

このコーナーでは、共同事業等に意欲的に取り組んでいる県内の組合事例をご紹介します！

事業の概要

補助事業名	平成23年度組合後継者等育成事業（中小企業組合士交流会）			
対象組合等	千葉県中小企業組合士会			
	▼団体データ			
	会長	鈴木 勇	住所	千葉市中央区富士見 2-22-2
	設立	昭和 56 年	業種	異業種グループ
	会員	85 人(平成 23 年 3 月 31 日現在)		
テーマ	組合を活性化する経営革新マインドへの転換			
担当部署	千葉県中小企業団体中央会 経営支援部 (Tel.043-306-3282)			
専門家	彩マネジメント研究所 代表 長谷川 勇 (中小企業診断士)			

背景・目的

低成長の時代こそ、夢を「経営革新計画書」に託して、経営者と従業員がともに行動することが求められます。

平成二十三年は、東北大震災、原発事故、タイの大洪水、欧州通貨危機と予測できない惨事が連続しました。しかし、経営者にとっては、想定外の言葉は禁句です。想定外が、現実の世界です。

想定外の外部環境は、変えられません。「変えられるのは、自分だけ、自分の会社だけ」です。外部環境が変れば、自分を変えなければならぬ。経営革新です。

目前の仕事に追われる経営者は、変えなければならぬのはわかっているが、動き出せないのが現実です。そのような経営者の背中を、ポンと「一押し」できるのが、身近にいる組合士です。組合士の「一押し」を通して、組合員の経営革新を促進して、組合を活性化することが、セミナーの目的です。

事業の活動内容

①経営革新マインドの必要性

世の中の変化が激しい現在、現

状維持は滅亡への道です。環境変化に、絶えざる経営革新で応えることが、成長・発展の原動力になります。

経営革新の元祖であるシュンペーターは、イノベーションとは、経営資源の新しい結合により起きる「非連続的な変化」と定義しています。新しく結合する経営資源とは、次の内容です。

- ・ 新製品・新サービスの創出
- ・ 新しい生産方式の導入
- ・ 新市場の開拓
- ・ 原料の新供給源の確保
- ・ 新しい組織の実現

②いまなぜ経営革新計画が必要か

高度成長期は、平均的な経営をしていれば、一時的に問題が生じても、時間が解決してくれました。業績が悪化しても、次の景気回復の波が全てを癒してくれました。しかし、時代は変わりました。

景気の波が無くなり、成長企業と衰退する企業の二極化です。常に革新する企業は成長し、革新を足踏みする企業は衰退の道を選んだことになりました。このような時代だからこそ、経営者も従業員も「夢」が必要です。経営革新計画に、経営者と従業員の夢を託

す企業は成長します。経営者と従業員の「夢」と「ビジョン」を盛り込んだ経営革新計画は、実現可能性が高まります。

③実現可能性を高める従業員参加型経営革新計画

指示する側と指示を受ける側が分断されると、経営革新計画の実現可能性は低くなります。計画作成に従業員が参加しますと、自分達の創った経営革新計画であり、実行に熱が入ります。

実現可能性の高い経営革新計画を作成するには、計画策定段階からの従業員の参加と、従業員の問題意識や夢を計画に反映させることです。

④経営の現状把握で課題の共通認識を持つ

計画作りの基本プロセスは、経営の現状把握、課題の抽出、課題解決の計画作り、課題解決の実行の順になります。

基本プロセスの中で、最も重要な点は経営の現状把握になります。経営の現状を把握しないままに計画を作成しますと、超楽観的なドンキホーテの計画になります。保守的過ぎますと、成長の目をつむことになります。

計画作りの前段階で、経営の現状を精査することで、地に足の着いた経営革新計画の作成が可能になります。課題を抽出するには、業界平均と比較をすることで、競合に勝つための課題が見えてきます。

⑤見たくないのは見ないが人情

「夢をかたちに」するのが経営革新です。「夢がかたちに」なるためには、明るい面も暗い面も、企業や世の中の現状を客観的に把握することが出発点になります。最近はやり言葉で表現しますと、専門的にはデューデリジェンス(現状の精査)といえます。

経営の現状を客観的に精査して、良い面や課題を把握して、現状を踏まえて計画を作成します。計画の実現可能性を高める重要なステップです。経営者が見たくない現実を、客観的な事実として見せてあげるのも、第三者の立場にある組合士の役割でしょう。

⑥プロジェクトチームで経営革新計画をつくる

経営革新計画の認定を受けるために、経営者と経営コンサルタントだけで計画を作る事例が多くあります。このような計画は、実行

段階で頓挫することになります。従業員は、当事者意識が薄く、積極的な協力を得られなくなりま

す。経営者とキーマンは連携プレーで計画書を作成しましょう。経営権を後継者に譲るタイミングには、後継者と次期幹部候補のプロジェクトチームで、次期政権の土台作りをしますと、経営革新計画は実現可能性が高まります。

⑦現状を把握するツール類

現状分析を、関係者に理解させるには、一般的に使われている現状分析ツールを使いましょう。

・PEST分析 マクロな外部環境を把握し、経営戦略への影響を把握します。政治的環境変化(例・規制緩和)、経済的環境変化(例・円高)、社会的環境変化(例・少子高齢化)、技術的環境変化(例・環境技術の進展)などです。

・ファイブフォース分析 身近な競争環境を把握します。新規参入業者の脅威、代替品出現の脅威、供給者の交渉力、買手の交渉力や同業社との敵対関係などです。

・SWOT分析 PEST分析とファイブフォース分析から、競合他社と比較しての自社の相対的強み(優位な要因)と弱み(劣位な要

因)、外部環境が自社の今後の事業展開に有利な要因(機会)と不利な要因(脅威)を抽出します。機会と強みを組み合わせ、経営革新計画を作成しますと、実現可能性の高い計画になります。

外部環境 \ 内部環境		事業の機会(O)	事業の脅威(T)
		自社に有利となる環境要因	自社に不利となる環境要因
強み(S)	他社と比較して自社の優位な要因	SxO 強みを活かして事業機会を確実にする	SxT 強みを活かしてピンチをチャンスに回避する
弱み(W)	他社と比較して自社の劣位な要因	WxO 機会を活かして弱みを克服・回避する	WxT 撤退を含めて最悪事態を回避する

⑧業務革新で成長戦略を実現する

経営革新計画の認定を受けるには、「新商品の開発又は生産」、「新役務の開発又は提供」、「商品の新たな生産又は販売の方式の導入」、「役務の新たな提供の方式の導入」、「その他の新たな事業活動」に関する経営計画であることで

す。経営革新とは、当社にとって新

規性のある事業であり、未知の世界へ一歩踏み出すことです。新規性のある事業だけに、失敗しても事業が揺るがないように、遊休資産や過剰在庫を整理して、財務基盤を強化しておきます。

事業の成果

経営革新計画を作成し実行しますと、従業員はマンネリから目覚めて、新しいことへのチャレンジで意欲が湧きます。

経営者からは、経営革新計画に挑戦したこと、「課題が明確になった」、「経営目標が明確になった」、「経営意欲が湧いた」、「経営が見えてきた」などの感想が聞かれています。

今後の事業展開・展望

組合士は、加盟組合員に経営革新への挑戦を勧める事で、組合内での新たな活躍の場が見えてくるでしょう。

組合の活性化は、組合員の革新にかかっています。経営革新に挑戦する組合員企業が増えれば、お互いに刺激し合い、組合が活性化します。

(長谷川 勇)