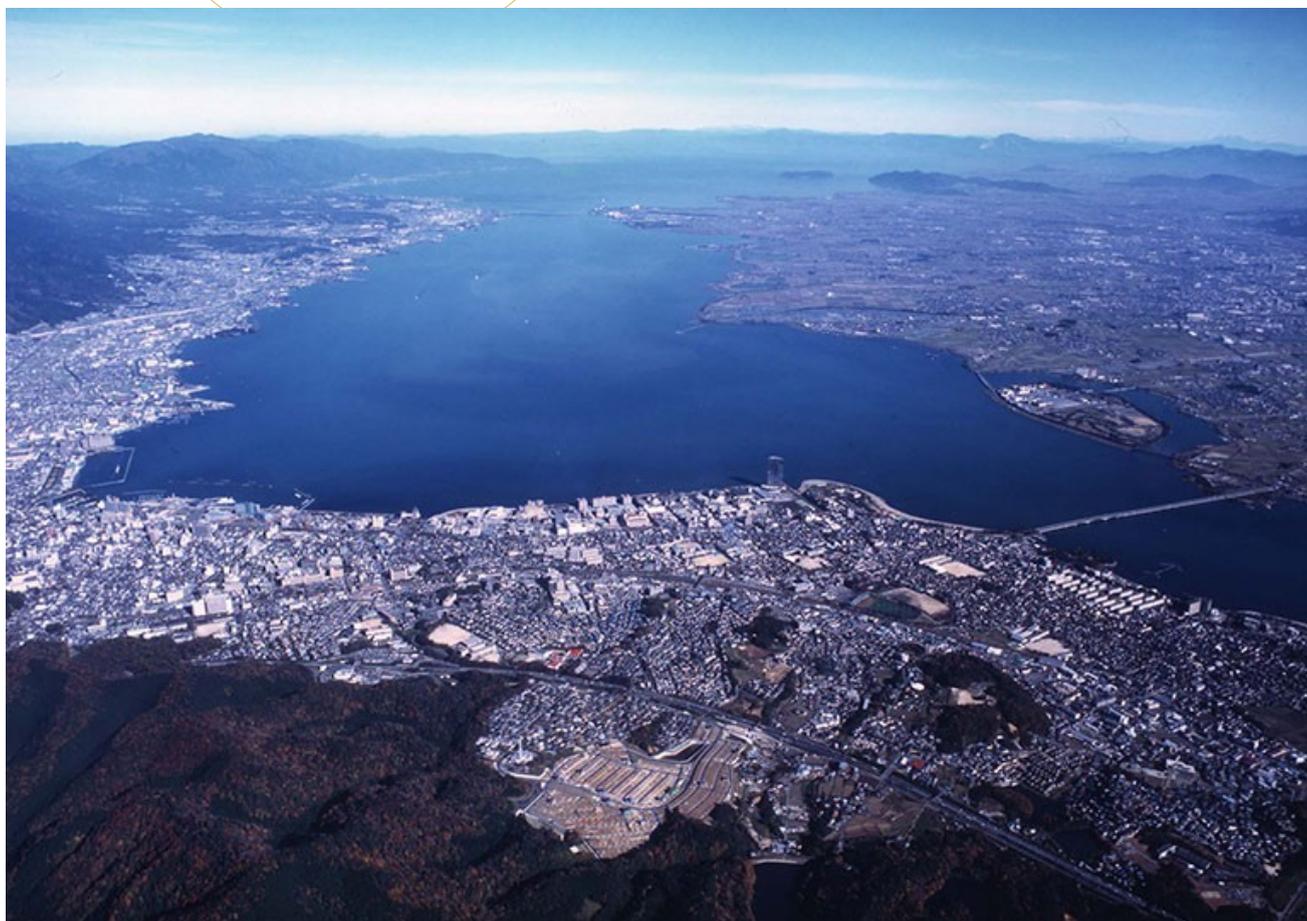


診断しが 創立25周年記念誌

25

診断しが No. 27 2011年4月25日発行



ト
ピ
ッ
ク
ス

- 滋賀県支部創立25年の歩み
- 創立25周年記念講演会「天下一品の経営戦略」
- 「滋賀県における外国人観光客誘致に関する調査報告書」
- 「三方よし経営報告書(知的資産経営報告書)」支援の取り組み
- 座談会「魅力ある支部活動・・・」

(社) 中小企業診断協会滋賀県支部 / 〒520-0806 滋賀県大津市打出浜2-1 コラボしが214階
TEL077-511-1370 FAX077-510-8577
<http://www.shiga-smeca.net/>
Email: jsmeca25@jade.dtine.jp

目次

寄稿 「滋賀県の将来を提言する経営頭脳集団への期待」
社団法人中小企業診断協会 会長 新井信裕 様 3

滋賀県支部創立25周年を迎えて
社団法人中小企業診断協会滋賀県支部 支部長 大谷 武重 4

創立25周年記念講演会開催 6

来賓挨拶
滋賀県商工観光労働部商業振興課長 中井 清 様 7

「天下一品の経営戦略」
株式会社天下一品代表取締役社長 木村 勉 様 8

滋賀県への外国人観光客誘致に関する調査分析及び提言 12

事業承継研究部会の取り組みについて 13

「三方よし経営報告書」作成支援の取り組み 14

「三方よし経営報告書」作成支援に取り組んで① 17

「三方よし経営報告書」作成支援に取り組んで② 18

「三方よし経営報告書」作成支援に取り組んで③ 19

平成22年度 就職活動支援事業研究会実施状況 20

平成22年度 組織体制委員会活動報告 21

平成22年度 研修委員会活動報告 22

平成22年度 広報委員会活動報告 23

中小企業支援ネットワーク強化事業の概要 24

中小企業診断協会滋賀県支部の財務基盤の充実について 25

「魅力のある支部活動と求められる中小企業診断士の活動について」 27

【中小企業支援機関、各種団体、企業、行政の皆様へ】 32



滋賀県支部 25年の歩み ①

年度	滋賀県支部		会員数	支部長	診断協会本部	診断士	中小企業及び社会動向
	主な動き				主な動き	登録数	主な動き
昭和61年 1986	<ul style="list-style-type: none"> ・3/8滋賀県支部設立総会 ・夏原事務所(大津市島ノ関)に支部事務所設置 ・設立時会員44名 ・支部長、副支部長2名、理事8名、監事2名体制 		44	(初代) 夏原達雄	<ul style="list-style-type: none"> ・10月「事業転換マニュアル」作成 	10,130	<ul style="list-style-type: none"> ・「男女雇用機会均等法」施行
昭和62年 1987	<ul style="list-style-type: none"> ・支部規約変更 ・9月近畿ブロック会議及び全国診断研究会(滋賀県) 		42		<ul style="list-style-type: none"> ・4月中小企業診断士の登録期間改訂2年→3年 	10,301	<ul style="list-style-type: none"> ・国鉄民営化(JR)
昭和63年 1988			49		<ul style="list-style-type: none"> ・6月「経営再構築への活性化戦略」発行 	10,608	<ul style="list-style-type: none"> ・リクルート疑惑事件
平成元年 1989	<ul style="list-style-type: none"> ・役員改選:支部長、副支部長1名、理事7名、監事2名 		49		<ul style="list-style-type: none"> ・「中小企業における戦略的イノベーションの研究」 ・10月協会創立35周年記念式典 	11,189	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和天皇崩御 ・消費税スタート ・東証平均株価高値38,915円 ・冷戦終結
平成2年 1990			51		<ul style="list-style-type: none"> ・「業種別経営戦略診断シリーズ」 	11,222	<ul style="list-style-type: none"> ・商法等の一部改正 ・大阪国際花と緑の万博
平成3年 1991	<ul style="list-style-type: none"> ・1月通産局管内診断研究会(滋賀県) 		58		<ul style="list-style-type: none"> ・「ゆとりと豊かさの時代の中小企業経営」 	11,570	<ul style="list-style-type: none"> ・「中小企業における労働力の確保のための法律」公布 ・ソ連解体
平成4年 1992	<ul style="list-style-type: none"> ・役員改選:支部長、副支部長2名、理事8名、監事2名 		60			12,256	<ul style="list-style-type: none"> ・バブル経済崩壊 ・「中小企業流通業務効率化促進法」公布
平成5年 1993			60		<ul style="list-style-type: none"> ・「経営計画を軸とする戦略の展開」 ・「中小企業の国際化研究」 	12,334	<ul style="list-style-type: none"> ・EU発足 ・東京サミット
平成6年 1994	<ul style="list-style-type: none"> ・6月近畿ブロック会議(滋賀県) 		63		<ul style="list-style-type: none"> ・「変革期における中小企業経営の再構築」 ・10月協会創立40周年記念式典 	12,866	<ul style="list-style-type: none"> ・関西国際空港開港
平成7年 1995	<ul style="list-style-type: none"> ・役員改選 ・7月通産局管内診断研究会(滋賀県) 		65		<ul style="list-style-type: none"> ・「中小企業の製品安全性改善についての調査研究」 	13,727	<ul style="list-style-type: none"> ・5月「21世紀に向けた流通ビジョン」発表 ・阪神・淡路大震災 ・地下鉄サリン事件
平成8年 1996	<ul style="list-style-type: none"> ・5/25支部設立10周年記念式典開催 		69		<ul style="list-style-type: none"> ・「中小企業の転業・廃業指導マニュアル」 ・「メガ・コンペティション時代を生き抜く中小企業」 	13,989	<ul style="list-style-type: none"> ・病原性大腸菌O-157流行 ・小選挙区比例代表並立制衆院選挙
平成9年 1997			72		<ul style="list-style-type: none"> ・4月「支部基盤強化整備費」制度新設 ・「酒類販売業界における構造改善に関する調査」 	14,536	<ul style="list-style-type: none"> ・地球温暖化防止京都会議 ・11月中小企業庁「貸し渋り110番」設置

滋賀県支部 25年の歩み ②

年度	滋賀県支部	会員数	支部長	診断協会本部	診断士	中小企業及び社会動向
	主な動き			主な動き	登録数	主な動き
平成10年 1998	・役員改選：支部長、副支部長2名、理事11名、監事2名 ・山本事務所(湖南市石部)へ支部事務所移転	73	(二代) 山本善通		15,352	・6月「大規模小売店舗立地法」公布 ・12月「新事業創出促進法」公布
平成11年 1999	・理事定数15名に改定 ・経営革新事業 ・シガネット研究会スタート	72		・10月協会創立45周年記念式典	15,657	・「中小企業基本法」改正 創業・経営革新等 ・7月「中小企業経営革新支援法」施行
平成12年 2000		68			16,305	・デフレ顕在化 ・「中小企業支援法」改正
平成13年 2001	・役員改選：任期3年→2年 ・10月近畿ブロック会議(滋賀県)	64			17,115	・同時多発テロ
平成14年 2002		61			17,860	・デフレ進行
平成15年 2003	・役員改選：支部長、副支部長2名、理事10名、監事2名 ・「コラボしが21会館」入居準備委員会	64			18,245	・中小企業再生支援制度スタート
平成16年 2004	・9月支部独立事務所を「コラボしが21」4階にオープン	59		・10月協会創立50周年記念式典	17,429	・日本人人口ピーク 1億2,779万人
平成17年 2005	・役員改選：支部長、副支部長3名、理事11名、監事2名 ・事務所相談員の当番制スタート	60	(三代) 鐘井輝		17,242	・「中小企業新事業活動促進法」施行 ・「個人情報保護法」施行
平成18年 2006	・シガネット研究会を支部に統合	66		・中小企業診断士新制度スタート 実務従事事業	18,009	・公益法人制度改革開始 ・「会社法」施行
平成19年 2007	・役員改選 ・実務従事事業の強化 ・統一会計制度試行	63			18,485	・郵政民営化 ・年金記録問題
平成20年 2008	・委員会変更(事務所維持発展→組織体制、新診断士制度対応→資格対応) ・10月近畿ブロック会議(滋賀県)	62			18,552	・9月リーマンショック発生 世界不況 ・新公益法人制度施行
平成21年 2009	・役員改選 ・滋賀県及び大津市入札制度、コンペ参加	62		(四代) 大谷武重	・「一般社団法人」へ移行確認 ・11月協会創立55周年記念式典	19,105
平成22年 2010	・4月「中小企業応援センター」事業参加 ・専門分野研究会スタート ・支部創立25周年記念事業(記念講演会、記念誌、会員表彰) ・一般社団法人化準備	62		・一般社団法人移行準備 ・会計(公益目的支出額)確定	20,119	・デフレ経済 ・4月子供手当支給開始 ・4月高校授業料無料化

寄稿 「滋賀県の将来を提言する経営頭脳集団への期待」

社団法人中小企業診断協会 会長 新井 信 裕

滋賀県支部創立25周年を、全国の会員を代表して、心よりお祝い申し上げます。

御県は、我が国最大の琵琶湖の風光明媚な観光資源と、湖水産業の好立地を活かされ、少子高齢化社会の我が国の唯一の人口増加県であり、第二次産業の構成比46%というモノ作り日本のモデル県でもあり、恵まれた支部と敬祝申し上げます。

さて我が国は、世代間格差、地域格差の実態を前に、将来の生活設計に不安を抱く悲観論に覆われる中、千年に一度の大地震に遭遇し、単に被災にとどまらず、世界人類を恐怖に陥れる原発問題を解決するよう迫られています。

この課題は、我が国民の総意と努力により克服できるものと確信し、その原動力となるのは、御県のような恵まれた産業立地を活かし、地域にサービサイジングや第六次産業の



振興を促す、地域愛ある中小企業診断士の提言でなければならないと考えております。

当協会は現在、公益法人制度の改革に対応し、全国各都道府県に設立される地域一般社団法人の連合会として、地域産業発展への提案者となれるような基礎研究を重ね、その具体策を提供できるよう努めております。

支部創立25周年を新たな出発点として、会員の皆様が、地域中小企業発展のために更なる貢献を目指されますよう念じ、お祝いの言葉とさせていただきます。

滋賀県支部創立25周年を迎えて

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事業に格別のご理解、ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

さて、滋賀県支部は昭和61年に創立以来、今年で25周年を迎えることができました。そこで支部特別事業として創立25周年記念事業を企画し、その一環として記念誌を発行しようということになり、広報委員会が中心となって取り組んで参りました。ここに関係各位のご協力により創立25周年記念誌を発行できましたことは一つのエポックメイキングとして将来の礎になるものと喜んでおります。

古きを訪ね新しきを知る、と申しますが、これまでの歩みを振り返り、今後の方向性を展望することは滋賀県支部のこれからにとって意義あることと考えます。

25年という、かなり長い歳月であり、初期の資料や記憶は少なくなっていました。それでもできるだけ資料を集め、関係者のお話をお聞きして、本誌にまとめることができました。

諸先輩、会員の皆様、ご協力いただいている滋賀県はじめ行政機関、日頃かかわりの深い滋賀県産業支援プラザ・中小企業支援センター・各商工会議所・各商工会・滋賀県商工会議所連合会・滋賀県商工会連合会・滋賀県商工団体中央会などの中小企業支援機関様には紙上を借りて厚く御礼申し上げます。

中小企業の皆様には日頃、経営診断、助言、経営相談、セミナーなどで深く関わらせていただいていることを大きな誇りに思っています。身近に経営に関する相談ができる専門家として中小企業診断士が存在していること、ま

た、気軽に早めにご活用いただく存在でありたいと願っています。今後ともお引立てご活用のほどお願い申し上げます。

滋賀県支部は、昭和61年に京都支部から分離独立する形で設立されました。全都道府県に支部を設置する方針のもとに47都道府県すべてに設置されることになりました。

初代支部長の夏原達雄氏が、前年から設立に格別のご尽力をされ、（社）中小企業診断協会本部のご指導と滋賀県当局のご協力のもとに発足することができました。

当初は支部長の夏原達雄氏が経営されていた大津市島の関の不動産鑑定士事務所に支部事務所が設置されました。それから12年間にわたり事務所において夏原氏と奥様には大変お世話になりました。温厚な夏原支部長の人柄から円滑な支部運営をされたことが今日の支部発展の基盤になっていると思います。

当初の役員は、夏原達雄支部長、八田昇副支部長、福地利之副支部長、清水貞美理事、山本善通理事、上田成男理事、奥村久一郎理事、北村邦彦理事、中村弘理事、廣川領司理事、大谷武重理事、力石伸夫監事及び吉村隆二監事でスタートしました。年数回の理事会のあと隣の居酒屋で懇親会をしていたことを懐かしく思い出します。

二代目の支部長は山本善通氏が平成10年に就任されました。山本氏が経営されていた湖南市甲西駅前の山本税理士事務所に支部事務所がありました。山本氏と奥様には7年間にわたり支部運営に大変お世話になりました。

待望の支部独立事務所を平成16年9月に新築なった大津市打出浜「コラボしが21」会館の4階に設置することができました。滋賀県内の商工・労働・金融団体が入居し、そのコラボレーションによるワンストップサービスを目的とする会館に入居して事業展開できるようになりました。この支部独立事務所は山本支部長のご尽力により実現しました。

三代目の支部長は鐘井輝氏が平成17年に就任されました。大津市在住の鐘井支部長は今日の支部基盤の整備にご尽力されました。支部事務所に事務員が常駐することになり、会員交流の場ができました。また、平日の午後に中小企業診断士が交代で窓口経営相談会を支部事務所にて開催し、中小企業などの経営ニーズに応じる体制ができました。支部ホームページに各曜日の担当者を紹介しています。初回は無料にて相談に応じていますので、気軽にご利用いただいています。

四代目の支部長は私、大谷が平成21年に就任し、今日に至っております。創立25周年記念事業として、(株)天下一品の木村勉社長を招いて記念講演会を開催、この記念誌の発行及び会員功労表彰を運行中です。また、公益法人制度改革として一般社団法人の設立などに取り組んでおり、組織改革の途上にあります。今後の当支部活動の変化を予感します。

高度成長期の末期に支部が発足し、バブル崩壊以降の失われた10年を経てきました。それだけにこの間の低成長経済、グローバル競争時代、BRICsの台頭や金融・財政危機、デフレ経済の流れの中で中小企業はまさに激動の渦に巻き込まれ、中小企業数が減少しています。わが国経済の活力源としての中小企業の元気が今ほど求められているときはないといえます。

デフレ下でコストを抑え、絶えず経営革新をはかり、小回りを活かして顧客ニーズに合ったビジネスモデルを構築し、製品開発・改良、

品質、サービスの向上などにより、大企業に伍してたくましく成長している中小企業が多く見受けられます。

この厳しい環境を乗り越え成長を図るためには、経営者の熱意と良き相談者が必要であると思います。中小企業診断士のネットワークをもち幅広く活動している(社)中小企業診断協会をご活用いただき、中小企業の発展と従業員雇用の維持に努め、ともに地域経済の振興に寄与したいと願っています。

末筆ながら、本誌の企画・発行にあたり献身的かつ精力的にご努力いただいた広報委員会の皆様をはじめ、資料の提供や編集にご協力いただいた諸先輩や会員、関係各位に深甚の感謝を申し上げます。

今後とも、(社)中小企業診断協会にご支援ご協力をよろしくお願い申し上げます。

創立25周年記念講演会開催

主催 (社) 中小企業診断協会滋賀県支部

大谷武重支部長 挨拶

(要旨)

本部は、2009年10月に創立55周年を迎えました。全国に8000余名の中小企業診断士を抱え、47都道府県に支部があり、それぞれの地域で中小企業の支援を行っています。滋賀県支部は、今年創立25周年を迎え、現在64名の中小企業診断士を擁しています。

中小企業診断士は、中小企業のよきパートナーとして、経営相談、調査研究事業、などに取り組んできています。国、滋賀県、各市を始め、商工会議所、商工会、中央会等と連携して、経営革新計画の支援、企業再生、等の協力をさせていただいています。これからも、我が国経済を支える中小企業の経営改善に、一層取り組んでいくところですので、中小企業、また関係各位におかれましては、ご指導、ご協力をいただきますようお願い申し上げます。

開催日：平成22年12月4日（土）14時～16時

場所：滋賀ビル9階

参加人数：100名

司会：広田光政 副支部長



来賓挨拶

滋賀県商工観光労働部商業振興課長

中井 清 様



(要旨)

中小企業診断協会滋賀県支部創立25周年記念講演会の開催にあたりまして、一言お祝いを申し上げます。中小企業診断協会の皆様には、本県経済の発展に格別のご尽力をいただいております、大変感謝申し上げます。

さて、創立された25年前はというと、1985年のプラザ合意を受けた急激な円高が始まりました。その後、金融緩和、バブル経済、その後、失われた10年ともいわれるバブル経済の崩壊、2000年以降は、外需主導の実感なき景気回復、そしてリーマンショックによる世界同時不況があり、現在は、円高株安とまったく激動の期間でした。

その中で、1999年に中小企業基本法が抜本的に改正がされ、それまでの格差是正を目指した日本経済全体の底上げから、日本経済の発展と活力ある企業への支援に施策が転換されました。中小企業診断士制度においても、中小企業の再生支援や金融の円滑化への対応を含め、幅広い支援が求めら

れている状況です。滋賀県支部におかれましては、これまでの信頼と実績をもとに、さらに一歩先を読んだアドバイスをしていただきたいと思います。また、近江商人の三方よしを体現していただくことで、中小企業の更なる経営力向上と地域の発展に寄与していただきたいと思いますと考えておりまして、今後も大きな期待をいたしております。

滋賀県では、現行の産業振興指針に続くプランとして、来年度から4年間の期間で始まる滋賀県産業振興戦略プランを、中小企業や支援機関の皆様のご意見をお聞きしながら作成しているところです。これをもとに、中小企業に対する施策をさらに進めていくこととしております。引き続き、皆様のご支援とご協力を賜りますようお願いいたします。

中小企業診断協会滋賀県支部のますますのご発展とご参集の皆様のご健勝を祈念しまして挨拶に代えさせていただきます。

「天下一品の経営戦略」

株式会社天下一品
代表取締役社長 木村 勉 様

はじめに

はじめまして。木村でございます。今日、伺いまして、私が話すよりも、そちらで話を聞かせていただく方がいいのと違うかな、と思う次第です。素晴らしいリーダーであり経営者の方がたくさんお見えになっておられます。



天下一品の創業期

－ <死に物狂いでやってきた>

私の取りえは、何ものしから、ここまで来れたというのが、自慢です。37,000円の元手から、年商100億円を超えるラーメンチェーン店になり、天下一品と名のついた塩やこしょうなど他の事業を含めると、200億円を優に超える企業になることが出来ました。

ここまで来れたというのは、どうしてか。必死になってやってきたわけです。必死になれば出来るものですね。私の場合は、目的を立てた場合は、それが実現するまで死に物狂いでやってきたわけです。

苦しい、つらい、やくざにどつかれて、蹴られても、それでも屋台をやってきた。早いものでそうして来年で満40年目を迎えることとなりました。

どうして、私が耐え忍んできたか、それは、家族、妻、子供に苦勞をさせたくないということで頑張るしか、なかったのです。命懸けでがんばってきました。

私は、今日1日を、出来る限り振り返るようにしています。自分の行動は正しかったと思えることが多いのですが、間違っていたこともあっ

たと思うこともある。反省することもある。毎日毎日の屋台の苦しさを、本当に我慢して耐え抜いてきたことが、私の大きな力になっているわけです。

こうと決めれば実現するまで死に物狂いで努力せよと、社員には常に言っています。

人の温かみ

－ <捨てる神あれば拾う神あり>

義理人情温かみがなくなっているように思う。耐え忍ぶことができるのは、屋台のことを思い出すと贅沢はできない。無駄遣い、贅沢はしてはいけないと思う。屋台の頃、このベルトまで、質屋に入れました。夏の暑いときは、ふとんまで質屋に持っていった。ふとんなんか、質屋に持っていっても、なんぼもなりません。質屋にいてもふとんでは貸せないといいよる。それでも貸してくれというたら、最後に質屋が根負けして、木村さんは利息は払ってくれるから貸すわ、ふとんは持って帰って、ていわれた。

長いこと質屋やってるけど、何ものしで金を貸したんは、あんたが初めてやわ、と言われました。

ひどいけがは3回あった。警察が来て、血だらけなので近所の医者に連れて行こうとしたけど、金がない。そういうたら警察病院に連れて行かれた。ただやから。それでも帰って、またラーメンを売ろうとしたら、またやくざが来た。こいつは殺さんことには、やめんわと言うてあきらめました。

ある日、大槻さんという大家さんが、ここでラーメン屋やりな。声を掛けてくれた。そして、オーナーが、いまの本店の場所で新しいビルを建てた時、ここで商売せえ、というてくれはったが金がない。新しいビルは王将が入るはずやった。ある建築屋は、屋台なんか、保証金もない、家賃も払えるかわからへんの、あかんと言われた。しかし、大槻さんが、何いうてるんや、ここは木村くんがやるんや。いうて、銀閣寺の京信に連れて行った。わしの土地を担保に入れるから、木村に金貸してくれ、と言ってくれた。その時、返済できるお金として800万円を借りることができ、運転資金になった。それで店が始まった。

会長（大槻氏）は、十数年前になくなったが、息子さんとも年に3回社員旅行に一緒にお連れしています。「人から受けた恩は忘れない」と思っています。世間には温かい人もいます。



上場すべきか

－ <社員のおかげ、業者のおかげ>

年商100億と言いましたが、これまで年商など、あまり考えたことはなかった。去年、会計から言われて、100億を超えた、グループでは200億を超えたことを知った。それまでがむしゃらに働いてきた。

ある日専務が、「社長、いま上場したら、200億円の金が入るよ、上場しよう」というので、私も200億という心動いた。しかし、10日ほど考えて、「止めとこう」、言うた。専務はがっかりしていた。「スパリゾート雄琴あがりゃんせ」やる時は、何10億も借りた。社長、上場したら借金せんでもできますよ。と文句いう者もおった。でも、汗水たらすのは社員でしょ。株主は、金は出すけど、配当をようけせい、経費を節減せい、言うて、もう自分らのことばかりや。投資なさってる方には申し訳ないが。

やはり自分も苦勞してここまで来れたんやから、社員が頑張ってくれるから今日がある。社員はわが子と一緒にやから。上場しなくてよかった、本当に良かったと思う。社員旅行に行く時は、その場所の最高のホテル、最高のもてなしを社員にしてあげている。クルーザーに乗ったりしている。

自分がここまでこれたのは社員のおかげで、業者の方のお陰で今がある。

業者を変えたらあかんと言うてる。でも会社が大きくなりすぎて付いてこれなくなって、ということはある。それはしょうがない。それまでは大事にしている、持ちつ持たれつやし。当たり前のことですわね。経営の第一戦でやってるから。わかってもらえると思う。箸でも、なんでも安いものはなんぼでもある。しかし、なんぼ安くても、安いもんはその時限りや。商売する以上は、家賃も人件費も必要やし、いつまでも赤字ではできん。小売業と

いうものは、生き延びようと思ったらたいへんなことや。

商売の仕組み

－ 〈大量仕入れ、製造販売〉

卸屋さんは、たいへんや。初めは、スーパーでモノを買い、そのあとは卸から買ってきた。いま天下一品は、モノを作って、麺屋さんから、麺を買っていない。自分で作れるものは作ってしまう。自分の思っているものが作れるし、大量生産できる。大量生産、大量仕入れが大事やと思う。製造販売をやっているから、会社が伸びている。塩、こしょうは、年間契約している。仕組みを作らないといけない。

おとしから、あがりゃんせのお客さんが作っている米を買っています。ええ米で、5kg 2500円です。最初、300俵買って、昨年1000俵買って。あと500俵作れというてる。あがりゃんせの米はおいしい。表示が信じられないこともありますが、あがりゃんせの米は、100%本物です。全部自分で買っているから。

天下一品だけでも自給自足できるようにしたい。要るものは全部作れるようにしたい。

TPPが話題になっています。日本の農業はすばらしいんやから、すばらしい腕を持っているんやから、中国のお金持ちを相手に、すばらしい日本の技術を持って輸出したい。お百姓のことはわかりませんが、良いものは世界に売れるはずや。国の援助を受ける必要はなにもない。

天下一品では、玉ねぎ1日1t要ります。白菜、にんじん、キャベツ、セロリあらゆる野菜が必要だ。どうしてやっていったらいいか、考えていきたい。皆さんに知恵を貸してほしいんです。

もうひとつ大きいのは、にんにくです。にんにくの本場は韓国やと思った、しかし、向こうは粒が小さいのであかん。日本のは大きくて良



い。青森で大きなにんにくを作っているところがある。しかし、売ってくれへん。もう契約栽培らしい。こういうの皆さんの知恵でやってもらったらどうか。

あがりゃんせ － 〈これからのこと〉

あがりゃんせは、琵琶湖に面して500mある。「あがりゃんせ」には、12600坪あり、無駄遣いという人もいるが、ひとつの事業を起こそうと思っている。良いことを行っていきたい。「あがりゃんせ」では、60歳以上を無料にしたかったが、失礼ながら浮浪者が来てしまうのでだめという指摘もあって、お金をどの程度にするか考えている。「あがりゃんせ」には、元大学教授や弁護士、医師の方たちも沢山きていただいている。

60歳、70歳以上の方たちの憩いの場所、遊ぶ場所を作りたいと思っている。できあがるまでには3年かかる。カルチャーセンターも作りたい。苦勞した社員に何かを残したいとも思っている。

自分だけでやろうとしたらあかん。ここにおられる皆の知恵を団結して、できることを考えてほしい。この社長達が力を合わせて、団結して進まんとあきまへんで。アイデアがあれば、あがりゃんせのアンケート用紙に書いてください。

皆様に — <政治や行政の変革>

菅さん、鳩山さんは、大変期待したが何もできなかった。できたのは仕分けだけだ。谷垣さんもいろいろ言うが足を引っ張り合っているだけだ。政治を一丸となって国民のために力をあわせてやってもらいたい。

役所の人たちは、すばらしく頭の良い人だが、失敗しても誰も責任を取らない。損は国民の負担になっている。責任の所在をはっきりすべきである。ぜひ役所を株式会社にしてほしい。

天下一品は大津市に貢献している。あがりゃんせと瀬田工場があり、風呂代だけでも月数百万払っている。京都市にも貢献しているが、

京都市の景観条例には、文句を言いたい。八坂神社前の店の看板を、天下一品の赤と白でなく黒と白にしろ、とか、赤い提灯を出すな、豆球もつけてはいけないとか無茶なことをいう。それでそうしたら、休業しているのかとお客様に言われた。売上も下がった。看板だけでも1200-1500万円ほどかけている。看板は命である。

京都も膨大な赤字があると聞いている。赤字をなくすために切り詰める方法はいくらでもある。皆さんにもオンブズマンになるなりして、何とかしてほしい。無駄遣いに抗議してほしい。

ここにいる経営者・経営コンサルタントの皆様と一緒に何かを作りましょう。



懇親会は、すばらしい食事と温泉のスパリゾート雄琴「あがりゃんせ」で

木村社長様もお越しくございました



滋賀県への外国人観光客誘致に関する調査分析及び提言 (平成22年度調査・研究事業)

(社)中小企業診断協会滋賀県支部会員 田畑一佳

(要約)

低成長の日本経済の起爆剤としての観光産業を拡充するための観光政策の大転換（観光庁の設立・施策・それにとまなう予算の拡充）が行われました。外国人からみて、日本はやはり興味のある国であり、今後さらに成長が期待される医療ツーリズム分野等にて、外国人を呼び込む必要があります。

そのような中、滋賀県への外国人観光客の推移と動向について調査しました。平成20年の外国人の滋賀県への観光客数は20万6千人で前年比5%増です。滋賀県への外国人宿泊客数を国別に見ると、1位が台湾（43%）2位韓国（15%）3位中国（11%）の順となっており、東アジアからの来訪者が多くなっています。しかし、外国人観光客の滋賀県への訪問率は0.7%と、東京都58.9%大阪25%、京都21.4%に比べ極めて低いことが分かります。

滋賀県は琵琶湖の自然を中心に、国宝が55件（全国で5位）、重要文化財が806件（全国4位）を有しています。しかし、その知名度は低いものです。そこで、外国人に特にアピールする5箇所を選定しました。①日本人の心の『故郷』比叡山延暦寺、②日本を代表する『城』彦根城、③観光客が一番来訪する『場所』黒壁スクエア、④観る人を魅了する『美術館』ミホ・ミュージアム・佐川美術館・滋賀県立近代美術館、⑤話題の『商業施設』三井アウトレットパーク滋賀竜王、です。

調査として、多くの宿泊観光施設へのアンケートを実施し、いくつかの施設へは、ヒアリング調査も行いました。また、立命館大学へ留学されている東アジア圏の学生にも声をかけてヒアリングを実施しました。その結果を受けて、滋賀県が一番潤う「滋賀県へ長期滞在型観光客を呼び込む」ことを重点テーマに設定しました。そこに至るまでの道筋を3つのステージに分け検討しまし



調査研究メンバー

橋詰 雅人
居原田 岩雄
鐘井 輝
西村 良隆
田畑 一佳

た。ステージ1は、「団体ツアー観光客」、ステージ2は、「個人グループツアー観光客」、そして、最終ステージ3が「長期滞在型観光客」です。

○ステージ1：団体ツアー観光客

団体ツアー観光客を呼び込むにあたっては、海外での認知度向上が最大の課題です。まず、海外の旅行代理店やランドオペレーターには、滋賀県の中でも突出した上記5つの観光施設を団体ツアーの中に組み込んでもらうよう働きかけることを提案します。

「日本の素晴らしい場所に行った。そこが滋賀県だった。」と外国人観光客の方に認識していただけたら十分に次へ繋げることが可能となります。競合の多い団体ツアーで総花的なことを訴求しても何も伝わらないと思います。

○ステージ2：個人グループツアー観光客

ステージ1で滋賀県を知っていただいた外国人の方を、個人や少人数グループの旅行者として呼び込むにあたり、特に滋賀県内の様々な観光地や神社仏閣を巡るための多くの情報の提供と、旅行者の安全安心を手助けするインフラの整備を行うことを提案します。特に詫び寂びのある観光地化されていない神社は、外国人の訪問先として有望です。

○ステージ3：長期滞在型観光客

ステージ2で滋賀県を堪能していただいた外国人の方を、最終的に長期滞在型観光客として呼び込むにあたり、何回も来ていただけるようリピート対策の実施を提案します。

(以上)

事業承継研究部会の取り組みについて

専門分野研究部会 事業承継研究部会長 山本善通

1. 平成22年度の取り組み、成果、課題など

平成20年5月9日に「経営承継円滑化法」が成立し、遺留分に関する民法の特例制度が出来ました。これは、自社株式などの承継に関する遺留分による制約の問題に対処し現行の遺留分の事前放棄の制度の限界を補う為であります。

また、この制度を補完してゆく形で平成21年度税制改正において、非上場株式等に係る相続税、贈与税の納税猶予制度が創設されました。

これらの事業承継円滑化に向けた総合的な支援策の実施により、中小企業の事業承継対策は実務的にも大きな前進を見たこととなります。

これらの改正を受けて、「事業承継研究部会」では「経営承継円滑化法」を多面的に分析し、制度として実際に利用してゆくうえで、どのような問題点が発生してくるか等を中心に研究をすすめる、平成23年1月29日に部会メンバーが集まり、検討会を実施しました。

【成果】

メンバーが持ち寄る事業承継事例や、関係する資料等を詳細に検討したことでより深いレベルでの「経営承継円滑化法」の理解ができたことが成果であったと思います。

【課題】

中小企業の事業承継問題を研究してゆく中で、課題となることもいろいろと見えてきました。中小企業が後継者問題で相続税が過大となり、経営危機に直面する事例が過去に数多くあり、以前から国に対して中小企業対策の要望事項として関係団体に取り上げていました。そしてこの度（平成20年5月）この法律が成立したわけであり



ますが、法律は硬直したのですが、企業経営は生き物であります。環境の変化に柔軟に対応してゆかねばならない中小企業が後継者を事前に定める等の意思決定を行うことがベストな選択なのか、更に検討してゆく課題は多いと思います。

2. 平成23年度の取り組み方針

平成23年度は、法律上の後継問題だけでなく、企業の経営理念をどのように後継者に継承してゆくべきか等についても研修を重ねると共に具体的な事業承継事例を取り上げ幅広い研究を行い会員の資質向上に努めてゆきたいと思えます。

「三方よし経営報告書」作成支援の取り組み

専門分野研究部会 知的資産経営研究部会長 大石孝太郎

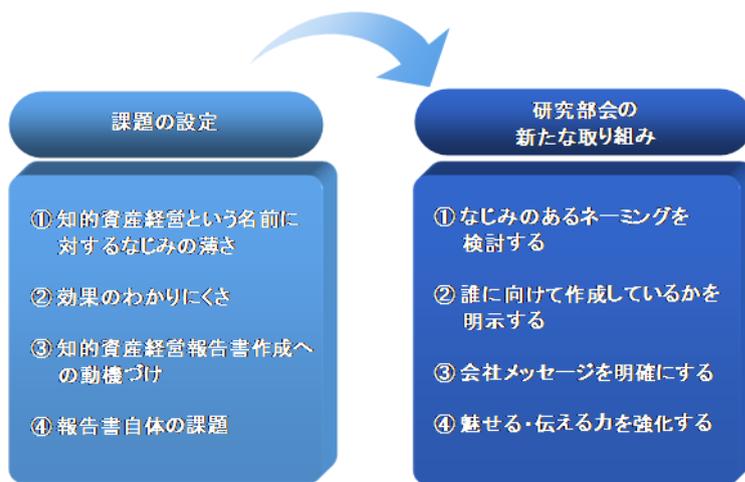
【はじめに】

知的資産とは、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である一人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等 — 財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」を指すとされています（中小企業のための知的資産経営マニュアル：中小企業基盤整備機構）。また、京都府が取り組んでいる「知恵の経営」報告書では、売上げを増やし、収益を増やす方法を見つけるための「マネジメントツール」と位置付けられています。中小企業診断士では、大阪支部の森下勉氏らが中心となって、国等と協力し全国への普及展開が図られており、中小企業診断士にとって関係の深い取り組みです。

【研究部会の取り組み方針】

滋賀県支部知的資産経営研究部会(以下、当研究部会)は、この分野としては後発であることから、すでに公開されている知的資産経営報告書等を研究し、課題を明確にするところから開始しました。その課題とは、中小企業にとって、①知的資産経営という名前に対するなじみの薄さ（知的資産なんてない？） ②効果のわかりにくさ ③知的資産経営報告書作成への動機づけ と、④報告書自体の課題です。報告書の多くは優れた内容ですが、なかには、商品や会社案内が中心で、その「企業独自の強み」が、十分に引き出されていないような報告書や読みづらさを感じられるものなどがありました。「強み」の公開には支障があり、公開が前提の報告書では、一般化した表現にならざるを得ないということもあると思われます。当研究部会は、これらの課題に対

図1. 当研究部会の取り組み方針

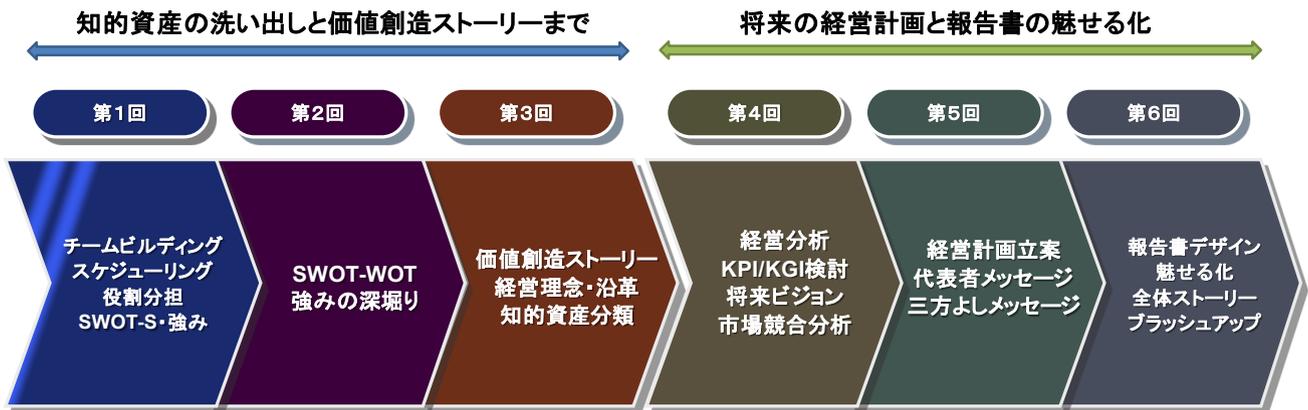


して、知的資産経営報告書の目的・プロセス・構成を基本に据えながら、新たに、①なじみのあるネーミングを検討する ②誰に向けて作成しているかを明示する(開示対象の明示) ③会社メッセージを明確化する(メッセージ項目追加)という方針で取り組むこととしました。

【三方よし経営報告書とは】

近江商人の経営の考え方として広く全国に知られる「三方よし」は、売り手よし、買い手よし、世間よし、ですが、これを自社の経営理念に取り入れたり実践している中小企業経営者は多くあります。そこで私は、中小企業者が普段から意識し実践している三方よしの実践や考えにこそ、知的資産が内包されているとの考えのもとに、知的資産経営報告書の開示対象を三者(方)に絞り、三者(方)に対するメッセージを出すことで、知的資産経営報告書の目的や効果を高めることを企図しました。これを三方よし経営報告書としてまとめ、広く中小企業者の工夫や成果を世間に周知させる方法を実践することとしました。ただし、どの三者(方)に向けた報告書にまとめるかは、経営者が判断し、一般的な「売り

図2. 支援プロセスと支援スケジュール



手よし、買い手よし、世間よし」に当てはめることはしないこととしました。

【支援プロセスと支援スケジュール】

まず、支援に入る前にオリエンテーションを開催しています。支援機関と共同で行う場合も含め、オリエンテーションで、知的資産経営についての目的や事例、また支援の仕組みと期待される効果等について説明を行います。オリエンテーションで、他に実施することは、次の項目です。

①経営者の考えている「強み」について傾聴し、事業内容や会社の特徴を理解しておく ②会社におけるチーム構成を検討し、支援スケジュールを調整する ③経営者、会社に関する情報物で、預かれるものは収集する。これらの事前資料を元に、知的資産経営報告書の作成支援プロセスを開始していきます。当研究部会の支援プロセスとスケジュールを図2に示します。当研究部会は、6回の支援を標準支援回数としています。第1回から第3回までは、「知的資産を洗い出し価値創造ストーリーを構築するまで」、第4回から第6回までは、経営計画・KPIなどの経営指標、経営目標の設定と報告書の魅せる化の支援としています。

専門家派遣制度などを利用する場合、3回で報告書作成までを支援することが要請されることもあるようですが、経営者や社員も気づいていない「強み」を引き出したり、うまく言葉にできないノ

ウハウや感覚を言語化したり表出化を支援するためには、特に第1回～第3回までのプロセスを十分に実施することが、会社にとって真に必要と考えています。この段階を、十分に行わないと、経営者がすでにわかっていることを上手に報告書にまとめるような支援になる恐れがあります。知的資産経営報告書は、「強み」や「知恵」を認識するだけでなく、関係者に対するメディアとしての役割があります。支援者は、「強み」や「知恵」を発見し、事業や会社が成長してきたストーリーを知的資産との関係性で説明できるだけでなく、それを必要な者に伝えられる報告書に仕上げることも重要な役割です。第4回から第6回までは、中小企業診断士の得意領域である経営計画づくり、KPIなどの経営指標づくりと、三方よし報告書のUSP（特徴・独自性）である三方へのメッセージを組み込み、最終的な報告書デザイン、図表の見せ方、ヘッドラインの工夫など、マーケティングノウハウを駆使して、仕上げていく能力が求められます。

【知的資産経営報告の支援に必要なスキル】

当研究部会では、三方よし経営報告書と呼ぶ知的資産経営報告書の支援スタイルを提案し、2社に対して実践しました。支援させていただいた2社ともに、非常に高い評価をいただき、経営者からも、また社員からも経営に参画する意識が、支援の前後であきらかに高まったとの声を

いただいています。また本当にやらなければいけない目標が定まったとの声もあります。

支援者に求められる能力は、第一に、顧客企業が感動するような三方よし経営報告書（知的資産経営報告書）を作成することです。もし、レベルの低い知的資産経営報告書しか作れなかったとすれば、次の知的資産経営報告書の要請はありません。デザインやPC操作などが苦手な場合もありますが、当研究部会のようなチームで、それぞれのスキルを持ち寄り、優れた報告書を完成させることが可能です。

知的資産経営報告書の支援で求められるスキルと施策対応を図3にまとめました。知的資産経営報告書支援に関わることで、こうした新たなスキルや支援策を身につけ、さらにスキルを高めていく必要があります。

末筆になりましたが、今回、私たち滋賀県支部会員に、知的資産経営報告書作成の機会を提供していただいた世光株式会社の後宮俊夫社長様、株式会社ビーエスシー・インターナショナルの井上良夫社長様には、心より御礼を申し上げます。

図3. 知的資産経営報告書の支援で求められるスキルと施策の使い分け

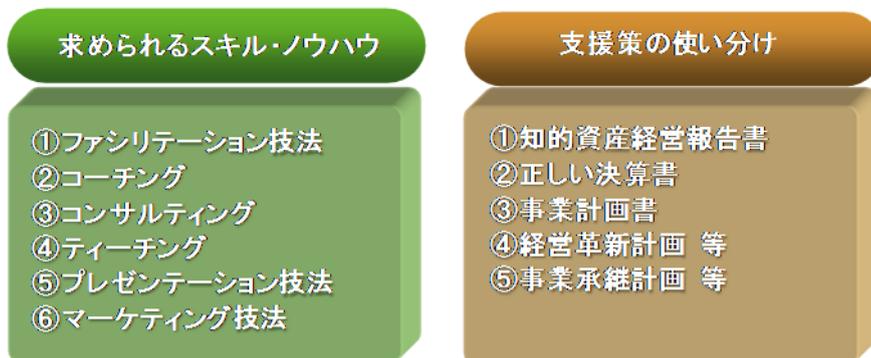


図4. 世光株式会社の三方よし経営報告書



図5. 株式会社ビーエスシー・インターナショナルの三方よし経営報告書



「三方よし経営報告書」作成支援に取り組んで①

専門分野研究部会 知的資産経営研究部会 野々山 寛

JR蓬萊駅近くのびわ湖畔に、私たち滋賀県支部所属の三名が三方よし経営報告書の作成支援をしました(株)ビーエスシー・インターナショナルがあります。小・中・高校生にびわ湖体験学習を行なっている企業です。そして、ウォータースポーツにはとてもよい立地のところではあります。

そこではじめて知的資産経営報告書の作成支援をおこなった感想について述べたいと思います。

知的資産経営報告書の作成目的は、財務諸表では表せない企業価値=知的資産を社内外の関係の方に知ってもらおうこととされています。

しかし、実際に支援してみるとその過程を通して自社の強み・魅力を経営者の方が、ご自分の気づきとしてしっかり認識されたことが目的のひとつとして大きいと考えます。また、企業の従業員の方と一っしょに進めていく中で、企業の一体感の醸成が図れたと思います。



そして、今後の経営の方向性を示し、自社の強み・魅力をテコとしてさらなる発展や事業展開に繋げる「きっかけづくり」ができたと考えています。

今後は、新規事業展開の支援に診断士として関与できる可能性もあると思います。

なお、経営報告書に書けなかった経営改善アイデアについても経営者とヒヤリングする中で支援できたことは診断士としての役割を果たせたと考えています。



「三方よし経営報告書」作成支援に取り組んで②

専門分野研究部会 知的資産経営研究部会 西村 良隆

三方よし経営報告書（ビーエスシ・インターナショナル）の作成に参加して

1. 報告書の作成に関して注意すべき点

報告書の作成に関して、単にその会社の知的資産経営面での特徴・長所の紹介だけに留まらず作成過程において診断士にしかできない診断・指導等のコンサルティング機能を発揮することが重要と考える。

(1) 報告書作成の目的を経営者・従業員が十二分に理解し、自分たち自身で作成するのだという強い信念を抱かせること。（診断士や外部支援者にやってもらうというような考えの払拭）

(2) 社長自身が強いリーダーシップを発揮し最後まで責任を持って報告書を作成すること。

(3) 診断士は報告書作成の過程で、その会社の経営上の問題点や課題をその都度指摘し改善策を経営者と共に検討し実行に移させること。

（単なる会社の長所だけの羅列に終わらせずに診断士にしか出来ないコンサルティング機能を発揮する好機と捉えること）

(4) 報告書の作成を通じて社員に「自社の強み」を再認識させその「強みに更に磨きを掛ける」には何をすべきかを考えさせ、そのアクションプログラムを作成させること。



「三方よし経営報告書」作成支援に取り組んで③

専門分野研究部会 知的資産経営研究部会 野瀬 孝臣

このたび、世光株式会社様の「三方よし経営報告書」（知的資産経営報告書）作成に参加し、大石孝太郎氏とともに支援をおこなった。熟練ファシリテーター役を務める彼の傍で、企業様との意思疎通役が大半であったが、特技保有のリーダーにより魅力的な報告書が編纂できたことを感謝している。

これから「三方よし経営報告書」を作成する場合には、見落としはならないものとして反省を込めて痛感した下記3項目を記述する。

社長の真意と熱意の生の声を聞くこと

今回の知的資産経営調査の現場では、当社社長が高齢であることを慮って、施設長を経由しての意思確認を行わざるを得なかった。しかし、それが間違っていたというのではなく、社長の事業経営に対する意思が大変強固であることが、社長の著書「み手のうちに」（日本キリスト教団出版局発行）を今回調査の終了時に頂いて理解できたためである。激動の時代を生き抜いた80年間の社長の自叙伝であり、当社起業の契機に繋がっていると思われるからである。

「三方よし経営」を実現できるシナリオにすること

「三方よし」の原典は、宝暦4（1754）年に70歳となった麻布商の近江商人中村治兵衛宗岸が15歳の養嗣子に認めた書置のなかの一節であるが、昨今の経済社会状況下においても、「三方よし」の精神以上に、近江商人の到達した普遍的経営精神を示すものはないと思われる。中でも「世間によし」は「社会貢献」そのものであり、CSR（企業の社会的責任）の目指す究極の姿でもある。従業員にも、三方よし経営の本

意を十分理解して貰い、企業行動に現れる経営理念と社員の価値観を共有性した行動原理での実践を構想したシナリオ化をしたい。



「経営の見える化」で重点指向の経営効率化を図ること

経営状況は財務を知らずに判断はできない。ところが、知的資産経営調査段階では、財務内容は議論しない場合が多いようだ。先ず経営（財務）診断をおこない、財務上での問題でも、現場・現物・現実を調べ、しかる後に原理・原則に則り、社長以下全従業員が知恵を出しあって経営改善を含む将来構想を描く場が欲しい。そこでは、従業員との緊密な意思疎通のもとに、重要業績評価指標（KPI）を設定して、主要財務指標の一部も含め、「経営の見える化」をするのが望ましい。

平成22年度 就職活動支援事業研究会実施状況

就職活動支援事業研究会委員長 鐘井 輝

委員会メンバー

苗村昇、池田健一郎、植原久男、牧 二三男、
野々山 寛、田畑一佳、大谷武重、鐘井輝

就職活動支援事業研究会の目的

- 未就労者の就職支援、企業における教育ニーズ把握、同分野の実態把握と情報収集
- 未就労者・若年就職者の就労能力向上、就職支援分野への参入を図り、同分野での安定的受託を実現
- 教育プログラム開発、テキストの作成、担当講師の育成



ビジネス基礎、ファイナンシャルプランナー、
貿易実務、経理事務
医療事務、観光サービス、販売サービス
企業法務、財務管理、人事労務
物流管理、営業マネジメント

入札2月

1 平成22年度 活動状況

①研究会実施状況

- 第1回研究会10年10月2日
- 第2回研究会10年11月3日
- 第3回研究会10年12月4日
- 第4回研究会11年 2月13日

②研究成果

1) 関係機関の実施セミナー実態把握

- ・ 外部委託内容 面接方法、職務経歴書作成、
心構え、経済情勢、自己PR方法
- ・ 委託参考価格把握 入札2月、8月
- ・ 講師料（半期約300回）、会場費、
テキスト代、パンフレット
- ・ 滋賀県内7カ所 基本コース週1回1.5H、
実習コース月2回2.0H

2) 関係当局の職業能力開発教育実態把握

- ・ 委託訓練内容

2 平成23年度 活動計画（検討事項）

- 1) 法人格取得の準備
- 2) 入札参加資格取得
- 3) 職業教育の実績作り
- 4) 講師派遣の仕組み作り
- 5) 他機関との連携
- 6) 基本テキスト作成

平成22年度 組織体制委員会活動報告

組織体制委員長 土山嘉雄



委員会メンバー
大谷武重
野瀬孝臣
服部直幸
佐々木一幸

1. 事務所の常設窓口経営相談会

- ① 訪問顧客が徐々に増加中...
平成22年度常設窓口経営相談会...18回実施
- ② 事務所相談員の勤務状況
・ 毎月担当可能18名、不定期担当可能5名
1回/2~3ヶ月担当可能 5名
- ③ 今後の課題
・ 活性化対策として相談業務をポイント取得に結び付けられないか検討 (将来)

2. 事務所資料の管理状況

- ① 支部文書取扱規定による事務所保管書類の管理...H22年6月22、28日に処理済み
- ② メールによる連絡...新着雑誌・資料・保存期限到来報告書などをメールで紹介中

3. 事務所運営の円滑化

- ① 支部会員の異動状況 (23.3.31現在)
・ 22年度入会4名(重複登録含む)、転出1名、休会1名
・ 現在会員数64名(賛助会員1を含む)
- ② 事務所の活用...個人的な業務打合せにも開放中 (事前予約制)

4. 公益法人制度改革の検討状況

- 1) 各支部は一般社団法人格(または任意団体資格)を取得する(設立登記H24.4.2予定)
- 2) 各県の協会または団体は中小企業診断協会(本部)の法人会員となる...連合会方式
- 3) 本部は一般社団法人中小企業診断協会(連合会方式)に移行し法人格を取得する
23年度...連合会への定款変更⇒経済産業省へ認可申請する
24年度...一般社団法人への定款変更⇒内閣府へ認可申請する
- 4) 滋賀県支部の検討状況
「一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会」として設立登記予定 (H24.4.2予定)

① 定款案の作成...

- ・ 常任理事会による検討 (平成23.1.28、3.18、4.4に実施)
 - ・ 組織体制委員会による検討(平成23.2.5、3.30に実施)
 - ・ 理事会による検討(平成23.2.25、4.8に実施)
- ### ② 定款案の承認 (法人化の承認) ...
- ・ 理事会による承認(平成23.4.8に実施)
 - ・ 総会による承認(平成23.5.7に予定)
- ### ③ 役員改選、23年度事業計画及び収支予算承認...理事会、総会にて従来通り実施
- ### ④ 今後の作業予定
- ・ 一般社団法人化及び定款について説明会...平成23.4.23 (土) 午後2時~
 - ・ 諸規定見直し...法人化に向けて諸規定の見直し及び整備
 - ・ ホームページ、印刷物などの法人名称の変更
 - ・ 登記...法務局関連の諸手続、法人代表印の変更
 - ・ 税務...所管税務署・県税事務所・市役所へ法人設立届出書の提出
- ### ⑤ 一般社団法人設立総会予定...
- 平成24年5月

以上

平成22年度 研修委員会活動報告

研修委員長 広田光政

委員会メンバー

北村 秀一、佐々木 一幸、島次 文彦、下村 裕彦、仲西 貞之
野々山 寛、橋詰 雅人



1. 中小企業診断士を取り巻く状況と研修事業へのスタンス

公的な中小企業支援事業に携わっている仕事柄、平均して1日に2～3件の中小企業経営者から相談を受けたり、情報交換を行っている。年間トータルすると相当な数になるが、いずれの経営者も例外無く色々な経営課題や問題を抱えており、あるいは、実にビッグなビジネス・プロジェクトを企画して、我々中小企業診断士の支援を期待している。これは、長年、滋賀県の中小企業支援に取り組んできた当方の体験的実感である。

この状況を踏まえて、中小企業経営者が滋賀県支部の中小企業診断士に求める支援ニーズを、研修を通じてマッチングさせてゆくの

2. 平成22年度の取組みと評価

(1) 取組み

国・県・市等の公的支援施策は、多岐にわたっており、平成22年度は支部会員の研修ニーズと施策の実需を勘案して、次の4つの専門分野研究部会を持った。

知的資産研究部会

農商工等連携研究部会

事業承継研究部会

就職活動支援事業研究部会

以上、いずれの研究部会でも、実務として当該専門分野で活躍している支部会員に部会長、あるいは講師となっただき、実践的な内容とすることで受講者の仕事に結びつくように、活動してきた。

(2) 評価

研究部会で部会長や講師を務めていただいた会員諸氏は、実務に即してよくレク

チャーし、部会を運営していただけた。部会では、実際に講師が公的施策を県内の中小企業に適用し、その実務の手ほども研修コースに取り込んで実施された部会もある。しかし、当然のことではあるが、講師と受講者とのいわゆるレベルギャップを痛感した。また、全般的に中小企業支援への熱意が足りない。公的施策を活用する経営者に、もっと課題解決で深く切り込んで行く熱意とか、自分自身を売り込んで行く熱意が当方としては感じられなかった。中小企業の支援を行うには、知識だけでなく、個々それぞれの人間性を相手の経営者に十分に知っていただく必要がある。

3. 平成23年度以降、今後の取組み

今まで述べてきたように、中小企業診断士に支援を願う中小企業サイドの需要は多い。また、公的支援策も時とともに変化はしてゆくが、日本の、そして滋賀県という地域の産業振興を考えるとより充実されてゆくと考えられる。

このように実需は多く期待されるが、中小企業診断士諸兄がこれらの期待に応えられる「実力」を持てるかどうか、「中小企業診断士」という存在感を世に問う要になる。あたりまえのことだがこれしかない。研修委員会としては、このような背景を基にして、中小企業経営者と施策実施機関との実状に即しながら今後の研修を展開してゆく。

平成22年度 広報委員会活動報告



委員長 大石孝太郎

委員会メンバー

田畑一佳、島次文彦、田村 正、松村博幸

1. 平成22年度活動報告

- 1) ホームページ管理体制の構築
HPのデザインを一新し、情報コンテンツにアクセスしやすくした。
HPメンテナンスを、事務局でもできるようにした。
複数担当者が、HPを管理できるようにした。
- 2) 情報発信の多様化への取り組み
メーリングリストの発行体制を構築した。
滋賀県産業支援プラザのメルマガを支部内で、共有するようにした。
- 3) 広報委員会の充実
2名の新規会員が広報委員会に参加。
広報誌編集会議を開催することとした。
- 4) 広報誌2010年春号No. 26を発刊
- 5) 平成22年度の反省と今後の取り組み
MLは、月に1回のsukkiメルマガ以外に、情報発信が足りなかった。
25周年記念誌の作成が遅れた。
ホームページの情報量が不足している。

また、1件あたりの受託業務の規模も縮小傾向にある。一方、一般社団法人化にむけて、自立的な運営を行うためには財務基盤の充実が急務である。こうしたことから、平成23年度は、豊富な人材やノウハウを活かした自主企画セミナー、専門分野研究部会の成果の活用など、企画力をさらにアップさせ、滋賀県、各市町、各支援機関への提案力を強化していく必要がある。そのため、業務の企画開発・提案と情報発信機能を統合した企画広報委員会として、支部活動の充実を図る。

- 2) HPの情報発信力、情報収集力を高める。
再度、HPのデザインおよび内容を見直し、企業研修、調査研究、専門人材の紹介、経営支援PRを行う。会員情報の充実を図る。
- 3) 業務の企画・開発・受託活動の強化
これまでの受託委員会と関係機関等との信頼関係を基に、魅力のある業務提案を行う。

2. 平成23年度の取り組み方針

- 1) 広報委員会と受託委員会の機能を統合し、企画広報委員会とする。
これまで業務を発注する立場にあった商工会議所、商工会等では、仲介者となる形の業務受託活動は、年々縮小している。

中小企業支援ネットワーク強化事業の概要

支部監事 同事業上級アドバイザー 筒木由美男

当該事業は、中小企業が抱える経営課題が高度化する中で個々の中小企業支援機関（商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、地域金融機関等）の日常的な相談のみでは十分な対応が困難なこともあり、幅広い支援機関から成る中小企業支援ネットワークを経済産業局を中心に構築し、支援機関の連携の強化、支援能力の向上を図ることにより、中小企業が抱える経営課題への支援体制を強化することを目的として、平成23年度に国の施策として策定されました。

この事業の概要は、経済産業局が、中小企業支援の専門知識や豊富な実績を有する相談員（近畿経済産業局管内では、「上級アドバイザー」という）を選定し、当該アドバイザーがネットワークを構成する支援機関を巡回し、支援機関の相談対応の一環として、高度・専門的な相談に直接対応を行います。さらに必要な場合は、専門家の派遣により、中小企業が抱える高度・専門的な課題の解決を図ります。また、支援機関の職員は、巡回対応を行うアドバイザーとともに相談事案に参加し、現場の経験を通じて能力向上を図るとともに、集積された相談事例の知見・ノウハウ等をネットワーク内で広く共有し、支援機関の能力向上を図ります。

アドバイザーに求められる能力等としては下記の8つが挙げられています。

- ① 中小企業の経営支援に関する優れた知見・能力・経験・実績を有していること。
- ② 中小企業の経営課題の抽出、課題克服等中小企業の事業計画策定等を支援する優れた能力・経験を有していること。
- ③ 中小企業の経営課題の克服を支援するため、専門人材を活用する優れた能力・経験を有していること。



- ④ 関係機関等との連携・関連施策の活用等を実施する優れた能力・経験を有していること。
- ⑤ 幅広い分野又は特定の専門分野において優れた支援ノウハウを有していること。
- ⑥ 活動エリアの経済事情を熟知し、当該地域の中小企業に関する優れた知見を有していること。
- ⑦ 中小企業の支援に関して地方自治体や地域の中小企業の支援機関等と有効なネットワークを有すること。
- ⑧ 中小企業の高度・専門的な経営課題等を解決し得る専門家の情報を十分に提供できること。

困難に直面する中小企業を支援する支援機関の能力向上は、今までにも当然行われております。その目的とするものは、中小企業の経営課題の解消にあります。この経営課題の解消が多数の企業において継続して達成されることが、わが国経済の活性化に結びつくものと確信します。そのためにも中小企業診断協会滋賀県支部の中小企業診断士の皆様のご支援を宜しくお願い致します。

中小企業診断協会滋賀県支部の財務基盤の充実について



財務担当理事 田中清行

はじめに

中小企業診断協会滋賀県支部(以下、滋賀県支部という)が25周年を迎えるめでたい記念誌に、財政再建の話は相応しくないテーマかとも思いますが、何事もおカネが続かなければ事業が続けられないのも事実です。むしろ私たち経営のプロの集団が資金繰り破綻すれば、“落語のオチ”のようなものです。そこで思い切って筆を取ることにしました。

設立から十数年間は居候生活で収支は徐々に改善

25年前、滋賀県支部が産声をあげたとき、最初は収支基盤が脆弱でしたので初代支部長の夏原達雄先生の事務所(大津市)に居候して、事務は夏原先生の事務所の中で奥様にもお世話になりながらやってきました。その後、支部長が山本善通先生に代わると今度は支部長が経営されている山本税理士事務所(甲西町)に支部を移転しました。会員も徐々に増え収入も増えてきましたが、事務所経費は山本税理士事務所の支援を受けながらやってきたと思えます。事務所経費という固定費は、会員による支部会費収入、本部からの支部還元収入、および支部受託業務についての10%寄付金収入をもって、賄っていました。その頃には黒字体質に改善できていたと思います。

平成16年に「コラボしが21」へ移転し利便性向上するも赤字に

滋賀県における産業支援の拠点となる「コラボしが21」が建設されることになり、滋賀県支部にも入居の案内がありました。理事会を何回も開いて検討した結果、「諸費用は増えるデメリットはあるが、滋賀県支部の知名度向上による事業機会の拡大と会員の利便性向上というメリットを考慮して入居する」ことを決定しました。その結果、家賃負担が増え、事務員の雇用が発生し、収支は赤字に転落しました。一方で、知名度向上による事業機会が予想以上に増加し、収益も拡大したことから、赤字幅は少額で推移してきました。しかし、近年は、行政や関係支援機関等の予算の緊縮化等の影響から、事業機会が徐々に細り、平成22年度は大幅赤字になってしまいました。

支部財政再建のために(論点整理)

本実情を踏まえ、平成23年度は、常任理事会を中心に財政再建について本格的に対策に取り組みます。その時の論点を私なりに整理してみますと、以下のとおりです。

滋賀県支部の存立の目的

滋賀県支部をコラボに移転することを決断したのは、「コスト」よりも「事業機会と利便性」を重視したものです。現状の機会と利便性等を考えた場合、これを逆戻りさせることは滋賀県支部の存立の目的に合致するかを再検討する必要があるでしょう。

コスト引き下げは限界

家賃は引下げ困難で、事務員さんは能率を上げて事務を要領よくやってもらっています。理事は全員無報酬で奉仕の精神で運営しており、コスト引下げは限界です。

会員からみたコストパフォーマンスを引き上げるには

このように考えると、対策の骨子のひとつは「会費の引上げ」になってきますが、それは会員の納得が必要条件です。会員の納得を得るためには、「滋賀県支部の存立の目的」とともに「会員からみたコストパフォーマンスの引上げ」を検討していかなければなりません。この場合、「仲間とともに切磋琢磨し実務能力、専門能力を高めて成長する場」、「会員相互交流と研鑽でチーム力が発揮できる場」がテーマになると思っています。

もうひとつの骨子は、滋賀県支部の独自事業の推進です。これまでは、国や県等の中小企業施策の協力者として、公的な受託業務を中心に事業機会を得てきましたが、今後は、会員個々の専門性やグループを活かした、より高度な支援や企画の提案を行ったり、企業内研修、民間等からの調査事業等も拡大していく必要があると思っています。

一般社団法人化に向けて財務基盤強化の必要性

現在、一般社団法人化に向けて準備が進められていますが、滋賀県支部が、平成24年4月に独立法人の県協会になった場合には組織の維持発展が大命題となります。そのためには会員の増強、事業機会の拡大並びに財務基盤の強化が求められるところです。

以上より、中小企業診断士が今以上に存在価値を高め、滋賀県支部が発展していくためには、会員の皆さまの一層のご協力とご支援が必要になるものと思います。

「魅力のある支部活動と求められる中小企業診断士の活動について」 (座談会)



司会

本日は、滋賀県支部創立25周年記念の企画として、支部会員による座談会を企画させていただきました。参加者は、支部長の大谷武重さん、彦根市内で開業診断士として活躍しておられる田村正さん、彦根市で自ら橋詰商店を運営されている橋詰雅人さん、大津商工会議所経営支援センターで専門家として、また当支部の副支部長兼研修委員長である広田光政さんに、ご出席いただきました。司会は、常任理事・広報委員長を務めさせていただいております大石孝太郎がさせていただきます。すこし議論にも参加させていただきます。よろしくお願いいたします。

まず、会員の背景が多様ななかで、「会員にとって魅力のある支部活動とは」というテーマから、ディスカッションをお願いしたいと思います。

大谷

開業診断士は、中小企業支援実務に関わる機会がありますが、企業内診断士は、資格更新要件でもある実務に関わる機会が限られているのではないかと思います。また、同じ会費を払っているわけですが、費用とベネフィットに対する思いにも違いがあるのかなと想像しています。

開催日時：平成23年4月9日
午後1時30分～3時

開催場所：中小企業診断協会滋賀県支部事務所

出席者 大谷武重、橋詰雅人、田村 正
広田光政

司会 大石孝太郎

司会

当滋賀県支部に在籍している会員は、他支部との重複会員も含め64人おられます。そのうち、主として中小企業支援を業務として実施されている会員は20人程で、40人程は企業内診断士と思われま

広田

開業診断士とされていても、税理士などの本業がある人を除いていけば、実際に中小企業診断士を主業務として仕事をされている方は10人いないのではないかと思います。しかし、滋賀県産業支援プラザ等の支援機関に登録されて、公的支援の専門家として、その業務経験や専門知識・技能を活かされている方は3割くらいおられると思います。

大谷

中小企業診断士には、国や県の中小企業施策や再生支援協議会などの機関と協力して有効に現場に適応させていくという役割がありますので、主たる業務でなくても、開業診断士のあり方と思います。

田村

中小企業診断士という資格制度的な位置づけは、中小企業施策の実施であるとは思いますが、この資格を取得して独立した方には、中小企業支援施策を実施することよりも、むしろそう

いうことに縛られずに、企業を良くしたいと思っている人が多いのではないのでしょうか。

大谷

社会には、経営コンサルタントと称する人はたくさんいますし、経営に関する資格もたくさんあります。そのなかで、中小企業診断士が国家資格である意味は、中小企業施策を推進し協力していくというところにあることは自覚していかなければならないと思います。その上で、民間でも活動できる相談能力や経営支援能力を身につけていく必要があります。

橋詰

私は、3年前に中小企業診断士試験に合格しました。中小企業診断士は、中小企業の様々な課題に対する処理能力が求められていると思います。私は、これまでにバランススコアカード研究会への参加や、日経テストの受験など、自分の処理能力を高めたり、自分の能力評価を受けたりしてきました。しかし、個人で商売はしているものの、中小企業支援の現場を知っているかといえば、そうではありません。支部活動では、そうした支援実務の機会を提供していただき、経験や実績を積んでいきたいと思っています。



橋詰雅人氏；平成21年登録
橋詰醤油店経営
事業経営者の視点からの経営革新等に取り組む

司会

これまでのディスカッションでは、会員のなかには、開業診断士と企業内診断士という業務を行う上で、背景が異なる会員がおられる。また、実際に経営支援を行うというなかにも、中小企業診断士としての役割や位置づけをどう考えるか、という課題があることがわかってきました。このほかの視点で、会員の満足度を高めるための課題はあるのでしょうか。



田村 正氏；昭和60年登録、
彦根マネジメント研究所代表
主に小売・サービス業の創業、経営革新等に取り組む

田村

いま支部には、湖北地域で11人の会員がおられます。また湖西では3人の会員がおられます。滋賀県は真ん中に琵琶湖があり、北部から大津市内の事務所に来るのにはたいへんな時間がかかります。イベントや支部活動を一部、北部でやっていただくと随分と参加しやすくなると思います。余呉の方からだとも実質3時間くらいかかってしまいます。土日は、空いている時間もあるのですが、毎回というとは続かない。私も、支部無料経営相談や委員会活動に参加させていただいていましたが、続けるのが大変です。

司会

具体的には、無料相談が、随時に湖北でも受

けられることを告知して、相談の受付や調整は支部が行い、実際の相談対応は、現地に近いところでやるということではできそうですね。

田村

実際に、無料相談を受けたくても大津まで行かないといけないとなると、あきらめてしまう企業さんもありましたので、エリア的な対応を考えることは、企業さんも求めておられることと思います。

広田

滋賀県支部も、県域全体の経済振興を考えていく必要があります。そこで、各地域での支援実績を作っていくことが重要で、地元の行政とも連携する必要があります。

橋詰

各団体との連携をもっと図る必要があります。平成22年度調査研究事業では、外国人観光客の誘致に関する調査研究を行い、そのなかで、外国人の視点で考える必要性を提言しましたが、その後のフォローをしていく必要があるのではないかと思います。広告や案内表示にしても、広告業界やホテル観光業界と連携していくことができます。

広田

橋詰さんに同感です。実際、平成22年度調査研究事業の発表会を開催したときに、出席されたある観光ホテルの社長様からは、このような調査研究を研究報告だけに止めず、報告提案内容の実現に向けて来年も続けてほしいという要望を受けました。地域振興に関わることで、行政にも働きかけ連携して成果実現を図ることが重要です。

司会

観光についての調査研究は、滋賀県支部では、平成18年「滋賀県観光産業の課題と成長への提言」、平成19年度「地域資源としての「湖南三山」による経済活性化」、と今年度と合わせて3

回行っています。いずれも特徴のある調査報告ですので、観光振興のプロジェクトを作っていくことも可能と思います。

大谷

調査研究や商店街診断などの広がりのある活動は、企業内診断士も参加しやすい活動だと思います。土日に集中して実施するといった配慮をしていけば、企業内診断士や遠距離の会員が、参加していただきやすくなると思います。もう一つの観点として、若手診断士の活躍の場を広げていくよう、支部の委員会や理事会にも参加していただきたいと思います。



大谷武重氏；昭和54年登録、滋賀県支部長
大谷マネジメント・オフィス代表
飲食店経営や金融、財務、企業再生などを専門とする

司会

ありがとうございます。会員それぞれの属性や地域差を考慮し、より多くの参加が得られる支部活動を行うことが求められているということですね。

では、次のテーマとして、支部会員の支援力の強化という点について、ディスカッションをいただけますか。

広田

平成22年度は専門分野研究部会という新しいやり方で研修を始めました。研修委員会としては、専門分野研究部会を診断士の仲間だけで

やるのではなく、経営者も入っていただいて、経営者の視点でレベルアップを図り、実務能力の向上を図れるようにしたいと考えていました。しかし、まだ十分な成果が上がっているとは考えていません。これからさらに工夫をしていかなければなりません。

橋詰

講師の成功したプロセスを一方的に聞いているだけでなく、その途中で、いろんな仮説があったと思うのですが、例えば、この時点では、Aという仮説とBという仮説があったけれども、Aを選択した。なぜ、Aだったのか、Bという選択をした場合に考えられることは何か、などを聞きたいと思えます。また、うまく進まないこともあったと思いますが、どのようなことが発生し、どう対応したのか、もっと深く知りたいと思えます。

我々、それほど実務経験の少ない診断士でも、経営のマクロのことはわかります。少なくとも、経営者よりも勉強しているわけですから。しかし、現実には、勉強したようには、進まないことも多々あると思うのです。そういった場面を経験し、解決や改善していく能力を身につけたいと思うので、そんな場を提供していただければありがたいです。

大石

それは、研修や研究という話ではないように思いますね。現実の場面でいえば、事業承継となると、相続の問題、兄弟親類間の人間関係、感情の問題など、きわめて複雑で深刻な問題に直面します。そこに、勉強目的で入るといえるのは無理なように思うのです。

責任も当然、発生してきます。私にしても田村会員にしても、独立するまでに、そうした勉強や研修をさせてもらったか、というとそうではないと思えます。経営者に、本当に信頼してもらって、初めての仕事でも任せてもらい、やり遂げてきたわけです。その結果が、経営者に満足してもらえなければ次の仕事はなくなるのです。

広田

しかし、そうした真剣勝負の現場に対応できる人材を育てるのが、支部のひとつの役割と考えたいのです。



広田光政氏；昭和62年登録、滋賀県支部副支部長
中小企業支援ネットワーク事業上級アドバイザー等
豊富なネットワークを生かした実践的販路開拓が得意

大谷

支援力のある人材を育てる方法として、優れた支援ツールを開発することが必要と思えます。企業再生支援や事業承継など、支部の会員の経験、知識、ノウハウをテキストなりにして、会員が共有できるようにしていくと良いと思えます。

田村

実際に、企業を支援するには、社長と私が戦略や計画を作るだけでは会社は動かないわけです。ある企業では、私が従業員ひとり一人と話し合っ、理解してもらって、初めて動き始めるわけです。それも、2年間くらいずっとやり続けないと成果は出てきません。さらに一つの会社を良くしていこうと思うと、いろんな問題を解決していかなければなりませんので、自分で解決できないことも出てきます。そうしたときには、他の専門家の力を借りる場合もあります。そのくらいやらないと、企業を本当に良くするというのは難しいのです。そんな仕組みを作ると、企業からの信頼は絶大になります。

診断士のみる経営の範囲は、非常に幅広いので、全部を専門的に支援できる診断士はいません。ですから、専門外の部分は他の診断士とともにサポートする必要がありますが、うまく連携しないと、経営者の信頼を失う危険もあるので、注意が必要ですね。

橋詰

他の診断士の専門性を知るということでは、研究部会や調査研究で一緒に活動をさせていただくと、その診断士の深い専門性がわかって良いと思います。私は、平成22年度の調査研究事業で、生産管理やISOなど、その分野でのプロの方と知り合いになることができて、良い機会になりました。

大石

専門分野研究部会の良いところは、お互いに厳しく指摘する場になれるということがあります。会員は、それぞれの深い専門性を持ち、中小企業診断士としての知識、能力を持っている方たちなので、普段は相手を批判したり意見することはほとんどありません。私も独立してしまうと、会社時代のように上司や先輩から注意や指導、評価を受けることはなくなってしまうました。しかし、そのままでは向上の機会を失っていると思います。専門分野研究部会では、意見の違いをどんどん出して、相互に向上していく場にしたいと思っています。

田村

そうありたいと思うのですが、診断士は、一匹狼的な人も多いのです。指摘すると、反論や反発されることもあります。

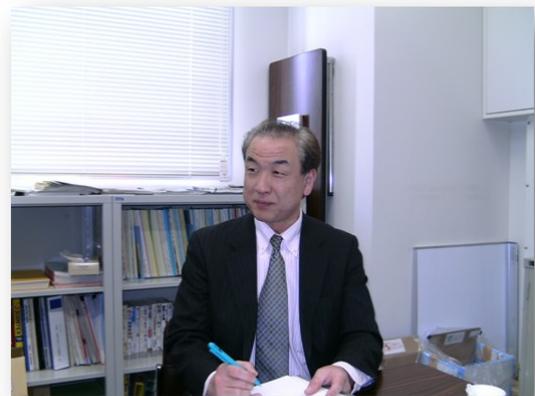
大谷

個性を活かすことも大切なことですので、大いに個性を出していただければよいと思います。しかし、顧客に受け容れられてこそ成果が生まれるので、自分本位で終わらないようにしなくてはなりませんね。

滋賀県支部は、大きすぎず小さすぎない丁度よい規模の支部です。お互いによくわかる関係が築きやすい、風通しのよい組織風土を作りたいと思います。課題も明らかになりましたが、こうして本音が語れオープンな組織であることが、会員診断士の能力向上に繋がると感じました。会員診断士の支援力の向上は、会員満足にもなりますし会員活動を通じた滋賀県の中小企業の活性化にも寄与していくものと確信しています。

司会

本日は、ご多忙の中、熱心に討論をいただきありがとうございました。議論のなかには、今後の活動の示唆をいただいたことも多くありましたので、理事会、委員会等でさらに、詳細を検討し実現を図りたいとおもいます。本日は、ほんとうにありがとうございました。



大石孝太郎氏；平成12年登録、支部常任理事
株式会社TASK経営代表取締役
医療・介護業界の経営支援の実績が豊富

【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、商店街などの中小企業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。

滋賀県支部の調査研究事業より

【観光分野における最近の調査研究】

- ①滋賀県における外国人観光客誘致に関する調査報告書（平成22年度）
- ②地域資源としての「湖南三山」による経済活性化（平成19年度）
- ③滋賀県観光産業の課題と成長への提言（平成18年度）

【事業承継に関する調査研究】

- ①滋賀県における事業承継についての調査研究報告書（平成20年度）

【リサイクルビジネスに関する調査研究】

- ①リサイクルビジネスの現状と課題に関する報告書（平成21年度）

上記の調査報告書は、当支部ホームページからダウンロードできます。

平成23年度中小企業診断士理論研修のご案内

開催日 平成23年7月23日 土曜日 13:00～17:00

会場 会場:コラボしが21 3階大会議室
滋賀県大津市打出浜2-1

詳細は、決定次第、当支部ホームページ等でご案内申し上げます。

内容

「新しい中小企業政策について」
「これからの品質管理」
「<事例研究>品質管理の実際」

募集人数 120人

■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 077-510-8577

E-MAIL : jsmeca25@jade.dtine.jp

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

- 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



編集人：中小企業診断協会滋賀県支部 大石孝太郎

発行日：平成23年4月25日



滋賀県支部が入居するコラボしが21ビルから、2011年早春の琵琶湖、比良山を望む。

今年は、3月後半まで雪が降るなど、春が来るのがすこし遅れた。しかし、どんなに厳しい冬も必ず春となる。(撮影：編集人)

(社) 中小企業診断協会滋賀県支部
〒520-0806 滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 4階
TEL077-511-1370 FAX077-510-8577
<http://www.shiga-smeca.net/>
Email: jsmeca25@jade.dtine.jp