

チャレンジする中小企業 アシストする中小企業診断士

平成18年度マスターセンター補助事業

中小企業 パワーアップ プログラム 活動実績報告書



平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

目 次

	頁
はじめに 社団法人中小企業診断協会神奈川県支部 副支部長 松崎一成	1
ものづくり支援	
ISO9001 活用 強靱な企業体質作りを支援 I S O 経営マネジメントグループ (IMG)	2
環境マネジメントシステム認証取得支援 (環境マネジメントシステム認証取得支援プロジェクト)	6
コンパクトながら機動性に富む生産管理システム TPiCS の導入 ((有) シグマアイコンサルティング)	1 0
中小企業の中国ビジネス支援 (グローバル化研究会)	1 4
経営革新・再生支援	
小規模企業向け経営改善・再生支援サービス、企業再生トータル支援プログラム (NPO ビジネス e サポート 企業再生トータル支援グループ)	1 8
経営革新支援 (経営革新研究グループ)	2 2
事業強化プログラム (事業化サポート研究会)	2 6
某市ブランドの発掘・育成事業、歯科医院経営支援事業、経営革新塾・第二創業塾、 景気動向調査 (NPO 法人 ビジネス駆伝ネットワーク)	3 0
スキルアップ支援	
経営の全体像の体験学習—マネジメントゲーム研修 (マネジメントゲーム研究会)	3 4
創業塾 (Web ビジネスコンサルグループ)	3 8

はじめに

平成19年1月6日

(社) 中小企業診断協会 神奈川県支部

副支部長 松崎 一成

平成16年度に(社)中小企業診断協会創立50周年事業として神奈川県支部の中小企業支援商品であるパワーアッププログラムを開発し、以来、中小企業の経営支援の場で活用、実践してきました。パワーアッププログラムの特徴は、支援を必要としている中小企業の特定ニーズを絞り込み、それに対してグループでメンバーの知恵を集めて支援方法を開発する点にあり、個々の企業に対して総花的にサポートを行うのではなく、企業が抱えている問題点を整理し、課題を明確にし、解決すべきテーマを特定して、最も適したプログラムを選んでグループでサポートする改善支援ツールです。約2年が経過した時点で、この間、各グループがどのような営業方法を展開し、どのような活動実績を残してきたのかを整理し、支部として「事例研究題材としての活用」「支部会員間で営業方法や事例の共有化」「案件により協業する相手の検索に活用」等の目的のためにデータベース化を図ることしました。

今回、データベースとして整理するに際し3つのカテゴリーに分類し各事例を当てはめました。

1. ものづくり支援：日本の強みである「ものづくり分野」での体質の強化支援事例

事例1. ISO9001の活用で、強靱な企業体質作りを支援

事例2. 顧客の支援ニーズに柔軟に対応する「環境マネジメントシステム認証取得支援」

事例3. コンパクトながら機動性に富む、生産管理システム TPiCS の導入支援

事例4. 「中国はどう変化したか」新しい日中企業パートナー関係構築のための「現地での情報収集」

2. 経営革新・再生支援：個々の企業の実状にあわせた体質強化、再生のための支援事例

事例5. 地域の再生・活性化を目指し、信用金庫の取引先企業を中心とした経営相談会の実施

事例6. 小田原商工会議所での経営革新相談会、個別の経営革新支援

事例7. 「地元ブランド野菜のトマトジャム商品化」「期待マーケティングの展開と人材育成」による事業強化

事例8. 「地域ブランドの発掘・育成事業支援」、「歯科医院経営支援」、「経営革新塾・第二創業塾」、「景気動向調査」事例

3. スキルアップ支援：企業体質強化のための人材育成及び創業に必要なスキルの習得支援事例

事例9. マネジメントゲームを活用した「経営の全体像の体験学習—マネジメントゲーム研修」

事例10. 山梨県商工会連合会で行った女性対象の創業塾「女性塾」

今後も継続してパワーアッププログラムの実績事例を積み上げ、データベースを充実させることにより、プログラムのブラッシュアップや新プログラムの開発に役立たつものと考えます。それが会員のスキルアップに、ひいては中小企業の経営支援の向上につなげていけると考えています。引き続き各グループ及び会員各位のご協力をお願い致します。 以上

ものづくり支援

	頁
ISO9001 活用 強靱な企業体質作りを支援 I S O経営マネジメントグループ (IMG)	2
環境マネジメントシステム認証取得支援 (環境マネジメントシステム認証取得支援プロジェクト)	6
コンパクトながら機動性に富む生産管理システム TPiCS の導入 (有) シグマアイコンサルティング)	10
中小企業の中国ビジネス支援 (グローバル化研究会)	14

商品活動実績報告書	商品名： ISO9001活用 強靱な企業体質作りを支援	
	報告日 平成 18 年 10 月 26 日	報告者 馬場 賢
商品グループ名	ISO経営マネジメントグループ (IMG)	
代表者名	田中義二	
連絡者名及び連絡先	八鍬和夫 e-Mail : VET00714@nifty.com	

1. 実施内容およびメニュー

ISO経営マネジメントグループ (IMG) は長年 ISO19001 認証取得支援に携わってきたが、製造業の現場で ISO が「お荷物」になっている、これには認証取得支援する我々にも責任があると痛感し「真に経営に役立つ ISO」を追求してきた。現在市場に存在しかつ一定の顧客支持を受けている企業は、ISO9001 の要求事項に「現状のままでも 80%程度」は適合していると考える。

従って IMG では、下図 1 の「支援の枠組みとメニュー」を次の取り組み方で提案している。

- 現状の管理の仕組み活かして別物でない ISO を構築し、それに企業の課題を組み込む
- 加えて想定される課題に対し、下図 1 の枠組みで具体的な成功要因（顧客便宜に徹する維持の営業、設計・製造の納期短縮など）とそのプロセス構築のチェックリストを用意している明日に向け更なる成長・発展を遂げるため、ISO を導入すると同時に変化する環境に「フィットワーク良く対応できる足腰・体質」を作る支援をする。

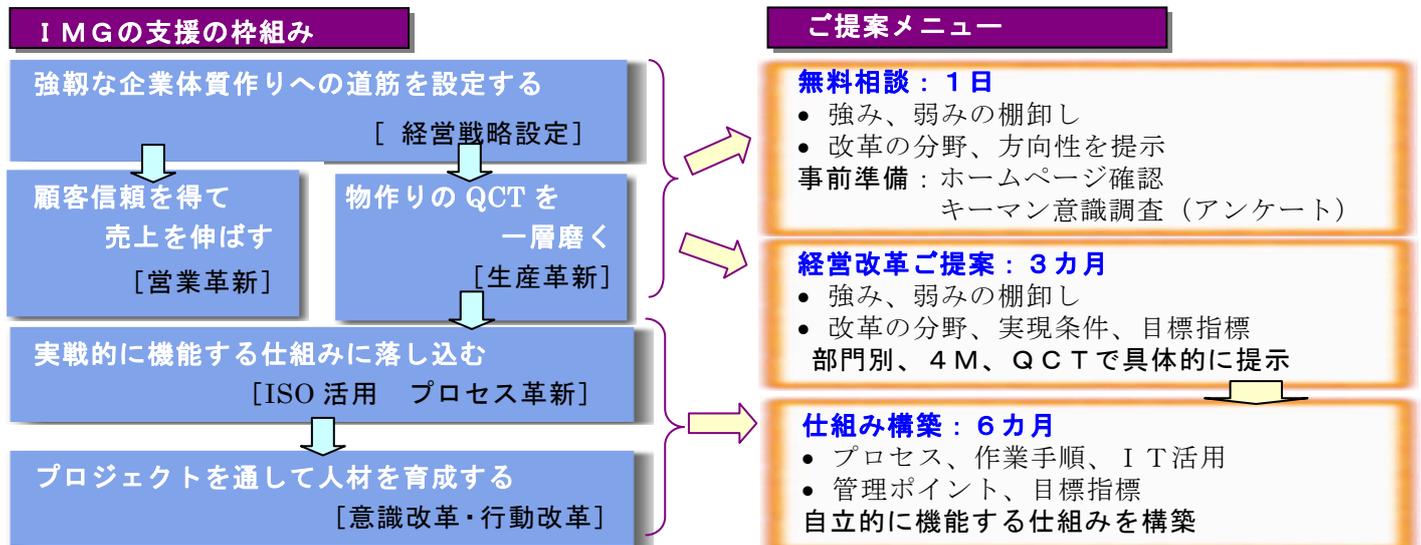


図 1 強靱な企業体質作り支援の枠組みとメニュー

IMG の「実際面の特徴」は、図 2 で

- 解決すべき課題を各分野の 4 M と目標指標 QCT まで具体化する「現場に密着」した実戦性と
- 各部門のキーマンを組込んだプロジェクトで進め、「自律的に機能」する仕組みを構築する点にある。

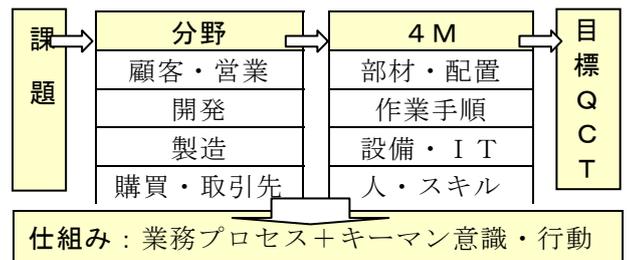


図 2 部門課題落とし込みの枠組み

2. IMGの営業活動

IMGの今までの営業活動は、対象とした顧客ニーズが、①IS09001：2000年版への移行と②IS09001の活用であったため、神奈川県を主に一部東京大田区などを含むIS09001認証取得企業の名簿を作成しDMを打つ方法であった。

(1) 2000年版移行セミナー・相談会開催

IS09001は品質システムとして94年に制定されたが、2000年版において「経営管理システム」に衣替えし、94年版の有効期限が03年12月までだったことから、各社2000版の再取得が必要であった。

回数	実施時期	DM数	参加者数
1回目	02年2月	480社	25社42名
2回目	02年6月	420社	8社12名

図3 2000年版切り替えセミナーDM

そのニーズをターゲットに、図3の条件で2回の「無料セミナーと相談会」を行なった。

一回目はDMヒット率も約5%と高く、セミナー後も6~7社が相談に残りその内の1社から受注した。2回目はほとんどが2000年版への準備を開始済で情報収集が目的のようだった。

(2) 健全な企業体質作り支援のDM

04年11月、支部パワーアッププログラムとして開発した1項の提案を、IS02000年版取得企業780社に対して「社長様、関心ありましたらIMGにコンタクトを」という内容でDMした。

結果は「レスポンス=0件」IMGメンバがDM先の社長と面識がある企業が13~4社あったので、各々が社長に電話をいれ「11月にお送りしたこのようなDMにご記憶がありますか」と追跡フォローを行なった。この結果は「記憶にある=0件」だった。

DM封筒の表には「赤字」で「社長様、こういう資料を送付」と記してあったが、毎日多数のDMがくる中で社長または経営層に見て貰うのは容易でない。IS09001：2000年版のように「テーマ、担当部門」が明確な場合は難しさが「やや軽減」されるが、「健全な企業体質作りとか経営革新」のようにターゲットへの「絞込み」が広いテーマではDMはダメと痛感した。

(3) 成果

IMGのグループ活動の成果は、上記第一回セミナーの受注と人脈(紹介)による受注の計2件である。そのほかに、IMGメンバ個人のIS09001認証取得支援は数件あり、また図1の「支援の枠組み」は、実質は「経営革新の一連のプロセス」であり、実現法として(IS09001でなく)IT活用に落す場合や、第二創業、企業再生など異なる顧客条件での支援にも使用している。

(4) 今後に向けて

支部のセミナー・展示会を組み合わせ「イベント共催提案」への対応のため、図1の「支援の枠組み」を5つの各2時間程度のセミナーパッケージにまとめた。

わが国の製造業を支えている上位の中小製造業といえども、更なる発展のため「強みを磨き、体質強化」を図る必要がある。しかしそのような意図を持った企業・経営者と出会うのが難しい。支部主催の展示会には継続して参加すると共に、今後も営業活動を計画して行きたい。

3. 実績事例紹介

第一回セミナーの参加企業で相模原市にある特殊ケーブルの製造業、従業員は約 50 名。一品生産も含む少量かつ通常のメーカーは品質上やりたがらない「特殊加工・組立」のケーブルを扱う。設計込みで平均納期 5 日。顧客は通信関連機器の大手・中堅企業である。

セミナーには、のちに「管理責任者」となる役員と事務局員が出席した。セミナー後の相談会で、図 1 メニューの「無料 1 日相談」からスタートすることになった。無料相談以降システム構築まで IMG メンバ 2 名で進めた。

(1) 無料 1 日相談から即日受注へ

1 日相談は、図 4 で事前にホームページから日々の業務形態と問題がありそうな点を特定し、それに各部門キーマンのアンケート結果を重ねて「提案書（仮説）」を作成しておく。

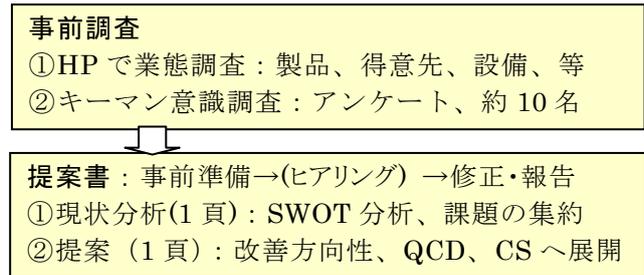


図 4 無料 1 日相談の枠組み

その要点検証を、社長面談（AM 2 H、最初

30 分は図 1 の IMG の「支援の枠組み」をプレゼン）と各部門キーマン面談（PM 2 H）で行い、提案書を完成（約 1 H）する手法を採っている。

PM 4 時から社長を含む全面談者に集まっていたいで提案書をプレゼンした。

提案内容の質疑応答後、社長が次の問題を切り出して IMG との議論になった。

「当社は ISO は要らない。（既取得の 94 年版は）なんの効果もなく金ばかりかかるので止めてしまえと言っている」これに対し「2000 年版は違う。顧客満足からスタートする包括的な管理システムに脱皮している」というと社長は「仲間で 2000 年版を取ったのがいるが何も変わらないと言っている」と反論。それに対し「確かに旧版同様 ISO を別物として導入するコンサルも居るが IMG は違う。今朝プレゼンしたように御社の基本の課題を ISO に組み込む」と表明。

上記の議論を 2～3 回、違う言い方で繰り返したあと、最後に社長が「分かった、今回は IMG にお願ひする。（メンバに向かって）お前ら ISO 取得は 3、会社を良くするのを 7 の比率で、IMG の言うことを良くきいて進めて呉れ」となり、偶然のきっかけから即日受注となった。

(2) 構築・導入のステップ

各部門のキーマンを組み込んだプロジェクトで月 2 回の定例打合せで進めた。

4～6 月の間で、各部門の課題を抽出、社長の方針・目標決定、それを展開した各部門の課題・目標を設定し、プロジェクト宣言大会で社長、各部門の代表が「実行宣言」をしてシステム構築に入った。

月	4	5	6	7	8	9	10～
全体 プロジェクト外発足	◇			プロジェクト外宣言			
現状調査 課題集約			方針・課題	◇			
システム構築 文書化			プロセス再構築		◇	文書化	◇
導入準備					各層教育等	◇	

図 5 導入・構築のステップ

(3) 方針・目標設定をめぐる葛藤

月2回の例会時に必ず夕方に社長との打合せ時間を取り、当日の要点を報告すると共に社長の方針・目標設定を2カ月程度かけて行なった。

IMGから今回のシステム構築では「社長の方針・目標を各部門に展開」するので設定して頂きたいと(サンプルなども提示して)迫った。

社長の葛藤は「方針展開だけで全て任したら会社はつぶれる。人材が足りない。しかし俺が死んだらこの会社は間違いなくつぶれる。だからこのままではいけないと思う。普通の会社になれということか? コアになる社員をなんとか育てなくては」であった。「状況は分かっている。でも設定して下さい。方針・目標があつてはじめてチャレンジも出てくるので」と進めた。

社長方針の一番目は「社員」の豊かな生活と力量アップであり、5時で仕事を終わらせろ、そして家族のこと、自分の趣味・教養、力を磨け、それらの機会を設ける、昇進の道を開くであった。

二番目が「お客さまのニーズに応える」で「製造業もサービス業」が柱だった。

(4) 「お客を向いていない」と一喝された部門課題

前項で社長が方針と共に設定した目標を、前掲図2の枠組みで図6の部門課題と目標指標に展開した。

社長方針の「製造業もサービス業、時間が利益を生む」を受けて最重視したのが「設計込みの短納期化」プロセスであり、見積りのDB化・再利用から始まり

項	社長の目標	部門の課題・目標への展開
1	売上達成	営業担当と戦術・ツールへ展開
2	設計込みの納期短縮	IT活用・再利用(見積り、設計図) 材料在庫精度向上(欠品率、回転率)
3	顧客満足向上	顧客電話対応の改善(プロセスとスキル)、出荷遅れ率の減少
4	品質向上	クレームの減少、回答速度アップ

図6 社長設定目標の部門展開

設計の Input/Output 明確化、設計図のDB化・再利用、ケーブル・コネクタなど材料欠品減少、最後に出荷部門の納期遅れ率把握と分析まで、一連のプロセスと管理指標を設定した。

プロジェクトで設定した部門課題は、社長から一度「具体性を欠く、本気でお客のことを考えているのか」と差し戻された。

7月初の全社員参加のプロジェクト宣言大会で、社長は「方針と目標」を、各部門代表は図6の「部門課題と目標」の実行を宣言し、以降のプロセス構築に着手した。

(5) 業務プロセスと人への落とし込み

ISOプロセスの構築は、IMGが提供した「文書雛型とテンプレート」を使って行なった。

ISO以外に「業務基盤整備」の一環として、①5S導入(整理→整頓→清掃→社長も一緒に点検)、②キーマン意識改革教育(土曜日を3回使い「なぜなぜ...」の部門ケーススタディ、発表時は社長参加)、③ISO新プロセスに沿った組織変更と評価制度の導入を併せて行なった。

社長の「人重視とお客重視」の姿勢、我々もそれを口では言うが第一線で体を張っている人の説得力と迫力には久さかたぶりに感銘を受けた。

以上

商品活動実績報告書	商品名：環境マネジメントシステム認証取得支援	
	報告日 平成18年12月26日	報告者 上野一郎
商品グループ名	環境マネジメントシステム認証取得支援プロジェクト	
代表者名	上野一郎	
連絡者名及び連絡先	上野一郎 ichirono@clock.ocn.ne.jp	

1. 商品概要

地球環境問題が厳しさを増している現在は、「環境マネジメントシステム」構築は、企業規模の大小を問わず、事業活動をする全ての企業に求められている。大企業は自前で対応可能であるが、中小企業はノウハウ・人材が不足していると考えられ、環境マネジメントシステムの知見を活かして、中小企業の環境マネジメントシステムの認証取得を支援している。現在は、ISO14001以外にも、エコアクション21及びエコステージ等の支援も目的としている。

スタートから1年間程は依頼が全く無かったが、現在は次の様にコンサルタント・審査員・技術専門家等として、環境マネジメントシステムの認証取得に関して活動している。

- | | |
|---------------------------|----|
| ① コンサルタント | 4名 |
| ② 審査員 | 1名 |
| ③ 審査員+コンサルタント | 1名 |
| ④ 技術専門家+コンサルタント | 1名 |
| ⑤ その他（営業および環境マネジメント以外の業務） | 2名 |

コンサルティングは、顧客企業の要望に合わせて、表1のように柔軟に対応している。

表1 支援形態

①	コンサルティングのみ
②	コンサルティング+ひな形文書提供
③	コンサルティング+ひな形文書提供+顧客の環境文書作成
④	コンサルティング+ひな形文書提供+顧客の環境文書作成+事務局担当
⑤	嘱託として支援
⑥	一部のコンサルティング (例えば、内部監査員養成、環境文書チェック)
⑦	その他（ご相談、ひな形文書・テキストのみ提供など）

コンサルティングに必要な文書類は、メンバー各人が作成してきた文書を毎月開催する例会で紹介、それを参考にして各人が自分の文書類を完成させる方式をとった。

審査員としての仕事は、審査機関と嘱託契約をし、審査機関から派遣されて審査をしている。

技術専門家としての仕事は、審査機関と契約し審査時に審査員の補助として審査に参加している。

当プロジェクトは、メンバーの力量向上（結果として商品力の向上）を主目的として毎月開催する例会で、最新情報等の紹介、規格や法規性の勉強、コンサルティング等で生じた問題点や疑問点に関する意見交換等を行っている。

2. 日ごろ展開している営業活動および販促活動

グループとしての営業活動および販促活動は、次のようなことを行ってきた。しかし、この活動により受注に結びついた案件は皆無である。

- ① ホームページ作成
- ② コンサルティング会社と契約
- ③ 展示会出展
- ④ セミナー開催
- ⑤ 商工会議所訪問

受注に結びついた案件は、メンバー各人の表2～表4の営業活動及び販促活動によるものが全てである。なお、以下のコンサルティング受注件数・審査件数・技術専門家としての審査立会件数は、グループ発足当初からいる5人のメンバーの環境マネジメントシステム関連の合計である。途中から参加したメンバーの案件や環境マネジメントシステム関連以外の案件を加えると更に件数が多くなるが、当プロジェクト参加の活動によらない案件もあるので加えていない。

コンサルティングの場合の営業活動及び販促活動、それによる受注件数は、表2の様である。

表2 コンサルティング受注の場合の営業活動及び販促活動、受注件数

	営業活動及び販促活動	受注件数（件）
①	出身会社関係へのアプローチ（そこからの紹介）	6
②	勉強会等への参加 （勉強会メンバーの紹介、知人からの紹介、顧客からの紹介、プロジェクト内のメンバーがプロジェクト内の他のメンバーに紹介等）	16
③	人材紹介会社に登録（そこからの紹介）	1
④	中小企業家同友会等の経営者団体等への参加	3
⑤	ホームページ作成	0
⑥	ダイレクトメール	0

注）講演、環境文書チェック受注（4件）を含む

審査員の場合の営業活動及び販促活動、それによる年間の審査件数は表3の様であり、技術専門家の場合の営業活動及び販促活動、それによる年間の審査立会件数は表4の様である。

表 3 審査員の場合の営業活動及び販促活動、審査件数

	営業活動及び販促活動	審査件数（件）／年
①	知人の紹介により審査機関と契約	0
②	人材紹介会社に登録（そこからの紹介により審査機関と契約）	約 40

表 4 技術専門家の場合の営業活動及び販促活動、審査立会件数

	営業活動及び販促活動	審査立会件数（件）／年
①	ホームページ作成	約 10

反省点：展示会に出展したり、ホームページを作成しただけでは駄目で、日常もっと密に商工会議所や市役所、経営者団体等と接触していることが重要と考える。人脈形成が必要。

今後の計画：地球温暖化対策で行政が、中小企業の環境マネジメントシステム構築の働き掛けを強めている。この様な行政とのタイアップを模索して行く予定。

3. 実績事例の紹介

コンサルティングの実績事例を以下に紹介する。

(1) 顧客概要

業種：大手建設機械および自動車会社の下請け機械加工

場所：神奈川県のア工業団地内

人員：約 30 名（パート、アルバイト、派遣も含む）

(2) 受注の契機

勉強会のメンバーの紹介で訪問。その時にコンサルティング内容やどの様なシステムにするかの説明、提供（作成）する環境文書類の見本も提示した。私も含めて、取引先紹介のコンサルタント（大手審査機関の主任審査員でもあった）、A工業団地にて内部監査員研修をしていた外資系コンサルティング会社、日本のコンサルティング会社の 4 者（社）の競合であった。

受注できたのは、紹介があったこともあるが、「比較的低価格、ひな形文書提供、シンプルに顧客の文書作成も行う、コンサルティングは夜でも土日でも良い、メールや電話による問い合わせには何時でも応じる、審査時には立ち合う」と言う点が評価されたと思う。顧客にもよるが、中小企業の従業員さんは文書作成が苦手であり、パソコンを使えない人も多い。データさえ提供して貰えれば顧客の文書を何時でも作成するという提案が、受注に結びついた大きな要因の一つと考えている。

(3) 契約、コンサルティング開始

- ① コンサルティング：原則1回/月 計10回（10回を越える場合は相談）
- ② ひな形文書一式（環境管理マニュアル、規定、手順書、様式、教育用テキスト等）提供
- ③ 顧客の環境文書作成
- ④ 上記3つに分けて、それぞれ〇〇円で総額〇〇円という契約をした。
- ⑤ コンサルティング開始は2003年2月（現在も継続してコンサルティング契約）。

(4) 一年次（認証取得）コンサルティング内容

以下のような内容について順次行った。説明に関連して顧客が実施した事項に関するデータ等（例えば、目的及び目標、環境マネジメントプログラム）は、ファックスで送ってもらい、私が自宅で環境文書に作成しメール又はファックスで送り、次回訪問時に説明をした。作業実施時のお互いの疑問は、電話・メール・ファックスで連絡を取り合い随時解決するようにした。また、私自身が迷う事項は、プロジェクトメンバーにメールでアドバイスを求めて、対処した。認証取得は、2003年12月であった。

- ① 環境管理組織構築の仕方、ISO14001とは、システム構築・認証取得の進め方
- ② 環境影響評価の仕方、法体系・主な環境法規制の説明及び調査法
- ③ 目的及び目標の設定、環境マネジメントプログラムの作成の仕方
- ④ 環境文書作成・管理要領、運用管理の仕方、社員教育の仕方
- ⑤ 社員教育（経営者、管理職）実施
- ⑥ 内部監査員養成研修
- ⑦ 内部監査立ち会い
- ⑧ 内部監査是正状況チェック、審査前準備状況・運用管理状況・記録の確認
- ⑨ 初動（一次）審査立ち会い、指摘事項対策
- ⑩ 本（二次）審査立ち会い、指摘事項対策

(5) 二年次以降のコンサルティング内容

ISO14001では、認証後も毎年定期審査（サーベランス）があり、3年後には更新審査がある。また、企業も毎年システムの見直し・目的目標や実施計画の作成・教育訓練・運用管理等を行う必要がある。これに関連して、規格の改定情報・法規制の改正情報・世の中の変化の状況等の情報提供及び顧客環境マネジメントシステムの改定・環境文書の変更支援を行っている。

一年次の場合も同じであるが、複数の関係者に対するコンサルティング（例えば内部監査員研修）は、会社の通常業務に支障を来さない、土曜日や夜間に行っている。また、経営にプラスとなる環境マネジメントシステムとなるように支援している。

以上

商品活動実績報告書	商品名：コンパクトながら機動性に富む 生産管理システム T P i C S の導入	
	報告日 平成 18 年 10 月 29 日	報告者 馬場 賢
商品グループ名	(有)シグマアイ・コンサルティング	
代表者名	馬場 賢	
連絡者名及び連絡先	馬場 賢 e-Mail: CYB05451@nifty.com	

1. 商品内容および導入の仕方

(1) ITは受注から生産まで通して使って効果を発揮

ITは、次の両面で「人の生産性」をアップする「強力な道具」である。

- 人の事務作業を代行（力仕事支援）：伝票発行、台帳作成（受注、生産、在庫）など
- 日常業務および経営の判断支援（知的支援）：売上、原価、粗利益、売掛金回収など

しかしIT利用が販売システムだけなど部分的な場合は、手書きの伝票や台帳類が残るため効果は限定される。ITは「受注から生産現場まで」通して使って初めて「大きな効果」が出る。

生産現場までの導入は「いくつかの難しい点」があるが、それを克服するためシグマアイが現場に入り、ITが力を発揮する「業種・業務の特性」を踏まえて推進する。

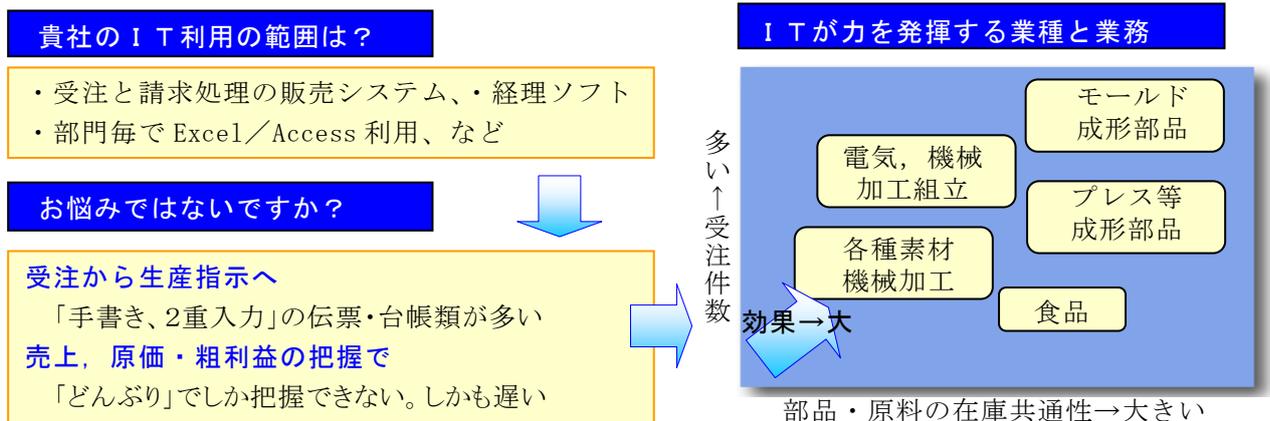


図1 IT活用の分野

(2) シグマアイの導入の特徴：切れ目ない一貫支援

良くある失敗は、情報化企画（コンサル）とそれ以降の設計・構築の断絶またはいきなり設計・構築を行なうために起こる。

シグマアイは情報化企画から生産現場の「運用とITの適合化」設計、さらにシステム導入まで、システム構築プロのパートナーS Iと共に「切れ目なく」一貫支援する。

使用するソフトのTPICS（株TPICS研が開発）は、過去16年間「現場のニーズ」を「パッケージと選択機能」に取り込んで来たので「ノーカスタマイズ」で導入できる「高い対応力」を備えている。（伝票、管理帳票は追加開発を推奨）

情報化企画

課題集約・情報化方向付け

適合化設計

現場の運用とITを適合

構築・導入

システム&マスタ構築・導入

図2 IT導入プロセス

2. シグマアイの営業活動

シグマアイの営業活動は主に下記(1)(2)である。

(1) ホームページ：http://www.sigma-i.com/

生産管理システム導入を検討する企業は、担当役員などがまずホームページを検索し、コンタクト対象企業を3～4社ピックアップする。

従って図3のメニューから各々「詳細な情報」を提供し一次選択に残るよう配慮している。

「受注を取る」スタンスで行った3件中2件を受注した。ホームページからの引合いは顧客に「導入意志がある」ため、顧客視点にたった真摯・的確な対応をすれば受注できる可能性は高い。

(2) ソフト会社との営業連携

中小・中堅のソフト会社と連携し、その得意先または取引先にTPiCSを売り込む活動を2年前から行なっているが「実績は未だ無し」である。

ソフト会社との「Give and Take」は、候補顧客への売込みをTPiCSのノウハウを持つシグマが前面に立って協力し、受注後は図2の導入プロセスで「上流をシグマ、下流のシステム構築・追加ソフト開発をソフト会社」が行なう分担である。

① 神奈川中小・中堅ソフト会社との連携トライ

神奈川県約100社のホームページから「中小製造業が主要顧客で生産管理システムを扱っていない」ソフト会社を約10社摘出し、業務提携の提案を行ったが結果ダメだった。

② TPiCS パートナとの連携トライ

現在TPiCSで協働しているパートナーに大手射出成形機メーカーのIT部門が独立した会社があり、その成形機納入先のリストを作って共同売込みを進めている。モールド部品メーカーはIT導入効果が大きく、また同じ業種への導入は効率が良いので、現在鋭意取り組んでいる。

(3) 人脈経由での受注2件

上記営業活動での成果は2件であるが、そのほかに人脈経由(紹介)による受注が2件あった。

紹介の場合は、①顧客に特定課題に取り組む意志がある、②紹介者との間に信頼関係がある点から受注の可能性は高い。しかしこの場合、紹介者と被紹介者(商品グループなど)の信頼関係がキーになる。従って各商品グループは、本書のような機会に支部会員に情報発信をすると共に、商品グループ間の相互交流、商品理解、連携などに今後取り組む必要がある。

●	ERP導入効果が高い業種 御社の場合は該当しませんか？
●	ERPで改善効果が高い業務 該当する業務はありませんか？
●	ノーカスタマイズで導入可のTPiCS なぜノーカスタマイズで行けるのか？
●	ERP/TPiCSの特徴点 現場での使い易さ(主要画面を紹介)
●	シグマアイの導入の仕方 他社とどこが違うか？
●	ERP/TPiCS導入のメリット 真の効果を出していただくために
●	費用はどのくらいかかるのか？

図3 ホームページメニュー

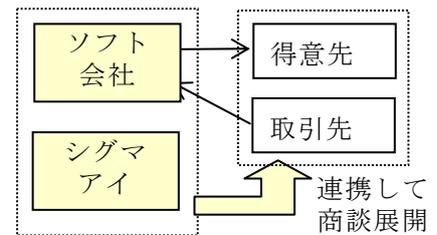


図4 ソフト会社と営業連携図

3. 実績事例紹介

ホームページから引き合いがあった相模原市の紙器製造業である。大きな厚紙のロール紙を専用設備で「円筒、四角の芯棒」に固く巻いてカットし、OA機器など梱包用の緩衝材を作る。

顧客は大手製造業が多く、リピート受注・1～4日の短納期製造である。従業員は約60名。

(1) 受注成約まで6カ月

① 3社競合で商談スタート

初回打合せの冒頭、のちに本プロジェクトの責任者になる取締役管理本部長から「正直申して情報系製造業大手の関連会社2社ともコンタクトを始めている」との表明があった。

顧客から事業説明と工場案内、それを受けシグマから提案書を提示、そして見積り依頼があり提出した。そのあと社内の部門責任者を集めるので「要点の説明とTPiCSのデモ」をやって呉れとの依頼があり実施。全体的な感触は良かったが生産管理部長の表情がやや硬かった。

② キーマン生産管理部長を突破

その後IT担当者から確認質問などが入るが顧客の意思決定が進まない。ここまでの折衝で生産管理部長がキーマンと分かっていた。「あの件が支障か？」と心あたりはあった。

機会を待ち、なにかの条件確認に呼ばれた際に「生産管理部長の時間をちょっと」と頼んで、それをぶつけた。当たっていた。それは「いま現場は4Pの伝票で、社内・外注の作業指示から現品管理、出荷まで全てを動かしている。これを止めたら現場が動かない」であった。

当方から「作業指示書は現在と同等のものを作る予定です」と表明し生産管理部長の懸念を解消、この点で「この商談は取れる」と確信した。この行き違いはプレゼンやデモで「現場の設備と段取り替え」の効率アップの画面（TPiCSの特徴）を売込みすぎたためだった。

③ 最後のひと波瀾

管理本部長から突然「1社が1千万以上値下げをした。シグマは3千万を切る価格まで落せるか」の連絡が入った。この値下げ自体は可能だったが、共同提案のSIパートナーが競合中のメーカーと「価格競争に入るのはまずい」関係にあり「今回は降りざるをえぬ」事態になった。

やむをえず事情を顧客に伝え、別のパートナーと再見積りして受注にこぎつけた。「この価格で1千万以上も値下げするとは…」の本部長の怒り、我々も行動規範面で注意を要する。

(2) システム構築のステップ

各部門キーマンを組み込んだプロジェクトで月2回の定例打合せで進めた。

7～8月の間で各部門業務の実態を把握、課題を集約し、IT利用での改善点を「情報化企画」としてまとめ、全体会議でプロジェクトを方向付けし設計に着手した。

月	7	8	9	10	11	12	1~
全体プロジェクト	発足			全体会議		全体会議	
情報化企画	課題集約			方向付け			
適合化設計		運用 vs IT		適合化			
システム構築導入		マスタ&システム構築			教育		試行

図5 IT導入・構築のステップ

(3) 情報化企画：計画がポイント

生産管理システムと部分 I T 活用の最大のちがいは次の「計画があるか無いか」にある。

- 期初の計画：マスタに設定する「製品売価、部品購入価格と発注点在庫、製造の段取り時間、一個当たりの加工時間」などの期間の計画値（標準）
- 日々の計画：受注を起点とする生産計画、部品など発注計画・外注計画など

計画と実績累計を対比して原価、粗利益、稼働率などの管理を行なう。部分 I T 活用は主に「実績集計の効率化」にとどまる。

シグマアイが行なう「情報化企画」は、図 6 の枠組みで「計画面、チェック・アクション面」で「各部門の改善点」を設定し、次項の設計段階で具体化してゆく。

(4) 現場と I T の適合化：暗黙知を形式知にが成否のキー

わが国の中小製造業は、顧客からの「さまざまな要求」に対し主に受注と生産管理部門が創意・工夫をし「実にきめ細かく」対応している。この「暗黙知」の集積を I T 上で「いかに形式知化」するかが成否のキーである。ソフトパッケージを押しつけて「それを捨てるは死ね」と言うに等しく、一方全てカスタマイズ開発では「お金と品質」が問題になる。

シグマアイは、さまざまな運用に対し各部門のキーマンと「その背景、目的」の把握まで踏み込み、そこから「現場運用 + I T」セットの直接解・別法解を積み上げる。

(5) システム構築：マスタが常に問題に...

生産管理システムでは一義的に定義された「統合マスタ」が必要である。それは受注製品を製品計画から所要部品に展開・発注するなどのためである。しかし中小製造業には通常「統合マスタ」はなく、各部門に散在しているマスタネタ情報を「統合マスタ」に組み上げることになる。その際の条件は各社各様であるが、ほぼ間違いなく「なんらかの問題」に直面する。

この会社では「受注・売上・請求」処理に I T を使っていたが「売上と請求が合う」ことが主目的であり、一製品コードで複数製品を受注入力するなど結局システムを「単なる大型電卓」として使っていた。従って「動いている製品」の特定を売上実績から摘出・分別する作業からスタートする必要があった。

***** ***** *****

I T は「人手代替・知的判断支援」の強力な道具である。しかし上記の適合化設計、マスタ構築など「間違えるとまたは手抜きすると失敗」という難関が随所にある。シグマアイメンバーの出身は、日本 I B M 2 名、富士通 2 名、東芝、N E C、沖電気各 1 名の計 7 名であり、わが国の中小製造業にも I T を活用していただくべく、今後も取り組んで行く。 以上



図 6 I T 導入効果・改善点

商品活動実績報告書	商品名： 中小企業の中国ビジネス支援	
	報告日 平成19年1月4日	報告者 松崎 一成
商品グループ名	グローバル化研究会	
代表者名	浅子 弘	
連絡者名及び連絡先	浅子 弘 (hiroshi.asako@themis.ocn.ne.jp)	

1. 中国ビジネス支援サービスの概要

(1) 支援対象企業および支援対象分野

近年の中国経済の発展によりに日中経済関係は競合から共生・連携の時代にある。どのような共生・ビジネス連携を考えるかは、図1に示す産業の発展レベルを基に考える必要がある。

主要産業の到達段階	中国		
	導入期	成長期	成熟期
日本	成長期	環境	精密機械
	成熟期	自動車	ITソフト
	衰退期	—	パソコン
			白物家電

図1 中国・日本の主要製品ライフステージ

日本企業から見た中国との分業・ビジネス機会は、当然中国で導入期、成長期にある製品を支える産業分野である。それらは、大型・精密など技術レベルが高い金型とそのメンテナンス、プラスチック成型、プレス加工、機械加工、ソフトウェア・情報サービスなどの分野である。

一方、中国市場の開放と拡大にともない、日本企業にとって中国は輸出生産基地から、R&Dを含めた一貫生産拠点（中国市場向け製品の開発、中国内調達のための現地設計、優秀な人材活用）へ移行しつつあり、この面からも日中企業のパートナー関係も変化しつつある。

当グループとしては、今後の成長が期待できるライフステージおよび幅広い製品での需要が見込める点から、機器への組込みソフトを含むソフトウェアとメンテナンスを含む金型分野を当面主要な支援対象とする。進出対象地域としては、日本企業の進出が多くソフトウェア開発の環境整備の進んでいる大連および、一貫生産拠点として市場に近く、物流や資材調達にも優れ、優秀な人材の確保もしやすい上海周辺を拠点として取り組んでいる。それぞれの拠点には、当グループの中国側パートナーが所在する利点もある。

(2) 中国ビジネス支援サービスの具体的内容

現地進出ステップに沿った具体的支援内容は次の7項目で、支援は専門家チームでおこなう。

- ① セミナーなどで現地最新情報の紹介
- ② 個別相談会
- ③ 現地視察ツアー
- ④ フィージビリティ・スタディ（F/S）作成支援
- ⑤ 関係行政機関の紹介
- ⑥ 契約、届出、リクルート、資金調達等各種支援
- ⑦ 進出後のフォローアップ、アフターケア

2. 営業活動および販売促進の方法

具体的な営業活動、販売促進活動はまだ行っていないが、前述のセミナーの開催、個別相談会、現地視察ツアーなどは主要な方法と考えている。そのためには現地の最新情報を収集することが必要である。中国経済はまさに急成長を続けており、インフラ等をふくめた経済情勢は、刻々と変化している。当グループでは大連、上海周辺地域に関する機関・人脈を介して常に最新の情報を取り揃えているが、一方で、更に詳しい生の現地情報を顧客に提供できるように、我々自身で現地調査を行い、情報を収集する活動を適宜行っている。今報告は平成17年秋に上海周辺地域及び内陸部で行った、現地調査、情報収集活動の事例である。

3. 実績事例紹介：「中国はどう変化したか」上海周辺地域及び内陸部の状況

調査の目的		調査地域	
a. 中国の経済環境の変化に伴い中国企業（国有企業）がどう変わってきているか、b. その変化を裏付ける人材、技術にも焦点を当てる、c. 大都市部だけでなく、遅れていると思われる内陸部を見ることで変化の広がりについて確認する、d. 最近進出した日本の中小企業が現地でのように感じているか、など、今後の日中パートナー関係のあり方を見極める材料を集める。		<p>イ.上海市、 ロ.江西省南昌市、 ハ.同上饒市、 ニ.浙江省杭州市 三.浙江省 四.江西省</p>	
参加者：グローバル化研 馬場賢、辻秀志、松崎一成		日程：2005.10.30(日)～11.6(日)	
日程	場所	活動内容(目的項目)	
10/30(日)	上海	成田－上海(18.30－21.00)	
31(月)	江西/南昌	①中国企業経営者向けセミナー(a, b, c)	
11/1(火)	同/上饒	②国有企業工場見学及び管理者セミナー(a, b, c)	
2(水)	同/三清山	三清山観光	
3(木)	浙江/杭州	③日系独資企業(製造業)訪問見学と情報交換(d)	
4(金)	上海	④中国企業工場見学(a, b) 及管理者向けセミナー(d)	⑤日系現地ディベロッパー訪問(d) ⑥ジェトロ上海事務所訪問(全)
5(土)	上海	⑦第7回上海国際工業博覧会見学(b)	
6(日)	帰国	上海－成田 9.25－13.10	

以下項目内容別に紹介する。

①中国企業経営者向けセミナー 10.31(月)：江西省南昌市

- ・江西省の概要：上海南西部の内陸の省で南昌市がその省都である。気候は温暖、銅や石灰等の鉱物資源と農産物が主要な産物で、開発は遅れている。

- ・セミナーの主催：江西省国有資産管理委員会と同行政工商管理局、共催：中国国有企業F 集団
- ・出席者：国営企業と私企業の若い経営者・管理者（約 100 名）
- ・会場：当地国有企業の大規模な研修センター講堂、設備はよい。
- ・メインタイトル：「日本製造業の発展と企業管理専門講座」

サブテーマとして「日本製造業 30 年の盛衰」、「強い企業体質つくりへの努力」、「日本製造業の企業文化と生産革新の取り組み」の各テーマを 3 人で、通訳(T 氏)を入れ 3 時間の講演をした。



経営者向けセミナー

この後、江西省経済管理幹部学院校長から生産管理、品質管理講座等の連携の話があったが、F 集団董事長 R 氏の話を含め、当地では国有企業の管理レベル向上にかなり熱心な様子であった。

②-1 国有企業 F 集団本社工場の見学 11.1(火)：江西省 上饒市

当社は、現在中国で唯一の光学儀器（カメラ、顕微鏡等）の国有企業である。各種光学機器用レンズ及び金属精密部品と完成品を生産している。主力は部品加工で従業員は約 2000 名。

レンズの加工プロセスは「4Mの絶妙な組合せ」であるが、現場は「広範囲で見える化」されている。日本企業の指導で日本の管理手法をかなり徹底して取り入れられている。

②-2 F 集団本社工場の管理者向けセミナー

50 名以上の管理職に対して約 90 分の「管理の要点」の講座を行った。「事例や演習」がはさみず「理論編」になったため、「少し難しかったか」の感があるが、多くの出席者は、管理の世界にも何か「基本ルール」がありそうだというのは理解されたと思う。

③日系独資企業 Y 社を訪問 11.3(木) 浙江省杭州市

江西省から、杭州市に向かう行程は、ハイウェイで 5 時間半のドライブであった。杭州市内に近づくと、立派な家並みが随所に見られ、日本の小規模マンション風であるが、万元戸の個人住宅で 4 階建ての瀟洒な作りである。かつて上海郊外がそうであったが、それが杭州市郊外に移ってきたようだ。

Y 社は、杭州市経済技術開発区内の出口加工区に所在し、デジタルビデオ、ウォークマン等で必須の主要ユニットを金型設計・製造からプレス加工、組立まで一貫した「高付加価値生産」を行っている。

30 代後半の若い Y 社長がトップで、日本人 14 名、従業員 750 名、内派遣社員 550 名は派遣会社に杭州市周辺から集めて貰い定着率は良い。管理スタッフも市内居住者を採用、日本語学校にも通わせ定着率は良い。部品、材料の現地調達率は 70~80%、殆んど日系で、中国企業との取引は今後慎重に進めたいとのこと。また日本人スタッフ、現地人スタッフともに人材育成ニーズは高いようであった。

Y 社長が現地で感じていることは、中国人は教えればできるが、教えられていない企業のレベルは低い。しかし日本との差は時間の問題で追いつかれる、最終的には「うちしかできない」ものを身につける必要があるが、当社としては「中国でやっていける確かな見通しはついた」と話していた。

④ F 社上海工場訪問（F 集団設立の株式会社（上海市場上場）の生産部門）：11.4(金) 午前

上海市西北側の新しい工業区内にある。広い土地と緑の多い環境の中に開設した新工場。今回のアレ

ンジをしてくれたT氏が社長である。建屋、土地スペース共に今後の新規事業展開への十分な余裕がある。製品はレンズ部品、ユニットで、全社営業部門の上海出先機関もここにある。従業員約 700 名。

江西で行った中間管理職向けのセミナーをここでも再度行った。(出席者約50名)

⑤上海H社（日系ディベロッパー）訪問：11.4(金)午後

当社は、開発区の土地を確保して進出日本企業に提供するだけでなく、ソフト・サービス(進出時の手続き、人材教育、製品の相互販促等)まで包括した日系企業進出支援(「中国進出を意識せず」国内工場移転感覚で行えるコンセプトの支援計画)をHPに掲載しており、その話を聞くべく訪問した。

H社長の話では、当計画は上海総領事に呼ばれて「日本企業はどう生きて行けばよいか」を聞かれ「技術と資金の移動」をベースに一年かけて書き上げた。賛同してくれる人もかなりいたが、SARSと電力問題がおきて、現在中断状態になっているとのことであった。

⑥ジェトロ上海事務所訪問：11/4（17.20～18.30）

期待した「現地密着の生情報」として目新しい情報は、得られなかった

⑦第7回上海国際工業博覧会見学：11/5（土）（9.00～15.00）

博覧会の概要は、電子情報、製造技術、電力設備、コントロール技術及び科学技術分野の7展示会場を設け、展示総面積は82,500㎡、出展社は1,298社。海外からは、日本、独、米国、露など21の国と地域の240社が出展。50社が日系企業。日本の自治体では、大阪市、横浜市、岐阜県、宮城県が参加。中国国内27の省・直轄市の企業が参加。上海市以外の参加比率が45%。

我々は、製造技術機械加工機コーナーを中心に、精度・速度に着目して主要な機器を確認、カタログを集めたが、この博覧会から中国の製造技術のレベルを窺い知ることは無理であった。

中国ではこの種の展示会等には多くの見学者が押しかけるのが常だが、今回は見学者数は少ない感じがした。とくに中国企業の技術者や技術系の学生が見学に来ている様子はあまり見えなかった。中国の技術者・経営者はまだ国産技術に関心・信頼が少ないのかもしれない。

(2) まとめ

今調査で全ての結論は出せないが、中国企業は国有企業においても意欲的な経営者のいる企業はかなり飛躍的に変化してきており、とくに若い経営者がその推進力になっている印象である。従来沿海都市部がリードしてきた改革の波が徐々に内陸部にも広がっていることも感じた。一方で日本からの進出企業においても環境変化を読み取り、リスクと自らの強みを認識しつつ挑戦している若い経営者がいることは大変心強かった。そして双方の経営者とも人材教育の必要性を強く持っていることがわかった。今回、十年來の朋友であるFグループトップのR氏や上海F社社長T氏の協力で内陸部の国有企業との交流や工場見学が実現できた。筆者が10年前に訪問した時は日本に比べ30年の遅れがあると感じたが、現在は背中に見えるところ迄来ている印象である。当時の上海ー江西間は10時間の列車の旅であったが、今では飛行機と車により4～5時間で往来でき、道路や通信インフラ整備の早さが、内陸部を含めた改革を先導していることを強く感じた。以上

経営革新・再生支援

	頁
小規模企業向け経営改善・再生支援サービス、企業再生トータル支援プログラム (NPO ビジネス e サポート 企業再生トータル支援グループ)	18
経営革新支援 (経営革新研究グループ)	22
事業強化プログラム (事業化サポート研究会)	26
某市ブランドの発掘・育成事業、歯科医院経営支援事業、経営革新塾・第二創業塾、 景気動向調査 (NPO 法人 ビジネス駆伝ネットワーク)	30

商品活動実績報告書	商品名：小規模企業向け経営改善・再生支援サービス 企業再生トータル支援プログラム	
	報告日 平成 18年 10月 31日	報告者 青野 吉雄
商品グループ名	NPO ビジネス e サポート 企業再生トータル支援グループ	
代表者名	安藤 全	山本 力夫
連絡者名及び連絡先	青野 吉雄 yoshio.aono@nifty.ne.jp	

1. 商品概要

(1) 小規模企業向け経営改善・再生支援サービス

中小・小規模企業は、現在、今まで経験したことがないほどの激しい経営環境の変化に見舞われている。厳しい企業間競争を制し生き残るためには、一刻も早く経営の改善ないし再生を図る必要がある。

私ども「NPOビジネス e サポート」は、経営者の皆様に経営改善・再生のための専門的なスキル（技術）とツール（手段）を提供し、セミナーの開催、講習会などへの講師の派遣、企業向けのスタッフ代行サービスなどを通じて経営者と一体となった信頼できる支援活動を展開している。

(2) 企業再生トータル支援プログラム

企業再生を実現するポイントは、「早期診断・早期発見・早期対策」と「コア事業の安定化と資金の調達・確保」である。当グループでは、再生を目指す企業や法人が、対応策を早期・着実に進めるために、経験豊富な中小企業診断士が、窓口相談から経営改善計画の策定及びその実施まで一貫してトータルに支援をする。必要に応じて、法律・会計・税務の専門家をグループに加え、また中小企業支援機関や金融機関とも連携して広範囲な取組みを行う。また、気軽に早期の相談ができるために最初の窓口相談は無料にて行い、その後の再生費用の軽減策も提言する。

2. 営業活動および販促活動

両商品共に小規模企業の経営改善や企業再生支援のプログラムのため、地域の金融機関及びその顧客を対象に営業活動を行った。地域の金融機関（主として地銀、信金）には、金融機関スタッフに対するセミナー、金融機関の顧客に対するセミナー、経営相談の実施等を提案した。

折から、金融庁の主導する「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」が発表され、各地域金融機関は「新アクションプログラム」の作成と体制作りを行っていたところであり、両商品グループの提案は、その企画に取り入れていただける機会に恵まれた。

3. 実績紹介—中栄信金と神奈川県支部の共催による無料経営相談会

本報告では、神奈川県秦野市に本店を置く中栄信金と神奈川県支部との共催による無料経営相談会について、計画から1年間の活動実績までを紹介したい。なお、中栄信金への提案、計画作成までは、神奈川県支部の地域営業グループが担当し、その実施は両商品グループが受託したものである。

(1) 実施計画

① 目的

地域の再生・活性化を目指し中栄信用金庫の取引先企業を中心としての経営相談会を開催する。

② 内容

社団法人中小企業診断協会神奈川県支部と中栄信用金庫が経営相談会に関する覚書を締結し、同協会より創業・新事業支援、事業再生、経営改善等の相談に適切な中小企業診断士の派遣を受け、中栄信用金庫の営業店において月1回定期的に開催する。

③ 実施方法

- ・日程：毎月 第3水曜日（開始は平成17年11月16日からとする）
- ・時間：午前10:00～12:00、午後1:00～3:00（1案件あたり約1時間）
- ・申込方法：（完全予約制先着順：1日約4組）

中栄信用金庫各営業店窓口／中栄信用金庫ホームページ／FAX

- ・場 所：中栄信用金庫秦野駅前支店相談コーナー
- ・コンサルタント：社団法人中小企業診断協会神奈川県支部所属診断士
- ・コンサルタント料：無料（神奈川県支部は本部補助金を申請して、派遣診断士に日当、交通費を支給する）
- ・顧客へのPRに係る費用：タウンニュースやホームページへの掲載、ポスター・チラシ・看板等の作成に係る費用は中栄信用金庫が負担する

④ 中小企業診断士の派遣について

- ・相談ブースは2つ設定できるので、1日当たり2名の診断士の予定を確保する。
- ・相談者の予約状況について支部への連絡は、予約締め切りが10日前なので10日前から7日前とする。予約状況によってはキャンセルあるいは2名から1名への変更などの調整を行う。
- ・申込み用紙については、事前に支部に送付していただき、担当の中小企業診断士があらかじめ相談内容のポイントを把握できようにする。本件に関しては、支部と中栄信金が、個人情報保護に関する秘密保持契約を取り交すこととする。

⑤ 相談会後の報告および対応

- ・中栄信金、支部への報告書は、中小企業診断士倫理規定に定められている守秘義務を考慮

した上で、相談内容のポイント、今後の方向等について報告様式により盛り込むことにする。
 ・今後の方向において、「次回の相談設定」、「診断・支援業務の要請」があった場合については、担当した診断士の意見により支部は適切な専門的な商品グループないしは診断士を斡旋する。
 この場合は覚書に規定しているように別途経営指導契約を締結し進めることとする。

(2) 活動実績

① 来場者数の推移

平成17年の11月から開始し、平成18年の10月にて丁度1年が経過したが、この間の実施日と来場者数の推移を図1に示す。完全予約制にて、1回あたりの来場者数の最多を4名としている。来場者数には2回目から4回目迄のリピーターも重複してカウントしている。リピーターが出たことは、この相談会の企画が顧客に受け入れられたこととも考えられる。この間に両商品グループからは7人のメンバーが交代しながら対応した。また、業種別来場者の構成比率は図2に示す。総件数37件のうち、建設業が最多であり、次に卸売・小売業、製造業、飲食店・宿泊業と続く。なお、業種分類は日本標準産業分類に従った。

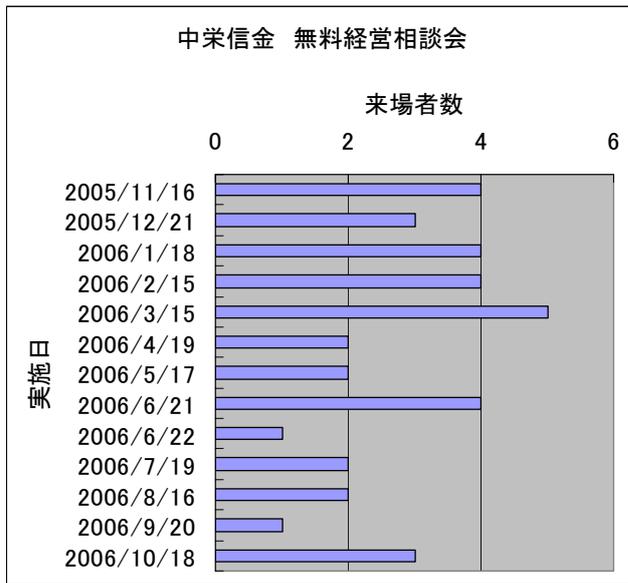


図1 中栄信金 無料経営相談会の来場者数

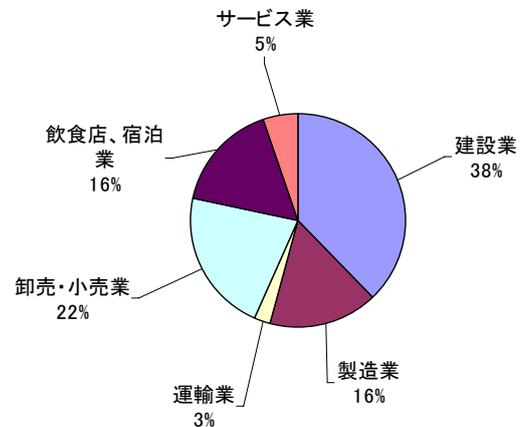


図2 業種別来場者の構成比率

② 相談内容からの課題抽出

相談内容における課題のまとめについて図3に示す。相談内容は多岐にわたるが、それらを複数回答形式にて抽出したものである。複数回答方式を採用したことにより、全体の合計は100%

を超えているが、現時点での経営上の課題がまとめられたと考えられる。

まず、第一に売上改善が約38%でトップとなっている。いかに売上を確保し、また、粗利を改善するかが経営者の最大関心事であることは言うまでもない。次に、事業承継に関するものが24%で第2位となった。戦後の成長期に事業を拡大してきた経営者の交替期に入ってきたと考えられる。今後の支援策の中で重要な位置づけをされつつある。第3位は資金繰りの16%であるが、これは売上の伸長が無い中での回収期間や借入金の返済がクローズアップされていると考えられる。第4位は13%を占める「事業改革」とまとめたが、これは事業の拡大／縮小、業種転換、商品構成の変更、新たな出店等々を含んでいる。経営者のダイナミックな活動とも考えられる。

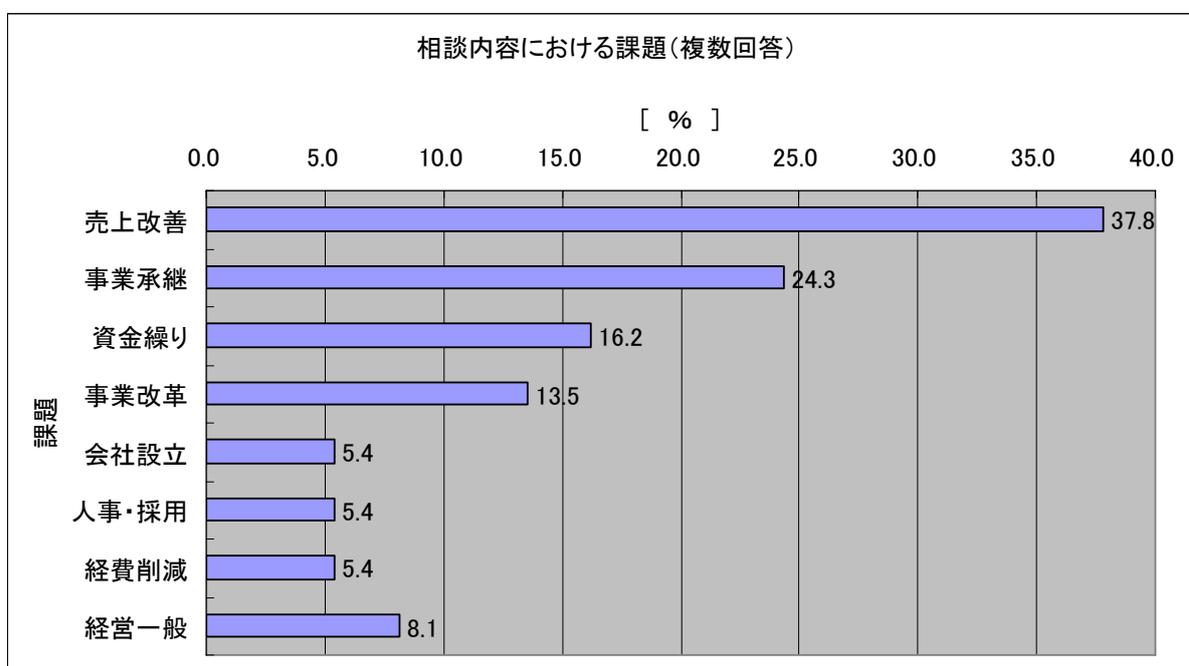


図3 相談内容からの課題抽出

以上

商品活動実績報告書	商品名： 経営革新支援	
	報告日 平成 18 年 10 月 30 日	報告者 香川 哲
商品グループ名	経営革新研究グループ	
代表者名	香川 哲	
連絡者名及び連絡先	香川 哲 kagawa@s.email.ne.jp	

1. 経営革新支援の概要

経営革新研究グループは中小企業の経営革新を支援するグループで、積極的に経営を革新して業績を伸ばして行こうとしている中小企業に対して、経営戦略の立案・展開も含めた広範囲の支援を行っている。

(1) 目的

- ① 中小企業に対して、経営革新の相談および経営革新活動の支援を行う。
- ② 中小企業に対して、中小企業新事業活動促進法による経営革新計画の承認取得を支援する。
また、承認取得後においても企業の要請がある場合は経営革新活動の支援を行う。
- ③ 商工会議所などの公的機関から、経営革新の相談員を受託する。
- ④ 商工会議所などの公的機関から、経営革新セミナーや経営革新講座の講師を受託する。

(2) 特徴

- ① 多くの経験豊かなメンバーがおり、成果が高い実践的なアドバイスを行っている。
- ② 参考となる多くの経営革新事例を揃えている。
- ③ 表面上の改革をアドバイスするのではなく、経営の基本に基づいて支援できるように、経営戦略の立て方などについても支援している。
- ④ 経営革新講座開催のための資料を整備しており、1日コースから数日のコースまでのプログラムを構成できるようにしている。

(3) 経営革新支援ツール

経営革新支援を効果的に実施するために、次のような資料を整備している。

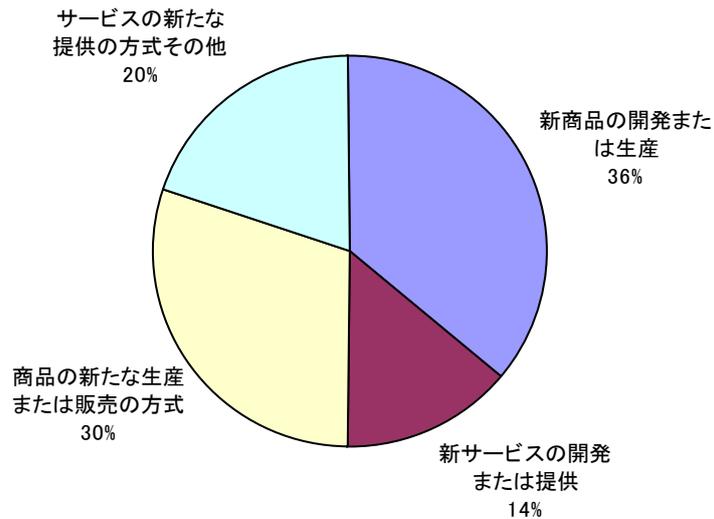
① テキスト「経営革新の進め方」

テキストの構成を下記に示す。また、テキストの一部を図1に示す。

- ★経営革新なくして企業発展なし
- ★経営戦略の立て方
- ★経営革新事例
- ★経営革新計画の承認を受ける方法
- ★経営革新計画の承認を得た場合のメリット

中小企業新事業活動促進法では、中小企業が経営革新計画を作成して都道府県の承認が得られると、融資の優遇措置や税の優遇措置などが受けられます。平成11年7月にこの制度が始まって以来、平成17年11月に承認件数が20,000件を突破しました。平成17年3月末までに経営革新計画が承認された件数は17,899件で、その分布は下図の通りです。

経営革新計画承認企業の取組状況分布



経営革新計画承認企業の業種別分布

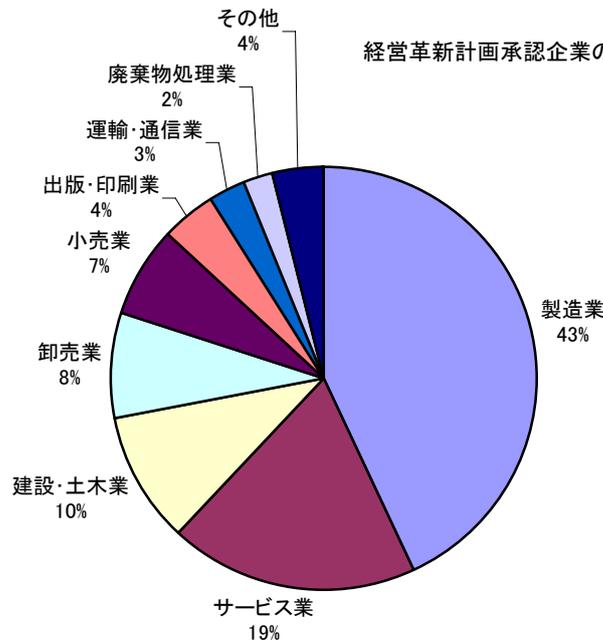


図1 テキストの一部

- ② 経営革新計画に係る承認申請の記入事例
- ③ 経営革新事例（現在約 12 件、今後逐次増やしていく）
- ④ プレゼンテーション資料「攻めの経営戦略・計画の作り方と推進方法」
- ⑤ 企業向け P R チラシ
- ⑥ 公的機関向け P R チラシ

2. 営業活動および販促活動

(1) グループ・ミーティング

毎月第 2 木曜日の夕刻にグループ・ミーティングを実施して、経営革新支援ツールの作成打合せ、営業活動や販促活動の進め方の打合せなどを行っている。経営革新支援ツールはほぼ出来あがったので、今後は営業活動や販促活動の打合せを中心に進める。

(2) 具体的な営業活動および販促活動

① セミナーの実施

一般企業への P R を目的として次のセミナーを実施した。

★平成 18 年 9 月 15 日に経営革新研究グループの上位組織であるコンサル神奈川グループ（CKG）主催により、かながわ県民活動サポートセンターでセミナーを行った。当グループの松嶋診断士が経営革新のテーマの講師を担当した。

セミナーの集客方法として、同報 F A X の送信、コンサル神奈川グループのホームページによる広報、かながわ中小企業ビジネス支援サイト（K-POT）での広報、コンサル神奈川グループのメンバーによる個人集客などを行った。

★平成 18 年 10 月 21 日に湘南ひらつかテクノフェアにおけるセミナーで、当グループの松嶋診断士が経営革新のテーマの講師を担当した。なお、このフェアには中小企業診断協会神奈川県支部として参加したものである。

② 公的機関への訪問による営業活動

神奈川中小企業センター、横浜産業振興公社、神奈川県中小企業団体中央会、神奈川県商工会連合会、各地の商工会議所などの公的機関を訪問して営業活動を行った。

③ グループのメンバーによる中小企業への個別営業活動

グループのメンバーが人脈を通して、中小企業への個別営業活動を行った。また、グループのメンバーが各種の異業種交流会に出席しての P R 活動も実施した。

3. 実績の紹介

(1) 小田原商工会議所での経営革新相談

平成 18 年 5 月より小田原商工会議所において経営革新相談が開始された。これはシニアアドバイザー事業による創業と経営革新の相談を行うものである。小田原商工会議所においては、創業相談は以前から実施されていたが、経営革新相談は平成 18 年 5 月から実施された。対象地域は小田原市、平塚市、秦野市などの神奈川県西地区である。

この経営革新の相談対応を 4 名の相談員が担当するが、当グループから 3 名が選任された。相談日は毎週月曜日で、1 名が月 1 回相談員を担当している。まだ相談者が少なく、相談内容についても経営革新計画の申請まで至っていないが、今後相談者が増えて経営革新計画の承認を取得する企業が増えることを期待している。

(2) グループのメンバーによる個別の経営革新支援

グループのメンバーによる個別の活動により、経営革新の支援をこの 2 年間で数件実施した。主要なものは、住宅リフォーム会社向けに実施したインターネット活用による販売促進、IT 企業向けに実施したソフトウェア技術を活用した商品開発である。

(3) 今後の計画

- ① コンサル神奈川グループ主催によるセミナーを今後も継続する予定であるが、まだ参加者が少ないので、集客方法を検討して参加者を増やしたい。
- ② 公的機関への訪問による営業活動については、特に商工会議所を重点に実施していく予定である。
- ④ 中小企業診断協会神奈川県支部の活動に合わせて、展示会などへの出展に積極的に参加していく。

経営革新研究グループ・メンバー

香川 哲	(ローズマインド株式会社 代表取締役)
辻 秀志	(辻技術経営研究所 所長)
青野 吉雄	(中小企業診断士)
松崎 一成	(中小企業診断士)
平村 一紀	(平村一紀中小企業診断士事務所 所長)
松嶋 清秀	(松嶋中小企業診断士事務所 所長 オフィス KIYO)

商品活動実績報告書	商品名：事業強化プログラム（旧 専業化プログラム）	
	報告日 平成18年10月20日	報告者 松井義近
商品グループ名	事業化サポート研究会	
代表者名	松井義近	
連絡者名及び連絡先	DQJ11074@nifty.com	

1. 商品概要

事業強化プログラムは、小売店経営と街づくりを対照にしている。個店は市場の変化に対応したつぶれない会社を作る。諸事の関連性を高め集中化し、ファーストチョイスの店になる。誰に何をどのように売るか、事業コンセプトを設定する。これに従い「顧客×商品・サービス×マネジメント」で関連性を高め、さらに地域コミュニティとの共生を進める。この仕組みは人により実現する。協働による人材育成を進めねばならない。

プログラムの大項目

(1) 業態構築

- ① 市場の変化を読む・・・ライフスタイルの変化等
- ② 私たちの果たすべき役割は何か・・・心豊かに生きる新コミュニティの創造
- ③ サービス経済における事業モデルの進化

(2) 期待マーケティング・・・内と外の期待を結ぶ仕組み作り

(2-1) 個店の部

- ① ハードの前にソフトがある
顧客の“不”の解消か“喜び”の増大を図る。感動が明日への期待を呼ぶ。
魅力入手の行動式
- ② 生活テーマを中心にした専業化
生活限定一番の商品と飽きさせない品揃え
- ③ 組織的活動は付加価値を作る
責任体制 顔が見えるサービス 在庫管理 平均粗利益率

(2-2) 地域コミュニティの部

街の中心3点セット

(3) 実現する人材育成・・・問題解決とコンピテンシー

- ① 向上の三式
謙虚に学び志を立てる。ニーズ対応の得意技を結ぶ。志念エネルギーによる具現
- ② 問題解決

2. 営業活動と販促

(1) F商店会連合会のジャム商品化

① 訪問と信頼醸成

かねてから知り合いであり、駅に近い事務所には訪問の機会も多かった。訪問によりお互いの理解を強めることが出来た。

② この中で市の施策のもと、商品開発、販促行事、空き店舗対策のアイデア募集があり、参画し審査に協力した。

③ 入選作品のうちジャムを選んで、研究会メンバーで商品化の調査提案に取り組んだ。

④ 県商店会連合会へは営業担当理事と共同で提案書を提出したが、現在まで成果なし。

⑤ 本年7月よりこちらの考えを具体的に伝えられるよう「ブログ」の投稿を始めたが、商店自身は一部を除き見ていない。

(2) KF社期待マーケティングの展開と実現する人材育成

① 人間関係と信頼関係

某コンサル会社の後継者育成講座で現社長と知り合った。講座は月4日×12ヶ月である。海苔の販売会社で営業担当の専務をしていた現社長はその後海苔菓子の販売会社を設立、専務として全体を管理していた。

② 訪問

近くの県に出張した際どんな会社かを確かめるために訪問した。社長は気持ちよく迎えてくれた。

③ 人材が不足

暫くぶりで会い積もる話をしていたが、専務曰く「人材育成に協力してくれ」とのことである。

④ 重点部門

始めは隔月訪問である。どんな会社を作るかから始まり、基礎強化から問題解決を図る。若い会社で売上2桁成長を果たし、みんながんばっていた。重点をどこに置くか考えた。シアーズローバックが新市場に通販で成長したが、いまここでも広い市場、新たに強化された全国運送網、通販の下地があり、担当者の能力と販売する商品の性格から通信販売に置くことを提案した。

⑤ 死ぬまで手伝う？

第1回を終わって社長から言われた。「先生 死ぬまで来てください。」人生長いがこんな感激にあったことは始めてである。これはその後の生き方、仕事の進め方に影響している。

3. 実績紹介

(1) トマトジャムの商品化

- ① 目的: ビジネスコンテストに入選した作品の可能性について調査する。企画意図の狙いは、地元唯一の湘南ブランドともいえる「湘南野菜」の中でも知名度が高いと思われるトマトに焦点を当てたものである。
- ② 市内のジャム市場: ブランド、種類、グラム数、価格、調査場所等
- ③ 基本的視点
 - ・ 商品・サービスの売れる原則1: ハードの前にソフトがある。
商売の第1は顧客の“不”の解消を図ること。ものを売ろうとすると物が売れない。どこかで行き詰まってしまうことが多く、物が売れなくなる。
 - ・ 商品・サービスの売れる原則2: 自分を育てるものは売れる。
顧客の“喜び”の増大を図れること。心からの感動が明日・新しいものへの期待を生む。
 - ・ コンセプト試案とキャッチフレーズ
 - ・ プロセス
 - イ 元気な子供たちに「赤いパワー」を
 - ロ シニア女性と観光土産
 - ハ 好みに合うトマトジャムの作り方支援
 - ニ コンビニエンスストアに洋風カウンターを作り、トマトを使ったチョイスのきくフーズ支援と中食
 - ・ 売するための仕組みづくり: 効果的マネジメントの実施
 - イ 売価に対する材料費率
 - ロ 売価
 - ハ 歩留まり
 - ニ 仕入れ価格と品種の検討
 - ホ おいしいトマトをどう作るか: 酸味、加工用トマト、イタリア産
 - へ 連携による相互向上(街おこし): プロセス「ニ」
- ④ 商品化に向けて
 - イ 商品の位置づけ
 - ロ ジャムの品質
 - ハ 他社の例
 - ニ 販売戦略

(2) KF社期待マーケティングの展開と実現する人材育成

① DM部門売上伸張

重点部門の通販は担当者の力と努力により毎年売上予算を達成してきた。平成9年8月のDM部門売り上げ実績は29,822千円であった。最近数年の予算は次のとおりである。

項目 \ 年次	H15.9~16.8	H16.9~17.8	H17.9~18.8	H18.9~19.8
売上予算(千円)	92,000	105,000	107,000	123,000

表1 DM部門売上予算

② ファーストチョイスのための関連性討議

売れる原則の一つは、生活行動・購買行動の分析から当社の選んだ分野においてファーストチョイスになることである。幹部社員が関連性の討議結果をまとめると、キーワードは「感動の喜び」であった。店員の気配り等により「時間を忘れさせるほど快適である」姿を実現する。感動が明日への期待を呼ぶ。

③ 店長等現場責任者による粗利益計算

平成17年8月期の経営方針の一つに「費用対効果のバランスを図る」がある。投入費用に見合わないところが出て来ている。高度成長期のように赤字のところを他の分野でカバーするほど余裕がなくなったのが最近までの姿である。翌年度もまたこの方針が出た。特に粗利益の達成率がよくない。これをどうするかを考えた。計数管理講座はやってある。平均粗利益率について頭で分かってても結果は出ない。そこで自分の担当するところを自分で「粗利益コントロール表」を作成して責任数字を出す創意工夫を考えてもらった。表は先月の実績表と今月の計画表の2枚用意し、チェックリストを添付した。イ お客様に来てもらう商品或いは催事は何を考えましたか。ロ 売上げの主力はなんでしたか。ハ 粗利を稼ぐ商品はなんでしたか。ニ 季節商品としては何がありましたか。週末陳列も考えましたか。ホ テスト商品、新しい商品がありましたか。へ 業務用等の対応は。ト 試食による顧客の反応と対応は。チ 死に筋は何か。リ 店に活気はありましたか。ヌ 今月の顧客ニーズは何だったか。

自分で考えた結果は大きな効果を発揮した。

④ 部下の賞賛・叱責

人材の育成は何処でも何時でも大きな問題である。賞賛叱責は自分を育てる。

イ 褒めることは疲労を少なくしてくれるので、ストレスを減らしてくれる。

前半：行動を捉える、何処が良かったか、どう感じているか、間をおいて感じ取らせる。

後半：人間としてかけがえのない貴重な存在であることを刻みつける。

ロ 叱ることは障害となっている自分自信の行動を取り除いてくれる。

人間的存在と行動の分離。（1分間ファーマーを参照）

以上

商品活動実績報告書	商品名： 某市ブランドの発掘・育成事業（報告者 関口 健二）	
	歯科医院経営支援事業	（報告者 大松 完治）
	経営革新塾・第二創業塾	（報告者 山内 伸一）
	景気動向調査	（報告者 大松 完治）
	報告日 平成18年10月31日	報告者 関口 健二
商品グループ名	NPO法人 ビジネス駆伝ネットワーク	
代表者名	今瀬 勇二	
連絡者名及び連絡先	関口 健二 skenji@da2.so-net.ne.jp 大松 完治 kanchi@omatsuk.com 山内 伸一 yamauchi_0527@yahoo.co.jp	

1. 某市ブランドの発掘・育成事業

(1) 概要

某市商工会議所より、地域ブランド事業を受託。

某市商工会議所は、およそ3年かけて“地域ブランドの発掘・育成事業”を立ち上げる予定であるが、当ビジネス駆伝ネットワークは、商工会議所と協議しつつ当該事業の企画・立案に携わるとともに、事業の立ち上げ・実行に際して援助・アドバイスを行う。

①地域ブランドの発掘・育成事業の事業目的

某市統一ブランドの創出と市場認知、及び某市統一ブランドによる商業の振興と観光の振興を通じて某市全体の活性化を図る。

②年度ごとの計画

ア. 第1年度の計画

- a.市内企業、商店へのヒアリング、小・中学生および住民へのアンケート調査等の実施
- b.外部からの観光客、近隣住民への地域イメージの聞き取り調査
- c.上記調査等からコンセプトを集約
- d.地域ブランド化の具体的な方向性の決定

イ. 第2年度の計画

- a.地域ブランド商品を選択するための基準作り
- b.個店の取扱商品の中でブランドとなりうる商品の選抜
- c.個店のブランド化への指導（ネーミング、イメージ作り等）
- d.地域ブランドの決定、個別商品のブランド化

ウ. 第3年度の計画

- a.地域の特色を生かした販促策の展開
- b.ブランドの定着化の努力と地域活性化状況の検証

c.地域内および地域外住民の満足度評価

(2) 現在の進捗状況

現在、上記3年計画のうち、第1年度の計画を実施中である。具体的には以下の通り。

- ①ブランド事業の進め方を商工会議所に提示、商工会議所の承認
- ②商工業者のヒアリング（商工会議所と共同）、地域力調査、他地域の成功・失敗事例研究の3点を実施し、集約。
- ③某市に関する現状認識およびブランド事業に関する考え方・方向性に関して、某市商工会議所とビジネス駆伝ネットワークが意見を共有するために、某市のSWOT分析を共同で実施。
- ④議論の題材を提供すべく、ビジネス駆伝ネットワークとしてのブランドコンセプトやブランドネームの案を集約中。
- ⑤今年度中に統一コンセプトやブランド名の案を決める予定。
- ⑥今後、某市との共同取組みを視野に入れて、市と協議を行う予定であり、市全体を巻き込む運動として展開することを検討している。

2. 歯科医院経営支援事業

(1) 商品概要

- ・歯科関係企業と連携し、歯科医院セミナーを実施
- ・歯科医院の経営支援を実施

(2) 日頃展開している営業活動および販促活動

歯科関係企業と連携し、歯科医院セミナーを実施。セミナー参加者に個別で営業をかけ、各歯科医院の経営支援事業へつなげる。

具体的支援内容は、経営診断、改善提案、スタッフ教育、等である。

(3) 実績紹介

①2005年度

実績: 歯科医院経営セミナー1件、個別歯科医院診断2件

②2006年度

実績: 個別歯科医院診断1件

計画: 歯科医院スタッフ教育セミナー1件、個別歯科医院診断2件、スタッフ教育1件

歯科医院経営支援全国ネットワーク設立

B-Netでは、歯科医院経営支援に本格的に取り組んでいるが、単独での活動には当然ながら限りがある。より多くのメンバーとノウハウを蓄積・共有し、診断レベルを向上するため、全国組織「歯科医院経営診断全国ネットワーク」を2006/8より立ち上げた。現在全国43名の中小企業診断士が所属し、精力的に活動中である。

活動内容

ア. 歯科医院収益向上セミナーの開催

イ. 歯科医院経営診断と経営支援

ウ. 歯科医院スタッフへの教育

エ. 歯科医院開業支援

ビジネス駆伝ネットワークで製作した「歯科医院経営診断マニュアル」を基に、全国ベースで歯科医師会や歯科技工士会等との連携しながら、「歯科医院収益向上セミナー」「歯科医院の経営診断」を各地区で実施する予定である。

3. 経営革新塾・第二創業塾

当NPOでは、一方的な講義形式ではなく、ワンツーマン形式で、参加企業の経営状況、経営者の思いを把握、理解し、現在の経営課題をとともに取組み、経営革新および第二創業の計画を具現化するまで支援を実施している。

某市商工会議所等より、昨年度より今年度も継続して経営革新塾・第二創業塾を受注。さらに、今年度は、他の団体からも受注し、実施している。

(1) カリキュラム概要

第1日目 経営革新・第二創業とは何か

財務分析による問題点の抽出と課題の明確化

第2日目 事業環境の分析（SWOT、3C、5フォース分析）

新たな方向性の探索と事業目標の設定

第3日目 経営革新・第二創業の成功事例

事業コンセプト、ビジネスモデル、コア・コンピタンスの理解

第4日目 ビジネスモデルの再構築と新戦略の策定

事業計画の作成

第5日目 中小企業新事業活動促進法について

事業計画の完成、発表

(2) 塾終了後のサポート

塾終了後も、「経営革新計画」の承認まで継続して支援している。具体的な実績として、昨年度の参加企業の中から、「経営革新計画」承認企業を輩出した。その企業は、さらに、「中小企業新商品開発等支援事業補助金」の助成を受けることが決定した。現在も、経営革新実現に向けた継続的な支援を実施している。

4. 景気動向調査

(1) 商品の特徴

商工会議所が実施した企業レポートを分析し、その結果より景気動向を読み取りレポートを作成するものである。

(2) 日頃展開している営業活動および販促活動

ビジネス駆伝ネットワークの代表及び、メンバーが定期的に各商工会議所に連絡を取り、仕事の掘り起こしを行っている。本事業もその成果である。

(3) 実績紹介

2006年度は、平塚商工会議所の景気動向調査を受注した。商工会議所が実施した企業アンケートについてExcel等を使用し分析した上で、その結果をグラフにし、景気動向を読み取り、レポートを作成した。Skypeを使用し、遠隔地のメンバーが綿密に連絡を取り合うことで非常に効率よく業務遂行できたことが特筆できる。

以上

スキルアップ支援

	頁
経営の全体像の体験学習—マネジメントゲーム研修 (マネジメントゲーム研究会)	34
創業塾 (Web ビジネスコンサルグループ)	38

商品活動実績報告書	商品名： 経営の全体像の体験演習 マネジメントゲーム研修	
	報告日 平成18年 11月 28日	報告者 西川宣夫
商品グループ名	マネジメントゲーム研究会	
代表者名	西川宣夫	
連絡者名及び連絡先	西川宣夫 nishikawa-nobuo@nifty.com	

1. 実施内容およびメニュー

経理と財務の知識・技能は、経営規模の大小にかかわらず大切といわれ、本屋さんには常にそのことを強調した本がずらりと並んでいる。

また各種の経営セミナーなどに参加して、その場では「参考になった」「勉強になった」とアンケートには書いてみるが、帰れば実践に結びつかないことが多いのが実情ではないのだろうか。経営の基礎になる、財務の勉強には手と口と頭を使って、先ず初歩的データ分析から入り、それが自然に経営の全体像理解に結びつく学び方が大切である。即ち、理論から入るのではなく、行動から入る、すなわち、行って身に付けていく方法である。

経理・財務を勉強するには、製造・販売など一連の経営活動の全体像の疑似体験を背景にして、習得するのが一番の近道である。また、この方法で1度、身につけた内容は忘れることが少ない。マネジメントゲーム(MG)はソニーが28年前から、国内外で展開してきた研修ノウハウで、今こそ中小企業の経営幹部・管理者の方にも、その成果を味わってもらいたいと願っている。

(1) マネジメントゲーム(MG)とは

その名の通りゲームである。たかがゲーム、されどゲーム。このゲームは実際の現場で活かされ、ノウハウがぎっしりと詰まった経営技能習得のツールである。

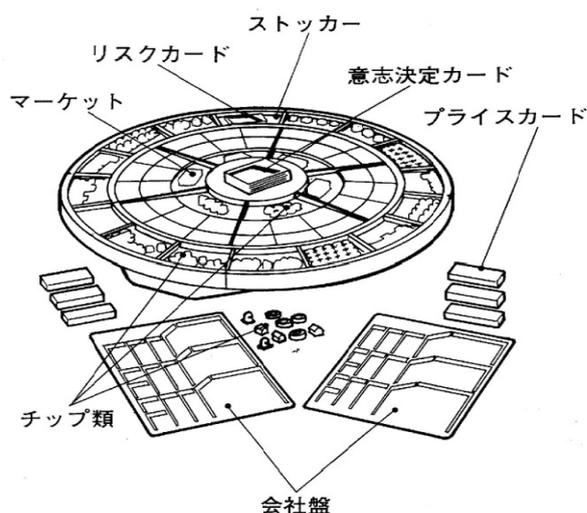


図1 6人が取り囲んで行うMG盤

◎MGゲームのやり方

人数：5～6人で1グループ、
1～3グループ位まで。
場所：机を並べて左図のMG
教材を置き、受講者6
名で着席。
MG盤の直径は44cm。
時間：1日ずつ又は別々の日
に2回実施するか、2
日間連続で実施。

このゲームは、前図のようなMGの教材機器を受講者6名で取り囲み、各人が会社を設立して、仕入、販売、資金繰り、貸借対照表、損益計算書、原価計算、利益処分案、更に経営計画を作成し実績対比分析の実施までを全部1人で行うものである。

(2) どんなことをするの(カリキュラム)

三度の飯より数字が好きという人間以外、誰も数字をいじくりまわすというのは好きではない。まして、どうやっていじくったらいいのかという方式やルールを、分厚いテキストを渡されて黒板とにらめっこしながら教わるというのでは、10分ともたずに瞳は硬く閉じ、意識は夢の中をさまよい歩くことになる。しかし、いったん数字の持つ意味がわかったら、これがグッと違った場面になる。MGでは、ライバルの中で熱くなりながら参加し、いわれるままにやっていると、いつの間にかあの嫌やだった数字との格闘が身についてくるという、まことに数字嫌いには有難いゲームなのである。口にこそしないが誰の心の中にも潜んでいる“負けず嫌い”、“負けじ魂”を刺激しながら進んでいくことが、熱くなっていく最大の秘訣であり、このゲームのポイントである。

しかも、何回か実施するうちにまったく違う世界、遠い世界のことと思われていた「企業とは何か」、「経営とは何か」といったことが、いつの間にか体で理解し始めているのだからすごいゲームといえよう。通常を受身的な教育・講義では、長期間かかっても知りえないような経営の仕組み・流れ・感覚を、数日間で、しかも自ら時間のたつのを忘れて体得していけるのである。

① 1日目：会計年度 第1期～3期間の実施

・ 1日目のカリキュラムの内容

第1期：

全員が資本金など同一条件で会社を設立し、2期以降の演習に備えたサンプル事例で、下記の記入作成を行う。結果数字は全員同一の数字となる。

以下、全期間(1期～5期)・全工程は、電卓とエンピツだけの手作業で行う。それによって体で覚えることを目的としている。

「資金繰り表」(図2参照)

現金出納帳と仕訳帳の機能も兼ね備えている資金繰り表に取引発生ごとに記帳する。従って経理知識のない方でも、カラー表示の番号ガイドに従い、決められた通り集計することでやさしく理解できる。

「決算フローシート」(図2参照)

「資金繰り表」での仕訳された数字を転記することで、「貸借対照表」「損益計算書」

「利益金処分計算書」が作成でき結果の良否をチェックできるようになっている。

第2期：2期以降は各自が入札による販売競争を重ねながら演習を行う。さらに4期以降は経営計画を立ててから実施し、終了後は計画・実績の対比分析を実施する。

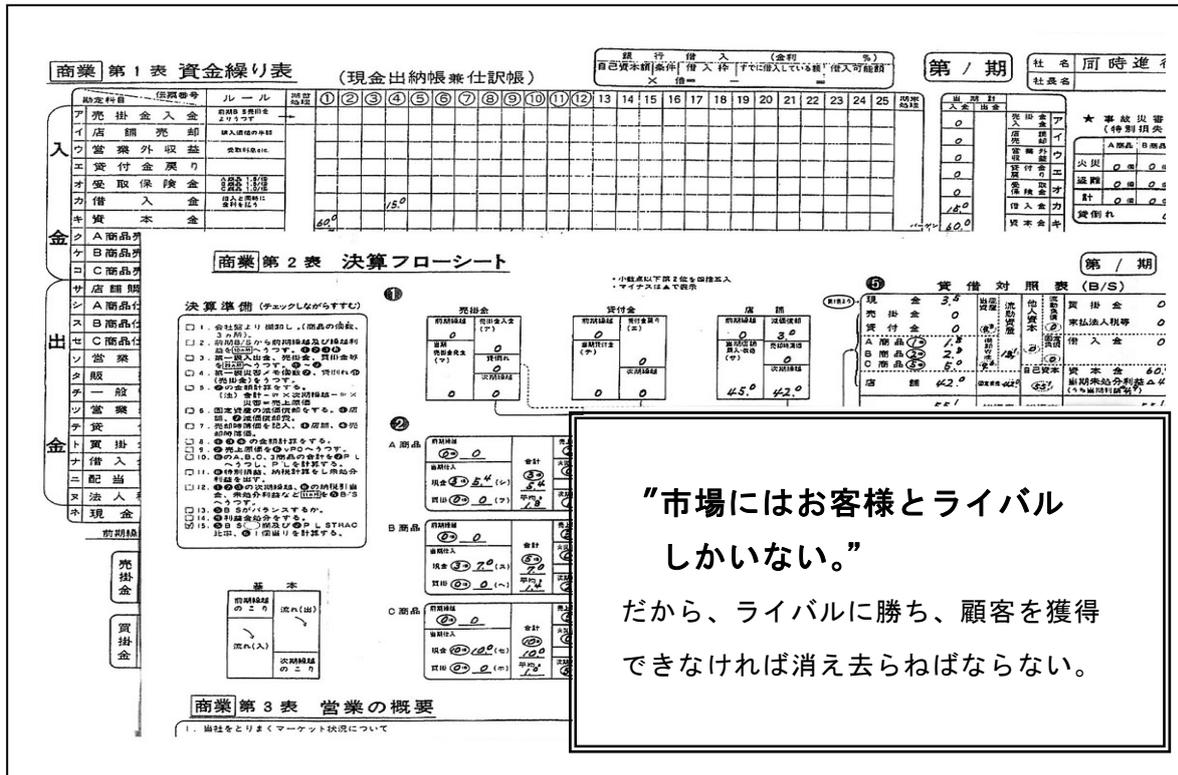


図2 「資金繰り表」、「決算フローシート」

「決算フローシート」での損益分岐点分析の計算は、一般の計算の方式に比べ、たいへんわかりやすい形で用意されている。その他自己資本額、自己資本比率など基本的な経営分析指標の数字を、各自の演習結果を踏まえて每期計算するので、その意味が期を重ねるにつれて理解が深まるようになっている。

2. MGの営業活動

(1) オンライン

当研究会と神奈川県支部のホームページ、およびインターネットでの個別呼びかけを実施してきている。

当研究会：<http://www.sindan-k.com/nishikawa/>

神奈川県支部：<http://www.sindan-k.com/>

以上の呼びかけにより多くの照会・成約に結びついている。

インターネットで、過去に照会メールのあった先、展示会での名刺交換先、接触のあった団体等と個別に交流発信している状況である。

(2) 口コミ

MG研修の成果を理解している方からの紹介をいただいて売り込みを図っている。今後とも大切にしていきたい。

(3) 展示会

- ・ 17年度テクニカルショウ横浜に出展し、大企業、中堅企業、団体関係者の方から、MGゲーム以外に当会作成の「キャッシュフロー分析」ソフト購入希望者を含む51名のかたから名刺をいただいた。
- ・ 18年度湘南ひらつかテクノフェアに支部商品グループの一つとして出展した。学生の方からの関心が高かった。
- ・ 19年1月テクニカルショウ横浜での出展を予定している。

3. 実績事例紹介

サービス業の経営幹部12名の全社一括研修と廃タイヤリサイクル事業組合の後継者12名2回を実施した。終了後、経営指導の依頼があった。

(1) 受講者の感想

最近の受講生から以下の体験感想をいただいている。(次はその一例)

・ 昨年の先輩からも聞いていたが、いろいろ受けた新入社員訓練でこれがやっぱり一番面白く役に立った。・時間がたつのが早かった。・面白かった、また機会があれば参加したい。・研修中の「PQ、VQ、MQ、G」などを自社の場合にどうなるのかもっと理解したい。・弊社では経理の仕事は奥様がやっていらっしゃるの、奥様の右腕になれる様になりたい。・売上原価の計算方法の自社のやり方を調べる。・済んでから皆としゃべっていて気がつくことが多かった。・ちょっとした対応の遅れが、後になってじわじわ効いてきた。チャンスが勝負。・3～5年先を見ずえ事業の計画を立てたい。・経営学をもっと学びたいです。出金に対する意識が変わりました。・会社はどんぶり勘定であったという反省と、コストに対する意識の甘さを痛感しました。

(2) MG研修の狙いと効果

研修は楽しくなければ身につかない。初めて貸借対照表等に接した人は、最初は戸惑いがあるが、自分の行った入札による売上、利益、商品在庫、経費、借入、投資などの意思決定がそのまま決算書類になっているので意味がわかってくる。

経理アレルギーが徐々に薄れていく。企業はすぐ赤字になる、資金繰りが出来ないとあっさり倒産するもの。“経営するとはこんなこと”という漠然としたイメージがわかってくる。

従って、受講途中と受講後は、受講者同士で、それらの体験実感・なぜうまく経営できなかったかをむしように語りたくなる。この語らざるを得ない“コミュニケーション効果”も、毎回必ず経験する大きなもうひとつの効果である。

以上

商品活動実績報告書	商品名： 創業塾	
	報告日 平成 18 年 10 月 24 日	報告者 座間佳明
商品グループ名	Web ビジネスコンサルグループ	
代表者名	座間佳明	
連絡者名及び連絡先	座間佳明 (CZS00670@nifty.com)	

1. Web ビジネスコンサルグループ（以下、WCG）の創業塾の特徴

WCG は、平成 8 年に神奈川県支部に登録した中小企業診断士で組織する平八会が実践的な活動を行うために創った組織である。WCG の創業塾の内容は、創業に不可欠な事業計画の作り方の習得に焦点を当て、受講者に事業計画の必要性、作成時の考え方および作成要領をマスターしてもらうことを主眼としている。また講義方法はグループ討議を中心に講義を組み立てることにより、主体的な参加を促すとともに、グループ討議を通じて様々な考え方があることを体得してもらい、実際の事業計画作成に活かしてもらうことを狙いとしている。

(1) 創業塾プログラムの概要

①受講生のレベルに応じて2つのプログラムを用意

事業経験や創業意識と経営知識に関する知識習得度合いをもとに、受講生を大きく2つに分類し、それぞれのニーズを想定したプログラムを用意している。

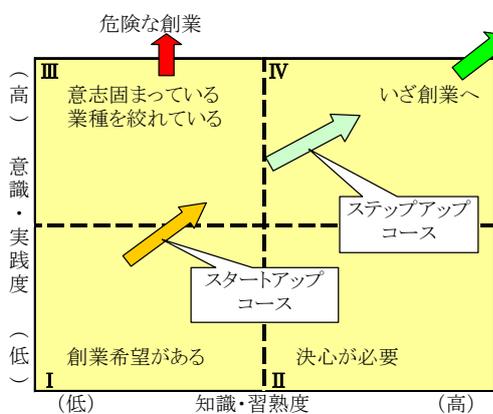


図1 受講者像の特性と対応コース

左の表で、第一象限を創業希望があるものの経営知識や事業習熟度が低い初心者層とし、第四象限を創業に向けて機が熟している層と位置づけた。そして第一象限の層に対しては、事業計画の意義と事業計画作成上の考え方、作成要領の習得を柱とするプログラムをスタートアップコースとして開発した。また、第四象限の層に対しては実践的な経営ノウハウ習得を目的としたプログラムをステップアップコースとして開発した。

コース名	演習事例	事業プラン講座	ケーススタディ	その他特別メニュー等
スタートアップ	研修の主対象者を考慮して事例は複数業種の中から1業種を選択	創業の知識を幅広く習得、重点はグループ演習で確実に習得	10円販促効果等の複数テーマを用意	スタートアップは意欲向上、人脈形成に配慮した。困った時の七つ道具、パソコンの実践的活用等の特別メニューを適宜挿入
ステップアップ	受講者が複数事例の中から自分に最適なものを選択可能	目指す創業業種に沿った事例をもとに実践的講座を展開	実践的HOW TO体得を重視し、複数テーマを用意	

図2 コースの特徴

②講座の内容と進め方

5日間30時間を体系的に全体像が把握できるよう、統一プログラムで構成している。

研修テーマ	時間	内容・進め方
オープニング	3	創業とは
元気が出る話	3	商売の秘訣
起業家訪問	6	2社、創業の実際、質疑
事業環境分析の狙い・方法	3	演習事例説明・理解 SWOT分析演習
コンセプトの狙い・方法	3	コンセプトの枠組み、押さえる項目
販売形態への展開方法	3	品揃え、価格、販促、店舗づくり等への実践的展開
売上計画、収支・資金計画の立て方	3	売上予測方法、開業・運営経費、利益、返済計画
事業プラン纏め	3	事業計画書完成
事業プラン発表	3	各グループの発表会、ミニ個別相談会

図3 研修の概要

講義の内容は、体系的に全体像を把握してもらおうとともに、特に重要なところは時間をかけてグループ討議・演習で確実な習得が可能となるよう設定している。スタートアップコースでは創業に対する知識やイメージがまだ醸成されていないことが多いことから、研修では予め用意した事例をもとに、受講生に登場する人物になり代わり事業計画を作成してもらうもので、疑似体験的に事業計画の作成習得を図っている。

講習で使用する事例は、リサイクルショップ・ファンシーショップ・ベーカリー等多くの業種を取り揃え、事前に受講生の創業分野を把握した上で、より近い業種を都度選択している。ステップアップコースでは、経営ノウハウや店舗運営ノウハウを随所に織り込むことにより、実践的で役立つ事業計画作りを可能にしていることが特徴である。

2. 営業活動および販売促進の方法

創業塾の講師は地縁関係から選定されることが多く、発注元の商工会議所や商工会が日頃接している地元の中企業診断士や税理士、民間コンサルタントが受け皿となっている。WCGが創業塾事業を開始したきっかけは、WCGの母体である平八会メンバーに商工会連合会関係者がいたことから、そのチャネルを活用して群馬県商工会連合会から話があったためである。翌年度は同じチャネルで山梨県商工会連合会から受注を得ることができ、同会からは引き続きリピートオーダーを受けている。かたやWCGでは受注先を増やすべく新規開拓のためダイレクトメールを主要商工会議所および商工会に送付することとした。そこでまずWCGの創業塾を紹介するパンフレット作成に着手した。商工会議所や商工会では創業塾開催回数を重ねるほど内容がマンネリ化し、また受講生も集まりにくくなっていると聞き込んだことから、パンフレットの内容は創業塾開催担当者の抱える課題を解決するための提案を全面に打ち出し、上記2.に記載したWCGの創業塾の特徴を盛り込んだものに仕上げた。一方パンフレットの送付先として、神奈川県、東京都、静岡県、埼玉県、山梨県にある商工会議所および商工会約100件を選定し、送付した。封筒は宛名を創業塾担当者殿とし、創業塾資料在中と印刷したものを用意した。

残念ながら送付した結果としては全く手ごたえがなく、問合せすらない状態であった。止むを得ず送付リストの中から10件程度抽出し、電話でパンフレットの到着確認および感触収集を行ったものの、ここでも「既に以前からお願いしている講師に引き続き発注していることから発注先

を変更することは考えていない」との回答をもらった。このようなことから、日頃商工会議所や商工会との継続的関係を構築していない我々のような新規参入組が受注を目指すことは、かなり難しいことを実感している。

3. 実績事例紹介

山梨県商工会連合会からの受注により女性を対象とした創業塾「女性塾」の事例を以下に紹介する。

(1) 受講生のニーズに合わせた講義内容およびテキストのカスタマイズ

主催者から①女性創業希望者のための内容とすること、②事業計画以外に創業後に役立つようなコマを設けること、と2つの要請を受けた。そこで、女性創業者の最近の動向を示すアンケート調査結果や女性創業者が成功している分野の紹介等をテキストに盛り込み、さらにCRMの観点から「顧客との良い関係づくり」、経営課題解決の糸口を探るツールとして「問題解決のための7つ道具」の2つのコマを用意した。

(2) 受講生の特徴

WCG が請け負う創業塾はなぜか女性の割合が多い。その範囲でいえば、彼らは非常に熱心であること、創業意欲が高いこと、コンセプト策定等では実生活に根付いた様々なアイデアが出されること等が特徴として見受けられる。講義は、こちらが用意した事例（リサイクルショップの創業）をもとに登場人物に成り代わりコンセプト策定から始まり資金計画・収支計画までの事業計画をグループ討議をもとに作成していく手法を採用した。受講後に感想を聞くと、他の人の考え方を知ることができて、自分の事業計画を練り上げる上で非常に参考になったとの回答が多く、受講後にお互いの連絡先を交換しあっていた光景が印象的であった。

(3) 個別相談会

最終日に設定した個別相談会には、できるだけ多くの相談に対応できるようWCGから講師2名を含め計4名のメンバーが参加した。受講生からは非常に熱心に自分の創業への思いとその実現に向けた具体的な質疑がなされ、有意義な相談会となった。

下表は5日間30時間のプログラム内容である。

		項目	内容	講義方式
1 日 目	AM	女性の創業に必要なこと 創業とは	創業の要件等解説 創業手続解説	講義
	PM	女性起業家に学ぶ	昨年創業者による体験談	
2 日 目	AM	顧客との良い関係づくり	事業成功の要因 顧客との関係づくり	講義+グループ演習
	PM	困ったときの七つ道具 役立つパソコン活用術	問題解決の7つ道具 具体的活用事例紹介	
3 日 目	AM	事業プラン作成手順 マネジメントの基礎	規定フォームの解説 PDCA、時間・進捗管理	同上
	PM	事業環境分析 コンセプト設定	SWOT分析の習得 コンセプトの理解	
4 日 目	AM	販売形態への展開	展開方法の習得	同上
	PM	売上高予測 開業資金と運転資金	予測方法の習得 各資金の解説	
5 日 目	AM	事業プランの完成	事業プランの見直し、清書	グループ演習
	PM	事業プランの発表 個別相談会	グループ発表・講評 受講者との個別相談	発表 個別対応

表1 プログラム内容

(4) 反省点・今後の課題

山梨県商工会連合会には WCG の創業塾を評価頂き、2003 年度から 3 年続けて受注を頂いたが、WCG が任意団体であることから講師料等の支払手続に大変な苦勞をされたようである。2006 年度は残念ながら受注を頂けなかったが、その原因もそこにあると考えている。今後 WCG が円滑に活動を続けるためには、商品の完成度を高めることや効果的な営業・販促方法を開拓することもさることながら、任意団体を法人化し相手方が安心して発注できるような契約主体となる必要があると考えている。

以上

編集委員

松崎一成

座間佳明

小倉仁志

マスタセンター補助事業

中小企業パワーアッププログラム
活動実績報告書

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部

〒220-0011

横浜市西区高島2-11-2 スカイメナー横浜923

電話&FAX 045-453-5223

URL <http://www.sindan-K.com>

e-mail LENO7402@nifty.ne.jp