

企業診断ニュース7月号 令和5年7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〉

## VUCA時代の経営者たち ——成功者の考え方と行動から学ぶ



とまれみや



# 7



SMECA

一般社団法人 中小企業診断協会

2023 July No.769

# CONTENTS

## 企業診断ニュース 2023年7月号(通巻769号) 目次



令和5年7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
- ◎令和5年度「調査・研究事業」を実施する県協会会員グループ募集のご案内……………40

### ■特集

VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

- ◎第1章 多様化、複雑化する課題にどう取り組んでいくべきか  
「VUCA時代の経営者たち」執筆チーム……………7
- ◎第2章 コーチングで日本の未来を切り開く  
HRリスベクト株式会社 代表取締役  
一般社団法人コーチングプラットフォーム 代表理事 寺田 由美 氏  
関谷 由佳理……………8
- ◎第3章 人・コト・モノをつなぐ編集力で課題を解決  
ヘキレキ舎 代表 小松 理虔 氏  
依田 彩那……………12
- ◎第4章 文化芸術の活性化で時代の要望に応える  
株式会社アートチューンズ 代表取締役社長 宇津木 安来 氏  
林 栖……………16
- ◎第5章 領域越境でイノベーションを促進  
Takram Japan株式会社 代表取締役 田川 欣哉 氏  
鈴木 七世……………20
- ◎第6章 リスクマネジメントが企業の未来を開く  
プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社 代表取締役 秋山 進 氏  
大井 秀人……………24

### ■連載

- ◎ちょっとお耳を～中小機構からのお役立ち情報～(第21回)  
佐藤 拓実……………28
- ◎海外展開の強い味方たち(第2回)—ジェトロ編—  
櫻田 登紀子……………32
- ◎直撃 プロコンライフ!(第124回)  
溝渕 善彦(インタビュアー:平井彩子)……………36

### ■連合会本部レポート

- ……………41  
中小企業診断士賠償責任保険の募集について/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

- ……………42  
埼玉県中小企業診断協会/東京都中小企業診断士協会/京都府中小企業診断協  
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/大阪府中小企業  
診断協会

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>

# 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 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

## 第1章

# 多様化, 複雑化する課題に どう取り組んでいくべきか



「VUCA時代の経営者たち」執筆チーム

### 1. 今, このときを考える

今年のゴールデンウィークは、交通渋滞、乗車率100%超えの新幹線など、コロナ禍以来、久しぶりの光景にあふれていた。

2020年1月に日本で初めての新型コロナウイルス感染者が確認されてから3年以上が経過した。ようやく日常が戻ってきたことを実感し、ほっとしている読者も多いのではないだろうか。しかし、息つく間もなく、コロナだけではなく、次々と課題が押し寄せてくる。

これまでの日常に戻ることはなく、新しい日常をどう歩むか。先送りにしてきた労働人口減少に伴う人手不足や、過疎化が進む地域の活性化などに改めてどう向き合うか。また、急速に進展したAIなどのテクノロジーや多様化する価値観などの新たな課題にどう立ち向かうかが問われている。

さまざまな課題がこれまでにないスピードで、多様かつ複雑に絡み合い、先を見通すことも困難な状況——このVUCA時代に直面している今、我々中小企業診断士はどのようなことを意識し、行動すべきなのだろうか。

### 2. 5名の経営者から学ぶ

先の問いに対する答えを求めて、今回、経歴も活動内容もまったく異なる5名の経営者を次の3つの軸を念頭に選定し、取材を行った。

- ①過去に自身が属するコミュニティや専門分野の中で感じた思いを胸に、果敢に自分の目標にチャレンジしていること
- ②チャレンジした結果、思いを実現し、活躍していること
- ③VUCA時代の中で、成功した経験を生かして、未来を見据えたアクションを起こしていること

### 3. 取材から導かれた3つの共通解

取材の結果、各々の意識や行動から、VUCA時代における3つの共通解を見出すことができた。

- ①既存の枠組みをボーダーレスにとらえる思考力が求められること
- ②潮流の変化にも積極的に飛び込んでいく行動力が求められること
- ③時代に流されない自身の軸を持ち、未来へ向かう推進力が求められること

異なる分野で活躍する経営者の意識や行動に関する共通解は、多様な分野で活動を行う我々中小企業診断士が意識すべき点として参考になると思われる。また、共通解を意識することで、中小企業の支援の在り方を新たに思いだせる可能性があるのではないだろうか。

本特集が、VUCA時代をともに歩む中小企業と中小企業診断士の未来を考える糸口となることを願っている。

特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

## 第2章

# コーチングで 日本の未来を切り開く

HRリスペクト株式会社 代表取締役

一般社団法人コーチングプラットフォーム 代表理事 寺田 由美 氏



関谷 由佳理

東京都中小企業診断士協会

「真にやりたいことを楽しんでいる大人であふれる世界をつくり、日本を元気にしたい」

優しい笑顔で堂々と大きな夢を語っている寺田由美氏だが、コーチングに出会う前は、そのようなことを言うようなタイプではなかったという。日本にコーチングが上陸した直後の2002年にコーチングと出会い、人生は大きく変わった。現在は自身の経験を生かして、コーチングを広める活動を行っている。

本稿では寺田氏から、現在の活動を始めたきっかけや潮流変化の捉え方などを伺った(記事画像提供：一般社団法人コーチングプラットフォーム)。



HRリスペクト代表取締役／一般社団法人コーチングプラットフォーム代表理事の寺田氏

### 1. コーチングとの奇跡の出会い

現在の活動を始めたきっかけには、時代の最先端のキャリアを歩む中で陥った深い悩み

と、解決につながる2つの出会いがあった。

#### (1) 第1の出会い

1995年、Windows95が日本に上陸。IT業界が急拡大する中、寺田氏は縁あってIT企業に中途入社した。社員数200名ほどの、平均年齢は自分よりも若く勢いのある企業で、入社後間もなく、マネージャーに就任した。当時、女性管理職は少なく、マネージャー研修も充実していなかったため、部下のマネジメントは苦労の連続となった。

寺田氏は、「皆で一緒にやりがいのある仕事がしたい。皆で一緒により良い方向に向かっていきたい」と願い、部下に声をかけるのだが、部下には思うように届かない。想定外のことばかりで、深く悩んでしまった。

そのようなとき、悩みを知る知人から誘いを受けて参加した無料セミナーで、コーチングとの奇跡の出会いを果たす。「これだ、これしかない」。コーチングは相手に問いかけ、相手が自分で考え、決めて行動に移すという流れを作り出すことの後押しをする。まさに求めていたことであり、深い悩みを解決するにはこれしかない、コーチングを学ぶ決意をする。

#### (2) 第2の出会い

コーチングを学ぶ中で深い悩みは解消に向かったが、新たな壁にぶつかる。コーチングでの学びを活用して傾聴し、部下を承認しよ



うとしても、これを承認したらまずいだらう  
 と思い、承認することができない、黙って話  
 を聴いてもらえない。結局、今までどおりア  
 ドバイスをしてしまうというような事態に陥っ  
 てしまったのだ。

そこで、当時コーチングを学んでいた場所  
 で「パーソナルファウンデーションプログラ  
 ム」に出会う。パーソナルファウンデーション  
 (以下、ファウンデーション)とは、自己  
 基盤(自分の土台)を整え強めることであり、  
 自分とのつき合い方を学ぶことだ(図表1)。

図表1 ファウンデーションの整え方



出所:一般社団法人コーチングプラットフォームのWebサイト

コーチから「寺田さんはどうしたい」と問  
 われると、「私がどうしたいではなくて、社  
 長がこうしたいから、それを実現するために  
 どうすればよいかを考えたい」と答える。す  
 ると再び「それで寺田さんはどう思ってい  
 るのですか」と問われるが、答えられなかつ  
 た。学ぶ中で、これまで「自分がどう思うか」(自  
 分軸)ではなく、「他者がどう思うか」(他人  
 軸)で物事を考える癖がついており、どこか  
 自分に自信がなく、満足しておらず、真に楽  
 しめていないことに気がつく。そして、自分  
 のファウンデーションを整え、自分を認めな  
 いと、いくらコーチングを学んでも他者(部  
 下)を認めることができないのだと腹落ちす  
 ることができたという。

### (3) コーチング+ファウンデーション

2つの出会いを通して、コーチングはスキ  
 ルであり、使いこなすにはファウンデーシ

ョンが必要だと気がつき、寺田氏はマネージャー  
 として力を発揮できるようになっていった。

コーチングを学ぶ当初の目的は、自分のマ  
 ネジメントに対する悩みを解決することで  
 あった。しかし、学ぶにつれ、まだ日本では  
 なじみのなかったコーチングで、自分と同じ  
 ような悩みを持つ人を救うことができるかも  
 しれないと感じるようになった。

寺田氏の心の中に、徐々に企業の経営者や  
 マネージャーにコーチングを教えたい、真に  
 やりたいことを楽しむ自分になってほしいと  
 という思いが芽生えた。そして、現在の活動を  
 開始する決心をする。

## 2. コーチングの学びの成果

寺田氏は、2つの大きな出会いにより自ら  
 をコーチングすることで、多様な時代の潮流  
 変化をとらえ、活動の幅を広げていった。

### (1) ピンチがチャンスに

コーチングを学び始めた後の2003年、転職  
 した企業内でコーチング事業を立ち上げる機  
 会を得る。しかし、ようやく軌道に乗り始め  
 た頃、会社倒産の危機に遭遇する。同僚が慌  
 てふためく中でも、寺田氏は冷静に、会社倒  
 産後も顧客に迷惑がかからないよう、水面下  
 で準備を進めた。

会社倒産の危機に対応した後、当時の顧客  
 に背中を押され、2007年に企業向けにコー  
 チング研修を行うHRリスベクト株式会社を設  
 立し、独立。ところが、これからというとき  
 に、リーマン・ショックで多くの研修がキャン  
 セルとなった。2011年の東日本大震災、直  
 近では新型コロナウイルスでも多くの研修が  
 キャンセルとなってしまった。

このように幾度となく危機が訪れるが、寺  
 田氏は慌てることなく、常に冷静に、ピンチ  
 はチャンスととらえ乗り越えていった。

「その波(危機)の中に落ちるのではなく、  
 その中でやれることは何か、冷静に考える習  
 慣が身についた」と寺田氏は語る。これは、

コーチングとファウンデーションを学び、自分とのつき合い方と未来をどうしたいかを考える習慣ができた成果だという。自己免震がしっかりしたことで、危機に際しては揺れるが、揺れは小さく、戻りが早いというわけだ。

外部環境の影響を受け、研修がキャンセルとなった際には、いつか仕事は戻って来ると危機を冷静にとらえ、空いた時間を学びの時間に充てている。時代とともに変化するコーチングの新しい知識をインプットし、研修需要が回復した際には、レベルアップした研修プログラムを提供してリピーターの獲得につなげているのだ。

## (2) 偶然が必然に

コーチングとファウンデーションを組み合わせたプログラムを展開し、リピーターを獲得して成功を収めた寺田氏だが、そのキャリアは「ブランドハプスタンス（計画された偶然）」で、何か特別な潮流変化を感じて行動を起こしているわけではない。だが、ただ偶然を待つのではなく、自分の考えを発信し、必然となるよう積極的に行動している。

2014年に個人向けにコーチング研修を行う一般社団法人コーチングプラットフォームを設立しているが、自分の発信した考えに周囲の仲間が賛同し、背中を押されて団体を設立したという。現在、同法人では、コーチングを教えるだけでなく、コーチングを学び続ける場も提供している。



一般社団法人コーチングプラットフォームのメンバー  
(前列中央が寺田氏)

企業の経営者やマネージャーにコーチングを教えたい、真にやりたいことを楽しむ自分になってほしいという思いから始まった活動は、こうして「真にやりたいことを楽しんでいる大人であふれる世界をつくり、日本を元気にしたい」という、より大きな目標に向かっていく。

## 3. コーチングで日本を元気にしたい

### (1) スキルレベルにとどめない

昨今、日本でもコーチングは定着してきたが、ファウンデーションを理解してもらうのはなかなか難しい。

コーチングはスキルなので、わかりやすく、即効性があるように見える（実際は時間がかかるのだが）。一方、ファウンデーションは自分とのつき合い方を教えるため、研修プログラムの説明を聞いただけではわかりにくく、身につけるにも時間がかかる。

しかし、寺田氏は自身の経験から、まずはコーチ自身が楽しむことが大切で、そのためにはファウンデーションが必要不可欠だと考えているため、妥協はしない。コーチング研修といってもスキルレベルにとどめず、ファウンデーションプログラムを織り込む研修を実施するよう工夫している。この工夫と経験が他社との差別化につながり、リピーターの獲得につながっているのだ。

### (2) 拡大する中小企業の需要を取り込む

コーチングは、人手不足解決や生産性向上に取り組む中小企業にとって、1つの活路となり始めているようだ。人を生かす企業づくりなどを目指す中小企業経営者から、人材育成や、人材育成を担うマネージャーの育成に関する相談が増えているという。

中小企業は大企業と違い、長年同じメンバーで仕事をするケースが多く、人間関係が停滞しがちだ。そこで、寺田氏が社長も交えて研修を開始すると、いつも一緒にいるのに気づかない仲間のことを深く知ることができ、

コミュニケーションが短期間で改善するなど効果が現れる。

さらに最近多いのが、先代から後継者への引き継ぎ時の相談だ。後継者にコーチングとファウンデーションを教え、後継者が未来を考えることを支援している。

「先代のようにはなれない」と悩む後継者に対して、「先代のようにならなくてもよい。あなたの強みはこれで、あなたの強みを生かしていけばよいのです」と話しながら、後継者のファウンデーションを構築していく。そして、5年後にどのような会社にしていきたいかを言語化する工程を、コーチングで支援する。

後継者が未来に向けた一歩を踏み出す支援を、コーチングとファウンデーションの両輪で支援できるのが、寺田氏の強みだ。事業承継に悩む中小企業が多い中、寺田氏の活動領域はさらに拡大していくと思われる。

### (3) コーチングの波を日本全国へ

自身の活動を通して、コーチングとファウンデーションに触れる人たちが1人でも増え、その人の周りの人たちがまた広げて、この波がずっと止まることなく日本全国に広がっていけば、真にやりたいことを楽しむ大人が増えて、日本はもっと元気になると考えている寺田氏。これからも自分ができることを精一杯やりながら活動を続けていく予定だ。

コーチングに出会う前は、このような大きな夢を語ってもよいのか不安を感じ、発信できなかった寺田氏だが、コーチングとファウンデーションに出会ってからは発信できるようになり、可能性は大きく広がった。それまでは、自分を認めてしまうと成長が止まってしまうはずだという恐怖心を抱いていたが、その恐怖心から脱却できたことが大きかったという。

「コーチングとファウンデーションで、自らの未来を切り開く人が増えたら、日本はもっと元気になるはずだ」と寺田氏は力強く語った。

## 4. コーチングを伴走支援で活用

寺田氏は、コーチングとファウンデーションを組み合わせ、受講者を未来へ導く研修プログラムを提供している。VUCA時代の流れを受けてか、最近では多様な職業の人がさまざまな目的で、コーチングを学ぶために寺田氏のもとを訪れている。

中小企業診断士も寺田氏から学ぶべきことは多いと思われる。中小企業を診断し、課題解決につなげる伴走支援の場面で、コーチングは大いに活用できる。もし、伴走支援が苦手だという人がいるならば、中小企業経営者のコーチである診断士自身のファウンデーションが曖昧で、知識やスキルに依存した支援にとどまってしまうと考えられる。

自分のファウンデーションを整え、自分が真に楽しむことで、中小企業診断士として、支援の質の向上や幅を広げられそうだ。

### 寺田 由美

(てらだ ゆみ)

2003年にコンサルティング企業でコーチングの企業研修部門を立ち上げ、2007年に企業向けコーチング研修を行うHRリスペクト株式会社を設立。2014年には個人向けコーチング研修とコーチングを学び続ける場を提供する一般社団法人コーチングプラットフォームを設立。



### 関谷 由佳理

(せきや ゆかり)

早稲田大学卒業後、金融機関に勤務。法人営業に従事し大企業から中小企業まで幅広い顧客層を担当。管理職として、部下育成も経験。2021年中小企業診断士登録。



特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

### 第3章

# 人・コト・モノをつなぐ 編集力で課題を解決

ヘキレキ舎 代表 小松 理虔 氏



依田 彩那

神奈川県中小企業診断協会

「当事者ではないものの当事者性を持つ存在に『共事者』の考え方を」

この考え方を生み出したのは、福島県いわき市小名浜地区を拠点に活動する小松理虔氏である。個人事務所のヘキレキ舎にて企業や自治体の課題支援に携わるかたわら、地域にかかわる考察を著書やWebメディアなどで発信している「ローカルアクティビスト」だ。

小松氏が生み出す言葉には、今まで存在していた場所に新たな光を当て、人々のもやもやした感情を晴らす力があると感じられる。この力の背景を知りたくてお話を伺った（記事画像提供：ヘキレキ舎）。



ヘキレキ舎代表の小松氏

## 1. 現在の活動

### (1) 今に至る経緯

小松氏は日本および中国・上海で、メディア制作会社や事業会社の広報担当としてキャ

リアを積み、2015年に独立。個人事務所であるヘキレキ舎を立ち上げ、活動している。

独立から数年の間は、地元企業の広報支援を主軸としてきた。特にSNSの運営支援では、企業が自らメッセージの発信をできるよう、ノウハウの提供も行った。

現在は企業や自治体で発行される広報物の制作から採用活動の支援、新企画のプロジェクト進行まで、地域の幅広い課題解決に携わっている。

### (2) 必要とされるのは編集の立場

小松氏の活動に共通するのは、編集者として領域を横断し、ノウハウ・考え方・人材を結びつけることだ。ただし、当初からこの立場を狙っていたわけではないという。

「地域の方々に必要とされるのはここだと感じて編集の立場を選びました」

なぜ、小松氏は編集の立場が地域の方々に必要とされると感じたのだろうか。これまでの活動や時代の潮流、キャリアや今後の展望から、この理由をひも解いていきたい。

## 2. 編集の立場とは

まずはこれまでの活動について、小松氏が携わった水産加工会社の事例を紹介する。

同社の近くにある小名浜港では当時、サバをはじめとした青魚の漁獲量が増加していた。そこで、青魚の消費を促進する商品を作った

いということで、新商品開発の依頼が来た。

新商品開発の定石は、まず調査・分析の実施だ。しかし小松氏は、別領域の課題や食材の魅力などの提案から始めたという。

まず提示したのは、いわき市内においてコレステロールを起因とした疾患のある方が全国平均よりも多いという医療の課題だ。これは、かつて取材した医療関係者の話からの情報である。次に、青魚がコレステロール値を下げるという食材がもたらす効果を示した。これらを編集して、まず、青魚が地域の健康に貢献するというシナリオができた。

ここでさらに小松氏は、自身のコレステロール値の上昇が気になっていることを伝え、商品ができたらずまず自分自身が食べたいと話したという。

これらの話からできたコンセプトは、「食べれば食べるほど自分自身も地域も健康になる」。このコンセプトに企業側も共鳴し、プロジェクトが発足した。プロジェクトは、医師による血液検査や問診、管理栄養士による魚を使った料理教室の開催、広報誌の作成などへと発展。最終的にこのプロジェクトは、地産地消を応援する賞である第4回（平成30年度）ふくしま地産地消大賞の優秀賞も受賞した。

「プロジェクトに参加した人はおいしい魚が食べられるうえにコレステロール値が下がって嬉しい、企業は賞をもらえて嬉しい、地域の漁業も魚の消費が増えて嬉しい。まさに三方よしのプロジェクトとなりました」



プロジェクトを通じて開発された商品群

### 3. 編集の立場が必要な理由

小松氏は、現代を「賛成か反対か、敵か味方か」など、はっきり分けたがる社会だと感じている。二項対立のようなかたちになることは分断を生みかねない。

また、時代の潮流においても、セクショナリズムなどの組織課題が発生している。各組織の専門性が高まると、組織の壁ができ、分断が生まれる。分断は、シナジーの創出を阻む要因となる。

この分断を超えるために、小松氏は編集力が必要だと考える。

「プロフェッショナルなものを少し解体して横連携させるとき、領域を横断してさまざまな専門性をつなぎ合わせ、編集する力が必要になってきます」

ときに小松氏は、単に領域を横断するだけでなく、異なる領域も編集する。先に紹介したプロジェクトは、食と医療という異なる領域を編集した一例といえる。

編集のためには、さまざまな本を読み、人々と話して知見を深めることが必要だ。また、それとともに「中途半端」であることも必要では、と小松氏は語る。

「私は、何かのプロフェッショナルではない『中途半端』な人間です。だからこそ、領域を横断して編集することに自信があります」

プロフェッショナルでないから、一緒にスタートラインに立ちゴールを見ることが出来る。また、「そのアイデア、いいですね」と共鳴できる存在にもなれる。「中途半端」だからこそ、エンパワーメントする存在になれるというのだ。

### 4. 編集力に通じるキャリア

では、小松氏の編集力の基礎には何が影響しているのか。キャリアを振り返ってみる。

新卒で福島県内のテレビ局に入局し、約3年間、報道記者として企画・取材・編集など

に携わった小松氏。局員時代、Webメディアの台頭を目の当たりにし、新たな場所での成長機会を求めるようになる。

そこで、当時成長が著しかった中国・上海へ移住。ここに、現在の活動の原点となる出会いがあるという。

### (1) 上海生活での2つの出会い

まずは、「よそ者目線」との出会いである。日本語教師やメディア制作などを本業とするかたわら、個人名義のブログも運営していた小松氏。上海の街中の塀や古びた食堂など、地元住民の日常の風景を撮影し、ブログへ次々と投稿した。

投稿する風景は、地元住民からは「どこがいいのか」と言われるような風景だった。しかし、「よそ者」である小松氏にとっては、どこか味わい深く興味を引いた。同じ思いを持つ方がいるのかが知りたくなり、「これ、いい風景ですね」と投稿すると、遠く離れたアフリカなどからも賛同のコメントが書き込まれたという。

飾らない日常を「よそ者目線」を持つ人が切り取ると誰かに刺さる。ブログへのアクセス履歴やコメントは「地元の人の日常こそが誰かにとっての非日常となる」ことへの気づきとなった。この気づきから、自身の目線で情報を発信できるメディアを制作したいという思いを持つようになったという。

もう1つは、オルタナティブスペースという場所との出会いである。オルタナティブスペースとは、アートスペースにおいて、アート展示に利用される「以外」の場所を指す。

メディア制作の仕事でアートギャラリーを取材した際、小松氏は初めてオルタナティブスペースを知った。人々が無作為に出会い、コラボレーションイベントが企画されたり、企業がアーティストをスカウトしたりと、さまざまな変化が起きる場所。この場所で起こる変化を見て、小松氏は言葉にできないワクワク感を覚えたようだ。また同時に、人々が目的を持たずに集まれるような場所を自ら作

りたいという目標もできたという。

### (2) 出会いを経て地元へ

もともと「地元には何もない」という思いがあったというが、小松氏は、これらの出会いを通じて「今なら地元を面白がることができるかもしれない」と感じ、帰国を決意。2009年、地元へ約10年ぶりに戻り、本業のかたわら自身が手がけるローカルメディアや、オルタナティブスペースUDOKも立ち上げた。

帰国後の活動では、メディア制作だけでなく、UDOKでも編集力は生かされた。

UDOKに集まる人は、自身の創作活動の場がほしい、面白い人が集まる場に行きたいなど、さまざまな目的を持つ。小松氏は集まる人々のアイデアを編集し、アートイベントや演劇イベントなどを企画・運営していった。



子どもたちとのレクリエーション風景

## 5. 現在の取組みと今後の展望

### (1) 「組織外組織」に携わること

培ってきた編集力を用いて活躍する小松氏。ここ数年は、新たに「組織外組織」をつくる活動にも力を入れているという。

「組織外組織」とは、依頼元だけでなく、大学生などの有志メンバーが参加する組織のことだ。この組織では、広報物など何らかのアウトプットを作成することを目的として活動していく。

「組織外組織」には、自社の現状に風穴を

開きたいと感じる企業や団体から注目が集まっている。また、小松氏自身も「組織外組織」を求める声は増えると感じている。それはなぜか。

「組織の中では組織内の論理があるものの、『組織外組織』ではその論理が通用しません。今まで組織になかった外の目線を持ち込めれば、大きな変化を生むことができます」

また、「組織外組織」をつくることで副産物も生まれるという。たとえば、大学生がこの活動に参加した場合、学生は企業を深く知る機会ができ、企業は就職市場では出会えなかった学生と出会える。実際にこの活動を通じて、依頼元に就職が決まった事例もあるという。



「組織外組織」の活動風景

## (2) 若い人たちを育てたい

小松氏は今後、若手の育成をしたいと考えている。この考えから、ヘキレキ舎では現在、インターン生やアシスタントを継続して受け入れている。

「若い人たちは、何らかのしがらみに関係なく、誰かに話しかけたり、地域を楽しんだりする力がある。若い人は、硬直化した現場に風穴を開けられる存在なのです」

また、経験を積んだ若手が増えれば、全国各地をフィールドとした活動も見込める。「いつか育てた若い人が仕事を持ってきてくれるかも」とその日を待つ小松氏の目は輝いていた。

## 6. 中小企業診断士ができること

今回の取材では、中小企業診断士に対する印象についてもお話を伺った。小松氏は、中小企業診断士が経営や法務など幅広くケアできる存在だと感じる一方、小松氏自身が活動するフィールドには「降りてこない」印象もあるという。

では、中小企業診断士は、どうすればそのフィールドに「降りられる」のか。小松氏はより地域に開いた活動が大切では、と話す。

「たとえば、地域の広報誌で企業が紹介された場合、その企業にかかわる中小企業診断士も一緒に写真に写る。また、中小企業診断士の観点で、地域の課題や魅力を発信するチャンネルがあれば、存在自体を知られるきっかけが増えると思います」

中小企業診断士として、どう知識をつけ、どう活動していくのか。本取材は、中小企業診断士としての在り方を考えるきっかけを与えてくれたと強く感じられた。

### 小松 理虔

(こまつ りけん)

福島県いわき市の小名浜地区を拠点に活動するローカルアクティビストで、ヘキレキ舎代表。小名浜地区をはじめ全国の企業や自治体などのイベント企画・情報発信の支援のほか、著書の執筆なども行う。『新復興論』（ゲンロン）では第18回大佛次郎論壇賞を受賞。



### 依田 彩那

(よだ あやな)

2022年中小企業診断士登録。大学卒業後、自動車部品メーカーにて採用・法人営業を経験し、ソフトウェアベンダーへ転職。現在は人事部門で教育やキャリア開発を担当している。趣味は音楽鑑賞と人とのおしゃべり。



特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

## 第4章

# 文化芸術の活性化で 時代の要望に応える

株式会社アートチューンズ 代表取締役社長 宇津木 安来 氏



林 栖

埼玉県中小企業診断協会

株式会社アートチューンズ代表取締役社長の宇津木安来氏は経営者以外に、日本舞踊家、研究者、大学講師、モデルとさまざまな肩書を持つ。

東京藝術大学（以下、藝大）在学中から取り組んできた「アートを社会に実装する」という研究テーマを起点に、ベンチャー企業を創業。同社の活動を通じて文化芸術の活性化やアーティストの活躍機会の創出に挑んでいる。宇津木氏は現在までのキャリアを振り返り、「自身のすべての経験が今の活動につながっています」と語る。

アート思考への関心の高まりやデジタル技術との相性の良さから、新産業創出の観点で注目されるアート業界。本章では宇津木氏に、潮流のとらえ方と文化芸術の活性化への取り組みを伺った（記事中心画像提供：株式会社アートチューンズ）。



株式会社アートチューンズの宇津木氏

## 1. 事業立ち上げのきっかけ

### (1) 幼少期から実現を目指した3つの夢

11歳より日本舞踊を始めた宇津木氏は、人を感動させる舞台ができる日本舞踊家になりたいと心に誓っていた。毎日稽古に没頭し、国内最高峰である藝大に現役合格した。

日本舞踊の師匠からは、「日本舞踊では食べていけない時代になる」と言われた。しかし、「好きなことをやっていけば必ずお金は後からついてくる」が口癖だった父の背中を見て育った宇津木氏は、「日本舞踊で舞台に立つことで生活できる」状態を作りたいと考えた。

宇津木氏は、20歳の誕生日を前に、人生で達成する3つの夢として、「自分自身が理想とする踊りのレベルを達成する」「舞踊家が舞台に立つことで生きていくことができるチャンスの多い社会的なシステムを構築する」「社会的なシステムの構築ができた際に、多くのスター舞踊家が存在するよう、高い水準の舞踊家を輩出する教育システムを確立すること」を宣言した。

「自分の目指す踊りを踊ることができる基盤となる身体づくりと教育システムの研究については、10年以上かけてやっとマイナスの状態から『0（ゼロ）地点』になったと感じています」と宇津木氏は話す。

達成したとは思わず「0地点によりやく到



達した」という認識が自身の中では大切だとし、ゼロからプラスにする地道な旅を今も続けている。一方で、「舞台に立つことで生活できる社会的なシステムの構築」は、藝大の博士課程まで進んで研究を続けたものの、未着手の状態だった。

## (2) 全芸術分野で見えた課題

宇津木氏は博士課程を終え、藝大の産学官連携拠点で、日本舞踊のみならずさまざまな芸術分野のプロジェクトにかかわる機会を得た。そこで芸術という分野の中の日本舞踊という、一段広い視点を得たことで、「より多くの機会を生む社会的なシステムの構築」という課題がほかの芸術分野にも存在することに気づき、ここは文化芸術全体の抱える課題であるにとらえ、取り組むことにした。

プロジェクトの中で、もう1つ気づきがあった。それは、企業からアーティストへの仕事の潜在的需要が多くある一方で、必要な専門性を持つアーティストを見つけやすい環境がなく、オファーに至らないことが発生しているということだ。オファーを送る側・受ける側の双方に多大な機会損失が発生していると宇津木氏は感じた。

## (3) 情報が散らばっていることの不便さ

藝大では、以前からグローバル化に向けた方針を打ち出し、連携企画に取り組んでいるが、在学生の作品やプロフィールのデータベースがなかったため、大学内部の規模ですらマッチングがうまくいかなかったという。「実は、藝大内が海外と同じくらい遠くに感じました」と宇津木氏は苦笑いしながら振り返る。

既存のSNSはアーティストに特化したプラットフォームではないため、アーティストの作品情報が美しく整理され、プロフィールを検索するデータベースとしての役割は直接的には果たしにくく、マッチングは難しい。

「アーティストの持続的な活動を可能とする、経済的価値の好循環を生み出すシステムを社会に実装できるように、と考えて会社を

立ち上げました」と宇津木氏は「artTunes」(アートチューンズ) サービス立ち上げ時の思いを口にした。

「このサービスにより、アーティスト(Artist)、企業(Business)、個人(Consumer)、大学(University)がうまく連動することで、文化芸術の活性化につながり、それぞれが会いやすく、機会が生まれやすい状況を作り出します。まさに社会的なシステムの構築につながるサービスです」

## 2. 「artTunes」でもたらされる世界

### (1) 「アーティストで生活できる確率」を高める

これまで日本に限らず、世界においてもアーティストに特化したデータプラットフォームは存在してこなかった。

複数のSNSや自分自身のホームページなどをまとめて掲載するハブのような役割を果たし、そのほかアーティスト活動も一気通貫してサポートするSNSを目指し、「artTunes」は、「The Global Art Talent Search」というミッションに向かい、アーティストのグローバルデータベースづくりを行っている。世界の才能を発見しやすい環境創出に向け、「artTunes empowers your artistic journey」というビジョンを果たすべく、アーティストの活動および人生を一貫してサポートするサービスの開発を進めているのだ。

このサービスにより、アーティストにとって、自分の芸に「集中できる環境」と自分の才能が「発見されやすい環境」の双方が実現可能な状態になる。

また、企業側の潜在的なニーズである、アーティストへの仕事の依頼やアーティストを巻き込んだプロジェクト創出にも貢献できることが期待される。本サービスは、自身もアーティストである宇津木氏だからこそ理解できる、アーティストの特性を踏まえたものだ。

数多くいるアーティストの中で、アーティストとして生活していけるようになる確率は、

今は「天文学的な確率」であるという。この確率向上を目指して、宇津木氏は全力でシステム化に取り組んでいる。

## (2) アート業界への参加者を増やす

アーティストが目指すものと社会的な評価は、必ずしも一致しない。自分が目指すものに共感してくれる人と出会う確率を上げ、このジレンマを生まれにくくするプラットフォームがあれば、自然に使いたくなるだろう。

『artTunes』を通じて、アーティストを『見つける・つながる・巻き込む』機会が増えれば、アーティストの数やかかわる人の母数も増えます。全体の母数が増えれば、さまざまな出会いや機会が生まれる確率が上がります。結果として『アート』に参加する人たちが増え、文化芸術の市場規模自体が拡大し、よりたくさんのアーティストが、安心して活動できる世界を実現できるのではないかと考えています」と宇津木氏は思い描く世界について熱く語る。

アート産業の発展において、企業とのかかわりは深くなるはずだと宇津木氏は分析する。

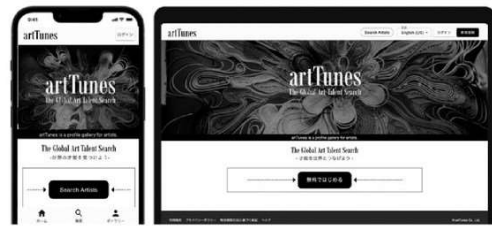
「日本のみならず、世界の文化芸術は大きな力を持つ存在である貴族や王族などが支援してきたという歴史がありますが、現代においては企業もまさにこういった文化芸術を支える力を持った存在だと思っています」

アーティストとアーティスト、個人とアーティストだけでなく、企業とアーティスト、企業と大学との接点を増やすことが今後の文化芸術の活性化と発展に欠かせないと話す。

## (3) ビジネスで存在感を増す「アート思考」

価値観が多様化している現代において、今までにない独創的なアイデアや商品・サービスを生み出すことはますます難しくなっている。そのような中、常識にとらわれないクリエイティブな思考法、組織の価値観にとらわれない自由な発想の源として「アート思考」が注目され、さまざまな企業で取り入れられている。

実際、大手企業と藝大が共同で人材育成や事業開発のためにアート思考を取り入れる事例が増えている。また、アートを通じて消費者へ企業イメージを訴求するブランディング戦略も盛り上がりを見せており、企業からのコラボレーション要請が増えているという。このようにビジネス活動でアートの重要性は高まっており、アーティストの存在感が増すような時代の潮流が来ているといえる。



「artTunes」の画面イメージ

## 3. 時代の潮流変化という追い風に乗る

### (1) 注目技術とアートの相性の良さ

最近、アート事業は、NFT技術やメタバース技術との相性の良さから、投資規模が拡大している。また、一般社団法人日本経済団体連合会からも「ソフトパワー（エンターテインメント、文化、芸術などのクリエイティブ産業）の振興を通じて、世界での日本の競争力を強化していく」との提言がなされている。

アート業界に焦点を当てた宇津木氏の活動は、まさに時代の潮流を先読みしているようだが、本人は、世間が注目するタイミングに偶然重なっただけであると謙虚に語る。

「時代がそのような流れになっていることはとてもありがたいことです。時代の潮流を肌を感じつつも、自身の思いを実現させていきたいと思っています」

### (2) 文化芸術の活性化で日本を元気に

世界のアート市場全体に対して、日本が占める割合はわずか3.6%（出所：The Art Market in 2020）。経済規模から見ても相対的に小さく、開拓の余地がある市場であるとい

える。アーティストとアーティストに光を当てる人、この両者がそろって初めて、文化芸術分野が活性化する好循環に入ると宇津木氏は期待する。

「これまでアートに光を当てる役割の人は、プロデューサーや、アートディレクター、キュレーターの方々といたように限られていましたが、さらに多くの方がここに参加できるような仕組みができれば、より画角が広がって光が当たることで、本人だけでは引き出せなかったさまざまな魅力を引き出すことへとつながるのではないのでしょうか」と宇津木氏は自分自身の経験を踏まえて語る。

### (3) 心身一如で両立を図る

宇津木氏のサービスは、細部にまで徹底してアーティスト目線が活かされている。

だからこそ、『artTunes』を作る中で最も大切なことは、日本舞踊家としての自分を深め続けることだと感じている。

深め続けるといっても、経営者とアーティストの両立は簡単なことではない。どんなに忙しくとも必ず日に2時間は鍛錬し、その日の疲れは翌日に持ち越さない。体と心のバランスを取ることを大切にする「心身一如（しんしんいちによ）」の考えに基づいたこのルーティンは、双方で高いパフォーマンスを発揮するための自身への約束でもある。

「時代の潮流と自身の経験からなる人生の流れ、この2つの流れが、たまたま今自然に出会っています」と宇津木氏は表現する。

ベンチャー企業を起業してまだ1年未満だが、多様な専門性を持ついい仲間が集っている。経営者として最大限努力した結果がすべて報われるとは限らない。「人事を尽くして天命を待つ」気持ちを持ちながら、想定どおりにいかない状況においても、今という時間に乗る、全力で集中して対応していく考えだ。

## 4. 中小企業診断士への期待

宇津木氏が企業経営を支援する中小企業診

断士に期待することは、客観的な立場で対話をし、経営者がその対話を通じて自身の解像度を上げられるようになることだという。

それは、枝葉の剪定作業に似ている。重要な要素に光が当たるように、専門家が不要な情報を適宜切り落としてすっきりさせる。経営者は、枝葉が整理できたことで、軸がどこかに気づけるようになり、正確な経営判断を下せる状態ができるというわけだ。

また、ベンチャー企業では、企業経営のロードマップが大切になってくる。

「中小企業診断士の方との対話を通じて、経営者自身がロードマップを認識できれば、投資家への説明もよりわかりやすくてできるかもしれません」と、宇津木氏は、ベンチャー企業の経営者ならではの視点で中小企業診断士へ期待を寄せた。

中小企業診断士は、ベンチャー企業の経営者の右腕として、第三者の立場にいるからこそできる支援を求められている。そう感じずにはいられなかった。

### 宇津木 安来

(うつぎ あんら)

11歳より日本舞踊を始め、師範資格を持つ個人舞踊家。東京藝術大学で博士号を取得するとともに、産学官連携プロジェクトの中心メンバーとしてかかわる。2022年株式会社アートチューンズを創業。津田塾大学非常勤講師、東京藝術大学研究員などを兼務。



### 林 栖

(りん し)

中国海南島出身。大学卒業後、製薬会社、商社、IT系企業を経て2023年に独立。年間300回以上中小企業向けの経営相談に対応。2021年中小企業診断士登録。



特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

## 第5章

# 領域越境で イノベーションを促進

Takram Japan株式会社 代表取締役 田川 欣哉 氏



鈴木 七世

東京都中小企業診断士協会

不確実性の高い時代において、新たな価値の提供である「イノベーション」は、企業にとって重要なテーマだ。「イノベーションを生み出す企業や組織の在り方は何か」との問いに向き合う企業も少なくない。

変容する時代において、デザインの力でイノベーションを生み出し、世界を舞台に活躍するTakram Japan株式会社。同社代表取締役であり、英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート名誉フェローや公益財団法人日本デザイン振興会理事も務める田川欣哉氏の歩みや見解、ならびに田川氏がとらえる時代の潮流の中に、問いの手がかりを探った（記事中画像提供：Takram Japan株式会社）。



Takram Japan株式会社代表取締役の田川氏

## 1. 「良いもの」の創造と定着の探求

### (1) デザインとエンジニアリングの分業化

「機能する人工物や物享の仕組みを作り上

げるにはどうすべきかを考え、構築した仕組みを世に定着させ、より良い社会の実現に貢献していくこと」が自身の本質的な興味だと語る田川氏。大学時代は機械情報工学を専攻。エンジニアリングが、「良いもの」の創造を実現すると考えていた。

しかし、大学3年時に参加したインターンにて、デザインが発揮する力を知る。エンジニアが組み上げた優れた機能に、使い心地の良さや洗練された意匠性を加え、製品を日常使いできるものに昇華させること。デザイナーがこの役割を担うことを現場で目の当たりにしたのだ。

「良いもの」とは、機能的価値と情緒的価値が両立したものと感じた田川氏は、デザインとエンジニアリングの両方に携わりたいと考えた。しかし、2つの職能は分業化されており、同時に担える環境ではなかった。高度に専門家された職能であり、いずれかを選択しなければ競争に勝ち残れないという考え方が一般的だったのだ。

田川氏はこの分業化に違和感を覚えた。同時に、機能的価値のみを追求することを、自身の人生のテーマと設定してよいのか疑問を持った。

「本当に1人がデザインとエンジニアリングを同時に担えないのか、自分の体と人生を使って試してみようと考えました」

1999年、田川氏は、デザインとエンジニアリングの両方が学べる英国ロイヤル・カレッ

ジ・オブ・アートへの留学を決意する。

## (2) 留学先で得たつながり

英国ではIndustrial Design Engineeringを専攻。自動車産業でエンジニア職に従事していた社会人や電子工学領域の研究者などが、デザインを学びに大学院に集っていた。

「世界に自分と同じ考えを持つ人がいることを確認できたときは、孤独感が解消されました」と、思いを同じくする仲間との出会いについて、田川氏はうれしそうに語った。

留学中の印象的な出来事の1つが、Dyson Limited 創業者のジェームズ・ダイソン氏との出会いだ。アントレプレナーシップを持ち、デザインとエンジニアリングも担う彼は、3つの領域を越境する人材といえる。ダイソン氏との会話の中での気づきや示唆は、現在も田川氏に影響を与えている。

## (3) 複数の領域を越境する生き方を追求

2001年に帰国後の約5年間は、現在、東京大学教授も務める山中俊治氏のデザイン事務所に所属。試行錯誤を繰り返しながら、デザインとエンジニアリング両方の実務経験を積んだ。その後、デザインとエンジニアリングの中道をさらに追求すべく、2006年に同社を創業。

「2つの掛け算を個人やチームで実現することを、純粋にもっと突き詰めたいという思いもありました」と田川氏は振り返る。

## (4) さらなるイノベーションのために

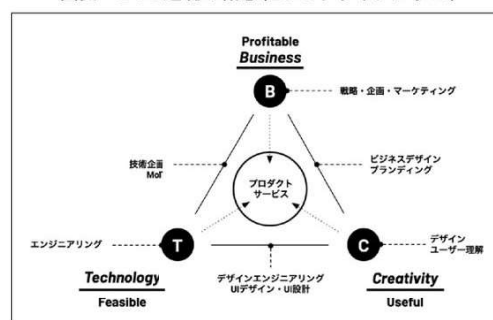
創業から17年間、田川氏はデザインエンジニアとして、製品やサービスからブランドまで、デザインとエンジニアリングを掛け合わせたプロジェクトを推進。より良い社会の実現に貢献してきた。

「良い仕組みの構築と社会への定着」という田川氏の興味に対し、デザインとエンジニアリングの相互越境が、強力なメソッドであると証明されたといえる。

その一方で、事業化や組織づくりなどの重

要性にも改めて気づいた。田川氏は現在、さらなるイノベーションの創出に向け、企画戦略や組織開発などの「ビジネス (B)」, エンジニアリングなどの「テクノロジー (T)」, デザインなどの「クリエイティビティ (C)」の3つの領域 (BTC) を越境しながらプロジェクトを手がける。同時に、BTC越境の意義を社会に提唱している(図表)。そこには、田川氏がとらえる時代の潮流変化が見られる。

図表 BTC越境の概念(BTCトライアングル)



出所: Takram Japan 株式会社

## 2. イノベーションでのBTC越境の意義

田川氏は、イノベーションを「新結合による価値創造と社会浸透の両立」と定義する。新結合は、過去にない独特な形で複数の要素を組み合わせることを指す。一方、社会浸透は、不可逆的な変化をもたらすことを示す。

イノベーションの文脈において、BTC越境の意義は何か、時代の潮流と併せて田川氏の見解を伺った。

### (1) サイロ化を越えるメソッドになる

新結合とBTC越境の関係性は身近な場面からも見て取れる。田川氏が参加したとある大学の会議の光景が良い例だ。

ある学部の教授が実験用の生物を探していたが、入手が大変困難で調達には数ヶ月要するとつぶやいた。すると隣に座っていた別学部の教授が、呆気に取られた表情を浮かべる。彼が所属する学会では、適切なルートを利用すれば、数日で入手できるものだったのだ。

ある分野の常識が、一歩外に出るとまったく知られていなかったりする。このエピソードはその一例だが、本質的な課題は、学部が異なると会話が少ないというサイロ化した状態からの脱却にあると田川氏は分析する。

部分最適化が必要な場面では、サイロ化が發揮する効果は大きい。一方、サイロ化した中での試行錯誤を一気に飛び越え、まったく異なる段階の議論に至ることが、新結合では重要となる。ここに越境行為の価値がある。

特に、ビジネスやテクノロジーのロジカル思考と、それと対称的なクリエイティビティの美意識やユーザー視点との往復は、自然と思考の跳躍や、独特の出会いを生み出す。

なお、越境はBTC間の往復に限らない。たとえば、テクノロジー領域の中のみであっても、マテリアルとエレクトロニクスとの越境が、新結合をうながす場面もあるという。

## (2) デジタル化でのユーザー体験の重視

BTC越境の意義は、1980年代以降急加速したデジタル化という時代の変化にも見て取れる。デジタル化がもたらした変化の1つが、「ユーザーが、製品やサービスを容易に乗り換えることができるようになったこと」と田川氏は言及する。

その結果、デジタル領域を中心に、ユーザー体験を重視する必要性が高まった。ビジネスモデルは、「購入してもらおう」から「長く使い続けてもらおう」ことに変化。すなわち、使い心地の良さを追求することが、製品やサービスの社会浸透のカギとなる。

クリエイティビティ領域のデザインは、人間中心の考え方で製品やサービスを設計する手法であり、ユーザー体験の価値向上に寄与する。企画戦略などビジネスの上流段階からデザインのスキルを活用できれば、その効果はさらに高まる。デザインのコネクションが含まれるBTCを越境する意味がここにもある。

ただし、デザインはすべての事業に効き目があるとは限らないという。効果が特に期待できるのは、デジタル領域やエンドユーザー

との関係性が高い事業だ。

「社会は人の集合体であり、人々がいいと思わないものは定着しないのです。特にエンドユーザーとかかわる領域においては、デザインの役割は大きいと思います」

## (3) 企業経営へのデザイン概念の導入

デジタル化が不可逆的な状況下、BTC越境の要素であるデザインは、企業経営の観点でも有効性が高まる。デジタル系企業が株式市場の上位を占める米国では、特に顕著だ。たとえば、スタートアップの初期メンバーにデザイナーが参加していないこと自体を、リスクととらえる動きも見られるという。

日本においても、デジタル化が進む中でどのように産業を活性化するのか、官民さまざまに検討されている。田川氏が委員を務めた経済産業省の「産業競争力とデザインを考える研究会」もその1つだ。

研究会では、デザインのコネクションを企業経営に取り入れることで、企業の競争力や事業の成功確率を高めることが確かめられた。そこで、デジタル化が加速する未来に向け、デザインを経営の武器の1つとして導入することを提案した「デザイン経営」宣言を発表。田川氏はコアメンバーとして宣言策定に携わった。

## 3. 変容する時代の将来を見据えて

### (1) イノベーション人材の育成

「『どうしたらイノベーションを連続的に生み出せる人材や組織を体系立てて育成できるか』が最近の興味です」

デザインとエンジニアリングの2つを越境する価値を自ら証明し、現在はBTCの3つに領域を拡張する田川氏。近年の課題意識は、越境人材を属人的なものにとせず、再現性を持たせることにある。その背景には、「良いもの」の創造には、社会自体に自己革新できる素地が必要だという田川氏の見解がある。

「イノベーションは特定のエリアや時代において要否が決まるものではなく、社会のバ

ランスとして普遍的に必要です」

人間の細胞が徐々に新しく入れ替わるように、社会や企業にも新陳代謝が必要だ。イノベーションがその役割を担うことで、より良い社会が実現されるという。

社会、企業、組織それぞれに自己革新をもたらす、3つの領域を越境するBTC型人材。この育成に向け、田川氏は、自身や同社の経験の蓄積方法を形式化し、洗練させ、再現性を高めている。また、企業人事や教育システムへの落とし込みも視野に、アカデミアの活動にも力を注いでいる。



さまざまなイノベーションを生む  
Takram Japan株式会社のオフィス風景

## (2) カオスな状況の舵取りの在り方

「新しいものが立ち上がる過程では、ビジネス、テクノロジー、クリエイティビティが入り乱れ、さまざまな困難が発生します。そのカオスを乗り切るには、全方位的な仮説検証が必要不可欠です」と語る田川氏の考察は、経験に裏付けられた説得力があった。

技術的な問題は何か。解決した先にマネタイズできる算段や計画はあるか。ユーザーのニーズを的確にとらえ、ユーザーの心を動かす魅力や仕掛けが具備されているか。

BTCの3つの領域を往復し、仮説検証の精度を高めた越境組織こそが、イノベーションを生み出す企業や組織の在り方だ。

現代は、社会全体が、イノベーションのプロセスと同じような、カオス状態にあるといえる。BTC越境による仮説検証は、イノベーションの観点に限らず、今後のカオスな時代を生き抜くための基本動作として、誰もが持

つべき心構えとなるだろう。

## 4. 未来は越境の中に

新しい価値の提供を追求する中小企業にとって、田川氏の提唱するBTC越境の意義は大きい。特に、デジタル化が加速する中、エンドユーザーとの関係性が強い企業は、ビジネスやテクノロジーに加えて、クリエイティビティも越境する重要性が高まっている。

一方、専門性の深化により自社の競争優位性を高めつつ、複数の領域を越境することは容易ではない。よって、リスクリターンが明瞭で計画性を持てる、専門性の深化に注力するのが、一般的なアプローチである。

だからこそ、中小企業診断士が意図的に越境行為をうながしてみる。支援先企業が越境できていない領域や要素を見極め、デザイナーの登用など領域越境と新規事業開発に資する組織編成や方法論を助言する。これらが変化に富む現代での中小企業の確かな力になるのではないだろうか。そのためにまず、我々自身がBTC型人材を目指してはどうだろうか。

### 田川 欣哉

(たがわ ぎんや)

Takram Japan株式会社代表取締役。テクノロジーとデザインの幅広い分野に精通するデザインエンジニア。東京大学工学部卒業後、英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート修士課程修了。2018年同校より名誉フェローを授与。日本デザイン振興会理事、東京大学総長室アドバイザーも務める。



### 鈴木 七世

(すずき ななせ)

早稲田大学卒業後、総合商社に勤務。デザインの力で中小企業発展に貢献することを目指す。2022年中小企業診断士登録。



特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

## 第6章

# リスクマネジメントが 企業の未来を開く

プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社  
代表取締役 秋山 進 氏



大井 秀人  
東京都中小企業診断士協会

プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社代表取締役の秋山進氏は、各種業界のトップ企業でのコンサルティング実績を有し、人材開発や組織づくり、コンプライアンス関連の著書や記事も多く執筆されている。

その正式な肩書は「リスクマネジメントコンサルタント」。最初に肩書を伺った瞬間、経営・組織・人材開発と幅広く活躍されているのに、「リスク限定なのか」と不思議に感じた。

実は「リスク」という言葉の指す範囲は幅広い。秋山氏によると、リスクマネジメントとは組織・事業にどんなリスクがあり、何を優先順位高く対応すべきかを考えること。つまり企業の未来を考えることという。



プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社  
代表取締役の秋山氏

本章では、秋山氏から、激動の時代の中、リスクマネジメントをどう企業の未来を切り開くために活用するかを伺った。

## 1. リスクマネジメントは時代の要請

### (1) リスクマネジメントは経営戦略

一般に企業のリスクと聞いて想像するのは、災害やコンプライアンスだろう。これは、リスク＝「危険」と訳すことからの連想によるものだ。しかし、秋山氏は、リスクの本来の意味は、将来のいずれかの時期に何か悪い事象が起こる「可能性」であり、本来その対象範囲は幅広いと話す。

事業活動のリスクは、組織、人材、財務など、すべてのオペレーションに内在する。環境変化の激しい中、新規事業が生まれなくてもリスクといえる。このようにリスク管理の対象は、あらゆる業務領域にまたがる。リスクマネジメントでは、事業活動全体にわたる全リスクを洗い出すことが必要となる。

そして企業トップと一緒に優先順位を付け、必要なリソース・コスト・対策を検討しなければならない。まさに「守り」の経営戦略そのものだ。

### (2) 契機は企業法務第一人者との対談

秋山氏がリスクマネジメントにかかわるきっかけは、2002年に企業法務の第一人者である中島茂弁護士と対談形式の著書を出版したこ



とだった。さまざまな事業企画に携わる中、若くて法律実務にも詳しくということで、知り合いの編集者から声かけをいただいたそう。

「3時間の対談を10回くらいしました。通常の出版の数倍以上の時間です。ものすごく密度の濃い内容でした。日本トップの企業弁護士に個人授業を行ってもらったようなものです」

中島弁護士との対話を通して、法律の一文一文に歴史があることを知る。コンプライアンスやリスクはルール—辺倒のものではなく、企業活動に生かされるものだということを学んだ。この著書が、秋山氏がリスクマネジメントの世界に入る契機となる。

### (3) リスクマネジメントの先駆者に

秋山氏は、この本を読んだ大手企業の会長から、チーフコンプライアンスオフィサー代行就任を要請される。それまで新規事業開発を中心にコンサルティングをしていた秋山氏にとって青天の霹靂だったそう。

新たなチャンスと思い受諾すると、リスクとコンプライアンス全般を統括する職責だった。所属企業のリスクをすべて洗い出し、対策を練る幅広い領域の仕事だ。企業の事業活動全域を見られることに大きな意義と魅力を感じたという。

2000年代は、護送船団方式や大量生産などの20世紀型のビジネスモデルの転換期だった。会社の統治機構も、多くの企業が執行役員制度を導入するなど変革期のただ中にあった。その時代背景で求められていたのが、コンプライアンスやリスクと経営戦略とを結び付ける「リスクマネジメントコンサルタント」という存在だ。当時、この領域のプロフェッショナルは少なく、秋山氏は重宝がられ、さまざまな会社から声がかかることになった。

その後、コーポレートガバナンスの強化を背景にリスク管理委員会の設置が求められるようになる。秋山氏は、今では10社以上でリスク管理委員会運営などに携わっている。



リスクマネジメントのきっかけとなった秋山氏と中島弁護士の著書『社長！それは「法律」問題です—知らないで済まないビジネスのルール』（日本経済新聞出版）

## 2. リスクマネジメントに必要な視点

### (1) リスクマネジメントには型がある

リスクマネジメントは、事業活動の不確実性への対処であり、いわば事業のディフェンスだ。秋山氏によるとこれには型があり、業界に関係なく基本的パターンがあるという。

たとえば、中小企業で特定の1社への依存比率が高いとリスクが高いと判断できる。売上比率が1社で7割とか、調達が特定の1、2社だけといった場合だ。どれだけ利益率が高くても、依存度という点で業界に限らず非常に危険と判断する。その取引先が斜陽産業であればなおさらだ。

また、海外事業を行う企業をコンサルティングすると、ある地域の問題が次にどう波及するかがわかるという。そのような環境変化は業界を問わず順番に来るものなので、その法則性から別の企業の事業リスクも予見できる。

秋山氏は、このように複数の業界のさまざまなリスクに関する経験や方法を集め、企業の未来を開くための守りの経営戦略として、リスク対応の体系化を進めている。

### (2) 物事をシステム(全体系)として把握

リスクは、すべての事業活動から洗い出す必要がある。秋山氏は、自身の物事のとらえ

方の特徴として、物事を「システム」として認識することを挙げる。ここでのシステムはITを指すのではない。企業、事業、組織、従業員、顧客など、関係する対象を俯瞰的に「全体系」としてとらえることだ。

リスクをとらえる視座として、「システム（全体系）の長期短期の脆弱性」を常に考えるようにしている。システムとして機能する阻害要因（＝リスク）を、あらゆる視点・角度から洗い出している。

一般にシステムは、固定化されて安定的に運用されている状態では何も問題がなく良好に見える。しかし秋山氏は、固定化されたシステムはそれ自体が大きなリスクと語る。固定化されたシステムは変更が難しい。そのため、世の中の環境変化へ対応できる柔軟性を持たす必要があると話す。

### 3. リスクマネジメントを経営に生かす

#### (1) 変化には「逸脱」のマネジメントで対応

現代は環境変化が目まぐるしい。変化への対応には、固定・安定状態から「逸脱」する要素が、会社というシステムには必要と秋山氏は言う。たとえば、既存の事業オペレーションのシステムに対し、新事業や外部人材獲得、構造改革などを行うことだ。

実は、システムに意図的にイレギュラー要素を入れて管理することは非常に難しい。イレギュラーゆえに、がん細胞化し、システムの致死要素となる可能性もあるからだ。リスクマネジメントとして「逸脱」を正しく設計・運用することが必要になる。

固定・安定はリスクだが、変化・逸脱もリスク。リスクマネジメントでは、そういう偏りのない物のとらえ方が求められる。

#### (2) 人材活用の判断軸として用いる

プロジェクトや組織において人材はとても重要な要素だ。秋山氏は、間違いの可能性の低い人材選定が重要という。この人選を間違えると、プロジェクトや組織は失敗するし、

万一の場合、会社を傾かせるリスクにもなる。

人の見極めのポイントは2つ。1つはスキルベース。たとえば、中堅企業が弁護士に依頼する場合、彼らにも専門領域があることが意外と理解されていない。M&Aスキルが必要なときに、相続専門の弁護士に頼むといったことが実は起きている。どんなスキルが必要か、依頼側は詳細に把握しなければならない。

もう1つは価値観、行動様式や思考様式だ。たとえば、「この人は何を喜ぶ人か」ということ。スキル面は十分な専門家でも「自己満足のほうが大事」と見受けられたら、高リスクと判断し断念するほうがよいこともある。

#### (3) 「未来のためにやめること」の見極め

秋山氏は、大学卒業後に入社した企業で社長室に配属となり、社長スピーチの原稿を担当した。社長の考え方を理解するために、過去のスピーチの全録音を聞いたという。そこで得た学びは、「経営者の仕事は『やめること』を決めること」だという。

その社長は常に「新規事業を始めるのは現場の仕事だが、やめるのは経営者の仕事」と言い実行していた。あらゆる角度から瞬時に経営判断するその姿は、リスクマネジメントそのものだった。

秋山氏は、このように企業の未来のために「やめること」を見極めることは、フラットに物事を見てリスクを評価すれば気づけるはずと話す。とはいえ、既存事業を「やめること」を決めるのは、社内関係者の思いもあり実際は難しい。リスクマネジメントの役割は、その企業の判断を後押しし、未来を開くサポートを行うことと秋山氏は感じている。

### 4. 激動の10年後に備えるために

#### (1) 生成系AIのインパクト

秋山氏は、今一番のリスクはChatGPTなどの生成系AIだという。コロナの影響など吹き飛ばレベルで、特にナレッジワーカーは

生きていく術がなくなるほどだと見立てている。

たとえば、弁護士の膨大な判例調査や公認会計士の膨大な監査資料の調査などがすべてAI化される。あらゆる経験則・ルールがパターン認識され、必要なのは最後の判断だけになる。

秋山氏も生成系AIの急展開で10年後どうなるのか、まったく予測がつかないという。大手のコンサルティング会社ですら本当にわかっている人がいない状況と認識している。ただ、あらゆるビジネスモデルが10年以内に根本から変わることは明確で、すべての産業でAIの結果を加工して付加価値を与えられる人や企業しか生き残れないという。

### (2) 今すぐ生成型AIの活用を考えよう

一方で現状のAIはまだ精度が低く、10年くらいは生成系AIの発展系も含めて、どう活用するかを考えることで、企業は生き抜ける可能性があるという。

そこでは、どうサバイブするかという視点が重要で、AIの使いこなしや業務効率化などより、事業として何に使えるかを考えないといけない。つまりHowではなくWhatの世界だ。

ものづくり企業であれば、設計・試作時間が圧倒的に短くなるはずである。そのため、オーダーメイドのような新規サービスが急速に広まると考えられる。何をするかを決め、そこに早くたどり着ける会社が勝ち抜くことになるだろう。

### (3) 中小企業診断士はどう支援するか

今は各社、どこで生き残るかを見つけなければならぬフェーズだと秋山氏はいう。大企業は、自社の持つあらゆる要素・能力に、AI活用のビジネスモデルを張り、生き残れる可能性がある。

しかし、経営資源の限られる中小企業は規模が小さくリスク分散が難しい。乾坤一擲、どこに大勝負をかけるか。中小企業診断士は、

社長と一緒にどこに勝負をかけていくか考える必要があるのではないかと。

場合によっては、「逸脱」を意識し、M&Aや事業転換など大胆なことを提言する必要があるはずだ。

## 5. すべての企業はこの3年が勝負

最後に秋山氏は、「生成系AIのリスクは、すべての企業が、今この瞬間、行く場所を決めないといけないレベル」と話す。すでに動いている企業も多く、2、3年しか猶予はない。すべての日本企業が危機感を持たないといけないという。

一方、多くの中小企業がコロナ禍で大きな影響を受け、原料高、人材不足、事業承継などさまざまな困難に直面している。変革をうながすには難しさも伴うだろう。それでも、中小企業診断士はリスクを基に、企業に進言する必要がある。未来に向け社長に伴走し、一緒に考え抜く中小企業診断士が、今、求められている。

### 秋山 進

(あきやますずむ)

京都大学経済学部卒業後、株式会社リクルートに入社し、事業企画に携わる。独立後、経営・組織コンサルタントとして活躍。現在は、経営リスク診断をベースに、組織構造設計などのプロフェッショナルが集まるプリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社を主宰し、代表取締役。



### 大井 秀人

(おおいひでと)

化粧品DX関連企業で商品開発やR&DのDXに従事。工学系大学院修了後、化学・IT・電機など複数業界で、製品開発のデジタル化や業務改革を推進。地域のチャレンジを後押しすべく中小事業者の業務分析や事業計画策定支援にも複業でかかわる。2020年中小企業診断士登録。



## 「事業継続力強化支援事業」について

～自然災害等への事前対策に向けた支援～



独立行政法人中小企業基盤整備機構 災害対策支援部 災害対策支援課

佐藤 拓実

本稿では、中小企業・小規模事業者（以下、中小企業等）の経営課題の解決をサポートされている中小企業診断士の皆様に、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）が提供する事業継続力強化支援に係るツール等をご紹介します。

### 1. 中小企業等の現状

#### (1) 頻発する自然災害

我が国は、自然災害等の猛威に絶え間なくさらされています。

2022年度に発生した自然災害に対して、災害救助法が適用された回数は9回。夏の大雨や台風、冬の大雪等、数々の災害が全国の中小企業等を襲いました。

また、2020年の初め頃からは、新型コロナウイルス感染症が世界的に流行したこともあり、多くの中小企業等がその対応に追われました。さらに、コロナ禍で加速したリモートワーク導入の動きを狙ったサイバー攻撃等、このような脅威は地域や業種を限らず、多くの中小企業等に影響を及ぼしています。

#### (2) 中小企業等が置かれた現状

このような自然災害や感染症、サイバー攻撃（以下、自然災害等）への対応としてBCP（事業継続計画）を策定し、被害や損害を最小限に抑えつつ、事業の早期復旧や事業継続のための体制づくりを行う重要性は、以

前にも増して高まっています。

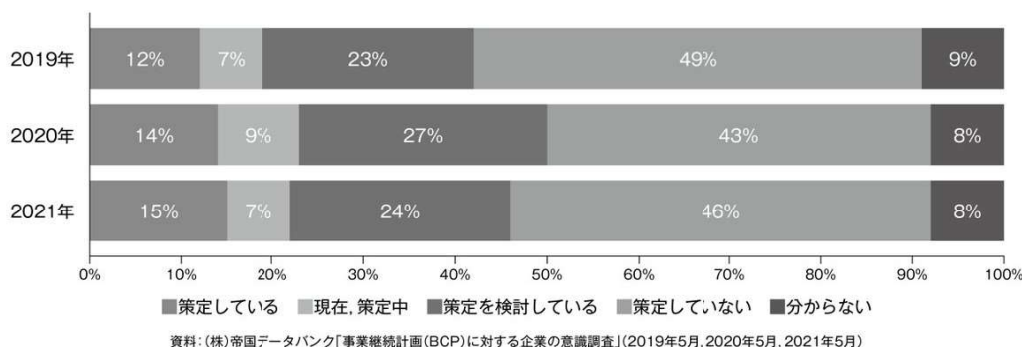
しかしながら、中小企業等におけるBCP策定率はまだ低い状況にあります。2022年版中小企業白書によれば、BCPを策定している中小企業等の数は毎年少しずつ増加していますが、依然として半数近くの中小企業等で策定の検討もなされていないのが現状です。

中小企業等がBCPを策定しない理由としては、「策定に必要なスキル・ノウハウがない（41.7%）」、「策定する人材を確保できない（28.3%）」、「書類作りでおわってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい（28.0%）」（複数回答）となっています。

一方で、BCPの策定による良い効果を実感している中小企業等も増加しています。その効果としては、「従業員のリスクに対する意識が向上した（53.5%）」、「事業の優先順位が明確になった（33.4%）」、「業務の定型化・マニュアル化が進んだ（30.6%）」、「取引先からの信頼が高まった（24.7%）」（複数回答）といった回答がありました。策定した中小企業等には、災害への対応策だけでなく、日頃の業務改善にも効果が表れていることがわかります。

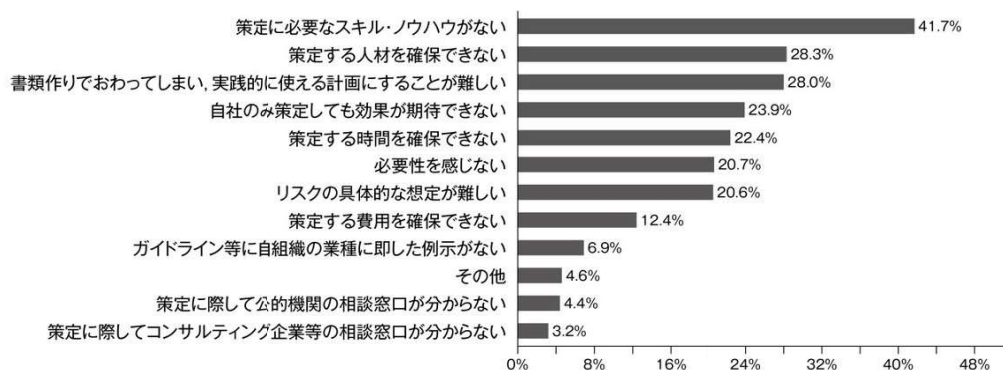
このように、BCPの効果を実感している中小企業等がある一方、ノウハウ・人手の不足等を理由に策定までには至っていない中小企業等が多い状況です。

第1-1-67図 事業継続計画(BCP)の策定状況の推移(中小企業)



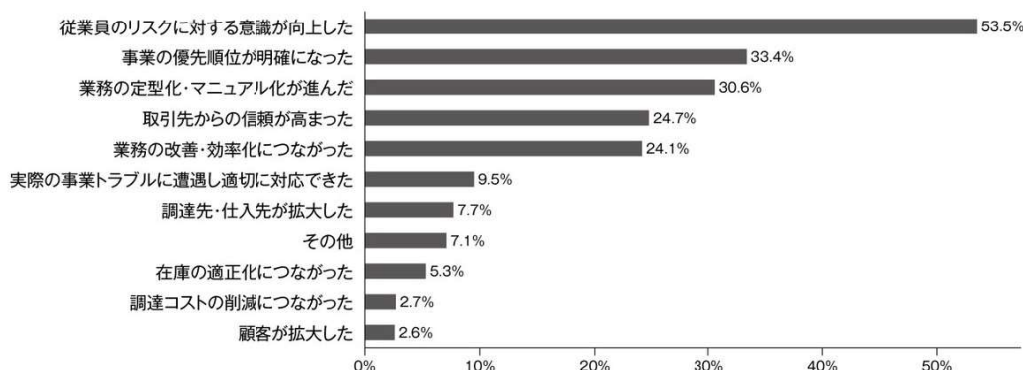
(出典)2022年版中小企業白書(第1部第5節 事業継続計画(BCP)の取組)より

第1-1-71図 事業継続計画(BCP)を策定しない理由(中小企業)



(出典)2022年版中小企業白書(第1部第5節 事業継続計画(BCP)の取組)より

第1-1-70図 事業継続計画(BCP)を策定したことによる効果(中小企業)



(出典)2022年版中小企業白書(第1部第5節 事業継続計画(BCP)の取組)より

## 2. 中小機構の事業継続力強化支援に係る取組み

中小機構ではこうした現状に対し、「事業継続力強化計画」の策定を推進しています。

事業継続力強化計画は、自然災害等発生時の事業継続に最低限必要なことを洗い出し、初動対応の手順や事前対策の内容およびその推進体制等を中心に記載するもので、5～6ページで作成できる簡易なものとなっています。計画策定後に国の認定を受けられれば、認定ロゴマークや金融・税制面等の各種優遇措置を活用できる場合があります。



(参考) 令和5年度事業継続力強化計画認定ロゴマーク

中小機構は以下の支援ツールにより、事業継続力強化計画策定支援を行っています（すべて無料）。

### (1) 情報発信

中小機構では、「災害に備える取組みは必要だが、何から手をつけて良いかわからない」中小企業等に向けて、情報発信を行っています。具体的には、「中小企業強靱化支援ポータルサイト」と「中小企業『強靱化』シンポジウム」が挙げられます。

「中小企業強靱化支援ポータルサイト」には、自然災害等に関する各種コラムや事業継続力強化計画の策定事例動画等、多数のお役立ち情報が掲載されており、さまざまな規模や業種の中小企業等にとって参考になる内容となっています。

(取組事例)

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/case/>

(お役立ち情報)

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/knowhow/>

「中小企業『強靱化』シンポジウム」は、中小企業等にとって事業継続力強化計画を策定することの重要性を広く発信するイベントです。令和5年度は全2回（7月20日、9月1日）に開催し、実際の事例や専門家の知見、著名な経営者の見識等を伺いながら「真の『事業継続力』とは何か」に迫っていきます。

詳細は今後、以下のサイトからご案内する予定です。

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/>

### (2) セミナー

事業継続力強化計画に関心のある中小企業等を対象としたオンラインセミナーを、毎月第2、4木曜日のいずれも午前10時から開催しています。所要時間は1～2時間で、事業継続力強化計画の制度概要や認定メリット、中小企業庁HPに掲載されている策定の手引きの紹介等を行っています。

また、中小企業等へ事業継続力強化計画の策定をご支援される士業や支援機関の方々向けに、毎月第3火曜日の午前10時から支援者向けセミナーを開催しております。所要時間は1時間です。

申込等詳細は、以下サイトをご覧ください。

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/web-seminar/>

### (3) マンツーマン支援

「実際に事業継続力強化計画を策定してみたいけれど、自社だけでは難しい」中小企業等に対して、専門家によるマンツーマン支援を実施しています。事前対策に係る取組みの検討から計画策定に向けた1～2回程度の個別支援を行います。

なお、採択には審査があります。

詳細は、以下のサイトをご覧ください。

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/handsnr5/>

#### (4) 連携体に関する支援

中小企業等が自然災害等に備え、事業継続力強化計画を策定するにあたっては、他者との協力関係による不得意分野の補完、共同生産・共同受注による業務の効率化、新たな販路開拓等の観点から、「連携体による事業継続力強化計画の策定」が重要と考えています。これに取り組むことによって、サプライチェーン毀損の最小化や代替生産・代替調達への備えが図られます。

しかしながら、企業によっては連携相手が見つからない場合も考えられます。そのようなケースでも、中小機構が運営するビジネスマッチングサイト「ジェグテック」を活用した連携体構築支援により、すでに取引関係にある企業だけでなく、他地域や異業種の企業との連携体構築の検討が可能になります。

詳細は、お近くの中小機構地域本部へお問い合わせください。

[https://kyoujinnka.smrj.go.jp/guidance/customer\\_support.html](https://kyoujinnka.smrj.go.jp/guidance/customer_support.html)

### 3. おわりに

災害への備えは、一企業の問題にとどまらず、その企業の従業員とご家族、取引先、金融機関、その他多くの関係者のために重要なことです。

中小企業等が自然災害等に備え、被害を最小限に食い止め、事業を継続するために、本稿をお読みの中小企業診断士の皆様には、中小機構の「事業継続力強化支援」の各種ツールをご活用いただき、中小企業等の「備え」につなげていただけますと幸いです。



「中小企業強靱化支援ポータルサイト」

連載 海外展開の強い味方たち(第2回)

# 中小企業が活用できるケース別支援施策

— ジェトロ編 —

## ジェトロの海外展開支援

櫻田 登紀子

沖縄県中小企業診断士協会

連載第2回は、日本貿易振興機構(以下、ジェトロ)を取材しました。前回の中小企業基盤整備機構(以下、中小機構)とジェトロは、いずれも中小企業の海外展開支援を行っていますが、内容には違いがあります。

中小機構は、中小企業の経営基盤の整備を支援するための公的機関であり、海外展開支援はその一環として行われています。一方、ジェトロは国際ビジネス支援に特化した公的機関であり、主に日本の企業が海外市場で成功するための支援を専門的にを行っています。

### 1. ジェトロとは

ジェトロは2003年10月、日本貿易振興機構法に基づき、前身の日本貿易振興会を引き継いで設立されました。貿易・投資促進と開発途上国研究を通じ、日本の経済・社会のさらなる発展に貢献することを目指しています。

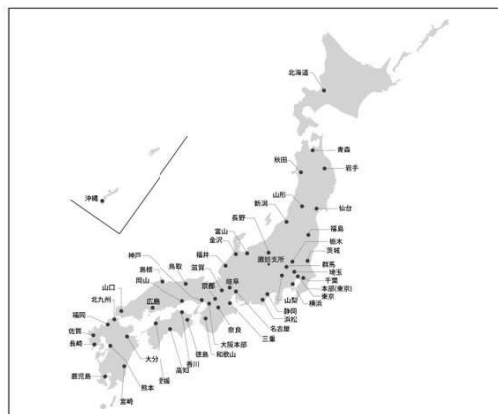
55カ国に70カ所を超える海外事務所、ならびに本部(東京)、大阪本部、アジア経済研究所および国内事務所を合わせて約50の国内拠点からなる国内外ネットワークをフルに活用し、農林水産物・食品の輸出や中堅・中小企業等の海外展開支援に機動的かつ効率的に取り組むとともに、調査や研究、対日投資の促進等を通じ、わが国の企業活動や通商政策に貢献しています。ジェトロの国内ならびに海外の支援体制は、**図表1・2**のとおりです。

ジェトロは、前回ご紹介した「新規輸出1万

者支援プログラム」の申込窓口でもあります。本プログラムは、経済産業省、中小企業庁、ジェトロおよび中小機構が、全国の商工会・商工会議所と協力し、全国350万社以上の中小企業で輸出に関心のある企業を掘り起こし、日本全体で輸出に取り組む方々のパイを大きくする施策を2022年12月より開始したものです。

これは、海外とのビジネスを考えているものの、何から始めたら良いか迷っている中小企業や個人事業者向けの施策です。輸出に関心があっても、「海外との取引経験がまったくない」、「現地バイヤーとの交渉に自信がない」、「どの国に輸出すれば良いのか見当がつかない」等々、初めての輸出の際にはさまざまな悩みが生じると思われます。それらの悩みを解消し、輸出の準備から開始までをサポートしてくれるのが「新規輸出1万者支援プログラム」です。

図表1 ジェトロの国内の支援体制





図表2 ジェトロの海外の支援体制



ちなみに、「1万者」の「者」は会社の「社」ではありません。これは、中小企業だけでなく個人事業者も支援を受けられるためです。

利用する際は、ジェトロのホームページ上にある「新規輸出1万者支援プログラム」のポータルサイトに登録してください。登録完了後、おおむね3営業日以内にジェトロの専門家から連絡があり、個別カウンセリングが行われます。このカウンセリングで事業者のニーズを明確にし、準備段階に応じた最適な支援策が提案されます。

たとえば、「輸出に挑戦するかどうか迷っている」ことがわかれば、輸出の可能性について専門家がじっくりと相談に乗ります。具体的には、課題を一緒に洗い出して明確にしたり、海外市場の商品ニーズを紹介したり、事業計画の策定のお手伝い等の伴走型支援も行います。

また、「輸出に向けた商品開発や輸出先に合ったブランディングをしたい」という希望があれば、輸出向け商品の生産設備導入費用や、PR動画、SNS広報の製作費用、輸出向けのサイト作成費用を補助する支援策が提案されます。さらに、「輸出先を相談したい」という希望があれば、現地の事情に詳しい専門家が相談に応じる支援策もあります。

そのほか、現地の企業訪問や商談、海外出張等に同席・同行して販路開拓を支援、また、貿易実務、法務、会計に関する疑問にも対応、さ

らに、輸出先のパートナーを見つけない場合には、海外のECサイトや展示会への出展、輸出会社とのマッチング支援も行います。

中小事業者にとって至れり尽くせりの「新規輸出1万者支援プログラム」を、ぜひご活用ください。

図表3 「新規輸出1万者支援プログラム」案内チラシ



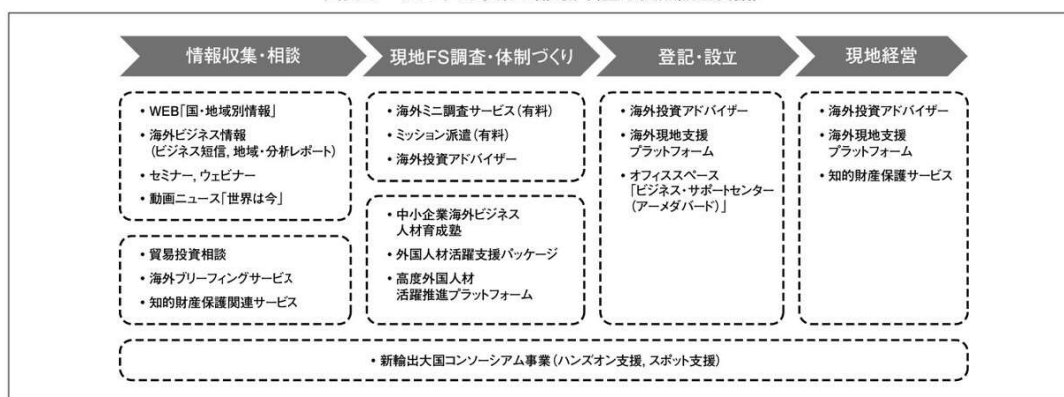
## 2. ジェトロの海外展開支援

ここからは、「新規輸出1万者支援プログラム」への登録後につながっていくジェトロの海外展開支援サービスをご紹介します。

図表4 ジェトロ事業の俯瞰図(主な輸出支援)



図表5 ジェトロ事業の俯瞰図(主な拠点設立支援)



ジェトロの海外展開支援（輸出支援）は図表4のとおり、「情報収集・相談」、「輸出先・取引先探し」、「商談」、「契約」の各段階において豊富な支援メニューが準備されています。ジェトロは特に、「輸出先・取引先探し」、「商談」、「契約」の段階の、具体的なビジネスに直結させる支援が得意です。

一方、ジェトロの海外展開支援（拠点設立支援）は図表5のとおりで、「情報収集・相談」、「現地FS（フィージビリティスタディ）調査・体制づくり」、「登記・設立」、「現地経営」と実務的な支援までがカバーされています。70ヵ所を超える海外事務所において、現地在住のコーディネーターの知見、地場企業、地元政府当局等とのネットワーク等の強みを活かし、日本からの輸出・進出、海外現地法人の運営に関する課題・

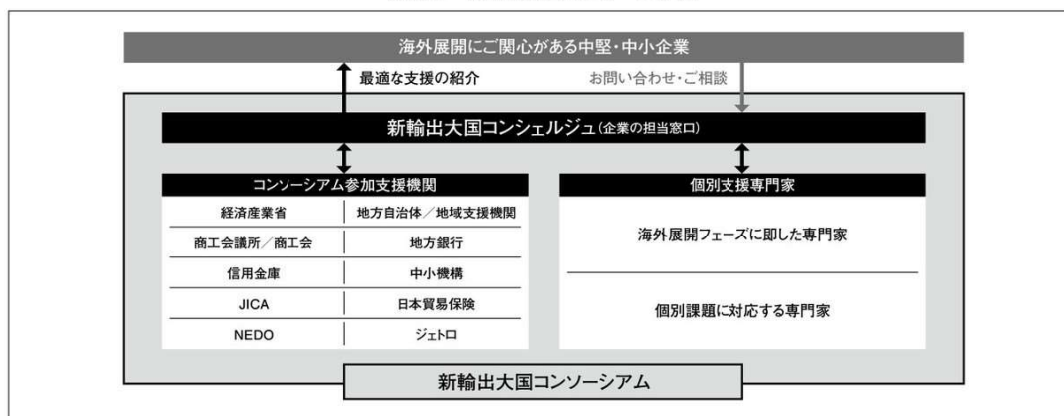
悩みに関する相談に対応しています。

ジェトロのサービスには無料のものが多いですが、有料サービスもあります。詳細はジェトロのホームページをご参照ください。

### 3. 新輸出大国コンソーシアム事業

そのほかに特筆すべきは、「新輸出大国コンソーシアム」（以下、コンソーシアム）です（図表6）。商工会議所、商工会、地方自治体、金融機関、ジェトロ等の全国1,123の支援機関が結集し、海外展開を図る中堅・中小企業に対して総合的な支援を行う枠組みです。海外展開を目指す企業は、コンソーシアムに参加している複数の支援機関から、それぞれの専門性を活かしたさまざまな支援を受けることができます。

図表6 新輸出大国コンソーシアム



ジェトロは、コンソーシアムの事務局機能を担い、海外展開を支援する公共機関と企業を結び付ける場を設けるなど、さらにきめ細かな支援を提供します。また、「海外への販路開拓・拠点設立を実現させたい」、「具体的な計画を立てて進めたい」、「専門家の助言を得ながら海外への一歩を踏み出したい」といった企業に対し、海外展開の計画立案から実行・実現までを専門家がマンツーマンで支援する事業も担っています。

コンソーシアムの特徴は、以下のとおりです。

(1) **コンシェルジュが最適な支援メニューを提案**

企業にとって最適な支援機関の支援策を丁寧にご案内します。

(2) **海外展開フェーズに即したハンズオン支援**

各国・地域事情や実務に精通した専門家が、継続的な企業訪問・商談同席・海外出張同行を通じて、海外展開戦略策定段階から事業計画策定、実行段階まで、企業の状況に応じて一貫して支援します。

(3) **個別課題を解決するスポット支援**

貿易実務、越境ECを使ったオンラインビジネス、法務や税務・会計、基準認証、物流等の海外展開に欠かせないテーマについて、専門家が適時支援を行います。

コンソーシアム・ハンズオン支援の利用にあたっては審査があります。2022年度は年間約900社を支援し、多くを成功に導いた人気の事業です（「(3) 個別課題を解決するスポット支援」の審査はありません）。前回ご紹介した中小機構の「海外展開ハンズオン支援」を受けて、海外展開の具体的な計画が完成した企業が、輸出の本格化やさらなる販路拡大を目指して、ジェトロのハンズオン支援に申し込む流れが「王道」とのことです。

最終回となる第3回は、独立行政法人国際協力機構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**

日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外展開支援部 主幹

**小林 寛**  
(こばやしひろし)

新規輸出1万者支援プログラム担当、新輸出大国コンソーシアム担当など。



**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。



連載  
第124回

直撃

# プロコンライフ!

【ゲスト】溝渕 善彦さん

●インタビュー  
平井 彩子 中小企業診断士

## 【今回のゲスト】

profile：溝渕 善彦（みぞぶち よしひこ）  
みぞぶち中小企業診断士事務所代表。1986年、大学卒業後、地元・香川県の金融機関に入行。システム開発部門、支店勤務、経営支援業務などに従事、融資部経営サポートグループ長、融資部副部長を務める。その後、事業再生ファンド運営会社、建設会社を経て、2021年10月にみぞぶち中小企業診断士事務所を開業し独立、現在に至る。得意領域は、事業計画実行支援、事業承継支援、創業支援、財務・資金繰り支援、現場改善、採用・人材育成、理念策定・浸透など。



第124回のゲスト・溝渕善彦さんは、地元・香川県の金融機関に入行し、経営支援業務や事業再生ファンドの立ち上げ・運営などに携わった後、30年以上の会社員生活にピリオドを打ち、2021年に中小企業診断士として独立しました。

現在は独立2年にして、高松商工会議所では「窓口相談の予約が一番取りにくいアドバイザー」と言われるほど、ご活躍です。

溝渕さんの会社員時代のお話から、独立してからの仕事の広がり、さらには地元に対する思いまで、幅広くお聞きしました。

## 地元・香川県の金融機関で 経営支援業務に従事

平井：キャリアのスタートは香川県の金融機関ですね。

溝渕：はい。東京の大学に行ったものの、卒業後にそのまま生活するイメージがつかず、地元に戻ることにしました。大学では広告のゼミに所属し、広告関連の雑誌を出している出版社でアルバイトをしていたこともあって、当初は就職先として広告業界も選択肢にありましたが、金融機関の方の話聞くうちに興味が沸き、就職を決めました。

そこでは、2年ほど支店勤務をした後、7、8年はシステム部門、さらに営業に戻り、2007年に本部に戻ってからは融資部で経営支

援業務に携わっていました。

**平井**：融資部での経営支援業務というのは、「リレーションシップ・バンキング」が言われ始めた前後くらいでしょうか。

**溝淵**：そうですね。当時、私が働いていた県外の支店では、多くの自己破産や民事再生があり、ほぼ毎月のように地方裁判所に行き、債権者集会に出席している状態でした。経営支援業務としては、会社の業績が悪化してきたときに、今後の計画を経営者の方と一緒に作成し、金融機関調整の仕方から事業の整理や構築までをアドバイスしていました。

この頃、取引先の経営者が急逝したため、その企業に常駐することになりました。海外にある現地工場も撤退することになり、痛みは伴いましたが、収益が厳しかった会社を4年かけて大幅に改善させることができました。それまで、海外進出のお手伝いをするのはあっても、撤退のお手伝いをする機会はなかったため、そのノウハウが身についたことは大きかったと思います。

---

### 中小企業診断士の バリューを高めたい

---

**平井**：中小企業診断士を目指すことになったきっかけは何でしょう。

**溝淵**：診断士資格を取得したのは、2011年です。取引先の倒産を多く経験した頃に、企業がそうなる前に何かできることがあるのでは、と思うようになりました。自分のアドバイスに、知識としてのバックグラウンドがあって、診断士資格の裏づけもあるといいなと思うのと同時に、それが銀行にとっても取引先にとってもプラスになるだろうという考えがありました。また、取引先が元気になってくると、診断士資格があることで、営業においても金利以外のところで勝負ができるのではないかと考えました。

**平井**：元々、経営支援に携わっていたわけですが、中小企業大学の診断士養成課程に通って、新たな気づきはありましたか。

**溝淵**：中小企業大学校では、さまざまな先生にお会いする中で、結局は「人」が大事だと改めて気づかされました。特に熱意はとても大切で、初めて会って少し話ただけでも、ハートでつながったり、気持ちを動かされたりすることがあります。ですから、自分自身が熱意を持って相手と向き合うことが大切だと学びました。

**平井**：そのときは、自身の独立は考えていたのでしょうか。

**溝淵**：それは、まったく考えていませんでした。そもそも、職場からは中小企業大学校に通うための授業料や滞在費を全額出してもらっており、それなりの投資になっていました。自分が帰ってすぐに独立するわけにはいきません。当時は、職場内の中小企業診断士のバリューを高めることをしたいとずっと思っていたため、社内報や関係するシンクタンクの調査月報に中小企業診断士が書いた記事を掲載してもらっていました。

---

### 早期退職を経て、独立の道へ

---

**平井**：それが、なぜ独立に舵を切られたのでしょうか。

**溝淵**：その後、事業再生ファンドの立ち上げに携わり、そこで投資先の経営改善のお手伝いをしていたのですが、そのうちに、ご縁ある方から県外の会社に役員として来てほしいという依頼を受けました。これもご縁つながりだと思い、それまでの職場を早期退職して、その企業に転職したのが2020年でした。

そこでは管理部門を担当しましたが、成果を感じながらも、そのうちに「やはり、自分は地元の高松市が大好きなんだ。残りの人生を過ごすなら地元に戻ろう」という思いが強くなってきました。仮にその会社で人生の目的が立ったときに65歳だったとして、その年齢から独立するか、50歳代で独立するかを考えたときに、自分の賞味期限を踏まえると今しかないという思いに至り、2021年10月に独立しました。

平井：仕事のあてはあったのでしょうか。

溝淵：ありませんでしたが、辞めたことでさまざまな方に挨拶に行ったところ、中小企業基盤整備機構の事業継続力強化の案件発掘の仕事をしていただくきっかけになりました。また、以前かかわっていた会社にも辞めた旨をお伝えしに行った際、「じゃあ、うちに月に1、2回来てよ。会社のこともよくわかっているから」と言われ、さっそく顧問先が決まりました。そのうちに、今度はまた別のところからもお声がけいただき、これで何とか食べていけるかもしれないと思えるようになりました。

---

### 予約が一番取りにくい 「売れっ子」アドバイザーに

---

平井：独立2年にして、すっかり「売れっ子」のようですね。

溝淵：香川県の診断士協会から、高松商工会議所の窓口相談員の募集があり、手を挙げました。続けているうちにご支持をいただき、「今、一番予約が取りにくいアドバイザー」と言われるようになりました。現在、2ヵ月先までの予約が入っています。

平井：人気の秘訣は、ご自分ではどのように思われていますか。

溝淵：丁寧にお話しさせていただき、「今日はここまでですが、これからどうしますか」と必ず聞いて、次回の予約を案内すると次が続くという状態です。その中で、知り合いの中小企業診断士から働き方改革推進支援センターのアドバイザーの依頼や、信用保証協会の創業や事業承継のアドバイザーの機会をいただいたり、また、創業を考えている方に小規模事業者持続化補助金のアドバイスをさせていただいているうちに、その方がまた知り合いの創業したい方を連れてきてくれたりなど、ご縁がご縁を呼んで循環している状況です。「期待していなかったけれど、来たらもうすごい良かったけん、またちょっと聞きたい」と言ってくださる相談者の方も多くいらっしゃいます。

平井：創業では、どのような業界の方が多いの

でしょうか。

溝淵：これまで創業のご相談をさせていただいた方は、飲食店、ネイルサロン、トリミングサロン、熱帯魚のアクアリウム、民泊施設、キャンプ用品のセレクトショップなどです。取り組んでいることは一緒で、本当にやりたいことをきちんと整理することが中心です。当然ですが、お金のことはしっかりと考えましょうとお伝えしています。

平井：ここまで広がるとは素晴らしいですね。

溝淵：広がりすぎて、先日、初めてお会いした方から映画のオーディションに応募しませんかというお話をいただきました。地元で脚本の賞をとった作品が映画化されるということで、オーディションに応募したのですが、先日、書類選考を通過して、今度は演技の面接を受けるところまで来ています。どのようなご縁が何につながるか、本当にわからないものです。

---

### 香川の地域課題を解決すべく 創業支援へ

---

平井：独立して2年、ご自分の得意分野については、どのようにお考えでしょう。

溝淵：最近、自分は創業が得意であることに気がつきました。業種に関係なく、皆さんの悩みが共通していることや、創業期にさまざまな方とマッチングし、さまざまな化学反応が起きて、ビジネスが広がっていくことに大変面白さを感じています。

平井：創業の支援自体がお好きなこともあるのでしょうか。

溝淵：もともと中小企業診断士になるときに、地域活性化に貢献したい気持ちがありました。現在、香川県は人口がどんどん減っています。18歳で大きく人口が減り、結局、戻ってこないのです。私の高校の同級生は450人いますが、ほぼ地元には帰ってきていない。これが現実です。人口減少を食い止めるためには働く場所が必要で、働く場所を増やすためには、今ある企業が元気にならないといけませんし、新たに起業する人が増えることも大切です。

また、最近は学生でも就職か起業かという選択肢が当たり前になってきているため、起業を安全にスタートできるようにするための支援の大切さも感じています。香川県はとても住みやすいところですので、盛り上げていきたいですね。

**平井**：香川の好きなおところ、良さを教えてください。

**溝渕**：田舎と都会が共存しているところが良いと思います。車で30分も行けば本当に田舎の原風景ですし、街中はきれいで「プチ神戸」と言ってもいいくらいです。また、特筆すべきなのは、JR高松駅が海のすぐ側の距離にあることです。こういう街は全国探してもなかなかありません。高松城とJR高松駅が同じところに並んでいますから、城下町の発展と現代の街の発展が同じという点も良かったと思います。

### これからも人のご縁を大切に

**溝渕**：独立した時にさまざまなお誘いがあった中で、1つだけ決めたことがあります。それは、断らないことです。もちろん、すべての仕事をお受けすることは難しいのですが、断るなら理由が必要になりますし、無理なら交渉する方法もあります。今E、このインタビューを受けることになったのも、人からのご紹介だったわけです。断らずにチャレンジすることは、ご縁をつないでいくことでもありますし、それによりさまざまなことが回っている気がします。

**平井**：本当にそうですね。私たちのご縁が良い方向につながると、自分たちだけでなく、お客様にもプラスになることが多いと思います。

**溝渕**：そのため、人のつながりはこれからも大事にしたいと思っています。独立後のスタイルは、まだまだ行き当たりばったりの部分も多いとは思いますが、人のつながりの向こうに、何か素敵な成し遂げるべきものがあるように思っています。

「道のりの距離と学びの深さは比例する」と

言われていて、遠くから行くと何か得たいという気持ちが高まりますが、近くから行くといつでも行けるからと安易に考えがちです。多くのものを得るためにも、たくさんのご縁や学びを移動の距離とともにつかんでいきたいですね。

#### 【取材後記】



第124回目のゲストは溝渕善彦さんでした。

溝渕さんのお話を聞いて、本当に人に愛される方なんだろうなというのが伝わってきました。明るくてフットワークも軽く、親身になって向き合ってくれる安心感。予約が一番取りにくいと言われる所以もよくわかりました。また、年齢を感じさせない若々しさで周囲を元気にさせる力がありません。

香川という地元を愛し、その課題を解決したいという思いも、香川に生まれ、香川で就職した溝渕さんだからこそでしょう。溝渕さんのご活躍で多くの企業が元気になっていく姿が目に見えました。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、中川聖明さんから話を伺います。

(取材日：2023年4月26日)

ご案内

## 令和5年度「調査・研究事業」を実施する 県協会会員グループ募集のご案内

当協会では、令和5年度「調査・研究事業」として、新たな診断支援技術を開発することを目的に、県協会会員で構成するグループ（同一県協会内、複数の県協会にまたがる場合のいずれでも可）に委託します。

開発成果は、報告書として診断支援現場において活用するとともに、一般に公開して、中小企業自らが経営改善・経営革新に利用できるよう期待しています。

なお、本事業は、「調査・研究事業」にふさわしい研究テーマを委託する県協会会員グループを公募選定のうえ、研究開発費用を助成します。

### 【指定テーマ】

令和5年度は、次のテーマとします。

#### ○実践的診断・支援マニュアルの研究開発 ……7グループ程度

中小企業のものづくり、まちづくり、ひとづくり、海外展開、農商工連携、環境・エネルギーなどの経営課題に対応するため、中小企業診断士の資質向上に資する実践的な診断・支援マニュアルを開発する。

### 【実施要領】

#### 1. 募集期間

令和5年7月3日(月)～8月8日(火)

#### 2. 応募資格

- (1) 県協会会員グループ（5名以上程度）をもって、指定テーマに関する研究グループを組成すること。  
なお、複数の研究グループに参加することは、認められません。
- (2) 委託グループに選定された場合は、代表者1名が、委託業務の遂行にあたり、全責任を負うことを証する協会所定の誓約書を提出すること。
- (3) 委託事業の実施においては、県協会会員グループのみで遂行し、他の者に委託しないこと。
- (4) 委託グループの応募内容に関し、個別の審査結果の開示を求めないこと。
- (5) 経費に関して、正規の簿記の原則に基づき処理を行うこと。
- (6) 研究内容・納期に瑕疵ある場合、助成額が減額となることを了承すること。

#### 3. 応募書類の請求・提出

所定の応募書類様式を下記にて請求のうえ、書類作

成後に代表者がメールまたは郵送で下記にて、応募書類を提出してください。

〒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  
業務部 業務課 担当：楢崎 岩月  
TEL:03-3563-0851 E-mail:news@j-smeca.jp

#### 4. 委託事業実施手続き

- (1) 理事会において選任された選定委員をもって構成する「調査・研究事業委託審査会」を組成し、委託グループを決定します。
- (2) 委託件数（予定）  
「実践的診断・支援マニュアルの研究開発」  
……7グループ程度
- (3) 委託審査結果は、令和5年8月下旬～9月上旬の間（予定）に、グループ代表者あて通知します。
- (4) 委託事業の実施期間は、委託決定以降令和6年2月末日までとします。
- (5) 代表者は委託事業に関する報告書を作成し、令和6年3月上旬に連合会本部に提出するものとします。

#### 5. 助成金の交付

- (1) 委託事業に関する経費の支出、領収書等の管理は、代表者が責任を持って行うこととし、報告書の提出とあわせて、連合会本部にて完了報告をするものとします。
- (2) 助成金の交付額は、委託テーマ1件につき80万円以下とします。
- (3) 助成対象経費は、報告書原稿料、報告書制作費、調査旅費、打ち合わせ会場費、会議出席費、その他協会が妥当と認める経費とします。
- (4) 「調査・研究事業委託審査会」は、報告書および助成対象経費を精査し、適正であることを確認した後、助成額を決定し、代表者に一括交付します。
- (5) 委託グループ構成員ごとの助成金配分額は、委託グループにおいて決定するものとします。
- (6) 報告書内容の不備、納期遅れなどの場合、助成金の支払を減額することがありますので、ご注意ください。

#### 6. 報告書の著作権

報告書の著作権は、当協会に帰属するものとします。





## 中小企業診断士賠償責任保険の 募集について

中小企業診断協会では、「中小企業診断業務を安心して実施できる環境整備」、「中小企業診断制度の普及と推進」、「中小企業の振興と発展」を目的に、「中小企業診断士賠償責任保険」を運営しています。

創設以来、すでに約2,800名の中小企業診断士の方が加入している制度となっております。

今年度につきましても、9月1日を始期日とするご加入のご案内をいたします。

募集開始：令和5年6月25日(日)

募集締切：令和5年7月21日(金)

保険期間：令和5年9月1日(金)～令和6年9月1日(日)

保険料振替日：令和5年9月27日(水)

なお、取扱代理店である商工サービス株式会社は、権利義務全部をMSK保険センター株式会社に承継いたしました。

募集の詳細につきまして、下記URLよりパンフレット及び加入依頼書をご参照ください。

<https://www.j-smeca.jp/attach/koueki/shindanshihoken.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)。

## 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)

# 県協会レポート



## 埼玉県中小企業診断協会

埼玉県協会の活動報告

「企業内診断士の会（Pockyの会）」について

5月12日(金)

浦和コミセン13名（オンライン20名）



「かつて世界を席卷した『ローマ帝国』と『日の丸半導体』。その共通点は…」

のっけから引き込まれる語り手は、企業内診断士の金子友保会員。バブル全盛の1990年代、歴史になぞらえて商品や業界を解説し、人気を博したTV番組があった。その番組をモチーフに語る自らの電機業界の栄枯盛衰は、深夜番組に釘付けとなっていたミドル層の中小企業診断士ならば、堪らない講演テーマであった。

過去の歴史に加え、将来の次世代パワー半導体への期待を込めた講演は、奇数月の第2金曜日、気軽に集う30有余名の企業内診断士の知的好奇心を鷲掴みにした。何と、その企画には続きがあるという。お題目は、「FAシステム三國志」。

続きが堪らなく待ち遠しい…。

（文責：増田 利弘 会員）

「中小企業診断士のためのエグゼクティブ  
・コーチング入門講座」に参加して

5月13日(土)

(株) コーチビジネス研究所研修室7名



今回の講座は対面で「経営者の想いに寄り添うパートナー型コンサルティングを進めていくうえで前提となるコーチングの考え方を理解する」を目的に、講師である五十嵐久会員から直接ご指導をいただいた。

講座では、中小企業診断士がコーチングを学ぶ意味から、パートナー型コンサルティング・プロセスの基礎までを学べた。中盤では、参加者と講師によるコーチングシーンの実演により、2つの視点と3つのスキルを学べ、経営者の「本質を掴む」ことの重要性を体得できた。

経営者の想いにどう寄り添い、パートナー型コンサルティング・プロセスの実践により経営者が自ら解決策を考え、行動できるような支援につながる、新たな手法を学べる貴重な受講となった。

（文責：玉井 宏明 会員）

## 「スモールM&AおよびPMIの入門講座」を開催

5月21日(日) Zoom開催11名



M&A関連研修は令和4年度より開催していますが、今回は「PMI入門」を加えてパワーアップしています。5月、6月、7月の各第3日曜日に、全3回のオンラインでの開催です。

初回の5月21日は、M&Aの動向やプロセス、事例など、M&Aの基礎について学びました。スモールM&Aの仕事のやり方は、コンサルティングのものとはかけ離れています。本研修ではM&Aのフローに沿って、グループディスカッションや質疑応答を入れながら、受講生の方が皆積極的に参加できるように進行しています。

次回は、M&Aの統合作業である「PMI」の基礎を学びます。PMIは今後、中小企業診断士の新たな活躍の場として中小企業庁も期待している分野です。

(文責：神吉 耕二 会員)

## 「シズルワード・マーケティング実践研修」

を受講して

5月27日(土) 県協会会議室 8名



「シズルワード・マーケティング実践研修」

本研修は、おいしい言葉研究家の左近裕子会員が講師となり、全1回6時間の日程で開催された。講師の15年にわたるシズルワード調査の結果をもとに、午前には飲食業界の最新トレンドを解説いただき、午後はフレームワークを通じて実践的にシズルワード活用方法を学ぶことができた。

特に午後のワークでは、講師が一人ひとりに個別のアドバイスを行い、シズルワードの理解を深めることができた。「早速、支援先で使ってみたい」との声もあがった。

本研修を通じて、①シズルワードの重要性を再認識し、②飲食事業者への「おいしさ」についての支援力向上が期待できる。講師の豊富な経験と知識に触れ、インスピレーションも得られる機会となった。

(文責：北村 航洋 会員)

## 東京都中小企業診断士協会

TOKYO SMECA ニュースデジタル2023年6月号(No.501)

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6月号(No.501)」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、実践的プロモーション研究会(中央支部)の鈴木克実、木村洋一、川崎佳朗、増田浩一、池田明広、飯田保夫(社会保険労務士)、大谷秀樹の7名の論文「コミュニケーションに必要な最低限のビジュアルを準備するための「実践的写真セット」の開発」。

続いて、東京協会だよりが2件、さらに東京協会・研究会・同好会の6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「論文」が1編、「会員コーナー」に6編。

6月1日発行

## 京都府中小企業診断協会

診断京都 No.141

京都府中小企業診断協会（坂田岳史会長）が、会報「診断京都 No.141」を発行した。

トップは、坂田会長からの「診断士のビジョンとミッションをもって、中小企業を元気にしよう！」。

続いて、会員などからの報告や投稿などが8件—

- 診断士の私の仕事vol.09「地域企業のデジタル化、新規事業開発の支援を通して、地域にとって必要な企業として価値を生み出す伴走をしていきたい」（小笠原知広さん）

阪本 純子 会員

- 京の起業家36

松下 晶 会員

- ねえねえおしえて！支援機関さん！

亀岡商工会議所 岡部 佳美 会員

- 協会事業活動紹介 金融・経営一体型支援体制強化事業

坂田 岳史 会長

- 研究会紹介「人材開発研究会」

今城 偉賀 会員

- 5RULES“ルールが経営を映し出す”

楽集会：内藤 朗人・松田 健・池田 瞬介 会員

- 協会活動報告「令和5年新年祝賀会開催」

小林 康夫 会員

- 協会活動報告「令和4年度第3回理論政策更新研修開催」 杉村 麻記子 会員

このほか、「はんなり診断士」は池田瞬介・四方智美・白井皓大・高橋好美の4会員、「My favorite」は古谷嘉宏会員の「CASIOプレミアム電卓S100」、京都の診断士だったら知っておきたい基礎問題にチャレンジ!!、編集後記も。



4月発行、A4サイズ、12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@nifty.com](mailto:rmcsai@nifty.com)まで

● 7月定例会 7月15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	7月1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	8月12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	7月8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	7月1日(土) 10:00～	オンライン開催	坂本 真人
街づくり研究会	隔月	未定	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	7月22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	7月1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	7月13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
小規模企業支援実践研究会	毎月第1日曜日	7月9日(日) 13:00～	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	7月19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	7月28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	7月3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	8月7日(月) 18:30～	武蔵浦和コミセン	加藤 剛毅
診断指導歴史研究会	隔月第2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。

# 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/>

「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/>

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

「会員によるメールマガジン」

[https://sindan-k.com/mail\\_magazine/](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

#### ◆実務従事

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

中小企業の皆様に満足していただく企業診断(コンサルティング)を実施するとともに, 主に診断実務に携わる機会の少ない中小企業診断士を対象に, 資質向上と実務従事ポイント取得の機会を提供しています。県協会非会員の方も参加可能です。

#### ◆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	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

## 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. 診断技術向上研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月13日(木)	神戸市産業振興センター905号室	M&Aに関するテーマ	山極 基隆 氏
8月10日(木)	神戸市産業振興センター905号室	人間性と感情について	山本 雄三 氏
開催日は原則、第2木曜日。時間: 18:30~20:30。 連絡先: 代表 楠田 貴康(くすだ たかやす) tkusuda2002@gmail.com			

### 2. 地域産業活性化研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月調整中	オンライン	研究テーマの検討会	全員
連絡先: 代表 中澤 悠平(なかざわ ゆうへい) y-nakazawa@aimable-consulting.com			

### 3. HOO 経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月18日(火)	リアルまたはZoom	県内SDGs企業の現状調査	全員で討議
開催日は原則、奇数月第3火曜日。時間: 18:30~20:30。代表: 福島 繁 連絡先: 加藤 慎祐 MLD11291@nifty.com			

### 4. プロコンスキル研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月10日(月)	神戸市産業振興センター801号室	第87回 支援事例等による実践スキルの研鑽	①田邊 正明 氏 ②井上 陽介 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: 大槻 博司 herakleidai@gmail.com			

### 5. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
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
8月7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			

### 6. ものづくり&SCM研究会

日時	場所	テーマ	講師
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			

### 7. Shobai Lab. (商業研究会)

日時	場所	テーマ	講師
7月20日(木)	88base エスペース	開発技術トレンド②	全員で討議
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			

### 8. 事業性評価研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月24日(月)	神戸市中央区文化センター1102号室	製造業での伴走型支援事例	会員 斐山 孝嗣 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			

### 9. ひょうごデジタル経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
7月25日(火)	Zoom	[Microsoft365 Copilot]	日本マイクロソフト社/楠田幹事
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7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) 『脱炭素に係る施策について ～なぜ今、脱炭素経営が求められるか～』 講師：環境省 近畿地方環境事務所 地域循環共生圏・ 脱炭素推進グループ 環境対策課長 兼 地域脱炭素創生室長 福嶋 慶三 氏	7月26日 (水) 19:30～	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) プロコン直球インタビュー(4) 『内藤副理事長に聞く！中小企業の儲かる仕組みづくり』 ゲスト：内藤 秀治 氏(大阪府中小企業診断協会 副理事長) 聞き手：瀧住 政俊 氏(研修委員)	7月13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)	7月14日 (金) 18:30～	マイドームおおさか	大倉 啓克
独立希望者の会	未 定	未 定	間部 勝
会合名	日 時	会 場	代表者
(登録研究会)			
ISO研究会	未 定	未 定	高野 淨
アプリ活用研究会	未 定	未 定	笠井 健一
WEBマーケティング研究会	7月22日 (土) 8:00～	Z o o m	石井 誠宏
エリアファイナンス研究会	7月20日 (水) 18:30～	未 定	田中 道彦
観光・サービス経営研究会	7月19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	7月6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	7月27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	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	未 定	未 定	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	7月25日 (火) 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	7月5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	7月21日 (金) 19:00～	Z o o m	板垣 大介
事業革新研究会	7月3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	7月27日 (水) 18:30～	Z o o m	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	未 定	未 定	古川 佳晴
実践イノベーション&エフェクチュエーション研究会	7月27日 (水) 19:00～	QUINTBRIDGE	上野 浩二
住環境研究会	7月11日 (火) 19:00～	未 定	北地 範行
組織開発研究会	7月5日 (水) 20:00～	Z o o m	柳瀬 智雄
WBP研究会	7月8日 (土) 10:00～	Z o o m	数本 優
知的資産経営研究会	7月18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	7月12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	7月18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	未 定	未 定	薄木 栄治
フードビジネス研究会	7月14日 (金) 20:00～	マイドームおおさか及びZoom	荒武 宏明
VR・AR研究会	7月21日 (金) 19:30～	マイドームおおさか	小林 敬
プライベートバンク研究会	7月19日 (水) 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	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



## 東京都中小企業診断士協会の7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
診断士FP研究会	1日(土)	13:30 ~ 17:00	目黒中小企業センター	赤沼 直子
住宅ビジネス研究会	2日(日)	13:30 ~ 17:00	浜町区民館	古川眞理夫
診断士ITC研究会	4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	4日(火)	19:30 ~ 21:00	オンライン	佐藤 一樹
6次化農業研究会	6日(木)	18:15 ~ 20:30	Zoom	竹口 隆美
BCP・CSR研究会	6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	6日(木)	19:00 ~ 21:00	東上野会場、オンライン	河村 康孝
製造業革新研究会	6日(木)	19:00 ~ 21:00	詳細はお問い合わせください	松井 淳
建設業経営研究会	7日(金)	18:30 ~ 20:30	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	7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	7日(金)	20:00 ~ 21:30	オンライン(変更の可能性あり)	佐藤 正樹
商店街研究会	8日(土)	14:30 ~ 16:30	巣鴨地蔵通り商店街振興組合	鈴木 隆男
まちづくり研究会	8日(土)	16:00 ~ 18:00	キラキラ橋商店街事務所(現地集合)	名取 雅彦
コンテンツビジネス研究会	8日(土)	18:00 ~ 20:00	北沢南区民集会所 1階会議室 (小田急線「京王井の頭線」下北沢駅「徒歩5分」)	堀内 靖
事業承継研究会	10日(月)	18:30 ~ 20:30	浜町区民館とオンラインのハイブリッド	佐々木文安
中小企業施策研究会	10日(月)	18:30 ~ 20:30	東京協会会議室(中小企業会館地下1階) 及びZoomによるハイブリッド	牛嶋 一朗
経営デザイン研究会	11日(火)	19:00 ~ 20:30	オンライン	佐々木蘭三朗
WEBマーケティング研究会	11日(火)	19:00 ~ 21:00	オンライン	小泉 悟志
食品業界研究会	12日(水)	18:30 ~ 20:30	中央区内の区民館	作井 正治
地方創生・グローバル研究会	12日(水)	18:30 ~ 20:30	Zoom	阿部 仁志
中小企業再生承継研究会	14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	14日(金)	19:00 ~ 21:00	東京都中小企業会館地下会議室及びZoom	中村 貴彦
コンサルティング・ビジネス研究会	14日(金)	19:15 ~ 21:45	としま区民センター	佐藤 一彦
営業力を科学する売上UP研究会	15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
工場診断研究会	15日(土)	10:00 ~ 12:00	オンライン	酒井 幸三
企業金融研究会	15日(土)	10:30 ~ 12:00	オンライン	吉田 勉
コンピュータ研究会	17日(月・祝)	19:30 ~ 21:30	オンライン	本田 卓也
人材開発研究会	18日(火)	18:30 ~ 20:30	中央支部事務所	上井 光裕
もの・ことづくり実践研究会	18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	18日(火)	20:00 ~ 21:00	Zoom	山下 義
経営力アップ診断士の会	19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	19日(水)	18:15 ~ 20:30	東京協会 中央支部事務所	才上 隆司
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	19日(水)	19:00 ~ 21:00	中央区内の区民館とオンラインのハイブリッド	松井 淳
経営イノベーション研究会	19日(水)	18:30 ~ 20:30	銀座区民館	根本健太郎
良い食品販売研究会	20日(木)	19:00 ~ 20:30	リモート	齊藤 昭彦
IT活用研究会	20日(木)	19:00 ~ 21:00	Zoom	吉本 明弘
経学研究会	20日(木)	19:00 ~ 21:00	和泉橋区民館	柄澤 明久
デジタル経営研究会	22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
フランチャイズ研究会	22日(土)	13:00 ~ 17:00	ワイム貸会議室 お茶の水	山岡 雄己
マネジメント・コンサルティング研究会	24日(月)	18:30 ~ 21:00	ヒューマンギルド事務室(「神楽坂駅」下車)	岩井 俊憲
医療ビジネス研究会	24日(月)	19:00 ~ 21:00	ハイブリッド 中央支部事務所(日比谷線「小伝馬町駅」)	北原 一憲
健康ビジネス研究会	24日(月)	20:00 ~ 21:30	オンライン	弥富 尚志
SDGs経営支援研究会	25日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋プラザ区民館	進藤 裕生
ソーシャルビジネス研究会	25日(火)	19:00 ~ 20:00	オンライン	長田 和弘
チェーンストア・ビジネス研究会	25日(火)	19:00 ~ 21:00	オンライン	山下 義
実戦プレゼンテーション研究会	26日(水)	18:45 ~ 20:15	京橋区民館(ハイブリッド)	田中 研二
ファッションビジネス研究会	26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	26日(水)	19:00 ~ 21:00	人形町近辺(予定)	齊藤 睦美
中小PMI研究会	27日(木)	18:30 ~ 20:00	株式会社パトーンズ 会議室(「築地駅」)	坪田 誠治
企業評価システム実践研究会	28日(金)	14:00 ~ 16:00	未定	重富 剛志
経営革新計画・実践支援研究会	28日(金)	18:15 ~ 20:15	中央支部事務所	八木田鶴子
福祉ビジネス研究会	28日(金)	19:00 ~ 21:00	オンライン	大場 勝仁
致知ヒューマンスキルの会	31日(月)	18:30 ~ 20:30	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
M&A研究会			休会	鈴木 一秀

●次号予告●

〈2023年8月号〉

●特集

「元気な中小企業訪問記16」

毎年ご好評をいただいている「元気な中小企業訪問記」シリーズの第16弾。中小企業診断士の執筆陣が全国各地の元気な中小企業を取材し、コロナ禍での対応やアフターコロナを見据えた取組みについても掘り下げながら、元気の秘訣を伺う予定です。

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

【8月度】

8月5日(土)～6日(日)

令和5年度中小企業診断士第1次試験

8月25日(金)～9月19日(火)

令和5年度中小企業診断士第2次試験願書受付

8月28日(月)

業務委員会

8月31日(木)

広報委員会

【編集後記】

◎当協会では、11月2日(休)に東京ガーデンパレス(東京都文京区)にて開催予定の令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」の発表論文を募集中です。本誌巻頭のご案内をご確認の上、ぜひご応募ください。◎また、今月号と来月号では、本年度に「調査・研究事業」を実施する県協会会員グループを募集いたします。皆様から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 <a href="https://www.shindan-hkd.org/">https://www.shindan-hkd.org/</a>	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 <a href="http://rmc-aomori.sakura.ne.jp/index.html">http://rmc-aomori.sakura.ne.jp/index.html</a>	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 <a href="http://www.shindan-iwate.jp/">http://www.shindan-iwate.jp/</a>	019-624-1363 019-624-1266
(一社) 宮城県中小企業診断士協会	980-0811 仙台市青葉区一番町 2-11-12-303 <a href="https://www.shindan-miyagi.jp/">https://www.shindan-miyagi.jp/</a>	022-262-8587 022-302-3412
(一社) 秋田県中小企業診断士協会	010-0013 秋田市南通築地 1-1 2-C 号 <a href="https://www.shindan-akita.com/">https://www.shindan-akita.com/</a>	018-834-3037 018-834-3037
(一社) 山形県中小企業診断士協会	990-8580 山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 2F <a href="https://www.jsmece.net/">https://www.jsmece.net/</a>	050-3681-2427 0235-64-3713
(一社) 福島県中小企業診断士協会	960-8053 福島市三河南町 1-20 コラッセふくしま 7F <a href="http://www.f-smeca.com/">http://www.f-smeca.com/</a>	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 <a href="https://iba-smeca.com/">https://iba-smeca.com/</a>	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 <a href="http://www.rmc-tochigi.or.jp/">http://www.rmc-tochigi.or.jp/</a>	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 <a href="http://www.g-smeca.jp/">http://www.g-smeca.jp/</a>	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 <a href="https://www.n-smeca.jp/">https://www.n-smeca.jp/</a>	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 <a href="http://www.keiei.gr.jp/">http://www.keiei.gr.jp/</a>	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士協会	330-0063 さいたま市浦和区高砂 4-3-21 三協ビル 5F <a href="https://sai-smeca.com/">https://sai-smeca.com/</a>	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 <a href="https://chiba-smeca.com/">https://chiba-smeca.com/</a>	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 <a href="https://www.t-smeca.com/">https://www.t-smeca.com/</a>	03-5550-0033 03-5550-0050
(一社) 神奈川県中小企業診断士協会	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 <a href="https://www.shindan-k.com/">https://www.shindan-k.com/</a>	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 <a href="http://www.shindan-yamanashi.com/">http://www.shindan-yamanashi.com/</a>	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 ヘガサート 3F <a href="http://www.shindan-shizuoka.jp/">http://www.shindan-shizuoka.jp/</a>	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 <a href="https://www.rmcaichi.jp/">https://www.rmcaichi.jp/</a>	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 <a href="https://www.shindan-gifu.com/">https://www.shindan-gifu.com/</a>	058-263-1500 058-213-2501
(一社) 三重県中小企業診断士協会	514-0004 津市栄町 1-891 三重県合同ビル 5F <a href="https://www.shindan-mie.com/">https://www.shindan-mie.com/</a>	059-246-5911 059-246-5911
(一社) 富山県中小企業診断士協会	930-0866 富山市高田 527 情報ビル 2F <a href="https://www.toyama-smeca.com/">https://www.toyama-smeca.com/</a>	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 <a href="https://sindanishikawa.com/">https://sindanishikawa.com/</a>	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 <a href="https://www.shindan-fukui.jp/">https://www.shindan-fukui.jp/</a>	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 コラボが 21 4F <a href="https://shiga-smeca.net/">https://shiga-smeca.net/</a>	077-511-1370 077-511-1371
(一社) 京都府中小企業診断協会	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 <a href="https://www.shindan-kyoto.com/">https://www.shindan-kyoto.com/</a>	075-353-5381 075-353-7540
(一社) 奈良県中小企業診断士会	630-8217 奈良市橋本町 3-1 きらっ都 奈良 3F 302 号 <a href="https://www.nara-shindanshi.jp/">https://www.nara-shindanshi.jp/</a>	0742-20-6688 0742-20-6788
(一社) 大阪府中小企業診断協会	540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 7F <a href="https://www.shindanshi-osaka.com/">https://www.shindanshi-osaka.com/</a>	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 <a href="https://www.shindan-hg.com/">https://www.shindan-hg.com/</a>	078-362-6000 078-361-8722
(一社) 和歌山県中小企業診断協会	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 <a href="https://www.tottori-smeca.org/">https://www.tottori-smeca.org/</a>	0859-46-0663 0859-39-1970
(一社) 島根県中小企業診断協会	693-0001 出雲市今市町 884 <a href="https://s-smeca.com/">https://s-smeca.com/</a>	0853-25-0405 0853-25-0405
(一社) 岡山県中小企業診断士会	700-0985 岡山市北区厚生町 3-1-15 岡山商工会議所 5F 501 号 <a href="https://osmeca.org/">https://osmeca.org/</a>	086-225-4552 086-225-4554
(一社) 広島県中小企業診断協会	730-0052 広島市中区千田町 3-7-47 広島県情報プラザ 3F <a href="https://www.hiro-smeca.jp/">https://www.hiro-smeca.jp/</a>	082-569-7338 082-569-7336
(一社) 山口県中小企業診断協会	753-0074 山口市中央 4-5-16 山口県商工会館 2F <a href="https://www.yamashindan.com/">https://www.yamashindan.com/</a>	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会	770-0804 徳島市中吉野町 3-27-4 <a href="https://shindan-tokushima.com/">https://shindan-tokushima.com/</a>	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 <a href="https://www.shindan-kagawa.org/">https://www.shindan-kagawa.org/</a>	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 <a href="http://shindan-ehime.com/">http://shindan-ehime.com/</a>	089-961-1640 089-961-1640
(一社) 高知県中小企業診断協会	781-8121 高知市葛島 2-7-30 サントノーレ葛島武番館 1102 梅原経営コンサルティング内 <a href="https://shindan-kochi.com/">https://shindan-kochi.com/</a>	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 <a href="https://shindan-fukuoka.com/">https://shindan-fukuoka.com/</a>	092-710-7781 092-710-7782
(一社) 佐賀県中小企業診断協会	840-0826 佐賀市白山 1-4-28 佐賀白山ビル 3F <a href="https://www.saga-shindan.com/">https://www.saga-shindan.com/</a>	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 <a href="https://shindan-nagasaki.jp/">https://shindan-nagasaki.jp/</a>	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 <a href="https://shindan-kumamoto.jp/">https://shindan-kumamoto.jp/</a>	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 <a href="http://www.oita-smeca.com/">http://www.oita-smeca.com/</a>	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 <a href="http://www.rmc-miyazaki.jp/">http://www.rmc-miyazaki.jp/</a>	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 <a href="https://www.shindan-kagoshima.com/">https://www.shindan-kagoshima.com/</a>	090-9101-8789
(一社) 沖縄県中小企業診断士協会	901-0152 那覇市小椋 1831-1 沖縄産業支援センター 3F 314 <a href="http://www.oki-shindan.or.jp/">http://www.oki-shindan.or.jp/</a>	098-917-0011 098-917-0022