

# 学生参加による地域企業の経営方向付け支援

井形 元彦<sup>1\*</sup> 桂 信太郎<sup>2</sup>

(受領日：2014年5月15日)

<sup>1</sup> 高知工科大学 教育講師室  
〒782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口185

<sup>2</sup> 高知工科大学 マネジメント学部  
〒782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口185

\* E-mail: igata.motohiko@kochi-tech.ac.jp

**要約：**高知工科大学として、大学主催のセミナーや学生のインターンシップという関係で地域の企業と接する機会も多い。その中の企業から、経営の在り方につき相談を受けることもある。本稿では、企業の経営方向付け支援のために今までに実践にて活用してきている企業実態分析やビジネスの戦略立案の方法論、取り組み実例のいくつかを紹介する。この活動では、地方に位置する大学として地域の活性化に貢献するとともに、実課題解決を志向した教育研究活動に学生参加の形をとることで、社会から求められる人材を育成・輩出することも狙っている。

## 1. はじめに

地域を支える地元のスモールビジネスには、将来の先の見えない漠然とした不安を抱えながらも、日ごろのルーチンワークをこなしているという企業が少なくない。こうした中で、ビジネスの基本に立ち返り、自社の過去と現在を整理検討し、ビジネスを捉え直したいという企業もある。大学生という若者のアイデアに触れながら事業のヒントを得たいという事業者もいる。

高知工科大学では、こうした企業や自治体との関わりに積極的に学生が参加できるよう、ゼミ活動に注力している。筆者らは所属の異なるものの、それぞれの強みである教育研究実績と企業での実践経験を基に連携することにより、「学生が地域企業や自治体と密接に関わり合いながら、社会に対する問題認識を高め、積極的に関わる行動力を身に付け、社会人としての心構えを培う経験をする事ができること」も狙いの一つとして活動を進めている。

地方大学においては、こうした地域企業等とのかわりを深め、地域ニーズに合った教育研究を通じて全国から求められる人材を輩出して行く役割を担うことも重要である。さらに、地方大学の役割の一つに、大学を中核とした地域活性化システムの

構築もあると考える。

## 2. 活用している方法論

主にバランスト・スコアカード (BSC)<sup>1)</sup> の手法を核とし、必要時は概念データモデル設計法<sup>2)</sup> の考え方の一部や発想法を援用しながら実態把握、経営環境分析や経営戦略立案を進めている。以下に、BSCと概念データモデル設計法の概要を解説する。

### 2.1 バランスト・スコアカード (BSC)

戦略立案と実行を支援するツールは数多く存在するが、市場や経営環境の変化に合わせた形でフレキシブルに適合させる経営戦略立案および実行評価のフレームワークに、有名なバランスト・スコアカード (BSC) がある。BSCはアメリカのコンサルティング会社のリサーチプロジェクトに参画したハーバード大学のロバート・キャプラン教授と経営コンサルタントのデビッド・ノートン博士がHBR誌に発表した手法である。企業のビジョンや戦略について、財務の視点(過去)、顧客の視点(外部)、内部業務プロセスの視点(内部)、イノベーションと学習の視点(将来)の4つの視点をを用いながら経営分析を進める手法である。4つの視点から経営戦略立案や企業経営分析を行うことで、ビジネスの因果

関係を洗い出して因果関係の「見える化」を進め、経営改善するプロセスを分析検討する。このBSCは、4つの視点のパフォーマンスをバランスさせることに力点を置く経営改善支援フレームワークである。

東京大学の藤本隆宏教授も、企業の実力を見極めるための多層的かつ多元的な競争力の測定について以下のような指摘をされている。「製造企業の実力と競争力で「もの造りの組織能力」「裏の競争力」「表の競争力」「収益力」の4つの階層でとらえることが大切であり、これらを測定し、自社の実力を冷静に把握し、4つすべてで高水準のバランスを目指すことが「現場発の戦略構築」の大前提となる」と指摘し、「バランスト・スコアカードが、この4つとかなり近いのは偶然の一致だが、要するに理屈に合っている」（『日本のものづくり哲学』<sup>3)</sup> 日経新聞社、pp. 43-44 および高知工科大学でのレクチャー<sup>4)</sup>（2013.11.24）。

つまり、ビジネスの現状を捉え、課題を洗い出して問題点を整理することが企業の競争力構築のための第一歩であり、その着眼点は、まず、財務の視点（過去）、顧客の視点（外部）、内部業務プロセスの視点（内部）、イノベーションと学習の視点（将来）の4要素から始めて差し支えないと考えられる。

## 2.2 概念データモデル設計法

手島ら<sup>2)</sup>を参考に記述する。

### 2.2.1 概念データモデル設計法の狙い

概念データモデル設計法では、人はそれぞれの生い立ちや経験に基づいて、実世界を捉える枠組を心の中に持っているということが前提になっている。概念データモデルを設計（記述）する目的は、ビジネスの仕組（ビジネス・アーキテクチャ）を捉えることにある。それにより、下記のようなことが可能となる。

1. 対象実世界の境界、対象実世界に存在する「もの」やビジネス機能を俯瞰でき、何よりもビジネスの仕組を整備する方向を示すものとして役立つ。ステークホルダの存在やビジネスの動向を眺め、現在抱える問題点をどう解消するか、外部からの期待をどう受けとめるか、などを含むビジネス改革の手掛りも得られる。
2. 記述した概念データモデルに基づいて、「アプリケーション体系」を導き出すことができる。
3. さらにそれらのアプリケーションに相応しい「情報基盤構想」を作成することができる。

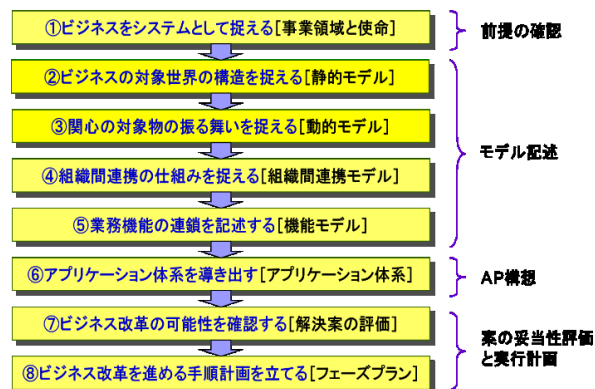


図 1. 概念データモデル設計法の手順

### 2.2.2 概念データモデル設計法の手順

概念データモデル設計法の一連の手順を図 1 に示す。

今回の活動では特に下記の3つに着目し、企業実態の把握に活用している。

1. 事業領域と使命  
経営戦略を確認する。
2. 静的モデル  
実世界を構成する要素としてどのような種類の「もの」があるか、それらの「もの」たちの間にどのような関係があるかを検討する。
3. 動的モデル  
ビジネスに関わる「もの」がどのような「ビジネス活動」によって状態が変化するか、一連の「活動の種類」と順序規則を明らかにする。

### 2.3 方法論適用の考え方

一般外部環境分析、3C分析、SWOT分析や概念データモデル設計法とともに、BSCの理論的枠組みを、対象企業の状況により組み合わせて援用し、実態把握と競争上の特性把握や実証的な調査分析と考察を行っている。

## 3. 支援の実例

リフォーム企業を中心に紹介するとともに、現在、支援中の動きにもふれる。企業との検討会には学生も参加している。

### 3.1 リフォーム企業 T 社<sup>5)</sup>

#### (1) 企業概要

高知県に本社を構えるリフォーム会社 T 社の概要は以下の通りである。

【T 社概要】

社名：T ●●●●

設立：1988 年 本社：高知県 高知市

事業内容：新築・増築・改築・解体・耐震等



図 2. 真の問題点の洗い出し（筆者撮影）

理念：「安心して幸せに暮らせる空間づくり」  
 受賞歴：「いい住まい・いい暮らし・応援キャンペーン」体験談コンテスト部門 平成 16 年 優秀賞  
 近年の年商：4800 万/年  
 社員：3 名（家族経営）  
 保有資格：二級建築士事務所、木造住宅耐震診断士、宅地建物取引主任他  
 歴史：26 年前に建材屋からリフォーム企業へ転身。地元密着のリフォーム企業である。

2012 年 5 月から 2013 年 2 月にかけて、1 か月に 1~2 度の頻度で、各回 2~5 時間をかけながら、高知工科大学の教室において、経営者の方とともに話し合いの場をもった。時には、リフォーム企業 T 社を訪問し、社内の現地調査とその場での議論も行った。

### (2) 経営上の問題点

創業時は建材屋であったがリフォーム会社へ転身した。家族と職人による経営で、年商約 1 億円で推移していたが、約 4800 万円へ減少してきている。売上高が減少するにつれて、様々な経営上の問題点が浮上してきた。例えば、社長から息子への経営ノウハウの引き継ぎがうまくできていない、自社の強みが何がわからない、営業担当がいらない、顧客の掴み方がわからない、仕事の分担がおもうようにできない、父子で話し合いがうまく出来ていない、顧客に迅速な対応ができない場合がある、外注費を抑えたい、経営の方向性が見えない、自分に自信がもてず不安、などである。(図 2)

### (3) 一般外部環境分析、3C 分析

T 社会長、社長、従業員と、高知工科大学の教員と学生とで、省庁のデータベースから公表されている数値データ等をもとにミンツバークの分類<sup>6)</sup>による一般外部環境分析、3C 分析を行った。

#### ・社会的変化

1992 年のバブル崩壊以降の住宅地価と住宅価格が下落している。国交省の『住宅着工統計』によれば、新設住宅着工戸数は 1990 年がピークで、以降は減少している。建設も、貸家中心から持家系建設（分譲住宅+持家）に移行している。

#### ・顧客のニーズ・嗜好

こうした変化に伴い、顧客のニーズ・嗜好も変化している。エコハウス、自然エネルギー志向、建物の長寿命化、環境意識の高まりなどである。具体的には、高齢者対応介護リフォームや省エネ・エコ等のリフォームが増加している。また、少子高齢化が進み、建て替えや住み替えよりも、使い勝手の改善を望む傾向が進んでいる。

#### ・政治的变化

2006 年 6 月「住宅生活基本法」が公布され、2007 年 6 月「改正建築基準法」には施行されていることが、建築業界全体に大きな影響を与えている。

#### ・経済的变化

リフォーム価格平均相場が下落していることがあげられる。例えば、浴室 80 万円～、トイレ 40 万円～、キッチン 70 万円～となっている。

次に、一般外部環境に関する基礎調査を踏まえて、ビジネスの現状把握を行うための 3C 分析を行った。

#### ・顧客分析

団塊の世代をターゲットとしてその主婦層にアプローチすることが有効ではないか、介護を抱えている人々、赤ちゃんが生まれる奥さん方もターゲットの候補であること、有名なハウスメーカーに頼みやすい傾向にあるため注意を要する点などである。

#### ・市場分析

法律に抵触しそうな無茶をする業者や悪質業者が少なくない中で良心的な経営を継続するにはどのようにすればよいのか、大手のハウスメーカーやホームセンター、スーパーなどもリフォーム市場に進出してれば脅威であること、省エネの時代に対応するか、住宅市場の動向に対応するか、などである。

#### ・競合分析

H 社と S 社の 2 社の事例を取り上げて議論した。H 社に関しては、ホームページ運用に注力している、ウェブ検索しやすい、デザインがおしゃれ、社長が広告宣伝に力を入れている、お客からの声を取り入れている、従業員との関係が良好という点が評価できるポイントであるという結果であった。

一方で、もともと下請けであるため顧客とのかわりが薄い、下請けのイメージの払拭ができていないという点が課題であるという結果になった。近年リフォーム業界で注目されている手法を打ち出しているS社については、新築のように一棟まるまる50%から70%のコストでリフォームができる、リフォーム前には診断項目が充実している、HPで施工事例が多く掲載されている、一貫担当性（一人のセールスマンがはじめから終わりまで担当して安心感）などが評価できるポイントとして挙げられた。また、もともとの費用が高い、和室の施工事例が少ない点が、マイナスポイントであるとの結論に至った。

#### (4) SWOT分析

これまでの分析結果を踏まえながら、自社の強み、自社の弱み、ビジネスチャンス、今後予想される脅威について議論し、項目を立て、それぞれの項目について時間をかけて話し合った。

#### (5) コアコンピタンス及びBSCの検討

T社の強みは、1. 知識と経験豊富、2. 迅速な対応力、3. 仕事の腕に自信、4. 家族営業の親しみやすさ、5. リピーターの多さ、が上位にあげられた。また機会は、1. 高齢者向け介護リフォーム、2. エコなどに特化したリフォーム、3. 省エネの時代で住み継ぐ傾向がある今の時期にリフォーム業者だというイメージを構築、という項目が上位に挙げられた。ここから、介護リフォームの助成金などの制度を熟知しており、他社より経験と知識が豊富であるため、他社より強みになるという意見集約を得た。結果的に、

1. 地元地域に根付いた信頼と安心を持ってもらえるリフォーム会社をめざし、
2. 修繕事業は現状維持を保ちつつ、介護や全面などのリフォーム事業を増やす。
3. 今あるものを新たなものへと生まれ変わらせることのできるイノベティブな企業への飛躍を目指す。

以上の3つを、コアコンピタンスとして明確に位置づけた。

BSCの4つの視点から経営戦略立案や企業経営分析を行い、ビジネスの因果関係を洗い出して因果関係の「見える化」を進め、経営改善するプロセスを分析検討した。BSCとしてまとめた内容を図3に示す。

#### 3.2 その他の事例

下記(2)(3)については、現在も継続中の活動である。

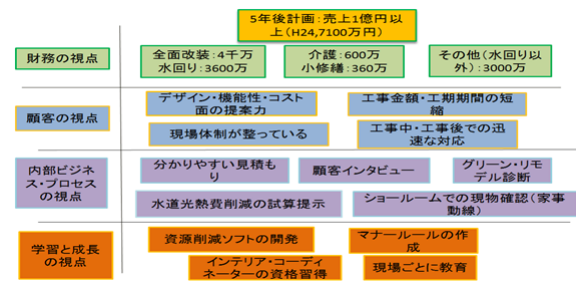


図 3. T社のBSC（筆者作成）

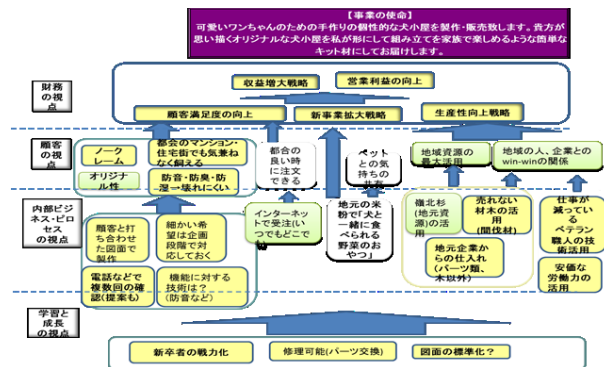


図 4. 犬小屋製作企業のBSC（筆者作成）

#### (1) 犬小屋製製企業

学生のインターンシップ先という関係から接触が始まった企業である。経営者との意見交換、学生自身が企業でのインターンシップで得た情報、経験をもとに検討しBSCを描いた<sup>7)</sup>。(図4)

#### (2) 高知県内のJA 出資「農業生産法人」

経営者の協力を得ながら、起業から事業化に至るビジネスプロセスについて1年以上考察を進めている。本件でもインターンシップを経験した学生が参加している。本稿では詳細を解説しないが静的モデル(図5)、動的モデル(図6)なども活用した企業実態の把握、課題整理をスタートアップ直後の段階から定期的に情報交換を行い、BSCの4つの視点からの経営戦略立案<sup>8,9)</sup>を進めている段階である。

#### (3) NPO法人 砂浜美術館

平成25年度から講義、ワークショップ、研究会の開催やインターンシップ(学生1名参加)や合宿などを通じて情報交換を積極的に行っている。コーディネーターとして、NM法の創始者である中山正和氏と共にアイ・ティー・シー株式会社を創設した池澤七郎氏(創造工学研究所会長)を招聘し、創造技法・創造発想法であるNM法の推論手順に沿って現状把握と事業創造のアイデア出しを行った。これらの活動を通じ、砂浜美術館自体のコンセプトや思い

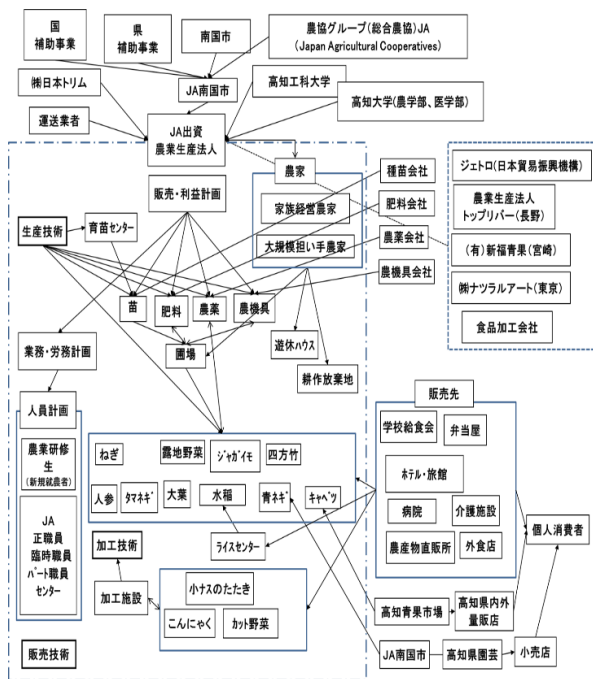


図 5. 某農業法人の静的モデル (筆者作成)

を大切にしながらも収益を確保するシステムを確立していく方向を見定めていくこととしている。

#### 4. 今後の取組み

本調査研究から得られた知見から、課題も含め以下のポイントを指摘でき、今後の活動に生かしていく。

1. 企業のビジョンや戦略について、財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、イノベーションと学習の視点の4つの視点を用いながら経営分析を進める手法は、地域の中小ビジネスの仕組みの把握、経営の方向付けに有効である。
2. ビジネス仕組みの特徴の抽出にも活用できる。
3. 概念データモデルによって実態の「見える化」を行うことによって企業経営の分析検討を、より深いレベルで行うことができる。
4. 少子高齢化のため、特に地方や山間部などで活力が低下したビジネス等では、若い大学生を巻き込んだチームにアイデアだしや討論を望む経営者もいる。大学生らが真剣に取り組めば卒業論文以上のデータが得られる可能性がある。

経営資源が乏しいスモールビジネスや過疎地域のような地方を中心に展開されるいわゆる地域ビジネスの実課題解決に直接的に向き合う調査分析の視点・着眼は、地域の内発的発展を志向する地域

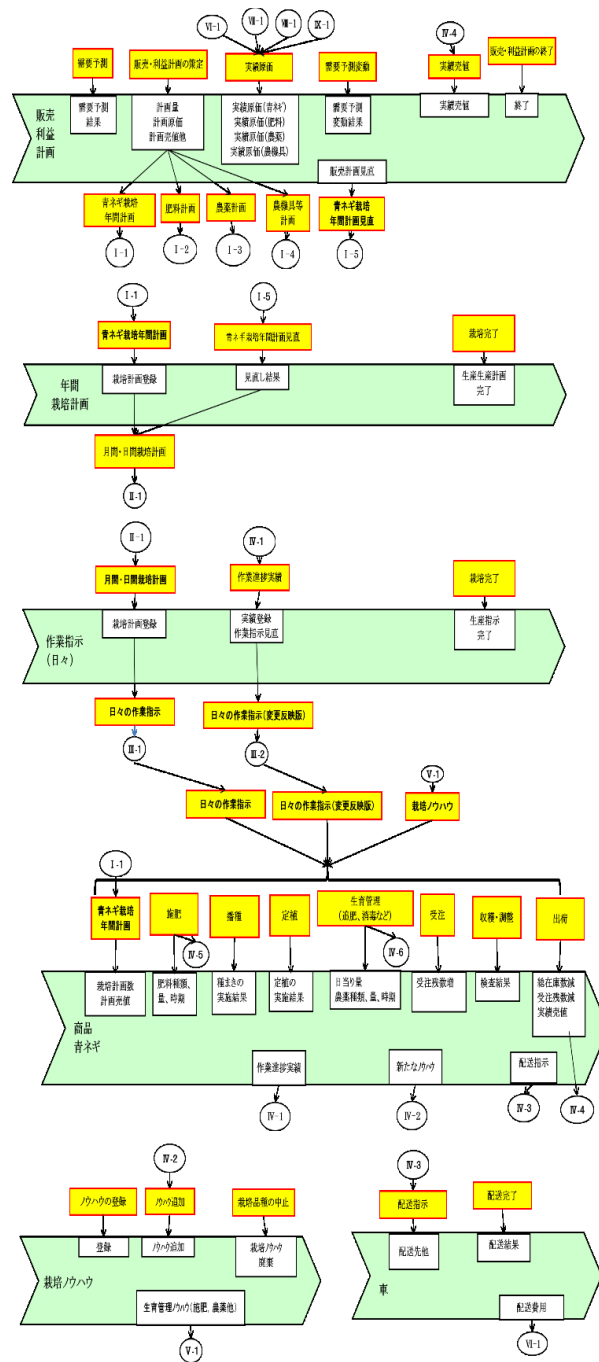


図 6. 某農業法人の動的モデル (筆者作成)

イノベーションの議論とも近似している<sup>10)</sup>。本稿で紹介した活動を今後とも地道に継続することで、地域活性に資する人材育成を行い、地域産業の活性化のためのビジネスシステムのモデル枠組み構築への接近を狙いたい。

#### 謝辞

本プロジェクトの推進において、多くの時間をかけて情報交換・討議に参画いただいている企業の皆様に御礼申し上げます。

## 文献

- 1) ロバート・キャプラン, デビット・ノートン (著), 櫻井通晴 (訳), “戦略バランスト・スコアカード.” 東洋経済, 2001.
- 2) 手島歩三, 小池俊弘, 松井博満, 南波幸雄, 安保秀雄, “働く人の心をつなぐ情報技術 概念データモデルの設計.” 白桃書房, 2011.
- 3) 藤本隆宏, “日本のもの造り哲学.” 日経新聞社, 2004.
- 4) 藤本隆宏, “地域や中小企業の現場にも“良い設計と良い流れ”を.” 2013年度・内閣府連携<高知工科大学・地域活性化システム論>実施報告書 (那須清吾, 桂信太郎編 (編)), 2013.
- 5) 多田有里, 桂信太郎, 井形元彦, “地域活性化のためのBSCを活用した戦略立案・企業環境分析に関する調査研究.” 地域活性研究, 地域活性学会誌, Vol. 5, 2014.
- 6) H. ミンツバーグ, “戦略サファリ (第2版) — 戦略マネジメント・コンプリート・ガイドブック.” 東洋経済新報社, 2012.
- 7) 西森梓, 武本襟香, 多田有里, “中山間から都会にむけてユニークな犬小屋拡販.” 社会人基礎力育成グランプリ 2013 (広島国際会議場), 2012.
- 8) 井形元彦, 桂信太郎, “農業ビジネスの構造の見える化とそれを踏まえた戦略マップ導出—農業ビジネス活性化方法論への展開に向けて—.” 地域活性研究, 地域活性学会誌, Vol. 4, 2013.
- 9) 井形元彦, 桂信太郎, “農業ビジネス活性化に向けた概念データモデリング、戦略マップ、品質機能展開の分析視点援用—産業クラスター安定性研究への展開も念頭に—.” 地域活性研究, 地域活性学会誌, Vol. 5, 2014.
- 10) 岡本義行, “地域の内発的発展に向けて.” 地域イノベーション, Vol. 4, 2011.

# Strategy Planning and Business Environment Analysis of Local Companies with Students

Motohiko Igata<sup>1\*</sup> Shintaro Katsura<sup>2</sup>

(Received: May 15th, 2014)

<sup>1</sup> Educational Lecturer's Office, Kochi University of Technology  
185 Tosayamadacho-Miyanokuchi, Kami, Kochi, 782-8502, JAPAN

<sup>2</sup> Faculty of Management, Kochi University of Technology  
185 Tosayamadacho-Miyanokuchi, Kami, Kochi, 782-8502, JAPAN

\* E-mail: igata.motohiko@kochi-tech.ac.jp

**Abstract:** We have some opportunities to contact with companies of Kochi through the seminars of KUT and the internship for students. Some companies ask us for a consultation about the way of the management. This paper is the activity report with which a local university and local company cooperated. We are conducting continuous strategy planning and business environment analysis with business consulting. The purposes of this activity are the real business solution of the area, and a synergistic effect of education research activities. We would like to bring up the talented people for whom society is asked through such activity. This paper described the outline of the method (Balanced Score Card, Conceptual Data Modeling method) that we utilize, examples of the company (a company which reforms the house and an agricultural management group that is incorporated etc.) which we supported, and future development.