

2016 新春特別企画

## 「インダストリー 4.0」を 取り巻く世界の情勢と日本の課題

日本 TMA 理事長・日本事業再生士協会 代表理事 許斐 義信氏  
日本 TMA 理事・日本事業再生士協会 理事 出津 平氏  
日本 TMA 理事 大川 康治氏

### EVENT

TSK・SRC・日本 TMA・ACTP 合同忘年会 2015

### CERTIFICATION

2015年CTP認定式を東京で開催

Turnaround Professional

2016年のスケジュール

### Ambition as CTP

株式会社 Next Move 代表取締役 鏡 仁氏  
税理士法人 赤坂共同事務所 代表パートナー 宝金 正典氏



CTP LIST  
2015年認定事業再生士 (CTP)

Sponsors

# 「インダストリー4.0」を 取り巻く世界の情勢と日本の課題

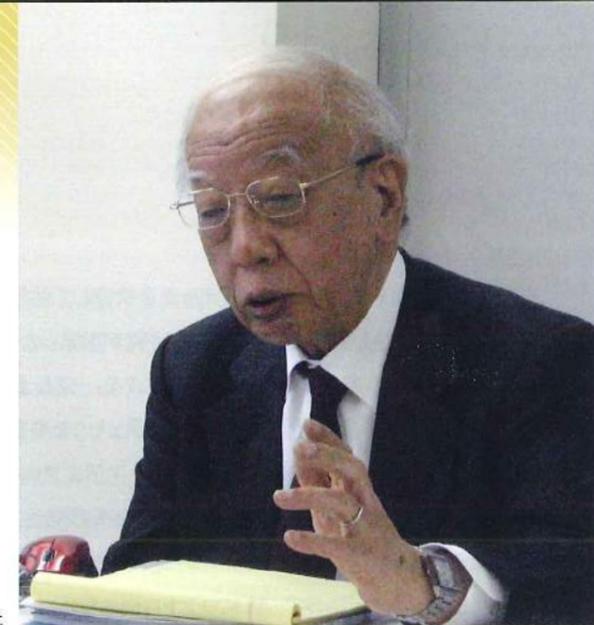
今、ドイツ政府が官民学一体となって推進する戦略プロジェクト「インダストリー4.0」が世界の注目を集めています。このプロジェクトの進捗が世界、そして日本経済にいかなる影響を及ぼそうとしているのか。今回は、日本ターナー・マネジメント協会（TMA）理事長で元慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授の許斐義信氏、同理事で出津税務会計事務所 所長の出津平氏、同理事でコーポレート・ドクター株式会社 代表取締役の大川康治氏のお三方から、インダストリー4.0を取り巻く世界の現状や課題について鼎談形式でお話を伺いました。

**許斐** 皆さん、明けましておめでとうございます。本日は「第4次産業革命、とも呼ばれ、日本政府も産業界も関心を持ち、第2次安倍内閣の経済再生の核にもなっているインダストリー4.0について、本件の勉強会を非公式に続けてきた私たち3人で討議し、新年のご挨拶に代えたいと思います。2011年頃からドイツ政府は産業の競争力を活性化するイノベーション政策の検討を始め、2014年にハノーバメッセという有名な産業見本市でインダストリー4.0を提言して世界の耳目を集めました。これにはドイツの主要産業がこぞって参加しているのが、驚きでした。またドイツやEUだけでなくアメリカでも「インダストリアル・インターネット・コンソーシアム」が形成され、メンバーには主な大企業が名を連ね、「第4次産業革命、にどう処していくか」という議論が盛んに行われています。そもそもインダストリー4.0とは一体何なのか。それがはっきりした姿になっているかいないのかわからないまま走り出していると私は認識していますが、概念的にはサービス

化やグローバル化をどうするか、マクロの経済変化にどう対応するかという大きなテーマも背景にあると考えています。同時にそれは先進国の雇用問題、高齢化問題などの社会的変化にどう対処するかも関わってくるでしょう。日本はアジアナイズーションとグローバル化で特に製造業が疲弊し、産業の転換点に直面していますが、解決に導く確たるモデルがあるとも思えません。ドイツも同様で、EUを設立したもののユーロそのものが揺らいでおり、為替のメリットだけを受けて産業が旧来通り成り立つかわからず、特に製造業の競争力基盤を国際的に維持できるのかという疑問を持っています。アメリカも製造業はあまりパッとせず大きな問題を抱えています。半導体や通信など先行したIT産業はイノベーションによる国際サプライチェーンでグローバルに物を作り、うまくやっています。テクノロジーを維持して産業が発展していることから、アメリカはどうかしてこの変化を取り込みたいと一生懸命製造業の復活を狙っています。こういった背景の下、変化

を全体の産業政策としてどう統合するかについて世界各国、特に先進国が関心を持っている訳です。そんな意味でインダストリー4.0とは、既存の従来型伝統的製造業や技術優位性をどう維持するか、どう展開するかという疑問から生まれた新しい産業革命への挑戦ではないかと思えます。今からの議論では、産業革命を実現するには具体的にどうするか、どんな要素が重要なかが論点になるでしょう。企業にとっては製品の生産革命なのか、あるいは顧客との関わりをより強固にできるのか。既存産業の立場によって捉え方は異なるでしょう。ドイツは大企業だけでなく中小企業の活性化まで含めて全産業でシステムを作り、活力を上げようとしています。昨年の春、インダストリー4.0をテーマに東京工業大学でドイツのアーヘン工科大学との共同シンポジウムが開催され、これと並行してドイツ産業界の要人が、ニッチ産業の集中する東京都大田区の中小企業関係者を集めて今後の国際提携について討議する会議も開かれました。この視点は我々の組織の大きな課題領域でもあります。それではまず出津先生に、続いて大川先生にインダストリー4.0に関する見識をお聞きしたいと思います。

**出津** ドイツはそもそも産業の国家戦略計画のような計画を作るのが好きで、過去何度も取り組んできましたが、大半の政策が中途半端で終わっています。しかしインダストリー4.0については、過去の計画とは違うようです。私は「第4次産業革命」というネーミングが非常に良かったと思います。このために国内外で大変な関心呼び、中国などはいち早く反応し、昨年4月からパートナーとして参加しました。さらに台湾、韓国、インド、その他の新興工業国が興味を持ち、いろんな形で接触を図っています。アメリカは、今年4月にパートナーとして加盟することもほぼ決まっています。中身の理解のないままドイツ主導の産業革命が徐々に広がりつつあるのは事実です。ドイツにはインダストリー4.0のデモ工場があるのですが、一番問い合わせが多くて訪問するのは日本企業。各企業がインダストリー4.0とは何なのかという認識を持たずにただ見学に行っており、これはネーミングが効を奏した結果です。そこで、インダストリー4.0の本質とは何かを述べます。パソコンや携帯電話が生み出す利益の約70%をマイクロソフトやアップルなどのアメリカIT企業が握っています。何故そうなっ



許斐氏

たかと言えば、OS（オペレーション・システム）の国際標準を築いたからです。そして今、グーグル、フェイスブック、アップル、IBMなどアメリカのIT巨人は、産業への進出を図っている。ドイツは、産業の利益までを取られてはとの思いが危機感となり、インダストリー4.0を提唱した。インダストリー4.0の中心はIoT（インターネット・オブ・シングス）ですが、生産とインターネットを結ぶための標準プラットフォームはドイツが作る宣言しています。全ての工場の機器類を統一のシステムで運用するためのOSですね。OSとはハードとプログラムの交信システム役ですが、これを産業用機器に組み込まれているマイコンとも統合させようという訳です。現状、工場で動いているオフィスオートメーション用のマイコンは多くが企業独自のプログラムで、異なる会社の機器との連動が難しくなっています。それが、統合OSですべての機器類が作動することになれば、生産の自律化は大きく進化することになります。

しかし、インダストリー4.0を実現するのがIoTかと言うと、必ずしもそれだけではないと思います。私は、新技術の開発の影響の方が強いと思います。IT企業も新技術の開発研究に力を入れています。その1つが画像認識です。例えば、犬の画像を見て「これは犬」とコンピューターに認識させるためのデジタル。現在は個人々人を認識するレベルまで研究を進めています。センサーも、デジタル化が進み、その役割を大きく引き上げてます。もう1つの音声認識もかなり進んでいます。これが一番難しくまだまだ時間がかかるでしょう。これらのデジタルデータを使う技術がAI（人工知能）技術です。AIについては、人間のように思考力をコンピューターが持つと誤解されていますが間違いです。正確には、センサーなどのデジタルデータ、インターネットなどのビックデータなどを収集して



蓄積する技術と、この蓄積データを検索して活用する技術がAIです。AIは、2011年頃から研究が始まったディープラーニングという方式が、それまでのAIを一変しました。IT企業に限らず、今は世界中の先進企業が、未来を賭けて取り組んでいます。AIの応用技術は社会生活まで大きく変える可能性を秘めています。自動車の自動運転技術もAIに覚えさせることで飛躍的に精度が上がってます。IoTでもセンサー、監視カメラのデータをAIにコントロールさせて、産業用ロボットの自律化を進化させてます。

アメリカのGEが進めているインダストリアル・インターネット・コンソーシアムも機械装置の稼働情報を活用するソフトの標準化を研究し注目されてます。

日本は優秀なメカニクスの技術力ではドイツと比べても遜色なく、国内企業はそこに満足している現状があります。しかし、インダストリー4.0が世界標準となった時に日本は蚊帳の外となる危惧があります。また、世界で最も工場が集積している中国は最大消費市場でもあり、今後も大規模工場は増え続けるでしょう。その理由は消費地生産が絶対的に有利であるからです。ドイツはインダストリーを2030年までに完成させるとしてます。このドイツの脅威は、政府、企業、大学、研究所が一体となって進んでいる点。世界の反響の大きさを産業界の一体感がより強まり、影響力のある労働組合まで賛同しています。昨年4月にインダストリー4.0の事務局



出津氏

「Platform」のトップに科学教育省・エネルギー省の両大臣が就任し、政策推進に本気で取り組み出したようです。しかし、具体的にはまだこれからです。しかし、何れにしても国際的に産業の形と消費者のニーズが大きく変わる可能性は充分にあります。

**大川** 企業のIoT戦略には、サービスを起点にネットを通してリアルの世界に入り込んでいくという流れが1つあります。もう1つは物作りで、リアルを起点として現場データのネットワーク化を図るようなリアルからネットへ発展させていく動きです。例えば、グーグルはネットからリアルで、AI、決済、ウェアラブル端末などの開発に取り組んでおり、持ち株会社「Alphabet Inc.」を設立し、自動車事業を分離して統合システム「グーグルオート」を製作、次期OSのアンドロイドに決済システムを載せ、IoTデバイスOS「Brillo」を発売し、相当に進んでいるように思われます。特に、AIについては優秀な研究者を大量にスカウトし、アメリカでは一歩進んだ位置にいます。アマゾン、EC(電子商取引)事業者からロジスティクス事業へ進出しています。人工知能搭載自立型自動走行ロボットがアメリカ国内10か所の物流センターで1万5000台稼働し、まさに商品ピックアップの完全自動化を行っているのです。また、EC事業からフルフィルメントサービス(在庫保管)、注文処理、出荷、カスタマーサービスなどを展開し、従来の物流業者を脅かす存在にまでなりました。私はヤマト運輸の監査役を長くやっていて、今から5、6年前はアマゾンに技術を教え、サービスを提供する時代でした。ところが今では、ヤマト運輸が持っている最新鋭のピックアップ技術よりもさらに先を進んだシステムを米国内に配置し、凄まじい勢いでネットからリアルに移ってきています。逆にデータのネットワーク化を通じて新たなプラットフォームを目指す動きも出てきました。ドイツのシーメンスは、デジタルファクトリー部門を創設し、製品のライフサイクルマネジメントや製造自動化にかかるソリューションを一気通貫で提供できる体制を構築しました。最近では、企業向け製造実行システムの市場で高い実績を上げているアメリカのカスタマーシステムインターネットを買収しています。AIやビッグデータがもたらすのは、IT分野に限らず全産業を巻き込む非常に大規模な変革です。戦後日本の産業構造が繊維から重工長大、そして電気・電子機

器産業に移り、さらに自動車産業へと推移してきたのを我々は大きな変革と見ているのですが、第4次産業革命は従来の産業区分では捉えられない質的变化をもたらすと考えられ、これまでの枠を越えた新しい産業が生まれてくる可能性もあります。日本は従来から経済を支えている自動車産業や電気機器産業が高付加価値を今後も生み続けられるような体制にしなければ、欧米企業のプラットフォームの下で下請け的な物作りに終始してしまう恐れがあるでしょう。直面する構造的課題に対して、構造改革を行い、生産性を上げるメカニズムの構築が必要です。この点、AIやビッグデータがもたらす変革は、生産性の向上、投資収益の向上などを促進し、人口減少や少子高齢化に伴う労働力の減少、高齢化社会における医療介護のあり方、地方の人口減少による地域存立への対応などといった課題を新たなアプローチで解決できる可能性も生まれてきています。ドイツは政府主導により産官学共同でIoTに取り組んでおり、国内最大手のソフトウェア会社SAPの持つERPをベースにドイツの物作りの世界標準化、をしようとしています。一方アメリカは、グーグル、GE、アマゾンなどの大企業を中心に民間の企業連合・インダストリアル・インターネット・コンソーシアムが稼働しており、機械をリアルタイムに管理していく標準化をしようとしています。GEの基本ソフト「プレディックス」を参加企業間で共通に使用し、グローバルスタンダードを目指す構えです。日本は欧米と比べてやや出遅れ感があり、先行しているのはほとんど大企業で、中堅や中小はこれから取り組むという状況。特に日本はデータ中心の発想なので、通信ITはビッグデータに関心を持ち、逆に製造業は監視、運用、制御のような分野に関心を持っています。日本の生き残りには、ドイツやアメリカの傘下に入るのか、日本版のインダストリー4.0を推進していくのか、または今のまま個別の事大主義を貫いていくのかという選択肢がありますが、まだ決まっていません。日本は物作りが非常に強いのですが、それを総合的に組み立てていく力は弱いかもしれません。ドローンについて見ると、中国をはじめ外国のメーカーはとても発達しているのですが、その中心部材となるカメラやセンサーなどは全て日本製なのです。現在の体制の見直しを含め、どうやって第4次産業革命に取り組むかを真剣に考えなければなりません。

**許斐** 産業革命は過去、蒸気機関、内燃機関、ITイノベーションと、キーとなる基盤技術があって産業が変わり、社会システムまで変化する、そういう意味でテクノロジーブッシュの改革だったと思うのですが、今回の第4次産業革命の本質とはどこにあるのでしょうか。私は、先進国の産業の疲弊化という新興圏への技術移転が進行しており、その変化に対応して、何とかしようという流れの中で出てきた戦略だと思っていたのですが、お二人の話を聞いていると違うような気がします。

**出津** 第1次と第2次の産業革命は明らかに生産性の向上という生産サイドの事情によって生まれ、第3次は消費者や社会的なニーズの要素も含まれてコンピューターや半導体技術が発展しました。第4次産業革命とは、あくまでドイツのネーミングであって、実は第3次の延長線上にあるのではないかと私は思っています。ただ、第1次・第2次との違いは、産業革命を起こしたのは生産側よりは消費者側、つまり川下から起こっているという点です。その要因は、新技術の可能性ではないでしょうか。これからイニシアチブを握るのが、製造企業なのか、IT企業なのか今のせめぎ合いです。その中で、インダストリー4.0を提言したドイツの事務局・Platformが主導しているとされていますが、実はアメリカのインダストリアル・インターネット・コンソーシアムもドイツに勝るとも劣らない増殖率を遂げています。この企業連合にパートナー加盟する企業は、昨年秋で約180社にものぼり、近く



大川氏

300社、400社に膨れあがるはずで、これは世界の製造企業トップ500社の大多数が参加することになります。日本でも、トヨタ、富士通、NEC、キャノンなどが参加しています。こちらのパワーの方が実際は強くなるのではないかと考えています。何故かと言えば、ドイツは国家戦略として動いており、ドイツ産業の優越性を守り、世界標準を握り今後もリーダーであり続けるという国としての思惑があり、他国の企業は参加を躊躇すると思います。しかし、インダストリアル・インターネット・コンソーシアムの方はオープンプラットフォームを掲げているから、世界中の企業が参加しやすく、ドイツにコントロールされるより、国際標準としては健全であるからです。

**大川** 産業革命と呼ぶからには、いろいろなインパクトが大きくなければなりません。第4次産業革命の成功への期待値も、非常に大きい。必要は発明の母と言われている通り、B to C、むしろC to Bと言うか、消費のニーズまたは社会問題のニーズを解決しようとする際において、第4次産業革命に期待されているところは大きいと言えます。例えば今までの自動車産業では、技術屋が新しい技術を開発して物作りが先行してきたのですが、第4次産業革命では人間の持つニーズをどうやって解決するかということにアプローチがあるでしょう。中でもAIが最も重要と思われる。あらゆる物事を最終的に作り上げていく力は、AIです。ですから、AIを制した者が、かなり先行できるのかなと思います。そんな意味では、AI技術者を大量に採用して囲い込みを図っているグーグルは、アメリカチームの中でも一歩抜き出しています。日本では、物作りの分野で大企業の中にはそれなりの水準にまで達しているところもあります。例えば、小松製作所は工場システム全体を管理コントロールする仕組みを作り、使用する企業の省力化に役立っています。リオ・テントというオーストラリアの金属・鉱山業の大企業は、高コストに悩んでいたのですが、小松製作所が提供した完全自動化の工場を導入して大幅にコストを減らし、リストラクチャーに成功しました。日本の技術は企業によっては相当進んでいるのですが、中小企業などはまだこれからです。これまでに政府が発表してきたデータを見ても、必ずしも十分に方向性は定まっています。

**許斐** GEなどの動きを見ると、製造業がサービス産業に事業構造を変革しようとしていると認識しています。一方、

サービス産業ではあるけれど、物作りまで手を入れようとしている逆の発想を持った企業もあります。産業が融合化するというのは、産業そのものが変わるということなのではないでしょうか。最初はこの種の変革を進める動機が、寡占化を進めるためなのではないか、という既成概念を持っていたのですが、単に顧客の囲い込みというだけではなく個別事業の機能的な変革も同時に起こしたいのではないのでしょうか？もう1点、中小企業は今後どうあるべきなのでしょう？この2点についてお二人からご意見をお伺いしたいと思います。

**出津** ドイツのインダストリー4.0のメンバーもほとんどは大企業で、言われているほど中小企業は動いていません。ただ、ドイツの中小企業は日本とレベルが違い、年商2000億で従業員1500人でも中小企業だそうです。ドイツがやろうとしているのははっきりしていて、製造現場の各機器、装置全てのプラットフォームを作り上げて「武器」とすることです。競争相手にそれを渡さなければ、工場に機械を入れることもできません。それをあからさまには言えないので、インターネットの社会性を強調して言葉を換えているだけです。工場内で動くコンピューターは制御系で、インターネットの世界は情報系のプログラムですから、異質です。それを同一とする意味は果たしてあるのか。工場内の自律化にインターネットが何故役に立つのか、私は疑問を持っています。但し、異なる企業のいろいろな機械装置を共通のプラットフォームで連動させる試みは、評価する必要があります。日本の企業は、競合相手と協調する意識はほとんどなく、極めて排他的ですから、欧米のような発想にはなかなか馴染みません。この課題を、政府がどうにかする必要があるでしょう。

**大川** 我々も少々勘違いしている面があると思うのは、ネットからリアル、リアルからネットへの動きが、今後どんな展開を示すのかという点です。将来的にどちらが良いかと言えば、私はリアルからネットだと思っています。その際、リアルの中での競争ということになり、日本の企業は大企業に限らず中小企業も様々な技術を持っていますが、その伝統的な伝承技術を放棄すると全く見捨てられてしまうことになるでしょう。これは、グローバルサプライチェーンの流れのようなもので、例えばトヨタはタイに工場を全て移そうとしています。日本が持っていた伝統的な技術も含めてメコン経済圏に移そう

としている訳で、これは日本の伝統的な技術が国内からなくなっていくことを意味します。私も製造業に関わったことがありますが、外資系から見て何が重要かという点、匠の技術。この点を見失ってははいけません。日本のあるべき姿は、日本という組上の中でどうしたらいいかを考えることではないでしょうか。

**許斐** この産業革命に関して、いろいろな人がいろいろな事を言っているのですが、今日のお話で、産業革命を起こしたいという動機についてかなり整理できたような気がします。ドイツも日本も中小企業王国です。第4次産業革命ではこれらの企業が、ニッチでも、職人の技術であっても、もっと広く新しい事業チャンスを見つけ、拡大して新しい産業に変革できる可能性もある気がします。この変革を、経営危機に陥ったり、経営不安があったりする中小企業や伝統的企業がどう考えるべきか、その点について更にお二人から御提言をお聞かせください。

**出津** インダストリー4.0は製造業が主体と見られていますが、他の企業にも影響すると思っています。最近研究開発されたIT新技術は、業界を一変させる可能性があります。医療のIT化は最初に実現すると思われます。医療機器の巨大メーカーは、クラウドを使った遠隔診療、AI診療などが現実的になってきています。IoTに関しては、部材メーカー、加工メーカーなどへの仕事の流れのニーズが様変わりします。すでに現実化しているのは広告で、従来のテレビ、新聞などからネット広告へと急速に変化しています。検索サイトは、閲覧者を把握して、記事、広告の画面を変えます。これはサイトに組み込まれたAIがユーザーの個人趣向を判断し、最適な広告や記事を表示させるのです。建設業界も大きく変化しています。無人操作の重機はすでに実用化されました。小松製作所が重機の稼

働情報化システムを開発した際、これは画期的な技術と注目されたのですが、現在は建設会社自身がこのシステムを低価格で簡単に導入して稼働管理をする時代になりました。高価だったセンサーも、フランスのあるメーカーは数年後には1台100ドルで作るとしています。このように時代が激変していく中で生き残れるかどうかは、個々の企業は時代の変化への対応力が求められます。国際的な視野で日本の企業を見ると、スピード感と時代の先取り意識の少なさで、特にITの活用に対する出遅れ感は大変に気になるところです。

**大川** 日本の中小企業が生き残るためには、物作りの製品やサービスの国際競争力を常に維持していき続ける力がなければなりません。IoTの環境を受け入れていくために、規制を外すとか、中小企業に対して適切な支援をするとか、新しい発想力のための新規事業作りが求められます。かつてヤマト運輸では、一定の条件を与えて投資し、新しい事業をどんどん作らせ、生き残る事業は大きくし、生き残れない事業は撤退するという方法を採用していました。新しい発想にチャレンジできる産業構造や体制を作ることが、中小企業にとっての生き残り策です。それがないと常に誰かの請け売りとなり、風下に立たねばなりません。変化の速度が極めて速くなっている中、スピード感も変えていく必要があるでしょう。

**許斐** まだまだ議論したい課題もたくさんありますが、本日はこれで締め括らせていただきます。我々の組織でも、こういう勉強会が正式に立ち上げれば良いと考えています。その折には今日出席の先生方にもご協力いただき、会員の皆さんにご参加してもらえれば、将来を見据えた経営の方向について具体性のある討議ができるのではないかと考えていますので、ご教唆をよろしくお願いいたします。



## TSK・SRC・日本TMA・ACTP合同忘年会 2015

日本TMA(NPO法人日本ターンアラウンド・マネジメント協会)、ACTP(日本事業再生士協会)、SRC(一般社団法人事業再生支援協会)、TSK(株式会社TSKプランニング)の合同忘年会が2015年12月25日、東京・新宿のハイアットリージェンシー東京で開催され、全国から集った約80名の会員、関係者が親睦を深めました。

まず、株式会社TSKプランニング・代表取締役で、日本TMA理事、ACTP理事の立川昭吾氏が「事業再生は激しい時代の波の中に入ってきており、その再生手法の形も変わってきました。今後は新しいスキームも作っていかねばならないでしょう。来年は申年ですが、この年はプロ野球の阪神タイガースが優勝すると景気が良くなり、優勝しないと景気があまり良くならないとも言われていますが、皆様と一緒に波に乗り、頑張っていきたいと思っております。本日は短い時間ですが、楽しく過ごしてください」と開会のあいさつ。

続いて、日本TMA理事長で、ACTP代表理事の許斐義信氏が祝辞と共に「今年を振り返ると、日本経済は曲がり角に来ており、企業を含めて日本中が悩んでいます。良い会社がなかなか新しい道を見つけにくい状況。困ってしまっ

でなくて、困りそうな、あるいは困っているんだけど表面化していない会社をどう風に向かせるかが、新年の我々のテーマだと思います。経済産業省では、グレーゾーンにある日本経済全体をどうにか再起させるための企画を2015年から始めているものの、2016年3月までにはまとまらないという状況のようです。ドイツでは『インダストリー 4.0』と呼ばれる第四次産業革命が起こると言われていますが、内実がわかりません。我々も非公式に勉強会をやっており、このような産業革命が実際に起こるのかどうかという議論を会報誌でも仕掛けたいと思っています。アメリカを訪問した際に驚いたのですが、この国の経済は成長しています。その理由は、中国に進出していた製造業が戻ってきたからで、工業生産が増え、失業者も減りました。しかし一方、石油の値段が下がり、中国経済の減速による需要の落ち込みが合わさり、アメリカの資源エネルギーの65%を占めるシェールガス関連企業的大量倒産が現実味を帯びており、本当に好況なのかはわかりません。だからこそ、FRBが金利を急に上げるのを躊躇する訳です。リーマンショック以降、ファンドも成長の壁にぶつかっており、債権者としての金融機関の存在感が大きくなって

ます。我々もそうですが、世界中が再生への新たな道を模索しており、知恵もいるし、環境適応力もいりますが、新年は何らかの挑戦をする年となるでしょう」と述べました。

次に、出津税務会計事務所所長で、SRC理事長、日本TMA理事、ACTP理事の出津平氏は「今年話題で特になつたのは、TPP(環太平洋パートナーシップ)です。戦後日本の出生数は昭和27年がピークで、この年に新生児の数が200万を切りました。その後は徐々に減り続け、平成26年は103万人で、平成27年は100万を切るか切らないかというのが現状です。消費を最も積極的に行う、20~40代。この年代の人口が減少し続ける日本のマーケットにおいて日本の中小企業はどうすれば良いのかが、これからの大きなテーマです。それを克服するためには、日本の中小企業も今後、海外に市場を求めていかなければなりません。海外で日本の中小企業の商品のニーズがあるかという、これは大変なニーズがあります。例えば、日本の従業員30名程度の化粧品会社が中国で商品を買ったところ、日本では3億円だった売上が、あつと言う間に40億円を叩き出しました。日本では無名のメーカーですが、中国では『メイド・イン・ジャパン』というブランドの

信用力で売れるのです。縮小する日本市場の中だけの競争はお互いの消耗戦となり厳しい経営状況を招くだけです。そのためにも中小企業も海外市場を目指すべきだと思います。特にTPPは、加盟国間における貿易の自由化が大幅に促進されることになり、中小企業にとっては大きなチャンスとなるはず。中小企業の経営支援を仕事とする我々も、今後は中小企業の海外進出の支援ができるコンサルタントとしての資質が求められます。このような経営環境の変化が、事業再生の専門家としての真価をTPP条約締結後に問われると思います」とあいさつし、乾杯の発声。歓談に移り、参加者はクリスマスらしい料理の数々を楽しみながら会話を弾ませました。

歓談の途中に行われた余興は、2人のプロ演歌歌手による歌謡ショー。この後、恒例のビンゴゲームも開催。旅行ギフト券や高級食材などの豪華賞品が用意され、会場の盛り上がりはピークに。番号が読み上げられる度に歓声やため息が起り、当選者は跳び上がって喜んだり、ガッツポーズをしたりと熱気に包まれました。

最後に、弁護士法人リオ・パートナーズ代表弁護士・南裕史氏が、一本締めを音頭を取って閉会しました。



開会の挨拶をする立川氏



祝辞を述べる許斐氏



乾杯の音頭を取る出津氏



歓談する出席者たち



大いに盛り上がったビンゴゲーム



「何が当たるのかな？」



賞品を手にとる出席者の皆さん



余興にはプロ演歌歌手による歌謡ショーも



ビンゴゲームに提供された豪華な賞品



「ビンゴ！」



南氏の一本締めで閉会

## 2015年CTP認定式を東京で開催

一般社団法人日本事業再生士協会（ACTP）は2015年12月13日（日）、認定事業再生士（CTP）認定式を東京都内で行いました。2015年のCTP合格者は計20名で、同年12月時点の認定者（CTP登録者）は18名。このうち10名が、認定式に参加しました。

司会進行は出津税務会計事務所所長の出津平理事が務め、開会にあたって元慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授の許斐義信代表理事が合格者に祝辞を述べると共に開会の辞。

この中で許斐代表理事は「日本は間接金融で、直接金融の竹をうまく接げなかったということから、非常に深刻な社会問題に直面していると私は個人的に認識しています。どうやって資金循環して産業が再生に向かえるか、企業が活力を取り戻せるかという基盤が大問題です。それ故、潜在的に様々なテーマが企業の中で混在し、苦心する中、CTPのスキルはポテンシャルに重要視さ

れていると思うのです。現在、CTPの試験問題やその他のアナウンスは英語と日本語ですが、ヨーロッパ圏や中国圏では現地の言語で作ろうというローカリゼーションの動きもあり、アメリカの協会本部では活躍できる人材をできれば全世界で2万人は確保しようとしています。資格の更新や問題が発生した際の対処法に関する会議が所属会員のいる世界各地で活発に開かれています。その数は増えており、それほど社会が混乱の中にいるという証拠かもしれません。是非皆さんと良い研究会や交流会を作り、場合によっては仕事も共有できる場にしたいと考えています」と挨拶しました。

続いて、出津理事が、株式会社TSKプランニング代表取締役の立川昭吾理事、株式会社マネジメンタルタンツグループ代表取締役の小林勇治理事を紹介した後、コーポレート・ドクター株式会社代表取締役で日本ターンアラウンド・マネジメント協会（日本TMA）

理事の大川康治氏が「これからの世界」と題して記念講演。

地球規模の視野で考え、地域視点で行動する「グローバル」な時代に突入し、国際環境やビジネス・パラダイムは大きく変化してきたことに触れ、「これからの問題は、企業がグローバルに配置した海外のビジネスユニットをいかにネットワーク化するか、いかに効率よく事業経営していくかが重要になってきている」と指摘。

つまり、ネットワークのネットワーク化が重視される時代で、国際的なビジネス社会では異質性、差異、異文化を重視する経営スタンスがより重要な戦略課題になってきており、これが第4次産業革命の源になったと説明しました。

日本の製造業の課題とIoT（モノのインターネット）、世界のグローバル企業のIoT戦略、さらに各国の取り組み状況が解説され、IoTと事業再生の関係について「バランスシートの改善、コスト構造の見直しにより黒字化が図られ、第一段階の再生が終わると、より長期的な改善のためにトップライン（売上構造）の見直しを行う。産業構造、事業構造を見直す必要が出てくるが、海外展開・事業構造の見直し・新規事業の展開・IT化などにより、売上構造の改善が行われ、この面でもIoTは



許斐義信代表理事



出津平理事



立川昭吾理事



小林勇治理事



大川康治氏



稲村榮典理事

再生に大きく貢献する」と話し、事業再生にとってもIoTは極めて重要なテーマであると強調しました。

最後に、CTP 合格者へのはなむけの言葉として、過去をよく分析することで将来を予想できると示唆した「事業を行うものにとって重要なことは『すでに起こった未来』を確認することである」(ピーター・F・ドラッカー)、仏教の教えであり、これを忠実に守れば破綻は起きないとする「勿体ない—そのものの本体や本質または価値を認めなかったり無視をすることで、働けるものがその能力を発揮しないで惜しいこと」、企業価値を築き上げるのはまさに従業員の前向きな心であるとホテル王が社訓に込めた「企業の心、と魂、が従業員を通してお客様に伝わって、初めてホテル(企業)はひとつのブランドへと昇華される」(リッツ・カールトン)を贈り、締め括りました。

次に、アクタスアドバイザー株式会社代表取締役の稲村榮典理事が協会の概要を説明。TMAのビジョン、ミッション、会員の構成、活動内容などと共に、「CTPはACTPを守るために誠実にターンアラウンド専門家として行動する」「CTPは他の会員に有償で顧客を紹介してはならない」「CTPは業務契約を遂行する資格または能力を偽ってはならない」「CTPは他の会員を中傷してはならない」といったCTP職業倫理概要を説明しました。

出席した合格者には、許斐代表理事から一人一人に認定証が授与され、合格者が一言ずつ自己紹介。小林理事の乾杯の音頭で懇親会に移り、新たにCTPとなった参加者たちは役員やゲストとして招かれた先輩CTPも交えて歓談し、これから様々な事業再生に挑む決意を新たにしていました。

## Turnaround Professional

### 事業再生士補(ATP)資格試験 科目合格者数 2015年(秋)

		受験者数 127名
科目合格者数	経営	59名
	法律	90名
	会計・財務	65名
	全科目	80名

### ●2016年のスケジュール

日程	行事	開催団体
4月2日(土)	総会(東京)	日本TMA
	特別セミナー	日本TMA・ACTP
5月21日(土)	ATP春試験(東京・神戸)	ACTP
6月11日(土) ※予定	CTP試験(東京)	ACTP
11月2日(水)～11月4日(金)	TMAアニュアル(米国レイクブエナビスタ)	TMA
11月13日(日) ※予定	ATP秋試験(東京・神戸)	ACTP
12月11日(日) ※予定	CTP認定式(東京)	ACTP
12月26日(月) ※予定	合同忘年会(東京)	日本TMA・ACTP・SRC

日程については、変更になる場合がありますのでご注意ください。

日本TMA…日本ターンアラウンド・マネジメント協会  
ACTP…日本事業再生士協会  
SRC…事業再生支援協会  
TMA…Turnaround Management Association

## Ambition as CTP



株式会社 Next Move  
代表取締役  
認定事業再生士 (CTP)

鏡 仁氏  
Hitoshi Kagami

株式会社 Next Move  
〒999-3103  
山形県上山市金谷 934 番の1  
メールアドレス:  
kagamihitoshi@gmail.com

現在経営している会社では、企業の経営改善や事業再生を専門に請け負っています。以前は会計事務所所属し、監査業務で経営危機に陥った企業の再生に直面するケースが多々ありました。中でも私の担当先に、10億円以上の負債を背負って破産した企業があり、その社長さんの傍らでずっと仕事をしていて、会計監査業務のスキルだけでは事業を再生させられないと強く感じました。それで4年前に事業再生に関する資格がないインターネットで調べているうち、CTPの存在を知ったんです。事業再生の分野でこんな資格があるのかと驚きました。当時、再生に取り組まなければならないいくつもの企業の社長さんと接していると、口には出さなくても「この人に任せて大丈夫なのか……」といった不安感を持たれているのが伝わってきました。であれば、こういった資格を取得していると示すことで、相手に少しでも安心感を持ってもらおうと受験を決めたんです。周りに資格を持っている関係者はおらず、何から勉強していけばよいかわからなかったため、まずはCTPセミナーを受講したところ、事業再生に対する知識不足を痛感。それからは、日本TMAの推薦図書を読み込み、模擬問題に取り組みました。会計事務所にいたので会計・財務に関しては自信がありますが、法律はなじみが薄く、ネックになったので、民事再生法や会社更生法の判例にひたすら目を通していきました。日中は通常の業務があるので、毎日午前4時に起床し、2～3時間を試験勉強の時間に充てました。そうして合格したのですが、山形県では私がCTP取得の第1号となります。独立して2年目になり、山形ではよろず支援拠点のサブコーディネーターを務め、県内の再生案件を一手に引き受けています。しかし、事業再生という分野はまだ企業に広く認知されていませんから、今後東北地方を中心にCTPのネットワークを使い、情報交換しながら自分のレベルを上げていきたいと思っています。

税務やコンサルティングを請け負う個人事務所の赤坂共同事務所を法人にしたのは12年前ですが、大手監査法人、ベンチャー企業を経て開業したのは18年前になります。クライアントは上場会社、その関連会社、伝統的なオーナー企業、飲食のフランチャイズなど多岐にわたっていますが、会計・税務業務のほか、企業財務・業務改善に関する助言・指導、企業再生支援、株式公開支援等のサービスを提供し、特にM&Aのデューデリジェンスや企業価値評価には長く携わってきました。CTPは3年ほど前にクライアントの方からこの試験を受けると聞き、初めて内容を詳しく調べました。すると、経営が立ち行かなくなりつつある企業がやるべき実践手法を解説するため、公認会計士の仲間3人で10数年前に執筆した「企業再生シナリオ」(中央経済社)が参考図書に選ばれていることも知りました。私どものような仕事をしていると特定の業種や作業だけでなく、認定機関としてのモニタリング、融資の相談、事業がうまくいかない局面での経営戦略、法的整理における法律家の下でのサポート、そして一番多いのはM&Aで買い手の視点からのデューデリジェンスやストラクチャーの作成・実行、税務コストの算出などですが、いろいろな立場から再生に関わるケースが多くなります。CTPはこういった様々な仕事に役立つ資格だと思い、取得しようと決めました。受験にあたっては、春に開催されたCTPセミナーに参加し、模擬問題や過去問題を確認して本試験に臨みました。ストラクチャーや成功事例・失敗事例というのは歳月の経過と共に変化しており、その流れに付いていくためにはCTPのネットワークを通して常にアンテナを張り、最新の情報を得る必要があります。私は会計と税務の専門家ですが、事業再生では法律や経営の基礎知識が必要とされる場面が多いため、この資格の取得を契機として自身の知識の幅も広げ、実務に活かしていきたいと思っています。



税理士法人 赤坂共同事務所  
代表パートナー  
公認会計士・税理士  
認定事業再生士 (CTP)

宝金 正典氏  
Masanori Hokin

税理士法人 赤坂共同事務所  
〒107-0052  
東京都港区赤坂 2-23-1  
アークヒルズフロントタワー 10 階  
電話: 03-5545-7630  
FAX: 03-5545-7631  
携帯: 090-7801-7387  
メールアドレス:  
hokin@akasaka-kyodo.com



## 2015年認定事業再生士(CTP)

2015年は、資格試験、書類審査・面接を経て、  
18名が認定事業再生士(CTP)として認定されました。

※掲載情報は、ご本人の公開・非公開の選択に基づくものです。※掲載は50音順です。

■ CTPリストは、日本事業再生士協会ホームページ  
<http://www.actp.jp> でご覧になれます。

阿波連 利 Satoshi Aharen  
SHIEN 株式会社 代表取締役 中小企業診断士  
〒900-0003 沖縄県那覇市安謝 1-18-20 みどり2  
TEL: 098-894-4870 FAX: 098-894-4873 aharen@shien-ltd.biz

今澤 俊和 Toshikazu Imazawa  
今澤コンサルティング事務所 代表  
〒400-0016 山梨県甲府市武田 3-8-20  
TEL: 090-6158-1058 FAX: 055-252-4173 heavenlywind2038@gmail.com

王子田 直喜 Naoki Ohshida  
コンサルティングオフィスゼロ  
〒802-0981 福岡県北九州市小倉南区企救丘 3-3-5  
TEL: 093-963-3222 ohshida@vir.bbiq.jp

大桃 良 Ryo Omomo  
ryo\_omomo@yahoo.co.jp

鏡 仁 Hitoshi Kagami  
株式会社 Next-Move 代表取締役  
〒999-3103 山形県上山市金谷 934-1  
TEL: 090-1375-0592

鍵野 正則 Masanori Kagino  
仁マネジメントコンサルティングかぎの 中小企業診断士  
〒879-4631 大分県玖珠郡九重町恵良 436-2 北代住宅 301  
TEL: 090-9370-5747 FAX: 0973-76-3333 kagino@jinmanagement.jp

剣持 健 Takeshi Kenmochi  
剣持健公認会計士事務所  
滋賀県大津市

齋藤 滋 Shigeru Saito  
中小企業診断士  
mtmxr283@yahoo.co.jp

重松 理貴 Masaki Shigematsu  
株式会社日本政策金融公庫 福井支店 中小企業事業  
〒918-8004 福井県福井市西木田 2-8-1 福井商工会議所ビル 2F  
TEL: 0776-33-0030

須田 幸雄 Yukio Suda  
オデッサ・テクノス株式会社 管理部 マネージャー  
〒983-0852 宮城県仙台市宮城野区榴岡 2-2-11  
TEL: 022-792-7380 FAX: 022-792-7383 y-suda@odessa-t.co.jp

田中 一基 Kazuki Tanaka  
株式会社三井住友銀行 法人財務開発部

谷口 廣和 Hirokazu Taniguchi  
トゥルーノース・コンサルティング株式会社 代表取締役 1級ファイナンシャル・プランニング技能士 CFP  
〒107-0052 東京都港区赤坂 1-4-14 ダイヤモンドビル赤坂 5F  
TEL: 03-5860-4397

永田 健 Takeshi Nagata  
株式会社山陰合同銀行(ごうぎんキャピタル株式会社)

古川 善之 Yoshiyuki Furukawa  
日本生命保険相互会社 技術士(総合技術監理部門・経営工学部門)  
qwk03456@gmail.com

宝金 正典 Masanori Hokin  
税理士法人赤坂共同事務所 代表社員 公認会計士 税理士  
〒107-0052 東京都港区赤坂 2-23-1 アークヒルズフロントタワー 10F  
TEL: 03-5545-7630 FAX: 03-5545-7631 hokin@akasaka-kyodo.com

森本 伸弘 Nobuhiro Morimoto  
ごうぎんキャピタル株式会社 支援事業部長  
〒690-0061 島根県松江市白湯本町 71 松栄ビル 1F  
TEL: 0852-60-0378 FAX: 0852-28-7177 n-morimoto@g-cp.jp

山本 健二 Kenji Yamamoto  
株式会社東海経営コンサルティング 代表取締役 宅地建物取引士  
〒440-0888 愛知県豊橋市駅前大通 1-55 サーラタワー 6F  
TEL: 0532-57-3030 FAX: 0532-57-3232 yamaken@tkcnf.or.jp



ASSOCIATION OF CERTIFIED  
TURNAROUND PROFESSIONALS

一般社団法人日本事業再生士協会

TEL : 03-5269-5054 E-mail : info@actp.jp

認定事業再生士 (CTP)、事業再生士補 (ATP)  
資格については、ウェブサイトをご覧ください。

[www.actp.jp](http://www.actp.jp)

## SPONSORS

### Silver

アクタスアドバイザー株式会社

いけうち会計事務所

KRB コンサルタンツ株式会社

株式会社ジャパン・トラスト・コンサルティング

株式会社 TSK プランニング

株式会社 TTM

税理士法人はやぶさ



[www.tmajapan.org](http://www.tmajapan.org)

[www.turnaround.org](http://www.turnaround.org)