



ご挨拶

一般社団法人新潟県中小企業診断士協会 会長 武田浩昭

日頃より、当協会の運営にご協力いただき大変ありがとうございます。ご存じの方も多いたと思いますが、経営革新等認定支援機関の登録のため昨年11月末に書類を提出し、めでたく今年の1月17日（金）に当協会も認定支援機関となったことをご報告申し上げます。本年は、「経営革新等支援機関による経営改善計画策定事業」に全国的に診断協会が金融機関と業務提携を結んで数多くの案件を手掛けています（来期も継続予定）。また、現在、関東財務局との意見交換会が、年数回開催されており、財務省は各地の診断協会がこの事業に関わることを期待しており、当協会も多くの案件が受注できると思われま

す。しかしながら、当協会に認定支援機関としての具体的な運営方法は決定しておらず、特に、人選方法や品質保証が課題となることが想定されるため慎重に体制を作る必要があります。隣県の群馬県協会では、品質保持のためチームでの対応を原則とし、チーフは認定支援機関を取得している先生が担当し、案件ごとに金融機関と相談し、信頼関係を維持しているそうです。

次に、全国的に一部の診断協会では地域プラットフォーム（地域の中小企業支援機関の連携体）に参加して専門家派遣事業の窓口機能や地域にお

ける中小企業事業者の経営を支援するための取組みを行っていますが、当協会では事務量負担が増えること等により、地域プラットフォームへの参加は現在、考えておりません。

さて、嬉しいことに、当協会では一般社団法人化の影響により公的な中小企業支援機関から認知度や信頼性が向上しています。さらに、事業開発委員会がセミナーや経営相談会の提案書を作成し、各地の市町村・商工会等へ案内を出し、直接訪問している成果により、セミナー講師の引合いが今まで以上に協会にもきており、当協会に追い風が吹いていると感じております。

最後に、私ごとで恐縮ですが、今年度で会長を退任することにいたしました。思い起こせば、平成5年から協会活動に携わり、平成19年副支部長、平成21年支部長、平成24年に一般社団法人化の初代会長に就任し、当協会のトップとしての職務を約6年間行ってきました。その間、県内外の診断協会との交流、北関東ブロック情報連絡会議や50周年記念事業の開催、金融機関との業務提携、各種研修やセミナーの開催、一般社団法人化への挑戦など多くの事業を手掛けてきました。これらの事業の成功は、会員の皆様の温かいご協力やご指導・ご支援があったからこそと感謝しております。しかしながら、非会員との交流の場を設けるものの非会員の参加者が無く、会員を増やすことができなかったこと。特に、サラリーマンを兼務している診断士への配慮が足りなかったことが心残りです。

次期は中村体制になりますが、当協会を益々発展させ、会員全員が満足できるような協会を作り上げていってくださることを信じております。私は、今後一会員として、側面から当協会を支援していきたいと考えておりますのでよろしく願いいたします。

本当に長い間、ありがとうございました。

委員会報告

総務委員会

総務委員長 山田まり子

会員みなさま、今年度も協会行事へのご参加ご協力をいただき、感謝申し上げます。

平成25年度は新組織となって2年目であり、1年目の経験を踏まえ、より充実した活動となるよう心がけました。

8月、更新研修後の交流会について、屋内での開催を試みたところ、落ち着いて会員同士の交流ができたという手応えを感じております。

また、10月3日には新潟県が開催県となり、北関東・信越ブロック会議が開催されました。本部ならびに他県協会との情報交換ができ、有意義な会議になったと思っています。

平成26年1月の新春講演会は、私たち中小企業診断士が活動するうえで役に立つ情報をと考え、日銀新潟支店長の照内太郎様と、有限会社エーエフカガヤキ代表取締役社長の立川幸一様よりご講演をいただきました。その後の新年会では、新年会らしい楽しさということで「利き酒大会」を企画しました。なお、協会員に関わりのある蔵元を中心に日本酒を用意しました。

今年度で役員任期が満了するため、次期の役員選出を進めていますが、今回は会長候補者の立候補が1名であったことから選挙は行われなかったことになりました。

平成24年4月2日の新組織設立から2年間、総務委員長を務めさせていただきました。不慣れであり、力不足でしたが、みなさまのご協力ももちまして、無事に務めを果たせたものと思っています。本当にありがとうございました。心よりお礼申し上げます。

研修委員会 活動報告

研修委員長 小松俊樹

第二期の事業年度が終了するにあたり、今期の

活動を振り返ります。今期の活動方針は、1. 理論と実践をテーマにした研修の企画、2. 企業内診断士の実務従事機会及びポイント獲得の支援、3. 委員会の活動メンバーの拡大、というものでありました。これを受けて行った事業は以下の通りです。

4月 ほんぼーと相談員研修会

昨年に引き続き、新潟市立中央図書館にて実施しました（講師は昨年同様、大滝勇一会員）。

6月 トレンドセミナー

経済産業省「おもてなし経営企業選」に選ばれた越後湯沢HATAGO井仙の井口智裕社長をお招きし「おもてなし」の本質について講演を頂きました。

8月 理論政策更新研修

「新しい中小企業政策について」では、にいがた産業創造機構の仲野靖一氏に講演を頂きました。「中小企業の新事業開発」では、秀和建设株式会社（小千谷市）の伴雅史専務取締役、株式会社リリーフ新潟（新潟市）の村上政彦社長をお招きし、既存事業をベースにしながら新たな商品・サービスを開発した経緯について講演を頂きました。その後、お二人に武田会長を交え、赤塚浩一会員をコーディネーターとして、パネルディスカッションを実施しました。

11月 ケーススタディ

まつや株式会社（新潟市北区）様を対象に実施しました。同社は和菓子原材料の製造から出発し、離乳食、防災食、介護食など、新たな分野を開拓して業容を拡大しています。当日は7名の会員が参加、別途、報告会を予定しています。

3月 研究会活動報告会

例年同様、期末に実施する予定です。

新組織になって早二年、研修メニューの開発、実施・運営など試行錯誤の連続ではありましたが、無事、終了の時を迎えることができました。これも熱心な委員会メンバー、会員皆様のご協力のお蔭と感謝申し上げます。

事業開発委員会 「継続力のススメ」

事業開発委員長 野水 敏勝

当協会が一般社団法人化されて、間もなく2年が経とうとしています。事業開発委員会では地方自治体や商工会連合会などの中小企業支援機関に「一般社団法人 新潟県中小企業診断士協会」の紹介と標準メニュー方式による企画提案を中間の委員会メンバーと共に進めてきました。

その結果、既存の事業継続に加えて、訪問した自治体から新たに数件のセミナーや講座等の依頼をお受けし、正式な契約を戴けるよう受託内容を理事会に諮りながら仕事を進めているところです。

私は事業開発委員会の役割とは、当協会が自治体や中小企業支援機関等に協力、連携して「新潟県内の中小企業の健全な発展をサポート」することだと考えています。当協会の認知度が上がり、高い評価を得ることによって協会のみならず個人診断士の活躍機会の増大につながると確信します。

事業開発委員会の実務活動はまだ始まったばかりです。しかし私が訪問した自治体の感触は良く、一部は既に受注に至っています。肝心なことは、これらの活動が一過性でなく、継続性を持って進めていくことだと考えます。

5月からは新会長・新役員体制のもとで協会の事業が推進される訳ですが、顧客である自治体等に新潟県の中小企業が発展・飛躍するための提案を企画立案し、継続力を持って推進されることを期待すると共に協力していきたいと思えます。

最後に「仕事が好きになる継続力のつけ方」を紹介します。サッカーの三浦知良選手の言葉「たとえ努力が俺を裏切っても、俺は努力を裏切らないよ」どんな夢も目標も「継続」することから生まれる。スポーツ、勉強、ビジネスどの世界をとってみても、目標を達成した人はとるに足らない小さな努力を積み重ねることができた人です。小さな努力を積み重ねても成功できない人はいますが、小さな努力を積み重ねずに成功した人はい

ない。どれだけ才能があっても継続しなければ成功できない。

広報委員会

佐野 盛也

早いもので、広報委員長の任を拝命してからはや2年が経とうとしています。任期の締めくくりとして活動の振り返りをさせて頂きたいと思えます。

広報委員会としては、次の方針実現に向け活動をして参りました。

◆「診断士の認知度向上を図る」

→診断士のブランド化、外部評価の向上

◆「診断士の役に立つ情報や場の提供」

→独立診断士だけでなく、企業内診断士にも役に立つ情報や場の提供

具体的な取り組みとしては、

1. 診断士にいがた SOUP LETTER の発行

土田正憲先生に中心となって頂き、毎回、旬のトピックや協会員の取組みがわかる特集記事を企画することで、内容の充実を図りました。

また、県内の支援機関様向けの発行も行い、支援機関の方とお会いした際に、話題に上るなど、診断士協会、会員診断士の認知度向上に寄与したものと考えております。

2. HPのリニューアル

更新のしやすさとコストパフォーマンスの観点から浅田淳先生にご尽力頂き、HPのリニューアルを行いました。HPを有効活用するためのインフラ構築と更新スピードのUPが実現できたと考えております。

3. 支援機関様との情報交換会

中村公哉先生のご尽力により、県内支援機関様との合同勉強会、情報交換会を実施することができました。診断士協会、診断士個人のPRを行うことで、支援機関様との相互理解が深ま

り、関係構築を図ることができました。

このような活動を行うことができたのも、広報委員会メンバーの協力と協会会員の皆様からのご支援、ご協力があったためと心から感謝いたしております。紙面を借りてお礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

会員増強特別委員会 活動報告

平塚 幸雄

平成 25 年度会員増強特別委員会の活動として、平成 25 年 12 月 14 日に会員・非会員交流会を開催しました。残念ながら非会員の参加はなかったものの、活発な意見交換を進めることができました。今回の意見で協会活動に対して参考になった意見として、「協会では研究会や委員会の活動を活発に行っているのは理解できるが、午前中の開催が多いように思われる。社内診断士などは平日仕事に追われ、土日の午前中は体を休めたい方も多くいると想定できるので、可能であれば午後からの開催をお願いしたい」との意見がありました。協会の活動に会員の参加を促すための方策としての 1 案として、今後の協会活動の活発化と広く会員から参加しやすく、親しみのある協会に育てていくために、協会会員に対するサービスのあり方について考えさせられました。

昨年度から 2 年間協会活動として、初めての試みとなる「会員増強交流」活動を私なりに手さぐり状態で進めてきましたが、個人的反省点として、①診断士 1 次試験合格者の準会員の参加がなかったこと、②非会員の参加が少なく、会員中心の交流会であったこと、等が挙げられます。準会員の誘致については、情報不足があり、積極的な誘致活動ができなかった、非会員との交流会では、参加希望者の名簿を作り、それを基にメール連絡しただけであったため、個人的に誘致できなかったこと等、今後の会員増強に向けた課題だけが残る結果となってしまいました。来年度以降も 2 年間の

反省を生かして同様な活動は必要なことと個人的には感じています。幸いに情報提供の承諾を頂いた名簿があり、2 年間の反省を生かして、より積極的なアプローチを積み重ねていくことで、今後の会員サービスの向上と新入会員の獲得に結び付く活動をこれからも進めて行きたいと感じています。

研究会報告

マネジメントシステム最適化研究会

世話役 渡邊清史

あと少しで新年度がはじまります。当研究会は、毎年、参加された方から研究テーマの希望を伺うのですが、前回記事で紹介したコラボ研究会の後に企画したトピックス紹介とワークショップの会が流会になって、まだ果たせていません。そこで、継続・廃止を含め、テーマは、新年度の研究会・委員会の参加希望を待って決めたいと思います。したがって今回は現状を報告いたします。

当研究会の目的は診断士の技術領域の拡大です。ISOマネジメントシステム (MS) 規格を適切に運用するには規格の理解だけでは不十分だと思います。要求事項は二〇世紀のマネジメント研究の成果から生まれたもので、ひとつひとつが合理的なのに、様々な組織への適用を前提としていて、ちっとも具体的でないからです。これを組織の経営に役立てるには、この辺はアポロ計画とプロジェクト管理、こちらはブランチャードなど、元ネタを良く知っている人が求められます。だから診断士が活動できる領域のひとつと考えてMSがわかる診断士を増やしてきました。参加される方が関心を持たれる領域が広いので、勉強会やディスカッションは皆さんに合わせて企画し、会員へは、こうした記事で概要を報告しています。さて、MSのコア (平たくいうと経営者のPDCA) は共通なのに、最近やっと各M

S規格で共通の構造を採用することになりました。これを機に、一昨年度から共通コアを意識したテーマで運営しました。(統合MS、上記“共通テキスト”第一号の事業継続MS、MS改訂) コアが中心になれば関心を持つ人も広がると期待したのですが、開催回数の関係か、企画が平易なのか、最近では継続して参加される方が少なくなっており、各年度の研究目標も途中で立ち消えています。廃止も考えましたが、本年度も参加された方には喜んでいただいているようなので、とりあえず次年度に向け、単発テーマでの開催などの、運営方法を検討しているところです。(全員発言の研究会は楽しいよ！)

企業再生支援研究会 活動報告

田中 裕輔

年3回の研究会開催を目指しておりましたが、今年度は2回しか開催できませんでした。申し訳ありません。

今年度の当研究会の発表は以下のとおりです。

(第1回目) 平成25年7月20日

栗井 英大 先生

「事業承継の現場から

～成功・失敗事例から学ぶ事業承継」

事業承継アドバイザーでもある栗井先生から、事業承継を取り巻く環境や具体的な成功事例・失敗事例を挙げながら、事業承継に関するコンサルのポイントについて説明を頂きました。

土田 克則 先生

「先日、会社をひとつ買いましたので、

感想を少々」

土田先生自身の経験を語って頂きました。M&Aを行うに至った経緯や実際の手続きについてなど、当事者ならではの感想は面白く、興味深いものがありました。

(第2回目) 平成25年9月14日

「マネジメントシステム最適化研究会との合同研究会」

渡辺清史先生を進行役に、ワークショップ形式の研究会を開催しました。私自身、正直ちょっと難解？と思っていたマネジメントシステムですが、企業再生・事業再生にも繋がる概念であることを理解しました。

厳しい経営状態の企業も多い中で、支援する側である私たちが知っておくべきこと、役立つ情報は多々あります。多くの方々が参加すればするほど、様々な知識と知恵が集まります。

今後とも企業再生支援研究会をよろしく願います。

事業承継研究会

土田正憲

事業承継研究会は、事業承継支援における中小企業診断士のコンサルティングスキルの向上と職域の開拓を目指すことを目的として、昨年6月に設立させていただきました。この原稿を書いている平成26年2月9日までに2回開催し、第3回を3月1日に開催する予定となっています。

◎ 第1回研究会

第1回は、8月10日(土)、まちなかキャンパス長岡で開催しました。

当日は9名のメンバーが参加し、今年度の活動について協議しました。研究会メンバー向けのセミナーとケーススタディを中心として活動していくほか、次年度以降については、企業経営者など一般の方も参加できる公開セミナー形式の研究会を検討するなどの意見があがりました。また、中小企業診断士による事業承継支援は、新たな事業展開を対象とすること。さらには、「人」を対象とすべきで、それには「生身の人間」を知り、また、メンタル面についても学ぶことが必要であるという意見もあがっていました。

◎ 第2回研究会

本格始動となる第2回は、11月2日(土)に新潟市の万代市民会館で開催しました。(独)中小

企業基盤整備機構 関東本部の事業承継コーディネーターであられる金子浩之氏を講師にお招きし、「中小企業の事業承継の実情と支援における中小企業診断士に期待される役割」と題してご講演をいただきました。



事業承継コーディネーター 金子浩之氏

金子氏は、事業承継対策の必要性から実際のケースをもとにした支援のポイントなどについて説明されました。そのうえで、「事業承継は様々な分野からの支援が必要。中小企業診断士には適切な専門家を含めたトータルな支援をコーディネートする役割を担っていただきたい」とコメントされました。私も常々そう思い、この研究会の立ち上げを考えた理由もこの点にあることから、金子氏のコメントには深く賛同しました。



第2回は16名のメンバーが参加

◎ 今後の活動について

前述のとおり、第3回研究会は3月1日（土）に開催します。今回は会員発表として、研究会メンバーの栗井英大先生から「事業承継の現場より～成功・失敗事例から学ぶ事業承継～」と題して

ご講演いただき、その後に意見交換を行うことになっています。当日の内容については機会をみてご報告させていただきたいと思います。同テーマは、昨年、企業再生支援研究会で講演されたものですが、研究会メンバーからのリクエストによりご講演していただくことになりました。

当研究会に所属するメンバーは、現在、20名です。次年度もケーススタディやセミナーを中心に学んでいく予定ですので、ご興味のある会員の方はぜひご入会ください。また、研究会の後は懇親会を開催しています。この機会にメンバー同士の交流を深め、積極的に情報交換をしていただければ幸いです。

中小企業診断士だからこそ中小企業の経営課題である事業承継を支援する。引き続き研鑽を積んでいきたいと思います。

農業経営研究会 平成25年度活動報告

武藤 勝行

農業経営研究会では、今年度より新しい研究テーマに取り組み活動を進めました。

新しい研究テーマとは、会員の個性、長所、強みを十分発揮して、活躍してもらうことに重点を置いたテーマです。具体的には、次のとおりです。

- ① 日本酒の研究（日本酒の基礎知識）
- ② 中小企業診断士として「知っておきたい税金の話」
- ③ 新聞、雑誌、テレビ、ホームページを活用した「農業経営ミニ解説」の発表

日本酒の研究につきましては、会員に酒造会社の専門職がおりますので、その人を講師に活動を進めました。講義終了後は、講師に解説をいただきながら、「日本酒を楽しく味わう研究会」も開催致しました。

中小企業診断士として「知っておきたい税金の話」では、税理士の辰喜太輔さんを講師に研究を

進めました。第1回は、「消費税の仕組みと今後の改正点について」、第2回は、「所得税の仕組みと農業所得の計算」、第3回は、「法人税の基礎知識」です。いずれの回も講師の熱心な説明に受講者一同真剣に耳を傾けました。講義後は質問が多く出され充実した研究会でした。

新聞、雑誌、テレビ、ホームページを活用した農業経営ミニ解説の発表では、「TPPと農業」「6次産業化支援」の発表がありました。

「TPPと農業」では、農林水産省のホームページに掲載された論文についての研究発表です。また、「6次産業化支援」については、企業診断ニュース9月号に掲載されました「特集：6次産業化支援のいま」の研究発表です。埼玉県中小企業診断協会の取組み事例ですが、新潟県でも活用可能な事例が多く参考になりました。

農業経営研究会では、新年度も新鮮で面白いテーマを中心に活動を進めます。研究会員以外の皆さんもお気軽にご参加下さい。

事業報告

新春講演会ならびに新年会が開催されました。

赤池 栄亮

平成26年1月25日(土)に新潟グランドホテルにて新春講演会ならびに新年会が開催されました。

講演会では冒頭に武田浩昭会長よりのご挨拶があり、その後第一部は昨年引き続き日本銀行新潟支店長である照内太郎様より「新潟県の経済事情」という演題でご講演いただきました。

ご講演では「日本経済・新潟県経済の動向」、「日本銀行の金融政策」、「地域経済の課題」について各種データを交えてお話いただき、講演に出席した協会会員にも大変勉強になるものとなりました。

また、第二部では(有)エーエフカガヤキ代表取締役社長である立川幸一様より「当社の経営方針と

人材の育成について」という演題でお話いただきました。

立川社長のご講演では、創業時に経験されたご苦労や気づき、それらをもとに様々なことに取り組んでこられたという現在までの経緯、従業員の育成への考え方など、気持ちのこもったお話を拝聴することができました。また、「野球チームのような農業がしたい」とおっしゃっていたのが特に印象的でした。

講演会終了後は例年通り新年会を開催いたしました。今回は初の試みとして余興で「利き酒大会」が行われました。4種類のお酒を当てるというものですが、新年会出席者で全種類当たった方は誰もいませんでした。お酒の味を当てるとするのはとても難しいものだと感じた次第です。「利き酒会」もあって新年会は非常に盛り上がり、会員の皆様同士の親睦も深められたのではないかと思います。

末筆ながら大変盛況であった新春講演会ならびに新年会をご担当された総務委員会の皆様に、出席させていただいた者として心より御礼申し上げます。

外部機関との情報交換会

広報委員会 中村 公哉

金融円滑化法終了などの外部環境に伴い、中小企業診断士協会の会員は様々な立場において職務を遂行しております。しかしながら、全てのエリア・業務範囲においてカバーするまでに至っておりません。広報委員会におきましては、各々の中小企業診断士の業務内容と実績を広く知っていただくとともに、様々なエリアにおいて関連機関との交流を進めてまいりました。

● 7月12日 八十二銀行との情報交換会
ワークパル 直江津学びの交流館 小集会室
出席者：八十二銀行直江津支店2名、新潟県中小

企業診断士協会会員 8 名

テーマ：「上越市中小企業の概要」「新潟県内の 6 次産業総合化認定の現状」「製造業の経営改善」
セミナーから上越の状況を抜粋します。

| | 事業所数 | | | | |
|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 上越 | 新潟市 | 長岡市 | 長野市 | 松本市 |
| 計 | 7,550 | 38,794 | 15,554 | 20,351 | 13,777 |
| 農林漁業 | 11 | 152 | 122 | 83 | 33 |
| 鉱業 | 1 | 18 | 21 | 14 | 4 |
| 建設 | 862 | 4,277 | 2,039 | 2,357 | 1,233 |
| 製造 | 398 | 2,290 | 1,703 | 1,263 | 852 |
| 電気ガス水道 | 10 | 57 | 23 | 17 | 12 |
| 情報通信 | 48 | 464 | 115 | 276 | 158 |
| 運輸 | 110 | 883 | 229 | 341 | 229 |
| 卸小売業 | 2,147 | 10,875 | 4,220 | 5,246 | 3,769 |
| 金融保険 | 122 | 650 | 237 | 353 | 226 |
| 不動産 | 310 | 1,981 | 701 | 1,901 | 1,147 |
| 飲食宿泊 | 989 | 4,670 | 1,600 | 2,485 | 2,034 |
| 医療福祉 | 466 | 2,523 | 1,247 | 1,040 | 796 |
| 教育学習支援 | 278 | 3,171 | 1,080 | 646 | 493 |
| 複合サービス | 65 | 221 | 121 | 216 | 124 |
| サービス業 | 1,682 | 6,346 | 2,391 | 4,113 | 2,572 |
| 公務 | 51 | 216 | | | 95 |

上記より、商圏が小さく、サービス業の比率の高い事が伺えます。

保証承諾残高の減少率 (H24. 2 対 H25. 2)

| | | | |
|-----|-------|-----|-------|
| 新潟市 | 0.941 | 三条市 | 0.933 |
| 長岡市 | 0.948 | 柏崎市 | 0.903 |
| 上越市 | 0.991 | 妙高市 | 0.964 |

上越の保証承諾残高の減少率が低い事が分かります。

● 11 月 11 日県央地域における情報交換会

三条信用金庫研修所

出席者：三条市、燕市、三条商工会議所、燕商工会議所、三条信用金庫、新潟県信用保証協会、長岡信用金庫、三條信用組合、協栄信用組合、大栄信用組合、新潟県中小企業診断士協会、計 41 名

8 名の診断士がそれぞれ得意分野を 10 分で行うミニセミナーを行い、その後個別相談会、交流会となりました。個別相談後、ミラサポを利用して、三條信用組合様、長岡信用金庫様から企業指導依頼がありました。

当日のミニセミナーの内容を、参加診断士がまとめたものを以下に記載します。

中小企業こそ実践的人材育成を進めよう

野水 敏勝

去る 11 月 11 日、広報委員会と三条信用金庫様との共同企画・県央地域情報交換会に参加しました。その中で私は表題の話をさせていただく機会を得ましたが(8 分程度と)限られた時間の中で要点を分かり易く話をするのが如何に難しいことか改めて思い知らされ、大変勉強になりました。一方、限られた時間の中で訴えたいことを簡潔に述べるいい機会ともなりました。

そこで、その内容を少し紹介させていただきます。

☆優れた企業とは

優れた企業とは、経営者はもとより管理者も一般従業員までが、自社の社会的役割を正しく認識し、学習し、日々その実現に邁進し、成果を上げ続けることができる企業である。

☆実践的な人材育成の進め方

働きがいがあり人材の育つ職場づくりが大切。具体的には、従業員が勤務する会社や経営者・管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感が持てる場所である。

☆人材力を高めて生産性向上を

- ・会社の存在意義と社会貢献意識を指導。
- ・目標管理 実現可能な高い目標を掲げる。
- ・P D C A サイクルの周知・徹底。
- ・チームプレー。
- ・学習する組織(能力向上・多能工化・競争・表彰)。

☆会社で役立つ存在(人材)になるために

- ・「社会への貢献」の意識が仕事の質を上げる。仕事の成果とは、どれほど貢献したかである。自分にはどんな貢献ができるかを問うてみる。
- ・組織に対する 3 つの貢献。
 - 業績を伸ばすことによる貢献。
 - 価値(例えば品質)を高めることによる貢献。
 - 人を育てることによる貢献。
- 企業は人なり。社会的役割を深く認識し、学習し、実践する組織、学習する組織こそが企業を強

くする。そんな企業づくりに貢献したいと願っています。（一部内容を改訂しています）

営業ツールとしての5S「整理整頓の本当の意味」

中村 公哉

5Sが駄目な企業の特徴として

- 段取替えて工具を探し、段取り時間を長くする
- 原材料を探すため準備時間が長くなる
- ものを探すため、立歩きが多くなる。
- 仕掛量が多くなり、生産の阻害要因になる
- 無駄なスペースを生む
- 仕掛量が多くなり、生産期間が長くなる
- 設備の故障が多く、納期・品質に影響がある。
- 納期・品質・コスト全ての面で劣り、競争力がない。

納期・品質が悪い企業との取引は、欠品の可能性が高くなり、自社の生産への影響を及ぼし、自社製品の品質に影響を及ぼします。そのため、親企業は、まずは納期・品質を最優先させます。多少コストが高くても、安全策をとります。しかしながら、中小企業側では納期・品質・コスト全てが重要のように考え、納期・品質が悪いのをコストでカバーします。

納期・品質に対応力のある会社にまずは仕事が集まります。一番の会社は、コスト的に有利な仕事を選び、あまった仕事が二番の会社に流れます。三番目の会社は一番、二番が選んだ後の仕事を受けるため、もうかる仕事がきません。また、景気が悪くなれば、自社に流れてくる仕事が少なくなります。

5Sですが、これらの状態を表すものが5Sであり、新しい取引が始まる前に、取引先は必ず工場の見学に来られます。その時に、5S状態が悪い会社は、受注が決まらない。5Sとは、納期・品質状態を表す指標です。

5Sにより業績改善した製造業の事例、卸売業の事例を紹介しました。

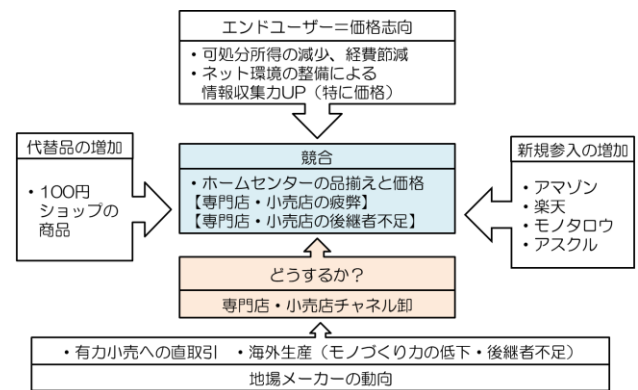
地場金物卸の現状と今後の方向性

佐野 盛也

金物卸のチャンネルとして、【HC】、【仲間卸】、【ネット】、【専門店・小売店】があると考えます。その中で、今回は、【専門店・小売店】をメインのチャンネルとする金物卸にフォーカスして現状と今後の方向性を検討した。

1. 取引チャンネルを取り巻く脅威

専門店・小売店を取り巻く環境をファイブフォースの視点で分析すると以下のようになり、市場として大変厳しいことが見て取れる。



2. 金物卸の役割と方向性

金物卸の役割と今後の方向性は、厳しい市場に身を置く専門店・小売店が、新規参入（ネット）、競合（HC）の死角を捉えたポジショニングを確立できるよう真剣に支援することであると考える。

| | ネット・HCの死角 |
|-----|--|
| 共通 | <ul style="list-style-type: none"> ◆お客様の細かい要望に応える（摺り合わせ・オーダーメイド）商品は苦手。 ◆細かいアフターサービス、メンテナンスは苦手。 ◆顧客との親密な関係性構築は苦手。 |
| ネット | <ul style="list-style-type: none"> ◆法人相手の融通（掛け取引、現場配達、柔軟な数量対応）は苦手。 ◆体験（実物を見る、触れる、使用してみる）の提供は苦手。 ◆フル型のコンサルティングやアドバイスは苦手。 ◆消費者自身が欲しいものを知っていなければ購入が難しい。 ◆組み合わせ提案は苦手。 |
| HC | <ul style="list-style-type: none"> ◆大量仕入れのため、低回転率の商品を品揃えしにくい。 ◆ターゲットが広いため、品揃えが浅く、広くなりがち。 ◆商品知識のバラツキ。 ◆生産量が限られるローカル商品の取扱いは苦手。 |

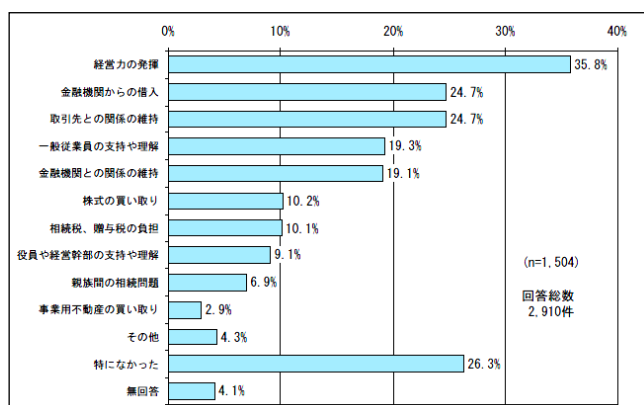
| <金物卸の方向性> | <説明> |
|----------------------|---|
| ◆専門店・小売店のコンセプトメーカー | <ul style="list-style-type: none"> ・ネットやHCの死角を突いた店舗コンセプトの設定支援、商品政策のアドバイスなど。 <キーワード> すり合わせ、オーダーメイド、アフターサービス、メンテナンス、コンサルティング、ニッチ、豊富な知識、ローカル商品等 |
| ◆専門店・小売店のコンシェルジュ | <ul style="list-style-type: none"> ・あらゆる知識と人脈を駆使して専門店・小売店の要望に応える。 →行っている卸も多いが、自社の「強み」として認識し、強化を図ろうとする卸は少ない。 →価格は最安値ではないが、あそこに頼めば、ワンストップかつこなれた価格で商品を揃えてくれる。＝「強み」。 |
| ◆専門店・小売店のバイヤー（商品発掘力） | <ul style="list-style-type: none"> ・各店舗のコンセプト強化のための商品発掘と提案。 ・ローカル商品、市場シェアの低い商品発掘と育成。 |
| ◆企画創造卸 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗から吸い上げたエンドユーザーのニーズを満たす商品の企画とPB化→地場メーカーの協力が必須。 |

現在、卸機能の役割について厳しい意見があるが、根本には、専門店・小売店に儲けて頂くために何ができるのかという視点を忘れてしまったことが要因かもしれない。

事例に見る事業承継の本質

土田正憲

このたびの情報交換会のミニセミナーでは、事業承継後の経営改善に難渋する造園業の事例を紹介したうえで、事業承継の本質は知的資産の承継にあり、後継者に対していかに自社の知的資産を円滑にバトンタッチさせるかがカギとなることを説明させていただきました。下のグラフは、先代経営者から事業を引き継ぐにあたって後継者が苦労した点を調査したものです。この結果を見ると、事業承継後に後継者が苦労していることとして知的資産に関することが上位を占めていることがわかります。



出典：(独) 中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査 報告書 (平成23年3月)」

知的資産は、経営理念や技術、ノウハウ、人的ネットワーク、ステークホルダーとの関係など財務諸表に表れない「目に見えにくい経営資源 (強み)」であり、企業の競争力の源泉です。事業承継対策においては、往々にして相続・贈与にかかわる税金面の対策に焦点があてられますが、それと同時に知的資産の承継についても対策を講じる必要があります。

さて、知的資産にかかわる支援は中小企業診断士が得意とするところです。本セミナーではこの点を

強調するとともに、事業承継対策の一環として「知的資産経営報告書」の作成が有効であることを加えて説明し、事業承継支援における中小企業診断士の活用をアピールさせていただきました。

事業承継の現状

土田克則

2013年版の中小企業白書には、『小規模事業者の「廃業したい」「事業をやめたい」とする理由のうち後継者難に関連した項目が約6割を占めている』とある。一方、帝国データバンクの「全国社長分析 (2012年)」では、資本金1,000万円未満の会社の代表者の平均年齢は、2011年では59.75歳となっている。平均年齢より上の世代は、まさに団塊世代であり、小規模企業においては、「団塊世代の引退＝大量の事業承継の発生」といえる。小規模企業にとって事業承継は最大の課題なのである。

中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」では、現経営者と先代経営者の関係は、小規模事業者においては息子・娘の割合が20年以上前の83.4%から、0～9年前は61.3%に減少している。それに代わって、息子・娘以外の親族、親族以外の役員・従業員・社外の第三者の割合が増加してきている。また、同調査によると、後継者が決まっていない企業は決まっている企業よりも事業承継の準備が遅れている。後継者が決まっていない企業の中でも、後継者候補がない企業はより遅れているという結果がある。

中小企業の事業承継は次のような流れになる。

- I 会社の現状の把握
- II 後継者の選定
- III 事業承継計画の作成
- IV 事業承継計画の実施

事業承継の対象は、次のようになる。

- ① 役職
- ② 株式
- ③ 事業用の不動産
- ④ その他経営資源

⑤ 金融機関等の個人保証

事業承継には④その他の経営資源の承継が必要であり、目に見えない部分でもあるため、想定外に時間がかかることも起こりうる。そのことも踏まえてⅠ～Ⅲの事業承継計画の作成までは早めに取りかかった方が無難である。

私のこだわり、財務実態調査と計画

近藤 信

私のこだわりは、見ること（診る・観る）を徹底することです。我々専門家が関わった経営計画や実態調査を見ると、どこか他人事で評論家的で浅薄な内容に出くわすことが少なくありません。その原因は深く見ていないことにつきまします。お客様のニーズに合致した解決に向けた方策は机上の作業よりも観ることに時間をかけなければなりません。そこに感情移入が介在することも私は否定しません。お客様は自分のことを知ろうとしないよくわかっていない専門家に心は開きません。

財務実態調査に関しても決算書だけを見ていては本質まではとどり着けません。その背景や経営者の意向をしっかりと伺わないと、それこそ今後の経営に資する調査になりません。時間とお金の無駄になるだけです。

我々診断士はどちらかというと短期的でスポット的なお付き合いが多いせいか、長期的に腰をすえてお客様を知ろうとする姿勢が欠けているような気がします。一見のお客様の業務は効率的に時間をかけずに完結したい気持ちは理解できます。反面、それでは次の仕事につながらないことも確かなのです。私は、「診断士の仕事なんてこんなものか・・・」なんていわれたくありません。

私は計画策定のお手伝いの際には、お客様に自己責任意識を持っていただくことに注力します。それだけで仕事の7割は完了したといっても過言ではありません。そもそも自社の計画を他人に手伝ってもらってしかもお金を払うなんてとても異常な状

態なのです。業績の悪いお客様ほど自分の会社のことを他人事のように考えています。それが悪化の原因なのにも関わらず……。ですから、私は味付けをほんの少しお手伝いする姿勢であることにこだわります。

お客様本位の仕事とは、お客様の代わりになんでもやってあげることではありません。何が肝要なのか我々専門家はよく考えないとはいけません。自戒の念をこめて。

実践的人事制度構築の手法について

和栗 聖

今回、県央地域情報交換会に参加させていただき、「実践的人事制度構築の手法について」というテーマでご説明しました。本ページでは交換会でご説明した内容について記載いたしますが、限られた文字数のために要点のみとなりますがご了承ください。

私は今まで様々な業種の人事制度構築および運用のご支援を行ってきました。そのような経験の中でご相談に来られる内容で多いのが「人事制度自体はあるのだが上手く運用できずに困っている」というものです。そこで、現状の人事制度を拝見すると等級数が大変多く、また、評価項目が極端な例でいうと100項目以上あるのです。この制度を導入された経緯をお聞きすると書籍や知合いの企業の制度をそのままパッケージとして当てはめて使っているとのことで、これでは上手く運用できる訳がありません。確かに多岐に亘る詳細な評価項目を設定して運用できればそれに越したことはありませんが、中小企業の場合、考課者の多くが通常業務を行ないながら少なくとも半期に1度、複数の部下を評価しなければなりません。特に1次考課者においては尚更のことです。私は「どんなに素晴らしい人事制度でも運用できなければ意味がない」を主眼に日々現場でご支援を行っており、改善の方向性を導き出すための人事制

度の分析を細部までしっかりと実施したうえで新たな制度の構築のご支援を行っております。

まず、分析の入り口として支援先企業が導入している人事制度がどのようなものか大枠で把握する必要があります。私が今までご支援をしてきた経験から、人事制度は大きく6つに分類できると考えます。

- ①裁量型
- ②年功型
- ③年功+能力型
- ④職務型
- ⑤役割型
- ⑥成果型

各類型の詳細な説明は割愛いたしますが、人事制度を初期に導入している企業の多くは③年功+能力型に該当するのではないのでしょうか。年功+能力型について簡単に記載すると並存型職能給とも呼ばれ、年齢給や勤続給で生活に配慮し、能力評価によって賃金にメリハリをつけるという考え方です。しかし、実際は年功に配分される原資が大きいため、あまりメリハリがついていないという現状が多く企業の発生しています。これにより高い能力を持つ社員ほど不満を抱いてしまい優秀な人材の流出へと繋がる危険性があります。

次に支援先の人事制度がどのような類型に当てはまるのかを認識したうえで詳細な分析を行っていきます。分析の手順としては、今後どれほどの人件費を支払える体力があるのかを確認するために経営実績を把握したうえで適正な人件費のバランス分析を実施します。その際に基本給の増加額のみに着目するのではなく、基本給が増加することによって連動する項目までしっかりと把握し、結果として総額人件費がどの程度膨らむのかを確認します。そして、総額人件費の膨らみを確認したうえで、今後の売上高の見通しや設備投資の予定などを考慮したうえで向こう5年程度までのシミュレーションを行ないます。

そして、次に現状の賃金実績からプロット図を

作成しどの程度賃金のバラツキがあるのかを見ていきます。このプロット図を作成すると分かるのが、人事制度自体が存在しない支援先においても、プロットのバラツキ加減から経営者の人事制度に対する潜在的な考えが読み取れるということです。その他、細部に亘る分析から改善の方向性を決定したうえで、等級フレームや基本給表の設計、そして、手当の見直しや賞与・退職金、評価制度の構築、また継続的な考課者訓練などを実施しております。

退会会員

12月21日付で森井宏明さんが退会されました。
2月5日付で金子勉さんが退会されました。
2月16日付で海津博之さんが退会されました。
お疲れさまでした。

クリップボード

総会

開催日：5月24日土曜日

場所：新潟グランドホテル

広報委員会より

外部広報にページを割き紹介させていただきました。外部広報は、広報委員会と事業開発委員会が協力し、実施しております。 中村公哉