

# 紙1枚にまとめる 「経営革新支援」フレームワーク ～事業計画の「見える化」と 実践的ロジカル思考技術の習得～



加藤 永俊

一般社団法人福井県中小企業診断士協会

## 1. はじめに（本論文の目的）

中小企業支援の一つの方策として有効なものに「経営革新計画」がある。中小企業新事業活動促進法に基づき中小企業者が作成する、新商品の開発や新たなサービス展開等の取組と具体的な数値目標を含んだ3年から5年のビジネスプランであり、承認を受けると政府系金融機関の低利融資、信用保証の特例、課税の特例等の支援措置の対象となる。企業のメリットが大きいため、平成11年の施策開始以来、承認件数は約6万3千件を超えている。

これまでの筆者の経営革新計画の支援実績としては、福井県において平成20年度から平成26年度にかけて、累計36件の認定支援を行ってきた。経営革新への取組は、企業を時代の動きに対応させ、変化しつづける企業への体質改善が可能な支援策であるともいえる。

しかし、その支援プロセスの中における「経営革新計画」の申請書は、通常8～10ページ程度に及び、申請書の作成までに体力を消耗する企業も多いのが現状である。

本論文で述べる、A4で紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークは、まずは取組内容を1枚の概要版にまとめることで、事業計画の「見える化」を図り、経営革新にとって必要な要点を整理し、かつ関係者と共有できるメリットがある。

本論文では、経営革新計画申請書による承認取得は必要なプロセスであると定義した上で、申請書式にこだわらず、企業の取組への実現可能性を

高める方策について考察する。

## 2. 「経営革新支援」及び支援先企業の概要と支援内容 (所属：坂井市商工会 経営指導員)

### (1) 支援実績

筆者の経営革新支援の実績は、平成20年9月以降のとおりである。

平成20年度：5件	平成21年度：13件
平成22年度：8件	平成23年度：1件
平成24年度：3件	平成25年度：1件
平成26年度：5件	累計36件

### (2) 支援の効果

福井新聞 平成24年7月22日付朝刊

平成20年9月以降の経営革新支援において、経営革新の承認を受けた19社の売上高が4年間の累計で11億6千万円増、経常利益も累計で46,860千円増加し、19社の内18社において売上高もしくは経常利益の増加が見られ、企業収益に好影響を与えたとの結果が得られた。



(3) 支援先企業「株式会社オーカワパン」の概要  
(平成28年6月現在)と支援内容

- 会社名：株式会社オーカワパン
- 売上高：641,443千円（平成28年2月期）
- 代表取締役：大川恭史
- 事業：製菓・製パン製造販売業
- 資本金：12,000千円
- 社員：役員3名，正社員57名，パート21名，合計81名
- 沿革：昭和39年設立  
平成19年 大川 恭史氏が3代目代表取締役役に就任  
平成21年2月 経営革新計画の承認を受ける

当該企業は、学校給食への採用など地域に根差した製パン業を営んでいる。地域の中堅規模の製パンメーカーはここ数十年の間に半減し、その流れが加速している中、当該企業においても、最高で約8億円あった売上が、代表取締役交代時には3億円台前半まで落ち込み、設備の更新もできない危機的状態に陥っていた。しかし、若手経営者の意欲は高く、今後の売上回復に必要な手法について模索する中、経営革新が有効であると計画策定に着手。地域の一番企業として台頭するため、主力商品の売上アップ、企業ブランディングを図った。

【課題】

- ①主力商品のターゲット層が明確でない
- ②商品点数が多すぎるうえ、原価管理ができていない
- ③売れる売り場づくりになっておらず、差別化ができていない
- ④製造、営業、事務部門すべてにおいて管理体制が未整備、人材の配置が適材適所でない

3. 紙1枚にまとめる「経営革新支援」  
フレームワークの仕組みと特長

(1) 「経営革新計画」申請書

「経営革新」の内容及び既存事業との相違点を論文形式で述べ、経営計画及び資金計画や設備投資計画についておおまかな詳細を、通常A4形式の8～10ページ程度の規定の書式に記す必要がある。内容及び既存事業との相違点を述べる部分は企業により独自性を打ち出す必要があり、自由度は高いものの、的確に必要な計画立案を行うには慣れが必要であり、初めて取り組む企業には難易度の高いものとなっている。

(2) 紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワーク書式の仕組み

- ①経営革新「テーマ」、②経営革新の「市場性」、③自社や自社の提供する商品・サービスの強み、④顧客ニーズと市場の動向、⑤経営計画の「投資概要」、⑥経営計画の「損益目標」（3～5年）、⑦視覚に響くテーマのイメージ写真や図などをメインとし、この1枚を広げると企業の取組が直感的、論理的に訴えられる作りとしている。

(3) 紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークの特長

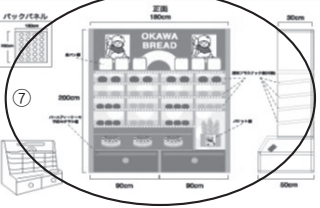
- ①紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークで頭の中を見える化  
わかること、わからないこと、できること、できないこと、すべきこと、すべきでないこと等の整理ができ、自分の頭の中がはっきりと俯瞰できるようになる。
- ②論理的に考えをまとめ、一目でわかりやすく伝える

課題解決に必要な切り口は「What？」

【課題の解決に向けたフレームワーク(概要版)の作成⇒A4紙1枚】

経営革新のテーマ	「什器提供による売り場確保と新商品の提供」～売上を3年で2倍に～
経営革新の項目	ア) 経営革新の市場性
	イ) 商品・サービスの強み・革新性
	ウ) 顧客ニーズと市場の動向
	エ) 経営革新計画の投資概要損益計画
	オ) 経営革新計画の損益目標（3年～5年）

「経営革新支援」フレームワーク一例

<p>① 株式会社 オークワパン</p> <p>■経営革新「テーマ」  <b>仕器提供による売り場確保と新商品の提供</b>          ～3年後の売上2倍計画～</p> <p>弊社は学校給食への採用など地域に根差した製パン業を営んでいる。地域の中堅規模の製パンメーカーはここ数十年の間に半減しており、その流れは加速している中、企業ブランディングに取り組むとともに生産能力の強化を図っていく。今回仕器提供による売り場確保と新商品の提供の取り組みにより経営革新を図る。現在、福井県約80店舗の回り、顧客ニーズに基づき商品開発と売場管理を実施していくことで、新規顧客獲得及びリーダーの固定客化のために新たなビジネスモデルを開発し、現在の年商約3億円から3年後の年商約6億円を目指しむ。</p>	<p>【経営革新計画】概要書</p> 	<p>代表取締役 大川 恭史</p> <p>② ■経営革新の「市場性」</p> <p>▽福井市/消費量(年間一人当たり)          平成17～19年平均26,382円(総務省)</p> <p>▽販売圏内人口          福北: 671,126人 敦賀: 68,152人          合計739,298人</p> <p>▽商圏スーパー取引率          約70%</p> <p>▽市場 年間消費×人口×スーパー取引率          約137億円市場</p>																																																														
<p>③ ■商品・サービスの強み・革新性</p> <p>① 仕器提供による売り場(棚)の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先であるスーパー店舗の同じ販売スペースに圧縮陳列可能な仕器を設置し、他NBメーカーの差別化を図る。現状のスーパーの仕器はスーパーの棚にパンを陳列しているが、新たな取り組みによってスーパーに対して売り場の提案をして売上の拡大を狙う。</li> </ul> <p>② 新たな仕器の開発による売り場スペースの確保</p> <p>新たな仕器として、各棚に傾斜をつけたり、LED照明を採用し紫外線による商品劣化を防ぐなど、圧縮陳列が可能にする。またリーダーの確保を目的としたMDを展開する。</p> <p>③ 顧客ニーズに合った新商品の開発(ケ-キ、サンドイッチ等)</p> <p>新商品開発プロセスは、これまでにストックしていた新商品レシピ(50程度)を中心に、若手女性従業員で組織した新商品開発チームで行っている。</p>	<p>④ ■顧客ニーズと市場の動向</p> <p>① 地域の中堅パンメーカーの減少(ライバル企業の減少)</p> <p>地域の中堅規模の製パンメーカーはここ数十年の間に半減しており、その流れは加速している。交代時代には、最高で約8億円あった売上が3億円台前半まで落ち込み、ライバル企業の減少を背景に、今後の売上回復に必要な手法について模索している。</p> <p>② 店舗ごとの特性に合った商品構成(MD)</p> <p>包装デザインについても変更を行うとともに、簡易POSシステムの情報を活用し、売れ筋商品を把握するとともに、スーパーの店舗毎の特性に合った商品構成を行っていく。</p> <p>③ 機械設備の導入</p> <p>新商品を効率的に生産するため、工場全体のレイアウト変更を含めた、安定した新商品の生産体制を構築するための生産能力向上を目的とした新規機械設備の導入を行う。</p>																																																															
<p>⑤ ■経営計画の「投資概要」</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>内容</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>設備資金</td> <td>仕器開発費 ・パン機兼ショーケース</td> <td>15,000</td> </tr> <tr> <td>設備資金</td> <td>製造設備機器一式</td> <td>65,000</td> </tr> <tr> <td>運転資金</td> <td>POP/広告費用</td> <td>5,000</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td>105,000</td> </tr> </tbody> </table>	項目	内容	金額	設備資金	仕器開発費 ・パン機兼ショーケース	15,000	設備資金	製造設備機器一式	65,000	運転資金	POP/広告費用	5,000	合計		105,000	<p>⑥ ■経営計画の「損益目標」 (千円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>科目</th> <th>現状</th> <th>初年度</th> <th>1年度</th> <th>2年度</th> <th>3年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>310,946</td> <td>312,442</td> <td>406,174</td> <td>498,051</td> <td>600,091</td> </tr> <tr> <td>売上原価</td> <td>226,960</td> <td>234,987</td> <td>284,728</td> <td>349,636</td> <td>415,064</td> </tr> <tr> <td>売上総利益</td> <td>83,985</td> <td>77,455</td> <td>121,446</td> <td>148,415</td> <td>185,027</td> </tr> <tr> <td>販管費</td> <td>92,357</td> <td>94,004</td> <td>118,816</td> <td>130,195</td> <td>139,084</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>△8,372</td> <td>△16,549</td> <td>△2,630</td> <td>18,220</td> <td>45,223</td> </tr> <tr> <td>営業外費用</td> <td>917</td> <td>1,384</td> <td>2,230</td> <td>2,970</td> <td>3,327</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>△9,289</td> <td>△17,933</td> <td>△4,860</td> <td>15,250</td> <td>41,896</td> </tr> </tbody> </table>	科目	現状	初年度	1年度	2年度	3年度	売上高	310,946	312,442	406,174	498,051	600,091	売上原価	226,960	234,987	284,728	349,636	415,064	売上総利益	83,985	77,455	121,446	148,415	185,027	販管費	92,357	94,004	118,816	130,195	139,084	営業利益	△8,372	△16,549	△2,630	18,220	45,223	営業外費用	917	1,384	2,230	2,970	3,327	経常利益	△9,289	△17,933	△4,860	15,250	41,896
項目	内容	金額																																																														
設備資金	仕器開発費 ・パン機兼ショーケース	15,000																																																														
設備資金	製造設備機器一式	65,000																																																														
運転資金	POP/広告費用	5,000																																																														
合計		105,000																																																														
科目	現状	初年度	1年度	2年度	3年度																																																											
売上高	310,946	312,442	406,174	498,051	600,091																																																											
売上原価	226,960	234,987	284,728	349,636	415,064																																																											
売上総利益	83,985	77,455	121,446	148,415	185,027																																																											
販管費	92,357	94,004	118,816	130,195	139,084																																																											
営業利益	△8,372	△16,549	△2,630	18,220	45,223																																																											
営業外費用	917	1,384	2,230	2,970	3,327																																																											
経常利益	△9,289	△17,933	△4,860	15,250	41,896																																																											

出典：「6日間で学ぶ、中小企業の再生法」(片岡巧男著、東洋経済新報社)をもとに筆者作成

「Why?」「How?」の3段階。これを常に意識し論理的にまとめ、A4、1枚に表現することで視覚的にも伝わりやすくなる。

- ③ キーポイントを絞り、伝える力を増幅  
 各項目の特長をわかりやすく明快な「ひとこと」のキーポイントとすることで、より一層伝わる形式となる。多くても3つ程度に絞ることで効果が高まる。
- ④ 仕事を停滞させないことで前進、変化へ挑戦し続ける姿勢をつくる  
 A4、1枚というコンパクトなまとめ方に慣れることで、常に新しい試みに挑戦し、ルーティンの作業ではない前進する仕事の姿勢を学ぶことができる。
- ⑤ 課題解決へ必要な思考の訓練になる  
 どうすれば解決するのか、という思考プロセスの訓練が、スピード感のある変化・前進する仕事に必要な姿勢・思考構築につながる。

- ⑥ 売上拡大の結果を出すプロセス  
 結果を出すためには、情報を整理し、考えをまとめ、伝える力を磨くことが必要である。最短時間で最大効率の売上拡大プロセスを構築することができる。

- (4) 紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークの汎用性について  
 「販路開拓計画概要書」や一般的な資金調達時に金融機関へ提出する「企画書」等への汎用性が高い。作成する側にとっても判断する側にとっても、コンパクトに必要な情報が示されており、しかも視覚的に一度に判断できるというメリットもある。
4. 紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークがもたらした支援の効果
- 紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワ

ークから始めた経営革新により、最も売上高が伸びた当該企業は、平成24年2月期の売上高が312,442千円、平成20年2月期から平成24年2月期の4年間で累計728,136千円の売上高が増加した。また、このフレームワークに慣れたことで、時間をかけずに様々な事業計画の立案が可能となり、これ以降毎年のように、第2主力商品のラウンド食パンの製造、乳酸発酵パンの開発と特殊設備の取得等新規事業の開始、補助事業の取得、人材教育にも熱心に取り組むような企業風土が醸成された。

今後、農商工連携や隣県へのシェアアップを想定しており、石川県、岐阜県、滋賀県内へ数年以内に数十店舗進出を計画する等、事業拡大及び社内体制整備に積極的である。

## 5. 紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークによる可能性(まとめ)

会社に限らず、生命すべてに依ることであるが、この世の中は変化するものだけが生き残る。変化しつづけることが唯一企業の存続、発展につながる。

「経営革新計画」における承認の基準は、革新性が明確であり、本当にできるかどうかという実現可能性と収益性を高める目標が達成できるかどうかである。もちろん計画の質を高めれば高めるほど実現可能性も収益性も向上するであろうが、それでも実際に計画通りうまくいくかどうかは、挑戦してみるまで何があるかわからない。

承認を目指すのはもちろん企業に大きなメリットをもたらすが、何よりも、企業には新しい取組に挑戦するという姿勢を持ち続けてもらうことが大切であると考え。

「経営革新」の承認を取得するということはプロセスの一つであると考え、まずは、本論文で提案した「紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワーク」を活用することで、作成側にとっても受け手側にとっても、より直感的に読み解けるコンパクトで論理的な事業計画の立案が可能である。このように、事業計画の「見える化」と実践的ロジカル思考技術の習得により、変化しつづける柔軟な企業風土を育て、経営の持続化と発展につなげられるよう、経営目標の明確化や、企業の進むべき指針の明確化を図ることで、社員の意識

向上、対外的信用力の向上などの付加価値を得ることができるというメリットもある。

また、当該企業のように経営計画は経営者が考え作成すべきもの、というある種の固定概念より離れ、主任、課長、部長等の各種責任者においても企業の進むべき方向性についてともに考えるという企業風土醸成により、人材が人財となる。事業の実施は経営者の名(責任)においてなされるものの、人財による企業の方向性の決定、新規事業展開への挑戦、課題解決への取組の流れは、企業のさらなる成長加速へ最も必要な土台となろう。

このようにA4の紙1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワークは、他の計画への汎用性も高いため、企業において経営者だけが取り組むべき内容と限定せず、広く人材を育成することにもつながるといえることが期待でき、企業の取組への実現可能性を高める方策として有効であるといえる。

## 6. 最後に

「経営革新計画」の承認取得は確かに企業にとってのメリットが大きく、向上心を持って取り組みたいプロセスの一つである。そのうえで、「A4、1枚にまとめる「経営革新支援」フレームワーク」の仕組みが、事業計画の「見える化」と実践的ロジカル思考技術の習得に有効であり、「経営革新計画」の壁の高さを取り払い、より多くの企業が前向きに新規事業へ取り組む風土づくりに役立つものと考え、提案させていただいた。この仕組みを「販路開拓計画概要書」や「簡易事業計画書」等へ応用することで、より手軽に企業に変革の波を起こし、さらなる持続可能、発展可能な風土づくりの推奨が可能になるものと期待する。