

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28年7月号



一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

Vol. 31



## 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 -
群馬経営戦略研究所 所長の挨拶 .....	- 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 -
群馬経営戦略研究所グループ活動の紹介 .....	- 6 -
【研究開発グループ】 .....	- 6 -
【診断技法グループ】 .....	- 7 -
活躍する診断士 .....	- 8 -
一士一声 .....	- 14 -
各研究会・勉強会活動 .....	- 16 -
【旅館経営研究会】 .....	- 16 -
【金融機関ビジネス研究会】 .....	- 17 -
【建設業研究会】 .....	- 18 -
【産地研究会】 .....	- 19 -
【研修事業研究会】 .....	- 20 -
【食農ビジネス研究会】 .....	- 21 -
【医療福祉研究会】 .....	- 22 -
【企業再生研究会】 .....	- 23 -
【土塾】 .....	- 24 -
プロコンの資質 .....	- 25 -
キーワード解説 .....	- 26 -
編集後記 .....	- 28 -

## 群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶

### プロの経営コンサルタント組織をめざす



会 長 福 島 久

本年6月の定期総会で会長に選任されました福島久です。会員皆さまのご協力をお願いいたします。

昨年まで副会長兼研修委員長として活動してきましたが、矢島治夫前会長が協会の運営に献身的に取り組み、一般社団法人としての新たな組織基盤を築こうとされていた姿を拝見してまいりました。その基盤を引継ぎ新会長に就任することの責任の重さを感じる日々であります。

後藤新平が倒れる前に遺したといわれる「財を残すは下、業を残すは中、人を残すは上」という言葉がありますが、協会の最大の役割は独立した会員がプロの経営コンサルタントとして成長する場を提供し、協会から多数の活躍する中小企業診断士を輩出することだと考えています。中小企業診断士の資格を持っているというだけではプロの経営コンサルタントとは言えません。クライアントに寄り添って課題を解決し、中小企業の成長に貢献することを通じて自分も成長する、という信念をもって行動する中小企業診断士であってほしいと考えています。

営業の柱となります群馬経営戦略研究所には、研究開発グループと診断技法グループがあります。研究開発グループは9つの研究会等を統括し、各研究会はリーダーが中心となって勉強会や経営診断案件の開拓から診断報告書の提出まで一連の役割を担っています。また、診断技法グループは経営診断を効率よく実施し、会員が行う経営診断の質の向上をはかるために診断ツールの開発をすすめています。特に研究会は、協会が一般社団法人となってから順次発足し、協会の事業を成長させる原動力となって、順調に成果を上げ会員のスキルアップにも貢献してきました。独立会員の多くが研究会に参加しており、人材育成を進めるための協会としての基盤が整備されてきたのではないかと感じています。

そのなかで、昨年度は群馬経営戦略研究所の機能や研究会等のあり方を見直す機運が生まれ、矢島治夫前会長も加わり課題を協議していただきました。今後の協会運営上、群馬経営戦略研究所のあり方が協会の成長を方向づけると考えておりますので、これまでの協議を通じて浮かんできた課題をもとに、さらに協議を深化させて行きたいと考えています。

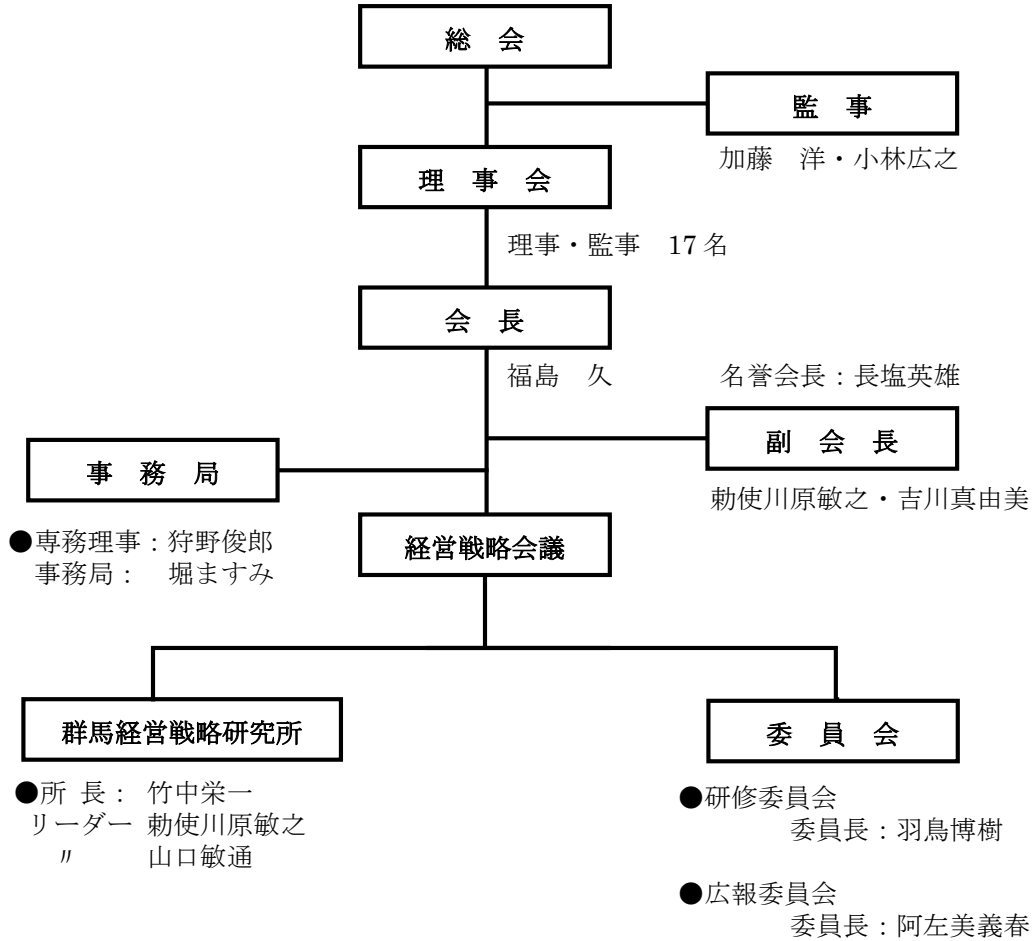
一方、企業内診断士として将来の独立をめざして勉強されている会員もおおいですが、是非とも、アクションプランを十分練ったうえで独立をめざしていただきたいと考えます。大切なのは、クライアントとなる企業の成長に貢献できるスキルの磨き方を学ぶことです。協会ではこうした会員のために、昨年からはプロの経営コンサルタントが経営診断を実施する際に同行できる事業を開始しました。企業の経営診断に立ち会えるだけでなく、実地指導を受けることもできますので、この事業を活用し何を準備すべきかを掴んでいただきたいと思います。

協会は基本的には個人会員が集まる共同組織ですが、一人で解決することが困難な課題も数多くあります。会員一人ひとりが切磋琢磨し、互いに尊重し協力し合える関係性を築いていくことが大切であり、そのための環境づくりをすることも協会の役割だと考えます。

中小企業経営者と中小企業の経営支援に携わる方々から、“中小企業の経営問題は診断士協会に任せた!!”と評価していただけるプロコン組織になりたいものです。

# 群馬県中小企業診断士協会 組織図

平成 28 年 6 月 12 日改訂



理事	福島 久 庄司厚生 三牧文雄	勅使川原敏之 羽鳥博樹 山口敏通	吉川真由美 埴田昌伸 矢島治夫	狩野俊郎 細井寿男 吉村 守	阿左美義春 丸橋正幸 渡辺英男
監事	加藤 洋	小林広之			
名誉会長	長塩英雄				

## 群馬経営戦略研究所 所長の挨拶

### 一人一人が輝けるように

所 長 竹中 栄一



今期より経営戦略研究所所長を勤めることになりました竹中栄一です。よろしくお祈いします。

私は診断士の資格を富士重工業(株)の在職中に取得して、今年で33年目の長きになります。その間、理論政策更新研修会の講師を5回務めました。18年前、工機部部長の時に発表した「図面・モデルの3次元デジタル化とCAEの活用」の反響の大きさには驚きました。この時、企業内診断士でも「時の先がけ」を持てば皆様に貢献できることが解かりました。

又、平成21年に中小企業経営シンポジウムで発表した「ピンチをチャンスに、利益直結活動により1年で黒字化」が日刊工業新聞社社長賞を頂きました。これは経営コンサルタントの活動を続ける上で自信となりました。

最近はおつばら産地研究会のリーダーとして、経営コンサルタントのビジネスモデルの創作並びに後進の指導を行っています。産地研究会は東毛地域を基盤として、営業活動を通して仕事の受注、仕事完成のチーム作り、結果の評価、開発した経営手法の共有化を行っています。昨年、伊勢崎商工会議所と「No1を目指す経営力向上実践セミナー」を当協会と共催で行いました。実践希望企業を訪問してセミナーの内容に基づいて一緒に改善を行いその成果の発表も行いました。これが縁で私はA社さんと顧問契約を結び、現在も経営改善の支援を行っています。

A社は従業員数50名の製造業で、マッチポンプの問題が多くて、皆忙しい。従って生きたコミュニケーションを取ることが経営の最大の課題でした。モラルサーベイの結果は、明日が見えるビジョンがない。やってもやらなくても評価は同じ。ミス責任の転嫁が多い等でした。「やれる所からやろう」とリーダーの提案があり、お互いに困っている問題を各リーダーがテーマとして取り上げ、個別改善計画書を作り、実行が始まりました。今ではこれらの小さな成功体験が、皆の改善取り組みの大きな原動力となっています。

研究所も皆さんの提案に耳を傾け、一人一人が輝ける場を提供できるようにしたいと考えています。

## 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 羽鳥 博樹



当協会の会員になって2年目(他県の会員歴26年)、また協会活動の未経験者でありながら、研修委員長と今期理論政策更新研修の講師と言う大役を引き受けさせていただくことになりました。今まで協会の活動には全くの無関心の傍観者、「してもら側」の受け身でしたので、今回のお話は私自身の反省と諸先輩方への恩返しの機会をいただいたと感謝しております。

現段階では何をどうすれば良いのか全く分かっておりませんが、前研修委員長の福島先生と研修委員経験者の方々に教を請いながら進めたいと思っております。

まずは、群馬経営戦略研究所グループ活動、及び各研究会の活動内容の理解など当協会の組織的な取り組みの全体像を把握すると同時に、当協会の経営資源である会員の皆さんの得意分野やノウハウのデータベース化などを進めてみたいと思っております。また、昨年度の取り組みを踏襲し、会員向けの研修会等を企画・実施していきたいと考えております。

尚、今年度の理論政策更新研修は以下の内容で開催する予定ですのでご確認ください。

(1) 日 時 平成28年9月4日(日) 12時50分～17時

(2) 会 場 群馬県農協ビル(JAビル)大ホール 前橋市亀里町1310番地  
(平成27年度と同じ会場)

(3) 研修テーマ・講師

① 新しい中小企業政策

・県商政課としての重点施策を中心に説明していただく方向で調整。

講師 群馬県産業経済部 商政課長 上原英之氏

② 中小企業・小規模事業者の人材確保と育成支援(仮題)

・社員の自主性を引き出す経営の仕組みで業績を伸ばした企業の実例を取り上げ、その仕組みに組み込んだ思いと意図と仕掛けを解説する予定。

講師 羽鳥博樹氏(中小企業診断士)

③ イノベーション経営への取組事例

・「中小企業・小規模企業のイノベーション・販路開拓支援」における取り組み事例として講演いただく予定。

講師 株式会社ヨコオデイリーフーズ 取締役 本部長 田村昌史氏

## 【広報委員会】

広報委員長 阿左美 義春



今期より広報委員長に就任することとなりました。思いがけない就任要請で戸惑いながらのスタートとなりましたが、就任するからには会員皆様のご期待に添えるよう取り組んでいく所存でございます。会員の皆様には広報委員会への更なるご協力をお願いいたします。

前期までは前広報委員長の下、一委員として広報活動に参加してまいりました。まずは、前広報委員長が築いた広報活動を継承していく事となります。従って広報委員会の情報発信方法は、**Web** と会報が中心となります。会報については年 2 回の発行、**Web** につきましては **HP** の適宜更新ですが、新たな取り組みとして **HP** と **SNS**（特に **Facebook**）連携による情報の拡散を図っていきたいと考えています。

中小企業診断士は、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務ですが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動が求められています。（(一社) 中小企業診断士協会 **HP** より引用）広報委員会では会員皆様の幅広い活動状況を発信する事によって、群馬県中小企業診断士協会の認知度を高めていきたいと考えております。会員皆様からの情報提供をお待ちしております。

<今年度の主な広報活動>

- ① 広報（企業診断ぐんま NEWS）の発行
  - ・第 31 号 平成 28 年 7 月発行
  - ・第 32 号 平成 29 年 1 月発行
- ② 広報誌の配布
  - ・平成 28 年 夏の交歓会で参加者に配布
  - ・平成 29 年 賀詞交歓会で参加者に配布
- ③ Web での情報発信（HP 及び SNS の更新）
  - ・協会行事紹介の案内
  - ・平成 28 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



## 群馬経営戦略研究所グループ活動の紹介

### 【研究開発グループ】

#### 「研究会活動について」

グループリーダー 山口 敏通



H27年度は9つの研究会等が活動し、今年度も継続して活動の予定です。その概要を下の表に示します。これらの研究会は毎月継続的に活動し、調査研究・事例発表・勉強会・情報交換など定着化し、事業の受注段階まで進みつつあります。研究会等の参加人員は延べ104人、個人としては40の方が参加しています。研究会活動を通じて研究対象の分野におけるコンサルノウハウの蓄積と成功事例も蓄積しつつあるように思います。

先の会報で診断士協会の研究会としてありたい姿を「中小企業の皆様が問題と課題解決を相談したい時、真っ先に浮かぶ組織」「専門分野のスキルが高く、チームで解決する、成功事例が豊富な集団」と話し合った事を触れました。今年は是非、これを具体的に発信する場を創りたいものです。

研究会名	リーダー名	会合日程	会場	H27会員数 (会費)
産地	竹中 栄一	第2土曜10時	桐生市広沢公民館	12人 3,000円
食農ビジネス	福島 久	第3日曜10時	協会研修室	11人 5,000円
建設業	梅川 孝造	第3土曜14時	前橋プラザ元気21	18人 3,000円
旅館経営	鴻上 まつよ	第4Or 第1週 平日17時	協会研修室	6人 5,000円
金融ビジネス	矢島 治夫	第3土曜10時	前橋プラザ元気21	21人 2,000円
医療福祉	吉永 哲也	第1土曜10時	協会研修室	8人 5,000円
研修事業	久野 進	第3土曜日	協会研修室	4人 3,000円
企業再生	関 誠	第3金 Or 木曜日	協会研修室	14人 1,000円
士塾	長塩 英雄	奇数月第4土曜 13時30分	協会研修室	10人 無し

## 【診断技法グループ】

### 2016 年度活動「経営診断技法の理論と実践」

グループリーダー 勅使川原 敏之



「診断基準の研究はほとんど休眠を超え死眠状態である」と合力栄氏（日本経営診断学会名誉顧問）は警鐘を鳴らしています（「経営診断学は進化したか」2006）。当グループでは旧態依然とした手法や分析方法から、新たな視点の診断を発掘しようとしています。診断技法のスキルアップにご興味をお持ちの企業内中小企業診断士のみなさまの参加をお待ちしております。

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と考え、日ごろの診断の様子や報告をもとに、先輩診断士と若手診断士が熱心に「診断技法を討議する場」の提供を目指して活動しています。

診断基準はコストと効果のバランスに加えて、「社会性、人間性を対象とし、経営の欠陥を発見し是正するための『ツール』となるもの」を指します。勿論これらの成果を群馬県診断士協会会員の皆様へ提供する計画です。しかし、報告ではお伝えしきれない気付きや感動、人間関係の構築を定例ミーティングで経験できると考えます。

#### 1. 診断技法グループ活動方針

当グループの活動方針は次の3点で、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

当グループは当協会研修棟にて定期ミーティングを開催しております。

- (1) 奇数月の隔月で第4土曜日 10:00～12:00です。参加無料。
- (2) SNS を使って情報を共有して検討内容の充実を図っております。
- (3) これまでの診断技法研究や診断の評価分析結果をもとに、討議を中心に具体的な診断技法を提案する計画です。

#### 3. 2016 年度の抱負

- (1) 診断技法勉強会によるメンバーのレベルアップ（先輩から学ぶ）
- (2) Excel 簡易原価計算による収益貢献度分析システムの研究と事業化、学会発表

## 活躍する診断士

### ISOマネジメントシステムの現場から

田村 實



#### 1. はじめに

私は、品質管理活動が盛んな工場部門での勤務が長かったことから、QCやISO9001品質マネジメントシステムとは約50年の付き合いになります。

2001年に中小企業診断士試験に合格したのと同じ年に、在職のまま審査機関と品質マネジメントシステム審査員の契約をしました。その後、現在まで、約15年の間に、審査を担当した組織は延べ約300社で、ISOのコンサルを含め、私のコアビジネスの一つとなっています。

訪問した各社のマネジメントの現場に接すると、それぞれ特徴があり、ドラマがあります。審査を担当した組織に関しては、厳しい守秘義務があるので事例の紹介はできませんが、認証取得までコンサルした事例のなかから、印象にのこっている現場の事例を紹介したいと思います。

#### 2. ISOマネジメントシステムの意図

工業製品の基準や物事の基準となる社会一般の基準は、各国がそれぞれの規格を有しています。JISは日本工業規格、BSは英国規格、DINはドイツ工業規格などです。

国際化が進んできた現在、各国独自の規格に合わせて通商することは煩雑なことから、産業分野の規格に共通性を持たせる必要性が高くなりました。

ISOは、国際標準化機構（International Organization for Standardization）の略称で、国際的に標準化が望ましい製品やサービスに関して国際標準規格を作成する機関です。制定にあたっては、各国々の代表が参加して、相当な期間を費やして審議し、国際規格として、国際標準化機構から発行されます。これがISO規格です。

ISOマネジメントシステムは多岐にわたって規格化されていますが、最も普及しているのがISO9001品質マネジメントシステムです。この規格は、日本でQC活動が盛んで、日本の製造業に関する世界的な評価が最も高まった時代に検討されましたので、日本の製造業のマネジメントシステムの良いところを多く取り入れています。

しかし、国際標準の性格から、日本など進んだ組織の良いところをすべて取り入れた規格として要求したのでは、発展途上国や産業がまだ育っていない国では、相当ハードルが高くなります。よって、国際的に、共通的に要求すべき要求事項を規格化した内容となっています。

従って、日本の製造業にとっては、当たり前のことが規格要求事項として多く取り上げられています。

ISOは難しいものという誤解もありますが、このような経緯から、そんなことはないというのが私の持論です。

### 3. A社の事例：経営の極意は、ゆるゆるのマネジメントシステム

#### (1) 概要

A社は、県内にある地場の商社です。顧客は、主に製造関係で、扱ひ商品は、工作機械、金属加工用工具・刃具、工場で使用する器具・備品・消耗品類が主なものです。社員は 50 人弱です。

社風は、自由ですが、経営は堅実で、この 40 年間、赤字を出したことがないということが、社長の誇りのひとつです。

#### (2) ISO9001へ取り組むきっかけ

A社は、顧客の多くが製造業であり、すでにISO9001品質マネジメントシステムの認証を取得している事業所が多くありました。自動車関連産業に関しては、多くの自動車メーカーが、1次サプライヤーに対して、自動車産業界向けの品質マネジメントシステム規格であるTS16949の認証を要求しています。TS16949規格では、サプライヤー（自動車メーカーから言うと2次サプライヤー）に対して、ISO9001認証取得または1次サプライヤーが2次サプライヤーに対してマネジメントシステムの開発をするよう要求しています。

従ってA社も、ISO9001の認証を得ておくことが、今後のビジネスを展開するうえで必要なことと考えました。

#### (3) ISO9001適合までの現場

ISO9001品質マネジメントシステムには、約140項目の要求事項があります。先に述べましたように、世界中の組織に対して、最低限これだけは実施することを規格要求事項としています。先進国である日本の場合、大手製造業では、当たり前ことが多いので、あまり違和感はありません。しかし、今回は商社です。

こんなやりとりから始まりました。

社長、幹部 「うちは、何も決めていないし、自由にやっけてきているので、これからもそうしたい。管理だとか、マネジメントとか、決まりとかは、あまりなじまないんですね」

コンサル 「はあー、そうですか……。 (しばし考えて)、じゃ、まあ、ゆるゆるを目指していきましようか」

ということでマネジメントシステムの方向付けをしました。

私は、ISO9001のコンサルをする場合、まず、クライアントの現状の仕事の仕組み(やり方)を、受注、社内処理、引渡しのプロセスに分けて、ヒアリングし、整理していきます。

幹部 「仕事のやり方なんか、何も無いよねー……」

コンサル 「たとえば、商談するときには、何を確認するのですか」

幹部 「ドリルとかの品名、メーカー名、型番、個数、希望納期かなあ」

コンサル 「それから、見積もりになりますか……」

と誘導していきます。

こんなやりとりで、本来業務のマネジメントシステムの大枠が、見えて来ました。

ISO9001の要求事項として、品質方針、品質目標を設定することという項目があります。品質方針に関してのやりとりは、不思議なクイズに取り組んでいるような感覚でした。

社長 「私は、何も言わない。みんなに好きなようにさせていますから」

そこで、幹部にヒアリングしたところ

幹部 「何も言われていない、好きなようにしている」

と、社長と同じ答えでした。

コンサル 黙って考える。「一体社長が言っている、“同業者で撤退したところが結構あったが、当社は、40年間赤字を出したことがない。”とのつながりはどうなのか……。きっと、なんかあるはず」

コンサル 「品質方針は、社長が普段朝礼等でお話していることとか、社長が考えていることを、書いていただければいいのですが」

社長 「方針として書いたものはないが、ないと審査に通らないということですから、これは考えときます」

ということで、解決しました。

品質目標に関してはもっと不思議なクイズに取り組んでいるような感覚でした。

コンサル 「目標は、例えば営業の売上目標とか、なんかありますか」

幹部 「そういうの、ないなあ」

コンサル 「営業ですから、なんかあるのではないですか。一人あたり売上とか、部門売上目標とか、対前年でどうかとか、粗利〇%を守るとか」

幹部 「うちは、そういうの、ないです」

担当 「ほんとにないです」

コンサル やや驚いて、「そうですか……。商社の場合、売上目標達成、粗利目標達成、クレーム低減、仕事のミス低減、在庫低減、等、を取り上げているところが多いのですが、それらはどうかと」

幹部 「うちは、そういうの、やりたくないよな」

社長 「そんなのなくても、みんなちゃんとやってくれますから」

コンサル 「いったい、どうやって40年間黒字なんですか……」

翌月の訪問で

コンサル 「じゃ、品質目標が、何もないというわけにもいきませんから、ちゃんとやるという意味で、“売上を落とさない”といった程度の目標設定でどうですかねえ……」

幹部 しぶしぶ、「それで審査が通るなら……」

と、こんなやりとりで、約140項目の要求事項に対して、“これでクリアできるかな”と、過去の審査事例に照らして、一つ一つ判断しながら、仕組みの整理を進めました。

#### (4) 認証登録

結果として、当社の最大の特徴である、ゆるゆるの仕組みを生かした、マネジメントシステムを整理することができて、認証登録をすることができました。

その後、営業部門の目標も、経営に直結した現実的な目標を設定するようになって、実務的になってきました。

認証取得後は、年に1、2回訪問しています。昨年、認証取得後、4年にもなりましたので、私から、「もう、私は、来なくても大丈夫ですから、そろそろ自分たちだけでやったらどうですか」

と、水を向けところ、社長や幹部から、

「そんな冷たいことを言わないで、1年に一回くらいは、顔を出してくださいよ」

と言われ、コンサルとして、面はゆく、うれしい瞬間でした。

#### (5) 当社のコアコンピタンス：ゆるゆるの会社が黒字を続けている秘密

ISOマネジメントシステムを専門にしている私からみると、きっかりとしたマネジメントシステムから対極にあるような、ゆるゆるな仕事のやり方で利益をあげ続ける不思議な会社もあるものだとの思いでしたので、事業の核となる当社のコアコンピタンスは何かを考えてみました。

##### ① 社長が働き者であること

社長は、毎日、売上傳票全部に目を通します。おそらく、担当者、顧客名、製品名、販売価格、仕入価格など、一枚一枚見ているのでしょう。それから、朝早く、始業前に、会社近くの運送会社に寄って、自社の荷物を引き取ってきます。その時に、一品一品、自社の担当者名、顧客名などに目を通していているようです。そこで誰がどれだけの仕事をしているかがわかるようです。

顧客からの苦情も社長が一手に引き受けて、謝っています。

社長は、たぶんすべての動きを把握しているのでしょう。しかし、これをマネジメントの情報として、「もっと頑張れ」とか、「ダメじゃないか」とか口に出して言わないところがすごいことだと思います。社員は、皆、社長がやっていることを、わかっていて、仕事に励んでいるように思います。ISOマネジメントシステムでは経営者のリーダーシップの明確化を要求していますが、物言わぬリーダーシップ、経営者の背中を見て仕事をする風土の強さに感心させられました。

##### ② 社員はいい子ばかり

「先生、うちには、いい子ばかりくるのですよ」

社長、役員から聞こえてくることで特徴的な言葉です。心の底からそう思っているようで、退社した後まで、気かけたり、声をかけたりしています。

儲かっているからこういう会社になったのか、こういう会社だから儲かるのか、いまでも頭の中で堂々めぐりしています。

##### ③ 社員がのびのび働く

社員の方々とお話しすると、社長の前であろうと、幹部の前であろうと、みんなが好き勝手なことを言いながら、仕事をしています。でも、そこは営業マン、誰がどれだけ業績をあげているのかを見ていて、「俺は負けないぞ」という誇りをもって仕事をしていることを感じます。

#### 4. B社の事例：マネジメントシステムが後継者育成のキーとなる

##### (1) 概要

B社は、県内にある設備業者です。顧客及び対象設備は、民間の空調・配管等建築関連設備、工場の井戸、空調、配管等インフラ関係設備、消防関連設備等多岐にわたります。当社は、エンジニアリング及び施工管理が主で、直接の工事は、いわゆる下請け業者が実施します。社員は30人強です。

経営は堅実で、経営成績も申し分ありません。地区のメセナ活動に熱心に取り組んでいます。社員はまじめな印象です。

##### (2) ISO9001へ取り組むきっかけ

2014年に、一般社団法人中小企業診断士協会を通じて、群馬県の建設業の経営診断を担当したことがきっかけでした。経営内容は申し分がなく、立派でした。その中であえて課題と

して提案したのが、①どこの中小企業にも言えることですが、後継者の育成です。当社の場合、社長の息子K氏がおられるのですが、この方は、有名国立大学を卒業後、公共教育・研究の仕事に約10年携わっていて、数年前に当社に入社しました。将来、社長になることは、既定路線で、社内の職場をひと通り体験し終わった状況でしたが、社長になるまでの道筋は見えていませんでした。②当社は、経験に基づく職人的な仕事のやり方がベースでした。仕事の仕組みの整理が課題と考え、K氏を中心として、ISO9001マネジメントシステムをベースに、自社のマネジメントの仕組みを整理することを提言しました。

社内で検討した結果、すぐにISOマネジメントシステムに取り組むことが決定されました。

### (3) ISO9001 適合までの現場

K氏をマネジメントシステムの管理責任者として位置づけ、各部門から若手課長クラス数人が推進担当になりました。マネジメントシステムの整理にあたっては、当たり前ですが、「当社の従来の仕事のやり方をベースにして、新たな仕組みはできるだけ取り入れないこと」が、私のコンサルの基本姿勢です。例によって、本業の現状の仕事のやり方を整理することから取り組み始めました。

コンサル 「お客さんから引き合いが来たら、どのように対応するのですか、何か、取引のマニュアルとか、手順書とか、手引きとか・・・、別に書いてなくてもいいのですが、当社では、どんなやり方で進めますか」

課長チーム 「進め方が決まっているわけではないですが、まあ、打ち合わせに行きますね」

コンサル 「打ち合わせに行って、お客さんの要求事項は、どのようにして明確にしていきますか」

課長チーム 「・・・・・・・・」

コンサル 「たとえば、仕様書とか、図面とか、現地説明とかありますよね」

課長チーム 「はい、ありますね」

当社の場合、文書化しているのは、多くの中小企業がそうであるように、就業規則だけでしたが、こうして対話しながら、引き合い、受注、施工計画、施工、確認、引渡しまで、本来業務の現状が整理できました。

品質マニュアルの原型ができたときに、K氏が、

「これで、自社のマネジメントシステムまでが見えるようになった。経営とのつながりも見えてきそうだ」

と明るい表情で語ったことが印象的でした。

組織の現状の仕組みを生かして、ムリな変更を加えず、ISO9001の要求事項をクリアさせるのが、コンサルの腕であり、醍醐味です。

品質方針設定に関しては、当社は、経営方針を明文化して公表していますので、経営方針を引用して品質方針としました。

次に、品質目標ですが、品質目標は、「品質方針と整合すること、達成度の判定が可能であること」が、規格で要求されています。

そこで、K氏と相談し、品質目標は、経営目標のひとつの位置づけにして、経営管理のツールにすることとしました。次回のコンサル時に、社長、部長に参画してもらい、説明しました。社長、役員及びK氏が中心となって経営会議で検討し、審議して、経営目標に沿った品

質目標が、各部門で設定され、実施されることになりました。

#### (4) 認証登録

約5か月で、マネジメントシステムが整理できました。品質目標は、経営に直結した目標を設定しました。K氏は、自身で工夫して、自社オリジナルの品質マニュアルを作成しました。内容は、私が、いままでの審査経験でも見たことのないような、自社の特徴を生かしたもので、特徴のある品質マニュアルができたなあと感心しています。

2014年にK氏に初めてお会いしたときは係長でしたが、こうして実力を発揮し、社内的な求心力が増してきたのがはっきりとわかりました。2015年のISO認証取得時は、取締役となられ、経営陣の一角として重みを感じさせる立場になりました。

その後、2016年には、代表取締役社長に就任しています。経営陣も、新たな体制が整いました。これから2年かけて、父親である取締役会長から計画的に社長業を受け継いでいくという社内のコンセンサスも浸透して、良い船出ができていますことを実感しました。

コンサルの支援のもとで、後継者がマネジメントシステムの整理をすることで、後継者が育った好例です。

#### (5) 当社のコアコンピタンス：当社しかできないサービスで固定客と一体化

建設産業で優秀な経営をしている中小企業にはすぐれた特徴があります。

当社の場合は、特定顧客と長年積み上げてきた信頼関係から、顧客に関するデータを蓄積していること（例えば、顧客の工場で配管工事をしたら、配管図を、その都度メンテナンスして最新版として保有する等）、創業以来、経営者をはじめとして、地域での付き合いを通じて信頼を築いてきた企業であり、当社しかできないあるいは当社があてにされているサービスで、顧客と一体化できていることが特徴です。

### 5. まとめ

品質、環境等、代表的なISOマネジメントシステムは、2015年版に改訂されました。その趣旨は、企業の社会的な役割から経営戦略を展開して、適切なマネジメントシステムを構築することです。このことは、中小企業診断士の得意分野であります。

また、ISOマネジメントシステムで要求している中身が、ビジネスでは勿論、社会生活の中にも浸透しつつあることを実感します。中小企業診断士が、ISOマネジメントシステムの理解を深め、その意味するところを生かすことが、ますます大切な時代になってきていると思います。

田村 實（たむらみのる）：田村経営技術事務所代表。中小企業診断士、ISO品質マネジメントシステム主任審査員、ISO環境マネジメントシステム主任審査員



## 一士一声

### 「再スタート」

本年2月に、皆様のお仲間に入れていただきました松永 博と申します。

新入会員として、自己紹介を兼ねてこれまでの体験談を述べさせていただきます。

松永 博

#### 1. 略歴



前橋に生まれ、高校卒業の18歳まで暮らしておりました。その後、東京で4年間の学生生活を送った後、就職のため静岡県の浜松へ、楽器メーカーにて生産、開発部門など、40年間従事しました。

退職後に中小企業診断士の資格を得、主に中小企業の顧問として支援活動をしておりましたが、昨年11月に前橋に戻って参りました。

現在68歳になります。

#### 2. 生産業務経験の中で・・・特別な国「日本」

生産部門では、商品企画から生産管理、品質管理や工場管理など生産全般に渡って経験してきました。業務とは直接関係ありませんが、印象深いもののひとつに海外工場での経験があります。駐在はしませんでした。が、海外工場とは頻繁に行き来しました。特に20数年前の初めての頃は、海外へ行くと、日本では感じなかった人々の貧富の格差(例、職位による所得格差)や、自己主張の強さ(例、仕事における責任範囲の明確性)や、その他仕事以外の日常生活(例、飲料水)なども含めて、違和感がありました。が、いくつかの海外工場へ出向き、同じような違和感を抱くに至り、どうやらこれは海外の方が当たり前で、むしろ、**日本だけが特別なのだ**という勝手な結論を得、以後、世界の中の日本を再認識することとなりました。

#### 3. 開発業務経験の中で・・・知的財産の重要性

開発部門では、楽器以外にも技術、商品、事業開発などを経験してきました。業務としては新商品などの開発が最重要なのは当然ですが、開発に伴う自らの出願、他の特許権の調査、時には他社との実施権の交渉などを体験したことにより、**知的財産の重要性**を認識しました。また、この事がその後の知的財産管理技能士の資格取得に繋がりました。

#### 4. 中小企業診断士業務経験の中で・・・中小企業の商品開発と知的財産権の使い方

診断士として中小企業の新商品開発・市場開拓を中心に支援活動を行っていましたが、その中で感じたことが二つあります。

一つ目は、小規模の会社で自社製品を開発するわけですからトップはアイディアマンであり、やる気満々で、物を作り出す力がありますが、「この物を**誰に向けて作るのか**」という中小企業だからこそ重要な市場目線が不足しているケースが多いことを感じました。

二つ目はその物が「他社にまねされない、かつ、**他社のまねをしていない**」物なのかという知的財産権への視点です。そのため「知的財産のタネの発掘とその権利化」の支援も重視してきましたが、中小企業の場合は、他社にまねされないことより、他社のまねをしていないことの保証の為、積極的に出願をして国のお墨付きを得る事がより重要と感じています。

最後に、これからも新しい体験を期待して、再スタートしたいと思いますので今後とも皆様のご支援をよろしくお願い致します。

## 謙虚にこつこつ

松本 誠司



平成26年度の2次試験に合格し、平成27年4月に診断士登録しました。昨年は東京の研究会に参加し、本年群馬県の診断士協会に入会させていただきました。

現在、高崎市内の飼料メーカーに勤務しており、妻と娘の3人で生活しております。生まれも育ちも山口県で、大学時代から一貫して水産関係の業界に身を置いております。大学卒業後は、(株)江ノ島水族館に勤務した後、青年海外協力隊に参加し、アフリカのマラウイ共和国にて2年間、養殖業の普及を目的にボランティア活動を行いました。その後、東京海洋大学大学院にて更に専門性を高め、現職に至ります。現在の業務は、魚の養殖用飼料の営業兼製品開発を担当しており、これまでの経験を生かしつつ、少しでも養殖生産者の方々の役に立つよう努力を重ねております。

中小企業診断士の資格を目指した目的は、企業活動とは、といった診断士的なテーマよりもっと根本的な、「生きることとは何か？」や「人間とは何か？」といった人生のテーマが背景にあります。アフリカで青年海外協力隊の時代に悩んだ、現地の人々の役に立つにはどうすれば良いか？という思いが発端です。現在は、取引先の社長や所属先の役に立つにはどうしたら良いか？ということに置き換えて業務に取り組んでおります。当たり前でシンプルですが、奥が深いテーマに取り組む一つのツールとして、この資格自体やみなさまとの関係性を生かしていきたいと思っています。現在41歳、家庭こそが人生の基盤かなという思いから、妻との生活、1歳の娘の子育てに全力投球中です。将来的には、『水産×協力隊×診断士』という強みを生かして仕事をしていきたいです。

趣味は庭いじり（ベランダ園芸ですが）とスポーツ全般で、最近では群馬県民マラソンと前橋渋川シティーマラソンのフルマラソンに参加して体力づくりに努めています。たまに会社の同僚とフットサルと草野球もやっています。

群馬県は両親の出身県でもあり、第2の故郷です。しばらくは企業内診断士としての活動がメインとなりますが、少しずつ社外での活動の幅を広げていきたいと考えております。今後は研究会等の活動に参加しながら、一日でも早く群馬県の中小企業はもとより、診断士協会のお役に立てるよう、また、診断士の名を汚さぬよう頑張っていきたいと思っております。諸先輩方のご指導ご鞭撻の程、どうぞよろしくお願い申し上げます。

## 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

#### 『いよいよ、インバウンドへの本格対応』

旅館経営研究会の発足は、前身である「温泉地研究会（温泉研）」、「観光地活性化研究会（観光研）」を含めると11年前になり、当研究所における研究会第一号です。

『旅館経営研究会』となってからは、以下の活動を行って参りました。

平成24年度 観光研で制作した『中小旅館向け 経営強化ハンドブック』をテキストにセミナー開催

平成25年度 『中小旅館の簡易診断方法』を確立し、個別コンサルティングをPRするため『旅館経営者勉強会（事業戦略の組み立て方）』を開催

平成26年度 研究員4名による、某温泉地の旅館3社・日帰り温泉1社に対する個別経営コンサルティング（平成27年度まで継続）

平成27年度 実践的コンサルのための、宿泊業の販売促進策の事例研究  
そして今年度は、

平成28年度 実践的コンサルのための、宿泊業のインバウンド対応策の研究を中心的に行います。

宿泊業は「装置産業＋サービス業（宿泊＋温浴＋飲食）」と複合的要素が多く、研究対象には困らない産業です。装置産業であるがため「事業再生」と、そして「サービス業の生産性」は基本としながら、今年度は「インバウンド」をメインに研究します。中小旅館においてもいよいよ、伝統的製品を海外に展開する中小製造業のごとき心持ちで、積極的に海外展開を図っていく時がやって来ました。コンサルタントとして即時対応できるよう実践的に研究して参ります。

今後とも旅館経営研究会メンバーを現場で活用していただきますよう、よろしくお願いいたします。

## 【金融機関ビジネス研究会】

リーダー 矢島 治夫

金融機関ビジネス研究会は例年通り T 信用金庫様お取引先の経営診断と事例研究を行います。経営診断に対する金融機関並びにお取引先の評価は高く、今年度も約 80 企業の受託が見込まれます。

今年度の特徴は簡易経営診断の結果、中期経営改善計画策定により経営改善が見込まれる先は積極的に計画策定に取り組んでほしいとの要請がありました。

研究会の進め方は昨年度同様次のように考えております。

1. チーフリーダーは梅川・川村・芳賀・丸橋・矢島・吉永 6 名の診断士が担当する。
2. 財務分析、ヒアリング、SWOT 分析等を行い、原価把握と固定費の効率化や企業の強みを生かして顧客に評価される商品・サービスづくりを経営者と徹底的に話し合う。
3. 研究会での事例研究においても、それぞれの企業の強みと顧客の評価を受ける取り組みについて議論を深める。

今年度は、従来以上に活発な研究会を行いたいと考えております。

## 【建設業研究会】

### 「事業計画書の策定」を4回で仕上げる

リーダー 梅川 孝造

会員の皆様にはいつも大変お世話様になっておりますことに、心からの御礼を申し上げます。  
当研究会は、平成24年6月発足以来、毎年テーマを定め月1回のペースで研鑽を重ねて来ております。

今年度（平成28年度）は診断先企業様の業績向上を目的とした「事業計画書」を「統一されたフォーマットと策定規定」に基づき、当研究会員なら誰でも4回の指導で完成出来るよう、会員の力量アップを行います。ご興味のある方の参加を歓迎申し上げます。

#### < 事業計画書策定スケジュール >

回数	指導内容
1回目	決算分析、改善診断
2回目	経営理念、方針決定、リーダー決定
3回目	リーダーによる中期方針、3ヵ年目標設定、目標値設定
4回目	月次チェックリスト、月次目標未達対策・支援要請

#### < 研究会概要：平成28年度 >

- ① 会員数：18名
- ② 開催日時：毎月第3土曜日 14：00～17：10
- ③ 開催場所：前橋中央公民館（前橋プラザ元気21）
- ④ 会費：3,000円／年（※途中入会歓迎、会費は月割）
- ⑤ 問合せ先：事務局（小林広之 090-8682-6415、小泉靖 090-6012-5503）

## 【産地研究会】

### 経営コンサルタントを目指す産地研究会

リーダー 竹中 栄一



#### <活動内容>

企業のライフサイクルの、主として成熟期において、企業の経営診断・改善指導で、顧客満足度の向上を図り、自立した経営コンサルタントになることを目的としている。

診断手法、指導手法を実践から学び、個人の発表とその検討、そしてテーマ別グループ研究を通して、創発する会である。その教材となるものは、市役所、金融機関、商工会議所等からの経営診断・改善指導を有料受注しているものである。

#### <今年度の活動計画>

##### 第一部 上期計画

月	月別検討内容	担当
4	テーマ研究の進め方検討	全員
5	顧問契約後の仕事の進め方	竹中
6	ISO規格改訂への対応法	田村
7	マネジメントシステムの実践例	山口
8	診断事例発表	木暮
9	テーマ別中間発表(グループリーダー)	久保田、吉村

##### 第二部

No	年間のグループ研究テーマ	グループリーダー
1	アクションプランから財務数値の作り方の事例研究	久保田
2	3Sの進め方と能率管理	吉村

毎月第2土曜日、桐生市広沢公民館で活動しております。  
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)



大間々カントリークラブ  
スタートホールにて

## 【研修事業研究会】

研修を通じて“社員の能力向上を“

リーダー 久野 進



中小企業の皆様は業務上の時間的な制約があり、社員の教育が十分にできない状況にあります。その遅れを解消するため、微力ながら、中小企業診断士協会として研修事業を開催し、企業の「人材」の育成を支援して行きたいと考えております。私ども中小企業診断士協会のメンバーから研修事業に経験と熱意を持つ研究会のメンバーが中心となって進めておりますので是非会員のご参加をお願いします。

具体的な活動内容は下記の通りです。

### 1. 今年度の活動目標

\* 春季開催（オープン開催・どなたでも何人でも参加できます）

新入社員フォローアップ研修

- ・平成28年7月13日 10時～17時（決定）
- ・場所：群馬県公社総合ビル5F第4会議室

\* 秋季開催（オープン開催・どなたでも何人でも参加できます）

初級営業担当者研修（入社5年未満の社員）2日コース

管理者研修（企業の中堅管理者）2日コース

- ・場所：群馬県公社総合ビル4F
- （平成28年9月から11月に実施予定・日時未定）

### 2. 活動状況

毎月（日時未定）診断士協会事務所において研修事業研究会の会議を行っております。ご関心のある会員様は是非ご参加ください。

申し込みは研修事業研究会 Email：[jsmecal0@jade.dti.ne.jp](mailto:jsmecal0@jade.dti.ne.jp)宛申し込んでください。

### 3. 中小企業診断士協会会員の皆さまにお願い

研修受講者をご紹介ください。

- ・ご紹介いただいた方には、薄謝を進呈いたします。尚、受講料の一部は診断士協会に納付されます。

## 【食農ビジネス研究会】

### 農業経営診断案件の増加を目指す

リーダー 福島 久

食農ビジネス研究会では、改めて会員募集はしておりませんが、農業経営診断に興味のある方はいつでも加入できます。現在、10名ほどの会員が毎月第三日曜日の午前10時から協会事務所で例会を行っています。ここでは、最近の取り組みを中心に報告いたしますので、詳しくは協会ホームページの会報バックナンバーをご覧ください。

当研究会はあと1か月で3年になります。毎年数件ではありますが、農業融資の保証機関である信用基金協会(群馬県農業信用基金協会)から経営診断案件を受託しております。特に、平成27年度末までは県農政部からの補助もあり、農業者に負担のないなかで経営診断を行ってきました。この事業は形態を変えて、今年度からJA(農協)と信用基金協会とで引続き行うこととなり、さらに信用基金協会と契約している県内金融機関が参加することも可能となります。現在、信用基金協会と経営診断を受託するための契約内容について協議を進めています。

群馬県の農業は野菜と畜産(肥育・酪農含む)が中心ですが、野菜でも品目ごとに栽培形態が異なりますし、畜産も牛・豚・鶏、さらに酪農等で全く経営構造が違う上に、販売価格が相場で決まるため、それぞれの特徴を理解しませんが経営診断を行うことはできません。それと今回の事業はJAが窓口となるため、債務者となる農業者はJAの運営者(経営者)であり、利用者・出資者でもあることから、経営診断にあたる私たち中小企業診断士もこうした農業者とJAの関係性を理解したうえで事業に当たらなくてはなりません。経営診断報告書の内容も農業者に対する観点と、報告書に基づいてJAが農業者を継続指導するという観点から作成しなければなりません。

一方、農業者の経営実態を学ぶために、昨年から会員に関東農政局(群馬支局)の経営統計調査事業に応募してもらいましたが、現在4名の当研究会会員が国家公務員(非常勤)として活動しています。また、今年度は県内、県外を問わず、優れた農場・農園を現地視察することも計画しております。

近年、農業生産だけでは利益率が低いために、6次産業化への取り組みが叫ばれておりますが、加工や流通の経験のない農業者にとって最もリスクの高い多角化戦略を展開することになり、私たち中小企業診断士が支援すべき分野と考えます。

農業に関心のある方は気軽に声をかけてください。



## 【医療福祉研究会】

リーダー 吉永 哲也



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社会保障制度改革プログラム法を制定し医療・介護サービスの提供体制の改革と医療保険・介護保険制度の改革で対応しようとしています。その内容は①病院完結型から、地域全体で治し、支える地域完結型へ、②受け皿となる地域の病床や在宅医療・介護を充実、③地域ごとに医療、介護、予防に加え本人の意向と生活実態に合わせ切れ目なく継続的に生活支援サービスや住まいも提供される地域包括ケアシステムの構築、④国民の健康増進、疾病の予防及び早期発見の促進等です。

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、その課題等について研究しています。また、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。

平成27年は次のようなテーマで研究会を開催致しました。

1. 平成27年介護報酬改定について
2. DPC定額支払制度について
3. 帝国データバンク情報について
4. 社会福祉法人見学  
2カ所（1カ所は研修委員会開催への参加）
5. ケアマネージャーよりのレクチャー
6. 大学教授（看護学部医療情報学担当）の講義
7. 経営診断事例報告
8. その他

今年4月には医療福祉研究会も3年目に入ります。ますます研究会を充実させていく所存です。会員の皆様のご協力を宜しく申し上げます。

以上

## 【企業再生研究会】

リーダー 関 誠



会員の皆様 こんにちは。当研究会は、企業再生における①実務面の技術②事例から得るノウハウ③行政施策の活用方法などを共有する目的で運営しています。平成 27 年度は 7 月に立ち上げを行い、計 5 回開催しました。その内、平成 28 年 2 月 26 日は高崎市群馬商工会にてセミナーの形をとりました。

私が当研究会を立ち上げたいと思った理由は、企業再生に携わるプロが研究会を通じ、さらなる専門性の高度化を図れる場を設けたかったからです。それにより脱リスクの支援の輪が拡大することや、また地域事業者の事業承継の促進等に僅かでも寄与することを、ねらいとしています。

平成 21 年 12 月施行の中小企業金融円滑化法を活用し暫定リスクを実施した事業者は、およそ 40 万社に上るとされています。そして未だに多くの事業者がリスクから脱出できていない事実があります。一方で㈱帝国データバンクなどの調査会社による発表では中小企業における経営者の 5 人のうち 1 人が 70 歳代となっています。すなわち暫定リスクの最中で組織の新陳代謝も図られていない中小企業は大変な数になっているのが現状です。私が再生と承継を切り離して考えないのは上記のような現実を実際の現場で多く体験しているためです。

平成 28 年に入り、国内経済の動向は悪化しています。これは直近の日経平均株価を見るだけでも明らかです。同平均株価は、ここ 30 年間程度を分析しても株価の上昇トレンドが 5 年以上続いたことはないようです。平成 20 年 10 月における景気の底打ち以降すでに 5 年が経過しています。ゆえに景気後退が訪れることを想定し、地域中小企業の支援にあたる必要があるのかもしれない。

困難な環境にある事業者を支援していくには、確かな情報を持ち、また事例を把握していなければなりません。今年度は 6 月頃に研究会を発会し、粛々淡々と支援ノウハウを研究共有していく予定です。地域の中小企業を支援し一人でも多くの方が明るく仕事をしていけることを目標に頑張っていけたらと思います。

## 【士塾】

### 士塾への誘い

サブリーダー 狩野 俊郎

平成 26 年に全国のゴルフ場で年 1 回以上プレーをした人（ゴルフ参加人口）は 720 万人という調査結果があります。平成 16 年比較では 310 万人減少しています。また、70 歳以上の人は、ゴルフコースを回らなくなった主な理由として、①仲間がゴルフをしなくなったこと、②健康を害したこと、③所得が減ったことなどを挙げています。来年（2017 年）からの 3 年間で約 800 万人の団塊の世代が 70 歳を迎えます。ゴルフ業界は、今後更に大きな転機を迎えつつありますが、スポーツとしてのゴルフは、思う通りにならない悩ましさを伴うが故の魅力があります。

いくら練習して技術を持っていても、心技体のバランスが上手く取れて、集中力が持続しないと良い結果に繋がらない点は、診断業務に似ています。

どのスポーツにもルールがありますが、特にゴルフは池や谷、風や雨など豊かな自然のなかで行うスポーツなので、ルールがとても良く出来ています。ルールを熟知していることが楽しいプレーをする基本であることは申し上げるまでもありません。

ゴルフのもう一つの特徴は、マナーを大切にしていることです。マイペースにならないようスピード・プレーと同伴競技者のプレーを妨げない配慮が求められています。また、プレーをしていると無意識に各競技者の本性が出てきます。私の経験ですが、その昔、打つたびにボールを良い場所に置き直してしまうクセをもつ同伴競技者がいましたが、その時、私は「マナーは信義や品格に直結する」ことを理解しました。

また、ゴルフプレーで考えさせられることは、コース・マネジメントです。ティー・ショットに臨んでは、地形を見て風の動きを読み、打つ方向やクラブを選びます。グリーン周りのプレーであれば、上手くグリーンに乗せるために、高く上げて止まる打ち方にするか、ピッチエンドランにするか、ランニングアプローチを選ぶか、クラブはどれにするかなどを考えます。結果的にどのやり方を選択するかは三者三様です。

グリーン上に設けられたホールを仮に診断先企業 A の「要求品質」とし、当協会の会員診断士がプレーをすると仮定した場合、A の要求品質に対する会員診断士のアプローチは 86 通りになるものと思います。最終的には A の要求品質に答えなければなりません、「応え方」も一樣ではないでしょう。何故ならば、私たち群馬県中小企業診断士協会は所属会員 86 名の多様性を持っているからです。士塾はその多様性を大切に考えています。長塩塾長は次のように述べています。

『士塾の狙いは診断士の心技体の錬成にある。一つの事柄にも、いろいろな見方・考え方がある。そのような見方・考え方もあるのか、と受け止める。皆、一樣では発展性がない』。因みに、5 月のテーマは、(1) 産業の空洞化対策について、(2) 時局的事項（結論として診断士はいかにあるべきか）でした。参加者からは、毎回多様な見解の開陳と積極的傾聴があります。士塾は、肩肘の張らない、伸び伸びとした雰囲気のできる会ですので、未参加会員の皆様には、参加を強くお勧め致します。開催は、奇数月の第四土曜日の午後です。

## プロコンの資質

(前) 経営戦略研究所所長 丸橋 正幸



今年は群馬県中小企業診断士協会も新体制になったばかりですが、先が見えてこない国内経済の状況を考えれば、会員や関係団体から新執行部に期待するところは大きいものがあります。

よって、この機会だからこそ今回は『プロコン(プロのコンサルタント)』はどのような資質が必要なのかを話したいと思います。

中小企業診断士の仕事は「企業の医師」に例えられます。医師の仕事が人の病気を治すのに対し、中小企業診断士は企業医として、企業の健康状態を診察・診断し、治療が必要な場合、治療(改善)計画を作成し治療(改善)を指導することが主な業務になります。診断士がプロコンとして社会(企業)に認知される為には『プロコンにはどのような資質が必要なのか』を考える必要があります。よって、医師の仕事を例にして、プロコンに求められる資質の要点を以下の3項目に整理してみました。

- ① 医師に専門分野がある様にプロコンにも専門分野があります。プロコンはまず専門分野に習熟することです。町の開業医が難しい症例に対し診察・診断を十分に行えず、患者をそのまま抱え込み手遅れになった事例はよく聞きます。プロコンも自分で解決できる範囲を理解し、周囲に協力を求めるもの、他の組織に依頼しなければならないものを明確にしておくことです。これが出来ないと相手企業から不満が出ます。
- ② 医師が病状を判断する方法に患者への問診、触診、検査(血液検査、画像診断、測定その他)があります。プロコンの場合、まず血液検査にあたる3期分の決算書を入手して分析し、かつ読込むことです。大きな問題点は決算書から分かります。その後、問診、触診にあたるヒアリング、現場見学等を実施します。ヒアリングと現場見学でその企業の抱えている問題点は鮮明になります。中小企業の場合、経営上のネック(原因)の殆どが経営者にあるのも特徴です。私の場合は、次の改善計画のイメージが描けない場合にはこの段階で身を引いています。原因の多くは経営者との意見の相違があります。ここで続ければ、良い提案ができて、その後、相手からの不満だけが残ります。
- ③ 医師の診断書・治療計画書にあたるのが、診断士の場合は診断報告書・改善計画書になります。町の開業医の場合は診断・治療計画は1人で行いますが、病院の場合、診断・治療計画作成に、多くの専門スタッフが関与(カンファレンス)します。

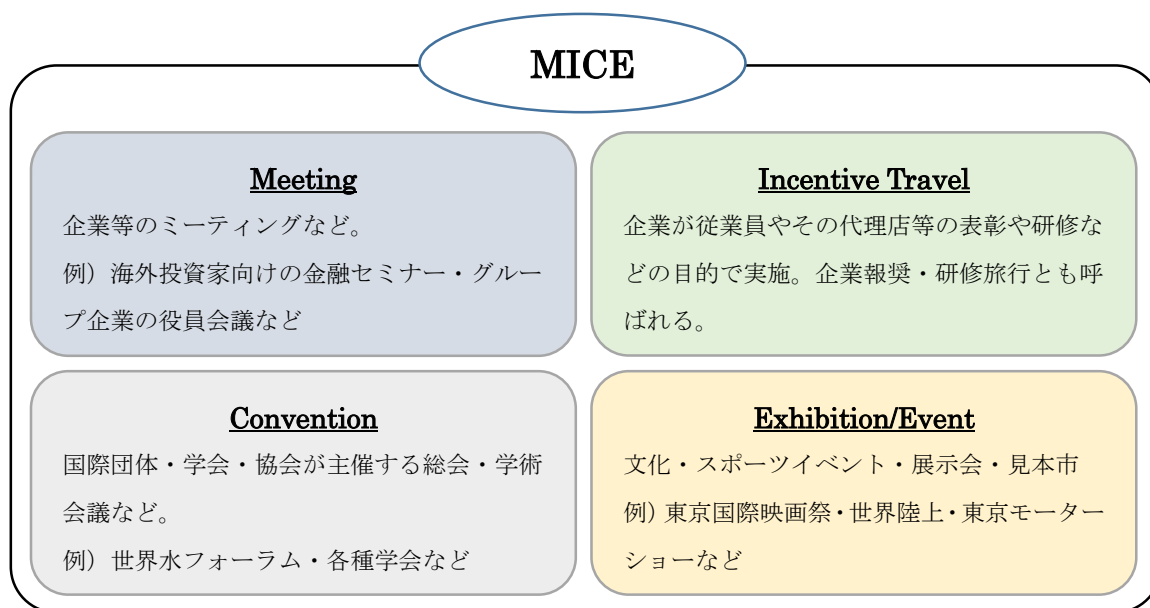
プロコンの場合も1人で請負うことが多いため診断・改善計画書は1人で書き上げますが、案件が大きな組織(企業)になった場合、又は診断士協会が関与する場合は病院のカンファレンス(症例検討会)にあたる機能を組織(協会)内に持ち、より実態に即した診断報告書・改善計画書の作成が求められます。

経営改善計画書の改善については順番が大切です。まずは財務改善計画の作成で応急処置・中長期再建案の作成をしますが、財務改善のみですと約1～2年で改善効果が薄れてきます。よって財務改善と並行してシステム(組織)、人材、営業、技術、現場改善等に順位付けし、立案・実行することが計画をより効果のあるものに繋げます。

今注目される MICE について

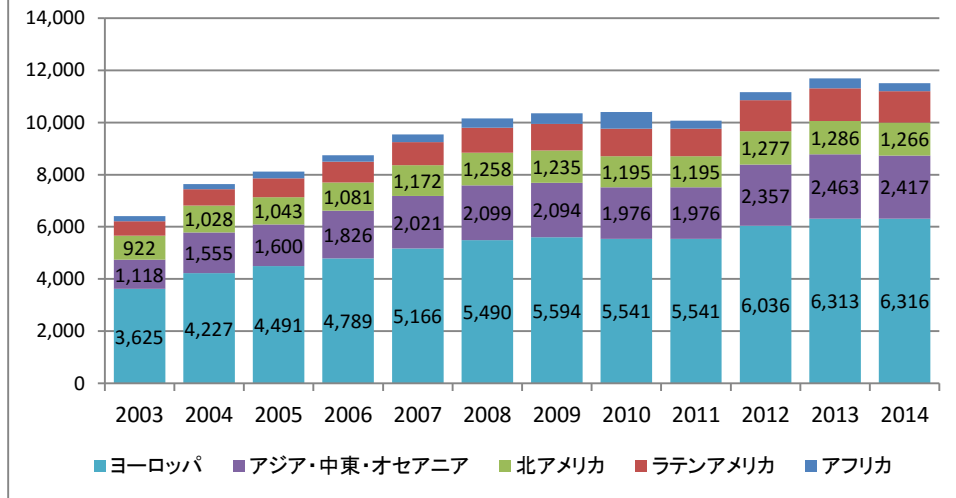


MICE (マイス) とは、企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称です。参加者が多いだけでなく、一般の観光旅行に比べ消費額が大きいことなどから、MICE の誘致に力を入れる国や地域が多くなっています。MICE は、企業・産業活動や研究・学会活動等と関連している場合が多いため、一般的な観光とは異なる部分が多いことが特徴です。日本でも、インバウンド振興策の一環として、国や自治体により誘致活動が盛んに行なわれています。



ICCA (International Congress and Convention Association) の統計によれば、世界全体の国際会議の開催件数は年々増加傾向にあります。国際機関・学会の本部の多くが設置されている欧州が世界全体の約半数を占めているものの、急速な経済成長を背景にアジアや南米地域は開催件数の伸びが高くなっています。2003 年から 2014 年にかけての開催件数増加率では、アジア・大洋州・中東地域は約 2 倍増加しています。アジア・大洋州地域の都市別の国際会議開催件数ランキング(2014 年)を見ると、我が国では東京の 6 位が最高(世界の都市順位では 22 位)となっており、今後の取組が課題となっています。

### 世界及び地域別の国際会議開催件数の推移



### 国別国際会議開催件数(上位10位)

国名	2013年		2014年	
	順位	件数	順位	件数
アメリカ	1位	829	1位	831
ドイツ	2位	722	2位	659
スペイン	3位	562	3位	578
イギリス	5位	525	4位	543
フランス	4位	527	5位	533
イタリア	6位	447	6位	452
日本	7位	342	7位	337
中国(※)	8位	340	8位	332
オランダ	10位	302	9位	307
ブラジル	9位	315	10位	291

(※) 香港・マカオを除く

### アジア・大洋州の都市別国際会議開催件数

都市名	2013年			2014年		
	順位	件数	世界順位	順位	件数	世界順位
シンガポール	1位	175	6位	1位	142	7位
北京	3位	105	18位	2位	104	14位
ソウル	2位	125	9位	3位	99	15位
香港	6位	89	23位	4位	98	16位
台北	8位	78	28位	5位	92	20位
東京	7位	79	26位	6位	90	22位
シドニー	4位	93	20位	7位	82	25位
クアラルンプール	10位	68	33位	8位	79	28位
バンコク	4位	93	30位	9位	73	29位
上海	9位	72	29位	9位	73	29位

## 編集後記

「企業診断ぐんまNEWS」平成28年7月号をお届けいたします。年度替わりのお仕事でお忙しい中、執筆にご協力いただいた各先生方には深く感謝いたします。

一般社団法人群馬県中小企業診断士協会は、4年前の平成24年4月、前身であった社団法人中小企業診断協会群馬支部から組織改編し設立されました。まさに中小企業診断士及びその組織に「変革」が求められた時期だったのだと思います。私は時を同じくして中小企業診断士登録し当協会に入会いたしました。恐らく協会は慌ただしい状況だったのだと思います。そんな中、前会長に様々な疑問や質問を投げ掛けましたが、丁寧に対応して頂き新人診断士としての不安を払拭することが出来ました。矢島前会長には大変感謝しております。

我々中小企業診断士は、経営環境の変化に直面している中小企業の社長に対して「変革」を求めます。やみくもに「変革」を求めるのでは無く社長の言い分にしっかり耳を傾け、その上で「変革」を求めることが重要です。また、中小企業診断士及び協会自らが「変革」して行かなければ説得力に乏しいものになってしまいます。それらを実践したのが、前段の協会組織改編と前会長の新人診断士への対応だったのだと最近になって気づいたように思います。

中小企業診断士協会のキャッチフレーズである「変革する中小企業のナビゲーター、中小企業診断士」を実践するためには、中小企業診断士及び協会自らが「変革」する事が求められているのではないのでしょうか。

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](mailto:jsmeca10@jade.dti.ne.jp)