

特集：地域の力

——富山に学ぶ地域活性化のヒント

第2章

県内関係機関などからの 専門家派遣要請の増加

——各種講習会・研修会、受託事業での中小企業診断士の活用



越澤 勝

富山県中小企業診断協会

1. はじめに

個人的な話で恐縮だが、診断士初回登録から早10年、ほぼ同時期に設立した（コンサルティング会社ではない）音楽制作／イベント会社経営との二足の草鞋で、「果たして、本当に中小企業の皆様を支援できているのか？」と自問自答の日々（数年前に中心市街地でのライブカフェ事業をわずか2年間で頓挫させているため、「自分の会社をコンサルしたら？」なんて声も聞こえてきそう）の私が今日まで診断士活動を継続することができたのも、富山県中小企業診断協会（以下、当協会）への経営支援要請に対する専門家派遣制度のおかげである。

また、同じ肩書きでも、ここまで多種多様の経歴やパーソナリティを各自が保有している資格もないのでは、と思う一方で、やはり同じ釜の飯（難しい試験、私は3浪）を食った者同士、少し議論すれば共感できる、理解し合える、そして場合によっては（競業ではなく）協業できる機会を創出しているのも、この専門家派遣制度だと言える。

2. 専門家派遣の概要

(1) 各種講習会・研修会の概要

講習会・研修会のテーマとして多いのは「創業支援」、「経営革新計画」、そしてその

時々の政策的観点から要請された「消費税転嫁対策」や、「農商工連携や6次産業化を背景とした農業ニューリーダー育成」などである。

それぞれのテーマは当然1回で終わる内容ではなく、「現状分析手法」、「マーケティング」、「商品開発」、「経営計画策定」、「財務知識」、そして「先行事例紹介」など切り口が多岐にわたっており、それらを複数の診断士が受け持つことにより、中身の濃い専門性や多様性を担保している。

図表1は2012年度に実施された農業ニューリーダー育成講座の内容であるが、各分野に強い診断士、そして新米／ベテランをうまく組み合わせるカリキュラムが編成されていることがわかる。農業者や農業法人の従業員に対して、企業経営の基本的な考え方をお伝えし、好評であった。



研修会の模様

図表 1 農業ニューリーダー育成講座

実施日	主要テーマ	担当診断士
2011年10月25日	経営理念	診断士 A (協会長)
2011年11月 8 日	経営者に求められるもの	診断士 B (10年以上 / 工業系に強い) 診断士 C (10年未満, 筆者)
2011年11月22日	現状分析の手法	
2011年11月29日	先進農業法人視察	(先進農業法人)
2011年12月13日	財務諸表 (損益計算書・貸借対照表)	診断士 D (10年以上 / 商社出身) 診断士 E (10年未満 / 金融機関出身)
2012年 1 月17日	財務諸表 (部門別管理・原価計算)	
2012年 1 月31日	マーケティング	診断士 F (10年以上 / 農業系に強い) 診断士 G (10年未満 / 印刷業出身)
2012年 2 月14日	ブランド化 / 経営方針発表会	

(2) 受託事業の概要

受託事業とは、3ヵ月から半年程度の期間内で委託者の具体的な経営課題に対する改善提案を行うものである。これも、迅速な対応を行うために複数の診断士で着手する。

その事業の中で数年間にわたって取り組んだものの1つに、富山県社会福祉協議会から受託した「工賃向上支援事業」がある。社会福祉施設の利用者が授産事業の対価として獲得する工賃を継続的に増加させていくための支援を行ったが、より付加価値の高い事業を開発し、その生産性をどのように上げていくかを検討する過程で、市場ニーズに則した商品開発とその販路開拓方法やパッケージデザインの提案など、より具体的な指導を心がけてきた。また、工場の生産管理の考え方で、下請作業場の効率化指導を行ったこともある。

同様に2011年度から継続実施している「インキュベーション施設等指導助言事業」は、県内13ヵ所のインキュベーション施設を複数名の会員診断士が手分けして毎月巡回し、営業強化 / 生産管理 / 販路開拓 / キャリア形成 / 地域振興など、それぞれの得意分野を活用して助言を行っている。創業間もない経営者の卵の皆さんは常に不安を抱えており、施設内での無料経営相談対応を心強く思っているそうである。

その他の事業は単年度が多いが、2011年度と2013年度に行った宿泊業の経営改善でも、現状分析～経営課題の抽出～具体的な改善策の提案まで短期間で取り組んでいる。

3. 充実した支援体制

これらの専門家派遣事業は、2009年度からの7年間で約70案件、参加した会員数は延べ250名、委託金総額は4,600万円超にも達している。受注先も自治体および外郭団体、支援機関、金融機関、大学、業界団体、社会福祉法人、そして民間企業と多岐にわたっている。

僭越ながら、私の経営する会社が富山県より販路開拓のための首都圏展示会出展サポート事業を受託した際には、当協会に専門家派遣を依頼、3名の診断士に「自社の強みを簡潔にまとめたセールスシート作成」、「出展時商談から成約に至るポイント」などの支援をしていただいた。

当協会が事業を受託すると、支援企業業種、所在地、必要人員、支援テーマに応じて、当協会事務局が担当診断士を任命、支援着手前の説明会などを開催する。その説明会では、担当診断士間の情報交換や支援の方向性に関するアドバイスなども行われ、当協会としての明確な支援の方向性が決められる。

また、特に担当診断士が登録後1年未満の場合、その新米診断士と経験値のある先輩診断士がチームを組んで、同じテーマ、同じ企業を担当することになる。私が初回登録をした頃、富山県には専業診断士、いわゆるプロコンとして活動する方は、人数的にそれほど多くはなかった。しかし近年、登録後すぐに専業診断士として活動する方が非常に多く、この手法は当協会としても、いわゆる

OJT的な現場教育、そしてコンサルティングレベルの維持向上という意味で十分に機能している。当然ながら、支援される側の企業や支援機関にとっても、同時に複数の診断士の手厚い指導を受けられるという意味でもメリットのあるやり方と言える。

実際に、専門家派遣をきっかけに、それ以降、特定の企業や支援機関から、個人として別案件で直接指名を受けることも多く、診断士として活躍できる場が確実に広がっている。創業間もない企業がそうであると同様、我々診断士にとってもスタートアップ期がいかに重要かは言わずもがなである。

4. 専門家派遣は迅速性・多様性が試される

専門家派遣事業は基本的に単年度予算のため、派遣決定・着手から終了まで、比較的短期間で結果や方向性を見出すスピード力を要求される。

この6年間に支援した業種・テーマは、創業／経営革新／生産性向上／次世代研修／農業経営／林業経営／販売士受験対策／工賃向上／経営指導員育成／経営改善／生産管理／消費税転嫁対策／農商工連携／経営計画策定と多岐にわたっており、担当者の派遣が決定すれば待たなしの勝負、個人の診断士としてはいかに広いジャンルでの多様性と対応力を発揮できるかが腕の見せどころである。

初回の訪問時には、対象企業の業種を問わず、ヒアリングや資料収集により事業内容、業界動向、競合動向、財務状況、そして経営者のパーソナリティをある程度見極めることが必要となってくる。理解を深めるためにも、県内各企業の戦略・動向などの知識・情報が有用である。筆者の場合はありがたいことに、富山県経営革新計画承認検討会相談員を2008年より現在まで拝命していること、そして数年前に地域力連携拠点・応援コーディネーターとして、地域資源活用プログラムや農商工連携などに携わらせていただいたことが多

多様な視点を確保することに役立っている（訪問・関与させていただいた企業は、延べ300社以上であろうか）。

また、同一事業で複数の会員診断士が並行して支援に動くのは、もちろん各会員が担当企業の守秘義務を履行したうえで、問題意識や課題解決力を共有・補完しながら富山県の企業・団体を、点ではなく面でレベルアップさせていくという、当協会としての強い活動理念によると筆者は考える。そして、それを可能たらしめているのは、当協会事務局の絶妙なマッチングと采配である。

さらに、専門家派遣事業と直接は関係がないが、この多様性と対応力をブラッシュアップさせるのに役立っているのが、当協会がコーディネートしている診断士の属性や職業に応じた「診断業態別研究部会」である。2012年度より「会員のスキルアップおよび会員相互の情報交換の場」として研究部会活動が継続実施されており、2015年度は「専業診断士部会」、「指導機関診断士部会」、「企業内診断士部会」、「女性診断士部会」の4研究部会が定期的に開催されている。筆者が属しているのは専業診断士部会であるが、今年度は「コンサルティング手法の研究」と題して、実際の事例や財務データに基づき、現状分析、短期的な対応策、中長期的かつ抜本的な改善策などの議論を重ねた。

ほかの研究部会でも、話題の経済・経営書籍の読書会、地元企業訪問、そして政策研究などを定期的に行っており、また当研究部会も含め、当協会所属診断士であれば、他研究部会の会員にも門戸を開くなど横の交流が頻繁に行われている。

5. 今後の専門家派遣事業のあり方

本稿をお読みの多くの皆さんがご存じと思われる、経営改善計画策定支援事業における「富山県方式」（詳細は第3章）や、2012年以降毎年度10案件、委託金額500万円以上の実績を維持する専門家派遣事業が着実な成果

を挙げ続けている要因は、①当協会と県内中小企業指導機関などとの連携力の強さ、②支援を必要としている企業にとっての支援内容の明確さ（コスト含め）と対応の迅速さ、③組織対組織だけでなく、それぞれに所属する診断士同士の関係性の緊密さ、④診断士として本来保有している専門性・コミュニケーション力・共感性・多様性、であると断言できる。

余談ではあるが、「中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業」において、富山県の事業所数に対する採択件数がかかなり上位であることも、当協会と県内中小企業指導機関などとの連携力の強さとまったく無関係ではないのではないだろうか（採択件数の多い金融機関の同事業担当者は、当協会会員診断士である）。

そして、最近では地元新聞の経済欄において、当協会と各種団体・金融機関との連携協定の記事などが度々掲載されるなど、たとえば筆者が初回登録をした10年前と比べても、明らかに診断士の認知度、期待度、そして活動範囲が、ここ富山県内において確実に伸長している状況である。

また、活動理念・経歴や得意業種・活動スタイルにおいて独自性を持った会員診断士が近年ますます増えており、良い意味での競争意識とそこから生まれる連携意識、そして各自の差別化展開が拡張されている。前述の「専門診断士部会」においても、分科会「キラコンテツ研究会」が発足し、「専門家派遣」後の、さらに企業に寄り添った課題解決型のコンサルティング手法を模索し始めるところである。

このような状況下で、当協会は県内中小企業指導機関などとの連携による専門家派遣事業を引き続き積極展開することにより、①案件増加による会員診断士の資質向上⇒②会員間でのコンサルティング手法の共有およびブラッシュアップ⇒③支援対象業種・企業の拡大⇒④支援機関・金融機関への経営支援要請増加⇒⑤会員診断士への派遣要請増加⇒⑥よ

り一層の会員診断士の資質向上、という好循環が生まれるわけである。

6. おわりに～皆さん、ぜひ一度富山県へ！

再び個人的な話で恐縮だが、高校卒業とともに富山県を離れ、一度は「故郷を捨てた」はずの筆者であったが、諸々の事情により15年前にUターンし、その数年後からの診断士活動、これはすなわち「富山県の良いところ探し」にはかならない。

恵まれた地形や気候に育まれた海の幸・山の幸の素晴らしさは農商工連携事業、6次産業化、県内漁業協同組合の調査事業、そして北陸新幹線開業契機的首都圏方面での物産展企画運営に携わることによって、より深く知ることができた。

勤勉で実直な県民気質に起因する製造技術の高さは、経営革新計画やものづくり補助金の申請支援で、製造業未経験の私でも十分に理解できた。そして、事業に対する意欲や夢は、業績を上げた経営者だけでなく、ゼロベースから何かを創り出したいと努力する創業者まで、熱く共感することができた。まさに「事業は人なり」である。

そんな「人」の魅力を熟知されている同じ釜の飯を食った全国の診断士の皆さん、その「人」と「人」が会おう場において不可欠な「酒」と「肴」がとても旨い街、富山県へ、ぜひ一度いらっしやいませんか？

越澤 勝

(こしざわ まさる)

北海道大学経済学部経営学科卒業後、日本コロムビア株式会社に入社。主に宣伝・販売促進を担当。その後、小売店、イベント制作会社、会計事務所勤務後、2006年越澤中小企業診断士事務所と株式会社オレンジ・ヴォイス・ファクトリー設立。自称「日本のレコードコレクター診断士」、お問い合わせは cossyhall@syd.odn.ne.jp まで。

