

企業診断ニュース6月号 令和5年6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〉 地域で羽ばたく 中小企業診断士4



一般社団法人 中小企業診断協会

2023 June No.768

6

CONTENTS

企業診断ニュース 2023年6月号(通巻768号) 目次



令和5年6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

■ご案内

- ◎令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」開催のご案内……………3
- ◎認定支援機関による日本公庫の「新型コロナ対策資本金劣後ローン」の活用促進に向けて
内田 和希……………28

■特集

- 地域で羽ばたく中小企業診断士4
- ◎第1章 地域課題に挑戦する中小企業診断士たち
「地域で羽ばたく中小企業診断士4」執筆チーム……………7
 - ◎第2章 北海道の活性化を目指す事業承継のスペシャリスト
新宮 隆太氏 鈴木 建……………8
 - ◎第3章 群馬県の観光産業支援に研究会仲間と奮闘中
鴻上 まつよ氏 大池 俊輔……………12
 - ◎第4章 三重県の観光と人材を通じて地域課題に取り組む
三田 泰久氏 勝田 慶……………16
 - ◎第5章 広島県の女性後継者をデザインの力を生かしてサポート
本庄 恭子氏 中路 慎哉……………20
 - ◎第6章 熊本県の事業承継支援とともに地域活性化を推進
安田 護氏 栗山 敦……………24

■連載

- ◎海外展開の強い味方たち(第1回)―中小機構編―
櫻田 登紀子……………30
- ◎直撃 プロコンライフ!(第123回)
関谷 満<インタビュー:平井彩子>……………34
- ◎診断士の書評(『労務管理技術便覧～覆面調査員が見る5つのポイント』ほか)……………43,44

■投稿・お知らせ

- ◎DX時代の人材投資戦略としてのリスクリング
荒野 詰也……………38
- ◎新規にご入会された方へ……………41
- ◎会員専用マイページ登録メールアドレスの確認および更新についてのごお願い……………42

■連合会本部レポート

- 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……………44

■県協会レポート

- 埼玉県中小企業診断協会/千葉県中小企業診断士協会/東京都中小企業診断士協会/神奈川県中小企業診断協会/愛媛県中小企業診断士協会/兵庫県中小企業診断士協会/大阪府中小企業診断協会……………45

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>

令和5年度 「中小企業経営診断シンポジウム」開催のご案内

統一テーマ「新時代のロードマップを描く経営革新」
～自己変革力を引き出す中小企業診断士～

わが国を取り巻く経済状況は、生活様式の変更等新型コロナウイルスの影響が残る中、ロシアのウクライナ侵攻等をきっかけとしたエネルギー価格の上昇、原材料高騰等によって経営を取り巻く環境が激変しており、これらへの対応が経営者にとっての経営課題となっている。

このような中で、中小企業・小規模事業者を取り巻く事業環境等も考慮に入れて、中小企業・小規模事業者に対し、経営理念や経営基本方針、さらには経営資源を明確にして、今日的な経営課題の整理や分析を通じ、的確で実現可能な経営革新計画の作成、特に計画実現の第一歩となる明確な戦略ビジョンの設定を行うことが、より一層重要となっている。

中小企業診断士は、中小企業施策を積極的に活用し、環境変化に中小企業・小規模事業者が果敢にチャレンジするためのサポートに際して、高度な経営診断・助言能力を有することを強く求められてきた。特に昨今は、事業継続や事業再構築の後押し、事業承継・引継ぎ・再生等の支援、生産性向上による成長促進、さらにはテレワークやデジタル・シフトによる働き方改革等の国の施策について、幅広い知識を持つ中小企業診断士が経営者に寄り添い、伴走しながら支援を行う*ことへの期待がますます高まっている。

そこで、令和5年度の「中小企業経営診断シンポジウム」は、中小企業診断士が経営者に寄り添い、伴走しながら行った中小企業・小規模事業者への経営革新支援に関する成功事例やその成果を発表することで、中小企業診断士の知名度ならびに社会的評価の向上、さらには活動分野の拡大を図ることを目的に、「新時代のロードマップを描く経営革新」～自己変革力を引き出す中小企業診断士～を統一テーマとして開催する。また、あわせて「会員グループによる調査研究報告書」(令和4年度分)の発表等を行うことで、中小企業診断士の資質の向上を図ることとする。

※参考:中小企業庁 伴走支援の在り方検討会 報告書(令和4年3月15日公表)

「中小企業伴走支援モデルの再構築について」についても参照ください。

記

1. 日 時 令和5年11月2日(木) 午前10時15分～午後5時40分
2. 場 所 東京ガーデンパレス 東京都文京区湯島1-7-5
3. 参加者
 - 中小企業経営者
 - 中小企業支援機関関係者(中小企業庁、都道府県等中小企業政策部局、支援センター、金融機関、商工会議所、商工会、中央会、商店街連合会等の役職員)
 - 報道メディア
 - 中小企業診断士等

4. 内 容

- (1) 中小企業診断士による経営革新支援事例に関する論文発表及び審査…… 5編
- (2) 「会員グループによる調査研究報告書」(令和4年度分)の発表…… 3編程度
／「地域支援の具体的なノウハウとその活用事例」の発表…… 2編

5. 表 彰

- (1) 中小企業診断士による経営革新支援事例に関する論文発表者
最優秀賞1名、優秀賞4名に対し、副賞として最優秀賞20万円、優秀賞各5万円を贈呈
- (2) 「会員グループによる調査研究報告書」(令和4年度分)に関する論文発表者
入選3編程度に会長賞、副賞として各5万円を贈呈

6. 当日スケジュール等

- (1) 中小企業診断士による経営革新支援事例に関する論文発表

- 発表者1名が発表論旨を30分にとりまとめた意見の発表を行う。
- 発表後に審査委員より質問と講評を行う。
 - (1) 発表者発表……30分
 - (2) 審査委員講評等……10分
- タイムスケジュール

12:30～13:10	第1時限
13:15～13:55	第2時限
14:00～14:40	第3時限
14:45～15:25	第4時限
15:30～16:10	第5時限
16:20～16:50	審査委員会
17:00～17:40	表彰式

- (2) 「会員グループによる調査研究報告書」(令和4年度分)に関する論文発表／「地域支援の具体的なノウハウとその活用事例」に関する論文発表

- あらかじめ選定した発表者1名が報告書論旨を30分にとりまとめた発表を行う。
 - (1) 発表者発表……30分
- タイムスケジュール

13:00～17:40	発表者発表及び表彰式
-------------	------------

※詳細なスケジュールについては、現在検討中です。

- (3) その他

上記(1)及び(2)の発表のほか、次の催し等をあわせて行う予定。

- | | |
|-------------|--------------------------------|
| 10:15～10:30 | 開会式 |
| 10:30～11:30 | 基調講演 |
| 13:00～16:50 | 東京都中小企業診断士協会による研究会成果発表 |
| 12:30～16:00 | 東京都中小企業診断士協会による「中小企業診断士の日」イベント |
| 13:00～16:00 | 無料経営相談会 |

中小企業診断士による経営革新支援 事例に関する論文発表者募集のご案内

1. 応募論文の内容

- (1) 未発表のもの
- (2) 統一テーマに即したものであり、かつ以下の要件を備えているもの
 - ①すでに記事、論文等で同様な趣旨のものが発表されているものでなく、内容に新規性（応用可能性、発展性）等があるもの
 - ②わかりやすい表現で、事例・図表等を用いて、説得力のある内容で書かれているもの
 - ③支援に至った経緯、支援の具体的方法や支援内容、成果等が明確に整理されて記載されているもの
- (3) 文体は「～である。」「～した。」とし、引用した第三者の論文、図表等は出典（著者名、書名、発行社名、発行年度、引用ページ）を必ず明記してください。

2. 応募論文の提出

- (1) **提出枚数**：A4判原稿40字×30行で5枚以内とし、枚数には図表を含む。
- (2) **連絡先等**：住所、氏名、所属県協会、登録番号、連絡先電話番号、メールアドレス、「発表時の動画撮影及び当協会会員専用マイページにおける公開（論文集・発表資料・配布資料等の関連資料を含む）の可否」（予備審査及び当日の審査には一切影響いたしません）を論文冒頭に明記してください（この部分は、原稿枚数に含まない）。
- (3) **提出先**：【メール】news@j-smeca.jp
【郵送】〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル5F
（一社）中小企業診断協会 シンポジウム係
TEL：03-3563-0851
- (4) **提出期限**：令和5年8月7日(月)必着 ※ただし、応募論文は返却しません。
※応募論文の不着を防止するため、論文が当協会に到着しましたら、到着した旨の連絡をさせていただきます。論文提出後、3日程度経過しても当協会より連絡のない場合には、ご連絡ください。
- (5) **応募制約**：令和2～4年度のシンポジウムにおいて最優秀賞を受賞された方の応募は、ご遠慮ください。

3. 発表者の選定

入選発表者5名の選定は、当協会予備審査委員会において行います。
なお、選定結果は8月下旬～9月上旬に当協会より応募者全員に通知します。

4. 発表

- (1) **発表日**：令和5年11月2日(木)
- (2) **発表会場**：東京ガーデンパレス 東京都文京区湯島1-7-5
なお、発表者には当協会規程による旅費を支給します。

5. 発表方法

発表論旨を30分にとりまとめ、意見発表を行っていただきます。

6. 表彰

入選論文発表後、入選論文について審査委員会が当日審査を行い、最優秀賞1編（副賞20万円）、優秀賞4編（副賞各5万円）をそれぞれ選定、表彰します。共同研究論文については、当日の発表者1名のみが表彰の対象になります。

なお、中小企業庁長官賞の表彰につきましては、令和4年3月15日に公表された「伴走支援の在り方検討会報告書」に記載されている「経営力再構築伴走支援モデル」の趣旨に合致する支援にかかる記述が必要となります。

「会員グループによる調査研究 ●●● 報告書」(令和4年度分)に関する ●●● 論文発表者募集のご案内

1. 応募資格

令和4年度に、(一社)中小企業診断協会が公募し、選定した「会員グループによる調査研究」事業において、報告書を作成したメンバー。

2. 応募論文の提出

- (1) **提出内容**：報告書要約版（A4判原稿40字×30行で8枚以内：図表含む）
当日発表予定者1名の氏名、所属県協会、登録番号、住所、連絡先電話番号、メールアドレスを要約版原稿の冒頭に明記してください（この部分は、原稿枚数には含まない）。
- (2) **提出先**：【メール】news@j-smeca.jp
【郵送】〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル5F
(一社)中小企業診断協会 シンポジウム係
TEL：03-3563-0851
- (3) **提出期限**：令和5年7月20日(木)必着 ※ただし、応募論文は返却しません。
※応募論文の不着を防止するため、論文が当協会に到着しましたら、到着した旨の連絡をさせていただきます。論文提出後、3日程度経過しても当協会より連絡のない場合には、ご連絡ください。

3. 発表者の選定

入選発表者3名程度の選定は、当協会予備審査委員会において行います。
なお、選定結果は8月下旬～9月上旬に当協会より応募者全員に通知します。

4. 発表

- (1) **発表日**：令和5年11月2日(木)
- (2) **発表会場**：東京ガーデンパレス 東京都文京区湯島1-7-5
なお、発表者には当協会規程による旅費を支給します。

5. 発表方法

あらかじめ、令和4年度に(一社)中小企業診断協会が公募し、選定した「会員グループによる調査研究」事業において、報告書を作成したメンバーから選定した代表者1名に、報告書論旨を30分にとりまとめた発表を行っていただきます。

6. 表彰

入選3編程度について、それぞれ会長表彰を行うとともに、副賞として各5万円を授与します。

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第1章

地域課題に挑戦する 中小企業診断士たち



「地域で羽ばたく中小企業診断士4」執筆チーム

1. 地域経済の課題

現在、地域経済は、後継者育成、人口減少対策、産業の多様化などのさまざまな課題を抱えている。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により大きな打撃を受けた地域も多く、復興に向けた支援や地域の強みを生かした新たな産業の創出が求められている。また、若者人材の確保も課題となっており、魅力的な地域ブランドの育成も必要である。

これらの課題解決のための事業展開を行う中小企業も数多く、それらの企業を支援するため日々、挑戦を続ける中小企業診断士が全国各地に存在する。

2. 中小企業診断士への期待

「2022年版小規模企業白書」によると、地域課題の解決に取り組んでいる小規模事業者は約6割に上り、地域の持続的発展に貢献するため日々、事業活動を行っている。

一方で、燃料費・原材料費の高騰、さまざまな制度改正、DX(デジタル・トランスフォーメーション)への対応、人口減少、自然災害、新型コロナウイルスの感染拡大などの事業環境変化が連続して起り、経営へ大きな影響を及ぼしている。

この状況において、地域に根ざした活動を

行う中小企業診断士への期待と役割は大きくなっている。中小企業事業者の潜在能力を見だし、経営者に寄り添った支援とともに政策の有効活用を行うことが求められる。

3. 本特集の概要

今回、各地域において課題解決のために活躍している中小企業診断士を紹介し、地域とのかかわり、地域特有の課題、具体的な課題解決の取組み、ポストコロナ時代における地域の中小企業支援の在り方、目指す今後の姿などを紹介する。

第2章以下の各章では、北海道、群馬県、三重県、広島県、熊本県のそれぞれの地域で活躍している中小企業診断士5名を紹介する。各自の強みを生かして、地域の事情を踏まえた支援活動をどのように進めているのか、具体的な事例も交え語っていただいた。

5名の中小企業診断士の支援活動テーマは、事業承継、観光業支援、地域課題解決、女性後継者支援、空き店舗対策など多様である。

一方、全員に共通していることは、「地域を活性化したい」、「地域の魅力を全国へ発信したい」という真摯に地域課題と向き合う姿勢である。

本特集が地域課題に挑戦する中小企業診断士の後押しとなり、今後も次々に誕生するであろう「地域で羽ばたく中小企業診断士」たちへの羅針盤となることを願っている。

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第2章

北海道の活性化を目指す 事業承継のスペシャリスト

新宮 隆太 氏



鈴木 建

中小企業診断協会北海道

北海道札幌市を拠点とし、北海道事業承継・引継ぎ支援センターの承継コーディネーターとして活動する新宮隆太氏は、M&Aシニアエキスパートの資格を保有する、事業承継のスペシャリストだ。その新宮氏に、北海道の事業承継事情について語っていただいた。



北海道で活動する新宮氏（記事内画像提供：新宮隆太）

1. 事業承継のプロフェッショナル

新宮氏は、2017年4月の独立開業と同時期に、公益財団法人北海道中小企業総合支援センター内の①北海道よろず支援拠点と、札幌商工会議所内の②北海道事業引継ぎ支援センターに所属した。事業承継に関して、①は親族内承継支援、②はM&A・第三者承継支援との棲み分けがなされていたが、事業承継・引継ぎ案件をワンストップで対応しようと、

2021年4月に北海道事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）が創設され、新宮氏は初代承継コーディネーターとして迎え入れられる。親族内・外どちらの事業承継支援にも実績のある新宮氏は、まさに適任といえる。

2. 事業承継は潜在的な課題と気づく

生まれも育ちも北海道の新宮氏は、道内大手の総合建設コンサルティング会社に就職し、中心市街地活性化、商店街活性化など都市計画事業に従事した。自然や食・観光など北海道の地域資源を活用した、ソフト系のまちづくりに興味を抱いた新宮氏は、財務・会計とマーケティングを学べる中小企業診断士の勉強を始め、2009年診断士登録を行う。

翌年、まちづくりに強みを持つコンサルティング会社に転職し、その数年後には一般社団法人札幌観光協会に籍を移した。まちづくりの一環として、駅前のシャッター街など低迷する事業者の経営分析を行っていくうちに、それらには共通して進まぬ事業承継問題があると気づいた新宮氏は、この目立たないが実は深刻な問題を解決するため、事業承継についてより深く学ぼうと考えた。

3. センターでの活動

(1) 北海道の事業承継の特徴

株式会社帝国データバンクの調査によると、

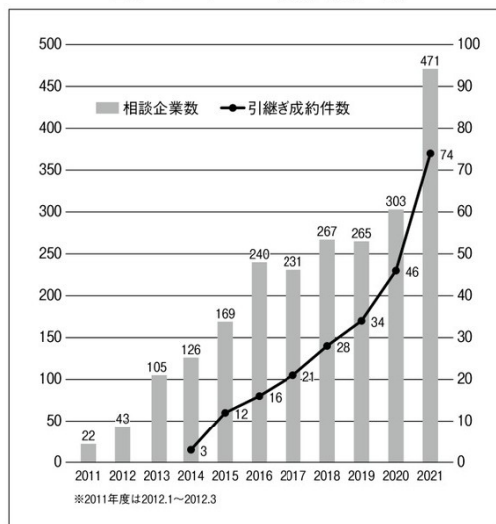
北海道の後継者不在率は5年連続で低下しており、2022年は68.1%と初めて70%を割った。とはいえ、全国平均の57.2%と比較するとまだ高く、都道府県別では島根県、鳥取県、秋田県に次ぐ4番目の高さである。

また、事業承継全体に占める親族内承継の比率は全国的に低下傾向にあるが、北海道ではより親族外承継のニーズが高いとされる。その理由として、北海道は開拓以来の歴史が浅く、100年以上など長期にわたり事業を継続している事業者が少ないことが考えられる。

(2) センターの取組み実績

前身を含めたセンターでの相談企業数、引継ぎ成約件数は図表のとおりで、現センターの体制となって取組みの件数も飛躍的に増大していることがわかる。

図表 センターへの相談・成約の数



出所:北海道事業承継・引継ぎ支援センター「“納得の事業承継”に導く支援とは! 実例に学ぶ事業承継支援のコツ」(2023年)より筆者作成

(3) 事業承継の成功事例

①清文堂印刷と北海印刷のM&A

勇払郡むかわ町の清文堂印刷株式会社（譲渡側）と室蘭市の北海印刷株式会社（譲受側）はいずれも印刷業を営むが、清文堂印刷の主な顧客が自治体などの公的機関であるのに対し、北海印刷は民間主体であった。

コロナ禍で民間の発注件数が激減した中、自治体関連の受注は比較的堅調だったため、減収を緩和できた。また、販路拡大したい北海印刷には、道内第4の都市である苫小牧市を商圏に持つ清文堂印刷は魅力的だった。さらに、清文堂印刷の設備はカラーや写真印刷に対応しておらず、そうした注文があれば札幌の業者に外注していたが、M&Aによって内製化することで、利益率を大幅に向上できた。

清文堂印刷の三宅幸一社長より第三者承継の相談を受けたことから始まったM&A支援は、2018年の北海道胆振東部地震で清文堂印刷の社屋が半壊したことで中断するなどの困難もあったが、多重のシナジー効果が見込める相手とのマッチングに成功した。

②ファミリー居酒屋河庄の事業承継

白老町にあり、社長自ら山に入りキノコなどの山菜を採集・調理して振舞う居酒屋河庄。しかし、70歳代後半で体力の限界を感じた同店の河崎光典社長は、転勤で町外から移住してきた30歳代の三国豊・志の生夫妻への承継を決断し、センターに支援を依頼した。

懸念点の1つは、三国夫妻に飲食業の経験がないことだった。折しもコロナ禍で、緊急事態宣言が発出されたため、夫妻の飲食業の修行に店の休業期間を充てることができ、ピンチをチャンスに変えることができた。

また、補助金を活用して若者向けのイメージに店内を改装したり、ランチサービスを始めたり、衣装にアイヌのデザインを取り入れたりすることで、地元客だけでなくビジネス客や観光客も呼び込めるようになっていった。

(4) 感謝の言葉をやりがいに

事業承継をしてよかったと思うのは、譲渡した経営者から感謝の言葉をもらったときだと新宮氏は言う。ハッピーライフできたことや従業員の雇用を守れたことについて「ありがとう」と言ってもらえるのだ。センターに挨拶に来る方もいれば、電話や手紙を書いてくれる方もいる。いただいた手紙は、自宅の書斎に飾っているそうだ。

また、ある経営者は、ビジネス情報サイトのインタビューで新宮氏のことを「非常に信頼できる人」と評価していた。事業承継に限ることではないが、経営者が胸襟を開いてくれば、交渉もスムーズに進む。そのために、新宮氏が気をつけていることがある。①定期的に接触の機会を設けること、②自己開示をすること、③相手との共通項を見つけて伝えること、の3つだ。後で知ったが、これらは心理学にも通じるものだった。

しかし、もちろん、うまくいくことばかりではない。譲渡側と譲受側の思いに齟齬が生じれば、交渉途中で破談となることもある。これは新旧の経営者間にとどまらない。経営者のパートナーなど家族や従業員の思惑で思いが乱れることもあるのだ。

また、M&Aはよく結婚に例えられる。マッチングというお見合いから始まり、基本合意という婚約を経て、譲渡契約締結という婚姻届提出に至るが、その途中でマリッジブルーならぬM&Aブルーになる人もいる。そのようなときは焦らず、相手が落ち着くまで思いを聞くことも1つの方策なのだそう。

2022年12月、NHK札幌放送局は土曜朝のローカル番組で事業承継を取り上げた。新宮氏がセンターの代表として出演したその番組が、年間4位という高視聴率を獲得したこともあり、同局は平日ゴールデンタイムの生放送番組「北海道道^{ほっかいどうどう}」でも事業承継を扱い、新宮氏に再登場してもらうことを決めた。



NHK札幌放送局のテレビ番組「北海道道」に出演。
左から鈴井貴之氏、新宮氏、多田萌加氏

今年2月のこの回は道内で再放送を重ね、5月には全国放送も果たした。

(5) M&Aの課題

現在のM&Aに関して、新宮氏が課題と考えていることがある。

①公平中立性

経営者が事業承継を考えて民間のM&A専門業者に依頼しても、公平中立なM&Aとならず、センターに相談にやってくる事例が少なくないという。

「M&A業界はまだまだ発展途上です。我々センターが金融機関と連携したり、セカンドオピニオンとしてかかわったりなど、官民連携を進めて不平等なM&Aをなくしていきたいと考えています」

②増大するニーズに対応するマンパワー

人口減少は日本全体の問題であるが、札幌市およびその近郊を除けば、北海道のそれはより深刻となる。2014年に日本創成会議がいわゆる「消滅可能性都市」を発表した際の資料によると、市町村単位での2010～2040年の30年間における20～39歳女性の推計人口減少率において、ワースト10の中に北海道から6市町、ワースト100では27市町がランクインしていた。そして、現在のM&Aの増大は、人口減少がトリガーとなっていると新宮氏はみている。それはすなわち、この流れがあと数十年続くということの意味する。

「事業承継の相談が処理できないほど寄せられているため、センターの人員を今年4月に増やしました。今後もより多くの中小企業診断士に事業承継の支援にかかわってほしいと思います」

③中小企業診断士のプレゼンス向上

中小企業診断士という資格・職業は、まだまだ認知度が低いと新宮氏は感じる。経営者はM&Aと聞くと税理士、公認会計士をイメージするようだが、彼らや弁護士、司法書士などM&Aに必要な士業のハブとなれる存在が中小企業診断士であり、PMIなどM&A後の経営サポートでも、高い貢献度を示せるはずだ。

4. ポストコロナ時代の経営支援

今年5月、新型コロナウイルス感染症の位置づけは「5類」に引き下げられた。こうした環境の変化で、中小企業への経営支援の在り方は変わるだろうか。

新宮氏は、事業承継はイノベーションの機会になると考える。経営者が変わることによって外部環境の見方も変わり、また、組織改編など内部環境の変革もしやすいからだ。まして、ポストコロナのように外部環境が変わりやすいときは、新陳代謝により活性化された企業にとって商機を見だしやすい。

たとえば、海外からの観光客はコロナ禍で途切れたものの、今年初めの北海道は中国からの流入客がないにもかかわらず、コロナ以前を上回るほどの人が訪れたといわれている。また、テレワークの推進により都会の求心力が薄れ、豊かな自然を求めて、道外からのUIターンによる道内各地への移住者も増加傾向にある。

「いろいろな業種を知り、時代の変化を嗅ぎ取る力を持つ中小企業診断士ならば、どのようなところに仕掛けていけばシナジーを発揮できるか、どのようなところと連携すれば弱みを補完できるかを助言できます。特に事業承継後は、経営者が想像できない異分野との掛け合わせで化学反応を起こしやすいでしょう。そうしたところに中小企業診断士の貢献領域があるのではないのでしょうか」

5. 今後の展望

(1) まちづくりから地方活性化へ

収穫の秋である9月、札幌市大通公園では北海道のさまざまなグルメや道産品を集めた「さっぽろオータムフェスト」が開催される。2月の「さっぽろ雪まつり」と並ぶ、札幌観光協会が手がける一大イベントだ。新宮氏はこれらの責任者として、マーケティングの知識をフルに活用していたことから、飲食業や

小売業の支援を強みとしている。

もともとソフト系のまちづくりをしたいと考えていた新宮氏は、そうした支援を通して北海道の疲弊した地方を活性化させたいと考えている。

「事業承継を起点にイノベーションを起こし、イノベーションを活用したマーケティング支援を行い、スケールアップさせてまちづくりにつなげていきたいですね」

(2) 北海道で活動したい中小企業診断士へ

札幌商工会議所が2018年に中小企業診断士登録養成課程を開設したこともあり、北海道の中小企業診断士の数はここ数年、従来を上回るペースで増加しており、その存在感を今後もっと高められるだろうと新宮氏は期待している。

「矛盾するような言い方ですが、北海道の中小企業診断士はもっと『黒子として目立つ』存在であってほしいです。中小企業経営者の側において力になれる土業ですから、より多くの方が実際に経営者をサポートしてくれたら嬉しいですね」

低いがよく通る声で、そう語ってくれた。

新宮 隆太

(しんぐう りゅうた)

北海道出身。2009年中小企業診断士登録。2021年より北海道事業承継・引継ぎ支援センターの承継コーディネーターを務める。これまで70件以上の事業承継を実施。M&Aシニアエキスパート。中小企業診断協会北海道理事。



鈴木 建

(すずき たける)

北海道出身。2019年中小企業診断士登録。2021年、27年間勤務した地元電力会社を退職し、2022年に独立開業。



特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第3章

群馬県の観光産業支援に 研究会仲間と奮闘中

鴻上 まつよ 氏



大池 俊輔

東京都中小企業診断士協会

群馬県高崎市で、中小企業診断士として活躍する鴻上まつよ氏。産業支援機構などの専門家派遣、信用保証協会事業や小売業・サービス業、特に地域産業である観光業に対する支援活動のほか、群馬県中小企業診断士協会では研究会のリーダーを務める。

鴻上氏に、群馬県で活動することになった経緯や地域で活躍するための秘訣について語っていただいた。



群馬県で活動する鴻上氏（記事内画像提供：鴻上まつよ）

1. 群馬県で活動することになった経緯

(1) 育児を機に群馬県に移住

鴻上氏は東京都出身。診断士登録後の2000年に、出産・育児を機にご主人の地元である群馬県高崎市に移住した。

移住直後は、子どもの育児と診断士活動を両立し、群馬県商工会連合会からの専門家派遣、富岡ベンチャーセンターの相談員などで100社以上の支援実績を積み上げた。育児が一段落した2006年から、診断士活動を本格化。「コンサルタント アクト・アズ」を立ち上げ、群馬県では数少ない小売・サービス業、特に県内に多い温泉旅館に対する支援を行っている。

その後、経営革新等支援機関の認定を受けるなど、活動の幅を広げている。

(2) 群馬に移住するまでの経歴

鴻上氏は、上智大学数学科を卒業後、コンピュータメーカーに入社し、パソコン・ネットワークシステムのシステムエンジニアとして営業やソフトウェア導入の技術的支援に従事した。

結婚を機に、父親が社長を務めるオートバイアクセスサリパーツの開発・卸売を営む会社に入社。経理部長である母親を助け、財務管理を行った。その過程で、中小企業診断士の支援を受けたことを契機に、中小企業診断士を目指した。

「中小企業診断士の先生に資金繰り予定表の作り方を教わり、数学好きの私は感動しました。先1年の資金繰りを予測することで、『損益目標を絶対に達成しなくては』と現場の行動目標に結び付けられるようになりました」

資金繰り管理をきっかけに、経営が安定するのを見て、「中小企業診断士になって、もっと企業経営について理解したい。実家のような中小企業を支援したい」との思いが募ったと語る。仕事や育児の忙しい合間を縫って勉強を進め、1998年診断士登録。財務管理だけでなく、就業規則改定や賃金制度の確立など労務管理にまで職域を広げた。

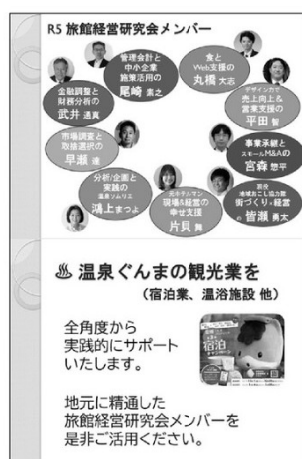
「コンピュータメーカーで培った顧客の要望をくみ取る力、両親の経営する企業での財務・労務管理の経験は、両方とも今の仕事をするうえで欠くことができない礎になっています」

(3) 現在の主な仕事

現在は、両親に代わって兄弟が経営している実家の会社への経営支援を続けながら、中小企業活性化協議会や金融機関からの依頼を受け、経営相談、経営改善支援を行っている。

その中でも、特に群馬県の観光業を支える温泉旅館への支援に注力。自らも温泉ソムリエの資格を取得し、それぞれの温泉の泉質を生かしたマーケティングを提案している。

また、群馬県中小企業診断士協会の「旅館経営研究会」を引き継ぎ、10年以上にわたってリーダーを務めている。温泉地でのセミナー開催や、それぞれの強みを持つ研究会の仲間とともに旅館への経営診断活動を行っている。



群馬県中小企業診断士協会「旅館経営研究会」

研究会の活動を通じて、旅館経営者に対して実践的コンサルティングができる若手診断士の育成にも尽力している。実践を通じた育成は、先輩診断士から受け継いだことでもあり、とても大切にしているという。

2. 群馬の経営環境

(1) 群馬県の特徴

群馬県は、関東平野の北端に位置する県東南部に人口が集中し、県北部から西部にかけて山地が連なるため、地域によって産業の特徴が分かれる。

県東部は、桐生市の織物業・太田市の自動車産業など製造業が盛んである。

県北部から西部は、「自然湧出量日本一」の草津温泉をはじめ万葉集で詠まれるなど古くから知られる伊香保温泉、水上温泉、万座温泉など全国的に著名な温泉地が多い。宿泊できる温泉地の数は100、源泉数は453もあり、豊かな自然と相まって観光業が盛んである(出所:「群馬県観光公式サイト」)。

(2) 新型コロナウイルスの影響

新型コロナウイルスの感染拡大は、群馬県の幅広い産業に深刻な影響を与えている。中でも、海外からの観光客の減少や外出の自粛などに伴い、観光業や宿泊業などは需要が大きく落ち込んだ。

群馬県の2020年度の観光入込客数(実人数)は、コロナ禍により前年比39.1%の減少となり、2021年度は若干の回復が見られるもほぼ前年並みにとどまっている(出所:群馬県「令和3年(2021年)観光入込客統計調査報告書」)。

これは、県民割などの支援により、近郊からの旅行者が一時的に増えた時期もあったが、コロナ感染者が増えると急激に旅行者が減るためである。

「30人以上の団体客はほぼ見られなくなり、個人客や家族など少人数での旅行が増えています。アフターコロナになっても、団体客は

戻らない可能性が高い」と鴻上氏は推測している。

(3) 群馬県の実践

群馬県では、社会経済活動を回復させるため、企業に対する経営相談や新ぐんまチャレンジ支援金などの助成金・支援金により支援を行っている。

また、県制度融資として、群馬県、金融機関、群馬県信用保証協会の三者が協調することにより、群馬県内で事業を営む中小企業の方が事業に必要な資金を円滑に調達できるように支援する融資制度を推進している(出所:「令和4年度 群馬県制度融資のご案内」)。

3. コロナ禍での経営支援

(1) コロナ禍での診断士業務の変化

コロナ禍でも、基本的には診断士活動に大きな変化はないが、アフターコロナを見据えた事業再構築の相談が多くなっているという。

具体的には、コロナ禍の影響が大きい事業者は、今後の事業の見通しが立ちにくく、405事業(経営改善計画策定支援事業の通称)であり、金融支援を伴う経営改善が必要な中小企業・小規模事業者を対象として、経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援し、その後3年間モニタリングするもの)で経営改善計画を策定することが難しくなっている。



支援先の事業再構築例(ワーケーションルーム)

「事業再構築補助金や観光庁の高付加価値化事業などの制度を活用して、アフターコロナに向けた準備をするように勧め、支援しています」

(2) アフターコロナの経営支援

今後はさらに、コロナ禍によって変化したニーズに対応できる事業への転換に関する相談が増えてくると思われる。

「観光業では、団体客から個人客へのシフト、ワーケーションや若者ニーズへの対応が必要です」

アフターコロナのマーケット動向を予測し、新しいニーズを先取りする、そういった相談にはしっかりと応えたいと鴻上氏は語る。

4. 地域で活躍するための秘訣

(1) 地域機関との連携

産業支援機構などの相談窓口はあるものの、「地域企業では、民間のコンサルティングを受けるといった考えがまだ浸透していない部分があります」と鴻上氏は言う。

地域企業が相談しやすい機関を通して、個人の中小企業診断士や中小企業診断(士)協会に支援の依頼があることが多い。そのため、「まずは地域の金融機関との405事業などに参画して経験と実績を積むこと。その中で、自分が得意とする支援を伝えることで、そのような支援を必要としている企業とつながることができます」と鴻上氏は助言する。

(2) 相談や質問の敷居を低くする

現在、女性コンサルタントはまだ少ないが、鴻上氏はむしろ、その希少性を生かしているという。また、経営者だった両親の苦労などを思い起こしながら、相談者の立場や考えに寄り添い、傾聴することを心がけているという。

「『鴻上さんは相談しやすい。教えられるという感じではなくて、話しているうちに考えがまとまり、やる気が湧いてくる』と言われ

ます」

地域で活動するうえで大切なのは、中小企業診断士の知識やスキルだけではなく、相手に向き合い共感する姿勢も問われるという。

(3) 消費者目線を生かした実践的支援

鴻上氏は、主な支援先の温泉旅館に観光客として実際に何度も宿泊し、温泉や料理などを体感し、観光客目線で良い点を発見したうえで、改善してほしいことを具体的に提案しているという。

「支援先からは、消費者目線、旅館にとっては観光客目線でのアドバイスや提案は説得力があり、実行しやすいと言われます」

「仲間の中小企業診断士からは、『趣味と実益を兼ねていて、いいね』と言われますが、実際は大変な真剣勝負です」と鴻上氏は微笑みながら語る。

5. 今後の展望

(1) 群馬県で活動したい中小企業診断士へ

群馬県は観光業が盛んである。それにもかかわらず、小売業やサービス業の支援を得意とする中小企業診断士が少ないことが課題である。

「県の主力産業である製造業支援の仕事はたくさんあると思いますが、コロナにより大きな打撃を受け、事業変革を迫られている小売・飲食・サービス・観光業の支援にも中小企業診断士の腕の見せ所があります。政府が目指す観光立国実現・地方創生のためにも観光業を支援するコンサルタントを増やしたいのです」

また、特定の産業に特化しているなどの専門性は武器になる。鴻上氏も、「『旅館支援をしたい、します』と周囲に言い続けることで、仕事の依頼が増え、仕事を通じて経験を積むことで、さらに活動を広げることができました」と自分の経験を話す。

(2) 地域産業の発展に向けて

鴻上氏が代表を務める「コンサルタント アクト・アズ」のWebサイトのメッセージの一部を次に掲げる。

どんなに歴史ある企業や事業も、戦略や戦術を一切変えずに存続する事はできません。誰のために何のためにどのように役に立つのか？現状を感じ将来を想像し「企業する」。能力を引き出し、消費者に結び付ける方法を共に考え実行する。それを得意としています。

鴻上氏は、中小企業の経営者であったご両親を見て育ったことにより養われた経営者目線と、3児の母としての消費者目線から、バランスのよい支援を行っている。

アフターコロナで変わりゆく環境にシなやかに対応し、観光業をはじめとする地域産業を盛り上げたいと熱く語ってくれた。

群馬県に限らず、どんな地域でも、相談者とともに考え抜き、実行に結び付ける実践的なコンサルティングがますます求められていることを、本取材を通して強く感じた。

鴻上 まつよ

(こうがみ まつよ)

コンサルタント アクト・アズ代表。1998年中小企業診断士登録。経営計画作成にとどまらない、消費者目線での実行支援を行う。



大池 俊輔

(おおいけ しゅんすけ)

総合化学メーカーにて、半導体材料の研究開発を経て、知的財産部に所属。2020年中小企業診断士登録。弁理士。



特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第4章

三重県の観光と人材を 通じて地域課題に取り組む

三田 泰久 氏



勝田 慶

千葉県中小企業診断士協会

三重県で経営コンサルティング・人材サポート・地域観光支援を行う会社を経営している中小企業診断士の三田泰久氏。「三重と岐阜から日本を笑顔に」という経営理念のもと、多面的に地域課題の解決に取り組んでいる。

三田氏に、ご自身や会社としての活動の内容、三重県の中小企業を取り巻く経営環境、コロナ禍での経営支援、三重県で活躍するための秘訣について語っていただいた。



三重県で活動する三田泰久氏（記事内画像提供：三田泰久）

1. 活動に至る経緯と現在の活動状況

(1) 愛する地元で起業したい

三重県多気郡明和町生まれの三田氏は、小学生のときに読んだ松下幸之助の伝記に感銘を受け、三重県で松下電器のような会社を作

りたいと考えるようになった。そのため、大学では工学を専攻したが、就職活動の際に方向転換し、卒業後は東京の不動産デベロッパーに就職した。

就職後も三重県で起業したい思いは変わらず、1997年にUターン、伊勢市に本社を有する電気製品の安全認証を行う会社に入社。経営企画を担当し、経営全般やマーケティングについて見識を深め、外資系企業による自社の買収の際には交渉窓口業務なども経験した。

そして2006年に退職し、株式会社アーリー・バードを設立、念願の地元での起業に至る。

(2) 診断士資格は「集大成」と「保険」

起業にあたって、当初は「伊勢を国際観光都市にしたい」という思いと被買収後の外資系企業勤務で培った英語力を生かして、外国人旅行者受け入れ体制支援事業を行いたいと考えていた。一方で、企業勤務経験で培った知識やスキルを「集大成」したいという思いと、起業の際のもう1つの事業の柱として「保険」になると考えて、診断士資格の取得を志した。2005年診断士試験に合格、開業と合わせて2006年診断士登録を行った。

今でこそ伊勢周辺には多くの外国人観光客が訪れているが、当時はまだ少なく、地元企業の外国人旅行者受け入れへの関心も薄かった。そのため事業が成立せず、想定よりも早く商工会の専門家派遣や創業塾の講師などの中小企業診断士の仕事を増やしていった。

(3) 現在の活動状況

三田氏は会社設立以降、さまざまな事業を展開してきたが、現在の主要事業は①経営コンサルティング、②人材サポート、③地域観光支援である。

経営コンサルティングは、三田氏1人で三重県中部・南部を中心に全域で活動している。人材サポートは2012年に開始し、三重県のみならず岐阜県でも人材紹介事業を展開しており、会社の事業の柱となっている。地域観光支援は、後述の「リバーサイド茶倉」、「道の駅 茶倉駅」の運営を中心に行ってきた。



株式会社アーリー・バードのメンバー。
三田氏は後列右端

2. 三重県の経営環境

(1) 三重県の特徴

三重県は南北に長く、北中部地域と南部地域では産業の特徴が分かれる。

北中部地域は、日本のものづくり産業を牽引する中京圏の一翼を担っており、都市機能が整備されている。近年では半導体関連企業が集積し、「みえ半導体ネットワーク」が形成されるなど新たな産業も育ちつつある。

南部地域は伊勢神宮や熊野古道などの信仰の地があり、豊かな自然や温暖な気候を生かした観光業や農林水産業が基幹産業となっている。そのほかにも三重県は、鈴鹿サーキット、松阪牛、伊賀忍者の里、鳥羽水族館など魅力ある観光資源を多く有している。

(2) 三重県の中小企業の課題

①人口減少・後継者不足への対応

県内の各市町は軒並み人口減少が進んでおり、特に南部地域を中心に中小企業・小規模企業では、経営者の高齢化が進んでいる。そのため、親族内承継や従業員など親族外承継のほか、第三者承継も増加しつつある。

一方で、後継者がいないために事業継続が難しい企業も増加。地域の暮らしを支えてきた老舗企業においても人口減により顧客が減り、さらに事業承継も困難になるという事態も出てきている。この状況の打破が喫緊の課題といえる。

②新たな観光需要の受け皿創出

伊勢神宮周辺など一部地域は観光施設が充実し、コロナ禍を経てかつての賑わいを取り戻しつつある。一方で、周辺地域では観光資源はあっても、それらを生かせる施設や認知活動が不十分で、その活気を取り込めていないことが課題である。

3. コロナ禍での経営支援

(1) コロナ禍前後での県内事業者の変化

三重県では、コロナ禍前までは、観光客数・観光消費額は年々増加し、特にインバウンドが急増したことで、観光・宿泊業を中心に好況が続いていた。また、三重県の製造品出荷額は、10.7兆円で2019年に全国第9位、事業所当たりでは31.5億円で全国第3位と高い水準で推移していた。

一方、コロナ禍以降、日本人旅行者およびインバウンド客の急減により観光・宿泊業は大きな打撃を受けた。また、製造業の中では外食向けの業務用食品関連の製造業が、外出自粛や巣ごもり消費の拡大により事業の見直しを余儀なくされたという。

(2) コロナ禍での経営支援

三田氏に寄せられるコンサルティングの依頼も、コロナ禍以降では事業再生にかかわるものが格段に増えたという。

観光・宿泊業は、国によるコロナ関連融資や各種補助金・助成金、全国旅行支援等の政府施策の活用と経費削減を支援しながら外部環境の回復を待つほかなく、抜本的改善策を打っていない状況という。特に主要観光地以外の地域では厳しい事業環境が続いている。

業務用食品関連の製造業に関しても、巣ごもり消費や中食需要をとらえて小売向けへの事業転換・進出を支援し、危機を乗り越えたケースもあるという。三田氏は、苦しい中でも事業者に寄り添って経営支援を続けてきた。

4. 地域課題への取組みと活躍の秘訣

(1) 地域課題への取組み

①事業承継への人材サポートを通じた支援

三田氏は事業承継を主要なテーマとして、地元で愛される商店や企業の親族内・親族外承継に向けた支援に取り組んできている。

その中で現在挑戦しているのが、自社の人材サポート事業と連携した第三者承継の仲介である。人材サポート事業は、三重県内で働きたい人材を募って、登録者の面談・伴走と顧客企業の求人ニーズとのマッチングなどを行うものである。登録者の中から事業承継に困っている企業のニーズにマッチする人材を後継者として紹介していきたいと考え、すでに何件か紹介を行った。

ただ、転職希望である現在の登録者と経営者として事業承継に携わりたい人材は、動機が異なるケースが多い。そのため一筋縄ではいかないが、創業塾の受講生と事業者とのマッチングなども含めて、今後第三者承継の支援を展開していきたいと考えている。

②市の保有施設を通じた地域観光支援

松阪市の山間にある同市の保有施設「リバーサイド茶倉」と「道の駅 茶倉駅」の指定管理者として、2016年4月から2023年3月までの7年間運営に携わった。きっかけは、高齢化率の高い同地域で高齢者の生活支援を行う「暮らしのお助け隊」を事業化したことだ。採算が合わず同事業は断念したが、行政

とのパイプができ、赤字続きだった同施設の指定管理者コンペに声がかかった。施設運営の経験はなかったが、起業当初から観光支援には思いがあり、挑戦することを決めた。

コンペを経て指定管理者に選定され、運営を開始したが、当初は人材の確保や収益化に苦労した。それでも経費抑制や集客施策を地道に行い、3年目には黒字化を達成した。その後、コロナ禍で客足が遠のきそうなタイミングで、アウトドア需要の高まりをとらえ、敷地内のスペースを区画指定しないフリーキャンプ場に転換した。その結果、近隣のみならず都心部からの集客に成功した。

三田氏は、「ほかの事業でも地域貢献を感じることはできますが、地域観光支援はより直接的に地域に貢献できていると実感できます」と、今後も中核事業の1つにしていきたい思いを語ってくれた。



コロナ禍に開設した「リバーサイド茶倉」のフリーキャンプ場

(2) 地域で活躍するための秘訣

①「南北格差」への理解

三田氏が三重県で事業を行ってきた中で、「南北格差」は必ず意識する点であるという。

名古屋と人材を取り合い、半導体産業の進出などで活況の北中部と、過疎化が進み労働者や顧客の確保も厳しい南部とでは事業環境が大きく異なる。そのことを常に頭に入れな

がら、県内全域の事業者に対してそれぞれの環境に合わせた支援を行っている。

②コーチングを活用した傾聴型支援

また、三田氏が事業者との対話の中で意識していることは「傾聴」だ。遠慮がちで自己主張が弱い傾向のある県民性といわれる三重県の事業者から思いや悩みを引き出すために、とにかく聴くことを第一に考えている。

そのために、コーチングの手法を学び、自身も月1回コーチングを受けることで理解を深めている。さらに、人材サービス事業の中で行う登録者の面談のロールプレイにも積極的に関与し、コーチングを実践しながら「傾聴」のスキルを磨いている。

三田氏は、「中小企業診断士は、基本的には理論的に、数字や根拠に基づいて支援を行う存在だと思います。ただ、相手の表情や雰囲気や周囲気を敏感に察知してアプローチやトーンを変えることも、事業者と良い関係を構築し、思いを引き出すためには必要です」と言う。



常に事業者に寄り添い、傾聴を心がける

5. 今後の展望

(1) 新たな柱となる事業の探求

三田氏は今後について、新事業の1つとして、「リバーサイド茶倉」などの運営で培ったノウハウを生かし、自社で新たな地域観光拠点の運営を検討中だ。伊勢市周辺で広い敷地を持つ古民家を探し、改装して民泊施設兼

キャンプ場を開設。そこを地域観光の拠点として、雇用と人の流れを生み出すことで地域活性化を図ることが目標だ。

さらに新事業として、地域の交流の場としての店舗運営や、採用支援にとどまらない従業員的能力開発支援や学生のキャリア教育支援などにも挑戦していきたいと考えている。

(2) 三重県で活動したい中小企業診断士へ

三重県には独立診断士が少なく、その人材も北中部に集中していることが課題である。「北部・中部にも仕事はあると思いますが、過疎化や地域活力の低下などの問題を抱える南部にこそ中小企業診断士の腕の見せ所があると思います。拠点を構えないまでも、南部の事業者にも目を向けてほしい」と三田氏は助言する。

三田氏は、これからもさまざまな角度から、愛する三重県の人々を笑顔にすべく支援を続けていくに違いない。

三田 泰久

(さんだ やすひさ)

三重県出身。京都大学工学部卒業。不動産会社に6年勤務後、Uターンで電気製品の安全認証を行う地場企業に入社。2006年に独立し、株式会社アーリー・バードを設立。同年中小企業診断士登録。経営コンサルティングのほか、人材サポート、地域観光支援に取り組む。三重県中小企業診断協会会員。



勝田 慶

(かつた けい)

大学卒業後、鉄鋼メーカーに勤務。工場人事、協力会社連携、国内外営業に従事。2022年中小企業診断士登録。企業内診断士として活動中。



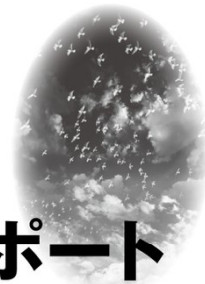
特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第5章

広島県の女性後継者を デザインの力を生かしてサポート

本庄 恭子 氏

中路 慎哉
東京都中小企業診断士協会



広島県広島市で、独立診断士として活躍中の本庄恭子氏。広島県中小企業診断協会の広報活動に携わるほか、事業承継研究会に所属し事業承継の啓発も行っている。2年前に卒業した県立広島大学大学院経営管理研究科／ビジネス・リーダーシップ専攻（MBA）では、女性後継者に対する多面的なサポートについて研究。セミナー開催やメンタリング実施など、積極的な活動を展開した。

本庄氏に地域の課題やコロナ禍での経営支援、今後の展望についてお話を伺った。



広島県で活動する本庄氏（記事内画像提供：本庄恭子）

ちたいという思いから、2020年の診断士登録後も広島市内で活動している。6年前に前職を退職後、コンサルティングとデザインを行う「バリューリングクリエイト」を立ち上げ独立。キャリアコンサルタントなどの多数の資格を生かした支援活動と、ホームページ制作などのデザイン業務を行ってきた。

現在は、中小企業診断士として販促支援のほか、ものづくり補助金地域事務局にも勤務している。さらに、優れたデザイン技術によるキャラクター制作も手がけ、県立広島大学の100周年を記念してデザインした大学公式キャラクター「アビー教授」は、大学広報や学生にも大変好評である。



アビー教授と本庄氏主催のセミナーパンフレット

1. 広島県で活動することになった経緯

(1) 現在の活動状況

広島県以外に住んだことがないという生粋の広島人である本庄氏は、地元企業の役に立

(2) 診断士資格取得のきっかけ

前職では、印刷会社の企画部でプランナーおよびデザイナーとして勤務。さまざまな企画提案をする中で、「経営的な観点から企業

の強みや差別化ポイントを把握しないと、訴求力の高いプロモーションができない」と自身の力不足を痛感。「そもそも小手先の販促よりも会社としてほかにやるべきことがあるのではないかと会社全体の経営戦略に興味を持ったことから中小企業診断士を目指した。

本庄氏は、「父方・母方の実家が家族経営の自営業で、私が生まれる前や子どもの頃に会社をたたんでいることも中小企業診断士を目指した動機の1つです。地域で頑張っている中小企業のお役に立ちたいという強い気持ちを持っています」と熱く語る。

2. 広島県の経営環境

(1) 広島県の特徴

広島県には大手自動車メーカーの主力工場があり、その関連企業も多い。瀬戸内海に面し、造船業のほか食品加工分野の関連企業も多数存在する。広島県ではこれらの中小企業への経営支援や新規事業創出、海外進出などの支援事業を展開している。

「昨今のEV需要の高まりや時代の変化などにより、新たな事業展開に取り組む必要のある企業が増えています。すでに積極的に取り組んでいる活力のある企業も多く、広島は多様な企業があって面白いです」

(2) 地域の課題

広島県の個人事業主を含めた企業経営者の平均年齢は、3年連続最年少の61.45歳（2021年）となっているが（出所：東京商工リサーチ「2021年全国社長の年齢調査」）、「実感としては小規模事業者・高齢経営者が多く、市場の変化に合わせた事業の方向転換・経営戦略の立て方に悩まれている方が多いです。意欲的で勉強熱心な経営者と、時代の変化に対応しきれない経営者の二極化が進んでいるのでは」と本庄氏は考えている。

「加えて人材不足・採用難や、業務のデジタル化・インターネット活用が進んでいないことは喫緊の問題です。従業員の高齢化が進

む地域は特に深刻」と分析する。

また、広島県の後継者不在率は59.0%（2022年）であり（出所：株式会社帝国データバンク「広島県 後継者不在に関する企業の実態調査（2022年）」）、経営者の高齢化と事業承継も課題となっている。

「公的機関や金融機関も積極的に支援を行っていますが、事業承継やM&Aは経営者個人の人生にもかかわるデリケートで専門的な対応が必要となるため、支援できる専門家が少ないといわれています」

3. コロナ禍での経営支援

(1) コロナ禍での診断士業務の変化

「借入が増えたうえ、売上減少により赤字が続いているなど、より切羽詰まった事業者からの相談が増えているのではないのでしょうか」と本庄氏は言う。国や県などによるさまざまな補助金や給付金施策が打ち出されたが、それに対応できる経営体力や人員が足りない中小企業・小規模事業者が多いというのだ。

「いかに早急に企業の生き延びる方向を経営戦略として定められるか、資金繰りや生産性向上等でのキャッシュフロー改善を提案・実施できるかという、よりシビアな視点と高度な支援能力が中小企業診断士に求められるようになったのではないかと本庄氏は語る。

「アドバイスや支援をするときには、経営資源の乏しい中小企業でも実施できる、取り組みやすい具体策の提案を心がけています」

(2) 経営支援の内容

コロナ禍では、事業再構築補助金や給付金の申請支援、新事業実施の伴走を行ったという本庄氏。コロナ禍以前のビジネスモデルは維持できないとして、新しい販売方法や業種転換、店舗のコンセプト設計や新商品開発などに携わった。特に中小・零細企業はコストの高騰で、あっという間に収益が圧迫されてしまう。経費や資産の見直し、販売価格の改定など、赤字が膨らんで身動きが取れなくな

る前に対策が必要と伝えるようにしているという。

「ただ、最低賃金上がり続ける中、採用の強化や従業員満足のためにも今後さらに賃上げを行う必要があります。賃上げの原資の確保や、経営と人件費のバランスの判断が難しい」と、本庄氏は企業の苦悩を語る。

顧客開拓や売上拡大のために、インターネットを活用した今後の長期的な販売戦略についての相談を受けることも多い。特に若い世代は、必ずSNSやホームページをチェックするため、「リクルートの意味でもホームページの作成・SNS活用は必須」と、未対応の事業者への声かけを行っている。



支援事例：ECサイトのコンセプト設計や商品企画、デザイン、撮影までをトータルで実施

(3) 経営支援のニーズ

これまでの支援活動を通じて、厳しい経営状況の支援先の場合、資金繰りの改善について金融機関や公的機関との交渉・提案ができる実力を持っていることが求められると本庄氏は感じている。資金繰りは企業の生命線であり、「社長が資金繰りに奔走する段階以前で手を打ちたい。私自身は、まだまだ実力不足を感じています」。

日々、学んで経験を積み、頼れる中小企業診断士になるのが目標だという。

「また、今後の未来のルートを複数予測し、さまざまなリスクを考えたうえで事業者の強みや得意分野、やりたいことに沿った短期・長期的な経営戦略を提案し、実際に伴走できる中小企業診断士が求められている」とも語る。

単に支援するだけでなく、ステークホル

ダーとの交渉や多角的・長期的な視点からの戦略立案など、高度な支援スキルによる早急な経営改善支援が求められている。DX（デジタルトランスフォーメーション）推進やインターネット活用、マーケティング戦略についての助言を求められることも多く、この分野は依然としてニーズが高いという。

4. 地域で活躍するための秘訣

(1) 協会との連携

本庄氏は、地域活動のポイントとして、「私のように特につがえない方は、まずは県の診断（士）協会に相談するとよいと思います。協会を通じて仕事の紹介をいただき、先輩診断士の先生方とのつながりを得て、仕事や勉強の機会をいただくことができました」と語る。

「現在どのような仕事があるのか、協会や公的機関・地域がどのようなスキルを求めているのかを把握したうえで自分の強みをPRし、声をかけてもらいやすい人材になることが大切ではないか」と言う。

「どの仕事も最初は自分のスキル不足に悩みますが、1つひとつ誠実に対応していくことで、徐々に信頼を得ることが大切だと思って励んでいます」

人と人のつながり、個別のニーズに合わせた提案、信頼の積み重ねなど、本庄氏の誠実さがうかがえる。

(2) 地域の魅力を引き出すための活動

本庄氏は、あらゆる情報源へアンテナを張っている。

「地域の経済誌やテレビのローカル番組・インターネットなどから、地域の中小企業情報を把握するように努めています。再開発計画や業績を伸ばしている企業の情報、どのような新事業・新商品が出ているかなど、参考情報として事業者にお伝えできるように気をつけています」

また、県や市による補助金や表彰制度など

も、積極的に顧客へ提案するようにしている。

「マーケティング的にも、世界・全国・地域の市場変化・波をつかむように努めて、提案に生かすようにしています」

広島には海外進出を手がけている中小企業も多い。本庄氏の視点は世界へも向いている。

5. 今後の展望

(1) 活動の力点

本庄氏は今後の活動のポイントとして、「中小企業の経営支援はもとより、事業承継支援、特に女性後継者支援に力を入れたい」と語る。2017年の統計では後継者のうち約3割が女性であり、先代社長逝去時に妻や娘が承継するケースは約4割とその数は少なくないという。準備期間がほとんどない急な承継が多く、専門知識・経営知識が不足している中で、社内外のステークホルダーとの関係構築は難しい。加えて家事・育児・介護等の家庭の問題も抱えやすい。孤独やストレスの中で孤軍奮闘している女性後継者は多いという。

しかし、女性後継者目線のサポートは少ないのが現状。「父と娘のほうが、コミュニケーションがスムーズで承継が成功しやすい面もあります。女性の巻き込み型・共感型リーダーシップが良い成果につながりやすいという話を耳にすることも多いです。女性診断士だからこそその新しい視点・企画力を生かす事業承継・経営支援がしたい」と本庄氏は語る。

また、「意思決定の場への女性参加率3割を目指す取組みもしていきたい」と話す。クリティカルマス（存在を無視できないグループになるための分岐点）である3割が女性になることで、多様で柔軟な意見が出やすい雰囲気ができ、企業の発展や働きやすさ向上につながると考えているからだ。

そして、「今年の夏までには女性後継者支援について、これまで集めたデータや、必要な支援をまとめたものをホームページ上で公開したい」と本庄氏は意気込む。広島県中小企業診断協会はグループ研究会の活動が活発

で、会員は多様な専門性を持って研鑽を重ねている。「それぞれの経験や得意分野を生かし連携して、多くの事業者のサポートができるように努めたい」と、その準備にも余念がない。



女性後継者支援サービス「ツグミ」のロゴと、支援内容をまとめたオリジナル「ツグミノート」

(2) 広島県で活動する中小企業診断士へ

「今後も中小企業診断士の認知度向上や事業承継の啓発など、広島県で一緒に活動できると嬉しい」と語る本庄氏。多くの人とのつながり、カウンセラーのスキルを生かした支援活動、誠実で信頼のおける人柄、それらのシナジー効果で、多くの経営者や女性後継者の支えになっていく。決して容易ではない道に挑む本庄氏の今後の活躍に期待は大きい。

本庄 恭子

(ほんじょう きょうこ)

「コト（経験価値）づくり」や「表現して伝える」ことを得意とし、経営コンサルティングに加え、デザイン・ブランディングなどの販促支援および女性後継者の研究・支援を行っている。2020年中小企業診断士登録。



中路 慎哉

(なかじ しんや)

外資系ICT機器販売会社に営業戦略・マーケティングを担う。2022年中小企業診断士登録。企業内診断士として活動中。



特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第6章

熊本県の事業承継支援と ともに地域活性化を推進

安田 護 氏



栗山 敦

神奈川県中小企業診断協会

熊本県で独立開業。熊本県事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）の統括責任者補佐として第三者承継を支援する傍ら、創業支援や空き地・空き店舗対策に取り組んで、地域活性化に向けて幅広く活動している安田護氏。

安田氏に、熊本県の経営環境や経営支援、今後の展望などを語っていただいた。



熊本県で活動する安田護氏（記事内画像提供：安田護）

1. 熊本県で活動することになった経緯

(1) 新天地の熊本県で独立開業

安田氏は神奈川県横浜市生まれ。地元の大学で経営を学び、一般企業へ就職する。結婚後、奥さんが歯科医師になり、熊本にある実家の歯科医院を継ぐことになった。当時、大手コンビニエンスストアの会社に勤務し、福岡

で単身赴任生活をしていた安田氏は一念発起。大学時代に一度あきらめた診断士資格を取得し、熊本で人生を変えたい、充実させたいと猛勉強。2016年に診断士試験合格を果たした。

熊本県では県商工会連合会の経営指導員に採用され、中小企業診断士として本格的に活動を始める。2020年には独立も果たし、新天地で大きな活躍の場を見いだした。

現在は、センターで統括責任者補佐に、また熊本県中小企業診断士協会理事にも就いている。周囲の人との関係を大切にし、円滑に仕事を進めることに長けた手腕と人柄が信頼され、要職に推されてきた。

(2) 現在の活動状況

現在の安田氏の活動は、週4日のセンター業務が主体。これ以外に、セミナーをはじめとする創業支援、事業計画作成支援、協会活動なども行っている。

センターでの第三者承継支援は、現在9名の専門スタッフで譲渡希望約300件、譲受希望約300件の県内案件に対応している。

安田氏は2022年度、県北の第三者承継を担当。譲渡、譲受とも常時40件程度の案件に対応してきた。2023年度からは阿蘇地区を担当している。事業承継の案件をまとめるには、いかに円満に話を進めるかがポイントである。

(3) 第三者承継の仲介事例

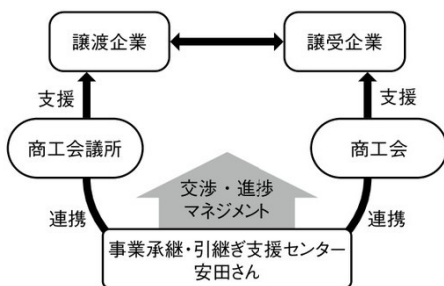
安田氏が担当した仲介事例の1つは、県内

にあり、高い技術力が評判の建材メーカーの事業承継である。

同社の経営者が、高齢を理由に廃業を検討していた。廃業を惜しみ承継を申し出る企業があり、譲受企業側の商工会からの相談でセンターが仲介に入った。譲受企業の支援には商工会、譲渡企業には商工会議所が入っていた。この両者間の契約交渉とその進捗を、センターの安田氏がマネジメントする体制を取ることで円滑に交渉が進み、約4ヶ月の短期間で無事契約に至った（図表1）。

事業承継の契約は、各当事者企業とも初めての経験であることがほとんどで戸惑いも大きく、些細な行き違いで破談になることがある。仲介者として手続きの道筋を示しながら、円満に交渉を進め、契約成立まで導くのが安田氏の役目であり手腕だ。

図表1 事業承継事例の支援体制



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構、令和4年度事業承継フォーラム、フォーラム1（動画）「技術と想いを引き継ぎ、伝統建築の未来を切り拓く」をもとに筆者加工
<https://jsf.smrj.go.jp/forum/2022/detail1.html>

(4) 承継を通じた創業支援の事例

もう1つの事例は、第三者承継を通じた創業支援である。事業経験のないサラリーマンの青年が、後継者不在の居酒屋を第三者承継し、創業するまでをサポート。起業希望者としてセンターに登録した青年に創業塾を紹介し、ビジネスプランを学んでもらったうえで物件を紹介。開業までの譲渡側との契約などさまざまな手続きを相談に乗りながら進め、立ち上げに成功した。不安な事業者に常に寄り添う支援が感謝いただけた事例だ。

2. 熊本県の経営環境

(1) さまざまな産業が豊富

熊本県の産業は、製造業、建設業、観光業、サービス業と幅広い。特に世界的企業の新工場建設が始まっている半導体産業、加えて自動車関連の工場もあり、製造業が盛んである。

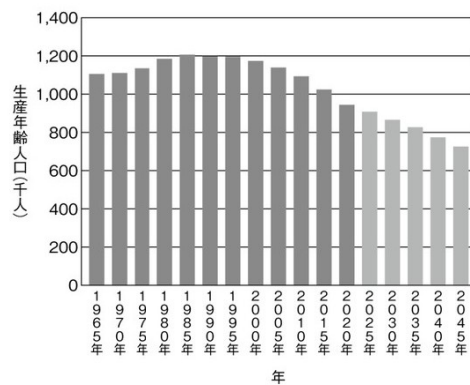
建設業も熊本地震復興関連で需要が多い。また、観光地には熊本城や黒川温泉、阿蘇山、人吉城下町、天草などがあり、観光業も盛んである。そのほか、大学や専門学校も多く、教育や福祉などのサービス業も充実している。

(2) 人口流出による人材不足が課題

魅力的な産業があるにもかかわらず、熊本県は福岡県などへの人口流出が多い。特に生産年齢人口の減少が顕著で、1990年代にマイナス（流出＞流入）に転じて以降、減少率が毎年数パーセントで推移している（図表2）。

人口流出に伴い、多くの産業で人材不足が顕著になってきている。特に中小企業における人材確保の困難さは深刻であり、事業承継の譲渡理由として「経営者の高齢化」のほか、「必要な人材が確保できない」などが挙げられている。譲受会社側も人材獲得を目的とした承継希望登録が目立つようになってきているなど、地元の活性化が急務だ。

図表2 熊本県の生産年齢人口の推移(2025年以降は推定)



出所：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)」(2018)より筆者作成

3. コロナ禍での経営支援

(1) 売上回復への相談対応

新型コロナウイルス感染拡大による県内事業者への影響も大きい。安田氏は、コロナ禍が始まった直後に独立し、熊本商工会議所をはじめとした支援機関の特別相談窓口の相談員に就いたが、融資や補助金の相談が多かった。「コロナ禍で激減した売上を回復するため、販路を拡大したい」「事業再構築に取り組みたいので補助金を絡めて相談したい」といったケースがほとんどだった。

ただ幸い、倒産や廃業で弁護士へ相談に行かなければならないような切羽詰まった状態ではなく、「何か手を打とう」という前向きな事業者が多く、事業ドメインの再定義・事業計画作成のお手伝いをすることで、事業者に寄り添いコロナ後に向けた再構築を支えてきた。

(2) 経営支援のニーズ

安田氏が独立して感じたのは、中小企業の経営者が、その考えを論理的、体系的に表現できていない場合が多いということだった。

まず、経営者にはその思いを何でも話してもらい、親身になって傾聴するようにしている。そして、伺った話を整理し事業計画に落とし込むと、「こういうことが言いたかった」と喜んでもらえることが多い。抽象的な経営者の思いを受け止め、具体的に整理し文章化することに対するニーズが想像以上に高いと感じている。

熊本は震災や水害が重なった地域でもあり、事業計画書以外にもポストコロナ時代を背景にBCPをまとめるニーズも高く、安田氏は、積極的に取り組んでいる。

4. 地域で活躍するための秘訣

(1) 幅広いつながりが大切

熊本は、「世間がとても狭い」と安田氏は言う。知り合いを1人介せば多くの場合、企

業のトップ、自治体のトップにつながる。熊本出身ではない安田氏も、地元で信用ある人の紹介があればトップの人に話を聞いてもらえるという。このため、幅広い人脈形成が非常に大切だと感じている。

仕事の受注は、支援機関や中小企業診断士、他士業からの紹介が中心。紹介いただくためには、まず自分が身近な方々に貢献することだと安田氏は言う。「この前はありがとう」と言ってもらえる正の連鎖を生むことが活動を広げる秘訣だと考えている。

(2) 中小企業診断士の仲間づくり

中小企業診断士に登録したら、研究会やマスターコースで人脈を広げようと思っていた安田氏。いざ熊本県協会に加入してみると、研究会がなくショックを受けた。

ならば自分で作ろうと、2020年4月に「中小企業支援施策研究会」を立ち上げた。現在は18名の会員がおり、相互交流を活発に行っている。このような活動が認められ、県協会の理事にも推され、協会活動にも積極的に取り組んでいる。

同研究会には、さまざまなバックグラウンドを持ち、有能で魅力的な中小企業診断士が多いと安田氏は感じており、活動を通じたインプットだけではなく、イベントなどでの交流も充実させたいと考えている。イベントは家族参加型とし、未来を担う子どもたちに中小企業診断士を知ってもらい、「中小企業診断士はカッコいい」と思わせたいと目論む。

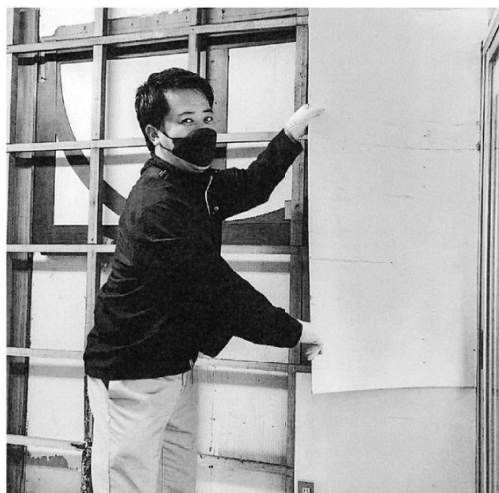
5. 今後の展望

(1) 空き地・空き店舗対策

友人に誘われたことがきっかけで、安田氏は、地元自治体主催の「空き地・空き店舗対策セミナー」に毎回参加している。回を重ねるたびに、「空き地・空き店舗対策」が、これまで行ってきた「事業承継」や「創業支援」と親和性が高く、3つのテーマを組み合わせると地域の魅力向上に大きな貢献ができるの

ではないかと思うようになった。

古くなった空き店舗をリノベーションやDIYにより再生させることで、初期投資を抑えた創業や事業承継に活用していけるからだ。空き店舗の目立つ街を活性化したいという地域住民や地域支援者も巻き込めるため、創業も成功しやすくなる。都会へ流出する若者が地元へ回帰するきっかけにもなり得る。



空き店舗改装DIY

(2) 地域の魅力を創造したい

同セミナーには、大学生も参加している。話を聞いてみると、流出する若者は、都会へ行きたい人ばかりではない。本当なら地元で働きたいが、やりたい仕事がないため致し方なく都会へ出ていく人もいるのだ。

そのような若者に「熊本で働こう、自分で事業をしよう」と思ってもらえる環境づくりを今後行っていきたいと安田氏は考えている。

(3) 診断士活動への展開

同セミナーの参加者の1人がコワーキングスペースを開業する予定だ。空き店舗をDIYで改装する。事業自体も地域住民や中小企業診断士など専門家の意見も取り入れて進める予定で、安田氏も全面的に協力するつもりである。中小企業診断士や他士業が相談対応に活用できるブースも作れるかもしれない。

ゆくゆくは自身でもコワーキングスペースを始めてみたいと考えている。空き店舗が生まれ変わり、中小企業診断士の活動拠点が増えることで、地域活性化につながり、中小企業診断士の認知度も上がるからだ。

(4) 熊本県で活動したい中小企業診断士へ

熊本では中小企業診断士が不足しているため、自身の専門にとらわれず多様なニーズに幅広く対応できる能力が求められている。

安田さんは熊本へ移り、中小企業診断士になって7年、諸先輩から多くを学ぶとともに、手を挙げると応援してもらえる横のつながりの強さを熊本の良さだと感じている。

「それぞれの中小企業診断士がコミュニティを形成することで対応の幅を広げ、熊本を元気にしていきたいです」

また、今年は研究会の有志で他県の診断士（士）協会の研修などに参加して、意見交換や交流の場を持ちたいと計画している。「この記事を読んだ他県協会関係の皆さま、ぜひお邪魔させてください」とのことである。

安田氏の密かな夢は、なりたい職業ランキングで「中小企業診断士」が1位になること。中小企業診断士ならば、多様な成長戦略を描ける。中小企業診断士が全国各地域に増えれば、もっと日本が元気になるはずだ。

安田 護

(やすだ まもる)

神奈川出身。大学卒業後、大手小売企業勤務を経て、2016年中小企業診断士登録。2020年独立開業。事業承継、創業支援をはじめ幅広く中小企業支援を実施中。熊本商工会議所登録エキスパート、熊本県信用保証協会登録エキスパート、中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザー。



栗山 敦

(くりやま あつし)

東京農工大学卒業後、半導体メーカーに勤務。LSI製品の設計開発に幅広く従事。2021年中小企業診断士登録。地元企業を支え、地域発展に貢献すべく、企業内診断士として活動中。



認定支援機関による日本公庫の 「新型コロナ対策資本性劣後ローン」の 活用促進に向けて

中小企業庁 事業環境部 金融課
内田 和希

1. 本稿の概要

中小企業庁は、日本政策金融公庫（以下、日本公庫）の「新型コロナ対策資本性劣後ローン」（以下、コロナ資本性ローン）の申込期限を本年9月末まで延長しました。この制度は、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の影響を受けて事業再生等に取り組む事業者に対して、財務体質を強化するための資金を供給し、民間金融機関からの新規融資を受けやすい環境を整備することを目的としています。

本稿では、融資制度の概要やこれまでの利用実績、認定支援機関の支援を受けて事業計画書を策定し利用につながった事例等を用いて、コロナ資本性ローンの活用に向けた方針を解説します。

2. 日本公庫のコロナ資本性ローンとは

日本公庫のコロナ資本性ローンは、新型コロナの影響によってキャッシュフローが不足し、一時的に財務状況が悪化し企業再建等に取り組む企業に対して、民間金融機関が資本とみなすことができる期限一括償還の資本性劣後ローンを供給することで、民間金融機関等からの円滑な金融支援を促しつつ、事業の成長・継続を支援することを目的としており、2020年8月に取扱いを開始しました。

3年以上にわたる新型コロナの影響により、依然として厳しい状況にある事業者が数多く存在することから、中小企業庁は申込期限を2023年3月末から9月末まで延長し、引き続き活用を促進する方針です。

なお、コロナ資本性ローンの利用実績は2023年3月末時点で約8,600先、約1兆円となっており、取扱い開始以降、着実に増加しています。

3. 日本公庫のコロナ資本性ローンの特徴

日本公庫のコロナ資本性ローンの特徴としては、大きく3点挙げられます。

1点目は、最終期限一括償還である点です。融資期間は、5年1ヵ月、7年、10年、15年、20年の中からご選択いただけますが、どの期間で利用した場合であっても、最終期限での一括償還となります。そのため、約定返済型の借入のように月々の返済負担がなく、資金繰りの安定化が期待されます。

2点目は、資本性の資金である点です。コロナ資本性ローンの借入金額は、金融機関による債務者の評価において自己資本とみなすことができます。新型コロナの影響で借入が増加し、自己資本が過少、あるいは債務超過状態になると、金融機関からの新規融資を受けにくくなるケースがあります。このような場合、コロナ資本性ローンの借入金額が自己資本に加算されれば、財務面の強化が図られ、金融機関からの新規融資が円滑に進むなどの効果が期待されます。

3点目は、民間金融機関の協調融資を希望しない場合であっても、要件を満たせば対象とすることができる点です。コロナ資本性ローンは、民間金融機関の協調融資を原則としていますが、事業者が協調融資を希望しない場合であっても、認定支援機関の支援を受けて事業計画書を策定していれば対象とすることができます。

図表 新型コロナ対策資本金劣後ローンの概要

○日本政策金融公庫

融資対象	新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者であって、以下のいずれかに該当する者 ① J-Startupに選定された事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドから出資を受けた事業者 ② 中小企業活性化協議会(旧:中小企業再生支援協議会)の関与のもとで事業の再生を行う事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドの関与のもとで事業の再生を行う事業者 ③ 事業計画を策定し、民間金融機関等による協調支援体制が構築 ^(※1) されている事業者 ^(※2) (※1)原則として融資後概ね1年以内に民間金融機関等から出資又は融資による資金調達が見込まれること (※2)民間金融機関等からの協調支援を希望しない場合等においては、認定支援機関の支援を受けて事業計画を策定していれば対象			
融資限度額	【中小事業】1社あたり10億円(別枠)、【国民事業】1社あたり7,200万円(別枠)			
融資期間	20年・15年・10年・7年・5年 1 ヵ月(期限一括償還) ※5年を超えれば、手数料ゼロで期限前弁済可能			
貸付利率	融資後当初3年間は一律0.5%、4年目以降は直近決算の業績に応じた利率を適用			
		当初3年間及び 4年目以降赤字の場合	4年目以降黒字の場合	
	日本公庫	0.50%	5年1ヵ月・7年・10年	15年 20年
	※直近決算の業績に応じて、毎年適用利率の見直しを実施			
担保・保証人	無担保・無保証人			
資本性の扱い	金融機関の債権者の評価において自己資本とみなすことが可能 ※償還期限の5年前までは残高の100%を資本とみなすことが可能(5年未満からは1年毎に20%ずつ資本とみなせる額が減少)			
その他	本制度による債務は、法的倒産時には、全ての債務(償還順位が同等以下とされているものを除く)に劣後			

4. 認定支援機関による支援事例

ここで、認定支援機関として中小企業診断士が事業計画書の策定を支援し、日本公庫のコロナ資本金ローンの利用につながった事例をご紹介します。

事例の中小企業は、金属製品の製造を手掛ける事業者です。バンダー加工を得意とし、高度な加工技術を強みに、地元の有力メーカーと取引を有しています。社長は、自らが職人として工場に出ることも多く、計数面の管理に課題を感じていたため、専門家のノウハウを経営に生かすべく、懇意にしていた中小企業診断士に相談し、コンサルティングを受けながら順調に事業を拡大させてきました。

新型コロナ拡大後は、受注が低迷し売上減少を余儀なくされたため、資金繰りについて中小企業診断士に相談したところ、日本公庫や民間金融機関のゼロゼロ融資の紹介を受け、何とか事業を継続することができました。その後、経済活動の正常化により売上は回復しましたが、受注の増加により、今度は人手不足が顕著となり、人材確保のための運転資金が必要となりました。

一方で、創業時の借入金とゼロゼロ融資の借入金を合わせると返済負担は重く、新たに借入を行った場合、資金繰りの悪化が想定されたため、今後の対応方針について中小企業診断士に相談しました。

中小企業診断士は、事業拡大に必要な運転資金を調達しつつ、返済負担を軽減し資金繰りの安定化を図るため、日本公庫のコロナ資本金ローン活用を提案しました。当初は、民間金融機関による協調支援も併せて要請予定でしたが、事業者から「これ以上借入を増やすのではなく、少しずつでも返済していきたい」との申し出があったため、事業計画書の策定支援を行い、協調支援に頼らない方法で、コロナ資本金ローンの利用につなげることができました。

現在では、コロナ資本金ローンの導入によって資金繰りの安定化が図られ、また必要な人材も確保できたことで、事業のさらなる成長に取り組んでいます。

こうした認定支援機関による支援事例は徐々に増えつつありますが、認定支援機関の支援を受けて策定した計画でも、コロナ資本金ローンの利用が可能であること自体がまだ広く知られていない可能性があります。

5. おわりに

本稿で中小企業診断士の皆様にお伝えしたいのは、事業者からコロナ資本金ローンの利用について相談を受けられた場合には、事業計画書の策定について積極的な支援をお願いしたいということです。

中小企業庁としても今回の申込期限延長を機に、コロナ資本金ローンのさらなる活用促進を図りたいと考えておりますので、ぜひともご協力をお願いいたします。

新連載 海外展開の強い味方たち(第1回)

中小企業が活用できるケース別支援施策

— 中小機構編 —

中小機構の海外展開支援

櫻田 登紀子

沖縄県中小企業診断士協会

筆者は平成25年度より、(一社)中小企業診断協会の国際委員を務めています。

本連載では、会員の皆様に、中小企業庁および政府関係団体等から打ち出されている最新の中小企業の海外展開施策を理解していただくために、3回にわたり、その内容をご紹介します。

1. 中小機構とは

第1回は、中小企業診断士にとって最も身近な、経済産業省所管の中小企業政策の実施機関である独立行政法人中小企業基盤整備機構(以下、中小機構)を取材しました。

中小機構は「中小企業の基盤を整備する機構」として、平成16年7月1日に設立されました。その特色は、総合的な経営支援(創業期～成熟期)、計画的なハンズオン支援、全国ネットワークを活かした高度・広域な支援にあります。

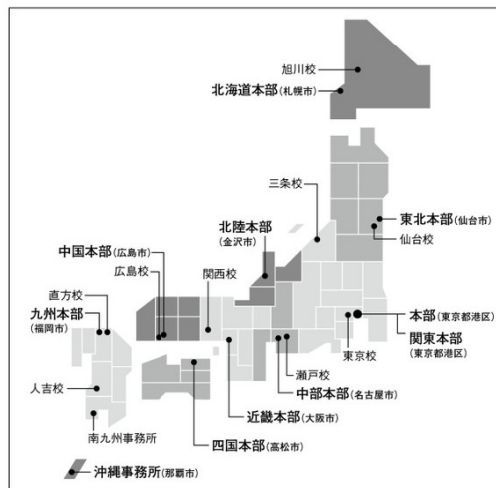
中小機構の支援体制は、**図表1**に示すとおり、本部・地域本部・沖縄事務所の11カ所と、中小企業大学校(研修施設)9校で構成されます。職員数は約800名で、約3,000名の外部専門家が、企業の相談内容に合わせて柔軟に対応する体制を備えています。このうち、国際化支援アドバイザーは約330名で、海外在住者は約120名です。

中小機構は、企業のステージに合わせて適切な支援策を準備しています。企業のステージを「起業・創業期・新事業展開」、「成長期」、「成熟期」に分け、「起業・創業期・新事業展開」

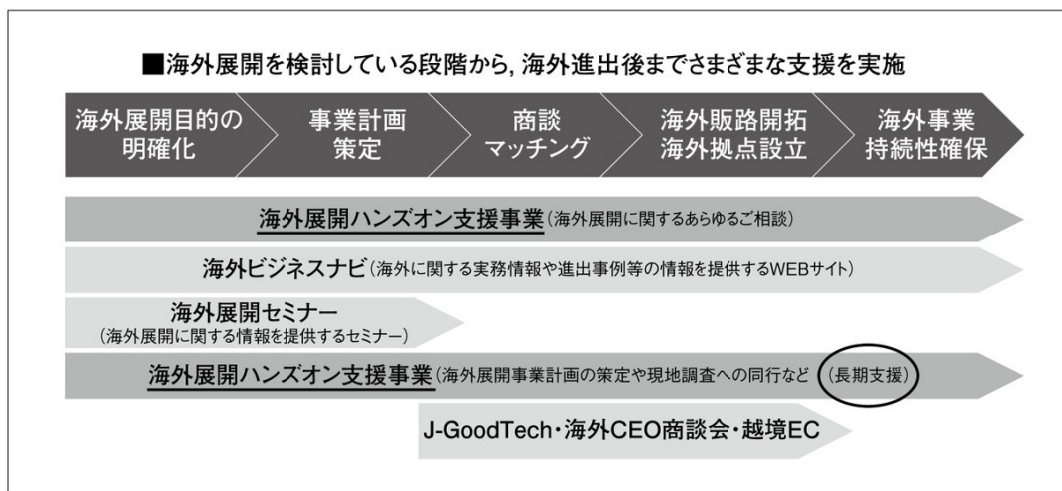
であれば、「インキュベーション施設」での経営相談や産官学連携サポート、新商品・新サービス開発の全国展開・海外展開を目指す「新事業創出支援(販路開拓・地域連携)」等が準備されています。

「成長期」には、本連載のテーマである「海外展開支援」、「J-GoodTech」、「eコマース・展示会」が準備されています。「海外展開支援」は、海外展開を検討する段階から、海外事業計画作成、海外進出まで、さまざまなメニューによる支援です。「J-GoodTech」は、中小企業と国内外の企業をつなぐビジネスマッチングサイトです。「eコマース・展示会」は、「リアル」と「ICT」の2つのアプローチから中小企業の販路開拓を

図表1 中小機構の支援体制



図表2 中小機構の海外展開支援メニュー



サポートします。

「成熟期」には、後継者不在の事業引継ぎをサポートする「事業承継・事業引継ぎ」や、中小企業の再生をサポートする「事業再生」の施策があります。

また、上記以外に共通メニューとして、「共済制度」、「人材育成」、「資金支援」、「経営相談等」、「情報提供」等があります。

このように、中小機構では多様な支援メニューにより、中小企業の成長を一貫してサポートしています。

※その他の支援メニューは、中小機構のホームページをご参照ください。

2. 中小機構の海外展開支援

ここからは、中小機構の海外展開支援を具体的に紹介します。図表2のとおり、中小機構の海外展開支援には「海外展開ハンズオン支援」、「海外ビジネスナビ」、「海外展開セミナー」、「海外ハンズオン支援事業」、「J-GoodTech」、「eコマース・展示会」等があります。

「海外展開ハンズオン支援」では、海外展開に関するさまざまなご相談を承ります。ご相談の対応可能分野例は、図表3のとおりです。

たとえば、以下のようなご相談に対応しています。

図表3 対応可能分野

- 初めての海外展開
- 戦略策定
- 販路開拓・マーケティング
- 海外展示会への出展
- 代理店・販売店の活用
- 契約(売買・技術提携)
- 貿易事務
- 法規制(輸出入・投資・環境)
- 現地法人設立・運営
- 税務・会計・財務・労務
- 知財保護・知財活用
- 移転・撤退

「海外へのほんやりとしたイメージはあるけれど、どう動けばよいかわからない」

「販売代理店候補を訪問して、ビジネスの可能性があるか調査したい」

「海外に拠点を作りたいが、まずは事業プランを作りたい」

「商品・サービスの輸出を考えているため、どの国で売れるのか調べたい」

「最近、海外の子会社が思わしくないため、何とかしたい」等々。

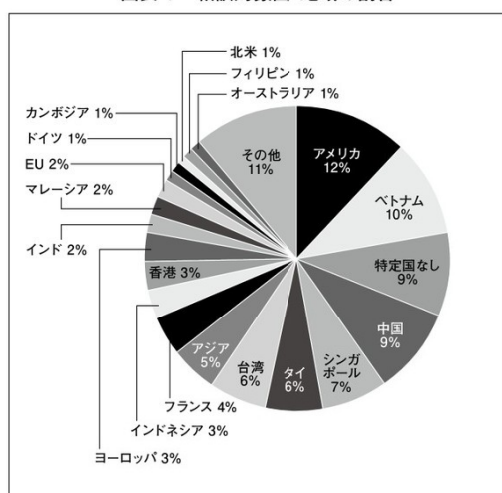
「海外展開ハンズオン支援」に登録されている国際化支援アドバイザーには、中小企業診断士のほか、弁護士、公認会計士、弁理士、大手企業OB等がいます。これらの豊富な実務経験

やノウハウを持つ専門家が、海外展開に関するあらゆる相談にアドバイスをします。相談の段階に応じて、海外企業とのアポイントメント取得や海外現地調査の同行支援も行うなど、毎年2,000社以上に利用されており、令和4年度の利用は3,000社を超える、実績ある事業です。利用者アンケートによる「役立ち度」は、なんと99%とのことです。

令和3年度の相談内容を進出形態別に見ると、第1位は輸出が71%と突出しています。コロナ禍以降、海外渡航が難しくなり、現地法人設立から輸出へ、またはインバウンド需要の取り込みから輸出へと転向した企業の存在が、増加の一因と思われます。

また、**図表4**のとおり、相談対象の国・地域の割合の第1位は米国12%で予想の範囲内でしたが、第2位はベトナム10%とやや意外な結果でした。ベトナムは成長力が高く、BtoBを中心に、BtoC市場としても有望になっているとのことです。

図表4 相談対象国・地域の割合



また、第3位は「特定国なし」で、これは初めての海外展開あるいは経験が少なく、対象国がわからないという相談の多さを表しており、「どの国に進出したらよいかわからない」企業の相談を受けられる体制があることを示しています。第4位は中国9%、第5位はシンガポール7%、

そして第6位はタイと台湾が6%で続きます。

「海外展開ハンズオン支援」の強みは、以下のとおりです。

(1) 中小企業の実態に合わせたアドバイス

豊富な実務経験・ノウハウを持つ海外ビジネスの専門家が、支援企業に対して経営目線でアドバイスし、1社1社に応じた海外展開を一緒に考えます。

(2) 広い視野での支援

課題に応じて、海外在住の専門家のアドバイスも行っています。国内支援や他事業の紹介を行うことも可能です。

(3) 法務面・税務面のアドバイスも可能

国際化支援アドバイザーには弁護士・公認会計士・弁理士もいます。

(4) 長期支援が可能

中小企業の海外展開について、事業計画の策定段階から専門家が支援し、企業ごとに適した海外展開の在り方を一緒に考えます。

(5) 国内外の専門家による特別支援

国内常駐専門家だけでなく、世界各国の海外現地専門家から情報が得られ、かつ、長期支援では海外企業との商談アポイントメント取得やオンライン商談の支援、現地渡航の同行等、きめ細かいサポートを行っています。また、現地渡航時のアドバイザー同行費用と車両・通訳費用を中小機構が負担します。

(6) 何度でも相談無料

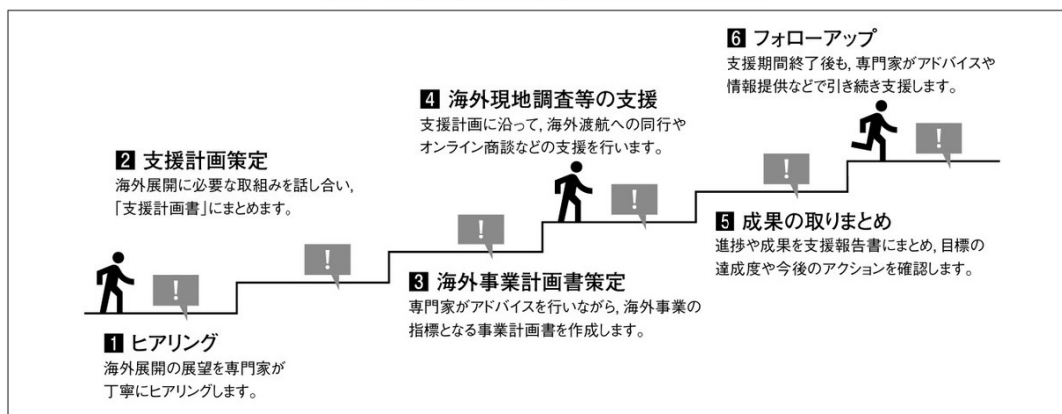
何度でも無料で利用できます。

(7) 最終的な目標は「自立」

各企業が「自立」して海外展開を進めていけるようになることが最終目標です。

なお、長期支援の流れは次ページの**図表5**のとおりです。

図表5 「海外展開ハズオン支援」の長期支援の流れ



3. 新規輸出1万者支援プログラム

経済産業省貿易経済協力局、中小企業庁、日本貿易振興機構（以下、ジェトロ）および中小機構が、「新規輸出1万者支援プログラム」と銘打ち、全国の商工会・商工会議所と協力し、①輸出に関心のある企業の掘り起こし、②専門家による輸出診断（中小機構）、③輸出向け商品開発・ブランディングやプロモーションに対する補助（中小機構「ものづくり補助金等」）、④輸出商社との連携強化・ECサイトを活用した販路開拓等で、一貫した支援を開始しました。

図表6 「新規輸出1万者支援プログラム」案内チラシ



現在の円安は、輸出を新たに始める観点からは好機でもあるため、この機を逃さず、これまで輸出をしたことがない中小企業・地域企業でも、その準備や具体的な商談・輸出を速やかに

進められるようにした支援です。

最初に中小企業から、「新規輸出1万者支援プログラム」ポータルサイトにお申込みいただき、企業の段階に応じて中小機構やジェトロの支援を紹介されるなど、適切な支援につなげます。

実施期間は令和4年12月16日～令和5年度末までの約15ヵ月間です。お申込み件数は、令和5年4月17日時点で3,805者とのことです。

このように、円安とアフターコロナで中小企業の海外展開のチャンスとなり、各支援機関からさまざまな施策が打ち出されています。この機会にぜひ理解を深め、中小企業の支援に役立てていただきたいと思います。

今回は、ジェトロからお話を伺います。

※誌面の都合上、各社の法人格および敬称を省略しています。

取材先

独立行政法人中小企業基盤整備機構
販路支援部 海外展開支援課長

岡 隆志
(おか たかし)



取材・執筆

櫻田 登紀子
(さくらだ ときこ)

株式会社サクラ前線代表取締役。(株)バンダイ、大日本印刷(株)勤務を経て、2008年独立開業。ブランディング、マーケティング、新商品開発、販売促進等を主テーマとする。



直撃

プロコンライフ!

【ゲスト】 関谷 満さん

●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：関谷 満（せきや みつる）
せきや経営改善サポート株式会社代表。千葉県内の金融機関コンサルティング部門も兼務。公益財団法人日本生産性本部認定経営コンサルタント。第二種情報処理技術者。1990年、ソニーPCLハッソー株式会社入社、経理、ITなどを担当。その後、数社の中小企業にて、営業、EC販売などを経て、銚子電鉄の事業再生に深く関与。2020年に中小企業診断士登録後、同年に独立。売上拡大、IT化、事務効率改善、組織活性化、事業再生、補助金申請支援などを得意とする。

第123回のゲスト・関谷満さんは、会社員として経理、営業、ネットショップの設立などを経験した後、自営でネットショップのコンサルティングを開始。その後、銚子電鉄の事業再生支援に兼業として携わり、2020年に中小企業診断士として独立しました。現在は、千葉県内の金融機関でコンサルティング営業も担当され、県全域でご活躍です。これまでの経験から今後のビジョンまで幅広くお聞きしました。

会社員としての18年

平井：キャリアのスタートからお聞かせください。
関谷：学校を卒業して入社したのは、ソニーPCLハッソーという当時日本最大のVHSソフ

ト製造工場でした。学校ではコンピュータやプログラムを学んでいましたが、会社の疑似体験をした時に自分には経理が向いていると感じ、また、経理でもプログラムは使う機会はあるだろうと考え、職種で就職先を選びました。
平井：担当業務として月次決算の1日確定を実施していたそうですね。どのような流れで、そのようになったのですか。

関谷：ソニーは1970年にニューヨーク証券取引所に上場していたのですが、1995年頃に「日本企業の決算は遅い」と言われていました。日本企業の上場が少ない時代にソニーは有名企業であったため、その遅さが目立っていたのです。当時の経理は手書き伝票とオフコン入力の時代でしたが、実働20日かかっている月次決算確定を7日に短縮しようとしたのが始まりです。その後の取組みにより4日、最終的には1日で確定するところまでたどり着きました。

ただ、この取組みが始まる前からCOBOLやワープロの表計算機能を活用した事務効率化は実施していました。その後、Windows95が登場し、会計ソフトやExcelのVBAを活用してさらなる効率化を実施し、最終的には購買依頼、電子発注、納品、請求、会計に連動するシステムを開発し、全社的な事務効率化として実行しました。この時に他部署も巻き込んで協力してもらったためのスキルを身につ

けたように思います。ただ、1日確定により達成感があったことと、世の中がVHSからDVDへとシフトしていたこともあって、今しかない13年勤めた会社を退職しました。

平井：次は異業種でしたね。

関谷：はい。建設会社の経理の募集に応募したのですが、面接の際に社長から「適性検査の結果、営業に向いている」と言われ、新しいことにチャレンジしてみる気になり、住宅営業になりました。しかし、初年度は本当に売れず、営業成績は最下位でした。

この状況を抜け出すため、他社の展示場へ見学に行き、そこで接客を受けたところ、お客様が求めていることを心から聞いていない自分に気づきました。加えて、なぜ売れなかったのかと考えたところ、自分のために売ろうとしていたことに気づきました。売上を上げることにとらわれすぎていたように思います。お客様にとって何が必要なか、何ができるのかを考えて営業するようになったことで、成績がみるみるうちに上がるようになりました。しかし、自身がシックハウス症候群という病気にかかってしまったため、住宅営業を続けられなくなり、退職しました。

平井：そして、また異業種ですね。

関谷：その後、別の会社を経験した後、台湾の方の出資により、マリンスポーツ用品をインターネットで販売する会社と一緒に経営しないかと誘いを受け、会社設立からスタートしました。私はネットショップ担当で、主に楽天市場のサイトづくりをしていました。2004年当時は競合が少なく、売れている会社と同じことを短期間で繰り返せば売れる時代でした。開店して1年ほどで月商2,000万円、実店舗でも月商1,000万円を超え、短期間で業績を拡大しました。しかし、中長期的な視点で施策を考える私と、短期的利益を追求するオーナーとで意見が合わなくなり、店を離れました。

そして、次の仕事を考えた時に、このECで売上を増やす知識は今の時代に求められていると考え、そのコンサルティングを始めたのが、今から15年前です。



ネットショップの コンサルタントとして独立

平井：どのように仕事を獲得していったのでしょうか。

関谷：そのときはインターネットの売上を増やす自信があったため、歩合制で仕事を取るようになりました。「この商品だったらインターネットで売れるのでは」という会社を自分で探して営業しました。その中で、低粗利の下請け仕事がメインの縫製工場が、オーガニックコットンの犬の服を製造しており、これは面白そうだなと思い、声をかけました。最終的にその会社は、売上の約半分は自社ブランドとそのOEMによる売上、残りは依頼主と直接契約による売上に事業構造を変革していきました。営業担当がいなくても、毎日のようにインターネット経由で依頼主から直接相談が来るようになり、粗利が取れる仕事だけを受注できる状態になったため、予想外の波及効果で収益性を改善できました。

平井：その後、銚子電鉄に携わっていますね。

関谷：「銚子電鉄のぬれ煎餅」の販売拡大とネットショップの構築を支援したことがきっかけです。その後に「インターネットでイベントのチケットを売ることはできますか？」と聞かれ、販売するようになりました。この時に、イベントの内容を含め、私が入って企画を整理し、責任者として運営したところから、銚子電鉄とのかかわりが深くなっていきました。



そして、次々とイベントをヒットさせ、事業再生計画の作成やその実行支援にも関与するようになりました。当時はまだ中小企業診断士ではなかったため、これまでの経理や財務の業務を思い出しながら、手探りの状態で取り組んでいました。

そのうち、支援を受けるために金融機関や市役所との話し合いも私が担当するようになりました。毎月、会議を開催して、現状の課題と成果の見える化を図るようにしました。とにかく即行動しなければならなかったのですが、動いていくうちに「自分はこういう仕事ができるんだ」とわかってきました。ただ、この状況を変えていくためには、もっと高い知識を身につける必要性を感じ、仕事の合間にさまざまな勉強を始めました。そして、この時に組織を良くするための勉強と実践を繰り返しました。当時の実践は失敗ばかりでしたが、その経験が今に生きています。

平井：銚子電鉄での経験を経て、経営全般、組織全般のコンサルティングへとシフトしていったのですね。

関谷：当時、40歳代も後半になりつつある中で、あと働けて約20年、どの仕事で社会や地域に貢献できるのか、何のために自分の残りの人生をかけるべきかと考えました。銚子電鉄では、1つの会社が走って変わる姿を社会に見せることが重要と思い、取り組んできました。そして次のステップは、それに続くような企

業を支援することと考えました。そのためには、地元に基づいた経営コンサルタントが必要であり、それに自分がなろうと思いました。そこで、もっと知識を体系的に学ぶ必要があると考え、中小企業診断士の勉強を始めました。早くコンサルティングの仕事を開始したかったため、銚子電鉄は辞めて、1日10時間くらい勉強し、1次試験に合格しました。そして、コンサルタントとしての実践的な知識を得たかったため、養成課程を選択し、2020年3月に卒業しました。

平井：今度は中小企業診断士としてのスタートとなりますが、どのように仕事を広げていますか。

関谷：まずは過去の伝手で金融機関や知り合いの企業から紹介を得ていきました。また、独立とともにコロナ禍関連の支援が増えていったため、地元商工会の相談対応も始めました。そして、ありがたいことに、その時に支援した企業からの紹介のみで、地元の仕事は増え続けている状態ですね。

営業と中小企業支援の醍醐味

平井：金融機関のコンサルティング部門に在籍しているそうですね。

関谷：銚子電鉄のことをセミナーで話したところ、参加されていた金融機関の方から、コンサルティング部門の仕事を手伝ってもらえないかと依頼を受けました。その金融機関にも中小企業診断士が所属しており、コンサルティング営業の成績が伸びず、経験のある人が営業窓口になれば成約率が上がるかもしれないと開始された事業でした。

私が持つ業務知識と営業経験を生かし、週に1回、各支店の顧客先に営業を始めたのが独立1年目の冬です。結果、その成約率は向上しました。成約となった場合は、私の得意分野や先方から依頼があれば、そのまま自分が外部の支援機関としてコンサルティングをしています。

平井：どのような分野のご支援が好きですか。

関谷：この3年間を経て、「やりがいを持てる組織づくり」を一番支援したいと思うようになってきました。一時的な利益アップだけを求めるのではなく、組織が強い会社になれば経営者も誰かに仕事を任せられますし、社員一人ひとりがやりがいを持って成長できるようになっていきます。ただ、時間はかかり、経営者との信頼関係がないとできないことも事実です。そのため、きっかけはITや評価制度の構築などでスタートしても、本質的な問題に気づいてもらえるようなアプローチをしています。

平井：印象的なご支援を教えてください。

関谷：1年ほど前から始めた飲食店の支援が大変印象的です。社長はとても夢が大きい方ですが、当時はコロナ禍で経営が厳しく、組織もうまくいっていなかったため、そこを変えないと改善は難しいと思った案件でした。

まずは社長の意識改革が重要と思ってスタートしました。対話を繰り返す中で、社長は「結局、すべて自分が課題だった」とご自身で気づかれたのです。社員に合わせるとはどういうことなのか、人の価値観は皆違うこと、コミュニケーションの取り方など、社員との向き合い方に社長が気づいていったことが大きかったと思います。これにより権限委譲も進み、社員からの提案も増え、組織の雰囲気も明るくなりました。もちろん、業績も改善しています。社長の考え方が変わるだけで、ここまで短期間に会社組織が変われるというのは、自分にとっても大きな成功体験でした。

社員がいきいきと働ける会社を 地元を増やす

平井：これまで多くの会社を経験し、独立してのご苦労もたくさんあったことと思いますが、とてもメンタルが安定しているように見えますね。

関谷：よく言われます。おそらく、前向きなのだと思います。もちろん、いろいろな経験や学びの中で心や考え方が整理整頓されてきた

ことも大きいと思います。「事実の一つ、捉え方は無限」と言いますが、悪いことがあっても良いほうに捉えるようにしていますし、支援先でも前向きに、良いほうに捉えられるよう、言葉は意識しています。

平井：今後のビジョンをお聞かせください。

関谷：目指しているゴールは、社員がいきいきと働ける会社を地元を増やしていくことです。特に千葉県北東部ですね。地域の中小企業診断士が少なく、自分が生まれ育った場所でもあり、少子高齢化で地域経済が縮小していく中で、「困ったときは、あの人に相談すればいいよ」と言ってもらえるような立場になっていけば、もっと多くの会社を元気にできると思っています。そのためには、まだまだ学ばべきことがたくさんあります。金融機関の仕事でも、大きな規模の会社のご支援も経験し、さまざまな規模や業種に対応できるようにしていきたいと思っています。

【取材後記】



第123回目のゲストは関谷満さんでした。

目の前の課題に真摯に向き合い、逃げることなく1つずつ成果を残していく姿勢は、会社員時代から一貫しているように思いました。また、会社員時代は個別具体的な問題解決であったものが、より経営に近くなり、組織の問題へと踏み込むようになっていったことも大変印象的でした。

千葉という地元を愛し、そこに根差してご支援をしたいという思いも、とても強く感じました。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、満洲善彦さんからお話を伺います。

(取材日：2023年3月29日)

投稿

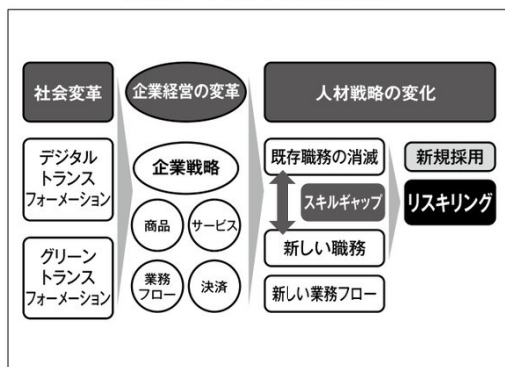
DX時代の人材投資戦略としての リスキリング

荒野 喆也

東京都中小企業診断士協会

産業革命以降の蒸気機関車・内燃機関・電気電子の時代を経て、現在はさらに大きな変革が求められている。それは、社会改革としてのDX（デジタルトランスフォーメーション）とGX（グリーントランスフォーメーション）であり、企業戦略にも同時に変革が求められている。その中でも特に企業の成長のためには、**図表1**のように人材戦略の変化が求められており、それがリスキリングである。

図表1 リスキリングの必然性



出所：株式会社第一生命経済研究所、白石香織「コロナ後、企業存続のカギはリスキリング」(2021年8月27日)

1. リスキリングが強く求められる背景

(1) DX推進に不可欠

近年のデジタル技術の急激な発展に伴い、グローバル社会での企業間競争が激化している。すでに海外では、最新のデジタル技術を取り入れた新しい事業や製品・サービスが生み出されている。日本においても早急なDX推進が望まれ、新たなデジタル技術を導入し

て業務の効率化・生産性や正確性の向上を行うことが企業の成長にとって不可欠となっている。DX推進のためには、デジタルスキルを保有した人材確保が必要であるが、その人材が不足している日本では企業自ら人材を育成することが求められている。

(2) 労働環境や働き方に変化が起こっている

デジタル化により新しく作り出された業務や職種が増加しつつあり、また、新型コロナウイルスの流行により、リモートワークの拡大・オンラインでの会議や商談など、働き方や労働環境の変化が大きく進んだ。それに伴い、従来の働き方では対応できない仕事が増加し、従業員の新たなスキルの習得や労働環境の見直しを迫られている。企業が雇用を維持するためには、従業員の新たな能力を開発する必要も出てきた。

このような変化に適応するためにも、リスキリングやキャリア形成の重要性がますます高まっている。

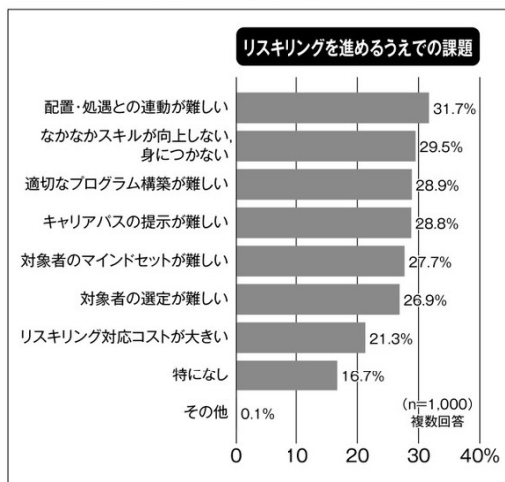
2. わが国の現状

海外では数年前からリスキリングの提唱が始まっている。世界経済フォーラムにおいて、2018年からリスキリングの必要性が提唱され、2020年1月のダボス会議では、2030年までに世界で10億人を「リスキル」することを目標に掲げ、「リスキリング革命プラットフォーム」の構築が宣言された。

わが国においては、2020年9月の厚生労働省の「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」や2021年6月の経済産業省の「デジタル時代の人材政策に関する検討会」において検討されている。

リスキリングに関する産業界の受け止め方は、株式会社ワークポートの調査によると、必要と感じている企業は84.9%と高いにもかかわらず、実施している企業は23.3%にとどまっている（【調査報告】人事担当者に聞いた！企業の「リスキリング」に関する実態調査、2023年2月8日）。そして、その課題としては、**図表2**のような調査結果となっている。

図表2 リスキリング実施上の課題



出所：パーソルホールディングス「人的資本経営調査レポート（育成・リスキリング編）」（2023年1月27日）

3. リスキリングのメリット

企業はDX推進のためのデジタルスキルを持った人材を育成することで新たな技術を導入でき、次のようなメリットを享受できる。

(1) 業務フローの改善

業務の自動化・スピードアップが図れる。ビッグデータの活用や正確なデータ分析・データの一元化により、情報管理や情報共有がしやすくなる。

(2) 採用コストが削減できる

業務に必要なスキルを保有した人材を新たに採用すると、コストが大きくかかる。しかし、社内の従業員をリスキリングすることができれば、異動で充足でき、採用コストが削減可能となる。つまり、リスキリングを活用し、既存の従業員を新しい事業のために戦力化することが、企業の利益を生み出す1つの方法となる。

(3) 事業の新しいアイデアが生まれやすくなる

リスキリングで、従業員がスキルや知識をアップデートすることは、時流に合わせた最新の知識・技術の獲得につながり、新しいアイデアが生まれやすくなる。新しいアイデアの創出は、変化の激しい時代にも対応でき、新規事業の立上げや事業拡大による売上の向上、既存事業のマンネリ化の抑制につながる。

リスキリングによる従業員の学び直しは、企業に新風を吹き込み、企業の成長につながるといえる。

(4) 企業の文化や社風を継承したまま成長できる

新規事業を立ち上げる際、新しく採用した人材だけを配属してしまうと、これまで企業が築き上げてきた独自のノウハウや伝承されてきた企業精神が継続できなくなる恐れがある。企業のことを熟知した人材をリスキリングすれば、企業文化や社風を継承し、自社の強みを生かした事業展開をめざすことができる。

4. リスキリング手法の導入手順

(1) スキルの見える化と学習すべきスキルの決定

まずは従業員の既存スキルの見える化を行う。講座内容は、ビジネス関連の従業員がどのようなスキルを保有し、どのような仕事に適性があるかを確認したうえで、今後の習得すべきスキルを決定することが重要である。現在のスキルと新たに身につけるべきスキルにどの程度のギャップがあるかを把握でき、教育のスケジュールの管理をしやすくなる必要がある。

また、従業員のスキルに関しては、スキルマップやスキルデータベースを構築し、管理すべきである。データ管理により、社内共有がしやすくなり、従業員を最適な仕事へ配置でき、従業員自身も自分のスキルをキャッチアップできるメリットが得られる。

(2) 教育カリキュラムの選定

リスキリング導入時に重要なのが、教育カリキュラムの選定である。今後の業務に必要な新たなスキルの見極めと、それにマッチした教育カリキュラムの選定が重要である。日本の企業は教育カリキュラムも自社開発しようとする傾向があるが、リスキリングでの学習内容はより専門性が求められるものが多く、実践的な教育が望まれるため、外部専門家への相談や、

外部教育コンテンツの利用も視野に入れるべきである。

(3) 学習環境の整備

リスキリングは、基本的に働きながら学習することを想定しているため、業務の一環として就業時間内に取り込むなど、従業員に負荷がかかり過ぎない学習時間の確保が必要である。また、従業員が離脱せずに学習に取り組めるよう、企業が伴走することも重要である。

学習に取り組かりやすくするための工夫としては、普段の業務で使用しているアプリケーションから学習プログラムへアクセスできる仕組みづくりや、スムーズな進捗管理のために従業員個々の理解度や獲得スキルが確認できるシステムの導入が挙げられる。より取り組みやすくするためにも、企業が従業員に寄り添った学習環境を整えることが求められる。

(4) 習得したスキルを活用する場の提供

リスキリングで習得したスキルを定着させるためには、実践できる場を提供することが重要である。業務の中で活用できるのに越したことはないが、すぐに実践できる環境がない場合には、今後、想定している事業をトライアルで実現したり、新規事業のフィージビリティスタディ（新規事業の可能性調査）をしたりするなど、早期に経験を積ませることが重要である。

5. リスキリング導入のポイント

(1) 社内のサポート体制を整える

リスキリングは社内全体で目的や趣旨を理解してもらう必要がある。リスキリングの導入や実施を担当する部署単独で動いては、効率よく施策を進めることは難しい。社内でのリスキリング認知向上のためにも、経営者が率先して啓発活動を行うようなサポート体制づくりが必要である。

(2) 従業員のモチベーションを維持しながら継続

リスキリングは継続していくことに意義があり、再教育を受ける従業員のモチベーションの維持が大きなポイントである。今後、どのようなスキルを得て、どのような仕事をしてもらいたいと考えているか、また、その従業員のキャリアにどのような影響を与えるのかというビジョンの明確化が必要となる。

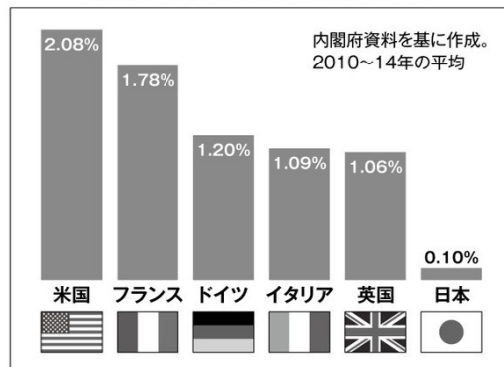
従業員が前向きに取り組む環境づくりとして、次のような点が重要である。

- 公平な考課制度による昇給・昇格の基準設定を行う
- 資格手当によりスキルを習得するメリットを確保
- リスキリングに取り組む従業員のコミュニティ作成

おわりに

リスキリングは、人件費の費用をコストではなく投資として考えるべきであるが、投資として国際的に比較してみると、**図表3**のように極めて低位であり、時系列的にも順次低下している。したがって、リスキリングを導入するためには、従来の社内教育的なものではなく、社外のリスキリング専門機関を活用したしかるべき投資への覚悟が必要である。

図表3 各国の人材投資額の対GDP比



出所：時事通信ニュース「欧米に見劣り、底上げ課題＝人材投資額GDP比0.1%」(2022年9月5日)

2022年10月3日、岸田文雄首相の臨時国会での所信表明において、リスキリング支援については、人への投資策を「5年間で1兆円に拡充する」との発言があった。いずれにしても、イノベーションが不可欠なわが国にとって、人材投資戦略には国家の存亡をかけた国策が必要である。

荒野 喆也 (こうや てつや)

東京都中小企業診断士協会所属。東北大学工学部機械工学科卒業。地球環境管理・エネルギー管理・経営管理、技術士（機械・総監）、環境カウンセラー。



<お知らせ>

新規にご入会された方へ

このたびは都道府県協会へご入会いただき、誠にありがとうございます。ご入会いただいた会員の皆様は、会員専用マイページをご利用いただけます。

【会員専用マイページでできること】

- (1) 住所やメールアドレスなどの登録情報を、リアルタイムに変更することができます。
- (2) 各種イベントや理論政策更新研修のお申し込みがWebで行えます。
- (3) 資格維持に必要な「知識の補充要件」、「実務の従事要件」のポイント情報が確認できます。
- (4) 自分の得意分野や実績などのキャリア情報を登録・更新でき、ビジネス創出に活かれます。
など

○初回ログインの方法

- (1) ホームページ (<https://www.j-smeca.jp/>) の右側「会員専用マイページ」をクリックします。
- (2) 「パスワード未設定の方はこちらからログインしてください。」をクリックします。
- (3) ログイン画面で以下のとおり入力します。



①ログイン ID（半角）

6桁の中小企業診断士登録番号を半角で入力します。

②カナ氏名（全角）

お名前のフリガナを、姓と名の間を空けずにカタカナ全角で入力します。

③生年月日（半角）

生年月日を半角で入力します。

上記を入力後、「ログイン」ボタンを押すと、会員専用マイページ画面に移ります。

※ 理論政策更新研修や実務補習をインターネットからお申し込みされた際に、ご自身でパスワードを設定された方は、パスワード設定済みの方のログイン画面から登録番号とパスワードで会員専用マイページにログインすることができます。パスワードを忘れた場合は、ログイン画面下部にある「パスワードを忘れた方はこちらの手続きをご参照ください。」をクリックし、パスワードの初期化手続きを行ってください。

一般社団法人中小企業診断協会 情報システム室

TEL : 03-3563-0851 FAX : 03-3567-5927 E-mail : system@j-smeca.jp

<お知らせ>

会員専用マイページ登録メールアドレスの確認および更新についてのお願い

会員の皆様には日頃より会員専用マイページをご活用いただき、誠にありがとうございます。
会員専用マイページをご活用いただいている方は、登録メールアドレスの確認および更新をお願いいたします。メールアドレスが正しく登録されていしないと、メールマガジンを受信できなかったり、理論政策更新研修や各種イベントの受付完了メールなどを受信できなかったりするなど、会員専用マイページのメリットを十分に受けることができません。
下記をご参照のうえ、必ず正しいメールアドレスをご登録ください。

○会員の皆様へお願い

- ・会員専用マイページにメールアドレスを登録されていない方は、登録をおすすめいたします。
- ・すでに登録されている方も、常に最新のメールアドレスに更新してください。

○メールアドレス登録にあたっての注意事項

- ・Gmailなどのフリーアドレスを登録する場合は、こまめなメンテナンスをお願いいたします。
- ・メールマガジン、理論政策更新研修や各種イベントなどの受付完了メールなど、協会から会員の皆様に送信されるメールのドメインは「@j-smeca.jp」です（ただし、都道府県協会の事務局から送信されるメールのドメインは、この限りではありません）。

○メールアドレスの確認および更新方法

- ・会員専用マイページにログイン後、ページ下部にある「基本情報」で、現在登録されているメールアドレスを確認することができます。
- ・メールアドレスを登録・更新する場合は、「メールアドレスの変更」からお願いいたします。

The screenshot shows a user interface with several menu items. The 'Personal Information Input/Correction/Confirmation' menu has 'Basic Information' circled. The 'Various Procedures' menu has 'Change Email Address' circled. Below these are 'Member Diagnostician Search' and 'National Email Magazine Registration' sections.

一般社団法人中小企業診断協会 情報システム室

TEL : 03-3563-0851

FAX : 03-3567-5927

E-mail : system@j-smeca.jp

当コーナーは、ご応募いただいた診断士の方に持ち回りで会員執筆の書籍を評していただいております。

労務管理技術便覧

～覆面調査員が見る5つのポイント



株式会社西河マネジメントセンター 監修
西河 豊 著
三恵社
四六判 156頁
1,870円

本書は、労務管理の手法に悩む中小企業の経営者に対して、易しく、時には厳しさを交えながら具体的な留意点と手法を解説している。副題の「覆面調査員」というコピーには、社長自らアンテナを張って社内の噂を探っていただくという思いが込められている。

まず、労務管理はセンスであり、センスは勉強と労務管理の見える化・仕組み化で補強できるとしている。本書では、中小企業は会社のために何でもできる愛社精神のある人材を育てるべきとしており、最近流行りのジョブ型雇用とは考え方が異なっている。

第1章は労務管理の基本精神を解説し、社員の

気持ちで考えることがハラスメント対策にも共通すると指摘している。第2章は5つのチェックポイントを解説する。最新労働法規とハラスメント、評価方法と生産性をそれぞれ施策と裏側の対応として押さえ、最後に福利厚生で愛社精神を育てることの重要性に触れている。第3章は労務監査の必要性を説きつつ、ポイントを絞って制度と運用のズレをチェックするよう勧めている。第4章は補助金・助成金などの支援策を解説している。また付録では、就業規則策定の考え方をモデル規則とともに解説している。

必要な項目が最新の状況とともに簡潔にまとめられており、経営者を支援する中小企業診断士にとっても参考となるハンドブックと言える。

(著者は京都府中小企業診断協会会員)



評・秋山 誠一郎
(東京都中小企業診断士協会)

スマホでOK!

売上がグンとアップする写真の全ノウハウ



石田 紀彦 著
玄光社
A5判 176頁
2,420円

本書は、プロカメラマンと中小企業診断士の二足のわらじを履く著者による、売上アップを目指す写真の撮り方に関するビジネス書である。マーケティングの考え方と写真の撮り方を結びつけ解説している点がユニークである。章立ては、1章：顧客心理、2章：商品価値、3章：提供価値という構成で一見やや硬い印象を受けるが、写真や実際の支援事例等をベースとしており、全体的に読みやすい。事業者のみならず、販売支援等に関わる中小企業診断士にもお勧めしたい。

1章では「誰に／何を／どのように」や「AIDA(アイダ)モデル」を使って、被写体の大きさや色の濃淡などを解説している点が興味深い。

ワークも入っており、読者自身で考えを整理できる点は、講師としても活躍する著者ならではの内容である。2章は、より良く商品を見せるノウハウが中心で、特に「写真が暗くなる原因と解決策」は目から鱗で明日からすぐにも実践したくなる内容である。3章は、より高単価な商品を販売するための写真の撮り方で、写真のBefore→Afterを解説しており、わかりやすい。特に飲食店を営む事業者には役立つ内容であろう。

また、3章では著者が行った「購買意欲に影響する写真と情報」の調査分析を紹介しているが、著者自身も「人類史で初めての試み」と述べており、内容はやや難しいものの、新規性の点で高く評価できる。

(著者は東京都中小企業診断士協会会員)



評・井手 慎吾
(東京都中小企業診断士協会)

連 合 会 本 部 リ ポ ー ト

人財開発力を高める10の方法



上井 光裕 監修
三恵社
B6判 261頁
2,640円

本書は人財開発に悩む経営者や管理職向けに、関連するテーマの課題と解決策が記されたものである。各章のテーマは組織の力学、人事評価、キャリア・プランニング、賃金制度、女性活躍推進、シニア活用、外国人労働者の評価と育成、健康経営、ゲーミフィケーションの活用と幅広くカバーされている。評価や賃金制度といった人事制度からのアプローチや、女性活躍のような近年の課題に基づくアプローチなど、多様な角度からの課題を知ることができる点、また中小企業における取組み方やポイントにも多くの章で触れられている点が、本書の大きな特徴である。

特に興味深い章として、賃金制度の章を挙げる。「人と企業の活力を生み出す賃金」をテーマに、

ハーズバーグの二要因理論では衛生要因とされる賃金に対し、筆者は賃金には動機付けにつながる側面もあるとし、その側面を二要因理論とマズローの欲求五段階説を紐付けした枠組みで段階的に整理している。最も低次の「食える賃金水準である」から始まり、より大きな活力を生み出す段階として「仕事の役割・難易度が適正に反映している」、「組織と個人の高い生産性が評価される」などが続く。これらの段階は、賃金制度の設計や見直しの際に検討すべき観点として参考になるだろう。

その他の章にも最新のデータや課題が記されており、本書全体を読み通すことで、人財に活力をもたらす方法について視野を広げることができる。(監修者は東京都中小企業診断士協会会員)



評・井上 祐陽
(埼玉県中小企業診断協会)



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)。

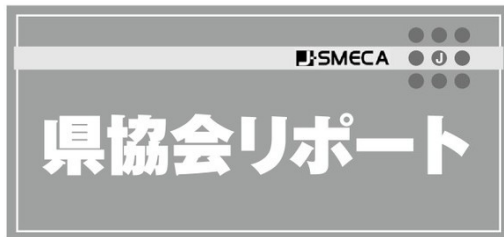
令和5年度論文審査

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)



埼玉県中小企業診断協会

埼玉県協会の活動報告

「埼玉フレッシュフォーラム2023」開催

4月8日(土) コルソホール126名



埼玉県下で活動を希望する埼玉県協会未入会の中小企業診断士を対象に、当協会会員との交流の場としてフレッシュフォーラムが開催された。

「繋がる」「通じる」「拡がる」場をテーマとし、研究会や理論政策更新研修、受託事業など当協会の具体的な活動内容の紹介や、診断士活動を行う上での疑問点や不明点の解消を目的に、キャリアの異なる4名によるショートスピーチ、当協会会員と未入会者とのグループディスカッションを行った。

実行委員18名で約2ヵ月間、参加者が楽しめるアットホームな会を目指して企画立案し、理事や会員活動部、既存会員の協力を得て開催されたが、実行委員同士の交流も深まり貴重な出会いと学びの活動であった。

(文責：坂井 英紀 会員)

4月度「街づくり研究会」定例会

「消費者懇談会事業」参加の報告

4月21日(金) Zoom 8名



調査はY町商工会が主催するイベントの中で実施した

埼玉県内のY町商工会・商店会から「街づくり研究会」が受託した「消費者懇談会事業」に参加した。同事業は、商店会内の店舗が開発した新商品について、消費者にインタビューを行い評価してもらう事業で、当研究会のメンバーが4名参加した。

商品は食品からアウトドア用品まで多岐にわたり、各商品を試食・使用后、自記式調査表で商品評価・購入意向などを収集し、報告書にまとめるという方法で進めた。町外消費者の意見が聞きたいという要望に応えるため、リクルーティングの苦勞などもあったが、報告書に記載した所見に対して、出品者からは「専門家のコメントが役立った」などの声が寄せられ、地域活性化において中小企業診断士が果たし得る役割の重みを改めて実感した。

(文責：梅津 充幸 会員)

4月度「ものづくり研究会」定例会に参加して

4月22日(土)

県協会会議室10名／Zoom14名 計24名



県協会レポート

今回は、長濱浩会員による「会社経営の目的の再考」の講話と、松村浩伸会員による「職務経験を通じた新会員の活動紹介」の発表があった。

経営者として長年の経験を持つ長濱会員は、「健全経営のためのキャッシュフローの重要性」を説かれ、キャッシュフローを回し続けられるようプロセス改善を進めるべきとの考えには大いに共感した。2月度の「バランスの取れた成長」や3月度の「稼働率を重視した工場管理」などととも、製造業に関わる者には大変貴重な学びとなった。

また、松村会員はCAEソフトのセールス経験から、自動車・宇宙・食品など多様な事業分野での利用実態を発表され、活用を含め非常に参考になった。

製造分野の専門家である皆様の講話や発表には興味深い話も多く、今後も相互に学び合っていきたい。

(文責：金子 友保 会員)

「企業内診断士向け」実務ポイント情報交換会

4月22日(土) Zoom27名



中小企業診断士の更新要件である「実務実績等（実務ポイント）30日以上を満たすこと」に苦勞されている企業内診断士を対象として、会員活動部主催でオンライン情報交換会を開催した。

当日は会員27名が参加し、第一部では4名の会員から実務実績事例の共有を行った。第二部の会員同士の情報交換では、実務ポイント獲得のみならず、中小企業診断士としてのキャリア形成に議論が及ぶなど活発な意見交換が行われた。実施後のアンケート結果でも満足度は高く、参加者も得るものが多い情報交換会となった。

(文責：金子 典正 会員)

千葉県中小企業診断士協会

アンフィニ No.49

千葉県中小企業診断士協会（石井孝昌会長）が、会報「アンフィニ No.49」を発行した。

トップは、トピックスが2件と、石井会長からの「みんなで千葉県内の中小企業を元気にしたい」。

次に、報告や投稿などが7件—

- ・「石井孝昌×今井和夫 新旧会長対談～今後のさらなる成長に向けて～」

編集委員 鈴木 園子 会員

- ・変化に対応するための横断的な新組織「プロジェクト推進室」

編集委員 鈴木 直人 会員

- ・キラリと光る！診断士の武器はいかに!?～経営のお悩みを解決するため、日々刃を研ぐ～

〈紹介者〉

柏村 斉・杉谷 健太・橋居 修三 会員

編集委員 庄子 幸子 会員

- ・2022秋の診断士まつりコラボ企画「石井孝昌新会長に聞く！」の裏側

編集委員 相馬 麻須美 会員

- ・2023年新入会員研究発表

編集委員 喜多 康人 会員

- ・アンフィニができるまで

編集委員 喜多 康人 会員

- ・協会新体制紹介「イベントレポートチーム」が活躍中！

編集委員 桂川 慎一 会員

このほか、「退任副会長、新任副会長のご挨拶」、「新任理事のご紹介」、編集後記も。

3月発行、A4サイズ、35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5月号(No.500)

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5月号 (No.500)」を発行した。

トップはトピックスが2件—

- TOKYO SMECA ニュース 500号に寄せて
森川 雅章 会長
- 500号寄稿「夢見るアーチ」 星 多絵子 会員
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、営業力を科学する売上UP研究会の藍谷慎太郎・泉沢卓矢・稲垣啓・枝松雄太・鎌田慎也・高屋政一・田上建の7会員の論文「原価高騰に伴う中小製造業における価格改定・値上げ支援」。

続いて、東京協会だよりが2件、イベント案内が1件、東京協会・研究会・同好会の5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20編。
5月1日発行

神奈川県中小企業診断協会

コンサルかながわニュース No.114

神奈川県中小企業診断協会（天満正俊会長）が、会報「コンサルかながわニュース No.114」を発行した。

トップは、天満会長からの会長あいさつ。

次に、会員などからの開催案内や報告、投稿が13件—

- 令和4年度テクニカルショウヨコハマ2023の報告（会員支援1部） 鈴木 崇史 会員
- スプリング・シンポジウムの報告（会員支援1部）
上原 航平 会員
- 専門道場（第1～2回目）の報告（会員支援2部）
西 達郎 会員
- 新実践塾（第5回目）の報告（会員支援2部）
荒井 由紀子 会員
- 支援機関連携（会員支援1部）
渡邊 一弘・齋木 真紀子 会員
- 令和を築く診断士（未来に向けた先端産業を育てたい）（水野素子会員） 具志堅 智彦 会員
- 診断士の匠（公的機関での経営支援）（野毛健弘会員）
関澤 充 会員
- ベンチャー企業支援のいろは（4）
小野 慎介 会員

- Looker Studioでデータを整理しよう
具志堅 智彦 会員
 - トレンドを見据えた成長戦略（4）デジタル化との向き合い方 小泉 孝朗 会員
 - 診断士における伴走型支援の在り方について（4）
鈴木 洋路 会員
 - 2050年の日本（2） 関澤 充 会員
 - 経営資源に限られる中小企業における経営管理の環境整備（4）
山盛 朋哉 会員
- このほか、編集後記も。

4月30日発行、A4サイズ、17ページ



愛媛県中小企業診断士協会

愛媛県信用保証協会と「業務連携・協力に関する覚書」を締結

愛媛県中小企業診断士協会（山本久美会長）は、4月17日(月)に愛媛県信用保証協会（上甲俊史会長）と「業務連携・協力に関する覚書」を締結した。

中小企業者等が抱える多様な経営課題に対応するため、相互に業務連携・協力をを行うことで、地域企業支援の促進及び地域経済の発展を図ることを目指し、また、その目的を達成するため、以下に掲げる事項について、相互の連携を強化することとした。

【連携内容】

- ①支援を希望する中小企業・小規模事業者の紹介及び支援
- ②経営相談会の実施
- ③中小企業・小規模事業者の支援制度の周知及び紹介



覚書を締結した愛媛県信用保証協会の上甲俊史会長（右）と山本会長（左）

県協会レポート

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

● 6月定例会 6月17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	6月3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	7月14日(金) 20:00～	浦和コミセン IT研修室	増田 利弘
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	6月10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	6月3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	梅津 充幸
ものづくり研究会	毎月第4土曜日	6月24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	6月3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	6月8日(木) 19:00～	川口キューボ・ラフメディア 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	6月4日(日) 9:00～	県協会 会議室 またはオンライン開催	原田 栄治
SDGs共創経営研究会	毎月第3水曜日	6月21日(水) 19:30～	オンライン開催	武 宏之
農業ビジネス研究会	隔月第4金曜日	6月23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	6月5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	7月12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	未定	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。

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/>

「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/about/all-kanagawa/>

「会員によるメールマガジン」

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

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/>

私たち神奈川県中小企業診断協会は, 著しく変化していく時代の中小企業の皆様が, 能動的に新商品・サービスを創出し, 以て持続可能な発展を達成できるように支援することを通じて, 地域の経済・社会・環境に貢献することを使命としております。

神奈川県と連携してSDGs推進プロジェクトを進めていくことで, より一層「公益に資する事業」を推進してまいります。
 ・県内先進企業のSDGs取組事例(神奈川県SDGsパートナーに登録されている先進取組企業様インタビュー記事)を掲載。

◆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。オプザーブ歓迎いたします。

<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	枇榔 竜二
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	石井 信裕
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

県協会レポート

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. プロコンスキル研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月10日(月)	未定	第87回 支援事例等による実践スキルの研鑽	未定

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

2. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
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
7月3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

3. 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
7月1日(土)	兵庫県民会館	①ものづくり白書解説	①経済産業省 ものづくり政策審議室

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

4. Shobai Lab. (商業研究会)

日時	場所	テーマ	講師
6月15日(木)	88base エスペース	開発技術トレンド	田邊 正明氏

会場所在地:西宮市馬場町3-20-2F「88base エスペース」(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

5. 事業性評価研究会

日時	場所	テーマ	講師
6月26日(月)	神戸市中央区文化センター 1102号室	支援事例の発表	会員 小林 道明氏

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

6. ひょうごデジタル経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
6月27日(火)	Zoom	オリエンテーション	全員

開催日は毎月第4火曜日
連絡先:代表 山上 和男 ymgmkzo@gmail.com

大阪府中小企業診断協会の6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) 『働き方改革関連法改正と中小企業支援の実際』 講師:谷口 清志 氏(大阪府中小企業診断協会会員)	6月28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) ギョーカイの診断士(1) 『これだけは押さえておきたい!介護業界のキモ』 講師:横山 哲朗 氏(大阪府中小企業診断協会会員)	6月8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)	6月9日 (木) 18:30~	マイドームおおさか	大倉 啓克
独立希望者の会	6月27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	6月8日 (水) 18:30~	マイドームおおさか及びZoom	高野 淨
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	6月15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	6月21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	6月1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	未 定	未 定	畚野 信重
技術向上研究会	6月22日 (水) 18:30~	マイドームおおさか及びZoom	諸 勝文
経営デザイン研究会	6月21日 (水) 未定	未 定	井上 朋宏
原価管理研究会	未 定	未 定	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	6月9日 (木) 19:00~	大阪創造館及びZoom	奥野 智洋
顧客満足経営研究会	未 定	未 定	佐藤 雅一
国際派診断士研究会	未 定	未 定	中川 雅之
最先端ビジネス研究会	6月7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 哲朗
サプライチェーン・マネジメント研究会	未 定	未 定	板垣 大介
事業革新研究会	未 定	未 定	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	6月19日 (月) 18:30~	マイドームおおさか	福地 真一
実践ITコンサルティング研究会	未 定	未 定	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	未 定	未 定	上野 浩二
住環境研究会	6月13日 (火) 18:30~	中央公会堂	北地 範行
組織開発研究会	6月7日 (水) 19:00~	大阪産業創造館	柳瀬 智雄
WBP研究会	未 定	未 定	数本 優
知的資産経営研究会	6月20日 (火) 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	未 定	未 定	栄元 祥悟
電機業界研究会	6月14日 (水) 18:30~	大阪産業創造館及びZoom	大萱 芳久
農業経営研究会	6月20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	6月24日 (土) 14:00~	マイドームおおさか	左川 睦子
ビジネスゲーム研究会	6月15日 (水) 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	6月9日 (木) 20:00~	未 定	荒武 宏明
VR・AR研究会	6月12日 (月) 19:30~	Z o o m	小林 敬
プライベートバンク研究会	6月20日 (火) 19:00~	マイドームおおさか及びZoom	荒武 貞雄
プレゼンスキープ研究会	未 定	未 定	谷崎 雄大
モノづくり活性化研究会	未 定	未 定	瀬戸 文雄

県協会レポート

東京都中小企業診断士協会の6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
6次化農業研究会	1日(木)	18:15 ~ 20:30	Zoom	竹口 隆美
BCP・CSR研究会	1日(木)	18:30 ~ 20:30	品川区立中小企業センター	足立 秀夫
自転車ビジネス振興研究会	1日(木)	19:00 ~ 21:00	東上野会場(リアル), Zoom ハイブリッド	河村 康孝
建設業経営研究会	2日(金)	18:30 ~ 20:00	京橋区民館	藤原 一夫
ベンチャービジネスサポート研究会	2日(金)	19:00 ~ 21:00	人形町駅周辺の区民館(未定)	大崎 康史
Cの会	2日(金)	20:00 ~ 21:30	オンライン	佐藤 正樹
診断士FP研究会	3日(土)	13:30 ~ 17:00	調整中	赤沼 直子
住宅ビジネス研究会	4日(日)	13:30 ~ 17:00	浜町区民館	古川眞理夫
事業承継支援コンサルティング研究会	5日(月)	19:00 ~ 21:00	Zoom	岸田 康雄
診断士ITC研究会	6日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(予定)	清水 淳二
ダイバーシティ研究会	6日(火)	19:30 ~ 21:00	オンライン	佐藤 一樹
中小企業再生承継研究会	9日(金)	18:00 ~ 20:30	東京協会 中央支部事務所 (日比谷線「小伝馬町駅」徒歩2分 Zoom併用)	筒井 恵
知財活用ビジネス研究会	9日(金)	19:00 ~ 21:00	東京協会地下会議室& ZoomまたはZoomのみ	中村 貴彦
新市場創造研究会	9日(金)	19:30 ~ 21:30	オンライン	青木 弘文
工場診断研究会	10日(土)	10:00 ~ 12:00	オンライン	酒井 幸三
コンテンツビジネス研究会	10日(土)	18:00 ~ 20:00	羽根木区民集会所 (日比谷線「東松原駅」新代田駅下車徒歩10分)	堀内 靖
事業承継研究会	12日(月)	18:30 ~ 20:30	中央区区内区民館(未定)とオンラインのハイブリッド	佐々木文安
まちづくり研究会	13日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(Web研究会併催)	名取 雅彦
中小企業施策研究会	13日(火)	18:30 ~ 20:30	東京協会会議室(中小企業会館地下1階) およびZoomによるハイブリッド	牛蔦 一朗
研究会女性診断士の会“Ami”	13日(火)	19:00 ~ 20:30	Zoom	高田 直美
WEBマーケティング研究会	13日(火)	19:00 ~ 21:00	オンライン	小泉 悟志
食品業界研究会	14日(水)	18:00 ~ 20:30	中央区区内区民館(詳細はお問い合わせください)	作井 正治
<酒と食>マーケティング研究会	14日(水)	18:30 ~ 20:30	未定(中央区区内区民館予定)	岳藤 賢市
地方創生・グローバル研究会	14日(水)	18:30 ~ 20:30	Zoom	阿部 仁志
フランチャイズ研究会	15日(木)	18:30 ~ 20:30	人形町区民館(予定)	山岡 雄己
IT活用研究会	15日(木)	19:00 ~ 21:00	Zoom	吉本 明弘
良い食品販売研究会	15日(木)	19:00 ~ 20:30	Zoomまたはリアル	齊藤 昭彦
経営研究会	15日(木)	19:00 ~ 21:00	和泉橋区民館	柄澤 明久
営業力を科学する売上UP研究会	17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
企業金融研究会	17日(土)	10:30 ~ 12:00	オンライン	吉田 一彦
コンサルティング・ビジネス研究会	17日(土)	14:30 ~ 17:00	日本橋公会堂(仮)	佐藤 勉
商店街研究会	17日(土)	15:00 ~ 16:30	ソラトカゼト西新井	鈴木 隆男
人財開発研究会	19日(月)	18:30 ~ 20:30	Zoom	上井 光裕
マネジメント・コンサルティング研究会	19日(月)	18:30 ~ 20:30	ヒューマンギルド事務所(「神楽坂駅」)下車	岩井 俊憲
コンピュータ研究会	19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	20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	20日(火)	20:00 ~ 21:00	Zoom	山下 義
経営力アップ診断士の会	21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	21日(水)	18:15 ~ 20:30	東京協会 中央支部事務所	才上 隆司
経営イノベーション研究会	21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	21日(水)	18:30 ~ 20:30	株式会社ビジネスクロス(代々木)・Zoom併用	宮崎 博孝
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	21日(水)	19:00 ~ 21:00	中央区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
中小PMI研究会	22日(木)	18:30 ~ 20:00	株式会社バトンズ 会議室(築地駅)	坪田 誠治
ファミリービジネス研究会	23日(金)	19:30 ~ 21:30	オンライン	荒尾 正和
東京企業内診断士実践研究会	23日(金)	18:30 ~ 20:30	オンライン	山本祐一郎
デジタル経営研究会	24日(土)	13:00 ~ 17:00	江東区豊洲文化センター 第7研修室	魚谷 幸一
企業評価システム実践研究会	24日(土)	14:00 ~ 16:00	ハイブリッド(詳細はお問い合わせください)	重富 剛志
致知ヒューマンスキルの会	26日(月)	18:30 ~ 20:30	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
医療ビジネス研究会	26日(月)	19:00 ~ 21:00	ハイブリッド(中央支部日本橋事務所)	北原 一憲
健康ビジネス研究会	26日(月)	20:00 ~ 21:00	オンライン	弥富 尚志
SDGs経営支援研究会	27日(火)	18:30 ~ 20:00	京橋区民館	進藤 裕生
ファッションビジネス研究会	28日(水)	19:00 ~ 21:00	オンライン	今宿 博史
実戦プレゼンテーション研究会	28日(水)	18:45 ~ 20:15	京橋区民館(ハイブリッド)	田中 研二
M&A研究会			休会	鈴木 一秀

●次号予告●

〈2023年7月号〉

●特集

「VUCA時代の経営者たち——成功者の考え方と行動を探る」

昨今の変化に富んだVUCA時代において、活躍している著名な経営者は何を考え、どのように行動しているのか、中小企業診断士がインタビューし、支援へ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

【6月度】

6月14日(水)

第68回定時総会

【編集後記】

◎当協会では11月2日(木)に、東京ガーデンパレス(東京都文京区)にて、令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」(統一テーマ「新時代のロードマップを描く経営革新」～自己変革力を引き出す中小企業診断士～)を開催する予定です。◎本誌では、今月号から8月号まで、巻頭に発表論文募集のご案内を掲載いたします。応募要領をご確認の上、皆様の多数のご応募をお待ちしております。(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.sakura.ne.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 仙台市青葉区一番町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 秋田市南通築地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://sindanishikawa.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鉾町 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 サントノーレ葛島式番館 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