

診断京都

一般社団法人 京都府中小企業診断協会

No.109
2015年 春号



平成 26 年度を振り返って

豪雪が続いたかと思えば、3月というのに5月中旬の暑さ、今年もまたいろいろありそうな、そんな感じがする昨今です。

さて、昨年度は良くも悪くも消費税で始まり、消費税で終わった1年だったように思います。4月に税率が5%から8%に上り、予想通り駆け込み需要や反動による需要の落ち込みが見られました。10月に予定していた10%への引き上げは、景気が悪いということで先送りされました。そして3月、「今度は景気が悪くても先延ばししません」と宣言して、贈与税の非課税枠の拡大や、法人税の実効税率の引き下げなどとセットで平成29年4月から10%に引き上げられることになりました。そんな中、京都協会は満2歳になり、新しい役員16人でよちよち歩きを始めました。



一般に診断協会のような組織は大別すると地域における業界団体的性格を持ち、多人数で構成する網羅型組織と、具体的かつ共通のニーズのもとに団結した比較的少人数で構成する同志型組織があります。一般的に、網羅型組織においては、地域内の構成員の経営基盤強化のための活動に重きが置かれ、人材育成による技術、技能の向上や新技術の開発、さらには取引先に対する発言力強化のための事業が中心になっています。一方、同志型組織の場合は、共同受注、共同購買事業等の機動的な展開により、構成員の利益をより増大していくことが求められています。京都協会は限りなく前者に近い組織ですが、案件が発生するたびにプロジェクトチームを結成して当たるなどして活性化に努めています。平成26年度上期は、京都バリューアップサポート事業を始め、拡大された「ものづくり・商業・サービス補助金」の書面審査、地域力ビジネスへの支援、経営改善計画作成

支援等々新たな事業にも取り組みました。会報誌の診断京都も「施策紹介」や1年を通して1つのテーマで綴るページを設けるなど誌面を刷新しました。下期に入り、55周年記念シンポジウム、与謝野町の商業未来創造事業や業界診断に取り組みました。

ところで、中小企業の新商品開発において、すべてを内部で行うにはアイデア、コスト、品質管理、人手など様々なリスクを抱えることから、企業内部と外部のアイデアを組み合わせることで、革新的な新しい価値を生み出すオープンイノベーションという考え方がビジネスの新潮流となってきました。ものづくりのあり方が大きく変わろうとしています。

あるプロジェクトが立ち上がったとき、「共感した異業種の人たちが集まり、規模の大小にかかわらず、抱えている課題や保有する技術などのすべての情報をプロジェクト上で公開するなど、自由につながって、アイデアを広げ、形にしていく。それぞれに不足しているピースを補い、共創する。今までにない開発のスタイル。」とされています。

診断協会には今、「診断」から「治療」へと新たなサービスが求められるなど、求められるサービスは多様化、複雑化、大規模化しています。個のプロダクトアウトではなく、求められるサービスをスピーディに広く提供するための、新しい事業スタイル、オープンイノベーションの構築が求められています。元々京都協会は多様な人材で構成されており、この仕組みを構築する土台はあります。新年度をスタートするにあたり、「変化 (Change)」「挑戦 (Challenge)」「貢献 (Contribution)」の下、京都協会なりのオープンイノベーションの実現に向けて一歩、踏み出せればと思います。

(山脇 康彦)

平成27年度 京都府中小企業融資制度について

京都府では、依然として厳しい経済・雇用情勢に対応するため、京都市と協調して中小企業融資制度を実施し、府内中小企業者の金融支援に努めております。

平成27年4月から中小企業の経営基盤を一層強固なものとするため、融資制度を抜本的に見直し簡素化し、融資利率も大幅に引き下げを実施するなど、中小企業の金融支援を強化します。ついでには、主な制度の概要を紹介させていただきます。

- 経営あんしん（セーフティネット）融資
 - ・小規模企業おうえん資金：小規模企業者向け資金。
 - 【融資期間】最長10年（据置6ヶ月以内）
 - 【融資限度額】無担保1,250万円
 - 【融資利率】[ベース枠] 年利1.2%（固定）
 - [ステップアップ枠] 年利1.7%（固定）
 - ・あんしん借換資金：経営状況悪化、借換に対する資金
 - 【融資期間】最長10年（据置2年）
 - 【融資限度額】有担保2億円、無担保8,000万円（セーフティネット保証利用の場合は別途同額）
 - 【融資利率】年1.8%（固定）
- [セーフティネット枠] 新規：年1.2%（固定）
- 産業活力推進融資

- ・開業・経営承継支援資金：開業・事業承継に対応する資金
 - 【融資期間】最長10年（据置2年以内）
 - 【融資限度額】開業：最大1,500万円
 - 事業承継：有担保2億円、無担保8,000万円
 - 【融資利率】年1.2%（固定）
 - 中小企業支援融資
 - ・一般資金：一般的な事業資金
 - 【融資期間】最長10年
 - 【融資限度額】有担保2億円、無担保8,000万円
 - 【融資利率】金融機関所定利率
 - 金利・保証料の割引制度の実施
 - ・非正規から正規雇用への転換等を伴う場合、金利0.2%引き下げ
 - ・中小企業応援隊の伴走支援を受けている場合、保証料最大0.2%引き下げ
- 京都府では、今後も中小企業融資制度の一層の充実を図り、中小企業の成長、経営の安定・再生を支援してまいります。

○京都府商工労働観光部商業・経営支援課
 電話(075)414-4822 FAX(075)414-4842
 URL <http://www.pref.kyoto.jp/kinyu/seido.html>

平成27年度 京都市の中小企業支援施策について

京都市の中小企業政策は、業種によって異なる課題への対応や必要となる支援を効果的に推進する観点から、伝統産業、商業、新産業、農林、観光など、分野別に計画を立てて取り組んできました。



こうした分野別の支援に下支えの視点から横串を通すため、平成25年度に中小企業振興課を設置し、京都商工会議所等と一体となって取り組む「経営支援」と全国でも類を見ない府市協調による「金融支援」を中心に、地域を支える中小企業への総合的な支援を展開しているところです。今回は、下支え支援の新しい動きについて紹介させていただきます。

- 1 業界の経営革新を目指す業界診断事業

昨年度から新たに、京都府中小企業団体中央会との連携の下、陶磁器業界、医薬品小売業界、印刷業界の3業界で業界診断を実施。学識者や中小企業診断士の皆様のお力をお借りし、業界の現状や今日的課題を経営面から把握することにより、新たな振興策を見出し、業界とともに中小事業者の経営革新を目指します。毎年3業界程度の診断を行う予定です。
- 2 京都市中小企業融資制度のリニューアル

毎年、多くの御利用をいただいている京都市の中小企業融資制度について、今年度から18あった制度を、小規模企業向けや借換、開業・経営承継向けなどの主要6資金に分かり

やすく再編するとともに、金利の大幅な引下げなどを実施してセーフティネットとしての機能を強化し、中小企業の金融支援強化を図ります。

利率を低減した主な資金	27.3.31まで	27.4.1から
小規模企業おうえん資金 <ベース枠：無担保無保証人>	1.7%	1.2%
開業・経営承継支援資金	1.8%	1.2%

- 3 京都市プレミアム商品・サービス券の発行

国の緊急経済対策で創設された交付金を活用し、京都市内の商店街等において共通利用できる「京都市プレミアム商品・サービス券」を発行します。また、販売時期にあわせて、商店街や伝統産業をはじめとした業種別組合が行う販売促進キャンペーンに対して助成を行うなど、市民や観光客への消費喚起を図ってまいります。

 - ・配布部数：約40万冊
 - ・プレミアム率：20%（1冊あたり1万2千円相当の商品・サービス券を1万円で販売）
 - ・販売時期：販売時期を2回に分け、1回目は7月上旬をめどに実施予定

○京都市産業観光局商工部中小企業振興課
 電話：075-222-3329 FAX：075-222-3331
 金融支援係長 尾上 晋太郎

平成26年度 会員交流会開催

平成27年2月7日（土）、毎年恒例の近年協会に入会された方を対象にした会員交流会を開催いたしました。今年は、13名の会員と山協会長以下役員3名が参加しました。

交流会の第一部は、四条烏丸の京都産業会館で、協会の各種事業活動等の紹介とコミュニケーションタイムにより参加者同士の交流を深めました。第二部は、京都産業会館の憩いの場である銀座ライオン四条烏丸店で、途中参加の方も交えてさらなる交流を深めました。

第一部は、午後1時より5時まで筆者の司会のもとで行

いました。まずは、参加者全員の自己紹介でお互いの経歴や得意分野、人とな



りを共有しました。次に、山協会長、坂田副会長、成岡常任理事から協会の事業や各研究会、診断士会（組合）についての紹介があり、その後質疑応答を行いました。そして、今回の会員交流会を開催するにあたり、筆者がこだわったコミュニケーションタイムが始まりました。参加者を3グループに分け、役員の方々にそれぞれ

れのグループでファシリテーターをお願いして、グループごとに話し合いを行いました。30分で役員の方々が別のグループへ移動し、3グループ渡

りあるいたところでコミュニケーションタイムは終了しました。筆者の印象に



残ったことは、独立診断士としてやっていくことに関して、山協会長、坂田副会長、成岡常任理事からは三者三様のお話を伺いましたが、総じて言えることは、独立診断士としてやっていくのは大変だが、同時に有意義な時間を過ごすことができるということです。筆者も独立診断士として将来御三方のように後進の手本になれるよう精進しなければと思った次第です。

第二部は、第一部のコミュニケーションタイムの延長戦の様相を呈し、さらに参加者同士の交流を深めることができました。

最後に、この交流会でできたご縁で、参加者同士の業務や生活がより実りのあるものになることを期待しつつ、筆を置きたいと思います。

（小松崎 哲史）

平成26年度 第3回理論政策更新研修会開催

中小企業診断協会京都支部主催の平成26年度理論政策更新研修の最後となる第3回目の研修が平成27年2月15日（日）に京都メルパークで開催されました。第1講目は、近畿財務局京都財務事務所長 望月之次さまより、「日本の財政の現状等について」を題して、京都のみならず国全体の財務状況等について大局的な観点からご講義いただき、日本が抱える様々な課題とその解決に必要な政策や実施の



ための予算についてご講義いただきました。

第2講目は、赤坂美保協会会員より、「中小企業の海外戦略」と題しまして幅広い実務経験に基づき、何で戦うか？ どこで戦うか？ どうやって勝つか？ といった観点から現場での生々しいお話を紹介していただきました。この日は100名を超える参加者の方々が熱心に聴講されていました。なお、赤坂美保協会が講演された内容につきましては、本誌でも概要を紹介してしますのでぜひご覧ください。

平成27年度につきましても、合計3回の理論政策更新研修を予定しておりますので皆様のご参加をお待ちしております。詳しくは京都診断協会のホームページでご確認ください。

（杉村 麻記子）

京の起業家①

七輪焼肉 肉屋 - NIKUYA -

京都府商工会連合会様にご紹介いただき、平成25年8月に創業された七輪焼肉 肉屋-NIKUYA-の代表 上田孝治さんにお話をお聞きしました。



●創業のきっかけ

創業のきっかけは、子供の頃からの夢、両親も事業者であったことから夢は「社長になること」でした。学生時代に飲食店でアルバイトを行い、飲食店経営の楽しさを知り、将来の起業を見据えて手に職をつけるためにスーパーで修行、配属先がたまたま精肉部であったことから精肉加工の技術を習得しました。更に店舗マネジメントを学ぶためにチェーン系飲食店での経験を重ね、山城地域ビジネスサポートセンター主催の創業塾に参加、ビジネスプランのブラッシュアップを行い平成25年8月に開業しました。

●お店のこだわり

商品へのこだわり：提供する肉は、和牛の一头買いを行い、コストの削減や多くの種類の部位、稀少部位についても提供が可能な仕入れ力、上田さんの経験による精肉加工技術力、一般的な「焼肉店」の概念を脱して「肉を中心にした様々な料理を提供する」というコンセプトでのメニュー開発力にあります。

サービスへのこだわり：全室座敷、またカウンターによる「おひとりさま」でも寛いでこだわりのメニューを楽しめる店舗空間です。また、焼肉店は「素材を提供してお客様に調理をお願いする業態」であり、料理に満足して頂くためには従業員がお客様に気配りを行うことが重要である、という考え方約40席の店舗に5～7名の従業員を配置し、「今、目の前に居るお

客様を大切にし、細かなご要望にお応えする」ことが可能なサービス体制。従業員への教育を行っています。

●代表者の想い・お店の将来像

何かを考える時には常に「お客様視点」であることを念頭に、「誠実な姿勢で商品・サービスを提供する」ことで満足して頂き、お店もお客様と一緒に成長していきたいと思っています。開業して2年ですが、「開業がゴール」ではなく、常に商品・サービスの改善に努めてきた結果、お客様に評価され、当初計画以上の順調な実績推移となっています。

今後もメニュー開発やサービスについても改善を繰り返しながら当店で実績を積み重ねるとともに、予算・実績管理を更に強化し、2号店のオープンを見据えた事業展開を計画しています。

(神戸 壯太)



山城地域ビジネスサポートセンター 竹嶋秀和氏より
駅からは徒歩約15分、「焼肉店」という業種特性から決して良いとは言えない立地条件の中で代表者の「お客様中心の商品・サービスの提供」とそれを可能にしている経験の積み重ね、従業員教育により口コミを中心に固定客を増加し、業績を向上させてきました。今後の更なる展開を楽しみにしています。

【店舗情報】

七輪焼肉 肉屋 -NIKUYA-
京都府京田辺市東東神屋87-1
TEL：0774-62-8940
代表 上田孝治氏

昨年10月には京都協会創立55周年記念シンポジウム「伝統産業の活性化戦略」が開催され、多くの参加者に出席いただき盛況のうちに終了しました。さらに今年は琳派400年の節目の年であり、京都を中心に様々なイベントが企画され、盛り上がりを見せています。

京都には西陣織や清水焼に代表される伝統産業が多数存在します。これらの企業が京都に多く残っているのは平安時代から1,000年以上に渡って都がおかれ、多くの人や物が集まり、長く歴史が続いてきた都市であるからだと言えます。長く生き続ける企業には、共通する事業継続のポイントがあります。

私は中小企業診断士であると同時に茅葺き屋根職人の修行を行っております。自ら伝統産業の職人として身を置く、私ならではの視点も交えて、伝統産業活性化の要件を提言しつつ、これからの企業経営の未来をテーマに4回に渡って連載を行いたいと思います。

・日本の伝統産業

帝国データバンクの調査によると全国で創業100年を超える長寿企業数は27,335社に上ります。京都の長寿企業輩出率は4.00%で、日本

伝統産業の活性化①

一です。京都にある企業のうち25社に1社が長寿企業であるという計算になります。(帝国データバンク：特別企画：長寿企業の実態調査(2014年)より)

世界的に見ても、日本は業歴の長い企業が多いと言われています。長寿企業が多いからこそ、多くの伝統産業が今なお生き残っていると言えるでしょう。

・長寿企業の成功方程式

では、なぜ日本には多くの長寿企業や伝統産業が残っているのでしょうか。これらの企業に共通する事業継続のポイントはひとつの方程式で表すことができます。

長寿企業の成功方程式 革新 技術承継

長寿企業は、革新によって変化させるものと、代々職人によって受け継がれていく技術によって支えられています。変化させるものと変化させないもののバランスをうまく取っているともいえます。この革新と技術承継は自動車のタイヤの両輪に例えることができま

業 家

京の起業家② コロット ジュエリーワークス

京都商工会議所様よりご紹介いただき、平成25年4月にご夫婦で創業されたコロット ジュエリーワークスの代表 岩佐慎太郎さんにお話を聞きしました。

●ジュエリーのお店ということですが、どんな特徴がありますか。

一見ジュエリー店っぽくない居心地の良い店を目指しました。お客様との会話の中でお好みや思いを引き出し、デザイン画を作成します。一緒にデザインを作り上げるイメージですね。それを自分たちで制作し提供しています。当店でリフォームジュエリーのご依頼が多く、その他ブライダルリングやファッションジュエリー、修理なども手掛けています。

●創業には商工会議所様の支援も大きな後押しとなったとか。

退職後、すぐに創業か転職かを迷っていました。しかも創業するにも何をしたらいいのかもわからずいた頃、相談した内装屋さんの社長さんに誘われ商工会議所の起業セミナーに参加しました。その後、商工会議所様に教えて頂きながら事業計画を作りました。いざ始めるともう迷っている間はなくなったという感じです。

創業資金は、日本公庫（日本政策金融公庫）と親族と自己資金、創業初年度は創業補助金を申請し、設備を導入しました。そしてステップアップ補助金を使って、情報誌への広告を出し反響を見ることができました。その後も、記帳指導や税務関係の相談など、基本的なことを教えていただいています。今から思うと、特に会計、社会保険関係はもう少し専門家のアドバイスを受けておけば良かったかなと思っています。

●創業から2年、まずまず順調ということですが。

おかげさまで、事業計画書で考えていた売上の100%前後で来ています。この2年いろいろありましたが、あまり苦労をしたという感覚はありません。現在自分たちでHPを作成しているのですが、幸い「京都ジュエリー リフォーム」といったキーワードで、



検索結果の上位に上がってきます。その結果、お客様のほとんどがHPをご覧になりご来店くださっています。雑誌広告などを出せばさらに効果があるかもしれませんが、お客様一人一人にゆとり時間をかけたかったので、今はまだその必要もないかなと思います。

●お店の今後の目指すところは？

近頃リピートやご紹介のお客様も増えてきています。“次回も依頼したい”“紹介したい”と思っただけのような真摯な仕事を、これからも心掛けていきたいと思っています。

そのほか、扱う宝石の種類を少しずつ増やしていきたいと考えています。その中で、それぞれのお客様に合ったジュエリーをご提案できればと考えています。高価なものではなくても、良いもの、珍しいものを提供できればいいですね。

今の仕事は、一人の職人が設計から完成まで携わることができるというのが魅力です。これからも、小さい規模だからこそできる、お客様に寄り添ったビジネスをしていきたいですね。

居心地のいいカフェのような雰囲気のお店。安心して相談できる岩佐様とお話しする中でリフォームされるジュエリーそのものが幸せになっていく感じがします。おうちに眠っているジュエリーなどあれば是非相談にお出かけください。

(坂本淳・阪本純子)

【企業情報】

korut jewellery works

(コロット ジュエリーワークス)

〒604-0905 京都市中京区夷川通新烏丸東入
梅之木町147-2 新烏丸森ビル1F

TEL : 075-203-8036 FAX : 075-203-8037

<http://www.korut.jp/>

代表 岩佐慎太郎氏

～伝統産業から学ぶ企業経営の未来～

す。自動車は左右のタイヤがあってはじめて、真っ直ぐ道路を進むことができます。どちらか片方のタイヤがパンクした場合、自動車はうまく走ることができずに止まってしまいます。長寿企業も同じように、どちらか一方に力を入れている状態では長続きさせることは難しかったでしょう。企業として常に革新しつつ、コアとなる技術は代々受け継がれて今があるのです。

伝統産業は、古くから続く変わらない産業というイメージが一般的にはあるでしょうが、伝統産業に属する企業は常に変化し続けています。モノやサービス(商品)、顧客・市場は時代の変化とともに変わっています。長く企業として生き続けるには、変えていく必要があったと言えるでしょう。

自然科学者のダーウィンが言ったといわれる有名な言葉があります。

『最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である』

これは生物に限ったものではなく、企業にも当ては

めることができます。

企業が生き残るには、時代の変化にうまく対応していくことが求められるのです。

同時に長年に渡り、受け継がれていく変わらないものもあります。企業の強みの源となっている技術や文化等です。技術は親方から弟子へ受け継がれ、時代を超えて残り続けます。さらに技術に磨きがかかり、日々進歩していきます。

職人によって技術承継が行われる過程で技術が向上し、伝統に深みが出ていきます。これらは日本の職人文化が生み出す伝統産業の競争優位性の一つと言ってもよいでしょう。長く技術を受け継ぐことができたのは、職人の世界に人を育てる仕組みが確立していたからです。それは企業単位の人材育成システムではなく、業界全体で職人を育成するシステムとして存在していました。

次回からは、この革新と技術承継について詳しく説明していきたいと思っています。

(石井 規雄)



はんなり診断士



佐倉 新治
(さくら しんじ)

はじめまして。平成25年4月に会員の仲間入りをさせていただいた佐倉新治と申します。どうぞ、よろしくお願いいたします。

私は小売業の出身で在阪の百貨店で27年間勤務しました。入社後まず外商部門で客商売のイロハと厳しさを叩き込まれ、その後、都心店と郊外店での店舗運営・管理に10年、本部での全店統括に13年従事しました。

店舗では販売促進部門にて毎週の販売計画を策定し、イベントや宣伝・広報活動と連動させ効果的に店への集客や売上拡大を図る業務に従事しました。本部では店舗戦略や全社プロモーション、来店客調査などの様々なマーケティング調査や自社ポイントカードの発行による売上拡大と顧客データを活用した顧客アプローチといった顧客政策を実践してきました。従いまして小売店の基本業務はもちろん、特に集客、販促、マーケティング、顧客管理が私の

専門分野になります。

百貨店退職後、さらなるスキルアップのため、と言うと聞こえがいいのですが、実際は不況の真ただ中で希望する仕事の求人も少なく、有り余る時間の有効活用のため中小企業診断士の勉強を始め、平成24年に試験合格、翌年4月に診断士登録しました。

協会入会後は京都プロコンカレッジ1期生として先輩の先生方からの実地指導を賜りながら独立診断士として活動を開始、小売・サービス業支援としての「売れるお店づくり」、6次産業化支援としての「売れる商品づくり」の2本柱を掲げ、スーパーマーケットの来店客調査や生産者への販路開拓、物産展へ出店する際の販売、陳列、接客指導などの支援を行い、短期間ではありましたがこの分野に市場ニーズがあることを実感し、コンサルタントとしての手応えを感じました。

その後、平成25年11月より京都の公的中小企業支援機関の経営支援員として主に小規模事業者への支援業務に従事しています。小規模事業者への支援体制がますます強化されることもあり、これからも大きな責任感も持ちながら業務を遂行すると共に、中小企業診断士としてさらなるレベルアップを図っていきたく存じますので、引き続きのご指導、ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。



大玉 貴之
(おおたま たかゆき)

公益財団法人京都産業21

(公財) 京都産業21大玉と申します。よろしくお願いいたします。経歴としましては大学卒業後、(株) 信用交換所大阪本社という会社で10年間、企業データベース化・企業調査、出版などに携わっておりました。その後、自転車で大阪から沖縄、北海道まで日本1周をし、8カ月間で約150万円を費やす放浪旅に。お陰で、誰と話をしても出身地を聞けば楽に会話ができる、という特技ができました。ただ5年を経過すると記憶も薄れており、現在、日本2周目の必要性を感じています。そんな経験についてスピーチをお願いされる事もあり、全くビジネスの役に立つ内容ではないですが、写真なんかも多いので喜んで頂いているようです。

現在は冒頭の通り、(公財) 京都産業21の連携推進部に勤務し「企業連携」の仕事に携わらせて頂いております。複数企業が連携して足りない部分

を補い合いながら、1社では不可能な新事業などをなし得る、といったケースであり、企業同士のマッチングやグループ支援が仕事と言えます。実際の業務は何でも屋のような仕事であり、企業さんから舞い込む願い事などを忙しく処理している状況。また企業のグループ活動といえば懇親会も多く3月はアルコール漬けの毎日でした！肝臓がやられる前に、どこかのグループで大きな新事業が実現される日を待ち望んでいます。

仕事を離れ、目下の関心事といえば昨年、職場で間違っただけで登山部を立ち上げてしまい、予想以上に同好の士が多かったので、その段取りも苦心しています。第1回登山は愛宕山、第2回は大文字山での雪山体験、現在、第3回摩耶山(六甲)を計画中。この後、今期は武奈ヶ岳(滋賀県比良山系)、白山(石川県)と続き、3年後には念願の槍ヶ岳(信州北アルプス)の山頂を踏んで解散する予定です。順調に増える体重に対して、今後、どれだけ山に登れるかは分かりませんが作ったからにはやり切らないと、と意気込んでいる所。仕事と登山、地元の消防団活動や、イベントなどで今年に入ってから残業、宴会等で日が変わってから帰宅する日が続いており過労死も寸前ですね。死んだら立山に撒いて頂きますようお願い致します。

中小企業の海外戦略

企業が海外に進出する目的としては、顧客の海外移転、海外での生産、海外市場の取り込み等、様々な目的があります。今回は、海外市場の取り込みを目的とした海外進出例を取り上げ、特に進出のスピードアップを支えるM&Aや提携につき、海外進出についての助言を行う立場の中小企業診断士が知っておくべきポイントに絞り説明します。

1. 戦略の立案

海外進出における戦略の立案について、一般的な戦略構築方法と大きく変わらないが、以下簡潔に戦略立案の例を挙げる。

① With what to play 「何で戦うか」

自社に複数商品やサービスがある場合、自社は海外で何を強みとして戦えるかを考える。例えば、成熟した日本の顧客相手に向き合う中で培った、繊細なサービスや製造技術を強みに戦う、というケースも多い。その際、競合による模倣の難しさも考慮する。

② Where to play 「どこで戦うか」

海外市場への進出には想定以上のリソースが割かれることが多く、特に「集中と選択」が重要である。国、地域の選定基準としては、①製品やサービスの受容性、②規制（関税）、インフラ、③市場成長率・市場規模、等がある。

検討には、机上調査と実地調査を効率よく組み合わせるべきである。机上調査のソースとしては、調査会社を使う方法もあるが、まずは費用をかけず、新聞やウェブサイト記事を検索する事によっても多くの情報が得られる。また、規制（輸出規制や関税等）や市場規模等の把握には、JETROライブラリー（東京、大阪）への相談や、国会図書館の業界専門書を参考にする方法がある。机上調査だけでなく、実地調査は欠かせない。机上調査での仮説をもとに、現地で、「消費者を観察する」、「消費者に試してもらい意見を聞いてみる」事により見えてくる事は多い。

③ How to win 「どうやって勝つか」

グローバル化が急速に進む近年では、スピードが勝敗を決めることが多い。特に慣れない海外市場を攻めるには、自社だけでなく、「他人の力を借りて勝つ」という選択肢、つまり、自社に欠けているノウハウや資源を持つパートナーとのM&Aや提携も検討すべきである。

2. 提携・M&A

① 提携・M&Aの種類

大きく分けて、会社の株式や事業を買う「買収」、パートナーと共同で事業を行う「合併事業」、パートナーに販売や製造を委託する「業務提携」（一部または全部の株式を保有する資本提携と共にすることも多い）がある。これら



手法と、買収の際の持株比率や、合併企業における自社の議決権比率を組み合わせ、自社、パートナーのwin-winを目指した手法を検討する。

② パートナー候補の検討

パートナー候補を検討する際の一般的な手法を以下に挙げる。

(1) パートナー候補先のスペックを明確にする。

例えば、自社にない現地での販売機能を補完する等、パートナー候補に求めるスペックを定める。

(2) 上記スペックに沿った企業をリストアップする。

業界紙や業界調査情報等にてリストアップを行う他、取引先や社長等の人脈にて探すことも有効である。細かい条件は気にせず、まずは数10社程度を挙げる人が多い。

(3) リストをスクリーニングする。

リストアップした企業より、協業に興味がありそうな企業や、売却希望がありそうな企業を抽出する。なお、リストアップやスクリーニングの過程で、幅広いネットワークを保有する金融機関やコンサルティング会社等に頼むことも有効である。特に、最近クライアント企業の海外進出支援機能を強化している地方銀行も多い。

(4) コンタクトを実施する。

上記スクリーニングで残った企業へのコンタクトを行う。コンタクトの方法としては、トップ同士での会談が本気度も伝わり、話も早い。但し、自社が提携やM&A模索している等の情報が漏れるリスクや、話を持ちかけたことで関係が悪化する等のリスクもある。そのような場合は、まずは付き合いのある金融機関等に頼んで、自社の名前を出さず、「ある日本企業が提携やM&Aへ興味を持っているが」というように、先方の提携やM&Aへの興味を探ってもらうことも有効である。

3. 最後に

海外事業進出にあたり、中小企業にとって資金や人材不足という面でハードルが高く感じることもあるだろう。一方、オーナー企業の多い中小企業ならではの強みとなるのは「意思決定の速さ」である。未経験の海外市場への進出には、想定外の事も多く、入念な事前調査は欠かせない。しかし、いくら調査を行っても、想定外の事象が起きることも多い。従って、海外進出においては冷静に入念な調査を行うと同時に、ある段階で腹をくくってリスクを取り、機動力を活かして動きながら軌道修正していくことが重要だろう。中小企業ならではの「意思決定の速さ」という強みを生かし、パートナーとの提携やM&Aをうまく活用しつつ海外進出を果たし、今後の成長につなげていただきたい。

(赤坂 美保)

京都式ソーシャルビジネス支援について

1. はじめに

平成26年度に中小企業診断協会の「京都地域力ビジネス (= 京都式ソーシャルビジネス、愛称ちーびず)」支援事業に参画させていただきました。以下ではその概要をレポートします。

2. 京都地域力ビジネスとは

京都府が推進する「京都地域力ビジネス」とは、ビジネス的な手法を用いて地域のつながりや新しい働き方を創出して継続的な地域づくりを実現する事業活動です。

放置竹林の竹を竹炭や竹酢液として有効活用、空き家を活用して交流の拠点づく



地域力ビジネス応援カフェ

り、商店街と地域住民とのコミュニケーション促進など地域課題の解決に資するさまざまな活動をする団体を、ちーたび（地元ガイドの交流まちあるき）、ちーびずマルシェ（交流共同販売会）、ちーびず女子のイチオシカフェ（交流カフェ）などの各種手法を活用して支援します。

3. 中小企業診断士の役割

支援事業における中小企業診断士の役割は、ちーびずカフェ等でのファシリテーションや助言、ちーたび企画・実行の支援、モデル事業先のヒアリングやレポート作成、ハンズオン専門家派遣でのビジネス相談、活動団体を対象にしたセミナー講師など多岐にわたります。

経営資源の限られている団体は継続すること

自体が難しいケースもありますが、地域の課題解決につながる活動は志も高くその支援はおおいにやりがいがあります。支援を通じて地道な改善が身を結んだときや、思わぬコラボレーションが生まれて一筋の光が見えたときなどの喜びはひとしおです。

4. 支援事例

最後に、京丹波の下大久保地区で行ったちーたび支援の事例を紹介します。

同地区では高齢化が進み耕作放棄地や空き家も増えている中、「地域を元気にしたい!」という思いを持つ



下大久保ちーたび

た有志が集まり梅林の整備や薬師寺の逸話にちなんだ「耳うどん」の開発などを行っています。

昨年の12月に行った初回のちーたびでは地元ガイドの案内で下大久保地域を散策し、昼食に耳うどんを食べ、地域の特色ある行事を紹介した後に参加者や主催者も交えてブレインストーミングを行い地域の課題解決に向けたアイデアを出し合いました。プログラムを通じて学生、公務員やまちづくり活動の担い手など多様な参加者同士の交流にも花が咲きました。

当日は京都新聞記者も取材に来ていて後日紙面でも紹介されました。参加者の満足度も高かった今回のちーたびに主催者は手応えを感じ、次年度以降も継続してちーたびを実施することになりました。

(松下 晶)

編集後記

平成27年度がよいよ始まりましたね。診断京都の新たな企画として、「京の起業家」の連載を開始しました。このコーナーでは、京都商工会議所様、京都府商工会連合会様に、ここ数年以内に起業された個人あるいは法人様をご紹介いただき、診断京都の編集担当が取材をして記事にしています。経営指導員の方にもご同席いただき、創業のきっかけや創業後の取り組みなどを取材してまとめています。

また新たなシリーズとして協会会員の石井さんに「伝統産業の活性化」を担当いただいております。今年度の診断京都も年4回発行予定です。皆様にとって興味深い記事をお届けできるように準備してまいりたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。(杉村麻記子)

京都診断協会の行事予定

- ・ 5月9日(土) 日本政策金融公庫様との交流会(ソフトボールと懇親会)
- ・ 5月23日(土) 通常総会
- ・ 8月9日(日) 理論政策更新研修
- ・ 10月3日(土) 理論政策更新研修

診断京都

No. 109

2015年4月発行

一般社団法人京都府中小企業診断協会

〒600-8815 京都市下京区中堂寺南町134番地

京都リサーチパーク ASTEM棟301号室

TEL (075) 325-5731

FAX (075) 325-5675

メールアドレス info@shindan-kyoto.com

ホームページ <http://www.shindan-kyoto.com/>

印刷所 株大気堂 TEL (075) 361-2321

FAX (075) 361-5047