

企業診断ニュース5月号 令和5年5月1日発行(毎月1回1日発行)

企業診断ニュース

変革する中小企業のナビゲーター, 中小企業診断士

〈特集〉 企業内診断士のキャリアパス



一般社団法人 中小企業診断協会

2023 May No.767

5

CONTENTS

企業診断ニュース 2023年5月号(通巻767号)目次



令和5年5月1日発行
(毎月1回1日発行)

編集発行人:野口 正
制作:株式会社エーカース

本誌掲載の論文ならびに資料
の掲載は当協会の承認を要す

特集

企業内診断士のキャリアパス

- ◎第1章 遅咲きの企業内診断士, パラレルキャリアに挑戦中 三宅 裕子 3
- ◎第2章 人材育成, ビジネス創生を本業, 兼業ともに目指す 増田 雅英 7
- ◎第3章 企業内ならではの診断士スキルのスパイラルアップ 鷹野 慎太郎 11
- ◎第4章 「3足のわらじ」で事業立ち上げの伴走支援に携わる 北村 和久 15
- ◎第5章 私が中小企業支援の現場に立てるようになるまで 渡邊 奈月 19

連載

- ◎ちょっとお耳を〜中小機構からのお役立ち情報〜(第20回) 狩野 真清 23
- ◎直撃 プロコンライフ!(第122回) 畠山 和敏(インタビュアー:平井彩子) 26
- ◎駆け出し中小企業診断士の企業支援(最終回) 安田 雅哉 30

投稿

- ◎〈研究報告〉経営改善に関する企業への調査——伴走型支援の効果 大塚 教晃 34

連合会本部レポート 39

令和5年度中小企業診断士試験の日程について/令和4年度「調査・研究」事業報告書の公開について/令和5年度理論政策更新研修について/令和5年度論文審査

県協会レポート 40

栃木県中小企業診断士会/埼玉県中小企業診断協会/東京都中小企業診断士協会/新潟県中小企業診断士協会/愛知県中小企業診断士協会/大阪府中小企業診断協会/香川県中小企業診断士協会/愛媛県中小企業診断士協会/神奈川県中小企業診断協会/兵庫県中小企業診断士協会

一般社団法人 中小企業診断協会

〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル TEL.03-3563-0851 FAX.03-3567-5927
<https://www.j-smeca.jp>

特集 企業内診断士のキャリアパス

第1章

遅咲きの企業内診断士、 パラレルキャリアに挑戦中



三宅 裕子

岡山県中小企業診断士会 / 香川県中小企業診断士協会

1. 中小企業診断士になった経緯

(1) 販売店支援で全国各地へ出張の日々

筆者は、2021年5月に診断士登録を行った新米の企業内診断士である。

1985年、京都の短大を卒業後、地元・岡山の学生服メーカーにUターン就職。商品企画、販売促進を経て、2007年よりVMD（ビジュアルマーチャンダイジング）をベースとした販売店支援全般を担当している。呼ばれたところが仕事場となるため、日本全国各地へ出張の日々を送っている。

中小企業診断士としては、岡山県中小企業診断士会と香川県中小企業診断士協会に所属し、パラレルキャリアに挑戦中である。



筆者近影

(2) 資格取得奨励制度で診断士資格を知る

中小企業診断士という国家資格を初めて知ったのは、社内に資格取得奨励制度が導入された1997年である。

難易度別の資格リストの一番上に、「経営分野、難易度5、資格取得奨励金30万円」と記載されていたのが「中小企業診断士」だった。人事分野の社会保険労務士、会計分野の日商簿記1級がともに難易度4、資格取得奨励金10万円に対し、中小企業診断士への会社の格づけは飛び抜けていた。

それまでの人生で中小企業診断士に一度も出会ったことがなかったため、具体的にどのような資格でどのような仕事をするのか想像できず、今から26年前の筆者には、とにかく難しく自分には縁のない「難易度5の資格」であった。

(3) 中小企業診断士は女性が多いと思込む

それから12年後の2009年、販売店の拡売に役に立つセミナー講師を探すため、筆者は大阪ギフトショーを訪れていた。そこで、生まれて初めて中小企業診断士に出会う。

実例写真のスライドを次々と投影しながら、関西弁でテンポ良く「売れるチラシセミナー」に登壇されていた石川香代先生（株式会社ビーアップ）である。名刺に記された「中小企業診断士」の肩書きを見たとき、「難易度5の人が目の前に実在した」と思った。そして、初めて遭遇した中小企業診断士は女性

だったのだ。石川先生にはその後、弊社のチラシ・POPのセミナー講師として何度もお世話になっている。

2011年、今度は販売店に接客を教えてくれるセミナー講師を探しに、大阪ギフトショーに出向いた。そのときのセミナーブースは、広いギフトショー会場の一角を仕切っただけの簡易なものであった。パーテーション越しに聞こえてくる雑音をもとせず、開口一番、50名ほどの受講者の気持ちを一瞬でつかんだ講師のセミナー力に圧倒された。

「私の声は後ろの人までちゃんと届いていますか。私は中小企業診断士、オフィスウエダの上田実千代と申します。診断士資格には独占業務がありません。それぞれ得意分野で仕事をするのですが、私、上田の得意分野は『人と企業の元気を応援すること』です」

人生2人目の中小企業診断士は、またもや女性であった。上田先生にもその後、弊社の接客セミナーの講師として何度もご登壇いただくことになる。上田先生主催の勉強会でお会いした片山祐姫先生、岡崎永実子先生も女性診断士だったため、これは女性が多い資格なのかもしれないと筆者はすっかり思い込んでしまっていた。

(4) 支援先の経営改善にかかわりたくて

筆者の業務である販売店支援は、VMDを使った店舗改善、売場設計、展示陳列指導から、POP・チラシ、HP・SNS運用、接客教育、クレーム対応教育まで多岐にわたる。

この10数年の間に携わってきた販売店の数は200店舗以上。その規模や形態は多様で、制服専門店だけでなく、一般衣料や化粧品、文房具、寝具などの複合店であるパパママショップ、メーカーとしての直営店もある。

全国に出張する日々の中で、いわゆるシャッター通りになってしまった商店街や、後継者不足による事業承継問題など、販売店が直面しているさまざまな経営課題を垣間見ることになる。支援を続ける中で、筆者をコンサルタント扱いしてくれる店主も出てきた。

このように販売店支援を続けるうちに、売場やチラシの改善だけでは解決できない販売店の経営改善にもかかわる本物のコンサルタントになりたいという思いが芽生えてきた。

2016年、石川先生や上田先生のような中小企業診断士を目指すことを決意。ここにきてようやく、中小企業診断士の合格者のうち、女性は1割にも満たない場合がほとんどであることを知る。

1次試験は科目合格を積み重ね、2次試験は2回と足掛け5年で合格にたどりつく。件の資格取得奨励金30万円は、実務補習15日間コースで広島へ通う交通費に大いに役立った。

2. リモートで受験生支援活動

中小企業診断士1年目はタキプロ12期に参加。タキプロは診断士試験合格1年目のメンバーがボランティアで活動する受験生支援団体である。

コロナ禍真っ只中でスタートした12期の活動はすべてオンラインで行われ、地方在住で出張の多い筆者も場所の制約を受けることなく参加できた。プログ班からスタートし、セミナー班、Twitter強化班、多団体連携プロジェクトと活動の幅を広げた。

タキプロの活動を通して、セミナー準備や運営のノウハウ、ディスカッション時のファシリテーション技術など多くの学びを得た。また、この経験は、オンラインでの診断士活動が広がる可能性を大いに感じさせてくれた。

個性豊かな仲間たちと力を合わせ切磋琢磨の1年間。会社勤務にはない刺激的で充実した経験となった。今も同期との親交は続き、仲間の活躍に刺激を受けている。

中小企業診断士2年目の2022年は、このタキプロの仲間に教えられた「取材の学校」で、インタビューや執筆の基本を学ぶ。そのご縁で雑誌『企業診断』（同友館）に記事を執筆する機会を得た。これも、中小企業診断士にならなければ経験できなかった新しい世界である。

3. リアルが楽しい診断士会での活動

2021年5月、診断士登録後、すぐに岡山県中小企業診断士会に入会。「診断士キャリアアップ研究会」、「問題解決力向上研究会」、「ものづくり企業研究会」の3つの研究会に参加している。

(1) 診断士キャリアアップ研究会での活動

同研究会は、入会3年目までの新米診断士のキャリアアップと診断士同士の懇親を目的に設置された。

この研究会では、中小企業診断士が「話す仕事＝セミナー」をするときのための腕試しとして、順番に自分の得意分野のミニセミナーを行う。毎回、多様なメンバーのセミナーを聞くことで、知見が広がるだけでなく、セミナーにおける表現力、質問への受け答えを学ぶ、非常に勉強になる。そして感染対策に配慮した懇親会では、新米診断士同士の交流のひとつを過ごせるのがリアルで楽しい。

筆者は、2021年10月に「VMDを使った売場づくりについて」のミニセミナーを行った。この研究会をきっかけに、2022年3月には診断士会全体のフォーラムで発表する機会を得た。先輩診断士の方々の前での発表は緊張したが、リアル会場とZoom配信のハイブリッドセミナーを経験することができた。

(2) 問題解決力向上研究会での活動

こちらも主に新米診断士のメンバーで活動している研究会である。

2021年には、ある漁協の新商品開発に関するマーケティング支援に取り組んだ。漁協を訪れ、セリの様子を見学したり、漁場まで船で視察に行ったりと、実際に現場を見せいただき支援策を考えた。

私は、得意のパッケージ提案を含めた商品企画パートを担当。半年かけてチームで1つの支援策を作り上げる大変さと充実感を味わえ、実務ポイントも取得できた。

(3) ものづくり企業研究会での活動

毎回、大ベテラン診断士である岡田貞夫先生から、著書の『モノづくり人材のためのキャリアアップ読本』（『工場管理』2017年10月臨時増刊号、日刊工業新聞社）を教科書に、生産現場改善のポイントをレクチャーいただいている。

2022年は、研究会として報告書を執筆するプロジェクトに取り組んだ。実際にものづくり企業の工場見学に赴き、直接、社長から経営に関する考えを伺うなど、リアルな勉強をすることができた。構想から約1年後の2023年3月、総106ページの報告書ができ上がる。筆者は訪問したシバセ工業株式会社のパートを執筆、表紙デザインも担当した。



令和4年度ものづくり企業研究会「調査・研究事業」報告書

(4) 専門家派遣を経験

2022年、ついに「診る」仕事である「専門家派遣」を経験することになった。信用保証協会からの受託事業、岡山経営安定サポート2022事業において、筆者は訪問2回のサポートコースを2社担当した。

「2回のお話の中で、さまざまなハッとする『気づき』をいただきました。少しずつになるかもしれませんが、先送りすることなく進んでいきたいと思います」と、訪問終了後、支援先の社長から嬉しいメールが届いた。新米診断士ながら少しは社長の背中を押すことができたのではないかとホッとした。

(5) 企業内診断士に嬉しい実務従事企画

診断士会では、企業内診断士の実務ポイント取得を支援するために、実務従事事業が用意されている。

2022年は企業内診断士9名で、ある商業施設の専門店組合向けに改善提案を行った。そのための情報収集として、メンバー自ら店頭立ち、400名分ものお客様アンケートを集めて分析し、最終的にメンバーの意見をまとめて専門店組合員にプレゼンテーションを行った。

その中で、1人の組合員から「ワクワクする売場づくりを教えてくれる専門家はいるか」との質問が出る。資金繰りを教える財務の専門家は多いが、実際の店づくりを教える専門家がないというのだ。自分の専門分野である売場づくりのノウハウが、現場で求められていることを実感できた。

4. 個人事業主を開業するまで

2021年の年末になると、専門家派遣やプチコンサルの顧問契約料により、新米診断士ながらも年間売上が20万円を超えることが見えてきた。そこで、正式に副業申請をしようと会社の就業規約を隅から隅まで確認してみた。すると、どこにも副業禁止とは記載されていない。しかし同時に、副業申請届のような副業を容認する制度を見つけることもできなかった。当時、副業が難しいことは、社内の暗黙のルールであった。

「働き方改革実行計画」において、副業・兼業の普及を図るという方向性が示されてから、その方針に従って大企業を中心に、副業・兼業を認める動きが徐々に広がってきていることを感じていた。副業・兼業は、労働者と企業それぞれにメリットと留意すべき点があると、厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」の中で明示されている。長時間労働による健康被害を起さないようにすること、それぞれの仕事によって得た秘密情報の漏洩防止など、会社として副業・兼業

を認めるためには、細かい就業規則の見直しが必要となる。

コロナ禍が始まると速やかにテレワークを積極的に導入したわが社の企業風土から、副業申請も、きっとそのうち認められるようになるに違いないと、待つことにした。そして、その時は意外と早くやってきた。副業を思い立った翌年の2022年、会社として副業・兼業が申請できる人事制度が発表されたのだ。こうして筆者は、晴れて個人事業主として「オフィスさんなっぷ」を開業することができた。

5. 地の利を生かして活動を広げたい

筆者の住む倉敷市児島は瀬戸大橋のふもと、マリンライナー（JR）に乗れば岡山駅と高松駅のどちらにも30分ほどで行ける位置にある。2022年11月、香川県中小企業診断士協会のスキルアップ研修に参加したことを機に、活動の幅を橋の向こうまで広げようとして、同協会にも所属することにした。会員の約3分の1が県外からの入会であることも、筆者にとって魅力的であった。

2023年3月からは、月に1回のペースで高松商工会議所の経営アドバイザーを担当している。また、自主開催セミナーも構想中である。筆者は、2024年5月には定年を迎えるが、これからは診断士活動を通して、これまで自分を育ててくれた地域社会への「感謝と恩返し」ができれば、これほど素敵なセカンドキャリアはないと考えている。長年、培ってきた経験を生かし、店頭支援に強い中小企業診断士として頑張っていきたい。

三宅 裕子 (みやけ ゆうこ)

京都女子大学短期大学部卒業後、地元・岡山の学生服メーカーにUターン就職。VMDをベースとした販売店支援業務に従事。2021年中小企業診断士登録。1級販売士。



第2章

人材育成, ビジネス創生を 本業, 兼業ともに目指す



増田 雅英

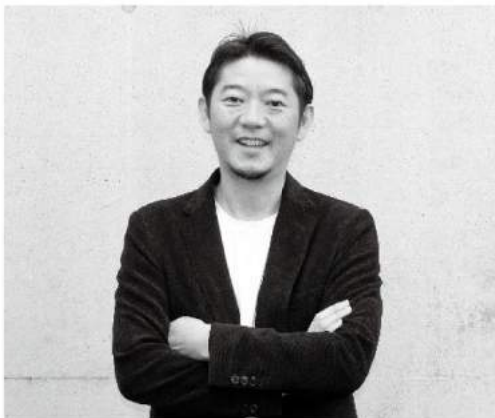
大阪府中小企業診断協会

1. 真逆の本業と兼業

(1) 大企業がメインターゲットの本業

私は、本業では、大手システムインテグレーターで主にLCP（ローコードプラットフォーム）を活用した、顧客のDX推進に向けた情報基盤構築などのビジネスがメインミッションである。

これまで販売管理や会計などERPといわれる基幹システムの開発・保守に携わってきたが、当時からそのターゲット顧客は中堅企業以上のいわゆるエンタープライズ層である。つまり、中小企業診断士としては真逆の顧客が対象である。また、私が所掌する担当は現在30名であるが、4月からは50名を超え、ますます規模が大きくなる。



筆者近影

実は、こういったキャリア自体が「中小企業診断士として逆行していないか」と、何かもどかしさを感じ、ほかの独立診断士に相談することもあった。しかし、現在では「まったく逆行しているわけではなく、むしろ診断士スキルがベースにあるからこそ、より難易度の高いミッションを与えられ続けている」と強く感じている。

ご存じのとおり、大企業におけるビジネススピードは速く、顧客から求められる要求も非常に高い。常にグローバルの動向や最新技術などのトレンドを取り入れる必要がある。また、自身の勤務先における働き方やSDGs, ESGなどの考え方、さまざまな組織運営の取組みなど、すべてが刺激的である。

結果、今後の自分の引き出しが増え、経験がプラスになると考えるようになっていく。

(2) 中小企業診断士としての兼業

2020年に診断士登録を行う前から、どのような診断士活動を行っていくかを考えてはいたが、「独立」という道は選ばなかった。というよりも選ぶことができなかった。

それは決して大企業にしがみつきたいわけではなく、仕掛中の大規模案件を途中で放棄したくないことや、多くの若い配下メンバーを残した後の不安も大きかったためである。言い訳に聞こえるかもしれないが、「自分なりの区切りがつけば独立しよう」というくらいの方が自分に合うと考えた。

ただし、何もしないわけではなく、「兼業でできることは、何でもやってみよう」と決め、診断士登録の翌月には執筆に関するスキルやインタビュー技法を学び、執筆活動に力を入れ始めた。

執筆の仕事は、本特集を加え、現在までに9本を担当してきた。これらはすべて中小企業向けの雑誌や会報、Webコラムであり、本業とはまったく分野が異なり、すべてが新鮮であった。特に、月刊『企業診断』（同友館）での伊那食品工業株式会社の最高顧問である塚越寛氏や、美容業界向け雑誌『ZENBI』（全日本美容業生活衛生同業組合連合会）での元全日本バレーボール選手の清水邦広氏へのインタビュー記事が印象深い。

企画からアポ取り、インタビューなどすべてを行い、まさかお会いできるとは思っても寄らなかった方々から直接お話を聞いたことは、私の貴重な経験である。

執筆のほかには、事業計画書への助言やアドバイスなども行っており、程度はさまざまだが、これまで150社ほどの中小企業とかかわることができた。中小企業の社長の理念や思いが書かれている事業計画書を目にするたびに、「自分も頑張らなくては」と刺激を受けている。

2. 診断士資格取得の経緯

(1) お客様業務の理解に苦しんだ20歳代

診断士資格取得を目指したのは、25歳頃が最初である。当時は企業の販売管理システム構築プロジェクトにおいて、業務SEとして、お客様からの業務ヒアリングをもとに新システムはどういった業務をするか設計を行う立場であった。

ヒアリングの相手は、営業や経理、総務といったいわば業務のプロ。普段から、わからないことは調べて勉強は行っていたが、幅広い業務分野の話題にはまったくといていいくらいついていけなかった。お客様の現行業務を理解できても、「どうあるべき」、「だか

らこうしましょう」などと答えることはできなかったのである。

悔しくて毎日のように大型書店に通い、良い書籍がないか探し続けていたところを知ったのが「中小企業診断士」であった。資格取得は難しいとは感じていたが、持ち前のコツコツと努力する姿勢でやればきっと合格できるという思いで通信講座の受講を決めた。

しかし、当時は終電で帰宅することも当たり前で、ときには徹夜することもあり、次第に学習時間が取れなくなり、ついには受験することもなく挫折した。苦しんでいた業務知識もそれなりに身につけていったため、さらに診断士資格取得の必要性は薄れていった。

(2) 将来を考えた40歳代

診断士資格取得に挫折してから15年後、40歳を迎え、「自分はこのままで良いのか」をよく考えるようになっていた。「自分がしたいことは何か」、「このまま定年まで勤めて、その後に何かあるか」と悶々とする日が多くなっていた。そこでも、「中小企業診断士」であればもっと幅広い知識も身につけ、勤務先でも定年後でもさまざまな面で社会に貢献できるはずだと思い、診断士資格取得のリベンジを決意した。

40歳代にもなると立場も大きく変わり、プロジェクトマネージャーとして大規模案件を担当するなどさらに繁忙を極めていた。不規則な勤務時間や土日もある場合には出勤することもあり、資格学校に通うことは不可能だった。学習時間は片道1時間強の通勤電車の中だけの完全に独学であった。

それでも20歳代の頃と違い、学習し続けることができたのは、「必要に迫られて目指す中小企業診断士」ではなく、「将来の自分のための中小企業診断士」と考えるようになったことが大きかったのではないと思われる。

結果的には4年がかりで1次試験合格となったが、2次試験の受験機会のうち1回を残したまま、養成課程の道を歩むことを決意した。ここでも「将来の自分のための中小企

業診断士」として、知識と実践力を鍛えたいと考えたからである。養成課程時代は週3回通学が必要で、実習時には土日を使うことが多かったが、楽しくまた厳しく鍛えられた。

今振り返ると、養成課程で過ごした時間が本業や兼業においても大変役立っていると感じている。それは本当にコンサルタントとしての必要なスキルを身につけるべく考え抜かれた講義や実習があったからだといえる。



企業内管理者としても診断士スキルが役に立つことを日々実感している

3. 企業内での診断士活動事例

(1) 管理者の立場

「皆さんはなぜ働くのか」。こんなことを私の担当ミーティング兼勉強会（毎週1回）において30名のメンバーに尋ねた。また、メンバー各自の大事にしている価値観についても尋ねてみた。メンバーからは、「貢献」、「愛情」、「お金」、「出世」など多種多様な意見が出てきた。そのように人によって価値観が異なることを再認識してもらい、価値観が異なるメンバーが同じ組織にいるからこそ、目的や目指すべき姿を全員で認識することが重要であることを理解してもらっている。

仕事とは、自分1人で完結できるものではなく、組織、お客様（得意先、仕入先など）、さらにはその先のお客様（社会）とつながることで、最終的に自分は社会に貢献していると認識することであるといえる。逆に言えば、貢献できなければ社会やお客様から評価してもらえず、対価（給料）ももらえないことが理解できよう。

では、貢献し続けるにはどうすればよいか。私は、時代の変化とともに新しい考え方や新しいスキルを身につけ、自分の芯となる人間性を磨いておくことが重要と考えている。

しかし、現実には主にテクニカルスキルの強化がメインといった企業が多くないだろうか。このため、私は会社では教えにくい「問題の本質を見極め、周囲が納得できる最適解を導き出す能力」である「コンセプチュアルスキル」中心の勉強会を1年間実施している。

これは抽象的な内容も多いため、メンバーが興味を持って学べるように工夫を凝らし、ときには日常業務で活用できるようなツールや手法を紹介したり、経営戦略の基礎や、ロジカルシンキング、フレームワークといったことを教えたりもしている。

こうした勉強会ではこれまでの診断士スキルを大いに活用できるが、さらに新しいことを学び実践していることで厚みのある話ができている。

最初は「この勉強会が役に立つのか」と思っていたメンバーも、今では興味を持ち、「このようなことをしたいが、どうしたらよいか」「中小企業診断士になりたい」など相談に来る人が増えてきたのはうれしい限りである。

(2) ビジネス責任者としての立場

管理者であることに変わりはないが、さらにビジネスを作っていく側としても大いに診断士スキルが役立っている。

私が所掌するビジネスは4つあるが、それぞれが独立する部分を持ちつつ、組織としてシナジー効果を生む中長期も見据えた戦略の策定から実行、評価に努めることは大きなやりがいを感じる。

企業には、経営理念やミッション、ビジョンが掲げられていることが普通である。しかし、実際は「額に入った言葉」となっている企業も多いのではないだろうか。さらに、他人から押しつけられた言葉では素直に受け取

れる人も少ない。

このため、会社が定める理念やビジョンを無視するのではなく、考え方を踏襲しながら私が担当としてわかりやすい言葉で再定義している。

この「目的ともいえるWhy」のもとWhatやHowを考えていくことで、具体的な戦略が策定できる。そうなれば、3C分析やSWOT分析、7P、バランススコアカードなどまさに診断士スキルのフル活用である。これらもみんなでディスカッションに時間をかけ、戦略を作り上げている。

(3) 社外の勉強会

現在、個人として外部の勉強会に参加している。主に世界史や宗教、心理学・哲学などの教養を身につけることが目的である。つまり「リベラルアーツ」である。それは大企業・中小企業を問わず経営者が持つておくべき教養だと考えている。

未来に永続する継続企業、さらにはグローバルに進出していく企業であり続けるためには、人間力を中心とした高い組織活性を土台に、そのうえで高い戦略活性があって実現できると考えている。

私は、企業に伴走し、変革の支援を期待される立場の中小企業診断士こそ勉強し続ける必要があると感じている。

4. 今後のキャリア

(1) 人づくりほど楽しいことはない

前述のとおり、私は、人を育てたりビジネスを一から作ったりしていくことが好きである。だからこそ、本業でも兼業でもここまでやりがいを持ってやってきたと実感している。

今後のキャリアを考えると、本業での大企業や兼業での中小企業のどちらに対しても貢献し続けていければよいと考えている。

そして最近では、チャレンジしたい学生や社会人に対し「未来を切り拓く人材」となるべく教育できる立場になることができれば、

さらに幸せではないかという思いが芽生え始めてきた。

今後ますます生産人口の減少が加速し、人間にはより高度な職やスキルが求められていくだろう。さらに、最近話題の「ChatGPT」などAIが進化しており、人間にとって仕事を取って代わられる分野も出てくるであろう。

しかし、「経営」という分野は決してAIに取って代わられることはないと思う。人が人を動かすことであるからだ。

(2) アントレプレナーの育成

さらに考えると、「日本では最近転職する人は多くなってきたが、なぜ起業する人は増えないのか」。私自身も起業できていないからこそ、こんなことを考えることが多くなってきた。

原因はいくつか考えられるが、特に「リスク回避の日本文化」、「資金調達の難しさ」、「非効率なビジネスプロセス」などが大きな要因であると考えている。もちろん、これ以外にもさまざまな要因があるが、起業家は欧米と比べてもかなり少ない。

将来的には高校生や大学生、専門学校生、社会人に対して起業について教育し、アントレプレナーを育成する立場も面白いのではないかと考えている。その際には私も起業し、同時に起業に関する支援など、変革のために一緒に伴走し続ける中小企業診断士がよいのかもしれない。

増田 雅英

(ますだ まさひで)

大阪府出身。大学卒業後、大手SIerに入社。基幹システム開発・保守、DX推進プロジェクトなどのプロジェクトマネジメントに従事。現在はビジネス責任者として営業・開発担当を統括しビジネス戦略策定や人材育成に注力。2020年中小企業診断士登録。



第3章

企業内ならではの 診断士スキルのスパイラルアップ



鷹野 慎太郎

神奈川県中小企業診断協会

1. 診断士活動を振り返って

(1) 五里霧中の活動スタート

私は現在、大手航空会社に勤めている。10年以上前に米国の大学院に留学してMBA（経営学修士）を取得したが、習得した知識は時間が経つにつれて当然、古くなっていく。そこで、MBAの知識を生かせる診断士資格の取得を目指して勉強を開始し、運良く2017年にストレートで合格することができた。

受験中はとにかく合格することしか頭になかったが、いざ診断士試験に合格して、はたと気づいた。「中小企業診断士といっても何の実績もない自分に、誰がお金を払ってコンサルティングを依頼するのか？」と。



筆者近影

そもそも、「企業内診断士って何をすればよいのか?」、「せっかく資格を取得したのに、単に勉強になったというだけで、何に生かせばよいのか?」、「他の企業内診断士はどのような活動をしているのか?」という疑問と不安が湧いてきたことを覚えている。現在地も目的地もわからない、まさに五里霧中の感覚で私は診断士活動をスタートした。

(2) 企業内で役立つ「診る、話す、書く」

私は中小企業診断士として、自社内でコンサルティングをした実績はない。しかし、いわゆる「診る、話す、書く」という中小企業診断士に必要なスキルは、診断士活動をする過程で徐々にブラッシュアップされ、自分がビジネスパーソンとして企業内で仕事をしようといううえでは大変役に立っている。

これまでの診断士活動を振り返ると、「診る」機会は、県診断協会提供の実務従事に参加したり、先輩診断士の補助的な役割としてコンサルティングを行ったりしたくらいである。それでも、実際に中小企業の経営者と直接話し、その課題解決に真剣に取り組む経験を得られたことは、非常に貴重な機会であった。

一方で、「話す、書く」機会は、自ら積極的に手を挙げることによって、「診る」機会に比べれば格段に得やすく、自分のスキルアップにも直結している。本章では私がこれまでに「診る、話す、書く」のスキルをどのように得たか、そしてそれらの機会を企業内診断

士としての活動にどのように生かしてきたか、ご紹介したい。

2. 「診る」スキルの研鑽と活用

(1) 経営者にヒアリングし、思いを結晶化

経営コンサルティングというと、コンサルタントがチャート図やデータを駆使しながら、「御社の課題はこれとこれです。課題Aについては、これとこれを実行することで解決します。また課題Bについては……」と、経営者に対して明快な課題解決策を提示していくイメージを持っていた。しかし、実際に中小企業のコンサルティングをお手伝いする中で気づいたのは、こちらがイチから解決策を提示するのではなく、社長から解決策を引き出すことが重要ということである。

少ない経験ながらも私がお会いした中小企業の経営者は、「こういう事業を展開したい」、「会社をこういう方向に改善していきたい」というアイデアを漠然と頭の中に持っていた。しかし、そのアイデアを言語化できず、従業員に伝えられなかったり、具体的に何をどのような手順で進めていけばよいのかがわからなかったり、といった現象が起きていた。

そこで、私は経営者にヒアリングを重ね、「本当に取り組みたいことは何か」を具体的に言語化、結晶化していく作業に多くの時間を費やした。その過程で経営者の考えもよりクリアに、より具体的になっていき、最終的には自ら頭の中の解決策を具体的に引き出す形で結果を出していた。

経営者が本気で課題解決に取り組むためには、人から与えられたものではなく、実際に自分の頭で考えて腹落ちしたものでなければならない。このような経験から、「診る」というスキルでは、実は「聞く」ことが最も重要ではないかという考えに至った。相手の思いを聞き、その頭の中に漠然とある課題や、取り組みたいことを具体的に結晶化する中小企業診断士のスキルが、企業内での組織マネジメントに非常に役立っている。

(2) マネジメントサイクルが効果的に

本誌読者には企業の管理職の方も多くと思われるが、自社では常に、いかにメンバーの持つ能力を引き出し、会社の発展に貢献してもらうかに腐心されていることであろう。

メンバーの持つ能力を引き出すためには、コミュニケーションの中で、認識している課題や希望するキャリアの方向性を引き出して、言語化・結晶化し、会社の短期・長期の方針とマッチングさせる作業が必要になる。

まさに、このプロセスにおいて、中小企業の経営者へのヒアリングの経験が大きく生きる。中小企業へのヒアリングでは、自分が業界の門外漢であれば、解決策を提示するようなことは、そもそもできない。基本的に、経営者の話を注意深く丁寧にヒアリングすることで、一緒に問題点を探っていくというアプローチを取らざるを得ない。

一方で、私が管理職を務めている会社では、その事業のことをよくわかっているがゆえに、メンバーにはすぐに「こうしたほうがよい」と指示を出しがちである。しかし、なぜその指示を出したのかという理由・背景が伝わっていない場合、メンバーは納得していないかもしれない。また、こちらから細かく指示することによって、いわば「他人事」として案件を捉えてしまう可能性もある。

そうした落とし穴を避けるためには、こちらから細かく解決策を指示するのではなく、メンバーの話をよく聞き、本当は何に困って、何を問題と思っているのかを引き出していくことによって、「自分事」として課題を捉えるようにすることが大切ではないかと思う。

実際に、私も自社内のメンバーとの面談の中で、個々が考えている課題について丁寧に聞き出し、その解決策と一緒に考えて後押しした経験がある。こうしたプロセスを経て取り組んだ仕事では、メンバーのモチベーションが大きく変わってくるし、細かい指示を出さなくとも自ら動いてくれる。もちろん、メンバーが困った時はサポートできるように見守ってはいるが、多少のトラブルであれば自

ら解決しようと一生懸命に取り組んでくれる。こうした経験を踏まえ、やはり人は自ら考えて腹落ちした課題や解決策は、「自分事」として一生懸命に取り組んで成果を出そうとするものだとは確信している。

私は常に「理想の上司」のような振る舞いができているわけではないが、このようなマネジメントサイクルを効果的に回していくにあたって、中小企業診断士としての経験を生かせていると感じている。

3. 「話す」スキルの研鑽と活用

(1) 「かなコン」と専門学校で話す

「話す」機会は、自ら積極的に手を挙げると、実はいろいろと得られる。私の場合は、診断士活動を始めるにあたり、まず神奈川県中小企業診断協会のスプリング・シンポジウムに参加した。さまざまな登録グループの話を聞く機会があったが、その中で抜群に面白いと思ったのが、「かながわコンテンツ創造研究所」（通称かなコン、以下同）であった。

かなコンでは、会員が自ら作成したオリジナルコンテンツをプレゼンする。メンバーからは、コンテンツの内容や、資料の体裁、プレゼンの仕方や姿勢など、さまざまなポイントについて、忌憚のない指摘が飛び交う。その中で、多くの気づきを得て、自らのコンテンツをブラッシュアップするとともに、プレゼンスキルを向上させることができる。他のメンバーに対する丁々発止のやり取りを聞いているだけでも勉強になった。



「かなコン」でプレゼンする筆者

私もちょうど自分の担当する仕事で、研修講師を行う機会があり、同じコンテンツをかなコンに持ち込んで、その内容に加え、私の声のトーンや話し方、姿勢についても厳しい指摘をいただいた。

さらに、私が所属していた別の登録グループでは、専門学校生に対して、自分の働いている業界・仕事の内容について講義を行う機会があったため、こちらにも積極的に手を挙げて参加した。

専門学校での講義と企業でのプレゼンとの決定的な違いは、前者の場合、こちらの話す内容に聴衆があまり興味を持っていないケースが多いという点である。プレゼンを行う側としては非常に厳しい環境ではあるが、いかに聴衆の興味を引き付けるか、プレゼンの最中に雰囲気停滞したらどのように脱するのか、といったスキルが鍛えられた。

(2) 企業内の研修講師でトップ評価を獲得

この経験を生かして自社内で研修講師を行った際は、自画自賛になるが非常に好評を博し、研修後のアンケートでは、他の講師（といっても、もちろんプロの講師ではなく、会社の同僚であるが）と比較しても、ダントツでトップの評価を得ることができた。

企業内研修に講師として登壇すると、自分の知見や経験を一方的に話して終わり、という場合も多いと思われる。しかし、こうした多くのプレゼンを行った経験からは、自分の話したいことを話すのではなく、聴衆が何を聞きたいのか、もっと聞きたいと思うことは何か、ということ念頭にコンテンツを準備する必要があると、よく理解できた。

4. 「書く」スキルの研鑽と活用

(1) 商業誌と会報誌で書く

「書く」スキルは、企業内で仕事の経験を重ねるうちに向上すると思われるが、私の場合は診断士資格を取得したことを契機として、改めて「書く」スキルを習得・ブラッシュアップ

プしたいと思い、「取材の学校」という中小企業診断士向けのスクールに入った。同校は、インタビューや執筆の方法を学ぶと同時に、実際に記事を「書く」場も提供してもらえる。雑誌記事の執筆は自分の実績にもなるため、スキルを磨くと同時に実績も積むことができる。

通常、企業で働いていると、おそらく担当分野の知識を習得することが優先され、わざわざ「書く」スキルを習得しようとは思わない方が大半であろう。診断士資格を取得し、執筆する機会を得たいと思うようなきっかけがないと、学び直そうという気持ちが起こらなかったことを考えれば、これも診断士資格を取得したことが、企業内の自分の仕事にも生きているといえる事例である。

同校を修了した後、月刊『企業診断』（同友館）に寄稿する貴重な機会が得られたが、それだけではもったいないため、私の所属している神奈川県中小企業診断協会において、会報執筆のメンバー募集に手を挙げ、会報への記事を執筆する機会もいただいた。1年間、会報の執筆に携わる中で、県協会の広報部からお誘いをいただき、2020年12月に執行役員に就任し、現在に至るまで会報編集の仕事に携わっている。

(2) 社内ニュースレター第1号の執筆

このような執筆、編集の仕事を行う中で培ったスキルは、企業内での文書作成・資料作成においても活用できることは想像に難くない。私は総務部門でコーポレートガバナンス関係も担当しているが、当社内でESGに関するニュースレターを発行することになり、私が第1号の執筆を任せられることとなった。

ESGの中の環境（E）や社会（S）は、割と一般社員にも身近に感じられるものであるが、企業統治（G）は一般社員にはなじみがなく、書きものにしても面白味には欠ける。しかし、第1号はその企業統治について特集することになった。

興味を持ってもらえる内容にするためにかなり苦労したが、これまで培った執筆経験を

生かして、できるだけわかりやすくまとめられたと思う。一般社員に刺さったかは不明であるが、ボードメンバーには好評であり、「改めてコーポレートガバナンスについてよく理解できた」という感想をいただいた。

5. 企業内診断士ならではの特権

診断士活動を続けてきた中で、「診る、話す、書く」経験が、企業内の仕事にどのように役に立ってきたかを紹介してきたが、それ以外にも、自社とはまったく異なった業種出身の診断士仲間と意見交換会（飲み会？）をすることによって、さまざまな知見や視点が得られた。最先端のビジネス知識や、役に立つ経営ツールの使い方を教わる機会もあり、独立・企業内問わず、診断士仲間との交流も、結果的にビジネスパーソンとしてのスキルを向上させる良い機会になっている。

中小企業診断士としての研鑽を積む機会を積極的に得て、そこでブラッシュアップしたスキルを企業内の自分の業務で発揮することで、実践と経験を積むことができる。さらに、その実践・経験によって一層ブラッシュアップしたスキルを、今度は中小企業診断士としての活動に反映することができる。学びと実践を診断士活動や企業内の業務で繰り返し、さらなるスキルアップを図っていくスパイラルアップの機会が多く得られるのは、企業内診断士ならではの特権ではないかと思う。

今後とも企業内診断士として、スキルのスパイラルアップに励み、企業業績への貢献と診断士活動を両立させていきたい。

鷹野 慎太郎

(たかの しんたろう)

東京大学卒業後、大手航空会社に勤務。現在は取締役会事務局やIRを担当。2019年中小企業診断士登録。神奈川県中小企業診断協会広報部執行役員。



特集 企業内診断士のキャリアパス

第4章

「3足のわらじ」で 事業立ち上げの伴走支援に携わる



北村 和久

東京都中小企業診断士協会

1. 「3足のわらじ」

「3足のわらじ」——これが、企業内診断士として私の活動を説明するときのスローガンだ。システムインテグレーターでは新規事業開発、一般社団法人では産学地域共創による社会課題起点の事業創造、個人では志を持つイノベーターに伴走し、事業づくり・マーケティングの支援を行っている。また、年に30回程度、事業創造やビジネスフレームワーク、思考法のワークショップ講師として登壇している。

本章では、診断士試験合格から5年間の活動概要と気づきを5つのスキル「診る」、「聴く」、「書く」、「話す」、「創る」の視点から触れる。そのうえで、企業内診断士としての今後のキャリアイメージについてお伝えしたい。



筆者近影。ワークショップにて

2. 診断士資格取得のきっかけ

中小企業診断士を志し学習を開始したのは、2015年秋。社会人になって10年目、法人営業の頃だ。当時、マネージャーになったばかりで、目の前の仕事をこなすだけになっている現状へ危機感があった。どこかで熱くなれるエネルギーの向かう先を探していた。

同時期に、妻の妊娠が判明。待望の新しい命を授かり、その神秘に触れた。生まれてくる子どもたち次世代のためにも知識を再構築し、世の中に役立つゼネラリストになりたい。そう強く思ったのが、挑戦のきっかけである。

合格には2年を要した。2016年1次試験合格（2次筆記不合格）、2017年2次試験合格、2018年中小企業診断士登録。総学習時間は1,900時間程度。2023年8月で、初めての資格更新を迎える。

3. 診断士資格取得後の5年間

(1) 1年目：基礎固めのインプット

1年目はとにかくさまざまな世界に触れ、人と会い、基礎固めを行っていった。その中でも多くの時間と情熱を注いだのは、受験生支援の活動だった。「中小企業診断士試験 一発合格道場」の先代からお声がけがあり、9代目メンバーとなった。隔週での執筆、年4回のセミナー企画運営を1年続けた。



一発合格道場9代目の同期と。後列右から3人目が筆者

活動の総仕上げには、電子書籍の企画・執筆・出版も行った。道場での活動により「書く」、「話す」のスキルを大きく磨けただけでなく、多年度受験だった自分の経験とその意味を棚卸しすることができた。当時の同期は、今でも大切な戦友である。

中小企業診断士の取材・執筆スクール「取材の学校」の門も叩いた。「聴く」スキルであるインタビュー力を高め、自分の文章をメディアに掲載し人にわかりやすく伝えるためのイロハを学び、徹底して実践した。実績の乏しい駆け出し診断士の私にとって、取材執筆を経て表現する機会は、何よりの名刺代わりとなった。被取材者の人生や経験を伺うことで、成長のヒントも多く得ることができた。

コンサルティングの考え方・手法を会得するマスターコース「BCNG」（東京都中小企業診断士協会中央支部認定）にも通い、「診る」スキルを磨いた。講義では先輩診断士から最新の理論・事例を叩き込まれ、演習では徹底的に実践のためのディスカッションを繰り返す。修了後は講師側に回り、現在ではデジタルマーケティングの講義を担当している。

本業では、2次試験合格後に経営企画部門に異動した。奇しくも自社がグループ統合を行うタイミングであった。経営戦略・組織論、経営法務、財務会計、オペレーションマネジメントなど、中小企業診断士の知見が総合的に必要とされるリアルな場である。ときに空

気が張り詰めるような場面もあったが、会社の組織や制度、そして人々の思いも束ねていくというプロジェクトに携わったことは、代え難い経験となった。

(2) 2～3年目:学びをコンテンツに昇華

学びは、アウトプットしてこそ価値が出る。2年目からは、インプット中心からアウトプット中心に舵を切った。コンテンツに昇華していく中で、自分なりの武器を模索し磨くことに注力した。

「話す」スキルの文脈では、ビジネスフレームワークの講師として経験を積んだ。社内の若手・中堅有志向け研修の講師に手を挙げたほか、社外でも「ストアカ」など学びのマッチングプラットフォームを活用し、講師の武者修行を行った。コンテンツを創り、ランディングページに載せて集客し、講義を行い、さまざまな方の反応からフィードバックを得る。それを踏まえてブラッシュアップを繰り返し、自分のコンテンツが、どの程度ペルソナに刺さるのかを愚直に仮説検証していった。

取材の学校からつながったご縁もある。士業・コンサルタント・講師・コーチなどの「先生」と呼ばれる人が集客や独立開業のノウハウを実践型で学ぶスクール「志師塾」にも通い、「創る」スキルを磨いた。

中小企業診断士の型にとらわれず、1人の社会人として自分自身の成し遂げたいことを見つめた。内なる志を見つけて、幅広い属性の方々と先生業のネットワークをつくることができた。このときの経験が、自らの提供価値を冷静にとらえる視点になっている。

本業では、当時の取締役副社長直下で新設される組織に手を挙げて異動した。その組織が中心となり、「一般社団法人社会システムデザインセンター」（以下：SSDC）を設立した。社会問題に対してテクノロジーを活用して課題解決を図り、より良い社会をデザインするための組織である。

現在では、新しい社会事業を継続的に創出するため、産・学・地域の人々が集う場づく

り、次世代人材育成の活動、新規事業開発の伴走支援などのプロデュースを行っている。

新規事業開発の分野は、診断士試験の範囲とはまるで勝手が違っていた。何しろ前提知識がないのだ。デザイン思考も、PMF（プロダクト・マーケット・フィット：製品と市場の適合）も、リスタートアップも初耳の状態。だから、やれることはすべてやった。

Webコンテンツや書籍を読み漁り、ピッチコンテストやセミナーを毎週のように見に行った。そこでのご縁から、事業開発やイノベーション分野の先駆者の方々に弟子入りした。また、組織づくりや事業づくりを学ぶ社会人ゼミ「hintゼミ」に通って、事業開発の手法やフレームワークを磨いていった。

(3) 4～5年目：事業を創る人の右腕に

4年目以降は、「診る」、「聴く」、「書く」、「話す」、「創る」の各スキルをフル活用している。特に、再現性ある形で「創る」を提供することが私の提供価値となっている。

そこで、新規事業開発やスタートアップに関する知識や知見を習得し、「創る」スキルを高め合える場をつくりたいという思いで、自主活動の「アントレプレナーシップ研究会」を一発合格道場出身の有志3名で立ち上げた。

中小企業診断士の中でも0→1の新規事業／イノベーション活動に興味関心のある人たちに、リファラル（紹介・推薦）で声をかけていった。3年ほどたち、現在では診断士メンバーが20名弱になった。スタートアップ、大手企業、自治体と各診断士がイノベーション創出に関する現場の経験と気づきを持ち寄って月1回集まり熱く対話する、知る人ぞ知る場となっている。

個人としても、「hintゼミ」卒業生が実際に事業を立ち上げる場で、ファウンダーの方の伴走支援を数多く行った。たとえば、日本の隠れた名所と人を発見するオンライントラベル事業の立ち上げ支援、親子のためのアート遊び場「クリップ」のPMF調査・提供価

値の棚卸し・マーケティング施策立案の支援、おうち時間を幸せにするファブリックアート「Michel」のブランド立ち上げのための商品コンセプトデザイン・プロトタイピング（試作品の作成と仮説検証）支援などである。

いずれの事業を通して、ファウンダーの方たちの強い思いやエネルギーに触れることができた。伴走者としての腕を磨くだけでなく、ともに事業をつくり、広げる喜びを感じられる貴重な時間であった。

また、SSDCでは、産・学・地域のイノベーターを集めた事業づくりの活動「事業創造デザインプログラム」を行っている。明治維新の開港都市を起点に、地域に潜む気づかれていない課題を見つけ、そこから社会事業を立ち上げる試みである。まだまだ試行錯誤の連続ではあるが、徐々に自治体とのつながりができており、手ごたえを感じ始めている。

プログラムはこれまでに約400名に提供し、長期ワークショップ本編の卒業生は100名を超える規模になった。コミュニティ運営を続けているうちに、卒業生から熱量を持った人が事業アイデアを自ら具体化してくるようになったことは、望外の喜びでもある。

事業はいくら価値があるものでも、ターゲットに認知され選んでもらわなければ、存在しないのと同じである。現在はメディアによる発信にも力を入れている。法人・個人でTwitter, Facebook, noteなどのソーシャルメディアを活用し、新規事業開発の方法論や中小企業診断士のフレームワークを発信している。

2023年1月にnoteで公開した『新規事業開発「はじめの一步」の教科書』は、公開2ヵ月半で15,000ビューを越え、noteの新規事業開発関連カテゴリで人気3冠を獲得することもできた。メディアは文字どおり、人と人をつなげ、価値を届けるための媒体である。適切に用いながら、これからも必要な情報を必要としている人のもとへ届けていきたい。

4. 中小企業診断士5年間での変化

中小企業診断士になってから、まもなく5年がたつ。その間、私の人生において多くの変化があった。日頃、意識していることが変わり、得たものも大きかった。

(1) 「3足のわらじ」を履けたポイント

まず、「3足のわらじ」を履くうえで、3つのポイントがあったと考える。

1つ目は「自分の強み」にフォーカスして活動することだ。必ずしも「現在」の強みではなくてもよい。「将来的に」自分の強みにしていくと決めたものは、徹底的に注力して血肉化していった。

これにより、各活動は無関連ではなくシナジー効果が生まれるようになる。たとえば、新規事業開発の方法論は、自社でも、一般社団法人でも、個人でも共通して生かすことができる。診断士試験のおかげで、すべての分野が連関していることを感じながらビルドアップしていくことができた。

2つ目は、「守破離」を大切にすること。どのような分野でも、最初は「型」を知ることから学びが始まり、実践の中で自分なりのスタイルを見つけていく。まずは飛び込んで、徹底的に型を身につけることを、あらゆる活動で意識している。

ビジネスフレームワークやロジカル・クリティカル・デザインなどの思考法の講師をするとき、「型」の奥にある思想や由来を噛み砕き、再現性のある形でお伝えし、活用してもらうことを強く意識している。

そして3つ目は、「ご縁」を大切にすることだ。この5年間、動けば動くほど「ご縁」が広がり、そのご縁が次のご縁を連れてきてくれることを実感した。仕事は自分1人だけでは成せないからこそ、いただいた1つひとつのご縁に丁寧に向き合う。それこそが、仕事の大原則だと思う。

(2) 手に入れた5つの大きな財産

ここまでを振り返ると、大きな財産を5ついただいたと感じる。1つ目は、最低限の体系的な経営知識。2つ目は、インプット→アウトプットの習慣化、3つ目は、「診る・聴く・書く・話す・創る」の基礎スキルの習得、4つ目は、魅力的な人々とのつながり、そして5つ目は、人生の選択肢が劇的に広がったことだ。

5. 子どもたちに誇れる未来を

5年前のことを時折思い出す。2度目の挑戦で合格の番号を見つけた日のことだ。35歳で中小企業診断士になった。妻には多くの迷惑をかけてしまった。そのとき誓ったのは、自分のための資格勉強はこれで終わりということ。資格は目的ではなく、あくまで手段。目標地点の1つにすぎない。

何より残りの人生は長いようで短い。経験や知識は価値に変え、誰かのために使おう。学びは続ける。しかし、それは次の時代を生きる子どもたちのためだ。それが今も自分の活動指針になっている。「事業づくりを通して、子どもたちに誇れる未来を渡す」——これが私のミッションとなった。

5年後にも企業内診断士を続けているかは、正直わからない。これから先もご縁を大切にしながら、日本の次世代イノベーター輩出に貢献していきたいと考えている。

北村 和久

(きたむら かずひさ)

早稲田大学卒業後、システムインテグレーターで法人営業～経営企画などを担当。2018年中小企業診断士登録。現在、産学地域共創による新規事業創造を軸に、次世代イノベーターの事業づくりのための伴走および人材開発・研修を行う。



特集 企業内診断士のキャリアパス

第5章

私が中小企業支援の現場に 立てるようになるまで



渡邊 奈月

千葉県中小企業診断士協会

1. 劣等生でも中小企業支援の現場に立てる

受験者が年々増加する人気資格の「中小企業診断士」。しかし、苦勞して取得はしたものの、5年ごとの更新のみを行っているという企業内診断士も少なくないのではないだろうか。

実は私自身、2014年に試験合格後、4年ほど資格を活用できなかった。しかし、8年が経った今では、セミナー、コンサルティング、専門家派遣、相談窓口、執筆などで、中小企業支援の現場に立つことができている。

本章では、そのような企業内診断士の私がどのようにして中小企業に案件としてかかわるようになったか、具体的にお伝えしたい。



筆者近影

2. 私の中小企業支援の実例

(1) 何ができるのか

初めに、経営者の勤務日数を週7日から6日に削減した成功事例を紹介したい。その経営者は「顧客からの注文は、土日にかかわらずメールで入るから」と事務所に休日も出勤していた。ところが、「メールは手元のスマホでも確認できるのです」という私の一言で、その経営者はプロバイダのWebメールの存在を知った。翌週よりその経営者は、週1日の休日を確保し、家族との時間や新規事業の情報収集の時間が取れるようになった。

本事例は、決して中小企業診断士の仕事を過少に見ているわけではない。私の経験では、ちょっとした助言をきっかけに経営が好転したケースは少なくない。中小企業経営者は経営のすべての分野に責任を持つがゆえに、多くを自己流で試行錯誤している。よって、ある分野の定石や最新情報に抜け漏れがあることがしばしばある。

中小企業診断士には、経営を俯瞰し、同じ目線で経営者と会話できる知識がある。すると、「もっとこうしたらよいのでは」と頭をよぎることが必ず出てくるはずだ。それが専門性である。たとえば、Excelが使えるだけでも中小企業にとっては生産性を大きく向上させる「魔法使い」になれることがある。貢献できることは、必ずある。

(2) 経営者との出会い

企業内診断士からは、「経営者の知り合いがない」という声も聞かれる。だが、友人、親戚、同級生、先輩、後輩、趣味、ご近所、そのご家族などプライベートのつながりに注意してみると、経営者がいる場合がある。

私の場合は運よく、診断士試験の資格学校の同期に中小企業経営者がいた。その同期・Aさんの知り合いの経営者の店で食事会をした際、Aさんは「この店、移転したばかりで、もっと売上が上がればよいのに」とつぶやいた。思わず、Webマーケティングの経験者としての血が騒ぎ、経営者を紹介していただき、その店のマーケティング戦略から制作までの支援を行うことになった。

まったく経営者に心当たりがない場合は、中小企業診断士協会の活動への「参加」が有効である。先輩診断士の先生方は、中小企業支援をチームで行う案件を有していたり、実務従事の参加者を募っていたりする。先生方からは「会ったことがない人に案件を任せるのはリスクが大きい」という声を聞くため、まず会いに行くことから始めると良い。

(3) 「案件」に携わるには

「ご紹介上手」がキャリアを広げるカギとなる。中小企業診断士の仕事はBtoB。すなわち、信用が欠かせず、自身をブランディングするか、紹介で仕事を得なければならない。

私の場合はAさんの紹介からスタートした。徐々に案件数が増える中で自身のブランディングがなされ、まったく知らない方から新規の仕事を受注するという経緯をたどった。

また、入会した千葉県中小企業診断士協会では、「講師発掘オーディション」に応募した。これまでの中小企業支援から得たWebマーケティングやスマホでできる販促ノウハウをセミナーコンテンツとしてまとめ、紹介した。すると、聴講された方から「このセミナーで話してほしい」、「このような支援をしてほしい」とご紹介をいただいた。

全国の商工団体でもセミナー、講演の機会

を得ているが、これは執筆のノウハウやインタビューを学ぶ学校から紹介された研修会社からの紹介であった。「〇〇さんは、××に強い」と認識されると、案件の相談が来る可能性が高くなる。ポイントは、「××に強い」を絞り込むこと、そしてそれが、中小企業支援にニーズのある分野であることである。

多くの企業内診断士は、大企業ならジョブローテーション、中小企業なら兼務で、複数の専門分野を持っている。私も勤め人としてISOやプライバシーマークの取得や審査、生産管理、総務・人事、管理会計など、深く入り込んでスキルを身につけた分野がある。

しかし、経営者と対話する中で、マーケティングやIT化のニーズが圧倒的に高いことがわかり、私は、あえてほかの専門分野には触れないようにしている。専門分野を絞り込んで自身をブランディング化し、「ご紹介上手」に覚えていただくことをお勧めする。



オーディション後に登壇した創業スクール

3. 企業内診断士に最適の案件

平日フルタイムで働く企業内診断士は、その時点で、案件としてかかわることを諦めてはいないだろうか。しかし近年、複業を後押しする気運の高まりやオンライン会議の普及など、時間・場所の制約は徐々に取り払われてきている。

以下、私の実体験から、企業内診断士に最適の案件について整理してみた。

(1) サービス業・飲食業・小売業の支援

土日祝日または夜間も営業しているBtoC

の事業所では、企業内診断士でも現地調査や対面の打ち合わせが可能である。対面と宿題を組み合わせながら案件を進めていくことで、支援は十分に可能だ。

専門家派遣など、商工団体や支援機関担当者の同行が必要な場合は、基本は平日だが、午前早く、または夕方スタートかつオンライン会議で行うなど、事業者と専門家双方の事情を考慮してくれる支援機関が多い。担当者は定時外にかかわってくれているため、感謝とともに最善を尽くしたい。

(2) 創業塾など土日・夜間のセミナー

創業塾や創業スクールは、参加者がフルタイムの勤め人であるケースも少なくなく、土日・夜間の開催が多い。複業の企業内診断士自身が、スモールビジネスの先輩として助言できることも多く、相性が良いと感じる。

創業塾や創業スクールの案件自体は、特定創業支援等事業などの国の施策があるため、開催件数が多い。研究会に所属するののも一案である。ほかにも、土日・夜間開催のセミナー、研修の事例としては、下記のようなものがある。

- 商工団体の青年部等イベントの基調講演
- 民間企業の課外セミナー
- 全社員・職員を対象とした研修

土日・夜間のセミナーや研修は絶対数が少ないが、家庭の事情から避ける講師も存在する。研修会社やご紹介者に積極的に土日・夜間に働きたいと話しておくことで紹介を受けられる場合もある。かつて、主催者が講師である私の事情も踏まえ、夜間のセミナーを企画してくれたこともあった。SNS集客という、経営者からスタッフまで広い関心のあるテーマを設定し、参加しやすい時間帯だったため、集客にも貢献した。企画の妙である。

(3) オンラインを利用した支援

コロナ禍で加速したオンライン会議やセミナーに対しては参加者の抵抗感が薄れており、特に地方の事業者や支援機関が積極的に活用

している印象がある。

前述のBtoCの事業所に限らず、民間のコンサルティング契約であれば、必要な打ち合わせをすべてオンラインにすることで、双方のコスト、時間が削減されるため、提案が受け入れられやすい。

公的な専門家派遣でもオンラインを活用する商工団体、支援機関は増えている。ただし、方針は、団体、機関、担当者によってバラツキが大きいのが現状だ。よって、まずこちらからオンラインでの支援を提案してみる。すべてをオンラインにするか、一部をオンラインにするか、担当者と支援のゴールイメージをすり合わせたうえで、事業者や担当者のメリットになる提案を行うこととなる。

(4) 商工団体・金融機関主催のセミナー

民間企業の研修は1日単位での開催が主だが、商工団体主催のセミナーは2～3時間で設定されているケースが多い。フルタイムの勤め人でも半休や時間休を取得すれば、平日昼間でも登壇できることがある。商工団体だけでも、全国には515の商工会議所、1,643の商工会があるため（2022年時点）、開催件数は多く、次の場合は登壇しやすい。

- 登壇者の企業がテレワークの場合
- オンラインセミナーの場合
- 自宅の近隣で開催される場合

なお、私にご紹介を受ける商工団体は全国津々浦々にあり、自宅から片道6時間かかる地域など、この仕事がなければ出会えなかった方々のご縁ができることも多い。



中小企業診断士だからこそ生まれた全国のご縁
(出所：三島商工会議所 Facebook ページ)

その地域で、Webマーケティングの知見を共有できることは大きなやりがいであり、事業者や担当者の方と腹を割った話ができるような関係性が持てることは、中小企業診断士という仕事が生み出した奇跡だと感じる。

4. 企業内診断士の注意点

(1) フルタイムの仕事があることを話す

私自身、活動当初1年ほどは、企業内診断士であることに触れないようにしていた。「企業内かどうかは、お客様には関係ない」という意見を聞き、一理あると考えたからだ。

すると、ご紹介者や担当者は、中小企業診断士は独立しているものという先入観があるため、平日昼間10日間連続の大型セミナー案件の打診があったり、遠方では専門家派遣やセミナーに合わせ、ご厚意で1日かけて街を案内するといったプランが用意されたりするケースもあった。良かれと思つての提案をお断りするのには心苦しい。また、昼間にご連絡をいただいても返信、返答することも難しい。

そこで、ある時から、企業内診断士であることを積極的に開示するようになったところ、そのようなストレスがなくなり、案件の調整は一気にスピーディになった。

(2) 「無償」の支援について

企業内診断士は独立診断士と異なり、すでに経済的な基盤があることから、気軽に無償でサービスを提供することがある。私自身、駆け出しの頃はこのバランスに苦慮した。

無償でサービス提供を行うことは、以下の点でリスクがある。無償で行う案件についても、内容や免責事項を文書化して、合意したうえで進めるべきである。

①事業者が遠慮する

たとえば、ホームページを無償で作成して納品したとしよう。しかし、経営は生き物であり、ホームページで変更したい箇所は必ず出てくる。その際に、「今は忙しそうだし、また無料でやってもらうのも」と事業者が依

頼しづらくなることがある。1円でも対価をもらっていれば仕事上の関係であり、互いに仕事の会話として気兼ねなく会話がしやすい。

②「無償だから」と甘えが出る

最初は高い志で受けた依頼も、フルタイムの仕事やプライベートが立て込むと、品質や納期について「無償」を言い訳に甘えが出ることもある。事業者が全身全霊をかけて経営をしている中で、「最初の話と違う」「全然納品されない」など迷惑がかかることになる。

③事業者の体力に見合わないことがある

「PowerPointでメニュー表を作りました」「Excelで資金繰り表を作りました」などちょっとしたことでも、パソコンにPowerPointが入っていないければ価格改定はできないし、Excelもうっかり関数を削除してしまうと復元ができないこともある。事業者の体制やスキルを勘案し、それが内製化できるまで伴走するか、修正を外注した場合のコストが支払えるかも見極めて、無償支援は提案すべきである。

中小企業支援の現場に出て痛感するのは、中小企業支援を行う専門家が少ないことである。しかし、企業内診断士の声を聞くと、力になりたいと考えている人は多く、また、そのスキルも十分に有している。

もし、企業内診断士として中小企業支援を行いたいと考えているならば、経営者と会話し、ご紹介者とつながることで、世界は広がる。一歩踏み出せば、自企業内だけでは想像できなかった素晴らしい世界が待っている。

渡邊 奈月

(わたなべ なつき)

IT企業勤務。全国で中小事業者向けWebマーケティング・ITセミナーを開催し、IT初心者でもスマホ1つで参加できると好評。今年度はChatGPT販促活用セミナーを開講する。2015年中小企業診断士登録。情報処理技術者。



「地域活性化パートナー制度(チカパー)」 のご紹介

中小企業基盤整備機構 経営支援部 企業支援課 課長代理
狩野 真清

中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）は、全国の中小・小規模事業者の皆様のご経営課題の解決に向け、さまざまなサポートを実施しています。

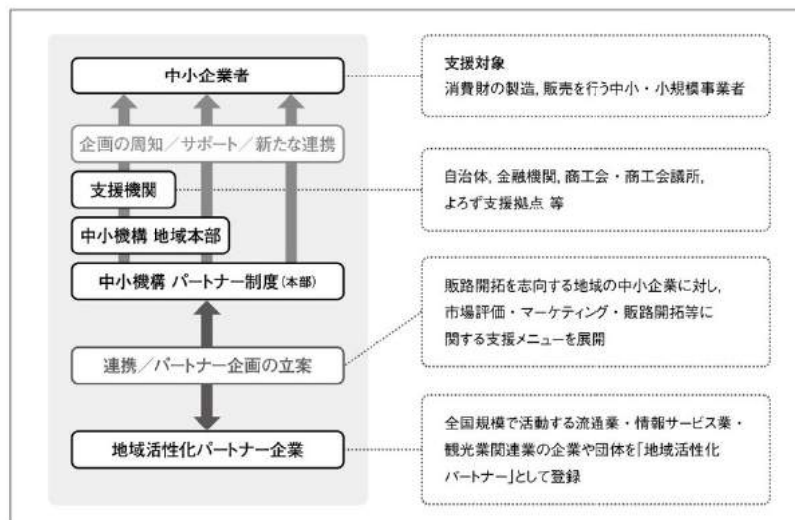
今回は、中小機構が提供している販路開拓支援メニューの1つである「地域活性化パートナー制度(チカパー)」をご紹介します。ぜひ皆様のご支援先の企業にも周知いただき、ご活用ください。

1. 民間企業と連携した販路開拓支援

皆様が日々、中小企業の皆様をサポートされている中で、販路開拓に係るご相談は多いかと思えます。中小機構では、J-Good Techや海外販路開拓支援、EC支援、展示会出席

支援等、さまざまな販路開拓メニューを提供していますが、中でも「地域活性化パートナー制度(以下、チカパー)」は、食品、雑貨・日用品・伝統工芸品、観光といった消費財を製造・販売されている企業を対象に、販路開拓をサポートしています。

チカパーは、中小企業の販路開拓を応援したいという小売・流通、IT・サービス、メディア、観光等の民間事業者の皆様を「地域活性化パートナー」として登録し、現在約160社の民間事業者にご協力いただきながら、販路開拓を支援するプラットフォームです。売場や展示・商談の場、PRの場を有するパートナー企業と連携することで、より現実的で実効性の高いサポートが提供可能です。



2. 現役バイヤー等による 「虎ノ門オンラインアドバイス」

販路を広げていくためには、商品力と販売力が必要です。「虎ノ門オンラインアドバイス」では、商品開発やプロモーション、販路開拓等の課題について、パートナー企業に所属する現役バイヤー等、各業界のプロフェッショナルがアドバイザーとなり、オンラインでアドバイスを提供しています。アドバイス前の課題整理から、アドバイス中の進行やアドバイス後のフォローまで、中小機構のアドバイザーがコーディネーターとして相談者をサポートしながら進めていきますので、ぜひお気軽にご活用ください。

なお、オンラインでの相談ですので、中小企業診断士や支援機関の皆様にもご同席いただきながら、アドバイス後のフォローをいただけますと、より成果創出につながります。相談は1回45分の事前予約制です。詳しくは以下URLをご確認ください。

https://www.smrj.go.jp/sme/new_business/product/favgos000000y392.html

3. パートナー企業へ商品提案をする チャンス！ マッチング企画

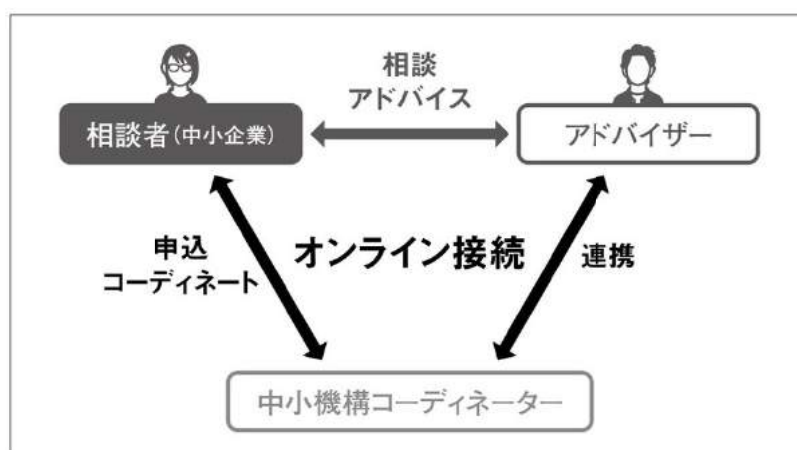
アドバイスだけでなく、実践の場として、パートナー企業で取り扱う商品を広く募集す

るマッチング型の企画も多数実施しています。パートナー企業と中小機構において、商品カテゴリーや取引条件等を整理した上で募集を行いますので、自社の目指している販路か、条件はマッチするかを判断の上、エントリーいただくことが可能です。首都圏や海外のバイヤーに対し、企業が個別にアプローチしていくのはハードルが高いかと思いますが、中小機構の募集企画にエントリーいただくと、必ずパートナー企業のバイヤー等に商品を見ていただけます。

どの企画にも多数エントリーいただき、各バイヤー等に、まずはエントリーシートにて書面審査をお願いしています。エントリーシートの写真や内容が成果に大きく影響しますので、エントリー前により商品の魅力が伝わる内容にできるよう、ぜひブラッシュアップのサポートをいただければと思います。

4. パートナー企画説明会 「販路開拓サポートDAY」

多数実施しているマッチング企画やその他企画をご案内するために、年に数回、オンラインライブ形式で「販路開拓サポートDAY」というイベントを実施しています。パートナー企業の担当者が登壇し、自社の売場や取引条件、探している商品について直接プレゼンテーションを行います。オンラインライブ形式で



すので、その場で質問も可能です。

また、販路を広げていく上で必要となる、販路開拓力強化に資するようなウェビナーや中小機構の施策紹介も併せて実施。昨年度は、「価格設定の考え方」「ソーシャルグッドを考えてみよう」「プレスリリースを書いてみよう」等をテーマにお話しいただきました。

昨年12月には「新規輸出1万者支援プログラム」を受け、海外展開に特化したウェビナーも開催。アメリカ、イギリス・EC、中国に実際の売場を持つパートナー企業の担当者から、各国の特徴や市場トレンド、日本商品の評価、現在探している商品等を具体的にお話しいただき、併せて商品募集も実施しました。

5. 展示商談会「ヒットをねえ！」

チカパーのメインイベントで、中小機構が主催する食品、雑貨・日用品、観光といった消費財を対象とした展示商談会です。会場には商品のみを展示、出展者は各事務所から参加し、来場されたバイヤーとオンラインにて商談を行う「リアルとオンラインのハイブリッド型展示会」として、年1回開催しています。

当初はコロナ禍における対策としてスタートしましたが、バイヤーからは「自分のペースで実際に商品を見た上で、気になった企業とオンラインでじっくり商談できる効率的な展示商談会」とご好評をいただきました。また出展者からも、「これまでは遠方であることや家庭の事情から首都圏での展示会はあき

らめていたが、初めて出展できた」と喜びの声も寄せられ、地域格差（目標10）やジェンダー平等（目標5）といったSDGsの社会課題に対応できるハイブリッド型での開催を継続しています。

本展示商談会では、2021年3月に中小機構が掲げた「中小企業SDGs応援宣言」に基づき、全国のソーシャルグッドな商品を集め、来場バイヤーと中小企業の出会いをサポートするだけでなく、事前セミナーやフォローアップセミナー、虎ノ門オンラインアドバイスを活用した出展前後のサポート等、展示商談会での成果創出に向けたサポートも実施しています。今年度も夏頃から出展者募集を行う予定です。

〈ぜひメルマガ登録を！〉

オンラインライブイベントや各種ウェビナー、募集企画の情報は、適宜中小機構のホームページやメルマガジンでご案内いたします。いち早く、確実に情報をお届けするために、メルマガ登録をお勧めしています。メルマガ会員限定のお知らせもありますので、この機会にぜひご登録ください。

ご登録はこちらから：

<https://krs.bz/smrj-hp/m/1275-e>

【地域活性化パートナー企画に係るお問い合わせ】

中小企業基盤整備機構 経営支援部 企業支援課

TEL：03-5470-1524

E-mail：renkei@smrj.go.jp



連載
第122回

直撃 プロコンライフ!

【ゲスト】 畠山 和敏さん

●インタビューー
平井 彩子 中小企業診断士

【今回のゲスト】

profile：畠山 和敏（はたけやま かずとし）
fifthbridge（フィフスブリッジ）代表。認定経営革新等支援機関。1997年、自治体の全額出捐により設立された産業支援機関の第1期職員として入職。法人運営業務のほか、北欧との国際プロジェクトに参画し、高齢者向け製品・サービス開発・販路開拓や両国企業間の国際連携支援に従事。2016年中小企業診断士登録。2017年にfifthbridge設立後、2019年に独立。顧問契約や専門家派遣などを通じた経営支援業務のほか、マネジメント層向け研修、創業者向けセミナーなどの講師としても登壇している。



第122回のゲスト・畠山和敏さんは、宮城県仙台市が出捐した産業支援団体に就職し、総務や国際プロジェクトなどを経験した後、2019年に中小企業診断士として独立されました。

学生時代のアルバイトや就職後の国際プロジェクトでの学びが、現在のコンサルティングスタイルや経営者との向き合い方などに影響を与えているそうです。具体的な事例なども含め、幅広くお聞きしました。

地元の産業支援団体に就職

平井：まずは、キャリアのスタートからお聞かせください。

畠山：大学では哲学を学んでおり、大学院まで進むつもりでした。当時は、古典ギリシャ語やラテン語で書かれた古典を読めるほどのめり込んでいました。しかし、この哲学とアルバイトに夢中になりすぎて、他の学科の単位をほとんど取ることができず、大学に6年間も在籍してしまいました。親からは大学院に行かずに帰って来いと言われ、加えて、地元の仙台市が新しく産業支援団体を設立するために1期生を募集しているという情報を得て、応募しました。なぜそこを選んだのかと聞かれると、新しい組織なら社会人的なしらがみがないと思ったからという、不純な動機でした。

当時は、同期は私を含め4名、市からの派遣職員を合わせても9名という小さな組織でした。当初は法人運営の部署に配属され、理事会運営や会計などの事務方の仕事をしていました。私は哲学と飲食店のアルバイトの経験しかなかったため、知識はゼロでしたが、出来立ての組織ということもあり、学びながら仕事に携われた点で、とても良いチャンスをいただきました。そのため、仕事自体はとても楽しいものでした。

平井：組織では北欧との仕事にも携わったそうですね。

畠山：北欧のフィンランドと仙台市が健康福祉産業を振興するという、ユニークな国際プロジェクトに参画させていただきました。当時、北欧には「福祉先進国」のイメージがありましたが、フィンランドにはそのノウハウを仙台から日本、さらにはアジアに広げていきたいという狙いがあったようです。

私がかかわったのは、主に、フィンランドの企業が持ってくる商品の有用性を介護施設にヒアリングしたり、地元の企業との開発・販売提携をサポートしたりするものでした。ただ、商習慣や法規制が違うため、スムーズにはいきません。たとえば、日本の場合は介護保険制度があり、適用されるサービスや商品が細かく決まっています。ところが、フィンランドから来る商品や提案資料は、そうした前提で作られていません。また、そもそも商品として実績があるものばかりでなく、「このようなソリューションはどうでしょうか?」という提案レベルのものも少なくありませんでした。

もっとも、これは海外展開についての考え方の違いもあると、途中で気づきました。日本の場合、多くの企業は国内で成功した後に海外進出する傾向がありますが、少なくとも私が接してきたフィンランドの企業は反対でした。起業してすぐに、海外の企業・顧客を相手にビジネスを提案してくるのです。そのため、「商品としての完成度」は高くありませんが、提案内容は顧客視点に立っていて、ビ

ジネスモデルも理にかなっているのです。一貫して相手を尊重してコミュニケーションを進める姿勢にも、見習うべき点がたくさんありました。これは、人口が少なく内需に限られるフィンランドにとっては、外貨獲得が重要な課題で、英語教育や起業家育成などの施策が充実していることも背景にあると私なりに理解しました。最初は商品としての未完成度に目が行きがちでしたが、「ニーズを聞き取れることを応援しよう」と考え方を変えてから、ミスマッチが減り、私自身、多くの学びが得られました。

経営者に伴走できる存在を目指して

平井：診断士資格はいつ取得したのですか。

畠山：2016年です。就職の動機こそ不純でしたが、セミナーやマッチング支援などを通じて経営者の方々と接点を持つ中で、「部分的なかわりではなく、伴走支援ができる存在になりたい」と考えるようになりました。地元の方々のサポートしてくれる人を求めていることに気づき、自分がそういう存在になるために、診断士資格を取得しようと思ったのがきっかけです。フィンランドの起業家たちが、日本の顧客に向けてより良いソリューションを提案しようと粘り強く考える姿勢に触れたことも、そうした思いを強めるきっかけになりました。

平井：中小企業診断士がどのような仕事をするのかは、ご存じだったのですよね。

畠山：多少は知っていました。当時から、取得したら早い段階で独立しようとは思っていました。独立した理由は、自分で仕事をハンドリングしたいと思ったからです。組織の中での経験も自分の財産になっているため、感謝していますが、一方で異動などもあり、これから自分が挑戦したいことを実現するためには、組織の中だけでは限界を感じたというところからです。

平井：独立の怖さのようなものはなかったのでしょうか。

畠山：その恐怖を感じなかったのは幸いでした。恵まれていたのだと思います。不安なので、事前に上司に相談したり、自分なりに道筋を立てたりしていましたが、独立した時点では、確実な見通しは立っていませんでした。しかし、あの時は「何とかなるだろう」という思いが先行しました。明確に独立一本になったのは、2019年でした。40歳代も後半を迎え、そろそろという思いが背中を押しました。

出会いの数が自分を成長させる

平井：完全に独立してからは、どのような領域でのご支援が多いのでしょうか。

畠山：企業の中に入り、経営者と一緒に事業計画策定～目標達成に向けたご支援や、それを中間管理職の方々と一緒に行っていくことが柱となっています。業界はサービス業や製造業など多岐にわたりますが、私の場合、会社を成長させてきた創業者からのご相談が多いのです。会社を大きくしてこられたもの、ご自身が優秀で何でもできるため、組織の環境を整えたり、マネジメント層を育てたりといったことが十分にできていなかったことが多く、そのお手伝いに面白さや、やりがいを感じています。

平井：開業して5年、仕事内容の変化はありますか。

畠山：最初の頃はセミナーや専門家派遣など、単発的な仕事の割合が多かったのですが、最近は一入りの経営者と深くかかわって、長い間お付き合いしていくような仕事が増えてきています。

平井：ターニングポイントはありますか。

畠山：独立した当時は、とにかく経営者のお役に立ちたいと漠然とした気持ちで続けていましたが、経験を積むにつれ、自身の会社を成長させたいと真に向き合う経営者の方々と出会う機会、一緒にお仕事をする機会が増えていき、自分自身の成長にもつながっていることに気づきました。この好循環に身を置いていけるようにしたいと気づけたのが、ターニ

ングポイントだと思います。自分の役割にも改めて気づけました。

また、役割といえば、やはりフィンランドの企業のサポートを通じて気づけたことも多くありました。私はTOEICの点数が高かったため、コミュニケーションサポートを期待されていたのですが、通訳の仕事はできないのです。通訳の仕事は、一方が言っていることを、言ったまま正しく他方に伝えることですよね。ただ、フィンランドの企業がソリューションの提案をするために、介護施設に行って話をしても、介護施設の方は興味がありませんし、日本の制度のことをわかってほしくて介護保険の話をするわけです。そうすると、一切噛み合わない双方の会話をどうやって噛み合わせるかということを考えないといけなくなります。一言一句訳すのではなく、相手が言いたいのはこういうことだと解釈しながら伝えることが求められるわけです。

そこで、自分の仕事は相互理解を深めるためのサポートだということに、ある時から気づくようになりました。この出来事は、今の仕事にも通じる場所がありますよね。たとえば、経営者が「うちの売上が低いのは、場所（従業員）が悪いからだ」と仮に発言したとしても、それを鵜呑みにするのではなく、どうして売上が低下しているのか、プロセスを踏んで一緒に考えるということです。経営者と従業員、お客様と自社、相対する関係が絡んでいるため、経営者や従業員の皆さんと一緒にプロセスを踏んで間を埋めていくのが、自分の役割だと考えています。

平井：人と一緒に仕事をすると、大きな気づきがありますよね。

畠山：そうですね。今まで自分が出会った経営者とのコミュニケーションが100%、次に通用することはないでしょう。新しい経営者との出会いがあればあるほど、気づきになります。そういうキャッチボールが好きで、この仕事を続けているとも感じます。

人との向き合い方は、学生時代にアルバイトをしていた東京・神楽坂のイタリア料理店

での学びも大きいものでした。そこの店長は、アルバイトだからと雑に扱わず、一人のスタッフ、大人として向き合い、味やマナー、組織のルールについても熱心に丁寧に教育してくれる方でした。あの経験は今の仕事にとってだけでなく、自分の価値観、人との接し方において重要なものだったと思います。勉強とアルバイトに夢中で留年したことも、今では財産ですね。

相互理解を深めるための橋を架ける

平井： 島山さんは、ドライなところとウェットなところ、両方を良いバランスでお持ちですから、上手にコミュニケーションがとれるのでしょうか。また、物事にはまっすぐに楽しむようにも見えます。そして、そこからの抜け出し方も知っているから、入っているのでしょうか。

島山： 言われてみると、そうですね。のめり込む自分と冷静な自分の両方が存在していると思います。組織を良くしたいという思いがある一方で、そうは言っても全員が同じ気持ちでいるわけではありませんから、それはそれで受け入れようとどこか冷静な自分もいます。これを行えば絶対に皆がうまくいくはずだとのめり込んでしまうと、そうならない現実とのギャップで相手に対して不満をぶつけたり、自分を責めたりしてしまいますが、全部が全部うまくいくわけではない、人にはいろいろな考え方がいるから、それはそれで受け止めていこうと、自分の中で自然に思っていました。

平井： だからこそ、中小企業診断士の仕事が向いているのでしょうか。ちなみに、社名の「fifthbridge」には、どのような思いが込められていますか。

島山： 「東西南北に続く5番目の橋」という意味で、未来に架ける橋と一緒に作るお手伝いをしたいとの思いを込めました。私たちは、誰かとコミュニケーションを取ろうとするときに、この人と自分は違うとか、この人は自分の価値観に合わないなど、相手との間に壁を作る

うとしがちです。しかし、ニュートンの言葉に「人は多くの壁を作るが、橋は十分でない」とあるように、相互理解を深めるための橋を作ることのほうがもっと大切です。誰かと自分は違うと考えるのではなく、その人とわかり合うために何ができるのかを常に心がけたいという思いを持って、経営者の方に寄り添っていきたくと思っています。

【取材後記】



第122回目のゲストは、島山和敏さんでした。

自分の考えと相手の考えとの間を上手に切り分けて考えることができ、一つひとつのことにのめり込みながらも、どこかクールな面を見せるエピソードが多く、大変興味深い取材でした。この両面を持ち合わせているからこそ、さまざまな組織に向き合えるのだとよくわかりました。経営者からも従業員からも、信頼が厚いことがよくわかります。

この大いなる強みを活用し、今以上に多くの企業を成長へと導いてほしいと思います。今後の活躍が大変楽しみです。ありがとうございました。

次回は、関谷満さんからお話を伺います。

(取材日：2023年2月21日)



最終回

事業計画を正しく伝えるために 駆け出し中小企業診断士が果たせた役割とは

安田 雅哉 東京都中小企業診断士協会

1. 事業計画を正しく第三者に伝えるために

本連載は本号で最終回を迎えるが、少し趣向を変え、中小企業の事業計画について取り上げる。特に、現在の企業を取り巻く環境や、それを踏まえて今後どのような方向に向かうべきか、といった定性的な部分を中心に扱う。

そして、これらをいかに有効に第三者に示すか、という観点から中小企業診断士の役割についても考えてみたい。企業がせっかく良い戦略を持っていたとしても、それらがうまく表現されていなければ、見る側の共感が得られにくいからだ。

本稿では、筆者が駆け出し中小企業診断士の時代に遭遇したいくつかの事例を見ながら、上記について検討していく。

2. 筆者が駆け出し時代に遭遇した例

まずは、事業計画で新規事業について記載するときのことを考える。

事業について示す場合、おおよそ以下のようなフレームワークで考えることが多い。

- 企業の内部環境分析（強みや弱み）
- 企業の外部環境分析（機会や脅威）
- 新規事業とそれに取り組む理由
- 新規事業に取り組むにあたっての課題
- 課題を克服するための具体的な施策

各企業から出された事業計画を確認する過程において、上記の観点の中から特に見直しが必要と思われる例について、以下に筆者の考えとともに紹介する。なお、ここで出てくる企業はいずれも中小企業である。

(1) 企業の内部環境分析(強みや弱み)

①強み

事業計画において、「〇〇賞を受賞した」ことを強みとして示している企業があった。もちろん、そのこと自体は素晴らしい。その業界に精通している人からすれば、非常に価値のある賞なのだろう。しかしながら、やはり第三者に示すには客観性が必要である。その企業の力を等身大できちんと示したいところである。

たとえば、学校のテストで単に「70点を取りました」と言っても、それが良いのか悪いのか、判断がつかないことと似ている。テストの難易度や偏差値を見ただけで全体における位置関係を示さないと、第三者にはその価値が伝わらない。

この企業に聞いてみると、〇〇賞は業界においては技術力の水準を示す証であり、数百社の中から数社が選ばれ、受賞できるという。そうであれば、これは非常に貴重な賞であって、その会社の高い技術力を客観的に証明していると言えそうだ。このことで業界の注目度が上がり、受注に好影響を与える可能性もある。

②弱み

では、弱みについてはどうだろうか。たとえば、ある企業は技術開発を行っていたが、エンジニアの数が少ないことを弱みとして認識していた。ところが、実際には、経営者の個人的つながりで外注し、その不足を補って開発活動を行っていた。つまり、弱みとして認識しているエンジニア不足については、すでに自己解決していたのである。したがって、それは弱みとはならない。

ただ、そこには問題意識もあるはずだと思い、さらに掘り下げて聞いてみた。経営者曰く、「開発案件は自社では完結できず、他社エンジニアの関与が不可欠であるが、自社の少ないエンジニアではなく、外注企業に技術開発のノウハウが蓄積されてしまう」とのことで、これが経営者の考える真の弱みであるとわかった。

エンジニア不足が弱みであれば、外注、あるいは追加採用が解決策になり得る。しかし、自社にノウハウの蓄積ができないことが真の弱みであれば、自社エンジニアの採用のほか、何らかのツールを導入するなどの対策があり得る。

表現の仕方一つで、その次の対応がまったく異なってしまうケースである。

(2) 新規事業とそれに取り組む理由

あるIT企業は、事業計画における新規事業として、「顧客の要望をヒアリングし、その気づいていない真の要望を探り、システム開発に反映させる」ことを挙げていた。このこと自体は非常に素晴らしいが、新規事業というよりも業務改善の部類に属すると言える。

新規事業と言うからには、新しい分野に挑戦して成長を図る内容が適切だろう。これについては、今までの分野、そして今後取り組もうとしている分野を双方明記したうえで、その新規分野をなぜ選定したのか、どのように競争に勝っていこうとするのか、という点を明確に記載したい。

(3) 新規事業に取り組むにあたっての課題

①問題点と課題を混同していた

ある企業は、事業計画の中で「効果的な宣伝の不足」を課題として捉えていた。問題点とは、現状を改善すべき状態、課題とは本来あるべき状況のことである。そのため、このケースは問題点と課題を混同している例になる。

課題として記述するならば、「効果的に宣伝を実施する」こととするのがよいだろう。それを実現するためにSNSの活用や地元のコミュニティ雑誌に取り上げてもらうことで宣伝を行うといった、具体的な行動計画に進むことができる。このように課題を定義すると、企業の次の行動に結びつけることができる。

②課題が具体的に表現されていなかった

では、このような例はどうだろうか。ある企業は、事業計画の中で「ITの活用」を課題に挙げていた。これ自体は、課題という言葉の定義に則った記述ではあるものの、「ITの活用」をすることでどのような状態を実現したいのか、さらに表現したいところである。

この企業の場合、顧客情報が整理されておらず、社内で情報共有が効果的になされていなかった。そのために、すでに担当者が顧客に確認したことについて、別の担当者が再度確認してしまうようなミスが多発していた。

この場合は、「顧客情報を有効に活用するためのIT基盤の整備」が課題であり、この対処として、顧客データベースの構築、情報処理能力の高いITシステムの導入などの施策が導かれる。

③手段が目的化していた

また、ある企業は、事業計画の中で「店舗の改装」を課題としていた。課題とはあるべき姿のことを言う。この経営者にとってみれば、店舗改装はたしかにあるべき姿なのかもしれない。しかしながら、「店舗の改装」自体は行動である。つまり、それ自体は目的ではなく、あくまでも手段である。

経営者にヒアリングしてみると、「客先が増えていない。店内の顧客の滞留時間が短く、効果的な売

上が得られていない」と言う。その原因として、「店舗の魅力が少ないから」と位置づけていた。つまり、課題は「魅力的な店舗開発」である。それを解決するための行動は、店舗の改装、商品の陳列方法を工夫することになるだろう。

これは、単に言葉の使い方を指摘しているだけに見えるかもしれないが、前述のとおり、重要なのは効果的な行動を起こすことである。そのためには、課題の定義、そこから導かれる行動（アクション）は明確に切り分けるべき、というのが筆者の考えである。

(4) 競合との差別化

冒頭に挙げた観点以外に、次のような例がある。ある企業の事業計画に、「顧客の要望を取り入れた営業により、顧客の求める物件を提案し、近隣の競合他社と差別化する」という記載があった。一見、何の問題もない。実際、問題はないのである。ただ、差別化という観点では、もう少し掘り下げたい。

顧客の要望を取り入れるのは競合他社も行っていることであり、顧客の求める物件を提案することも同様であろう。つまり、この記述では差別化しているようには見えない。

この場合は、「なぜ当社が競合他社と比較して、これができるのか」を明確に示す必要がある。たとえば、「競合が地元を起点にしたときに、拠点が半径10km以上離れているのに対し、当社は半径1km以内に店舗展開をしており、より地元に着した不動産情報および周辺状況を顧客に提供できる」ということであれば、明らかに競合との競争優位になる。

このように競合との差別化においては、その企業を顧客提供価値の中で特別なものにさせているのは何か、明確に示すことを意識したい。

3. 駆け出し中小企業診断士でもできること

前項でご紹介した例は、すべて筆者が駆け出し中小企業診断士の時代に遭遇した例である。診断士試験では、これらの観点で企業の活動を理解すること

を学ぶ。まさに学んだことがそのまま生かせるため、事業計画を確認する支援は、これからの駆け出し中小企業診断士の皆さんにもお勧めできる。貴重な貢献分野の一つではないかと筆者は考えている。

今回ご紹介した一連の事例から見えてきたのは、中小企業の業種はさまざまであるが、同様に、事業は実にさまざまな思いで展開されているということである。もちろん、中小企業の多くは、自身の生計を立てる部分もあろうが、それ以上に「世の中にこういう価値を提供したい」といったビジョンをしっかりと持って奮闘している。その様子をひしひしと感じた。

我々中小企業診断士の役割の一つは、その経営者の思いを的確に表す専門用語に置き換えたり、あるいは整理をしたりして戦略構築の手伝いをさせていただくことである。そして、それは駆け出し中小企業診断士でも果たせる役割であると実感した。診断士資格を取得する過程で学んだ知識を、きちんと世の中の中小企業の皆さんに還元してほしい。ある人が著書で「人は仕事で磨かれる」と言っていたが、「中小企業診断士は経営者に磨かれる」ものなのではないかと思ってしまう。

4. 連載のおわりに——駆け出し中小企業診断士が活躍するために重要なこと

本連載は、主に駆け出し中小企業診断士の方々の参考になればと、筆者の駆け出し時代の経験を共有しようとしたものである。その締めくくりにあたり、駆け出し中小企業診断士が活躍していくために重要なポイントについて、筆者なりに整理したい。

筆者がこれまでの経験から得たいくつかの気づきを、以下に示す。

(1) 業務経験に診断士知識を組み合わせること

中小企業診断協会の診断士試験の統計によると、第2次試験合格者のうち、30歳以上の人は8割を超える。さらには、合格者全体の8割強は組織に属している（いずれも令和3年度のデータ）。

このことから、新しく診断士試験に合格した人々、つまり駆け出し中小企業診断士の多くが、一定の組織での業務経験を持っていると想定される。つまり、診断士活動においても活用できる経験を有しているということである。

筆者の場合、中小企業診断士としての診断実務においては診断チームの取りまとめを担当した。これは業務経験として取りまとめが多かったことに起因している。また、企業の事業計画についてレビューする機会があったが、いずれもこれまでの業務経験がそのまま生きたことになる。

実際の業務経験に加えて、診断士試験で学んだ知識を組み合わせることで、より有機的に価値を提供できる。企業内でのいかなる経験であれ、中小企業支援のあらゆる場面で活用できるのではないだろうか。中小企業診断士、臆することなく自分の持てる力を発揮すべき、と言える。

(2) 積極的に外に出ていくこと

あるところで、筆者がパワーポイントを使って簡単なプレゼンテーション資料を作成し、それを提供した相手から非常に感謝されたことがある。筆者にとっては普段から使っているスキルであるため、特別なものとは認識していなかったが、第三者から見ると非常に重宝されるスキルだったようだ。

こうしたことは往々にしてあると思う。つまり、自らの経験やスキルは、どこか別の場所で役に立つ可能性があるということだ。大事なものは自らの経験やスキルを客観的に見つめる力ではないかと思う。これらは、あるところでは使えるが、別の場所では使えないという相対的なものである。そのため、何が重宝されるかは、自分の外で発揮してみて、第三者の反応を知る中でしか得られない。筆者は経験上、そう感じている。

中小企業診断士は、やはり外に出てみて、いろいろな人と接することで、社会における自らの位置関係がわかると思う。駆け出し中小企業診断士だからこそ、自分の立ち位置を知るために積極的に外に出ていくべき、と言える。

(3) 自らの専門性と離れた分野に挑戦すること

診断士活動においては、自身のこれまで培ってきた専門性を発揮して、クライアントに価値を提供することが非常に重要である。

しかしながら筆者は、それと同程度に、自身の専門分野以外に取り組むことも重要であると思っている。これは先の読みにくい世の中において、柔軟性を身につけておくことにもつながる。自らの経験とはあえて離れた分野に挑戦し、枠を広げる努力も必要である。それが、中小企業診断士としての自分の経験の幅を広げてくれるものと思う。

コロナ禍をきっかけに、オンラインが一気に普及した。診断士活動においても、物理的な「場所」が持つ意味は薄れてきたように思う。確実に中小企業診断士が活躍できる機会は増えている。裏を返すと、診断士同士の競争も激しくなってくると筆者は考えている。

これからの中小企業診断士は、新しい波の中で価値を出していけるよう、常に自己改革が求められる。そう考えると、筆者は身が引き締まる思いである。常に挑戦すべし、との天の声が聞こえてくる。

安田 雅哉

(やすだ まさや)

大学卒業後、大学院（理工系）に進み機械工学を研究。卒業後、建設会社のエンジニア、海外勤務を経て電機会社に転じ自動車市場向けマーケティングを担当。2006年からは貿易会社に勤務。現在は新エネルギー系のビジネス開発を目指している。2018年1級FP技能士取得。2020年5月中小企業診断士登録。日本の宝である中小企業への支援を通して日本経済を元気にしたいと思っている。



投稿

〈研究報告〉

経営改善に関する企業への調査 ——伴走型支援の効果

大塚 教晃

岐阜県中小企業診断士協会

はじめに

本誌2022年1月号への投稿「中小企業診断士が行っている経営改善支援活動—伴走型支援の効果」に続き、2022年3～7月に中小企業へ直接実施した調査について報告する。

本調査により、経営改善支援の実態をある程度は見える化できたと考える。ただ、当初の想定とは異なる課題も見つかり、さらなる研究が求められる。

1. 調査の概要

(1) 研究の目的

研究の目的は、中小企業の経営改善に有効な手段の一つである「伴走型支援」が広く理解され、「より多くの中小企業が外部専門家を活用して経営を改善できる」ことである^{*1}。

(2) 主要な用語の定義

- 外部専門家：民間のコンサルタント（個人、法人）以外にも商工会、商工会議所、よろず支援拠点などの公的支援機関や、銀行や信用保証協会などの金融機関を含めて企業を支援する個人、法人および機関。
- 経営改善支援：税務や労務などの手続きや補助金・許認可などの申請といった事務的要素が強い支援や、技術・ITなどのある分野に限定した業務改善ではなく、企業の収益性や財務全体を視野に入れた支援。具体的には、経営診断や改善計画策定と呼ばれる計画段階および、その実行段階の支援。
- 伴走型支援：改善対策を計画段階、実行段階においてある程度の期間、継続的に支援する形態。

- 小規模事業者：従業員数20人以下。
- 中規模事業者：同21人以上。

(3) 調査方法

次の2つのルートで調査した。調査その1は主に各地の商工会議所の会員企業に、調査その2は調査会社のモニター（経営者・役員）に対するものである。

まず、東海地方の13商工会議所の会員企業に対して、調査票を機関誌の折り込みやメールマガジンなどで送付し、Googleフォームで回答してもらう形式で行った。一部、FAX回答や直接ヒアリングもある。しかし、回答数が思うように伸びなかったため、一般の企業にも依頼して合計で175件となった。

この進捗状況に鑑み、補完的に調査会社である株式会社クロス・マーケティングのモニター（経営者・役員）にも実施した。調査票の送付と回答はGoogleフォームで行い、実質1日で425件の有効回答を得た。これら2つのデータを統合したものを調査その3と称す。

調査における配信数と回答数の内訳を図表1に示す。

図表1 調査実施箇所および回答数

調査ルート		配信数	回答数
調査その1	13商工会議所の会員企業	7,040+a	113
	一般企業	約200	62
調査その2	調査会社のモニター	約1,000名登録	425
調査その3	その1とその2の単純統合		600

出所：本調査データより筆者作成

(4) 調査票

調査票では、最初に企業の業種（業種、資本金、年商、従業員数）を選択肢で問い、経営改善支援を受けたか否か、また受けた支援の形態（ケース）で該当するものを選択して、質問に回答する形にした。

- ・ケース1：支援を受けなかった企業
- ・ケース2：経営診断・計画策定支援のみ受けた企業
- ・ケース3：継続的な実行支援を受けた企業

各ケースの質問項目を図表2に示す。ただし、誌面の都合上、質問票より簡潔な表現で記す。

図表2 経営改善に関する質問項目

ケース	質問項目
ケース1	問1. 力を入れた改善対策(複数回答)
	問2. 支援を受けなかった理由(単一回答)
	問3. 経営状態の変化(単一回答)
	問4. 業務支援を受けた専門家(複数回答)
ケース2	問1. 支援を受けた専門家(複数回答)
	問2. 実行支援を受けなかった理由(単一回答)
	問3. 力を入れた改善対策(複数回答)
	問4. 経営状態の変化(単一回答)
	問5. うまく進まなかった場合、その理由(単一回答)
ケース3	問1. 支援を受けた専門家(複数回答)
	問2. 経営状態の変化(単一回答)
	問3. 支援を受けた事情・きっかけ(単一回答)
	問4. 力を入れた改善対策(複数回答)
	問5. 効果のあった対策(複数回答)
	問6. 実行支援を受けた期間(単一回答)

出所:本調査データより筆者作成

2. 調査結果

調査その3のデータを中心に解説する。パーセント表示はその回答を選択した企業の割合を示すが、業務シェアの場合は複数回答の累計数に対する割合を示す。

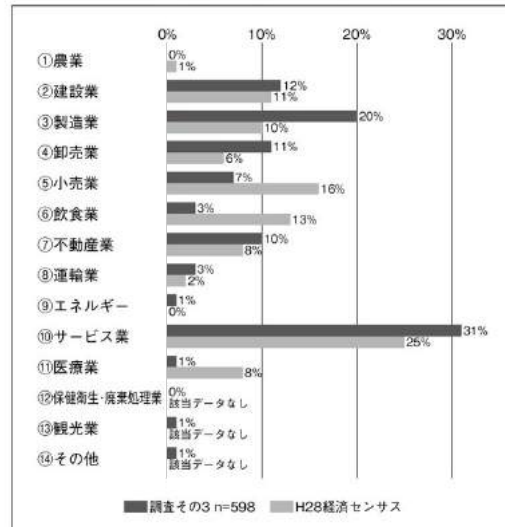
(1) 回答企業の構成・分布

有効回答598社の業種構成（分布）について、国税庁や総務省統計局（経済センサス）などの公的データと比較して調査の標本の代表性を考察した。

図表3に業種構成を示す。サービス業31%が突出しているが、経済センサスでは25%と近い割合である。製造業20%は経済センサス10%の2倍高い。卸売業11%も経済センサスより高い。一方、小売業7%、飲食業3%、医療業1%は経済センサスより低い。

資本金、年商、従業員数も同様に、公的データと比較した。差異が大きいのは、業種では製造業が高く、資本金では個人企業が低い構成割合であるが、この点を認識したうえで分析した。

図表3 回答企業の業種構成



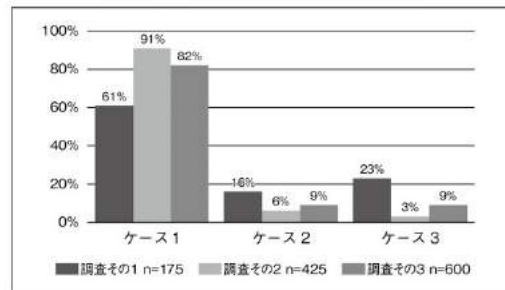
出所:本調査データおよび総務省統計局「平成28年経済センサス」に基づき筆者作成

(2) 外部専門家の支援形態

調査票の冒頭で、企業が受けた支援形態を聞いた。図表4に示すように、経営改善支援を受けなかった企業（ケース1）が82%で、経営診断や実行支援を受けた企業の合計（ケース2+ケース3）は18%と少数派である。ただ、調査その1では39%、調査その2では9%と調査ルートにより大きく異なる。

また、平均的に年商が少なく、専門家の支援費用の負担が難しい個人企業の回答構成が小さいことを考慮すると、全国の中小企業で支援を受けた実態は本調査

図表4 経営改善支援を受けた割合



出所:本調査データより筆者作成

より少ないと考えるべきであろう。

(3) 支援を受けなかった企業(ケース1):493社

問2「支援を受けなかった理由」では、「必要に応じて自分たちで対応可能」26%、「自社の経営が悪いと思っていない」24%の割合が高い。ちなみに、ケース1の企業の62%が元々、黒字である。

問4「経営改善支援と定義しなかった業務支援を受けた専門家」では、「顧問税理士」35%、「顧問社労士」11%、「金融機関」11%、「商工会・商工会議所」7%であるが、「全く受けていない」が52%と多い。これは、法人税申告の税理士関与率89%（国税庁、平成30年度のデータ）と差異がある。その要因としては、これらの業務が、支援ではなく単なる外注として企業から認識されている可能性がある。

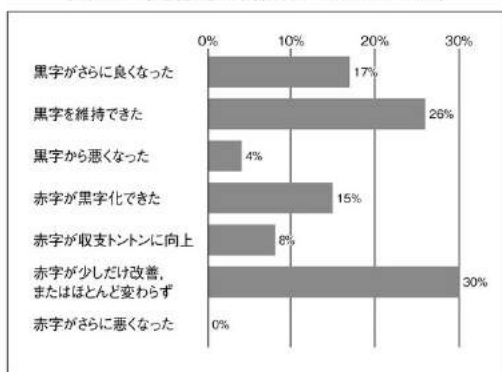
(4) 経営診断・計画策定支援のみを受けた企業(ケース2):54社

問2「実行段階まで支援を受けなかった理由」では、「必要に応じて、自分たちや他に相談すればよい」47%が突出して多い。

(5) 継続的な実行支援を受けた(ケース3):53社

問2「経営は改善されたか」への回答を図表5に示す。「黒字がさらに良くなった」17%、「赤字が黒字化できた」15%、「収支トントンに向上」8%と改善した企業は多いが、「黒字を維持できた」26%、「赤字が少しだけ改善、またはほとんど変わらず」30%と、経営状態が変わらない割合が高い。ちなみに、ケース3の企業の47%が元々、黒字で、ケース1の62%より少ないのは自然に感じる。

図表5 経営状態の変化(ケース3:n=53)



出所:本調査データより筆者作成

黒字が維持できているのは良い状態であるが、赤字が変わらないのは支援の効果が見えないことでもある。この事象については改めて検証する。

問3「支援を受けた理由・きっかけ」では、「事業をさらに発展させたい」40%が多い。ただ、調査その1の45%に対して、調査その2では23%と少ない一方、「売上減少」はそれぞれ5%、31%と逆の傾向である。

(6) 経営改善対策

有効回答593社のうち、「売上増加」52%、「経費削減」38%、「総利益改善」34%と基本的な改善対策が多い。「生産性向上」23%、「教育」15%、「技術」14%と続く。

(7) 業種による違い

回答企業で構成率の高いサービス業と製造業を比較して特徴的であったのが、外部専門家の支援を受けた業界内での割合が、「サービス業」が11%に対して、「製造業」は26%と2倍以上高いことである。

(8) 企業規模による違い

企業規模による違いは、サービス業では小規模の32%、中規模の28%とともに高いが、製造業では小規模の13%に対して、中規模では34%と3倍近く高い。また、力を入れた改善対策は、「生産性向上」が小規模の15%、中規模の41%、「教育」は小規模の9%、中規模の29%と、中規模での採用が多い。

3. 専門家の業務シェア

外部の専門家による支援形態ごとの業務シェアを図表6に示す。

図表6 専門家の業務シェア

ケース(支援形態)	1	2	3	2&3
標本数	347	76	87	163
・公的支援機関	10%	13%	25%	20%
・金融機関	15%	17%	13%	15%
・税理士	50%	34%	22%	28%
・中小企業診断士	4%	13%	20%	17%
・社会保険労務士	16%	22%	21%	20%
・その他の専門家	5%			

(注1)複数回答の累計回答数における割合を示す
(注2)ケース1では、全く支援を受けなかった企業を除く
(注3)ケース2&3は、ケース2とケース3の累計における割合

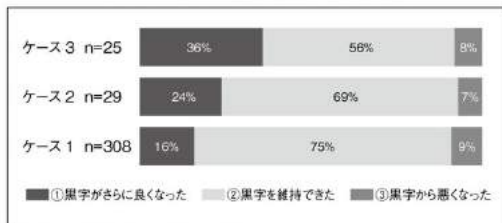
出所:本調査データより筆者作成

税理士の業務シェアが最も高いが、支援濃度がケース2（経営診断）、ケース3（継続的実行支援）に進むにつれて低下している。一方、中小企業診断士は逆に高くなっている。ただ、業務シェアのデータは調査ルートにより大きく異なっている。ケース2&3における税理士と中小企業診断士のシェアはそれぞれ、調査その1では17%と21%、その2では48%と7%となっており、その2での税理士が非常に高く、中小企業診断士が非常に低いのが顕著である。

4. 経営改善支援の効果の検証

図表7に黒字企業の経営状態の変化を示す。ケース3（継続的支援）で「④黒字がさらに良くなる」の割合が最も高くなっている。また、「②黒字を維持できた」も、良い状態の維持には努力を要するため、支援効果があったと考えるべきかもしれない。

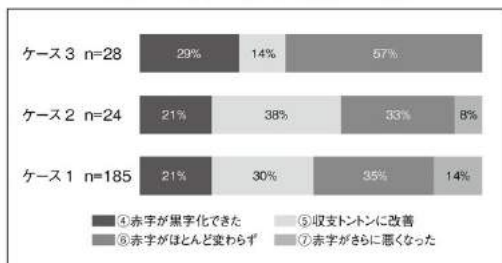
図表7 黒字企業の経営状態の変化



出所:本調査データより筆者作成

一方、図表8の赤字企業では、ケース3（継続的支援）で「⑤収支トントンに改善」が減り、「⑥赤字がほとんど変わらず」が過半数に増加しており、支援の効果が薄くなったように見える。この事象を業種（製造業・サービス業）や企業規模（小規模・中規模）を変えて調べてみると、いずれのセグメントでも同様の傾向があった。

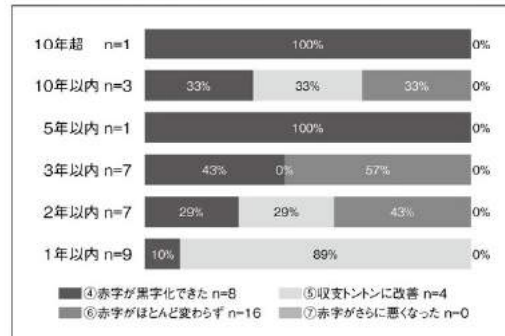
図表8 赤字企業の経営状態の変化



出所:本調査データより筆者作成

また、赤字企業の経営変化の支援期間ごとの分布を図表9に示す。支援による改善効果が見えるまでには1年程度以上の期間を要しており、この事象は黒字企業でも同様に見られる。

図表9 赤字企業の支援期間ごとの経営変化の分布

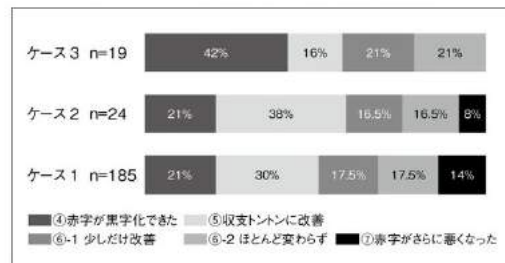


出所:本調査データより筆者作成

改めて考えてみると、一般的に黒字企業の企業体質は良いが、赤字企業は何らかの問題を抱えている場合が多いと推測される。特に債務超過に陥った企業では、銀行融資や補助金を受けることも、生産性向上のための設備投資を行うことも難しく、改善対策の選択肢が限られる。また、継続的支援を受けた企業のほうが、経営状態が厳しい可能性は高いため、支援効果を数値だけで対比することは控えるべきかと考える。同じレベルまでの改善結果でも、支援前の経営状態により、支援の効果は異なると言えるかもしれない。

実は、質問票の選択肢⑥の正確な表現は「⑥赤字が少しだけ改善、またはほとんど変わらず」であり、改善傾向程度の事例も含む。そこで、⑥を「⑥-1 少しだけ改善」と「⑥-2 ほとんど変わらず」に分け、両者の回答数を同じに仮定したうえで、支援期間「1年以内」の回答を除いて経営状態の変化を試算した結果を図表10に示す。

図表10 赤字企業の経営状態の変化の試算



出所:本調査データより筆者作成

「少しだけ改善」まで加えた合計(④+⑤+(⑥-1))が、ケース3は79%となった。これは偶然ではあるが、2021年の中小企業診断士への調査値^{※2}と一致した。

これらのほかにも回答者の評価を厳しくした要因として、次の事項も考えられる。

- 財務状態（資金繰り等）の改善は、収益性（黒字・赤字）の改善より長い期間を要する。
- 新型コロナウイルスのパンデミックにより、目先の経営が悪化していた。

5. 経営改善支援活動の全体像

今回の調査結果から推算した支援活動の全体像を図表11に示す。

図表11 調査結果から推算した支援活動の全体像

全国の中小企業 358万(100%)	専門家の支援 64万(18%)	伴走型支援 32万(9%)
		経営診断・計画支援 32万(9%)
	企業単独 294万(82%)	

出所:本調査データより筆者作成

6. 財務データの時系列分析

研究「伴走型支援の効果」の第1段階で実施した外部専門家（中小企業診断士）への調査（2021年）^{※2}に続き、第2段階の中小企業への調査（2022年）^{※3}により、外部専門家の支援の実態がある程度は見える化できた。さらに現在、第3段階として「中小企業の財務データの時系列分析」を進めている。

これは、6つの経営指標（売上増加率、営業利益率、労働生産性、有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率）をローカルベンチマーク2018年度版の5段階評価点に変換した形で収集して、支援による改善効果を時系列分析するものである。これまでの研究成果と合わせることで、さらに説得力のあるものができると考えている。

読者の皆さんにも、次のURLから材料（データ）提供のご協力をお願いしたい。

<https://iwamoto-it.co.jp/wp-content/uploads/2023/03/財務データ収集票.xlsx>

おわりに

今回のアンケート調査において、標本の代表性を確保することの難しさを経験した。また、補完的に実施した調査会社のWeb調査が、商業だけでなく学術や行政の分野でも認められており、スピードと経済性が非常に魅力的であることを知った。個人による調査は標本サイズが必ずしも十分とはいえず、国、公的支援機関などによる大規模な調査が実施されてもよいのではないかと考える。

去る2月24日に「経営力再構築伴走支援シンポジウム」が中小企業庁主催で開催され、筆者も参加し、長官とも会話することができた。その中で、今後次の2つの施策を行うとの説明があった。1つは伴走型支援を行う専門家が連携し、情報を共有するプラットフォームの整備、もう1つは支援の方法等を記載したガイドブックの策定で、伴走型支援への企業の理解を深めるとともに、多くの専門家を育てることで、比較的小規模な企業にも支援を広げる方針と聞いた。これらの施策作成に筆者が直接関与できたわけではないが、まさに筆者の研究が目指すものであり、嬉しく感じる。このように、伴走型支援の流れは大きくなっている。読者の皆さんも、企業への支援活動にさらにご尽力いただきたい。

〈参考資料〉

- ※1 大塚教見「中小企業に対する伴走型支援の重要性」、産業経済研究 第22号、pp.15-25、2022年
- ※2 大塚教見「中小企業への経営改善支援活動—中小企業診断士への調査」、日本産業科学学会研究論叢 第28号、pp.21-25、2023年
- ※3 大塚教見「中小企業の経営改善に関する調査研究」、産業経済研究 第23号、pp.149-159、2023年

大塚 教見

(おおつか みちあき)

京都大学工学修士。川崎重工業株式会社「BK117ヘリコプター」の開発で安定操縦性を担当。定年退職後、社会保険労務士、中小企業診断士として活動。2006年中小企業診断士登録。2021年、大学院博士後期課程進学。1944年生まれ。



連 合 会 本 部 リ ポ ー ト



令和5年度中小企業診断士試験の 日程について

令和5年度の中小企業診断士試験の日程については、次のとおりです。

【第1次試験】

- 試験案内配布・申込受付期間
4月27日(木)～5月31日(木)
- 試験実施日：8月5日(土)・6日(日)
- 合格発表日：9月5日(火)

【第2次試験】

- 試験案内配布・申込受付期間
8月25日(金)～9月19日(火)
- 筆記試験実施日：10月29日(日)
- 筆記試験結果発表日：令和6年1月11日(木)
- 口述試験実施日：令和6年1月21日(日)
- 合格発表日：令和6年1月31日(木)

令和4年度「調査・研究」事業報告書の 公開について

令和4年度「調査・研究」事業として、県協会会員グループによる実践的診断・支援技法などを探求する調査・研究事業が実施されました。このたび、その研究成果である報告書を、当協会ホームページで公開しましたので、お知らせします。

○買い物弱者支援に関する調査研究

～社会課題解決に向けて中小企業診断士が果たすべき役割～

山崎 孝二（秋田県中小企業診断協会）

○地方温泉観光地の再生に関する調査・研究

～再生主体による分類と成功要因～

桑原 茂之（島根県中小企業診断協会）

○グリーンコミュニティ・バリューチェーン事業推進 支援モデル

荒木 良介（東京都中小企業診断士協会）

○中小企業におけるLGBTQなど性的マイノリティ の活躍支援についての調査研究

佐藤 一樹（東京都中小企業診断士協会）

○中小企業のSDGs取り組み支援マニュアルの研究

長谷川 貴一（新潟県中小企業診断士協会）

○キッチンカー（移動販売車）の開業・運営支援マニ ュアル

山下 義（東京都中小企業診断士協会）

https://www.j-smeca.jp/contents/001_c_kyokainitsuite/010_c_jigyonaizou/001_chosa_kenkyu.html

令和5年度理論政策更新研修について

理論政策更新研修は、中小企業診断士更新要件のひとつ「新しい知識の補充」のために実施します。登録有効期間5年間で5回受講してください。

なお、日程は変更になる場合がありますのでご了承ください。テーマ等詳細は、協会ホームページに掲載中です（受講料 6,300円）。

県協会レポート

令和5年度論文審査

論文審査は、中小企業診断士更新要件のひとつ「新しい知識の補充」のために実施します。論文審査に合格することで、要件の1回分を満たします(受審料6,300円)。

〈受付期間〉

- 第1回 令和5年7月25日(火)～令和5年8月15日(火)
(論文提出締切) 令和5年8月25日(金)
- 第2回 令和6年1月5日(金)～令和6年1月25日(木)
(論文提出締切) 令和6年2月5日(月)



栃木県中小企業診断士会

企業診断とちぎ 3月号(第94号)

栃木県中小企業診断士会(須田秀規会長)が、会報「企業診断とちぎ 3月号(第94号)」を発行した。

巻頭言は、須田会長からの「企業診断とちぎ3月号発行に寄せて」。

続いて、政策・施策の紹介が2件—

- ・佐野信用金庫の本業支援・経営改善支援の取り組みについて

佐野信用金庫 審査部

- ・中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取り組み状況

真岡信用組合 審査部

次に、会員からの投稿や報告などが7件—

- ・私の研究「サルバドール・ダリとシュルレアリスム(超現実主義)」

恵美須 丈史 会員

- ・私のいいね!「三笥選手の1ミリは「いいね!」が凝縮!」

相樂 亨 会員

- ・私のいいね!「人財育成の喜び」

真杉 京一 会員

- ・私の書評「芸人先生」

横田 優斗 会員

- ・投稿「第36回(2022年度)中小企業懸賞論文準賞『地域金融機関担当者における「守破離』その概略』

市川 大蔵 会員

- ・一般社団法人栃木県中小企業診断士会設立10周年記念式典の開催

半田 富男 副会長

- ・長期経営戦略は「バックキャスト思考」で考える

小峰 俊雄 会員

このほか、総務・経理部報告(事務局より報告)、2委員会(研修・広報)からの報告、4研究会(事業承継・企業再生・DX・企業内診断士)からの研究会活動報告(令和4年度活動状況について)、新入会員紹介は鈴木尊康・村田直隆の2会員、インフォメーション、編集後記も。

3月発行、A4サイズ、25ページ



埼玉県中小企業診断協会

埼玉県協会の活動報告

SDG s 共創経営研究会主催「SDGs de 地方創生」

オンラインゲームに参加して

2月25日(土) Zoom 26名(大阪府協会からも参加)



このゲームは、過疎化の進む地方都市を舞台に、参加者が行政職員・民間事業者・市民などのチームに分かれ、人材と資金を駆使しながら、各自に与えられたミッション（人口・経済・環境・暮らしの向上）の達成を目指すというものである。

ゲームを進めるには、円滑なコミュニケーションとリソースの獲得が必要となる。想いだけが先行しても達成には至らない。チーム間の意思疎通にはかなり苦労したが、産業と暮らしが好循環していくサステナブルな街づくりを目指すには、「地域の連携がいかに大切か」を再認識した貴重な3時間となった。

今回ファシリテーターを務めてくださった鳥取県中小企業診断士協会の河野小夜子氏に、改めて御礼を申し上げます。（文責：勝海 やすし 会員）

「コンサルティング・コーチング研究会」

3月定例会

3月4日(土) Zoom 10名



3月定例会は、株式会社同友館より受託した『企業診断』6月号からの6回連載記事についての打ち合わせが主題であった。連載のテーマは、「伴走支援」である。伴走支援については、経済産業省・中小企業庁・中小企業基盤整備機構が、昨年より「経営力再構築伴走支援」を強力に推し進めている。

また、日本技術士会埼玉県支部よりコーチング研修を受託した。当研究会の特徴は、コーチングのコンサルティングへの活用であり、伴走支援についてもコーチングが重要と捉えている。

昨年11月の「南関東ブロックスキルアップ研修」の中で、当研究会は「伴走支援研修」を実施しており、



今後さらに、伴走支援に関する活動の幅を拡大していく予定である。（文責：神吉 耕二 会員）

ステップアップ研修「顧問企業確保でステップアップ(第3期)」を受講して

3月4日(土) 武蔵浦和コミュニティセンター 10名



本研修は昨年9月～今年3月まで、毎月第1土曜日に開催された。

内容は①自己紹介、②接触機会とネットワーク、③業務支援ツール、④IT活用物の重要性、⑤再生支援能力確保、⑥再生成功報酬へ挑戦、といった構成であった。

講師の宮本芳昭会員は、企業在籍時から現場変革や企業の再生に携わり、さまざまな修羅場をくぐり抜けた経験がある。その実体験に基づいた研修で臨場感があり、成果を出すためのエッセンスが詰まった講義であった。

顧客を開拓・支援するための実践的なテクニックだけでなく、コンサルタントとしての心構えや人間観、経営者との向き合い方も学べる。今回受講して、コンサルタントとしての「あり方」を自らに問う機会になった。（文責：筒井 康志 会員）

「SDMウェルビーイング経営研究会」

3月定例会

3月5日(日) Zoom 11名



「人としての器」の研究発表

県協会レポート

当研究会は奇数月の第1日曜日に定例会を行うが、1月は休会したため、本年最初の定例会となった。

システムデザイン・マネジメントの考え方をうい、思考を具体化するツールに関する学びとウェルビーイング経営についての見識を深め、社会問題の解決に向け活動することを目指している。

今回は昨年の総括、文責の高橋による人としての器についての研究発表及びワークショップ、株式会社はびテックが提供する「幸福度診断（Well-Being Circle）」と株式会社パーソル総合研究所が提供する「はたらく人の幸せ不幸せ診断」を受け、中小企業経営やコンサルティングへの活用法について討議を行った。

次回は5月7日(日)開催予定である。

(文責：高橋 香 会員)

トップは、土田会長からの会長挨拶。

次に、協会活動報告が4件—

- 新春講演会
総務委員会 岡田 正博 会員
 - 新年会
総務委員会 田邊 直樹 会員
 - 「11の専門家による無料相談会」参加報告
副会長 上村 修 会員
 - 中小企業診断士を目指す人の情報交換サロン実施報告
研修委員会 小山 直久 会員
このほか、事業開発委員会からの「委員会報告」、「クリップボード」、「編集後記」も。
- 3月発行、A4サイズ、4ページ



東京都中小企業診断士協会

TOKYO SMECA ニュースデジタル2023年4月号(No.499)

東京都中小企業診断士協会(森川雅章会長)が、会報「TOKYO SMECA ニュースデジタル2023年4月号(No.499)」を発行した。

今号の特集は、令和4年度「中小企業経営診断シンポジウム」第3分科会にて発表された、経営デザイン研究会の佐々木陽三朗、中村良一、安藤健、小島洋介、五藤宏史の5会員の論文「IAbMフレームワークの開発事例—中小企業版 統合報告書—」。

続いて、東京協会だよりが東京協会・支部プロコン養成講座ほか1件、イベント案内が2件、さらに東京協会・研究会・同好会の4月度スケジュール、「支部だより」は中央・城東・城西・城南・城北・三多摩の6支部。

また、会員の投稿は「会員コーナー」に22編。

4月1日発行

新潟県中小企業診断士協会

診断士にいがた SOUP LETTER 第30号

新潟県中小企業診断士協会(土田正憲会長)が、会報「診断士にいがた SOUP LETTER 第30号」を発行した。

愛知県中小企業診断士協会

季刊 診断あいち No.147

愛知県中小企業診断士協会(石川君雄会長)が、会報「季刊 診断あいち No.147」を発行した。

巻頭言は、時田和之副会長から「事業計画は重要です」。

続いて、2関係機関からのご案内。

- 「ギャップ×組織」
独立行政法人中小企業基盤整備機構 中部本部
人材支援部長 中小企業大学校瀬戸校校長
佐々木 健 氏
- 設備貸与制度～製造業からサービス業まで、幅広い業種でご利用できます～
公益財団法人あいち産業振興機構
次に、会員などからの投稿が7件—
- 環境変化に対応するための専門知識シリーズ 中小企業M&AにおけるPMIについて「～中小PMIガイドラインとM&Aアドバイザーが考えるPMI～」
田村 和紀 会員
- 診断士のWa!会員プロ診断士に聞く～
高橋 広貴さん
- 企業内診断士リレー企画「自動車部品製造業について」
木内 義貴 会員

- 開催報告 2022年度「中小企業診断士の日」記念講演会「中小企業診断士がもっと活躍できる関わり方」
診断士の日委員会 室井 孝夫 会員
- 開催報告 令和4年度愛知県中小企業診断士協会主催セミナー「～化石化したホームページを働く営業マンに変貌させる方法～」
高橋 一将 会員
- 体験報告 令和4年度プロ魂塾体験談「中小企業診断士の世界に触れて」
今井 登 岐阜県協会会員
- 体験報告 令和4年度プロ魂塾体験談
近藤 達浩 会員

このほか、研究会特集として2研究会（最新ノウハウ実践、未来志業）のご紹介、「新入会員のご紹介」は河村昭宏・山中諭の2会員、「公益社団法人愛知県中小企業診断士協会からの各種お知らせ」、「編集後記」も。
4月1日発行、A4サイズ、22ページ



- 2022年度 ゆるつなカレッジ第3講、第4講を開催しました！
鳥羽 大輔, 湯浅 健史 両会員
- 2022年11月スキルアップ研修報告「中国企業や中国人材とのビジネスの取り組みにおいて注意すべきポイント」
- 2022年12月スキルアップ研修報告「社長のホンネ『こんな診断士は嫌だ!』」
- 2023年1月スキルアップ研修報告「経営権の譲渡にまつわる諸問題への対処方法」
- オンラインショートセミナー報告「親族間の争いを防ぐ! 後継者候補が複数いる企業の事業承継支援」
- オンラインショートセミナー報告「できないからできるへ! あなたの『制限』を外す具体的な10個(+a)の問いかけ」
- オンラインショートセミナー報告「建設業のM&A現場体験記～私が関わった事例のご紹介～」

このほか、今後の予定（研修等）、委員会からのお知らせ、青年部日より、新入会員の紹介が9名、士会のページ、主な行事、編集後記も。
4月1日発行、A4サイズ、27ページ



大阪府中小企業診断協会

中小企業診断士 第242号

大阪府中小企業診断協会（北口祐規子理事長）が、会報「中小企業診断士 第242号」を発行した。

今号の特集は「インボイス制度」で、次の3件—

- 中小企業診断士に必要なインボイス制度
宮本 耕介 会員
 - 企業支援の際に必要なインボイス制度について
北岡 貴弘 会員
 - 電子帳簿保存法対応について
吉田 孝範 会員
- また、会員などからの投稿が10件—
- 知っておきたいトピックス「中小企業のDX事例」
山上 和男 会員
 - 新年互礼会報告
鹿島 清人 会員
 - 交流会について
岸本 行正 会員

香川県中小企業診断士協会

所在地などの変更について

このたび、香川県中小企業診断士協会（岩倉正敏会長）の所在地などが変更となりましたので、お知らせします。

〒760-8515

香川県高松市番町2-2-2 高松商工会議所会館5F

電話：087-884-1104 FAX：087-884-1105

愛媛県中小企業診断士協会

診断愛媛 第44号

愛媛県中小企業診断士協会（山本久美会長）が、会報「診断愛媛 第44号」を発行した。

トップは、山本会長からの「会長挨拶」。

次に、会員からの報告などが6件—

県協会レポート

- 診断士の日イベント：漁村での担い手及び後継者の確保について
多田 稔 会員
- 研修委員会より：会員研究会の開催報告及び今後のスキルアップ研修について
溝淵 博志、山川 哲央 両会員
- 愛媛大学アントレプレナー講座
濱田 悠介 会員
- 松山しごと創造センター：松山市新ビジネスチャレンジ促進補助金の集中対応
中木戸 康博 会員
- 八幡浜商工会議所主催「経営デザインシート作成セミナー」
高野 祐介 会員
- 入会ご挨拶
岡崎 晋也 会員

このほか、お知らせとして「令和5年度（前半）の行事予定」、「スキルアップ研修予定」、「編集後記」も。

3月発行、A4サイズ、8ページ



埼玉県中小企業診断協会の今後の研修スケジュール

詳しくは、協会 HP まで。 [埼玉 診断協会](#)→検索 活動報告発信中 [FB 埼玉県診断協会](#)→検索
申込みは、協会 HP または【E-mail】rmcsai@nify.comまで

● 5月定例会 5月20日(土) 13:30～ 会場:県協会 会議室・Zoom オンライン配信(予定)

研究会名	開催日	次回予定	会場	連絡先
IT研究会	毎月第1土曜日	5月6日(土) 13:30～	オンライン開催	小林 健了
企業内診断士の会	隔月第2金曜日	5月12日(金) 20:00～	浦和コミセン IT研修室	仲野 祐史
経営改善研究会	不定期	6月10日(土) 13:30～	県協会 会議室	野崎 昭彦
建設業経営研究会	不定期	未定	県協会 会議室	加藤 清孝
国際化支援研究会	毎月第2土曜日	5月13日(土) 10:00～	オンライン開催	丸山 康明
知的資産経営研究会	毎月第1土曜日	5月6日(土) 10:00～	オンライン開催	坂本 真人
街づくり研究会	隔月	6月23日(金) 19:00～	オンライン開催	秋山 敏生
ものづくり研究会	毎月第4土曜日	5月27日(土) 9:30～	県協会 会議室	寺田 正保
コンサルティング・ コーチング研究会	毎月第1土曜日	5月6日(土) 10:00～	オンライン開催	神吉 耕二
さいたま実践経営塾	毎月第2木曜日	5月18日(木) 19:00～	川口キュボ・ラ7Fメディア セブンまたはオンライン開催	勝海やすし
BCP研究会	不定期	未定	未定	菊地 俊光
小規模企業支援実践研究会	毎月第1日曜日	5月14日(日) 9:00～	県協会 会議室 またはオンライン開催	長尾 幹彦
SDGs共創経営研究会	毎月第3水曜日	5月17日(水) 19:30～	オンライン開催	村岡 滋
農業ビジネス研究会	隔月第4金曜日	5月26日(金) 19:30～	浦和コミセン またはオンライン開催	真鍋 伸次
省エネ研究会	毎月第1月曜日	5月1日(月) 20:00～	オンライン開催	町田 浩一
ビジネスモデル研究会	毎月	未定	県協会 会議室	川崎 淳
人事労務問題研究会	偶数月	未定	武蔵浦和コミセン 第1集会室	加藤 剛毅
診断指導歴史研究会	偶数月第3水曜日	5月10日(水) 18:30～	浦和コミセン 第8集会室	吉田 幸夫
SDMウェルビーイング 経営研究会	奇数月	5月7日(日)	オンライン開催	太田 泰嗣

新型コロナウイルス感染拡大状況によっては、オンライン開催もしくは中止となる場合もありますのでご注意ください。

県協会レポート

神奈川県中小企業診断協会 協会からのお知らせ・登録グループ定例会スケジュール

◇協会からのお知らせ

◆県協会HPにて各種情報を発信中

「オールかながわの取り組み」：スキルアップからプロコンサルまでサービス提供

<https://sindan-k.com/>

<https://sindan-k.com/>

<https://sindan-k.com/about/all-kanagawa/>

・一般社団法人 神奈川県中小企業診断協会

<https://sindan-k.com/>

・一般社団法人 神奈川中小企業診断士会

<https://k-shindanshi.com/>

「県協会ここがおススメ」：当協会会員が実際の活動やさまざまな経験を踏まえた記事

<https://sindan-k.com/joinus/recommend/>

「会員によるメールマガジン」

https://sindan-k.com/mail_magazine/

【県協会活動参加レポート】県協会の活動(イベント, 研修等)に参加した体験をもとに, その内容や感じたことをレポート

【自分の強みPRレポート】ご自身の経験・ノウハウから, 中小企業支援に活かせることを整理し, 自分の強みとして伝える

◆SDGsへの取り組み

<https://sindan-k.com/sdgs-1/>

当協会は, 協会活動を通じSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みを推進し, サステナビリティに貢献します。前期, 神奈川県いのち・未来推進本部SDGs推進グループ様と協働で, SDGsを推進するためSDGs推進プロジェクトを立ち上げています。

◆協会HPテコココ特設ページにて経営ミニセミナー動画掲載中

<https://sindan-k.com/support/tech-yoko/>

〈販路拡大〉小さいからこそ攻める／ブランドづくりの3つのツボ／なぜ2回で, 普段の営業情報を新商品のヒントに
 〈補助金・資金調達〉中小企業のIPOのススメ／ベンチャー投資について／補助金申請のための“虎の巻”／中小企業のM&A入門／5分でわかる! 補助金って何? 仕組みと注意点／5分でわかる! ものづくり補助金／経営改善計画策定支援事業の概要

〈SDGs〉中小企業にもSDGsは必要なの?／中小企業のSDGs・ESG経営のツボとは／利益を生む正しいSDGsとは

〈デジタル化〉企業のDX化に向けた情報セキュリティ対策／賢くコスト削減できる情報セキュリティ対策のポイント
 ／Pythonによる仕事効率化／エクセル業務改革～自動計算自動集計からRPA自動化まで／Being Digital～DX導入前に考えるべきこと

〈事業承継〉今から始める事業承継計画／事業承継の5ステップ

〈人財〉中小企業の採用戦略／中小企業の人財戦略／激動する環境変化の中, 中小企業が勝ち抜くための人材育成
 with／afterコロナでの人事管理(採用, 育成, 勤務, 評価)／明日からできる! 社員定着と組織活性化ポイント

〈その他〉生産性向上の3つの視点／新製品開発の3つのポイント／カーボンニュートラル販促計画／ポストコロナ期におけるKAIZEN／中小企業のための技術ブランディングの勧め／外国人が日本で起業するには 等

◇登録グループ ★:HP動画掲載。定例会HP参照。オプザープ歓迎いたします。

<https://sindan-k.com/support/group/>

登録グループ名	代表者	登録グループ名	代表者
AIビジネス研究会★	小泉 昌紀	川崎・横浜北地域創成ネットワーク	吉井 弘治
EMS認証取得支援プロジェクト	岡田 章	経営デザイン実践グループ	久保田 弘
海外ビジネス研究会★	高木 富士夫	健康経営支援プロジェクト	野村 剛正
神奈川医療介護研究会	折笠 勉	現場改善研究会	山寺 哲二
かながわ☆ガチコン研究会	漆間 聡子	湘南診断士ネット★	山本 邦博
かながわコンテンツ創造研究所	小倉 正嗣	診断士ビジネスモデル研究会	小泉 孝朗
かながわ再生承継研究会	染谷 勝彦	たまがわ経営研究会	荒川 純一
かながわサポートセントラルチーム★	辻 徹	つぎ夢経営研究会	高久 広
神奈川実践IT研究会★	村上 知也	「強み」経営研究会★	寺野 仁
かながわ農食支援グループ★	高木 敏明	パラレルキャリア研究会★	長島 三氣生
かながわ☆はとば会	伊藤 由美子	ビジネスIT研究会	後藤 昌治
かながわ補助金研究会	石崎 優子	平29会	和泉田 宏
神奈川ものづくり応援隊★	島崎 浩一	マーケティング実践研究会★	小泉 昌紀

お問い合わせ：会員支援1部／齋木 真紀子・杉本 靖英 kaiin@sindan-k.com

兵庫県中小企業診断士協会の今後の研修スケジュール

1. 地域産業活性化研究会

日時	場所	テーマ	講師
5月 (日程調整中)	朝来市	朝来市産業振興部署訪問・意見交換	全員
連絡先: 代表 中澤 悠平(なかざわ ゆうへい) y-nakazawa@aimable-consulting.com			

2. HOO経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
5月16日(火)	神戸市灘区㈱R社 ※今回のみ13:30~16:00	SDGs先進企業の見学会	㈱R社の会長とSDGs委員長
代表 福島 繁 開催日は原則、奇数月第3火曜日。時間: 18:30~20:30 連絡先: 加藤 慎祐 MLD11291@nifty.com			

3. プロコンスキル研究会

日時	場所	テーマ	講師
5月8日(月)	神戸市産業振興センター 905号室	第86回 支援事例等による実践スキルの研鑽	岡部 清一 氏
開催日は原則、奇数月第2月曜日。時間: 18:30~20:30。参加はプロコン育成塾修了者と講師に限ります。 連絡先: 井上 陽介 inoue@be-consulting.jp			

4. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
5月8日(月)	中央区文化センター 及びWeb	総会(昨年度報告・今年度方針), 役割分担	全員
6月5日(月)	中央区文化センター 及びWeb	企業の支援方法・スキルの共有等	全員
開催日は原則、第1月曜日。時間: 19:00~21:00。参加資格: 49歳以下の会員 連絡先: 稲垣 賢一 inagakik@crlion.co.jp			

5. ものづくり&SCM研究会

日時	場所	テーマ	講師
6月3日(土)	兵庫県民会館	①「敵とのコラボレーション」 ②「金融機関との付き合い方」	①石川 聡 氏 ②澤谷 義則 氏
開催日は原則、第1土曜日。時間: 14:30~17:00(1, 5, 8, 12月除く) 企業内・独立問わず、経営全般の幅広い専門知識の情報交換を目指し、現場見学も取り入れて開催しています。 連絡先: 三村 光昭 QZE02753@nifty.com			

6. Shobai Lab. (商業研究会)

日時	場所	テーマ	講師
5月18日(木)	88base エベース	支援の失敗事例	植田 訓行 氏
会場所在地: 西宮市馬場町3-20-2F「88base エベース」(最寄り駅: 阪神西宮) 開催日は毎月第3木曜日。時間: 18:30~21:00(8月は日程変更の可能性あり) 連絡先: 代表 木之下 尚令 info@ut-mana.jp			

7. 事業性評価研究会

日時	場所	テーマ	講師
5月22日(月)	神戸市中央区文化センター 1102号室	令和5年度の活動内容の検討	会員全員
開催日は毎月第4月曜日。時間: 18:30~20:30(4, 8, 12月除く) 連絡先: 代表 西口 延良 ANC11775@nifty.com			

8. ひょうごデジタル経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
5月23日(火)	Zoom	情報管理ツール「Notion AI」の先進機能を知る	西本会員
開催日は毎月第4火曜日。連絡先: 代表 山上 和男 ymgmkzo@gmail.com			

県協会レポート

大阪府中小企業診断協会の5月度研修スケジュール

会合名	日 時	会 場	担当委員会
(スキルアップ研修) 「報告をアップデートしよう」 講師:プレゼンスキルアップ研究会 代表:谷崎 雄平氏 ほかプレゼンスキルアップ研究会有志 (大阪府中小企業診断協会会員)	5月24日 (水) 19:00~	Z o o m	研修委員会
会合名	日 時	会 場	担当委員会
(オンラインショートセミナー) 「顧客に求められる新規事業の創り方」 「ハラスメントを防ぎ組織を明るくするコミュニケーション技法」 講師:山本 哲也 氏(大阪府協会会員) 中野 誠司 氏(大阪府協会会員)	5月11日 (水) 19:30~	Z o o m	研修委員会
会合名	日 時	会 場	代表者
(業種別交流会) 不動産業界交流会 (部会)	5月12日 (金) 18:30~	マイドームおおさか	大倉 啓克
独立希望者の会	5月23日 (火) 18:30~	大阪産業創造館	間部 勝
会合名	日 時	会 場	代表者
(登録研究会)			
ISO研究会	5月11日 (水) 18:30~	マイドームおおさか及びZoom	高野 淳
アプリ活用研究会	未 定	Z o o m	笠井 健一
WEBマーケティング研究会	未 定	未 定	石井 誠宏
エリアファイナンス研究会	5月18日 (水) 18:30~	マイドームおおさか	田中 道彦
観光・サービス経営研究会	5月17日 (水) 18:30~	マイドームおおさか及びZoom	鈴木 英之
企業内診断士活性化研究会	5月11日 (水) 18:30~	マイドームおおさか	山元 教有
企業リスクマネジメント(ERM)研究会	5月17日 (水) 18:00~	マイドームおおさか及びZoom	畚野 信重
技術向上研究会	未 定	未 定	諸 勝文
経営デザイン研究会	未 定	未 定	井上 朋宏
原価管理研究会	5月12日 (金) 18:45~	マイドームおおさか及びZoom	中本美智子
健康経営・ウェルビーイング経営研究会	未 定	未 定	品川 聡
コーチング研究会	5月12日 (金) 18:30~	Z o o m	奥野 智洋
顧客満足経営研究会	5月13日 (土) 13:30~	マイドームおおさか	佐藤 雅一
国際派診断士研究会	5月22日 (月) 18:30~	マイドームおおさか及びZoom	中川 雅之
最先端ビジネス研究会	5月10日 (水) 19:00~	マイドームおおさか及びZoom	松田 淳
サステナブル経営/SDGs研究会	未 定	未 定	横山 哲明
サプライチェーン・マネジメント研究会	5月19日 (金) 19:00~	Z o o m	板垣 大介
事業革新研究会	5月1日 (月) 19:00~	マイドームおおさか及びZoom	若松 敏幸
事業継続力強化・BCP研究会	未 定	未 定	森 克巳
事業承継&ファミリービジネス研究会	未 定	未 定	福地 真一
実践ITコンサルティング研究会	5月15日 (月) 19:00~	Z o o m	松尾 健治
実践イノベーション&エフェクチュエーション研究会	5月25日 (水) 19:00~	京橋 QUINTBRIDGE	上野 浩二
住環境研究会	5月16日 (火) 18:30~	中央公会堂	北地 範行
組織開発研究会	5月13日 (土) 13:00~	未 定	柳瀬 智雄
WBP研究会	5月13日 (土) 10:00~	Z o o m	数本 優
知的資産経営研究会	5月13日 (土) 18:30~	福島区民センター及びZoom	森下 勉
中小企業人づくり研究会	5月14日 (日) 10:00~	未 定	栄元 祥悟
電機業界研究会	5月17日 (水) 18:30~	大阪産業創造館及びZoom	林 覚
農業経営研究会	5月16日 (火) 19:00~	マイドームおおさか	山本 文則
万博×未来社会イノベーション研究会	未 定	未 定	藤森 薫
ビザの会	未 定	未 定	左川 睦子
ビジネスゲーム研究会	5月19日 (金) 19:00~	マイドームおおさか	薄木 栄治
フードビジネス研究会	5月12日 (金) 20:00~	Z o o m	荒武 宏明
VR・AR研究会	5月8日 (月) 19:30~	Z o o m	小林 敬
プライベートバンク研究会	5月23日 (火) 19:00~	マイドームおおさか及びZoom	荒武 貞雄
プレゼンスキルアップ研究会	5月20日 (土) 10:00~	Z o o m	谷崎 雄大
モノづくり活性化研究会	5月7日 (日) 14:30~	マイドームおおさか及びZoom	瀬戸 文雄

東京都中小企業診断士協会の5月度研究会・懇話会スケジュール

会 合 名	開催日	時 間	予定会場	代表者
事業承継支援コンサルティング研究会	1日(月)	19:00 ~ 21:00	Zoom	岸田 康雄
6次化農業研究会	4日(木)祝	18:15 ~ 20:30	Zoom	竹口 隆美
製造業革新研究会	4日(木)祝	19:00 ~ 21:00	詳細はお問い合わせください	松井 淳
住宅ビジネス研究会	7日(日)	13:30 ~ 17:00	浜町区民館	古川眞理夫
事業承継研究会	8日(月)	18:30 ~ 20:30	中央区内区民館とオンラインのハイブリッド(予定)	佐々木文安
まちづくり研究会	9日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(WEB研究会併催)	名取 雅彦
BCP・CSR研究会	9日(火)	18:30 ~ 20:30	品川区立中小企業センター	足立 秀夫
中小企業施策研究会	9日(火)	18:30 ~ 20:30	Zoom	牛島 一朗
診断士ITC研究会	9日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(予定)	清水 淳二
研究会女性診断士の会"Ami"	9日(火)	18:30 ~ 20:30	オンライン	油井 文江
ダイバーシティ研究会	9日(火)	19:30 ~ 21:00	オンライン	佐藤 一樹
経営デザイン研究会	9日(火)	19:00 ~ 20:30	オンライン	佐々木陽三朗
WEBマーケティング研究会	9日(火)	19:00 ~ 21:00	オンライン	小泉 悟志
(酒と食)マーケティング研究会	10日(水)	18:30 ~ 20:30	中央区内区民館(予定)	岳藤 賢市
IT活用研究会	11日(木)	19:00 ~ 21:00	Zoom	吉本 明弘
中小企業再生承継研究会	12日(金)	18:00 ~ 20:30	ちよだプラットフォームスクエア402号室 (東西線「竹橋駅3B出口」徒歩2分 Zoom併用)	筒井 恵
建設業経営研究会	12日(金)	18:30 ~ 20:00	京橋区民館	藤原 一夫
知財活用ビジネス研究会	12日(金)	19:00 ~ 21:00	会場(未定) & Zoom	中村 貴彦
新市場創造研究会	12日(金)	19:30 ~ 21:30	オンライン	青木 弘文
Cの会	12日(金)	20:00 ~ 21:30	オンライン	佐藤 正樹
工場診断研究会	13日(土)	10:00 ~ 12:00	オンライン	酒井 幸三
企業金融研究会	13日(土)	10:30 ~ 12:00	豊洲文化センター 第3研修室	吉田 勉
商店街研究会	13日(土)	15:00 ~ 16:30	高円寺ルック商店街(新高円寺通商店街振興組合)	鈴木 隆男
コンサルティング・ビジネス研究会	14日(日)	14:30 ~ 17:00	としま区民センター	佐藤 一彦
人財開発研究会	15日(月)	18:30 ~ 20:30	オンライン	上井 光裕
マネジメント・カウンセリング研究会	15日(月)	18:30 ~ 21:00	ヒューマンギルト研修室(東西線「神楽坂駅」下車)	岩井 俊憲
コンピュータ研究会	15日(月)	19:30 ~ 21:30	オンライン	本田 卓也
もの・ことづくり実践研究会	16日(火)	19:00 ~ 21:00	人形町区民館	吉倉 英代
農水ビジネス(卸売市場)研究会	16日(火)	20:00 ~ 21:00	Zoom	山下 義
経営力アップ診断士の会	17日(水)	18:15 ~ 20:30	オンライン	小峰 正義
人を大切に経営研究会	17日(水)	18:15 ~ 20:30	中央支部事務所	才上 隆司
経営イノベーション研究会	17日(水)	18:30 ~ 20:00	銀座区民館	根本健太郎
知的資産経営研究会	17日(水)	18:30 ~ 20:30	株式会社ビジネスクロス・Zoom併用	宮崎 博孝
地方創生・グローバル研究会	17日(水)	18:30 ~ 20:30	Zoom	阿部 仁志
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	17日(水)	19:00 ~ 21:00	中央区内区民館とオンラインのハイブリッド (詳細はお問い合わせください)	松井 淳
フランチャイズ研究会	18日(木)	18:30 ~ 20:30	人形町区民館(予定)	山岡 雄己
ワールドビジネス研究会	18日(木)	19:00 ~ 20:30	半蔵門駅 近辺	永吉 和雄
良い食品販売研究会	18日(木)	19:00 ~ 20:30	オンライン	齊藤 昭彦
経営革新計画・実践支援研究会	19日(金)	18:15 ~ 20:15	中央支部事務所	八木田鶴子
営業力を科学する売上UP研究会	20日(土)	9:30 ~ 12:00	南部労政会館(JR「大崎駅」徒歩5分)会議室	渡邊 卓
コンテンツビジネス研究会	20日(土)	18:00 ~ 20:00	北沢南区民集会所 1階会議室	堀内 靖
健康ビジネス研究会	22日(月)	18:30 ~ 20:00	未定(リアル開催を検討中)	弥富 尚志
医療ビジネス研究会	22日(月)	18:45 ~ 21:00	ハイブリッド開催 中央支部事務所(小伝馬町)	北原 一憲
チェーンストア・ビジネス研究会	23日(火)	19:00 ~ 20:00	オンライン	山下 義
ファッションビジネス研究会	24日(水)	19:00 ~ 21:00	オンライン	今宿 博史
エリアマーケティング研究会	24日(水)	19:00 ~ 21:00	男女平等推進センター研修室2	齊藤 睦美
実戦プレゼンテーション研究会	25日(木)	18:45 ~ 20:15	京橋区民館(ハイブリッド)	田中 研二
中小PMI研究会	25日(木)	18:30 ~ 19:30	株式会社バトンス 会議室 (東京都中央区築地8-12-5 +SHIFT TSUKIJI 5階)	坪田 誠治
働き方研究会	25日(木)	19:00 ~ 21:00	オンライン	伊能 賢一
東京企業内診断士実践研究会	26日(金)	18:30 ~ 20:30	オンライン	山本祐一郎
福祉ビジネス研究会	26日(金)	19:00 ~ 21:00	オンライン	大場 勝仁
ファミリービジネス研究会	26日(金)	19:30 ~ 21:30	Zoom	荒尾 正和
デジタル経営研究会	27日(土)	13:00 ~ 17:00	江東区 豊洲文化センター 第6研修室	魚谷 幸一
企業評価システム実践研究会	27日(土)	14:00 ~ 16:00	オンライン(予定)	重富 剛志
致知ヒューマンズの会	29日(月)	18:30 ~ 20:30	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
診断士FP研究会			休会	赤沼 直子
M&A研究会			休会	鈴木 一秀

●次号予告●

〈2023年6月号〉

●特集

「地域で羽ばたく中小企業診断士4」

全国各地で活躍している中小企業診断士たちが、それぞれの思いを胸に、どのような考えで、どのように診断士活動を行っているかを紹介しながら、各地域での診断士資格の生かし方について考えます。

そのほか、各種連載・連合会本部/県協会レポートなどのラインアップでお届けする予定です。どうぞお楽しみに。

●協会情報●

●事業カレンダー

【5月度】

5月11日(木)

監事監査

5月17日(水)

新しい診断協会の在り方に関する検討委員会
理事会

【6月度】

6月14日(水)

第68回定時総会

【編集後記】

◎各県協会が実施する令和5年度理論政策更新研修の開催日程(予定)は、当協会ホームページ「全国の日程照会」(<https://www.j-smeca.jp/open/static/theorytrainingindex.jsf>)よりご確認ください。◎令和4年度「調査・研究」事業では、県協会会員グループによる実践的診断・支援技法などを探求する調査・研究事業が実施されました。このたび、当協会ホームページで報告書を公開しましたので、ぜひご覧ください(https://www.j-smeca.jp/contents/001_c_kyokainitsuite/010_c_jigyonaityou/001_chosa_kenkyu.html)。(N)

【投稿募集のお知らせ】

『企業診断ニュース』では、会員の皆様からの投稿を募集しております。

記事：実務的な内容のものを歓迎いたします。6,000字を目安にご執筆ください。

宛先：〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル

一般社団法人中小企業診断協会「企業診断ニュース」係

E-mail：news@j-smeca.jp

(なお、内容によっては不採用とさせていただく場合もございますので、あらかじめご了承ください。)

47県協会連絡先一覧

北海道・東北ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 中小企業診断協会北海道	060-0004 札幌市中央区北 4 条西 6 丁目 1 番地 毎日札幌会館 4F https://www.shindan-hkd.org/	011-231-1377 011-231-1388
(一社) 青森県中小企業診断士協会	030-0801 青森市新町 2-4-1 青森県共同ビル 7F 21 あおもり産業総合支援センター内 http://rmc-aomori.sakurane.jp/index.html	017-722-4053 017-721-5040
(一社) 岩手県中小企業診断士協会	020-0878 盛岡市肴町 4-5 カガヤ肴町ビル 2F 岩手県中小企業団体中央会内 http://www.shindan-iwate.jp/	019-624-1363 019-624-1266
(一社) 宮城県中小企業診断協会	980-0811 仙台市青葉区一丁目 2-11-12-303 https://www.shindan-miyagi.jp/	022-262-8587 022-302-3412
(一社) 秋田県中小企業診断協会	010-0013 秋田市南進築地 1-1 2-C 号 https://www.shindan-akita.com/	018-834-3037 018-834-3037
(一社) 山形県中小企業診断協会	990-8580 山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 2F https://www.jsmece.net/	050-3681-2427 0235-64-3713
(一社) 福島県中小企業診断協会	960-8053 福島市三河南町 1-20 コラッセふくしま 7F http://www.f-smeca.com/	024-573-6370 024-573-6380

北関東・信越ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 茨城県中小企業診断士協会	312-0032 ひたちなか市津田 2454 https://iba-smeca.com/	0299-56-4301
(一社) 栃木県中小企業診断士協会	321-0152 宇都宮市西川田 7-1-2 http://www.rmc-tochigi.or.jp/	028-612-8880 028-612-8834
(一社) 群馬県中小企業診断士協会	371-0854 前橋市大渡町 1-10-7 群馬県公社総合ビル 5F http://www.g-smeca.jp/	027-288-0257 027-288-0062
(一社) 新潟県中小企業診断士協会	950-0944 新潟市中央区愛宕 1-4-15 ジャスピル 203 号 https://www.n-smeca.jp/	025-378-4021 025-378-4022
(一社) 長野県中小企業診断士協会	390-0875 松本市城西 2-5-12 城西ビジネスビル 2F http://www.keiei.gr.jp/	0263-34-5430 0263-34-5430

南関東ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 埼玉県中小企業診断協会	330-0063 さいたま市浦和区高砂 4-3-21 三協ビル 5F https://sai-smeca.com/	048-762-3350 048-762-3501
(一社) 千葉県中小企業診断士協会	260-0013 千葉市中央区中央 3-10-6 北野京葉ビル 3F https://chiba-smeca.com/	043-301-3860 043-306-3915
(一社) 東京都中小企業診断士協会	104-0061 中央区銀座 2-10-18 東京都中小企業会館 7F https://www.t-smeca.com/	03-5550-0033 03-5550-0050
(一社) 神奈川県中小企業診断協会	231-0015 横浜市中区尾上町 5-80 神奈川中小企業センタービル 3F 307 号室 https://www.shindan-k.com/	045-228-7870 045-228-7871
(一社) 山梨県中小企業診断士協会	400-0042 甲府市高畑 2-2-15 http://www.shindan-yamanashi.com/	055-222-7508 055-213-0204
(一社) 静岡県中小企業診断士協会	420-0857 静岡市葵区御幸町 3-21 ベガサート 3F http://www.shindan-shizuoka.jp/	054-255-1255 054-255-1256

中部ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(公社) 愛知県中小企業診断士協会	450-0002 名古屋市中村区名駅 3-22-8 大東海ビル 8F 809A https://www.rmcaichi.jp/	052-581-0924 052-581-7889
(一社) 岐阜県中小企業診断士協会	500-8833 岐阜市神田町 1-8-5 協和興業ビル 5F 高橋和宏税理士事務所内 https://www.shindan-gifu.com/	058-263-1500 058-213-2501
(一社) 三重県中小企業診断協会	514-0004 津市栄町 1-891 三重県合同ビル 5F https://www.shindan-mie.com/	059-246-5911 059-246-5911
(一社) 富山県中小企業診断協会	930-0866 富山市高田 527 情報ビル 2F https://www.toyama-smeca.com/	076-433-1371 076-433-1371
(一社) 石川県中小企業診断士協会	920-8203 金沢市鞍月 2-20 石川県地場産業振興センター新館 3F https://shindanishikawa.com/	076-267-6030 076-204-6033

47県協会連絡先一覧

近畿ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 福井県中小企業診断士協会	910-0804 福井市高木中央 3-1001 2F https://www.shindan-fukui.jp/	0776-53-8539 0776-97-8773
(一社) 滋賀県中小企業診断士協会	520-0806 大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 4F https://shiga-smeca.net/	077-511-1370 077-511-1371
(一社) 京都府中小企業診断士協会	600-8009 京都市下京区四条通室町東入函谷鈴町 78 京都経済センター 403 https://www.shindan-kyoto.com/	075-353-5381 075-353-7540
(一社) 奈良県中小企業診断士協会	630-8217 奈良市橋本町 3-1 きらっ都 奈良 3F 302号 https://www.nara-shindanshi.jp/	0742-20-6688 0742-20-6788
(一社) 大阪府中小企業診断士協会	540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 7F https://www.shindanshi-osaka.com/	06-4792-8992 06-4792-8993
(一社) 兵庫県中小企業診断士協会	650-0044 神戸市中央区東川崎町 1-8-4 神戸市産業振興センター 8F https://www.shindan-hg.com/	078-362-6000 078-361-8722
(一社) 和歌山県中小企業診断士協会	640-8152 和歌山市十番丁 19 Wajima 十番丁 5F 水城会計事務所内	073-428-8151 073-428-8161

中国ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 鳥取県中小企業診断士協会	683-0063 米子市法勝寺町 70 https://www.tottori-smeca.org/	0859-46-0663 0859-39-1970
(一社) 鳥根県中小企業診断士協会	693-0001 出雲市今市町 884 https://s-smeca.com/	0853-25-0405 0853-25-0405
(一社) 岡山県中小企業診断士協会	700-0985 岡山市北区厚生町 3-1-15 岡山商工会議所 5F 501号 https://osmeca.org/	086-225-4552 086-225-4554
(一社) 広島県中小企業診断士協会	730-0052 広島市中区千田町 3-7-47 広島県情報プラザ 3F https://www.hiro-smeca.jp/	082-569-7338 082-569-7336
(一社) 山口県中小企業診断士協会	753-0074 山口市中央 4-5-16 山口県商工会館 2F https://www.yamashindan.com/	083-934-3510 083-934-3533

四国ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 徳島県中小企業診断士協会	770-0804 徳島市中吉野町 3-27-4 https://shindan-tokushima.com/	088-655-3730 088-655-3730
(一社) 香川県中小企業診断士協会	760-8515 高松市番町 2-2-2 高松商工会議所会館 5F https://www.shindan-kagawa.org/	087-884-1104 087-884-1105
(一社) 愛媛県中小企業診断士協会	790-0003 松山市三番町 4-8-7 第5 越智会計ビル 1F http://shindan-ehime.com/	089-961-1640 089-961-1640
(一社) 高知県中小企業診断士協会	781-8121 高知市葛島 2-7-30 サントノーレ葛島武香館 1102 梅原経営コンサルティング内 https://shindan-kochi.com/	090-9552-3334 088-882-9635

九州・沖縄ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 福岡県中小企業診断士協会	812-0013 福岡市博多区博多駅東 2-9-25 アバンダント 84-203 https://shindan-fukuoka.com/	092-710-7781 092-710-7782
(一社) 佐賀県中小企業診断士協会	840-0826 佐賀市白山 1-4-28 佐賀白山ビル 3F https://www.saga-shindan.com/	0952-28-9060 0952-24-2611
(一社) 長崎県中小企業診断士協会	850-0862 長崎市出島町 1-43 ながさき出島インキュベータ 302 https://shindan-nagasaki.jp/	095-832-7011 095-832-7012
(一社) 熊本県中小企業診断士協会	860-0812 熊本市中央区南熊本 3-14-3 くまもと大学連携インキュベータ 208号室 https://shindan-kumamoto.jp/	096-288-6670 096-288-6243
(一社) 大分県中小企業診断士協会	870-0037 大分市東春日町 17-20 ソフトパークセンタービル 2F http://www.oita-smeca.com/	097-538-9123 097-594-5606
(一社) 宮崎県中小企業診断士協会	880-0013 宮崎市松橋 2-4-31 宮崎県中小企業会館 4F http://www.rmc-miyazaki.jp/	080-2744-2686 0985-25-0101
(一社) 鹿児島県中小企業診断士協会	890-0082 鹿児島市紫原 2-7-1-105 https://www.shindan-kagoshima.com/	090-9101-8789
(一社) 沖縄県中小企業診断士協会	901-0152 那覇市小祿 1831-1 沖縄産業支援センター 3F 314 http://www.oki-shindan.or.jp/	098-917-0011 098-917-0022