

Meinan Management Review

1

特集「中小企業に求められる “イノベーション”」

- 永井晶也のトップインタビュー
- 取り組み事例/ビジネスモデルの転換
- 取り組み事例/営業体制の再構築
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

イノベーション・マインド

2022年上期の金融市場は、記録づくめの大変化に見舞われました。新型コロナウイルス禍からの需要回復に、ウクライナ危機による供給不安が追い打ちをかける形で、資源相場が高騰しました。インフレ懸念を嫌気したアメリカによる利上げは、円安ドル高を推進し、円相場は40年ぶりの下落幅となりました。結果、原材料を輸入資材に頼る多くの企業で、収益構造に大打撃となりました。エネルギーコストも大幅な上昇となり、製造業を中心に広く収益を圧迫する形となっています。

こうした中、大企業を中心に価格転嫁（値上げ）の動きが活発になってきていますが、中小企業においては、それもなかなか思うようには進んでいないようです。自助努力ももちろん必要ですが、周囲の状況も見極めながら、適切なタイミングで、値上げ交渉も積極的に行っていく必要があります。

いましばらくこうした不安定な情勢は続くと思いますが、こうしたピンチの状況を、どうにかチャンスに変えられないかと考えてはいかががでしょう。

「ゆでガエル」という言葉はご存じのことだと思います。緩やかな変化は、意思決定を遅らせ、気付いた時には既に手遅れになっているという状態です。小さな変化には気付きにくいですが、大きく、強い変化であれば、咄嗟の行動が起こせます。こうした大きな変化をチャンスととらえ、大きな変化のエネルギーにできないでしょうか。

これこそ、企業がイノベーションを実現する上で必要な経営者マインドであります。

イノベーションを創出する

イノベーション（英: innovation）とは、新発明のようなものと誤解されがちですが、そればかりではなく、新しいアイデアにより、（既存の商品やサービスに）新たな価値を生み出すことといえます。

例えば、既存のもの同士の新たな結合（組合せ）を生み出したり、従来の製品に新たな機軸を持たせるといったアプローチにより、まったく新たな価値を創造し、結果として新しい活用法を生み出すことを指します。（例：冷蔵庫を凍結防止庫としてエスキモーに売り込むこと等）

このようにイノベーションは、企業の新陳代謝を促進し、経営環境の変化に適応するために必須の機能といえます。変化が激しく、大きな時代だからこそこうしたイノベーションを生み出せる会社が大きく躍進するチャンスをつかむのです。

一方、アイデアの創出に、大企業も中小企業もありません。イノベーションを引き起こすには、いくつかの条件があります。ひとつには、先にも述べましたように、経営者自身が自社の革新（イノベーション）にコミットしなければいけません。それなくして、企業にイノベーションは生まれません。まずはトップの覚悟が必要でしょう。

二つ目は質の高い情報です。アイデアとは、情報と情報の組合せですから、イノベーションを生み出すために必要な質の高い情報が集まりやすい状況をつくり出すことが大事です。いくらアイデアマンであっても、何も情報のないところから有効なアイデアを生み出すことは不可能です。

イノベーションを生み出す風土

そして、もうひとつ。イノベーションが生まれやすい組織風土を構築することです。組織としての革新力を向上するには、組織風土にこうしたマインドを埋め込むことなのです。

具体的には、以下のような組織風土が形成されることで、イノベーションが生まれ易くなると考えられます。

- 現状に対する問題意識がある
- 明確で高いビジョンが共有されている
- 多様な価値観が共有されている
- 縦横のコミュニケーションが活発
- 失敗に対して寛容 etc.

上の4つは組織力を高める上で必要な要件と被りません。そう考えると、組織力強化の最終目標は絶えずイノベーションを起こし続ける組織づくりといえるかもしれません。

最後の条件である、「失敗に対して寛容」という風土は、突拍子もないアイデアを生み出す上で重要な要件です。リスクテイク無くして、大きな成果は生まれません。失敗は成功の母。チャレンジ精神旺盛な経営者には当たり前のことかもしれませんが、サラリーマンにとって、失敗はできれば避けたいと考えられることでしょう。そういう中では、大きな成果を生み出すような創造は期待できません。チャレンジングなアイデアを創出するには、失敗も前向きにとらえ、これまでの発想に縛られない、自由な発想を容認する風土が肝心なのです。

やはり「企業は人なり」なのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 取り組み事例/ビジネスモデルの転換

観光業は新型コロナの影響を大きく受けた業界の一つです（図表1）。今回は、採択件数が増加している事業再構築補助金（図表2）の事例から、旅行会社A社のイノベーションの取り組みをご紹介します。

A社は、売上高の9割を占める団体旅行が無くなり、危機的な状況に陥りました。生き残り方法を探るべく、試験的にオンラインツアーを実施したところ、参加者から好評で、社内にもノウハウが蓄積されていきました。一方で、県内の観光地に目を向けてみると、有名な歴史ある祭りが多くあるものの、新型コロナの影響により2年連続で開催中止となっていました。観光客が減少することで、年に1回の祭りを披露する機会が失われ、技術の伝承も危ぶまれる状況でした。そこでA社は、地域の祭りをテーマにしたオンラインツアーの事業化に着手しました。4K対応カメラ・VR等の最新デジタル技術を活用した臨場感ある映像と、地域の人と双方向に交流する機会を提供することで、お客様が地域の魅力を体験できるツアーになるよう工夫しています。会社の業績回復だけでなく、地域経済の活性化、観光資源や伝統文化を守り支えるという地域貢献にも取り組んでいます。

上記の取り組みによって、コロナの影響で外出自粛をされている人だけでなく、今までケガや病気、体力の低下等の理由で物理的に外出できなかった人にとっても、まるで現地に赴いているような旅行体験を提供することができ、新しい市場が生まれていきます。

大企業と比較して経営資源の乏しい中小企業ですが、事業再構築補助金等の支援策を活用することで、イノベーションの担い手として、新しいビジネスモデルを創出することが期待されています。

✓ 取り組み事例/営業体制の再構築

スマートフォンの普及や新型コロナの影響により、顧客の購買行動の起点は、個人・法人問わず、インターネットからの情報収集へと変化しました。これにより、新たな顧客を増やすためには、営業組織を“PULL型営業”ができる体制へと改革することが急務です。○具体的事例 ～愛知県に本社を置くP社（システム業）～

自動車業界を中心に事業を行っていましたが、新型コロナウイルスの影響もあり、他業界へ販路を拡大することが大きな課題となっていました。さらに、これまで社長や役員といったトップセールスの引き合いが営業活動の中心であり、体系的な営業活動を行うことが出来ていませんでした。これらの課題を解決するために、P社では以下の取り組みを進めました。

■ リスキリング・組織体制の見直し

- ・若手社員や管理者にwebマーケティング関連の勉強会を実施
- ・若手社員を中心とした部門横断型のプロジェクトチームを結成

■ 顧客情報の一元管理、デジタルツールの導入および見直し

- ・名刺情報の集約およびグルーピング
- ・ホームページのリニューアル
- ・マーケティングオートメーションツールの導入 等

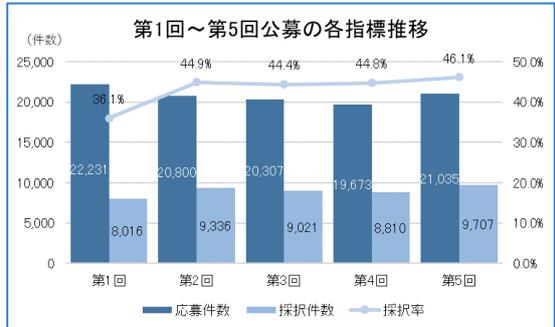
同社においては、これらの取り組みを通して、若手の積極的な営業参画が見られ、営業構造のイノベーションが図られています。

【図表1】



※観光庁：統計情報・白書HP内、旅行・観光消費動向調査『日本人国内旅行消費額の推移』より抜粋

【図表2】



※中小企業庁：事業再構築補助金HP内、採択事例より作成

<環境の変化に伴う、営業体制の見直し>

■ 顧客の購買プロセスの変化への対応



■ PUSH型営業とPULL型営業との違い

	過去（PUSH型）	現在（PULL型）
アプローチ方法	売り込む	見つけてもらう
期間	短期で取り取る	中長기에亘って育成する
手段	広告、DM、飛び込み営業、テラポ、イベント、展示会	SNS、ホームページ、マーケティング・オートメーション
キーワード	営業マンの活動量の確保 および行動の管理 営業マンのスキルアップ	「検索」されやすくする ターゲットに響くコンテンツの設計 インサイドセールスのスキルアップと 営業マンとの役割分担 安心感の証明 ホームページと営業マンの一貫性

✓ ワンポイントアドバイス

イノベーションを実現するための人材育成

イノベーションを実現するためには、優秀な人材、いわゆる「イノベーター」が必要です。

イノベーターには、

- ・**プラス発想で失敗を恐れない**
- ・**自ら課題形成をして、チームで協力して解決できる**
- ・**変化（新しいこと）を好み、素直で勉強好き**

といった要素が不可欠ですが、一番大切なのは、こうした人材が活躍しやすい組織づくりをしていくことです。以下に、イノベーター育成に向けた組織づくりのポイントについてまとめていますのでご参考下さい。

■イノベーター育成に向けた組織づくりのポイント

①心理的安全性の高い組織

→自由奔放な意見やアイデア等を、社員が安心して発言することができる環境（場面）を整える

②問題意識が高いレベルで醸成されている組織

→前向きなビジョンを社員と共有し、常に「より良いもの」を追い求めるマインドを持たせる

③挑戦を積極的に受け入れる組織

→新たな取り組みは個人任せにせず、周囲のメンバーに協力を仰ぎ、管理者に進捗管理させる

バックオフィス改革

バックオフィス業務とは「間接業務」のことを指します。売上に直接結びつかない業務ではありますが、会社経営の基盤を支える重要な業務であり、バックオフィスなくして健全な会社経営を行うことはできません。一方で、それらの業務は他者から見えづらいPC操作によるものが多く、一定の専門知識や経験が必要であるため、極めて属人化しやすい傾向にあります。また、各種法改正への対応等により業務量は年々増加傾向にあります。本来間接部門は業績をいち早くキャッチし、戦略的な意思決定に役立てることができるのですが、実際には日々の業務に追われ「作業の繰り返し」になってしまうケースも多々あります。

バックオフィス改革のポイントは、**見える化→標準化→効率化**です。現状を洗い出し、属人化を解消した上で、業務フローの見直しやシステム導入などによって改善を図ります。効率化が進めば、管理会計導入や試算表の早期化などに繋がり、意思決定スピードが向上します。バックオフィス改革は、コスト削減やリスク回避だけでなく、貴社の業績向上に繋がる可能性もあるのです。

✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 8月23日（火）
管理者パワーアッププログラム／第5講
- 8月23日（火）
ISO9001:2015 内部監査員研修（修了証発行対象）
- 8月26日（金）
第24回 管理会計力認定講座 3級、2級
- 9月21日（水）
第24回 管理会計力認定講座 1級
- 9月27日（火）
管理者パワーアッププログラム／第6講

【無料セミナー】

- 8月24日（水）
「59期経営者大学オリエンテーション」
- 9月15日（木）
「持続的な成長を実現するための
設備投資計画策定のポイント」

【無料相談会】

- 8月18日（木）
中小企業の営業DX個別無料相談会2022
- 8月24日（水）／9月15日（木）
プライバシーマーク 取得・更新無料相談会
- 8月24日（水）／9月14日（水）
経理業務改善 無料個別相談会

Meinan Management Review Vol.123

令和4年7月20日発行（通巻第123号）

発行人：永井晶也 編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、諸岡英史、田村貴之、
渡邊圭蔵、松本健太郎

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781