

経営革新支援

中小企業を元気にさせる経営革新の全方向支援を行う！

[C K G 経営革新研究グループ・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。C K G 経営革新研究グループは、中小企業の経営革新を推進するために次のような活動を行っている。

- 1．経営革新計画の承認申請支援
- 2．経営革新の実施の支援
- 3．経営革新セミナー
- 4．経営革新講座

1．経営革新計画の承認申請支援

(1) 経営革新の区分

中小企業新事業活動促進法による「新事業活動」は次のように区分されている。1件の申請で区分が2つ以上にまたがってもよい。

新商品の開発または生産

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

(2) 経営革新計画の承認を得るための要件

経営革新計画の承認を得るためには、3年～5年の期間で付加価値額と経常利益とを所定の値以上に伸ばす経営計画を提出する必要がある。必要な伸び率は表1のように定められている。

表1 経営革新計画の要件

計画終了時	付加価値額または1人当りの付加価値額の伸び率	経常利益の伸び率
3年計画の場合	9%以上	3%以上
4年計画の場合	12%以上	4%以上
5年計画の場合	15%以上	5%以上

(3) 経営革新計画の承認を受ける方法

都道府県担当部局へ問合せ

都道府県担当部局以外では、中小企業支援センター、商工会議所などでも相談を受けている。

必要書類の作成

経営革新計画承認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できる。

神奈川県の場合は申請書以外に概要説明書が必要で、神奈川県庁のホームページからダウンロードできる。

都道府県担当部局への申請書の提出

受付後に審査が実施される。

都道府県知事の承認

都道府県担当部局が、計画は適正であると判断した場合に、知事による承認が得られる。

(4) 経営革新計画の承認を受けた場合のメリット

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。

低利融資制度：日本政策金融公庫、商工組合中央金庫よりの融資

税制措置：設備投資減税など

信用保証の特例：信用保証協会による別枠の設定、新事業開拓補償の限度額引き上げ

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。

特許関係優遇措置：審査請求料および特許料の軽減申請ができる。

補助金：新製品や新技術の開発に対して、補助金に応募することができる。

ただし、年度予算であり応募時期に注意する必要がある。

(5) 当グループの支援

経営革新研究グループでは、中小企業が経営革新計画の承認申請を行う場合に、次のような支援を行っている。

支援内容

都道府県知事あてに提出する経営革新計画承認申請書の書き方の支援

神奈川県知事あてに提出する場合の、概要説明書の書き方の支援

都道府県の担当部局へ同行しての説明支援

支援要領

1回の所要時間は2～3時間で、5回程度の支援を行うことを標準としている。

5回のうち1～2回は、都道府県の担当部局へ同行して支援する。

2. 経営革新の実施の支援

経営革新研究グループは、経営革新計画作成や承認申請の支援を行うだけでなく、計画を実施して成果を出すまでの次のような支援も実施している。

(1) 経営診断

経営診断を行って、自社の強み・弱みの洗い出し、外部経営環境分析、課題の抽出、課題に対する対策案立案などを行う。

(2) 対策の実施支援

商品戦略の展開

- ・商品の開発
- ・商品の機能・性能の高度化、商品の差別化など
- ・商品の生産方式、製造コストの低減
- ・商品のライフサイクル対策

営業戦略の展開

- ・販売の方法
- ・販売促進（広告宣伝、イベント、インターネット活用など）の実施
- ・アフタサービス

(3) 支援期間

支援内容によって支援期間は異なるが、1ヶ月に2回程度企業を訪問して、6ヶ月間、1年間、

2年間などの支援例がある。

3．経営革新セミナー

経営革新研究グループは、公的機関や民間機関あるいは個別企業に対して経営革新セミナーを実施している。セミナー講師は当グループのメンバーが担当するだけでなく、経営革新を実施して成果を出している中小企業からも講師を派遣することがある。

(1) セミナー実施例

ある公的機関で実施した経営革新セミナーの事例を下記に示す。

所要時間

2時間

セミナー内容

経営革新計画とは

当グループのメンバーが講師となって講義を行った。

経営革新計画承認企業からの説明

経営革新計画の承認を得た2社の経営者より、経営革新の内容および経営革新計画の承認を獲得した経緯の説明を行った。

専門家から見た経営革新計画について

上記2社の経営革新支援を行った当グループの2名が、革新のポイントや支援のやり方について説明を行った。

質疑応答

セミナー聴講者と経営者、講師により活発な質疑応答がなされた。

4．経営革新講座

経営革新研究グループのメンバーが講師となって、次のような経営革新講座を実施している。

(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、中小企業の経営者や経営幹部を対象として、経営を革新するための取組み、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講座である。

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、他の経営者や経営幹部の考え方からも学ぶ。

中小企業新事業活動促進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 10～20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）で実施する。

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2に示す。

表2 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．中小企業新事業活動促進法とは	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）講座の内容

経営革新なくして企業発展なし

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。

中小企業新事業活動促進法では「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、新商品の開発または生産、新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、サービスの新たな提供の方式の導入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。

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などがあげられる。

- ・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。

経営戦略の立て方

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。

3C（顧客、競合、自社）の分析

- ・顧客（Customer）の分析
- ・競合（Competitor）の分析
- ・自社（Company）の分析

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3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。

表3 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

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次のようなものがある。

- ・ 商品開発
- ・ 商品コンセプト
- ・ 商品生産戦略
- ・ 商品仕入戦略
- ・ 商品のポジショニング（商品の特長、差別化、品揃えなど）
- ・ ライフサイクル対策
- ・ ブランド戦略

営業戦略

営業戦略の項目としては次のようなものがある。

- ・ ターゲティング（標的とする市場）
- ・ 販売促進（広告宣伝、イベント、販売店支援、インターネット活用など）
- ・ 販売チャネル戦略
- ・ 価格戦略
- ・ セールス戦略
- ・ 競争戦略
- ・ アフタサービス

経営革新事例研究

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説明を行う。

経営革新計画立案

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。

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。また、各グループの検討結果の発表を行う。

中小企業新事業活動促進法とは

経営革新計画の内容

- ・新商品の開発または生産
- ・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

経営革新計画の承認を受ける方法

- ・都道府県担当部局へ問合せ
- ・必要書類の作成
- ・都道府県担当部局への申請書の提出
- ・都道府県知事の承認

経営革新計画の承認を受けた場合のメリット

- ・低利融資制度：日本政策金融公庫、商工組合中央金庫よりの融資
- ・税制措置：設備投資減税など
- ・信用保証の特例：信用保証協会による別枠の設定、新事業開拓補償の限度額引き上げ
- ・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。
- ・特許関係優遇措置：審査請求料および特許料の軽減申請ができる。
- ・補助金：新製品や新技術の開発に対して、補助金に応募することができる。

C K G 経営革新研究グループ・メンバー

青野 吉雄、小野 浩、香川 哲、辻 秀志、土屋 正憲

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