

これで安心!

経営革新・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第12回 (最終回)

経営革新計画書を作成する

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は、北関東で中堅の機械商社を営む2代目経営者です。社長就任を機会に、新事業に進出するべく経営革新計画を作成し承認を得ました。設備投資資金の融資を銀行に相談しましたが、事業性評価が得られず投資資金不足で計画を断念しました。このたび、強力な事業パートナーと意気投合し、再度新事業に挑戦します。同じ轍を踏まないように、アドバイスをお願い致します。

1 事前準備が成功要因

「汝 自身を知れ」とは、古代ギリシャのアポロンの神殿に刻まれた格言です。合わせて「度を超すなかれ」とも刻まれているとのことです。

都道府県知事の承認を得ながら、経営革新計画の数値目標の達成率が低い原因は、自社の経営の実力を知らず、過度の自信に基づいて作成された計画書であった可能性が高いと推測できます。

経営革新計画書の作成に際しては、事前準備を充分に行い自社の実力を知り、実力に見合った経営革新計画書を作成することが、成功要因になります。事前準備の内容は、次のとおりです。

- ・財務デューデリ：自社の財務力を知り、財務力に見合った投資計画とする
- ・事業デューデリ：既存事業の実力を知り、PEST分析で将来性を予測し、5F分析で競争優位性を確認する

- ・業務デューデリ：ビジネスプロセスのネットワークの解消方法を確認し、サプライチェーンの競争力を認識する
- ・社風改革：トップダウンとボトムアップの調和をとり、従業員を活性化する
- ・アントレプレナーシップ：自社の現状を把握したうえで、起業家精神を発揮できる経営者であるかを自問する

自社を知り、自分自身を知ったのち、経営革新計画を作成すれば、事業性評価が得られ、新事業進出が可能になります。

2 ビジネスモデルキャンバスで整理する

事前準備の段階で、既存事業の過去と現在を把握し、将来性を予測することで、新事業構想の骨格は自然に固まります。

荒削りな新事業の骨格を、ビジネスモデルキャンバスに落とし込み、有機的な一体性があるかを整理します。ビジネスモデルキャンバスは、次の項目で構成されています。

これで安心! 経営革新・虎の巻

●図表-1 ビジネスモデルキャンバス

①主要パートナー	②業務活動	④提供価値	⑤顧客との関係	⑦顧客セグメント
外部資源のサプライヤー 原料・人材・部品・商品	価値を提供するのに必要な主要活動 製品の社内製造 外部からの資材調達 問題解決	顧客に提供する価値 新規性 パフォーマンス カスタマイゼーション デザイン ブランド 価格 コスト削減 リスク低減 アクセスの容易さ 快適さ	商品の提供方法 対面販売(高額商品) セルフサービス(日用品) マーケティングの仕組み	対象とする客層 年齢・職業・地域・所得
	③主要な経営資源 価値提供に必要な資源 物的資源 知的資産 人的資産 資金		⑥販売チャネル 価値を顧客に届ける経路 店舗での直接販売 Web サイトでの受注 告知・営業・販売	
⑧コスト構造		⑨収益の流れ(価格/収入構造)		
事業運営で最も重要なコスト 固定費 変動費 規模の経済 多角化の経済性		顧客はどのような価値にお金を払うか		
		タイプ: 資産価値のある商品 使用料 購読料 レンタル・リース ライセンス	固定価格: 定価 商品特性に基づく価格 顧客層に基づく価格 量に基づく価格	変動価格: 交渉価格 利益率管理価格 市場価格 オークション

- ① 主要パートナー：新事業を理解する信頼できるパートナーか
- ② 業務活動：新事業を推進する業務プロセスは、具体的に十分か
- ③ 経営資源：計画実行に必要な経営資源は十分か、競争優位性はあるか
- ④ 提供価値：価値の競争優位性・模倣困難性は万全か、顧客ニーズにマッチするか
- ⑤ 顧客との関係：顧客との関係性の深さ、顧客基盤の安定性・成長性はあるか
- ⑥ 販売チャネル：チャネルは効果的に機能するか
- ⑦ 顧客セグメント：ターゲット顧客の明確性・市場の成長性・ニーズの安定性はあるか
- ⑧ コスト構造：コストの網羅的な把握・安定性は確保できるか
- ⑨ 収入構造：収入の網羅的な把握、安定性・将来性は確保できるか

3 各項目の整合性を確認する

9つの項目をすべて記載したら、各項目間

の整合性を確認します。経営革新計画は、バランスの取れたシステムでなければなりません。9つの項目の内、1つでもネックがあると、システム全体が停滞してしまいます。各項目は個々に独立して存在できるのではなく、他の項目と連動して機能するからです。そのいくつかを例示します。

- ・ サプライヤーの信頼を得られる販売力はあるか
- ・ 業務活動を支える財務力はあるか
- ・ 提供価値に見合う販売価格か
- ・ 顧客とは深い絆で結ばれているか
- ・ 販売チャネルは新商品に有効か
- ・ 顧客セグメントは提供価値に合致するか
- ・ コストは売上予測に見合っているか
- ・ 収入は顧客の支払能力に見合っているか

4 5F分析をする

ビジネスモデルキャンバスに描かれた新事業を、内輪の論理だけで描いては現実の経営はできません。市場で成長するには、競合相手に対して競争優位な状況を作り出す必要が

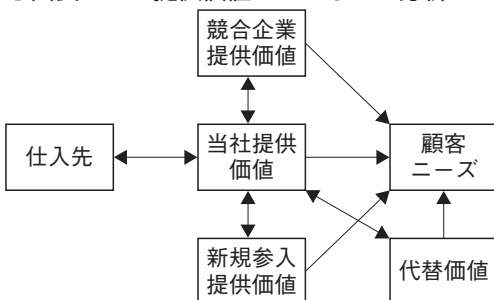
あります。

競争要因は、新事業の新製品ではなく、新製品が提供する価値です。カメラの場合、フィルムカメラ、デジタルカメラ、携帯電話やスマホなどがあります。カメラの価値には、軽さ・大きさ・薄さなどがありますが、カメラの基本的な価値は、思い出を画像で残すことです。

価値の提供方法は、フィルムを現像して写真にする方法から、映して即 SNS で伝送する方法など様々です。様々な価値から、特定の価値を絞り込み、その絞り込んだ価値を最も必要としている客層が顧客セグメントになります。競争相手は、同じ価値を同じセグメント顧客に提供する企業です。

経営革新計画では、①「新商品」、②「新役務」、③「商品の新たな生産方式・販売方法」、④「役務の新たな提供方式」で経営を革新することとしています。経営革新の核心は、それらの新たな「価値」の提供により、どのような競争優位性を獲得できるかにあります。

●図表－2 提供価値の5フォース分析



5 実現可能性を検証する

いかに優れた経営革新計画として承認を受けても、実現可能性が低く、「絵に描いた餅」で終わってしまった場合は、事業としては存在価値がありません。

●図表－3 経営革新計画の目標達成率

目標	(A)		(B)		(C)	
	付加価値額又は付加価値額/人 どちらか 年率3%以上		経常利益 年率1%以上		(A)及び(B) ともに満足	
	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
達成企業	109	50.9	76	35.5	57	26.6
未達成企業	105	49.1	138	64.5	157	73.4
合計	214	100.0	214	100.0	214	100.0

出典：H20年度経営革新の評価・実態調査報告書 中小企業庁

目標未達成の経営革新計画には、①承認を受けたが計画実行に着手できなかった、②計画実行に着手したが短期間で断念した、③短期的には実行できたが、長期的に実行できなかった、の3種類のタイプがあります。

- ① 計画実行に着手できなかった事例
 - ・派遣された専門家に依存して、“それ行けゴーゴー”の美しい計画
 - ・金融機関の追加融資依存の投資計画で、事業性評価なし
- ② 短期的には実行可能、持続困難な条件

【実行可能な条件】

 - ・アントレプレナーシップの発揮
 - ・提供価値と顧客セグメントの合致
 - ・スタートアップの赤字を支える財務力
 - ・有力なパートナーの協力
 - ・販売チャネルの確保

【継続困難な条件】

 - ・事業性評価融資に成功しない投資計画
 - ・未成熟な顧客セグメント市場
 - ・狭すぎる市場の定義
- ③ 経営革新計画の目標達成が可能な条件
 - ・アントレプレナーシップの発揮
 - ・提供価値と顧客セグメントの合致
 - ・スタートアップ事業の赤字を支え続けられる既存事業の利益体質
 - ・有力なパートナーの協力
 - ・販売チャネルの有効な機能発揮

これで安心! 経営革新・虎の巻

- ・事業性評価融資に成功できる事業内容
- ・安定的で成長可能な顧客セグメント市場
- ・提供価値の賞味期限を克服する継続的な価値の改善改良
- ・競合企業による「模倣」・「海賊版」を防止する絶えざる価値の進化
- ・経営資源・事業活動力・顧客開拓力の維持・強化
- ・顧客・販売チャネル・事業パートナーの信用維持

6 ビジネスモデルキャンバスで実現可能性を確認し経営革新計画を作成する

他人の作り上げたビジネスモデルキャンバスを拝見すると、往々にして静態的なビジネスモデルに見えます。しかし、経営革新計画や創業のためのビジネスモデルキャンバスは、新事業を立ち上げるためのものですから、動態的に表現しなければなりません。

経営革新計画に関連する外部環境分析で機会と脅威を把握し、内部環境分析で強みと弱みを把握します。外部環境分析と内部環境分析で見出した機会と強みを、新事業の推進力にします。同時に、脅威と弱みによりもたらされると推測されるリスクをいかに回避するかも計画に盛り込みます。

事業計画は、本質的に動態的なものですが、同時に、新事業が概観できる一覧性も求められます。ビジネスモデルキャンバスは、一覧性に応じて要点を記載し、詳細は経営革新計画で動態的に説明します。

7 12か月の連載を振り返って

経営革新計画を、官民挙げて推進することは、ハードやソフトの導入を補助金で促進することではなく、経営革新計画を作成する経験を通して、マネジメントシステムを中小企

業に浸透させることにあります。補助金漬けの中小企業政策と異なるところに、経営革新計画承認制度の特長があります。

経営革新計画に着手した企業としない企業を比較すると、前者の方がより良い業績を残していることは、各種調査で報道されている通りです。しかし、計画目標の達成率は、図表-3のとおり芳しくないのも現状です。

本連載の目的は、経営革新計画の作成プロセスを改善することにあります。計画目標の達成率がなぜ低いのか、改善の余地はどこにあるのか、本連載を一貫して流れている問題意識です。

本連載が提案する、経営革新計画の作成プロセスは、経営コンサルティングの経験や、経営革新計画の作成支援を通して接する多くの中小企業にとっては、ハードルが高いと実感されることと推測しています。

どこまで採用するかは、企業の経営レベルに応じて決めればよいでしょう。本連載を参考にして、目標達成率を向上させることを筆者一同祈念しています。

成功のポイント!

- ① 自社経営資源の客観的な把握
- ② 事業性評価を得られる地に足の着いた計画
- ③ 競争環境の冷静な分析
- ④ 経営革新計画の神髄は革新的な価値の提供
- ⑤ アントレプレナーシップの発揮