

資料:企画 1102-0-009

2010.02.10

平成21年度新現役チャレンジ支援事業(モデル事業)

## 実施報告書

(事業期間:2009.9.1~2010.1.31)

平成22年2月10日

特定非営利活動法人「モノづくり応援隊 in 大田区」

## 「目 次」

「はじめに」 .....	P - 3
「事業実施概要」	
1. 事業目的 .....	P - 3
2. 実施概要と方法 .....	P - 3
3. 実施体制・スケジュール .....	P - 4
1) 体制 .....	P - 4
2) スケジュール .....	P - 5
「実施結果・成果」	
1. 実施結果と成果 .....	P - 6
1) 新現役人材の募集 .....	P - 7
2) 新現役人材に対するスキルアップ研修 .....	P - 7
3) 企業ニーズ調査 .....	P - 8
4) 中小モノづくり企業の事業連携作りに関する経営支援 .....	P - 10
5) 中小モノづくり企業の経営課題に関する経営支援 .....	P - 11
2. マネージメントシステム(構築と運用) .....	P - 11
「波及効果・今後の活動」	
1) 新現役メンバーのスキルアップ成果 .....	P - 12
2) 新現役チャレンジ支援推進ノウハウの蓄積 .....	P - 12
3) 大田区企業への貢献 .....	P - 12

「はじめに」

本事業の推進主体であるNPO「モノづくり応援隊 in 大田区」は「大田区モノづくり企業及び関係者との信頼に基づく連携により互いの発展に貢献する」を活動理念として、H17年度より任意組織として大田区「モノづくり中小企業」への個別経営支援と共に、共通課題に対して課題の発掘・整理から解決への取り組みを、関係支援機関との連携によって進めてきた。

「平成20年度新現役チャレンジ支援事業(モデル事業)」の実施に引き続き、「平成21年度新現役チャレンジ支援事業(モデル事業)」に応募、採択され、2009年9月より活動を開始して2010年1月末まで活発な活動を展開した。

H20年度の活動経験をもとに、内容の充実を図るべく工夫を加え、目標を上回る72件のマッチング件数と、20社への継続支援への依頼など顧客からの満足評価の成果を得ることが出来た。

このことより、新現役のビジネスマッチングを有効に実現できるモデル(事業)であることを実証できたので以下に事業実施結果を報告する。

「事業実施概要」

## 1. 事業目的

NPO「モノづくり応援隊 in 大田区」が保有する中小企業支援の経験、ノウハウ(中小企業向け経営戦略策定モデル)を活用することにより、大田区内のものづくり中小企業の経営課題に対し新現役人材が効率的、効果的な経営支援を実施する。

この活動を通じて、中小企業支援に情熱を持って取り組む新現役人材を育成するとともに、このような取り組みが、他の地域、他の分野にも展開され、新現役人材による中小企業支援の仕組みとして定着、活用されること。

## 2. 実施概要と方法

上記の目的を達成するために以下の事業を行った。

### 1) 新現役人材の募集

本モデル事業に参加する新現役人材をホームページやチラシ等を活用して募集した。

### 2) 新現役人材に対するセミナーの開催

「経営戦略策定モデル」(TNMS)の理解と中小企業の経営課題の把握、中小企業に対するコンサルティング手法等を習得させるため、新現役人材及びナビゲータ(実行委員)に対するセミナーを開催した。

### 3) 中小モノづくり企業の事業連携体作りに関する経営支援の実施

大田区内の中小企業が連携することにより製品の受注を図る仕組み作りを支援するため、新現役人材が得意分野を持つ中小企業同士の事業連携体作りを支援し、マッチング数は9件(目標10件)を達成した。

### 4) 中小モノづくり企業の経営課題に関する経営支援の実施

大田区内の中小モノづくり企業の経営課題を的確に把握し、新現役人材による最適な経営支援を実施するため以下の手順で事業を実施した。

経営課題を把握するための電話でのヒアリング調査等の実施

上記調査等で把握した経営課題に関して、新現役人材及びナビゲータ(実行委員)による企業訪問  
ニーズ調査

新現役人材及びナビゲータによる経営課題の解決方策の検討

新現役人材による経営支援実施のための、マッチング件数は63件(目標50件)を達成。

5) 地域事務局との連携

本モデル事業の実施に当たっては、地域事務局と緊密に連携するとともに、本モデル事業により発掘した新現役人材については、新たに地域事務局を通じてデータベースへ20名登録申請した。

6) その他

本モデル事業を管理運営するため、NPO「モノづくり応援隊 in 大田区」内にモデル事業事務局を設置し、プロジェクト全体の推進・管理、実績管理、情報共有推進等を実施した。

3. 実施体制・スケジュール

1) 体制

編成(極力自由に参加できる体制とした)

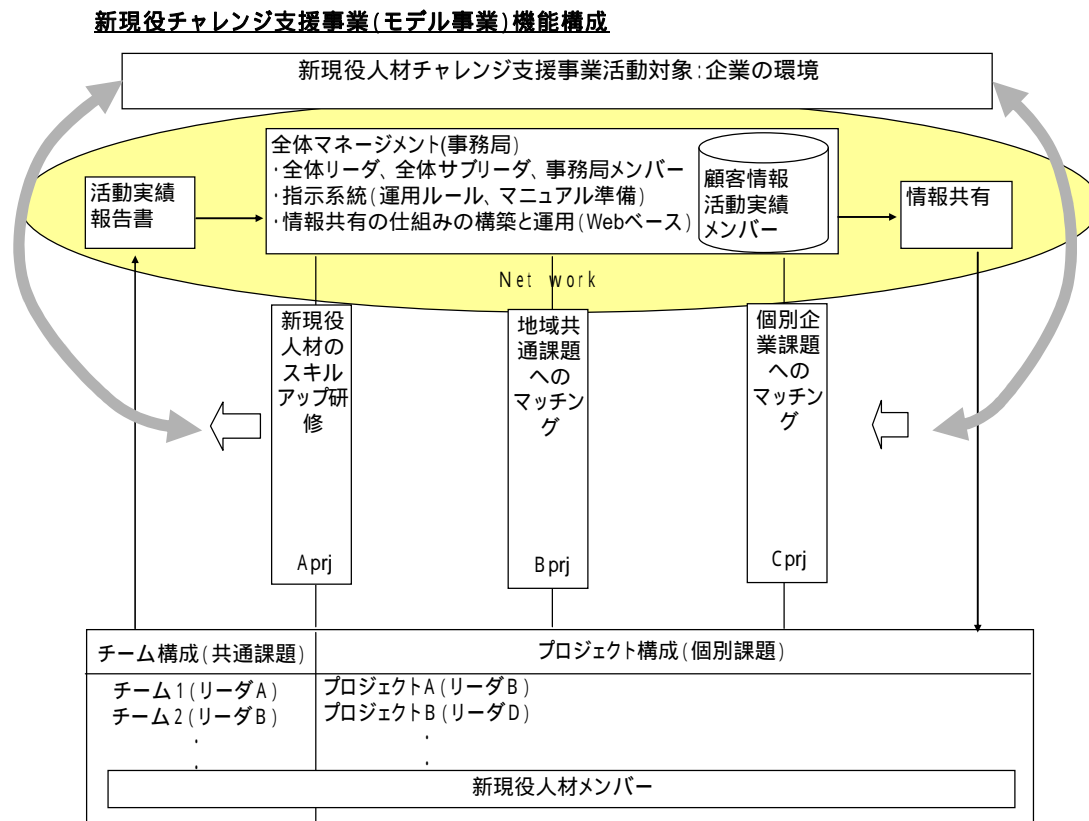
共通活動テーマ(横)とサブプロジェクト(縦)の構成とし各メンバーはそれぞれの編成に参加できるようにした。

役割分担(リーダー)

- ・プロジェクト全体リーダー: 前田 幸穂 (田中憲之: サブリーダー)
- ・チームリーダー(6チーム): 共通活動テーマ(企業ニーズ調査)
- ・事務局担当: 前田リーダー、以下3名
- ・監査: 川鍋 豪
- ・会計: 川鍋 豪
- ・メンバー: ナビゲータ(実行委員)、新現役

本事業モデルの特徴として、メンバー全員が、状況に応じてナビゲータと新現役人材のどちらかの役割を果たす形となっている。

図-1 プロジェクト編成



2) スケジュール

ほぼ、当初計画通りのスケジュールで実施した。

表-1 実施スケジュール

事業・作業等名称	9月	10月	11月	12月	1月	モノづくり応援隊in大田区 特記事項
全体スケジュール	採択決定 第1回実行委員会 事務局設置	第4回実行委員会 第2回実行委員会	第5回実行委員会	第6回実行委員会	第1回全体会議	事業実施報告書 第2回全体会議
A: 新現役メンバーの募集 ~ スキルアップ研修	募集 面談・説明 ホームページに開催案内	基礎知識研修 アプローチ研修 チーム/プロジェクト編成				メンバー構成が最初に必要な 基礎知識研修の後応用研修
集客活動(実行委員)	DM発信(600件) 電話ニーズ調査	企業ニーズ調査・アポイントメント 企業ニーズ訪問調査				ナビゲータ中心で新現役人材も参加
B 地域共通課題マッチング		企画策定・会議・推進	企業訪問(マッチング)			個別企業ニーズから地域共通課題(事業連携)ニーズ発掘
C 個別企業課題マッチング		企業訪問(マッチング)				ニーズの確認(経営課題課題整理)から

表-2 主な実施活動(イベント)

プロジェクト	活動項目	内容	実施時期	時間	場所	参加者
新現役スキルアップ	新現役メンバー募集	外部団体へ依頼、ホームページ、ビラの配布	2008/9/3	30日間		
	新現役スキルアップ研修(1回目)	1. オリエンテーション 2. 大田区製造業情報 3. 中小企業支援に事例	2009/10/3	7時間	こらぼ大森	全員
	新現役スキルアップ研修(2回目)	経営戦略策定プロセスによる支援の実践について	2009/10/11,12	14時間	こらぼ大森	全員
企業アプローチ	ダイレクトメール発信(600通)	ニーズ調査、顧客訪問への準備	2009/9/14			事務局
	電話でのニーズ調査	電話でのニーズ調査、訪問アポ	2009/9月中旬~	3ヶ月	大田区企業	新現役、ナビゲータ
地域共通課題支援	地域企業連携推進活動	テーマ検討会	2009/10月中旬~		大田区企業	地域共通課題担当
	企業共通課題マッチング	地域共通課題への支援対応のため、新現役人材とナビゲータが企業訪問。マッチング実施	2009/11/初旬~2010/1/末	3ヶ月	大田区産業プラザ	新現役、ナビゲータ
個別企業課題支援	企業ニーズ調査	電話アポ企業を訪問し、ニーズ調査	2009/10/中旬~12月/下旬	2.5ヶ月	大田区企業	新現役、ナビゲータ
	個別企業課題マッチング	個別企業課題への支援対応のため、新現役人材とナビゲータが企業訪問。マッチング実施	2009/10/中旬~2010/1/下旬	3.5ヶ月	大田区企業	新現役、ナビゲータ

「実施結果・成果」

1. 実施結果と成果

新現役チャレンジ支援事業の各サブプロジェクト及び、マネジメントシステムが相互に機能して得られた実施結果と成果について以下に報告する。

別紙「マッチング一覧表:モノづくり応援隊 in 大田区」参照

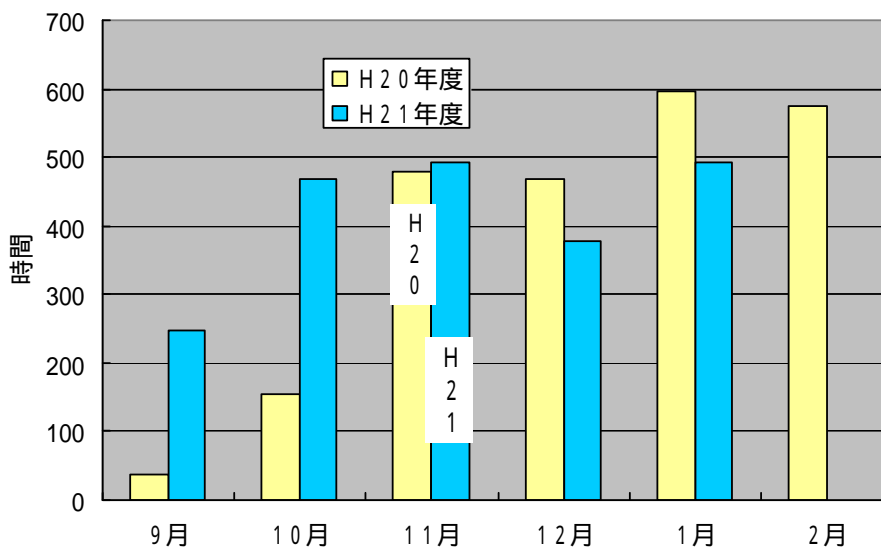
表-3:活動実績(成果)一覧表

区分	結果項目			内容/成果
		計画	実績	
参加メンバー数	新現役の参加数	20	20	主旨の理解、全員実践経験
	ナビゲータ(実行委員)数	20	20	稼働率アップで対応
	新現役人材データベース登録	-	20	既登録者16人(合計36名)
稼働実績	活動時間総計(時間)	-	2077	ほぼ4ヶ月間の実績
	総活動回数(回・人)	-	757	
企業ニーズ調査	ダイレクトメール発送数	-	600	9月初旬に一括発送
	電話でのニーズ調査(社)		560	課題/ニーズ、マッチングの可能性
	企業訪問延べ人数(社x人)	270	323	企業ニーズ調査+マッチング訪問
	訪問企業数		89	16%の訪問率(対電話調査)
マッチング活動	地域共通課題マッチング数	10	9	
	個別企業課題マッチング数	50	63	計画の2割UP
	合計マッチング数(件)	60	72	目標達成
	マッチングへの参加者数(社x人)		150	ナビゲータ、新現役人材のチーム活動(マッチング)
	継続支援企業数(社)		20	継続支援中

実質4ヶ月半の実践活動期間であったが、事前準備(育成等)とマネジメントシステム運用によりプロジェクトの立ち上げが順調で、昨年度(H20年度)事業より高い稼働結果を得た。(2月は対象外)

グラフ-1 稼働時間実績

稼働時間推移(年度比較)



1) 新現役人材の募集

新現役メンバーの募集

ホームページ、紹介ビラ配布、団体への紹介、メール等での新現役メンバーの募集を行い申し込み受付を行った結果、約20名の新規プロジェクト参加メンバーの応募を受けた。NPO「モノづくり応援隊 in 大田区」の会員メンバーからの参加も含めて、全体で40名のプロジェクト編成となった。今回は、募集時に主旨の説明を徹底し、安易な参加者の防止に努めた結果全体として、主旨の理解、スキルレベルの向上に効果があった。

新現役人材データベースへの登録

新現役人材データベースへの新規登録は20名で、既登録も含めて36名が新現役人材データベース登録者でメンバー構成された。

2) 新現役人材に対するスキルアップ研修実施

基礎研修の実施

活動主旨の一層の理解と円滑な運営推進、事業(プロジェクト)の説明、意見交換の場設置と「企業支援の事例」、「電話でのニーズヒアリングと訪問アポイントの取り方」等の基礎研修を実施した。

本事業は、新現役メンバーが自己の実践能力を磨くための「実践道場の場」を提供するもので積極的参加、自ら努力して成果を目指すものであることを説明した。本格的活動に入る前の意識付けになった。

経営課題整理、経営戦略立案支援研修

実際の中小企業支援に必要な、「経営課題の実態把握」や企業支援での経営課題整理、戦略立案の方法を学ぶため「経営戦略策定プロセス」(TNMS:後述)についての研修を行った。

新現役メンバーのスキル、モラルの向上に有効だった。

ITの利活用で中小企業に関心の高い、J-SaaS、PaaSについて、その概要や、活用事例の紹介も実施した。

グラフ-2:参加新現役の専門、参加動機  
コンサル(ITコーディネータ、中小企業診断士)

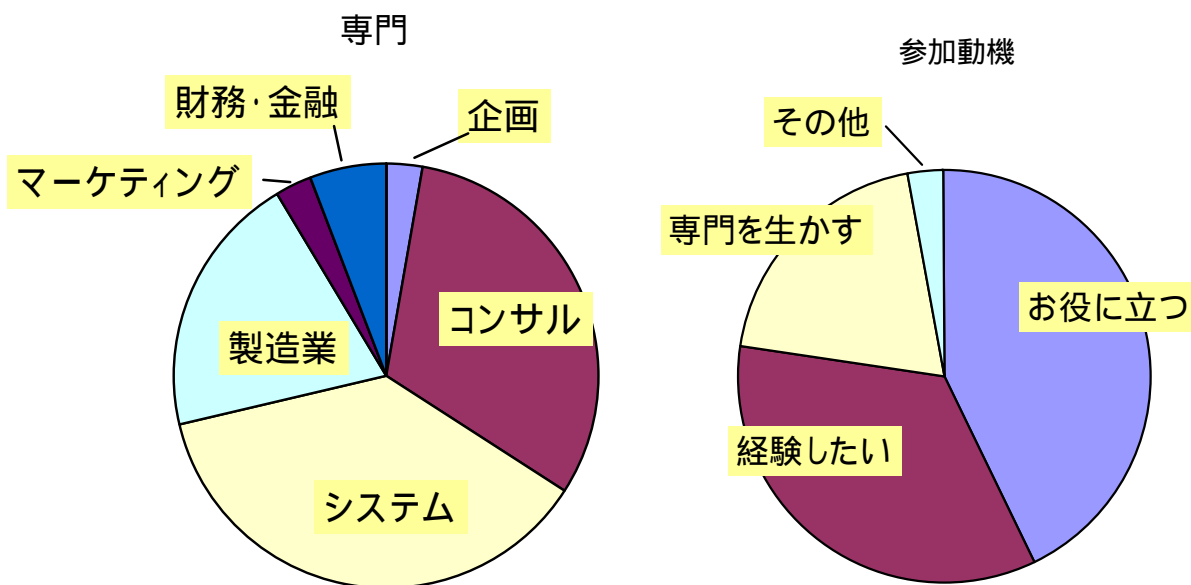




写真-1;基礎研修(10月3日);  
こらぼ大森

写真-2;経営戦略立案モデル研修(10月11,12日);  
こらぼ大森



### 3) 企業ニーズ調査

ダイレクトメール発送先企業リストを頼りに、電話アポから訪問、以降のフォローなどの活動を通じて未経験だった、自立に必要な営業活動を体験。

新現役とナビゲータ(実行委員)で構成されるチームを編成(6チーム)し、各チーム毎に下記のアプローチを実施。

約560社への電話によるニーズヒアリングを行い、課題・ニーズの有無、マッチングの可能性等を判断。89社に対して訪問による企業ニーズ確認・詳細調査を行った。

電話での課題(ニーズ)調査では(訪問時でも)、経営者からは、販路拡大、受注確保、事業承継など個別課題(ニーズ)が提示(支援要請)される場合が多い。

しかし、これらの課題はその原因や対策の要素に全社的(外部要因も含めて)な要因が含まれる。その点を考慮しないで対策をとっても的外れとなり、成果が期待できない場合が多い。

特に経営環境が激変している現状では外部要因の考慮、企業の存在意味(理念)から整理する必要もある。そこで、特定の技術課題など主旨が明らかな場合を除いて、極力全社的な経営課題整理を実施することをお勧めし、ヒアリングシート分析、幹部の意見交換の場設定などを行い、経営課題整理・分析結果を経営者に提示した。結果、経営者が考えていたことが明確になると、感謝を頂いた。

実質4ヶ月の活動期間であったが、表-3に示すように、当初計画を上回る成果を上げることができた。これは、企業の課題を全社的観点から効率よく整理し、関係者で共通認識に立つためのツール(TNMS)の適用と、マッチング活動において、テーマに適したナビゲータ(実行委員)と新現役が柔軟な組み合わせで対応したことが成功要因と考える。

(経営戦略策定プロセス)(TNMS: Total Network Management Strategy)の活用について

簡潔な構造であるため、演習、習得により中小企業経営者が自ら策定することが出来、全社に適用するのに非常に有効で、適用企業に好評である。

以下にその特徴を示す(図2: TNMS構成参照)

#### ワークシート

課題の整理、SWOT分析、解決案検討などがEXCELのワークシートで展開され、それぞれにサンプルつきのマニュアルがあるため、理解しやすく、参加全員が共通認識を持ちながら進めることが出来る。

企業理念から全社経営戦略、解決のための事業計画策定までの広い範囲をカバーしている個別戦略として、マーケティング戦略、業務プロセス戦略、人的資源戦略、財務戦略、IT化戦略を含み、詳細な検討も可能である

実行計画として、短期、中長期経営計画(事業計画)策定も可能としている。



図2: 経営戦略策定プロセス(TNMS: Total Network Management Strategy)の構造

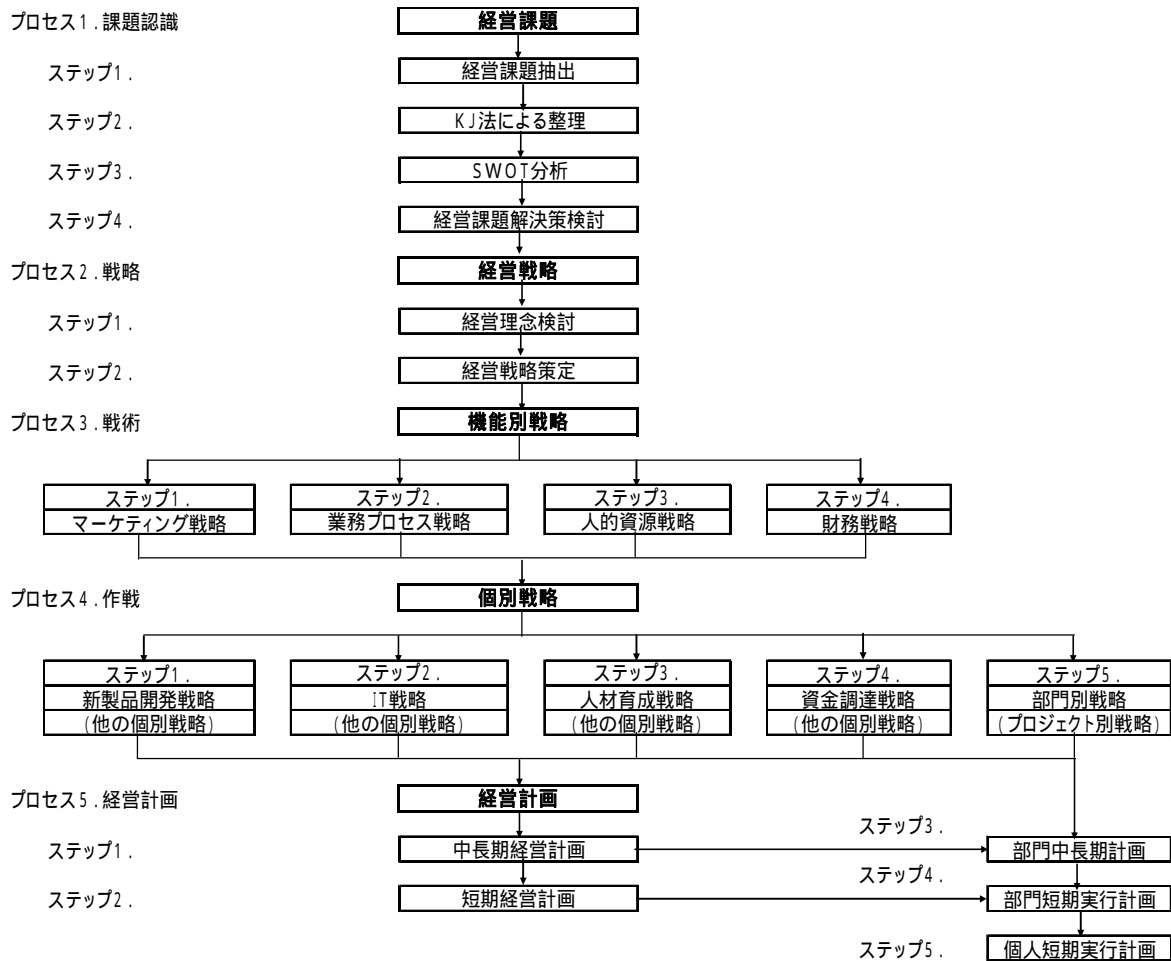


図3: 経営戦略策定プロセスの作成マニュアル(例)

プロセス2. 経営戦略の策定  
ステップ2. 1経営戦略の策定マニュアル

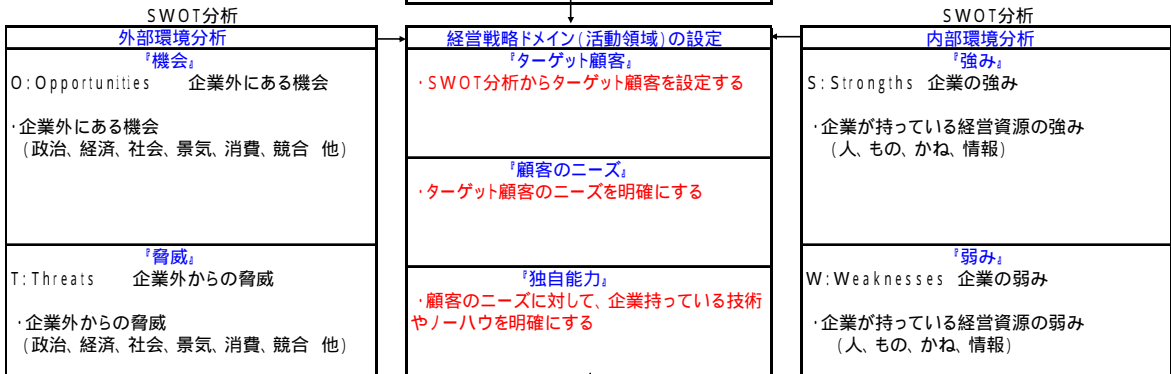
TN経営戦略(TNMS: Total Network Management Strategy) 策定プロセス

経営理念の機能

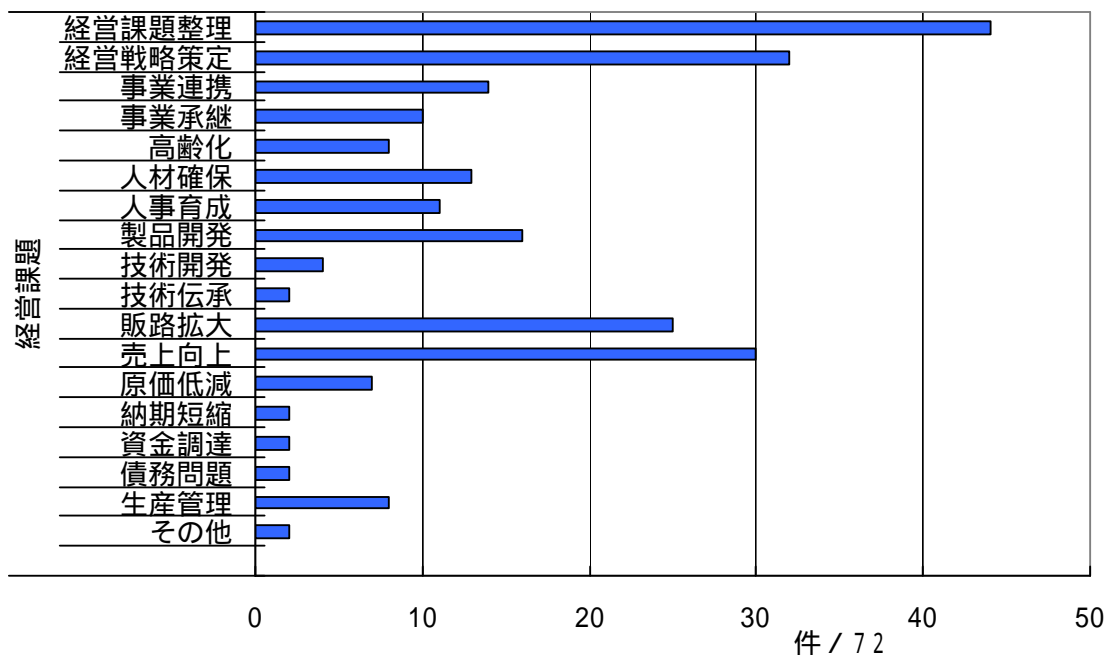
1. 企業の存在意義と活動領域を明確にし、一貫性をアピールする機能
2. 時代変化の中で企業が永く存続し、成長する機能
3. 利害関係者や社会に対し理解と共感を得、支持者を増やす機能
4. 企業の構成員に目指す方向性を明示し、やる気を醸成させる機能
5. 革新的課題に挑戦するときの基本的基準を与える機能

経営理念の事例

- ・武田薬品「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」
- ・リコー販売「人と情報のかかわりの中で、信頼と感動していただける価値提供を通じて、お客様とともに進化・発展する企業を目指します」
- ・KIRIN「私たちは、世界の人々の「健康」・「楽しさ」・「快適さ」に貢献します」
- ・藤倉化学「高度なコーティング材の創出を志向し、地球とともに生きる」
- ・東芝ライテック「先進の「あかり」「ひかり」環境を創造し夢のある豊かな生活 文化の発展に貢献します」



グラフ-3;企業ニーズ調査結果(マッチング企業:72件)



グラフ-3にあるように経営課題には、売り上げの向上、販路拡大、製品開発、人材育成などのテーマが多いが、何れも個別の課題認識では成果に結びつきにくく、全社的な課題の整理、深堀が必要で、その結果として優先順を決めて取り掛かる必要がある。経営戦略策定ツール(TNMS)の適用による全社課題の整理結果に満足、感謝される経営者が多かった。

また、課題解決には小規模企業単独では困難な場合が多く、事業連携への期待も多かった。

#### 4) 中小モノづくり企業の事業連携体作りに関する経営支援の実施

大田区内中小モノづくり企業の主要経営課題が、受注力の向上であり、最近の経営環境では大半の企業で売り上げが従来 $1/3$ にまで減少し、企業存続の危機に見舞われている場合も多い。

社員数20名以下の小規模企業の場合、孫請け形態のため、需要予測も不明確で、体制の弱さもあって受注活動も困難となっている。

孫請け形態から脱却して、メーカーや最終ユーザーからの直接受注形態を目指すべきであることと、経営環境の激変により、景気が回復しても、従来のような売り上げ確保、事業形態が可能となるかが不明である状況下で各企業の独自努力だけでは限界があり、意欲・特徴のある企業が連携することにより製品の受注を図る仕組み(事業連携)作りが必要と考えた。

企業ニーズ調査の結果、連携による課題解決の可能性のある企業に対して、経営課題の深堀を行い企業連携による解決の方向付けを行って、経営者の納得を得た。(マッチング件数9件)

そのうち6社とは「大田グループネットワーク」を結成し、今後、NPO「モノづくり応援隊 in 大田区」の支援を受け、連携してグループとしての販路拡大戦略策定や、直近の対策として共通のホームページを作成し、各社の強み・得意分野を掲載するなど具体策を実行していくことで同意した。

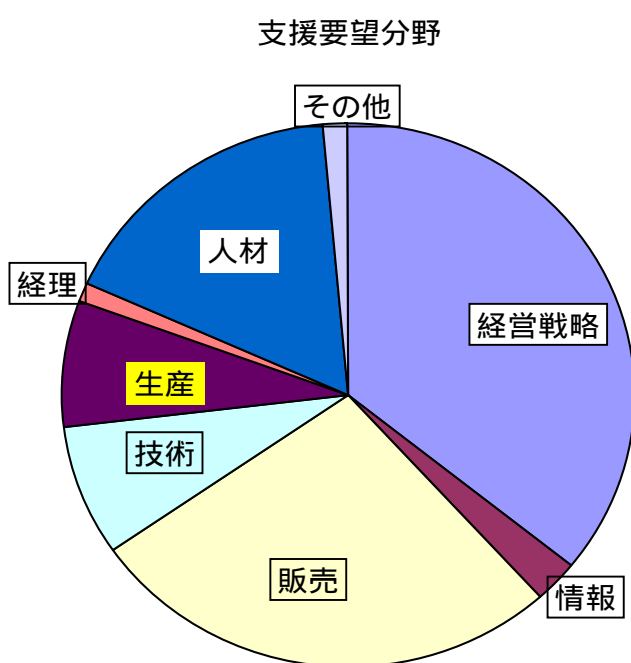
5) 中小モノづくり企業の経営課題に関する経営支援の実施

大田区内の中小モノづくり企業の経営課題を的確に把握し、新現役人材による最適な経営支援を実施するため以下の手順で進めた結果、目標を上回るマッチング数(63件)を達成した。

企業の課題(ニーズ)に対して適任と考える新現役がナビゲータとともに企業訪問し、マッチング判断をする場合に、前述の経営戦略策定ツールにより、経営者、新現役参加の上で課題整理、解決への方針検討を行うことで、相互理解が得られ、より信頼性の高いマッチングが可能となった。

個別企業及び、地域共通課題へのマッチング活動を通じ、全体で72件のマッチング実績をあげ、マッチング以降の継続支援企業数が20社となったことより、マッチングへの顧客の信頼(満足)度が高いものとする。

継続支援内容としては、経営戦略の策定が多いが、販路拡大(事業連携)、人材育成、製造工程の「見える化」などへと続く予定のものもある。



グラフ-4 支援要望テーマ  
(企業からの支援依頼ニーズ)

- ・経営戦略策定が多い
- ・売上向上、新製品開発、幹部教育等のテーマもついで多い(多くの場合経営戦略策定を事前に実施)

2. マネージメントシステム(構築と運用)

事業(プロジェクト)全体の円滑な推進のため、体制(役割分担)、運用ルールの制定、情報共有の仕組みを構築、PDCAサイクルを基本とした運用管理を行った。

特にそれぞれ離れた場所で行動をしているメンバー間の情報共有を実現するため、Web上に活動実績顧客情報のデータベースを構築、情報収集、提示することで定量的情報共有を実現した。

また、メンバー全員での検討会、チーム会議等を適宜実施し、より綿密な活動管理を実現した。

「波及効果と今後の活動」

上記活動結果と成果に基づき、波及的な効果、活動について以下に述べる。

1. 新現役メンバーのスキルアップ成果

実践能力の修得

- ・ 経営課題の整理から、優先課題の抽出などの具体的方法を2日コースで演習を混えて学んだ。

中小企業向け課題整理、戦略立案ツールとして「経営戦略立案プロセス」を修得。

新現役人材の自立的活動の期待

- ・ 今回の実践経験により、今まで中小企業支援の経験が無かった新現役人材が、進んで支援に参加する期待が強い。NPO「モノづくり応援隊 in 大田区」への加入者も5名出てきている。

2. 新現役チャレンジ支援推進ノウハウの蓄積と他地区での有効活用

全体企画ノウハウ

本プロジェクトの全体構成が効果的であった。

主旨の理解(面接)、新現役スキルアップ研修での経営課題の正確な把握方法の修得の上で企業ニーズ調査、経営支援の実践体験をすることで、短期間ながら、段階を追って新現役人材の実践スキル向上が見られた。

マネジメントノウハウ

共通機能へのチーム編成による対応、と個別プロジェクトへの自由な参加を可能としことで短期間ながら稼働率向上に有効だった。

PDCAサイクルの円滑な推進のため、今回はWeb上にデータベースを構築したので、活動実績顧客情報の参照(情報共有)機能が一段と向上した。

この仕組みにより、本支援モデルを地域的に有効活用することが可能と考える。

3. 大田区企業への貢献

事業連携の推進(事業連携グループとNPO「モノづくり応援隊 in 大田区」のコラボレーション)

小規模製造業の集積地である大田区の場合、販路拡大(新製品開発販促)などの経営強化を推進するには個別企業だけでは困難な場合が多く、事業連携の形態が望ましいが、大田区企業だけでは営業機能が弱い。

本プロジェクトでの地域共通課題へのマッチング活動の結果、事業連携グループにNPO「モノづくり応援隊 in 大田区」が支援する形で弱い部分を補完していくことに発展している。2月中旬に予定されている「おおた工業フェア」にも「事業連携」をテーマに共同出展することになった。

幹部(社員)育成

本事業でのマッチング支援要望にもあるが、中小企業では社員教育が十分ではなく、経営環境が大きく変化している中、社員の意識レベルの向上、企画・計画的業務実行力のアップが益々重要な課題となっている。

そこで、NPO「モノづくり応援隊 in 大田区」では、H22年度事業として下記の中小企業向け幹部研修サービスを計画している。

- ・ 経営戦略策定(TNMS)の演習
- ・ 企業経営のシミュレーション(ビジネスゲーム)体験と管理手法の修得
- ・ 財務管理の基本

以上