

効果測定ユニット中間報告 企業変革支援プログラム¹に関する研究

—製造業における自己診断結果の傾向及び課題—

青淵 正幸（立教大学）

米岡 英治（立教大学大学院・院生）

1. はじめに

中小企業家同友会（以降、中同協）では、企業変革支援プログラムを作成し、中同協加盟企業に活用を促している。企業変革支援プログラムは、中小企業の経営者が自社の経営に関して自己診断を行い、自社の経営課題を自ら明らかにし、変革を進めることを目的に作成されている。

企業変革支援プログラムは、中同協から支援を受けながら自ら設定した課題を解決していくものである。ここで、自社の強み弱みを検討する、経営戦略や事業計画を作る、といったことは、市場の変化だけでなく他社との比較も行う必要がある。すなわち、自社の課題への取り組みについては、他社と比較検討を行う必要がある。基本的には、自社の属する業界平均との比較になるであろう。しかし、同じ業界であっても中・小分類の業種毎に市場における中小企業の役割がことなることが想像されるため、自社の属する業種のなかでの状態を明らかにする必要もある。自社の自己診断結果を、どのレベルで比較するかを検討するとともに、値の捉え方も検討しなければならない。

本研究では、中同協の企業変革支援プログラムに最も多くの企業が参画している製造業を取り上げる。製造業を、中・小分類で区分し値を確認することで、製造業全体の傾向と合致する診断項目、独特の傾向となる診断項目が抽出されることが考えられる。その上で、各診断項目間の関連を検討し、中小の製造業の経営における課題を抽出する。

2. 業種間の傾向

企業変革プログラムにおいて、製造業は21の中・小分類の業種に区分される。業種毎に企業変革プログラムへの取り組み状況を確認すると、製造業全体では経営者が入力したサンプル数は260件を超えるが、21業種に仕分けを行うと、70近いサンプル数のある業種か

¹ 中小企業家同友会全国協議会作成

ら 2 サンプルしかない業種まである²。したがって、少ないサンプルの業種では、同一業種の他企業との比較が困難な状況である。少ないサンプル数の業種に関しては、異なる大分類に含まれる業種との共通性を検討し、その業種における傾向との比較を行うなど、個別の取り組みが必要である。

業種間比較を行うため、2009 年から 2012 年まで通してサンプルのある、パルプ・紙・梱包、プラスチック製品、衣服・繊維、一般機械器具製造・金型、印刷、化学工業、金属製品・刃物・板金、電気機械器具製造の 8 業種、および比較対象として鉄鋼業の 1 分類を抽出し、各診断項目に関する傾向の確認を行う。

2.1. 異なる傾向

製造業全体での平均値を基準として、それぞれの業種区分で各診断項目がどのような値となっているかを確認した。その結果、業種毎に全体的な評価傾向が異なることが確認された。これは、自社評価結果を企業変革の取り組みに反映する際に、単に大分類の産業平均との比較だけでは不足であることを示す。また、一般機械器具製造と電気機械器具製造、金属製品と鉄鋼業、の 2 組では、IVとVの項目³については、似たような傾向にあることが確認された。業種が異なるものの市場環境が似ていることが考えられる。

2.2. 同一の傾向

業種によって全体的に値が大きい傾向、または値が小さい傾向が見られたため、業種毎に平均値が 1 番大きな値となっている診断項目をもとに基準化を行った⁴。その結果、すべての業種で大きな値となる診断項目、小さな値となる診断項目が確認された。これを表 1 に示す。

表 1 業種間で同一傾向である診断項目

大きな値となる診断項目	I ④ 自社の経営の主要数値の正確な把握 II ② 経営方針の策定 III ③ 労働環境の整備 IV ② 苦情対策や顧客との関係強化
小さな値となる診断項目	I ⑤ 企業の社会的役割と責任の自覚 II ① 自社をめぐる情報収集と分析 III ② 共に学び共に育ちあう社風づくり V ⑤ 新事業（第二創業や業態転換などを含む）の取り組みへの仕組みと体制

² 企業変革プログラムへの入力数696であるが、質問項目が不完全なデータは除外、同一企業と思われる企業は統一した。

³ IVは「市場・顧客及び自社の理解と対応状況」、Vは「付加価値を高める」のカテゴリーである。

⁴ 1 番大きな値となる診断項目を 1 として基準化する。

表1に示した診断項目は、製造業全体と同じ傾向である。そのため、業界平均との比較を行うことが可能である。しかし、表1に示していない診断項目は、業種毎に異なる傾向を示しているため、注意が必要である。

3. 診断項目間の相関

企業変革プログラムで設定されている診断項目は、経営活動において重要な内容であるとともに、それぞれが互いに関連していると考えられる。したがって、項目毎に個別に活動設定をするのではなく、連携した取り組みを行うことが変革に有効と考えられる。項目間の関連の強さは、経営活動の結果として診断項目の値に反映されていると考えられる。また、業種による市場環境の違いが影響していることが考えられる。そのため、製造業全体での診断項目間の相関係数、前出の9つの業種それぞれの診断項目間の相関係数を算出した。

製造業全体のサンプルを用いた相関係数の算出では、以下のような傾向がみられた。

- IIのカテゴリーの4つの項目は強い関係を持つ
- IVのカテゴリーの4つの項目は強い関係を持つ
- Iのカテゴリーと、IV②、IV③、V②、V④、V⑤は、弱い関係である
- III③とV⑤は、弱い関係である

また、他の診断項目と全体的に関係の強い項目は、II④、II③、IV①であり、全体的に関係の弱い診断項目はI⑤、I①、V⑤である。

IIのカテゴリーの4つの項目は強い関係を持つことは、製造業全体と業種別で同じ傾向にあるが、他の関係性については業種によって異なる結果となった。

4. おわりに

製造業に関して、中・小分類での企業変革支援プログラムへの入力傾向を検証した。その結果、診断項目の値は業種毎に特徴があることが明確になった。これは、自社の取り組みを他企業と比較する際に、大分類での平均値だけを指標にするのではなく、中・小分類での平均値を加味する必要があることを示している。

今回の検証を通して、製造業では以下の課題が明確になった。

- 「I⑤ 企業の社会的役割と責任の自覚」が検討されていない。
- 「V⑤ 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制」に対する取り組みが弱い。

この 2 つの項目は、自己評価が低く出ている。また、他の診断項目と弱い関係にあることから、経営者が重要視していない可能性がある。ただし、中小企業は経営資源が少ないことが影響していることも考えられる。また、「Ⅲ③ 労働環境の整備」に取り組むが、「Ⅲ② 共に学び共に育ちあう社風づくり」に消極的であることも、Ⅴ⑤に影響していることも考えられよう。

経営計画の策定・実行と評価（Ⅱ③、Ⅱ④）、市場・顧客及び自社の理解と対応（Ⅳ）は、他の項目との関係性が強い結果となっていることから、これらの項目の評価が低い中小企業には、強く働きかけることが重要となる。

上記は、企業変革支援プログラムへの入力傾向からの考察であり、経営者へのヒアリングなどを行い、評価傾向の背景を確認する必要がある。これは今後の課題である。

<参考>

企業変革プログラムにおける自己診断項目

I 経営者の責任	① 経営理念の成文化と社内の共有
	② 社員との信頼関係の構築
	③ 経営者の自己変革
	④ 自社の経営の主要数値の正確な把握
	⑤ 企業の社会的役割と責任の自覚
II 経営理念を実践する過程	① 自社をめぐる情報収集と分析
	② 経営方針の策定
	③ 経営計画の策定
	④ 経営方針と経営計画の実行と評価
III 人を生かす経営の実践	① 社員の自主性の発揮
	② 共に学び共に育ちあう社風づくり
	③ 労働環境の整備
	④ 対等な労使関係
IV 市場・顧客及び自社の理解と対応状況	① 市場・顧客の変化の把握
	② 苦情対策や顧客との関係強化
	③ 顧客の満足度の把握
	④ 自社の強み、弱みの分析と把握
V 付加価値を高める	① 製品やサービスの企画・設計について
	② 製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営
	③ 間接部門(間接業務)サービスの運営
	④ 取引先(仕入れ先、協力会社、元請け等)との関係強化
	⑤ 新事業(第二創業や業態転換などを含む)の取り組みへの仕組みと体制