

「経営革新計画」の基となる 企業戦略構築手法の紹介



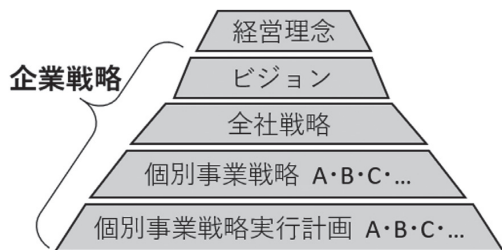
小松 大三
一般社団法人長野県中小企業診断協会

1. 本論文の狙い

小規模事業者においても、特に新たな事業分野に進出を計画する場合には、企業活動の有効性と効率性の観点を考慮して、複数の事業戦略（競争戦略）に取り組む必要がある。

そこで、この場合に備え、当該企業の経営者やその支援者向けに、企業戦略を策定し明示した上で経営を革新する手法を文書化することが本論文の狙いである（企業戦略等の位置付けのイメージを下図に示す）。なお、本論文において戦略とは、上位にある目的を達成する手段と定義する。

図表 経営理念、ビジョンと戦略の階層



出所：グロービス経営大学院『[新版] グロービス MBA 経営戦略』ダイヤモンド社、2017年3月第1刷、4頁を基に筆者作成

2. 筆者が支援者として本研究に至った経緯

中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画については、筆者も20社以上の経営者への支援に関わってきた。都道府県の承認を得る上で、所定の様式に記載する主な内容は、経営革新の目的や背

景の表明と3～5年間の数値目標、及びこの期間の活動の要点である。

当該制度の運用上の都合と推察するが、筆者はこの活動の要点の記述が簡潔すぎると考えている。そこで、年次や月次等の活動計画と、これを改善活動の契機の仕組みとしたPDCA管理サイクル（以下、PDCA）の適用を支援先に提案してきた。また、当該計画との関連で、企業戦略の確認や策定について、追加の支援策が必要と考えてきた。

そこで、既知の手法であるバランス・スコアカード（以下、BSC）と、『ストーリーとしての競争戦略』からの筆者の造語となる「戦略ストーリー構築法」を発想し、これらの考え方を組み合わせることで新たな支援手法を考案するに至った。

3. 関連研究のレビュー

BSCの中小企業への活用については、以前の社団法人中小企業診断協会の調査・研究事業において研究が行われており、以下の報告書を参考文献とさせていただいた。

社団法人中小企業診断協会沖縄県支部『平成16年度マスターセンター補助調査・研究事業 地域中小企業におけるバランス・スコアカードの実践と有効性の検証に関する調査研究 報告書』平成17年1月発行。社団法人中小企業診断協会静岡県支部『平成19年度マスターセンター補助事業 バランス・スコアカードの枠組みを活用した中小企業の診断・戦略策定支援 報告書』平成20年1月発行。

また、以下も参考文献とさせていただいた。

BSCについて、吉川武男『バランス・スコア

カードの知識』日本経済新聞出版社、2007年2月3刷。ロバート・S・キャプラン+デビッド・P・ノートン『バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』櫻井通晴/伊藤和憲監訳、東洋経済新報社、2009年4月。

「戦略ストーリー構築法」について、楠木建『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社、2011年4月第16刷。

なお、「戦略ストーリー構築法」は、戦略目標の因果関係の適切性の特定と、「業務プロセス」視点の戦略目標での最重要点である「クリティカルコア」、「顧客」視点での顧客価値の要点である「コンセプト」の捻出を行う点が勘所である。

4. 当該手法の適用事例

当該手法適用の特記事項として、BSCにおける自社の主に「業務プロセス」と「人材と変革」の各視点内の戦略目標について、因果関係の確認に「戦略ストーリー構築法」を適用する。その上で、論理展開の飛躍や、つながりが不明確な戦略目標があれば、論理がつながるような戦略目標に変更したり、つながりの欠落部に新たに戦略目標を設けたりする。

また、戦略目標の中から「コンセプト」と「クリティカルコア」を捻出する作業を行う。

(1) 適用事例企業 株式会社宮坂製糸所について【既存事業】

当該企業は昭和3年の創業以来、伝統的繰糸法にこだわり、生糸生産一筋に事業を実施してきた。資本金300万円、年間売上5,000万円程度、従業員は15名ほどの製糸業に分類される小規模企業である。長野県岡谷市は日本の製糸業発展の中心地であったが、最終的に当該企業が市内で唯一残り、果敢に伝統的手法を活用した製糸業を営んでいる。

また、当該企業は2014年8月に市立蚕糸博物館の開設に伴い、この博物館に併設する建屋内に生糸生産事業所を移転している。この移転に伴い、事業所の一角に当該企業の生糸由来材料を使用したネクタイ・スカーフ等の衣料品、シルクパウダー入り石鹸・ローション等の化粧品を、「ファクトリーショップ」で来館者に直接販売している。筆者もこの頃から折に触れ、支援をさせていただいている。

なお、2019年5月に登記上の社長交代を行い、前社長の宮坂照彦会長から高橋耕一社長に実務面の事業承継を継続中である。

【経営の課題】

国産の絹製品が、中国やブラジル等の外国製品に押されており、従来の販売先である国内の機屋や糸商との取引は縮減傾向にある。また、現在の別の傾向として、伝統的な織物を少量生産する小規模な工房や個人作家等との取引が増えてきており、インターネットを介した販売等によるこれらの個人客等との直接取引が求められている。

【経営革新計画の内容】

上記「ファクトリーショップ」を積極活用し、顧客の趣向把握を行いつつ、HP・SNS及びECサイトの活用、展示会への出展、博物館との共同企画等の取組みを積極的に実施し、最終ユーザー向けの直接販売を実施する。これは、従来の商流（BtoB事業）と異なる、当該企業が主体性を発揮する新たな商流（BtoC事業）構築の取組みとなる。

また、従来は未活用であった当該企業独自製法の「トルネードシルク」（特許取得済）で、この商流にて販売可能なシルク製品を開発し、新たな収益源とする取組みを行う。

(2) 当該手法の適用方法

見える化を意識して情報を記載する様式を考案した上で、次の手順で手法の適用を行う。

- A) 戦略を通して実現を目指す理念やビジョンの再確認
- B) ビジョンと全社戦略の策定
- C) 事業戦略策定に向けた戦略マップの作成と戦略目標案の設定
- D) 「戦略ストーリー構築法」で業務プロセスの視点等の戦略目標の因果関係の整理
- E) 戦略目標に対する重要成功要因、業績評価指標、数値目標の設定
- F) 数値目標を実現する実行計画の作成と進捗管理

以下に、これらを順次解説する。

● A) と B) を実施した状況

経営理念とSWOT分析で内部及び外部環境を把握し、ビジョンを策定した。当該状況を次頁の表（一部抜粋）に示す。

経営理念： シルク文化の継承・知見拡大・社会貢献		
外部環境（競合先、顧客、サプライチェーン、他_機会、脅威）： 「機会」 1.博物館に併設した事業所立地により、見学者の購買意欲を高めて、売上増が期待できる。 2.商品として、生糸、シルク石鹸、シルクパウダー、シルクジェル、岡谷絹工房製の織物等のバリエーションがあり、個人顧客への販売拡大の可能性が有る。 3.稀少事業者として、営業面・生産面等に行政の支援を受け易い。 4.インターネットと宅配を活用した営業活動が可能である。 5.新しい工場で、作業環境面にお	企業ビジョン： 1)シルクの発見の場、ものづくりの拠り所となる拠点とする（集の場）。 2) 蚕糸業の伝統技術と歴史を保存・継承する場とする（技術の保存・継承）。 3) 蚕糸業の技術と歴史を体験学習出来る場とする（体験工房）。 4) 新しいシルク産業を創造・研究する場と、小さな芽を発見し育てる（オープンラボラトリー）。 5) シルクに係わるネットワークを構築する（情報発信・蓄	内部環境（強み、弱み）： 「強み」 1.諏訪式と上州式の伝統的な糸取り及び、当社が独自に開発した繰糸手法により、特徴の異なる生糸を生産できる。 2.同業者は全国4社・内県内2社で競争が少ない。 3.生糸の意図した位置に節を作る技術がある。（この技術は当社の特許である。） 4.50才前半の後継者が居る。（同業他者には、このような後継者が居ない。） 5.経営者が事業継続に意欲的である。

事業分野別将来予測		事業名1	宮坂製糸所の BtoB 事業
市場	現在	主に生糸を必要としている着物市場	
		主に生糸を必要としている着物以外の市場_例 例えば、工芸品、ブランド品、インテリア。	
顧客	現在	事業分野別将来予測	
		事業名2	
競合	現在	宮坂製糸所の BtoC 事業	
		現在	
競合	現在	現在	
		将来	
競合	現在	現在	
		将来	
競合	現在	現在	
		将来	

SWOT		クロス SWOT 分析から 選択した戦略案（括弧内は、当社の 2事業との関連を示す）	戦略マップ上の 戦略目標	視 点 略 称
内部環境	外部環境			
・諏訪式と上州式の伝統的な糸取り及び、当社が独自に開発した繰糸手法により、特徴の異なる生	・博物館に併設した事業所立地により、見学者の購買意欲を高めて、売上増が期待できる。	・各方式の生糸の特長を活かした糸類を工場内に展示し、ファクトリーショップで販売する。 (BtoC)	各方式の生糸の特長を活かした糸類を、ファクトリーショップや EC サイト等の販路で販売する。 (BtoC)	客 業

また、当該企業は全社戦略で、市場と競合先の全く異なる2つの事業を行うが、その事業対象を市場・顧客・競合先別に整理し、将来動向について分析・評価した。その状況を上表（一部抜粋）に示す。

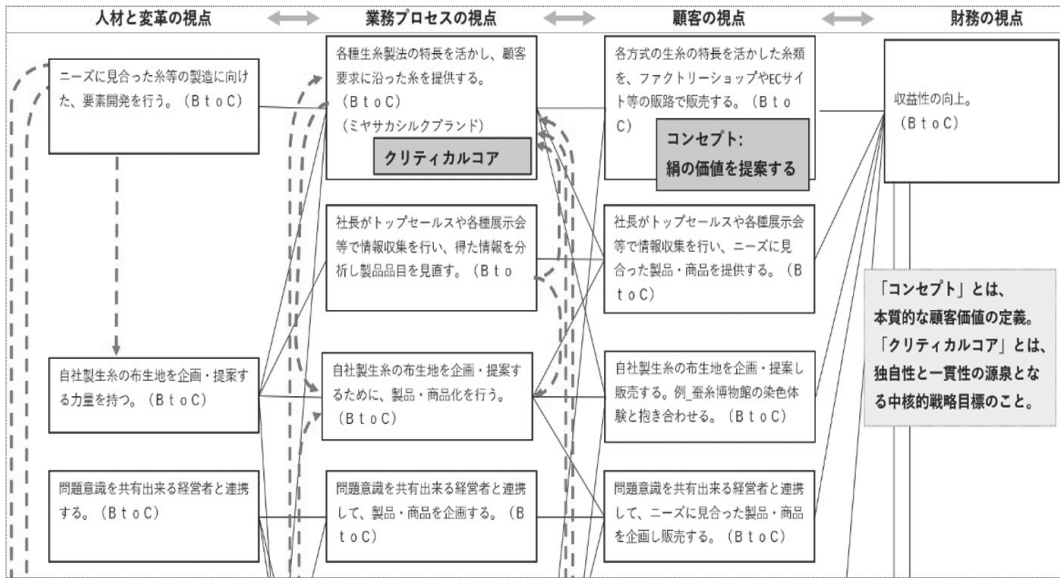
● C) 事業戦略策定に向けた戦略マップの作成と戦略目標案の設定

クロス SWOT 分析結果から戦略案を抽出し、4つの視点に紐付ける。なお、4つの視点の略称は、「財務：財」、顧客：客」、「業務プロセス：業」、

「人材と変革：人」とした。この取組み状況を上表（一部抜粋）に示す。

● D) 「戦略ストーリー構築法」で業務プロセスの視点等の戦略目標の因果関係の整理

BtoB と BtoC 事業別に、主に「業務プロセス」と「人材と変革」の視点内の戦略目標の因果関係を、上述の「戦略ストーリー構築法」で整理する。戦略目標を視点ごとに抽出した中の、特に「業務プロセス」と「人材と変革」の視点で、各視点内の戦略目標間で因果関係が成立していることを



視点	戦略目標	重要成功要因(KFS)	業績評価指標(KPI)	数値目標
財務	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の向上 生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 売上高粗利益率 労働生産性 	<ul style="list-style-type: none"> 売上額 売上高粗利益率 労働生産性 	<ul style="list-style-type: none"> 69,099千円@'21/6 22,871千円@'21/6 2,379千円@'21/6

確認する。この取組み結果の状況を上図 (BtoC 事業分の一部抜粋) に示す。

なお、当該図内の接続線は、実線がBSCの各視点における戦略目標間の関係性を示し、破線が「戦略ストーリー構築法」での戦略目標間の因果 (矢印の基が原因、矢印の先が結果) を示す。また、同図内に「クリティカルコア」と「コンセプト」を示している。

● E) 戦略目標に対する重要成功要因、業績評価指標、数値目標の設定

当該企業が経営革新計画で取り組む「BtoC 事業」について、戦略マップの各視点間の戦略の因果関係を確認の上、個別に戦略目標と重要成功要因を策定する。重要成功要因は、戦略目標ごとに1~2個とする。

ここで使用する上表 (戦略目標・数値目標一覧表) により、個別の戦略目標から数値目標の関係性を確認しながら、目標数値の妥当性を評価する。その際、まずは左から右へ順に、因果を意識して各欄の管理事項を策定する。管理事項が、使用可能な経営資源と比べて管理活動の実態に合わないと判断したら、優先順位を基に管理活動の可能な範囲に絞り込む。その上で、今度は右から左へ順に因果関係が適切かどうかを再確認する。BtoC 事業について、この取組みを行った結果の状況を上表 (一部抜粋) に示す。

● F) 数値目標を実現する実行計画の作成と進捗管理

BtoC 事業に関して長野県に提出した経営革新計画の内容について、所定の申請書内の「別表2

企業/作成者名：宮坂製糸所/高橋社長			
〈実施項目名〉	時期 PD CA	計画 → 実績 → 評価・分析 → 是正	
		評価頻度・時期	'20/9月 '20/12月
マーケティング施策			
業績評価指標/目標値	予定 / 実績	1. '21/6月～ 毎年	
1.経営戦略の定期的な分析と評価		2. '21/6月～ 毎年	
2.トルネードシルクに関する事業戦略 (競争戦略)の定期的分析評価		3. '20/9月～ 都度	
3.「ポジショニングステートメント」に よる具体的商品イメージの検討		4. '20/12月～ 都度	
4.新商品イメージに基づく販売促進策 (4P)のPDCA管理		5. '20/12月～ 都度	
5.EC サイト活用手順の確立と販売促進 に向けたPDCA管理			
〈インプット〉	分析 評価		
指標集計用データ			
〈アウトプット〉			
業績評価指標の分析評価結果			
〈監視指標〉	是正・ 予防・ 改		
業績評価指標			
実施責任者：社長			
達成期限：2025年6月末			

実施計画と実績」の様式に記載した事柄を基に、数値目標達成のためにPDCAを適用し、いつまでに誰が何をするといった要点を加えた実施事項を、上表の様式で再作成し、以後の進捗管理を行うこととしている。上表は、その一部抜粋である。

なお、当該企業においては、2020年6月決算期現在を100とすると、4年後に131の付加価値額の獲得を目指している。

5. 成果と今後の課題

【成果】

上述の企業では従来、近視眼的もしくは散発的戦略設定とこれに関連する活動になりがちだった。今回の取組みで、経営者が既存の戦略内容を、因果関係に基づく関連性と重要性で整理し、不足の戦略に気づくことができた。また、平面的に個々の戦略を捉えず、重要度を基準に戦略を取り扱うことができるようになった。これらは当該経営者も同感している。

【今後の課題】

1) 当該企業の戦略遂行については、経営者が作業現場の実務を担当する比重が相当高い中で、月次等のPDCAを経営管理の基本的定例業務として定着させ、今回策定した経営革新計画を、言

わば航海図として確認しつつ、事業環境変化の都度、対処法を見出し、適宜取り組む必要がある。

2) 今回筆者が提示した当該支援手法については、特に専任のスタッフが手薄な小規模あるいは中小企業において、積極的に経営革新に取り組む意向のある際に、企業活動の有効性と効率性を前提とし、経営革新を計画的に遂行する支援手法として、さらに利用しやすく磨き上げたい。

3) 本論文での支援活動を進める上では、個別企業の特質を的確に捉えて、経営者と率直な意見交換を行うことが重要である。その際には、経営者と支援者の信頼関係の構築が重要であり、有効な信頼関係構築方法をさらに探求する必要がある。

これら3つの課題については、研究テーマとして引き続き取り組みたい。