

## 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



木本 隆

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

### 1. 本論文の目的

昨今のビジネス構造の変革により、多くの中小企業が既存の事業構造から脱却し、新たな事業展開にチャレンジしないと会社の存続すら危ぶまれる事態になっている。

本論文の目的は、新事業を創出し、組織を活性化させる改革手法を提言するとともに、次世代への事業承継をテーマに経営革新に取り組んだ企業の支援事例を示すことである。

### 2. 3ステップの改革手法の提言

経営者のおもいを引き出し、将来を見据えた計画を立案して、それを実行させることは、中小企業診断士の重要な役割である。図表1に、提言する改革手法と中小企業診断士の支援内容を示す。本手法は、①おもいを引き出す、②ビジョンを作る、③意識と行動を変える、の3つのステップにより、新事業の創出と企業の改革を実現する。

中小企業診断士の役割は、まず経営者のおもいを可視化し、それを新事業企画として具体化して、社内で共有することである。次に、革新チームを作り、自らで実行計画を具体化させることにより、会社の強み、社員の知恵とやる気を引き出す。さらに、危機感を高めて行動を促し、中小企業診断士がアクションアイテムを整理し着実に実施させる。改革を継続する仕組みと体質をつくり、会社全体の意識と行動を変えていく。さらに、経営革新を成功に導くには、経営者と中小企業診断士が、「成功に至るまで改革を継続する」強い意思をもつことが重要である。

### 3. 支援事例

#### 経営革新により事業承継を実現する

本手法による経営革新支援事例を示す。筆者は、2011年10月に富士ネットシステムズ株式会社大輪堅一社長（現会長、当時63才）に初めて面談し、おもいと中小企業診断士への期待を受けとめ

図表1 3ステップの改革手法



て支援を開始した。ステップごとに具体的な支援内容を示す。

(1) おもいを引き出す

①おもいを可視化する

当社は、電話交換機の構築・保守のビジネスからスタートして54年の歴史を持つ。東京都心に本社を構え、従業員数は70名である。これまでは情報通信システムの構築と保守・運用管理および24時間365日監視サポートを事業の柱とし、安定した事業を展開してきた。

しかし、2000年代後半からクラウドコンピューティングを支える基盤が普及したことにより、IT業界はビジネス構造が大きく変革している。今までの延長ではビジネスが成り立たず、新たな事業展開を行わないと会社存続が危ぶまれる事態になっている。

経営方針は、「企業は社員が大事であり、社員が働くから会社は継続する。社員を教育し、社会に選ばれるサービスや商品を作り、これまで税金を払って内部留保を作ってきたから会社を存続できてきた」と明確である。さらに、事業継承に対しては「5年以内には60歳以上がいらない会社にする。若手に代表権を譲り退散する」という強い意思をもつ。

さらに、中小企業診断士への期待は、「自分らが思っていることと外部が見たことは違う。外部から厳しく、客観的に当社を見て、どうすべきかを指摘してほしい」であった。

図表2に、社長のおもいを示す。クラウドによる新事業のビジョン、経営環境の認識や事業承継、

人材育成の考えも明確である。

②新事業を企画する

一方、役員や社員は、既存ビジネスの将来に危機を感じているが、より積極的な営業活動やマネジメント力、スキル向上には漠然とした不安を感じていることがわかった。

社長のおもいと役員や社員のギャップを埋めることが必要である。そこで、ワークショップによる新事業企画のプロセスをデザインした。ワークショップ(図表3)では、中小企業診断士がファシリテーターとなり、社長のおもいを伝え、新たな事業に対する社員の問題解決を促進する。アイデアを考えるのは社員であり、そのための方法や進め方を舵取りすることにより、自律性を育み活性化させる。社員が、自社の現状とあるべき姿に気づき、クラウドの事業を具体化していく。危機感を生み出し、社内の課題認識を一致させ、新しいビジネスに取り組む意識に変えていく。

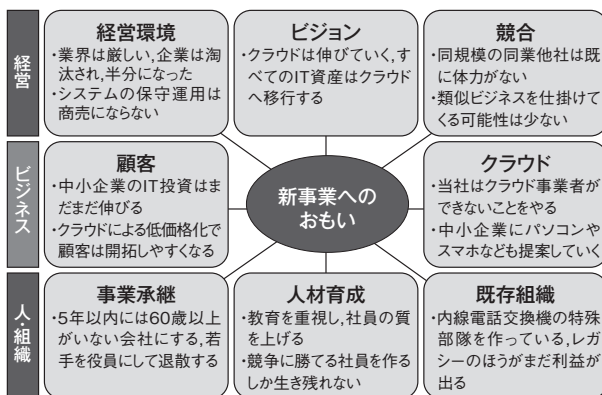
ワークショップの検討結果を、ビジネスモデルキャンパス(図表4)で整理した。顧客に提供する価値を「クラウドを活用したテレワークサービス」とし、当社のもつ既存顧客500社、新規顧客100社をターゲットとして新事業を展開する。クラウド事業者、大手ITベンダーや官公庁を活用することにより、サービスの幅を広げ、顧客価値を拡大する。

(2) ビジョンを作る

①革新チームを作る

ビジネスとして軌道に乗せるために、新社長候補を含む若手役員を中心とした革新チームを結成した。革新チームが、図表5のプロセスにより具体的な実行計画を策定する。東京都

図表2 社長のおもい



図表3 ワークショップ



図表4 ビジネスモデルをつくる

<b>パートナー</b> サービスの幅を広げ顧客価値を拡大する ①クラウド事業者 ②大手ITベンダー ③官公庁	<b>主な活動</b> 社内実践によりノウハウを蓄積する	<b>価値</b> テレワークサービスを提供する 各種ITサービスも提供する ①コンサルティング ②システム構築 ③運用支援	<b>顧客との関係</b> ワンストップのサービスとして提供する	<b>顧客</b> 既存顧客 500社に提案する 新規顧客 100社に提案する
	<b>主なリソース</b> 技術力のある社員を活用する		<b>チャンネル</b> セミナーにより新規顧客を開拓する	
<b>コスト</b> ①人件費 既存人員でできるだけ吸収する ②設備費 手持ち資金を活用する			<b>収入</b> ①テレワークサービス費用 ②ITサービス費用	

図表5 計画策定のプロセス

回	訪問日	実施内容
1	2012年6月	基本方針の設定
2	7月	サービス・メニューと販売価格
3	8月	マーケティング戦略
4	9月	業務プロセス設計
5	10月	販売計画, 財務計画
6	11月	体制と実施計画
	2013年3月	経営革新計画承認

図表6 サービスメニュー

サービス	目的	概要
1. モバイルワークサポート	営業・サービス部門の業務の効率化	①クラウドのグループウェア ②データ共有のサービスをモバイル端末で活用する
2. 在宅勤務型	育児, 自宅療養者等の就労確保	③自宅PCから社内システムを利用した業務を行う仕組みを提供する
3. 事業継続(BCP)	場所・期間限定のプロジェクト型の業務の効率化	モバイル, 在宅勤務型を目的や形態に応じて活用する

の「経営革新計画」の承認を目指して、サービスメニュー、マーケティング戦略などを具体化することにより、若手役員の経営能力を開発する。

中小企業診断士は、各種の検討テンプレートや設計書などを提供し、チームによる検討プロセスが円滑に進むように支援した。

### ②サービスメニューを確定する

当社のテレワークは、新たな「仕事の間」を提供し、企業の業績向上と人に配慮した仕事の環境を実現する。①モバイルワークサポート、②在宅勤務型と、二つの形態を組み合わせた③事業継続(BCP)の三つの形態で構成した(図表6)。

### ③実践ノウハウを蓄積する

さらに、社内実践により、セキュリティの脆弱性改善やネットワーク環境、テレワークの労務管理などをすべて検証する。実践ノウハウを集積して、顧客が安心して導入や構築、運用ができる環境を提供し、顧客価値を向上させる。

まさに社内実践を決定した時期に、総務省がテレワークを全国的に普及させる目的で、中小企業を対象に平成24年「総務省テレワーク全国展開プ

ロジェクト」を実施していた。当社は、テレワーク導入支援企業に応募し、採択された。総務省主催のセミナーでの発表や、総務省ホームページの事例集に掲載されることができ、取り組みや認知度を全国的に広めることができた。これらの実績を商談活動に活用し、他社を差別化することができる。

### (3) 意識と行動を変える

経営革新計画が承認された2012年度の業績は、IT業界のビジネス構造の変革に直撃され、2年連続の最終赤字となり過去最低であった。もう後はない、経営者が危機感を行動で示し、危機意識を高めて、会社全体を改革する。ピンチをチャンスにかえ、V字回復を目指す。

#### ①危機感を高める

今回の支援で、ボトムアップの検討体制を進めたことにより、幹部や社員の自律性が生まれ、明らかに意識は変わってきた。2013年6月に大輪社長は事業承継を決断した。自らは会長職に退き、今井和宏社長(44才)に代表権を譲った。さらに、指揮命令系統を新社長に一本化するとともに、40

図表7 ショールームで集客する



代の営業本部長を取締役に抜擢し、営業部長を30代にするなど、今後の20年を見た体制に刷新した。

まず、新社長の指揮のもと、当社のオフィスの半分をショールーム化した(図表7)。新規顧客獲得を目的にテレワークのセミナーや相談会を月4回程度開催している。東京都心部の立地を活かし、有望顧客をセミナーや実機体験、デモを通して成約させる販売方式を展開する。

②継続する仕組みと体質を作る

営業プロセスのマネジメント、ここが当社の弱点である。営業本部長を若手に変えて営業体質の刷新を図ったが、商談管理は受注と売上の金額集計レベルであった。商談会議も結果報告で終わっており、営業スキルの共有や商談案件のフォローができていなかった。

そこで、①顧客の課題、提案内容、訪問の目的と実績、ABCDの受注確度の管理手法、②提案型の営業スタイルへの変革、③役員と営業担当がノウハウを共有する商談会議の定着、などの改善施策を提言した。さらに、営業活動の課題とアクション

アイテムの定期的なレビューを継続した(図表8)。その結果、営業グループ自らが、商談実績と想定販売先リストに基づき、顧客の課題とニーズを分析し、新事業の商談開拓ができる営業マインドに変わった。

4. 改革の成果

新事業は、都内のビル建替に伴うモバイル型のシステム構築ビジネスが拡大、さらに既存事業への波及効果も加わり、2013年度は事業全体がV字回復した。2014年度は、新たな改革として、クラウドによるストレージサービスと事業継続サービスの自社開発に踏み切る。テレワーク拡大の流れを先取りして、さらなる成長を目指していく。

このように、本手法の有効性が検証できた。経営者や社員のおもいを引き出すことで、経営者と社員の意識のギャップを埋める(意識改革)、戦略実現に向け協力しあうことで、個人依存を脱却し組織として動く(組織強化)に有効である。企業の土壌改革とビジネス戦略の推進により、経営基盤を強化することができ、企業競争力が高められる。

筆者は、本手法による支援企業の拡大を進めており、2013年は、2社の支援を実践した。実施企業から「ワークショップによる討議や革新チームの活動が組織の壁の解消と人材育成に効果的だった」と評価されている。

[参考文献]

(一社) 中小企業診断協会、『中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル』報告書

図表8 課題とアクションアイテム

課題の整理	新事業(テレワーク)		既存事業
	モバイル型	在宅勤務型 事業継続(BCP)	
2013年実績	➡	➡	➡ 微増
2014年予測	➡ 倍増	➡	➡
課題	自社の提案能力を向上させる	関心があるが、導入に踏み切れない	テレワークの顧客を取り込めていない
機会	顧客の引き合いが増加し、受注確度が上がった	総務省が政策を進めている(テレワーク導入企業3倍)	システムの更新需要が増加している
アクションアイテム	顧客ニーズを分析し、新サービスを開発する	テレワーク事業に積極的な大手ベンダーと提携する	既存事業の提案ができる営業を増員する