

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 7 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 委員会から	- 3 -
【コンプライアンス委員会】	- 3 -
【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	- 12 -
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 -
会員研究会活動の紹介	- 23 -
キーワード解説	- 32 -
編集後記	- 35 -

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶

DX時代の中小企業支援には会員の知見を集めた取り組みが必要!!

会 長 福 島 久



6月13日に第10回定時総会が開催されました。令和2年度を振り返りますと、新型コロナウイルス感染拡大により中小規模企業の多くが経営に大きな影響を被りました。特に国・県・民間金融機関等による金融対策では、資金繰りを中心にこれまでにない規模で融資が実行され、多くの企業の救いになったことと思います。今後の焦点は償還が始まるまでにコロナ禍が収束し、各企業が本業による収益を取り戻せるか、あるいはコロナ後の市場変化を見極めて業態転換や新分野進出等をはかれるかということになります。3月に国の中小企業等事業再構築促進事業による補助政策が導入されましたが、本来のBCP対策の一環として、戦略的に活用してもらいたいと思います。

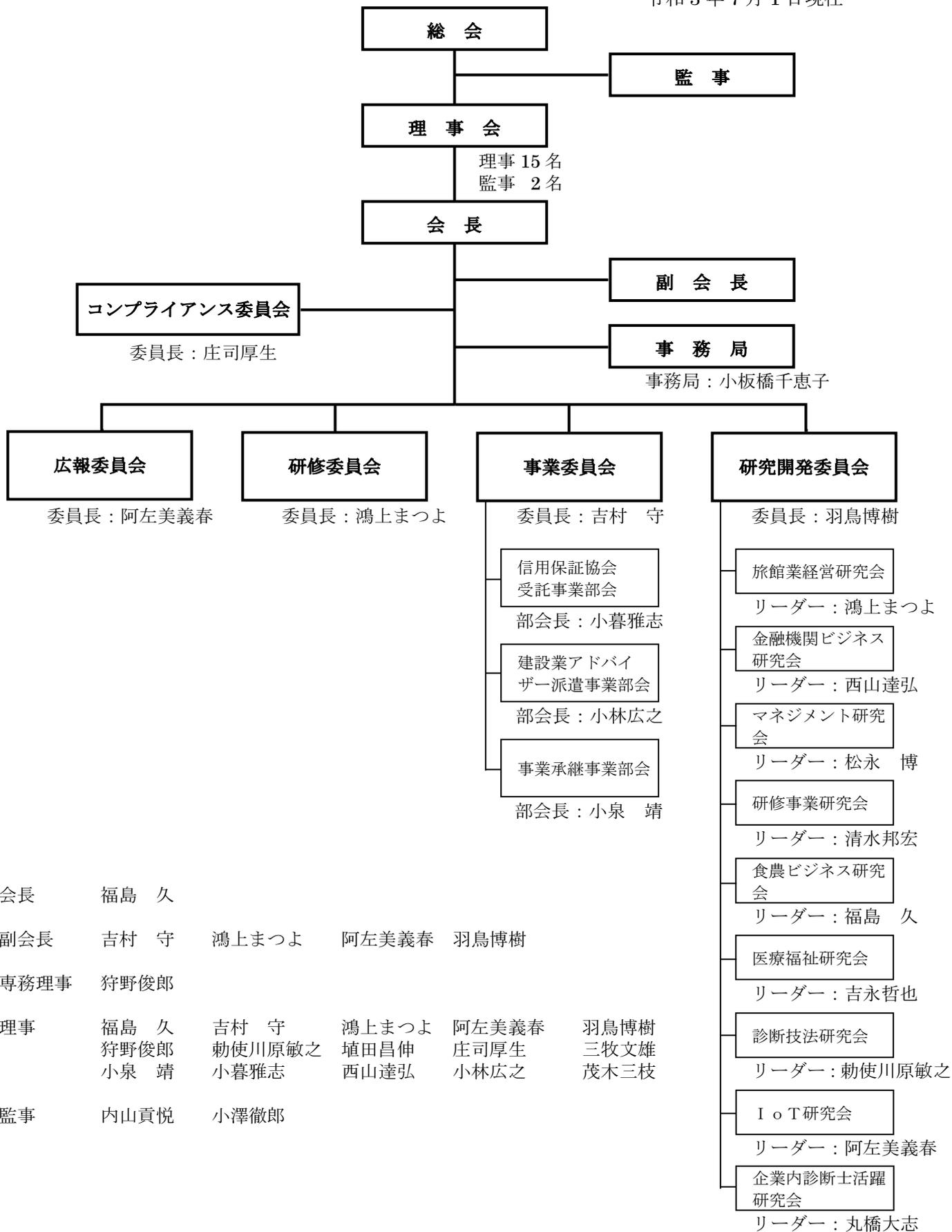
これまでの会報でも触れてきましたが、すでに新型コロナウイルスが発生する以前から政治・経済・社会の歴史的な転換は始まっており、昨年はDXに加えてCX(コーポレート・トランスフォーメーション)が一つのキーワードになり、組織の根本的変革の必要性が求められるようになりました。故松下幸之助翁の「ひと言」のなかに、『人は理屈だけでは、動くもんでないわ』という言葉が載っています。歴史的な転換点即将到来したと多くの経営者が頭で分かっているにもかかわらず、組織の危機を肌で感じられないうちは改善には熱心に取り組んでも、戦略転換を伴う抜本的な対策を立て直ちに行動に移すのは難しいものだと感じていました。新型コロナウイルスの感染拡大は不幸なことですが、こうした経営者マインドを覚醒させるには、大きなきっかけになったのではないかと考えます。

令和3年度の部会事業は、群馬県信用保証協会受託事業では新メニュー「経営課題解決に向けた個別指導(上限3回)」が追加になり、事業全体では前年度対比で受託件数が大幅に増えるものと考えています。群馬県建設業経営アドバイザー派遣事業は群馬県県土整備部建設企画課からの受託であり、永年にわたる伝統的的事业でもあり前年度並みの受託件数を見込んでいます。また、群馬県産業経済部経営支援課から3年連続で受託してきました「事業承継ファーストサポート事業」は、プロポーザル方式による公募となりましたが、今年度も当協会が採択され「事業承継×デジタル化サポート事業」として再スタートすることになりました。また、新たな受託事業として、前橋商工会議所と経営発達支援計画に関連した支援事業について協議を進めています。なお、9つの研究会がそれぞれ事業を実施しておりますので、この「企業診断ぐんま」と定期総会議案書でご確認ください。

会員の中小企業診断士には、自身の経験知だけでなく多様な知見を持つ会員との連携に努め、中小企業等の新たな戦略構築支援に取り組んでももらいたいと考えます。

群馬県中小企業診断士協会 組織図

令和3年7月1日現在



会長 福島 久

副会長 吉村 守 鴻上まつよ 阿左美義春 羽鳥博樹

専務理事 狩野俊郎

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

監事 内山貢悦 小澤徹郎

群馬県中小企業診断士協会 委員会から

【コンプライアンス委員会】

コンプライアンス委員長 庄司 厚生



私たち中小企業診断士が活動するに際して、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いわゆるコンプライアンスは欠かせません。根拠法令として個人情報保護法、不正競争防止法、著作権法、知的財産法等があり、中小企業関連法規や中小企業診断士協会諸規定等があります。また、平成 25 年に中小企業庁から通達された補助金や助成金に関する不適切な行為の防止等もあります。

それらを踏まえて、群馬県中小企業診断士協会は令和 2 年度の理論政策更新研修会において会員にコンプライアンス（基礎編及び応用編）研修を実施しました。その後コンプライアンス委員会を立ち上げ、令和 2 年 11 月 1 日に会員向けコンプライアンス・マニュアルを配布しました。

コンプライアンス・マニュアルの主な内容は、

- ① コンプライアンスをめぐる状況と私たち中小企業診断士としての立場
- ② コンプライアンスに係る行動指針
 - ・法令順守、人権尊重・差別禁止・ハラスメントの禁止
 - ・行動規範
 - ・情報の適切な管理、情報発信等
- ③ コンプライアンスへの取り組み（コンプライアンス窓口の設置等）です。

私たちの活動で危惧される不祥事は、依頼主（クライアント）から経営情報等を含む営業秘密の負託を受けて活動するために、秘密情報の漏洩、個人や法人が政府から補助金等を受託するに際しては経営計画が不可欠であり、助言する立場の私たちの過大な費用請求、報告書や著作に他者の知的財産を無断で援用する所作などが想定されます。そこで、活動前にコンプライアンス・マニュアルを一読したり、中小企業診断協会のコンプライアンス研修 e ラーニングサイトを活用したり、メールに添付する資料にパスワードを設定すること等を推奨しています。また、万が一に備えた賠償責任保険への加入などもあります。

昨今、不祥事や企業の顧客データの流出が続いています。例えば、補助金等の不正受給の教唆と支援、郵便局での顧客情報紛失、婚活アプリの画像の流出などです。

当協会では、コンプライアンス委員会の立ち上げ前後、幸いにも会員の不祥事は報告されていません。これらは、会員諸氏の法令順守、社会規範や道徳等を含めた意識の高い倫理観のある行動の成果と考えますが、引き続きコンプライアンスへの取り組みを意識した活動を展開してまいります。

【研修委員会】

研修委員長 鴻上 まつよ



今年度の「理論政策更新研修」は、令和3年9月12日（日）12:50～17:10、オンラインではなく、群馬県公社総合ビル1階ホールにて行うことに決定いたしました。

内容は以下の予定です。

① 新しい中小企業政策について

講師：群馬県経済産業部

② 支援事例：「リピータ戦略と知的財産を活かした企業成長の実現」

講師：中小企業診断士 内藤義光

③ 企業経営者による

我が社の新事業展開「食肉業界の常識を越えた成長戦略と事業承継計画（BCP）の策定」

講師：鳥山畜産食品㈱ 鳥山 真 社長、鳥山 渉 副社長

コロナ対策により席数を半数に減らして行います。

ご協力をよろしくお願いいたします。

【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。「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 41 号 令和 3 年 7 月発行
 - ・第 42 号 令和 4 年 1 月発行
- ② 広報誌の配付
 - ・令和 3 年 8 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



コロナウイルス禍の影響で厳しい環境の中、事業委員会は 5 年目に入ります。今期もよろしくお願い致します。

今期は、新たに小暮部会長が群馬県信用保証協会受託事業部会を、小泉部会長が事業承継事業部会を、そして引続き小林部会長が建設業アドバイザー派遣事業部会を強力に牽引して頂きます。

群馬県中小企業診断士協会は、前年度も群馬県信用保証協会様、県土整備部様、産業経済部様から多くの事業案件を受託しました。また、藤岡市役所様からは、小規模事業者持続化補助金（コロナ特別対応型）申請書類作成助言業務を受託し対応させて頂きました。

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

今期も、with コロナ、after コロナの環境の中、厳しい財務状態の中で、必死に回復を図る中小企業様への支援が最大の課題となると考えています。それぞれの事業の要請元の皆様のご指導・ご鞭撻を得ながら、環境に適応した支援の心構えや方法を編み出し・展開していきたいと思えます。

私が経営改善の支援をさせて頂いた企業様の中には、売上が激減する中であっても、自社のムダ削減や生産性の向上に取組み、売上が回復基調になってからは、一気に利益が出て来た企業様もあります。苦しい苦しい時期に自社の内部改善に真摯に取り組まれると確実に良い結果を生むことを実証してみさせて頂きました。このような企業様が沢山現れることを期待します。

中小企業様を支援させて頂く者として、「現実をしっかりと見据え、強い信念をもって、改善に取り組んでいく」を考えながら、寄り添う支援が出来るよう努力を積み重ねて参ります。

本年度も何卒よろしくお願い申し上げます。

【研究開発委員会】

研究開発委員長 羽鳥 博樹



新型コロナの脅威がまだまだ収まる気配が見えません。ここまで長びくとは本当に思いませんでした。映画の世界よりも恐ろしいです。

さて、研究開発委員会会長として各研究会の取りまとめと言っても何もできないままでしたが、今回、福島会長から重要な役割・ミッションを仰せつかりました。それは、群馬県中小企業診断士協会の会員名簿(データベース)の作成です。

会員名簿と言うと、名前と住所と連絡先が載っているだけ、そんな帳票をイメージします。しかし、今回作ろうとしているのはそれだけではありません。

■診断・コンサルティングの得意分野と実績 ■仕事に対するスタンス、提携への考え方を加えたいと考えています。と言うよりも、これを中心にしたと考えています。

用途として考えられるのは、

- ①協会が受けた業務を誰に依頼するかを検討・選抜・選任する際に使う
- ②会員同士の連携(相互紹介も含む)を促進するために使う

の2つですが、②は当協会としては初めての試みです。

士業とかコンサルタントと言うと、一人親方、一人で独自路線を行く、ジョイントやタイアップはしないと言う印象があります。

しかし、中小企業の経営課題は以前よりも、曖昧模糊としていたり、横断的であったりでたった一人では対応できないケースが多くなっています。

そう言った時に自分は知らない、経験がない、苦手だと言う分野をお互いにカバーし合い、相乗効果が発揮できたらどんなに良いかと思えます。

その為にも、会員間での提携がし易い様に情報を共有する仕組みを作りたいと考えているのです。

大手コンサル会社が総合病院、個々の中小企業診断士は、かかりつけ医か専門医と位置づけられるかも知れませんが、協会を軸としたネットワークで総合病院化を図り大手コンサル会社に対抗できれば、各会員の事業が広がりますし、これから資格を取ろうとしている人や独立を考えている人に夢と希望を提供できると思えます。

これから具体的な取り組みを進めようと思っておりますのでご協力お願い致します。

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 小暮 雅志



当事業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、5年目を迎えました。

受託事業は、①経営診断・経営改善計画策定支援、②モニタリング、③事業承継（助言・計画書策定）支援、④生産性向上計画策定支援、⑤創業（相談・計画書策定）支援等となっております。また、今年度から、中小企業の抱える個別の経営課題の解決を支援する、⑥経営課題解決個別指導事業が新設されました。

昨年度の新規受託件数は、経営診断・経営計画策定23件、モニタリング8件、事業承継1件、創業支援その他7件であり、業種と経営課題等を勘案し、診断士協会が当部会会員診断士のなかから適切な人選を行って対応しております。

品質確保・診断スキル向上のために、「事業部会会議」および、新入部会員を対象とした「（経営改善計画策定）基礎講座」を開催しており、今年度は5月30日に群馬県信用保証協会 古澤課長様をお招きし、「受託事業説明会」を開催しました。なお「基礎講座」は7月に開講を予定しております。

昨年度は診断・相談等における新型コロナウイルス感染症防止策として、保証協会において「リモート経営診断」が設営され、今年度も継続して実施されています。また、企業訪問等において、手指の消毒、マスク着用、ソーシャルディスタンス等を遵守して対応しております。

新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの中小企業が苦境に立たされております。本年も信用保証協会との密なる連携強化、設置目的の推進を図り、受託事業を通して中小企業の経営力向上・事業承継・創業等の支援、成果物の品質向上等に取り組んで参ります。

会員の皆様のご協力をよろしくお願い致します。

【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、今年度で15年目となりました。今年度は昨年度からの部会員構成を継続し、総勢26名で事業を実施して参ります。多くの会員に毎年ご参加いただいております。本事業は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、またお申し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（当該部会員）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3年度）は昨年度からの継続部会員26名の診断者体制であります。

3. 申し込み案内

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

4. 成果品

「報告書」は（A4、8枚）であり、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となっています。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」（A4、1枚）があります。

新型コロナウイルスの影響を受けて昨年度の本事業では、「人材確保」や「人材育成」を経営課題としたご相談内容が多かったようです。コロナ禍の中で内部体制をしっかり構築したいとする経営者の皆様の課題認識に応じて、診断者から診断・提言をさせていただきました。

参加会員を対象として5月30日（日）に今年度の事業説明会を実施し、今年度の事業をスタートしました。コロナ禍にあり、経営計画の見通しが難しくなっている現況において、様々なご相談が生じることと思います。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。関係する皆様方がより良い取り組みができるよう、皆様方からのご指導、ご鞭撻のほど、宜しくお願い申し上げます。

【事業承継事業部会】

部会長 小泉 靖



この4月より清水邦宏診断士の後任として部会長を務めさせていただくことになりました小泉です。会員の皆様どうぞよろしくお願い致します。

部会の活動について報告致します。

1、昨年度の活動実績について

①群馬県事業承継ファーストサポート事業

支援実施企業は21社でした。コロナ感染症の活動自粛要請等の影響を受けて、当初予定の50社を大きく下回る結果となりました。

②事業承継支援スキルアップ研修

群馬県事業承継ネットワーク構成機関の支援担当者向けに研修を行いました。

- ・前橋会場→令和2年11月10日、17日の2日間、群馬県産業技術センターにて
- ・太田会場→令和3年1月25日ツルノスで収録した動画をユーチューブで配信

2、今年度の活動予定

3年間続いた事業承継ファーストサポート事業は昨年度で終了しました。今年度は、新たな県の事業として「群馬県事業承継×デジタル化サポート事業」が始まります。この事業を着実に実現してゆくことが今年度の目標です。

F S事業との変更点は以下のとおりです。事業実施の基本スキームは変わりませんが、よりパワーアップした形でのリニューアルとなりました。

- ・支援事業者数 年30者まで
- ・診断士2人一組で行うチーム支援とし、派遣回数は3回となる。
- ・承継課題の見える化に「事業の磨き上げ」を加えた一步踏み込んだ支援を行う。
- ・事業の磨き上げのテーマの一つにデジタル化（ITの利活用）を含める。

群馬県では「群馬県庁DXアクションプラン」を発表し、令和5年度までに日本最先端クラスのデジタル県を目指してゆくことを表明していますが、このことが事業承継とデジタル化を結び付けた背景にあるようです。たださえ難しい事業承継支援がより複雑なものになってしまうとの印象を受けますが、本事業でいうデジタル化とはITの利活用のことであり、磨き上げのテーマの一つという位置付けになります。

新事業についてはプロポーザル方式による公募となっていたため、今年度の新規会員の募集を見合わせておりましたが、5月下旬に採択結果が発表され、無事当協会が受託する運びとなりました。現在は7月初旬の事業スタートを目指し県との調整を行っているところです。また、当部会員のほかIoT研究会のメンバーの方々にも事業に加わっていただくことを考えています。近々にも新規会員の募集や説明会の開催をする予定ですので皆様の参加をお待ちしています。

活躍する診断士

中小企業診断士とサラリーマンの両立

反町 哲弘



中小企業診断士とサラリーマンを両立するために以下の点に留意して活動しています。

- ① 正当な活動であること
- ② 疲労困憊にならないこと
- ③ 社会に貢献できること

1. 「正当な活動であること」について

苦勞して中小企業診断士の資格を取得したので、資格をいかした活動をしたいけれど、勤め先との兼ね合いもあります。そこで、職場に相談したところ、「副業申請書」を提出し、許可を受け、「副業に関する誓約書」に定めた内容に違反しなければ、問題ないことがわかりました。ちなみに、「副業に関する誓約書」の内容は、本業をおろそかにしないこと、競業他社への秘密漏洩禁止など、至極一般的な内容です。さっそく「副業申請書」を提出し、「副業許可通知書」を得ました。

2. 「疲労困憊にならないこと」について

副業活動のなかで意外に大変なところは会計事務です。仕訳帳や総勘定元帳を適正に維持することは、そこそこの手間です。この対策として、クラウド会計サービスを導入しました。非常に低コストであり、会計はもちろん、請求書、経費精算、給与計算等の必要機能は揃っています。また、クレジットカードや銀行口座と連動させているので、仕訳登録を非常に効率化できています。また、独力で決算をしたのは初めてですが、クラウド会計サービスの決算機能と QA を利用して、思ったよりも簡単に決算書一式と税務申告書を作成できました。

次に行ったのが活動の効率化です。30分程度の打ち合わせであっても、客先に赴き対面で打ち合わせをするためには、最低でも半日は費やします、有休を1日使わなければなりません。この対策として、WEB会議システムを導入しました。私は RPA コンサルタントを中心に活動しています。RPA とは、人の PC 操作を自動化するためのツールですから、現状分析の核心は PC 操作の画面分析です。現地で担当者の後ろに立って PC 画面を眺めているよりも、オンラインで PC 画面を共有しながら、会話するほうが圧倒的に効率的です。しかも、録画もできます。時節柄コロナ対策にもなり、一石二鳥をはるかに超えた効果があります。

3. 「社会に貢献できること」について

小規模企業に限らず日本の企業の IT レベルは低いです。日本の企業文化の特徴として「血と汗」「努力と根性」など、非効率的で無駄なやり方に美学を感じている企業人は今なお多く存在します。IT ツールのカタカナ言葉だけで嫌になってしまう人も少なくありません。しかし、これからの時代、DX（デジタルトランスフォーメーション）なくして成長はありません。

「大きな一歩より小さな数歩」を旨として支援を行うことで、企業の DX に貢献できるならば、それが私のできる社会貢献であると考えています。

企業経営と商標権

櫻田 賢



先日、養蚕、製糸に関連した群馬県立日本絹の里 シルクの総合博物館に行きました。商売柄生糸につけられる商標（チョップ、チップ）に興味をそられました。明治初期から群馬県では、生糸のグレードや製糸場による製造方法にこだわりがあったことがうかがえました。

私は、2020年5月に中小企業診断士の登録をいたしました。登録から4カ月後に中小企業診断士として独立いたしました。前職は、食品会社の知的財産、法務、研究企画に関連した業務に従事しておりました。特に、知的財産に関する業務は、特許、商標、意匠、著作権と各種の権利かつ出願、権利取得から権利の活用まで広範囲の業務に携わって参りました。これら知的財産の業務経験以外にも弁理士資格を有しており、今後も知財を軸とした企業経営のお手伝いをしていこうと考えております。よろしくお願いいたします。

皆様ご存じの通り、特許や商標等の知的財産権は、特許庁に出願の手続をする必要があります。つまり知的財産権を取得するだけでも費用がかかることとなります。その一方で、中小企業においては、差別化を図り、付加価値を向上するような経営が必要だと言われています。資力の乏しい中小企業は、中堅、大企業と商品やサービスの価格で勝負を挑んでも敵いません。ですので、価格以外で提供できる付加価値で差別化を図る必要があるのです。

さて、差別化を図り、他社との違いを明示するために行うことと言えば、しるし（マーク）をつけることです。このしるしによって自社と他社を区別すると共に、品質の保証を行います。このしるしを貼付した製品に価値が高まると、ブランドとなるのです。このブランドを保護するために国は商標権登録の制度を設けたのです。つまりは、企業努力によって差別化を図り、消費者からの信頼を集めて企業の価値向上を図るためには、商標による保護がなければ、苦勞して築いた価値あるブランドを他人に模倣や汚染されることになると、折角の苦勞が水泡に帰すことになります。特に差別化戦略をとる中小企業にとって不可欠です。商標については多少の費用をかけても、経営に資するものと考えています。絹糸に携る先人は、そのことを十分に理解していたように思えてなりません。

自己紹介を兼ねて

菅谷 雄士



桐生市に在住の菅谷雄士と申します。40代最後の年に試験に合格して昨年5月に診断士への登録を済ませ、入会させていただきました。

現在はギフトの卸小売事業を営んでおり、桐生市及びみどり市に店舗を構えて業務を行っています。また、それと並行して昨年12月に中小企業診断士事務所を立ち上げて、今年の4月には認定経営革新等支援機関の登録をして、少しずつではありますが診断士業務を始めつつあるといったところです。

資格取得を目指した理由は、ギフト事業での顧客や所属している各種団体で中小企業の経営者と接する中で、大なり小なりの経営に関する悩みを抱えている方も多く、自社の得意とするギフト商品の提案や販売を通して行っている「商売繁盛のお手伝い」以外にも、自身の知識や経験を活かして役に立てることがあるのではないかと思うようになり、大学生時代に一度資格取得を目指したことがあった中小企業診断士の学習を再度スタートさせることとしました。

中小企業診断士を目指してからは、一次試験は難なくパスするのですが、二次試験は6年連続で受けることとなってしまい、長い受験生活を過ごしました。現在の中小企業診断士試験では、得点の開示請求を行うと科目ごとの得点を知ることができるのですが、二次試験受け始めの頃に合格に限りなく近い点数を取ったことで、今思えば慢心のようなものが受験を長期化させてしまった要因なのかもしれません。しかし、ただ単に受験生活が長引いてしまったことだけではなく、試験合格を共に目指す仲間も沢山できたことなどもあり、良い部分もあったようにも思います。

新型コロナウイルス感染拡大が長期化している中、この地域の事業所も多くの影響を受けている状態ではありますが、今後は自身の会社での各種補助金取得の申請や経営承継円滑化法などの活用を行った経験なども活かしながら、中小企業診断士としての業務の領域を少しずつ増やして、この地域の事業所の課題解決に役立てればと思っています。

感染予防等のため協会の行事に参加する機会もない状態が続いており、先輩の皆様にご挨拶できていない状態ではありますが、お会いできる機会が出来た際にはよろしくお願ひ申し上げます。

未来を扱う仕事

宮森 惣平



令和2年10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宮森惣平と申します。中小企業診断士試験に令和元年に合格し、令和2年9月に中小企業診断士として登録しました。私は、平成19年に弁護士登録をし、現在も弁護士業務を行っております。

中小企業診断士の資格を取得した理由を申し上げます。

私は、弁護士業務を行う中で、企業の案件を担当することもあり、必要なことはその都度学んで対応して参りました。しかし、私は正社員として企業に勤務した経験がないため、企業がどのような方針のもと、どのように意思決定し、どのように運営しているのかを具体的に把握出来ていないと感じていました。そのようなときに中小企業診断士の資格を知り、これは私が学ぶべき分野であると思い、受験勉強を始めました。

また、私はマクロ経済に興味があり、先進国の中でなぜ日本だけが経済成長しないのか、このままでよいはずがないとも考えておりました。弁護士よりも中小企業診断士のほうが経済成長に直接貢献できるのでは、との思いも、中小企業診断士を目指した理由の一つです。

中小企業診断士は多様な分野で活躍できる資格ですが、私は、将来的には、法的知識も活用しつつ、主に事業承継や経営改善の分野に注力したいと考えております。

中小企業診断士試験合格後の実務補習では、指導員の先生が「中小企業診断士は、士業の中で唯一、未来を扱う資格である。」と仰っていたのが印象に残っております。私も、中小企業がより良い未来を迎えることが出来るようお手伝いさせて頂く所存です。

私は全くの経験不足ですので、試験勉強で得た知識を使える知識に変換すべく、協会の研究会や事業部会への参加を通じて、自己研鑽に励んで参ります。ご指導ご鞭撻のほど宜しくお願い申し上げます。

研究開発委員会 研究会活動の紹介

【旅館経営研究会】

『旅館のデジタルマーケティングの研究』

リーダー 鴻上 まつよ



宿泊業はこの1年半の間に「コロナ」によって、あらゆる変革を迫られてきました。中規模以上の宿では、団体旅行を獲得するための営業や旅行代理店との交渉は皆無となり、小間（少人数）のお客様が予約して下さるよう、ネットのプランや価格を更新する日々が続いています。規模に関わらず、予約が入る宿には入り、入らない宿には入らない。露天風呂付き客室などの設備の違いや、料理の写真、クチコミ点数や、SNSまで、ユーザーは何を見てどのような判断をして「予約」するのか、マーケティングを、プロモーション策を、改めて見直そうと考えました。

今年度の研究テーマは『旅館のデジタルマーケティング』です。最新のデジタルマーケティングを学び、宿泊業への応用を模索します。

旅館経営研究会は、これまでの研究も活かし、宿泊業や温浴施設の販売促進・収益改善を実践的に支援して参ります。

《過去の研究内容》

2020年度	旅館の生産性向上の実践指導 イールドマネジメント（価格設定）の研究
2019年度	宿泊業の新業態と業態別 PL/BS の研究
2018年度	宿泊業界の人材確保（外国人・若手）と育成についての研究
2017年度	現状分析（SWOT）から、事業戦略立案のパターン研究
2016年度	インバウンド獲得および対応策の研究
2015年度	メンバーの旅館ホテルのコンサル支援事例（6件）の研究

《令和3年度 旅館経営研究会メンバー（5月末時点）》

尾崎峯之、丸橋大志、早瀬 達、川崎祐一郎、鴻上まつよ

【金融機関ビジネス研究会】

リーダー 西山 達弘



昨年度の研究会活動は、新型コロナウイルス感染症による影響もあり研究会開催は不定期となってしまいましたが、研究会メンバーは26名で診断件数は100社行い、業種も多岐にわたり充実した研究会を行うことができました。

また、9月には財務事務所のご参加もいただき県内の景気動向や公的な支援制度等について意見交換を行いました。

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

今年度も昨年度と同じ方式で行います。

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

また、診断実施後アンケートを実施し、品質確保に努めていくことにしています。

今年度の活動計画は次の通りです。

- 1 今年度は100社の経営診断を行います。
- 2 研究会メンバーは、31名（うち新規入会者6名）となりました。
- 3 研究会の進め方について
 - ①第1回は、ローカルベンチマーク方式の説明および診断にあたって事前準備の必要性と効果的な方法について説明する。
 - ②第2回目からは、毎回2名の会員が、事例を使って経営課題と解決への改善提言について発表し、意見交換を行う。

なお、研究会の開催は、令和3年6月～令和4年3月まで原則毎月1回開催、第3土曜日午前10時から12時まで群馬県公社総合ビルまたは前橋市総合福祉会館で行います。

【マネジメント研究会】

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 松永 博



「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。

具体的には、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、和気あいあいの中、活動しています。

また、最近では結果としての事例発表にとどまらず、メンバーが現在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ます。

メンバーの経験や専門性等は、マーケティング、営業、製造業、農業、IT、ネット等々、多種多様であり、中小企業が抱えている「経営課題解決への支援」という目的・目標は共通ですが、事例発表内容に見られる課題の明確化へのアプローチ方法や、課題解決のための具体策立案等、その内容は各メンバーの多様性を感じられるものとなっています。

これはテキストや、事例集などの文面だけでは得られないものであり、更にそれを基にディスカッションできるということは、発表する側も、聞く側も両者ともに、実践力の向上のための機会が得られる貴重な活動の場となっています。

「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

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、フリートーキング、情報交換

広沢公民館での活動風景です



以上

【食農ビジネス研究会】

「農業経営関連テーマ」「他分野との共通テーマ」の二本立てで例会開催

リーダー 福島 久



現在、16名の会員が参加してくれています。3年目の契約を更新した群馬県担い手育成総合支援協議会（群馬県農業経営相談所）が実施する農業経営者総合サポート事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響により事業の進捗が当初遅れていましたが、（農業）経営継続補助金の審査も事業に加わり、最終的に前年並みの受託実績となりました。

11月以降の例会では、①農業に関連するテーマと、②他分野共通のテーマの2本立てとして、会員からの発表を中心に開催するように心がけてきました。

また、若手の企業内診断士も複数参加していることもあり、個別企業の経営診断だけでなく、新たに独立した会員の働き方や独立に向けて取り組んでいる現状、さらに会員が最近学んだことなど、それぞれが得意とする分野等についても自由に発表してもらっています。

一国が独立して存在するためには、①食料の確保(安保)、②自主自立を育む教育、③侵略されない軍備、④経済的自立等の必要性を多くの識者が挙げており、歴史がこれを裏付けています。コロナ禍で、グローバル化の危うさを多くの国民が実感したかと思いますが、消費者に食料を供給するために頑張っている農業者の経営支援に向けて、地道に研究会活動を続けたいと考えます。

前回の会報(2021.1号)で掲載した後の例会(2021年1月～5月)の内容を以下に紹介します。リアルとリモート(時にはリモートだけ)の組み合わせで実施しています。

「農産物のブランド化と商標権」(会員弁理士からの論文発表)「農業情報」(2021.1)

「企業内診断士としてのキャリア磨きと官民連携した地域の農林水産物の販売拡大事例」「天穂のサクナヒメ」(ゲーム紹介)(2021.2)

「事業再構築補助金の内容と留意事項」「中小企業診断士としてのWebマーケティングへの取り組み」(2021.3)

「企業内診断士の働き方」と「スマート農業実証事業の認定について」(2021.4)

「HACCPの6月義務化に向けた現状と対策」「生鮮食品等直販サイト(プラットフォーム運営の現状)」(2021.5)



特稿(食品・医療と知的財産)

農産物のブランド化を成功に導くための考察

会員 櫻田 賢

要約

農産物において登録品種を品種名と異なるブランド名で商標登録する事例が多く見受けられる。育成者権が消滅した後も永続的に商標権による登録品種のブランド名を独占できることが利点として挙げられている。しかし、育成者権者が登録品種の取扱いを支配する権限を有することで、ブランド名が普通名種化しやすい現実もある。そこで、本稿は、農産物の登録品種のブランド化を成功させるために次の3つのステップによる戦略を提案する。まず、育成者権者による登録品種を独占的に利用するとともにブランド名を付してそのブランド名を認知させる。次に、ブランド名使用者に対して一定の使用制限を加え、ブランドの品質向上と普通名種

30-27



【医療福祉研究会】

医療福祉研究会報告

リーダー 吉永 哲也



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。今年で医療福祉研究会も8年目になりました。

今時点の最大の関心は新型コロナウイルス感染症への対応だと思います。感染症の拡大に対しては、限られた医療資源（即応病床や医療人材等）を適切に配分し対応していく知恵が求められています。

また、研究会も国、県の新型コロナウイルス感染症対策を遵守して自粛し、個々の診断士の活動に委ねています。

一方、介護に関して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す。

これを踏まえて2021年の介護報酬改定は0.7%プラス改定され大半のサービスの基本報酬がアップされました。

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2021年4月号より）

研究会の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。また、令和2年度第三次補正予算による事業再構築補助金事業への介護福祉事業への公募案件もあります。

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申し上げます。

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



2021年はZoomを利用して定例研究会を開催し、メンバー相互の情報交換を通して、診断技法のスキルアップに励んでおります。年初から本田勝一『日本語の作文技術』を輪読して、文学的ではなく、実用的な文章を学習しました。修飾の順序、句読点の打ち方、更には無神経な文章といったことまで目次にあるのです。

「読む側にとってわかりやすい文章を書くこと」を著者は唯一の目的に挙げていて、我々にとっても大変参考になります。

「研究会で再度学習したことが、経営診断報告書や経営計画書を作成する際、有効だ」、「ややもすると忘れていた」とメンバーから感想がありました。診断技法を支える基盤技術として、しっかりした文章を書く作文技術を学びたいものです。

更に、中小企業の経営革新を生む補助金申請を目指して、事業再構築や経営革新の募集要項の研究も実施しております。メディアで物議を醸す補助金ですが、認定支援機関としての中小企業診断士との関わりは増すばかりです。

若手診断士の皆様、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回の懇親会を開催予定。
- (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



平成29年10月1日付けでIoT研究会を立ち上げ、今期で5期目となります。現在の会員数は14名となっており、ここ1年間は全てWeb (Zoom) での開催となっております。基本は毎月第2火曜日の18:30から開催しており、直近6カ月は下記の通り開催致しました。

9月にはデジタル庁が設置される予定であり、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 (1月は中止)

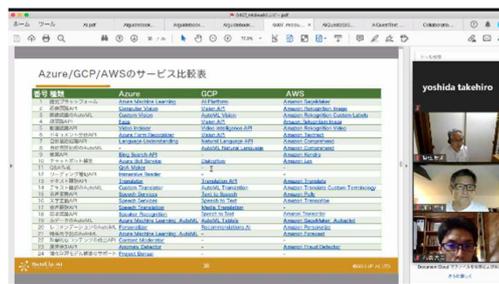
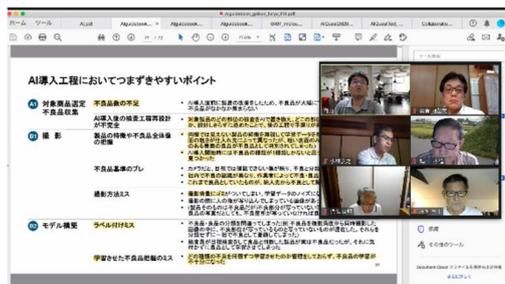
日時	開催方法	発表者	テーマ・内容
2月16日(火) 18:30	Zoom開催	出席者	当会の令和3年の展望について意見交換
3月16日(火) 18:30	Zoom開催	内山会員	情報セキュリティマネジメント指導業務、AI関連
4月13日(火) 18:30	Zoom開催	庄司会員	ものづくり中小企業のITシステムの考察
5月11日(火) 18:30	Zoom開催	反町会員	CELLFによるRPA導入事例の紹介
6月8日(火) 18:30	Zoom開催	内山会員	AI導入ガイドブックの解説(経産省:中小企業のAI活用促進について)

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。

今年度は群馬県の事業として「群馬県事業承継×デジタル化サポート事業」が始まります。事業承継事業部会のメンバーと連携し、事業承継に向けた会社の「磨き上げ」にデジタル化提案する際に、研究成果を発揮出来る機会となりました。

当初は、IoTに特化した研究会として立ち上げましたが、研究テーマをIoTの範囲に止めることが困難となっており、研究会名の変更も検討しております。



【企業内診断士活躍研究会】

「行動のハードルを下げる仲間の存在！」

リーダー 丸橋 大志



企活研は企業・組織内診断士の「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。

最近の企活研ではメンバーの持ち込み企画をブラッシュアップする機会に恵まれました。具体的には、アンケート企画、イベント企画、新規メンバー向けの相談会実施など、メンバーの皆様のおかげで様々な研究会活動につながりました。（日頃より感謝御礼申し上げます。）

診断士として1人で内容を進めるのはハードルが高いですが、仲間の協力や背中を押す助言があるだけで、実際の「行動」や貴重な「経験」につながるものだと改めて感じた次第です。行動の結果はどうであれ、行動したという事実は残りますしそういった行動の一つ一つが、人生を豊かにする「成長の糧」になると確信しています。

「理想はあっても1人ではどうしても行動までつながらない」というこの文章をお読みの皆様！企活研でその考えを行動につなげてみませんか？ 今後も診断士の「活躍の場」を作ることを目指して研究会活動を続けてまいりますので、お気に留めくだされば幸甚です。

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。

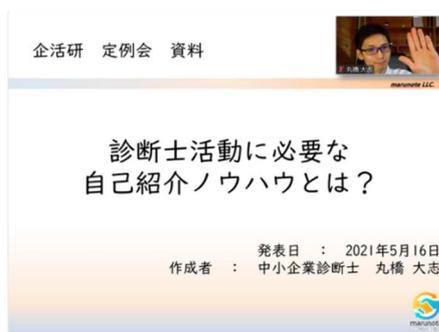
- ・企業内診断士チームの企業診断を受けてみたい企業・団体様
- ・一緒に情報交換などしてみたい企業内診断士、診断士試験受験者の方

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ませ。

メール：cafemarubashi@gmail.com



企画イベントのポスター



勉強会発表内容

会員研究会活動の紹介

ISO と人事評価制度をリンクさせ相乗効果を発揮した支援事例

羽鳥 博樹



1. 支援のきっかけ

ISO や EA21 の審査と構築のコンサルティングをしている会社の代表から、当社の顧客企業で人事評価制度を作りたいと言っている会社があるので相談に乗って欲しいと言う依頼がありました。

後日、県内 K 市の工業団地内にある A 社に訪問しました。A 社は比較的新しい社屋で社員数 70 名の金属切削加工の製造業でした。

会社の中に入ると廊下の壁一面に、品質方針や品質目標、5S の状況、社内技術検定の結果などが鮮やかな色彩で描かれ、表示されていました。色々な事に積極的に取り組んでいる素晴らしい会社だと言う印象を持ちました。

社長室に通され、K 社長とお会いしましたが、フルマラソンとヒルクライム、トライアスロンが趣味という実年齢よりも 20 は若く見える爽やかな方でした。(実際は 56 歳)

2. 人事評価制度に対する要望

K 社長になぜ人事評価制度を作りたいと思ったのかを伺いました。

- 最近若手社員も増えてきていて、「社長、どう頑張ったら給料が増えるのですか」とストレートに聞かれて困った。今までは自分の勘で賞与も昇給も「えいや!」と決めていたがそうも行かなくなった。
 - 新卒社員も積極的に採用して行きたいが「人事評価制度がないと言うだけでブラック企業」だと言う印象を持たれてしまうので何とかしたい。
 - ベテラン管理職に現場から離れると言っているのに、自分も担当設備を持ってしまう。中小企業だからプレイングマネージャーなのは仕方がないがもっと人財育成とか、開発分野の仕事をしてもらいたい。そのきっかけにしたい。
 - 取引先からの要請で ISO を導入したり、エコアクションにも取り組んだりしているが現場まで浸透はしていない。形ばかりが先行し、何となくバラバラな気がする。
 - いずれにしても会社のステージを一段階あげたい。そのためには人事評価制度で自分がどう頑張ったらどうなれるか、社員に「未来の姿」を見せたい。
- と言う事でした。

一通りお話を伺った後で、当方から次のような提案をしました。

「詳細は企画書を作成してご提案しますが、人事評価制度の構築は社内の管理職主体で取り組む。それを当方が支援するというコンサルティングスタイルを取りたいのですが、よろしいですか」と。

人事評価制度は給与に直接関わるので社員は敏感に反応します。たいていの場合、警戒心が先行し、前向きな捉え方をしてもらえません。

外部のコンサルタントが来て社長と一緒に作ったと聞けば尚のことです。新人事評価制度の説明会ともなると険悪ムードで開かれ、まるで土地開発業者の地域住民への説明会のようになってしまいます。

人事評価制度も就業規則の一部ですから、不利益変更該当するケースもあるので、対立的な雰囲気からのスタートは避けなくてはなりません。ですから自分達の上司である管理職が中心であれば安心しますし、現場の実情も制度に反映させることができます。

また、人事評価制度の作成過程では、経営理念の深掘りや経営ビジョンの明確化、経営戦略の再構築にも取り組みますので、人事評価制度を題材とした経営幹部養成講座にもなります。

3. 人事評価制度の構築

後日、企画書を作成し提案したところ、快諾いただき人事評価制度構築支援をスタートしました。大まか構築ステップは次の通りです。

①経営理念の深掘り ②経営ビジョンの明確化 ③事業の定義づけ(戦略ドメイン) ④前述③を踏まえた部門ごとの仕事の定義付け ⑤部門の仕事の定義付けをベースとした業績評価指標 KGI.KPI の明確化(バランススコアカードの発想で財務数値だけでなく、プロセス業績も設定) ⑥前述②を踏まえた、経営ビジョンを実現できる人物像としてのキャリアビジョンマップの作成 ⑦目標管理制度(MBO タイプか OKR タイプかの選択) の策定⑧賃金構造と賃金テーブルあるいはレンジの策定 ⑨評価と処遇の仕組み ⑩運用プロセスの構築 ⑪初期格付けの実施 ⑫説明会と研修の実施

人事評価制度に上記①～⑤が必要かと思われるかも知れませんが、ここが中小企業診断士の作る人事評価制度としての差別化です。人事評価制度の肝は「何を以って評価するか」なのですが、その評価の根拠・軸を経営ビジョン実現の為の経営戦略に求めていると言うところです。

人事評価制度と言うと詳細な「仕事調べ」による職務明細表、職務要件書などを現状に合わせるのが一般的です。また、職能資格制度の名残りで情意考課なる定性評価を取り入れるところもあります。

中小企業診断士の視点からすると人事評価制度は経営戦略を後押しする経営の仕組みであって、現在の仕事をベースとした労務管理の仕組みにしたくはないのです。

また、歩合給的な成果主義を導入するつもりはありませんが、高評価者が多く出ているのに業績は全然伸びず、賞与・昇給原資が稼げないと言う「ない袖は振れない」状態にもしたくないのです。

今回のケースはさらにもう一工夫をしました。ISO の方針展開の PDCA を人事評価制度の PDCA とリンクさせたのです。

ISO の P は年度方針と目標です。それを踏まえて部門目標を策定します。その際に部門目標はバランススコアカード発想で KGI、KPI を設定します。それから個人目標に落とし込み、ISO の方針展開と目標管理制度を連動させます。

次に **DO** と **CA** ですが、部門目標の月次進捗管理と共に人事評価制度の個人目標も月次評価し、未達事項の挽回策を個人レベルにまで落とし込みます。

さらに個人目標にはキャリアビジョンマップを道標にして自分のキャリアアップ目標を立ててもらい目標管理項目に加えます。キャリアアップ目標は今期の業績には貢献しませんが未来戦略の種を社員の意識に撒くことになります。

未来戦略の一環として新規設備や技術開発などに先行投資しても直ちに収益は求めませんが、それと同じで人事評価制度の昇給要素にも人財への先行投資を組み込みます。

以上の取り組みは一年で完了し、現在は運用段階に入っています。社員からは面倒くさいというブーイングもありますが、結構楽しそうに取り組んでいます。

下の写真は全員集会で各自の個人目標を一覧表にしてオープンにし、全員に配布したのち、隣の人に自分の目標を説明するという実験的取り組みの様子です。自分の目標は上司に見られるだけでなく、同僚からも見られている、サボれないぞと意識づけるためのものです。



今回の事例は **ISO** と人事評価制度を連動させたものですが、人事評価制度を単独の仕組みにするより、**ISO** に限らず他の重要な経営の仕組みと連動させることで「止めない、形骸化しない」様にすることが大事です。

中小企業の場合、中期経営計画、組織開発の活動、**ISO**、そして人事評価制度などが「絵に描いた餅」になる事は少なくありません。社員も「社長はまた新しい事を始めたけれど、どうせすぐ辞めるよ、しばらく様子を見ようぜ」と慣れっこになってしまいます。どんな仕組みや取り組みでも継続し、見直しや改善を加えて進化させ、目的・機能を持続させることが一番重要だと思います。

以上、今回は **ISO** と人事評価制度をリンクさせた支援事例をご紹介します。

.....

株式会社自主管理経営 / 社労士法人 CWM 総研 代表取締役 羽鳥博樹

昭和33年高崎市生まれ、平成元年中企業診断士登録

<さいたま新都心オフィス> さいたま市大宮区吉敷町 4-93-5 大宮教育会館ビル 3F

Tel048-871-9868 / Fax048-871-9869

<高崎オフィス> 群馬県高崎市萩原町 486-7 / Tel027-386-6235 / Fax027-386-6236

会員研究活動の紹介

ものづくり中小企業の経営管理の考察 ―取引先管理に役立つ問診票の提案―

庄司 厚生



1. はじめに

私はかねてからものづくり中小企業を中心に支援させていただいています。コロナショックで業績も厳しさを増し、経営改善が必要な企業もあらわれています。現在、政府が資金繰りの緩和施策を講じていますが、遠からず終了となり自社でキャッシュフローを確保しなければなりません。

一般論として、ものづくり企業が存続するには自社の固定費を賄い、変動費を加えた額を上回る売り上げが必要です。この事実から、何が重要かといえれば売り上げです。そこで、経営管理の第一の課題は売り上げの確保です。

2020年版「中小企業白書」*では、中小企業の期待される役割・機能に基づいて1章を設けており、

- ① 「グローバル展開をする企業」
- ② 「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業」
- ③ 「地域資源の活用などにより立地地域外でも活動する企業」
- ④ 「地域の生活・コミュニティを下支えする企業」

の4類型で分析しています。つまり、役割・機能が変われば目指す経営の姿が変わることを明示しています。ただし、何をなすべきかは（類型別企業の活動事例は示していますが）言及していません。

*2020年版「中小企業白書」の第1部 令和元年度(2019年度)の中小企業の動向

第4章：中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

第2節 四つの役割・機能と目指す姿

を参照ください。

2. 支援経験から学んだ事実

私の経験では、県下のものづくり中小企業は概ね自動車会社や各種量産大手企業の二次、三次下請けとして取引している企業と、地域の同業者や多品種・中少量製造企業と取引している企業が多く見受けられました。なお、両タイプと取引している中小企業もあります。また、近年の動向（感触）として、脱下請けを志向（希望、希求）している中小企業も多いと推察されますが、各々の企業群は類型の②と、③ないし④に該当します。とすれば、取引先に対する経営管理は各々異なりますが、社長を含めた経営幹部はこのような意識が概して希薄のように見受けられます。ただ、ご自身が若くして創業し、売上高を5億円、10億円超にまで伸ばされた経営者に共通するのは、自社がどの類型に属し、当社は何をなすべきかを意識されているにしろ、されていないにしろ類型に適した経営管理をなさっているとわかりました。

ものづくり企業の決算書を拝見すれば、当該企業が役割・機能を果たした成果が確認できます。しかるに、経営不振の場合は私たちが何を指摘し、何を支援すればよいか思案しなければなりません。大抵は売り上げ不足が確認できます。そこで、売り上げ増加策を画策しますが、取引先への役割・機能を踏まえてどうアプローチすべきかを明確にする必要があります。そして、明確にする過程で社長を含めた経営幹部に納得していただかなければなりません。そこで、以下の問診票を考案し、活用して有用性を確認しましたので報告させていただきます。

3. 取引先管理に役立つ問診票について

問診票は取引先の構造特性を知り、適切に対応するための分析表です。そこで、

- (1) 自動車会社や各種量産大手企業の一次、二次下請け企業が取引先である「グローバル」タイプ
 - (2) 地域の同業者や多品種・中少量製造企業が取引先である「ニッチローカル」タイプ
- が明確に判別できる問診内容とすべく工夫しました。なお、各タイプは私の造語です。

まず、「グローバル」タイプの取引先例を示します。なお、当社は精密機械加工を行っている二次下請けです。

3-1. 取引先のA社：自動車関係の一次下請け

(1) 取引先特性

1. 顧客領域（取引先特性） <input checked="" type="checkbox"/> グローバル（系列取引） <input type="checkbox"/> ニッチグローバル <input type="checkbox"/> ローカル（独立取引） <input type="checkbox"/> ニッチローカル	2. 受注物件 <input type="checkbox"/> 難加工品 <input type="checkbox"/> 加工容易 <input checked="" type="checkbox"/> 当社技術を見込んでいる <input type="checkbox"/> 複数取引先発注（2社購買）	3. 品種特性 <input checked="" type="checkbox"/> 少品種 <input checked="" type="checkbox"/> 中品種 <input type="checkbox"/> 多品種	4. 生産（発注ロット）数量 <input checked="" type="checkbox"/> 多量 <input checked="" type="checkbox"/> 中量 <input type="checkbox"/> 少量 <input type="checkbox"/> 変量 <input type="checkbox"/> 1個、数個
5. 値決め <input checked="" type="checkbox"/> 発注先提示 <input type="checkbox"/> 会い見積もり <input type="checkbox"/> 当方の提示 <input type="checkbox"/> 事後当方から提示	6. 発注 <input checked="" type="checkbox"/> 計画的（予定表） <input checked="" type="checkbox"/> 不定期 <input type="checkbox"/> ランダム <input type="checkbox"/> 突発的 <input type="checkbox"/> 伺うと発注	7. 持続性 <input checked="" type="checkbox"/> リピート <input checked="" type="checkbox"/> 類似製品リピート <input type="checkbox"/> 単発 <input type="checkbox"/> 突発	8. 段取り <input type="checkbox"/> 不要 <input type="checkbox"/> 容易 <input checked="" type="checkbox"/> スキル要 <input checked="" type="checkbox"/> 準備に多時間要
9. 納期 <input checked="" type="checkbox"/> 通常（計画的）納期 <input checked="" type="checkbox"/> 短納期 <input type="checkbox"/> 割込み納期 <input type="checkbox"/> お任せ納期	10. 品質 <input checked="" type="checkbox"/> 厳格 <input type="checkbox"/> 任せきり <input checked="" type="checkbox"/> 検査表要求 <input type="checkbox"/> 検査表不要	11. 売価 <input checked="" type="checkbox"/> 定期的な低減要請 <input type="checkbox"/> 不定期の低減要請 <input type="checkbox"/> 要請なし <input type="checkbox"/> 売価アップ許容	

(2) 利益に響く要素の判断

利益∞ (比例)	<input type="checkbox"/> 単価	<input type="checkbox"/> 変動コスト
	<input checked="" type="checkbox"/> 数量 (Q+ΔQ : コストに関係)	<input checked="" type="checkbox"/> 固定コスト
	<input checked="" type="checkbox"/> 期間、継続	

(3) 当社の対応

1) 取引先に対して

<p>1. 訪問回数 (コミュニケーション)</p> <input type="checkbox"/> 頻繁 <input checked="" type="checkbox"/> 計画的に <input type="checkbox"/> 必要により <input type="checkbox"/> 年に数回 <input type="checkbox"/> 電話やメールで済みます	<p>2. 取引先の面会者</p> <input checked="" type="checkbox"/> 社長や取締役 <input checked="" type="checkbox"/> 管理者 (例: 部課長) <input type="checkbox"/> 担当バイヤー <input type="checkbox"/> 検収 (納品) 書のみ	<p>3. 当社の担当者</p> <input type="checkbox"/> 営業 <input checked="" type="checkbox"/> 社長 <input checked="" type="checkbox"/> 役員 <input type="checkbox"/> 技能者 <input type="checkbox"/> ドライバーなど
<p>4. 話題</p> <input type="checkbox"/> 納品済の報告 <input checked="" type="checkbox"/> 当社のQCD状況 <input checked="" type="checkbox"/> 当社の稼働状況 <input type="checkbox"/> 見積内容の説明・折衝 <input type="checkbox"/> 発注増要請 <input type="checkbox"/> 単価アップ要請		<input checked="" type="checkbox"/> ロットの取りまとめ依頼 <input checked="" type="checkbox"/> 計画的な発注要請 <input checked="" type="checkbox"/> 生産 (発注) 計画の提示要請 <input checked="" type="checkbox"/> 新規品の発注可否 <input type="checkbox"/> 異技術 (例: 切削と挽き物) 発注の可否 <input type="checkbox"/> 取引先の紹介 <input checked="" type="checkbox"/> 御社の今後の見通し

2) 社内に対して

<p>1. 事業分析、原価分析</p> <input checked="" type="checkbox"/> 取引先の経営状況、外部環境 <input type="checkbox"/> 取引先別事業分析 <input type="checkbox"/> ロット採算計算 <input type="checkbox"/> 付加価値とコストドライバー	<p>2. 現場改善 (スループットアップ)</p> <input type="checkbox"/> 作業分析 <input type="checkbox"/> 工程分析 <input type="checkbox"/> 経路分析 <input checked="" type="checkbox"/> スループット測定	<p>3. 改善後の定着化</p> <input type="checkbox"/> 作業変更 <input type="checkbox"/> 工程変更 <input type="checkbox"/> 配置変更 <input type="checkbox"/> 設備導入 (投資) <input checked="" type="checkbox"/> 標準時間の導入 <input checked="" type="checkbox"/> ロットとりまとめ	<p>4. 仕組み化</p> <input checked="" type="checkbox"/> 作業の標準化 <input type="checkbox"/> 多能工の育成 <input type="checkbox"/> 作業日報の活用 <input type="checkbox"/> 工程の見える (データ) 化 <input checked="" type="checkbox"/> IoT活用の検討
--	--	--	---

(4) あるべき (儲けの仕組み: ビジネスモデル*と) 経営管理

<p><アクション></p> <input checked="" type="checkbox"/> 要求品質と納期の絶対確保 <input type="checkbox"/> 問合せにクイック対応 <input type="checkbox"/> 依頼案件に全対応 <input type="checkbox"/> 技術、コスト低減の提案 <input type="checkbox"/> ロットによる単価要請	<p><期待: スイッチングコストアップ></p> <input checked="" type="checkbox"/> 常に一定数量の受注が確保できる <input type="checkbox"/> ファーストコール企業 (最初に口がかかる企業) <input type="checkbox"/> 競合がない <input type="checkbox"/> 全てお任せ (取りまとめ) 企業 <input checked="" type="checkbox"/> あそこならまかせて安心企業 <input type="checkbox"/> 融通が利くと思われている企業 <input type="checkbox"/> そのかわり、案件毎に単価の融通が利く企業
--	---

<まとめ>取引先のA社は自動車関連のグローバルなサプライチェーンに属しており、当社への発注は多量ないし中量、計画的に注文、値決めはほぼ取引先であり、厳しい品質と納期の厳守が要求されています。とすると、当社の対応は上述の枠の中できちんと粗利をとることであり、損益分岐点を意識した売り上げ確保が絶対の条件と分かります。とすると、*当社のビジネスモデルは下記になります。

『損益分岐点を下げる（赤字にならないため）には、一定数量を常に確保！』

次に「ニッチローカル」タイプの取引先例を示します。なお、当社は小型から中型までの溶接加工・組み立てができる製缶企業です。

3-2. 取引先のB社：地域の社会基盤を担っている企業

(1) 取引先特性

1. 顧客領域（取引先特性） <input type="checkbox"/> グローバル（系列取引） <input type="checkbox"/> ニッチグローバル <input type="checkbox"/> ローカル（独立取引） <input checked="" type="checkbox"/> ニッチローカル	2. 受注物件 <input type="checkbox"/> 難加工品 <input checked="" type="checkbox"/> 加工容易 <input type="checkbox"/> 当社技術を見込んでいる <input type="checkbox"/> 複数取引先発注（2社購買）	3. 品種特性 <input type="checkbox"/> 少品種 <input type="checkbox"/> 中品種 <input checked="" type="checkbox"/> 多品種	4. 生産（発注ロット）数量 <input type="checkbox"/> 多量 <input type="checkbox"/> 中量 <input type="checkbox"/> 少量 <input type="checkbox"/> 変量 <input checked="" type="checkbox"/> 1個、数個
5. 値決め <input type="checkbox"/> 発注先提示 <input type="checkbox"/> 会い見積もり <input type="checkbox"/> 当方の提示 <input checked="" type="checkbox"/> 事後当方から提示	6. 発注 <input type="checkbox"/> 計画的（予定表） <input checked="" type="checkbox"/> 不定期 <input type="checkbox"/> ランダム <input checked="" type="checkbox"/> 突発的 <input type="checkbox"/> 何うと発注	7. 持続性 <input type="checkbox"/> リピート <input checked="" type="checkbox"/> 類似製品リピート <input type="checkbox"/> 単発 <input checked="" type="checkbox"/> 突発	8. 段取り <input type="checkbox"/> 不要 <input checked="" type="checkbox"/> 容易 <input type="checkbox"/> スキル要 <input type="checkbox"/> 準備に多時間要
9. 納期 <input type="checkbox"/> 通常（計画的）納期 <input type="checkbox"/> 短納期 <input type="checkbox"/> 割込み納期 <input checked="" type="checkbox"/> お任せ納期	10. 品質 <input type="checkbox"/> 厳格 <input checked="" type="checkbox"/> 任せきり <input type="checkbox"/> 検査表要求 <input type="checkbox"/> 検査表不要	11. 売価 <input type="checkbox"/> 定期的な低減要請 <input type="checkbox"/> 不定期の低減要請 <input checked="" type="checkbox"/> 要請なし <input type="checkbox"/> 売価アップ許容	

(2) 利益に響く要素の判断

利益∞（比例）	<input checked="" type="checkbox"/> 単価 <input type="checkbox"/> 数量（Q+ΔQ：コストに関係） <input type="checkbox"/> 期間、継続	<input type="checkbox"/> 変動コスト <input type="checkbox"/> 固定コスト
---------	--	--

(3) 当社の対応

1) 取引先に対して

1. 訪問回数（コミュニケーション） <input type="checkbox"/> 頻繁 <input type="checkbox"/> 計画的に <input checked="" type="checkbox"/> 必要により <input type="checkbox"/> 年に数回	2. 取引先の面会者 <input type="checkbox"/> 社長や取締役 <input checked="" type="checkbox"/> 管理者（例：部課長） <input type="checkbox"/> 担当バイヤー <input type="checkbox"/> 検収（納品）所のみ	3. 当社の担当者 <input type="checkbox"/> 営業 <input checked="" type="checkbox"/> 社長 <input type="checkbox"/> 役員 <input type="checkbox"/> 技能者
---	---	--

<input type="checkbox"/> 電話やメールで済ます		<input type="checkbox"/> ドライバーなど
4. 話題 <input type="checkbox"/> 納品済の報告 <input checked="" type="checkbox"/> 当社のQCD状況 <input type="checkbox"/> 当社の稼働状況 <input type="checkbox"/> 見積内容の説明・折衝 <input type="checkbox"/> 発注増要請 <input checked="" type="checkbox"/> 単価アップ要請		
<input type="checkbox"/> ロットの取りまとめ依頼 <input type="checkbox"/> 計画的な発注要請 <input type="checkbox"/> 生産（発注）計画の提示要請 <input type="checkbox"/> 新規品の発注可否 <input type="checkbox"/> 異技術（例：切削と挽き物） 発注の可否 <input type="checkbox"/> 取引先の紹介 <input type="checkbox"/> 御社の今後の見通し		

2) 社内に対して

1. 事業分析、原価分析 <input type="checkbox"/> 取引先の経営状況、外部環境 <input type="checkbox"/> 取引先別事業分析 <input checked="" type="checkbox"/> ロット採算計算 <input checked="" type="checkbox"/> 付加価値とコストドライバー	2. 現場改善（スループットアップ） <input type="checkbox"/> 作業分析 <input checked="" type="checkbox"/> 工程分析 <input type="checkbox"/> 経路分析 <input type="checkbox"/> スループット測定	3. 改善後の定着化 <input type="checkbox"/> 作業変更 <input checked="" type="checkbox"/> 工程変更 <input type="checkbox"/> 配置変更 <input type="checkbox"/> 設備導入（投資） <input type="checkbox"/> 標準時間の導入 <input type="checkbox"/> ロットとりまとめ	4. 仕組み化 <input type="checkbox"/> 作業の標準化 <input checked="" type="checkbox"/> 多能工の育成 <input type="checkbox"/> 作業日報の活用 <input type="checkbox"/> 工程の見える（データ）化 <input type="checkbox"/> I o T活用の検討
--	--	---	---

(4) あるべき（儲けの仕組み：ビジネスモデル*と）経営管理

<アクション> <input type="checkbox"/> 要求品質と納期の絶対確保 <input checked="" type="checkbox"/> 問合せにクイック対応 <input type="checkbox"/> 依頼案件に全対応 <input type="checkbox"/> 技術、コスト低減の提案 <input checked="" type="checkbox"/> ロットによる単価要請	<期待：スイッチングコストアップ> <input type="checkbox"/> 常に一定数量の受注が確保できる <input checked="" type="checkbox"/> ファーストコール企業（最初に口がかかる企業） <input type="checkbox"/> 競合がない <input type="checkbox"/> 全てお任せ（取りまとめ）企業 <input checked="" type="checkbox"/> あそこならまかせて安心企業 <input checked="" type="checkbox"/> 融通が利くと思われている企業 <input checked="" type="checkbox"/> そのかわり、案件毎に単価の融通が利く企業
--	--

<まとめ>取引先のB社は地域の社会基盤を担っている企業であり、当社への発注は少量ないし単発、ほぼ突発で注文、取引先の売価要請はそれほど厳しくなく、当社の提示にも柔軟であり、品質は当社を信頼（お任せ）し、納期の融通も利きます。とすると、当社の対応は、取引先が満足する時期に納品するとともに、受注に際して一件一件粗利をとることです。とすると、*当社のビジネスモデルは下記になります。

『すべて融通を利かすが、儲けさせてもらう！』

4. むすび

上述した問診票を社長や経営幹部に記入していただく、ないしその場で当方が順を追って問診することで

- ① どのような特性を持った取引先か
- ② この特性の取引先への対応と社内対応はどうあるべきか

を納得して理解していただけるとわかりましたので、企業診断や経営計画立案に引き続き活用し

ていく所存です。

以上

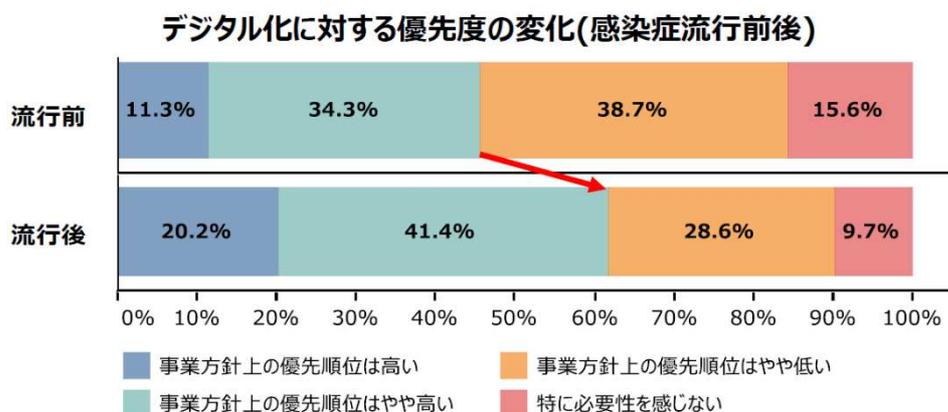
（自己紹介）私は「群馬ものづくり改善インストラクター」でもあり、主に中小製造業のご支援をさせていただいています。

キーワード解説

2021年版「中小企業白書」が示す「デジタル化」



中小企業白書 2021年版では第2部第2章の約130ページを使って、「事業継続力と競争力を高めるデジタル化」について論じています。新型コロナウイルスの影響を受けて中小企業のデジタル化のスピードは速まりました。下図（2021年版「中小企業白書・小規模企業白書」概要より引用）は、感染症流行の前後で意識変化が生じた様子を見せています。デジタル化の投資は主にWeb会議やテレワークの環境整備のために用いられました。



白書ではDXレポートを引用して、デジタル化を3段階に分類しています。

① デジタイゼーション

アナログ・物理データのデジタルデータ化。紙文書を電子化するのが典型例。

② デジタライゼーション

個別の業務・製造プロセスのデジタル化。

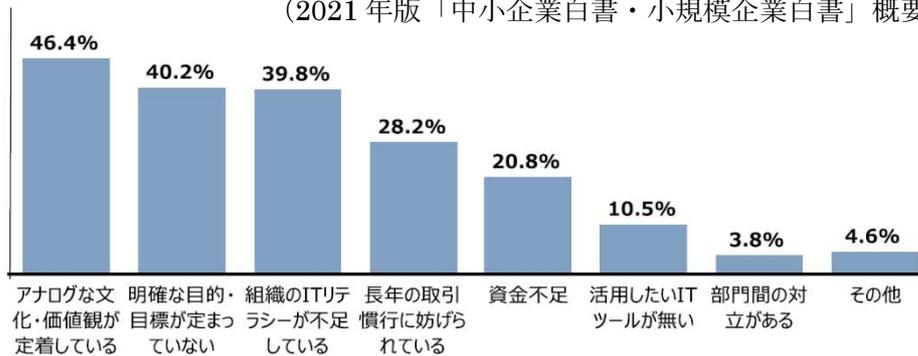
③ デジタルトランスフォーメーション (DX)

組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客視点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革。

一般に企業におけるデジタル化は上記の3段階の順に進みます。しかし常に順当に進むものではありません。テレワークにしてみてもコロナ禍で背中を押されて設備を導入した企業において、通常業務で使いこなすほどまでに浸透するには時間を要します。行きつ戻りつしながら運用し、気づいてみると工夫を加えながらDXに適応しているという姿が、現場主導のDXではないでしょうか。経営層のトップダウンがあればスピード感をもってデジタル化を進めることができると白書では述べています。その一方でデジタル化を進めるための障壁の一位は、企業に内在するアナログ文化や価値観の定着であるとしています。

デジタル化推進に向けた課題

(2021年版「中小企業白書・小規模企業白書」概要より引用)



白書の第2章4節では、中小企業におけるデジタル化に向けた組織改革として

①全社的な組織文化の醸成

②経営者の積極的な関与

を取り上げ、白書の中で「DX レポート2」を引用し、

『感染症流行によって明らかになったDXの本質とは、事業環境の変化に迅速に適応する能力を身に付け、IT ツール・システムのみならず企業文化を変革することにあると述べている。こうした変革は、経営トップが自ら主導していくことが必要であり、人々の固定観念が変化している今こそ、DX を本格的に推進する絶好（最後）の機会である』

と、指摘しています。

DX を実現した企業と、まだ実現できていない企業との業績格差は、今後ますます拡大していくことでしょう。

筆者がご支援している企業では毎月の経営レポートを作成するのにセルフサービスBIを用いています。BI（ビジネスインテリジェンス）ツールは、様々な形式で大量のビッグデータをデータソースとして、定型レポートを作成するには適したシステムです。即時レポートをクラウド上で共有することもできます。即時定型レポートを全体的に「鳥の目」の視点から俯瞰し、必要に応じて「虫の目」の視点で分析し、趨勢は時系列の「魚の目」の視点から眺める仕組みがBIツールで提供されています。

現時点ではBIツールを自由に使える社員は社内におらず、筆者が月次定型レポートの作成をご支援している段階です。DX を社内でも展開することを目指して、近々、社内勉強会を立ち上げる計画です。経営データに強い組織の存在は会社の財産となります。

中小企業白書には、様々な事例が掲載されています。自社の参考となる事例も多くあると思われるので、ぜひ参考にしてみてください。

小林広之 中小企業診断士/IT コーディネータ (IoT 研究会 所属)

編集後記

「企業診断ぐんまNEWS」令和3年7月号をお届け致します。日常のお仕事でお忙しい中、執筆にご協力いただきました各先生方には深く感謝致します。

最近の話題は、専ら新型コロナワクチンに関することが多くなっています。私自身も一回目の接種を完了しました。ワクチンに関して、各種メディアがさまざまな情報を発信しており、期待や不安が錯綜するなかでの接種であったと思います。ワクチン接種を迷っている若者が多いという報道もありますが、情報の信頼性を選別・評価出来ないということでしょうか。デジタル化の進展が求められているなかで、メディアリテラシーを高めて正しい判断力を身につけることが重要になると思います。

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

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

一般社団法人 **群馬県中小企業診断士協会**

〒 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

