



## 「経営革新等支援機関」について

### 一般社団法人新潟県中小企業診断士協会

会長 武田浩昭

当協会の運営にご協力いただき誠にありがとうございます。前回のSOUP LETTERでも述べましたが「経営革新等支援機関」について詳しく説明したいと思います。

ご存じのとおり、この機関の認定制度は、「中小企業経営力強化支援法」の規定に基づいて、中小企業支援に関する専門的知識や実務経験が一定レベル以上の個人や法人等を支援機関として経済産業局長などが認定するものです。

中小企業では、この認定支援機関を利用することによって、さまざまなメリットが得られ、中小企業経営を革新・改善する制度として期待されています。例えば、金融円滑化法を利用してきた中小企業に関しての経営改善計画書の作成支援、経営計画の実行と進捗報告を行うという条件で信用保証協会の保証料の減額（▲0.2%）など様々な経済産業省を中心とした国の施策のサポートが認定支援機関を経由して受けることが可能になります。

さて、6月5日現在でこの認定支援機関に登録している診断士は新潟県では数名（全国では税理士を中心に11,156支援機関）ですが、この認定支援機関の主要な業務は、診断士の業務である企業

診断や経営課題抽出及び課題解決策立案及び提案、経営計画実行支援などこそ、認定支援機関に求められていると感じています。そのため、独立している県内診断士全員が、認定機関として登録してもらい、新潟県内で活躍して知名度を高めていただければと思っています。

しかしながら、診断士が認定を受けるには、経営革新計画承認企業3件以上の計画作成支援実績が必要です（ここでいう承認企業とは、にいがた産業創造機構で、「中小企業新事業活動促進法」に基づき、経営革新計画の認定を受けた企業のことを言います）。実績がない人は、中小企業基盤整備機構の中小企業大学校東京校にて指定された研修を受講するしかありません。ちなみに、弁護士、公認会計士、税理士の場合は、資格を保有するだけで、認定支援機関になれます。

話は変わりますが、今まで県協会は認定支援機関になることができませんでした。今後は下記の示す要件等をクリアできれば認定が可能になりましたので、当協会でも認定を前提に検討していきます。

#### 【認定要件等】

1. 経営課題を相談できる窓口を県協会内事務所に設けるため、経営革新計画3件以上の実績を持つ会員診断士を担当補佐や担当主任として任命するとともに、当番制等により彼らが事務所に常駐する配置体制を採ること。
2. 県全体をカバーするため、必要に応じ県本部事務所以外に地域拠点も設置できること。
3. 支援業務に協力する会員診断士による登録専門員制度を設けること。

最後に、当協会は認定支援機関への登録の検討のみならず、多くの診断士（特に若手）が県内で活躍できるような能力向上のサポートや知名度向上を図っていきますので、理事のみならず、皆様方のご協力をよろしくお願いいたします。

## 第2回定時総会報告

### 事務局長 田中裕輔

平成25年5月25日（土）16時より、新潟グランドホテルにて第2回定時総会が開催されました。

中俣副会長より本総会成立の報告の後、武田会長が議長となり、議事に入りました。当方より、第1号議案「平成24年度事業報告書および収支決算書承認の件」についての内容説明を行い、その後、佐藤孟監事より監査報告がなされました。続いて各委員長より委員会活動報告がなされた後、議案に対する質疑応答がありました。質疑では委員会活動等への好評価の意見があった一方、問題提起もあり、今後の検討課題とする旨、武田会長より回答がなされました。第1号議案について議案審議の結果、承認可決されました。

引き続き、第2号議案「平成25年度事業計画書（案）および収支予算書（案）に関する件」の説明を行いました。その後、各委員長より平成25年度委員会活動計画の説明がなされた後、議長が質疑に応答し、議案について議場に諮ったところ、出席者の多数の賛同が得られました。



また、20年に亘る活動を讃え、赤塚浩一会員に、中小企業診断協会会長表彰の賞状と記念品が授与されました。



最後に新入会員5名の紹介・挨拶が行われ、第2回定時総会が閉会いたしました。

## 平成25年度の委員会活動について

### ■ 総務委員会

#### 平成25年度の活動について

##### 総務委員長 山田まり子

総務委員会では、去る6月8日に委員会を開催し、平成25年度の活動について話し合いを行いました。今年度、総務委員会が準備・運営する行事は以下の5つとなります。

- ・更新研修後の交流会（8月24日）
- ・ブロック会議（10月頃）
- ・新春講演会・新年会（平成26年1月25日）
- ・会長候補者の選出
- ・第3回定時総会（平成26年5月）

昨年度の経験を踏まえ、今年度は行事ごとに担当者を2人（正・副）とし、行事の準備等は担当者が行い、当日の受付や会場係については担当者以外の総務委員会メンバーが協力することとしました。

昨年度、期日の関係で対応できなかった更新研修後の交流会ですが、今年度は屋内で開催し、会員だけでなく非会員の方にも参加していただけるよう工夫します。

新春講演会は昨年度の三部構成から二部構成に変更し、質疑応答の時間を十分確保することで参加されるみなさまの満足を高めたいと企画を進めています。

また、今年度は役員選出があり、ブロック会議の開催県でもあります。事務局および他の理事、監事のみなさまと協力し、無事に実施できるよう努力いたします。今年度も会員のみなさまのご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## ■ 研修委員会

### 研修委員長 小松俊樹

一般社団法人新潟県中小企業診断士協会の活動も2年目を迎えました。昨年度は、研修事業のあり方、研修内容について手探りの一年間でしたが、委員会メンバー、会員のご協力により、実りある一年とすることができました。紙上を借りて御礼申し上げます。さて、今年度についてですが、活動方針は次のようにいたしました。

1.理論と実践、それぞれをテーマにした研修を企画する。2.企業内診断士の実務従事機会、ポイント獲得を支援する。3.委員会の活動メンバーを拡大する。3番目のメンバー拡大は活動の広がりを見視野に入れ、今期に追加したものです。幸い、6月に入って新たなメンバーの参加申し込みがあり、委員会活動も活発になりそうです。

活動計画は下記の内容を予定しています。

4月 ほんぽーと相談員研修会、6月 トレンドセミナー（新メニュー）、8月 理論政策更新研修（テーマは「中小企業の新事業開発」としました）10月 ケーススタディ（診断先企業の紹介も随時、受け付けています）、3月 研究会活動報告会この内、ほんぽーと相談員研修会については4月20日、新潟市立中央図書館（ほんぽーと）3階研修室を会場に、講師は昨年同様、大滝先生にお願いして実施しました。また、トレンドセミナーは6月22日、講師に経済産業省の「おもてなし経営企業選」に選ばれた越後湯沢 HATAGO 井仙の井口智裕社長をお招きし、実施いたしました。委員会活動は皆様の積極的な参加によって支えられています。昨年同様、宜しくご協力をお願いします。

トレンド  
セミナー  
6/22  
於  
新潟市  
万代市  
民会館



## ■ 事業開発委員会

### 事業開発委員会の役割と課題

#### 事業開発委員長 野水敏勝

新潟県中小企業診断士協会（以下、当協会と呼びます）が一般社団法人化して早1年余りが経過しました。

事業開発委員会では当協会の事業紹介の一環として、昨年12月に県内の中小企業支援機関、金融機関および当協会員宛に「すべては中小企業の発展のために私たちは約束します」と題したパンフレットを作成し送付いたしました。

その内容は、

1. CUSTOMER 'S EYE  
お客様の視点に立ち、経営課題に真摯に向き合い、最適なソリューションを提供します。
2. SKILL&QUALITY  
確かな技術と優れた品質でお客様企業の経営力を高めます。
3. ONE STOP SERVICE  
企業診断をはじめ経営相談、経営戦略立案などお客様のご要望に幅広く対応します。
4. NETWORK  
税理士、社会保険労務士など私たちの持つネットワークにより、あらゆる経営課題、テーマに対応が可能です。
5. EXPERIENCE&HISTORY  
50年以上にわたる経験と公的機関、金融機関等の皆様と培った信頼と実績があります。  
というものです。

そして、その業務内容として○企業診断○経営

相談○起業・創業相談会○各種研修会○講演会  
○公的機関・金融機関からの融資、補助金、助成  
金等のアドバイス○その他経営全般支援を謳いま  
した。

その目的は当協会の認知向上と会員診断士の活  
躍の場を拡げることです。そのことは同時に私た  
ち診断士の役割（存在意義）である県内中小企業  
の発展に資することです。

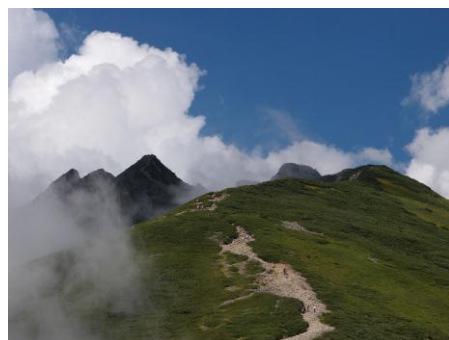
今年度は、このことを一歩ずつ着実に進める必  
要があります。具体的には①起業・創業セミナー  
& 講座②経営相談会③各種講演会④企業診断など  
が挙げられます。特に昨年から実施されている新  
発田市の「女性のための起業セミナー&講座」や  
5年以上の実績がある、新潟市立中央図書館・ほ  
んぽーと「経営相談会」は主催者をはじめ受講者・  
相談者から大変好評を博しています。また企業内  
診断士のポイント獲得の機会となっています。

ここでのノウハウを「標準メニュー」化し、市  
町村はじめ商工会議所や商工会などの中小企業支  
援機関等に提案し、水平展開を図りたいと考えて  
います。そのためには「中小企業診断士業務遂行  
指針」に則り研修委員会と協働で診断士の資質の  
向上に努めるべきとも考えます。また広報委員会  
とのPR活動の推進も欠かせません。当協会が理  
事会を中心として一体となって推進していくこと  
が何より大切であると確信しています。

蒔かぬ種は生えません。今期に提案しても官公  
庁では予算や既決事業の関係で、すぐに採用には  
ならないでしょう。しかし担当窓口やキーマンへ  
の継続的なコミュニケーションを図れば、来期採  
用の可能性はあると考えます。何よりほんぽーと  
事業や新発田市の成功事例があります。

微力ではありますが実現に向けて努力する所存  
です。会員諸兄の理解と協力をお願いしてペンを  
置きます。

## [ホッとリラックス]



西穂高岳盛夏

写真は北アルプスの西穂高岳（2909m）  
ロープウェイと山小屋があり、一泊2日で登  
れます。山小屋での生ビールは最高ですよ。  
暑い夏こそ登山はいかがですか。

## ■ 広報委員会

### 平成 25 年度の活動について

広報委員長 佐野盛也

昨年度は、広報誌の執筆等で、皆様のご理解と  
多大なご協力を頂いたこと感謝申し上げます。

今年度も、ご理解とご協力の程、宜しくお願  
い申し上げます。

平成 25 年度の広報委員会活動についてですが、  
協会の活動方針である

1. 会員相互の交流
2. 会員の資質向上
3. 会員のビジネスチャンスの場の提供
4. 委員会活動の活発化と協会活動の PR
5. 協会の財政基盤の強化

に資する活動を引き続き行っていきます。

今年度は、以下の通り、2 つの活動の柱を設定  
致しました。

◆広報誌「診断士にいがた SOUP LETTER」  
の発行

◆協会 HP の情報充実と有効活用

それぞれについて具体的に説明しますと、

1. 広報誌「診断士にいがた SOUP LETTER」

の発行

(1) 内容の充実

今年度は7月、11月、翌3月の年間3回の発行を予定しております。

発行月の2か月前に開催される委員会にて、企画会議を行い、広報誌として掲載すべき内容についてはしっかりと押さえつつ、会員の皆様にとって「興味深く、普段の仕事の役に立つ内容は何か？」の視点で特集を企画する等、内容の充実を図っていきます。

(2) 外部発行

今年度より、外部の経営支援機関、約130機関を対象に広報誌を紙媒体にて発行致します。

昨年度までは、協会会員向けのみでの発行でしたが、「中小企業診断士、協会、会員の認知度を向上させ、診断士の活動領域を広げるためには、外部に向け積極的に情報発信したほうが良い」との考えから行うものです。

協会、委員会、研究会、会員個人の活動内容を外部の支援機関の皆様にご覧いただくことで、中小企業診断士、協会、会員個人についての認知が高まり、活躍の場が広がると考えております

2. 協会HPの情報充実と有効活用

昨年度は、プログラミングの知識がなくても更新作業が可能なインフラ整備に注力致しました。

今年度は、インフラが整ったため、HPを活用した情報発信に注力したいと考えております。

具体的には、協会報告、委員会・研究会のイベント情報、その他有益な情報等についてHP上で発信する仕組みを作りたいと考えております。

3. その他

大きな活動の柱以外にも、外部広報の一環として、診断士の認知度向上を目的とした活動をしていきます。

例えば、支援機関との情報交流会を企画し、直接情報交換する場を設ける試み、また情報交換するだけでなく、交流会の参加者自らが、知的資産報告書やプロフィールを用意し、支援機関の担当

者に対し、積極的な自己開示を行うことで、認知度向上を図る試みも行っていきます。

いずれの活動をとっても、広報委員会メンバー、協会会員の皆様のご理解とご協力が必要になります。

ご多忙の折に、色々なお願いをさせて頂くこともあると思いますが、何卒ご協力の程、宜しくお願い申し上げます。

## ■ 会員増強特別委員会

### 会員増強特別委員長 平塚幸雄

会員増強特別委員会では会員の維持と非会員及び診断士1次試験合格者(準会員)の新潟県中小企業診断士協会への入会促進を目的とした交流会事業を平成24年度に実施しました。年3回の交流会を新潟市及び長岡市にて開催して、自由意見を交換して会員や非会員の意見や要望をお聞きし、協会では対応すべき事柄については、理事会に提言等行い、会員のニーズを反映した協会運営に寄与する活動をしています。

昨年度の自由意見の中で多かった事項として、「研究会を増やして欲しい」、「診断士資格維持のための実務ポイント獲得ができる仕組みづくり」についての意見がありました。研究会については、本年度から既存の「企業再生支援研究会」、「農業経営研究会」、「マネジメントシステム最適化研究会」に加えて新たに「事業承継研究会」が発足されました。診断実務ポイント獲得への取り組みとしては「研修委員会」にて企業診断研修を行い、参加診断士には実務従事ポイントの加算をして頂きました。

反面、反省点として、毎回の参加者が10名前後で非会員の参加が2~3名程度となって少し寂しい意見交換会となりました。昨年度の反省を受けて、現在参加しやすい交流会や交流会に参加できなかった会員・非会員の方々の意見をお聞きする目的でアンケートを実施して、より参加しやすい

仕組みづくりを構築していき、交流会事業以外に何かできないか模索していきたいと考えています。

会員増強特別委員会では、以上のような活動を進めていきますので、会員・非会員の方々の参加をお待ちしています。交流会は自由な雰囲気の中で進め、皆様の貴重なご意見や要望を頂き、会員維持と会員増加に向けた取り組みを進めていきますので、今年度も宜しくお願い致します。

## 研究会紹介

### ■ 企業再生支援研究会

田中裕輔

企業再生支援研究会、代表の田中です。当研究会の活動についてご案内いたします。

開催は、年3回程度を予定しています。1回当たり、2名の研究会員より発表していただき、その内容について質疑応答、意見交換を行います。発表内容は、企業支援活動全般の事例や日頃の会員の研究テーマについてです。いわゆる“企業再生”と呼ばれる支援でなくとも、診断士としての企業支援活動は全て再生に繋がるヒントがある、とのスタンスに立っています。ネックなのは、守秘義務が壁となり、案件の事例研修を実施しにくい点ですが。

それでも、プロコン、支援機関、金融機関、一般企業等、研究会員の属性が多様であると、知識だけでなく、着眼点の多様化が図れます。当研究会員以外の会員もオブザーバーとしての参加を勧めています。多くの方々の参加をお待ちしております。

\*\*\*\*\*

金融円滑化法が終了しました。ただ、実質は延期されている、と言っても構わないのではないのでしょうか。金融機関の対応が手のひらを返したように変わった、という話は聞きません。むしろコンサルティング機能を強化し、企業をサポートす

る姿勢を感じます。中小企業診断士の必要性を高める機会ではないかと思います。

企業再生というと、財務面での外科的手術を中心としたB/Sの改善が最終目標のように捉えられがちですが、それはスタートにすぎません。もちろんそれが必要不可欠な局面は多々ありますが、再生計画の確実な遂行によってP/Lを改善し、資金繰りを安定させ、事業を継続させていくことが重要です。経営者の意識改革も大きなポイントです。繰り返しになりますが、“企業支援活動は全て再生に繋がるヒントがある”とのスタンスで、今年度も当研究会は活動をして参ります。

### ■ 農業経営研究会 研究活動のご案内

武藤勝行

農業経営研究会では、今年度より新しい研究テーマに取り組み、会の活動をより活性化したいと考えております。

新しい研究テーマとは、農業経営研究とは少し距離を置くことになるかもしれませんが、会員の個性、長所、強みを十分発揮して、活躍してもらうことに重点を置いたテーマです。研究会の会員には、①酒造会社専門職、②優秀な税理士、③コラムニスト、④時事問題解説者（ものしり博士）等が多くいますので、これらの会員の長所を充分発揮する活動を目指したいと考えております。

25年度の具体的な活動テーマ（案）は、次のとおりです。

- ① 日本酒の研究（日本酒の基礎知識）
- ② 中小企業診断士として「知っておきたい税金の知識」
- ③ 今井進太郎の「商売繁盛コラム」
- ④ 新聞、雑誌、テレビ、ホームページを活用した「農業経営ミニ解説」の発表

日本酒の研究につきましては、会員に酒造会社専門職が2名おりますので、その人を講師に活動を進めます。また、研究会終了後は、講師に解説

をいただきながら、日本酒を味わう研究会も開催致します。

中小企業診断士として「知っておきたい税金の知識」では、税理士の辰喜太輔さんを講師に研究を進めます。所得税、法人税、相続税の基本的な話から、特に農業に関係することや間違えやすい点をお話させていただきます。

「商売繁盛コラム」につきましては、今年度より今井進太郎さんに入会いただきましたので、今井さんがホームページに掲載しております「商売繁盛コラム」(農業経営に十分活用可能)を題材に研究を進めます。

農業経営研究会は、25年度新鮮で面白いテーマを中心に活動を進めます。研究会員以外の皆さんもお気軽にご参加下さい。

## ■ マネジメント最適化研究会

渡邊清史

毎年会合で研究方針を決めているのですが、ここ数年間、事業継続マネジメントを研究しています。中越地震、中越沖地震を契機として事業継続に対するメンバーの関心が高まったことからBS25999の研究を開始し、事業継続マネジメントが企業や社会サービスの継続(ゴーイングコンサーン)のための総合的なリスクマネジメントにほかならず、他の領域のマネジメントと両立するという結論を得ました。東日本大震災後の意見交換や統合マネジメントの実験検討を経て、仕上げとして2012年に発行されたISO22301(社会セキュリティ-事業継続マネジメントシステム-要求事項)の研究に移りました。これは、表題でもわかるように、特定の業種によらず広範なリスクに対応して開発されたもので、組織の状況の理解を前提にBIA(インパクト分析)、BCP(事業継続方針や目標設定→事業継続計画)へ進み、運用、検証、改善を系統的に扱うもので、今後、この分野のスタンダードになると考えられていますが、もうひとつ、大きな特徴があります。20

12年に公開された、ISOマネジメントシステム規格の整合化=共通テキスト(各マネジメントシステムで微妙に異なる文書構造の一本化)を初めて採用したということです。進行中の情報セキュリティマネジメントや品質マネジメントも同様です。何となく読みやすく、当たり前のことを現実には当てはめる方法しか書いていないのに、難解に思われているISO規格の、ストーリーが少し明確になりました。事業や経営の現状(課題)→リーダーシップ(方針や組織設計)→計画(事業継続戦略)→経営資源の管理→運用→パフォーマンス評価→改善という流れです。共通テキストの効用を評価する意味でも、今しばらくは現在進行中の作業(ISOの言っていることを平易にして、理解、トライをしやすくする)を継続してはどうかと考えています。みなさんの意見を聞かせてください。

## ■ 事業承継研究会

土田正憲

*企業経営の多くの部分を、経営者の経営能力、意欲に依存する中小企業・小規模事業者等にとって、経営者の高齢化と後継者難は、業績悪化や廃業に直結する問題である。*

これは、今年4月に発表された中小企業白書からの一文です。

ご承知のとおり、近年、経営者の高齢化や後継者難などを背景に中小企業の事業承継問題が大きく取り沙汰されています。中小企業にとって事業承継は重要な経営課題の1つであり、中小企業の経営課題に対して診断助言を行う専門家である中小企業診断士は、円滑な事業承継に向けて、その支援に積極的にかかわっていく必要があると考えます。このような背景から、このたび事業承継研究会を立ち上げさせていただきました。

本研究会は、事業承継支援における中小企業診断士のコンサルティングスキルの向上とともに、

職域の開拓を目指すことを目的としています。また、今年度の活動内容といたしましては、事業承継支援にかかわりの深い土業の先生などを招いての勉強会やケーススタディを中心とした勉強会などを予定しています。さらに、このほかにもメンバーの皆様と意見交換をしながら、積極的な活動に取り組んでいきます。

### ○メンバー募集中

事業承継研究会の活動を通じて一緒に研鑽を積みませんか。ご入会を希望される方は、土田正憲（メールアドレス：info@censlt.com または携帯電話：090-8892-3026）までご連絡ください。たくさんの方の会員の皆様のご入会をお待ちしております。よろしくお願いいたします。



阿部忠浩

このたび、新潟県中小企業診断士協会に入会した阿部忠浩と申します。

全国勤務の会社に所属しており、4月から新潟支店で勤務することになりました。新潟には生まれて初めて来ましたが、温かい人柄と美味しい食事に満足しています。

前任地の大阪では、診断士としての専門性を高めるべく、①中小企業事業再生マネージャー[金融検定協会認定]を通じた企業再生業務の知識習得、②コーチングをベースとした組織開発の実践に取り組んできました。

特に組織開発には力を入れており、松下幸之助が興したPHP研究所にて、ビジネスコーチングを学び続けてきました。昨年末、日本ではまだ馴染みの薄い、最先端の組織開発手法である「チームコーチング」の認定コーチとなり、全国各地のチームを活性化すべく、週末を利用してボランティアでチームコーチングに勤しんでいます。

取り組み先は、某上場企業の組織変革プロジェクトチームから某大学の部活動幹部チームまで幅広く、実施しているこちらがチームの変貌ぶりに少し驚いている、といった状況です。

今後は新潟県中小企業診断士協会での活動を通じて、県内企業等の組織開発をサポートしていきたいと考えています。同協会の先輩の皆様、ご指導よろしくお願いいたします。

## 新入会員のご紹介



赤池栄亮

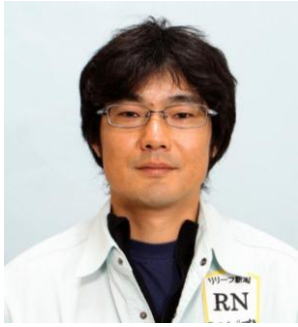
皆様はじめまして。

この度4月付で入会させていただきました赤池栄亮（あかいけ えいすけ）と申します。名古屋出身、昭和53年生まれの現在35歳です。

酒蔵の営業として勤務しており、診断業務に日常的に携わる機会はほとんどありません。そのため、当会ではいろいろな事を学んで吸収させていただきたいと思っております。

至らぬ点が多々あろうかとは思いますが、どうぞこれからご指導ご鞭撻を賜りますよう何卒よろしくお願い申し上げます。





### 安立悦朗

【自己紹介】皆様はじめまして。安立悦朗（あだち えつろう）と申します。平成24年度の診断士2次試験に合格し、準会員とさせて頂きました。今年40歳になります。血液型はB型ですが、ぶっとんでいませんのでご安心下さい。

【合格までの経緯】製造業で機械設計技術者をしていました。経営コンサルタントになりたくて、会社を退職、勉強時間確保のために日雇いの仕事をしながら6年かかってようやく合格できました。受験勉強時の仕事は、ハタフリ（交通誘導）と銭湯の三助です。

【現在】長岡市内の会計事務所に勤務し、お客様に会計+αのサービス提供を試みています。おかげ様で、ものづくり補助金でご支援させて頂いたお客様が2社採択され、ほっとしています。

【目指す診断士像】ひっそりとお客様のお役に立てればと思います。

【得意分野】①セミナー講師、②しぶとく生き残ること、③冷や汗・油汗をかくこと（涙）

【好きな言葉】あるのは希望だけだ（アレクサンダー大王遠征時の言葉）

【マイブーム】小職、少々きかん坊のところがあります。だから、現場大好き人間です。しかし最近、私の人生に突如あらわれた「じじ様」が私以上のきかん坊で、小職たじたじです（汗）。マイブームはじじ様とのコミュニケーションです。

【最後に】高々数十年前、じい様達はお国のために死んでいきました。私も、気持ちだけは「お国のために！」と業務に励んでいきたいです。



### 高橋徹郎

このたび準会員として新潟県中小企業診断士協会に入会しました高橋徹郎と申します。昨年2次試験に合格しまして現在は中小企業診断士登録に向けた実務補習を行っているところです。

私は小千谷市で生まれ育ちましたが昨年までとなりの群馬県で働いていました。今年の3月から小千谷市の工作機械メーカーの製造現場に勤務しています。

社会人になって3年目あたりに、自分を奮い立たせる何かにチャレンジするために中小企業診断士を目指しました。独学で勉強していたため勉強仲間や人脈を持っていないため、勉強の機会を増やすことができるといふ思いで新潟県中小企業診断士協会に入会させていただきました。

診断士協会の活動に積極的に参加してたくさん勉強して生まれ育った新潟県の活性化に貢献できればと思っています。

## 特集

# 金融円滑化法の終了にあたって

## 企業再生を専門とする中小企業診断士の視点



中俣 誠

### 金融円滑化法の意味するところ

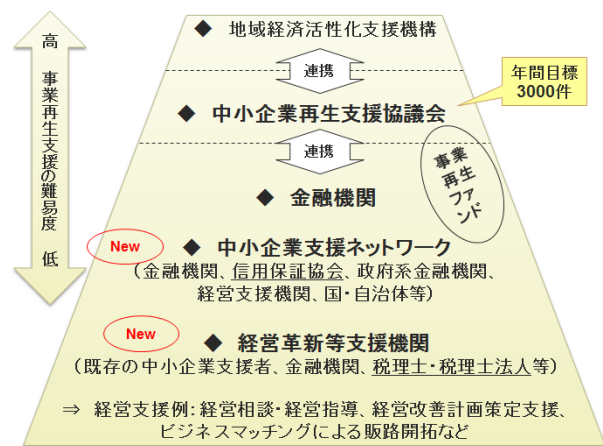
金融円滑化法はリーマンショック後の2009年12月に施行されました。大量の企業倒産を回避するために金融機関に貸付条件の変更などに応じるよう求めたものでした。モラトリアム(返済猶予)法とも呼ばれ、1年余りの時限立法でしたが、長引く景気低迷もあり期限は2度延長されました。2013年3月までに貸付条件変更をした債務者数は約40万社と推定され、全国の中小企業の約1割が利用したと考えられます。円滑化法の功罪をめぐっては、倒産件数が減少した一方、モラルハザード(倫理観の欠如)の問題や延命措置(問題の先送り)といった光と影の両面がありました。しかし、廃業率が開業率を上回る時代において、企業倒産をある程度抑制したことについては、地域経済の持続性及び雇用の維持に大きく貢献したと考えています。

### 金融円滑化法終了後の世界

金融円滑化法の終了が発表されてから、「金融機関が急に手のひらを返すのでは?」「倒産急増か?」といった論調がマスコミでも見られ、中小企業経営者の多くが将来の資金繰りに不安を感じていました。しかし、金融庁公表の金融機関向け監督指針や金融検査マニュアル等の内容を見る限りにおいては、その基本姿勢は変わっていませんし、実際の金融機関の対

応をみても、円滑化法終了前と終了後で何ら変わっていない(今のところ)と感じられます。さらに、2012年4月に「中小企業円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ(いわゆる出口戦略)」が公表されてからは、中小企業の経営改善を支援する枠組みが格段に整備されました。施策の主な概要としては、①経営改善のための金融支援(経営力強化保証や経営支援型セーフティネット貸付)、②経営改善計画の策定支援(認定支援機関による経営改善計画策定支援)、③経営相談窓口の強化(中小企業再生支援協議会のスタッフ増員や経営改善・資金繰り相談窓口の設置)、④金融検査マニュアルの改正(金融円滑化法の実質延長化)などです。

### ＜中小企業の経営改善支援の枠組み＞



### 今後の中小企業診断士の活躍の場

私が企業再生専門コンサルタントとして独立した2006年当時は企業再生の知名度も低く、再生案件も一部のごく限られたものでした。現在は、上図のように中小企業支援の枠組みが整備され、再生案件も格段に増えています。まさに隔世の感があります。当然、中小企業診断士への期待も高く、活躍の場はいくらでもあるといっても過言ではありません。しかし、社会的ニーズが高まれば高まるほど他の士業・専門家の参入(競合)も増え、また、支援制度が拡充すればするほど世の中の仕組みが複雑化し、専門家に要求される(量的・質的)レベルもどんどん高まっています。したがって、この流れに乗って日々研鑽と経験を積み重ねている専門家とそうでない専門家ではその格差

がどんどん広がっているも事実です。

そうした中で、「経営革新等認定支援機関」が今後の重要なキーワードになってきます。この制度をわかりやすく言うと、専門家を資格ジャンルで見のではなく、経営改善支援・再生支援に意欲と能力があるものに国がお墨付きを与えるものであり、当然、そこに仕事が流れていくことが容易に想像できます。新潟県内の認定支援機関(士業・中小企業支援機関等、6月5日現在)の数は167であり、その内、税理士及び税理士法人が137(82%)です。これに対し中小企業診断士は僅か5です。今後、この分野で活躍したいと思っている中小企業診断士は、是非申請登録することをお勧めします。

### 企業再生現場で求められるものとは

金融円滑化法により貸付条件を変更した債務者のうち、自力再建が困難と思われる債務者が約5万社あると推定されています。いくら支援制度を拡充したとしても、これらを解決するには相当年数必要と思われるし、新たに困窮状態に陥る企業も出てきます。その中で、企業再生現場で専門家に求められるものは、「計画策定能力」と「実行支援能力」だと思います。事業計画については、経営者の夢やビジョンを語るものではなく、金融機関を納得させられるものでなくてはなりません。それには事業性評価に基づく事業計画の妥当性はもちろん、キャッシュフロー(返済能力)や実態自己資本、債務償還年数などの見極めが必要になってきます。「実行支援能力」とは、すなわち「結果」です。計画策定を何件こなしたかではなく、実際の企業の業績がどうなったかという結果です。「そこまで責任持てない」というのが正直な言い分だと思いますが、(プロコンとして)そこにこだわりを持つ姿勢が重要です。そして、結果を出すには経営者の意識と行動を変えるしか方法がありません。教科書的なレクチャーや上から目線の態度では、それが正しいことでも決して相手の心を変えることはできません。まずは経営者の声にじっと耳を傾け、心の痛みや葛藤を深く理解するところからすべてが始まると思います。

## 中小企業再生支援協議会の取り組み



上村 修

新潟県中小企業診断士協会と関係機関の皆様には、日頃から新潟県中小企業再生支援協議会事業に多大なるご理解とご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

私は、地域金融機関を退職後、平成20年度から新潟県中小企業再生支援協議会の統括責任者補佐として私的事業再生に従事しております。

今回、本機関誌の紙面をお借りして協議会事業と円滑化法終了に対する対応を紹介させていただきます。

### 1. 協議会事業概要

当協議会は、平成15年3月に設立され今年度で11年目に入りますが、長引く景気低迷や金融円滑化法の終了等、中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、その重要性が高まっています。

さて、当協議会は「支援業務部門」と「経営改善支援センター」2つの部門から構成されています。

「支援業務部門」は平成15年3月の当協議会発足当初から、中小企業の私的再生支援を実施する部門であり、本年6月現在10名体制で事業を遂行しております。

「経営改善支援センター」は、本年3月新たに設立された部門で、認定支援機関による経営改善計画策定にかかる費用補助を担う部門であり、現在2名体制(7月からは3名体制)で事業を行っております。

以下に各部門の概要と円滑化法終了に対する取り組みをまとめました。

## 2. 支援業務部門

昨年4月に円滑化法の最終延長を踏まえた「政策パッケージ」が内閣府・金融庁・中小企業庁の連名で公表されました。その中で協議会事業の強化が示され、「金融機関等の主体的関与やDD（デューデリジェンス・事業や財務の実態を詳細に調査することの意味）の省略等により、再生計画の策定支援をできる限り迅速かつ簡易に行う方法を確立する」との指針が明示されました。

これにより、再生計画策定支援段階である「2次対応」は以下の2つの支援スキームに拡大されました。なお、「1次対応」とはいわゆる窓口相談を示します。

### (1) 2つの支援スキーム

協議会2次対応は、従来型のスキーム（「旧対応」）と政策パッケージに基づく簡易型のスキーム（「新対応」）の2つに大きく分けられます。2つのスキームの主な違いは以下の通りです。

#### ①DD

旧対応…必須

新対応…任意であり省略可能

#### ②協議会の関与タイミング

旧対応…DD開始時点から関与

新対応…金融機関等が計画策定支援を実施し、  
計画原案が出来た時点で本格関与

#### ③標準リードタイム

…協議会2次対応開始から完了〔計画成立〕  
までの期間

旧対応…約6か月 新対応…約2か月

#### ④モニタリング

旧対応…協議会が一定の関与を行い実施

新対応…メインBKが主体となり実施

#### ⑤ 想定される金融支援案

旧対応…債権放棄（直接放棄、第2会社方式に

よる実質債権放棄）案件、DDS等

新対応…実現性の高い再生計画に基づく（実  
抜・合実）リスクジュール、暫定リスク  
ジュール（下記注）等返済条件の緩和案件  
〔注；暫定リスクとは？〕

暫定リスクとは、実現性の高い再生計画が立てられない企業に対して、3年程度の間暫定的なリスクにて支援する手法です。

その狙いや必要性は以下の通りです。

- ①経営者の自覚を促し、その計画に責任を持たせる（協議会関与、全取引金融機関の参加）。
- ②期限を区切り、本格的再生に取り組むべく金融機関自身を律する。
- ③事業継続が見込まれない企業に対して、金融機関が引当等の準備を行うための時間的猶予期間を設ける必要性。

昨年度、当協議会では25件の暫定リスクを手掛けています。主に金融機関が主導して、現時点で支援方針の見極めが難しい先について持ち込むケースが多くなっています。

### (2) 昨年度の支援実績

上記のような支援スキームの拡充と、円滑法期限を見据えて金融機関からの持込が加速したことによって、相談件数（1次対応）件数は127件（前年度対比で+81件）、再生計画策定件数（2次対応完了件数）は55件（前年度対比+49件）と大幅に支援先数が増加しました。

### (3) 今年度の取り組み

昨年度以降、案件増加に対応するため新たに4名のスタッフを増員して対応しております。今年度も幅広く案件に取り組み、1先でも多くの中小企業支援に貢献したいと考えております。

私的再生は早期着手、迅速実行が重要です。皆様の支援企業で業績悪化の兆候が見られましたら、お気軽にご相談下さい。

## 3. 経営改善支援センター

### (1) 設立趣旨

金融支援を必要とする中小企業が、国の認定を受けた外部専門家（認定支援機関）の支援を受けて経営改善計画を策定する際に発生する費用を一部補助する事業です。

協議会支援業務部門が支援する平均的な企業規模よりも、小規模・零細な事業者を対象としており、これら事業者にも円滑化法終了対応のための公的支援の枠組みを広げるものです。

### (2) 概要、留意点等

- ・計画策定支援等に要する費用総額の 2/3（上限 200 万円）を補助。
- ・事業者、認定支援機関（外部専門家、金融機関）が連名で利用申請を行います。
- ・計画策定支援、金融調整支援・モニタリングは認定支援機関が主となり実施します。支援センターはこれら業務には関与しません。
- ・金融支援を要しない計画策定支援は対象外となります。また、金融調整が困難な案件はセンター事業には適していません、この場合、必要に応じ協議会の支援業務部門に案件を引継ぐことも可能な場合があります。
- ・上記の他にも、認定や補助支払に関して様々な要件や制約があります。中小企業庁の HP から FAQ を確認いただくとともに、持込予定がありましたら事前に支援センターあてご相談ください。

#### \* 支援センターFAQ

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2013/030521KaizenKeikaku6.pdf>

### (3) 事務所所在地

新潟市中央区万代島ビル 10F に新たに事務所を開設し、皆様からのご相談や案件申請に対応しております。

### 4. HP、問合せ先

- ・HP は本年 6 月にリニューアルを行いました。  
(協議会 HP : <http://www.nico.or.jp/saisei>)
- ・協議会支援業務部門

直通 TEL ; 025-246-0096

・経営改善支援センター

直通 TEL ; 025-246-0093

## 座談会「どうなる？中小企業金融円滑化法の終了」に参加して（所感）

広報委員会 土田正憲

### 〇はじめに

去る 2 月 9 日（土）、広報委員会では、「中小企業金融円滑化法の終了」をテーマとした座談会を開催いたしました。

中小企業金融円滑化法（以下、「金融円滑化法」という。）は、平成 23 年 3 月 31 日までの時限立法として平成 21 年 12 月に施行されました。しかし、その後の中小企業の業況回復の遅れなどにより 2 度にわたって延長が決定され、最終的には平成 25 年 3 月 31 日に終了となりました。

座談会の当日は終了を間近に控えている中で、中小企業支援に携わる会員の方々にご参加いただき意見交換が行われました。参加メンバーはすべて会員とはいえ、中小企業診断士のみならず、税理士、金融機関、さらには中小企業経営者と立場はさまざまです。

会員の皆様には、平成 25 年 3 月発行の「診断士にいがた SOUP LETTER 第 3 号」の特別企画としてこの座談会の内容をお伝えいたしました。今回は主催者および編集担当者として座談会に参加し、そこで感じたことを書いていきたいと思えます。



## ○先送り

*(金融機関から経営改善計画策定の) 数をこなせ、時間のない中でスピーディに仕上げろというようになっているのですが、本来金融円滑化法が一番問題になっているのは、企業の根本的な問題の解決が先送りになっていることにあります。*

上記は参加メンバーからあがった声です。私が座談会に参加して、まず印象に残っているのは「先送り」という言葉です。

経営改善計画（以下、「計画」という。）を策定することのみに主眼が置かれれば、企業の体質改善は期待できません。計画策定の支援にあたっては、中小企業診断士としてどのようにかかわっていくべきなのかということをよく考える必要があると思います。また、スピーディに策定を進めること、それ自体に問題なのではなく、重要なのは、基本的なことですが、中小企業診断士はあくまでも「計画策定を支援する」という立場であることを改めてよく認識し、そのうえで経営者と共に策定を進めていくことだと思います。そうでなければ、結局は単なる「計画づくり」で、問題の解決は先送りとなってしまいます。

## ○目利き

*我々は目利きをしなきゃであって、財務デューデリなんてちょっと覚えればできるわけ。むしろできないほうが問題。*

これも参加メンバーからあがった声ですが、ここに中小企業診断士のさらなるレベルアップの必要性を感じました。

中小企業の再生支援においては、不良資産や減価償却不足、退職金の積立不足などが見られ、これらは計画を策定するうえでの重要事項となりま

す。事業デューデリジェンスは中小企業診断士で、財務デューデリジェンスは税理士や公認会計士の役割と一般的に捉えられていますが、計画を策定するうえでは中小企業診断士としても財務デューデリジェンスの知識を身につけておくことは必須で、それをもとに支援にあたっていくことが重要です。

他方、座談会では「診る」という言葉もあがっており、支援者としてそれが不足している面があるという意見がありました。この点からいえば、目利きに関しては、まずは企業をよく「診る」ことから始まるのではないかと感じた次第です。

## ○最後に

「先送り」と「目利き」という2つ言葉から、経営支援の面で感じたことを書きました。

座談会では金融円滑化法に関することだけでなく、新潟県内の地域経済の状況や中小企業支援のあり方などにも話題が及び、活発な意見交換が行われました。編集を担当する側としても実に学び多いものでした。

広報委員会といたしましては、今後もこの座談会のような企画に積極的に取り組み、経営支援に役立つ情報を提供していきます。ご期待ください。

## 会員の活動紹介



### 和栗 聖

新潟県診断士協会の皆様、いつも大変お世話になっております。以前、新入会員紹介のページで書かせていただきましたが、私は約8年間、社会保険労務士として勤務し、3年前に事務所を開業しました。日々の業務で人事労務の課題解決を図っていく中で、より広い視野に立った経営全般のご支援をしたいと決意し中小企業診断士を目指し、去年、登録をしました。

現在は、社会保険労務士業務と並行し、地元上越市に立地しますMMC総合コンサルティング株式会社に勤務しております。当社は大きく3つのコンサルティング事業を行っております。一つがマーケティング支援です。ご支援先の経営者と企業の「価値づくり」作業から始め、その価値を提供する先の顧客に向けて効果的なアプローチ手法の検討、そして実践と検証を行っております。

2つめが、管理者育成支援です。多くの企業でプレーヤーとして優れた結果を出した社員を評価して管理者として登用します。しかし、その結果が一過性の可能性があり、また、自身の業務を優先してしまい管理者本来の業務である部下の育成を疎かにしてしまう傾向があります。そこで研修などで部下育成に観点を置き管理者として必要なスキルを磨いていきます。また、本年度より創設された「日本再生人材育成支援事業」の「正規雇

用労働者育成支援奨励金」を利用することにより、医療・福祉・介護の事業所が実質負担なしで研修を受講できることから多くの問合せを頂いております。

そして、3つめが人事制度の構築です。人材の定着率が上がり年功的要素が強い賃金制度により人件費高騰に悩んでいる経営者から制度改定のご依頼を多く頂いております。まず従業員意識調査や賃金分布図などを作成し現状分析を行い、改善の方向性から賃金表の作成を行っております。一連の作業において当社が重要としているのが「運用できなければ意味がない」です。そのため、特に作成後の人事考課や目標管理の手法を現場に密着しご支援をしています。

仕事ではまだまだ未熟であり自己研鑽に励んでおりますが、休日に過ごす家族との時間がこころ安らぐときです。去年生まれた子供も1歳半となり自我が芽生え始めました。子供の成長のステージに合わせて親（管理者）としてどのようなリーダーシップスタイルを取るべきか、頭を悩ませ試行錯誤しております。一方、夫婦間においては管理される側の立場の規範となるように努めています。

上越地域は診断士が少なく会員の先生方と交流できる機会があまりありません。上越にお越しの際はぜひお声掛け頂ければ幸いです。

## 広報委員会より

### 「診断士にいがた SOUP LETTER」の外部発行について

#### 広報委員会

「診断士にいがた SOUP LETTER」は発行を開始して2年目となります。本誌は、昨年度まで電子媒体として会員の皆様に配信しておりましたが、今年度からは、さらなる情報発信によって協会および会員の活動に対する理解を広めていくことを目的に、外部発行として、中小企業支援機関様宛てに送付させていただくことになりました。

今後も引き続き経営支援に役立つ企画を折り込み、積極的に情報発信してまいりますので、ご理解のほど、よろしく願いいたします。

## 新入会員・退会会員

### ○新入会員紹介 ～よろしく願いします～

阿部 忠浩	会員
赤池 栄亮	会員
森井 宏明	会員
高橋 徹郎	会員（準会員）
安立 悦朗	会員（準会員）

### ○退会者 ～お疲れ様でした～

平澤 史朗	会員
高橋 嘉津夫	会員
行方 健一郎	会員
皆川 浩	会員
河上 學	会員
鈴木 輝暁	会員
久根内 萬來男	会員
三上 晃平	会員（準会員）

## クリップボード

### 理論政策更新研修

開催日：平成25年8月24日（土）

### 新春講演会・新年会

開催日：平成26年1月25日（土）

## 編集後記

### 広報委員会 土田克則

会員の皆様のご協力により、「診断士にいがた SOUP LETTER」の第4号を発行することができました。誠にありがとうございます。

昨年度の第1号から第3号までは内部広報のみを目的として発行させていただきましたが、今年度からは中小企業支援機関様に向けての広報誌の役割も兼ねて発行させていただきました。

今回の第4号は、協会外に対する広報の1回目という事で、委員会や研究会の紹介を中心に取り上げさせていただきました。当協会の活動をご理解いただく手助けとなれば幸いです。

また、特集として、「金融円滑化法の終了」を取り上げさせていただきました。第3号の座談会に続いてのテーマとなり、会員の皆様には一部内容が重複しているかと思われませんが、ご了承いただけますようお願いいたします。