

診断ひろしま

令和2年1月 第82号



新年号

■ 巻頭の言葉 『新年のご挨拶』 会長 江川 雅典	2
■ 巻頭の言葉 『新年のご挨拶』 中国経済産業局 局長 渕上 善弘	3
■ トピックス 『新年座談会 ～ 事業承継について 』	5
■ トピックス 『創立 60 周年記念シンポジウム』	14
■ スキルアップメニュー 夏季実務補習報告	17
■ 随筆・見聞録『オーストリアの旅』 濱田 泰司	23
■ 書評『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？』 青谷 智晃	24
■ 会員『診断士リレー訪問記』 榎 信行	25
■ 新入会員紹介	27
■ 令和元年度 研究会活動報告	28
■ 令和元年度 委員会活動報告	31



一般社団法人 広島県中小企業診断協会

巻頭のことば

『60 周年シンポジウムのお礼と新年のご挨拶』

会長 江川 雅典

新年あけましておめでとうございます。

旧年中は、皆様のご尽力により、盛大に広島県中小企業診断協会創立 60 周年記念シンポジウムを執り行うことが出来ました。ここに改めてお礼申し上げます。

このシンポジウムの開催に際して、理事や総務委員会の皆様、事務局をはじめとして大変多くのお力をお借りすることが出来ました。お陰様で記念式典には、溢れないばかりの聴講者に恵まれた中で再生に係る情熱を学び、その後の懇親会にも大変多くの参加をいただいて様々な情報交換をすることが叶いました。快く講師を引き受けていただきました株式会社みどりホールディングス 代表取締役 杉川聡様、パネリストとしてご登壇いただきました診断士の皆様に、心より感謝申し上げる次第です。



1959 年（昭和 34 年）社団法人中小企業診断協会 広島県支部が、中国 5 県の中で初めて設立されました。2001 年（平成 13 年）広島で中小企業診断士第 2 次試験が開始された時分は、上八丁堀ウエノヤビルに事務所があり、現在の広島県情報プラザへ移転したのが、2012 年（平成 24 年）一般社団法人広島県中小企業診断協会に組織変更した年と重なります。ここに至るまでの 60 年の年月、多くの先人の皆様が歴史を紡いで下さったおかげで、今日では中小企業診断士の認知度が大変向上しています。今後を託された私たちは、これまでの信頼をより確実なものとするために精進し、様々な中小・小規模事業者の要請に応える経営の専門家として、確かな実績を積み重ねていかねばなりません。

「小規模企業振興基本法」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律」が、平成 26 年 6 月 27 日それぞれ法律第 94 号・第 95 号として公布され、小規模企業振興基本法は即日施行されてから令和元年で 5 年が経過します。情勢の変化や施策の効果を踏まえ、小規模企業振興基本計画が令和元年 6 月に改正されました。その中には、①需要を見据えた経営の促進、②新陳代謝の促進、③地域経済の活性化に資する事業活動の推進、④地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備と、中小企業診断士の力を必要とする内容が満載です。

令和 2 年度が中小企業診断士の活躍の年となり、多くの中小・小規模事業者の支えになりますことを祈念して、新年のご挨拶とさせていただきます。これからもご支援・ご鞭撻の程、よろしくお願いいたします。

巻頭のことば

『令和時代の挑戦』

中国経済産業局 局長 淵上 善弘

令和2年の新春を迎え、謹んでお慶び申し上げます。

我が国の景気は緩やかな回復基調にあり、景況感は2000年代半ばと比べて地域間のばらつきも小さくなるなど、地方における経済は厳しいながらも好循環の前向きな動きが生まれ始めています。その一方で、米中貿易摩擦など様々な不確実性が存在し、海外発の経済の下方リスクにはより一層注視が必要です。

このような背景のもと、昨年12月、「安心と成長の未来を拓く総合経済対策」が策定されました。当局は、地域における本対策の着実な執行に全力で取り組んでまいります。

さて、中国地域に目を向けますと、足下の経済動向は全体として持ち直しの動きに足踏み感がみられるほか、人口減少や少子高齢化という構造的な問題を抱えております。当局は、地域が成長し明るい未来を切り拓いていくため、以下の3つの分野を重点的に取り組んでまいります。

第1に、地域の競争力の強化や新産業の創出を目指します。

中国地域の主要産業である自動車産業など今後の地域の成長の担い手となることが期待される分野に対して重点的に支援し、イノベーションによる新事業展開を促進してまいります。また、今後の地域経済牽引事業の担い手候補として、地域貢献度が高く、成長が見込まれる地域の中核企業を「地域未来牽引企業」として選定し、企業のブランド価値の向上等を通じ、地域未来牽引企業がその自覚と誇りをもって、より積極的に取り組めるよう後押ししてまいります。

第2に、中国地域の産業を支える中小企業・小規模事業者の生産性向上等を進めてまいります。中小企業の事業承継が喫緊の課題となっています。後継者問題を抱える中小企業・小規模事業者の事業承継を集中的に支援してまいります。

生産年齢人口の減少を背景として人材不足が深刻化しています。中小企業の経営課題に即して、氷河期世代、外国人、シニアなど多様な解決人材を確保するための取組を進めてまいります。

平成30年7月豪雨の記憶は未だ消えることがありません。昨年7月に施行された中小企業強靱化法の活用を積極的に促し、災害に屈しない強い企業づくりを目指します。

第3に、エネルギーミックスの実現やエネルギーシステム改革に取り組みます。

省エネ設備の導入や省エネ診断などを通じて中小企業における省エネルギーの取組を推進するとともに、FIT制度を抜本的に見直すなど、引き続き再生可能エネルギーの主力電源化を目指してまいります。

また、今年4月からは送配電部門の法的分離が実施されるなど、引き続き電力・ガス事業にお



ける適正な取引環境の整備に取り組んでまいります。

「平成」から「令和」へと新しい時代を迎えました。不確実な時代を迎えましたが、中国地域の皆様は、夢の実現に向けて情熱と才能を解き放ちタブー無く挑戦されています。当局は、このような地域の皆様の前向きな挑戦に寄り添い、地域経済の活性化に尽力する所存です。

最後になりましたが、新しい年が皆様にとって飛躍の年となるよう祈念いたしまして、新年の御挨拶とさせていただきます。

トピックス

新年座談会『事業承継について』

広報委員 丸田 稔

(出席者) 会員 植田 昌子 (事業承継研究会 代表)

会員 鉄本 一生 (事業承継研究会)

会員 岩本 亨 (企業再生実践研究会 代表)

会員 岸本 実 (経営革新研究所サンエス 代表)

会員 中尾 友和 (株式会社中尾経営 代表)

会員 森若 壽英 (KYS コンサルティング 代表)

(司会) 広報委員 丸田 稔

丸田 本日は、近年中小企業で必要だけでもなかなか進んでないと言われる事業承継についてコンサルタントとして取り組まれている6名の会員の皆様にお集まり頂き、事業承継について詳しく伺いたいと思います。



～事業承継に対してどのように取り組まれてきたか

丸田 それでは、まず皆様が事業承継に対してどのように取り組まれてきたかをお聞かせください。

植田 私は税理士事務所に勤めていますので、会計、決算の他に様々な経営に関するご相談を受けています。事業承継についてもそのような形で相談を受け、取り組む場合がありますが、承継に特化したコンサルタントというわけではありません。



しかし、これまでも「子供は各自仕事を持ち、後を継ぐ意志がないので、誰か意欲のある方に従業員と事業を引き継いでもらいたい」、「事業を拡大するためシナジー効果を見込める先があればM&Aを考えたい」といった相談を受け、案件として担当したことがあります。

形態としては第三者承継であるM&Aが多く、自社の顧客や他の専門家の情報提供でマッチング先を探し、その後の交渉の仲介や成約までを税理士や司法書士、社会保険労務士などと連携してサポートしています。

鉄本 私も税理士事務所に勤務していますので、お客様の多くは顧問契約を既に結んでいる方になります。継続的な支援のケースでは、その顧問契約と並行する形で社長の引退時期や後継者教育、事業展開の相談をお受けしています。スポット契約としては事業承継計画の策定と M&A 仲介が代表的なものになります。



どちらのケースもですが、経営ノウハウの承継、税務面、労務面、法務面それぞれの課題の洗い出しや手続きが多岐に渡るため、どこから手をつけていいかわからなくなってしまうがちです。そこで優先順位付けやスケジューリング、実行の確認と調整を主に支援しています。

岩本 私は主に中小企業に特化して経営改善型の自主再生の支援をテーマにした活動をしています。経営者が 60 歳以上の場合は当然、事業承継についても再生計画に織り込みます。商工会議所等から承継支援の要請を個別に対応することもあります。全体的には経営改善を伴う事業承継支援の仕事が増えてきています。



事業承継支援の第一歩は、承継の準備状況を把握するところからスタートします。目に見えない経営ノウハウの承継である「経営承継」、後継者の選定・教育を含む「組織承継」。財産・資産についての「財産承継」。この 3 つの承継についてどの程度準備が進んでいるのか？ 何に悩んでいるのか？を最初にはっきりさせ、概要も掴んだ上で進めていきます。

岸本 私が広島県商工会連合会の嘱託専門指導員を始めた 2009 年に、経営承継円滑化法が制定されるなど、事業承継が国としても重要課題となりました。このころより事業承継の相談案件が増加し、対応してきました。



金融機関の支援要請を受けて、同族企業の MBO の事業承継を弁護士・顧問税理士とタイアップして行ったことがありました。その案件では、全体スキームの策定・各役割分担の決定・全体進捗、企業価値の評価を顧問税理士と共同で実施、同円滑化法の融資保証枠の拡大等の申請、株式買取資金の融資を受ける為の 10 年経営計画・返済計画の策定、保証協会・金融機関の融資承認、等を担当しました。この案件の対応により、事業承継の自信を深めることができました。

現在は、直接契約による支援や事業引継ぎ支援センターの専門家として、案件に対応しています。

中尾 私は事業承継の専門家として親子で考える事業承継計画の策定のサポートや、その中の後継者教育として、後継者主体の事業計画策定のサポート、後継者の営業力アップの支援などをしてきました。



森若 私が独立した後の2018年7月に経産省主催の中小企業白書の説明会に出席し、そのときに事業承継が中小企業の大きな課題の1つとして上がっていることを知りました。それから、事業承継をテーマとした支援ができないかと考え、書籍等から自分なりに研鑽を重ねてきました。



事業承継は決して診断士だけの力で解決するものではなく、他士業との連携も必要です。その中で、診断士として価値を発揮できるのはどういうところなのか？ということを考えながら取り組んできました。それでいうと、事業者が気づいていないこと、例えば、承継＝節税としか考えていないなどに対して、それだけでなく目に見えない資産の承継の必要性・重要性を伝えたり、承継までの道筋を示した上で、そのステップを登れるよう支援することを大事にしながら取り組んできました。

～事業承継の問題点

丸田 次に、今事業承継に関してどのような問題があると感じているかをお聞かせください。

植田 事業承継の研修で「経営者は事業を成功させて50点、承継を成功させて100点」と教わりましたが、その言葉どおり事業承継は経営者にとって重要なミッションで、単に経営権や株式を譲れば完了するというものではありません。しかしその重要性和難しさは十分に知られていないように思います。そして、いざ必要性に迫られて取り組もうと思っても、何から始めればいいのか、誰に相談すればいいのか分からない。そのような気づきの遅れと、情報の不周知、各種サポートを十分に活用できていないことなどが問題だと思います。

鉄本 案件が多過ぎる事と案件が複雑化していることです。

日本全体が高齢化してきていることと同様に、経営者の平均年齢も高齢化しています。その一方で社会の仕組みは複雑化しています。昔であれば「家業は息子が継ぐ」という考えが主流でしたが、今は多様な悩みがあります。このような悩みを解決するには、親子承継だけでなく、廃業、従業員承継、M&Aなどの他の選択肢も検討しなければなりません。税務、労務、法務の各分野も同様です。

事業承継に関する優遇措置も多く出てきており、取れる手段の幅が広くなりすぎ、難しい手法も多くなりました。この幅の広さが案件の複雑化に繋がっています。

結果として、きちんと解決するには複数人複数分野の専門家に意見を仰ぐ必要性が出てきます。そうなると、どうしても案件が停滞しがちになってしまいます。これを解決しようとする、案件をスムーズに指揮できる人が必要になってきますが、それができる人の数は案件に対して少し足りていないように思います。

岩本 縦軸を PL（損益計算書）の＋、横軸を BS（貸借対照表）の＋としたポジショニングマップ（経営マトリックス）をイメージしてください。両方とも＋である、右上の象限に位置する企業群については「ハッピーリタイアメント支援」ができます。金融機関も専門担当部署を設けて対応しています。ところがどちらかが－、あるいは両方とも－の企業群については、何等か対策を講じないと承継できない危機に直面していますが、ほとんど支援ができていないのが現状ではないでしょうか？

中小企業の3分の2は赤字企業である現状を考えると、経営改善を伴う事業承継支援を強化しないと日本の中小企業がどんどん消滅すると予想できます。大問題だと思います。まさに「大廃業時代」に突入することになると危惧します。

岸本 まず1つ目が後継者不足です。広島県は後継者未定率が全都道府県の中でワースト5。その背景には、少子高齢化等や地域経済のシュリンクがあります。

2つ目に経営改善が前提であるということです。事業承継の案件に行くと、必ずといってよいほど、経営改善、債務圧縮が経営承継の前提となることが多く、困難な課題が多いのですが、中小企業診断士の得意分野でもあります。

3つ目が納税対策です。案件で、資産が大きい場合には、国の納税猶予制度、いわゆる経営承継円滑化法の活用ができます。申請書作成や企業価値の評価などを顧問税理士に全面的にお願いする場合と、診断士が顧問税理士と組むことがあります。顧問税理士は、2～3の理由で同法を使うことに消極的で、協力を得られない事が多いです。

中尾 引き継ぐという頭がないままで、経営者が病気になって急遽他の人が代役になって大変な思いをしている、引き継ぐ方もあまり知識がないまま事業を引き継いでしまい、こんなはずでは無かったという案件など、何件か対応したことがあります。

古典的ですが、親子間の問題もよく聞きます。親としては子供はまだまだだ。子供は親が任せてくれない。そこで意見がぶつかってどちらかがいなくなる。こんな事例にもよく遭遇します。

森若 事業承継は、事業者にとってはいわゆる第二領域である、重要だが緊急ではないにあたるものなので、後回しにされがちです。そのため、承継に取り組むときには待ったなしの状態になってから承継に取りかかる人が多いことです。

事業承継を完了させるには5年から10年程度が必要と言われていますが、現代表が既に80歳を超えてたり、後継者がいなかったり、BSやPLが野放図になってたり、後継者との関係が悪かったり、というのが直接的な問題かと思います。

間接的には、銀行としては人手不足なのと、親族内の場合はM&Aと違ってフィーがもらえないので支援が後回しにされがちなのが問題かなと思います。

～得意な事業承継の案件

丸田 皆様はどのような案件を得意としているかをお聞かせください。

植田 税務や財務が事務所の本業であるため、事業承継についても財務DDや株を始めとする財産評価や相続・贈与の相談が多く、事務所内でも様々な事例を共有しています。

鉄本 最も得意なのはM&A支援です。相手が決まった後にサポートするケースが多く、秘密保持契約、基本合意契約、株譲渡契約と順次契約を締結できるよう支援します。その中で特に気をつけているのは、スケジューリングとコミュニケーションです。

M&Aの支援で最も大切なことは、きちんと信頼し合う関係を作ることだと思っています。ちょっとした気持ちの変化や違和感、疑問点をすぐに確認して頂けるように話しやすい関係を作っておくことと、こちらからもマメに確認するコミュニケーションが重要です。

こうして常に話す機会や一緒に考える機会を作ることによって、課題を一つ一つ解消することができます。この積み重ねが、最終局面での急な中止など、双方にダメージがあるような問題の回避に繋がるのです。人間同士の契約ですから常に危機感を持ちながら、お客様を信用し寄り添うというバランス感覚を大切にしています。

M&Aの場合はスピード感を持ち、親族内承継でもスケジューリングとコミュニケーションは重要です。意思決定権者が二人いるという事業承継ならではの背景から考えても、この2点は外せません。コミュニケーションの中心にスケジュールを置くと双方俯瞰的に見ることができ、落ち着いて話せます。事業承継支援の部分で、ここが一番得意です。

岩本 承継支援は同じ業種の同じくらいの規模であっても、悩みは驚くほど各社各様です。承継支援において特に得意な案件があるわけではありませんが、中小・零細企業の経営改善を伴う承継支援をテーマに取り組んでいます。

岸本 事業承継に伴う、経営改善の支援、後継者育成と実務面で最も多い案件を得意としております。

また、M&Aの前段階、買い手側が売り手側の候補企業を持っている、あるいはその逆、マッチ

ングのための相互診断、引き合わせが、事業承継等の支援の過程で出ることがあり、こちらでも取り組んできました。これは今後増加すると思われます。

その他、土業分担によるチーム型支援、複雑・長期間の案件のスキーム策定、全体進捗を行ってきましたが、案件は少ないです。

中尾 私は売上を上げるコンサルティングが得意なので、後継者自ら売り上げを上げて実績を出して社員に背中を見せるようにさせる、親からも息子が成長したと言われるような後継者教育が得意です。

森若 事業承継には大きく親族内承継と親族外承継がありますが、親族内承継が得意です。その中で、磨き上げのための改善施策を提案することが多いですが、これはもう完全に中小企業診断士としての本分を発揮するところなので、得意だと思います。業種は特に問わないです。

あと、これは得意とかではないですが、やはり後継者が非常に前向きだとこちらでも元気をもらえるというか、支援していきたいなと思えます。

～今までで難しかった案件

丸田 続いて、今までで難しかった案件があれば教えてください。

植田 顧客や関係者からの案件が多いため、M&A で売り手と買い手がともに事務所の顧客である場合もあります。特に問題のないケースも多いのですが、ある案件では売買価格が大きく買い手が契約を決めるまで時間がかかり、互いの要求もかみ合わず破談になりかけました。立場的にどちらか一方の側に立つことができなかったのも、無理強いせず、かつ粘り強く調整をして折り合いがついたこともあります。仲介者やコンサルとしての立ち位置をしっかりと決めておくことも大切だと感じます。

鉄本 タイムリミット付きの案件が特に難しかったです。守秘義務の関係上あまり詳しい背景はお伝えできませんが、大きな手術を控えているのでその前にとか、重要な契約の更新時期がちょうどくるのでその前にとかいった状況を想像して頂けると良いかと思います。タイムリミットがあるとどうしても全てを完璧にする事はできません。優先順位をつけて行わないといけないのですが、その中に官報公告や株主召集通知のようにどうしても日数がかかってくるものが混じってくると、少ない情報の中で見切り発車をせざるを得ない状況になります。ただ、見切り発車をしたとしても後から取り返しのつかないミスをしては意味がありません。例えば株主召集通知を出す相手に主要取引先があり、事前連絡を行わなかったがために不信を抱かれるような事は避けられないといけません。それを短い期間の中で総合的に考えて大きな落とし穴を見つけて対策を考えるのは大変でした。

岩本 東日本のとある地域の地場コンと呼ばれる建設業の支援案件です。個人で請けた案件ではなく、関与しているコンサルタントの組合 CRC で私はプロマネとして対応したものです。社長は60代後半。3人姉妹で長女の婿であるA氏を養子にして後継者候補にと考えていましたが、足元の業績が悪く、まさに経営改善を伴う承継支援案件でした。

A氏を中心として経営改善に取り組んだところ、2年ほどで経営改善効果が出てきましたので、承継支援に移行することにしました。社長がA氏に後継者になることを打診したのですが、A氏は後継者になるための条件を出してきました。詳細は言えませんがその概要は①会社債務のうち金融機関の責任で膨れ上がった部分について債務免除の交渉をし、実現すること。②個人保証を引き継がないこと。の2点でした。社長は「後継者がとやかく条件を出すものではない」との考えで拒否していましたが、A氏が奥さん（社長の長女）にそのことを話したところ、母親（社長夫人）や二人の妹とともにA氏の考え方に賛成しました。そのことが社長の耳に入り私は呼び出されました。社長は「お前たちが入れ知恵をしたせいで、うちの家族はバラバラになってしまった。もう関わらないでくれ。経営改善してくれたことには感謝している。」とおっしゃり、そこで支援は打ち切りになってしまいました。

承継支援は非常にデリケートな対応が求められます。支援が誤解を招くこともあります。今でもどのように対応すれば良かったのか？を悩み続けています。

岸本 高級日本料理の地域ブランド店の案件で、問題は、社用の需要通減、客単価は数年はぼ一定でFL比率が高騰、高級店の割に5Sが徹底せず感度も低い、社長と子息の対立等などで、利益率の悪化したことでした。

難しかったのは、社長と子息に相互不信があり、子息をリーダーに絞り込んだ課題解決施策を社長に中々受け入れてもらえなかったことで支援期間内に融和に至らなかったことがありました。

中尾 金融機関の紹介で後継者教育の一環で、後継者主体で事業計画を作るという案件があったのですが、事業計画を作っている中で、色々不明点があったので、代表に後継者から確認を取ったところ、「お前はまだそんな事は知らなくていい。この案件はなかったことにしてくれ」と途中で計画策定が終了してしまった事がありました。代表であるお父さんはもう80歳近くで、承継予定者の息子さんも60歳近くで事業承継待ったなしなのに、この案件は困りました。

森若 とある金属製品製造業で、社長の娘婿が後を継ぐ予定でしたが、社長および社長の弟との折り合いが悪く、面談中にケンカをし出すわ、密告みたいなことをし出すわ、大変でした。社長も社長の弟も、製造業の経営者としては失格レベルで全く現場の生産管理やものづくり企業としての考え方・在り方は持ち合わせていなかったのですが、途中で支援は中止になりました。後継者が、現社長・役員・従業員との良好な人間関係を築いていることがとても重要だということ

学びました。

～今後どのような取り組みを行っていくか

丸田 最後に、今後事業承継に対してどのように取り組みを行っていくかをお聞かせください。

植田 普段接している企業を中心に、未だ事業承継の課題を認識できていない経営者が実際に取り組むきっかけになるよう、情報提供を行っていきたいと思います。

また、事業承継研究会での活動を通して、承継における企業の実情と問題の深刻さを知り、そして解決策は一つではなく、多方面からのアプローチを通して構築していくことを学びました。これまでも研究会では、実際の企業に承継アドバイスを行ったり、会員が実際に担当する案件について意見やアイディアを出し合ってきましたが、年明けには事業承継研究会と広島県事業引継ぎ支援センターと共催で1/29(水)福山、2/5(水)尾道でそれぞれ19:00～21:00に事業承継に関するセミナーを企画しています。今後も、実際に承継問題を抱える企業へのアドバイスやサポートの機会は増えていくと考えています。

鉄本 私自身、タイムリミット付きの事業承継案件で色々な選択肢を諦めざるを得なかった経営者を間近で見た事で、早期事業承継計画の必要性を痛感しました。その体験を元に現在のお客様には少し早いですが50歳になられたらぼんやりでもいいので事業承継と退職後の人生を想像し始めるようにお話ししています。ただ、自分一人では「早いうちに事業承継を考え始めましょう」という提案を全ての経営者にしていく事は限界があります。そこで現在所属している事業承継研究会を通じてお互いに知識、ノウハウを共有し、私自身スキルアップをさせてもらおうと共に事業承継支援を請け負える仲間を増やしていければと思っています。

また、経営者、後継者の方にも早く事業承継を考えるキッカケを増やしたいと思っています。こちらの第一歩として植田先生がご紹介のセミナーに私も主催側として参加いたします。

こうして自身のスキルアップ、支援者の増加、事業者への広報の3点を行う事で事業承継のお悩みを少しでも早く解決していく事ができたらと考えています。

岩本 私も植田先生、鉄本先生と共に広島の診断協会の事業承継研究会で承継支援セミナーを開催します。そのような地道な活動にも主体的に協力しつつ、経営改善を伴う事業承継支援の全体最適を見極めて推進していきたいと考えています。

岸本 事業承継に伴う、経営改善の支援、後継者育成の取組み事例の積上げ、各種業種・業態の経験の幅拡大、掘下げをしていきたいです。また、問題点の時にお話しした通り、現在取組が中断している納税猶予制度である経営承継円滑化法の研究・活用、事例の拡大をしていきたいです。

中尾 今は1企業に行く形で事業承継計画を作ったり、色々なサポートをしています。後継者が育つ前に事業承継という案件もこれからどんどん増えていくと思います。

香川県協会で聞いたのですが、後継者塾というのを県協会として行っていて診断協会として後継者育成に取り組まれているという事で、私もそういう形で後継者塾を行い、事業承継のごたごたで不幸な事になる会社を少しでも減らし、広島で元気な会社を作るお手伝いをもっともっとしていきたいと思っています。

森若 事業承継に関しては大変支援の範囲が広いと思ってます。ゼネラリストとして伸ばしていきたいです。

M&A 支援として親族外もできるようになりたいです。弁護士や会計士と連携して頑張りたいです。また、廃業支援として何でもかんでも承継ではなく、評価した結果、勇気ある撤退も必要だと思います。他にも後継者教育支援として現経営者にとっては承継がゴールですが、後継者にとって、承継はスタートなのでここも支援していきたいです。

丸田 これまでの取り組みやご苦労に基づくお話、アドバイス大変ありがたく頂戴いたします。皆様、本日は年末のご多用の中集まって頂き、ありがとうございました。

『創立60周年記念シンポジウム 報告』

事務局長 西村 英樹

令和元年11月1日（金）午後3時から、広島市中区のANAクラウンプラザホテル広島にて「未来に繋がる中小企業～中小企業の継続性を支える中小企業診断士～」をテーマに147名（来賓19名、一般78名、会員50名）の参加者のもと、創立60周年シンポジウムが開催された。司会は会員の牧野恵美子氏が務めた。

【基調講演】

江川会長の開会の挨拶後、来賓を代表して中国経済産業局産業部長の中山光治様及び一般社団法人中小企業診断協会会長米田栄二様よりご祝辞を頂いた。続いて、基調講演として、株式会社みどりホールディングス代表取締役の杉川聡様より「パラダイムシフトの必然!! 新規開発から再生事業へ～マリーナホップ・風の国再生事業の検証～」と題した講演が行われた。

杉川様は、2012年より経営不振で低迷していたマリーナホップの再建に着手され、2017年6月に敷地内に都市型水族館をオープンさせ来場客の回復へと繋がられている。現在は、島根県江津市の温泉リゾート施設「風の国」再建にも取組まれており、再生事業に大きな業績を残されている。それらの経験から時代の流れが新規開発から再生事業へと大きくシフトしていると述べられており、中小企業の再生事業に模索しながら携わっている診断士も多い中、今後は再生事業に自信を持って取り組む事が出来るとの確信を得ることができた。

【パネルディスカッション】

続いて地域経済にとって喫緊の課題である人手不足をテーマに杉川様と県協会会員3名によるパネルディスカッションが行われた。タイトルは「人材確保に向けた取組み」で、パネラーは、広島県事業引継ぎ支援センター統括責任者 平野勝正氏、株式会社ビジネスブレイン代表取締役 松浦和夫氏、株式会社ドリーム・アーツ上席理事 吉村厚司氏で、コーディネーターは、県協会会員でもある広島大学学術・社会連携室特任教授 平見尚隆氏が務めた。



ディスカッションは「事業継続（承継含む）に関する課題及び対応について」と「人材不足対応策としてのインバウンドについて」を個別テーマとして進められていった。パネラーからは各分野での人手不足の現状や解決策に関して様々な提言がなされ、人手不足で困っておられる企業関係者の皆様にとっても有益なディスカッションであった。

【協会活動の紹介】

県協会理事の岡佳宏氏から「広島県中小企業診断協会の活動紹介」と題してグループ研究会に関する説明が行われた。現在、研究会の数は12に及びそれぞれ様々な活動を行っている。研究会活動の幅広さを知って頂ける良い機会となった。

井上副会長の挨拶をもって閉会となった。

【交流会】

18時30分より同じくANAクラウンプラザホテル広島において、参加者79名（来賓13名、一般18名、会員48名）で交流会が開催された。司会は会員の岩崎美友紀氏が務め、大村副会長の挨拶後、来賓を代表して広島県商工労働局経営革新課課長 和田徹様から来賓祝辞を頂いた。来賓紹介の後、独立行政法人中小企業基盤整備機構中国本部本部長 村松清孝様の乾杯で交流会がスタートした。和やかな雰囲気の中、江川会長が「60年を振り返る！」と題しこれまでの県協会の歩みをユーモアを交えて発表を行った。活発な交流が行われた後、西原副会長の挨拶で閉会となった。



ご来賓

中国経済産業局産業部 部長 中山 光治 様
中国経済産業局産業部中小企業課 課長 難波 貢司 様
一般社団法人中小企業診断協会 会長 米田 英二 様
一般社団法人中小企業診断協会 専務理事 野口 正 様
広島県商工労働局経営革新課 課長 和田 徹 様
広島市経済観光局 主事 赤松 良 様
独立行政法人中小企業基盤整備機構中国本部 本部長 村松 清孝 様
中小企業大学校 広島校 校長 渡邊 修二 様
公益財団法人ひろしま産業振興機構 常務理事 天野 清彦 様
公益財団法人広島市産業振興センター中小企業支援センター 所長 土佐 計 様

広島県中小企業団体中央会 事務局長 藤本 光徳 様
広島県信用保証協会 経営指導課 課長 加茂田 茂 様
広島県商工会連合会 地域振興部 部長 脇安 秀明 様
広島県中小企業再生支援協議会 広島県経営改善支援センター支援センター長 斉藤 博 様
広島司法書士会 引地 敏幸 様
広島県社会保険労務士会 会長 林 利憲 様
広島県行政書士会 会長 光宗 五十六 様
日本政策金融公庫広島支店 広島支店長兼国民生活事業統轄 阿部 正樹 様
広島銀行 法人企画部 副部長 房安 徹也 様
呉信用金庫 本店 部長 松川 昌司 様

連 載

1. スキルアップメニュー

令和元年度 夏季実務補習 9月コース 第2班 受講報告

実務補習受講生：西 翔太、原田正則、前中間幾、松前光朋、平田 聡（文責）

1. はじめに

令和元年9月6日から9月17日まで田口信義先生の指導のもと、監査法人勤務・金融機関勤務・飲食店自営の計5名で、中小企業診断士の実務補習に取り組んだ。

実務補習参加回数は4名が3回目、1名が2回目であった。

2. 診断先企業の概要

診断先企業は広島県A市の製造業であり、現社長により昭和57年に創業され今年で業歴37年目を迎える。規模は小さいながらも社長の熱意と人間性を基盤として蓄積されてきた知識・技術・人脈を生かした経営を続けてこられたことにより、業績は着実に改善しつつある企業である。後継者にも恵まれ、現社長との息の合った経営が続けられている。

3. 現状の課題

市場の多様化・複雑化・高速化の大きなうねりのなかで多くの企業が世代交代期を迎えているが、この企業においても例外ではなく経営の新たな節目に直面している企業でもある。安定的な事業発展に向けた円滑な事業継承と強固な経営基盤の構築が大きな課題となっている。

4. 今後の方向性と改善提案

現状の課題を鑑み、各部門はその方向性の下に以下の内容で検討・提言している。

経営戦略部門：中期業績ビジョンの設定とこれを実現するためにどのような経営の舵取りをしていくべきなのか

営業部門：既存顧客との結びつきを強化するとともに、新規顧客を呼び込むための方策は何か

生産部門：公的支援の積極的な活用と、作業現場の清浄さをさらに良好なものにするためにはどのような改善策を打つべきなのか

財務部門：貴社の財務上の課題と今後5か年で目指すべき業績数値はどうあるべきか

事業承継部門：貴社の第二創業期を支える後継者育成と事業の引き継ぎ、後継経営者を支える組織づくりをどのように進めていけばいいのか

5. 実務補習後の所感

当診断企業の実務補習の受け入れは、平成23年・平成28年に続き3回目であった。このため経営者ご自身も診断の主旨をよく理解されておられ、積極的にご協力いただいた。また診断メンバーも各部門を取りまとめるのに適材で編成され、内容的には顧客満足度は高かったものと自負している。

報告会には社長ご自身に加えて後継者であるご子息も同席され、熱心に聴かれていた。事業の承継時期も近いとあってヒト・モノ・カネ・情報の主要な経営資源が第二創業期に向けて大きく流れを転換しようとしている実情の最中であり、診断の提言内容が当社の羅針盤となるよう祈念している。

最後に、業務多忙の中、当班の実務補習にご協力いただいた診断先企業、適宜的確な指導をいただいた田口先生、最後まで熱意をもって診断書作成に取り組んでくれた班員の皆様に心より御礼を申し上げます。

令和元年度 夏季実務補習 9月コース 第3班 受講報告

実務補習受講生：河原 一輝、久保井 篤史、松岡 洋一、岸 諒平（文責）

1. はじめに

令和元年9月6日から9月17日まで、柳川治久先生のご指導のもと、金融機関勤務1名、製造業勤務2名、独立開業予定者1名の計4名で中小企業診断士実務補習に取り組んだ。

2. 診断先企業の概要

診断先企業は広島県A市の木製建具製造業であり、国産材、手作りにこだわった商品といった強みもあるものの、大手メーカーの進出や金属製の製品が市場の95%超を占めている環境から売上、利益が伸び悩んでいる状況となっていた。

3. 現状の課題

当社は「手作り」にこだわりを持った製造業であり、費用面で固定費の負担が大きかった。そのため、まずは売上をどのように伸ばしていくか、そして生産面での効率性改善をいかに行っていくかが課題であると考えた。

4. 今後の方向性と改善提案

今後の基本的方向として「木製建具の良さ訴求によりマーケット自体およびマーケットシェアを拡大し、収益性を向上させること」を掲げ、それを実現するために以下のような提案を行った。

全体戦略（中長期戦略）：端材を活用した商品開発

海外輸出の検討

営業戦略：顧客との関係性強化

ブランド力強化

見込み顧客への対応改善

トップ営業マンのノウハウ共有

小規模店舗を対象とした新製品、サービスの開発

製造戦略：作業時間測定と収益性の計算

ネック工程の見直し

安全衛生委員会の仕組み活用

安心、安全な工場見学ができる職場環境づくり

人事・組織戦略：インターナルマーケティングの実施

若手用のスキルマップの策定、運用

OJT方法の見直し

組織体制再整備

目標管理シートによる経営指針の進捗管理

熟練職人の技術見える化

5. 実務補習後の所感

当社の製品はいわゆる高級品に属しており、社長が思っている製品の強みや販売スタンス等が我々診断班の SWOT 分析ともかみあい、いかにして売上を向上させるか、売上が向上した際に発生し得る問題に生産面、人事組織面でどのような提言ができるかについて班員全員で同じ方向性を持って議論を進めることができた。実際に最終日のプレゼンテーションでは、社長、常務からも提案に対する感想や数々のご意見をいただき、私が経験した過去2回の実習以上に熱心かつ前向きな反応をいただき、今回の診断報告書が診断先企業の発展の契機のひとつになれば嬉しい限りである。

今回の実習では当初の予定人数から1名減となっており、そのなかで取捨選択して診断企業にとって必要な提案を行っていくこと、専門知識を持った班員と意見を出し合い、柳川先生の助言をいただきながら、課題や改善策を議論し、1つの成果物を作成する過程で自分にはなかった目線での考え方や新しい知識を習得することができ、大変有意義な12日間であった。

また、3回の実務補習を通じて、根拠を示して論理的に説明すること、提言事項を実行することで相手にとってどのようなメリットがあるかを提示すること、これらを熱意を持って伝えることが大切であると感じ、今後の社会人生活の糧としたい。

最後に、お忙しいなか実務補習に協力していただいた診断先企業、ご指導をいただいた柳川先生、一緒に企業診断に取り組んだ班員の皆様にこの場を借りてお礼申し上げたい。

『図書館での無料ビジネス相談会 実施報告』

総務委員長 波出石 誠

1. はじめに

本稿では、当協会の会員が相談員となり、当協会と広島市立中央図書館及び福山市中央図書館が連携し、毎月実施している無料ビジネス相談会の実施概況について報告する。

2. 無料ビジネス相談会開催の経緯

本相談会は、図書館のビジネス支援サービス（ビジネス支援最新情報の提供、商用データベースの使用、ビジネス相談会、セミナーの開催等）の一環として実施されている。図書館で無料ビジネス相談会などビジネス支援サービスが実施されるようになった背景には、平成12年当時、廃業率が開業率を上回るなど日本経済の低迷が危惧される中、起業による就業機会の拡大を図るため、図書館に蓄積された情報をベースにWebやデータベース等を装備し、専任の司書を配置して、起業や経営全般を支援する機能を付加した「ビジネス支援図書館」の整備が求められたことがある。政府の「骨太の方針2003」にも「ビジネス支援図書館の整備」が記載されている。

3. 無料ビジネス相談会の実施概況

(1) 概要

本相談会では、広島、福山とも毎月1回土曜日の午後から5時間、図書館にて、相談者5名/1日(1人1時間以内)に対し、当協会の中小企業診断士が無料個別相談を行う(広島市立中央図書館では、信用保証協会職員の相談、図書館司書の資料紹介を含む)。図書館が相談者の募集、事前ヒアリング、会場提供、窓口相談業務従事証明書の発行、当協会が相談対応、報告書作成を行う。

相談内容は、起業の事業計画・経営戦略策定のほか、経営改善に関する事項が多い。

(2) 相談実績

①近年の年度別相談件数（H22～H30年度）

年度	H22	H23	H24	H25	H26
広島	33名	36名	47名	35名	41名
福山	9名	11名	12名	15名	22名
年度	H27	H28	H29	H30	
広島	31名	30名	32名	39名	
福山	22名	29名	13名	15名	



広島市立中央図書館での実施風景
(手前は相談者、左2名と奥2名は当協会相談員)

②当相談会での起業の一例

1)おはぎ屋(「ちいさなおはぎ屋」:広島市佐伯区)

顧客ニーズや流行にマッチしたオリジナルおはぎが好評。マスコミの取材も多い。地方創生リファレンス大賞(文部科学省 2017 年)受賞。

2)ハーブ専門店(「草舎 KAMAU」:広島市南区)

顧客ごとのニーズを丁寧に聞き取り調合したハーブが好評。

3)将棋教室(「エデュ将棋教室」:広島市安佐南区)

親子で楽しむ 3 歳からの将棋教室で、将棋の技量習得のほか、将棋を通じて、決断力、集中力、忍耐力を身に着け、基本マナーの習得、能力開発、人材育成を行っている。

その他、小売業では、雑貨店、飲食業では、喫茶店、スープとパンの店、カレーショップ、フレンチレストラン、サービス業では、アロマサロン&教室など個人での小規模な起業が多い。

4. 無料ビジネス相談会を実施しての所感

本相談会では、実践的で高度な指導を行う他の支援機関では対応できないようなアイデアレベルの相談が多いが、それらの案件に丁寧に対応し、次の段階に進めることで、起業支援について他の支援機関との役割分担を果たしている。

本相談会は、身近な公共インフラである図書館が、専門家と連携し、蓄積した情報や知識を活用して、起業や経営について、専門的知識が乏しく、どこに相談してよいか分からない主婦や大学生、年金生活者等の方々に、相談や起業を実現する機会を提供するものであり、大変意義深い。

相談会終了後の相談者へのアンケートでは相談対応について、概ね高い評価を得ている。

また、広島市立中央図書館での本相談会などビジネス支援サービスの成果は、2019 米国図書館協会(ALA)年次大会(米国ワシントン)で地域づくりに貢献する日本の公共図書館活動の日本代表4件の1件として発表された。

本相談会の相談員は、当協会員の中で希望される方にご担当いただいているが、企業内診断士の方が多く、コンサルティングを実践する場にもなっている。本相談会の計画係及び相談員を担当して数年を経過したが、今後も本相談会を通じ、微力ながら地域の起業支援等に貢献したい。

最後に、相談員をご担当いただいている当協会員の皆様、図書館のスタッフの皆様にこの場を借りて、厚くお礼を申し上げたい。

2. 診断士コミュニティ

随筆・見聞録『オーストリアの旅』

中小企業診断士 濱田 泰司

社会人生活史上最長の大型連休となった昨年のゴールデンウィーク。今しかない！と思い立ち、オーストリアに旅立った。クラシックファンの私にとって、いつかは行ってみたいと思っていた憧れの国である。10年ぶりの海外旅行でもあり、事前にガイドブックでしっかりと予習を行い、期待で胸が膨らむ中、現地に向け出発した。



(写真 国立オペラ座前にて)

旅の前半は、オーストリア中部の古都、ザルツブルクに向かった。ザルツブルクは、映画「サウンド・オブ・ミュージック」の舞台となった美しい街として知られている。55年も昔の映画ではあるが、生き生きとした音楽と純粋なストーリーは、今でもまったく色褪せない。ロケ地の一つ、メンヒスベルクの丘から見下ろす古都の街並みは、映画と変わらない美しい風景が広がっていた。丘を下りて街を歩いてみると、築数百年にもなる建物が整然と建ち並び、今でも当たり前現役で使用されていることには大変驚いた。ザルツブルクでは、有名なケーキ菓子「ザッハー・トルテ」をホテルのカフェでいただく。ケーキはもちろん美味しかったが、なによりコーヒーが本当に美味しく、帰国間際に同じコーヒー豆を求めて探し回るほど忘れられない味だった。

オーストリアは自然も美しい。ザルツブルクの南東部一帯のザルツカンマーグートには、山と湖による美しい大自然が広がっている。ここを訪れた日は、この旅行で最も晴れてほしかった1日だったが、残念なことに朝から雨。ロープウェーで山へ登ると大自然の景色が見えるはずが、まさかの雪。ゴールデンウィークに雪が降るとは……。それでも、湖を取り囲んでいる深い緑の山々や、湖畔にある教会、斜面に張りついているように見える家々は、いつまでも見ていたくなる風景で惹き込まれるものがあった。晴れていたらどれだけ綺麗だっただろう。

話は変わるが、観光地など多くの場所では、トイレが有料だった。維持費を賄う意味で有効とは思ったが、利用する側としては、硬貨を準備するのも煩わしいし、先を気に掛けながら計画的にトイレを利用するようになってしまう。無料で利用できる日本のトイレはありがたい。

最後の訪問先は、音楽の都ウィーン。私にとって、この旅行で最大のイベント「国立オペラ座」のオペラ鑑賞のときがやってきた。夜のオペラ座の姿は、建物外部に施された彫刻などの装飾が、様々な角度からライトアップされ、思わず見とれるほど美しかった。演目はヴェルディの「リゴレット」。開演からしばらくの間、ずっと震えていたのを覚えている。音も雰囲気も最高だった。観客も一人一人が着飾っていて、観客も一体となってオペラを作り上げているように感じられた。ウィーンでは、このようなオペラやコンサートが、毎日のように開催されている。今回は叶わなかったが、いつか必ず、ニューイヤーコンサートで有名な楽友協会の「黄金のホール」で、ウィ

ーン・フィルハーモニー管弦楽団の演奏を聴いてみたい。

平成から令和に替わる歴史に残る日をオーストリアで迎えた。忘れられない一週間となった。

書評『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』

中小企業診断士 青谷 智晃



『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』

経営における「アート」と「サイエンス」

著 者 山口周

出版社 光文社新書

発行日 2017/7/19

価 格 836 円（税込）

著者は、山口周氏。ビジネス番組などにも時々出演するので、ご存じの方も多いかもしれない。軽妙で分かりやすい語り口、独自の視点による切り口、「なるほどなあ。」と思うことが多いこと

もあり、本書を手にとってみた。

本書の言わんとすることを乱暴にまとめてしまうと、経営上の意思決定は、「理性・論理・サイエンス」と「直感・感性・アート」とをバランスよく働かせることが重要だが、現代の経営者が「サイエンス」偏重に陥りがちであり、そのことが経営の行き詰まりの原因である、ということだが、各論の指摘がどれもとても面白い。

例えば、「正解のコモディティ化」という指摘。多くの企業が分析的・論理的な情報処理のスキルを身につけたので、各企業は、お金も時間もかけて、膨大なデータ収集、最新のデータ分析をするが、その結果、どの企業も結局似たり寄ったりの商品を出してくる。「サイエンス」は、説明可能、再現可能なものだから、ここに頼った判断は、誰がやっても似たような結論になるのだ。人を驚かせるイノベーションは生まれにくい。

「アート」が軽視されてしまう背景として、現代が強くアカウンタビリティを求められる時代であることも指摘する。「論理的に説明」できなければ組織の意思決定となることが難しい。本当は単に「面白そうだ」という「直感・感性・アート」による判断の方がより大きな可能性を秘めているかもしれないが、現代の組織の中ではなかなか採用されづらい。

「科学的マネジメント」は、しばしば既存の枠組を前提に数値目標を設定し、ひたすら現場の尻をたたくという方向に邁進しがちであるとも指摘し、粉飾決算、データ偽装といった昨今の企業の不祥事も「サイエンス」偏重が一因であるとも指摘する。

少ない分量ではあるが、現代経営の問題点を「アート」と「サイエンス」の切り口で的確に分

析している。できれば、どうやったら「美意識」が鍛えられるのか教えて欲しいが、そんな発想こそ「サイエンス」的なものかもしれない。

胸がすく思いがする、おすすめの1冊である。

『診断士リレー訪問記』

中小企業診断士 榎 信行

牧野恵美子（まきの えみこ）氏

今回は、女性の中小企業診断士としてご活躍されている、牧野さんをご紹介します。中小企業診断士資格の取得のきっかけや独立の経緯と今後のご自身の診断士像についてインタビューさせていただきました。



Q: 中小企業診断士資格を取得したきっかけや独立の経緯を教えてください。

A: 私は大学を卒業して、大手小売業に就職しました。この時は販売管理や売り場管理、勤怠管理などの業務を中心に行っていました。また、退職後は会計事務所、PCインストラクター、国会議員事務所、社会福祉法人、NPO法人など様々な中小企業で働き、ここで初めて「経営」と接点を持ちました。自社や取引先の事業を見てきたことで「経営」について包括的に学びたいと思い、中小企業診断士の勉強を始めました。

診断士の資格を取得したあとは、これまでの経験や学んだことを活かして中小企業の役に立ちたいという思いが強くなり、勢いで(猪年生まれです)独立しました。

Q: 今はどのような活動されていますか？

A: 現在は広島県よろず支援拠点でコーディネーターとして中小企業の経営者の方のご相談にのっています。ここにはいろんな方が様々な悩みをもって相談に来られます。事業者さんのお話をいろいろな角度からお聞きしながら課題を見つけて、それを改善・解決する方法を相談者の方と一緒に模索しながら行動計画を提案しています。

Q: 診断士として、どのような分野の支援を行っていきたいですか？また、ご自身の診断士像を教えてください。

A: 今までの業務経験から小売業の販売管理や数値管理、キャッシュフロー経営の実践サポートを中心にご相談にのっています。ただ、今はなるべく自分の専門分野を限定せずにいろいろな業種や業態の事業者さんのご相談に乗っていきたいと思っています。すべての課題を私一人で解決

できるわけではなく、いろんな専門家の方と連携しながら解決していくのですが、最初にご相談を受けた時に、自分の得意分野以外の問題・課題についてもある程度の方向性を提案できる診断士でありたいと思います。そのために自分の引き出しを増やししながら、事業者さんの課題を解決する手助けをしていきたいと思っています。

Q：ご自身の強みは何だと思いますか？ その強みはどのようにして得られたと思いますか？

A：強み、と言えるかわかりませんが初対面の方にも「話しやすい」と言われることが良くあります。仕事上、初めてお会いする事業者さんとも深く入り込んだ話をすることがあります。そのような時に率直に、壁を作らず話していただく雰囲気や環境を作ることが得意です。そう思えるようになったのは、年齢を重ねるとともに会話に対してゆったり構えることができるようになってきたこともありますし、これまでの経験を通して得られたのだと思います。

そのきっかけとして大きかったのは、私はこれまで接客業や議員事務所など人に接する機会の多い職場で働く機会が多かったのですが、様々な方と出会うなかでその立場を理解し、対処する経験を数多くできたことと、コーチングを学んで「聴く」ことの重要性を理解して傾聴を心掛けるようになったことです。

Q：女性診断士ということで、良かった点や、やりにくい点があったら教えて下さい。

A：良かった点は、女性診断士の人数が少ないので顔と名前を憶えてもらいやすいことです。

また、女性の経営者には、同じ女性なので話しやすいと思ってもらえたり、経営以外の話で盛り上がりたりとラポールを築きやすいことです。

やりにくい点は…今のところ特にありません。

『新入会員紹介』

正会員

藤川 裕志（ふじかわ ひろし）



この度、広島県中小企業診断協会に入会致しました、藤川裕志と申します。出身地及び育ったのは広島市ですが、大学進学以降、九州、関西、関東にて人生の大半をこれまで暮らしてきました。大学卒業後、電機メーカーに就職し、半導体エンジニアとして製造技術研究開発、製品設計開発を実施してきました。その後、技術部門を離れ、管理部門にて事業企画に従事しました。この際に、自事業部の他社との合併による分社化、新会社立

ち上げ、輸出管理組織構築、運営などを経験し、事業年度計画作成、事業コスト分析管理、マーケティングなど経営に触れていきました。更にその後、事業売却による米国企業への移籍を経験しました。

中小企業診断士を志した理由は、会社の友人で中小企業診断士がおり、興味をもっていた事。更に友人のアドバイスもあり、私のこれまでの経験が経営コンサルタントとして活かせるのではないかと考えました。退職後、中小企業診断士取得を志し、資格取得しました。今後、エンジニア経験、経営管理経験を活かした、経営コンサルタントとして、「海外展開支援」「製造コスト削減」「売上拡大」の為の事業計画、戦略支援などを実施していきたいと考えます。また、中小企業の社長に信頼される経営コンサルタントとして広島の中小企業を元気にしていく事に貢献し、広島を元気にしていきたいと考えています。

今後は、診断協会活動に参加させていただき、先輩先生方と関係を築いていき、ご指導いただきたいと考えますのでよろしくお願いいたします。

令和元年度 研究会活動報告

『企業内診断士診断能力向上研究会』

研究会広報担当 岡本 志朗

企業内診断士診断能力向上研究会（企業内診断士の会）では、“企業内診断士の企業診断等にかかる能力の向上（研鑽）”、“中小企業経営の改善・革新の支援（貢献）”、“診断士の活動に必要なネットワーク作り（連携）”を目的として、活動に取り組んでいる。



毎月第3土曜日午後の月例会合の開催に加え、7月20日（土）と11月30日（土）には交流会を開催した。7月は池永経営会計税理士法人部長・中小企業診断士 鉄本一生氏に「診断士ならではの事業承継支援」について、11月は株式会社ビズサポート代表取締役 稲葉琢也氏に「中小企業診断士資格の活用の仕方 プロコンの現場から言えること」についてご講演いただき、講演後には懇親会を開催した。両日とも当研究会以外の参加者を含む多くの中小企業診断士にご参加いただき、活発な交流を行うことができた。



令和元年7月交流会の様子



令和元年11月交流会の様子

『ニューロビジネス研究会』

代表 西村 英樹

3年前の熱狂的なAIブームは沈静化してきたが、AIの実用化に向けた取り組みは各方面で着実に進んでいる。当研究会は診断協会会員だけではなく、AIに関心を持つ中小企業経営者（ユーザ、ベンダー）もメンバーに加え、中小製造業が抱える経営課題について、AIの具体的な活用方法についての調査研究を行っている。



昨年11月16日、医療現場での活用事例として広島大学医学部の田淵仁志教授をお招きし、眼科における①ディープラーニング技術を使った画像解析、②膨大な医療データ（ビッグデータ）のデータベース化、③IoTシステムによる効率的な点眼瓶の開発支援等についてお話を伺った。田淵教授が構築されたAIシステムは他と比べてかなり進んでおり、各段階における様々な課題も明示され、中小製造業でも大いに参考になる非常に有意義なセミナーであった。今回のセミナー開催に当たっては、協会会員でもあるひろしま産業振興医工連携チームの西川弘晃氏にご尽力を頂いた。



田淵仁志教授を迎えてのセミナー参加者 前列右より3人目が田淵教授
メンバー

黒崎 崇貴 ※	三本木 至宏 ※	水津 卓也 ※
西村 英樹 ※	鼠家 正則 ※	平見 尚隆 ※
藤川 裕志 ※	丸田 稔 ※	三宅 慶子 ※
森若 壽英 ※	吉村 厚司 ※	上田 寛治
高下 和浩	津田 義明	前田 啓太郎
三宅 公平	柳原 邦典	

※は診断士

『カープを科学する研究会』

代表 西村 英樹

当研究会は昨年8月産声を上げた出来立てほやほやの研究会である。

【活動目的】

リーグ3連覇を達成したカープ球団は、個性あふれる選手の活躍やBBQも楽しめるユニークな球場、カープ女子をはじめとするファンの広がり等により、ここ数年世間の注目を集めている。華々しい選手の活躍やマスコミ報道の裏には、豊富な経営資源を有する他球団には無い地方球団としての知恵を使った球団経営があることを忘れてはいけない。独自の歩みを進めるカープ球団を中小企業診断士の立場から科学的に研究し、ファンを魅了し応援したくなる秘密に迫りたい。研究成果は地域における中小企業経営支援に役立てて行きたいと考える。



【活動計画】

- (1) 個人研究：会員がそれぞれ関心を有するテーマについて調査研究を行い、その結果を研究会で発表する。テーマによっては、グループ研究も行う事とする。
- (2) 情報発信：研究成果は、診断協会内で共有するとともに外部に対しても積極的に情報発信を行う。
- (3) 会場場所等：会合は毎月1回広島市内、福山市にて実施予定。
- (4) その他：研究会参加者は、必ず“赤いもの”を身に着けること。

【研究会メンバー】

伊藤 圭介	江川 雅典	大村 貞之	木村 武則
西村 英樹	古川 佐千夫	藤川 裕志	牧野 恵美子
森島 重樹	渡辺 敏明		

【研究活動】

研究会発足時の交流会には、研究会メンバーの渡辺敏明氏のご厚意によりカープ球団より井生スコアラーをお招きし、大盛会となり幸先の良いスタートを切る事ができた。この勢いで今年もカープと共に進んで行きたい。



交流会の様子（右前が井生スコアラー）

令和元年度 委員会活動報告

『総務委員会』

総務委員長 波出石 誠

令和元年度の総務委員会の活動状況は、以下のとおりである。

(1) 通常総会

5月18日(土)に総会をTKP ガーデンシティ広島駅前大橋にて、懇親会を広島グランドインテリジェントホテルにて開催した。総会では活動報告・計画、収支・予算議案が承認可決された。



(2) 理事会

理事会	開催日	議題 (開催場所:広島県情報プラザ)
第1回	4月21日(日)	令和元年度総会・懇親会、平成30年度各委員会活動報告、令和元年度各委員会活動計画、創立60周年記念シンポジウム等
第2回	8月21日(水)	各委員会活動報告、専門家登録システム、創立60周年記念シンポジウム等
第3回	11月17日(日)	定例の議案に加え、創立60周年記念シンポジウムの結果等

(3) 広島自由業団体連絡協議会(広島県内の士業12団体のネットワーク組織)

7月23日(火)にホテルメルパルク広島にて開催された。各士業団体の活動報告、11月12日(火)「無料よろず相談会」の役割分担等について協議した。

(4) 中国ブロック連絡会議(全国本部及び中国5県の診断協会との連絡会議)

10月11日(金)に米子国際ファミリープラザ(米子市)にて開催された。東京本部、中国5県協会の関係者が参加。議題は、令和2年度予算概算要求、中小企業診断士のコンプライアンス、働き方改革と中小企業診断士の活用、各県協会活動報告等であった。

(5) 第5回士業交流会(広島自由業団体連絡協議会の若手会員同士の交流会)

10月14日(土)にラウンドワン広島店、ひろしま国際ホテル(懇親会)にて開催した。

(6) 創立60周年記念シンポジウム(診断士の日関連イベント)

11月1日(月)に「未来に繋がる中小企業」をテーマに、ANAクラウンプラザホテル広島にて開催された。(株)みどりホールディングス代表取締役 杉川聡氏の基調講演、パネルディスカッションなど。154名の来場者があり、盛況であった。

(7) 第27回無料よろず相談会(広島市、広島自由業団体連絡協議会が開催する無料相談会)

11月12日(火)に広島市役所2階講堂にて開催された。例年と同様好評であった。

(8) 図書館無料ビジネス相談会

今年度4月～11月の相談件数は、広島市立中央図書館(第2土曜日)が24件。福山市中央図書館(第4土曜日)が7件であった。各相談会とも起業に関する相談が多い。

『試験委員会』

試験委員長 落野 洋一

◆令和元年度中小企業診断士試験（広島地区）

1. 第一次試験

令和元年8月3日（土）、4日（日）広島工業大学専門学校にて実施。
779名（前年は684名）の受験者に対し、合格者162名（前年は105名）、合格率20.8%（前年は15.4%）であった。



2. 第二次試験（筆記）

令和元年10月20日（日）広島県情報プラザにて実施。217名（前年は156名）の受験者に対し、合格者46名（前年は27名）、合格率18.3%（前年は17.3%）であった。

3. 第二次試験（口述）

令和元年12月15日（日）に広島県情報プラザにて実施した。

今年度は第一次試験、第二次試験ともに受験者数が増加したが、特に滞りなく試験業務を実施することができた。

『診断実務委員会』

診断実務委員長 小川 成洋

中小企業診断士の登録要件である実務補習の実施と、登録更新に必要な実務従事ポイント取得のために企業内診断士等を対象とした実務従事事業を実施する。

今年度の活動方針は①実務補習の実務補習テキストの内容が改定となったため、指導員への周知・徹底を図ること。②実務補習指導員の登録者の増員を図ること。③実務従事診断手法を進化して、スキルアップの向上を図ることである。



(1) 中小企業診断士実務補習

①夏季コース（5日間コースのみ）:RCC文化センター

第1回：令和元年7月5日（金）開講式 ～ 7月16日（火）修了式 12名

第2回：令和元年9月6日（金）開講式 ～ 9月17日（火）修了式 18名

②冬季コース（15日間コース・5日間コース）:RCC文化センター

第1回：令和2年2月7日（金）開講式 ～ 2月17日（月）修了式

第2回：令和2年2月21日（金） ～ 3月2日（月）

第3回：令和2年3月6日（金） ～ 3月16日（月）修了式

(2) 実務従事事業

10月コース、4名 11月コース 4名

診断実務委員

委員長 小川 成洋 副委員長 田村 善光

委員 川角 栄二 水津 卓也

『更新研修委員会』

更新研修委員長 宮前 美方子



更新研修委員会は、中小企業診断士の更新要件のひとつである「新しい知識の補充に関する要件」となる研修を実施している。

本年度の第1・2回は、7月20日・21日に、3回目は11月30日に広島県情報プラザ多目的ホールにて開催した。第4回目は、2月15日に福山で開催予定である。

研修では、新たな中小企業施策については、中国経済産業局産業部より、中小企業支援の現状や、支援策についてご講義頂いた。続いて、7月の研修では「地域資源を活用した中小企業支援について」と題して大嶋経営提案事務所代表 大嶋浩敬氏に、11月の研修では、「中小企業の知財戦略支援について」と題して、デ

ィスプロ株式会社代表取締役社長 桑原良弘氏にご講義頂いた。多方面で活躍される講師のお話は、参加者からも好評であった。

理論政策更新研修の本年度の、受講予定者数は400名を上回り、年々増加している。更新研修委員会では、今後も増加が見込まれる受講者のニーズに応えられるよう、委員会で検討を行い、満足度の高い研修の提供を行っていく所存である。



『グループ研究委員会』

グループ研究委員長 岡 佳弘



当協会の研究会は、カーブを科学する研究会（代表：西村英樹）の新規設立により、現在 12 グループが活動しており、高度な専門知識の習得とコンサルティングスキルの向上に向け、活発な活動を展開している。

グループ研究委員会では、こうした研究会活動を支援するため、PR小冊子「グループ研究会の活動」の発行や「研究活動成果発表会」の開催、研究会の横の連携を図るとともに諸課題を議論する「研究会連絡会議」を開催している。また、各研究会の自主的活動を支援するため「調査・研究事業（研究活動費の補助）」を行っている。

今年度の「研究活動成果発表会」は、9月7日（土）に広島県情報プラザ第1研修室において開催し、企業内診断士の会、原価管理研究会、事業承継研究会の3研究会が中小企業の経営にかかわる注目度の高い実践的な研究成果の発表を行うとともに、企業再生実践研究会が新規研究会活動紹介を行った。今回も47名と多数の診断士が聴講し、終始熱気に包まれた発表会となった。



委員会では、新規研究会の設立促進に向けた取り組みを推進しており、設立手続きや会員募集の方法など、気軽に事務局にご相談いただきたい。

[グループ研究会の活動紹介ホームページ]

<https://www.hiro-smeca.jp/グループ研究会-1/>

『品質保証委員会』

品質保証委員長 西村 英樹

品質保証委員会はこれまで受託委員会が築いてきた数々の実績をベースに、県協会が受託する事業の拡大及び受託事業の品質向上を目的に昨年度より活動を開始した。



【委員会メンバー】

黒川 睦郎	田辺 稔
西村 英樹	松浦 和夫
松浦 由浩	

【活動方針】

①協会の受託事業の円滑な運営

- ・受託事業の受入態勢・運用規定等の構築、申請書の作成等を行う。

②新規受託事業の拡充

- ・公的支援機関との連携維持・強化、金融機関・民間支援団体等との連携活動の新規開拓を行う。
中小企業診断士の認知度の向上や診断士の日のキャラバン活動等を通じた関係機関との連携を強化する。

③専門家登録会員への活動の機会配分と品質向上の実施

- ・派遣専門家の研修機会の拡大（G 研修委員会と連携）、成果物に対する品質向上への助言・是正等を通じた品質保証を行う。

【活動状況】

品質保証委員会とシステム専門家が連携し、専門家登録システムの構築を進めている。

開催月日	内 容	品質保証委員会	システム専門家
5月28日(火)	事務局業務の事前ヒアリング		○
6月19日(水)	システム専門家 事前打合せ		○
7月6日(土)	合同打合せ（スケジュール等）	合同	合同
8月21日(水)	理事会での概要説明	合同	合同
9月28日(土)	システムの運用、スキルレベル等の検討	○	
10月27日(日)	システム登録項目の検討	合同	合同
11月17日(日)	〃	合同	合同

巻末のお知らせ

『令和元年度 年間主要行事日程表』

日 付	行 事
4月21日（日）	平成31年度 第1回理事会
5月18日（土）	令和元年度 通常総会
7月5日（金）～16日（火）	夏季実務補習①（5日間）
7月6日（土）	第1回 会員研修会
7月20日（土）、21日（日）	第1回、第2回 理論政策更新研修（広島会場）
8月3日（土）、4日（日）	中小企業診断士第1次試験
8月21日（水）	令和元年度 第2回理事会
9月7日（土）	グループ研究会 研究成果発表会
9月6日（金）～17日（火）	夏季実務補習②（5日間）
9月21日（土）	広島県中小企業診断協会セミナー
10月20日（日）	中小企業診断士第2次試験（筆記試験）
11月1日（金）	広島県協会 創立60周年記念シンポジウム
11月17日（日）	令和元年度 第3回理事会
11月30日（土）	第3回 理論政策更新研修（広島会場）
12月15日（日）	中小企業診断士第2次試験（口述試験）
1月25日（土）	第2回 会員研修会
2月7日（金）～17日（月）	冬季実務補習①（15日間・5日間）
2月15日（土）	第4回 理論政策更新研修（福山会場）
2月19日（水）	令和元年度 第4回理事会
2月21日（金）～3月2日（月）	冬季実務補習②（15日間）
3月6日（金）～16日（月）	冬季実務補習③（15日間）

まとめ

『事務局からのお知らせ』

1. 中小企業診断士更新登録申請手続きにつきまして

令和2年3月に更新登録時期を迎えられる会員の方へ、申請案内が送付されております。お早めに、必要書類をお取り揃えいただきまして、ご送付ください。

2. 第3回理事会開催のご報告

令和元年11月17日に県協会の第3回理事会が開催されました。理事会では予算執行状況の中間報告などが議題となり、承認されました。また、「広島県協会創立60周年」のシンポジウム等についての報告も行いました。

3. 交流会の開催につきまして

理論政策更新研修（福山会場）の終了後に交流会を開催します。

日時：令和2年2月15日（土）18：20～20：20（予定）

場所：調整中（HPにて別途お知らせ）

会費：4,000円/人（税込）

当日は17：40まで理論政策更新研修（福山会場）が開催されており、終了後に交流会を開催します。会員・非会員を問わず、中小企業診断士であれば参加できる会とします。

参加を希望される方は事務局までお問い合わせください。

（研修当日の交流会受付は1回目の休憩時間までとなります）

『編集後記』

新春を迎え、会員および関係機関の皆様におかれましては健やかな日々をお過ごしのこととお慶び申し上げます。併せて、広報誌発行にあたりご協力下さった皆様に心よりお礼申し上げます。

本誌は、令和最初の新年号として編集させていただきました。本年は自国開催のオリンピックイヤーでもあり開催地となる首都圏では大いに盛り上がり好景気に繋がることも期待されておりますが、一方でオリンピック後の景気後退も懸念されるところです。近年、不確実性を増す経済情勢にあつて、景気の下支えを担う中小企業にとって事業の継続は社会全体が背負う大きな課題といえるのではないのでしょうか。そこで本号では、新年座談会として中小企業の事業承継をテーマに会員の先生方にお集まりいただき、様々なお話を聞かせていただきました。社会問題化しつつある事業承継に対する診断士の関わり方をご理解いただき、関心を持って下されば幸いです。この令和2年が皆様にとって実りある一年になるようご祈念申し上げます。

(広報委員長 小寺崇之)

表紙写真「瀬戸内海に浮かぶ大鳥居」 撮影：小寺崇之

※1875年の建立から140年以上が経過した厳島神社の8代目大鳥居は、現在大規模な保存修理工事が行われております。工事の終了時期は未定です。



一般社団法人広島県中小企業診断協会会報 第82号

発行：令和2年1月7日

一般社団法人 広島県中小企業診断協会

〒730-0052

広島市中区千田町3丁目7番47号 広島県情報プラザ3階

TEL (082) 569-7338 FAX (082) 569-7336

E-mail: jsmecca34@sunny.ocn.ne.jp

発行人 会長 江川 雅典

編集人 広報委員長 小寺 崇之