

これで万全!

# 事業性評価・虎の巻

第9回

## 核心的な事業活動を強化する

経営承継研究会  
中小企業診断士 野崎 芳信

### Question

私は中部地方で果物を作ってきた生産農家です。先代から引き継いだ農園を守り、周辺の農家と切磋琢磨しながら、市場での評価を得てきました。とは言え、絶えず問題が起こり、その場で問題解決してきただけで、次の世代に残せるのは、現在の農場だけで、収益力も乏しいのが現状です。現在の事業を育て、新規の融資を受けられる状態にするには、どのような活動をしていく必要があるでしょうか。

先月号では、経営資源について、すなわちビジネスモデルを実行するための会社の資産について検討しました。今回は、ビジネスモデルを実行し、提供価値ひいては収益を生む、核心的事業活動を検討します。

### 1 バリューチェーンの中の位置付け

一般的な製造業では、事業活動を図表-1のように主要な活動と支援活動に分けることができます。提供価値を生むための直接の活動が主要な活動です。

ビジネスモデルによって、主要な事業活動の核心部分は異なってきます。課題解決型コ

ンサル企業では、課題解決方法の提示が、主要な活動になります。

#### (1) 現状の主要活動の再確認

製造業のケースをあげてみます。社内経営資源に限界がありますので、外注や委託生産も進んでいます。一方で、技術の秘密保持が求められるメーカーの場合、部品製造の段階まで内製化するビジネスモデルもあります。

・原材料の調達

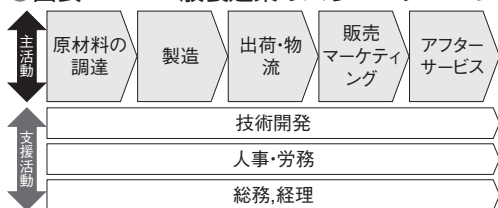
これが手に入らないと始まりません。インターネットの普及と輸送スピード高速化により、世界中に調達窓口が広がった業種のビジネスモデルもあります。

・製造

製品開発・設計・製造する活動です。基本的に社内で行いますが、最近は製造工程を外部に委託するビジネスモデルも成立しています。その場合、設計図・仕様書作成が重要な活動になります。

技術革新が進み、外注の場合でも、3D

●図表-1 一般製造業のバリューチェーン



設計図の通信経由での受け渡しなど地理的隔たりは急速に狭まっています。浮いた時間を活用して生産性を向上させます。

・出荷・物流

材料の入荷・仕掛品・製品の出荷までの、在庫部門と工場内のモノの流れの活動です。ICチップの集積化の進展とデータ処理の高速化で、物流効率化のタネは増えています。

・販売・マーケティング

製品や商品を現金化するための活動です。今まで以上に重要な活動になっています。顧客のニーズに関心を持つことは、有効なビジネスモデル立案の必須の条件です。

・アフターサービス

販売後のメンテナンス活動です。苦情処理も重要な活動です。IT活用によるリモート診断・定期点検契約が、効率的なメンテナンスのビジネスモデルにつながります。

(2) サービス業の主要活動

課題解決型コンサルティングファームのケースをあげてみます。社内資源が乏しい中小企業のクライアントは、特定の課題解決についてコンサルティングファームを利用します。市場調査や経営改善活動の場合もあります。ここでは課題解決型ビジネスモデルを例示します。

・顧客のニーズ発見

現状把握・ニーズ発見の活動です。

・課題発見

内部資料・外部資料の検索整理、アンケート調査などの活動。社内各階層とのミーティング活動が重要になります。

・問題解決

クライアント依頼項目の報告と今後の実行計画を示します。

・詳細実施計画策定

詳細実施計画を策定し、顧客と随伴して解決のお手伝いをします。

●図表-2 核心的活動の例示

調達	・調達網の広域化 ・ロットの柔軟化
製造	・生産技術の高度化 ・AI, ビックデータ活用
物流	・社内物流 ・物流情報網構築
販売	・マーケティング ・顧客情報収集
アフターサービス	・メンテナンス ・苦情処理

・フォローアップ

最後に、各種活動の実行状況をフォローアップをしていきます。多岐にわたる主たる事業活動から核心的活動を見極め、経営資源を投入して主要活動を強化します。

図表-2の中から以下典型的な核心的事業活動強化の事例を示します。

## 2 ジャストインタイム

ジャストインタイムはトヨタの生産管理システムの一つとして有名です。多品種少量生産の時代に突入し、「必要なものを、必要な時に、必要な量だけ供給する」という考え方にに基づき、工場内外とのサプライチェーンから無駄を徹底的に排除する仕組みを作りました。

生産活動の各所にはびこる無駄をいかに排除していくかについて、トヨタOBの山田日登志氏は著書「ムダとり」や各種映像媒体で詳細に記載・説明しています。特に映像で見ると明快です。ジャストインタイムはトヨタのビジネスモデルの核心的活動と位置付けることができます。

東日本大震災をはじめとした天災時の工場の復旧活動は、このシステムがトヨタのための仕組みでなく、サプライチェーン全体のた

めの核心的仕組みであることを示しました。

### 3 機械の稼働率は100%がよいのか

物理学者のエリヤット・ゴールドラット博士は、制約条件の理論(TOC: Theory of Constraints)を詳細に記述した経営書「ザ・ゴール」において、最新のロボット(工作機械)を導入しても赤字にあえぐ工場の改善の経緯を例示しています。

サプライチェーンの効率化の視点から、最新の設備を有効に機能させる活動を通じて、核心的事業活動は何かを示していきます。また出荷遅れへの対応で場当たりの生産を行ってきた工場に、生産スケジュール法を導入して、問題点を解決していきます。

ある一時点で一機械の稼働率が100%なのは許されますが、永続企業的前提では、余裕のない生産体制は生産ストップ・出荷不能など、サプライチェーンの破綻を招きます。

考えるべきは、この工場の目標は何か、この会社の目標は何かです。従業員と一体となって生産プロセスを見直すことで、改善すべきことが決まります。工場・会社全体での核心的事業活動を共有することで、サプライチェーンのボトルネックを解消していきます。

### 4 中小ものづくり高度化法に見る高度化

中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律で、国際競争力に資する技術に指定されたものは以下のとおりです。

競争優位性のある提供価値を創出する核心的な事業活動で力を入れる方向を固めるビジネスモデルの参考になります。

・デザイン開発に係る技術

製品と人、製品と社会との相互作用的な関わり、高機能化など価値創造から業務改善に繋がるもの

・情報処理に係る技術

ITを活用することで製造プロセスの機能や制御による生産性向上を実現するもの

・精密加工に係る技術

金属等の材料に対し、精密な形状を生成するための精密加工技術による価値創造

・製造環境に係る技術

製造・流通等の現場の環境(温度・湿度・圧力等)の制御・調整による生産性向上

・接合・実装に係る技術

多様な素材・部品を接合することで、各種特性を引き出す高機能化

・立体造形に係る技術

自由度の高い任意の立体形状の造形

・表面処理に係る技術

単独の部素材では果たせない機能性を素材に付加する処理による高機能化

・機械制御に係る技術

動的特性を制御する動的機構技術で、動力利用の効率化・位置決め・振動・騒音の低減

・複合・新機能材料に係る技術

新たな原材料の開発生成、複数の原材料の組み合わせ、従来にない新しい機能を実現

・材料製造プロセスに係る技術

素材・複合素材の収量効率アップ、品質向上・環境負荷軽減、エネルギー消費低減

・バイオに係る技術

微生物を含む多様な生物の持つ機能解明で、医薬品・エネルギー・食品を実現

・測定計測に係る技術

適切な測定計測、信頼性の高い検査・評価等の実現のためのニーズに応じたデータ取得

### 5 事例

Questionの企業では、以下の手順で主要な事業活動の見直しを進め、核心的活動を見出し、金融機関の事業性評価に耐えうる収益率を高める事業計画を組み立てることにしま

した。提供価値を明確にし、事業内容や成長可能性が認められれば、借り入れによる事業拡大も見えてきます。

(1) 現在の主要活動を再確認し俯瞰図にする  
一時にすべてを作るのではなく、本業の間  
隙間（農閑期・雨の日・急な余暇）に作りた  
めるのが肝要です。俯瞰図にする内容をリス  
トにします。

●図表－3 色・大きさ等での情報区分け例

(列)	(配置図)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

・地図の作成（図表－3）

工場の機械の配置のように、木の配置と個々の樹齢、商品価格などの情報を地図に落とし込みます。経営者と作業従事者の頭の中の情報を近づけます。

・機械の保管場所

所有機械のリストから、配置を明確にし、各々の倉庫や圃場内の位置を地図に落とし込みます。置き場を決めておき作業終了時に所定の場所に戻し、翌日の作業開始を迅速に行います。

・作業スケジュール表の整備（図表－4）

品種ごとの年間スケジュールをパソコンで整理します。予定・計画と実施状況を並行して記入すれば、計画と実行との差が見える化でき、原因分析と対策が浮かび上がります。

・人員表の作成

作業スケジュールを保有資格・可能な技能の保有者別に割り当てます。作業割り当てを通して、作業員毎の将来の目標が見えてきますし、面談や評価の貴重な資料になります。

●図表－4 作業スケジュール表(ブドウ例)

	剪定	誘引	芽欠き	…	収穫
計画					
実行					

(2) 課題を抽出する

各々の作業の段階で、課題が見えてきます。この段階では、顧客の求める商品を作っていないことが明らかになりました。

(3) 解決のための事業計画を策定・実行する

個別の課題解決のテーマを事業全体で見直すことで、整合性の取れた優先順位付けされた事業計画にまとめることが可能になります。

<核心的事業活動>

・顧客は高価でもいいものを求めています。  
栽培品種を多様化し、収穫時期を長期化し、顧客に提供するビジネスモデルとしました。

① 早生種・中生種・晩生種と栽培品種多様化

② 有袋栽培特化、貯蔵設備活用で長期出荷

③ 出荷の平準化、利益の安定化

④ 作業員の作業の平準化、労働環境改善

1年で完結しないので、計画実績対比が重要です。

(4) 解決後の状態で俯瞰図を書き換える

実行後の俯瞰図を作成すると新たな課題が浮かびあがってきます。

主要な事業活動を見直し続けることで、核心的活動が何かを突き詰め続けることの必要性を示しています。

### 成功のポイント!

- ① 現状の主要活動・核心的活動の把握
- ② 典型的な核心活動の把握
- ③ 核心的活動発見の例示を参考に
- ④ 常に主要活動を見直し続けることと、核心的活動の把握が必要