



「平成25年度経営診断実務研修」の開講式が9月7日に開催されました。本年の受講者数は11名です(会員7名、非会員4名)。指導員には、支部会員である土居宗一氏、亀井芳郎氏に担当していただきます。受講者は2グループに別れてそれぞれ2社の企業診断を実習します。受講者の多くは

企業内診断士であります。9月から来年1月にかけて企業診断の現場を経験していただき、中小企業診断士としての知見と能力の向上に努めていただきたいと思います。

(総務委員会 奥村隆生)

## 研究会スケジュール

問い合わせ先：078(362)6000

### ● 診断技術向上研究会

日時	場所	テーマ	講師
10月10日(木) 18:30~20:30	兵庫県民会館 302号会議室	未定	未定
11月14日(木) 18:30~20:30	兵庫県民会館 302号会議室	未定	未定
12月12日(木) 18:30~20:30	兵庫県民会館 302号会議室	未定	未定
1月9日(木) 18:30~20:30	兵庫県民会館 302号会議室	未定	未定

※開催日は原則、毎月第2木曜日。時間：18:30~20:30。  
会場：兵庫県民会館内会議室。

### ● 地域産業活性化研究会

日時	場所	テーマ	講師
10月2日(水) 18:30~20:30	協会事務所	ひめきた&播但線沿線 地域活性化支援策の検討	研究会全員
11月6日(水) 18:30~20:30			
12月4日(水) 18:30~20:30			
※開催日は原則、毎月第1水曜日。開始時間は18:30~20:30 ※連絡先:代表 大場一正 kohba@alles.or.jp (今年度の会員募集は締め切りました)			

### ● BSC研究会

日時	場所	テーマ	講師
10月25日(金)	協会事務所	経営改善目的BSC構築ワーク シート作成、及び導入支援の スキルアップ。 (TOCを活用した中核問題抽出 手法及びその解決策策定手法の 開発)	参加者全員

※開催日は原則、毎月第4金曜日。開始時間は18:00~20:00  
※連絡先:奥村隆生 okumura@cvn.bai.ne.jp

### ● プロコン育成塾 <http://procon-ikuseijuku.seesaa.net>

日時	場所	テーマ	講師
10月5日(土) 9:30~17:00	神戸市産業振興センター 904号室	プロコンの基本要件と能力開発	大場 一正
		中小企業コンサルニーズの掴み方と対応	柴谷 真治
11月9日(土) 9:30~17:00	神戸市産業振興センター 802号室	中小企業コンサルティングの具体的な進め方	大場 一正
		中小企業特有の決算書の診方	高越 宏和
12月7日(土) 9:30~17:00	神戸市産業振興センター 904号室	プロコンの商品作りと営業力	小畑 秀之
		本質的原因の掴み方と課題設定	田畑 一佳
1月11日(土) 9:30~17:00	神戸市産業振興センター 802号室	説得力を高める報告書の書き方	湯浅 伸一
		独立1stステージにおける公的機関の仕事	柳 辰雄

※研究会ではありません。有料のセミナーです。  
※問い合わせ先:事務局(東松、吉田) procon-ikuseijuku@email.plala.or.jp

## 編集後記

今年の夏は異例の猛暑でした。激しいスコールの様な雨もあり、日本がまるで亜熱帯かと思わせるようでした。そんな夏の終わりに2020年東京オリンピック開催決定のビッグニュース。夏場の気温上昇は、数千億円の経済効果があるとの調査やそれ以上の五輪効果を期待する報道が踊っています。企業の活力にプラスになる様なアドバイスが診断士に求められているのかも知れません。そして猛暑後の体調管理にも十分留意され、健康な「実りの秋」を迎えられますように。(TK)

No.100  
平成25年10月1日発行

# 診断ひょうご

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会 発行者 相良 紘  
〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-8-4 神戸市産業振興センター8F  
TEL (078) 362-6000 FAX (078) 361-8722 URL: <http://www.shindan-hg.com>

# 認定支援機関と 地域プラットフォーム



一般社団法人  
兵庫県中小企業診断士協会  
会長 相良 紘

## 中小企業診断士に求められる役割とは

本紙6月号でも記載しましたが、平成24年8月に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づいた経営革新等支援機関(認定支援機関)の数は平成25年8月時点で、全国で15,884機関が認定されています。その内兵庫県は1,445機関です。内訳については表の通りで金融機関が約半数、税理士、税理士法人が約4割を占めています。

兵庫県の認定支援機関(H25.8.15現在)

金融機関	724	50.1%
一般社団法人・公益財団法人、中央会	3	0.2%
商工会・商工会議所	37	2.6%
公認会計士・監査法人	40	2.8%
弁護士・弁護士法人	32	2.2%
税理士・税理士法人	579	40.1%
民間コンサル会社・個人コンサル	14	1.0%
中小企業診断士	13	0.9%
その他	3	0.2%

私達中小企業診断士の数が少ないのは、認定経営革新計画3件以上の実績が必要というのが大きな理由だと思われませんが、現在の認定支援機関の運用を見ると、ものづくりや創業等の国の補助金等の支援策に認定支援機関の関与が必須となっているものも少なくありません。しかし、中小企業診断士制度そのものが、中小企業の指導・支援を目的として制定されたものであり、中小企業診断士の認定数が少ないのも寂しい限りです。

このような状況の中、中小企業診断協会本部は中小企業庁とも折衝を重ねた結果、一定の要件を満たせば各都道府県協会単位で認定が可能となりました、既に8月段階で18

の各府県の診断協会が認定されています。兵庫県中小企業診断士協会においても既に近畿経産局に申請書を提出しております。当協会が認定支援機関となった場合、中小企業者の窓口相談等に協会として直接対応していくことも求められることとなります。会員の皆様にも、当協会の認定支援機関業務への登録をしていただくことにより、参画いただく方向でその運用を検討しています。運用の詳細については今後詰めていきますので定まり次第、皆様にご案内させていただきます。

## 地域プラットフォームへの参画

本年4月から「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」の運用が開始されております。事業の概要は、中小企業・小規模事業者や起業を目指す者と、専門家等が参画し、時間・場所にとらわれずに自由に経営・起業に関する情報交換や相談等ができるITシステムを構築し、これを利用して高度な経営分析等の支援を行う専門家の派遣を行い、中小企業・小規模事業者等の新たなビジネス創造や、経営改革等をサポートしてこうというものです。

兵庫県においては、兵庫産業活性化センターを代表機関とした地域プラットフォームが構成されようとしています。当協会はこの地域プラットフォームの構成機関として中小企業者の窓口相談や専門家派遣依頼、そして支援ポータルサイトへの専門家登録において希望する会員診断士を推薦していくことにもなります。これにつきましても詳細が定まりましたら皆様にご案内させていただきます。

当協会においてもこのように具体的なアクションをしていかない限り、診断士は元より協会自体の発展も難しいと考えております。皆様のご協力をよろしくお願い致します。

# 中小企業をデザインで活性化する

兵庫県診断士協会会員 亀井 芳郎

今年度の更新研修の中で、中小企業の新業態開発「新業態開発の仕組みづくりとデザインの重要性について」というテーマでパネルディスカッションを行いました。兵庫県立大学准教授の秋山秀一氏、株式会社ネームス代表取締役の堀口秀司氏、そしてこのコラム担当の中小企業診断士、亀井芳郎の3人でのディスカッションでした。そこで話された内容のポイントとなる部分を、弊著「右脳戦略論」より抜粋する形で紹介させていただきます。

## デザインによるイノベーション

**亀井** 秋山先生の専門は、マーケティングですが、デザインとの関連で最近論文を発表されたと聞きましたが…。



コーディネーターの亀井氏

**秋山** キーワードは「デザイン」「イノベーション」「中小企業」です。中小企業のイノベーションについて、デザインの観点から捉えたものです。イノベーションというと、製品や、技術革新の観点からの議論がほとんどでした。それが最近デザインの重要性に注目が集まってきました。

**亀井** デザインの重要性は、ファッションの分野では当たり前なのですが、他の分野では補完的な存在です。

**秋山** その通りで、感性の部分なので、デザインは体系化し難く、客観的にも説明が難しいので、経営学の中で取り上げられることがあまりなかったと言えます。客観的な評価は難しいが、デザインが経営にとって非常に重要であることは事実で、最近では、iPodがその好例でしょう。

**亀井** ジョブス氏のデザインに対するこだわりですか？

**秋山** 「デザイン思考」という概念があります。顧客のニーズを具現化する思考の事です。イノベーションが技術面だけに囚われると、過剰品質になり、顧客のニーズから離れて行ってしまう、日本のテレビの敗因の一つはこれです。いろいろな機能をつけることで競合他社と差別化しようと一生懸命になり、顧客のニ

ズは考えていない。顧客はシンプルで低価格なものでいいと思っている。

反対に、iPodの強みは、徹底的にデザインと操作機能を洗練させ、利用者のニーズを掘り起こしていったことです。

**亀井** それでデザイン思考？

**秋山** 製品化をするプロセスで、供給側の技術なこだわりと人々が生活の中で、何を欲し、何を必要とするかを結びつける、デザイナーの感性や手法です。

**亀井** 確かに、革新的な製品はそのような思考の産物のような気がします。インスタントラーメン、ウォークマン…、革新的な経営者は強いデザイン思考の持ち主です。私は、常々分析的なマーケティングだけでは、ヒット商品は生まれないと考えていましたので、デザイン思考という考え方は腹に落ちます。

**秋山** デザイン思考のプロセスは(1)理解 (2)観察 (3)ブレインストーミング (4)ラピッド・プロトタイプング (5)ブラッシュアップ (6)実現で、とくに観察とプロトタイプングが重要なポイントです。従来のマーケティングでは、市場全体のリサーチに対して、デザイン思考では、個々の対象の観察から特徴を見出し、迅速にプロトタイプで形を見せることで具現化し、さらにそれを消費者のニーズや意見でブラッシュアップさせていくという手法です。

**亀井** 理解の部分は、分析的な手法で可能ですが、プロトタイプング=具現化はデザイナーの仕事つまりクリエーションです。この部分が、属人的で客観的な評価や手法の確立が難しいのでは…。

**秋山** 確かにそうです。それはデザイナーとの連携が必要になります。中小企業は大企業のような縦割りの大きな組織ではなく、比較的オーナーの一言で話が進むので、デザイナーを採用した場合に効果が出やすいと言えます。それが店舗や、製品のロゴやパッケージデザインの領域でイノベーションが期待できます。そこが、デザイナーとの連携で有効な部分だと言えます。

**亀井** もっとデザイナーとの連携を強化していくということですか？

**秋山** そうです。大企業は自社に、デザイン部門を抱えていたり、またデザイン会社とのつながりはすでにできていますが、中小企業はほとんどないでしょう。とくに、ファッションなどの業界以外は。

**亀井** 同感です。従来機能だけで勝負してきた固い業界は、デザイナーとの連携でイノベーションが起これると思います。

それと、デザイン思考のプロセスを聞いていて、創発戦略という概念が出てきました。戦略は仮説で、実行の中から新たな有効な戦略が創出されるというヘンリー・ミンツバーグの考えです。

**秋山** 確かに、デザイン思考と創発戦略は通じるコンセプトがあります。

## 新事業戦略策定のプロセス 成功と失敗の分かれ道

**堀口** これまでに自分が関わって、実績になったものには、それなりに流行する要因があったはずですが。経営トップと話す中で、新事業へのアイデア、イメージや答また問題点を持っていて、こちらはそれを聞いて、ならばこうしたら、あれをと肉付けしたらと、イメージができるケースです。

**亀井** なるほど。ヒットする条件とはなんですか？

**堀口** やはり第一にこだわりだと思います。品質、価格、デザインなどの商品に関わることはもちろんですが、顧客に対するサービスや売り方等々、話をしている、こだわりの強さを感じないとイメージはわかりません。それが出発点になります。



パネラーの堀口氏

**亀井** 同感ですね。今流行った

り儲かっているからその分野に進出して、自分も儲けようという発想は大体失敗します。これを環境適応と勘違いしている人が多いです。資本力のある大企業ならまだしも、中小企業はこの考え方はだめでしょう。



パネラーの秋山氏

**堀口** トップの個性も含めて、その部分が、ブランドコンセプトの軸=基本コンセプトになります。

**亀井** その次に必要なものは？

**堀口** やはり戦略です。いくらこだわりを持って物を作っても、独りよがりでは成功しない。ターゲットとする顧客、競合、市場動向は徹底的に掘り下げる必要があります。クライアントとのその掘り下げる作業の中で、感じたり見えてきたりすることが多いです。

**亀井** そこは理解できます。マーケティング戦略を作るときに、大切なことは「一言でいえば？」という風に、多くの事象からキーワードを探していき、それをワンワード、ワンセンテンスで表現することが必要で、これを結晶化と呼んでいます。

**堀口** それがないといわゆる差別化できないですから。そこからデザインに移ります。たとえば洋風か和風か、ニューヨークかロンドンか、硬いやわらかい…、様々なイメージが出てきて、話しているうちに収れんしていくような感じでしょうか。

**亀井** その部分、コンセプトを形にする、具現化することが、マーケティング戦略では最も重要な部分だと私は考えています。デザインが、その戦略の成功と失敗を左右すると言っても過言ではないでしょう。

**堀口** そうですね、でもデザインに関心がない経営者がなんと多いことか。

**亀井** その通りです、ファッションだけでなく、あらゆる業種にデザインは必要不可欠です。ブランドロゴやパッケージ、HP、名刺に至るまで。常々思っていますが、中小企業ほど大事ですね。マーケティング的側面だけでなく、社員のモチベーション面でも。大企業の社員はその名刺を持っているだけでプライドを持てます。中小企業は認知度がないので、名刺を渡してもどんな会社かわからない。ところがデザインがいいと、それだけでかっこいい。この効果は大きいです。

# 大いに活用しよう、ビジネスコンビニ

総務委員長 奥村 隆夫

兵庫県中小企業診断士協会では、会員諸氏の経営診断やコンサルティング等の業務活動をサポートするため、平成24年度よりビジネスコンビニ事業として事務機器や備品の整備を進めてきているところです。平成25年度におきましても、ビジネスコンビニ事業の設備投資予算を承認していただき高速デジタルカラーコピー機を導入しました。しかしながら、ビジネスコンビニ事業を広く会員諸氏に知っていただくため総務委員会といたしましては広報等に努めておりますが、まだまだ知名度は低いようであります。

そこで、「診断ひょうご」の紙面をおかりしまして、ビジネスコンビニ事業として設定しております機器・備品を紹介させていただきます。

## 【第12次業種別審査事典 CD-ROM版】(一社)金融財政事情研究会

日本の全産業・全業種を網羅、徹底分析した業界情報事典。1370業種を収録。業界動向や業務・商品知識はもとより、最新のデータ・情報に基づいて徹底分析された記載が充実している。

## 【業種別業界情報 2012年版】中小企業動向調査会

商・工・サービス業350業種の最近の業界動向、マーケットデータ、業界の特性、経営指標、今後の課題と将来性などについて調査・分析し、的確にわかりやすく解説した業界百科事典。

## 【高速カラーデジタル複合機】

- ・コピー・プリンター機能：大量コピーにも高速・高画質・高耐久で応えるコピー機能。  
片面コピー60枚/分、両面コピー60ページ/分（白黒・カラー、A3対応）。
- ・製本機能：50枚ステープル、中綴じをはじめ丁合い、仕分け、パンチ穴開けまで自動化。
- ・スキャナー機能：両面原稿も一度に読み取ることができる。大量文書の電子化をスピーディーに行える。  
片面75枚/分、両面75ページ/分。

その他、現在使用可能なものは料金表の通りです。設置しております種々の機器につきましては市場価格より割安な料金で使用していただけますよう使用料金を設定しています。会員諸氏の利便性の向上を目指す事業でありますので、有効にご活用ください。また、次年度以降におきましても種々の機能の充実を計画しています。ビジネスコンビニ事業に関する要望事項がありましたら、総務委員会までお知らせください。

ビジネスコンビニ事務機器・備品使用料金表（平成25年8月現在）

事務機器・備品	使用料	備 考
業種別審査事典	閲覧自由	
業種別業界情報	閲覧自由	
高速コピー機、白黒	5円/1ページ	A3対応、製本機能あり、60ページ/分
高速コピー機、カラー	20円/1ページ	A3対応、製本機能あり、60ページ/分
スキャナー	無料	A3対応
パウチラミネーター	無料	A4対応
ラミネートフィルム	20円/枚	A4、A5
ラミネートフィルム	10円/枚	ハガキ、写真サービス版、定期、名刺
プロジェクター	無料	
シュレッダー	無料	A4、同時裁断20枚、連続20分、CD可
紙折り機	無料	A4、二つ折り、三つ折り
裁断機	無料	A4
ラベル作成機	無料	
会議コーナー(グループ)	1,000円/1回	当協会名義使用活動は無料
会議コーナー(個人)	無料	事務局員が在席時のみ使用可能

※使用希望者は事前に事務局までご連絡ください。  
※事務所外持ち出し禁止。

# 県協会ホームページ、リニューアルへ

## ～中小企業診断士の知名度向上目指す～

兵庫県中小企業診断士協会ではホームページのリニューアル中です。現在のホームページは2008年に県協会からのお知らせや研究会日程のリアルタイム更新を目指してリニューアルしました。昨年、中小企業診断協会兵庫県支部は、一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会として法人格を有し、創業補助金事務局等の一法人としての活動を行っています。今までは協会会員への情報発信を目的としたホームページでしたが、一法人としての活動を行っていくためには、中小企業者や金融機関、公的支援機関等に対して、「中小企業診断士とは何か」、「兵庫県中小企業診断士協会にはどのような会員が所属しているのか」を情報発信することが重要であると考え、中小企業診断士の知名度をより向上させるコンテンツを作成しています。また、会員の皆様への情報提供機能を強化するために、facebookページやTwitterでのリアルタイムな情報発信とともに、ID、パスワードを発行し、県協会規約等を閲覧していただく機能を付加します。

さらに、当協会会員の皆様には有料(1万円/年予定)でコンサルティングパッケージページを掲載していただくことが可能になります。コンサルティングパッケージ掲載のお申し込みの詳細については2014年1月号に同封させていただきます。

中小企業者・支援機関向けトップページ



コンサルティングパッケージ (県協会会員限定・有料)



会員向けトップページ



創業補助金採択事業者紹介

# 古民家を活用したそば屋さんも 創業補助金で70件を採択

県協会が兵庫県事務局を運営している平成24年度創業補助金（地域需要創造型等起業・創業促進事業）では、第二回応募までに地域需要創造型55件、第二創業7件、海外需要獲得型8件の70件を採択しました。事業テーマ「遊休古民家を利用したそば処・コミュニティ事業の創造」が第一回募集で採択された井上和生氏が「和（なごみ）～板そば・麦切り～」を開業されましたので、取材させていただきました。

**和（なごみ）  
～板そば・麦切り～**  
姫路市林田町大堤535  
店主 井上 和生  
TEL079-255-8578  
<http://www.nagomi-itasoba.com/>



「和」の外観



店主の井上さん（左）

**【創業補助金を申請しようとしたきっかけ】**

創業の準備をしていた昨年、経営全般について勉強しておきたいと思い、姫路市商工会の創業セミナーを受講しました。セミナーの終了後も商工会経営指導員の方に、創業場所、賃借する店舗等について相談に乗っていただくこともあり、その際、創業補助金の案内をいただきました。商工会経営指導員の方には、申請のための事業計画書の作成についてもご指導いただきました。

**【事業の現状】**

開店当初に、姫路のミニコミ誌に掲載したこともあり、地元の林田町をはじめとする姫路市北部地域、隣接するたつの市、宍粟市などから来店いただいております。また、土日は、加古川、三木などの遠隔地からもお客様がお見えになります。平日は、主に高齢者のグループ、土日は家族客が中心になっており、作成した事業計画書のとおりになっていることに少し驚いております。

**【店の強み・売り】**

賃借している古民家は、持ち主が細部にわたるまで入念に修復しておられ、古風な中にもどこかスタイリッシュな内装となっており、お客様から高い評価を得ています。当店の大きな特徴は、「板盛り」と呼ばれるそばの提供方法です。

これは、ご注文いただいたそば、麦切り（うどんの一種）を「そね」と呼ばれる1枚の板に乗せてお出します。お客様は、まず、「板盛り」が出てきた時に感動していただきます。これが当店のウリとなっています。

また、私は、創業する前に外資系企業に25年間勤務していた関係で、海外在住経験もあるため、英語を話すことができ、外国人客にも対応可能です。

**【今後の展望・課題】**

将来的には、そば、麦切りだけでなく、地元の食材を活用した「田舎料理の店」としてメニューを広げていきたいと考えております。



「板盛り」でそばを提供

（聞き手：広報委員会 藤尾政明）

**委員会報告** 6月～9月

**● 会員研修委員会**

委員会開催日	主な議題
6月14日(金)	講師育成塾の受講生募集・開催準備、調査・研究事業の募集など
7月17日(水)	同上及びafter更新研修・One Coin Talk Sessionの開催準備など
8月22日(木)	調査・研究事業の選定・採択、オープンセミナーの開催趣旨など
9月18日(水)	企業内診断士祭り「わっしょい」・日銀セミナー開催準備など

【事業報告】  
H25年度の会員研修事業として、日銀支店長講演などのオープンセミナー・講師講師育成塾・One Coin Talk Session・企業内診断士祭り、調査・研究事業などの一連の事業に協会会員の資質の向上と協会の増強と活性化の視点から取り組んでいます。

**● 広報委員会**

委員会開催日	主な議題
6月25日(火)	ホームページリニューアルコンテンツの見直し
7月8日(月)	診断ひょうご10月号コンテンツ検討 会員有料WEBページの検討
9月9日(月)	診断ひょうご10月号校正

【事業報告】  
診断ひょうごの企画、校正作業とホームページリニューアルコンテンツを検討した。

**● 総務委員会**

委員会開催日	主な議題
6月12日(水)	・「ビジネスコンビニ利用規程」案の検討。 ・「平成25年度経営診断実務研修」の準備状況の検討。 ・「平成25年度理論政策更新研修」の準備状況の検討。
8月14日(水)	・「平成25年度経営診断実務研修」の進捗状況の検討。 ・「平成25年度第1回理論政策更新研修」の準備状況のチェック。役割分担、修了証の交付方法など。
9月11日(水)	・「平成25年度第2回理論政策更新研修」の準備状況のチェック。役割分担、修了証の交付方法など。 ・近畿ブロック会議の準備状況の検討。

【事業報告】  
・平成25年度新入会員歓迎会:6月17日(月) ハーバーランド「FELICE」  
・平成25年度新入会員ガイダンス:8月30日(金)  
・平成25年度経営診断実務研修:開講式 9月7日(土)  
・ビジネスコンビニ事業:高速カラーデジタルコピー機の設置が完了しました。

**● 受託開発センター**

委員会開催日	主な議題
6月4日(火)	各受託事業の本年度受注見込について
8月13日(火)	各受託事業の進捗状況、新規受託事業、 開発中の案件について

【事業報告】  
例年の受託案件は概ね例年通り進んでいる。新規案件もあり予算達成の目途が付きつつあるが、年度後半に予定されている案件も多く、引き続きフォローしていく。

**「ものづくり&SCM研究会」のご紹介**



3月9日開催の企業内診断士祭り「わっしょい」プレゼン大会のプレゼンメンバー3人が発起人となり、新たに研究会を立ち上げました。代表幹事は三村光昭、幹事は指尾成俊、木村亮介の2人です。

**■活動趣旨**

中小企業診断士としてのスキル向上を目指して、会員相互に敬意を表し、Give & Takeの精神で情報受発信と切磋琢磨を旨とする会員が活動する。

製造業の経営革新、サプライチェーン（供給連鎖）の最適化、継続的競争優位を確保する新たなビジネス・モデルやビジネスプロセス設計などの事例研究および実践的な診断・助言活動を目指す。

**■活動内容**

研究会の内容は、「書籍研究発表」と「事例発表」の2本立てで運営し、順次会員に発表してもらいます。これまでの活動内容は次の通りです。

**7月6日(土)**

- ①ものづくり&SCM研究会の趣旨等の説明(三村光昭)
- ②書籍研究発表「最強の学問である統計学を、ものづくりに活かすには」(木村亮介)
- ③事例研究発表「製造業における大企業と中小企業の関わり」(指尾成俊) の内容でした。

**9月7日(土)**

- ①書籍研究発表「ビジョナリーカンパニーに学ぶ、ものづくり企業のあるべき姿」(指尾成俊)
- ②事例発表「生産・販売・在庫を連携させる改善活動」(三村光昭)

