

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 30 年 1 月

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

事業承継に関わる業務

一般社団法人新潟県中小企業診断士協会 会長 中村公哉



群馬、長野、栃木、茨城、新潟で構成する診断士協会のブロックでの会議で、先日事業承継の話題が多くありました。新潟では、土田副会長が中心となり、事業承継研究会がすでに設立されていますが、他の県協会でも設立の動きがあります。

私自身の業務でも、M&A案件が4件ほどあり、親族承継は5件あります。また、表面化していませんが、近い将来事業承継の課題となる企業が3社あります。

さて、事業承継に関しての話題で、どうもテクニックの話が優先されているように感じています。また、M&Aだけが事業承継であるかのようにとらえている方や、相続だけが事業承継ととらえている方が多くあります。そのために、議論がかみ合わないという場面が時々見られます。

女性後継者への親族承継。今まであまりありませんでしたが、私のところで2件あります。資産の引き継ぎは、税理士さんをお願いするとしても、後継者教育やガバナンスの確立、後継者を支える

スタッフの育成、取引先からの信頼を得る事など男性後継者に比べて難しい面があります。

このケースで、いきなり相続などの話をする不安を与える結果となります。私自身は、伴走型と呼んでおりますが、経営者・後継者に接しながら時間をかけて、後継者教育、ガバナンス体制の確立を行っております。診断士協会のブロック会議でも、「口のきき方や文章の書き方などの注意を払う必要がある。」と述べられていました。女性後継者からみて、私は父親の代に近いオジサンであり、コミュニケーションの取り方が難しいように感じる場合があります。そのため、女性診断士に協力を仰ぐことも出始めております。新潟県内の女性診断士も少しずつ増え始めており、活躍の場が増えております。

一方で、老舗の事業承継は違った要求があります。後継者がいない場合で従業員のための事業承継といったところもありますが、3代、4代続く老舗を自分の代で廃止しにくいといった思いが感じられます。

これらの事業承継もそうですが、M&A案件もアドバイザーの人柄、経営者の人柄が重要になってきます。事業承継は人柄からスタートし、関係者の調整ができなければ成り立ちません。M&Aアドバイザーは、相手を納得させることができる知識と人柄、関係者からの信頼を得て、経営者や後継者、売り手と買い手を納得させる行動が不可欠です。もし、なかなか上手くいかなければ、相手を納得させる行動ができているか考える必要があります。

新潟県協会は、この4年人柄の育成に取り組んできたと思っております。更なる関係機関との信頼構築ができるように本年も活動をしてまいります。よろしくご依頼致します。

専門分野紹介

名前 土田正憲



2017年10月6日。日本経済新聞の1面に「大廃業時代の足音 中小『後継未定』127万社」という衝撃的な見出しが躍った。「痛くない注射針」で有名なあの岡野工業までもが廃業とは！

○ **事業承継支援に本**

腰を入れてきた

昨年12月に「事業承継ガイドライン」が公表されて1年が過ぎました。この間、「経営者のための事業承継マニュアル」の発行のほか、「事業承継補助金」、「事業承継5ヶ年計画」、「事業承継ネットワーク構築事業」などが中小企業庁から次々に打ち出されました。また、先日発表された与党税制改正大綱では、この10年間で事業承継の集中支援期間とし、事業承継税制の大幅改正について盛り込まれました。中小企業庁は5年、与党は10年と集中支援の期間は異なるものの、いずれにしても国等が中小企業の事業承継支援に本腰を入れてきている状況がうかがえます。

他方、新潟県では県内の商工会・商工会議所を通じて「事業承継診断」を実施し、それを入口にした支援が新潟県事業引継ぎ支援センターとの連携という形で動き始めています。

○ **事業承継支援は中小企業診断士が活躍する場だ！**

「事業承継ガイドライン」は10年ぶりに改訂されました。事業承継は、大きく「経営の承継」と「資産の承継」の2つに分けられますが、このうち改訂前のガイドラインでは「資産の承継」に関する対応を中心に書かれていました。一方、昨年公表されたガイドラインは、「資産の承継」にくわえて「経営の承継」について大きくページを割い

ています。具体的には、経営状況の見える化と事業の磨き上げ（経営改善）、知的資産、経営革新、後継者育成などについてです。また、業績が悪化している企業における事業再生にもふれ、事業承継のタイミングは事業再生を行う契機であり、円滑な事業承継のためにも早期の事業再生が必要と訴えています。

さらに画期的なこととして、事業承継の準備開始の目安を「60歳」と明示したことがあげられます（個人的には60歳では遅いと思っているのですが）。また、このほかにも前出の「事業承継診断」や「事業承継ネットワーク構築事業」などにもふれられているのですが、それらの中で私が注目したのは、事業承継を、「プレ事業承継→本番→ポスト事業承継」の3つの段階に分け、それぞれにおける対応策を示したことです。というのも、これにより中小企業診断士の事業承継支援における役割が明確になったととらえることができるからです。プレ事業承継では事業の磨き上げや経営体制の構築、事業承継計画の策定、後継者育成などが。本番は資産の承継が中心となりますが、ここでは適切な専門家を活用したコーディネート支援が必要となります。ポスト事業承継に関しては、持続的な成長に向けた経営革新。これらの支援はどれも中小企業診断士が得意とするものではないでしょうか。私は常々、「事業承継は重要な経営課題」と言っています。だからこそ、経営課題解決の専門家である中小企業診断士がその支援にあたるのが企業にとっても望ましいと思っています。事業承継支援は中小企業診断士が活躍する場なのです。

○ **関連施策の動向に注目**

この原稿を書いている今日も来年度予算案が閣議決定され、その中に中小企業の事業承継支援が盛り込まれました。事業引継ぎ関連と事業承継・世代交代の集中支援です。めまぐるしく動いています。支援者として今後もその動向に注目していかなければなりません。

中小企業における労務管理の重要性

和栗 聖



中小企業診断士の和栗聖（わぐりきよし）と申します。私は普段、上越地域を中心に創業支援から経営改善計画策定および実行支援、補助金申請支援などをおこなっております。また、

16年前に社会保険労務士の資格を取得して、東京の社会保険労務士法人で約5年間の勤務経験後、紆余曲折を経て地元である上越市に戻ってから、中小企業診断士と並行して個人事業主として社会保険労務士事務所を営んでおります。そのような経験もあってか、労務管理のご相談や組織改善、人事制度構築支援についてのご依頼を受けることがあります。そのような日々、経営者や管理職の方々と接している中で、最近感じている中小企業の労務・組織面の課題のひとつが、最低限の労務管理の知識を保有していない経営者が増えているということです。

インターネットやスマートフォンなどの普及により、従業員が手軽（安易）に労働関連法規の知識を得られる環境になった今、労務管理の軽視が事業継続に影響を及ぼす事態になることもあります。前述のとおり今の時代、従業員が勤務先の労働環境について何か疑問を持つとすぐにインターネットで調べることが可能です。これ自体は特段問題ではないのですが、調査方法に問題があります。多くの従業員がインターネットを活用してどのように調べるかという、最近多いのが以下の例です。例えば、有給休暇の取得を申請したところ会社に拒否をされてしまったとします。このような申請があった場合、繁忙期にあたるなどの特段の理由がない限り（法律上はより詳細に明文化されていますが、ここでは文字数の制約上および分かりやすいようにあえて簡潔な記載としておりますのでご了承ください）会社としては正しい行為ではありません。では、会社に有給休暇の取得

申請を断られて納得のできない従業員はどのような行動をするかという様々ありますが、最近ではインターネットで調べます。インターネットで「有給休暇 取得 付与日数」などの検索ワードを入力すると、上位に出てくるのが労働基準法の条文だと思います。とりあえずクリックしてみますが、多くの方は日本語で書かれているので条文は読めても法律特有の言い回しで何を言いたいのか理解できません。では、条文を理解できない方が次に何をするかという、最近多いのがQ&Aサイトへの投稿です。

「先日、有給休暇の申請をしたところ断られてしまったのですが・・・」的な投稿をすると多くの方が「私も同じ経験があります。その時に調べたところ有給休暇は確か・・・」的な回答をして、そのなかで投稿者は自身が納得理解した回答にベストアンサーを付けます。ここでひとつの問題があると私は考えます。上記の例は、労働関連法規の知識を持たない素人が投稿をしました。そして素人がベストアンサーを付けた回答者も素人であるケースがあります。要するに素人が素人の回答を正しいと鵜呑みにしてしまうということです。そして、ふたつめの問題が、そのような素人の回答を正しいと思い込んだ素人が経営者に「自分でいろいろと調べたところやっぱりおかしいと思います」といったような申し立てをします。このような場面に遭遇した最低限の労働関連法規の知識を持たない経営者はどのような対応をするかという感情的になってしまい、極端な例ですが「そんなことをいうなら、明日から〇〇しなくていい」といった趣旨の発言をしてしまうことがあります。結果、素人の連鎖が最悪の事態（ここではあまり詳細に記載できませんが）を招いてしまいます。

上記以外にも再生やM&Aなどのコンサルの現場で解雇予告手当や労働契約の承継など労働関連法規が必要となることがあります。今後の協会会員のみならずと情報交換をおこない、スキルアップを図ればと思います。

ほんぽーとセミナー報告

「～定年こそ自己実現のチャンス～シニアのための失敗しない起業セミナー」 白倉雅晴



一般社団法人新潟県中小企業診断士協会は「ほんぽーと」新潟市中央図書館の「経営・起業相談会」を平成22年からお手伝いしています。

具体的には、火曜日の夕方5時30分からと日曜日の午後3時から、それぞれ月1回づつ、1時間1コマで2コマ、一般の方からの相談に協会会員診断士を派遣しています。

今年の春に私が経営相談に行った際に「最近、相談件数が減少している」との話を伺い、経営相談の導線となるセミナー開催を提案したのが本セミナーに至るきっかけです。

ただし対象者を広く開いた起業セミナーでは特徴がないので、前職を退職した自分が定年間際に不安に思っていた定年後の生活、定年後の生きがいテーマにしようと考えました。私は前職退職後に現職に転職したので、起業した経験がありません。具体的にどうやって起業にこぎつけたかを経験を基づいて話すことができれば、より説得力のあるセミナーになると考え、経験のある方にお手伝いいただくことにしました。実際に定年退職を機に開業された渡辺芳久さんに声をかけたところ、快諾いただいたので二人でセミナーを行うこととしました。

セミナーでは私が一般論を導入部分として担当し、渡辺さんから具体的な戦略構築を担当していただきました。セミナー主催者である図書館からの要請でセミナー時間は1時間半となったので、ひとり40分程度とごく短い時間でしたが、ポイントを絞り込んでリレー方式でセミナーを行いました。

集客は中央図書館内に掲載したセミナーのポスターとチラシ、新潟市報によるイベント紹介、新潟IPC財団のメールマガジンによって行われ、男性10名女性6名の16名の方から参加いただきました。「定年こそ自己実現のチャンス」と表現したので、サラリーマン定年退職前の50歳台の方が多くなるだろうと考えていましたが、セミナー後のアンケートによれば40歳台3名50歳台7名60歳台6名という結果でした。普段から中央図書館を利用している60歳台の方が、自己実現の選択肢としての起業を考えて参加されたようです。

質疑応答の時間には、具体的な起業計画を持っていらっしゃる方から「こういう場合はどうすればよいか？」といった実態に即した質問が寄せられ、起業直前の方からこれから起業を考える方までの幅広いニーズを感じました。セミナー閉会后も数名の方が質問にいらっしゃり、起業に対する不安感を和らげるお手伝いはできたようです。

内容の理解度、満足度に対するアンケート結果も概ね良好でしたが、「失敗事例も聞きたかった」との声も寄せられました。本来もう少し長い時間をかける内容をコンパクトにまとめたものでしたので、今回は事例紹介を加えるだけの時間的余裕はありませんでした。別の機会に同様なテーマでセミナーを行うときには事例紹介や、自分なりの戦略を考えて記載する時間を盛り込むことで充実を図ろうと考えています。

さて、「経営・起業相談」の導線と位置付けたセミナーでしたが、セミナー参加者の中から12月の「経営・起業相談」の申し込みが当日あったと中央図書館の担当者から喜びのメールが届きました。提案した効果は実現することが出来ました。

図書館は年度予算決定後に新たな予算措置ができないので、無報酬で対応しました。私からセミナーを提案した手前、後に引けなかったためです。よって、診断士協会会員が行ったセミナーというところでしょうか。

新春講演会

平塚 幸雄



平成 30 年 1 月 27 日
(土) 15:00 より新潟グランドホテルにて新潟県中小企業診断士協会の新春講演会が新潟市副市長高橋建造様と日本銀行新潟支店長武田直己様を招いて開催されました。

新潟市副市長高橋建造様からは、「新潟市のまちづくり」と題した講演をして頂き、政令市移行から 10 年が経過した新潟市の人口統計から将来推計人口について新潟市の現状と課題、新潟市の取組、今後の方向性も踏まえた内容をわかりやすく伝えて頂きました。課題では基金残高から市債残高の経年比較も交えて新潟市の現状について説明後、それを受けた新潟市の取組として、コンパクトシティ構想を基にした新潟市立地適正化計画や新潟県・新潟市調整会議の様子、連携中核都市圏の取組、バス交通の課題では新システムの導入効果などを具体的な事例を交えてご講演した頂きました。

時間的制約もあり、今後の方向性についてはご用意した資料について時間の許す限りご説明をして頂きましたが、個人的には新潟市は海港 150 周年を迎えることについてどのように発信していくのお聞きしたかったので、少々残念でしたが、わかりやすく説明頂くことができました。



新春講演会後半では、日本銀行新潟支店長武田直己様から「日本経済と新潟県経済の動向」と題した講演をして頂きました。

講演小構成として、世界経済の同行、日本経済の同行、新潟県経済の動向を示して最後に新潟県経済の課題を示唆して頂きました。世界経済の動向では、IMF の毛世界経済見通しを国・地域別に今後 3 ヶ年の見通しや世界的企業活動が活発化している様子から為替や原油価格の推移が及ぼす影響を示し、世界経済が活発化していることを説明した頂きました。

世界経済の活発化を受けて、日本経済の動向では地域別実質輸出や鉱工業生産指数、国内企業収益、設備投資指数を事例に国内グローバル企業が活発化している様子を講演後、新潟県経済の動向へ説明を移しました。

新潟県内企業企業マインドが業況が良い方向に向かっていることや新潟県を訪れた外国人数の統計の現状を受けて、最後に新潟県経済の課題として、「域外需要の獲得」、「域内需要の喚起」、「企業の生産性向上」、「地元経済の生産性向上」を挙げ、おわりに「日本経済には「生産性の上昇」が必要と言われる」、「生産性の上昇とは、生産効率の改善のことだけではない」、「新たな需要、より多くの需要を獲得できるモノ、サービスを生産する力を高めることが求められる」と提言して終えた。

新入会員紹介 諸橋 甚太郎



はじめまして。このたび入会致しました、諸橋甚太郎と申します。出身は青島食堂やいち井が有名なラーメン激戦区(?)の長岡市宮内地域で、現在は新潟市東区に住んでいます。歳はNYヤンキースの田中将大

投手や日ハムの斎藤佑樹投手と同じ世代の昭和63年生まれ、29歳です。地域金融機関に勤めており、12月からコンサルティング子会社へ出向しました。地域の創業・第二創業支援や経営改善等のコンサルティングを担当することになり、診断士として仕事ができるという希望と診断士として仕事をしなければならないというプレッシャーを感じています。

協会加入のきっかけは、このままでは単なる資格ホルダーで終わってしまうという危機感からです。中小企業診断士の資格を取得してから2年が経ちましたが、これまでは仕事でもなかなか活かすことができていませんでした。先日、実務研修に参加させていただき、スマートかつエネルギッシュな諸先輩方との活動を通じて、あらためて診断士はすごい！と感じました(板垣先生、大村先生、竹下先生、田村先生、大変ありがとうございました)。

自己研鑽を怠らずにいてこそその診断士。胸を張って中小企業診断士を名乗れるよう、今後は勉強会にも参加したいと考えています。県内の事業者様の更なる発展のため、日々ハンカチで汗を拭いながら頑張っていきたいと思っておりますので、皆様これからよろしくお願い致します。

新入会員紹介 鎌田 晃博



この度、貴会に入会させて頂きました鎌田晃博と申します。昭和49年生まれの43歳、出身は北海道ですが、第2子誕生を期に2008年から妻の実家がある燕市に在住しています。現在は長岡市に本社を置く医療関連企業に勤務しております。

業に勤務しております。

2次試験合格後、東京・仙台・札幌と様々な地域で実務補修を経験した後、2017年11月登録の運びとなりました。特に最初の補修では、右も左もわからず、生涯初の2日連続の徹夜作業となり苦しみましたが、なんとか全て修了することができました。また、補修を通して様々な指導員・班員との貴重な出会いがあり、改めてこの資格にチャレンジして本当に良かったと実感しております。まだまだ経験不足ですが、今後は試験勉強や補修での経験を活かして、労働生産性の向上や人材育成の分野で役立てていければと思っております。

なお、趣味はゴルフと麻雀です。しかしながら地元出身ではなく、一緒に楽しむ仲間が少ないのが現状です。特に麻雀は新潟に来てめっきり機会は減ってしまいました。ゴルフに関しては、たまに「一人予約」も利用してプレーしていますが、もしお好きな方がいらっしゃれば、お声かけて頂けると幸いです。

今後も皆様方のご指導・ご鞭撻の程、何卒よろしくお願い申し上げます。

新入会員紹介

平野康晴



はじめまして、上越市在住の平野康晴と申します。昨年、中小企業診断士に登録し、新潟県中小企業診断士協会に入会させて頂きました。先日の新年会では沢山の先輩会員の皆様からアドバイスを頂戴し、大

変感謝しています。

まだ登録して間もない新人ですが、平成30年2月より独立開業する決意をしました。本原稿執筆時現在、四苦八苦しながら、自らの経営計画書を作成しているところです。

簡単な経歴ですが、空調機器関係の専門商社での営業マンから社会人生活をスタートしました。顧客からの問い合わせや見積もり依頼への対応、客先や現場の訪問、外注管理などの業務をしていました。その後Uターンし、上越市内の会計事務所にて14年ほど勤めていました。月次の監査から決算・申告業務を中心に、関与先の経営・経理をサポートする仕事を幅広く経験させていただきました。

今後は、これまでの経験を活かしつつ、自分の専門分野を確立していかなければと認識しています。その一方で、間口を広げていろいろな仕事に挑戦していきたいとも思っています。

なお、趣味は料理と読書です。料理は学生時代の数々の飲食店アルバイト経験で、腕が磨かれました。家では妻より台所に立つ頻度が高いです。読書については、やはりビジネス書が中心になりますが、小説、人文書などまで幅広く読むよう心がけています。

これから、協会の活動や研究会等に積極的に参加し、諸先輩方から勉強させていただきつつ、微力ながら県内中小企業のお役に立てるよう努力していく所存です。若輩者の私ですが、ご指導ご鞭撻のほどよろしく申し上げます。

診断士の日事業

広報委員会 平塚幸雄

新潟県診断士協会では、11月4日の診断士の日事業として、新潟市商業振興課と連携して創業間もない商業者2店舗に対して診断事業を広報委員会として進めています。

具体的には、新潟市商業振興課の施策事業で商店街を中心に新規開業する創業者に対して店舗運営など補助する「新潟市創業サポート事業」に採択された商業者2店舗を同課より紹介を受けて、広報委員会会員有志により、店舗診断を実施して、新潟市商業振興課はじめ、新潟市や新潟県内の中小企業支援機関に対して新潟県中小企業診断士協会の活動や中小企業診断士の役割を再認識して頂く目的で実施しています。

店舗診断後は店舗毎に診断報告後に新潟市商業振興課に対する診断報告会を開催して、新潟県中小企業診断士協会の活動を知ってもらい、中小企業診断士の活躍の場を広げて行きます。

現在、1店舗2名のグループにて診断先店舗に対するヒヤリングを終え、広報委員会にて診断内容について意見交換を行い、店舗毎の提案や今後の方向性についてまとめ作業に入っており、次回のSOUPLETTERでは活動内容についての報告をしたいと考えています。

昨年の診断士の日ではセミナーの開催を実施しました。今年度は新人中小企業診断士とベテラン中小企業診断士とペアを組んで具体的診断先に訪問して診断業務を進めることで、新人中小企業診断士の教育の場や診断実務体験をして頂く機会を設けると共に、新潟市商業振興課に中小企業診断士の活躍を訴求できる内容になっており、新潟県中小企業診断士協会の活動を公的機関に改めて知って頂き、これを契機に中小企業診断士の活躍の場を広げていける事業にしていきますので、関係各位様には今後ともご協力をお願いします。

製造業新入社員セミナー開催案内

新潟県中小企業診断士協会では、以下の内容にて製造業新入社員セミナーを事業開発委員会で開催致します。

開催日時：平成30年4月5日(木)、6日(金) 9時30分～16時30分

開催場所：燕三条地場産業振興センター
3階中会議室

主催：一般社団法人 新潟県中小企業診断士協会
講師

一般社団法人新潟県中小企業診断士協会 副会長
中小企業診断士 野水 敏勝

一般社団法人新潟県中小企業診断士協会 理事
研修委員長

中小企業診断士 田村 博康

カリキュラムの概要

1日目：4月5日(木)

- オリエンテーション
- グループワークでビジネスマナーを考える
- 「企業とは」を考える
- 仕事を上手く回す仕組みを考える
- 自らの仕事をマネジメントする

2日目：4月6日(金)

- 製造現場で考えるべきこと(グループ演習)
- 5S入門(グループ演習)
- 品質入門(グループ演習)
- 現場改善入門(グループ演習)
- まとめ

申し込み先

新潟県中小企業診断士協会事務局(担当：松田)
〒950-1101 新潟市西区山田 3081 番地 6 ピュアハ
ートビル 1F

TEL：025-378-4021 FAX：025-378-4022

E-mail：info@n-smeca.jp

トピックス

新入会員紹介

宜しくお願いします。

平成29年8月入会 諸橋 甚太郎
山崎 寛和

平成29年10月入会 齋田 陽子

平成29年11月入会 鎌田 晃博

平成29年12月入会 平野 康晴

編集後記

平塚幸雄

広報委員会の宣伝になりますが、今年度の診断士の日の事業として、新潟市商業振興課の協力を得て、店舗診断事業を進めています。本事業を通じて新潟市を始め新潟県など新潟県内の各支援機関に対して、新潟県中小企業診断士協会の知名度を高め、中小企業診断士の活躍の場を広げて行きます。

今後も、広報委員会として、広報誌 SOUPLETTERを始め、HPや各種媒体を有効利用しながら中小企業診断士の広報活動を展開していきたいと考えていますので、情報提供など気軽に広報委員会に連絡して頂ければ幸いです。