

KinChu



近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2024 : No.761



特集企画

不安定な経済状況を乗り切る手段

現役店長に伝えたい5つのこと / デジタル時代の生活者との向き合い方

「社長から始める」DX事例 / 創造性を発揮してイノベーションを実現する



連載

中小企業でも挑戦できる! 海外市場進出のススメ

連載アツカ

営業せずに売上を伸ばす! 展示会 出展術

小冊子 速習 新入社員を即戦力に育てる独自メソッド



▶特集企画

不安定な経済状況を乗り切る手段

- 4 業務の`3S戦略、で
事業革新を必達させる方法！
パーソル株式会社／坂田 直樹
- 9 コスト高を乗り切って
不景気に打ち勝つ経営戦略！
兼松経営株式会社／兼松 祐二
- 14 中小輸入企業のための
賢い為替リスクヘッジ！
岩橋グローバルコンサルティング株式会社
／岩橋 健治
- 18 骨太なプロセスに改善して
自社の基礎体力を高める！
リソース・グローバル・プロフェッショナル
・ジャパン株式会社／金子 昭雄

▶連載

- 23 第2回
中小企業でも挑戦できる！
海外市場進出のススメ
グローバルビジネスマッチングアドバイザー
GBM&A／山本 雅暁
- 28 第1回
創造性を発揮して
イノベーションを実現する
株式会社ウイズダムビジネス研究所／河野 賢一
- 32 第2回
現役店長に伝えたい5つのこと
大手スーパーマーケット現役店長／山田店長

▶連載

- 36 最終回
「社長から始める」DX事例
ライフマティックス株式会社／寺地 知帆
- 40 第6回
デジタル時代の生活者との向き合い方
Aqxis合同会社／多田 翼

▶ビジネスマンガ

- 42 第1回
営業せずに売上を伸ばす！
展示会 出展術
原 作／日本工業大学 技術経営研究科教授
弓削 徹
マンガ／森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

業務の「3S戦略」で 事業革新を必達させる方法！

コロナを経て世の中が激変した今、経営資源が限られる中小企業の生き残りには、事業革新への挑戦を続けつつ、限られたチャンスをつかむことが至上命題となりました。業務の「3S戦略」による徹底的な効率化で、挑戦に必要な経営資源を確保すること、そして事業革新の体験を通じた従業員の育成から、会社経営の仕組みとしての導入を目指しましょう。

なぜ今、中小企業に「事業革新」が必要なのか

● コロナ禍で変わる消費行動
「事業革新」とは、企業や組織が新しい価値を生み出すための変革や挑戦のことです。貴社においても実践していると推察されますが、それは市場や競争環境の変化への対応を目的として、

・新しい事業領域への進出や
ビジネスモデルの変革

・新しい製品やサービスの開発、
既存の製品やサービスの改良
・組織の構造や体制などの変革

などを実現することであり、その手段としては、自社内での開発・改良、他企業との協業・提携、M&Aなどで実施していきます。

コロナ禍前からも、製品自体の機能・性能を求めて購入する「モノ消費」から、様々な体験や無形の価値を求める「コト消費」に変わったと言われていました。そして、スマートフォンやSNSの普及とリンクした「ココロ消費」がここで一気に拡大しました。

例えば、

・体験できる場所と時間が極めて限定された瞬間を味わう
「トキ消費」
・推し活をはじめとした
「エモ消費」

・環境や差別など社会課題の解決に取り組む企業を応援する
「エシカル消費」

図1 消費行動の変遷



など、価値観や信条などの心（ココロ）が、消費行動を決定するキーワードになりました（図1）。
ココロ消費では、製品やサービスの提供者と消費者との境が曖昧になるため、消費者ニーズをより深いレベルで把握する必要があります。

また、製品やサービスを提供する考え方も大きく変わりました。例えば、MVP (Minimum Valuable

Product) という価値提供できる最低限の製品・サービスを供給し、顧客からの反応を活かして順次改良を続ける取り組みがあります。ともすると「不完全なものを提供している」とも考えられ、今までの常識では想像すらできなかったことかもしれません。

このように、仕事のやり方を大きく変革させる「事業革新」が、今、中小企業にも求められています。

業務の「CS戦略」で余力を生み出せ

●可愛い社員に仕事を与える

この事業変革を進めるためには要員や時間の確保が経営者の重要課題となりますが、常に新しい人材を採用して事に当たれる企業は稀です。また、人手不足が顕在化し、人材募集を行っても応募者の確保は困難です。

したがって現実的には、全社横断で効率化を進め「既存社員の空き時間を事業変革に投入する」という選択肢しかあり得ません。

●社員への意識付け

余力を生み出すための前提として「仕事」「業務」「作業」の3つを区分けし、効率化すべきテーマを明確化することが肝要です。

そこで私は、次のような定義を推奨しています。

・仕事…顧客に対する価値を生み出し、企業や組織の存在理由を具現化する活動

・業務…仕事の完遂など、特定の目的や目標を達成するために継続的に実行される活動

・作業…業務を実行するための具体的な工程や処理

仕事という目的を果たすための手段として、業務や作業が存在します。ところが、問題を起こさない業務運用やミスのない作業を行うことが自体が目的となってしまう、結果として重要性の低い業務や効率の悪い作業を延々と続けている現場を数多く見えました。大切なのは業務や作業でなく、

「価値を生み出す仕事ができるよう社員に意識付ける」ことが、事業革新を進める経営者の最初の役目となります。

●すべての組織は

肥大化と効率悪化に向かう

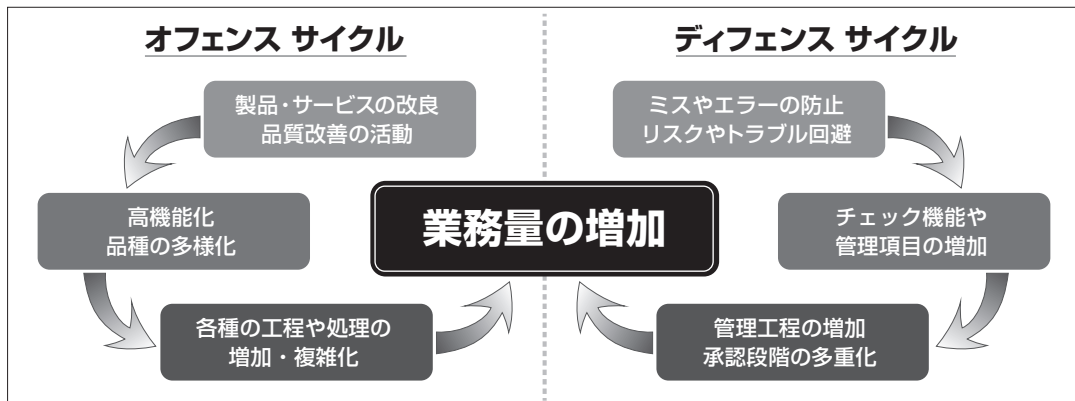
イギリスの歴史学者C・N・パーキンソンは、英国の官僚組織の調査をベースに組織が膨張する様を2つの法則で表しました^{※1}。

・第1法則…仕事の量は、完成のために与えられた時間をすべて満たすまで膨張する

・第2法則…支出の額は、収入の額に達するまで膨張する

この2つの法則は「役人はライバルではなく、部下が増えることを望む」「役人は相互に仕事を作りあう」という、2つの要因により発生するそうです。以上を現代の企業経営に当てはめると、図2のような業務量増加のサイクルが見えてきます。

図2 業務量が増加するサイクル



創造性を発揮して

イノベーションを実現する

個人、職場、会社全体での実践手法

第1回

イノベーションの概念と
中小企業の取り組みの成功事例

株式会社ウイズダムビジネス研究所
代表取締役
株式会社ケイエスグローバル
代表取締役
関東学院大学・尚美学園大学・
日本大学・千葉経済大学 講師
河野 賢一
E-mail kohnoken@nifty.com

には様々なものがありますが、本連載においては、ほぼシユンペーターの5つの概念をベースに考えていきます。

そして、図2(30頁)は、経営者が交代する事業承継をきっかけにイノベーションが実践された企業事例を示しており、各々のイノベーションの形態をこの5類型に当てはめて整理しています。

中小企業の
イノベーション

●中小企業の意識と取り組み

すべての企業や組織の生き残りや成長にはイノベーションが必要ですが、中小企業におけるイノベーションに対する意識と取り組みは、現実問題としてどうなっているのでしょうか。

中小企業庁による調査結果によれば、イノベーションの必要性を感じている中小企業の割合は7割超に達しており、ここ10年ほどで増加傾向にあります。

一方で、イノベーション活動に

イノベーションとは

●それは「新結合」の実現

「イノベーション」の必要性が叫ばれて久しいものの、日本企業の中では誤解が生じています。

1956年(昭和31年)の経済白書において、イノベーションという言葉が発せられました。その際に「技術革新」という日本語訳が使われており、そこからイノベーションは技術革新という用語に置き換えられ、今では「技術開発」「イノベーション」という意識が定着しています。

「技術」というと、どうしても製造業におけるものと捉えられてしまいがちですが、イノベーションは製造業の技術開発のことだけを指すわけではありません。

では、あらためてイノベーションの概念の原点に立ち返ってみましょう。イノベーションの議論で必ず出てくるのが経済学者のシュンペーター氏で、曰く「新結合」を実現することがイノベーションであり、このイノベーションが経済発展をもたらす」と説いています。ちなみに、新結合とは図1に示した5つの概念です。

今日、イノベーションの捉え方

イノベーションの重要性は意識しているが、なかなか実践に踏み切れない、あるいは実行の成果が出ていない、という中小企業も多いと思います。本連載では、中小企業が明日から取り組めるイノベーション実践法を解説していきます。連載第1回は、イノベーションの概念を整理し、実現に向けての経営者の心構え、人材活用と育成、成功事例などについてお伝えします。

図1 新結合の5つの類型

① 新しい財貨	Introduction of a new good
消費者の間で、まだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産	
② 新しい生産方法	Introduction of a method of production
当該産業部門において、実際上未知な生産方法の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱に関する新しい方法をも含んでいる	
③ 新しい販路の開拓	Opening of a new market
当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただし、市場が既存のものであるかどうかは問わない	
④ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得	Conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods
この供給源が既存のものであるか（単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず）、あるいは初めてつくり出されなければならないかは問わない	
⑤ 新しい組織の実現	Carrying out of the new organization of any industry
独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成、あるいは独占の打破	

出典：『経済発展の理論（上）』P182～183、シュムペーター、塩野谷祐一他訳、1977年、岩波文庫を参考に一部修正して筆者作成。（原著のドイツ語第2版は1926年刊）。英語部分については「シュムペーター、イノベーション、技術革新」小林信一「科学」2018年No.4、岩波書店を参考に作成

取り組んでいる中小企業の割合は4割強にとどまっているのが現状です。この数値を高いとみるか低いとみるかについては、大企業などに比べれば低いとも言えますが、それでも、イノベーションへの取り組み姿勢は強いものがあると言えます。

（注）中小企業庁委託調査「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」三菱UFJリサーチ&コンサルティング2023年におけるイノベーションの定義は「付加価値のある製品・サービスを開発し、新たな市場に展開すること」や「既存の技術の新しい価値や販売方法を生み出すもの」として、工場・事業所の生産性向上に資するイノベーションは排除しないが、結果的に売上向上につながるものとされている。

●イノベーション実現の

阻害要因とは

中小企業においてイノベーションの取り組み意識はあるが実行に移せていない理由として、企業の

声を拾ってみると次のようなことが聴こえてきます（参考、中小企業庁の調査など）。

- ・人材不足の課題が大きい
 - ・顧客や社会のニーズを把握することができていない
 - ・DXなど情報化人材が不足している
 - ・社内の経営資源の強みを棚卸できる人材がない
 - ・外部協力者や大学などとの人のつながりを構築できない
 - ・新しいことにチャレンジしようという意識が薄い
 - ・有能な人材を採用したり、研究開発を実行したりする資金的な余裕がない
 - ・所有と経営が一体化した家業なので、新たな出資を得ることができない
 - ・業界の中だけの情報に依存している
 - ・地域金融機関などにイノベーションについての知見がなく、良いアドバイスを得られない
- このような中小企業特有の事情

営業せずに売上を伸ばす！

展示会 出展術

第1回

中小企業は展示会で新規開拓する



原作／弓削 徹

製造業マーケティングコンサルタント

日本工業大学 技術経営研究科教授

URL www.yugetoru.com

E-mail info@yugetoru.com

マンガ／森元 智

ウェブによる新規開拓は効率的ですが、そこはレッドオーシャンであることは否めません。展示会であれば対面でのセールス展開ができ、信頼関係の構築もスピーディに進みます。本連載に登場する「タシカ工業」のストーリーから、中小企業が見落としがちな展示会出展のノウハウについて学んでいきましょう。

タシカ工業株式会社
会議室

取引先の新規開拓は
我が社の緊急課題です

そのために
展示会に出たいと
思います！

それに加えて
ネットやインスタを
活用して認知を広げて
いくべきかと…

ちよっと
待ってください！

経営幹部に向けた
新社長就任挨拶

会議室 1

会議中

タシカ工業 新社長
佐々木 リカ子

ネット？
インスタ？

今時の若者が
何かといえは
そのテに頼って
楽をしたがる風潮は
いかなモノかねえ…

我々が
これまでどれだけ
汗水たらして営業に出て
販路を広げてきたと
思っているんですか！

タシカ工業 営業部長
石田 隆一

まだ
会社を継いで
間もないから
分らないで
しょうが

この
金属加工
業界で SNS
なんぞが役立つ
はずがない！

まあまあ
リカ子さんも
父上に急に頼まれての
事ですし…



中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注文冊数

不安定な経済状況を乗り切る手段 2024年1月号 × ()

■ 価格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注文冊数

新入社員を即戦力に育てる独自メソッド 2024年1月号 × ()

■ 価格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申ください。

明日の経営を創る指針と実務を中心にした 紙とネットによる情報サービスです

中小企業経営研究会

<https://www.kinchu.jp>



KinChu

近代中小企業

近代中小企業「KinChu」 / B5版 / 本文48頁
付録小冊子「速習」 / A5版本文 / 32頁
月刊 (毎月1日発行)
年間配布数 合計24冊

└ 近代中小企業「KinChu」…… 12冊
└ 小冊子「速習」…… 12冊

月刊 近代中小企業「KinChu」 + 付録小冊子「速習」

明日の経営を創る指針と実務に役立つ情報誌

経営改革のヒントと手引きにもなる豊富なレポートが使い放題

<https://www.bizrepo.online>

働く人の意識を改革するために

BIZREPO

社外向けビジネス文書・社内向けビジネス文書
契約書式 | 業務改善雛形 | 慶弔文書 | 社内規程

- ・会社で必要な契約書式
- ・社内外文書の雛形 (PDF・Word・Excel 方式)
- ・就業規則の見直しに使える実例集
- ・経営実務の諸問題を解決する経営相談事例

インターネットサービス ビジネス図書館『BIZREPO』(ビズレポ)

ビジネスで困ったときのノウハウ集



KinChu

中小企業経営研究会 ▷ <https://www.kinchu.jp>
BIZREPO ▷ <https://www.bizrepo.online>

ISBN9784-911148-04-4



9784911148044