

経営革新で会社が変わる！

2008 年 1 月

(社)中小企業診断協会 大阪支部 登録研究会

事業革新研究会

目次

はじめに	2
第1章 事業革新の必要性	3
第2章 経営革新戦略の要領	12
第3章 新事業開発・新商品開発	21
第4章 新顧客開発	28
第5章 業務プロセスの革新	34
第6章 創業支援	41
第7章 新事業活動促進法	49
第8章 事業革新の実践事例目次	56
1. 経営革新計画承認事例	57
2. 経営革新事例	63
3. 創業支援事例	73
終わりに	76

論文を執筆した事業革新研究会メンバー

石井辰雄	稲葉 晃	入江 廣	上宮克己	海蔵 三郎
田澤宏幸	辻 義重	辻岡 修	中上義春	前田有太可
吉本一臣				(五十音順)

はじめに

代表 吉本一臣

事業革新研究会は、「中小企業の新事業活動およびその支援を研究し、この研究を通して、各メンバーの支援する中小企業の経営革新や創業、第二創業、経営戦略策定などの活動をさらに深めていく」ことを目的として、中小企業診断協会大阪支部に平成 17 年 2 月 7 日、結成された。

中小企業・ベンチャー企業のニーズに即応した事業革新活動を実践的に支援し、その経営の活性化・付加価値生産性向上・業績向上という経営目的・目標の実現を目指している。

研究対象とした「事業革新活動」には、「経営戦略、商品・市場、能力開発及び、業務プロセス」のイノベーション（革新）と経営革新計画の承認申請など公的支援機関への申請を含み、研究活動のほか、これらのテーマに関するセミナー講師・研修講師 及び 実践コンサルティングを行う。

この論文は、これらの活動の指針またはツールとして、また、この研究会の活動成果として、メンバーの力を結集して策定したものである。

したがって、この研究論文では、ひろくイノベーションを目指す創業や経営革新のツールということに重点が置かれており、既に多くある「新規事業開発に関するもの」あるいは「公的機関の承認を求める経営革新計画書の書き方を教えるもの」等に限定されたものとは異なり、全体像を俯瞰できるものとなっている。

本論文の構成は以下のとおりである。

第 1 章では、序論、事業革新とは、事業革新の必要性、の順でひろくイノベーションの意義を解説する。第 2 章では、事業経営革新戦略の展開要領から解説し、BSC の手法を活用した事業戦略目標の具体的達成策の展開へと進む。第 3 章では、新事業開発および新商品開発のそれぞれについてその解説とツールを提供し、第 4 章では、新顧客開発や新市場の側面からの開設と革新ツールを提供し、第 5 章では、業務プロセス革新の面からの理論と手法を解説する。第 6 章では、創業支援について創業の心構えから企画立案、事業計画策定までのツールを提供する。第 7 章では、事業革新の事例として、経営革新計画承認事例、事業革新事例、創業事例を、そして、最終の第 8 章では、新事業革新法につき、法の概要の解説の後、経営革新計画の企画書・申請書の作り方を解説し、提供する。

本論文がイノベーションを目指す起業家や経営者さらにはこれらを支援する中小企業診断士・コンサルタントの方々への一助となれば幸いである。

第1章 事業革新の必要性

1. わが国経済の活性化とイノベーション

近年、日本の国際競争力の低下・低迷が常態化してきている。例えば、スイス IMD の国際競争力調査では1990年代半ばまで米国とトップを争ってきた日本が今や総合で20位前後であり、世界経済フォーラム＝WEF の「経済競争力報告」や社会生産性本部の調査でも10位前後を低迷している。その他の著名な調査機関においても同様の結果である。かつて、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれたことがうそのようである。

では、この国際競争力を高めるためには何が必要であろうか。一国の経済競争力はその国の生産性で決まると考えてはば間違いない。生産性とは、投入した資源に対する生産量または付加価値の比率である。この生産性を高めるためにはイノベーションを促進することが重要である。

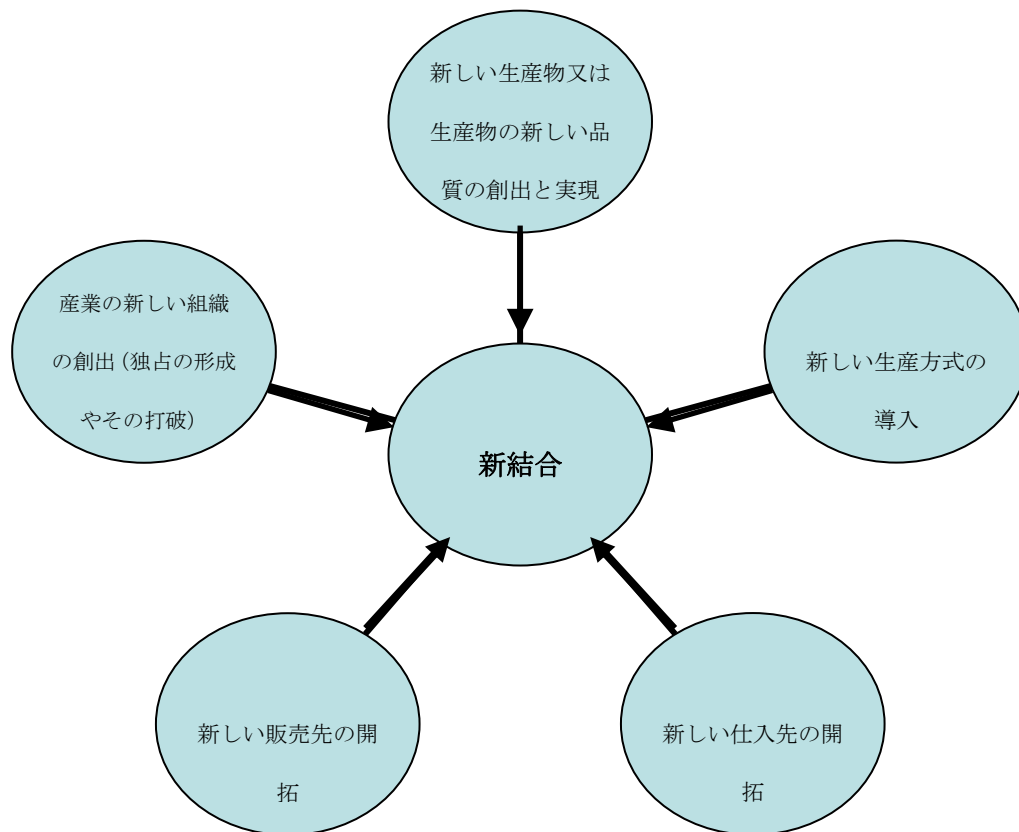
経営革新と創業は、イノベーションの基礎である。昨今において、事業再生や事業承継、M&A、地域資源活性化等の公的支援策が目に見える支援として重要視されてきているが、それはすべてイノベーションを促進するものである。

ではこの「イノベーション」とは、何か？イノベーションとは、新しい技術の発明だけでなく、新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革である。つまり、それまでのモノ、仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことを指す。すなわち、イノベーションとは、経済活動において旧方式から飛躍して新方式を導入することであって、日本語では技術革新と訳されることがあるが、イノベーションは技術の分野に留まらない。

シュンペーターは、著書『経済発展の理論』の中で、「革新(innovation)」を次の5つの場合を挙げた。

1. 新しい生産物又は生産物の新しい品質の創出と実現
2. 新しい生産方式の導入
3. 産業の新しい組織の創出(独占の形成やその打破)
4. 新しい販売先の開拓
5. 新しい仕入先の開拓

新結合の5つの場合



そして、「発展は生産手段の新結合を通じて非連続的に現れる。」こうした新結合を遂行することが「革新」と説明する。

近年のわが国の経営環境は、大きく変化している。

- ① 大量生産がものをいう時代が過ぎ、スケール・メリットが必ずしも活かせない時代となった。
- ② 価格破壊が進み、品質と価格だけでは競争優位を獲得できない。
- ③ 顧客層が変化し、他の人と一味違ったものを求めるようになっている。従って、顧客の立場で製品やサービスを提供する。
- ④ 国境はもはや参入障壁ではなく、グローバル経営が要求され競争の激化。
- ⑤ 先端分野における目覚ましい技術革新
- ⑥ 少子高齢化と人口の減少

など。

経営環境が大きく変化し、従来からの経営手法の部分的な改善では、解決できず、成長を維

持できなくなった。これら個々の企業の閉塞状況が、ひいては冒頭に挙げたわが国経済の国際競争力の低迷をもたらしている。そこで、個々の企業にこそイノベーションを起こし、変化した経営環境に対応できる経営戦略の変更を伴った抜本的な経営の変革が必要となるのである。

将来は必ずしも過去の延長線上にあるとは限らない、将来を予測することが難しい時代である。

このような時代であるからこそ、イノベーションを促進して、わが国経済全体を活性化させることを目指したものが、「新事業活動促進法」であり、われわれの事業革新に対する研究もその一助となることを意図したものである。

2. 「事業革新とは」

事業革新を一言で言うところ“将来に向けて経営を向上させる、企業の新たな取り組み”であることは言をまたないが、中小企業の事業革新を支援する使命を有する我々としては、いわゆる事業革新は「中小企業新事業活動促進法」に則った制度であることを理解しておかなければならない。

中小企業新事業活動促進法（以下 新促進法）は2005年4月に施行され、その第一条において「創業及び新たに設立された企業の事業活動の支援並びに中小企業の経営革新及び異分野の中小企業の連携による新事業分野の開拓の支援を行うとともに、地域におけるこれらの活動に資する事業環境を整備する」ことで中小企業活性化の目的を果たすとしている。新促進法が規定する「事業革新」についてまとめると以下の図の如くである。

創業支援	経営革新支援	新連携支援
事業環境整備支援（経営基盤強化、新技術利用、地域産業資源活用）		

新促進法にいわゆる事業革新には、創業、経営革新、新連携があり、それらの事業活動をスムーズに運ぶために、そのベースとして事業環境整備を進めようとしているのである。

中小企業の新たな事業活動については、1995年4月に「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」、1999年2月に「新事業創出促進法」、1999年7月に「中小企業経営革新支援法」が施行されるといった具合に、事業活動の各側面をとらえて個別立法によって対応してきたが、新促進法はこれらを整理統合し、さらに異業種連携支援という新基軸を打ち出して、包括的な支援を実現することを図ったのである。

新促進法施行直後の新聞紙上（2005. 6. 15）で、中小企業庁が事業革新について

てPRしている。

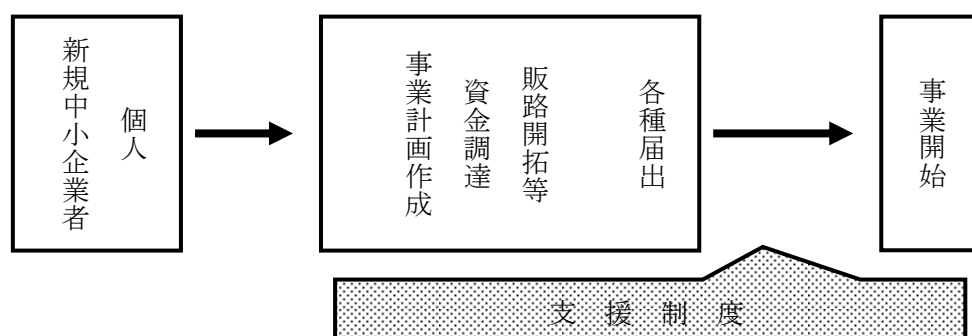
「新しい事業」を3つのカタチでサポートします。

- ① **創業**をサポート：会社を作りたい人 会社を作ったばかりの人を積極的にサポート
- ② **経営革新**をサポート：新商品・サービスに取り組み、経営を向上させようとする中
小企業をサポート
- ③ **新連携**をサポート：新事業・新市場をつくるため、異分野の中小企業同士の連携を
まらごとサポート

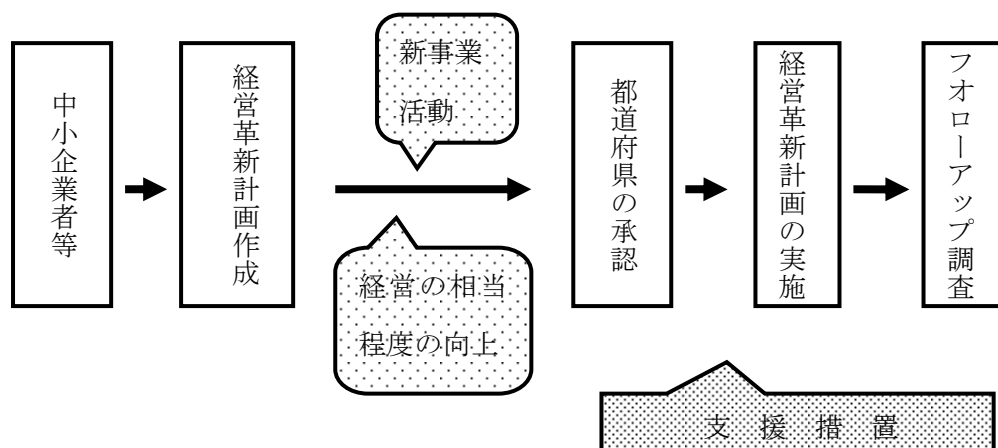
それでは次に、新促進法の規定及び、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する

基本方針（平成17年総務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通
省告示第2号）」に沿って、3つの新しい事業のスキームを下図に示す。

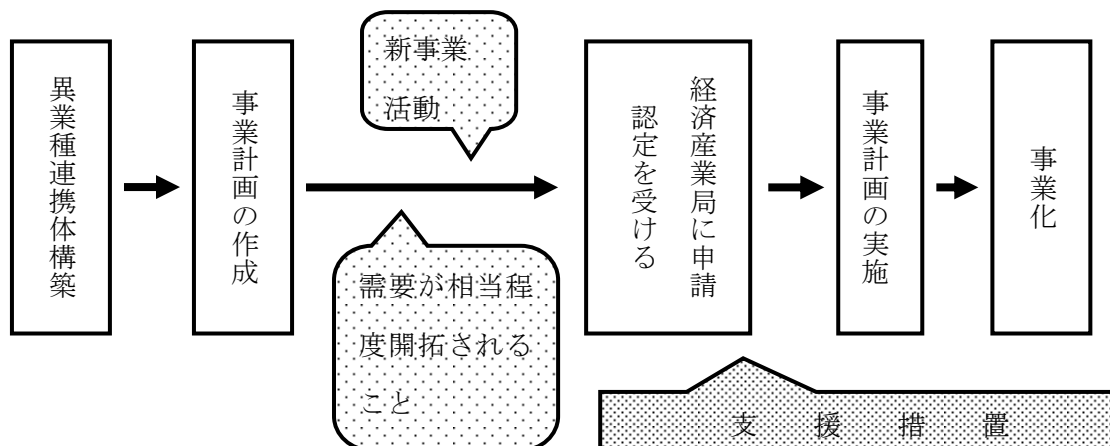
①創業



②経営革新



③新連携



図で示されたスキームのうち、**創業**については、一定の手続きさえ踏めば新事業を開始することが出来る。支援措置をうけるための要件も特に設けているわけではなく、個別の相談に応じて対応する制度があり、誰でも希望者は公的支援窓口（中小企業・ベンチャー総合支援センターや都道府県中小企業支援センター等）に相談できるわけである。そこで、「支援制度」ということで示しておいた。

経営革新については、承認を得るための要件として「新事業活動」への取り組みと「経営の相当程度の向上」がクリアされなければならない。**新連携**についても「新事業活動」への取り組みと「需要が相当程度開拓されること」が承認のための要件である。

「新事業活動」とは、「新商品の開発又は生産」「新役務の開発又は提供」「商品の新たな生産また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」をいう。今から100年ほど前に経済学者シュンペーターが経済発展のための必須要件として掲げ後に言う「イノベーション」を考え方の源とするもので、経営者たるもの内発的に新事業を推進する社会的責任があると言っても過言ではない。

「経営の相当程度の向上」については「付加価値額、経常利益の伸び率に関して達成レベルが規定」されている。「需要が相当程度開拓される」ことには「具体的な販売活動が計画されるなど事業が成り立つ蓋然性が高く継続性がある」ことが求められている。

経営革新と新連携においては、申請が承認されれば、「税制」「融資」「信用保証」「投資」「補助金」「特許」等の各種支援措置を受ける可能性に恵まれることとなる。

「中小企業は日本経済・地域社会の活力の源泉です。このため私は経済産業大臣に就任して以来一貫して中小企業政策の強化に取り組んでまいりました。・・・中小企業新事業活動促進法の制定に向けて陣頭指揮を執ってきたところです」と、法施行直後（2005.6.

15) の新聞紙上のメッセージにおいて中川経済産業大臣（当時）はこう述べている。

中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針等を定めているのは、中小企業基本法であるが、その基本理念において中小企業に対し「新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する」ことを期待し「独立した中小企業者の自主的な努力が助長されることを旨とし、その経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、多様で活力ある発展が図られなければならない」としている。新促進法は中小企業基本法の作用法であり、規定されている**事業革新**はまさに、基本理念を具体的に実現する中核施策として重要な機能を果たしているのである。

3. 事業革新の必要性

(1) 事業革新という言葉の意味

「大辞林」ではイノベーションという言葉の意味をつぎのように表現しているが、以下にいう事業革新はほとんどにおいてこれに近い意味であると理解されたい。

…① 新機軸。革新。

…② 新製品の開発、新生産方式の導入、新市場の開拓、新原料・新資源の開発、新組織の形成などによって、経済発展や景気循環がもたらされるとする概念。シュンペーターの用語。また、狭義には技術革新の意に用いる。

(2) 事業革新を必要とする背景や周辺事情をつぎに紹介したうえで（そのあと用語、情報、事業革新を強化するにあたってという順で）、本稿をすすめていきたい。

① 会社の寿命

数年前の日経ビジネスによると過去100年で上位100社にランクされた会社は413社、その内の47%は10年で消えたとされているが、要約すれば次のとおりである。

イ 上位100社の平均は25年。

ロ 25年に1回は危機にあう。

ハ 平均25年に訪れる危機を4回しのげば100年残れる。

ニ 3分の2の会社は1回の危機で退場した。

② 2004年度の中小企業数は433万社。

1996年度は510万社であるから9年間で16%の減。

廃業率が開業率を上回っている中で、年間29万社の廃業のうち、後継者不在

によるものが7万社（25%）、それに伴う雇用の喪失が毎年20万～35万人に上ると推定されており、事業承継問題への対応は喫緊の課題である。

- ③ 事業革新にはスピードが必要である。

商品化までの期間……カメラ112年、電話56年、ラジオ35年、トランジスター5年、IC 3年

- ④ 進歩することは変化することである。現状を変化させることはなにもこわくない。現状をなにも変化させないことのほうがこわい。

（3）事業革新の遂進に必要な用語と情報

事業革新を推進するにあたって重要な用語と情報はつぎのとおりである。

- ① 理念と信念と戦略がなければ事業の成功は全く期待できない。

理念……あることについて理想的にはそれがどうあるべきかという考え。

信念……あることを強く信じて何事にも動じることのない心。

戦略……全体的・総合的・長期的な計略。

「理念と経営」という月刊誌が長期にわたり出版されている。理念と方針等はそれほど重要なものである。

・癌になったのは自分の責任でないとしても、しかし癌を治すのは自分の責任である。

・厳島合戦

毛利元就（59歳）は3千人の兵しかない。相手は陶晴賢（35歳）は7倍、2万人の大軍を有した。…それでも、年齢、兵数ともに劣る元就が勝利した。

- ② 事業コンセプトとは、事業の骨格となる発想や観点である。

「顧客」……誰に

「提供する製品やサービスの仕様」……なにを

「製品、サービスを提供する方法の差別化」……どのように

「価格の設定と支払方法」……いくらで

設定することがベターであるかを知っているか、それが、ドメイン〔生存領域〕である。

- ③ 戦略とは、次の三点の差別化をすすめることである。

業務の卓越性

緊密な顧客関係

商品、サービスの優位性

(4) 事業革新を推進、強化するにあたって

- ① リーダーに求められる3つの能力はつぎのとおりである。
 - ・ 先見力……将来を見通し、「経営の方向性」を検討する能力。
 - ・ 決断力……タイミングよく「実行に移す時期」を決定する能力。
 - ・ 機動力……迅速に行動し、「将来の経営目標」を達成する能力。
 - ② 事業成功のポイントはつぎの5項目の組合せによる相乗的効果である。
 - ・ リーダーの決断と行動の速さ。
 - ・ 従業員の意識を統一させる指導力。
 - ・ 事業に対する情熱と執念。
 - ・ 顧客ニーズの十分な把握。
 - ・ その顧客ニーズに合った製品・サービスの提供。
 - ③ 中、長期経営計画のポイントはつぎのとおりである。
 - ・ 将来の利益の布石となる計画であること。
 - ・ 新製品や新サービスの開発を計画的に進めること。
 - ・ 経営体質を計画的に強化していくこと。
 - ④ 企画と実行の内容はどうか
 - ・ 首尾一貫か。
 - ・ 全体に革新性があるか。
 - ・ 活力がでる内容か。
 - ・ 直ちに実行に移せるか。
 - ⑤ 新規性、実現性、計画性において、業界に与える影響はどうか。
 - ⑥ 競争優位性があるか。
 - ⑦ 三切り
 - ・ 見切りがつけば時機を失せず踏み切り。
 - ・ 将来性があるなら多少の犠牲を惜しまない割り切り。
 - ・ 最初の意図に反して不利とわかれば直ちに断念する思い切り。
- …… ダイキン工業創業者 山田晃氏
- ⑧ 目標と努力
 - ・ 小さな目標をもった人は早く努力放棄する。

- ・ 中ぐらいの目標をもった人は中ぐらいで努力放棄する。
- ・ 大きな目標をもった人は最後まで努力する。

⑨ スループット理論。

いくらヒットをうっても点にしなければ、なんにもならない。

⑩ タタキ大工

設計図をもたずに、仕事をつづけている大工のこと。

考えをもたず、行動する社員をタタキ社員という。

⑪ 「人に真似される商品をつくれ。誰もが真似したいと思う商品こそ魅力がある。

」…シャープ創業者、早川徳次

第2章 経営革新戦略の展開要領

グローバルな競争の激化、めざましい技術革新の進展など新たな企業環境変化の中で、企業が生き抜いていくためには、事業の経営革新に取り組むことが必須条件となる。

第2章では、企業における経営革新の必要性・重要性を十分に認識した上で、実践支援経験に基づいて導かれた事業経営革新の戦略的な考え方や取組み方・進め方について具体的に解説する。

まずは、事業経営革新の戦略的展開の基本手順を明確にしよう。

1. 革新戦略展開の基本手順

事業経営革新の戦略的取組みは、下記の基本手順“7ステップ”で展開する。

- (1) 経営理念の明示と周知徹底
- (2) 事業ビジョンの創出と総力結集
- (3) 事業の戦略的課題/目標・戦略の創出
- (4) 事業戦略目標の具体的達成策の展開（BSC手法の活用）
- (5) 事業革新の中長期的方針とアクションプランの策定
- (6) 重点革新プロジェクトテーマ選定とその推進計画の策定
- (7) 事業革新計画の実施状況と成果のフォロー方式

ついで、この7つの革新展開ステップに従って、具体的に展開の要領を解説する。

まず、1)企業理念明示、2)ビジョン創出、3)戦略課題抽出(SWOT分析など活用)、4)戦略的革新テーマ設定、5)戦略目標の展開策定、の手順で前論を進める。(図表1)

2. ステップ1：経営理念の明示と周知徹底

事業の経営革新に挑戦するに当たって、まずは企業の経営理念を確認する。

経営理念は、企業が長期に亘って共有する価値規範であり企業存立の目的である。企業トップの高い志や使命感や深い思いを企業理念として表現したもので、例えば、セコムの『社会に安全・安心の心を広める提案を核にして、新しい社会システム産業の構築を目指す』などや、トヨタの創業精神の一つ『研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし』など、日本の代表的な企業における社是とか社訓の中にはこれに当たるものが多々ある。

言い換えれば、理念は会社の存在理由・存続目的・行動規範等を表現したものとも言える。すなわち経営者や社員の経営判断・決断や行動の根拠・判断基準となるものである。この経営理念の表現は、社会的視点、お客様の視点、従業員の視点などから簡潔に明示

される場合が多い。

このような理念を原点にかえて今一度確認し、明示すると共に全社員に周知徹底することが必要である。このことは事業の経営革新を全社一丸となり総力結集で果敢にかつ持続的に取り組み推進するにあたりたいへん重要となる。

3. ステップ2：事業ビジョンの創出と総力結集

企業理念を受けて、事業ビジョンを明らかにする必要がある。

ビジョンは、何年か先の企業の将来像、ありたい姿を表すものである。ビジョンを設定するに当たっては、時間軸を設定すること、つまり、実現したい姿を何年後の姿として設定するかということである。一般的には3年～5年先の中長期的時間軸で考える。

このビジョンの基本型としては、現在経営に行き詰まっていて大きな変革を必要とするとき、その問題を改革し克服した状態をビジョンとして描く変革型のビジョンと、現在大きな問題点はないものの、将来の環境変化に耐えられるように、経営能力を飛躍的に高めることを目的にする経営品質向上型のビジョンがある。

ビジョンは、本来経営者が描く会社の将来図(像)のことであるが、経営者の頭の中に描くだけでなく、会社経営の関係者つまり顧客・従業員・取引先・株主・社会等に対し、会社をどのような方向に導いていくのかというメッセージにする必要がある。

もうひとつ大事なことは、ビジョンは従業員全員が共有でき、そのビジョン実現に総力結集するものでなくてはならない。このことを前提条件としてビジョン創出に取り組む必要がある。そのためにも理解し易い形で明文化されることが重要である。

明文化の内容は、会社が進む将来の方向性と、どの程度の水準の実現を目指すのかという目標数値レベルを明確にすることも大切。具体的には、財務的な目標値や市場における位置づけレベル、自社の事業間での位置づけなどが考えられる。

4. ステップ3と4：事業の戦略的課題/革新テーマ/戦略的目標の展開策定

ビジョンを実現するためのシナリオの骨子・骨格を「戦略」と言うことが出来る。

この戦略策定は、事業の経営革新を展開するに当たって最も重要なプロセスの一つである。

戦略策定の基本プロセスは、一般に次の4段階をとる。

- (1) 自社の分析と外部環境分析の結果から戦略的経営課題を抽出する。
- (2) ビジョン実現に向け、重点的に取り組むべき「重要経営課題」を選定する。
- (3) この重要経営課題から戦略の基本骨子を表す「戦略的革新テーマ」を設定する。

戦略的革新テーマを実現する「戦略的目標」を「戦略マップ」で検討整理する。

SWOT&クロス分析法による戦略的経営課題の抽出：

自社の分析と外部環境の分析結果から経営課題を抽出する有効な分析手法に「SWOT&クロス分析法」がある。以下簡単に解説する。

SWOTは、強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)の頭文字をとったものである。SWOT分析の基本は、市場分析と競合企業分析と自社分析から事業環境に関する「機会」と「脅威」、及び自社の「強み」と「弱み」を明らかにする。

事業環境に関する機会と脅威及び自社の強みと弱みの組合せ（クロス分析）の中から、経営課題を抽出設定する。すなわちクロス分析としては、①機会に対して強み活用の方で経営課題を設定する。②弱みを補強して機会をとらえる経営課題を設定する。③脅威に際して強みで差をつける経営課題を設定する。④脅威が弱みに結びつくリスクを避ける方で経営課題を設定する。の4つの類型化から経営課題が導かれる。

重要経営課題と戦略的革新テーマ抽出：

このクロス分析で明らかになった戦略的経営課題の中で、ビジョンの実現に不可欠なもの、緊急かつ重要なものなどから優先順位をつけ選び抜く。これによって「重要経営課題」が形成される。

選択した重要経営課題から更に、「戦略の骨子を表す戦略的革新テーマ」を設定する。この戦略的革新テーマには、次の3つの類型が考えられる。

- ① 長期の価値提案テーマ「新事業・新商品・新サービス開発で革新を起こすケース」
- ② 中期の価値提案テーマ「顧客開拓深耕と顧客満足向上で革新を起こすケース」
- ③ 短期の価値提案テーマ「現場業務プロセスの改善改革で革新を起こすケース」

ビジョン実現に直結する戦略的革新テーマを選定し、この「テーマに沿って具体的な戦略的目標」を創出し明示する。戦略的目標の抽出と合理的な連鎖、すなわち目標間の因果関係や目標と方策関係の連鎖などを明確にするため、その有効な手法として「戦略目標マップ」と呼ばれるチャートを活用し検討する。（図表2）

会社として取り組める戦略的目標の数には限界があるので、必要かつ十分な重点目標に絞り込むためにも、有効なツールとして戦略目標マップを活用する。

戦略目標マップの作成と戦略検討：

戦略目標マップは、まずSWOT&クロス分析によって抽出された経営課題を、「経営総合・財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の人事視点」の4つの視点に分類する。そして最終的には、この4つの視点ごとに「戦略的革新テーマ」

に沿って設定された重要戦略的目標の連鎖(因果関係・目標/方策関連)で具体化される。

4つの各視点における戦略的目標の設定ポイントを整理しておく。

まず、総合と財務の視点においては、企業価値増強を狙う収益拡大志向や生産性向上志向の両面からの戦略目標が考えられる。顧客に提供する価値の結果としての売上増加目標と、原価改善管理の結果としてのコスト低減目標や、キャッシュフロー目標などである。

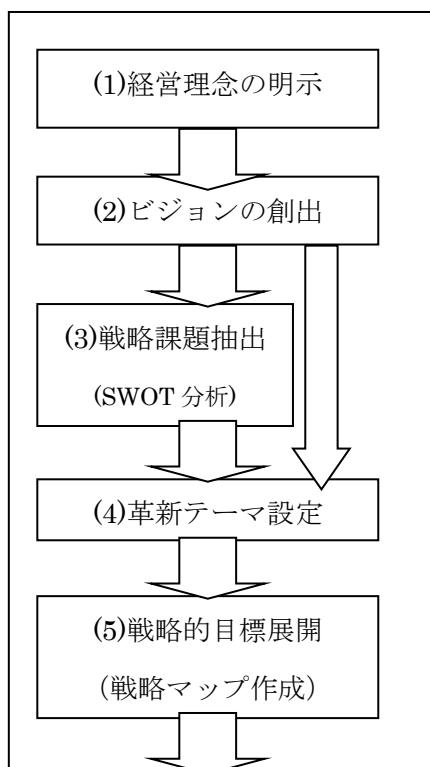
次に、顧客の視点では、どのようなセグメントの顧客に、どのような価値提案をどのように行なうのかを明確にし、顧客満足の向上を図るなどの戦略目標が重要である。

そして、業務プロセスの視点では、顧客の視点で検討した価値提案を実現するために、卓越したプロセスの実現に向けた改善改革の取組みが戦略目標になる。

最後に、学習と成長（人材育成）の視点では、戦略実現に向けた基盤となるべき人材育成関連の戦略目標である。優れた業務プロセスを創り出すための社員能力のレベルアップや組織力の向上、及びIT装備充実などが考えられる。

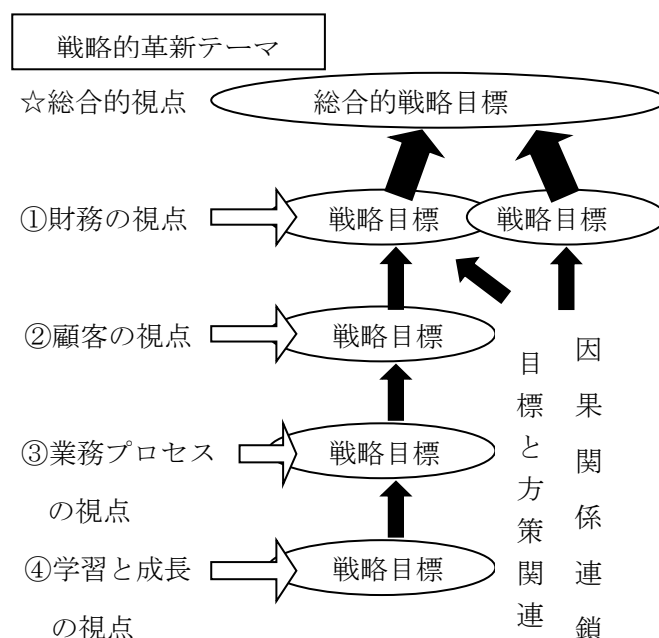
以上の事業革新の前段としての戦略展開を図解的に整理すると下記の通りになる。

戦略展開の基本ステップ (図表 1)



以上、事業の戦略的課題抽出から戦略的目標展開（戦略マップ活用）の策定ステップを経て、重要な戦略的革新目標が設定される。

戦略(目標)マップの基本構造 (図表 2)



5. ステップ4：事業戦略目標の具体的達成策の展開（BSC手法の活用）

前節では戦略的課題・目標と戦略マップの策定ステップについて述べてきた。当節では戦略目標毎の成功要因及び成果指標等の具体的達成策について展開していく。

（1）成功要因の抽出

成功要因とは戦略目標を達成するための重要な課題になる。たとえば経営目標達成に向けて財務の視点に「売上の向上」とか「生産性の向上」という戦略目標を掲げたとすると「既存製品に新たなサービスを付加する」とか「プレミアムブランドによって顧客購入単価を増やす」、あるいは「既存資産の効用を最大化する」等々が成功要因となる。すなわち成功要因抽出にあたっては戦略目標ごとに「誰に、何を使って、どのようにして達成していくか」という視点から吟味していくことが重要である。

成功要因も戦略マップ上に戦略目標とともに記載される。

（2）業績評価指標の設定

戦略マップに描いた戦略目標（あるいは成功要因）には、現実的に可能な範囲で業績評価指標を設定する。業績評価指標は、小さなビジョンである戦略目標の達成・進捗状況を測定する評価尺度である。

業績評価指標は成果指標（結果指標とも言う）と先行指標に識別される。たとえば売上高のように一定期間の販売活動の成果を表す指標が成果指標であり、売上高を増加させるために提案件数を上げていくというような売上高を伸ばす要因を先行指標と呼ぶ。バランス・スコアカードの構築においては、これらの指標を使って、成果を出すためには、どのようなアクションを取らなければならないか、そして、それは何を測ることで、そのアクションが「取られた」と言えるのかの因果関係を考えながら設定していくことが重要である。

6. ステップ5：事業革新の中長期的方針とアクションプランの策定

戦略目標や成功要因および成果指標（結果指標）をベースに具体的なアクションプランを策定する。

（1）中長期的方針の確認と施策の種類

アクションプラン（施策）策定に当たっては、ステップ2，3，4で述べた、事業ビジョンや戦略的革新テーマ（長期の価値提案、中期の価値提案、短期の価値提案）を確認しながら、個々の施策を組織戦略に合致させることが重要である。

アクションプラン（施策）の種類

- ①改善型アクションプラン：品質向上や効率化など従来の改善を行うことを目的としたアクションプラン。例えば合理化投資等である。このプランの実行リスクは比較的小さい。
- ②拡大型アクションプラン：顧客やチャネル数、商品やサービスの販売量、生産能力を増やすことが拡大型プランである。ただ経営資源がより多く必要になりリスクも高くなる。
- ③創出型（改革型）アクションプラン：このプランは技術、プロセス、商品・サービス、チャネルや顧客等を新たに創りだす新規投資である。このプランは現状分析やベンチマークが難しく、アイデアを形にする必要がある。実現の不確実性多く、リスクはかなり高い。

（２）アクションプランの策定と順位付け

①アクションプラン候補のリストアップ

戦略目標（成功要因）と成果指標に対して、それらを達成するためのアクションプラン（施策）を検討する。これにはベンチマーキングや、チェックリスト、発想法等を活用する。競合他社や他業界の実践事例やＩＴなど改善手法のリストアップを行って、自社への適用可能性を探る。

②アクションプランの優先順位付け

リストアップされたアクションプランの優先順位付けを行う。成果指標への効果と必要な経営資源による費用対効果、その効果実現の確実性（リスク）、短期・長期の時間的観点から優先順位付けする。

③スコアカードの作成

アクションプランリストの施策は、一般的には戦略目標や先行指標とともに、視点別に一覧表示できるスコアカードに記載する。

7. ステップ6：重点革新プロジェクトテーマ選定と、その推進実行計画の策定

優先順位付けられたアクションプランのうち、戦略実現に最適な２，３のプランを重点革新プロジェクトテーマとして選定する。プロジェクトと位置づけることによって目標(成果物)を明確にし、必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ）を投入する。投資に見合う価値向上が図れるかが選定評価基準になる。次に選定した重点プロジェクトの実行計画を策定しプロセスに従って実践していく。

（１）重点プロジェクトの選定評価プロセス

①評価プロセス

まずプロジェクトと企業戦略との整合度合（適合度、貢献度）を検証する。選定候補のプロジェクトが経営理念に適合しているか、事業ビジョン達成に貢献するかを検証していく。たとえば、プロジェクトの遂行によって「環境問題や社会的な悪影響を及ぼさないか」、「人材育成に貢献するか」等々の理念やビジョンとの適合性を検証していく。次に、プロジェクトで得られる成果物の市場競争力はあるか、市場規模や市場へのインパクト、あるいは成功確率、開発投資コスト、完了までの期間を吟味しながら、組織への貢献度を検討し、最終選定していく。

②収益性評価

プロジェクトは投資活動である。そのためには投資がどのように回収されるかを理解することが必要である。一般的な投資収益性評価方法としては

- ・回収期間法（投資コスト÷年平均利益）
- ・投下資本利益率：ROI（年平均キャッシュフロー÷投資コスト）
- ・正味現在価値：NPV（キャッシュフローの現在価値合計－投資額現在価値）
- ・株主資本利益率：ROE（税引後利益÷株主（自己）資本）等がある。

（２）プロジェクト実行計画の策定

①目的と目標（成果物）ならびに成功基準を明確に定める

プロジェクトを成功させるためには、まずプロジェクトの目的を明確にし、目標（成果物）を具体的に定義し、成功基準を決めることである。

ここで、戦略目標はプロジェクトの目的、成果指標はプロジェクトの成功基準と捉えることが出来る。たとえば、簡単な例として、戦略目標として「収益率の向上」が上げられ、成功指標を「営業利益率の10%向上」、「施工サービスの利益率15%アップ」とする。打ち出された施策（プロジェクト）が「施工サービスの充実体制確立」とすれば、プロジェクト目的は「収益率の向上」であり、そのための成功基準は「営業利益率の10%向上」とか「施工サービスの利益率15%アップ」になる。問題はプロジェクトの目標(成果物)である。「施工サービスの充実体制確立」では成果物は漠然としている。成果物（目標）を具体的に定義するためには、「新規施工サービスマニュアルの開発」や「施工サービス人材育成の研修体系」あるいは「施工サービスのプロモーションツール」等の成果物を詳細にブレークダウンしていく必要がある。

③ ワークプロセスの設計

成果物構築のためには、どのような資源を使って、どのような方法で作成していくかの作業プロセスを検討する。作業プロセスの設計は、まず成果物を機能別に細かく分割し、分割された機能ごとに、どういう作業が必要になるかの手順を検討する。

③実行計画の策定と実施体制の設定

ここでは施策遂行のための体制、工程計画、必要な経営資源を設計する。

まずプロジェクトリーダー(PL)を選定し、その責任と権限を明確にする。次に全体工程のマイルストーン計画を作成し、工程別に必要な経営資源を見積もる。詳細スケジュールは投入可能な経営資源に考慮しながら最終確定する。そして必要な予算を決める。

8. ステップ7：事業革新計画の実施状況と成果のフォロー方式

事業革新計画の実施に当たっては、その推進状況を監視管理し、分析予測を行ったうえで、必要な改善対策を講じていく仕組みを確立することが重要である。その仕組みプロセスについて以下に述べる。

(1) 進捗・監視管理の基本的要素

①監視の対象：事業性、戦略（戦略自体、戦略目標、実行結果）、業務、リスク

②監視の主体：監視の主体は管理者と実施者に分かれる。管理者による監視は事業や戦略管理の割合が高く、月次や四半期など定期敵に戦略や業務の成果を監視する。一方、実施者による監視は業務管理の割合が高く、基本的にはリアルタイムあるいは月次に、現場における業務実行を対象にする。

③監視プロセス：計画段階においては、監視する目的、対象、タイミング、主体を考慮し監視計画を立てる。成果指標の期間別の値や、施策の終了時期など把握すべき情報の種類は事前に設定しておく。実行・修正段階では目標と実績の差異分析などにより、問題点を明らかにし、必要な対応策や改善策を立案する。

(2) 成果のフォロー管理

監視によって、自社の現実に対応しながらビジョンの実現を目指すことが重要である。

①将来の事業性評価による事業の見直し：ROI（投下資本利益率）や回収期間法などによる利益とキャッシュの将来的な採算性によって、事業性の評価判断をして、てこ入れや撤退を検討する。通常は年1～2回実施する。

②事業環境変化の把握による戦略の見直し：事業環境の変化を受けて四半期ある意は半期の周期で戦略自体の見直しを行う。見直し結果として、中期ビジョンや戦略全体が変更になれば戦略マップそのものを変更し、一部が変更になれば戦略マップ上の戦略

目標の一部変更を行う。

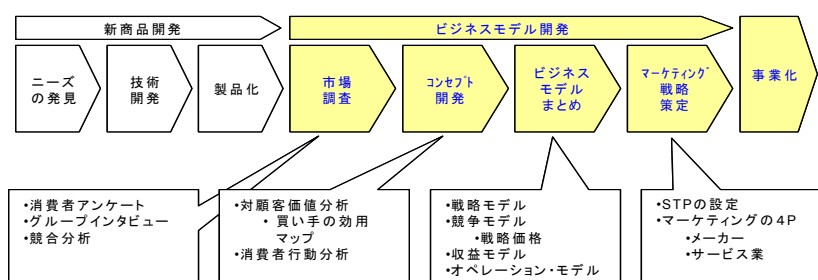
③施策の進捗管理による戦略実行の修正：施策の実行を受けて、定期的に戦略実行の把握と修正を行う。戦略目標の達成状況は成果指標で確認し、施策の進捗状況の把握と確認を行う。成果指標や進捗確認の結果として、戦略目標の追加・変更、施策の追加・変更、数値計画の調整などが必要になる可能性がある。

第3章 新事業開発・新商品開発

1. 事業化プロセスの全体像

事業化とはビジネスモデルづくりにほかならない。一般的に、ビジネスモデルとは、①戦略モデル ②競争モデル ③オペレーションモデル ④収益モデル の4つから構成される。戦略モデルとは、いわば事業コンセプトであり、企業の強みを最大限活用により市場機会を獲得するというシナリオづくりである。競争モデルとは、類似あるいは代替製品・サービスが存在する中で、どのように差別化を図り、競争優位を確たるものとするか、という戦略づくりである。オペレーションモデルとは、その事業コンセプト、差別化戦略を遂行するうえで必要な社内外体制、いわば事業のバリューチェーン（価値連鎖）の設計である。最後の収益モデルとは、そのバリューチェーンを使い、いかに収益を獲得するか、という儲けの仕組みを指す。

事業化というまでもなく、新製品・サービスの存在が大前提である。本章では市場のニーズは把握できており、また商品化はすでにできているが、どうやって事業を立ち上げるかについて解説していく。事業化プロセスの全体像は下記の通りである。



2. 市場分析

事業化にあたっては顧客がその製品・サービスから得る、価値・効用を客観的な視点から見極め、競合との差別化要因を見出す必要がある。そのためには、製品・サービスの効用、購買動機、価格への感応度、満足・不満足要因などについての評価を把握することに加え、競合他社・製品との比較による差別化要因の把握が必要である。

市場・顧客・競合調査の代表的な手法を以下に示す。

調査の種類	費用その他
インターネットアンケート	・質問数20問、サンプル数1000で50万円程度。 ・比較的安価で早い(設計～終了まで2週間程度)。ただし、高齢層のデータは集まりにくい。
面接インタビュー	・地理範囲、サンプル数によるが数百万円程度。 ・複雑な質問も可能、法人などが対象の場合に適する。ただし時間がかかり高価。
グループ・インタビュー デプス・インタビュー	・謝礼1万円／人程度。 ・消費者の行動原理など定性的な情報収集に適するが、聞き手により情報の質に差が出やすい。

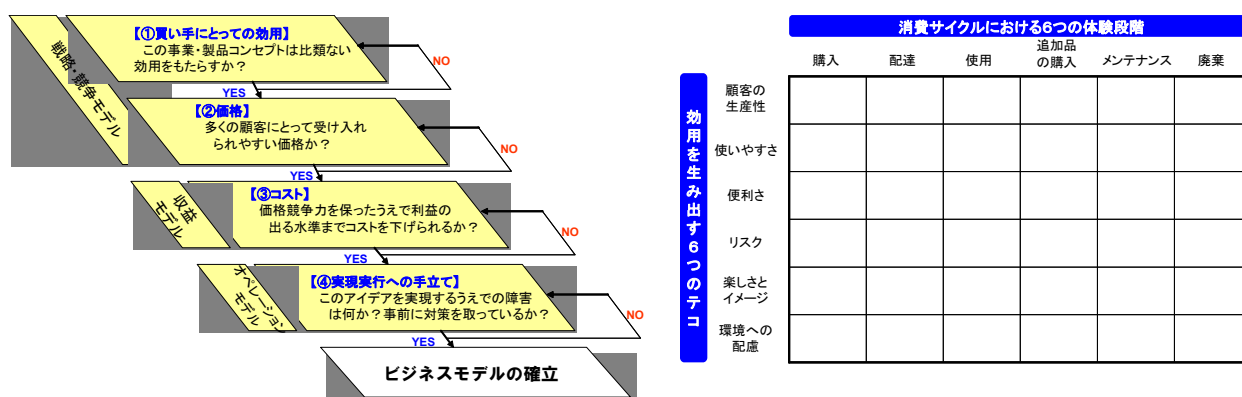
3. 新事業コンセプト・ビジネスモデル開発プロセス

市場調査をもとに得られた、買い手にとっての価値・効用を見極めたうえで、次のようなステップにしたがって、事業コンセプトの開発を行う。

(1) 戦略・競争モデルの構築

i) 「買い手にとっての効用」を究める。競合他社とは一味違う効用・有用性を顧客に提供するために不可欠な検討である。

ii) 買い手の効用マップを活用する。新製品やサービスが既存のものといかに差別化されているか浮き彫りにする。



6つの顧客経験における製品・サービスの効用を確認する。①顧客経験の各ステージで、新事業がどの程度の質の顧客経験を生み出すかを確認する。②弱点があれば製品・サービスの改良、あるいはアライアンス等でカバーする方策を検討する。

iii) 効用を妨げる要因を探る。下記の問いかけを行うことで新製品・サービスが、市場にある既存製品とどう異なる効用をもたらすか、また何が最大の障壁となっているかが分かる。障壁の存在が判明した場合はそれを取り除く手段を検討し、効用を明確化する。

	購入	配達	使用	追加品の購入	メンテナンス	廃棄
顧客の生産性	顧客の生産性向上を妨げる最大の要因はどのステージにあるか？					
使いやすさ	使いやすさを妨げる最大の要因はどのステージにあるか？					
便利さ	便利さを妨げる最大の要因はどのステージにあるか？					
リスク	リスク低減を妨げる要因はどのステージにあるか？					
楽しさとイメージ	楽しさやイメージのよさを妨げる最大の要因はどのステージにあるか？					
環境への配慮	環境へのやさしさを妨げる最大の要因はどのステージにあるか？					

iv) 事業コンセプトを決定する。買い手の効用マップにより抽出された事業コンセプト案の有効性を確認するため、競合のベンチマーキングを行う。

- ・競合ベンチマーキング

これまでにない効用を顧客に提供できることを競合との比較により確認しておく。

比較項目は顧客の評価基準によって行い、その重みづけを行う。したがって多くの場合、消費者アンケートや主要顧客へのインタビューが必要となる。それができない場合、自社の社員でアンケートを行うこともある。

・3次元定義より買い手の効用マップにより、新製品・サービスのコンセプトを決定する。3次元定義とは、①市場・顧客（誰に） ②顧客ニーズ（何を） ③独自技術（どのように）から構成される。メリハリがあり、独自性が高く、買い手に十分な訴求力をもつコンセプトでなければならない。

v) 価格設定

・戦略価格の検討を検討する。新商品・サービスに「正しい価格」をつけるにはまず最大顧客数をひきつける価格帯を把握しなければならない。競合他社による模倣を考慮し、法律や特許等による保護の程度により価格設定を判断する。さらに裏づけのために顧客へのヒアリングを行う。

・コスト目標を達成する。戦略価格にもとづき、価格マイナス方式による目標コストを導出する。新製品のコストを低く抑えるのは至難の業であるが、あくまで戦略価格から目標コストを逆算しなければならない。自社でのコストダウン努力はもちろんのこと、不足する能力や経営資源をどのように獲得するかが重要になる。

(2) オペレーションモデル

・組織を編成する。通常はプロジェクト組織で専門組織化する。ビジネスモデル構築の段階ではプロジェクトリーダーは極力専任とし、メンバーは兼務で最少人数で行う。実行段階においては実行性を担保するため、社長もしくは担当役員を責任者とする。プロジェクトリーダーほか専任のチームを編成するとともに、広く関係部署から実務実行（兼務）メンバーを招集する。

4、新事業開発・新商品開発手法の革新提言

(1) 収益モデルの変遷

近年、ものづくり大国化した中国等の台頭により、国内企業の収益モデルが変遷している。従来のようにコスト競争力、販路網支配力、生産設備・製造ノウハウ等の優位性で

収益を確保することは難しい。また、中国製品等の製品品質も向上し、一部のプレミアムブランドを除いて、品質の優良性を背景としたメーカーブランドの競争力は低下の傾向にある。このように、従来優位性を持っていた収益モデルの多くが、今後その優位性を発揮することが難しくなると予想される。では、今後国内で優位性を確保することが可能な収益モデルにはどのようなものが在るのか？ 代表的なものとして下記のモデルが想定される。

①新製品・新サービス収益モデル 新製品開発の継続により、常に一步先んじた新製品・新サービスの提供。

②専門品収益モデル 簡単にマネの出来ない技術をベースとした製品の提供。

③多品種・少量対応型収益モデル 試作品等、多品種・少量品の提供。

④技術集積型収益モデル 多くの高度な技術基盤を必要とする大型プラント等の提供。

⑤顧客問題解決型収益モデル 量産化の難しい、個別の問題解決の提供。

⑥感性価値収益モデル デザイン等ニッチな、鮮度の要求される感性価値の提供。

⑦地域・顧客密着型収益モデル 限られた条件でのシェア、コスト競争力の確保。

⑧ニッチトップ収益モデル ニッチ分野でのシェアトップの確保等がある。

これら、収益モデルの中でも、新製品・新サービス収益モデルは、今後益々その重要性が高くなると想定される。

（２）新製品開発の理論・手法

基本的には、自社の強みを利用した、競争のない新市場を開拓することが理想となる。これを実現するために、各種・理論や手法が発表されているので、代表的なものを紹介する。

i) コア・コンピタンス経営（自社強みの利用）

提唱者はミシガン大学教授C・K・プラハラード、ロンドン・ビジネススクール準教授ゲリー・ハメルであり、1990年代半ばより世界に普及。1970年、1980年代の日本企業の躍進と欧米企業の衰退との比較研究を基としている。何故その時代の日本企業の業績がよく、欧米企業の業績が芳しくないのか？ その答えとしての理論である。

現市場、未来市場で優位を築く競争をどのように展開するかに、焦点を当てコア・コンピタンス（顧客に対して、他社とは異なる付加価値を提供するその企業の根幹となる能力）を基本に置いた経営を提唱している。

コア・コンピタンスとしての必要3条件として次のものを挙げている。 ①顧客に認知

される価値を他の何よりも高めるスキル、②競合他社に無いユニークな競争能力、③将来の市場拡大に貢献するスキル。

ii) ブルー・オーシャン戦略（競争のない新市場の開拓）

2005 年発表されたフランス欧州経営大学院（INSEAD）教授のW・チャン・キムとレネ・モボルニュの提唱による新市場開拓のための戦略理論。既存の商品やサービスの改良による新商品、新サービスの開発競争では利益を確保することが難しいとの認識により、現商品・現サービスのコスト削減を伴った大幅な進化により、競争のない新市場を開拓することに基本を置き、その進め方を「アクション・マトリックス」や「戦略キャンバス」等標準ツールとして纏めている。この手法を利用し開発した商品には、ニンテンドーゲーム機 Wii 等があり、従来、ゲーム機とは関係の無かった層の取り込みで、ゲーム機の新市場を開拓する等、従来の商品とは異質の商品を産出している。

iii) T R I Z 法（技術開発理論）

ロシア人特許技術者ゲインリッヒ・アルツシューラーにより、1940 年代半ばに土台作りされた手法で、技術的問題の解決のための手法である。また、技術発展の規則性より、未来技術の方向性を予測することも可能となる。手法の基本姿勢は、技術的問題は既に誰かが解決しているので、その解答をヒントにすればよい。このため、世界の特許 250 万件を分析（2000 年頃時点）、発明の原理を体系化し、技術問題解決のヒント発見の体系化を実施した。

代表的な、手法に下記の 3 手法がある。

①「発明原理と矛盾マトリックス」 39 の技術的パラメーターから作られる矛盾マトリックスと、40 の発明原理の相関表を作成し、技術的矛盾とその解決の際に利用されることの多い発明原理がマトリックスとして整理されている。

②「発明標準解」 システムの改良等の際に採用される手法が、76 の標準として整理されている。

③「技術システム進化の法則」 技術システム進化に法則性がある点に着目し、35 の技術進化の法則性が整理されている。

iv) その他

新市場発見のアプローチ法として、実現度の難しい願望からスタートする手法、現市場の外環や境界の空白エリアを探索する等の手法がある。ピーター・F・ドラッカーの提唱する「イノベーションの 7 つの機会」等も参照する価値はある。①予想外の成功、

失敗（内部、外部）、②生産、流通段階のプロセスや価値のアンバランス、③ニーズ、④産業や市場の構造変化、⑤人口構造の変化、⑥価値観の変化、⑦新しい知識や技術等の利用である。

（３）新製品・新サービス開発の問題

製品・サービス開発の経営的成功確率は５０％を下回る企業も多く、１０～２０％程度の企業も少なくない。現在開発の特徴として、下記の事項が指摘できる。

①現状の新製品・新サービス開発は競合他社との競争意識が強く、既存商品の一部改良による開発スピードに重点を置いた既存商品との類似性の高いものが多く見受けられる。

（ブルー・オーシャン戦略の指摘事項と同じ）

②また、その関心事は、具体的な新製品、新サービスに関して、その技術問題や販路問題を検討し、解決することに重点を置くケースが多い。（研究者や営業担当者の問題）

③更に、中小企業の場合、開発の基盤や進め方の構築が個人任せになり、企業として、組織的に取り組むケースは希少といえる。

このため次のような問題が発生している。

①新製品・新サービス開発は進めるが、既存製品・既存サービスの部分改良型類似品が多く、新規性に乏しい。（顧客からみるとそれほど魅力的な新製品・新サービスではない）

②技術的に良い新製品・新サービスを開発したが、売れない。

③新製品・新サービスが売れ始めたが、他社が直に類似新製品・新サービスを発売し、価格競争で利益が確保できない等、本来の新製品・新サービス開発の目的を再度考えさせられる問題が指摘されている。

（４）新製品・新サービス開発プロセスづくり

中小企業の新製品・新サービス開発問題を診ると、開発実務段階での技術問題や、販路問題が多い、また、開発推進者の個人能力、個人技量に、かなり大きく依存した体制となっている。経営安定化のためには開発業務を経営システムとして捉え直す必要性が大きい。経営面から見て価値のある新製品・新サービスはどのように生まれるのか？

その可能性を高めるための手法作りが開発業務を経営システム化するには重要と言える。

広い経営視点からのテーマ選定や、着想力・問題解決能力等の人的能力育成、開発品に適した販売手法の選定等、開発業務全体を経営システムとして捉えなおす手法として以下の手法を提案する。

i) 開発力強化のための開発システム作り

第１ステップ 「開発指針の構築」

現競争環境の中の自社の立場を正確に把握し、近未来の社会環境変化を踏まえた、自社の競争優位条件を確認し、中長期の開発指針作成の土台とする。

次に、中長期的に新製品・新技術開発を考える際の指針となる具体的なゾーンと今後の展開の方向性を決定する。今後の発展が期待でき、自社の優位性が長期的に確保できるゾーンを目指す。単に、事業分野の提示に止まれば、対象となる範囲がかなり大きくなり、結果的に力が分散され、力を発揮できないケースが多くなる。本ステップでは、そのターゲット市場、ポジショニングまでを明示し、真に競争優位が構築できるゾーンに力の結集を図る。

第2ステップ 「開発基盤の整備」

開発力の根源は人にあり、如何に開発者や関係者が、その力を伸ばし、最大限にその力を発揮できる環境を組織的、体系的に整備するかが重要な問題となる。

組織的な創造技法の習得・活用、産業財産権の活用対策・組織作り、開発データベースの整備等、開発のための共通土台を整備する。開発推進への企業風土の変革が求められるケースも多くある。

第3ステップ 「管理体制の整備」

どのように優れた開発人材や基盤が有っても、それを進める管理体制に問題があれば良い結果は期待できない。テーマを発見し、提案される開発テーマの中から、開発に着手する基準と、開発途中での撤退の基準等を決める。この基準は、一度決定すれば良いものではなく、開発製品の販売実績等から常に補正をかけ、精度を高めていく努力が必要となる。

更に、開発品が売上に立ち、その顧客評価が次第に明らかになって、その製品が市場から消えて行くまで、毎年、製品によればもっと短い期間で、評価をすることにより、開発関係者の評価や、テーマ選定基準の見直しが可能となる。アイデアの選別基準、評価法、開発品の評価法等、妥当性が関係者により認められる方式の整備が必要となる。

第4ステップ 「コンセプトの構築」

第3ステップまでは、開発に関する共通土台の整備に関するものであったが、この第4ステップは各具体的開発テーマに関するものである。顧客や開発者にとって、如何に魅力的なコンセプトを作り上げるか、開発結果に重要な影響を及ぼす問題となる。企業が新商品を開発する際に、「性能・品質」に次いで重要視する問題「コンセプト」づくり、単に顧客のみでなく、開発関係者の多くが、魅力を感じるコンセプトが出来上がれば、ヒットの可能性は高くなる。コンセプト作りに必要な視点、発想を強化するために、何が必要なのかを取りまとめる。

第4章 新顧客開発

1. 顧客・市場を理解する

(1) お客様は誰であることを明らかにする

経営革新の革新とは、顧客・市場の変化とその意義をいち早く見出して、そこに価値のあるものを創造していくことである。「あなたの企業のお客様は誰ですか？」この一見やさしそうに見える質問は、事業のあり方を決めてしまう重要な問いかけであり、実に難しいことである。

革新をすすめていくには、自分たちの企業が将来どうありたいのか「理想的な姿」を描くことから始めるが、その理想的な姿に照らして顧客は誰であることを明らかにする。その際、自分の持てる力、競争上の位置づけから誰を顧客にするのがいいかを考える。ありきたりの顧客・市場のとらえ方では、顧客の期待に応えられることができない。誰を顧客にすると最高の価値を提供できるのかを深く考えることが重要となる。

(2) 変化を読みとる

顧客・市場では、いろんな影響を受けて「得べき価値」が変化する。昨今のように誰でもインターネットなどによって製品の様々な情報を得ることができるようになると、顧客や市場はいつまでも同じ考えを持っているとは限らない。だから、顧客や市場に影響を与える要因を常に考えておくことが必要となる。日々の変化はほんの少しずつゆっくりと変化していく。したがってその変化の結果どうなるかを仮説として考えなくてはならないのである。その洞察力が、競争相手には思いつかない独自の価値を顧客に提供できることになる。既存の市場へ後から参入する場合や、まだ存在しない市場を創造する場合などでは、変化の一步先取りが有力な武器になるだろう。

いずれにしろ、変化する顧客・市場のニーズを的確に捉え、価値を提供するには、色々な情報を収集しその情報の意味を深く理解し、起こりうる変化を読みとる能力が強く求められるのである。

(3) 顧客・市場セグメントに優先順位をつける

「あなたの企業のお客様は誰ですか？」に答えるため、顧客・市場を異なるセグメントに分け、それぞれにふさわしい価値を提供しているはずが、はたしてそのセグメントの市場の魅力度を客観的な形で把握しているだろうか。セグメント毎の投資収益率 (ROI) を事前に予測しているだろうか。あるいは、セグメントに優先順位をつけ、収益性の高いセグ

メントに注力するように、限りある経営資源を再配分しているだろうか。一方、「顧客・市場を絞り込め」とばかり多様化する顧客ニーズに対応するために市場を細かく細分しようとする、その経済規模は小さくなってしまう。そこで複数の重点セグメントを順位づけし、集中した市場調査を行い、魅力的な価値を提供できるようにしなければならない。

2. 顧客・市場のニーズを理解する

(1) ターゲット顧客に関する情報は何か

「お客様は誰ですか？」が明らかになれば、つぎは「お客様や市場についてどのようなことを理解していますか？」が明らかになっていなければならない。ターゲット顧客が何を考え、どのように行動し、どのように感じているか「顧客の声」に継続的に耳を傾ける方法を考え、実行していかなければならない。そのためには、より高度な顧客リサーチ手法を活用し、集めた生のデータで消費者行動を見極めるため、より高度な技法を活用することが求められる。

(2) 顧客リサーチ

競争上優位な立場に立とうと思えば、顧客のニーズ、知覚、選考、行動に関して深い洞察を得ることが必要になる。今、マーケティング界で流行っているカスタマー・インサイト（顧客に関する洞察）は、1）お客様はどんな人なのか？行動パターンは？と想像力を発揮し、2）お客様の購買行動は何によって決定されているのか？SO What？をあぶりだし、3）購買を誘引するキーワードを探し、4）仮説を生み出す目を磨く、などのステップによって自社のカスタマー・インサイトを得るため、リサーチを実施していけばよいだろう。

手法には次のものがある。

①フォーカス・グループ

十数名のグループと専門司会者により、特定トピックについて話し合う方式である。消費者ニーズ、ものの見方、態度を把握でき、消費者の行動が明らかになることもある。

②サーベイ

フォーカスグループで得られた結果を、より大規模な集団にも適用できるかを見るために、サンプル集団に対して質問項目をアンケート用紙により回答を依頼し、データを収集する。

③デプス・インタビュー

アンケート結果から消費者の動機に関する深い洞察を得るのは難しい場合、フロイト派などの心理学的アプローチをベースにした個別面談法がある。

（３）分析技法を活用する

生のデータを集めるだけでなく、消費者行動を見極めるための技法を用いる必要がある。

①消費者ニーズ把握面談

個別面談を行い、消費者の答えに対してさらに突っ込んだ質問を重ねていく方法や、言語連想検査、文章完成テスト、主題統覚検査といった投影技法を実施することで把握することができる。

②コンジョイント分析

商品やサービスを構成する要素（規格や性能）の最適な組み合わせを探る手法で、仮のコンセプトを消費者に複数提示しランク付けを行わせるもの。消費者がどの属性をより重視するかが明らかになり、成功確率の高いコンセプトを特定できる。これらは分析専用ソフトがあるのでそれらを利用するのがよい。

③ターゲットプロファイリング分析

ライフスタイル分析の延長にあるもので、クラスター分析で顧客の行動特性を広く認識し、出来るだけ特定の顧客・企業を具体的にイメージして、どのようなシーンでベネフィットを感じるようになるかよくわかるようになる。

３．顧客満足の明確化

顧客価値を高めることが企業の使命であり、顧客に価値を提供し継続されていなければならない。もの・サービスは、顧客の手元に届いた後に真の価値が発揮され则认为と、「買った後」が大切になる。一般的に「再購入・継続購入」や「紹介推薦」が生じる状況を「顧客ロイヤルティ」が高いというが、顧客満足度が「再購入・継続購入」「紹介推薦」にどう結びつくのかを分析することが重要になる。顧客の声は色々なところから湧き出してくる。そこで、顧客の声をキャッチする「手法」「場所」など複数の手段（リスニングポスト）を設置するのがよい。

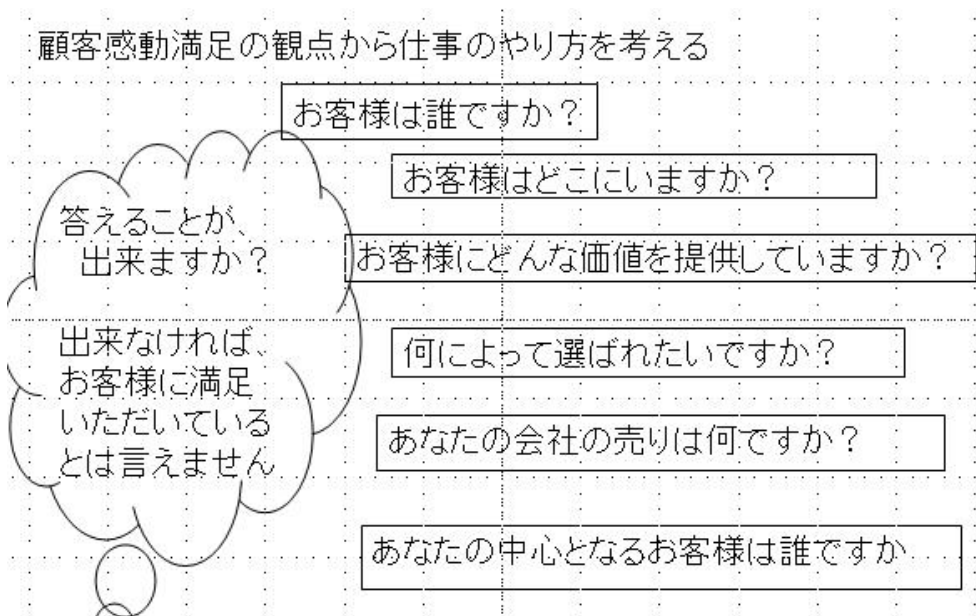
コールセンター、CS 調査、グループインタビューなどにより生の声を収集し全社で共有することによる顧客・市場についての洞察力を高めるプロセスが強く求められる。なかでも、苦情は、顧客が取引を続けようと考えているからこそ生じるものであり、顧客満足をより高め信頼関係を強固にするための「顧客からの贈り物」と言われるのである。再発防止に全力をあげ、顧客の要求から、要求に答える価値を提供し続け、信頼関係を築き、「顧客ロイヤルティ」の高い組織へと成長していかなければならない。何が顧客を満足させるかを明らかにすることが重要となるのである。

4. 顧客満足の観点から戦略を考える

(1) 顧客満足経営

企業の売上を向上させていくためには、まずお客様を作り出し、次に作ったお客様をリピーターとして維持しながら、お客様の数を増やしていく必要がある。お客様にリピーターとなっていていただくためには、お客様に満足していただかなければならない。また、何も手立てをうたなければ年2～3割のお客様が離れていくと言われているが、このことは、もし新規のお客様の獲得が無ければ3～5年で売上が0になってしまうことを意味している。しかし、このお客様離れを5%減らせれば利益は2倍になるとも言われている。そして、お客様の40%は企業に対し何らかの不満を持っていると言われており、この不満を解消することがお客様離れを低下させていくことにつながる。この不満解消の点からも顧客満足経営を行うことは、大変重要である。お客様は誰で、どこにいて、会社はお客様が求めるどんな価値を提供しているか？また、お客様に何によって選ばれたのか？あなたの会社の売りは何であるか？あなたの会社の中心となるお客様は誰か？と自らに問いかけてみてください。明確に答えることができれば、お客様の視点が欠けており、お客様に満足いただけていないのではないのでしょうか（図表4-1参照）。お客様が真に望んでおられることは何なのかという冷静な判断が必要である。

図表4-1) 顧客満足の観点から仕事を考える I



顧客満足経営にとって重要なことは、すべての営業努力は、コアターゲットとなるお客様を増やすために注ぐ必要があるということである。お客様（顧客）とは、共感・共有し

て顧みてくれる人のことをいうのである。顧客は、すべての方々ではありません。次にあげる「2：8の法則」がいえるのである。お客様を絞込み、明確化した方々の満足度向上を徹底的に追及しリピーターとなつていただくことを重視した戦略をとる必要がある。ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源の限られた中小企業が、すべての方々を満足させようと思うことは、すべての方々を不満足にさせることになるのである。それらのお客様に自分の会社は何が出来るかという発想を持つことが必要である。

(2) 2：8の法則

8割稼がせていただいている2割のお客様に対して、満足していただけるよう集中して耳を傾ける戦略を立てる点にも少し触れる。

2割のヘヴィーユーザーが、8割の売上をあげているという、2：8の法則がある。

イタリアの経済学者パレートが、イギリスの資産分布を調査したとき、2割の富裕層に全資産総額の8割が集中することを発見した所得分布の経験則である。

2割のコアターゲットに集中し耳を傾けることが重要となる。「2割のコアターゲットとなるお客様に集中しては、お客様の数が減ってしまうのではないか。」という疑問を持たれる方もいるであろう。2割のコアターゲットのお客様に集中するということは、他の8割のお客様を相手にしないということを言っているのでは決してない。戦略を考える場合に2割のコアターゲットのお客様へのアンケート調査から戦略を考えるなど全社員がコアターゲットとなるお客様のお声に耳を傾けご要望を把握し喜んでいただける戦略を考え実践するということを言っている（アンケート調査は、単発に行うのではなく6ヵ月ごとなど定期的に行い、お客様のお声を聴く仕組み、比較・検討する仕組みを作ることが重要）。そして、コアターゲットのお客様から提供された課題を解決することによってお客様に本当に喜んでいただき、支持が受けられ、口コミや紹介が発生し、新規のお客様の確保が進行することにより結果としてお客様の数は増える。また、ヘヴィーユーザーが連れてくる新規のお客様は、ヘヴィーユーザーになる可能性が非常に高いのである。

しかし、お客様をリピーターとして維持するための戦略ばかりに偏ってはいけません。新規のお客様を獲得するための戦略も行い、両戦略のバランスを取ることは必要である。

3) 顧客満足の観点から戦略を考える

戦略を考える場合は、お客様満足の視点、お客様を出発点にした視点が重要である。いったい自分の会社は、お客様にどこで喜んでもらっているのか、どこでお役に立てている

のだろうか、出発点はそこにあるはずである。また、お客様は常に変化・前進しているので、過去と同じことを行っていれば後退しているという考えを持つことが必要である。そして、戦略を全社員で共有し業務改革提案を積極的に実施し、業務改革活動に関与することが必要である。現場にいる社員が、お客様と緊密な関係になり、変化しつづける顧客ニーズの把握を正確に行い、「どうしたら売れるか」ではなく、「どうすればお客様に喜んで買ってもらえるか」という考え方が顧客満足経営には重要である。常に環境変化の方向を睨みながら、お客様のお声に耳を傾け、企業のあるべき姿（企業ビジョン）を実現するためには、何をなすべきかという考え方から戦略を考える経営の考え方が重要である。顧客感動満足の観点から戦略の視点、基本的には「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「人材と変革の視点」の4つを決めていくのである。

具体的には次のように考えていく。

- ①財務の視点…企業ビジョン達成のためには、どんな財務内容が必要か。
- ②顧客の視点…そのためには、お客様にどのように満足していただくのか。
- ③業務プロセスの視点…そのためには、どんな仕事の仕組みをつくる必要があるか。
- ④人材と変革の視点…そのためには、どんな従業員になるべきか、その教育方法はどうか。以上のことを図表4－2で表現した。

図表4－2）顧客満足の観点から仕事を考えるⅡ

顧客満足の観点から戦略を考える

会計の視点	下位の視点の実行結果や経営ビジョン(会社のあるべき姿)の実現のためには、どんな売上高、利益等を達成しなければいけませんか
お客様満足の視点	お客様に具体的にどうすれば、感動満足していただけますか
仕事のやり方の視点	会社として具体的にどのような仕組みを作っていけば、お客様の満足を実現することができるでしょう
社員教育の視点	具体的にどんな社員なれば、お客様が感動満足されるでしょうか、そのような社員になるには、どうすれば良いでしょう

第5章 業務プロセスの革新

1. 業務プロセス革新の位置付け

業務プロセスを革新する。 分かったようで、分かりにくい言葉と云える。

「バリュー・チェーン」、これも10年程前には賑やかに叫ばれていた言葉だが、この頃はやや下火となってきたようだ。

経営革新を考える際に、 経営者が最初に考えることが、新商品・新サービス開発を含む、「新事業領域の開拓」が多い。 確かに、華やかであり、社内抵抗も少なく、成果も明確となり、経営者としては望む姿と言える。

この「新事業領域の開拓」に比べ、地味で、一般的には社内抵抗も多く、成果も明確でない事業革新の手法に、「業務プロセスの革新」がある。

何故、そのような差が生まれるのか？

一方の「新事業領域の開拓」が、具体的な新商品、新サービスによる結果指向であるのに対し、「業務プロセスの革新」は、「良い結果は、良いプロセスから生まれる」との仮説を前提とした「業務プロセスの改善指向」であり、必ずしも、良い結果に直結するものでないとの指摘がある。 しかし、優れたスポーツ選手が、特定の育成者や育成機関から輩出されるケースが多い現実を考えると、単に、選手個人の能力だけでなく、良い育成プログラムが良い選手を育てていることは否定できない。

では、企業の業績も、単に結果を追い求めるのではなく、その結果を生み出す「人材」や「業務プロセス」に焦点を当て、これらを良いものとすることによって、良い結果（企業業績）を得ようとする手法が考えられるのは当然だ。 まさに、スポーツでの良い「育成プログラム」とは、企業活動の良い「業務プロセス」と相通ずることとなる。 既存事業の経営革新は主に、この業務プロセス革新が中核をなすこととなる。 生産設備の改善、生産プロセスの改善も、本質的には業務プロセス改善の一形態とみることが出来る。

因みに、「新製品・新サービス開発」に力を注ぐ企業は多くあるが、新製品・新サービス開発の成功率を高めるための「開発業務プロセスの革新」に取り組む中小企業は、多くないのが現実だ。 「良き結果は、良きプロセスから生まれる」原則が、認識・実行されていないことの一例と云える。

2. 業務プロセス革新の理論と手法

「業務プロセス革新」に関連する近年話題となった代表的理論の概要を紹介する。

(1) 制約条件の理論 TOC (Theory of Constrain)

イスラエルのエリヤフ・ゴールドラット博士が提唱の生産管理理論、業務プロセスの部分最適ではなく、全体最適を求めるための手法論。一般的には自社内業務のボトルネックを発見し、これを改善する手法が採用されている。基本的には、材料等の資源調達、商品販売先の市場、それに内部プロセスを含めた条件での、全体最適を指向するための理論だ。

(2) バランス・スコアカード BSC

ハーバード・ビジネス・スクール教授 Robert S. Kaplan と、ノーラン・ノートン社 CEO の David P. Norton 提唱の業務革新手法。

「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「人材と変革の視点」間に、相関関係を持たせながら、経営革新を図る手法で、人材の育成や、業務プロセスの革新を通じて、財務の改善を図る手法は、まさに、「業務プロセスの革新」手法と捉えることができる。

(3) BPR (business process re-engineering)

元マサチューセッツ工科大学教授 Michael Hammer 提唱の理論、既存の組織やビジネスルールを全面的に見直し、ゼロから再構築することを主張している。衰退期に入った事業で、現状のままでは衰退から抜け出せる機会が発見できないケースなどに採用され、新事業への転進や、現事業の抜本的変革によりビジネスチャンスを確保するものである。顧客が求める価値を実現するために、現時点で最適の業務プロセスを構築することを目標とするが、難関も多い。

3、業務革新の手法の提案

前項の理論、①TOC、②BSC理論の摘要は事業の成熟期が適切で、多くの場合、大枠としては、現状の業務プロセスを前提とし、この業務プロセスの中の問題点を取上げ、改善する傾向が多くみられる。これは、変革を推進する際の、進めやすさや推進者の権限等が制約条件となり、結果の見えにくい、大幅な業務変革は避けたいとの思いがあることも、否定できない。

このような大枠肯定、部分改善型の変革が既存事業を取巻く外部環境で、効果を発揮している段階は、推進のための労苦も少なく、リスクも少ない、これら手法は適切な「業務プロセス変革」手法といえる。

しかし、現在社会のように、共産社会の市場自由化、関税障壁の削減・撤廃、BRICs の

台頭による生産拠点・消費市場の急激な変化を伴うグローバル化の進展や通信技術の急激な向上・拡大等が原因で、既存事業の存続が脅かされる環境下では、先に述べたような大枠肯定型の手法では、通用しないケースが多くなる。

このような外部環境をも想定した手法として、業務の再構築を目的とするBPRを取込んだ、次の手法を提案する。

(1) 第1ステップ (外部環境の把握)

SWOT分析やPLC分析等の手法により、自社の事業を取巻く環境やライフサイクル・ポジションを把握する。

(2) 第2ステップ (バリュー・チェーン評価)

自社業務のプロセスのそれぞれに対して、その価値創造能力の評価を進める。これは、各業務のうち、生み出す価値が低く、自社内で対応する必然性も弱い業務に関して、社外へのアウトソーシング等の対策を検討する基礎となる。基本的進め方は以下とする。

①自社の強みを明確にする。

コスト競争力、デザイン力、ヒット商品開発力、販売力等、市場での競争の際に、強みとなる要素を特定する。

②その強みの生まれる業務を特定する。

その強みが、どの業務を中心に発生しているかを特定する。

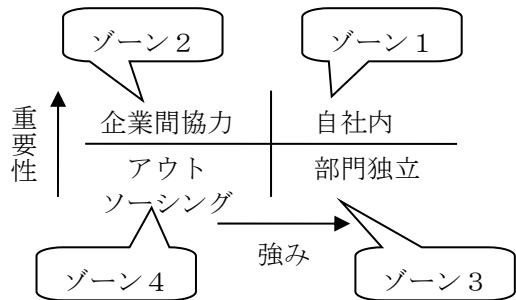
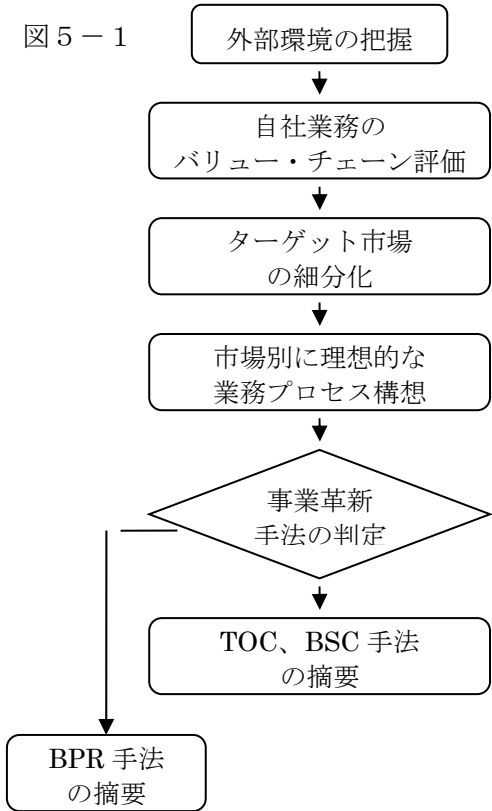
③各業務の評価をする。

業務全てに関し、その業務の生み出す価値を評価する。この評価の分類は、自社の強みの強弱と、その業務の収益性等を考慮した重要性により、大きくは図5-2に示す4ゾーンに分類される。

- i) ゾーン1 : 自社の競争力の中核をなす業務であり、収益源となる業務。当然自社内での主体業務となり、更なる強化が要求される。

図5-2

図5-1



- ii) ゾーン2 : 自社の強みは少なく、しかもその業務の重要性は高い。この場合、その分野を強みとする企業との協業を考える。単なるアウトソーシングとは異なる、主体性が確保できる業務モデルが要求される。
- iii) ゾーン3 : 自社にその業務を遂行する強みはあるが、他社との共通性も高い業務の場合、必ずしも自社内に置く理由は見当たらない。独立企業として、他社業務をも取込む事業展開が考えられる。(例: アスクル)
- iv) ゾーン4 : 自社に強みもなく、収益性や、競争力に対する重要性も低い業務の場合、外部の専門企業に依頼する。業務のアウトソーシングが一般的である。

(3) 第3ステップ(ターゲット市場の細分化)

近年は顧客要求も多様化、細分化が進んでいる。このような顧客要求に一律対応できる事業モデルは極めて、少なくなっている。このため、細分化された顧客要求に適した事業モデルを構築し、対応する必要性が増している。

(4) 第4ステップ(市場毎に適した事業モデルを構築する)

細分化された市場毎に、その顧客要求を満足するための事業モデルをゼロベースから再構築する。各個別市場向けの理想的事業モデルが構築されることとなる。

(5) 第5ステップ(業務再構築の可否を判定)

その事業分野が、成熟期に入ってくると、革新性の高い新興企業や、有力企業が理想的な事業モデルにチャレンジする可能性は高い。このような前提で、自社の業務革新の方向性を決める必要がある。その理想とするモデルに移行できる可能性が高ければ、早目に転換し、その利益を享受することを目指すことが出来る。この場合、移行するための課題抽出、それに対する対策策定。実施事項のロードマップ作成へと進むこととなる。一方、自社としては経営資源等の制約で、その理想モデルへの転換が難しいと判断される場合、その理想モデルに対抗するための方策を準備する必要がある。場合によっては、事業閉鎖のタイミングを決定することも視野に入れることとなる。

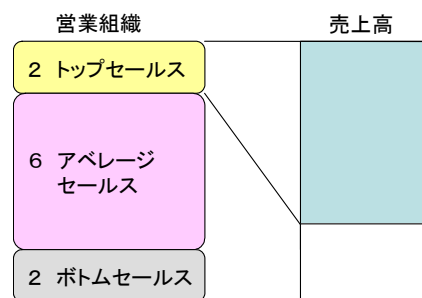
4、営業プロセスの革新手法

(1) 営業現場の実態

多くの中小企業は、社長を筆頭とした一部のトップセールスマンに売上の大部分を依存している。会社の売上が一部の売れる営業マンの属人的なスキルだけに頼られており、会社全体として売上があがる仕組みを構築していない企業が多い。

トップセールスに依存した売上構成では、退職などにより売上が大きく変動するリスクが高く、その場合リカバリーに時間を要する。

(2)



営業マンは目標達成の数字のみを追及され、管理者から達成に必要な具体的活動についての指示・指導が不足している。トップセールス以外の営業マンは、有効な対策を持たぬまま旧態依然とした営業活動を続け、結果成果はあがらず、モチベーションが低下し続けることとなる。

(2) 組織営業の必要性

1 で述べたように、会社の持続的成長のためには、営業力の底上げが不可欠となる。そのポイントは、営業活動をプロセスとして標準化し、組織的な活動・管理を行なうことである。これが組織営業である。

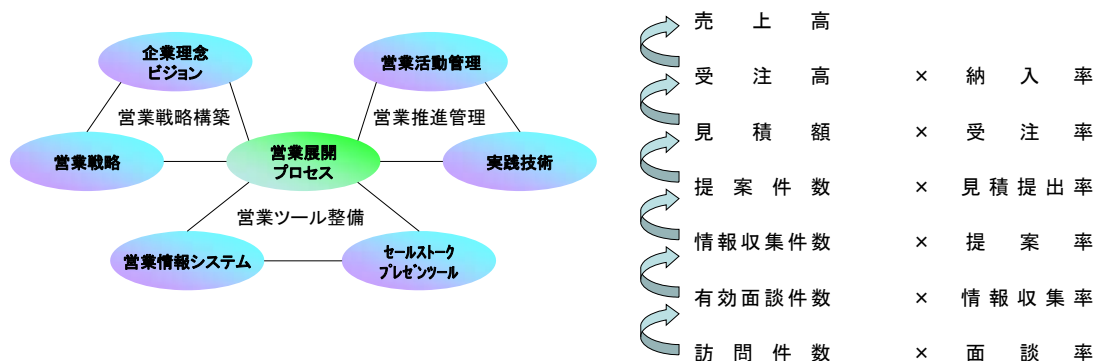
具体的には、以下のステップで実施し、アベレージセールスと呼ばれる 6 割の営業マンを対象に（筆者は特にその 6 割の中の上位 2 割の人材を重視している）、重点的に育成・管理していく。

- ① 営業プロセスの標準化： 営業活動を細分化、標準化します。売るための仕組みやツールを共有することで営業マン間のばらつきをなくす。
- ② 営業活動のプロセス管理： 標準化した営業プロセスに沿った活動ができているか、マネージャーはプロセス管理を行なう。一方営業マンはプロセス実行度合いを評価される。

(3) 組織営業の考え方

事業分野、企業の独自性を十分考慮し、自社の営業展開プロセスを決定する。

標準化された営業展開プロセスを核として、それを機能させるため、以下の6つの視点で営業を組織的活動に変革する。(下図左)



(4) 営業展開プロセス

売上は営業活動プロセスの積み重ねであることを理解する。業界特性を考慮するとともに、自社の成功事例をもとに、自社独自の営業展開プロセスを抽出する。(上図右)

(5) 営業情報システム

・営業情報とは **市場情報 × 顧客情報 × 営業活動情報** で表される。

① **市場情報** ⇒ 5フォースを基本に、現場から定期的に市場情報を吸い上げる仕組みをつくる。

①).1 競合情報 + 顧客動向 + 新規参入 + 潜在市場

② **顧客情報** ⇒ 顧客カルテを作成し、共有化する。

②).1 会社概要+組織図(意思決定構造)+中短期計画+顧客ニーズ

③ **営業活動情報** ⇒ 個別指標への分解を行い活動を見える化する。

$$\begin{aligned}
 (3) \quad \text{営業生産性} &= \frac{\text{受注金額}}{\text{営業マン数}} \\
 &= \frac{\text{顧客数}}{\text{営業マン数}} \times \frac{\text{訪問回数}}{\text{顧客数}} \times \frac{\text{情報収集件数}}{\text{訪問回数}} \times \frac{\text{提案回数}}{\text{情報収集件数}} \times \frac{\text{見積件数}}{\text{提案回数}} \times \frac{\text{受注件数}}{\text{見積件数}} \times \frac{\text{受注額}}{\text{受注件数}}
 \end{aligned}$$

一人
当たり
実質担当
顧客数

訪問
頻度

情報
収集率

提案率

提案
ヒット率

受注率

1件
当たり
受注額

(6) セールストークとツール

(4) 初回訪問時の会社案内： 説明のストーリーを標準化・共有化する。

(5) 製品アピール： 過去の技術・製品、他社製品、自社旧製品、業界標準と比較しての自社製品の差別化ポイントを示す。

(6) セールスツール： 会社案内／製品カタログ／分野別総合カタログ／製品パン

フレット／標準企画書／提案書／見積書式／事例紹介 などを整える

(7) 標準的なセールストーク： 自社および自社製品をアピールするためのキーワード（自社の魅力を一言で言う？）を明確にする。

(7) 実践のためのポイント

(8) 分業化により営業マンは営業活動に専念させる。そのためには、現状の活動内容の棚卸を行なうことが必要である（顧客訪問／提案書作成／見積書作成／納期管理／納品／アフターサービス など）。

(9) 分業化（例）：

① 営業マン： 顧客訪問／見積書作成

② 営業サポート： 提案書作成／納期管理

③ サービスマン： アフターサービス

④ 外注： 納品

(10) モチベーション管理： 活動指標の達成率、プロセス評価を人事考課へ連動させる。

(8) 営業活動管理

(11) マネージャーは営業プロセスにしたがって、やるべきことを指示・指導し、やったことを確認する。（参照（下図）営業管理表）

(12) 営業担当者は顧客別、案件別に活動の進捗状況を把握し、次に何をすべきか、何を優先すべきかを理解する。

■営業管理のためのフォーマット例

顧客名		顧客区分		担当者名															
顧客情報	部門	役職	氏名	決裁権限	特記事項										競合他社状況	社名	納入額	シェア	
	購買部	部長																	
		課長																	
	商品開発	部長																	
		課長																	
	生産管理	部長																	
		課長																	
週																			
A	リピート受注																		
B	納入開始																		
C	受注																		
D	条件交渉																		
E	見積りフォロー																		
F	見積り提出																		
G	訪問																		
H	アポ取り																		
I	準備中																		
Z	失注																		

第6章 創業支援

1. 中小企業の開廃業の動向

(1) 企業の開廃業（2006 年中小企業白書より）

我国の開業率は、1970 年代から 1990 年代半ばまで、長期間にわたり低下傾向にあったが、近年開業率は下げ止まりから上昇に転じており、明るい動きがみえてきた。次に廃業率であるが、近年上昇傾向にあり、中でも 2001 年から 2004 年の期間において企業数で年 6.1%と過去最高水準となっている。この結果開業率が僅かに上向いていることを差し引いても、廃業率が開業率（3.5%）を大きく上回り、その差は、2.6%と拡大した。この結果 1986 年のピーク時には 532.7 万社を数えた中小企業数は、2004 年では、432.6 万社迄減少し、およそ 100 万社減少したことになる。

(2) 創業者の姿（2006 年中小企業白書より）

業種別に見た開業率では「情報通信業」が 9.9%と最も高く、「医療・福祉」が 6.4%、「飲食店・宿泊業」「教育・学習支援業」が共に 6.0%と続く。情報化や人口の高齢化、就業形態の多様化に対応した業種が多くなっている。

開業企業では、常用雇用者を持たない開業が多く全体の 34.7%を占め、資本金規模別に見ても 55.5%が資本金 1,000 万円未満の小規模な企業である。

(3) 創業の動機や経緯(2007 年中小企業白書より)

2001 年と 2006 年に行われた「創業環境に関する実態調査」から創業の動機や経緯を見ると、動機については、01 年・06 年共に「自分の裁量で仕事をしたい」と「仕事を通じて自己実現を図りたい」が上位になっている。一方「年齢に関係なく働くことが出来るから」を挙げている企業の割合が 06 年において高くなっており、人口構造の高齢化が進展する中で就業形態の 1 つとして事業を興すという選択肢を採用する人が増えている。

次に創業した事業分野の選択理由について見ると「専門的な技術・知識を活かせる」ことを事業分野の選択の理由に挙げている企業が最も多い。「創業前までの人脈が生かせる」と回答した企業の割合が減少し、「少ない資金で創業出来るから」と回答した企業の割合は増加している。「他社での勤務経験がなく独自に開業した：独自型」創業の割合が高い一方で「既存企業の指揮系統下で創業した：分社型」創業の割合が低い。それまでの職場で培ってきた経験・ノウハウ・人脈を活かした創業ではなく、ネットビジネスなど小額な資金でも創業可能で、長い事業経験をそれほど必要としない分野での創業が増えている。

2. 創業の心構え

創業において最も重要なことは、常に夢を持って挑戦するという生き方で、社会に貢献する夢を抱き、幾多の困難に会っても、夢を思い出して自分の道を懸命に前進する事である。ただ「金儲けがしたい」だとか、「社長になりたい」だけでは、永続きはしない。

しかし、夢・思い・志は、とても大事ではあるが、以下の心構えも、必要である。

(1) 創業後の責任は全て経営者にある

事業のスタートの時には、予想外のことが起こりがちである。その時は、責任の所在を他に求めず、迅速にテキパキとタイムリーに対策を講じる事が必要である。

(2) 創業の目的を明確にし、経営理念を作り上げる

ただ、やりたいことをやるという程度の考え方では事業は継続することは出来ない。自分は、何のために事業を始めるのか、そのことを徹底的に自問自答し、経営理念を作り上げる。経営理念は、経営の基本的な考え方を明確にするものである。経営理念は、自分自身との約束をするための文書であり経営者としての判断の拠り所になるものである。創業者精神をしっかりと固めておくことにより、苦境を乗り切る事が出来る。

(3) 家族の協力を得る事が必要である

事業を始めるには、何よりも家族の理解と協力が必要である。特に創業時は人を雇用する余裕のないことが多く、家族の労働力が一番頼りになる。従って家族には、事業計画・生活設計をきちんと話すことが、大切である。開業後も、苦しくなった時の身内の支援は心強いものである。

3. 事業化アイデアの創出と探し方

(1) 事業化アイデアの創出

事業化アイデアを創出する時は、二つの側面より考える。自分がやりたい事とその顧客が求めているニーズを考える。事業においては、この二つを結び付ける必要がある。そのためには、まず自分の考えている事を優先的に考え、それをニーズに合わせていく事が必要である。まずは事業内容となる「自分がやりたい事」は何であるかを考える事である。

(2) 事業内容の選定

事業内容は、自分と深い関係があるほど、事業が成功する確率は高くなる。好きな事であれば、どれだけ時間がかかったとしても能力は後から付いてくる。好きな事なら寝食を忘れて徹底的に、やり抜く事ができる。

また「自分の強み」は、いったい何かを問い直す必要がある。勝負の土俵が、本来の自分の強みを発揮できる領域であれば、必ずその壁や困難は乗り越える事が出来る。自分の力を活かしきれない領域に、夢だけを抱いて乗り込んでも、描いた事業計画は絵に描いた餅になり兼ねない。

(3) 事業アイデアの探し方

①自分の好きな事、得意な事・趣味を発展させる。②自分の経験を活かす。③世の中の不便・不快・不満・不安を取り除くことをテーマにする。④社会の問題解決をテーマにする。⑤既にある事業（商品・サービス）を改善し、新たな価値を創造する。⑥ニッチなビジネスを見つける。⑦成長が期待される事業分野からさがす。

4. 事業モデルを固める

事業モデルを固めるという事は、おぼろげな事業アイデアを少しずつ形のあるものにしていく作業である。儲かる仕組みである「事業モデル」を立案していくうえで基本となるのが「6W2H」である。

①Why=なぜこの事業をやるのか？(社会的必要性・自己の欲求) ②What=商品・サービスの内容・業種は？ ③Who=誰とやるのか？(パートナー) ④Where=想定するマーケットはどこか？(市場・立地) ⑤Whom=誰をターゲットにするのか？(対象顧客の絞り込み) ⑥ When=どんなタイミングで行うのか？(オープン日・営業時間) ⑦ How much=資金はいくらか、売上目標はいくらか？ ⑧How to=どんなノウハウを使うのか？

このように、事業アイデアを 6W2H のふりいにかけていく事で、単なるアイデアでしかなかったものが、少しずつ姿を見せてきて、儲かる仕組みである事業モデルに近づいていくのである。

そして、事業計画書の作成する前に、仮説の段階である事業モデルが市場のニーズに合致するかどうかの検証を行う必要がある。

「商品や技術が魅力的だから売れるはず」とか「たぶん、これぐらいの値段で仕入れられるだろう」等の思い込みだけで、スタートするのは危険である。

事業計画で策定する商品・サービスは、実際に「売れるのか・儲かるのか」を検証して見る必要がある。自分の身の回りの人々にモニターになってもらい、その評価を確認して見るのも一つの方法である。

「仮説―検証」の繰り返しが非常に重要になる。創業者にとってはその事が市場調査であり、マーケティング活動そのものと言えるのである。

5. 事業計画書の作成

(1) 事業計画書の必要性

事業モデルは、事業計画書というペーパーに落とし込んで、初めて事業全体の骨格が見えてくるのである。自分の事業モデルがビジネスとして実現性のあるものなのか、あるいは事業として成長性のあるものなのかをシュミレーションし自分で納得いくまで、練り上げていく。事業計画書は、創業者にとっては、「成功のシナリオ」である。

金融機関から融資を受ける際には、必ず提出を求められるのが事業計画書である。それ以外にも、事業を立ち上げる際には、多くの人の協力や支援が必要となる。販売先・仕入先・応援者（ベンチャーキャピタル）・共同経営者・友人・家族に対して、自分の進めようとしている事業の構想・計画を書面にして説明することが、必要になる。

(2) 事業計画書の内容

①企業概要

どんな事業を考えているのか。事業の形態・名称・規模・業種・開設時期等

②創業の動機・経営理念

事業主の創業の動機目的は、何か。何で社会・地域に貢献するのか。

事業を進める上で何を大切にするのか。 過去の事業経験

③市場環境と商品・サービス

市場環境（市場性、立地、競合状況） 商品・サービスの特徴・セールスポイントは何か。ターゲットとする顧客（性別・年代・ライフスタイルの特徴）

④事業計画の推進

販売価格・販売方法・販売体制・販売促進策・仕入・生産の方法・スケジュール

⑤販売・仕入計画

主な販売先・主な仕入先・売上高計画・仕入高計画

⑥資金計画

必要資金（設備資金・運転資金）・資金調達（自己資金・借入金）

⑦開業後の見通し

損益状況を開業当初と事業が軌道に乗った後の時点のものを記入する。

売上高・売上原価・経費等を計算した根拠も記入する。

事業計画は、一度作れば終わりではなく、何度もブラッシュアップする事により、レベルアップをして、内容の充実を図る必要がある。

6. 経理・税務上の留意点

ここでは、創業時における経理や税務上で気を付けておきたい点について述べる。

(1) 資本金、あるいは立ち上げ資金

会社設立、あるいは個人で創業するときに、必要なのはまずは元手である。事務所や店舗の保証金、備品などの投資資金に目が向きがちだが、初期の運転資金を見ておかななくてはならない。売上の回収条件が例えば「月末締め翌月末払い」だと、事業をスタートして2ヶ月間はまったく売上代金が入ってこない。仕入も最初から掛けで取り引きできるところは少ない。小売店などでは在庫資金が要る。当然、人件費、家賃、その他の経費も要る。初期投資の資金のほか、上記のケースでは最低2ヶ月分の仕入代金、経費分を確保しておかななくては、たちまち資金繰りに追われことになる。そういうことのないように、初期の運転資金も返済の必要のない資本金として、できれば会社に入れておきたい。もし、資本金として準備できなくても、返済期間の長い借入金で準備しておきたい。

会社法施行後、株式会社の設立に際しては最低資本金の制度がなくなり、資本金は1円以上あれば設立ができるようになったが、事業の立ち上げ資金は当然に必要なので、その点は十分に考慮しておく必要がある。

(2) 経理の方法

創業時はとにかく「どう仕入れ、どう売るか」に精力を注ぐことが多いと思われるが、肝心の金回りをいい加減にすると、資金がたちまち回らなくなる。経理の方法について、以下のようなルールを設けると、資金の管理がしやすく、わかりやすい経理になる。

①売上：締め日と回収日の条件を決める

売上については基本的に得意先の支払条件に従わねばならないことが多いが、できるだけ「当社はこの条件でお願いしている」と主張はしてみるとよい。条件が通るときもあるし、相手の支払条件が特に決まっていないような場合は通る可能性がある。

また、せっかく取り引きが成立したのに「回収条件は決めてこなかった」では資金繰りを立てようがない。必ず回収条件を得意先と取り決めておくことが大事である。

②仕入、経費：締め日と支払日を決める

資金繰りを安定させるには、売上代金を回収してから支払うというペースにすることが望ましい。当初はこちらの信用がないので、現金仕入れということも多いが、できるだけ、売掛金を回収してから支払いが可能になる日を支払日に設定するよう心がけとよい。例えば、売掛金の回収は月末が多いなら、支払日は翌月の5日、10日にすればよい。

③立替経費の精算は月に1度に

会社には小口現金を設けて、出張や小口経費が発生する都度、現金を出しては手間ばかりかかる。たかが旅費の精算とは言え、精算者は精算書作成、出金伝票を起票し、さらに上司の承認を得なければならない場合もある。そして、精算書等を経理係に回し、経理は現金出納、現金出納帳記帳、現金残高と出納帳の残高照合、仕訳伝票起票、そして会計システムに入力といった作業が必要なのである。

そこで旅費、打合せ費等の経費の精算・支払は月に一度にし、精算金は各自の銀行口座に振り込むようにするとかなり手間が減る。また、銀行振り込みをすると、もらった、もらってないといった収受に関するトラブルも防ぐことができる。

④金融機関はできるだけ1箇所

得意先の都合や金融機関の要請、あるいは見栄?で、多数の預金口座を設けている会社がある。管理がとても手間である。決済するために都度資金を移動させねばならないし、各口座の残高が不足しないようにいつも気を付けねばならない。売掛金の回収も仕入、経費の支払い口座も同じなら、そんな気を使う必要はない。

⑤インターネットバンキングの活用

5、10日や月末に支払いに銀行に行けば、大混雑。たかだか支払いをするのにずいぶん待たせられてイライラ。大切な時間の浪費である。

今はどこの銀行もインターネットバンキングが利用できる。事務所で振り込み、預金間の資金移動や残高の確認ができる。一昔前のファームバンキングは専用の機器が必要で、相当な利用料が必要であった。インターネットバンキングはパソコンとインターネットがつながる環境があれば利用可能で、高度な利用をしなければ利用料金も手頃である。

⑥販売管理ソフト、会計ソフトの活用

もはや事務処理にパソコンを使っていないところはないと言っても過言ではない。まずはパッケージの販売管理ソフトから導入するとよい。納品書、請求書を発行し、得意先台帳の作成や売掛金管理ができるソフトウェアである。得意先や商品登録の初期設定は手間がかかるが、あとの事務処理はずいぶんと楽になる。得意先、商品別、担当者別の売上、粗利管理などもできる。さらに仕入データを入力して、在庫管理ができるものもある。

次は会計ソフト。入出金、売上、仕入、経費等のデータ（仕訳）を入力すると総勘定元帳、試算表、決算書が作成できる。どうせ預金の出納帳などはつけなければならないし、それならば会計ソフトに入力するほうがあとは楽になる。ただ、適当にデータを入れてし

まうと中身は訳のわからぬものになってしまうことがある。会計事務所と契約しているならば、入力ルール、科目設定の方法、各勘定科目の残高照合方法などについて、よく相談しておく必要がある。また、会計事務所と互換性のある会計ソフトを使うと、月次決算や年次決算時にスムーズに処理ができる。

⑦中小企業倒産防止共済（愛称：経営セーフティ共済）

せっかく苦勞して販売ができたのに、得意先が倒産！といった不測の事態も有り得る。そんなときに備えて、国（中小企業基盤整備機構）が運営している「倒産防止共済」に加入しておくことをお勧めする。この制度は支払済みの掛金総額の 10 倍に相当する額か、回収が困難となった売掛金債権等の額のいずれか少ない額（3,200 万円限度）の貸付を受けることができるというもの。無担保・無保証人・無利子だが、貸付けを受けた共済金額の 1/10 に相当する額は、掛金総額から控除される。また、加入者は取引先に倒産の事態が生じない場合でも、解約手当金の範囲内で臨時に必要な事業資金の貸付けが受けられる。

（３）税務上の注意点

①税務署への届出

事業を始めたら、付き合いが始まるのが税務署。いい加減にしておく、と思わぬ税金が負担になることがある。以下、創業時に注意すべきことを記す。

イ．青色申告の届出

まず、必要なのは「青色申告承認申請書」。この届出の最大の効用は、発生した赤字を翌期以降に繰り越せることである。事業開始初年度は初期投資が多く、その割りに売上がついてこず、赤字になることがよくある。この場合、その赤字を次年度に繰り越し、次年度において発生する利益から繰り越した赤字（繰越欠損金という）を控除して、課税所得を計算できる。この届出を出さなければ、初年度の赤字がいくら大きくても、次年度が黒字であれば課税所得が発生し、法人税等（個人なら所得税）を払わねばならない。

また、個人事業の場合、同一生計の親族に従業員として給与を払おうとする場合は「青色事業専従者給与に関する届出書」を出さなければ、その給与は必要経費として認められない。なお、これらの届出書は法人の場合は事業開始後 3 ヶ月以内、個人は 2 ヶ月以内に所轄の税務署に提出しなければならないので、注意が必要である。

ロ．消費税の届出

次に消費税。資本金が 1 0 0 0 万円までの法人、及び個人事業については、通常、事業開始後 2 期間は免税業者という扱いになるため、消費税を納付する義務がない。ところが

初年度の投資額が多い場合、消費税が還付になる場合がある。消費税は「売上に係る消費税」から「仕入・経費・投資に係る消費税」を控除したものが納付額となる。単純に売上に係る消費税を全額納付しなければならないと思っている人が多いが、そうではない。

還付になるのは「仕入・経費・投資に係る消費税」が「売上に係る消費税」を上回る場合である。初年度、次年度の消費税の納付見込みを試算して、還付額が多くなりそうなら、「消費税課税事業者選択届出書」を所轄税務署に提出すればよい。ただし、一度届け出ると、2年経過しないと取り下げできないので、注意しないといけない。

②所得税、法人税等は「儲け」にかかる

個人、法人とも1年間の「儲け」（所得という）を計算して、その所得に一定の税率を乗じて算出した所得税（法人は法人税）、住民税、事業税を納める。

「儲け」＝「お金の増加」と思われている方が多い。もちろん、そういう場合もあるが、違う場合が多いので注意して欲しい。「儲け」の計算は「収益－売上原価－費用」と計算する。例えば、資本金を会社に入れる、あるいは金融機関から借入れをして預金が増えた場合はどうだろう？ 預金が増えた理由は「儲け」ではない。「元手」である資本金の増加であるし、借入は返さないといけない「負債」の増加であり「儲け」ではない。

反対に店や事務所を借りるのに、保証金を差し入れたり、内装工事を施すのにお金が出て行く場合はどうだろう？ これはそのまま費用とはならない。保証金は賃貸契約を解除すれば返金される「資産」であるし、内装もその年度だけしか使えないものでなく、数年から十数年使えるため、これも「資産」になる。内装はその使える年数（耐用年数という）で徐々に費用化（減価償却という）していく。特に注意しないといけないのは「在庫」である。仮に100仕入れて、80が売れて20が残ったとしたら、売上原価にできるのは80だけである。20は売れ残って在庫という「資産」になる。また、借入金を返済する場合はどうだろう？ お金は出ていく理由は「負債」の減少であり、「費用」ではない。

③費用＝損金ではない

「損金」とは税務署が認める費用のことである。つまり、費用なのに「損金」にならない場合があるので注意が必要である。法人の場合、社長等の役員に払う給料を「役員報酬」というが、その役員報酬を定時改定以外に、例えば期末近くになって会社の利益が上がりそうだからといって役員報酬を増額しても、その増額分は「損金」にならない。また、社長に賞与をポンと支給しても、これまた「損金」にならない（従業員に対する賞与はOK）。このほか、交際費や寄付金については全額ではなく一定額しか損金算入できない。

第7章 新事業活動促進法

1. 法の概要

(1) 沿革と趣旨

この法律に先立ち、中小企業の経営革新を支援することを目的として、平成 11 年に施行されたのが、中小企業経営革新法である。同じ年には、中小企業基本法も改正され、政府の中小企業施策の理念が「二重構造を背景とする大企業と中小企業の格差の是正」から「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」へと転換された^(注1)。その概要は、既存企業の再活性化を図るための中核的施策として、今日的な経営課題に挑戦する中小企業の経営革新(新たな取り組みによる経営の向上)を全業種にわたって幅広く支援するというもので、単独または複数で策定した経営革新計画を都道府県知事または大臣が承認することによって、承認を受けた事業計画に対して金融面、税制、補助金等について支援措置が講じられるものであった。

(例えば、平成 16 年 8 月で承認企業数は約 15000 件に上っており、その数は毎年増加している。また、承認企業の 7 割以上が政府系金融機関からの融資を受けるなど各種支援措置を活用しており、付加価値額の向上については法律の承認基準としている年率 3%以上の向上を 35.7%の承認企業が達成している。一般の中小企業の付加価値向上 3%以上の平均が 18.9%であるのと比較すると約 2 倍となっている)。

注1) 中小企業基本法においても、「経営の革新」とは、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方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな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をいう(同法第 2 条)とほぼ同様に定義されている。

平成 17 年 4 月 13 日、①中小企業経営革新支援法、②中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法、③新事業創出促進法の三つの法律を整理統合するとともに、中小企業が柔軟な連携を通じて行う新たな事業活動(新連携)を支援するため、中小企業新事業活動促進支援法が制定・施行された。

(2) 内容

その概要は、中小企業の新たな事業活動を促進するため、①創業、②経営革新、③新連携の取り組みを支援するとともに、④これらの新たな事業活動の促進に資する事業環境基盤の充実を図るための措置が講じられた。その内容は以下のとおりである。(参照：http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/chikujou_kaisetu/index.htm)

①創業の促進

これから事業を開始しようとする個人や創業 5 年以内の事業者などについて、中小企業信用保険や中小企業投資育成株式会社法の特例を通じて、その資金調達を支援する。また、エンジェル税制によって個人投資家からベンチャー企業へのリスクマネーの供給を円滑化する。

②経営革新の促進

中小企業が新たな事業活動を行うビジネスプランを策定し、その経営の向上を図る経営革新の取り組みを支援する。

具体的には、中小企業信用保険や中小企業投資育成株式会社法の特例により経営革新に取り組む事業者の資金調達を支援する。また、経営革新に必要な設備投資について所要の税制措置を講じるなど、付加価値を創出する経営革新を幅広く支援する。

③新連携の促進

中小企業が他の中小企業、中堅・大企業、大学・研究機関、NPO等と連携し、それぞれの有する「強み」を相互に持ち寄って高付加価値の製品・サービスを創出する新たな事業（新連携）を支援する。

具体的には、中小企業信用保険や中小企業投資育成株式会社法の特例により、連携に参加する中小企業の資金調達を支援する。また、設備投資減税を措置するなど、経営資源の限られる中小企業目指すべきビジネスモデルの一つである新連携を幅広く支援する。

④新たな事業活動の促進のための基盤整備

中小企業が国等の研究開発補助金により開発した新技術を利用して行う事業活動に対する支援や、地域における新事業支援体制の構築（事業者に対して各種支援措置やアドバイス等を効果的・効率的に提供するワンストップサービスの実現）など、中小企業の新たな事業活動を促進するための基盤整備を充実する。

(3) 法における「経営革新」の意義

この法律で、「新事業活動」とは、第2条第5項で「1. 新商品の開発又は生産、2. 新役務の開発又は提供、3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入、4. 役務の新たな提供の方式の導入、5. その他の新たな事業活動」とされ、「経営革新」とは、第2条第 6 項で、「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」と定義されている。新たな事業活動とは、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も原則として対象としている。また、設備の高機能化や共同化が依然として、大きな経営課題となっている場合、設備の高機能化共同化によって新たな生産方式を導入し、

生産やサービス供給効率を向上するための取り組みも承認対象となる。

ただし、①業種毎に同業の中小企業の当該技術等の導入状況や②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等の導入状況、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・方式の導入については、承認対象外となる（中小企業の新たな事業活動の促進に関する基本方針第2.1.一）。

また、経営の相当程度の向上とは、3年、4年、5年のいずれかの期間を設定し、この設定期間内に次の2種類の指標のいずれも満たす必要がある。（同基本方針第2.2）

	付加価値額または一人当たりの 付加価値額の伸び率	経常利益の伸び率 ^(注2)
5年間の計画	15%以上	5%以上
4年間の計画	12%以上	4%以上
3年間の計画	9%以上	3%以上

付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費

伸び率＝3～5年後の付加価値額÷直近期末の付加価値額×100%－100%

一人当たりの付加価値額＝付加価値額÷従業員数

伸び率＝3～5年後の一人当たりの付加価値額÷直近期末の一人当たりの付加価値額×100%－100%

経常利益＝営業利益－営業外費用

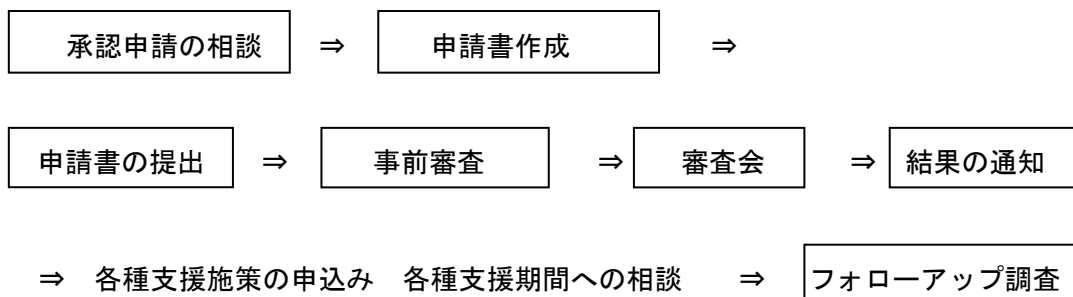
注2) 一般の会計原則と異なり営業外収益を加算しない。

伸び率＝3～5年後の経常利益÷直近期末の経常利益×100%－100%

なお、グループによる申請についてはグループ全体を合算した経営指標を用いることも、グループ参加者個々の経営指標のどちらを適用してもよい。

(4) 経営革新計画承認申請のスキーム

中小企業新事業活動促進支援法の経営革新計画承認申請のスキームは、次図のとおりである。



2. 経営革新企画書・申請書の作り方

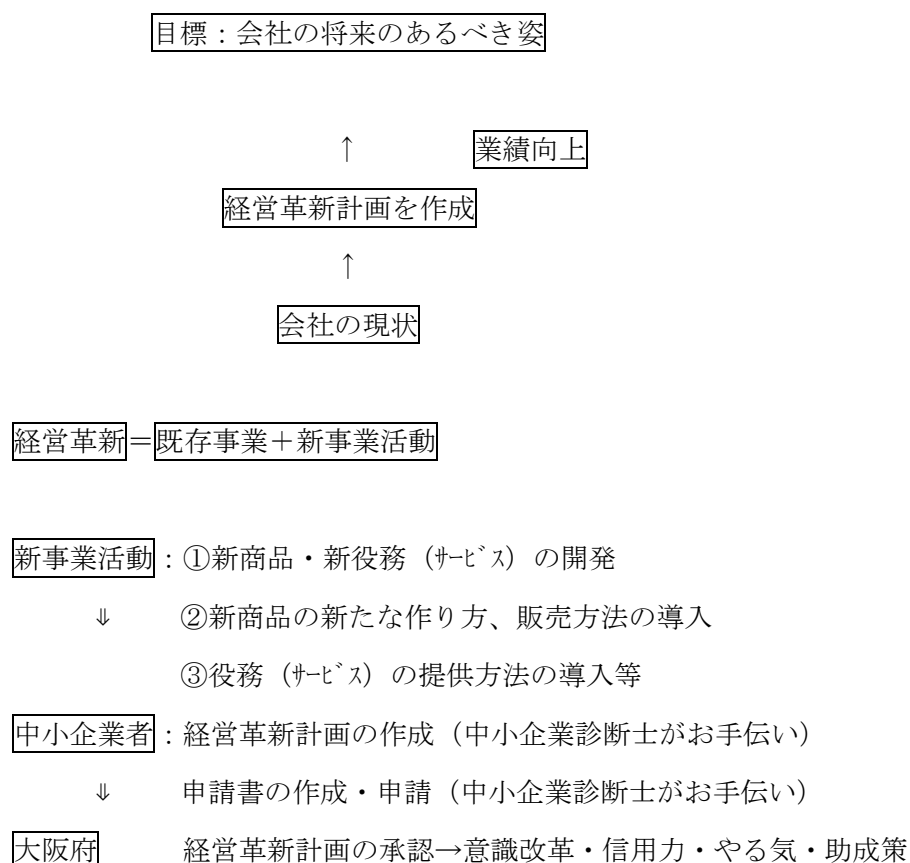
(1) 基本的な作り方

経営革新計画の承認申請を行う際、添付することが求められる「経営革新企画書等（補足資料）」を作成した上で、「企画書」から「申請書」に転記すれば、容易に申請書の計画部分が完成できる。

そのため、新しい事業のストーリー（構想）を描いた企画書を作成し、承認申請に持っていくことが、効率的といえる。

そこで、経営革新企画書・申請書の作り方のポイントを纏めた。

中小企業新事業活動促進法の「経営革新計画」は事業者が新事業活動に取組み経営目標を設定し、経営の相当程度の向上を図ることである。現状を打破する業績向上の切札になる。



(2) 経営革新企画書の作り方のポイント

経営革新計画のテーマ

新たな取組の内容・特徴を簡潔に記載

***SWOTO 分析による会社の方向性**

- ①既存事業の概要（沿革・主として強みの現状）
- ②既存事業の抱える課題（弱みを箇条書き）
- ③経営理念・経営ビジョン（経営の根幹の価値観、あるべき姿）
- ④新事業に至る経緯（現状を打破し脱下請のため今までの技術を生かし業界初の新商品の開発等経営革新の経緯）

***新規性**

- ⑤経営革新の内容（会社の経営革新になる新事業の大きな概要の特徴・新規性と将来像）
- ⑥新商品・サービスの内容
 - どこに新規性があるか具体的に。コスト・サイズ・重量・時間・精度・耐久性・利便性・簡便性等基本機能、デザイン・ブランド等ソフト面を。
- ⑦技術・ノウハウの特徴
 - 技術の新規性の具体的内容、特許があれば詳細
- ⑧開発・商品化の現状
 - コンセプト・開発・テスト・実施のいずれの段階か
- ⑨競合の商品・サービスの状況
 - 優位・不利の当社・他社の項目別比較表が分かりやすい。

***市場性**

- ⑩市場ニーズ・顧客対象、市場規模・成長性
 - ニーズの具体化、公的データー（あればなお良い）
 - ⑪販売方針・販売目標
 - 独自性又は実現可能な具体的な販売方法、その販売目標（数値目標）
 - ⑫価格戦略
 - 顧客に受け入れられる価格か
 - ⑬販売ルート・販売エリア
 - 地域・個別名称等具体的に。卸・小売の対象はマージンも。
 - ⑭プロモーション戦略
 - 展示会出展、販促計画・費用等
- *実現性・計画性（具体的な年度別の実施計画・社内体制・仕組づくり）

企画・開発・調達・生産・販売・人事・財務の各部門毎・時系列に。

＊財務計画

売上・損益計画（千円以下切捨て）

営業利益－営業外損益（営業外収益は不算入）

経常利益：3～5％の増率

付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費：9～15％の増率

売上高＝販売数量×販売単価、単価の減価×製造ロット数

設備投資・運転資金：全社の計画（経営革新の新事業分＋既存事業分）

上記の算出根拠の記載（簡条書き）

資金調達先と交渉状況

（３）経営革新承認申請書の書き方のポイント

＊申請書別表－１の記述が最も大切である。

先ず企画書作成から新規性のある経営革新内容を簡潔に素人でも分かる記載した申請書を作成していくのが、原則であり、むしろ、早道である。

①経営革新企画書から申請書へ転記していく申請書作成方法

ポイントのみ記述する。

i) 企画書→申請書・別表（１）上段

- ・ 新取組の必要性・内容
- ・ 従来商品の問題点の克服、新商品の特徴・効果・市場性

既存事業の課題、経営革新事業開始の経緯、経営革新計画の内容・特徴

商品サービスの内容、技術ノウハウ、市場ニーズ

ii) 企画書→申請書・別表－１下段

- ・ 既存事業の沿革、経営革新計画の内容（会社の将来像）
- ・ 既存事業と経営革新計画との違い

iii) 企画書の実施計画・財務計画→申請書・別表－２・３と同じ

②企画書を省略し、補足資料の添付の申請書作成方法

この方式は短時間に申請書作成が可能である。新事業のテーマ・内容が明確になっていて、申請承認を早期に取得を希望する企業に適している。

新事業の資金調達や展示会補助金等支援策活用のため、短期間に、革新計画承認が必要の際には、この方式をすすめている。

③申請書・別表―２・３の書き方のポイント

i) 申請書・別表―２実施計画

経営革新承認事例５事業システムの項目参照

a)施時期は「１－１」は１年目の計画の第一四半期を表す、「２－４」は２年目の第４四半期を表す

b)数の整合性の確認

例えば、３年計画であれば、１年目、２年目、３年目といった各事業年毎にスタートする事業を組み込むこと。

ii) 申請書・別表―３経営計画

a)千円未満は切捨てにて算出。但し、人件費・減価償却費・付加価値額は各項目円単位で合計してそれを千円未満切捨てにて算出

b)経常利益に営業外収益は含まない

c)設備投資額と運転資金は全社分を記載

d)減価償却費はリース・レンタル費用を含む

第8章 事業革新の実践事例目次

1. 経営革新計画承認事例

- (1) 高利便性・省スペース・低コスト・2倍供給可能な新型バスケット搬送機の開発・・・57
- (2) 独自のLED照明の開発生産販売システム・・・・・・・・・・・・・・・・60

2. 経営革新事例

- (1) 生産現場改革と顧客開拓促進による収益構造/体質の改善強化・・・・・・・・63
- (2) スーパーへの「3坪で出来る寿司厨房5点セット」の販売・・・・・・・・67
- (3) 倒産したが、その後30年かかって株式上場したA社の事例・・・・・・・・70

3. 創業支援事例

- (1) 訪問介護ステーション創業支援・・・・・・・・・・・・・・・・73

1. 経営革新計画承認企業事例－（１）

経営革新事業のテーマ：高利便性・省スペース・低コスト・２倍供給可能な新型バケット搬送機の開発

1 企業概要

企業名	株式会社Y鉄工所 代表取締役 鉄工 太郎			所在府県名	大阪府 I 市
創 業	昭和28年	事業概要	医療向け搬送機の製造		
資本金	1000万円	売上高	1億円	従業者数	6人
経営理念	新鮮な発想と高性能・高精度な製品を作り、社会に貢献する				
プロフィール	平成15年6月に大手新聞の特集で、同社自立式搬送機を大きく取り上げられ業界トップ商品として受注も飛躍的に伸びている。				

2 経営革新に至った背景・経緯・動機

医療会社向け省力搬送機（リフター）を独自に開発、近年の医療業界の再編や法改正規格の厳格化により既存事業は増加傾向にある。需要拡大の中でその需要に応えられる資金・人材面で弱く大口受注に応えられる体制づくりが必要になっていた。従来の経営のあり方では、発展性に限度があり、医療搬送機メーカーとして、トップブランドを目指していく方針を立てていた。今回の画期的な商品開発により、抜本的経営革新に取り組むことで大きく飛躍を図ることにした。

3 経営革新事業の内容・特徴・今までの事業との違い

同社は受注受身型体質から提案型供給機器メーカーへ変革中である。2年間かけて設計技師を増員し、会社の体質が変えられるほどの商品開発を目指し計画的な研究実験を試行錯誤しつつ、顧客ニーズに合った、省スペース・増量供給可能な業界初のモーター駆動の機内移動出来る搬送機（バケットリフター）の開発に成功した。この新商品は従来のエアー駆動の式商品に比べモーター駆動式で従来商品の2倍の供給が出来、製造コストも安く低価格提供出来る特徴を持っている。

4 新事業の実現の販路開拓、実施体制、成果など

開発後のテストマーケティングでも高い評価を得、現在も工場見学に来られたお客様の大半が発注をいている。生産・販売・人事 の社内体制の整備を行い、大口受注に応えられるように経営革新を図っている。医療向け展示会インターフェックスに毎年展示する一方、商社を代理店として販路拡大を目指している。成果は①超難関の開発助成金の承認を大阪府から受け、社内では大きな刺激をうけた。②予想以上の受注がありその運転資金を、新設された大阪府の成長性評価融資の申込み、希望通り承認された。③「経営革新計画作成」により将来の青写真を社内外に明示し、社員のやる気を引出すことが出来て、社外からの信用度も上がった効果は大きいものがある。



製品の割れ・欠けの出ない医療会社向け電動式
新型搬送機。

メンテナンスフリー、業界初、特許申請の新商品。
本新商品開発により経営革新計画が17年2月に
承認された。

ポ



経営革新のイメージをグッドデザイン化
した承認申請推奨ポスター

売れる商品化→売れる事業化には、下記の「実施計画」様式の応用ができる

個別機能	内 容	特 徴	重要度	自/他	目 標 水 準
企 画	市場調査	顧客ニーズ集約会議を実施	◎	自社	月1会議
	他社動向調査	他社の新商品情報の収集・分析・検討会の実施	◎	自社	月1会議
	新商品開発スケジュール、予算	開発スケジュール、予算の決定及び工程管理	◎	自社	月1会議
	開発	新商品開発	△	自社	完了まで6ヶ月
		ソフト開発	◎	自社	完了まで6ヶ月
		性能評価	◎	自社	想定データ通
		商品発表会・テストマーケティング	◎	他社	受注確保
	調達	生産計画	○	自社	粗利50%以上
		仕入契約	○	他社	粗利50%以上
	生産	生産管理	◎	自社	ISO取得
	販売	既存顧客への販売強化	◎	自社	売上目標達成
		新規顧客への販売強化	◎	自社	売上目標達成
		異業種顧客へ販売強化	◎	自社	契約社数
		人員強化	◎	自社	新規採用数
		改良新商品の普及	◎	自社	月間販売台数
	人事	人事管理	◎	自社	販売管理費
	財務	財務管理	◎	自社	収支管理

6 既存事業及び新事業売上と営業利益計画（計画年数分）

（単位：千円）

社員6名→15名 %		直近期末	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	既存事業	106,300	126,000	151,000	181,000	220,000	264,000
	新事業	0	11,700	23,500	47,000	94,000	188,000
	計	106,300	137,700	174,500	228,000	314,000	452,000
営業利益	既存事業	3,800	4,426	14,453	25,195	44,256	70,739
	新事業	0	205	△1,233	3,085	15,048	45,201
	計	3,800	4,631	13,220	28,280	59,304	115,940
付加価値額	増率 645.1	25,800	42,831	59,135	83,650	124,622	192,233
経常利益額	増率 4108.9	2,700	2,631	11,120	26,080	57,004	113,640

注：上記の計数は、仮定のモデルである

1. 経営革新計画承認事例－(2)

経営革新事業のテーマ：独自のLED照明の開発生産販売システム事業

1. 企業概要

企業名	有限会社 SLED 社			所在府県名	大阪府
創業	5 年	事業概要	(1) 店舗用電飾装置の企画設計施工 (2) LED装置の開発・生産・販売		
資本金	300 万円	売上高	6,843 万円	従業者数	5 人
経営理念	LED 装置を通して人々のニーズを短期間・低コストで提供することにより、人との出会いから広がる夢を形にする。				
プロフィール	業歴は5年、法人成りして2年と短い、電飾業界の電球やネオンサインからLEDへの変換期を向かえ、この分野の市場にうまく参入しつつあり、急激に業容を拡大している。				

2. 経営革新に至った背景・経緯・動機

当社は、平成16年設立。既存事業は、代表が元勤務していたLED照明機器の製造メーカーから商品を仕入れ販売するいわゆる代理店販売（LED電飾装置販売設置）が中心であったが、その後、店舗用に特注品の受注が増え、それを企画・設計・生産・販売するという流れを作った。LED球は従来の電球に比べ電気代が、1／8、寿命が10倍あり、経済産業省も助成金を出して、普及を支援していることなどから、LEDを使った電飾看板の需要は急速に拡大している。

3. 経営革新事業の内容・特徴・今までの事業との違い

建築設計や照明デザイナーと企画し、特注品を作り上げるまでに基盤設計・生産工場と器具設計・生産工場を当社が中心となっている。通常のメーカーはいくつもの外注業者に対して順次持ち回りして生産しコストアップと長納期の要因になってきた。これに対し、当社は当社から同時分離発注することにより納期の短縮を図り円滑に業務を遂行し、かつリスクバランスをうまく図ることができるシステムを今般、開発した。このシステムには、特注品を作る際使用したパーツを利用することでコストを下げることも含んでいる。通常メーカーだと40日かかる納期を当社のこの新システムでは30日

に短縮でき、かつ価格を14%程度下げることができる。このような核となる企業によるオペレーションの最適化されたビジネスモデルによって納期とコストを大幅に革新した一貫したシステムはLED照明の業界では、これまでにないものである。さらに、次の段階として、作り上げた特注品をもとに新しい汎用品を企画し、設計・製造のオペレートをすることで、低価格で市場に新製品を出していく計画であり、製造については海外の工場と提携することを予定している。

4. 新事業の実現の販路開拓、実施体制、成果など

新規事業形態の取り組みで、現在主体であるLED球の設置工事業から、特注による製造加工の仕組みを構築し受注から設計製造施工を行なう

デザイン設計、基盤部品製造、器具部品製造会社を同社が取りまとめ、同社が受注した製品を設計、製造会社が製造し同社が施行（他の工事会社に依頼）を行なう。ノウハウや蓄積されてきたパーツ（基盤等）を活用するため一から型を起こす必要がなく、低コストで生産できる。また、従来のメーカーが、いくつもの外注業者に対して、回遊（持ち回り）して生産するのに対して同社では、同時分離発注する事により、納期の短縮を図る。本仕組みの構築が、短納期、低価格を実現でき、小ロットでも得意先の要請に応じることを可能とする。LEDを使った電飾看板の需要は、急成長しており、製造面だけでなく、販売面では、代理店網の構築の最中である。各エリアごとに代理店を設置しており、照明メーカー・電材商社にも販売を強化しているところである。

これらの生産過程を的確にコーディネートできるビジネスモデルを確立することが同社の経営革新事業である。

5. 事業システム（儲けの仕組み）

個別機能	内 容	特 徴	重要度	自/他	目 標 水 準
企画	新システムによる特注品のデザイン・仕様の開発・確立	建築士、デザイナーと物件単位で照明プランから器具システムを構築・確定する	◎	自社・他社	目標達成
開発	基盤設計、器具設計 試作品製作	納期とコストイメージを持ちながら材料の選定から設計まで。 光束、輝度、環境等品質を検証	◎ ◎	自社・他社 他社・自社	納期・コスト目標 品質・機能目標
調達	使用できる在庫の活用	使用可能在庫の管理	◎	自社	品質・コスト目標
生産	特注品の本生産	3週間から4週間	◎	他社	納期・品質目標
販売	特注品の納品	設置工事	◎	自社	顧客要求納期・品質
人事	従業員教育	全部門で従業員のレベルアップ	◎	自社	社内社外研修・

			を図る・提案営業力の強化			OJT
財務	計画売上げ・利益		本社・代理店の営業・販売管理機能	◎	自社	販売管理・コスト管理
企画	汎用品としての見直し	汎用品として仕様決定	一般市場で需要があるか再度仕様と価格・当面の生産量を検討する。	◎	自社	目標達成
	開発	汎用品として基盤設計、器具設計	特注品から汎用品として仕様を変える、できれば知的所有権取得申請	◎	自社	毎年の目標件数達成、うち毎年1件以上の知的所有権申請
		試作品製作			他社	目標達成
	調達	効率的な材料調達	海外工場の場合、可能であれば現地調達	◎	自社	コスト・納期・品質目標
	生産	汎用品の本生産	3週間から4週間、海外の場合は40日から60日で納品	◎	他社	コスト・納期・品質目標
	販売	汎用品の販路開拓	リーフレットを作成し代理店電材商社へ販売するほかネット販売にも力を入れる	◎	自社・他社	目標売上高の達成
	人事	従業員教育	商品知識力向上の教育と営業マン教育	◎	自社	社内社外研修・OJT管理
財務			汎用品販売単独で2期目より黒字化	◎	自社	目標売上高・経常利益の達成

6. 既存事業及び新事業売上と営業利益計画（計画年数分）

（単位：千円）

社員 名→ 名 %	直近期末	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	既存事業	68,427	150,000	150,000	150,000	150,000
	新事業	0	50,000	100,000	150,000	200,000
	計	68,427	200,000	250,000	300,000	350,000
営業利益	既存事業	7,754	10,000	10,000	10,000	10,000
	新事業	0	5,000	7,500	11,000	14,500
	計	7,754	15,000	17,500	21,000	24,500
付加価値額	増率	100%	200%	300%	350%	400%
経常利益額	増率	100%	180%	280%	300%	350%

注：上記の計数は、仮定のモデルです

2. 経営革新事例－(1)

経営革新のテーマ：生産現場改革と顧客開拓促進による収益構造/体質の改善強化

4. 企業概要

企業名	株式会社朝日産業機械製作所（仮称）			所在府県名	大阪府
創業	昭和27年	事業概要	産業機械部品の製造販売(大手の下請業)		
資本金	4000万円	売上高 (2001年)	約15億円	従業員 (2001年)	約55人
経営理念	お客様第一の姿勢を堅持し、常に優れた技術と品質を提供する。				
プロフィール	創業以来、良いものを安く作ることに努めて55年。今から7年程前に2代目社長時代を迎えて「よりいいものをより安くより早く作り、タイムリーに顧客に提供する」ことを標榜してきたが、その成果を上げぬ間に、かつてない程の厳しい需要減と市場競争に巻き込まれ、結果として収益構造の悪化に直面。経営コンサルタント(宮内)を招聘して経営革新を決意。				

2. 経営革新に至った背景・経緯・動機

1) 機械アッセンブリーメーカーから受注した指定仕様の部品を製造し納入する典型的な下請け企業である当社は、バブル経済崩壊後、顧客メーカーの工場の海外転出、部品の海外下請けへの転注など厳しい市場環境化に直面した。

2) 特に、収益の元であった少品種大量生産の標準部品は、コスト面で優位に立つ中国メーカーへの転注が進み、以来、多品種少量生産で短納期の標準部品と特殊仕様部品の受注生産が当社の主体となり、その対応の遅れもあって業績面で大きなダメージを受ける事態になった。

3) その頃、(今から7年程前) 社長が創業者から2代目になり、新社長が厳しい経営の舵取りをやることとなり、当面の収益改善が焦眉の急となっていた。そこで、従来のやり方を総点検し、事業プロセスを改革して、本格的な業績改革・収益力改善強化を図ること、すなわち、事業経営革新への挑戦が決意された。(2001年)

3. 経営革新事業の内容・特徴と今までの事業との違い

1) 経営革新事業の内容・特徴

(1) 早急な業績改善と収益体質の改革強化のため、現事業経営の総点検と再構築を行った。経営理念が時代にあっているのかどうか？ 当社の強みと弱みが明確に認識され同時に、市場の動勢(機会や脅威)に対し適切な対応が取られているか？ 経営ビジョンと改善改革の方針や戦略が明確か？ 戦略が具体的に展開されているか？ その実行計画が適切か？ 等々の経営課題を徹底的に洗い出すことから始めた。

(2) その結果として、3ヵ年計画で重点的に取上げる革新テーマは、①生産現場の抜本的な改革、②顧客開拓深耕による売上確保、③全社的なコスト低減の実現、の3大テーマに絞られた。

(3) 具体的な進め方としては、全社的な革新委員会(社長が委員長)の元に、上記3重点テーマのプロジェクトチームを編成し、全員参加・総力結集方式で実践的に取りくんだ。

目標とする売上と利益を安定的持続的に確保するため、「よりいいものをより安くより早く作り、タイムリーに顧客に提供する」ことができる事業構造と経営体質の改革を計画的に進めること、これに全社挙げて計画的に注力したことが特徴。

2) 今までの事業経営との違い

現場の5S3定の徹底推進、生産プロセスの改革、生産技術の磨上げ、外注活用の改革、全社経費の徹底的見直し、お客様の開拓と関係強化の深耕、人事組織の見直しとOJT強化など、仕事のやり方・進め方・取り組み方の業務プロセスにおいて、従来方式を経営の3ヵ年計画で大きく変革し格段にレベルアップさせた。(詳細は別紙)

4. 事業革新実現の現場改革や顧客開拓などの実施体制と成果など

- 1) 具体的な進め方としては、全社的な革新委員会の元に、前述の選抜された全社的重点革新3大テーマのプロジェクトチームを編成し取り組んだ。
- 2) 具体的には、社長を委員長とする改革委員会(事務局長は企画担当部長)を組織化し、実践は、生産部長をリーダーとする全社の現場改革プロジェクトチーム、営業部長をリーダーとする顧客開拓プロジェクトチーム、管理部長をリーダーとする全社のコスト低減プロジェクトチームを編成し、毎月定例会にて課題解決の方針設定やプロジェクトの計画進捗状況報告/検討(目標管理シート活用による)を行ない、成果を確かなものにした。
- 3) 革新委員会編成と同時に、外部の専門コンサルタントを招聘し支援を得る体制とし、基本的にはこの実行体制で3ヵ年の経営革新計画を策定して実行推進した。
- 4) その3ヵ年後の成果は、概略下記の通り。
 - ①売上高は、1.19倍。《パーヘッドは、3,670万円》
 - ②営業利益は、8.90倍。《営業利益率は、3.6% (将来目標は5%)》
 - ③付加価値は、1.22倍。《付加価値率は、31% 一人当りは、1,140万円》
 - ④経常利益は、14.00倍。《経常利益率は、2.4% (将来目標は4%)》
 - ⑤定性的成果としては、社員の問題意識と問題点解決能力が大幅にレベルアップした。

5. 事業システム (儲けの仕組み)

優先的着手順位：Aは最優先

個別機能	内 容	特 徴	重要度	自/他	目標水準
企画 開発	① 生産技術の企画開発	徹底した生産性の追求	B	自社	・生産性・期間
	② 現場IT活用の企画開発	報告・連絡・相談・確認	B	自社	生産性・期間
調達	① 調達コスト低減の仕組み	説得対話と共存共栄	B	自社	CRと期間
生産 販売	① J I T生産方式の定着化	徹底したムダ排除改革	A	自社	・製造工期を
	② 5 S 3 定の実現徹底	現場の「見える化」	A	自社	3 5 %短縮
	③ 現場改革サークル活動	職場単位業務改善推進	A	自社	・棚卸資産を
	④ 受注一生産一販売の情報システム構築	多品種少量生産方式 生産リードタイム短縮	B B	自社 自社	3 3 %削減 ・不良 1/10 以下
	⑤ 顧客サービスの仕組み	顧客満足度の向上	A	自社	・生産性 3 0 %
人事	① 役割と責任体制の再構築	組織運営の効率化	A	自社	以上向上
	② 現場O J Tの仕組み	人材の育成促進	C	自社	・改善スキル up
財務	① コスト管理制度の構築	原価低減の仕組み	B	自社	・収益性・期間
	② 現金フロー管理の仕組み	資金調達運用の効率化	C	自社	・健全性向上

6. 売上と利益計画 (計画年数分とその実績数値)

(単位：百万円)

		直近期末	1 年目	2 年目	3 年目
売上高 (伸び率%)	計画		1,500(103.4)	1,600(110.3)	1,700(117.2)
	実績	1,450(100.0)	1,440(99.3)	1,680(115.9)	1,725(118.9)
	達成率		96%	105%	102%
	パーヘッド	26	26	35	36.7(138.4)
営業利益 (利益率%)	計画		15 (0.010)	32 (0.020)	51 (0.030)
	実績	7 (0.005)	11 (0.008)	44 (0.026)	62 (0.036)
	達成率		73%	138%	122%
	実績伸び率		1.6 倍	6.3 倍	8.9 倍
付加価値額 (伸び率%)	計画		465 (105.7)	512 (116.4)	561 (127.5)
	実績	440(100.0)	456 (103.6)	527 (119.8)	536 (121.8)
	パーヘッド	8.0	8.3	11.2	11.4(142.5)
経常利益額 (伸び率%)	計画		10 (3.3 倍)	20 (6.7 倍)	40 (13.3 倍)
	実績	3(100.0)	7 (2.3 倍)	36 (12.0 倍)	42 (14.0 倍)
社員数 (増減率%)	期首計画		45 名 (82%)	45 名 (82%)	45 名 (82%)
	期首実績	55 名 (100.0)	55 名 (100%)	47 名 (86%)	47 名 (86%)

(注記) 付加価値額は、便宜上、売上高から材料費と外注費を差し引いた額とした。

2、経営革新事例－（2）

経営革新事業のテーマ：スーパーへの「3坪で出来る寿司厨房5点セット」の販売

5. 企業概要

企業名	M 株式会社			所在府県名	大阪市
創 業	平成元年	事業概要	業務用厨房機器の卸販売		
資本金	2 0 0 0 万円	売上高	1 1 億円	従業者数	2 0 人
経営理念	お米を通して厨房の明日を考え、お客様に御満足して頂く事により、食文化の向上に貢献する。				
プロフィール	創業時から、商品開発を担当しており、寿司に関連する機器の開発には、3 年前から、基礎的な研究・市場調査をしていた。				

6. 経営革新に至った背景・経緯・動機

平成元年に業務用厨房機器卸として設立する。当初は、大手機械メーカーが製造する全自動炊飯ロボットの代理店としてスタートし、2年目に総発売元に昇格し、新たに開発した自動酢合わせロボとの2機種を、主に和食の店、特に寿司の個人店に販売していた。

メインのユーザーである個人の寿司店は、バブル期が全盛期で、客単価は他の飲食業より高く、接待需要が急速に減少すると閉店する店が出始めた。

6年リリースで販売していたが、買い替える店は、予想に反して少なく、新しい業態の回転寿司・持ち帰り寿司・宅配寿司が台頭し出したので、そちらへの販売を展開するが、全体として売上台数の減少傾向が、目立出し、新規事業の開発が急務となっていた。

3. 経営革新事業の内容・特徴・今までの事業との違い

スーパーの寿司は、納入業者の工場で前日製造し、朝一番に配達していたので、お客様の口に入る迄に、時間が経過し硬くなり、お客様の評価は低かった。

そこでスーパーのバックヤード内で、炊飯から酢合わせ・巻き・握りの一貫生産システムを導入することにより、作り立ての美味しい寿司をお客様に提供できる「3坪で出来る寿司厨房5点セット」を開発し、スーパーの寿司部門の売上に貢献出来る。

既存事業は、全自動炊飯ロボット・自動酢合わせロボの2機種を外食産業・主に寿司和食の店に販売していたが、新規事業は、上記2機種以外に、寿司ロボットであるシャリ玉成型機・巻き寿司ロボット・巻き寿司カッターの3機種を加えて、「寿司厨房5点セット」としてスーパーに販売するものである。

4. 新事業の実現の販路開拓、実施体制、成果など

(1) 販路開拓

当社にとってスーパーへの販売は、ごく一部のスーパー惣菜部に弁当用に、全自動炊飯ロボットが販売されている程度で、しかもそれらは、代理店を通じての販売であり、直スーパーへの販売は皆無の状況からのスタートであった。

スーパーは、大手チェーン店が流通の大半を握っており、しかも「寿司厨房 5 点セット」は高額商品になるので、大手のチェーン店に、直接販売する基本方針を立てた。

作戦としては、実存のスーパー内に「寿司厨房 5 点セット」のモデルルームを設置して、実際に営業として運営しているところを見学してもらい、体験もしてもらう。またスーパー関係の展示会には、積極的に出展し、同じモデル厨房を展示して、試食・試運転して、実体験してもらった。スーパーへは、定期的に DM を流し、業界紙「食品スーパー」に広告の掲載をし、パブリシティとしての記事広告も載せた。

(2) 実施体制

実施体制としては、当初は開発部員のみで、販路開拓を行い、実績が出だしたら全営業部でも販売を開始する基本方針を立てた。

開発部員は、上記の「寿司厨房モデル店」のスーパーに 1 ヶ月間入り込みロボットを使っての寿司の握り方・巻き方から商品の展示・品揃えをふくめ、実践の修行を積んだ。そして、スーパーから注文が入れば、スーパーのパートさんに寿司ロボットの納品後 3~4 日間の教育で、寿司が作れるように「立上げ指導体制」を確立した。

機械のサービスも、メーカーと協力し、トラブルが発生しても、スーパーの営業に支障の発生しない、即対応体制を構築した。

(3) 成果

業界で初めてであったため、スーパーのモデル店の見学者希望者は、多く、またそのスーパーの寿司部の売上が好調で、見学者の中から、購入に繋がり出した。

展示会でも、試食が始まれば、多勢の人ばかりで、試運転の体験もして頂き、大盛況であった。

それが、運良く大手スーパーのバイヤーの目に止まり、何回かデモしたり、データを提出し、プレゼンしたりした結果、当初にしては、大量の注文が入った。

納品・立上げ指導・アフターサービスに関しては、細心の注意を払った。そのスーパーは、他のスーパーへの影響力が強く、他の大手スーパーからも、徐々に注文が入り出した。更に食品専門スーパーや地場の中堅スーパーへと拡がり、全社の売上のうちに、スーパーへの売上比率が 30% 超えるのに、2 年と掛からなかった。

この経営革新が成功した事により、赤字転落必至であったが回避でき、開発部が採算の取れる事業部に成長し、社内の雰囲気も新しい事に挑戦する気風が社員間に芽生えて、積極的な会社に生まれ変わることが出来た。

5. 事業システム（儲けの仕組み）

個別機能	内 容	特 徴	重要度	自/他	目 標 水 準
企 画	コンセプト	新規事業のコンセプト構築	◎	自社	月1会議
	市場調査	顧客ニーズの集約会議	○	自社	月1会議
	他社動向調査	他社の商品情報の収集・分析	◎	自社	月1会議
	開発	製品開発	◎	他社	年4会議
		試作品	◎	他社	1ヶ月貸与
		稼働テスト	◎	他社	50時間運行
		顧客調査	◎	自社	1週間ごと
	調達	仕入計画	◎	自社	年4会議
		引取り交渉	○	自社	毎月
	生産	生産計画	◎	他社	年2回
	販売	販売計画の作成	◎	自社	目標達成
		販売進捗のチェック	○	自社	目標達成
		新規開拓のチェック	○	自社	目標達成
		展示会運営	◎	自社	費用対効果
		大手スーパー対策	◎	自社	費用対効果
	人事	人事管理	○	自社	販売管理費
	財務	財務管理	○	自社	販管・収支管理

6. 既存事業及び新事業売上と営業利益計画（計画年数分）

（単位：百万円）

社員20名→24名 120%		直近期末	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	既存事業	1,092	896	848	800		
	新事業	0	224	312	400		
	計	1,092	1,120	1,160	1,200		
営業利益	既存事業	3	9	10	14		
	新事業	0	3	5	9		
	計	3	12	15	22		
付加価値額	増率(1.3)	130	147	154	165		
経常利益額	増率(4.2)	5	10	14	21		

注：上記の計数は、仮定のモデルです

増率は、直近期末と3年目の対比

2. 経営革新事例―(3)―

経営革新のテーマ：倒産したが、その後30年かかって株式上場に成功したA社の事例

1. A社の概要

A社は、資本金4.8億円、従業員250名の企業で溶接材料や耐摩耗性のある合金を使った鋼板の製造販売を行なっている。溶接工事施工では、鉄鋼大手の製鉄所に構内工場を持ち、50%近いシェアを占めている。売上高は平成19年度決算において85億円であるが近未来目標としては100億円を目指している。

<倒産から上場までの過程>

- (1) 山陽新幹線の長尺レールの溶接化、世界一大きい釈迦涅槃像の溶接施工に成功した同社は、昭和46年からゴルフ場建設に着手した。しかしオイルショックにより当初の工事予算16億円は46億円に高騰し、これが原因で本業が支えきれなくなり、創業29年目の昭和52年に会社更生法を申請して倒産した。
- (2) その後本格的再建に取り組んだが、倒産してようやく30年目の平成18年ジャスダック証券取引所に上場するまで成長した。この間には計6名の社長が交代している。

2. 倒産から再建、そして上場にいたるまでの30年間は「景気に左右されない経営基盤の構築を目指す」ことを経営の最高方針とし、そのためには以下に要約した経営理念、品質方針を始めとする各方針を社の内外に長期にわたりかつ完全に徹底することを必要とした。

経営理念

- ・私達は、諸法令・社内規定を遵守し、社会倫理に沿った企業活動を実践します
- ・私達は、顧客第一主義に徹し、信頼される品質を創り上げます
- ・私達は、積極的に新しい技術の開発と導入を図り広い分野に製品を提供します
- ・私達は、全員の力を結集して、豊かな価値を創造し、活力に満ちた会社を築きます
- ・私達は、地球環境に配慮し、社会への貢献を通して、常に胸を張って誇れる会社を目指します

品質方針

- ・私達は、「品質の維持向上は企業の社会的責任」との認識に立って、お客様に満足いただける品質を追求し、創り上げてお届けします

業務における重点実施項目

1. 新技術の開発
2. 現有技術の活用と改善
3. 内部統制システムの構築
4. 世代交代を睨んだ技術の伝承と後継者の育成・教育
5. 柔軟な組織・人事対応

安全衛生管理方針

1. 基本方針

- 1) “安全は全てに優先する”（永年方針）
- 2) 『ゼロ災』は、会社の永年の最重要目標。

『事業の存続と利益の確保は安全によって達成される』ことを基本とし、「全員が一致協力して、心身ともに健康で快適な職場環境づくり」をめざして具体的対策を立案実行し、労働災害の絶滅及び交通災害防止活動を実践する。

2. スローガン

“耳貸さぬ君の驕り”が事故を呼ぶ！
事故や災害の無い職場の快適さを実感しよう！

3. 重点目標

- ☆安全：完全無災害の達成
- ☆衛生：職場環境の快適化と心身の健康づくり
- ☆防災：天災マニュアルの整備
- ☆交通：交通事故の撲滅と安全運転の励行

4. 重点実施事項

- 1) 安全衛生管理体制の整備と実施（職場の安全環境づくり）
- 2) 5 S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動の活性化
- 3) 危険予知運動（KYK）の完全定着
- 4) 保護具の装着徹底
- 5) 成人病検診実施及び自己健康づくり
- 6) 交通安全活動の充実

会社が誇る仕組みと体制

1. 商品と技術、アフターサービスは会社の顔である。
2. 鉄鋼、非鉄金属、自動車、プラント、セメントなど幅広い産業の大手企業中心に約 3600 社と直販している。
3. 直販体制のため基本的には技術営業を各所に配置、特に鉄鋼には絶対的信頼を得ている。
4. 直販体制のメリットとして顧客のニーズにタイムリーに対応している。
5. 顧客の新技术ニーズは、研究開発部が対応するとともに新商品・新技术などに結びつけている。
6. 営業拠点 18 箇所（本社含む）・製造工場 3 拠点・施行工場は製鉄所構内を含め 12 拠点という幅広いネットワークを構築している。
7. 社員全員が業務監査の重要性を認識している。

3. モラルの重要性

モラル（morale）とは、実行意欲（will-to-do＝よし、やってやろう）と帰属意識（belongingness＝いつまでも、ここで仕事をつづけたい）と協力精神（co-operation＝仲よくやろう）との渾然一体となった精神状況をさす。

オルポートというアメリカの心理学者は、250名の大学生に在学中の思い出について、最も生き生きと記憶に残っている事柄を3つだけ回答するように命じた。

その結果は驚くべきことに、回答者自身が積極的に参加したことについてはとくにモラルが高いことが証明された。

このことは、人は自ら進んで参加したことには熱心になるというひとつの証明であるが、A社の社員にもそれが感じられる。

4. 長期にわたる赤字会社あるいは倒産する会社には共通する原因がみられる。それは次の5点にしばられる。

- ① 現実に寛大。
- ② 過去の栄光に執着。
- ③ 未来を軽視。
- ④ 思考と実行すべて遅延。
- ⑤ 報・連・相の不十分。

その他としては自信過剰、ワンマン、技術バカ、法律オンチ、数字オンチなど。

3. 創業支援事例―（１）

創業支援のテーマ：訪問介護ステーション創業支援

1 企業(グループ・団体)概要

企業名	有限会社S社 代表取締役 訪問 太郎		所在地	大阪府 K市
創業	14年6月	事業概要	訪問看護ステーション・ディサービス	
資本金	300万円	売上高	6500万円(17・3末)	従業員数 25人
経営理念	①夢を持ち続け②機能回復を超えた社会復帰の社会貢献			

2 企業との関わり、支援の経緯・動機

(創業期) 平成13年10月、地元支援センターに來所、翌年6月を目途に訪問看護ステーションの開業を決意、独立開業に向けた基本的知識や準備のアドバイスを受けたとのこと。当所のある吹田市を拠点にすることから、仕事の合間に月2回程度なら相談訪問は可能であったので、時間をかけて支援をすることにした。

当時、地元病院に勤務、理学療法士の国家資格を所持し、リハビリの十分な経験を積み重ねている。その経験、ノウハウを活かして、独立のために、準備をしてきた。前病院時代の患者を多数持っており、当地には、リハビリができる訪問看護業者はいないので、他業者との差別化が出来る。開業して社員に自分の患者を多数まかしていくので、余力が出来て、顧客開拓のノウハウを自分なりにもっている。患者獲得には、自信がある。当時28歳の若年ながら、しっかりした信念を持ち、人が使え、信頼できる人物と思えたので、全面的に支援することになった。

(中間期) 創業後も間断なく、一層の良質のサービス提供ができる仕組みづくりの必要性を助言してきた。

(経営革新期) 開業後2年経過→事業の軌道化、より発展のため、リハビリ専門職育成するデイサービス施設による通所リハビリ事業への進出を決意。昨年の16年4月、デイサービス施設開設の資金相談を受けた。創業以降、情報提供、助言を間断なく続けていたので、同社長の誠実な人間性がわかり、良好なコミュニケーションが出来ていた。創業時以上の熱い対応で支援することにした。

3 経営支援計画の概要

(創業期) 周到な準備とスケジュール化、創業計画・介護助成金確保中心の計画支援、開業離陸後の安定計画支援

(経営革新期) さらに発展のための受け皿の人材養成機関として、デイサービス施設の設置をするため、増設資金が必要となった。①公的金融機関よりの低利・無担保資金調達の方法②金融機関に理解・評価され、かつ、新規事業を成功させる事業計画作成③新規的確物件さがしと設備業者への依頼④関連助成金申請⑤新人材採用⑥大阪府認可申請等の支援計画が必要になり、計画立案にも支援した。

4 経営支援のプロセス

(創業期) H13年10月からH14年12月の間に準備・計画を立て概ね目標達成出来た。

1) 事業計画：創業の基本になる事業計画作成の必要性を理解してもらい、創業計画書・損益見込み（1年分）・資金計画書・資金繰り表（1年分）を準備した。そのために、創業塾での学習や地域支援センターとの共同作業で実現可能な事業計画作成をしていった。その結果、国金借入必要額も叶うことが出来た。

2) 法人設立：当所に来訪されたのは、開業予定の半年前で、時間的に余裕があった。業種が介護で保険適用になるため、大阪府認可を得るには法人化が必須になる。面倒になるが、有限会社を司法書士等に依頼せず、自身で設立手続きをすすめた。有限会社の設立手続きの方法もアドバイスした。窓口の金融機関も紹介した。

3) 助成金：府の認可には、管理看護師等2名の採用が必要になる。介護人材確保助成金制度があり、助成金介護労働安全センターが窓口、ハローワーク経由なしで採用社員にも適用出来るのが判明した。同センターでの講習を受講し、当所での指導した事業計画を基に雇用助成金申請計画を作成、承認され助成金を受給した。

4) 顧客開発力：①商人のセンスの絶えざる向上の必要性②サービス業のため、やる気を起こさせる人の使い方の大切さ③顧客開拓には、人脈づくりをしつつ、口コミ中心に計画的地域密着の顧客深耕策、を助言した。

5) 陳腐化対策：従業員・患者満足のため、従業員にやる気を起こさせ質の高いサービスの提供方式の改善工夫への社内体制づくりをアドバイスした。

（経営革新期）H16年4月～12月の1年間の準備計画をした。

1年後にデイサービス施設のオープンを目指す事業計画。

（現状分析、新事業の目的・内容、算出根拠に基づいた利益計画）

必要設備資金調達先として、国金・保証協会に絞り、会議所担当者との連携のもと、目標通り国金・保証協会からの資金調達を得た。

5 問題点・課題をどのように克服したか

（創業期）地域支援センター支援のほかに創業塾受講し実現可能な開業計画書を作り上げた。よって、訪問看護事業開業の公的資金の借入れも出来た。

自己資金300万円、国金に300万円、無保証人・無担保の新創業融資制度を申し込むが実際、金利のより低い保証人（実父）付の普通貸付けにて調達し、現在完済済。介護人材助成金も@90万円×1名=90万円を確保した。

（経営革新）デイサービス事業にかかる公的資金借入れ借入必要額は2500万円と算出。国金と保証協会の併用申込をアドバイス。代表者の構想を保証協会の多角化計画書等に落とし込むことが最良と判断した。そのため、月毎の木目細かい収入予測・経費支出・損益・キャッシュフローを2年間に亘る算出に再三の支援をした。→国金と保証協会より計画金額に近い2250万円の借入が実現できた。（無担保・保証人3名）その結果、計画通り17年4月新設備オープンに漕ぎつけた。要員も同社長の人脈から確保できた。

6 経営支援の成果・期待される効果

（1）定性的成果・効果

①創業前では、本人の起業へのビジョンとやる気を基に、公的支援機関を有効に活して、経営のいろはを習得し、予定通り創業の離陸に成功した。

②この度のデイサービス施設開業を機に、①訪問介護サービスの基地にしている本社事務所が手狭になり、より多くのスタッフ入居できる訪問・デイサービス提供施設が一本化し効率化できた

③好調な訪問サービス（リハビリ）の既存事業の継続的安定成長、また、専門人材の採用・育成供給によって訪問リハビリの確実な売上・利益増加が可能となった。

（２）定量的成果 単位：金額：万円 人数：人 計数は仮定のモデル

創業決算： 3ヵ月分	創業5名 14/8	19名 16/8	経営革新1年計画25名18/3			経営革新2年計画33名19/3		
			既存事業	新事業	計	既存事業	新事業	計
売上高	280	4800	6500	2200	8700	7800	4000	11800
売上原価	180	3100	4300	1500	5800	4600	1700	6300
粗利益	100	1700	2200	700	2900	3200	2300	5500
販管費	250	1300	1700	700	2400	1800	1000	2800
営業利益	△150	400	500	0	500	1400	1300	2700
経常利益	△150	395	550	0	550	1400	1250	2650

H17・4 ディサービス施設開設後（経営革新）も業績は順調に推移し

7 今後の目標課題

30歳の若き代表者のやる気と努力が実を結んで、スタッフ25名の船出が出来た。

（基本目標）地域社会と共存の総合リハビリステーション（商店会イベントへの参加等）

（目標）①従来の「介護施設」にはない「サービス」と「空間」が詰まった感動がある利用者の社交場として類似施設との生き残りをかけた差別化である。②今後の「医療・介護・福祉」の世界観を変えようとして、理学療法士等スタッフ一人一人が細部にこだわった空間の実現を目指している。

（野心的起業家精神への挑戦）①T青年会議所次世代教育委員会委員長等を務め自己資質を高めつつ、ネットワークづくり②H19年K市北部に介護予防施設計画等の大きな夢（志）を抱いている。

（課題）1）同社長の夢の実現計画支援①利用者満足が得られるための、専門性発揮の人材の採用と育成・育成ノウハウの蓄積支援、施設内の楽しさの演出の情報提供（作品発表の場、演奏者の紹介）が求められる。②利用者確保の計画的マーケティングの実践助言（ケーブルTV・地域ミニコミ紙への紹介）③同社長の全体管理力の向上が不可欠である。

2）野心的起業家精神の総力サポートのレベルアップが支援者側にも必要である。

8 筆者のひとこと

4年余りの長きに亘り、支援者側の助言を素直に同社長が聞き入れて下され、お付き合い頂いたことに深く感謝すると共に、大いに勉強させて頂いた。大志を実現され、一層の地域社会貢献を目指し大飛躍を期待したい。



喫茶店風玄関と感動のある空間

終わりに

我々人間は、百年1日のごとくではあるが、世の中、少しずつ変わっていることを意識しつつも、今日は昨日と同じ、明日もたぶん同じと思っている。しかし、意識は現状を何とか良くしたいと願っているものである。一方、自らの知らない潜在意識は、良きにつけ、悪しきにつけ、現状維持しようとしている。

従って、人自身は変わりたいと思っても、現状維持しようとする潜在意識のために、一歩踏み出す行動が伴わないのである。

そこで、どうすれば、現状を脱皮して、変化する行動が出来るのか。

先ずは、わが社は10年後にこうなっていきたいという、大きな夢というか、理念、志、ビジョンをしっかりと持ち、ゆるぎない軸足を立ち、常に強い意志で、将来像を描ける計画を持つことである。それから、出来ることから、一歩ふみだすのである。

経営者は全社の方針を徹底して、社員にやる気を感じてもらえる自主管理組織をつくることにより、自己満足になりがちな新製品開発が、顧客に受け入れられる、売れる新商品づくりが可能となる。それが、会社の経営革新につながり、将来像が鮮明に描けるのである。

本書は、各分野で実務支援に精通した執筆者が、事業革新に関心のある経営者に役立つ内容になるように、3年間に亘る研究内容を、成果物として纏めたものである。

夢と実践力のある経営者の僅かな支えのために、本書が少しでも、お役に立てれば、望外の幸いである。

最後に、本書のために、事例紹介等で関係企業の惜しみないご協力に対し、心より、感謝申し上げます。

副代表 辻義重