

いまこそ必要な中小企業の経営革新

— 震災による経営環境の変化に対応を —

埼玉県産業労働部産業支援課 郷 大助（武蔵野銀行から派遣）



1. はじめに

東日本大震災で被害を受けられた皆さまには、心からお見舞いを申し上げます。

このたびの震災では直接的な被害が甚大であったことに加え、間接的な影響も多方面に及び、産業分野では多くの企業が活動の停滞や停止に追い込まれました。埼玉県内でも多くの中小企業が、停電や物流遮断、資材不足等によって事業活動の制約を受けています。

現状は未だ電力不足等による混乱が続いていますが、震災で発生した問題から今後を展望した場合、日本の産業構造が大きく転換していく可能性が指摘されています。サプライチェーンの見直しは日本のものづくりの流れを変え、エネルギー政策の見直しによる省エネ・創エネの動きの加速は、産業分野に大きな影響を与えていくと考えられます。

このような状況下、中小企業においては自社の将来を見据えた場合、これから起こり得る経営環境の変化に対応し、新たな取り組みに挑んでいくことが必要になります。

埼玉県では従来から、中小企業支援施策である「経営革新計画」承認制度の普及促進を通して、中小企業の変革や前向きな取り組みを応援してきました。経営革新計画は、中小企業が自社の進むべき方向を明確にする「道しるべ」であり、震災の影響で生じる経営課題を乗り越えていくために、計画を策定する重要性はますます高まっています。

中小企業はいまこそ経営革新計画への取り組みを通して、自社を取り巻く環境を見つめ直し、難局にも耐え得る強固な経営基盤を構築していくタイミングではないでしょうか。

2. 中小企業の経営課題

未曾有の震災が、今後の中小企業経営にど

のような影響を与えるか、現状では未だ計り知れません。しかし、震災後数か月が経過した現段階において、これから中小企業が対応していかなければならない課題として、いくつかの事項が考えられます。

①製造業

サプライチェーンの見直しへの対応

製造業における中小企業の多くは、部品のサプライヤー（供給者）であり、大手メーカーやその系列企業を顧客としています。震災発生直後は大手メーカーが部品を調達できず、自動車や電子機器等、多くの製品の出荷が停滞しました。日本が築き上げてきたサプライチェーンが寸断し、その問題点が浮き彫りになったと言われています。

大手メーカーではこの経験から、調達リスク軽減への動きが非常に強まっており、事業継続計画（BCP）を再構築する中で、発注先の災害対策の確認・管理強化や地域分散による調達ルート確保といった行動につながっていくと考えられます。さらには設備や部品の共通化、発注先の見直し、海外移転等、様々な動きが出てくると思われます。

また、これまで中小企業の生き残りに有効とされてきた「ニッチ製品」や「オンリーワン」といった戦略も見直しの必要が生じると考えられます。調達する側にとって、「代替のきかない製品（企業）＝調達リスク大」であり、サプライチェーンの維持を重視する場合においては唯一無二ではなく、移転が容易な技術や製品が求められていく可能性があります。

このような中、中小企業では現有の技術や設備等の限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）を活かしながら、今後の変化にいかに対応していくかが経営上の課題となります。

②サービス業

消費者の変化への対応

これまでも「エコ、省エネ」や「食の安全・安心」は、消費者の行動に大きく影響を与えてきました。右肩上がりの経済成長が終わり、景気回復局面でも実感のないデフレ経済の下では、消費者の購買行動には動機付けが重要でした。ハイブリッド車に乗ることは「おしゃれ」とも言われ、若者が古着を買うことと同様の感覚がありました。

大規模な電力不足に直面した今、これからのエコはファッション的な要素ではなく、節電を中心とした真の省エネルギーに関心が集まり、消費者の生活スタイルも変化していくのではないかと考えられます。

また、食に関しては、産地偽装問題等があったものの、農産物でも加工品でも「国産は総じて安心」と思われていました。しかし、放射能汚染の問題から、消費者が真の安全性を求める傾向が強まっていると考えられます

(震災とは関係なく、焼き肉チェーン店の集団食中毒事件も発生しました)。

この他にも、企業経営に影響を及ぼす様々な変化が起きる可能性があり、中小企業はこのような変化を敏感に察知しながら、新たな取り組みにチャレンジし、時流に合わせた革新的な経営を行っていく必要があります。

3. 経営革新計画承認制度について

経営革新計画承認制度は中小企業の新たな取り組みを支援するための施策で、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づき、各都道府県で運用を行っています。中小企業が経営革新計画の承認を受けるためには、一定の要件(下記)を満たした計画書を作成し、県に提出する必要があります。

県では計画書の受領後、ヒアリングや現地調査、形式確認等の審査を行い、計画に実現性があると判断できる場合は、その計画を承

経営革新計画の要件

これから開始する「新たな取り組み」があり、その取り組みにより「経営の相当程度の向上」を図る計画であること

対象企業

- ・県内に本社登記のある中小企業者
- ・県外を含めて1年以上の業務実績がある企業(個人)

新たな取り組みとは

- ・新商品の開発又は生産
- ・新役務(サービス)の開発又は提供
- ・商品の新たな生産又は販売方式の導入
- ・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

経営の相当程度の向上

- ・次の2つの指標が、3年～5年で、相当程度向上すること
 - ①「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率
 - ②「経常利益」の伸び率

【各指標について】

付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費
一人当たりの付加価値額＝付加価値額÷従業員数
経常利益＝営業利益－営業外費用

【目標伸び率について】

計画終了時	「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率	「経常利益」の伸び率
3年計画の場合	9%以上	3%以上
4年計画の場合	12%以上	4%以上
5年計画の場合	15%以上	5%以上

認し、知事名で承認書を発行します。
 経営革新計画を策定し承認を取得するメリットとしては、次のようなことが挙げられます。

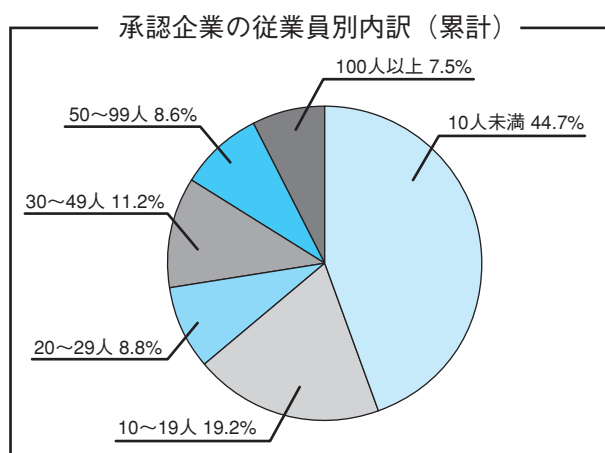
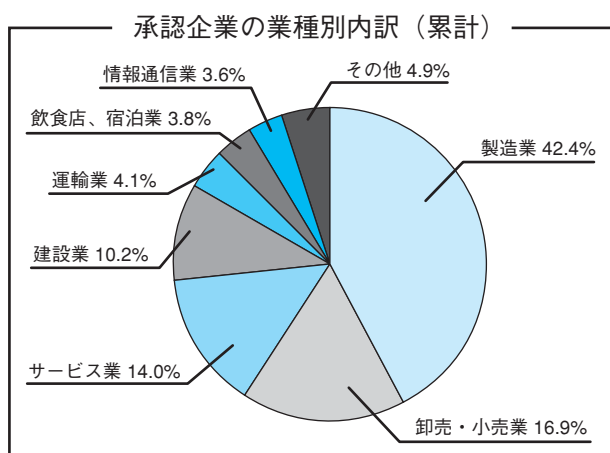
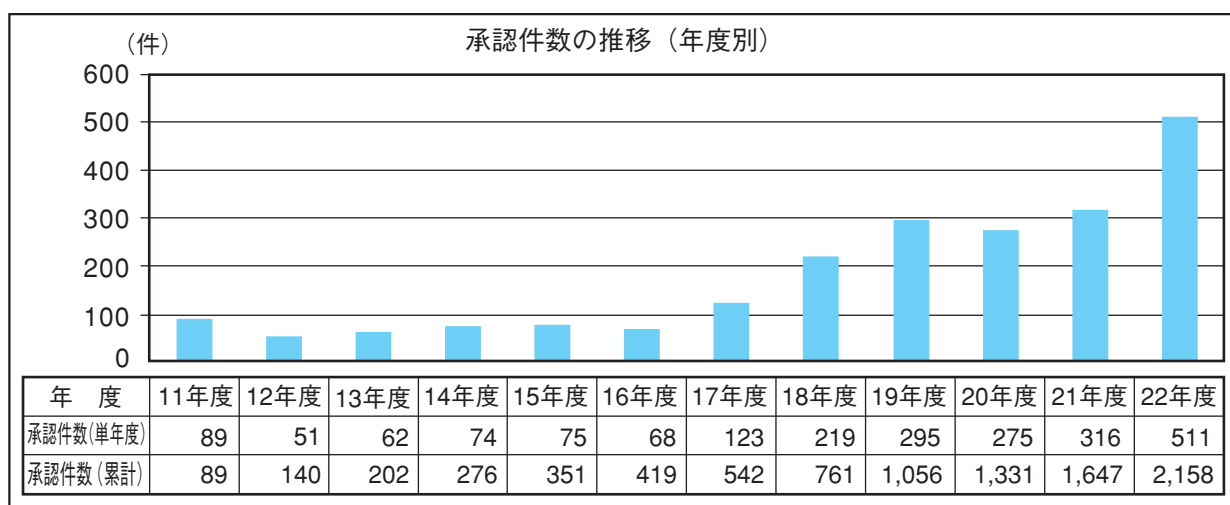
- ✓ 計画を紙面に落とすことで、目標達成への道筋を明確にできる
- ✓ 計画を社内で共有することにより、全社一丸となった実行体制を構築できる
- ✓ 計画の作成・実行段階で、専門家のアドバイスを受けることができる
- ✓ 承認取得後、計画の実現に向けた支援制度を活用することができる

4. 埼玉県における経営革新支援

埼玉県では、産業労働部産業支援課に経営革新支援担当グループを設置し、県内中小企業の経営革新への取り組みを積極的に応援しています。

担当グループでは、県内中小企業からの相談に窓口や現地訪問で対応するだけでなく、各種会合での制度PR、セミナー開催、商工団体・金融機関との連携等により、経営革新計画の普及に努めています。この結果、平成22年度の埼玉県における経営革新計画の承認

埼玉県における経営革新計画の承認状況（平成23年3月末）



件数は511件となり、前年度と比較して60%以上増加しました。これは11年度以降で最多の件数であり、全国でも最も多い承認実績となりました。県内の承認件数の累計は、2,158件に達しています。

承認企業の業種では、製造業の比率が最も高く、次いで卸・小売業、サービス業となっています。規模別では、従業員数100人未満の企業が90%以上を占めています(図表参照)。

■埼玉県による経営革新支援の取り組み

STEP 1 チャレンジ経営宣言！企業登録制度

中小企業から意欲的な取り組みを簡便な様式（A4×2ページ）で宣言していただき、県が登録します。

STEP 2 イノベーション支援チームによる活動

チャレンジ経営宣言に基づき、ワンストップ窓口となる県担当者を配置し、各種相談に対応します。

STEP 3 経営革新計画承認制度

経営革新計画の事前相談から、計画策定、承認までサポートします。

STEP 4 フォローアップ

経営革新計画承認後、計画実現に向けた各種支援を実施します。

- 金融支援
県制度融資等による資金支援(別途審査あり)
- 専門家派遣
中小企業診断士等の派遣による課題解決支援
- 販路開拓支援
中小企業ニーズの高い新たな販路開拓の支援
- 企業表彰
一定以上の成果を収めた経営革新企業の表彰

※詳しくは、埼玉県ホームページ等でご確認ください。

また、埼玉県では経営革新計画の策定・承認だけではなく、承認後の支援にも力を入れています。一般に中小企業が経営革新計画に取り組む中で、計画を作り、承認を得ることが目的化してしまう傾向がありますが、本来は計画を実行し経営革新を実現することが目的であり、施策の意図するところです。このことから、計画承認後の経営革新の実現に向けたフォローアップとして、本県独自に各種支援制度を用意しています。

5. これから必要となる経営革新テーマ

経営革新計画の策定には、自社がどのような経営革新に取り組んでいくか、まずは「テーマ」を考えることが必要かつ重要となります。中小企業に取り組むべき課題は多種多様であり、企業によって優先すべきことも異なりますので、自社の現状を客観的に分析・把握し、実態に即したテーマを検討していくことが計画策定の第一歩となります。

先述のとおり、震災の発生によって今後、産業分野で様々な変化が起こることが予想されます。その他にも日本経済は、少子高齢化や海外新興国の台頭といった多くの問題を抱えています。

経営革新のテーマを決める上での参考として、新たな取り組みのアイデアを紹介します。

①製造業

異分野・成長分野への進出

自社の経営資源（技術、設備、人材等）を棚卸しして、新たに参入できる分野、特に将来の成長が見込まれる分野への進出を目指す。

新製品の開発

従来と同じ業界や販売先であっても、新技術を取り入れた製品や環境問題に対応した製品等の新製品開発に取り組む。

営業力の強化

販売先とのコミュニケーションを高め、顧客ニーズを的確に把握することにより、受け身ではない提案型営業にシフトする。

業務改善

現場改善によって歩留まりの向上を図り、経営体力（内部留保）を蓄積する。

②サービス業**マーケティング力の向上**

消費者のニーズを経営に反映するため、顕在化したニーズはもちろんのこと、潜在ニーズも的確に把握できる態勢を作る。

新商品・新サービスの開発

モニター制度等の新たな仕組みを取り入れ、市場目線で消費者のニーズに合わせた商品・サービスを開発し、販売する。

ブランディング

自社商品・サービスの効果的なPRと正確な業務オペレーションにより、顧客の信頼を高め、リピーター・固定客を獲得する。

業務改善

営業シフト改善や廃棄ロス削減等によって利益率向上を図り、経営体力を蓄積する。

6. 経営革新計画を作りましょう！

経営革新計画に関しては、県庁のほか、(財)埼玉県産業振興公社等の中小企業支援機関、各地域の商工会議所・商工会、県内金融機関等、多数の機関・団体が支援を行っています。自社の計画策定に対して、「どこから手を着ければ良いか分からない」という企業も多いと思いますが、各機関で職員による相談や専門家の派遣、勉強会・セミナーの開催といっ

た様々な支援制度を用意していますので、お問い合わせの上ご活用ください。

企業経営では「ピンチをチャンスに変える」という言葉がよく使われますが、そのために大切なことは、スピードです。中小企業のメリットの一つは意思決定と身動きの速さであり、経営者のリーダーシップの下、目の前で起きる事象に、機敏かつ柔軟に対応していくことが可能です。多くの中小企業経営者から、震災発生直後の計画停電や燃料不足に対して、「臨機応変に対応し、業務への影響を最小限に止めることができた」という話を聞きました。今後の経営環境の変化には、こういったスピードを活かしながら、計画的に対応していくことが求められます。

埼玉県内には、約18万社の中小企業がありますが、経営革新計画の承認件数は2千件を超えたところであり、比率では1%超に過ぎません。県では、もっと多くの中小企業の皆さまに革新的な経営に取り組み、厳しい経営環境に打ち勝ち、一層の飛躍を遂げていただくため、今後も経営革新計画の普及に努めていきます。

いまこそ経営革新への取り組みを通して、ピンチをチャンスに変え、チャンスを的確にとらえ、ともに難局を乗り越えていきましょう。そして、日本経済の屋台骨を支える中小企業の底力で、埼玉から日本を元気にしていきましょう！

埼玉県では、がんばる中小企業をとことん応援しますので、お気軽にご相談ください。

〈経営革新計画に関する窓口〉

埼玉県産業労働部 産業支援課
経営革新支援担当
TEL 048-830-3910