栃木を盛り上げるために頑張る中小企業診断士の情報誌

企業診断とちぎ No.96

2023
12

目　　次

○巻頭言
企業診断とちぎ12月号発行に寄せて
一般社団法人栃木県中小企業診断士会　会長　須田　秀規…　1

○政策・施策
令和５（2023）年度ものづくり産業振興施策について
栃木県産業労働観光部　工業振興課…　2
日本政策金融公庫の「お客さま支援」の取組みについて
日本政策金融公庫宇都宮支店・佐野支店…　4

○私の研究
働き方改革から働きがい改革へ　野﨑　芳信…　8

○私のいいね！
大田原マラソン大会に参加　石山　明　…　10
３ポイントシュートのいいね!　古徳　顕一…　11

○私の書評
障害のある方と共に働く　髙岡　健司…　12

○士会の動き
（DX研究会）DX定着化は経営者や現場の「気づき」から「学び」へ
石田　栄　…　13

○会員紹介
新入会員　荒川　博孝…　15
新入会員　梶田　隆一…　15
新入会員　白山　真一…　16
新入会員　田港　大輔…　16
新入会員　諸留　直美…　17
新入会員　渡辺　亨　…　17

○インフォメーション
研究会活動予定、行事予定、会員情報、編集後記……　18

巻頭言

企業診断とちぎ12月号発行に寄せて

一般社団法人　栃木県中小企業診断士会　会長　須田　秀規

はじめに

平素より、当会活動にご理解・ご協力をいただきまして、ありがとうございます。令和５年もいよいよ押し詰まってまいりましたが、会員ほか支援機関等の皆様には、ご健勝のこととお慶び申し上げます。

更新研修を受講して

９月16日理論政策更新研修会を開催しました。研修は、「新しい中小企業政策について」､県経営支援課の久利生課長から､「新とちぎ産業成長戦略」として６つの重点プロジェクトと２つの基盤施策について、丁寧なご説明をいただきました。

次いで「中小企業の事業承継支援について」では、事業承継・引継ぎ支援センターの山崎統括から、同センターの取組とともに、活発化するM&Aの実態と併せて、重要性の増すPMI支援について、我々診断士に対する期待が寄せられました。

最後に「イノベーション・マネジメントに基づくコーチング型伴走による経営革新」では、（株）シンク・アイホールディングスの浜崎様から、同社が出資・継承した企業をモデルに、組織再編・人材育成、企業間連携など、企業に伴走したイノベーション（経営革新）のプロセスをご講演いただきました。

それぞれ大変興味深い講話で、近年の診断士が担う分野の多様化・専門化が急速に進んでいることを強く感じました。一方で、当会には、専門分野・資質において高い支援スキルを持つベテランあるいは粗削りながら伸びしろの大きな若い会員の方々、非会員ながら企業内診断士として企業支援に尽力している方々が多くいらっしゃいます。大都市圏と違い総合コンサルファームのない栃木県では、会員・非会員、他士業間の交流を促し、連携することでそれぞれの専門分野を生かし、質の高い企業支援を提供する体制を構築する必要性を再認識いたしました。診断士会として、プロコンまたは企業内、いずれの会員にもそれぞれの専門性を活かす場、スキル習得の場、あるいは非会員や他士業と交流する機会を創って、それを推進していきたいと思います。皆さんの積極的なご参加・ご意見を期待しております。

おわりに

更新研修は勉強の場ばかりではありません。昭和世代のおやじ感覚といわれますが、研修会の後の懇親会も有意義で､やっぱり、人と人との距離を縮めるのに酒席は欠かせません。

新年１月20日には研修会と新年交流会を開催いたします。研修会では市川会員（県保証協会勤務 企業内診断士）より「支援者側から診断士会に期待すること」と題して、保証や企業支援業務に携わる側からの視点で講話をいただきます。もちろん、その後の新年交流会も盛り上げたいと思いますので、多くの皆さんのご積極的なご参加をお待ちしております。

今年はコロナ感染症が５類に移行し、生活も徐々にコロナ前に戻りはじめました。とはいえ、諸情勢から、未だ先行きの不透明感がぬぐえない、不安な年の瀬となっています。皆様には、お身体ご自愛の上、良い新年をお迎えくださいますよう祈念いたします。

令和５年11月20日

政策・施策

令和５（2023）年度 ものづくり産業振興施策について

栃木県産業労働観光部　工業振興課

はじめに

栃木県中小企業診断士会会員の皆様には、日頃から県産業施策の推進に御支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

今回は、工業振興課の主なものづくり産業振興施策について、御説明させていただきます。

ものづくり産業躍進プロジェクト

本県では、優れた技術や産業集積を強みとする自動車産業、航空宇宙産業、医療福祉機器産業を本県ものづくりの「戦略３産業」と位置付けて重点的な支援を行うとともに、AI・IoT・ロボット技術、光学技術、環境・新素材技術を今後のものづくり企業の成長を加速させる「未来３技術」と位置付けて新技術・新製品開発や戦略３産業等への活用の促進を図り、施策の相乗効果によるものづくり県の更なる発展を目指す「ものづくり産業躍進プロジェクト」を推進しております。

本プロジェクトでは、戦略3産業と未来

３技術の振興を図るため、企業・大学等高等教育機関・行政機関・産業支援機関等で構成するとちぎ産業振興協議会及びとちぎ未来技術フォーラムを設け、ネットワークを活用した各種支援事業を展開しております。

特に令和４年度からは、カーボンニュートラルの実現に向け、県内ものづくり企業の脱炭素化に向けた取組の一つとして、自動車産業電動化等対応支援事業等の施策を重点的に実施しております。

自動車産業電動化等対応支援事業

カーボンニュートラルの実現に向けて自動車の電動化が急速に進展する中、本県の基幹産業である自動車産業が持続的に発展できるよう、令和４年度から自動車産業電動化等対応支援事業をスタートさせ、経済産業省とも連携しながら、県内企業の電動化等へ向けた各種支援を実施しております。

令和５年度は、電気自動車を実際に分解して解析を行うことで自動車部品サプライヤーの開発力の向上を図る「次世代自動車分解・解析ワークショップ事業」、試作品の製造に必要な測定・設計・試作・検査の一連のプロセスを実践的に習得する「試作品開発ワークショップ事業（栃木県産業技術センター事業）」、企業に専門家を派遣して電動化の対応に必要な助言や販路開拓支援を行う「自動車部品サプライヤー事業再構築支援事業」の３つの事業を実施しております。

自動車部品サプライヤーの事業再構築に向けた専門家派遣について

上記の「自動車部品サプライヤー事業再構築支援事業」で実施している専門家派遣事業は、電動化への対応を検討中又は他分野への事業展開を希望する企業に対して、様々な分野の専門家を２人派遣し、電動化や他分野に関する情報提供、企業の強み・弱みの見極め、事業戦略策定に向けた助言等を行い、県内の中小企業が電動化に的確に対応して更なる競争力向上や販路開拓につながるように支援する事業になります。

栃木県中小企業診断士会様には、専門家として御協力いただき、県内企業の電動化に向けた方針策定に御尽力いただきました。

○対象者
　自動車関連産業に携わる又は今後携わる意思のある県内中小企業者等
○派遣回数　　原則５回以内
○企業の費用負担　　なし

おわりに

本県では、戦略３産業の振興及び未来３技術の活用に向けて、この他にもセミナーの開催や専門家派遣、研究開発のための助成など各種支援施策を実施しております。

カーボンニュートラルや経済安全保障など社会経済環境が複雑化している中、栃木県がものづくり県として更なる発展をしていくためには、関係機関が有機的に連携しながら支援を実施していくことが重要であることから、とちぎ産業振興協議会及びとちぎ未来技術フォーラムの充実を図り、中小企業診断士会様にも御協力いただきながら企業のニーズを踏まえた施策に今後も取り組んで参ります。

お問い合わせ先
栃木県産業労働観光部　工業振興課
ものづくり企業支援室
TEL:028-623-3249

政策・施策

日本政策金融公庫の「お客さま支援」の取組みについて

日本政策金融公庫宇都宮支店・佐野支店

はじめに

日本政策金融公庫（略称:「日本公庫」）は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関で、平成20年10月に設立しました。

全国（沖縄県を除く）に152の支店があり、栃木県には宇都宮支店と佐野支店があります。宇都宮支店には国民生活事業、農林水産事業及び中小企業事業が、佐野支店には国民生活事業があります。以下、各事業のお客さま支援の主な取組みをご紹介します。

※「日本公庫ダイレクト」

「日本公庫ダイレクト」は、お客様と日本公庫をつなぐお客さま（会員）専用のオンライン窓口です。

経営に役立つ情報や最新のセミナー開催情報など、耳よりな情報をお届けしています。

また、日本公庫とお取引のあるお客さまは、お取引状況の確認や残高証明書などの各種証明書をオンラインで入手可能です。

＜国民生活事業＞

地域の身近な金融機関として、小規模事業者や創業企業の皆さまへの事業資金融資のほか、お子さまの入学資金などを必要とする皆さまへの教育資金融資などを行っています。

～主な支援内容～

【創業支援】

営業実績が乏しいなどの理由で資金調達が難しい創業前及び創業間もない方々への融資に加え、市町村、商工団体、地域金融機関などの支援機関と連携した創業支援ネットワークを構築し、創業塾への出講や創業支援イベントの開催、創業に必要な情報提供を行っています。

「創業の手引き」
創業の基礎知識や創業計画の策定方法などをまとめた冊子

「移住創業支援」
地方へ移住して創業を目指す方を幅広くサポート

【商工会議所・商工会等関係機関との連携】

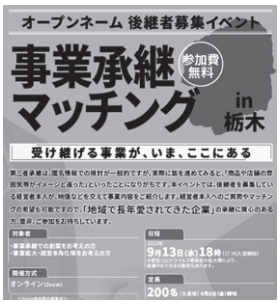
各地域の商工会議所等と密接に連携し、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）や相談会等を通じて、小規模事業者の皆さまの経営改善を支援しています。

【事業承継支援】

経営者の高齢化が進む中、小規模事業者が培ってきた技術・ノウハウ等の貴重な経営資源が円滑に引き継がれるよう、資金・情報の両面から事業承継を支援しています。

「ギフト」
第三者承継を実現した経営者の想い・取組み等を紹介する事例集

「つなぐノート」
事業承継に向けた取組みを検討できるワークブック



「事業承継マッチングイベント」
令和５年度はオープンネームによる後継者募集イベント（参加費無料のオンラインイベント）を開催

【事業再生支援】

一時的な元金の返済猶予や割賦金の減額など、返済条件の緩和のご相談に柔軟に対応しています。また、事業再生に関連する融資制度、経営課題の解決に向けたアドバイスや経営改善計画書の策定支援等を通じ経営の立て直しを図る皆さまを支援しています。

（経営状況自己診断ツール「シグナル」
経営状況を10分程度で診断できるチェックノート（全９業種）

＜農林水産事業＞

農林漁業の「天候などの影響を受けやすく収益が不安定」「投資回収に長期間を要する」といった特性を踏まえ、食料の安定供給の確保または農林水産業の持続的かつ健全な発展に資する長期の資金を供給しています。

【輸出・６次産業化支援】

農林漁業者や食品産業の皆さまが、海外へ国産農産物やその他加工品を輸出する場合に必要な資金を、資金制度・情報提供の両面から支援しています。また、農林漁業者の６次産業化の取組みについても同様に支援しています。

【新規就農・農業参入支援】

新たに農業経営を開始する方、新たに農業に参入する方を、認定新規就農者の方にご利用いただける「青年等就農資金」をはじめとした各種融資制度や情報提供により支援しています。

機関誌の発行や最新技術情報等様々な情報提供を実施

【経営ステージに応じたお客さまの課題解決】

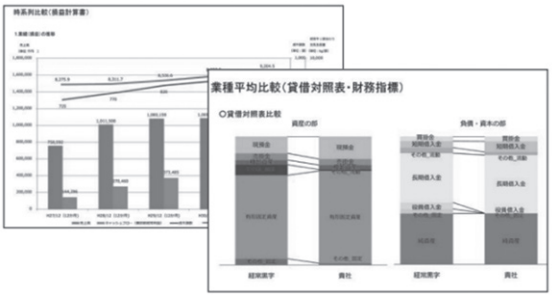
創業時の就農支援、成長期の拡大支援、事業承継時の支援など、お客さまの経営ステージに応じて、伴走型で課題解決を支援するコンサルティング融資活動の取組みを推進しています。

また、お客さまが抱える販路開拓や財務改善、生産性向上など多岐にわたる課題に的確に対応し、経営発展を支援するため、日本プロ農業総合支援機構（J-PAO）、日本貿易振興機構（JETRO）などの外部の専門機関とも連携しています。

【財務分析による現状と課題の共有】

お客さまにご提供いただいた決算情報をもとに財務状況を分析し、農林水産事業の持つ同業他社の経営指標と比較することで、お客さまの強みや経営課題を見える化し、お客さまと共有しています。

（財務分析の提供の例）



【お客さまの販路開拓・拡大を支援】

全国48支店のネットワークを活用し、食品加工・流通企業の皆さまの国産農水産物を「買いたい」ニーズと、農水産業を営む皆さまの「売りたい」ニーズをマッチングさせ、お客さま同士、都道府県域を越えてお引き合わせしています。お客さまの魅力的な商品開発やお取扱い商品の充実に役立てていただいています。

特に、「アグリフードEXPO」は平成18年度から開催しており、販路拡大を目指す農水産業者や食品企業などとバイヤーをつなぎ、ビジネスマッチングの機会を提供するための全国規模の展示商談会です。令和５年度は、４年ぶりに東京ビッグサイトにてリアルで開催。国内バイヤーだけでなく、貿易商社や海外バイヤーを招へいし、国内の販路拡大に加え、農水産物・食品の輸出拡大の支援の充実にも取り組みました。

「アグリフードEXPO東京」公式ウェブサイト

＜中小企業事業＞

わが国の政策金融は、新事業育成、事業再生、事業承継、海外展開など、リスクが高い分野に対して、国の重要な政策に基づいた金融支援を行っています。中小企業事業は、これらの政策に基づき、中小企業専門の政策金融機関として民間金融機関を補完しながら、金融を通じて中小企業・小規模事業者の成長・発展をサポートするとともに、セーフティネットの機能も果たしています。

【新事業支援】

ベンチャー企業など、高い成長性が見込まれる新事業に取り組む 中小企業者の皆さまを支援する「新事業育成資金」の融資に積極的に取り組んでおり、制度がスタート（平成12年２月）してからの累計実績は１万5,963先、7,693億円に上っています（令和５年３月末時点）。また、企業が新たに発行する新株予約権を取得することにより、無担保資金を供給する「新株予約権付融資」があります。

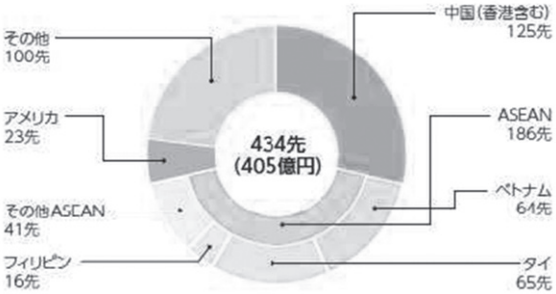
【資本性ローン】

新規事業や経営再建に取り組む中小企業者の皆さまの財務体質強化を図るために、民間金融機関と連携し、「挑戦支援資本強化特別貸付（旧挑戦支援資本強化特例制度）」を適用して支援しています。本制度による債務については、金融機関の債務者区分判定において自己資本とみなすことができます。

【海外展開支援】

「海外展開・事業再編資金」による融資、スタンドバイ・クレジット制度やクロスボーダーローンによる海外現地法人等の資金調達支援、経営相談への対応、進出企業間の交流会の開催などにより、中小企業者の皆さまの海外展開を積極的に支援しています。

「海外展開・事業再編資金」の国・地域別実績内訳（令和4年度）



【事業承継・集約・活性化支援資金】

中小企業事業は、後継者が不在である企業のM&Aや、安定的な経営権確保のための自己株式取得など、事業や企業の承継・集約に取り組む中小企業者の皆さまを支援するため、特別貸付「事業承継・集約・活性化支援資金」による支援を行っています。

【企業の成長に貢献します】

これまで中小企業事業との取引を経て、株式の公開を果たした企業は、株式公開企業の約２割にあたる783先（注）となっています。多くの方々がわが国を代表する企業として活躍されています。

（注）先数は令和５年３月31日時点において株式を公開している企業数です（上場廃止、合併による消滅等を除く）。

中小企業事業との取引を経て株式を公開した企業

平成元年以降に中小企業事業との取引を経て株式を公開した企業

注）日本公庫中小企業事業調べ。株式公開企業数は、令和5年3月31日時点。農林・水産、金融・保険及び外国企業を除きます。

私の研究

働き方改革から働きがい改革へ

中小企業診断士　　野﨑　芳信

チームの心理研究

前号（８月号）では、中平康先生が個人に焦点をあてた心理研究について興味ある論点を示されました。私は、チームに焦点をあてた研究について最近の論点を示します。

心理的安全性を確保したチームは、多様な人材（職種・経歴・価値観）が活躍しやすく、イノベーションが生まれ、メンバーのモチベーションが上がるとの仮説です。

50年を振り返って

ところで、折角頂いたチャンスなので、私の最近の経験を簡単に記載します。

１.大学卒業後50年のできごと

大学の恒例により､大学入学式に招待され、若者の学びのスタートに立ち会いました。新入生代表の挨拶は、頼もしいものでした。

２.栃木県診断士会所属後25年、取得後28年

先日、あおぞら銀行の現幹部とOBとの交流会に参加しました。人事部長に６月就任した25年後輩が、TOPから「働きがいの再構築」をテーマとして指示されたとのことでした。

栃木県士会のイベントに参加している若手会員の活躍も、眼を見張るものがあります。私も、縁の下で手伝っていきたいと思います。

一億総活躍社会に向けた働き方改革

現在の日本の課題として、少子高齢化による将来の生産年齢人口の大幅な減少があります。

政府は、課題解決のため、①働き手を増やす（女性・高齢者の参加を促す）②出生率を上げる③労働生産性を上げる、の解決策を示しています。

働き方改革

具体策として、①長期労働時間の解消、②非正規と正社員の格差是正（同一労働同一賃金)、③労働人口増加（高齢者参加)、をあげています。

マクロの観点では、働き方改革は動き出しているでしょうが、ミクロの面ではまだ課題多しといった印象です。

日本に求められるのは働きがい改革

日本の失われた30年は言われて久しい言葉ですが、まだ改善の目途も立っていません。個人的な印象ですが、失われた30年は、生産労働人口の減少だけでなく、イノベーションの後退にあるのではないでしょうか。

バブル絶頂の時、得意とするものづくりを、世界中どこかで作ればいい、と海外工場進出・技術供与してきました。結果として、国内の空洞化を招き、生産↓、消費↓、貿易↓に陥って、GDPは増えていません。

今年の士会の日帰り視察研修は、日立の小平記念館とレオン自動機の工場見学でした。小平浪平氏は、電力網を国内に設置するという、国家プロジェクトを辞め、自作機械に依る工場を誘った仲間と作っていきました。レオン自動機は、製品の国内生産にこだわり、海外に販売した機械は、現地の人ができるまで付き添って、現地に合った美味しいものを作ってもらう、ノウハウは手放さないとしています。

現代は、国ごとに動いています。過去の蓄積で、食料や高価格となったエネルギーを輸入しても廻っていけるだけの資金を蓄えていますが、売ってくれなくなったり、輸送できなくなったりしたときは、国民は生きて行けなくなります。

どうすれば日本は自立できる国になるでしょうか。農業生産は､農家減少に対して、大規模化・高付加価値化のターゲットを示

しました。

少人数でも回る社会を作っていくしかありません。メンバーが自ら考えていく社会に急速に移行していくしか、解決策はありません。

まずは、日本社会がどうなっているか、自分の所属している組織はどうなっているか理解することから始めます。

従業員エンゲージメントが一番低い国

地域別従業員エンゲージメント国際比較（%）

地域	(%)
米国/カナダ	34
南アジア	24
ラテンアメリカ	24
CIS	23
東南アジア	23
東ヨーロッパ	21
オーストラリア・ニュージーランド	20
中東/北アフリカ	16
ササラ以南アフリカ	16
東アジア	14
西ヨーロッパ	11
日本	5

出典：第１回未来人材会議　2021.12

こういったデータが示されています。個別企業・組織はどうでしょうか。

Googleのプロジェクト・アリストテレス

社内で、効果のあがる組織を研究しました。結果は、メンバー同士の関係性が重要との結論でした。基盤に心理的安全性（対人関係のリスクをとっても安全だと信じられる）のある職場であり、①相互信頼②要求やプロセスが構造化しており役割が明確③仕事に意味を感じる④自分の役割に重要性を感じている、ことが効果的なチームのポイントとの内容です。

従業員エンゲージメントを高める方法

過去の研究成果を経営者・チームのリーダーが学び、以下の方法で参加者全員の共通の常識にして、活用していくことです。あくまで、一般論としてまとめてあります。具体的に展開するには、それぞれの置かれた歴史・現状・将来によって異なってきます。

ローカルベンチマーク・経営デザインシートを活用するのも良いでしょう。

人を大切にする経営

経営学者坂本光司が提唱する、「会社は、社員ら会社に関わる人の幸せ実現のためにあります」の経営です。従業員がやる気を持ち続けるためには、経営者が常に課題を提供していくのではなく、従業員が自発的にやる気を出し、働きがいを感じながら仕事に取り組む仕組みを組織に植え付ける経営を奨めています。

チェック方法として、日本でいちばん大切にしたい大賞の応募用紙に書き込むことでスタート、学会誌購読・受賞者の講演会視聴･研究会参加で、心理的安全性のある、多様な事例に触れることで働きがいの存在を発見できます。

パーパス経営

自社が社会においてどのような役割を担い貢献したいか明確にし、社内外に示します。従業員は経営者の考えに共感していれば、あらゆる局面で実践します。

ぶれない経営・戦略、同じ目的のベクトル、高いモチベーション、外部への誇りを持つことで、意思決定を自律的にでき、会社のイノベーションに貢献し、働きがいに繋がります。

クレド経営

経営理念やビジョンは作成していても、従業員に浸透していない場合が多々あります。それをカードサイズに纏めて常時携行する一方、受付に掲示し、お客様にも広く周知しています。

リッツカールトンのクレド・従業員への約束は有名で、現場での判断が求められるホテルでは有効です。同じ価値観を持ち、イノベーションを通じて人々と社会をエンパワーメントする心で働きがいのある接客をしていきます。

働きがいのある職場造りを、これからも診断士として手伝っていきたいと思います。

以上

平成７年中小企業診断士資格取得
平成10年栃木県士会所属
平成23年独立　現在、農業・林業、経営承継・経営革新・経営改善を中心に活動

私のいいね！

大田原マラソン大会に参加

中小企業診断士　　石山　明

大田原マラソン大会に参加することに

以前の職場でお世話になった先輩からお誘いを頂き2023年11月23日（木）に開催される第33回大田原マラソン大会に参加することになりました。

私は、地元の栃木県に戻ってきてから体重は約10kg増加しました。定期的な運動が不足しており、宇都宮に通勤していた時には宇都宮駅から宇都宮商工会議所までの往復を歩いていましたが、現在は完全な車での移動で全く歩いておりません。ダイエットを試みようと以前流行したブートキャンプのDVDを購入し自宅内でのストレッチを試みたことはありましたが、長くは継続していない現状を踏まえると、お話しを頂いた当初は、断固としてお断りしておいた方が良いだろうと思いました。

しかし、今取り組んでいる仕事の機会を頂いた大先輩からのお誘いであり、運動をするための良い機会を頂いたと思い、後日正式に参加の可否のメールを頂いた際に参加を表明させて頂くことになりました。

大田原マラソン大会の概要

大田原マラソン大会は、スポーツの振興と次世代マラソン界を担う若手選手の育成、長距離ランナーのレベルアップを目的に、昭和63年12月に栃木県内唯一の日本陸上競技連盟公認大会として誕生し、延べ88,000名を超えるランナーが参加している大会です。今回は、新型コロナウィルス感染症の影響で４年ぶりの再開となります。

大会案内を見ると、主催は、大田原市、大田原市教育委員会、（一財）栃木陸上競技協会、後援、協賛、企業協賛には栃木県や地域の商工団体、大企業、中小企業等の名称が並んでいます。大会役員、大会競技役員の人数も多くマラソンコースの各地点には多数のマラソン協力員が配置されるようです。参加するまでは知らなかったのですが、マラソン大会を開催し運営するためには多くの人達の協力が必要な事が分かり勉強になりました。

さて、大田原マラソンには、マラソンの部と10kmの部があり、それぞれに関門場所毎の閉鎖時刻が設定されています。マラソンの部は４時間の制限時間があり、大会案内のパンフレットには「制限時間４H、自己への挑戦状!」と記載されています。

ダイエットで気軽に参加してはいけない大会なのかもしれません。

私が参加するのは10kmの部ですが、３km地点に関門地点があり18分以内に通過できないと競争継続は一切認められず、アスリートビブスを外し収容されるルールとなっています。

この投稿をしているのは大会開催の11日前であり、実際に当日完走できているかは分かっていませんが、大会参加を通じて運動への意識が高まり、先週と今週は１週間合計ではありますが50kmのジョギング、ウォーキングをすることができました。

長い距離を歩くと車では見えなかった景色やお店に気が付くこともあり、大会の参加表明をして良かったと思っています。ウォーキングをする時にすれ違いの方と挨拶をし合うのも気持ち良いですね。

大会に参加して無事完走できたらまた新しい世界が見えるかもしれません。

私のいいね！

3ポイントシュートのいいね！

中小企業診断士　　古徳　顕一

バスケットボールとの出会い

私がバスケットボールに初めて出会ったのは、中学1年生の時、同じクラスだった友人に誘われてのことであった。それから中学、高校、大学と社会人になってもしばらく続けてきた。身長も高くなくフィジカルも強くなかったが、その魅力に取りつかれずっと虜になってしまった。現在は、ルールやスタイルも大幅に変わり、見る方専門であるが、新品のバスケットシューズも買ってあり、いつかまたコートに立ちたいと思っている。

3ポイントルール

さてバスケットボールと言えば、本場アメリカのプロバスケットリーグNBAに代表される派手なダンクシュートやゴール下での巨体のぶつかり合いが見せ場となっており、小さい体の人が活躍する場はほとんどないスポーツであった。そこで登場したのが3ポイントルールである。

ゴールから6.75m以上（国際ルール）離れた地点から、シュートを入れると３得点となる３ポイントルールは、1970年ごろにはNBA、国際ルールでは1985年に採用された。その結果、体の小さい選手でも遠くからシュートが入れば活躍できるスポーツとなり、バスケットボールは世界的に人気が上昇した。

3ポイントルールと日本男子チームの戦略

2021年の東京オリンピックでバスケットボール女子が、銀メダルに輝いたという記憶のある方も多いと思うがその時のヘッドコーチ、トムホーバスは体の小さい日本チームにおいては3ポイントシュートを中心とした戦略で戦った。現在は男子の代表チームのヘッドコーチを務めており、同じ3ポイント戦略で戦っている。先日のワールドカップでは、宇都宮ブレックスの比江島選手らの活躍もあり、48年ぶりの自力でのオリンピック出場という快挙を達成した。まだ野球やサッカー、ラグビーのような世界トップレベルには達していないが、バスケットボール男子も世界で戦えるレベルに達した瞬間であった。

もともと日本のバスケットボールは、３ポイントシュートも使うが、ディフェンス（守備選手）をかわし、より確実な少しでもゴールに近い位置からシュートを打つスタイルが主流だった。しかしそれでは世界には通用しなかった。そこでトムは、３ポイントシュートの能力の高い選手を代表に集め、徹底的に３ポイントシュートを攻撃の中心としたチーム作りを行った。

「なぜ3ポイントを打たないんですか!」「自分を信じて!」アメリカ訛りの丁寧な日本語で選手を鼓舞する姿は、特に印象深いものがあった。劣勢に追い込まれても、選手を信じて動揺を見せず、熱意をもって選手に接する真のリーダーの姿であると感じた。

バスケットボールには流れがあり、実力が同程度でも流れを逃すと５分も10分も得点が入らないこともある。特に3ポイントシュートは確率的にも高いものではなく、焦りから無理な態勢からのシュートを外し、流れを逃すこともある。それでも敢えてトムが3ポイントにこだわるのは、それがチームの最善の方法であると確信して指導しているからにほかならない。

企業経営においても、経営革新や社員の意識改革の手法はいろいろ紹介されているが、トムホーバスのような信念と信頼を理念とする考え方も大変参考になるのではないかと思う。

私の書評

「障害のある方と共に働く」

中小企業診断士　　髙岡　健司

なぜこの本を紹介するのか？

著者である汐中義樹氏は、中小企業診断士です。元々は小学校教諭を経て特別支援学校で教鞭を取る教師でしたが、中小企業診断士を取得後に独立されています。現在は埼玉県熊谷市を拠点として、障害者雇用という社会的課題の解決に貢献したいという想いを持たれており、企業研修などを中心に活動されています。

この本から、「障害」をどう捉え、どう関わることが必要なのかを考えるきっかけとなればと思い、この本を紹介させていただきます。

障害者雇用の現状と今後

障害者雇用促進法により障害者雇用が進み「障害のある方と共に働く」機会は間違いなく増えていきます。しかし、雇用する企業にとって障害のある方に「どうやって仕事を覚えてもらえばいいのか」「どのように接したら良いのか」などの課題があることは間違いないでしょう。

また、今後は障害者雇用の法定雇用率の達成は前提条件として当然にクリアしていくことになり、「定着率」で企業の障害者活躍を測る時代に突入するといわれています。つまり、障害のある方が業務において自身のノウハウやスキルを向上させ、働きがいを持って仕事に向かっているかを定着率によって評価していく流れになってきます。

これから、障害のある方は一緒に仕事をしていくパートナーであり、共に働くチームを作り上げていく必要があります。

「配慮はしても遠慮はしない」

障害のある方と共に働くチームを作り上げていくためには、障害のある方との関わり方も重要になります。

「パターナリズム」という言葉をご存じでしょうか?この言葉は、「強い立場にある者が、弱い立場にある者の利益のためだとして、本人の意志は問わずに介入・干渉・支援すること」という意味です。障害のある方への配慮が必要である反面、ご本人が望んでいない過度な支援を行なうことが多く、ビジネスの現場でも課題となっています。

障害のある方と共に働くチームを作り最大の成果を得るためには、障害のある方に「配慮しても遠慮しない」姿勢が求められます。

ちなみに「配慮しても遠慮しない」ということは特別支援学級で大事にされている考え方であるそうです。

障害のある方との関わり方・教え方

「腫れ物に触れるような接し方は辛いです。助けてもらうことは嬉しいですが、対等に付き合いたいです。」この言葉は、特別支援学級の生徒の言葉です。

著者である汐中氏は、この本を「障害をどう捉え、どう関わることが必要なのか考える入門書」だと捉えていただきたいと書かれています。この本からは、「言葉」「気持ち」「感覚」という視点から、障害のある方との関わり方や教え方のヒントを知ることができますので、お勧めさせていただきます。

髙岡　健司

本業、副業ともにコンサルタントとして補助金申請や資金調達、企業再生業務などをサポートしています。

士会の動き

DX定着化は経営者や現場の「気づき」から「学び」へ

DX研究会　　石田　栄

1. DXとは何？

近年、メディアで「DX」という語句が多く並んでいる。そもそも「DXって何?」か?英語のDX（デジタル　トランスフォーメーション）からきているがイメージだけが先行していて、「何をどうするの?」は疑問である。

＜出典：業務効率化ガイド＞

ちなみに経済産業省ではDXの定義について「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」としている。

会社では上司から「DXを導入したい」と話が出るが、社員からは「うちの会社でそんなこと出来るの?」といった反応が正直なところである。

官僚特有の表現で非常に解りにくい感じであるが、要は市場環境が大幅に変わっているので、デジタル技術というツールを使って社内の仕組み等を変えて生産性を向上しないと海外企業に負けてしまうということである。

実際問題として世界中でICT技術を使ってビジネスモデルの変革が起こったことは事実であり、新たな技術を使うことで今まで想定出来なかったビジネスであるテレワーク普及のベースになったスカイプ、ズーム等の通信アプリが該当する。

数年前(コロナ) までは存在すら知らなかった人がほとんどです。

2. なぜ?DXを浸透させたいのか？

全産業をめぐる経営課題の中で、近年特に深刻なのは

●人手不足の問題である。

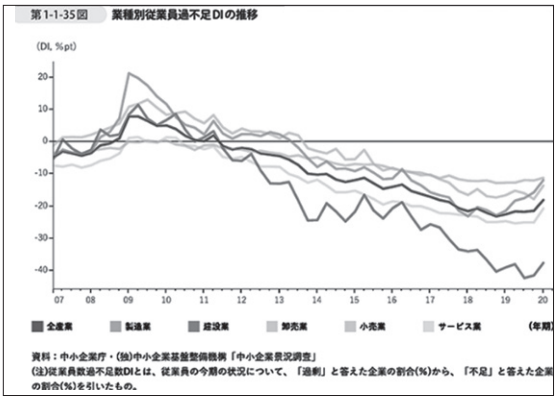
厚生労働省「労働経済動向調査」によると、2012年～2023年連続して不足超過となった。少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少が加わり、問題解決を一段と難しくしている。

●今後の取り組みで重視されている回答として

①「自動機やロボットの導入で自動化･省力化」

②「IT・IoT・ビッグデータ・AI 等の活用などによる生産工程の合理化」

近年、生産ラインの自動化への需要が大きくなっている背景には、人手不足という深刻な経営課題を克服しようとする中小企業の姿がある。



＜出典：中小企業庁　業種別従業員過不足判断DI＞

上図「従業員過不足判断D.I*1で分かるように2012年以降は従業員不足の状態が続いている。

*1 D.I…50%を景気判断の分かれ目とし、0%寄りでは「先行き悪い」、100%寄りでは「先行き良い」と判断する。

３．中小企業へのDX普及化のためには

中小企業経営者の立場からは、DXをどのように見ているのか?何とも訳のわからないものを何のためにやらないといけないのか?何の効果が等、等…思い巡らしているのが実態である。

経営者と真に向き合って、経営者の心を激しく揺さぶる事。経営者とコンサルタントが信頼関係を築き、経営者から頼りにされるコンサルタントにならねばならない。

製造業のDXは5段階に分かれる　ASTEC CONSULTING

DXの実施段階は5つのレベルに分かれ、初期レベルから対応して行く事が必要。基本的に各レベルは積み上げ型であり、急に上位レベルは実現できない。長期プランが必要。

レベル	対　象	内　容	アクション
レベル5	顧客や外注、取引先などを含めたサプライチェーン全体が対象 海外工場との深い連携も対象	他社とのデータ連携、設計情報や受注情報の連携、外注先の工程進捗連携	システム基盤の共通化 クラウド系でのデータ連携 AIによる予測系データ活用
レベル4	製販各業務フローの抜本改革 ビジネスモデルの再定義 （業務フロー全体の改革）	基幹システムの改善・変更、機能の付加、抜本的な新規システム、新生産方式の導入	ビジネスワークフローの再設計 一気通貫生産方式の導入 設計の自動化、3次元モデリング
レベル3	個人と組織に対する仕事の手順、やり方の大幅改善 （各業務フローの見直し）	業務システム、実行系システムの見直し、部分修正 合理化システムの導入	業務フロー改善、ｽｹｼﾞｭｰﾗ活用 業務の自己完結性アップ 文書の自動作成、自動配信
レベル2	単独設備や作業、チーム単位の業務、管理業務 （データを利用する段階）	データの集約、グラフ化 各種データの自動取得 データ解析後は改善活動実施	各種ICTツールの活用 設備の稼働監視、チャットやRPAなど簡素化ツール
レベル1	全ての作業や行動が対象となる。 設備や人情報、管理情報など （1次情報の取得が目的）	データのデジタル化の推進 生産計画と実績管理も含む 各種判断基準の明確化	各種帳票の電子化、設備・生産データの取得、人員、工数データのデジタル化

＜出典：株式会社アステックコンサルティング
代表取締役社長　　岩室　宏＞

上表は製造業のDX５段階表である。「レベル１」データのデジタル化推進から「レベル５」他社とのデータ連携まで高度化している。このように段階を積み上げて進む必要がある。

現状中小企業はまだまだ「レベル1」ではなく残念であるが「レベル0」相当である。

ITツールの導入がきっかけで経営者層が毛嫌いしていたものがITツールで生産性が上がるという「気付き」につながれば経営者とコンサルタントはお互いに信頼関係が生まれ、スタートラインに立てる。

４．具体的なDX化の進め方

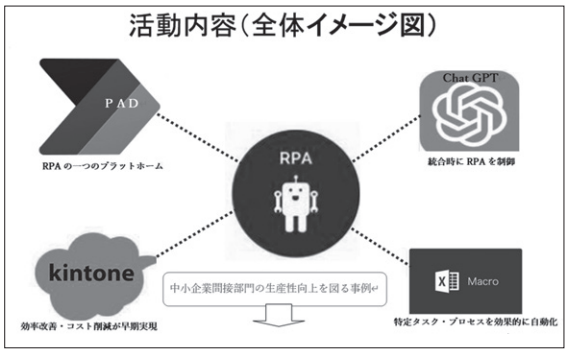
①BXとDXの明確化

BX（ビジネストランスフォーメーション）とDXともプロセス業務改革が伴うが、BXは業績や業務効率の向上を目指し、企業の業務の抜本的な見直しを行うこと。

DXは企業内部の業務改善にとどまらず、デジタル化やIT化された新しい技術が社会全体に共有された状態を指す。このことから、DXの前提にはBXが存在している。

従って、経営層にはBX化の成功に向けた柔軟な発想が求められ、次に台頭する技術を予想し未来を見据えた戦略をたてたり、既存の業務方法が将来的に通用するのかを検討したりすることが必要である。その一つが「DX」である。

②活動方向性



DX研究会での進め方概要をイラスト表示したのが上図である。

「RPA」（業務自動化）に到達させるためには基となっている「PAD」・「Kintone」から「ChatGPT」・「Macro」を確実にマスターしながら、中小企業の生産性向上を手助けするツールとし、徐々に改善しながらレベルアップを図る。

５．最後に

DX化は中小企業を活性化させるアクティブな活動にあたり、また、IT化業務を取り込むことから若い承継者等に興味をもっていただけることで、我々の活動が社会繁栄の一助になることを願う。

中小企業診断士・金属部品製造会社顧問
光学レンズ研磨国家検定技能士

新入会員

①氏名：荒川　博孝（あらかわ　ひろたか）
②住所：東京都北区
③登録年：2023年
④経歴・活動等：
・損害保険会社で損害サービスや人材育成業務に約13年間従事。
・現在は（公財）日本生産性本部で人事制度構築やマーケティング、業務改善、中小企業診断士養成事業などに携わる。

メッセージ：
●栃木に生まれ、転勤等で各地を転々としていますが、将来は栃木で独立の予定です。
●前職や現職において、不安を抱えるお客様と常に関わってきました。お客様が抱える不安や課題をどのように解決し、望ましい状態にできるかを支援したいと思い試行錯誤をする日々です。
●自らの成長で得た知識や経験を地域や人、企業に還元することで貢献していきますので、ご指導のほどよろしくお願いいたします。
●趣味：マラソン、旅行、読書、野球観戦

①氏名：梶田　隆一（かじた　りゅういち）
②住所：宇都宮市
③登録年：2023年
④経歴・活動等：
・輸送用機器メーカーに勤務
・部品の調達業務に従事。
・海外での駐在も経験。

メッセージ：
2023年５月に中小企業診断士の登録を受けました。
サプライチェーンの管理に携わる中で、取引先の経営全般にまつわる知識習得を目的に勉強を始めたのが最初のきっかけです。
企業内診断士となりますが、「副業禁止」や「時間的制約」などを理由にせず、事業承継やPMIなど診断士が主役となる領域で実務経験を積めるように、積極的な取り組み姿勢でいたいと思います。
今後色々教えていただける機会がありましたら、よろしくお願いします。

新入会員

①氏名：白山　真一（しらやま　しんいち）
②住所：東京都文京区
③登録年：2023年
④経歴・活動等：
・監査法人を2019年退職後、大学にて教鞭
・財務管理全般、ガバナンス体制構築、経営管理プロセスの改善等の支援
・経済産業省系ベンチャーキャピタルの監査役等
・公認会計士、日本証券アナリスト協会検定会員

メッセージ：
●現在は群馬県の大学で教鞭をとりつつ、東京にて各種業務を実施しておりますが、2024年４月から、宇都宮大学にて教鞭をとる予定です。地方創生や大学の知を活用したベンチャー企業の育成等に関わる可能性もあり、貴会への入会を考えました。
●大学で教鞭をとる前は、30年弱監査法人に勤務をしており、会計監査業務や様々な種類のコンサルティング業務に従事をしておりました。中小企業診断士は2023年に取得したばかりであり、まだまだ駆け出しです。いろいろとわからないことが多い状況のため、何卒よろしくご指導を賜れれば幸いです。
●趣味：登山（日本百名山踏破が目標）、日本酒（唎酒師資格保有。鳳凰美田はいつもいただいております）、旅行・食べ歩き（日本百名宿、日本百名店を散策中）

①氏名：田港　大輔（たみなと　だいすけ）
②住所：宇都宮市
③登録年：2023年
④経歴・活動等：
・東京の監査法人で公認会計士として勤務
・2018年から宇都宮市で税理士事務所開業

メッセージ：
●税理士として街の飲食店など小規模企業のお客様とお話しすることが多く、小規模企業のお客様に少しでも役に立てるようにと診断士の勉強を始めました。
●研鑽を重ね、少しでも小規模企業の方々の力になりたいと考えています。
●趣味：スポーツ観戦（野球、サッカー、バスケ）
●診断士会では先輩方から様々なことを吸収させていただきたく存じます。
ご指導ご鞭撻のほどどうぞよろしくお願いいたします。

新入会員

①氏名：諸留　直美（もろどめ　なおみ）
（旧姓：堀篭（ほりごめ））
②住所：那須塩原市
③登録年：2015年
④経歴・活動等：
・株式会社日本政策金融公庫勤務
・栃木県企業内診断士研究会所属

メッセージ：
●日本政策金融公庫宇都宮支店で条件変更等のご相談の対応をしています。
●結婚を機に宇都宮支店に異動してから５年経過しました。栃木県が第二の故郷と感じており、何か恩返しができればと思っています。
●コロナ禍以降、業況が厳しくなっているお客様が多く、従前よりさらにお客様支援を強化していく必要性を感じています。引き続きご指導いただければ幸いです。
●趣味：読書、ポケモンGo、宇都宮ブレックスの動画視聴

①氏名：渡辺　亨（わたなべ　とおる）
②住所：茨城県結城市
③登録年：2023年
④経歴・活動等：
・株式会社リノヴェクス代表。
・2012年から製造、建設、電気、貿易、飲食、不動産、自治体等、多様な業界でのコンサルティングや研修、コーチングを実施。日本コーチング教育振興協会理事。起業プラットホーム「ドリームゲート」では事業計画・商品開発部門1位を獲得したアドバイザー。

メッセージ：
ご相談いただく企業様の実情や問題意識にしっかりと耳を傾け、幅広い業界の知見と相談経験を活かしながら、重要な課題をご一緒に見極めて本質的な課題解決ができるような戦略・計画作りや実行支援で最大限の貢献をさせていただきたいと考えております。よろしくお願いいたします。
●専門分野：人材と組織の課題解決、事業承継支援、新事業開発が得意です！
●保有資格等：国際コーチング連盟認定ACC、米国CRM認定コーチ、Gallup認定ストレングスコーチ、事業承継プラットホームBatonz認定パートナー。中小企業庁登録の起業家教育協力事業者。
●趣味：料理・映画鑑賞

インフォメーション

●研究会活動予定

年	月	研究会活動			
		事業承継研究会	企業再生研究会	DX研究会	企業内診断士研究会
2023年 （令和5年）	4月			●キントーンサイボウズ研修 （有志2名）	●4/15（土） オンラインサロン(第31回)
	5月	●5/22第32回事業承継研究会	●5/17（水） 企業再生研究会（第29回）		●5/20（土） 北関東信越合同フレッシャーズフォーラム2023
	6月			●6/5～6/30キーエンス社のRPA研修（Zoom使用） 受講申込者6名対象	●6/10(土） 定例研究会（令和5年度第1回） ●6/18(土） オンラインサロン(第32回)
	7月	●7/24第33回事業承継研究会	●7/19（水） 企業再生研究会（第30回）	●7/1（土）第1回DX研究会 2グループの活動進捗討議	●7/15（土） オンラインサロン（第33回）
	8月				●8/19（土）・20(日） 群馬県×栃木県企業内診断士合同研修合宿 ●同日 オンラインサロン（第34回）
	9月	●9/23第34回事業承継研究会	●9/20（水） 企業再生研究会（第31回）	●9/2（土）第2回DX研究会 対象会社の活動内容、勉強会 ●9/22（金）とちぎビジネスAIセンター見学、AI導入相談等	●9/16（土） オンラインサロン（第35回） ●9/2 定例研究会（令和5年度第2回）
	10月			●10/5（木）PAD勉強会① ●10/19（木）PAD勉強会② ●10/26（木）PAD勉強会③	●10/21（土） オンラインサロン（第36回）
	11月	●11/13第35回事業承継研究会	●11/15（水） 企業再生研究会（第32回）	●11/9,11/16 ,11/30 （木） Kintone勉強会①②③ ●11/23（木）PAD勉強会④ ●11/20,21,22（月～水）DX推進ワークショップ	●11/18 オンラインサロン特別公開体験会(第37回)
	12月			○12/2（土）第3回DX研究会 ○県内企業のPAD/Kintoneでの事例作成①（2社程度）	○12/2 定例研究会（令和5年度第3回） ○12/16（土） オンラインサロン（第38回）
2024年 （令和6年）	1月	○1/22第33回事業承継研究会		○茨城県診断士会DX研究会 Zoom打ち合わせ（昨年に続いて2回目）	○1/20（土） オンラインサロン（第39回）
	2月		○2/21（水）企業再生研究会（第33回） *2月開催です！	○2/24（土）第4回DX研究会 本年度の反省と次年度活動方針	○2/17（土） オンラインサロン第40回記念特別講演（第40回）
	3月	○3/18第33回事業承継研究会	○3/13（水） 企業再生研究会（第34回）	○県内企業のPAD/Kintoneでの事例作成②（2社程度）	○3/上 定例研究会（令和5年度第4回） ○3/16（土） オンラインサロン（第41回）

注：●実績、○計画及び予定

表紙写真

表紙：雲海に浮かぶ富士（栃木市・大平山）

冷え込んだ朝、雲海を越して富士を眺望することができる。訪れる人々の歓声が聞こえてくる。

撮影　舟橋　哲次

裏表紙：魅惑のペイジェント　（大田原市・那須野が原ハーモニーホール）

楽器を模るオブジェも美しくライトアップされ、ワクワク感溢れるイルミネーションで人気が高い。

撮影　舟橋　哲次

インフォメーション

●行事予定

年	月	研修会	診断実務従事事業等	主催セミナー／行事等	企業診断とちぎ等	本部・ブロック関係
2023年 （令和5年）	4月					
	5月	●5/26（金） 研修会 ホテルニューイタヤ		●5/26（金） 第11回通常総会		
	6月					
	7月					
	8月				●「企業診断とちぎ」 第95号	
	9月	●9/16（土） 理論政策更新研修 ホテルマイステイズ 宇都宮	○受講者募集			
	10月					
	11月		○企業診断	●中小企業診断士の日　記念事業		
	12月		○企業診断		○「企業診断とちぎ」 第96号	
2024年 （令和6年）	1月	●1/20（土） 新年研修会 ホテルニューイタヤ				
	2月					
	3月				○「企業診断とちぎ」 第97号	

注：●確定、○予定（詳細未定）、■□本部行事等

●会員情報

【会員数】（令和５年11月１日現在）

正会員　　109人

準会員　　４人

●編集後記●

暑い暑いと言っていたら急に寒くなり、そしてあっという間に年末ですね。今号の『企業診断とちぎ』、いかがだったでしょうか？　執筆にご協力いただいた方々、読んでいただいた皆様、ありがとうございました。

今号では、栃木県工業振興課様および日本政策金融公庫様より政策・施策のご紹介をしていただきました。いろいろな中小企業支援策がありますね!今後も皆さまに役立つ情報提供を目指し、内容充実を図っていきたいと思います。来年もどうぞ宜しくお願いいたします。

（青山　直子）

魅惑のペイジェント　（大田原市・那須野が原ハーモニーホール）:撮影　舟橋　哲次

企業診断とちぎ12月号（第96号） 令和５年12月

発　　行　一般社団法人　**栃木県中小企業診断士会**
〒321-0152　栃木県宇都宮市西川田７－１－2
TEL:028-612-8880　FAX:028-612-8834
URL:http://www.rmc-tochigi.or.jp/

発 行 人　須田 秀規
編　　集　広報委員会
印刷会社　株式会社松井ピ･テ･オ･印刷

表紙:雲海に浮かぶ富士　（栃木市・大平山）:撮影　舟橋　哲次