

「実抜(実行可能、抜本的な)計画のスタートライン！

～自社のチャームポイントは何だろう！？！」

【中小製造業の事例から学ぶ 生き残り戦略】

株式会社 みどり合同経営

中小企業診断士 澤田 兼一郎

コンサルタント 三谷 利恵

## 【目次】

はじめに .....	3
事例企業（株式会社尾崎スクリーン様） .....	5
業界の特徴.....	6
社長様へのインタビュー（1） .....	7
社長様へのインタビュー（2） .....	10
【第1回】 自社のチャームポイントに気が付いていない？ .....	14
【第2回】 他社との違いから、自社の魅力を再認識してみよう！	17
【第3回】 コンサルタントから見た、ご会社の魅力は何？ .....	21
【第4回】 事業コンセプトの中に光るもの（強み）がありますか？ .....	24
【第5回】 新規事業は会社にどの程度貢献するのか？数値で検証し てみよう！ .....	27
【第6回】 ついに申請・・・承認・・・承認後、何が変わった？ .....	31

## はじめに

本書は、私どもみどり合同経営がお届けするメールマガジンの2012年6月号～2013年1月号に連載させていただいた「実抜(実行可能、抜本的な)計画のスタートライン! 自社のチャームポイントは何だろう!?!」をまとめたものです。

本書は、地域の中小製造業の企業様(株式会社尾崎スクリーン様:以下、OZCと略す)と一緒に取り組んだ経営革新計画策定の過程を通じて、自社の強み(チャームポイント)を再認識した上で、ニッチながらやり方次第でシェアを拡大し、収益をあげていく姿、また今後の成長政略(海外進出)に取り組む企業の特徴を確認することをテーマにしています。

まず、自社の強みと言っても、ピンとこないご企業様が多いかもしれません。中小企業様では、社長様が企業の強みを作られている為、社長様ご自身は、そのあたりについて、気が付きづらいかもしれません。

今回のOZC様の事例でも、社長様にとっては「当たり前のことをやってきただけ」だとお考えのようですが、社長様は常に従業員はじめ幹部社員と日夜を通じて、膝と膝とを合わせた対話を重ねてこられています。そこでは、日々の対話の中から、業界でのシェアアップや海外進出について、検討されています。それが、ご会社の強みである実行力の高さや組織の柔軟性の源泉となっていると、私どもは感じています。

つまり、私どもが中小企業様のコンサルティングに関わらせて頂いて感じることは、きらっと光る強みを感じる企業様は、企業規模や経営資源の大小だけではないということです。ポイントは、経営者の考え方や方向性次第ではないかと感じています。

本年 3 月に、中小企業金融円滑化法が終了します。その法律を活用し金融機関様の借入返済条件を変更している企業様は、実抜計画（実行可能性の高い、抜本的な計画）の提出が必須です。企業様におきましては、今回の OZC 社の事例を通じて、企業様の強みを再認識し、実現性の高い経営計画を策定するヒントになりましたら幸いです。また、金融機関のご担当者様には、OZC 様が経営革新計画を策定した過程を通じて、実行可能性の高い計画策定の過程や地域でも成長していく中小企業様の特徴をお感じ頂けたらと思います。

本書では、OZC 社長様とのインタビューを掲載の上、メルマガでお話させて頂いた内容を、一部加筆修正させて頂いています。

## 事例企業（株式会社尾崎スクリーン様）

### 【会社概要】

社名	株式会社 尾崎スクリーン
本社・本社工場	香川県坂出市加茂町 1562
東京営業所	東京都台東区駒形 2-5-3 モチヅキビル 3F
転写部	香川県坂出市久米町 1-14-14
資本金	1,000 万円
創業	昭和 51 年 4 月
代表者	尾崎 正博
従業員数	85 名
事業内容	熱転写シート製造及び販売
主要取引先	ミズノ株式会社、福助株式会社、グンゼ株式会社他
HP	<a href="http://www.ozakiscreen.com/index.html">http://www.ozakiscreen.com/index.html</a> <a href="http://www.goltio.com/">http://www.goltio.com/</a> (レッグウェア専門オンラインショップ)



← 自動検品



↑ 足型転写

← 色づけ



## 業界の特徴

### ポイント

OZC 様の扱う部材は、国内市場約 50 億円規模です（現状の売上規模 7 億円程度、業界で 3 位から 4 位）。ここまで、国内 NO1 のシェアにこだわる理由は、大手から必要とされる提案力があり、前向きな企業として存在感を認識してもらい、大手が成長の見込めない国内市場から海外市場、人件費の安い海外へ製造拠点を重視している状況下、海外市場でも OZC 様を必要なパートナーとして認めてほしい、と考えているからです。

大手が海外を重視するにあたり、製造拠点の現地化はさらに進み、部材についても現地メーカーとの取引を開始しています。ただし、現時点では現地部材メーカーの品質面が大手の求めるレベルではありません。

今回の経営革新計画のテーマは、大手が最終商品に仕上げる際の製造後工程で大幅なコストダウン（手間が少なくなる）につながる部材の製造方法であり、かつ品質は大手が求めるレベル以上のものです。また、部材自体はかさ張らない「小さく軽いもの」で、運送コストは掛からないに等しく、OZC 様の工場（国内）で生産してもコスト面でも負けることはありません。

仮に、今回の取り組みをせず、大手の製造工程で OZC 様の部材を使わざるを得ない状況を作らなければ、いずれ海外部材メーカーは品質面でも将来的に対応ができるようになり、海外市場で OZC 様が扱う部材が使われないだけでなく、海外生産されたものが国内市場で大半を占め、国内の部材市場がなくなることが予想されます。ここに、OZC 社長様の本質的な危機感があると思われます。

## 社長様へのインタビュー（1）

具体的な経営者の声をお聞きしたいと考え、メルマガとは別に OZC 社長の 尾崎正博様へインタビューをまとめさせて頂きました。経営革新計画策定の過程で感じたこと、ご会社への思いを2回に分けてお話しします。実際の経営者の声を聞いて頂き、後述のメルマガの参考になれば幸いです。

（弊社コンサルタント：以下みどり）

改めて、経営革新計画取得についてお伺いします。まず、計画策定の実施をお決めになったポイントは何でしょうか？

（尾崎スクリーン社長 尾崎正博様：以下尾崎社長）

本音を言うと、みどりさんが勧めてくれたからに尽きます。制度自体をあまり認識していませんでした。しかし、「ニッチな分野で、どんどん他社の先手を打って、事業を進めていかないと、儲からない（会社が存続しない）」という危機感があります。そういう意味で言うと、経営革新そのものには、非常に興味がありますし、進めていかないといけないと感じています。今回、計画自体は、公的なメリットがあるのなら・・・という程度の気持ちでした。

(みどり)

策定過程については、どのようにお考えでしたか？

(尾崎社長)

実際、計画策定には手間がかかるなというのが本音です。しかし、今回の新規事業については、ここ 5 年かけて関係を強化してきた大手取引先からの依頼がきっかけでしたので、どうやって実現するのか・・・ということしか、考えていませんでした。ですから計画策定の過程で、財務面、営業面、製造面など、多方面での検証が必要なのですが、そのあたりは頭の整理になったかもしれません。

(みどり)

承認後は、どのように感じましたか？

(尾崎社長)

実際に設備投資した新設備で工場が稼働し、営業が新たな活動を同時並行で進めていることで、社内が活性化しており、ますます「ここできちんと進めていかなければ、投資が失敗となってしまう」という危機感が強くなっています。



(みどり)

御社の強みについては、どのように捉えられていますか？

(尾崎社長)

実は、自分は営業ができないので、みんなにやってもらうことを信条としています。トラブルになったときに、謝りにいくのが自分の仕事だという認識です。そういう意味では、従業員のみんなは、どんどんお客様視点で考え、行動しています。人に恵まれています。そういった従業員自身が、うちの強みとなっているのではないのでしょうか。

今回は、経営計画策定などを中心にお話をお伺いしました。社長のコメントにある通り、計画策定の過程で「頭の整理になった」というのは、重要だと思います。

金融機関から求められる計画（実抜計画）についても、提出することが目的ではなく、まずは、経営者の方が、実現していく過程や何をやるべきなのか、きちんと認識していくことが目的であると言えるのではないのでしょうか。次回は、OZC様に今後の成長戦略についてのお考えなどを中心にお伺いしたいと思います。

## 社長様へのインタビュー（2）

本メルマガのモデルとなりました OZC 社長様へ、経営革新計画策定過程でのお気持ち、ご会社への思いなどをインタビューさせて頂きました。今回は、OZC 社長様へのインタビューの後半となります。

（弊社コンサルタント：以下みどり）

ご会社の今後の方向性をどのようにお考えですか？

（尾崎社長）

まずは、業界で国内 NO1 が目標、売上規模で 10 億円になることです。大手（上場会社及びそれに準じる規模の業界企業数社になります）の取引先開拓を、ここ 5～6 年かけて進めてきたことが、当社の成長に繋がっています。レベルの高い大手顧客の要望（特にコスト面及び品質）を提供できる会社になれるかがポイントだと思っています。

実は、今回の設備投資（経営革新計画）について、当初役員会では、今までの製造方法に人の手を加えれば対応できたため、慎重な意見が大半でした。それでは、ライバル企業でもすぐ対応でき、コスト面で優位に立てないと考え、何度も役員会で議論を行い、金融機関へ自ら何度も説明を行い融資の承認を得ました。

(みどり)

製造業であれば、海外生産（海外への販売）について検討することもあると思うのですが、そのあたりはどのようにお考えですか？

(尾崎社長)

実は過去に、海外生産を進めたのですが撤退したと言う経験があります。そのため、海外生産については慎重になっているのですが、海外販路については検討しています。

衣料品では海外生産比率が非常に高まっていますが、そこで衣料品メーカーの日本本社に販売すると言うよりも、海外工場に販売することを検討しています。今回の商品では、現場でのコスト低減が図れますので、工場での反応に期待しており、海外販路拡大を模索しています。

(みどり)

先程の攻めを進めようとした場合、ご会社の従業員の組織・風土は、今後どのように変化していけばいいと感じていらっしゃいますか？

(尾崎社長)

やはり、全員が経営者の感覚を持ち、仕事を進めていくことだと感じています。ここは、時間が非常にかかることだし、やはり従業員との膝と膝とを交えた話し合い、それは、仕事でもそうですし、夜個別に従業員と食事をする機会をもつことの両面が欠かせません。

(みどり)

OZC 様は特許等にも前向きに取り組まれています、今後の技術戦略についてはどのようにお考えですか？

(尾崎社長)

自分しか、新たな製品や製造方法について、考えてきていないので、そのあたりの人材育成が必要ですが、なかなか難しいと感じているのが本音です。

本稿では、経営革新計画を OZC 様と一緒に取り組んだ過程を通じて、企業様の強み（チャームポイント）を再認識すること、財務面・事業面・技術面など多方面の視点で自社の実態を確認すること、社員を巻き込んだ活動とすること、などの重要性とともに、金融機関から見た経営計画の視点（実抜計画）についてもお話し

させていただきます。

中でもご会社の強みである **OZC** 様の実行力の高さは、社長様ご自身の強い推進力（リーダーシップ）と、「攻めの意識を持たないと会社の繁栄はない」という意識を組織風土と根付かせるため、地道に従業員との対話を継続してきたことに尽きると考えています。

今回のインタビューを通じて、やはり中小企業のご会社では、社長様の姿勢がご会社の強み（チャームポイント）を作ると改めて感じています。

では、以降 6 回にわたりメルマガを記載しています、ぜひご一読ください。

## 【第1回】自社のチャームポイントに気が付いていない？

(メルマガを加筆修正したものを、お話をさせていただきます)

今回のメルマガは、つつい悪いところばかりに目が向いてしまう中小企業様に、自社のチャームポイントを再認識することで、ご会社にメリットが大きいこととお話し、気づきに繋がれば・・・ということテーマにしています。実は、経営計画を立てていく上でも重要な視点なのです。

皆様、こんにちは！

私どもみどり合同経営は、中小企業様の経営コンサルティングをさせていただきます。経営会議への参加、経営計画の策定など、社長様はじめ経営幹部の方々との打ち合わせやご訪問時の状況を通して、ご会社の素晴らしさに感銘を受けることが多くあります。

その時、「素晴らしいですね」とお声掛けすると、

「どの企業でもやっていることでしょうか？」

「こんなの当たり前のことでしょうか？」

と怪訝な顔をされることがよくあります。

「自社で当たり前に行っていることが、他社では出来ていない(取り組めない)」ということに、気が付かれていないのです(残

念ながら、他社が当たり前に取り組んでいるのに、取り組めていないという、逆のケースもあるのですが・・・)。

確かに、自分自身の長所がなかなか分からないのと同じで、自社の、いいところは、わかりづらいですね。

重要なことは、今後も続くであろう厳しい環境を乗り切っていくには、「悪いところを改善する」という視点に加えて、「いいところをトコトン伸ばしていき、他社と差別化を図る」という視点も重要になる、ということです。

本メルマガでは、『新規事業を経営革新計画として進めたらどうか』と弊社がお勧めしたご企業様の事例を通じて、企業様がご自身の魅力を再認識し、それを生かして、新規事業の経営計画策定→行動として取り組む姿をお届けしていきます。

またご存知の方が多いと思うのですが、本年3月には中小企業金融円滑化法の期限が終了します。本法律の支援を受けるためには、実現可能性の高い抜本的な経営計画（実抜計画と呼ばれるもの）の策定が必要になるのですが、ここで求められるのは、字の

とおり、「実現可能性の高い」点です。

悪いところ（問題点）だけを改善すれば、業績は改善するでしょうか？お分かりのとおり、よいところを活かし差別化して、他社との競争に勝つ手段（武器）も持たないと、業績を改善すること、つまり実現性を高めることは難しいと思います。

自社のチャームポイントを再認して活用していく姿を、是非ご参考頂けたらと思います。



## 【第 2 回】他社との違いから、自社の魅力を再認識してみよう！

自社の魅力を確認する目的は、他社と差別化ができるかを考えていくことです。OZC 様では新しい取り組みをする際に、他社との違いをじっくり検討することができました。今回は、そういった取組を通じて、自社の魅力が再認識される点にご注目ください。

前回は、「自社の魅力を再認識することの重要性」をお話させて頂きました。今回から、具体的なご会社の事例を基にお話を進めさせていただきます。

ご紹介する企業は、常に技術開発に余念がなく、特許申請にも前向きに取り組まれている株式会社尾崎スクリーン様（熱転写マーク印刷加工業：以下、OZC と略す）です。当社ではその当時、ある大手の取引先から新規の設備投資を含む、新しい製造方法の商品を打診されていました。かなりの金額の設備投資を必要とするものの、大きな取引が確保できることが見込まれていました。

ニッチな業界のため、ライバルは全国的にみてもあまり多くありません。しかしながら、設備投資をして新製品の製造に取り組んでも、他社が同様の取り組みをすぐにすれば、投資をしても割

に合いません。そこで、ポイントを『財務状況』、『取引先との関係・状況』に絞り、ライバル会社が同程度の投資ができるのかどうか、検討してみることにしました。

まず、財務状況を確認すると、ライバル会社は新たな設備投資をする余力がないように思えました。次に取引先との関係（特に取引先担当者へのライバル企業の提案をそれとなく聞いてみると）では、技術や新製品を活用した提案営業がされている様子は見て取れません。

## ポイント

今回の新しい製造方法で作った商品は、取引先が、最終商品へ仕上げる最終の加工工程の手間を大幅に削減し、取引先にとって大きなコストダウンを生みます。このような打診が当社に来たことは、取引先への営業活動の中で、新製品の提案や技術的な提案を営業担当者が、日常の営業活動の中で、常に行っていたことが要因だと思われます。要は、「当社なら対応できるのでは？」と取引先に見られていた点が大きいのではないのでしょうか。

## ポイント

また、前回お話しした金融機関から求められる実抜計画でも、「実現可能性が高いとは、売上高、費用、利益の予測等の想定が十分に厳しいものとなっていること」といった要件があります。

自社の過去の想定から、売上高を見込むのではなく、取引先からのニーズに基づき、他社ではなかなか取り組めない、自社が独占できる売上が新たに確保できるということは、非常に実現性が高いと言えますよね。このように他社の状況も含めて、検討するということはとても重要になります。

今後の成長に必要なものだと、社長様は実感し設備投資への取り組みを決定しました。そうと決まれば、今後の具体的な実現に向けた計画を検討していくこととなります。ここで、私どもより、経営革新計画（※）の認定を目標に計画策定を進めるご提案し、応諾頂きました。

さて今回は、経営革新計画の認定を目標にする理由を、お話ししていこうと思います。

## ポイント

経営革新計画とは、企業が新たに取り組む事業活動の経営計画について、都道府県（国）が経営の相当程度の向上が見込まれる経営計画（経営革新計画）として承認したものを言います。

経営革新計画について、より詳しくご覧になりたい方は、中小企業庁HP（経営サポート「経営革新支援」）をご参照ください。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html>

### 【第3回】コンサルタントから見た、ご会社の魅力は何？

OZC 様の魅力の一つに、利益計画や行動計画が企業に根ざしており、常に前向きに取り組まれていることが挙げられます。今回は、その実行力に加えて、私どもより経営革新計画策定、認定を勧めた理由についてもお話しています。

前回までは私どもが、OZC 様に対して、「新規事業計画を経営革新計画として、取り組んでみませんか」とご提案したところまでお話ししました。

今回は、なぜご提案したのかについてお話します。

実は、当社と私どもとは長いお付き合いをさせて頂いております。当社では、毎年利益計画を立てるのは勿論の事、行動計画も策定し、毎月、数値面も、行動面も検証されています。

特に行動計画については、「業務が忙しいから」「誰が責任者なのか」「計画にはいいことを書いているが、実際の行動に結びつかない」など、定着しないご企業様が結構多いなか、毎月、喧々諤々（けんけんがくがく）話をしながら、取り組まれています。

毎月検証しているため、何ヶ月かやって成果がでないとするや、

思い切ってやめてみる、また、何か別の対策を立ててみるといった流れが自然に実施されています。

『経営計画の実行力の高さ』を私どもが、感じる部分です。

## ポイント

この実行力の高さは、実抜計画を進める際にも、非常に重要なポイントになります。具体的な取り組みを実行し、また何か問題があった場合には、修正を加えていくことは、計画の実現性が高めていく、良い流れ、習慣と言えると思います。

この点が、経営革新計画の策定を勧めた大きな理由です。

つまり、計画を立てても、絵に描いた餅に終わらず、何らかの結果を必ずだしてくれるという点です。

そうすることで、経営革新計画の認定によって得られる公的な様々な助成が、企業にとっても、公的な機関にとっても、有効に活用されることを意味しています。

また、このように、公的な制度を活用できるということは、国の施策（方向性）と、企業の方向性が合っているということです。

つまり、国が考える外部環境の変化に適応できる企業像と重なる訳です。

さて、次回は、経営革新計画策定に向けた、具体的な内容に入っていきます。まずは、事業コンセプトについてじっくり検討した内容をお話したいと思います。

## 【第4回】事業コンセプトの中に光るもの（強み）がありますか？

事業コンセプトをどう設定していくのかは、企業にとって、非常に重要な経営判断を伴います。新規事業をどう捉えるのか、OZC様の姿を通して、お感じ頂けたらと思います。

今回は、経営革新計画策定に向けて、お話をしていきたいと思っています。さて、「そもそも、経営革新計画の土俵に乗るのか」という目線を確認するために、まず最寄りの商工会議所に事前相談をしました。（※直接県に提出するより、公的な支援機関を活用するとスムーズに進みます。）

早速、経営革新の概要について、社長から熱く語っていただくと、「新規事業には新規性があり、売上もある程度見込めるのであれば、経営革新計画を策定しても、承認が通りそうですね。ぜひ策定をすすめましょう」と、商工会議所の担当者よりお話を頂けました。

それを受けて、経営革新計画の打ち合わせは、

- (1) 事業コンセプトを検証する、
- (2) 行動計画を立てる（前回お話しさせて頂いた部分です）、
- (3) 数値計画を立てる、



という手順で進めていき、参加者は社長様、幹部社員様、弊社コンサルタントとしました。

(1) 事業コンセプトについて、メンバーで打ち合わせを行って行く中で、ポイントとなったのは、商工会議所の担当者からの「今回の新規事業は、設備投資を伴うものですが、設備を購入すれば、別の会社でも、この商品が製造できるのではないか？」という質問に対しての、打ち合わせ内容です。

社長様からは、「ただ単に設備を購入しただけでは、きちんとした商品が作れない。機械での粉落とし（風合いや品質を損なわない加減が難しい）、加工品を機械送りする際に蛇行しないといったノウハウがあるのは多分うちしかない。なぜなら他社では人海戦術で対応しているので、機械化が進んでいない分野だから・・・」「他社の製造方法や設備では、この部分が取り組めない・・・」など、当社しか取り組めない技術的な強みが、次から次へと話が出てきます。

また、営業担当の幹部社員からも、

「新規事業は、別の顧客にも提案ができるのでは・・・」

「今後この分野は、こういった広がりを見せるのでは・・・」  
という話が出てきます。新規顧客の開拓へもつながる可能性があります。  
りそうです。

事業コンセプトを検討していく上で、まずは他社と違いを検証し、光るもの（強み）があるのかを見極めながら、経営者・顧客や市場が分かる営業・技術が分かる製造、それぞれが喧々諤々（けんけんがくがく）と議論していくことで、強みを再認識し、新たな気づきが出てくると思います。

そういった風土づくり（雰囲気）も大事な要素になります。

また、第1回でお話しました「実抜計画」のポイントである実現性を高めていく上でも重要な要素です。例えば、営業の方が、自社の強み（差別化のポイント）を理解して営業をすると、提案営業（顧客ニーズを探り、自社の差別化のポイントを提案する等）ができますが、理解していない場合は、提案営業ができず、なかなか商品が売れない、仕事がとれない、ということになるのではないのでしょうか。

次回は、数値計画についてお話させて頂こうと思います。

## 【第 5 回】新規事業は会社にどの程度貢献するのか？数値で検証してみよう！

現状をにらみながら、1年後、2年後・・・と将来どのような会社になりたいのかを数値で検討することは、非常に意義が大きいと思います。

前回まで検討してきた経営革新の内容を、数値計画として作成していきます。具体的には、下記を一つ一つ検討しながら作成します。

- (1) 既存事業の売上計画、新規事業の売上計画  
(営業戦略も合わせて検証)
- (2) 設備投資計画を含む製造計画
- (3) 人員計画
- (4) 経費計画
- (5) その他計画 (今回は借入金の返済計画についてお話しします)

今回は特に、上記の内、(1)、(3)、(5)のポイントをご説明します。

(1)の売上計画については、既存事業はまず過去の分析(顧客別・製品別)を徹底的にすることです。顧客別は確認されているご企業様も多いですが、製品別、また利益までとなると、少しハードルが高いようです。

しかし、過去の傾向を見て、将来計画を立てるためには、必要なことだと思います。社内にデータがない場合には、おおまかなカテゴリに分けて考えることもお勧めです。例えば、価格帯別など、ご会社にあった分け方で考えると、スムーズかもしれません。

新規事業の場合は、結構難しいかもしれません。ただし、今回のOZC様では第2回でご説明したように、既存取引先からの依頼だったため、取引先の今後の販売計画などを入手した上で、計画に盛り込みました。新規事業は大量生産品であるため、発注単価が叩かれやすいことにも留意し、今までの限界利益率より下がることも加味しました。

(3)の人員計画については、売上計画を元に作成した製造計画を、部門別(顧客別・商品別)の月間生産量まで落とし込み、必要となる人員数を検証することが重要です。また、人別の将来の昇給見込や新規採用、定年退職者も考慮しました。

(5)をお話しする前にお伺いするのですが、皆さんの中には、金融機関の担当者から、「債務者区分(正常先、要注意先、要管理先、破たん懸念先、実質破たん先)」や「債務償還年数(借入

金を返済できる年数) 」のお話を聞いたことがあるのではないのでしょうか。

金融円滑化法では、「概ね5年以内に正常先」というのが一つの目安となっています。これは5年後に債務償還年数が10年以内になっていることを指します。このような金融機関の目線を意識することも重要です。

例えば、金融機関への返済額を元に算出した目標利益と、売上計画から出された利益との違いを確認してみましょう。売上計画から出された利益が、目標利益よりも下回った場合には、金融機関からは経費削減や、更なる売上の上乗せなどのお話が出るかもしれません。今回は、そういった金融機関の目線も意識した上で、数値計画を検証しました。

最終的に、作成された数値計画を確認すると、経営革新計画の申請に必要な基準(※)を軽くクリアしていました。製造的に無理なく、営業もかために見た数値を元に計画していますので、実現可能性も非常に高そうです。

## ポイント

- (※) 例えば 5 年計画の場合、期間終了時に、
- (A) 「付加価値額（一人当たりの付加価値額）」の伸び率が 15%以上、
  - (B) 「経常利益」の伸び率が 5%以上、
- をどちらも満たすことで、「経営の相当程度の向上」とみなされます。

次回、ついに申請です。我々は、この経営革新計画の申請を通じて、ご会社の雰囲気の変化を感じました。そのあたりについてもお話しします。

## 【第 6 回】 ついに申請・・承認・・承認後、何が変わった？

OZC 様では、今回の経営革新計画策定を含む新規事業への取り組みにより、社内の活性化が見られたようです。新規事業に取り組む際には、このような副次的な効果も見逃せません。

OZC 様では、新規事業の活動に加え、それらが波及した活動（海外大手新規先への営業活動など）も見られるようになってきました。そうした社内が活性化してくる状況を感じ始めた頃、承認といううれしい評価を得ることができました。

社内では自社の取組が公的に認められたことで、自社の強み（チャームポイント）を再認識したようです。私どもは、OZC 様では以前にも増して、良いスパイラル（計画→実行→検証）が流れている雰囲気を感じています。具体的には、幹部が経営者や他部署の目線を理解し、部下に日常活動の中で、繰り返し伝えていくことで、

会社としてやるべきこと



部署としてやるべきこと



個人としてやるべきこと

が会社全体で明確となり、社員全員が一丸となって主体的に取り

組む姿勢が、見られるようになっていきます。

メルマガの当初から金融機関が求められる実抜計画（利益計画＋行動計画）では、実現可能性の高さが重要だと何度かお話しさせて頂いていますが、その際に重要なことは、計画を実現していく「組織としての行動力」です。それらを高めていく一つのポイントが、「目的」を明確にして取り組むことではないかと考えています。

今回のOZC様は、経営革新計画の検討過程で、なぜ新規事業を行うのかという必要性や、自社の強みとのつながり、顧客との目線（ニーズ）を共有しながら、会社としての「目的」を経営者だけでなく、実際に活動する従業員まで浸透させ、「行動力」を高めている良い事例です。

また忘れていけないのは、『OZC様の経営者が時間をかけて喧々譁々（けんけんがくがく）と話し合う関係を、経営者⇄従業員（幹部も含む）の縦のラインと、幹部間、従業員間の横のラインにおいて醸成していることがベースにある』ことが見逃せないポイントです。



今回 OZC 様が、新規事業や経営革新計画策定・申請などをスムーズに進めた要因は、弊社のような第三者のアドバイザーをうまく活用したことも一因ではないかと感じています。会社の強み・弱みを把握すること、今後の戦略（営業、製造など）、事業の思いを文書化（見える化）することなどは、やはり外部の専門家の活用が非常に効果的だと思います。

最後に、皆様、本稿にお付き合い下さり、ありがとうございました。

-完-

## ■■■ 著者経略歴 ■■■

**澤田 兼一郎**(mailto : sawada@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営 取締役コンサルティング本部長、中小企業診断士

立命館大学経済学部卒。地方銀行を経て当社入社。

建設業経営戦略アドバイザー事業 出口支援チーム  
専門家（国土交通省、建設業振興基金）、中小企業再生  
支援協議会 派遣専門家



中小企業を中心に現場主義のコンサルティングを実施。特に中小建設業のコスト低減、経営管理体制・組織再構築ノウハウ等について高い評価を受ける。金融機関交渉、経営者、経営幹部とのディスカッションコンサルティングが得意分野。建設業における経営管理、中小企業と銀行取引等のテーマを中心に、講演・講師多数。

**三谷 利恵**(mailto : rmitani@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営 コンサルタント

徳島大学工学部卒。徳島大学大学院工学研究科修了（知能情報工学修士）。アパレルメーカー、大手通販会社を経て、当社へ入社。



統計、データ解析ソフト（SPSS、AMOS 等）を活用し、企業の内部情報分析、外部環境分析に独自のノウハウを持つ。

**株式会社みどり合同経営** <http://ct.mgrp.jp/>

本社 〒101-0046 東京都千代田区神田多町2丁目1番地

TEL(03)3258-5271 FAX(03)3258-5279

高松 〒760-0062 香川県高松市塩上町3丁目1番1号

TEL(087)834-0301 FAX(087)834-0882

「実抜（実行可能、抜本的な）計画のスタートライン！  
～自社のチャームポイントは何だろう！？！」

【中小製造業の事例から学ぶ 生き残り戦略】

---

2013年4月1日 第1版 第1刷 【非売品】

著者 中小企業診断士 澤田 兼一郎  
三谷 利恵

監修者 中小企業診断士 藤井 一郎

発行所 株式会社 みどり合同経営

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2丁目1番地

TEL(03)3258-5271 FAX(03)3258-5279

---

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。