

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 3年 1月号

一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会



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 コンプライアンス委員会から	- 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 -
【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 -
【IoT研究会】	- 21 -
【企業内診断士活躍研究会】	- 22 -
キーワード解説	- 23 -
編集後記	- 27 -

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶

コロナ後の政策の方向性と中小企業のニーズに応える準備を進めよう！

会長 福島 久



令和3年となり、会員皆様も新たな思いを胸に新年を迎えたことと推察します。新型コロナウイルス感染の終息する兆しは見えませんが、企業経営という観点ではこの終息の時期を見通すことが大変重要になると考えます。1,346名の医師が回答した民間調査によれば、終息時期は2021年7月以降が33.5%と最も多くなっています。終息の定義にもよりますが、新たに感染者が一定期間発生しないと仮定すれば、7月以降徐々に景気回復に向かうことが期待されます。昨年来、国や自治体による融資制度を活用して企業は手元資金を確保してきましたが、さらに今後半年以上の売上・資金確保と、ステークホルダーのマインドが大きく変化するコロナ後における事業の(再)構築という、二つの課題に取り組まなければなりません。

コロナ直後の対策としては、①政府等から資金を借りる、②縮小しても種火は残しておく、③落ち込まない、などと言われていました。一方、コロナ後の中小企業経営では、松下幸之助の弟子である江口克彦氏の言う、①コラボ経営(異業種連携による新商品開発等)、②変身経営(強みを活かした異分野への進出、M&A等)、③駆逐艦経営(小さな単位で複数の事業を行う)というような戦略が必要になってきます。

政府の成長戦略会議では、昨年12月に当面の実行計画として支援政策の方向性をまとめていますが、従来の事業の継続が難しくなった中小企業に対して、業態転換や規模拡大、新分野への進出等に取り組む先を補助対象として労働生産性を高めることや、デジタル化等への集中投資にも予算を振り向けることなどが示されています。

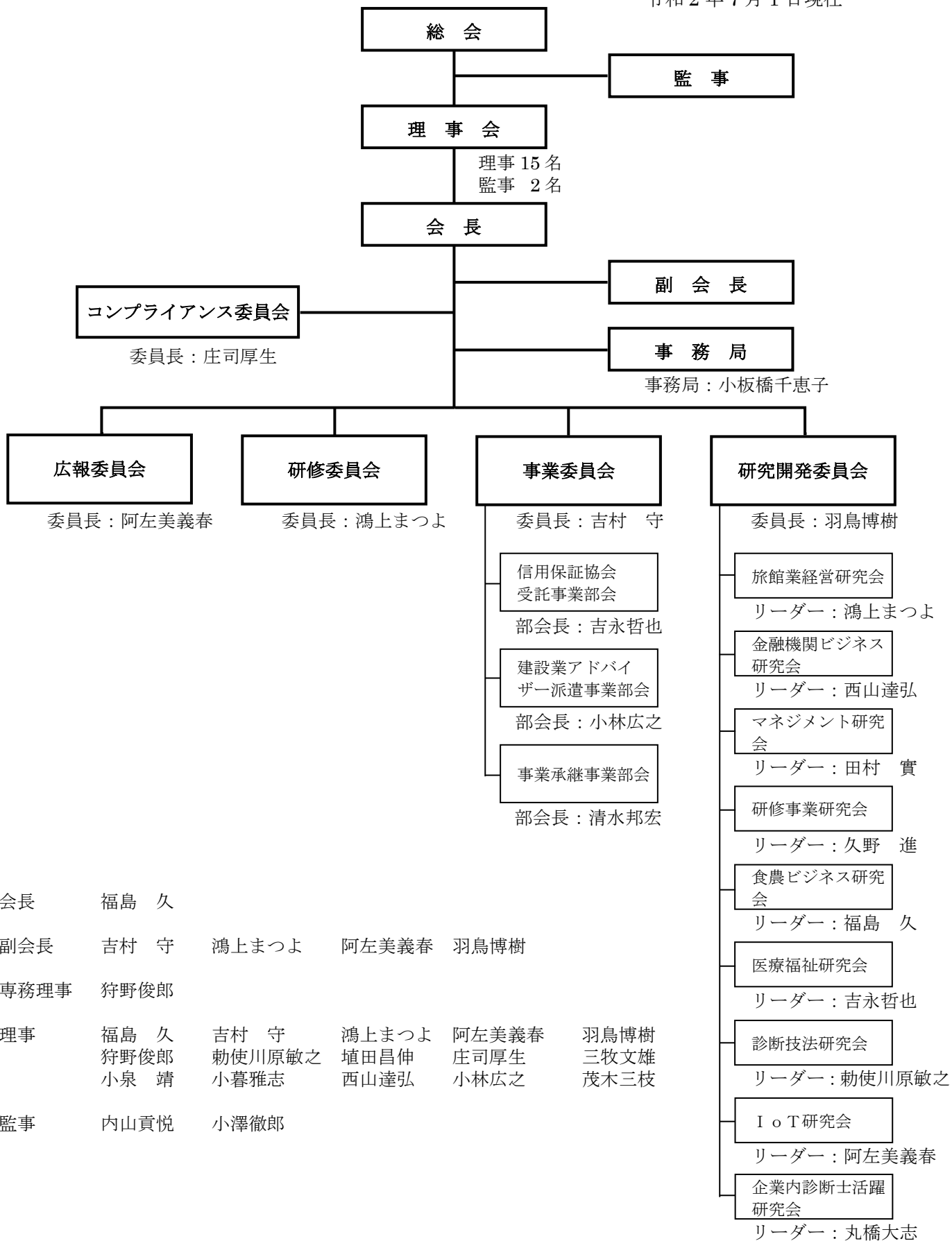
従って、中小企業に対するコンサルティングの方向性も、当面の売上確保(手元資金確保)とコロナ後に労働生産性向上につながる事業戦略の(再)構築等になります。売上確保では、リアル(店舗)だけでなくオンライン(店舗)も含めて、売上を確保するノウハウ提供と具体的支援、そして戦略面ではデジタル化を含めた将来戦略に対する提案等になります。

戦略会議が示した方向性のなかで、中小企業にとって実現性が高いのは「業態転換」だと考えますが、今注目している一つに、伊勢崎市に本社を置く(株)ワークマンがあります。中小企業ではありませんが、コロナ前から新業態を開発していました。中小企業診断士として大変興味深く、関心をもって店舗を見ていました。従来からのワークマンの取り扱いアイテムを変えずに、コンセプトを変えたワークマンプラスをコロナ感染拡大の中でも矢継ぎ早に出店し、さらに新コンセプトStoreとして開発した#ワークマン女子(女性客を主体)をコロナ禍の10月に初出店するなど、従来の男性用現場作業服だけでなく、新たな業態店舗を開発することにより、客層を拡げて業績を向上させています。

中小企業診断士として、コロナ感染拡大情報の混乱に惑わされず、デジタル化を伴う次のステージに向けて、中小企業の戦略に具体的に対応できる準備を進めたいと考えます。

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



群馬県中小企業診断士協会 コンプライアンス委員会から

コンプライアンス委員長 庄司 厚生

群馬県中小企業診断士協会のコンプライアンス・マニュアルを策定しました。



1. コンプライアンスをめぐる状況

コンプライアンスとは、法令遵守は当然として、社会規範や道徳を含めて遵守することを意味します。グローバル化が進み、世界中の人々の生活が活性化し、個人、法人を問わず日々活発に行動しています。

行動には動機と実行能力ならびにきっかけが必要とされていますが、日常生活でどのように行動するかを決定するときの判断材料となる情報が不可欠ですから、種々の情報を取捨選択して行動に結びつけているでしょう。

特に情報に関しては、G A F Aとよばれる、グーグルやアマゾンなどのアメリカ企業の急激な発展で個人や法人が膨大な情報にどこからでも瞬時にアクセスでき、また発信できるようになりました。

ただし、外部への発信はすべてが自由ではありません。情報の非対称性から、個人や法人の人格が毀損される危険が内在しています。よって、ネット情報の扱いについては欧米を中心に規制が検討されていますが、それ以外の個人や法人の活動規制は法律に厳格に定められています。また、法律で規制されてはいませんが、社会人の意識にある暗黙あるいは明示的な規範もその場その時に応じて守る必要があります。

2. 中小企業診断士としての立場

コンプライアンスが重視されるようになった背景には、規制緩和で企業の不祥事が続いたために法規制が強化されたことがあります。なお、法規制は、法人ならびに個人の尊厳を尊重する方向でなされました。

私たち中小企業診断士は高度な情報の処理者であり、依頼主（クライアント）の信頼のもとに誠実かつ正確に情報を処理し、クライアントの行動変容を促す立場です。よって、職務上得た情報（例えば営業秘密や知的財産権など）の漏洩で関係する個人や法人の人格を傷つけたり損害を与えたりして信用を毀損することは厳禁です。また、本人以外の知見を利用して利益を得たり、勝手に社会に発信したりすることも厳禁です、このためには守るべき事項が多々あります。例えば法令の遵守や人権の尊重、行動規範の順守や情報の適切な管理などです。

3. コンプライアンスの認識と実践にむけて

中小企業診断士の正しい行動はどうあるべきかは、群馬県中小企業診断士協会の定款をはじめ、倫理規程や情報管理規程ならびにコンプライアンス規程やコンプライアンス宣言に詳述されていますが、個々の中小企業診断士がコンプライアンスの認識を持ち、行動に落とし込む際の注意とポイントの理解を一にするため、何をどのように認識してどう行動すべきかの具体的な指針を明確にする必要があると考え、コンプライアンス・マニュアルにまとめました。

逐一の活動の中で一読することで、中小企業診断士が依頼主の要請のもとにどう行動すれば期待に応じて成果を出し、評価されるか、さらにクライアントの信頼獲得の好循環を生むかがわかるようになっていきます。

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

『令和2年度 理論政策更新研修の報告』



あけましておめでとうございます。コロナ禍ではありましたが感染対策をした上で、令和2年9月13日（日）に開催しました「理論政策更新研修」についてご報告いたします。今回は充実の4講座でした。

講座1 「新しい中小企業政策について」

産業経済部経営支援課の諸田課長に、国および本県の中小企業政策（生産性向上、付加価値増大、新型コロナ対策など）について解説していただきました。

講座2 「中小企業診断士 コンプライアンス研修」

東京都中小企業診断士協会の森田俊朗診断士により、法令・規定に従うだけでなく、強い倫理観や責任感を持って診断士として相応しい行動を心掛けることを、具体的な事例で解説していただきました。

講座3 「外国人雇用の仕組みと留意点」

江口安美行政書士により、今後益々増えるだろう外国人雇用に係る「在留資格」や、都道府県別・産業別・事業所規模別にみた外国人労働者の就労実態、雇用する上での留意点について現場での実際を詳しく教えていただきました。

講座4 「～働き方改革事例～感動農業・人づくり・土づくり」

グリーンリーフ株式会社の澤浦彰治社長より、農業を支える人材育成について独立支援プログラムや障害者雇用・外国人実習生雇用・高度人材の雇用・高齢者雇用など多様な雇用の実践と、働き方改革・評価システム・生活環境・研修・生産性向上の取組の成果についてお話いただきました。

受講者アンケートでは、各講義に高評価をいただきました。今後希望するテーマは以下のようなご希望・ご提案をいただきました。

- ・デジタル化の事例、IT活用による生産性向上、AI、テレワーク
- ・SDGs、介護、サービス業、飲食業、運送業、労働派遣業などの事例
- ・企業内診断士に向けた講座。実務に生かせる内容（コンサル事例、人材育成）

今後の研修企画の参考にさせていただきます。ありがとうございました。

【広報委員会】

広報委員長 阿左美 義春



あけましておめでとうございます。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。コロナ禍において 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 40 号 令和 3 年 1 月発行
 - ・第 41 号 令和 3 年 7 月発行
- ② 広報誌の配付
 - ・令和 3 年 2 月に会員及び関係各位に送付予定
- 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 3 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



群馬県中小企業診断士協会の皆様、企業様、支援機関の皆様、新年明けましておめでとうございます。

今年も何卒よろしくお願い申し上げます。

去年は、吉永部会長が信用保証協会受託事業部会の、小林部会長が建設業アドバイザー派遣事業部会の、清水部会長が事業承継事業部会の活動を推進して頂きました。

新型コロナ禍の影響を受け大変厳しい年となった昨年につき、今年も厳しい環境が続くものと思われま。その厳しい環境下でも負けない活発な事業委員会・部会の活動になるようにしたいと思います。

従来からの3つの部会の事業は、企業様への訪問も儘ならない状態での運営で、支援機関の皆様のご苦勞は大変大きかったことと思います。今年も様々な工夫をしながらの活動が展開されることと思いますが、我々も最大限の努力を惜しまない積りですので、よろしくお願い致します。

また、去年は新型コロナ禍に対応する政府や地方自治体の支援策も沢山企画・実行されました。当協会としても、藤岡市からコロナ特別対応型小規模事業者持続化補助金申請書類作成助言等の応援依頼を受け、事業委員会が実施の中心となって十数名の診断士で緊急対応させて頂きました。補助金の申請をされる皆様に接すると、厳しい環境にあっても負けないで変化に対応していこうという心意気を感じ、こちらが勇気を頂くといったことも沢山ありました。多くのことを学ばせて頂きご支援するチャンスを頂いたことに心より感謝申し上げます。

今年も群馬県中小企業診断士協会の事業委員会は、部会員の皆さまと力を合わせながらより良い活動になるよう心新たに頑張る所存です。

群馬県中小企業診断士協会の皆様、企業様、関連諸機関の皆様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】

研究開発委員会 羽鳥 博樹



新型コロナの影響で去年まで実施されてきた「診断士の日」等のイベント全てが見送りとなりました。これまでの委員長の努力を途切れさせてしまった事に大変申し訳なく思う一方で、今は我慢して、力をためてアフターコロナの時に精いっぱい発揮しようと考えています。

当初はこれほどの大きな規模と長い期間を想像もせず、楽観的に考えていました。次第に愚かな予想を超えた現実の問題として自分の仕事、自社の経営に影響が出始め、「昭和33年生まれのアナログ人間、デジタルは苦手」だとは言っていない状況に追い込まれました。

当方から言い出す前に「Zoomでの会議をお願いします」とクライアントから言われたり、予定していたセミナーをオンラインでやらざるを得なくなったりで本当に焦りました。なにしろ、オンラインのやり取りはスマホのフェイスタイムで孫と話をするくらいでしたので、私にとっては青天の霹靂でした。

Zoom設定のやり取りも時間が掛かりましたし、PC画面の相手との会話はぎこちなく、言いたい事もうまく言えず、複数の相手とのやり取りでは話が交差し、誰に話していいのか、誰を見ていいのか戸惑いました。中でも一番苦勞したのはオンラインのセミナーです。カメラを見て一方的に話をするむずかしさを経験し、自分のふがいなさを痛感しました。録画したのでデータは残っているのですが怖くて見る勇気もなく、お蔵入りしています。

しかし、発想をプラスに転じれば、こんなことがなければ絶対にしなかったこと、できなかったことができるようになったのであり、自分の大きな成長の機会だったと言えます。

思えば、私が新卒で会社に入ったばかりの40年前はコピー機も一枚一枚ボタンを押す上にすぐに紙詰まりして、修復に大汗をかきました。ワープロ機は部署で一台切りだったので自前でワープロを購入していましたし、パソコンはNECのPC・・・のNベーシックに苦戦していました。それからマルチメディア、インターネットなど、様々な劇的変化の中で生きてきて、仕事をしてきたんだなあをつくづく思います。

今後も変化は止まらず、また、予想もできない出来事が起こるかも知れません。そうした時に今回のような受け身の後手後手にならず、自ら進んで変化・進化して行かなければ、中小企業診断士としての役割・使命は果たせない、そのことを肝に銘じて「新しい令和3年」を迎えたいと思います。(全くの私事ですが去年の初詣で生まれて初めておみくじの凶を引きました。それまで6年連続の大吉でした。今年はまた大吉を引き当てたいと思います。)

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



会員の皆様、明けましておめでとうございます。

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年が経過いたしました。

今年度は事業参加希望診断士38名、昨年12月迄の受託案件数は前年よりの継続を含め約40件となっています。部会打合せは7月5日（日）に実施いたしました。信用保証協会古澤課長より専門家派遣委託事業の概要『令和2年度事業の特徴と留意点』、特に専門家に期待している事項を中心に説明を受けました。また、今回は信用保証協会実施の受診企業のアンケートのフィードバックがありました。ほぼ肯定的な評価、コメント内容でしたが、更に受診企業に貢献できる様に心を新たに取り組んで参ります。

また、新事業参加者等を対象に経営改善計画策定のセミナーを企画し、2名の受講者の参加を得て8月2日、8月23日、9月6日に開催しました。講師、参加者各位の活発なディスカッション等により十分な成果を挙げることができました。

昨年12月には新型コロナウイルス感染症対策の一環として、受託事業についてリモート方式併用導入のための「リモート経営診断研修会」が企画され、31名の出席を得られている予定です。

（本文は、研修会開催前に作成しました）

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。

今後、ウィズコロナ、アフターコロナ下、経営環境の激変により中小企業の事業経営にも解決すべき課題がこれまで以上に生じる可能性があります。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（当該部会員）

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させ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の影響を受けて経営計画の見通しが難しくなっている現況において、本事業の役割が一層有益な事業となるよう、当部会員も励んでおります。

本事業の参加申込書では、事業者様が認識されている経営課題についてお聞きしていますが、「販路開拓」や「新分野進出」に○をされる件数より、「人材確保」や「人材育成」に○をされる件数が増えてきています。このような全体傾向を踏まえながら、個社の経営診断、経営計画策定をご支援するのが本事業です。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、宜しく願い申し上げます。

【事業承継事業部会】

部会長 清水 邦宏



平成30年5月に発足した事業承継事業部会は、これまで、2か月に1回程度の事例研究会を行ってまいりましたが、今年度はコロナウイルスの影響から、会員が集まることによるコロナ感染を防止する観点から思うような研究会活動を行うことができませんでした。

しかし、群馬県の「事業承継ファーストサポート事業」の受託は年度計画では50社を予定していましたが、同じくコロナウイルスの影響から12月10日時点で14社の委託を受けることができました。年度内にはまだ数社の受託も期待しております。

また、群馬県産業経済部経営支援課から昨年度に引続きセミナー事業の依頼があり、前橋市に於いて11月10日および11月17日の2日間にかけて「事業承継支援スキルアップ研修」を開催しました。なお、このセミナーは来年1月13日、1月20日に太田市においても開催予定でしたが、コロナウイルス対策として県ツルノスによるWeb研修に変更予定です。

当部会へ新たに3名の方が入会されて現在会員数は29名となっております。そのうち、20名の方がファーストサポート事業に参加を申し込んでおられます。さらに多くの方の入会を期待しております。

今年度の当部会の活動は、関連機関の多くの活動がコロナウイルスの影響を受けて鈍かったこともあり思うような支援活動ができませんでした。来年度はワクチンの開発が期待されており、経済活動の活性化が見込まれております。

当部会としても、今後とも事業承継支援にさらに努力を重ねてまいります。

活躍する診断士

これからやることは、ゴルフ場経営支援？

渡辺 英男



2002年4月サラリーマン時代に中小企業診断士に登録して当協会に加入させていただきました。2008年に独立し経営コンサルを行っています。

■第1の業務は、顧問先企業の支援業務です。

中期経営計画、年度計画の策定、経営会議に参加し経営計画の進捗管理、現場の個別課題の対策などのサポートです。サラリーマン時代の企画部門の経験や子会社の設立・運営経験が生きています。上場企業の事業部の事業企画（1000億円規模）や子会社の経営企画（100億円規模）の経験、独立後も50億円～小規模事業者の支援をしていますが、実感として「売上規模の大小に関わらず、経営管理としてやることは同じで、各企業の規模や実態、社長の方針に合わせて管理項目や細かさを加減すればよい」と感じています。

■第2の業務は、公的支援機関の委託業務や派遣業務です。

中小企業基盤整備機構のプロジェクトマネージャーとチーフアドバイザーを2020年まで11年間行いました。新連携、地域資源、農商工連携の制度ができた直後から支援機関の立場で事業者や事業発掘から事業化まで、関東（1都10県）100社ぐらいに深く関係しました。ミドリムシで上場した企業や有名企業など多くの企業に関係し、大きく伸びた会社、成長に向けて頑張っている会社などいろいろあります。

数十社の補助金申請の支援も行いましたので、補助金申請・獲得も総額10億円以上になると思います。ただし、補助金は企業にとって「カンフル剤にもなれば、麻薬？生活習慣病？にもなりかねない」と思っています。

群馬県庁の関係の仕事として、以前、群馬県産業技術センターより委託を受けて、「健康・高齢者向け等食品の商品化・事業化支援事業」を私の事務所で1年間2000万円ほどの予算で実施しました。公募事業で事業案のプレゼンを行い採択されました。商品開発支援、セミナー、衛生関係の分析評価、商品評価会、展示会出展（地場産業フェスタや東京ビッグサイト）等々のコーディネートをして1年間かけて行いました。

古い話ですが、都内の椿山荘で行っていた「ググっとぐんまの地酒祭り in 椿山荘」（群馬県、酒造組合ほか）の火付け役の一人が私だと思っています（自己満足です（笑））。当時、椿山荘の営業部長と話をしていた時、「地方の酒と食を合わせたイベント」を企画していることを知りました。そこで県工業振興課の担当職員に話を持ち掛け、酒造組合の理事会と一緒に行っていただき椿山荘とつながりました。その後、県（当時、高橋厚課長）と酒造組合が推進してくださり、約1年後に盛大に開催されました。コロナ禍が収まりましたら、朱鷺メッセの「にいがた酒の陣」（10万人）を目指して、Gメッセで行っていただきたいですね。

商工会連合会関係では、個別事業者支援はもとより、美味しい群馬再発見や指導員研修など、独立以来、多くの仕事をさせて頂いています。中小企業基盤整備機構や関東経済産業局の方との

月例会議後にも群馬県商工会連合会、高崎商工会議所、某信用金庫等々の言葉を頻繁に聞きました。知名度は低い群馬ですが(笑)、県内各支援機関の知名度・期待度は高いことを実感しました。

■第3の業務は、中小企業診断士の育成業務です。

独立直後、当協会の川村明正先生のご紹介で、中小企業大学校の中小企業診断士養成課程の仕事をいただき、その後、約8年にわたり経営診断実習指導をしました。群馬県内の金融機関や保証協会、会議所などの職員との出会いもありました。当時実習生であった方が、今は各職場で重要なポストに就き大活躍されていることを聞くと、大変うれしく当時の実習の姿を思い出します。

現在、中小企業大学校の民間版である東洋大学大学院と日本工業大学大学院の中小企業診断士の養成課程で、1次試験合格者の皆さんに講義や製造業診断実習の指導を行っています。

大手企業の幹部社員から中小企業の経営者・社員、業種業態も人柄もさまざまで、指導の立場でも緊張感を持って楽しく、私も大変良い勉強になっています。

また、当協会と高崎商科大学が協力して実施している「中小企業診断士受験講座(1次試験、2次試験)」の取りまとめも行っています。高崎商科大学の協力のもと、当協会と会員の協力を得て運営しています。皆さんが後輩中小企業診断士育成の意義に賛同して協力して下さっています。おかげさまで、本年度も当講座の1次講座、2次講座を受講された方が2次試験に合格されました！

■今後やりたいことは、ゴルフ場経営コンサル！

趣味はゴルフ！ JGA(J-Sys)ハンディキャップ：現在9.4ですが、ゴルファーの一人として、客の立場でゴルフ場経営の改善点がよく見えます。正直なところ大手グループ経営を除けば、業務改善の実施レベルは総じて低いゴルフ場を見受けます。2025年問題を抱えてゴルフ場経営改善は焦眉の急で、ここに貢献したく顧問先を作りたいと思っています。(意識過剰?)

引き続き、ご指導ご鞭撻よろしくお願ひ申し上げます。

=====

株式会社 渡辺経営コンサルティング (経営革新等支援機関)

代表取締役 渡辺 英男 (経済産業大臣登録 中小企業診断士)

〒370-0045 群馬県高崎市東町172-4 高崎機械工業協同組合会館

tel. 027-329-5001 fax. 027-326-9644 携帯：080-1039-4540

<http://wmc.kaisya.info/> E-mail info@watanabekeiei.co.jp

=====

研ぎ直した刃

武井 通真



コロナはとても悪い奴です。

令和2年春、40年間勤めた「群馬県信用保証協会」を退職した時も、新たな職場として「コンサルファーム群馬株式会社」に勤務し始めた時も、送別会、歓迎会などを開催してもらうことができませんでした。酒が飲みたいというのではなく、退職の切なさや再就職の高揚感も控えめで転職したことに、一抹の寂しさを感じています。

振り返りますと、私が診断士の資格を取得したのは、かれこれ22年程前になります。今ではもう無くなりましたが、当時は「一年コース」という中小企業大学校が行う診断士取得プログラムがあって、1年間家族から離れて、全国の仲間と楽しく勉強した記憶が鮮明に残っています。年間7～8社、実際の企業に2週間ほど入って、診断書を作成する経験は何ものにも代えられない貴重な体験でした。ところが、月日の経過というのは恐ろしいもので、私の診断士という刃は見るも無残に錆びついていて、豆腐も切れない状況になっていました。これではいけないと奮起し、転職前一年をかけて勉強し直すことにしました。この勉強会はとても有意義で、経営の原理原則やマーケティング戦略などを体系的に学ぶことができた事に加えて、県内中小企業の経営者や後継者と一緒に勉強しながら、彼らの生の声を聞くことができたことは、私の大きな財産になりました。

この世界に飛び込んで感じていることがあります。

診断士の皆さんは、関わっている企業の悩みや課題について、真摯に向き合って、自分のこととして心配し、解決策を模索していることです。その姿勢に頭が下がります。この「自分のこととして」というのが、とても重要なのだと感じています。

私の診断士人生の方向を決める印象的な言葉があります。顧問先の社長が、「カッコいい事業計画を作ってもらうよりも、今の俺の心のモヤモヤを取り払ってくれるほうが、とてもありがたいことだよ」と言われたことです。事業計画書の作成だけでは社長を満たすことができないこと、寄り添ってコミュニケーションをとること、そして私自身ももっともっと成長して、人として社長から信頼してもらうことが何より重要なのだと痛感しました。

「私にとってこの世界は第二の職場なのだから」という考えは捨てました。担当している会社が少しでも良い会社になるようにお手伝いすることは、生半可な気持ちではとても務まらないことが分かりました。今まで以上に継続的な勉強と節制が必要です。

今、コロナ禍の中、東京に出向いて、事業承継に関する勉強会に参加しています。東京で活躍しているコンサル達と議論を重ねるといって、とても刺激的な研修です。地元群馬の経済発展に少しでも役立てるようにと、一生懸命頑張っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

診断士×〇〇の掛け合わせ

藤垣 強



私は2017年9月診断士登録、2019年10月に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。県内金融機関に勤務する現在4年目の企業内診断士です。昨年はコロナ禍の中、はじめて緊急事態宣言が発出されるなど、大変な1年でした。一士一声の投稿にあたり、診断士として求められる「話す」「書く」「診る」に沿って昨年1年間の自身の診断士活動を振り返ってみました。

まず1月に東京協会中央支部マスターコースでの事業再生講義の講師登壇から始まりました。初めての登壇でもあり、妻を受講生に見立て自宅の壁にスライド投影し、何度もダメだしされたことが思い出されます。また商工会議所2箇所にて主に経営指導員の方に向けた経営発達支援計画の概要説明等についての登壇機会も得ました。・・・「話す」

また、主に診断士向けの月刊誌『企業診断』連載企画2本への取材・執筆を行いました。折しも緊急事態宣言渦中初めてのオンライン取材や、真夏に長野へ取材敢行など行いました。・・・「書く」

さらに県内の診断士仲間と不定期に開催している、主に実務ポイント獲得を目的とした企業診断で、飲食業(パンケーキ店)1社の診断を行いました。・・・「診る」

インプットとしては、前香川県中小企業診断士協会長山下益明先生の私塾「益明塾」へ入塾、中小機構が運営するTIP*Sへのオンライン受講、診断士向け数では全国一といわれる方のオンラインコーチングなどを受講しました。これらを通じて診断士として何がしたいのかできるのか、社会に対してどんな役に立てる活動ができるのかなど、徹底して自身を振り返る機会を持ち、“答えは自分の中にある”との気づきを得ました。

群馬県協会内では企業内診断士活躍研究会に所属し、現在は月一で主にオンラインでの活動を通じて診断スキル向上や他協会企業内診断士会との共創などにも取り組んでいます。また社内では、健康経営優良法人認定に向けた申請やその具体的な改善活動の実践に邁進中です。

表題について何?と思われた方もいらっしゃると思いますが、日頃から診断士としての幅を拡げる必要もあるなど感じております。「診断士×〇〇」

自分自身の個性を活かし、藤垣といえば〇〇と印象づけられ、診断士と掛け合わせることで相乗的な効果も得られる、極力診断士とはかけ離れたもの。そんなワクワクするような自分探しをこれからも続けていきたいと思っております。

今後ともご指導のほど、どうぞ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】

『旅館の生産性向上の実践指導』

リーダー 鴻上 まつよ



今年度、旅館研では、旅館業の生産性向上およびイールドマネジメント（価格設定）について研究しています。

国等が「サービス業の生産性向上」を唱え始めて10年、宿泊業でも様々な事例が出てきましたが、売上規模3億円（客室30室）以上の中規模旅館にとっては特に、これまでのやり方や習慣を変える事は容易ではないようです。

必要経費が多い上、売上の季節変動および1週間内の平日と休前日の変動が激しい旅館業は、資金繰りも大変ですが、人繰り（シフト管理）こそ難しく、人件費が固定費になりがちです。顧客満足度の向上を考えながら全体業務のやり方を変える。コロナ禍をチャンスと捉え、改革する事が急務となっています。製造業の生産管理の先生のご指導を受けながら、それぞれの旅館が「業務改善・生産性向上」できる方法を模索して参ります。

イールドマネジメントは、シティーホテルでは常識的に行われていることですが、泊食一体価格の旅館では、需要や競合に応じて大胆に価格を変動させることは難しいと感じている企業が多いようです。効果的な価格設定を研究し、旅館で実施して参ります。

《研究会 講師説明→実践のための検討（オンライン）》

- 6月 『旅館業のコロナ対策 サービス内容の変革と新しい販促策』
- 11月 『旅館業の業務改革 事例』 外部セミナー参加の報告
- 1月 『旅館のイールドマネジメント』

《メンバーが出席した外部の勉強会・セミナー》

- 7月 『ホテル旅館の事業性評価のポイント』
- 10月 『コロナを乗り越える労働生産性改革（現地バックヤード見学）』
- 11月 『地域老舗旅館の価値創造戦略』

《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



金融機関ビジネス研究会は、昨年同様T信用金庫様お取引先の経営診断と事例研究を行っています。

平成29年度からは、経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用して事業性評価を行い、経営課題と経営課題解決への提言を行っています。

なお、研究会のメンバーは現在26名です。

令和3年度は引き続きローカルベンチマーク方式による事業性評価を行い、企業の成長力を高めるために、経営戦略策定、マーケティング・販路開拓、事業計画策定、経営革新支援、事業再生支援、現場改善、人材採用・育成、事業承継支援、補助金活用支援等をテーマとした事例研究を行っていきます。

研究会としては、診断士の人材育成と診断の質向上を図り、診断企業、金融機関に従来以上に評価される診断に努めたいと考えています。

今年度の研究会活動について

1. 引き続きローカルベンチマーク方式を基本とし、企業の成長力を高めるための課題解決に取り組んでいきます。
2. 研究会メンバーについて令和3年4月頃募集します。
3. 研究会の開催は令和3年5月～令和4年3月まで原則毎月1回、第3土曜日午前10時～12時の開催です。
4. 場所 群馬県公社総合ビルまたは前橋市総合福祉会館ほか。

本年もよろしくお願ひします

【マネジメント研究会】

事例研究を通して診断士としての実践力向上をめざそう

リーダー 田村 実



「マネジメント研究会」は、メンバーの豊富な経営支援事例発表をもとに、メンバー同士のディスカッション、情報交換等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。

昨年度、旧産地研究会から発展して新たに発足した後、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、メンバー間の意見交換、情報提供等があり、ほぼ目指す活動として定着してきました。

今年度は、COVID-19の影響で、会合方式での活動を控えたこと及び会場の確保ができなかったことから、活動が一時休止状態になり、この間、情報交換等は、インフォーマルなコミュニケーションで行われました。

下半期は、3蜜を避ける会場が確保できたことから、会合方式で、10月から再開しました。会合方式で開催できるありがたさを感じました。

A氏は、マネジメント研究会の「製造業のマーケティング戦略チーム」の研究成果を生かして、製造業の経営支援を実施し、大きな経営成果を上げた事例を発表しました。

B氏からは職場の活性化に関して、国内トップレベルの事例を紹介し、各社の支援にあたって、どう取り組むかの問題提起がありました。あるべき姿に近づけるために、診断士の果たすべき役割について、メンバーの現場体験等を織り込んで、熱心な討議が行われました。

C氏は、“農業経営について”と題する発表で、詳細なデータと深い知見をもとに、農業支援はもとより、地球規模の食の展望からSDGsへと話題を提供され、参加者に新たな知識と情報を提供しました。

令和3年1月以降は、事例発表にとどまらず、メンバーが直面している課題をケーススタディとして取り上げ、課題解決のために、メンバーの意見、知見を交換する活動にも取り組んでいく予定です。

参考：

メンバー数：14名

開催日：毎月第2土曜日 10:00~12:00

会場：桐生市広沢公民館（東毛地域、栃木県足利地域のメンバーが中心のため、利便性を考慮し会場を決定している）

内容：約1時間：各メンバーによる事例発表、ケーススタディ課題提供

約1時間：質疑応答、フリートーク、情報交換

3蜜を避けての活動風景

2020年11月14日

桐生市広沢公民館

以上



【食農ビジネス研究会】

農業に経営が入ると、商工・サービス業との業際はなくなる！

リーダー 福島 久



今年度は新たに2名の会員が加わり16名体制になりました。3年目の契約を更新した「担い手支援スペシャリスト委嘱事業」では、新型コロナウイルス感染の影響により事業の進捗が遅れていますが、一方で経営継続補助金(農業)の審査が事業に加わりました。

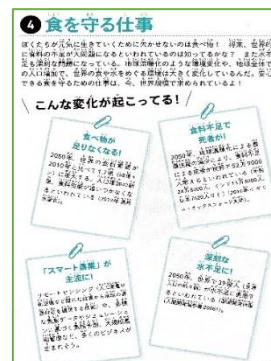
10月の例会では、これまでの研究会の発表テーマについて振り返りを行い、今後は①農業に関連するテーマ(視察含)と、②分野共通のテーマとしてコロナ後に必要と考えられるテーマ等の2本立てとすることになりました。

また、会員が独自にコンサルをしている企業の経営改善に対して、得意分野を持つ他の会員が連携して取り組む事例も出てきており、会員間の事業の拡がりも生まれました。さらに、当研究会には企業内診断士活躍研究会に所属する若手企業内診断士も複数参加していることもあり、自企業の経営改善に他の会員診断士がコンサルをする派生効果も生じています。

農業は規模拡大や法人化が進んでいますので、自然環境や価格変動要因が大きいとはいえ、経営という視点がますます必要とされてきます。今後は農業分野と他分野の業際はなくなり、製造業や商業・サービス業に対する知見を有する中小企業診断士が活躍する余地が広がるものと考えています。会員には、まずは家庭菜園等で栽培を経験することを勧めています。前回の会報で掲載した後の例会(2020年6月~11月)の内容は次のとおりです。

- ① 担い手支援スペシャリスト委嘱事業(農水省事業)の活動について(2020.6.21)
新型コロナ感染の影響とコロナ後について(同上)
- ② RPA導入プロセスと中小企業のIT人材不足について(2020.7.19)
- ③ 「小規模事業者持続化補助金」と「経営継続補助金」の取扱いについて(2020.8.16)
- ④ 農業経営アドバイザー資格とその活用について(2020.9.20)
- ⑤ 食農ビジネス研究会の今後のあり方を協議(2020.10.18)
「2代目社長による販売戦略と組織風土改革(酒蔵の事例)」について(同上)
- ⑥ 経営継続補助金の動向について(2020.11.15)
「オンライン営業は進展するか？」について(同上)

※2020.12.20開催予定



【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8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。

介護事業経営実態調査によれば、2019年の介護保険サービスの平均収支差率は2.4%と前年度3.1%より悪化、2020年介護事業者の倒産件数は1～10月で104件となり過去最多111件（2019年）を更新するペースである。

これを踏まえて2021年の介護報酬改定は若干のプラス改定が予測され、以下の方針が検討されている。

1. 感染症や災害への対応強化
2. 地域包括ケアシステムの推進
3. 自立支援・重度化防止の取組み推進
4. 介護人材の確保・介護現場の革新
5. 制度の安定性・持続可能性の確保

（日経ヘルスケア 2020年12月号より）

当研究会の令和2年度の活動は新型コロナウイルス感染症対策を遵守し、集団での活動は自粛し個々診断士の活動に限定しました。

具体的な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、サービス付高齢者賃貸住宅、接骨院等の経営診断、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」課題創造力

リーダー 勅使川原 敏之



2020年はZoomを利用して定例研究会を開催し、ポストコロナを見越した対応を探りました。研究会メンバーは新たなテレワークシステムを通じて会話や画面共有に徐々に慣れ、対面とは異なる診断技法の長短を知り、身につけたといえます。群馬県もテレワークを中小企業・小規模事業者へ進めるようになりました。

現状を踏まえると、今年度の研究会活動は新たな知識・技法の実践の場としてメンバーに有意義だったでしょう。具体的にはテレワークシステムを通じて、「日本語の作文技術」を読み合わせし、課題表現力をブラッシュアップしました。これを選んだのは、今の私があるのは、20年前に問題点と課題について約2年間にわたって指導を受けたからだと考えからです。経営計画やPDCAがうまくいかないのは、前提となる課題が間違っているためです。作文技術の習得はこれらの計画を記述する表現力を養う必須要件なのです。

2021年度は補助金申請に必要な文章力を学習しようと協議しました。ポストコロナを機に我々の診断技法も一層の革新と実効性に迫られると考えるからです。中小企業の経営革新を生む補助金獲得のため、課題創造力を中心にメンバーのノウハウを共有する研究です。

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。

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) 経営革新計画やものづくり補助金の公募要領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』、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. 研究会の推進趣旨

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研究会の活動報告と今後の方向性

リーダー 阿左美 義春



明けましておめでとうございます。平成29年10月1日付けでIoT研究会を立ち上げ、今期で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Webでの勉強会が中心となっております。直近6カ月も下記の通り全てZoomで開催しております。

2021年は政府がデジタル庁を設置するなど、中小企業においてもデジタルトランスフォーメーション(DX)への対応が加速する年となります。当研究会にとって更なる飛躍が求められる年となると感じております。

1. 直近6カ月の活動状況について

日時	開催方法	発表者	テーマ・内容
7月14日(火) 18:30	Zoom 開催	小林俊造会員	業務フロー分析
8月11日(火) 18:30	Zoom 開催	庄司会員	ものづくり企業へのIoT適用の考察
9月8日(火) 18:30	Zoom 開催	梅川会員	中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画の承認
10月13日(火) 18:30	Zoom 開催	阿左美会員	経営革新計画の事例(トラベルヘルパーマッチングサイトの構築)
同	同	梅川会員	研究会の営業活動に役立つツールについて、会員からの意見を求める
11月10日(火) 18:30	Zoom 開催	吉田会員	ものづくり補助金補助の事例(10月の研究会で阿左美会員から発表した経営革新のモノ補助版)
12月8日(火) 18:30	Zoom 開催	外部講師	群馬県スマートものづくりコーディネーター講話

2. 今後の活動方針について

中小企業においてデジタルトランスフォーメーション(DX)への対応が加速することを考慮すると、多様なIT化支援ニーズが生まれてくると考えられます。

最近では、IoT研究会としてITコンサルティングを受託し、会員の得意分野を生かしたチームコンサルティングも試験的に実施致しました。多様なIT化支援ニーズに応えるため、研究会の更なるレベルアップを図って行きたいと考えています。



【企業内診断士活躍研究会】

「エレベーターピッチのすゝめ」

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。

月一の定例会で「エレベーターピッチ」による発表を始めました。「エレベーターピッチ」とは、短時間で相手に特定の物事を的確に伝え、判断や行動を仰げるような伝達手法です。企業内診断士は各自の専門分野について深い見識を持っており、話すつもりなら様々な事を説明できてしまうのですが、多くの説明が必ずしも相手の理解につながるわけではないという気づきから、体系立てた説明の経験蓄積、練習の為に取り入れました。物事の要点についてまとめておくことは話のネタを蓄積することにつながるのので、診断の引き出しを増やす意味でも有効性を感じています。

また、今期は栃木県の企業内診断士研究会（通称：ティフ研）との交流も行いました。ティフ研さんも短時間で区切って各話題について内容説明を行う実践を行っており、非常に勉強になりました。良い部分は取り入れ、今後も切磋琢磨できればと考えています。

企活研では、次のような方のお問い合わせをお待ちしております。

- ・企業内診断士チームの企業診断を受けてみたい企業・団体様
- ・一緒に情報交換などしてみたい企業内診断士、診断士試験受験者の方

診断相談、定例会の見学も歓迎します。お気軽に下記連絡先よりご相談ください。

メール : cafemarubashi@gmail.com

<h2>エレベーターピッチのすゝめ</h2> <p>2020年9月20日 企業内診断士活躍研究会</p>	<h3>企活研での構想</h3> <ol style="list-style-type: none">1. 各自（まずは）「所属業界」or「好きなテーマ」を決める。2. 順番で発表（時間：5～10分以内 資料：10枚以内）3. メンバーのジャッジ（伝わった or 改善）4. ネタを「Note」に共有 <p>「プレゼン」「資料作成」「営業力」を上げるために、 企活研メンバーで切磋琢磨できる体制</p>
--	--

キーワード解説

事業承継計画



事業承継・・・ここ数年このワードを目にする機会が多くなってきています。「生み育てた会社。世代交代を考えないといけない時期だが、コロナ禍の中どうしたら・・・」。より現実的な課題となってきているのではないのでしょうか。

事業承継とは、「現社長から後継者へ事業経営をバトンタッチ」すること。いつ・どのように、バトンを渡すか？ スタートは、事業承継計画を策定することです。

事業承継計画策定のプロセスは以下のとおりです。

【STEP 1】

現状分析・将来の見通しを「経営、所有、家族」の三つの観点から行う

- ① 経営の観点
 - ・ 外部環境
 - ・ 内部環境
 - ・ 現経営者、後継者の意向
- ② 所有の観点
 - ・ 株主構成
 - ・ 現経営者の思い
- ③ 家族の観点
 - ・ 親族間の関係性
 - ・ 各親族の意向、思い

【STEP 2】

目指す姿の設定を「経営、所有、家族」の三つの観点から行う

- ① 承継直後に目指す姿を設定
- ② 5～10年後に目指す姿を設定

【STEP 3】

課題の抽出、戦略・取組の検討を行う

- ① 戦略・取組を列举
- ② 上げられた戦略・取組を評価し、優先順位付け

【STEP 4】

実施計画への落とし込み、スケジュール策定を行う

- ① 詳細計画の策定
- ② スケジュールの策定

事業承継は、現経営者自身が承継に向け取組を始めなければ、何も進みません。そして、現経営者と後継者が「覚悟」をもって取組まなければ事業承継は成し遂げられないものです。この「覚悟」は考え抜くことで出来上がるもので、その「考え抜く」作業が「事業承継計画」の策定といえます。

関田 淳二（事業承継事業部会 会員）

MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.

編集後記

「企業診断ぐんまNEWS」令和3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致します。

2020年は新型コロナに始まり、新型コロナに翻弄された一年だった。マスク着用が定着し、どこに行っても検温と手の消毒、といった光景がニューノーマルとなるのだろうか。只、同時に企業のDXへの対応が加速することも考えられる。中小企業診断士への期待は大である。

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**

〒 371-0854

群馬県前橋市大渡町 1-10-7 群馬県公社総合ビル 5F

TEL 027-288-0257

FAX 027-288-0062

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

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

