

## 「経営革新事例シリーズ」を終えるにあたって

# 経営革新の現状と今後の課題

## 1. はじめに

すでにご承知のように新たな中小企業支援施策のひとつとして、平成11年7月から「中小企業経営革新支援法」（以下「経営革新法」という）が施行されました。この法律は、その後改正された「中小企業基本法」や「中小企業支援法」の中核的役割を果たす施策とも言え、個人事業者も含めた全業種の中小企業及び組合や異業種グループ等の団体が自主的に計画する「新商品、サービスの開発」などの経営革新の取り組みを幅広く支援するものです。この法律に基づき大阪府では、これまで430余の企業が経営革新計画の申請を行い、ほぼ同数の企業が認定を受けています。これらの認定企業の中から、計画承認認定に係る調査を担当している当研究所所員がユニークな事例を選別し、本誌（産業能率）の昨年11月号から1年間にわたって「経営革新事例シリーズ」として紹介をしてきました。また各事例は当研究所のホームページにも掲載しており、かなり多くの件数のアクセスをいただいております。これらの事例がこれから経営革新に取り組もうとする中小企業にいささかなりとも参考、ヒントになれば幸いです。今回紹介した企業は12事例にとどまりましたが、本シリーズをひとまず終えるにあたって、同法に関連する経営革新をめぐる現状と今後の課題についてとりまとめてみたいと思います。

## 2. 中小企業経営革新支援法の目的

経営革新法の概要については、本シリーズを開始した本誌2000年11月号に詳しく紹介していますので、ここではその目的や特徴の要約にとどめておきます。

これまでの中小企業の経営革新支援は、「中小企業近代化促進法」（昭和38年施行）や「中小企業新分野進出等円滑化法」（平成7年施行）などが適用されてきました。前者は制定後数回の改正がなされていますが、各種組合等の集団や業界の構造改善の促進を目的とした法律であり、後者は個別企業を対象にした事業革新支援を目的にしているものの、業種が限定されていました。こうした2つの法律を統合し、より幅広く中小企業の支援を目的として誕生したのが経営革新法です。同法の特徴は以下の3つにまとめることができます。

### （1）全業種での経営革新を幅広く支援

今日的な経営課題にチャレンジする中小企業の経営革新（新たな取り組みによる経営の向上）を全業種にわ

たって幅広く支援。

## （2）柔軟な連携体制で実施

中小企業単独のみならず異業種交流グループ、組合等多様な形態による取り組みを支援。

## （3）経営目標の設定

事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、その目標を達成するための経営努力を促す制度であるが、計画期間中（3～5年）に対応策のアドバイスや進捗状況チェック等を行うフォローアップを実施。

上記項目の中にあげられている「経営革新（新たな取り組み）」の計画内容については次の4つが示されています。

1. 新商品の開発又は生産
2. 新役務の開発又は提供
3. 商品の新たな生産又は販売方式の導入
4. 役務の新たな提供方式の導入その他の新たな事業活動

このように4テーマがあげられていますが、4のその他の新たな事業活動の中には商品やサービスだけではなく、その他のさまざまな事業内容（組織、人事労務、財務等）も含まれると解釈できます。

個別の中小企業者や組合等が、経営革新に関する事業について作成した「経営革新計画」を国や都道府県が承認を行います。承認を受けた企業等は、その計画に取り組むために金融、税制、補助金などの支援策を利用することができますが、その主なものをあげると下記のとおりです。

- 中小企業経営革新補助金制度
- 政府系金融機関（中小企業金融公庫等）の低利融資制度
- 信用保証協会の保証付融資制度
- 高度化融資制度（グループ、組合等）
- 各種税制面での支援措置
- 小規模企業者設備導入資金制度の特例
- 中小企業投資育成制度の特例

### 3. 経営革新計画承認企業の実態と特性

平成11年7月に「経営革新法」が施行されて以来、今年8月までの約2年間に全国で4,660件の革新計画の承認がなされています。大阪府では同期間に433件（11年度102件、12年度253件、13年度78件）承認され、東京都（1,092件）に次ぐ第2位の地位にあり、全国に占める割合は9.3%になっています。それでは、大阪府では経営革新計画を申請している企業はどのような特徴がみられ、どのような経営革新に取り組んでいるのでしょうか。次にその実態と特徴をとりまとめてみます。

#### （1）組織形態

承認企業の組織形態は、株式会社が圧倒的に多く全体の9割を占め、次いで有限会社が7.4%となっており、個人事業者はわずか5件（1.2%）にすぎません。なお、この株式会社の中に複数の企業で取り組むケースが3件含まれています。協同組合等の法人団体も本法の対象となっていますが大阪府はこれまで実績がありません。全国で見ると組合等の累計は43件（東京都5件、岩手、長崎各4件等）あり、また異業種グループ等の任意団体を含む企業集団は48件で、これら団体及び集団の件数は全体の2%という現状です。

#### （2）業種業態

企業の業種業態はさまざまですが、その中で最も多いのは製造業で全体の半数近く（47.6%）を占めています。第2位はサービス業（24.9%）ですが、これはコンピュータを中心とするIT関連業種が多くなっていることが特徴的です。以下、建設業、卸売業、小売業と続いています。その割合はいずれも8%前後で差がありません。このように製造業が多くなることはある程度予想されましたが、大阪府の場合サービス業や商業関係等の非製造業種も過半数を占めるなど、業態にとらわれず多様な企業が当事業に取り組んでいることが窺われます。なお、全国では約6割が製造業で占められています。

#### （3）企業規模

企業規模を従業員数で分類すると、「20人以下（製造業でいう小規模企業）」が53.6%で過半数を占めています。以下、「21～50人」（24.2%）、「51～100人」（12.2%）、「101～300人」（8.1%）と続いており、規模が大きくなるにしたがって企業数は減少というほぼ企業規模分布に比例した傾向が表れています。中堅以上規模が少ないのは、資金や技術面で本制度利用のニーズが低いことも一因と考えられます。ところで、大阪府の製造業の従業者19人以下企業は81.5%（平成11年工業統計）、卸売業と小売業の従業者19人以下商店は92.4%（平成11年商業統計）となっており、圧倒的に製造業でいう小規模企業者（商業・サービス業は5人以下）が多いという実態からみて、20人以下企業が約5割という数字は必ずしも大きいとはいえず、小規模企業の経営革新への取り組みは、まだまだ浸透しているとはいえない面も指摘されるわけです。

#### （４）企業の所在地域

承認企業の所在地分布をみると、大阪市地域が260社で最も多く6割に達しています。次いで中小工場の集積度の高い東大阪市、八尾市が含まれる中河内地域(10.9%)が多く、以下三島、泉南、泉北、北河内地区が5～6%で続き、南河内、豊能地区は2～3%台となっています。

#### （５）経営革新計画の内容

それでは、各企業はどのような内容の経営革新に取り組んでいるのでしょうか。当研究所が本年8月までに承認審査を行った企業について、先に掲げた4項目の経営革新内容のいずれに該当するかをみると、類型1～類型4の4項目の中でひとつだけあげている企業は58.5%にとどまり、残りの4割強はいくつかの項目を組み合わせて取り組んでいることが特徴として指摘できます。単独項目では、類型1の「新商品の開発又は生産」が最も多く28.4%を占め、次いで類型3の「商品の新たな生産又は販売方式の導入」が16.1%で続き、類型2「新役務の開発又は提供」と類型4「役務の新たな提供方式の導入、新たな事業活動」はほぼ同数で7%程度になっています。一方、革新類型の組み合わせはさまざまですが、その中で最も多いのが類型1と3の組み合わせで17.9%あります。すなわち、「新商品を開発して、本格的に生産ラインに乗せ、さらに販路を開拓する」というメーカーの新製品開発戦略がこの組み合わせに反映されているといえるでしょう。次いで多いのが類型2、4の組み合わせの6.7%です。これは、卸、小売商店やサービス業に多く、新規サービスの開発と新たな提供方法等がメインテーマとなっています。その他の組み合わせは、それぞれの件数は3%台以下でそれほど多いとはいえませんが、8つの組み合わせ類型をトータルすると17.1%とかなりの件数になります。このような革新内容の多様化は、それだけ経営上の問題や課題を抱える企業の多いことが推察されますが、反面、革新計画の焦点や中心的テーマがぼやけてしまうという懸念も考えられます。

### 4. 経営革新の今後の方向と課題

経営革新法が施行されて3年目に入っていますが、先の承認企業の実態にもみられるようにいくつかの問題点も指摘されます。これらの実態も含め本制度の今後の課題等を列挙すると、次のようなものがあげられます。

- ★ 大阪府の場合申請者は個別企業がほとんどを占めていますが、小規模企業の割合は決して高いとはいえない現状であり、中小企業者へのさらなるPR活動が必要でしょう。また、異業種グループ、組合等の団体は皆無であり、今後は集団としての取り組みをいかに促進、誘発していくべきかということも課題といえます。
- ★ 3年目に入り申請件数はやや伸び悩みの傾向がみられますが、計画内容の新規性に疑問のあるケースもあります。また、単に融資を受けることを主目的にした安易な計画もみられるなど、経営革新の目的や制度の趣旨を再確認することが必要でしょう。
- ★ 一方、承認されてもそれを実現するための融資が受けられなかったり、債務超過など企業の財務体質が弱体で計画の実現可能性に問題のあるケースもみられ、単に計画の革新性だけでなくその実施体制（組織、人材、財務等）についても周到な検討が望まれます。



- ★ 革新計画の承認後、進捗状況のチェックや計画実現のサポートを目的としたフォローアップ調査も実施していますが、承認件数の増加とともに効果的に実施することができるかどうか、その助言や支援体制が課題となるでしょう。
- ★ 経営革新といえば、新商品や新サービスの企画開発等が主要なキーワードになると考えられがちですが、これらに限定した経営革新だけではなく、人材育成などの「人事戦略」、資本市場の変化に対応した「財務戦略」、顧客マネジメントを中心とした「マーケティング戦略」、リストラクチャリングも含む「企業再編戦略」などの総合的な視点から経営革新を考えていくことも重要となるでしょう。
- ★ 本制度の施行が3年目に入り、初年度承認された企業のなかには計画実施期間が終了（3年計画の場合）するものが来年度に迫っており、その後毎年次々に完了企業が続いて行きますが、当事業の成果及び評価が待たれるところです。

一方、今秋、経済産業省・中小企業庁では今後さらに経営革新を推進するために、承認企業の大幅な増加を各都道府県に協力要請しています。その目標数値は、これまでの全国の承認企業数約4,700件（平成13年8月現在）を、今後3年間で5倍近い25,000件に増やそうとするものです。そのために、各種中小企業支援機関の連携体制の整備強化により、広告媒体を活用したPR活動、セミナー等による意識喚起、革新計画作成支援、各種支援策の円滑な実施などを提案しています。しかし、このように多くの企業の計画申請を達成することは容易なことではありません。単に数だけを追求するのではなく、いかに中身の充実を図るべきかということも十分検討されなければならないと思います。それを怠れば、当事業の成果も「絵に描いた餅」に終わってしまいかねないからです。中小企業が厳しい構造変化に対応し、活力を取り戻すために新分野への進出などの、第二創業や経営革新に取り組むことは極めて重要課題といえます。そのためにも、各企業は安易な取り組みをすべきではなく、新規性や実現可能性を十分吟味した、周到な計画立案が望まれるわけです。一方、国や府も単に金融面重視の支援にとどまらず、革新計画の作成や財務管理などの経営管理全般の教育研修、計画実現のための助言、経営ノウハウの提供、技術指導など総合的な経営支援策の展開が重要になると思います。

## 5. むすびにかえて

シリーズは今回でひとまず終了しますが、大阪府の経営革新法の承認企業は400社を超え、さらに毎月増加しています。これらの企業の中にはまだまだ多くのユニーク企業が埋もれているものと思います。機会があれば続編シリーズを企画したいと考えております。今回はメーカーの経営戦略を背景とした新製品開発に関する事例が多かったようですが、今回は商業、サービス業などの異なるキーワードでまとめることができればと思っております。

最後に事例企業の紹介にあたり、いろいろとご教示、ご協力いただきました各企業の社長様に心からお礼を申し上げ、今シリーズのむすびといたします。

本文は、社団法人大阪能率協会『産業能率』2001年12月号に掲載