

変革する中小企業のナビゲーター、中小企業診断士

企業診断ぐんま

NEWS

令和 2年 7月号



一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

Vol. 39

目 次

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶	- 1 -
群馬県中小企業診断士協会 組織図	- 2 -
群馬県中小企業診断士協会 新任役員のご紹介	- 3 -
群馬県中小企業診断士協会 委員会から	- 4 -
【研修委員会】	- 4 -
【広報委員会】	- 5 -
【事業委員会】	- 6 -
【研究開発委員会】	- 7 -
事業委員会 事業部会活動の紹介	- 8 -
【信用保証協会受託事業部会】	- 8 -
【建設業アドバイザー派遣事業部会】	- 9 -
【事業承継事業部会】	- 10 -
活躍する診断士	- 11 -
一士一声	- 13 -
研究開発委員会 研究会活動の紹介	- 15 -
【旅館経営研究会】	- 15 -
【金融機関ビジネス研究会】	- 16 -
【マネジメント研究会】	- 17 -
【研修事業研究会】	- 18 -
【食農ビジネス研究会】	- 19 -
【医療福祉研究会】	- 20 -
【診断技法研究会】	- 21 -
【IoT研究会】	- 22 -
【企業内診断士活躍研究会】	- 23 -
会員研究活動の紹介	- 24 -
キーワード解説	- 28 -
編集後記	- 31 -

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶

活躍できる中小企業診断士であり続けるための事業再構築を！

会長 福島 久



6月14日の第9回定期総会で会長に再任いただきました。会員皆様の活躍できる環境作りに向けて、任期2年を精一杯頑張りたいと考えています。このような中で、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、多数の企業が経営に対して言いようのない影響を被っています。

既に我が国のGDPは、昨年10-12月期に前年比年率でマイナス7.3%(速報では2020.1-3月期、同マイナス3.4%)となり、来年に向けて厳しい景気となると予想していましたので、新型コロナウイルス感染症の拡大により、この動きが前倒しになると直感しました。特に資本金1千万円以上2千万円未満規模の企業では、手元流動性比率が1.1倍という統計もあり、中小企業者等に対して政府による追加の経済対策とスピード感のある対応が早急に望まれます。また、この感染症の終息には数年を要するという見解が多数を占めており、社会経済等の構造が途轍もない規模で転換していくのではないかと考えています。

リーダーをしている研究会では、3月を皮切りにZoomを利用した例会に切り替え、ようやく慣れてきたところです。今後はZoom等の活用とリアルの例会を併用することになるのだろうと受け止めています。内閣府が提唱する中にSociety5.0(ロボット、AI、ビッグデータを産業や社会生活に取り入れる)がありますが、新型コロナウイルス感染症対策を通じてリモート型社会が浸透し、Society5.0も加速するのではないかと感じています。

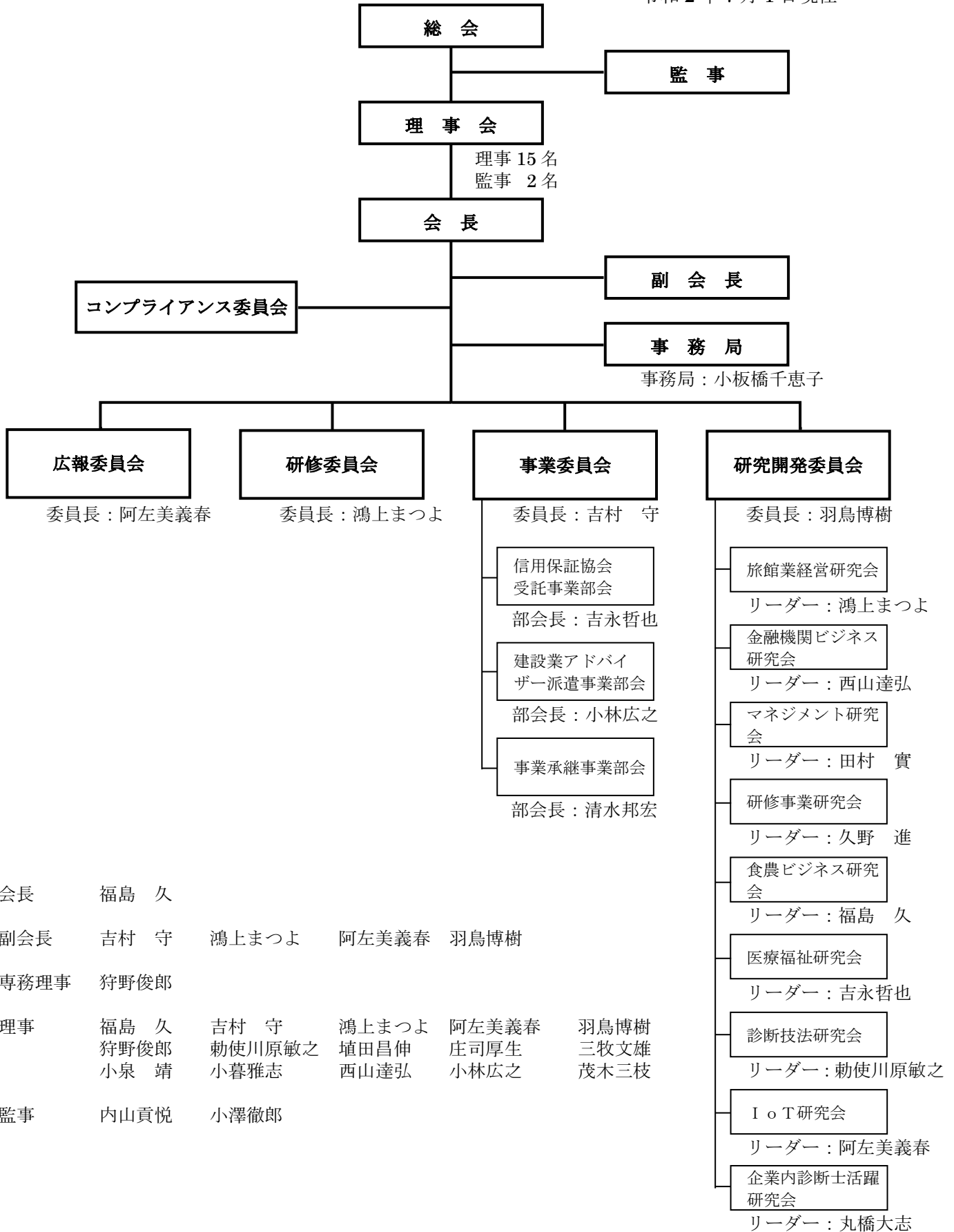
個人的には3月から4月にかけて、知り合いのクライアントの依頼により、資金調達対策資料(債務超過解消含む)と一緒に作成し金融機関との交渉に臨みました。幸い収支構造を転換でき計画を策定できる状況でしたので、借り換えも含めて最大限の資金調達をできるように支援しています。また、アルトサックスのレッスンで個人指導してくれているミュージシャンは演奏活動等が全くなくなりましたので、実験台となってZoomでレッスンできる仕組み作りに協力しました。これまで群馬県内の生徒が中心でしたが、実力のある方ですので、今後は全国から生徒を募集できるように応援するつもりです。

一方、クライアントと接するなかで、経営者は新型コロナウイルス感染症の影響を一つの機会、転機とすることができるのではないかと感じました。かつて危機に際し、普段では考えられない能力を発揮できるという体験をしたこともあり、経営者がこれまで漠然と考えていたことを、危機をエネルギーにして戦略的に行動を起こす可能性が十分にあると考えています。第二波、第三波の到来も警戒されていますが、嵐が過ぎ去るのを待つのではなく、新しい時代を引き寄せようとする中小企業経営者が登場し、新たな産業を築いてくれることを期待しています。

会員中小企業診断士には、環境変化に臨む中小企業者等に対するナビゲーターとして、大転換期に立ち会える喜びを内に秘め、コンサル事業の再構築に取り組んでいただきたい。

群馬県中小企業診断士協会 組織図

令和2年7月1日現在



会長 福島 久

副会長 吉村 守 鴻上まつよ 阿左美義春 羽鳥博樹

専務理事 狩野俊郎

理事 福島 久 吉村 守 鴻上まつよ 阿左美義春 羽鳥博樹
 狩野俊郎 勅使川原敏之 埴田昌伸 庄司厚生 三牧文雄
 小泉 靖 小暮雅志 西山達弘 小林広之 茂木三枝

監事 内山貢悦 小澤徹郎

群馬県中小企業診断士協会 新任役員のご紹介

令和2年6月14日(日)開催の第9回定時総会において、任期に伴う役員改選が行われました。理事は重任13名、新任2名。監事は2名が新任となりました。なお、協会事業を長く牽引して来られた山口敏通副会長(研究開発委員長)、副会長経験者で協会事業に長く貢献していただきました吉川真由美理事、理事運営を厳しく見守っていただいた加藤洋監事の三人が退任されました。吉川真由美氏は本年4月1日付けで前橋市の教育長に就任されました。今回の改選で副会長に就任された羽鳥博樹氏並びに新理事・監事に就任された4名の皆様をご紹介します。(会長:福島久)



羽鳥博樹 (副会長)

新任の副会長を拝命しました羽鳥です。6年前に会計事務所系コンサル会社から独立と同時に当協会に登録致しました。それ以来、様々な公的業務を紹介していただいておりますが、それらは診断士になりたての頃(今から32年前)、夢見ていた憧れの業務です。私の夢の一つを実現させてくれた協会に微力ながら貢献できればと思っています。



小林広之 (理事)

新任理事として気持ちを新たに取り組みさせていただきます。40歳代で資格取得と共に企業内診断士として群馬県診断士協会に参加させていただきました。50歳代で自営となりましたが、協会を通じて多くの経験と実績を積まさせていただきました。協会会員の皆様方が研鑽を図る場として、私も協会活動に取り組みさせていただきます。よろしくお願いいたします。



茂木三枝 (理事)

平成8年に中小企業診断士に登録し、20年以上協会にお世話になってきました。私は、現在、子育て中であり、積極的に仕事をする事ができません。交流会や勉強会など協会の活動にも参加できない状況です。それでも、中小企業診断士として活動できるのは、協会のおかげだと心より感謝しています。できることは少ないのですが、協会のみなさまにご指導いただきながら、理事として務めていきたいと思っています。よろしくお願いいたします。



内山貢悦 (監事)

今回の監事就任にあたり、これまで監査業務を意識してきたことがなかったため、あらためて「定款」及び「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」の該当箇所を確認しました。監査精度を高めるため、必要に応じて詳細資料や説明を求めるなどしていきます。公正かつ適正な監査業務に努めて参りますので、よろしくお願いいたします。



小澤徹郎 (監事)

この度監事を拝命しました小澤です。日頃は福島会長を始め、多くの大先輩方から御指南を賜り、誠にありがとうございます。群馬県協会に入会させて頂いてからまだ3年ほどですので、何かと至らぬ事もあろうかと思いますが、誠心誠意職務にまい進しますので、よろしくお願いいたします。

群馬県中小企業診断士協会 委員会から

【研修委員会】

研修委員長 鴻上 まつよ



研修委員会は、毎年度『理論政策更新研修』と企業を視察訪問する『現地研修』を運営しております。

令和元年度の「現地研修」は、令和2年4月に株式会社手島精管様の館林工場を訪問する予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大による集団行動の自粛により、無期延期となってしまいました。時期を見て実施する予定です。どうぞご期待ください。

今年度の「理論政策更新研修」は、令和2年9月13日（日）12：50～行う予定です。

内容は以下の予定です。

- ①新しい中小企業政策について
- ②中小企業診断士のコンプライアンス遵守について
- ③外国人雇用の仕組みと実際（企業による事例発表）

コロナ対策により席数に限りがありますが、奮ってご参加下さい。

【広報委員会】

広報委員長 阿左美 義春



広報委員会では HP と年 2 回の会報発行を中心に広報活動を行っております。Web を使った広報ツールとして Facebook ページでの情報発信も行っております。「中小企業診断士受験講座」(研修事業研究会が窓口として実施)の Facebook ページを含めると 3 つの Web 発信を行っています。

会員の皆様に向けた情報発信は勿論ですが、当協会と連携して頂いている各種団体や金融機関の皆様、中小企業経営者の皆様にとって、さまざまな有益な情報を発信して行くことを心がけております。今後は、新型コロナウイルス感染症拡大への影響を考慮すると Web での情報発信が重要な役割を果たして行くと考えています。

また、情報を広く皆様方にお伝えする為、当会報をご覧頂いた皆様方に Facebook ページへのフォロワー（「いいね！」）のご協力もお願い致します。

公式 Facebook ページ	中小企業診断士受験講座	公式ホームページ
		

<今年度の主な広報活動>

- ① 広報誌（企業診断ぐんま NEWS ）の発行
 - ・ 第 39 号 令和 2 年 7 月発行
 - ・ 第 40 号 令和 3 年 1 月発行
- ② 広報誌の配付
 - ・ 令和 2 年 7 月に会員及び関係各位に送付
 - ・ 令和 3 年 賀詞交歓会で参加者に配付
- ③ Web での情報発信（HP 及び Facebook ページの更新）
 - ・ 協会行事紹介、案内
 - ・ 令和 2 年度研修会の案内
 - ・ 研究会等の活動状況の案内
 - ・ 診断士の紹介及び各診断士の HP へのリンク
 - ・ その他、会員の活動状況の紹介など
- ④ マスコミへの活動状況の紹介
 - ・ 診断士協会の活動や各診断士の活動事例をマスコミに発信
- ⑤ 協会パンフレットの更新
 - ・ 診断士協会を説明する広報ツールとして活用

【事業委員会】

事業委員長 吉村 守



新型コロナウイルスの影響を受ける環境の中、事業委員会は 4 年目に入ります。今期もよろしくお願い致します。

今期は、前期と同じく吉永部会長が信用保証協会受託事業部会を、小林部会長が建設業アドバイザー派遣事業部会を、清水部会長が事業承継事業部会を強力に牽引して頂きます。

群馬県中小企業診断士協会は、前年度も群馬県信用保証協会様、群馬県県土整備部様、群馬県産業経済部様から多くの事業案件を受託しました。また、桐生信用金庫様からは、Kiricos の活動への協力依頼を受け、相談業務やそれに続く経営改善支援業務に対応致しました。

これらの案件が、関連組織の皆様の支えと部会員の自己研鑽（外部研修会の受講等）や各部会での相互研鑽（年度スタート時の説明会や基礎勉強会、事例研究会）等により着実に遂行されたことを関連の皆様をはじめ、福島会長、狩野専務理事、各部会長、そして案件のひとつひとつに真摯に向き合われた多くの会員の皆様に深く感謝申し上げます。

今期は、with コロナ、after コロナの環境の中、売上が大幅に減少し、今までに経験したことのない勤務形態での事業継続に苦心される企業様等への支援が最大の課題となることを覚悟しています。それぞれの事業の要請元の皆様のご指導・ご鞭撻を得ながら、環境に適応した支援の心構えや方法を編み出し、展開していきたいと思えます。

私事で恐縮ですが、毎週東京で開催される会議には、今まで月に 1 回程度しか参加できていなかったのですが、新型コロナの影響により Web 会議開催に変わったことで、なんの支障もなく、毎週参加出来るようになりました。また、対面サービスの業種の方が、Web 会議システムを使って新たなビジネス方法を開発されるなど、新たな「発見、改革」がそこそこで起こっています。

危機に見舞われた企業様を支援させて頂く者として、「いかに遅しく、明るく、事業を継続し、発展していくか」を追求しながら、我々も変化に負けない支援が出来るよう自己研鑽、相互研鑽を積み重ねて参ります。

本年度も何卒よろしくお願い申し上げます。

【研究開発委員会】

退任のご挨拶と今後の興味ある研究課題について

研究開発委員会 山口 敏通



新年度組織体制の発足を持って、私は研究開発委員会を退任します。群馬県中小企業診断士協会が新しい組織体制になり、経営戦略研究所・研究開発グループ以来ですから随分永く研究会関連の業務に携わらせていただいた事になります。色々協力いただいた研究会リーダーをはじめみなさまに感謝する次第です。みなさまに貢献出来た事は少なく、今後の発展を引き継いで頂く新組織体制に期待するところです。

個人的に継続的に興味あるテーマがあります。「中小企業支援の舞台で人と組織と会社が元気に成長する素晴らしいワンチームの創り方」の技術開発と実践です。昨年のラグビーワールドカップは感動的でした。2019流行語大賞にもなり、トライの経験がない笑わない稲垣のトライは劇的でした。個人とチームと組織全体が融合して、全員が連携して総合力を発揮して、勝利を勝ち取るというそんな支援が出来れば最高と思っています。

今までの支援プロセスは経営状況、マネジメント状況の情報収集と分析、改善提案、フォローのPDCAになるわけですが、今までの経験の中で私の場合、上記のワンチーム実現は非常に少ないのが実情です。改善計画書を作成し、更にいわゆる方針管理の展開（目的・目標値・具体的方策・評価メジャー・日程計画と振返りのPDCA）のフォローをしますが部分的にうまくいったとしても全体として機能しないのが実情です。

最近読んだ本の中にコンサルアプローチの変遷としてこんな表現があり、自分なりに整理すると下記になります。注目は③です。色々な視点から提案されているようです。

- ①グレイヘアコンサルティング：豊富な経験をベースに総合的にアプローチ。
- ②ファクトベース、論理思考アプローチ：多様な分析ツールを駆使して改善策を提案。
- ③自己実現、美意識、感性アプローチ、AI (Appreciative Inquiry)

・・・主体性、内発的動機による行動をベース。コーチング

単なる知識の共有化から共感化へ、共感化から自らの感情へ、そして組織的行動化へ。

中小企業の多様な問題に対し①②③を相乗的に活用し、「ワンチームの実現と目標達成」と考えている次第です。「経営トップ、社員そしてコンサルが一体となって挑戦し、目標達成する実践技術が出来れば良いな」と考えています。

機会があれば興味をお持ちの診断士仲間とワイガヤしたいと思っています。

事業委員会 事業部会活動の紹介

【信用保証協会受託事業部会】

部会長 吉永 哲也



当部会は群馬県信用保証協会受託事業の成果物の品質確保や診断スキルの向上を目的として設置され、以来4年目になりました。

昨年度は事業参加希望診断士34名、受託案件数も約70余件となっています。参加診断士は平成29年度29名、平成30年度36名、今年度40名と約半数を占める迄になりました。また、昨年度受託案件の内容は経営改善計画策定37件、経営改善・改善策の提言25件、事業承継3件、その他となっています。今年度の部会打合せ、新事業参加者・希望者対象に経営改善計画策定のセミナーを予定していますが、新型コロナウイルス感染症の状況次第です。

受託事業の支援内容は①経営診断、②経営改善計画策定、③事業承継助言、計画書策定、④生産性向上計画策定、⑤創業計画書策定、⑥モニタリングがあり、業種と経営課題等を勘案し診断士協会が参加診断士から適切な人選を行って対応しています。

今年もこれまで以上に信用保証協会と密なる連携強化、設置目的の推進、受託事業を通しての対象中小企業の経営改善への貢献等へ取り組んで参ります。

会員皆様のご協力を宜しく申し上げます。

【建設業アドバイザー派遣事業部会】

部会長 小林 広之



建設業アドバイザー派遣事業についてご紹介いたします。本事業は群馬県県土整備部からの業務受託事業でありまして、今年度で14年目となります。今年度の募集に応じていただいた会員の中小企業診断士は総勢26名であり、多くの会員に毎年参加いただき、昨年に比べても参加人数は増加しています。群馬県中小企業診断士協会の会員にとっては診断業務の実践の場として、また申込みいただいた企業の皆様にとっては有益な助言を受けられる場として、意義のある事業となっています。

以下、本事業について説明いたします。

1. 概要

群馬県内に本店を置く中小建設会社様に費用負担無しで、診断者（会員）が3回訪問して、診断・提言を行います。

2. 診断者（会員）

当部会は毎年、会員の中小企業診断士に診断者の募集をしております。今年度（令和2年度）は26名の診断者体制であります。

3. 申し込み案内

群馬県県土整備部で書面やメール、県ホームページを用いた案内をしていただいております。診断件数は申し込み先着24社で、昨年度の診断会社以外は対象となります。

4. 成果品

「報告書」（A4、8枚）があり、診断者が3回目訪問時に診断先会社様に詳しく説明する資料です。他に診断者が記載する「指導報告書」（A4、1枚）、診断先会社様からの「結果報告書」（社長捺印A4、1枚）があります。

おわりに

新型コロナウイルスは全ての業界に影響が及んでいますが、県内建設業にとっても計り知れない影響を及ぼしています。従来から脈々と築かれてきた事業の構造が、機能しなくなっている状況です。受注していた工事の一時中止や延期、需要が消失することで資金繰りへの影響が懸念されます。さらに担い手不足の顕在化も大きくなっています。3密回避やリモートワーク対応など、工程の調整が求められます。これらのことが同時に生じているのが現状です。

建設業アドバイザー派遣事業では従来からの診断だけに留まらず、診断先企業がコロナ禍で直面している経営課題に対して、会員の中小企業診断士から有用な助言をいたします。

関係する皆様方がより良い取り組みができるよう、皆様方からのご指導、ご鞭撻のほど、宜しくお願い申し上げます。

【事業承継事業部会】

部会長 清水 邦宏



一昨年5月に発足した事業承継事業部会は、現在26名の会員数となっております。当事業部会の主旨は、参加する会員が事業承継に関連する研鑽を重ねて、事業承継事案を受注することにあります。従って、会員の皆様には所定の研修を受講（診断士協会にお問い合わせください）することを勧めしております。なお、現在では20名の方が所定の研修を受講しております。

1. 昨年度の活動実績は以下の通りでした。
 - ① 群馬県「事業承継ファーストサポート事業」の受託
12名の会員が30社の事業者を診断指導しました
 - ② 群馬県主催「事業承継診断スキルアップ研修」への講師派遣
令和元年7月17日、24日に開催、3名の講師を派遣しました
 - ③ 研究会開催
令和元年5月25日に「診断指導事例発表」を行いました
2. 今年度は以下の活動を予定しております。
 - ① 群馬県「事業承継ファーストサポート事業」の受託見込み
今年度は50社の事業者が見込まれております
 - ② 群馬県主催「事業承継診断スキルアップ研修」への講師派遣見込み
詳細は検討中です
 - ③ 研究会開催予定
4回程度の研究会を予定しております

今年度も会員の皆様と共に相互啓発に努め、事業承継の相談案件に取り組んでいきたいと思っております。

活躍する診断士

コーチング技術の利用機会増加について

島村 誠



現在の企業活動は、人口減少、労働力不足、最低賃金上昇、といった複数の問題を抱えており、生産性の向上が重要な課題となっています。これらの問題は、市場原理に則した優勝劣敗によって企業の退出と集約化がゆるやかに進み、労働資源の移動や商品・サービスの市場価格上昇をもたらし、ある程度解決していくのだろうと考えていました。しかし、昨今のコロナ禍の影響により全ての流れが中断し、国が市場に介入しなくてはならない緊急事態となってしまいました。各企業が本来目指すべき生産性向上への取り組みが後退してしまうのではないかと心配しています。

思い起こせば、私が中小企業診断士の資格を取得したのは2009年4月のことで、日本経済はリーマンショックの影響から回復に向けて動き出していた時です。当時、企業支援を行う公的機関に転職していたので、困窮している企業の相談にも数多く対応していました。しかし、経験不足から対応に苦慮することも多く、無力感をたびたび感じていました。そして、今回もまた多くの企業が経営危機を迎え、相談業務も慎重かつ効果的に行うことが求められています。定型化された知識や経験のみでは、この状況に対処することが難しいのではないかと感じています。

こうしたなかで、中小企業診断士として企業に貢献するためには、どのような知識と経験、および技術を生かすことができるのでしょうか。さらに、今後もまた起きるかも知れない未知なる問題に対しては、自発的かつ組織的な解決行動が求められるので、組織で働く人々の共通認識や協働意欲を醸成することがますます重要になってくるのではないのでしょうか。

企業の診断では、まず今の経営状態に至った要因について仮説を立てて経営者に問診を行います。経営の成果は、市場における人間行動の結果であり、行動はその人の認識や価値観が起点になります。したがって、経営者の心理的側面を問診によって理解することは、企業診断の成否にも大きな影響をもたらします。この時に用いられる、「聞く」「質問する」「伝える」などの技術をコーチングといいます。

コーチングについては、既に米国で約1兆6千億円の市場規模があると、調査会社IBISワールドから報告されています。日本でも最近、相談者とコーチのマッチングサービスが提供されるなど注目が高まっています。こうした背景に、複雑な問題の解決には、定型化された知識を適用するだけでは不十分で、柔軟な思考を加えることが必要になってきているからだと思います。傾聴と質問を組み合わせて実践するコーチングは、相談者自らの気づきの発見にも利用することができます。

中小企業診断士を含む経営コンサルタントは、ティーチングタイプとコーチングタイプの2つに分類できると思います。ティーチングタイプは課題が特化されている場合に有効で、コーチングタイプは課題を形成する場合に有効です。これは、公的機関の業務において経営コンサルタントを活用する立場から得た実感です。そして、私の場合には課題を形成するコーチングタイプに適していると思っています。それなので、経営診断の依頼を受けた時には、私自身のセールスポイントを磨くことと、診断品質の向上を目的に傾聴と質問を意識的に実践してきました。その結

果、会話の抽象度の上げ下げや、事象の置き換えなどを適切な質問を組み合わせることで、ある程度操作できるようになったと感じています。最近では、経営者と役員、経営者と後継者など複数人に対して同時に実践する機会も増えてきています。

これからは、経営者個人を相手に実践していたコーチングが複数人の集団に対しても応用できるようになっていくものと感じています。経営者と従業員の階層間、開発・製造・営業などの機能間、それぞれの間で触媒者としての役割を果たし、個人の認知限界を超えた新たな解決策が見つけたせるような支援ができるのではないかと思います。対話を通じた問題解決と組織内の共通認識や協働意欲の醸成、中小企業診断士として活躍できる場面はこれからも増えていくように思われます。

(コーチングを活用した支援事例)

○業種：建設業（従業員数6名、取締役2名）

○内容：経営者と役員の相互理解促進と従業員とのコミュニケーション改善策発見

建設業は、従業員が各現場を別々に担当して作業を行うため、自律分散型の組織特性に傾倒しやすいように感じています。こうした組織を束ねるためには、規律のみならず経営者の人間的魅力による求心力が重要になります。規律と寛容、このバランス感覚が非常に重要かつ難しいので、経営者を補佐する役員が同じように実践できるとは限りません。

私が過去に経験した経営相談では、このような建設業の経営者と役員の2名に対して問診を行いました。その企業は、ご夫婦で営まれており、経営者のご主人で役員が奥様でした。経理を担当する役員は、現場で使用される個人的な備品に対する金銭支出など、細かなところが気になっていました。そして、こうした態度が従業員には理解されず、コミュニケーション不全に陥っていました。会社の利益を確保するといった目的が共有化できなかったことがその理由でした。組織内の協働を阻害する要因にもなっていました。

そこで、「従業員に対する評価と接し方」「望ましいコミュニケーションのあり方」などを2人に対して問診を行いました。GROWモデルに則した質問を繰り返すことで、それぞれの認識や考え方の違いが明らかになり、問題を整理することができました。さらに、相違点を表出することで相互理解を促し適切な補完関係のあり方も明らかになりました。さらに、誤解から生じたコミュニケーション不全を解決するために、コミュニケーションを「自己開示、関心、伝達」の3要素に分けて対話を重ね、自ら解決策を見つけ出すことに貢献することもできました。

今回のように、コーチングを活用した問診を複数人に対して実践することは、コミュニケーションの改善による組織活性化と新たな解決策の発見にも効果があると思われます。

(自己紹介)

私の中小企業診断士としての目的は、「どんな人であっても、その人なりに頑張れば報われる世の中であってほしい」という思いを企業の支援を通じて実現することです。それなので、流行りの儲け話を短絡的に追求するだけの経営ではなく、人を生かすことを目的とした経営を側面から応援したいと考えています。そのためにも、経営に関する深い見識の蓄積と人間性の理解がなお一層必要だと考えています。このような理由から、感性や情緒をより豊かにするため、人と出会うこと、映画を観ること、小説を読むこと、楽しく遊ぶこと、などを大切にしています。

組織・事業のあるところに、中小企業診断士の活躍の場あり

小林 俊造



令和元年5月に登録を行い、7月より群馬県中小企業診断士協会に入会させていただきました小林俊造と申します。現在、県内の自治体に勤務しており、自らの組織についてICTを活用し、業務プロセスの効率化を図っていく部署で仕事をしています。自治体に勤務しているのに中小企業診断士を取得したと言うと、「行政機関において企業経営の知識やコンサルティングのノウハウが活かせるのか？」という理由からか、珍しがられることがあります。

私が中小企業診断士を取得しようとした動機は、二つあります。

一つは、行政の施策を検討・実施していく中で、中小企業や小規模事業者に対して、分かり易く効果的な施策展開を図りたいと思い、そのためには中小企業や小規模事業者との共通認識の基盤となるような知識や考え方を習得したいと思ったためです。

もう一つは、自治体の組織や事業運営にも民間の経営感覚が求められており、企業経営視点からの考え方や知識、ノウハウは、自らの組織や事業の改善に活かしていけるのではないかと考えたからです。

現在の部署でも、組織や業務プロセスを俯瞰し、限りある人員・予算等の資源をいかに活用して、事業の費用対効果を最大化するか、ということ念頭に業務を進めていますが、このような部分は、まさに中小企業診断士のノウハウが活かせると考えています。

しかし、私が中小企業診断士登録をしてから思うことは、資格を取ったからといって自分の考えていたことがすぐできるわけではなく、まだスタートラインに立ったに過ぎない、ということです。特に、実務補習では中小企業経営者の置かれた厳しい状況の一端を窺い知ることができ、異業種の方々とともに提案のための調査や検討をすることが大変良い刺激になった一方で、何よりも自分の知識や発想力、改善提案力の未熟さを強く感じました。

そこで、登録後も持続的に自己研鑽を積んでいくため、当協会に入会し、諸先生方の薫陶を賜りながら研究会の活動等に参加させていただくことにしました。

今後も、「組織・事業のあるところ、中小企業診断士の活躍の場あり」の気概を持って、自分の仕事と自己研鑽に励んで参りたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

コロナ禍に思うこと

荘司 昌宏



私は生まれも育ちも群馬県ですが、進学先や就職先が東京であったため、東京に住みつつ、群馬・東京双方で活動しています。縁あって、この5月からは、期限付きで、住所地の役所でセーフティネット保証の認定申請をする方のサポートを行っています。

それと併せて、各種相談なども受けているのですが、その中で事業主の方から尋ねられたことの中に、アフターコロナの日本経済の見通し、というものがありません。

4月の外出自粛期間中、アフターコロナの世界で、どのように企業は経営をしていくべきなのか、ということも私も考えていたのですが、その中で得た結論は、「お客様の『困っている』を解決する」でした。

色々な考え方がありますが、ビジネスの本質は、「お客様の『困っている』を解決する」だと私は思っています。

例えば、コロナ前であっても、コロナ後であっても、お客様が『お腹が空いた』という困った状態に陥ることはなくなることはないでしょう。

違うのは、コロナ前は、コロナウイルスに感染することを心配する必要がないので、スーパーに行く、飲食店に行く、テイクアウトする、デリバリーを頼むなど、選択の幅が広がったのが、コロナ後は、一時的か永続的かは措くとして、コロナウイルス感染の恐れから、その『恐れ』を考慮する、という、制約条件が加わることだと思います。

しかし、コロナ前であっても、可処分所得の減少、多様な商品・サービスの存在など、形は違えど制約条件はあり、どの企業もそうした制約条件に対応した商品・サービスを生み出すことでこれまで存続してきたわけです。

確かに、コロナウイルスの制約は、これまでの制約条件とは質が異なるものかもしれませんが、ケンタッキーや出前館など、そうした制約条件に対応した商品・サービスを提供する企業はこのコロナ禍の中でも業績を伸ばしています。

どのような環境でも、自社の商品・サービスにコロナウイルスの制約条件を克服する手段・方法を付加すること、それをすれば、このコロナ禍の中でも業績を上げていくことは可能なのです。

そのために必要なのは、お客様の『困っている』が何かを知り、これまでに世の中で生み出されてきた様々な解決策を集めて、『困っている』を解決できる商品・サービスに仕立て上げるために考え抜くという、コロナの前でも後でも変わらない根本的なことなのだと思います。

経営資源が少ない中で、日々の業務に追われる企業経営者では、そうしたことを考えるのはなかなか難しいかもしれません。

だからこそ、私たち中小企業診断士が、企業の方に代わって、あるいは一緒になって考えることが必要であり、それこそが、私たちの使命なのだと思います。

事業主の方と話していると、やはり、先行きの不透明感に不安を抱える方が多いです。

そうした方々に、目的地と道筋を示して、遠い道のりでも力強く進んでいけるように促す水先案内人のようになれたらと思う今日この頃です。

研究開発委員会 研究会活動の紹介

【旅館経営研究会】

『コロナ禍の旅館経営支援』

リーダー 鴻上 まつよ



今年に入って早々、今年度の旅館研の研究テーマは『旅館の業務改善（生産性向上）』でいこうと決めました。ところが2月に入り「もしや・・・まさか・・・」と思っている内、3月下旬から、県内各温泉地の宿が、大変なことになってしまいました。

まさに緊急事態です！およそ9割売上減ですから！

各研究員は、コンサルティング中の企業に即時、資金的および組織的サポート、さらにコロナ感染予防への対応サポートを行いました。そして現在は、短く貴重な「夏～秋の行楽シーズン」に向け、万全のサービス体制を整えている所です。

「業務改善」は必然的にまた自主的に実行されました。持てる資源を最大限活かして、「今、求められるサービス」を素早く開発し情報発信しました。

これぞマーケティングです。

今後少なくとも1年は気が抜けない状況となりますが、知恵を出し合い、人脈をつなぎ協業し合い、宿泊のお客様にも協力を求めて、事業を継続できるよう、2～3年先を見越してサポートして参ります。

《令和2年度 旅館経営研究会メンバー》

丸橋正幸、矢島治夫、吉永哲也、尾崎峯之、丸橋大志、早瀬 達、川崎祐一郎、鴻上まつよ



【金融機関ビジネス研究会】

リーダー 西山 達弘



昨年度の研究会活動は、診断件数は130社で、業種も多岐にわたり充実した研究会を行うことができました。

また研究会メンバーは29名で、今までで最も多いメンバーとなりました。

経営診断の手法は、ローカルベンチマーク方式により企業の事業性評価を行って、経営課題に対し解決への提言を行うものです。

今年度も昨年度と同じ方式で行います。

研究会としての課題は人材の育成と診断の品質向上を図り、診断企業の持続性・成長性の視点に立って、従来以上に評価される診断に努めることです。

また、昨年度から診断実施後アンケートを実施し、品質確保に努めていくことにしています。

今年度の活動計画は次の通りです。

- 1 今年度は100～130社の経営診断を行います。
- 2 研究会メンバーは、31名（うち新規入会者5名）となりました。
- 3 研究会の進め方について
 - ①第1回は、ローカルベンチマーク方式の説明および診断にあたって事前準備の必要性和効果的な方法について説明する。
 - ②第2回目からは、毎回2名の会員が、事例を使って経営課題と解決への改善提言について発表し、意見交換を行う。

なお、研究会の開催は、令和2年5月～令和3年3月まで原則毎月1回開催、第3土曜日午前10時から12時まで群馬県公社総合ビルまたは前橋市総合福祉会館で行います。

【マネジメント研究会】

コンサルタント能力向上のための事例研究及び情報交換

リーダー 田村 実



「マネジメント研究会」は、かつての「産地研究会」を母体として、令和元年5月から活動を開始した研究会です。

毎月一回、メンバー持ち回りで経営診断・改善・研修等の事例発表を行い、発表者との質疑応答、メンバー同士のディスカッション、情報交換等、事例研究を通じてメンバー個々の実践力の向上を目指して活動しています。

この一年間においても、各自が経験したさまざまな事例を発表し、メンバーが質疑応答を行うことにより、コンサルタント能力の向上に役立っています。

また、事例研究後に、タイムリーな話題（各種補助金の申請方法、行政の中小企業支援策）についての情報交換も活発に行っており、研究会メンバーの知識補充にも役立っています。

方法：・メンバー持ち回りによる事例発表

- ・発表者との質疑応答、メンバー同士のディスカッション
- ・メンバーそれぞれが持つ得意分野の力量を発揮していただく。
- ・自身の力量を補完したい場合には、自由に発言し、学習する場とする。
- ・課題解決にあたっては、メンバーでアイデア、意見を出し合う。
- ・仕事の質の向上及び仕事の幅の拡大に向けた機会を得る場とする。
- ・テーマにとらわれない情報交換の場を設ける。
- ・発表では、守秘義務を守る。

開催日：毎月、第2土曜日午前10:00～12:00

場 所：メンバーの利便性を考慮して決定する。（当面は桐生市広沢公民館）

時間割：事例発表;10:00～10:50

質疑応答、ディスカッション;10:50～11:40

情報交換;11:40～12:00

メンバー数：14人

興味のある方はいつでも参加してください。お待ちしております。

【研修事業研究会】

中小企業診断士試験合格講座への取り組みを継続

リーダー 久野 進



平成 29 年度に高崎商科大学と連携して立ち上げた「中小企業診断士受験講座」継続実施しました。令和元年 8 月の 1 次試験向け講座では 19 名の受講生のうち 5 名が合格し、令和元年 10 月の 2 次試験向け講座では 6 名が受講しましたが、合格者は出せませんでした。

令和 2 年 7 月の 1 次試験向け受験講座の受講者は、科目選択受講生が多いものの 10 名が受講されました。引き続き、令和 2 年度の 2 次試験、令和 3 年度の 1 次試験に向けて開講準備を進めています。

中小企業診断士受験講座を運営していくうえで、最大の課題は受講生の募集になりますが、新型コロナウイルス第 2 波による影響も懸念され、講座の開催方法等でさまざまな配慮が必要となります。今、講師、関係者が協力して対策を検討しているところです。

私事で恐縮ですが、昨年 8 月に自宅のベランダから転落し大怪我をいたしました。日赤病院で手術を受けた後、沢渡の群馬リハビリテーション病院に入院してリハビリを受け、現在は自宅に戻ってリハビリを続けております。自力で動ける状態にはなったものの、まだ完全ではありません。何とかリハビリに励みたいと考えています。

今回の怪我を振り返って、協会会員であったことに感謝しております。怪我をする直前に診断事業を実施しておりましたが、会長や事務局の皆さんを通じて、会員診断士に事業を引き継いでもらうことができました。診断先企業や事業を引き継いでくれた吉永哲也氏には大変なご迷惑をかけ、改めて感謝申し上げたいと思います。

なお、現在の状態では研修事業研究会のリーダーを務めるのは難しいと思いますので、次期リーダーに研究会の運営を委ねるつもりです。早いうちに新リーダーを選任する予定ですが、元気になりましたら再度研修事業研究会に入会させていただき、研究会の一員として研修事業に参加させてもらえれば嬉しい限りです。

【食農ビジネス研究会】

業種横断的・経営(診断)インフラ要素を身に着けよう！

リーダー 福島 久



事業実績は定期総会議案書に譲りますが、食農ビジネス研究会は若い会員が増えており、現在 15 名が入会してくれています。研究会では事業を確保することに重点を置き、会員の体験をもとにした事例発表を心掛けてもらっています。ただし、令和元年度は今後歴史的な時代変化が起こることを意識しておりましたので、平均的な農業者とは少し距離があるかも知れませんが、これからの時代に業種横断的に共通インフラとなると考えられるテーマを意図的に選定してきました。例えば「働き方改革と RPA：昨年 5 月例会」

「MA(マーケティングオートメーション)とは：昨年 7 月例会」「無料でホームページの作成方法：昨年 11 月例会」「Web マーケティング(何ができるか詳細内容)：今年 2 月例会」「外国人雇用の最近の動きと Zoom の実践：今年 3 月例会」「Web マーケティングの失敗例と診断助言：今年 4 月例会」等を例会の中で実施してきました。どれも中小企業診断士として理解し、一定の見識をもって提案できるレベルになるように訓練しておいて欲しいと考えていたものです。

そのような中で、今年 2 月に新型コロナウイルス感染症の影響が表面化し、4 月に政府から緊急事態宣言が発令された時には、これを機に時代の変化が加速され、業種を問わず中小企業は、将来を見据えた経営判断を迫られるステージに入ったと直感しました。同時に、環境変化への適応を指導する中小企業診断士には、自身の経営理念やミッション、ビジョンを洗い直し、自分の強みを磨き足らざるを補うことに早急に着手することが必要になるという思いを新たにいたしました。

一方、我が国の貿易依存度(GDP に対する貿易の輸出総額と輸入総額の合計の比率)は 2018 年に 29.3%、世界で 184 位でした。これだけを見ると日本は内需依存型経済だと思われるかも知れませんが、食料に関しては輸入依存型経済であることはご存じのとおりです。今回の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、国連(FAO 等の共同声明)による警告(輸出規制の波を引き起こし世界市場で食料不足が生じる可能性がある)もあり、農林水産省(HP)は 4 月早々から国内の食料が十分な供給量・供給体制が確保されていることを現地レポートし、YouTube 動画によって不安のないことを伝え続けています。しかし、直近の食料自給率 37%を考えますと、不安は払拭し切れません。消費者には食料確保の不安定性を認識し、食料安保について関心を高めてもらいたいものです。中小企業診断士として出来ることは多くありませんが、地域の農業経営者が新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越え、国内に食料を安定供給できるように経営支援に取り組みたいと考えます。

前回の会報で掲載した後の例会(2020 年 1 月～5 月)の内容は次のとおりです。

- ① 日本の酪農のリスクと対策(2020.1)
- ② Web マーケティング(2020.2)
- ③ 外国人雇用の最近の動き&Zoom の実践(2020.3)
- ④ Web マーケティングの失敗例と診断助言：Zoom 開催(2020.4)
- ⑤ BPR の進め方(会員自身の実践から)：Zoom 開催(2020.5)

【医療福祉研究会】

医療福祉研究会報告

リーダー 吉永 哲也



今年で医療福祉研究会も7年目になりました。研究会では、医療・介護サービス供給機関の経営に影響する診療報酬制度、介護報酬制度について知識を習得し、その経営課題等について研究しています。

日本は、団塊世代が全て後期高齢者となる2025年、団塊ジュニアが65歳以上の高齢者となることで高齢者人口がピークを迎える2040年（75歳以上人口約2,240万人、その内85歳以上は約1,000万人）の超高齢社会を迎えます。医療・介護に関して2025年のあるべき姿として「2025年モデル」が打ち出され、病院や施設の機能分化・連携により切れ目なくサービスを提供できる体制の整備をはかっています。

2020年の診療報酬改定は

- ・健康寿命の延伸、人生100年時代に向けた「全世代型社会保障」実現
- ・患者・国民に身近な医療の実現
- ・医師等の働き方改革の推進
- ・社会保障制度の安定性・持続可能の確保、経済・財政との調和の考え方に基づいて行われました。

- ・医療従事者の負担軽減、医師等の働き方改革の推進
- ・患者・国民にとって身近であって、安心・安全質の高い医療の実現
- ・連携と地域包括ケアシステムの推進
- ・効率化・適正化を通じた制度の安定性・持続可能性の向上等がその具体的内容です。

当研究会の令和元年度の活動は

- ① 診療報酬改定と医療報酬改定（暫定）・・・上武大学 豊田教授
- ② 社会福祉法人の会計制度について
- ③ デイサービス施設長の講演
- ④ その他

等を行って参りました。また、診断案件では各受託金融機関等より医療法人、介護老人保健施設、通所介護、グループホーム、小規模多機能型居宅介護等の経営診断、経営改善計画策定案件があります。

今後も引き続き診療報酬制度の知識習得、介護報酬についての知識習得、経営診断受注活動等について行う計画です。特に経営診断受注には注力する覚悟です。会員の皆様のご協力を宜しくお願いします。

以上

【診断技法研究会】

「経営診断技法の理論と実践」ポストコロナ

リーダー 勅使川原 敏之



ビジネス環境は新型コロナウイルスの影響で大きく変わりました。今まさに診断技法の要素に感染防止の対応が迫られており、診断を良い方向に高めるデジタル・トランスフォーメーション（DX）が促進されると考えます。

「バックキャスト（未来の姿から逆算）」という考えがあります。これまで、企業や金融機関に訪問し面談していた方法はマスクや距離といったハードウェアは勿論、広い意味で働き方改革が促進されるといいます。Web会議で利用できるアプリケーションは、最近急速な進歩を遂げており、ポストコロナを機に我々の診断技法も対応に迫られると予測します。

そこで、当研究会ではZoomを利用して定例研究会を開催し、先を見越した対応を探っております。システムの使い方に始まり、診断業務の近況や対象企業の課題共有、困りごとなど、広範囲に会員相互の情報交換を行っています。

2020年度は経営改善計画書の文章力を学習しようと考えます。その際Web会議システムはもちろん、関連するアプリケーション・ソフトの利用方法にも言及します。

企業内診断士の皆様、Web会議による定例研究会ご参加の連絡をお待ちします。

1. 診断技法研究会活動方針（2012年の発足当初から変更はありません）

- (1) 高度な専門的集团的集団として、一層の経営診断技法の向上を図る。
- (2) 顧客優先とし、顧客の声、フィードバックを反映するシステムを構築する。
- (3) プロジェクトの評価システムづくりに長期的に取り組む。

2. 活動状況

Web会議システムにて定例研究会を開催しています。参加費は無料です。

- (1) 奇数月の第4土曜日 10:00～12:00、ほかに年2回の懇親会を開催。
- (2) 経営改善・事業再生研修【基礎編】をもとに経験や考え方を話し合います。
- (3) 本多勝一『日本語の作文技術』（仮題）、原価計算について研究します。
- (4) 日本経営診断学会、中小企業経営診断シンポジウムなどの最新情報を提供し、経営学、経営管理学、経営診断学の動向を共有します。

3. 研究会の推進理由

参加メンバーがこれまで経験し、実践した方法を共有することで、固定概念から脱却して標準的で、確実な経営診断技法に変えること、自信を持って経営者に経営改善に取り組んでもらえる助言をすることは、中小企業の課題解決に最も効果的と考えます。

【IoT研究会】

IoT 研究会の活動報告

リーダー 阿左美 義春



平成 29 年 10 月 1 日付けで IoT 研究会を立ち上げ、今年 9 月で丸 3 年が経過します。年度では 4 期目となります。4 期目に入るや否や新型コロナウイルス感染症の影響により集合での勉強会は自粛せざるを得ない状況となりました。今後は、Web 会議サービスを利用しつつ状況を見極めながら、必要性があり可能であれば集合による勉強会を開催して行くことになると思います。

1. 今日までの活動状況

- ・初年度（平成 29 年 10 月～平成 30 年 3 月の 6 ヶ月）は IoT の基礎知識習得を目的として著作物やネットを活用した事例研究や、IoT 事例を有する企業視察などの研究会（勉強会）活動を行いました。
- ・2 年目となる平成 30 年度（平成 30 年 4 月～平成 31 年 3 月）は、初年度に取得した知識を基礎として、IoT の利用シーンについての意見交換、外部講師による IoT 事例の紹介、会員による要素技術紹介等の取り組みを行いつつ、具体的な支援事例を作ることが出来ました。
- ・3 年目となる平成 31 年度（平成 31 年 4 月～令和 2 年 3 月）は、かねてより目標としていた、IoT セミナーを開催することが出来ました。また、新たな取り組みとして RPA についての研究も開始しました。

2. 今年度の活動計画

今後は、研究会の領域を ICT と拡大解釈し、RPA やその他 IT に関わる領域の研究に取り組んでいきたいと考えています。そのためにも、下記の取り組みによって事業者の IT ニーズの顕在化を図って行きたいと思えます。

① IoT 診断の実施

- ・群馬県版 IoT 診断スキームを具現化して、多数の診断実績を実現する。

② RPA 導入診断の実施

- ・群馬県版 RPA 導入診断スキームを具現化して、多数の診断実績を実現する。

③ セミナーの実施

- ・群馬職業能力開発促進センター（ポリテクセンター群馬）からの受託セミナー、その他セミナーの受託事業を実施する。



【企業内診断士活躍研究会】

「企業内診断士という制約をどう克服するか・・・」

リーダー 丸橋 大志

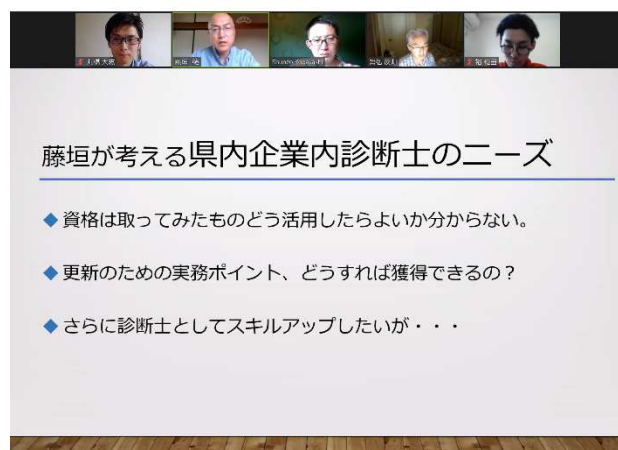


企活研は企業内診断士の「悩み相談の場」「勉強の場」「活躍の場」を創ることを目的に発足し、目的達成のための自由参加型プラットフォームを目指している研究会です。もう少しで研究会発足1年となります。今回は1年間の活動を通して感じることをお話いたします。まず一番強く感じたのは、企業内診断士は各メンバーがそれぞれ違った制約を持っているという事です。具体的には、本業があるために時間的・物理的な制約、本業の就労規則や競合避止義務など内容も様々です。しかし制約の中でどのように診断士資格を生かすか、どのように解消するかという重要命題については、一つの解決方針が見えてきた気がしています。それは、診断士間の「協力」と「情報交換」です。様々な制約から一人でできることは限られてしまうけれど、尖った専門性を持つメンバーが集まれば制約を越えてできることの幅は格段に広がること、お互いの診断士活動の近況報告という情報交換だけでもお互いに刺激を受けてモチベーションを高める効果があることなどを、活動を通して感じました。今後もメンバーや活動の幅を広げながら、全ての診断士が活躍（自己実現）できる場を目指して活動を続けていきます。

研究会実施内容

- ・ 障がい者施設に関するプロジェクト（勉強会）
- ・ RPA 事業化に関するプロジェクト
- ・ 企業内診断士支援プロジェクト
- ・ その他、メンバー持ち込みの議題や事業協力など

企活研 HP : <https://kigyounaisindansi-katuyaku.jimdofree.com/>



会員研究活動の紹介

ものづくり中小企業の経営状況（パターン）と抽出課題の考察

庄司 厚生



平成 31 年度(令和元年度)に種々の企業の支援をさせていただきました。その結果、経営状況（パターン）によって、指摘させていただいた課題が異なるとわかりました。そこで、以下報告させていただきます。

1. 支援企業について

[表 1] に示すものづくり中小企業 15 社について報告させていただきます。なお、課題抽出から解決までの支援と、課題抽出までの支援が混在しています。

金属製品製造業	9
電気機械器具製造業	2
家具・装備品製造業	1
生産用機械器具製造業	1
その他の製造業	1
食品製造業	1
合計	15

[表 1]

2. 支援企業の経営状況

経営状況は決算書分析ならびに社長や幹部へのヒアリング等で判断しましたが、特徴を浮き上がらせるために 4 つの指標で分類しました。

- ① 営業利益率
- ② 総資本回転率
- ③ 自己資本比率
- ④ 一人当たり売上高

ここで、営業利益率と総資本回転率は当該企業の活動状況の把握、自己資本比率は直近期までの事業成果、一人当たり売上高は営業活動と生産性の状況の把握を主眼としています。

分析した結果は [表 2] ですが、経営状況をパターンで分類しました。

パターン	社数	営業利益率	自己資本比率	総資本回転率(回)	一人当たり売上高(千円)
A	7	平均 9.4%	平均 24.8%	平均 1.4	平均 13,293
B	1	6.0%	5%以下	1.4	10,620
C	1	▲0.4%	5%以下	1.2	6,826
D	4	平均4.7%	平均 ▲34.2%	平均 2.0	平均 12,537
E	2	平均 ▲16.0%	平均 ▲79.1%	平均 1.0	平均 5,742

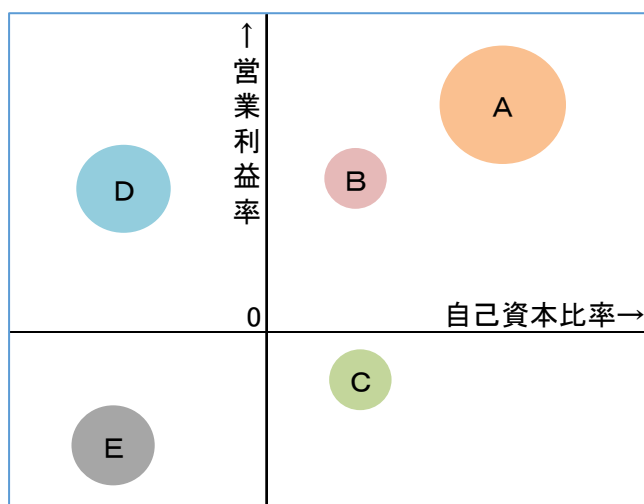
[表 2]

- ・パターンAは、自己資本比率が良好かつ営業利益率も良好
- ・パターンBは、自己資本比率がやや不良かつ営業利益率は良好
- ・パターンCは、自己資本比率がやや不良かつ営業利益率も不良
- ・パターンDは、債務超過かつ営業利益率は良好
- ・パターンEは、債務超過かつ営業利益率も不良

ですが、分かり易くまとめると [表3] と [図1] になります。

パターン	社数	営業利益率	自己資本比率	総資本回転率	一人当たり売上高
A	7	○	○	○	○
B	1	○	△	○	○
C	1	▲	△	△	△
D	4	○	▲	○	○
E	2	▲	▲	△	×

[表3]



[図1]

では、各パターンについて考察していきます。なお、パターンと業種の差はありませんでした。

3. パターンA企業の特徴と抽出課題

これら企業群の特徴は、

- ① 社長が独自の哲学を持って経営している（当然、お褒めしました）
- ② 生産の要件（人、設備など）の何が利益の源かを見極めて投資している
- ③ 鋼材切断→穴あけ→溶接→塗装（外注）など複合的に加工する工程を持っている
- ④ 取引先を選別している。または、取引先を自動車関連から徐々に替えてきた

などが見受けられました。要約すると、外部状況の変化に合わせて能動的に事業運営されていると判断できます。ただ、各社ともに売上増加が必要と判断しましたので、提示した課題は以下です。

- ① 損益分岐点を意識した現売上高の維持と向上
- ② 生産管理の充実による加工費レートの低減（≒生産性向上）
- ③ 後継者や現場リーダーに対する継続的な教育（特にOff-JT）

4. パターンB企業の特徴と抽出課題

社長は当社の強みを把握されていますが、多品種生産に適切に対応できる現場リーダーが不足している（社長直々の指示のみ）事実でした。

そこで、提示した課題は以下です。

- ① 現場リーダーに対する継続的なOff-JT教育
- ② 中期経営計画の立案と事業展開による自己資本の充実

5. パターンC企業の特徴と抽出課題

取引先がほぼ1社で、価格交渉するも成果が出ていない状況でした。そのため、あと数期で債務超過に陥ると思われます。

そこで、提示した課題は以下です。

- ① 取引先に当社の現況を説明しての発注増加要求
- ② 受注案件の採算計算を徹底し、エビデンスに基づいて価格交渉
- ③ 事業計画策定と月次の事業損益の確認と対策実行

6. パターンD企業の特徴と抽出課題

これら企業の特徴は、先代が発生させた債務超過が解消ができていないか、新規設備投資で債務超過に陥ったかです。事業運営は、パターンA企業とほぼ同じと感じました。

そこで、重点的に指摘した課題は下記になります。

- ① 損益分岐点を意識した現売上高の維持と向上
- ② 中期経営計画立案による事業展開での債務超過解消

7. パターンE企業の特徴と抽出課題

これら企業の特徴は下記です。

- ① 事業構造が二次ないし三次下請けの単品加工である
- ② また、経営者意識の欠如が見受けられる
- ③ その結果、損益分岐点を下回る売上である

これらは、総資本回転率が低い、一人当たり売上高が少ないなどからも明らかです。

そこで、重点的に指摘した課題は下記です。

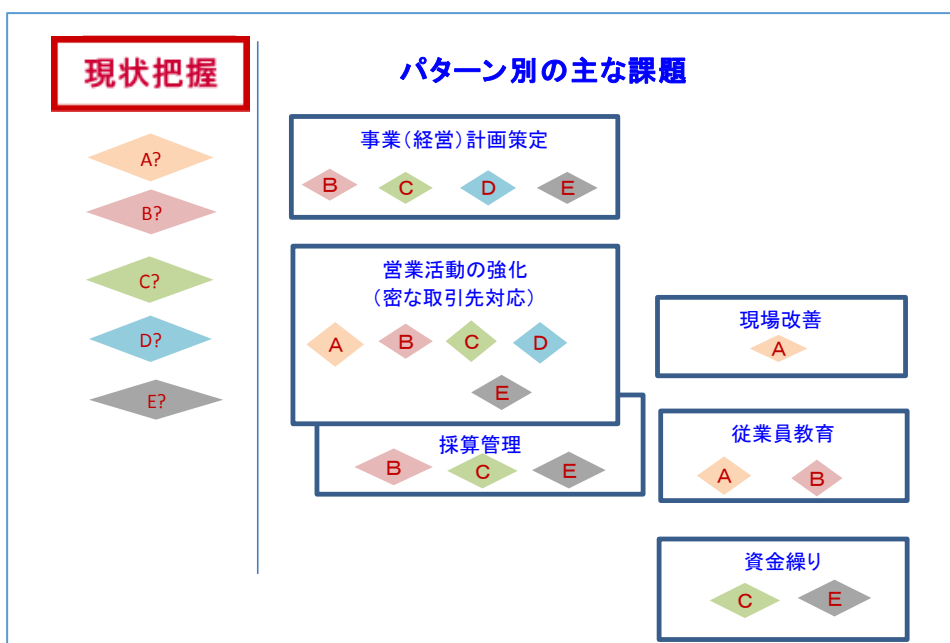
- ① 中小企業経営の原則（売上増加の営業活動、受注の都度の採算確認、事業計画立案と実行）に基づいた事業活動の実施

6. まとめ

ものづくり中小企業を支援させていただいてわかったのは、大方の企業が二次ないし三次の下請け企業であり、粗利は限定的です。その中で得べかりし利益を得ることができている企業と、そうでない企業に二分されている事実でした。そして、それを分けるのは、実に社長の経営に対する力量であると確認できた次第です。力量が大きいのはA、BとDであり、小さいのはCやEといえます。

なお、どのパターンも十分な受注量が確保できているとはいえません。それは、総資本回転率

や一人当たり売上高からわかります。一般的に、一人当たり売上高が 700 万円を下回ると赤字に陥る傾向にありますが、高々15社でも例に漏れませんでした。なお、パターン別に、不可避と判断する課題を振り分けると [図2] になります。



[図2]

ここで注意していただきたいのは、現場改善はパターンAしかないことです。そもそも現場改善は生産性向上（≒時間当たりの生産数量の増加）手段ですが、改善効果が出るのは、少品種であろうと多品種であろうと継続的に受注できている場合のみです。それが満たされない状況では現場改善を強要しても意味はなく、まず経営者自身が損益分岐点を上回る、現場改善が生かせる受注数量を確保するのが第一です。

よって、一番大切なのは営業活動（取引先との密なコミュニケーション）であり、営業活動に付随する受注案件の採算確認となります。結論的にいえば、生産性は受注数量増（量）と採算向上（質）で向上するので、生産性向上の責務は社長や営業担当者にあります。そのため、私が現場改善を課題として挙げたのも上述が満たされたパターンAの数社でした。

リーマンショック以前の大量生産時代ならいざ知らず、時代は大きく変わりました。つまり、生産性向上は、リーマン以前なら目的（≒利益向上）でしたが、今は社長の哲学（経営理念）に沿っての営業活動の手段となったわけです。

上述した原則を認識されていない経営者の多さが気になります。また、コロナウイルスショックで明らかになったのは、事業継続の重要性です。つまり、バランスシートの資産の充実であり、営業活動を通して生産性を向上させ続ける企業ができる技であることが明白になりました。よって、今後パターンの下段に落ち込む企業も出てくるでしょう。そうすると、上述させていただいた支援の切り分け（コロナの切り分けでいえばトリアージ）が必要になりますので、今後の私の支援もこのような観点を重視して行っていく所存です。

以上

キーワード解説

スマート農業



「スマート農業」は停滞する日本農業の復活の切り札となるというような言葉をよく目にするようになりましたが、今一つスマート農業という意味がつかめないというのが多くの人々の一般的な感じ方だと思います。

スマート農業という用語は、農水省のホームページでは「スマート農業とは、ロボット・AI・IoT等の先端技術を活用して、省力化・精密化や高品質生産等を実現する新たな農業のことです。」と定義し、「日本の農業の現場では、課題の一つとして、担い手の高齢化が急速に進み、労働力不足が深刻となっています。そこで、スマート農業を活用することにより、農作業における省力・軽労化を更に進められる事が出来るとともに、新規就農者の確保や栽培技術力の継承等が期待される効果となります。」と意義を述べています。

では、どのような背景からこのようなスマート農業といったものが出てきたかを見てみます。日本農業新聞の記事では、外部環境、内部環境の変化として分析していますので、それを引用しますと、外部環境としては、①衛星データの精度向上やICTの進化に伴う自動操舵技術の向上などによるロボット技術の大幅な進化。②ビッグデータの解析を行えるようになったこと。③AIの急速な発達。を挙げています。また、内部環境としては、①高齢化による就業人口の減少、それに伴うヒト（労働力）・モノ（農地その他事業資産）・カネ（借入金）、情報（ノウハウ）の継承問題を挙げています。

こうした急速な環境変化がスマート農業という、新たな農業技術が注目されるようになった要因と考えられます。

農水省では、2019年度より全国69か所でスマート農業実証プロジェクトを行っています。残念ながら群馬県では行われていませんが、北は北海道から南は鹿児島まで、全国各地の農業形態に合わせた実証プロジェクトが行われています。その中では、水田作、露地野菜、畑作、花き、施設園芸、果樹、茶、畜産と区分し、実証プロジェクトを実施しています。水田作を例にとると、自動走行トラクター、自動運転田植え機、圃場水管理システム、ドローンを利用した農薬散布や適期収穫（センシング）、ラジコン草刈り機等が試験されています。また露地野菜では可変施肥トラクター、ドローンを活用した生育・病害虫モニタリング、重量野菜の自動収穫機等です。また、各営農形態に対応した生産工程管理や財務管理システム、収量予測や出荷予測システムも使われています。私がネットで情報交換している、この実証プロジェクトに参加している集落営農組織では、圃場水管理システムでは大幅な作業時間削減（55%削減）、千粒重の増加に加え、品質向上も実現しているとのことでした。

このように現実的に成果を出し始めているスマート農業ですが、果たしてこれが本当に日本農業の復活に貢献できるかは、導入・展開スピードの問題もあると思います。先ほどの集落営農組織も生産者の高齢化が急速に進んでおり、いつ組織が維持できなくなってもおかしくない状況であり、日本の農業従事者の高齢化のスピードに追いついていけるか、あるいはTPP、EPA等による海外からの輸入農産物の激増という事態に間に合うか等の危惧もあります。ただ、一つの重要な方向性であることは間違いないと思われます。

吉田武宏 中小企業診断士（食農ビジネス研究会・IoT研究会所属）

MEMO

Dotted lines for writing content.

編集後記

「企業診断ぐんまNEWS」令和2年7月号をお届け致します。日常のお仕事でお忙しい中、執筆にご協力いただきました各先生方には深く感謝致します。

過去の編集後記を振り返ると「観測史上最強レベルの台風による甚大な被害について」、「景気回復を実感できない状況における『令和』への期待について」、「2018年の世相を表す漢字『災』について」と暗い話題に触れることが多かったように思います。今回こそは明るい話題となればとの思いに反し、新型コロナウイルス感染症の猛威に脅かされる日常となってしまいました。

最近では、コロナとの共生とか新型コロナ禍の「新しい生活様式」が叫ばれていますが、出来る事ならばコロナ以前のマスクを必要としない当たり前の生活に戻ることを希望します。そのためには、治療薬とワクチンの開発が急務となります。それを実現してくれる可能性を秘めた朗報が6月22日に入って来ました。理化学研究所と富士通が開発したスーパーコンピューター「富岳」が「京」以来8年半ぶりに計算速度世界ランキング世界一位に返り咲いたと言う事です。「富岳」がコロナ以前の日常を取り戻す救世主となる事を祈るばかりです。

最後に、中小企業診断士諸氏のますますのご活躍と、中小企業・小規模事業者及び関係各位のご発展を祈念いたします。

編集担当	広報委員長	阿左美 義春
		久保田 義幸
		小林 広之
		関田 淳二
		反町 哲弘
		田中 英輔
		丸橋 大志
		吉田 武宏

一般社団法人 **群馬県中小企業診断士協会**

〒 3 7 1 - 0 8 5 4

群馬県前橋市大渡町 1-10-7 群馬県公社総合ビル 5F

TEL 0 2 7 - 2 8 8 - 0 2 5 7

FAX 0 2 7 - 2 8 8 - 0 0 6 2

<http://www.g-smeca.jp>

E-mail jsmeca10@jade.dti.ne.jp

