

経営革新のすすめ

経営革新が頻繁に取り上げられる昨今ですが、その一方で「経営革新計画の立て方がわからない!進め方がわからない!」とする企業が多いようです。本シリーズでは、確実な成果を得るための経営革新計画の立て方と進め方のポイントを6回にわたり解説します。

この経営革新講座では、前回まで6回シリーズで企業風土の変革に向けた取り組みを中心に、中小企業診断士の吉田史朗氏(S&Gビジネスディレクション(株)代表取締役社長)に執筆していただきました。今回から新たに実務シリーズとして、

バランススコアカードなど新しい手法を中心にご紹介し皆様の経営革新計画作成をお手伝いします。執筆者は、秋田県に事務所を置き、本県や宮城県でもコンサルタントとして活躍している中小企業診断士の佐藤善友氏です。



経営革新とは

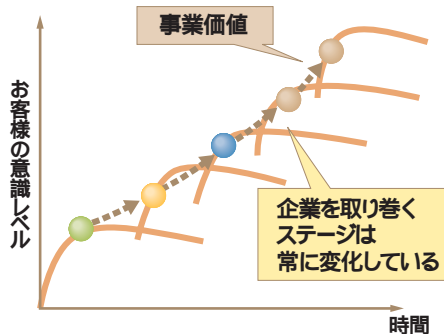
本シリーズでは、経営革新を「社会の変化やお客様の意識の変化に対応するために、自社の事業価値を絶えず見直しながら、自社の古い殻を破りその価値を提供するための柔軟な企業づくり」と捉えています。

平成11年に施行された「中小企業経営革新支援法」の定義が先広く捉えていますので、同法の経営革新計画の申請を検討している企業の皆様にも必ず参考になると思います。

事業価値の追求と経営革新

ここで言う「事業価値」とは「お客様に提供する他社にない価値(顧客満足)」を指します。貴社へのお客様の要求は常に変化しています。それは、社会の構造が変わりそれにつれてお

経営革新とは



お客様の価値感が変化するからです。

少子高齢化、人口減少、大型店の出店、IT化の進展、中国の台頭、国際化の進展、環境問題など、今の社会の構造がダイナミックに変化しており、それに従ってお客様の意識も大きく変わってきています。社会構造が変化すると、お客様の意識は階段を上り下りするように大きく変化します。我々がビジネスを営む場(ステージ)が不連続に変化しているのです。ですから、我々は常に変化するステージを意識して、そのステージにおける自社の事業価値を明確にした経営を進めなければなりません。

事業価値がより多くのお客様に、しかも、強く求められれば貴社のビジネスは成功する確率が高いし、低ければ成功はおぼつかなくなってしまいます。企業経営とは、自社の事業価値をより効果的に提供していく行動です。

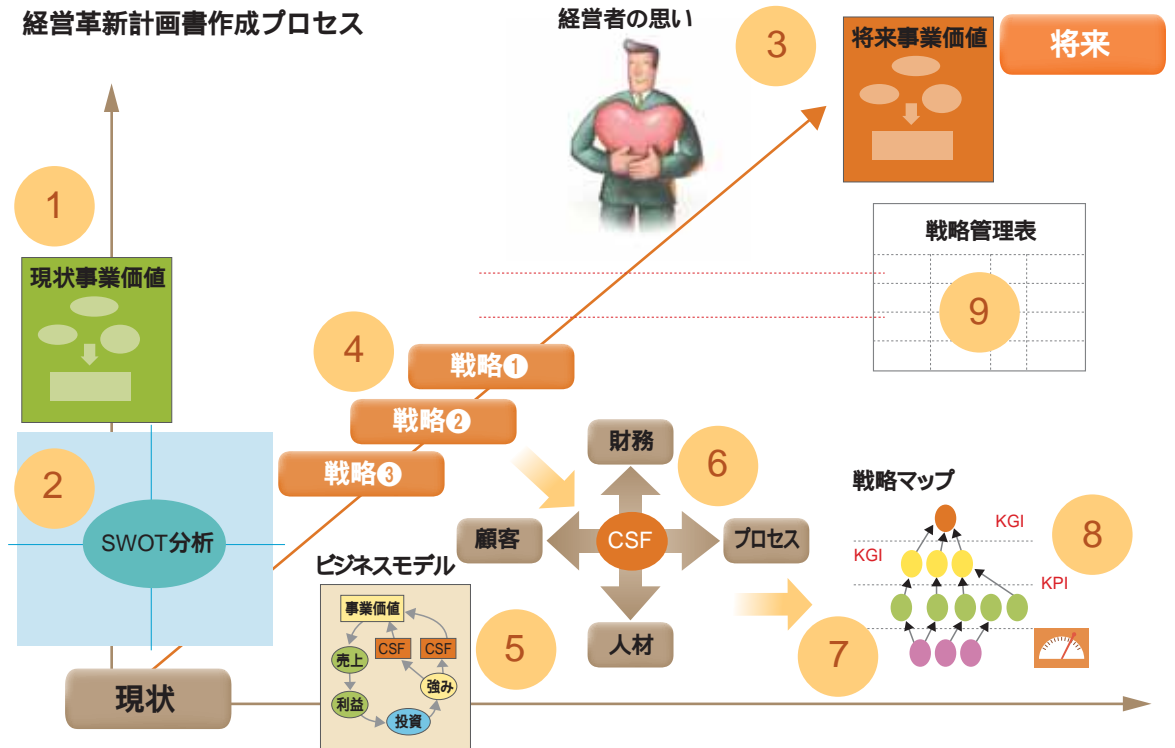
また、「古い殻」とは企業の既成概念や企業風土を指します。「過去の延長線上に成功は無い」と言われるように、古い殻を脱ぎ捨て、新たな柔軟な視点でもって経営を進めなければ成功は難しい時代です。経営者の仕事は企業風土との戦いと言われるますが、まさに経営革新を進める経営者が取り組まなければならない最大の課題です。

経営革新計画書作成のプロセス

今回は本シリーズで筆者が紹介する経営革新計画立案のプロセスを簡単に説明します。次回からは、各ステップで使用する手法を詳しくご紹介しながら計画書作成のポイントをアドバイスさせていただきます。

- 現在の事業価値を明確にする**
まずは、上記で述べた事業価値を明確にします。今現在の事業価値を「顧客」、「顧客ニーズ」、「自社の強み」から定義する「エイベルの定義」という手法で整理していただきます。
- 現状を分析する(外部分析・内部分析)**
現在の貴社を取り囲む経営環境と、自社の強み・弱みを整理していただきます。ここでは「SWOT分析」という手法を使って整理していただきます。
- 将来の事業価値を明確にする**
現在の事業価値とSWOT分析の結果から将来の事業価値を創出していただきます。
- 戦略を抽出する**
新たな事業価値を達成するための戦略を検討し、先に行ったSWOT分析の手法でふりか

経営革新計画書作成プロセス



ていただきます。ここではプロジェクトメンバーから戦略アイデアを出す「ブレインライティング」という問題解決手法をご紹介します。

- ビジネスモデルを作る**
「新たな事業価値」、「自社の強み」、「戦略」、「売上」、「収益」の関係を明確に示したビジネスモデルを作成していただきます。ビジネスモデルを作ると、貴社の経営革新の全体像が明確になり、社内外からの協力を仰ぐ際の道具になります。金融機関からの融資を受ける際には必須の道具となることでしょう。
- 戦術を洗い出す**
いくら素晴らしい戦略が出来上がっても、具体的な実行項目(戦術)が明確になっていなければ絵に描いた餅です。戦略展開手法として最近注目を集めている「バランススコアカード(BSC)」の手法を活用して実行項目を洗い出させていただきます。
- 戦略マップで戦術をシナリオ化する**
上記で出された実行項目が総花的に展開されたのでは、高い成果を

生むことはできません。洗い出した戦術間の関係を明確に示した「戦略マップ」を作成していただきます。

- モニタリング指標を設定する**
各戦略が戦略マップに従い計画通りに実施されているのかを確認するための、モニタリング指標を設定していただきます。
- 戦略管理表でモニタリングする**
戦術項目とモニタリング指標を日常の経営で管理する「戦略管理表」をご紹介します。

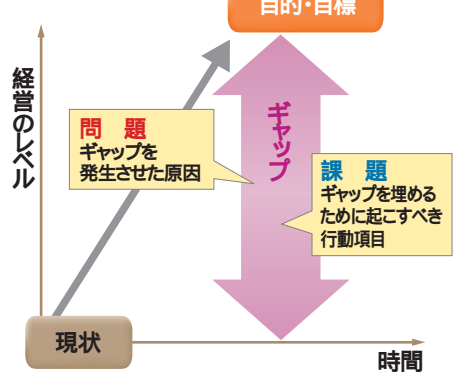
計画書作成の基本的な考え方

経営革新計画書の作成に限ったことではありませんが、計画を立案する際に重要なことは、「目標が明確になっているのか?」と言うことです。筆者は、現状と目標のギャップを発生させた原因を「問題」と定義し、現状と目標のギャップを埋める事項を「課題」と定義しています。

ですから、問題=課題とはなりませんし、目標のないところに問題や課題は存在しません。経営者はこれをしっ

かりと認識することが重要です。目標が明確になっていないのに「問題が山積みで大変ですよ!」と話す経営者がいかに多いことか…。また、目標が明確になっていても、それを社員が理解していない企業も多々あります。経営革新を進めるためには、問題の共有が先目標の共有が優先します。

目標・問題・課題
目的・目標がないところに問題や課題はない!!



経営革新計画書の作成は、貴方の夢を具体的に紙に表現する作業です。1年かがりの作業となりますが、楽しみながら取り組んで下さい。

(有)ジー・エフ・シー Good Friend's Consultant
代表取締役 佐藤 善友