「診断しが」平成25年夏号 No.31 平成 25 年 6 月 30 日発行(年間 2 回発行)

診断しが

平成２５年 夏 号

一般社団法人　滋賀県中小企業診断士協会

目次

会長挨拶・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1

無料窓口相談実績・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2

特集記事・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　3

活動報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　8

会員事例研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

委員会報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１

研究部会報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２６

会員紹介・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３０

新入会員紹介・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３２

平成２４年度役員体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８

平成２４年度理論政策研修のお知らせ・・・・・・・・・・・・・・・３９

中小企業支援機関、各種団体、企業、行政の皆さまへ・・・・・・４０

事務局から・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４１

※表紙の写真：コラボしが２１　大石会員撮影

会長挨拶

一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会
会長　　廣　田　　光　政

皆様こんにちは、今年5月の総会で会長に選任されました廣田でございます。

この時期に大変な重責をお預かりしたという認識で役職員一同、改めまして気持ちを引き締めております。

さて中小企業診断士の制度は、昭和27年、当時の通商産業省により中小企業診断員登録制度が創設されたのが始まりで、その後昭和44年には現在の名称に改称され、平成12年の中小企業支援法制定に伴いその位置付けも「中小企業の経営診断の業務に従事する者」とされております。
よく中小企業診断士は経営コンサルタントとして唯一の国家資格と呼ばれておりますが、上述のような歴史的背景から業務内容としては、国や地方自治体および経済団体等が実施する中小企業支援において専門家として委員委嘱や派遣などされる業務と、いわゆる民間の経営コンサルタント業務とに大別されております。また、相当多くの中小企業診断士が国家資格取得後、独立開業されずに、それぞれが勤務する組織内で知見を活かして業務に当たっておられます。

現在、当協会には約60名の中小企業診断士が会員登録をしており、各人がそれぞれ得意とする経営戦略・マーケティング・財務・法務・労務・技術・IT・商店街振興などの多様な分野で専門的支援が出来る体制を構築しております。一方、滋賀県内の事業所数は約6万事業所もあり、それぞれの事業所様が様々な新規構想・課題等に取り組んでおられ、中小企業診断士の支援を期待しておられると想定しております。

当協会としては、このような事業所様の期待により適切にマッチし、より良いご満足を頂けるように組織を挙げてあらゆる努力をして参りたいと計画しております。この計画達成のためには、協会所属中小企業診断士の専門性強化と支援業務の品質保証が最重要課題と考えております。

以上の状況を踏まえまして、平成25年度は次の重点事業を推進して参りますので、会員、中小企業、行政および中小企業支援機関の皆様には、より一層のご支援・ご協力をよろしくお願い申し上げます。

（重点事業）

1. 行政、中小企業支援機関・団体、金融機関との事業連携強化
2. 企業組織活性化研究、六次産業化研究、知的資産経営研究、事業再生支援研究、国際マーケティング研究、ヘルスケアビジネス実践塾等の実施
3. 実務従事機会や交流機会の拡大等、会員に対する価値の提供事業

無料窓口経営相談会実績

会長　廣田　光政

当協会では、平日の午後 1 時から午後 5 時まで、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、当協会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。

＜平成２４年度実績＞

No.	日　時	相　　談　　内　　容
1	平成 24 年 4 月	産業廃棄物事業
2	平成 24 年 5 月	資金繰りについて
3	平成 24 年 5 月	畳床の輸入について
4	平成 24 年 5 月	経営相談について
5	平成 24 年 5 月	新事業立ち上げについて
6	平成 24 年 6 月	高齢者向け住宅の事業計画について
7	平成 24 年 6 月	創業相談
8	平成 24 年 6 月	産業廃棄物処理事業計画
9	平成 24 年 6 月	レストラン創業について（事業計画・創業資金）
10	平成 24 年 7 月	組合解散の方法について
11	平成 24 年 7 月	事業承継に伴う事業計画立案について
12	平成 24 年 8 月	会計システムについて
13	平成 24 年 8 月	融資について
14	平成 24 年 9 月	流通について
15	平成 24 年 9 月	組合運営について
16	平成 24 年 10 月	セミナー企画案について
17	平成 24 年 10 月	開業相談（繊維製品輸入卸ビジネス）
18	平成 24 年 11 月	スリランカ新規レストラン　オープンについて
19	平成 24 年 12 月	高効率磁力回転装置の実用化について
20	平成 25 年 1 月	〃
21	平成 25 年 1 月	新連携と経営革新に係る事業計画
22	平成 25 年 2 月	新事業構想に関する相談（農商工連携に関連する事業）
23	平成 25 年 3 月	高効率磁力回転装置の実用化について
24	平成 25 年 3 月	経営相談について
25	平成 25 年 3 月	技術開発補助金について

特集記事

経営革新支援等機関について

企画広報委員会　大石孝太郎

「中小企業経営力強化支援法」(平成 24 年 8 月)が施行され、 中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設されました。

当認定制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を、公的な経営革新等支援機関として認定することにより、 中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものです。

平成 25 年 4 月 26 日現在、経営革新等支援機関数は、8,165 機関となりました。経営革新等支援機関は、金融機関と、専門家・支援機関に大別できます。

「経営革新等支援機関」は、中小企業の皆様にとっては、耳慣れない言葉であると思いますが、平成 24 年度補正予算、平成 25 年度に実施される新しい中小企業支援策の多くに経営革新等支援機関の関与が必要になりました。

以下に、経営革新等支援機関の関与が必要な中小企業支援策(補助金、保証枠)について、簡単に概要をご案内させていただきます。

1. ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援事業
2. 地域需要創出型起業・創業促進補助金
3. 経営改善計画策定支援事業
4. 経営支援型セーフィティネット貸付
5. 中小企業経営力強化資金融資
6. 海外展開支援
   ①.地域力活用市場獲得等支援事業
   ②.国内外販売力強化支援モデル事業

等

1. ものづくり補助金

1)事業概要

中小企業経営力強化支援法の認定経営革新等支援機関(認定支援機関)等と連携しつつ、ものづくり中小企業・小規模事業者が実施する試作品の開発や設備投資等を実施する場合に活用できる補助金等の支援策です。

2)公募期間

・受け付け開始　:平成25年3月15日(金)
・第一次締め切り:平成25年3月25日(月)【当日消印有効】
・第二次締め切り:平成25年4月15日(月)【当日消印有効】
・第三次は、6 月ごろを予定

3)1次募集結果　 1836件中　742件に交付が決定されています。

4)補助金の内容

対象経費の区分	補助率	補助上限額	補助下限額
原材料費、機械装置費、外注加工費、技術導入費、直接人件費、委託費、知的財産権関連経費、専門家謝金、専門家旅費、運搬費、雑役務費	補助対象経費の３分の２以内	１，０００万円	１００万円

事業の内容

事業の概要・目的

○きめ細かく顧客ニーズをとらえる創意工夫に取り組むために、中小企業経営力強化支援法の認定経営革新等支援機関(認定支援機関)等と連携しつつ、ものづくり中小企業・小規模事業者が実施する試作品の開発や設備投資等を支援します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）

【対象者】
ものづくり中小企業・小規模事業者であり、以下の要件を満たす者。

(1)顧客ニーズにきめ細かく対応した競争力強化を行う事業であること

(2)認定支援機関に事業計画の実効性等が確認されていること

(3)「中小ものづくり高度化法」22分野の技術を活用した事業であること

【対象経費】
原材料費、機械装置費、試作品の開発に係る経費(人件費含む)等

事業イメージ

試作開発　ニッチ分野特化型(溶接等)

潜在的なニーズがあるにもかかわらず、他社が気づかないまたは市場規模が小さいため参入しない隙間となっているニッチ分野について、町工場の高い技術力と機動力・柔軟性を活かし、試作開発を実施

試作開発＋テスト販売　サービス化型(精密機械製造)

単に受注した製品を作るだけでなく、顧客の製品イメージを元に長年培った知恵と経験を活用し、より良い製品を作るための試作開発を行い、積極的に提案

設備投資　小口化・短納期化型(精密金属加工)

取引先の"特急で対応して欲しい"といったニーズに応えるため、IT関連の展示会に足を運び、バーコードによる工程・原価管理システムを導入し、製品管理の効率化と納期短縮化を実現

2. 地域需要創出型起業・創業促進補助金(創業補助金)

1)創業補助金の概要

①地域の需要や雇用を支える事業を興す起業・創業（以下、「地域需要創造型起業・創業」という。）を支援することにより、地域の新たな需要の掘り起こしや、地域における雇用の創出を促すことで地域経済の活性化を図ることを目的とします。

②既に事業を営んでいる中小企業・小規模事業者において後継者が先代から事業を引き継いだ場合などに業態転換や新事業・新分野に進出する第二創業（以下、「第二創業」という。）を支援することにより、既存の中小企業・小規模事業者の活力の回復・向上を促し、経済の活性化を図ることを目的とします。

③海外市場の獲得を念頭とした事業を興す起業・創業（以下、「海外需要獲得型起業・創業」という。）を支援することにより、海外市場で強みを発揮し海外の高い経済成長が続く地域などにおける需要を取り込むことで経済の活性化を図ることを目的とします。

受付開始：平成２５年３月２２日（金）
第一次締め切り：平成２５年４月１日（月）〔当日消印有効〕
第二次締め切り：平成２５年４月２２日（月）〔当日消印有効〕
※第一次締め切り分については、「海外需要獲得型起業・創業」は募集いたしません。

2)1次募集結果　15件中　13件交付決定

募集の公募から、申請までの期間が短かったこと、金融機関との調整が必要であったことなどにより、応募が少なかったものと考えられます。

3)補助金の内容

類型	対象者
「地域需要創造型起業・創業」 「海外需要獲得型起業・創業」	新たに創業する者
「第二創業」	中小企業・小規模事業者（会社及び個人）

①「新たに創業する者」とは、これから創業する者であって、応募日翌日以降、補助対象期間中に**個人開業又は会社・企業組合・協業組合設立を行う者**とします。

※補助金の支払いに際して、開業又は会社等設立の確認ができる書類が必要となります。

②「第二創業」における「中小企業・小規模事業者」とは、以下の定義に該当する**「会社及び個人」**を指します。

なお、企業組合、協業組合、協同組合、商工組合、有限責任事業組合（ＬＬＰ）、ＮＰＯ法人、学校法人、宗教法人、医療法人、任意のグループは対象になりません。

「第二創業」では、上記②に該当する者であって、本補助金への応募時から６ヶ月以内に事業承継を予定しているか、事業承継後６ヶ月以内の場合が対象となります。また、代表者の承継は親族には限りません。

４）補助対象事業

（１）既存技術の転用、隠れた価値の発掘（新技術、設計・デザイン、アイディアの活用等を含む。）を行う新たなビジネスモデルにより需要や雇用を創出する事業であること。

（２）認定支援機関たる金融機関又は金融機関（※１）と連携（※２）した認定支援機関による事業計画の策定から実行までの支援（※３）を受けることについて、確認書への記名・押印により、確認されること。

① 目的（認定支援機関と金融機関がそれぞれの業務を通じ、双方が連携して創業・新事業の展開を支援すること。）

② 支援対象（創業・新事業の展開を目指す者を支援対象とすること。）

③ 支援内容（認定支援機関は事業計画策定から実行までの継続的な支援業務を実施すること、金融機関は金融面での支援に協力すること。）

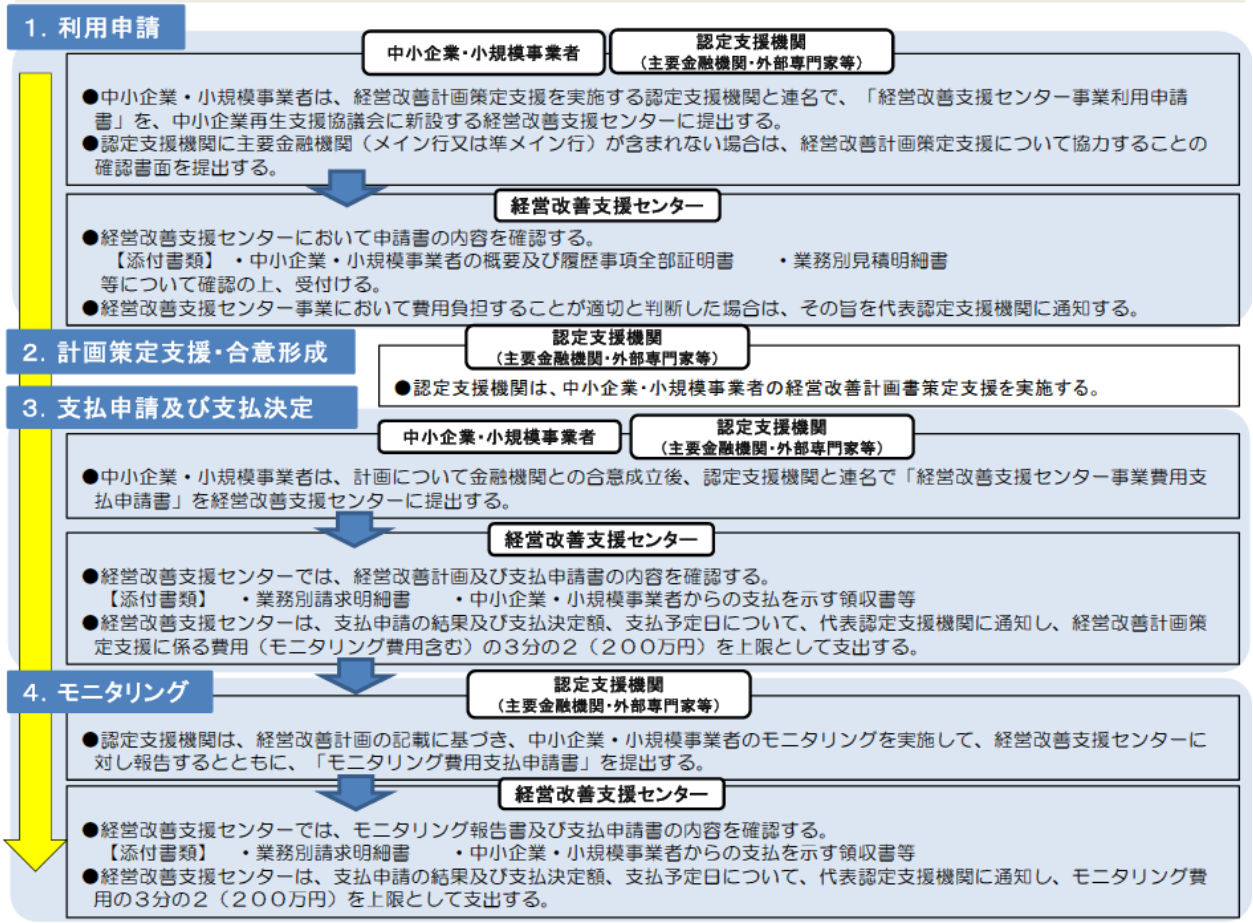
④ 覚書等の有効期限（有効期限が平成２６年１２月まで見込めること。）

⑤ 認定支援機関と金融機関双方の押印がなされていること。

※３　支援内容は、事業計画策定、資金計画の確実性（※４）、マーケティングの実施（価格設定、販売促進等）、人材・労働力の確保、中小企業会計要領等の活用、専門的課題の解決、補助金の適正な実施及び事業の成果に係る確認などを指します。このうち、事業計画策定、資金計画の確実性、補助金の適正な実施及び事業の成果に係る確認は必須とします。補助事業者が受けた支援内容についての報告は、別途指示に従い事務局へ行います。

類　型	補助率	補助金額の範囲
「地域需要創造型起業・創業」	補助対象経費（Ｐ４～６）の３分の２以内	100万円以上～200万円以内
「第二創業」		100万円以上～500万円以内
「海外需要獲得型起業・創業」		100万円以上～700万円以内

3. 経営改善計画策定支援事業　等



金融機関からの借入金の返済猶予などに必要な経営改善計画の策定を支援する仕組みです。特徴は、経営改善計画の作成の補助を行うことと、その後の継続的な支援やフォローに関する費用も補助の対象になる点が、これまでにない支援策となっています。また、保証枠の別枠設定などの支援もあります。

4. 補助金活用のポイント

1）情報収集

過去の補助金事業などから、まず、自社で活用できそうな事業を調べます。

補助金には、

①. 毎年募集のあるもの、単発のものがある。

②. 製造業のみ、など業種限定（農業等）の補助金、幅広い業種に対応するもの補助金などがある。

③. ものづくり系では、研究、技術開発、試作、実用化、事業化の各段階がある。

④. 補助金は、事業の採択が決まって以降しか、原則として補助対象にならない。

⑤. 原則として、清算払いになるので、資金繰りが確実であることが必要となる。

⑥. 対象となる費用には、制限がある。

⑦. 事業体には、国、都道府県、市町村、財団、民間など多様な主体がある。

2）申請要件の確認

1. 申請者は、応募対象事業者であるかどうか。

各補助金ごとに、中小企業者には、定義があります。NPO、社団法人、大企業は、応募できないことがあります。

思い当たることがあれば、いますぐご相談を！

滋賀県中小企業診断士協会には、この経営革新等支援機関の認定者が、多数、在籍しています。

中小企業事業継続計画（BCP）策定運用の手引書　滋賀県版の発行と活用の概要

滋賀県中小企業診断士協会会員
玉木　幸夫

中小企業庁より「中小企業 BCP 策定運用指針　第 2 版」が平成 24 年 3 月に発行されて以来、滋賀県においても BCP 重要性再認識と策定事象所の拡大に向けて支援が開始されました。皮切りに策定支援講座（5 日間コース）への参加事業所募集し平成 24 年 10 月 23 日からの講座開催、策定企業のフォローアップ巡回により、策定の実務と活動展開への支援が行われました。

微力ながら 24 年度県内事業所へのこれらの支援活動、講座の講師、フォローアップ企業巡回に関わり、滋賀県内の中小企業の BCP 策定支援事業に参画しましたので、ここに内容の紹介と共に、事業所での取り組みをよりしやすくするために、平成 25 年 3 月に BCP 策定運用の手引書　滋賀県版が県ホームページにアップされ公表されましたので、その概要を中小企業診断士協会会員各位にお伝えし、より一層の BCP 策定普及にご支援を頂く一助とするために報告します。

1）手引書

「中小企業事業継続計画（BCP）策定運用の手引き」
－非常事態でも経営を継続するために－　　発行　滋賀県商工観光労働部商工政策課
製本された手引き書冊子は診断士協会事務所に配布がありましたので内容の確認が出来ます。

本年 3 月滋賀県ホームページにアップされ公表された手引書は下記の URL からのダウンロードで全文、資料、様式類を入手することが出来ます。

http://www.pref.shiga.lg.jp/f/shokokanko/bcp/bcp2013.html
「事業継続計画（BCP）策定支援事業/滋賀県」

提供されているのは下記情報と加えて中小企業庁運用指針第 2 版等の外部リンク情報です。

「中小企業事業継続計画（BCP）策定運用の手引き」（全文）（PDF：976KB）
「BCP 様式類」（ワード：582KB）
【参考資料 02】BCP 策定の前提とするリスク（ワード：51KB）
【参考資料 03】財務診断モデル（エクセル：259KB）
【参考資料 04】BCP 教育・訓練計画書（書式例）（ワード：53KB）
【参考資料 05】教育訓練実施記録（書式例）

中小企業事業継続計画（BCP）策定運用の手引き（全文）から必要性認識、策定手順、BCP 様式類、参考資料の確認、様式ダウンロードで策定に必要な書式をそのまま活用することが出来ます。

この滋賀県版は平成 24 年 3 月発行中小企業庁 BCP 策定運用指針（第 2 版）の内、「基本コース」を中心にまとめられており、最も効果的で策定し安く、解説も利用し易くなっています。

2）事業継続計画（BCP）策定の目的、効用

東日本大震災（平成23年3月11日発生）において、中小企業の多くが、貴重な人材を失ったり、設備を失ったことで、廃業に追い込まれました。また、被災の影響が少なかった企業においても、復旧が遅れ自社の製品・サービスが供給できず、その結果顧客が離れ、事業を縮小し従業員を解雇しなければならないケースも見受けられました。

このように緊急事態はいつ発生するかわかりません。BCP とは、こうした緊急事態への備えを平常時から計画し、運用定着することです。

最近特に南海トラフ巨大地震発生予測が話題になっていますが、近畿地方には活断層帯が多く存在し、滋賀県周辺にも琵琶湖西岸断層帯、花折断層帯、鈴鹿西縁断層帯、養老桑名四日市断層帯など多数が存在し、発生時の被害予測が公表されています。これらのことから地震災害などは他地域のことで済ましてよいのか、遠い先の事であると放任して良いのか、今深慮しなければならない時、災害は何時発生するか予断は許せない状態であると考えねばならないと思われます。

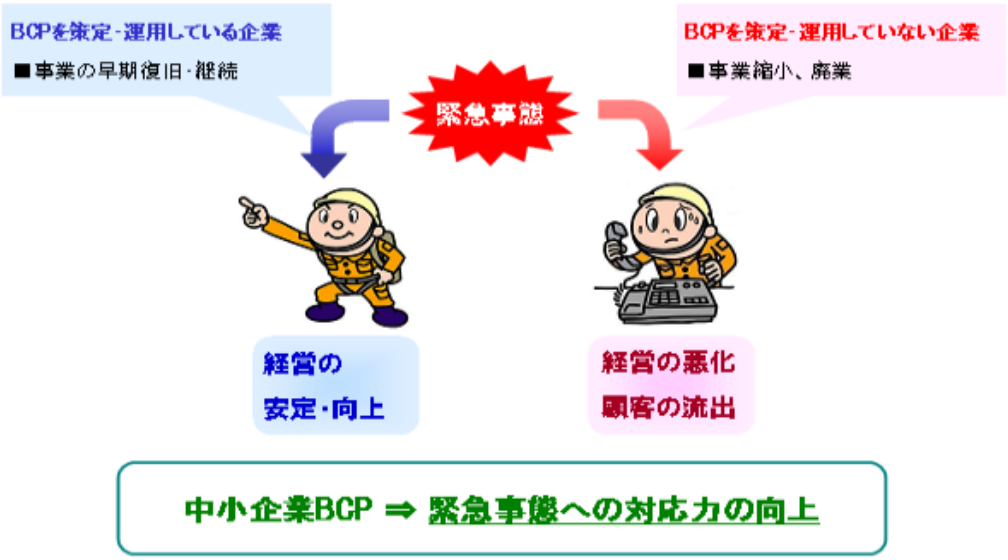
手引書の前文にはその目的、BCP 策定効用が下記のように表現されています。

大地震、集中豪雨や洪水等の水害、新型インフルエンザ、テロ等の不測の事態に見舞われた状況で、あなたの会社は生き残ることができますか。従業員やその家族を守れますか。お客様からの信頼を維持できますか。

経営者であるあなたは、こうした緊急事態に遭っても、何とかして自社の製品・サービスを供給して会社を存続させたいと考えるはずです。しかし、いざ緊急事態という時に、あなたが普段と同じように判断し、的確な行動ができるでしょうか。

緊急事態で的確に判断し行動するためには、緊急時に行うべき行動や、緊急時に備えて平常時に行うべき行動をあらかじめ整理し取り決めておく「事業継続計画（BCP）」の策定・運用が有効です。

また、BCP は、経営者にとって決して特別なものではありません。例えば、あなたが病気入院したら会社をどのように続けていくか等、経営者が日々の経営の中で考えていることを、計画として「見える化」すれば、それが経営者不在という緊急時のBCP になるように、BCP は日々の経営の延長にあるものと考えられます。

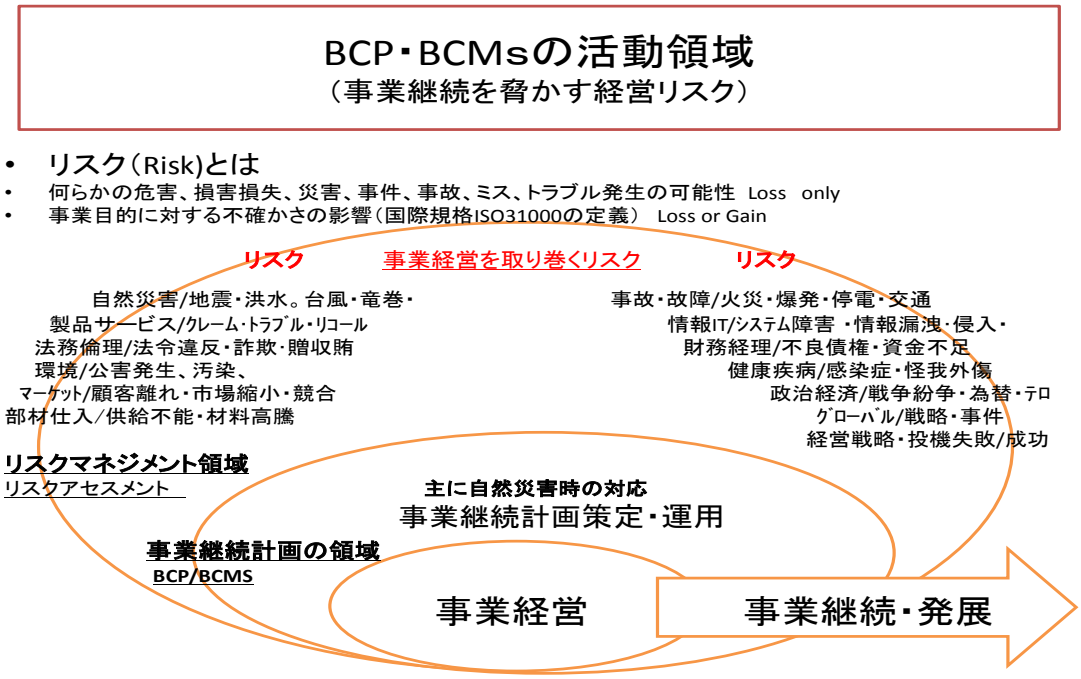


3）経営リスクと事業継続計画BCPの領域

事業を営む上での経営リスクは経営戦略、資金、市場顧客、ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ、製品サービス等その要素は多岐に及ぶものの、事業継続計画BCPで取り上る要素は、経営者努力やパーフォーマンス向上では防ぎきれない、地震、豪雨洪水、竜巻等自然災害やインフルエンザ蔓延など突発緊急事態を意識する領域であります。

これら緊急事態発生時においても事業が継続できるように、平常時から予測し備えを事業継続計画として策定、訓練して、企業風土を作っておく事がその策定目的と言えます。

最近各地での地震発生、東南海、南海トラフ地震の予測や活断層情報など話題の高まりにより特に意識されてきています。



BCP：Business continuity Plan事業継続計画

BCMs:国際規格ISO22301事業継続マネジメントシステム、5項に参考記載

手引書内容の一部には事業継続計画（BCP）と防災計画の違いも理解しやすく解説されています。

防災計画	事業継続計画
・人命の安全確保	・重要な業務（商品・サービスの供給）の継続・早期復旧【経営の観点】
・物的被害の軽減	・サプライチェーンでの対策・対応
・物的被害の軽減	・原因事象から結果事象へのシフト（本社が使えない、物流が止まった等）
・各拠点レベルでの対策・対応	
・主に安全関連部門・施設部門の取組み	

4）事業継続計画（BCP）の策定、様式活用、運用のステップ

策定指針、手引書では下記のステップにより様式を活用し、容易に事業所に効果的なBCPを策定する、そして運用することが出来るように手順化されています。

ステップ　BCP策定運用の全体の流れ

①事業所所在地で想定しておくべき災害は何か、リスクを選定考慮する

②現状に付いてチェックリストを用いて事業継続能力を診断する

③基本方針と社内運用体制を定めます

④会社の存続で重要な事業内容（中核事業）を特定します

⑤中核事業に付随する大切な業務（重要業務）を把握します

⑥中核事業に付いて災害発生時の目標復旧時間を決めます

⑦中核事業が影響を受ける災害について事業機能回復への影響度を評価します

⑧事業継続に係る各種資源の代替の情報をまとめます（資源→人・物・金・情報）

⑨事態発生時、中核事業に必要な資源を確保することについて代替案を検討します

（従業員、建物設備、資金、IT情報システム等資源について事前対策と言われる部分）

⑩緊急事態発生時のBCP発動基準と発動時の体制（発動フロー）を決めておきます

⑪様式類を含め策定した事業継続計画BCPとして文書化、制定します

⑫平常時から、経営者を含め従業員へのBCP 教育や訓練を計画実施し定着をはかります

⑬チェックリストを用いて平常時にBCP 運用状況の自己診断チェックを行います

⑭策定BCPは適宜に診断、維持・更新（見直し）をはかります

⑮緊急事態発生時は、事業所内一丸となってBCPの発動フローに従って行動します

各ステップにおいては「BCP様式類一覧表」による様式を利用する事で作成ができるようになっており、作成を終われば事業所の事業継続計画として冊子まとめが出来るようになっています。

様式は「必須」と「任意」に分けてあり事業所の内容レベルに合わせて選択して効果的に作成が出来るようにもなっています。

5）中小企業事業継続計画BCP策定への支援推進にむけて

①いくつかの業種、業界ではBCPへの取組み調査や策定要請が始まっています

メディアによる最近の災害発生予測、被害予測情報等を受けて、BCP構築への気運が高まってきています。BCP構築の動機は　サプライチェーン供給責任を担っている事業所や協力下請け事業所は発注者や親会社からの要請から、事業使命の高い事業者は自らの事業方針を全うする使命感から、公的使命を担う事業所はその社会的責任の実現から等BCP策定のニーズは発生しています。

また個別事業にとどまらず、商店会、事業組合等集団、地域連合では地域経済の広域的安心安全、持続発展に貢献できることからの必要性も考えられます。

これらのニーズ発生においては効果的なBCP策定、運用への支援が求められることから、事業経営マネジメントに関わりが深い中小企業診断士は、意欲ある事業所に対して率先して支援の場を開いていくことが期待されます。

支援において　BCP策定時に陥り易いところは、余りにも緻密、完璧を求めて内容が複雑になりすぎる傾向、災害に過剰反応して策定のレベルを高くしすぎて文書が膨大になる傾向等が考えられることから、先ずは事業の成り立ち、顧客のご要望等現状を観察し、大切な資源や重要な事業内容を可能な範囲で絞り込んで活動可能な文書化を進めるBCP策定の姿が肝要と考えます。

それには経営者の絶大なる認識と率先参画が事業体をまとめる上でとても重要になります。日頃の社内の重要業務などは分かっている様で分からない、組織内コンセンサスが得られている様でそうでないケースもあり、事業所内の組織協働作業で策定に当たるのが効果的になります。

策定後は適時に見直し充実する事により突然の災害発生にもひるむことのない事業所オンリーワン経営システムとして出来上げる姿が期待されるところです。

②参考にできる国際規格BCMSの動き

事業継続計画BCPを更に発展させて策定、運用し社会的使命の全うやサプライチェーンの確保の安定による顧客から信頼を得る活動を国際的、社会的な見地から企業信頼の構築のために国際規格であるBCMS事業継続マネジメントシステム規格　ISO22301の認証を参考までに紹介します。

これは事業継続計画BCPを事業経営に結びつけてマネジメントシステムとして構築するもので、当国際規格が2012.5.15に正式に発行されたことにより、規格の要求事項に従ってJIPDECの認定機関（現在6社が審査登録）から第三者認証を取得し公表するもので、認証取得のメリットは凡そ下記の通りです。

- 第三者認証取得という明確な目標設定ができることで、事業継続の取組みが推進しやすくなる
- 顧客、業界での優位性が確保され、より大きな企業価値 PR 効果を期待できる
- 認証登録により客観的な評価として事業継続経営力を公表、市場・顧客にアピールできる
- 外部審査が入ることが定期的、計画的に運用するきっかけとなり、BCMS の形骸化を防止できる
- 専門的情報、知見に接することから、より高度な責任ある事業継続経営を維持する機会になる

製造業支援の事例研究

中小企業診断士　南山 賢悟

1.　はじめに

私は滋賀県のほかに、製造業が盛んな中部地方でも診断士活動をしております。今回はその中部での製造業支援事例を紹介いたします。

ベテランの先生方を前に製造業支援について事例紹介することにためらいはありますが、皆様の何らかのヒントになればと思い寄稿させていただきます。至らぬ点が多々あろうとは思いますが、どうか大目に見ていただきたいと思います。

2. 製造業における改善支援事例

(1) 支援企業の概要

事例企業は岐阜県内を拠点とする創業 40 年、社員 40 名、資本金 3,000 万円の樹脂製造業です。私の支援は7年間継続しています。国内生産拠点は岐阜本社周辺に2工場と協力業者を 10 箇所以上保有しており、海外には中国に2箇所の独資工場があります。製品販売は日本国内のみですが、自社ブランドでの販売で該当の商品カテゴリーでは国内トップシェアを保有する企業です。財務体質は比較的健全であり、設備投資余力もあったことが生産改善を進める上で有利でした。販売は大きな伸びではなく、競争環境は厳しいものの堅調に推移しています。

(2) 取扱製品

製品は主に農業資材のカテゴリーで、生産財が中心ですが、近年では農業主体の構造変化もあって、消費材の側面も強くなってきました。この結果 10 年前までは、主力製品の数アイテムで大半の売上高を構成していましたが、サイズ追加、専用化、追加加工、マルチカラー展開、関連付属品と急速に取扱アイテムが増加して 6,000 アイテムを超える商品を保有するまでになりました。それにともない、生産する製品アイテム数も増加してきました。

(3) 支援を受けるに至る動機

この企業は自動車部品や電機部品製造が盛んな中部ではめずらしく、親企業を持たない独自で事業展開をしていました。このため、親企業や発注先からの生産指導を一切受けていなかったこともあり、我流での生産方法に限界と疑問を感じ、更に中国工場への生産指導のためのノウハウ獲得が必要とのことで、これまでの生産方法を革新すべく支援を希望されました。

(4)具体的な支援

①事前診断と整理整頓

そこで事前診断を開始し問題点課題を抽出しました。女性従業員も多くいるにも関わらず、想像通りの町工場運営でした。整理整頓できない、データもない、評価する方法もない、工夫ノウハウ人材もいないと非常に厳しい運営状況でした。また工場も手狭であるにもかかわらず、あふれる原材料、仕掛品、処分不明なロス、いつ利用するか分からない金型、工具など現場に秩序がありませんでした。まずは、狭い工場を有効利用し、運営状況把握をするために不要品一掃の整理整頓活動を実施しました。その過程で、工具や金型の選別、原材料やダンボールの多頻度小口納品といった仕組み化を取り入れながら、歯止めを掛けました。最も大掛かりだったのは、稼働が低迷し品質が一向に改善しない一貫成形ラインの廃止です。工場の1／4のスペースを占め、3名の常時要員を要するものでした。設備売却と中間製品を外部調達に切り替える判断を社長と相談して行い、当該工場は新たなスタートを切りました。結果、工場の風景が一変し、文字通り人心一新でした。

②生産データ管理

物理的な工場内の環境は整備されたものの、実際の生産状況の把握はまだ不十分でした。このため生産実績記録を整備しデータ化を目指しました。生産日報を見直し、生産高や不良ロス、稼働状況などを記録して、データ化・本社との情報共有化を行いました。同時に本社生産管理部門で、年間生産計画の立案、月間生産量の内示とった生産目標を整備していきました。この2点が揃い、生産部門の評価が可能となりました。

③生産現場での作業レイアウト改善など

生産現場では、不良、手待ちや運搬のムダが多数散見されました。最も深刻だった点はこの実態について、特に誰も問題として認識せず放置していたことでした。ここでは、現場に出向いて、個別の成形機毎に作業手順やレイアウト等について改善していきました。具体的には、それまで作業者は1台だけの成形機を受け持ち、イスに座って多くの手待ちがあるまま、作業していました。このため、直接作業者数以上に成形機は稼働せず、受注があっても生産できませんでした。これを立ち作業にし、手待ち時間に、別の追加加工作業を挟むようにしました。これにより機械稼働とともに、人稼働も高めました。結果、仕掛品が減少し、リードタイムの短縮が図りました。さらに、1人複数台の機械を操作し、1人 1 時間あたりの生産高が向上することができました。一方で、作業者に異常対処の余力が無くなることから、スタッフヘルプの呼出ボタンを設置して、バックアップできるようにしました。

その後、生産の現場作業やレイアウトの小さな改善を積み重ねていきました。次第に協力度合いを高めていってくれた工場長の影響力は大きく、支援訪問日以外にも自主的に整理整頓や改善が進展していきました。

④設備追加改造による増強、

改善が進展してくると、古い設備の限界が顕在化しました。特に、樹脂成形では成形サイクルが課題になります。そのサイクルアップのために、クラッチ追加、冷却装置の強化などの設備追加改造を順次計画し進めました。中でも、成形機制御のレトロフィットと高度化には力を入れました。

これまで、ベテランの勘と経験によって、アナログ調整で制御していたものを、センサー、インバータ、シーケンサの制御に置き換えることで、成形条件の標準化と良品立ち上がりの迅速化をめざしました。この結果、若手によってアイテム別標準成形条件書が整備され、比較的短期間に成形ノウハウをマスターすることができています。

また、成形製品の仕上げには、一部ナイフを使った仕上げ作業が残っていました。このナイフ作業には微妙な巧拙があり、その作業時間が成形サイクル調整に影響していました。いわゆる作業者ネックになっていました。これでは成形サイクルに限界があるので、ナイフ作業を廃止すべく専用加工機を独自開発し導入しました。結果、ナイフ作業は廃止でき、成形機の機械能力を発揮できるようになりました。

⑤成形サイクル管理と段取り改善

成形機と作業の条件が整備されたことで、生産高に直結する成形サイクル管理と金型交換段取り時間短縮に着手しました。サイクルを全アイテムを一覧表にしました。いわゆる「ベストサイクル」リストです。同一アイテム生産時には、必ずベストサイクルよりも同等以上を基準にしています。その改善履歴も記録できるエクセル管理ツールを用意しました。また、生産実績と照合することで実質的な成形サイクルがベストサイクルと乖離していないかもチェックしています。

合わせて、段取り時間の短縮も取り組みました。外段取りと2人作業化を徹底すること、段取り開始時間を終業後に行う運用で、日中の稼働時間をムダにしない取り組みを進めています。

⑥生産性評価と工場運営体制整備

上記の改善活動の効果測定するために、工場全体の総合的な生産性評価として工数あたりの生産高を時系列でモニタリングしています。あわせて、社長・工場長中心の体制から、次世代の管理者候補とともに、協力工場を含めた工場運営体制の整備を進めています。

(5)最後に

実際はここで紹介したように単純ではなく、月１回の限られた支援の範囲で行きつ、戻りつ、を繰り返しながら改善し、現在に至っています。この事例のように粘り強く、滋賀県内の製造業支援にも従事させていただければと考えております。

管理会計による原価計算
～プロダクトミクス編～

中小企業診断士　田畑 一佳

ある製品を続けるか否かを判断するためには、管理会計の変動費と固定費の考え方を用いる必要があります。以下、その概念について説明します。

1.　損益計算書からの原価計算

損益計算書の形は、一般的に以下のようになっています。

㈱A工業　損益計算書　（千円）	
売上	10,000
売上原価	6,000
総利益	4,000
販売・一般管理費	3,000
営業利益	1,000
営業外利益	100
営業外費用	200
経常利益	900
特別利益	200
特別損失	300
税引前利益	800
税金	320
当期利益	480

＜表 1:A 工業 損益計算書＞

今回は、営業利益ベースで考えることにします。

さて、上記A工業の損益計算書ですが、製品 X,Y,Z 毎に区分すると以下のようになりました。

㈱A工業　損益計算書　製品別　（千円）			
	製品 X	製品 Y	製品 Z
売上	5,000	3,000	2,000
売上原価	3,000	2,000	1,000
総利益	2,000	1,000	1,000
販売・一般管理費	1,200	1,200	600
営業利益	800	▲200	400

＜表2:A 工業 製品別損益計算書＞

この表からすると製品 Y を廃止すべきという結論になりますが、本当にそれでよいのかをこれから確認していきます。

2.　費用の中身

そこで、まず売上原価と販売・一般管理費（販管費）の中身を製品別に精査確認したところ以下のようになりました。

㈱A工業　損益計算書　製品別　（千円）			
	製品 X	製品 Y	製品 Z
売上	5,000	3,000	2,000
売上原価	3,000	2,000	1,000
原材料	900	720	450
労務費	1,000	800	300
その他経費	100	80	50
外注加工費	500	200	0
減価償却費	500	200	200
総利益	2,000	1,000	1,000
販売・一般管理費	1,200	1,200	600
給与手当（事務員、営業）	500	300	200
役員報酬	200	200	200
減価償却費	200	400	100
営業費	300	300	100
営業利益	800	▲200	400

＜表3：A 工業　製品別詳細損益計算書＞

次からは、この表3を基本として、プロダクトミクスに関する考え方を展開していきます。

3. 変動費と固定費

ここで、管理会計で使用する費用の性質について説明します。

費用には、変動費と固定費の2つがあります。それぞれの意味は、以下の通りです。

変動費	売上の増減と一緒に変動する費用	原材料費、労務費、外注費等
固定費	売上の増減に関係なく発生する費用	人件費、減価償却費等

さらに、固定費は、以下の2つに分けられます。

個別固定費	製品毎に個別に発生する固定費	営業費、機械減価償却費等
共通固定費	全社的に発生する固定費（各製品に按分される費用）	人件費（事務員・営業）、役員報酬、本社社屋減価償却費等

損益計算書をこの管理会計で使用する費用構成で書き直すと、以下のようになります。

売上
変動費
限界利益
個別固定費
貢献利益
共通固定費
営業利益

＜表4:変固分解損益計算書＞

限界利益は、その製品の収益性の高さを表します。また、貢献利益はその製品が、会社にどれだけ貢献しているかを表します。なぜなら、全社で賄うべき共通固定費を稼いでいるからです。ということは、貢献利益がプラスの製品を辞めてしまうことは間違った判断ということになります。以下で実際に計算してみます。

4. 生産をやめるべき製品の判定

では、表3の中の費用を変動費と固定費とに振り分けてみます。

㈱A工業　損益計算書　製品別　変固振り分け　（千円）			
	製品 X	製品 Y	製品 Z
売上	5,000	3,000	2,000
売上原価	3,000	2,000	1,000
原材料（変）	900	720	450
労務費（変）	1,000	800	300
その他経費（変）	100	80	50
外注加工費（変）	500	200	0
減価償却費（個固）	500	200	200
総利益	2,000	1,000	1,000
販売・一般管理費	1,200	1,200	600
給与手当（共固）（事務員、営業）	500	300	200
役員報酬（共固）	200	200	200
減価償却費（個固）	200	400	100
営業費（共固）	300	300	100
営業利益	800	▲200	400

＜表5:A 工業　製品別詳細損益計算書（変動費と固定費種類分け）＞

次に、これを表4の形にしてみます。

㈱A工業　損益計算書　製品別　管理会計　（千円）			
	製品 X	製品 Y	製品 Z
売上	5,000	3,000	2,000
変動費			
原材料	900	720	450
労務費	1,000	800	300
その他経費	100	80	50
外注加工費	500	200	0
限界利益	2,500	1,200	1,200
個別固定費	700	600	300
減価償却費（売上原価）	500	200	200
減価償却費（販管費）	200	400	100
貢献利益	1,800	600	900
共通固定費	1,000	800	500
給与手当 （事務員、営業）	500	300	200
役員報酬	200	200	200
営業費	300	300	100
営業利益	800	▲200	400

＜表6：A 工業　製品別詳細損益計算書（管理会計）＞

表6から、製品 X,Y,Z の貢献利益は、それぞれ 1,800,600,900 となり、全社共通費用である共通固定費を賄っているため、どの製品も廃止すべきではないとの結論になります。

では、表6を基に製品 Y を廃止した場合、営業利益はどうなるか計算します。製品 Y を廃止した場合、変動費と個別固定費は無くなりますが、全製品で賄っていた共通固定費は、製品 X と製品 Z に振り分ける必要があります。その結果が以下の表7となります。

㈱A工業　損益計算書　製品別　管理会計　（千円）			
	製品 X	製品 Y	製品 Z
売上	5,000		2,000
変動費	2,500		800
原材料	900		450
労務費	1,000		300
その他経費	100		50
外注加工費	500		0
限界利益	2,500		1,200
個別固定費	700		300
減価償却費（売上原価）	500		200
減価償却費（販管費）	200		100
貢献利益	1,800		900
共通固定費	1,400	(800)	900
給与手当（事務員、営業）	650	(300)	350
役員報酬	300	(200)	300
営業費	450	(300)	250
営業利益	400	0	0

＜表7：A 工業　製品別詳細損益計算書（管理会計）製品 Y 廃止時＞

この表から、製品 Y を廃止したときの全社営業利益は 400 となり、当初の営業利益 1,000 を大幅に下回ってしまうことが分かります。さらに、製品 Z の営業利益も「0」となり、製品 Z も廃止するという本末転倒の方針にまで発展しかねないことになります。

5. まとめ

上記内容からもわかる通り、単に損益計算書レベルの費用分析ではなく、変動費と個別固定費と共通固定費という費用概念を理解し、その概念を活用してプロダクトミクスを決定することが重要となります。

なお、この変動費と固定費を把握することにより、損益分岐点分析を行うことが可能となります。損益分岐点が分かれば、「これだけの利益を出すためには、どれだけの売上げが必要なのか」という問いに対して、明確に数字と出すことも可能です。是非、費用構造を変動費と固定費（個別・共通）で分析し、経営の改善に活かしてください。

委員会報告

Ⅰ．厚生委員会の取り組み

鐘井輝(委員長)、下村裕彦、北川貞夫、仲西貞之、西村剛史、橋詰雅人、廣田光政、山本善通

平成25年度第一回海外視察研修ツアー参加者募集
(8月22日～25日のタイ研修ツアー)

(計画)
①8月22日(木)
11時45分:関空発、タイ航空
15時35分:バンコク着　(8時17分のJR京都発、はるか11号で9時43分ごろ関空着)
ホテル(例、インターコンチネンタルホテル)
　夕食　タイ料理
②23日(金)
24日(土)
この2日での(自由行動)、企画として
タイ駐在の銀行の方との夕食懇親・情報交換
ゴルフ・・・ハーフでも可、希望者(安くて快適なゴルフ場にて)
タイマッサージ・・・健康に良い
ナイトショー・・・タイラグジュアリー古典舞踊、ニューハーフショー、ご意見聞き選定
バンコク市内観光、アユタヤ世界遺跡見学、水上マーケット選定
タイ料理・中華料理満喫・・・必要なら和食もあり
ショッピング等
③25日(日)
ホテル朝食後、8時ごろ出発
11時発、タイ航空で関空へ
18時30分、関空着
滋賀へ帰路、遅くとも10時には帰宅できます

(費用)
基本料金　約12万
あと買い物、ゴルフ等の追加費用必要、オプションにもよります
旅行社:近畿日本ツーリスト予定

(時差)
タイは2時間早い、8月は比較的雨が少ない

Ⅱ．企画・広報委員会の取り組み

大石孝太郎(委員長)、川北日出夫、渋谷啓、田畑一佳、仲西貞之、
長澤敬、野々山寛、廣田光政、松村博幸

1．平成 24 年度活動結果

(1)委員会活動の活性化

各委員の役割を明確にし、HPの更新、広報誌の年 2 回の発行を行った。

(2)HPの再構築

HPのトップページを刷新し、会員であれば、だれでも情報を投稿できるシステムとした。

(3)情報発信力の強化

HP，FBなどで、滋賀県協会の活動状況をある程度、情報発信できたが、まだ情報を発信する量も質も少なかった。

(4)事業者参加型の企画提案と事業契約を取る。

ヘルスケアビジネス実践塾は、今年度の新規研究会として、企業の参加を得られた。

シガネットの年に 1 回の例会では、新入会員の発表を企画し、会員間の交流に役だった。

平成 23 年度調査研究事業として発表した滋賀県内のBCP調査報告書は、滋賀県のBCP支援の新事業に繋がった。

2．平成 25 年度活動計画

(1)委員会活動の活性化

まだ、特定な委員の活動に依存しているので、今年度は、さらに多くの委員に、活動に参加していただく。年に 2 回程度の委員会を開催する。更なるHPの充実、広報誌の充実に取り組む。

(2)HPの再構築

会員情報の充実を図り、会員個人の情報発信支援の場とする。

(3)情報発信力の強化

HP，FBなどで、滋賀県協会の活動状況の発信力を強化する。各委員会や研究部会の活動の情報を増やす。

(4)企業参加型の企画提案と事業契約を取る。

ヘルスケアビジネス実践塾を始め、企業を巻き込んだ研究会の企画開催を積極的に行う。

(5)会員交流機会の増加

研究会に関わらず、懇親的な企画も含め、会員交流の場を増やす活動を行う。

Ⅲ．組織体制委員会の取り組み

大谷武重(委員長)、佐々木一幸、土山嘉雄、野瀬孝臣、服部直幸、廣田光政、山本善通

平成 25 年度主要方針

1．組織強化

(1)新法人2年目にあたり、さらなる組織強化に取り組みます。

正会員及び賛助会員の増加を図ります。未加入の中小企業診断士100余名に対し、6月に「ご入会のお誘い」文書を郵送します。お知り合いの診断士や企業様にご入会の勧誘をお願いします。

なお、昨年度、正会員ご入会9名(移籍、重複含む)、賛助会員ご入会４名、今年度現在、正会員ご入会5名、賛助会員ご入会1名です。

目標:正会員20名、賛助会員15名のご入会

(2)近年、診断士資格の更新ができなくて、退会される方(昨年の退会者 5 名のうち登録休止による退会者4名)がありますので、今年度は、25 年度(26 年 3 月)及び 26 年度(27 年 3 月)資格更新の該当者に資格更新要件の取得状況を事前確認していただく案内を致します。

資格更新要件は、「知識の補充要件」5 年間で5回以上の理論政策更新研修の受講、及び「実務の従事要件」5 年間で実務従事ポイント30点以上獲得です。

現在、要件不足の方は「理論政策更新研修の案内」及び「実務従事の案内」を後日、差し上げますので、積極的にご参加いただき、要件充足に努めてください。

2．協会事務所運営の充実

(1)常設窓口経営相談会

今年度も常設窓口経営相談会を平日の毎日午後に開催します。コラボ4階の協会事務所で開催していますが、相談員が不足していますので、平日 PM1:00～5:00 の当番に会員のご協力をお願いします。ご協力いただける会員は事務所にご連絡ください。また、協会 HP に相談日、相談員を公開しています。中小企業経営者の皆様にはお気軽にご相談にお越しください(初回無料)。お待ちしています。

(2)また、会員の皆様には協会事務所を会員交流やお仕事の打合せにご活用ください。

3．財務基盤の強化

独立法人の活動強化のためには財務内容の安定は欠かせません。会費収入、寄付金収入及び収益事業の確保並びに冗費の節減に努めてまいりますので、ご理解とご協力をお願いします。

Ⅳ．会員サービス強化委員会の取り組み

田畑一佳(委員長)、下村裕彦、玉木幸夫、土山嘉雄、仲西貞之、
廣田光政、西村剛史、松田智之

1．平成24年度実績

（平成 24 年度委員会メンバー: 山本善通、下村裕彦、玉木幸夫、土山嘉雄、松田智之、中村実、西村剛史、鐘井輝）

第一回実務従事事業

(1)コース名　個別診断実務（安曇川）
(2)日　程　平成24年4月14日～平成24年6月
(3)実施場所　滋賀県高島市安曇川町
(4)実施概要
安曇川地域地場企業への調査・分析、提言
（立地調査・分析、商圏調査・分析、新分野進出についての情報提供と提言）
参加者合計11名　取得ポイント　66ポイント

第二回実務従事事業

(1)コース名　個別診断実務（草津）
(2)日　程　平成24年7月22日～平成24年9月
(3)実施場所　滋賀県草津市大路1丁目
(4)実施概要
草津地域飲食業への調査・分析、提言
（立地調査・分析、商圏調査・分析、メニュー改善・販売促進等情報提供と提言）
参加者合計16名　取得ポイント　96ポイント

第三回実務従事事業

(1)コース名　個別診断実務（木之本）
(2)日　程　平成24年11月4日～平成25年1月
(3)実施場所　滋賀県長浜市木之本町
(4)実施概要
長浜市木之本地域商店及び商業集積の調査・分析、提言
（営業実態調査・分析、参考事例調査・分析、営業形態・観光客対応の品揃え・サービス・販売促進策、不足業種、きのもと交遊館・おかん等活用高度化の提言）
参加者合計19名　取得ポイント　90ポイント（今回は全員分の手続をしていない）

2．平成25年度計画

滋賀県内関係企業並びに関連団体の協力を得ながら、引き続き実務従事事業の受け入れ先の発掘を平成 25 年度メンバーにて実施する。日程は、詳細決定後に発表する。

Ⅴ．研修・専門分野研究委員会の取り組み

廣田光政(委員長)、北村秀一、田中清行、仲西貞之、松島明男、三宅裕之

1. 運営方針

(1)担当

当委員会は、企業組織活性化、六次産業化、知的資産経営、事業再生支援等の専門分野研究部会を始め、法定の理論政策更新研修やシガネット研修、新入会員研修等の企画・運営を担当します。所属委員は、今年度、委員希望をされた上記のメンバーですが、オープンな委員会ですので飛び込み参加はいつでも結構ですし、歓迎します。

(2)方針

専門分野研究部会は、4部会それぞれで実施詳細を決め、方針発表を行います。「専門」という頭を付けておりますのは、中小企業診断士として企業の支援を行うに相応しい「実務支援」を品質保証できるレベルの研究に取り組む、という意味です。

また、会員全員を対象とするシガネット研修では、今年度、BCP(事業継続計画)や産業廃棄物処理業診断等の実施計画を予定しております。

2. 研修企画へのご提案歓迎

会員のみなさまから、様々な研修企画のご提案をお待ちしております。

会員ご自身が講師になられるご提案があれば、なおさら歓迎致しますので
お気軽に事務局へご提示下さい。

Ⅰ．知的資産経営研究部会

リーダー　大石孝太郎

1. 活動メンバー（順不同 12 名）：
川北日出夫、野々山寛、田畑一佳、長澤敬、三宅裕之、西田晃一、西村良隆、西澤久也、
野瀬孝臣、廣田光政、南山賢悟、大石孝太郎

2. 平成 24 年活動報告
① 平成 24 年 8 月 25 日（土）午前 10 時～12 時
内容：知的資産経営報告書作成支援の基礎知識、基礎的スキルについて
② 平成 24 年 10 月 28 日（日）13 時～15 時
内容：知的資産経営報告書作成支援に必要な考え方、スキルの習得。
ワーク形式で、実践的に学ぶ。
③ 平成 25 年 2 月 24 日（日）10 時～12 時
内容：知的資産経営報告書の事例を用いた啓蒙セミナーの開催ノウハウ
医療・介護業界の知的資産経営報告書の取り組み
④ 知的資産経営報告書の作成支援（平成 24 年度中に 3 回実施）
NPO法人様の知的資産経営報告書の作成支援を行うこととなった。
参加メンバー：川北会員、長澤会員、大石会員

3. 成果と反省
これまでに診断士協会で行った支援企業のなかで、BSCインターナショナルさんが、滋賀県のココクール 10 選に選定された。また、セミナーなどで事例企業として、報告する機会が増加した。
まだ、個人レベルでの作成支援に留まっており、研究部会全体の実践活動に至っていない。

4. 平成 25 年度活動計画
① 各メンバーが、知的資産経営報告書の活用方法を十分に理解し、支援先企業を発掘する。
② 事例企業の情報共有を行い、参加メンバーの支援スキルを育成する。
③ 診断士協会としての知的資産経営セミナーを企画する。

Ⅱ．事業再生研究部会

リーダー　田中清行

平成 24 年度活動のまとめ

平成 24 年度は活動が行えませんでした。

その理由は、平成 24 年度は、中小企業再生支援協議会(以下、協議会という)事業が大きく変化した年度でありましたので、当研究部会を開催する余力がありませんでした。

総括

当研究部会は、平成 23 年度に 6 回の研修、研究活動を行って、延べ 61 名の会員が参加され、事業デューデリジェンス(DD)の仕方や再生計画策定支援について、一定の成果はあったと考えます。

しかし、平成 24 年度に協議会から当協会会員へ外部専門家としての委託は、必ずしも多くありませんでした。それは、協議会事業の変化の年であり、新スキーム(協議会が外部専門家に委託しない)が増えたことや、難易度の高い案件が多く従来以上のレベルを求められていたこと、並びに当協会会員からのアプローチが少なかったことにもよると思われます。

平成 25 年度の取り組み方針と予定

平成 25 年度も当研究部会の活動は多くは考えておりません。

その理由は、平成 23 年度に一通りの研修、研究活動を行ったこと、今年度も新スキームが増え余力が少ないと思われること等からです。

今年度は、金融円滑化法の期限到来(平成 25 年 3 月末)に当たって、国の制度で中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化策が講じられています。

従来からの協議会事業は機能強化が行われるほか、各県に経営改善支援センターが設置されました(滋賀は大津商工会議所内)。

税理士・中小企業診断士・金融機関等が認定支援機関に登録されると、国費による研修が実施されます。

中小企業者・小規模事業者が認定支援機関と連名で経営改善計画策定支援の申込みをすると、一定の条件のもと、国費で 3 分の 2 の補助(限度:2 百万円)が受けられます。

上記状況下で、必要があれば、研究部会開催を検討していきたいと考えています。

Ⅲ．６次産業化研究部会

リーダー　西堀克則

1．希望調査による六次産業化研究部会の予定メンバー

西堀克則、大石孝太郎、川北日出夫、北川貞夫、黒川勝利、佐倉新治、佐々木一幸、田中実、渋谷啓、中本悦子、西田晃一、野々山寛、橋本喜一郎、廣田光政、三宅裕之

＊オブザーバーとして、農業経営者や JA 関係者、中小企業者等の出席を予定

2．六次産業化研究部会の目指すレベル

農林水産業（1次産業）と加工業（2次産業）、販売業（3次産業）を一体化する六次産業化への国の施策取組が顕著である。国は、六次産業の市場規模を現在の1兆円から10年後に10兆円に伸ばす目標を掲げて、補助金や各種支援策を拡充してきている。

TPP の政治交渉も絡んでいると思われるが、地方経済が産業空洞化や限界集落の悩みに直面する中で、今後、地域の経済や雇用を支える新規施策として六次産業に掛けられている期待は非常に大きい。

上述の大きな流れを中小企業診断士の立場から、どのようにコンサルタント・ビジネスとして自分の業務領域に取り込んで行くべきか、そのプロフェッショナルな研究を当部会は目指している。

3．平成25年度の事業計画

（1）六次産業化施策の研修

（2）六次産業化の専門的経営研修

①農業の経営管理

②農業生産工程管理（GAP）、フード・コミュニケーション・プロジェクト（FCP）

③フードチェーンと品質保証　など

（3）先端的農業経営の現場研修

＊事業計画の実施詳細は、6月以降に予定メンバーの会議で決定する。

Ⅳ．企業組織活性化研究部会

リーダー　西村　剛史

1．企業組織活性化研究部会について

今年度より新設された研究部会です。当研究部会では、企業で働く労働者の「やりがいや働きがいのある職場環境」を中心に人材マネジメント全般について研究していきます。

2．企業組織活性化研究部会の運営体制

当研究部会は会長である私、西村の他、「ご意見番」として、顧問に当協会の廣田新会長、また、当研究部会の運営サポート役である副会長に橋詰、仲西両氏の４名による「トロイカα体制」で運営していきます。

3．企業組織活性化研究部会の取り組み方針

「みんなで最高の支援ノウハウを共創する」「滋賀県診断士協会の“金のなる木”になるとともに、地域活力の源泉となる」の2つを当研究部会の運営ビジョンに掲げ、年間 7～8 回程度の研究会を開催します。具体的な取り組み計画は以下のとおりです。

(1)事例討議中心

ご参加いただくメンバーの支援先や勤務先での事例を、メンバー全員で討議していくことを研究会の中心にしていきます。また、MBA流のケース討議も行う予定です。

(2)女性の働きやすい職場環境の考察

今の世の中の流れ、安倍政権の考え方等、「女性の働きやすい職場環境」は無視できないテーマであると考えます。当研究部会でも、このテーマを取り上げていく予定です。

(3)滋賀県診断士協会の枠を超えた活動

当研究部会のメンバーは当協会の会員を中心としつつも、当協会以外の方々からもメンバーを募っていきたいと考えています。また、関係行政機関、地域団体、民間企業等へのアプローチも行っていきたいと考えています。他に外部講師の招聘も予定しています。

(4)ご参加いただくメンバーのモチベーションを高める施策

「企業組織活性化研究部会」の名にふさわしく、ご参加いただくメンバーのモチベーションを高める仕掛けも用意しています。

会員紹介

氏名： 石川　茂彬
住所： 大津市坂本四丁目12－22
電話＆ファクス： 077－578－0615
メールアドレス： s-ishikawa0615@maia.eonet.ne.jp

経歴：

膳所高から京都工芸繊維大学を経て、昭和38年シキボウに入社

第1期　工場現場の10年間、工場で技術・生産・工程管理・労務管理、ケニア国での合弁工場の日本人スタッフとして3年間経営に参画

第2期　管理部門での10年間、本社（大阪）で生産技術管理業務に従事し、5工場を管轄、総合企画室に移り、ゼネラルスタッフとして全社的な経営計画や全社運動等を推進、人事労務・財務経理・営業・生産技術・工場等との調整業務

第3期　営業部門での10年間、営業に移り、課長・部長で実績を上げ、取締役に就任

第4期　マネジメントの10年間

東京支社長・マーケティング部長・海外統括部長・インドネシアでの合弁会社の社長を勤める。帰国後常務取締役繊維事業本部長を4年間勤め、工場閉鎖・関連会社の整理統合・分社化等体質改善に取り組み、収益の大幅改善を果たし、シキボウを退社

第5期　平成14年6月、新内外綿（大阪2部上場）の社長に選任される。

以前10年間のうち7期は大幅赤字で危機的状況にあった。銀行の締め付けは厳しく、解体やむなしの雰囲気があった。当時公的資金が投入される少し前であり、貸しはがしには往生した。

結果的には再建は成功し、黒字体質が定着し、18年間無配であったが復配にこぎつけた。これを見届けて、平成20年すべての役職を退任した。

この体験を立命館大学草津キャンバスで学生に何回かに分けて講演したことがあります。

中国の台頭等で急速に変貌を続ける日本繊維産業の歴史と共に半世紀近く歩んだことになります。

資格取得について：

工場勤務の20歳後半、係長を拝命しても殆どが年上や若年女子、この時代に労務管理や人の使い方、行動科学、経営に興味を持ち、診断士の勉強をするようになった　海外行きで中断していたが、36歳の時合格した。それ以来大阪支部に所属してきましたが、現在は滋賀に移籍しました。ずっと企業内診断士であったが、このベースがあったのでその後の職務に大いに役立ったと思います

得意分野について：

以上のようなキャリアですので、スペシャリストの業務はできません。

繊維という特殊な分野とは言え、経営の基本についてはそこそこ心得ているつもりです。目利きや人を見る目は長年の勘でしょうか、確率は高いと思います。

趣味：

ゴルフ・65歳から始めたピアノ・囲碁・ウォーキング・畑仕事・大工仕事（実益）・旅行等趣味は多彩ですが一流はありません。

氏名： **西村　剛史**
企業名： 西村経営労務管理事務所
住所： 滋賀県大津市唐崎 1－29－12
電話番号： 077－579－0645
FAX 番号： 077－579－0645
メールアドレス： nishikky@kra.biglobe.ne.jp
事業内容・専門分野： 中小企業経営改善支援、経営革新・創業支援
人事・賃金制度構築支援・人材育成教育・研修
就業規則・人事諸規定の作成
労働・社会保険の諸手続き

昨年の5月に滋賀県中小企業診断士協会へ入会以来、大谷前会長や広田新会長をはじめ、会員の諸先生方、および事務局の小山さんには大変お世話になっております。滋賀県協会に入会して、よかったと思っています。この場をお借りして、お礼を申し上げます。

昨年の広報誌春号の新入会員紹介でも取り上げていただきましたが、昨年と変わったところは、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科を今年の 3 月に晴れて修了し、MBA を修得しました。

今年度は私の得意分野である「店舗経営」と「人事労務」をさらに磨きをかけるべく、主に2つのことに取り組みます。

「店舗経営」に関しては、京都・滋賀地区に販売士協会の設立に取り組んでいます。流通、小売、サービス業において、診断士が経営戦略や事業計画等、大きな視点での支援を行う専門家であるというのに対し、販売士は戦略や計画を実行する具体的なオペレーションを行う専門家であるという棲み分けで考え、診断士協会および販売士協会双方にとって、いい相乗効果を産み出せればと考えております。

一方、「人事労務」に関しては、今年度から滋賀県診断士協会に新設される企業組織活性化研究部会の部会長を務めさせていただくことになりました。具体的な取り組み計画等は、この広報誌の 29 ページをご参照ください。

今年度も、昨年度同様、よろしくお願いします。

新入会員紹介

氏名： 西田　晃一 （にした　こういち）
企業名： 株式会社 村田製作所
住所： 滋賀県大津市中央2－3－4
電話番号： 077－714－8029
FAX 番号：
メールアドレス： qqnr7spt9@world.ocn.ne.jp

事業内容・専門分野： 中小企業経営改善支援、経営革新
知的財産　事業再生　事業承継

はじめまして。昨年の 12 月に入会しました、西田晃一と申します。

普段は電子機器メーカーの技術職として滋賀にある事業所に勤務しております。これまで、新規製品の開発や技術調査等の業務に 13 年間従事してまいりました。

企画部門に異動になった同僚の誘いで中小企業診断士になることをめざし勉強に励むこと 4 年、昨年ようやく診断士登録することとなりました。

最近は開発部門での特許関連業務も担当するようになり、権利化業務から無効資料調査、先行技術動向調査まで幅広く手掛けております。

そのため、今後は知的財産コンサルティングを専門分野の一つとして活躍できたらと考えております。

みなさま、どうかよろしくお願いいたします。

氏名： **松島　明男　（まつしま　あきお）**
企業名： ボルテックス コンサルティング　オフィス
住所： 〒520-0528 滋賀県大津市　和邇高城　281－22
電話番号： 090－6732－8609
FAX番号： 077－594－3683
メールアドレス： vortexmatsushima@zeus.eonet.ne.jp

経歴：九州、宮崎県延岡市に生まれ、幼少期を田舎の大自然の中で過ごした後、関西に移動。
15年ほど前に再び大自然に囲まれた湖西に移ってきました。
神戸大学（工学部機械工学科）を卒業後、京都の村田機械（株）に入社。36年間在籍。
30年間は繊維機械事業部の技術部門に従事。その間、8年間に亘って米国に駐在したほか、ヨーロッパ各国、インド、東南アジア各国で技術指導や営業拡販に従事しました。
在籍後半の6年間は、社員教育部門に所属。理系新入社員の設計・技術教育の指導役や社員教育研修の事務局を担当しました。
退職後、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科を経て、MBA（経営学修士）、中小企業診断士資格を取得。この度、滋賀県中小企業診断士協会に入会しました。
今後ともご指導、ご鞭撻をよろしくお願いいたします。

中小企業診断士以外の資格・特技：

1）MBA（経営学修士）
2）技術士（繊維）
3）機械設計の基礎教育指導～（社）京都工業会の機械設計課程の機構学講師を担当

自分の強み：

1）機械設計やモノづくり関連の知識が豊富：各種の金属材料から樹脂材料まで材料や加工法の知識とともに、機械の開発・設計の豊富な経験。
2）繊維の原料や製造工程、繊維製品の製造工程の一般知識が豊富
3）社員の育成・教育に関する一連の知識や勘所を心得ています。
4）どんな外国人にも物怖じしない（親しくなれる）性格

めざしている企業診断やコンサルティングの領域・業界/支援分野：

1）領域・業界～様々な業種の中小の機械・製造・販売業、および繊維関連の製造業
2）支援分野～企業の経営理念・ビジョン経営方針の策定、事業戦略や経営計画の策定、組織変革や事業継承、社員育成の支援、経営陣と従業員間の意識ギャップ分析・従業員満足度調査・やる気アップ支援など、【よい企業づくりへのお役立ち】をめざします。
～モノづくり系製品の技術戦略や販売戦略の策定、開発・試作への支援
～生産分野の生産革新・工程改善・業務効率アップ・5S教育の支援
～モノづくり系製品のマーケティング・営業拡販の支援

好きな言葉：「一期一会」　　モットー：「人生は楽しく、前向きに」

氏名： **佐倉　新治 （さくら　しんじ）**
電話:　 090-9090-5779
E-Mail:　jwl1211@yf6.so-net.ne.jp

はじめまして。4月に会員の仲間入りをさせていただきました佐倉新治と申します。

大津市在住の52歳です。堅田生まれで、高校は石山、大学は彦根で学びました。百貨店で27年間勤務し、各店舗で店舗の運営・管理、集客・売上促進、収支管理を、本部で全社の営業戦略、プロモーション、マーケティング、営業企画を担当、また情報システムでは営業系システム導入にも携わりました。百貨店退職後、中小企業診断士を目指し、この4月に診断士登録いたしました。現在は開業に向けて準備をすすめております。

今後は諸先輩方のご指導を仰ぎながら、自分の専門分野を活かし、地元滋賀県の産業発展のため、微力ながら貢献させていただきたいと存じますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

専門分野:
営業戦略、店舗運営・管理、集客・販促、マーケティング、サービス・ホスピタリティ向上

趣味:
ジョギング（毎朝琵琶湖畔を走っています）
ロック音楽鑑賞（ビートルズ、ローリング・ストーンズなどのおじさんロック）
サッカー観戦（主にテレビですが．．．）
ラーメン食べ歩き（おいしいお店を紹介してください）

氏名： **渋谷　啓（しぶや　ひらく）**
企業名： オプテックス株式会社
住所： 滋賀県大津市際川3－4－5
電話番号： 077－524-3447
メールアドレス： shibuya.hiraku@gmail.com
事業内容・専門分野： 海外事業展開、マーケティング、システム構築、
プロジェクトマネジメント

皆様初めまして渋谷と申します。2013 年の 6 月に入会させていただきました。

2002 年より日本電気株式会社にて海外携帯電話インフラシステムのエンジニアとして、主に欧州（フランス、イギリス）における受注活動（RFP、RFQ 対応）、プロジェクトマネジメント業務に携わった後、2008 年 7 月より地元の滋賀県に戻り、現職にて欧州子会社管理、アライアンス活動、商品企画業務に携わっております。

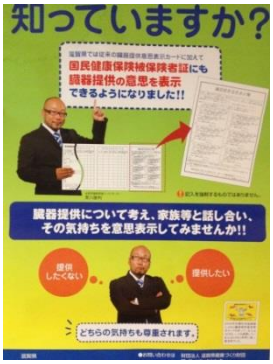
以上のように、海外事業に携わる期間が長かったため、企業の海外展開に関して興味を持つようになり、2010 年より神戸大学大学院経営学研究科にて、海外進出企業の現地化と経営成果に関する研究を行いました（2011 年 9 月修了）。また、中小企業診断士に関しては、2012 年度の試験に合格し、2013 年 4 月に登録させていただきました。

今後は、診断士として学ばせていただきながら活動の幅を広げていきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

氏　　名：**黒川　勝利　（くろかわ　かつとし）**
事業所名：　黒川経営戦略研究所（平成 25 年 7 月開業予定）
住　　所：　滋賀県近江八幡市八木町 310-1
電話番号：　090-3053-4317
メールアドレス：　dmckatsu@yahoo.co.jp
事業内容：　経営コンサルタント
専門分野：　医療福祉

皆様、健康保険証の裏面に臓器提供の意思表示欄があることをご存知ですか？実は、健康保険証に臓器提供意思表示欄を初めて設けたのは滋賀県の近江町（現米原市）なのです。

私は、平成 12 年度から 20 年度まで滋賀県の臓器移植コーディネーターをしており、「すべての県民が臓器提供に関する意思を達成できる社会環境の整備」を自身の理念としました。ある日、「健康保険証で臓器提供の意思を表示できれば、この理念を実現できる。」と思いつきました。そこで、この理念を基に県内市町村の国保主管課に協力を依頼し、平成 15 年度、近江町にご理解を頂き全国初の国民健康保険証意思表示欄を実現できました。平成 18 年度には全国に先駆けて、滋賀県全域の国民健康保険証への臓器提供意思表示欄が実現できました。



次に、プレスに発表による全国展開を思いつきました。幸いにも全国版の新聞記事として掲載され、問合わせが厚生労働省に殺到したため、その 1 週間後に、厚生労働省が社会保険庁に政府管掌保険裏面への臓器提供意思表示欄の設置を依頼したという記事が報道されました。それから 7 年余り経過した現在ではほとんどの健康保険証裏面に臓器提供意思表示欄が設置されるようになりました。世論の力のすごさを実感しました。

このように思いつきばかりですが、デジュアスタンダード（公的標準）の確立を経験できたので、“「当たり前にできてそうだけどできていないもの」に気づければ、それは「ニッチ」の発見であり、「できていない理由」が無いのなら「できるはず」だから、新しい「スタンダード」を作れる”と確信しました。

今後は、経営コンサルタントとしてこのような経験を活かして、滋賀県の経済発展に貢献できる「イノベーションのクリエーター」になれるようがんばっていきますのでよろしくお願いします。

氏名： 矢嶋 聡 （やじま さとし）
住所： 滋賀県大津市松陽4－6－5
電話番号： 090-4759-3825
メールアドレス： yajima@train.ocn.ne.jp

事業内容・専門分野：

①メインの仕事は補助金文学の作文です（経営革新申請など）
②マル経・県制度融資の斡旋とそれにまつわる副産物を作ります
③地域の特産品開発にコーディネーターとして携わった経験があります
④日商簿記の受験者向け講座を担当しています
⑤アンケートの作成とその多変量解析をするのが好きです

はじめまして。7 月から会員になりました矢嶋です。

県内の中小企業支援機関に 10 年勤務しています。中小企業診断士には，平成 19 年から勉強をはじめて翌年の 2 次試験にまぐれで合格しました。勉強のきっかけは，中小企業支援機関にいながら総務に配属され，単調な雑務に面白味を感じられず，なんとかして“脱事務屋”を目指そうと考えたからです。今は，年間のべ 300 人ぐらいの経営者に会って，共創できる機会に恵まれ，多少なりこの資格の知識が世の中で役に立っていればいいなと思っています。

趣味は，小学生の時から好きな囲碁です。大人になって，囲碁と経営が似ているのではないかと気づき，何段か取れたら，それをネタにして本を書いてみたいです。

時間の許す限り，いろいろ行事参加しようと思いますので，よろしくお願いいたします。

滋賀県中小企業診断士協会　平成 25 年度役員体制

平成 25 年 5 月 11 日の総会における理事改選により、本年度の体制は、以下の通りとなっております。

●役員

会長	廣田　光政					
副会長	大谷　武重	鐘井　輝	大石　孝太郎			
専務理事	田畑　一佳					
常務理事	田中　清行					
理事	川北　日出夫	北村　秀一	玉木　幸夫	土山　嘉雄	筒木　由美男	仲西　貞之
	服部　直幸	山田　人志	山本　善通			
監事	野瀬　孝臣	松田　智之				

相談役	大岡　敏孝	中本　悦子

●常任理事会

常任理事会	廣田　光政	大谷　武重	鐘井　輝	大石　孝太郎
	田畑　一佳	田中　清行	野瀬　孝臣	松田　智之

●委員会

委員会	委員長	委　　員				
厚　生	鐘井　輝	下村　裕彦	北川　貞夫	仲西　貞之	西村　剛史	橋詰　雅人
		廣田　光政	山本　善通			
企画・広報	大石　孝太郎	川北　日出夫	渋谷　啓	田畑　一佳	仲西　貞之	長澤　敬
		野々山　寛	廣田　光政	松村　博幸		
会員ｻｰﾋﾞｽ強化	田畑　一佳	下村　裕彦	玉木　幸夫	土山　嘉雄	仲西　貞之	廣田　光政
		西村　剛史	松田　智之			
組織体制	大谷　武重	佐々木　一幸	土山　嘉雄	野瀬　孝臣	服部　直幸	廣田　光政
		山本　善通				
研修・専門分野研究	廣田　光政	北村　秀一	田中　清行	仲西　貞之	松島　明男	三宅　裕之

●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	廣田　光政	松田　智之

平成 25 年度理論政策更新研修のお知らせ

平成 25 年度理論政策更新研修を下記の要綱で実施いたします。
奮ってご参加いただきますようお願いいたします。

1. 開催日	平成25年8月3日 （土）	2. 募集人数	120 人
3. 会場	（名称） コラボしが21　　3階　大会議室 （住所） 滋賀県大津市打出浜 2-1 （URL） http://www.collaboshiga21.jp/		
4. 申込受付期間	平成 25 年 6 月 21 日(金)～7 月 19 日(金)		

時　間・ テーマ	講　師
（時 間） 13:00～ 14:00 （テーマ） 新しい中小企業政策について	（氏名） 堀井　誠明 （職名） 滋賀県商工観光労働部 中小企業支援課　参事
（時　間） 14:00～15:30 （テーマ） 中小企業の海外進出と撤退	（氏名） 小菅　一裕 （職名） 滋賀銀行　国際部　課長
（時　間） 15:30～17:00 （テーマ） 中小企業の海外進出　事例研究	（氏名） 中澤　実仟盛 （職名） 株式会社ナカザワ　代表取締役

※インターネットからのお申し込みが便利です。
協会会員の方は、「会員Myページ」から、
会員外の方は、「診断士更新研修」メニューからお申し込みください。

中小企業支援機関、各種団体、企業、行政の皆様へ

当協会会員は、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。

当協会会員には、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。

無料経営相談窓口

当協会では、平日の午後 1 時より午後 5 時まで、協会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、当協会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

無料経営相談にご協力いただいている先生方、いつもありがとうございます。
また、今後ご協力いただける方がいらっしゃいましたら、事務局までご連絡ください。

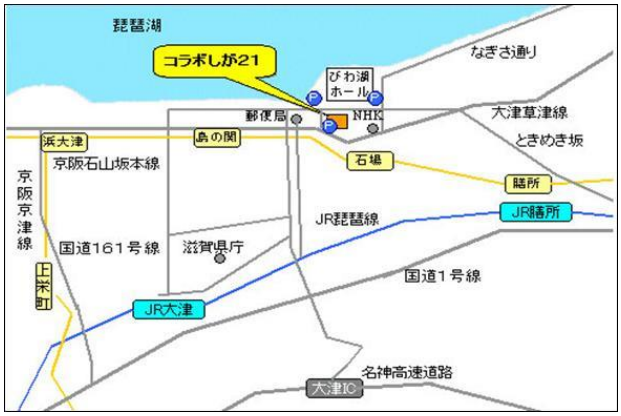
平成 25～26 年度の 2 年間で、更新登録申請時期を迎える会員の方が、6 割近くおられます。該当される方には、25 年度総会ご案内時に、「中小企業診断士登録有効期間の満了を迎える方へ」のご案内を同封しております。要件充足の見込み等については、事務局より順次確認させていただきます。よろしくお願いいたします。

事務局　小山敦美

平成 25 年度総会終了後の親睦会でのワンショット

■発行者：滋賀県中小企業診断士協会

■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
email:　jsmeca25@jade.dti.ne.jp
WWW:　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

（作成：企画・広報委員会）