

Management Consultant

経営に知恵と革新 Intelligence and Innovation in Management

2010

12・1

Vol.690

**主体的に行動し、
変革を実現する年に**

●経済産業省施策
イノベーション力を強化する
産業技術政策のあり方
(中間報告)



中小企業（特に小企業）への効果的支援（私見）

阿刀田 實（埼玉支部）



一 中小企業の現状

中小企業といっても経営的に見て色々の企業があり、大企業と同じく、また大企業に負けない経営理念を持ち、見事に会社経営をしている健全な企業もありますが、一般的には積極的な外部支援が必要である企業が多く、日本企業の大部分を占めている小企業にとっては、例外なく経営支援を必須としていると思います。

企業のトップでは、この現実を十分に理解はしている方が多いと思いますが、實際上、現状における小企業に対しての外部支援の状況はどうでしょうか？ 確かに行政等は、中小企業支援策として各種の対応手段を真剣に行っており、助成金や補助金についても各種のものが提示され、その利用を呼びかけています。また、大学の各種の支援OB団体や社団・財団も、中小企業への支援に力を注いでいます。また企業間でも、異業種交流会等を頻繁に行って相互啓発や助け合い等を行っています。

以上の支援策は効果がないわけではありませんが、中小企業や特に小企業にとって、これ等が有効な支援策となっていないでしょうか？ 私は、極端な言い方をすれば、これ等の支援策は、小企業にとっては無縁のものが殆どであり、効果を上げていないのではないかと考えています。そのため中小企業は、外部支援の実際的な恩恵を受けず、トップ自身等の毎日の真剣な努力によって辛うじて会社を支えているのが実状ではないでしょうか？そしてその結果、力が及ばず倒産する企業も最近では数多く発生しています。

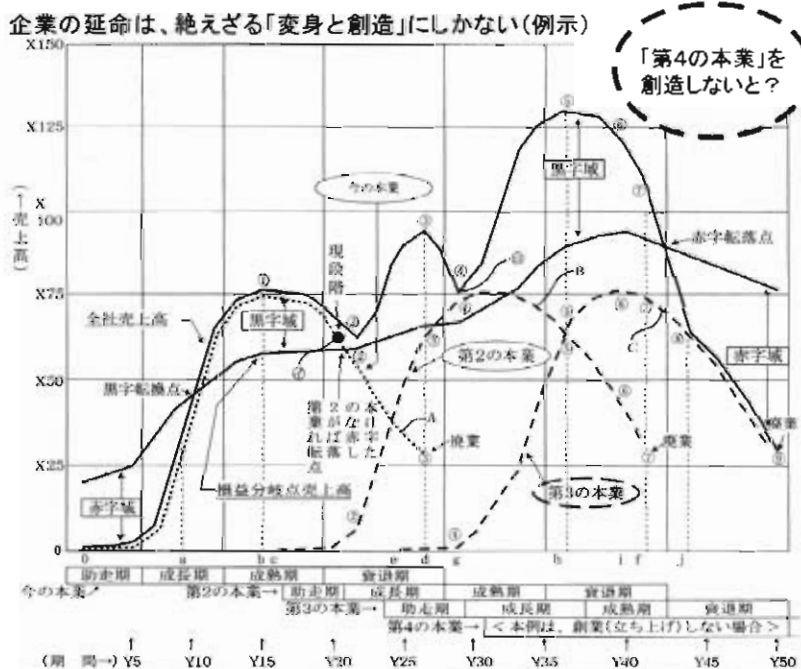
私は、企業倒産は、その企業の特にトップの経営力の不足によるものと考えていますが、一方、効果的な支援が十分になされていないために発生している、といっても過言ではないと思っています。中小企業と特に小企業は、効果的な支援を願い、助けを求めているのが現状ではないでしょうか？

二 経営支援における主眼点

企業における経営支援は、経営のすべての内容について必要ですが、私は、企業の存続にとって最も重要なことは新商品や新サービスの開発であり、これ等の生み出しであると思っています。

経営にとって固定費を下げる努力は当然必要であり、また、現状分析か

らの改良策等に対するアプローチや支援は必要事項と思いますが、将来にわたっての健全な経営の持続は、現状からの脱皮の努力であると思っています。次の図は、浅野浩氏（公認会計士）が新商品の開発の必要性を明確に示されたものであり、ぜひ参考にして頂きたいと思っています。



この図は、横軸に期間（時期）、縦軸に売上高をとったものです。A線は第一の本業の売上高の推移を示し、B線は第二の本業の立ち上がり時期とその売上高の推移を夫々示しています。図において、イ点前に第二の本業をスタート

する必要があり、口点前に第三の本業をスタートする必要性のあることが、この図でよくわかります。即ち、イ点や口点より前に第二や第三の本業を開始し、第一の本業による売上高をカバーしなければ、図で明らかのように、実績売上高が損益分岐売上高を下回り、企業は倒産する方向に進むこととなります。

以上のように、各企業はこの図を作成し、新製品開発時期を明確にする必要があります。図を見れば、その企業として新製品を開発しなければならぬ時期が明確になります。そこで、この図を作成し、このままでは企業倒産の恐れがあることを全員が強く認識することが必要です。固定費を下げて損益分岐点を下げる方法もありますが、この手段は姑息の手段に過ぎません。このように、企業の生きる道は新商品や新サービスの開発しかなく、トップ及び従業員がその危機を強く認識し、新商品開発に全力を上げることが必要です。

企業経営において、トップは現状が決して安全でないことは十分に分かっています。このような分析をすることに躊躇し、時間がないからと自己に言い聞かせて分析を避けています。その気持ちは分かりますが、ただ将来の好転を期待し毎日何を何となく頑張っている、決して企業の好転や持続は望めないと思います。

この図で明確なように、企業の生きる道で効果的なものは、新商品・新サービスの開発であり、この点をトップ及び従業員が理解し、全力を上げて取り組むことが必要であり、外部支援も、これらの支援に全力を注ぐことが必要ではないでしょうか？

三 外部支援の問題点

中小企業に限らずすべての企業にとって、現商品のみでは企業の存続（継続）が困難であると思っています。そのため何等かの新商品・新サービスを生み出すことが極めて重要であり、企業の生き残りにはどうしてもその開発が必要であると思っています。また、中小企業が大企業と肩を並べるにはこれらの開発が必要であり、独占権を取得することが必要であると思っています。

しかしながら、この重要なテーマに対し大部分の中小企業は実施しておらず、いらいらした毎日を送っている場合が多い状態です。この原因としては、次のような問題点が存在するためです。

(一) トップダウン的アプローチ

- ① 行政機関に相談に来なさい。色々と相談に乗りませう。
- ② 色々の素晴らしい技術が世の中には存在しています。ご希望があればいつでもご紹介いたします。

③ 大学の「敷衍」は高くないので、どんどん訪問してください。
④ 優れた先生やコンサルタントの講演会が数多く実施されているので、どんどん参加しなさい。

⑤ 中小企業支援のためのサークルやミーティングが数多く行われているので、どんどん参加しなさい。

⑥ 助成金制度が数多くあるので、どんどん応募してください。
これらはすべて中小企業向けのものとして、積極的に実施され、夫々の機関が真剣に取り組んでいることは事実です。しかしながら、前記のようにこれらの支援内容は、一部の力のある中小企業に対してのみ有効であり、数多く存在している一般の中小企業に対しては無縁の状態にあります。

これは、中小企業側にも多くの責任があることは事実ですが、自分が中小企業の社長や幹部であった場合、実際にこれらの支援に対して、積極的にアプローチできるかどうか考えて見ると、現実には極めて難しいと思います。中小企業は毎日必死であり、次のことを考える余裕がないのが普通です。そのような企業はもともと相手にすべきでないとの主張もありますが、それでよいのでしょうか？

(二) コンサルタントのアプローチ

中小企業へ技術的・経済的支援を行うコンサルタントは、数多く存在しています。このコンサルタントが、例えば一つの企業にドブプリとつかって企業を支援する場合には、新商品等の開発は進行すると思いますが、実際上はコンサルタント側の人の立場から見ると、一つの企業にドブプリつかって支援することは難しいし、それに対する報酬も見合わないのが普通です。月に一、二回企業を訪問しアドバイスをを行うのが通常です。

また優れたコンサルタントを専属に雇うには、高額なコンサルタント料を支払わなければならない、中小企業としては一般に困難です。

以上のように、中小企業にとり、新商品（新製品）等の開発はどうしても行わなければならない重要な課題ですが、これまで述べたように特別な企業以外は実施されない状態にあり、早急に解決すべき大きな問題点であると思っています。

四 問題点解決のための一つの手段

以上のように、中小企業が新商品等の開発をやるうとしても、実際上は中々できません。そのためには、前記の問題点を解決してやる必要があります。色々の手段や方法があると思いますが、行政や支援者としても、次のことを真剣に考えて解決することが急務です。

- ① トップダウンの姿勢をやめボトムアップの体制とする。即ち、企業が困っていることを聞き出す体制をつくり、これを継続する。

② 困っているテーマについて、「目キキ」のある人材を社内外から導入する。この「目キキ」は問題解決まで企業内に固定する。そのために「目キキ」への報酬が必要となる。また、「目キキ」の選出とこの訓練の体制が必要となる。

③ 「目キキ」のみでは企業の支援がうまくできない場合もあるため、このサポート体制を確立する。

④ 「目キキ」による企業支援の一方、新商品等の開発は開発費が必要となり、そのための支援機関へのアプローチ体制をつくる。

⑤ なお「目キキ」としては、現在の停年近い人や「団塊の世代」が一番適当と思われる。士族に限定することは全くない。

⑥ 商品開発には試作品が必要であるが、試作品を安く作る機関を立ち上げる。

⑦ 市場調査がベースとなるため、この機関を立ち上げる。

一番重要なのは「目キキ」であり、この体制が一番不足しています。この体制の確立を、行政における最も重要な支援計画として、研究し実施することが急務です。

以上の①、⑦は、解決のための効果的な手段であることは間違いないと思いますが、イ、企業内でそのような人材を見出すことが難しい。ロ、中小企業を実際に支援する力のあるコンサルタントの存在が少ない。ハ、コンサルタントへのコンサルタント料の支払いが中小企業側ではできない。ニ、行政や大学へのアプローチが実際上円滑にできない。ことなどから、実際上は中々実施されない状態にあります。

また助成金制度があっても、これを中小企業のために安価の費用で活用できる人材が少ないこと等もあげられます。しかし、この支援策を明確に制度化し、コンサルタントによる企業への支援策をつくり上げなければ、中小企業における新商品等の開発は、いつまでも進まないのではないのでしょうか？

五 新商品等の開発のネライ

(一) 従来の考えの間違い

従来より各企業等は、新規の技術の開発や発明を行い、企業等の活性化と生き残りをかけ必死に頑張っていることは間違いないありません。一方、特許庁へ出願され登録されている特許や実用新案の数多くのものは、具現化されず未使用特許として寝ています。このため、政府・行政機関としても各種の助成金や補助金を出し、有用な未使用発明を産業界に具体的に立ち上げ具現化するように、各種の方策がとられています。また産学官等による、技術開発の促進やTLOその他の各種の支援活動が活発に行われています。し

かしながら、大企業やこれに準ずる中堅企業に対しては、これらの支援活動は効果的ですが、中小企業特に小企業や個人に対しては、支援活動が徹底されず、効果的に未使用発明や開放発明が活用されていません。

一方、企業形態の大小に拘らず、発明者は自分の発明が唯一無二のものであり、直ちに活用されるものと思いき勝ちです。しかしながら、昔から成功する発明は千に三つといわれているように、利益を生み出す具現化されている発明は極めて数が少ないのが普通です。

これらの現象は、発明そのものの特性ともいえるかも知れませんが、その立ち上げまでのプロセスがシステムティックに行われず、個人勝手の思惑によって行われるのが大きな原因となる場合も多い。即ち、発明の内容を色々な角度、特に市場性や差別化等を十分に分析・研究し、実施に当たっての各種の問題点をシステムティックに検討し、更にそれに関連する関係者からのタイムリーかつ有用なアドバイスや支援を受けながら、次第に最終目的に向かって開発実施計画を進めることが必要です。

(二) 商品開発のポイント

次に、開発のステップや開発製品のネライ所についてお話しします。「技術力・資本力」がないから商品開発ができないという考え方をやめ、商品開発には「マネジメント力」が必要であるという考え方を、トップをはじめ全員が強く持つことがまず必要です。

技術的に優れた商品開発よりも、まず市場性のあるもの、市場において確実に売れるもの、また売れる可能性が高いものについて、従来の技術開発における努力以上の研究・分析を行うことが大切です。即ち、技術的開発よりも、市場チェックや販売店とのアプローチが必要です。市場性のないものを開発研究しても何等の効果も出ません。まず市場性を研究し、このテーマに対して技術的・販売的なアプローチを進めることがなによりも必要です。

新商品の開発の必要性やマーケティング性が分かったとしても、具体的な商品の内容を見出すことがとても難しい問題です。色々なやり方がありますが、一つの戦略について述べて見ます。

① 自社は何を社会に貢献しているのか？

例えば「ガス会社」は、単にガスを売っているのではなく、家庭に温かくするものを送っているのだという考え方の変化により、自社の製品の内容の拡大が図れます。この辺の内容は、「CIAA流経営価値診断・改善技法」(菅原務著)に詳しく書かれていますので、ぜひ読んで頂きたいと思います。

② 不という字のつくものをすべて挙げ、その中から新商品・新サービスを考える。

例えば、不安・不便・不利・不足・不良・不幸・不快・不況・不経

済・不健康・不調和等。

③ 六次産業へのアプローチ

一次産業に、二次及び三次の技術やサービスのやり方を適用する（一×二×三〇六）。

④ 開放特許（特許庁にある）を調べる。

六 産学官支援の問題点と一つの解決策

(一) 問題点

中小企業に対する支援策として、産学官のグループ支援が積極的に行われています。新商品等の開発を必要とする企業、特に中小企業にとって、学（大学）や官（行政）による支援は極めて効果的なものと思われます。しかしながら、力のある中小企業の場合は別として、一般の中小企業では、この産学官のグループ支援が効果的に運営されていないのが現状です。確かに大学には素晴らしい技術があり、それが特許権となつて登録されていることは事実です。しかしながら、この特許は基本的な技術や理論的なものが殆どであり、これを中小企業で展開するには、大学の教授等の応援とお金と時間が必要になります。

しかし、通常、大学の教授は学術発表については専門家ですが、中小企業に対するコンサルティングは経験が少なく、支援のために時間をさくことはできません。また、中小企業にドブプリ入り込んで支援することはできません。また中小企業側も、大学の敷居が高く気軽に接触できる体制にありません。

一方行政は、補助金や助成金等の支援を中小企業に対して行うものです。その申請や申請内容についてまで、丁寧な指導やコンサルティングをしてくれません。結局、中小企業側に大きな負担がかかり、グループ支援は効果がでない結果となります。

(二) 一つの解決策

(一)項の問題に対する解決策で、すぐできるものはありません。今のところ、私の考えている一つの支援策は、その企業のためになる商品やサービスを企業側にとりこんで頼らないでつくり上げ、これを基にして補助金を申請し、その企業のために役立てることを行う、コンサルティングによってのみ可能となります。

このコンサルティングを行う人は少ないかも知れませんが、現在は年配者の多い時代であり、この年配者の中に、このコンサルティングを行う人が必ず存在すると思います。行政も、このコンサルティングを行う人を見つけ出し、また企業側も、定年になつてもこのような仕事の可能な人を見出し、その人達に、具体的な支援業務を安価な費用でやつてもらふ策を考えるべき

ではないでしょうか？

七 経営士に対する一つのお願ひ

経営士の人々にとっては、これまで述べた新商品等の開発に関する私見については、余り興味のない内容ではないかと思ひます。しかしながら、企業経営には、我々経営士のすべてのスキルの領分が必要であることは確かです。

我々経営士が、新しいクライアントにコンサルタントとして入る場合、当然ながら自分のスキルを中心として入り込むことになりまふ。しかしながら入り込んだ後、自分のスキルとは異なるテーマについて、クライアントから相談されることも多いと思ひます。この場合、自分の専門ではないとして、コンサルタントを辞退することがあるとすれば大きな問題です。企業経営者は、我々コンサルタントにすべてのことを求めています。特に小企業ではその傾向が強いと思ひます。従つて、我々経営士は、入り込んだ企業に対して、経営のすべてにおいて支援することが、私は極めて重要なことと思ひます。

一方経営士会には、経営のすべてに於いての専門家がおりまふ。従つて、自分のできない支援内容については、他の経営士に支援を求め共同して企業支援に当たることが可能です。また、この共同作業は現在不足していますが、これが最も求められていると思ひます。よつて経営士は、他の経営士の持つているスキルを常に把握していることが必要であり、人脈を持つことが重要と思ひます。

私の場合は、スキルとしては特許戦略であり、新製品開発の業務を得意としています。企業にとつても、この私のスキルは必要と思ひます。ぜひ経営士の方々と共同作業を進めたいと思ひています。

産業財産権としては、特許・実用新案・意匠・商標があり、このすべての知識について、私は分かり易く説明することができます。気軽にアタックしてください。また、比較的取り扱ひ易いものとして商標があります。この商標については、過去本誌に「経営士の商標登録コンサルティングの道」という題名で発表していますので、ご興味のある方はご参照ください。

八 むすび

色々述べてきましたが、私としては、これからの経営士は、互いのスキルを認識し共同でコンサルティングを進め、企業の実質的な支援に貢献することが、最も重要な作業であると思ひます。このことに同意される方は、ぜひご連絡をお願ひしたいと思います。また私としては、縁があつて最近中国との関係を深めていますので、興味のある方はご協力やご指導をよろしくお願ひ致します。