

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 4年 1月号

一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会





## 目 次

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶 .....	- 1 -
群馬県中小企業診断士協会 組織図 .....	- 2 -
群馬県中小企業診断士協会 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 .....	- 14 -
研究開発委員会 研究会活動の紹介 .....	- 16 -
【旅館経営研究会】 .....	- 16 -
【金融機関ビジネス研究会】 .....	- 17 -
【マネジメント研究会】 .....	- 18 -
【研修事業研究会】 .....	- 19 -
【食農ビジネス研究会】 .....	- 20 -
【医療福祉研究会】 .....	- 21 -
【診断技法研究会】 .....	- 22 -
【IoT研究会】 .....	- 23 -
【企業内診断士活躍研究会】 .....	- 24 -
長塩元名誉会長の叙勲ご挨拶 .....	- 25 -
キーワード解説 .....	- 26 -
編集後記 .....	- 31 -

### 創立10周年記念「研究会発表会」(令和4年2月8日)を開催 ～研究会活動のあり方を見直し一層の役割発揮を～

会長 福島 久



原稿を書いている12月初旬、県内における一日の新型コロナウイルス感染者は十数名で推移しています。新年を迎えて、オミクロン株等が拡がらずに経済活動が通常の状態に向かっていることを祈るばかりです。

本年は2月8日に、協会創立10周年記念として来賓を迎えて研究会発表会を開催します。選抜した4研究会に取組事例を発表してもらい、皆様に審査をしていただく予定です。2年近く続くコロナ危機のなかで、時代の変化は加速しています。発表会の準備を通じて、研究会活動のあり方を見直す機会にしてもらいたいと考えています。

一方コロナ禍を通じて、欧米流グローバル経営の負の部分の大きさに、改めて多くの企業や国民が気づいたのではないかと見ており、日本的経営(三種の神器)と呼ばれる以前の日本の「経営哲学」を学び直すことが必要だと感じています。日本には数百年も続く企業や社歴が千年を超える企業があり、その数は世界一と言われています。実践経営で大切なことが歴史の宝庫に眠っているように思います。一例ですが、近江商人の一人であった伊藤忠兵衛が発した「商売は菩薩の業(行)、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」という言葉が「三方よし」につながったと伝えられます。伊藤忠商事(創業160余年)は2020年4月1日より、経営理念を「豊かさを担う責任(1992年制定)」から創業者が発した「三方よし」に改めています。

先日 YouTube で養老孟司氏の企業内での講演の様子を見ていましたら、受講者からの質問で「外国はキリスト教をはじめ宗教が生活に根付いているが、多くの日本人が無宗教だと言う。何なのだろうか(という趣旨)」に対して、氏は「般若心経の260程の文字の中に“無”という文字が21もある。仏教でいう無の考え方が知らず知らずのうちに日本人の体の中にしみこんでおり、必ずしも無宗教ということではないのではないかと…」という内容の回答をしていたのが記憶に残りました。

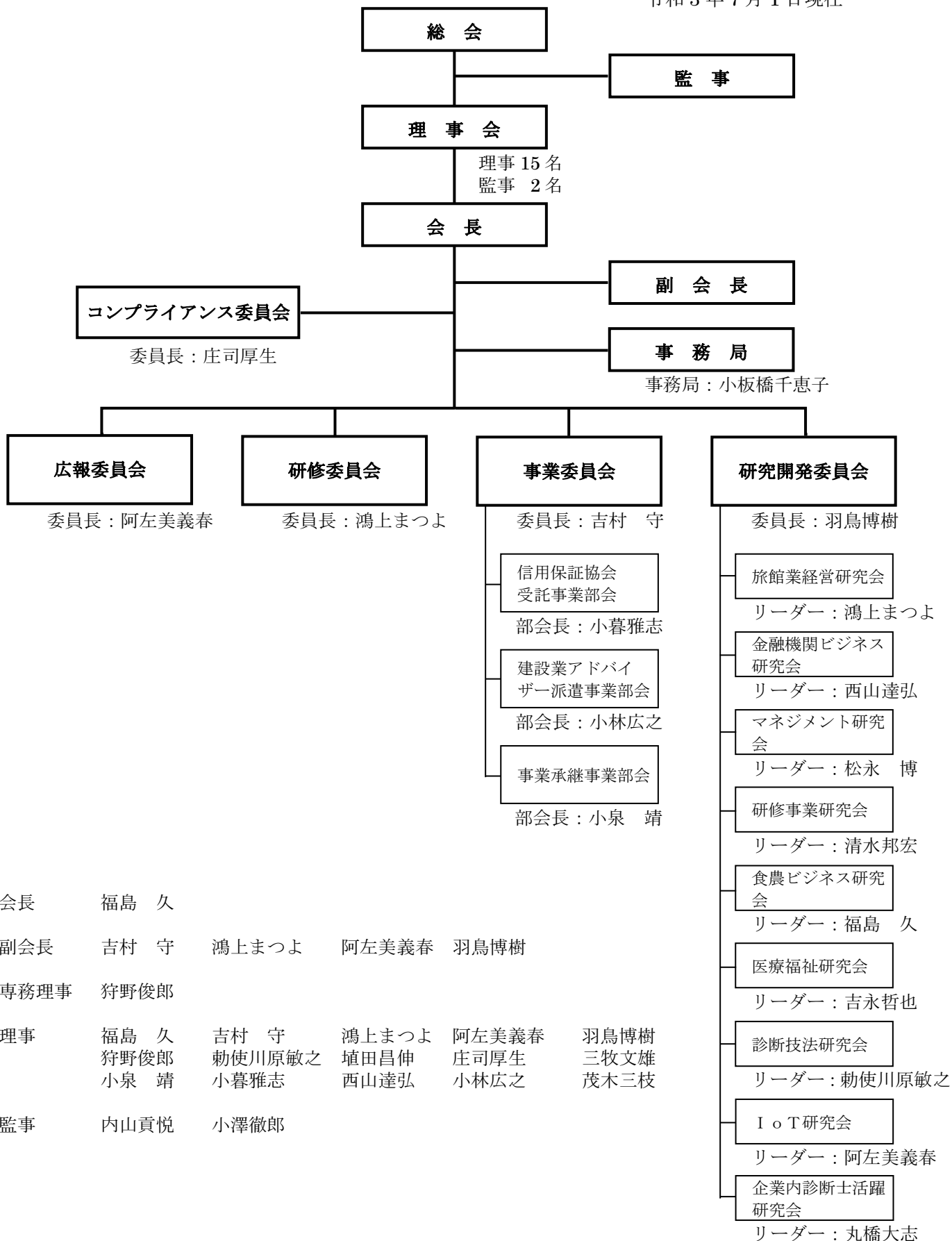
7万人が受講する日産鮎川塾の講師、徳山暉純氏によれば、「経済の“経”は『経典』の経がもとになっており、その根底には無分別と縁起等を説く仏教哲学の思想がある。“済”は経営者が国民を救済するために会社を成長させ、社員は給料を得て生活の基盤を確保する。さらに会社は国家への貢献として利益の一部を税金として納める。これが回って経済となる。」と言っています。近江商人にもそんな思想が根底にあったように思います。

時代を切り開いた遣唐使や幕末の志士達は30歳前後の世代が中心であったことから、Y世代・Z世代経営者の登場に期待する声もありますが、一方で、地域において住民の生活所得をうみだし、消費生活やモノづくり等のインフラを支えてきた中小企業等の中には、コロナ禍にあって経営難に直面しているところが増加しています。

変革の時代にあっても、こうした地域企業に“経済を回し続けて”もらうために、中小企業診断士の活躍が従前に増して求められているのではないかと感じています。

# 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



## 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



中小企業診断士の活動は概ね以下で示せます。

#### 1. 公的ないし私的に依頼された業務

例えば、公的（準公的）な仕事は、県庁からの個別企業の経営課題に対する調査・分析・報告や群馬県信用保証協会からの経営改善計画策定支援、金融機関からの個別企業の調査・分析・報告などです。

#### 2. 情報発信

例えば、ホームページやSNS（フェイスブックやツイッターなど）での情報発信や各種団体や諸紙での論文発表などです。

#### 3. 企業や公的機関ないし私的なセミナーでの講師

#### 4. 公的機関の嘱託や臨時職員としての業務

#### 5. 顧問契約先に関する業務

各々の業務に先立って契約書を手交しますが、契約書に含まれる条項は当然として、法令、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。今年度半期を振り返るとき、幸いにも会員の不祥事は報告されていません。これは、会員諸氏の意識の高い倫理観のある活動の故と考えられます。

なお、中小企業診断士にも関係するであろう興味深いデータがあります。帝国データバンクが2020年4月に発表した「特別企画：コンプライアンス違反企業の倒産動向調査（2019年度）」によりますと、倒産企業225社のうち、最も多かったのは決算数値を過大（過少）に見せる「粉飾」で78件（構成比34.7%）とのことです。

私たちは営業秘密である当該企業の決算書を拝見し、分析し、アドバイスします。その際に、粉飾決算と見まがう事例も散見されるでしょう。こういった事例も含めて、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】

### 『令和3年度 理論政策更新研修のご報告』

研修委員長 鴻上 まつよ



コロナ禍ではありましたが感染対策を十分行った上で、令和3年9月12日（日）に開催しました「理論政策更新研修」についてご報告いたします。  
講座1 『新しい中小企業政策について』

産業経済部経営支援課の上山英人課長と大嶋光子係長により、国および本県の中小企業政策（基本方針「群馬の新たな魅力を創造・発信」、県新規部門「イベント産業振興課、創出課、eスポーツ・新コンテンツ創出課」など）について解説していただきました。

講座2 『リピーター戦略と「知的財産」を活かした企業成長の実現』と題して

東京都中小企業診断士協会の内藤義光診断士より、埼玉県の不動産業 企業に対する支援事例を発表していただきました。IT支援を含めた緻密なコンサルティング内容に感嘆しました。

講座3 『食肉業界の常識を越えた成長戦略と事業承継計画の策定』と題して

鳥山畜産食品(株) 鳥山 真 社長より「成長戦略」を、鳥山 渉 副社長より「事業承継計画(BCP)の策定」についてお話いただきました。食肉牛業界でブルーオーシャンを目指し海外へも販路を広げることとなった、肉牛のデータに基づく味の見える化と生産管理システムの構築や、販売ターゲットの定め方が大変勉強になりました。また BCP 策定の目的、手順、運用の実際を詳しく教えていただきました。

受講者アンケートでは、各講義に高評価をいただきました。

今後希望するテーマは以下のようなご希望・ご提案をいただきました。

- ・デジタル化の事例、IT活用による生産性向上、AI、テレワーク
- ・SDGs、デジタル化、ビジネスモデルの変革、地域コンサルの成功事例
- ・スタートアップ支援、集団・集積・地域などのテーマ

今後の研修企画の参考にさせていただきます。ありがとうございました。

## 【広報委員会】

広報委員長 阿左美 義春



明けましておめでとうございます。

広報委員会では HP と年 2 回の会報発行を中心に広報活動を行っております。Web を使った広報ツールとして Facebook ページでの情報発信も行っております。「中小企業診断士受験講座」(今年度は中止)の Facebook ページを含めると 3 つの Web 発信を行っております。

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 42 号 令和 4 年 1 月発行
  - ・第 43 号 令和 4 年 7 月発行
- ② 広報誌の配付
  - ・令和 4 年 2 月に会員及び関係各位に送付予定
- ③ Web での情報発信(HP 及び Facebook ページの更新)
  - ・協会行事紹介、案内
  - ・令和 4 年度研修会の案内
  - ・研究会等の活動状況の案内
  - ・診断士の紹介及び各診断士の HP へのリンク
  - ・その他、会員の活動状況の紹介など
- ④ マスコミへの活動状況の紹介
  - ・診断士協会の活動や各診断士の活動事例をマスコミに発信
- ⑤ 協会パンフレットの更新
  - ・診断士協会を説明する広報ツールとして活用



## 【事業委員会】

事業委員長 吉村 守



群馬県内の中小企業の皆様、中小企業を支援されている諸機関の皆様、群馬県中小企業診断士協会の皆様、新年明けましておめでとうございます。今年もよろしくお願い申し上げます。

昨年は、小暮部会長が信用保証協会受託事業部会の、小林部会長が建設業アドバイザー派遣事業部会の、小泉部会長が事業承継事業部会の活動をそれぞれ推進して頂きました。

昨年も新型コロナ禍の影響を受け大変厳しい年となりましたが、オミクロン株の感染など、今年も不透明な環境が続くものと思われます。この環境下でも回復・成長に向かって頑張る中小企業の皆様に支援する活発な事業委員会・部会活動になるようにしたいと思っています。

従来からの3つの部会の事業は、今年も事業主体の皆様が様々な工夫をされながらの活動が展開されることと思います。我々も実施機関として知恵を絞り、研鑽に努め、少しでも企業の経営改善に資するご支援が出来るよう努力を惜しまない積りですので、よろしくお願い致します。

また、昨年も新型コロナ禍に対応する政府や地方自治体の支援策が、沢山企画・実行されました。当協会としても、一昨年に続き、藤岡市役所様から小規模事業者持続化補助金<低感染リスク型ビジネス枠>の申請支援の依頼を受け、事業委員会が中心となって、セミナーや企業様への個別訪問支援といった対応をさせて頂きました。

今後も経営改善支援施策の普及や活用支援の範囲が群馬県内の地方自治体へと広がっていくことを期待しています。

令和4年も群馬県中小企業診断士協会の事業委員会は、部会員である中小企業診断士の皆様と力を合わせながら企業様に寄り添った活動が出来るよう心新たに頑張る所存です。

皆様からのご指導ご鞭撻、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



明けましておめでとうございます。

昨年は大変な一年でした。どこへ行くにもマスクが必要で、ついつい忘れてしまった時はハンカチで覆面のように口を隠してコンビニにマスクを買いに行ったりもしました。

その状態は今も変わりませんが、ワクチンも打ったし、どのお店も感染対策を万全にしているので、欧米のようなことにはならないと日本人と日本と言う国を信じたいです。

今年は当協会にとって記念すべき年です。

社団法人中小企業診断協会・群馬県支部だった当協会が一般社団法人群馬県中小企業診断士協会となってから10年目なのです。

当時私は、埼玉県のさいたま市に住んでいましたし、診断協会の活動には参加していませんでしたので詳しいことは知りません。しかし、当時の役員の方々は大変なご苦勞をなさったのだろうと推察されます。また、そのご苦勞に感謝いたします。

話は変わりますが、コロナの関係で行政、経済団体、金融機関等の皆さんとの交歓会が中止となったまま一年以上経過しています。群馬県の診断士協会でのこのような企画は記憶になく、当協会に新入会した年の交歓会が初めての経験でした。

ゲストの皆さまは威厳あるジェントルマンばかりでしたので、私は大変緊張したのを鮮明に覚えています。出された食事を「おいしいなあ」と楽しんでいたら司会者の方に「新入会の紹介をします。新入会の方は前へどうぞ」と言われて、頬張っていた肉がのどに詰まりそうになりました。その直後の自己紹介は、せき込んでばかりで最悪でした。

今回、法人10周年記念と長らく中止されていた交歓会とを調和させた企画ができないかと役員会・理事会で検討を重ねました。その結果、当協会の研究会の活動発表会にしよう、それを交歓会のゲストの方に見ていただく、見ていただくだけでなく審査員になっていただくという展開になりました。

研究会は9つありどの活動も意義深く、その成果は毎回の「企業診断ぐんまNEWS」の紙面に掲載されていますがそれに加えて、リアルに思い切りプレゼンする「場」を創ろうということになったのです。

恐らく、「企業診断ぐんまNEWS」令和4年1月号を皆さんがご覧になっている、この場がその日になっていると思います。

どんな発表になっているのでしょうか。発表者は大汗をかきながらパワーポイントに込められた想いをあますことなくお伝えできているのでしょうか・・・今から楽しみにしています。

## 事業委員会 事業部会活動の紹介

### 【信用保証協会受託事業部会】

部会長 小暮 雅志



あけましておめでとうございます。

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年目を迎えております。

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。

昨年度までは、中小企業の経営力向上に向けた経営診断・経営改善計画策定等のスタートアップの案件が多かったのですが、今年度は、その実施状況の検証にあたるモニタリングや専門的知見による実務的な支援を求められる案件が増加しており、さらなる実現性の高い施策を盛り込んだ計画の策定と、専門的知見の更なる研鑽によるスキルの向上が求められており、このニーズはますます高くなると考えられます。

当事業部会として、品質確保・診断スキル向上をはかるために、毎年度「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、今後も継続実施いたします。

新型コロナウイルス感染症の蔓延は、まだ予断を許しません。昨年度から診断・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、案件対応に活用しております。企業訪問等においても、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、今後も継続してまいります。

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。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。ご訪問は概ね月1回のペースで実施していただいております。

### 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。

本年度の本事業へお申込みいただいた企業の皆様からは、「人材確保」や「人材育成」を経営課題として認識されていることが大変多くなっています。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、働き方改革への取り組み等の課題認識に应运、診断者から診断、提言をさせていただいております。

他のテーマとしては、「デジタル化」、「補助金情報」への関心も高まってきているようです。「事業承継」に関しても継続的な関心事項です。

様々なご相談に応じられるよう、また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、宜しく願い申し上げます。

## 【事業承継事業部会】

部会長 小泉 靖



当事業部会は平成29年に事業承継研究会としてスタートし、今年で5年目となります。当時、埼玉県中小企業診断士協会の主催した事業承継支援マスター認定講座を受講した7名をメンバーとして発足しました。その後、群馬県経営支援課からの受託事業が始まったことを契機に事業部会に改編し活動しています。

現在の会員は36名です。主な活動は群馬県事業承継×デジタル化サポート事業への診断士派遣です。また、群馬県中小企業診断士協会は県の組織する事業承継ネットワーク構成機関の一員であるため、各構成機関の支援担当者向けの研修等についても、協会に依頼があれば当部会メンバーが対応しています。

群馬県の「事業承継×デジタル化サポート事業」は、経営のバトンタッチを考えている経営者に向けた専門家派遣事業です。今年度スタートした事業ですが、これまでの事業承継ファーストサポート事業に引き続き当協会が受託しました。支援の内容は、承継課題の洗い出しとその解決の方策を示すことに加えて、事業の磨き上げに対するアドバイスも行います。磨き上げの手段としてデジタル化（ITの利活用）を中心に位置づけて、企業の実情に合わせた具体性のある支援を行なう点が特徴です。デジタル化の部分については、IoT研究会のメンバーの方々にご協力いただき、当部会員と二人一組のチーム支援という形をとっています。

コロナ感染症の影響もあり、派遣依頼の件数は伸び悩んでいます。事業承継の相談対応は対面でなければやりにくい面もあります。プロポーザル方式での受託事業ということもあり、事業の進め方、報告書のスタイル等、試行錯誤で進めてきました。今後は、実際に支援にあたっていただいた皆さんの意見を聞きながら見直してゆこうと考えています。

平成29年に中小企業庁が策定した「事業承継5ヶ年計画」も最終年度を迎えることとなります。税制、法律の改正や支援組織の整備などが進み、事業承継という言葉は経営者の間にも広く認知されるようになったと感じています。また、国の行う事業承継に関する施策も最近の後継者のいない経営者に対する支援（中小M&A）にシフトしているようです。当部会も、診断士の皆さんが変化する支援のニーズに柔軟に対応できるよう情報提供や、知識習得の機会提供など行ってゆく考えです。本年度の事業修了後には、勉強会（事例研究）の開催を計画していますので皆さんの参加をお待ちしています。

## 活躍する診断士

### 中小企業診断士の仕事

田辺 浩



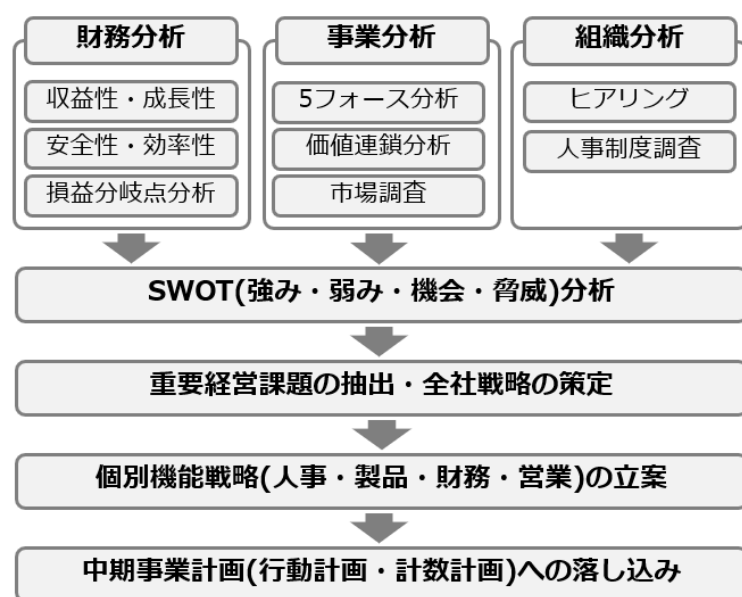
「一士一声」を寄稿してから、早5年。活躍しているかは別として、寄稿をさせていただきます。

今回は、東毛地区に在る製造業(以下、A社)のご支援について、事例を紹介いたします。

2020年11月、A社を初めて訪問し、創業会長と2代目社長にお話をお聞きました。社長曰く、事業承継後に経営専門書を読んだりして、自分なりに試したが思ったような結果が得られていないとのことでした。

A社は、創業40年超、従業員十数名、売上高数億円の企業で、主に2つの事業を行っています。規模は大きくありませんが、自社で開発・製造・販売を行う所謂メーカーです。製品は製造業用の生産設備であり、受注生産の一品物と言った特徴があります。

3時間ほどお話をお聞きし、後日提案書と契約書を携えて再びご訪問しました。一通りのご説明を行い、じっくりとご検討をお願いしました。数日後に契約を締結し、当月よりご支援を始めました。ご支援の主な内容は、下図との通りです。



提案内容は、多くの企業に適用できる極めて一般的なものです。ご支援を進める中で、新たに得た情報から必要と感じた分析や作業をその都度ご相談して追加する方法を採りました。

A社は、小規模事業者に分類される規模ですが、事業別に粗利を算出しており、また開発機種別に工数を記録しているなど分析に利用できる素材が多くあり、若い経営者の熱意を感じました。

現時点で財務的に大きな問題は無く、資金繰りもかなり余裕がありました。過去10年の長期財務分析を行い、現在までの経緯や動向を確認しました。こちらも大きな問題はありますが、教育訓練費や宣伝広告費が極めて低い点が気になりました。

前述の通り、自社で設計・開発を行っており、設計者や技術者の人材育成に費用が必要でとは考えます。宣伝広告費を使わずに効率的に営業が出来ていると解釈できますが、分析を進めると主要顧客の売上は減少しており、新たな顧客開拓の必要に迫られている状況と分かりました。

一方、ヒアリングを続ける中で、経営層から従業員への情報開示が乏しいと感じました。そこ

で、社長の許可を得て、従業員意識調査や主要な従業員へのヒアリングを追加で実施しました。従業員意識調査では、経営層と従業員との意識・認識の相違が分かりました。相違は以下の3点で、全てで経営層が従業員と比較してかなり高い水準でした。

- ・当社の経営目標に合わせた、あなた自身の目標がある
- ・現在の上司は、職場の方向性や目標をあなたに説明している
- ・今の仕事をより効率的にするために仕事の改善をしている

その結果を経営層に報告すると共に方針発表会の実施を提案し、業務委託をお受けしてから11カ月目の期初にA社で初めての方針発表会を実施しました。方針発表会では、従業員に対して、A社の方向性やビジョンを共有すると共に、部門別で策定した行動計画をお披露目しました。その後、行動計画は月次進捗会議にてPDCAを回しています。

現在は、これまでに行って来たヒアリングや分析によって判明した問題に対応しています。その一部である、就業規則の改訂と製品化工程の体系化について紹介します。

労働基準法に従って就業規則を運用している中小企業は多いと考えます。私の経験では、少なくない中小企業において法改訂に就業規則が追い付いていない状況です。また、就業規則に経営者の意志や考えが反映されていないケースも散見します。法的には前者が問題ですが、経営的には後者の方がより大きな問題と考えています。厚生労働省が開示している最新のモデル就業規則に準じながら、経営層の意志を入れた就業規則への改訂を、現在行っている所です。

A社の製品は、前述の通りに受注生産の一品物です。経営面では、引合いから検収までの製品化工程において、どの様に顧客が求める品質・コスト・納期を管理するのが肝要となります。所謂、プロジェクトマネジメントです。A社は、ISO9000品質システムを導入していません。ISO9000の善し悪しは別として、導入し、正しく運用されていれば製品化工程が体系化されており、各工程が明確であり、社内認定等を持つどの従業員が作業をしても一定水準以上の結果が得られることが期待できます。A社では、仕組みや手順が体系化されておらず、それらをゼロから構築することをしています。従業員に対して、従業員の誰が作業をしても一定水準以上の結果が得られるためと説明をしましたが、営業や設計の様な実作業ではなく面倒な作業を何故しなければならないのかと腹落ちなさられていない状況ですが、一緒になって作業を進めています。

上記の様に、経営資源が潤沢ではない中小企業において、自社単独ではなかなか手に負えない社内改革や経営課題の解決等が中小企業診断士による伴走型支援によって行うことが出来ます。お試なさられては、如何でしょうか？

自己紹介 タナベビジネスコーチング 代表

詳細は、<https://tanabe-bz-coaching.com/>をご覧ください。

## 活躍する診断士

### 経営者の夢実現を応援できる診断士を目指して

小澤 徹郎



中小企業診断士として約4年が経過しましたが、これまで多くの方のご支援を頂きながら、様々な経験を積ませて頂きました。来年は更新だと思いと、楽しくてあっという間だったと感じます。

登録当初、中小企業診断士だから何ができるわけではない。診断業務そのものに価値やニーズはあまりない。という現実突き当たり、非常に戸惑ったのを昨日のように思い出します。現在はお陰様で多方面からお話を頂き、多くの社長様とお会いする機会を頂きましたが、その気持ちは今も変わらず持ち続けています。

経営者のお悩みは多種多様ですが、どれも私が経験したことのない世界や物事であり、気が付いたら時間を忘れて聞き入ってしまったという事が沢山ありました。しかしその時に気が付いたのは、話をさせて頂いているうちに段々と社長様の強張った顔が和らいでいくことでした。想像以上に、社長は孤独であるという事この時初めて知りました。そのため、傾聴の重要性を大変強く感じております。

さて、新型コロナウイルス感染症の影響で多くの企業が大変な状況である中、国の施策として様々な補助金が用意されていることは皆さまご承知の事と思います。昨今は補助金目当てのコンサル会社の存在や、新聞でもあまり良く取り上げられていないこともあり、悪い印象を持つ方も多くいらっしゃいます。しかし、補助金があったことで設備投資が実現した、思い切った新規事業を立ち上げることができたという企業様も確実に存在しており、問題は補助金ではなく扱い方や社長様の意識改革にあると感じています。これは普段の診断業務でも同様で、どれだけ考え尽くされた診断報告書を作成しても、社長様が行動に移してくれなければ意味がありません。社長が行動に移してくれるには、明確な計画やできない理由の排除など方々で言われる事ですが、最も大切なのは社長様との信頼関係と利であると思います。

先日ご支援した社長様は、補助金を活用して新事業に参入したいとお考えの方でした。当初のお話では、必要な設備の話ばかりでしたので、その投資によってどの様な事が実現するのかお伺いすると、顧客から求められているサービスが提供できるようになる。というものでした。もしこのまま設備投資をしたら、設備の取得と同時に社長の意欲は低減すると感じたため、サービスそのものだけでなく、どの様なメリットが会社にあるのか詳しく話して頂きました。すると、自社の強みの再確認やその強みとのシナジー効果、違ったアプローチ方法が見えてきて、当初想定していた以上の利がある事が分かり、社長様の目の輝きが違って来ました。

この様に、補助金をただの資金調達と考えず、事業の在り方を再考する機会と捉えてご案内する事が多くなりました。他の補助金コンサルタントに比べるとめんどくさいコンサルタントですが、今後も引き続きこの方針を貫いて、様々な経営者様の夢実現のお手伝いをしたいと思います。

平成29年に診断士登録。本年4月に独立し現在群馬県商工会連合会嘱託専門指導員として活動中。



### 経営者のより良きパートナーを目指して

住友 新史



令和3年1月に群馬県中小企業診断士協会に入会させていただきました、住友新史と申します。まず初めに私が中小企業診断士の資格取得にチャレンジするに至った経緯をお話しさせていただきます。私は神奈川県出身で、就職を機に地元を離れました。就職先は群馬県に多くの拠点を持つ電子部品メーカーで、12年間営業として勤務しました。そして家庭の事情で、高崎市旧榛名町にある社会福祉法人に転職することになり、未経験の経理部に配属されました。前任者の退職もあって2年目には財務・経理部門の責任者となりましたが、そこで感じたのは、結果が出るまでのプロセスに経理という立場に関わることへの限界でした。財務・経理の責任者として組織の意思決定に関わり、より良い形につなげていくことを求める中で、幅広い知識が必要とされる中小企業診断士という資格を知り、資格取得に挑むこととなります。当時はまだ子供達も幼かったのですが、家族の支えもあり2年目になんとか2次試験に合格して、翌年の平成28年12月に無事登録となりました。

資格取得後の最初の仕事は、中小企業診断士受験講座の講師でした。私が受験生1年目に当時新島短期大学で行われていた通学制の講座を受講していたことがきっかけとなり、現役の受験生の立場に近いということでお声がけいただきました。昨年10月までの4年間、一次試験の財務・会計と二次試験の事例Ⅳを担当させていただきました。

そして昨年8月に、入職から10年目を迎えた職場を離れ、高崎市昭和町にある税理士法人に転職をしました。動機は、中小企業診断士として実践的なキャリアを積むための、より良い環境に身を置きたい、というものでした。税理士法人を転職先に選んだのは、いろいろな業種の顧客に対し、財務・会計・税務といった分野で日常的に関わりながら、経営者との関係性を深めていくことで、経営課題への取り組みに携わる機会が得られるのでは、と考えたからです。実際に働いてみると、コロナ禍で新たな業態を模索する企業や、後継者がなく第三者承継も含めた今後の方向性を検討する企業がある一方で、夢の実現に向けて新たに会社を興す人たちとの出会いもあり、日々たくさんの刺激を受けているところです。昨年10月にはM&A支援機関への登録手続きを終え、今後は事業承継にも取り組んでいきたいと考えています。

前職でも、経営トップや施設長とともに様々な経営課題に取り組み、乗り越えていくことで大きな喜びを感じる事が多くありました。その根底には信頼関係や連帯感といったものがあつたと思います。ともすれば一人でその重責を担い、孤独になりがちな経営者の支えになる、そんな「経営者のより良きパートナー」を目指して、さらに多くのことを経験し、学んで成長していきたいと思いますので、今後ともご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

### 遠距離診断士

小川 秀樹



群馬県診断士協会の皆様、はじめまして。令和元年登録の小川秀樹と申します。東京都杉並区から桐生市に通う診断士です。桐生商工会議所の相談員と、合同会社はやせ（群馬協会の診断士で桐生市に住む同期の仲間です）のパートナーコンサルをやっています。自らは屋号 B & A（ビーアンドエー）で経営コンサルタントをしています。令和2年に40年間勤めたメーカーを定年退職するまで、ずっとサラリーマンをやっていたのでフレッシュではありませんがこの世界では新米です。よろしくお願ひします。

診断士になって、サラリーマンでは経験できないことを経験することができて、しかも少しは人の役に立っている気持ちが出て、大変ラッキーだったと感じています。群馬県のこと、早瀬さんと知り合うまでは何も知らなかったのですが、2年の間におかげさまで愛着のある所になりました。コロナ禍の期間でしたが、東京からの道中の景色は四季の変化が美しく、赤城山を見るたびになぜか心が和んでしまいます。

福島会長との協会入会面談の時に、会長から中小機構のようなところの仕事も応募してみたらと言われて、関東経産局の官民合同伴走支援コンサルタントを令和3年5月から始めました。そこには15人コンサルがいるのですが、各自の経験を情報交換するだけでも大変勉強になります。群馬県診断士協会も色々な研究会があり、ぜひどれかに参加したいと思っています。

群馬は東京に大変近く、それでいて東京にないものをいっぱい持っていると思います。コロナ禍によってその価値が認識され始め顕在化したような気がします。この機会を活かして成長しようとする企業を支援していきたいです。

私はエンジニア出身ですが、前職では経営計画策定・実行や新事業開発などの経験が比較的長く、診断士になってからもやりたいことだったので、今年には事業再構築という興味深い補助金がちょうど出来たので面白い経験をさせてもらっています。といっても本題は採択後の事業化そのもの（実際には交付決定あたりでも苦労しています）なので、採択後の負荷のほうが事業者や支援者にとっても大きそうです。補助金がある以上、それが役に立つように尽力するのが診断士の仕事だと考えています。“有効”診断士数は今後急増すると思いますが、自分の USP (Unique Selling Proposition) を確立できるように努力したいと思います。どうぞよろしくお願ひします。

## 研究開発委員会 研究会活動の紹介

### 【旅館経営研究会】

#### 『コロナ禍の宿泊業を支えて』

リーダー 鴻上 まつよ



宿泊業にとって、この2年間の経験ほど過酷なことはないでしょう。毎日ニュースを見ても、先が読めない予測がつかない日々を過ごしてきました。「緊急事態宣言」が続き、それでもお越し下さる数組のお客様をもてなす。その裏では必死に、雇用調整や業務分担の見直し、今の内の研修や大掃除や設備改修を行っておりました。

救世主と思われた、多額の設備投資に挑戦できる事業再構築補助金ですが、初登場の補助金であり、再構築要件の解釈も難しく、第1回公募では幾つも不採択を経験しました。当旅館研の研究テーマを急遽「宿泊業の事業再構築とは」に変えて勉強会を行いました。その甲斐あって、旅館研メンバーは（宿泊業以外でも）再構築補助金の採択実績を多数出すことができました。

アフターコロナに向け、団体旅行無し・インバウンド無しでの、新たな宿のあり方（コンセプト）、営業（販促）方法、運営方法を実行する絶好のチャンスと捉え、支援して参ります。

#### 《今年度の活動内容》

3月	<b>現地研修</b> 中止
5～6月	<b>勉強会</b> （メンバーでノウハウをシェア） 宿泊業の事業再構築とは。再構築事業計画書作成のポイント。
6～7月	<b>営業活動</b> （金融機関への訪問） 旅館研の研究内容 と 旅館研メンバーの紹介
7月	<b>旅館コンサル事例発表</b> 川崎祐一郎診断士 「レベニューマネジメントとネット対策」
11月	<b>現地研修</b> 中止
1月、3月予定	<b>勉強会</b> 「宿泊業の金融対策」、「宿泊業のWEB販促」 <b>現地研修</b> 新業態の宿

#### 《旅館経営研究会メンバー（令和3年12月末時点）》

尾崎峯之、川崎祐一郎、鴻上まつよ、New 武井 通真、早瀬 達、丸橋大志（50音順）

## 【金融機関ビジネス研究会】

リーダー 西山 達弘



金融機関ビジネス研究会は、経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用して事業性評価を行い、経営課題と経営課題解決への提言を行っています。

研究会では、毎月2件の事例研究を行っています。

なお、研究会のメンバーは現在31名です。

令和4年度は引き続きローカルベンチマーク方式による事業性評価を行い、企業の成長力を高めるために、経営戦略策定、マーケティング・販路開拓、事業計画策定、経営革新支援、事業再生支援、現場改善、人材採用・育成、事業承継支援、補助金活用支援等をテーマとした事例研究を行っていきます。

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

今年度の研究会活動について

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

本年もよろしくお願ひします。

## 【マネジメント研究会】

### 事例研究を通して診断士としての実践力向上をめざそう

リーダー 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、最近の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。

発表されるテーマはメンバーの経験や専門性などを活かし、マーケティング、営業、製造業、農業、IT、ネット等々、多種多様なものとなっており、テキストや、事例集などの文面だけでは得られない内容となっています。更にそれを基にしたディスカッションにより、発表する側、聞く側、両者ともに、実践力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。

最近の発表事例テーマの紹介

- \* 「事業承継を考える」
- \* 「農業の経営について」
- \* 「HPにおけるMAツールの活用」
- \* 「創業支援について」
- \* 「経営診断の考え方とその事例」
- \* 「経営改善計画策定に関する事例紹介（6社）」 etc.

「参考」

メンバー数：15名

開催日：毎月第2土曜日 10:00~12:00

開催場所：桐生市広沢公民館

活動中の風景です。



## 【研修事業研究会】

### 研修事業研究会の活動状況報告

リーダー 清水 邦宏



このたび、久野進会長より研修事業研究会の会長を引継ぐこととなりました。微力ではありますが、私なりに真剣に取り組んでいきたいと思っております。

久野会長は、現在の研究会を自ら立ち上げて様々な研修技法を会員に指導していただきました。また、当研究会の主要事業である「中小企業診断士受講講座」をスタートさせるなど多大な功績を残していただきました。

改めて御礼を申し上げます。

それでは、会長を引継ぐにあたりまして私の抱負を述べさせていただきたいと思います。

私は現在、コンサルファーム群馬株式会社の社長の任にありますが、弊社ではこれまで中小企業の経営者や従業員を対象にいくつかの研修を実施してまいりました。これらの経験をもとに会員の皆様と、研修の意義、講師の心得、研修の企画、講義の進め方、等々を研鑽していき、当研究会として新たな研修カリキュラムを立上げたいと考えております。

なお、「中小企業診断士養成講座」は、本年より当研究会から切り離して、新たな事業研究会を立上げる予定であります。

最後になりましたが、研修事業研究会に入会をご希望される方は下記にご連絡をいただきたいと思います。また、現在会員の方も恐縮ですが新たにご連絡をお願いします。

ご連絡先 Tel : 027-210-8022 Email: info@cf-gunma.com

## 【食農ビジネス研究会】

### コロナ禍でも食料供給を続ける「食農ビジネス」に携わる事業者を支援

リーダー 福島 久



最近、SDGs への取り組みが特別のこのように報道されていますが、そもそも農業は自然を維持・活用することを前提とし、自然と一体となって栽培・生産を行う産業であり、SDGs を古来より実践しています。かつて会社は誰のものかというテーマで多くの書籍が出版されていましたが、最近米国では「最大のステークホルダーである“地球”に貢献できなければ他のステークホルダーの利益にもかなわない」という考えが生まれているとのこと。時代はようやく農的次元に辿り着いた感があります。

当研究会は現在 17 名の会員構成となりました。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（契約更新 4 年目、8 名の会員登録）も、協会事業に貢献できる事業規模になりました。

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しています。若手の企業内診断士の中には、キャリアアップのために県外に転職しリモートで毎回参加してくれる方もいます。また嬉しいことに、新型コロナウイルス感染症の第 5 波対策が緩和されましたので、11 月はリモートからリアル参加を中心に切り替えて例会を開催することができました。

当研究会は、国内食料自給率が 38%（カロリーベース）の中で、国の礎となる食料を生産する農業と食に関連する事業を“食農ビジネス”と捉え、経営支援を続けたいと考えます。

前回の会報（2021 月 7 月号）で掲載した後の例会（6 月～11 月）の内容を以下に紹介します。

- ① 「SDGs 経営の推進について」「農業分野情報提供」（2021. 6）
- ② 「酪農経営顧問先の取り組み事例紹介」「アグリ WEB の活用紹介について」（2021. 7）
- ③ 「スマート農業への取り組み事例紹介」「JA アクセラレータプログラムデモディ紹介」「書籍紹介」（2021. 9）（8 月は夏休み休会）
- ④ 「協会の 10 周年記念事業への参加について」「信用保証協会の制度について」「事業再構築補助金に関する情報提供」（2021. 10）
- ⑤ 「協会の 10 周年記念事業研究会発表会の資料作成について協議」（2021. 11）



## 【医療福祉研究会】

### 医療福祉研究会報告

リーダー 吉永 哲也



会員の皆様、明けましておめでとうございます。

今年で医療福祉研究会も 9 年目になりました。研究会では、医療・介護サービス供給機関の経営に影響する診療報酬制度、介護報酬制度について知識を習得し、その経営課題等について研究しています。

日本は、団塊世代が全て後期高齢者となる 2025 年、団塊ジュニアが 65 歳以上の高齢者となることで高齢者人口がピークを迎える 2040 年（75 歳以上人口約 2,240 万人、その内 85 歳以上は約 1,000 万人）の超高齢社会を迎えます。

2020 年度は診療報酬改定が行なわれます。社会保障関係費に関する政府方針、「骨太の方針 2021」は次の通りです。

- 2022 年予算の概算要求において、社会保障関係費は高齢化に伴う自然増分として、2021 年度比で 6,600 億円の増加まで認める。
- 感染症を機に進める新たな仕組みの構築
  - ・感染症対応とそれ以外の医療の地域における役割分担の明確化
  - ・病床機能の分化・連携、かかりつけ医機能の強化・普及、包括払いのあり方の検討も含めた医療供給体制の改革
  - ・原則としてかかりつけ医による初診オンライン診療の活用
- 団塊の世代の後期高齢者入りを見据えた基盤強化・全世代型社会保障改革
  - ・持続可能な全世代型社会保障の実現に向けた取組の持続、給付と負担のバランスや現役世代負担上昇の抑制
  - ・地域医療構想の P D C A サイクルの強化や医療費適正化計画のあり方の見直し

（日経ヘルスケア 2021 年 11 月号より）

当研究会の令和 3 年度の活動は新型コロナウイルス感染症対策を遵守し、集団での活動は自粛し個々診断士の活動に限定しました。

具体的な診断案件では各受託金融機関等より医療法人、介護老人保健施設、通所介護、グループホーム、小規模多機能型居宅介護、サービス付高齢者賃貸住宅、接骨院等の経営診断、経営改善計画策定案件があります。

今後も引き続き診療報酬制度の知識習得、介護報酬についての知識習得、経営診断受注活動等について行う計画です。特に経営診断受注には注力する覚悟です。

会員の皆様のご協力を宜しくお願いします。

以上



## 【診断技法研究会】

### 「経営再生計画における経営診断技法」

リーダー 勅使川原 敏之



我々の主な対象である中小企業では、債務超過企業の割合が 33.4% (2019 年白書) にも達し、コロナ禍で一層の悪化がみられる。根本的な問題を解消するには、「過剰債務の解消、収益性の精査、経営者の意識改革の 3 つ (川野雅之)」という考えがある。

そこで、中小企業診断士が行える経営再生手法は、①不採算の製品・サービス・顧客の発見、②課題と方策の提言、③損益計画・財務計画の立案であろう。この様な背景から、近年の診断技法研究会活動は、『製造業と原価計算法 1918』の翻訳紹介、『日本語の作文技術』の輪読、認定支援機関向け経営改善・事業再生の研究をつうじて、自らのスキルを高める取り組みを行った。

「営業利益が赤字の製品とそうでないものの分析が大事だ」、「営業利益率のバラツキの大きさが±50%を超える実態が分かり、SWOT 分析の起点になる」などとメンバーから感想があった。経営再生手法として不採算の発見技術や、しっかりした文章を書く作文技術などを、環境変化にあわせて、常にリフレッシュしたいものである。若手診断士の皆様、診断ノウハウ伝承のため、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) 原価計算の原典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などは、中小企業の課題解決に最も効果的と考えます。

## 【IoT研究会】

### IoT研究会の活動報告と今後の方向性

リーダー 阿左美 義春



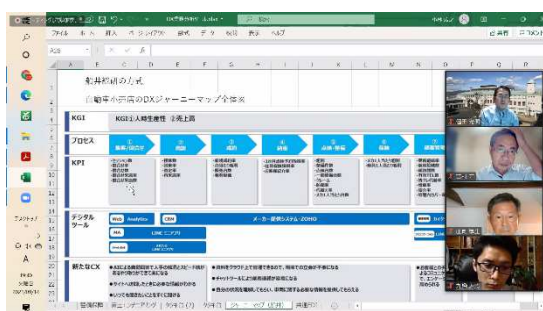
明けましておめでとうございます。  
 ここ1年間はWeb（Zoom）中心で研究会を開催してきましたが、ようやく11月にハイブリッド開催を行うことが出来ました。基本は毎月第2火曜日の18:30から開催しており、直近6カ月は下記の通り開催致しました。  
 今後はしっかりとコロナ対策をしながら、ハイブリット開催を増やし、徐々に全員集合での開催も行いたいと考えています。

#### 1. 直近6カ月の活動状況について（8月は中止）

日 時	開催方法	発表者	テーマ・内容
7月13日（火）18:30	Zoom 開催	外部講師	受注生産型中小製造業DXの取り組み
9月14日（火）18:30	Zoom 開催	梅川会員	「工務店の圧倒的に実践する経営」を読んで
		出席者全員	事業承継×デジタル化サポート事業の情報共有
10月12日（火）18:30	Zoom 開催	出席者全員	事業承継×デジタル化サポート事業の情報共有
11月9日（火）18:30	ハイブリッド開催	出席者全員	事業承継×デジタル化サポート事業の情報共有
12月21日（火）18:30	Zoom 開催	出席者全員	（一社）群馬県中小企業診断士協会「10周年記念・中小企業診断士の日」発表内容について

#### 2. 今後の活動方針について

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」が始まりました。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」にデジタル化をどのように活用するか、会員各自工夫を凝らして提案しております。初年度と言うことで試行錯誤している状況ですが、他の事業への展開を見据えたモデル事業として成果を上げていきたいと思っております。



## 【企業内診断士活躍研究会】

### 「アウトプットの機会を強制的に作る！」

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。

最近の企活研では各個人の研究会発表や有志メンバーで補助金申請や国の事業への参加などアウトプットの機会に恵まれました。

企業内診断士には本業があります。1人で活動しているとどうしても本業優先になり、診断士活動が二の次に・・・何か診断士活動をやらなければと思うけれど、何から手を付けたらよいかわからず・・・といった悪循環に陥ることがあります。(私も経験者です)

そんな時は、自身の意志力に頼らず、強制的に活動せざるを得ない状況に追い込むのが一番効果的です。例えば、研究会で自主発表を引き受ける、仲間からの協力打診を引き受ける、逆に仲間へ協力を求めて、やってみたい事業（セミナー等）に挑戦をするのも一手です。

人間、一人だと甘えが出てしまいますが、他人の目が入ると客観的目線になれるため想像以上のアウトプットができるものです。そのアウトプット一つ一つの積み重ねが、人生を豊かにする「成長の糧」になると確信しています。

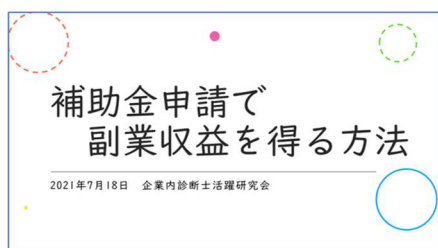
「理想はあっても1人ではどうしても行動までつながらない」というこの文章をお読みの皆様！企活研でその考えを行動につなげてみませんか？ 今後も診断士の「活躍の場」を作ることを目指して研究会活動を続けてまいりますので、お気に留めくだされば幸甚です。

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](mailto:cafemarubashi@gmail.com)



勉強会のアウトプット



補助金申請のアウトプット

## 長塩元名誉会長の叙勲ご挨拶

ご 挨 拶

長 塩 英 雄



中小企業診断士の皆様には益々ご盛栄の御事とお慶び申し上げます。

さて私こと令和三年四月一日発令の叙勲に際して瑞宝双光章拝受の栄に浴し誠に身に余る光栄と感激致しております。

これもひとえに皆様の長年に亘る心暖かきご指導とご鞭撻の賜物と深く感謝申し上げます。そしてこの度は福島会長さんが丸橋先生・矢島先生と一緒に特大・最高のピンクの胡蝶蘭をお届け下されました。誠に有り難く厚く感謝申し上げますご報告させて戴きます。

米寿を迎え今後はこの栄誉を励みとし健康に留意して一日一日を大切に過ごして行きたいと存じますので変わらぬご芳情を賜りますようお願い申し上げます。

ところで私は企業診断との関わりが始まったのは24歳であります。県庁で繊維工鉦課診断係が発足しまして私の仕事は毎年発行する経営指標作成のための財務分析(350企業程)、この中に逆日歩(支払い利子よりも受け取り利子が多い)の企業が毎年数社ありました。こうした企業の全体像をしっかり認識したりしておりました。

診断士の資格を得たのは31歳であります、最初の企業(総合)診断は桐生市の大西ライト工業所(プラスチック成型加工業)、勧告書の最後に経営管理システムはこのままの状態を維持するようにと言わば背中を押した訳です。同社はその後、業界のトップ企業に成長発展し、私が県経営指導課長に就いたときには同課所管の県中小企業経営合理化モデル工場研究会会長企業に成っておりました。

経営指導の担当者となり県コンニャク粉製造業の指導の折、指導内容が評価されて大変喜ばれました。そうした指導事業の状況がいかなる契機か在京のTV・週刊誌に紹介されるという事態となり私自体も驚くという有様でした。

診断士としての能力を活用しての一般行政での仕事としてはコンドラチェフの景気波動論を読み、これをヒントにして移動平均法(5年)に着目、得られたデータに基に業務に活用、成果を挙げました。こうした事が上司先輩に認められ評価されて一般行政では難しい大型の仕事が次から次にと取り組む事態となりました。幸いにして達成出来ましたが、これもベースは診断士としての素養が有ったからと有り難いと思っております。

私の取り組み姿勢は基本をそのまま利用するのではなく、その応用にあった訳です。例えば損益分岐点分析を応用して正確な売上高を把握して、その後に生産性分析を行うようにしておりました。その様なことが上司に評価されて診断士に成って3年目34歳にして中小企業庁長官表彰を戴いたり、県職OBとして初めて産業の振興に寄与したとして群馬県功労者表彰を戴いたりして、この度の叙勲と成った次第であります。

その上に健康にも恵まれました。これも診断士として自らを律しているからと考えております。

これからも大変な事態が待ち受けて居ると考えますが診断士の腕の見せ所と受け止めて先生方の精一杯のご活躍を心から祈念してご挨拶とさせていただきます。

晩成に 叙勲の栄や 菊日和 英 泉

## キーワード解説

### リスキリング



#### ① リスキリングとは

「リスキリング (Reskilling)」とは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」(経済産業省 定義)と定義されます。

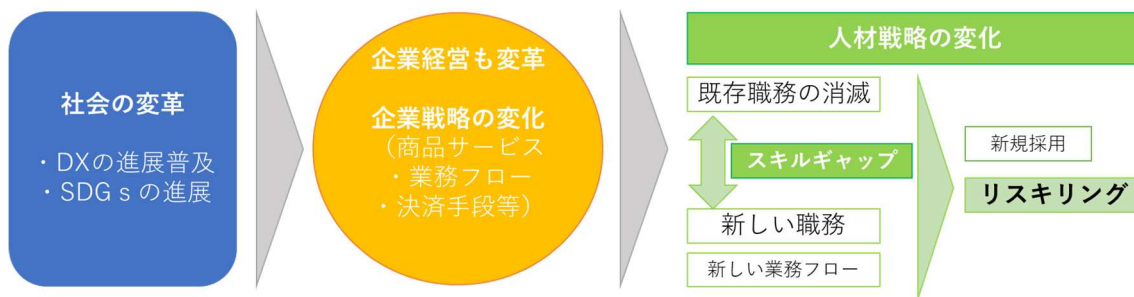
近年では、DX (デジタルトランスフォーメーション) に対応するための人材戦略としても注目されており、リスキリングによってデジタル技術の力を使いながら、価値を創造できるように多くの従業員の能力やスキルを再開発

される事が社会的に求められています。

現在、世界ではDXに代表される「第4次産業革命」とも呼ばれる革新的な変化が起きていますが、IoT やビッグデータ、AI の活用によって今ある仕事のデジタル化・自動化が進み、「数年で8000万件の仕事が消失する一方で9700万件の新たな仕事生まれる」と予想されています。

このような中、世界経済会議 (ダボス会議) でも2018年から3年連続で「リスキル革命」と銘打ったセッションを実施しており、その中で「2030年までに全世界で10億人をリスキリングする」との宣言が発表されています。

【図表】 社会の変革とリスキニング注目の関係



(第一生命経済研究所資料より作成)

#### ② リスキリングに対する誤解と課題

DX・第4次産業革命等により、全世界的にリスキリング導入が急務となっていますが、国内での普及において誤解や課題があると指摘されています。

- リスキリングは一部のデジタル人材の育成問題？

企業の価値創造の全プロセス変化が求められている現在、ロードマップを描く一部人材ではなく、組織の全人材に対してリスキリングが必要。

- リスキリングはOJTの延長でできる？

リスキリングは「非連続系」の能力開発。社内に「今ない」仕事、「今、できる人がいない」仕事のためのスキルを獲得するためには、OJT以上の取り組みが必要。

- リスキリングの教育コンテンツは社内開発すべき？

「デジタル」のスキルは、社内外を問わず共通のことが多い。外部にあるコンテンツやプラットフォームフォーマー活用の方が、費用と時間の節約につながる。Microsoft マイクロ・クレデンシャル等を有効活用。

- デジタルスキルよりもリーダーシップ・論理的思考力等ソフトスキルの方が重要？  
ソフトスキルは今後も重要。しかしソフトスキルの重要性を「デジタルを理解しない」「デジタルの詳細が分からない」の理由にしてはいけない。ソフトスキルだけが高くても、デジタル技術を実際に扱えなければ、生み出せる価値は限定的。
- リスキリングに抵抗する勢力をリスキリングできるのか  
リスキリングしなければ、企業内で「価値を生み続ける」人材として生き残れない。逆に言えば、「上手にリスキリングすれば、社内で価値を發揮し続けることができる」事をうまく伝えるのが、抵抗勢力をリスキリングに巻き込むための前提。現在の自己スキルと不足する必要スキルを可視化して、新しい職務の可能性を全ての企業スタッフに示す。

### ③ まとめ

ビジネスモデルや事業戦略が変わるなら人材戦略も必然的に変わります。DX時代の人材戦略として、リスキリングへの取組は企業に限らず、全ての組織の急務となっています。

田中 英輔 (たなか えいすけ)

東吾妻町商工会勤務 / 中小企業診断士 / NLP プラクティショナー









## 編集後記

「企業診断ぐんまNEWS」令和4年1月号をお届け致します。日常のお仕事でお忙しい中、執筆にご協力いただきました各先生方には深く感謝致します。

2021年もコロナに翻弄された一年でした。第5波が収束し行動制限が緩和され、対面でのコミュニケーションを増やして行けるかと思った矢先にオミクロン株の出現です。

当誌の編集についても集合での編集会が長らく出来ていない状況です。編集作業だけであれば敢えて集合で行う必要性は無いのですが、その後の慰労会（お疲れ様会）での、飲みニケーション（コロナ禍で死語になるのだろうか）に意味があると考えているのは私だけでしょうか。何れにしても2022年は、コロナ前の日常に少しでも近づければと願いたいものです。

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

