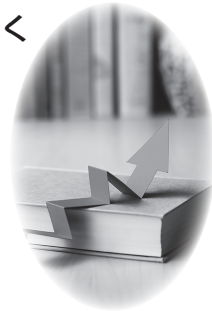


特集 『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
—キーワードで見る成長戦略

第1章
「はばたく中小企業」成長戦略
DBの活用法



野地 洋行
神奈川県中小企業診断協会 湘南診断士ネット

1. 「はばたく中小企業」成長戦略 DB

(1) 成長戦略 DB の特徴

①成長戦略事例のキーワード化

成長戦略 DB は、2018年度と2019年度の「はばたく中小企業」選定企業計600社の事例をもとに、各企業の属性情報（企業名・業種・所在地・設立年・資本金・従業員数・特徴）とともに、各企業の取組みを、「課題」と、これを解決するために取り組んだ「施策」の2つに分類し、キーワード化したものである。

1つ目のキーワードは、各企業が成長に向けて取り組んだ課題（人材確保・育成、海外展開など）を13個のキーワードに分類し、「課題キーワード」と名づけた。2つ目のキーワードは、そうした課題を解決するための具体的施策（高付加価値化、女性活用など）を128個のキーワードに分類し、「施策キーワード」と名づけた（図表1）。

図表1 キーワードの例（抜粋）

| 課題キーワード | 施策キーワード |
|-----------|----------|
| 1 人材確保・育成 | 1 高付加価値化 |
| 2 海外展開 | 2 女性活用 |
| 3 生産性向上 | 3 地域連携 |
| 4 商品開発 | 4 IT活用 |
| ： | ： |

※課題と施策のキーワードは、取り組んでいる企業の多い上位4位までを示している。

② Excel を用いた成長戦略事例の検索

成長戦略 DB は表計算ソフトの Excel で作成されており、フィルターやマクロを用いた情報の検索や各種分析を行いやすくしている。たとえば、属性情報やキーワードの検索を通して、各企業が取り組んだ事例を一覧表示することが可能である（図表2）。

図表2 成長戦略 DB のイメージ

| No. | 企業名 | 業種 | 所在地 | 設立年 | 従業員数 | 業況 | 特徴(注1) | 目的(注2) | 取り組み内容(注3) |
|---------|--------------|---------|-----------|------|--------|--------|--------------|-----------------|------------------------------------|
| 0200216 | 外産テクノカレッジ(株) | 情報サービス業 | 神奈川県横浜市中区 | 2002 | 400 | 100%出資 | 対象は公共施設、地産地消 | 全国での市場開拓 | 100%出資企業で売上増大を図りたい。相手側から受注したい。 |
| 0200219 | 株式会社ABC | 機械製造業 | 神奈川県横浜市 | 2010 | 5,700 | 21%出資 | 工場設備の自動化 | 日本国内の大手企業との取引拡大 | 日本の大手企業との取引拡大を図りたい。取引先との関係強化を図りたい。 |
| 0200240 | (株)小規模製造所 | 製造業 | 静岡県大宮町 | 1980 | 1,000 | 170%出資 | 生産設備の自動化 | 生産性向上 | 生産性向上を図りたい。生産設備の自動化を図りたい。 |
| 0200251 | (株)木暮山花楼 | 食品製造業 | 山梨県甲府市 | 1979 | 10,000 | 95%出資 | 生産設備の自動化 | 生産性向上 | 生産性向上を図りたい。生産設備の自動化を図りたい。 |

(2) 成長戦略 DB の公開

DBのExcelファイルは、神奈川県中小企業診断協会のHPからアクセスできる（URLを本章末に記載）。なお、DBの利用により発生したトラブルについては、筆者らは一切責任を負いかねるので、ご承知おき願いたい。

2. 成長戦略の立案に向けた活用法

支援先企業の成長戦略を立案する際に、成長戦略DBにより、キーワードから支援先企業の経営課題に合わせた解決手段のヒントを、簡単かつ迅速に得ることができる。

また、DBのデータを用いたクロス集計や
 相関分析などにより、項目（業種、課題、施策など）ごとに焦点を当てて見ていくことで、
 たとえば、業種あるいは従業員規模に応じた
 課題の状況や、施策の実施状況の傾向が見える。
 その結果、支援先企業の状況に合わせて
 柔軟に活用できる。

ここではDBを用いて、具体的にどのようなことができるのかを紹介する。

(1) 成長戦略の企業事例の検索方法

① Excel フィルター機能による検索

DB上のタイトル行のフィルターを設定することで、さまざまな切り口での検索が可能となり、検索したい条件（業種、従業員規模、課題、施策など）を指定して、成長戦略を実行している企業事例を検索することができる。

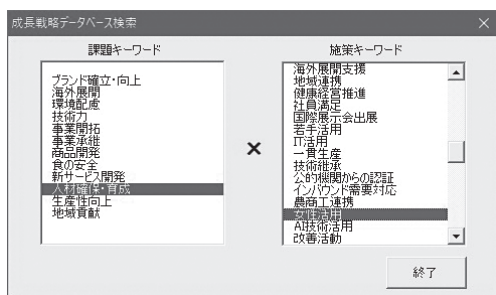
たとえば、施策キーワードで「女性活用」を含む企業事例を検索すると、人材確保のための具体的な取組みとして、以下のような事例が検索できる。

- ・専業主婦を対象に短時間就業で募集
- ・機械化を進めて女性の採用を拡大
- ・テレワークで産休社員の職場復帰を支援

② 成長戦略データベース検索

フィルターによる検索のほかに、DBにはExcelマクロで作成した「成長戦略データベース検索」機能がある。これは、フィルター操作をすることなく、図表3の操作画面に表示された課題キーワードと施策キーワードを指定することで、両者のキーワードを組み合わせた企業事例を簡単に検索する機能である。

図表3 成長戦略データベース検索



(2) クロス集計

① データ分析の手法と見方

クロス集計とは、2つの項目を掛け合わせて集計する分析方法である。例として、業種と課題をクロス集計し、「はばたく中小企業」に掲載されている事例から、業種ごとの課題の特徴を集計した（図表4）。

図表4 600社の業種別課題

単位：件

| | 人材確保・育成 | 海外展開 | 生産性向上 | 商品開発 | 技術力 |
|------------|---------|------|-------|------|-----|
| 製造業 | 144 | 165 | 150 | 174 | 149 |
| 専門・技術サービス業 | 14 | 12 | 13 | 7 | 15 |
| 卸売業 | 5 | 11 | 4 | 7 | 1 |
| 飲食業 | 8 | 5 | 2 | 5 | 1 |
| 農林水産業 | 6 | 3 | 11 | 3 | 1 |
| その他 | 56 | 20 | 33 | 12 | 8 |
| 計 | 233 | 216 | 213 | 208 | 175 |

※業種と課題はそれぞれ上位5位までを示した。課題は複数選定としている。

② データから読み取れること

全体を通して最も取り組まれている課題は「人材確保・育成」、次に「海外展開」、「生産性向上」となっている。

業種別の課題の傾向を見ると、製造業では「商品開発」に最も力を入れているが、それ以外の課題にも同程度取り組んでいることが読み取れる。一方で、卸売業では「海外展開」、「商品開発」に力を入れており、飲食業では「人材確保・育成」に最も力を入れていることが読み取れ、業種により重点戦略が異なっていることがわかる。

(3) 相関分析

① データ分析の例と見方

相関分析とは、2つの要素の関係の強さを測る分析手法である。関係の強さを-1から1までの相関係数で表し、関係が強いと1に近づき、関係がないと0に近づく。

ここでは(2)クロス集計で取り上げた課題「人材確保・育成」に焦点を当て、各企業がどのような施策を試みたかを分析してみる。

②データから読み取れること

各企業では、「人材確保・育成」という課題に対して、「女性活用」や「外国人活用」という施策が取られていることが読み取れる。

また、「教育制度」や「働き方改革」も関係が強い。ここから「人材確保・育成」を解決するために、スキル強化や、業務の負荷軽減を行っていることが読み取れる（図表5）。

ここで注意したいのは、相関分析は、データとデータの間を数値で表すが、必ずしも因果関係があるものではないという点である。そのため、結びつきが強い課題と施策の因果関係を实地調査する必要がある、そうすることで、成長戦略が成功した真因をつかむことが可能になる。

図表5 人材確保・育成に対する施策

| No | 施策 | 相関係数 |
|----|-------|------|
| 1 | 女性活用 | 0.47 |
| 2 | 教育制度 | 0.40 |
| 3 | 外国人活用 | 0.31 |
| 4 | 働き方改革 | 0.30 |
| 5 | 高齢者活用 | 0.24 |
| 6 | 若手活用 | 0.23 |
| | ： | ： |

(4) DBを活用した企業支援

①高付加価値化

DBを活用することで、自身の専門業種以外の企業を支援する際に基本的な知識を得ることができる。DBの中から、業種や従業員規模などを検索することで、過去の事例を通して、課題と有効だと思われる施策を導き出すことができる。

また、DBによる分析結果をもとに、インターネットなどでより多くの企業事例を調査することもできる。たとえば、「人材確保・育成」を課題とする企業は、「女性活用」、「教育制度」などに取り組む傾向にあることがわかるため、以下のような検索ワードにより、より多くの企業事例に当たることで、企業支援の付加価値を高めることができると考えて

いる（図表6）。

図表6 ほかの事例集の検索例

| 検索ワード | ヒットした資料の例 |
|----------------|--|
| 女性活用, 事例, 中小企業 | 女性活躍推進の取組好事例集～中小企業の優秀な人材確保のために～（厚生労働省） |
| 教育制度, 事例, 中小企業 | 企業事例集（産労総合研究所） |

②生産性の向上

成長戦略DBを用いることで、「はばたく中小企業」に取り上げられている企業の事例や全体傾向を簡易に検索・分析することが可能となり、成長戦略立案に向けたヒントを得やすくなる。短時間で調査できるため、支援先企業と向き合う時間を捻出し、支援先企業に寄り添った、質の高いアウトプットを生み出すことにもつながる。

■成長戦略DBの利用はこちらから

<https://sindan-k.com/support/group/shonan-sindansi/>



野地 洋行

(のち よしゆき)

2019年中小企業診断士登録。大手電気機器メーカー子会社に勤務し、コンサルティング部門に所属する。さまざまな企業規模の法人に対して、管理会計の再構築・運用、人事制度の改定・運用、理念浸透などを通じた組織活性化の支援に従事。

