

診断士にいがた SOUP LETTER

発行／一般社団法人新潟県中小企業診断士協会

第 16 号／平成 29 年 7 月

URL <http://www.n-smeca.jp/> TEL 025-378-4021 FAX 025-378-4022

診断士の新しい役割

一般社団法人新潟県中小企業診断士協会
会長 中村公哉



診断士の役割が、二極化されつつあります。一つは、伴走型支援の専門家、もうひとつは、新しい金融機関の制度に対する専門家です。

伴走型支援としては、商工会・商工会議所の経営発達支援計画への協力を新潟県中小企業診断士協会としては実施しております。他県と比較し、よろず支援拠点とは関係が薄い状態です。ミラサポから始まり、伴走型支援の報酬単価が低くなっているという話を聞く機会が多くあり、いろいろな情報を総合すると、診断士の支援方法の変更が必要になっているようです。今までの SWOT や財務分析を行ってはいは効率が悪く、分析手法を割愛しながら、早く結論がでる支援を行うべきであるということが言われています。その支援とは、売上向上に集約されるということです。私は、この意見に対して一理はあるものの、100%賛成はしておりません。財務、特に貸借対照表は過去の経営の結果が凝縮され、そこから必要な体質改善のための方向性を読み取らなければなりません。

また、赤字事業と黒字事業がある中で、それを見抜かずに売上向上を行った場合、赤字事業の売上を増加させ、更なる業績の悪化になりかねません。既存の診断技法を活用しながら、効率的な支援方法を学ばなければならないのが、伴走型支援であります。

もうひとつの新しい金融機関の制度への支援に関して、金融仲介機能のベンチマークにおいて、選択ベンチマークの中に、専門家の紹介件数が組み込まれています。他には、経営改善の進捗状況や、創業支援、事業承継支援、転廃業支援などの項目もあります。今までの、漠然とした経営支援から、具体的な数値を意識した経営支援が我々に要求されています。金融機関がかかわる制度の支援において、専門性だけではなく、総合性が求められているのが現状であるという認識でいます。

この金融仲介機能のベンチマークにおいて、地方銀行、信用金庫、信用組合などそれぞれの機関によって求められているものが違っているように感じています。新潟県の中では、特に信用金庫、信用組合と、中小企業診断士が連携するケースが増えつつあります。

今後、金融機関との連携をさらに深めるとともに、診断士の能力向上に取り組むことが新潟県中小企業診断士協会の役割であると感じています。

特に、若手の育成が重要であり、現在行っている認定支援機関の活用による教育、金融機関支援先の目利き事業・指導を診断士協会を受託し、それを通じた教育を続けてまいります。

さらに、テストケースでハンズオン型の支援の模索を検討します。専門性が高い若手でグループを作り、具体的な企業の指導をグループで行う検討しています。どちらかの金融機関様に改めてご相談に伺うことになると考えています。

専門分野紹介

渡邊 重仁

中小企業診断士・税理士の渡邊重仁と申します。新潟県中小企業診断士協会の原稿ですが、私の日常の業務は税理士事務所の業務が基本となっておりますので、専門分野紹介も税理士事務所の業務とそれに関連する業務について紹介いたします。

弊所は長岡市高見町に事務所を構えており、現在私の父が所長を務めております。

もともと、税理士事務所としては昔ながらの一般的な記帳代行、税務申告がメインの事務所でしたが、私が入所し、税理士や中小企業診断士の資格を取得してからは、徐々に経営に関わる様々な分野の提案を行うようにしてきています。アナログな所長に対して偉そうにいろいろ進言する私は、口うるさい存在と思われると思います。現在の業務内容は下記の通りです。

●今までの弊所の業務

- ①税務申告
- ②税務相談（最近はやはり相続・贈与に関する相談が増えてきました）
- ③記帳代行
- ④自計化と巡回監査
- ⑤その他、年末調整、各種届出の作成 等

④の自計化とは、お客様の会社に会計ソフトのシステムをお貸しし、会社で取引の入力をしてもらうことをいいます。また、巡回監査は我々税理士事務所の職員が毎月会社を訪問し、会社で入力した内容のチェック等を行う業務をいいます。会社にとっては適時適切な財務内容を把握してもらうことができ、なおかつ税理士事務所としても、社長と話をする時間が増え、経営相談業務等に取り組めるというメリットもあります。

●新たに力を入れ始めてきた業務

- ①経営助言（コンサルティングと呼べるレベルではありませんが、社長の良き相談相手となれるよう努めています）
- ②経営計画の策定（短期の予算計画や中長期経営

計画の策定支援を行っております）

- ③企業防衛（会社に必要な保障を提示し、必要な生命保険の加入を推奨する業務です）
- ④相続税対策・シミュレーション
- ⑤事業承継計画等の策定支援
- ⑥Fintech（フィンテック）への対応
- ⑦セミナー等（長岡大学の非常勤講師や、各団体のセミナーを少しずつやらせて頂いております）

中小企業白書等において、労働生産性が低いことが課題とされている我が国ですが、特に税務・会計の分野ではFintechが急速に進んでいます。最近ではインターネットバンクから直接取引を読み込み、金額や日付が入った状態で、従来業務と比べて取引の入力はかなり簡単にできるようになりました。また、一部金融機関においては、決算書等のモニタリングサービス（紙媒体の決算書等をお渡しするのではなく、金融機関にデータが送られ直接財務内容を把握することができる）といったサービスも始まっています。経営を支援するシステムも日々進化し、便利なシステムが次々に生み出されています。

以上に述べてきた限りでは、専門分野がはっきりしませんが、社長の相談相手として一番近い距離にいるのが税理士であるとすれば、変化の激しい環境において、社長や会社の良き支援者となり、また、事務所自体を将来にわたって発展させていくためにも、様々な分野に日々チャレンジしていくことが必要であると考えております。

ただ、強いて挙げるならば、現在中心的に取り組んでいる分野は、「事業承継」とそれに関連した「相続対策」の分野です。弊所で関与している社長の年齢も高齢化してきており、多くの会社が事業承継が必要な時期に来ています。株式や財産の引き継ぎだけでなく、経営の承継まで考えなければ事業承継は成り立ちませんので、現在ではこれから承継を迎える会社に対し事業承継計画の策定支援に力を入れています。

ヒアリングのポイント

田村 昌美



— 日露戦争の仲裁でノーベル平和賞を受けたセオドア・ルーズベルト大統領のモットーは、「Speak softly and carry a Big Stick」（棍棒を手に、おだやかに話せ）であった。 — （「恐慌に立ち向

かった男 高橋是清」松本崇・著 中公文庫）

本稿の依頼は、支援先企業での「ヒアリングのポイント」である。中小企業診断士資格取得後の私のヒアリングは冷や汗の連続であった。おだやかに話すことはできたとしても、肝心の棍棒が未熟で皆無に等しかったからである。資格を取ったことで強力な棍棒を手にしたと思うと失敗する。

診断士の棍棒は何か。それは大げさかもしれないが、人生の達人を目指すことにある。その秘訣を、植田正也は「電通『鬼十則』（PHP 文庫）」でこう紹介している。「本を読み、人に会え、そして旅をしろ」（文藝春秋名編集長で後に社長となった池島信平の言葉）。「本・人・旅」によって知識と見聞を蓄え、思考し、知恵（創意と工夫）に挑戦することが可能となる。資格取得はそのスタートラインに過ぎない。診断士に出発点はあっても到達点はない。日々、研鑽である。そうしなくてはロボットにとって代わられてしまう。そのように日々自分に言い聞かせている。

さて具体的なヒアリング場面に筆をすすめよう。支援先企業でのヒアリングは質問（Q）と応答（A）の形式が一般的である。相談者（支援企業）が明確かつ的確な Q を用意してのヒアリングは、事前にその内容が把握されていれば、比較的スムーズに進行する。但し事前準備が完璧で診断士自身納得の A を用意でき、その用意した A が相談者の期待に添えるものかどうか肝心である。この場合、ヒアリングの出番は殆どない。

問題は相談者に具体的 Q がなく黙止に近い状態

のケースである。金融機関や指導機関が同席している場合は支援企業に代わって、経過説明、支援課題を説明してくれるとヒアリングに入りやすいが、これに診断士が頼り切っては存在価値がない。

ヒアリングのポイントとしては事前に支援企業を巡る外部環境分析を済ませておくことである。当該企業がその業界の外部環境を変えることは難しく、不可能に近い。外部環境を踏まえての確認と示唆が会話の端緒となることが多い。

財務資料が事前入手されておれば、財務分析を済ませておくことができる。これによって診断士からの問題提起、解決すべき課題の提示は十分可能となり、ヒアリングに難渋することは避けられる。納得できる課題の抽出を共通認識として確認することを忘れてはならない。

事前資料がほとんど皆無の状態では企業支援に臨む場合にどうするか。まずは支援目的を確認してこれに相応しいフレームワークを頭に思い浮かべることが一般的ではないだろうか。

企画立案なら筆者は「1T6W2H」の 9 マスを埋めるようにヒアリングしていく。経営戦略なら「SWOT」を整理してクロスに高めていく。マネジメントが課題なら PDCA をぐるぐる回すなどである。いきなり直近試算表を提示されたら、現預金や借入金の月商倍率を算出する等々である。

ヒアリングの秘訣を一言集約化するとしたら「良い質問が良い答えを生む」であり「量は質を呼ぶ」ではないだろうか。

筆者は幸いにも身近にヒアリングの名人が幾人かいて、酒を酌み交わしながら楽しくも有意義な会話を経験してきた。彼ら先輩たちは「なぜ WHY」と「それで SO WHAT」を連発して会話を盛り上げてくれたようだった。

在京の先輩診断士が新米診断士にいうことは共通していて「場数を踏みなさい」「恐れずズバリ尋ねなさい」だったように思う。ハウ - ツーは無限にあり十人十色である。自身にあったものを取捨選択して捕らわれないことである。 （以上）

協会主催 製造業必須「新入社員セミナー」の実施報告

講師担当 野水 敏勝



当協会では昨年に続き、製造業の新入社員セミナーを4月6・7日に開催しました。

事業開発委員会（和栗委員長）の白倉理事が中心となって当企画を推進。セミナー講師として中村会長と私が担当させて頂く

ことになりました。今年も三条商工会議所の新入社員セミナーと日程が重複しましたが、「製造業のための」新入社員セミナーということで、特に当協会のセミナーに参加した企業6社、16名のフレッシュな新人に参加いただきました。

セミナーのメニューですが、初日はオリエンテーションの後

- ・事例からビジネスマナーを考える。
- ・ビジネスマナーの実際を学ぶ。
- ・生産現場の基礎（品質管理体系を学ぼう・生産性の向上）については実際にグループ編成をして「折鶴」を20羽折って歩留まり・良品率をはじめ品質（出来栄え）や生産性について学習して頂きました。中村講師の指導よろしく、皆さんチーム内では互いに協力し合い、他のチームとは競う形で熱心に折鶴を作成し、大いに盛り上がりと共に実践的な学習ができました。

2日目は少し視点を変えて

- ・企業とは そして企業で働く意義を考える。
- ・5S入門。
- ・QCDの重要性を理解する。
- ・自分の仕事をマネジメントする。
- ・研修のまとめ。

と新社会人のみならず製造業の企業人としての社会的な意義と基礎知識を身に付けて頂けたものと思います。

今回のセミナーでは単に座学で学ぶだけではなくワークショップ（折鶴作成）や討議・発表などを多く取り入れ、受講生の積極的な対応を促す取り組みとしました。アンケートで本セミナーの役立ち度を聞いたところ、ほとんどの方から大いにまたはある程度役に立ったとの回答が得られました。特に役立ったテーマとしては・ビジネスマナーの実際を学ぶ・生産現場の基礎・QCDの重要性を理解するなど挙げられました。また座学と討議・発表のバランスも取れていたと全体に好評だったようです。

本セミナーは当協会の単独の営利事業として開催した訳ですが、将来、参加企業の中核人材を輩出する「人材育成プログラム」の一環として位置付けられるように継続・発展させることが大切であると考えます。県央地域の製造業の経営者や人事担当者から来年以降もぜひ継続実施して欲しいと言われるよう、今回のセミナーの評価も踏まえ事業開発委員会を中心として早期に次年度の計画を練って頂くことを期待しています。

人材育成のプログラムは単に新入社員セミナーだけでなく、新入社員フォローアップ研修や中間管理職対象のセミナー（例えばマネジメントセミナー）など企業ニーズに応える多様なメニューが考えられます。また一方では、製造業らしいメニューとして、品質管理や生産性向上といった実務的なプログラムも期待されるところです。

当協会の存在感をアピールし、認知度を高めるこれらのセミナー企画を一步ずつ着実に実施し、新潟県の中小企業の発展に貢献していきましょう。

なお当セミナーの企画・運営に際し、事業開発委員会から和栗委員長、白倉理事、渡辺重仁理事に格段の助力を頂いたことを付け加えます。



農商工連携及び地域資源活用事業の紹介

平塚 幸雄

農商工連携事業及び地域資源活用事業について簡単に紹介させていただきます。それぞれ国の認定を受けて、認定事業計画を遂行することで補助金や各種支援が国から受けられます。今回はそれぞれの認定要件等を紹介して、新規事業に取り組む企業様のお役に立てればと思い執筆させていただきます。

・農商工連携とは

「農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと」です。すなわち、これまで農林漁業者だけ、商工業等を営む中小企業者だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを両者が協力し合うことで創り出し、市場で販売していくことで、売上げや利益の増加を目指すとする取り組みのことです。

内容と申請方法は、平成20年の7月21日に「農商工等連携促進法」が施行されました。この法律は、「農商工連携」に取り組もうとする方々の事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業を実施する方々を各種支援策でサポートするものです。計画を申請するためには、農林漁業者、商工業等を営む中小企業者で、両者が連名で申請しなければなりません。

農商工連携の要件として、農林漁業者と中小企業者の「有機的連携」があります。「有機的連携」とは、通常のビジネス上の取引関係を超えて協力することです。単なるビジネスベースでの原材料の売買、業務の受委託や資産の賃貸借などは認定の対象とはなりません。この「有機的連携」は、「新商品・新サービスの開発等」を実現するための協力関係です。また、お互いの「経営資源」を有効に活用することが必要になります。「経営資源」とは、資産や技術・技能、ノウハウ、知的財産で、販路や人脈なども含まれ通常の営業活動に必要なものはほぼ認められます。ただし、“お金”

は経営資源として認められていません。連携の相手方が持っていないこれら経営資源、いわゆる自分の“経営の強み”をお互いに活用することが必要です。

・地域資源活用とは

地域資源活用事業とは、地域の中小企業者が共通して活用することができ、当該地域に特徴的なものとして認識されている地域産業資源を活用して、中小企業者が商品の開発・生産、役務の提供、需要の開拓等の事業を行うことをいいます。地域産業資源とは各都道府県が指定する以下のものをいいます。

(1) 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業製品

(2) 地域の特産物である鉱工業製品の生産に係る技術

(3) 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの

・支援策

補助金：ふるさと名物応援事業

中小企業・小規模事業者が、地域資源活用や農商工連携により行う商品・サービスの開発などにかかる経費の一部を補助します。補助金限度額 500万円、補助率 2/3 以内（3年目以降 1/2 以内）

融資：政府系金融機関による融資制度の活用ができます。

その他：農商工連携認定を受けると農業改良資金融通法、林業・木材産業改善資金助成法、沿岸漁業改善資金助成法の特例や6次産業ネットワーク交付金等の支援を受けることができます。

今回紹介しました農商工連携や地域資源活用事業の認定を受けることで様々な支援を受けることができますので、新規事業として考えている企業様に紹介してはいかがでしょうか。

特集 支援機関のための知的財産知識

霜田 亮

公的機関や金融機関など、企業支援を行う主体は数多くあります。これらの機関が企業を支援する際には、何らかのかたちで対象企業の事業を評価するでしょう。事業性を評価した融資や地域振興のなかで事業をみることが求められています。

知的財産は事業の評価に関わる要素の一つです。強い知的財産を保有していれば競争優位を築くことができます。競合企業の知的財産が事業を進めるうえでリスクとなることもあります。知的財産が事業を左右しうることを念頭に、基本的なところを押さえておく事業の評価に役立つでしょう。

●知的財産権の果たす役割

知的財産のなかで特許権や商標権のように「権利」として登録されたものが知的財産権です。ノウハウのように「権利」ではないものも事業を考えるうえで重要ですが、ここでは知的財産権についてのみ取り上げます。

知的財産権は独占排他権と言われ、権利者以外の利用を許さないものです。権利者は自身の知的財産権を独占的に利用でき、他者が利用した場合にはそれを排除できます。事業上有用な知的財産権は参入障壁を築き、競争優位を持続させる源泉となり得ます。一方で、自社の事業計画の先に他者の知的財産権があると、その権利の回避や無効化がコストやリスクとなり得ます。

これらを考慮して事業を評価し、またその評価を高めるために知的財産権の取得やリスク回避について検討することが求められるでしょう。

●技術的なアイデアを守る特許権

特許権は技術的なアイデアを保護する権利です。製品の構造や配合比といった特徴や、その製造方法などさまざまなかたちで技術を守ることができます。競争優位の源泉である技術の模倣困難性が法的に保証されるため、うまく権利を取得すれば非常に強力な武器になります。

したがって、いかに強い特許権を保有しているか、取得できるかが事業の評価に関わってきます。保有する特許権がある場合は、製品のコアとなる技術を適切に守っているかを評価する必要があります。既に販売をしているにも関わらず適切な特許権を取得していない場合には、非公知の部分を見つけ出すか、改良の段階で権利の取得を考えます。いずれにしても特許権はビジネスモデルとの関係で評価をし、取得を検討するものとなります。

●商品のネーミングやロゴを守る商標権

商標権はネーミングやロゴなどを特定の商品やサービスについて使用する権利です。「特定の商品やサービスについて」というところがポイントで、登録していない商品やサービスについては権利が及びません。ネーミングやロゴを広く保護しているわけではなく、あくまでも登録した商品やサービスについてのみ独占排他権があります。

商標権については他者の権利がないことの確認が重要になります。使用するネーミングやロゴについて、他者が商標権を保有していることに気が付かずに事業を始めてしまうと、後に製品の廃棄や金型などの生産設備の除却といった損失に繋がるリスクがあります。他者の商標権がないことを確認することは最低限のリスク管理と言えます。

商標権の取得・保有に関してはブランド化と併せて検討することになります。地域ブランドの育成を目的とする場合などは別ですが、通常は商標権の保有自体が競争優位の源泉となることはありません。ブランドが確立すれば商標権は強みとしての価値を持ちますが、ブランド未確立の段階では商標権の保有はリスク管理の手段として評価されるのみと考えておくほうがよいでしょう。

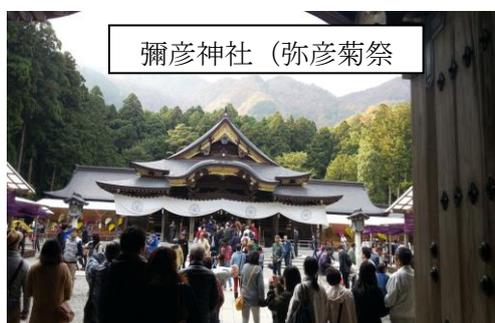
以上のとおり、知的財産権はビジネスモデルやブランド化との関係で評価することが重要です。そのうえで事業の価値を高める知的財産の支援が支援機関に求められるところとなるでしょう。

特集 弥彦村観光調査研究

研修委員 田村 博康

研修委員会では、H28年の取組として、「弥彦村観光研究」に取り組んできました。この取り組みは、第1期（平成28年度）として「弥彦村観光の現状把握と課題の提起」、第2期（平成29年）として「類似した他の観光地との比較」をテーマにして取り組みます。この調査研究の取組は、弥彦村経営発達支援計画の活動の一部として取り組んでおります。

日本は国を挙げて外国人観光客の誘致に取り組んでおります。新潟県は、外国人観光客の宿泊数伸び率が、全国で6番目に多く、各観光地にとってチャンスが広がっていると思われれます。平成27年度の新潟県の調査結果によると弥彦村の観光客入込数は253万人であり、新潟県で上位8番目となっています。弥彦村の観光地としての最大のマグネットポイントは、新潟県内の皆様はご存知だと思いますが、「彌彦神社」になります。彌彦神社は弥彦村の観光客入込数の約54%を占めております。この圧倒的な集客力を持つ彌彦神社を中心とし、弥彦村内の観光スポット（観光資源）をいかにつないでいくかがポイントになるのではないかと考えております。

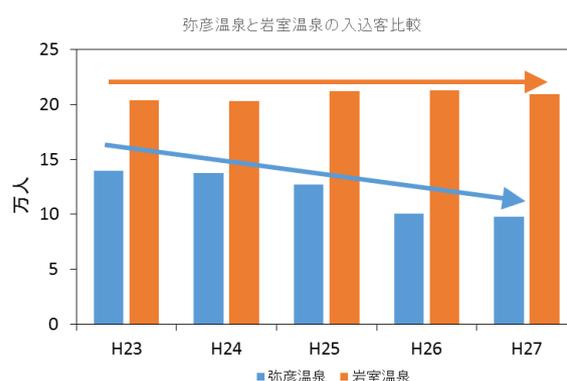


また、弥彦村観光の活性化を目指すにあたり、「何を指標として活性化度合いを測定するのか？」といった課題も浮上してきました。入込客数の増加は活性化した結果の一つですが、経済的な面についても評価していく必要があるのではないかと考えております。

弥彦村内の観光資源は、①自然、②歴史・文化、

③温泉、④グルメなど、多岐にわたります。これらの観光資源を観光客に回遊していただくことで、滞在時間が長くなり、経済的な効果も大きくなると考えています。特に弥彦温泉は、観光客の滞在時間を延ばすには重要な観光資源です。しかしながら、過去5年ほどの状況を確認すると、減少しています。それに対して、隣の岩室温泉は宿泊客数の減少は見られず、わずかに上昇しています。

岩室温泉同様に弥彦温泉も魅力を磨くことで、宿泊客数を伸ばすことは可能だと考えております。



観光資源以外にも観光客入込数に大きく影響を与えるものに、「交通」があげられます。弥彦村は、自家用車、観光バスで訪問する観光客にとっては、利便性の良い地域となっております。しかしながら、外国人観光客をはじめ、公共交通機関を利用する観光客にとっては、多くの課題があります。

弥彦村は、観光地として課題を抱えておりますが、研究を進める中で、多数の魅力を発見することが出来ました。近年はパワースポットとしてのPRも進められています。強みである各観光資源を有効活用することで、観光客の皆様から、さらに愛されるエリアになると期待しております。

H29年度も中小企業診断士としての目線から弥彦村観光の発展について研究を進めてまいります。

本研究を実施するにあたりまして、彌彦神社、弥彦村商工会、弥彦村、弥彦観光協会の皆様、弥彦観光に携わっている皆様方に対して、

心から感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

新入会員紹介

岡田 伸次



皆様、はじめまして。
この度、新潟県中小企業の診断士協会に入会させていただきました岡田伸次と申します。新潟県燕市出身です。
現在は、税理士業と社会保険労務士業を行っております。

2016年10月に診断士として登録しましたが、まだまだ知識不足を実感しております。

この資格を目指したきっかけは、面白そうかな？と単純なきっかけでした。一次試験はそんなに苦にもせず受験出来ていたのですが、文章作成が苦手なので二次試験に苦勞しました。合格した時は計算問題で点数を稼げて合格出来ました。

二次試験合格後の実務補習は北海道で、とても良い環境の中でさせて頂くことができました。

今は今まで出来なかった新たな目標に向かって色々な世代の人と、自己の能力を高めるため他の勉強をしています。

今後はこの資格を生かしたことができればと思います。

どうぞよろしくお願いいたします。

新入会員紹介

入会日	氏名
10月1日	岡田 伸次 様

小規模企業の指導力を磨くスキルアップ研修 会の開催のご案内

開催日時：平成29年8月21日・21日

開催場所：中小企業大学校 三条校

開催内容：

Aコース：小規模製造業の経営改善

Bコース：小規模飲食店の経営指導

Cコース：小規模果樹園の商品開発・web活用

Dコース：小規模企業の農商工連携と組織化の改題改善

参加料金：診断士協会会員 28,000円

宿泊費・交流会費込

理論政策研修のご案内

開催日時：平成29年9月2日（土）15：00

開催場所：新潟グランドホテル

編集後記

平塚 幸雄

平成29年度初めてのSOUPLETTERとなりました。今回は新潟県中小企業診断士協会会員の活動内容や得意分野などを中心に記事をまとめました。今後もSOUPLETTERの発行を機会に様々な分野で活躍している会員の紹介をしていきますので、支援機関の方々の参考になり、更には中小企業者の支援内容に適切な協会会員が分かり、新潟県中小企業診断士協会と新潟県内の各支援機関様との橋渡しや、会員個々の活動内容や専門分野に応じた専門科を知って頂き、各種支援機関の支援業務にお役に立てることができれば幸いです。

また、今年度も新潟県中小企業診断士協会では今回紹介した「新入社員セミナー」や「弥彦村観光調査研究」などの活動を実施していきます。