

特集：商工会議所・商工会を通じて中小企業を支援するスキルとは

第4章

実行力を高める計画策定で企業に活力を ——上尾商工会議所の経営革新計画 作成支援の取組み



川崎 朋子
埼玉県中小企業診断協会

経営革新計画とは端的に言うと、「自社にとって新しい取組みを行い、経営力を向上させるための計画」である。埼玉県では2年前から著しく経営革新計画の承認件数が増え、全国で最多の承認件数を誇る。

本章では、なぜ埼玉県では承認件数が最も多いのか、そして上尾商工会議所経営革新計画担当経営指導員の片岡悟氏への取材をもとに、上尾商工会議所における経営革新計画作成支援における取組みと、商工団体を通じて中小企業を支援するスキルを考察する。



上尾商工会議所経営革新計画担当経営指導員の片岡悟氏

1. なぜ経営革新計画承認件数が埼玉県で最多なのか

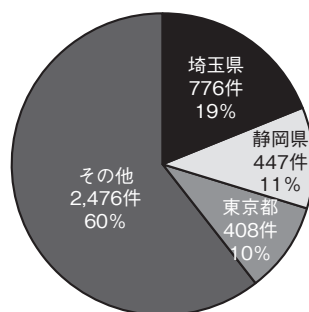
(1) 承認件数年間776件で最多

平成27年度における経営革新計画の承認件数は全国で4,107件であった。都道府県単位

で最も多かったのは埼玉県で776件だ。割合にして約19%である。

2番目に多いのが静岡県で447件、3番目が東京都で408件、全国平均が87.4件であることを考えると、いかに埼玉県の承認件数が多いかがわかる。

平成27年度経営革新計画承認件数



全国合計：4,107件

(2) 埼玉県の方針

中小企業においては、日々の業務に追われることも多く、自社の経営状況を明確に把握していると言い切れない企業が多い。また、小規模事業者においては、どんぶり勘定の企業が少なくないのも実情だ。

このような状況を踏まえ、埼玉県の上田清司知事は県内の企業を活性化するための1つとして、経営革新計画の承認件数を平成27年度以降、年間で1,000件とする目標を掲げた。

経営革新計画を作成することで、自社の経

営状況の「見える化」を行い、課題を見つけ、自社の未来を描くことで、企業の活性化を図るのが狙いだ。

上田県知事が目標を掲げたことにより、埼玉県における経営革新計画の承認件数は平成26年度は260件であったが、平成27年度には776件、平成28年度には832件となった。目標の1,000件には届かないものの、目標を掲げる前と比べ大躍進となった。

また、「埼玉県5ヵ年計画（平成29～33年度）」の中においても「経営革新計画の承認件数 目標値 5,000件（平成29～33年度の累計）」と明記されており、今後5年間においても、平均すると年間1,000件の目標は変わらないと考えられ、経営革新計画作成を通しての企業の活性化をさらに進める意図がわかる。

経営革新のパンフレットには上田県知事からのメッセージとして、商工団体と連携して支援する旨も記載されており、経営革新計画作成には、商工団体の力は欠かせないものとなっている。

次項では、経営革新計画に力を入れる埼玉県において、中小企業診断士（以下、診断士）とともに経営革新計画の作成支援を行う上尾商工会議所の取組みを述べる。

2. 上尾商工会議所における経営革新計画の取組み

(1) 上尾市および上尾商工会議所の概要

埼玉県上尾市はさいたま市のすぐ北側に位置し、人口は22万8,000人を超える（平成29年5月1日現在）。

古くは旧中山道の宿場町であった。時代の移り変わりとともに田園が広がる街から工業都市へ、そしてベッドタウンへと変貌を遂げている。

「統計あげお」によると、平成26年には、上尾市内に6,605の事業所があり、76,085人の従業者数がある。

上尾商工会議所では5名の経営指導員が大企業から個人商店まで、工業・建設業・商業・サービス業などさまざまな業種の事業所計2,511社の会員に対し指導を行っている（会員数は平成27年度末時点のもの）。

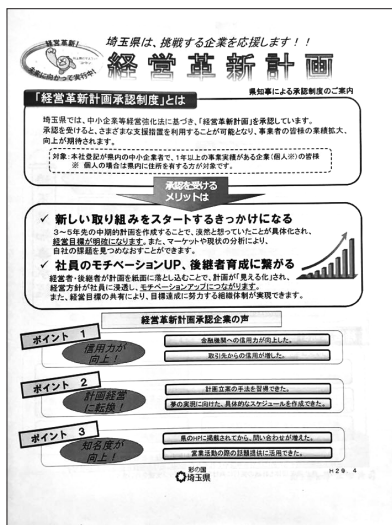
(2) 経営革新計画への取組み

上尾商工会議所では、毎年秋に経営革新セミナーを実施し、セミナー終了後に個別企業への支援を実施して、承認を目指す流れだ。

平成28年度は、セミナーおよび支援において、新たに女性診断士との連携を行ったという。セミナー講師を女性診断士にし、個別支援においては、前年まで1、2名の男性の診断士に依頼していたのだが、新たに女性診断士6名にも依頼をして、連携して企業の支援にあたった。

女性診断士のほうが柔らかい印象があり、経営者も身構えることなく、和やかな雰囲気支援を進められるとのこと。実際に支援を受けた経営者からは「女性の診断士のほうが怒られなさそうで良い」と評判も上々だったという。

また、診断士の人数を増やしたことで、経営者の性格や課題に合う診断士を選んで支援を依頼することが可能になったという。



経営革新計画パンフレット

(3) 取組みの成果

平成27年度には14件、平成28年度には18件の承認を取得した。経営革新計画担当の片岡氏が大半の企業を担当し、この件数を達成した。

経営革新計画作成に取り組んだことで、仕事の受注に結びつき始めてきた企業もあるという。運送業で、ドライバーに女性を登用することに関連したテーマで経営革新計画の承認を受けた企業がある。女性が客先に行くことで、顧客への対応に女性ならではの気配り、心配りができ、顧客からの信頼を得て、受注拡大に成功した。

ここまで明確な変化はないまでも、経営革新計画を作成することで、それまで経験則で事業を切り盛りしてきた経営者がさまざまな気づきを得て、企業の未来を見据えた経営へと舵を切るようになるという。単に計画を立てるだけでないメリットがあると考えられる。

県が経営革新計画に力を入れ始めたのが2年前であり、上尾商工会議所でも同じく2年前から注力し始めたため、売上などの数字面での実績はこれから期待するところである。

(4) 支援における課題

①作るだけでなく活用してこそ意味がある

年間承認目標数値があると、どうしても承認件数に目が行きがちだ。しかし、企業にとっては自社にとって必要な計画を作り、実行していくのが重要だと片岡氏は力説する。

支援を実施していると、計画を作ってゴールという意識が経営者にしやすい。しかし、計画ができた時点がスタートであり、計画を活用して実行してこそ意味がある。

②フォローアップの方法

県では今年度から計画の承認取得に加えて、フォローアップに注力するよう商工団体に通知してきているという。以前から、年に1度のフォローアップ制度はあったが、フォローというよりも、計画を実施しているかを確認することに重点が置かれており、実質的なフォローアップの体系化はでき上がっていない

のが現状とのこと。

経営革新というとその企業にとって新しい取組みであるため、自社の強みを生かしても、新規事業を遂行するために技術の習得が必要であったり、知識の補充が必要であったりということもある。そのための専門家派遣を行い、計画を遂行するためのフォローアップ体制が今後必要になるのではないかと、片岡氏は考えている。

(5) 支援事例

当項では実際に片岡氏と診断士による弁当宅配サービス企業への支援事例を挙げる。

当該企業の経営者は昨年の経営革新セミナーを受講し、計画作成を進めることとなった。主力製品は手ごろな価格の唐揚げ弁当、豚の生姜焼き弁当であった。

当初、経営者には新しい取組みのアイデアはなかったものの、片岡氏と診断士による丁寧なヒアリングから、長年培った料理の技術力と、豊富なおかずのレシピを存分に生かせる仕出し用高級弁当事業への取組みを経営者が熱望していることに気づいた。

実際に、その企業の弁当を試食すると、味、食感、香りが良く、ボリュームがあり、しかも食後感が良かった。

片岡氏からは経営指導員としての豊富な経験に基づく支援を、診断士からは企業の今後の戦略およびマーケティング戦略に関する支援を行った。

しかし、高級弁当の新製品を開発し売り出すにしても、高級弁当用のパッケージ、宣伝ツールがなく、さらに高級感のある盛り付けの技術力が不足していた。そこで、担当の診断士が高級感のあるデザインを得意とするデザイン会社と、高級料亭の料理人を紹介し、総合的に支援を実施した。現在、経営者は高級弁当の開発に勤しんでいる。

経営者からは、「まさか本当に高級弁当事業に乗り出せるとは思わなかった。今まで心のどこかで高級弁当を作りたいと思っていた半面、自分にはできるわけがないと思いつ

でいた。まるで渡ろうと思っていたところに船が来た感覚。新規事業のことを考えるようになって、毎日仕事をするのが楽しい。支援のおかげで自分自身が動き出すきっかけとなった」と喜びの声が聞かれた。

3. 経営革新計画作成支援において診断士に求められること

(1) 経営者の話を引き出す高いコミュニケーション力

経営革新という新たな取組みであるが、経営者本人からすれば新たなものと感じなくとも、違う業界の人から見れば新しい取組みだと思えるものもある。診断士が経営者との面談や雑談の中から、気づいて拾い上げるのが重要だ。経営者本人が新しい取組みだと気づいていないことは往々にしてある。

片岡氏によれば、前年度はこのケースが多くあったとのこと。だからこそ、経営者からうまく引き出すコミュニケーション力が必要である。

(2) 予測されるリスクと対処法も計画に盛り込む

経営革新計画の作成にあたっては、丁寧なヒアリングでまずは企業の現状を洗い出し、強みと課題、そして外部環境分析と進み、新しい取組みを考えていく。片岡氏によると、経営革新計画の作成支援においては特に、細部にわたって非常によく練られ、「流れるような」計画を立案すると、診断士に対する信頼感が増すとのこと。

計画書を読めば、事前情報なしに計画内容を把握でき、ストーリー性がある、予測されるリスクとその対処法にまで言及されると非常に勉強になる、と片岡氏は付け加えた。

経営革新計画の作成支援においては、診断士は事前の想定を持って挑みたい。

4. 商工団体との良好な関係性を築くために

片岡氏によると、実際に今までの実績や事例を持って商工団体にアプローチするのが良いとのこと。商工団体では、支援する企業にとってより良い支援を実施可能な診断士を慎重に検討しており、実績や事例があると検討する際の材料となる。

商工団体は診断士についての情報を持っており、新しく依頼する際は、その診断士と以前に連携したことがある商工団体に問い合わせ、その仕事ぶりがどうだったかを尋ねる。やはり商工団体の経営指導員からの口コミは信用度が高い。

良い評判を作るために、まずは1件ずつ丁寧に仕事をするのが重要だ。丁寧にやれば、良い評判が広がる。商工団体は独自の事業展開をしているが、診断士の経営者への対応やイメージ、仕事ぶりなど、関連性のある内容については、お互いに情報をやり取りしている。

さらに、当記事のテーマである経営革新計画については、フォローアップが今後さらに重要になると述べた。弁当宅配サービス企業への支援事例にあったように、ほかの専門家と連携し、企業を支援するケースも出てくると予測される。連携先の確保と情報交換を密に行いたいものである。

川崎 朋子

(かわさき ともこ)

大学卒業後、外資系製薬会社に勤務。営業(MR)として循環器・呼吸器・整形領域などの医薬品を担当。2016年中小企業診断士登録後、即独立開業した。マーケティング・営業戦略立案を得意とし、売上向上を目指す経営者を日々サポートする。

