

チャレンジする中小企業・アシストする中小企業診断士

企業診断ぐんま

NEWS

平成 25 年 1 月号



一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

会長メッセージ

新年にあたって

会長 矢島 治夫



会員の皆様あけましておめでとうございます。

昨年为新組織設立に際し、大変お世話になり誠にありがとうございました。

今回の組織改革は全国的にも例を見ない大改革であり、第一に理事並びに会長の定年制を導入し、理事会の大幅な若返りにより組織の活性化を図ったことです。第二に群馬経営戦略研究所を附属機関として設立し、活動領域の拡がり、人材の育成、診断マニュアルの作成や経営改善提案の顧客満足度向上を図ったことです。また、診断士協会のマネジメントの強化を図るため、2か月に1回開催の理事会に加え、月例の経営戦略会議を開催し、会員のご期待に添えるよう役員一同運営に努めております。

このような大改革は会員皆様のご協力がなければ、出来なかったことであり、心から感謝申し上げます。

中小企業診断士を取り巻く環境は、大いに期待の持てる状況にあるのではないかと私は考えております。

わが国の中小企業や諸団体は財務基盤の充実や経営の透明性が従来以上に求められており、これらの課題に対応していくためには「マネジメント体制の確立」と「モチベーションの向上」が有効かつ効率的です。

このような課題の解決には中小企業診断士が最も得意とする分野であり、今後ますます診断士の活躍の場が広がると確信しております。

そこで、平成25年の協会運営にあたって、次のように考えています。

第一に、診断士協会の諸会議の充実と研究所機能の強化を図り、会員中小企業診断士の活躍の領域を拡げます。

第二に、透明性の高い協会運営を行い、会員の人材育成に努めます。

第三に、診断士協会をご利用される皆様のニーズに幅広く対応し、顧客満足度を高め、地域経済の発展に寄与します。

本年4月から新年度になりますが、新制度の定着とさらなる飛躍を目指し、理事並びに研究所役員力を合わせ取り組む決意ですので、会員の皆様のご支援ご協力をよろしくお願い申し上げます。

最後に会員の皆様のご健康とご隆盛を祈念し新年の私の挨拶とします。

群馬経営戦略研究所所長メッセージ

新年にあたって

所 長 丸橋 正幸



みなさん、明けましておめでとうございます。

昨年4月に、念願であった県内中小企業診断士のための独立法人として、一般社団法人群馬県中小企業診断士協会の設立ができました。群馬経営戦略研究所は附属組織として、営業開発グループ、研究開発グループ、診断技法グループを通じて会員の診断能力の向上、ビジネスチャンスの拡大、中小企業・関連行政機関・金融機関等との連携を目的に活動してまいりました。会員の皆様には、今年も引き続き経営戦略研究所の活動へのご協力をよろしくお願い申し上げます。

さて、今回は、私が「昨年12月の衆議院選挙並びに民主党政権」で強く感じたことについて、診断士の目から見えてきたことについて話してみたいと思います。

3年4ヶ月前に、国民の多くが、行き詰まりを感じていた自民政権に代わって民主党政権が誕生しました。その時は民主党なら今の国政の行き詰まりを何とかしてしてくれるだろうと思ひ、民主党の掲げる「バラ色のマニフェスト」に多くの票が集まりました。しかし、その後の、民主党内閣の政策運営は(政権を取ったことが無い経験不足と思われませんが)、多くの分野で現状認識の甘さ、首相のリーダーシップの不足、各党・各機関との調整不足、党内の意思疎通の不足による足の引っ張り合い等が露呈し、法律制定が進まず国民からは「決められない政治」のレッテルを張られてしまいました。この選挙前には多くの国民は民主党の政治手腕への不安を感じたものと思います。その結果、捲土重来を期し準備を進めていた自民党に、選挙ではあっけなく大敗を喫し政権交代となったものと思います。

私達診断士も、今回の民主党政権から学ぶことが多くありました。それは、①民主党は「だれでも国の指導者が務まる、財源は作れる、政治は何でもできる」との思いから、現行のルールの中での政治の限界を知り、最大限の解決を探る努力が不足していた。②政権交代が目的であって、政策運営のビジョン、実施方法等を十分に考えていなかったために、外交、安保、国内統治で大きな失策を演じてしまった。③初当選した一年生議員の中に、地方政治で統治の難しさについて経験を積んだ者が少なく、「若くてフレッシュでかっこよい人」が選ばれたため、国会議員の質の低下が露呈してしまった。④日本の経済力が低下してきたにもかかわらず、そこに抜本的改善策を立てて歳出削減と歳入増加のビジョンを描くことが出来なかった。そのため予算がふくらみ国債の総額が急速に増加し、一部の専門家、マスコミ等で「国家の破たん」について真剣に議論されるまでになった等々です。

このことは、企業の診断・助言を業とする我々にも大変重要なことを教えてくれました。それは、組織の大小は別にして、①何事も管理のサイクル(PDCA又はSDCA)のP(Plan)又はS(Standard)がしっかり立案できないと、組織を動かすことはできないこと。②組織のリーダ

一にふさわしい人は、長年の経験に裏打ちされた確固たる信念・理念を持っていること。それに
③中小企業診断士の仕事の半分は行政の中小企業支援の一環で出ているので、(民主党政権下では幾つもの中小企業支援の外郭団体が無くなったことなどから)国の政策の大転換には、注意深く新たな施策と我々が関与できる範囲について見極める必要があります。



群馬県中小企業診断士協会委員会から

【広報委員会】

広報委員長 久保田 義幸



昨年4月から、広報委員長としてHPを中心に情報発信を続けてまいりました。これまでを振り返ると、外部への情報発信がまだまだ不十分であると感じています。特に主要な情報発信源であるHPについては、情報発信の方法やレイアウトなど、多くに改良の余地があると考えています。どのような変更を加えれば、より見やすくわかりやすい、そして閲覧者が多いHPを構築できるかについて、今後広報委員会で話し合っていく予定です。

その結果、1人でも多くの中小企業経営者に閲覧いただけるよう工夫を重ねたいと思っています。

また、今後も会員の皆さまからの投稿を積極的に掲載していきます。ご協力のほどよろしくお願いたします。

<今年度の主な広報活動>

- ① 広報誌（企業診断ぐんま NEWS 発行）
 - 第23号 平成24年7月（発行済み）
 - 第24号 平成25年1月（今回発行）
- ② 広報誌の配布
 - 平成24年度夏の交歓会で参加者に配布（済み）
 - 平成25年度賀詞交歓会で参加者に配布（予定）
- ③ ホームページの維持・更新（適宜実施中）
 - 行事紹介 平成24年度研修会、研究会・勉強会の案内、診断士の紹介、
 - 診断士のホームページへのリンク、会員の活動状況の紹介
 - 会員へのメール情報伝達の推進
 - 実施中の広報誌の伝達ほか適宜実施中
- ④ マスコミに活動状況紹介
 - 社会的ニーズがありニュース性がある活動事例を取り上げマスコミに紹介予定



【研修委員会】

研修委員長 吉川 真由美



昨年一年は、東日本大震災からの復興の足音が聞こえたものの、日本経済、地域経済に大きな回復が見られないまま、新年を迎えることとなりました。そのような状況の中にあって、私たちは、群馬県中小企業診断士協会として、新たなスタートを切りました。

「中小企業の発展こそが日本の力」との強い信念を持ち、診断士が、多様化する中小企業支援のニーズを的確に把握し、しっかりとその期待に添えていけるようにと、研修事業の強化が図られました。これまで、法定研修として本部が実施してきた理論政策研修も、当協会の主催事業となりました。また、従来同様、しっかりとした知識の体得や先進事例への理解を深める講義研修に加え、今年度より、受講者参加型の現地研修を実施してまいりました。企業活動の現場を訪問し、実際に目で見て、肌で感じて、会員の方々が今後の中小企業支援に生かしていただける研修になったものと感じております。

ご自身の知識と貴重な経験を惜しげもなくご披露くださいました講師のみなさま、お忙しい中、ご対応くださいました企業・団体のみなさまにこの場をお借りしまして、心より御礼申し上げます。

非常に熱意のある委員の方々が企画、運営をしてくださいました。多くの研修案から絞りこまれた研修事業です。概ね好評であったものの、新しい試みもあり、運営方法などにまだまだ課題もあります。改善を重ね、より充実した研修となるようつとめてまいりたいと思います。なお、今年度の研修は次の通りです。

■理論政策更新研修

- ・実施日と会場平成24年9月23日（日）（財）群馬県勤労福祉センター
- ・研修内容

(1) 新しい中小企業政策について	群馬県産業経済部 商政課長 および同補佐(経営支援係長)	須藤 文規氏 上山 英人氏
(2) 中小企業の経営革新	中小企業診断士 中小企業診断士	三牧 文雄氏 打尾 貞治氏
(3) 中小旅館の経営強化支援	中小企業診断士 中小企業診断士	丸橋 正幸氏 鴻上まつよ氏

■講義研修

- (1) 第1回会員向け講義研修（10月27日（土）実施） 会場：群馬県勤労福祉センター
 - ①商品企画における理論販売価格の分析方法と応用 講師：勅使川原敏之氏
 - ②金融円滑化法の終了と事業再生のあり方～事例を中心に～ 講師：戸塚栄三郎氏
- (2) 第2回会員向け講座研修（2月9日（土）実施予定） 会場：前橋問屋町センター
 - ①最新IT活用知識 ～フェイスブック活用法を中心に～ 講師：阿左美義春氏
 - ②人材育成と組織力強化による経営力向上 講師：山口敏通氏

■現地研修

(1) 第1回現地研修（9月16日（火）実施）

- ・訪問先 サンデン株式会社 赤城事業所
- ・研修内容 ①経営戦略と環境経営方針
②MFC A（Material Flow Cost Accounting）の導入状況
③自販機ミュージアム及び工場見学

(2) 第2回現地研修（11月5日（月）実施）

- ・訪問先 富岡製糸場と商店街視察（富岡市）
東京電力神流川揚水式発電所（上野村）
- ・研修内容 ①世界遺産認定を機会とした商店街活性化策を学ぶ。
②インフラ技術および電力・エネルギー問題への認識を深める。

(3) 第3回現地研修（1月23日（水）実施予定）

- ・訪問先 株式会社原田
- ・研修内容 ①原田節子専務のご講演
（マーケティングをはじめ事業の成功要因と今後の経営戦略）
②ガトーフェスタハラダ 工場視察
（職人的生産からオートメーション導入へ）



群馬経営戦略研究所グループ活動の紹介

【営業開発グループ】

グループリーダー 吉永 哲也



平成 24 年度群馬経営戦略研究所営業開発グループの活動について紹介致します。

営業開発Gは、Gリーダー：吉永哲也、チーフサブリーダー：福島久、サブリーダー：竹中栄一、阿久澤豊、鴻上まつよ、小林広之のメンバーで会員の事業機会の開拓にあたっています。

平成 24 年年度の事業計画は

- ①群馬県県土整備部建設企画課 建設業者向け経営相談、公募型経営診断
- ②前橋市産業政策課 創業サポート総合制度
にぎわい商業課 熱血店舗支援事業
- ③金融機関関連経営診断 高崎信用金庫、北群馬信用金庫他
- ④産業廃棄物業者診断

を中心に事業規模約 10 百万円を計上し取り組んでいます。その他無料経営相談等も行っています。

4 月以降の活動成果では、①新たな金融機関との業務提携、②行政機関のセミナー受託・実施、③旅館研究会のセミナー実施、等が挙げられます。

これまでの行政機関、商工団体等の訪問に際し、営業ツールとして群馬県中小企業診断士協会のパンフレットを利用してきましたが、具体的な事業開拓に結びつくことは少なく、表敬訪問程度に留まっている傾向でした。今後、キャリア MAP（公開可能な情報）を充実させ営業ツールとして活用し、課題解決を具体的に提案して行きたいと考えています。

群馬経営戦略研究所の開設の狙いは、何よりも会員のための事業機会の拡大です。6 人のメンバーであらゆる機会を見つけて活動してまいりますので協会会員の皆様がお持ちの情報を提供して頂くようお願いいたします。会員各位のご協力を宜しくお願いいたします。



【研究開発グループ】

グループリーダー 戸塚 栄三郎



群馬県中小企業診断士協会の附属機関である群馬経営戦略研究所で活動している研究開発グループは、診断士協会会員の事業機会の拡大を目指すため、会員各自の知識とノウハウの向上が出来る多くの研究会の設立を目指しています。

研究会の運営は、群馬経営戦略研究所が押しつけることはなく、責任者を中心にテーマを決め、比較的自由に運営をしていただいております。外部から講師を呼ぶこともあれば、メンバーの一人が講師役と

なってセミナー形式で研修を進めることもあります。

現在「旅館経営研究会」「円滑化法終了対応研究会」「研修事業研究会」「建設業研究会」「金融機関ビジネス研究会」の5つの研究会が活動しております。

各研究会の活動の詳細は本誌別ページにて掲載されておりますので、ここでは概略を紹介させていただきます。

■「旅館経営研究会」責任者：鴻上まつよ診断士

・旅館経営者の要求に応える実践的コンサルティングが出来る診断士を養成する目的で、温泉地でセミナーを開催したり、旅館への簡易診断を行いながら研究会を進めています。

■「円滑化法終了対応研究会」責任者：戸塚栄三郎診断士

・中小企業金融円滑化法が平成25年3月に終了するにあたり、法律の内容や国が行う対策等を理解するため、外部講師を招いたりしながら研究会を進めています。

■「研修事業研究会」責任者：久野進診断士

・重要な経営資源である、人材について、中小企業診断士が研修を通じてどのようにかわることが出来るかを研究しています。

■「建設業研究会」責任者：梅川孝造診断士

・建設業無料経営相談等を通じ診断士協会が係ることで、建設業者の生産性向上が可能となる等、建設業界の発展が出来るような研究を行っております。

■「金融ビジネス研究会」責任者：矢島治夫診断士

・金融機関の取引先に対し、経営者のやる気を出させるにはどうしたらよいか等、中小企業診断士はどのような支援を行うのがよいかを研究しています。

研究開発グループの当初計画では、上記研究会の他に業態別の研究会や経営管理関係の研究会などの設置を予定しておりましたが、まだまだ目標の半分にも達していません。特に製造業関係の研究会や医療・福祉関係の研究会は、今後の事業機会を考えれば、当研究所にはどうしても必要な研究会であると思っています。この分野の研究をしてみたい、もしくはこの分野で保有している知識を皆で共有し、さらにそれを高めビジネスに結びつけていきたいという意欲のある方、是非研究開発グループのメンバーにご一報をお願いいたします。また、会員以外の方で「企業診断ぐんまNEWS」をご覧の方々、以上のような研究会が専門的に研究を重ねておりますので、その知識やノウハウを活用して事業の拡大を目指そうと思うのであれば診断士協会へ連絡を頂ければと思います。

最後になりますが、今後とも研究開発グループの活動にご協力をお願いいたします。

【診断技法グループ】

グループリーダー 芳賀 知



私事ですが、今年、家のリフォームを行いました。工事が完了して3ヵ月ほど経ちますが、先日、その業者から「お客様アンケートのお願い」という封書をもらいました。そう言えば、その前に、車検を行った時にも、しばらく経ってから同じような封書をもらいました。

企業にとって、サービス等を提供した後、顧客の生の声を聞くというのは、最も有用な情報を獲得できる機会です。

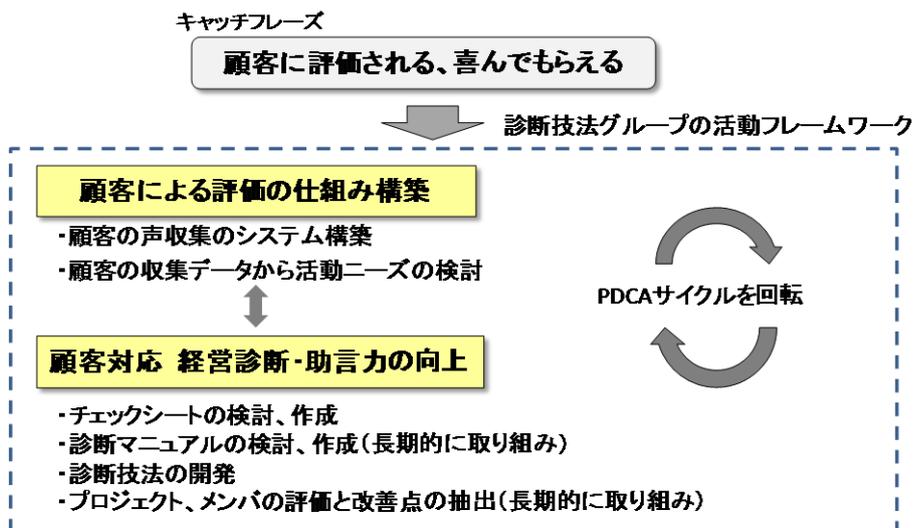
さらに、近年のマーケティング研究では、企業が行うのは顧客への価値提案であり、価値創造は顧客が行うとする考え方が現れてきました。(従って、消費者という用語は使いません。)従来の4P理論では、マーケティングが扱う範囲は製品・サービスの提供まででした。これに対して、その範囲を顧客までに拡大したサービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)と呼ばれる理論的フレームワークです。(Vargo and Luschが2004年に提唱したものです。)

我々、コンサルタントもこの視座に立つべきと考えて、診断技法グループは活動しています。以下に、活動方針、フレームワーク、現在の活動状況などを紹介します。関係各位の方々、会員の方々には、引き続き、ご理解とご協力を賜りたくよろしくお願い致します。

1. 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) 長期的には、個別プロジェクトの評価ができるシステムを検討する。

2. 活動のフレームワーク



3. 現在の活動メンバー (自由参加メンバーは、引き続き募集しています)

勅使川原敏之氏 (副リーダー)、長崎廣行氏 (テーマリーダー)、松田登氏、土屋万寿夫氏、上原修一郎氏 (以上、サブリーダー)、細井寿男氏、田中英輔氏、小暮雅志氏 (自由参加)

4. 現在の活動状況

- (1) 顧客による評価の仕組み構築：顧客の第1次アンケートの試行と課題の抽出中
- (2) 経営診断・助言力の向上：チェックシートの検討中
- (3) 来年度は会員向けに説明会を実施予定



“活躍する診断士”

コンサル現場からのご報告

コンサルファーム群馬株式会社 代表取締役 清水 邦宏



私は平成 11 年に群馬銀行を早期退職し、S & E コンサルティングという名称でコンサル業を個人開業しました。そして、翌年の平成 12 年 8 月に銀行員時代の先輩や親しい中小企業診断士など 7 名で現在の会社を創立し 12 年が経過しました。

この間、診断士仲間の 3 人はそれぞれ独立をして現在も大活躍しております。銀行員の先輩たちも 70 歳を超えたことから昨年退職をし、その後新たに銀行員時代の仲間が 1 名、診断士仲間が 2 名加わり、事務の女性を含めて現在は 5 名体制で事業を営んでおります。

弊社の事業は多岐にわたり、中小企業の経営改善関連が約 60%、従業員研修・講演・セミナーが 20%、経済団体・県などからの委託事業等が 20%となっております。

これまでの弊社の経営支援を振り返ってみますと、クライアントの期待に応えられた案件ばかりでなく、期待に応えられなかった案件も多々あったかと思えます。

プラスチック製造業の A 社はなんとか期待に応えられた事例です。X 銀行の紹介で経営改善の支援要請を受けました。数年前に 10 億円あった売上が 4 億円に落ち込み、それ以来数年赤字続きです。債務超過も多額となり金融機関からは条件変更をしていただきました。売上に比して土地・工場・設備過多、それに 6 億円の借入金は負担が大きく資金繰り困難に陥っていました。そのようなときに同業の B 社から話があり、「知合いの C 社が廃業したので土地と工場を売却したい。ついては買わないか」ということでした。調べてみると、売上の落ちた A 社には格好の小規模の土地・建物でした。早速、X 銀行に相談をしたところ数カ月を経て、A 社の近隣にある D 社が「A 社を買いたい」ということになりました。

その後、X 銀行のご支援もあり A 社は D 社に土地・建物を 4 億 5 千万円で売却し、C 社の土地・建物を 2 億 1 千万円で購入しました。本来なら担保に入っている物件を売却したのですから差額の 2 億 4 千万円は X 銀行に返済するのが通例ですが、ご厚意で返済は 2 億円にさせていただき、4 千万円は移転費用・工場の設備費用などに使わせていただきました。その結果、減少した売上に相応した小規模の土地・建物・設備となり、借入金の負担も軽減しました。現在の A 社は敷地や工場が小さくなったため作業の効率性が高まり生産性があがりました。また、工場経費や固定資産税、借入金の利子負担も減少したため、今期は数年ぶりに黒字決算となりそうです。

こうした工場移転の一連の動きの中で、様々な経営相談や工場移転後のシミュレーション・損益試算など多くのご支援をとおして、弊社と A 社の信頼関係がさらに深まり、ご期待に応えられたと自負をしている次第です。

期待に応えられなかった事例もあります。Y信用金庫の紹介で卸売業H社を支援した時のことです。「決算上では利益も出て償却も多く資金繰りが楽なはずなのに借入金返済の条件変更を申し出てきた。経営改善計画を策定し、その中で経営管理面と資金管理面の支援をしてもらいたい」ということでした。早速、現状分析をして実態把握をしたところ、確かに資金繰りは楽なはずでした。弊社では私のほかに営業指導のIと、経理を実態把握するSの2名を担当者に据えました。経営改善計画を策定しY信用金庫に提出して数か月を経た頃、月次試算表では確かに利益を計上し借入金を返済できるのに、現金が不足している状態であることが分かりました。この場合の原因は2つしかありません。1つは誰かが売上から現金を抜いている場合、もう1つは商品の横流しです。社長と相談をして様子をしばらく見ていました。従業員に不審な様子は見当たりませんでした。それから数か月を経て、H社に不審な電話がかかってくるようになりました。社長の様子も変です。ある雪の日に社長を問い詰めたところ、社長が真実を語ってくれました。「数年前に業績が落ち込んだときに、金融機関から仕入資金の借入ができずに街金から高利の借入をしてしまい、その返済に充てるために金庫から現金を抜いて、そのことが分からないように他県の金融機関に銀行口座を開いて、そこで借入金の繰返しや返済をしていた」ということでした。経理をみていた弊社のSにも分からないはずでした。すぐにY信用金庫にも相談して弁護士を入れて解決することができましたが、社長は自己破産し、事業を継承する予定であった娘婿は奥さんの実家の事業を手伝うことになり他県に移っていきました。

この事例では私は多くの反省を強いられました。なぜ、もっと早くそのことに気が付かなかったのか、社長が悩み苦しんでいるときに社長の相談相手になれなかったのか。今でも時折思い出しては、社長には勿論、Y信用金庫にも期待に応えられなかったことを大変申し訳なく思っております。

ここで、弊社の経営支援の内容をご紹介します。まず、支援の柱となりますのは中小企業の「経営改善」です。ご依頼先の80%は金融機関からのご紹介で、残りの20%は講演やセミナーを受講された企業からの直接依頼です。

支援の方法は次の通りです。「金融機関と協議 → 経営陣面談 → SWOT分析 → 課題と改善方法案のご提案 → 協議・決定 → 経営改善基本案について金融機関と協議 → 経営改善計画の策定 → 金融機関へ提出 → 中期経営計画の策定 → 初年度計画の月次計画へのスケジュール化 → 計画の実施 → 月次会議で計画進捗状況と実現に向けての検討 → 金融機関への月次会議状況の報告」（計画策定時と月次会議に幹部従業員を参加させる）。

支援期間は中期経営計画の実現を支援するため、原則として3年間です。しかし、支援期間の実態は、第2次中期経営計画も策定し実行支援することが多く、平均で6年間程度です。

従業員研修は、T団地組合から10年間継続して「新入社員研修、中堅社員研修、管理者研修、営業初級研修、営業中級研修、営業管理者研修、売上債権管理研修、ビジネスキャリア関連として、営業3級講座、法務3級講座」を受託しております。その他にG信用組合からは支店長研修等を受託しています。以上が年間の定例研修です。

経済団体や県からは、経営相談、講演依頼、調査事業や各種会議への出席等です。（弊社の清水が県産業支援機構専門家、商工会連合会商工調停士、高崎商工会議所経営安定相談員、中小企業団体中央会専門家、等の職にあるため）

さて、来年3月に金融円滑化法が終了します。金融庁や中小企業庁では、金融機関に対してコンサルティング機能を発揮して中小企業支援に当ることや、中小企業支援ネットワークの構

策などで支援の対策を講じています。また、金融機関においても資金繰りに悩む中小企業に対して、金融円滑化法終了後も条件変更については従来通り柔軟に応じるから心配しないように、というメッセージを出しています。おそらく、今後も条件変更の申込み時に経営改善計画を金融機関に提出し、受理されれば従来通りに条件変更は継続されると思います。

しかし、金融円滑化法終了を契機に、意欲もなく経営改善の見通しがたたない中小企業に対しては金融支援の打ち切りも容易に予想されます。一方で、経営改善の意欲があって引続き条件変更により企業経営を改善させていきたい中小企業に対しては金融支援を強化していく模様です。この場合に求められるのはしっかりした「経営改善計画」の策定です。真に実行可能でかつ抜本的な経営改善方法が盛り込まれているかどうかのカギとなります。また、そこに盛り込まれた数値計画は原則として変更ができないと見た方がよいでしょう。即ち、経営改善が見込まれる計画を立てて一定の元金返済を見込んだ場合は、改善ができなくても返済はしなければなりません。それに、今後は策定した計画に対して達成を求められる、いわゆる「80%ルール」が厳しく問われると思われまます。

見方を変えれば、金融円滑化法の終了は企業にとって自社を抜本的に経営改善する良い契機としなければなりません。弊社でも11月に某製造業から経営改善計画策定支援の要請があり、中小企業診断士の仲間と3人で計画策定に取り組んでいるところです。

我々中小企業診断士は、今後とも中小企業に寄り添い経営者の良きアドバイザーとして経営支援に取り組むことが期待されております。



日本の中小企業診断士として開発途上国の中小企業振興支援に挑む！

—カメルーンで生きる日本の中小企業勤務&支援経験—

吉村 守



私は、2012年の4月から国際協力機構 J I C A の派遣専門家としてカメルーンで中小企業振興政策を支援するアドバイザー業務に従事しています。2013年2月に現地支援活動が完了する予定の現在進行形活動ですが、この国際協力活動で得られつつある成果をカメルーンから紹介します。

なお、本内容は、J - N e t 2 1 「中小企業診断士の広場」
http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba に掲載されている「レポート最前線の診断士」の記事を編集、加筆したものです。

●中小企業診断士が“開発途上国の支援”に挑むことになった経緯

中小企業診断士の資格取得は今から18年前の大企業勤務時にさかのぼります。資格取得後、あるセミナーで偶然開発途上国支援の活動を知り興味を持った私は、勤務先から約1ヶ月の休暇を頂いて、中央アジアの生産性向上支援活動に参加することになりました。これが国際協力活動の始まりです。

その後診断士として独立し、群馬県での活動と併行して（株）ワールド・ビジネス・アソシエイツ（国際派中小企業診断士で構成された会社）の一員として、国際協力活動にも従事することにしました。

今回の活動は、J I C A の専門家募集 “カメルーン国中小企業振興政策支援アドバイザー専門家派遣” に対して応募し参画が叶ったものです。

●国際協力活動のやりがい？

これはパラグアイの開発支援の時の話ですが、セミナーで若い経営者が話し掛けて来ました。「あなたがたが行なっていることが、この国の子供達を救ってくれます。ありがとう。」この言葉を聴いて相手国の人達の想いを知ることができ、この先も彼の言葉が心の支えになる気がしています。

●カメルーンって、どんな国？

カメルーンは中部アフリカに位置し、公用語はフランス語と英語です。首都のヤウンデは、ほぼ赤道直下ですが、標高が高く年平均気温は約23度と過ごしやすい気候です。

●この活動の歴史と今回の目的は？

カメルーンは、貧困削減と経済成長を促進させるための開発計画を推し進めています。中小企業・手工業セクターの発展は最重要課題とされ、2004年に中小企業・社会経済・手工業省 (MINPMEESA) が設立されました。私は、MINPMEESA に派遣され、重要課題に取り組む職員のキャパ

シティー・デベロップメント（業務遂行能力強化）を支援しています。

●今回の支援の特徴は？

MINPMEESA は、起業の手続きを 1 箇所で短期間に行えるワン・ストップ・ショップの設立などを行ってきました。しかし、「多くのアイデアを持ちながらも具体的な振興支援策を実行に移せていない。」という情報を渡航前に得ていました。また、彼らの多くが教員から採用されており、中小企業振興の知識や経験も限られているといった状況も知りました。

私は、具体的な中小企業支援の現場を彼らが自身の目で見えていないのではないかと、また具体的にどう支援したらよいかの良きイメージ出来ていないのではないかと考えました。

私が「企業を訪ねて経営診断や改善支援をやってみましょう！」と提案すると、担当者は、「我々は今まで中小企業に役立つことが十分出来ていない。だから、実際に中小企業を訪ねるのは辛い。」とつぶやきました。この言葉が彼らの状況を物語っていました。

私は彼等と共に、具体的な中小企業支援活動を試行して喜びや重要性を体験してもらうことが大切だと考えました。

ーオールジャパンの支援スタイル

支援には、外部環境改善支援と企業の内部力強化支援があると私は考えています。カメルーンの場合、後者に目を向ける必要性を強く感じました。

人材以外にこれといって資源もない日本の急成長は“小さいことから始めて、知恵を絞り、沢山売って原価を下げ、利益を増やし将来への投資をコツコツ行う”といった努力を重ねて来たからだと認識しています。

日本企業で育った私としては、この長所を生かした支援を志向しています。下記が今回の支援に役立っていると思われる私自身の体験です。

①企業勤務時：5S、改善、PDCAサイクルマネジメント、営業活動、組織活性化

②中小企業診断士として（現在）：

- ・創業支援：合同会社“夢をカナエル”の研修で仲間と創業セミナーを開いたこと
- ・経営診断：群馬県中小企業診断士会が金融機関とタイアップした経営診断に参画し、先輩診断士から学んだことや群馬県産業支援機構の派遣専門家として企業の経営改善を支援していること
- ・経営革新支援：中小企業支援ネットワーク強化事業アドバイザーや商工会議所の経営指導員と一緒に中小企業の経営革新計画作成を支援していること
- ・再生支援：中小企業再生支援協議会の専門家として企業再生を支援したこと
- ・開発途上国支援：派遣専門家として各国での中小企業振興支援に従事したこと

振り返ると、今迄多くの支えを得て学んできたのだと思います。つまりカメルーンでの活動は、“オールジャパンの中小企業振興支援活動”です。

学んだ多くを技術移転するのは容易ではありません。しかし、大切なことは、技術のみを移転することではなく、彼等と中小企業振興の喜びや精神を共有することだと思います。

●活動の実際

一 中小企業からの要望を3つの地方都市で中小企業から直接ヒアリング

MINPMEESA 地方支所に集まった起業家や経営者からは、技術力強化やビジネスプラン作成などの経営力強化支援を望む声が沢山聴かれました。

“皆さんに何かお土産を！”と思い、日本の改善活動や経営診断などについて説明しました。深く頷いてくださる方が多くこういった手法や考えを受け入れて貰える手応えを感じました。

一 スタートアップセミナー（創業塾）

カメルーンでは、創業促進・雇用の確保が大きな課題です。この課題対応のトライアルとして、日本の創業塾のような「スタートアップセミナー」を実施することにしました。

MINPMEESA のメンバーは、起業家や企業へのアンケート・ヒアリングを行い、税金の問題が重いこと等を再確認しました。また、起業しても消えていく企業が多い現実もあります。セミナーでは、現状把握をもとに税金や企業経営の説明を内容に入れました。また、経営者のサクセス・ストーリーも盛り込まれました。

起業家や経営者17人を招いて行なったセミナーは、大変好評でした。日本の改善手法の説明に「もっと時間をとって説明して欲しかった。」という声が聴かれるなど、日本の改善手法の重要性を私自身が認識するという意味でも大変貴重なセミナーになりました。

一 中小企業支援トライアル

MINPMEESA のメンバーと共に、経営診断と改善支援トライアルを行なっています。首都（仏語圏）の3社とバメンダ（英語圏）の2社を選定し訪問支援していますが、支援の効果が現れ始めました。

以下、5社の様子を簡単に記載します。

A社（トラベルエージェンシー）

社長は「従業員との間の距離感、従業員教育に悩んでいる。」と打ち明けてくれました。この課題を解決するために“サークル・オブ・サンクス”というエクセサイズを考案しました。参加者が円形に座り、右横の人に対する感謝の気持ちやその人の長所を伝えてもらうものです。約10分間で考えを纏めて紙に書き、ひとりずつ右隣りの人に向けて気持ちを伝えて貰います。

特筆すべき変化がありました。社長が社長の椅子を離れ、従業員よりも質素な椅子に座ったこと。そして、社長から感謝の言葉を貰った従業員が、社長の言葉に勇気づけられたことやトップダウンのみの経営スタイルの問題点を率直に語ってくれたことです。

今回は、全員で改善課題を話し合っ取組むことにしました。

B社（食料品の製造・販売）

食料問題に貢献しようと頑張っている若手経営者の会社です。彼は、訪問の際、操業を止めて事務所や工場に多くの従業員を集めてくれます。5S、KAIZEN等を説明し実際に改善を

進めてもらっています。

先日訪ねたら、従業員が沢山改善を実行し、それぞれが（改善前後の様子と効果を書く）KAIZEN シートを使って内容を説明してくれました。

倉庫の製品分類と識別、書類保管方法の改善、工場終業点検リストの作成、製造装置立ち上げ方法の標準化、製品回収ロスの 70%低減、製造計画書の作成と担当者への情報シェア、バイクの鍵の保管方法の改善（鍵を探す時間は、20 秒が 2 秒に短縮）などです。

C社（自動車修理と部品の販売）

カメルーンではタクシーが市民の脚となっており、その殆どが日本の中古車です。このような状況下、自動車修理や部品販売業は、重要な役割を果たしています。

この企業は、⑤S とボトムアップ活動の導入に取り組むことにしています。

社長は新たに事務所を作り、トップダウン型経営スタイルからの脱却を図るため従業員と熱いディスカッションを始めました。

更なるコミュニケーションアップと 5 S 活動を促進するため、前述のサークル・オブ・サンクスを行いました。また、日本企業の 5 S 事例を紹介し“赤札作戦”（不用品に赤札を貼る整理の手法）を次回までに試行してみるとの合意を得ました。

D社（印刷業）

この企業があるバメンダは、ヤウンデから約 400km 離れています。MINPMEESA バメンダ支所の担当者が企業の活動をフォローしてくれていて、訪問に先立って KAIZEN シートを送ってくれます。この担当者は今年日本での J I C A 研修を受けた人で、改善手法の良さを十分認識しています。

先日の訪問時には、改善内容を会社から説明して貰いました。

個人の改善からチームの改善へ、1 度行なわれた改善に新たな改善が加わるという素晴らしい進捗状況です。

更に新たな KAIZEN に取り組むという宿題を提供しています。会社の取り組み姿勢も然ることながら、支援側の熱意と理解が大切なことを私も学ばせて頂いています。

E社（ベーカリー）

「バメンダパン」は食パンの形をしているのですが、食べてみるとケーキとパンの間といた感じではのかに甘くとても美味しいです。当社はこのパンのパイオニア企業です。

この会社へも 5 S の改善をアドバイスしましたが、その指摘を真摯に受け取った社長夫妻が急テンポで改善を進めています。釜のエネルギーロス減少、床のコンクリート打ち、整理棚の制作と書類の識別管理、製品パッケージの改善、作業環境の改善等などです。

これらの改善は生産性を向上させ、需要に応じた供給、本質不良の低減も実現しています。

今まで社長夫妻にだけ説明やアドバイスしてきましたが、先日は従業員を沢山集めて下さって勉強会を行いました。今後、みんなで改善を進めるようエールをおくりました。

●MINPMEESA職員の変化

前述の地方都市での中小企業からの要望ヒアリングでは、中小企業振興に関する将来構想について MINPMEESA の Key Man（若手職員）から説明して貰い、質問や意見に答えるというスタイルを取りました。

このヒアリング後、彼は変わりました。会議の場で、「私は、自分のプロフェッショナルリズムから自発的にこのヒアリングに参加した。」と発言をしたり、中小企業支援トライアルの切り盛りを一手に引き受けなど、目に見える変化が起こり始めました。

経営診断の際は私と彼等がチームを作ってクロスSWOT分析を行います。カメルーンの事情に詳しい彼等の分析と日本の診断・改善手法を組み合わせたアドバイスは、中小企業にとって受け入れやすいものになっています。

彼等は支援の実際を体験し、企業が変化していく様子を自分の目で見て、中小企業支援の重要性や有効性を強く認識し始めています。

また、スタートアップセミナーを行なったチームも、参加者からの感謝の言葉にとっても大きな喜びを感じています。

これらの貴重な体験を“次のカメルーンの中小企業振興支援体制の強化”へ活かしていけるよう残された活動の時間を有意義に使って行きたいと思います。

吉村 守（よしむら まもる）

京大工学部卒。大手メーカー在職中に診断士資格取得。その後、群馬の中小企業2社に勤務し2009年に独立。国内で創業、経営革新、再生など各種診断・支援実績を持ち、開発途上国支援にも従事。著書に『ものづくり式経営革新の手法—企業が元気になるヒントを再点検』（労働調査会）。趣味はNHKのど自慢の予選挑戦



企業経営のプロをめざす

吉田 武宏



私は、2012年4月に中小企業診断士となりました。現在は、JAグループに勤務しています。30代後半から、新規事業開発をまかされるようになり、この間、2つの新規事業を担当し、現在自分で立ち上げた会社の経営をまかされています。

最初の新規事業は組織の中の一部署として立ち上げたものであり、財務・資金繰りや人事・採用等の問題は、自分でそれほど考えなくとも、良かったのですが、現在の事業は別会社として独立しており、すべて自分で考え、実行しなければなりません。そうすると、得意とする分野はいいのですが、そうでないところはどうも後回しになって、後手に回ることが多くなってしまいます。また、必ずしも最善の方法でなかったり、思いつきでおこなったりすることがありました。

そこで、体系的な企業経営の知識が習得できるものはないかと考え、中小企業診断士をめざすこととしました。勉強をはじめてみると、年齢的な記憶力の減退もあり、予想以上に苦労しましたが、何とか合格することができました。(もっと若いときに目指せばよかったと思います)

この間、合格する前でも、実際の企業経営には大変役に立つことが多かったと思います。どうしても、いままでの勉強はマーケティングや営業戦略、経営戦略等に偏り、組織、人事、財務等あまり得意でない分野は、なおざりになっていましたが、そういうところまで目を向けた、幅広い視点で経営をみることができるようになったと思います。

また、合格後は自社だけでなく、取引先や知り合いの企業の経営指導等をいくつかさせていただきました。実際に携わってみると、自社の業界だけでなく、今の地方の中小企業の事業環境が非常に悪化しており、経営が苦しくなっていることを肌で感じます。こうした環境下で経営を上向かせるのは並大抵のことではないと思われます。そのため、当初の予想以上に時間がとられ、現在の自分の通常業務をしながら行うのは少ししんどいなと思っています。しかし、折角中小企業診断士となったのだから、何とか時間を作り出し、少しでも中小企業の経営者の皆さんの役に立つ仕事をしていきたいと考えています。来年度以降は協会の事業にも参加させていただき、先輩の診断士の皆さんの助言を仰ぎながら、実務を学んでいきたいと考えています。

振り返ってみると、いままでの自分は、企業経営のセミプロ程度でなかったのかなと思います。今後は、中小企業診断士としての知識と経営者の現場での経験を生かし、企業経営のプロをめざしていきたいと考えます。

また、今後、着実に診断士としての技量をみがき、退職後、診断士として活躍できるような力をつけ、地元群馬県内の中小企業の生き残り、発展に貢献できるようになりたいと考えています。

経営診断に携わり思うこと

小暮 雅志



10年間在籍していた(社)中小企業診断協会群馬県支部を15年前に退会しましたが、定年退職を機に、中小企業診断士資格更新の動機とわずかな勉強意欲をもって新組織である(一社)群馬県中小企業診断士協会に改めて入会しました。金融ビジネス研究会と建設業研究会で診断の勉強をさせていただき、さらに企業診断の機会を得た上、新財務分析ソフトの構築という貴重な機会もいただきました。そのなかでアドバイスをいただいたことは、自分の得意分野を作り、診断のスタイルを形成することでした。

研究会活動のなかで数社の経営診断に携わる機会を得ましたが、長期間のブランクもあり、満足が得られるような診断ができるのかと不安がありました。実際の経営診断にあたっては、初期資料として3期間の決算書のみであり、業種も中分類レベルの表示でした。

現地調査(ヒアリング)は原則1回かつ約2時間という制約のなかで効率的な事前調査が求められていると感じました。決算書は企業の過去の成績を表す数値であり、将来の姿を保証するものではないといわれておりますが、私は、資料が乏しい段階では決算書こそが現在の企業のポジションを現す、絶好な資料であると考えました。

診断にあたり私が試みた手法を述べさせていただきます。まず、受診企業の情報収集のため、受診企業及び大口売掛先企業(親会社等)のホームページを参照し、企業の業種・取扱っている商品・製品、立地、沿革、理念、役員構成等を把握しました。次いで、企業の属する業界の情報及び標準指標を入手し、財務分析ソフトにより財務分析、損益分岐点分析、キャッシュ・フロー分析等を行いました。さまざまな数値が得られましたが、私が注目したポイントは、売上高の傾向(上昇・下降)、利益水準(荒利、経常利益・税引後利益)、自己資本比率(内部留保の有無)、債務比率(借入金月商倍率)、キャッシュ・フロー(投資状況・資金調達)であります。これらの数値と標準指標を対比することにより、受診企業のポジションが明確になりました。これらの原始データを業界情報とも照らし合わせて、この企業のおかれている状況(沿革～経営・財務、営業・生産活動、人事等、強み・弱み・機会・脅威)を、仮説として経営診断報告書に記載をしてみることにしました。推測の部分も多かったわけですが、記載を終えてみると、なんと、受診企業の課題が見えてきました。早速、課題とそれに対応した改善提案を思いつくままに記載しました。

不明な点、推測のため確認すべき点、提案の実現可能性等については別紙にメモ書きにして診断(ヒアリング)に臨みましたが、考え考え質問するなど初心者にありがちな失敗をすることもなく比較的スムーズに情報収集と確認ができ、さらに、受診企業の悩み(多少の本音?)も聞くことができました。経営診断報告書の作成は、ヒアリングで収集したデータにより記載内容・提案等の修正・加筆にさほど時間がかからずまとめることができました。しかしながら、経営計画目標・生産活動等の提案については不十分な点があり、リーダーの指導を頂き、無事報告会を終了することができました。リーダーの丸橋所長はじめ研究会における矢島会長、諸先生方には有形無形のご指導を頂き、感謝しております。

多くの中小企業は業績停滞、収益は低水準であり、アドバイスを必要と感じました。今後は、診断のスタイルとして、事前準備を強化して仮説を充実させ、適切な提案に心がけるとともに、提案の先にある、具体的な計画立案・実践支援のノウハウを習得したいと考えております。今後ともご指導のほど、よろしくお願い申し上げます。



平成25年は地歩を固める年

木村 宏幸



私と中小企業診断士との出会いには、次のような顛末があります。サラリーマン生活に慣れきっていた頃、「いつか自分のビジネスを持ってみたいな。」そんなことを考えるようになりました。

しかし、経営者となった経験などありません。勤務する職場を投げ捨ててまで、それを実行する行動力もありません。そこで、まずは理論的なことを勉強してみようと思い、手当たり次第、経営関係の書籍を読み始めました。経営戦略、マーケティング、財務会計、管理会計・・・。

そんな折、経営関連の書籍を買い増そうと書店の書棚から手にとった本を通じて、中小企業診断士という資格に“再会”しました。

実は、中小企業診断士という資格は以前から知っていました。大学生の頃、何か資格でも取ろうかと、資格ガイドブックを購入。そこで中小企業診断士資格を知ったのですが、とにかく受験科目が多岐にわたり、とても合格できる資格ではないと判断し、すぐに別の資格のページへと進んでしまいました。

あれから10数年。たまたま手にした書籍を通じて再びこの資格に出会い、「これは何かの縁があるに違いない」と、すぐに資格関連書籍コーナーへ移動。中小企業診断士資格が自分の求めている知識を体系的に学べる資格であることを確かめると、その場で受験を決意。その数年後に資格取得に至りました。

資格取得後は、当時の丸橋会長から中小企業診断士の活動や中小企業診断士協会について参考になるお話をお聞かせいただき、群馬県支部への入会と産地研究会への入会をいたしました。

経験の浅い自分が一人で活動しようとしても、活動範囲は限られ机上のお勉強に終始してしまいがちです。しかし産地研究会に入会したことで、諸先輩方の日々の実践、経験に基づいた具体的な事例や知識を吸収できるようになりました。また、研究会を通じて企業診断の実務経験を積む機会をいただいております。独立診断士ではないからこそ、研究会や協会がなおさら有り難く感じます。

さて、私の中小企業診断士としての平成25年の目標についてお話しいたします。

まずは基本的な診断スキルを身につける、ということです。まだまだ駆け出しの新米診断士です。適切な財務分析と経営の実態把握、そこから最終的に経営改善に結びつく提案を出せるまでの、流れやスキームを作っていくことです。

そのためにも、参加させていただいている産地研究会を通じて、今後も中小企業診断士としての実務経験を積ませてもらいたいと思います。

次に英語の勉強の再開です。これは診断士受験を決意するまで自己啓発として行ってきたもので、TOEICの定期的な受験やビジネス英語のラジオ講座を活用して勉強していました。診断士の試験勉強を始めてから今日まで、時間的にも精神的にも余裕がなく休止していました。中小企業診断士活動の柱になるよう、英語力を育てていきたいと思います。

そして、中小企業診断士としての活動理念を作っていくということです。「中小企業診断士としての自分はどうあるべきか？」そのことについては、ことあるごとに考えて来ました。その

答えの1つは、中小企業診断士として、地域の雇用を増やすことに貢献することではないかということです。地元中小企業の経営発展のお役に立つことで、地元企業が繁栄し、その結果として、若者も女性も、再就職を望む高齢の方も地元で働ける。愛する土地に生き、そこで働き生活を安定させる。そんな状況に感謝して穏やかに日々を過ごせたら、生きにくいと感じる世の中にも、暖かい風が吹き込まれて来るのではないかと考えています。



各研究会・勉強会活動

【旅館経営研究会】

リーダー 鴻上 まつよ

今年度「旅館の業績を上げる経営コンサルタントの育成」を目的に発足した旅館経営研究会は、これまで5回の会合を持ちました。今年度中に、旅館コンサルティングを受注する事を目標に、検討を重ねてきました。「紺屋の白袴＝営業下手」と言われる中小企業診断士が、営業を実践しています。顧客ターゲットを設定し、アプローチ方法と営業ツールを考えました。昨年度、観光地活性化研究会メンバーが制作した「旅館経営ハンドブック」。このようなツール（商品）があると、相手に話をしやすく、反応が良いことを身を持って体験しました。そして、ハンドブックのお陰で、旅館組合等から「無料セミナー」の依頼をいただきました（11月：老神温泉、1月：水上温泉）。

当初、

Step1：無料セミナー

Step2：A信用金庫のような簡易診断

Step3：円滑化法終了を受けて「経営改善計画作成支援」を含むコンサルティングを金融機関を介して受注する

という3ステップの作戦を考えましたが、現在Step1で留まっています。今後Step2・3の内容を見直し、旅館コンサルタンティング方法の充実と旅館へのアピール方法を、さらに研究し、3月まで諦めずに、コンサルティング受注活動を行って参ります。

【円滑化法終了対応研究会】

責任者 戸塚 栄三郎

円滑化法終了対応研究会は平成24年8月に立ち上がり、現時点で2回の会合を行いました。皆様もご存知のとおり中小企業金融円滑化法（以降円滑化法と言う）は平成25年3月で終了する法律ですから、この研究会は円滑化法終了までの短い期間の研究会となります。

本研究会設立の目的は会員診断士の知識の向上であるため、円滑化法という法律の内容、円滑化法の終了に向けて国が発表した政策、そして我々診断士が行わなくてはならない対策等を中心に研究を進めております。

既に行った会合では、中小企業再生支援協議会の統括責任者と責任者補佐を講師にお招きして国が進めている対策の一つである中小企業再生支援協議会の利用方法を詳しく教えていただきました。また1月27日には群馬県信用保証協会の方々を講師にお招きして中小企業支援ネッ

トワーク会議と群馬県経営サポート会議について詳しく説明をしていただく予定です。

残り短い期間の研究会ですが、研究会会員の知識の向上と、円滑化法を利用した企業のこれからの支援が出来るようになればと思っております。



【研修事業研究会】

代表 久野 進

新年あけましておめでとうございます。

一般社団法人群馬県中小企業診断協会では平成24年10月「研修事業研究会」を立ち上げました。その趣旨は重要な経営資源である、中小企業の人材について、中小企業診断士が研修事業を通じてどのように支援できるか研究してゆきます。

更に、中小企業の人材育成に機会を提供するとともに、業種、階層、に配慮した研修テーマを提供することによって、中小企業の人材育成に貢献してまいります。

<活動方針>

1. 「研修事業研究会」は実施されている研修の調査・把握を行い中小企業のニーズを把握する。
2. メンバーが実施中の研修テーマについて評価を行い品質向上を図る。
3. 研修の実施に当たっては当該企業、団体のニーズに沿った研修を実施する。

<研修テーマ（例）>

経営幹部研修、営業管理者研修、製造工場の管理者研修、現場監督者研修、新入社員研修
新入社員フォローアップ研修、営業入門研修、中堅営業マン研修、財務管理研修
ビジネスマナー・接客研修、中期経営計画策定セミナー、経営革新計画申請研修
BCP認定研修、販路開拓研修他

<メンバー>

矢島治夫、川上金四郎、福島 久、打尾貞治、久保田義幸、小林広之、木野内恒夫、清水邦宏、久野 進

<スケジュール>

25年3月迄：活動方針及び研修テーマの確認

25年4月以降：企業及び各種団体へのご案内

26年6月以降：研修の実施

<連絡先>

一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会 事務局

〒 371-0036 群馬県前橋市敷島町 244-1

TEL 027-231-2249 FAX 027-289-2040

E-mail jsmecca10@jade.dti.ne.jp



【建設業研究会】

座長 梅川 孝造

会員の皆様、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。
本会の活動状況を紹介させていただきます。

本会は昨年6月16日発足以来、第1回目の7月21日（土）以降、毎月第3土曜日 14:00～17:30で開催しております。（※開催日時及び研究内容……企業診断ぐんまNEWS平成24年7月号 17ページ参照）

活動方針

- (1) 経営者の要求に応える商品の提案ができる診断士の養成
- (2) 建設業無料経営相談等、建設業者の生産性向上に努め、建設業界と診断士協会の緊密化を図る。
を実現するために、(1)に掲げる商品について、会員1人1人が経営者に自信を持って提示できる「特徴ある商品」づくりに必要な研究を行っております。



本年度も継続して研鑽に努めていきますので、皆様からのご指導・ご鞭撻を賜れますよう、宜しくお願い申し上げます。



【金融ビジネス研究会】

リーダー 矢島 治夫

新年明けましておめでとうございます。

金融ビジネス研究会の活動についてご報告させていただき、会員皆様の一層のご理解とご協力をお願いいたします。

研究会のメンバーですが、会員は17名で4チームに編成し、診断事業を行っています。チームの編成は製造業出身者と非製造業出身者による混成チームとし、チームリーダーは丸橋・山口両先生(製造業)と吉永先生と矢島(非製造業)の4名です。

研究会の活動としては各チームの診断事例発表に基づいて、全員で討論を行い、課題と改善策の検証を行っています。

研究会活動の成果としては、

- ①この数年間で県内信金3社と業務委託契約が締結できたこと。
- ②最も親密に行っている信金とは企業の経営診断に支店長と本部の経営支援スタッフが同席し、銀行の考え方、コンサルタントとしての中小企業診断士の分析手法や改善手法がお互いに共有でき、双方にメリットがあること。

今年度は金融円滑化法の期限が終了となりますが、企業の再生はマネジメントの確立と意識改革がなければどんな処方箋も効果なしと確信し、今年も基本を忠実に研究会の運営を行っていきたいと考えておりますので、よろしくをお願いいたします。

【産地研究会】

リーダー 竹中 栄一

皆様 明けましておめでとうございます。

昨年の産地研究会は、一企業の固有の問題以外にその背後にある産地、業種の特徴を的確に掴み、今後の企業の経営診断に役立てようとなりました。

その為、昨年度実施した内容は

- (1) メンバーの得意とする分野のケーススタディ(含む業界動向)の発表とその討議
- (2) 商工会議所の専務理事を招いて講演会と懇談会
- (3) 金融機関との診断の共同研究

下記が毎月行った内容と、今年3ヶ月の予定です。

(実績)		10月	創業セミナー紹介	小林	
4月	経営顧問先を持つには	竹中	11月	知的資産経営と企業実績	三牧
5月	販売支援ツールとしてのCS分析	辺見	12月	経営診断共同研究成果発表	木暮
6月	ISO何でも相談	田村	(予定)		
7月	製造現場の改善手法	木暮	1月	小規模店舗の立地戦略	木村
8月	伊勢崎商工会議所の施策等	鈴木専務理事	2月	ITを活用した経営課題の解決事例	阿左美
9月	販売促進の立案方法と具体的施策	久保田	3月	発展途上国の中小企業振興支援	吉村

今年度実施したい内容は、昨年度の活動に加えて、診断先企業に共通に適用できる下記のソリューションの開発・発展です。今後さらにソリューションの研究を広げて経営セミナー等で講演できるようにしたいと思っています。

- (1) SWOT分析の発展(例 KJ法を活用して経営課題の特定と対策)
- (2) 中小企業の個別受注生産方式のIT化
- (3) 会計資料からITを活用して、目的の報告書の作成

現会員数は10名です。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。



桐生市桜木公民館で研修



桐生市桜木公民館において

【MG21勉強会】

リーダー 福島 久

会員の皆様、明けましておめでとうございます。

MG21勉強会は今年で14年目を迎えます。群馬県中小企業診断士協会の研究会の中で最も古い歴史を持っています。MG21の由来は「21世紀のマネージメント・グループ」の意味だと創設者から聞いております。

会員は17名で定例会は原則、偶数月の第3木曜日、午後6時半から9時まで、群馬県公社総合ビルの2階特別会議室を借りて行なっております。また、8月と12月(1月)には懇親会(アルコールは欠かせませんので)を開いております。

4月に発表者をあらかじめ決めておきます。各人の発表テーマは本人任せですので、自由度が高くなります。今期の発表者と発表テーマを下に記します。(敬称を略します)

・4月19日

久野 進 「チームワークをとる(ワークショップ)」

清水 裕介 「金融経済見通し(世界から日本を見る)」

・6月14日

久保田 義幸 「ドーナツ店における店舗レイアウト変更・店舗改装の提案」

吉永 哲也 「群馬県の老舗企業と100年後に生き残る企業経営のあり方」

・8月3日

納涼祭 (新前橋駅近く 北海亭)

・10月18日

小林 広之 「中小企業におけるホームページ運営上のポイント」

福島 久 「JAに対する戦略策定法導入の取組み」

サブリーダーは小林 広之氏です。皆様の参加をお待ちしております。

【食と農の研究会】

リーダー 阿久澤 豊

当研究会では国民の最も基本である「食」と「農業」について多方面から調査、研究をしてきました。その中で群馬県内の担い手である農業法人、認定農業者、JAなどとも人脈ができつつあります。企業経営とは違う農業簿記に四苦八苦しなから農業経営についても徐々に学習を積み重ねてきました。日本政策金融公庫の「農業経営アドバイザー」や農業以外の一次産業である「水産業経営アドバイザー」の認定者も誕生しています。

【士塾】

診断士の気概を見せよう

リーダー 長塩 英雄

昨今の企業環境は誠に厳しいものでありますが、これにたじろいて居ては何も始まりません。ましてや中小企業診断士は診断し、方向性を見出し、勧告し、実行を支援していくのが仕事であります。今こそ中小企業診断士自身が気概を持って仕事を進めていかなければならないと考えています。

士塾では今年度4月・消費税増税と中小企業、6月・世界最大の家具屋(イケア)の集客の仕掛け、8月・年次経済財政報告「日本経済の復興から発展的創造へ」を読んで、10月・企業

診断ニュース 10月号「魔法の習慣4」を読んで、と極めてタイムリーなテーマを取り上げて評論を行って参りました。そして12月は「今年の経済環境の中で貴方が感じたこと」をテーマに評論することになっております。

士塾発足の理念は中小企業診断士の心・技・体の鍛錬であります。今こそ中小企業診断士は気概をもって立上がり、春風を以て接し、その先頭に立って問題解決に立ち向かうことが大事と考えます。そして関わった企業からの信頼を得ていくことが中小企業診断士の将来を不動なものにして行くと考えます。かの吉田松陰も「志定まれば気益々盛んなり」と説いています。志のあるところ道はつくとも言われております。

士塾にご参加下さい、共に各中小企業診断士の熱き評論を聞きましょう。



キーワード解説

広報委員 田中 英輔



黒鳥理論（ブラックスワン）

皆様大変お世話になっております。今回のキーワード解説を担当させていただく広報委員の田中です。さて、東日本大震災以降、将来や社会の不確実性がより大きくなっているように思えます。そこで、今回のキーワード解説では、その不確実性の核心について言及している「黒鳥理論」についてご紹介したいと思います。

「黒鳥理論」とは、元金融トレーダーで、認識論研究者のナシーム・ニコラス・タレブ氏が提唱している懐疑的実証主義に関する考え方で、予期しない稀な現象「黒い白鳥」が社会に及ぼす影響についての主張です。

「黒い白鳥」は、以下の3つの特徴を持ちます。

- ① 予測できない。
 - ② 非常に強い衝撃を与える。
 - ③ いったん起こってしまうと、いかにもそれらしい説明がでっち上げられ、実際よりも偶然には見えなくなったり、予めわかっていたように思えたりする。
- 9・11も、リーマンショックも、大震災も「黒い白鳥」であると言えます。

● 「月並みの国」と「最果ての国」

「黒鳥理論」では、社会に対する認識として、安定的で予測可能な「月並みの国」と、黒い白鳥が支配する「最果ての国」の2つに分けており、近年は「最果ての国」が拡大していると主張します。

月並みの国	最果ての国
<ul style="list-style-type: none">・ 稼ぎの大幅な拡張は不可能。・ 弱いランダム性・ 一番典型的なメンバーは凡庸。 ・ 勝ち馬はパイ全体のほんの一部を受け取る。・ 「黒い白鳥」に左右されない。・ 重力に縛られる。 (ヤマダ電機など実店舗販売)・ 一般的には、物理的な量に対応する。人間の身長など限界がある。	<ul style="list-style-type: none">・ 稼ぎの突発的な拡張が可能。・ 超強力なランダム性・ 一番典型的なメンバーは巨人か小人。 つまり、典型的なメンバーなどいない・ 勝者総取りの法則 ・ 「黒い白鳥」に振り回される。・ 数値は物理的な制約を受けない。 (アマゾン等のロングテール)・ 数値に対応する。ビルゲイツの財産などほぼ無限。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然に起こりうる中では平等に近い。 ・ 合計は一つの事例データで決まらない。 ・ 集団の支配。 ・ 見ているものから予測したり、見えていないものを推測したりするのは容易。 ・ 歴史は流れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 極端な勝者総取りの不平等 ・ 合計は一握りの極端な事象で決まる。 ・ まぐれの支配。 ・ 過去の情報から予測するのは困難。 ・ 歴史はジャンプする。
---	--

- 「プラトン派のアプローチ」と「懐疑的実証主義（非プラトン派）」
「月並みの国」と「最果ての国」での主流となる考え方として、「プラトン派のアプローチ」と「懐疑的実証主義（非プラトン派）」の特徴についても説明しています。

プラトン派のアプローチ	懐疑的実証主義（非プラトン派）
<ul style="list-style-type: none"> ・ プラトン性の境目の内側に集中する。理論重視。 ・ ランダム性の主な源は普通の変動だと考え、後知恵でジャンプを付け加える。 ・ 天下り ・ 確率は計算できると考える。 ・ まず本、それから実践。 ・ 信念と、自分でわかっていると思いついでいることに基づく考え。 ・ 「月並みな国」を出発点 ・ 隅々にわたる細かい仮定に基づいて完璧に正しいものを目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プラトン性の境目の向こうにあるものに関心を持つ。仮定重視。 ・ ランダム性の源は「黒い白鳥」だと考える。 ・ たたき上げ ・ 確率は簡単に計算できないと考える。 ・ 実践から直観を育む。まず観察してから本を読む。 ・ 懐疑主義とまだ読んでいない本に基づく考え。 ・ 「最果ての国」を出発点 ・ 幅広い事象にわたって大雑把に正しいものを目指す。

「黒鳥理論」では、「最果ての国」の前提に基づいて「懐疑的実証主義（非プラトン派）」によるアプローチを採用する事を提案しています。なお、「プラトン派のアプローチ」については、使用するなら注意して、節度を守る事と誰かが監視する必要があるとも主張しています。

また、ここで紹介した内容は「黒鳥理論」の一部に過ぎません。ご興味がある方は是非原書をご覧になってみてください。エッセイとしても面白い本だと思います。

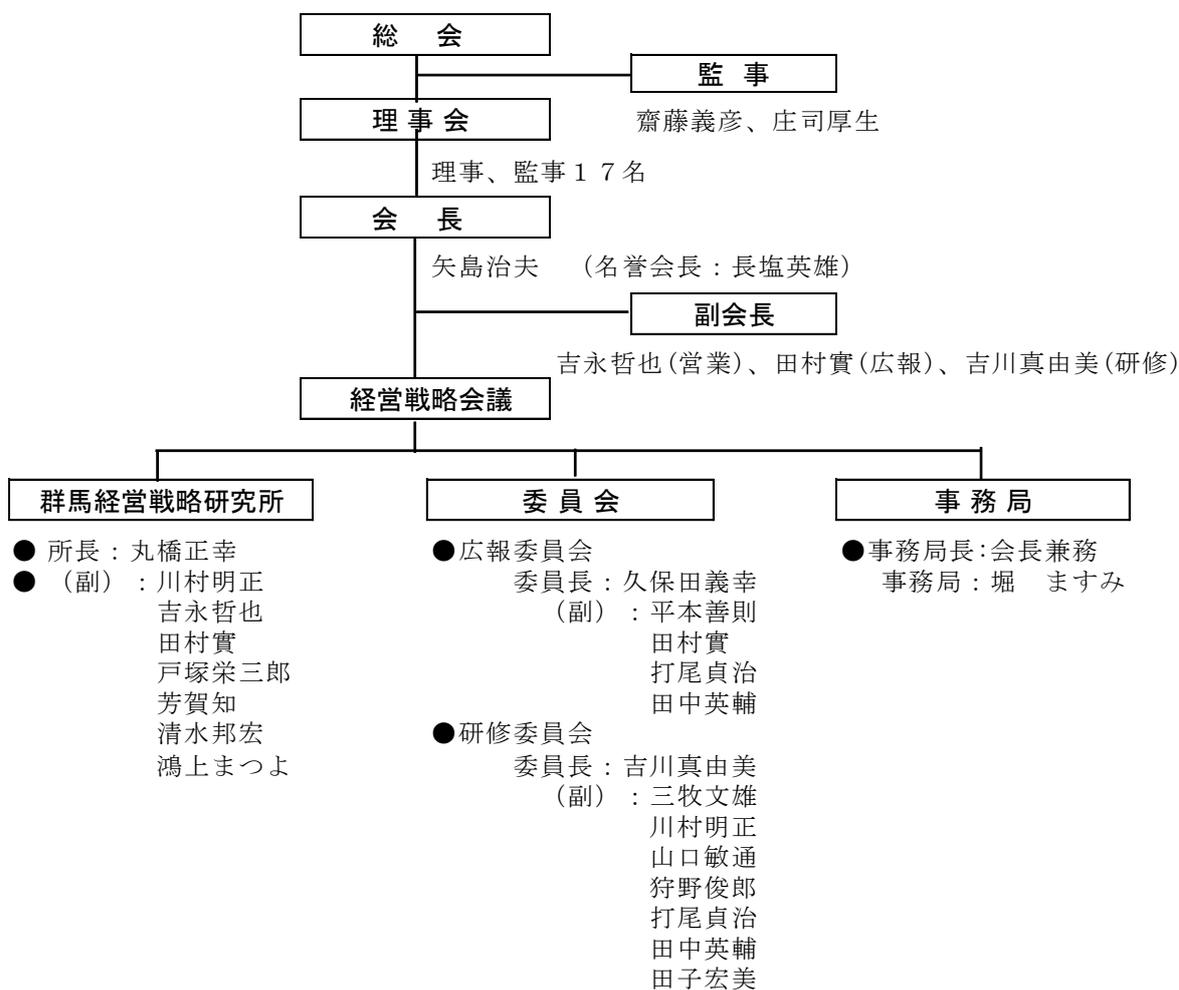
参考文献：「ブラック・スワン 不確実性とリスクの本質」

ナシーム・ニコラス・タレブ著 望月衛訳（ダイヤモンド社）

田中英輔（たなかえいすけ）

平成21年登録。JA碓氷安中を経て、現在群馬県商工会連合会にて勤務。広報委員及び研修委員

群馬県中小企業診断士協会 組織図



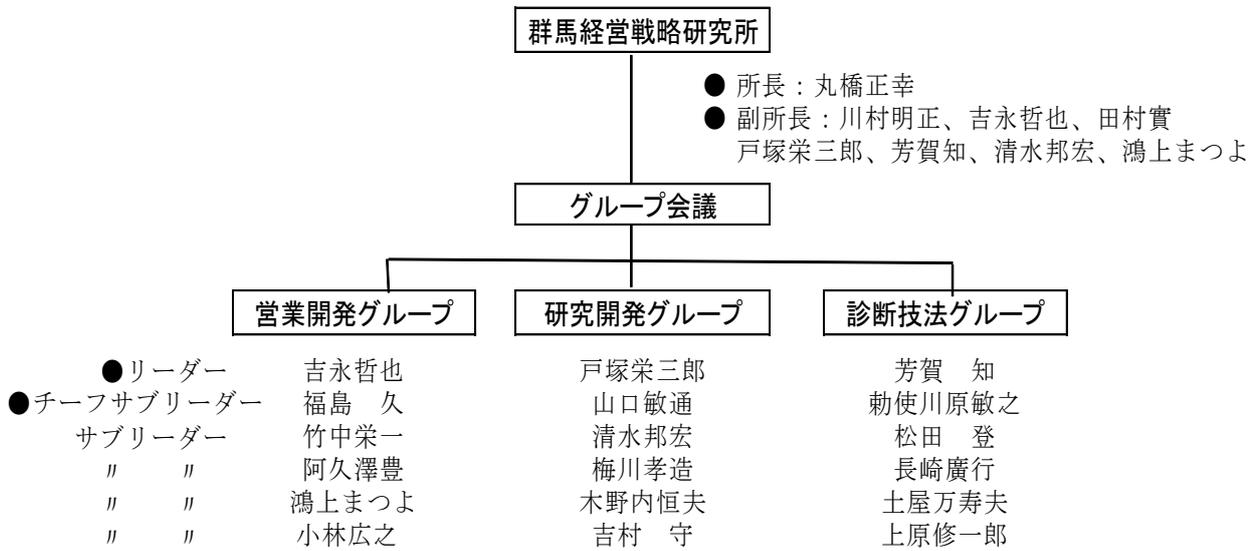
理事 矢島治夫 吉永哲也 田村 實 吉川真由美 阿久澤豊 芳賀 知
細井寿男 渡辺英男 木野内恒夫 山口敏通 平本善則 三牧文雄
加藤 洋 久保田義幸 狩野俊郎

監事 齋藤義彦 庄司厚生

名誉会長 長塩英雄

相談役 辺見 勇

群馬経営戦略研究所 組織図



【編集後記】

“企業診断ぐんまNEWS”平成25年1月1日号ををお届けします。昨年4月に、群馬県の中小企業診断士の新たな組織として、一般社団法人群馬県中小企業診断士協会が発足しました。出来るだけ具体的な活動状況を紹介しようと多くの方に声をかけた結果、30頁を超えるボリュームになりました。ひとえに群馬県中小企業診断士協会諸氏の熱意の表れと感謝しています。

中小企業をとりまく昨今の経営環境は、円高、デフレ、中国の経済不況及び外交問題、さらに今年3月には中小企業金融円滑化法が期限切れとなることから、大変厳しい状況が続いています。一方で、昨年12月の総選挙の前後から、円安傾向、インフレ目標の設定、株の上昇等、良化の兆しも見えています。本号からは、われわれ中小企業診断士が、足腰の強い中小企業を育てるために様々な方面で活躍している様子が良く伝わってくると思います。力強い日本を築くために、診断士諸氏の活躍に期待が膨らみつつあります。皆様のご研鑽とご活躍を祈念します。

編集担当 田村

企業診断ぐんまNEWS 平成25年1月号（平成25年1月1日発行）

広報委員長	久保田	義幸
広報委員	平本	善則
〃	田村	實
〃	打尾	貞治
〃	田中	英輔