

「強み尖がり経営」による経営革新 ～ローカルベンチマークを切り口とした 支援手法の開発～



細野 祐一

一般社団法人千葉県中小企業診断士協会／一般社団法人東京都中小企業診断士協会

1. 「強み尖がり経営」の意義とその課題

「強み尖がり経営」とは造語であり、企業の強みを可視化し、方向性を明確にする土台を作った上で、ITを活用する経営手法である。

昨年、私が中小企業経営診断シンポジウムで発表した論文「ITを活用した知的資産経営支援による生産性の向上」では、有限会社朋友様の経営革新事例を元にこの重要性を論じた。この事例では、3年かけて経営革新の土台を作り、ITを導入することで、生産性が高まった。IT導入前に経営を見直し、土台を整理するアプローチの重要性について、今年の中小企業白書では、「IT導入等を行う上でも、業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提」と論じてその重要性を強調し、朋友様の事例を紹介している。このように「強み尖がり経営」は、企業の生産性を高める支援手法として重要な意義を持つ。

課題は時間の短縮である。3年かけず、土台作りを行うことが重要である。

2. ローカルベンチマーク（以下、「ロカベン」）を切り口にした経営革新手法の開発

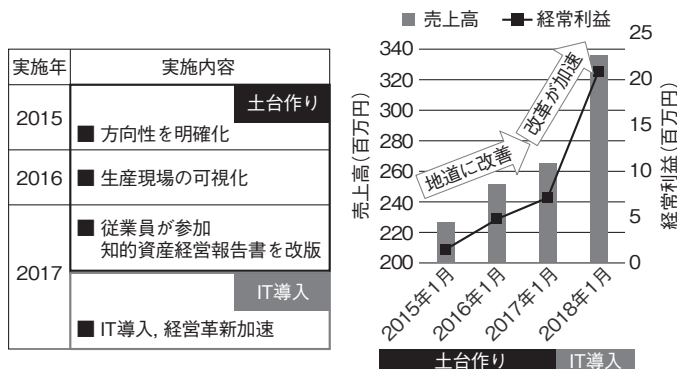
(ア) 全体プロセス

そこで、「強み尖がり経営」の全体プロセスを図表2のように考えた。土台作りでは概観把握と詳細化の2段階に分けて概観を把握し、詳細化では仮説検証アプローチをすることで効率化を進める。その概観把握に、ロカベンを活用した。

(イ) ロカベンによる分析方法の標準化：一般社団法人千葉県中小企業診断士協会（以下、千葉県協会）の新人研修としての活動

ロカベンは経済産業省が提供する企業の健康診断ツールであり、使いやすく、知的資産経営の考

図表1 有限会社朋友様の経営革新事例



え方が組み入れられている。しかし、課題の発見と共有に重きを置き、その企業の方向性を見出すことは難しい。そこで、千葉県協会の新人研修としてロカベンチームを立ち上げ、青木、泉、内田、大川、貞富、矢板、魚路（オブザーバー）の仲間たちとロカベンを大いに活用し、方向性に誘導して経営者にアクションを起こさせることを目指した。定量分析と定性分析と2つのグループに分けて研究し、実践により検証した。

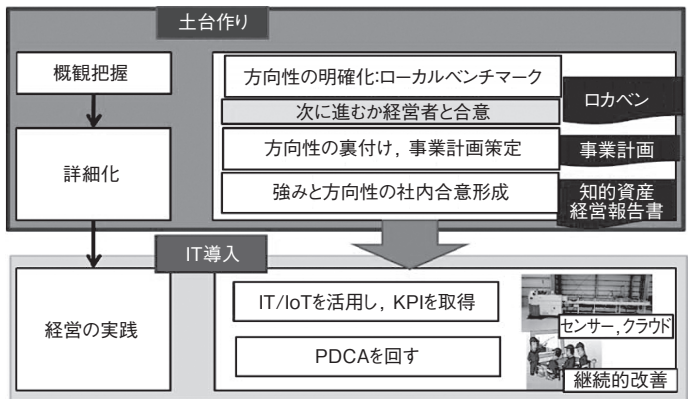
定量評価（財務分析）では、千葉県協会が推奨しているMcSSとロカベンを並行して同じ企業の財務分析に活用し、その違いから活用上の留意点を整理した。

定性評価では、インタビューシートとプロセスを整備した。

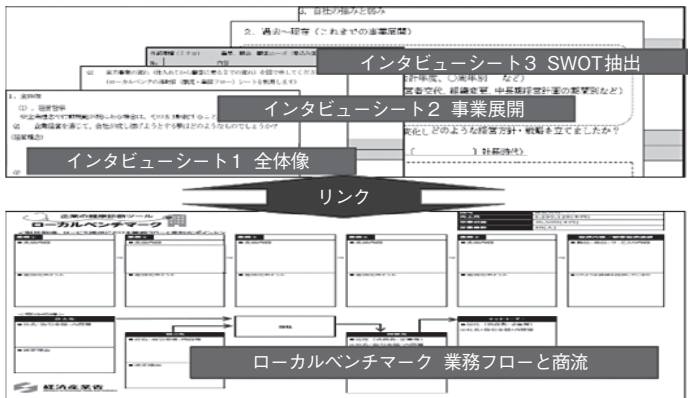
インタビューシートは、一般社団法人東京都中小企業診断士協会（以下、東京協会）知的資産経営研究会が作成したインタビューシートを簡略化し、ロカベンで強みを際立たせる非財務の業務フローと商流とリンクさせることにした。

プロセスでは、3日で方向性が見出せるようにした。1日目はインタビューシートを元に全体像、過去から現在に至る事業展開、社長が思うSWOTを聞き出す。これを中小企業診断士が持ち帰り、知的資産の3分類に分解することで、強みの本質を明確化する。明確化した強みを元に、クロスSWOTワークシートに展開する。2日目は経営者とクロスSWOT分析のワークショップを行う。そして、その結果を元に中小企業診断士が方向性を検討し、ロカベンを完成させる。3日目は、経営者とその内容を検討する。3日目に経営者が、示した方向性に対して

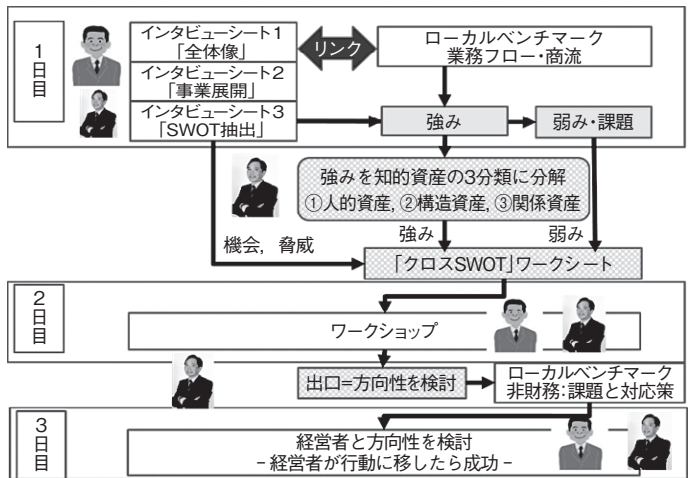
図表2 「強み尖がり経営」の全体プロセス



図表3 インタビューシート



図表4 ロカベンプロセス



行動に移したら成功、理解はするが行動しない場合は成功とみなさないこととした。


3. 株式会社富士製作所様での経営革新支援の取組み

(ア) 富士製作所様の中小企業診断士に期待する課題

富士製作所様は、江戸川区の住宅地で昭和28年から営業する小規模事業者の製造業である。中小企業診断士には以下の2点を期待していた。

- 2年前に父である現会長から事業承継し、新社長としての成長戦略を明確化したい。
- 生産性向上のネックである老朽化した射出成型機を、東京都の補助金で更新したい。

図表5 企業概要

<ul style="list-style-type: none"> ■東京都江戸川区 ■創業 昭和28年 設立 昭和37年 ■社長 望月新史 (46歳) 3代目 平成27年に就任 ■従業員 13名 (アルバイト含む) ■プラスチック製品製造業 ■平成28年売上高 167百万円 経常利益 9.7百万円 (5.8%) 	
--	---

(イ) 支援方針

ロカベンで概観把握をし、詳細化するアプローチで進めることにした。

図表6 活動のステップ

ステップ	実施時期	実施内容
土合作り	概観把握	2017年8月 ロカベンで企業の強み、課題、方向性の概観を把握 ⇒先に進むかを企業と中小企業診断士が合意
	詳細化	同9月～10月 販売面、生産面、組織面、財務面を深掘し成長戦略を策定 ⇒東京都革新的事業展開設備投資支援事業補助金の申請
		同11月～2018年1月 従業員を巻き込み知的資産経営報告書を作成し、戦略を周知
経営の実践	同4月～	ITを導入し、成長戦略を実践

(ウ) ロカベンによる強み、課題、方向性の概観を把握

以下のとおり3回の打ち合わせを実施し、強み、課題を捉え、成長戦略を描いた。

図表7 ロカベンの進め方

1日目	財務分析結果の提示、インタビューシートによるインタビュー
2日目	SWOT分析ワークショップ
3日目	中小企業診断士が検討した成長戦略についての議論

ロカベンを通じて、不明確だった経営理念は、社長のリーダーシップで「社員とその家族の幸せ第一」と決めた。成長戦略は、社長のデータ分析能力の強みを活かし、ITを活用した射出成型機の挙動データ分析で生産性を高める手法確立と、下請ネットワーク構築で生産能力を高めることにした。上記の趣旨で次に進むことを合意した。

(エ) 仮説検証型による成長戦略と事業計画の策定

詳細化するため、ロカベンの内容を仮説として、それを事実に基づき検証するアプローチをした。この作業を通じて、ロカベンでは認識できなかった課題も発生したが、その都度補正して進めた。その結果、わずか4回の打ち合わせで事業計画が完成した。

図表8 仮説検証による詳細化の実施内容

組織面	会長、役員、従業員へのインタビュー
生産面	稼働状況の定点観測と品質データの分析
販売面	販売情報を元に顧客層別の売上・利益傾向分析
財務面	McSSやTKC業界情報を用いた財務分析の深掘

(オ) 従業員を巻き込んだ成長戦略の見直しと知的資産経営報告書による文書化

成長戦略を実行に移すためには、従業員を巻き込み、同じ方向を向いて進む必要がある。そのため、強みと方向性を検討するワークショップを従業員参加で行った。

議論の中で従業員と理念を再度検討した。何をやるかを明確にしたいと「高品質なプラスチック製品を東京から世界へ」が追加され、活動目標と

図表9 従業員とのワークショップと報告書

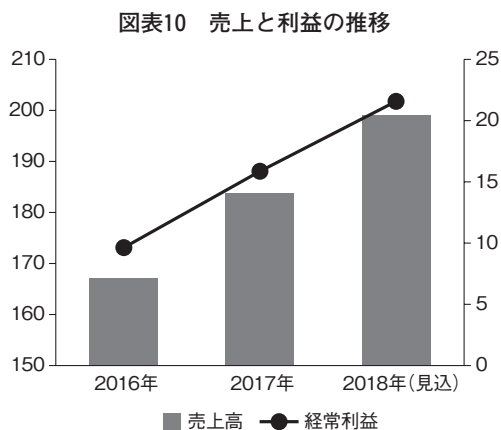


して「従業員と経営者が価値の共有し意思疎通を図ること」が盛り込まれた。

(カ) 経営革新の成果

成果は以下の3点である。

- 競争率が高かった中で、東京都の補助金の採択を得ることができた。
- 支援が始まってから売上と利益が確実に上昇してきた。今後ITを活用することにより、加速が予測される。
- 新社長の成長戦略が浸透し、会社に一体感が増した。雰囲気明るくなってきた。



4. 本活動でわかったことと今後の展開

(ア) わかったこと：ロカベン標準化の有効性と「強み尖がり経営」のスピードアップ

- ロカベンでは、富士製作所様を含め3社で実

践し、有効性を検証できた。

- 富士製作所様では、土台作りが半年でできた。ロカベンを切り口として概観を捉えた上で仮説検証をする「強み尖がり経営」アプローチが効率的であることがわかった。

(イ) 今後の展開

- ロカベン標準化の活動は、その後、千葉県協会に知的資産経営研究会が発足し、活動を継承している。いま、他の都府県診断士協会の知的資産経営研究会と連携し、ロカベンや知的資産経営支援と経験の交流・普及を進めているところである。
- 「強み尖がり経営」は、プロセス整備の次はITツール整備が重要と考えている。現在、千葉県の補助金を獲得し、生産実績を把握するシステムを開発中である。安価で有効なツールを提供したい。

5. 終わりに

平成30年7月26日(木)の経済産業省第8回ローカルベンチマーク活用戦略会議において、富士製作所様の事例と千葉県協会の取組みを説明する機会を得た。この場で多くの委員から、ロカベンを活用して企業を良くしていくためには、企業の方向性を示し、企業とともに伴走する支援者が重要であるとの発言があった。まさに中小企業診断士の活躍が期待されている。

最後に長年、私に知的資産経営の重要性を教えてくださいました東京協会の宮崎博孝先生に感謝いたします。

図表11 千葉県協会知的資産経営研究会



〈参考文献〉

- 2017年 知的資産経営支援実践マニュアル（東京協会
知的資産経営研究会）
- 2017年 中小企業経営診断シンポジウム「ITを活用
した知的資産経営支援による生産性の向上」（細野）
- 2018年 新人研究「ローカルベンチマーク研究～野良
犬から良犬へ」（千葉県協会）
- 2018年 中小企業白書 P.170 事例「有限会社朋友」
（中小企業庁）
- 2018年 “流れ”の整理だけで会社が良くなる魔法の
手順—知的資産経営のすすめ（森下勉，西日本出版社）
- 2018年 経済産業省第8回ローカルベンチマーク活用
戦略会議資料「千葉県診断士協会における活用」（細
野）