

これで安心!

経営革新・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第1回

経営革新計画の重要性

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は北関東の工業団地に工場を構え、自動車部品を製造する経営者です。自動車メーカーの海外進出に危機感を覚え、中小企業支援機関の指導を受けて経営革新計画の承認を得ました。しかし、実行段階になると計画の甘さが露呈し、社内も計画実行の士気が落ち業績は下降線をたどっています。業績回復のため、失敗の原因を探り、経営革新計画に再挑戦するヒントを頂けないでしょうか。

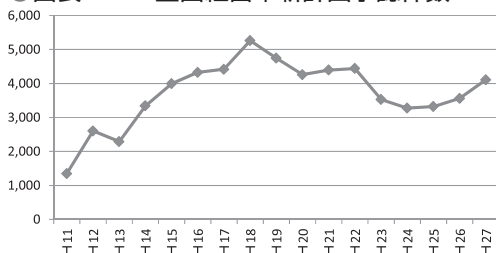
1 経営革新計画の経緯

経営革新支援制度は、平成11年7月に中小企業経営革新支援法が施行され、運用が開始されました。その後、中小企業新事業活動促進法に引き継がれ、平成28年7月より中小企業等経営強化法が根拠法となりました。

制度運用開始以来17年が経過し、経営革新計画の承認件数は、平成28年3月末現在で6万3,213件に達しています。

承認件数は、平成11年の運用開始以来順調

●図表-1 全国経営革新計画承認件数



(出典) 中小企業再生支援協議会の活動状況について 中小企業庁

に増加し、平成18年にピークを迎えました。

しかし、平成19年のサブプライムローン問題、平成20年のリーマンショックを受けて下降線をたどりましたが、平成24年から増加に転じて現在に至っています。

2 新事業活動促進法の趣旨

新事業活動促進法で、「経営革新」を「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義しています。

本法の特徴として、多くの中小企業支援策と異なり、物的・資金的な支援ではなく、マネジメント・システムの改革、すなわちソフトパワーの強化を目的としています。商工会議所や商工会が、積極的に計画作成を支援していますが、物的・資金的支援を伴っていません。

中小企業経営者にとって、経営革新計画の作成は、支援者を交えて自社の現状を客観的

これで安心! 経営革新・虎の巻

●図表-2 経営革新計画の目標達成状況

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)かつ(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) 実態調査報告書中小企業庁

に洞察(See)して、経営革新計画を作成(Plan)し、実行(Do)に移ります。See・Plan・Do・Seeのマネジメントサイクルを繰り返すことにより、経営者はマネジメント・システムを身に着けることが可能になります。

3 経営革新計画の成果

経営革新計画の「相当程度向上」の具体的な目標値は、

- ・付加価値額又は1人当たりの付加価値額の伸び率：年率3%以上
 - ・経常利益の伸び率：年率1%以上
- となっています。

経営革新計画の承認件数は、毎年公表されていますが、経営革新計画終了企業の目標達成状況の調査資料は乏しいのが現状です。少し古い調査資料ですが、「平成20年度 経営革新の評価・実態調査報告書」(平成21年3月 中小企業庁)(以降 実態調査報告書と略称)を基に、現状を推測します。

アンケート調査は、下記のとおりです。

- ・調査対象：平成19年10月～平成20年9月の期間で計画終了を迎えた企業
- ・調査方法：送付・回収は郵送
- ・調査実施期間：平成21年1月～2月
- ・送付数：3,406
- ・回答票数：1,077
- ・回収率：31.6%

●図表-3 一般の中小企業との比較

	付加価値額 伸び率/年	付加価値額/人 伸び率/年	経常利益 伸び率/年
経営革新計画 承認企業	4.6%	9.8%	5.0%
一般中小企業	-0.2%	-1.0%	3.8%
差異	4.8%	10.8%	1.2%

(出典) 実態調査報告書中小企業庁

調査結果によると、付加価値額の年平均目標伸び率3%の達成企業は50.9%、未達成企業49.1%と、約半数が目標を達成しています。しかし、経常利益の年平均目標伸び率1%を達成した企業35.5%で、未達成企業は64.5%と未達成企業が大半を占めています。

経営状況に関するアンケートは、状況の良い企業の回収率は高く、悪い企業の回収率は低いのが一般的な傾向です。アンケートに基づく調査資料は、現実より良い数値であるとの視点で理解した方が現実的です。

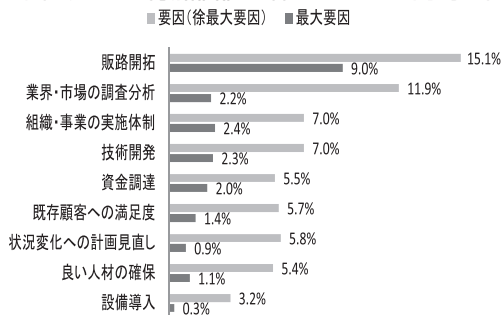
経営革新計画承認企業の計画目標達成率は高くありませんが、一般の中小企業と比較すると、付加価値率の伸び率と、経常利益の伸び率は、ともに高いことは明らかです。

国や地方自治体が、経営革新計画の作成を推奨し支援する理由はここにあります。

4 付加価値が伸びなかった要因

実態調査報告書のアンケート対象企業の計

●図表－4 付加価値が伸びなかった内的要因



(出典) 実態調査報告書中小企業庁

画実行期間は、平成14年からの経済拡大期であり、計画未達成を外的要因に求めるのは適切ではありません。平成19年のサブプライムローン問題は、日本に影響する危機感に乏しく、平成20年9月のリーマンショックは、経営革新計画の終了後です。

したがって、計画未達を外的要因に求めるには困難があり、内的要因に求めるべきでしょう。内的要因としては、①新規の販路開拓の失敗、②業界・市場の調査分析の失敗、③組織・事業の実施体制の編成・管理の失敗、④技術開発の失敗、⑤資金調達の失敗、⑥既存顧客の満足度向上の失敗、⑦状況変化に合わせた計画内容の見直しの失敗、⑧良い人材確保の失敗などが挙げられています。

経営革新計画の目標（付加価値率と経常利益率）を達成するには、これらの失敗要因をいかに克服するかにあります。

5 アンケートに見る経営革新計画の課題

アンケートで回収した経営革新計画の実行期間は、サブプライムローン不安や、リーマンショックの影響を受けない日本経済の拡大期です。従って、経営革新計画の目標達成を向上させるには、従来の進め方の延長線では困難です。

いかに改善すべきかを、ビジネスモデルの構造で説明します。ビジネスモデルの構造は、

●図表－5 ビジネスモデルの構造

戦略	誰に（顧客セグメント）何を（顧客価値）提供する	従来の戦略論を重視
	顧客との関係 販売チャンネル 価格／収入構造 コスト構造 業務活動 経営資源 パートナー	

「戦略」と「戦略を支える仕組」で構成されています。経営革新計画の4つの目標、すなわち、

- ① 新商品の開発又は生産
- ② 新役務の開発又は提供
- ③ 新商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④ 役務の新たな提供の方式の導入その他新たな事業活動

は、「戦略」に該当します。

しかし、「経営革新計画に係る承認申請書」には、「誰に」や「戦略を支える仕組」を構成する記載項目がありません。第二次大戦の失敗の本質として、戦略を支えるロジスティクスの軽視が挙げられます。経営革新計画の実現可能性を高めるには、戦略を支える仕組みを明らかにし実行する必要があります。

6 経営力の違いによる経営革新計画の進め方

経営革新計画は、専門家にとって馴染みの深い計画ですが、中小企業経営者にとっては障壁が高く、馴染みが薄いのが現状です。

そこで、計画書作成の障壁を低くする試みとして、経営力向上計画の承認制度が新たに設けられました。資本金や従業員数などの経営規模に応じて、経営力強化のために取り上げる指針の項目数に差を設け、小規模企業経営者が、経営力向上計画書（A4版2枚）を作成し易くなりました。

これで安心! 経営革新・虎の巻

経営革新計画は、目標達成率を向上させるため、経営力に応じて「戦略を支える仕組み」の各項目を記述します。

戦略を支える仕組みを、どの程度まで深掘りするかは各企業の経営力に応じて対応します。しかし、仕組みの各項目をなぞって、キーワードだけでも検討し記載すれば、計画の実行段階で問題意識を持つきっかけになり目標達成の力になります。

7 デューデリジェンスの実施

デューデリジェンス（以降はデューデリと略す）とは、経営の実態を客観的に把握し、経営課題を明らかにして、問題を解決に導くプロセスです。デューデリには、その目的により法務デューデリ、環境デューデリ、人事デューデリなどありますが、経営革新が目的の場合は、主に事業デューデリと財務デューデリを行います。

事業デューデリでは、事業構造や設備などの抱えている課題を抽出し、経営課題を解決する経営革新の必要性を導き出します。

財務デューデリでは、粉飾決算、経営者の経営と家計との分離、不良在庫、回収不能債権や未計上の減価償却費などを正常化して、実態財務諸表を作成して財務面から経営の実力を明らかにします。

実態財務諸表に基づいて、財務的に実行可能な経営革新計画を作成します。戦略を支える仕組みは、事業デューデリと財務デューデリを前提に計画します。

8 本連載の狙い

経営革新計画の根拠となる法律は、従来の「中小企業新事業活動促進法」から、「中小企業等経営強化法」に引き継がれます。経営革新計画の運用は、従来と変わりません。

全国の商工会議所・商工会や地域の中小企

業支援機関は、経営革新計画の作成支援に努力を重ね、図表-1のとおり承認件数は増加の傾向にあります。しかし、計画目標の達成率は、図表-2のとおり満足できる状態にないのが現状です。

経営革新計画は、「量」（承認件数）の増加は重要ですが、如何にして「質」（目標達成率）の向上を図るかを検討すべき時期にきています。

経営革新計画に設備投資を伴う場合は、並行して経営力向上計画の承認を得れば、新たに固定資産税の3年間半額免除のメリットが追加されました。

しかし、事業デューデリ・財務デューデリをはじめとして、内部環境分析を十分に行い、経営革新計画作成の本来目的の達成率を高めることが本連載の狙いです。

9 仮に経営革新計画の目標未達でも

中小企業金融円滑化法では、返済猶予などの条件として、経営改善計画書の作成を義務付けましたが、結果的には骨抜きでした。計画作成の経験不足が原因です。

経営革新計画作成者の一言、「計画作成の最大の成果は、自社の経営状況を客観的に把握できたこと」と。たとえ目標未達でも、計画作成の経験は、事業計画の作成に活かされ経営が改善につながります。

成功のポイント!

- ① 経営革新計画の目的は、承認件数は増加ではなく、目標達成にある
- ② 目標未達の原因は内部要因にある
- ③ 目標達成率向上は、戦略を支える仕組みを実行すること
- ④ 経営革新はデューデリに始まる
- ⑤ リスクに対応できる財務体質の事前強化