

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2号/平成24年11月

URL <http://www.n-smeca.jp/>

TEL 025-378-6814

FAX 025-378-6835



ご挨拶

一般社団法人 新潟県中小企業診断協会 会長 武田 浩昭

当協会が法人化され、9ヶ月が経ちますが、日頃より、当協会の運営にご協力していただき誠にありがとうございます。

来年3月の中小企業金融円滑化法終了に対する出口戦略の国の施策の一環として、ご存知の方も多々と思われそうですが、我々診断士が関係すると思われる、2つの動きがありましたので、お知らせいたします。

まず、本年8月末に「中小企業強化力支援法」が制定されたことです。この法律は、中小企業の経営力の強化を図るため、金融機関、税理士等の中小企業の支援事業を行う者を認定。その後、専門家派遣等による協力や保証付与による資金調達支援を通じ、中小企業は質の高い事業計画を策定することを狙いとしており、11月初めには、第1回目の経営革新等支援機関として2012機関が認定されています。当協会も申請を検討しましたが、残念ながら認定基準を満たさず、申請を断念いたしました。

また、新潟県でも本年10月末に新潟県信用保証協会と新潟県中小企業再生支援協議会を事務局と

して、県内金融機関が中心となり、「にいがた中小企業支援ネットワーク」が組織化されました。先日も第1回目の支援ネットワーク会議(セミナー)の案内を送らせていただきましたが、当協会も経営支援機関として参加しております。活動内容としては、経営改善・事業再生のセミナーや情報交換会への参加のようです。

さて、当協会の今後の活動予定ですが、内部運営は落ち着いてきましたので、積極的に当協会のPRを行っていく予定です。

まず、第1弾として、事業委員会で、広報用PR用パンフを作成し、会員の皆様にもご活用いただきたくべく、10部ほど送らせていただきました。ぜひ、このパンフを活用して診断士の役割や認知向上、また皆様のビジネスのツールとしてご活用ください。

また、第2弾として、広報委員会で準備している「ホームページのリニューアル」と「中小企業診断士協会講師名簿」を作成しておりますので今しばらく完成までお待ちください。

(特に、ホームページのリニューアルが遅くなっており、ご迷惑をおかけしております)

次に、当協会への受託事業ですが、新たな案件として、三条市から経営相談会の引き合いがあり、受注に向けて動いております。また、継続中の案件ですが、①新潟市立中央図書館(ほんぽーと)が開催する「起業・経営相談会」、②新発田市が管理する「水産物直売所整備調査コンサルティング業務」です。前回にも述べましたが、ポイント獲得のためにも積極的な受託案件の応募をお願いいたします。

最後になりましたが、今後とも新潟県中小企業診断士協会の発展に向けて皆様の協力と一致団結をお願いいたします。末尾ながら時節柄、風邪などひかぬようご自愛ください。

協会の活動報告

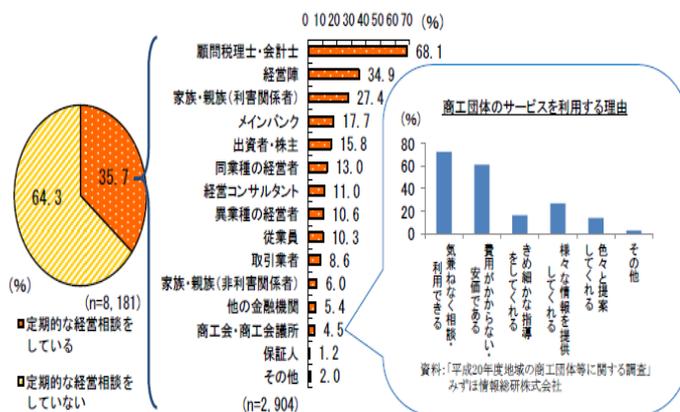
ブロック会議報告

専務理事 田中 裕輔

平成 24 年度北関東信越ブロック事務連絡会議が、10月5日（金）栃木県宇都宮市「ホテルニューイタヤ」において開催され、当協会から、武田会長と私が出席いたしました。北関東信越ブロックは、新潟のほか、栃木、茨木、群馬、長野の5つの県協会によって構成され、開催地は持ち回りとなっています。

（社）中小企業診断協会より出席された、福田会長、水元専務理事より問題提起があり、意見交換が行われました。経済産業省が音頭を取って行われた“ちいさな企業”未来会議の資料中にある経営相談の相手に関する調査（下記「図 10」）の中に、中小企業診断士の名が出てこないことを問題視したものです。

【図10】中小・小規模企業経営者の経営相談の状況



「日常の接触度合いの差の表れではないか」、「以前と比べたら診断士の認知度は明らかに向上している。この調査方法の問題ではないか」など様々な分析意見が出された一方、「診断士の専門分野の“見える化”の必要性が課題」との指摘もありました。認知度向上は、未だ道半ばなのでしょう。

その他、中小企業経営力強化支援法による経営

革新等支援機関の認定制度の概略について、水元専務理事より説明がありました。

また、各県協会の法人化の現状と課題、活動分野拡大や人材育成に関する取組みが発表されました。各県協会とも置かれている状況に合わせ、積極的に様々な取組みが行われているようです。

会員非会員交流会報告

会員増強特別委員会 平塚 幸雄

平成 24 年 9 月 15 日（土）15：00 から新潟ビッグスワンにて第 1 回会員非会員交流会を開催しました。当日は参加者 10 名での開催となり、交流会及び懇親会の流れで進行してきました。

第 1 回目であり、新潟県中小企業診断協会の活動概要の説明から始めてその後、参加者の自己紹介から情報交換の仕組みやお互いの理解促進のためにどのような仕組が良いか、協会活動に対する意見や要望を参加者からお聞きしながら進めていきました。参加者それぞれの立場で活発な意見が交わされ今後の活動への要望や協会に対する意見を聞くことができ有意義な時間を過ごすことができました。その中で要望が多かったのが参加しやすい研究会設置を望む声がありました。会員は無料参加で非会員は有料参加でも有意義な研究会が開催されることで、中小企業診断士としての能力向上と相互理解が深まるとの意見を頂き、次回以降参加しやすく、有意義な研究会について意見交換をしていきたいと思っています。

その後に開催された懇親会では交流会で出た意見やお互いの近況報告、名刺交換など本来の交流会以上に相互交流と情報交換が屈託のない雰囲気の中で和気あいあいと進められました。

次回開催は 12 月 8 日（土）新潟市中央図書館（通称ほんぼ一と）にて開催を計画しています。新潟県中小企業診断士協会の会員非会員の垣根がない中での情報交換と相互理解の場として、また、診

断士 1 次試験合格者の方も参加できるので、診断士試験の動機づけや合格後の活動に役立てる場として活用して頂ければ幸いです。

新潟県内中小企業診断士と診断士を志す者との情報交換を通じた会員維持と増強に向けた活動を委員会として開催していきますので、皆様の参加をお待ちしています。

会員の活動紹介



田村 博康

新潟県診断士協会の皆様、いつもお世話になっております。私が中小企業診断士に登録してから1年以上がたち会員の皆様にも少ずつ顔を覚えていただいているとおもっております。

私は長岡市の旧越路町に立地します朝日酒造(株)に勤務しております。現在は製造部研究開発課に所属しており、主に新商品開発と基礎研究に従事しております。新商品開発と言いましても酒の中味だけを設計開発するだけではありません。「市場の調査をする」「商品コンセプトを考える」「中身を考える」「試作品の評価をする」といった一連の作業を行っております。特に難しいのが「商品コンセプト作り」になります。簡単に言えば、「誰に、何を、どのように」売りたいのかを考えることですが、どうしても自分の主観が入りがちになります。年に1品は新商品を世の中に出したいと思っておりますが、醸造物の場合は試作に半年はかかりますので目標通りには進まないのが事実です。

もう一つの仕事である基礎研究は酵母の育種を行っております。酵母は清酒製造において、アルコールを作る、香りを出す、味に特徴を出す、といった役割があり、商品の差別化や品質の向上には欠かせない物となっております。まるで大学の研究室のような仕事場となっております。

ちなみに今まで開発した代表的な商品は「朝日山 純米酒」「久保田 25 周年記念酒」「越州（えっしゅう） 雪景色」となっております。

休日の過ごし方は、もっぱら長男が所属する少年野球のお手伝いでした。私が小学生のころは学校の先生が野球の指導をしていていましたが、平成 10 年ころから学校の先生が指導するのではなく地域の方、もしくは保護者が指導する形となっております。もちろん指導者には報酬が一切ありませんので保護者皆で協力し子供たちの成長のために活動しています。私は、子供たちに教えるほどの野球経験はありませんので、球拾いと塁審を行っていました。この塁審の手伝いが非常に大変でした。子供たちが5年生くらいですと、クロスプレーがあまりなくアウト、セーフの判定が簡単にできるのですが、6年生にもなるとギリギリの判定が多くなり、「疑惑の判定」になってしまったこともしばしばありました。「疑惑の判定」時は私自身も「あれっ、今のはもしかするとセーフ？」と心が揺らぐのですが、一度出した判定を簡単に覆すわけにはいきません。ポーカーフェイスで試合に集中しつつも心の中では「ゴメン！」と謝ることも数回ありました。

長男が6年生となり少年野球最後の今年は、ほぼすべての土日が野球でつぶれ野球漬けの日々となりました。そんな少年野球漬けの休日も 11 月 11 日に行われた最後の試合で終了となりました。最後の試合は、長岡市の悠久山球場で行われ長男は少年野球最後の打席をセンター前ヒットで終わることができました。大変だった反面、長男とじっくり付き合うことができた貴重な時期だったと思います。今後は土日に余裕ができ、ちょっとさみしい気もしますが、有意義な時間にしていきたいと思います。

医療施設の開業支援について



伊原 英一

私は、現在、ジェイメディカル株式会社（医療機器販売商社）において新規開業支援事業を担当しております。勤務医の先生が独立開業される際、支援をさせて頂く部署です。この度は執筆の機会を頂きましたので、クリニックオープンまでの概略についてご説明させて頂きたいと思っております。

クリニックオープンまでの流れとして、

- ①基本事項の決定
- ②立地選定（診療圏調査）
- ③事業計画書作成
- ④金融機関との折衝
- ⑤設計計画の立案
- ⑥医療機器の選定
- ⑦建築施工
- ⑧スタッフ募集・シュミレーション
- ⑨官公庁への届出・許認可
- ⑩集患戦略立案（PR戦略）
- ⑪リスクマネジメント
- ⑫開業
- ⑬開業後のアフターフォロー

と大きな項目だけでも、かなりなボリュームがあり、準備に着手してからオープンまで、順調に行っておよそ1年を要します。

今回はこの中の、②立地選定（診療圏調査）に

クローズアップし、ご説明させて頂きたいと思
います。

クリニックの経営が順調に発展していくため
には、何をおいても開業立地が重要です。

一般的は、

- ①人口の多いところ
- ②人の集まる場所
- ③わかりやすい場所・行きやすい場所
- ④街の成熟度（年齢構成）が診療方針にマッ
チする（Ex. 高齢化＝慢性期疾患、新興住宅地
＝産婦人科、小児科 など）

⑤競合医療施設の少ないところ

が集患に成功する場所として挙げられます。

ただ、これらの項目だけでは漠然として説得力
がありませんので、当該候補地の医療需要がどの
くらいあるのか定量的に把握するために、対象エ
リアの診療圏調査・分析を必ず実施します。

診療圏調査とは、「当該地にクリニックをオー
プンした場合に予想される来院患者数の算定調査」
のことです。診断士の皆様が通常行っている商圏
分析のメディカル版と思ってください。

診療圏には

- ①一次診療圏（半径 500m 以内）
- ②二次診療圏（半径 500m 超 1km 以内）
- ③三次診療圏（半径 1km 超 2km 程度）

があります。一次診療圏は徒歩 10 分以内で来院
できる範囲であり、患者の 60～80%がこのエリア
からの来院者です。二次診療圏とは、徒歩 20 分を
超える距離であり、自転車・自動車での来院が増
えてきます。また、診療圏の設定に関しては、公
共施設、ショッピングセンターの有無、河川・線
路・バイパス道路など人の流れが遮断される地理
的要因などを考慮する必要があります。

推定外来患者数算定の手順は、

- ① 住民基本台帳から対象エリア内の町丁別男女
別人口を算出

- ② ①に国勢調査の年齢別構成比を掛け、年齢階
級別人口に分解する。
- ③ 年齢階級別人口に厚生労働省「患者調査」の
傷病大分類別の外来患者受療率を掛け合わせ、
潜在外来患者数を算出する。
- ④ ③で算出された潜在外来患者数を医院数（競
合医院数+新規1）で割る。
- ⑤ 新規予定クリニックの推定外来患者数が算出
される。

といった流れになります。

以前は手作業でエリア内の町丁人口を拾い上げ、
エクセルで集計していたのですが（これがかなり
の手間でした）、最近では各金融機関が診療圏分析に
特化したソフトを保有しており、担当部署に依頼
すると親切に対応してくれます。

しかし、ここまでの作業で算出される推定外来
患者数は競合となるクリニックの定性的な情報
（先生の評判・年齢・後継者がいるかどうか・外
観・駐車可能台数など）が加味されていませんの
で、資料の数値だけを鵜呑みにせず、実際に自分
の足で調査を行い、独自分析を加えて精度を高め
ることが何より重要です。

様々な分析を加えて、算出された推定外来患者
数を基に、その患者数で経営が可能かどうか、可
否を判断することになります。

以上が診療圏調査・分析の流れです。

診療圏調査は事業計画作成の基礎となる、とて
も重要な調査です。単なる数字だけでなく、多面
的にマーケットを読み解けるよう、今後も情報収
集に努めて行きたいと思ます。



コンサル活動紹介（農業分野支援）

大滝 勇一

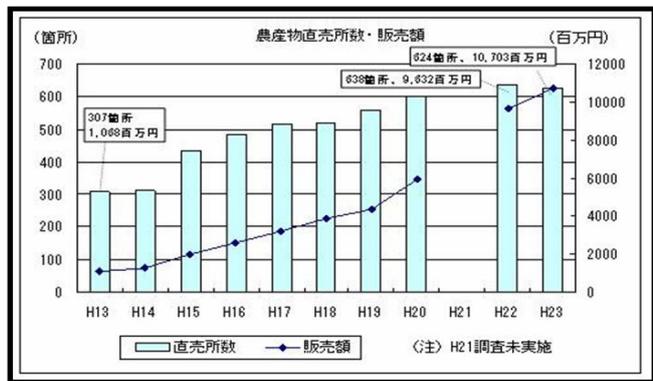
12年前、診断士の資格取得後、旧診断協会に入会し農業経営研究会に参加しました。ここで多くのことを学びました。

当時、農業分野での支援を模索していましたがある農産物直売所が目に入り買物をしてみました。しかしながら、陳列方法、接客などの販売技術が一般商業施設に比べ稚拙であることに気がきました。早速、農業経営研究会のリーダーである武藤先生から県の農林水産部 経営普及課の職員を紹介していただき、担当者から意欲のある直売所をリストアップしてもらい訪問し、感想をレポートとしてまとめました。その後、経営普及課や各地の普及指導センターから「直売所発展」を目的とした研修会の講師を依頼されるようになり現在も続いています。また、平成21年度から新潟県農業大学校で「流通・販売特論」の非常勤講師を担当しています。県の農業を担う若者に接し、少しは人づくりのお手伝いをしていると感じています。

参考に農産物県内直売所について、以下、記述します。

1. 新潟県内の農産物直売所の現状

平成24年1月現在、県内には624軒の直売所があります。（図表1 県農林水産部調査）これによると店舗増加数や売上規模を見ると以下のことが、わかります。

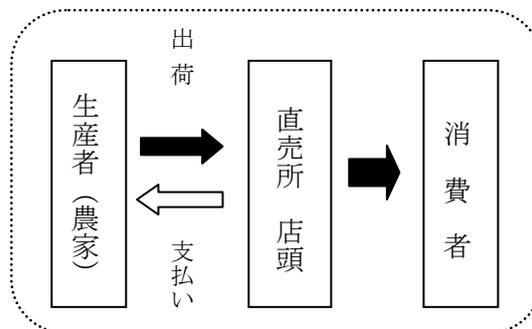


<図表1> 新潟県内の直売所調査

①10年前（平成13年）と比べると、店舗数は約2倍、年間販売額は、約10倍となっている。

②年間販売額1,000万円以上の直売所が186箇所と前年と比べて18箇所増加。年間販売額1億円以上の直売所も4箇所増加（合計25箇所）する等、直売所の大規模化が進んでいる。

これらの背景として、農業関連の民間企業や異業種企業が「直売所ビジネス」に多く参入したこと、県内各地のJAが組合員をとりまとめ、大規模な直売所を設置したことなどが挙げられます。さらに売場面積の拡大に伴い販売品目も加工品、惣菜、鮮魚、精肉まで広げており、農産物直売所の「スーパーマーケット化現象」が進んでいます。こういった大規模化により、一見成長しているように見えますが、商品ロスの増加や冬場の商品調達、20%程度の手数料収入（委託販売）が基本であり、粗利益率の低い小売業態であるため、運営には厳しい一面もあります。（図表2）



<図表2> 直売所での流通ルート

2. 新潟県内の農産物直売所の今後

そもそも直売所は、農家の女性が中心となって開設されました。上記のように大規模店の増加により、今後は小規模店の淘汰が進むと考えられます。直売所では生産者が何でも自由に好きな価格で、さらに規格外品を出荷することもできますが出荷品が重なり、供給過剰になる場合もあります。このようなことから販売品目の差別化、接客方法の工夫など小規模店は、特長がないと生き残れない時代になることでしょう。

特集

「事業承継」を考える

はじめに

広報委員会 土田 正憲

中小企業の廃業社数は年間約 29 万社。このうち約 7 万社は後継者不在を理由としたもので、これにより失われる雇用は、毎年 20～35 万人以上と推計される。

これは 2006 年版の中小企業白書に書かれていたものです。当時私は中小企業診断士の受験生だったのですが、この記事を読んだ時、「とんでもない数の中小企業がなくなるんだなあ」と衝撃を受けたことを今でも覚えています。先日の日本経済新聞にも、「後継者不足に悩む中小」と題して、中小企業の事業承継手法が多様化しているという記事が載っていました。この背景には、団塊世代の引退時期が迫り、これまで以上に後継者問題が深刻化している現状があります。

平成 20 年 5 月に「経営承継円滑化法」が制定されたことは記憶に新しいところです。事業承継においては、オーナー経営者の相続時に自社株式の分散、またこれを巡る紛争や税金の過大な負担のほか、経営者の交代による信用不安により資金調達に支障が出るなど、様々な問題が生じる恐れがあります。この法律は、中小企業の事業承継におけるこのような問題に対応するもので、次の 3 つから構成されています。¹

〈経営承継円滑化法の概要〉

事業承継税制	後継者が、経済産業大臣の認定を受けた非上場会社の株式を先代経営者から相続または贈与により取得した場合、相続税・贈与税の納税が猶予される特例制度。
--------	--

¹ 平成 24 年 7 月末現在の利用状況(全国累計)は、民法特例確認が 49 件、金融支援認定が 65 件、事業承継税制に関しては、贈与認定で 168 件、相続認定で 372 件となっている。

民法の特例	一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員の合意と所定の手続きを経ることを前提に以下の特例を受けることができる。 ① 生前贈与株式を遺留分から除外 ② 生前贈与株式の評価額を予め固定 後継者単独で申し立てを行うことができる。
金融支援	経営者の死亡等に伴って必要となる資金調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者とその代表者に対して以下の特例を受けることができる。株式や事業用資産の取得資金や信用力低下時の運転資金、相続税負担等の幅広い資金ニーズに対応可能。 ① 中小企業信用保険法の特例 ② 日本政策金融公庫および沖縄振興開発金融公庫の特例

現在、国は経営承継円滑化法のほかにも、「事業引継ぎ相談窓口」の、各都道府県の中小企業支援機関への設置や、「中小企業支援ネットワーク事業」による相談対応などによって中小企業の事業承継を支援しています。

中小企業診断士は、事業承継の支援において、経営理念の明確化や社内体制の整備、後継者の育成・補佐、財務改善、事業承継計画の作成を主に、「経営そのもの」の承継を支援する役割を担うことが期待されています。しかしながら、事業承継は税務や法務、金融など多方面からの対策が必要となります。そこで今回の「診断士にいがた SOUP LETTER」では、事業承継をテーマとした特集として、税理士と金融機関の目から見た事業承継、そして、近年、事業承継においてその有効性が注目されている知的資産経営について触れていきます。

事業承継における税理士の視点

辰喜 太輔

日々の税理士業務において事業承継についての相談を受けることが多々あります。きっかけとしてはお客様の方から積極的に当方へ相談されてくることもあれば、決算等でお客様とお会いしたときにこちらの方から話題として取り上げさせてもらうこともあります。経営者は法人税や消費税についてはある程度知っていますが相続税や贈与税についてはあまりよく知らないケースが多いです。また、こと税務上の問題に限って言えば経営者よりも後継者の方が関心の高いケースが多いようです。これは実際に相続税等を負担する者が経営者ではなく事業を承継する後継者をはじめとした相続人であるからです。しかしながら実際に対策を立て、実行していくためには現経営者の理解、協力がどうしても必要となります。そこでまず、今、現在もし相続が発生した場合にどれぐらいの相続税の納税が必要になるかを試算して、その現状を知ってもらうことが重要であると考えています。税務上、特に大きな問題となるのは自らが経営する会社の株式です。一般的に経営者は自社の株式の価値を実際よりも過少に考えているケースが多いようです。会社の財務諸表からでも概ね推定できますが大きな含み益や含み損のある資産を有する場合にはその株価は大きく増減します。また近年は業績が芳しくなくても、過去長年にわたって利益を計上してきたような会社の場合には多額の利益剰余金が存するため株価が予想以上に高くなります。そこで、まず自社株式の評価を行い、その他の不動産や預貯金等の財産を含めたうえで、相続税額の試算を行います。試算の結果、税額が出ない、若しくは僅少な場合には特別な対策は必要ないですし、多額の納税が見込まれ、また納税資金も十分でない場合には何らかの対策を考えていくことになります。具体的な対策については、経営者の考え方や会社の状況、相続人の構成など

多くのことを考慮する必要があります。ここで税務上のメリットを優先し過ぎると将来的に他の問題が生じることもあるので慎重な対応を心がけるようにしています。

非上場株式については平成21年4月から贈与税・相続税の納税猶予制度（いわゆる事業承継税制）がスタートしましたが、適用要件が厳しく、手続きも煩雑なことから利用は伸びていません。当該制度の相続税における認定件数の実績は、導入から3年3ヵ月経過した平成24年6月末時点で360件と相続税の申告件数が年間約7千数百件ということを考えれば、ほとんど利用されていないのが現状です。この改正前は自社株に係る10%減額措置が講じられていました。改正前の特例が一般的に使いやすかったことを考えると多くの納税者にとってこの事業承継税制の導入が有利には働いていないような気がします。

国の方向性として相続税においては今後、増税となる改正を検討しています。現状、相続財産が基礎控除額（5000万円＋1000万円×法定相続人の数）に満たない場合には税金はかかりません。一方、改正案におきましては、この基礎控除額を「3000万円＋600万円×法定相続人の数」に引き下げるほか、死亡保険金の非課税措置の見直し等の増税につながる改正が検討されています。特にこの基礎控除額の引き下げにより相続税の申告件数（平成22年の※課税割合は4.2%）が倍増するという見方もあります。事業承継においてもこの改正案がそのまま成立すれば大きな影響が出ると思われれます。今後の事業承継が今まで以上に困難とならないよう非上場株式の取り扱いについても更なる税制改正を望むところです。

※平成22年の被相続人数（死亡者数）約120万人に対し、このうち相続税の課税対象となった被相続人は約5万人です。

事業承継に対する金融機関の見方

白倉 雅晴

はじめに

金融機関は「事業承継」を有望なビジネスチャンスととらえており、本部に専門スタッフを配置している地域金融機関もあります。

中小企業においては企業の所有と経営の一致が望ましいと言えますので、事業承継時には株式の移動が生じます。そこにビジネスチャンスが発生します。

直接ビジネスに結びつかなくても、親身な相談による信頼関係の深化や経営情報開示によって以後の取引を発展させるチャンスでもあります。

同族への承継手法

株式を同族に譲渡する場合は、自己株式評価額で行うことが税務上求められています。したがって、譲渡するタイミングでは株式評価額を低くすることが望まれます。特別損失を計上して純資産を下げる手法があります。

例えば、オペレーティングリース（多くは為替リスクあり）を利用して、当該決算期の利益を将来に繰り延べる手法があります。信頼しうる取扱業者を紹介することでビジネスが成立します。

一方、引き継ぐ世代には株式を譲受する資金が必要になりますので、新経営陣に当該資金を融資することでビジネスが成立します。

同族以外への承継手法

同族以外へ譲渡する場合は株式額面での譲渡も可能ですが、多くの場合譲渡する株主の理解を得ることは難しいと考えられます。売る方はより高く、買う方はより安くなることを望みますので、譲歩し合わなければ価格合意が出来ません。所有と経営が分離した状態を招くこともあります。

そこで、企業を今日まで育て上げたオーナーにハッピーリタイアしてもらい、残った従業員にも安定した雇用を提供できる M&A が昨今提案され

ています。

ライブドア事件やテレビドラマ「ハゲタカ」等でイメージが悪い M&A でしたが、後継者のいない経営者にとっては、自分の育てた企業を存続させ、従業員の雇用を継続してくれる相手さえ見つければ、退職後の生活資金も確保できる最良の選択となります。

地域金融機関の中には専門業者に取り次ぐことなく、自行内で展開しているところもあります。中小企業の場合、規模が小さいために専門業者が動く基準に達しないケースがあることに加え、重大な決断を伴う業務のため、取引を通じて培った信頼関係が重視されるからです。

自行で行なっても専門業者を紹介してもビジネスとして成立します。

中期的ビジョンが必要

例示したいずれの手法も高業績の企業を前提にしています。事業を承継しようという意欲は、将来に希望が持てるからこそ湧いてくるものです。後継者に、より良い生活の手段があれば「火中の栗を拾わない」のが現状です。M&A も将来性がある企業にだけ買い手が現れます。

5年後 10 年後に当該企業をどのような状態にしたいかを、経営者にじっくり考えてもらうことが重要です。進む方向によって事業承継の形も変わってくるからです。

多くの場合、短期間では求めるレベルに到達出来ません。ビジョンに従って中期的対策を講じるためには、事業承継対策の必要性に早く気づいてもらわねばなりません。

あと数年で団塊の世代が 70 歳を迎えます。高度成長期に創業した世代です。言い換えれば、多くの企業が事業承継を課題にしています。

事業承継は 100 社あれば 100 通りの方法があります。経営者のニーズをとらえ、本来進むべき道を示す的確なアドバイスが中小診断士にも求められているのではないのでしょうか。

知的資産経営と事業承継

中村 公哉

最近、知的資産も一般的になりつつある。N I C Oのセミナーで開かれたり、旭化成、日立製作所、味の素などの大手企業も、知的資産報告書を作成し、Webで公開を始めている。現在、長岡商工会議所青年部にて、長岡市の若手経営者数人と知的資産報告書作りにチャレンジしている。なかなか「とっつきにくい言葉」が嫌いな長岡若手経営陣ではあるが、「自分の会社の良いところを見つけて公開するコマーシャルペーパーだ」という紹介をしたところ、何人かが興味を示し、報告書作りに入っている。

そもそも知的資産とは、企業の経営資源のことで、「人材、技術、技能、知的資産、組織力、企業理念、顧客とのネットワーク等の経営資源」「財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源」「無形の資産であり、競争力の源泉」ということになっている。ご存知のように、金融機関は財務以外の指標も大切にしている。この財務以外の指標を示す方法として知的資産報告書が活用できる。

取り組み始めると、大半の企業と同様に、経営理念をないがしろにしていることが分かる。会社は経営者だけで成りたたく、従業員、株主、金融機関、税理士など様々な方の協力を得ている。そのステークホルダーに自社の方向性を示す経営理念が、どうみてもステークホルダーに理解できない言葉であったり、説明を全くしていないことを作成者がそれぞれ認識する結果になる。

また続いて、業務プロセスの紹介を行なう。次に、現在作成中のイタリアンレストランのオーナーの業務プロセスを紹介する。診断士の皆様であれば、一目見て課題が分かると思う。このように商売を既に行っている方でさえ、自分のビジネスのツボを理解していない。まず、業務の流れであるが、お客様が存在しない。経営者として提供したい物が先に立ち、お客様を忘れていた事が分かる。

それを裏付ける事として、顧客ターゲットが絞り込めていない。

事業概要	料理・酒類の提供
業務の流れ	新製品開発→材料仕入→調理→提供
主たるターゲット	ランチタイムは街中で働く、OL、サラリーマンの方。 ディナータイムは殿町に出る方
特徴	イタリアで修業をしたシェフがいる。 ランチタイムはリーズナブルな価格でパスタが食べられる。

そこで、次の事を考えて頂くことになる。「対象顧客が曖昧ですよ。もっと明確に、幼稚園のお母様が友達とお喋りをしながらご飯を食べる店だとか、青年団体の会員が皆でワイワイ議論をしながら食事をする店だとか、イメージを絞り込めないでしょうか。絞り込むとそのお客様に対してのアプローチ方法が明確になります。青年団体の方であれば、幹事の会計が楽なように、一率料金・飲み放題を入れる。その内容を幹事になる方に紹介していくと効率よく宣伝ができます。」などと話し、顧客を明確にしてもらいます。

続いて、対象顧客の見つけ方、アプローチ方法、提供する飲食、満足度の評価方法、次に来店頂くための工夫など具体的な業務プロセスを考えて頂きます。

その後、SWOT分析、自社の強み、課題、従業員の紹介、将来に向けた取り組み等を記載します。

このように、知的資産報告書を作成する事により、自社のビジネスを見つめ直し、より良いビジネスを考えることができます。

そのため、最近では事業承継のツールとしても活用されつつあります。

ちなみに出来上がった知的資産報告書を金融機関から評価して頂く予定です。

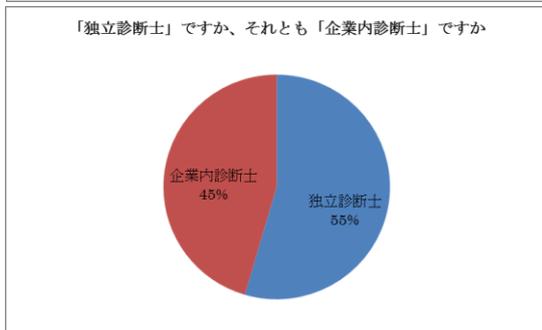
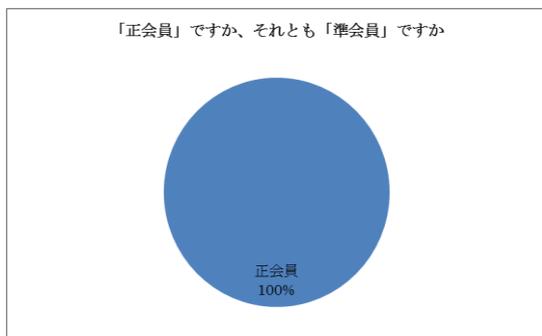
広報委員会からのお知らせ

■「診断士にいがた SOUP LETTER」に関するアンケートについて（結果報告）

平成 24 年 8 月 29 日から 9 月 30 日にかけて、会員を対象に「診断士にいがた SOUP LETTER」に関するアンケートを実施いたしました。その結果を下記のとおりご報告いたします。

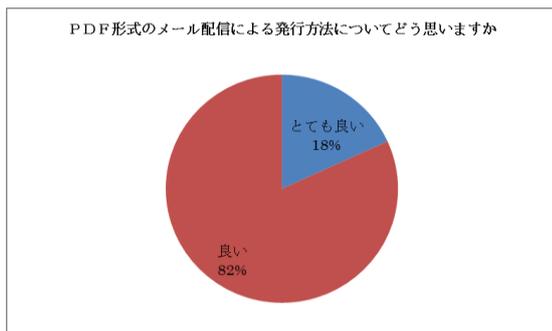
（回答者数：11 名）

1. 回答者の属性



2. 「診断士にいがた SOUP LETTER」についての感想

（1）PDF 形式のメール配信による発行方法の感想・意見



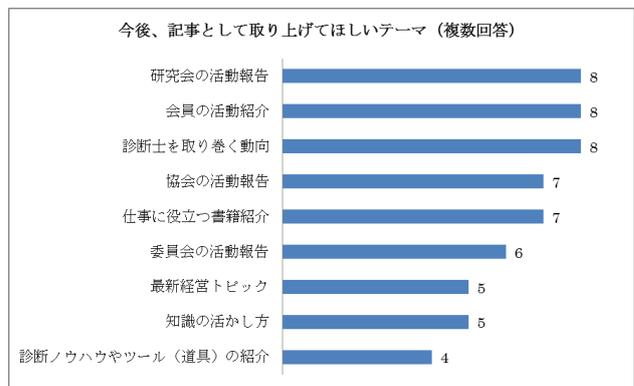
（自由回答）

1	OKです。
2	PDF はコストの抑制にもなるので良いと思う。
3	紙を使わずムダがなくて良い。
4	会員に対してはメール配信で結構だと思います。
5	診断士及び診断士協会の PR を兼ねて関係機関にも配布されていると思いますが、その場合もメール配信なのでしょうか？もしそうであれば、関係機関に対しては紙ベースのほうが望ましいと思います。
6	紙媒体のメリットもありますが、スピード、コスト、内容の充実（自由度）などから PDF 形式で良いかと思います

◎広報委員会から

上表の 5 番目について。今年度においては PDF 形式のメール配信といたします。ただし、中小企業支援機関などに配布することにより受注につながっている例もあることから、今年度の発行分をまとめた総括版などの作成を検討していきたいと考えております。

（2）今後、記事として取り上げてほしいテーマ（複数回答）



（自由回答）

1	一般社団移行なので（「診断士を取り巻く動向」）。
2	事業承継について。
3	企業診断ニュースの注目記事の紹介
4	「会員の活動紹介」は、出来るだけ多くしていただけたらうれしいです。
5	診断士の活動領域を広げる意味で各会員の活動内容を紹介することが対外的な PR になると思います。

◎広報委員会から

上表の結果を企画立案の参考にさせていただきます。なお、今回は「事業承継」をテーマに特集を組んだほか、「会員の活動紹介」も掲載いたしました。

(3) 「診断士にいがた SOUP LETTER」に対する意見・要望など

1	原稿提供者としてはページに合わせたつもりなので、段組み（今回順おくり）に工夫をお願いします。
2	県内の企業診断士の活動や診断協会の活動の内容などが含まれていておもしろかったが、NRMCニュースとの兼合いはどうなのか。どちらか1本に統合されていくのわからない。
3	今後の活動に期待します。
4	タイトルに「第〇号 発行日」を記載していただくとうい。
5	発行に大変ご苦労されたことと思います。深謝いたします。
6	FAXヘッダでばれていると思います

◎広報委員会から

上表の2番目のご意見について、(社) 中小企業診断協会新潟県支部では「NRMC ニュース」の名称で広報誌を発行しておりましたが、新組織になったことを契機に「診断士にいがた SOUP LETTER」という新たな名称としてスタートすることになりました。(参照:「診断士にいがた SOUP LETTER 第1号「広報委員会から」」。

また、6番目のご意見については、回収率の向上も含めて、今後、インターネットを活用したアンケートなどを検討し、それにより解決を図ります。その他のご意見やご要望に関しましても、編集の参考にさせていただきます。

以上をご報告いたします。このたびはアンケートにご協力くださり、誠にありがとうございました。深く感謝申し上げます。

クリップボード

会員・非会員交流会

開催日：平成 24 年 12 月 8 日（土）

開催場所：新潟市立中央図書館（ほんぽーと）
多目的ホール

編集後記

広報委員会 内部広報担当 土田 正憲

会員の皆様のご協力により、「診断士にいがた SOUP LETTER」の第2号を発行することができました。誠にありがとうございました。

さて、今回は「事業承継」をテーマに特集を組んでみました。いかがでしたでしょうか？今後も中小企業診断士を取り巻く動向を踏まえたテーマで特集を企画するなど、会員の皆様のお役に立てるよう取り組んでまいります。なお、皆様からのご要望やご意見はいつでも受け付けておりますので、お気軽にご連絡いただければ幸いです。