

診断しが

2000年春号

No. 6



平成11年度 中小企業診断士登録更新研修会場

■目次■

韓国にベストプラクティスを探し、訪ね、学ぶ	小川 詔 宣	1
税効果会計 —会計ビッグバン—	大谷 武 重	3
日本型人事システムのめざすもの	松田 智 之	4
中小企業とリスクマネジメント	玉木 幸 夫	5
お知らせ		6

韓国にベストプラクティスを探し、訪ね、学ぶ

シガネット 代表幹事 小川詔宣

最近日本人は海外の優れたところに学ばなくなつたと言われることが多い。そのような風評の中、滋賀診断協会の勉強会「シガネット」では東南アジアで最も元氣のある韓国ソウルの2つの市場を見学し、今われわれ日本が韓国に学ぶものは何か、経済活動にこだわることなく、その優れたところは何か、日本に受け入れることで役に立つベストプラクティスを探した。

1. 気軽に接することから始めよう

まず、帰国後参加者の伊倉さんからいただいた手紙の抜粋を紹介する。〔以下（ ）内は筆者が注記〕

「今、（かって日本との関係において）支配の象徴であった旧総督府の痕跡がなくなったということで、日韓の親善が一步進むことになれば、それはお互いにとって望ましいことあります。現に、私はこのたびの旅行中一度も反日的なものを見ることがなく、感ずることもありませんでした。むしろ、少なくとも2回は親日的な意図的な行為を受けて感激しました。」

私たちは見学の先々で心温まる行為に接することができましたが、このことは参加者の皆さんのが心から感じたことあります。私はこの手紙を読んで『まずカイより始めよ』という中国の古い言葉を思い浮かべました。カイは人名（燕の宰相郭隗）であったと思いますが、ここでは「両国のためによいことであるならばまず隣国に気軽に出来ることから始めよ」と解して、これを第一に上げたい。

2. 日本は対面販売を忘れていないか

今回我々を案内してくださったのは前号に登場した黄（ホワン）さんである。彼の案内で南大門市場を見学し、衣類・雑貨中心の買い物を楽しんだ。ところで店頭での売り込みの風情は日本での祭りにおける出店の風情と同じである。というのは、この夏に私自身が町内の自治会の夏祭りで売り子を勤めたので実感が残っている。

さて南大門市場の個々の店舗における商品の並べ方は、この方面に明るくない私には、あの屋根の軒下から巧妙に糸を使って地上2メートル以上と1メートル以下に衣類をつり下げる方法にはびっくりした。そこには「見せる」ということにこだわっている感じがよく現れていた。しかし、この南大門でのベストプラクティスをあげるならば対面販売であり、価格の交渉という出来事をあげたい。買いたい人がいくらで買いたいか、私が町内夏祭りで大人相手にビールを、子供相手にジュースを売る時は値段がきまっているが、この市場では値段が決まっていない。値札が付いていない。後に記する東大門市場でもそうであったが、そういうことである。そこで、今回の訪韓メンバーの買い物を思い出して見る。ある店で値段の交渉が成立して帽子を一つ買った。次に他の誰かがまた帽子を買う時、応接団が形成された。つまり買手にやや有利な状況が生まれた。などなど実際に多種多様の買い物のスタイルを短時間に経験した。事実の観察を簡単に記すれば以上であるが、ここでの発見は「値段を決めるのは売り手と買い手の交渉で決めるものである」という当然のことを、当然のように実施していると言うことである。近頃日本の小売りの現場ではあまり見掛けないので

ないだろうか？

ここにベストプラクティスの第2点を上げる。標準化と単純化が行き届いた日本では、買手は表示されているその値段で買うか買わないかしか選択できないのではないか？それは売り手と買手の交渉でなく、買手は気にいったあるいは自分が買いたい価格の店を探して歩くことを余儀なくされているのではないか、顧客満足は売り手の論理であって買手の論理はすこし違うのではないか？と。つまり今の日本では「この商品はあといらん安ければ今買う」という購買動機は満たしてくれない。日本人は標準化された値札に慣らされてしまったのか値下げの交渉をしなくなった。その理由はいろいろあるだろうが、もっと面白く楽しく、こちらの気持ちを売り手に伝えながら買い物をするスタイルが求められてもよいのではないか。

3. 若者の心を満たす場所と時間

人口1千万のソウルは都市としての歴史においてこの数十年で急激に膨張している。今回見学した東大門市場に立って感じるのはパワーである。そのパワーがどこから生まれるのか、なぜ生まれるのか、夜の8時だというのに、この活気は何なのか、と。今回見学を企画した鐘井氏の言わんとする所を現地に立ってみて始めて分かった。それはおそらく世界を代表する近代都市を典型（モデル）としてとらえ、それを一点に凝縮して示せば「ここだ」ということである。さてそこで、このモデルの凝縮点は〔24時間営業×若者中心〕で表す掛け算である、と表現できる。もちろん東京にもそのような地域があるだろうが、そう言ってしまえば冒頭に記したように学ぶべきところは発見できない。何も日本にない新し

い現象だけがベストプラクティスとは限らない。

例えて言えば日本が世界に誇れる品質管理はアメリカ製であるし、今日のアメリカの強さをもたらしたリーン生産は元はトヨタ生産方式である。

少し振り返って見ると、大型店が進出しようとすると「その店は夜の7時まで」、「子供は夜は外で遊ぶな」といったようなことは大人が勝手に決めたルールであって、今の若者達には通用しない。東大門市場は彼等が自分達の生活スタイルに合った何かを求めているうちに、おそらくそれは大人の世界とはまた違った自由な雰囲気を求めていくうちに、彼等を充足してくれる場所が形成され、それが短期間に集約されたのではないかろうか。東大門市場はこうした若者だけが集まることで巨大な24時間マーケットが出来上ったと思われる。彼等は彼等独自のそして新しい行動パターンを作り上げつつあることは間違いない。

以上の3点をまとめれば、「何が心を満たしてくれるのか」ということに集約できるのではないか。今までにない新しい次元の心の満たされ方、そのような方向を今回の韓国訪問は教えてくれた。そして安い韓国製品の輸入とか販売方法の情報入手などいろんなアイデアが生まれるように、この勉強会を活用していけばと思う。

参加者／伊倉・小川・鐘井・北村・田中
玉木・中村・山本各会員





税効果会計

—会計ピッグバン—

大 谷 武 重

新しい会計制度(会計基準)の展開

ここ数年、会計ピッグバンといわれるようすに会計制度の変革が進められています。今や会計を知らないで経営ができない時代ともいわれます。

この背景には企業のグループ化、経済のグローバル化、国際会計基準への準拠等があります。

今年から来年にかけて連結決算による情報開示、税効果会計、キャッシュフロー計算書、研究開発費会計、退職給付会計、時価評価会計といった一連の改革が本格的に実施されます。

税効果会計とは何か？

税効果会計とは「会計上と税務上の収益又は費用（益金又は損金）の認識時点の相違や、会計上と税務上の資産又は負債の額に相違がある場合において、法人税等を適切に期間配分する会計処理」です。端的には税引前利益の次にくる法人税等（法人税・住民税・事業税）の額を実効税率で調整計算する会計である、といいかえられます。

例えば、減価償却限度超過額が50あるA社では税務上は費用と認められない限度超過額50に対する法人税率等20（ $50 \times 40\% = 20$ ）実効税率40%の場合）は、会計上は営業費用と税額の両方に過大計上されるので税額20を調整すると適正な期間利益が表示できます。これが税効果です。但し、税効果会計は会計のことであり、税務申告には関係ありません。

(A社例)	税効果適用なし	あり
税引前利益	1,000	1,000
法人税率	-420	-420
法人税等調整額		+20
当期利益	580	600

税効果会計の適用対象となる項目

会計上の収益と税務上の益金又は会計上の費用と税務上の損金の認識時期がずれる項目が一時差異といわれるもので税効果会計の対象となります。

一時差異には、当該一時差異が将来解消するときに税務上その期の課税所得を減額させる効果をもつ将来減算一時差異および将来課税所得を増額させる効果をもつ将来加算一時差異があります。

（将来減算一時差異）

- ・貸倒引当金、賞与引当金、退職給与引当金等の損金算入限度超過額
- ・減価償却費の償却限度超過額
- ・少額減価償却資産を会計上費用処理した額
- ・損金と認められない棚卸資産の評価損
- ・未払事業税
- ・準ずるもの…繰越欠損金、繰越外国税額控除（将来加算一時差異）
- ・利益処分方式による圧縮積立金及び諸準備金

会計処理

将来減算一時差異 × 実効税率 = 繰延税金資産

（仕訳） 繰延税金資産 ××× / 法人税等調整額 ×××

将来加算一時差異 × 実効税率 = 繰延税金負債

（仕訳） 法人税等調整額 ××× / 繰延税金負債 ×××

$$\text{実効税率} = \frac{\text{法人税率} \times (1 + \text{住民税率}) + \text{事業税率}}{1 + \text{事業税率}}$$

税効果会計の「効果」

企業の期間比較、企業間比較、国際間比較を適正に行なうことができ、また不良債権等の有税処理がし易くなり、公正度・透明度が上がります。



日本型人事システムのめざすもの

松田智之

社員の能力を活かしてこそ

企業組織の活性化つまり人の活性化は、企業にとって、適正利益の追求・社会性の追求とともに基本的なテーマです。「企業は人なり」というとき、その意味は企業が「人材レベルの向上に心がけ、人材を活かしきっている」ことに他なりません。いかに優秀な人材であろうとも、活躍の場が与えられなければ、企業のロスだけでなく社会的なロスになってしまいます。中堅・中小企業において、商品や流通コストの削減に全神経を集中させている反面、人材の能力開発や活用するためのシステム整備にあまり熱心でない例を多く見受けます。

企業における人間性尊重

日本型人事システムの特徴は社員第一主義であることです。この面でアングロサクソン型の株主第一主義とは大きく異なります。

今日、この社員第一主義は、単なる温情主義から、能率の論理（生産性追求等）と人間の論理（人格、社会的価値等）の融合を図り、自立した社員の人間性尊重を重視しながら企業目標を達成するシステムをめざそうとしています。

真の人間性尊重経営とは、経営者が社員を自立した人間の主体的存在として、①活動の目標や計画を自主的に決められ、②相互を認め合い信頼でき、③責任をもたされ、④仕事を正当に評価されること、⑤つまり人間としての自尊心を侵害しない・されたくないという社員に対する人間観を基礎にした経営を行おうとするものです。

今後求められる方向性

1. 人に対する基本的な考え方としての人事理念

の設定。

2. 組織学習と知的資産の蓄積。
3. 能力成果主義の重視と行き過ぎの警戒。
4. 分権主義の拡大。
5. 社員の社会活動参加への支援。
6. 性別・学歴・年齢等の属人性の否定。
7. 温存活用したい風土。

①社員と企業間の一体感と信頼関係。②社員互助精神と多能性。③社員の生活を守ろうとする経営者の視点。④新たな技法を能動的にアレンジ消化する風土。

人を活性化するための当面の施策

1. 情報開示と情報の共有化

①当該企業の置かれている環境の展望の明確化。企業情報の公開。②人事諸システムのオープン化。③社員への期待と役割の明確化。④共通の価値観と共通の目的が結合の条件。⑤社員に夢と危機感をもたらせる。

2. 裁量権・自由度の拡大

①社員に主人公意識をもたらせる。②権限の大幅委譲。③独自活動の許容と支援。④社員相互の能力資源を大事にする相互支持関係の醸成。

3. 公正な評価システム

①公正な分析評価システムの推進。②部下への教育の職務化。③役割認識度と方針遵守度の重視。





「中小企業と リスクマネジメント」

玉木 幸夫

1、リスクマネジメントの生成

1920年代よりドイツ、アメリカで企業防衛、国家安全保障や企業危機対応が取られ、1960年代には日本でも経営戦略にリスク対策がみられた。1973年オイルショック、1984年グリコ・森永事件や1989年の湾岸戦争、そして1995年阪神淡路大震災では経営危機対策、不測事態対応をいかに行うかの危機管理が叫ばれた。

リスクマネジメントは危険管理といわれ、企業の継続や財産への悪影響を及ぼす重要な危険を予防し、コントロールする経営手段と定義されている。一方危機管理はクライシスマネジメントと言われ、発生した危機状態に対しいかに対応するかの経営手段である。リスクとは「事故（危険）発生の可能性」とされ、企業を取り巻くいろんな場面に存在している。自然、人的、技術、政治、社会、環境、労働、責任リスクなど領域は幅広い。

2、リスクマネジメントの目的

企業におけるリスクマネジメントの目的は倒産防止、経営維持、保全管理にあり、企業倒産からいかに防衛するか、倒産危険の予防をいかに行うかの科学的経営手段である。

3、リスクマネジメントの形態

これには四つの形態がある。①保険管理型②危機管理型、③経営管理型、④経営戦略型である。①は自然災害や偶発事故の損害に、②は巨大事故、事件に対応、③は経営における投機的危険等、④は危険全般、倒産防止、企業防衛が対象となる。

4、リスクの処理手段

危険の発生を防止し、発生予測した危険の損害をいかに最少にならしめるかをリスクコントロールといい危険「回避」と「除去」が手段とされる。危険が発生した場合には資金繰りを計画準備する等の手段をリスクファイナンスといい、危険の「転嫁」と「保有」がある。これらは組み合わせて手段とされる。

5、リスクの処理計画

リスクの処理には危険の調査、評価・分析、手段の選択、予算化、実施計画と実施統制の手順を行う。特に評価・分析には危険を予測し、発生頻度と損害の規模を量量化し、回避、除去、転嫁、保有を選択する。

6、企業倒産のリスクマネジメント

倒産の要因は社内事情のミクロ要因と、社会環境、市場変化のマクロ要因があり、科学的にマネジメントする必要がある。倒産防止には回避と除去の処理手段が主である。

7、中小企業のリスクマネジメント

中小企業の倒産リスクには①放漫経営と連鎖倒産、②公害と消費者運動、③市場参入、④生長リスク等、いずれも経営戦略型のリスクマネジメントでコントロールを行い、適切な経営手段をとる必要がある。

〈引用文献〉

危機管理とリスクマネジメント 同文館 亀井利明著

お知らせ

①支部研修事業（シガネット共催）

日 時 平成11年12月18日（土）
場 所 大津市中央4-5-5
おみ莊
テーマ 「日本的人事システムのめざすもの」
講 師 中小企業診断士 松田智之会員
参加人数 20名

②庶務事項

1. 平成12年度登録事務実施

	工鉱業	商業	情報	計(人)
新規	1	1	—	2
更新	24	21	1	46
計(人)	25	22	1	48

2. 平成12年2月24日（木）

本部理事会 於：紙パルプ会館
大谷副支部長出席

③主な受託事業の報告（受託先）

- ①平成11年度「支部における調査研究事業」（本部）
- ②滋賀県商店街調査（小売業支援センター）
- ③経営支援アドバイス事業（県中小企業振興課）
- ④近代化資金調査委託（産業支援プラザ）

④書籍購入

「業種別業界情報」（上・下巻）を購入しました。経営指標も揃っております。FAX等で情報提供させていただきます。



⑤会員執筆書籍紹介

書籍名／マーケティングへの歴史的視角
執筆者／鐘井 輝会員 他11名
発行所／同文館
定 価／3,200円 255ページ

マーケティングへの歴史的視角

著者：钟井 輝
発行：同文館





REGISTERED
MANAGEMENT
CONSULTANT

本会は、中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興と国民経済の健全な発展に寄与することを目的としています。

原稿募集案内

本誌の送付対象者は、支部会員の他、県・市町村等の関係諸機関、団体にも配布の予定ですので、会員各位の積極的な投稿と情報提供をよろしくお願い申し上げます。

●原稿内容

調査・研究・講演・県内情報および会員個人の趣味・旅行記などをお願いします。

●原稿作成要領

横書き 1,400字程度 一行20字

会員名・登録部門・初登録年度

顔写真同封（後日返却します）

●原稿締切り

平成12年8月末日（第7号10月1日発行予定）

●原稿送付先

〒520-2313 野洲郡野洲町大篠原1950

竹村義治

TEL/FAX (077)587-0589

●編集後記

第6号の表紙は、平成11年度の中小企業診断士登録更新研修会場の風景写真ですが、100余名の診断士が受講され活発な質疑も行なわれました。又初めての試みとして、参加者よりアンケート調査にご協力をいただき、貴重な意見も頂戴いたしましたので今後の運営の参考にさせていただきます。

さて、ご承知の通り中小企業基本法や中小企業指導法等の改正が具体化されつつあるようですが、本改正は中小企業診断士に直接かかわる部分も多くありそうですので、今後注目していく必要がありそうです。

診断しが

No.6

〈2000年春号〉

2000年4月1日発行

〈発行所〉

社団法人 中小企業診断協会
滋賀県支部

〒520-3232 滋賀県甲賀市甲西町大字平松104番地の20
エクセル甲西3階 (JR甲西駅前)
TEL (0748) 72-5173
FAX (0748) 72-5330

ホームページ：
<http://www.jade.dti.ne.jp/jsmeca25/index.htm>
Eメール：
jsmeca25@jade.dti.ne.jp