

診断ひろしま

平成25年10月 第69号

特集号

知的資産経営の提案

- 巻頭の言葉『活発化する中小企業支援施策』 副会長 西原 州康 2
- 特集『知的資産経営の提案』 3
- 会員研修『地域資源を活かした新商品開発・新サービス』 15
- 随筆・見聞録『ビジネス書研究にあたって』 16
- 会員『診断士リレー訪問記』 17



一般社団法人 広島県中小企業診断協会

巻頭のことば

『活発化する中小企業支援施策』

副会長 西原 州康



昨年の安倍政権発足より、政府の中小企業支援が活発化したように思われる。広島県中小企業診断協会も7月に経営革新等支援機関に認定され、様々な中小企業支援施策に対応している。経営革新等支援機関は、中国財務局と中国経済産業局より認定を受けるもので、この機関の大きな目的は、中小企業金融円滑化法終了後に、条件変更等が引き続き必要な中小企業に対して、経営改善計画の策定支援をすることである。この事業は、今後本格的に実施されると思われる。そのほかにも、様々な中小企業支援施策の窓口として、経営革新等支援機関は対応を求められている。そのほかにも新たな中小企業支援として、県協会は以下の事業を行っている。

1. ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金

平成24年度の補正予算により、ものづくりを支援する施策として「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」が実施されている。各県の中小企業団体中央会が地域事務局となり1次と2次の公募が終了した。県協会も広島県中小企業団体中央会に事務局員や審査員を派遣した。1社当たりの補助上限が1,000万円と高額であるし、予算総額が1,007億円と大規模であるため、中小企業にとっては大変大きな補助事業である。広島県の2次公募でも184件が採択された。この申請書の作成においても、多くの中小企業診断士が支援している。採択された中小企業は、設備投資によりさらなる飛躍が期待される。

2. 中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業

昨年度の中小企業ネットワーク強化事業に続く事業として、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業が9月から実施されている。県協会もこの事業を実施する（公財）ひろしま産業振興機構と（公財）広島市産業振興センターの2つの地域プラットフォームの構成機関となった。これにより、中小企業に対して県協会の会員を派遣することが可能となった。この事業は、「ミラサポ」という支援ポータルサイトを通じて行われるもので、「専門家をどうやって探せばいいかわからない」というこれまでの事業の改善を図るものである。100万以上の中小企業・小規模事業者や起業を目指す者と、1万以上の専門家・先輩経営者等が参画し、時間・場所にとらわれずに自由に経営や起業に関する情報交換や相談等ができる支援ポータルサイトにすることが目的の事業である。

3. 農業担い手支援

日本はTPPの交渉にも参加したため、農業支援にも力をいれている。県協会も広島県より依頼を受け、農業の担い手を支援するため「ビジネスブレイン」の登録、派遣を行っている。農業もビジネスとして他国と戦っていくためにも、中小企業診断士のビジネスプラン策定のノウハウ

が必要になっているのである。

以上のように「経営革新等支援機関」を中心にして、県協会も新たな中小企業支援に取り組んで行く予定である。県協会の会員にはもっと積極的に参加をお願いしたいと思う。また、資格を取得しても、県協会の会員になっていない中小企業診断士の入会の動機になれば幸いである。

特 集

『知的資産経営の提案』

知的資産経営研究会会長 秋井 正宏

知的資産経営研究会は、企業の強みの源泉となっている知的資産（目に見えにくい無形資産など）を中小企業が効果的にビジネスに活用して行くための枠組や手法を研究し、中小企業診断士として実践活用していくことを目的に平成23年4月に立ち上げられた。

それから約1～2ヶ月毎に会合を重ね、平成25年3月には当研究会の調査研究活動として、「知的資産を効率的にビジネスに活用するためのツール策定の調査・研究報告書」を発行させて頂きました。現在は、小規模事業者が活用しやすく、効果的な活用ツールとなるべく研究会活動を行っている。

このような事業価値の見える化に関して、公益社団法人ひろしま産業振興機構において、「広島県中小企業技術・経営力評価制度」が設けられ、自社の「課題」や「将来性」を確認し、「解決」「成長」につなげようとしている状況である。また、同評価制度の活用により、呉信用金庫では金利優遇の独自制度を設けられるなど、少しずつ知的資産経営の取り組みが広がりつつあると感じている。

今回の特集号で、先般発行させて頂いた調査研究報告書の概要を紹介させて頂き、当研究会が進めている、小規模事業者でも活用できるツールとしての機能の理解を深めて頂ければ幸いと感じる。

1. これまでの研究活動概略

平成23年4月	研究会の設立。知的資産経営（見えざる強みの活用など）の本質的な定義および研究の方向性について約1年間会員内で議論を実施
平成24年4月	知的資産経営において、既に「知的資産経営報告書」が存在しているが、現場の小規模事業者が活用しやすいシンプルなものかつ、活用することに意義の有るツールを策定していく
	ツール（報告書）の名称は「知的資産経営レポート」とし、主に3つ機能を意識した。その機能は、「顧客開拓やマッチングに活用できる」、「人材や技術の棚卸となる」、「金融機関との交渉補完できる」にまとまる
平成24年5月	一般企業から協力を頂き、「知的資産経営レポート」の基本フォーマット案を制作する研究活動を開始
平成24年7月	「知的資産経営レポート」を講習会で活用し、現場の小規模事業者等の生の声を収集
平成24年10月	「知的資産経営レポート」を実際の企業への活用を通じて、現場の意見や気付き等の情報収集を実施
平成25年2月	2～3ヶ月の報告書作成作業で完成
平成25年3月	一般社団法人広島県中小企業診断協会の成果発表会にて報告
	
平成25年4月	企業側、支援者側の意見を振り返り、改訂版に取り組む研究会活動を開始

2. 調査研究報告書の構成

「知的資産を効率的にビジネスに活用するためのツール策定の調査・研究報告書」は、6章にまとめているが、大きくは次の3つに分かれている。

1つ目は、中小企業の現状と知的資産経営に関するこれまでの取り組みなどである。簡潔には、そもそも知的資産経営の認知度は低く、特に小規模事業者向けに経営者の気付きが必要であることを訴求した。

2つ目は、ツールとしての位置づけや機能の紹介などである。メインの部分であるが、小規模事業者等の取り組みやすさを考慮して、出来る限りフォーマットの簡素化を行ったことである。反面、一部に情報の詰め込み過ぎが生じたり、具体的に欠けたりする部分もあったが、経営者視点は外さないように心掛けた。

3つ目は、実際に利用した事業者の声である。事例として発表させて頂き、事業者や支援機関

のアンケート等を通じた客観的な情報などである。

以上の3つの流れから、調査研究報告書のポイントを紹介させて頂く。

3. 調査研究報告書のポイント

(1) 知的資産経営に関する中小企業の現状、課題

中小企業といえども、その大部分が小規模企業(従業員数20人以下(商業・サービス業は5人以下))である。経営資源が限られる中、課題も多岐にわたることが多い。中小企業診断士としての経営相談の中での現場の感覚、小規模事業者の現状・課題を発信することが重要と考え、定性的な観点から、小規模企業の「経営者」「組織」「財務管理」「マーケティング」の視点から現状を以下のように区分し、表現してみた。見解についてはいろいろと異論があると思われるが、こうした切り口でさらに議論を進めることで「小規模事業者の等身大の現状」と「小規模事業者が何故、成長しにくいのか」「小規模事業者が次のステップに成長していくために乗り越えなくてはならない課題とは何か」が見えてくるものと思われる。

【経営者】

小規模になればなるほど①や②が多く、③や④⑤はある程度業態が安定している企業が多い。

①法人と個人の会計が未分化。法人が利益を出さないようにすることで税金を払わないことに執心している。最終的に法人の収益構造を確立できず、債務超過の中、自身の財産が枯渇していく中で法人に利益を上げさせることに未だに抵抗感を持つ経営者。

②一生懸命事業を営んでいるが事業をこなすことで精いっぱい顧客が何を求めているか深く考えたことのない経営者。

③現状は何とか生業を保っているが、今後の事業の方向性をどうすべきなのか悩む経営者。

④PDCA、バランストスコアカードなど企業を継続的に成長させていくための経営チェックの仕組みを組み入れている経営者。

【組織】

多くの会社が①の親方組織の段階から抜け出せず、経営者は「中間管理職が育たない。」とぼやく。課題は経営者に権限委譲が必要なことを理解させることであり、一方、人材が集まらない小規模企業では、任せられる人材がなかなかいないという現状もある。

①少人数の親方組織。収益構造が確立されていないため、社員への負荷が大きく、人も集まらない。リスクの高い劣悪な労働条件のもとで経営者は収益が低いことを理由にその状態を正当化する。不幸を再生産する組織となっている。

②多人数の親方組織。役職等はあるがすべて社長が社員に指示を行う。権限委譲はなく、すべての事に社長へのお伺いが必要となる。社員は指示待ち人間化し、朝晩で変わる社長の指示に次第に意

欲を失っていく。一方、社長も全体に目を配れなくなり、ほころびが見えてくる。

③中間管理職を抱えるライン組織。経営者が権限委譲をきっちり行っている。

④コスト意識を持つ中間管理職を抱える事業部制組織。業態毎の収益が管理されており、堅固な組織となっている。事業部間のコミュニケーションが活性化の鍵となる。

【財務管理】

多くの会社が①の状態を手をこまねいている。原因は間接部門にあまりコストを掛けられない収益構造の弱さにある。しかし、それによって放置している財務管理の弱さが結局、収益構造の弱さが改善しない根本的な原因となっている。

①税理士事務所に任せているが、月次損益計算書が上がってくるのは3か月後。自社で売上高、利益などの基本的な経理上の数字がタイムリーに把握できない。経営者は財務諸表の知識が乏しく、月次損益計算書にも目を通していない。

②経理担当がおり、タイムリーな計数管理、資金繰りができている。経営者は経営管理に必要な財務諸表の知識を持つ。

① 予算管理ができおり、計画との大幅なずれを修正する仕組みができている。

【マーケティング】

①の企業は構想で終わっているパターンである。現状の経営改善に手をつけられていないなど見られるが、事務所や店舗が汚いなど基本的なことが出来ていない。②の企業は、何らかに取り組んだものの成果は期待ほどでは無かったパターンである。販売方法や販売促進の不慣れもあるが、予想外の費用もかかり行動に悩んでいるなどもある。③の企業は、収益幅はバラつきがあるものの、販路開拓やマッチングが成功し成果が表れているパターンである。ただし、企業本来の実力かどうか不明な場合もある。④の企業は、マーケティング等の販売機能がうまくしているパターンである。外部からも比較的注目されている企業であるが、マーケティング活動が十分ではないと認識され、謙虚に支援機関等からアドバイスを受けているなどである。

①環境変化に十分対応できず売上は減少している。新たな販路や販売方法等を模索しているが、既存事業に手を取られ日々が過ぎている。結局、取り組めたものが無く、成果も出ていない。

②環境変化に伴う大幅な売上減少があったが、仕事量は確保。新たな受注や販路開拓に取り掛かるが、安価な受注も多く全体的に利益率は低下している。売上維持が精いっぱいであり、既存顧客からの値下げ要請などで低収益（儲からない）が継続している。

③環境変化に伴う大幅な売上減少があったものの、現在、業績は復活。これまでに検討してきた新たな取り組みを実行したことで、多くは無いが収益を確保しはじめている。

④環境変化は折り込み済みであり、既存事業の基盤があるうちに新商品・サービス等の開発に余念がなく、支援機関等を含む外部の力も有効に前向きな営業活動を実施している。

(2) ツールとしての位置付けや機能の紹介

これまでの知的資産経営の既発行物や取り組みとの違いを明確にした。具体的には、発展途上の小規模企業を対象としたこと、作成過程に重点を置いていること、作成しやすく応用活用できることの3つである。

1つ目、「発展途上の小規模企業を対象とした」のは、経営管理能力の低さ、少ない経営資源、人材確保・育成の困難さ、を打開不能な大きな壁と感じているからである。これらの課題について有効な解決策を提示できる身近な相談役としての中小企業診断士の活躍の場は大きい。知的資産経営レポート作成過程でこれらの課題を解決すべく、ターゲットを発展途上の小規模企業とした。

2つ目、「作成過程に重点を置いた」のは、知的資産経営レポートの作成過程で経営者自身が経営管理能力を高められるものとしたからである。経営者自身の事業に対する想いや経営理念、ドメイン、各戦略、戦術からオペレーションに至るまでの縦の俯瞰、現状の悪さ加減から課題の抽出、解決策などの横の俯瞰、将来構想などの時間軸の視点、形が出来上がった後でのPDCA、バランストスコアカードなどの経営チェックの視点を作成過程で理解していけると考える。

3つ目、「作成しやすく応用活用できる」としたのは、ページ数は10ページ程度と少なくし、作成労力を低減させ小規模事業者が取り組みやすいものとした。作成後に収益向上のマッチングや販路開拓などに応用しやすくしたことや金融機関等と情報共有できればモニタリングやアドバイスを受けやすくなるなどである。更に、PCソフトのワード形式で作成することで、比較的多くの方に自由度の高い使い方が出来ると考えたのである。

【知的資産経営レポートの4つの機能】

これらの位置付けから、「知的資産経営レポート」の機能を次の4つに整理した。

1つ目は、「収益に結びつく果実があること」である。知的資産経営レポートを作成すると期待される効果を経営者自身が認識できメリットや効果を感じられることである。具体的には、マッチングや販路開拓にも応用できることなどである。

要素	収益に結びつく果実がある（マッチング、販路開拓にも応用できる）
機能 内容	- 会社概況の把握（何屋なのか、すぐ分かる）、業種・業界特性等の注意点明示 - ビジネスモデルにおけるサプライチェーン等の利害関係者を把握 - 自社の事業部門、商品サービス等の特徴 - 取引における基本条件である販売価格、数量・ロット、決済方法、担当者窓口連絡先などの情報 - 販路開拓とマッチングのポイントとして、顧客は何を求めているのか？顧客に何を提供できるかの明示

2つ目は、「自社の経営資源を棚卸して適材適所が実行しやすいこと」である。経営資源の限られる小規模企業においては作成負担の軽減、情報集約で紙面のボリュームを圧縮する。そして、強みの源泉を把握しやすくすることで強化を図りやすくすることが重要である。

要素	自社の経営資源を棚卸して適材適所が実行しやすいこと
機能 内容	- SWOT分析による環境分析（外部環境は機会と脅威。マクロとミクロの視点を重点抽出、内部環境の強みと弱み。人、モノ、金等を知的資産で分類整理） 5つの競争要因分析（自社位置づけと競争優位性を把握して今後の方向性の検討材料を抽出） - バリューチェーンとVRIO分析（自社プロセスにおける優位性を発揮する源泉ポイントが何であるのかを把握）*¹ - 見えざる資産である知的資産の表出化（当社のキモはこれであり、このように表せると宣言）

3つ目は、「金融機関の理解を得やすくすること」である。事業者が情報提供を実施しやすく、最低限の必要情報を金融機関等の利害関係者に提供することで自社の取り組みを正確に理解してもらうことである。

要素	金融機関の理解を得やすくすること（事業者が提供しやすい）
機能 内容	- 成長ベクトルでの表現（実現性に配慮した取り組み） - ビジョンと戦略のポイント - 現在迄の定量情報＝決算書から転記 - 現在迄の定性情報＝行動実績（取り組んできた内容） - 将来の定量情報＝目標数値、将来の定性情報＝行動計画 - 具体的な1年以内の行動計画詳細 - 成果まで時間のかかる中長期的事項の行動計画詳細

4つ目は、「従業員のモチベーションアップ」である。それには、自社の将来方向を提示し、意思統一を図ることで従業員が自律的かつ具体的に行動することである。そして、事業計画の基礎情報となるものが整理されることである。

要素	従業員のモチベーションアップ（自社の将来方向の提示）
機能 内容	- 分かりやすい事業計画内容 - ポイントを集約し、各項目から3つ抽出して一言で表現 - ワンシートで直感的にイメージされる将来図

【知的資産レポートの全体構成】

以上をもとに、レポート(ツール)の全体構成案として、全10ページ、見開きページで4つの機能を展開する全体構成案の初期バージョンを策定した。

	P 1 (表紙) 知的資産経営レポート
P 2 ・ 会社情報・事業内容 ・ ビジネスの取引関係	P 3 ・ 商品サービス情報 ・ 取引条件 ①全体を把握することで顧客開拓につながるマッチング資料を検討する
P 4 外部環境 業界ポジションと優位性 業種・業態分析	P 5 内部環境（人的資産、構造資産、関係資産） 付加価値ポイントと競争優位性 当社の知的資産 ②環境分析、人材・技術の棚卸により当社のキモ（強みの理由）を検証する
P 6 事業の方向性、全体計画（ビジョンと戦略） 定量情報（過去～現在～将来） 定性情報（過去～現在～将来）	P 7 企業価値創造行動と重要業績指標 短期的取組み事項 中長期的取組み事項 ③定性情報と定量情報を組み合わせ、非財務情報と連動して検証する
P 8 事業計画のポイント集約と構造化	P 9 事業計画のポイントを図表化 ④全体イメージを早く簡単に説明できるように検証する
P 1 0 (裏表紙)	

- ・改めて自社の事業を見直す視点を多く頂きました。
 - ・今後のテーマがはっきり見えました。
 - ・特殊な業種ですのでPRポイントが合っているのかよく分からない。
 - ・マッチングという考え方が良かった。
 - ・意外なコラボも出来るのではと思った。
 - ・会社の事を思い直す機会になりました。
 - ・ビジネス取引関係図は、絵にしたことで見やすい。
 - ・説明を聞くには良かったと思うが、記入の作業はすべてにおいて難しかった。
 - ・コンパクトに分かりやすくまとめられていたので、整理するのに大変良かった。
- (今までは頭の中でゴチャゴチャしていた)

記事事例（Ⅱ：独自性と優位性情報）

Ⅱ. 独自性と優位性情報（人材や技術等の棚卸資料）

外部分析	ビジネスチャンス・機会	ビジネスリスク・脅威
マクロ ・環境	不況・消費抑制・高齢化	景気回復・まちづくりから
ミクロ ・市場	※自社の関与領域は？	・商店街の過疎化 ・人口の減少・高齢化
・顧客	・高齢化・少子化による目的の ・アイクラング・目的性 ・地元のおおしとして優位性 ・老舗としての信用	・接待多様化・簡便化により ・贈り物の減少 ・合併により、地域の拡大で競合の ・増加
・競合		

当社の業界ポジションと優位性・特徴等

業種・業態分析

部門（業態）	菓子製造販売業	馬込菓子店
・誰に	主に個人	主に個人
・何を	和洋菓子・パン	馬込菓子
・どのように	製造・店頭販売	仕入→店頭販売
顧客ニーズ	地域のおおし菓子 お祝いのおやつ	子供のお菓子 心いれおかし
収益の上げ方	差別化	差別化
競争優位	オリジナル・信用 老舗	品揃え

Ⅱ. 独自性と優位性情報（人材や技術等の棚卸資料）

内部分析	経営資源・強み	経営課題・弱み
① 人的資源 経営者 役員 従業員 その他	経営者・ノウハウ 代議者のキャラクター 人脈 家族経営	経営者のリソース不足 家族経営による閉鎖性 従業員の補充・育成
② 機器的資源 組織力 技術力 財務基盤 データベース	知名度・顧客の継続 保守力・伝承	技術力の継承 大量生産が不可能 設備投資の必要性
③ 情報資源 仕入先 協力先 提携先	地域密着（顧客） 仕入先 菓子組合 情報交換	地域人口流出過疎化
④ その他 モノ 金 立地	店舗・工場・機械 ・ドライブイン 路面店	店舗工場の老朽化 商店街の過疎化・競争力

付加価値のポイントと競争優位性

プロセス	概要	経済的価値	希少性	模倣可能性	組織体制
企画	どうして パン・菓子	○	△	○	△
材料調達	北海道産 小麦粉	○	×	○	○
製造	パウンドケーキ パン・菓子	○	△	△	△
販売	基本店舗販売 （家族経営）	○	○	○	○

当社の知的資産（見える資産）

	① 人的資源	② 機器的資源	③ 情報資源	④ その他
①	● 創業の歴史・原資を使い、オリジナルのあんを仕上げ、目録に載る（特許）			
②	● 製造→専業主婦、出資者を募りてきた。			
③				
④				

Ⅱ 独自性と優位性情報の自由回答アンケート（人材や技術等の棚卸資料）

- ・自分達の強み、弱みをより具体的に再確認できた。
- ・話してみて、書いてみて、アドバイスを頂いてみて、まとまってきました。
- ・日頃思っている文字にするとより意識するので良い。
- ・振り返って見る機会が出来た。目に見えない宝があるのに活かしていない。
- ・書き出してみる事で気付くこともあり大切と思った。

- ・経営の強みや弱みの書き出しや課題の明確化。
- ・自分や自分の店の独自性、優位性が全く見えてこず大手会社に対して劣等感ばかりあったのだが、細かく分析することで特長というか、光が見えてきた。

記載事例（Ⅲ：非財務情報と行動計画）

Ⅲ. 非財務情報と行動指標（金融機関への提出補完資料）

事業の方向性

- ・ 既存のノウハウを活かし、新規分野を開拓（見直し、見直し、見直し）
- ・ 高収益分野の電機業務（特許取得済み）
- ・ 新規分野の開拓

全体計画（今後のビジョンと戦略概要）

ビジョン（目標）
充実した生活（日本を代表する企業）
（高収益分野の開拓）

ギャップ
経営の高度化、経営の高度化、経営の高度化

戦略
商品情報の改革

価値創造計画

	過去～現在	現在～将来（3年後）
財政情報 ・ 貸借対照表 ・ 損益計算書	・ 赤字 ・ 赤字 ・ 赤字	・ 黒字 ・ 黒字 ・ 黒字
事業計画 ・ 営業 ・ 製造 ・ 販売	・ 赤字 ・ 赤字 ・ 赤字	・ 黒字 ・ 黒字 ・ 黒字

人的資産
・ 経営者の経験、経営者の経験、経営者の経験

構造資産
・ 経営者の経験、経営者の経験、経営者の経験

関係資産
・ 経営者の経験、経営者の経験、経営者の経験

Ⅲ. 非財務情報と行動指標（金融機関への提出補完資料）

企業価値創造行動と重要業績指標

長期的分野（3年以内）	重要業績指標	目標数値	具体的な行動
①			
②			
③			
④			
⑤			
⑥			
⑦			
⑧			
⑨			
⑩			

短期的分野（1年以内）

重要業績指標	目標数値	具体的な行動
①		
②		
③		
④		
⑤		
⑥		
⑦		
⑧		
⑨		
⑩		

Ⅲ 非財務情報と行動指標の自由回答アンケート（金融機関への提出補完資料）

- ・ 具体的数値目標をもち、ただ毎日を過ごすことを見直したい。
- ・ 事業計画を書くときの資料にしたい。
- ・ その他、ⅠとⅡで要領が分かって、この辺りから筆が運ぶようになった。最初はイメージばかりの作業だったが、だんだんとネガティブなところが消えていった。

Ⅳ 事業計画の全体情報の自由回答アンケート（利害関係者への説明資料）

事業計画というより、自分の願望の方が強いものになってしまったが、ある程度全体像が見えてきたような気がする。

4. 今後の課題と抱負

【知的資産経営の認知度の向上】

公的支援に携わる中、企業の魅力を活かした経営手法として「知的資産経営」が取り上げられることが増えてきた。しかし、「知的資産経営」という言葉は経営者には聞きなれない言葉で馴染みが少ない。見えざる強みを活かす経営に取り組むと言えは少しは理解される状況である。ゆ

えに「知的資産経営」の認知度を高めることも課題であると感じていた。

【現場を見ることで強みの源泉の発見】

また、見えざる強みは経営者自身では気付いていないものが多いことから、表面的なヒアリングの言葉だけでは答えは見つけにくいと感じる。企業が置かれている環境とビジネスモデルを意識しながら現場を見ることで、強みの源泉となるポイントが表出されると感じる。その源泉をどのように発見し、形にして外部に表わすかは単純ではない。中小企業診断士としての論理的思考と現状把握と改善手法等の取り組みや活用が今後に期待される場所である。

【数値感覚のレベルアップから総合的な経営力の向上】

今回の報告書は、初回であり、原則的な一般的手法を中心に構成している。さらに研究を続け次回には、これらの実績報告をしていきたいと考えている。つまり、小規模事業者の取り組みを活発化させることで、数値感覚がレベルアップされ自社の強みが明確になり、総合的な経営力の向上につなげていくことである。

【今後の抱負】

当研究会の今後の抱負としては、知的資産経営の今日的課題を踏まえ、多くの小規模事業者に取り組みやすくすることで点から線、線から面に広がる支援となるよう、引き続き活動していきたいと考えている。

*¹ VRIO 分析

VRIO 分析とは、企業の経営資源を分析するために使われるフレームワークです。



連 載

『平成25年度第1回理論政策更新研修』

広報委員 藤本 彰光

平成25年度の第1回理論政策更新研修が7月13日（土）の13時から17時の間で開催され、参加者数は180名であった。最初に、藤田会長からの挨拶があったのちに、中国経済産業局産業部中小企業課課長補佐の関田英敬氏から「中小企業施策について」というテーマで講義があった。政権交代や金融円滑化法の終了に伴い中小企業に対する施策も大きく変化し、新たな制度や仕組みが開始されたことが説明された。中でも



「経営革新等支援機関認定制度」や緊急経済対策として実施された「ものづくり補助金」「地域需要創造型等起業・創業促進補助金」、「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」による地域プラットフォームの形成と専門家派遣の実施について詳しくご説明をいただいた。

続いて、「中小企業の再生支援について」というテーマで、広島県中小企業再生支援協議会統括責任者の國岡勝彦氏から講義があり、再生支援協議会の事業のあらましや再生支援のスキームなどが説明された。その後、「中小企業の再生支援の事例について」というテーマで、中小企業再生支援全国本部事業デューデリジェンス等担当の岸本昌吾氏から講義があった。岸本氏からは、再生支援の実例について架空の印刷業を例に具体的かつ分かりやすい説明をしていただき、再生支援のポイントや経営改善計画の骨子について論じていただいた。

最後は活発な質疑応答が行われた。研修全体の印象は概ね好評の中で研修プログラムは終了した。

会員研修『地域資源を活かした新商品開発・新サービス』

会員研修委員長 佐々木 一樹

広島県中小企業診断協会による平成25年度会員研修が、「地域資源を活かした新商品開発・新サービス」をテーマとして、8月22日(木)に広島県情報プラザ(広島市中区千田町3丁目7-47)にて開催された。当地における、まちおこしの専門家として著名な新居敏春先生にご講演いただき、会員12名、非会員4名が研鑽を積んだ。

講演内容は、まず地域資源開発の方法に関して説明された。フローチャート図を用いて、地域資源・既存商品・将来像～マーケティング～生産・知的財産・販売の各戦略立案などの流れを示された。新居先生が考案された表を用いて、現有特産品の分析、新特産品の分析、将来像(夢)分析、知的所有権の保護、新特産品・観光・新サービス説明、アイデア発掘、新特産品開発進行などについて解説された。このなかで新居先生がまちおこしに関わられ開発された新製品を数点見せていただいた。

次に新居先生が7年前より指導された「備北シンフォニーのブランド作り」に関して詳しく説明された。当地域には、そばまん、りんごジュース、またたび酒などの特産品、モーモー祭、雪合戦などの観光イベント、があるものの、全国的な知名度が低かった。そこで、クラシック音楽を活用した地域統一ブランド「備北シンフォニー」をたちあげ、まちおこしを図ることとなった。クラシック音楽を農作物に聞かせると発育が促される、という研究が、米国ノースカロライナ大学でなされたという。具体的な活動としては、地域生産者、庄原市、商工会、専門家が委員会を組織し、商標登録、ブランド付与の基準、音響設備のリース制度、観光イベント、等を行った。この結果、このまちおこしは、マスコミに取り上げられ、特産品の販売や観光客の集客に大いに役立っている。

また、新居先生の指導実績やまちおこしの事例のなかから、地域資源活用のポイントを説明された。島根県の温泉津は、そこで採取される福光石の石切り場を見学するツアーを企画した。福光石は、遠赤外線を発し人体に良いとされている。島根県の川本町は、使用されていないコンサートホールと地元の寺院、長江寺を結びつけたコンサートを行った。北広島町は、どぶろく特区に指定されたことを活かし、どぶろくを使った新メニューを開発し、多くの観光客を呼び込んだ。庄原市は、漫画家志望の方がキャラクターを発案し、ご当地鉄板焼きの「庄原焼き」をPRした。現在、広島大学等の協力を得て、白血病に効能があるとされる柳から採れるエキスの健康食品を開発中である。

最後に、地域には埋もれた資源が沢山あるので、地元商工会などと推進組織をたちあげ、まちおこしの活動を盛り上げていきたい、と結ばれた。

随筆・見聞録『ビジネス書研究にあたって』

企業内診断士の会 岩田 潤一



私は、企業内診断士の会におけるグループ研究として、今年度は「ビジネス書」の研究を行うこととしている。これをきっかけに以前から気になっていた、電子書籍の端末（タブレット）を購入した。電子書籍は、気になったときにすぐ購入できる、サンプルをみることができる、関連する書籍を見つけやすいといったメリットがある。

電子書籍で「ビジネス書」を探していたところ、「コンサルタントの読書術 確実に成果につながる戦略的読書のススメ [Kindle 版]」（大石哲之著、2012/11/30）という本に出会った。これから「ビジネス書」を読むにあたり、できるだけ有益なものにしたいと考えたこと、また価格が100円であったことからさっそく購入した。今回は、この本の内容を紹介したい。

この本では、まず、「①本を探す前に目的を明確にすること」が述べられている。コンサルタントはアウトプット（成果物）を作ることが仕事であり、アウトプットに向けて、まずテーマ全体を見渡したうえで、重要だと思うポイントを絞っていく。この絞ったポイントを更に掘り下げていくことが本を読む目的である。例えば、営業でなかなか契約がとれないときに、営業全般の本を探すのではなく、クロージング（最終的に契約を締結すること）の部分が弱いということであれば、クロージングにポイントを絞るということである。

私はこれまで、本を読んでみてからその本が何を言いたかったかまとめていたが、今後はあらかじめポイントを絞り、アウトプットに結びつく読み方をしていきたい。

次に、「②目的にあった本を5～10冊程度探すこと」が書かれている。コンサルタントは全く知らない分野に取り組むこともあり、5～10冊程度の本を読むと、その分野に関して様々な角度から理解できるということである。本の選び方としては、事例研究などに基づく「原理原則本（フレームワーク本）」を中心に、必要により作者の成功体験をまとめた「成功本」をあわせ、全く知らない分野のときには、本やウェブなどの情報をまとめた「トピック本」を1冊加えるということである。なお、教育のための「教科書」は、理解できないことが多く、選ばないそうである。

私は、1冊の本をじっくり読んでも、なんとなくしっくりこないことがあったが、それは1人の著者の視点で書かれているため、ある意味当然であることが理解できた。今後は、目的に対して複数の本を読むことにチャレンジしたい。

最後に、「③目的に関係するところだけを読むこと」が紹介されている。5～10冊の本を読むとなると時間がかかりそうであるが、全部は読まずに目的に関係するところだけを読むということである。1冊目では理解できなくても、2冊目、3冊目と読み進めることによって、徐々に理

解できるようになる。具体的な読み方は、あらかじめ本全体をパラパラとめくり、目的に関係しそうなところに折り目をつけ、その後、この折り目をつけたところだけを読むのである。

私は、本をはじめからじっくり読むことが多かったが、今後短期間でアウトプットを作る必要があるときは、この目的に関係するところだけを読む方法を試してみたい。

以上、本の内容を紹介したが、私たちのグループにおける「ビジネス書」研究の目的は、単に知識を得るだけではなく、実際の企業診断の場で役立つようにすることであるため、企業が悩んでいることの原因を考えたいうえで、これを解決できるように「ビジネス書」を読み込んでいきたい。

『診断士リレー訪問記』

企業内診断士の会会長 西村 英樹

三本木 至宏（さんぽんぎ よしひろ）氏



今回は、第一回の実務補習班から大変お世話になっている三本木至宏先生を紹介させていただきます。三本木先生は、東京都杉並区の生まれで、大学卒業時のバブル景気には目もくれず大学院に進学し、コツコツと微生物学と蛋白質科学の研究を続け農学博士の学位を取得されました。学位取得後は、イギリスの名門オックスフォード大学に3年間留学し、さらに研究を続けられ現在は大学で研究・教育・運営業務の中核メンバーとして精力的にご活躍されておられます。

中小企業診断士の資格取得を目指したきっかけは、平成16年の国立大学の法人化だそうで、大学運営に経営学の考え方が必要と考えて、この資格試験の受験を思いつきチャレンジされたのだとか。何とか合格できたと謙遜されていますが、門外漢の分野の難関試験を突破されたので、相当な努力をされたと思います。こうして診断士として登録を果たして今年は5年目だそうで、来年の3月に初めての登録更新となるそうです。

そんなふうに全く知らない分野にチャレンジされた三本木先生ですので、診断士として得意とする分野は今のところ「ない」とのことです。これから得意な分野を作っていきたいとのことですが、専門の農業をはじめ教育や文学等幅広いバックボーンをお持ちの三本木先生ですので全く新しい分野を切り開かれるのではないかと密かに期待しています。また今は「企業内診断士の会」の有志たちと人材育成に関して学術研究と実践研究を織り交ぜながら行っていると聞いており、その研究成果を是非伺いたいと思っていますところですよ。

一方プライベート面では、休日にテレビで野球や相撲を見ることを楽しみとしているそうです。野球に関しては、大リーグ、高校野球、そしてプロ野球がある日は一日中テレビ観戦の日もあるとか。大相撲は特に九州場所に興味を持たれているそうです（理由は内緒とのこと）。読書

も趣味だそうで、現在の一押しの作品は村上春樹の『1Q84』で、原書のみならずその英訳本も楽しんでおられるようです。また高校生だったころから熱狂的なファンである矢沢永吉を聴くほか、最近レッド・ツェッペリンを懐かしんでおられるようです。あとワーグナーのオペラもモチベーションが上がるそうです。

休日の対外的な活動としては、「企業内診断士の会」への参加があるそうです。多士済々の素晴らしいメンバーとの交流は刺激的で気付かされることがたくさんあるとのこと。

そんな三本木先生の将来の夢は、自分自身を磨き自らを経営できるようになることだそうです。そうしてはじめて、対面する相手に優しくなれると考えておられます。大学での研究・教育経験をお持ちの三本木先生なら、長期的な視線で忍耐強い相談ができるものと今後益々のご活躍を期待しているところです。

『転入会員紹介』

川角 栄二（かわすみ えいじ）



大阪府協会から広島県協会に転入させていただきました川角栄二と申します。

平成25年9月から出身地の広島市内で、「知財コンサルタント」を標榜する弁理士として特許事務所を経営しております。

兵庫県内の航空機メーカーで、エンジニアとして10年ほど従事した後、大阪市内の特許事務所に転職し、弁理士資格を取得しました。そして特許事務所で勤務するうちに、「中小企業の経営課題解決のために、本当に提供すべき弁理士のサービスはどうあるべきか？」を模索するようになりました。そんな中、中小企業診断士がその答えの糸口になるのではないかと思い、弁理士から立て続けに資格を取得することとなりました。

現在は主として弁理士としての活動をおこなっていますが、知財を経営資源として活用するための支援をする「知財コンサルタント」を自認しております。今後は広島県協会の行事や研究会に積極的に参加して、スキルアップを図るとともに諸先輩の方々とのネットワークを広げ、中小企業診断士の社会的地位の向上、および広島県協会の活性化の一助になれるよう努力する所存です。

広島に居住するのは25年ぶりのことで、何かと行き届かない点があろうかと存じますが、ご指導ご鞭撻のほど、何卒よろしくお願いいたします。

渋谷 栄一（しぶや えいいち） 東京より転入（氏名のみ掲載）

平成25年度 委員会活動状況

『更新研修委員会』

更新研修委員長 江川 雅典

理論政策更新研修について

広島県中小企業診断協会の活動の一環で行われる年二回の「理論政策更新研修」に関して、実施要領に基づく情報を提供し、より一層のご理解を頂きたいと考えて、今回寄稿させて頂いた次第です。以下の要件に合致した運営を、更新研修委員が一丸となって行う所存ですので、ご理解ご協力の程、お願いいたします。

毎年度行われている中小企業診断士理論政策更新研修には、「地区実施マニュアル」が本部（一般社団法人中小企業診断協会）から出ており、省令の基準に沿って以下の内容で経済産業大臣に計画を提出しているため、その内容に沿った実施が求められています。

1. 実施方法

講義及び演習（事例研究によるものを含む）により、4時間の研修を行う。

2. 科目

- ・必須科目①「新しい中小企業の施策について」：全ての研修で必ず採用する事。
- ・必須科目②「最近の診断に関する理論及びその応用」：全国共通テーマの7つから選ぶ事。

平成25年度の7つの全国共通テーマ

- | | |
|---------------------|------------------------|
| テーマ1 「地域商店街の再生」 | テーマ5 「中小企業の支援手法『見える化』」 |
| テーマ2 「中小企業の海外進出と撤退」 | テーマ6 「中小企業の再生支援」 |
| テーマ3 「経営改善の具体的手法」 | テーマ7 「中小企業のIT化支援」 |
| テーマ4 「中小企業の新事業開発」 | |

- ・必修科目③「演習（事例研究）」：4時間の時間配分の中で行う。
- ・テキストについて：カラー印刷などの費用負担の多い資料作成は避け、パワーポイント用の配布資料は、1ページに複数画面を印刷する工夫を行う。

3. 講師

「中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則」の規定に該当する者を講師とする。

理論政策更新研修講師の基準～研修講師は①または②のいずれかに該当する者とする。

①経営コンサルタント業を主たる事業として5年以上を営む中小企業診断士

（従業員として経営コンサルタントに従事する期間が5年以上の中小企業診断士を含む。）

②中小企業経営についての専門的な知識及び技能又は中小企業に関する学識経験を有する者

4. 実施地区および時期

全国47都道府県で、平成25年6月から平成26年1月にかけて実施する。

5. 研修受講料

一人当たり6,000円（税込）で、全国同一額とする。

（尚、研修受講料は本部が取りまとめ、各地区診断協会には実費の運営経費を支出する。）

6. 受講者数

1回当たりの受講者数は180人を目安とし、研修効果を考慮して上限200人で開催する。

公益制度改革の一環として、社団法人中小企業診断協会広島県支部が、一般社団法人広島県中小企業診断協会に組織変更されてから、1年半近くが経過しています。

一気に大きく理論政策更新研修の運営を変更することは、上記の制約から困難な状況ですが、テーマや講師の選定を更新研修委員会で行うことが、今年度より出来るようになりました。制約のある中でも工夫を凝らし、理論政策研修に参加いただいた方が少しずつでも「変わってきたな！」と思える研修を、更新研修委員会で作り上げていく所存です。

今回は11月16日（土）に平成25年度の第二回目の理論政策更新研修を行います。この度の必須科目②及び修科目③の講師には、外資系や銀行系のコンサルティング会社を経験し、今現在ではビジネスコンサルティング会社を運営されている井原準哉先生にお願いしています。様々な経験を基礎にした、「経営改善の具体的手法」をご教授頂けるのではないかと、期待しているところです。変わりつつある更新研修を、是非とも体感してみてください。

『情報化委員会』

情報化委員長 竹本 忠夫



広島県中小企業診断協会では、ホームページと合わせて Facebook ページでも情報発信中である。協会からのお知らせだけでなく、イベント等の情報をリアルタイムに発信している。

現在は、ホームページの閲覧数を Facebook ページの参照数の方が上回っている。今後は情報発信のみならず会員や関係機関等との情報交換への活用も検討中である。

広島県中小企業診断協会 <https://www.facebook.com/JSMECA34>

（まだ“いいね”を押していない方は、“いいね”をお願いします）

『グループ研究委員会』

グループ研究副委員長 砂口 たくし

研究会活動報告会について

本年度も、各研究会の活動状況やその成果を発表する『研究会活動報告会』を下記の内容で実施いたします。日頃の研究会活動や研究成果にご興味をお持ちの方は、ふるってご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

日時：平成25年11月23日（13:30～16:30）

場所：中特会館

研究会：ISO研究会、建設業研究会、知的資産経営研究会

（各研究会とも30～40分の持ち時間で発表）

販路開拓研究会（書面での報告のみ）

ものづくり支援研究会（発足間もないため紹介のみ）

研究会活動状況**『ものづくり支援研究会』**

研究会代表 岸本 実

今年7月に本研究会が発足し、現在、製造系出身5名、営業系出身1名、IT系出身1名、金融機関出身1名の合計8名の会員で、売上5億円前後（10億円Max）の部品製造業、食品製造業を含む中小製造業を研究対象として、中小企業診断士の「ものづくり支援」のスキル向上に向けて、月1回ペースで、研究会活動を進めている。

7月・8月は、ものづくり支援の範囲や方向付けの合意形成の議論をした。9月は第一社目の研究対象企業として、将来目指すべき中小製造業の姿との認識で、積極的に経営革新を図っている中堅製造業を選定し、社長ヒアリングを行った。10月以降は当企業の支援ニーズに対応する提案を導くための研究活動を進める。その後は、経営状況の厳しい企業も含め、複数の調査研究を進める予定である。

以下は、検討経過

1. ものづくり中小企業の現状と課題（フリートーキング）

（1）現状認識

- ・支援企業の支援課題例（35社、社員20～50人規模、部品製造業）

整理整頓(5S):30%、在庫管理・短納期化:11%、作業編成:13%、品質:5%、
工場レイアウト:10%、生産管理:7~8%、原価管理、IE教育、ISO、手順書など。

- ・経営者は、弱いところを出したがる、強いところを知らない～言葉にしてあげる。
- ・先行投資して、売れないものづくりをしている。
- ・マーケティングからものづくりをする企業は少ない(80~90%はそう)。

(2) 成長の方向性

- ・生産財メーカーの技術を活かして、消費財への進出、又はその逆。
- ・アンゾフの事業拡大マトリックス

(3) 課題

- ・現場力の強化、生産技術の高度化:解析技術の活用
- ・新商品開発の課題:人・技術・金・販路の不足、MKG志向の必要性、企業間NWの構築
- ・システム化の課題:在庫管理・納期管理・原価管理などのシステム化の要求、システム化の前に、現場でのベースの取組が出来ていない、顧客別売上のデータが無い、

2. 支援課題

- ・ものづくり中小企業の課題に対して、①生産、②新商品開発、③経営戦略の3つの切り口で、原価管理、品質管理、ICT活用、資金(財務管理)、販売・サービスを絡めて、支援を行う。

『企業内診断士 診断能力向上研究会』

企業内診断士の会 黒川睦郎

企業内診断士 診断能力向上研究会(略称:企業内診断士の会)は、4月20日に開催した定時総会より、診断能力の向上を図る「研鑽」、中小企業経営の改善・革新を支援する「貢献」及び、診断士活動に必要なネットワーク作りを行う「連携」を目的とする本年度の研究活動を開始した。現時点の活動状況は下表の通りである。なお、7月(実施済)及び11月の県協会の理論研修会後の時間帯に本会が開催する交流会(含セミナー)*は、本会会員外の方の参加を歓迎するものである。

平成25年度活動日程計画			(平成25年9月13日時点)
月 日	場所	会合名称	会合内容
平成25年 4月20日	ひろしま国際ホテル	・定時総会	・平成25年度年次総会 ・総会後懇親会
5月18日	広島市青少年センター	・月例会合	・本年度研究テーマ(個人・グループ)の選定と発表日程調整等
6月15日	広島市青少年センター	・月例会合	・個人研究発表1件 ・実務診断経過報告、ほか実施

7月13日 (*)	ひろしま国際ホテル	・セミナー ・交流会ー	・外部講師によるセミナー ・外部参加者も交えた交流会
8月17日	広島市青少年センター	・月例会合	・新規会員業界動向発表2件 ・実務診断終了報告、ほか実施
以下予定 9月21日	広島市青少年センター	・月例会合	・個人研究発表 ・グループ研究活動経過報告
10月19日	(広島市内) 未定	・月例会合	・個人研究発表 ・グループ研究活動経過報告
11月16日 (*)	(広島市内) 未定	・セミナー・研修会 ・交流会ー	・外部講師によるセミナー ・外部参加者も交えた交流会
12月21日	(広島市内) 未定	・月例会合	・個人研究発表 ・グループ研究活動経過報告
平成26年 1月18日	(広島市内) 未定	・月例会合	・個人研究発表 ・グループ研究活動経過報告
2月15日	(広島市内) 未定	・月例会合	・個人研究発表 ・グループ研究活動経過報告
3月15日	(広島市内) 未定	・月例会合	・個人研究発表 ・グループ研究活動成果発表

(上表のほか実務診断活動随時実施)

まとめ

『事務局からのお知らせ』

1. 会費納入のお願い

平成25年度の会費を未だ納入しておられない方は、速やかに納入していただきますようお願いいたします。

2. 地域プラットフォームにつきまして

中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業に係る地域プラットフォームにつきまして、メール等でご案内している通り9月から専門家派遣を開始しております。予算的にも余裕がありますので、まだ専門家登録をなされていない方は是非この機会に専門家登録をされて、大いに活動していただきますようお願いいたします。

『編集後記』

本号は、「知的資産経営研究会」の協力を得て、『知的資産経営』を紹介する特集を組みました。

グローバルな厳しい競争環境に直接的・間接的に置かれている日本の中小企業にとって、外から見えにくい知的資産の拡充と活用を図ることは、企業の規模を問わず競争力の維持向上を図る上で非常に重要なことです。しかし、知的資産は、BSに載らない目に見えにくい無形資産であるが故に、その重要性が、当事者にも認知されにくいことも事実です。日々、中小企業の支援に当たっている我々中小企業診断士が『知的資産経営』の重要性を再認識し、中小企業の支援に活かしていくことは意義あることと考えます。

日本経済には1991年のバブル崩壊から20数年に亘る長い停滞期を経て、アベノミクスによる経済の上向き感が国内外で認識され、更に2020東京オリンピック・パラリンピックの招致決定とそれを成功に導いたチーム日本の団結力、広島東洋カープのCS初出場決定等、明るいムードも身の回りに広がっています。脱皮したさなぎの羽(=委縮していた日本経済)が光と空気を得て力強い形になっていく過程のようでもあります。

我々中小企業診断士は、巻頭に示されたような中小企業施策の拡充も活用しながら、それぞれの知見を活かし、緊張感を維持しながら、一時的なムードに終わらせないよう、地域の中小企業の実効経済の向上に貢献したいと考えます。

(広報委員長 岸本 実)

表紙の写真：副広報委員長 小寺 崇之 撮影

写真の狙い：秋の訪れを告げる秋空とコスモスを撮りました。

庄原市の国営備北丘陵公園にて。

一般社団法人広島県中小企業診断協会会報 第69号

発行：平成25年10月15日

一般社団法人 広島県中小企業診断協会

〒730-0052

広島市中区千田町3丁目7番47号 広島県情報プラザ3階

TEL (082) 569-7338 FAX (082) 569-7336

E-mail: jsmecca34@sunny.ocn.ne.jp

発行人 会長 藤田 武志

編集人 広報委員長 岸本 実