

「診断しが」平成 23 年秋号 No.28 平成 23 年 10 月 30 日発行 (年間 2 回発行)

# 診断しが



平成 23 年 秋

社団法人 中小企業診断協会滋賀県支部

## 目次

支部長挨拶	1 ページ
会員功労賞表彰	2 ページ
理論研修報告	3 ページ
中小企業のこれからの品質管理	3 ページ
<事例研究> 品質管理の実際	7 ページ
新しい中小企業政策について	9 ページ
研究事例報告	13 ページ
滋賀県支部 平成 23 年度役員体制	19 ページ
営業管理技能士資格認定のお知らせ	20 ページ
会員サービス強化委員会活動報告	21 ページ
中小企業支援機関、各種団体、企業、行政の皆様へ	22 ページ
無料経営相談窓口	23 ページ
事務局から、ひと言	23 ページ

※表紙の写真：大石孝太郎専務理事撮影



## 支部長挨拶

社団法人中小企業診断協会 滋賀県支部  
支部長 大谷 武重

平素は、(社) 中小企業診断協会滋賀県支部の業務運営に格別のご支援ご協力をいただき、誠にありがとうございます。

中小企業をとりまく経営環境は、今年3月の東日本大震災にともないサプライチェーンの寸断、電力不足による生産制限、放射能風評被害による売上の低下及び外国人観光客の減少など、経済社会の混乱の影響が続いています。

今年度の中小企業支援策として、昨年度の「中小企業応援センター事業」に代えて、「中小企業支援ネットワーク強化事業」が展開されます。その中で中小企業診断士は専門家派遣制度およびコーディネーターにおいて専門家としての役割が期待されています。早速、岩手、宮城、福島3県の中小企業の復興支援のため中小企業診断士の派遣が決定されました。



平成18年に公益法人制度改革が法制化されたことから、当協会は、一般社団法人化および本部と各県協会の連合会方式への移行を進めています。

中小企業の皆様の経営診断、助言のニーズにお応えしていくには、中小企業診断士は、不断の資質の向上と研鑽に努め、実践活動により診断制度の強化を図り、もって地域経済の振興と雇用の維持拡大に寄与いたしたく、業務活動を展開して参ります。

**今年度の重点運営方針は次のとおりです。** 会員諸氏ならびに官公庁、滋賀県産業支援プラザ、商工会議所、商工会、商工団体中央会および関係機関の皆様には、一層のご支援ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

1. 民間企業および公的経営診断、助言にあたり、プロ意識をもって活動し、中小企業診断士の社会的評価を高めます。
2. 6つの経営専門分野研究会、調査研究活動および研修会により診断能力の向上を図り、もって業務の拡大に努めます。
3. 来年度にスタートする、一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会の設立準備を進め、実務従事機会などの会員サービス強化、会員の増強などに努め、組織体制の強化を図ります。



## 会員功労賞表彰

滋賀県支部長 大谷 武重

滋賀県支部創立25周年記念事業として、さる5月7日に コラボしが21 3階で開催された(社)中小企業診断協会滋賀県支部の平成23年度通常総会において下記の方が会員功労者として表彰されました。

当日は、滋賀県商工観光労働部商業振興課 木村 太治課長にご臨席いただき、知事表彰状の授与が行われました。支部長表彰は私が授与いたしました。

受賞者の皆様、誠におめでとうございます。診断協会および支部会員にとっても大変栄誉なことです。

### 滋賀県知事表彰受賞者

支部役員歴、支部ならびに診断士制度の発展および中小企業の振興に顕著な貢献があった方々です。

**山本 善通 会員**

**中本 悦子 会員**

**北村 邦彦 会員**

### 滋賀県支部長表彰受賞者

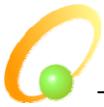
支部役員歴および支部の発展に貢献があった方々です。

**鐘井 輝 会員**

**田中 清行 会員**

**服部 直幸 会員**





# 理論研修報告

平成 23 年 7 月 23 日、コラボ滋賀 21 にて、中小企業診断士理論政策更新研修会が実施されました。それぞれの講義で使用されたパワーポイントを冒頭の部分のみ掲載させていただきます。紙面の都合上全てを掲載できないことご容赦ください。

## 1. 中小企業のこれからの品質管理（新庄秀光工業経営研究所 代表 新庄秀光様）

### 中小製造業のこれからの品質管理 (経営品質の今後の方向)

工業経営研究所 技術士 新庄秀光

#### 1. 小集団の品質改善活動から経営品質への変遷

- 1962年 QCサークル主体の活動
- 1960後半 TQC活動に発展 (経営も含めた総合的な品質管理へ)
- 1994 ISO9001の取得普及に伴い、TQCの活動と相俟って方針展開が浸透していく。
- 1996 TQM活動に発展(欧米ではCでなくMとの主たる理由)

- 2. 用語の定義不明確が問題を複雑化
- 3. 品質問題観察の視覚
- 4. ITと品質管理の関係
- 5. 経営方針の不明確がもたらす損失
- 6. 方針展開と目標管理
- 7. 会議の品質と能力開発
- 8. 5S活動の意義
- 9. 皆様方への提案

新庄秀光 23.7.23

1

#### 2. 用語の定義不明確が問題を複雑化

##### ①方針と計画の意義

方針は目指す方向、計画はその方向に向かって具体的に行動する手順と方法を示す。両者を混同する事で方向を見失う。

目指す方向にどのような階段(計画)をつけるのか、使い分けを誤る事で事業活動の統一性が失われ、余分な摩擦(損失)が企業内に発生する。

##### ②自主性の意義

自主性を誤って解釈し、放任に流れている例が実に多い。原理、原則のような基礎的な内容を理解させないで、自主性を尊重する事で能力開発を阻害している例も少なくない。QCサークル改善活動が失速しているのはこれが主因である。

##### ③能力の意義

能力は問題点を見つけだして解決に導くこととする。定義により評価の方法は変わってくる。ただし、原理・原則を習得するまでと習得後では、自主性の扱い方を変える事は能力育成に際して非常に大切である。

自主性を尊重し過ぎて気楽に発言させ、緊張感が失われる誤った導きは何も生み出さない。発想を豊かにするために、緊張感と気楽な雰囲気は両立していなければならない。

新庄秀光 23.7.23

2



④技能と技術の定義

技能は体全体で感覚的に体得している技法、技術は技能を観察して理論的に整理し、「見える化」を図り、再現性が得られるようにする事。

感覚が最先端を走り、それを技術が解明して「見える化」して普及させる。つまり、相互関係にある。技術の本質は「見える化」を図ることである。

⑤「失敗するな」の指示に伴う問題点

失敗しないで成功する人はいない。失敗から何を学ぶのか、類似の失敗を繰り返さないために、活動経過の記録の仕方や分析の方法が問われる。「失敗するな」の指示は緊張感を必要以上に募らせて安全第一の開発になる。創造力の発揮とリスクの発生は紙一重の関係である。

失敗から学ぶ方法を体得しなければ能力向上は期待できない。

⑥品質と人質の関係

品質はものを作る作業に従事する人の能力が反映する。人質が品質に等しいと考えて間違いない。人質つまり、能力の向上を図らない限り、品質の向上はない。

新庄秀光 23.7.23

3

評価項目	①	②	③	④	⑤	
コミュニケーション能力 30点満点	a挨拶の心	言語不明瞭で挨拶不足	挨拶するが仕方良くない	挨拶にむらがある	挨拶するが言語不明瞭	挨拶丁寧で感じが良い
	b感謝の心	いい訳多く実行不足	応答は一部で実行は少ない	応答も実行も一部のみ	応答は確実	応答と実行が確実
	cなぜの心	質問は全くしない	偶に質問がある	指名すると質問する	質問はほぼ行われている	質問適切で提案もある
	d報告連絡相談	要求事項以外の雑音相ない	あつたりなかつたり	雑音相あるが判りにくい	判りに忘れることあるが確実である	雑音相は確実で提案もある
	e予定の見える化	予定の記載なく間違が多い	予定の記載漏れかなりある	予定の精度が良くない	判り易い予定表創られている	予定表に注意添書忘れない工夫
	⑤：6点 ④：5点 ③：4点 ②：3点 ①：1点					
採点	例：a:④5点+b:③4点+c:③4点+d:④5点+e:⑤6点 =24点					
事業計画遂行に伴う目録管理達成度 40点満点	a資料収集	資料不足で計画立てが難しい	資料整っているが解新困難	資料は整っているが解新不足	資料は整っているが解新適切	資料収集解新適切で視点斬新
	b計画立案	目標値明確でない	中間・最終目標値曖昧である	最終目標値は明示、中間目標値曖昧	最終目標値明確や中間目標値も明確	中間・最終目標値適正に立案
	c実行度	中断し実行度が低い	実行されているが中途で止まっている	最終目標値未達で計画破綻	実行度高いが記載が不足	実行と計画の修正適切である
	d結果の評価	言い訳のような反省である	反省点が曖昧	反省点が網羅されていない	実行記載が不足し反省が不足	計画と実行の差異に基づく反省が明確
	e部下の育成	任せ切れる事が出来ない	ごく一部を任せれる程度	その都度指示し任せている	始めから大部分を任せ過ぎている	計画の一部を任し能力啓蒙さす
	⑤：8点 ④：6点 ③：4点 ②：2点 ①：1点					
採点	例：a:④6点+b:④6点+c:⑤8点+d:④6点+e:④6点 =32点					
自己啓発への取組み 30点満点	a業務改善	言い訳が多く遂行力弱い	出来ない理由を探す傾向あり	指示された通りに実行する態度	問題点を報告するが提案は一部	問題点と改善点を明確にし提案力あり
	b先行学習	忙しいなどの理由で学習しない	指示した事について学習する	判らない事は強自に調べている	担当業務の先行学習計画で実施	先行学習して資料作成活用
	c事業計画との関連性	指示された事を無視する態度	指示されても勉強しない事あり	指示された事に關して勉強	その都度計画を立てて勉強する	年間計画を立てて実施
	dルールを守る心	断続すると反逆することがある	断続した時に守る態度	断続されなくてもルールを守る	ルールを守り同時に他人にも厳格	ルールを守り、改善案を示す
	e協調の心	協力要請に知らん振りする	強硬拒否時は協力しない	強硬拒否時は協力するが行動遅い	協力要請に素直に応じる	積極的に協力し提案もする
	⑤：6点 ④：5点 ③：4点 ②：3点 ①：1点					
採点	例：a:④5点+b:④5点+c:③4点+d:⑤6点+e:⑤6点 =26点					
総計	例：24点+32点+26点=82点					
	新庄秀光 23.7.23					中小メーカーのための 経営改革テキスト 新庄秀光 著より引用 中絶出版 4

### 3. 品質問題観察の視覚

- ①時系列観察と発生率の推移
- ②比較による観察
- ③根源を追求する時に生じる障害
  - a. 掘り下げ不足
  - b. 現場・現物を確認しないで判断（事故の時には現状維持の徹底）
  - c. 当事者不在で判断
- ④現場観察から真の問題点を把握することが創造性を生む
- ⑤観察姿勢の原則
  - a. 心を白紙にして事実を見る（予断をもって判断しない）
  - b. 時の流れを見る
  - c. 前後左右を見る
  - d. 原理原則に基づき論理的に整理する
- ⑥品質基準を決めにくい問題
  - a. 計数値で示されにくい品質
  - c. 先端的な開発品で測定器がない品質基準の問題

新庄秀光 23.7.23

5

### 4. ITと品質管理の関係

ITの使い方を誤る事の障害

- ①CADと手書き設計
- ②NC工作機と汎用機
- ③自動機と熟練作業者の組合せ
- ④高精度加工と普通加工品共存の弊害
- ⑤アナログとデジタルの融合化へ（電子回路、ソフトウェア）

### 5. 経営方針の不明確がもたらす損失

経営方針が不明確であると次のような問題が潜在し、損失を繰り返しているのに損失の発生原因に気付かなく、経營業績の悪化の原因を他に求め活路が開かれなく業績低迷を招く



新庄秀光 23.7.23

6

## 6. 方針展開と目標管理

方針展開と目標管理はトップダウンとボトムアップが一体化されて運営される事が何よりも大切である。

### ①経営方針の目指す方向(後述)

### ②事業計画

- ・会社の年次計画
- ・部門別年次計画
- ・担当別年度活動計画
- ・担当別月次活動計画

「経営改革テキスト」私著に詳述

会社の年次計画は、所定の期間内に経営方針で掲げた事業を達成するために、初年度では何をどの程度まで実施すべきか示す。その年次計画は各部門から報告されている情報を参考にして起案される。

部門別年次計画は、会社の年次計画を達成するために、各部門で担当すべき活動計画を起案し、経営層により総合調整を行った上で確定する。

担当別年度活動計画は、確定した部門別年次計画を達成するために、担当者別に担当別年度活動計画を起案し、部門内で調整の上で確定する。

担当別月次活動計画は、確定した担当別年度活動計画を確実に推進していくために、月次の活動計画を起案し、部門長の承認を得る。この段階までを年度の当初までに起案を終了しておくこと。これ等の作業を確実に実施するために、年度末の2ヶ月前くらいから着手する。

共通する問題点は、月末に反省点を明らかにし、上司の指導を得て次月の活動に反映させることの繰り返しがなく計画倒れに陥っている事である。  
総合チェックの責任者を指名する。

新庄秀光 23.7.23

7

## 6-1. 経営方針の目指す方向

- 生産される商品の付加価値は企画、設計の段階でほぼ決まる。
- 大部分の企業では発注元から示されたテーマに基づき開発、設計に着手するため、販売のリスクはない代わりに利益率は抑えられる。  
誰が何の目的に利用するのか判らないで開発に従事している例は非常に多い。
- 販売のリスクがないために、技術的に優れているもの、特許の取得に相当するものでも利益率は低く抑えられる。
- 開発技術の得意な企業は独自に開発に着手するがどのように売ればよいのか、判らない。消費者のニーズを独自に想像して開発に着手するために、顧客の真のニーズは判らず、顧客との接触が絶たれた状態で開発を進める事が最大の問題である。

社内は元より同業の技術者からも高い評価を得たので、開発品を市場に出したが、全く売れない例は多く見られている。

新庄秀光 23.7.23

8



## 2. <事例研究>品質管理の実際 (株式会社イマック 品質管理部長 山本 照久様)

# 品質管理業務事例

2011年7月23日

(株)イマック

品質管理部 山本

## 目次

1. (株)イマックの概要
2. (株)イマックの方針管理
3. 品質管理業務事例
4. 語録



2008年(平成20年) 10月 第3工場完成

## 会社案内



## 株式会社イマック

設立 平成5年5月

資本金 2,000万円

所在地 〒524-0215

滋賀県守山市幸津川町1551番地

TEL 077-585-6767

FAX 077-585-6790

従業員 95名

## 事業内容

- ① LED照明機器事業
- ② FA機器事業
- ③ ヘルスケア事業
- ④ 企画室

## LED照明機器事業

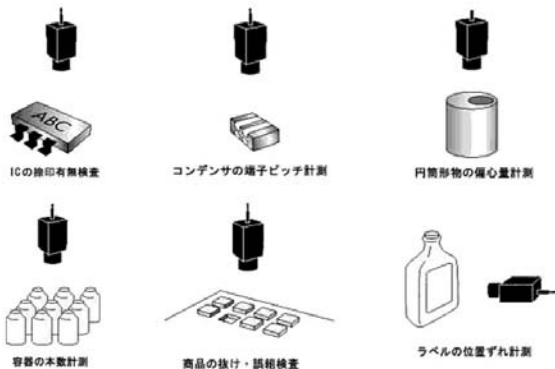


## 画像処理用の照明とは？



画像処理用照明とは  
対象物の検査したい特徴（傷、カケ、印字、形状・・・）を  
より明確に、且つ安定して判別できることが要求されます。

## 画像処理が使用される場面



## LED照明が選択される理由

1. 寿命が長い
2. 応答性が速い
3. 発光色が選択できる
4. 形状の自由度が高い

## ② FA機器事業



## 極細ドリル刃先検査機 (製品名:ドリルインスペクター)

・パソコン、携帯電話用プリント基板の電子部品装着用穴明け加工で使用されるドリル(直径0.1~0.6mm)の摩耗状況を、画像処理により判別する検査機です。

・従来は、熟練工が顕微鏡で1本ずつ判定していましたが、30本/minのタクトで判断・表示します。

中小企業診断士理論政策更新研修 資料

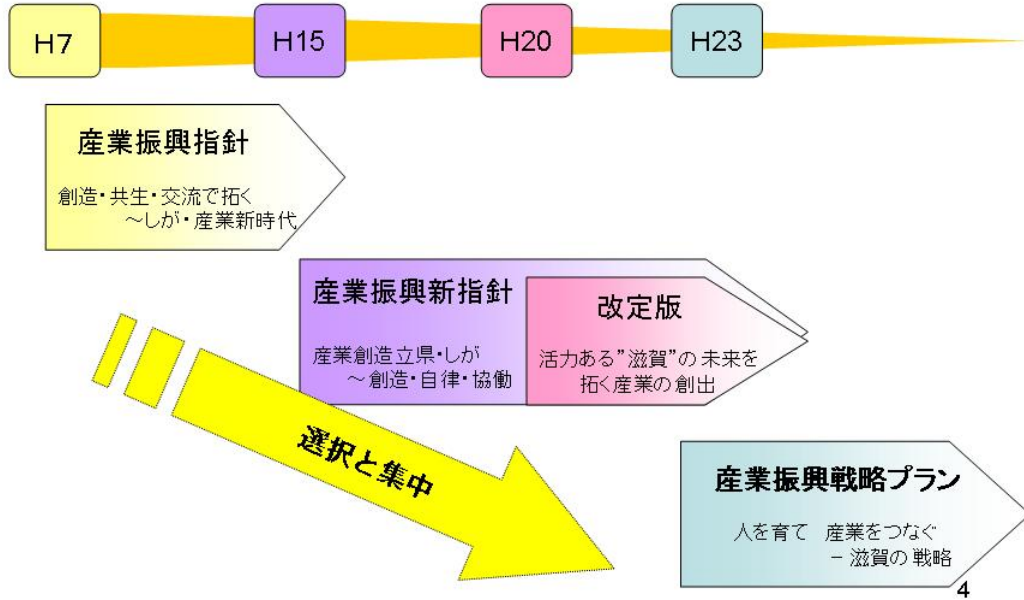
# 新しい中小企業政策 について

平成23年(2011年)7月23日  
滋賀県商工観光労働部商工政策課

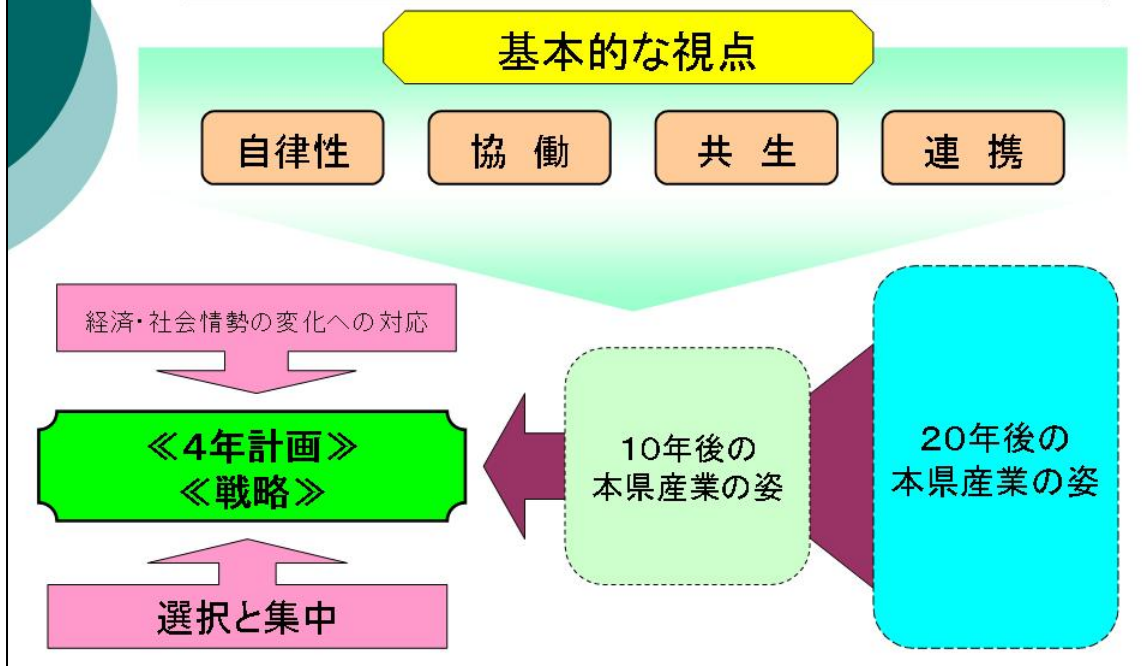


## 1. 滋賀県の 産業振興について

# 産業振興に向けた取組状況



# 産業振興戦略プラン策定の考え方





# 長期的な姿(おおむね20年後)

## 滋賀県基本構想の”2030年頃の姿”

### 《経済・産業の将来の姿》

- ◆グローバルな展開の核となる研究開発が活発に行われ、顧客のニーズや環境変化に機動的・柔軟に対応するモノづくりが発展するとともに、環境、健康福祉、観光、バイオ、ITなどの分野で中核企業を中心にクラスターが形成されています。また、活発な知的財産の創造が行われ、産業が活性化されています。
- ◆消費者の感性に着目した商品やサービスなど多様なニーズに柔軟に対応した商業・サービス業が展開されています。
- ◆歴史や文化、自然など地域固有の資源を活かした観光が発展しています。
- ◆高度なモノづくりや高付加価値なサービス提供などを支える人材が多数輩出されています。
- ◆第一次産業、第二次産業、第三次産業といった従来の産業分類にとらわれない、新たな産業システムの構築が推進されるとともに、産学官金民連携や地域間連携などの多様な連携により、相乗効果の高い産業振興が展開されています。

6

# 中期的な姿(おおむね10年後)

- ◆絶え間ない技術革新のもと、新エネルギー分野をはじめ、環境技術、製品を強みにした多様なビジネスが展開されています。
- ◆少子高齢化が進む中、医療、健康などの分野のビジネスが活発化し、生きがいを持って働く高齢者などが増加しています。
- ◆県内企業の技術力が高まり、付加価値の高いモノづくりが展開されています。
- ◆県内各地で、地域の特色が発揮されたまちのにぎわいが創出され、まちの特色やその土地の人々のおもてなしの心が観光につながる好循環が生まれています。
- ◆滋賀の製品やサービスが海を渡り、アジアをはじめ世界での評価を高めるとともに、国内外から滋賀にやって来る人が増加しています。
- ◆本県産業の将来を担う人材の育成に向けた多種多様なプログラムが展開されています。
- ◆農商工連携をはじめとした分野横断的な連携はもとより、産学官金民連携や地域間連携によるプロジェクトが増加しています。

7



## 中期的な姿(おおむね10年後)

- ◆絶え間ない技術革新のもと、新エネルギー分野をはじめ、環境技術、製品を強みにした多様なビジネスが展開されています。
- ◆少子高齢化が進む中、医療、健康などの分野のビジネスが活発化し、生きがいを持って働く高齢者などが増加しています。
- ◆県内企業の技術力が高まり、付加価値の高いモノづくりが展開されています。
- ◆県内各地で、地域の特色が発揮されたまちのにぎわいが創出され、まちの特色やその土地の人々のおもてなしの心が観光につながる好循環が生まれています。
- ◆滋賀の製品やサービスが海を渡り、アジアをはじめ世界での評価を高めるとともに、国内外から滋賀にやって来る人が増加しています。
- ◆本県産業の将来を担う人材の育成に向けた多種多様なプログラムが展開されています。
- ◆農商工連携をはじめとした分野横断的な連携はもとより、産学官金民連携や地域間連携によるプロジェクトが増加しています。

7

## 環境への取組

### 《琵琶湖を守る取組》

- 昭和54年 「滋賀県琵琶湖の富栄養化の防止に関する条例(琵琶湖条例)」の制定
- 平成 8年 「滋賀県環境基本条例」の制定
- 平成15年 「滋賀県環境こだわり農業推進条例」の制定

### 《全国で初めての取組》

- 平成 2年 環境専門の生活協同組合が設立される
- 平成 6年 グリーン購入の開始
- 平成11年 「滋賀グリーン購入ネットワーク」が設立される
- 平成 7年 滋賀県立大学に環境科学部が設置される

### 《地球温暖化対策への取組》

- 平成19年 「滋賀エコ・エコノミープロジェクト」の開始  
⇒「しが炭素基金」は都道府県単位としては全国初
- 平成21年 「第三次滋賀県環境総合計画」の策定  
⇒2030年における温室効果ガスを1990年比で50%削減する目標



### 「経営レバレッジによって利益を増幅する」

技術士・中小企業診断士 土山 嘉雄



#### 1. 経営レバレッジとは

##### ◎ 売上高の伸び率と利益の伸び率の理論的關係を表わす

皆さんは「経営レバレッジ」という言葉を耳にされたことがあるでしょうか。経営レバレッジとは、会社の損益構造において特に売上高と営業利益に注目して両者の直接的な関係を理論的に示すもので、経営者にとって非常に便利な概念です。具体的には、売上高の変化の割合(増減率%)に対する営業利益の変化の割合(増減率%)を簡単な式で表わしたものです。更に分かりやすくいえば、経営レバレッジとは、「売上高が1%増減したら営業利益は何%増減するか」という倍率を示すもので、その値は限界利益と営業利益の比として簡単に計算できます。更に重要な点は、経営レバレッジが損益分岐点比率 $\theta$ のみの関数として双曲線で表わされることです。

一般に、このような経営レバレッジの大きさを経営レバレッジ度、または経営レバレッジ係数と呼んでいます。

$$\begin{aligned} \text{経営レバレッジ度 (係数)} : K_L &= \frac{\text{営業利益の増減率}(\%)}{\text{売上高の増減率}(\%)} \quad (\text{倍}) \\ &= \frac{1}{1 - \text{損益分岐点比率}} \quad (\text{倍}) \end{aligned}$$

経営レバレッジは別名、「営業レバレッジ」とも「オペレーティングレバレッジ(operating leverage)」とも呼ばれています。また「利益弾力性(profit elasticity)」と呼ばれることもあります。

経営レバレッジはその作用効果がいかに神秘的で不思議な現象であるために、これまでは一般の経営者にはあまり関心をもたれなかったようです。しかし売上高の僅かな増減が利益の大きな増減を引き起こす現象が現に存在し、その効果(倍率)を定量的に表す手段が経営レバレッジであるとしたら、それは経営者の大きな関心事となるはずで、経営レバレッジ度が大きな損益構造を有する企業は、売上の僅かな増加努力によって利益を大きく伸ばすことができます。しかし逆に、売上高が僅かに減少しただけで利益が激減することにもなり、経営レバレッジは経営者にとって諸刃の剣といえるでしょう。経営者は、そのレバレッジ効果を駆使して会社の利益を一段と増幅することができるのです。

経営レバレッジは損益分岐点のみの式で表される

経営レバレッジの公式を変形してシンプル化すると…

$$\text{経営レバレッジ度 } K_L = \frac{\text{営業利益の増減率}}{\text{売上高の増減率}} \quad (1)$$

$$= \frac{\text{限界利益}}{\text{営業利益}} \quad (2)$$

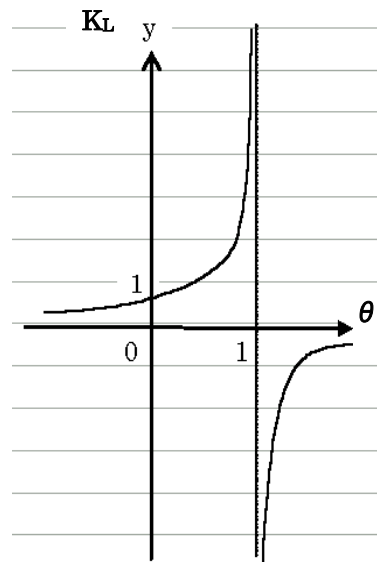
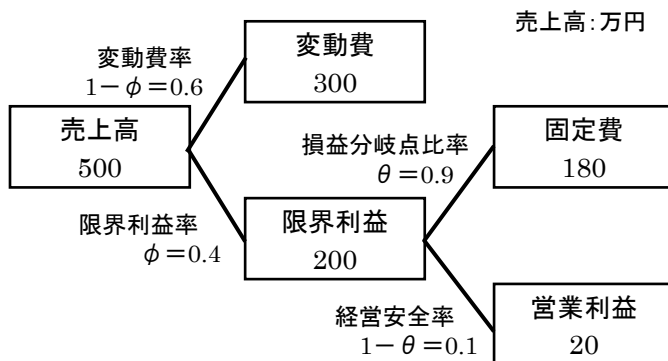
$$= \frac{\text{限界利益}}{\text{限界利益} - \text{固定費}} \quad (3)$$

$$= \frac{1}{1 - \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益}}} \quad (4)$$

$$= \frac{1}{1 - \text{損益分岐点比率 } \theta} \quad (5)$$

$$K_L = \frac{1}{1 - \theta} \quad \dots\dots\dots (6)$$

A社の利益ナビゲーションチャートと経営レバレッジ



KLのグラフ

1. 公式(6)によりA社の  
経営レバレッジ度:  $K_L = \frac{1}{1 - \theta} = \frac{1}{1 - 0.9} = 10$
2. 売上を5%伸ばしたら営業利益増加率は幾らになるか  
営業利益増加率 =  $K_L \times \text{売上増加率} = 10 \times 5\% = 50\% \text{up}$
3. 営業利益を60%増やすには売上を何%増やせばよいか  
売上増加率 =  $\text{営業利益増加率} / K_L = 60\% / 10 = 6\% \text{up}$

## 2. 経営レバレッジと固定費の関係は

### ◎ 固定費が大きい会社ほど利益の獲得スピードが大きい

ここでは、経営レバレッジの意味を固定費の観点から吟味してみましよう。損益分岐点比率は限界利益に含まれる固定費の割合を示すからです。すなわち経営レバレッジ（operating leverage）とは、会社の損益構造の中に固定費がどれ程含まれているか、その含まれている割合を示す財務上の用語であると言われます。つまり経営レバレッジは損益構造の中の固定費が多ければ多いほど、これがてこの腕の長さとなって一層大きな利益を稼ぎ出す能力を発揮します。したがってこの能力は「固定費の効用」または「固定費の存在効果」と考えることができますでしょう。そこで「経営レバレッジ」や「固定費の効用」について具体的な事例を挙げて考えて見ましよう。

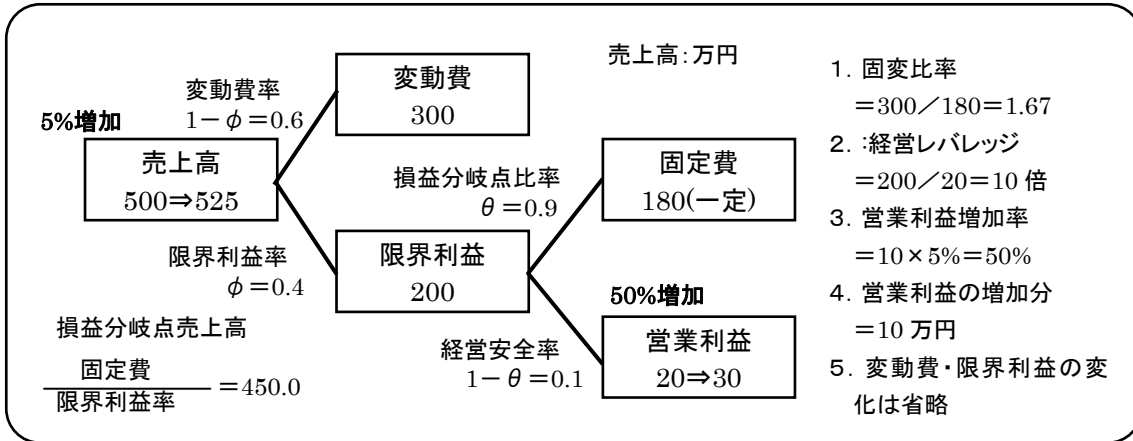
いま売上高と営業利益が同じ A、B、C の 3 社があつて、その利益ナビチャートが右図のように示されるとします。A 社は他社に比べて変動費が大きい一方、設備の自動化が進んでおらず、固定費が最も少ないのが特徴です。B 社は 3 社の中で中間規模の設備を保有しています。最後に C 社は設備の自動化がかなり進んでおり、変動費は最も少ないのですが、逆に設備の減価償却費などのために固定費が 3 社の中で最大となっています。

以上のような 3 社が売上高をいずれも 5% だけ増やした場合、営業利益の増加率が夫々幾らになるかを計算して右に示します。その結果、損益分岐点を上回る売上高においては、3 社の利益獲得能力、つまり経営レバレッジ度は A 社が 10 倍、B 社は 12.5 倍、C 社 20 倍の順に大きくなり、固定費が大きい会社ほど営業利益の獲得スピードが大きくなることがわかります。すなわち営業利益の増加率は、A 社が 50%、B 社は 62.5%、C 社は 100% と急速に増加しているからです。

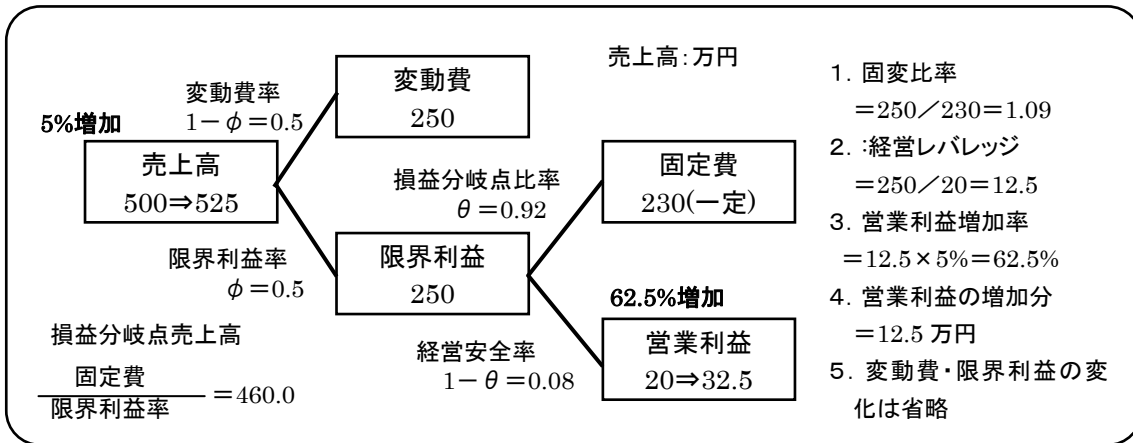
この現象がいわゆる「固定費の効用」といわれるもので、経営レバレッジの積極的な側面を示唆しているのです。ところが売上高が損益分岐点以下の場合には、逆に固定費が大きい会社ほど利益損失の発生スピードが急速に増加し、てこの作用が逆に働き「固定費の効用」の消極的な側面が現れるので注意しましよう。

「固定費の効用」に関する積極的な側面

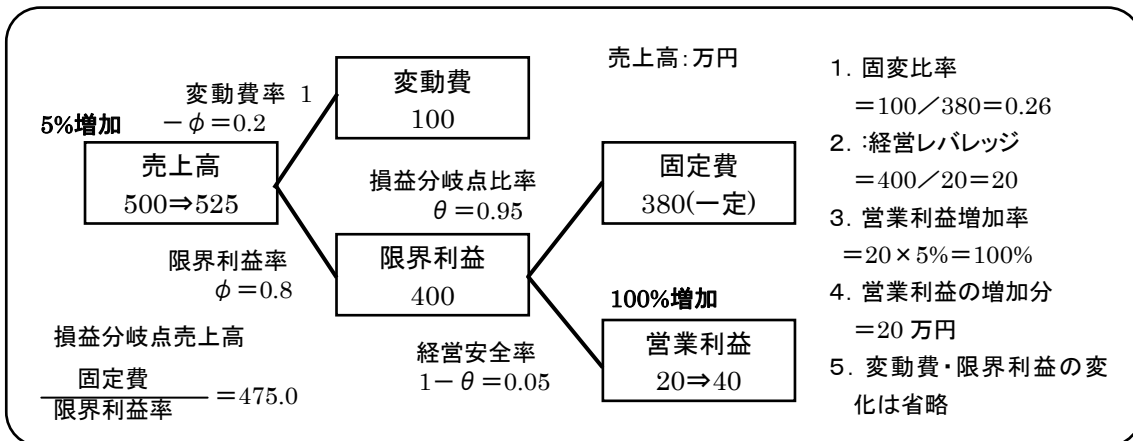
A 社：売上増加率 5%時の利益ナビチャート（固定費 180：小）



B 社：売上増加率 5%時の利益ナビチャート（固定費 230：中）



C 社：売上増加率 5%時の利益ナビチャート（固定費 380：大）





### 3. 国内企業の経営レバレッジを比較する

#### ◎ コンビニが薄利多売で儲かるのは高レバレッジのおかげ

ここでは身近に存在する様々な業種の中から具体的に8業種を選び損益分岐点と経営レバレッジの関係について更に深く調べてみましょう。

右の図表を概観してまず気付くことは、経営レバレッジの大きさが3レベルに区分されていることでしょう。このうち「 $K_L$ 大」レベルの4業種はいずれも小売業に属し、中でもコンビニエンスストアの損益分岐点比率は97.5% (137ストアの平均値) と非常に高く、したがって経営レバレッジ度  $K_L$  が最高値40.0 ( $K_L=1/(1-0.975)$ ) となっています。

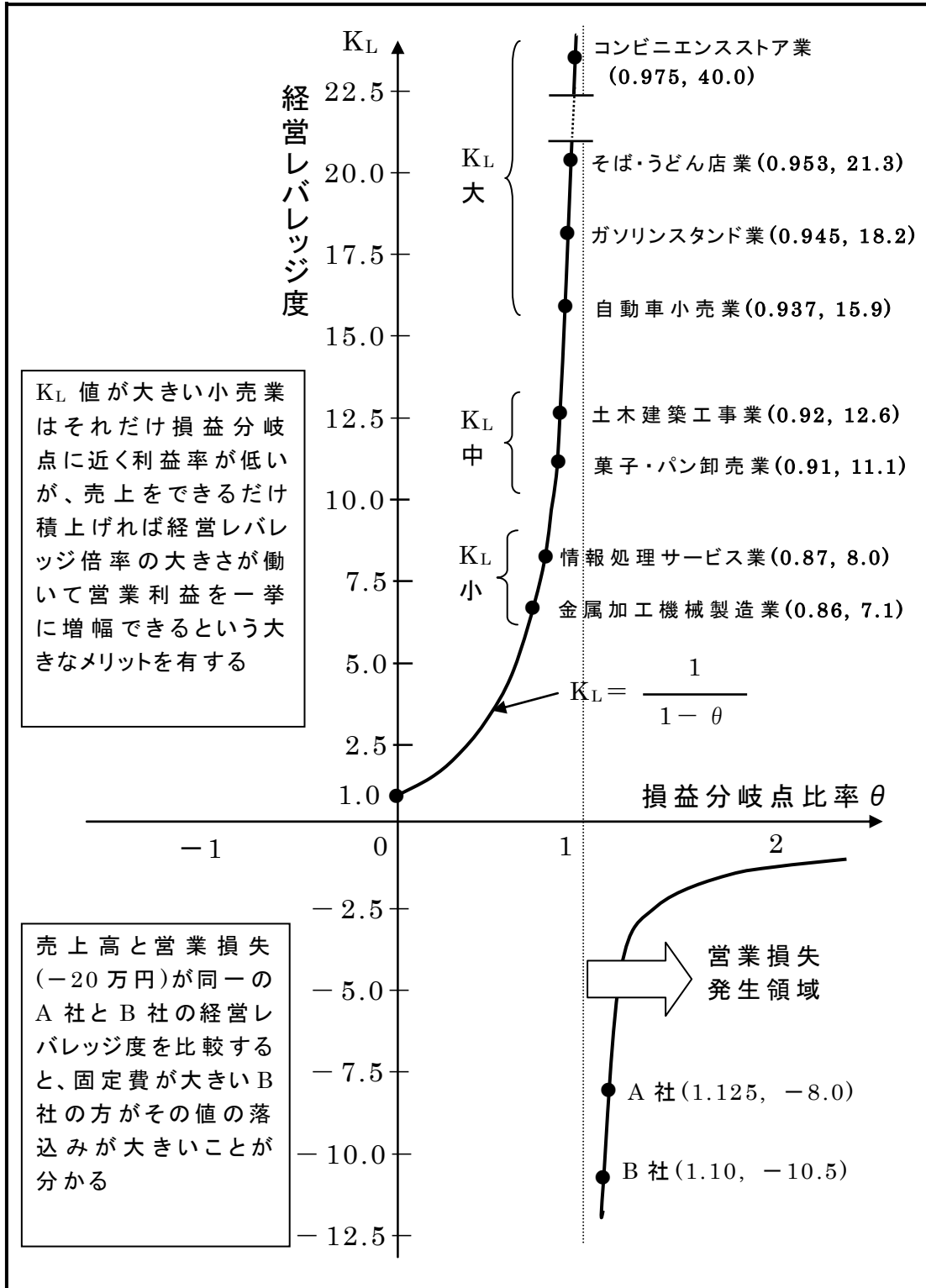
コンビニエンスストアの平均的な利益率は0.7%と赤字スレスレであることから、コンビニ経営者の事業継続努力にはただ頭が下がります。しかしこの場合、幸いにも不思議な救いの女神が微笑んでくれるのです。右の図を見てください。コンビニエンスストアの経営レバレッジ度  $K_L$  は40.0と格段に高いことから、仮に売上が1%でも伸びた場合には経常利益が40倍の伸び率で急増することになるのです。したがってコンビニ経営者に求められる第一の資質は、利益率は低くてよいから売上をどこまで伸ばせるかという薄利多売の能力にあると言えるでしょう。ただし決して営業赤字を出してはいけません。損益分岐点より僅かに高い売上高の達成に努めることが毎月の活動目標となるのです。

一方で、右のグラフを見ると、レバレッジ曲線が漸近線 ( $\theta=1$  の縦点線) にごく接近しているコンビニエンスストア業種は、見方を変えればいわゆる収益性の危険領域にあるといえるでしょう。この領域では大きな経営レバレッジが得られる一方で、損益分岐点比率  $\theta$  が100%に近く、経営安全率が僅か2.5%の危険な領域ですから十分な注意が必要です。

なぜなら、仮に売上高が減少して損益分岐点比率  $\theta$  の値が少しでも100%を超えると、図表から分かるようにレバレッジ曲線が $+\infty$ (無限大)から $-\infty$ へと一挙に反転急落して「てこの原理」によるマイナス効果により営業損失が急増するからです。右図に示したA社及びB社の例は、いずれも損益分岐点比率  $\theta$  が100%をオーバーしたために、大きな営業損失が発生した場合の特性点を示しているのです。

## 主な業種の経営レバレッジ度

小売業は損益分岐点が高く経営レバレッジが大きい



(以上)



## 滋賀県支部 平成 23 年度役員体制

平成 23 年 5 月の支部総会において、新役員が選出されました。  
役員、委員会の体制は、以下の通りとなっております。

支 部 長	大谷 武重					
副支部長	鐘井 輝	広田 光政	土山 嘉雄			
専務理事	大石孝太郎					
常任理事	田中 清行					
理 事	北川 貞夫	島淵 裕一	玉木 幸夫	山田 人志	山本 善通	筒木 由美男
	服部 直幸	西堀 克則	田畑 一佳			
監 事	野瀬 孝臣	松田 智之				
相 談 役	中本 悦子					

### ○常任理事会

常任理事会	大谷 武重	鐘井 輝	広田 光政	土山 嘉雄	大石 孝太郎
	田中 清行	野瀬 孝臣	松田 智之		

### ○委員会

委 員 会	委員長	委 員				
企画・広報	大石 孝太郎	田畑 一佳	島次 文彦	田村 正	松村 博幸	
会員サービス強化	鐘井 輝	下村 裕彦	玉木 幸夫	土山 嘉雄	松田 智之	山本 善通
組織体制	土山 嘉雄	大谷 武重	田中 清行	野瀬 孝臣	服部 直幸	山本 善通
専門分野研究	広田 光政	大谷 武重	居原田 岩雄	大石 孝太郎	鐘井 輝	北村 秀一
		田中 清行	野瀬 孝臣	野々山 寛	橋詰 雅人	土山 嘉雄

### ○個人情報保護

個人情報保護	管理者	取扱担当者	苦情相談窓口	監査責任者
担 当 者	大谷 武重	小山 敦美	広田 光政	松田 智之



## 営業管理技能士資格認定のお知らせ

NPO 法人 日本マーチャндаイザー協会において、営業専門に活躍し経済社会に貢献していく人たちのために、「営業管理技能士」の認定資格を設定しました。そのテキストが完成いたしましたのでお知らせいたします。テキストは、「学術研究会・日本販売促進学会」のメンバーにて作成されております。本テキストを活用いただき、製造業界や流通業界の発展をリードしていく人材を多く輩出していくことを願っております。なお、本テキストは、次のような目的を持つ人々のために作成されました。是非、ご活用ください。

- ① 将来営業管理の専門家として活躍したい方
- ② 企業の管理者として営業の基本知識を身につけたい方
- ③ 企業の経営者として営業素組織の活性化を図りたい方
- ④ 将来営業管理者としての生き甲斐を創造したい方
- ⑤ 営業担当者として権威のある資格を取得したい方
- ⑥ 営業担当者として活動能力の向上を図りたい方
- ⑦ 営業管理者として部下の実践的な教育を図りたい方
- ⑧ 営業管理活動の中でその成果を常に確認したい方
- ⑨ 営業担当者として顧客へのサービス力を強く持ちたい方
- ⑩ 自己啓発によって将来の生き甲斐を開拓したい方
- ⑪ 営業管理知識を活かし経営コンサルタントになりたい方
- ⑫ 営業管理技能者の認定資格を取得し人生充実を図りたい方

お問い合わせ先

就職活動支援研究部会 鐘井 輝 ([info@office-kanei.com](mailto:info@office-kanei.com))



## 会員サービス強化委員会活動報告

委員 山本善通、下村裕彦、松田智之、玉木幸夫、土山嘉雄、鐘井輝

今年も会員サービス強化の一貫として、中小企業診断士の更新に必要な実務ポイントを取得するための実務実習を行なっております。本実習は滋賀県支部会員であることを問わず広く実務の機会を提供するために、土曜日と日曜日に実習の実施を行なっております。今年は参加者が過去最大の15名となりました。今後は、県内の地域資源（観光・学校・伝統技術）の活用や事業承継の視点もいれて年間2回を目標に実施していきたいと考えております。

### 1. 実施確定内容

- (1) コース名 個別診断実務（堅田）
- (2) 日 程 平成23年7月16日～平成23年9月（詳細は下記のとおり）
- (3) 実施場所 滋賀県大津市
- (4) 実施概要

堅田地域商店街活性化への調査・分析、提言  
（共同事業調査・分析、各個店の経営改善・活性化提言）

#### <実施計画>

- ① 7月16日（土） 18時～ ミーティング  
コラボしが21にて説明会と打合せ等を行います。
- ② 7月24日（日） 9：00～ 現地打合せ、概要把握
- ③ 7月27日（水）～30日（土） 調査（朝市は9：30～12：00）
- ④ 8月 3日（水）～ 6日（土） 調査（朝市は9：30～12：00）
- ⑤ 8月17日（水）～20日（土） 調査（朝市は9：30～12：00）
- ⑥ 8月27日（土） 調査日（予備日）
- ⑦ 8月28日（日） 調査日（予備日）
- ⑧ 9月10日（土） 報告会（予定）

③～⑦の調査日うち、3日参加

- (5) 指導員 鐘井 輝、山本善通、下村裕彦、松田智之、玉木幸夫、土山嘉雄
- (6) 参加人数 15名
- (7) 参加費用（事務手続き費用）

滋賀県支部会員6,000円（支部会員以外は18,000円）ただし、現地調査及び報告会当日の現地までの交通費及び当日の昼食費等については、各自で負担いただきます。

### (8) その他

- ・調査日3日間のほか、ミーティング・現地打合せ・概要把握・報告会（3日間）を実施、計6日間として1人当たり6ポイント取得
- ・診断企業の企業概要、事前調査資料は現地打合せ時（7月24日）に配布





## 中小企業支援機関、各種団体、企業、行政の皆様へ

---

当支部会員は、経営革新セミナー、創業塾などのセミナー、講演会、研究調査等の企画、実施まで責任を持って実行します。また、商店街などの中小の集積から個別企業まで、多くの業種の経営計画の支援や実務支援等を現場で行っています。企業内研修、団体研修、専門家の派遣等でも、多くの実績があります。

当支部会員には、中小企業診断士だけでなく、税理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士、ISO9000,14000 等審査員、情報システム、不動産鑑定士、など他の資格者も擁する人材の宝庫でもあります。

専門家とのマッチング、費用のご相談など、無料窓口相談で行っていますので、経営に関することなら、お気軽にご相談ください。

**中小企業診断士とは、経営コンサルタントでは唯一の経済産業大臣登録の国家資格であり、中小企業の経営診断、助言を行う専門家です。現状分析に基づく成長戦略のアドバイスが主な業務です。**

**(社) 中小企業診断協会とは、中小企業診断士を会員とする全国組織です。診断士のネットワーク力を活かして中小企業の皆様の経営力の向上にお応えしています。**



## 無料経営相談窓口

滋賀県支部では、平日の午後1時より午後5時まで、滋賀県支部会員による無料経営相談を実施しています。相談日と相談担当者は、当支部ホームページで公開しております。担当者は、すべて中小企業診断士であり、安心してご相談いただけます。経営者を始め、営業担当者や創業を考えている方、連携を求めておられる方など、多くの方に利用いただいています。専門家をお探しの場合は、電話やメールであらかじめご予約していただくことも可能です。詳しくは、当協会ホームページをご参照ください。



## 事務局から、ひと言

★FAX番号が変わりましたので連絡いたします。

新：077-511-1371

(旧 077-510-8577)

また、無料経営相談にご協力いただいている先生方には、いつもありがとうございます。また、今後ご協力していただける方がいらっしゃいましたら、事務局までご連絡下さい。よろしく願いいたします。

事務局 小山敦美

■発行者：中小企業診断協会滋賀県支部

■住所：〒520-0806

滋賀県大津市打出浜2-1

コラボしが21 4階

TEL 077-511-1370

FAX 077-511-1371

E-MAIL [jsmeca25@jade.dti.ne.jp](mailto:jsmeca25@jade.dti.ne.jp)

URL <http://www.shiga-smeca.net/>

(HPを更新しました)

■交通：○京阪電車・石場駅より徒歩3分

○大津駅からバス「びわ湖ホール」

又は「商工会議所前」下車徒歩2分



(作成：広報委員会)