

中小企業支援の成功は初期診断が肝心

中川貞夫

はじめに

平成 20 年から中小企業アドバイザーとして延べ 150 社以上の中小企業の課題解決を支援した。「長年の問題をどうやって解決するのか、そのための手順や体制づくりが分からない。その前に課題そのものが曖昧である。それが見えても自社の力で対処できるのか自信がない。」こういう経営者に多く出会う。

相談を受けた初期段階でそうした経営者に問題の所在、解決の手順を助言し、やってみようという気になってもらうのが支援者の最初の役割である。課題の共有ができれば支援計画の作成に力を入れている。課題解決にあたる支援先のメンバーや活動時間の確保を経営者に決断してもらう。これが中小企業支援者としての自分の特徴であり、付加価値だと考えている。

中小企業にとって、外部の支援者の役割は大きい。自身の経験の中で外部専門家の役割がうまく生きて、経営者がリーダーシップを発揮して成果につなげた事例をもとに中小企業における課題解決の進め方を考察する。

1. 中小企業こそ専門家の支援をうまく活用すべき

(1) 中小企業が自社の経営改革を進める上で障害となること

中小企業の弱みとして経営資源（ヒト、モノ、カネ）が大企業に比べて脆弱であると言われていた。財雇用開発センターの「中小製造業におけるものづくり人材の確保・育成に関する調査研究」によると、「日ごろ働いている中での仕事や職場への不安・問題」では、高度な技能を教える方法や手順が未整備（59.2%）、多忙で教育訓練の時間が確保できない（56.8%）、社内に指導的人材がない（52%）等の悩みが上位を占めている。

所定の課題を解決するための“方法・手順、時間確保、指導人材”が壁になって改善・改革が進まないのが現状である。

(2) アドバイザーとして中小企業の相談を受けて感じたこと

中小企業アドバイザーとして企業経営者と面談すると、次のような言葉を聞くことが多い。

- ・ 自社について何か問題があると思うが、問題点、課題、解決法が具体的になっていない。
- ・ 社内で解決するのが難しいが、誰に相談していいのかわからない。
- ・ 経営者の悩みをうまく伝えられない。
- ・ 外部の専門家に相談すると何を言われるのか不安である。

外部の専門家との良い出会いがあれば、これらは解決できるものと考ええる。

(3) 悩める中小企業こそ専門家の支援をうまく活用すべき

アドバイザーとしては、こういう経営者こそ支援が必要だと考える。支援の「入口」として、悩

みや問題意識を話してもらうことが出発点となる。これがうまくいくと、問題点を見つける、課題解決の仮説設定に役立つ重要情報を話してくれる。

課題が見えれば中小企業の小回りの良さを生かせる（特にオーナー型の場合はスピードも速い、効果も大きい）。

2. なぜ中小企業支援において初期診断が大事なのか

ここで「初期診断」とは、1, 2 回で支援先企業概要、経営者の要望の把握、経営課題の仮説、活動手順・日程、つまり支援計画を立てるまでを指す。

殆どの支援先はコンサルタントとは初めての付き合いになる。また、経営者、メンバーがプロジェクト活動に慣れていないのが普通である。はじめは本当にうまくいくのか、このコンサルタントは信頼できるのかという懸念を持ちながらコンサルタントと対面する。

自社にはどれだけのムダがありそうだ、解決すればどれだけの効果が上がるのか、目の付け所や解決の道筋を示して“これならできそうだ、この専門家は信頼できそうだ、期待してもいい”という気になってもらうのが初期診断でのポイントとなる。人も時間も制約の多い中小企業では、中小企業の体力に合ったプログラム（進め方）の配慮が必要となる。

初期診断で支援先との信頼関係のベースを作る、課題解決のストーリーを見せることが以降の支援の成果を確実なものにする。

3. 成果につながる初期診断の要点

(1) 初期診断では何を聞き、何が分かれば良いのか

何を聞くかは支援者が事前調査と自身の経験（引き出し）から予め絞っておくのが良い。筆者のアドバイザー経験から、支援先の希望は「売上を増やしたい、利益を増やしたい」が9割近くを占める。ざっくりで良いので、どの辺にどのくらいのムダがありそうだなど仮説を立てて、そのためのデータ集めをする。

「利益を増やしたい」という希望があれば、まずは限界利益の実態を数字（額、率）で把握する。筆者は材料費・外注費の割合は何%ですかと聞いて自分で限界利益を計算している。売上が少なくても内製率が高い（限界利益が多い）企業は、手の内にある対象経費が多いので自社の努力次第では利益を増やせる可能性がある。

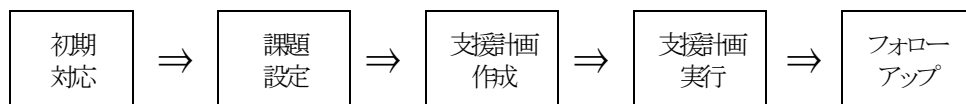
プロダクトミックス（製品構成）の見直しによる限界利益額の増額も考えられるが、所与の限界利益の中で利益を増やすには固定費の削減が現実的であり、そこは自社の努力でできることである。

在庫削減が課題の場合は、材料、仕掛り、製品別に在庫回転日数を算出する。例えば、製品の場合は製品在庫÷売上高×365日である。中小企業庁編「中小企業の財務指標」で同業、同規模企業の数値と比較する、客観的に見て自社が劣っている、改善余地のあることを分かってもらう。

(2) 初期診断で分かったことをもとに目標、課題を経営者と共有する

初期診断で分かったことを経営者に説明する。日頃から経営者が問題意識をもっていることと一

致する、“それが言いたかった”と言ってもらえるのが理想である。次に課題解決への手順を示す。中小企業支援ネットワーク事業では下記の手順を推奨している。



筆者もおおよそこのモデルをベースに自分のノウハウを付加している。

(3) 支援事例をもとにした初期診断の実際

表1のように、支援先の現状認識・支援要望、初期診断で分かったこと、初期診断にもとづく提案を整理して支援先の経営者の了解をいただき支援計画の作成に入る。

表1. 初期診断事例

支援先	支援先の現状認識・支援要望	初期診断で分かったこと	初期診断にもとづく提案
S社（製造）	売上げが減っているのに人員数は変わらないので合理化が必要。	外部から指摘されないとムダだと思っていないこと、解決をあきらめていることが多く出てきた。	診断項目に沿って事実やデータを収集し、社長の方針を達成するための課題および目指す工場の姿を明確にする。
O S社（製造）	2工場を新工場に統合したが生産性が上がっていない。個人の技能の格差があり改善に行き詰まっている。	現場を観察して、取り置きムダ、人の動きムダ、待ちムダ、機械の速さ（遅い）等のムダが発見できた。	マンマシン（MM）チャート分析（註2）によってマンタイム、機械タイムを工程ごとに洗出し、人と機械のバランスがとれる工程設計を行う。
I社（小売・蒲焼）	うなぎ仕入価格アップ、繁忙期の人件費負担、在庫増等の要因で今期は赤字の見通し。財務体質強化をはかりたい。	仕入と販売の思惑違から在庫が増加している。財務報告も活用されておらず有効な仕組みがない。	経営状況を経営者と一緒に分析する。その後、経費削減アイデアを織り込みながら次年度の経営計画（販売、仕入、在庫）を策定する。
Y社（小売・土産物）	売上はピーク時の3分の1、客単価は6割に減少している。外部の専門家の視点で現状を分析し、今後の展開について考えたい。	カテゴリー（店内食、弁当、みやげ）別の売上や粗利益が把握されていない。カテゴリー別にどんな手を打つかを判断する材料が乏しい。	売上に関するデータを分析し、それを経営者（社長、専務、常務）、リーダー（厨房、接客、経理）に見てもらい、そこから売上げを伸ばすための課題を抽出する。
S H社（小売・クロックス）	店舗が増え、売上も急拡大している。事務処理は手作業なので、経営者としては業務改善を希望している。	販売実績の報告、集計在庫管理の実際を調査した。IT活用はPC1台と携帯の写メール（店舗からの出荷依頼）の段階である。	IT化の前に、現在の業務フローを作成することを提案した。業務フローを作成して、エクセルでできることから改善に取り組む。

註1) 作業者と機械が、お互いどのように関連しながら作業が行なわれていくのかを、時系列的に分析するもの

初期診断にもとづいた提案書の構成例を表2に示す。当事例は全体の進め方を説明してそのうち4(1)の現状診断を提案している。

表2. S製作所様生産革新にあたっての提案

1.	会社の状況
2.	社長の方針
3.	コンサルタントの所見
4.	生産革新に取り組むにあたって
(1)	現状診断(2か月)
(2)	製造改革実行計画策定(2か月)
(3)	製造改革の実施
5.	生産革新のポイントと手順

4. 支援計画の手順と要点

(1) 支援計画の意味・目的

支援計画を作成するのは、活動に関わるメンバーに大よその進め方を知ってもらうとともに、立てた計画通りに活動を進めるためのマスタープランを持つことである。

(2) 支援計画で織り込む内容

手順、活動日、時間、参加メンバーを決め支援計画を作成する。メンバーには部門管理者、業務運営に詳しいキーマンが入っていることおよびメンバーの活動参加ができる経営側の配慮（活動時間の確保、上司の関心、励まし）が求められる。

表3. 支援計画の事例（表1のS社）

ステップ	日程	内容
第1回	4月10日	キックオフを行い、取り組み方針、メンバーの役割を確認した後、専門家による調査に入る。
第2回	4月24日	現状調査(面談、工場視察)
第3回	5月16日	経営者への現状調査結果の報告および課題の提言、課題の絞り込みと課題解決の方向づけ。
第4回	5月31日	課題解決のための実行計画(テーマ、目標、担当、実施方法、実施期限)の作成。
第5回	6月13日	実行計画の確定。

(4) プロジェクトのキックオフ

キックオフは社内への衆知、メンバーへの動機づけの良い機会である。経営者からプロジェクトへの期待表明、メンバーの決意表明の場とする。企業規模に関係なく重要なステップである。表

4は筆者がアドバイザーとして関わったプロジェクトのキックオフの次第（プログラム）である。

表 4. キックオフ プログラム例

議題	担当
1. 本プロジェクトの開始に当たって	支援先社長
2. プロジェクトの進め方	コンサルタント
3. 講話「営業企画力を高める」	アドバイザー
4. 営業活動について（グループ討議）	参加者全員
5. 次回の予定	コンサルタント

5. 中小企業支援を成功させるために

初期診断から以降のプロセスまで通して、支援者として中小企業支援を成功させるために考慮すべき、行動すべきことを以下のように考えている。

(1) 初期診断（ヒヤリング）の事前準備がカギ

初期診断は支援開始前の事前調査としてざっくりと改善着眼点の当りを付け、経営者と合意をとるのが主たる目的である。筆者は原則1回としている。そのためには、事前に紹介者（金融機関等）からの情報およびホームページ等で会社概要（製品、得意先、工程等）を把握しておく。自分で作成した質問項目の中から、下記の質問項目（註2）を頭に入れて初期診断に臨む。

表 5. 生産管理の改善にあたっての確認項目例

経営 特性	経営方針/中期計画/年度計画の有無、中味	管理 水準	TPM実施度（または5S）
	主要得意先/業界（自動車、電機）		在庫月数（回転率）
	主要得意先から要請されていることは		納期遵守率
	主たる競合企業は、自社のシェア/ポジションは		在庫管理の有無、在庫精度
	社長の困っていることは、改革したいことは		月次決算所要日数
製造 特性	ものづくりの特徴は（製造工程長短、ショップ形態、機械加工/組立/表面処理/塑性加工）	組織 能力	経営者の改革の熱意
	需要特性は（定期受注、かんばん受注、顧客数の多少）		予算管理、目標管理の有無
	サプライチェーン内のポジション（前工程/後工程、外注の有無）		改革を推進するリーダー候補

註2)「ふじの国論文塾論文集Ⅱ」の筆者論文「成果を上げるための”仕事の武器”を作り込む」より

(2) 支援先に最も有効な課題・解決策の提示

前項のヒヤリング内容（表5）およびコンサルタントの支援事例（引き出し）から課題・解決策を提示する。ヒヤリングの中で経営者の言葉を注意深く聞き、できるだけ経営者の言葉を生かす。課題が多い場合は優先順位付けも行うが、ロス（改善効果）や目標値が数値化されていると判断

しやすい。

(3) 社内体制の構築、支援計画の作成

社内体制の構築も支援の成果に関わる。テーマに関連した部門のキーマン（仕事を熟知し、周りに影響力のある社員）は必ずメンバーに入ってもらおう。メンバーの所属長にはサポートをお願いしている。

(4) 支援計画にもとづいて支援を実施する

筆者は支援計画の予定支援回数で予定日に支援が終了することを自分に課している。回数が増える、予定日が度々変更されるのは参加メンバーの緊張感、活動の質にも影響する。支援計画は支援者、支援先経営者にとっての羅針盤である。

(5) 継続的にステップアップを図る

支援が終了した段階で継続的改善の必要性を強調し、次の課題を経営者と確認する。意欲的な経営者であれば次々とテーマは出てくる。表1のSH社は初めての改善テーマである「店舗・倉庫業務改善」から始まり、表6にあるように継続的改善を進め、事業の発展を仕組みと人の成長で支えてきた。1テーマだけで終わってしまうより継続的改善による成果は大きく確実である。

表 6. SH 社の継続的改善活動

テーマ	期間	ねらい	特徴
店舗・倉庫業務改善	20年9月～ 21年1月	業務拡大に伴い手作業では店舗へのデリバリーが追いつかなくなってきた。POS等、大規模投資でなく業務改善を主体に進める。	現状の業務フローを作成しながら改善策を考える。PCの導入のきっかけとなる。
IT経営戦略構築	20年11月～ 20年11月	上記業務改善と並行し、二村社長、三浦取締役が自社の置かれた経営環境を分析し、事業の将来像を検討する。	異業種メンバーが自社の分析や戦略を発表しあい、学びあう。
店舗リーダー目標管理	21年11月～ 22年1月	店舗拡大に伴い店舗リーダーのマネジメント能力の引き上げと、全社のマネジメントシステムの整備が求められた。	参加メンバーが目標を設定しその実践を通じてマネジメント（PDCA）力を身に付ける。
ISO9000導入	22年5月～ 23年2月	これまで構築してきた業務改善や目標管理をISOとして維持・発展させる。	ISO適合審査協会の提唱する自己適合宣言方式を採用する。
新販売在庫管理システム	23年2月～ 23年10月	これまでの業務改善成果を踏まえ、全社の在庫情報と販売情報を把握し業務のスリム化、スピード化を図る。	RFP（見積り依頼書）を専門家の支援を得て自前で作成し、コンペ形式で業者を決定する。

おわりに

経営課題の解決にあたって中小企業も大企業もやらなければいけないことには変わりはない。中小

企業は1項であげた“方法・手順、時間確保、指導人材”の壁があり特に難しい。一方で中小企業は経営者が決断すれば中小企業の良さ（意思決定の速さ、小回りの良さ）を生かすことが可能である。

初期診断を生かして、身の丈に合った目標と体制を組む、そして掲げた目標をやり抜いて、小さくても成功体験を積んでもらう。支援を通じて目標設定、課題抽出、実行計画、実施、評価（PDCA）を体験してもらう。“こうやれば自分たちでもできる”ことを知り、自分で課題解決に取り組むよう自立を促す。

中小企業支援は大企業と比べ結果の出るのが早い、成功体験を共有してともに成長して行くことができれば支援者冥利につきると考える。

支援を受ける側も支援機関の専門家派遣はコンサルタントのインターンシップと考えて、この人なら期待できると思えば自前で活用して社内に足りないノウハウを外部から補うことをお奨めしたい。