

経営革新に取り組む中小企業

～事例に学ぶ方向性～

企業振興課 工藤松太嘉

▶▶ はじめに

中小企業の経営革新を支援するため、中小企業経営革新支援法に基づき、大阪府では補助金や制度融資の拡充等による資金面の支援とともに、顕彰制度の創設や成功事例集のホームページによる公開、フォローアップ調査によるアドバイスなどを行っています。最近では、金融機関や保証協会との連携強化、地域中小企業情報センターでの窓口相談の機能強化、12万人の雇用創出に向けた各種労働施策によるバックアップなどを図り、経営革新支援の強化を図っているところです。本稿では、大阪府下の承認企業の最新事例に学びながら、大阪府内中小企業の経営革新の方向性を導き出したいと思います。

▶▶ 経営革新とは

経営革新を定義する上で最も重視されるのは、企業が行うビジネスプラン（経営革新計画）の「新規性」です。「新規性」は、（1）世界中で、あるいは日本国内において、どの産業においても行われていないもの、（2）企業が属する業界内において、申請企業が初めて取り組むもの、（3）その企業にとって新しく行うもの、の3点に集約・分類されます。この「新規性」を出発点として、「市場性があるか」「実現性があるか」等を総合的に審査・判断し、承認しています。

▶▶ 経営革新の方向性（特色）

大阪府の経営革新支援法の承認企業数は平成14年4月末現在で600社となりました。これらのデータベースを基に、大阪府下中小企業のニュービジネスの特色を大別してみると以下のとおりとなります。

（1）川上・川下への進出

自社の既存事業を核にして、川上や川下業界への進出を果たし、新しい市場を開拓するとともに、自社既存事業との相乗効果を図るタイプの計画です。

例えば、クリーニング業を営むA社は、得意先であったホテルのテーブルクロスをクリー

ニングするノウハウをベースに、結婚式場用のテーブルクロス、関連商品を自社開発し、レンタル事業に進出することで、経営革新を図ろうとしています。中核となる技術やノウハウをもっており、川上・川下に進出できるほどのオリジナル性・競争優位性があるかどうか大切です。

(2) 社会的な課題への挑戦

ヒートアイランド等の環境問題や高齢者の福祉介護、身障者のユニバーサルデザインなどの社会的な課題に挑戦し、新しい技術や工法、サービスの展開によって経営革新を図るタイプの計画です。

例えば、B社は紳士服の卸売業者を営んできましたが、見本市会場を訪れた車椅子の青年の依頼を機会として、身障者向けのビジネススーツを大学との共同研究から開発、そのオーダーメイドでつかんだ他社にない100以上のノウハウを武器に既製服化を図ろうとしています。新しい市場であるために、何が原因でこれまでビジネスとして成り立たなかったのか、どの課題をクリアできれば良いのか等を明確にする原因究明力、解決策を導き出すブレインの存在が革新計画の実現できるかどうかの鍵を握っています。

(3) コストダウンへの挑戦

安い人件費を求めて、あるいは取引先の要請を受けて海外への進出を図るケースや新しい工法や徹底した工程管理、歩留まり率の改善など創意工夫によってコストダウンを図るケースがあります。取り組み事例としては最も多いタイプの計画です。

例えば、C社は携帯電話等の小売店を展開するネットワーク業者でしたが、中国に切干大根の工場を建設し、多くの契約農民を雇用・育成して、世界初の切干大根の工場生産方式を確立、日本のスーパーマーケット市場に販売することで経営革新を図ろうとしています。

たしかに低コストの労働力はありますが、商習慣の違いや価値観・勤労意欲の違い、法整備の問題など課題は事業を進めるほど出てくるため、経営者の活力や柔軟性、リーダーシップなどが事業の成否に大きく影響します。また、単なるコストダウンでは価格競争に巻き込まれやすく、優位性は長続きしないのが現状です。

(4) 発想の転換、常識への挑戦

業界内で長年常識として通用してきた考え方や当たり前の生産方法、製品の使用方法などを根本的に見直して、全く違う考え方で生産したり、使用方法を提案する計画です。

例えば、D社は殺虫剤や駆除剤などを製造する製薬会社ですが、これまでの成虫を液剤などで殺すという発想から抜け出し、昆虫の変態するという特長に注目。卵から幼虫、さなぎ、成虫へと変態する際に起こるホルモンバランスを崩し、卵から幼虫に変態できなくすることで、ノミを無害化し、ペット市場を開拓した。

明るい室内でも見える液晶プロジェクターや水が要らない洗濯機、おからのでない豆腐の

製造方法等、新たに生み出される技術や部品が実用化されており、それを可能にする日頃からの研究体制が構築されているかどうか大切です。

(5) ニッチ市場の狙い撃ち

大手企業が「手間がかかる」とか「市場規模が小さい割にコストが高い」等の理由で進出していない市場を、自社の地道で丁寧な開拓によってビジネスにしていくタイプの計画です。

例えば、E社は自動販売機の修理業でしたが、海水浴場のコインシャワーの開発を契機に高温や塩害などの厳しい環境下にあっても対応できるコインシャワーのノウハウを蓄積、災害地等の水源確保が難しい場所であっても使用できるシャワーを開発、自衛隊や警察、消防署などの官公庁の市場を開拓した。

市場規模が大きくないため、中長期の視野にたって、長く継続的に利益を確保する思考が経営者には求められ、それを可能にする丁寧なものづくり、クレームゼロの品質力などが求められます。経営者が誠実であるかどうか事業の成否を握っています。

▶▶ おわりに

ビジネスプランは「新規性」が出発点ですと申し上げましたが、「実現性」がなければ絵に描いた餅になってしまいます。当研究所は、計画の審査機関になっていますが、「実現性」へのサポート役でもあります。大阪府下の中小企業の「万」の「力」を引き出す「励まし」の機関でもありたいと考えています。本稿を契機として、自社の経営革新にチャレンジしていただき、支援策とともに当研究所を有効活用していただければ幸いです。