

企業診断ニュース9月号 令和5年9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〉 中小企業診断士の 新しい伴走支援



一般社団法人 中小企業診断協会

2023 September No.771



令和5年9月1日発行
(毎月1回1日発行)

編集発行人 野口 正
制作 株式会社エーカーズ

本誌掲載の論文ならびに資料
の掲載は当協会の承認を要す

特集

中小企業診断士の新しい伴走支援

- ◎第1章 新しい伴走支援の在り方
——経営者の成長を促す支援のススメ 神吉 耕二……………3
- ◎第2章 伴走支援とコーチングの目的
——課題の本質に迫る考え方と進め方 五十嵐 久……………7
- ◎第3章 3代目社長に社内から寄り添う
——信頼関係の構築が必須 八ツ本 泰之……………11
- ◎第4章 元経営者が考察する伴走支援の必要性
——求める答えは経営者の中にある 佐高 翔太……………15
- ◎第5章 老舗企業の次の100年への挑戦
——伴走支援で見えてきた真の経営課題 正木 一弘……………19

連載

- ◎診断士の書評(『グリーンイノベーションコンパス～現場視点で始める
製造業のカーボンニュートラル実践～』ほか)……………23,34
- ◎ちょっとお耳を～中小機構からのお役立ち情報～(第22回)
稲田 拓也……………24
- ◎直撃 プロコンライフ!(第126回)
北畠 雄一<インタビュアー:平井 彩子>……………26

ご案内・お知らせ

- ◎明治大学大学院経営学研究科マネジメントコース受講生募集のご案内……………30
- ◎基調講演の演者に、小田島春樹氏(有限会社&びや/株式会社EBILAB
代表取締役)が決定!……………33

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……………35

県協会レポート

……………35
埼玉県中小企業診断協会/東京都中小企業診断士協会/福井県中小企業診断士
協会/岡山県中小企業診断士会/広島県中小企業診断協会/長崎県中小企業診
断士協会/神奈川県中小企業診断協会/兵庫県中小企業診断士協会/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>

特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第1章

新しい伴走支援の在り方 — 経営者の成長を促す支援のススメ



神吉 耕二

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

伴走支援自体は昔からあるが、近年、注目されている「新しい伴走支援」は、特に中小企業診断士にとって従来のものとは考え方や進め方が大きく異なっている。

中小企業庁が令和4年3月に取りまとめた「経営力再構築伴走支援モデル」は、中小企業診断士を含む支援機関に向けて従来の支援手法の見直しを示唆している。現代は経営環境の変化が激しく不確実性が高くなっており、中小企業診断士による専門的知見の提供や正確な経営診断による解決策の提案だけでは、中小企業は変化に対応できないケースが多くなっていることが背景にある。

支援者である中小企業診断士には、診断結果と処方箋を与える医者的な在り方から進出し、経営者自らがビジョンや課題解決策に気づき、強い意欲を持って改革に取り組めるようにリードする伴走支援が求められている。

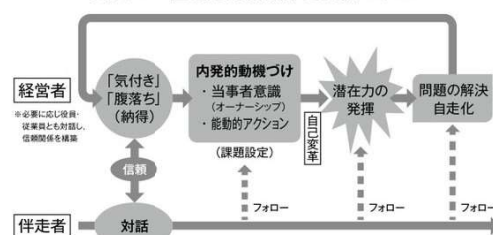
本章では、新しい伴走支援の背景やベースとなる考え方（プロセス・コンサルテーション）、そして成果を出すために必要なコミュニケーションについて考察する。

1. 伴走支援を取り巻く現状

(1) 経営力再構築伴走支援の特徴

中小企業庁が示す「経営力再構築伴走支援モデル」(図表1)は、経営者との対話と傾聴を通じて経営者自身に本質的な課題への気づきを促し、自発的な行動を導き出して企業

図表1 経営力再構築伴走支援モデル



の自己変革や自走化につなげる支援手法である。

その背景には、中小企業診断士を含むあらゆる支援機関での支援成果が芳しくないことがある。その理由については、おおむね以下のようにまとめられる。

① 成長に向けた課題の特定が不十分

経営者を取り上げる悩みや要望に即時的かつ不吟味に対応し、根本問題や本質的課題を深掘りして見極めていない。

② 経営者の意識と行動の変革が不十分

経営者自らが納得感と意欲を持って、大変だが必要な自己変革を、能動的に行動し続けられるための支援ができていない。

③ 自立自走化への体制づくりが不十分

課題解決策の提案や計画など、一過性の支援で終わらせず、企業自ら成果を出す力をつける取組みができていない。

(2) 支援機関による支援の現状

「2023年版中小企業白書」によると、支援

機関はさまざまな課題解決支援を実施しているが、対話を通じて本質的な課題に対する気づきや自己変革・行動変容を促すような課題設定の取組みが不足しているとしている。

「支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無」のアンケートでは、25.1%の企業が「あった」との回答だが、2/3の企業が「なかった」「分からない」と回答している。

課題設定を間違えると、成果が出にくいのは当然である。しかし、経営者が主張する問題点や課題を改めて見直したり、深掘りしたりすることは容易ではない。経営者も気づいていない本質的な課題まで特定するには、経営者単独では難しく、第三者の支援（伴走支援）が有効である。

(3) 中小企業診断士にとっての支援の悩み

筆者が研修を行った際の受講者アンケートから、中小企業コンサルティングでの中小企業診断士の悩みを下記に挙げる。

- ・アドバイスしても行動してくれない
- ・解決策にすぐに目が行きがちで、深い対話ができている
- ・答えありきのヒアリングをしている
- ・中小企業診断士の在り方や実際のコミュニケーションの仕方がわからない
- ・経営者の想いを聞いたり、感情ややる気に配慮したりする頭が初めからなかった

要するに、中小企業診断士として解決策の提案はできるが、経営者の納得や行動変容を促すのは困難ということである。特に、経営者とのコミュニケーションに問題意識を持っている中小企業診断士が多いのだ。

2. 今求められる伴走支援とは

コロナ禍の影響は甚大だったが、それ以前より中小企業を取り巻く産業構造や経営環境の変化は徐々に加速していた。現状分析に基づく事業計画を作成しても、前提となる事業環境が変わりすぎて、計画が頓挫することが

頻発している。特に受動的に計画作成にかかわった経営者は、自発的に変化対応に取り組めないことが問題である。

新しい伴走支援では、経営者自らが本質的な課題に気づき、意欲を持って自己変革に取り組む仕組み作りが重要だ。しかし、中小企業単独では困難なため、第三者である中小企業診断士を含む支援機関の支援が求められるようになったことが背景にある。これは一般的なコンサルティングと大きく異なるアプローチが必要なことを示している。

(1) コンサルティング支援の3つのモデル

中小企業のコンサルティング支援には3つのモデルがある。どれが優れているかではなく、相手や状況により使い分けが必要となる。

■専門家モデル

企業や経営者が必要な専門的な情報やサービスを提供する方法

■医者－患者モデル

中小企業診断士が情報を収集分析し診断して解決策を提案する

■伴走支援(プロセス・コンサルテーションモデル)

経営者が自ら現状や問題を理解し、課題に気づき、積極的に変革に挑む行動を自身で決定するプロセスを支援する

中小企業診断士には、【医者－患者モデル】はなじみがあるが、現代のように経営環境が激変して未来が予測不能であり、何が根本的な問題や本質的な課題かが不明で、どう対応すればよいのかわからない場合には機能しないことが多い。

解決法がわからない状況下では、企業や経営者自身が現状の変化に対応して、積極的に行動を起こしていけるように支援していかなければならない。

(2) プロセス・コンサルテーションの特徴

『プロセス・コンサルテーション－援助関係を築くこと』（エドガー・H・シャイン著、稲葉元吉、尾川丈一訳、白桃書房）の内容は、

新しい伴走支援におおむね合致する。

本書では、プロセス・コンサルテーションの定義について、以下のように示している。

「プロセス・コンサルテーションとは、クライアントとの関係を築くことである。それによって、クライアントは自身の内部や外的環境において生じている出来事のプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができるようになる。その結果、クライアントが定義した状況が改善されるのである」

シャインは、「プロセス・コンサルテーションは、老子の諺『魚を与えるのではなく、釣り方を教えなさい』が良くあてはまる」と述べている。

(3) プロセス・コンサルテーションの6原則

包括的原則として、以下の6つが挙げられている。ここでは、経営者と中小企業診断士に当てはめて説明する。

①常に力になろうとせよ

中小企業診断士は、心から経営者の力になろうとしなければ信頼関係を築くことができず、どんな支援も認めてもらうのは難しい。

②常に目の前の現実との接触を保て

中小企業診断士は、常に経営者との共同の診断作業で明らかになった現実を扱うべきであり、推測や決めつけで支援をすべきではない。

③あなたの無知にアクセスせよ

経営者は、根本的な問題や本質的な課題をわかっていないことが多い。自らの無知の領域を積極的に探す姿勢が重要。気づきが生まれることで、より正確な支援ができる。

自己分析の心理学モデル「ジョハリの窓」(図表2)を適用すると、自分も相手もわかっていない「未知の領域」での気づきを積極的に見つけ出すように促すことである。

④あなたのすることはどれも介入である

最終目的は、将来、経営者が自ら問題解決ができるようになることであり、中小企業診断士は自身の支援が合致しているか常に評価しなければならない。

図表2 未知の領域の気づき(ジョハリの窓)

ジョハリの窓		自分	
		わかっている	わかっていない
相手	わかっている	開放の領域	盲点の領域
	わかっていない	秘密の領域	未知の領域

注: 図表には、開放の領域から盲点の領域へ向かう矢印と、秘密の領域から未知の領域へ向かう矢印があり、未知の領域は円で囲われて「気づき」として強調されている。

筆者作成

⑤問題を抱え、解決法を握っているのは経営者である

経営者が自分で問題を理解し、解決法をとことん考えないと意識も行動も変わらない。よって中小企業診断士は安易に解決法を示すことに注意すべきである。

⑥流れに身を任せよ

中小企業診断士は、自分の考えや要求を押し付けてはいけない。経営者の感情や考えの変化をよく観察し、それに合わせて次の手段を決めていくべきである。

3. 新しい伴走支援の特徴

新しい伴走支援は、これまでと異なるコンサルティングスキルが必要になると勘違いしやすいが、コンサルティングスキル自体はほとんど変わらない。

従来型の伴走支援との大きな違いは、下記の3つに集約される。

(1) 中小企業診断士の在り方

一般的に中小企業診断士は、早く解決策を求めがちであり、必要な情報を収集分析し提案するという「自分(中小企業診断士)がどうするか」に焦点が当たっていることが多い。

しかし、新しい伴走支援では、経営者や企業が中心であり、経営者自身が自力で課題を見つけて解決していけるよう側面支援することが大きな違いとなっている。

(2) 進め方(プロセス)

新しい伴走支援では、中小企業診断士が解決策を見つけることではなく、経営者の成長が目的になる。経営者のやる気を高め、気づきを促しながら、ありたい姿や本質的な課題設定、行動変容にまで相互理解を深めながら共同で進めていくことが求められる。

進め方(プロセス)の参考例(図表3)を下記に示す。

図表3 パートナー型コンサルティング・プロセス



出所:コンサルティング・コーチング研究会

(3) 対話によるコミュニケーションが重要

新しい伴走支援では、対話によるコミュニケーションが重要である。特に経営者との信頼関係の構築が基盤となり、これが不十分だと支援がうまく進まない可能性が高い。

信頼関係構築のために、特に「場づくり」と「傾聴」は重要である。

①場づくりの重要性

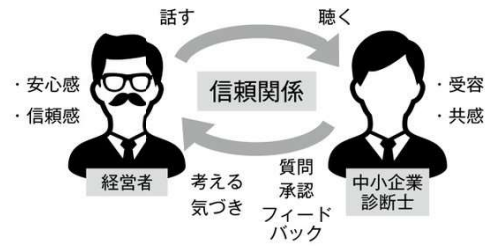
経営者にとって、リラックスして何を話しても受け止めてくれる安心で安全な雰囲気づくり、すなわち「場づくり」が求められる。

中小企業診断士側から、笑顔で明るく話しかけているだろうか。問題点のあら探しではなく、経営者の良いところやこだわりを見つけようと好奇心と尊敬を持って接しているだろうか。経営者に受け入れてもらわなければ、信頼関係の構築は難しい。

②対話のコミュニケーション・スキル

対話によるコミュニケーションが基本であ

図表4 対話によるコミュニケーション



筆者作成

り、その中でも傾聴・質問・承認・フィードバックのスキルが必要となる(図表4)。

傾聴は、まずは無条件に受け止める姿勢が重要である(すべてに賛成・同意することではない)。7~8割は聞き役に徹し、経営者が何を話しても大丈夫だ、わかってもらえたと安心感・信頼感を持ってもらうことが大切だ。

質問は、中小企業診断士自身が聞きたいことではなく、経営者が考えを整理したり深めたり、新たな気づきを得たりできるように、経営者の感情の変化を見ながら工夫する。

承認は、経営者の言動を評価せず、そのまま受け止めることが大事である。結果ではなく、存在や過程を認めると安心感につながる。

フィードバックは、相手の成長を促したいときに、気づきを共有する。ただし、必ず相手に了承を得てからしたほうがよい。

(4) 新しい伴走支援に向けて

新しい伴走支援においては、プロセス・コンサルティングの考え方とコーチングスキルが有効である。しかし、これらは机上の学習では身につけにくいいため、実践で習得してほしい。

神吉 耕二
(かんき こうじ)

2010年中小企業診断士登録。名古屋商科大学ビジネススクール客員教授。現在、新事業開発、事業再生、M&Aのコンサルティングと、コーチングを活用したリーダー育成・研修を行う。



特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第2章

伴走支援と コーチングの目的

— 課題の本質に迫る考え方と進め方



五十嵐 久

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

伴走支援の目的は、「自ら自社改革に取り組める企業となること」（自走化）にある。

コーチングの目的は、クライアントが自分で自分のことをより良く生かすことができるようにする、まさに自走化の支援にある。これが、伴走支援にコーチングが求められる理由である。

本章では、伴走支援に役立つコーチングの考え方と進め方のポイントを紹介する。

1. コーチングとは

世界最大のコーチの団体である国際コーチング連盟では、コーチングを「思考を刺激し続ける創造的なプロセスを通して、クライアントが自身の可能性を公私において最大化させるように、コーチとクライアントのパートナー関係を築くこと」と定義している。

この「思考を刺激し続ける創造的なプロセス」とは、「対話」のことである。対話を通して、相手の可能性を公私において最大化させるパートナーの関係にあるというところに大切なポイントがある。コーチの語源は「馬車」である。乗っている人が目的地に向かうのをサポートするところからきている。

(1) コンサルティングとコーチングの違い

コンサルティングとコーチングの主な違いは、**図表1**のとおりである。

最大の違いは、コンサルティングはコンサ

図表1 コンサルティングとコーチングの違い

	コンサルティング	コーチング
目的	クライアントの組織の課題解決	クライアントの「気づき」と「行動変容」による自走化(クライアントの成長)
対象	「コト」、「モノ」に焦点	「考え方」、「感情」、「気持ち」に焦点
方法	専門知識に基づくコンサルタント主導の課題解決	対話を中心としたクライアント自らの課題解決の支援

筆者作成

ルタントが課題解決策を考え、提示するのに対して、コーチングはクライアント自身で課題を解決できるよう支援することである。結果だけでなく、クライアントの成長に大きな焦点を当てている。

また、「モノ」や「コト」ではなく、クライアントの「感情」や「考え方」を扱うという根本的な違いがある。

(2) コーチングの基本的な進め方

コーチングは、目の前の課題の解決だけでなく、クライアントである経営者自身の成長を重視している。その目的は同じような問題が生じたときに、自分自身で解決できるようにすることにある。

コーチングは、通常1回で終わることは少

なく、3ヵ月、6ヵ月、1年と継続して実施する。コーチは、経営者のパートナーとして、経営者のありたい姿、目標の達成、解決したい課題の解決に向けてサポートする存在である。経営者に寄り添いながら目標達成をサポートする伴走者としての役割を担う。

なお、一般的なコーチングにおいては、**図表2**のような流れで会話を展開する。

図表2 コーチングにおける会話の進め方

- ①経営者が話したいテーマを明確にする
- ②今の問題を解決した状態を思い描く
- ③理想の状態を思い描く
- ④目指すゴールの確認
- ⑤現状(できていること)の確認
- ⑥ゴールと現状のギャップの確認
- ⑦選択肢を広げる
- ⑧最初の行動の決定
- ⑨起こりそうな障害の特定
- ⑩対策の決定
- ⑪新しい行動に向けて後押し・勇気づけ
- ⑫行動後の振り返り
- ⑬結果の確認
- ⑭次の行動の決定

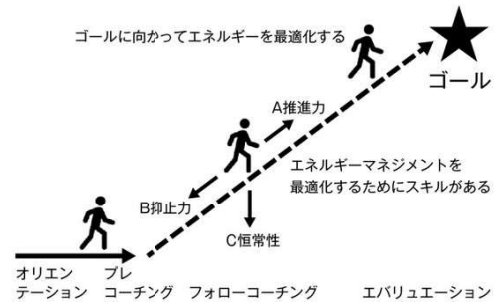
筆者作成

2. コーチングの目的

クライアントがゴールに向かって順調に進んでいけるように、クライアントの状態に合わせて背中を押したり、励ましたり、勇気づけたりしながら目標達成をサポートする(**図表3**)。

コーチングのスキルは、このための手段でしかない。

図表3 クライアントのエネルギーマネジメント



筆者作成

3. コーチングにおける3つの段階

組織内でコーチングするときは、クライアントである組織の得たい成果(業績向上)の達成に向けて具体的な行動変容につなげるために支援する。

したがって、組織や組織内の個人を対象としたコーチングには大きく次のような3つの段階がある。

(1) 第1段階:思考を変える

一人で考えていると思考の迷路から抜け出せない。コーチからの質問などによって思考の枠を広げ、思考を変える。

(2) 第2段階:行動を変える

思考が変われば行動が変わる。コーチングでは、視点を変える質問などにより、クライアントの目指すありたい姿、目的地に向かってゴールと現状とのギャップを埋めるための選択肢を広げ、具体的な行動につなげる。

(3) 第3段階:成果につなげる

行動変容を習慣化し、定着化することが大切である。表面的な行動を変えるだけでなく、行動を生み出す思考そのものの変革に取り組む必要がある。

そのためには、社員1人ひとりが自律的で事業環境の変化に柔軟に適応し挑戦し続ける組織への体質改善が求められる。

4. 「裏の課題」の把握に必要なものは

「2022年版中小企業白書」において、課題には目先の経営課題（表の課題）と本質的な課題（裏の課題）があるとされる。

裏の課題としては、以下のようなものが挙げられている。

- ①組織的経営への移行（個人依存からの脱却）
- ②経営管理への意識改革（感覚的経営からの脱却）
- ③トップと現場の意識・現状認識の共有
- ④現経営者・後継者のリーダーシップ強化
- ⑤人的しがらみ（創業家、古参幹部等）の克服
- ⑥社員相互のコミュニケーション改善

これらの本質的な課題（裏の課題）を把握するには、コーチングの考え方とスキルが不可欠である。実は、組織の中でコーチングをしていくときに扱っているのは、この本質的な課題（裏の課題）がほとんどである。これらの課題の本質は、すべて人の問題にあるからである。

たとえば、コンサルタントが「①の組織的経営への移行が課題で、個人依存からの脱却が必要である」と提言したところで本質的な解決にはならない。ここにコンサルティングの限界がある。もちろん、経営者自身がこの本質的な課題に気づいていないこともある。しかし、組織的経営へ移行できない真の要因は何か、その「問い」に対して経営者とともに向き合う必要がある。

5. 傾聴の本質とは

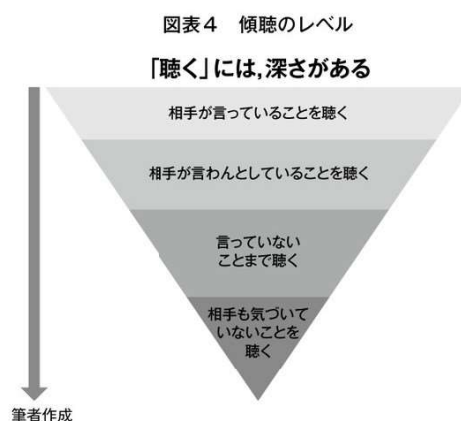
伴走型支援の官民合同チームの報告書では、「対話と傾聴」が大事と言っているが、対話の基本要素に「傾聴」がある。

傾聴とは、「自分のことを勘定に入れず、話の内容だけでなく、話し手が伝えたい気持ちにも心を傾けて聴くこと」である。

読者の皆さんも傾聴が大事だということは

理解されていると思う。しかしながら、多くの人が理解しているのは、あくまで「頭で理解している」レベルであって、実際に体現できるようになるためには、マインドを変える必要がある。

また、**図表4**のように傾聴には深さがある。相手の本質をつかむにはより深いレベルの聴く力が求められる。



傾聴の研修では、「笑顔」「うなづき」「相づち」「繰り返し」「ペーシング」といったことが重要であるとし、形だけのトレーニングに終わっているところが多い。

これらは、相手の人に聴いてもらえて感じてもらうためのもので、本質ではない。これらをテクニックとして実施することが傾聴だと思うのは誤りである。

相手の話に100%意識を向けて、真の傾聴を実践することは簡単なことではない。多くの人が傾聴していると思いながら、無意識のうちに行っていることがある。中小企業診断士をはじめ、コンサルタントが陥りやすいことでもある。

それは、頭の中で「次にどのような価値ある発言をしようか」と考えながら相手の話を聴いていることだ。相手の話に100%意識を向けるために必要なことは、「否定や批判や評価の気持ちを持たず相手の話をただ聴く」ことであり、相手の人が話している間は「次に何を言うべきかを考えない」ことである。

6. 良い質問のベースには傾聴がある

傾聴ができてこそ、良い質問も生まれる。コーチングの質問は、自分が知りたいことを質問することではない。その質問をすることによって、相手も気づいていなかったことに気づき、行動を変えることにつながるように、相手のための質問をすることである。

たとえば、以下のような質問がある。何が良い質問かは、相手の状況によって変わる。

- ①本当はどうありたいですか
- ②どのような選択ができると思いますか
- ③社長の中に思い込みがあるとすると、それはどのような思い込みだと思えますか
- ④社長でなければできないことは
- ⑤ほかにどのような考え方ができるでしょう
- ⑥相手は何を考え、何を感ず、何を必要としていると思えますか
- ⑦社長が避けていることがあるとすると、それは何でしょうか
- ⑧この状況から学べることは何ですか
- ⑨社長自身は今自分にどのような質問が必要ですか
- ⑩どのような行動を取ることが最も合理的でしょうか

7. 課題の本質に迫るには

「氷山の一角」という言葉がある。個人の成長は、アイスバーグ（氷山）に例えられる（図表5）。

氷山の見えている部分を「成果」とすると、それは全体の中のほんの一部にしかすぎない。水面下の見えない部分には、(1)能力・技能、(2)行動・習慣、(3)思考・哲学・信念・価値観があり、この3つの項目を知ることが、個人の成長につながる。「思考を変えれば行動が変わる」と言われるように、コーチングでは、特にこの思考の部分に扱う。そこに本質があると考えるからである。

会社の成長も同じである。先に説明した裏

図表5 アイスバーグ理論



筆者作成

の課題の本質を把握するには、この根底にある経営者の思考や哲学に焦点を当て対話していくことである。

また、課題の本質を考えるうえで、原因論と目的論の考え方が参考になる。原因論は「物事がうまくいかない原因を見つける」という考え方で、目的論は、「すべての行動や感情には目的がある」とする考え方である。過去の原因ではなく、「この先どうなりたいたいか」という、その人の目的に注目する。

原因論はもちろん重要であるが、人の認識にかかわる問題の解決には原因論は適さないことが多い。未来の目的から経営者と対峙してみよう。

五十嵐 久 (いがらし ひさし)

1986年中小企業診断士登録。現在、株式会社コーチビジネス研究所代表取締役。一般社団法人日本エグゼクティブコーチ協会会長。国際コーチング連盟認定プロフェッショナルコーチ。



特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第3章

3代目社長に 社内から寄り添う —信頼関係の構築が必須



八ツ本 泰之

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

本章では、筆者が2020年9月から3年間、オーナー企業（A社とする）3代目社長の右腕として、社長に伴走してきた取組みについて紹介する。

A社は1948年に設立され、今年で設立75年を迎える老舗企業である。事業内容は、乳酸菌やビフィズス菌などの益生菌（プロバイオティクス）を培養し、これらを用いた人体用医薬品、健康食品、動物用医薬品および混合飼料などの製造販売を行っている。従業員規模は200名である。

現社長は3代目で、2019年に2代目社長（現会長）から事業を承継し、社長就任から4年を経過したところである。

1. 支援のきっかけ

筆者は当時、東証一部上場製薬会社の常勤監査役をしていたが、任期満了が目前に迫っており、独立診断士を視野に次のキャリアを模索していた。

そのときに、前職で大変お世話になった先輩から、「製薬関係のオーナー企業で、事業承継した3代目社長をサポートして、会社の経営ビジョンを社長と一緒に作り上げられる人を探している」、「社内に入り込んで、より社長に近いところと一緒に経営課題に取り組んでいく仕事は、社外から支援するのはまた違うやりがいがあるのではないか」と紹介を受けた。

熟慮した結果、社内に入り込んで社長と一緒にビジョンを考え、経営課題に取り組んでいく仕事に魅力を感じた。

A社の会長（2代目社長）からも、「社長と一緒にビジョン策定に取り組んでほしい」という要請を受け、縁あって2020年9月に社長室長という肩書きでA社に入社することになった。

2. 伴走支援1年目の取組み

以下、伴走支援1年目（2020年9月～2021年8月）の取組みである。

(1) アイデンティティを引き出す

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、社長が多忙な中でも比較的社内にいる時間が長かったことから、週に1回程度時間を取ってもらい、さまざまな話をした。

会社の沿革、経営理念、事業内容など経営に関する事柄だけではなく、社長個人の生い立ちを含め、パーソナルな部分にも細心の注意を払いながら、少しだけ踏み込んだ。そのようにして、社長の感情を伴う想いを聴き取っていった。

そして、社長との信頼関係が構築できた頃から、社長がA社の存在意義（アイデンティティ）をどう考え、どのような将来像を描いているのか、私から社長に次のような質問を投げかけ、時間をかけて対話と傾聴を重ねて

いった（図表1）。

図表1 社長に投げかけた質問

■A社の存在価値(アイデンティティ)を特定するための質問

- 事業の理想についてどのような想いをお持ちですか
- 自社の商品で社会がどう変わってほしいですか
- 社長の考えに共感してもらえる人は誰ですか
- 当社は何のために存在しているのか、と聞かれたら何と答えますか
- 売上だけでなくどのような会社になりたいですか

■将来ありたい姿を描くための質問

(視点の時間軸を変える)

- 10年後の社長は、今の社長にどのような夢を追求してほしいと思っているのでしょうか
- 100年後どのような会社になっていたら理想でしょうか

(思考の壁を取り外す)

- もし何の制約もなかったら、どうしたいですか
- もし社長が尊敬する〇〇〇(人物)だとしたら、何をするとお思いますか

筆者作成

対話を重ねた結果、他社では培養できない菌の培養に挑戦し、試行錯誤を繰り返しながら培養を成し遂げる中で蓄積した「高い培養技術力」が当社の強み、競争の源泉であり、「高い培養技術力を生かし、培養が難しい菌の培養に挑戦し実現すること」が当社の存在価値(アイデンティティ)であると特定された。

また、社長はプロバイオティクスの潜在力を確信しており、国内プロバイオティクス市場におけるプレゼンスを高め、将来は世界市場で戦えるようになりたいこと、加えて環境や農業といった新規分野にも事業展開を行い、これらの分野の課題解決に貢献したいことがわかった。

このことから将来ありたい姿は、「グロー

バルプロバイオティクス市場において存在感のある企業になること」と導き出された。

(2) 長期経営目標の設定

アイデンティティの特定と将来ありたい姿の導出を行った次のステップとして、長期経営目標と中期経営計画について、まず長期経営目標から社長との対話を進めた。

社長の想いは次のとおりであった。

「当社ではこれまで3年単位で中期経営計画を策定していたが、3年のさらにその先の長期目標を定めてこなかった」

「そのため、経営幹部も含め3年間でクリアすべき課題の抽出と課題解決のアクションプラン策定が中心となり、3年を超える長期で対応すべき課題設定ができていなかった」

「今回、社長として私がアイデンティティと将来ありたい姿を明確化したが、これを具体的な長期経営目標として設定し、それを達成するために次の3年間で何をやるべきかを自分も考え、経営幹部にも考えてもらい、ディスカッションを行って課題設定と課題解決のアクションプランを決めていきたい」

私からは、次の問いかけを行った。

「長期経営目標ですが、何年先に目標を設定しましょうか。10年先だと外部環境が大きく変化しているかもしれません。また、あまりに先すぎると経営幹部もピンとこないと思います。中期経営計画3年の倍の6年先で、目標を設定するというのはどうでしょうか」

社長の同意が得られたことから、引き続いて6年後(2026年度)の売上目標設定に話を進めた。

社長の想いは、次のとおりであった。

「6年後の売上高100億円を目指したい。人体用医薬品では国内での市販薬強化、動物用医薬品では中国、インドの販売強化に加え欧州への進出準備を進めており、新型コロナの影響はあるが実現可能な数字だと思う」

私からは、続いて次の問いかけを行った。

「実現不可能ではないストレッチ目標としての100億円ということですね。わかりまし

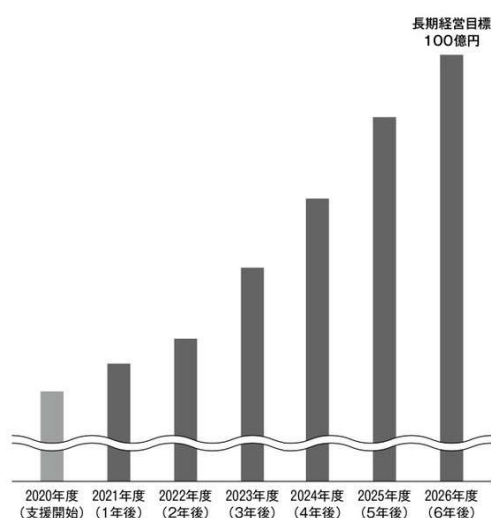
た。100億円という数字についてほかに理由はありますか」

100億円の理由について社長と対話を重ねたところ、社長の回答は次のとおりであった。

「売上高が小さいと対等なビジネスパートナーと見てもらえず、取引条件などについても当社の主張が通りづらいが、売上高が大きくなると国内外の大企業からも対等につきあってもらえる。また、新規開拓や人材採用の面でも良い情報が他社よりも早く手に入るなどビジネスを優位に進めることができる」

「売上高100億円がその最低ラインだと考えている」(図表2)

図表2 A社の売上高目標



筆者作成

こうして「長期経営目標 = 6年後の売上高100億円」と設定された。そして、管理、営業、製造、研究開発の各担当役員と部門長に対し、社長から100億円の意味を含めて説明を行った。

一部の役員や部門長からは、売上規模拡大ではなく、売上は現状維持で利益率向上を目指す考えはないのかとの質問が出た。社長からは「利益率向上も大事だが、当社の存続発展を考えると、現状の売上規模では不十分。まずは売上高100億円を最優先して取り組ん

でいきたい」と説明し、幹部全員の共有が図られた。ここまで来るのに4ヶ月が経過した。

(3) 中期経営計画の策定

長期経営目標を設定した時点では、それ以前に策定した中期経営計画が進行していたが、社長および経営幹部と相談した結果、この計画はいったん終了し、6年後の長期経営目標達成に向け、次の3年間を対象期間とする中期経営計画を新たに策定することとした。

策定にあたっては各部門の経営幹部、部門長が一堂に会し、6年後の経営目標達成に向けた3年後(2023年度)の到達水準について数回ディスカッションを行い、以下のように段階的に進めていった。

- 長期経営目標を見据えたうえでの3年後の目標設定
- 3年間で取り組むべき課題の明確化
- これを達成するための各年度のアクションプラン設定

こうして、3ヶ月かけて計画をとりまとめた。計画策定のプロセスを通じ、社長は今回策定した長期経営目標および中期経営計画を全社員に公表し、皆が同じゴールを見て、共通の目的を持って仕事をしてほしいとわかった。

そこで、私から新事業年度開始日に、長期経営目標や中期経営計画の骨子を社長メッセージとして全社員に伝えることを提案した。社長の賛同が得られたため、Web会議システムを活用して全社員に共有を図った。

(4) 全社重点課題の進捗確認

中期経営計画策定において、「3年間で取り組むべき課題の明確化」と「これを達成するための各年度のアクションプラン設定」を行った。このうち、全社的に重要度の高い課題をピックアップし、四半期ごとにアクションプランの進捗確認会議を開催することとした。

社長、経営幹部間で進捗状況に加え、進捗が良くない場合のアクションプラン見直し

共有されることで、PDCAサイクルが回らない、回りにくいという課題の解消につながった。

3. 伴走支援2年目以降の取組み

伴走支援2年目以降（2022年8月～現在）は、1年目に定めた長期経営目標を見据え、中期経営計画で明確化した経営重点課題について各部門が取組みを進めている。

業界他社の動きなど社長との日々の対話を進める中で、重点課題の進捗確認とは別に、会社が将来目指す方向性と大きな課題について、役員レベルでディスカッションを行っていきたいとの意向が確認できた。

そこで新たな取組みとして、社長、役員を固定メンバーとした月例の会議体設置を社長に提案し、了承を得た。私が事務局を務め、毎月のディスカッションテーマについては社長の要望を聞き、意見交換をして決定することとした。

現在、会議体を設置して1年ほど経過したところであるが、当社の強みである培養技術に関し他社に負けない本当の強み（コアコンピタンス）の明確化、人的競争力を担保するための当社なりの働き方改革の在り方など、経営の重要課題について経営幹部が共通認識を持って検討する仕組みができつつある。

4. 伴走支援の成果

対話を通じ、社長が潜在的に意識していた当社のアイデンティティが特定され、将来ありたい姿が導き出された。また、ありたい姿を長期経営目標として社長自ら具現化し、経営幹部の十分な腹落ちを得たことで、中期経営計画策定プロセスでの活発な議論とチャレンジな課題設定につながった。

そして、これらが社長にとって内発的動機付けとなり、より能動的に経営課題解決に向き合うなど行動の変化が見られつつある。

5. 伴走支援のポイント

言わずもがなであるが、とにかく社長との信頼関係を構築し、高いレベルで維持することが何よりも重要である。信頼関係なきところに伴走は成立しない。

また、伴走は常に同じペースで走ってればよいというものではない。社長の目指す方向と今置かれている状況を踏まえ、自分が先に走って社長を引っ張ることも、また逆に、自分がゆっくり走って社長のペースを遅らせることも必要である。その時々状況に応じて臨機応変な対応が求められる。

今回の事例の場合、社内に入り込んで支援するメリットとしては、社長と対話する時間を多く取ることにより、信頼関係構築、認識共有がスムーズに進むこと、経営幹部を巻き込みやすい、などが挙げられる。

一方、デメリットとしては、自分の発想や考え方、行動が伴走者の視点ではなく、社員（社長の部下）の視点に向いてしまう可能性が否めない、といった点はある。しかし、総合的に勘案すれば、はるかにメリットのほうが大きいと言える。

社長による経営自走化が進展する中で、信頼関係を維持しつつ、社内伴走者としての立ち位置と支援内容をどう最適化していくかが今後の課題である。

八ツ本 泰之

(やつもと やすゆき)

大学卒業後、食品および製薬メーカーに30年間勤務し、経営企画、新規事業立上げ、企業買収およびPMIなどを経験。1992年中小企業診断士登録。現在はオーナー会社社長の右腕として経営をサポートするほか、中小事業者対象に事業計画策定支援や経営幹部研修なども行う。



特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第4章

元経営者が考察する 伴走支援の必要性

—求める答えは経営者の中にある



佐高 翔太

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

経営力再構築伴走支援では、アプローチ手法として「傾聴型ギャップアプローチ」と「強み発見型アプローチ」の2つがあるといわれる。

本章は、筆者が経営者だった頃に体験した「強み発見型アプローチ」で重要な、経営者の「アイデンティティ」と「ありたい姿」を引き出す対話の事例がテーマである。

1. 経営者としての苦悩

(1) 経営者になるまで

筆者は大学卒業後、都内の独立系SIer企業に就職し、新人研修を経て、インフラ系システムエンジニアとしてメガバンクのシステム開発に従事することとなった。

入社3年目には、チームリーダーを任され、マネジメントのスキルを磨いていった。また、社内業務ではOJT担当や新人研修合宿の講師、新入社員のメンターなど、人材育成に携わるようになり、忙しくも充実した日々を過ごしていた。

そのような中で突然、母方の祖父母が2人同時期に介護が必要となった。当時、母は大手化粧品会社（以下、Y社）と業務委託契約を結んでおり、都内に化粧品販売とエステサービスを提供する店舗を1年前に立ち上げたタイミングであった。

そのため母は、午前中は都内の店舗へ行き、午後は埼玉県内の介護施設へ祖父母の介護に

行くといった非常に多忙な日々を過ごしていた。その様子を見て、筆者は母が過労で倒れてしまうのではないかと心配していた。

そうした状況の中、「おじいちゃん、おばあちゃん子」だった私は、祖父母の介護をしたいという思いと、母の手助けをしたいという思いから退職を決意した。

前職の経験で「目標管理」、「チーム管理」、「人材育成」が自分の強みだと思っていた私は、美容知識や販売経験はなくとも「店舗の経営くらいはできるだろう」と甘く考えていた。

その後、私もY社と業務委託契約を結び、美容知識や販売の経験を積み、約1年半後、母が立ち上げた都内の店舗を経営することになった。

(2) 経営者になってから

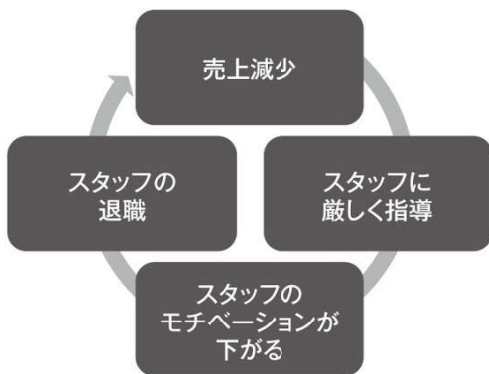
前職のチームリーダーとしての経験で培ったKPIによる目標管理を取り入れ、毎月店舗と全スタッフの売上目標およびKPIを決めて管理していた。また、月初めには全スタッフ1人ひとりと前月の振り返りや今月の目標の確認、アクションプランの作成を行うなどのPDCAサイクルを回していた。

3ヵ月、半年とたつにつれて店舗の売上は向上するものと思っていたが、売上は減少傾向であった。その当時の私は、毎月の売上に追われる日々で、胃がキリキリと痛み、深く寝られない日々が続いていた。

毎月のスタッフとの打ち合わせでも厳しく指導してしまい、スタッフのモチベーションが下がり、それに応じて売上も下がる、それでまた厳しく指摘するという悪循環になっていた。

そのような状況が続くと次第にスタッフも辞めていってしまい、結果、売上も大きく減少し、私は途方にくらっていた（図表1）。

図表1 経営者時代の負のサイクル



筆者作成

2. コンサルタントAさんの場合

(1) Aさんとの対話

途方にくらっていた筆者が友人に相談すると、知人の経営コンサルタントAさんを紹介してくれた。Aさんのコンサルティングでは、課題点の把握のため、事業に関するさまざまな質問を受けた。

その中でも印象的だった対話は、以下のとおりである。

Aさん：それでは、お店の強みは何ですか。

筆者：強みですか……（しばらく黙考する）。

Aさん：佐高さん自身の強みでもよいですよ。

筆者：強いて挙げるなら、前職で培ったチームマネジメントと人材育成スキルでしょうか。

その後、強みについてもさまざまな質問を受けた。それらの質問に対し、ひととおり回答した後、Aさんから課題と解決策について説明を受けた。

(2) Aさんとの対話で感じたこと

Aさんとの対話の最初は、親身になって聞いてくれていると感じていた。しかし、その後もあまりにさまざまな質問を受けたため、途中から詰問されていると感じるようになった。特に、店舗や私自身の問題点に関する質問は、課題解決のためと頭の中では理解していたものの、非常に辛く感じた記憶がある。

前述の強みのヒアリングに関しては、正直に言って、「うまくいかず落ち込み、悩んでいるのに、強みなどわかるわけないだろう」と苛立ちも若干感じていた。

そして、そこからAさんに対する信頼関係は薄れ、その後もさらに質問が続いたため、正直に言うとうんざりしていた（図表2）。

図表2 Aさんとの対話



筆者作成

(3) Aさんが陥っているわな

Aさんは解決策を見つけるために、情報収集の意識が高かったと考えられる。おそらく、Aさんの中でヒアリングのテンプレートがあり、それに基づいて質問をしていたのではないかと思う。

その結果、筆者は詰問されている気分になり、聞かれたことだけを答え、早く時が過ぎるのを待っていた。そうなるとうんざり感や不信感は醸成されない。どんなに的確なアドバイスであっても、経営者に受け入れられなかったら意味がない。実際、筆者もAさんが提案してくれた解決策を実行することはなかった。

図表3 Sさんとの対話

3. コンサルタントSさんの場合

(1) Sさんとの対話

相変わらず売上に悩み、胃の痛みが続き寝不足な日々を過ごしていた私は、別の知人に紹介してもらった店舗マーケティングに詳しいSさんに相談することにした。

売上与施策に関するヒアリング時の印象的な対話は、以下のとおりである。

Sさん：SNSは活用していますか。

筆者：いいえ、使っていません。

Sさん：それはもったいない。明日にでも始めたほうがよいですよ。

筆者：そうなのですか。どのようなSNSが効果的ですか。

Sさん：美容系であれば、Instagramが効果的です。

その後、「Instagramがなぜ効果的なのか」、「活用方法」の説明が続いた。

(2) Sさんのコンサルティングを受けて

店舗全体ミーティングでInstagramによる認知と集客向上を行うことを伝えた。そして、写真や動画編集が得意なスタッフたちにInstagramを担当してもらい、週に1回はアップロードし、筆者と担当者たちで分析を行う運用にした。

最初は、担当者たちも楽しそうに撮影しながら毎週アップロードをしていたが、次第にアップロードするネタを考えることや、写真と動画の編集を負担に感じるようになった。結局、3ヵ月程度しか続かず、売上も変わらなかった。

(3) Sさんが陥っているわな

Sさんとの対話を分析すると、すでにSNSという打ち手がSさんの頭にあり、打ち手ありきの質問だったと考えられる。そのため、私がSNSをやっていない理由や背景を深掘りすることなく、また、打ち手の説明に終始していた(図表3)。



筆者作成

そして、「売上減少」という問題に対し「SNSをやっていない」という表面的な課題しか引き出せておらず、さらに、打ち手の説明に終始していたため納得感が少なかった。

その結果、SNSの定期的なアップロードは、筆者のような小規模事業者には負荷が大きく、納得感も少なくモチベーションが続かず、3ヵ月という短期間しか実施できなかった。

4. コンサルタントKさんの場合

(1) アイデンティティの発見

困り果てた著者は、研修で知り合った中小企業診断士でコーチングもできるKさんに相談することにした。

Kさんは、事業のことだけでなく、私自身のことを深く知ろうとさまざまな質問を投げかけてくれた。

たとえば、転職の理由を聞かれ「祖父の介護をしたかったから」と答えた後の対話は、以下のとおりである。

Kさん：おじい様、おばあ様はどのような方たちですか。

筆者：2人ともとても優しく、人の喜ぶ顔を見ることが好きです。私もそのような人になりたいと、幼少の頃から思っていました。

Kさん：人の喜ぶ顔を見ることが好きな優しい方々で、あなたもそうなりたかったのですね。

(2) ありがたい姿の発見

さらに対話が進み、ありがたい姿を発見したときの対話は、以下のとおりである。

Kさん：おじい様、おばあ様たちに影響されたことがあるとしたら、どのようなことでしょうか。

筆者：私も人の喜ぶ顔を見るのが好きです。そういえば、店舗を経営すると決めたときも、顧客に感動を届けられる店にしたいと思っていました。

Kさん：現在、思い描いていた店舗になっていますか。

筆者：いや、全然なっていないです。売上を追ってばかりではダメですね。

このとき、改めて自分が目指すべき店舗の姿を思い出すことができ、腹落ちすることができた。

(3) Kさんのコンサルティングを受けて

Kさんのコンサルティングを受けた後、約1年かけてスタッフ育成や顧客満足度向上の仕組みづくりに取り組んだ。そのうちに、リピートしてくれるお客様が次第に増え、売上が2倍以上になった。

さらに、その後もお客様により感動を届けるため、全員でPDCAサイクルを回した結果、「顧客満足度調査で5度の表彰」、「2年連続エステ売上・顧客数全国1位のスタッフの輩出」など大きな成果につながった。

5. 答えは経営者の中にある

Kさんの場合、著者自身のことをよく知ろうとしてくれていた。そのため、対話の内容も事業についてだけでなく、筆者の今の状況、過去、未来に対して質問を投げかけ、考えや思いを深掘りしてくれたことで、売上向上しか見えていなかった筆者の視野を大きく広げてくれた。

それにより、筆者自身は前職で培ったマネジメントや人材育成のスキルが強みだと思っていたが、対話を通じて著者のアイデンティ

ティである「ホスピタリティ精神」が本当の強みだと気づくことができた。

その結果、「顧客に感動を届けられる店」という本当のビジョンを思い出すことができたのである（図表4）。

図表4 経営者とともにありがたい姿を見つける



筆者作成

6. 伴走支援のポイント

最後に、経営者を伴走支援する中小企業診断士の立場から、Kさんのコンサルティングのポイントを考察する。

Kさんは「答えは経営者の中にある」と理解していたため、経営者に寄り添った、内面を探る対話を行っていた。その結果、経営者の気づきにつながり、経営者が取り組むべきことに腹落ちしたことで、当事者意識が変わり、意欲が高まり、能動的で継続的な行動につながることができたと考えられる。

佐高 翔太

(さたか しょうた)

大学卒業後、独立系Sler企業に就職し、チームリーダーを担当。その後、都内のエステサロンを経営する。2022年中小企業診断士登録。その後、コンサルティングファームに就職し、本業と副業ともに中小企業診断士として中小企業の支援を行っている。



特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第5章

老舗企業の 次の100年への挑戦 —伴走支援で見えてきた真の経営課題



正木 一弘

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

本章は、2021年以来、筆者が継続して伴走支援を行っている事業者の事例を通じて、どのように考えながら、どのように課題解決を図っているかを紹介する。

新井ハガネ株式会社は、東京都墨田区に本社を置く特殊鋼鋼材卸売業である。現社長の祖父が1924年に創業、1954年に株式会社化し、現在は加工・物流センターを千葉県市川市・福島県田村郡三春町・群馬県太田市の3カ所に設置している。

特殊鋼とは、鉄から不純物を取り除いたうえで、炭素を加えた鋼にクロムやニッケルなどさまざまな元素を加え、各種各様の特性を向上させた合金鋼である。同社は、構造用鋼を中心に、バネ鋼・ステンレス鋼・工具鋼などをあらゆる産業分野に提供している。

戦前はスウェーデン製の鋼材の輸入販売を手がけ、戦後は大手国産メーカーの一次代理店として、多様な鋼材を関東地方の製造業に納入。特殊鋼の市場は、自動車、機械など日本の産業の発展に伴って、順調に拡大してきた。

1. 伴走支援前の状況

(1) 「物流BCP基盤構築」が経営課題

2015年に代表取締役社長に就任した現社長が最初に取り組んだ経営課題は、「物流BCP基盤構築」である。

そのきっかけは、東日本大震災であった。

福島県田村郡三春町の郡山支店・物流センターにも軽微であるものの被害が生じ、BCPの必要性を強く意識した。

同社は「必要なときに必要な量を必要な形で供給する」というJIT物流を志している。国内サプライチェーンの寸断に直面したことで、日本の基幹産業を支えるサプライチェーンの中で、同社が果たしている役割の重要性を改めて認識した。

そのため、同社を起因とするサプライチェーンの毀損を生じさせることなく、お客様に安心・安全を提供できる物流BCP基盤を早期に構築する必要があると感じたのである。

(2) 災害時には物流体制を切り替える

同社はBCP基盤の中核となる新たな事業所・物流センターの立地を、運輸と安全の両面から検討し、群馬県太田市を選定した。

その理由は、下記のとおりである。

- ①都心から約100km圏内に位置し、北関東自動車道開通によりアクセスが向上する
- ②顧客の大多数から200km圏内で、災害時に配送が可能
- ③地盤が強固で自然災害が比較的少ない

そのため、災害時には「ヒト、モノ、情報」を太田に集約して、物流機能を継続して提供することを計画した。

その後、同社は経営革新計画を策定し、太田事業所に高精度・高速切断機を設備投資した。災害発生時の物流集約に向けた全社の生



太田事業所の建物と導入設備（画像提供：新井ハガネ株式会社）

産能力を高め、BCP基盤のハード面の整備は先行して完了した。

(3) 支援に入るきっかけ

しかし一方で、ソフト面の整備は遅れていた。事業継続を運営するための文書が、事業継続計画（BCP）と事業継続力強化計画の2つに分かれていた。

東京商工会議所に相談したところ、専門家の活用によるBCP文書の一元化への支援を提案された。この折にBCP支援の経験者として筆者が派遣され、商工会議所のコーディネーターとともに支援にあたることになった。

解決を期待された課題は「BCP文書の一元化」である。一般的に考えると、事業内容を詳しくヒアリングして、BCPと事業継続力強化計画を見比べ、不足する記述を補って1つの文書を完成させれば、支援は完了になる。

しかし同社は、強固な物流BCP基盤を構築して、顧客に安心を与える供給体制を維持することを経営戦略の1つとして望んでいた。

2. 物流BCP基盤の支援

支援にあたって筆者は、同社の事業継続の課題から改めて把握し直すことにした。

「社長が不安に感じていることをお聞かせください」

「それは、実際に災害が起こった場合に、体制が整っていないことです」

従前の計画は、災害リスクは本社の被害を

想定し、緊急体制も主に本社内の体制を考えたものであった。今回は、全事業所に適用できる内容の計画にすることが課題の1つであることがわかった。最初に全事業所の地震と水害のリスクを改めて洗い出し、全社共通で使用できる内容の検討を進めていった。

BCPは一般的に、通常営業時間に被災し、災害対策本部長である社長が在社中である想定が多い。しかし、この時間帯に災害が起こる保証はないため、社長不在時や就業時間外にも非常体制が取れるよう、代行者も含めた責任者・担当者や連絡方法を設定していった。

「災害発生時に優先するのはどのような業務ですか」

これはBCPでは避けて通れない課題である。

「判断が難しいですね」

「しかし、決めておかないと、緊急時の検討に時間がかかるリスクがあります」

検討した結果、災害時の状況を踏まえて判断することとしたが、決定権者をBCPの中に明記した。また、想定される被害状況ごとに代替戦略を検討し、復旧の具体的な手順を記載しておくこととした。

また、緊急対応時のフローチャートを図版に整理したことで、誰が・どの手順で・何をを行うかが、1枚でわかるようになった。

新たなBCP文書を完成した同社は、令和4年度の「東京都経営革新優秀賞」奨励賞を受賞した。東京都は、承認した経営革新計画に基づき新事業に積極・果敢に取り組み、顕著な経営向上を果たした企業を表彰している。同社の受賞理由は、「取組概要：震災および

新型コロナウイルス感染症などの拡大によるサプライチェーンの寸断に対応するためにお客様対応型の物流BCP基盤を確立し、売り上げを向上させた」ことである。これは、計画の実現状況、創意工夫や経営指標などを審査いただいた結果である。

3. 新規経営理念実現の支援

社長は創業以来、明文化された経営理念がないことを残念に思っていた。

そこで、先代社長の経営方針を踏まえながら文章化し、ミッション、ビジョン、6つの「経営指針」からなる「経営理念」を社内外に明らかにした（図表）。

図表 新井ハガネの経営理念

I. ミッション

取引して良かった、勤めて良かった、わが社に係る全ての人の「良かった」を最大にします。

II. ビジョン

時代に選ばれる会社となり、永続します。

III. 経営指針

1. お客様の要望の実現に向けて最善を尽くします。
2. 私たちの知識、知見、経験、ノウハウで、お客様の課題を解決します。
3. お客様のために最後までやり抜く、強い意志を持ち、最大限の努力ができる人材を自ら育てます。
4. 社員にとって、仕事を通じて、充実感と働き甲斐を感じる職場を作ります。
5. お客様の課題解決のため、助け合い、協力し合う組織をつくります。
6. 地域製造業のハブとして、地場企業の生産性向上に貢献し、地域の競争力の強化を実現します。

出所：新井ハガネ株式会社の資料を基に筆者作成

社長は次に、従業員向けに示す「行動指針（案）」の作成に着手し、引き続き支援を希望された。

最初に筆者は、行動指針づくりに取り組む背景を理解しようと考えた。

「社長が今、最優先に考えていることは何ですか」

「人づくりです。技術革新・商品の高度化・素材の多様化が進み、競争がグローバル化する中で、環境の変化を先取りするためには、人が最も重要です」

「行動指針の目指すところはどこですか」

「組織の成長です。私が方向を与えれば、自ら動く組織にしたいです」

同社は、この基盤を構築するために、社員の健康管理を経営的視点からとらえ、健康経営を実践している。同社は以前より残業を行わない、仕事と家庭生活とのワーク・ライフ・バランスを保つ働き方を推奨してきた。2022年には健康優良企業「銀の認定」を取得、続いて「健康経営優良法人2023」にも認定された。

「社長は現状の従業員の行動をどのように評価されていますか」

「その行動は、どのように改善してほしいと期待しますか」

「良いと思った行動もお聞かせください」

筆者は、ヒアリングに時間をかけて、このような問いかけを繰り返していった。

ヒアリングが一段落した頃、次の問いかけを行った。

「これまで御社で行ってきた教育について、お話しいただけますか」

「創業以来『必要な人材は自ら育てる』を方針として、各職場で個別のOJTに委ねていましたが、仕事に取り組む姿勢など、統一した教育を行う機会は設けていませんでした」

社長は本質的な課題に気づいた様子である。しかし、現在も教育ができる人材が不足しているかということ、そうではない。近年はベテランの営業部員の中途採用を始めており、従来と異なる仕事のやり方や指導法が紹介され、営業部門の情報共有や活性化が始まっている。こうした新たな良い変化も、行動指針に取り入れていくことになった。

「行動指針という名称は、従業員にはどう響くと思いますか」

指針には会社から一方的に与えるようなイメージがあるが、今回の指針の背景には、経営サイドが啓発や教育を推進しながら、楽しく仕事ができる仕組みを作るという決意も含まれている。社長からアイデアが出た。

『「新井ハガネの仕事の流儀」はどうでしょう」

完成までに約1年をかけ、幹部社員の意見も繰り返し聴き取り、文章はセルフチェックに使えるように問いかけの文体とした。こうして完成した6つの「仕事の流儀」を、社長が各事業所を巡回し、期待する従業員像を自らの言葉で伝えることで浸透を図っていった。

4. 新規中期経営計画の検討

社長が第3期の伴走支援として希望したテーマは、新たな経営革新計画の策定である。特殊鋼は今後、自動車のEV化をはじめ、需要の変動が予測されている。それを先取りする形で、創業100周年を前にして中期経営計画を策定することを考えた。

予測される外部環境の変化を踏まえると同時に、同社の取引関係の強みや、新規経営理念によって強化される人材を生かし、従来の延長線上ではない中期的な計画を約半年かけて具体化していく予定である。

支援は、現状の把握と今後の環境の変化を踏まえた「SWOT分析」による経営環境の見直しから始めた。続いて既存事業の内容の棚卸し、新たな取組みの具体化、と続けていく予定である。

5. 伴走支援のポイント

同社は100年間、自走してきた。しかし、今後走るルートに坂道や障害物が存在する可能性がある場合、そのリスクや越え方を知っている伴走者は、あらかじめギアシフトやコース選択を助言する役割を果たせる。

BCPは実際に災害が生じた場合には、策定の支援者が近くを伴走できるとは限らない。だからこそ、未然に同社の課題を踏まえた計画の策定が重要となる。

また、新規経営理念実現の支援においては、「聴き役に徹し（傾聴）、そのうえで質問する」ことを心がけた。社長に想いを十分に語っていただくために、社長が話している間は、できる限り聴き役に徹する。情報の整理は後でもできるが、話を引き出すのはこの時がベストと考え、たくさん語っていただいたうえで、課題を整理するための質問を行った。

直接語られなかった問題点以外にも、潜在的な課題が存在することを改めて認識した。社内では遠慮があって口にされなかった言葉も、伴走支援の場で社長が気づくことによって、言葉として現れてくる。

また、社長が日常業務で忙しい時は、支援の時間を取ることによって、本来、優先すべき取組みを後回しにする恐れがある。あらかじめ支援のスケジュールを合意しておくことで、伴走者はタイムキーパーの役割を担え、状況に応じてスピードを調整するペースメーカーの役割も果たすことができる。

新規中期経営計画の策定支援は現在も継続中であるが、現時点で想定している経営課題は「顧客基盤の充実」、「収益率の向上」、「組織の成長」である。このほかにも今後、新たな「真の課題」が明らかになってくる可能性もある。社長の想いを十分に引き出しながら、計画書の上に具体化していく支援を続けていきたい。

正木 一弘

(まさき かずひろ)

印刷、画像処理システムの製造・小売業にて、営業、マーケティング、サービス、購買・在庫管理などを担当。2015年中小企業診断士登録。経営相談、計画策定の支援、セミナー講師、執筆を中心に、BCP・事業継続力強化計画策定支援、SDGs経営推進、創業支援などに携わる。



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。

グリーンイノベーションコンパス ～現場視点で始める製造業の カーボンニュートラル実践～



江口 正芳 著
日本ビジネス出版
四六判 217頁
1,980円

本書は、製造業を中心とする企業がカーボンニュートラル（脱炭素経営）を実現するための著者提唱のフレームワークを、体系的に解説したものである。「温室効果ガスの排出を実質的にゼロにすること」であるカーボンニュートラルを製造業が実現するには、イノベーションの積み上げが必須となる。しかし、この取組みは現在効果的に機能していないこと、その原因はカーボンニュートラル実現がもたらす経営レベルの課題として捉えられがちで、オペレーションレベルの課題に落とし込まれていないことにあると著者は考える。

このような現状に対して著者は「グリーンイノ

ベーションコンパス」という独自のフレームワークを提唱する。まず第2章で、この枠組みを使用して解決できる課題や基本的な考え方を概観する。第3章から第5章では、「正しく問題を把握する」「有効な対策を立案する」「継続的に実行・管理する」という基本プロセスを、それぞれ解説する。プロセス遂行に必須のツールも併せて紹介している。第6章ではグリーンイノベーションを創出していくための人材教育、評価・報酬制度、組織体制について述べている。

グリーン成長戦略の14の重点分野に直接関わるとか、事業再構築補助金の「グリーン成長枠」からグリーン成長戦略に関わる中小企業診断士も今後増えていくと思われるため、その際のコンパスとして本書は大変有効と考える。

（著者は東京都中小企業診断士協会会員）



評・大川 鉄太郎
（静岡県中小企業診断士協会）

ダイナミック・ケイパビリティのフレームワーク 資源ベース再構成の組織能力



木下 耕二 著
中央経済社
A5判 256頁
3,300円

本書は、シンクタンクで長く経営コンサルタントを務め、現在大学准教授の職にある著者が、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）研究に山積する問題点の中から「DCとはどのような組織能力か」等について、実務を踏まえた定義付けに挑んだ理論書である。

本書では、先行研究によるDCの定義「資源ベース（評者注：競争優位の源泉となる内部環境）を意図的に創造、拡大、修正する模倣困難な組織能力」をさらに具体化し、「持続的な外部適応のため」、「企業家能力を基盤とする」の要件を加えている。階層性・連鎖性を有する「組織能力」の具体化という困難な課題に対し、著者はグローバル・

ニッチ・トップ企業のM&A事例調査を基に論を進め、読み手の理解を助けている。先にこの事例（第5章）を読めば、理解が進みやすいと思われる。

また、著者がDC発揮におけるアッパーミドルマネジメントの貢献可能性を論じている点は興味深い。これも、DC発揮の上でOC（オーデイナリー・ケイパビリティ）が重要な役割を担うことや、トップマネジメントに意思決定バイアスが生じやすいなどの論拠が示されており、納得である。

理論書ではあるが、著者の豊富な実務経験を基に、M&A事例研究を通じて実務におけるDCの応用展開が具体的に示されている。一定規模の中小企業診断活動における組織論のバイブルとして、手元に置いておきたい一冊である。

（著者は福岡県中小企業診断士協会会員）



評・大須賀 健一
（東京都中小企業診断士協会・
福島県中小企業診断協会）

中小企業の生産性革命を応援します！

生産性向上や制度変更への対応に取り組む 中小企業者が利用できる補助金のご紹介

独立行政法人中小企業基盤整備機構 イノベーション助成グループ 助成企画課／中小企業診断士
稲田 拓也

中小企業・小規模事業者は、人手不足等の構造変化に加え、働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入等、複数年度にわたり、相次ぐ制度変更に対応することが必要です。

こうした断続的に行われる大きな制度変更に対応していただくため、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）では「設備投資」、「IT導入」、「販路開拓」、「円滑な事業承継・引継ぎ」の面から生産性向上の支援を行う4つの補助金をご用意しています。

中小企業支援に携わられている中小企業診断士の皆様におかれましては、当補助金メニューの周知ならびに活用のご提案をいただけますと幸いです。

中小機構 生産性革命推進事業HP

<https://seisansei.smrj.go.jp/index.html>

中小機構がご用意する 補助金のポイント

- 中小企業を取り巻く事業環境の変化に合わせたさまざまな補助金をご用意！
- 切れ目ない公募により最適なタイミングでの申請が可能！
- 電子申請（jGrants）により補助金申請手続きの負担を軽減！

1. 支援メニューのご案内

ものづくり補助金

新製品・サービスの開発や 生産プロセス改善を支援！

補助上限額 750万円～5,000万円
補助率 1/2～2/3

【トピックス】

- 賃上げに取り組む事業者に、補助上限を引き上げて支援します。
- 第14回公募より、海外市場開拓に取り組む事業者にブランディング・プロモーションの費用を支援する「海外市場開拓（JAPANブランド）類型」を新設しました。



IT導入補助金

IT活用で業務効率化、 経営のDX推進等を支援！

補助上限額 5万円～450万円
補助率 1/2～3/4

【トピックス】

- 6月20日（火）より、インボイス対応を促進すべく、インボイス対応の受発注ツールを導入する際の費用を補助する「デジタル化基盤導入特商流一括インボイス対応類型」を新設しました。
- 8月1日（火）より、IT導入補助金2023後期事務局（凸版印刷株式会社）による公募を開始します。



持続化補助金

小規模事業者が経営計画を作成して 取り組む販路開拓の取組等を支援！

補助上限額 50万円～250万円
補助率 2/3～3/4

【トピックス】

- ・第12回公募より「インボイス特例」を新設しました。
- ・補助上限額は最大250万円に拡大します。

【インボイス特例】

インボイス発行事業者に転換する事業者は、全ての申請枠で補助上限額を一律50万円上乘せします。



事業承継・引継ぎ補助金

事業承継・M&A後の経営革新や、 M&A時の専門家活用等を支援！

補助上限額 150万円～800万円
補助率 1/2～2/3

【トピックス】

- ・物価高の影響等を受ける事業者に対して、補助率を引き上げて支援します。
- ・「経営革新事業」では、一定の賃上げを条件に補助上限額を引き上げます。
- ・承継前の後継者の取組（未来の承継）についても補助対象を拡大します。



2. 補助金を活用して実施した事業のご紹介

中小機構 生産性革命推進事業HPでは、中小企業・小規模事業者の皆様が当補助金を活用して実施した事業を紹介しています。

各補助金の活用イメージや補助事業を実施するポイント等を記載しておりますので、ご一読いただければ幸いです。

中小機構 生産性革命推進
事業HP 事例紹介



3. 支援ツールのご紹介

中小企業診断士の皆様におかれましては、中小企業・小規模事業者の皆様から経営課題に関するご相談を多く受けられていることと存じます。

中小機構では、経営課題ごとに知りたい情報を簡単に探すことができる「J-Net21」、財務データを入力するだけですぐに財務上の問題を把握できる「経営自己診断システム」等、中小企業診断士の皆様にもご活用いただけるツールをそろえております。

中小機構 生産性革命推進
事業HP 支援ツール紹介



4. 不正受給等に関する注意喚起

「虚偽の申請による不正受給」、「補助金の目的外利用」や「補助金受給額を不当に釣り上げ、関係者へ報酬を配賦する」といった不正な行為が判明した場合は、交付決定取消となるだけでなく、補助金交付済みの場合、加算金を課した上で当該補助金の返還を求めます。

中小企業診断士の皆様におかれましては、中小企業・小規模事業者の皆様に対して適切な補助金活用のご提案・ご支援のほど、よろしくお願いいたします。

5. おわりに

今回は、事業者向けの補助金をご紹介させていただきました。中小企業診断士の皆様におかれましては、中小企業・小規模事業者の皆様へ、当補助金の周知ならびに活用のご提案をいただけますと幸いです。

また、中小機構では支援機関向けの補助金（共同・協業販路開拓支援補助金等）もそろえております。中小機構 生産性革命推進事業HPにてご紹介しておりますので、ご覧いただければ幸いです。

連載
第126回

直撃

プロコンライフ!

【ゲスト】北島 雄一さん

●インタビュー
平井 彩子 中小企業診断士

【今回のゲスト】

profile:北島 雄一(きたばたけ ゆういち)
北島コンサルティング代表。約20年間、潜水士として現場作業に従事。2019年中小企業診断士登録を契機に、独立開業。2021年、REコンサルティング株式会社設立。現在は、至誠コンサルティングとの業務提携をはじめ、岡山県中小企業診断士会、経営コンサルタント事業協同組合(OMBC)に所属し、現場目線のコンサルタントとして、小規模事業者を中心に経営改善や経営革新の支援に従事。専門分野は事業計画策定、創業、事業承継、マーケティングなど。

第126回のゲスト・北島雄一さんは、約20年間、潜水士として現場作業に従事していましたが、診断士資格の取得を機にコンサルタントとして独立、現在は小規模事業者を中心に経営改善や経営革新の支援に携わっています。

北島さんのキャリアチェンジのきっかけ、独立してからの事業者さんとの向き合い方、ご自身の課題感など、幅広くお聞きしました。

潜水士から 中小企業診断士に

平井：これまでの経歴について、お聞かせください。

北島：私は高校入学後、すぐに中退しています。

当時は人見知りがあったため、新しい環境に馴染めず、入学後1週間で登校しなくなりました。その後、1年間は完全に引きこもり状態でしたね。「このままではいけない」と思い、アルバイトを始めた後、家業の潜水業に携わりました。主に、水の中に潜って防波堤を作る仕事でした。

平井：今振り返って、ビジネスの面から潜水業はいかがでしたか。

北島：ビジネスとしては厳しい状況でした。私が潜水業に携わるようになったのは、17歳の時です。当時は公共事業削減の流れが出てきた頃で、仕事の数が一気に減っていきました。「このままではまずい」という感覚が強くなり、それと同時に「人生100年時代」という言葉が耳に入るようになりました。当時、65歳くらいの先輩潜水士がいましたが、とても辛そうに潜っていました。その姿を見て、「人生100年時代になったら、潜水士は75歳くらいまで潜らないといけないが、自分には体力がなく、厳しい。それならば、頭を使って稼がないといけない」と気づき、中小企業診断士を目指すことにしました。

平井：中小企業診断士の存在をどのように知りましたか。

北島：そもそも、当時の自分にははできることが少なかったため、資格に頼ろうと調べ始めました。最初に簿記を勉強したため、その知識

を生かせる資格を探していたところ、当時の記事に「会社員が取得したい資格ナンバーワンは中小企業診断士」と書かれていて、これは面白そうだと興味を持ちました。

平井：簿記から、いきなりハードルが高くなりましたよね。

北島：そこは、まったくわかりませんでした。当時はTBSの人気ドラマ「半沢直樹」の影響もあり、知らない世界に飛び込んでみたいという好奇心が勝っていました。

平井：勉強すること自体は苦ではなかったのでしょうか。

北島：30歳を過ぎて簿記の勉強を始めたときに、「勉強って結構面白いな」と思えたのです。同じように、中小企業診断士の勉強も楽しいと感じていました。知らないことを知れる面白さと言ったらよいでしょうか。勉強を始めてから3年目で、診断士試験に合格できました。

私は、若い時に勉強から逃げていたことから、小学校2年生以降の漢字が苦手でした。そこで、診断士試験に出てくる漢字だけは書けるようにしようと猛特訓しました。そのため、たとえば、「権限委譲」の字は書けても、1週間の「週」の字が書けないといったようなことがありました（笑）。でも、小学生の時は何のために勉強しているのかよくわからず、勉強させられている感覚しかなかったのですが、資格試験の受験を通して、目的があって勉強することは楽しいと気づきました。

パソコンスキルは 実務補習で習得

平井：資格を取得してからのことは、どのように考えていましたか。

北島：実は、何も考えていませんでした。どこかで仕事ができるんだろうなとは思っているながらも、具体的にどのような仕事をするのかは知らない状態でした。

平井：では、どのように仕事を見つけていったのですか。

北島：本当にありがたいご縁ですが、私が中小



企業診断士の勉強を始める前後、さまざまな世界を見たいと異業種交流会に顔を出していた頃に、中小企業診断士の方と知り合いました。そこから3年ほど接点はありませんでした。私が診断士試験に合格してから県協会に行くと、その方がビルのロビーをちょうど通りかかったため、慌てて声をかけたのです。お話をするうちに私のことを思い出して下さって、これも何かの縁だからと今の経営コンサルタント事業協同組合（OMBC）に引っ張っていただき、入ることになりました。それが2021年のことです。あの時、その先輩にお会いしていなかったら、今頃は露頭に迷っていたかもしれません。

平井：初めてコンサルティングの経験をされたときは、いかがでしたか。

北島：デビュー当初は、私が思い描いていたコンサルティングの仕事のイメージと現実が随分とかけ離れていたため、驚いたことを覚えています。それまでの自分が抱いていたコンサルティングのイメージは、経営者への助言活動に終始していました。しかし、現実では、さまざまな成果物やコミュニケーション能力

が求められることがわかりました。

平井：書類作成能力も必要になりますよね。パソコンのスキルはどこで身につけたのでしょうか。

北島：ExcelやWordは実務補習の時に初めて触り、使い方を学びました。実務補習がなかったら、困っていたと思います。

平井：その後、仕事はどのように広がりましたか。

北島：独立当初に7社ほど支援したことが、自分にとっても良い経験になりました。先輩診断士に教わりながらの支援でしたが、最初は仕事内容が理解できていなくて、何をどう支援すればいいのか、よくわかっていませんでした。ただ、7社に携わった後、そこから経営革新の仕事に広がり、セミナーの登壇機会にもつながっていきました。そうこうしているうちに、独立2年目に商工会議所の窓口相談に入る機会を得ました。

小規模事業者に 寄り添い続けて

平井：仕事がつながっているようですね。

北島：お世話になっている先輩診断士や、税理士の方からのご紹介がつながっています。私は特に小規模事業者の案件を受けることが多いため、従業員20名以上の事業者さんと会うことは稀です。窓口相談にいらっしゃる事業者さんでは、10名の従業員がいると大きいと感じるほどです。

そういった事業者さんにコンサルタントとしてどのような支援ができるのか、考えているところです。また、今以上にM&Aの案件も増えてくるでしょうし、中小企業の中には撤退するところも増えてくるでしょう。今後はそういった支援が増えそうです。

平井：窓口相談に多く立たれて、見えてきたことはどのような点でしょう。

北島：補助金関連の相談が多いのですが、補助金を取ることを目的にしないよう、今以上に助言を行っていきたいですね。

平井：これまでの支援の中で、印象に残った事例をお聞かせください。

北島：良い話ではありませんが、経営改善計画の策定支援を行っても、計画書が形だけのものになってしまった企業がありました。経営者の意識の問題ではありますが、そこを変えていくのが自分の仕事だと思っています。ただ、私は厳しく言うのが得意ではないところがあり、また、かかわり方が半年に1回のモニタリングくらいで関係性がやや薄いところもあるため、そのあたりが課題だと思っています。

平井：そこが甘くても、経営者や従業員の力で進める企業もありますよね。

北島：私がかかわっている支援先に、とても優秀な経営者がいます。その方は、新しいことを進める時に、自分を追い込み、周囲を巻き込むためのパフォーマンスができるのです。従業員は、経営者自身が努力している姿を見て、自分たちも主体的に動かなければと意識を高めていくので、組織で物事を推進しやすい風土が生まれます。

一方、私自身には、組織に属した経験がありません。潜水士をしていた時も、個人事業主の集まりでした。そのため、組織における人のモチベーションや考え方がつかみにくいところがあり、そこも課題の1つです。支援先の経営者さんが持っているような人を巻き込んでいくスキルを自分も身につけたいと思っています。

自分も逆転、 事業者さんも逆転の経営を

平井：すでに法人化していますが、「REコンサルティング」という社名はどのような意味でしょう。

北島：これはRE（アールイー）と読みます。「Re」にリターンやリバース、リトライなど、逆向きの矢印のようなニュアンスを込めました。自分自身のことでは、中卒から潜水士となり、現在はコンサルタントになっています。経営のことが何もわからなかったところからスタートし、逆転していくんだという意味です。仕事のことで言えば、企業の業績が良くない

ところからスタートし、逆転していくように支援していこう、という意気込みです。

平井：今後、どのようなことを強化したいとお考えですか。

北島：まず、コンサルタントとして自分のスタイルを確立することですね。窓口相談は仕事として好きなので、そこは続けていきたいと思っています。事業承継もやりがいがあるため、強化していきたいですね。事業承継では、先代と後継者のコミュニケーションがうまくいっていないケースが多いため、その間に入って、良い形でお互いの気持ちが引き出せるようなスキルを磨いていきたいと思っています。

平井：窓口相談では、どのあたりにやりがいを感じていますか。

北島：直接、感謝してもらえることです。潜水士の時は、防波堤づくりは公共工事のため、仕事が終わったら元請けからお金が支払われるだけの関係であり、人から直接、感謝されることはありませんでした。しかし、窓口相談では、事業主さんから直接、感謝してもらえることが多く、「話を聞いてもらって良かった」と言ってくれる方もいます。以前の仕事ではなかった経験であり、そこにやりがいを感じています。最近は少し慣れてきてしまっている部分もあるため、気を引き締めないといいません。

平井：ご自身の成長は、独立してからこの4年でどのあたりに感じますか。

北島：最初の3年間は、本当に何もできなかったところからスタートして、できることがどんどん増えていったため、成長を実感できていました。ただ、ここ1年は成長をあまり実感できていません。これも仕事に少し慣れてきてしまっているからでしょう。ただ、ある程度は仕事のことわかってきているため、自分の課題もわかっていますし、新しいことをしたい気持ちもあります。まだ周りの先輩方がとても大きく見えるため、自分はそのままではできないという甘えもありますが、それを打ち払う意味でも、仕事を数多く経験し、自分の能力を磨き続けていきたいと思っています。

【取材後記】



第126回目のゲストは、北島雄一さんでした。

約20年続けた海の中の仕事から、陸に上がって仕事をしなければいけないという気持ちを抱き、資格の勉強を始めたお話からは、ご自身の将来に対する危機感と勉強の楽しさのドキドキとワクワクが同時に伝わってきました。

そして、独立して4年。3年間をがむしゃらに走ってこられたからこそ、すでに踊り場を感じられていることがわかりました。だからこそ、自分の気持ちや課題と向き合い、次の山を登っているのでしょう。

常に危機感を持って前に進んでいる北島さんからこそ、数年後には、何か新たなビジネスを始めているかもしれませんね。今後の活躍が大変楽しみです。ありがとうございました。

今回は、盛澤陽一郎さんからお話を伺います。

(取材日：2023年6月16日)

明治大学大学院経営学研究科

マネジメントコース受講生募集のご案内

一般社団法人中小企業診断協会では、47都道府県協会に所属する中小企業診断士のうち、明治大学大学院経営学研究科のマネジメントコースへの入学を希望され、自身が所属する県協会の会長の推薦を受けた方を対象に、明治大学大学院経営学研究科へ推薦することとしています。

なお、明治大学大学院経営学研究科への推薦により、明治大学大学院に入学し、修了した方には修士（経営学）の学位が授与されます。

つきましては、2024年度の募集要項が下記のとおり定められましたので、ご案内いたします。

推薦をご希望される方は、下記の募集要項をご確認の上、所属されている県協会あてご応募いただきますようお願い申し上げます。

一入試説明会が10月13日(金)に開催される予定ですが、日程変更の可能性があります。

詳しくは10月初旬までに明治大学経営学研究科ホームページにて通知しますので、

そちらをご覧ください（32ページ参照）

募集要項（要約）

1. 明治大学大学院経営学研究科（博士前期課程）概要

(1) 大学院所在地

東京都千代田区神田駿河台1-1

〔最寄駅〕

- ・JR中央線・総武線，東京メトロ丸ノ内線「御茶ノ水駅」下車 徒歩3分
- ・東京メトロ千代田線「新御茶ノ水駅」下車 徒歩5分
- ・都営地下鉄三田線・新宿線，東京メトロ半蔵門線「神保町駅」下車 徒歩5分

(2) 授業時間帯

平日夜間（月曜日～金曜日）・土曜日

(3) 修了要件

- ① 2年以上の在学及び36単位以上の修得
- ② 修士論文（場合によっては課題研究レポート）の提出

(4) 学費等 (2024年度)

入 学 金	200,000円 (初年度のみ)
授 業 料	560,000円 (年額)
教育充実料	60,000円 (年額)
諸 会 費	3,000円 (年額)
合 計	823,000円 (1年次の学費等)

(5) その他

入学検定料 35,000円

2. 応募要件

以下の3つの要件すべてを満たす場合、応募することができます。

- (1) 3年以上のビジネス上の実務経験を有する者であること。
- (2) 中小企業診断士の資格を有する者であること。
- (3) 明治大学大学院に入学する時点で、22歳以上であること。

3. 募集期間

令和5年9月1日(金)～令和5年9月29日(金)

4. 提出書類

(1) 職務経歴書

- ① 所定の様式を使用してください。
- ② 所定の様式は、次のアドレスにアクセスし、ダウンロードをしてください。
https://www.j-smeca.jp/attach/koueki/MeijiUniv_shokumukeirekisho.docx
なお、A4判でプリントアウトし、提出してください。

5. 書類提出先

所属されている都道府県中小企業診断(士)協会

6. 提出方法

- (1) 所属されている都道府県中小企業診断(士)協会に郵送
 - ・特定記録郵便もしくは簡易書留扱いで郵送してください。
 - ・令和5年9月29日(金)必着です。※ 提出書類に不備があった場合は、受け付けられません。

- (2) 所属されている都道府県中小企業診断(士)協会に持参

- ・業務時間内に持参してください。

7. (一社) 中小企業診断協会における推薦者の決定

- (1) 都道府県中小企業診断(士)協会会長の推薦に基づき、(一社) 中小企業診断協会に設置された推薦委員会において、提出された職務経歴書を審査のうえ決定いたします。

- (2) 推薦に関する結果は、(一社) 中小企業診断協会から直接応募者本人に通知します (10月中旬予定)。
- (3) 推薦者多数の場合、再度選考のために書類の提出等をお願いする場合がございます。
- (4) 推薦者の決定に関する照会には応じられませんので、あらかじめご了承ください。

8. 出願

- (1) (一社) 中小企業診断協会において推薦が決定した場合、別途、下記(2)の期間中に、明治大学大学院経営学研究科に出願していただくこととなります。
- (2) 明治大学大学院経営学研究科の出願期間は、令和5年11月26日(日)～令和5年12月1日(金)となります。

※ 詳細につきましては、明治大学大学院経営学研究科の大学院学生募集要項にてご確認ください。

https://www.meiji.ac.jp/dai_in/bosyuyoko-kakomon/yoko.html

https://www.meiji.ac.jp/dai_in/bosyuyoko-kakomon/6t5h7p00001c3a52-att/2024keieiken-yoko.pdf

9. 明治大学大学院経営学研究科における合格者の決定

- (1) 出願者の書類選考・面接試問が、明治大学大学院経営学研究科において行われます。
- (2) 面接試問日は、令和6年2月21日(水)です。会場は、東京都が予定されています。
- (3) 合格者の決定日は、令和6年2月24日(土)です。
- (4) 合格に関する通知は、明治大学大学院経営学研究科から直接合格者に行われます。

入試説明会のご案内

明治大学大学院経営学研究科では、下記の日程で一般向けの入試説明会を開催する予定です(日程変更の可能性がありますので、10月初旬に明治大学経営学研究科ホームページをご確認ください)。中小企業診断士の方のご参加を、お待ちしております。

日時：令和5年10月13日(金) 18:00～19:30 (予定)

会場：Zoomによる遠隔開催

詳細は明治大学経営学研究科ホームページにてご確認ください (10月初旬掲載予定)。

- ・ 明治大学大学院事務室職員が、経営学研究科の入試制度、入試全体の事務手続き、入学後の履修方法等を説明いたします。
- ・ 入試説明会に参加ご希望の方は、次のアドレスにアクセスし、参加申込書をダウンロードいただき、FAXにてお申込みください。

https://www.j-smeca.jp/attach/koueki/MeijiUniv_setsumeikaimoushikomi.docx

問い合わせ先：一般社団法人中小企業診断協会 総務課 TEL：03-3563-0851

〈お知らせ〉

基調講演の演者に、小田島春樹氏

(有限会社ゑびや/株式会社 EBILAB 代表取締役) **が決定!**

～11月2日(木)開催(予定)の中小企業経営診断シンポジウム～

当協会では、きたる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」を開催することとなりました(予定)。

シンポジウム当日の午前中に行われる第1部では、有限会社ゑびや/株式会社EBILAB代表取締役の小田島春樹氏に、「DXとデータ経営で商売を変革した老舗企業・ゑびやの事例」(ライブ配信実施※予定)と題した基調講演を行っていただくほか、午後の第2部では、「中小企業診断士による経営革新支援事例論文発表」、「会員グループによる調査・研究発表/地域支援の具体的なノウハウとその活用事例に関する発表」、「東京都中小企業診断士協会による研究会成果発表」、「東京都中小企業診断士協会『中小企業診断士の日』イベント」、「無料経営相談会」などの催しを通じて、今後の中小企業における経営革新のあるべき姿を考えていきます。

なお、シンポジウムへの参加につきましては、シンポジウムWebページ(<https://chusho-sympo.jp/>)からお申し込みいただけるほか、パンフレットでもお申し込み可能です。

シンポジウムの参加費は無料となっております。詳細は、当協会ホームページ(<https://www.j-smeca.jp/>)およびシンポジウムWebページをご確認ください。

令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」開催概要

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～
主催	一般社団法人 中小企業診断協会
後援(予定)	中小企業庁、関東経済産業局 ほか
開催日時	令和5年11月2日(木) 10:15～17:40
開催場所	東京ガーデンパレス 東京都文京区湯島1-7-5 TEL:03-3813-6211
内容(予定)	【第1部】 10:15～10:30 開会式 10:30～11:30 基調講演「DXとデータ経営で商売を変革した老舗企業・ゑびやの事例」 有限会社ゑびや/株式会社 EBILAB 代表取締役 小田島 春樹氏 【第2部】 12:30～16:10 〈第1分科会〉 中小企業診断士による経営革新支援事例論文発表 13:00～16:10 〈第2分科会〉 会員グループによる調査・研究発表/地域支援の具体的なノウハウとその活用事例に関する発表 13:00～16:10 〈第3分科会〉 東京都中小企業診断士協会による研究会成果発表 13:30～16:00 〈その他イベント〉 東京都中小企業診断士協会「中小企業診断士の日」イベント 13:00～16:00 〈無料経営相談会〉 ※事前登録をされた方が対象となります。 17:00～17:40 〈表彰式〉

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。

国家資格キャリアコンサルタント必携
キャリアコンサルティング関連情報集
2023年度版



特定非営利活動法人
キャリアコンサルティング協議会
原 正紀 企画・監修
A4判 168頁
2,290円

本書は、国家資格キャリアコンサルタントの情報源として「キャリアコンサルティングに関する社会・経済動向」や「キャリアコンサルティングを行うために必要な知識」が体系的にまとめられている。社会・経済動向の中では中小企業白書・小規模企業白書や経済センサスも取り上げられている。また、必要な知識の中ではリスキリングやインターンシップなどの時流に合ったテーマが取り上げられているため、中小企業診断士として人的資源管理の診断や助言を行う際の参考にした。

特に重要と思われる事項は、第1章で述べられる「人への投資」に対する機運の高まりである。

令和4年に示された岸田内閣による「骨太の方針」では人への投資と分配をテーマに、人的資本への投資や多様な働き方の推進などが挙げられた。本書には方針に対する国の施策や支援情報がふんだんに盛り込まれているため、診断先企業の実態に合わせた提案活動に活かせるだろう。

人的資本は非財務情報であるが、「投資」という観点を持ち、企業価値の向上に向けて有効活用することが重要だ。本書は、中小企業診断士として人材の「材」を「財」と捉えた人的資本経営の支援をする際の心強い味方になってくれる。フルカラーで掲載された図表と関連サイトへ遷移するQRコードなど、理解を深めやすい工夫が散りばめられているからだ。

(企画・監修者は東京都中小企業診断士協会会員)



評・高千穂 香織
(東京都中小企業診断士協会)

1冊でわかるGX
グリーントランスフォーメーション



内山 力 著
PHP研究所
新書判 256頁
1,155円

大手企業の上場企業のコンサルティング経験豊富なベテラン診断士、そんな著者がGX（グリーントランスフォーメーション）についての「共通言語」となるよう書き下ろしたものが本書である。

本書は3部に分かれ、第1部はGXの基礎知識、第2部は「ソーシャルビジネス」について、第3部はGXビジネスの進め方を解説する。

冒頭に「GXは儲からなくてもやるのですか？」と投げかけ、巻末に「経営者の答え」という形でGXを行う意義をまとめる。「一体なんのためにこの会社に入ったのか」、「カネ稼ぎが目的だったのか」と問い、「やりたい仕事を見つけに来たのだと思う。それがいつの間にかやりたくない仕事

もやっけてしまい、若者たちに嫌われてしまったのだろう」と振り返る。今「美しさ」「ワクワク感」「ハッピー」、そして「やりがい」を求める若者が増えている、その彼らと「未来の地球のため、未来の子どもたちのため」という仕事（GX）を一緒にやろうとまとめる。

社会貢献を「美しい」と感じ、儲け第一主義を「美しくない」と否定する考えがGXの原点。DX（デジタルトランスフォーメーション）はデジタルで社会を変えていくという考え方で、このDXの「X（変革）」を流用してGXという言葉が生まれ、DXを目指すゴールがGXにあるとし、デジタルとグリーンで「社会を変革する」と説く。

読み物として面白く一読を勧めたいが、図解・図表などがあればより「共通言語」としての基本書となりえたと思う。

(著者は東京都中小企業診断士協会)



評・高野 裕
(新潟県中小企業診断士協会)



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

身近な「国際化支援研究会」で新しい気づきを!

7月8日(土) Zoom開催 23名



「日本酒」という言葉に惹かれる人は多い。私もその一人だ。当会ではテーマの一つとして、県内酒蔵の日本酒輸出に取り組んでいる。

国際化支援というと、「あまり縁がない」、「ハードルが高そう」という印象もあるが、良い意味で裏切られる。春には県内の酒蔵開きをメンバー有志で巡り歩き、美味しいお酒で談義に花が咲いた。

もちろん、日本酒だけではない。小ロット輸出支援、外国人雇用問題、冷凍パン輸入伸長など、興味深く有益なミニセミナーも多い。日本・埼玉・企業の支援を外からの視点で改めて見つめ直すと、新しい気づきにつながる。

毎月第2土曜日午前、身近で実践的な国際化支援について背伸びなく学び、議論できるのが楽しみである。

(文責：竹原 広機 会員)

県協会レポート

「診断指導歴史研究会」7月定例会

7月12日(水) 浦和コミュニティセンター 5名



第11回診断指導歴史研究会の定例会議を開催した。私なりの解釈で申し上げますと、当研究会の活動は「過去の診断士活動の歴史を探ることでこれまでの問題点を浮き彫りにして、今後の課題を明確にし、診断士活動に役立てていく研究」となる。そのような中、今回の定例会は、埼玉県協会の高澤彰会長にこれまでの研究会活動の経過報告を実施した際に得た気づきを踏まえてのテーマが中心となった。

今後は、中小企業指導法（2000年4月までの中小企業支援法の名称）時代に活躍された諸先輩方のお話を伺い、その精神の活かし方を考察することにもチャレンジしたいと考えている。

当研究会にご興味のある方は、一度のぞいてみてください。

（文責：依田 治仁 会員）

「7月度定例研修会」

7月15日(土) 県協会会議室



高澤会長による開会挨拶

埼玉県協会では、理事、既存会員及び入会間もない新人会員の交流と知識補充を目的とした研修会を毎月

実施している。対面交流を自粛した時期も終わり、会員同士の交流による情報交換や実務に至る際の連携を図るため、会員の積極的な現地参加を募っている。

当月は、外部講師として東京中小企業投資育成株式会社業務第五部次長・チームリーダーの石井良様にご登壇いただき、事業承継の場面での資本政策として、同社の資本を事業者が受け入れるシナリオ、メリットをご説明いただいた。

昨今は後継者不在により、親族内承継が難しいケースが増えている。同社は、出資先に対して配当のみを求める安定株主であり、中小企業診断士が事業承継を支援する際の選択肢を学ぶ機会となった。

（文責：吉井 洋 会員）

プロコン塾「経営革新計画の申請実務を学ぼう」

7月23日(日) 県協会会議室 12名



本研修は、小規模企業支援実践研究会のメンバーが講師となり、全4回の日程で経営革新計画の申請実務を学ぶ。1日目に経営革新制度と申請書の解説を行い、2日目以降は企業事例をもとに事業計画書を作成するという内容で開催された。

私は栃木県に住まいがあり、片道2時間をかけて受講したが、経営革新計画の承認件数1位の埼玉県の研修はさすがの充実度である。実際に事業計画書を作成し始めると、座学ではわからなかった疑問点が発生し、多くの気づきがあった。

埼玉県で活動する中小企業診断士にとって、経営革新計画作成は必須スキルである。これから案件に取り組む受講者の背中を押してくれる研修であった。

（文責：大橋 孝洋 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8月号(No.503)

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8月号(No.503)」を発行した。

トップは、トピックとして「東京協会のホームページが新しくなりました」。

続いて、イベント案内が3件、イベント報告が1件、会員執筆図書書評が1書、さらに東京協会・研究会・同好会の8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11編、「寄稿」が1編。

8月1日発行

福井県中小企業診断士協会

診断ふくい 第39号

福井県中小企業診断士協会(竹川充会長)が、会報「診断ふくい 第39号」を発行した。

トップは、竹川会長からの「一般社団法人化10年中小企業診断士として更なる資質向上を目指す」。

続いては、6委員会(事業推進、事業企画、総務・コンプライアンス、広報、例会・研修、資格更新)、2研究会(観光産業化・事業承継)からの活動報告。

次に、「協会活動の紹介」が次の4件—

- ・令和4年度 例会開催報告
- ・令和5年度 定時総会開催報告
- ・第1回 診断士協会交流ゴルフコンペ開催
- ・令和4年度 診断士養成塾活動報告

このほか、新入会員紹介は門野正志・栗林禎人・神谷和幸・平沼裕次の4会員、編集後記も。

7月発行、A4サイズ、8ページ



岡山県中小企業診断士会

岡山県中小企業診断士会会報 第23号

岡山県中小企業診断士会(松本直也会長)が、会報「岡山県中小企業診断士会会報 第23号」を発行した。

トップは、松本会長からの会長あいさつ「経営戦略と人材戦略の一体的推進を伴走型で支援」。

次に、診断士会活動報告が2件—

- ・令和5年度通常総会開催
 - ・診断士フォーラム
- また、会員からの投稿などが2件—
- ・投稿「診断士は残念な資格なのか」
窪田 司 会員
 - ・書評「中小企業の人材採用に活路を見出す！」『小さな会社こそ絶対ほしい!「化ける人材」採用の成功戦略』
著者:窪田 司 会員 長野和矢 会員

このほか、「研究会活動」報告は8研究会(循環ビジネス、サステナビリティ経営、プロコンのためのスキル開発、地域活性化、問題解決力向上、診断士キャリアアップ、ものづくり企業、AI)、新会員ご紹介は小川幸宏・山中聡史・田中宏高の3会員、事務局からのお知らせも。

7月15日発行、A4サイズ、10ページ



広島県中小企業診断協会

診断ひろしま 第89号

広島県中小企業診断協会(井上明雄会長)が、会報「診断ひろしま 第89号」を発行した。

「巻頭のことば(新年度ご挨拶)」は、次の3氏から。

- ・中小企業経営に寄り添い、共に考え、共に歩み、より良い方向に導くパートナーとして
井上 明雄 会長
- ・成長に向けた価値創出の実現を目指す 中国経済産業局産業部 中小企業課長 宇山 正樹 氏
- ・新年度の事業活動の推進に向けて 広島県商工労働局 経営革新課課長 渡邊 正治 氏

県協会レポート

次に、「令和5年度通常総会報告」および「令和5年度役員・委員名」。

続いて、会員などからの連載・投稿が8件—

- 実務補習受講報告①「令和4年度冬季／15日間コース 第2回目第2班」 嘉本雄太・佐々木康弘・高木健次（文責）（いずれも実務補習受講生）
- 実務補習受講報告②「令和4年度冬季／15日間コース 第3回目第2班」 扇山光一・佐々木康弘・嘉本雄太（文責）（いずれも実務補習受講生）
- 随筆・見聞録「事業承継について思う」
三原 孝義 会員
- 書評「シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成」 岩田 潤一 会員
- 診断士リレー訪問記「伊藤 圭介 氏」
中澤 浩三 会員
- 事務所レポート「知的資産経営の広がりを目指して！」 森島 重樹 会員
- おすすめのお店・企業紹介～支援の現場より～vol.3「株式会社広島元氣いっぱいプロジェクト」
本庄 恭子 会員
- 事業承継研究会Zoomセミナー開催レポート
鉄本一生出版記念セミナー「廃業を防げ！後継者不在の中小企業を救う1,000万円以下スモールM&Aの進め方」 本庄 恭子 会員

このほか、新入会員紹介は朝日哲也・新谷慎太郎・鈴木章史・高木健次・林晃司の5会員、「広島県中小企業診断協会「グループ研究会」へのご依頼・ご相談承り中！」、7研究会（ISO、企業内診断士診断能力向上、ニューロビジネス、カーブを科学する、地域活性化、リスクマネジメント、知的資産経営）からの令和5年度活動計画／報告、7委員会（総務、広報、試験、診断実務、更新研修、会員研修、グループ研究）からの令和5年度活動計画、令和5年度年間主要行事日程、事務局からのお知らせ、編集後記も。
7月7日発行、A4サイズ、30ページ



長崎県中小企業診断士協会

所在地の変更について

このたび、長崎県中小企業診断士協会（前田慎一郎会長）の所在地が変更となりましたので、お知らせします。

〒850-0036 長崎県長崎市五島町5-34

トーカンマンション五島町212

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 まで

● 9月定例会 9月16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	9月2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	9月8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	9月30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	9月9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	9月2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	9月23日(土・祝) 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	9月2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	9月14日(木) 19:00～	川口キュボ・ラフメディア セブンまたはオンライン開催	勝海 やすし
小規模企業支援実践研究会	毎月第1日曜日	9月3日(日) 9:00～	県協会 会議室 およびオンライン開催	原田 栄治
SDGs 共創経営研究会	毎月第3水曜日	9月20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	9月22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	9月4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	加藤 剛毅
診断指導歴史研究会	隔月第2水曜日	10月11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

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

◆9/3(日)14時~17時 診断士活動プレゼン大会(オンライン&リアル開催) ※全国の中小企業診断士の方々のZoom聴講参加大歓迎!

※詳細・申込HP参照 <https://sindan-k.com/support/achievement/>

個人・登録グループによる近年の活動のプレゼン大会。各ナレッジや最新情報を共有できます。出入り自由です。

【登壇者/各20分+質疑応答5分】

■テーマ1:大型補助金採択率97%のエッセンス(鈴木 崇史 会員)

概要:銀行員としてうだつが上がらず、コンサルティング会社をクビになった私がかもともと嫌っていた補助金サポートを副業で始め、独立。事業再構築補助金・ものづくり補助金の採択率は97%。そのエッセンスを伝える内容です。

■テーマ2:企業内診断士が実務経験を積める地方副業の最新事情と実践報告(辻岡 正典 会員)

概要:今、都市部の人材が地域中小企業の課題解決を支援する「地方副業」が盛り上がってきており、企業内診断士が実務経験を積む方法としても注目が高まっています。その最新事情と自身の活動事例を発表いたします。

■テーマ3:中小企業のDXに挑戦する(牧野 雄一郎 会員)

概要:・中小企業のITに関する実態・なぜDXが実施できないのか
・私の取り組み;中小企業向け基幹システムをアジャイル開発で提供する

■テーマ4:コンサルティング力向上に向けた案件プラットフォームの活用方法(邨山 恭平 会員)

概要:「コンサルティング力を磨きたい」、中小企業診断士や中小企業診断士を目指す方にはこうお考えの方は多いと思います。一方で、受けられそうな案件を見ると、経験に基づく作業中心の案件が多い…。このギャップを乗り越え、コンサルティング力向上を図る方法を考えていきたいと思います。

■テーマ5:労働集約型に終始せず豊かに生きる為の「ほったらかしビジネス」

(小林 祐介 会員(ほったらかしビジネス実践研究会 代表))

概要:目の前の人参・獲物ばかり追わずに豊かになるには。その答えは、果実のなるビジネスに取り組み、育て続けること。労働集約型の中小企業診断士/中小企業に求められる「ほったらかしビジネス」とは? 事例も交えてご紹介します。

■テーマ6:アフターデジタル時代に勝ち残る診断士とは(小泉 昌紀 会員)

概要:「アフターデジタル」時代には、経営者自身ができることとできないことを理解して、腹落としてイノベーションを進めることが大事です。ここでは、中小企業診断士を対象とした実験結果について報告し、今後、中小企業診断士として求められるスキルについて展望します。

◆11/5(日)17時~19時50分 秋のオリエンテーション2023

※詳細・申込HP参照 <https://sindan-k.com/support/guidance/>

かながわ労働プラザ3階ホール+オンライン同時開催。全国からの参加、歓迎!

入会検討中の方&既存会員の皆様に向けて、協会活動(企業内・独立)の紹介やオールかながわの魅力を発信します。

◆理論政策更新研修

※各回詳細 <https://sindan-k.com/support/riron-r5/>

第5回 令和5年10月7日(土) 8:30~12:50 会場 崎陽軒本店

■テーマ 支援機関としての神奈川県中小企業団体中央会の役割

講師 神奈川県中小企業団体中央会事務局次長兼業務推進部長 鎮野 政孝 様

■テーマ 「三方良しの事業承継」の家族視点の事業承継実現のためのポイントを事例を通じて学ぶ

講師 非営利型株式会社 Daidai 代表取締役 関 清一郎 様

株式会社ベル 代表取締役 奥 斗司雄, 取締役 奥 竜一 様

■テーマ 中小企業の経営管理とは(中小企業 CFO の在り方)

講師 一般社団法人日本パートナーCFO協会 代表理事 高森 厚太郎 様

◆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。

◇登録グループ ★: HP 動画掲載。定例会 HP 参照。オブ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	経営デザイン実践グループ	久保田 弘
EMS認証取得支援プロジェクト	岡田 章	健康経営支援プロジェクト	野村 剛正
海外ビジネス研究会★	高木 富士夫	現場改善研究会	枇榔 竜二
神奈川医療介護研究会	折笠 勉	湘南診断士ネット★	山本 邦博
かながわ☆ガチコン研究会	漆間 聡子	診断士ビジネスモデル研究会	小泉 孝朗
かながわコンテンツ創造研究所	小倉 正嗣	たまがわ経営研究会	石井 信裕
かながわ再生承継研究会	染谷 勝彦	つぎ夢経営研究会	高久 広
かながわサポートセントラルチーム★	辻 徹	「強み」経営研究会★	寺野 仁
神奈川実践IT研究会★	村上 知也	パラレルキャリア研究会★	長島 三氣生
かながわ農食支援グループ★	高木 敏明	ビジネスIT研究会	後藤 昌治
かながわ☆はとば会	伊藤 由美子	平29会	和泉田 宏
かながわ補助金研究会	石崎 優子	ほったらかしビジネス実践研究会 (ほったらかし研)【新設】	小林 祐介
神奈川ものづくり応援隊★	島崎 浩一		
川崎・横浜北地域創成ネットワーク	吉井 弘治	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. スキルアップおよびオープンセミナー(会員研修委員会主催)

日時	場所	テーマ	講師
9月20日(水) 18:30-20:30	神戸市産業振興センター801号室 及びZoomのハイブリッド	先輩の背中から学ぶ～商売は芸術～ 誇りと自信を持って拓く診断士道	塔筋 幸造 氏
連絡先:代表 瓶内 栄作 e-kameuchi@plus-logista.com			

2. 診断技術向上研究会

日時	場所	テーマ	講師
9月14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			

3. HOO経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
9月19日(火)	リアルまたはZoom	県内SDGs企業の現状調査	全員で討議
代表:福島 繁。開催日は原則、奇数月第3火曜日。時間:18:30~20:30 連絡先:加藤 慎祐 MLD11291@nifty.com			

4. プロコンスキル研究会

日時	場所	テーマ	講師
9月11日(月)	神戸市産業振興センター801号室	第88回 支援事例等による実践スキルの研鑽	①長岡 一太 氏 ②只野 由晃 氏
開催日は原則、奇数月第2月曜日。時間:18:30~20:30 連絡先:大槻 博司 herakleidai@gmail.com 参加はプロコン育成塾修了者と講師に限ります。			

5. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
9月4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
9月2日(土)	兵庫県民会館	①キーエンス高付加価値経営の論理 ②「システム導入 奮闘記」	①中東 靖和 氏 ②小林 道明 氏
10月7日(土)	兵庫県民会館	①書籍紹介 ②「相手に「気付けさせる」支援を考える —公的支援と経営力再構築伴走支援—」	①藤崎 麻美子 氏 ②大口 憲一 氏
開催日は原則、第1土曜日。時間:14:30~17:00(1, 5, 8, 12月を除く) 企業内・独立を問わず、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
9月21日(木)	西宮市馬場町3-20-2F 「88base エベース」	商業におけるSDGsの活用	全員で討議
会場所在地:西宮市馬場町3-20-2F「88base エベース」(最寄り駅:阪神西宮) 開催日は毎月第3木曜日。時間:18:30~21:00(8月は日程変更の可能性あり) 連絡先:代表 木之下 尚令 info@ut-mana.jp			

8. 事業性評価研究会

日時	場所	テーマ	講師
9月25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 田中 繁樹 氏
開催日は毎月第4木曜日。時間:18:30~20:30(4, 8, 12月を除く) 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
9月26日(火)	Zoom	検査AI最前線	調整中
開催日は毎月第4火曜日 連絡先:代表 山上 和男 ymgmkzo@gmail.com			

東京都中小企業診断士協会の9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
建設業経営研究会	1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	1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	1日(金)	20:00 ~ 21:30	オンライン	佐藤 正樹
診断士FP研究会	2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	3日(日)	13:30 ~ 17:00	久松町区民館	古川眞理夫
診断士ITC研究会	5日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(予定)	清水 淳二
事業承継支援コンサルティング研究会	5日(火)	19:00 ~ 21:00	人形町区民館	岸田 康雄
6次化農業研究会	7日(木)	18:15 ~ 20:30	ハイブリッド(詳細はお問い合わせください)	竹口 隆美
BCP・CSR研究会	7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	7日(木)	19:00 ~ 21:00	東上野会場とオンラインのハイブリッド	河村 康孝
製造業革新研究会	7日(木)	19:00 ~ 21:00	未定	松井 淳
中小企業再生承継研究会	8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	8日(金)	19:00 ~ 21:00	東京協会地下会議室 & ZcomまたはZoomのみ	中村 貴彦
新市場創造研究会	8日(金)	19:30 ~ 21:30	オンライン	青木 弘文
工場診断研究会	9日(土)	10:00 ~ 12:00	Zoom	谷川 大致
商店街研究会	9日(土)	14:30 ~ 16:30	高円寺純情商店街(高円寺銀座商店会協同組合)	鈴木 隆男
コンテンツビジネス研究会	9日(土)	18:00 ~ 20:00	代田区民センター 第一会議室 (京王井の頭線「新代田駅」徒歩1分)	堀内 靖
事業承継研究会	11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	11日(月)	18:30 ~ 20:30	東京協会会議室(中小企業会館地下1階) とZoomのハイブリッド	牛島 一朗
まちづくり研究会	12日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(Web併催)	名取 雅彦
経営デザイン研究会	12日(火)	19:00 ~ 20:30	オンライン	佐々木潤三朗
WEBマーケティング研究会	12日(火)	19:00 ~ 21:00	オンライン	小泉 悟志
(酒と食)マーケティング研究会	13日(水)	18:30 ~ 20:30	中央区内区民館(予定※詳細未定)	岳藤 賢市
食品業界研究会	13日(水)	18:30 ~ 20:30	人形町区民館	作井 正治
地方創生・グローカル研究会	13日(水)	18:30 ~ 20:30	Zoom	阿部 仁志
ソーシャルビジネス研究会	14日(木)	19:00 ~ 20:00	西大井創業支援センター(オンラインハイブリッド)	長田 和弘
営業力を科学する売上UP研究会	16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
人財開発研究会	19日(火)	18:30 ~ 20:30	Zoom	上井 光裕
コンピュータ研究会	19日(火)	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	19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	19日(火)	20:00 ~ 21:00	Zoom	山下 義
経営力アップ診断士の会	20日(水)	18:15 ~ 20:00	オンライン	小峰 正義
人を大切に経営研究会	20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	20日(水)	18:30 ~ 20:30	銀座区民館	根本健太郎
知的資産経営研究会	20日(水)	18:30 ~ 20:30	株式会社ビジネスクロス・オンライン併用	宮崎 博孝
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	20日(水)	19:00 ~ 21:00	中央区区民館とオンラインのハイブリッド	松井 淳
フランチャイズ研究会	21日(木)	18:30 ~ 20:30	人形町区民館(予定)	山岡 雄己
経学研究会	21日(木)	19:00 ~ 20:30	和泉橋区民館	柄澤 明久
IT活用研究会	21日(木)	19:00 ~ 21:00	Zoom	吉本 明弘
経営革新計画・実践支援研究会	22日(金)	18:15 ~ 20:15	東京協会 中央支部事務所	八木田鶴子
デジタル経営研究会	23日(土・祝)	13:00 ~ 17:00	江東区 豊洲文化センター 第6研修室	魚谷 幸一
企業評価システム実践研究会	23日(土・祝)	14:00 ~ 17:00	詳細はお問い合わせください	重富 剛志
健康ビジネス研究会	24日(日)	20:00 ~ 21:30	オンライン	弥富 尚志
致知ヒューマンスキルの会	25日(月)	18:30 ~ 20:30	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
マネジメント・カウンセリング研究会	25日(月)	18:30 ~ 21:00	ヒューマンギルド事務室(「神楽坂駅」)	岩井 俊憲
医療ビジネス研究会	25日(月)	19:00 ~ 21:00	ハイブリッド(東京協会 中央支部日本橋事務所)	北原 一憲
SDGs経営支援研究会	26日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(予定)	進藤 裕生
ロスプリベンション研究会	26日(火)	19:00 ~ 20:30	未定	秋元 肇
チェーンストア・ビジネス研究会	26日(火)	19:00 ~ 20:00	オンライン	山下 義
実戦プレゼンテーション研究会	27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	27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	27日(水)	19:00 ~ 21:00	未定(人形町近辺予定)	齊藤 睦美
中小PMI研究会	28日(木)	18:30 ~ 20:00	株式会社バトンズ 会議室(「築地駅」)	坪田 誠治
東京企業内診断士実践研究会	29日(金)	18:30 ~ 20:30	オンライン	山本祐一郎
福祉ビジネス研究会	29日(金)	19:00 ~ 21:00	オンライン	大場 勝仁
ダイバーシティ研究会			休会	佐藤 一樹
M&A研究会			休会	鈴木 一秀

●次号予告●

〈2023年10月号〉

●特集

「中小企業診断士のためのWebマーケティング戦略」

中小企業診断士の営業活動に重要なWebマーケティング戦略の在り方について、クライアントに選んでもらうための仕組みをいかにして作ればよいか、同分野を得意とする中小企業診断士への取材からその要諦を考察します。

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

【9月度】

9月1日(金)

国際委員会

9月5日(火)

令和5年度中小企業診断士第1次試験合格発表日
登録機関委員会

9月15日(金)

理事会

【10月度】

10月11日(水)

南関東ブロック会議（神奈川県）

10月13日(金)

中国ブロック会議（山口県）

10月25日(水)

中部ブロック会議（三重県）

10月27日(金)

四国ブロック会議（徳島県）

10月29日(日)

令和5年度中小企業診断士第2次筆記試験実施日

【編集後記】

◎当協会では、11月2日(休)に東京都文京区の東京ガーデンパレスにて、令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」を開催予定です。午前中は、有限会社えびや/株式会社EBILAB代表取締役の小田島春樹氏による基調講演（ライブ配信予定）、午後は「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」など、多彩なプログラムを予定しております。◎参加をご希望の方は、9月1日(金)よりシンポジウムWebページ(chusho-sympo.jp)にてお申込みいただけるほか、シンポジウムパンフレットでもお申込み可能です。詳細は、当協会ホームページ(<https://www.j-smeca.jp/>)およびシンポジウムWebページをご確認ください。

(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きますので、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
(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	850-0036 長崎市五島町 5-34 トーカンマンション五島町 212 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 那覇市小椋 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



11月4日は 中小企業 診断士の日

昭和23年11月4日、我が国の「中小企業診断制度」が発足しました。
当協会では、中小企業診断士の活動を発信するために、
11月4日を「中小企業診断士の日」として制定いたしました。

一般社団法人 中小企業診断協会