



平成26年10月28日(火)、東京ガーデンパレスにて、平成26年度「中小企業経営診断シンポジウム」が開催されました。今回の統一テーマは、「さらなる成長のための経営革新～経営力向上をアシストする中小企業診断士～」で、シンポジウム当日は426名の来場者があり、会場は熱気であふれました。

今回、『企業診断ニュース』1月号では、当シンポジウムの第1分科会における受賞論文4本を掲載いたします。なお、審査委員長を務められた大江宏氏からは、以下の総評をいただきました。

第1分科会発表論文審査総評

審査委員長（日本経営診断学会会長）大江 宏

協会創立60周年の記念すべき年に開催された、シンポジウム第1分科会の4つの論文発表を拝聴できて、嬉しく思う。大会スローガンが「成長」の先に「成功」あり」となっていて、これは意味深長というか、よく練られたスローガンだと感じている。

成長にも成功にも「」（括弧）がついていて、これにはきちんと意味があることを示している。私なりに「成長」を考えれば、この成長は高度成長ではないし、2桁成長とか1人勝ちの成長でもない。ひと言で言えば、質的な成長であり、節度ある成長であり、周りから尊敬される成長であり、言い換えれば中身のある「発展」である。

この成長の先の「成功」は、抜け駆け的な成功ではないし、「一将功成りて万骨枯る」のような成功や後ろ指を指されるような成功でもない。やはり質的な成功であり、周りから賞賛される成功であると思う。

「成長」も「成功」も私なりに解釈すれば、持続可能な成長、持続可能な成功でなければならない。カギは「質」にある。量的、金銭的、あるいは短期的な成果・数値ではない価値も、適正に評価したい。たとえば、売上高やシェアや伸び率が業界においてトップにランクされなくても、顧客の評判が高く、従業員が誇りを持って働き、中長期的に適正な利益や成長が達成され、ステークホルダーが理解し、納得してくれるコミュニケーション力などである。

半年、1年では苦しくとも、3年、5年、10年後に花開く、すなわち地域社会や社会の価値を先取りするようなイノベティブな経営努力を高く評価したい。このような「成長」と「成功」を思いながら4つの報告を聞き、審査にあたった。

中小企業経営の理論と実態に詳しい6名の審査委員一同、論文および当日のプレゼンテーション・質疑を厳正に審査して、最優秀賞および優秀賞を決定した。以下に4つの報告を簡単に講評したい。

○中小企業庁長官賞（最優秀賞）：

東條裕一氏

中小企業庁長官賞に輝いたのは、東條裕一氏の「サービス業に『再現性』と『創造性』をもたらす科学的メソッド～高度な接客による差別化に向けた、宮崎市貸衣裳業の経営革新～」の論文発表である。

本発表は、サービス業（ウエディングドレス貸衣裳業）における顧客ニーズの多様性、対応サービス品質の変動性、後発企業としての競争力強化の難しさなどといった課題に対して、(1)業務の標準化・マニュアル化とIT化（プライダグ業務システム『店長くん』の開発）、(2)マニュアル化の限界を意識し、限界を超えるための工夫を行った。具体的には、①売上を集客数・成約率・顧客単価に分解して指標化（数値目標化）し、現場業務と連動した管理システムや、②顧客の行動を起点とした接客アプローチの開発を行った。

②のアプローチは、発想の転換であり、興味深い。

一般的には、社員・従業員の行動からのアプローチであるが、このアプローチは、a. 「顧客にとってほしい行動」を列挙し、b. その行動をとってもらうために、顧客にどう思ってほしいかを挙げ、c. 顧客にそうってもらうために当社がとるべき行動を検討し、d. その行動を具体化し、トークにまとめ、e. その状況で使用するツールやマニュアルを明確にしている。

顧客の行動を起点とする接客アプローチによって、厳しい業界環境の中で、社員全体のサービス・レベルの向上を武器にして、商品力をカバーする接客力を実現し、貸衣裳店の業界での立ち位置を改善して（当社のビジネスモデル）、売上と経常利益の大幅増大という成果に結びつけている。他のサービス業への適用可能性も高い発表であると評価された。

○日刊工業新聞社賞（優秀賞）：

木本 隆氏

日刊工業新聞社賞の木本隆氏の発表は、「3ステップの改革手法の提言と経営革新により事業承継を実現した支援事例」である。

3ステップとは、①おもいを引き出し、②ビジョンを作り、③意識と行動を変える、ことであり、それによって新事業の創出と企業改革を実現しようとする手法である。

事例の支援企業は、変化の激しいIT業界の中小企業で新事業の創出が不可欠であり、同時に5年以内の事業承継を目指している。中小企業診断士が、3ステップの各段階でファシリテーターとして改革を支援して、当社は新事業としてテレワークサービスを具体化し、社内で実践ノウハウを蓄積して顧客価値を向上させた。さらに、経営者と役員世代交代で危機意識を高め、会社全体の改革を実現している。

ただし、意識改革や組織改革などの見える化の難しい対象ではあるが、やや抽象的な説明であった点が惜まれる。

○日本経営診断学会会長賞（優秀賞）：

大田住吉氏

大田住吉氏の「技術品質と市場品質の相関性を考慮した知財戦略の見極めとハンズオン支援～技術開発型ベンチャー企業への支援事例から～」は、日本経営診断学会会長賞に選ばれた。

技術開発型ベンチャー企業、特に小規模企業にとって、特許や意匠権などの知的財産権（知財）は重要な「武器」であり、その知財を活用して、研究開

発から製品化段階、事業化段階、さらに市場競争段階へと進めるうえで、QFD（品質機能展開）手法とその改良ならびに応用手法が有効であり、その具体的な実地支援で成果を上げた発表である。

シャッター補強材などの防災・防犯製品の技術開発型ベンチャー企業の技術シーズ（技術品質）を、標的市場のニーズ（市場品質）との相関性を見るために、QFDに時間軸（短期および中長期）を入れたマトリクス表で、マッチングを点数化している。

さらに、技術品質（高・低）と市場品質（短期・中長期）の2軸のポジションマップによる、S社の知財の優先度の「見える化」の工夫は、評価に値する。今後は、指標の点数の客観性も期待したい。

○中小企業診断協会会長賞（優秀賞）：

本多素子・細野祐一・下地貴之

中小企業診断協会会長賞の、本多素子・細野祐一・下地貴之の3氏による「スタートアップ企業を育てるために、中小企業診断士ができること」（本多氏の代表発表）は、経営革新支援の新しいカタチを示す発表である。

内容は2つ。1つは、起業者が減少傾向にあるのはゆゆしき事態であり、起業者や起業して間もない「スタートアップ」企業を育てることは重要課題であり、中小企業診断士が支援すべきこと。もう1つは、企業内診断士のチームによる経営支援活動の成功は、今後、スタートアップ企業への継続的支援、企業内診断士の実践経験、診断士の勤務企業のCSRの推進、および中小企業診断士の活躍の場の拡大に、社会的に発展させていくべきであること。

事例の、若い女性2人が起業したばかりの企業「変身写真館」に、多様なスキルを持つ企業内診断士のチームが行う、Do（実行）を最優先する「高速DCAP」マネジメントサイクルの実践指導も興味深い。

最後になるが、いずれの発表も現場での実践と理論化に努力した優れた内容であり、経営革新支援につながる事例である。最優秀賞と優秀賞の違いは紙一重であり、しいて言えば、使用診断技法のこなれ具合と他分野への応用可能性、支援活動と成果・実績の関係明瞭性、プレゼンテーションの説得性の度合いなどにあったと言えよう。

支援成果が、持続可能な「成長」と「成功」につながることを期待したい。