

平成31年 年頭所感	1
東北経済産業局長 相楽 希美	
新年 挨拶	5
宮城県中小企業診断協会 会長 酒寄久美	
特集 『人手不足対応』	7
人手不足対応支援プロセスについて.....	7
合同会社クリエイティブファースト 佐藤 創	
研修交流会活動報告	15
平成 29 年度.....	15
平成 30 年度.....	16
2018 研究会活動レポート	18
介護福祉事業研究会.....	18
食品 MD 研究会.....	22
食品 MD 研究会コラム.....	24
宮城県中小企業診断協会 研究会のご紹介	26
介護福祉事業研究会.....	26
産廃業経営診断研究会.....	26
農業経営研究会.....	27
食品 MD 研究会.....	28
新入会員紹介	29
一人ひとりとの「出会い」を大切に、様々な「志し」を支援して参ります.....	29
飯田 良子	
東北経済の発展に貢献できる診断士を目指して.....	30
石井 雄大	
企業の課題によりそう診断士を目指して.....	31
石川 賢治	
人生の過半を過ごし、震災も体験した宮城県の活性化のために.....	32
鈴木 健雄	
強く、愛され続ける企業づくりを支援したい.....	33
谷口 弘晃	
被災された事業者の方々の支援機関職員として中小企業診断士のできることを一つ一つ... 34	
本間 智彦	
木や自然素材の住空間と日本の伝統技術.....	35
山口 己智一	
協会の活動	36

平成31年 年頭所感

東北経済産業局長 相楽 希美



平成31年の新春を迎え、謹んで新年の御挨拶を申し上げます。

旧年中は経済産業行政に対しまして格別の御理解と御支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

我が国経済は、アベノミクスの推進により、国内総生産（GDP）が過去最大規模に拡大し、雇用・所得環境の改善が続く中で、緩やかな回復が継続しています。

東北地域においても復興需要の下支えが減衰するなど一部に弱い動きがあるものの、鉱工業生産や設備投資に持ち直しの動きが見られ、総じてみれば緩やかな回復基調が続いています。

政府としては、少子高齢化が進む中、持続的な成長経路の実現に向けて潜在成長率を引き上げるため、「人づくり改革」と、成長戦略の核となる「生産性革命」に最優先で取り組むこととしています。

昨年6月には「生産性向上特別措置法」が施行されました。本法律に基づき、我が国産業の生産性を加速的に向上させるため、データの共有・連携のためのI・T投資の減税や中小企業の生産性向上のための設備投資の促進等必要な支援措置を講じています。

東北経済産業局では、多様化・複雑化する地域課題に対応し、東北地域の持続的発展を実現するため、復興の加速化や産業競争力の強化等に向けた取組を行ってまいりました。本年においては、今後、5年から10年先を見据えながら対応すべきことについて、「中期政策（2019年度～2021年度）」として速やかに策定しつつ、地域の持続的な成長に向けて取り組んでまいります。

第一に、東北地域を牽引する産業分野への支援を推進します。

東北地域では、自動車、半導体関連産業等の大型投資が相次いでいます。自動車・航空機、医療機器、次世代エレクトロニクス等をはじめとする成長性の高い分野に取り組む中核企業を集中的に支援してまいります。

また、地域経済をけん引する企業を地域未来牽引企業として選定し、新たなビジネス展開のサポートを行っているところです。地域経済活性化のためには、これら地域を牽引する企業・産業分野のさらなる伸張に取り組むことが重要となっています。

さらに、東北地域における産業集積地域等の民間設備投資をより地域全体へ波及させるため、企業立地から人材確保まで幅広い支援を行ってまいります。社会構造変化に対応した競争力強化と新事業創出を促進するため、「地方版I・T推進ラボ」による課題解決やIT導入支援、「ロボットシステムインテグレーター」の育成・普及等を通じて、生産性向上や

付加価値の高い製品・サービスの創出に繋がる I o T・ロボット等の利活用促進に引き続き取り組むとともに、官民のデジタルトランスフォーメーションを推進してまいります。

第二に、中小企業の経営力向上や安定した事業環境の整備を推進します。

経営者の高齢化が進む中、中小企業等の円滑な事業承継は喫緊の課題となっています。そのため、経営者の気付きの機会提供や後継者候補とのマッチング支援、更には承継後のチャレンジ等、事業承継を切れ目なく支援してまいります。加えて、経済の新陳代謝を促し、将来の地域経済を担う新たな起業家の発掘・育成を支援するため、地域における創業支援体制の構築・強化にも力を入れてまいります。

また、深刻な人手不足に対応するため、生産性向上に資する支援や多様な人材活用、U I J ターンの促進、「健康経営優良法人認定」による企業価値向上に向けた取組を進めます。

さらに、中小企業の安定した事業環境の整備に向け、下請取引の適正化、近年多発する大規模災害対応のための B C P 策定支援等に取り組んでまいります。経済活動の基本となる消費者の安全安心に向けては、商取引の適正化や製品の安全確保に引き続き努めてまいります。

第三に、魅力ある地域づくりと世界に向けた地域のブランド化を推進します。

魅力ある地域資源をブランド化し国内外に広く発信することを目指して、自治体などの関係者を巻き込みながら、「ふるさと名物応援宣言」などの各種事業を推進してまいります。本年 1 1 月には、岩手県で伝統的工芸品月間国民会議全国大会が開催されます。この機会を捉え、東北地域の確かな技術や歴史に裏付けされた伝統的工芸品をはじめ、魅力ある工芸品（「TOHOKU CRAFT」）のより一層のブランド価値向上をめざし、取組を強化してまいります。

観光消費の拡大に向け、地域の魅力を国内外へ発信するとともに、V R や A R などの先進コンテンツ技術を活用した観光産業の新たな取組を推進してまいります。また、訪日外国人の受け入れも見据え、キャッシュレスやサービス品質の見える化の推進に加えて、商店街におけるインバウンド需要に対応した取組等を支援してまいります。

さらに、海外展開支援として、これまで単独で海外販路を確立してきた東北の食材や酒、テーブルウェアを組みあわせ、新たなブランド価値として提案する取組を支援します。

第四に、創造的復興と自立に向けた取組を推進します。

東日本大震災から約 7 年 1 0 か月が経過し、関係者のたゆまぬ努力によって、被災地域の復旧・復興は着実に進展してきています。この復興のさらなる加速化のため、風評払拭に向けた取り組みに加え、原子力災害・津波被災地等における産業やまちの再生、企業立地の促進、交流人口の拡大に向けた支援が引き続き必要です。

津波被害が甚大であった三陸地域の基幹産業である水産加工業等の支援を目的に、「三陸

水産加工業等振興推進協議会」が設立されております。本協議会の一員として、「三陸」を世界トップの水産ブランドとすべくブランドプロモーションや海外販路の拡大、新商品開発等の取組支援を引き続き推進してまいります。

また、福島イノベーション・コースト構想については、今後とも関係機関との連携を密にしながら推進し、福島県内外のIT・ものづくり産業との融合や企業立地の促進を通じ、ロボット関連や再生可能エネルギー関連産業等の育成等、福島県・浜通り地域の復興、再生に取り組んでまいります。

第五に、エネルギーの安定供給、資源循環型社会に向けた環境基盤整備を推進します。

昨年7月に閣議決定されました「第5次エネルギー基本計画」では、2030年のエネルギーミックスの確実な実現へ向けた取り組みのさらなる強化を行うとともに、2050年のエネルギー転換・脱炭素化への挑戦を掲げて、官民を挙げて取り組むこととしております。当局としましても長期的視野に立ち、持続的に東北地域における資源エネルギー、環境・リサイクル施策を展開してまいります。

次世代エネルギーとして水素が注目を集めており、福島県において世界最大級の再エネ由来の水素製造設備の建設が始まるなど、水素社会実現のための取組が各地で始動しております。このような、水素等の技術開発・普及拡大に向けて地域の産業を支援してまいります。

再生可能エネルギーについては、固定価格買取制度の適切な執行や普及啓発の取組を通じ、導入促進を着実に進めてまいります。

電源立地地域に対しては、事業効果を念頭に置いた電源立地地域対策交付金の適切な執行のほか、地域活性化に資する様々な支援施策の活用を図り、電源地域における自治体の取組や企業活動を支援してまいります。

また、昨年は、自然災害が多発し、地域経済や国民生活に多大な影響を及ぼしたことを踏まえ、電力・ガス・燃料等重要インフラの強靱化など、エネルギーの安定供給に努めます。

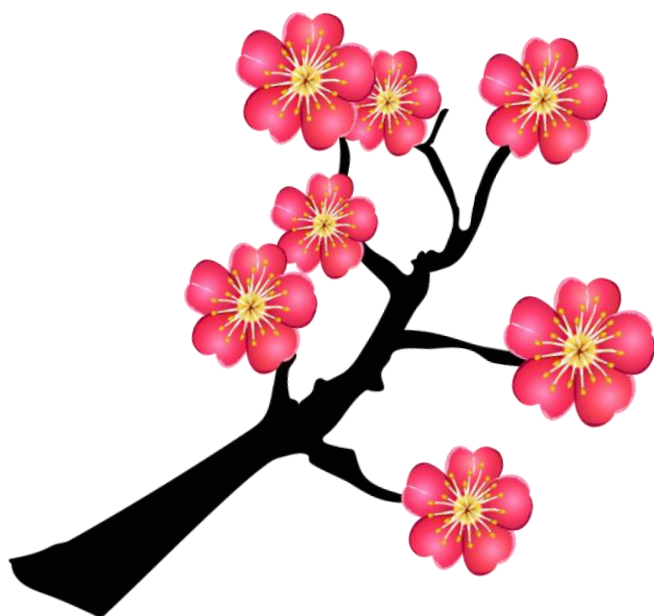
環境・リサイクル分野においては、環境への負荷をできる限り低減する取組の推進や新たな環境ビジネス創出等の支援を通じて、持続可能な社会の実現を目指します。

東北経済産業局では、これらの施策・支援が東北地域に幅広く浸透しますよう、職員一丸となって、職務に邁進してまいります。

経済産業行政に一層の御理解と御支援を賜りますようお願いするとともに、一般社団法人宮城県中小企業診断協会会員の皆様の御多幸と御健勝を祈念いたしまして、新年の御挨拶とさせていただきます。

平成31年1月

東北経済産業局長 相樂 希美



新年 挨拶

宮城県中小企業診断協会 会長 酒寄久美



新年明けましておめでとうございます。

昨年中は宮城県中小企業診断協会にご協力いただき、誠にありがとうございました。今年も、一層のご協力をお願い申し上げます。

今年は、米中の貿易摩擦の悪化や世界経済の成長鈍化などを含め、取り巻く国際情勢は一段と厳しくなっていくことが予想されます。日本国内においては、年号の変更や消費税 10% 導入等の変化をはじめ、少子高齢化や地域の振興などの問題を抱えています。深刻な人手不足に対応していくために、働き方改革の推進、外国人労働者の受け入れ体制の検討・推進がさらにすすめられていくと思われまます。

東北大震災から まもなく 8 年となり、復興も新たな段階に入りました。未曾有の災害を乗り越え、企業を再建された方々が販路開拓、生産性向上等新たな段階に入り、我々の支援が強く求められております。地域振興と地域活力のカギをにぎる地域の中小企業は、売上げの低迷、人材不足等の課題を乗り越え、存続していくための具体的な方法・行動の提案サポートを求めています。

新たな付加価値をもたらす原点はものづくり（製造業）です。製造業の発展がなければ、流通業、サービス業へとうまくつながりません。ものづくりを強化していくためには、「つくったものを売る」という流れから、「売れるものをつくる」というマーケットインの強化の支援、販路開拓・拡大への具体的な提案、連携体制の強化等の支援が必要とされます。

事業承継については、計画を立て準備していくための時間と支援サポートしていく総合的な体制づくりが求められます。当協会も宮城県事業承継ネットワークに参加し、他機関と協調して、この問題に対応していきたいと思ひます。今年 1 月には、会員診断士で「事業承継研究会」を立ち上げ、その推進を支援する体制をつくっていきたくて考えております。

事業再生については、金融機関との連携を強化しながら、専門家による個別企業の実態分析に伴う真の課題の把握、効果的な再生計画の策定とその実行をさらにすすめていくことが求められます。

これらの諸課題に対し、中小企業診断士の活躍が期待されており、その期待が高まってく

るほど、我々中小企業診断士の「資質の向上」が強く求められて参ります。中小企業診断士としての公共的使命の重要性を認識し、常に自己の専門分野において技法の開発と研鑽に努め、忠実に義務を行うことが求められます。そして経営に人生を賭けている経営者から全幅の信頼を得て、当事者以上の意識を以って経営診断支援に当たる心構えと全診断過程を通じて自主性を貫く姿勢が求められます。経営者に信頼されてこそ診断・提言もその効果をあげていきます。

又、提言される内容は、その中小企業にとって実現の確実性が高く、経営革新となる行動内容であり、かつ経営者が理解し納得して、実行する意欲がわき、目標とした成果を実現できるものであることが求められます。

そのために宮城県中小企業診断協会は、会員一人一人の資質の向上を支援・サポートしていく体制づくりにこれからも力を注いでいくとともに、第三者的立場に立って、公正妥当な診断評価をおこなうことのできる専門家集団としての役割、使命を果たして参りたいと強く決意をしております。

新しい年、心を合わせ、中小企業者への支援と地域振興のために一層の努力を推し進めてまいりましょう。皆さんの一層のご活躍を祈念致します。

特集 『人手不足対応』**人手不足対応支援プロセスについて**

合同会社クリエイティブファースト 佐藤 創

<https://creative-1st.com/>

so@creative-1st.com

1. 人手不足対応支援における問題提起、および支援論の概要について

私は合同会社クリエイティブファーストの代表として中小企業支援に従事している。対応分野は、売上拡大・経営改善・人手不足対応・補助金活用・IT 利活用・創業・事業承継まで幅広く対応しており、現在は宮城県よろず支援拠点での活動が中心である。当拠点では、都道府県をまたいで人手不足案件に対応する「人手不足対応広域アドバイザー」も拝命している。県内以外に北海道と福島県のよろず支援拠点で企業支援に携わらせて頂いた。

人手不足対応支援の現場では、ややもすると単に有効な求人票の書き方を示したり、残業時間抑制の号令をかけるだけだったり、目先のスポット支援になりがちである。しかしこれだけで事業者の人手不足は解消できない。なぜなら人手不足は、複数の問題が絡み合って発生している複合問題だからだ。問題どうしの因果関係を整理し、根本原因つまりボトルネックを特定し、1つ1つ順序だてて解決していく、伴走型の支援が必要である。

私はこうした現実から、支援現場で活用できる人手不足対応支援ツールが必要だと考えた。中企庁の「人手不足対応ガイドライン」や、中小機構の「小規模事業者の人手不足対応サポートブック」は、こうした趣旨で策定されたものであろう。私はこれらを踏まえ、かつ実践適用で試行錯誤しながら、簡素で適用しやすい支援ツールを整理した。

前置きが長くなったが、本論では当方の人手不足対応支援プロセスを中心に述べる。支援プロセスとは、支援の考え方と手順、および支援で使うツールをワンセットにしたドキュメントである。つまり支援論と、実践適用のツールが1つになったものである。支援プロセスはあくまでガイドラインであり、最低限の支援の流れを示すだけではあるが、こうしたドキュメントがあるかないかで、支援品質は大きく左右される。支援プロセスがあれば、支援経験が少ない者でも早期に手法を学び、一定の支援品質を担保できる。結果的に我々診断士の提案力向上、ひいては日本企業の活性化に資するものと考えている。

本支援プロセスは開発途上だが、現場で活用するには十分と考える。また前述した各種ガイドライン等を踏まえた内容にもなっている。支援プロセスを参照することで、1つでも皆様の示唆につながり、ひいては中小事業者の人手不足解消につながれば幸甚である。皆様からのご指摘を柔軟に取り入れていきたいため、ご意見を頂ければ幸いです。

なお、これまでも各種セミナー等で本支援プロセスの情報発信をさせて頂いてきた。本年度は、宮城県の建設産業振興支援講座や、仙台市産業振興事業団での人手不足時代の新セオリーセミナー、北海道よろず支援拠点や、札幌の某信用金庫での人手不足対応セミナーでお話をさせて頂いた。また平成 30 年 12 月には、中企庁で行う「中小企業人材マネジメン

ト研究会」に招かれ、本支援プロセスをプレゼンさせて頂き、全国の支援者向けに作成している人手不足支援ツールへの参考にして頂いている。

2. 人手不足の状況と、人手不足が解消しない理由

支援プロセスの説明に入る前に、人手不足の現状を概観したい。

宮城県の平成 30 年 11 月時点有効求人倍率は 1.67 倍、新規求人倍率は 2.43 倍であり、職を選ばなければ完全雇用市場にあるとあってよい。事業者の人手不足 DI も全業種で人手不足の傾向を示しており（図 1 参照）、特に建設業やサービス業などの労働集約的業種で顕著である。ご承知のように、そもそも今般の人手不足は一時的な現象ではない。日本の少子高齢化による生産年齢人口の減少が原因であり、今後生産年齢人口の減少には歯止めがかからない（図 2 参照）。つまり事業者を取り巻く、労働市場という外部環境が変化したこ

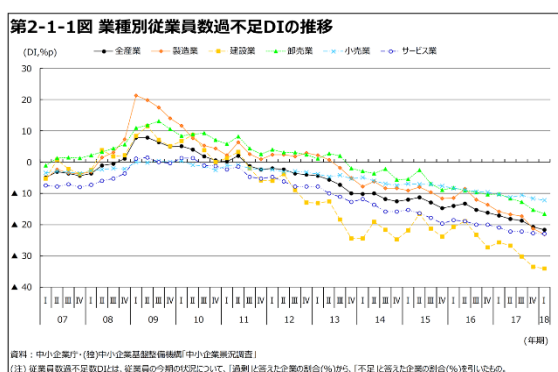


図 1 業種別従業員過不足 DI 推移

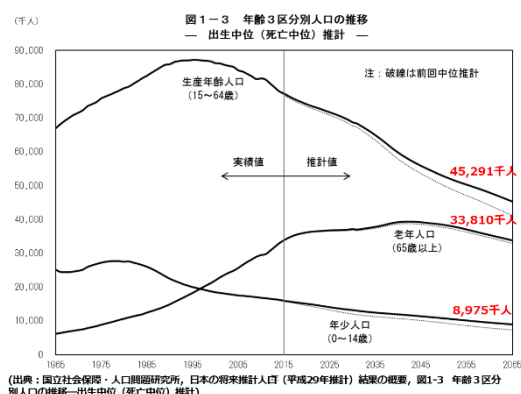


図 2 年齢 3 区分別人口の推移

とを示す。戦略論においては、外部環境の変化は受け入れるしかない。外部環境に適応するため変えるべきは、事業者の人事戦略および事業戦略ということになる。

しかし企業では、どのように人事戦略や事業戦略を見直すべきかの具体策がない。結果的に有効な対策を打てず人手不足が解消しない。働き方改革が遅々として進まないのも同様だ。長時間労働の是正が叫ばれているが、時短につながる有効策を実施できず、ノー残業デーや、消灯時間の設定などの意識に訴える掛け声中心の取組みとなり長続きしない。

環境に適応できない種は滅ぶ、というチャールズ・ダーウィンの自然選択説を引き合いに出すまでもなく、労働市場の環境変化に適応できない事業者の長期的繁栄が望めないのは自明である。こうした状況へ、人手不足支援プロセスを持ってロジカルかつ具体的な提案を行うのが我々診断士の役割であろう。

3. 人手不足対応支援プロセス

本節より、人手不足対応支援プロセスについて述べる。

3. 1 プロセス 1 「人手不足感の正体を明らかにする」

支援の初めに行うことは、相談者の人手不足感を因数分解し、なぜ人手不足が生じているのかの原因を特定することである。

相談者が訴えるのは「人手不足感」である。人手が足りず仕事が回らないという感覚であり、本当に人の採用が必要なのかはその時点では判断できない。仕事のやり方に無駄があったり、設備投資が不足していたりして「人手不足感」を持っているだけかもしれない。

人手不足対応というと、すぐに「採用」を思い出す方は多い。しかし生産年齢人口が減少する中、限られたパイの取り合いで勝ち残れる中小事業者は少数派だ。つまり、人が足りないということを所与として受け入れ、少ない人数でも仕事が回るような事業へと変革する必要がある。これが、人手不足時代の経営戦略の基本概念である。

人手不足感が発生している原因は大きく2つある。1つが「採用・定着」に課題があるためであり、もう1つが「生産性が低い」ことである。この2つの面について、人手不足感の発生原因をなぜなぜ分析で因数分解したものを図3に示す。

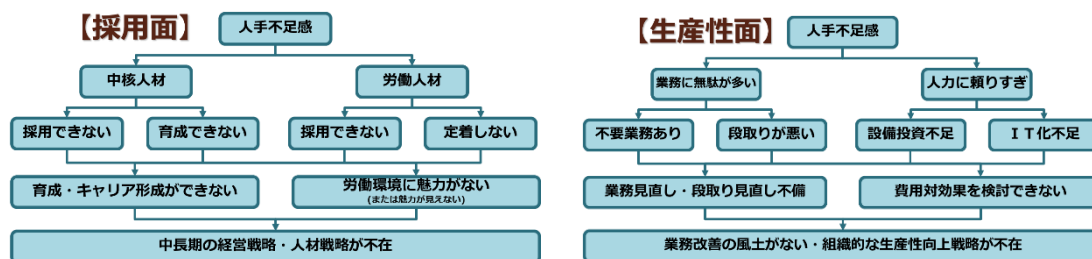


図3 人手不足感の因数分解図

採用・定着面について、ヒアリングで原因を掘り下げる。人が足りないのは、採用できないからか、定着せず離職するからか、また中核人材を育成する仕組みが有効に機能しているのか、働きやすい職場環境が整備されているのか、など原因がどこにあるのかを把握する。更には中長期的な人材戦略が不在であることが根本原因かもしれない。

生産性の面もヒアリングで原因を掘り下げる。現在の人員で仕事が回らない理由は、仕事に無駄があるのか、設備投資が不十分なのかに大別できる。更に原因を探れば、段取りが悪い、マニュアルが整備されていない、費用対効果を検討できない、等が考えられる。

これらを人手不足対応全体図としてまとめたのが図4である。一般に課題解決の意思決定階層は、業務的→管理的→戦略的へと上がっていくが、人手不足対応においても、現場層→管理層→経営層の対応が複雑に絡み合う。全体図のどこで問題が発生しているのかを網羅的に把握することが支援の第一歩である。人手不足は複合問題であると前述したが、こ

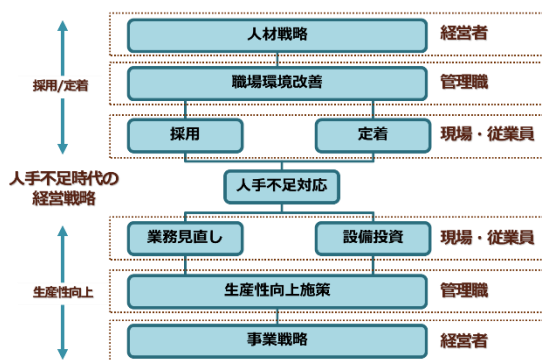


図4 人手不足対応全体図

うした多様な要因・階層での課題が複雑に関連した課題なのである。

労働市場に受け入れられる採用・定着を実現することが人手不足時代の人事戦略であり、人手が少ない中でも効率的に事業を回すことが人手不足時代の事業戦略である。そしてこの2つを満足することが、人手不足時代の経営戦略そのものと言えよう。

3. 2 プロセス2「問題のボトルネックを明らかにする」

次に行うのは、把握した問題の因果関係を整理し、根本原因を特定することである。つまり人手不足問題のボトルネックを探すことだ。複合問題を解くには、問題への対応順序が決定的に重要である。

具体例で示そう。2018年版中小企業白書に、宮城県の(株)佐藤金属の女性活用による人手不足解消の事例が掲載されている(図5参照)。当社にはもともと資格取得支援制度があり、女性従業員が制度を活用してフォークリフト資格を取得した。ただこれまで当社では女性はフォークリフト作業に従事していなかった。経営者は試しにと女性従業員に作業を任

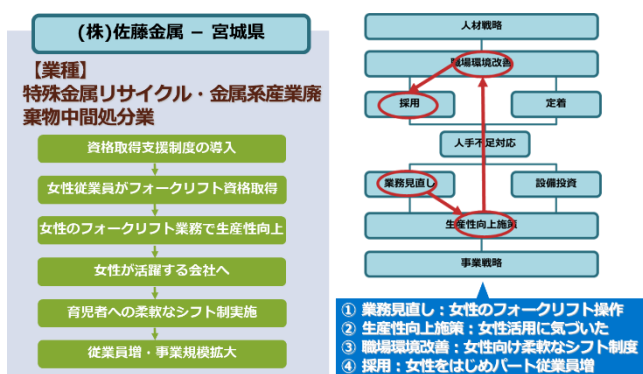


図5 人手不足解消の事例と課題解決順序
(※白書の内容を整理し図を筆者作成)

せたところ、女性でも十分従事できることが判明する。ここで経営者は女性活用へ舵を切る。育児者への柔軟なシフト制を取り入れるなどし、子育てする女性が働きやすい環境を整備した。その結果、女性従業員の採用や定着が実現し、事業規模拡大を実現できた、という事例である。

この事例から学べるのは、人手不足を解消するには順序がある、ということだ。まずは女性活用という業務の見直し・生産性向上施策があり、その後女性が働きやすい職場環境を整備し、その結果としての採用・定着の実現である。仮に人手不足だからと言って、初めから採用活動のみに注力していたら、事例企業は同じ結末を迎えられたであろうか。

事例はあくまで事例である。支援者は事例の成果を再現するため、トップダウンで施策を打つことが求められる。その際には、支援の順序と、支援することでの改善効果をロジカルに描き、何から着手すべきかを判断することが必要だ。問題のボトルネックへ対策を打たないと根本的な解決はできない。だから前述のとおり、人手不足対応は課題への対応順序が決定的に重要なのである。課題解決につながる支援シナリオを事前に描けるかどうかで、支援の成否が決まるといってよい。

人手不足のボトルネックを特定するには、顕在化している問題がなぜ発生しているのかを、なぜなぜ分析でツリー状に掘り下げていけばよい。例として、「採用をかけても人が集まらない」という相談者の例を取り上げる(図6参照)。人が集まらない原因を掘り下げていくと、「キャリアパスがあいまいで魅力的な提案ができていない」といった原因にたどり着く。またパート従業員の採用ができない点については、実は仕事の役割分担が不明確で「ベテラン従業員に頼り切った事業運営になっている」という原因にたどり着く。これらは「昔ながらのやりかたを踏襲しているだけの経営」という根本原因にたどり着いた。これが相談企業の人手不足問題のボトルネックである。

原因がわかれば対策が打てる(図7参照)。早期の採用が必須なのであれば、業務の見直し

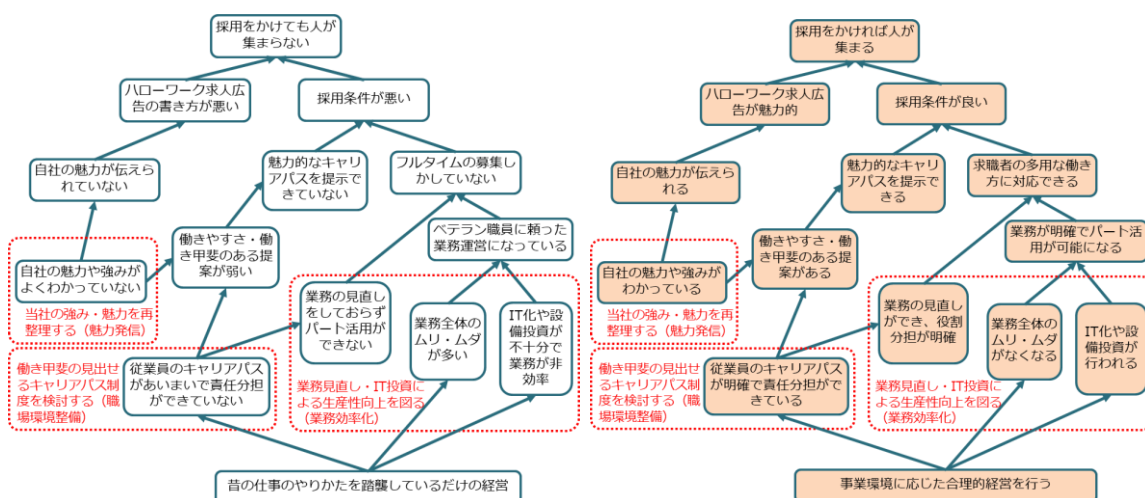


図6 人手不足のなぜなぜ分析結果と解決策

図7 解決策実行による改善効果

を行い、パート従業員でも担当できる業務の切り出しを行う。つまり求人像の見直しである。「フルタイムでどんな仕事も文句を言わずに行う人」という求人像から、「パートタイムで、決められた仕事を効率的にこなせる人」という、現在の労働市場で調達しやすい求人を出すことで早期採用を図る。そのために業務の見直しを行い、パート従業員に任せる仕事と、正社員が行う仕事の切り分けを行う。場合によってはITツールを導入し、機械的にパート従業員が対応できる仕事に再構築する必要があるかもしれない。同時に、当社の魅力を再整理して求人票に反映させ、働き甲斐を感じられる職場環境であることをPRする。また中長期的に中核人材となる従業員を採用するために、キャリアパスを整理し、長期間働ける職場であることの情報発信を行う。

これらの支援順序 (= 支援シナリオ) を図8に示す。こうした支援の順序と取り組む優先

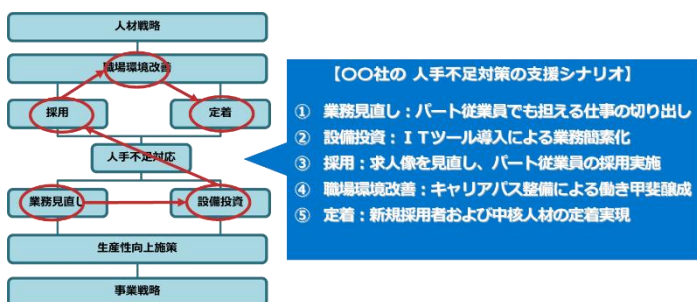


図8 人手不足対応の支援シナリオ

順位を示すことができれば、事業者も明確なゴールを描いて人手不足対応に取り組むことができる。人手不足対応は、問題への対応順序が決定的に重要だと述べたが、その意味がわかりただけかと思う。

なおボトルネックはツリーの下部に現れる。なるべくクリティカルな原因へ対処することで、事業全体へのインパクトを出すことが可能だ。ツリー上部の表層的な課題への対処を場当たりの行うだけでは、根本解決に至らないのはこうした理由からだ。スポット支援ではなく伴走型の支援が求められるのも、こうした理由による。

3. 3 支援体制について

人手不足対応支援は、はじめに支援プロセスを描き、その後に課題に応じた個別支援を行う流れとなる。つまり人手不足対応支援には2つのフェーズ (= 局面) がある。1つ目が、

事業者の課題を解きほぐし、支援シナリオを設定するまでの課題整理のフェーズである。2つ目が、支援シナリオに沿って具体的に課題解決を行うフェーズである。第1フェーズは支援シナリオを描くまでの支援であるため「的を定める支援」といえる。第2フェーズは具体的な課題対応をする支援であるため「実弾支援」といえる（図9参照）。

「的を定める支援」では、事業者の人手不足感を解きほぐし、全体の支援シナリオを定める必要がある。本フェーズに必要な支援人材は、人手不足対応の全体像を把握したゼネラリストだ。

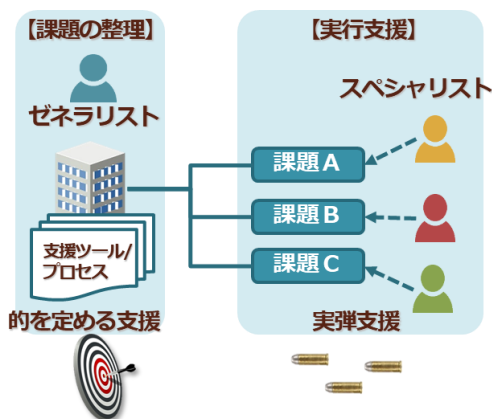


図9 人手不足対応における支援体制

「実弾支援」では具体的課題への対処が求められる。例えば求人票の効果的な書き方の支援であったり、業務効率化のためのITツール導入支援であったりする。本フェーズに必要な支援人材は特定課題に強いスペシャリストだ。

陥りがちなのは、支援のごく初期段階でスペシャリストを投入してしまうことである。例えば、社会保険労務士の活用により初期段階から採用ありきの支援をしてしまうと、本

来は生産性向上などの課題が根本原因であるのに、それを見落としてしまう恐れがある。支援の初期段階では中小企業診断士のような全体像を見ることが出来るゼネラリストを活用し、その後の段階に応じてスペシャリストへつなぐといった支援体制を構築することが望ましい。あくまで支援ファーストに徹し、支援者ファースト（＝支援人材ありき）にならないことが肝要である。

3. 4 支援プロセスのまとめ

以上までが人手不足対応支援プロセスである。最後に支援の流れを整理して示す。

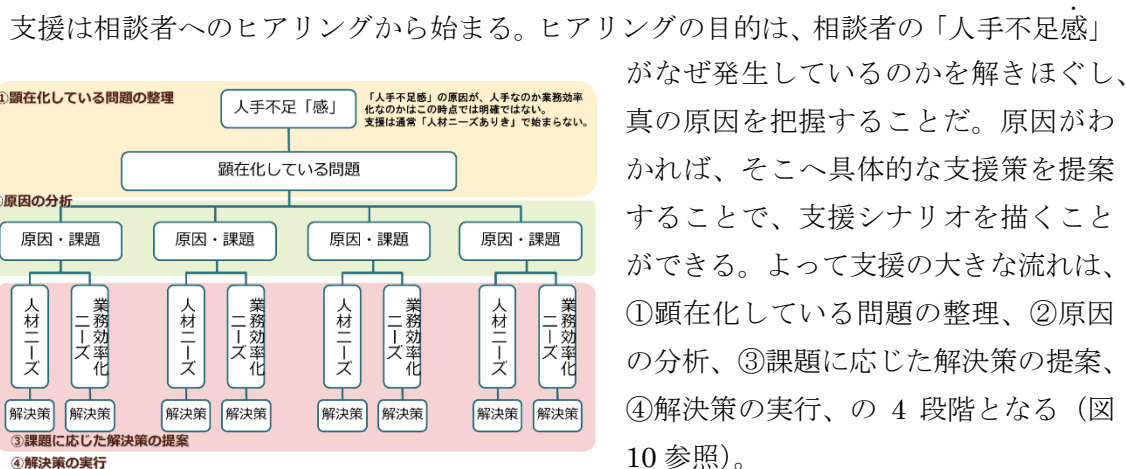


図10 人手不足対応支援プロセスの全体像

がなぜ発生しているのかを解きほぐし、真の原因を把握することだ。原因がわかれば、そこへ具体的な支援策を提案することで、支援シナリオを描くことができる。よって支援の大きな流れは、①顕在化している問題の整理、②原因の分析、③課題に応じた解決策の提案、④解決策の実行、の4段階となる（図10参照）。

3. 5 支援ツール

支援プロセスをスムーズに進めるための支援ツールについて以下説明する。

① 人手不足対応ヒアリングシート

相談者が感じている課題をヒアリングで整理するためのシートである。ローカルベンチマークおよび知的資産経営における業務プロセスをまとめる手順と同様のシートを基本にする。これまでの経験上、業務フローを基にすると網羅的なヒアリングが可能になる。また相談者も話しのとっかかりがわかりやすいため、課題整理が効率的に進む。本シートは支援プロセス全般で活用する。

1 段目が業務フローを整理する欄になっている。2 段目は、各業務フローで顕在化している問題を洗い出し、今後の課題を整理する。業務の収益貢献度も考慮する。3 段目は解決の方向性として、アウトソース・採用・生産性向上のどの方策を採るのかを記載する。4 段目は、人材ニーズ（採用等）がある場合、どんな人材が欲しいのか、どうやって調達するのかの方針を記載する。はじめは1～2 段目を中心にヒアリングを行い、解決策が明らかになり次第下段を記載していく。

本シートは中企庁の「中小企業人材マネジメント研究会」で検討されている支援ツールのエッセンスも盛り込んで、1 枚のシートにしたものである。

【人手不足ヒアリングシート】		業務① 営業	業務② 生産計画・仕入	業務③ 印刷
業務内容	■実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 顧客商品の販売企画から提案 顧客からデザインデータ受領・変換し印刷へ 	<ul style="list-style-type: none"> 既存客からFAX・電話でリピートオーダー受領 受注に応じて生産計画を策定 材料発注・外注予定をpushする 工場生産計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料裁断 機械セットアップ 印刷 給紙・排紙
	■必要スキル・知識・資格	<ul style="list-style-type: none"> 企画するためのデザイナー等の人脈 	<ul style="list-style-type: none"> 必要スキル・知識・資格 工場生産管理 	<ul style="list-style-type: none"> 必要スキル・知識・資格 専用機械オペレーションスキル
知的資産の整理	■工夫の内容・背景や根拠			
人手不足に関する課題整理	■顕在問題 (有/無)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員が退職 人手不足で既存顧客へ定期訪問ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 顕在問題 (有/無) 	<ul style="list-style-type: none"> 顕在問題 (有/無) 人員がギリギリ 1名体むと生産性が大幅低下
	■従事人数	営業部 3人	工務部門 1人	印刷部門2人
解決方針	■今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の範囲ややり方が不明確で従業員が自身の業務内容の住み分けが必要 	■今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 作業難易度が高いため高卒等の新卒採用・育成が必須
	■収益貢献度	★★★	★★☆	★★☆
解決方向性	■解決方針	アウトソース	アウトソース	アウトソース
	■解決策	<ul style="list-style-type: none"> 部門間の業務役割を見直し、営業部の生産性向上を図る ルート営業のみの新規採用（未経験者可）を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 製図工程はアウトソースする 生産性向上 新卒採用でフロア社員を育成する
人材ニーズ解決方針	■人材要件	<ul style="list-style-type: none"> 既存客へのルート営業 既存客への提案営業（案件深堀）担当 	■人材要件	<ul style="list-style-type: none"> 給紙・排紙担当する正社員
	■人材タイプ	<ul style="list-style-type: none"> 中核・専門・初級・中核・専門・労働 	<ul style="list-style-type: none"> 中核・専門・労働・中核・専門・労働 	<ul style="list-style-type: none"> 中核・専門・労働
	■調達方法	採用・育成	採用・育成	採用・育成

図 11 人手不足対応ヒアリングシート

②人手不足対応なぜなぜ分析シート

顕在化している問題がなぜ発生しているのか、その根本原因を深掘りし、第三者にもわかりやすく表現する手法である。ヒアリング中に本シートを作成しながら行うことも可能であるが、基本的にはヒアリング中はメモ程度にし、ヒアリング完了後に支援者が本シートの形式に整理することが妥当である。様式は本論中の図 6、図 7 に示している。

③人手不足対応の支援シナリオシート

支援の流れ（支援シナリオ）を、分かりやすく表記するツールである。相談者に対してどのような流れで支援を行うのかを示す。様式は本論中の図 8 に示している。

4. 今後の課題

本支援プロセスは開発途上であるため今後の課題も多い。現在検討しているのは、根本原因に対する解決策をスムーズに導くための辞書を準備することである。これは事例集等から抜粋するなどして具体的な解決策をリストアップすることで対応する予定だ。

支援プロセスは固定化されたものではなく、時代に応じてどんどんブラッシュアップされるべきと考える。また対応する支援分野も、創業や事業承継、IT利活用、経営改善など多様な領域に広めることが望ましい。

当方は常日頃から、支援プロセスが中小企業支援者個人の暗黙知として俗人化していることに問題意識を持っている。これだと支援手法を学ぶには「その人の支援を見て・聞いて・まねる」しかなく、時間がかかる。変化の激しい現代で悠長なことをやっているのは、診断スキル、支援スキルの陳腐化を引き起こしてしまう。変化の激しい時代の支援者に求められるのは具体的な提案力に尽きる。具体的な支援手法を迅速に学び、自身の支援に活用するには、支援プロセスを整備し広く流通させることが最も近道であろう。

支援プロセスを自身の遺伝子・自己複製子（ミーム）として遺し、外部からの評価という競争原理でもって自然淘汰の海に解き放ち、生き残った良い支援プロセスをどんどん活用しながら、次世代の診断士の育成や発展に向かわせるべきである。支援プロセスを1つのベースラインとして全国の診断士が活用し、揉むことで、“支援プロセスに競争原理を取り込む”ことができる。良い支援手法はどんどん活用され、悪い支援手法は淘汰される。ベースラインとなる支援プロセスのブラッシュアップが進めば、診断士全体の支援品質や提案力も向上すると考える。

私は現在、支援プロセスを明文化する共通言語の策定プロジェクトを検討している。明文化するための共通言語さえあれば、誰のどんな支援手法も、ある程度は再現可能なドキュメントに落とし込める。これを流通させることで全国の診断士のスキル向上に資する活動を検討中である。ご興味がある方はぜひご一報いただきたい。

以上、長文を通読頂き感謝申し上げます。一つでも皆様の示唆につながれば幸いです。

研修交流会活動報告

研修担当理事 里舘 智大、高木 順

宮城県中小企業診断協会の会員も 100 名弱となり、多くのニーズや期待を持っている会員の方々の要望に応じていく企画の一つとして、会員の診断能力やノウハウ等の研修と会員同士の情報交流を目的に、平成 28 年度より「研修交流会」という名称で開催されています。今年度はこれまでに 2 回開催され、平成 31 年 3 月に 3 回目が予定されています。昨年の診断みやぎで平成 29 年度第 2 回までを紹介いたしました。今回はそれ以降に行われた研修会の内容と状況を簡単にご紹介しつつ、今後の方向性についてお伝えしたいと思います。

平成 29 年度

第 4 回	
日 時	平成 30 年 3 月 24 日 (土) 15 : 00 ~ 17 : 00
場 所	アエル 28 階 エルソーラ 会議室
内 容	「中小企業への IT 導入・活用支援の勘所」
講 師	佐藤 創 会員



平成 29 年度の第 4 回研修会は佐藤創会員を講師にお招きし、地元中小企業への IT の導入についての講義を頂きました。

企業が抱えている様々な問題に対し、課題を解決するために情報化をする範囲と内容を決め、IT ベンダと連携しながら経営改善を行っていくことで、過大設備投資を防ぎながらそれぞれの企業に合った IT 導入を支援することが診断士に求められる IT 活用支援の役割であるとお話を頂きました。

また講義の後半では、インターネットを介した販路開拓支援の手法についてのお話も頂きました。情報発信の手法として一緒くたになりがちなホームページ・SNS・ブログの効果的な使い分けの方法や、SNS 上でのコミュニケーションを通じた新規顧客へのアプローチ方法・上位顧客のブランドロイヤリティの確立・上積みについて、具体的な事例を交えながらお話を頂きました。

平成 30 年度

第 1 回	
日 時	平成 30 年 7 月 28 日 (土) 15 : 00 ~ 17 : 00
場 所	仙台ビジネスホテル 第 2 会議室
内 容	<p>第 1 講 「宮城県事業引継ぎ支援センターの活動について」</p> <p>第 2 講 「知らないでは済まされない！？」 「中小企業診断士による海外展開支援」</p>
講 師	<p>第 1 講 講師 宮城県事業引継ぎ支援センター 統括責任者補佐 長尾能邦 氏</p> <p>第 2 講 講師 細野 哲平 会員</p>



平成 30 年度の第 1 回研修交流会は、冒頭に宮城県事業引継ぎ支援センターより長尾氏を招き、同センターの活動内容と、今後の事業承継における中小企業診断士の役割についてのお話を頂きました。今後ますます需要が増えていくであろう事業承継への支援について、各支援機関と専門家が連携して取り組んでいきたいとお声がけいただきました。

メインの研修テーマは「中小企業診断士による海外展開支援」。細野会員より、「地元の中
小企業から“うちもそろそろ海外展開をしたいんだけど・・・”と持ち掛けられた時に慌て
ず対応できるようにする」ことを目標に、海外展開の全体像、実際に越境 EC 支援を行って
いる立場から見た海外展開の必ず押さえるべきポイント、商談会等海外展開支援の最新情
報の仕入れ先についてのお話を頂きました。

第 2 回	
日時	平成 30 年 11 月 10 日 (土) 15 : 00 ~ 17 : 00
場所	仙台ビジネスホテル 第 4 会議室
内容	「プラットフォームとデータ資本」
講師	藤原 正樹 会員 (宮城大学事業構想学部特任教授)

宮城県中小企業診断協会・研修交流会

テーマ:プラットフォームとデータ資本

～個人データの独占から、共有・自己管理へ
あらたな競争優位の獲得へ～

2018年11月10日
宮城大学 事業構想学群
藤原正樹

第 2 回研修交流会は、宮城大学で教鞭を執っておられます藤原先生をお迎えし、プラットフォームビジネスとデータ資本についての講義を頂きました。

前半は GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) の世界規模でのプラットフォームビジネスで展開・蓄積されたデータの資本的価値、それをめぐる法規制についての話を頂き、後半ではビッグデータ時代のビジネスの変化・新しいビジネスモデルについて、成功企業の実例を踏まえながら講義を頂きました。

第 3 回 (予定)	
日時	平成 31 年 3 月 23 日 (土) 15 : 00 ~ 17 : 00
場所	仙台ビジネスホテル 大会議室
内容	「事業承継支援のポイントについて～診断士の強みを活かした事業承継支援」
講師	渡辺 敬一 会員

年明け 2019 年の平成 30 年度第 3 回研修交流会では、講師に渡辺会員を迎え、事業承継支援についての講義を頂く予定です。多くの会員の皆様のご参加、お待ちしております。

【今後の研修交流会について】

平成 31 年度も、現場最前線で活躍している会員診断士を講師に、多くの参加者の皆さまへ診断士の活動内容を“鮮度良く”お届けする予定です。また、企業内診断士の方への「業界最前線」の講義を依頼することも考えております。研修講師も随時募集しておりますので、会員の皆様のご参加、心よりお待ちしております。

2018 研究会活動レポート

介護福祉事業研究会

介護福祉事業研究会では、今年度、「通所介護事業所」をテーマに研究を進めてきた。2018年度の介護報酬改定は、全体的には0.54%のプラス改定となったものの、通所介護と通所リハビリテーションにとっては厳しい内容であり、減収を余儀なくされた事業者も少なくない。会員による支援実績を中心に報酬改定後の動向を確認するとともに、通所介護事業所が置かれた現状、経営上の課題について議論を重ね、2018年11月に研究発表会を実施した。

1 通所介護事業所を取り巻く現状

(1) 通所介護事業所数

2018年8月1日現在の通所介護事業者数（地域密着型含む）は44,400を超える（宮城は989）。全国的に増加の一途を辿っているが、小規模事業で利益を出すことが難しいと分かってきた2015年度より、小規模事業者数の伸び数は減少のトレンドに入っているものと思われる。

図表-1 全国の通所介護事業所数の推移

	平成26年	平成27年	平成28年
介護予防通所介護	39,383	41,181	41,448
介護予防認知症対応型通所介護	3,892	3,960	3,900
通所介護	41,660	43,406	23,038
地域密着型通所介護	—	—	21,063
認知症対応型通所介護	4,253	4,308	4,239

※ 各年10月1日現在。

※ 平成28年4月より、通所介護の小規模のものうち地域密着型通所介護に移行した。

図表- 2 宮城県通所介護事業者数

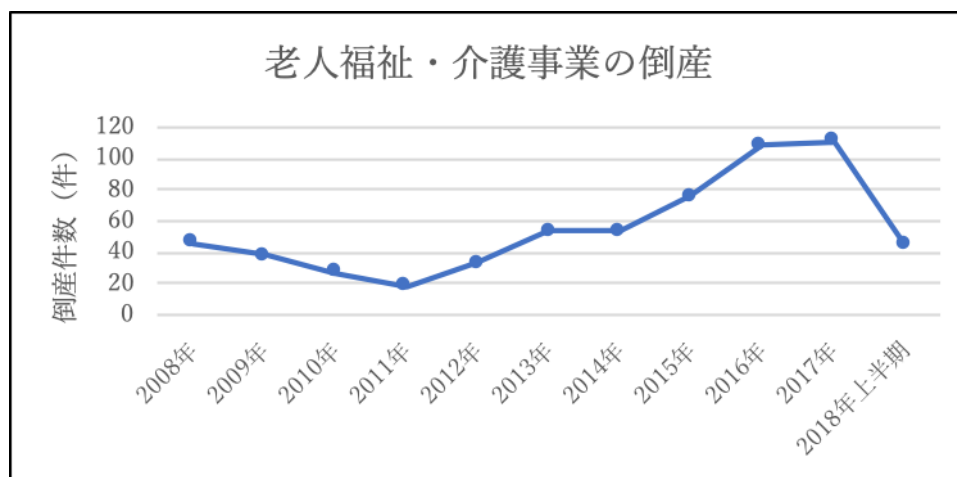
宮城県		449			
仙台市	125	多賀城市	15	遠田郡	9
白石市	44	岩沼市	14	栗原市	8
角田市	41	富谷市	12	石巻市	6
刈田郡	30	亶理郡	11	東松島市	5
柴田郡	29	宮城郡	11	登米市	5
丸森	17	黒川郡	11	気仙沼市	3
塩釜市	17	大崎	11		
名取市	16	加美郡	9	合計	449

※ 宮城県ホームページより（2018年8月1日現在）。

(2) 倒産件数

東京商工リサーチの報告によると、2018年上半期（1～6月）「老人福祉・介護事業」の倒産は45件と、年上半期での最多記録を更新した。このうち通所介護は、訪問介護とならび最多の18件に達している。規模は従業員5人未満が57.7%、設立年数で見ると5年以内が28.8%を占めており、小規模事業者を中心に厳しい経営状況を反映した。

図表- 3 老人福祉・介護事業の倒産



※ 東京商工リサーチ調べ

(3) 報酬改定の影響

介護報酬は3年ごとに見直されている。前回の改定（2015年度）では、収益が減収する一方で、費用は介護職員処遇改善加算への対応による人件費増加のため、収差率は低下した。

2018年度は、ADL維持加算や生活機能向上連携加算が創設された一方で、サービス提供時間区分の細分化を通じて基本報酬の見直しが行われ、これまで収差率が大きかつ

た大規模事業所を中心に減収を余儀なくされている。

図表-4 通所介護事業所の業績の推移

	2014年度	2015年度	2016年度
収支差率	10.4%	8.2%	7.3%
給与費率	60.7%	64.7%	65.6%
赤字施設割合		31.7%	35.3%

※ WAM リサーチレポートより

2 経営上の課題

研究会メンバーが支援等に関わる通所介護事業者の問題は多岐にわたるが、これらは概ね次の通り分類される。

図表-5 通所介護事業所の問題と要因

主要な問題	主な要因
売上高が少ない	新規利用者が少ない
	利用の頻度が低い
	利用者一人当たりの収入が少ない
人件費率が高い	スタッフ人数が多い
	残業時間が多い
経費比率が高い (増加傾向)	減価償却費が大きい
	支払利息が高い
経営マネジメントが弱い	達成目標が明確ではない
	スタッフの育成計画がすすんでいない
	評価制度がない、または不明確である
	収入と費用のバランス管理が弱い

こうした問題点に対し、研究会では、3年ごとの報酬改定時に発生する「加算項目の実施検討」の他、以下の項目を通所介護事業所に広く当てはまる共通課題として認識している。

- ① 経営方針の明確化
- ② サービス自体の差別化
- ③ 計数管理の充実・強化
- ④ 営業活動の強化
- ⑤ 業務の効率化
- ⑥ マネジメント体制の強化

こうした課題は介護事業に限らず多くの業種・業界において当てはまるものであろうが、

介護事業にはさらに介護保険制度固有の特殊性があり、これらを踏まえた上で課題に取り組む必要がある。ここで言う制度固有の特殊性とは、例えば次のようなものである。

- ・介護保険サービスの単価が決められている。つまり、提供サービスと規模が決まれば、売上の上限が決まる、ということであり、サービスの質向上が顧客単価の向上に直結しない。
- ・人員の配置基準も決められている。つまり、提供サービスと規模が決まれば、売上の上限だけでなく、最低人員（≒人件費）も決まる、ということであり、業務効率化が人員の削減に直結しない。
- ・利用者＝顧客とは限らない。利用者（高齢者）へアプローチするために代理者（ケアマネージャー）の満足度を高める必要がある、ということのみならず、利用者の家族の満足度も考慮する必要がある、ということである。そして、顧客である利用者とその家族のニーズは必ずしも一致していない。

研究会では、こうした業界の特殊性を踏まえた上でいかに通所介護事業所の経営課題を解決していくか、研究を重ねるとともに、その成果を個別の企業支援にフィードバックしていくことをすすめている。

3 研究発表

上記の研究内容に基づいて、下記の通り研究発表会を開催した。

◇ 介護福祉事業研究会第2回研究発表会

日時：2018年11月13日（火） 14:00～16:00

場所：仙台市戦災復興記念会館4階会議室

テーマ：第一部「報酬改定とその後」（金子雅紀）

第二部「診断事例にみる通所介護事業所の経営改善について」（酒寄久美）

20名の参加者の多くは通所介護事業所の管理者であり、「時期にかなった内容であった」「わかりやすく、とても参考になった。今後の経営に活かしていきたい」と好評を頂いた。

今後も、研究会会員一同一層の努力を進め、研究会活動を通して介護福祉事業への貢献をさらに高めていきたいと考えている。



食品 MD 研究会

【はじめに】

食品 MD 研究会は、売場の発想を食品製造業者の販路開拓や商品開発に役立てることと、その地元商品を使った売場 MD によって食品小売業者の経営改善に役立てることを目的として、2018 年に発足した新しい研究会です。現在、一緒に宮城県内の食品業者を盛り上げるための研究会員を募集中です。

【発足記念講演会】

2018 年 11 月 4 日(日)に、仙台市内会場にて発足記念講演会を行いました。ここでは、講演会の内容の一部をご紹介します。

■第 1 講 小売業を取り巻くトレンドとその本流

食品製造業者の販路開拓を考える際、効果的な売り方 (MD) の一つに「小売業者が今取り組もうとしていること」を手助けする、または問題を解決する商品を販売する方法があります。「棚」が欲しい商品を、先取りして製造業者が持つていくことで、買ったたきを防止しながら信頼関係を築く有効な方法です。しかし、チェーンストア時代の今、熱心な営業担当や商品開発部署を持っている大手企業ならまだしも、個々の中小企業が売場のことをしっかり観察する機会は昔に比べて減ってきているように思います。



第 1 講では、岩見裕司先生による「小売業を取り巻くトレンドとその本流」の講演を行いました。小売各業態(GMS, SM, CVS, DS, HC, DgS...)の市場規模の移り変わりや今後の展望、また、小売業者が今後解決しなければならない問題について発表がありました。

■第 2 講 大手企業との差別化を実現するファイブウェイ・ポジショニング戦略の実例

食品製造業者の販路開拓を考える際、絶対に外してはならないのが売先の競合状況や商圏内の店格 (ストアグレード) です。それぞれの小売店にふさわしい商品なのか、もしくは売やすい商品なのか。どういう商品が好まれるのか。そして、さらなる拡販を狙うとき、同じような考え方を持っている小売業者は全国のどこにいるのか。これらを合致させることで、商談会やマッチング事業に参加した時の結果を向上させることができます。

第2講では、研究会の発起人である里館より、実際に全国の小売業者で採用されている「ファイブウェイ・ポジショニング」を使った小売店のポジショニング分析、それを生かした商品開発について、過去の支援実績を交えながら発表を行いました。また、宮城県内の食品小売業者を商品軸で分類したストアグレード一覧についての話も行いました。



■第3講 FCP シートを使った商品開発の実例

FCPシート（右図）とは、農林水産省が発行している商談会・展示会向けの商品仕様書の共通様式です。中小事業者の販路開拓支援を目的に作られたフォーマットで

すが、現在では様々な商談会での出展の可否を決める書類審査にも使われています。よって、商品がどんなに素晴らしいものでも、このシートの書き方によっては商談会への出展ができない、ということが発生します。

第3講では里館より、FCPシートについての説明と、バイヤーの興味を引くためのFCPシートの書き方、FCPシートの記載内容を生かした商品開発の手法についての考え方と実例について発表を行いました。

【次年度の研究テーマ】

次年度の研究会では支援手法の水平展開を行いながら、以下の4点についての研究活動を行っていきたくております。

- ・無人～低マンパワー店舗でのMDと、それに合った商品開発
- ・地方食品業者のオンライン展開と「棚」の作り方
- ・ビッグデータを用いたMDへのカウンターアタック
- ・働き方改革時代に求められる商品開発

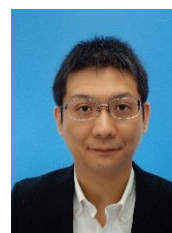
このほかにも小売業の動きには随時研究を行い、共有を図ろうと思っております。

研究会の内容についてご興味を持たれた方は、お気軽にお声がけいただければ幸いです。

食品 MD 研究会コラム

社長と売場を見に行こう！～店と棚のポジショニング～

食品 MD 研究会 会長 里館 智大



BtoC 事業者の経営改善を計画する際、売上の維持・拡大を計画に織り込むことが多いかと思えます。食品製造業者では自社の商品を小売店や EC プラットフォームを経由して消費者へと届けることが多く、売上の維持・拡大は販路増強・販路開拓が主となります。

しかし……これまで県内食品製造業者及び食品小売業者の経営改善指導を行ってきた中で見かけた様々な計画書には、“誰に”“何を”“いくら”程度の記載しかないのが現状です。「相手先と話があったので……」という話で織り込んだ数字もうまくいっているのをあまり見かけません。

小売店を介した販路拡大の計画をより精度の高いものするのであれば、経営者と一緒に販売先を見に行ってみるのも一手です。そうすることで、一時の取引ではなく、長く「店」と「顧客」にご愛顧頂く商品を投入することができ、毎年の決算売上高の底上げに繋がるでしょう。

ここでは、販売先（又は販路獲得を目指す先）を視察する際のポイントをいくつかご紹介します。ぜひ支援先の経営者の方と一緒に見て回って、戦略の方向性を共有しましょう。

【1】 店舗の競合状態の確認

販売先（又は販路獲得を目指す先）を見に行く前に、商圈内に競合している店があるかを確認しましょう。できればすべての店舗を視察したいところですが、時間に限りがある場合は企業ホームページ等を確認し、どのような性質の企業なのかを確認しましょう。

ここで知りたいのは「あなたの販売先は、誰に勝とうとしているのか」ということです。競合相手に対して有利になるような製品であれば、販路開拓は容易でしょう。

【2】 店舗の差別化ポイント（ポジショニング）の分析

販売先の店舗に行く前に、一番の競合となりそうな店を最初に訪れましょう。

第一競合店の自社製品と関連のある売場と商品を一通り確認したら、いよいよ販売先店舗の視察です。以下の5つの切り口で、売場同士を比べてみましょう。

価 格	値段の高低、「安さを売りにしているか」の比較
商 品	品質の比較、NB・PB、高質 PB の有り無し、NB でない高質商品の取り扱い
アクセス	売場の見やすさ、取りやすさ。売場への到達しやすさ。
サービス	商品の品質以外の訴求、関連販売、有人販売
経験価値	売場の面白さ、商品からの新発見、心を動かすもの

ここで一番大事なのは、自社の商品が、販売先が取っている差別化ポイントと合致しており、販売先の差別化の手助けをしているかということです。このポイントを外すと、商談成立の可能性が著しく低下します。安さを売りにしている店に、いくら品質を訴えかけても駄目なのです。

【3】 棚の場所の確認

次に棚の場所を確認しましょう。手の届きやすい場所にあるか、見やすい場所にあるか。フェース数はいくつか。価格訴求品か。同じ棚の中でも、位置によっては売れ行きが30倍も変わります。

位置付け	価格訴求品	定番品	高質品・代替品
性 質	安さを武器に大量に積み、大量に売る。	価格訴求がなくとも、毎日一定数量売れている	定番品では満足しない顧客が購入する
販 売 数	多	中程度	少

支援先の製造体制によっては大量生産が効かない場合もあれば、逆に数をさばくことで収益性が向上する場合があります。当然、製品別採算とコスト構造は要確認。また高質品・代替品を販売する場合は、顧客が商品をどの方向から見るか？を十分に確認し、パッケージデザインに生かしましょう。

【4】 代替させたい商品の選定

販路拡充や新規開拓の場合、競合他社の商品に勝たなければ売場を確保できません。オーバーストア時代と言われて久しいですが、それでも棚には限りがあるのです。

これまでの調査分析を踏まえ、代替させたい商品を決めましょう。そうすることで、自社の商品の差別化ポイントをより鮮明に打ち出すことができます。先ほどの5つの切り口に合わせて書くとすれば……

価 格	絶対価格、1個当たりの価格、メニューを完成させたときの価格
商 品	原料のこだわり、製法のこだわり、旬、産地、食味
アクセス	使いやすさ、調理しやすさ、食べやすさ、後処理のしやすさ
サービス	健康、特定の栄養素、ボディメイク、アレンジメニュー
経験価値	見た目の奇抜さ、話題性、感動、懐かしの〇〇、地元

実はここまでご紹介してきたものは、実際に商談会に参加していただいた事業者への販路開拓手法指導にて行ってきたものです。このような分析を踏まえ、売れる先に・売れる商品を用意できたならば、販路拡充や新規販路獲得において大手企業に後れをとることはそうそうありません。販路開拓支援の参考にして頂けたら幸いです。

なお、当食品 MD 研究会では、県下および首都圏の競合店調査ツアーも予定しております。ご興味のある方はお気軽にお問合せ下さい。

宮城県中小企業診断協会 研究会のご紹介

介護福祉事業研究会

代表者	酒寄久美
活動日・頻度	隔月 第三火曜日（原則） 午後6時～8時
会費	会費:3,000円/年 会員数:8名
連絡先	酒寄久美 (f_sakayori@yahoo.co.jp)
活動内容・成果	<p>高齢化が進行し介護事業の社会的認知が高まる中で、介護事業としての存続・維持を図り社会的役割を推進していくために、また福祉事業としての存続・成長を図るため、中小企業診断士として今後生じてくる様々な課題・問題に対して、どういう対応、提案を進めていけばよいか、改善・革新事例を集めるとともに、その研究を進めています。</p> <p>活動としては、研究してきたテーマをもとに、年1～2回の頻度で、研究発表会や介護事業セミナーをそれぞれ行ない、これを通じて事業者へ発信と提案をおこない、介護福祉事業の活性化への貢献を図っていきたくて考えています。平成29年度は、「サ高住」を、平成30年度は「通所介護事業所」をテーマに研究発表会を行いました（30年度の研究会詳細はP.18に掲載）。平成31年度のテーマは、「有料老人ホーム」を予定しています。意欲ある会員の参加を期待しています。</p>

産廃業経営診断研究会

代表者	伊藤 秀則
活動日・頻度	3回程度/年
会費	入会金なし、年会費3,000円
連絡先	宮城県中小企業診断協会事務局
活動内容・成果	<p>当研究会は、産業廃棄物処理業者が資格更新時における経営診断報告書等の作成依頼に対する受託業務を中心に活動しています。</p> <p>主な活動は、経営診断報告書の作成を通じて産業廃棄物処理事業者の皆さんの経営改善につながるノウハウの蓄積や業界内外の情報交換を行うことでメンバー間での情報共有を図っています。協会HPには経営診断報告書の作成事例等を紹介しておりますのでご覧ください。</p> <p>昨年の活動は4回の情報交換会を行うと共に、当研究会の案内用パンフレットを作成して関係機関窓口へ紹介しております。メンバーは昨年新規会員が1名加わって現在8名で活動しています。</p>

農業経営研究会

代表者	小林 豊弘
活動日・頻度	随時
会 費	会議費実費
連絡先	小林経営研究所 仙台市青葉区藤松 11-22 TEL 022-276-4607 FAX 022-276-4605 E-mail:tkobal@poppy.ocn.ne.jp
活動内容・成果	農業がこれからの成長産業になる様に可能性を研究する。 1. 活動実績 一般社団法人 農業経営支援センター(全国農業経営指導関与 中小企業診断士組織)の事業活動に参加する。 有志が、農林水産省林野庁委託、「林業能力評価システム」専門 家活動を行う、東北地区林業経営体の能力評価システムの構築を 指導している。 2. 31年度研究計画(予定) ・ IT 利活用による、先進農業経営技術 ・ 新たな農業活性化支援

食品 MD 研究会

代表者	里舘 智大
活動日・頻度	6回/年（隔月）平日夕方開催
会費	3,000円/年（セミナー会場費等に充当）
連絡先	satodate.esterplanner@gmail.com 【担当者】里舘 智大
活動内容・成果	<p>宮城県をはじめとする東北地方において中小企業の大きな割合を占める食品製造業。地方にはまだまだ良い製品が眠っているのに、なかなかそれが売上に結びつかないのが現状です。</p> <p>当研究会では、小売店や卸業者等の「売る側の立場」から見て今どのような商品や売り方が求められているかを研究し、それに沿った商品設計～販売の一連の MD 提案を県内事業者に行います。これにより効果的な食品製造業者の販路開拓・収益改善を目指します。</p> <p>昨年は発足記念の講演会を開催しました（活動詳細は P. 22）。今年は、経営改善手法の共有と研鑽、最新 MD の調査・研究、FCP シートの作成及び添削を通じた商品開発提案等を予定しています。</p> <p>地域の食文化に興味がある協会員であれば、企業内診断士かどうかは問いません。お気軽にお問い合わせください。</p>

～新入会員紹介～

一人ひとりとの「出会い」を大切に、様々な「志し」を支援して参ります

飯田 良子



2017年11月に宮城県中小企業診断協会に入会させていただきました 飯田良子（いいだりょうこ）と申します。何卒宜しくお願いいたします。

【プロフィール】

山形県で生まれ、就学前より神奈川県で過ごし、2008年に娘の難病発症を機に宮城県多賀城市に住まいを移し、現在に至っています。

職歴は、卒業後に外資系IT企業へ入社し、宮城県に移住するまでの28年間を過ごしました。在職中のほとんどを購買調達部門に所属し、コンピュータ部品のバイヤーから始まり、ソフトウェアやサービス関連業務のバイヤー、その後マネージャーとなってからは調達戦略の立案や関係取引先との関係強化に係わる各種プログラムの実施展開を担当しました。また、退職前の2年間は、企業コンプライアンス強化の動きを受け、日本発の専任購買オンブズマンに任命され、調達購買取引に関する各種トラブルの解決や購買プロセス違反の調査等に携わりました。

宮城県への転居に伴い、前職で培った契約関連スキルおよび下請法・労働者派遣法等の業務関連法規の知識を活かし、法務スタッフとして仙台市内のIT企業へ転職しました。ここ数年は、法務スタッフの業務に加え、社内業務の効率化や高度化のため、業務改善と情報システム化に取り組んできました。

【中小企業診断士を目指した動機】

購買調達部門でシニアバイヤーとなった30代半ばに、他の業務経験によるスキルアップを図りたいと考え、自ら志願し二つの子会社へ5年間ほど出向しました。中小規模企業の管理部門スタッフとして、仕訳伝票の作成から、決算手続き、税務申告まで、会社経理の全般を経験することができました。

出向期間中は幸いにも時間的な余裕があったため、業務に生かせる資格を習得したいと考え、中小企業診断士を目指すこととしました。診断士登録は2000年と随分前ですが、資格習得の過程で得た知識や経験は、企業内でのその後のキャリア形成に大いに役立ったことは言うまでもありません。それに加え、志を持った多くの受験仲間や診断士の方々との出会いは、今でも私の大切な宝物となっています。

【今後の抱負】

2018年9月に定年を迎え、現在はこれまでの企業で週3日の勤務をしながら、診断士として会社外での活動を開始したばかりです。

これまでの経験や知識が、診断士としての活動にどれほど役に立つかわかりませんが、一人ひとりとの「出会い」を大切に、様々な「志し」を支援できる診断士となれるよう頑張つて参ります。今後とも、ご指導およびご鞭撻のほど、何卒宜しくお願い申し上げます。

東北経済の発展に貢献できる診断士を目指して

石井 雄大

hiyu3123@gmail.com



2018年10月に入会した石井雄大と申します。2017年度診断士試験に合格し、仙台地区で実務補習を受講しました。実務補習が大変勉強になり、今後も診断協会の先生方から多くのことを学ばせていただきたいと思いますと思い入会しました。よろしくお願いいたします。

【プロフィール】

埼玉県川口市出身の27歳です。麻布高校、東京大学教養学部広域科学科人文地理分科を卒業し、2014年に東北電力株式会社に入社しました。大学では農業や地熱発電をテーマに産業立地と地域経済について研究し、特に再生可能エネルギーの開発を通じた地域経済の活性化に関心があります。現在は当社送配電部門において、北東北3県の低圧工事受付業務を担当しております。

史跡巡りが趣味で、高校では地歴部に所属して日本全国の史跡を見て回りました。また、大学では民族舞踊サークルの代表を務め、ハンガリーやブルガリアの民族舞踊を踊ることも趣味です。

【中小企業診断士を目指した動機】

中小企業診断士の存在は大学時代のフィールドワークで初めて知りました。瀬戸内海に浮かぶ広島県の生口島は国産レモンの3割を生産する島で、レモン生産に加えて食品加工・流通販売にも取り組むことで6次産業化による高収益を得ています。この6次産業化を支援したのが中小企業診断士の先生であり、地域活性化に力を発揮する診断士に興味を持つようになりました。

将来は国内外において再生可能エネルギーの開発に携わりたいと考えており、マーケティング・ファイナンス・オペレーションといった開発に欠かせない経営スキルを学ぶことができる点も診断士を目指した動機です。

【今後の抱負】

当社東北電力は「東北の繁栄なくして当社の発展なし」という社是を掲げています。企業内診断士という形にはなりますが、東北経済の発展を目指す皆様と同じ想いを持って診断士活動に取り組みたいと考えています。今後ともよろしくお願いいたします。

企業の課題によりそう診断士を目指して

石川 賢治



仙台市在住、企業内診断士の石川賢治です。年齢は39歳です。平成28年8月に診断士の経済産業大臣登録を経て、本年度、協会へ入会いたしました。よろしくお願いいたします。

【プロフィール】

工学系大学院を平成16年に卒業後、地元のインフラ企業である東北電力にて従事しております。技術系の採用で、これまで送電設備の保守・工事管理と超高压送電設備の設計（铁塔基礎等）を経験しております。

診断士の登録後、現在は「グループ事業推進部」という職場で、関係会社の財務分析・企業戦略策定のスタッフとして、設備投資や出資参画の検討等、診断士の知見を生かしております。

【中小企業診断士を目指した動機】

入社してから7年間は、山形県内で送電線に係る現場経験を積む日々を過ごしておりました。その後、山形支店に人事異動となり、送電部門の予算・教育計画等の業務を行うなかで、企業活動の全般について興味を持ったことが、診断士を目指すきっかけになったのだと思います。

私は出身が技術系のため、会計や法務等の知識は皆無でしたが、逆にそれがとても新鮮に感じ、また徐々に知識が増えることは面白く、喜びでもあったと記憶しています。その一方で、中小企業を取り巻く状況の変化や課題について触れることで、技術の仕事以外にも、何か自分に出来ることができないか、という思いも芽生えました。

【今後の抱負】

現在行っている関係会社の経営支援について、役割・責任を果たすことが重要と考えております。サービス業、建設業等の経営支援の経験を重ね、診断先に寄り添った助言ができる診断士を目指したいです。

協会においては、多様な企業支援の経験をもつ診断士の皆様や、企業内診断士の方との情報交換も行っていきたいと考えております。皆様、今後ともよろしくお願いいたします。

人生の過半を過ごし、震災も体験した宮城県の活性化のために

鈴木 健雄

ts.shindan@gmail.com



皆様はじめまして。この度、宮城県中小企業診断協会に入会させていただきました鈴木健雄と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

【プロフィール】

1978年9月新潟生まれ茨城育ち。東北大学法学部卒業。現在は資格予備校のスタッフ兼講師として勤務。

労働局から受託した高齢者の就職支援事業では県内各地でセミナーを実施、集客・広告物作成・講師手配・会場設営・セミナー運営・費用精算処理等を2名体制で行う。

また、試験対策講座の販売においては、見込み客に対する個別の受講相談業務のほか、東北6県の代理店営業を担当。宮城県内だけでなく、県外の販売担当者とも直接伺うことで関係性を強化し、代理店からの売上向上に貢献。

資格試験の講師としては、「試験合格」に焦点をあてた講義だけでなく、効率的・効果的な時間の使い方や、長期間モチベーションを維持する方法など「試験合格後」にも役立つ知識を伝えることを意識して登壇している。

【中小企業診断士を目指した動機】

資格の存在を知ったのは、税理士の友人が中小企業診断士の先生と組んで仕事をしているという話を聞いた時です。

いままで業務の効率化、効果的な宣伝方法、売上向上に悩んでいたものの、対策が思いつきレベルであり、なかなか効果を得られませんでした。試験の学習を通し、悩みの解決策が体系的に身に付けられると思い、中小企業診断士を目指しました。

【今後の抱負】

中小企業診断士としては事業承継支援をメインに据えて、諸先輩方や他士業の先生方と連携して活動していきたいと考えております。

また、個人的には「ゲーミフィケーション」や「伝達手段としての漫画化・アニメ化」をキーワードに、生産性の向上への有効活用を研究したいと考えております。

現状は、上記活動のスタート地点にも立てておりませんが、ご興味をお持ちの方とは情報交換をさせていただきたいので、お気軽にお声がけください。

微力ながら、協会のご発展に尽力いたしますので、よろしくお願いいたします。

強く、愛され続ける企業づくりを支援したい

谷口 弘晃



はじめまして、谷口弘晃（たにぐちひろあき）と申します。2018年10月に宮城県中小企業診断協会に入会させていただきました。今後ご指導ご鞭撻を宜しくお願いいたします。

【プロフィール】

1978年生まれ、愛知県名古屋市出身の40歳です。2001年に早稲田大学教育学部卒業後、食品メーカーに新卒入社。大阪支店2.5年（営業）、人事総務部8年（採用、人事制度企画／運用）、IR部3.5年（IR、株式実務）を経て、現在東北支店で営業を担当しています。仙台に赴任して、3年が経ちました。

営業では、量販店、卸店等の既存取引先向け営業に加えて新規販路開拓も行い、商品の需要拡大に取り組みました。人事では、人材確保という採用側視点のみに寄るのではなく、応募者の立場や気持ちに十分に配慮することにより、選考を通して更なる企業理解、そして愛顧につなげるコミュニケーション型の採用活動に取り組みました。IRでは、「お客様と株主は表裏一体」という考えの元、個人株主（ファン株主）拡大に取り組みました。

【中小企業診断士を目指した動機】

経営者視点と幅広い経営に関する知識を身につけて仕事の幅を広げたいと考え、中小企業診断士を目指しました。受験時代は会社組織内でのキャリアアップがゴールイメージでしたが、実務補習や研究会等で経営者や先輩診断士の方々と接することを通して中小企業が抱える悩みや課題を認識し、現在は、自身の知識・経験・スキルを活かしてその解決に貢献したいという想いを強く抱いています。

【今後の抱負】

国内人口減少による需要縮小や人手不足等の厳しい経営環境でこれからの企業が持続的な成長を実現するためには、強い企業になるとともに、従業員・取引先・社会から必要とされ、愛される企業になることが求められると考えています。経営面、営業面、人事面を中心として、強い企業づくり、愛され続ける企業づくりの支援を行っていきたいです。

また、中小企業が直面する大きな課題である事業承継の支援を積極的に行いたいです。社会になくてはならない企業の廃業回避と従業員の雇用継続は社会貢献度も高く、今後の社会人生活をかけて取り組んでいきたいテーマと考えています。特に、事業承継を円滑に進めるための経営の見える化と磨き上げ、他士業との連携のコーディネートといった役割を担っていきたいです。どうぞ宜しくお願いいたします。

被災された事業者の方々の支援機関職員として中小企業診断士のできることを一つ一つ

本間 智彦

tomohiko.homma@shien-kiko.co.jp



【プロフィール】

2018年に入会させて頂きました2016年診断士登録の本間智彦と申します。仙台出身で、高校まで仙台で暮らしていました。2018年4月におよそ30年振りに、仕事の関係で札幌から仙台に参りました。

現在は、金融機関からの出向で株式会社東日本大震災事業者再生支援機構に勤務する企業内診断士です。岩手県内を中心に担当しており、東日本大震災で被災された事業者の再生支援に日々取り組んでいます。

【中小企業診断士を目指した動機】

金融機関に勤務し、お取引先から様々な事業計画の提出を受け拝見してきました。

提出を受けた事業計画に対して、ご意見を申し上げる機会は多かったのですが、逆に、自分自身で経営課題を見つけ、具体的な計画・施策を企画・提案できるのかと問われた時に、できませんと自信を持って答えることができない状況を変えたいと思い、中小企業診断士を目指しました。

【今後の抱負】

被災された事業者の方々の支援機関職員ではあるものの、中小企業診断士としてまだまだ成長途上です。

研修や研究会、懇親会等にも積極的に参加させて頂き、少しでも成長したいと思っていますので、ご指導よろしくお願いいたします。

木や自然素材の住空間と日本の伝統技術

山口 己智一



【プロフィール】

11月に宮城県中小企業診断協会に入会した山口己智一と申します。現在の住居は埼玉県川越市、企業内診断士です。仙台の出入りが多いことから、この度入会させて頂きました。現在、木材業界に携わっており、特に木材使用量のインパクトが大きい業界川下にあたる木造建築や施設の木質化などを中心に活動しています。

【中小企業診断士を目指した動機】

木材や建築に20年以上携わっていく過程で、日本の伝統文化（技術）に対する関心が高くなり、何もできない現状から道標を探したかったことが取得の動機です。日本が独自に形成してきた手練れや風土って、何か心に染みてきませんか。日本は古来より天然の自然素材だけで着物や家屋を創る技術を発展させてきました。それらは衣食住全般にわたり繊維、木工、木彫り、タンス、茅葺（かやぶき）、竹細工、漆器、和紙、鍛冶（かじ）、鋳物（いもの）、陶磁器、和食など、人手に支えられ国内資源の特性を引き出しながら、古代から脈々と引き継がれてきたものです。しかしながら、こうした日本独自の伝統文化（技術）の承継は、あまり良い話が聞かれず、木材や伝統建築もその代表的なひとつとされています。宮城県は県産木材など、1次産業の基盤を持ちながら独自の歴史や伝統も兼ね備え、都市部へのアクセスなど、旗色良い地域です。宮城県の資産である森と海のお催合いは、他府県にはない農林水産業の多岐の可能性を秘め、宮城県ならではの強みだと思います。

【今後の抱負】

自分ができることは限られている現実を受け入れつつ、木材を中心に川上から川下を俯瞰し、中小企業診断士ならではの交流や人脈に目を輝かせています。近年、木材を住空間へ取り込むことによる効能は、森林浴効果と呼ばれ都市化による住宅事情の変化によるストレスを軽減してくれることが分かってきました。木材は暖かくて柔らかい肌触りに加え、清涼感のある芳香など、リラックス効果や癒しとなって神経を落ち着かせてくれます。その結果、免疫機能が改善され、予防医学効果、生体調整効果を持っているそうです（日本医科大学、独立行政法人森林総合研究所資料参照）。持続可能資源である木材の効能を広く知っていただき、その普及をきっかけに日本の伝統継承や四季が織りなす自然の恩恵を享受できる好循環サイクルに向け、微力ながら「倦まず弛まず」でいきたいと思っています。

協会の活動

1. 平成 30 年度中小企業診断士試験

【第一次試験】 平成 30 年 8 月 4 日（土）・5 日（日）

試験会場 東北電子専門学校

住所 宮城県仙台市青葉区花京院 1 丁目 3-1

【第二次試験】 筆記試験 平成 30 年 10 月 21 日（日）

試験会場 ハーネル仙台

住所 宮城県仙台市青葉区本町 2 丁目 1 2-7

口述試験 平成 30 年 12 月 16 日（日）

試験会場 ハーネル仙台

住所 宮城県仙台市青葉区本町 2 丁目 1 2-7

【実務補習】

7 月コース 平成 30 年 7 月 6 日（金）・7 日（土）・15 日（日）・16 日（月）・17 日（火）

9 月コース 平成 30 年 9 月 7 日（金）・8 日（土）・16 日（日）・17 日（月）・18 日（火）

2 月コース

15 日間コース

平成 31 年 2 月 8 日（金）・9 日（土）・16 日（土）・17 日（日）・18 日（月）

平成 31 年 2 月 22 日（金）・23 日（土）・3 月 2 日（土）・3 日（日）・4 日（月）

平成 31 年 3 月 8 日（金）・9 日（土）・16 日（土）・17 日（日）・18 日（月）

5 日間コース

平成 31 年 2 月 8 日（金）・9 日（土）・16 日（土）・17 日（日）・18 日（月）

2. 平成 30 年度理論政策更新研修

日時 平成 30 年 9 月 15 日（土）

場所 宮城県建設産業会館

住所 宮城県仙台市青葉区支倉町 2-4 8

診断みやぎ No23 2019 年新年号

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町二丁目 1 1 - 1 2

プレジデント一番町 303

TEL : 022-262-8587 / FAX : 022-302-3412

発行人 会長 酒寄 久美

編集担当者 高木 順、高橋 香代子、畠山 和敏

発行月 平成 31 年 1 月