

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

平成30年1月号



一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

Vol. 34

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 委員会から..... | - 3 - |
| 【研修委員会】 | - 3 - |
| 【広報委員会】 | - 4 - |
| 【事業委員会】 | - 5 - |
| 【研究開発委員会】 | - 6 - |
| 事業委員会 事業部会活動の紹介..... | - 7 - |
| 【信用保証協会受託事業部会】 | - 7 - |
| 【建設業アドバイザー派遣事業部会】 | - 8 - |
| 活躍する診断士..... | - 9 - |
| 一士一声 | - 12 - |
| 研究開発委員会 研究会活動の紹介..... | - 14 - |
| 【旅館経営研究会】 | - 14 - |
| 【金融機関ビジネス研究会】 | - 15 - |
| 【産地研究会】 | - 15 - |
| 【研修事業研究会】 | - 17 - |
| 【食農ビジネス研究会】 | - 18 - |
| 【医療福祉研究会】 | - 19 - |
| 【診断技法研究会】 | - 20 - |
| 【I o T研究会】 | - 21 - |
| キーワード解説..... | - 22 - |
| 編集後記..... | - 24 - |

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶

新たに設置した2部会と9研究会の取り組みに期待

会長 福島 久



政治経済社会が激変する戌年となる兆しを感じつつ新年を迎えました。会員並びに関係者各位の安寧を心から祈念いたします。

平成29年を振り返りますと、5月に事業委員会と研究開発委員会を新たに設置したことが第一にあげられます。「事業委員会」には信用保証協会受託事業部会と建設業アドバイザー派遣事業部会を設置し、両部会とも隔月で事例をもとに勉強会を開催しています。「研究開発委員会」は年度当初の研究会数が7つでしたが、10月以降に「IoT研究会」と「事業承継研究会」が新たに発足し、9研究会体制となりました。今年度は各研究会に対して僅かではありますが、活動経費を予算配分しました。有効的にご活用ください。

「中小企業診断士の日」のイベントでは、研究開発委員会が中心となって11月11日に第2回となる研究発表会を開催しました。4つの研究会から診断事例や事業の取組内容、中小企業診断士としてのビジョン等が発表され充実した内容となりました。このイベントを継続していく予定ですが、将来的には、発表会への参加対象を会員以外の方や関係組織、経営者等にひろげ、中小企業診断士の活動を理解してもらう場として実施してみたいと考えています。皆様からの率直なご意見をいただきたいと思います。

新たな事業では、研修事業研究会と連携して実現した中小企業診断士受験講座（1次試験コース）があります。7人の若手中小企業診断士が10月14日の開講から毎週土曜日に講義をしており、本年8月の試験日に照準を合わせた取り組みを行っています。

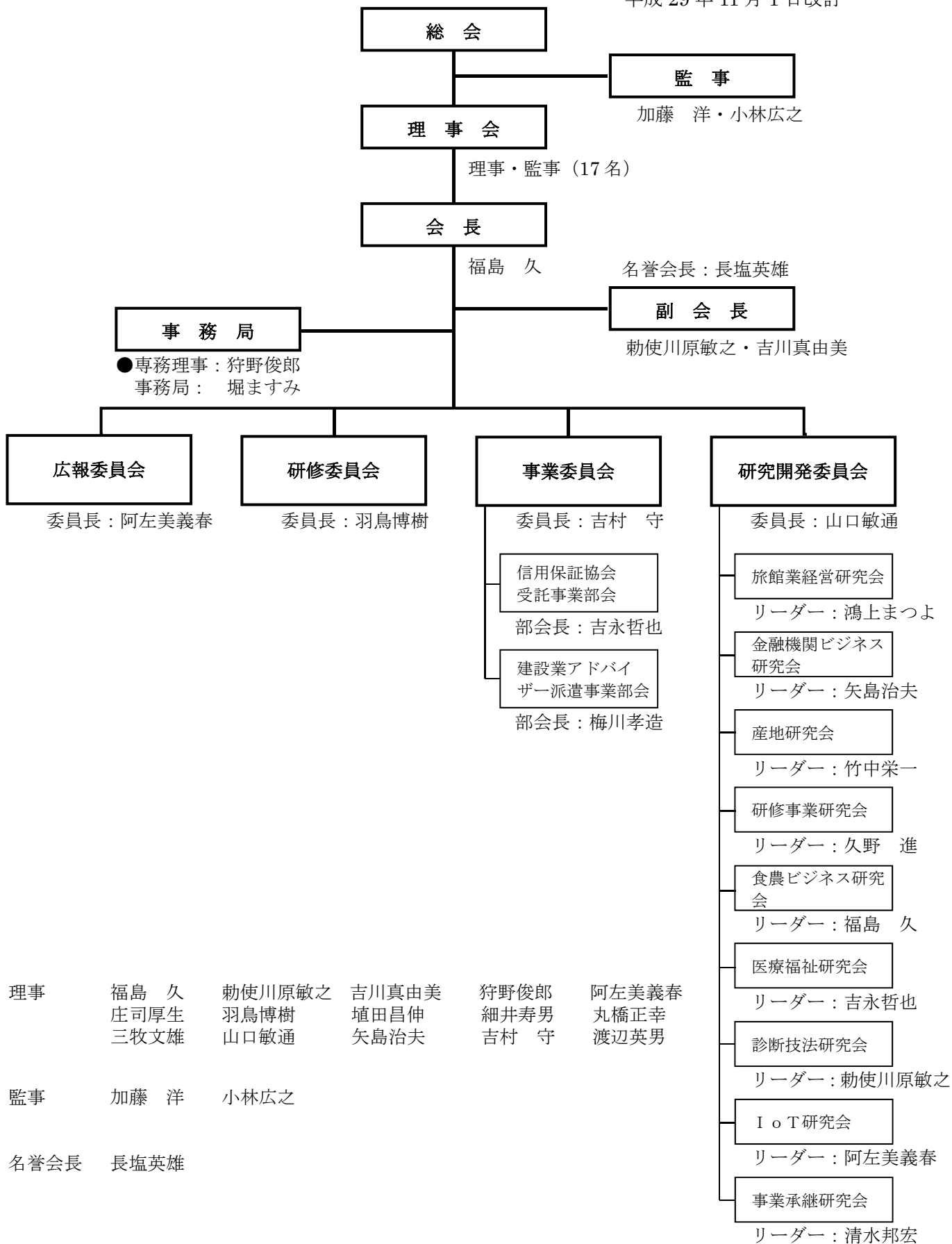
さらに昨年はポリテクセンター群馬の生産性向上支援訓練（事業）に対し、当協会が契約窓口となって研修企画競争に参加できる道を開きました。

これらの事業拡大がすすむ一方で、協会にとって会員の増加が重要なテーマとなっていますが、今年度はすでに新会員が4名入会し、会員数はこれまで最多の89名となりました。研究会を通じて事業に取り組んでいる方や研究会への参加を決めている方もおり、若手会員の活躍を期待しております。

昨年「シンギュラリティ」について触れました。究極のコンピューター「AI」が誕生し、ある時点で人間の頭脳では予測不可能な未来が訪れるというものですが、その「AI」を作り運用するのは人間です。どのような仕組みにして何を指すかという過程で、“人類の生存を担保する”ための倫理的・道徳的思考が必要であり、究極的には人間力が試されることとなります。私たち中小企業診断士も事の本質を見極め、近未来で評価される成果を残すために、人間力を常に磨いておきたいものです。

群馬県中小企業診断士協会 組織図

平成 29 年 11 月 1 日改訂



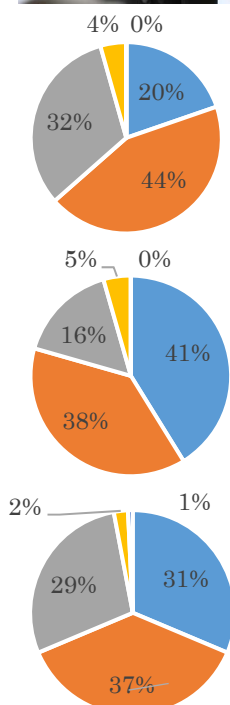
群馬県中小企業診断士協会 委員会から

【研修委員会】

研修委員長 羽鳥 博樹



あけましておめでとうございます。本年もよろしく申し上げます。
 早速ですが、昨年、平成29年度理論政策更新研修の際にご協力いただきましたアンケート結果を集計しましたので、以下ご報告いたします。今回のアンケートは、①3つの研修内容の評価、②実務従事事業へのご意見の2項目について実施しました。
 最後に今期の企業訪問研修についての途中経過をご報告いたします。



①-i 新しい中小企業政策

産業経済部商政課の角田課長と樺澤係長に、複雑で多岐にわたる中小企業政策・施策を大変分かり易く、丁寧に解説していただきました。(中小企業診断士としての使命を改めて認識致しました)



①-ii 中小企業の「ITの利活用」支援

当協会会員の阿左美診断士により、前編は「Webマーケティングの実践」、後編では「IoT事例の考察」として事例を交えた実践的なお話をしていただきました。

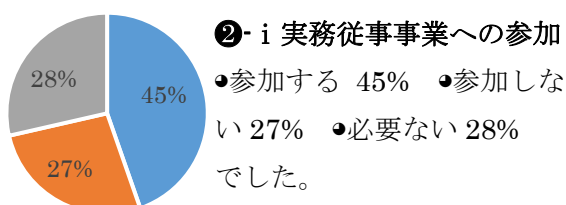


①-iii 中小企業の海外展開

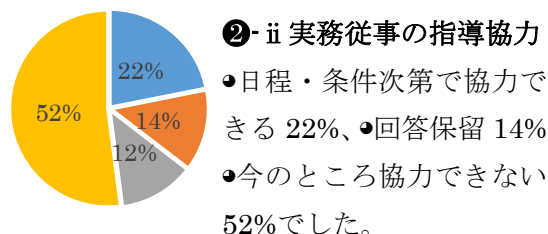
株式会社松井ニット技研、松井社長より、会社の沿革やMOMAを始めとした世界的な美術館のショップで採用された経緯、さらに、茶道にも通ずる「ものづくりの哲学」のお話をいただきました。



■ 大変役立つ ■ ある程度役立つ ■ 普通 ■ その他



●参加する 45% ●参加しない 27% ●必要ない 28% でした。



●日程・条件次第で協力できる 22% ●回答保留 14% ●今のところ協力できない 52% でした。

■ 現地研修会先企業の途中報告

太田市に本社を置くレンジフードメーカーで、住宅機器・住宅用各種備品・住宅用各種建材を扱う、株式会社渡辺製作所様にお問い合わせすることになりました。1月10日に研修日程等の調整に訪問させていただく予定です。当社の経営理念は、ダーウィンの進化論を企業経営に応用した立派なものです。今日まで、当社が環境変化にどのように適応してきたか等、興味深い話をお聞きすることが出来ると思います。当社のホームページは「レンジフードの株式会社渡辺製作所」で検索できます。

【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。また、昨年は、念願の群馬県中小企業診断士協会パンフレットを作成致しました。

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、更なる高度で有益な情報を発信して行くことが今後の課題と考えております。そのためにも会員の皆様には、広報委員会への情報提供のご協力をお願い致します。

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！」）のご協力をお願いしたいと思います。

| Facebook ページ | ホームページ（スマホ対応しております） |
|--|--|
|  |  |
| https://www.facebook.com/gsmeca/ | http://g-smeca.jp/ |

<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 33 号 平成 29 年 7 月発行
 - ・第 34 号 平成 30 年 1 月発行
- ② 広報誌の配付
 - ・平成 29 年 夏の交歓会で参加者に配付
 - ・平成 30 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
 - ・平成 29 年度研修会の案内
 - ・研究会・勉強会の活動状況の案内
 - ・診断士の紹介及び各診断士のホームページへのリンク
 - ・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する
- ⑤ 協会パンフレットの制作
 - ・診断士協会を説明する広報ツールとして活用する

【事業委員会】

事業委員長 吉村 守



まず、事業委員会の昨年の活動実績を下記します。

<第1回事業委員会（2017年5月18日）>

福島委員長から委員会設置の目的をお聴きし、組織の構成や運営方法について検討を行いました。

<第2回事業委員会（2017年7月23日）>

事業委員会には、信用保証協会受託事業部会と建設業アドバイザー派遣事業部会がありますが、各部会の会合（勉強会や打合せ）の開催計画について、検討しました。

次に、各部会の活動ですが、信用保証協会受託事業部会は、吉永先生が勉強会の発表や資料準備の手順等を工夫して下さり、2ヶ月おきを目処に会合を開催し始めました。

また、建設業アドバイザー派遣事業部会は、梅川先生が事業参加者間の情報共有や事業の進め方の検討等を目的とした会合を開催しています。

12月2日（土）には、2つの会合が連続して開催されました。部会の打合せの様子を下記します。

信用保証協会受託事業部会では、素晴らしい事例発表が2件行われ、事業の質の向上に向けた検討が熱心に行われました。また、建設業アドバイザー派遣事業部会では、目標件数をクリアしたこと等の情報共有や活動内容の質の向上に関する検討が色々な側面から行われました。このように吉永先生、梅川先生のご尽力で、2つの部会は、事業が順調に進んでいます。

最後に雑感です。

私も信用保証協会受託事業では、実際の経営改善支援活動を行っていますが、最近感じるのは、人間力を磨く必要性です。診断・支援の技術を磨くと共に、健全で豊かな心を持てるように今後も研鑽を積んでいきます。

2018年は、事業委員長として、委員会として、事業の質をあげる為の新たな一步を踏み出して行きたいと思っています。

本年も群馬県中小企業診断士協会の皆さまからのご指導ご鞭撻のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

【研究開発委員会】

「第2回診断士の日・発表会について」

研究開発委員長 山口 敏通



平成29年11月11日（土）第2回の中小企業診断士のイベントとして研究会活動の成果発表会を開催しました。今年も会員を対象にしたイベントで約30名の参加者を得て4件の発表が行われました。忙しい中、準備と発表をしていただいた会員みなさまにお礼申し上げる次第です。みなさまの発表を聞かせていただいた山口の感想を報告したいと思います。ピンボケもあろうかと思いますがご了承ください。

1. 小暮雅志診断士「ローカルベンチマークを活用した経営診断」

診断、報告のプロセスの発表に感心しました。少ない回数の中で「事前調査」、「これに基づくヒアリング項目・診断の進め方の事前準備」、「訪問・ヒアリング」、「報告書の作成」の工夫です。報告書も「課題の発掘と提言」にウエイトが置かれているように感じました。今年の信用保証協会の事業開始時に保証協会からの要望事項の話の中で専門家に期待している事は「経営者の改善意欲の醸成・経営者自ら前向きに取り組む姿勢に」を思い出しました。

2. 渡辺英男診断士「診断士受験講座」

研究会チームが自ら事業の立ち上げと推進の観点から聞かせていただくと興味津々でした。高崎商科大学とのコラボの企画、学生も対象にし、多様な講座と担当診断士、販促活動として協会ネットワーク、マスコミの活用など印象的でした。引き続き継続と発展進化を期待する次第です。

3. 木村宏幸診断士「中山間地活性化を目的とした体験型ツアーの開催事例」

診断士がこんな分野でも活躍しているんだと感心しました。単なる物販でなく、参加者が体験を通じて、楽しむ、学ぶ事を狙った実践のように受け取りました。事前の企画、実施計画そして振り返り。継続のため「無理のない収支計画」が興味を引きました。

4. 福島久診断士「農業経営の高度化を支援する私のミッション・ビジョン」

世を上げて「農業の法人化」「大規模化」が叫ばれる中で圧倒的に多い小規模農家の大きな問題提議に門外漢の小生として教えられること大でした。現場の観点、地についての支援方法の模索など福島久診断士の思いが強く感じられる報告でした。

次年度も継続して開催予定であり、多くの興味ある多くの発表を期待する次第です。みなさまからの要望があれば連絡ください。

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



会員の皆様、明けましておめでとうございます。

今期より発足した信用保証協会受託事業部会につきましてご報告し、会員の皆様のご協力を宜しく申し上げます。

信用保証協会受託事業は平成25年度より継続しており、平成28年度は件数50余件、事業参加診断士26名と協会としても大きな事業となっています。今年度は12月までに約60件の案件を受託し参加診断士29名で対応しています。

受託事業は①経営診断、②経営改善計画書策定、③創業支援があり、業種と経営課題等を勘案し、診断士協会が応募診断士から適切な人選を行って対応しています。また、昨年10月より新たに事業承継計画書作成、生産性向上計画書作成が追加されました。

部会の取組は、6月に部会打合せを行い、群馬県信用保証協会 楯課長より「専門家派遣受託事業の概要について」の説明を受け、また経営改善計画書策定に関して矢島先生、小暮先生のレクチャーを実施しました。9月30日、12月2日には各2名が案件の報告と質疑応答を行い業務の充実を図りました。

今後の活動予定では事業承継計画書策定、生産性向上計画書策定について参加診断士の知識、技法等のレベルアップを計画しています。

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 梅川 孝造



皆様、明けましておめでとうございます。
本年もどうぞ宜しくお願い申し上げます。

以下、本事業の概要、診断者、申込状況、申込会社の課題、成果品について説明いたします。

1、概要

本事業は当協会が群馬県県土整備部より従前から受託している（11年間継続中）事業でありまして、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（当該部会々員）が3回訪問して、診断・提言を行います。

2、診断者

当部会は、毎年、会員の皆様に診断者を募集しておりまして、今年度（平成29年度）は20名の診断者体制です。

3、申込状況

対象件数は申込先着で30社、申込期限平成30年1月6日で案内しておりましたが、平成29年11月末日に申込30社に至りました。

4、申込会社の課題

申込書には申込会社の経営上での課題3項目の記載をお願いしております。今般、30社の課題を集計しましたら、15項あり、最も多かった項目が人材確保（18件）、以下、人材育成（14件）、経営戦略策定と運用・経営計画の策定と運用・新分野進出及び販路開拓（9件）の順でした。

5、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

本事業の任務は建設会社様の成長支援（業績が向上して社会貢献をする）です。

当部会では、本事業の任務を遂行するために診断者一同、人材確保と人材育成を主要テーマとして、一層の研鑽に務める所存であります。

どうぞ、皆様のご指導、ご鞭撻を下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。

活躍する診断士

中小企業診断士の行う事業承継支援とは

小泉 靖



1、はじめに

私は機械メーカーを早期退職し、診断士として独立してまもなく4年になります。現在は信頼する診断士の大先輩が経営するコンサルタント会社で外部コンサルタントとしてお世話になるとともに、週2日は群馬県産業支援機構の経営相談窓口マネージャーとして勤務しています。一応、個人事務所を開業した形にはなっていますが、このような状況ですので完全に独立したとは言えず、まだ半独立？といったところです。この度、企業診断ぐんまの「活躍する診断士」に一文をという依頼を受けましたので、私が今最も力を入れて取り組んでいるテーマである事業承継について書いてみようと思います。

事業承継については今後、診断士が必要とされる場面が必ず増える、すなわちビジネスチャンスが拡大すると考えるからです。しかし、私自身この分野で何ら実績をあげたわけではなく、現在は「事業承継支援マスター」の認定を受けるべく勉強中の身でもあります。そのためタイトル部分には“これから”を追加し「これから活躍する診断士」と読み替えて本文にお付き合いいただければ幸いです。

2、なぜ今、事業承継か

中小企業白書で初めて事業承継が取り上げられたのが2006年です。中小企業庁では「事業承継ガイドライン」を10年ぶりに改訂（平成28年12月）するとともに「事業承継5か年計画」を策定（平成29年7月）し、今後5年間を事業承継支援の集中実施期間と定め支援施策を講じてゆくことを決めています。最近になって国が事業承継に力を入れ始めた背景には、中小企業経営者の高齢化と後継者不足の顕在化があることは明らかです。まもなく団塊世代の経営者引退のピーク時期を迎えますが、このまま放置し自然な成り行きに任せた場合、経営者の引退＝廃業となる可能性が高くなり、経営状況の良い会社であっても廃業を選択してしまうことも予想されます。このことは、雇用機会や企業の持つ技術ノウハウの喪失といった弊害をもたらし、地域経済に大きな影響を与えてしまうことが危惧されています。社会的な損失につながることを考えると、事業承継は単に一企業の問題ではなく、企業の所在する地域社会の問題であり、ひいては日本経済全体の問題であるとも言えるのです。

3、事業承継の現状

承継の問題そのものは今に始まったことではありませんが、承継準備は経営者自身が行うことであり、自分が元気なうちはなかなか行動をおこせないようです。会社の目先の利益に直結する問題でないためか、他の経営課題に優先して事業承継の準備に取り掛かることは難しいようです。承継についてそろそろ考えなければいけないと感じつつも何から着手してよいかわからず、先送

りとなってしまっている。こんな経営者が多いようです。

昨年、県の専門家派遣事業を利用された企業の事例（事業承継）を紹介します。製造業ですが、経営者が高齢を理由に引退を決意し、親族には後継者がいなかったため社内の人材の中から後継の社長を決めることにしたようです。後継社長の選任にあたり専門家のアドバイスがほしいということで派遣要請を受けました。事前調査のため訪問しヒアリングを行いました。当初経営者は事業承継で自分がする仕事は単に後継の社長を決めることだけであると考えていたようでした。しかし担当専門家を決めるため具体的にどういった内容の支援が必要かについて話し合ううちに、経営者は事業承継でやるべきことの多さと長い時間が必要となることに気づいていったようです。そもそも承継を言う前に人が継ぎたいと思える会社にしておかなければならないのではないか、誰が後継の社長になっても一枚岩となって事業の運営ができる状況を作っておくことが必要なのではないかといったことを意識するようになっていったのです。結局、選ばれた専門家は後継者教育、管理者教育に経験豊富な方となりました。スムーズな承継の準備として管理者の意識改革、組織づくり、社内コミュニケーションの改善など、現在経営者が認識している課題の解決にまずは着手しなければならないと本人が考えた末に出した結論でした。

紹介したのは人の承継（後継者）の例ですが、事業承継には資産の承継もあります。資産といえば、株式や不動産といった会社や個人の持つ財産のことを考えますが、継ぐべき資産は目に見えるものばかりではありません。社長個人の経営に対する思い（経営理念）、信用、人脈のほか、会社の持つ営業力、組織力、顧客や取引先とのネットワーク、現場のノウハウなど財務諸表に現れてこない資産の承継こそ重要です。しかし、このことは企業の経営者や将来経営者になるべき人たちにまだ認知されていないように私自身は感じています。対応に時間が掛かることを考えれば早めに行動を起こさなければなりません。そのことに気づいてもらうところから事業承継支援は始まるのではないかと考えます。

4、診断士の役割

事業承継の業務分野は「経営」「税務」「法務」に分けることができます。事業承継では相続の問題が絡むためか税制や法律の問題がクローズアップされますが、そういったテクニカルな部分は、税理士さんや弁護士さんにお任せすることになります。それでは、診断士が事業承継で活躍する場面はどこにあるのでしょうか。

「経営」の中身を承継の前と後で考えてみることにします。まず承継前の準備段階ではどのようなことが行われるのでしょうか。「事業承継ガイドライン」では円滑な事業承継の実現のためには以下に示す5ステップを経ることが重要であることを明記しています。

- ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識
- ステップ2：経営状況・経営課題等の把握（見える化）
- ステップ3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）
- ステップ4：事業承継計画の作成（親族内・従業員承継の場合）
マッチングの実施（第三者承継の場合）
- ステップ5：事業承継の実行（親族内・従業員承継の場合）
M&A等の実行（第三者承継の場合）

事業承継のパターンには親族内承継、役員・従業員承継、第三者承継（社外引継ぎ）の三つの類型がありますが、ステップ2、3については共通的に発生する部分です。現状を把握する作業、課題と解決策の整理、実行の支援などがその内容となりますが、事業承継に向けた経営改善に取り組むことがまずは必要ということです。この中に後継者の選任や育成といった内容も盛り込み、ステップ4の事業承継計画に落としこんでゆく流れになるのだと考えます。改善指導や計画策定は診断士の得意分野です。企業価値を高めて承継しやすい状況を作っておくこと、ここに診断士活躍の場があると言えるのではないのでしょうか。

ステップ5において承継の実務そのもの（税金や法律の問題）に診断士が関わることはできませんが、知識は持たなければなりません。必要なタイミングで税理士さん弁護士さんと連携しなければ承継が完結しないためです。中小機構は事業承継支援における診断士の役割を総合医に例えて説明しています。企業、経営者の承継上の課題を整理した上でそれぞれの専門医である税理士、弁護士に引き継ぐ役割を診断士に期待しているようです。また、経営承継円滑化法は、事業承継税制や民法の特例について定めていますが、その内容は毎年のように変わり使いやすいものになっていきます。税金や法律の問題が診断士の業務の範疇外というわけではなく、知識の習得に努めなければならないことは言うまでもありません。

さて、事業が後継者に引き継がれ新しい体制で活動がスタートした段階はどうでしょうか。承継前の経営課題が解決せず継続中となっているのであれば、経営管理や業務改善に対する支援が求められます。後継者がリーダーシップの弱さを感じているのであれば、社内協調体制の再構築や組織づくりといったテーマで指導を求められるでしょう。また、ここは後継者が新しい視点で企業の成長を考える場面でもあります。世代交代のタイミングで新しい事業を行うことも考えられます。このように経営交代後の取り組み（ポスト事業承継）においても診断士による的確なアドバイスと支援が求められるのではないのでしょうか。

診断士の皆さんには、顧問先の経営指導や、経営改善計画等の作成支援など、企業経営者とのいろいろな接触機会を通じて事業承継を話題にし、経営者の認識を高めていってほしいと思います。ステップの1、まずは経営者に気づいてもらうことが必要と考えるからです。気づきの提供については私自身、明日からでも活躍しようと思っています。

<自己紹介>

小泉 靖（こいずみ やすし） KCSコンサルティング代表

2000年診断士登録、製造業出身で企業内では生産技術、生産管理、原価管理等の業務に従事。小さな町工場の現場が好きな診断士です。

「謙虚なコンサルティング」を目指して

田辺 浩



皆さん、初めまして。平成 27 年に 1 次試験に合格し、平成 28 年に(公財)日本生産性本部の中小企業診断士養成講座を修了し、平成 29 年 3 月に登録、同年 6 月より(一社)群馬県中小企業診断士協会に入会をさせていただきました。

出身は東京ですが、平成 3 年に大泉町の家電メーカーに転職して以来、群馬県内と海外とを往復した生活を送り、勤務先の買収による混乱が一段落した平成 26 年に退職して、自分のしたいことを仕事にすると決めました。サラリーマン時代には、研究所での基礎研究から始まり、設計開発・ISO 事務局・商品開発・海外駐在事務所代表・海外子会社社長・事業企画など製造業では珍しく総合職的に様々な職種を経験させて頂き、また過剰な干渉もなく自由裁量で任せて頂いたことなど、感謝の気持ちいっぱいです。当時は「勢い」のみで案件の対処を行っていましたが、歳を重ねた今思えば、かなり危なっかしいことをしていたと思います。

数例を挙げますと、①ある国でサービス業務の一切を任せていた会社が当社資産を数億円抱えて倒産してしまい、日本から出張で管財人と折衝し、妻子と新築の家を太田市に残して、そのまま駐在員となって後始末を行った。②ある国では従業員ストライキが生じ、その国の労働法に基づいて解雇すると裁判沙汰となり、元従業員にいつ刺されても不思議ではない状況で駐在員生活していた。③当時唯一の顧客が現地法違反にて販売差し止めとなり、自社の操業停止により運転資金が枯渇してサラリーマンでありながら自己資金の投入を検討したなどなど、トラブルには事欠きません。

それなりの大企業に勤めていても、海外子会社の実態は中小企業そのものであり、脆弱な経営資源の下で事業の継続発展させることに経営者は日々苦心しておられることを実体験から痛感し、参謀や右腕のおられない中小企業の経営者を支援することを自分のしたいことと致しました。

駆け出しで右往左往している状況ですが、各研究会や各種事業を通じて諸先輩方を学びながら自己研鑽を積み、E.H. Schein 氏が提唱する「謙虚なコンサルティング」を目指して群馬県の中小企業の経営者皆様のお役に立ちたいと考えておりますので、諸先生方のご指導・ご鞭撻の程をよろしくお願い致します。

群馬に貢献できる診断士を目指して頑張ります

小澤 徹郎



平成 29 年 1 月に合格し、4 月登録、5 月に群馬県中小企業診断士協会に入会させて頂きました小澤徹郎と申します。大学時代の 4 年間を除き、群馬に生まれ、群馬で育ちました。高校時代は山岳部で群馬県内の山々に触れ、その際に写真の魅力に目覚めた関係で大学時代は写真部でスナップ写真を通じての社会への問題意識や自己の内面を描写する日々を送り、社会人になってからは友人の影響でラリーの魅力に取りつかれ、県内のラリー大会に度々出場するなど、若い頃はやりたいことを思いきりやりました。凝り性ですので、山岳部時代は限られた食材でいかにおいしいものを作るかに没頭しましたし、写真部時代は部室の設備では納得できず、アパートを暗室に改造して徹夜で現像の技術を磨きました。またラリーをやっていたころは必死にドライビングテクニックを磨き、メンテナンス面ではエンジン・ミッション等を自分で組み立てられるレベルまで技術を磨きました。

このように、一度やると決めたらある程度のレベルまでいかないと納得しない性分です。その過程で色々調べるのが好きですし、調べたらとにかくやってみないと気が済まず、心配する前に始めてしまうため周囲からは行動力だけはある。とよく言われます。

現在は自動車整備機器関連の大手機械メーカーで営業をしている企業内診断士です。ガソリンスタンドという、主要商品が全く差別化できない市場で如何にターゲットを絞り、セグメント毎の商品を開発し、競合他社に対し優位性を見出していくか。そしてそれらを現場従業員さん達に解りやすく伝えて参加意欲を掻き立て、売上を上げていくサポートの毎日です。おかげ様で、顧客獲得や販路開拓、従業員さん達のモラル向上の経験を沢山させて頂きました。一方で、一般社団法人融資コンサルタント協会にも所属しており、ローカルベンチマークによる経営診断や、金融仲介機能のベンチマークに基づいた金融機関のご紹介等を通じ、経営者様の資金調達のご相談にも応じております。

将来は独立し、多くの経営者様のチャレンジを応援したいと考えておりますが、まだ経験もスキルも足りません。そのため、「実践あるのみ！必要な事はやりながらどんどん取り入れていく！」をモットーに、今出来ることを大切に、そして真剣に取り組む毎日です。先輩の皆様方におかれましては、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

研究開発委員会 研究会活動の紹介

【旅館経営研究会】

『旅館経営改善のポイントは何か？ その2』

リーダー 鴻上 まつよ



明けましておめでとうございます。

旅館経営に関わっておりますと、つくづく多面的な事業であると感じます。①宿泊業、脱日常空間提供業であり、②飲食業であり、接客サービス業であり、③環境提供業、レジャー観光業であります。③の立地は、移転しない限り自力で変える事が難しく、また立地によっては売上の季節変動が激しく経営へ多大に影響します。①は設備改修・維持にそれ相当の資金を要します。財務状況、金融機関との関係性も重要な要素となります。②は少ない経費で改善の余地がありますが、接客サービス業こそ「人手不足」の最たる業界となっており、革新的な対策を要する状況にあります。

旅館のコンサルティングには専門知識と実体験が必要であり、共同研究しております。

今年度、旅館研では、旅館の抱える現課題に対する改善・改革方法を、「長期的に」、「具体的に」、「企業自身が実行可能な」の視点に立って考える事を、SWOTの事例を通して行っております。それぞれの「強み」・「弱み」に対して、どのようなコンサルティング支援が有益であるかまとめる予定です。

旅館経営支援のプロフェッショナルとして、今年も実践と研究に邁進してまいります。

本年もよろしく願いいたします。



草津温泉 湯畑（冬）



みなかみ ラフティング



伊香保神社 子宝の神→『縁結び』

【金融機関ビジネス研究会】

リーダー 矢島 治夫



明けましておめでとうございます。

金融機関ビジネス研究会は正式に研究会活動として発足したのは中小企業診断協会群馬県支部が（一社）群馬県中小企業診断士協会を設立した平成24年からですが T 信用金庫の受託事業が始まった平成22年に任意の研究会として活動を始めました。

T 信用金庫からの受託事業は8年目を迎えますが金融機関からの評価は年々高まっており、平成29年10月20日、金融機関専門紙である日本金融通信社（ニッキン）に企業診断の活動が紹介されました。

今年度の経営診断は、診断士によるローカルベンチマークの作成から課題の抽出→課題解決への改善策の提案ですが、融資実行に結び付き成果が上がっている、取引先の経営にプラスになっている等、高い評価を受けています。

本年もよろしくお祈りします。

【産地研究会】

自立した経営コンサルタントを目指す会

リーダー 竹中 栄一

<活動内容>

明けましておめでとうございます。

自立したプロ経営コンサルタントになることを目指して創発する会である。

毎月、第二土曜日の午前中 桐生市広沢公民館又は太田市宝泉行政センターで活動している。

第一部は、持ち回りで、経営診断事例発表と質問を通しての深耕

第二部は、テーマを決めて一年間グループ別研究を行っている。

そして、メンバーが課題解決に迷ったときは、チームでアイデア、意見を出し合う方法で、仕事の品質を高めている。



<課題の深耕>

平成29年度は下記の2人の実力派講師を招待し、意見の交換を通して、課題の理解を深めた。

- ① 7月 原価管理について 講師 勅使川原敏之 氏
② 8月 クロス SWOT から経営戦略への展開法 講師 鴻上まつよ 氏

<テーマ別グループ研究>

平成 29 年度は下記の 2 つのテーマに取り組んできている。

① クロス SWOT から経営戦略への展開法

G リーダー 田村、 メンバー 久保田、三牧、村山、剣持、田辺

② 経営セミナーの企画とその実践への検討

G リーダー 阿左美、 メンバー 吉村、小林、木村、竹中

<平成 30 年度の抱負>

新年度のグループ別研究として、生産性の向上（含む品質向上等）を取り上げたいと考えている。生産性の向上は「付加価値（限界利益）／従業員数」で捉えられ、経済成長率 UP の為の重要な方策である。

又、生産性向上は一般論では済まず、業種別、工程別の固有技術を基礎においた管理手法が必要になる。幸い、産地研究会のメンバーは色々な製造業で実際に経験された方が多いので、実のある議論を通して向上へのストーリー造りが期待できる。

右記は 6 月のウッドレイクゴルフコースのスタート前の G 研メンバーのスナップ写真です。

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。

（ 連絡先 竹中栄一 TEL 0276-31-7353 ）



【研修事業研究会】

研修事業研究会の新たな活動



リーダー 久野 進

新年おめでとうございます。昨年度の研修事業研究会の実績はオープン研修が実施できない一年間となりました。しかし、その状況においてあらたな取り組みとして、中小企業診断士受験講座がスタートいたしました。具体的内容は下記の通りです。

記

一次試験 平成 30 年 8 月試験（現在実施中）

場所：高崎商科大学（教室借用：コラボレーション）

高崎市根小屋町 741（上信電鉄「高崎商科大学前」駅徒歩 5 分）

期間：平成 29 年 10 月 14 日（土）～平成 30 年 6 月末まで（9:30-16:30 全 28 回）

受講者：金融機関勤務者 19 名 : その他 2 名 : 合計 21 名

講師陣：講師は 7 名、科目担当：（4 回／科目×7 科目＝28 回）

二次試験 平成 30 年 10 月試験

中小企業診断士 2 次試験受験講座（準備中）

平成 30 年 8 月 ～平成 30 年 9 月まで（全 7 回予定）

場所：高崎商科大学（教室借用：コラボレーション）

高崎市根小屋町 741（上信電鉄「高崎商科大学前」駅徒歩 5 分）

事務局 ・ 実行責任者 : 研修事業部会員：渡辺英男先生

・ 事務局 : 研修事業部会員：羽鳥博樹先生

・ 総括的な対応は診断士協会：福島会長、狩野専務のご協力、ご支援をいただいております。

*最後に本件の成功は受講生の合格が当然ですが、更にこの機会により、金融機関との連携を強化していきたいと考えております。



(お願い)

- ・ 受講生の紹介や、研修講師希望の診断士の方は下記の中小企業診断士協会研修事業部にご連絡ください。研修事業部パートナーとして登録させていただきます。

連絡先：中小企業診断士協会 研修事業部：027-231-2249

以上

【食農ビジネス研究会】

構造的転換期にある次世代農業のあり方を研究

リーダー 福島 久



昨年4月から直近の研究会活動を振り返ってみました。

受託した事業は、JA・群馬県農業信用基金協会(保証機関)からの2案件(別途1案件調整中)でした。1件目は花の栽培農園で会員2名が診断し、経営分析と事業承継に対する考え方を提案指導しました。診断実施後、JA・群馬県農業信用基金協会に対して診断報告会を開催し、高評価をいただきました。2件目は養豚一貫経営(繁殖・肥育)農家に対するJAによる農家指導のあり方について提案を行いました。JAが農家との関わり方をどのように行なっていくかを一緒に検討するもので、息の長い取り組みとなり現在も継続しています。例会では、年度当初に設定した研究テーマの中から会員がそれぞれテーマを選択して発表していますが、会員からの申し出によりタイムリーに発表する機会も設けています。これまでに発表のあった内容は以下のとおりです。

- ① 農業の規模拡大に伴う農地の売買・賃貸・作業受託のメリット、デメリット等について
- ② 農業経営に関する基礎的知識(農林水産省の最新データ)と農業経営について
- ③ アジサイの栽培を中心とする農業法人の経営支援方法について
- ④ IoTの基礎知識(産業別の導入・利活用例、技術・関連法制度)と農業に対するIoT導入提案手法について
- ⑤ 農業におけるIT活用の方向性と熟練農家の「暗黙知」を「形式知」にするためのAI農業システムの概要・事例について
- ⑥ 農業におけるIoT取り組み事例紹介(いちごハウスの自動栽培管理システムを開発、和牛一貫経営で発情期の9割をセンサーで把握し経営を向上、農業者の匠の技をメガネセンサーを使って栽培管理技術のAI化をはかる)について
- ⑦ 小規模事業者の事業承継の実態と全農作成の「事業承継ブック」の内容について



【医療福祉研究会】

医療福祉研究会報告

リーダー 吉永 哲也



会員の皆様、明けましておめでとうございます。

今年で医療福祉研究会も5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。

我が国は超高齢化社会を迎え医療福祉関連の社会保障費は毎年3兆円自然増があると言われていています。また、2025年には団塊世代がすべて75歳以上になり、その数は2,000万人を超えます。これに対して国として平成29年3月経済・財政一体改革推進委員会社会保障ワーキング・グループの「医療介護提供体制等」で方向性が示されたました。

I 医療介護提供体制等

〈地域医療構想や地域連携の実現に向けた取組〉

- ① 地域医療構想の推進
- ② かかりつけ医の普及方策等
- ③ 医療従事者の需給対策等

〈医療費適正化に向けた取組〉

- ④ 医療費適正化計画の実効性確保

〈平成30年度改定に向けた診療報酬の課題等〉

- ⑤ 地域医療構想の実現に向けた診療報酬
- ⑥ 費用対効果評価等

〈介護保険制度における課題と取組〉

- ⑦ 介護報酬改定
- ⑧ 保険者機能、インセンティブ等

II ICTの活用

- ⑨ 地域情報ネットワーク、遠隔医療等の進展を踏まえた診療報酬上の評価のあり方

これに沿って平成30年診療報酬と介護報酬が同時改定されます。医療・介護供給機関の経営には大きな変化を生じさせると思われます。

平成29年度の活動は隔月開催で、①介護施設の経営診断の留意点、②外部講師の「平成30年の診療報酬・介護報酬」について等を行っています。

今年は医療福祉研究会の認知度を高めるべく積極的にPR活動も行って、実際の経営診断、経営改善助言等も手掛けていきたいと考えています。

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】

診断技法の体系化について

会員 関田 淳二



「経営診断とは、第三者的立場にたつ経営診断の職業的専門家が、経営者の求めに応じ、その経営の将来の成果を向上させるための改善策を提供するもの」これは、経営診断学会年報 1972 年第 4 巻経営診断技法の体系化（加藤孝著）について記載された論文の一部です。

具体的作業の構成要素を大別すると以下になります。

| 構成 | 主な技法 |
|-----------|-----------------------|
| 1. 情報蒐集 | 既存資料（経営の内外）、蒐集、質問 |
| 2. 実態の明確化 | 誤差論、記号化、シミュレーション、回帰分析 |
| 3. 問題点の把握 | 経営理論・原則、検定 |
| 4. 改善案 | シミュレーション |
| 5. 勧告（報告） | 論理的な展開、経過と結論、期待される効果 |

時代を経て、経済環境が著しく変化する中においても、本質は変わりません。しかし、経営診断内容は時代に合わせて変化することが要求されます。当研究会は、新たな視点から診断技法の研究に取り組んでいます。

診断技法は中小企業診断士にとって最も重要な資質の一つです。スキルアップを目指している企業内診断士、独立直後の診断士、ベテラン診断士の方の参加をお待ちしております。

《活動方針》

1. 高度な専門的知的集団として、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

《活動状況》

1. 開催：奇数月、第 4 土曜日、10:00～12:00
2. 場所：群馬県勤労福祉センター内会議室（予定）
3. 内容：討議を中心にして、具体的な診断技法を参加者が共有する

【I o T研究会】

待望のI o T研究会を立ち上げることが出来ました

リーダー 阿左美 義春



近年のI Tをめぐる技術革新は目まぐるしいものがあり、コンサルティングの現場において、I Tの利活用による経営支援（又は経営改善）の必要性が強く求められている状況が伺えます。

しかし、群馬県中小企業診断士協会ではその受け皿となる研究会が存在せず、会員の皆様方にはご不便をお掛けしておりました。

そこで、昨年10月1日付けで、協会の他の研究会と横断的に連携する位置付けとして、「I o T研究会」を立ち上げる運びとなりました。

なぜI T(若しくはI C T)研究会ではなくI o T研究会なのかと疑問を感じる方もいるかもしれませんが、それはコンサルティングの現場において本当に求められているのは、単なるI Tでは無いことは言うまでも無いからです。

当研究会の活動方針は「数多くのI o T事例を蓄積（製造業に限らず）すると同時に、単なる事例蓄積に留まらず、事例の応用によって新たなI o T化支援事業を導き出す」「将来的にはI o T事例や導き出された新たなI o T化支援事業を活用し、事業として推進して行くことも考えられる」です。

上記の活動方針を実現するための当面の活動計画は下記の通りです。

① 事例研究

- ・インターネットのI o TサイトやI o T関連書籍等で紹介されているI o T事例の再現性と応用性を研究する。
- ・I o T先進事業者のI o T事例を訪問見学し、その再現性と応用性を研究する。

② 技術習得

- ・I o T技術に不可欠なI o Tユニット（マイコン等）の簡単なプログラミングの習得とセンサーに関する知識を習得する。
- ・データ有効活用のための分析、改善支援の技法や知識を習得する。

③ 県内企業調査

- ・I o T導入状況、I o T導入を検討している事業者等の実態調査を実施する。
- ・I o T導入支援事業者（I TベンダーやI T化支援団体）等の実態調査を実施する。

④ モニター

- ・県内モデル事業所と連携してI o T導入をテスト的に実施し、研究会会員のスキル向上を図る。

最後にI o T研究会立ち上げに当って、お力添えを頂きました福島会長、狩野専務、山口研究開発委員長、小林サブリーダーに心より感謝申し上げます。



キーワード解説

I o Tとセンサー



データの計測方法が進化し、新たなビジネスモデルが創出された事例のご紹介です。

衣料品ネット通販「ZOZOTOWN」を運営するスタートトゥデイは、個人の体形が測れるボディースーツを開発し、ユーザーに無償で提供開始しました。ボディースーツには伸縮センサーが用いられており、これで体形のデータを測定したユーザーに向けて、フィットした衣料を提供する仕組みを作りました。

インターネットの時代においてリアル店舗でなければ採寸ができなかったという問題を一挙に解決したばかりか、簡単、低コストで正確にデータが取れるようになりました。集まったビッグデータの用途は個人情報なので制約はありそうですが、様々な活用方法が今後提案されて来そうです。

視力が測れることでメガネ市場が確立し、人が歳を重ね、視力が衰えても、日常生活が安心しておくれる時代です。体重計や体脂肪計、体温計、血圧計があることで、日頃から体調管理ができます。

測定する対象と計測器は、多様な進化をしてきています。経営活動の生産性向上に向け、今後I o Tは欠かせないでしょう。I o Tは測ること、つなぐこと、集めること、見える化や意味付けしてデータを活用することが主な機能として構成されますが、現場の現実データをリアルタイムに測定する仕組みがI o Tの最初の入り口となります。I o Tが近年注目されている理由として、従来では実現できなかった機能が、I T技術の進歩やインターネットインフラ活用などにより、簡単に開発でき、低コストで提供できる環境になったことが要因の1つとして上げられます。

I o Tで現実の生活空間のデータを測定するにはセンサーを用います。センサーの市場規模は(一社)電子情報技術産業協会(JEITA)によると、2015年センサーの世界出荷金額は1.8兆円、2025年は9.3兆円(2014年から年平均11%増)を予測しています。そのうち日系企業の出荷額は3.8兆円と高い成長が見込まれている市場です。

日本のセンサー事業への期待は高い。特徴的なセンサーとして、CMOSイメージセンサーではソニーが世界1位です。CMOSイメージセンサーを使えば数百メートル離れた人間の顔もはっきり写し出されます。温度計測機器分野のトップメーカーである1913年創業のチノールの温度測定方法が、世界標準となっています。(出展：泉谷渉著、「日・米・中I o T最終戦争」東洋経済新報社)

センサーを知ることはI o T活用の第1歩目となります。何かを測りたいとき、どのようなセンサーがあり、何が測れるかを知っていれば、そこに現状分析やモニタリングへのヒントがあり、中小企業診断士としての提案は大幅に広がります。

ここではセンサーを体系づけるために、人間の五感になぞらえてみます。人間の五感は視覚、聴覚、臭覚、味覚、触覚ですが、それぞれ次のようなセンサーに対応します。

視覚に関わるセンサー： 光センサー、CCDカメラ、イメージセンサー 等
聴覚に関わるセンサー： マイクロホン、超音波センサー 等
臭覚・味覚に関わるセンサー： においセンサー、味覚センサー 等
触覚に関わるセンサー： 圧力センサー、ひずみゲージ、温度センサー 等
その他： 加速度センサー、GPS 等

分類の仕方には物理的な性質や、化学的な性質で分ける方法もあります。

電磁波（光学的な性質）：光センサー、照度センサー

磁気（電磁気学的な性質）：磁気センサー

電気信号（電気回路的な性質）：電流・電圧計、静電容量センサー

熱（熱力学的な性質）：サーミスタ

機械（力学的な性質）：圧力センサー、加速度センサー、位置センサー

化学（化学的な性質）：pHセンサー

多様なセンサーがありますが、単体のセンサーだけでなく、最近は複数の機能を持った複合的な小型センサーも開発されています。それぞれのセンサーを用いて何の信号を、どの範囲で、どのような解像度で、どのタイミングで測定するかを要件分析し、IoTデバイスに組み込みます。

センサーの技術進歩は急速に進んでいます。IoT研究会ではセンサーや無線などの要素技術の研究も行いながら、IoTを用いたビジネスモデルの研究を行います。ご興味のある方は、ぜひIoT研究会へご参加ください。

小林 広之（こばやし ひろゆき）

公益財団法人 群馬県産業支援機構経営総合相談 窓口マネージャー（非常勤）

群馬県診断士協会 IoT研究会サブリーダー

編集後記

「企業診断ぐんまNEWS」平成30年1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いたします。

さて、2017年の世相を表す漢字は「北」という字であり、北朝鮮のミサイル発射や核実験の強行、九州北部豪雨、北海道産のじゃがいもの不作等が、選ばれた理由との事です。私にとって2017年を表す漢字は「早」です。とにかく早い一年だったように感じます。歳をとると時間の経過を早く感じるという法則（ジャネーの法則）があるとの事です。それだけでは無いように思います。振り返ると2017年は、週2日の窓口相談勤務、理論政策更新研修の講師を務めるなど、公私ともに新しい経験をさせて頂きました。慣れない業務で手際が悪く、時間に追われる日々だったように思います。2018年の課題は診断士らしく効率的に業務を遂行する事でしょうか。

最後に、中小企業診断士諸氏の益々のご活躍と、中小企業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 |
| | | 吉川 真由美 |
| | | 久保田 義幸 |
| | | 小林 広之 |
| | | 関田 淳二 |
| | | 田中 英輔 |
| | | 吉田 武宏 |

一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

〒 371-0036

前橋市敷島町244-1

TEL 027-231-2249

FAX 027-289-2040

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

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

