

変革する中小企業のナビゲーター、中小企業診断士

企業診断ぐんま

NEWS

平成27年1月号



一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

会長メッセージ

変化に対応できる柔軟性を

会長 矢島治夫



会員の皆様、明けましておめでとうございます。

皆様のおかげをもちまして、一般社団法人を設立し、順調に3年目を迎えることができました。

昨年はまだ、中小企業診断士制度ができて、60周年の記念の年でしたが、各都道府県の診断士協会が一般社団法人化し、従来にも増して活動の幅が広がり、地域の活性化に貢献し、中小企業診断士に対する評価が確実に高まっております。北関東信越ブロック（群馬、栃木、茨城、長野、新潟）各県協会の活動においても年々活発になり、各県協会の独自性も高

まっています。

群馬県協会では、昨年は協会の認定支援機関として経営改善計画の策定への取り組みが本格化しました。また、協会として、「ものづくり支援事業」に初めて4件の取り組み支援を行い、件数は少なかったですが4件とも採択され、支援した企業、金融機関から高い評価を頂きました。

昨年10月には「地域人づくり事業」に取り組む機会を得ることができました。

この事業には20名以上の診断士が関わり、事業期間は1年間にわたる大事業ですが診断士にとってやりがいのある事業であり、協会がこの事業に関われることは大変意義のある仕事であると考えています。

これからは今まで以上に依頼された事業を一つひとつ着実に実行し、依頼先の期待に沿えるよう取り組むことが協会の発展と認定支援機関としての役割であります。

日本経済・社会の先行きはグローバル化、少子高齢化、財政問題、金融緩和と潜在成長力の上昇等多くの課題に直面しており、企業を取り巻く経営環境の変化の流れは速く、いずれの組織においても変化に対応できる柔軟性と人材の育成（一人ひとりの成長）が求められています。

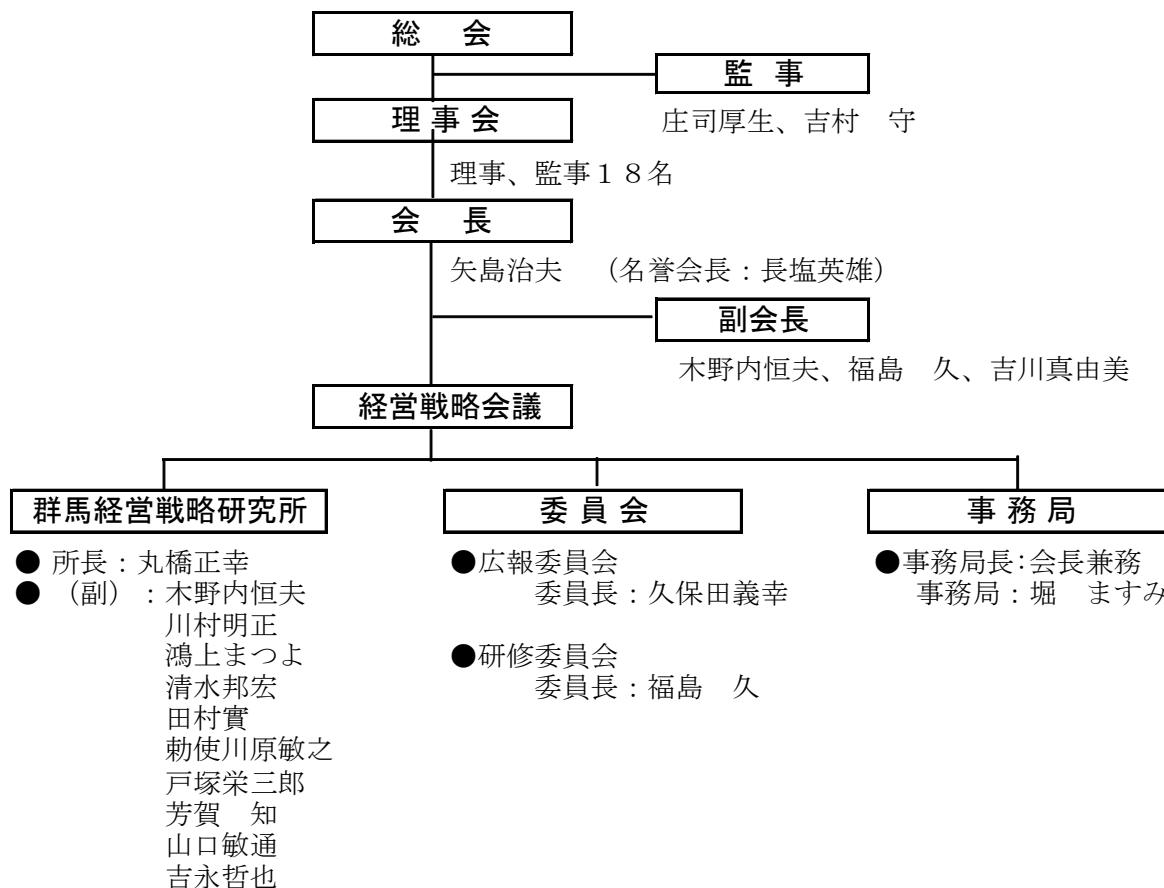
このような流れの中で診断士が評価され信頼されるためには、日々研鑽を積んで変化に対する確実性を高める習慣を身につけなければなりません。

会員の皆様と変化に対応できる柔軟性を共有し、協会の運営に努めてまいりたいと思います。

本年もよろしくお願い申し上げます。

群馬県中小企業診断士協会組織の紹介

平成26年6月7日改訂



理 事	矢島治夫 久保田義幸 細井寿男	木野内恒夫 田村 實 三牧文雄	福島 久 勅使川原敏之 山口敏通	吉川真由美 埴田昌伸 渡辺英男	加藤 洋 芳賀 知	狩野俊郎 平本善則
監 事	庄司厚生	吉村 守				
名誉会長	長塩英雄					
相談役	辺見 勇					

群馬経営戦略研究所所長メッセージ

新年にあたって

所 長 丸橋正幸



みなさん、明けましておめでとうございます。

「1年の計は元旦にあり」と言いますが、皆さんは年初に1年の計画を立てることがあるでしょうか。私は年初にはほとんど計画は立ててはいませんが、昨年思ってもいなかったことが幾つか続いた1年でした。2月に40日間ほど病院に入院しました。これほど長期の入院は、私の人生の中では初めてでした。その際に感じたことは、人には定年があり、(私は現在65歳ですが)定年年齢に近づくと今まで丈夫であっても、体は疲れてくる(病気も出てくる)ということでした。又、人には「寿命」の他に健康で活躍できる「健康寿命」と言うものがあること、そして、その間に「やるべき事は、やっておかなければならない」と感じました。

今回、皆様にお考え頂きたいことは「中小企業診断士の“倫理”」についてです。

私は社会保険労務士資格で少々仕事をしております。国内の労働・社会保障問題は、労働可能人口層の求人難や高齢化の急速な進展などを背景に、労使関係訴訟や老人の成年後見人需要等が急速に増加しております。これらのお世話も社会保険労務士が手掛ける仕事ですが、常にもめごとが内在しており、処理方法によっては片方又は双方から損害賠償請求をされる場合もあります。その時のリスク防止のために賠償保険責任制度があり、担当する者は保険に入っています。(まったく同じ賠償保険は中小企業診断士にもあります。)

中小企業診断士の仕事も社会の構造変化に伴って、行政機関や商工団体・金融機関そして直接企業等からの支援要求が急速に増えています。何故かと申しますと、経営難に陥っている企業等に対し金融支援を優先するよりも、原因を調査把握しソフト面での改善を図った後に、金融支援をする方がコスト的にはるかに優位にあるからです。

今後、中小企業診断士は仕事量では恵まれた環境下にあると思われませんが、ここで注意しなければならないことがあります。それは「中小企業診断士の“倫理”」の問題です。多くの診断士は資格を取る前に企業等に在籍し、資格取得後はその時の実務経験を生かしながら依頼された仕事に取り組んでいます。しかし、企業等に在籍していた時の実務経験は個々の診断士で大変な温度差があります。特に大企業・中堅企業経験者では“自社(出身母体企業)の常識は社会の常識”と思われている方もおります。つまり、個々の中小企業診断士の提案にはバラツキがあると考えます。

以上の点から、診断士が単独で仕事を受ける時は常に「中小企業診断士の“倫理”」を念頭に仕事に従事して頂きたいと思えます。今後はリスクのある仕事も増えるので、賠償保険責任制度への加入などもお勧めしたいと思います。一方、診断士協会で受ける仕事については内部に提案内容の調整機能が必要でありますし、個々の診断士は常に“診断士協会の倫理規定”を念頭に入れ仕事に取り組んでもらいたいと思えます。

平成27年1月元旦

群馬県中小企業診断士協会委員会から

【広報委員会】

広報委員長 久保田 義幸



広報委員会はHP・会報を中心に情報発信を続けてまいりました。昨年度刷新された新しいHPでの情報発信についても適宜行っています。しかし、まだまだその活用は不十分であり、中小企業診断士の活躍を多くの人に周知してもらっているとは言い難いのが現状です。今後は、広報委員として積極的な情報発信を行っていくことはもとより、会員の皆様にも日頃の活動について情報をいただき、それをHPに掲載することにより、活発な情報発信が可能になると考えております。

今後は、皆様のご意見もおうかがいしながら、より見やすくわかりやすいHPにしていきたいと思っています。皆様のご協力のほど、よろしくお願いいたします。

<今年度の主な広報活動>

① 広報（企業診断ぐんま NEWS）の発行

第27号 平成26年7月発行

第28号 平成27年1月発行

② 広報誌の配布

平成26年 夏の交歓会で参加者に配布

平成27年 賀詞交歓会で参加者に配布

③ ホームページの更新

行事紹介・平成26年度研修会、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など。

④ マスコミへの活動状況紹介

診断士協会の活動や各診断士の活動事例をマスコミに発信する。

【研修委員会】

研修委員長 福島 久



新年を迎え、中小企業診断士のポジショニングを考えてみました。中小企業診断士の知名度は他の士業と比較して低位にあるのではないかと、年収額は中小企業診断士間で格差が大きく平均年収額は他の士業よりもやや低いのではないかと、ということでした。改めて、研修委員会としてこの課題を検証し、稼げるプロコンサルタントの育成に貢献できる取り組みを行ってまいりたいと考えます。昨年度下期に実施した内容と今後の研修は以下のとおりです。

1. 理論政策更新研修

・平成26年9月27日（土）に（財）群馬県勤労福祉センターにおいて開催しました。

① 「新しい中小企業政策について」

・群馬県産業経済部商政課長 金井 豊幸 氏 経営支援係長 吉田 直人 氏

② 「革新的製造プロセス技術開発」（ミニマルファブのコンセプトと開発状況）

・ミニマルファブ技術研究組合事務局長

中小企業診断士、技術士 加藤 洋 氏

③ 「経営革新支援について」

・中小企業診断士 梅川 孝造 氏

④ 「経営革新企業の成功事例」

・株式会社原田 専務取締役 原田 節子 氏（写真）



2. プロ研修講師養成研修

「稼げる プロ研修講師養成塾」を9月に開始、毎月1回のペースで1年間継続することとし、すでに4回実施しました。この養成塾は研修委員会と研修事業研究会との連携事業であり、研修講師は研修事業研究会のメンバーが担当しています。今回の受講生は6名ですが、日程の都合で参加できない方も数名いましたので、今後、2期生を募集する際には開催日程を含めて検討したいと思います。



3. 今後の会員向け研修

平成27年2月中に、元気な県内の中小企業を訪問する「現地研修会」の開催を予定しております。現在、日程の調整をしておりますので、近日中に連絡いたします。ご期待ください。

群馬経営戦略研究所グループ活動の紹介

【営業開発グループ】

グループリーダー 木野内恒夫



我々の使命は「中小企業診断士としての得意分野を活かし、中小企業の経営改善と創業支援に積極的に対応していく」ことと思います。

行政、金融機関、中小企業団体等と綿密且つ有機的な連携を保ちつつ認定経営革新等支援機関としての責任と使命を果たしていくことと思います。強力な会長のリーダーシップをサポート・フォローしつつ首記の目標を達成していくことが当グループの役割と考えております。

1. 地域、各種団体、各機関別の役割分担

- ・担当地域 前橋：吉永、木野内、渋川・沼田：福島、高崎・西毛地区：鴻上
東毛地区：竹中、小林
- ・県・市町村 群馬県：吉永、福島、木野内、前橋市役所：吉永、木野内
高崎・富岡・藤岡市役所：鴻上、沼田・渋川市役所：福島、桐生・館林・太田・伊勢崎
市役所：竹中、小林 商工会議所、商工会も地区担当とする。

2. 事業計画

- ①群馬県産業経済部産業政策課：地域人づくり事業(経営支援事業)
- ②群馬県県土整備部建設企画課：建設業者向け経営出張相談、公募型経営分析業務
- ③前橋市産業政策課：創業サポート総合制度事業
前橋市にぎわい商業課：中心市街地空洞化対策事業診断・助言業務
- ④金融機関関連経営診断：
群馬県信用保証協会、アイオー信用金庫、北群馬信用金庫、桐生信用金庫、
ぐんまみらい信用金庫、しのめ信用金庫、高崎信用金庫、(株)東和銀行、
館林信用金庫、利根郡信用金庫
- ⑤産業廃棄物収集運搬業者経営診断
- ⑥無料経営相談：前橋市にぎわい商業課、日本政策金融公庫
- ⑦各研究会との協働：各研究会の公開セミナー等の企画事業を協働して宣伝・普及
- ⑧小規模企業の経営改善計画の策定と創業支援に積極的に対応

3. 今年度の営業開発Gのねらい

狙いは何よりも会員の皆様の為の事業機会の拡大です。メンバー全員であらゆる機会を見つけて活動してまいります。協会会員の皆様がお持ちの情報を提供して頂き、又、自ら収集して活動強化・受注拡大に努めて参ります。会員各位のご協力を宜しくお願い致します。

【研究開発グループ】

「研究開発グループの今後の方向について」

グループリーダー 山口敏通



経営戦略研究所の発足時の研究会の重要な課題は「専門分野別に事業対応型研究会を発足し、コンサルノウハウ向上と事業機会の拡大」でした。対象事業分野の課題と解決の為のコンサルティング技術の研究と体系化、そしてその分野での人材育成が揃えば事業拡大が進むとのシナリオでした。

4年目を迎えるにあたり振り返りと共に今後の方向について触れてみたいと思います。

1) 研究会の制約緩和と多種多様な研究会の発足の期待

事業対応型研究会の発足の前提として「多種多様な研究会の発足」がありました。しかし、事業軸を前面に出した結果、新しい研究会が次々生まれるという初期目標については課題が残りました。①事業軸の明確化 ②研究会員の公募などが制約になったとの見方があります。今後は自己啓発、人脈形成、親睦、情報交換などの研究会も公認研究会として大いに発足を期待するところです。人間性向上を目的として士塾が衣替えし「士塾・致知会」が発足しました。

2) 研究会活動の成果の発信

研究会活動の制約条件ではありませんが研究レポート、事例研究会、発表会、セミナー開催、マニュアル・ハンドブックなどの出版物などの協会内外への発信などを奨励し、実現したいと思います。産地研究会ではSWOT活用、生産管理へのIT活用など興味ある具体的テーマが進みつつあります。

3) 外部発信時の品質保証

研究会が成果を公開発信する時は事前に承認申請を行い、経営戦略会議、理事会で審査を行います。基本的には当該研究会が品質保証する方向が建前です。実際は研究の過程、まとめの段階で会員同士大いにワイガヤで議論する事が最も望ましいと思います。

4) 現状の研究会と参画状況

	研究会と人数	分野別計	東京：研究会数
新規事業分野開拓	医療7、食農10、研修7、旅館7	31人	19
コンサル技術	産地12	12人	26
人脈・自己啓発等	士塾13	13人	9
事業機会の提供	金融12、建設29	41人	?
計	8研究会	延97人	54研究会

以上、間違い等あろうかと思いますがご寛容いただいた上、ご意見いただければ幸いです。

【診断技法グループ】

経営診断報告書の記入要領の技法開発

グループリーダー 勅使川原 敏之



今年度の活動は、経営診断報告書の記入項目ごとのキーワードを提案することです。目的は、経営課題解決支援において経営診断報告書の内容を一定品質以上に高めることです。企業内診断士の皆様にも、中小企業診断士更新登録要件のうち「実務の従事要件」を通じて役立つように考えております。

経営診断報告書の書式は主催事業者・金融機関ごとにはほぼ決まっておりますが、記入内容は中小企業診断士に任されております。それは対象企業によって変化しますが、中小企業診断士の専門分野や経験・知識によって大きく変化すると考えます。そのバラツキを防ぐ方法の一つとしてキーワードの抽出を推進しております。

1. 活動参加へのお誘い

経営診断報告書の内容をご一緒に議論しませんか。診断技法グループは次に示す活動趣旨にしたがって活動しています。多くの方にその過程にご参加いただき、多様性に富んだ内容にしたいと思っております。企業内診断士、独立直後の診断士あるいは、ベテランの診断士の意見を出し合う場を提供しております。

2. 活動趣旨

診断技法グループの活動方針は次の3点であり、発足当初から変更はありません。

- (1) 高度な専門的知的集団として、一層の経営診断技法の向上を図る。
- (2) 顧客優先とし、顧客の声、フィードバックを反映するシステムを構築する。
- (3) プロジェクトの評価システムづくりに長期的に取り組む。

3. 活動状況

当グループは当協会研修棟にて定期ミーティングを開催しております。奇数月の隔月で第4土曜日10:00～12:00です。SNSを使って情報を共有して検討内容の充実を図っております。これまでの診断技法研究や診断の評価分析結果をもとに、討議を中心に具体的な診断技法を提案する計画です。

4. 抱負

診断技法グループに参加して、企業とともに変革を目指すことが私たちの抱負です。一部の中小企業診断士協会では既に商工会連合会、中小企業団体中央会などと「経営課題解決支援事業」を推進しています。その中心は経営診断報告書であり、企業の継続的フォローにつなげております。是非この将来像にご賛同くださり、一人でも多くの討論者が集まることを期待します。

活躍する診断士

中小企業診断士が活躍する場面

戸塚 栄三郎



1. 中小企業再生支援協議会事業

私は平成19年3月より群馬県中小企業再生支援協議会の統括責任者補佐となり、数多くの中小企業の再生支援に係ってきました。今では中小企業再生支援協議会という名前は周知され、「なにそれ？」と言われることは無くなりましたが、当時はあまり知られていない機関であったように思います。

中小企業再生支援協議会は中小企業の再生支援を目的に、平成15年2月から全国各都道府県に一つ設置され地域経済の再生に取り組む役割を担い、中小事業者からの相談内容に応じ、各種アドバイスの実施・専門家の紹介及び再生計画の策定支援を行っています。

群馬県の中小企業再生支援協議会は平成15年4月に設置され、事業が開始されました。

先に記載しましたが、再生支援協議会は企業の再生のため専門家を紹介し再生計画を策定するのが大きな仕事で、そこに専門家として我々中小企業診断士が多くの案件に係るようになってきました。

再生支援協議会も設置後10年を超えており、企業の再生に関して数多くのスキームを取り扱うようになって来ました。簡単な返済条件変更を伴う経営改善計画（いわゆるリスクの暫定計画）から第二会社方式で行う債務免除の再生計画まで、非常に多くのスキームを取り扱うようになってきました。最近では「経営者保証に関するガイドライン」が策定・適用されるようになってきてから、それらのガイドラインに沿った経営者保証の整理も取り扱っています。

これらの計画の大部分は、専門家が関与する機会が多く、その一部に中小企業診断士が係り、我々中小企業診断士の活躍する場となっております。

現在、私は群馬県中小企業再生支援協議会の統括責任者補佐として取扱い案件の取りまとめを行う立場にあり、専門家として再生計画策定を支援することは有りませんが、平成19年3月以前に専門家として企業の再生計画策定に係った事例がありますので、その紹介と、統括責任者補佐として進めた事例の2つを紹介したいと思います。

1つ目の事例は、宿泊業の再生計画策定に専門家として係らせていただきました。役員借入金の※IDES（デット・エクイティ・スワップ）をして、借入金の返済条件を減額する条件変更を行う計画でした。計画策定後も企業側からの相談に乗ることが多く、最終的には業務委託契約を結び、経営全般の相談に乗ることとなりました。

現在業績は良好で、本年度に関しては対前年で110%から120%の入込となっております。この企業の成功の秘訣は価格を下げることでなく、サービスの質を向上させ、それを貫き通していることだと感じています。客室等の設備投資も継続的に行っています。現在借入金の返済額は減額したままですが、それでも余剰資金は設備投資に回すことを了解してもらっている金融機関の支援があったからだと思っています。

それともう一つ、経営者が一生懸命に事業に専念しているからだという事もあります。

これが一番大事だと常々感じます。

2つ目の事例はリゾート施設を再生支援協議会の統括責任者補佐として取りまとめた事例で、第二会社方式で債務免除をした例です。

ここは、幅広く顧客層を求めないで、ある一部の顧客層に特化しました。債権を放棄してもらうことで、多くの売上を望まないでも収支が成り立つ計画でスタートしました。現在良好な経営状況で、あと2年経てば実質的な借入はゼロになるという状態にまでなっています。

ここは専門家として中小企業診断士の方に入っていただきましたので、その計画が見事だったことと、あとは経営者の経営手腕が見事で、それが良好な結果に繋がっていると思います。たとえば東日本大震災時の対応、昨年の大雪時の対応等非常に決断が早く、見事な経営手腕だと感心させられます。数値管理も見事で、再生支援協議会への報告もきちっとしています。

以上再生支援協議会に関して2つの事例を紹介させていただきました。どちらも経営者が手を抜かず一生懸命に事業に専念していることがポイントだと思いますが、そこに至るまでに中小企業診断士のサポートがあり、経営者が自信を持って経営に打ち込める体制が取れたことも忘れてはならないことだと思っています。

2. 経営改善支援センター事業

さて次に経営改善支援センター事業について記載したいと思います。

この事業は平成25年3月より開始されました。中小企業・小規模事業者が一定の要件を満たせば、※²認定支援機関が経営改善計画の策定を支援し、その認定支援機関に対し負担する経営改善計画策定支援に要する計画策定費用及びフォローアップ費用の総額について、経営改善支援センターが、3分の2（上限200万円）を負担するというものです。

この『経営改善支援センター』は全都道府県に設置されている中小企業再生支援協議会内に設置されています。

認定支援機関には多くの中小企業診断士が認定されており、我が群馬県中小企業診断士協会も認定を受けています。私はコンサルティング会社の一員として認定を受け、経営改善支援センター事業も行っています。

ここでは温泉旅館の事例を紹介させていただきます。小さな旅館なので経費削減等はすでに実施されており、今まで以上の削減は厳しいことから、売上向上と金融支援を受ける計画の策定でした。

現在昨年度よりわずかではありますが売上の向上は図れています。ここで私（診断士）が果たした役割は、経営者の「やらなくてはいけない」という意識づけだったと思います。長年の経営の中で、マンネリ化した経営になっており、日常の経営が同じことの繰り返しのローテーションになっていました。新しい誘客策に取り組み、変化が見えれば、新たな顧客も増えてきます。また、金融機関との取引も専門の人が間に入ることで、支援も厚くなり経営者も安心して事業に専念できるようになりました。中小企業診断士が認定支援機関として果たした役割は大きかった事例と感じています。

最後になりますが、私は平成18年4月に金融機関を退職してコンサルタントの道を歩み始めました。経営コンサルタントとして独立して丸8年が経過して9年目に入っています。

その多くが中小企業の再生支援に係っており、その関係の仕事も多くなっています。その中で常に感じ

るのが、多くの中小企業の経営者は孤独であり相談できる先が非常に少ないという点です。金融機関や税理士の先生等が相談先になることが多いのですが、やはり経営全般に関する相談は我々中小企業診断士が最適だと感じます。今回、中小企業再生支援協議会事業や経営改善支援センター事業のことを書かせていただきましたが、そこでも専門家として中小企業診断士の果たす役割は非常に重要であり、また期待されているところでもあります。

これからまだまだ国は中小企業支援に力を入れて行くと思います。我々中小企業診断士はますます活躍の場が広がります。これにこたえられるよう日々研鑽を積み、精進を重ね、期待に応えて行きたいと思えます。

戸塚 栄三郎（とつか えいざぶろう）

平成18年3月創業。

群馬県中小企業再生支援協議会に週3日非常勤として勤務し、それ以外の日程で個人事業主としてコンサルティング業務を行っています。

創業前は金融機関に20年以上勤務して、その殆どが融資業務に携わっていたため、金融関係の仕事に専門性が高く、また創業後は企業再生の案件に係ることが多く、法的再生や私的再生の経験が豊富にありますので、こちらも専門性が高いと思っています。

※¹DES

デットエクイティスワップ（英: Debt Equity Swap）は財務改善の手法の一つで、負債と資本との交換である。貸し手の立場からは、債権を元手にした出資を意味する。日本語で「債務の株式化」と表現されることや、DES と略して表されることもある。

具体的には、会社に3000万円を貸し付けていたとすると、DES では会社がこの3000万円を返済する。しかし、実際には会社には返すお金がないので、返してもらったことになっている3000万円を会社に増資する。この操作により、実際のお金は一切動いていないが、会社としては返済義務のある借金が減り、返済の必要のない資本が増えることになる。バランスシート上も、自己資本比率が改善する。この手法は企業規模に関わらず広く用いられており、例えば産業再生機構などの再生案件でも頻繁に見られ、銀行が債権を放棄する代わりに、DES をおこなうなどしている。しかし、安易なDES を抑制するため、2006年5月から施行された新会社法では、債権の「時価」（資産の価額）に応じたDES しか認めないこととされている。

（ウィキペディア「wikipedia」より）

※²認定支援機関

認定支援機関とは、中小企業支援の担い手の多様化・活性化を図るため、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う「経営革新等支援機関」を認定する制度の中で認められた機関のことを言います。平成24年8月に創設されました。税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律第17条第1項」に基づき、認定しています。（中小企業庁ホームページより）

1. 支援先について



ご支援先は県内にあり、売上高が2億円弱、従業員数20数名の電子機器用部品の製造企業です。取引先はほぼ1社で、東京に本社のある電子部品商社の実質的な製造部門の位置づけとなっています。受注から以降全てを当社の担当者（業務担当者）が管理して出荷しています。業務担当者は男性1名、女性6名で、後者が主に業務を担っています。主な工程は、受注→部品取揃→組立投入→組立先の納期管理→完成製品受入→検査→出荷 となっています。特徴的なのは、組立はほとんどが外注（内職）であり、内職登録者が100名を超えていることです。

また、女性6人が生産管理（業務）を担っていることです。

経営は比較的健全ですが、社長や工場長へのヒアリングなどから、安定的に受注出来ているが、儲けが少ないと感じています。そこで、売上の増加が必要ではないか、さらには新規取引先の開拓も必要と感じていることです。実際、経営分析すると、中小企業指標比で売上高総利益率や1人当たり売上高、1人当たり付加価値額が8割以下と少なく、在庫がやや過大、損益分岐点が高く営業キャッシュフローも出たり出なかったりと安定しないとわかりました。また、検査は、社内に加え内職でも行っており、多くの人員を割り当てている状況でした。

2. 生産管理の改善に着手

(1) 全員による現状の認識

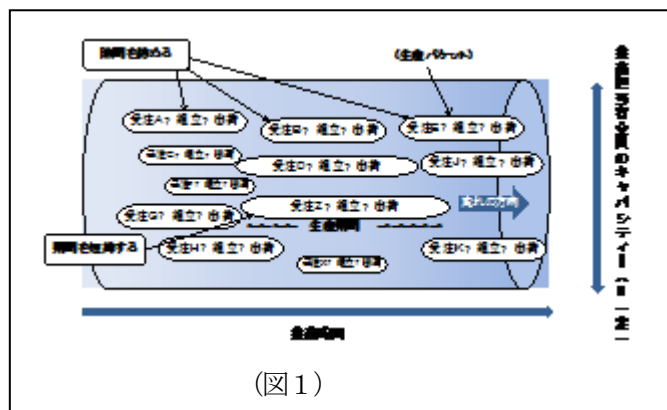
当社の売上は、景況による繁閑はありますが安定しています。ただ、限界利益率と付加価値率をクロスしました原価のポートフォリオ分析によれば、「販売促進」と「改善促進」が必要とわかりました。また売上は、当社に管理を委嘱している社内の取引先倉庫に入庫すれば立ちますので、受注したらなるべく早く入庫することが得策であるとわかりました。

社長以下全員に集まってもらい、当社がどのような問題を抱えているか、それに対してどのような管理をしたらよいかを図解して説明しました。

つまり、付加価値が利益の源泉であること、そして、当社の付加価値を生み出す原動力は女性の業務担当者6人であること、その方々がどのように努力すればよいかを説明しました。なお、この場で女性たちの活動は素晴らしいと評価しました。なぜなら、月間500件以上の注文があるにもかかわらず、たった6人でしっかりと対応し顧客満足を得ているからです。また、当社の在庫管理が素晴らしく、見た目の美しさとともに実在庫数とパソコン管理台帳の数量が常に一致しているなど、女性の感性を存分に発揮していることを評価しました。

そこで、今回お互いが協力して改善すれば、成功を確信できると説明しました。

そのために何をすべきかを土管を例にわかりやすく説明しました。(図1)つまり、『土管の中を受注A、B、C・・・が流れていくが、①各々の受注の製造期間を短縮し、②各々の受注の間隔を詰める』ことが必要であると説明しました。その結果、全員の改善イメージの統一が図れたと思います。



(図1)

(2) 改善目標の設定

そこで、改善目標を『生産期間（受注から取引先倉庫への入庫）の10%短縮』としました。なお、品質に関しては検査人員を多く割り当てており、不良の流出防止を図って実効をあげているので、今回は改善対象から外しました。

(3) 現状の把握

工程管理伝票や現物、担当者のヒアリングから現状を把握しました。その要旨を下記します。

- 各々の受注を各業務担当者が整理して進捗管理しており、取引先の営業とも緊密に連絡をとっているため、深刻な納期遅れは発生していない。
- 進捗管理のやり方は決まりが無く、各々が独自の方法をとって工程表の型式も異なる。また、完了日や作業者などの未記入もある。
- そのため、社長や工場長は問題が発生した時点でしか状況を把握できない。
- 支給部品の納期遅れ督促、それに起因する取引先への納期調整に時間を割いている。
- 組立以外の外注加工（例：メッキ）が生産期間の約50%を占めている。また、それらは各々特定の部位を担当しているため、各業務担当者からの依頼がバッティングすることがある。
- 内職の「組立工程」は特段問題がない。
- 高額な有償支給部材があり、欠品が発生すれば生産期間が延び、発注過多の場合は資金繰りを圧迫するので適正在庫が不可欠である。
- このため業務担当者からの申請で社長自ら発注しているが、発注数量が適正なのか確認出来ず、そのまま決済している。
- 売上目標はあるが、ち密に管理していない。

(4) 課題の絞り込みと対応策

現状把握に基づいて主な課題を抽出し対応策をまとめました。ねらいは業務の見える化です。

1 受注案件毎の生産期間の明確化

生産品目ごとに生産完了までの基準日程を決め、これを「標準生産期間」と定める。

2 標準生産期間に基づく進捗管理の徹底

進捗管理を徹底して業務密度の向上を狙いました。具体的な方策を下記します。

① 管理方法の統一

- ・ 工程票を統一する
- ・ 進捗管理表を設ける

② ネットワークの解消

- ・ 有償支給部材の安全在庫数の制定
- ・ 発注数量の自動計算

3 目標管理の導入（売上の見える化）

- ・ 進捗ミーティングの設置
- ・ 毎日の売上げ達成・未達の表示

工程	基準日数(日)																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
工程a	■	■	■	■																					
工程b					■	■	■	■	■																
工程c										■	■														
工程d												■	■												
工程e														■	■										
工程f																■	■								
工程g																		■	■						
工程h																				■					
工程i																					■				
工程j																						■			
工程k																							■		
総組立																								■	
検査																									■

(図2)

(5) 対応策の実践

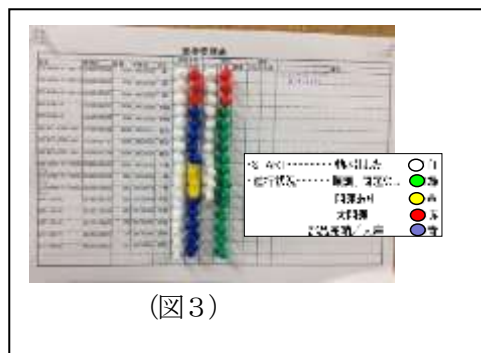
1 受注案件毎の生産期間の明確化

生産品目グループ毎に『標準日程表』(図2)を制定し、「標準生産期間」を決めることにしました。

2 標準生産期間に基づく管理の徹底

①管理方法の統一では、業務担当者間の話し合いで『工程票』を統一しました。また、『進捗管理表』(図3)を設け、問題点を見える化しました。

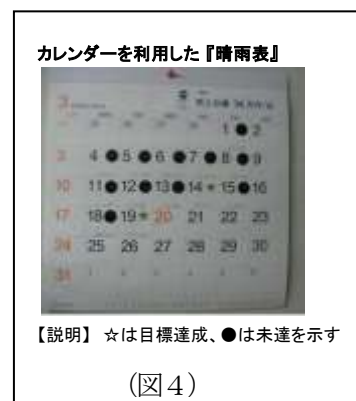
②ネック工程の解消では、業務担当者間の話し合いで有償支給部材の安全在庫数を決め、それと受注をパソコンの自動計算を活用して突き合せ発注するようにしました。これで在庫切れと在庫過多を解消できました。



(図3)

3 目標管理の導入 (売上の見える化)

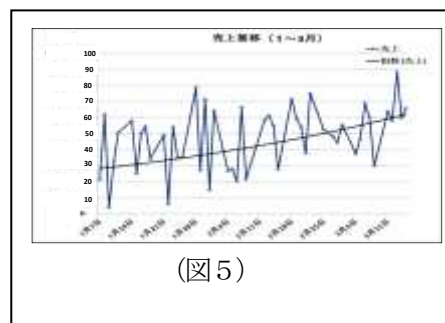
業務担当者間のミーティング時間を短時間でも良いから毎日設けるように依頼し実現しました。これでコミュニケーションが良くなり、横通しの調整が可能になりました。また、社長の毎日の売上げ期待金額をカレンダーに記入し、達成と未達の状態がわかるようにしました。当社ではこれを『晴雨表』と称しています。(図4)



(図4)

(6) 活動の成果

社長をはじめ全員が当方のアドバイスを真摯に受けとめ、趣旨を理解して工夫し実行してくれました。その結果、30%程度の売上げアップ(図5)が実現できました。達成要因の一つは、検査の責任者がその日の売上進捗をにらみ、不足なら業務担当者に早めに声掛けしているためです。また、当社の活動を取引先に評価し、新たな種類の業務も受注出来つつあるためです。



(図5)

3. 新たな展開をめざして

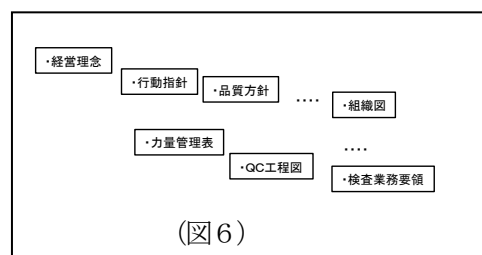
当社の取引先はほぼ一社で、「相手が風邪を引けば肺炎を引き起こす」状況ともいえます。そこで、新規取引先の開拓は今後の重要な課題です。当社としては内職を活かした機動力で新規取引先を獲得したいが、取引先の信頼を獲得するには①納期対応のスピード②品質の安定(品質保証)が必要です。今回の支援で前者はある程度解消できましたが、後者は未整備のままです。

目標をもって推進するために経営革新制度を紹介したところ、ぜひチャレンジしたいとの希望でした。そこで、社長以下、内職を活用した「内職管理システム」の素案を取りまとめ県にご相談したところ懇切なアドバイスをいただき、申請にこぎつけることができました。その後若干のご指導があり、無事承認いただいた次第です。

4. 品質管理システムの構築 (品質保証体制の整備)

当社のような業態に合致する品質保証体制は何かを社長と熟考しましたが、個別特殊なそれよりも、一般に認められているISO9001の趣旨に沿った構築が最適であると判断しました。

そこで、その趣旨に沿って構築を開始しましたが、検査による不良の流出防止は認識があるが、社長以下、品質保証(品質マネジメントシステム)(図6)に対する理解が深いとはいえない



(図6)

い状況でした。そのために仕組みの勉強会を行い、理解を深めていきました。

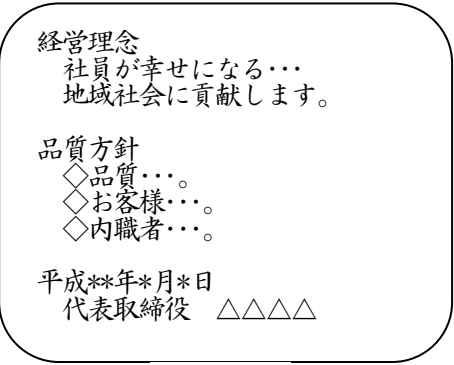
(1) 経営理念と品質方針の制定

社長の常々の考えを経営理念と品質方針に反映すべく立案をお願いしましたが、まもなく立派なそれを策定してくださいました。(図7)

(2) 品質管理マニュアルの作成

次に品質マニュアルの作成に取り掛かりました。作成方針としては、以下を意識しました。

- ① 当社の現状を極力勘案し、簡素かつ業務の遂行に耐えること
- ② 将来の認証取得にも活用できること



経営理念
社員が幸せになる…
地域社会に貢献します。

品質方針
◇品質…
◇お客様…
◇内職者…

平成**年**月**日
代表取締役 △△△△

(図7)

(3) ドキュメント類の整備

ISO9001では品質文書として以下を規定しています。当社もこれに従って整備していきました。

- ① 第一次文書・・・『品質マニュアル』
- ② 第二次文書・・・作業のための具体的な規格、基準や標準など
- ③ 記録類・・・有効性の証拠として定められた帳票などの品質記録

調査したところ、第二次文書に該当するものは既に30%程度あるとわかりました。また、記録類も充実していると判明しました。そこで、文書管理規定を制定して各々に管理番号を付与し、体系を整備しました。

また、整備が必要だが不足している文書類は、一つ一つの素案(タタキ台)作成を担当者に割り振り、その後全員でディスカッションしながらまとめて追加しています。なお、このご支援は現在も継続中です。

最後に

今回のご支援を通して強く感じたことは、社長以下全員が真摯に改善に取り組まれ、当方の要望への対応も素早く意欲的であったということです。その結果、改善とは苦しいものではなく、楽しみにも転嫁できると全員が感じ、仕事を先延ばしせず効率よくこなそうという意識が強く見受けられるようになったことです。また、今回の改善活動が当社の関係者にも好意的に受け取ってもらえているのもありがたいことです。今後またゆみなく改善活動を続けてくださることを願っています。

【自己紹介】

群馬の製造業が持つ優れた固有技術を活かす、『管理技術のレベルアップ』に力点を置いてご支援を続けています。

一士一声

今を精一杯生きる

河田 正



昨年入会しました河田と申します。宜しくお願いします。

1. 自己紹介

太田市出身です。現在は桐生市に住んでいます。仕事は自動車部品メーカーの関連会社に勤務しています。主に工場設備、消耗品の卸をしており、グループ会社に対しては購買・調達、外部の顧客に対しては商社の役割を担っています。

2. 診断士を志した経緯

①大学での挫折

もともと文学部志望でした。ですが第一志望には合格せず、一緒に受けた商学部に入りました。文学部ではなくても行きたい大学であったことと、将来の進路のことを考えて決めました。ですが商学部で何を学ぶのかすら知らなかったため、最初の簿記や経済学の講義で数字にのまれてしまい、早々に挫折して学生時代はバイト等にいそしんでいました。

②ホームセンター

やっとの思いで卒業することができた私は、地元のホームセンターに就職しました。小売業自体は希望していたので、お店の仕事は大変面白く、有意義な社会人生活を送っておりましたが、度重なる転勤と家庭の事情で退職することになりました。

③転職での挫折

大学時代にきちんと勉強してこなかった私は、ハローワークで履歴書を書く際に自分にはこれと言ったセールスポイントがないことを自覚しました。それなりに名の通った大学の商学部出身にもかかわらず簿記も分からない。社会人としての目覚しい実績もない。このままではいけない。コンプレックスを何とか払拭したいと感じた私は、一念発起して簿記を最初から勉強し直し、日商簿記2級に合格しました。

④会計事務所での挫折

真剣に取り組んでみて、簿記の面白さを知った私はよせば良いのに会計事務所に再就職しました。ですがそこはにわか仕込みな訳で、税務の知識は皆無、経理の実務経験もなく、挙句先生にひたすら教えを請うスタイルの徒弟奉公について行く自信をなくして、またも挫折を強いられました。

ただここで学んだことは、税理士の先生も所詮税務会計が本領であって、管理会計ましてや経営についての体系的な知識を持っているわけではないということ。それでも、色々なコネクションを元に多様な専門家の意見を取り入れて、顧客の要望にできるだけ応えようとしていること、またそういった姿勢を顧客が評価しているということでした。

⑤診断士試験を志す

改めて、現職である地元の商社に就職した私は、i) 会計事務所での仕事を通じて興味を抱きつつあったコンサルタントのような仕事、ii) これまでの流通業、会計と新しい現在の職場が製造業に携わる仕事ということもあり、オールラウンドの自分にマッチしていたこともあって、診断士の資格取得を志しました。

3. 新たな挫折と決意

無事に診断士に登録することができましたが、またまた現在大きな挫折感を抱いています。それは会計事務所に就職した際に感じたものとも似ていますが、いくら資格があっても自分にはまだ何も実績がないということです。実務補習で沢山の企業で活躍されている方と関わることができました。また産地研究会にて諸先生のお話をお伺いすることができましたが、いずれの方も核となる何かを持たれて活躍されています。翻って私はというと紆余曲折、挫折の連続で未だ何も成し得ていません。それでも、最近そのような環境の中で思うことがあります。

- ① 常に打席に立つ。打席に立たなければヒットは打てない。
- ② 打席に立っているうちに、得意な分野ができるかもしれない。
- ③ オールラウンダーなら、究極のオールラウンダーを目指す。
- ④ 色々な専門家に頼ることができるよう、人とのつながりを大事にする。
- ⑤ 何かを成したと感じ、満足したらそれ以上の成長はない。

恐らく、診断士、社会人を続けていく限り挫折は繰り返されるでしょう。であれば、そこから何を学び、成長できるか、今日を精一杯に過ごし、昨日よりもちょっとでも成長できるような診断士を目指してがんばっていこうと思います。こんな私ですが、どうぞ宜しくお願いします。

各研究会・勉強会活動

【旅館経営研究会】

はばたけ群馬観光プランを支える

責任者 鴻上まつよ

明けましておめでとうございます。

2014年の群馬県は、馬年だけあって乗りに乗っておいりましたね。マスコミへの登場回数も多く、何度も誇らしい思いをしました。6月「富岡製糸場と絹産業遺産群」が世界文化遺産登録となり、9月に群馬県が「すき焼き応援県」であることを宣言し、11月には「ぐんまちゃん」が「ゆるキャラグランプリ」で栄えある1位を勝ち取ってくれました。群馬県は観光振興計画「はばたけ群馬観光プラン2013～2015」の中で、宿泊客数・観光入込客数・外国人宿泊客数を増やすため、①魅力ある観光地づくり ②戦略的な情報発信 ③国際観光県ぐんまの推進を基本方針とした実施事項を掲げており、先の3つの話題は、その成果であると思います。



私共、旅館経営研究会には、群馬県の特徴的産業である観光宿泊業に精通したコンサルタントが所属しております。支援先へのコンサルティング実践を通して、県内宿泊業が抱える課題の具体的な打開策の研究を重ねております。

本年は、当研究会のメンバーで「はばたけ群馬観光プラン」の方策の一つである「多様化する旅行ニーズに応える、新しい旅行形態」へ対応する温泉旅館のサポートを行う予定です。『旅館コンサル頼むなら旅館研』と言われる集団を目指し、本年も県内山沿いを走り回ります。よろしくお願いいたします。

【金融機関ビジネス研究会】

責任者 矢島治夫

金融機関ビジネス研究会は今年で6年目を迎えますが、T信用金庫様取引先の経営診断を行い、事例研究を中心に研究会活動を行っています。経営診断は4～5グループに分かれて、製造業・非製造業出身診断士がペアになってあらゆる業種の経営診断を行う方式をとっています。この方式は当初から実施しておりますが、金融機関の評価が高いだけでなく、次の2つの点で、診断士協会の人材育成に成果を上げてきたと確信しています。

1 点は診断士が多くの業種を経験することにより、それぞれの業種の特性を知ると同時に、どんな業種でも経営には共通性があるので、色々な経営相談に不安がなくなり、自信を持って対応できるようになることです。

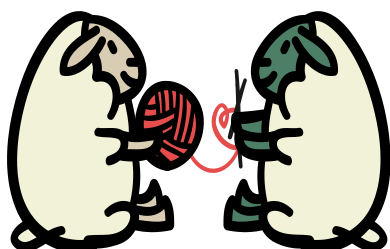
2 点目は新しく登録した診断士がベテラン診断士とペアを組むことができ、1年目から経営診断の経験ができることです。毎月1回事例研究を行っていますので、経験の浅い診断士が日に日に成長していく姿に接しています。

今年も研究会で活発な意見交換が行われるような運営に努めたいと思います。

【産地研究会】

相互啓発深まる産地研究会

責任者 竹中 栄一



明けましておめでとうございます。

<活動内容>

産地研究会は産業集積度の高い東毛地区を調査・研究の場に行っている。

企業の経営診断・改善指導で、顧客満足度の向上を図り、自立した経営コンサルタントになることを目的としている。

診断手法、指導手法を実践から学び、個人の発表とその検討、そしてテーマ別グループ研究を通して、相互に学習する会である。

<テーマ別グループ研究>

近い将来、経営コンサルタントとして独り立ちをするために 26 年度は下記の 3 つのテーマに取り組んできている。

①会計ソフト等からセグメント別利益率の算出

(リーダー 小林氏)

②改良 SWOT 分析から経営改善テーマの設定へ

(リーダー 久保田氏)

③顧問先を持ち指導する為に

(リーダー 吉村氏)



桐生市広沢公民館に於いて

特記として、メンバーである吉村氏が「元 JICA 専門家中小企業診断士 298 日間の海外支援奮闘記」を同友館から出版した。是非ご一読を!!

今年は、金融機関、行政、商工会議所との連絡をさらに密にし、チャンスを活かして、独り立ちに向けて実力アップを図っていきたい。

①経営計画書作成業務の受注拡大

②「地域人づくり事業」を通して経営指導の実践

③商工会議所での講演、セミナーの講師を務める 等

毎月第 2 土曜日、桐生市広沢公民館で活動しております。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。(連絡先 竹中栄一 TEL 0276-31-7353)

【建設業研究会】

「担い手不足」の建設業への対応

責任者 梅川孝造

防災・減災、インフラの老朽化対策や維持管理、耐震化等、建設業の果たす役割はますます増大しております。

一方、この役割を果たす担い手（現場の技能者）は高齢化に加え、処遇不足を理由に減少の一途を辿っており、所謂「担い手不足」が発生しております。

この「担い手不足」を解消するため、建設業界では、担い手の処遇改善を行うとともに、国では平成26年6月「担い手3法」を制定し、国交省が中心となり関係省庁と連携して担い手確保を推進しております。

当研究会では、毎回の研修会に於いて会員が建設事業の新しい環境変化情報（「担い手不足」等）を共有するとともに、今年度の活動方針・活動計画（詳しくは、企業診断ぐんまNEWS平成26年7月号23頁ご参照）に基づき研究会を進めております。皆様のご支援・ご指導・ご鞭撻を下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。

〈研究会概要〉

- ① 会員数：23名
- ② 開催日時：毎月第3土曜日 14：00～17：10
- ③ 開催場所：前橋中央公民館（前橋プラザ元気21）
- ④ 会費：5,000円／年（※途中入会歓迎、会費は月割）
- ⑤ 問合せ先：事務局（小林広之 090-8682-6415）

【研修事業研究会】

社員教育に関心をお持ちの皆さまへ

責任者 久野 進

新年おめでとうございます。研修事業研究会は発足以来2年を経過し3年目を迎えることになりました。研修事業研究会の目的は企業経営の重要な経営資源である「人材」の育成を支援することによって、中小企業の成長に貢献しようとするものです。

私ども中小企業診断士協会のメンバーから社員教育に経験と熱意を持つ研究会のメンバーが中心となって進めております。具体的な活動内容は下記の通りです。

記

1. 今年度の活動目標

1) オープン研修の実施（平成27年4月から7月に実施予定）

①中堅管理者研修 2日間 入社7年から10年前後の社員対象

・ヒューマンスキル・マネジメントスキルの習得

・指示命令の方法、やる気を起こさせる指示・命令の仕方、組織活性化等

②新入社員研修 1日間 入社1年から3年目前後の社員対象

・新入社員としての心構え・ビジネスマナー、会社とは・組織の構成員としての心構え、報告・連絡・相談の重要性等を学ぶ

2) 企業内研修（企業の希望により都度実施予定）

①社内階層別研修（1日から2日）

・新入社員研修、中堅管理者研修、管理者研修、営業担当者研修、組織活性化研修等についてご相談の上企画書を作成し実施いたします。

②テーマ別研修（それぞれ約2時間～3時間）

・経営革新法の解説、・BCP（事業継続計画）の作成、・経営改善計画書とは（具体的に申請書を作成する場合は別途相談させていただきます）

2. 中小企業の皆様へ

社員教育について自社で進めたいとお考えの場合は是非下記宛ご連絡ください。

研修体系や、研修内容、補助金の活用についてご説明に伺います。

「連絡先」 群馬県前橋市敷島町244-1 TEL：027-231-2249 FAX：027-289-2040

一社・群馬県中小企業診断士協会研修事業研究会 Email jsmeca10@jade.dti.ne.jp

群馬県中小企業診断士協会会員の皆様
毎月第4土曜日9時30分から診断士協会事務所において研修事業研究会の会議を行います。ご関心のある会員様は是非ご参加ください。次回は平成27年1月24日（土）に実施いたします。



ミーティング風景

【食農ビジネス研究会】

責任者 福島 久

食農ビジネス研究会は、平成 25 年 8 月に設立してから 1 年 4 ヶ月が経ちました。前回会報(平成 26 年 7 月号)で報告した後に実施した、主な活動内容について報告させていただきます。

1. 農業者・農業法人の診断結果をもとにした意見交換

- ・種目(野菜)：農事組合法人として、ほうれんそう、トウモロコシ、小松菜、キャベツ等を栽培(延べ約 13h a)し、契約出荷を中心に農業を行っている先の栽培指標、課題、対応策としての提案内容(経営計画策定等)について報告し、意見交換を行った。
- ・家族で養豚経営(年間出荷頭数 3,500 頭)を行っている農家について、養豚経営の技術指標と経営実績をもとに、経営改善計画を提案した事例をもとに意見交換を実施した。

2. J G A P(Japan Good Agricultural Practice：日本の良い農業のやり方)勉強会

- ・日本 GAP 協会の定める「農場用管理点と適合基準(青果物 2010)」をもとに、GAP 指導員資格保有者(当研究会会員)からの説明により、その考え方と実践手法を学んだ。

3. 農業生産法人視察研修

- ・そばの栽培(夏・秋そば、延べ約 150ha、群馬県全体の 1/3 の栽培面積)を行っている農業生産法人、(株)赤城深山ファームを視察した。代表取締役の高井眞佐美氏から同社の沿革、経営方針、6 次産業化に取り組んだ経緯、そば粉販売戦略等についてヒアリングし、意見交換を行った。



そば畑で高井眞佐美氏から説明を受ける



【医療福祉研究会】



リーダー 吉永 哲也

会員の皆様、明けましておめでとうございます。
昨年度立ち上げました医療福祉研究会の活動について報告いたします。
我が国は超高齢化社会を迎え医療福祉関連の社会保障費は毎年3兆円自然増があると言われています。また、2025年には団塊世代がすべて75歳以上になりその数は2,000万人を超えます。これに対して国として社会保障制度改革プログラム法を制定し医療・介護サービスの提供体制の改革と医療保険・介護保険制度の改革で対応しようとしています。

研究会では、医療・介護サービス供給機関の経営に影響する診療報酬制度、介護報酬制度について知識を習得し、その課題等について研究しています。

4月発足以来、毎月1回、次のようなテーマで研究会を開催致しました。

1. 平成26年診療報酬改訂について
2. 病院経営・介護経営実態について
3. 介護保険制度の概要について
4. 介護経営黒字化の極意について
5. 地域包括ケア病棟の現状について

今年度は1月に介護施設の視察を行い、適宜テーマを決めて実施していく計画です。

また、医療施設、介護施設へのビジネスチャンスも開拓していきたいと考えています。
会員の皆様のご協力を宜しくお願いします。

以上

【士塾・致知会】

士塾・致知会発足に当って

長塩英雄

私の終生の仕事である診断士活動の環境整備については平成21年11月附属経営戦略研究所の設立を提案、矢島先生の格別なるご尽力により法人化に併せて設立されました。戦略研は外部に対しては存在意義のアピールを、内部には自己研鑽の拠り所として予期以上の結果を納めております。

士塾は戦略研の設立に先立ち平成22年11月28日、第1回を開催して居ります。士塾の狙いは診断士の心技体の錬成にあります。私が孔子研究をしており、孔子の高弟子達がそれぞれ自分なりに孔子の言葉を受け止めて居りました。孔子はそれで善い、と言って居りました。そこに思いを致しまして、士塾では討論ではなく評論でやってみよう、と考えました。

一つの事柄にも、いろいろな見方・考え方がある、その様な見方・考え方もあるのか、と受け止める。皆、一様では発展性が無いと考えた訳です。その半年後、診断士協会発行の企業診断ニュース4月号にダイバーシティー&インクルージョンとして、まさに体系化されて特集でダイバーシティービジネスが紹介されました。士塾の運営形態に理論的な裏付けが出来た訳であります、大いに自信を持った次第であります。

そして26年8月で22回開催しました。その様な経過の中で私の健康状態から一区切り付けるか、新展開を図るか、という事になりまして、矢島先生・梅川先生のお取計らいによりこの度の士塾・致知会の発足と成ったものであります。

この致知については私も些の関わりがあります。致知出版社で渡部昇一氏や稲盛和夫氏と共に活発に執筆されて居る中條高德氏から著作を24年10月に戴いております。大いなる感銘を受けた力作であります。中條高德氏はアサヒビールを業界トップに導いた方であります。

又、致知という言葉は中国古典「大学」の「格物致知」に由来すると言われており、現代人に懸かる知行合一の精神のこと。であります。

さて、診断士のコンサルティングは企業の将来に懸かる提案が決め手になります。それは企業経営について広範で且つ高い見識が求められます。そして致知会の活動は士塾の当初からの狙いである心技体の錬成には必然と考えます。期待しております。

日本電子部品製造業の成功要因の考察

一積層セラミックコンデンサーにおける成功要因と今後の展開一

Study on how Japanese electronics part suppliers have achieved high business performance
-Contributing factors of multi-layer ceramic capacitor suppliers' successful results and their future concerns-

芳賀 知

ティー・エム研究所

Satoru Haga
TM Laboratory, Gunma
GHH12525@nifty.com

抄録: 日本の電子機器メーカーが不振にあえいでいる中で、電子部品専門メーカーは好調である。本研究では、電子部品の中で特徴的な積層セラミックコンデンサー (MLCC) に焦点を当て、その成功要因を考察した。その結果、経営面では、意思決定が迅速である、技術面では、材料から製造設備まで内製化が進んでおりブラックボックス化が保たれている、事業面では、設計マニュアルの提供など提案型の事業をしていることなどを明らかにした。

しかしながら、近年、SEMCO (韓国メーカー) が猛追している。SEMCO は垂直統合を構成する企業であり、今後は、競争ポイントが変化すると予測する。

Key Words: 電子部品産業、積層セラミックコンデンサー、技術のブラックボックス、垂直統合型

1. はじめに

(1) 背景と本研究の目的

日本の総合電子機器メーカー、半導体メーカーなどが不振にあえいでいる中で、電子部品メーカーは、比較的、高い収益性を確保している。

1980年代までの電子部品メーカーは、下請け的な性格が強く、高い収益を確保することが困難であった。この理由は、企業規模が小さく量産効果を発揮することが困難であった。部品単価が低く、しかも価格交渉力も弱かった。さらに、部品仕様などは顧客である総合電子機器メーカーからのフィードバックや指導が不可欠であったなどによる。

それが、1990年代以降、電子部品メーカーの存在感が高まった。総合電子機器メーカーに対し、売上金額こそ小さいが、高い収益性を確保できるようになった。

日本の電子部品メーカーは、どのようにして高い収益性を確保できるようになったのだろうか。電子部品そのものは、マイクロプロセッサのような主要なデバイスでもなく、機器の仕様やアー

キテクチュアを左右するほどの支配力や影響力も持っていない。従って、下請け的な性格から脱却できた何かがあるはずである。

本要因を分析することで、独立系専門メーカーにおける経営戦略面、技術戦略面の示唆を得られるのではないだろうか。これが本研究の目的である。

(2) 先行研究と本研究の視点

日本の電子部品メーカーの強さについては、これまでいろいろと分析されている。代表的なものは、経営戦略面、事業モデル、技術戦略などの視点である。[1]

また、電子部品の中で、日本が強さを発揮している代表的な積層セラミックコンデンサー (以下、MLCC) については、これまでの歴史を分析したものがある。[2]

本研究は、従来の研究アプローチをカバーするとともに、特に、MLCCに焦点を当て、電子部品の役割と特性、技術のブラックボックス化の手法、顧客との関係構築など、先行研究では着目していないユニークな側面に焦点を当てて分析した。

2. 日本電子部品メーカーの収益性とその要因

2.1 電子部品メーカーの収益性

始めに、日本電子部品メーカーの収益性を、総合電子機器メーカーと比較して確認する。図1に示すのは、代表的な総合電子機器メーカー（日立製作所、パナソニック、ソニー）、及び、代表的な電子部品メーカー（村田製作所、TDK、太陽誘電）

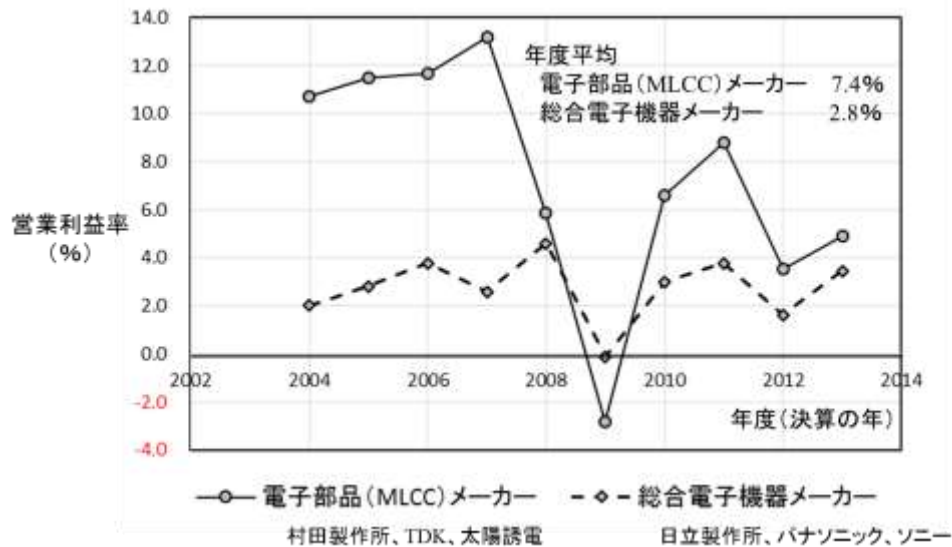


図1 電子部品メーカーと総合電子機器メーカーの営業利益率の比較

2.2 日本電子部品産業の収益性の分析

次に、電子部品メーカーの収益性が高い要因を、総合電子機器メーカーと比較して分析する。

(1) 企業規模と事業特性

電子部品メーカーは、総合電子機器メーカーと比較して企業規模が小さく、しかも、ファミリービジネス型の企業が多い。

このため、経営の意思決定が迅速であり、特に、事業の選択と集中、M&Aなどを活発に進める傾向がある。

(2) 電子部品の付加価値の向上

電子機器のモジュール化が進んだことから、機器の機能、性能が電子デバイス・部品に依存する比率が高まっている。このため、電子部品が、サプライチェーンの中で獲得できる付加価値が相対的に上昇している。

(3) 技術のブラックボックス化

電子部品は、製造するメーカーの中で、開発から量産品製造まで全て完結している。具体的には、材料から製造設備まで内製化が進んでおりブラックボックス化が保たれている、

3. 積層セラミックコンデンサー (MLCC) 事業

の2004年度から2013年度までの営業利益率の推移である。

これから、電子部品メーカーの営業利益率が全体に高いことがわかる。電子部品メーカーが総合電子機器メーカーより営業利益率が低かったのは、リーマンショックの影響を受けた2009年度のみである。

の考察

電子部品の中で、特に日本電子部品メーカーが好調であり、しかも、部品としての役割が特異であるMLCCに焦点を当てて検討を進める。

3.1 MLCCの部品としての役割 ー問題防止部品

MLCCは、電子機器で用いられるコンデンサーの約80%を占め、部品としての役割は重要である。MLCCは、大規模デジタルLSIの電源供給の安定化、および、不要電磁エネルギー吸収のために用いられる。回路機能を担うものではないが、ノイズや誤動作の問題を起こさないようにするためにLSIの電源系回路に配置されるものである。(関連する文献は、[3]~[5]など)

従って、部品の活用には高度な専門的ノウハウが必要となる。ノウハウが不十分であれば、配置しても十分な効果が得られない、あるいは、必要以上の配置をしてしまうなどとなる可能性がある。(なお、規格が定められており、その基準をクリアできなければ、その電子機器は市場に出すことはできない。)

部品として要求される性能は、高周波特性がよ

く、等価直列抵抗（ESR：Equivalent Series Resistance）が小さいことである。これらは、LSIが大規模化、高速化するのに伴い、要求される水準は高くなる。また、極力、部品搭載面積は小さく、配線長は短くする必要があることから、超小型化が要求される。

ちなみに、現在の高度なスマートフォンで使われているMLCCは1台当たり600個を超えており、従来の携帯電話の約3倍と増加している。製品の機能・性能に寄与しないMLCCの個数が増加しているという皮肉な現象が起きている。

3. 2 MLCCにおける世界シェアとその動き

(1) MLCCの世界シェア

MLCCの2008年、および2013年の世界シ

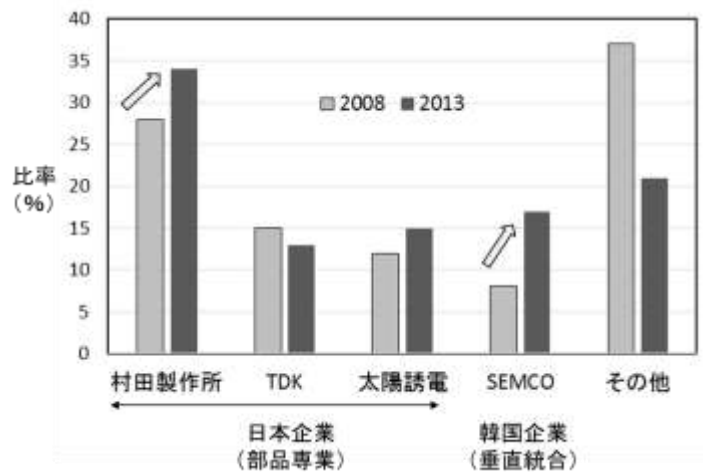


図2 積層セラミックコンデンサー（MLCC）の世界シェア（文献[6],[7]から著者が作成）

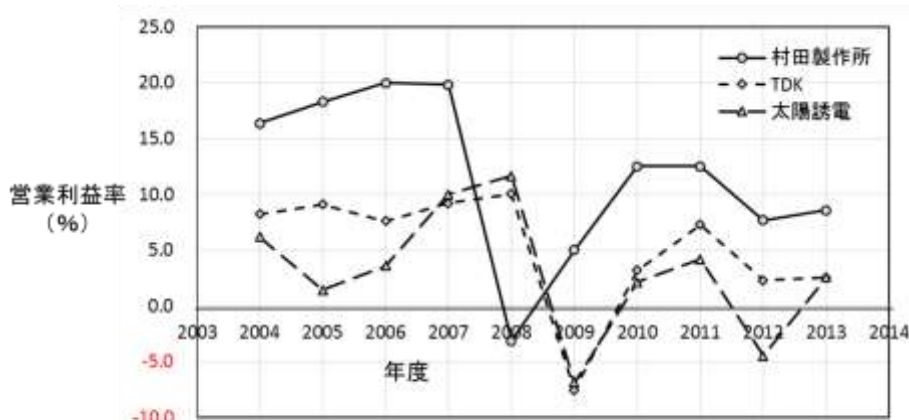


図3 電子部品メーカーの営業利益率の比較

従って、特性がよく価格が安ければ、シェアはその部品のメーカーに集中していく。機器やデバイスで見られるような、特性面から棲み分けされることはない。

アを図2に示す。日本メーカーは、MLCCでは世界シェアの60%以上を占めている。

特に、2008年頃には、村田製作所、TDK、太陽誘電の3社は御三家とまで言われており、世界シェアの1位から3位を独占していた。

(2) MLCCのシェアの動き

MLCCは面実装部品（プリント基板上のパッド上にマウントし、リフローで半田接続する部品）であり、外形寸法、接続端子部などは、ある程度、標準化されている。このため、部品は設計後でも交換可能である。

この視点で、世界シェアの動きを見ると、世界1位のシェアを持つ村田製作所がさらにシェアを拡大していることがわかる。

そこで、以下は、村田製作所に焦点を当てて、

成功要因を考察することとする。

なお、近年、韓国企業である SEMCO が猛烈に追いついてきており、2013 年には、TDK、太陽誘電を抜いて、世界 2 位に躍り出ている。

4. 村田製作所における成功要因の考察

4.1 村田製作所の収益性

始めに、村田製作所の収益性を、他の電子部品メーカーである TDK、太陽誘電と比較する。図 3 に示すのは、2004 年度から 2013 年度までの営業利益率の推移である。村田製作所が群を抜いて高い営業利益率を維持していることが確認できる。特筆すべきは、2008 年のリーマンショックからの回復である。村田製作所は、翌 2009 年にはプラスに転じている。

4.2 村田製作所における MLCC 事業の特徴

(1) 経営面

経営がアグレッシブであり、意思決定が速い。

その背景として、創業 1944 年、設立 1950 年で、大手総合メーカーに比較すると社歴は長くない。経営者は創業者の家系であり、ファミリービジネス型の特性を持っているなどが考えられる。

(2) 技術面

研究開発、新製品開発に注力するとともに、材料から製造設備まで内製化を進めており、ブラックボックス化が図られている。材料については、セラミック粉と他原料の混合方法から開発している。積層プロセスでは超薄型セラミックレイヤーの積層手法や、焼結における各種条件出しや最適化に向けて、継続的に取り組んでいる。

その結果、以下のような世界最高水準の部品を実現している。(2014 年 6 月時)

- ・ 0.25×0.125mm サイズ (世界最小)
- ・ 105°C・125°C保証の容量拡大商品 (世界初)
- ・ 4.7μF/16V 品 1608 サイズ 0.55mmMax 低背の商品 (世界最薄)

(3) マーケティング・販売促進面

MLCC は、電子機器に機能を付加する部品ではなく、むしろ、ノイズや誤動作などの問題を防止するための部品である。このため、MLCC の活用については高度なノウハウが必要となる。

これに対して、村田製作所は、自社にてノウハウの獲得、ソリューション事業を展開している。これにより、価格設定力、顧客ロイヤリティが保持できている。

①設計マニュアルの提供などソリューション型の事業をしている。

自社で検討を行い、セットメーカー向けに設計手法、各種データの提供を行っている。ノイズ対策の相談に応じるなども行い、ソリューション型の事業をしている。

②スマートフォン・リファレンスデザイン (主に中華圏) へのアプローチ

中華圏を主とする新興国では、スマートフォンの設計は IC メーカーのリファレンスデザインに基づいて進められている。このため、中華圏の IC メーカーとの関係を深めており、その結果、多くのリファレンスデザインに村田製作所の部品が採用されている。

5. 新たな動きと今後の取組み

(1) 新たな動き

日本メーカーがほぼ独壇場であった MLCC で、サムスン系の SEMCO (Samsung Electro-Mechanics Co. Ltd.) が猛烈に追いついている。図 2 に示す世界市場シェアで見ると、2008 年、シェア 4 位 8%であったのが、2013 年 シェア 2 位 17%とまで追いついてきている。

日本メーカーが全て独立系電子部品専門メーカーであるのに対し、SEMCO は垂直統合型グループを構成するメーカーである。日本メーカーとは異なる戦略で、シェアを拡大している。

(2) 今後の取組み

今後は、グローバル展開をする独立系電子部品専門メーカーとグループ内に巨大なマーケットを持つ垂直統合型の部品メーカーとの直接的な競争となる可能性がある。

その場合、競争のポイントはどのようになるであろうか。特に、SEMCO がグループ外への顧客開拓で、どのような戦略をとり、その影響はどのようになるであろうか。これらについては今後の取組みとする。

[参考文献]

- [1] 村田朋博：電子部品だけがなぜ強い、日本経済新聞出版社、2011
- [2] 中川功一：戦略硬直化のスパイラルーセラミックコンデンサー産業の歴史分析よりー、組織科学 46(1)、2012
- [3] 芳賀 知、中野 健、須藤俊夫、橋本 修：テスト LSI を用いた不要電磁放射低減の検討、エレクトロニクス実装学会誌 Vol.5 No.6、2002
- [4] 芳賀 知：EMC 設計技術 応用編、エレクトロニクス実装学会 電磁特性技術委員会、2004
- [5] T. Sudo, K. Nakano, J. Kudo, and S. Haga : Effects of On-Chip Decoupling Capacitor on Switching Noise and

Radiated Emission, Journal of Japan Applied Physics,
Journal of Japan Applied Physics, Vol.42 Part1 No.10,
2003

[6] 電子部品, いざ勝負へ セラミックコンデンサー も
う無風地帯ではない 安さ狙った積極投資へ、日経エレクト

トロンクス、2008年10月20日号、2008

[7] 猛威を振るうサムスン –日本の牙城・電子部品業界
もついに陥落、東洋経済 2012年2月21日号、2012

[8] 村田製作所ホームページ <http://www.murata.co.jp/>

Study on how Japanese electronics part suppliers have achieved high business performance
-Contributing factors of multi-layer ceramic capacitor suppliers' successful results and their future
concerns-

Satoru Haga
TM Laboratory, Gunma
GHH12525@nifty.com

Japanese electronics part suppliers have achieved high business performance, while electronics device manufacturers have suffered from long time declines. Especially, Murata, one of multi-layer ceramic capacitor manufactures, has shown prominent achievements. The purpose of the study is to find contributing factors of Murata.

Contributing factors have been studied from three aspects. The first one is management. The second one is technological development system. The last one is sales strategy.

However, there occur a few future concerns. Competitive points will be changed, because SEMCO, a member of the vertical integrated company group Samsung, has been remarkably increasing its market share.

Key Words: Electronics Part Supplier, Multi-layer Ceramic Capacitor, Technological Development System

キーワード解説

ビッグデータ (Big Data)



広報委員 阿左美義春

ビッグデータとは、文字通り大容量データのことを示します。「悉皆に近い大規模性」、「非構造化データを含む」、「リアルタイムのデータを含む」といった特徴があります。

「ビッグデータ」という言葉が新聞やテレビなどで目にする機会が増えた背景には、巨大なデータを蓄積できるストレージシステム（サーバーと外部記憶装置をつなぐネットワークを含めたシステム）が整備されたことと、データベースの検索スピードの高速化や分析ソフトの充実により、扱えるデータが飛躍的に増えたことにあります。

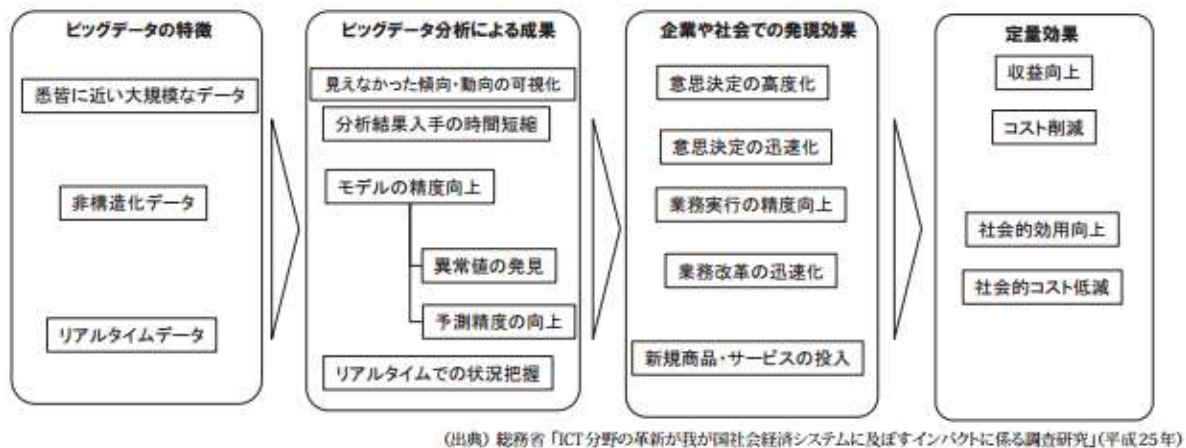
ビッグデータを構成するデータとしては、電話の通話記録、Web サイトへのアクセス履歴、Web メール、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）での書き込み、各種センサーや無線 IC タグで獲得したデータ、写真やビデオ、音声データのアーカイブ、病院の診療記録、ヒトゲノム解析、生態や天文調査、軍事偵察に至るまで、ありとあらゆるデータが考えられます。

中小企業の経営においてビッグデータは無関係のように感じている中小企業経営者は多いのではないのでしょうか。ビッグデータの活用において重要なのはデータの量ではありません。今まで把握できていなかったデータや、蓄積されているだけの未活用データを活用して「付加価値を生み出すこと」（新たな価値の創造）こそが、ビッグデータの本質であると言えます。

ビッグデータの活用が効果を生み出すまでの流れ、即ち「新たな価値の創造」について総務省が調査研究（図表 1）によって示しています。

調査研究によると、ビッグデータの分析成果を実際の業務に活用することで、企業等の意思決定の高度化や迅速化、日々の業務における判断の高度化や迅速化に貢献しているほか、ビッグデータによって今まで見えなかった傾向や動向を可視化し、そこから埋もれていたニーズを発掘し、新たな商品やサービスの開発・投入につながっていくなど、企業や社会において、効率化だけでなく新規市場の開拓など様々なプラスの効果を生み出していると言う事です。

図表 1：ビッグデータの活用から効果発現までの流れ



・参考文献：平成 25 年版 情報通信白書

阿左美 義春（あざみ よしはる）

（有）アザミ 代表取締役

I TベンダーでS Eとして10年間勤務後、平成7年に独立、「有限会社アザミ」を起業し現在に至る。

【編集後記】

「企業診断ぐんまNEWS」平成 27 年 1 月 1 日号をお届けいたします。年末の忙しい時期にもかかわらず、執筆にご協力いただいた各先生方には深く感謝いたします。

さて、本年も県内を中心に多くの企業への訪問を行いました。経営状態の良い企業は、業種にかかわらず常に PDCA サイクルを回していることに気付かされました。PDCA サイクルを回すことにより、企業全体に良い緊張感が生まれ、それと同時に組織の一体感も醸成されるという好循環が生まれているようです。今後は、このような企業がひとつでも多くなるように、具体的でわかりやすいアドバイスを心がけたいと思っています。

また、中小企業診断士諸氏のますますのご活躍と、中小企業・小規模事業者及び関係各位のご発展を祈念いたします。

編集担当 広報委員長

久保田 義幸

吉川 真由美

平本 善則

阿左美 義春

田中 英輔

小林 広之

大滝 直彦