

企業診断ニュース11月号 令和5年11月1日発行(毎月1回1日発行)

企業診断ニュース

変革する中小企業のナビゲーター, 中小企業診断士

〈特集〉 企業内診断士・孤軍奮闘記8



SMECA

一般社団法人 中小企業診断協会

2023 November No.773

11



令和5年11月1日発行
(毎月1回1日発行)

編集発行人:野口 正
制作:株式会社エーカース

本誌掲載の論文ならびに資料
の掲載は当協会の承認を要す

特集

企業内診断士・孤軍奮闘記8

- ◎第1章 企業内診断士の新たな活躍機会を考える
「企業内診断士・孤軍奮闘記8」執筆チーム……………3
- ◎第2章 健康経営で働きがいのある会社をつくる
株式会社ビット 宮本 由美子氏
佐藤 宗一……………4
- ◎第3章 社内改革を目指して現場と経営者をつなぐ
株式会社早川研磨工業 石川 慶成氏
宮本 弘大……………8
- ◎第4章 DX戦略の理想型の追求に知見を動員
株式会社カーク 滝上 浩基氏
住山 鉄治……………12
- ◎第5章 島の発展を夢見て、地元企業の成長支援に挑戦
銀四郎麺業株式会社 田中 秀典氏
関谷 由佳理……………16

連載・投稿

- ◎ちょっとお耳を～中小機構からのお役立ち情報～(第23回)
筒井 優佳……………20
- ◎直撃 プロコンライフ!(第128回)
宮野 公輔<インタビュー>:平井 彩子……………22
- ◎副業・兼業における実務対応
トラック運送事業者における導入事例を踏まえて
福山 晃……………26

連合会本部レポート

「中小企業診断士の日」関連イベントの開催について/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……………30

県協会レポート

秋田県中小企業診断協会/埼玉県中小企業診断協会/東京都中小企業診断士協
会/愛知県中小企業診断士協会/滋賀県中小企業診断士協会/京都府中小企業
診断協会/奈良県中小企業診断士会/大阪府中小企業診断協会/兵庫県中小企
業診断士協会/愛媛県中小企業診断士協会/神奈川県中小企業診断協会……………30

一般社団法人 中小企業診断協会

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

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第1章

企業内診断士の 新たな活躍機会を考える



「企業内診断士・孤軍奮闘記8」執筆チーム

1. 企業内診断士の変わらない実情

本特集「企業内診断士・孤軍奮闘記」は、2016年から始まり今回で8回目となる。一般社団法人中小企業診断協会の調査によると、診断士全体に占める企業内診断士の割合は減少傾向だが、依然として半数近くを占めることに変わりはないことがわかる（図表1）。

また、コロナ禍を乗り越え、時代は大きな転換点を迎えているが、企業内診断士の根本的な悩みとしては、「仕事で資格をどのように活用すればよいのか、わからない」、「周囲に相談する人がいない、あるいは相談するのにも気が引ける」など、そう大きくは変わらないのではないだろうか。

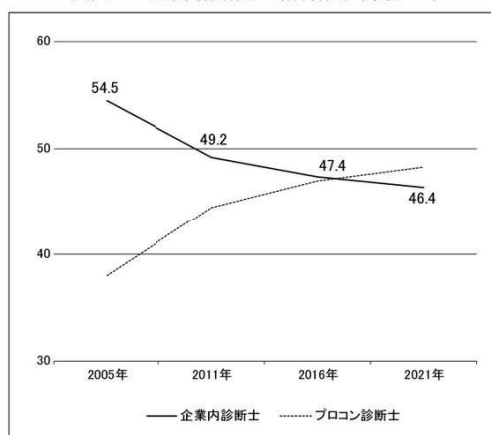
2. 孤軍奮闘の4名から学ぶ

本特集では、これまでと同様に、所属企業内で悩みながらも孤軍奮闘している4名の企業内診断士取材した（図表2）。

それぞれにドラマがあるが、皆、診断士資格の取得を契機に新たな挑戦を行い、中小企業診断士の知見を生かして壁を乗り越えた結果、企業内診断士としての自身の存在価値を見出し、未来に向かっていく点に注目したい。

本特集が、多様な可能性を秘めたすべての中小企業診断士の新たな活躍機会を考えるヒントとなることを願っている。

図表1 企業内診断士の割合推移(単位:%)



出所:一般社団法人中小企業診断協会「データでみる中小企業診断士」の2005年実施分・2011年版・2016年版及び「中小企業診断士活動状況アンケート調査」結果について」(2021年5月)をもとに筆者作成

図表2 4名の企業内診断士



筆者作成

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第2章

健康経営で働きがいのある会社をつくる

株式会社ビット 宮本 由美子 氏



佐藤 宗一

東京都中小企業診断士協会

株式会社ビットは、神奈川県横浜市みなとみらい地区に本社を構える独立系システムインテグレーション企業である。主に業務系アプリケーションの開発全般を受託している。

社員数74名の中小企業であるが、受注の8割がほぼ1次請けとなっており、上流から下流まで一気通貫で開発を行っている。

そのため、入社した社員がプログラム作成から設計や要件定義まで携わることが可能で、プロジェクトマネージャーを目指すこともできるのが同社の強みとなっている。

同社で取締役業務部長として人事、経理、財務、情報システム、法務など管理業務全般を担っている宮本由美子氏に話を伺った。

1. 診断士資格取得の経緯

(1) 後悔しない生き方をしたい

宮本氏が2016年に同社に入社した際に、採用面談時から意気投合した当時の業務部長が中小企業診断士であったことが、診断士資格を目指すきっかけとなった。

ゆくゆくは診断士資格を取ろうと思っていた矢先に2018年の西日本豪雨が起きた。川が氾濫して実家が全壊し、すべてが汚泥により茶色い、色彩のない世界になった。

「一晩にして何が起きるかわからない。後悔しない生き方をしよう」

診断士資格は、いつか取ろうではなく、すぐに取得を目指そうと決意。集中して勉強し、

何とか1年で合格した。

(2) 社内で診断士資格をフル活用

試験勉強のときから、診断士資格は企業経営には必須で、科目の1つひとつが会社内での実践につながると感じていた。

IT業界で働くのは初めてだったが、経営情報システムを学ぶことで会社の業務を理解することができるようになった。また、人事の役割で入社したが、資格取得後は財務も任せられるようになり、会社の全体像を理解できるようになった。視野が広がり、働くことが楽しくなってきた。

宮本氏は「会社は人から」という思いをもともと強く持っていたことから、神奈川県中小企業診断協会の健康経営支援プロジェクトに入会し、人と経営という観点でさらに深く勉強していった。



ビットの宮本氏 (画像提供: 刈谷力氏)

2. コミュニケーション活性化に奔走

(1) 地道な取組み

宮本氏は診断士試験で学んだ知識を生かしながら仕事の範囲を徐々に広げていったが、もちろん勉強で学ぶ知識と実際では違うことも数多くあり、戸惑いや苦労もあった。

「うまくいかないのは、やはり人に要因がある。机上で勉強したようにはお金は動かないが、人はもっと動きません。そこが難しい」

たとえば、診断士2次試験の事例Iであれば、リーダーシップの発揮や企業理念の徹底が大切となるが、では「どうやってやるか」はすごく地道な作業と実感した。

宮本氏が一番苦労したのは、社員とのコミュニケーションだった。2016年に人事担当として入社したが、社員の大半は客先に常駐しており、顔も性格もわからない。これでは人事業務ができないと判断し、客先の会議室や近くの喫茶店を使って、約70名の社員1人ひとりと面談を行った。そこで感じたことは、会社に対する帰属意識の低さ。ビットという会社よりも、常駐している客先に所属している感覚が社員の中にあった。

(2) 活動に拍車をかける

そこで、ビットに所属していることを自覚してもらうために、試行錯誤が始まった。

「まずは本社に来てもらうことが大切」と考え、人事考課制度再構築の説明会を全社員参加で開催し、その後、帰社の機会を増やした。社員同士のつながりを強めるために個人のデータベースを作成し、顔写真や学歴、誰がどのような技術を持っているのかも全員に公開。困ったときには、その人にアプローチができるように工夫もした。

そのような取組みを行う最中に診断士資格を取得し、活動に拍車がかかる。ビデオ会議やチャットツールなどの社内インフラを導入し、企業内ポータルサイトを立ち上げるなど社員のコミュニケーション活性化に奔走した。



鈴木社長（右）と宮本氏（左）。健康経営優良法人2023表彰式にて（画像提供：ビットFacebook）

社内インフラを整えたことで、オンライン面談が日常的に可能となり、衛生委員会やほかの社内活動にさまざまな人にかかわってもらうことができるようになった。その後運営を開始する健康経営プロジェクトに、誰でも参加できる環境が整っていったのだ。

3. 健康経営プロジェクトを開始

(1) プロジェクト開始の背景

2021年7月に鈴木雅巳新社長が就任した。当時、宮本氏は株式会社ビットホールディングスに在籍し、グループ会社の管理業務を集約するシェアードサービス導入を短期間に実現させるなど、新たな業務に取り組んでいたが、新社長就任と同じタイミングでビットに戻ることになった。

業務部長に就任した宮本氏は、中期経営計画の策定にあたり、目指す売上高を達成するための人員計画を立案することになったが、ここでも中小企業診断士の知識が役に立つ。入社から5年間の売上、利益、外注費、社員数などをすべてグラフにし、最適な外注費率を算出して、必要な社員数を導き出した。

相当な人数が必要であったが、中小企業にとって採用コストには限界があり、人員計画を達成するには社員を辞めさせない会社にする必要があった。過去の退職事由を1件ずつ洗い出していくと、社員にとって前向きな転

職事由だけではなく、メンタル面が原因の事例が多いことがわかった。宮本氏は、「そこは会社が防げる」と考えた。

そこで、宮本氏が神奈川県中小企業診断協会の健康経営支援プロジェクトで研究していた「健康経営」を社内で提案することになる。社長からは良いアイデアだと認められたが、辞めない会社にするだけでなく、より生産性の高い会社にする必要性を指摘される。生産性を上げるには社員が自発的に仕事に取り組む必要があり、宮本氏は「働きがいのある会社にすること」を健康経営の目的に据えた。

(2) スピードを意識して一気に

まずは、健康経営を目指す理由を社長から直接発信してもらうトップメッセージから始めた。社員の反応は薄かったが、間髪を入れずに健康習慣アンケートを実施したところ、回答率が高かった。すぐにアンケートのフィードバックセミナーをオンラインで実施。その参加率も良好で、社員の関心が高まってきていることを実感した。そこで、セミナーの最後に健康経営のプロジェクトメンバーを募集したところ、10名の手が挙がった。

宮本氏は、健康経営プロジェクトの運営にあたり、「発言することに抵抗感をなくしてもらう」ことに気をつけた。メンバーにとにかく話してもらうことで多くのアイデアが集まり、健康経営の施策案ができていくと考えたのだ。役員もこのボトムアップの提案を歓迎し、プロジェクトメンバーの提案が役員会で通らないことはないという。

(3) 健康経営の課題

順調に見えた一方、課題も生じた。一番の悩みは予算獲得の難しさである。経営が安定して利益を上げることで、初めて健康への投資が可能となるが、中小企業には限界がある。

「健康経営に投資することで生産性は高まるとは思います。ではいくら投資すればよいのか。そこが難しいのです」

実際には、健康経営が数値的にどれほどの

効果を生むのかはほとんど公表されていない。健康経営がこれだけ認知されるようになっても経営者が取り組みづらく感じるのは、数値的なデータが出ていないことが一因であると考えられる。宮本氏は決意した。

「それならば、当社で改善の数値を出してモデル企業になろう」

(4) 健康経営優良法人への応募

健康経営を実践している企業などが社会的に評価される環境を整備することを目的に、「健康経営優良法人」として認定された企業を経済産業省が公表している。同社は当初この制度への応募をまったく考えていなかった。

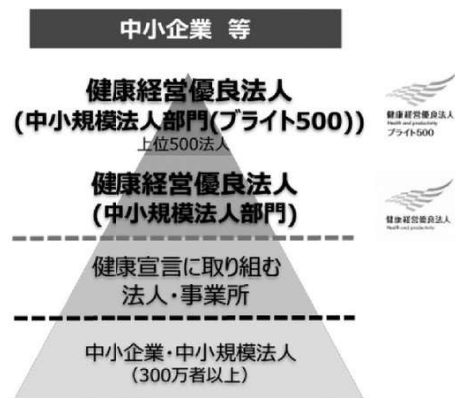
「当社の運営は社員にやりたいことを出してもらい、それを実現化していくことに重点を置いています。認定を目指すことが目的となつては意味がありません」

ところが、加入している健康保険組合などから同社の取組みを絶賛された。

「宮本さん、絶対に申請したほうがいい」

宮本氏にも欲が出る。実際に申請基準を確認すると、ほとんどの項目をすでにクリアしていた。2022年10月に申請し、見事、「健康経営優良法人2023（中小規模法人部門）」に認定され、14,012法人のうち、さらに優れた上位500社に当たる「ブライツ500」として認定された（図表1）。

図表1 中小企業等の健康経営の顕彰制度



出所：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について」(2022年6月)

(5) 社内満足度の大幅な向上

同社が目指す健康経営による生産性の向上を示す明確な数値はまだ出ていないが、2021年12月の調査で社内満足度の数値が大幅に上がった。

健康経営に関係ない項目、たとえば、「ビットの成長性に共感できるか、または、当社を他の人に勧めたいと思うか」なども含めた40項目ほどのうち、1項目を除いてすべてが前年比プラスとなった。2022年12月の調査でも数値が連続して上がっており、健康経営の効果と考えることができる。

宮本氏が健康経営をテーマとした講演会を行う際にはこの数値を示し、健康経営の効用を伝えている。

4. 今後の目標について

(1) もっと人にかかわる

宮本氏の将来の夢は、社内に人材開発部を作ることである。人事や採用とは別の育成専門部署を設置するにふさわしい、社員数200名規模の会社にすることが今の目標である。

「1人ひとりのキャリア開発が重要。キャリアコンサルタントを置き、日々の面談を実施するなど、5年後、10年後と中長期で社員のキャリアを考えていく部署にしたいと思っています」

宮本氏は「会社の発展は社員の成長の後からついてくるもの」という自身の思いを形にしたいと考えている。

(2) 企業内診断士として

2023年6月の株主総会で宮本氏は取締役に出選された。

「診断士資格を取得していなかったら、自分は普通の会社員だったはずですが、今年からは経営に携わるようになり、より社内で意見を通しやすくなりました。一般の社員でいるよりも経営陣に参画したほうができることは圧倒的に増えます」

宮本氏は現在、神奈川県中小企業診断協会

で診断士ビジネスモデル研究会にも入会し、同社の成長戦略のために新しいビジネスモデルを研究している。知識の習得をすぐに実際の経営に生かせることが、企業内診断士の醍醐味となっている。

最後に宮本氏は語った。

「企業内診断士の魅力は、何といたっても日常的に社員とかかわれることです。社員がみんな『宮本さん』と慕ってくれることがモチベーションにつながります。だから、辞められません。本当にいい会社に巡りあいました。さらに売上を伸ばすために、健康経営がその力になってほしいと思います」

取材の間、宮本氏からは圧倒的にポジティブな印象を受けた。中小企業診断士として身につけた知見を社内で活用することで認められ、さらに活躍する場所が広がるという、企業内診断士として理想的な生き方に思えた。社員を大切にするために始めた健康経営が同社をどのように発展させていくのか、宮本氏の今後の活躍に期待したい。

宮本 由美子

(みやもと ゆみこ)

大学卒業後、外資系不動産会社に就職。不動産鑑定評価や企画部門に携わり、その後転職して経理・人事部門へ。2016年5月株式会社ビットに入社。現在は取締役業務部長として、管理部門全体を管轄している。2020年中小企業診断士登録。



佐藤 宗一

(さとう そういち)

大学卒業後、都市銀行に入行。法人・個人営業・マネジメントなど幅広く経験し、現在は都内信用組合に勤務中。事業計画策定支援やセミナー講師、経営指導員など幅広く活動している。2000年中小企業診断士登録。



特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第3章

社内改革を目指して 現場と経営者をつなぐ

株式会社早川研磨工業 石川 慶成 氏



宮本 弘大

東京都中小企業診断士協会

株式会社早川研磨工業は、東京都墨田区にある金属加工業者だが製作は行っておらず、研磨加工を専門とする会社である。従業員数は約30名で、「人・モノを磨き未来に貢献する」というスローガンのもと、創業以来40年超、研磨に専念し技術力を高め、多くの取引先から支持され、業界にとってなくてはならない会社となっている。

石川慶成氏は同社の製造グループ長として管理業務全般を行いながら、毎日、工場現場で汗を流す。入社16年目を迎えるが、現場での作業は欠かさない。



早川研磨工業の石川氏

1. 現場からのキャリアスタート

(1) 入社のきっかけ

石川氏の前職は、スーパーマーケット勤務だった。仕事は楽しかったものの、実家の飲食店の人手不足もあったため、ほどなくして

退職、しばらくは実家を手伝うこととなる。数年後、実家の手伝いも一段落したとき、石川氏は20歳代後半になっていた。「自分の中に何も無い」と焦りを感じ、自身のキャリアに真剣に向き合った。

「今の自分に必要なことは何だろうか、どのような道に進むべきか」

そのときちょうど目に入ったのが、地元の製造業、早川研磨工業の求人である。ものづくりの技術を身につけ、自分にしかできないことをしたい。製造業の道に進むことを決意する。

(2) 診断士資格取得のきっかけ

キャリアのスタートは現場からであった。最初の5～6年は現場に専念することとなる。

慣れない現場仕事はもちろん楽ではなかったが、技術を身につけていく過程は自身の成長を実感でき、苦ではなかった。

前向きに仕事に取り組む現場での姿勢が認められ、徐々に業務範囲を広げていく。気づけば、生産管理、購買、技術営業、品質保証と製造業のフローすべてを担うようになる。しかし、その間も現場に出続ける日々だった。

「50m走を完走して、すぐ机で筆記テストを受ける。それが終わったら、また50m走のような感じでした」

仕事中は体も頭もフル回転であった。それでも石川氏は無我夢中で働き、社内では評価されてきた。しかし、次第に自分の仕事が正

しいのか疑問を持つようになってきた。

「20歳代のキャリアがほとんどなく、社会人としての基本的な知識や経験もない自分が、マネジメントを行う立場になりました。正直に言って、何が正解かわからなかったのです」

経営者と現場をつなぐ仕事が多くなっているものの、経営者の真意や思考がわからないと現場に適切な指示ができない。もどかしさを感じ、体系的に知識を学べるものはないかと探した。そこで、中小企業診断士を見つけた。

「この資格なら、自分の今のモヤモヤを解消してくれるに違いない」と忙しい合間を縫って4年という期間を費やし、合格に至る。

2. 初めの企業診断

(1) 芽生えた危機感

「現場を円滑に運営するために経営者視点で自分の会社を考えてみよう」

診断士資格取得後、まず行ったのは、同社のビジネスモデルを考えることだった。業界的にどのような動きがあるのか、外部環境はどうなっているのか、強み、弱みはどこなのかなど、1つずつ考えていく。

通常の中小企業診断士の診断業務では、会社へのヒアリングによる現状把握から始まるが、今回の診断先は約20年勤めている自分の会社である。きれいごと抜きで会社の実情を見ることができると、「本当に必要なことを考えられる」と確信していた。

同社について、自身の会社で培った経験と診断士資格の取得までに習得した知識を重ね合わせると、見えていなかった強みが見えてきた。

長年、研磨の中でもバレル研磨技術に専念してきた同社の技術力は非常に高い。付随業務としてバレル研磨を行っている企業は多くあるが、メイン業務として行っている企業はほとんどないからだ。

また、研磨作業には水を使用するため、たとえ小さな会社でも毎回、汚れた水が大量に

発生する。そのため、浄水装置での処理が必要だが、現在、東京都内で新規の許可は下りにくく、参入障壁は非常に高くなっている。

さらに、同業の会社も経営者の高齢化とともに、廃業する企業が多くなっている。ニーズがありながら、競合相手は少なくなる傾向にあることが俯瞰すると見えてきた。

しかし、外部環境に目を向けると楽観視できないことに気づく。同社は自動車のエンジン部分の研磨事業が大半を占めるが、現在自動車業界は、電気自動車シフトの方針を打ち出し始めている。日本の自動車業界もいつ電気自動車向けに変わっていくかわからない。

「自動車エンジンが完全になくなる話ではないので5年、10年は大丈夫だろう。しかし、長期で見るとき、何か改革しないと会社の存続も危ぶまれるのではないかと」と石川氏は強い危機感を覚えた。

(2) 新規事業提案

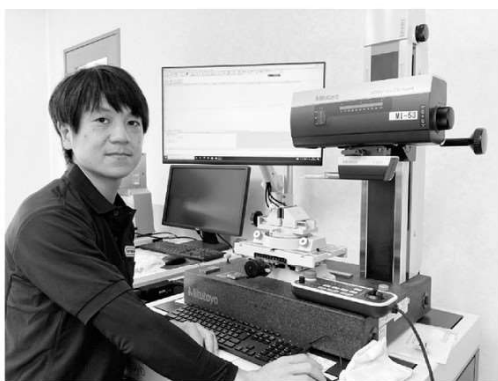
同社の置かれた環境を整理し、事業ポートフォリオの分散を図ることが必要だと考えた石川氏は、同業者の中でも耳にする機会が増えた「樹脂」に目を付けた。樹脂は金属と比較して加工しやすい特徴を持つ。調べれば調べるほど今後、業界として伸びていくことがわかり、同社においても必要な事業だと確信した。

しかし、研磨する素材が金属から樹脂に変わるだけのように思えるが、実は技術、設備などすべて変わってしまうのだ。そのため、社内で始めに社長に事業提案を行ったが、社長への説得も一筋縄ではいかなかった。

最初は外部環境の変化から樹脂研磨の必要性を訴えた。

「当然、そのようなことはわかっている」と、社長からは相手にされなかった。そこで、どのようにすれば必要性が伝わるかを考えたとき、診断士試験の財務・会計の知識が生きた。

「経営者として、キャッシュが出ていくことを嫌がるのは当然のこと。しかし、会社にとってどれだけ収益にインパクトがあるかを



製品を測定する石川氏（画像提供：早川研磨工業）

定量的に示せば必要性が伝わるのではないか」

そう考えた石川氏は、今まで樹脂関連で問い合わせのあった件数の集計に取りかかった。直近の数年で問い合わせ件数がどれだけ伸びたか、それが会社としてどれだけのお金損失であったのかをまとめる。そして、その見込受注案件から得られる想定売上を算出し、設備投資に対しどれくらいの期間で回収できるかを資料にまとめ、何度も社長に説明した。

最初は怪訝な顔をしていた社長も、最後には目の色が変わっていた。

「確かに、その事業はわが社にとって必要だな」

ついに許可が下りることになった。

(3) ゼロからの技術の積み上げ

社長の許可が下りた後、設備計画から材料仕入計画まで、すべて石川氏が行った。現行の業務と並行して行うため、時間の捻出には苦労したが、自ら必要だと感じて提案した事業で汗をかくことに、苦労や迷いはなかった。

小さなスペースを別に借り、試作を繰り返しては技術力向上に励む。技術的にはゼロからのスタート。日々、試作品を作り、加工ノウハウを現在進行形で身につける。その現場にはいつも石川氏がいた。そして今まで受注したことのないアウトドアやキーホルダーの業界から多くの受注を受け、売上を伸ばし始めた。

また、樹脂研磨で獲得したノウハウを今の

メインの金属研磨に転用し、難しい金属加工にも成功。こちらも受注を伸ばすという好循環に現在、入ってきている。

もともと、石川氏は会社からの指示に対して、的確に納期を守り、質の高い業務をこなすことに注力していた。しかし、会社を良くするためにはそれだけではだめだということもわかってきた。会社の未来を考え、必要であれば会社を変革していくのだ。

「この事業にはまだまだ可能性が秘められています」

石川氏は今日も現場に立っている。

3. 泥臭い組織改革

(1) 従業員全員との対話

同社のような従業員数約30名の会社の場合、組織は成熟しておらず、そもそも仕組みというものがあまりないと石川氏は感じていた。

しかし、この規模の会社はルールや仕組みなどでがんじがらめにしてしまうと業務自体も窮屈になり、最終的には運用されなくなることは経験からわかっていた。その中で石川氏は「従業員との徹底した対話が必要だ」と考えた。

従業員に、「Aという工具は使ったらすぐ片づけて」と伝えたと、Aは片づけるのだが、Bという工具の場合は片づけないといったケースが往々にしてあった。指示された従業員も悪気があったわけではなく、「工具1つをとっても、事故や効率悪化につながる」という、もともとの指示の本質的な意図が伝わっていなかったのだ。

そこで、石川氏は意識改革に取り組んだ。しかし、必要なのは優れた仕組みによる改革ではなく、徹底した会話という泥臭い手法だと感じていた。

地道だが、目の前の仕事や指示は何のために行っているのかを1人ひとりに伝えていく。そうすると、本人の仕事の出来に直結するだ

けでなく、仕事の影響範囲もわかるようになる。小さなことでも「自分がこの仕事をやった」と実感を持てるようになり、モチベーション向上につながる。石川氏は、従業員全員が同じ目線を持つことができれば、会社はまだまだ成長していくと考えている。

(2) 脱属人化

併せて、業務の「見える化」にも取り組んだ。同社には基本的な業務マニュアルがなく、仕事が属人化していることも課題と感じていたからだ。

まずは自分の業務の棚卸しを行い、文書として見えるかたちで整備していく。職人の技術面の見える化には時間がかかる場合があるが、管理業務は徹底的に誰でもできるよう標準化した。そして、時間を取って従業員と共有していく。

もともと、石川氏は日の前の仕事に注力することで精一杯だった。しかし、診断士資格を取得し、組織としてどう業務遂行していくかという観点で会社を見られるようになっていった。

(3) 血の通った社内文化にするため

中小企業診断士として、優れた仕組みを作ることは重要である。しかし、それだけでは不十分で、石川氏は、社内に血の通った文化として根づかせるためには内部の泥臭い組織改革が必要だと考えている。だからこそ、行った「対話」であった。

同社では、徐々に従業員の意識も変わり始め、石川氏の仕事を任せられる人材も育ちつつある。現場を知りつつ、診断士資格を取得した石川氏だからこそ実現できたといえるだろう。

4. 「現場」と「経営者」をつなぐ

「自分が今まで会社で感じてきた課題は、全国の中小企業の製造業にはどこにでもあります」

石川氏は、中小企業診断士のような専門人材を中小企業の製造業でもっと活用してほしいと考える。外部環境が目まぐるしく変化する中で、経営の知識を学んだ専門家の活躍余地は必ずある。

しかし、専門人材を社内に入れることに抵抗がある経営者もいることは確かだ。そのような場合は、石川氏のような企業内診断士が活躍する。経営の知識に加え、会社のリアルを知っているからこそ血の通った提案、運用ができるのだ。

「自分は現場からキャリアを積んでいったからこそ、現場と経営者をつないで会社を良くしていきたい」

石川氏は一貫して言う。現場には現場の、経営者には経営者の考えがあり、両者の考えがわかる石川氏だからこそ、できることは多い。

経営者目線を持ち、それを現場で生かせる石川氏のような人材は企業、ひいては日本のものづくりのさらなる発展のためには欠かせない。石川氏の活躍は今後も続いていくに違いない。

石川 慶成

(いしかわ よしなり)

東京都在住。株式会社早川研磨工業に勤務。技術営業、工程設計、購買、生産管理、加工、検査測定、品質保証に従事。品質管理責任者として工場内の統括に当たる。専門分野はISO9001。小さなカイゼンで日本のものづくりを末端から支える。2022年中小企業診断士登録。



宮本 弘大

(みやもと こうだい)

立教大学法学部卒業後、系統金融機関に勤務。全国の地方金融機関コンサルティング、中小企業支援に従事。現在、中小企業を財務面から支援している。2021年中小企業診断士登録。



特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第4章

DX戦略の理想型の追求に 知見を動員

株式会社カーク 滝上 浩基 氏



住山 鉄治

愛知県中小企業診断士協会

44.2兆円——。厚生労働省の発表による2021年度国民医療費の総額である。高齢化の進展に伴い、医療分野の重要性は今後も確実に増加していく。

同分野の中でも卸売業は、販売エリアが限定的で小規模企業が多いという特徴がある。中部地区を拠点として理化学機器卸売業を営む株式会社カークは、1951年創立の70年以上の歴史を持つ老舗企業である。国内15カ所の営業拠点と物流センターを持ち、事業の拡大を図っている。

取引先は主に①大学、官公庁、②病院、その他医療機関、③民間企業と3つに分かれる。単価数円の試薬から1基数億円の医療設備まで幅広い商品を取り扱っている。

同社の係長で企業内診断士として会社のDX戦略を担う滝上浩基氏に話を伺った。



カークの滝上氏（画像提供：滝上氏、以下同じ）

1. カークでの日常業務

(1) 天職と思える営業の仕事

「滝上さんに頼むと仕事が確実ですね」と取引先研究室の担当は顔をほころばせる。2010年の入社以来11年間、営業畑を歩み、堅実な仕事ぶりは取引先の評価も高い。

趣味はパズルと筋トレ。静と動で印象は真逆だが、ともに理想の最終形を目指し、戦略を立てコツコツとパーツを積み上げていく。

滝上氏は、仕事でも目標を設定し、適合する最適手段を埋めていくスタイルを意識する。

営業の魅力は、ダイレクトに相手の反応が見られる点にある。「お客様に寄り添い貢献している」という感覚が好きで、自分にとって今の仕事が天職だと思う滝上氏だが、ルート営業からの帰途、表情が曇るときがある。

「明日、外回りは行けないだろうな」と思わず声が出てしまう。頭の中で机の上に積み上がっている書類を思い浮かべる。膨大な事務作業が悩みの原因である。

(2) 仕事のモヤモヤ

内勤日は定期的に発生していた。営業活動の付帯業務が広範囲にあるからだ。受注入力、在庫確認、納期確認、社内書類の整理など手作業が多く、処理に時間を取られる。

「これらの単調な作業を楽にする方法はないだろうか」

朝から、目の前のパソコンが唯一の話し相手である。

モヤモヤのタネはもう1つある。引継ぎを含めた顧客管理業務である。

主要な受注先である研究機関は担当者の決定権が大きい。取扱商品に他社との差がない場合、実績は営業員のノウハウに左右される。しかし、個人の技量や顧客の特性は情報共有や蓄積が難しい。結果、担当が変わった際などでは実績の変動が激しく、数値計画の立案を困難にさせている。

2. 診断士試験という分岐点

(1) 新たなスタートライン

仕事で感じている不自由に対しては、自分なりに改善策を立てて周囲に提案してみる。しかし、「この作業をなくせば営業は楽になるが、逆に事務方の作業は確実に増えてしまう」と簡単に反論された。

確かに思いついた改善策を100%実行しても全体最適というには程遠い。もっと広い視点で考え、説得力のある提案がしたいという気持ちは日増しに強くなっていく。そのようなとき、中小企業診断士の存在が頭に浮かぶ。

(2) 知識というツールを手

「この資格なら体系的に経営を学べ、日頃感じている膠着状態から抜け出せるかもしれない。説得力が増した提案に周りも理解、納得してくれるのではないだろうか」

さっそく資格学校に通い、学習を開始した。試験科目は7科目と多いが、現場の仕事に置きかえると理解が早い。日々、学んだ知識を営業活動で試していく。

① 企業経営理論

- 5F分析で自社の外部環境を整理する
- 商品ライフサイクルの知識を現状に置きかえ、業務計画を立てる

② 運営管理

- ECRSの知識で営業の作業を洗い直す
- ガントチャートでスケジュール進捗管理を

行う

③ 中小企業経営・中小企業政策

- 公的機関の中小企業支援施策を学ぶ
知識と仕事が連動し、双方に好影響を与えてくれた。

(3) 診断士資格を手繰り寄せる

実は、診断士試験は学生時代にもチャレンジしていた。当時、1次試験は合格したが、就職活動を乗り切った安堵感もあり、うやむやになっていた。10年ぶりの再挑戦だが、仕事との相乗効果で1次試験は危なげなく合格。2次試験こそ足踏みしたものの、育児休暇を利用して学習時間を確保し、見事合格した。15日間の実務補習も受講し、診断士登録まで一気に進むことを視野に入れ、日々を過ごした。

「中小企業診断士の知識をフル活用し、より質の高い仕事ができるようになりたい」

復帰前の面談も近づいてくる。再スタートに気分が高まってきた。

3. キャリアの大転換

(1) 総務部デジタル戦略室始動

「復職するにあたっては、もとの営業部へ戻っていただくことももちろん可能ですが、会社はデジタル戦略室という新しい部署を設置することを予定しています。そちらへ移っていただくという選択肢もあります」

面談の席で、人事担当者はこう切り出した。不安もゼロではないが、期待が前面に出る。

「会社の意向に従います。実は、以前から業務改善には関心がありました。興味があります」

滝上氏は新設部署での再出発を即決する。

(2) ファーストミッション

総務部デジタル戦略室（以下、DX室）は、実質的には専務直轄となり、営業部とまったくの別組織だ。着任後、すぐに最初のミッションが与えられた。既存システムの活用促

進である。会社はこれまで、時代に合わせ積極的にIT設備の導入を行ってきた。しかし、現場での活用状況は良くなく、埋没資産になりかけていた。

まずはコミュニケーションツールに目を向けた。現在、導入されているグループウェアの活用率の改善を目指す。使用状況が良くない原因を「システムのわかりにくさ」にあると想定し、対策を練る。誰にでも使い方がわかるようにと、マニュアルを作成する。説明会を企画し、社内を駆け回った。ところが、使用状況は一向に改善しない。不安と疑問が募る。

(3) 手探りの業務改善

状況確認のため、現場に聞き取りを行うべく顔見知りの社員から声をかけていく。

「忙しくて、まだできていないのです。多分、便利なのでしょうが——」

「今度、やっておきます」

マニュアル内容や説明会のタイミングなどに関する回答を想定していたが、予想外の返答ばかりだ。これまで、さまざまな改善行動を行ってきたが、発信するメール自体の未読や伝達事項への問い直しも、いまだに多い。抜本的な解決策がすぐには思い浮かばない。

もどかしさを感じながらも、改めて考え直すと出発点が違うことに気づいた。そもそも「便利そうだ」、「使ってみよう」と思わなければ何も始まらない。このまま続けても状況は変わらない。しかし、DX室には直接に指



DX室での業務風景

導を受ける上司も相談できる同僚もいない。

4 情報化構想プロジェクト

(1) 中小企業基盤整備機構の支援

困難にぶつかったときこそ、より大きな視点で考えてみる。ようやく1次試験科目の中小企業経営・中小企業政策で暗記した公的機関による経営支援にたどり着く。候補の中から中小企業基盤整備機構の経営相談に行きつき、面談に臨む。

担当者は中小企業診断士であった。自分と異なる視点から当社の状況をどのように分析するのだろうか。滝上氏が作成した資料に目を通し終わると、ひと呼吸置き話し始めた。

「御社のお話を聞く限り、経営方針の一貫性が薄いように感じます。まずは、プロジェクト全体が見渡せるロードマップ的なものがあるとよいです。また、役割分担と責任範囲も明確にしたほうがよいです」

公的機関の担当者の説明に納得感は高かった。改めて自社の問題点として、経営方針と既存のシステム、担当者の行動が結びついていないことを認識する。課題がクリアになり、自分の進むべき道が開けていった。

(2) 戦略マップの策定

中小企業基盤整備機構の経営支援は4ヵ月間、8回にわたり行われた。この支援をテコに同社は「情報化構想プロジェクト」を立ち上げた。

プロジェクト推進にあたり、第1段階として問題点の洗い出しから着手。各部門長へのヒアリングを行い、問題点を抽出。項目は大小含めて多数出た。その1つひとつを階層分けし、これらを相関関係でつなげていった。

戦略経路も明確になり、改善の優先順位もはっきりした。ようやくDX室として本格的なスタートラインに立つことができた。仕切り直しである。これまでの経験を生かしてより柔軟な対応を心がけた。

(3) 戦略推進への糸口

「何だろう、この違和感は」

ある時、申請書類のペーパーレス化の実績を拾っていると、部署ごとの処理件数に差があることに気づいた。メンバーの構成、役職、実績、性格などを調べると傾向が見えてきた。

「教えることに秀でた社員のいる組織」や「ITへの造詣が深い社員のいる組織」は実績が高い。試しに「素養がある」と判断した社員を責任者に据え、ITシステムを特定し、活用を促してみる。すぐに数字に変化が現れた。

この現実を基に、拠点ごとにリーダーを任命していった。停滞していたシステム全体の処理実績が上昇の兆しを見せ始めた。

「ようやく、ここまでたどり着いた」と、モニターを前に思いがけず表情が緩むが、すぐに気を引き締める。まだ、先は長いのだ。

(4) IT戦略の浸透

DX室発足から1年が経った。下地づくりからは一步ステップが上がった感がある。

- RPAの導入：単純作業の削減。
- 経営支援システムの活用：営業社員の情報の集積と共有化。
- ホームページ更新：わかりやすさをコンセプトに大幅変更。

新たに導入した施策には、すべて管理基準を設けた。効果測定を前提にしているためだ。

作業の自動化により、「これまで目の前にあった仕事が消えた」と効果を実感した社員の反応は格別だ。

「戦略に対して全目標を達成するのが理想。仮に純粋に営業だけできる状態が実現するならもう一度現場に戻ってもよいかな」

滝上氏は、日々、押し寄せる業務と格闘しながら自分の終着点を夢想している。

5. 目指すべき理想型

(1) 会社の発展と自己の成長

滝上氏は、慣れ親しんだ営業職からまった

く異なる部署に異動しながらも中小企業診断士の知識をフル活用し、業務改善の陣頭に立っている。「まだ道半ば」と言いながらも、ゴールを見据え着実に歩を進めている。

今後は、「現在社内を進めているIT戦略の推進に邁進したいです。自分の得意分野ももっと尖らせたい」と滝上氏は語る。それは、①プロジェクトマネジメント知識をさらに深めること、②データ分析スキルを高めることの2点としている。

滝上氏は、理想の最終形態へと続くピースを1つずつ埋めているのだ。

(2) 企業内診断士とは

中小企業診断士に求められる姿勢は、企業への伴走支援である。伴走とは「競技者（＝中小企業）に寄り添い走る」ことである。

寄り添い走る形にはさまざまな個性があってもよい。企業の内部から支え、ともに走ることもその1つである。

フレームワークをはじめ数々の改善手法を当てはめるだけでは、組織は正しく自走しない。内部にいるからこそ聞くことができる現場の声が大事である。

試行錯誤を繰り返し、会社と歩調を合わせながら進化、成長していくことこそ企業内診断士の醍醐味といえるだろう。

滝上 浩基

(たきがみ ひろき)

愛知県名古屋在住。大学卒業後、2010年株式会社カーク入社。11年間の営業職を経て、2022年デジタル戦略室へ異動。会社のIT戦略プロジェクト推進を担う。2022年中小企業診断士登録。



住山 鉄治

(すみやま てつじ)

大学卒業後、コンビニエンスストアSV職を経て、現在ドラッグストアに勤務。医薬品登録販売者資格を生かし「悩みの根本解決」、「お客様に寄り添う接客」を実践する。2023年中小企業診断士登録。



特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

第5章

島の発展を夢見て、 地元企業の成長支援に挑戦

銀四郎麺業株式会社 田中 秀典 氏



関谷 由佳理

東京都中小企業診断士協会

瀬戸内海に浮かぶ小豆島。船でしか行けない「秘島」を求め、毎年、多くの観光客が訪れる。素麺やオリーブ、醤油、佃煮など、島の風土を生かしたさまざまな産業も盛んだ。特に素麺は、播州（兵庫県）、三輪（奈良県）とともに日本三大産地の1つである。

島の玄関口・土庄港の日と鼻の先で素麺製造販売業を営む銀四郎麺業株式会社は、島の素麺業を支える中核企業だ。昔ながらの手延べ製法にこだわりつつも、島内企業と連携した「オリーブ素麺」や、お湯をかければ3分ででき上がる「手延べ煮（にゅう）そうめん」など、時代に合わせた新しい素麺作りにも積極的に取り組む。

同社の総務部長である田中秀典氏は、小豆島で生まれ育ち、地元の役に立ちたいとの思いから、50歳を迎えたのを機に長年勤めた銀行を早期退職し、2022年9月に同社に入社した企業内診断士だ。



銀四郎麺業の田中氏

1. 小豆島に帰りたい

「お食事ですか。こちらへどうぞ」

直売所兼お食事処で来店客に笑顔で声をかける。次に、お勧めメニューの案内、レジ打ちとスムーズにこなす。田中氏は「ようやくお素麺屋らしくなったかな」と思う。

(1) 手ぶらでは帰れない

田中氏は大学卒業後、地方銀行に就職。各地を異動し、小豆島でも勤務した。30歳を過ぎた頃から、ある思いを抱くようになる。

「自分の居場所は小豆島だ。50歳で銀行を退職して島に帰りたい。地場産業に貢献もしたい。しかし、帰るにしても『元銀行員』という経歴だけでは何の役にも立てない。手ぶらで帰るわけにはいかない」

田中氏は一念発起して中小企業診断士を目指し、見事、診断士資格を取得した。

(2) 企業内診断士として帰る

小豆島に帰る時が来た。島唯一の中小企業診断士として独立の道も考えたが、企業に入ることを決心した。

田中氏は、銀行員として中小企業に接してきたが、中小企業で働いた経験はない。独立診断士の道を選択すると、再び中小企業を外から見る立場となり、中で起きているリアルな情報に基づく適切な支援ができない。また、

独立診断士として島のさまざまな企業に関与するよりは、1つの企業に身を置き、しっかりと成長させたいと思うようになった。強い会社が育てば、その会社を中心に島の産業をより早く底上げできるはずだ。

田中氏にとって、地に足のついた、スピード感ある地域貢献を実現するためには、企業内診断士がベストな選択だったのだ。

田中氏がその思いを打ち明けたのは、銀行員時代の担当顧客であり、田中氏が尊敬する銀四郎麺業代表取締役である三枝純氏（以下、社長）だ。社長は、強力なリーダーシップと優れた営業力で、先代からの卸売に加えて直販にも力を入れ、島の素麺業をけん引してきた。島の知名度向上や地場産業の発展にも取り組み、島の役場や観光協会などからも頼りにされる存在である。

「それやったら、うちに来てくれたらええ」

社長は、島を盛り上げたいという共通の思いを抱く田中氏の入社を歓迎した。

「大変ありがたいです。お世話になります」

田中氏は、最高のステージを得て、2022年9月、同社に総務部長として入社した。

2. 中小企業のリアル

田中氏は入社早々から、中小企業で起きているリアルを目の当たりにする。

「やはり、外から見るのと中から見るのでは全然違う。想像以上だ」

(1) 知識と経験が会社を回す

総務部長のポストは田中氏のために社長が新設した。田中氏が入社する前は、社長の妻が1人で総務全般を担っていた。社長の営業力により同社の売上は拡大し、業績も好調。外からはまったく問題がないように見えていた。

「早く仕事を覚えて、お役に立たないと」と考えていた田中氏だが、出だしから壁にぶつかる。全社的にマニュアルがないのだ。

「何にどう取り組めばええんやろうか」



本社併設の直売所兼お食事処の入口

社長の妻は、売上増加に伴い増える事務を、1人で毎日遅い時間まで必死にこなしていた。田中氏は仕事が持ち込まれるたびに、横で社長の妻の仕事ぶりを見ながら必死に引き継ぐが、業務の全体像がつかめない。しかも総務部員は田中氏と社長の妻だけ。相談相手もいない中、1人でモヤモヤする日々を送っていた。

(2) 的確な指示が会社を回す

同社には、素麺の製造工場が3つと本社併設の直売所兼お食事処がある。工場は、午前2時頃からの稼働と、午前5時頃からの稼働とで分かれている。直売所兼お食事処は、午前9時から午後5時が営業時間だ。従業員の勤務時間帯には大きな差がある。また、素麺も島の観光もピークは夏であり、同社では年間の繁忙差が大きい。

従業員の勤務時間帯の差も業務の繁忙差もあるが、社長は従業員1人ひとりと積極的にコミュニケーションを取り、多能化を進めるなど業務平準化への取り組みにも積極的だ。

「とてもまとまりのよい職場だな」と田中氏は改めて社長の偉大さを実感し、清々しい気分であったが、職場に慣れてきた頃、不安を感じ始めた。

従業員の勤務時間帯がバラバラなので、集まる場がない。毎朝、簡単な朝礼はあるが、社長からの指示出しの場であり、社内コミュニケーションの場になっていない。従業員は「社長の指示待ち」になっており、その指示



同社のお食事処限定の「生そうめん」。お食事処は朝から満席となるほどの人気ぶりだ。

どおりに働く。

「そうか。毎日、社長の的確な指示があるからマニュアルがなくても会社は回るのか。しかし、社長が元気なうちはよいかもしれないが、島の中核企業として末永く成長を続けていかなければならないし、島民の期待も大きい。このままでは、まずい」

そこで田中氏は、従業員同士の相互理解や、従業員から社長へのコミュニケーションが図れるよう、全社ミーティングを提案することにした。忙しそうなの社長の邪魔にならないよう、慎重に提案のタイミングを見計らいながら、進言した。

「社長、皆でミーティングしませんか」

田中氏の不安をよそに、「そうやな、せんといかん」と、社長は拍子抜けするほどあっさりと賛同。田中氏は内心、ほっとしたが、開催には至らなかった。限られた人と時間の中では、日々の仕事を無事に終えるのが最優先。現状、会社は問題なく回っており、全社ミーティングを開催する必要性もないのだ。

「どうしたらええんやろうか」

田中氏がモヤモヤしているうちに、6月から7月の繁忙期に突入する。同社では毎年恒例で、繁忙期には全員で製造から出荷準備に追われる。社長も従業員に指示を出しながら、率先して箱詰めや宛名ラベル貼りをを行う。

「社長自ら箱詰めまでするのか。それは社長の本来の仕事ではない。繁忙期がこうなることは、あらかじめ予想できる。先手を打て

れば、よりよい会社になるはずだ」

まるで戦場のような状況を目にした田中氏は改めて思った。

「末永く成長を続けるために、全社ミーティングと仕事の見える化・マニュアル化が必要だ。ただ、その検討の優先度を社長の中で上げてもらう必要がある。どうすればよいか」

入社して間もない田中氏は、社内の誰かに助けを求めることもできなかった。

3. 具体的に伝える

田中氏は、中小企業のリアルを踏まえ、診断士試験の勉強や研究会での机上の学び（基本）に立ち返った。その結果、ようやく現状を乗り越えるための道筋が見えてきた。

「思っているだけ、一般論を述べるだけではダメだ。銀四郎麺業の実態に合わせて、具体的にしっかりと社長に伝えよう」

(1) 何を伝えるか

全社ミーティングと仕事の見える化・マニュアル化は、中長期的には社長から息子への事業承継という観点で必要だ。社長が先代から引き継いだときに比べ、会社は大きくなり、引継ぎ事項も多い。さらに、社長のカリスマ性は息子が簡単に引き継げるものでもない。社長が元気なうちに引き継いだほうがよい。社長夫妻も引継ぎを行わなければならないのはわかっているが、「何からどう進めればよいかわからない」状態であることが、雑談の中でわかってきた。

そこで田中氏は、これまでの学びを生かして同社が取り組むべきことを具体的に整理した。以下は、その内容の一部だ。

①仕事の見える化・マニュアル化

社長夫妻の頭の中にあるたくさんの情報を見える化し、マニュアルを作成すること（暗黙知を形式知化すること）。できることは極力、自動化すること。

②仕事の役割分担

社長の息子やその右腕を担う人材に任せる

仕事の範囲を決め、権限移譲を進めること。

③ 全社ミーティングの開催

全員が同じ方向を向けるよう、権限移譲や役割分担について公式に伝えること。お互いの仕事内容を理解し、役割を明確化して、従業員が自ら考え行動できるようにすること。仕事の手を止め、月1回程度は開催すること。

④ 事業計画の策定

計画的な事業承継を進めるために、5年程度の事業計画を策定すること。

(2) どのように伝えるか

田中氏は外部から来た者として、内部では当たり前と思っていることをよりよい方向に改善していくのが自分の役割と考えている。

「同じ中に入ってバタバタするのではいかん。遠慮しないで思っていることをしっかりと伝えないとダメだ」

入社して1年が経ったのを機に、社長に相談して自分が感じた課題などを報告するための時間をもらう了承を得た。

「レポートにまとめて報告しよう。診断士試験や研究会で得た学問的知識に裏づけられた提案を具体的に伝え、社長に納得してもらい実行に移そう。効果が得られるまで時間がかかるかもしれないが、まずはやってみよう」

基本に立ち返り自分の役割を再考する中で、ようやく具体的に支援の方向性が描けた。

4. 地域の診断士間連携で日本を元気に

最後に、田中氏に今後の目標を伺った。

「地方の中小企業診断士同士がもっとつながれたらよいと感じています」

まずは、同社の総務部長として、尊敬する社長から息子への事業承継を成功させる。その成功体験を島の他企業にも展開し、地域活性化につなげていく。そして、島の成功事例をほかの島や地域の活性化のために横展開をしていく。たとえば、素麺を軸にして、日本全国の素麺産地に成功事例を横展開すれば、他地域の活性化につなげられるのではないかと

と社長とも盛り上がっているという。

また、地域全体としては盛り上がっているように外からは見えても、地域内で横の連携が行き届かないケースは多い。

「そのような場合、中小企業診断士はファシリテーターとして力を発揮するのがよいでしょう。中小企業診断士=コンサルタントというよりは、中小企業診断士=ファシリテーターとして、コミュニティに入り込んでいくほうが、価値を提供できます」

各地域の中小企業診断士が地域内のファシリテーターとなり、地域外の中小企業診断士同士でつながれば、より広範に地域活性化につなげることができる。

田中氏は、組織の中から組織が当たり前と思いき、気づかないような重要な課題を提言し、解決に向けて奮闘するのが企業内診断士の伴走支援の姿であり、その存在を「社内の潤滑油」と言う。

まずは、銀四郎麺業という地域の中核企業を支援して、地域を元気にする。そして、地域外の中小企業診断士同士でつながり、日本全体を元気にする。日本の潤滑油に向けた島唯一の中小企業診断士の挑戦は始まったばかりだ。

田中 秀典

(たなか ひでのり)

香川県小豆郡出身。大学卒業後、地方銀行に入行。2022年にUターンし、銀四郎麺業株式会社に入社。香川県のピーチクリーンリーダーとして、小豆島の海岸清掃活動などにも取り組む。2022年中小企業診断士登録。



関谷 由佳理

(せきや ゆかり)

富山県氷見市出身。大学卒業後、金融機関に勤務し、法人営業に従事。大企業から中小企業まで幅広い顧客層を担当。2021年中小企業診断士登録。



ECを活用し、海外展開に挑戦する事業者をサポートしましょう！

独立行政法人中小企業基盤整備機構 販路支援部 販路支援企画課
筒井 優佳

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）が実施するEC活用支援メニューをご紹介します。

のECを活用した販路開拓を後押しするため、幅広い支援メニューをご用意しています。図2は中小機構のEC活用支援の全体像です。

1. 海外への販路開拓

人口減少により国内需要が縮小する中、成長を目指していく企業においては海外需要の獲得が重要です。また、継続する円安は新たに輸出を始める観点からはむしろチャンスだといえます。こうした好機を背景に、国は、新たに輸出に取り組もうとする事業者を応援するため、昨年12月より「新規輸出一万人者支援プログラム」を始動しました。

同プログラムでは、経済産業省、中小企業庁、ジェトロ及び中小機構が連携し、海外展開を目指す事業者に対して、速やかに輸出を進められるよう支援を実施しています。

図1 中小企業庁 2022年版「中小企業白書」、
「世界のBtoC-EC市場規模(推計)」



2. 海外展開における課題とEC活用

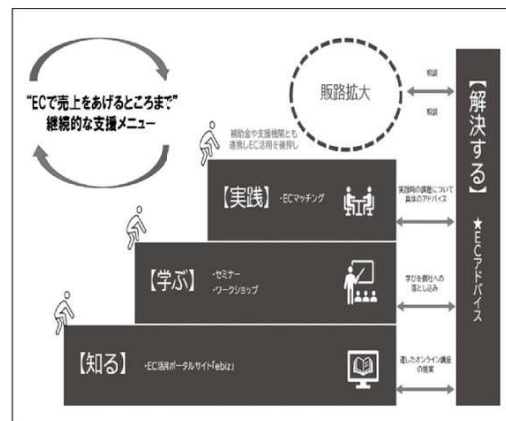
2022年版「中小企業白書」によると、海外展開における事業者にとっての最大の課題は「販売先の確保」にあることがわかっています。

一方で、コロナ禍における生活様式の変化に伴い、EC市場の規模は年々拡大しており（図1）、中小企業者からも海外展開の1つの手段として越境ECを活用したい、検討したいという声が増えています。

3. 中小機構のEC活用支援

このような状況を踏まえ、中小機構では中小企業等

図2 EC活用支援の全体像



土台となる「知る」では、ポータルサイト「ebiz」にて、オンライン講座やコラムを掲載し、ECにまつわる学習コンテンツを発信しています。次のステップ「学ぶ」では、セミナーやワークショップを開催し、より実務に近い内容を全国各地でお届けしています。最後のステップ「実践」では、ECに取り組む中小企業等と、その運営をサポートする民間のEC事業者が「繋がる」機会を提供しています。

また、図内右横の「解決する」では、ECに関するお悩みをECの専門家に無料で相談することができる「EC活用アドバイス」を実施しています。このように、中小機構では、個社のECの取り組み状況やニーズに応じた支援体制を築いています。

今年度は、事業者やその支援機関から寄せられたお声やご要望にお応えし、例年までの支援メニューをグレードアップした3つの企画を新設しました。

(1) 「水曜日のEC無敵塾」

まず1つ目は、無料のオンラインセミナー「水曜日のEC無敵塾」です。昨年度、延べ6千人の視聴を達成したEC活用セミナーをベースに、国内EC、越境ECの入門編からエリア別の応用編まで全8回、体系的にEC活用のポイントを学べる“無敵”なカリキュラムをご用意しました。個社のステージや関心に応じて、好きな回だけを受講することもできます。販路拡大に取り組みたい事業者をはじめ、その支援機関の担当者の皆様にECの理解を深める機会として、ぜひご活用ください。

- 9月13日(水)～11月1日(水) 毎週水曜14時～15時
(詳細・お申込)

<https://ec.smrj.go.jp/event/2023/seminar/>

※途中の回からの参加申込みの方でも、事後アンケートに回答された方は過去のアーカイブ視聴が視聴可能です。

(2) 「EC活用チャレンジ企画」

2つ目は、「EC活用チャレンジ企画」です。本企画では、「ECをやってみたいけれど、どうしたらよいかわからない」という事業者に向けて、「実践」の場を中小機構が民間のECサービス事業者（EC活用支援パートナー）とともに、通年でお届けします。

参加者にとって最大のメリットは、ECサービス利用時の費用の割引などの特典が付与される点にありま

す。10月開催は「インバウンド対応編」として、越境EC未経験の方や、訪日客による旅アトのリピート買いに対応したい事業者が活用しやすい2つの企画を、また11月には「BtoB対応編」として、海外バイヤーマッチングに活用できる2つの企画を提供するなど、随時、企画を予定しております。

- (参考詳細) 10月12日(木)開催「EC活用チャレンジ企画」

<https://ecpartner.smrj.go.jp/challenge231012/>

(3) 「EC活用サポートWEEK」

3つ目は、「EC活用サポートWEEK」です。本企画は、EC活用支援パートナーと、利用を検討する事業者のオンライン商談会です。本企画の最大の特徴は、各回に設定したジャンルやエリア(図3)に精通するEC事業者が一堂に会することにより、事業者が自社にとって最適なパートナー企業を効率的に見つけることができる、という点にあります。民間のECサービス事業者とのマッチングをサポートし、ノウハウ不足や人材不足の解消を後押しする一手として、ぜひご活用ください。

図3 「EC活用サポートWEEK」のテーマ例

テーマ(予定)	参加パートナー
第1回 欧米市場関連	FDA認証サポート、物流、出品代行、プロモーション、決済、マーケティング
第2回 海外市場全般	インフルエンサー、クラウドファンディング、SNS、プロモーション、マーケティング
第3回 国内市場全般 & 海外販売代行等	国内自社サイト構築、国内物流、マーケティング、海外販売代行、海外代理販売
第4回 アジア市場関連	物流、出品代行、プロモーション、SNS・動画代行、インフルエンサー、決済、マーケティング

以上の企画も含め、ポータルサイト「ebiz」では、最新のイベント情報を発信しています。また、ebizのメルマガにご登録いただければ、これらのEC活用施策の最新情報を取得することができます。

中小機構のEC支援メニューをぜひ活用いただき、中小企業者の販路拡大、売上アップをサポートしましょう。

- ポータルサイト「ebiz」

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

(参考)

中小企業庁 2022年版「中小企業白書」

連載
第128回

直撃

プロコンライフ!

【ゲスト】宮野 公輔さん

●インタビュー
平井 彩子 中小企業診断士

【今回のゲスト】

profile:宮野 公輔(みやの こうすけ)
株式会社SKM代表取締役。経営学修士。大学卒業後、小売業にて、店舗運営業務、経営管理業務、企画戦略業務、人的資源管理業務などに18年間携わる。2017年、中小企業診断士登録後、2018年に独立開業。2022年に株式会社SKM設立。専門分野は、組織開発、人事制度施設設計、人材採用・育成、働き方改革など。共著に『人事労務「攻め」と「守り」の勘所:中小企業(規模別)Q&A+解説』(マネジメント社)。



第128回のゲスト・宮野公輔さんは、コンビニエンスストア(以下、コンビニ)のフランチャイズ本部にて、店舗経営、スーパーバイザー、企画戦略、人事部門を経験した後、18年の会社員生活にピリオドを打って独立した中小企業診断士です。現在は、人事組織コンサルタントとして多くの企業の支援に従事されています。

宮野さんが会社員生活で学んだこと、独立の経緯、そして現在の活動から今後の展望まで幅広くお聞きしました。

多くの失敗から学んだコンビニ業界

平井: キャリアのスタートは、コンビニ業界ですね。

宮野: 私は北海道の函館出身で、大学生から東京に出て、コンビニの会社に就職しました。

平井: なぜ小売業を就職先に選ばれたのですか。

宮野: 実は当時、就職したくないと思っていました。志望も曖昧なまま、テレビ局や百貨店やメーカーなど、さまざまな業種の門を叩き、運よく百貨店とメーカーから内定を得られました。そのような折に、友人から「コンビニの会社の就職試験を受けに行く」と聞かされたのです。「コンビニの仕事は店舗が主ではあるものの、50ほどの部門に分かれていて、小売店の経営者のサポートも行う」と教えてもらいました。私は経営学部出身でしたか

ら、経営者のサポートができることに面白さを感じ、興味本位で試験についていきました。結果、私は内定を得ることができ、入社を決めました。

平井：人生は何が起こるか、わかりませんね。どのような仕事を経験しましたか。

宮野：最初は直営店舗で3年半ほど働きました。店舗経験を積んだ後は、スーパーバイザーとしてオーナーさんの店舗を訪れてアドバイスをする経営指導員のようなことを行っていました。

平井：仕事の難しさはどこにありましたか。

宮野：店長の時は自分が動けばよかったです。スーパーバイザーの時は人に動いてもらわないといけないため、苦勞しました。私のような若い外部の者がお店の人にあれこれと変化を求めても、話を聞いてもらえません。とはいえ、そのままでは売上は上がらないため、外にお連れして商圈調査や競合店調査などの情報に触れていただくこととしましたが、それもまた苦勞しました。

平井：どのように信頼を得ていきましたか。

宮野：正直に言って、失敗して出入禁止になったこともあります。何もせずに上から目線で偉そうなことを言っているだけでは信頼は得られませんよね。しかも相手はベテランです。プライドもあるのに、そこに配慮していませんでしたから、出入禁止になるのも当然です。それでも、当時は相手が悪いと思ってしまっていました。

ある時、ついに見かねた上司が、「一番うまくいっていない店舗と一緒に行く」と言い出し、夜10時に抜き打ちでその店舗を訪れ、「宮野、後ろで聞いておけ」と言われました。そうしたら、上司は1時間ほどでオーナーと信頼関係を築き、やる気にさせていたのです。傾聴してリスペクトし、「コンビニの経営をしてくれてありがとう」という感謝の気持ちを伝えたり、オーナーさんの大変さに共感したりしていました。その時点で自分が間違っていたことを突き付けられました。自分のことをとても恥ずかしく思いました。

平井：その経験からどのように変わりましたか。

宮野：信頼関係を結ぶため、たくさん工夫するようになりました。オーナーさんよりも従業員と話す時間を増やしたり、売場に入る前に外のゴミを拾ったり、行ったら全員と挨拶し、納品のお手伝いをしたりもしました。そのうちに相手から「うちの店、改善すべきことはある？」と聞いてくるタイミングが生まれるのです。そこからは早くて、私が何を言っても行動してくれるようになりました。信頼関係の築き方、築くことの大切さは、今の活動の原点になっています。

平井：その後、どのような部署を経験されましたか。

宮野：営業戦略部を経て、人事部に異動となりました。人事部では教育、採用、働き方改革に携わりました。働き方については、当時は改善されてきていたため、私はダイバーシティ経営の推進にも携わっていました。女性活躍や障害者採用もそうですし、ハラスメントなどを含めて、です。経営陣と従業員の板挟みになる立場も経験し、おかげで随分と強くなりました。反対者しかいない場に切り込んでいくような経験も、たくさんさせていただきました。

人事部から勢いで独立を決断

平井：どのタイミングで中小企業診断士の勉強をしようと思われたのでしょうか。

宮野：営業戦略部の時も、一度は中小企業診断士を目指そうとしたのですが、時間が取れずに断念しました。本格的に勉強を始めたのは、人事部に入ってからです。人事部では経営陣と接する機会も多く、経営のことを理解していないと人事戦略が立案できません。経営陣と対等に話せるスキルを身につけたいという動機から、中小企業診断士の勉強を再開したのです。合格したらそのまま人事部で活躍できますし、ゆくゆくは経営戦略部門に進みたいと思っていました。

また、今は亡き義父が東京の西品川で町工

場の経営をしていたのですが、結婚してすぐに末期癌になりました。その時に何とか経営のサポートもできないかと考えたのですが、小売業の私には製造業のことはまったくわからず、歯が立ちませんでした。そのことが心残りになっていて、もっと幅広く経営について学びたいと考えるようになったこともきっかけでした。

平井：なぜ独立の道を選択したのでしょうか。

宮野：働きながら東洋大学の中小企業診断士登録養成課程に通っていたのですが、診断士登録をして卒業したら暇になりました。大学院に通っている時は、土日も休息はできず、平日も論文を書いていたため、仕事も最大限まで効率化していました。大学院に通ったことでさまざまな生産性が上がり、パワーアップしていたのです。体力も気力もあり余っていたため、せっかくなら診断士活動をしたいと思い、独立診断士で東洋大学の先生でもある大先輩のお手伝いをするようになりました。その中で、「宮野さん、独立したかったら、中小企業基盤整備機構のチーフアドバイザーの公募を受けてみたら？」と教えていただきました。私としては、いつか独立できたらよい程度の気持ちだったのですが、早々に独立したいと思われていたようです。

しかも、その話をいただいたのがお酒を飲んでいる時でした。私の理解が十分でなく、チーフアドバイザーの仕事も今の活動の延長線上くらいで、ボランティア程度にできればよいのかなと楽観的に捉えていました。ところが、実際には月に10~15日の勤務であり、独立していないと働けないことがわかりました。それならば、思い切って独立してしまおうと決断したのです。もともと思い切りはよいほうで、独立の決断も勢いで決めました。こういった独立のきっかけを与えてくださった先生のおかげで今があるため、心から感謝しています。

平井：とはいえ、人事部の人間が辞めることは、社内への影響が大きかったのではないですか。

宮野：はい。しかも、採用を担当していたため、

求職者に向けて「うちはよい会社だ」、「一緒に頑張っていこう」などと話していたわけです。その自分が辞めるのであれば、慎重にいかなければならないと思います、理解ある上司に相談しながら辞め方を決めていきました。

組織人事の専門家として

平井：会社を辞めてからは、仕事が着実に入ってきているようですね。

宮野：はい。独立当初は、顧問先は人事に限らず流通小売を中心に店長サポートや改装支援など、短期的なプロジェクトに携わることが多かったと思います。それが徐々に人事に寄ってきました。正直に言って、人事以外は満足にできなかったように思います。契約が短期間で終わってしまうこともありました。明らかに自分の力不足です。また、小売での支援は、一緒に汗をかかない人は信用されにくく、週2回くらいかかると喜ばれるでしょうが、月に1回の支援では、駆け出しの自分には難しいと感じました。

一方、人事については求められることが自分にフィットすることが多く、人事組織の支援であれば、業種業態を問わず経営者の課題は共通です。義父のこともありましたから、それにより製造業の力にもなれることは私にとって大変嬉しいことでした。

平井：人事の中でも、どのような支援が多いのでしょうか。

宮野：業績につなげるための組織づくりが中心です。独立してすぐに契約したところは今も続いており、長くパートナー的に付き合っています。人事課題は、会社の成長フェーズに合わせて変わっていくものです。課題に合わせて伴走しながら一緒に仕組みづくりをしたり、教育や研修をしたりして、組織を強化していく流れで支援しています。

平井：仕事におけるコンサルティングや研修の比率はどうですか。

宮野：コンサルティングが9割弱、研修が1割強程度です。今はクライアントが10社ほどあ

り、そのうち3社はパートナーである中小企業診断士兼社会保険労務士の人と一緒に取り組んでいます。

平井：支援機関での活動もされているようで、日程調整がなかなか大変でしょう。

宮野：はい。コーディネーターや研修の仕事を減らして、クライアントと直接かかわるコンサルティングに力を入れていきたいと思っています。研修はインプットもできるため、やめたくはないのですが、限られた時間の中で活動しようとする、クライアントに多くの割合を当てたいところです。

平井：優先順位の決め方が難しそうですね。

宮野：時間を作るためには、やめることも決めないといけません。経営者にもそう伝えてはいるのですが、実は自分がなかなかやめられません。怖いのでしょうか。クライアントが減ったらどうしようと考え、仕事を減らせない自分があります。やめる勇気と覚悟が必要でしょう。何のために働くかを考えた時に、お金だけが目的ではないため、自分が本当に望む仕事に注力できるようにしたいと思っています。

「よい会社を作る」、それだけ

平井：今後はどのような活動をしていきたいとお考えでしょう。

宮野：「よい会社を作る」、それだけです。それも、従業員にとってよい会社です。もともとは経営者のためによい組織を作ろうと思っていましたが、自分の原点は従業員を助けることにあると気がつきました。

最初の話に戻りますが、自分が働きたくなかったのは、子どもの頃に働いている父親が辛そうに見えたからです。「公輔、男はなあ、死ぬまで辛いんだ」と言っているほどでしたから、それを見て「働くのは地獄だろう」と思っていました。働いている人が幸せでなければ、子どもに夢を与えられません。従業員として雇われることのほうが圧倒的に多い中で、働く時間は長い、ため、重要です。従業

員にとってよい会社を作ることに、これからの自分の時間を当てていきたいと思っています。

もちろん、従業員にとってよい会社は、従業員だけがよい思いをするわけではなく、組織として成長していけることが重要です。その仕組みや風土を作っていく支援をしたいと思っています。組織が成長してよい会社になると、その企業を応援する人として求職者やコンサルタント、取引先も集まってくるため、勢いについて組織がさらに強くなる効果もあると考えています。

【取材後記】



第128回目のゲストは宮野公輔さんでした。

流れで出会ったコンビニへの就職、お酒の勢いで流れに任せて決めた独立。非常に思い切りのよい決断が印象的でした。若い時の失敗談も今の活動に生きるエピソードであり、コンビニに入社したのも独立への道筋だったかのように思えました。

そして、「よい会社を作る」という思いも素晴らしく、経営者だけがよければよいわけでも、従業員だけがよければよいわけでもなく、バランスを取りながら向き合っていることがわかりました。

今後、多くの組織を勇気づけ、成長に導くことでしょう。ますます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、中田麻奈美さんからお話を伺います。

(取材日：2023年8月1日)

投稿

副業・兼業における実務対応 トラック運送事業者における導入事例を踏まえて

福山 晃

神奈川県中小企業診断協会

2021年10月の経団連の報告書「副業・兼業の促進～働き方改革フェーズIIとエンゲージメント向上を目指して」によれば、運輸業で副業・兼業を認めている企業は15%と少なく、長時間労働につながる懸念や健康確保を課題として捉えている企業が多いとしています。一方、2020年8月の厚生労働省の労働政策審議会の実態調査では、全体で副業をしている人の割合は9.7%、うち運輸業で副業をしている人の割合は8.2%と平均を下回る水準となっています。

こうした状況から、運送業界で副業・兼業を推進するのは時期尚早との声もあるようです。

本稿では、これまで副業・兼業を禁止していたトラック運送事業者が、副業・兼業制度を導入するに至った経緯、ならびにその導入事例について、実際の手順を示しながら解説します。また、事例では、個人事業主やフリーランスのドライバーを活用した副業・兼業と、その課題についても検証します。

1. 導入の経緯

A社は、トラック車両20台を自社保有しており、主にBtoB業務として食品・日用品雑貨などの店舗向けルート配送を行っています。

さらに、新たに近郊エリアにおいて、軽貨物自動車を利用した食品・日用品雑貨の店舗向け配送ルートを開発できました。このため、繁忙期や土日に短時間で働ける軽貨物自動車のドライバーを募集しました。その結果、時給やシフト制などの募集要件は他社と遜色がないものの、面接時には「副業は可能か」といった質問もあり、他社の多くは「副業・Wワーク歓迎」と

して求人を行っていることがわかりました。A社は、「副業・兼業を原則禁止していることがドライバーを採用できない要因」と分析し、副業・兼業制度の導入を検討することになりました。

一方、自社雇用以外にも、個人事業主・フリーランスによるドライバーを確保するため、就業形態を「フリーランス・業務委託」として、マッチングサイトにも登録しました。フリーランス・業務委託の場合、軽車両の持ち込みや貸与も可能とし、未経験者でもベテランのドライバーが同乗する研修や詳細な業務マニュアルを作成することで、即戦力として働けるよう労働環境も整備しました。

2. 導入の手順

(1) アンケートによる実態調査

A社には25名のドライバーが在籍しますが、うち15名が正社員、10名がパート職員となっています。

就業規則では副業・兼業を禁止しているものの、短時間労働契約であるパート職員においてはすでに副業・兼業を行っていることも想定されるため、全従業員に対してアンケート形式による実態調査を実施しました。アンケートでは、副業・兼業制度での会社と労働者に対するメリット・デメリット、労働時間の管理方法、情報漏えいなど遵守しなければならない事項を明記しながら、導入に対する従業員の意向を確認しました。

会社側は、副業・兼業制度により労働時間管理など一部で業務負担が発生するものの、ドライバー人材の確保、労働条件の改善など労働環境の整備ができるとして、導入に対して積極的な姿勢を明示しました。

この結果、2割以上の従業員が副業・兼業を認めてほしいと回答、パート職員においては、すでに「ダブルワーク」として短時間で複数の会社に雇用されている実態が明確になりました。

これにより、会社としても、時間外上限規制や36協定の遵守など従業員全体の労働時間を管理する必要から、人事政策の一環として、副業・兼業制度を導入する判断に至ったものです。

(2) 副業・兼業の定義

副業・兼業における就業形態は、雇用関係による労働契約、フリーランスなど非雇用関係による業務委託契約があり、それ以外に投資や不動産収入なども副業といえるものです。制度化にあたっては、こうした副業・兼業を定義し、企業として対応が必要な義務やリスク回避を想定して、その内容をどの程度把握するかを検討しました。

(3) 副業・兼業の範囲と基準の決定

① 副業・兼業の範囲

副業・兼業の対象となる範囲は、特に安全配慮義務を重視し、実際に長時間労働が懸念される労働契約・業務委託契約に基づく業務に限定して、投資や不動産収入などは対象にしないこととしました。就業規則では、具体的に副業・兼業の対象となる業務を以下のよう

- 当社以外の会社その他の団体との雇用関係にもとづき、副業・兼業先の指揮命令により行う業務
- 第三者からの依頼にもとづき報酬を伴って行う委託、委任、請負業務
- 第三者からの依頼にもとづき行う講演、執筆業務（ただし、当社業務、サービスに関連するものに限り、報酬の有無を問わないものとする）
- 従業員自ら事業主、あるいは役員として行う業務
以下については原則として、副業・兼業として取り扱わないこととしました。
- インターネット販売、オークションによる収入
- ブログやSNSなどでの情報発信による収入
- 不動産や株式への投資による収入
- 社会奉仕を目的としたボランティア活動
- 家業の手伝い

② 基準の決定

A社では、副業・兼業は原則的に認めるものの、正社員において、繁忙期に時間外労働が月間60時間を超えることや同業他社での副業・兼業が想定されることから、労務上のリスク回避を最優先とした制度設計を考えました。

この結果、正社員は、副業・兼業における労務上のリスクが高いため許可制とし、パート職員は、届出のみで実施可能としました。いずれにしても、労働時間通算後の時間外労働は、特別条項を含めた36協定内に限定したうえで、許可制・届出制による運用としています。

(4) 副業・兼業の内容確認と体制の整備

政府による「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を踏まえて、副業・兼業の具体的な内容確認を行い、運用開始時に許可の可否を判断できる情報を収集しました。労働契約はもちろん、労働時間の把握を必要としない業務委託契約においても、労働時間や健康状況など運用に必要な情報提供、副業・兼業の内容に変更があった場合は都度申告するような体制を整備しました。

(5) 就業規則・書式の整備

就業規則は、安全配慮義務・秘密保持義務・競争禁止義務・誠実義務を踏まえて整備する必要があり、以下のような内容を網羅することが一般的とされています（出所：佐保田藍，小鷹寛美ほか、『事例でわかる人事労務担当者が知っておくべき副業・兼業対応の実務』第一法規）。

- 副業・兼業の定義
- 副業・兼業の制限事由
- 副業・兼業開始の手続
- 副業・兼業における服務規律と誓約事項
- 副業・兼業の労働時間管理の方法
- 副業・兼業の状況の確認方法
- 副業・兼業内容の変更手続
- 副業・兼業制度への違反時の対応

A社は、就業規則において、このような条項を追加、明文化するとともに、運用開始に際して、副業・兼業の許可申請書や誓約書などの書式も整備しています。

3. フリーランスで行う副業・兼業の課題

次に、事業者が個人事業主・フリーランスにより副業・兼業を行う場合の留意点について、2021年3月に策定された「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン」（以下、ガイドライン）に基づき、検証します。

(1) ガイドラインにおける基本的な考え方

①フリーランスの定義

ガイドラインでは、フリーランスを「実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者」としています。

よって、フリーランスは個人で事業を行う者であり、「労働者」として雇用されるという働き方ではなく、労働基準法などの労働法令が適用されないことが前提となります。

②独占禁止法、下請法、労働関係法令と

フリーランスとの適用関係

独占禁止法は、取引の受注者が事業者であれば、相手個人であっても適用されることから、事業者とフリーランス全般との取引に適用されます。

下請法は、取引の発注者が資本金1,000万円超の法人事業者であれば、相手個人であっても適用されることから、一定の事業者とフリーランス全般との取引に適用されます。

一方、フリーランスとして業務を行っていても、実質的に発注事業者から指揮命令を受けており、現行法上「雇用」に該当する場合には、労働基準法などの労働関係法令が適用されます。

③フリーランスと取引を行う事業者が遵守すべき事項

通常、発注事業者は企業組織であり、フリーランスとの間には、荷役提供に係る取引条件について情報量や交渉力の面において格差があります。そのため、フリーランスによる自由かつ自主的な判断が阻害され、取引条件が一方的に不利になりやすく、こうした発注事業者による優越的地位の濫用は、独占禁止法により規制されることとなります。

発注事業者が役務等を委託するに当たっては、当該フリーランスに対して、発注時の取引条件（業務委託

の内容、報酬額等）を明確にできる書面（電子メール等の電磁的記録を含む）を交付することが必要となります。

フリーランスと一定期間以上の間に継続的な業務委託を行う事業者には、以下のような禁止行為が明示されています。（注）

- フリーランスの責めに帰すべき理由なく受領を拒否すること
- フリーランスの責めに帰すべき理由なく報酬を減額すること
- フリーランスの責めに帰すべき理由なく返品を行うこと
- 通常相場に比べ著しく低い報酬の額を不当に定めること
- 正当な理由なく自己の指定する物の購入・役務の利用を強制すること
- 自己のために金銭、役務その他の経済上の利益を提供させること
- フリーランスの責めに帰すべき理由なく給付の内容を変更させ、またはやり直させること

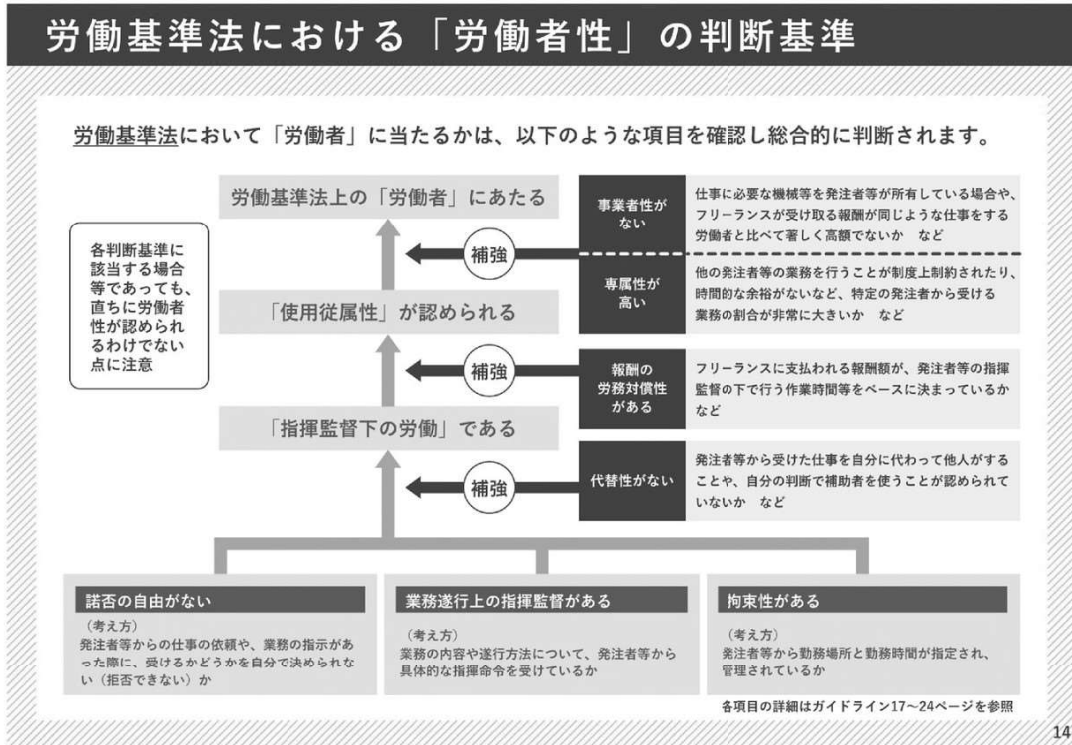
(2) 労働基準法における「労働者性」の判断基準

労働基準法において、「労働者」に当たるかどうか（労働者性）の判断基準は、「諾否の自由がない」、「業務遂行上の指揮監督がある」、「拘束性がある」とされています（図表）。

以下のような実態があると、労働基準法上の「労働者」に該当する場合があります、発注事業者として留意する必要があります。

- 発注者からの仕事は、病気のような特別な理由がないと断れない
 - 発注者から、通常予定されている仕事の他に、契約や予定にない業務も命令されたり頼まれたりする
 - 始業や終業の時刻が決められていて、始業に遅れると「遅刻」として報酬が減らされる
 - 運送の経路や方法、出発時刻といった業務の遂行に関することは、全部発注者から指示され、管理されている
 - 報酬は「時間当たりいくら」で決まっている
 - 受けた仕事をするのに非常に時間がかかるため、他の発注者の仕事を受ける余裕がない
- 事実、2022年1月、春日部労働基準監督署（埼玉

図表 労働基準法における「労働者性」の判断基準



出所:「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン(概要版)」内閣官房・公正取引委員会・中小企業庁・厚生労働省

県春日部市)は、インターネット大手通販の宅配を運送会社から業務委託された個人事業主のドライバーについて、事実上、運送会社と雇用関係があるとし、労働基準法違反では正勧告をしています。

小規模・中小トラック運送事業者においては、慢性的なドライバー不足に加え、時間外労働の上限が年960時間となる2024年問題などにより、従来のような物量を取り扱うには、1人当たりの労働時間を削減する一方で、ドライバーを増員しなければなりません。

こうした中、副業・兼業制度の導入は、より採用がしやすくなるとともに、ドライバー全体の労働時間を把握することにより、健康管理面でも労働環境の改善につながるものといえます。

さらに、副業・兼業を行っている複数事業労働者の労災保険の給付においては、各就業先の業務上の負担(労働時間・ストレス等)を総合的に評価して、労災認定されることになりました。

よって、副業・兼業を行う各就業先で、万が一、労災事故が発生した場合、こうした労災認定に対する適正な評価も期待できるものです。

注:フリーランス・事業者間取引適正化法等が2023年4月28日に成立し、フリーランスに業務委託をした場合は、書面等での契約内容の明示、報酬の60日以内の支払い、募集情報の的確な表示、ハラスメント対策等の措置を講じることとされ、取引の適正化が義務づけられた。

福山 晃

(ふくやま あきら)

神奈川県出身。2002年中小企業診断士登録。1981年に大学卒業後、物流企業に勤務。経営管理部門、財務部門、事務センター部門など各業務に従事。現在、通販物流関連会社の企業内診断士として、人材育成・能力開発ならびに人事制度の構築などの支援業務を担当している。



連 合 会 本 部 リ ポ ー ト



「中小企業診断士の日」関連イベントの開催について

当協会および各都道府県協会では、中小企業診断士の活躍の場を拡充し、企業経営者、関係機関などに対し、幅広く中小企業診断士および中小企業診断制度の理解を深めるため、中小企業診断制度の発足日である11月4日を「中小企業診断士の日」と名付け、11月4日の前後一週間程度の期間において、全国的なPR活動を実施しております。

そこで今般、当協会ホームページ上に当協会および各県協会の事業内容等を紹介する特設リンクを公開し、積極的な広報活動を図っていくこととしています。

<https://www.jsmecca.jp/attach/koueki/shindanshinohi-event2023.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)



秋田県中小企業診断協会

診断あきた 第31号

秋田県中小企業診断協会（佐瀬道則会長）が、会報「診断あきた 第31号」を発行した。

巻頭言は、佐瀬会長からの「40年を迎えて」。

続いて、会員からの投稿が4件—

- 寄稿「地域の中小・零細企業のSDG s 支援について」
川辺 健一 会員
 - 書評
荒牧 敦郎 会員
 - 調査研究事業を振り返って
佐藤 徹 会員
 - 第68回定時総会 出席報告
佐瀬 道則 会長
- 次に、会員向けの報告等が6件—

- 一般社団法人秋田県中小企業診断協会 令和5年度定時総会開催
- 令和5年度の主な事業
- 主要事業スケジュール
- 令和4年度活動記録
- 令和5年度 理論政策更新研修開催案内
- しんだんしフェスタ&オープンセミナー&研究会のお知らせと結果報告

このほか、「新会員から一言」は守部達也・佐藤元紀・高木和昭・戸賀瀬康弘・久米祐也の5会員、会員一覧、編集後記も。

9月1日発行、A4サイズ、12ページ



埼玉県中小企業診断協会

埼玉県協会の活動報告

9月度「IT研究会」定例会開催

9月2日(土) 県協会会議室 / Zoom開催 13名

IT研究会は、中小企業診断士が中小企業を支援する上で役立つITの研究を通じてスキルアップを図ることを目的とし、個人発表を中心とした月1回の定例会と、研究テーマ別の分科会を開催している。

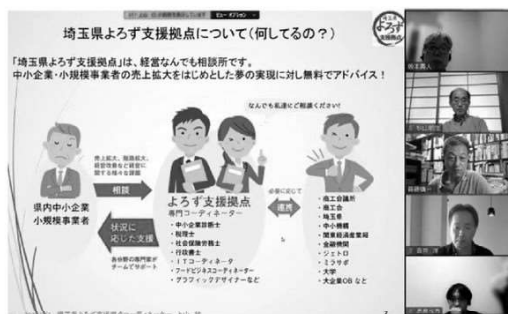
9月度の定例会では、所属企業でコンサルティング会社の選定に携わった経験を元に、「発注者側から見るコンサルへの期待」というテーマで発表した。助言を求める企業側も、真の課題や要望が整理されていないことが多く、それだけに期待はふくらみがちだ。中小企業の経営者が助言を求める際も同様と思われる。

期待に応えるには、コミュニケーションを大切にするとともに、新たな知識の習得を怠らないことが必要である。IT研究会での学びを通じて自己研鑽を続けたい。

(文責：庄田 隼 会員)

9月度「知的資産経営研究会」定例会に参加して

9月2日(土) Zoom開催 10名



上山稔会員より、「知的資産経営」を通じた企業支援の事例発表があった。上山会員は「埼玉県よろず支援拠点」でコーディネーターとしてご活躍で、その企業支援のご経験から貴重なお話をいただいた。印象に残ったのは、家電メーカーの系列電気店A社の事例である。

商店街にある町の電気屋さんというと、生き残りが厳しそうな印象だ。しかし当社は、「人的資産」：地元どの家にも御用聞きに回れる顔の広さ、「構造資産」：14,000件の顧客データベース、「関係資産」：電球1個から交換訪問することで築いた顧客ロイヤリティで、しっかりと売上を確保。若い3代目が後継者として事

業を切り盛りしているたくましさだ。零細事業者こそ知的資産経営を活用すべしとの学びを得た回であった。

(文責：坂本 真人 会員)

プロコン塾「社長がやる気になる

経営計画ヒアリング」を受講して

9月10日・17日(日) 県協会会議室 4名



本プロコン塾での2日間にわたる講義とセッションを通じ、これまで我流で行っていたヒアリングの基礎を体系的に学び、整理することができた。また、「対話と傾聴」の重要性、ヒアリングの成功例や失敗例、経営者の想いを引き出す効果的な質問例について数多く知ることができたのは、大きな収穫であった。

メインともいえるセッションでは、自身のヒアリングでのやりとりを撮影し見直すことで、意識していなかった自身のヒアリングの長所と短所、癖などを客観的に認識できた。

そして、講師の方からフィードバックをいただき今後の課題についても認識できたことから、自身にとって大きな気づきを得る貴重な学びの場となった。

(文責：西村 章弘 会員)

第56回SDGs 共創経営研究会・定例会に参加して

9月20日(水) Zoom開催 12名



当研究会は、「会員の活動の共有化&共創化」を目的とするプラットフォームとして活動を推進している。今回の定例会では、町田浩一会員より「SDGs・脱

県協会レポート

炭素・5S視点の省エネによるコスト改善」と題する講演があり、製造現場や企業支援での豊富な経験を基に、事例を交え解説いただいた。続いて、講演内容を基に企業支援のあり方など活発な意見交換が行われた。

加えて、当研究会では有志による分科会活動や受託事業等を実施し、「令和5年度調査・研究事業」、カードゲーム「2050カーボンニュートラル」、環境SDGsセミナー等について情報共有がなされた。

(文責：武 宏之 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10月号(No.505)

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10月号(No.505)」を発行した。

イベント案内が6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10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16編。10月1日発行

愛知県中小企業診断士協会

季刊 診断あいち No.149

愛知県中小企業診断士協会(石川君雄会長)が、会報「季刊 診断あいち No.149」を発行した。

巻頭言は、山家達也副会長からの巻頭言「第8回定時総会を振り返って」。

続いて、2関係機関からのご案内—

- ・「想い」を承ける。「事業」を継ぐ。～事業承継支援のご紹介～

独立行政法人中小企業基盤整備機構

中部本部 地域・連携支援部長 大原 隆義 氏

- ・あいち産業振興機構の税務相談のご案内

公益財団法人あいち産業振興機構

次に、会員などからの投稿が6件—

- ・協会特集 第2回/HP管理運営委員会

白井 知美 会員

- ・女性診断士リレーインタビュー Vol.1 株式会社 masumasu 舎代表取締役 豊増 さくら 会員

- ・診断士のWa! 会員プロ診断士に聞く～ 梅山 葉子さん

- ・企業内診断士リレー企画「建設業界について」

猿渡 圭介 会員

- ・開催報告「令和5年度新入会員ウェルカムパーティー」 会員増強プロジェクト委員会

神谷 裕士 会員

- ・開催報告「『Z世代獲得のための中小企業向け採用セミナー』」 山口 仁美 会員

このほか、研究会特集として人的資本経営研究会のご紹介、「新入会員のご紹介」は朝岡幹雄・清水英範の2会員、「公益社団法人愛知県中小企業診断士協会からの各種お知らせ」、「会員数」、「慶弔見舞金について」、「協会ホームページのご案内」、「投稿募集のお知らせ」、「編集後記」も。

10月1日発行、A4サイズ、15ページ



滋賀県中小企業診断士協会

診断しが No.51

滋賀県中小企業診断士協会(田畑一佳会長)が、会報「診断しが No.51」を発行した。

トップは、田畑会長からの「会長挨拶」。

続いて、今号の特集記事は6件—

- ・令和5年度定時総会 大石 孝太郎 会員

- ・当協会における kintone 導入について

堀江 明 会員

- ・令和5年度理論政策更新研修 磯野 研 会員

- ・診断実務従事参加報告 西村 剛史 会員

- ・2023年 診断実務従事参加報告2

鐘井 輝 会員

- ・第7期 プロコン・ステージアップ塾のお知らせ

堀江 明 会員

次に、2委員会(組織体制、厚生)と6研究部会・研究会(DX、事業再生、しが観光経営、飲食業、口福繁盛、地域経営、ものづくり)、企業内診断士交流会からの活動に関する報告・計画。

このほか、「活躍する診断士の横顔」は、堀江明・望月啓司の2会員、「新入会員紹介」は上杉嘉邦・中澤太朗・浅井志郎の3会員、「中小企業支援機関、各種団体、企業、行政の皆様へ」、「無料経営相談」、「会員の皆様へ」、「(号外)会員ト



ピックス」も。

8月30日発行、A4サイズ、22ページ

京都府中小企業診断協会

診断京都 No.143

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.143」を発行した。

トップは、多田知史副会長からの「私たちの総合力で、京都の中小企業のお役に立っていきましょう!」。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.11 「熱のある指導で、小規模事業者にもたらす経営指導員・支援員を育成!」(秋田英幸さん) 阪本 純子 会員
- ・京の起業家38 平澤 夕香 会員
- ・ねえねえおしえて! 支援機関さん! 宇田田原町商工会 岡部 佳美 会員
- ・協会事業活動紹介 京都バリューアップサポート専門家派遣事業 事業リーダー 坂田 岳史 会長
- ・研究会紹介「事業承継研究会」 岡部 佳美 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年度 第1回理論政策更新研修 開催」 杉村 麻記子 会員
- ・協会活動報告「バーベキュー大会開催!」 浦出 奈緒子 会員

このほか、「はんなり診断士」は西河豊治・古谷嘉宏・松浦由加子の3会員、「My favorite」は橋本勇人会員の「Little You」、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。

10月発行、A4サイズ、12ページ



- ・「ちいきん会」と「越境学習仕掛け人」 林 大祐 会員
 - ・奈良県立図書館様との共催「中小企業診断士による体験学習会&無料経営相談会」2023年度上期(5月~7月)報告 上野 浩二 会員
 - ・第12回通常総会活動報告 佐伯 真 会員
- このほか、活性化研究会活動報告、3研究会(企業内診断士・共通EDI推進・活性化)のご案内、「新入会員のご紹介」は、赤羽聡・泉浩司・小椋和彦・岸原卓弘・黒崎崇範・西谷雅之・前隈秀夫・森文彦の8会員、令和5年8月~12月開催の予定行事も。
- 8月発行、A4サイズ、18ページ



大阪府中小企業診断協会

中小企業診断士 第244号

大阪府中小企業診断協会（北口祐規子理事長）が、会報「中小企業診断士 第244号」を発行した。

今号の特集は、「ビジネスゲームのススメ」で、次の4件—

- ・「7つの習慣ボードゲーム」の紹介 永山 貴久 会員
 - ・カードゲームで学ぶSDGs実践のカタチ 横山 哲朗 会員
 - ・ビジネスゲーム「経営戦略ゲーム」の開発と魅力について 薄木 栄治 会員
 - ・ビールゲームをご存知ですか 金澤 明浩 会員
- また、会員などからの投稿や報告が11件—
- ・スキルアップ研修報告(5月)「報告スキルアップ講座」
 - ・スキルアップ研修報告(6月)「中小企業の働き方改革をどう進めるのか?現場目線で考える支援方法について~働き方改革関連法改正と中小企業支援の実際~」
 - ・スキルアップ研修報告(7月)「地域脱炭素の実現に向けた支援機関の役割」
 - ・土曜セミナー報告「『合宿型研修「ワーケキャンプ」体験会』を実施」
 - ・オンラインショートセミナー報告「ハラスメントを防ぎ 組織を明るくするコミュニケーション技法」
 - ・オンラインショートセミナー報告「顧客に求められる新規事業の創り方」

奈良県中小企業診断士会

診断なら 2023年夏号

奈良県中小企業診断士会（渡辺淳会長）が、会報「診断なら 2023年夏号」を発行した。

トップは、保延薦副会長からのご挨拶。

次に、理事・会員などからの活動報告や投稿が4件—

- ・こんな症状ありませんか?便潜血検査で引っかけたら 藤井 謙昌 会員

県協会レポート

- ・オンラインショートセミナー報告「これだけは押さえておきたい介護業界のツボ」
- ・オンラインショートセミナー報告「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の支援」
- ・知っておきたいトピックス 西川 和予 会員
- ・私のおススメ「菜園」 上田 佳子 会員
- ・第6期「ゆるつなカレッジ」開校しました 片上 拓也 会員

このほか、今後の予定（研修等）、新規登録サークルのご紹介が筋トレ診断士サークル・ジビエでワインを楽しむ会、青年部だより、士会のページ、主な行事、編集後記も。
10月1日発行、A4サイズ、27ページ



トップは、山本会長からの「会長挨拶」。

次に、会員などからの報告などが4件—

- ・四国初実施の中小企業診断士第1次試験対応を終えて 多田 稔 副会長
- ・試験対応アドバイザーとしての所感 大阪府協会 田原 勇也 会員
- ・令和5年度事業系食品ロス削減啓発事業 濱田 悠介 会員
- ・広報活動報告：今治北高等学校 高野 祐介 会員

このほか、新任役員の所信表明は白石秀一理事・高野祐介理事・加地孝則監事、入会ご挨拶は井上雄介・扇山光一の2会員、お知らせとして「令和5年度（後半）の行事予定」、「スキルアップ研修予定」、「デジタル化推進に向けたkintone導入計画について」も。
9月発行、A4サイズ、8ページ



兵庫県中小企業診断士協会

診断ひょうご No.130

兵庫県中小企業診断士協会（湯浅伸一会長）が、会報「診断ひょうご No.130」を発行した。

トップは、西口延良受託開発委員会副委員長からの「受託開発委員会の取組み」。

続いて、会員などからの投稿などが2件—

- ・中小企業の事業継続計画（BCP）策定支援 福島 猛 会員
- ・「新入会員ガイダンス」および「歓迎会・交流会」を開催しました

このほか、「研究会レポート」は2研究会（Shobai Lab.（商業研究会）、青年部会）、「協会だより」、「ニュース」が3件、「入退会者のお知らせ」、「委員会報告」、「研究会スケジュール」、「編集後記」も。

10月1日発行、A4サイズ、8ページ



愛媛県中小企業診断士協会

診断愛媛 第45号

愛媛県中小企業診断士協会（山本久美会長）が、会報「診断愛媛 第45号」を発行した。

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

●11月定例会 11月18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	11月4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	11月10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	11月11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	令和6年1月19日(金) 18:30～	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	11月11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	11月4日(土) 10:00～	オンライン開催	坂本 真人
街づくり研究会	隔月第4週	未定	浦和コミセン 第1集会室	梅津 充幸
ものづくり研究会	毎月第4土曜日	11月25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	11月4日(土) 10:00～	オンライン開催	神古 耕二
さいたま実践経営塾	毎月第2木曜日	11月9日(木) 19:00～	川口キューポ・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	11月12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	11月15日(水) 19:30～	武蔵浦和コミセン第6集会室 およびオンライン開催	武 宏之
農業ビジネス研究会	隔月第4金曜日	11月24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	11月6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	不定期	11月16日(木) 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	12月13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/>

◆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/>

- 11/5(日)17時～19時50分 かながわ労働プラザ3階ホール(会場)+オンライン(Zoom)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。

【プログラム(予定)】

- 第1部
 - ・会長挨拶/神奈川県協会概要説明/かながわ士会概要説明/新入会員支援&既存会員スキルアップ支援等/更新&入会案内等
 - ・会員活動紹介(企業内診断士 山本邦博会員, 独立診断士 島田透代会員)
 - ・登録グループ1分間PR代表スピーチ, 委員会&プロジェクト1分間公募紹介スピーチ, 動画紹介
- 第2部
 - ・会場個別ブース, Zoomブレイクアウトルームを使った相談・交流等
 - 登録グループ, 先輩診断士(企業内, 独立準備, 独立等), かながわ士会, ほか, 興味があるブースを自由に回れます。出入り自由です。

(参考) 県協会ここがおススメ <https://sindan-k.com/joinus/recommend/>

◆中小企業診断士の日フェスタ

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

- 11/14(火) 12時～19時 新都市プラザ(横浜そごう地下広場前)にて無料経営相談会, パネル展示, クイズほかを実施予定
- 協会HP上にてワンポイントアドバイス動画を掲示

◆リモート/理論政策更新研修

<https://sindan-k.com/support/riron-r5/>

- 第8回 令和5年11月25日(土) 13:00～17:20
- テーマ①「～ポストコロナの中小企業金融～」
(講師 一般財団法人 商工総合研究所主任研究員 筒井 徹様・中谷 京子様・川島 宜孝様)
- テーマ②「家業から企業へ～ワンマン経営から自立した組織へ～」
(講師 ニイガタ株式会社 代表取締役 渡辺 学様)
- テーマ③「アート思考から生まれる新規事業」
(講師 株式会社和える 代表取締役社長 矢島 里佳様)

◆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	マーケティング実践研究会★	小泉 昌紀
川崎・横浜北地域創成ネットワーク	吉井 弘治		

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11月度研修スケジュール

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
11月3日(金・祝)	神戸市産業振興センター 902,903号室	中小企業診断士の日特別イベント 未来を切り拓く! 中小企業診断士のリスキリング	小松 茂樹 氏
連絡先: 代表 瓶内 栄作 e-kameuchi@plus-logista.com			

2. HOO 経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
11月21日(火)	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			

3. プロコンスキル研究会

日時	場所	テーマ	講師
11月13日(月)	神戸市産業振興センター 905号室	第89回 支援事例等による実践スキルの研鑽	① 福島 正章 氏 ② 橋本 祐樹 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。			

4. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
11月6日(月)	中央区文化センター 及びWeb	企業の支援方法・スキルの共有等	全員
開催日は原則、第1月曜日。時間: 19:00~21:00。参加資格: 49歳以下の会員 連絡先: 稲垣 賢一 inagakik@crlion.co.jp			

5. ものづくり&SCM研究会

日時	場所	テーマ	講師
11月4日(土)	兵庫県民会館	2050カーボンニュートラル カードゲーム 体験型	NORITZ 真次 成昌 氏, 環境省近畿地方環境事務所 福嶋 慶三 室長
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			

6. Shobai Lab. (商業研究会)

日時	場所	テーマ	講師
11月16日(木)	西宮市馬場町3-20-2F 「88base エベース」	EQの経営への活用について	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			

7. 事業性評価研究会

日時	場所	テーマ	講師
11月27日(月)	神戸市中央区文化センター 1102号室	支援事例の発表	すみれ経営教育研究所 福嶋 康徳 氏
開催日は毎月第4月曜日。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			

8. ひょうごデジタル経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
11月28日(火)	Zoom	設備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			

県協会レポート

大阪府中小企業診断協会の11月度研修・研究会スケジュール

研修名	日時	会場	担当委員会
(スキルアップ研修) 中小企業診断士のための実践的リスクマネジメントとBCPセミナー —企業の実態に応じたステップバイステップのアプローチ—	11月22日 (水) 19:00~	マイドームおおさか	研修委員会
研修名	日時	会場	担当委員会
(オンラインショートセミナー) ギョーカイの診断士(2)「製造業における開発業務とは？」 講師:大川 剛義 氏(大阪府中小企業診断協会会員)	11月9日 (水) 19:30~	Z o o m	研修委員会
研修名	日時	会場	担当委員会
(青年部) 青年部例会 秋の味覚と観光を味わう in 丹波篠山	11月25日 (土) 10:30~	丹波篠山	総務委員会
会合名	日時	会場	代表者
(診断士交流会) 水曜日交流会	11月8日 (水) 18:30~	マイドームおおさか	加納 孝幸
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) 独立希望者の会	11月10日 (金) 18:30~ 11月28日 (火) 18:30~	マイドームおおさか 大阪産業創造館	大倉 啓克 間部 勝
会合名	日時	会場	代表者
(登録研究会)			
ISO研究会	11月9日 (水) 18:30~	マイドームおおさか及びZoom	高野 淨
アプリ活用研究会	未定	未定	笠井 健一
WEBマーケティング研究会	11月25日 (土) 20:00~	未定	石井 誠宏
エリアファイナンス研究会	未定	未定	田中 道彦
観光・サービス経営研究会	11月15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	未定	未定	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	未定	未定	諸 勝文
経営デザイン研究会	未定	未定	井上 朋宏
原価管理研究会	11月10日 (金) 18:45~	マイドームおおさか及びZoom	中本美智子
健康経営・ウェルビーイング経営研究会	未定	未定	品川 聡
コーチング研究会	未定	未定	奥野 智洋
顧客満足経営研究会	11月8日 (水) 18:30~	Z o o m	佐藤 雅一
国際派診断士研究会	11月28日 (火) 18:30~	未定	中川 雅之
最先端ビジネス研究会	11月1日 (水) 19:00~	マイドームおおさか及びZoom	松田 淳
サステナブル経営/SDGs研究会	未定	未定	横山 哲朗
サプライチェーン・マネジメント研究会	未定	未定	板垣 大介
事業革新研究会	11月6日 (月) 20:00~	未定	若松 敏幸
事業継続力強化・BCP研究会	未定	未定	森 克巳
事業承継&ファミリービジネス研究会	未定	未定	福地 真一
実践ITコンサルティング研究会	11月20日 (月) 19:00~	Z o o m	古川 佳靖
実践イノベーション&エフェクチュエーション研究会	11月30日 (水) 19:00~	京橋QUINTBRIDGE	上野 浩二
住環境研究会	11月14日 (火) 18:00~	中之島公会堂	北地 範行
組織開発研究会	未定	未定	柳瀬 智雄
WBP研究会	11月11日 (土) 10:00~	Z o o m	数本 優
知的資産経営研究会	未定	未定	森下 勉
中小企業人づくり研究会	11月12日 (日) 10:00~	未定	栄元 祥悟
電機業界研究会	11月8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	11月21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	未定	未定	荒武 宏明
VR・AR研究会	11月13日 (月) 19:30~	Z o o m	小林 敬
プライベートバンク研究会	11月21日 (火) 19:00~	マイドームおおさか及びZoom	荒武 貞雄
プレゼンスキルアップ研究会	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
脱炭素経営研究会	未定	未定	小西 豊樹
スモールM&A研究会	未定	未定	田中 寛也
ケアビジネス研究会	未定	未定	天野 陽介

東京都中小企業診断士協会の11月度研究会・懇話会スケジュール

会 合 名	開催日	時 間	予定会場	代表者
6次化農業研究会	2日(休)	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	2日(休)	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	2日(休)	19:00 ~ 21:30	東上野会場並びにオンライン	河村 康孝
診断士FP研究会	4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	4日(土)	15:30 ~ 20:00	鎌倉あじさい荘	古川眞理夫
事業承継支援コンサルティング研究会	6日(月)	19:00 ~ 21:00	人形町区民館	岸田 康雄
診断士ITC研究会	7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	7日(火)	19:30 ~ 21:00	オンライン	佐藤 一樹
研究会女性診断士の会“Ami”	7日(火)	19:00 ~ 20:00	オンライン	高田 直美
<酒と食>マーケティング研究会	8日(水)	18:00 ~ 20:00	中央区内の区民館(予定)	岳藤 賢市
食品業界研究会	8日(水)	18:30 ~ 20:30	未定(中央区内の区民館を予定)	作井 正治
地方創生・グローカル研究会	8日(水)	18:30 ~ 20:30	Zoom	阿部 仁志
製造業革新研究会	9日(木)	19:00 ~ 21:00	未定(中央区内の区民館)	松井 淳
Cの会	10日(金)	18:30 ~ 20:00	オンラインまたは中小企業会館(銀座)	佐藤 正樹
ベンチャービジネスサポート研究会	10日(金)	19:00 ~ 21:00	人形町駅周辺の区民館(未定)	大崎 康史
知財活用ビジネス研究会	10日(金)	19:00 ~ 21:00	東京協会地下会議室& ZoomまたはZoomのみ	中村 貴彦
新市場創造研究会	10日(金)	19:30 ~ 21:30	オンライン	青木 弘文
企業金融研究会	11日(土)	10:00 ~ 11:30	オンライン	吉田 勉
商店街研究会	11日(土)	14:30 ~ 16:30	鍋横大通商店会	鈴木 隆男
コンテンツビジネス研究会	11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
建設業経営研究会	12日(日)	15:00 ~ 23:30	はこね湯本 「天成園」	藤原 一夫
中小企業施策研究会	13日(月)	18:30 ~ 20:30	東京協会会議室(中小企業会館地下1F)およびZoomのハイブリッド	牛島 一朗
WEBマーケティング研究会	14日(火)	19:00 ~ 21:00	オンライン	小泉 悟志
経営アサイン研究会	14日(火)	19:00 ~ 20:30	オンライン	佐々木陽二郎
農水ビジネス(卸売市場)研究会	14日(火)	20:00 ~ 21:00	Zoom	山下 義
人を大切に作る経営研究会	15日(水)	18:15 ~ 20:30	中央支部事務所	才上 隆司
知的資産経営研究会	15日(水)	18:30 ~ 20:30	株式会社ビジネスクロス・Zoom併用	宮崎 博孝
経営力アップ診断士の会	15日(水)	18:30 ~ 20:30	オンライン	本道 正義
可視化経営研究会	15日(水)	18:30 ~ 20:30	NIコンサルティング セミナールーム(「品川駅」イーストワンタワー内)	峰道 純一
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	15日(水)	19:00 ~ 21:00	中央区内の区民館およびオンラインのハイブリッド	松井 淳
ソーシャルビジネス研究会	16日(木)	19:00 ~ 20:00	オンライン	長田 和弘
ワールドビジネス研究会	16日(木)	19:00 ~ 20:30	ワールドビジネスアソシエイツ(WBA)	酒向 敦
経営研究会	16日(木)	19:00 ~ 20:30	和泉橋区民館	柄澤 明久
IT活用研究会	16日(木)	19:00 ~ 21:00	Zoom	吉本 明弘
良い食品販売研究会	16日(木)	19:00 ~ 21:00	オンライン	齊藤 昭彦
経営革新計画・実践支援研究会	17日(金)	18:15 ~ 20:15	中央支部事務所	八木田鶴子
営業力を科学する売上UP研究会	18日(土)	9:30 ~ 12:00	南部労政会館(JR「大崎駅」徒歩5分)会議室	渡邊 卓
コンサルティング・ビジネス研究会	18日(土)	14:00 ~ 17:30	としま区民センター	佐藤 一彦
フランチャイズ研究会	18日(土)	15:00 ~ 18:00	ときわ亭FC本部	山岡 雄己
人材開発研究会	20日(月)	18:30 ~ 20:30	オンライン	上井 光裕
マネジメント・カウンセリング研究会	20日(月)	18:30 ~ 20:30	ヒューマンギルド研修室	岩井 俊憲
コンピュータ研究会	20日(月)	19:30 ~ 21:30	オンライン	本田 卓也
もの・ことづくり実践研究会	21日(火)	19:00 ~ 21:00	人形町区民館	吉倉 英代
経営イノベーション研究会	22日(水)	18:30 ~ 20:00	銀座区民館	根本健太郎
実戦プレゼンテーション研究会	22日(水)	18:45 ~ 20:15	京橋プラザ区民館(ハイブリッド)	田中 研二
エリアマーケティング研究会	22日(水)	19:00 ~ 21:00	未定(人形町近辺の会場を予定)	齊藤 睦美
福祉ビジネス研究会	24日(金)	19:00 ~ 21:00	オンライン	大場 勝仁
ファミリービジネス研究会	24日(金)	19:30 ~ 21:30	オンライン	荒尾 正和
デジタル経営研究会	25日(土)	13:00 ~ 17:00	江東区 豊洲文化センター 第6研修室	魚谷 幸一
企業評価システム実践研究会	25日(土)	14:00 ~ 16:00	未定	重富 剛志
致知ヒューマンスキルの会	27日(月)	18:30 ~ 20:30	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
医療ビジネス研究会	27日(月)	19:00 ~ 21:00	ハイブリッド(中央支部日本橋事務所)	北原 一憲
健康ビジネス研究会	27日(月)	20:00 ~ 21:30	オンライン	弥富 尚志
SDGs経営支援研究会	28日(火)	18:30 ~ 20:30	京橋区民館(予定)	進藤 裕生
チェーンストア・ビジネス研究会	28日(火)	19:00 ~ 20:00	オンライン	山下 義
ファッションビジネス研究会	29日(水)	18:30 ~ 20:30	オンライン	今宿 博史
医薬品等研究会			未定	平田雄一郎
M&A研究会			休会	鈴木 一秀

●次号予告●

〈2023年12月号〉

●特集

「2023年を振り返る」

最新施策や昨今のニュースなどから、中小企業・小規模事業者支援に必要と思われる話題やキーワードを取り上げ、中小企業診断士の仕事がどのように変わっていくべきかを探る予定です。

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

【11月度】

11月2日(木)

令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」

11月4日(土)

中小企業診断士の日

11月10日(金)

九州・沖縄ブロック会議(佐賀県)

11月17日(金)

北海道・東北ブロック会議(岩手県)

11月21日(火)

中間監事会

11月22日(水)

北関東・信越ブロック会議(新潟県)

11月24日(金)

近畿ブロック会議(福井県)

【12月度】

12月6日(水)

業務委員会

12月15日(金)

理事会

【編集後記】

◎わが国の中小企業診断制度が発足した11月4日は、「中小企業診断士の日」です。当協会が11月2日(木)に東京ガーデンパレス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」をはじめ、各都道府県協会でも「中小企業診断士の日」を記念したイベントを予定しております(<https://www.j-smeca.jp/attach/koueki/shindanshinohi-event2023.html>)。皆様ぜひ、ご参加をご検討ください。(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

ブロック	県協会名	住 所	電 話
北海道 ・ 東北	一般社団法人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	011-231-1377
	一般社団法人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 (公財)21あおり産業総合支援センター内	017-722-4053
	一般社団法人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	019-624-1363
	一般社団法人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	022-262-8587
	一般社団法人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	018-834-3037
	一般社団法人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	050-3681-2427
	一般社団法人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	024-573-6370
北関東 ・ 信越	一般社団法人茨城県中小企業診断士協会	〒312-0032 ひたちなか市津田2454	0299-56-4301
	一般社団法人栃木県中小企業診断士協会	〒321-0152 宇都宮市西川田7-1-2	028-612-8880
	一般社団法人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	027-288-0257
	一般社団法人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	025-378-4021
	一般社団法人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	0263-34-5430
南関東	一般社団法人埼玉県中小企業診断協会	〒330-0063 さいたま市浦和高砂4-3-21 三協ビル5F	048-762-3350
	一般社団法人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	043-301-3860
	一般社団法人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	03-5550-0033
	一般社団法人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3階 307号室	045-228-7870
	一般社団法人山梨県中小企業診断士協会	〒400-0042 甲府市高畑2-2-15	055-222-7508
	一般社団法人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	054-255-1255
中部	公益社団法人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8階 809A	052-581-0924
	一般社団法人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5階 高橋和宏税理士事務所内	058-263-1500
	一般社団法人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	059-246-5911
	一般社団法人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	076-433-1371
	一般社団法人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	076-267-6030
近畿	一般社団法人福井県中小企業診断士協会	〒910-0804 福井市高木中央3-1001 2F	0776-53-8539
	一般社団法人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	077-511-1370
	一般社団法人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	075-353-5381
	一般社団法人奈良県中小企業診断士協会	〒630-8217 奈良市橋本町3-1 ぎらっ都・奈良3階 302号	0742-20-6688
	一般社団法人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	06-4792-8992
	一般社団法人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	078-362-6000
	一般社団法人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
	一般社団法人鳥取県中小企業診断士協会	〒683-0063 米子市法勝寺町70	0859-46-0663
中国	一般社団法人島根県中小企業診断士協会	〒693-0001 出雲市今市町884	0853-25-0405
	一般社団法人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	086-225-4552
	一般社団法人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	082-569-7338
	一般社団法人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	083-934-3510
	一般社団法人徳島県中小企業診断士協会	〒770-0804 徳島市中吉野町3-27-4	088-655-3730
四国	一般社団法人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	087-884-1104
	一般社団法人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	089-961-1640
	一般社団法人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	090-9552-3334
	一般社団法人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	092-710-7781
九州 ・ 沖縄	一般社団法人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	0952-28-9060
	一般社団法人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	095-832-7011
	一般社団法人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 くもとと大学連携インキュベータ208号室	096-288-6670
	一般社団法人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	097-538-9123
	一般社団法人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	080-2744-2686
	一般社団法人鹿児島県中小企業診断士協会	〒890-0082 鹿児島市紫原2-7-105	090-9101-8789
	一般社団法人沖縄県中小企業診断士協会	〒901-0152 那覇市小禄1831番地1 沖縄産業支援センター3階314	098-917-0011



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