

企業経営情報 REPORT

9 | 2016

経営

Available Information Report for Corporate Management



先人の知恵を活かして
会社を変える！

中小企業の課題解決に役立つ 「枠組み思考」の活用法

- ① 中小企業の課題解決に役立つ枠組み思考とは
- ② 稼ぐ仕組み作りに役立つ枠組み思考
- ③ 組織力強化を促進させる枠組み思考

村田健二税理士事務所

1 | 中小企業の課題解決に役立つ枠組み思考とは

中小企業が抱えている事業に関する課題

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。

政府は2%のインフレターゲットを定めているものの、新聞、雑誌から見られる傾向としても、消費マインドはなかなか向上しないのが実態です。

外食産業における低価格メニューの価格競争、通信業界においても格安スマホの大競争が見られるなど、市場の低価格志向、デフレ傾向に歯止めが効かない状況です。

中小企業においても、大手企業との取引では受注単価の引き下げ要請が強まっていたり、顧客との契約金額、販売価格の低下傾向が続いています。



中小企業が抱えている人材・組織に関する課題

人材・組織に関する悩みも根深いものがあります。バブル崩壊、リーマンショック後の採用抑制の反動で、ここ数年採用競争が激しくなっており、人材の確保が難しくなっています。

また、人口減少という経営環境下で、過去の成功体験の延長線上で事業を拡大していくことが難しいという状況もあります。

このような経営環境下では、経営者一人の知恵だけで縮小していく既存事業の反転攻勢をかけるには限界があり、幹部や現場社員が一体となった事業創出が必要です。しかしながら、そのような人材育成が進んでおらず、企業家精神やイノベーション意欲を持った社員が少ないという悩みが多く聞かれます。



中小企業の経営者が抱えている典型的な悩みを整理すると以下のようにまとめられます。

<売上に関する課題>

- 市場縮小による販売数量減少による売上減少
- 価格競争による販売単価低下による売上減少
- 購買頻度減少による売上減少

<事業展開に関する課題>

- 既存の事業分野の衰退
- 新事業の開発ができない
- 市場深耕・新市場開発などの事業方針が不明確

<人材に関する課題>

- 新卒・中途両方の採用難
- 低い社員定着率
- 能力、知識、技能の人材育成が進まない

<組織に関する課題>

- 上司部下のコミュニケーション不足
- 希薄な組織内の信頼関係
- 社員の力が結集せず組織力が発揮されていない

これらの問題を解決するために有効なものとして、枠組み思考を活用するという方法があります。

ビジネスで枠組み思考を活用すると、事業開発や組織開発を合理的に行うことが可能になります。

中小企業が抱えている課題は多岐に渡りますが、本レポートでは、より活用する場面の多い、稼ぐ仕組みづくり（戦略立案）、および組織力強化の2つのテーマに絞って、それぞれの場面で活用できる枠組み思考を紹介します。

枠組み思考とは

枠組み思考とは、ものごとを考える基礎理論のことです。例えると、スポーツの「フォーム」、囲碁や将棋の「定石」のようなものです。

枠組み思考は、経営学者やコンサルタントなどが思考ツールとして開発してきたもので、古典的なものから近年に開発されたものまで数多く存在します。枠組み思考ごとに手法やフォーマットが異なるため、解決したい課題に応じて、どの枠組み思考を使用するのが重要となります。

今回紹介する2つのテーマ別の枠組み思考において整理すると、下表の通りとなります。それぞれの枠組み思考の作成ポイントや活用法については、次章以降で解説します。

■中小企業が抱えている課題と枠組み思考

テーマ	中小企業が抱えている課題	枠組み思考	枠組み思考の効果
稼ぐ仕組み作り	自らが置かれている状況を客観視できていない	3C分析	市場・顧客(Customer) 競合(Competitor) 自社(Company)の3つの視点で 経営環境を把握できる
	自社のできること、やるべきこと、やめるべきことの整理ができていない	SWOT分析	外部環境(機会・脅威)と内部環境(強み・弱み)を組み合わせ、方策を導き出すことができる
	自社の進むべき道を論理的に判断できていない	VRIO分析	経済的価値(Value) 希少性(Rarity) 模範可能性(Imitability) 組織(Organization)の4つの観点から 自社の競争優位性を把握できる
組織力強化	社員の能力開発がなかなか進まない	SL理論	部下の成熟度に応じたリーダーシップの 類型を整理できる
	上司部下の信頼関係ができていない	ジョハリの窓	自己開示の状況を把握しコミュニケーションを円滑化する
	社員が自発性、主体性を持っていない	GROWモデル	コーチングプロセスに沿った指導を行うことで、部下を目標達成に導くことができる

2 | 稼ぐ仕組み作りに役立つ枠組み思考

中小企業が抱える事業面の経営課題を克服していくためには、既存事業の強みを活かして、市場を開拓したり、商品開発をしたりという工夫が必要になってきます。

「どうせウチは中小企業で取り柄がないから。」という声も多く聞きますが、意外と自社の取り柄を理解していない中小企業があります。

下記の事例は典型的な中小企業の成功事例です。

会社名：東海部品工業（株）

社員数：80名

事業内容：六角ボルト、特殊ボルト、精密ねじ、マイクロねじ、マイクロパーツ、手術用部品、インプラント製品の研究、設計、製造

<稼ぐ仕組みづくりへの取り組み内容>

1947年創業、輸送用機械器具のねじ部品専門メーカーとして成長。

既存の技術を活かし、1999年にパソコン用のマイクロねじ製造に参入。度重なる困難を乗り越え量産化に成功し、第二の主軸事業となる。

パソコン関連の受注の波があるため、次の事業展開を考え、医療用のチタンボルト製造開発にチャレンジ。初めて扱う金属、初めて参入する医療業界で手探りのチャレンジながら製品化を実現。さらに医療業界への進出で得た人脈を通して、人工関節インプラントの開発設計にも進出。

<成功のポイント>

- ・ 自社の強みである高い加工技術を自社で自己認識していたこと。
- ・ 既存事業がダメになる前に次の事業展開を考え、成長分野への進出を図ったこと。

（出典：関東経済産業局 中小企業成功事例研究）

このように、中小企業であっても自社の強みを活かして事業開発を行っていくことが可能です。

稼ぐ仕組み（経営戦略）を立案する場面では、まずは、自社が置かれている状況を的確に把握し、経営課題を整理することが必要となります。経営課題を把握すると、自社が取るべき戦略を立案することが可能となります。その際に役立つ枠組み思考として、代表的な3つの枠組み思考を紹介します。

■戦略立案に役立つ枠組み思考

● 3C分析

● SWOT分析

● VRIO分析

3C分析

3Cとは、市場・顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）のことで、ビジネスの利害関係者をこの3つに分けて分析し、戦略を立案します。

市場・顧客分析では、自社のサービスや商品を提供する市場・顧客を把握します。競合分析では、競合企業を調査し、市場や顧客を競合企業からどのように奪い、守るのかを検討します。自社分析では、自社の経営資源や企業活動について把握します。

■3C分析から作成する戦略（健康食品製造販売企業の例）

3C	分析項目の例	分析結果の例	戦略の例
市場 顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場の規模や将来性は ・ 自社の現在や将来の顧客は誰か ・ 顧客が商品を選択するポイントは ・ 景気変動や法改正などはあるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 男性の健康意識が向上 ・ 女性から中高齢の男性へ ・ より安全安心な商品 ・ 食品表示法の改正 	健康意識の高い中高齢の男性を対象とする
競合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合企業はどこか ・ 競合の強みと弱みは何か ・ 競合の市場シェアや売上は ・ 新たに競合となる企業はあるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・ A社、B社… ・ A社は低価格販売、B社は、 ・ A社が市場シェア50% ・ 異業種からの参入増加見込み 	価格競争を回避した高品質の商品開発
自社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の存在意義は何か ・ 経営資源は適正配分されているか ・ 自社の強みを把握しているか ・ 事業を進める組織体制であるか 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康増進に貢献する ・ 新商品開発費が少ない ・ 女性ブランドイメージは高い ・ 定番商品への人員配置過多 	ブランドイメージを活用して提供する

SWOT分析

SWOT分析は、外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）を組み合わせられて限られた経営資源を最適活用するための戦略を策定する枠組み思考です。

SWOTとは、強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つの頭文字のことで、外部環境は、マクロ環境とミクロ環境に分けられ、マクロ環境は間接的に、ミクロ環境は直接自社に影響を及ぼす要因で、自社の状況をもとに機会と脅威に分けて分析します。

内部環境は、社内の経営資源ごとに強みと弱みに分けて分析します。

■外部環境と内部環境の例

区分	範囲	分析項目
外部環境	マクロ環境	経済情勢・人口動態・技術動向・法律の改正・流行など
	ミクロ環境	競合他社・市場（顧客）・供給業者・新規参入企業・代替品など
内部環境	社内	購買・製造・物流・販売・サービス・人事・財務・研究開発など

■SWOT分析4つのカテゴリー

区分	内容	分析項目の例
強み	目標達成に活かすべき自社の特徴	強みをどのように活かすか
弱み	目標を達成するために克服すべき社内の障害	弱点をどのように克服するか
機会	目標達成に利用できる外部の要因（追い風）	機会をどのように利用するか
脅威	目標を達成するために除去すべき障害（向かい風）	脅威をどのように取り除くか

4つのカテゴリーで分析された内容について、製造業を例に挙げると、次のようになります。

■SWOT分析（製造業の例）

内部環境	強み（Strengths）	弱み（Weaknesses）
	<ul style="list-style-type: none"> 技術力の高い人材を抱えている 一貫生産で仕様変更に対応できる 顧客の品質に対する信頼度が高い 等 	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出が遅れている 営業力が低く、顧客開拓が進まない 平均年齢が高く、若手が少ない 等
外部環境	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場の規模が拡大している 国内需要が増加している 設備投資に対する助成金の交付 等 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の高騰により利益の圧迫 客先の業績が低下している 仕様の高度化、短納期化の要請 等

次に、4つのカテゴリで上げられた内容を掛け合わせて自社が取るべき方策を検討します。この手法は、外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）を掛け合わせて行うことからクロスSWOTと呼ばれています。

機会・脅威・機会・脅威の掛け合わせによって、次の4つの方策が導かれます。

■クロスSWOT（カテゴリの掛け合わせで導かれる方策）

- 強み×機会＝**積極攻勢**（強みを活かして機会を勝ち取るための方策を立てる）
- 弱み×機会＝**弱点強化**（弱みを克服して機会をつかむための方策を立てる）
- 強み×脅威＝**差別化**（他社にとっての脅威を自社の強みで差別化する方策を立てる）
- 弱み×脅威＝**防衛/撤退**（最悪の事態にならないためにリスクを回避する方法を立てる）

前項のSWOT分析（製造業の例）をもとにクロスSWOTを行うと、下表のようになります。積極攻勢、弱点強化、差別化、防衛/撤退の4つのカテゴリで上げられた方策案から、自社の戦略に基づいて実施すべき方策を選定し、計画を策定します。

■クロスSWOT（製造業の例）

		内部環境	
		強み (S)	弱み (W)
外部環境	強み (S) 弱み (W) 機会 (O) 脅威 (T)	S1・技術力の高い人材を抱えている S2・一貫生産で仕様変更に対応できる S3・顧客の品質に対する信頼度が高い	W1・海外進出が遅れている W2・営業力が低く顧客開拓が進まない W3・平均年齢が高く、若手が少ない
	機会 (O) 01・海外市場の規模が拡大している 02・国内需要が増加している 03・設備投資に対する助成金を受けられる	↓ 積極攻勢	↓ 弱点強化
	脅威 (T) T1・原材料の高騰により利益を圧迫している T2・客先の業績が低下している T3・仕様の高度化、短納期化の要請を受けている	↓ 差別化	↓ 防衛/撤退
		S1×01・技術者派遣で海外市場に進出 S1×02・技術力を活かした需要取込み S2×03・助成金を活用した設備増強	W1×01・海外市場への進出強化 W2×02・営業力強化で国内受注増強 W3×02・人材採用で受注対応力の強化
		S1×T1・設計変更し材料費を抑制する S1×T3・技術力向上で顧客要請に対応 S2×T2・値下げに対応できる体制整備	W1×T1・海外の材料調達先を開拓 W1×T2・客層の海外シフト W2×T2・低利益顧客への対応見直し

VRIO分析

VRIO分析の目的は、経営資源を分析して自社の競争優位性を把握するために実施します。VRIOとは、経済価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (Imitability)、組織 (Organization) の4つの頭文字のことです。

この4つを区分ごとに分析することで、自社の経営資源が持っている競争優位性が明確になります。

■VRIO分析における4つの区分と競争優位性

V 経済価値	R 希少性	I 模倣困難性	O 組織	競争優位性
どれだけ価値があるのか	希少性はあるのか	マネされにくいのか	組織が整備されているか	
価値なし	希少性なし	模倣容易	組織未整備	競争劣位
価値あり	—	—	—	競争均衡
—	希少性あり	—	—	一時的競争優位
—	—	模倣困難	—	持続的競争優位
—	—	—	組織整備	永続的競争優位

組織 (Organization) については、自社の経営資源を有効に活用できる組織体制になっているのかを分析します。経営資源に価値があり、希少性があり、模倣困難であっても、それを上手く活用できる組織になっていなければ、永続的な競争優位性を発揮することが出来ないということです。

実際にVRIO分析を行う場合は、競争優位性を把握したい経営資源を上げて、4つの区分でチェックして評価します。

■VRIO分析を活用した評価例

分野	経営資源	V	R	I	O	評点	評価
購買	強力な供給業者との関係が良好	○	×	×	×	2	他社も供給業者との契約が可能
製造	大学と提携しており技術力が高い	○	○	○	○	8	永続的競争優位
	〇〇の特許を取得している	×	○	○	×	4	価値の低い特許
販売	様々な販売チャネルがある	○	△	○	×	5	チャネル過多で活用が不十分
サービス	アフターメンテナンスに定評がある	○	×	△	△	4	他社も実施しており希少性低い

評点：○高い(2点)、△普通(1点)、×低い(0点)

3 | 組織力強化を促進させる枠組み思考

中小企業のもう一つの課題として、人材育成、組織活性化、すなわち組織力の強化が挙げられます。「社員が成長しない。組織が沈滞ムードである。改善提案がない。」というのは、多くの中小企業で見られる傾向です。

しかし、嘆いていても状況は変わりません。

下記の企業は典型的な中小企業ですが、いくつもの取り組みを通して人材育成、組織活性化に成功した事例です。

会社名：日本原料（株）

社員数：約 70 名

事業内容：水道用ろ過材開発・製造・販売、浄水場・ろ過池更生工事

関連機械開発・製造・販売

<人材育成・組織活性化への取り組み内容>

現社長が入社した当時は会社ビジョンがなく、新卒採用もしていなかったため社員の平均年齢は 57 歳、モチベーションが低く保守的、変化を嫌う体質であった。

まず新卒 6 名を採用し、社員の若返りを図った。

その後「私の提案制度」を導入し、社員からのオールラウンドな提案を受け入れることにした。

次に「21 世紀プロジェクト」を導入し、実行したいことに合わせて部門横断のチームを作り、プロジェクトを進めていける体制づくりをした。

さらに、「ブルーバード制度」という青年取締役制度を導入。任期 1 年で取締役に昇格し、自ら提案した組織変革の企画を社長と一緒に達成させていく取り組みも進めた。

<成功のポイント>

- ・社員の若返りを図るために、新卒の採用を進めたこと。
- ・人材育成と組織活性化を推進するために 3 つの仕掛けを取り入れたこと。

(出典：(財)日本経済団体連合会 中小企業の人材確保と育成について)

このように、自社の競争力を高めていくためには、社員一人ひとりの能力開発と組織の活性化、すなわち組織力強化が最も重要な取り組みであるといえます。

ここでは、組織力強化につながる3つの枠組み思考を紹介します。

■組織力強化に役立つ枠組み思考

● S L 理論

● ジョハリの窓

● G R O W モデル

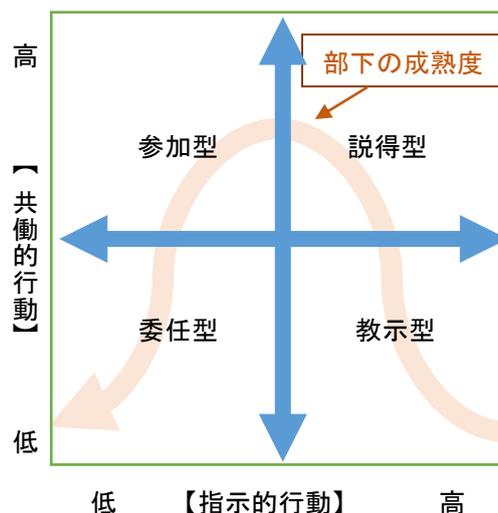
SL理論

S L 理論は、部下の成熟度に応じた適切なリーダーシップを発揮するために用いられる理論です。S L というのは、Situational Leadership（リーダーシップ条件適応）の略です。部下の成熟度を把握してS L 理論を活用することで、効果的な人材育成を実践することができます。

S L 理論では、部下の成熟度を指示的行動（仕事志向）と共働的行動（人間志向）の2つの軸で、4象限（教示型・説得型・参加型・委任型）に分類します。部下の成熟度の判定は、指示的行動を「ティーチングの必要度」、共働的行動を「コーチングの必要度」に置き換えると分かりやすくなります。

部下ひとり一人の成熟度を右記の表を活用して判定し、部下それぞれに対するリーダーシップのスタイルを決めることができます。

■ S L 理論の 4 象限



■ 部下成熟度に合わせてリーダーシップスタイルと関わり方

部下の成熟度	指示的行動	共働的行動	リーダーシップスタイル	部下への関わり方
未成熟	高	低	教示型	仕事の手順ややり方を細かく指示・監視する
やや未成熟	高	高	説得型	指示の意図を説明し、部下に意見を求める
やや成熟	低	高	参加型	最小限の指示で自主性を促し、共に意思決定する
成熟	低	低	委任型	意思決定や問題解決などの責任を部下に任せる

ジョハリの窓

ジョハリの窓は、相互理解を深める場面で役立ちます。自分が理解している自分と他人が理解している自分を4つの窓に分類し、互いに開放された領域が明らかになります。これをうまく活用すると、相互理解が深まりコミュニケーションが改善されます。また、未知の自分を発見することもできるため、自分自身の成長にもつながります。

■ジョハリの窓

		自分が	
		知っている	知らない
他人が	知っている	<p>開放の窓</p> <p>自分も他人も知っている領域 公開された自己</p> <p>フィードバック</p>	<p>盲目の窓</p> <p>他人は知っているが、 自分は知らない領域</p> <p>自分では気づいていないが、 他人からは見られている自己</p>
	知らない	<p>秘密の窓</p> <p>自分は知っているが、他人が知らない領域 隠された自己</p> <p>自己開示</p> <p>自己開示とフィードバックによって「開放の窓」を広げて自己を成長させる</p>	<p>未知の窓</p> <p>誰も知らない領域 誰からも知られていない自己</p>

ジョハリの窓による自己の分析は、次の手順で行います。

■「ジョハリの窓」の分析手順

手順	内容
1	6人程度の参加者を集め、付箋（7cm角程度）とペンを用意する
2	大きな紙を用意し、ジョハリの窓（図表参照）を書く（4つの窓は均等の大きさ）
3	人を修飾するときを使う形容詞（性格面や資質など）を20個程度リストに書く 例：「行動力がある」「頑固」「聞き上手」「発想力がある」「プライドが高い」等
4	形容詞リストで自分に合致しているものを付箋に書く
5	形容詞リストで相手に合致していると思われるものを付箋に書いて相手に渡す
6	自分の付箋と相手から受け取った付箋を付き合わせる 自分と相手が書いた形容詞が重なったら「開放の窓」、相手だけが書いたら「盲目の窓」、自分だけが書いたら「秘密の窓」、誰も書かなければ「未知の窓」に置く
7	置かれた付箋を見て自分と他人の認識の違いから自己開示度を確認する
8	結果に対して参加者全員でディスカッションしてフィードバックを受ける

GROWモデル

GROWモデルは、対話を通じて部下の目標達成や自己実現を図る場面で活用できます。

GROWとは、目標の設定 (Goal)、現状の把握 (Reality)、資源の発見 (Resource)、選択肢の創出 (Options)、目標達成の意思確認 (Will) の頭文字のことです。GROWモデルは、以下の5つのステップが踏みますが、それぞれの段階で、質問を投げかけることによって自身自身で考えさせることが重要です。

◆GROWモデルにおける5つのステップ

G 目標設定 (達成したい目標を決める)

部下が目指していることや部下にとっての意味、目標が明らかになるような質問をする

R 現状把握 (事実を把握する)

目標と現実のギャップを明らかにして課題が明確になるような質問をする

R 資源発見 (資源を発見する)

課題解決のために必要な経営資源、その入手方法などが明らかになる質問をする

O 選択肢創出 (対策の選択肢をつくる)

課題解決のための方策をできる限り上げ、その中からより良い方策を選択するための質問をする

W 意思確認 (目標達成に向けた意思を確認する)

目標達成に向けてどのように取り組むか、いつまでに行うか、など具体的な行動や計画について質問して部下の意思を確認する

■GROWモデルを活用した質問と回答の例

	部下への質問例	部下からの回答例
G	今一番達成したいことはどんなことですか	新商品を開発して皆に喜んでもらうことです
R	新商品を開発はどのくらい進んでいますか	3割程度で、開発に時間が掛かっています
R	どうすれば開発時間を短縮できますか	人員を増強して頂ければ時間短縮できます
O	人員増強方法を10個程度上げられますか	シフト変更、残業、他部門依頼、派遣・・・
W	人員増強の承認を得るために何をしますか	人員計画表を作成して明日提出します

GROWモデルで目標や計画を立てた後も、定期的に部下の進捗状況を確認して、必要に応じてフォローしていくことも、部下を育成するためには必要となります。

以上、9つの枠組み思考を紹介しましたが、いずれも自社が抱えているさまざまな課題を解決するためには有効なツールといえます。それぞれの場面に応じた枠組み思考を活用すれば、その効果を実感できるはずです。

■参考文献

- 「ビジネス・フレームワーク」堀公俊 著（日本経済新聞出版社）
- 「戦略フレームワーク 25」ポーガン・エバンス著（ダイヤモンド社）
- 「事業戦略策定ガイドブック」坂本雅明 著（同文館出版）
- 「戦略フレームワークの思考法」手塚貞治 著（日本実業出版）
- 「成功確率を高める意思決定」安藤浩之 著（産業能率大学出版部）