



一般社団法人 愛媛県中小企業診断士協会
発行人：会長 上田 保
編集：広報委員会

〒790-0003 松山市三番町4-8-7 第5越智会計ビル1F
TEL：089-961-1640 URL：http://shindan-ehime.com
E-mail：shinai@shindan-ehime.com

目次

◆会長挨拶（上田保）.....	1
◆独立診断士の研究vol.6（矢野幸治）.....	2
◆仕事雑感（宮本英之介）.....	3
◆中小企業の事業再生について（三島雄二）.....	4
◆中小企業の仕組みづくりのお手伝い（石川良二）.....	5
◆開業の抱負（一ノ宮康嗣）.....	6
◆ユニクロと富士通と診断士（安野元人）.....	7
◆お知らせ（事務局）.....	8



会長挨拶

会長 上田 保

会員の皆様におかれましては、日頃の協会活動にご協力をいただきまして、心よりお礼申し上げます。

さて、今回は愛媛県の水産業について考えてみたいと思います。ご存知のとおり、愛媛県にとって水産業は基幹産業となっていますが、近年の消費者の魚離れによる魚価の低迷、長期的な水揚げ量の減少、燃料費・資材・養殖餌の高騰、漁業者の高齢化と後継者難等を背景に、厳しい経営状況に陥っています。漁業生産額は20年間で約4割減少し、県下の漁協も正組合員数が10年間で半減し、平成32年3月を目標に一つの組織に再編成する動きとなっています。

その一方で、生産技術の改良や国内外

への販路開拓に精力的に取り組む漁業者が現れてきており、愛媛県でも営業本部を設置し、県が先頭となった営業を展開しています。また、世界的な和食ブームの高まりや新興国経済の発展に伴い、世界の水産物需要は拡大を続けていくことが予想されます。

しかし、漁業者単独での取り組みには限界があり、お互いの経営資源の強みを持ち寄る外部との連携である農商工連携や六次産業化といった取り組みが着目されています。今回、国は「平成29年度



農商工連携促進地域実施事業」で、農林漁業者・中小企業者のニーズ・シーズの収集・分析、農林漁業者と中小企業者とのマッチング、マッチングのサポート及びフォローアップを担当する事業者を公募しました。

当協会で応募したところ、平成27年度に八西地区の漁業協同組合の経営改善支援を行った実績があり、水産業活性化への貢献も評価され、採択に至りました。事業運営者によると、全国の診断士協会に公募したのは当協会のみで、かつ水産業に絞り込んだ応募は他になかったことから、評価は高かったとのことでした。

事業の協力者として、愛媛県漁業協同組合連合会（県漁連）に参加していただき、今治・越智地区（今治市）、中予地区（伊予市、松山市）、八西地区（八幡

浜市）を中心としたエリアで実施することとしています。今回は、公募期間が短かったこと、予算額が少なく十分な謝金が出ないこと等を考慮し、三役での対応としました。しかし、本来の目的は、本事業を契機に、県漁連と連携した水産業活性化事業を進め、協会の収益確保につなげることにあります。

県漁連では、水産業活性化として「浜の活力再生プラン」を作成し、5年後の県下漁協の漁業所得を10%以上向上させる目標を立てています。その内容は形式的なものに留まっており、より具体的な実行策を盛り込んだ計画書の作成が必要となっています。それ以外にも支援ニーズはあるものと思われ、皆様にご協力を仰ぐこととなりますが、その節はご協力をよろしくお願い申し上げます。



独立診断士の研究 vol.6 行政施策としての【事業承継の実務】

矢野 幸治

今日、国・県を上げて事業承継・販路開拓が叫ばれています。ほんの数年前までは事業再生・創業が1丁目1番地の施策だと記憶していますが、国の施策の動きは3年に1回のマイナーチェンジ、6年に1回のミドルチェンジ、10年に1回のフルモデルチェンジといった個人的なイメージがありますが、この点では事業承継に関しては現時点では5年目のミドルチェンジ前といった段階でしょうか？

独立診断士は収入の何%かは行政業務が占めていると思います。その業務内容も今後は事業承継に関連する内容が増えてゆくのではないかと推察されます。今回、私は2年前より愛媛県事業引継ぎ支援センターという業務に携わっていますが広報と研究を兼ねて事業承継について

語ってみたいと思います。

事業承継の最大目的は【雇用の確保】と【自主廃業の歯止め】が大きなテーマです。

つまり民間が実施するM&Aとはある意味理念が異なります。民業圧迫は当然ご法度ですから民間で対応が困難と思われる事業規模・内容への支援が中心となります。これは他の経営支援でも同様でしょう。

また、民間ベースでM&Aを進めてゆく中小企業診断士とは、当然に道が異なり社会貢献の度合いが大きい業務ともいえます。

行政業務では、報酬が少なくても民間



顧問では味わえない“社会貢献”という心地よい響きを感じる方は多いと思いますが、まさに事業承継ではそれが存分に味わえます。

簡単に、以前金融機関で説明させてもらった資料を抜粋しておきます。

1. 事業承継の主たる業務

①企業譲渡における企業価値の算定 (専門家活用)

財務価値+載れん代=企業価値概算評価

のれん代=(プレミアム・付加価値)

【将来予測収益性・技術・人材他】

※必ずしも資産評価=売却価額ではない。

②承継計画の作成

5年~10年の親族・従業員への承継計画

③秘密保持契約に基づく譲渡・譲受の仲介に関する側面支援

2. 一般的相談対象者

①65歳以上~(80歳代~90歳代も多数あり)

<平均年齢>

譲渡(売却)・・・70歳代以上

譲受(買収)・・・40歳代

②人材バンクへの登録相談者

創業希望であったが資金・技術面の不安などを理由に、事業承継者のいない企業へ就職し何れ承継するシステム。

3. 相談企業規模・属性

<譲渡(売却)>

①事業規模

売上高:数千万円~1億円以下

従業員:10名以下の小規模事業者

②業種:飲食・小売り・サービス業 製造業は稀

③個人事業者(1名~2名)

<譲受(買収)>

県内中小・大手企業、新進気鋭の若手経営者、都市圏の大企業

4. 現在、本センターが求めている譲渡希望業種

大型ホテル(100室以上)・ガソリンスタンド・市内飲食レストラン(居ぬきOK)

運送業・和風旅館・電気工事業(資格者含)・自動車整備業(認証・指定問わず)

理美容業(用品販売含む)・個人病院・介護施設・幼稚園等々

5. 金融機関との密な連携

本センターでは、県内に本店を置く金融機関と密な連携を図り情報収集を図っています。

以上、簡単ですがご説明させていただきました。



仕事雑感

宮本 英之介

試験制度が大幅に変更となる最後の年に受けた2次試験を経て診断士登録をしたのが2001年。当時は27歳という支部会員のなかでも最若手だった私も今では40半ばです(笑)。診断士を通じて知り合えた先輩方や友人との交流は、本業である漁業界や長年在籍した青年会議所の経験とはまた違う貴重な

宝でもあります。当初は会社経営のために役立てたいという目的で資格取得を目指したわけですが、結果的には世代や経験の異なる多くの人とのつながりが今の



自分に大きく影響しているように感じます。

私の仕事は八幡浜で一社のみとなって既に10年を超える沖合底曳網漁業で、八幡浜と山口県の下関を拠点に、3船団6隻のトロール船が操業しています。最盛期には27統54隻を数えた八幡浜のトロール船も現在は1統2隻のみ、第15・16海幸丸が伝統の灯を守っています。国（農林水産大臣）の許可漁業であるトロール漁は、2隻（約20名）で一つの網を曳く2艘曳きが特徴で、西日本では長崎、下関、浜田が同漁法の主力基地として知られています。

戦後、国民の動物性たんぱく源を賄うために漁業許可を増やすという国策のもと、各地に繁栄した漁業ですが、排他的経済水域による漁業規制、高度成長期を経て食糧の輸入時代を迎えるとともに需要が減退し、全国の沖合漁業も低迷期に入ります。また大手流通チェーンが伸長した時代には、消費者の価格志向が強まり、値段の安定した輸入水産物や養殖物にニーズがシフトしたことも、天然漁業を衰退させる一因となりました。八幡浜

においては、昭和60年から平成2年あたりが取扱高、漁獲量のピーク（約145億円）で、バブル崩壊後は年々漁業者も減少し、今では市場全体の取り扱い金額が40億円を割り込む水準となっています。

しかしながら、輸入水産物や養殖魚のみで国内外の魚食ニーズを満たせるものでもなく、トレーサビリティや食の安全性が指摘されるようになった近年では、国内の天然魚介類の需要も高まりつつあることを日々感じています。見たこともない珍魚から料亭に直送される高級魚まで、120種類に及ぶ豊富な魚種が特徴であるトロール漁は、魚食の楽しさを世界にアピールできる貴重な漁法でもあるのです。老朽化する船体の補修、燃油高騰に伴う資材高、乗組員不足、水揚げ鮮魚の付加価値化への対応等、課題は山積していますが、八幡浜の港を支えてきた先達からの漁業文化を次の時代に繋げていく、そんな使命感をもって会社づくりに取り組んでいきたいと思っています。



中小企業の事業再生について

三島 雄二

私は、本年3月末まで7年間、愛媛県中小企業再生支援協議会の常駐専門家を務めていました。それ以前に勤務していた愛媛信用金庫でも、事業再生支援部門を平成15年から退職まで7年間担当していましたので、通算14年間にわたって、金融機関の立場や公正中立な第三者の立場から、事業再生に関わってきました。

事業再生（最近では「企業再生」でなく「事業再生」と言われます。企業という器ではなく、事業そのものを再生させる

という考え方からです。）とは事業面と財務面の双方を改善すること、つまり「営業利益の改善と過剰債務の圧縮」を達成することにあります。



事業再生に当たっては、財務面、資金繰り面、事業面等の実態把握（デューデリジェンス、以下「DD」）を実施します。

財務DDは公認会計士等が、主に実質債務超過額、正味収益力、フリーキャッシュフロー、過剰債務額、債務償還年数、非保全額、税務上の繰越欠損金（「7つの指標」と言われています。）を調査します。

事業DDは中小企業診断士等が、事業面の問題点を抽出して原因を究明し、他社との差異を探って強みを見出し、これらを踏まえた今後の事業の方向性（改善策や成長シナリオ）を調査します。

金融機関や再生支援協議会等が再生可能と判断する再生計画の数値基準は、経常利益黒字化3年以内、実質債務超過解消10年以内、要返済有利子負債対CF倍率10倍以内を目途としています。（これは協議会の基本要領に定める実抜計画の数値基準より緩めの数値です。）

再生計画策定段階では、どこまで事業改善ができるかで営業利益を見積もり、それによって債務超過や過剰債務がどれくらいになるかを見極め、借入金のリスケジュール（以下「リスケ」）だけで数値基準を満たさない場合は、DDS・債権放棄等の金融支援を求めることもあります。（ただし、DDSや債権放棄は金融機関の支援方針の確認が必要で

す。）

再生支援協議会では、平成24年に終了した金融円滑化法の出口対策として、数値基準を満たす計画が困難な中小事業先に対しては、3か年程度の暫定的なリスケ計画の策定を支援し、診断士の諸先生方にも外部専門家としてご協力いただきました。

暫定計画では損益面の計画だけでよく、数値基準等は考慮する必要がなかったのですが、喜ばしいことに暫定リスケ対応先の中にも業績が順調に回復し、数値基準を満たす再生計画策定が可能となっている先が多く出現しています。

今後、診断士の先生方が暫定計画ではなく、正式な再生計画の策定支援を依頼される場合もあると思いますが、財務DDの「7つの指標」と再生計画の「数値基準」を把握して対応すべきだと思います。

最後になりましたが、再生支援協議会在職中は、愛媛県中小企業診断士協会所属の先生方には、再生支援チームのアドバイザーとして大変お世話になりました。この場をお借りしてお礼を申し上げます。



中小企業の仕組みづくりのお手伝い

石川 良二

私は、地方銀行に勤めています。ですが、いま現在、銀行業務には、まったく携わっていません。9年前の人事異動で系列シンクタンクへの出向を命ぜられ、長らく銀行を離れているからです。

中小企業診断士の登録は平成18年。当時、銀行の県外支店で法人営業担当として日々の業務に忙殺され、診断士の資格を活用することもなく、営業かばん片手に駆けずり回っていました。それが、今の本人にとっては思いもよらない異動

が出され、シンクタンクでコンサルティング業務に携わることになりました。

コンサルティング業務といっても、銀行員にできることは高が知れています。

財務分析や資金調達のアドバイスなら専門領域と言えなくもないですが、まず、そのような相談が持ちかけられることは



ありません。金融や財務以外で銀行員の経験が生かせることは限られています。特定の業種、例えば製造業における生産改善の指導ができるわけでもなく、もちろん商品開発や販路開拓のノウハウもありません。

その代わりに、銀行員が他の業界の方に比べて経験値が高いことと言えば、様々な業界の経営者と会い、じっくり腰を据えて面談する機会に恵まれていることだと思います。その経験が今の仕事に活かされています。

前置きが長くなりましたが、いま、私が取り組んでいるコンサルティング業務は、主に人事制度の策定や見直しに関することです。そのほか、経営計画の策定やISO9001などの認証取得支援などにも対応します。いずれにしても、これらに共通するのは、中小企業の「仕組みづくり」を支援することだと思います。

ワンマン経営が多い中小企業には、大手にはまねのできない、意思決定の速さや思い切りの良さがあります。私個人としては、中小企業はワンマン経営であるべきだとも考えています。そして、私の

ところにご相談があるのは、大半が中小企業からです。

企業の課題は様々ですが、経営者の中には、さらなる事業拡大、あるいは後継者へのバトンタッチを見据えると、ワンマン経営では限界があると感じている方が少なくありません。

そうした社長の頭の中にある考えや思いを、人事制度などの仕組みとして、かたちにするのが私の仕事だと思っています。

その際、心がけているのは、中小企業らしいワンマン経営の良さを損なわないことです。いくら自分自身で良い提案だと思っても、活用してもらえなければ意味がありません。ほぼ社長一人の決断力、行動力で会社をけん引し、制度がなくてもどうにか対応できていた企業に、複雑な仕組み、ルールは必要ありません。

理解しやすく、変更しやすい簡単な仕組みとツールを提供する、それもできるだけ早く。これらをモットーに、これからも中小企業の仕組みづくりをお手伝いしていきたいと思っています。



開業の抱負

一ノ宮 康嗣

昨年12月に独立開業し、協会に入会させていただきました一ノ宮康嗣と申します。よろしく願いいたします。この度、中央大学商学部を卒業後、地元金融機関に勤めて参りましたが、昨年11月末をもって退職し、独立開業させていただきました。

平成23年に中小企業診断士試験に合格し、8月に登録いたしました。いつかは習得した知識を最大限生かし、微力ながらも地域の皆様に貢献したいと考えておりました。企業内診断士として定年まで金融機関に勤務することも考え

ましたが、少しでも早く独立したいとの思いから独立・開業の道を選択いたしました。

私が中小企業診断士を本格的に受験しようと思ったきっかけは、銀行員時代にえひめ産業振興財団に出向した際に多くの経営コンサルタントの諸先輩方の仕事ぶりを拝見することができたことです。その際に「自分も経営コンサルタントになり、事業主様のご



支援がしたい」との思いからです。今回、経営コンサルタントとして開業したからには、仕事に真摯に取り組むとともに継続した自分磨きに励み、その思いを達成できるよう頑張っていきたいと思っております。

独立に際しては、先輩診断士の皆様をはじめとして多くの方に多大なるご支援をいただき、人のつながりの大切さを痛感しております。幸いにも、現在事業主

様とお会いする機会も多く充実した毎日を過ごさせていただいております。銀行員時代とは異なった角度から接することが多く、自分自身も勉強させていただいています。

中小企業診断士として、相談者の方に寄り添ったコンサルタントに努めていきたいと思っております。今後ともよろしく願います。



ユニクロと富士通と診断士

安野 元人

2017年6月より会員になりました、安野元人（やすのもとひと）と申します。今後ともよろしく願います。現在は富士通の関連会社に勤務しており、大手ECサイトのシステム開発のプロジェクトマネージャをしております。出身は松山市で、家族も松山市に住んでいます。今の勤務地は横浜みなとみらいなので、私だけ単身赴任で東京池袋に住んでいます。

私の経歴ですが、初めに就職したのがカジュアル衣料チェーン「ユニクロ」を展開する株式会社ファーストリテイリングでした。その中で小売業のいろはを体得することができました。また、会社から定期的にドラッカーなどの経営書を読んでレポートを書くという課題が与えられました。店舗業務を行いながらその課題をこなすのは大変でしたが、課題図書で学んだことを店舗で実践し成果が出るという経験を通じて、経営学の真髄、面白さを感じることができました。当時グローバル展開はもちろん、全国展開もこれからという会社でしたが、成長企業において経営者の意思決定や組織変革、プロモーション戦略がどのように行われるのか当事者として経験できたことは大きな財産です。

そして転職した富士通では、250名規模のコンタクトセンターの運営、新卒採用のエントリーシステム開発、関連会社の経営企画部で全社予算管理、投資計画立案などを経験しました。富士通の中にも中小企業診断士会があり、現在約120名が在籍しています。2ヶ月に1回の勉強会、他社診断士会との交流会や「気仙沼バル」の運営などさまざまな活動を行っています。



中小企業診断士を目指したきっかけは経営企画に配属されたことでした。全社予算や投資計画を策定し、経営陣に説明するにあたり、幅広い経営知識が必要であると実感しました。どうせ勉強するなら資格取得したいということで幅広い経営知識が身につく中小企業診断士を取得しました。

月1回から2回、松山に帰省するので、愛媛県診断士協会の活動には積極的に参加したいと考えています。そして、もし機会があれば故郷であり、家族も住んでいる愛媛に戻って中小企業診断士として活動したいと考えております。

まだまだ若輩者ですが、今後ともご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたし
ます。



お知らせ

■平成29年度（後半）の行事予定

日 程	行 事 内 容
10月20日(金)	四国ブロック会議（香川県）
11月1日(水)	「中小企業診断士の日」イベント（愛媛大学共催）
11月13日(月)～15日(水)	視察研修旅行（岩手県）
12月8日(金)	会員研究会・忘年会

編集後記

「しんあい2017年秋号」発行にあたり、大変お忙しい中ご執筆いただきまして、誠にありがとうございます。また、協会事務局、広報委員、発行に関わっていただいた皆様に、心より御礼申し上げます。

さて、今号でも、様々な分野でご活躍される中小企業診断士の方々に執筆していただき、興味深い内容となったことをうれしく思います。これからも各分野の方々にご執筆いただければと考えております。

実りの秋、真っ最中です。美味しい食べ物、美しい風景、楽しい時間を自由気ままに味わってください。身体と心に栄養を蓄えるチャンスです。

最後に、いただいた原稿につきましては、できるだけ原文通りに掲載したいと思っておりますが、紙面や構成の都合で編集させていただいております。ご了承のほど、お願い申し上げます。

（広報委員長 西田元信）

