

特集：2016年を振り返る

——ニュースと施策に見る中小企業・小規模事業者支援の方向性

## 第5章

# 私たちの2016年

## ——地元の活力向上に挑む 新潟の診断士



土田 哲

東京都中小企業診断士協会中央支部

### はじめに

筆者は、東京都中小企業診断士協会中央支部に所属・活動している。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、首都圏では再開発や免税店開店などが活発である。有効求人倍率も2倍を超えるなど、肌感覚としては好景気と言える。

しかし、地方はどうであろうか。例として、筆者の出身地・新潟を見ると、中心市街地のさびれ方は、手の施しようがなくなりつつある。その一方で、新潟市を拠点とする女性アイドルグループNGT48の結成や、アメリカのある映画俳優に絶賛された大吟醸酒が注目されるなど、将来に希望が持てる動きも見られる。

第5章では、新潟という地方で、地元企業の支援活動に熱意を燃やす2人の中小企業診断士、新潟県中小企業診断士協会（以下、新潟県協会）の平塚幸雄さんと樋口圭治さんに2016年の活動内容について語っていただいた。その中から、衰退化する地方であっても、診断士の企業支援活動を経済の活性化につなげるヒントを探った。

### 1. 地方の一例としての新潟県経済

お2人のお話を紹介する前に、新潟県経済の特徴を、簡単に説明したい。

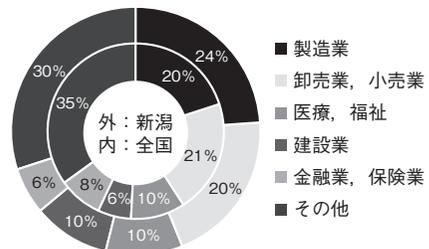
### (1) 人口面

人口面では長期的に減少が続いており、65歳以上の高齢者が占める比率は29.1%と、全国平均の26.0%よりも高い（出典：総務省統計局「人口推計（平成26年10月1日現在）」）。

### (2) 産業面

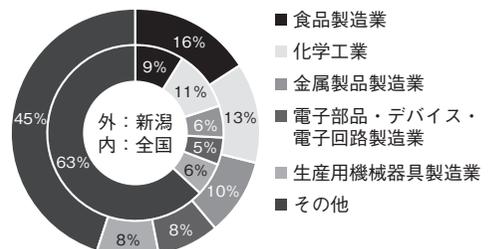
図表1は、産業ごとの付加価値構成比を表したものである。

図表1 2011（平成23）年の全産業の付加価値構成比



出典：経済産業省「地域経済分析」より筆者作成

図表2 2012（平成24）年の製造業の付加価値構成比



出典：経済産業省「地域経済分析」より筆者作成

外円が新潟県、内円は全国平均の値である。この図表から、新潟県の産業は、製造業、建設業の付加価値構成比が全国平均に比べ高いとわかる。一方、サービス業が占める比率は、全国平均より低い。

図表2は、製造業の中で製品種類ごとの付加価値構成比を表したものである。この図表から、食品製造業の比率が全国平均の約1.8倍と高いことがわかる。

### (3) 新潟県経済の課題

以上から、新潟県経済の課題を考察してみると、①人口減少と高齢化の進展による生産力低下に対し、交流人口（新潟県を訪れる人の数）の増加で、域外からの収益増加を図ること、②強みである食品製造業の強化により、域外からの収益増加を図ること、などが重要であると言える。

このような現状を踏まえ、次からの座談会記事をお読みいただきたい。

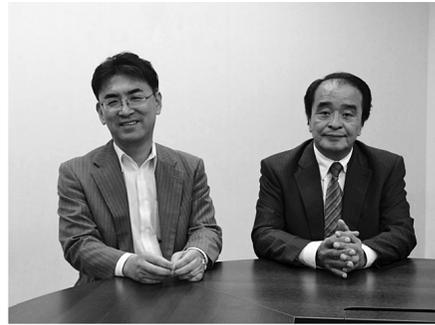
## 2. 新潟を元気にしたい

**司会（土田）：**まずは、自己紹介をお願いいたします。

**樋口：**樋口です。新潟県協会では、広報委員会の理事と、今年度から発足した青年部の部長を務めさせていただいております。診断士としては、今年で登録7年目を迎えました。

**平塚：**平塚です。今年度は新潟県協会広報委員会の委員長をしております。そのほかには、関係各機関にエキスパート登録をしまして、中小企業基盤整備機構では地域資源活用、農商工連携のチーフアドバイザーをしております。2003年の診断士登録から、早いもので13年経ちました。

**司会：**それでは、県内の今年の動きと、それに伴うご自身の活動を振り返っていただく前に、まずはお2人の診断士としてのモットーをお聞かせください。



樋口圭治さん（左）と平塚幸雄さん（右）

**平塚：**私の場合は、根本には新潟で生まれ育った人間として、「新潟を元気にしたい」という思いが強いです。そのような中で、モットーは2つあります。

1つは、「手段と目的を混同しない」ことです。診断士の本来業務は、企業の継続的発展のお手伝いであり、企業さんが満足し、納得してくれることです。しかし、我々診断士は、補助金などの施策、つまり手段の提供自体がゴールになりがちです。そうではなくて、企業さんが求めている本来の目的、事業の継続しかり、承継しかり、その達成まで並走することが、我々診断士に求められていることであると心がけています。

もう1つは、「我々は黒子で、主役はあくまでお客様」であることです。我々は手段の提案、提供、お手伝いはできますが、実際に現場を回すのはお客様です。我々のお手伝いで業績が向上するのは診断士冥利に尽きますが、それはお客様が懸命に努力した結果であると心がけています。

**樋口：**私は、診断士として独立した頃は特にモットーはありませんでしたが、診断士活動を通して、自分を変えていく必要に迫られました。苦手だった人前で話すことも頑張ってきた結果、苦手意識を克服でき、いまでは地元の新潟産業大学で講師をしています。

このような実体験を持っているため、「人間は変わることができる」、そして、

変わった後に振り返ると、そこには感動があると信じています。そのため、モットーは「お客様に感動を届ける」ですね。私が企業支援に入り、経営者から従業員までに自分を変える気づきを提供する。自分を変えることができた後には、何かしらの成果があるはずです。そのことに自分が感動するということです。

### 3. それぞれの強み

**司会：**それでは、お2人の強みについてお聞かせください。

**樋口：**私の強みは、経理・財務の実務経験があることです。私は東京で、エステティックサロンの経理部門に勤めた後、大御所演歌歌手のプロモーション会社で、関連企業を含めて経理・財務を担当しました。その後、新潟の大手教育企業に移ってからも一貫して経理・財務畑を歩んできました。ですから、企業へアプローチする際も、経理・財務面から入ります。

活動例としては、経理部門の担当者が急に辞めた会社がありました。この会社からは、最初は経理部門の立て直しを相談されましたが、そこから経理以外の支援も頼まれるようになりました。このように、強みである経理・財務面で困りごとの相談に乗り、そこから支援の範囲を広げるパターンが多いですね。

先ほど、「人間は変わることができる」とお話ししましたが、支援先では、特に経営者自身に変わってもらう必要がある場合が多いですね。たとえば、支援先に100年ほど続いている製造業があるのですが、その社長さんが「うちの業績が悪い理由がわからない」とおっしゃっていて、話を聞いていくと、外部環境のせいになっていることが大きかった。これは、社長自身に変わってもらわなければならないと思い、従業員にインタビューをして、結果を社長につけたんです。結構、ショックだったよう

ですが、自分を変えるきっかけになりました。要するに、外部環境に振り回されるのではなく、自分たちの強みを、しっかりと見つめ直してもらったんです。

**司会：**強みの再認識ですね。知的資産経営に通じるアプローチです。それでは、平塚さんの強みはいかがでしょうか。

**平塚：**私は、新潟の中堅食品卸に勤めていたため、食品を核としたビジネス全般に強みがあります。診断士として独立後、13年間で築いてきた人間関係、信頼も強みです。その中で、「にいがた雪室ブランド協同組合」という組合の活動をご紹介させていただきます。

この協同組合は2012年1月に設立しましたが、私はその立ち上げ準備からお手伝いさせていただいています。発端は、私が古くからお付き合いしている「鈴木コーヒー」というお客様先での「雪室で熟成したコーヒーはおいしいよね」という何気ない会話から生まれました。

雪室とは、天然の冷蔵庫のようなもので、新潟には昔からあり、利用している企業さんも多いんです。そこから「皆で一緒にやれば面白いのではないか」と話がふくらみました。そこで、上越市にある「公益財団法人雪だるま財団」で氷室を研究している工学博士の伊藤親臣先生に相談に行っただけです。

伊藤先生のごことは、県の産業政策の関連で知っていました。ある意味、マッチングのようなものですが、「雪だるま財団」の協力が得られて、雪室の共同利用の目途が立ちました。

そして、「皆でやるには、統一ブランドが必要だよ」ということで、「越後雪室屋」のロゴと商標を登録しました。登録にあたっては、新潟県発明協会の知財総合支援窓口の施策を活用しました。これは、知財の専門家に無料で相談に乗ってもらえる施策です。

**司会：**ほかに活用した施策はありますか。

**平塚**：現在は民間だけでやっています。雪室は古くからあるため新規性がなく、雪室を利用した食材もすでにあるものだからです。しかし、行政からは活動を評価され、「農林水産大臣賞」、「がんばる中小企業300社」など、多くの表彰をいただいています。

**司会**：では、「越後雪室屋」というブランドと商品の品質で差別化されているのですか。取組みはどうされているのですか。

**平塚**：雪室で貯蔵した食品の特徴は、端的に「おいしくなる」です。米や野菜は甘みが増し、肉はドリップが少ない良質な熟成肉に、酒やコーヒーはまろやかになります。これを裏づけるために、大学の研究機関に成分分析をお願いしました。

また、個々の会員企業さんが、「越後雪室屋」ブランドで新商品を開発する場合には、成分分析に加えて、組合の理事会で試食会を行い、そこで意見を出し合いながら、商品化を決定しています。そのような取組みが、「越後雪室屋」ブランドにふさわしい商品の品質を保っている秘訣と言えますね。

現在の業績も、会員の企業さんが自分のこととして頑張っているため、順調です。県外への販売も伸びています。

#### 4. 2016年の活動を振り返る

**司会**：それでは、2016年の県内の主な動きと、それを踏まえたご自身の企業支援活動などをお聞かせいただけますか。

**平塚**：2016年で私が大きな動きとして感じたのは、今年度に経済産業省が策定した「ローカルベンチマーク」に関することです。いままでの企業の財務評価は“定量部分に重きを置いた視点”であったのですが、ローカルベンチマークでは“経営者”、“関係者”、“事業”、“内部管理体制”といった定性部分にも着目した計画策定となっていて、本来、企業が持つ潜在的可能性へのアプローチが可能になりました。新潟県協会でも

関係機関向けにセミナーを開催しています。

**樋口**：私も協会主催のローカルベンチマークのセミナーを受講させていただき、とても勉強になりました。

**司会**：私の周りでも話題になっていて、私も勉強しております。企業支援の現場では、どのように活用されていますか。

**平塚**：金融機関からの依頼で経営改善計画の策定依頼がありました。従来ですと「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づく、経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援における経営改善計画を基準に計画策定をしていましたが、その中に「ローカルベンチマーク」の概念を加味した経営改善計画を提示して、金融機関をはじめ依頼元の中小企業様からも、役に立つ計画に仕上がったとの評価を得ることができました。

**司会**：さっそく、企業支援の現場でご活用されて、支援先から喜んでいただけたのですね。樋口さんはいかがでしょうか。

**樋口**：私は、今年度の改正でさらに活用しやすくなった、厚生労働省によるキャリア形成促進助成金での企業支援です。この助成金は、雇用している従業員のキャリア形成を効果的に促進するための職業訓練や人材育成制度の導入に対して、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する制度です。

**司会**：人材育成や評価制度のための助成制度を使ったご支援ですね。中小企業にとって後回しになりがちですが、人事面の強化は重要だと思います。具体的には、どのように活用されたのでしょうか。

**樋口**：新潟県内の企業に、この助成制度を使って支援をさせていただきました。私が行ったのは今年度の改正で創設された「制度導入コース」です。ここでジョブカードを使った教育訓練・職業能力評価制度の導入を支援しました。助成金や補助金というと、経済的なメリットのみ注目されがちですが、今回の支援を通して、これまで評価制度のなかった企業にジョブカードという評価ツ

ールを導入できたことに喜んでいただきました。

**司会：**経済面だけでなく、支援内容に満足いただくことは大事ですね。ジョブカードとは、どのようなものなのですか。

**樋口：**個人のこれまでの経歴や職業経験、免許や資格だけでなく、職業訓練の経験もまとめたシートです。企業側には、従業員のキャリア形成の促進や、職業能力の見える化などのメリットがあります。

「キャリア・プランシート」と「職務経歴シート」、「職業能力証明シート」の大きく3つに分けられており、「職業能力証明シート」が評価をするためのシートです。会社側に事前に訓練の評価項目を設定していただき、訓練後にこの項目に沿って評価をしてもらいます。そして、その結果を訓練を受けた従業員に渡します。

ジョブカードは、厚生労働省のホームページからダウンロードすることもできますし、この助成金以外の活用方法も専用のホームページに書いてありますので、ぜひ一度ご覧ください。

**司会：**とても興味がある分野ですので、私も勉強したいと思います。

**樋口：**また、これは企業支援ではありませんが、今年度から新潟県協会に青年部が発足し、私が初代の部長を務めています。気軽に参加できる受け皿として、年齢には関係なく、診断士登録から間もない人に例会開催の案内を送っています。気軽に集まることを優先し、その中で誰かがアイデアを出したら、青年部としてバックアップしたいと思っています。

**司会：**新入会員の勧誘は、どの都道府県協会も苦労されていますね。新潟県協会の会員数はどれくらいですか。

**樋口：**80名くらいですね。

**平塚：**未登録者を含めると、新潟県全体での診断士は200名ほどですので、協会加入率は4割程度です。

## 5. 来年に向けての抱負

**司会：**お2人の来年に向けての抱負についてお聞かせください。

**樋口：**先ほど、NGT48の話がありましたが、新潟はもともと、お笑い集団やご当地アイドルなど、エンターテインメント・ビジネスの土壌があります。私は演歌歌手のプロモーション会社に勤務経験があるため、新潟のエンターテインメント・ビジネスの支援をしたいと思っています。

**司会：**Negicco（ネギッコ：女性3人組の地元アイドル）のようなご当地アイドル目当てに、全国からの来県も期待できますね。

**樋口：**そうなんです。「あまちゃん」以来、ご当地アイドルは観光資源として注目されていますよね。新潟経済活性化のためにも、エンターテインメント・ビジネスの成長を助けたいと思っています。

**平塚：**私の今後の抱負としては、「越後雪室屋」ブランドの商品差別化の強化です。新潟県農業総合研究所が乳酸菌の一種「ウオヌマ株」を魚沼地方の雪室から見つけたのですが、食品が腐敗する原因となる雑菌の増殖を抑えてくれるんです。これを他の地域の雪室へ移植する研究をしています。実現できれば、商品の賞味期間が延び、流通範囲が広がります。

**司会：**期待が高まりますね。競争力のある地域資源をさらに強化することで、交流人口や域外販売を増加させ、地域経済の活性化につなげる。そこには、診断士ならではの活躍の場があるのですね。

本日はありがとうございました。

### 土田 哲

(つちだ さとし)

フリーのシステムエンジニア。2015年中小企業診断士登録。雪の早明戦を親戦した明治OB。「前へ」の精神で企業支援すべく、日夜、試行錯誤中。

