

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 6 年 7 月号



一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会

Vol. 47

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 令和 6 年度新任役員のご紹介.....	- 3 -
群馬県中小企業診断士協会 委員会から	- 4 -
【コンプライアンス委員会】	- 4 -
【研修委員会】	- 5 -
【広報委員会】	- 6 -
【事業委員会】	- 7 -
【研究開発委員会】	- 8 -
事業委員会 事業部会活動の紹介	- 9 -
【信用保証協会受託事業部会】	- 9 -
【建設業アドバイザー派遣事業部会】	- 10 -
【事業承継事業部会】	- 11 -
一士一声	- 12 -
活躍する診断士	- 15 -
研究会 自主勉強会活動	- 20 -
【ローカルベンチマーク研究会】	- 20 -
【食農ビジネス研究会】	- 21 -
【マネジメント研究会】	- 22 -
【旅館経営研究会】	- 23 -
【研修事業研究会】	- 24 -
【医療福祉研究会】	- 25 -
【企業内診断士活躍研究会】	- 26 -
【診断士資格取得支援研究会】	- 27 -
【診断技法研究会】	- 28 -
【I T研究会】	- 29 -
キーワード解説.....	- 30 -
編集後記.....	- 31 -

群馬県中小企業診断士協会 会長挨拶

「関連機関との連携を拡大・深化し県内中小企業のニーズに合った支援を！」

会長 吉村 守



関連機関の皆さま、協会会員の皆さま、いつもお世話になりありがとうございます。会長の吉村です。

会長職を拝命してから1期2年が経過し、3年目の活動が始まりました。この間、協会運営を支えて頂いている皆様に心から感謝申し上げます。

さて、2024年版中小企業白書・小規模企業白書（案）には、近年の中小企業は、コロナ禍の影響に加え、物価高騰、人手不足等の課題を抱えており、課題解決の為の取り組みとして、賃上げ、賃上げの原資確保に向けた価格転嫁、生産性向上活動やGX・DXを通じた事業変革による新規需要獲得・付加価値向上活動等が挙げられています。

また、中小企業にとって支援機関の活用効果は高く、支援機関は地域の中小企業にとって重要な存在として認識されていることが分かります。更に支援機関の約9割が、他の支援機関との連携が経営課題の解決につながっていると回答し、診断士（個人）や協会内の事業委員会、研究会によるチーム活動に加え、当協会が連合会本部、他の都道府県協会や支援機関と連携する必要性が増してきていることが分かります。

群馬県において、重要な中小企業支援機関である当協会としても、従来の協会活動に加え、他の支援機関との連携を拡大、深化させて伴走型支援に取り組み、新たな取り組み領域や取り組みの形を開拓していくステージに移っていると自覚し行動していきます。

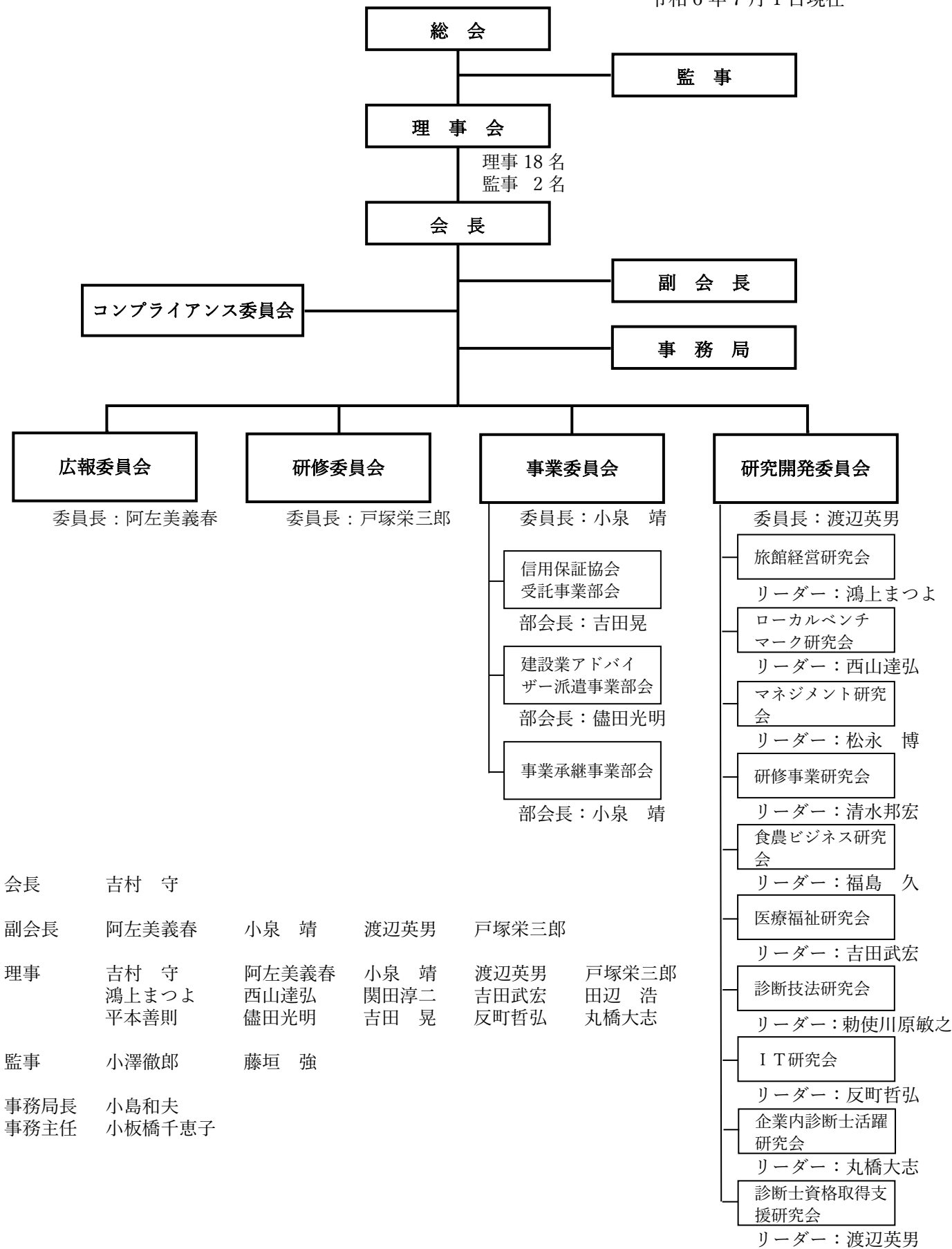
また、協会内外の環境を改善する為に

- ① kintone を活用した管理の生産性向上や会員間のコミュニケーションアップ
- ② 新入会員が協会活動に参画しやすい仕組み作り
- ③ ホームページのリニューアル

等を行っていきます。

関連機関の皆さま、今後とも群馬県中小企業診断士協会へのご指導・ご鞭撻や連携をよろしくお願いいたします。会員の皆さま、お互いに切磋琢磨しながら、より良い中小企業支援活動を企画・実践していきましょう！の絶大なるご支援をよろしくお願い致します！

令和 6 年 7 月 1 日現在



群馬県中小企業診断士協会 令和 6 年度新任役員のご紹介

令和 6 年 6 月 9 日に定時総会が開催され、下記の通り 3 名の理事が退任され、3 名の理事、1 名の監事が新任されました。(敬称省略)

(退任理事) 庄司厚生、小暮雅志、小林広之

(新任理事) 吉田晃、反町哲也、丸橋大志 (新任監事) 藤垣 強

退任される皆様には、長い間協会運営を献身的に支えて頂き、心より感謝申し上げます。

新任理事・監事の皆様には、新役員として力強く協会運営を支えて推進して頂けますようお願いいたします。(会長：吉村守)

吉田 晃 (新任理事)

この度、理事に就任いたしました吉田晃と申します。日頃より皆様のご支援に心より感謝申し上げます。今後は若輩ながら理事として全力を尽くし、協会の発展と皆様のご期待に応えられるよう努めてまいります。特に、担当受託事業の体制整備や、若手診断士の相互交流、連携等でより良い環境を提供できたらと思っています。引き続き、ご指導ご鞭撻のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。



反町哲弘 (新任理事)

この度、新任理事として就任いたしました。私は中小企業診断士として、中小企業が発展するためにデジタル技術の活用が当たり前になるよう、デジタル化や DX (デジタルトランスフォーメーション) の必要性を皆様に理解していただけるよう、活動していきたいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。



丸橋大志 (新任理事)

この度、理事に就任いたしました丸橋です。これまで培った Web・広報・マーケティング経験と知識を活かし、皆様と共に当協会の更なる発展と成長を目指してまいります。何卒、変わらぬご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。今後ともよろしくお願い申し上げます。



藤垣 強 (新任監事)

この度、監事を拝命いたしました。与えられました職責を全うできますよう、しっかりと勤めてまいります。どうぞよろしくお願い申し上げます。



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】

委員長 田辺 浩



令和2年に当協会にてコンプライアンス委員会が設立され、本年度より小職が委員長を拝命致しました。諸支援機関の皆様、中小企業診断士の皆様どうぞ宜しくお願い致します。

ご存じの通り、今日ではコンプライアンス問題が企業の命取りに成り兼ねない状況であり、また不公正にハラスメントを訴える従業員や顧客も取り沙汰されています。我々、中小企業診断士も自身の事業を継続するためには、正しい知識を習得し、律することが肝要です。

以下に当協会のコンプライアンス宣言を掲載致します。既知とは考えますが、一読して頂き、再確認をして頂ければと考えます。

コンプライアンス宣言

一般社団法人群馬県中小企業診断士協会（以下「協会」という。）役職員及び会員中小企業診断士は、高い倫理観と責任感をもって、コンプライアンスを遵守し、誠実に行動します。

1. 法律遵守

協会役職員及び会員中小企業診断士は、業務を遂行する際に関係する法令等を遵守します。法令とは、法律、政省令及び通達、並びに協会の定款、倫理規程をはじめとする各種規定類（コンプライアンスマニュアルを含む）を言います。

2. 業務上の相手方との健全な関係

協会役職員及び会員中小企業診断士は、業務上の相手方に対し、倫理規定等に基づき、違法行為等幫助、利益相反行為、地位利用等の禁止行為を行わず、公平、誠実に行動します。

3. 情報の適切な管理

協会役職員及び会員中小企業診断士は、法令に基づく守秘義務を全うするため、業務上知りえた秘密及び個人情報を厳重かつ適切に管理します。また、権限のない利用や第三者への提供は行いません。

4. 人格の尊重

協会役職員及び会員中小企業診断士は、社会の一人一人の個性と人格を尊重し、いかなる差別、ハラスメントも行いません。

5. コンプライアンス意識の徹底

協会役職員及び会員中小企業診断士は、継続的な注意喚起、定期的な研修の実施等コンプライアンス意識の喚起、浸透に積極的に取り組みます。

【研修委員会】

研修委員長 戸塚 栄三郎



研修委員会は昨年度理論政策更新研修と現地研修、DSL（デジタルソリューションラボ）の見学という事業を実施しました。ここ数年、新型コロナウイルス感染症の影響で、研修委員会が行う事業は制限されて来ましたが、昨年度は新型コロナウイルス感染症が始まる前の状態に戻り、現地研修が再開し、新たに DSL の見学といった事業も実施する事が出来、会員診断士の知識の補充に役に立てたと思っております。

本年度も昨年度と同様な事業の実施を考えております。9月に理論政策更新研修を実施し、現地研修は10月か11月を予定しております。また、DSL 見学に代わる何か別な施設等を見学し、会員診断士の知識の補充に役立てる事が出来ればと思っておりますのでよろしくお願い致します。

新型コロナウイルス感染症の影響が出てから、群馬県の理論政策更新研修は入所者数の制限を行い実施して来たので、参加したくても出来ない診断士が出ているのが現状です。多くの県がリモートと会場参加を併用した形をとるようになってきている事から、今後は群馬県の診断士協会もリモートを併用する形をとって、より多くの診断士が研修に参加出来るような形を検討して行きたいと思っております。

理論政策更新研修だけでなく、新たな研修に関する事業も行いながら、会員診断士の知識の補充に役立てるよう動いて行きたいと思っております。

なお、本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。会場参加のみの対応になりますので、昨年度と同様の対応で人数制限を行う可能性もあります。お早めに申し込みをお願い致します。

■理論政策更新研修内容（予定）

1. 日時 令和6年9月8日（日）12：40～17：10 受付12：00～
2. 会場 群馬県公社総合ビル ホール 前橋市大渡町1-10-7
3. 研修テーマ・講師
 - （1）テーマ「新しい中小企業政策について」
講師 群馬県産業経済部 地域企業支援課長 児島 清浩 氏
 - （2）テーマ「中小企業の人材戦略」
講師 株式会社群協製作所 代表取締役 遠山 昇 氏
 - （3）テーマ「事業承継支援の進め方」
講師 ミライ WO つなぐ経営研究所 代表 魚路 剛司 氏

【広報委員会】

広報委員長 阿左美 義春



今年度、群馬県中小企業診断士協会では HP をリニューアルしました。旧 HP の作成から 10 年目となります。HP の見せ方や機能は年々進化しており、我々の支援先である中小企業のプロモーションツールとして、お手本となる HP として構築することが出来たと思います。読者の皆様、生まれ変わった群馬県中小企業診断士協会の HP をご覧いただき、ご意見を頂ければ幸いです。Web を使ったプロモーションツールとして Facebook ページでの情報発信も行っております。

また、協会内のデジタル化が進められており、kintone を活用し、協会事務局業務の効率化、委員会活動や研究会活動の効率化・活発化を図っています。事務局からの会員向け情報発信や協会受託事業への公募は kintone が中心となっております。

協会におけるデジタル化の進展が会員各位の活躍の一助となり、群馬県中小企業診断士協会の発展と中小企業診断士の知名度向上に繋がることを期待します。

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 47 号 令和 6 年 7 月発行
 - ・第 48 号 令和 7 年 1 月発行
- ② 広報誌の配付
 - ・令和 6 年 8 月に会員及び関係各位に送付予定
 - ・令和 6 年度中に実施されるイベント等で参加者に配布予定
- 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 6 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

【事業委員会】

事業委員長 小泉 靖



事業委員会は会長、事務局長と3つの事業部会の部会長で構成されています。本委員会の役割は、県や市町村、群馬県信用保証協会等の公的支援機関から診断士協会が受託した事業の成果物の品質確保と派遣診断士のスキル向上にあります。また、各部会長には受託事業参加者の募集と確定、年度毎の取り組み方針の策定、新規参加者への研修の実施、事例研究会の開催といった役割が与えられています。

1. 各部会の活動状況について

① 信用保証協会受託事業部会（吉田晃部会長）

群馬県信用保証協会様の「外部専門家派遣事業」に診断士を派遣しています。支援の内容は、経営診断、経営改善計画策定、事業承継、創業、生産性向上など幅広い分野が対象となり、現在部会に登録する50名の診断士が支援にあたっています。支援メニューは益々充実してゆく傾向にあり、メンバーの活躍の場は増えています。

② 建設業アドバイザー派遣事業部会（儘田光明部会長）

群馬県県土整備部様の「建設業経営アドバイザー派遣事業」に診断士を派遣しています。建設業に知見のある21名の会員診断士が中心となり支援を行っています。アドバイスが求められるテーマは、経営戦略、労務、情報化、資金繰り、新分野進出など多岐に渡りますが、昨年度は15社への派遣を実施しました。近年の派遣先企業経営者の認識する経営課題のトップは人材の確保と育成となっているようです。

③ 事業承継事業部会（小泉が部会長を兼務）

群馬県の受託事業が終了し、現在は群馬県信用保証協会様の受託事業のうち事業承継に関する助言と計画策定の支援については当部会員が担当します。また、群馬県事業引継ぎ支援センター様からの事業承継計画策定の専門家派遣依頼についても当部会のメンバーが対応しています。部会員は29名です。

2. これからの委員会活動について

本年1月には、(公財)群馬県産業支援機構様と包括的連携に関する協定を締結させていただきましたが、支援機関相互のネットワーク形成が重要視される中、事業委員会としてもその受入れ体制づくりを推進してゆく必要があると考えています。また、6月2日には今年度の受託事業説明会を開催し多くの部会員にご参加いただきました。今後も積極的に皆様へ情報提供を行うとともに、研修会等の研鑽の機会を作ってゆく考えです。

今後ともご協力を宜しくお願い致します。

【研究開発委員会】

新入会員の増加と活発な研究と実務

研究開発委員長 渡辺 英男



各研究会が自主的に制限していたコロナ禍の活動を緩和して、リアル
の会合やリアルが増え、活発な研究会活動が蘇ってきました。

昨年末の調査では、研究会数 10、研究会員数は延べ 141 人となりまし
た。延べ人数で協会会員数を超えて活発な研究会活動への参加が当協会
の活動の一つとなっています。

今年も当協会の新入会員の増加とともに、研究会員が更に増えていま
す。研究会入会を目的として当協会の会員になる方もいらっしゃり、研究
会の活動が評価されていると言えます。

研究会の新たな活動形態として、昨年度より 5 年間、当協会と埼玉県中小企業診断協会、栃木
県中小企業診断士会の 3 つの協会が連携して行っている「令和 5 年度地域 DX 促進環境整備事業
（地域 DX 支援活動型）」において、旅館経営研究会と IT 研究会が主体的に他県協会と研究会の
広域連携の事業を推進し、新たな活動形態で取り組んでいます。

今年刷新した当協会のホームページ <https://g-smeca.jp/> では、各研究会の研究や実務をリー
ダーによる 1 分間メッセージを含めて紹介しています。是非、当協会の研究会をご理解いただき
有効にご活用していただければと考えています。支援機関の皆さま、事業者の皆さま、診断士の
皆さま他、ご興味ある方は遠慮なく、当協会または各研究会にお問い合わせください。

国内外における社会経済政治の混乱や国内の生産年齢人口の減少、自然災害の増加等々、これ
により山積する中小企業の諸問題で企業経営は厳しくなっていますが、足元の問題を一つひとつ
解決すべく、引き続き、地域に密着して時代にマッチしたテーマと実務で研究会の専門性を活か
す活動を推進して参ります。

本年も、秋に開催する「中小企業診断士の日」のイベントにおいて、各研究会の実績や活動状
況のご紹介を検討しています。ご期待ください。

ホームページ：
(一社) 群馬県中小企業診断士協会 <https://g-smeca.jp/>



事業委員会 事業部会活動の紹介

【信用保証協会受託事業部会】

部会長 吉田 晃



今年度より小暮前部会長から任を引き継ぎ、信用保証協会受託事業部会長を拝命しました吉田晃と申します。まだまだ未熟者ではありますが、皆様のご期待に応えるべく、誠心誠意努力していく所存です。群馬県信用保証協会様はじめ、関係各位の皆様、今後ともご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

さて、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、今年度で8年目を迎えました。会員数は現在48名となっており、多種多様なフィールドで活躍する診断士が所属しております。事業内容としては、群馬県信用保証協会様からの派遣依頼に応じて、経営改善や資金繰り改善等が必要な県下の中小企業様への助言、経営改善計画等の策定支援や、創業、生産性向上、事業承継等、企業のライフステージに応じた各種助言等多岐に渡っております。とりわけ、最近では新型コロナ禍や物価高騰による収益悪化や資金繰り悪化に陥っている中小企業・事業者向け支援が増加しており、昨年度件数は過去最多となりました。このことから、実現性の高い施策を盛り込んだ計画の策定・支援と、研鑽による更なるスキルの向上が診断士に求められており、このニーズはますます高くなると考えられます。

こうした現況を踏まえ、当事業部会として品質確保・診断スキル向上を図るために、「事業部会会議」および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」を開催しております。特に基礎講座では、昨年度開催時に近年最多となる10名の方に参加頂きました。今後もアップデートを重ねながら継続実施していきたいと考えています。

今年度についてですが、個人事業者や中小企業に対してコロナウイルス感染症流行時における無利息・無担保融資（いわゆるゼロゼロ融資）の月次返済開始時期がピークを迎えている中で、コロナ禍後の収益悪化の長期化や国際紛争による資源高騰等の影響により、残念ながら多くの中小企業がいまだ苦境を脱せない状況が続いています。急速に変化する環境に適応するための、本格的な出口戦略が求められています。これまで以上に群馬県信用保証協会様との密な連携強化、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たいと考えております。

群馬県信用保証協会様、会員の皆様、関係各位の皆様、今後とも重ねてよろしくお願い申し上げます。

【建設業アドバイザー派遣事業部会】

部会長 儘田 光明



今期より建設業アドバイザー派遣事業の部会長を拝命致しました儘田です。会員の皆様、どうぞよろしくお願いいたします。

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18年目となります。今年度は、昨年度からの継続参加者と新たに参加された5名の方を加えて、総勢20名で事業を実施しております。

本事業は、お申込みいただいた企業の経営者にとっては自社の振り返りや有益な助言を受けられる場として、また、参加した診断士は診断業務の実践の場として、有意義な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業者を対象に、無料で、担当診断士が3回訪問して、コンサルティングやアドバイスを行います。初回は現状と課題の把握、2回目は相談、3回目は回答と今後の指針の提示となります。

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して、今年度（令和6年度）は20名の体制であります。

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16社で、昨年度の診断企業以外は対象となります。

4. 成果品

「経営診断報告書」は、A4、8枚であり、診断者が3回目訪問時に診断先企業に詳しく説明する資料となっています。そのほか「建設業経営アドバイザー派遣事業結果報告書」、「建設業経営アドバイザー派遣事業指導報告書」各A4、1枚があります。

現状の建設業界においては、解決すべき課題があります。建設業界は職人の高齢化がすすみ、人手不足は深刻であり、若手人材の確保・育成が求められます。また、労働環境の改善、生産性・効率性を向上させるためのデジタル化等の課題もあります。経験豊富な会員診断士の皆様に、効果的な提言していただき、企業の経営者にとって有益な助言を受けられる場になればと思います。また、当事業に新規で参加される診断士の皆様にはスキルアップ・診断業務の実践の場になればと思います。

申し込み状況次第で、会員診断士の皆様に診断対象となる企業を紹介して頂くこととなります。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



事業承継事業部会の活動を紹介させていただきます。本部会は前身となる事業承継研究会から数えると今年で発足10年目となります。現在の会員数は29名です。入会は自由ですが当部会が行う受託事業への参加については、事業承継に関する各種の講座や研修の受講経験を条件としています。

現在当部会の関係する受託事業は群馬県信用保証協会様の外部専門家派遣事業となります。この事業の中には、事業承継関連の支援メニューとして事業承継助言（3回）、事業承継計画策定（5回）、後継者育成支援（3回）の3つがあります。後継者育成支援は今年度新設されたもので、まだ実績はありませんが、後継者に企業経営のノウハウを習得する機会を提供するものであり、教育プログラムとしての活用が期待されます。また、承継後間もない経営者も対象になるようです。事業承継の支援は経営のバトンタッチがゴールではありません。後継者が社長に就任し、新たな経営体制のもと安定的な事業運営が実現するまでの息の長い取り組みとなります。部会として万全の体制を整えてこれらの事業を推進してゆきます。

診断士協会が本年1月に（公財）群馬県産業支援機構様と包括的連携に関する協定を締結したことにより、機構内の各支援組織との交流が活発化しています。群馬県事業承継・引継ぎ支援センター様からは事業承継計画策定を行う専門家派遣事業への協力要請があり、数名の部会員に対応していただきました。円滑な事業承継を実現するためには、承継課題の明確化と取り組み事項の整理、着手時期の設定が不可欠となります。それらを事業承継計画書に落とし込む作業には、経営、税務、法務といった幅広い分野の知識が求められますが、部会は専門的な研修を受けたことを入会要件としているため、部会員は誰もがこの事業に参加することができます。今後は実績を積みノウハウの共有を図るなどして事業機会の拡大につなげてゆきたいと考えています。

事業委員会の扱う建設業経営アドバイザー派遣事業や信用保証協会の経営改善計画策定支援事業においても、事業承継が経営課題のひとつとして取り上げられることが多くなっています。企業経営者の事業承継に対する認識も10年前に比べると大きく変わって来ているように感じます。また、支援内容も複雑になりM&AやPMIなど高度な専門知識を必要とするものが増えていきます。事業部会としてこれらのニーズ変化に対応できるよう、皆様に対し積極的に情報提供を行うとともに、新たな受託事業の開拓に努めてまいります。今後とも皆様のご協力を宜しくお願い致します。

自己紹介と業務の振り返り

田口 敦史



2022 年 4 月に中小企業診断士資格登録を行い、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田口敦史と申します。協会の活動には未だ殆ど貢献出来ておらず大変恐縮しておりますが、自身のこれまでの業務の振り返りも兼ね、今回筆を執らせていただきました。

私自身の簡単な経歴ですが、群馬県高崎市出身で関西圏の大学に進学後、地元に戻って金融機関に就職し高崎→都内の支店で計 5 年間法人営業業務中心に担当、その後義父が社長を務める地元の中小板金加工業者：株式会社小塚製作所にお世話になり約 3 年が経過しています。

入社して 1 年程は製造現場の加工実務に従事、スーツを着て営業・デスクワークが中心だった前職から一転、手を機械油に汚して毎日ひたすら鋼材のバリ取り、切断、プレス加工等を行うというギャップに面食らいつつも、元金融機関勤務で数字に細かいと思っていた自分が驚愕する程、製品・加工の寸法精度に拘る製造スタッフの高い技術力を目の当たりにしてきました。転職してから半年程経過した頃、当時代表であった創業者が高齢の為、役員改選のタイミングがあり、僭越ながら総務経理担当の役員に任命いただきました。とはいえ製造実務も、総務経理業務もド素人の当時、経営に纏わる知識や技能を早急に身に付けなければならないという焦燥感から中小企業診断士資格の取得に取り組んだのが現在のキャリアのスタート地点です。当該年度の試験日程では、勉強を開始してから二次試験日まで半年程度しかありませんでしたが、家族の支援もあり何とか合格することが出来ました。

当時の自社の状況としては、東京オリンピックを控えた 2020 期頃まで旺盛な需要を背景に順調に増収、生産能力増強の為本社隣地を購入し新工場建設を計画していた矢先、コロナ禍に突入し 2021 期以降急激に需要減退で計画もストップ、やや沈鬱なムードが漂っていたと記憶しています。そんな中、義兄である専務が中心となりコロナ禍での需要獲得に向けた新製品製造に尽力していたことから、事業再構築補助金を活用した新工場建設を社長にご提案し、快諾をいただいたことから補助金申請に着手しました。申請実務は全くの未経験でしたが、公募要領を穴が開くほど熟読し、専務と相談を重ねて計画書を推敲し、結果は無事採択。新工場建設に着手してから設備の導入、付帯工事の段取り等では 10 社超の外部業者と製造現場との間で連絡調整を行い、昨年 7 月操業開始に漕ぎつきました。

工場建設計画を進めている中、世間ではウクライナ紛争勃発等を始めとした円安・物価高騰の動きがあり、自社で使用する鋼材価格も約 2 倍に跳ね上がる等危機的な状況も経験しました。当時の小塚製作所は多品種少量生産を強みとしていた反面、製品カタログに記載された規格品だけでも約 2,000 種類にも及ぶことから個別原価計算の仕組みが確立しておらず、販売価格への転嫁

も道半ばという状況。鋼材価格の高騰が進む中、自社製品の採算状況把握が急務と考え、約 2,000 種類の規格品をビス一点から部品展開し、最新の仕入単価と連動させた個別原価明細を作成しました。使用材料、工数に対して製品単価の高い安いが感覚でしか掴めていなかった所から、一点毎の採算状況、出荷数量から逆算した粗利額等が可視化され、取引先との単価交渉局面においてもエビデンスに基づいた対話がし易くなったと感じています。

小塚製作所は業歴約 60 年の中小企業ですが、2021 年に私が入社した当時、5 年程先に入社していた専務が 5S 活動、ISO9001 認証取得、生産管理システム構築等、町工場然としていた弊社で改革の先鞭をつけていました。非言語・暗黙のルールしか存在し得なかった所から、各種制度構築による規則化・明文化で再現性とトレーサビリティが高まり、組織としての体制が強固になりつつある最中だったと思います。一方で会社としての仕組や制度等システム面が整備されていく反面、それを運用する社員の意識・メンタル面をカバーする仕組が追いついていないと感じる側面もありました。というのもお恥ずかしい話、当時の弊社では人事制度が明文化されておらず、社員の不満を招いてしまっていたことも大きな要因だと考えています。そこで、事業推進を担う専務の黒子として、等級・評価・報酬制度の三位一体から成る人事制度の組成に着手しました。とはいえこちらもズブの素人、書店で専門書籍を買い漁ること約 20 冊、書籍によって書いてあることも様々でしたが、一つ分かったのは人事制度に絶対解は無いという事。製造現場のベテランから話を聞き、各部門のリーダーと何度も打合せ、時に自分で現場作業を行って見たこと・感じたことや、弊社の社是である「創造力」「技術力」「機動力」をベースに在るべき社員像、業務姿勢を評価項目に落とし込み言語化、1 年程かかってしまいましたが現在では賞与や昇格検討のタイミングで活用する等運用に至っています。

同じくヒトの問題として人手不足が叫ばれる昨今、製造現場の高齢化は弊社でも深刻な問題となっていますが、これまでの打ち手はハローワークへの求人提出と、地域の産業技術専門校からの定期採用のみでした。人材獲得に向けたチャネルの多様化が必要だと感じ、時宜を見て採用サイトの活用や Instagram 等 SNS を通じた仕事の紹介や魅力の発信に着手。加えて、製造現場で製作して貰った小型の製品サンプルや、専務に製作して貰った会社案内・製品パンフレット等を持参し、従来実施していなかった近隣の高等学校への企業 PR を兼ねた定期訪問も実施しています。成果が出るのはまだまだ先ですが、周囲の協力を得ながら足の長い取組にしていこうと考えています。

最近では若い人材を迎え入れるに当たっては、社内の雰囲気も重要なファクターになってきています。社内のベテラン勢は皆、話せば気のいい方々ばかりですが、職人気質から決して口数は多くなく、外部から見ればやや強面な印象でしょう。手には真似出来ない技術力、内面も面倒見の良い社員ばかりなのに、昔ながらの町工場・劣悪な職場環境という「印象」で判断されてしまうのは非常に勿体ないと感じています。社内の雰囲気を明るくする取組の一環として社員共用の手洗い場正面に、他人にされて良かったこと・嬉しかったことを記入する「サンクスカード」を貼り出しました。好事例を共有すると共に、他者に対する感謝とリスペクトを再確認し、お互いが前向きに手伝い合えるような雰囲気作りを目指しています。また、私自身毎朝製造現場を一周し、各社員に挨拶して回ることにしています。企業経営のロジックとは程遠いかもしれませんが、

「感謝」と「挨拶」という極めてプリミティブな要素に組織活性化のヒントが隠されているのではないかと感じ、「凡事徹底」と「率先垂範」を行動原理に、今後も実践していくつもりです。

今夏には経営陣の強い推進により、社歴 60 年で初めての経営発表会を予定しています。社内情報の共有と、社員のベクトル統一で社内の一体感や当事者意識の醸成が狙いです。

先輩である専務の打ち出した施策、補助的に私に対応した施策もありますが、「点」だったその一つ一つが次第に「円環」になりつつあるのを感じています(回り出すのはまだまだ先ですが)。難しい経営理論を念頭に各種取組を行ってきたわけではありませんが、検討のベースに中小企業診断士としての知識が活かされてきたと思います。正解のない中小企業経営という世界において、尋常でないプレッシャーに身を置く経営者に診断を提示するという領域には未だ遠く及びませんが、自社での課題解決を通じて共に悩み苦しみ、最適解を模索する草の根の実践者で在り続けたいと願っています。

今後も中小企業、ひいては地域経済に貢献し、地方創生の一助となれるよう努めて参りたいと思いますので、諸先生方におかれましては、御指導、御鞭撻のほど宜しくお願い申し上げます。

自己紹介

田口敦史 1993 年生まれ 群馬県高崎市出身 神戸大学卒業
株式会社小塚製作所 取締役

活躍する診断士

ものづくり中小企業の事業性評価手法の考察と実践について (顧客満足と従業員満足、一定の利益確保のために)

庄司 厚生



1. ものづくり中小企業の事業性評価と必要性

どの業種のものづくり中小企業であっても、当該事業で顧客を満足させ、同時に従業員満足と一定の利益を確保する活動をしています。そこで、複数の事業や、同一事業で複数の取引先を抱えている場合に、どの事業ないし取引先が当社の業績にどれほど貢献しているかを評価する必要がありますが、これを「事業性評価」と定義します。生起データで事業性を評価すれば、今後の事業の方向性と具体的な努力の方向が明確になります。なお、評価はP L（損益計算書）ベースで行います。

以下で紹介するのは、私が支援し評価いただいている手法です。

2. 事業性評価の考え方

ものづくり中小企業は事業活動を通して利益を獲得しますが、

◇経常利益＝売上高－費用（変動費＋固定費）

です。この中で変動費はほぼ売上高に比例し、固定費は会計年度でほぼ一定と推察できます。また、固定費が一定なので、当該企業が持つ人的資源も一定となります。つまり、1年365日の何日、1日の何時間、何人が価値創出活動に従事できるかも明らかです。このため、時間当たりの固定費が計算できるので、ある事業ないしある取引先の利益は、

◇当該経常利益＝当該売上高－（現に発生した変動費の当該売上高分の配賦額＋前期固定費の当該売上高分に要した時間の配賦額）

なので、当該売上高に要した時間が把握できれば当該事業ないし当該取引先の経常利益が計算できます。

3. 事業性評価の準備作業

評価に必要なデータは以下です。

- ① 当該事業ないし取引先の売上高
- ② 上記に要した実質作業時間（投入工数）
- ③ 現に発生した変動費の当該売上高分の配賦額
- ④ 当該売上に要した実質作業時間（投入工数）分の前期固定費の配賦額

①と③は、売上台帳や仕入台帳を参照すれば容易にわかります。なお、簡易的な方法として、単位変動費＝前期の変動費÷前期の売上高 を計算し、当該売上高×単位変動費 で計算してもよいでしょう。難しいのは②と④です。ものづくり中小企業が手間をかけずに算出できるように工夫しなければなりません。

まず②ですが、主な方法は二つあります。

(1) 作業日報から算出する方法

企業によっては、作業者に毎日の作業を詳細に記録させています。これを集計すれば取引先毎の投入工数が算出できます。

(2) 経営者や管理者の現場感覚から算出する方法

作業日報がなければ、次善の策として経営者や管理者の現場感覚から算出します。たとえば、経営者と管理者の計3人に、A社、B社、C社、D社 各々にかけた時間の割合を、全体を100%として各々何%であったかを記録してもらいます。なお、記録は3人各々に求め、A社、B社、C社、D社各々の平均値を求めます。次に、各社の平均値に応じて下表のe年間実質稼働時間を分割します。

	a 人数	b 定時内作業時間／日	c 時間外作業時間／日	d 月間出勤日数	e 年間実質稼働時間 =a*(b+c)*d*12*70%
経営者*	1	4	0	23	773
管理者*	2	6	0	23	2,318
監督者	3	7	1	23	4,637
作業者	10	8	1	23	17,388
パート	2	4	0	18	1,210
合計					26,326

経営者*と管理者*は、管理業務の他に、現場作業をしていることを示しています。

(3) 『単位工数』の算出

単位工数を以下で定義します。当該単位工数が分かれば当該売上高、当該変動費、当該固定費を算出できる便利な定数です。

$$\blacklozenge \text{単位工数} = \text{投入工数（ないし実質作業時間）} \div \text{売上高（単位：時間／万円）}$$

①作業日報から算出する単位工数

前期6か月の作業日報と相対する前期6か月の取引先別売上高から計算します。

$$\blacklozenge \text{単位工数} = \text{当該取引先の6か月分の投入工数} \div \text{当該取引先の6か月分の売上高}$$

②管理者や経営者の現場感覚から算出する単位工数

前述した、経営者や管理者の現場感覚から算出した当該取引先の年間実質作業時間と相対する前期の取引先別売上高から計算します。

$$\blacklozenge \text{単位工数} = \text{当該取引先の年間実質作業時間} \div \text{当該取引先の前期売上高}$$

以降例示する企業は従業員10名弱（パートを含む）の金属製品製造業です。6か月の作業日報から単位工数を計算しました。

取引先 A社	1.85 時間／万円
取引先 B社	1.95 時間／万円
取引先 C社	3.52 時間／万円

取引先 D社	2.05 時間／万円
取引先 その他	2.17 時間／万円

4. 事業性の評価方法

次に、単位工数を使った取引先別の事業性評価データ（E X C E L表）を示します。単位工数が分かっているならば、①売上高 を記入すると下記が自動的に計算されます。

②投入工数＝当該売上高×当該単位工数

③変動費＝当該売上高×前期の変動比率

④固定費＝（前期固定費÷12ヶ月）×当該投入工数÷当該月の全投入工数

その結果、⑤⑥経常利益（率）と⑦当該損益分岐点売上高 も自動計算されます。

（売上高と費用、利益：千円、投入工数：時間）

項目	取引先	令和5年4月（実績）	令和5年5月（実績）	令和5年6月（予測）	令和5年7月（予測）
①売上高	A社	3,059	3,212	2,753	1,988
	B社	1,098	1,208	879	659
	C社	287	374	230	201
	D社	425	382	297	212
	その他	1,595	1,388	957	877
	合計	6,465	6,564	5,116	3,938
②投入工数	A社	566	594	509	368
	B社	214	236	171	128
	C社	101	131	81	71
	D社	87	78	61	44
	その他	346	301	208	190
	合計	1,314	1,341	1,030	801
③変動費	A社	677	686	588	425
	B社	242	258	188	141
	C社	64	80	49	43
	D社	78	82	64	45
	その他	320	296	204	187
④固定費	A社	2,119	2,182	2,434	2,260
	B社	802	865	819	790
	C社	379	483	387	435
	D社	326	288	291	268
	その他	1,296	1,106	992	1,170
⑤経常利益	A社	262	344	▲ 269	▲ 697

	B社	54	85	▲ 128	▲ 271
	C社	▲ 155	▲ 189	▲ 206	▲ 277
	D社	21	13	▲ 57	▲ 101
	その他	▲ 21	▲ 14	▲ 240	▲ 480
	合計	161	239	▲ 899	▲ 1,826
⑥経常利益率	A社	8.6%	10.7%	▲9.8%	▲35.0%
	B社	4.9%	7.0%	▲14.5%	▲41.2%
	C社	▲54.0%	▲50.6%	▲89.6%	▲137.7%
	D社	5.0%	3.4%	▲19.3%	▲47.3%
	その他	▲1.3%	▲1.0%	▲25.0%	▲54.7%
	合計	2.5%	3.6%	▲17.6%	▲46.4%
⑦損益分岐点 売上高	A社	2,722	2,774	3,095	2,874
	B社	1,029	1,100	1,041	1,004
	C社	487	614	492	553
	D社	399	366	370	340
	その他	1,621	1,406	1,262	1,488
	全体	6,260	6,260	6,260	6,260
⑧売上不足	全体	▲205	▲304	1,144	2,322

5. 事業性評価の活用について

事業性評価データから以下がわかります。

(1) 有利取引先（事業）はどこか

評価データ（E X C E L表）の⑤⑥経常利益（率）から、利益が出ているのはA、B、D社で、C社は出ていない。さらに、C社は大きく利益を損ねている。幸い、A、B、D社の経常利益が大きいので4月と5月の経常利益率は2.5%から3.6%を確保している。

(2) 次月以降の経常利益（率）と売上不足はどうか

令和5年5月までは実績ですが、6月、7月は次月以降です。そこに予測（確認済み）売上高を記入（太文字）すると、②投入工数、③変動費、④固定費、⑤経常利益、⑥経常利益率、⑦損益分岐点売上高が自動計算されます。

その結果、取引先A社以下、各社の売上不足＝⑦損益分岐点売上高－①売上高 と⑧全体の売上不足が即座にわかり、この先の営業活動の目安にできます。

(3) 当社に必要な行動（アクション）は何か

- ① 営業活動の重点はA社とB社であり、売上数量増加を目指す
- ② C社はエビデンスを用意して値上げ交渉する。また、将来の取引を勘案する
- ③ C社は単位工数が大きい。これは、生産性が低いことを意味する。よって、現場改善で生産性向上が可能か検討する

6. まとめ

二次や三次のものづくり中小企業は事業が行き詰っている場合が多いです。どのようにアドバイスするかですが、複数の事業や、同一事業で複数の取引先を抱えているので、生起データで事業性を評価し、必要な行動（アクション）を提示すべきです。

その際に役立つのが『単位工数』を用いた事業性評価です。売上高の記入だけで事業性を評価できるので、支援した複数社に対し、単位工数を計算して本方式を説明し、営業活動や改善活動に役立てるよう要望しています。

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、主に小規模ものづくり企業の支援をさせていただいています。

研究会 自主勉強会活動（研究委託事業研究会）

【ローカルベンチマーク研究会】

リーダー 西山 達弘



昨年度の研究会活動は、研究会メンバーは31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。

経営診断の手法は、経済産業省が作成した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。

なお、今年度から会員への決算書の配布は電子メールにより実施することになりました。

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。

このアンケート結果を見ると、令和5年度は、「大変良かった」61.2%、「良かった」36.7%と「良かった」以上で合計97.9%となり、利用者からも高い評価をいただいております。

今年度の活動計画は次のとおりです。

- 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、35名（うち新規入会者9名）となりました。
- 3 研究会の進め方について

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、意見交換を行います。

なお、研究会の開催は、令和6年6月～令和7年2月まで原則隔月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で行います。

【食農ビジネス研究会】

「食料・農業・農村基本法」改正法が成立

——— 新たに食料安全保障の確保が加えられた ———

リーダー 福島 久



当研究会は、毎月第3日曜日の10時から12時まで開催しています。基本リアルですが他県の会員も参加していますので、リモート併用での実施となります。

農政の憲法といわれる「食料・農業・農村基本法」改正法が5月29日に成立しました。5年ごとに見直される同法ですが、今回は法律の基本理念に「食料安全保障の確保」が新たに加えられ、農産物や農業資材の安定的な輸入をはかるほか、農業法人の経営基盤強化、スマート技術を活用した生産性の向上などに取り組むことが盛り込まれました。

また、持続可能な食料供給の実現に向けて、課題の分析を行いつつ、フードチェーンの各段階でのコストを把握し、それを共有し、生産から消費に至る食料システム全体で適正取引が推進される仕組みの構築を検討するための協議会がスタートしました。農産物価格は相場で左右されますが、ロシアのウクライナ侵攻により穀物や肥料等の資材価格が高騰し、これまでの流通の仕組みだけでは生産者が事業を継続できなくなることが懸念されるためです。この問題は古くから議論されては立ち消えになっていたものであり、卸売市場のあり方や消費者の理解を得るための対策にまで踏み込んだ話し合いが行われることが期待されます。

以下は、前回会報(2024 月 1 月号)掲載後の例会内容(2024.2 月～2024.6 月)です。

- ① 会員二人から相談対応した「2事例の発表」と、「鶏卵問屋ルートセールスシステム構築事例」について発表があり、それぞれの事例について意見交換した。(24.2 月)
- ② 新年度の4月からの「研究会の活動内容・例会の進め方等」について意見交換を行い、会員各自が実施できること等を集約することとなった。(24.3 月)
- ③ 3月の例会後に会員から寄せられた提案事項等の説明を受け、進め方の方針を確認した。(24.4 月)
- ④ 「農産分野におけるエシカル経営と広報」についての発表と意見交換、続いて「群馬県農業における品目別経営指標」について活用上の注意事項等が説明された。(24.5 月)
- ⑤ 相談事例「会社退職後の農業経営計画策定案」について説明があり、計画策定上の課題や今後の対策等について意見交換をした。(24.6 月)



【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や、さらに外部講師の講習開催等、診断士としての知見を高める活動にも取り組んでいます。

(最近の発表テーマ・討論事例)

- * 「ChatGPT の概要と支援業務への利用事例」
- * 「生コンクリート製造業への支援事例」
- * 「人事評価制度導入への支援事例」
- * 「調剤薬局の経営改善施策と効果事例」
- * 講習会「キャリアコンサルタントが見た中小企業の人材育成支援」

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、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、聴く側、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。

特に最近、事例発表後のディスカッション、テーマ課題解決のためのディスカッションが盛んに行われ、問題解決へのアプローチ方法など、個々人の特徴を活かした多様な意見を聞くことができ、実践上も更に役立つ内容となっています。

(参考) メンバー数：13 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



【旅館経営研究会】

「群馬にインバウンドを」

リーダー 鴻上 まつよ



訪日外国人旅行者（インバウンド）増加の勢いが止まりません。2023年12月単月は（273万4000人）2019年比8.2%増で、初めてコロナ前を上回りました。その後も“コロナ前 越え”が続いています。

政府が目指しているのは、2030年に「訪日外国人数6,000万人」と、同時に「訪日外国人旅行消費額15兆円」です。そして「外国人の宿泊を地方に分散し、持続可能な観光地域作りを加速していくことが喫緊の課題」としています。

しかしながら、現在の群馬県の宿泊者数に対するインバウンド比率はおよそ5%です。外国人人気No.1の草津町ですら10%であります。都心から来られる国内顧客に恵まれているのです。ただそろそろ真剣にインバウンド呼び込み策を実施する時です。

外国人客数をただ集めるだけでなく、外国人観光客が喜んでお金を落としてくれるようなコンテンツの設計、サービスの拡充、それらのプロモーションが必要です。DXも必須です。

今年度は「群馬にインバウンド」をテーマに含め研究していきます。

常に業界の最新を学び、実質的に研究し、迷える宿泊業をご支援して参ります。

《今年度の研究予定》

2024年 5月 実績	現地宿泊研修 温泉地活性化事例 磯部ガーデン社長の講話
7月 予定	支援事例発表「事業再構築 グランピング」
9月 〃	支援事例発表「宿泊業 SNS 販促提案」
11月 〃	インバウンド向けプロモーション 研究
2025年 1月 〃	観光DX研究 DMOによる観光データと生成AI活用事例
3月 〃	現地宿泊研修 インバウンド推進地域

《旅館経営研究会メンバー（令和6年6月15日時点）》

尾崎峯之、皆瀬 勇太、片貝 舞、栗原正幸(New)、鴻上まつよ、小松美央(New)、
武井 通真、早瀬 達、平田 智、丸橋大志（50音順）

【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



令和4年度に久野進前会長より会長を引継いで新たに8名で再発足した当研究会も現在では15名の方が在籍しており、令和6年6月時点で11回の勉強会を重ねております。

会員の中には研修実績のある方も少ないことから、当初は研修実績のある数名が講師となって、研修企画の進め方や講師の心構えなど、研修に関する基本的な事項を講義しました。

現在では、研修内容と話法技能を習得するために、毎回2名の会員がそれぞれ自由テーマで30分程度、ビデオ録画を収録しながら講義を行っています。そして、講義の後に全員でビデオを見ながら、内容、話す姿勢、活舌、自身で気づかないクセ、などを指摘しあっております。この方法で、講師となった会員は自身の録画を見て、また会員の指摘を真摯に受け止めて、講師として成長していくことになります。

また、当研究会の事業実績としましては、研究会が発足して間もない令和4年10月に、A信用金庫様から「事業性評価事例研修」のご用命をいただきました。その後も令和6年1月にはB銀行様から「経営改善計画策定の助言」についてのお話があり、研修を実施いたしました。これらはいずれも、群馬県診断士協会経由の事業であり感謝しております。

なお、当研究会独自の研修事業としては、すでにいくつかのテーマでは研修を受注できる技能を持つ会員が多くいることから、準備を進めながら来年度を目指して当研究会主催で研修事業を実施したいと考えております。

当研究会ではこれまで研究会の運営については試行錯誤を重ねてきましたが、このたび新たに8名の会員を迎え入れたこともあり、新会員の意見も伺って、今後より良い運営を図っていかうと考えております。

2024年度介護報酬改定について考える

リーダー 吉田 武宏



2024年度の介護報酬改定が行われました。この介護報酬の改定率はプラス 1.59%となっており、全体的にみるとそれなりの引き上げがなされたものと思われます。しかし、この引き上げの大半は新・介護職員等処遇改善加算（介護職員の処遇改善用に充てられる）によるもので、介護事業者への実質部分は半分以下となっています。確かに、介護職員が他の業界に比べ、低賃金でありかつ重労働であることから、この措置は正しいものと考えられますが、現状の介護事業者、特に小規模の介護事業者にとっては、経営的な面を考えると介護報酬の引き上げが予想外に少なく、厳しい内容なのではないでしょうか。特に、訪問介護については、基本報酬の引き下げという事態にまでなっています。（関係団体やマスコミでは批判が大きい）

今、介護事業者の経営は非常に厳しいものがあります。特に、私達中小企業診断士のもとには多くの介護事業者（特に増えているのが、住宅型有料老人ホーム・デイサービス・訪問介護等）の経営再建の依頼が来るようになりました。コロナ禍以前と比べると、だいぶ増えているように実感します。コロナ禍による利用控えや人手不足にともなう人件費の上昇、また求人費用の増加、電気料をはじめとする光熱費の高騰、燃料・消耗品費・食材費の上昇等経費の増加が目白押しで、経営を圧迫しているのです。今回の介護報酬の改定が多少は経営にプラスには働くでしょうが、この程度のアップでは大きく改善するという事態にはなかなか至らないだろうと思われます。

しかし、国の財政状態から考えると、これ以上の支出拡大は厳しいのかもしれないかもしれません。そのことから、介護事業者は自助努力による経営改善を図っていくほかはありません。私達中小企業診断士は、介護事業者のこの困難な経営状況の改善に少しでも役立てるように研鑽を積んでいかなければならないと思います。

最後に、医療福祉研究会の活動状況を紹介させていただきます。

1. 開催日 今年度は奇数月の第一土曜日午前中に開催しています。
2. 開催場所 群馬県総合公社ビル5階第4会議室
3. 発表 持ち回りで各自発表します。
4. メンバー 現在14名です。
5. 2024年発表内容
 - ①介護・障害者施設の攻めのコンプライアンス ～法令順守と業務効率化～
 - ②AIの活用について
 - ③昨今の病院経営を取り巻く課題について

【企業内診断士活躍研究会】

「今年もやりました。合同フレッシューズフォーラム！」

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」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。

今回は先月開催した「北関東信越ブロック中小企業診断士フレッシューズフォーラム 2024」の結果についてご報告いたします。



北関東信越ブロック 中小企業診断士
フレッシューズフォーラム2024

marunote LLC

群馬県（地方）で
診断士として活躍するための
アドバイス

発表日 : 2024年5月18日
作成者 : 中小企業診断士 丸橋 大志



当日は70名超の参加者をお迎えすることができ、参加者のほとんどが大変満足/満足、又、約8割の参加者が各県協会や診断士部会に興味ありとの高い評価をいただきました。この場をお借りして、イベント開催にご尽力いただいた、各県の関係者の皆様、イベント参加者の皆様に深い御礼を申し上げます。

今後もこのような交流・情報交換イベントを継続的に実施することで、中小企業診断士の活動活性化、ひいては経営に悩みを持つ経営者の支援拡大、地域産業の活性化につながればと考えています。今年は群馬県にて合同研修合宿も実施予定ですので、興味がある方はお気軽にお問い合わせくださいませ！

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

【診断士資格取得支援研究会】

中小企業診断士の受験者支援

リーダー 渡辺 英男



当会が高崎商科大学の教室で開催している「2024 年 8 月受験 中小企業診断士 1 次試験受験講座」(昨年 10 月 28 日(土)～6 月 22 日(土)、全 30 回)が終了しました。毎年 10 名～20 名の参加をいただいています。

例年どおり、来年 2025 年 8 月受験対策の同講座を 2024 年 10 月頃より開催します。

全 7 科目受講、または希望の科目限定の受講も可能です。合格のため是非有効に活用していただきたいと思います。是非、多方面にご紹介下さい。次回開講の詳細は、当協会ホームページでお知らせします。

中小企業診断士 受験講座 (高崎商科大学教室にて)

<https://www.facebook.com/GUNMA.Pride>

(一社) 群馬県中小企業診断士協会 <https://g-smeca.jp/>

「地元でこのような Face To Face の講座があります」

是非ご紹介ください。

次回開講の詳細は、当協会ホームページでお知らせします。



◆今回 (2024 年 8 月受験) 講座の受講者の特徴として

- ・大学生受講生の大幅増加
- ・他士業の方の受講

◆今回講座で新たに取り組んだこととして

- ・簿記講座 (2 回) の新規開設 (簿記 2 回+7 科目×4 回)
- ・確認テスト結果を分析した次回講義へのフィードバック強化
- ・グループチャットを利用した受講生フォローアップ (試行)

◆今後の講座・研究会活動として

- ・グループチャットを利用した受講生フォローアップ
- ・講義レジュメの見直し
- ・リモート対応のさらなる拡大 (科目により対応)
- ・受験生フォロー (新サービス) の継続的検討
- ・新入会員の活躍 (近年の受験者ニーズを捉えた活動の推進)



研究会 自主勉強会活動 (事業横断研究会)

【診断技法研究会】

「社会的包摂の経営診断」

リーダー 勅使川原 敏之



日本経営診断学会「2024 年第 57 回 全国大会」の統一論題は「社会的包摂の経営診断」です。国内の経営診断の研究や調査の動向を共有するのも、我々の役目と考えます。大会の趣意書では「企業が社会と共生するだけでは、社会の問題は一向に解決しないままであり、・・・共生から包摂へと新しい時代に入ることが必要」、と述べています。厚生労働省によれば、「社会的包摂とは社会参加を促し、保障する諸政策を貫く理念」を指し、社会的排除と逆の概念です。持続可能な開発目標

(SDGs)の理念そのものであり、社会起業家やインクルーシブ・ビジネス

といったキーワードを学習して実践すべきでしょう。

2023 年度のテーマは、話題の ChatGPT や齋藤嘉則『問題発見プロフェッショナル』2001 の輪読により、「構想力と分析力」を討議しました。「経済のグローバル化、雇用の不安定化、地域・家族の紐帯の弱体化等の経済社会の構造変化の中で、・・・新たな社会的なリスクが高まっている。」、といます。そこで、2024 年度は社会的包摂をテーマに、診断実務の討議をメンバーへ提案します。ビジネスを支える価格設定や価値分析、多変量解析といった固有技術について研究しております。有志の皆様への研究会へのご参加をお待ちします。

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) 原価計算の原典について研究します。
- (3) 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。

【IT研究会】

IT 研究会の活動報告

リーダー 反町 哲弘



中小企業（特に小規模企業）の DX の難しさについてお話ししたいと思います。

1. 経営層・従業員の DX に対する理解不足

中小企業では、DX の必要性や具体的な取り組み内容について、経営層や従業員の理解が十分ではないケースが多く見られます。経営層が DX の重要性を認識していない場合、推進のための予算や人員の確保が難しくなります。また、従業員が DX に対して抵抗感を持っていたり、新しい知識やスキルを習得することに消極的だったりすると、DX の実現が困難になります。

2. 人材不足

中小企業では、DX に必要な IT スキルや専門知識を持つ人材が不足しているケースが多く見られます。DX を推進するためには、経営企画や業務改革の経験を持つ人材も必要となりますが、中小企業ではこうした人材を確保することが難しい場合が多いです。

3. 予算不足

中小企業は、大企業に比べて財務基盤が弱いため、DX に必要なシステムやツールの導入や運用のための予算を確保することが難しいという課題があります。また、DX は短期的に大きな成果が出るわけではないため、経営層が投資に二の足を踏んでしまうことも少なくありません。

4. 具体的なノウハウ不足

中小企業では、DX をどのように進めれば良いのか具体的なノウハウがないという課題があります。自社内に DX 推進のための専門部署を設置するような余裕がないという中小企業も多いのが現状です。

5. 経営戦略との整合性の欠如

中小企業では、DX を単なる IT ツールの導入と捉えてしまい、経営戦略との整合性を欠いたまま進めてしまうケースが多く見られます。しかし、DX は単に業務を効率化するためだけの取り組みではなく、新たなビジネスモデルの構築や顧客満足度の向上など、経営全体の戦略を転換するための手段であることを認識する必要があります。経営戦略と整合性のない DX は、十分な成果を得ることができず、かえって経営に悪影響を及ぼす可能性もあります。

これらの課題を克服するために、中小企業診断士がどのような活動を行えるかについては、またの機会とさせていただきます。

2023 年 12 月以降の活動報告

開催日	場所	内容	発表者
23 年 12 月 12 日	オンライン	・新聞社の紙からデジタル化への取組について	金井会員
24 年 1 月 9 日	オンライン	・生産管理システムのアプリの内容	反町会員
24 年 2 月 9 日	オンライン	・診断業務に生成 AI を有効に活用するためのプロンプトについて	反町会員
24 年 3 月 12 日	オンライン	・DX 認定事業者の取得手続きについて	堀越会員
24 年 5 月 14 日	オンライン	・地域 DX 支援プロジェクトの進捗報告	丸橋会員
24 年 6 月 11 日	オンライン	・金属部品加工会社の生産管理システムの進捗状況の報告	反町会員

キーワード解説

「セルフサービス BI」

広報委員 小林 広之



「データは 21 世紀の石油」と言われ始めてから月日を経たが、デジタルトランスフォーメーション (DX) の進展とともにデータの価値がより高まってきている。データの利活用に向けて中小企業が直ぐにでも取り組める手段として、本稿ではセルフサービス BI について述べる。

DX の進展とデータの価値向上 DX は企業がデジタル技術を活用してビジネスプロセスを最適化し、競争力を高める取り組みである。DX に取り組むことで社内に蓄積されるビジネスデータは DX の中核資産となり、効果的なデータ分析が業務改善や販売戦略の策定などには欠かせない。

総務省の「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究の報告書」では日本企業が国際競争力を高め、日本全体で経済成長を実現するためには、データ活用の裾野を中小企業も含めた日本全体に広げていく必要があるとしている。

セルフサービス BI の利点 ビジネスデータを分析するには、ビジネスインテリジェンス (BI) ツールが有効だ。BI ツールにはセルフサービス型とエンタープライズサービス型があるが、使用を開始する上で敷居が低いのはセルフサービス BI である。セルフサービス BI は、BI の専門知識がない利用者が自らデータを分析し、レポート作成までを可能としたツールである。

セルフサービス BI ツールの特徴 エクセルのアドインである「パワーピボット」、ビジュアル表現や共有に優れた「PowerBI」ツールはマイクロソフトから提供されているセルフサービス BI ツールである。グーグルからは「Looker Studio」が提供された。

特徴はそれぞれ異なるもののセルフサービス BI としてユーザーが自分でビッグデータを分析し、ダッシュボードやレポートを作成することができるようになる。様々なデータソースをノーコードで組合せて加工し、手続きを作り込んでしまえば次回からは自動化が可能である。集計や分析に関しては例えば代表的なツールであるパワーピボットの場合は、エクセルのピボット分析とほぼ同様の操作性を兼ね備えているので簡単だ。

ビッグデータと AI 生成 AI が進化し、ビッグデータと AI 活用は企業の成長を加速させている。ただし、課題も多い。AI 活用に向けたデータ利活用の視点を持てる人材は不足している。社内人材の育成環境として、セルフサービス BI の利用をお勧めする。

小林広之 中小企業診断士／IT コーディネータ (IT 研究会 所属)

編集後記

「企業診断ぐんま NEWS」令和 6 年 7 月号をお届けいたします。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御礼申し上げます。

また、引き続き広報委員会では本誌を通して、活動内容の P R を行いたい中小企業診断士協会の方の原稿執筆を募集しております。奮ってご参加いただければと存じます。

余談ですが、ある入居型介護施設で「眠り状況・質を測る機械」を全室のベッドに入れて、夜間見回りの機会を減らしたという事例を耳にしました。本来であれば、入居者の安全確認のため夜間 3 回の見回りが必須という業界ルールがあり、従業員負担の大きい作業となっていますが、システムを使った合理的な形で、既存ルール撤廃した DX の好例になりますね！

なぜそのルールがあるのかを疑い、既成概念に固執せず、ゼロベースで本来あるべき理想の姿を考える。これは AI に代替できない、人間ならではの哲学に近い領域（第三者として診断士に求められている部分）かと思います。

技術革新や経済状況の変化の激しい時代ではありますが、日頃より中小企業に寄り添い、先導されている先生方、この文章をお読みの中小企業・小規模事業者及び関係者各位の、ご活躍・ご発展を祈願いたしまして、編集後記とさせていただきます。

編集担当 丸橋

企業診断ぐんま NEWS 令和 6 年 7 月号（令和 6 年 7 月 1 日発行）

広報委員長	阿左美 義春
広報委員	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**

〒 3 7 1 - 0 8 5 4

群馬県前橋市大渡町 1-10-7 群馬県公社総合ビル 5F

TEL 0 2 7 - 2 8 8 - 0 2 5 7

FAX 0 2 7 - 2 8 8 - 0 0 6 2

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

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

