

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.97



2024
3

目 次

○巻頭言

企業診断とちぎ3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

栃木県中小企業活性化協議会事業の概要と有効活用について

栃木県中小企業活性化協議会 …… 2

○私の研究

35年間の相談対応で思うこと

矢口 季男 …… 4

○私のいいね！

朝ウォーキングのすすめ

増茂 好孝 …… 6

「ニンニク入れますか？」

大杉 稔 …… 7

高校留学生に感じる未来

杉本 秀夫 …… 8

○私の書評

人のドラマから見た経営戦略史

大川 博志 …… 9

○士会の動き

事務局より報告

田中 義博 … 10

研修委員会報告

山下 典江 … 11

広報委員会報告

黒澤 佳子 … 11

研究会活動（令和5年度活動状況について）

江田 彰 … 12

○会員紹介

新入会員

赤羽根 大祐 … 14

新入会員

小山 将言 … 14

新入会員

鈴木 将成 … 15

新入会員

中島 伸幸 … 15

新入会員

船橋 竜祐 … 16

○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…………… 17

企業診断とちぎ3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



ごあいさつ

会員の皆様には、平素より当会活動にご協力いただきまして、ありがとうございます。

昨年5月のコロナ感染症の5類移行後も、ゼロゼロ融資の償還開始、人手不足や待ったなしの賃上げ・処遇改善、諸物価高騰など、中小・小規模事業者を取り巻く経営環境は依然厳しく、そうしている間にも経営者の高齢化・後継者不足が進んでおり、そんな状況下で新年度が始まります。関係機関や会員の皆様から寄せられる期待に応えるべく、しっかり会運営に取り組みたいと思いますので、引き続き、ご協力をお願いいたします。

今年度の振り返り～新年度に向けて

今年度は、「会員満足の向上」を目標に掲げ、活発に活動する「企業内診断士研究会」をベースに、近年増加する新入会員の受け皿・企業内診断士会員の活躍の場・交流の機会の創出を目的に「活性化委員会」を新設しました。

他県協会を巻き込んだフォーラムや、群馬県協会との合同合宿など、活発な事業を行っていただき、おかげで「会員交流の活性化」が、着実に進みました。

併せて、宇都宮商工会議所が隔年で実施する「来街者実態調査」事業に、委員会に参加者を募り助力いただきました。LRT開通・JR宇都宮駅東口の開発という環境変化を受けて、宇都宮市の中心市街地商店街活性化の視点から、800を超える来街者アンケートを的確に整理・分析し、提言にまとめて報告会を開催、高い評価をいただきました。このような「会員参加型の事業」をさらに拡充したいと思います。



また、支援機関からの経営改善計画策定に係る支援要請が増加する中、今年度は若手会員のスキルアップにも取り組んできた一年でした。当会の「経営改善・本業支援体制の拡充」も待ったなしの状況ととらえ、引き続き、新年度の活動の柱にしていきたいと考えています。

おわりに

1月20日の新年研修会、懇親会には多くの会員の皆様にお集まりいただきました。また、2月11日には、新歓懇親会を開催し、こちらも多くの新入会委員にお集まりいただき、いずれも大いに盛り上がりしました。

会員の皆様の熱意と活気に触れ、昭和的な感覚かもしれませんが、このような会員相互の顔が見える場の盛り上がりこそ、会の発展の原動力であり、首都圏の大規模診断協会にはない、栃木県協会の魅力であると確信した次第です。このような熱意に応えられるよう、今後もいろいろなテーマで会内外との交流や会員の参画の場を創出していきたいと思ひます。

新年度も、よろしくお願ひいたします。

令和6年2月23日

栃木県中小企業活性化協議会事業の概要と有効活用について

栃木県中小企業活性化協議会 統括責任者 柴山 聖

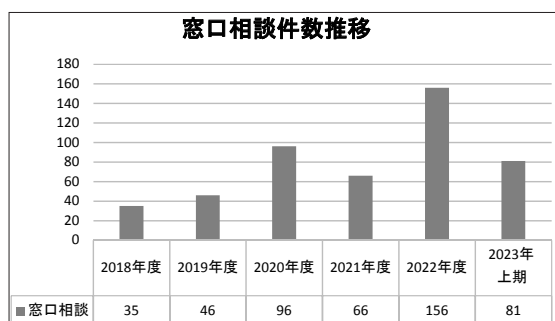
はじめに

栃木県中小企業診断士会の皆様には、日頃より栃木県中小企業活性化協議会(以下、協議会)にご協力頂き誠にありがとうございます。今回は、ポストコロナにおける協議会事業の概要と活用方法についてご紹介します。

中小企業活性化協議会事業について

ご存知の通り、中小企業活性化協議会の前身である中小企業再生支援協議会は、収益性のある事業を有しているが、財務上の問題を抱えている中小企業者の再生を支援するため、2003年に創設され長期にわたり中小企業者を支援してきました。2022年3月4日に公表された「中小企業活性化パッケージ」により、中小企業再生支援協議会は経営改善支援センターと統合し、中小企業の収益力改善から再チャレンジまでを幅広く支援する「中小企業活性化協議会」となりました。協議会の支援事業について以下説明して参ります。

① 窓口相談



事業者直接、または金融機関、関係機関(よろず支援拠点等)、士業(弁護士、コンサルタント等)からの事前相談を通して事業者面談をおこないます。面談では事業者

の経営上の悩みを聞いて事業者の実態に合わせた支援策を検討し助言します。過剰債務、業況・資金繰りの回復が遅れている、ゼロゼロ融資の返済開始、公租公課滞納等の要因で窓口相談は増加しています。以前は事業者直接の相談割合が過半を占めていましたが、現在は金融機関や士業からの事前相談割合が増加し逆転しています。

② 収益力改善支援

ポストコロナ、物価高騰など、環境変化に十分対応出来ていない事業者は多く、収益力低下、借入増加のおそれがある事業者を対象に収益力改善計画の作成を支援しています。1年～3年間の簡易な計画であり、収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画を作成するものです。金融機関にリスケジュールを要請しない場合は同意書を求めず、全ての取引金融機関から「確認書」を徴求します。一方で、金融機関にリスケジュールを要請する場合は、1年以内の収益力改善計画とし、全ての取引金融機関から同意書を徴求します。いずれの場合も計画成立後はモニタリングをおこない、必要に応じて他の支援策に移行します。これらは協議会のサブマネージャーが計画策定を無料でサポートしますが、外部専門家を入れる必要がある場合、その費用の2/3を国が補助します。

金融機関にリスケジュールを要請しない収益力改善計画は、認定経営革新等支援機関(以下、認定支援機関)を活用した支援である早期経営改善計画策定支援(通称、ポストコロナ計画)に類似しています。今年度も多くの事業者が収益力改善支援を利用していますが、リスケジュールを要請する1年以内の計画支援が大半を占めています。

③ プレ再生支援・再生支援

協議会が金融機関から返済猶予や債務免除等の支援を受けなければ事業再生が困難な状況にある事業者を事業面・財務面から改善を図る再生支援です。外部専門家（公認会計士、中小企業診断士等）を支援チームに迎え入れて事業と財務の調査（デューデリジェンス、以下、DD）をおこない、当該事業者の課題と対策（窮境原因とその除去の可能性）を明らかにしたうえで再生計画策定をおこない、再生計画の合意形成に向けたサポートを実施します。DD及び再生計画策定費用の2/3、計600万円を上限に国から補助を受けることが出来ます。再生計画成立後は定期的なモニタリングを実施します。

協議会版再生計画には数値基準があり、実質的な債務超過である場合は5年を目途に実質的な債務超過を解消すること、経常利益が赤字である場合は3年以内に黒字転換すること、計画終了年度（原則、実質債務超過解消年度）での有利子負債の対キャッシュフロー倍率10倍以下となる必要があります。

一方で、小規模事業者（売上高と有利子負債が1億円未満の事業者）の場合は、計画成立の2年目から3年継続して営業キャッシュフローがプラスとなることを数値基準としています。

また、数値基準を満たさない計画であっても、将来上記基準を満たす本格的な再生計画を予定したプレ再生計画の作成も支援しています。

2023年度、栃木県ではプレ再生計画・再生計画支援完了件数が2024年1月末時点で昨年実績を上回り今後も増加を見込んでいます。

支援完了件数	支援内訳	2022年度	2023年度第2Q
栃木県	プレ・再生計画	19	10
	収益力改善計画	36	6
全国	プレ・再生計画	1,067	379
	収益力改善計画	1,676	463

④ 再チャレンジ支援

協議会では「廃業を検討している」「自力での事業継続が困難」「廃業に伴う保証

債務の整理をしたい」という経営者等を対象に再チャレンジ支援をおこなっています。協議会の統括責任者、サブマネージャー、弁護士資格を有するサブマネージャーが円滑な廃業や保証債務の整理等について説明や助言をおこなっています。これらの相談は無料です。廃業といっても法的手続か私的整理か、事業譲渡をおこなうか否か等様々なケースが想定されます。協議会は必要に応じて再生・廃業支援の経験豊富な弁護士を紹介し、円滑な廃業と保証債務の整理（経営者保証ガイドラインの利用）に取り組んでおり、その過程で、事業者と弁護士に対する助言と協力をおこなっています。栃木県では、2023年9月末までに、26件の経営者保証ガイドラインによる支援完了実績があり、近年取組みを強化しています。

⑤ 民間プレーヤー活用と関係機関との連携

協議会では事業者との窓口相談を通して、経営改善計画策定支援（405事業）を積極的に活用しています。全ての事業者を協議会手続で支援することは困難であり、事業者の規模や財務内容等から判断し、事業者に405計画（通常枠）を案内しています。中小企業診断士会を通して中小企業診断士を紹介することも多く、必要に応じて、よろず支援拠点のコーディネーターに相談し計画策定に関与頂いております。

また、中小版GL枠の利用が増加しています。栃木県でも現在まで数件の利用実績がありますが、再生型の利用申請はなく、当協議会の事業者面談を通して利用申請された廃業型です。

最後に

中小企業診断士会会員の皆様には405計画を中心にご協力を頂いており、あらためて感謝申し上げます。事業者支援は早期着手が大切であり、的確な助言から始まります。協議会とその支援メニューを活用頂きたく、皆様からの相談をお待ちしています。

35年間の相談対応で思うこと

中小企業診断士 矢口 季男



廃業相談で思うこと

コロナ禍が及ぼした経営に対する影響は大きく、この点に関する相談数は増加傾向にある。特に廃業に関する相談件数は昨年の2倍となっている。廃業の相談は大きく二つのパターンがある。一つは経営が安定且つ健全な状態での廃業、二つ目は債務超過など収益悪化の状態での廃業である。前者は資産超過であるので負債の整理には問題はない。しかし、後者の場合は有利子負債、買掛金、未払金などが多額であり、さらに税金や社会保険の滞納などもあるので解決までには時間等を要する。

借入金が多い企業の場合、この返済額と利息の合わせた額が健全企業と比べても増加負担となる。ただでさえ厳しい経営状況の中で、さらなる返済金負担となれば相当の覚悟と対応策がなければ乗り切ることができない。

例えば、年商分（年間売上高）の有利子負債を抱えている企業があるとする。今後10年で返済していこうとすれば元金返済の額は年商（売上高）の10%となる。この額を償却前利益で確保する必要がある。

債務超過の経営状態であれば、ほとんどが連続赤字となっているので、まず黒字にして、さらに元利負担分の稼ぎを捻出しなければならない。黒字にするのさえ容易ではないのに、さらに元金と利息を加え、売上高の12%前後の利益を稼ぐということは相当な覚悟がいる。

しかも、同業者との競争の中で、競合相手は無借金で健全、当方は赤字でさらに元利の負担が上乗せであるとするれば、競合企業との格差は広まるばかりである。

的確なアドバイスを！

中小企業診断士として35年間の経験の中、今思うことは経営相談に対するアドバイスの内容の重要性についてである。上述した例の場合、アドバイスする側（以下、アドバイザーという）のスタンスとして、相談者を励まし、前向きに、あるいは積極的に良い方向に向かわせようと言葉をかけ、経営改善に取り組むよう促している姿を多く見受けるが、果たしてこれで良いのかという疑問を持つことがある。

確かに相談者にしてみれば、励ましやいくつかの改善策などがアドバイスされ、「わかったような」、「わからなかったような」…曖昧な形で終わっているケースである。この場合、結果的にはさらなる悪化を招き、廃業の道を歩むというパターンは少なくはない。

廃業相談の経験を踏まえて言えることは、一つには「相談するタイミングが遅い」という点が挙げられる。人間で言えば、軽症なら手の施しようもあるが、重症ともなれば治療法も限られ最悪の場合は死（破産）に至ることになる。

この解決法として二つ提案をしたい。第一はアドバイザーのスタンスである。アドバイザーに改善させる自信があるのなら、堂々と改善の道を後押しし、一緒になって最後まで伴走し改善させることである。

逆にアドバイザーに改善に対する疑問が少しでもあるのなら、勇気をもって後ろに引き下がる（廃業）アドバイスをを行うことである。一度立ち止まり、そして後ろに進む道も検討する。

廃業も立派な経営戦略の一環であること

に確信を持つことが必要である。そうでなければ、そのアドバイスが無駄になるか、あるいはさらなる悪化（破産）を招くかも知れないのである。

二つ目の提案は、「会社の健康診断のすすめ」である。人間は定期的な健康診断を行っているのに、なぜ会社は自社の健康診断をしないのかである。大きく3つ考えられ、第一は健康診断を行う場所がない、第二は健康診断の効果に疑問、第三に習慣がない、が挙げられる。今後は折あるごとに積極的に「会社の健康診断」の啓蒙をすすめていくことが必要ではないのか。

難題な相談を積極的に！

多くの診断士が相談業務等を行っているが、その相談内容は大きく二つに分けられる。明らかに問題点や課題が明確な相談のケース、それと総合的な判断のもとに回答しなければならぬ場合に分けることができる。例えば、前者は「損益分岐点を知りたい」とか「ISOを取得したい」、「補助金を申請したい」などが挙げられる。

一方後者は前者に比べ漠然としているが奥の深い相談であり、「資金繰りが悪化しているので、その対応策はどうするのか」、「収益を上げたいがどうすればよいか」というケースである。これに対し、売上高、原価、利益、経費、商品、取引先、製造現場や売り場など、多くの要素が複雑に絡み合っており、現状を詳細に分析してからでないと回答は難しいのが現実であろう。

特に若い診断士は、積極的に後者のような難題な相談に挑戦してもらいたい。ここでいう難題というのは、比較的簡単な相談ではなく、社長の考え方に始まり経営全般の把握、そして各要素に対する問題点や課題の抽出とその対応策などである。

特に補助金申請の支援に取り組んでいる診断士も多いが、自分（診断士）の意見や考え方を反映させる以上に経営者の補助金に対する意気込みや心構えを主体とした内容にすることが重要である。

また、「補助金ありき」という経営者も多く、補助金が真に有効な手立てとなるの

かも合わせて考えていく必要があるのではないのか。

要は、難題な相談に取り組むことによって、経営者の課題や悩みを掘り下げ、経営者と真剣勝負をしながら、真の改善策などをアドバイスできる知識や技術を磨く場を自ら積極的に取り組んでいこうとする姿勢が必要と思うからである。

また、アドバイスを行うに際し、さも相談者の気持ちを理解し親身になって相談している姿をみることがあるが、往々にして誤ったアドバイスを行っているケースも多い。相談者は悩みや問題、課題などの解決を望んで相談に来る。

ところが、相談者（特に社長）の悩みを聞くにつれ、相談者の悩んでいる内容や状態に同情し、相談者の気持ちと同じになって納得している姿である。

例えば、コロナ禍による売上不振は不可抗力で外部的要因なので致し方がないなど…相談者と意を同じにして同情しているケースなどが挙げられる。同情するのは良いとしても、原因を外的要因にすり替えると、この状態を招いたのはコロナ禍など外部環境のせいで社長には何ら責任はない、だから仕方がないのだ…などと納得してしまう。これでは明確なアドバイスをしたことにならない。

毅然とした態度で相談に応じる必要があると常に思っているのだが…。

私のいいね!

朝ウォーキングのすすめ

中小企業診断士 増茂 好孝



私が朝ウォーキングを始めて1年半となります。

始めたきっかけは、コロナのワクチン接種(4回目)の副反応で、手も足も動かなくなり一か月大学病院で入院している時に、病棟から朝軽快にウォーキングしている姿を見て退院したら自分も歩きたいと思ったことです。その思いから退院後、朝ウォーキングを始めました。最初は、杖を突いて歩き100歩、200歩と歩数を増やし、一か月後には、杖無しで3,000歩程度歩けるようになりました。その後も歩数を増やし、現在では6,000歩を約1時間程度で歩けるようになり、最初は足の痛み等ありましたが、現在は翌日に疲れが残らなくなりました。



神明宮

すすめる理由は、健康になることと、歩くことにより身近な場所の発見につながるからです。

歩く場所は、栃木旧市内が多いですが、栃木駅から15分くらいのところに、神社仏閣が集まっているところがあります。

それは、3寺(近龍寺、満福寺、定願寺)1神社(神明宮)です。日中、家族連れや観光客でゆっくり見れない事もありますが、朝6時頃にはほとんど人もいなく落ち着いてみる事ができます。近いところにある理由は、戦国時代末期に地元の武将が栃木城を築城しようとして城建築に影響のある近龍寺、神明宮を移築したためです。近龍寺は明治時代栃木市に栃木県の県庁が有ったときに、栃木県最初の小学校(日惜舎)と師範学校が開設されました。また、栃木県の名前のいわれは諸説あると思いま

すが、さきほどの神明宮の社殿の屋根にある2組の千木(ちぎ)と8本の鰹木(かつおぎ)が、遠くから見ると10本に見えたことから、神社の辺りを「十千木(とおちぎ)」と呼ぶようになったとのこと。やや懐疑的ではありますが、朝ウォーキングで知り得たことです。



近龍寺

私の朝ウォーキングは、朝6時頃家を出て家の周りを歩きますが、歩き方は、ノルディックウォークを行ないます。両

手にポールを持ち、腕、肩、腹筋など全身の筋肉を意識していくものです。始まる前は、PCを使用時の肩こりが有りましたが、ウォーキングにより肩こりだけでなく腰痛も減少しました。ただ、冬場は朝6時では暗いなか出発しますので、もう少し遅らせた方が良くもありません。また、私の歩き方のモットーは無理をして早く歩かないということです。気持ちの良さを感じる程度の速さで歩いております。さらに、疲れている時には、歩く距離を短くしています。おかげさまで、病院に入院する前よりも検査の結果は良くなってきています。

診断士の先生方は、忙しく仕事をされています。ぜひ、健康維持も考慮して朝ウォーキングを時々されることをおすすめします。

**増茂好孝：増茂経営コンサルティングオフィス
(栃木県栃木市)**

1984年診断士登録

「ニンニク入れますか？」

中小企業診断士 大杉 稔

「ニンニク入れますか？」の黄色い看板が見えてきた。1月の土曜日の午後、二郎の店の外には15人ほどの行列ができています。若い男性の他、女性や50代と思われるオヤジもいる。

二郎との出会いは大学時代。キャンパス近くの交差点の角に狭くて小さな店があった。創始者のおやっさんとおかみさんが店を切り盛りしていた。初めて食べた時のことは今でも覚えている。強烈な味とボリュームに圧倒されて「もう食べたくない」と思った。ところが、なぜか不思議な魅力の虜になって、通い続けた。授業をサボって二郎のためだけに大学に行ったこともあった。

換気口から漂うニンニクの温かい匂いに食欲をそそられる。寒い外で1時間ほど待って、漸く店の中へ。L字型のカウンター10席の後に、丸椅子が並べられ9人が待っている。

学生の頃の注文はいつも「大・ダブル・野菜・辛め・ニンニク」。麺の量は超大盛り、チャーシューではなくて豚の塊が普通の倍、山盛りのモヤシとキャベツに、こってり豚骨醤油ダレのスープを辛めにしてもらい、そこに刻みニンニクを入れてもらっていた。

あれから40年が経過し、胃袋が小さくなったので、今日は「小豚」。それでも麺300gに豚の塊が3個ほどでなんと850円。原材料の高騰に伴い値上げしたが、あのボリュームで十分採算がとれるのか心配してしまう。二郎はのれん分けにより、首都圏を中心に、札幌、仙台、新潟、栃木等、各地に店がある。「学生に安い値段で満腹になって欲しい」という創始者の思いが今も受け継がれている。

給水機でコップに水を入れてカウンター席

に移動する。食券をカウンターの上に置いて、待っている間、店主の様子を眺めている。どんぶりに醤油ダレ、正体不明の白い調味料、豚骨のだしを入れてスープをつくり、そこに茹で上がった麺を入れる。「ニンニク入れますか？」と聞かれ、「ニンニク少なめ」と答えると、店主は豚の上にたっぷりの野菜をのせて、隅に刻みニンニク一掴みを添える。



いよいよ二郎との闘いが始まる。まずは、シャキシャキのモヤシに胡椒をたっぷりかけてほおばる。太い麺を啜り、豚にかぶりつく。若い人に後れを取るまいと、隣のペースを横目で気にしながら、黙々と食べ続ける。顎が疲れてきた。果たして食べきれぬのか。もはや、よく噛んでゆっくりと味わっている余裕はない。沈んでいる豚をたいらげると、最後に背脂とニンニクの浮いているスープをもう一口。ご馳走様。二郎への感謝を込めて、どんぶりをカウンターに戻し、置いてある布巾でテーブルを拭く。

「美味かった」だけでなく、「喰い切った」という達成感、満腹感を胸に店を出る。並び始めてから約2時間。お金や時間では計れないこの感動を求めて、また、二郎を食べにくる。まだまだ、二郎を引退するわけにはいかない。

私のいいね!

高校留学生に感じる未来

中小企業診断士 杉本 秀夫



昨年8月のことである。県内の高校に留学するために来日したイタリア人男女の高校生と知り合った。また別の機会に、ご子息を1年間のスペイン高校留学へ送り出す親御さんと知り合い、留学生本人とも話をすることができた。来日した彼らも、これから海を渡る彼も、ホームステイをしながら高校に通うとのことである。生活の違い、言語の違いなど、大きな環境変化に不安を感じているだろうが、それよりも期待と希望、そして自分の夢を一つ叶えるという喜びの中にいることが強く感じられた。

高校生の海外交流はどのようなもの？

ところで、日本人の高校留学生はどんなことを考え、どんな国々に出かけるのだろうか。

「令和3年度高等学校等における国際交流等の状況（文科省：R5年3月）」によれば、留学期間が3カ月以上という長期留学に日本人高校生が海を渡った上位5カ国は、カナダ、アメリカ、イギリス、オーストラリア、ドイツであり、全留学生の85%を占める。そして、上位5位までの留学理由は、「語学力の向上」67%、「外国人の友人作り」52%、「外国の文化・スポーツ・歴史・自然等との接触」50%、「外国での生活・勉強への興味・関心」44%、「新しいことへの挑戦」が40%となっている。

留学先と理由を考え合わせれば、日本人の高校留学生は英語圏を中心とした米欧先進国での勉学・生活を志向している様子が見て取れ、さらに世界共通語的な位置づけである英語の存在が留学に影響を与えているように見える。

一方、日本が受け入れる海外留学生の出身国はと言えば、中国、モンゴル、タイ、韓国、

ベトナムであり、この上位5カ国で来日留学生の70%を占める。日本から送り出す高校生は米欧を目指し、日本に受け入れる高校生はアジア出身者という構図になる。

多言語話者が持つ可能性は広そう？

昨年夏に出会った留学生はイタリア人であり、日本人ではスペインに出かける高校生だった。文科省の調査結果を踏まえれば、少し異質な選択をしている高校生達ということになるだろう。そんな、彼らとそれぞれに話して気付いた共通点は、彼らは多言語話者ないしは多言語を志向する高校生だったことである。英語ないしは英語圏のみに囚われず自分の進路を選択している点が面白い。多言語を武器に国境と言語の壁を軽く越えるかのような若者と話をするのは楽しく、思索も様々に飛ぶ。

コロナ禍への対応措置も徐々に解除される中で、日本で働く外国人は増え続け在留外国人数は過去最高を更新している。国は「外国人との共生社会」の実現に向けた施策を展開しているが、在留外国人の約半数が日本における生活で孤独を感じているとの調査結果（出入国在留管理庁：「令和4年度在留外国人の意識調査」）も出ている。在留外国人とのコミュニケーションには多くの課題が有りそうである。こんな分野にも、多言語話者なら活躍できそうではないだろうか、それに観光関連産業分野ならより適切か、等々と若者の可能性を勝手に想像する。

多言語を味方に、また多言語獲得を目指して様々な国へと出て行く高校生に頼もしさを感じる。自分と家族・協力者を信じて海外に出て行く高校生の、その姿勢に「私のいいね」を贈りたい。

人のドラマから見た経営戦略史

中小企業診断士 大川 博志



「マンガ経営戦略全史」

著者：三谷宏治
出版社：日経BP

「企業経営理論」を覚えていますか？

皆さんも診断士の一次試験の時には、「企業経営理論」で、過去からの経営理論をしっかりと詰め込まれたと思います。しかし私の場合、なかなか体系化して整理できず、試験から7年以上も経過して、虫食いのように忘れていたところに出会ったのがこの本でした。

この一冊で、テイラー、メイヨーから両利きの経営までの経営理論が、霧が晴れるように頭に入ってきました。数々の経営理論も、先人とは違う切り口を出そうと、研究者が奮闘してきた歴史がマンガとして描かれることで、人間ドラマとして共感することができました。

結局、20世紀の近代企業の黎明期は、まだ消費者の基本欲求を満たしていない状態でした。だからまずテイラーなどの科学的な企業管理プロセスで、しっかり物やサービスを安定供給することが求められていたのです。

しかしそうした管理が行きあたり、安定供給できる企業ばかりになれば、今度は企業同士の競争のために、ドラッカーがマネジメントを唱え、ポーターが戦略ポジションを訴え、ピーターズが企業のケイパビリティを主張する。

今度はそうした理論に基づいた企業間競争の激しさが増してくると、利益が上がらない消耗戦になり、新天地を求めてブルーオーシャン戦略が出てくるわけです。

経済のグローバル化と技術進化が、世界的に事業環境の変化のスピードを加速してい

く中で、どんな風に経営理論が進化してきたのか、壮大な大河ドラマの群像劇を見るようでした。

最新の経営理論が本当に良いのか

こうしてみれば、過去の経営理論は無用になったわけではなく、それを土台として持った上で、常に新しい切り口を身に着けていく必要が、企業にもコンサルにもあるのだと感じています。

クライアントの企業の状況によっては、テイラーの管理手法的なアプローチから始めなければならない場合もあるでしょう。コンサルタントとして経営理論を俯瞰する視点を持ち、クライアント企業にどんな経営理論を適用するかの目利きが求められているのです。

生成系AI時代の経営理論

VUCAの時代と言われ、さらに生成系AIが登場し社会を変えることで、事業環境の変化はますます加速していくでしょう。こうなると、堅実な事業組織を維持しつつ、その横で破壊的な変化を起こすベンチャー的な組織を持つ「両利きの経営」がますます必須になっていくと思われます。こうした企業は、一つの会社の中に様々な発展段階の企業が同居している状態であり、そこに働く人の組織文化も様々です。

こうした企業の人々に語り掛けるコンサルタントは、様々な経営理論を知るだけでなく、生きた言葉として伝えていく必要があります。この本からは、そうした生きた言葉や、研究していた人達の想いを学ぶことができました。

中小企業診断士

大川 博志

Tech.B Consulting 代表

株式会社HiAc シニアコンサルタント

事務局より報告

事務局長 田中 義博

会員の異動

現在110名（年度内／入会16名、退会4名）。

会員数は増加傾向にあります。

次年度より、B区分への変更申請1件受付し、B区分会員は22名になりました。

主な委託事業等の進捗状況

- 1) 県経営相談窓口
36社実施（予算83社）。
間もなく年度が終了しますが、新規受付は可能です。
- 2) 県経営革新計画フォローアップアドバイザー
9社（予算9社）受付終了
- 3) 保証協会経営安定化支援事業
今年度、新規着手70社
昨年を少し上回るペースで順調に業務を遂行しています。
- 4) 県中小企業活性化協議会（県協会実施分）
今年度、新規着手5社
- 5) 宇都宮市空き店舗補助金に係る経営診断
14社実施しており、前年度並みの実績となりそうです。
- 6) 高根沢町創業支援に係る経営診断
1社実施し、完了しました。
- 7) 県食品ロス削減実証事業効果分析業務
昨年度に引き続き、1者分を実施しました。
- 8) 宇都宮市アグリネットワークアドバイザー業務
例年同様、継続しています。
- 9) 宇都宮市障がい者工賃ステップアップ事業
例年同様、3事業所の支援を行っています。

「中小企業診断士の日」関連イベント開催

11月16日（木）「2023ものづくり企業展示・商談会」会場にて、無料経営相談会を実施しました。30名が来訪し、補助金活用、資金繰り、販路開拓等の相談に対応しました。

新年研修会、交流会の開催

1月20日（土）に新年研修会を開催し、43名が参加しました。信用保証協会勤務、経営学修士（MBA）、中小企業診断士である市川大蔵先生に『支援者側から診断士に期待すること』をテーマに講義をしていただき、金融機関や公的保証機関の担当者の自発的成長を促す診断士の役割への期待が語られ、大変好評でした。

交流会には新人や若手も多く36名が参加し盛況でした。

インボイス制度への対応

10月からのインボイス制度の施行に伴い、受託事業の専門家派遣対象である43名の会員から登録状況、登録番号等を集約しました。謝金の支払通知書を適格請求書の要件を満たす様式に変更するなど、対応を行いました。

会員検索システムのご案内

現在の登録数は34名です。ご自身で士会ホームページ上から直接、情報登録できます。得意業種、地域、専門分野、公的資格等のPRの機会となりますので、積極的にご活用下さい。

会費の納付状況

未納付会員4名（2月21日現在）。まもなく年度が終わりますので、まだの方は、至急、納付をお願い致します。

研修委員会報告

研修委員会委員長 山下 典江

本年度研修委員会 活動について

① 自主研修：令和5年5月26日(金)

総会に合わせ、当会理事の松本誠謙氏に「今、世間を騒がせる半導体とは？その市場成長性と日本の製造業への影響」を講義頂きました。



② 理論政策更新研修：令和5年9月16日(土)

「新しい中小企業政策について」、「中小企業の事業承継支援について」、「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」の3テーマを講義、127名に受講いただきました。



③ 視察研修：令和5年11月7日(火)

レオン自動機(株)上河内工場および日立オリジンパークを視察、会員16名、非会員3名にご参加いただきました。



④ 新年研修：令和6年1月20日(土)

新年会に合わせ、当会会員かつ栃木県信用保証協会勤務、経営学修士の市川大蔵氏に「支援者側から診断士会に期待すること」を講義頂きました。



広報委員会報告

広報委員会委員長 黒澤 佳子

① 会報誌『企業診断とちぎ』の発行

会報誌の企画、編集、発行を中心に活動を進めました。8月号、12月号、3月号と年3回の発行を継続しました。政策施策では、栃木県経営支援課様「令和5年度重点施策」、工業振興課様「ものづくり産業振興施策」をはじめ、信用保証協会様、日本政策金融公庫様、活性化協議会様に執筆いただきました。どの記事も勉強になるものばかり、これからも連携のほど宜しくお願い申し上げます。また今年度は多くの新入会員の方をご紹介できたことも嬉しい限りでした。士会HPの会報誌バックナンバーには誰でも閲覧できるPDFを掲載しています。

② 『企業診断とちぎ』に関するアンケート

広報委員会では、この『企業診断とちぎ』を通して、みなさまに有用な情報提供を続けたいと考えています。ぜひみなさまからのご意見・ご要望をお寄せいただきたく、今回の3月号でアンケートを実施しています(無記名方式、Googleフォーム随時回答受付、p19参照)。

「執筆」という仕事は診断士の三大業務の一つです。執筆に慣れていない方もこの機会に投稿してみませんか？投稿はいつでも受け付けていますので、ぜひ広報委員までご一報ください。

研究会活動（令和5年度活動状況について）

研究会担当理事 江田 彰

当士会では、中小企業が抱える様々な課題解決のための診断・支援技術の習得及びスキル向上を目的とした研究会活動を従前より継続的に実施してきています。

本年度は、昨年度に引き続き2回目となりました研究会活動の成果発表を9月16日（理論政策更新研修時）に行うことができました。

更に本年度活動の目玉とした他士業・よろず支援拠点・県内外支援機関・他県研究会との交流・連携強化、活動成果発信対象の拡大（会員以外の診断士・診断士志望者等）及びその手段の拡充（セミナー・オンラインイベント等）も計画通り実施してきています。

以下、4つの研究会の最新の活動状況をご紹介します。

【事業承継研究会】

<代表者・メンバー> 小峰俊雄、31名
<会合回数> 計画6回（内実施済み5回）
<主な研究活動>

中小企業の多くは後継者が見つからないことで、事業が黒字でも廃業を選択する企業が多いのが現状です。ある機関の調査では、60歳以上の経営者のうち50%超が将来的な廃業を予定。このうち「後継者難」を理由とする廃業が全体の約3割に迫るなど、中小企業にとって後継者問題は深刻になっています。企業の業績が低迷し経済の活力が削がれてしまう懸念があります。

そこで当診断士会の会員診断士や事業承継に関心のある支援機関や専門家など現在32名集まって事業承継問題の解決に向けた様々な解決策・対処方法等の諸施策を研究し、スムーズな事業承継の提言ができるようにしています。

昨年から千葉県事業承継研究会との合同

研修会も不定期ですが開催しています。診断士会会員でない方でも診断士会に入会することで、参加は大歓迎です。

・主な研究内容

- ①事業承継問題として、経営者の個人資産と会社の資産を整理し、現状把握する。
- ②会社の「磨き上げ」の対策
会社のSWOT分析による現状分析
- ③事業承継計画表の作成手法の研究
- ④事業承継関連の税務・財務・法務の研究
- ⑤後継者への円滑なバトンタッチの実現
- ⑥PMIの研究
- ⑦廃業対策

・開催予定日：毎年奇数月の年6回

・開催時間：18時30分より1時間30分

・開催場所：診断士会事務所

・代表者：小峰俊雄

・事務局：増茂好孝

（参加申込・問い合わせ等 メールアドレス：
y_mashi1956@yahoo.co.jp

【企業再生研究会】

<代表者・メンバー> 勝沼孝弘、16名
<会合回数> 計画6回（内実施済み5回）
<主な研究活動>

中小企業診断士業務の一つの柱事業である経営改善に関する知識・ノウハウ・経験を高め、共有することで、診断士としての支援レベル向上を図ること。

・R5年度後半の研究テーマ

再生に向けたアクションプランの深掘りを実施する。改善策としての①IT活用、②エコアクション21、③製造業の改善策にフォーカスを絞って、外部講師や研究会会員が講義を行う。

・開催頻度：2ヶ月に1回程度（奇数月）

- ・開催場所：士会ZOOM
 - ・開催日時：第三水曜日19:00～20:30(90分)
 - ・次回開催予定：3月13日（水）19:00～
士会ZOOM
- 参加申し込み：

<https://miitus.jp/t/rmc-tochigi/>
↑URLから直接申込して下さい

- ・お問い合わせ info@w-win.co.jp

【DX研究会】

- <代表者・メンバー> 石田栄、15名
- <問い合わせ>spne9659@athena.ocn.ne.jp
- <開催頻度> 計画4回（内実施済4回）
- <開催日時>原則、土曜日午後13:00～
- <主な研究活動>

活動理念としては、全体最適の視点で企業の生産性向上とメンバーの実務能力アップを掲げる。対象企業の生産性向上を目指すためには事業運営の基本である財務管理が確実に実施されることが前提であり、その上で中小企業の改善・改革のきっかけ作りから業務の可視化・自動化で生産性向上、更にはDX化の助言を行う事をスローガンとする。

本年度は昨年から引き続き2社をメンバーがヒヤリング・ディスカッション・提案を行い、DX化の導入を計画していたが2社の状況により中断とした。

この機会を利用してメンバーの内発的動機の発見、再確認でDXのレベルアップを進めた。

- ①問題解決能力、基本スキル取得のためにキントーン、PDA等の基本・応用編を学ぶ勉強会を各4回開催した。また、とちぎビジネスAIセンターでDX研修を受講した。
- ②更に次年度も勉強会を継続し、覚えたスキルを実務に生かすように各メンバーの積極的な参加を望む。
- ③実務の取り組みに際しては、勉強会の進捗を見ながら適正な対象先を決定し、活動継続しながらDX化への道筋ができるまでステップアップしていく。
- ④他県のDX化進行状況やトピックス等、情報共有していく。

【企業内診断士研究会】

- <代表者・メンバー> 松本誠謙、25名
- <会合回数> 計画17回（実施済17回）
- <主な研究活動>

地域の組織内中小企業診断士と関係者の皆様の活性化を目的とした活動を実施中です。

- ①組織内中小企業診断士が活躍できる地域の業務および活動の研究
- ②副業および兼業の働き方を考える研究
- ③実務従事活動の探求と実践の研究
- ④他地域の組織内中小企業診断士および関連団体の事例研究
- ⑤独立して活躍する地域診断士および地域有識者事例研究
- ⑥診断士志望者および関係者の学習知見および応援する研究

本研究会は、対面の「年4回の定例研究会」、「毎月第3土曜のオンラインサロン」、「四半期に一度の事業」で構成されています。

直近の定例会では、12月回では士会副会長の佐藤先生をお招きして、企業内診断士時代の貴重なお話と独立後にどのようにスキルを活かしてきたかをお話いただきました。3月回は、宇都宮商工会議所の創業セミナーで今回初めて実施した伴走支援をさせていただいた創業済みの受講生をゲストにお呼びしました。

オンラインサロンでは、ブログに上げた内容をトークテーマに、内容解説とフリーディスカッションをしています。2月回は第40回特別記念講演として、組織内中小企業診断士協会の理事長の土屋俊博様をゲストに、地域に貢献する診断士についてお話をいただきました。

5/18予定の5県合同のフレッシューズフォーラムのキックオフも行われ、今年は更に規模を拡大して、大いに盛り上げていきます。

連絡先：tifcorm_leader@googlegroups.com
Webサイト：https://note.com/tifcow

以上です。なお、参加者及び新しい研究会の立上げの募集は常時行っています。当士会Webサイト(<http://www.rmc-tochigi.or.jp/>)を通してお気軽にお問い合わせ下さい。

新入会員



- ①氏名：赤羽根 大祐（あかばね だいすけ）
- ②住所：栃木市
- ③登録年：2023年
- ④経歴・活動等：
 - ・2011年：栃木銀行入行
 - ・2016年：栃木市役所入庁
 - ・2023年：株式会社プランベース入社
 - ・補助金のコンサルタントとして活動しております。

メッセージ：

- 銀行、公務員を経て、補助金を主とした資金調達に関するコンサルタントをやっております。まだ業歴は浅いですが、診断士資格を活かしてもものづくり補助金5件の他、様々な補助金の採択に貢献しております。提出書類や事業計画の審査が複雑化する中で、補助金の申請支援は事業者様にとって今後さらにニーズが高まっていくと思います。また、その他銀行や行政に携わった経験を活かして皆様のお役に立ちたいと思いますので、何卒よろしくお願いたします。



- ①氏名：小山 将言（こやま まさこと）
- ②住所：野木町
- ③登録年：2023年
- ④経歴・活動等：
 - ・栃木県内製造業にて、品質管理、生産管理、IT企画業務に従事
 - ・栃木県企業内診断士研究会（ティフ研）所属

メッセージ：

- 栃木県内製造業に勤務する企業内診断士です。一貫して工場にて勤務し、現在は生産管理業務に従事しています。
- 栃木県に居を構え13年が経ちました。お世話になっている栃木県の地域経済に少しでも貢献したいと思い、栃木県中小企業診断士会に入会させて頂きました。
- 企業内診断士としてできる活動を模索しながら、諸先輩方より日々勉強させて頂いております。ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。
- プライベートでは、4姉妹の子育てに奮闘中です。

新入会員



- ①氏名：鈴木 将成（すずき まさなり）
- ②住所：小山市
- ③登録年：2023年
- ④経歴・活動等：
 - ・2017年 株式会社 栃木銀行に入行
 - ・現在は営業店で渉外係として勤務
 - ・事業構想大学研究員として栃木銀行新事業創造のプロジェクト研究に参加中

メッセージ：

- 私は地方銀行に勤めている企業内診断士です。説明するほどの経歴も経験もありませんので、座右の銘を紹介します。有名な画家のゴッホは、「美しい景色を探すな。景色の中に美しさを見出すのだ」という言葉を残しています。具体性に欠ける表現で恐縮ですが、この言葉のような発想を、経営支援において実現したいと考えています。何でも経験したいと思いますので、ご指導のほどよろしくお願い致します。
- その他資格：世界遺産検定2級、日本キャンプ協会公認インストラクター
- 趣味：アート鑑賞、スポーツ観戦 / 学びたい業界：観光業



- ①氏名：中島 伸幸（なかじま のぶゆき）
- ②住所：足利市
- ③登録年：2023年
- ④経歴・活動等：
 - ・小売業：地元のドラッグストアに4年間勤務し、2002年退職
 - ・製造業：自動車部品工場に21年間勤務し、2023年退職
 - ・2023年 中小企業診断士登録

メッセージ：

- 「未来を描く経営者の 描く未来をサポート」をしたい
- 改善業務は楽しい
- 人と関わるのが好き

以上、私が中小企業診断士を取得した理由です。

製造業21年間の勤務のうち、15年間を実際の製造現場で業務をして参りました。また、国内外の体質監査及び改善業務を経験してきており、改善の楽しさを伝えながら、企業様の弱みを克服し、強みをさらに強化することで「未来を描く経営者の 描く未来をサポート」していきたいと思えます。

新入会員



- ①氏名：船橋 竜祐（ふなばし りゅうすけ）
- ②住所：つくば市
- ③登録年：2018年
- ④経歴・活動等：
 - ・大学卒業後IT業界を経て、2006年からベトナム人材系ベンチャー企業にて海外人材事業に従事。
 - ・海外人材活用の専門家として、セミナー登壇、執筆、人手不足問題を抱える企業への専門家派遣に多く携わる。

メッセージ：

- 日本で昨年生まれた子供は72万人程度と、団塊の世代1947年生まれの267万から約200万人もの減少する事態となり、企業の人手不足が社会的課題になっています。
- 昨今の円安から、日本で得られる賃金の魅力が下がっており、日本で働きたいと希望する外国人達の「日本離れ」という状況も散見されるようになっていきます。
- しかし、日本は多くの魅力を保有しており、日本の生活環境は素晴らしい、日本で長く生活したい、と考える外国人が少なくないのも事実です。
- 日本経済の再成長には、海外人材の活用は不可避な状況です。多様な人材が活躍し、企業と社会の発展に貢献する。そのような時代を目指して、精進して参ります。

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ュアーズフォーラム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	●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36回事業承継研究会		●1/11(木)とちぎビジネスAIセンター アワードフォーマット検討(4名)	●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) *第4水曜日	●2/5(月)DX研究会打ち合わせ 活動方向性擦り合わせ ●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37回事業承継研究会	●3/13(水) 企業再生研究会 (第34回)	●3/15(金)次年度活動計画詳細検討・作成	●3/16(土) オンラインサロン(第41回) ●3/30 定例研究会(令和5年度第4回)

注：●実績、○計画及び予定

※3月は確定計画ですので●(実績)としました

表紙写真

表紙：春空に桜花爛漫（さくら市・お丸山公園）

喜連川城址跡は桜の名所として知られる。青空と朱塗りの反橋が満開の桜を一層惹きたてる。

撮影 舟橋 哲次

裏表紙：菜の花咲く丘（那須町・那須ハートフルファーム）

緩やかな起伏が広がる丘一面に菜の花が咲く。開花期に合わせて鯉のぼりや武者幟も揚がる。

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6年2月1日現在)

正会員 110人

準会員 4人

『企業診断とちぎ』に関するアンケートのお願い

栃木県中小企業診断協会 広報委員会

いつも『企業診断とちぎ』をご愛読いただき誠にありがとうございます。

広報委員会では、この『企業診断とちぎ』を通して、みなさまに有用な情報提供をし続けたいと考えています。どのような記事を掲載してほしいか、ぜひみなさまからのご意見・ご要望をお寄せください。

アンケートは無記名方式で、Google Formで随時回答を受付けています。下記QRコードあるいはURLリンク先からご回答ください。

また、みなさまからのご投稿を随時お待ちしております。この機会に投稿してみませんか？連載も歓迎いたします。



<https://forms.gle/svuxniWV6rmaWZKv5>

●編集後記●

執筆にご協力いただいた皆様、本当にありがとうございました。年度末が近付く中、お時間を割いていただき、おかげさまで無事発行に辿り着くことができました。

この編集後記を書いている2月の下旬、日経平均株価が34年ぶりに最高値を更新したニュースがテレビなどで大きく報じられています。“失われた30年”と呼ばれた時期からの脱却に向けた象徴的な出来事という印象です。ただ、物価高騰や人手不足、コロナ融資の返済開始など、支援を必要とする中小企業は多いのではないのでしょうか。

一方で、ここ数年当会の会員数が大きく増えており、支援する体制も充実してきているように感じます。そうした皆さんの一助になる会報誌となっていれば幸甚です。

最後に、本誌に関するアンケートへのご協力お願いいたします。

(東 健司)



菜の花咲く丘 (那須町・那須ハートフルファーム) :撮影 舟橋 哲次

企業診断とちぎ3月号 (第97号) 令和6年3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

