

イノベーション推進計画作成支援テキスト・ワークシート活用の手引き

I はじめに

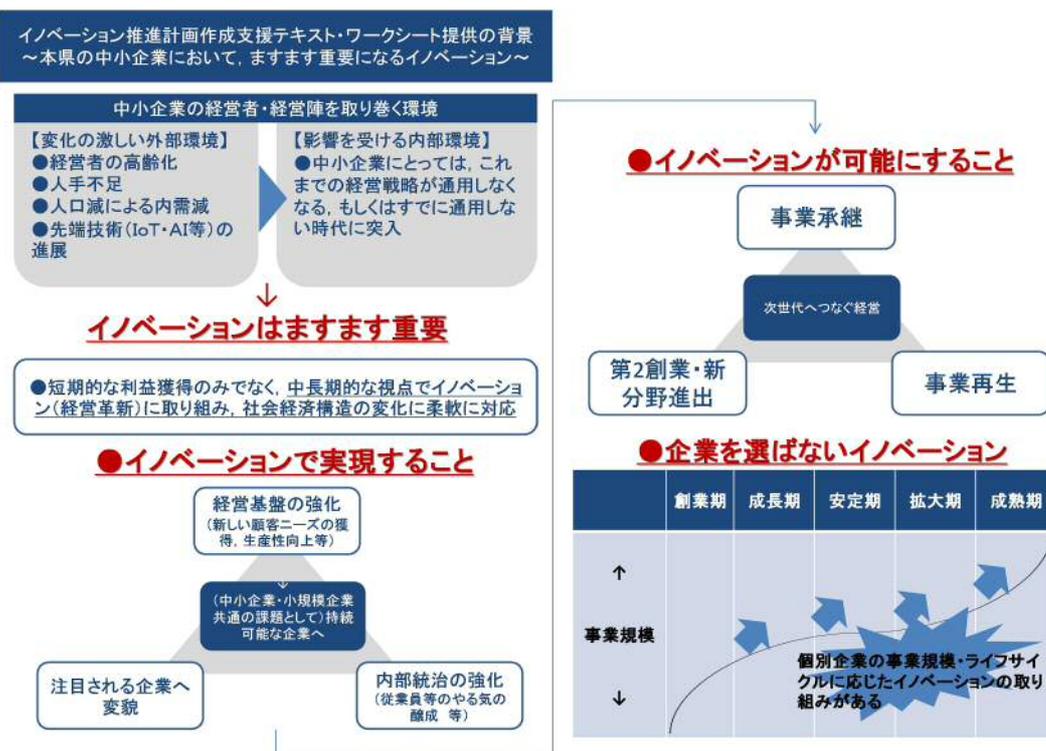
本県の中小企業の経営者等を取り巻く環境について、昨今の変化の激しい外部環境により、経営者の高齢化や人手不足、人口減による内需減などの影響を受けています。それにより、これまでの経営戦略が通用しなくなる、もしくは、すでに通用しない時代に入っていることから、県内中小企業は、短期的な利益獲得のみだけでなく、中長期的な視点でイノベーション（経営革新）にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。

また、イノベーションに取り組むことで、経営基盤の強化、注目される企業への変貌、内部統治の強化等を実現でき、近年問題の事業承継をはじめ、第二創業・新分野進出、事業再生など、イノベーションが可能にすることが多くあります。

さらに、イノベーションは、企業の事業規模・ライフサイクル等に応じた取組があり、どの企業でも取り組めるものであります。

さて、今回、県ホームページ上に掲載する「イノベーション推進計画作成支援テキスト・ワークシート」の内容は、県商工労働水産部経営金融課において、平成27年度から平成30年度まで実施した「かごしまサービス産業 未来開拓チャレンジ（サービス・イノベーション推進事業）」を実施した中で、イノベーション推進計画作成支援セミナーにおいて、使用したものとなっており、サービス業に限らず、「ものづくり」をはじめとした全ての業種の中小企業・小規模企業に共通した計画策定プロセスであり、広く活用することが可能です。

絶えず変化する経営環境に置かれている県内中小企業・小規模企業に、イノベーションが広く浸透し、少しでも多くの企業に取り組んでいただき、本テキスト等を、この手引きと併せて活用していただきたいと考えております。



II 本テキスト等資料

以下の2つの資料がセットになっています。

- ・ イノベーション推進計画作成支援テキスト
- ・ ワークシート

※ 鹿児島県庁ホームページで公開しています。ここから2つの資料をお取りください。
ホーム > 産業・労働 > 商工業 > 経営支援 > 経営革新 > イノベーション(経営革新)
に取り組もう！

URL : <https://www.pref.kagoshima.jp/sangyo-rodo/syoko/shien/innovation.html>

III 作成する前に

1 作成するイノベーションに取り組む理由・目的を整理する

自社がイノベーションに取り組む理由と目的をしっかりと整理することが大事です。あくまでも手段の一つに過ぎません。ましてや、補助金獲得のみを目的にした計画では、中小企業の経営者を取り巻く厳しい経営環境を生き抜くという観点からは、その実現性・有効性は未知数と言えます。

「自社はなぜイノベーションに取り組むのか」を、

- 取り組まなかったら今後自社はどうなるのか
- 自社があるべき姿はどうあるべきか

を十分検討してください。そこまで検討を深めることで、計画策定のモニタリングを確実たらしめ、事業計画サイクル（PDCAサイクル）の質を高めることとなります。

2 作成体制整備

作成する前に、社内の作成体制を整える必要があります。作成者が代表取締役であれ、経営幹部であれ、担当者であれば、社内での合意があってはじめて進める必要があります。社内合意が無ければ、分析のための社内データなどが入手できず、分析が不十分になったり、作成が途中で頓挫したりする可能性が高くなります。まずは、作成する理由と目的を、会社トップがしっかりと説明し、イノベーション推進の部局、担当者を明確に決め、そこを社内でバックアップしていく体制を構築してください。

3 会社概要等を整頓

会社概要、事業概要、経営理念、これまでの社歴及び財務データ等を洗い出し、整頓しておいてください。

4 活用の心得について

本テキスト等の活用の心得として、以下(1)～(4)の点に留意してください。

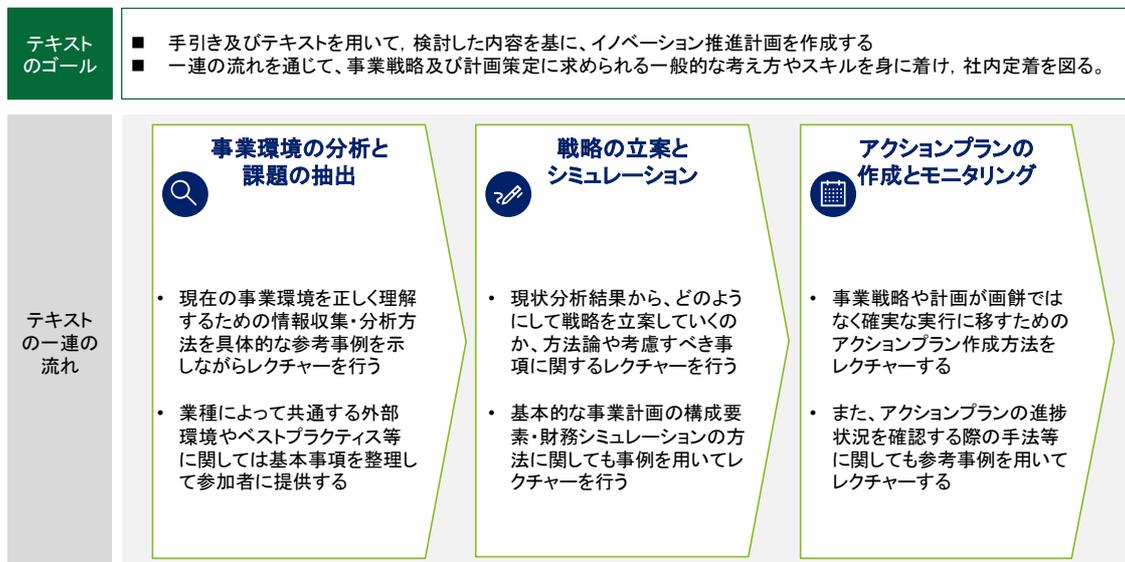
- (1) 本テキストは節目でワークシートが挿入されています。読み進めながら、まず出現したワークシートから作成に着手してください。作成の際には、別ファイルのワークシートをご活用ください。
- (2) ワークシートを作成にあたっては、本テキストにある現状把握のための調査内容だけでは、充足しないことが予想されます。その際は、独自調査等が必要になります。
- (3) 本テキスト等の記載内容は、イノベーション推進計画の作成の一般的な考え方やひな形等を記載・提供したものであり、本テキスト等を用いて作成・活用した結果については、責任を負うことは一切出来ませんのでご了承ください。また、ワークシートは自社に適合するように変更を加えても差し支えありません。
- (4) 「記載イメージ 鹿児島ホテル」の記載内容は、ワークシートの記載例を示したもので架空のものです。あくまで参考であり、実際の戦略ではありませんので、ご注意ください。

IV 計画作成プロセス

1 全体像

本テキストは、イノベーションに取り組むに当たり、下図のとおり、必要な事項を整理・具体化するため、現状分析による課題の把握から事業計画サイクルの運用までを、説明しています。

イノベーション推進計画作成支援テキストの全体像



この一連の流れの中で、「イノベーション推進計画」の戦略の核心となる事業モデルの3要素「誰に、何を、どのように」（いわゆる「事業ドメイン」）を定義し、下図の事業モデルを完成させることが、最初の段階となります。

そのため、「イノベーション推進計画」では、一般的な分析アプローチを用いて「事業環境の分析や課題抽出」から始まり「戦略立案」までを検討していきます。

2 事業環境の分析と課題抽出

(1) セグメンテーション，ターゲティングの実施

「誰に」に該当する部分です。自社が戦場に行っている（しようとする）市場を細分化して、どこで戦っているか（戦うか）を確認してもらうプロセスです。

(2) ポジショニング，コンセプトの定義

「何を」に該当する部分です。現在（これから）の競合に対する独自性や優位性を発揮できる自社ならではの価値とは何かを検討するプロセスです。

(3) マーケティングミックス（4P）の検討

「どのように」に該当する部分です。自社の価値を具体的にどんな方法で顧客へ届けているのか（届けるのか）。

(4) 既存事業における顧客行動プロセスと課題，対応の方向性の検討

今度は顧客側の行動の観点から課題と対応の方向性を検討し，(3)で検討したマーケティングミックス（4P）を検証します。

★POINT ～立ち止まり，必要があれば修正を～

分析していく中で，立ち止まることもあると思います。特に事業モデルの「今後」に関係するところは，悩ましい部分だと思います。そのような場合は，必要があれば前段階以前に立ち止まり，修正を図ることも必要です。

3 戦略の立案とシミュレーション

(1) 分析結果を基に「戦略」を考える

ここまでの分析結果を基に事業のモデルを完成させます。さらに、SWOT分析を行い、それを基に検討した事業モデルの戦略を「具体的かつ多角的」に検討していきます。

「SWOT分析による戦略」とは、一般に「クロスSWOT」とも呼ばれる手法です。抽出した「強み」「弱み」「機会」「脅威」から、自社の経営資源（人、物、金、情報、知的資産）等を勘案しながら、下記の戦略の内、「どの戦略が選択可能かどうか」「どの戦略を選択しなければならないか」を検討し、シミュレーションしていきます。

		外部環境	
		O 機会	T 脅威
内部環境	S 強み	【必勝】 自社の強みで取り込むことの出来る事業機会の特定 ・商品開発力を生かし、飲料以外の健康食品の開発	【差別化】 自社の強みで脅威を回避できる／事業機会に転化できる方策の検討 ・無農薬を前面に押し出したPR戦略
	W 弱み	【補完・補強】 自社の弱みで機会を逃さないよう補完すべき領域 ・生産の外部委託 ・インターネット販売の強化	【リスク管理・撤退】 脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないための方策の検討 ・OEM ・他社との提携

★POINT ～戦略立案と並行したテスト・調査～

立案した戦略がより実行性を持つことを、少しでも事前確認するため、テストを行うことを推奨します。

特に新商品や新サービスにおいては、試作の初期段階でターゲットとなる顧客層からの試食求評、アンケート調査、座談会形式調査、商談会・展示会等の出展で確認したり、ベンチマーク調査を実施したりする等、顧客ニーズの有無、市場規模等について、戦略立案と並行して実施しておくことが重要です。

4 アクションプランの作成とモニタリング

(1) イノベーション推進計画を作成する

○ 構成イメージ

- ・ 企業の目指す姿
- ・ 企業の現状（SWOT分析）
- ・ 企業の事業モデル（SWOT分析を踏まえた自社のビジネスモデル構築）
- ・ イノベーション推進計画に係る取り組みの全体像
- ・ 現状を打破するイノベーションへの取り組み内容
- ・ イノベーション推進計画に係る投資計画
- ・ 収支計画



イノベーション推進計画

★POINT ～事業計画要約版としてのイノベーション推進計画～

イノベーション推進計画は、以降作成する事業計画のサマリー版になります。支援機関等に説明する際には、イノベーション推進計画を用いると説明しやすいです。

(2) 事業計画に落とし込む

イノベーション推進計画からさらに、売上計画や費用計画、設備投資計画、資金計画、人員計画等の事業計画に落とし込むことで、取り組むイメージがより具体的になります。

特に売上計画はブレイクダウン（例えば、単なる「客数」から「稼働率」「来店客数」）すればするほど、実際の「賑わい」や「雰囲気」がイメージできるようになり、従業員等に対して新たな取組への経営者の情熱を「伝える力」となります。また、それらは経営指標であり、どの経営指標に重点を置くかで、アクションプランの策定につながり、実効性が向上します。

事業計画を検討した結果、最終的な数値をイノベーション推進計画の収支計画にも反映させることは言うまでもありません。

(3) モニタリングを行い、確実に計画を遂行する。

イノベーション推進計画とそれを落とし込んだ事業計画を、さらに具体的にしていくために、各部署・部門の計画にまで浸透させていきます。当然、企業規模にもよりますが、そうしていくことで、初めて実効性が伴ってまいります。また、経営者、経営層の情熱トップの確固たる信念が社内にきめ細かく伝達されていきます。

V ブラッシュアップ ～社外の意見も参考に～

商工団体の経営指導員や経営コンサルタントの専門家など、支援機関を活用して、「第三者」に、ある程度の作成段階で計画を精査してもらったり、指摘してもらったりして、より具体的で実現可能性のあるものに計画を近づけることも、自社だけで作成するよりは有用です。特に社外から取締役などを設置しないケースが多い中小企業や小規模企業では、支援機関の活用は効果的です。

次の支援機関等でも、経営計画作成の支援をしておりますので、ご活用ください。

■ 県内の支援機関一覧

名称	ホームページURL	
お近くの商工会・商工会議所	鹿児島県商工会連合会	http://www.kashoren.or.jp/kenka.htm
	鹿児島商工会議所	http://www.kagoshima-cci.or.jp/
	川内商工会議所	http://www.sendai-cci.jp/index.php/support/
	鹿屋商工会議所	http://kanoya-cci.omega.ne.jp/
	枕崎商工会議所	http://ma-cci.or.jp/
	阿久根商工会議所	http://www.akune-cci.or.jp/
	奄美大島商工会議所	http://www.amami-cci.or.jp/
	南さつま商工会議所	http://www.minamisatsuma-cci.or.jp/
	出水商工会議所	http://www.izumi-cci.or.jp/
	指宿商工会議所	http://www.ibusuki-cci.or.jp/home2/
	いちき串木野商工会議所	http://www.ikcci.jp/
	霧島商工会議所	http://www.kirishima-cci.or.jp/
鹿児島県中小企業団体中央会	http://www.satsuma.or.jp/	
(公財)かごしま産業支援センター	http://www.kric.or.jp/	
よろず支援拠点	http://www.kric.or.jp/yorozu/	
県内の認定経営革新支援機関	https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/chusho/keieiryokukyokahou.html	

VI 作成できたら！ ～イノベーション推進計画活用方法～

1 経営管理の重要な計器として

経営者は、「経営」の舵取りをしていかなければなりません。その際に、イノベーション推進計画で設定した管理指標が、重要な計器となります。常に経営の傍らに置き、頭の中で理解しておくことで、経営の重要な決定事項を、的確かつ迅速に決断するための指針として役立ちます。

2 中小企業等経営強化法に基づく中小企業経営革新支援制度へ

県では「中小企業経営革新支援事業」において、新たな事業活動（新商品や新サービスの開発・提供等）を通じて経営の向上に取り組む中小企業が作成した経営革新計画を承認し、支援しています。

イノベーション推進計画が作成できた段階で、経営革新計画の作成にも取り組むことをおすすめします。同企業に対し金融面等の支援策の活用を促すとともに、販路開拓等の取組に対する経費の一部を補助する取組を行っています。詳しくは、下記の国のホームページや県のホームページをご覧ください。

● 中小企業庁ホームページ

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

● 県ホームページ

URL : <https://www.pref.kagoshima.jp/af02/sangyo-rodod/syoko/shien.html>

経営革新計画の作成・承認申請に当たっては、なお、上記Vで紹介した支援機関等でも、支援をしておりますので、ご相談ください。

3 各融資先や関係機関等への説明資料として

イノベーション推進計画があれば、多様な支援策を相談する際の説明ツールになります。自社の会社概要や既存事業、今後の事業モデルを、スムーズに理解してもらうのに有用です。

4 社内内部の経営方針説明資料として

イノベーション推進計画を用いて、会社内部での経営方針を説明する際の資料にもなります。会社がイノベーションに取り組むという強い姿勢を経営幹部、従業員等に示すことが可能となります。従業員等のモチベーションの向上にもつながっていきます。

VII 事業計画サイクル（PDCAサイクル）

1 進捗管理

好ましいのは、意識と能力を見極めつつ、専任者を設置し、権限を与え、その者を経営者が多方面からバックアップすることが重要です。

その上で、専任者は月次で（できればリアルタイムで）予定（予算）と実績を管理し、経営者へ適切に報告・相談等を行うとともに、各部署への確かな指示をすることが重要になります。

★POINT ～後継者育成～

近年、事業承継の重要性がますます高まっていますが、その円滑な事業承継は簡単ではありません。特に後継者の育成には長期間の時間を要すると言われており、経営者の最重要課題となっています。

一方、後継者の育成の手法としてイノベーションを活用する動きが広がりつつあります。後継者を専任者に据え、イノベーションにかかる計画策定、実行等にかかる権限を与え、視点が多岐にわたる「経営」を学ばせる手法です。

イノベーション推進計画の作成は、事業承継の取組に、早期着手するためにも良い機会になると考えます。

2 定期的に見直しを

適正に進捗管理をしていても、どうしても当初の計画と整合がとれなくなったり、乖離したりする事象が発生します。その際には、定期的アクションプランを見直したり、目標値を上方（下方）修正したりするなどし、改訂していく必要があります。

また、計画年数が終期を迎える前に、次期イノベーション推進計画を策定することをおすすめします。



VIII お問い合わせ先

鹿児島県商工労働水産部経営金融課経営支援係

鹿児島市鴨池新町10-1

TEL:099-286-2944

FAX:099-286-5576

E-mail:shien@pref.kagoshima.lg.jp