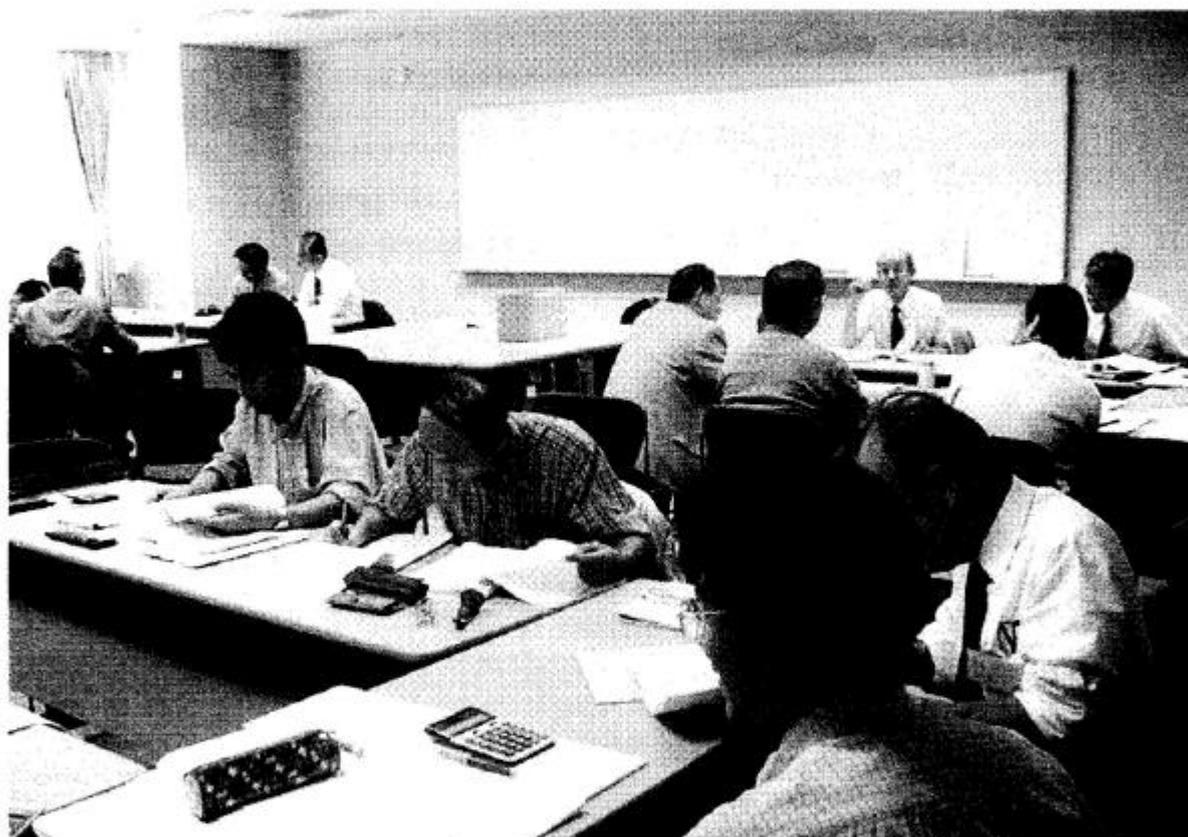


診 断 し が

2001年秋号

No. 9



平成13年 実務能力更新研修風景

目 次

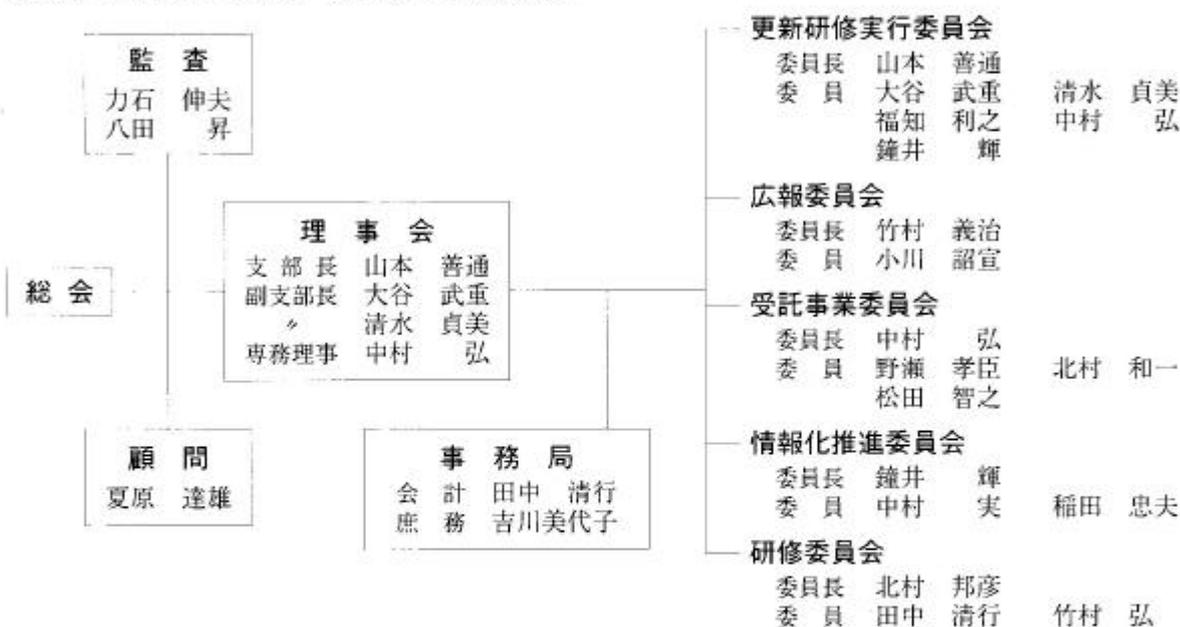
平成13年度 通常総会開催	1
中小企業施策とその実践	北村 秀一..... 2
「利益弾力性」によって企業の損益構造を推定する	土山 嘉雄..... 3
診断いまむかし	八田 昇..... 5
お知らせ	6

平成13年度通常総会が5月19日（土）ピアザ淡海で開催されました。ご来賓として（財）滋賀県産業支援プラザより課長川口久隆氏にご出席いただきました。

議事内容

1. 平成12年度事業報告及び収支決算報告承認
2. 平成13年度事業計画及び収支予算承認
3. 支部規約一部改正承認
4. 役員改選（平成13年度・14年度）

(社)中小企業診断協会 滋賀県支部組織図



社団法人 中小企業診断協会 滋賀県支部役員名簿

	名 前	郵便番号	住 所	T E L
支 部 長	山 本 善 通	520-3322	滋賀県	
副支部長	大 谷 武 重	525-0053	滋賀県	
副支部長	清 水 貞 美	520-0021	滋賀県	
専務理事	中 村 弘	520-0805	滋賀県	
理 事 事	小 川 詔 宣	523-0055	滋賀県	
理 事 事	鐘 井 輝	520-0836	滋賀県	
理 事 事	北 村 邦 彦	522-0086	滋賀県	
理 事 事	竹 村 弘	524-0036	滋賀県	
理 事 事	竹 村 義 治	520-2313	滋賀県	
理 事 事	田 中 清 行	520-1112	滋賀県	
理 事 事	中 本 悦 子	520-0515	滋賀県	
理 事 事	服 部 直 幸	520-0803	滋賀県	
理 事 事	服 知 利 之	520-0106	滋賀県	
監 事 事	力 石 伸 夫	520-2141	滋賀県	
監 事 事	八 田 昇	520-0006	滋賀県	
顧 問	夏 原 達 雄	520-0006	滋賀県	



中小企業施策と その実践

北村 秀一

昨年4月に、中小企業基本法が40年ぶりに改正され、従来の大企業との格差是正策からがんばる中小企業を積極的に支援する施策へと転換された。

云換えると中小企業施策のビッグバンである。

我々中小企業施策の現場にいる商工会議所も、新基本法の理念を踏まえ地元商工会員への有効な支援等を模索している。ここでは、平成13年度の重点支援策を紹介させて頂く。

(会議所独自財源)

1. ISO認証取得制度

国際的品質規格(9000シリーズ)と環境面の国際規格(14000シリーズ)認証に取り組む中の企業が、当市内でも増えているが、認証取得には相当な資金が必要と云われており、取得された企業に取得費の一部を助成するものである。(金額は30万円で両シリーズ取得企業には60万円)。業種に制限のない商工業支援策である。

2. ウェルカムショップ制度の実施

今日、全国の商店街でシャッターが閉まったままの状態である空店舗が増加しその対策が講じられている。当市でも、中心市街地にある商店街の空店舗に、新たに入店する意欲ある経営者に家賃助成を実施している。

(月5万円で1年間)現在、2店がこの制度を利用中。

3. 一店逸品運動の実施

昭和60年度初めに、大分県平松知事が提唱された一村一品運動が有名であるが、この事業は商店街対策の一環でもある。それぞれの個店で、こだわりのある、スーパー等他店ではない商品・サービス等を開拓し自店のファン作りをめざす内容。現在その目的に向って、研究会を展開中。

4. IT支援事業

大企業との情報技術の格差=デバインドが大きい中小企業を対象に、今後の経営効率化、ビジネスチャンスの対応のため、インフォメーション・テクノロジー導入に伴う支援策を実施するもの。

以上が、今年度実施する重点事業概要であるが、大きな時代転換の節目に突入している今日、時代変化への対応又消費者ニーズに対応出来る元気な中小企業を育成支援して行こうという商工会議所の理念である。





「利益弾力性」によって 企業の損益構造を推定する

土山 嘉雄

1 GDP4～6月はマイナス0.8%

去る9/7日付の朝日新聞によれば、今年4～6月期のGDPの伸び率は、設備投資や輸出の減少が響いて実質で前期比0.8%減となった。また、今年7月の完全失業率は5.0%（近畿は3ヶ月連続6.3%）で、過去最悪となった。このような経済環境を反映してか、企業間にもはっきりとした明暗が現れて来た。自動車大手の収益が二極分化し、関西の中堅ゼネコン・証券等が軒並み低迷する中で、電気機械を中心とした情報技術関連の業績も悪化した。我々中小企業診断士は、特に中小企業に関するこうした企業情報に接する度に、その企業の採算性はどうか、損益構造は健全であろうかと、いろいろ気に掛かるものである。

2 「利益弾力性」の活用

そこで筆者は、市場で得られた最小の企業情報からその企業の損益構造を推定するために、「利益弾力性」の考え方をよく使うことにしている。これは要するに「売上高が1%増減したら、利益は何%増減するか」を表す係数のことで、販売管理等でよく使われる「価格弾力性」と同様の考え方に基づくものであり、次の簡単な式で表される。

$$\begin{aligned} \text{利益弾力性} &= \frac{\text{利益の増減率}}{\text{売上高の増減率}} = \text{限界利益率} \\ \times \frac{\text{売上高}}{\text{営業利益}} &= \frac{1}{1 - \text{損益分岐点比率}} \dots (1) \end{aligned}$$

3 企業損益構造の推定

そこで、時にはオペレーショナル・レバレッジとか経営レバレッジとも呼ばれている前の(1)式を使って、実際に企業の損益構造を推定して見よう。代表例として去る4/28日付朝日新聞の次の記事を取ってみる。「シャープ・三洋、初の2兆円台：シャープが26日発表した01年3月期の連結決算は、売上高が前期比8.5%増の2兆128億円、営業利益が同42.2%増の1059億円といずれも過去最高。…中略…また、三洋電機が26日発表した同期の連結決算では、売上高は前期比11.2%増の2兆1573億円、営業利益は同71.7%増の1065億円で、いずれも過去最高だった…後略…」

この記事から2社に関する2期の売上高及び営業利益とその伸び率が分るので、前述の(1)式を使って両社の限界利益率、固定費、損益分岐点比率等の損益構造パラメーターの計算を行い、前期に関する結果を限界利益図表として図表1、2に示して見た。

この図表1、2を見る限り、シャープと三洋夫々の連結企業体のトータル損益構造はかなり類似していると推測される。このことは業界内における自由競争が既に相当進んだ状態にあることを物語っているのかも知れない。先ず、両社の変動費率がはからずも同レベルであるが、売上高が大きい三洋の方が、固定費率が1.4ポイント程度高いために、営業利益率が0.8ポイントだけシャープよりも低くなっていることが読み取れる。三洋としてはもう一踏ん張り、固定費率の低減努力が望まれるところである。

尚、松下電気産業の図表はスペースの都合で割愛したが、固定費率をシャープや三洋の1/2にまで低減させているのが驚きである反面、限界利益

率が低いために、営業利益率が2.2%に止まっており、売上高7兆円台の大企業集団の貫禄が感じられる。

図1 シャープ

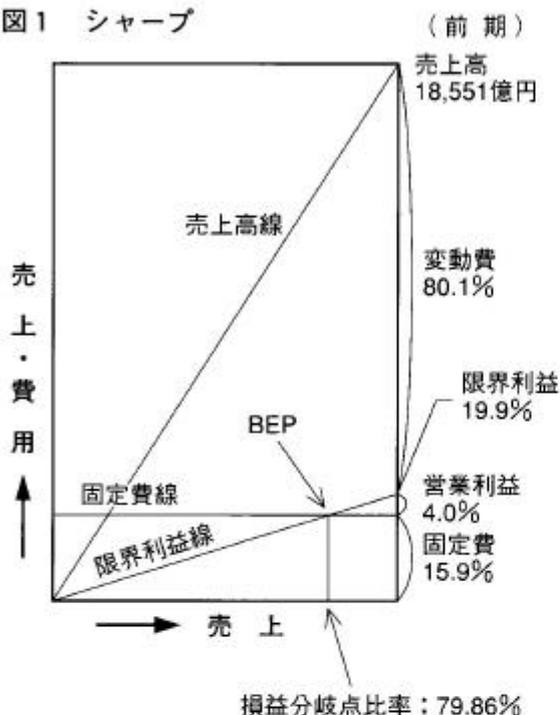
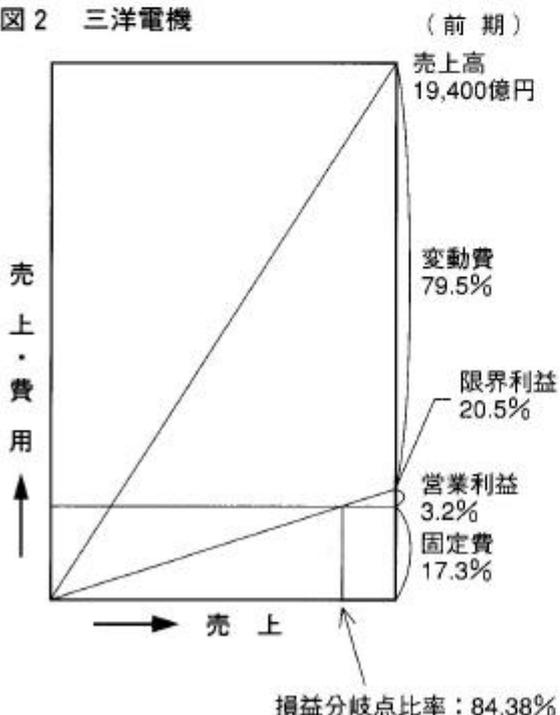


図2 三洋電機



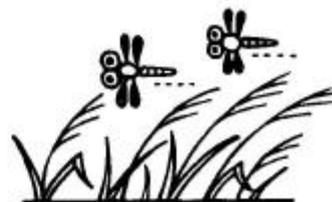
4 感想

以上見て来たように、この「利益弾力性」の手法を利用すれば、新聞等による最小限の企業情報から、その企業の損益構造の全貌を直ちに推定することが出来る。従って、これは我々中小企業診断士にとって誠に便利で実用的なツールであると言えるであろう。又、この手法を使えば、我々が企業分析を行う場合に、企業の総費用を固定費と変動費に分解する作業が不要となる上に、逆にその費用分解が(1)式により簡単に出来てしまうと言った大きなメリットがあることが分る。このことは、企業活動の結果としての売上高や利益の挙動が分かれば、そこから逆にさかのぼって費用分解を行うことが出来るという必然的な逆プロセスを示すものである。しかし一方で、その使用に当たって注意すべきことは、損益分岐点分析を行う場合と同様に、

- ①売上高や費用の価格要素
- ②製造方法や作業能率
- ③製品ミックス
- ④期首・期末の在庫量
- ⑤その企業の会計方針

等が期間を通じてほぼ一定であると言う前提条件を考慮しなければならない事である。

(以上)





診断いまむかし

八田 昇

県に企業診断の制度が設けられたのは、昭和28年9月であった。当時の商工部商工課商務係がその所管で、企業診断、商業振興、物産の販路開拓などが担当業務であり、スタッフとしては、K係長、故吉村隆二技師、それに私と女性1名の4名が配置された。吉村さんは生産性本部の長期研修を終え、私は経営学を専攻したとかで、その任に就いた。最初の診断は甲賀・日野地区家庭菜の産地診断で班長には故大下三雄先生（大阪能研嘱託元満鉄社員）班員は元診断協会中谷道達副会長（当時中小企業庁指導官）ほか数名で編成、現地には6泊7日の合宿にて実施、予め事前集めておいた財務諸表を分析して、規模別、業務別に標準値を計算し、代表的な工場を巡回実状を調査し、夜は問題点などを検討報告原案の作成作業でかなりの重労働であった。この財務標準値が今日の中小企業経営指標の原型となったようである。またこの業界特有の配置員制度が他業界にも適用出来ないものなのかと後日研究してみたが、無理であることが判った。次に信楽陶器の産地診断を昭和30年・34年・37年の3回実施した。かつて全国の約70%を生産していた火鉢も生活様式などの変化による需要減少から、植木鉢に転換し、さらに建築用品、タイルそして食器類へと時代の要請に従っての製品転換と、当然これに伴う焼成方式、即ち窯（登窯→平地窯→トンネル窯）や焼成技術などについて、その筋での権威ある先生方を招へいして診断、今日のように産地全体が大きく変遷した。この外は高島綿織物、長浜絹織物産地では、共に産地組合の共同施設の整備や組合検査の確立を図った。また日頃我々には関心があるが近寄り難い彦根ファンデーションの診断では、ブラジャーなど女性下着と親しくお付合をさせていただいた。

かねてより中小企業庁は〇〇化の表現が好みの

ようで、昭和23年11月に制定された「中小企業診断実施基本要領にある経営能率化の推進の能率化、から、合理化、近代化、共同化、協業化、連鎖化、集団化（高度化）、融合化、情報化、活性化……それぞれの時代やその時の経済事情に沿って、それに適応した診断技法を実行してきたが、当初の合理化、近代化をコンセプトとする個別の工場診断、商店診断、鉱山診断などはかなりの成果があったと確信している。特に診断制度が出来た始め頃の商店外部（店舗）診断は好評であった。診断で臨店した商店は一見住居か店か或いは倉庫か判らない空間を①店と住いの区分②店内で多くのスペースを占有している座を除去して店内の循環性を良くすること③左右の壁面（荒壁、白壁）を合板で覆い展示棚とする④天井、かも居、敷居の処理⑤商品は箱から出して見やすく、手に触れやすいように陳列⑥照明は常に点灯⑦主力商品、関連商品の適正配置……などが共通した欠点であり、なかには運入易く出にくい店を考えて欲しいと云った厚顔な店主もいたが、当時店舗改装をすれば売上高は30%程度アップするという神話が通じた古き良き時代でもあった。

学生時代ゼミの研修で神戸元町商店街の実態調査に参加してから、商店街に深い関心を持つようになり、それ以来機会を見付けて、各地の著名な商店街を訪れることにしている。昭和24年中小企業庁では、商店街とは、街路に沿って小売商が集まり市場を形成している地区と定義しており、同じ頃に施行された中小企業協同組合法や37年に出来た商店街振興組合法などによって共同施設や環境整備事業が進められ、今日では商店街は都市の顔であり、地域経済の担い手でかつ生活文化の向上にも貢献し、主要な都市機能となっている。ところが近年、気になり出したのが商店街振興策と

してのアーケードである。本県においては、昭和30年大津市菱屋町商店街に建設されたのが最初で、順次都市部に設置されている。「雨の日でも傘をささずに楽しいショッピングを」のキャッチフレーズで、街内にあった傘屋さんにつむじを曲げられ、その説得に苦勞したこともあるが、アーケードの建設計画に先立ち必ず先進視察にて前例を見習うため、よく似たものが出来る。またこれに投入する建設資金については、公的支援や有利な制度資金の導入、これらは我々診断担当者の域を越えた規制があるため、その地区の特性や独自性が失われ、どこの地域でも同じような形状となり、そのうえ組合相互扶助の精神から、個々の経済的負担を考え低いレベルでの調整が進められるため、結果的には個性が発揮されていない標準的アーケードの出現になってしまい、その効用も充分とはいえない。そのうえこれと時を同じくしての大型店出店ブームや消費購買行動の変化などが今日の商店街衰退の原因となっていると思われる。かつて経営の能率化・合理化の推進を提唱し、自己の願いを込めての自由と創意による診断実施当時に比べると、今日の高度化など政策的な診断は諸々の条件や制約もあり、その興味を薄らぐように思われ、計算尺や照度計など持って県内を走り回った往時が懐かしい。

お知らせ

会議 近畿ブロック事務連絡会議

開催日 10月24日(水)

場所 ビアザ淡海 203号室

懇親会が開催されますので
ふるってご参加下さい。

場所 ビアザ淡海 クリスタルルーム

時間 午後5:00～

会費 5,000円程度を予定

新入会員紹介

紹介内容

- ①名前 ②生年月日 ③勤務先 ④登録部門
⑤初年度登録 ⑥自己PR ⑦他公的資格名



- ①大辻 紘
②S15.11.8 生
③ —
④工鉱業
⑤S56年

⑥専門はIE (industrial Engineering) で、これをベースに現場生産性向上から、生産管理、工場計画、経済性工学 (EE) 等へと領域を広げてきました。特に現場での「ものづくり」は面白く、「人と作業」のシステムの改善指導でお役に立てればと思っています。

⑦技術士 (経営工学)
高等学校工業教員免許
日本能率協会IE士 (補)
日本プラントメンテナンス協会
設備管理士 (補)

- ①長谷川 壽延
②S42.7.20 生
③サントリー株式会社
④情報
⑤H13年

⑥10年間情報システム部門にありますが、「システムを構築せずとも、業務改革ができれば、尚、良し」というスタンスです。

企業間取引 (受発注、調達) が最近の主要テーマです。



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13年8月末日（第9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

新しい制度のもと、今年より導入されました「実務能力更新研修」の風景で60名の会員が参加され、熱心な討議のもとに研修を終えられました。又新制度にて中小企業診断士「一次試験」が実施され、このほどの結果発表によりますと受験者8,837名、合格者4,529名、合格率は51.3%でした。合格者はさらに二次試験、口述試験、診断実習とチャレンジされます。最後に紙面の都合により「会員紹介コーナー」は次号掲載とさせていただきますので御了承願います。

診断しが

No.9

〈2001年秋号〉

2001年10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 滋賀県甲賀郡甲西町大字平松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