

第5章 承認企業と未申請企業の要約と提言

1. 承認企業と都道府県との取組の比較による考察

(1) 新事業活動の類型

	アンケート回答 の承認企業	都道府県 承認企業	マスターセンター補助事業	
			茨城県支部	群馬県支部
①新商品の開発又は生産	41.1%	30.6%	33.3%	35.1%
②新役務の開発又は提供	15.8%	20.0%	13.3%	26.1%
③商品の新たな生産又は販売方式	28.4%	30.1%	26.7%	19.2%
④役務の新たな提供の導入	14.7%	20.0%	26.7%	19.6%

経営革新計画の新事業活動の類型では、概ね同じ傾向を示しているが、都道府県の地場産業の業種・業態によって、構成比率が異なり、埼玉県では「新商品の開発又は生産」が41.1%と抜き出て高い。

(2) 経営革新の取組状況

	アンケート回答 の承認企業	経営環境実態 調査(注)
①販路拡大	19.3%	37.3%
②新製品の開発・販売	16.8%	73.3%
③事業の再構築	12.2%	10.8%
④新分野進出・多角化	9.6%	43.3%
⑤新技術の開発	9.1%	70.2%

注：①中小企業白書('05年版)の

中小企業金融公庫「経営環境実態調査」
(2004年11月)の資料に基づく

②複数回答のため、合計は100を超える

経営環境実態調査企業は「新製品の開発・販売」73.3%「新技術の開発」70.2%の順となっているが、回答の承認企業は「販路拡大」「新製品の開発・販売」と順位が異なり、類型の「新製品の開発・販売」に対する「販路拡大」が重要な取組となっている。

(3) 経営革新活動の進め方

	アンケート回答の承認 企業	マスターセンタ ー補助事業	経営環境実態調査
		福井県支部	
①経営トップの提案	26.6%	41.0%	過半数は「経営トップ」 が占めている
②金融機関	18.3%	30.8%	
③商工会議所・商工会	12.0%	5.1%	
④産業労働センター	8.3%	12.8%	

経営革新は新たな活動に取り組むので、トップの熱意とリーダーシップが、その実現性に影響を及ぼす。福井県支部や経営環境実態調査は「経営トップ」の提案で取り組んでいるが、承認企業では「経営トップ」

26.6%で、金融機関・行政機関からの他動的な取組が 73.4%占めており、経営革新を進める上での自主性の弱さが感じられる。

(4) アイデアの源泉

	アンケート回答の 承認企業	経営環境実態 調査
①トップの個人的アイデア型に経営革新	40.9%	13.8%
②市場動向型の経営革新	34.5%	36.2%
③顧客重視型の経営革新	16.3%	46.4%

承認企業はトップの個人的アイデア型が 40.9%、経営環境実態調査は顧客重視型が 46.4%となっている。

注:① アイデア型とは:トップのアイデアや研究機関・大学などの研究成果等

② 市場動向型とは:市場動向・競合他社の動き

③ 顧客重視型とは:顧客の提案・要望

(5) 新製品と拡販

① 経営革新のアイデア・発想は様々ですが、回答の承認企業では「トップの個人的アイデア型」次いで「業界・製品動向」でトップのアイデアが中心となって、新製品の販路拡大が重要な取り組みとなる。

しかし、「経営の向上の程度を示す指標」の達成は容易ではないことが推測される。

② 経営環境実態調査では「顧客・取引先の要望・提案」「顧客の行動からの察知」の顧客型の経営革新がトップで 46.4%を占めており、顧客指向型の企業割合が高く、その成果の目標達成も高い。アイデア型より顧客型は従来の販路等が活用でき、目標達成も容易となっている。

(6) 事業計画の策定について

① 事業計画の策定に当たって

経営革新の事業計画は、既存企業の延長ではなく、時代・環境に適応した新規事業で、第二創業・起業期であって、創業期と同様に詳細な事業計画の策定が必要である。

② 承認企業の事業計画の策定の実状

1)承認企業の事業計画の作成は「トップ自ら」44.2%、「自社担当部門」24.0%で、問 2 の「進め方」、問 3「アイデアの源泉」等、何れも「トップの係わり」がトップで、規模にもよるが、トップ自らの独走的になっている。

経営革新計画の目標を達成するには、トップ中心も必要だが、従業員も計画等に参画・提案させたりして、企業の目指す方向について密接な意思疎通を行うことが、目標達成の鍵となる。

承認企業ではこの点に弱さが感じられ、目標未達成の 1 つの要因となっていると思われる。

③ 事業計画の作成の具体的な取組

1)承認企業の事業計画作成で「難しい項目」として、「売上・利益計画」26.7%「売上予測」25.7%、ま

た新規事業の3年先・5年先の「経営目標の策定」の困難性を過半数以上占めている。各々の項目は計画の根幹となるので、疎かにしてはならない。

2) 売上・利益計画は付加価値額・経常利益の算出根拠となり、売上予測は収益を算出するための基礎で、それを基に売上高を算出するので、「業界・市場の動向」「顧客の動向」等を十分に分析しターゲットとする市場の「先駆者マーケット」は3～5%の割合を参考にして、予測売上高として算出するので、詳細に市場調査をすべきである。

3) 承認企業では指導を受けた支援機関として、商工会議所・商工会・中小企業支援センターなど各20%、金融機関10.0%を上げており、計50%の企業が指導を受けていることになり、支援機関の「計画策定」の充実が重要である。

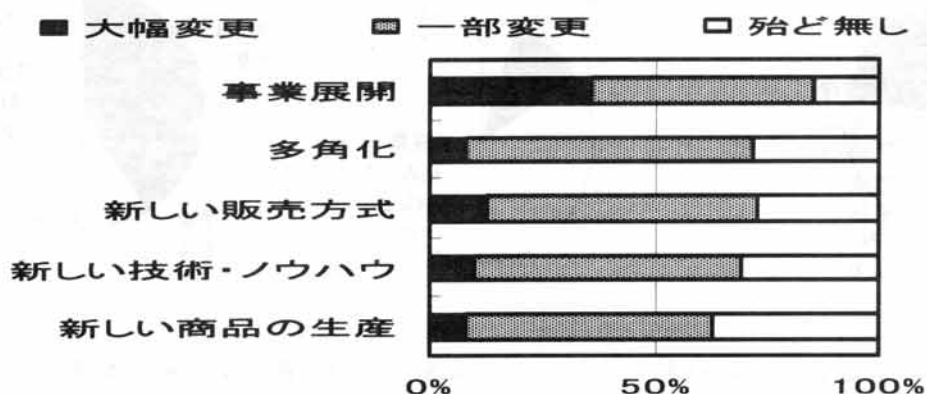
4) 支援機関の指導内容をアンケートでは掴むことは出来ないが、計画の進捗や目標未達成の実状から見ると、承認のための指導・支援に終わっていないか危惧される。

経営革新計画の本来の姿は事業計画が会社方針と結びついて、承認がスタートとして、承認以後の事業計画に活用することが本来の法律のねらいと思われる。

(7) 推進体制

① 経営環境実態調査の推進組織体制

推進組織体制	大幅変更	一部変更	殆ど無し
新しい商品の生産	8.4%	55.1%	36.5%
新しい技術・ノウハウ	9.6%	59.5%	30.9%
新しい販売方式	12.4%	60.3%	27.3%
多角化	8.4%	63.2%	28.3%
事業展開	35.7%	49.6%	14.8%



取組んでいる企業の約70%は組織変更を実施している。

① アンケート回答の承認企業での事業推進体制は「殆ど変更しなかった」が39.3%「従業員育」16.1%で、殆ど推進体制の変更は行われずに既存事業で推進しているのは、トップのパ

パフォーマンスの現れと思われる。

(8) 経営の向上を示す数値目標の達成状況

① 経営環境実態調査の場合

顧客重視の経営革新は、目標達成率が高いが、アイデア重視の経営革新の目標達成率は低い。

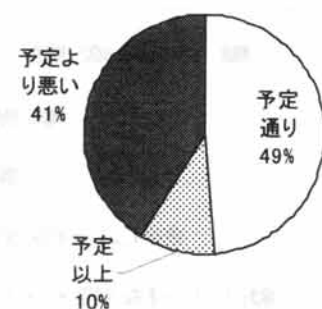
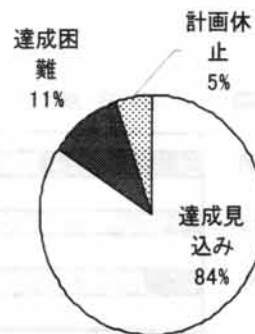
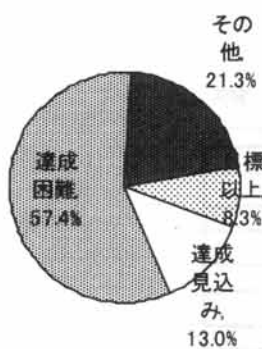
	目的を達成した企業の割合
顧客・取引先の要望・提案	4.0%
顧客の行動からの察知	7.4%
競合他社の動き	-0.5%
一般的な市場の動向	-3.7%
トップのアイデア	-6.6%
研究機関・大学の研究成果	-23.4%

注:経営革新の目的を達成した企業の割合について、全体の平均を0として比較している。

② 承認企業と他県の達成状況

アンケート回答の承認企業	
目標以上	8.3%
達成見込み	13.0%
達成困難	57.4%
その他	21.3%

マスターセンター補助事業			
茨城県支部		福井県支部	
達成見込み	84.2%	予定通り	48.3%
達成困難	10.5%	予定以上	10.3%
計画休止	5.3%	予定より悪い	41.0%



アンケート回答の承認企業と他府県との目標の達成率の差は「新事業活動の類型」の「新商品の開発又は生産」の占める割合の多寡によるものと推測される。

- ② 「新事業活動の類型」の取組状況にもよるが、承認企業の目標達成率は21.3%と極端に低い。しかし実施計画の推進・展開では「計画に沿って実施した」59.1%、「計画を確実に実施した」9.1%で、計画を実施した合計は68.2%で、その結果が達成困難となっている。

この要因としてアンケートの目標 70%以下の問に対して、「社内体制の不備」14.0%「資金の不足」13.2%「新商品の低迷」12.5%等を上げているが、真の要因は低い割合を示している「実行計画の甘さ」8.8%と思われる。

これは事業計画の「実施計画の予想効果」と「経営の向上の程度を示す指標」との結びつきに問題があったと推測される。

(9) 経営革新計画の成果

経営革新計画の実施の成果は、承認企業、他県の企業とも「売上高の増加」「新たな得意先が増加」「モラルの向上」等の回答した企業が多く、経営革新に取り組むことによって、未申請企業に比べて、経営成果が得られていることが確認できる。

(10) 承認後利用の制度

利用の全体的な傾向は、政府系金融機関による低利融資制度が多く、次いで中小企業経営革新の補助金の活用となっているが、アンケート回答の承認企業では「会社方針として活用した」企業が15.8%あり、中小企業新事業活動促進法の施策が会社経営に有効に活用されていると判断される。

(11) 今後の事業展開

中小企業にとって、新製品開発は重要な経営課題ですが、中小企業は相対的に経営資源の乏しいので、資源を補完するために他社との協力や連携が必要とされる。

アンケート回答の承認企業でも、異業種との連携・産学連携を取上げており、行政の支援機関が指導・支援で「大学・研究機関等の連携」で市場ニーズに結びつける「販売先の連携」等の実現が望まれる。

(12) 経営革新の承認後の取組み

経営革新にトップ自ら取り組むことによって、厳しい経済環境の中で業績が向上したことは注目すべきである。

しかし、経営革新計画の実施による目標達成の努力が軽視され、融資の活用のねらいが先行されている嫌いがある。融資は経営革新の出発点と見るべきである。

経営革新計画の成果を上げる為に、行政・金融機関・商工団体および中小企業診断士の積極的に、承認企業の「実施段階のフォロー」および未申請企業に対しては「新事業活動の類型」に合わせた「経営革新計画の策定」等に指導・支援が必要とされる。

2.未申請企業の考察と提言

(1) 未申請企業の関心度

未申請企業からの回答率 10.3%と低いですが、経営革新計画に取り組みたいという回答率が 18.2%あり、経営革新計画の関心が高いことを示しており、対応が必要と思われる。

(2) 金融機関の働きかけが重要

承認企業のアンケート調査では、経営革新計画の承認制度の情報入手は金融機関、商工会・商工会議所・広報誌で 52.5%を占めており、一般企業のアンケートの回答も同様な経路から情報を入手しており、融資際の金融機関(政府公的機関)の働きが大きいことが示されている。

(3) 未申請企業の経営環境に対する相談先の充実

景気回復といわれている経済環境の中で、経営に直面している問題として、アンケートの回答から「売上の低迷」「コストダウン」「他社との競合」等苦しい事情を上げ、日々努力している姿を現している。

しかし、これ等の問題解決に、「社内の役職者」「経営顧問」等に相談先としているが、中には「なかなか相談相手がない」「相談を求めない」と回答した企業もあり、相談相手先に苦慮している状況が見えるので、「埼玉県創業・ベンチャー支援センター」のような気軽に経営者が立ち寄れるような行政機関の充実が必要ではないかと思われる。

(4) 経営計画の展開状況

回答した未申請企業の多くは、月次試算表や資金繰り表を作成し、財務状況を適宜把握し、毎年経営計画を作成し、中には3年・5年と中長期経営計画を作成している企業もある。

また目標未達企業はその要因を掘り下げて、次年度に対策を講じて、「管理のサークル」を確実に回している企業もあって、目標達成の割合が 56.8%、比較的高い水準になっている。

企業として生き残るには、企業の「強み・弱み」を掘り下げ、企業の特徴を生かした、経営戦略が必要となる。

この経営戦略の要が経営革新計画で、この策定に取り組み、さらにその計画が行政機関の承認を受けることによって、公的支援が得られ、既存事業の活性化につながれると思われる。