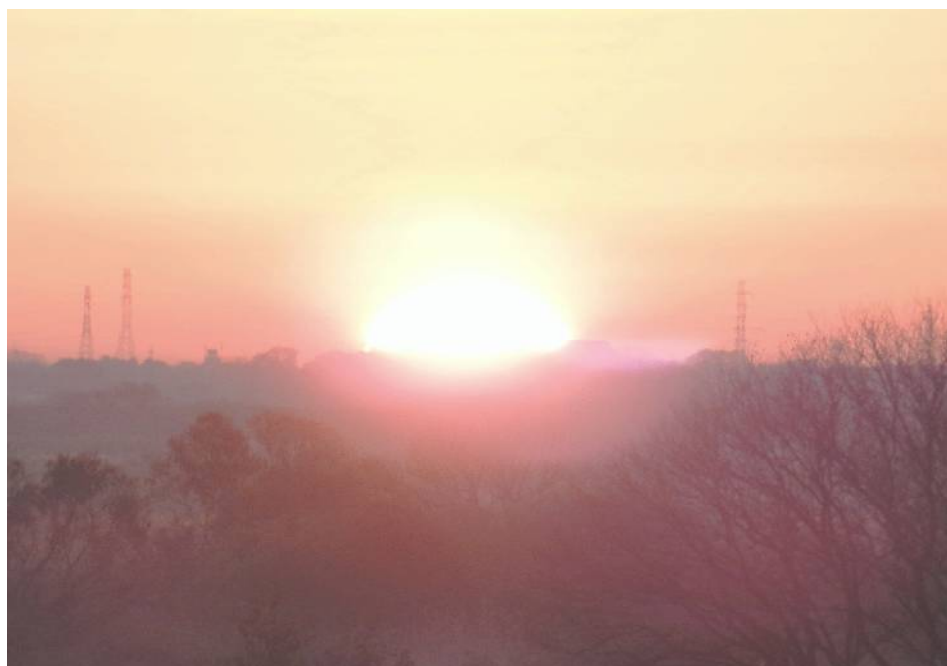


チャレンジする中小企業・アシストする中小企業診断士

# 企業診断ぐんま *NEWS*

第 22 号 冬季号



(渡良瀬遊水地の日の出)

平成 24 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 群馬県支部

# 企業診断ぐんま NEWS

第 22 号 冬季号

平成 24 年 1 月 1 日発行

## 目次

新年にあたって	丸橋支部長	1
委員会だより		
事業委員会	吉永委員長	3
活動強化委員会	矢島委員長	4
交流委員会	戸塚委員長	5
研修委員会	川村委員長	5
広報委員会	田村委員長	7
活躍する診断士		
商標（ネーミング）・意匠は企業価値を高めます	長崎廣行	8
良質な仕入の成果	鴻上まつよ	11
一士一声		
社会に役立つ診断士を目指して	清塚道浩	13
将来の自分は？	清水裕介	15
新企画“自由投稿コーナー”		
中小製造業における原価企画導入の一考察	勅使川原敏之	16
各研究会・勉強会活動		
観光地活性化研究会	吉永リーダー	19
企業再生研究会	戸塚リーダー	19
食と農の研究会	阿久澤リーダー	20
産地研究会	竹中リーダー	21
士塾 士塾の一年を顧みて今後を考える	長塩リーダー	22
マスターセンター補助調査・研究事業	三牧リーダー	23
「支部における調査・研究事業」		
MG 2 1	梅川リーダー	24
キーワード解説	渡辺広報委員	25
ホームページ記事投稿のお願い	広報委員会	27

## 新年にあたって

支部長 丸橋 正幸



支部会員の皆様、新年明けましておめでとうございます。昨年中は支部事業へのご協力、誠にありがとうございました。さて、新春にあたって、昨年中に我々の身近に起きた出来事、及び今後の協会の運営方向などについて、幾つかお話してみたいと思います。

昨年3月11日に起きた東日本大震災では、県内でも建物の一部が損壊するなどの被害の発生と、福島第一原発の事故を受けて、県内の観光や農作物等に放射能汚染による影響が問題となりました。また、診断士の一部の仲間が被災地支援に赴くと共に、被災を免れた人々の大半がこの災害で「何か自分に出来る事をやらねば」との思いを感じました。さらに、その後の世界経済の変化とヨーロッパでの金融不安の教訓は、閉塞感漂う日本社会の一刻も早い再建策を「何か自分達でもやらねば」と考えさせた1年でした。

今後の法人化移行に伴う新組織(経営戦略研究所の体制など)について、昨年までは活動強化委員会及び支部長・副支部長会合同会議で検討を進めてまいりましたが、今後は2月に①支部臨時総会(2月18日)で新法人の理事(役員)選出を行い、3月に②新法人の諸規定(案)の提案、③新理事会、④ホームページ、看板、印刷物等の変更を行い、4月に⑤登記(4月1日受付)・各種行政機関への届出等を行い、6月に⑥設立総会(旧支部決算承認)をもって新組織(一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会)への移行を完了する予定です。

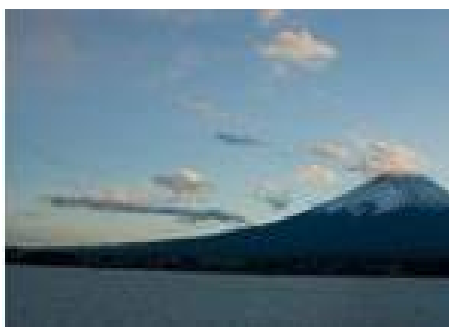
なお、移行が完了するまでは新理事(役員)が選出されても、旧理事(役員)の協力も不可欠ですので、引き続き協力のほどよろしくお願いいたします。さらに、会員の皆様方には進行状況を逐次ご報告致しますので、ご協力のほどお願い申し上げます。

今年度行った「農商工連携人材育成事業」(全国中小企業団体中央会受託:予算規模 500 万円)について、従来は商工会議所・商工会等の中小企業支援団体が受託していた国の事業を、群馬県支部として初めて受託に成功した事業でした。支部担当者にとって初めてケースでもあり、スケジュール作成、資金借入、報告書類作成などの運営に関し大変苦勞を致しました。しかし、新法人となった際には、今回の教訓を糧にこの分野でのノウハウの蓄積を行い、国や各行政機関が発注する事業の受託機関として登録し、新たな事業開拓を行う必要があると思っております。

最近の会員数についてですが、今年度スタート時点で会員数は83名でした。それが昨年末には86名に、さらに年度末には2名の入会が予定されております。ここ数年間は毎年4~5名の入会があり会員は増加傾向にあります。さらに、群馬県支部の特徴は独立会員(現在56名)、独立志望会員が他支部に比べ多いことにあります。この事は、今後の会運営で、会員へのサービスにどの様に応えていくかが問われています。

新組織(経営戦略研究所の体制など)の中では、従来からの企業診断、調査研究事業の他に、新たに営業開発、研究・研修、品質向上の各グループを立上げて、これら組織内外の諸問題の解決を積極的に図って行く予定ですので、会員の皆様方にはよりいっそうのご協力のほどお願い申し上げます。

平成 24 年元旦



## 委員会便り

### 【事業委員会】

事業委員長 吉永 哲也



平成23年度の事業委員会の主な事業と経過は以下の通りです。  
支部会員の積極的な参加、ご協力をお願いします。

- ①平成23年度マスターセンター補助調査・研究事業への取組み  
テーマ「群馬県内の経営革新計画承認企業の取組みと課題について」  
調査委員：三牧文雄（リーダー）、戸塚栄三郎、吉村守、打尾貞治、菅田洋之、高橋尚志  
調査期間：6月スタート、平成23年中にまとめて、平成24年1月報告書完成
- ②授産施設フォローアップ4施設  
群馬県より受注4施設
- ③建設業出張相談120回  
群馬県より受注。現在19社約60回
- ④建設業公募型経営診断30社  
群馬県より受注。現在12社実施中
- ⑤契約団体との事業推進  
前橋市、沼田市、A信用金庫、B信用金庫
- ⑥産業廃棄物収集運搬業者の経営診断
- ⑦群馬県支部会員の「キャリアMAP登録」  
戦略研究所の設立を控え更なる登録
- ⑧支部内に実務に直結した研究会  
「観光地活性化研究会」、「企業再生研究会」、「食と農の研究会」、「産地研究会」、  
「土塾」
- ⑨プロコン育成講座  
上級・顧問コンサル育成コースとして7名受講
- ⑩農商工連携人材育成事業（全国中小企業団体中央会より受託）  
6月14日開講、10月25日終了
- ⑪無料経営相談  
日本政策金融公庫と11月より実施

## 【活動強化委員会】

活動強化委員長 矢島 治夫



群馬県支部は平成24年4月1日より、一般社団法人群馬県中小企診断士協会に移行になります。

我が国経済はかつて経験したことのない多くの課題を抱え、最近では「未知の領域に踏み込む日本」と外国で言われるほどに、厳しく予測困難な時代を迎えています。

このような状況の中で、長塩名誉支部長より支部設立50周年（平成21年11月）を契機として次のような問題提起をされました。

「現在の組織や仕事の取り組み方を抜本的に再検討し、再編成することが今日の課題解決には最も効果的で重要」との考えから、群馬経営戦略研究所設立の提案が副支部長会に出されました。以来、副支部長会、活動強化委員会で社団法人中小企業診断協会における公益法人見直しの推移を見ながら、群馬県支部の抜本的見直しと組織の活性化に向けた検討が行われ、一般社団法人群馬県中小企業診断士協会の附属機関として、群馬経営戦略研究所の設置を決めました。

研究所の設置は事業の拡大、人材育成の充実により会員の増加を図ることを目的とし、今回の制度改革が組織の発展に寄与する方針であることを明確にしました。

抜本的組織改革の主なポイントは下記のとおりです。

1. 組織運営のマネジメント体制を強化するため、理事会の充実を図る。
  - (1) 理事会の活性化を図るため、理事は10人～15人以下とする（従来25人）。
  - (2) 理事の定年制を導入し、機会の公平性を重視する。
2. 研究所の組織と運営
  - (1) 組織
    - ①執行機関 経営戦略会議
    - ②3グループ制とする。  
営業開発グループ 研究グループ 品質向上グループ
  - (2) 運営

研究所は役職定年制を設けず、適材適所により活動が行政・企業・団体に信頼され、会員の期待に応える運営を行う。

以上の制度改革は平成23年6月11日開催の群馬県支部総会にて全会一致で承認されました。

新組織移行に向けて、会員皆様のご支援ご協力をよろしくお願いいたします。



## 【交流委員会】

交流委員長 戸塚 栄三郎



新年あけましておめでとうございます。

交流委員会の主な活動は、年2回の交歓会開催になります。

今回の「企業診断ぐんま NEWS」が発行されて直ぐに迎えるのが賀詞交歓会になります。前橋市古市町にあります「アニバーサリーコート・ラシーネ」（旧ウェルシティ前橋・群馬厚生年金会館）で、2月3日（金）の開催を予定しております。

私が交流委員長を引受けてからは夏の交歓会は懇親の前に講演や発表を行い、賀詞交歓会では懇親の時間を長く取るというパターンで行っております。

今回は懇親が出来る時間を長く取りますので来賓の方々と十分に歓談いただき懇親を深めて頂きたいと思っております。

いつものことですが、出来るだけ多くの方々に出席していただくよう心からお願い申し上げます。

どうぞよろしく願いいたします。

## 【研修委員会】

研修委員長 川村 明正



平成23年は内外ともに大きな事件・出来事が重なりました。その第一は千年に一度と言われる東日本大震災・巨大津波・原発事故でその影響の大きさは地域的にも又時間的にも想像を絶するものがあります。

これ以外にも、タイの大洪水発生と日系企業への大打撃、欧州での金融不安と世界市場の混乱・円高の進行等々、一つの災害や事件の波及効果は、発生地域での直接的影響にとどまらず広範囲且つ長時間に及ぶことになりました。

一年前には世界的な景気回復とわが国中小企業の景況持ち直しの動きが見られましたが、社会・経済環境はなかなか安定した状態に落ち着きそうにはないようです。

こうした状況下にあって私達中小企業診断士は、中小企業経営者から頼られるだけの能力・識見を備える必要があり、そのために会員診断士の皆様は日々研鑽を重ねておられると思います。

そうした個人的研鑽に加え、診断協会という組織を活用した更なる診断能力向上を支援するのが研修委員会の役割と考えているところですが、今や、診断協会の行き方も時代に合せて変わろうとしており、それに伴って群馬県支部における研修にも変化が求められております。

具体的には、法定研修であり本部の実施方針に従わねばならない理論政策研修はさて置き、支部研修については、活発な活動を続けている各研究会と連動し、従来のような講師による一方通

行の講義・講演にとどまらず、受講者参加型の研修に変えて行きたいと検討を重ね、今年度からは新しい研修の試みに取り組むことといたしました。

なお、今年度に行った研修は次の通りです。

#### ■理論政策研修

・実施日と会場 平成23年9月18日（日）（財）群馬県勤労福祉センター

・内容

1. 講師 群馬県商政課長 須藤文規氏、同補佐 中小企業診断士 大井義久氏  
テーマ 「新しい中小企業政策について」
2. 講師 （独）中小企業基盤整備機構 国際化支援センター 審議役 中小企業診断士  
渡部寿彦氏  
テーマ 「中小企業の海外展開支援について」
3. 講師 中小企業診断士 福島 久氏、田子宏美氏  
テーマ 「農業経営支援について」

・感想

受講後のアンケート結果によると、講師の先生方に対する評価やテーマ選定に関して、昨年度より更に高評価が得られました。今後も、本部から定められた範囲内ではありますが、工夫しながら改善に努めていきたいと考えます。

#### ■支部研修

・実施日と会場 平成23年10月15日（土） 前橋問屋センター

・内容

1. 調査研究報告「植物工場の可能性」食と農の研究会  
講師：調査研究リーダー 加藤 洋氏
2. 各研究会の紹介と事業成果報告  
成果報告リーダー 茂木三枝氏
  - (1) 観光地活性化研究会 吉永哲也氏
  - (2) 企業再生研究会 戸塚栄三郎氏
  - (3) MG21 梅川孝造氏
  - (4) 産地研究会 竹中栄一氏
  - (5) 土塾 長塩英雄氏

・感想

1は、前年度調査研究の成果発表でしたが、先見性に富んだ優れた内容でしたので受講者に大変、感銘を与えました。

2は、今回が初めての試みでしたが、各研究会の顔ぶれや活動内容が紹介され有意義な内容でした。来年度以降、更に改善しながら研究会間の情報交換が進んで行くことを期待しています。



## 【広報委員会】

広報委員長 田村 實



広報紙「企業診断ぐんま NEWS22号」をお届けします。23年夏季号（21号）から、広報紙を外部に発信できるよう内容を充実させてきました。交歓会で外部の方にお渡ししたり、会員の方がクライアントを訪問した際にお渡ししてPRに活用されています。

前回からの新企画“活躍する診断士”は、診断士の活躍の様子が良くわかると好評をいただいています。記事の原稿執筆依頼者は、広報委員会で話し合っていて決めていますので、かたよりがなにかやや気がかりです。そこで、今回新企画として“自由投稿コーナー”を作ったところさっそく投稿をいただきました。これからも会員の皆さんから投稿をいただきたいと思います。ホームページの充実にも力を入れてきました。広報委員が情報を集め、ホームページの改訂を頻繁に行うようにして、ホームページの改訂の都度、メールで会員の皆さんにお知らせするように取り組んできました。群馬県支部が検索エンジンで上位に掲示されるようになったことはうれしいのですが、課題はニュース性を豊富に取り入れてホームページをさらに活性化させることです。ホームページを充実させるために巻末にも関連記事を載せました。会員の活躍の様子をもっと外部に発信していきたいと思いますので、是非ご協力ください。

### <今年度の主な広報活動>

- ①支部広報紙（企業診断ぐんま NEWS 発行）
  - 第21号 平成23年7月（発行済み）
  - 第22号 平成24年1月（今回発行）
- ②支部広報誌の配布
  - 平成23年度夏の交歓会で参加者に配布（済み）
  - 平成24年度賀詞交歓会で参加者に配布（予定）
- ②支部ホームページの維持・更新（適宜実施中）

支部の行事紹介 平成23年度支部研修、研究会・勉強会の案内、診断士の紹介、診断士のホームページへのリンク、会員の活動状況の紹介
- ③会員へのメール情報伝達の推進

実施中の支部広報誌の伝達ほか適宜実施中
- ④マスコミに活動状況紹介
  - ・上毛新聞、ぐんま経済新聞に広告掲載 平成23年8月、平成24年1月
  - ・群馬テレビ 平成24年1月1日 テレビ年賀状（案内済み）
  - ・社会的ニーズがありニュース性がある活動事例を取り上げマスコミに紹介予定

## “活躍する診断士”

### 商標(ネーミング)・意匠は企業価値を高めます

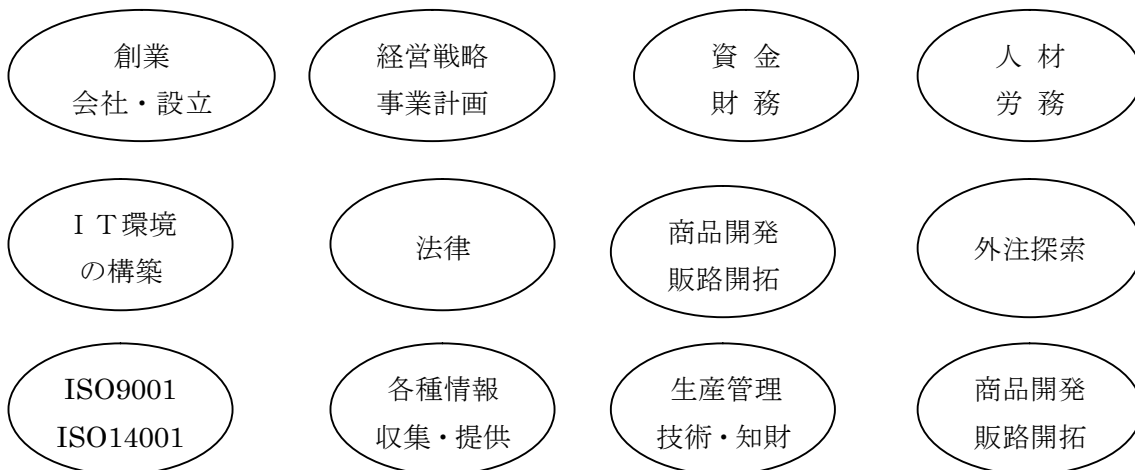
長崎 廣行



#### 1. はじめに

経営コンサルタントとして働く中小企業診断士は、企業から様々な相談が持ち込まれます。創業・会社設立に関する諸問題、自社の経営戦略を立案する、商品の販路拡大や顧客開拓、資金・財務の諸問題、事業計画の策定、人材・労務に関する課題、自社のIT環境を構築する相談、法律・法務に関する相談、生産管理や技術・知財の相談、商品開発の相談、ISO9001・ISO14001の認証取得や運用の相談、情報の収集・提供、外注・仕入れ先を探すなど・・・いわゆる「男女関係の相談」を除く、幅広い相談に中小企業診断士は応じています。

(診断士に持ち込まれる主な相談項目) 図1



今回は、商標の申請、登録のお手伝いをした事例を通して、商標の出願と登録手続きの流れを説明します。これによって、商標の出願は簡単で、しかも自分で申請することで費用を安くすることが理解できると思います。登録された商標は自社（または商品）のブランドですので、大きな価値を持ちます。それ故、中小企業が積極的に商標を出願し登録を得ることを勧めます。

#### 2. お菓子「富岡日記」の商標登録経過

この相談が私のところに来たのは、平成22年の3月頃だったと思います。私は当時、(財)群

馬県産業支援機構の経営総合相談窓口のマネジャーをしていました。

富岡市内の第一繊維株式会社から、お菓子「富岡日記」の「商標登録」と「パッケージデザインの作成」の相談を受けたのです。これは富岡製糸場を見学された観光客の皆様が、その記念として持って帰られる「おみやげ」として開発されたもので、富岡製糸場の思い出を観光客の皆さんの心に長く留めて頂くことがねらいです。

「富岡日記」は松代出身の「和田英」が明治六・七年に富岡製糸場で働いたことを明治四十二年に書いた日記の名前に由来しています。



(富岡日記 本とお菓子) (図2)

お菓子は「磯辺鋳泉」を使って軽く焼き上げたもので、シルク入りの「ホワイトチョコ」、「抹茶チョコ」、「ゆずチョコ」、「ミルクチョコ」の4種類があります。価格は500円、1,000円、2,000円の3種類があります。上品な味が楽しめます。販売しているところは「仲町まちなか交流館」です。

富岡日記は世界遺産登録をめざす富岡製糸場の土産のネーミングにぴったりと思います。パッケージデザインは製糸場正面図、製糸場で働いた工女の図案、そして製糸場のレンガの図案がパッケージ一杯に描かれています。

商標登録とパッケージデザインの相談を受けた後、商標については、発明協会（群馬産業技術センターの中にある）の専門家に同席して頂きました。パッケージのデザインについては、以前デザインを依頼した女性デザイナーを紹介しました。仕事を間違いなく遂行するにはその道の専門家が必要だったからです。

発明協会の専門家は、まず商標に登録できるものであるかを判定した後、類似商標があるかどうかを検索してくれます。類似商標がなかったことを確認した後に、申請書の書き方を当企業の社長に分かり易く教えてくれました。このアドバイスに従って当企業の社長は自分で書いて出願しました。この商品の申請区分は30（菓子及びパン、穀物の加工品、米、サンドイッチ、べんとう、コーヒー、茶）でした。

・実費：（デザイン費用を別にして）1区分でしたので、出願手数料は3,400円＋（1区分）×8,600円＝12,000円です。懇切丁寧に教えていただいた発明協会の専門員の費用は無料です。

\*ただし商標権存続期間の更新登録時に必要な登録料  
（10年分）区分の数）×37,600円

・登録になるまでの期間：出願は平成22年の4月9日、登録になったのは平成22年の12月17日でしたので申請から登録になるまで約8カ月かかりました。

富岡日記は商品コンセプトが良いことから、富岡市の製糸場のバス駐車場にある「仲町まちなか交流館」の人気商品となっています。

### 3. 商標や意匠登録の例

私が始めて商標登録相談を受けたのは下仁田町の農家の奥様からです。下仁田ネギのドレッシングでしたが、それは商標登録されて、派生食品も加えた形で妙義町「道の駅」で販売されています。商標は企業名だけでなく、商品名で登録することが多いようです。

また、意匠登録の相談は、自社で独自に開発した実用性の高い工具や治具、測定具などがあります。(新)商品、あるいは現場で考案したアイデア商品を販売するに当たっては商標・意匠登録を登録することを勧めます。商標・意匠をビジネスに役立てて下さい。



## “活躍する診断士”

### 良質な仕入の成果

コンサルタント アクト・アズ  
中小企業診断士 鴻上 まつよ



12年前、中小企業診断士になってからしばらくは、商業診断の報告書作成を通して「提案」をさせていただきました。その後、経営革新計画や経営改善計画、再生計画など「計画」の作成に携わりました。

「提案」や「計画」だけではなく「実行」段階をご支援したくて、直接契約で顧問先を増やす努力をしました。企業と共に「実行」してみてわかったことは、作成した計画、それは綿密なマーケティング戦略や販売促進策ですら、企業がその通りに実行することはほとんどないということです。やる気が続かない、やるべき事をつい忘れてしまう。月の途中でチェック&アクションをかけることなく、目標未達のままズルズルと終わってしまう。リーマンショックや震災など予想外の出来事他、何か苦難がやってくると、まずやる気を失い、思考回路と行動が止まってしまう。結局、目標の達成率を高める仕組みと、それを常に前向きに実行できる「人育て」と、そして企業に「心の経営」ができるか否かに係っているのだと気がつきました。

中小企業診断士の勉強では、あるいは巷のマーケティングやマネジメントの教科書からは、「小企業では従業員にどのようにやる気を出して働いてもらうのか」、「小企業が提供できる真に顧客に喜ばれる商品・サービスとは何なのか」などの、実際の詳しい所は判らないものです。そう言えば、私が診断士の勉強を必死にやっていた頃、商売人の父から「教科書には商売の本当の所は何も書いていないぞ!」と言われていました。その通りでした。

資格を取っていきなり独立したものですから、私には相談する「上司」がいませんでした。6年前当支部の観光地研究会に入ってはじめて、診断士の先輩方と親しくお話ができるようになり、伺いにくいコンサルタントとしての悩みや疑問にも、丁寧にお答え頂きました。大変感謝いたします。

コンサルタント業にとっての「仕入」は、知識と経験の仕入ということになるでしょう。一時、旅館業に関するセミナーをいくつも受講しましたが、所詮は座学、あくまで参考になっただけでした。

ここ数年は、少し周辺分野の実践的なセミナーを受講しています。

- 選択理論に基づく「リアリティセラピー講座」  
：相談者が自ら行動を起す・変える気になるインタビューの方法
- 計算づくで売上をあげる「マーケティング企画塾」

：綿密な調査、綿密なターゲットとコンセプトの設定、綿密な販促プロセスと販促ツールの設計と実践のセミナー

- 倫理法人会のモーニングセミナー

：経営者が苦難を乗り越えた実体験の講話を聞く

- 中小企業を元気にする会計人養成「元氣玉」セミナー

～月次決算書の説明力と質問力と人間力を磨くセミナー～

：「元氣玉」セミナーの福田茂夫先生は、毎朝 6 時に渡良瀬川の土手に立ち論語の素読をされる。王陽明の陽明学や、山田方谷の理財論を研究される。「社長が元氣ならば会社は良くなる」をモットーに、経営者を導くコンサルタント自身がいつでも元氣で、豊かな人間性を持つ必要があると言われる。

「仕入過多」かとも思いますが、お陰で支援先に自信を持って接することができるようになりました。

また、企業の目標達成のために、私の力だけでは時間がかかる、あるいは不足する場合、各分野の専門家に教を請います。時に連携して支援先をサポートします。

- ダイレクトメールのプロ

- ホームページ制作のプロ

- 店舗装飾のプロ、インテリアコーディネーター

支援先の要望に対し全面的にご支援することができます。

最後に“紺屋の白袴”のお話を。支援先のキャッチコピーは思い浮かんでも、自分のキャッチは考え付かず困っていたところ、仲の良い女性経営者に「鴻上さんは私と違ってデータ分析ができるよね。」と言って『右脳社長の左脳になります！右脳のわかる左脳です！』というキャッチコピーを付けていただきました。

そしてこのテーマを元に昨年、自主セミナー「EXCELで簡単に社内データを分析～マーケティング戦略が見えてくる～」を企画し開催いたしました。少人数制の双方向セミナーとし、受講者から知りたいニーズを聞きながら実施しますので、これからもこのセミナーは、回数を増すごとに内容が充実していくこととなります。

自分の“強み（一灯）”を活かし育て、中小企業の支援に一層役立てて参ります。

一灯を掲げて暗夜を行く。暗夜を憂うことなかれ。ただ一灯を頼め。

佐藤一斉「言志晩録」

四十余年<sup>すいむ</sup>睡夢の中 いま<sup>せいがん</sup>醒眼始めて<sup>もうろう</sup>朦朧 知らず日すでに<sup>しょうご</sup>亭午を過ぐるを  
た<sup>た</sup>起って<sup>すす</sup>高楼に向みて<sup>ぎょうしやう</sup>暁鐘を撞く

王陽明 49 歳の時の作「暁鐘」

ホームページ「アクトアズ」で検索して下さい  
ブログ「マーケとマネジ」で検索して下さい



### 社会に役立つ中小企業診断士を目指して

清塚 道浩



2011年10月に登録した中小企業診断士の清塚道浩（きよづかみちひろ）です。1980年生まれ、群馬県高崎市に住んでいます。

現在は株式会社群馬銀行に企業内診断士として勤務し、中小企業の融資業務に従事しています。支店内の融資窓口を担当しており、新規融資の相談や返済方法の見直し等中小企業の幅広い資金ニーズに対応できるように奮闘中です。

私が中小企業診断士を目指すきっかけとなったのは、横浜支店在任中に担当した中小企業融資先の新規開拓業務です。勤務先である株式会社群馬銀行は当然群馬県を地盤としており、私が当時勤務していた横浜エリアではお客様からの知名度はほとんどありませんでした。また、競合する金融機関が多く、私は思うような実績が上げられず悪戦苦闘の日々でした。そこで、中小企業の特徴や経営環境、経営者の考え方の源泉を学ぶため、中小企業診断士の取得を思いつきました。金融機関の営業担当者として、他の営業担当者との差別化要因としての目的もありました。

仕事をこなしながら中小企業診断士の勉強することは大変でしたが、2010年度の試験になんとか合格することができました。

実際に中小企業診断士となり、変化したことは主に二つあります。

一つは、経営者からの相談に自信を持って対応できるようになったことです。今まで銀行の商品内容や事務規定についての知識はあったものの、経営者が本当に悩んでいることやニーズを十分把握できていませんでした。中小企業診断士の学習を通じて、今まで持っていた財務に関する知識に加え、経営理論、マーケティング、中小企業政策、情報技術等の知識を身に付けることができ、お客様が抱えている経営課題に適切に対処できるようになりました。お客様にとって信頼できる銀行員に近付いていると感じています。

もう一つは、実務補習等への参加を通じて多くの仲間と出会えたことです。私は2011年7月、8月、9月の実務補習に参加しました。実務補習では実際に中小企業を訪問し、調査報告書を作成しました。私と同年代での参加者も多く、すぐに打ち解けることができました。時には議論が白熱し過ぎることもありましたが、真剣に対象企業のことを考えているからこそそのものだったと思います。実務補習終了後も互いに連絡を取り合い、定期的に飲み会などを開催しています。実務補習の仲間の中には既に独立している方もおり、近況を報告しあうのが非常に楽しみです。

今後の課題としている事は、中小企業の経営者から信頼を積み重ねていくことです。私は地元金融機関の融資担当者として多くの中小企業を担当させて頂いています。2009年より金融円滑化法が施工されており、金融機関にも取引先の中小企業者への経営改善に向けた努力義務が課せられ

ています。実際に業務の中でも、苦境に陥っている中小企業者の経営者と共同して経営改善計画を策定したりしています。

経営者に対して経営改善に必要な施策を提案しても、それを実行するのは経営者であり、経営者自身が本気で取組まない限り改善されません。経営者が必要な提案を採用するのは信頼できるに足る人間からの提案によるものに限られるでしょう。

私は中小企業診断士として中小企業の経営者から信頼されるに足る人間になりたいと思います。「清塚さんがアドバイスしてくることなら挑戦してみよう」、そう思ってもらえない限り、どんなに精緻な経営改善に向けた提案も意味をなさないでしょう。

そのためには中小企業に対する正確な診断力やわかりやすい提案力、様々な人生経験や人間的魅力が必要になってくるものと思います。一朝一夕には身に着けることのできないことですが、これからも日々研鑽を重ねて精一杯頑張っていきたいと思います。





### 将来の自分は？

清水 裕介



はじめまして。2011年4月より診断士となりました清水裕介です。金融機関に勤務しており、業務全般に活かせればと思い受験したのが診断士取得のきっかけです。2008年に一次試験を初受験、2010年に運よく二次試験合格を果たすことができました。

普段は投資部門で仕事をしており、企業やミクロ・マクロ経済の動向をみるといった点で診断士としての知識を役立てています。特に、企業の経営戦略、事業戦略といった定性面が以前よりわかるようになってきたので、仕事も面白くなりました。

肝心の診断士としての実力は…、まだまだ素人レベルです。これからどんどん吸収していきたいと考えています。企業に勤めているので、診断士として活動できる機会は少ないですが、少ない機会では積極的に学んでいこうと意気込んでいます。幸いにも、経験豊富な診断士の諸先輩方との出会いにも恵まれました。中小企業診断士、素晴らしいなと改めて感じました。

最近、「将来の自分の事業戦略は？」と問われる機会がありました。答えは…、まだ出せていません。「将来、年齢を重ねて経験を積み自信がついたら診断士として勝負してみたい！」といったぼんやりとした抽象的な目標はあります。ですが、「将来っていつ？」と考えると、経験もやっていける自信もない26歳の自分には、いつのことだか、遠いことのように感じてしまいます。試験勉強で学んだように、もっと具体的な施策を、将来のあるべき姿を達成するためのロードマップを、と考えますが、なかなか思いつきません。そもそも、将来のあるべき姿が漠然としすぎて浮かんでこないことが悩みの種です。

2012年には、将来のあるべき姿、それを実現するためのロードマップを形あるものにしたいと考えています。それこそ、自分の20年以上にわたる長期経営戦略(?)をじっくりと考える一年にしたいなど。そのため、今後も可能な限り、色々なセミナーや勉強会・行事に参加していきたいと思います。足手まといにならないように、少しでもお役に立てるように頑張りますので、今後ともご指導を宜しくお願いします。



# 中小製造業における原価企画導入の一考察

勅使川原 敏之



はじめに：総需要が減少し、企業間の生き残り競争が一層熾烈になると考えられる状況の下が続いている。中小企業が売上の維持・拡大を図っていくためには、イノベーションを通じて競争力のある製品・サービスを生み出していくことが不可欠であるという。そこで、中小企業が製品開発を効果的に行なうために、約7割の大企業で導入されてきた原価企画に視点を置くことにした。先行研究から、原価企画の実態調査をもとに原価企画の概念、前提条件について検討する。そこから診断項目を見だし、診断を受ける経営者と、診断を行なう研究者の両面の調査を行なう。本稿は、原価企画の導入について中小製造業に適した条件を、診断事例に基づき考察する。

## 1. 緒言

市場競争に勝ち残るために、『まず製品開発段階において消費者ニーズを満たす品質を企画し、利益の確保が可能な利益水準を達成することが必要である。日本企業では、これを「原価企画」としてシステム化してきた』という。原価企画に関する既存研究において、原価企画の実態調査を通じた議論は、上場企業を対象としてなされてきたものの、非上場企業を対象とした議論は必ずしもされてこなかったと考えられる。

## 2. 先行研究

### 2.1 原価企画の意味

田中雅康（1995）は、「新製品開発に当たり顧客ニーズにマッチした品質・価格の製品を採算に合う原価でタイムリーに製造して販売する総合的な管理システムが必要不可欠である」としている。そして、「このような総合的な管理システムによる活動が原価企画である」としている。ここで原価企画とは、「原価発生の源流に遡って、VEなどの手法をとりまじえて、設計、開発さらには商品企画の段階で原価を作り込む活動」と定義する。

原価企画とは何か、原価企画の概要を確認してゆく。加登豊（1993）によれば、原価企画の定義には次のような意味が内包されているという。①コストの発生源自体を検討対象とすること、②目標とされたコストの達成には多様な手段、方法、視点が活用されること、③製造段階以前からコストを検討すること、④コストは結果ではなく、製品に吹き込む（infuse）ものであること、などとしている。原価企画は、これら全てを包含する活動である。

## 2. 2 原価企画の導入状況

まず、原価企画の実態調査による研究を確認しておきたい。神戸大学管理会計研究会（1992）は原価企画に関する郵送質問票調査を行い、原価企画の実態について示した。また田中ら（2010）は、同様の原価企画の実態調査を1983年度以来ほぼ4年間隔で定期的実施指摘した。日本の主要企業における原価企画の実態を明らかにすると共に、そこでの課題や解決方向等を述べている。原価企画の導入状況は、神戸大学管理会計研究会（1992）の調査では約6割、田中ら（2010）は約7割の企業で導入しているとしている。さらに、田中ら（2010）は、「原価企画を導入しなくても新製品開発は可能である。しかし、より効果的に新製品開発を行なうためには原価企画の導入が必要であろう」と述べている。多くの上場企業では、製品開発に原価企画を取り入れていることを確認した。

それでは、原価企画を導入するために、目的や条件をどのように考えるべきなのであろうか。

## 2. 3 原価企画の前提条件

田中雅康（1995）は、原価企画を成功させるインフラストラクチャについて、既存の管理思想や管理技法を前提条件としている。

さらに、「経営トップ自らが経営体質の改革や強化が不可欠であることを認識し、原価企画の導入・定着化の方針を示し、自らの声で強く意思表示する必要がある」としている。管理技術について、原価企画を導入し定着させるため、「中心的役割を果たす技法はVEである」としている。

## 2. 4 診断項目の設定

このように原価企画は、製品開発の方法論として研究され、かつ上場企業に導入されてきた。そこで、中小企業を対象に簡易的な診断項目を考察する。

原価企画の意味に基づいて次の診断項目を設定する。診断項目1：製品開発における原価の検討対象、診断項目2：VEなど目標原価の達成方法、診断項目3：品質管理・生産管理の状況、診断項目4：経営者の製品開発への関わりの4項目である。

## 3. 原価企画導入の条件

中小製造業14社、大学教授やコンサルタントなど5名を対象に、診断項目に沿ってインタビューを実施した。そして、原価企画の認識の低さ、管理技術の不足などの課題があることが明らかになった。そこから導入の条件を考察する。

第一の条件は、原価企画を経営者に知らせることである。「原価企画を導入したい」という中小企業はまずないが、潜在的なニーズはあることも判明した。ここでいう潜在的なニーズとは、自社の製品が競合他社の製品に比べて何となく割高感があることや、販売価格は似ているが他社は儲かっているのに当社は儲かっていないことなどであった。よって、第一の条件は、原価企画の前段階として原価計算のニーズがあり、ここから原価企画の診断と支援を通じて、徐々に導入することである。

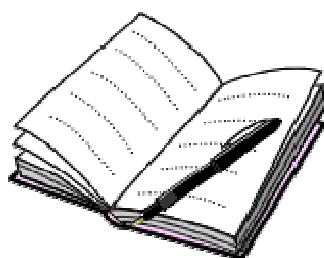
第二の条件は管理技術の不足を中小企業が認識することである。原価企画の代表的な技法のVEを実践して、製品の機能を分析するなど、経営者が体験をつうじて、原価企画を認識することである。

## 4. 結言

原価企画は製造業にかかわらず、飲食店（小売業）・サービス業・農商工連携などを対象に、売れる新製品・新サービスの開発に絶対必要な管理技術と考える。

低価格・高品質・多機能の製品を生み出している日本企業の経営システムについて、「JIT（ジャスト・イン・タイム）システムに代表される日本的生産システムであることは誰にでも理解できるだろう。しかし、いま一つが原価企画であることは意外に知られていない」と言われる。事例研究を通じて、群馬県内で原価企画が見られなかったことは大変残念である。今後も原価企画の研究を継続し、普及に貢献したい。

なお、本稿は日本経営診断学会 2011 年第 44 回全国大会にて、奨励賞を受賞した原稿を要約したものである。



## 各研究会・勉強会活動

### 観光地活性化研究会（通称 観光研）

リーダー 吉永 哲也

支部会員の皆様 明けましておめでとうございます。

観光地活性化研究会の昨年の活動を報告し、会員皆様のご協力をお願いします。

先ず、定例会として月一回の研究会を第三日曜日に開催しています。議題は、会員の活動報告、タイムリーな情報報告、観光地活性化研究会の営業活動や今後の研究会の方向性等です。平成 22 年 12 月からは東京支部の会員の特別参加もありました。

実体験と研究の材料にすべく、温泉旅館宿泊も行なっています。会員が関与している温泉旅館を 4 軒ほど経験しました。今年はテーマをもった宿泊研修にしたいと考えています。

営業活動として各温泉旅館協同組合や商工会などを訪問してセミナー開催の売り込みを行なっ

ています。観光地活性化研究会の「うり」は、地元のプロ集団（中小企業診断士）が行なう“観光地、旅館・ホテルの経営改善・建て直し”です。

研究会の夢は、研究会として旅館・ホテルの経営診断を受けて経営を再建・繁盛させることや有料セミナーの開催です。4月からの新組織の活性化へ貢献したいと思います。

「旅館・ホテル経営強化ハンドブック」（仮称）発刊につきましては、昨年12月に全原稿が出来上がりました。今年3月あたりを目途に完成させます。

昨年12月、平成16年度の調査研究事業「群馬県内温泉地、旅館協同組合の活性化対策の現状」報告書が観光庁の担当者が注目するところとなり丸橋支部長が面談してきました。今後の展開に期待したいところです。

研究会発足から6年経過しましたが、今年こそ実りある一年にしたいと一同がんばります。

## 企業再生研究会（通称 再生研）

リーダー 戸塚 栄三郎

新年あけましておめでとうございます。

企業再生研究会では昨年5回の研究会を開催いたしました。会員の発表、外部講師の講演、事例研究等を行い、そのうちの1回は反省会を兼ねた懇親会でした。

本年度も同様に研究会は進めて参りたいと思っております。

昨年は東日本大震災、円高、タイの洪水等があり企業経営に大きな影響を与える事象が沢山発生しました。中小企業はますます厳しい環境にさらされています。これらを踏まえ金融庁は平成23年11月22日に「資本制借入金」の積極利用について報道発表しました。「資本制借入金」は今までも企業再生の方策の一つとしてありましたが、これを更に使いやすくしようということで、金融検査マニュアルの運用も明確化しています。

このように企業再生の現場は日々変化し、多くの研究材料が沢山出ております。今年もこれらの最新情報を入手して研究を行い、会員の知識が向上するように務めて行きたいと思っております。

（外部講師による講演の風景）



（事例研究会の風景）



## 食と農の研究会(通称 食農研)

リーダー 阿久澤 豊

当研究会の来年度最大の取組はマスター調査研究活動で取り組んだ植物工場についての具体的な活動です。第一に、加藤先生が中心となりセル型完全制御方式植物工場の試作に使える補助金申請の準備を進めています。

第二は群馬県をはじめとした行政機関を巻き込んだ群馬版 SHP(スーパー ホルト プロジェクト)の設立の準備をしていくことです。このような取組をする中で中小企業診断士がこの新規分野の事業展開に係わる方策方向性を見出したいと考えています。

農商工連携や6次産業化の取組に係わり始めています。診断協会が昨年度初めて「農商工連携人材研修事業」を受託し、無事に研修会を完了いたしました。その取り組みの中で草津温泉、伊香保温泉と吾妻、昭和村の農業・水産業との農商工連携のアイデアが生まれています。

研究会では数年前から日本政策金融公庫で行っている「農業経営アドバイザー」の事前試験の勉強会と反省会を行っています。国家資格ではありませんが、今後農業分野での仕事の機会を得るためには役立つと思っています。日本政策金融公庫では更に「水産業経営アドバイザー」と「林業経営アドバイザー」の資格試験も始めました。群馬県は農業とともに林業も盛んです。興味のある方は研究会にお問い合わせください。





## 産地研究会

リーダー 竹中 栄一

一企業の固有の問題以外に、その背後にある産地、業種の特長を的確に掴み、今後の方向付けを皆で検討して行く研究会です。参加者の提起するケーススタディに基づく検討会、商工会議所の理事によるその地域の課題の講演、外部講師による現代的な課題と解決策等を織り交ぜながら毎月活動しています。

<今年度の下半期活動計画と実績>

- ① 高度IT並びに(株)中島自動車電装社長による「下請けから脱却し自社製品の開発まで」の講演(10月済み)
- ② スマートグリッド化(電化住宅) 久保田(11月済み)
- ③ 桐生地区の中小企業之現状と課題 桐生商工会議所超お専務理事(12月済み)
- ④ 外部講師による営業活動の推進(1月)
- ⑤ 文化付加価値産業---ファッション 吉村(2月)
- ⑥ 環境、温暖化の地域並びに企業への影響とその対応 三牧(3月)

<来年度以降の活動方針他>

来年度は経営改善手法の研究、商工会議所からの受託事業、金融機関の依頼による経営診断等の実践を通して、産地のニーズを掴みより実践的な提案を行っていく活動を目指しています。興味のある方はいつでも参加してください。お待ちしております。

(桐生公民館 長尾専務理事を囲んで)



## 士塾

### 士塾の一年を顧みて今後を考える

リーダー 長塩 英雄

平成 22 年 11 月 28 日「士塾」の第一回は中央公論 11 月号の特集「日本は生き残れるか」をテーマに開催。その後隔月開催し、平成 23 年 12 月の「ドラッカーのマネジメント基本と原則（エッセンシャル版）」の評論で 7 回開催しています。

特に地域活性化シリーズとして「群馬県の温泉地活性化」「群馬県の地域活性化」「農商工連携推進」をテーマに開催して時局的な事項について理解を深めることができました。とりわけドラッカーのマネジメントについては我々コンサルタントとして既に大方の理解があったと思われるが、今日の厳しい経営環境の中にあって改めてテーマに取り上げて評論を行うことにより、さらなる研究を図り理解を深めることができました。

また、士塾での評論に際してはプレゼンに有効な経験を積むことを目的に、音響機器を購入してマイクを利用した開陳が行われています。プレゼンにも各人各様の癖が見られこうした経験を積むことにより、それぞれが持つ高い見識を巧みにクライアントに伝えることが可能になるものと考えています。

因みに、士塾が目的としている人間力を高めるための評論方式はダイバーシティ&インクルージョンが企業診断ニュース 4 月号特集として紹介されて、その妥当性が認められたと考えております。更にプレゼンに有効な取り組みとしてマレーブィアンの法則（立居振舞い 55%・声 38%・内容 7%）についても同じく企業診断ニュース 11 月号（特集「人前に立つ技術 P16」）に紹介されており、士塾で狙いとしたもので大事な事柄は中小企業診断協会の目指している方向と同じくしていることが明らかとなっております。

さて、士塾の今後であります。群馬県支部は 4 月、群馬県中小企業診断協会として発足いたしますが、附属機関として経営戦略研究所が新設されます。研究会は経営戦略研究所の重要な組織として構成されているわけでありますので、このような進化に併せて「士塾&ダイバーシティ研究会」として継続・発展させていきたいと考えております。





## マスターセンター補助調査・研究事業 「支部における調査・研究事業」

リーダー 三牧 文雄

7月よりスタートした、平成23年度の「支部における調査・研究事業」は、現在最終の執筆段階に来ており、今回の「企業診断ぐんま NEWS」が発行される頃には脱稿している頃と思います。

「群馬県内の経営革新計画承認企業の取組みと課題について」というテーマで事業を進め、承認企業全てにアンケート調査を行い、更に主だった企業にインタビュー、そして経営革新計画承認企業が使う制度融資を取扱う金融機関にもインタビューを行って参りました。

調査企業の中には、上手に経営革新を行っている企業もあれば、計画は作成したものなかなか結果が出せない企業もあります。なぜそのような結果になるのか、その原因はどこにあるのか、そしてどうすれば経営革新できるのか等この事業に参加したメンバー一同で調査データを基に大いに協議して参りました。

最終段階のまとめが大変でしたが、なるべくありきたりな提案でなく、群馬県支部ならではの独自の提案をした報告書に纏め上げたつもりです。

ぜひ報告書をご覧頂きたいと思います。

(打合せ会議)



## MG21勉強会

リーダー 梅川 孝造

会員の皆さん、明けましておめでとうございます。

本年もどうぞ宜しくお願い申し上げます。

本会は、お蔭をもちまして、今年発足 12 年目を迎えることが出来ました。

勉強会ですが偶数月の第 3 木曜日、午後 6 : 30 ~ 9 : 00 に群馬県公社総合ビルの 2 階特別会議室で開催しております。

発表者を年度初に決定しまして、研究している分野を 2 名がそれぞれ約 1 時間で発表し、その後、活発な質疑応答があります。

2011年4月14日	6月16日	10月13日	2012年2月16日
梅川 孝造	長崎 廣行	新井 伸幸	丸橋 正幸
上原 修一郎	小泉 靖	松田 登	渡辺 英男

また、会員が発表する「将来展望」を全員で激励するコミュニケーション会が 8 月と 1 月に納涼祭と新年会として定例化されております。

現在、会員は 17 名です。



## キーワード解説

FTA、EPA、TPP



編集委員 渡辺英男

### 自由貿易協定 (FTA : Free Trade Agreement)

特定の国や地域との間にかかる関税や企業への規制を取り払い、物やサービスの流通を自由に行えるようにする協定です。

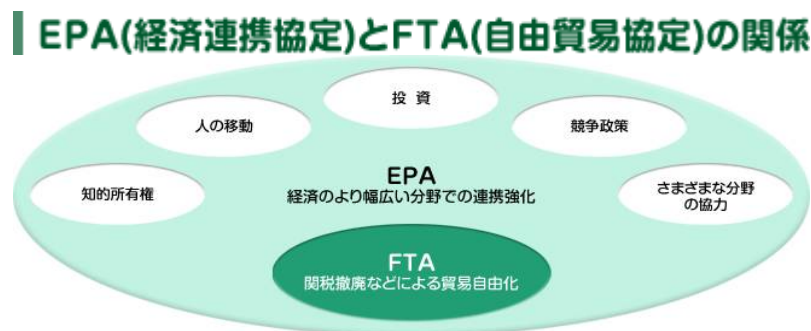
域内の関税や非関税障壁を撤廃し、モノや情報、サービス、人の流れが自由になり、自由貿易市場をつくれます。

### 経済連携協定 (EPA : Economic Partnership Agreement)

物流のみならず、知的財産権、投資、政府調達、競争政策、中小企業協力等なども含む幅広い分野での連携で両国または地域間での親密な関係強化を目指す協定です。

簡単に言えば「EPA は、FTA の拡大版」です。

日本では EPA を軸に推進しており、GATT (関税および貿易に関する一般協定) および GATS (サービスの貿易に関する一般協定) に基づく FTA によって自由化される物品やサービス貿易といった分野に加え、締結国と幅広い分野で連携し、締結国・地域との関係緊密化を目指すとしています。2011 年時点で、過去に外国または特定地域と締結した協定は EPA となっています。



### 環太平洋戦略的経済連携協定 (TPP : Trans-Pacific Partnership、または Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement)

簡単に言えば、「TPP は、太平洋国家間の EPA」です。

2011 年現在、当初の結成国シンガポール、ブルネイ、チリ、ニュージーランドに加えて、加盟交渉国としてアメリカ、オーストラリア、マレーシア、ベトナム、ペルー、そして 11 月には日本が加わり交渉が行われています。実質的には米国が主導国であり、環太平洋に従来より大規模で例外のない自由経済圏を築くことを目標としています。具体的には、加盟国の間で工業品、農産品を含む全品目の関税を撤廃し、政府調達 (国や自治体による公共事業や物品・サービスの購入

など)、知的財産権、労働規制、金融、医療サービスなどにおけるすべての非関税障壁を撤廃し自由化することを目指しています。

## 【編集後記】

新年明けましておめでとうございます。

昨年は、東日本大震災、欧州金融危機、円高、タイの洪水に見舞われ、大きな変化の年となりました。一昨年のことですが、県内の中小企業診断士のある人が、来年はとんでもない年になりそうな気がすると言っていたので、どうしてかと尋ねたところ、そんな時代になってきたと言われました。本当にそうってしまったことが頭から離れません。先が予測しにくい時代になってきました。

社団法人中小企業診断協会群馬県支部は、今年4月に一般社団法人群馬県中小企業診断士協会として生まれ変わります。辰年の今年を昇り龍の年として診断士集団が新たな風を起こすチャンスにしたいものです。皆さまのご健康とご活躍を祈念してやみません。

田村

企業診断ぐんま NEWS22号 平成24年1月1日発行

広報委員長	田村	實
広報委員	長崎	廣行
〃	芳賀	知
〃	久保田	義幸
〃	渡辺	英男



## 広報委員会より **ホームページ記事投稿のお願い**

ホームページを活性化するために皆さんからの投稿をお願いします。

**出来るだけ予定・計画をお送り下さい。**

宛先： 宛) 田村：[tamura@ktv.ne.jp](mailto:tamura@ktv.ne.jp)

写) 渡辺：[hideo-w@xp.wind.jp](mailto:hideo-w@xp.wind.jp)、[manege@xp.wind.jp](mailto:manege@xp.wind.jp)

写) 久保田：[yykk@myb.biglobe.ne.jp](mailto:yykk@myb.biglobe.ne.jp)

事業委員長殿へ：主な事業の取り組み状況を、都度、数行で結構ですからお送りください。出来ましたら写真をお送りください。

交流委員長殿へ：交流会の予定を都度、数行お送りください。

実施報告は広報委員会で行います。

研修委員長殿へ：研修の予定、実施報告を都度、数行お送りください。

実施報告は出来るだけ写真を添付して下さい。

活動強化委員長殿へ：主な活動の取り組み状況を都度、数行お送りください。出来るだけ写真をお送りください。

広報委員長：支部の行事予定を都度アップしたいので関係各位の情報提供をお願いします。

会員向けにメールで発信される行事の中で支部会員外にも広報すると良いと思うことは、ホームページにアップしたいと思います

(例：理論政策研修)。

研究会のリーダー殿、事務局の方へ：開催の予定、開催の様子を数行の記事、写真等を添えてお送りください。

調査活動を担当される方へ：計画、実行段階で適宜活動状況を、数行の記事、写真をお送りください。

会員の皆様へ：

\* 診断協会群馬県支部のPRになるような皆様の活動事例をお知らせ下さい。

学会発表、調査・研究発表、ボランティア活動、講習会、研修会、講演、マスコミ出演の予定・実績、企業支援など

\* 会員のホームページ作成を支部のホームページにリンクさせます。作成しましたら連絡ください。

企業診断ぐんま NEWS 22号 平成24年1月1日発行  
広報委員長 田村 實  
広報委員 長崎 廣行  
" 芳賀 知  
" 久保田義幸  
" 渡辺 英男