだが印刷の必要がない。
- ② アンケートの送信はインターネットでメール送信(費用は無料)するだけですむ。
- ③ 回答がメールで返って来たら、画面上での転記・集計が可能である。
- ④ アンケート集計ソフトを使えば集計・分析(グラフ化等)も短時間で完了する。
- ⑤ 回答がファックス・郵送で返ってきたら、転記作業が伴うが費用は発生しない。
- ⑥ 対象先がインターネットを装備してない場合はファックス(以下FAXと略称)又は郵送になってしまう。
- ⑦ 電子アンケートの最大のメリットは費用より集計・分析作業に手間暇を要しないことである。

3) アンケート中心の調査の問題点

- ① アンケートは数の多い・少ないで物事を判断する傾向が強い。
- ② 全体の趨勢・傾向は掴めるが、それだけでは判断を誤ることもある。
- ③ 個々の対象先(企業)の具体的な長所・短所が把握できない。
- ④ 回答が記名式の場合、正確な回答が得られない場合がある。
- ⑤ アンケートを実施する主宰者の意見が強く反映される恐れがある。

4) 文字と数字、グラフでの報告の制約と限界

- ① 調査・研究の報告を紙ベースで行う場合、文字と数字・グラフ・写真でしか行えない。
会議等でパワーポイントなどを活用し、映像で行っている人たちには、中小企業診断士の後進性を喰う人もいる、と考えてもおかしくない時代である。
- ② 紙ベースの報告書は、報告者の主観が多分に反映される恐れがある。
- ③ これからはアンケートにおいても企業訪問でのヒアリングについても、より現場のビビットな生の声・いぶきが視覚、聴覚を通じて伝わる革新が求められている。

5) DVD または CD での報告書～私たちが、CD での報告形式を採用した、その理由

① 高臨場感サービスの視聴イメージによる訴求効果が得られる。

高い臨場感を得る手段として、静止映像や動画映像、豊かな音響がある。CD、DVD を使用することにより、従来の文字や図表に加えて、映像や音響を取り入れることが可能で、さらに動画、アニメも必要により使える。今後の報告書のあり方を問う意味でも、挑戦してみる価値があると考えた。

② これまでの紙ベースの報告書とは比較にならない訴求、説得力ある報告書が作れる。

③ 印刷物より遙かに廉価で作成することができ、さらに増刷も容易に出来る。常に予算の制約がある調査・研究報告書のツールとしては、この点実に有り難いと考えたこと。

④ 紙ベースの報告書は、読む場合、一度に一人と限定されるが、CD、DVD は職場など複数で視聴でき、報告書を受け取った者(企業・団体)は、情報の共有化が可能となる。

⑤ 報告書を活用する際、報告された情報の再加工等が容易に行える。またいつでも必要なときコピーやプリントアウトが可能で、活用域が従来に比較にならないくらい広がる。

⑥ これまでの報告書をカラーで表示すると、莫大なコストを要するが、CD、DVD の場合、色鮮やかな表現が可能で、とりわけ「カラー」で、差別化を図りたい業種などには実に有効である。

(3) このささやかな革新から得たものは、何か

後日談になるが、

①のメールは FAX でのカバーないしはフォローを必要とした。

②はこれまでの文書報告書と併用せざるを得なかった。

そこには、様々な理由や事情とともに、私たちの認識不足、たとえば企業が極端なぐらい「(迷惑)メールに対する警戒とガードが堅い」とか「情報は与えられるもので、取りに行くものじゃない」といったことで、当初想定回収率より大幅に低率で苦戦したと言ったことなどがあつた。

だが言い訳ではなく、革新にはこうした見込み違い、思惑違い、勘違いというものは付きものである。だからそうした数々の「エラー」「ミスマッチ」を体験し、それを次に修正なりに活かしていくことで、革新の精度、確度を高めることができる。つまり「失敗から学ぶ」といったことを、私たちは、このささやかな「革新」にチャレンジすることで、経験、実感することが出来たのである。

第1章 本事業に係わる背景～経営革新の概要と実際

1. 経営革新の意義と狙い～その法律的意義と目的

(1) 法的根拠は「中小企業経営革新支援法」

中小企業経営革新支援法においては、その第1条において、「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著しい変化により著しい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」とされている。

(2) 経営革新計画の内容

中小企業経営革新支援法にのっとれば、事業者にとって新たな事業活動であって、以下の各事業を含むものが経営革新計画ということになる。

- ① 新商品の開発または生産
- ② 新役務の開発または提供
- ③ 商品の新たな生産または販売の方式の導入
- ④ 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

以上①～④への新たな取り組みについては、多種・多様な技法が考えられるが、ここで「新たな取り組み」とは、個々の中小企業者にとって「新たなもの」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても経営革新計画としてふさわしいものと解していいと思われる。

但し業種ごとに同業の中小企業（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）における当該技術の導入状況を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については承認対象外となる。

2. 経営革新事業と中小企業診断士の意義と基本姿勢

(1) 経営革新の意義

経営革新は好不調に関わらず全ての既存事業に不可欠なことである。また経営革新セミナーで用いられる様々な手法やビジネス・フォーマットは通常の経営においても大いに役立つものである。ましてや“閉塞感”を抱く多くの中小企業経営者にとって切実かつ身近な経営問題のひとつであり、この事業の成功は沈滞化する本県経済活性化にとって光明になると考えている。

(2) 経営革新塾に対する基本姿勢

私たち中小企業診断士からみた既存事業の不振の理由としては、

- ① 時流不適応（時代の変化への対応ができていないこと）
- ② 組織疲労
- ③ 消費者との乖離、

といった要因が考えられる。

そこでこの3点を踏まえて、今後の経営革新セミナーの重点を、私たちは次のように提案したい。

- ① 事業者には、“消費者中心主義・お客様本位の経営を改めて確立していただくこと。
- ② 事業者の思いが夢や理念、経営計画のレベルで終わっては事業野革新はあり得ないし、革新も口先だけに終わってしまう。したがってこれらを実行できる形、D O—I Tを作り上げる。
- ③ こちら側が用意したものを提供するのではなく、積極的に受講生と話し合い、とりわけ希望分野・業種特性と、要望に沿い、可能な限りのオーダーメイドセミナーを目指すこと。
- ④ 経営革新、特に第2創業セミナーにおける限界、いわゆる「その後」問題に関し、対応を提案し続けること。

中小企業診断士として、これまで経営革新セミナーを実施してきた経験を通して痛感していることは、経営革新塾その後、それが実行されているかどうか、企業は果たして革新の歩を進めているか、という点である。

とりわけ経営革新ゼミ参加者は経営者であろうと、自社内に持ち帰っていわゆる組織内保守派をどう説得するか、という大きな問題を抱えているという実態がある。それが父親だったり妻だったり、といったことも現実にある。

そのことはセミナー、講習会、研修会などいわゆる教育投資は、参加者、およびその所属企業の成果によってのみ回収可能であることを考えれば、少なくとも実際に受講企業で導入されるところまで想定したカリキュラムを作成。加えて、その後のフォロー問題に関しても、積極的に発言して行くべきではないか、と考えている。

そこでその都度、アンケートで受講生の意見を収集するとともに、セミナー終了後も許される範囲でメール、戸別訪問、HP、あるいは書面を用いてフォローとその後の情報収集に努めている。

願わくは何らかの事業、制度にこうしたことをも乗つけて欲しいというのが、私たちの願いである。

3. 中小企業診断士が行う経営革新セミナーのモデルとシナリオ

ここで、経営革新塾がどんな流れで、またどんな確度から論議され、経営計画へどう持って行くのか、さらに参加者同士の接点と関わりのある方などを、おぼろげながらもイメージしていただくために、「経営革新塾フローチャート」を例示しておきたい。

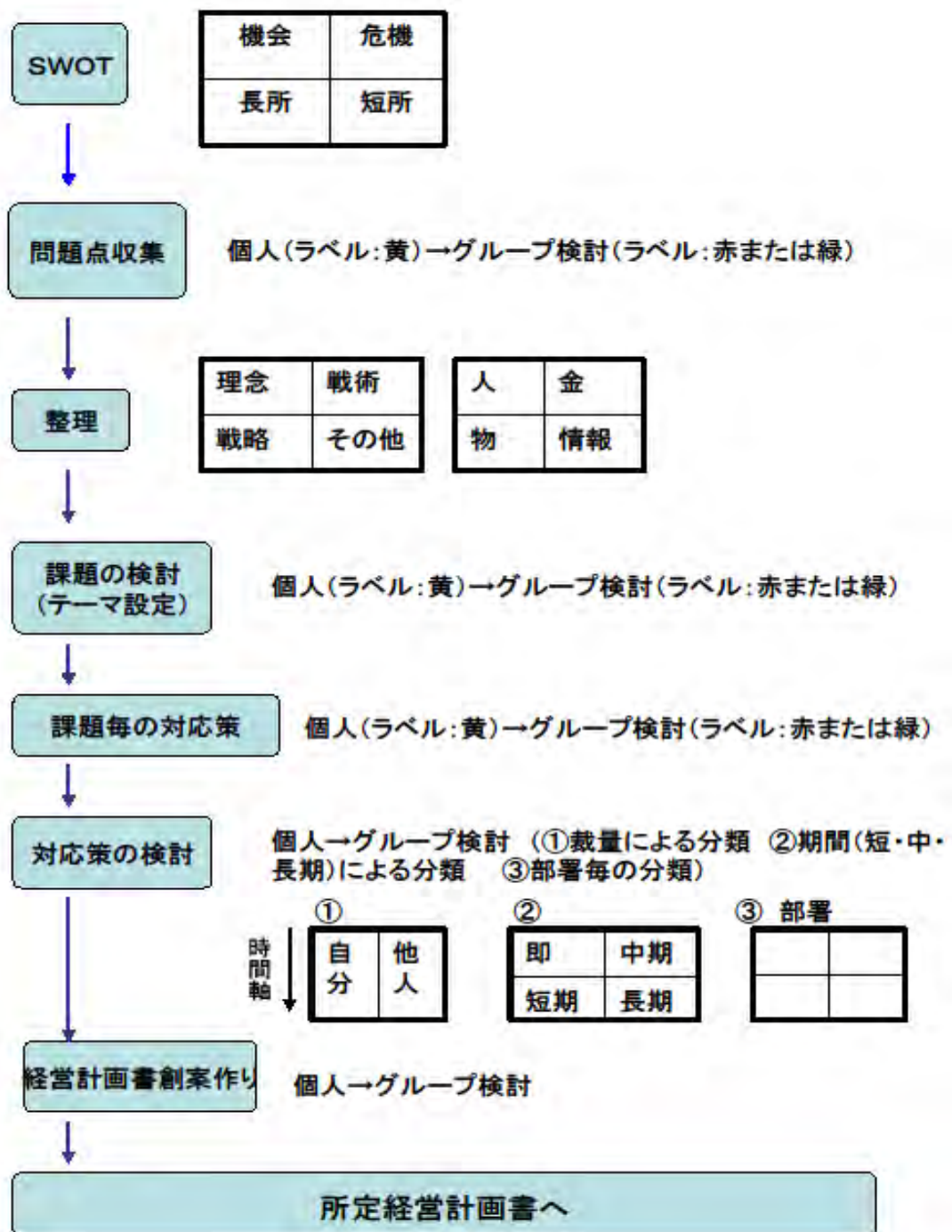
理由は、後ほど分析、所見を加えて掲げる、「参加企業のアンケート回答」の前工程としての「革新セミナー」に関し、臨場感と現場感をもっていただいた上で、「経営革新その後」の回答結果を見ていただきたいからである。

(1) 経営革新フローチャート

おおよその流れは、前ページに掲示している「経営革新フローチャート」を縦に見ていただくことで把握できると考える。以下、簡単に内容を示しておく。

- ① SWOT分析により、自社の強み、弱み、諸環境を見つめなおし、それらを如何に活用するか、という視点から、企業ビジョン、経営理念、コンセプトなどの革新化を、3－4の観点から見直し吟味。革新経営計画の基礎資料を作成する。
- ② ポスト・イットなどを使いMG（マネジメント・ゲーム）の形で実施。内容的には、講義、個人作業（思考）、グループ討議の組み合わせた手法である。
- ③ 基礎資料をもとに経営計画を立案。さらに実践計行動計画まで展開する。
これを一人パソコン一台、参加人数に合わせてのインストラクター（中小企業診断士有資格者）で、個別指導、中期経営計画（通常）ないし3年～5年）を完成させる。
- ④ セミナー終了後、とりわけ第2創業の場合、新規事業計画について、希望者に事業計画を作成してもらい、それを審査するフォーマットを導入（参考資料編に掲示）。

また経営革新の承認申請にエントリーする人を増やすための諸々の提案を、主管開催事務局と綿密な打ち合わせを行う。



(2) 経営革新セミナーありきの「アンケート」

すでに見てきたように、セミナー現場では、通常、SWOT、問題抽出、分析、その対策・対応、個人作業、グループ討議、そうして得たものを、パソコンに落とし込み、経営革新経営計画書を作成するといった、概ね7つのステップのフローでもって実施される。

「アンケート」は、単独、孤立したものでは、けしてない。経営革新セミナーを受講した経営者たちが、一定のプロセス上で作業を重ねてきた、そこで体験、体感した結果から、出た「思い」の吐露、これが「アンケート」の背景にあることを意識しないで、あるいは抜きにしてその回答を分析、所見を付することは、中小企業診断士の姿勢としてけして望ましいことではない、と考える。(ただし、セミナーの内容は、様々であり、統一されているものではない。ここに示しているのは、一サンプルであることをお断りしておく)

{机上研修の7ステップ}

ステップ① (「業態イメージの確立」)

○ どのような企業、どのような会社になりたいのか、その理想を描く。

① あるべき姿と現状との乖離を具体的に書き出せ

その場合、先進モデルが現存・既存のものであっては、革新性はない

② その意味で、参考になるのは、同業他社ではなく、異業界・異業種である。

③ ニュービジネスモデルの研究開発については産学協同を薦めたい。

ステップ②

○ 自企業の棚卸をする

SWOT 分析

① ポスト・イットに、考えを書き出す。

② あるものを書き出す（自己・自社の棚卸し）

③ あるものを活かす。活かす方法を考えること

④ あるべき姿にするために、何が必要か抽出（発注）

ステップ③

○ 出来るだけたくさんの問題点を書き出す

① 全員が個々日常活動において問題点を出し続ける

② 書き出し→ポスト・イットを使用、1片1項目、具体的に

③ 並べる→ならべる順位は、「金がかからず、すぐ出来る順」

④ 整理する→A-3用紙に、添付、整理する。

ステップ④

○個人レベルでの問題と対策の整理

- ① 問題点ごとに対策を出す。
- ② 類似問題を多角的角度からグルーピング、そのグループ毎に対応策を出す。
- ③ その問題が発生した場所（部署）、要因を探し、対応策を出す。
 - *問題の隠れ家を突き止めて、対策を考える
 - *問題の犯人を突き止めて、対策を考える
- ④ それは理念、戦略、戦術、どこに属するか
- ⑤ 対応は、人、モノ、金、情報、どれに関わるか
- ⑥ A－3用紙に、それらを整理

ステップ⑤

○グループ別・班別・部課別にて検討会

グループ別・班別・部課人レベルでの問題と対策の整理 模造紙レベル

ステップ⑥

○幹部・上級職による会議で問題と対策の検討

検討とは、

- ① 個々問題点の整合性と時間軸による実施順位の再チェック
- ② 個々問題点の中に潜む本質的要因をえぐり出す。
- ③ 個々問題点への対策・解決策の吟味
- ④ その対策が、消費者にプラスになり喜ばれるものであるかを再吟味
- ⑤ 経営計画への折り込みと整合性の吟味

ステップ⑦

◎DO－i t化

- ① トップの決意と末端までの浸透
- ② 情報開示&共有化
壁新聞、ボード添付

講義（その概要と要点）

(1) 経営革新 「7つの切口を確認」

ここでは、経営革新の観点、切り口を示し、受講企業での問題点を、革新へ導く礎を提示する。セ

ミナーとしては、講義方式を採用。

◎革新と革命の違い

改善—部品の取替え、全体より部署の概念に重きを置かれる

革新—理想のあり方へ向かって、戦略的に体質転換

革命—禅譲を否定し理想のあり方へ 一気に外科手術

1) クライアントからみた経営革新を考える

姿勢、表現、組織、行動、サービス、商品、店舗（事務所）、合理化、等々

2) 受注・営業活動の経営革新

- ① 世論を背に付ける
- ② 消費者を協力者にする
- ③ 消費者による営業（クチコミ）
- ④ 脱「売りたいものを売る」—売る努力より売れるものを揃える努力を
- ⑤ 消費者の困ったこと探し

3) ターゲットの経営革新

- ① 公から民
- ② 大から小
- ③ ターゲットの戦略的変革
- ④ ドメインの変革←第2創業では特に重要

4) ドメインの経営革新 ①業態革新

- ① SWOT—強みを生かす/弱みを活用する.機会を追い風に/脅威をチャンスに
- ② 不満・不平・不信の多い分野にドメインを移す
いわゆるヘーゲルの弁証法の「否定の否定」

5) 「対応」の経営革新

- ① 対から対（つい）
- ② 全体と平均を捨てる
- ③ 対応する相手を特定する

6) 財務の経営革新

- ① 固定資産・経費の流動化
- ② 高回転主義
- ③ 人的動態性を高める—数字から人の動きが伺える状態
- ④ 損益計算書から貸借対照表重視
- ⑤ 経営計画の革新—長期戦略を掲げ、戦術の朝令暮改

7) 人と組織による経営革新

- ① 汎用性重視—2ジョブ、3ジョブ
- ② 脱「機械化」—一人への置き換え、一手重視
- ③ 「思い」と「戦略」の組織浸透化、共有化
- ④ 動態的組織
戦術としての組織→戦略ごとに組織は組み直される
- ⑤ 組織の弊害を徹底排除する機能を設置
組織の弊害とは組織自体の存続・拡大を目的化すること

(2) 第2創業塾の必要性和意義

講師の能力の問題を、棚上げにしたうえで、言うならば、経営革新塾には限界がある。教えることの限界といってもよい。

例で示したい。

① 「資金調達」問題

これは、いくら教え、学んでもどうしようもない。カリキュラムを充実させ、時間をたっぷり取り学んだにせよ、また講師が、「自己資本、もう少しふやせないか」。「銀行借入をふやさないとキャッシュがまわらないですよ」とアドバイスしたところで、相手のいることで、現実はどうにもならない。だからたいていは見切り発車になる。これで幸いにもうまくいけばいいが、資金上の無理が、後々の革新の挫折や、ケースによっては破綻になるといった事例もけして少なくはない。

唐突なようだが、ここに第2創業塾の必要性和意義がある。

中小企業庁が、これまでの「中小企業経営革新支援法」、「新事業創出促進法」、「中小創造法」の3法を統合して「中小企業経営革新法」とし、創業・経営革新・新連携（他社との強みの補完）を一貫して強力に支援する姿勢を打ち出し、まさに、既存中小企業の「第二創業」の支援シフトが中小企業政策の中心になった。

それはなぜか。また 何を言いたいのか。

つまり第2創業塾の狙い、目的は、まさに、これまでの限界的課題に対するその後問題への布石、フォローにある、ということである。つまり、その後の企業が所期の念願の革新を図る、そこに至るまでフォローする体制こそ、この法律の狙いと解釈しても行きすぎではない、と考えている。

② 新規事業展開内容と顧客ニーズとのアンマッチング

①の資金問の例を「内の問題」としたら、これは企業の「外の問題」。両者ともに事業の存亡に関わる重要な二大柱である。しかし資金の問題と違うのは、第2創業塾で十分学び、事前に検討、対応が可能な課題である点である。

ところが、批判めいて恐縮だが、延べ時間を100として、どれだけこの課題に関わる時間が割かれているか。そしていわゆる実践的マーケティング専門家によって指導されているか、といったら忸怩たる思いがする。

端的に、多くの企業の経営実態からいえることは、創業半ばで挫折するのは、表向きは資金繰り、資金上の破綻といったものであっても、内実は、外から内へお金が入ってこない、すなわち売上げの絶対量不足というのがほとんどである、ということである。

経営革新の重点課題として、別枠ででも売上が上がり続ける、といった点に重点を置いた強化なカリキュラムの充実を図る必要性を、痛感している。

繰り返すが、資金問題と異なり、売上の課題には法的サポート体制がないのである。また前者の対応先が、公的機関、銀行など限定的個別対応であるのに対して、対消費者に関わる課題は、相手が多種多様で、かつ不特定多数の広がりがあり、かつ一人一人がみな異なる。

経営革新であろうが、第2創業であろうが、変化する顧客ニーズとのマッチングさせる、という不可欠なことに対する「革新」だからこそ極めて重要で、手のかかる課題だ、といえる。

単に新規事業や新たな事業分野への進出を図る、といったことなら、そう難しいことではない。この容易な、いわゆる手続き論に関しては、これまでの革新カリキュラムで手厚い。が、企業としてはむしろそこからが事業なのである。企業存続のために守成の柱として、資金問題以上に、消費者に支え続けてもらえる仕組みの構築といった面の手厚い革新カリキュラムが不可欠と考える。

以上、縷々述べてきたことを念頭に、1にアンケートによる革新事業のその後、2に企業訪問による現場のあり方を見てみたい。

第2章 革新経営計画承認企業その後に対するアンケート結果と所見

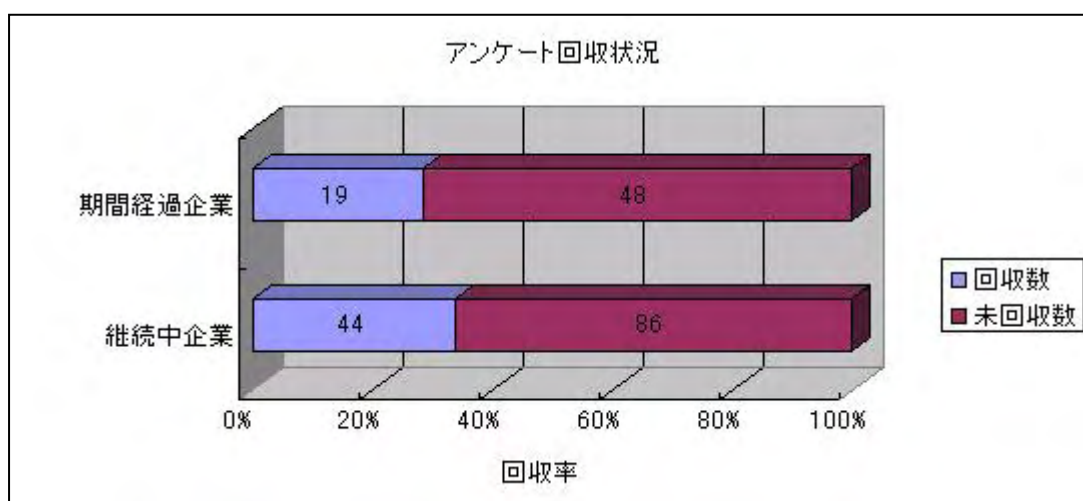
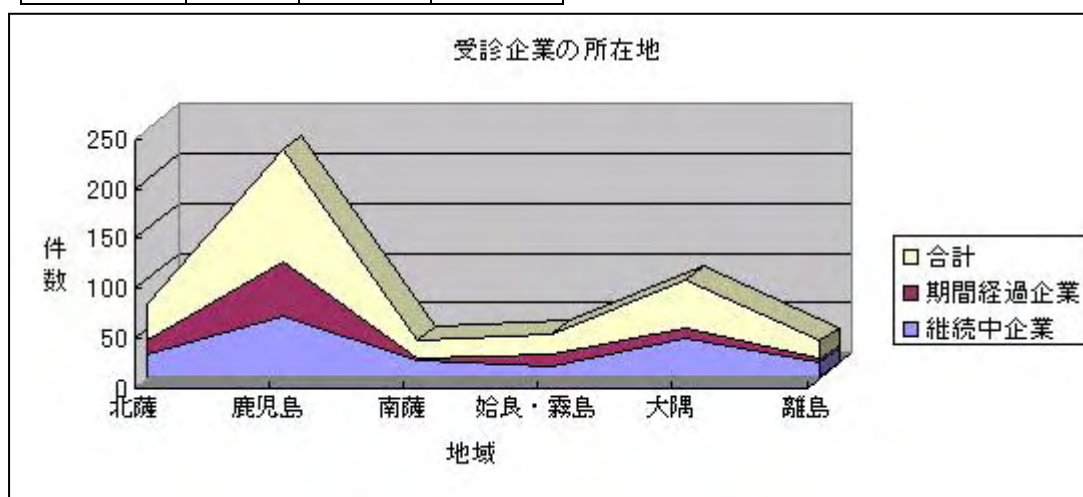
1. 項目選択方式による分析結果と所見

1 アンケート回収状況の傾向と特性

◎ 承認時期別、回収状況に関する所見

地域	継続中	期間経過	合計
北薩	23	14	37
鹿児島	62	53	115
南薩	16	3	19
姶良・霧島	11	11	22
大隅	40	9	49
離島	14	4	18

アンケート数	継続	終了	合計
回収数	44	19	63
未回収数	86	48	134
発送数	130	67	197
未発送数	36	27	63
受診企業総数	166	94	260



① 継続中企業の回答率が、承認期間終了企業より回収率が高い。これは期間経過とともに、関心が

薄れるといったことが想定できる。

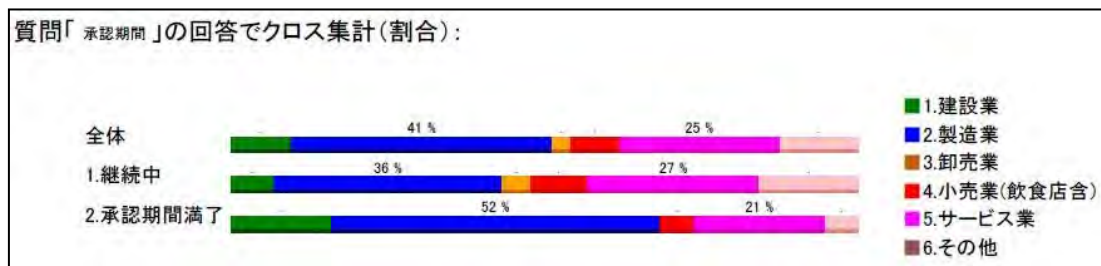
② 受診企業は、県全土に分布しているが、地域単位で見ると、継続中、期間終了ともに、鹿児島市がトップ。次いで大隅地区、3位が川薩地区とほぼ人口に正比例している。

③ 業種別では、製造業が多く、次いでサービス業、3位に建設業。業種的に一番多いとされる飲食・香料は、回答総数で5店と、極めて少ないのが注目される。

本県は農業・水産業の一次産業が多いだけに、特産物を中心に加工、製品化する製造業が、受診企業に多いことはうなずける。

また最近のインターネット、情報化時代、サービス経済化などを反映して情報通信を始めサービス産業(25%)が多い。その中で承認期間終了組は製造業の占める割合が高く、継続中組はサービス業の占める割合が期間終了組より高いなど、微妙な変化が覗える。

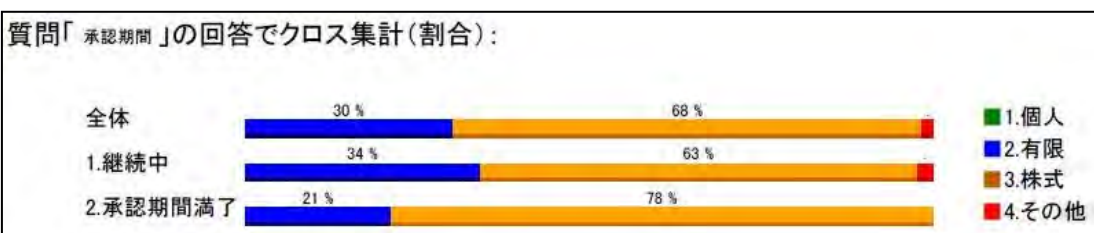
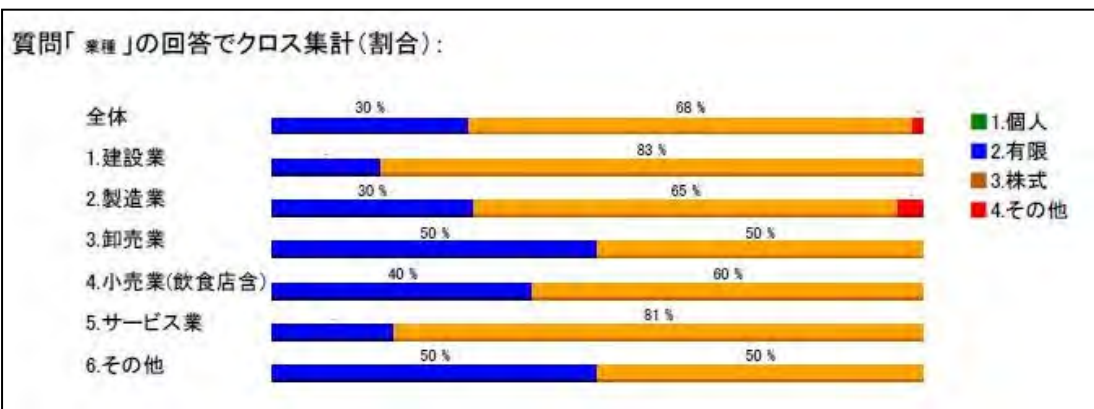
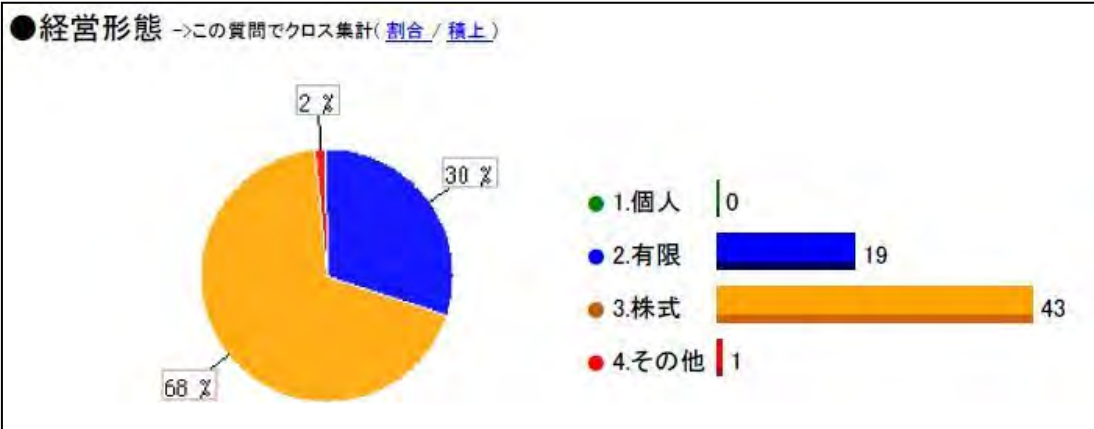
(1) 業種構成～製造業がダントツである。



① 回収実数は、製造業が1位(41%)。2位がサービス業(25%)、3位がその他と続く。

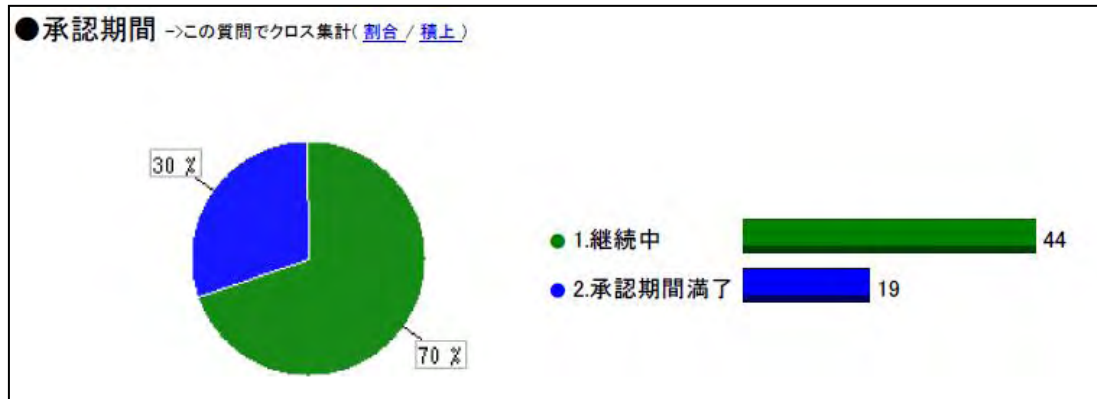
② 期間終了だけを取り出してみると、その順位は変わらないが、製造業の構成比が52%と半分以上を占めている。継続中では製造業がやや少なくなり、その分サービス業が増えている。

(2) 経営形態～株式会社が多い。



- ① 全体の 68%が株式会社で、次いで有限。個人はゼロ。このことからそれなりの規模の企業が、経営革新に積極的であることが窺える。
- ② 期間終了組は株式会社 8 社に対して有限会社 2 社。対して継続中は有限が 3 割を超えている。

(3) 承認終了企業と継続中企業との対比～継続中の回答が高い



回答のあった継続中の承認企業が 44 軒(70%)、承認期間終了の承認企業が 19 軒(30%)

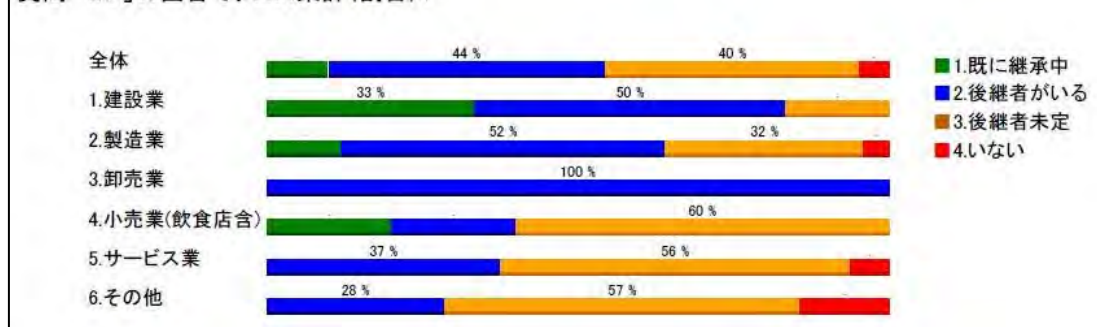
ど送信した企業数に対する回答率は、継続中の企業の方が33.8%で期間終了の企業が28.4%である。

- ① 承認期間終了企業は、総数 94 社、内アンケート配信企業 67 社。回収率 28.4%である。
- ② 継続中企業は、総数 166 社 内内アンケート配信企業 130 社。回収率 33.8%である。
- ③ 連絡先不明などの理由で配信が不能の企業は、期間終了企業が 27 社、継続中企業は、36 社である。

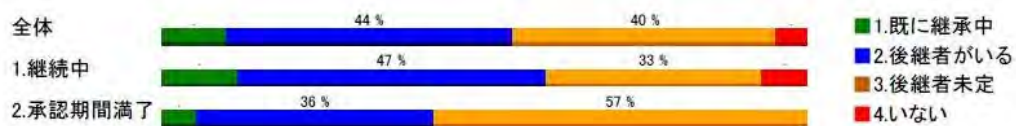
(4) 後継者の継承対策の状況



質問「業種」の回答でクロス集計(割合):



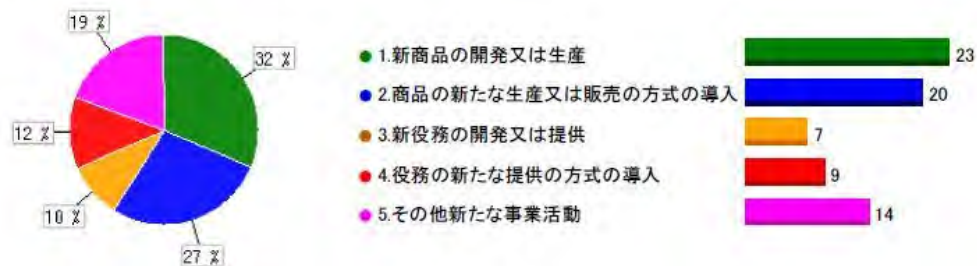
質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):



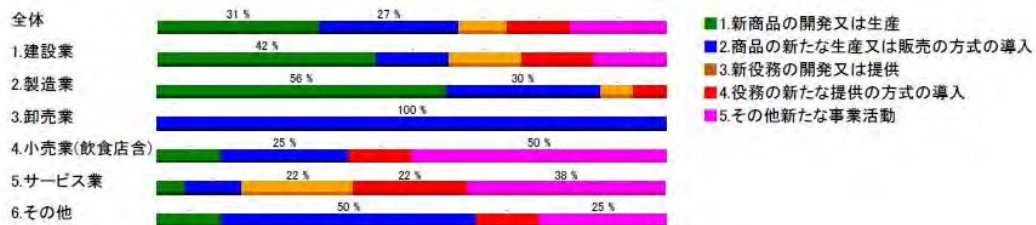
- ① 「既に継承中」の回答が44%で1位。受診企業が2世代目に移行しつつあることが推察される。
「後継者がいる」、との回答は10%。半数超の企業に後継者がいることになる。反面41%が未定であるが、これは企業歴、あるいは経営者が若いことを意味している、と推察できる。
- ② 業種別では建設業、次いで製造業が「後継者がいる」が高い。一方小売業、サービス業が3割前後と低い。前者は、いわゆる後継者難、後者は事業そのものがと経営者が若いため、と理由が異なると推察できる。
- ③ 期間別では、期間終了では、「後継者はいない」はゼロ。継続中では「後継者未定」が若干減じ、「後継者はいない」が3票ある。

(5) 3. イ. 承認を受けた事業内容

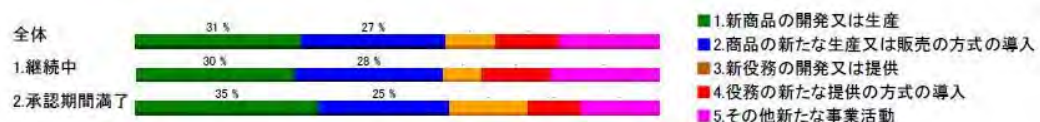
●3.イ.承認を受けた事業の内容 →この質問でクロス集計(割合/積上)



質問「業種」の回答でクロス集計(割合):



質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):

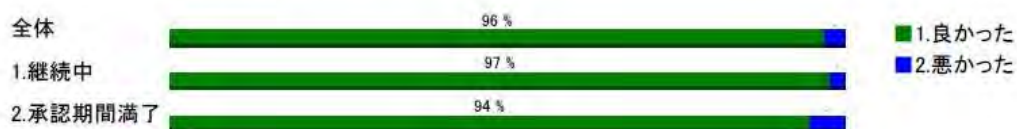


- ① 新商品の開発又は生産が 32%で 1 位。これは回答企業に占める製造業の割合が 41%と高いので、当然といえよう。製造業中 9%の企業が、ものづくり以外の事業内容での申請である。
- ② 2 位は、新たな生産ないし販売方式。①が新商品開発に比重がかかっているのに対し、こちらは新規投資または新システムの導入である。
- ③ その他新たな事業活動(起業)は、19%で 3 位である。これらは、内容としてはいわゆる第 2 創業、あるいは異業種への転換、兼業が考えられるが、中には法律適用除外の大企業が、子会社ないし別会社で承認申請したケースも含まれている。
- ④ これを業種別に見てみると、建設業に「新商品の開発または生産」(42%)と、製造業に次いで高い。さらに飲食業と小売業回答の半数が、「その他新たな事業活動」への挑戦を模索している。同業界の現状を垣間見ることができ、興味深い。
- ⑤ 承認期間終了組と継続中組に、承認を受けた事業内容に関して、差はほとんど無い。

(6) 4. イ. 承認を受けてどうでしたか？



質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):



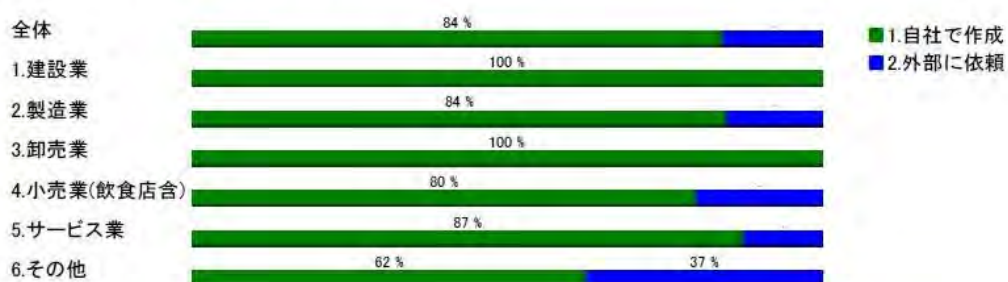
- ① 96%が、「良かった」と回答している。悪かったは2社のみ。経営革新に係わる事業、制度が一定の評価、効果を得ていることは、経営革新に携わる機会の多い、私ども中小企業診断士としても安堵できる結果である。今後も当事業のさらなる充実、推進されることを祈念したい。
- ② 卸売業を除いて、全体回答との大きな差はない。卸売業は評価が割れているが、回答サンプル数が2と少ないためである。
- ③ 承認期間終了組と継続中組に、回答の差異はほとんど無い。

(7) 5. イ. 経営革新計画書はどなたが作成されましたか？

●5.イ.経営革新計画書はどなたが作成されましたか？ ->この質問でクロス集計(割合/積上)



質問「業種」の回答でクロス集計(割合):



質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):

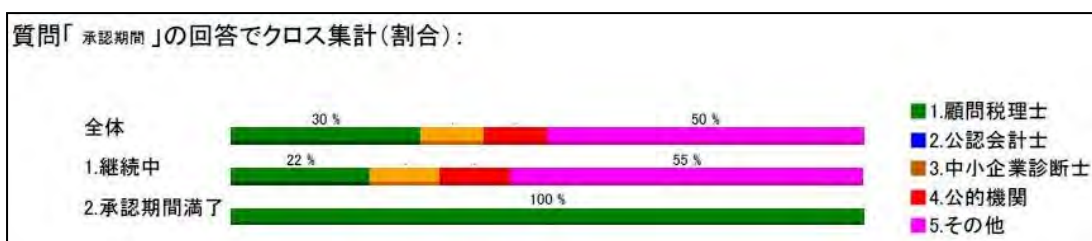
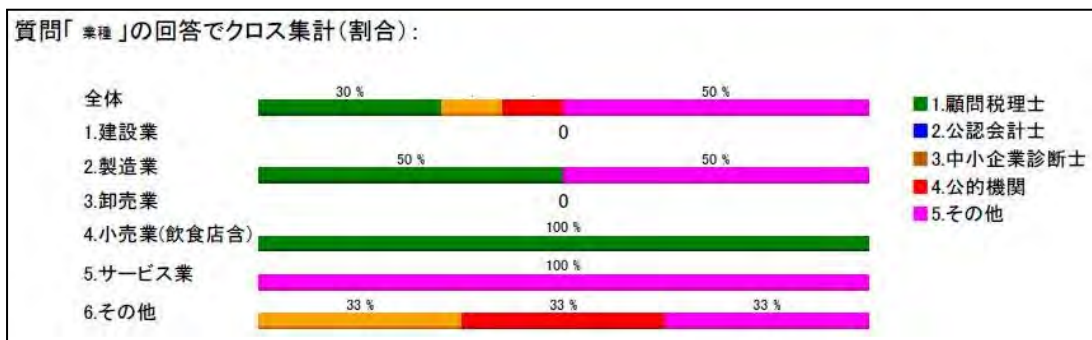
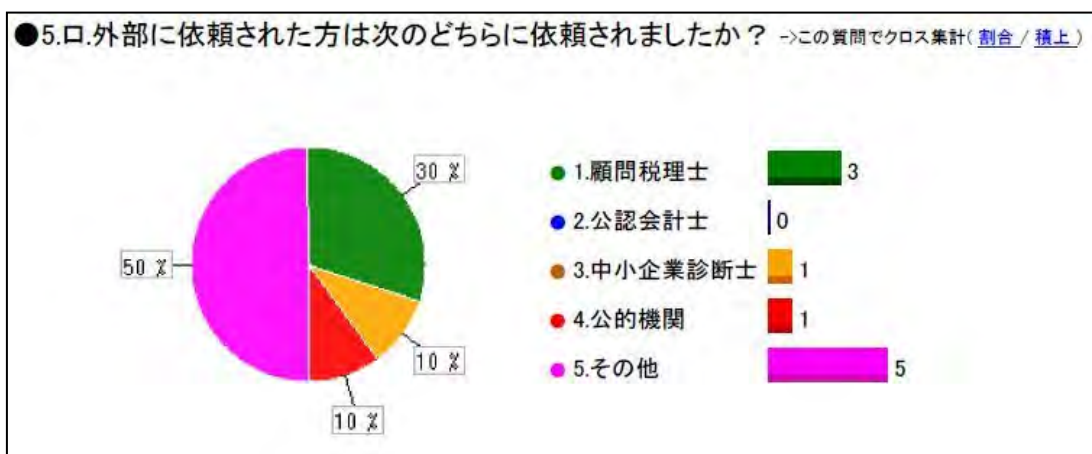


- ① 84%の回答企業が自社で作成している。卸売業は全て自社で作成している。他の業種と比べて企業規模が大きく、スタッフにも恵まれていることが想定される。

また、経営革新セミナーで、申請書類や計画書作成の指導を受とりわけ建設業とけ、自社で作成といった企業も見受けられる。

- ② 外部委託に関して、承認期間終了組は、6 %、対して継続中組 21%と 3 倍以上に増加している。
 ③ 業種別対比で、特記すべきことはない。

(8) 5. ロ. 計画書の作成を外部依頼された方は、どちらに依頼されましたか？



まず外部依頼のサンプルの絶対数が10軒と少ないことを承知の上での所見であることをお断りしておきたい。

- ① この設問の回答に関しては、承認期間終了組と継続中組との違いが明白に出ている。すなわち前者は外部指導の100%が顧問税理士であったのが、後者では税理士は22%と激減し、「その他から」の55%に次いで、公的機関と中小企業診断士がほぼ同数で登場。喜ばしい結果を得ている。

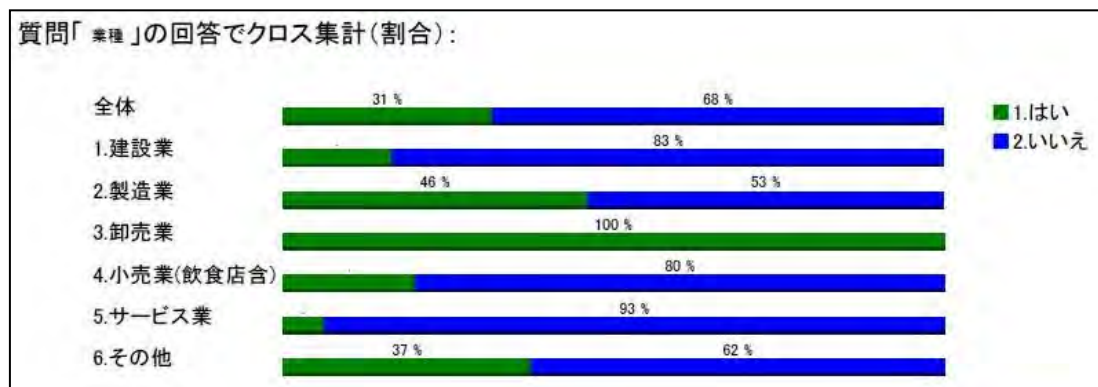
② トータルでは顧問税理士が2社、で中小企業診断士、商工会など公的機関が各1社ずつ。その他が4社で、一番多いが、これは製造業を中心に、工業センターと産学協同による大学関係者、それに金融機関などが考えられる。

③ 中小企業診断士はサービス業を除き、全業種に関与している。

④ 経営革新計画は、数字だけではないし、ものづくりだけでもない。また単に申請書を作成すれば良いというものではない。経営の革新を図るトータルなものが求められる。

こうしたことを鑑みれば、経営革新を図る、という企業にとっては、ここはやはり経営のプロの指導を仰ぎ、実効性のある計画書を作成されることが重要と考える。中小企業診断士としては、大いに奮起すべき結果といえよう。

(8) 6. イ. 経営革新計画が承認された後、実施段階で外部の専門家にアドバイス等支援を受けられましたか。



① 承認後、その実践、推進に際し、外部の専門家の支援を受けた企業は20社で回答総数の32%である。68%に当たる43社が自社、自力で実施している。

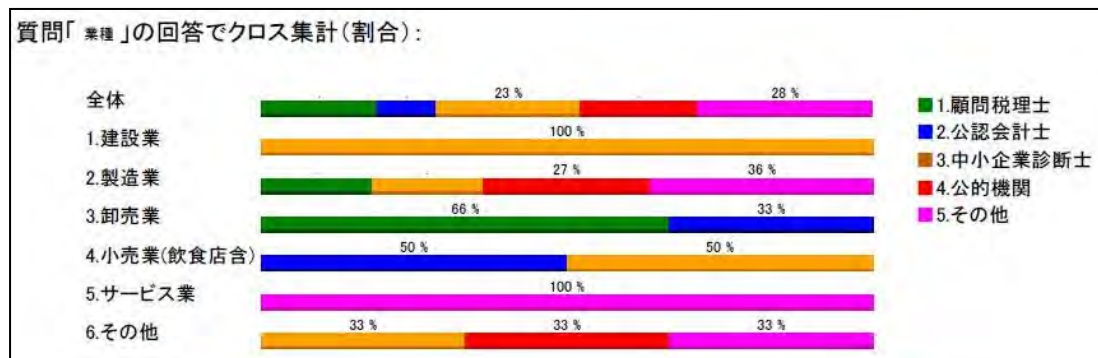
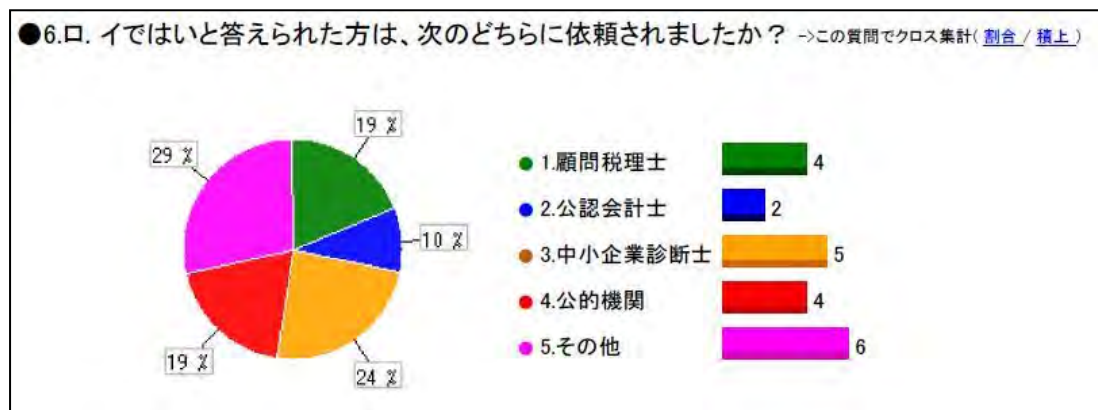
② 業種別では、製造業が外部専門家のアドバイスを受けた率が46%と高い。業種の特性とその革新内容が、ものづくりに関するものが多いことを考えれば、相談先は(8)で触れた工業センターと大学の専門家であることは間違いがない。技術的なアドバイザーには、工業部門を専門とする診断士がいて、十分に対応できることをPRする必要を痛感する結果といえる。

③ 承認期間終了組の外部へ相談の回答は、21%、対して継続中組36%と大きく伸びている。理由としては、1に年次ごとに、計画書や申請書などの難しさ、手面倒さを受診者が実感したこと。

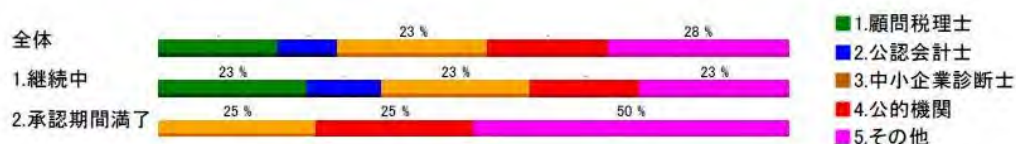
2にこの際、専門家の指導を仰ぎ、経営などについて深い知識、技能を習得したいという意欲ある経営者が増えたこと。3に、指導機関などの積極的PRと浸透。とりわけ製造部門に置ける鹿児島大学の産学協同に関する積極的な活動は評価に値する。

こうしたことから中小企業診断士としての得意領域としてのPRの徹底が、いっそう望まれるところである。

(9) 6. ロ. 外部の支援を受けられた方は、次のどちらに依頼されましたか？



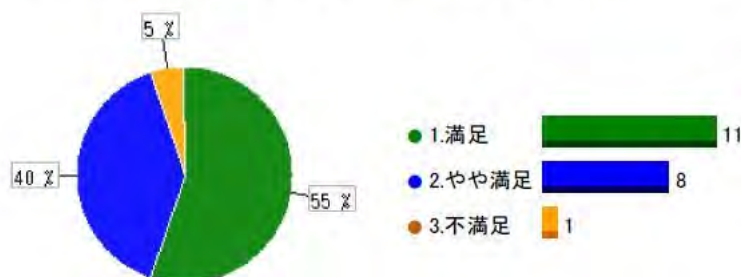
質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):



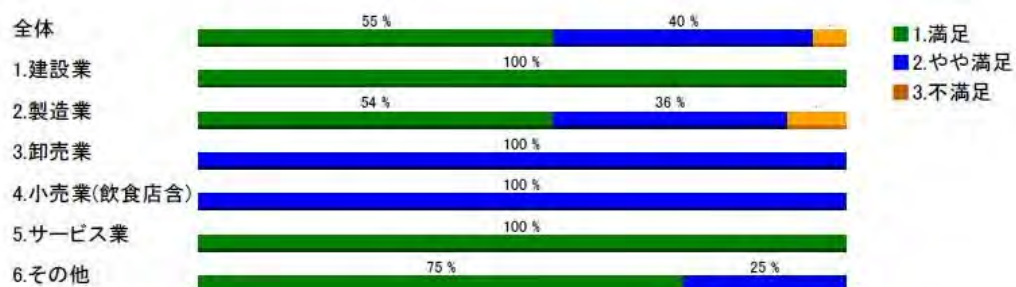
- ① 中小企業診断士への支援依頼の回答企業が5社(24%)で、一応1位。だが会計、税理といったことの専門家である税理士や会計士とは違い、数字だけではない、そして幅の広い、そして今もっとも欲求されているマーケティングの分野など幅広い分野の専門家である中小企業診断士としては、経営革新をもっとも得意としている。そのことを考えれば63社中5社しか関与していないことは、やはりその存在感の認識、PR不足といった点から反省、奮起すべきことであろう。
- ② 2位が顧問税理士の19%(4社)である。これは顧問として身近な存在であることと、この種の相談にも十分対応できる税理士がいる、ということである。また2位が税理士、3位の公認会計士と数字関連の専門家合計で6社、29%で、診断士を上回っている。経営革新計画が、取り立てて数字面、会計、税理に対するニーズ、対応が高いとは考えられないことから、やはり中小企業診断士は、多くの企業にとり遠い存在なのだと容認せざるを得ない結果である。
- ③ 公的機関の指導は、19%(4社)、その他が29%(6社)である。公的機関には、製造業関連企業なら工業技術センター、その他は商工会といったところか。

(10) 6. ハ. 外部の支援を受けられた方はその効果に満足されましたか?

●6.ハ.外部の支援を受けられた方はその効果に満足されましたか? →この質問でクロス集計(割合/積上)



質問「業種」の回答でクロス集計(割合):



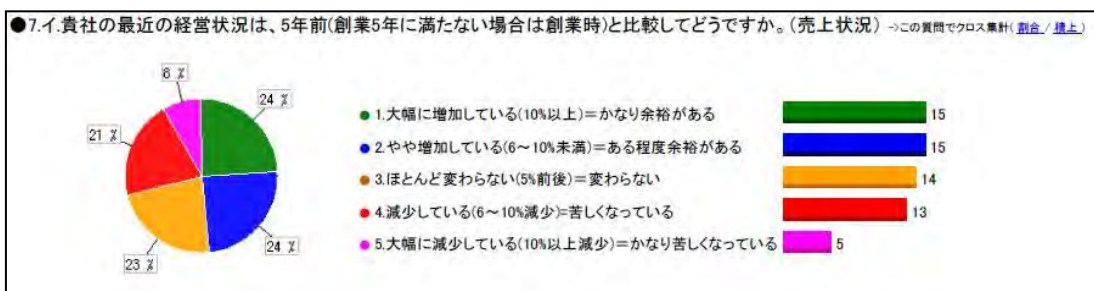
質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):



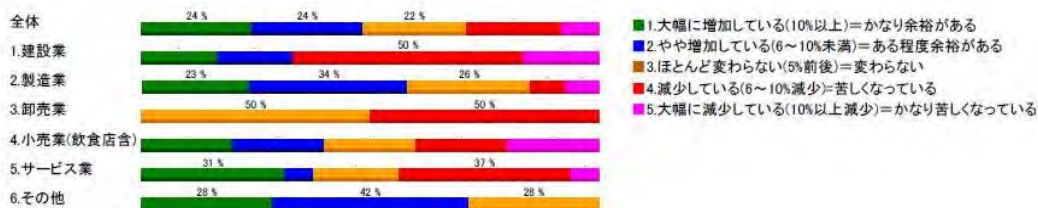
サンプル数が 20 票で、所見は絶対的ではないことをお断りして上で、以下。

- ① 回答総数が 20 票中、11 票、55%の企業が、「満足」と回答。外部指導の成果を評価している。
- ② 業種別では、建設業の回答に、「不満足」がないに対して、製造業には 1 社。サンプル数が少ない上に、設問が微妙なだけに、この結果だけでコメントは難しい。
この点の掘り下げが重要となろうが、今後の課題としたい。
- ③ 期間終了組の不満に属する回答率が 1 票。これが継続中組ではゼロ。回答者全員が「満足」の評価を得ている。

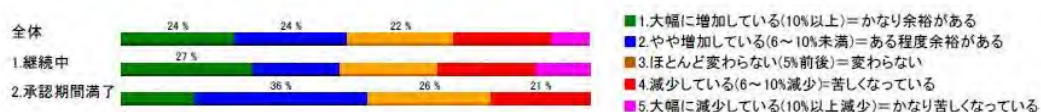
(12) 7. イ. 貴社の最近の経営状況(売上高)は、5 年前(創業より 5 年未満の場合は創業時)と比較してどうですか



質問「業種」の回答でクロス集計(割合):



質問「承認期間」の回答でクロス集計(割合):



- ① 回答企業が 57 社。うち 26%超の 15 社が 10%以上の大幅売上増。6%ないし 10%未満の伸びとの回答企業を加えると 30 社。52.6%の企業が売上好調ということになる。景気回復基調の中とは

いえ、これは頼もしい限りである。

② 業種的には建設業が、「減少&大幅減」を加え、おおむね7割が売上は「減」の回答。建設業受注難期に加えて、耐震構造関係の法改正の影響が多きことも背景にあると考える。

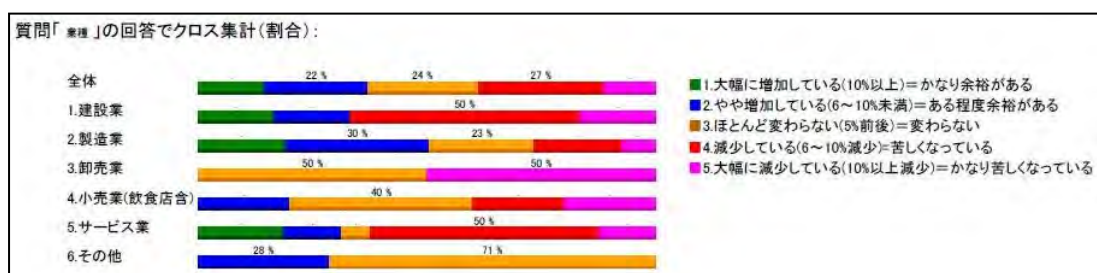
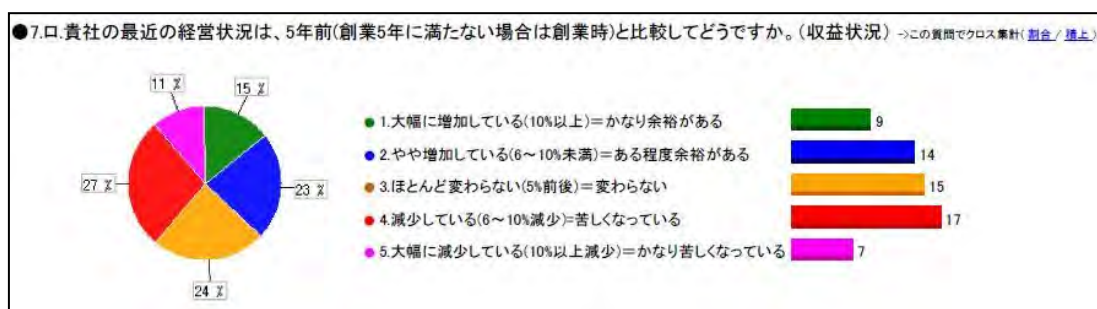
③ 売り上げが、明確に減少したとの回答は18社。34%である。受診企業のおおよそ3分の1が減少していることになる。

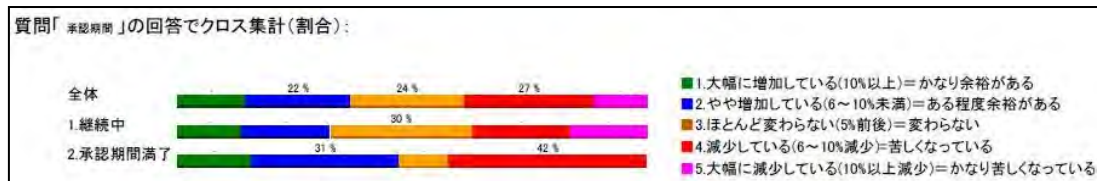
おおむね、元来優秀、あるいは元気のある企業が、こうした事業に積極的に参加する、といった傾向がある。(これは申請中の企業の方が業績好調組の割合が多いことから裏付けられる)。それを鑑みると、企業全般の実態は、これより厳しいとみてよい。また経営革新セミナー受信と業績との因果関係は、ここでは把握できない。

④ 経営革新計画承認企業262社のうち、すでに完了した企業の中には連絡不能の企業、明らかに倒産した企業も何社かある。このことを併せて考えれば、セミナーとの直接的な因果関係がないにしても、いささか胸の痛みを禁じ得ない。

⑤ 回答企業が63社、うち本問の回答企業が57社。6社が未回答である。これをどう見るか、微妙なところであるが、売上が伸びている企業が未回答とは解しがたく、その反対と解したい。それで、これに横ばいと減少の回答を加えると63社中32社になる。勝ち組、負け組の2極化傾向を頷かざるを得ない結果といえる。

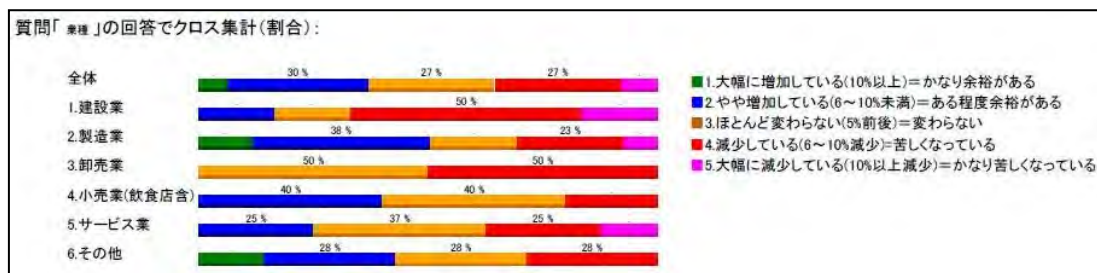
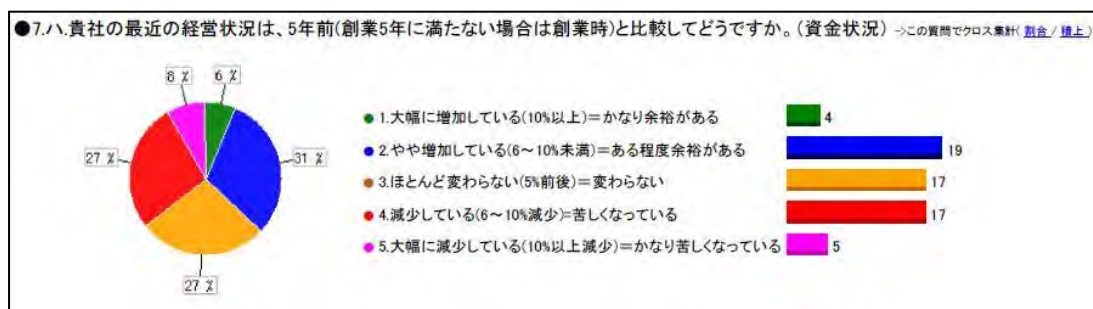
(13) 7. ロ. 貴社の最近の経営状況(収益)は、5年前(創業より5年未満の場合は創業時)と比較してどうですか

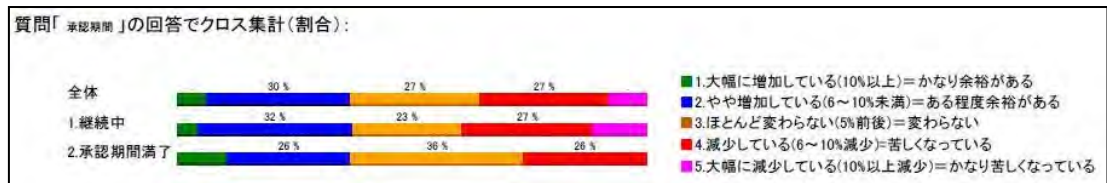




- ① 回答総数 62 社中 9 社が 10%以上の伸び。売上では、売上増の 15 社に対して、収益では 14 社。ほぼ均衡している。「変わらない」は売上 14 社、収益は 15 社。これも似たような数字。好調企業では売上と収益は連動し、正比例するのが通常だから、ほぼ妥当な傾向である。
- ② 減少の方はどうか。これは売上確保のために、低価格路線、また販促経費の過剰投入といったことで、収益を落とすといった傾向がある。
- 一方、売上確保を困難と見て、収益でカバーといった戦略が採られることがあるが、ここでも、大幅に「売上が減少」が 13 社に対して、収益のそれは 7 社であることから、それが裏付けられる結果を得ている。
- ③ 業種的には、建設業の苦境ぶりが顕著である。売上も収益も減少という双子の減少はこの業界の苦しい現状を示している。 比較的、良好なのは製造業である。
- ④ 承認期間終了組と継続中組との比較 (時間的比較と解してよかろうが)、「減少」の割合そのものに、大きな変化はないが、後者になると、「横ばい」が 13%減じ、その分「大幅減少」が増えている。収益構造は年数とともに悪化してきている、と解しても誤りにはならないと考える。

(14) 7. ハ. 貴社の最近の経営状況(資金状況)は、5 年前(創業より 5 年未満の場合は創業時)と比較してどうですか。





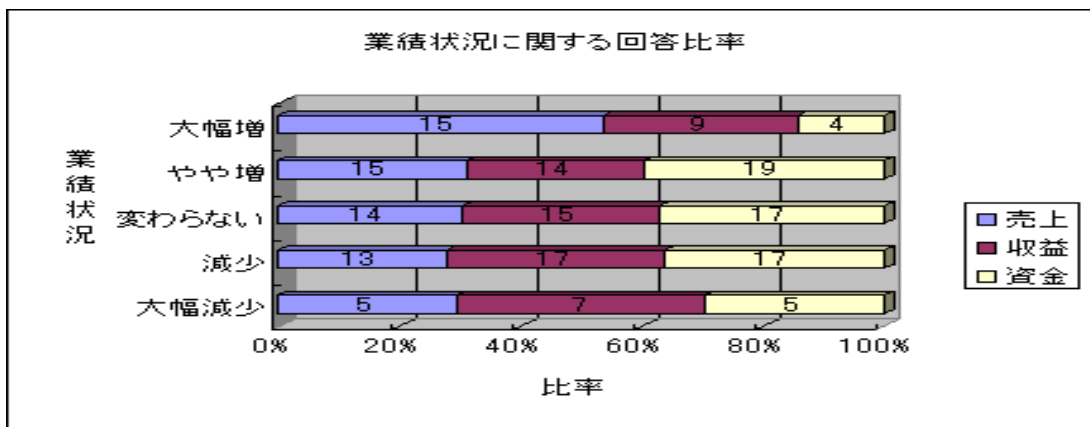
- ① 資金が増加の回答は、件数的には収益と同じ 23 件。大幅増は収益が 9 に対し、資金は 4。また「減少」の回答も売上、収益と比べて特出は見当たらない。資金需要は売上の上昇に比例するので、その通りの結果を得ていると言える。
- ② 業種別では建設業の 7 割超が、資金減少を訴えている、爾来、工期が長いことと下請け構造上入金サイトが長いことによる業界特性に、加えて上述した建設不況が重なったためと考えられる。
- ③ 承認期間終了組と継続中組を時間的比較と解してみると、「減少」の割合そのものに、大きな変化はないが、後者になると、「横ばい」が 13%減じ、その分「大幅減少」が増えている。また「大幅増」も、継続中で減少している。収益構造同様、資金関係も年数とともに悪化してきている、と解してよい。

(15) 7 の業績を、売上、収益、資金と対比し、観てみたのが、次の参考表、A 表。B 表である。

{参考表} 業績状況に関する 4 指標 回答対比表 (アンケート結果より)

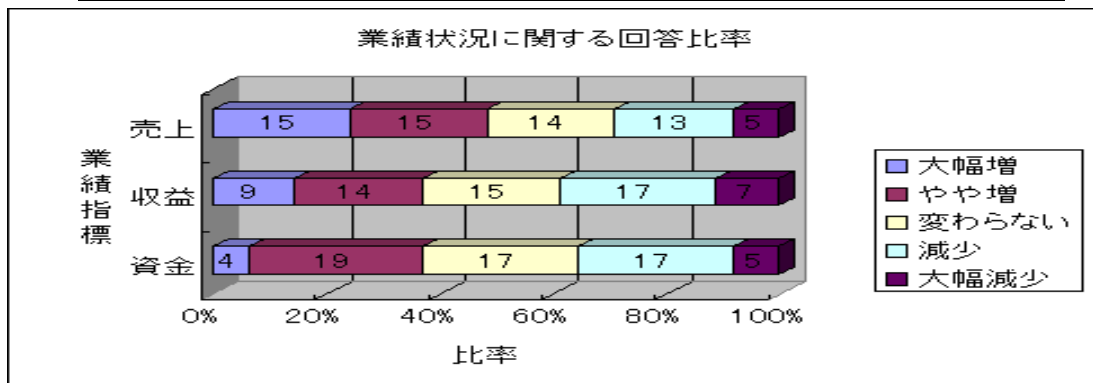
A 表

項目	売上	収益	資金	業績計
大幅減少	5	7	5	17
減少	13	17	17	47
変わらない	14	15	17	46
やや増	15	14	19	48
大幅増	15	9	4	28
計	62	62	62	186

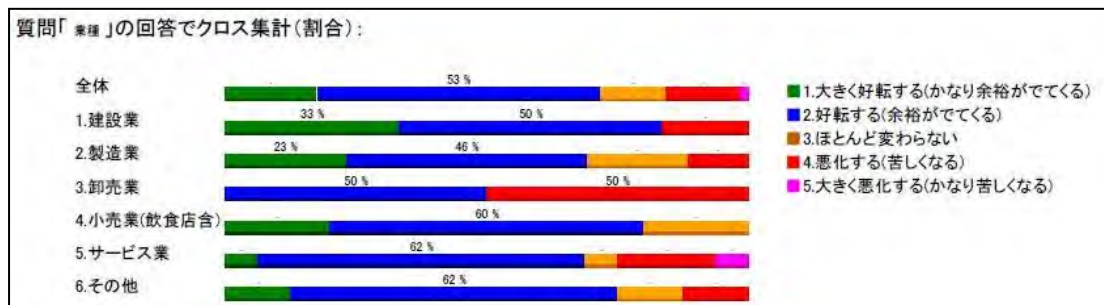
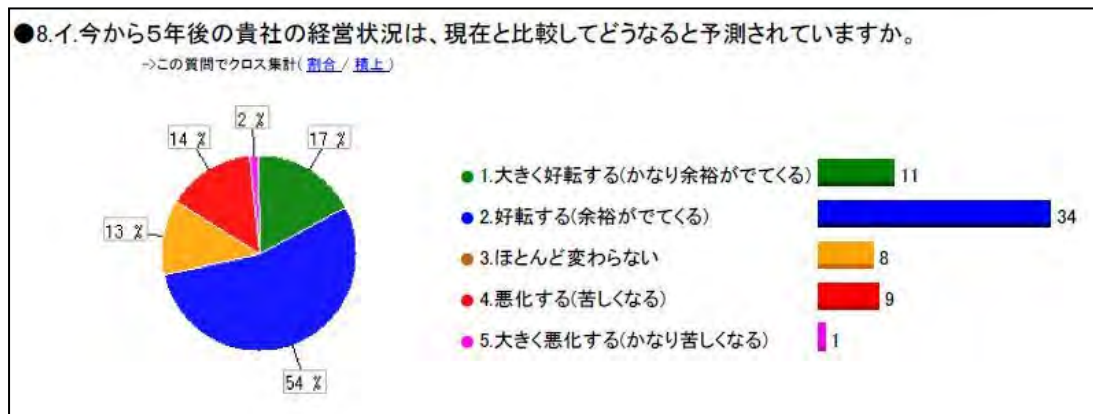


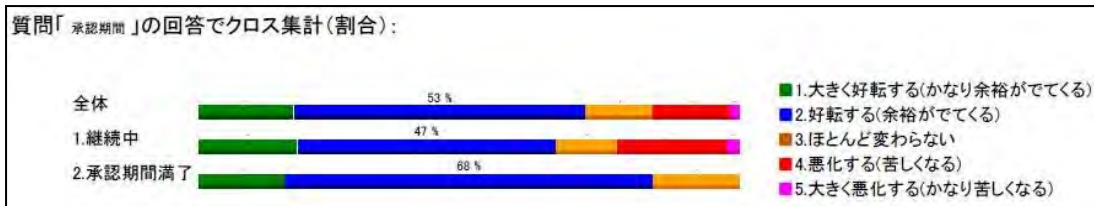
B 表

項目	大幅増	やや増	変わらない	減少	大幅減少	計
資金	4	19	17	17	5	62
収益	9	14	15	17	7	62
売上	15	15	14	13	5	62
業績計	28	48	46	47	17	186



(16) 8. イ. 5年後の貴社の経営状況(売上高)は、現在と比較してどうなると予測されていますか。





① 63 社全社が回答。大きく好転 11、好転 34、計 45 票 (71%) が、将来 (さき) 行きの経営状況を好転 (期待も込めてであろうが) とみている

これは 1 に、経営革新事業などに自主的に参加するといった企業は、元来積極的で、かつ楽観的傾向が強いこと。2 に、現状が大都市ほどではないにしても景気好調期にあること、などが背景理由にある、と考える。これが第一。第二に、革新経営セミナーによる刺激、参加企業経営者間の触発、計画承認の効果に期待、といったことも少なからず影響していると好意的にみたい。それは承認期間満了企業全社が、好転すると回答していることからもうなずけるところである。

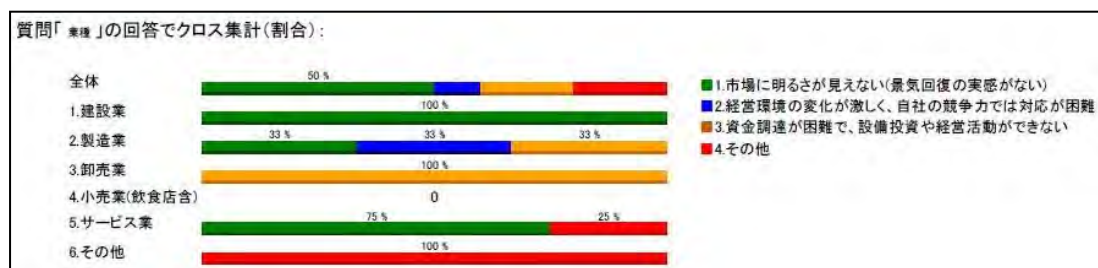
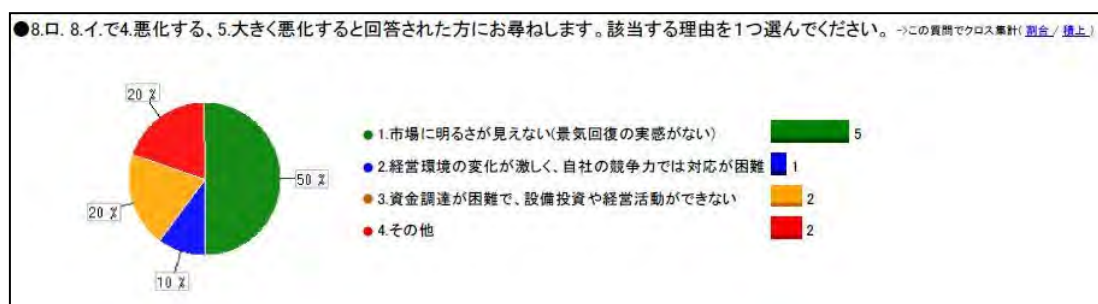
② 業種別には、建設業が公共事業減少、耐震性偽装事件を受けての法律改正などから、先行き脱し、好転とみる回答が一番多い。

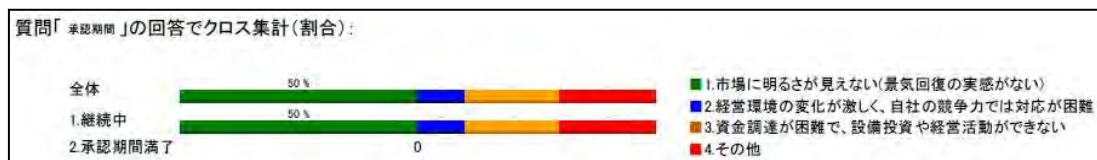
現況を底とみて、「艱難を乗り越える」という証と自信でもあり、高く評価したい。

③ 承認期間終了組と継続中組と比較して、顕著なのは、前者の見通しで、「良くなる」に属する回答が、8 割近くだったのが、後者では 6 割と大幅に減少している。明らかに先行きに暗さを感じている結果を得ている。現時点では、まだ好景気にあるとされる中でこれはなぜか。

建設業界などの業種固有の問題。それに円高、石油等の大幅値上げといった経済問題。それに現政権に対する信頼性、といった政治の問題などが、その根底にあるものと推察できる。

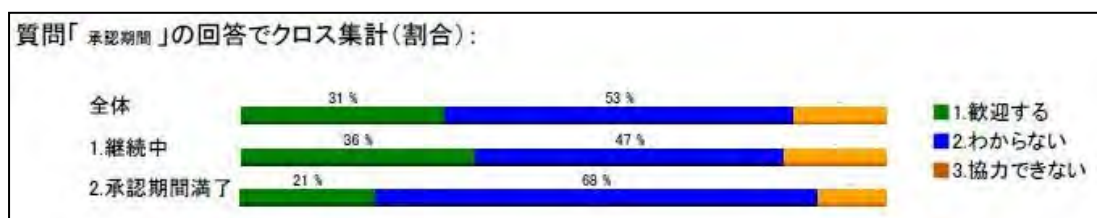
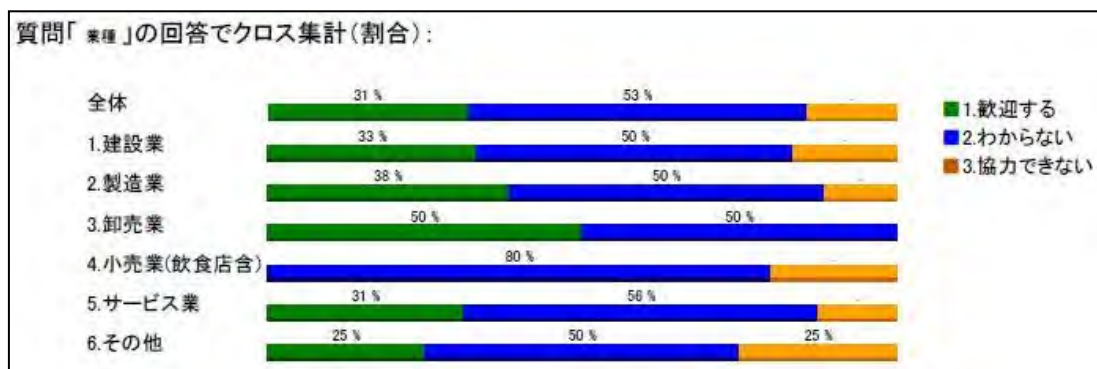
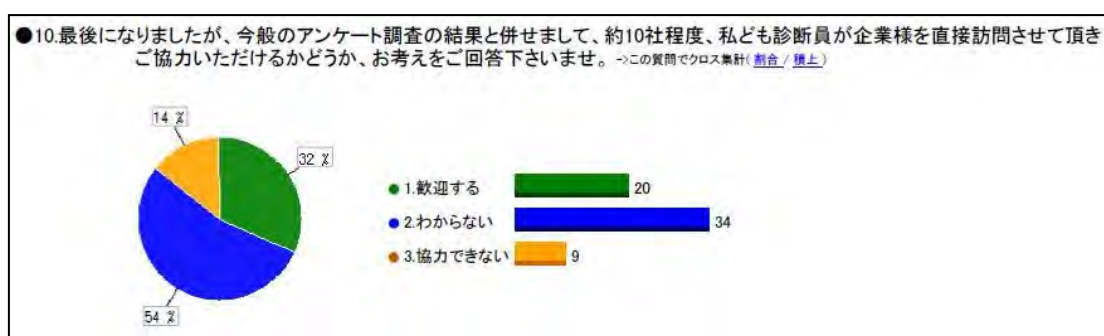
(17) 8 のイで悪化すると回答された方の理由





- ① この設問の回答総数、わずかに 10 社。悪いと見た回答総数は、22 社だから、65%が回答なし。
これは、将来（さき）に対する漠然とした不安で、「悪くなる」ということであろうか。
- ② 回答の絶対数が少ないので、たとえば建設業の場合、上の回答と反対、「明るさが見えない」が高い、といった歪みが出ている。これをもって全体の意志とすることを良し、とはできない。
- ③ 期間終了企業の回答はゼロである。

(18) 10. 企業訪問に御協力いただけますか。



- ① 63 社回答企業全社が回答。うち、「協力できない」は 9 社(16%)。「わからない」が半数超の 34 社。理由を知りたいところであるが、これは当事者の欲目。20 社 (31.7%) が「歓迎」との回答に、事業なり商品に対する自信、この機会に PR をとといった積極性、それになにより、その協力姿勢に厚く感謝したい。

② 「歓迎する（18 社）」を中心に「わからない」も含めて、地域分布、業種構成、それに相互の日程の都合で、8 社を選択。カバレッジ率、全社で 12.7%、歓迎に対して 31%である。

③ 承認期間終了組と継続中組と比較して、「歓迎する」は後者と比べて 15%増加。一方「協力できない」は、若干減じている。また前者が「わからない」との回答が 68%だったのが、後者では 47%と大幅に減少。

これは、革新 OB と現役の、様々な思惑と意識の違いと類推しえる。

*訪問企業 8 社に関しては、気軽な企業紹介、ユーザー代表としてのルポといった感じで、本報告書に紹介させていただき、謝意とともに報告に代えたい。

2. アンケート記述内容とその分析&所見の部

(1)記述の内容（注）寄せられた自由記入コメントを、原文のまま掲載しています。

【チャレンジされたきっかけを記入して下さい。】

新しい事業に取り組むにあたり、支援が欲しかった。
商品開発や販路開拓、大学との共同研究の必要性を検討中に、政府系金融機関より精度の活用を勧められました。
社員に対する当社の進むべき将来像の提示
杉材の加工品の製作
IT 事業分野の開拓のため
大きな飛躍を目指して
経営革新のため
平成 12 年 1 月に本承認を受けて成果があり当社の成長に寄与したので、再チャレンジしました。
洗える畳『洗畳』の商品化
飲食事業の展開による経営の多角化
金融機関の勧め
新商品の開発・生産のための研究開発室の設備充実と拡張を行うため
事業の規模拡大、売上のアップ
鹿児島県林業振興課のすすめ
知人からの紹介。
商工会

木材を科学的に分析して、良品を作るため
税理士による紹介と弊社は中長期の経営計画を具体的に検討した事がなかった為、検討をしました。
設備投資に伴う中小公庫からの低金利融資を受けるため
新たな事業（自律無人航空機の販売）を行うため開発費・認知度向上のための宣伝費用が必要であった。
酒の販売ルートの開拓
多品種・少量生産。商品化と顧客の要求に応じる為。
独自の技術をもっと広めたい・知ってもらいたい。
政府系金融機関より低利融資制度を受けるため。
産業構造の変化に伴い新しい分野にチャレンジして事業の多角化を試みた。
商工中金から融資をしていただくため
種子島紫芋を地域の農家と共存共栄を図り、新商品をはじめ当社の経営革新を図る
革新計画の講習を受けたのがきっかけです。
運送業の低迷に対し、運送業と倉庫業で売上高を確認するため
新製品開発に向けて検討していたところ、金融機関から話があった
交流会で当時の担当者と会い、説明を受けたのがきっかけ。
新しい設備を入れる事によって拡販できる
公募を見て
知人の進めで
金融機関の紹介
日置商工会開催の 革新計画セミナーを 受講した。
鹿児島市東開町へ新社屋を建設し、開発拠点の集積による生産効率アップ、新たなサービスを提供すること。
知人からの紹介
新規事業へのチャレンジ
新設焼却炉の導入に伴う事業の見直し
売上促進を図り、企業認知度を高め、企業ブランドを確立するため。
焼酎製造を30年ぶりに復刻するにあたり、事業推進に大きな弾みになると考えた
利益追求に変化 利益＋社会貢献。 地球温暖化について深刻であったため
外部支援者(中小企業診断士)の助言
新工場建設
税金、金利の優遇

鉄屑に対する付加価値売上向上のため
使える飲食店向けのシステムが無いため
新しいことに取り組みたい。団体旅行から個人旅行への移行
事業テーマの洗い出しと意識喚起
鹿児島県の自動車業界に新しい風をおこしたかった。県民の皆様に新しい提案をしたかった。
業界紙情報
少子化に伴い、子供のスイミング会員の減少傾向がある為大人会員の増加とサービスの充実を目指して。
公共事業減少対策として新規部門への進出を意図した。
環境対策事業への進出、土木事業者対象のレンタルだけでは今後厳しくなる
承認を受ける前年度に開発した商品が関東、関西方面に大量出荷ができたので事業計画を立てた。
商品を商標登録したため
本業の事業では今の時代生き抜いていくには難しいと思った。「三本の矢」ではないが、本業がしっかりしているときに新規事業を考えた。
市町村合併により隼人町から霧島市に変わり、天孫降臨の地 神話の里になり、地産地消の霧島神話ブランドを作ること
販売体制の強化を図る為
今後の青果業界における新たな事業展開
他の教習所で聞いて試してみました。
商工会議所のセミナー

【革新計画の具体的な内容を記入してください】

CALS／EC支援サービスの開発
ねじめびわ茶の新商品開発と販路拡大
（光ファイバーセンサーとシステム開発）・安全性や施工監理をモニタリングするセンサーの開発
木材の知識、木工機械の技術を生かした新商品の開発、特許申請中
WEB データの構築支援
最新鋭設備の導入による PB 商品の拡大、特許の取得、海外加工に対抗できる商品作り
光ディスク修復機の海外市場開拓
モーター部品製造用金型等の開発・生産
介護用に、お風呂用に、ペット用に、ウッドデッキ用に、畳の新しいマーケットを造りたくて。

新しいコンセプトの飲食店を展開し、少しでも地域の人々に貢献するために、大戸屋に FC 加盟して店舗展開を行う。
天然ガス供給事業への進出
新製品開発に伴う研究開発室の設備充実と拡張
自動車中古部品の生産効率の向上と環境保全
自社開発による炭化装置からできる、高品質竹炭の活用と、その製造・販売を異業種との連携の推進。
パッケージ型戸建住宅の販売 自動積算システムの導入
木屑リサイクル事業の開始による農業関連分野への進出
乾燥がむずかしいとされる杉の安定化
セルフカーケア施設型 SS の展開として、セルフ SS で手洗洗車を主軸に販売していく。
物流センター整備とモーダルシフトによる総合物流サービスの展開
被災地現場情報収集・環境モニタリングを目的とした自律無人航空機の開発・販売
飲食店への取り組み、並びに業務スーパーへの取り組み
様々な形状の部品の表面積を計測することなく効率的に測定する装置を開発する。
光る素材と撥水加工を組み合わせた新しい染色方法
倉庫を建設し運輸業プラス倉庫業による物流型への移行
コーティングねじの開発と生産
園芸福祉を核とした地域づくりを実践するグループホーム開設
当時の経営革新による新商品のハローキティおさつかるかんを現在も販売中
新技術導入により、解体・撤去工事の一貫受注体制の構築等
倉庫業への転換
国内産杉材による単板積層材の開発及び実用化
資源循環型の厚形スレート瓦「リサイクル・エコルーフ」の開発及び実用化
南九州に初めての機械の導入
生産管理、経営分析システムの構築
勾配屋根用緑化システムの開発と販売体制の構築
製品を小売販売するための店舗本店の建設
サービスショップ開設による光ブロードバンドサービス事業の展開
IDC 設立によるネットビジネスの新サービス提供
島外市場を視野に入れた魅力ある総合教習所の確立
生コン車のレンタル事業（離島）

新設焼却炉を核とする事業拡大
旗艦店舗の出店による企業ブランドの確立
焼酎の製造及び販売について革新的な手法を取り入れ、全国に広がった市場に対応すること
太陽光発電システムの販売によるクリーンエネルギーの推進
最新鋭機の導入による業務の効率化と付加価値の高い業務分野の拡大
県外への展開
製造工場の新設
鉄屑シュレッダー導入による売上の向上
飲食店予約システム開発およびオール I T 化による飲食店新事業展開
新施設と旧施設の連泊事業
自社ブランド豚の直販体制確立と鹿屋市を P R する新ブランド豚の生産
新しいキャンピングカーの提案とレンタカー事業の開始
最新鋭起重機船導入による高機能化及び元請け企業への転換
大人専用のスイム等のスポーツ総合サービスの提供
斜め空中写真と地形図をコンピュータでマッチングさせた。
環境機器の販売、レンタル
福山町産黒酢使用のエンドユーザ向け新商品開発と販路拡大
一般消費者向けに販売を行うことで新規事業分野の開拓と売上拡大を目指す
塗装、防水の仕事をしており、塗料排水を川に流すことに農業の方に怒られたり、心を痛めており いい方法はないかと研究をはじめた。
鹿児島の特産品黒豚、豚の味、量を従来の発想から転換して、一食ポーション食べ切りサイズと恋 する黒豚として、さらにはとんこつベースの神話豚カレー、芋焼酎ドレッシングなど
自社及び契約産地の拡大と自社工場にて加工処理をし、付加価値をつけ販売する。生産から出荷納 品まで管理体制の整備とコスト削減
労働局認定のフォークリフト技能講習
温泉水と、黒酢のブレンド商品

Ⅱ. 4 【承認を受けて良かった点、悪かった点を具体的に記入してください】

4. 1 良かった点(メリット)

税金が安くなった。周りから評価された。
平成 1 7 年度中小企業経営革新補助金の補助事業に採択されました。

・ 社員の士気が高まった・ 業界初の開発業務でPRに貢献
営業面で「県の経営革新の認定を受けて」と力説する。
コンサルティングサービス業務を行っている関係上、クライアントの経営革新支援業務に役立った
何もしない
必要資金の一部を支援していただいたこと。
県及び産業支援センターその他各機関からの情報提供が多くなった。また新規の取引につながる問い合わせが多くなった
お金が開発に生きました。トライアル事業として2箇所ご注文を頂きました。洗える量がいろいろなところに広がります。
1. 借入れの点で有利でした。2. 事業の計画をチェックできた。
金融機関からの借入金の金利が安くなった
低利の融資を受けることが出来た。
特になし
営業活動によるPRとして活用
資金調達、一戸一戸の粗利の改善、低所得者層の受注開発
自社の長所と短所が確認でき将来の目標設定が出来た。
高額計測器が購入できた
中期の経営計画を設立し、それを目標として取組んでいくことにより方針が明確にでき、従業員にも周知・教育できました。
低金利融資を受けられた。
自律無人航空機の認知度向上・宣伝を迅速・スムーズに進める事が出来た。
低金利にて借入れが出来た事
1. 中小企業経営革新補助金を受けた。2. 低利の公的融資を受けられた
撥水加工を認識して貰えた。 店舗を新築することができた。
低利融資を受けられた。
比較的容易に融資を受けられた
商工中金から融資をしていただいた
全国的に種子島紫芋が浸透した
公的機関の融資を受けられた事。
運送経費の高騰で運送部門の収益が低下し、それをカバーできた
実用化に向けてスタートし、現在、販売個数を増やして言っている。
会社の信用度が上がったようだった。

低利の資金を融資してもらえた
生産性の向上、スピーディな経営分析
今のところ特になし
政府系金融機関の融資が受けられた。
長期の計画立案が出来た。
商工中金からの制度融資を利用できた
金利が安く借りられた
安い金利の融資を利用できた
社会的認知度が高まった
企業ブランドが少しずつ確立され、浸透してきている点。
公的な承認を受けたことにより、計画の重しとなり、実行性が確保されました
金利の低い資金の調達
計画的行動の重要性の認識
銀行融資
税金の優遇
銀行等の金利差が大きい
飲食店側の立場からシステムの設計ができるようになった
税制面、金利面での優遇
問題意識および問題が明確になった
改めて、事業のいい点、悪い点が見えてきました
事業計画、付加価値計画で目標管理が明確になった。
信用力が高まり、金利負担が軽減された。
特になし
これからの事業と考える
ウェブ上にバナー広告を掲載したことで商品の認知度が向上した
二水会で発表させていただいたり、そのつど新聞に載せていただいたり製品が広く知られるようになりました。
営業拡販するときに県より経営革新の支援企業というバックがある点
銀行への融資申し込みの際の評価
スキルアップになった
他の業界とのつながり
販路がしやすくなった

【承認を受けて良かった点、悪かった点を具体的に記入してください。】

4. ㊦.2 悪かった点(デメリット)

なし
当初予測より難問が多い・費用が掛かり過ぎ
資金が公的機関から受けやすいと聞いたが全くウソであった。
特になし
何も実行できなかった 承認は何の役にも立たなかった。
当該調査のようなアンケートや調査が多いこと
報告が少々わずらわしい。
特になし
特になし。
上手く運用ができてない。
特になし
時代の流れと、取り組み易い為か、弊社と同じようなシステムのセルフ SS が増加してきました。
特になし
特になし
書類作成等に時間を費やした
産業支援センターに相談したが、担当者から仕事そのものを否定されてしまった。
特になし
書類整理等で手間を要した
設備投資等の増加で返済金額が増加した
特になし
特になし
実施段階で 資金不足が発生した。計画していた予算が出なかった。
特になし
特になし
特にありませんが、政府系の制度資金を利用できなかったことで資金計画に難儀した
なし
なし
なし
特になし
特になし

特になし
特になし
商品に限りがあるため一般消費者への販拡が出来ていない
承認後各金融機関にて融資相談を受けたが、新たな事業計画においての過剰な投資だと指摘され事業縮小を余儀なくされた

5.ハ【経営革新計画書作成を外部（その他）とお答えの方は、具体的にどなたに依頼されたかご記入ください。】

かごしま産業支援センター
上屋久町商工会
銀行の担当者
知人と協力しながら作成
税理士事務所の社会保険労務士
知人

6.ニ【外部の支援を受けられたご感想及び支援者へのご要望を次に記入してください。】

何の進歩もなし。県の言うことと、金融機関の言うことに大差があった。経営革新計画が何の意味もないことを改めて知りました。
外部（公的機関）の支援は非常にわかりやすかった。支援者への要望は特になし。
特になし
・現状の経営を打破するための、経営革新ですが革新するノウハウがない。・相談にいった、金融機関の査定等が厳しい。
自社では、商品のPRが偏った考えしかなかったが、指導のもと色々なPRの方法があると判った。
当社では初めて行う展示会への出展についてアドバイス頂き、展示会を有効なものに出来た。経験者からアドバイス頂く事で、無駄な作業を省き、同じ資金で有効な活動が行えると感じた。
工業技術センターにおいて、技術的な面で設備の貸与及び指導を受けることができた
農協、経済連等のアドバイスを受け、商品開発等の役に立った
特になし
特になし
直接的な支援はまだ受けていないが、県の指導等、当社に対し積極的に協力していただいた。

何もわからない事ばかりでしたが、1から指導してもらった。今だから指導していただいた時の言葉の意味がわかったような気がします。
面倒になる書類作成等を手伝っていただき助かりました
事業推進への導入がしやすかった

7.【最近の経営状況が『苦しくなった』、『かなり苦しくなった』理由を次ぎに記入して下さい。】

新事業が思っていた以上に軌道に乗っていない。
・公共事業の減少
現金で仕入れるため、注文が多くて大変です。
本業である会計業務、税務業務、事業者数の減少により、関与件数が減少した
都市銀行からの借り入れの短期の返済でキャッシュフローが悪くなった。
既存事業の市場が小さくなり、業界自体が縮小している。
原料高・原油高・資材高
・景気回復の遅れ（地域格差）・大手異業種参入による競争・同業者による競合　・自動車リサイクル法施行による制約
酒の免許の緩和による競争激化で売り上げ・利益とも減少
設備資金借り入れが返済能力以上。
発注元企業の海外移管に伴い本事業の売上が激減。新事業展開の不調。
公共工事の減少。
建設業の不況(物件の減少)
創業当時から借入があり　返済に追われています。　借入が　解消されれば　格段に経営は改善される。
競争の激化、県内市場の縮小
公共事業削減の余波
同業間における価格競争、リサイクルの取り組みの遅延
既存事業の売上が落ち込んだ
代表者が体調不良で約半年間通院、直後に全従業員が退社、現在体制面の構築に取り組んでいる
地方景気の低迷
売上の減少と固定費が変わらない
公共事業の削減
売上減少、原料の高値安定、ガソリン等を含む経費等の値上げ

商品開発して営業基盤を確立するためには、2～3年はかかる。現在一年半経過して徐々に市場が広がり、かなり良い状況にある。
創業1年目につき、回答できません。現段階ではまだ「経営革新」承認後の融資を受けておらず新たな事業プランは実行されていません
少子化と繁忙期と閑散期の差が著しい

【今後、貴社が取り組むべき課題を教えてください？】

人材育成、利益率向上、ビジネスモデル構築
これまでは、商品への信頼を得るため大学との共同研究や販路拡大に時間と経費を費やしてきました。今期からは、食の安心・安全をモットーに、さらに新商品の開発等も進めながら、先行投資してきた分まで売上に反映させて行く所存です。
現製品の改良、新製品開発・各ジャンルの計測システム化
資金に余裕が出来るようにしたい。
WEB データベースの構築支援業務に明るい見通しがついたので、確実に売りの仕組みを定着させること。
大量生産体制の確立、設備の導入、外国人を含めての製造スタッフの確保、営業体制の確立など
新製品の開発 事業継承の準備
1、人材確保 2、機械設備の拡充
立派な介護の専門業者としっかり契約して洗える量を全国展開にする。洗える量の特許の範囲をより拡げて固める。支払準備金を出来るだけ早く造る。お客様を職種別に揃える。ロイヤリティ契約での収入をつくる。
新しい市場の開拓、当社内の改革(意識)
特になし
製品値上げ
営業活動による、販売拡大、廃車の仕入先の拡大 ・一般ユーザーの取り込み（販売、廃車の引取、買取）を充実させる。
竹炭の必要性を世間に知ってもらい、放置竹林の減少を目指す。
他社に無い商品をいかにして売って行くか。 ・受注のための仕組み作り
時代の先取りをした新しい事業への進出
製品の更なる安定供給
若手従業員の確保と教育。中堅職員の育成。事業継承について。過疎化と高速道路建設による影響

と、燃料油減販対策。
コンプライアンス、環境対策。
商品の開発は順調に進んでいるが、今後はビジネスモデルを構築することによって、経常的に売上げにつなげるしくみづくりに特化していく必要がある。しくみを回すための経営資源（特に人材）の育成、調達が課題である。
店売り中心の販売から、業務用市場（居酒屋・スナック等）に販売先をシフトし、外販による売り上増を図っていく、また、飲食店に関する新業態に関しては、新業態に取り組みシェアを上げていく。
2年前から産業廃棄物を再利用する技術開発に力を入れているが、今後も一層力を入れて取り組む。
15年前から家族を中心に経営してきたので、人材教育の未熟、経理面の弱さが今になって手遅れであったと痛感する。営業も含めて、エキスパートが少ない。
本業である、運輸業の収益次第。
本事業の見直しと取引先の開拓
今年度中に鹿屋市内において、グループホーム新設予定
生産者（種子島紫芋）の後継者の不足が不安である
運送部門は経費が年々上昇し、その上、売上高の伸び率も悪いため、倉庫部門に力を入れ、経費の削減を図っていききたい
海外へ向けて輸出を拡大していく。
他社製品を使った工事品質の向上。
原材料の価格の高騰の価格転化
人材の育成、現場社員のＩＴスキルの向上
ＰＲに対しての資金
人材育成、ならびに、更なる品質管理を確立する。
※現状分析を実施する。 ※経費削減を図り販売強化拡大を推進する。 ※早急に借入返済計画を作成し実行する。
県外への進出
免許人口が減少していくので、今の社会を基本に新たな事業の計画 ＩＴをうまく利用して顧客の確保に努める
技術継承、新事業への進出
処理コストの低減、リサイクル（有価）商品の発掘
人材育成等
薩摩焼酎の市場認知度の向上と自社銘柄の確立。 5年、10年後の姿を描き、一丸となって前に進むこと。 併せて、当社蔵立地の猿城溪谷を行政とも連携し、確たるものにすること。

燃料費の高騰や部材等の値上げにより、当初計画していた利益を達成できるか微妙である。
組織体制の確立。 販路開拓
合理化、新商品の開発
海外への輸出、冷凍での物流、通販の顧客拡大
使用済み自動車の買取の伸びがよければ経営安定化資金を利用し、当社の最終的なシュレッダー機械導入を考えるが、現実では厳しい状況。
新商品の販売
安定的な売上確保と固定費、経費の削減
商品開発（オリジナリティの創出）、スタッフの意識改革（モチベーションアップ） e t c
お客様の声にもっと耳をかたむけて、新しい提案をしていく事だと思います。
新規顧客の開拓、新規事業への参入
少子化、競争激化等、周囲環境は非常に厳しい、中高年へのプログラムの充実とサービスの強化が必要である。
公共事業から離れた部門において、新技術の開発等によりコア・コンピタンスの確立が課題と考える。
安定的収益の確保と債務減少
業務改善、販路拡大、新商品開発、人材育成の4つが大きな課題です。
原材料である生豚を安定供給するため、自社系列やグループ間の連携を蜜にとり、原料確保に努めたい。
安定的収益の確保と債務減少
現在販売している神話豚シリーズ、恋する黒豚シリーズの他に、さらに市場に付加価値のついた商品、例えば、スペアリブ黒豚シチュー、さらにバージョンの違う黒豚角煮、等を開発し県ブランドとして周知してもらうこと。
・システムレンタル料・保守料等の月額固定収入を増加させる ・利益率向上の施策
この経営革新は2社共同で承認を得たものです。その内の1社が農業生産法人であり今後、日本の農業農産物に対する安全性や品質向上等もさることながら、それらを支えていくべき新たな担い手の育成等、課題は山積しています。行政を含め、自治体も共同で参画する等ある程度の支援や協力も必要不可欠です。今後過疎化や高齢化が進む地方を中心に新しい農業として取り組んでいきたいです。
資格の必要性を認識させる（労働障害を防ぐ）（職場の安全安心のため）

(2) 個人意見の記述内容に関する分析と所見

はじめに、付記しておきたいことがある。それは択一を中心にしたアンケートのあり方についてである。

① 定量的結論を得ることが出来る、という採取側の便宜性

② 回答する側の手間暇が省けて、回答率が高くなる

といったメリットの反面、次のような、デメリットがかねがねから問題視されている。

③ アンケートに答える側が、設問や示されている選択肢以外に選択肢がないのでは、思いが伝えられない、といったジレンマがある。

④ 設問、択一方のアンケートには、恣意性があるとなかろうと、出題側の想定している結論へ導くといった予定稿（評論家、山本七平著「日本はなぜ敗れるのか」）に陥りやすいことである。

そうした従来方式のアンケートの弊害を軽減したいということで、私たちは、アンケートフォーマット作成において、出来るだけ自由に記述していただける「記述欄」を多く設けることにした。

問題は、せっかくのこの試みが、「空欄のまま」、すなわち未記入で、空振りに終わるのではないか、という懸念であった。だがそれは余計な杞憂であった。多数の企業が、ほとんどの項目について記述いただいた。蛇足ながら、「特になし」といった回答も、貴重な情報と、私たちは受け止めている。厚く御礼を申し上げたい。

【Ⅱ・2 チャレンジしたキッカケについて】

様々な受け取り方があるこの設問に対し、多角的な観点から、多数のご意見を頂いている。この様々なまさに「異見」こそ、それぞれの経営者のメッセージであろう。

以下、整理して簡単なコメントを付しておきたい。

まず、企業外の人なり機関（税理士・中小企業診断士・公的機関・商工会・金融機関・同業者・知人等）からの勧めが最も多い、商工会等のセミナー参加も数件見受けられる、

設問に様々な受け取り方が見られるのは、質問の仕方にも問題があるとみる向きがあろうが、上に触れたように、経営者に一問一答の答えを求めること自体、予定稿。経営者のふくらみのある答えこそ、記述の求めるところである。

具体的な自分の企業の目的を記述された企業が一番多い。具体的には、次の通りである。

① 経営の転換や新事業への進出・規模の拡大

② 新しい技術の取得や活用・

③ 新商品開発・新販売ルートの開拓

④ 公的金融機関からの低利融資・補助金への期待

こうしてみれば、それぞれの企業が何を考え、今もっとも必要としているか、浮き彫りにされてき

て、現状における経営の課題が垣間見えてくる。

しかもそのニーズは一問一答式で得られるような1つに限定されたものではないのである。

【Ⅱ．3・革新経営計画の具体的な内容を記入してください。】

この項もチャレンジのキッカケと重なる。だが此方の方がより具体的にその計画の内容が記述されている。中には具体的な商品名を挙げ、少しでも知名度を上げたい、という経営者のたくましさが見える。以下、記述の中から、具体的な内容を挙げておきたい。

- ① 産学協同、工業倶楽部などでの異業種との交流、コー・ワーキング、コラボレーションによる新商品の開発や、相乗りでの販売シフトなど。
- ② 従来商品の用途や販売分野をシフトさせることでの販路拡大。
- ③ ITを活用して製品だけではなく、新技術や情報システムそのものを販売するといった内容。
- ④ 地元特産材の活用による、郷土性高いものを全国に展開するといったこと。

(例) 竹炭・お茶・飲料水、黒豚、黒酢など

- ⑤ 福祉事業および関連として介護用品の開発。
- ⑥ 温暖化防止対策やからエコロジー関連商品。

(例) 廃車の解体・中古部品・地金の販売など。

- ⑦ 本県の自然資源の活用～塩、温泉水など。
- ⑧ システムや販売ルートの新規開拓への取り組み。

【Ⅱ．4承認を受けて良かった点、悪かった点を具体的に記入してください。】

4・1 良かった点（メリット）

- ① 低利の公的資金の借入れが受けられた、金利が安くなった、補助金が受けられた、税制の優遇措置が受けられたという具体的な経済効果。これが一番多い。
- ② 事業計画に基づく予算管理や目標管理などのスキルアップ。
- ③ 計画の導入で組織の一体化、従業員の士気高揚、組織活性化、意識向上などが図られた。
- ④ 自社の問題点や長所が発見でき、さらに従業員が問題意識を持つようになった、といったこと。
- ⑤ その他、波及効果、副次的産物として、県の革新計画の承認企業としてブランドが築けた、新聞等の取材記事等で社会的認知度が高まったなどの回答もある。

以上は、いずれもまさに経営革新事業にとって、もっとも「期待すべき成果」であり、それを充足しているといった記述には、関係者として喜びに値する。

4・2 悪かった点（デメリット）

良かったという評価が圧倒的多数で、悪かったといった意見は、わずか15件に過ぎない。しかしそ

の内容としては、この事業に係わる指摘として

- ① 公的資金の融資が受けられなかった。
- ② 書類の作成が難しかった。
- ③ 金融機関に計画の縮小を迫られた

の3点。受診企業側に係る事項として、

- ① 何も実行できなかった
- ② 上手く運用が出来ていない

の2点が上げられている。

無視できない貴重な指摘である。ここにセミナーや事業終了後に対するフォロー体制、アフターケアなどの必要性がある。セミナーがセミナーで終わり、事業終了後の受信企業の動きなどを把握する、そうした制度、体制は、必要不可欠ではなかろうか。

こうした情報を得ただけでも、今回の事業の大きな成果と思う。この点、中小企業診断協会鹿児島県支部として、内部で検討するに値する。

5. 革新計画作成を外部（その他）に依頼された、具体的な相手について

その他の依頼先として、具体的に挙げられているのは、次である。

- ① 産業支援センターや商工会など公的機関
- ② 金融機関
- ③ 社会保険労務士
- ④ 知人

地方の場合、中小企業診断士がいない面もあるが、PR 不足で寂しい限りである。

6. 外部の支援を受けられた感想及び支援者への要望について

良好・感謝の意見が9件。対して不満は、2件。

- ① 良好・感謝の9件の記述内容を一言で述べると、計画作成を支援してもらう過程で、革新経営計画の意味や必要性・効果について理解を深め、技術的な指導も受けて非常に勉強になった、といったことである。

- ② 不満に関する2件は、いずれも金融機関の融資を受けられなかったことに対する不満である。

細部がわからない立場で、つつこんだコメントは差し控えたいが、いつも出るのが、こうした金融機関の姿勢に係わる問題であることは見逃せない。

もとより、革新計画は融資を受けるだけでなく経営の革新を図ることが大きな目的である。

だが企業側に資金を得たいという過度な期待がある上に、この事業の受診に際し、民間のコンサルタント機関などで、融資面に過大な期待を抱かせる傾向が見受けられることも事実である。や

はり、この際経営力の増強ということからもここは国家資格である中小企業診断士にまず相談を、と手前味噌ながら申し添えておきたい。

7. 最近経営状況が「苦しくなった」「かなり苦しくなった」理由について

26 件の意見が記入されている。その内訳は、次の通り。

- ① 公共事業の減少が 4 件、次いで、資金繰り面が苦しいが 3 件
- ② あとは、顧客の減少・市場の縮小・景気回復の遅れ・競争の激化・原材料・原油高などが挙げられている。

8. 今後、貴社が取り組むべき課題を教えてください。

様々な、課題が挙げられている。課題なり問題は、出来るだけ具体的にたくさん見つけることが望ましい。それを潰していくことで経営革新を図ることが出来るからである。

問題は、1 に課題や問題が挙げられない企業と経営者である。2 に、課題や問題を自社や自分で対処できないで他者などに「振る」ことである。

たとえば、自社の戦略に誤りがあった、というのなら、次に取り組む課題は、適正な戦略、ということに対応可能だが、「景気が悪い」といったふうに振ってしまうと、「景気を良くする」といったことが、取り組むべき課題となって、政治家にでもならない限り、取り組むことはできないことになる。

そうした意味で、ここに挙げられた項目を、吟味していただきたいものである。

3. アンケート結果の総括～中小企業診断士の視点

(1) 受診企業の絶対数も回答数も、製造業がダントツである。これには、次の3点の背景要因が考えられる。

- ① 鹿児島県は第一次産業(農業・林業・畜産業・水産業)が多く、その製品の加工を中心とした製造業が多いこと。
- ② とりわけ本県の特産物としての、桜島ダイコンなど農食材加工品の漬物、生産量日本2位のお茶。またそれらを主材としたお菓子、黒糖、黒酢など製造業が多い。また最近では飲料水の販売などが注目されるなど、今や本県は、製造王国の感がある。
- ③ 黒豚、黒牛、薩摩地鶏などと中心に畜産物の加工・販売、かつお、マグロ、ブリなど水産物の水産加工業、さらには日本一の竹林、山林を背景に、林産物の加工・製材業が台頭してきていること。

(2) 承認期間満了企業と継続中企業の期間別・地域別分布から次のことが言える。

- ① 期間別では、平成14年頃までは94社、平成15年以降が166社と革新経営計画に対する企業の関心が次第に高まってきていることが伺える。
- ② 地域別で見ると、平成14年頃までは商人企業が鹿児島市近郊に集中しているが、平成15年以降は大隈地区をはじめ県下一円に広がりが見られる。
- ③ 近年、地域の商工団体の支援の取り組み(セミナー開催等)が活発になっている。

(3) 経営革新促進、支援環境等の濃淡が明確に出ている。

上記で若干ふれたが、地域格差と業種格差が顕著である。

- ① 霧島市地域が淡で、大隅地区が濃である。

大隅地区に、熱心な民間指導部署の活躍による。やはり激励、支援、といったいわゆる「お尻叩き」の有効性を窺える事例である。

大手誘致企業が集中、観光のメッカを内包している霧島地区の淡の理由は、内部で議論したが、確信の持てる理由が把握できなかった。

- ② 業種では、小売り・飲食が淡で、製造業が濃である。

これは、小売り・飲食が淡にはその零細性もあるが、製造業が、工業技術センター、工業倶楽部、中小企業団体中央会、産学協同と多方面の支援団体があることに対して、小売り、飲食業は疎である、とみる。

今後、中小企業診断士としての重点関心分野と思われる。

第3章 経営革新企業を現場で見る

(1) 訪問企業の選定について

歓迎する、とまことに有り難い回答を18社から頂いた。厚く御礼を猛威上げたい。その18社から、私たちは、以下の視点により、8社を選択させていただいた。

- ① 「歓迎する」を原則として優先
- ② 業種、地域性のバラツキを考慮
- ③ 県外からの参入会社を数社含めた
- ④ 鹿児島県の特産品な係わる企業を考慮した
- ⑤ これまでメディアに取り上げられていない企業を数社ピックアップ

(2) 革新企業訪問 ルポ

(※掲載順は、アイウエオ順)

株式会社インターウェーブ

会社概要

現住所 〒890-0056 鹿児島市下荒田3-43-6

名 称 株式会社 インターウェーブ 創業年平成9年 資本金10,325万円

代表者 倉橋利一 年齢 40歳 業 種 サービス業 後継者 未定

電話番号099(206)3113 従業員数40名(男35名 女5名) 平均年齢35歳 勤続年数5年

革新経営計画承認年月 平成15年7月

革新計画の具体的内容 「CALS/ECに対応した新たな支援サービスの提供」

チャレンジしたきっかけ 新しい事業に取り組むのに支援が欲しかった。

承認を受けて良かった点 税金が安くなった、周りから評価された。

同上悪かった点 なし 〈ホームページ〉 <http://www.i-wave.co.jp/>

業務内容(製造・販売している取扱商品)

- ・ CALS 支援 FC・CALS コンサルティング (CALS/EC 資格取得者当社20名)
- ・ 支援パック FC 事業・スクール事業・対応人材派遣事業・情報の提供事業
- ・ 対応した CAD 支援事業 (CALS PERFECT パック 電子納品パック 電子入札パック)
- システムサービス ・CAD/GIS 部門・電子納品部門・ネットワーク部門
- ・ OA 機器・パソコン・パソコン周辺機器販売
- ・ OA 機器・パソコン・パソコン周辺機器・サーバー・ネットワーク構築・ソフト
- ・ 複写サービス ・複写部門・写真部門・商品部門・その他加工製品

当社は、IT 関連の業務に従事されていた倉橋社長が平成9年に物品販売を中心に標記業務の会社を

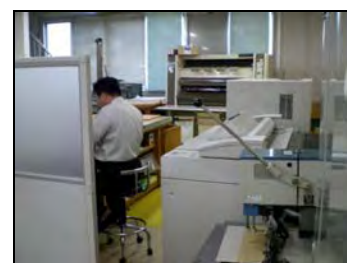
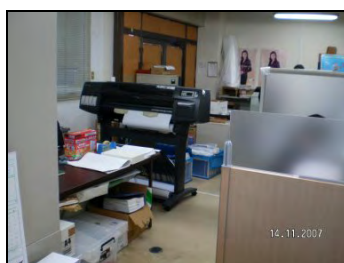
創業され、次第に情報処理等サービス業務のウエイトを高めてきた。建設業関係にユーザーが多く、最近では国土交通省が、平成 15 年 4 月 21 日より、国土交通省地方整備局等が発注する建設工事及び建設コンサルタント業務等の全てを対象に電子入札を開始したこと、さらには、公共事業を受注する建設業は、2008 年 4 月以降に完全実施となる電子入札・電子納品への対応を迫られている関係から、CALS 支援 FC・CALS コンサルティングの業務が急速に伸びている。当社は、電子納品の受託実績 400 件と CALS/EC（電子入札・電子納品）の教育実績 18,000 人のアンケートをもとに、今後、電子入札・電子納品に対応していかなければならない中小企業者向けの、低価格で対応可能な「電子入札対応 PC と電子納品ソフト・電子納品管理ソフト+サポート」を組み合わせた商品を提供等、なんでも屋でなくて、専門特化を図ろうとしている。

倉橋社長は、今後取り組むべき課題として①新分野での IT 化(電子入札)支援事業、②現在の業務の更なる革新(電子化を現場に行かずにネット上で可能にする) ③ミスをゼロにする精度高度化(セキュリティの管理)等を掲げている。

国土交通省の提唱する、CALS 支援 FC・CALS コンサルティングについては当社の右に出る業者は皆無に近い、今後、大きく羽ばたく企業となりそうだ。近い将来株式の上場もテーマになってくる位、全国レベルの企業といえる。

さらに、当社は、エキスパート資格取得者が 20 名在籍しており、優秀な人材が当社の強みの一つとなっている。倉橋社長曰く、社員教育を重視しているとのこと。

今後は、いわゆる「コストカット」を如何に実現するかが大きな経営課題となるであろう。どの分野で利益を出していけるか。この課題を解決するためには、受注の仕組み、マーケティングの仕組みを新たに構築していくことが必要不可欠であると考え。加えて、これまでのセキュリティ対策を維持、またはさらに強化していかなければならないと考える。昨今の情報漏洩問題を見てもわかるとおり、情報とは、その社会的影響を鑑みるに、それを扱う企業にとって諸刃の剣である。内部統制の充実、強化を図り、セキュリティ対策を万全にすることで、堅固なリスクマネジメントを実現して欲しい。



株式会社 小田畳商会

会社概要

現住所 〒892-0838 鹿児島市新屋敷町 5 番 17 号

名 称 株式会社 小田畳商会 創業年 大正 7 年 資本金 1,800 万円

代表者 小田正弘 年齢 67 歳 業 種 製造業 後継者 既に継承中

電話番号 099 (222) 3224 従業員数 15 名 (男 13 名 女 2 名) 平均年齢 41 歳 勤続年数 15 年

革新経営計画承認年月 平成 17 年 1 月

革新計画の具体的内容 「新開発した「洗える畳」の生産と販路開拓」

チャレンジしたきっかけ 洗える畳『洗畳』の商品化。

承認を受けて良かった点 お金が開発に生きました。トライアル事業として 2 箇所後注文を頂きました。洗える畳がいろいろのところに広がります。

同上悪かった点 なし 〈ホームページ〉 <http://www.tatamil.com/>

業務内容（製造・販売している取扱商品）

畳商品カテゴリ ・畳グッズ ・洗える畳『洗畳』 ・琉球畳 ・置き畳/ユニット畳 ・畳ベッド ・畳プリント ・機能性畳 ・グッズ ・販促品制作 ・畳張替え

当社は、大正 7 年に先代の小田仙兵衛が小田畳商店として創業し、昭和 25 年に有限会社小田畳商会として法人化、昭和 55 年に第二工場として「新畳専門工場」を鹿児島市谷山地区に建設、平成元年に開発部門として(有)仙夢を設立、平成 3 年に実用新案・意匠登録・商標登録・著作権等 20 項目を取得、平成 8 年(株)小田畳商会・(株)仙夢へ変更、平成 18 年 11 月に洗える畳『洗畳^{せんじょう}』の「水洗い可能な畳」として特許取得、平成 19 年 2 月に畳表への絵柄印刷で特許を取得、長年の努力が実り、厚生労働省の「現代の名工」指定や中小企業創造法の認定を受ける、日本の美を象徴するわび、さび”の美しさは、華やかな装飾をはぶいた、簡素化された美の世界であり、畳の敷かれた茶室などはその代表的なものです。

当社は、和風建築が減少して需要が伸び悩んでいる畳の新たな用途として、洗える畳『洗畳^{せんじょう}』を浴場・医療・介護の現場をはじめ多岐に渡る新たな活路の開拓に取り組んでいる。また、ファッション畳「仙夢」は、畳表への絵柄印刷を始め、日本の伝統に新しい価値観を添えて、日本文化の維持発展に貢献しようと取り組んでいる。既に色々な情報誌で当社の取り組みは紹介されているが、我々、現場を見学した診断士の目を見た(株)小田畳商会は、社内のいたるところに自社製品や開発中の商品が氾濫しており職場がわくわくするような雰囲気を感じた。平成 5 年の 8/6 水害で水を含んだ畳の廃棄処理に大変なご苦労があったため、洗える畳の開発に取り組まれたとおっしゃる。

社長の話では、これまで商品開発に投入した投資額は 4 億円を超えており、これからその投資の回収を行い借入金の返済を進める、従業員は現有勢力で 2～3 年は充分やっていける、月商 5 千万円以上を確保して財務体質を改善し、更なる拡大を進めたいとのこと。



有限会社 鹿児島パーツ

会社概要

現住所 〒897-0221 鹿児島県川辺郡川辺町田部田 5071-2

名 称 有限会社鹿児島パーツ 創業年月日 昭和 60 年 資本金 300 万円

代表者 西 哲郎 年齢 50 歳 業 種 卸売業 後継者 後継者がいる

電話番号 0993(56)1066 従業員数 2 名(男 2 名) 平均年齢 35.5 歳 勤続年数 8 年

革新経営計画承認年月 平成 17 年 8 月

革新計画の具体的内容 「自動車中古部品の生産効率の向上と環境保全」

チャレンジしたきっかけ 事業の規模拡大、売り上げアップ

承認を受けて良かった点 なし

同上悪かった点 公的融資が少なく、上手く運用できていない。

(中古車市場の動向(西社長に業界の現況をご教示いただいた。))

わが国の車の廃車台数は年間 400 万台とも 500 万台とも言われるが、国土交通省の数字と経済産業省の数字にも誤差があり、国内で再登録される車や国外へ輸出される車もあり、完全な廃車の数字は把握が難しい状況で、コンピュータでの車毎のデジタル管理は著に着いたばかりといわれる。現状、解体される車は実質 320 万台程度と予想される。

最近の中古車市場は、国内の新車販売が伸び悩んでいる市場環境を反映して、自動車メーカーが中古車市場に強力に介入して来ている。

数年前までは、再販売が不能な中古車は下取り価格がつかずに、車の廃棄手数料を取られる慣習になっていたが、最近鉄を初め金属の相場が上昇し、逆に、廃車車両を有償で引き取る慣習が出来上がっている。(平成元年から平成 16 年迄は鉄の価格は低迷していたが平成 16 年 8 月から鉄の相場が上がりだした・廃車の量も激減している)

そのように、中古車業界は商習慣が変化して来ている、再販売をしない下取り業者(解体業)は、従来、下取り車を解体して再使用可能な部品を取り出し再販売するのが本来の業務であったが、最近では残った廃材を地金商に売却する代金が結構な金額になりつつある。

その廃材も地元の地金商に売却するのと関西方面の業者にまとめて売却するのでは価格に大きな差異(1 トン当たり 30,000 円と 35,000 円の差 5,000 円は大きい)があるとのこと。

今後、環境保全の関係から中古車市場が脚光を浴びると同時に、自動車部品のリサイクル化も進み解体市場は拡大傾向にある。一方で、廃車を山積して置くと車の廃液が地下に浸透し公害を引き起こすことになる、解体業者は、環境汚染防止のために省力化した解体設備の導入が不可欠となる。しっかりした事業計画を作成し金融機関からの設備資金の融資を仰ぐ必要がある。

そのような環境下で、鹿児島パーツ様は、既に 20 年以上の歴史があるだけに仕入先・得意先も多く安定した商いをなさっていると思います。只、市場が大きく変化する現状を十分に認識して、協業化を始め、これからの課題に積極的に取り組んで頂きたい、そのことが当社の将来を決定付けることになります。



東亜エルメス(株)

会社概要

現住所 〒893-0045 鹿屋市田淵町 1475 番 4 号

名 称 東亜エルメス(株) 創業年 平成元年 資本金 1000 万円

代表者 小宮山 清二 年齢 58 歳 業種 製造業 後継者 後継者未定

電話番号 0994(48)2763 従業員数 19 名 (男 14 名 女 5 名) 平均年齢 40 歳 勤続年数 10 年

革新経営計画承認年月 平成 15 年 6 月

革新計画の具体的内容 「光ファイバーを用いた計測器とモニターシステム開発」

(安全性や施工監理をモニタリングするセンサーの開発)

チャレンジしたきっかけ 社員に対する当社の進むべき将来像の提示

承認を受けて良かった点 社員の志気が高まった、業界初の開発業務で P R に貢献した。

同上悪かった点 当初予測より難問が多い、費用が掛かり過ぎ。

業務内容（製造・販売している取扱商品）

- ・計測器の製造および販売
- ・計測器の据付および計測工事
- ・工業計測に関するコンサルティング
- ・電子応用システムに関する調査、研究、開発および技術的評価業務
- ・コンピュータソフト開発、設計、保守、販売

当社は、平成元年に(株)東横エルメスから西日本地区市場を担当する形で分離独立創業した。たまたま鹿屋市から企業誘致があり、現在、鹿屋市の中学校の跡地に社屋を借りて操業している。

平成 15 年 6 月に光ファイバーセンサーを取り込んだ新しい計測器の開発を中心とした革新経営計画の承認を受けた。職員にも経営計画を説明し、企業の進むべき方向性を明確に打ち出している。開発は当初予想より難問が多く、開発費も予想以上に掛かり過ぎているが、開発に取り組む職員の士気は高い。

当社は、計測器の開発・製造・販売だけでなく機器の設置工事も行っているため、両輪(製造・販売 6、工事 4 の割合)で安定した経営が出来ている。製造・販売の方は、(防災のための、センサーを用いた水位・温度等の測定)セキュリティ・危機管理を担う機器を取り扱い、同業者は全国に 4 社程度しかなくこれからの業界である。最近では既存技術を応用して食品工場の化工機器の開発にも取り組んでいる。

道路・トンネル・港湾等の公共工事に機器の設置が多い。需要の多い福岡営業所に工場を所有し、工事部門も置いている。鹿屋本社は開発研究が主体で、鹿児島大学・宮崎大学と新製品の研究開発(産学共同研究)を進めている。両大学は光センサー関係の研究機関としては日本のトップレベルにあると

のこと。このように当社は環境にも恵まれており、今後大きく飛躍が期待される企業である。



有限会社 チャコール豊新

会社概要

現住所 〒890-0035 鹿児島市田上町 3732-3

名 称 (有)チャコール豊新 創業年 平成 14 年 資本金 300 万円

代表者 唐仁原 弓人 年齢 55 歳 業 種 製造業 後継者 後継者はいる

電話番号 0994(48)2763 従業員数 5 名 (男 3 名 女 2 名) 平均年齢 56 歳 勤続年数 3 年

革新経営計画承認年月 平成 18 年 1 月

革新計画の具体的内容 「高品質な竹炭及び関連製品の製造販売システムの構築」
(自社開発の竹炭装置から出来る、高品質竹炭の活用と、その製造・販売の
異業種との連携推進)

チャレンジしたきっかけ 鹿児島県林業振興課の勧め

承認を受けて良かった点 承認を取ったことを営業活動に P R として活用できた。

同上悪かった点 なし。 〈ホームページ〉 <http://www.charcoal-h.com/>

業務内容(製造・販売している取扱商品)

- ・脱臭・調湿竹炭『竹皇』 大 (1500 g 入り) 中 (250 g 入り)
- ・自然乾留式炭製造装置『エコ炭くん』
- ・竹酢蒸留液『竹皇』
- ・『竹皇』快眠シリーズ 竹炭快眠まくら 竹炭サポートまくら 竹炭快眠シート
- ・竹炭マドラー『竹皇』
- ・薫製(煙でいぶした)竹笹

唐仁原社長は、建設の型枠(コンクリートパネル)工事に携わっていた、道路建設など公共投資の盛んなころはパネルが不足する位だったが、公共工事の衰退から事業が厳しくなり、一方古いパネルの廃棄処分が大変で、これを燃料炭(木炭)にしようと炭化装置「エコ炭くん」を開発した、この炭化装

置は煙の出ない(ダイオキシンがほとんど発生しない)エコロジカルな装置で(特許取得)ある。

鹿児島県は竹林が多く、放置竹林問題が大きな影響を我々に及ぼしており、2～3ヶ月で15mもの驚異的な成長を遂げる竹は、森林侵食被害や隣接する田畑、道路、電線など生活環境への侵食被害も多く報告されている。

唐仁原社長は、この問題の解決に寄与するため、竹の間伐材を炭化装置「エコ炭くん」を使って竹炭の製造に取り組んでいる。このことにより、里山・竹林の保全と共に、竹林整備による雇用の活発化など地域活性にも貢献しています。竹炭から様々な商品を製造している。

竹炭は、・燃料としてカロリーが非常に高い、・住宅床下等の脱臭調湿材、・食品の添加材、・水の浄化材、・竹炭製造過程で発生する竹酢液は植物の繁殖材や防虫材としても活用できる。

社長は、竹を裂き切断するのに他の用途に使われていた機器をコストゼロに近い破格で調達し人手や動力をあまり要しないシステムを構築している。

今後は、これらの商品を誰にどのようにして販売して行くか(マーケティング)が課題となっている。

ジュビロ磐田が当社の竹炭を使っているが、今後の販売のヒントにもなりそうだ。



有限会社十津川農場

会社概要

現住所〒893-2503 肝属郡南大隈町根占横別府 487-1

名称 農業生産法人(有)十津川農場 創業年平成 11 年 資本金 600 万円

代表者 玉置博祥 年齢 67 歳 業 種 製造業 後継者 後継者未定

電話番号0994(24)5531 従業員数12名(男10名 女2名) 平均年齢43歳 勤続年数4年

革新経営計画承認年月 平成 17 年 4 月

革新計画の具体的内容 「ねじめびわ茶の新商品開発と販路拡大」

チャレンジしたきっかけ 商品開発や販路開拓、大学との共同研究の必要性を検討中に政府系金融機関(商工中金)より制度の活用を勧められました。

承認を受けて良かった点 平成 17 年度中小企業経営革新補助金の補助事業に採択された。

同上悪かった点 なし 〈ホームページ〉 <http://www.totsukawa.co.jp/>

業務内容(製造・販売している取扱商品) ・ねじめびわ茶・びわ丸 120等

当社に到着すると、辺り全体が甘い香りにつつまれているのに先ず気が付いた。枇杷の葉を焙煎している香りらしい。そして、当社に抱いた最初の印象は、隅々まで清掃の行き届いたきれいな会社だなということであった。これについては、後にインタビューさせていただいてわかったことであるが、玉置社長の方針であるとのこと。掃除ひとつ、工具の整理の仕方ひとつについても、社長の方針が行き届いている感があり、全体として非常にいい印象を持った。

玉置社長は、福岡で繊維関係の仕事をされ、健康パックを販売していた、健康パックに使用していたびわ葉との出会いがねじめびわ茶を製造するきっかけとなる。“びわ茶”（ビワの葉を焙煎したもの）は健康に効果があると確認されたので製造特許をとり、本格的にびわ茶を製造開始するに当たり、鹿児島県の根占町(現南大隅町)でねじめびわ茶を現地生産することになった。ホームページを介したネット販売や南九州タバコ組合を介して全国のタバコ組合への販路を築き、ヤマエ久野の商社ルートも代理店契約し、県内はスーパーでも取り扱っている。ビワの葉は一年を通じて収穫でき、桜島・指宿・垂水・根占で契約栽培された葉っぱを購入しており、将来は奄美での栽培も検討している。他の業種とのコラボレーションとして菓子屋に原料提供も行っている。ビワ茶はカフェインが入っていないので眠れない心配は無いとのこと。焙煎茶・前葉茶の外商品郡も次々と拡大している。

鹿児島大学と当社は、ねじめびわ茶の食品機能性に関する共同研究を行い、特許を共同出願するとともに、事業提携を行った。

今後は、魅力ある商品としてのパッケージの見直し(例・茶葉が一部でも目で確認できる包装等)や、美味しい飲み方の提案の工夫を凝らし、また、製造工程の省力化や衛生管理、葉っぱの綿毛や茎の活用等も研究の余地があるようだ。



(有) システムハマダ

会社概要

現住所 〒895-0061 川内市御陵下町 5270-8

名 称 有限会社 システムハマダ 創業 昭和57年 法人化 平成10年 資本金 500万円

代表者 浜田利昭 年齢 63 歳 業 種 建設業 後継者 継承中

電話番号 0996(22)0829 従業員数 6 名 (男 2 名 女 4 名) 平均年齢 42 歳 勤続年数 8 年

革新経営計画承認年月 平成 14 年 9 月

革新計画の具体的内容 新商品開発した焼き杉の製造(特許申請中)・販売

チャレンジしたきっかけ 杉材の加工品の製作(消費者ニーズの高さ)

承認を受けて良かった点 営業面で「県の革新経営計画承認企業」を力説して効果があった。

同上悪かった点 公的機関からの融資や助成は受けられなかった

社長は、関西(兵庫県)で 2 級建築士の資格を取得し住宅建設の大工・現場監督及び住宅設計に従事して来たが、ブームが去って郷里の川内市へ帰り、住宅内装品の販売を始め、たまたま杉製品の焼き杉を製造販売したところ、装飾台や花壇・ログハウスの材料として人気が高まり、ホームセンターからの引き合いが多くなりました。社長は、所有していた畑に工場を建設し、本格的に住宅内装品の製造・販売に取り組んでいる。

現在、ハンズマン等県外のホームセンターからのリピートの注文が多く、材料の仕入れに資金が不足する状況が続いている。

焼き杉については製法特許を申請中とのこと、認可になるかは未知数である。

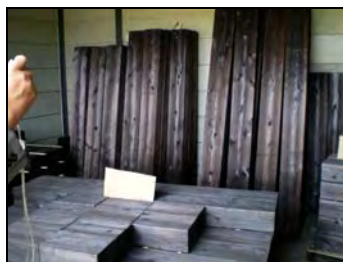
月商 300 万円を超えて 2 桁成長が続いているとのこと。家族労働と不足は地域の主婦にパートで手伝ってもらっている。過去の経験を生かしたアイデア商品が実を結んだ結果といえる。

今後の展開へのアドバイス

※ 但し、特許が取れなければ、将来、他人が同種品の製造販売に参入して来る恐れがあり先々安泰とは言えない。

※ 既に板製品等製品の種類も増やしてきているが、焼き杉に匹敵するような人気商品の開発が望まれる。

※ 販売先についても、債権のリスクを抑える意味から、販路の分散を図る必要がある。その 1 つの方法として、消費者と直結したルートであるインターネットの導入を勧めたい、消費者のニーズをリアルに入手でき、新製品の開発にも結びつくものとする。例えば、消費者とネットを介して図面でオリジナルな製品の受発注を行うことも付加価値の高い商品造りに繋がるのではなかろうか、ホームページの立ち上げを急ぐべきだ。



有限会社 美姫商会

会社概要

現住所 〒893-0051 鹿児島県鹿屋市南町 1174 番地

名 称 (有)美姫商会 創業年 昭和 63 年 資本金 5000 万円

代表者 名頭園 実 年齢 44 歳 業 種 製造業 後継者 後継者未定

電話番号 0994(48)3814 従業員数 5 名 (男 4 名 女 1 名) 平均年齢 29 歳 勤続年数 3 年

革新経営計画承認年月 平成 19 年 8 月

革新計画の具体的内容 「飲める温泉水と温泉水を使った黒酢ドリンクの開発」

チャレンジしたきっかけ 商工会議所のセミナー

承認を受けて良かった点 販路が確保できた、(販路がし易くなった)

同上悪かった点 特になし

業務内容(製造・販売している取扱商品)

- ・ 自社製園芸用品(肥料や土・軽石)の製造・卸販売
- ・ 自社製園芸用品及び温泉水「美姫の泉」・栄養ドリンク「よろこぶからだ」のネット販売
- ・ 他社商品((びわ茶やハーブティー・シモン茶等)のネット販売

当社は、昭和 63 年に名頭園 実社長がガーデニングの材料(腐葉土・軽石・肥料)を製造販売する会社として創業して現在に至っているが、専務(るり子夫人)が園芸用品の新しい販路としてホームページ販路としてホームページを開設して(<http://www.omega.ne.jp/~mihime/index.html>)ネット販売を開始したが、最近では全国に展開されているホームセンター等の影響を受け、ネットでの受注は苦戦している。

そこで、専務は新たにネットのすばらしさを生かそうと、試行錯誤した結果、垂水の温泉水に着目して、泉源をもつ業者に商談を持ちかけて、新たにホームページを立ち上げ、「美姫の泉」という名称(お嬢様のお名前から命名)で、温泉水のネット販売を開始した。それがヒットして販売が上昇中とのこと。温泉水は外にも販売されているが商品の名称の魅力とゲルマニウムを含有し、「高隈山系の地下水を

鹿児島県の誇る活火山・桜島のマグマ熱が温めてできた高熱温泉水（50℃の）を汲み上げた本物の温泉水です。」とPRして他社との差別化を図っている。特に、名称がスケーターの安藤美姫選手と同じということも人気を得ているものと思われる。

製造・発送は、一切泉源をもつ業者にアウトソーシングして衛生管理の必要も無い。専務のITの知識と濃密な発想力で商売が成り立っているといえる。

もちろんここまで来るには大変なご苦労があったと想像できる。現在は、新に開発された「よろこぶからだ」(栄養ドリンク)や、地元の他社の商品(びわ茶やハーブティー・シモン茶等)及び自社製品(腐葉土・軽石・肥料)も併せてネット掲載して販売されている。本業の園芸商品の経理事務も兼任で頑張っておられる。

新たに温泉水の酒店への販路を検討されているが、このことについては我々診断士としての知識から、酒店の商慣習は現金仕入れでなく、売れただけを支払って、売れ残ったら返品するという、納入者にとっては条件の厳しい業態であることを強調し、新たな運転資金が必要となる上、返品処理等余計な手間暇も掛かるのでお勧めできないと申し添えた。

“美姫の泉”：<http://store.yahoo.co.jp/mihime/soil-satsuma001.html>



第4章 今後の経営革新セミナーへの提言と総括

1. 現状と提言

(1) 募集に関する具申

まず、募集について。募集のウエイトを「個別に参加を呼びかける」におくことを提言したい。

新規創業塾と、根本的に異なることは対象が既存事業者であること。したがって、募集に関しては、大きくは2つの方策が取れることになる。

- ① 不特定多数にPRする
- ② 会員カルテなどをもとに個別に参加を呼びかける。

もちろん双方それぞれもメリットがあるが、前者、すなわち新聞広告や、チラシ、マスコミ活用の比重を、後者へ移すことを提案したい。主管部書の担当の手間暇が負荷されることは忍びない思いがあるが、それを上回る次のメリットがあるからである。

- ① 事業の主旨、狙いにも即しており、またより成果が期待できる。
- ② 受け入れ側に、受講先企業の情報があり、より個別対応が図れる。

(2) プレセミナー開催の提案

ゼミの主旨・狙いにふさわしい方に参加いただくことは、効果面からも当然のこと。その意味で経営革新関連講座&セミナー、塾等（以下、革新塾と略称）については、当然経営者が参加すべきである。しかし実際は、総務、経理の役職者、なかには一般従業員、とりわけ経理&財務担当者の参加が多く、さきに触れたことと重ねれば、問題視されるところであろう。

そこで、「経営者自身経営革新に取り組むことが不可欠で、そのためには経営者が経営革新塾に参加することが所期の効果を得られるのである」ということを理解いただくため、経営革新プレセミナーの開催を提案したい。

ここで集まり具合やこのときのアンケートで名簿も収集でき、受講企業の要望、参加人数の目安も把握でき、実際実施した商工会・会議所などでは、受講企業側からも、高い評価を得ている。

(3) 経営革新講座の内容に関する提言

経営革新の承認申請を上程するためには、「新たなことへの取り組み」が必須事項である。その前提にすべての企業に共通する課題として「売上を上げる」という命題があることになる。そのためには「顧客の維持と創造」をし続けるといったことが不可欠で、これがセミナーの重要な主眼・狙いにもなるわけである。これを具現するプロセスの中で、必然的に、革新性、すなわち「新たなことへの取り組み」が浮き彫りにされ、追求される。ここに革新たる本位があり、個々企業、個別の革新命題が、発見できることになる。

ところが、こうしたことをセミナーでやり、その成果物として申請に必要な「中期経営計画」及び承認申請書が成果物として出来上がったとしても、そのままでは申請することは難しいという現実の問題がある。

主管商工会・商工会議所の担当の方々と、「新たな取り組みにより期待できる成果」「行動計画」等に関し、細かい文章の表現等でさらに検討、また資金調達に関連するようであれば融資を受けようとする金融機関に打診といった、いわば手続き、事務上の諸問題が、表現は適切で中も知れないが、「ネック」になっている、というのが実態である。

フローから見た場合、このネックを自覚する時点は、ゼミ修了後の承認申請の段階である。

つまりこの打診、たとえば「前提である付加価値のアップが図られるか」という与件を打診された場合、うまく答えられないとか、該当しない企業として否認される案件が少なくない、ということがしばしば発生している。これが現実である。

すなわち、決算書にもとづく分析を行い、それをもとに中期経営計画を組むという段階で、「経営革新承認申請」作成から、「経営改善計画」の方向へ再度戻って、やり直して書き上げなければならない、というケースが多発しているのである。

金融機関に「経営改善計画」を提出しなければ協力がもらえない、いわば金融機関主導のやむを得ない実態、現状では、それが重複作業であって、余計な労力、コスト、時間などがかかっても、それを容認しなければならないのである。

マクロかつ長期的には、中小企業の労力軽減のことを鑑み、一元化を強く要望するとともに、その打開策として、第2創業塾のオプションとして、「経営改善計画」作成の講座を新たに設けて、実施することを、提案しておきたい。

そのための条件として、私どもの試案として、

- ① 上に触れたが、経営者自身の参加を義務づける。
 - ② それに価する講座のカリキュラム、内容の充実を図る。たとえば申請書記入の要領の個別指導など徹底する。
 - ③ 参加者で商工会等の非会員であれば、入会を条件にする。
 - ④ 受講料の受益者負担の原則を適用する、
- といった4点を挙げておきたい。

(4) 第二創業事業化可能性評価表の活用

公的資金が流れるわけであるから、やはり公平な事前審査を行い、一定以上の基準に達した案件を申請する、これは断固確保しなければならない条件である。一方、いわゆる合格率を上げたい、と考える関係部署の欲求も充足させなければならない。そこで、私どもは「第二創業事業化可能性評価表（仮称）」を作成。評価の公正さと事業のいっそうの精度を高めることを提案したい。

(5) 関連事業との融合化を図る

特に第2創業における新たな市場創造への途を拓くために、次の事業との融合化の具体化を提言しておきたい。

- ① パブリックビジネス（「市場化テスト」、「指定管理者制度」、「PFI」など）
- ② 産学協同グループ

(6) 経営革新計画の数値目標について

経営革新をそれなりの投資を行い実施するわけだから、当然、その結果として数値の向上が求められる。

その場合の経営向上の程度を示す指標として、

- ① 5年計画の場合、目標伸び率が15%以上。
- ② 4年計画の場合、目標伸び率が12%以上
- ③ 3年計画の場合、目標伸び率が9%以上

が示されている。

こうしたことから実施者の、その後の確認とその間のフォローが暗に求められていること理解できる。一部でいわれている丸投げや無責任なセミナー屋を払拭する意味からも、国家資格者授与者である中小企業診断士としては、中小企業保護、育成の観点からも、積極的に取り組んでいく課題と考える。

2. 第二創業の視点と主旨の確認～第二創業の勧め

(1) 第二創業勧めの視点

潜在経済力の活性化、雇用対策などを背景理由として、新規創業支援、経営革新支援に関する促進事業が積極的に推進されてきた。

同様の視点で、既存事業者による新事業開発や経営革新を総称した「第二創業」が、新たな事業のキーワードとして、本県でも推進されることとなった。

「第二創業」は、対象が新規創業とは異なり、既存事業者であり、現在の柱になっている事業とは別に、あらたな柱の確立への挑戦、取組み、というところに大きな特徴がある。これは既存事業に“行き詰まり感”を抱く多くの中小企業経営者にとって切実かつ身近な経営問題のひとつであり、この事業の成功は、本県経済、とりわけ本県企業の9割以上を占める、中小企業にとっての光明になると考えている。

(2) 第二創業の要旨と成功のコツ

- ① 「第二創業」とは、「既存事業の見直し、底上げから一步踏み込んで、既存事業の経営資源を活かせる新規事業分野を見だし、挑んでいくこと」である。

この「第二創業」が推進された背景には、既存の中小企業の多くが、既存事業の成熟・衰退と、構造的組織疲労現象を引き起こしている、といったことが挙げられる。そうしたことから閉塞感（行き詰まり感）を抱き、“何とかしてこの状況を打開したい”というのが考えていることがその背景にある。

「第二創業」を成功へ導くためには、

- ② 既存事業の持つ“強み”を最大限に活かすことを主眼に、新規事業計画書等の作成などを通して関係各方面の理解と協力を取り付ける、といった対応プロセスを採る。
- ③ 「第二創業」の中心になる人物は、既存事業の成功体験に縛られる現経営者よりも、これを機会に権限委譲を機に満を持して登場してくる若手後継者である場合が多いし、望ましいことでもある。中には社内ベンチャーで、経営者から命じられて、という人も散見される。

いずれにしろ中小企業、とりわけ自営業者の高齢化が進展、「第二創業」により現状打破を図りつつ、世代交代、事業承継を行おうとする絶好の機会と考えている

最近の国策としての中小企業政策は、新事業への挑戦支援が大きな柱のひとつとなりつつあり、今後は「第二創業」を支援する動きへ、転換していくといった潮流となろう。

(社)中小企業診断協会鹿児島県支部では、こうした施策の流れに即し、混迷する鹿児島県中小企業の活力化のために、今後いっそう力を入れ、貢献していく所存である。

お わ り に～後書きに代えて～

当事業を担当した私たちは、4人のそれぞれの思いを、とうてい集約し一つに纏めることはできない。できたとしてもそれは4人の本意ではない。それぞれ大きな何かを得たという感慨で、胸がいっぱいだ、ということだ。

とりわけ、このプロジェクトでは、とくに役割分担や責任者を決めるといった従来型組織的活動ではなく、それぞれが、得意分野で、他の隊員をお互いにカバーしあう、という、私たちの理想とする組織のあり方に自然になったことは、私たちの大きな収穫であり、誇りに思う。

それぞれのこの5ヶ月の思いを、ここに記すことで、後書きに代えたい。(掲載順はアイウエオ順)

「事業を担当して（隊員の一言コメント）」

中小企業診断士 小園 一晃

鹿児島県支部の調査研究事業に参加したのは、平成13年以来、実に6年振りでした。その間、毎年のようにお誘いを受けながら、『仕事が．．．』とか『家が．．．』といった理由で断り続けていたのですが、診断士の更新要件が変わり、昨年度1年間の実務従事ポイントがゼロという実態を考えるにつけ、『診断士活動にもちょっと本腰を入れないとマズイかも．．．』という危機感からの参加でした。

今回参加される3名のメンバーと初打合せをしたのが、9月29日。年齢も個性もバラエティに富んだメンバーでのスタートとなりました。しかもその中で企業内診断士は私ひとり。いくら意気込んでも平日の昼間はなかなか時間がとれず、そのために、半人分の貢献しかできなかったことを申し訳なく思っています。

そういった事情もあり、メンバーのひとりが立ち上げられた『Googleグループ』での意見交換や情報の共有、作成したドキュメントの公開といったものは、非常に有効だったと思っています。もっとも、トップページの右端にあるグループ情報の中の、『投稿頻度 活動レベル 低』というのは、ちょっと気になっていました。『活動レベルが高、といった投稿頻度はどの程度？ まさか、チャットなみのやり取りじゃないよね。』と思っていました。

今回のアンケートについては、eメールを活用するとの事になり、ベースとなる各企業のホームページやメールアドレスの調査、一覧表作成は私が担当し、それをもとに3名のメンバーの方でアンケート収集、企業ヒアリングにあたるといった形で活動は進んでいきました。

収集したアンケートの分析については、Webのアンケートサイトを作成し、それにデータを入力することで集計できないか、ということで、私の分担となりました。調べてみると機能や費用、サポ

ート内容は千差万別であり、出来るだけ安価で、機能もそこそこ、簡単に立上げられるものという観点で探すうち、うってつけのサイトにたどり着けたのは幸いだったと考えています。

そのサイトは個人で運営されており、グラフ表示やクロス集計もサポート、CSV形式でのデータ入手も可能という優れものでした。しかも、件数100件までという上限はあるものの、無料。上限をオーバーしても、数千円の寄付で継続できる。なんとも奇妙な方だと感動しました。さっそくサイトを立上げ、入手できたアンケートを登録することにしました。

今回は、収集したアンケートをサイトに入力するという、変則的な運用になりましたが、次に実施するときは、アンケートサイトそのものに相手を誘導し、本来のWebアンケート収集といったことも可能なのでは、と考えています。

今回の調査研究事業に参加して、多くのことを学ぶことが出来ました。ご一緒した3名のメンバーの方々、また、このような機会を与えてくださった支部長と診断協会に、心から御礼申し上げます。

「かごんま革新企業追っかけ隊員録」

中小企業診断士 田上 康朗

昨年8月11日。田中支部長とそれに担当理事の新屋敷先生と、簡単な打ち合わせを行ったのは、理論研修終了後。正直に言って軽い気持ちでいた。（これが次第に重い気持ちになり、やがて楽しい気持ちになるのは、後の話）

田舎の薩摩川内市の山奥に住む私以外は先生方、みな鹿児島市。このことが打ち合わせ会議の足を引っ張ることになっては申し訳ないので、これまで県外の先生方との合同プロジェクトで試みたことのあるグループメールの設定を提案。私の独断で、グループ名を「かごんま革新企業追っかけ隊」と命名、立ち上げた。これで、みんなの情報を同時に共有できるし記録もとれる。それに相当重いファイルもUPできる。議論もできる。

それに、薩摩から明治維新、経営革新も鹿児島から、という4人の意気込みもあった。

支部長と担当理事の新屋敷先生からも「予算は少ななかど」と念押しされた。それにかねてから郵便方式によるアンケートの回収率の悪さに不満を感じていたので、メールによるアンケート、それにCDもしくはDVDで報告書を繕うといった初の試みに挑戦することになった。診断士が赤字、経営革新の仕事で革新なし、では目も当てられない、ということで全員賛成。

アンケート作りは経験豊かな福永先生、頭の痛い予算設定と進行管理はお手のもの、と吉嶺先生。それに小園先生がアンケートの分析と解析という一番ややっこしい仕事を引き受けていただいた。

アンケートにたいする福永先生の驚異的な粘り腰、吉嶺先生の堅実なフットワークぶりの成果が

グループメールに次々UPされるたびに私は焦るばかりであった。毎回会議にノートパソコンを持って行くのだが、片手でススイイともあでやかにパソコンを操る小園先生をみて、恥ずかしくなり使うのを止めて引っ込めてしまった。こんなことで自分の存在感を最期まで見いだせなかったが、その分先生方から学んだもの私が一番多かったのではないかな。これは自負できる。

学びといえば、企業訪問。革新の現場を拝見させて頂きお話を伺う。頭を空っぽにして話を伺う。そしてふわぁっと浮かんできた思いや疑問をぶっつけてみる。そうしたことで本では得ることの出来ない経営の神髄が頭の中に取り込まれてくるような気がして、その錯覚で酔い何とも言えない幸福感に浸れた。やはり経営革新を自ら志願する企業の経営者は凄い。ほんとうにそう思いました。共通して経営者の話に夢がある。希望がある。語調はうきうき感ではずんでいる。当然、愚痴がない。ぼやきがない。嘆きがない。恨みやつらみがない。とりわけ自分の生んだ新商品を手にして語る経営者の目は輝き、口は熱っぽい。帰りの車では、ハンドル操作を忘れるほど、話が弾んだ。

こうした機会を与えてくださった 支部長 田中博道先生、担当理事 新屋敷先生に心より御礼を申し上げたい。そしてなにより小園、福永、吉嶺3先生とご一緒でき、研鑽できましたことを有り難く思っています。

平成 19 年度調査研究「経営革新計画承認企業のその後」に参加して

中小企業診断士 福永 巖

調査研究のメンバーが決まり初会合を開いたのが9月29日(土)でした、スケジュールを決めて、最初に、承認企業(8月現在181軒)へのアンケート実施方法について検討しました。

今回は、目玉として、アンケートを従来の郵送方式からインターネットを使った電子メールで実施しようということになりました。

メンバー4人のうち1人はサラリーマン(企業内診断士)のため、集計・分析等事務作業を重点に担当してもらうことにして、残りの3人でアンケート・ヒヤリングを担当することにしました。

承認企業261社を事務担当の先生に名簿作成・メールアドレスの調査を行ってもらい更に3人の担当者に割り振って一覧表を作ってもらいました。

各人はそれぞれ与えられた90軒近い承認企業のメールアドレスを確認し、不明の先は、ホームページや県経営金融課に問い合わせ調べたり、判らないのは直接ユーザーへ電話で問い合わせたりしました、不明の先や協力を拒否された先もありました。

最終的にアンケートは対象企業262社、配信先197社、回収先63社回収率(32%)という結果に終わりました、平均的な回収率を超えることが出来ました。

アンケートの配信・回収・分析と並行して、企業訪問を実施しました、アンケートの回答で訪問の可否について了解を得られた企業が 18 社あったが、その中から、新規性のある企業を中心に 8 社を選択して診断員 3 名で訪問してヒアリングを行いました。

8 社中 5 社が製造業で 2 社が販売業(卸売 1・小売 1)・1 社が情報サービス業となっており、全ての企業がインターネットを導入しており、ホームページや電子メールを用いた営業を行っています。ホームページで自社の商品を販売しているのが 3 社、サービス支援機能の提供が 2 社、仕入れ商品を販売しているのが 2 社でした。8 社それぞれに特徴がありますが、共通して言えることは、商売は**商品力とマーケティング力**が大切といわれるが、各社は商品力については懸命に努力され高い評価を受けておられるが、今後取り組まなければならない、あるいは強化しなければならないのがマーケティング力だと思います、“誰に何をどのように販売するか”これからの最大の課題と感じました。

今回の調査研究事業は、IT を駆使してアンケートの e メールでの送信や集計分析に Web のアンケートサイトの活用・打ち合わせも「Google のグループメール」を活用したネットでのコミュニケーション・報告書は DVD を用いて企業訪問風景等動画を取り入れる等、調査研究もまさに革新の時代に入りました、小生にとっては時代の変化について行くのが大変でした。

たった 4 人のメンバーでしたが、年齢・性格・住居皆ばらばらで、それぞれの長所を出し合って、作業を完了することが出来ました。

この貴重な体験を生かして、今後も中小企業診断士として、少しでも民間企業の繁栄に寄与できるように頑張っていきたいと思います。

「平成 19 年度調査研究事業に参加して」

中小企業診断士 吉嶺 宗高

8 月 11 日の理論研修時であった。田中支部長より「ちょっとやってみないか。何ごとも経験だよ」と誘われ、自分でも勉強させていただこうとの考えから、当事業に参加することになった。

4 人のチームで事業執行にあたることになったが、いずれの先生方も経験豊富でその道に通じておられる方ばかり、若輩な私でも安心して事業に取り組むことができた。

今回の調査事業では、田上先生からのご提案とチームでの協議の上、3 つの新たな試みを行なった。

1 つがメールによるアンケート調査の実施である。常日頃、この手の調査事業において、アンケート調査が不可欠なものであるが、その手間と費用に見合う効果(回収率)がなかなか得られないことに着目した。そこで、一つの冒険ではあったが、メールによる調査を決定した。アンケートを受け取る調査先に如何に信用していただくか、IT に対応していない企業への対応など、いくつかの課題が

出てきた。このアンケート調査というものについては、これからも研究すべきテーマであると考え。

2つ目は、グループメール（Google を活用）による情報共有の手段を持ったことである。これにより、情報共有のスピードが格段に増すとともに、チームの結束力も出てきたように思える。田上先生が名付けた「かごんま革新企業追っかけ隊」というグループ名もチームの戦意を高めた。

3つ目は、配布用の報告書様式を紙媒体ではなくDVDにすることであった。

通常の報告書に映像や音を織り交ぜることで、退屈なものとなりやすい報告書をより読みやすくする効果を狙ったものである。コスト削減の効果も期待できる。

勉強ということについては、企業ヒアリングが魅力的であった。普段見も知らない企業に足を踏み入れる機会はなかなかない。それが、この事業の名目と診断協会の名のもとに県内の先進企業の経営者に直に話を伺うことができるとともに、製造現場まで見せていただける。この経験は誠に得がたいものであった。訪問先の詳細な内容は報告書に譲るが、何れの企業経営者も、夢を持ち、理念を持ち、信念を持ち経営にあたっておられた。

その他にも、当事業では、田上、福永両先生のヒアリング術、小園先生のIT力、そしてお三方の視点等、書物の上では得られない大変貴重な示唆や今後参考とさせていただきたい点が数多くあった。

最後に、このような機会を与えていただいた田中支部長と診断協会に心からお礼を申し上げる。

資料・データ編

第2創業事業化評価表

評価日付：

評価者名：

受付番号			会社名	
要件		評点	評価	評価コメント（理由、特記事項等）
事業者評価				
1	技術的能力	A, B, C		
2	経験・ノウハウ	A, B, C		
3	財務能力（経理的基礎）	A, B, C		
4	経理等事務管理／処理能力	A, B, C		
事業化（実用化）		評価		
1	新規性	A, B, C		
2	市場創出効果	A, B, C		
3	市場環境	A, B, C		
4	社会性（社会的目標達成評価）	A, B, C		
企業化能力評価				
1	実現性（企業化計画）	A, B, C		
2	生産資源の確保	A, B, C		
3	販路の確保	A, B, C		
環境適応面の評価				
1	エネルギー効果	A, B, C		
総合コメント		フィードバックする前提で総合的な観点から主観的なコメントを記述		

アンケート集計表

(注) 以下は、質問別／回答別の集計表ですが、未記入項目や複数回答項目もあり、
合計値が、アンケート回収総数 63 件と一致しない質問もあります。

【承認期間】

回答内容	回答数
継続中	44
承認期間満了	19
合計	63

【業種】

回答内容	回答数
建設業	6
製造業	26
卸売業	2
小売業(飲食店含)	5
サービス業	16
その他	8
合計	63

【経営形態】

回答内容	回答数
個人	0
有限	19
株式	43
その他	1
合計	63

【継承対策】

回答内容	回答数
既に継承中	6
後継者がいる	27
後継者未定	25
いない	3
合計	61

【承認を受けた事業の内容】

回答内容	回答数
新商品の開発又は生産	23
商品の新たな生産又は販売の方式の導入	20
新役務の開発又は提供	7
役務の新たな提供の方式の導入	9
その他新たな事業活動	14
合計	73

【承認を受けてどうでしたか？】

回答内容	回答数
良かった	61
悪かった	2
合計	63

【経営革新計画書はどなたが作成されましたか？】

回答内容	回答数
自社で作成	53
外部に依頼	10
合計	63

資料 アンケート地域別分布表

	継続中企業			承認期間満了企業			合計		
地域	企業数		発送率	企業数		発送率	企業数		発送率
北薩	23			14			37		
鹿児島	62			53			115		
南薩	16			3			19		
姶良・霧島	11			11			22		
大隅	40			9			49		
離島	14			4			18		
合計	166		78.3%	94		71.3%	260		75.8%
担当	発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率
A	36	9	25.0%	26	2	7.7%	62	11	17.7%
B	47	17	36.2%	23	13	56.5%	70	30	42.9%
C	47	15	31.9%	18	2	11.1%	65	17	26.2%
合計	130	41	31.5%	67	17	25.4%	197	58	29.4%
北薩	大口市、出水市、阿久根市、薩摩川内市、いちき串木野市、出水郡、薩摩郡								
鹿児島	鹿児島市								
南薩	日置市、南さつま市、枕崎市、南九州市、指宿市								
姶良・霧島	霧島市、姶良郡、伊佐郡								
大隅	曾於市、垂水市、志布志市、鹿屋市、曾於郡、肝属郡								
離島	種子島、屋久島、奄美諸島								

1. 企業訪問における私たちのスタンス

- 著名だから、訪問するのではない。成功のノウハウや運営の技法を学ぶためでもない。ましてや革新企業の自慢話を聞いたり、施設に感心したりするためなどではない。
- 企業訪問の目的の第一は、見て、聞いて、心に感じるものを、心に留めることである。人の心を動かすところに人が集まる。人が集まる所に、事業の本質が存在するからである。頭をカラッポにし理屈抜きにそれ体感し、それを中小企業診断士として、社会と企業に還元するためである。
- 企業現場を、消費者、お客の立場から見ることで、その企業の根っこにある理念、戦略、革新の方向性をみる。それらの中から、普遍性のあるものをえぐりだし、学び取ることで、次に続く革新経営者へ、中小企業診断士としてのメッセージを伝え得ると考える。
教わり、学び、伝え、新たな価値を創造する、といった意味で、私たち中小企業診断士も革新を計っていかなければならない、と考えるからである。その意味では、取材には、謙虚さが不可欠で、それが欠ければ、初期の目的を達することはできない。

2. 企業訪問の狙いと手法

(1) 企業取材の6つの要諦

- ① 革新に至る背景を掴む
- ② 革新を、五感で感じるか
- ③ ズバリ、その革新は何か より具体的に何か さらに何か
- ④ それには普遍性があるか。
- ⑤ この革新が、次の革新へ繋がるか
- ⑥ その革新が、なかったらどうなっていたか

(2) 革新のつかみ方

- ① 革新の方針が明確になっているか
- ② 多角的角度から、それをみる
- ③ 経営者の反対の角度から、見てみる
- ④ 消費者の立場で、客観的に見る
- ⑤ 企業の他の環境との整合性を通して、それを見る
 - a 清潔、整理、整頓
 - b 便利性

- c 気楽さ、気安さ
- d 高付加価値性と質の高いサービス
- e 消費者またはエンドユーザーとの接点
- f アイデンティティ（存在感）と既存のありかたとの調和性

(3)取材に使ったツール

デジタルカメラ

デジタルビデオカメラ

IC レコーダー（実際、ほとんど要を為さなかった）

(4)現場取材に際しての診断士のスキル

- ① 異常を感じる能力
- ② 現象の本質を考え、見抜く能力
- ③ 独自の観察手法を考えること
- ④ 業種・業態の特異性に囚われないこと

(5)企業取材の要領とステップ

- ① 事前におこなっておくこと
 - a 目的が明確になっているか
 - b 調査目的に関するデータはあるか
 - c それらをいったん捨てて、臨む
- ② 目的企業の周辺 500m を歩いてみる
 - 周辺とのつながりと調和性
 - 周辺の様子、住宅の状況、道路と駅、バス停
 - 競合店、人と車の流れと方向、駐車場
- ③ 企業施設の前に立つ
 - 施設（店舗）の概観、看板、店頭表示物、入り口の出入り状況
 - 駐車場を眺める
- ④ 入り口から企業（工場工程など）全体を眺める。
 - 見通しがいいか
 - 清掃状態
 - お客が多いのはどの位置か

工程によどみがないか

⑤ 施設（店内）では、まず大枠を掴む

イメージ、全体とのバランス

大枠のレイアウト、相互の関連

強い箇所、強い商品、弱い箇所、弱い部分

見せて下さったところ、見せてくれなかったところ

什器、備品の配置、倉庫

⑥ 従業員の動きを追い、見る

3. ヒアリングのスケルトンと流れ

(1) 御社の自慢すべきもの、得意、長所などをお聞かせください

○ぜひその商品を拝見させてください。

○ぜひ現場を拝見させてください。

○現場を撮影させてください。

(2) 経営革新に取り組まれた動機、きっかけは？

○そのときどなたか相談されましたか

○従業員さんの反応は？

(3) 御社の経営革新の概要とその狙い

○具体的にどんなこと（もの）？

○それは、御社にとってどういう位置づけですか？どう貢献しますか？

○狙い通りでしょうか？

○波及効果は、いかがでしょう？

○がっかりしたことが、ありましたらお聞かせください。

(4) これからの御社の課題、革新の方向など

(5) 中小企業診断士について、何かご意見、ご感想を？

(6) 最後に

将来の夢、これから革新ゼミを受ける経営者へのアドバイス、メッセージを！

アンケートに用いた記入用紙（フォーム）

経営革新計画承認企業各位様

平成 19 年 10 月 吉日

「経営革新計画承認企業承認後の状況把握」

にご協力をお願いします。

突然のお願いをお許し下さい。私どもは、社団法人、中小企業診断協会鹿児島県支部（支部長 田中博道）の会員（中小企業診断士＜国家資格＞）です。今回は、標記のお願いで、メールを差し上げております。

平成 11 年度から始まりました、経営革新計画承認制度の計画の承認を受けられました企業様に、経営革新その後をお尋ねし、今後の経営革新事業指導のあり方（カリキュラム、指導方法など）について、大いに役立たせていただきたいと考え、鹿児島県経営金融課のご協力を頂き、アンケート調査を実施することになりました。

この調査結果は、ご協力頂きました御社ならびに、県、公的関係機関などに、ご報告申し上げます。御社の今後の経営指針にも役立つことと存じます。

なにかとご多忙の折、誠に恐縮ではございますが、趣旨をご理解の上、アンケートをご記入のうえ、ご返送いただきますようお願い申し上げます。

社団法人中小企業診断協会鹿児島県支部

支部長 田中博道

◎ 本調査の内容は、次の通りでございます。

- I. 承認企業様の事業規模・内容等(事業規模の傾向を分析するため、お尋ねします。)
- II. 承認企業様の計画承認の効果、及び経営を取り巻く課題(今後、中小企業が取り組むべき課題を分析するために、お尋ねします。)

調査時点 平成 19 年 10 月 1 日(火)

調査締切 平成 19 年 10 月 31 日(水)

本調査票に記入された項目については、秘密を厳守し統計以外の目的に用いることはありません。

(本件に関するお問い合わせは)

社団法人中小企業診断協会

鹿児島県支部<http://www3.synapse.ne.jp/sindankagoma/>

経営革新計画承認企業 調査研究班 TEL(FAX)

メールアドレス

(担当)

I. 承認企業様の事業規模・内容等(事業規模の傾向を分析するため、お尋ねします。)

貴社の住所・名称	(住所.....)
創業年月日	(名称.....創業年 (M・T・S・H) (.....)年
記入担当者	(役職.....) 連絡先 TEL (.....)
業種	1.建設業 2.製造業 3.卸売業 4.小売業(飲食店含) 5.サービス業 6.その他
経営形態	I.個人 2.有限 3.株式 4.その他 資本金 (.....) 千万円
代表者名	氏名(.....) 年齢(.....)歳 勤続(.....)年 前歴(.....)
従業員数	計(.....)名 男子(.....)名 女子(.....)名・現業(.....)名 事務(.....)名
平均年齢	計(.....)歳 男子(.....)歳 女子(.....)歳・平均勤続年数 (.....)年
継承対策	1. 既に継承中 2. 後継者がいる 3. 後継者未定 4. いない

II. 承認企業様の計画承認の効果、及び経営を取り巻く課題 (該当する符号に○をして下さい)

1. 革新計画承認年月 平成(.....)年(.....)月

2. チャレンジされたきっかけ
を記入して下さい。

3. イ. 承認を受けた事業の内容 (1. 新商品の開発又は生産 2. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入 3. 新役務の開発又は提供 4. 役務の新たな提供の方式の導入 5. その他
新たな事業活動)

ロ. 革新計画の具体的な内容を
記入してください。

4. イ. 承認を受けてどうでしたか? (1. 良かった 2. 悪かった)

ロ. 承認を受けて良かった点、悪かった点を具体的に記入してください。

1. 良かった点
(メリット)

2. 悪かった点
(デメリット)

5. イ. 経営革新計画書はどなたが作成されましたか? (1. 自社で作成 2. 外部に依頼)

ロ. 外部に依頼された方は次のどちらに依頼されましたか? (1. 顧問税理士 2. 公認会計士
3. 中小企業診断士 4. 公的機関 5. その他)

ハ. ロで5.その他とお答えの方は、具体的にどなたに依頼されたかご記入ください。

6. イ. 経営革新計画書が承認された後、実施段階で外部の専門家にアドバイス等支援を受けられましたか？ (1. はい 2. いいえ)

ロ. イで 1. はいと答えられた方は、次のどちらに依頼されましたか？

(1. 顧問税理士 2. 公認会計士 3. 中小企業診断士 4. 公的機関 5. その他)

ハ. 外部の支援を受けられた方はその効果に満足されましたか？

(1. 満足 2. やや満足 3. 不満足)

ニ. 外部の支援を受けられたご感想及び支援者へのご要望を次に記入してください。

7. 貴社の最近の経営状況は、5年前(創業5年に満たない場合は創業時)と比較してどうですか。

(項目毎に該当する番号に○をして下さい。)

イ. 売上状況

- 1. 大幅に増加している(10%以上)=かなり余裕がある
- 2. やや増加している(6~10%未満)=ある程度余裕がある
- 3. ほとんど変わらない(5%前後)=変わらない
- 4. 減少している(6~10%減少)=苦しくなっている
- 5. 大幅に減少している(10%以上減少)=かなり苦しくなっている

ロ. 収益状況

- 1. 大幅に増加している(10%以上)=かなり余裕がある
- 2. やや増加している(6~10%未満)=ある程度余裕がある
- 3. ほとんど変わらない(5%前後)=変わらない
- 4. 減少している(6~10%減少)=苦しくなっている
- 5. 大幅に減少している(10%以上減少)=かなり苦しくなっている

ハ. 資金状況

- 1. 大幅に増加している(10%以上)=かなり余裕がある
- 2. やや増加している(6~10%未満)=ある程度余裕がある
- 3. ほとんど変わらない(5%前後)=変わらない
- 4. 減少している(6~10%減少)=苦しくなっている
- 5. 大幅に減少している(10%以上減少)=かなり苦しくなっている

ニ. イ. ロ. ハ. の回答で 4. 5. に○をされた方にお尋ねします、苦しくなった：かなり苦しくなった理由を次ぎに記入して下さい。

8. Ⅰ. 今から5年後の貴社の経営状況は、現在と比較してどうなると予測されていますか。

(売上・収益・資金繰り状況等総合的に予測して該当するもの1つを選んで○で囲んで下さい)

1. 大きく好転する(かなり余裕がでてくる)
2. 好転する(余裕がでてくる)
3. ほとんど変わらない
4. 悪化する(苦しくなる)
5. 大きく悪化する(かなり苦しくなる)

8. Ⅱ. 8. Ⅰ.で4.悪化する、5.大きく悪化すると回答された方にお尋ねします。該当する理由を1つ選んでください。

1. 市場に明るさが見えない(景気回復の実感がない)
2. 経営環境の変化が激しく、自社の競争力では対応が困難
3. 資金調達が困難で、設備投資や経営活動ができない
4. その他

9. 今後、貴社が取り組むべき課題を教えてください？

10. 最後になりましたが、今般のアンケート調査の結果と併せまして、約10社程度、私ども診断員が企業様を直接訪問させて頂きまして、より現実的なお話を伺いたいと考えております、ご協力いただけるかどうか、お考えをご回答下さいませ。

(1. 歓迎する 2. わからない 3. 協力できない)

＊

ご協力ありがとうございました。ご回答につきましては、メールへの貼付ファイルまたは、FAXにてご返送をお願いします。メールアドレスiwao611@yahoo.co.jp (担当) 福永 巖
ご多忙とは存じますが、平成19年10月31日(水)までに、よろしくお願いいたします。