

経営革新講座

経営革新を目指す中小企業経営幹部のための研修

経営革新講座研究グループ 香川哲

E-mail : kagawa@s.email.ne.jp

厳しい経営環境にありながら業績を伸ばしている元気な中小企業がある。これらの会社の勝ちパターンを検証すると、共通する要因に経営戦略の優れている点があげられる。時代の変革を読み、それに適合した戦略を打つことにより経営革新を実現しているのである。この講座では、まず経営戦略構築の進め方を解説し、経営革新に成功した企業の事例を紹介する。次に自社の課題を明らかにして経営戦略を策定し、自社の進むべき方向付けを行う。また、中小企業経営革新法の内容と承認を受ける方法、承認を受けた場合の企業メリットなどの解説を行う。

1. 講座の目的と特長および進め方

【講座の目的】

この経営革新講座は、中小企業の経営者・経営幹部を対象として、経営を革新するための取り組み、特に経営戦略の立案・展開の進め方を学んで、新しい企業発展のきっかけを作るための研修である。

【講座の特長】

成功企業の事例研究を含む実践的な内容である。

受講者が自分で考え、自分で立案して、マネジメント力を向上させる。

グループ討議により、他の経営者・経営幹部の考え方からも学ぶ。

中小企業経営革新法における経営革新計画の承認を得る方法を習得する。

少人数の講座で、講師がマンツーマンのコーチングを行う。

【講座の進め方】

受講者数： 1講座 10～16名程度

時間数および日程： 1講座のトータル時間は12～18時間

2回（6時間×2回）または3回（6時間×3回）

4回（3時間×4回）、6回（3時間×6回）などの日程で実施

講座形式： 講義、個人ワークおよびグループワークを組合わせて実施する。

2. プログラム

プログラムの例を表1に示す。

表1 プログラム例

内容	時間	進め方
1. 経営革新なくして企業発展なし	0.5HR	講義
2. 経営戦略の立て方	1.5HR	講義
3. 経営革新事例研究	1.0HR	講義
4. 経営革新計画立案	0.5HR	講義
(1) 目標の設定と経営革新計画立案	2.5HR	個人ワーク
(2) 経営革新計画の検討	3.0HR	グループワーク、発表
5. 中小企業経営革新支援法とは	0.5HR	講義
(1) 経営革新計画の内容	0.5HR	講義
(2) 経営革新計画の承認を受ける方法	2.0HR	講義
合計	12.0HR	

3. 経営革新なくして企業発展なし

この章では経営革新とは何か、勝ちパターンの検証にはどんな項目があるかなどについて講義形式で解説する。

(1) 経営革新とは

経営革新とは何か。ある人は「大幅な経営リソースの配分変更を伴う経営転換である」と言い、ある人は「企業として新しいビジネスモデルに取り組むこと」と言っている。中小企業経営革新支援法によれば、経営革新とは「新たな取組みによる経営の向上」としているが、具体的には、新商品や新サービスの開発、新しい生産方式や販売方式の導入、新しいサービスの提供方式などを経営革新と言っている。いずれにしても、従来の経営戦略を見直して新たな経営に取り組むことが、今後の企業発展を実現させるための条件になる。

(2) 勝ちパターンの検証

売上、利益を伸ばし発展している多くの企業の勝ちパターンを検証すると、いくつかの成功要因が見えてくる。それらのポイントとしては下記項目があげられる。

会社のミッション（使命）とビジョンがしっかりしている。

経営幹部が強いリーダーシップを発揮している。

時代の変革に適合した経営革新を図っている。

経営戦略の立案と展開が優れている。

自社のコア・コンピタンス（核となる強み）を育てている。

高い顧客価値（カスタマ・バリュー）を提供し続けている。

4．経営戦略の立て方

この章では、経営環境分析、3C（顧客、競合、自社）分析、商品・市場マトリクス、商品戦略、営業戦略などについて講義形式で進める。

（1）経営環境の分析

自社の目指すべき方向を決めるには、まず周囲をとりまく経営環境を正しく把握することが必要である。「経営戦略は、いかに早く環境変化をつかみ、いかに早く自社をそれに適合させるかである」とも言われている。常に経営環境の変化を機敏にキャッチし、周囲の情報が社内に入るようにして、それらが自社にどのような影響を与えるかを分析する。

政治・経済の動向（景気、産業構造の変化、消費構造の変化、産業政策、中小企業政策）

国際状況の動向（先進諸国の動向、アジア諸国の動向）

社会・文化の動向（所得水準、生活水準、ライフスタイルの変化、地球環境保全の動向）

業界・市場の動向（新商品・新サービスの動向、需要動向、市場ニーズ、市場競争状況）

科学・技術の動向（技術革新の進展、IT（情報技術）の進行）

（2）3C（顧客、競合、自社）の分析

顧客（Customer）の分析

自社の顧客は一体誰なのか、直接販売先の顧客だけでなく、顧客の顧客は誰なのか、最終顧客（エンドユーザー）は誰なのか、をクリアにしておかなければならない。また現在の顧客だけでなく、これから開拓すべき顧客、潜在的な顧客なども考えておく。中小企業の場合、顧客像は漠然と広い範囲を考えるのではなく、絞り込んでイメージをはっきりとさせておくことが重要である。

顧客は何を求めているのか、どんなニーズがあるのか、どの程度の対価を望んでいるのか、いつそれが欲しいのか、などの要素も把握する。そして自社はこの顧客にどんな付加価値（コア・バリュー）を提供できるのか、どんな顧客満足を提供できるのかを検討する。

競合（Competitor）の分析

戦う相手は誰なのか、直接の競合はどこか、間接の競合はどこかを明確にしておかなければ戦略は立てられない。たとえばハンバーガー店の競合は、他のハンバーガー店だけでなく、ファースト・フードや弁当屋、コンビニエンス・ストアなども競合になる。

次にそれらの相手との戦い方をどうするか、どんな優位性を持たせるか、どんな差別化をす

るかなどを検討する。戦い方のパターンとしては、正面攻撃、限定攻撃、包囲攻撃、迂回攻撃、待機、協調、追従、非競争（すみわけ）、撤退などがある。

自社（Company）の分析

経営者が一番知っているつもりで以外に把握しきれていないのが自社の実力である。自社には一体どんな強みがあるのか、どんな弱みがあるのか、客観的に評価・分析していく。けっこう多くの強みを持っているはずである。一度自分の会社の経営資源（リソース）の棚卸をしてみたい。経営資源は、「ヒト」として経営幹部、社員、顧客、パートナー（資材発注先、外注などの取引先）などがあり、「モノ」として商品、設備、土地・建物など、カネとして資金、資金源などがある。また「技術」として、商品開発技術、生産技術、販売技術、知的所有権などがある。

SWOT分析は、自社の強み・弱みを洗い出すことと、自社を取巻く外部環境を分析することである。外部環境は、自社のマーケティングに有利となるようなものを「機会」と言い、不利となるようなものを「脅威」と言う。自社の強みをどのようにして機会に結びつけるか、またどのようにして脅威を排除するかを検討する。また、弱みをどのように改善するか、脅威をどのようにして避けるかなどの検討も行う。ここで重要なのは、自社としての最も強力な強み（コア・コンピタンス）は何かを認識して、それを武器として戦略を構築することである。

（3）商品・市場マトリクス

今後どのような事業あるいは商品を伸ばしていくか、どのような市場あるいは顧客を拡大していくかの事業戦略を検討する場合、表2に示すようなマトリクスを使用するとよい。まず現在の市場・顧客に対して現在の事業・商品のうちどれを優先して伸ばしていくのかを考える。次に現在の市場・顧客に対してどのような新事業・新商品を提供していけばよいのか、または現在の事業・商品をどのような新市場・新顧客に販売していけばよいのかを考える。最後にどのような新事業・新商品をどのような新市場・新顧客に販売していくかの多角化を考える。

これらの事業戦略立案に際しては、当然のことながら環境分析や3C分析を行った上で意思決定することになる。現在の市場・顧客に対して現在の事業・商品を伸ばしていく市場浸透戦略はリスクの少ないものである。新事業・新商品を新市場・新顧客に販売していく多角化戦略はリスクの大きいものとなる。

表2 商品・市場マトリクス

	現商品	新商品
現市場	市場浸透	商品開発
新市場	市場開発	多角化

(4) 商品戦略

今後伸ばしていく事業、今後始める事業が決まれば、その事業を展開していくための商品の戦略を立てることになる。商品戦略の項目としては表3に示すようなものがある。

商品開発戦略のポイントは、できるだけ多くの商品アイデアを出し、その中からスクリーニングして、市場ニーズにマッチしたもの、かつ自社の経営資源で開発できる商品を選択することにある。他社が参入する可能性が少ないニッチの商品を狙うことも選択の一要素である。新商品を開発して市場導入しても、その商品が市場で成功する確率は消費財で約6分の1、生産財で約4分の1と言われている。それだけのリスクを計算に入れておかなければならない。

製造企業の場合は、生産を全て社内で行うのか、一部を外注するのか、社内で設計して生産は全て外注するのかなどの選択も重要である。自社のコア・コンピタンスがどこにあるのかによって、これらの選択は異なってくる。

商品のポジショニングとは、高級品指向するのか、低価格指向するのか、高機能とするのか、操作簡単とするのか、メニューを多くするのか、限定するのか、などのポジションを明確にして商品の特徴づけ、差別化などを図るものである。

ライフサイクル対策は、その商品が導入期にあるのか、成長期にあるのか、成熟期にあるのかなどによって異なってくる。たとえば導入期であれば新技術の投入、成長期であれば商品品揃えの拡大、成熟期であれば商品の差別化、商品のマイナー・チェンジによるライフサイクル引き伸ばしなどである。

表3 商品戦略

戦略項目	内 容	備 考
商品開発戦略	・市場ニーズの調査 ・アイデア創出 ・スクリーニング ・採算性分析	・アイデアの多さがポイント
商品コンセプト	・アピール・ポイント ・機能 ・性能 ・デザイン	・何が商品の優位性か
商品生産戦略	・内作 ・外作 ・商品品質 ・製造コスト ・納期	
商品仕入戦略	・パートナーの選定 ・商品品質 ・仕入コスト ・納期	
商品のポジショニング	・商品の特長、差別化 ・品揃え	
ライフサイクル対策	・導入期 ・成長期 ・成熟期 ・衰退期	
ブランド戦略	・顧客満足度 ・ブランドロイヤリティ	

(5) 営業戦略

営業戦略の項目としては表4に示すようなものがある。ターゲティングとは、マーケットセグメンテーション（市場細分化）を行って標的とする顧客層を明確にすることである。

インターネットは効果的な販売促進を可能にするツールである。これをうまく活用すればローコストで販売促進が図れる。広告宣伝に多くの費用をかけられない中小企業にとって、営業戦略の1項目として取り上げるようにお勧めする。

販売チャネル戦略は、直接販売するのか販売店経由にするのか、販売店経由の場合はどのようなルートにするのかなどを決めることである。

表4 営業戦略

戦略項目	内容	備考	
ターゲティング	・マーケットセグメンテーション ・ターゲットの選定		
販売促進戦略	広告宣伝	・テレビ ・ラジオ ・新聞 ・雑誌 ・屋外広告 ・交通広告 ・新聞折込	・メディアミックス ・費用対効果
	パブリシティ	・新聞 ・雑誌	
	イベント	・展示会 ・セミナー ・講習会 ・セールスキャンペーン	
	販売店支援	・販売員派遣 ・販売コンテスト ・リベート ・プレミアム	
	インターネット活用	・ホームページ ・電子メール ・メールマガジン	・ローコスト・オペレーション ・ワンツワンマーケティング
販売チャネル戦略	・直販手段 ・販売店の選定 ・物流手段	・販売チャネルの短縮化	
価格戦略	・高価格戦略 ・低価格戦略 ・値引き ・リベート		
セールス戦略	・店頭販売 ・無店舗販売 ・営業マン販売	・プル戦略 ・プッシュ戦略	
競争戦略	・正面攻撃 ・限定攻撃 ・追従 ・協調 ・非競争（すみわけ）	・リダー ・チャレンジャー ・フォロワー ・ニッチャー	
アフタサービス戦略	・無償保証期間 ・サービス内容 ・保守 ・修理	・顧客満足度との 関連	

5. 経営革新事例研究

平成13年度の経営革新計画の承認事例を表5に整理してみる(平成14年中小企業庁発行経営革新計画事例集より)と、業種別(大分類)では製造業が最も多く、全体の50%強を占めている。1テーマに3業種が関わって経営革新を進めている事例もある。業種別・中分類で見ると、業種数は41業種と多岐にわたっており、多い順に一般機械器具製造業(17)、食料品製造業(10)、総合工事業(10)、専門サービス業(8)となっている。

一方、経営革新の内容をパターン別で見ると、「新商品の開発又は生産」が最も多く全体の50%弱を占めている。経営革新パターンの組み合わせでは、全体の30%が、2つ以上のパターンを組み合わせることで経営革新に取り組んでいる。ちなみに、3パターンの組み合わせたものが4件、4つ全てのパターンを組み合わせた事例も2件ある。

ここでは、経営革新で成果をあげている中小企業の事例を紹介する。そしてその企業の成功要因が何かを、特に経営戦略の面を中心に検証していく。

6. 経営革新計画策定

参加者が個人ごとにワークシートを使用して、次のような内容で自社の経営革新計画を策定する。その後グループワークにより経営革新計画のグループ討議を実施する。

(1) 経営革新目標の設定と経営革新計画立案(個人ワーク)

参加者が個人ごとにワークシートを使用して、経営革新目標としての自社の3年後のビジョンを描く。次に自社の強み・弱みを抽出し、重点商品および重点市場の選定を行う。そして参加者各自が経営戦略を軸とした経営革新計画を立案する。

(2) 経営革新計画の検討(グループワーク)

各自が策定した経営革新計画をグループ討議により検討する。これは他の参加者の発想も取入れて、経営革新計画をより効果的なものに仕上げるためである。

7. 中小企業経営革新支援法とは

(1) 経営革新計画の内容

以下の各類型に該当する新たな取組みが経営革新計画となる。

新商品の開発または生産

表5 経営革新計画事例の整理

業種別(大分類)	件数
建設業	15
製造業	74
電気・ガス・熱供給・水道業	1
情報通信業	5
運輸業	7
卸売・小売業	13
飲食店・宿泊業	2
医療、福祉	1
サービス業	19
合計	137

経営革新のパターン別分類	件数
新商品の開発又は生産	89
新役務の開発又は提供	17
商品の新たな生産又は販売方式の導入	49
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	29
合計	184

新役務（サービス）の開発または提供

商品の新たな生産または販売の方式の導入

役務（サービス）の新たな提供の方式の導入、その他の新たな事業活動

経営革新計画の数値目標は、企業全体の付加価値額または1人あたりの付加価値額が次に示す伸び率以上であることが必要である。

3年計画の場合は、3年後の目標伸び率が9%以上

4年計画の場合は、4年後の目標伸び率が12%以上

5年計画の場合は、5年後の目標伸び率が15%以上

(2) 経営革新計画の承認を受ける方法

経営革新計画の承認申請の手順は下記である。

都道府県担当部局へ問合せ

必要書類の作成（申請書は中小企業庁のホームページからもダウンロード可能）

都道府県担当部局への申請書の提出（受付後に審査がある。）

都道府県知事の承認

経営革新計画の承認を受けると、下記に示す各種の公的な支援策を受けることができる。ただし各支援策は、経営革新計画とは別に各中小企業支援機関の個別審査を受ける必要がある。

中小企業経営革新事業費補助金：新商品・新技術・新役務開発、販路開拓、人材養成の経費の一部補助

低利融資制度：中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工中金よりの融資

税制措置：設備投資減税、欠損金繰戻還付など

信用保証の特例：信用保証協会による別枠の設定、新事業化開拓保険の限度額引き上げ

高度化融資制度：承認を受けた組合が共同で行う施設設置などが対象

中小企業投資育成株式会社の特例：資本金が3億円を超える場合でも出資を受けられる。

新規・成長分野雇用創出特別奨励金：失業者を雇用する場合などに奨励金が出る。

雇用対策臨時特例法：45歳以上の労働者を雇用する場合、補助金を受けることができる。

小規模企業者等設備導入資金助成法の特例：貸付限度額や貸付割合の特例

経営革新講座研究グループ・メンバー

青野 吉雄、香川 哲、辻 秀志、平村 一紀、松崎 一成

（上記はいずれもコンサル神奈川グループ会員）

連絡先：香川 哲 電話：0465-44-1020 E-mail：kagawa@s.email.ne.jp