

企業診断ニュース12月号 令和5年12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〉 2023年を振り返る



一般社団法人 中小企業診断協会

2023 December No.774

12

CONTENTS

企業診断ニュース 2023年12月号(通巻774号)目次



令和5年12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

2023年を振り返る

◎第1章 2023年の出来事

[2023年を振り返る]執筆チーム……………3

◎第2章 コロナ5類移行後の社会

石垣 健司……………8

◎第3章 インボイス制度の影響と課題

安藤 真佑佳……………12

◎第4章 男性育児休業の現状と展望

依田 彩那……………16

◎第5章 ゼロゼロ融資の返済開始にどう向き合うか

飯高 麻由子……………20

連載

◎直撃 プロコンライフ!(第129回)

中田 麻奈美<インタビュアー:平井 彩子>……………24

連合会本部レポート

28

令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」を開催! 309名がシンポジウムに参加/本年度診断士第2次試験(筆記)終了/令和5年度理論政策更新研修について/令和5年度論文審査

県協会レポート

30

埼玉県中小企業診断協会/千葉県中小企業診断士協会/東京都中小企業診断士協会/静岡県中小企業診断士協会/熊本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 2023年を振り返る

第1章

2023年の出来事



「2023年を振り返る」執筆チーム

長引くコロナ禍の収束を願いながら幕開けした2023年。街は多くの人でにぎわうようになり、以前の活気を取り戻したような1年であった。ガソリンなどの価格高騰が依然として続いた一方、新しいAI技術の登場も見られた。

本章では、2023年に起きた出来事を振り返るとともに、本年話題となった「価格高騰」、「生成AI」について論じていく。

1. 「変化」の年・2023年

(1) 2023年の動向

2023年は政治、経済、社会、技術などあらゆる面で変化があった（図表1）。

まず思いつく変化は新型コロナウイルス感染症の5類移行だろう。5月8日、新型コロナウイルス感染症の位置づけが、これまでの「新型インフルエンザ等感染症（いわゆる2類相当）」から「5類感染症」に移行。これにより、法律に基づく外出自粛などの要請はなくなり、マスク着用などの感染対策は個人や事業者の判断が基本となった。これまで自粛要請をされていたイベントの復活や国内外への旅行客の増加といった動きも見受けられた。

経済面では、4月に植田和男氏が日本銀行総裁に就任。6月には日経平均株価が約33年ぶりに3万3,000円台に回復。9月には東証株価指数（TOPIX）も約33年ぶりの高値を

付けた。コロナ5類移行後の本格的な景気回復に向け、今後の日本株の動きに注目が集まる。

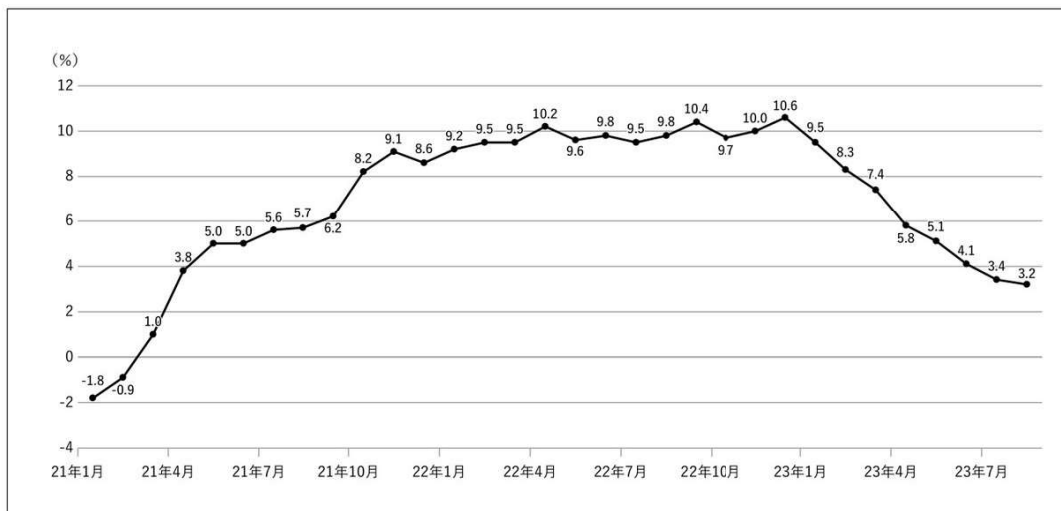
図表1 2023年を振り返る
(2023年10月20日現在)

時期	出来事
1月	新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類を5月8日から5類感染症に引き下げることを決定 実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の借換保証制度開始
2月	政府が日本銀行新総裁に植田和男氏を起用する人事を固める
3月	米シリコンバレー銀行が経営破綻 スイス金融大手のクレディ・スイス・グループがスイス国立銀行からの資金調達を発表 侍ジャパンがWBC優勝
4月	中小企業で月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が25%→50%に引き上げ 賃金のデジタル払い解禁 植田和男氏が日本銀行総裁に就任
5月	新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行 G7広島サミット開催
6月	日経平均株価が約33年ぶりに3万3,000円台に回復 政府が「子ども未来戦略方針」を公表
7月	文部科学省が「初等中等教育段階における生成AIの利用に関する暫定的なガイドライン」を策定
8月	レギュラーガソリンの全国平均店頭価格が1リットル185.6円となり15年ぶりに最高値更新
9月	関東大震災から100年 第2次岸田第2次改造内閣発足 バスケットボール男子日本代表がパリ五輪に出場決定
10月	インボイス制度の開始 対ドルの円相場が1ドル=150円台に下落

執筆チーム作成

図表2 国内企業物価指数の伸び率

(前年同月比)



出所:日本銀行「企業物価指数」(2023年)を基に執筆チーム作成

(2) 2023年の主な法制度改正

こうした中、2023年は中小企業の経営にかかわる法律や制度が複数施行された。

1月には、実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の返済負担軽減などを目的に、コロナ借換保証の取り扱いが始まった。今後も中小企業への伴走支援が重要となってくる。

4月1日からは労働基準法が改正され、月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が、企業規模を問わず一律50%以上となった。これにより、中小企業の割増賃金率も25%以上から50%以上に引き上げられた。さらに同日、賃金のデジタル払いも解禁。昨今のキャッシュレス決済の普及などを背景に、賃金をスマートフォンの決済アプリなどに支払うことが可能となった（ただし、厚生労働大臣が指定する資金移動業者の口座に限る）。今後の労働環境の改善や生産性向上に期待が高まる。

育児休業に関する法改正も忘れてはならない。2021年に改正された育児・介護休業法により、2023年4月1日から、常時雇用する労働者が1,000人を超える事業主において、育児休業等の取得状況を年1回公表することが義務づけられた。少子化は年々深刻さを増している。こうした状況を打開すべく、政府は6

月に「こども未来戦略方針」を公表している。今後は、企業や社会が一体となって子育て支援をしていく体制がより必要とされるのだ。

そして、10月からはインボイス制度が開始された。制度が本格化するのは2024年に入ってからと思われるが、中小企業の経営に与える影響など、動向を注視する必要がある。

2. 2023年の物価動向

2023年は特に価格高騰を身近に感じた1年だったのではないだろうか。ここでは、2023年9月末現在で公開されている主要指標を基に、価格高騰について見ていく。

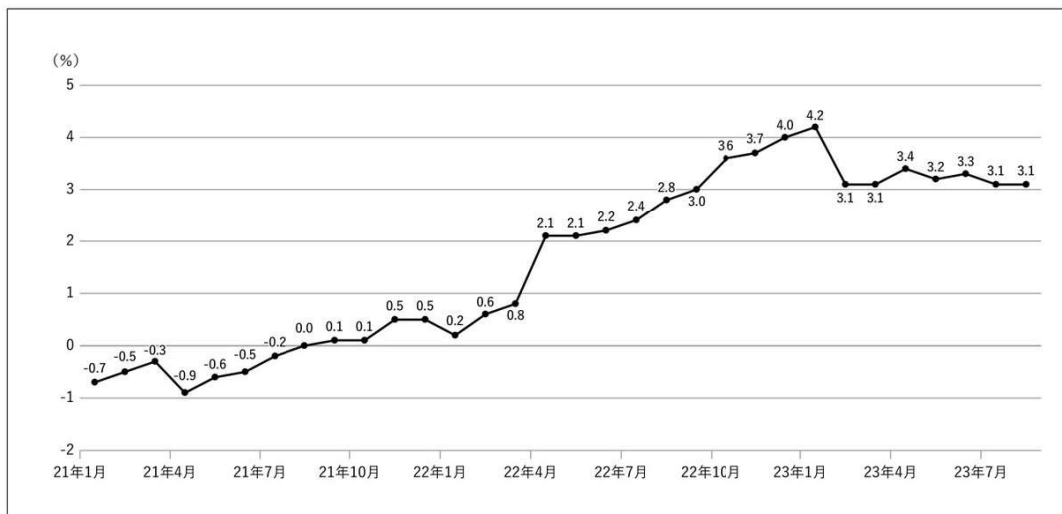
(1) 国内企業物価指数

図表2は、国内企業物価指数の前年同月比伸び率の推移である。企業間で取引される財の価格変動を表す国内企業物価指数は、2021年3月以降、2023年8月時点まで前年同月比プラスが継続している。

これは、長引く世界情勢の緊迫を背景に、輸入を主とする原材料や原油価格の高騰が続いているためだと考えられる。加えて、円安の影響も大きい。

図表3 消費者物価指数(生鮮食品を除く総合指数)の伸び率

(前年同月比)



出所:総務省「消費者物価指数」(2023年)を基に執筆チーム作成

2022年10月, 日米金利差の拡大を受け, 対米ドル円相場は一時1ドル=150円台を付けた。その後, 政府・日本銀行による円買い介入などで相場は円高に進んだが, 再び2023年10月に1ドル=150円台を付けるなど, 依然として円安傾向が続いている。

国内企業物価指数の伸び率は2023年4月以降, 鈍化傾向にあるが, 原材料などの高騰に伴う価格転嫁はいまだ継続中である。

(2) 消費者物価指数

一方で, 消費者物価指数(生鮮食品を除く総合指数。以下, コアCPI)の動きも見てみる(図表3)。

コアCPIは2022年9月以降, 2023年8月時点まで前年同月比3%以上のプラスで推移している。小売段階の財・サービスの物価においても価格高騰が続いている。

特に2023年は, ガソリンの店頭表示価格が高騰した。8月には全国平均1リットル当たり185.6円と, 15年ぶりに高値を更新。9月はさらに186.5円を記録した。

このため政府は, 2023年6月以降, 段階的に縮減してきた燃料油元売り業者への補助率を9月から10月にかけて引き上げる措置を実

施。今後, 配送費などの物流コストにも影響が及ぶと思われる。

宿泊料も増加基調にある。コアCPIの宿泊料は2023年4月から8月時点まで前年同月比プラスが続いている(図表4)。

図表4 2023年の宿泊料の伸び率(前年同月比)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
伸び率 (%)	-3.0	-6.1	-0.6	8.1	9.2	5.5	15.1	18.1

出所:総務省「消費者物価指数」(2023年)を基に執筆チーム作成

この要因の1つとして, 円安に伴う訪日客の増加が考えられる。

日本政府観光局(JNTO)の「訪日外客統計」によると, 2023年1~8月までの訪日外客数は1,518万人(推計値)。新型コロナウイルス感染拡大前である2019年1~8月の2,214万人に比べると約7割ではあるが, 徐々に外国人観光客が戻りつつあるように感じられる。

中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況にある。改善のためには, 価格転嫁の実施やインバウンド需要の取り込みなど, 中小企業診断士による助言がますます必要とされることだろう。

3. 生成AIの普及

2023年にテレビやインターネットをにぎわせた話題として欠かせないものの1つに、生成AI (Generative AI) が挙げられるだろう。

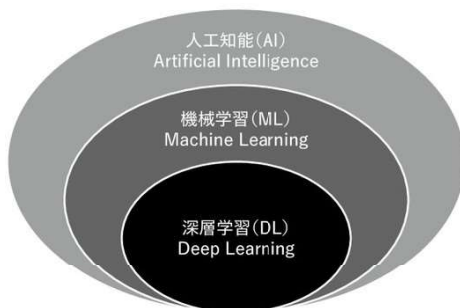
本節では、生成AIの概要や活用状況について論じていく。

(1) 生成AIとは

まずAI (Artificial Intelligence) について、総務省「令和元年版 情報通信白書」(以下、白書) では、現状は「AIに関する確立した定義はない」としつつ、「人間の思考プロセスと同じような形で動作するプログラム、あるいは人間が知的と感じる情報処理・技術といった広い概念で理解されている」としている。

また、当該白書内では、「AI」、「機械学習」、「深層学習」(ディープラーニング) との関連性を図表5のように示している。

図表5 AI・機械学習・深層学習の関係



出所:総務省「令和元年版 情報通信白書」(2019年)図表1-3-2-1を基に
執筆チーム作成

このうち生成AIとは、学習したデータを基にして新たなコンテンツを生成できるものを指す。生成AIには、今年話題となった対話型のほか、画像が生成できるもの、音声が生産できるものなどの種類がある。

(2) 生成AIを活用するには

大規模言語モデル (LLM : Large Language

Models) を基にした生成AIを利用する際には、指示や質問の入力が必要である。このときに入力した指示や質問は、「プロンプト」と呼ばれる。現在の生成AIは、プロンプトにより出力内容が異なってくる。そのため、より良いプロンプトを考えることが重要になる。

利用者が増加してきた現在、ChatGPTの開発元であるOpenAIが発表した「GPT best practices」など、プロンプトを考える際に活用できる情報は多く存在する。自力での試行錯誤だけでなく、これらのノウハウをうまく利用することが大切だ。

(3) 企業における活用状況

では、生成AIは企業においてどれくらい活用されているのか。

株式会社帝国データバンクが2023年6月に行った「生成AIの活用に関する企業アンケート」によると、「業務で活用している」と回答した企業は9.1%、「業務での活用を検討している」と回答した企業は52.0%だったという。しかし、回答した企業全体のうち、現時点では活用イメージがわからない企業の割合が4割弱と最も高かったようだ。

この調査結果から、業務に使えるという感覚はあっても、具体的な使い方がわからないという企業側の状況が読み取れる。

(4) 利用事例と課題

では、利用したい企業はどのような業務から取り入れるとよいのか。企業で利用するにあたっての課題とともに考えていく。

①生成AIを利用しやすい業務

まず思いつくのは、メールや資料に記載する文章の素案づくりである。たとえば、定型文がないメールを作成する際、生成AIを活用すれば文例を探す手間を省くことができるだろう。また、自身のアイデアを誰かに聞いてもらって考えを整理する「壁打ち」や、文章の修正などに利用すれば、今まで誰かに依頼していた業務の負担を軽減できる。

図表6 企業での生成AI活用事例

業務効率化
コンテンツ作成・修正(メール文面の作成, 社外文書の作成, タスクの洗い出し, 文章の校正・要約・文体変更), 言語翻訳, PC操作の確認, プログラミング・コーディング, 情報収集・リサーチ
売上向上
営業コンテンツの作成(メールマガジン文面作成, 営業電話スクリプトの作成, SNS投稿文の作成, 商品・サービスのキャッチコピー作成, ウェブサイトのSEO対策最適化), アイデア出し(経営戦略・経営課題解決のアドバイス, SWOT分析, マーケティング戦略の策定, 店名の考案), ロゴ画像の作成
人手不足(採用・育成)
募集要項の校正, SNSでのPR文作成, 採用面接質問の作成, 研修内容企画書の作成

出所:東京商工会議所「中小企業のための『生成AI』活用入門ガイド」(2023年)p.8を基に執筆チーム作成

活用事例については、生成AIに関するサービスを提供する企業以外も紹介されている(図表6)。

東京商工会議所が発行している「中小企業のための『生成AI』活用入門ガイド」には、生成AIの概要だけでなく、多様な場面で利用できるプロンプトの入力内容例も掲載されている。このような情報を活用すれば、自身でプロンプトを考える負担も最小限にできる。

②利用にあたっての課題

使いこなせば、仕事の相棒として機能してくれる生成AI。しかし、企業での活用にあたっては課題もある。ここでは主だったものを取り上げる。

まずは、出力された情報が正確でなかった場合の対応である。これには、利用者の日頃の意識づけが大切だと考えられる。利用者は出力された情報を過信することなく、自身でも内容を確認したうえで利活用する意識を持つことが大切だろう。

ほかにも、機密情報の漏洩を防ぐため、チャット履歴が学習されないような設定を行うことや、ガイドラインを作成し、周知することも重要である。ガイドラインの作成にあたっては、一般社団法人日本ディープラーニング協会(JDLA)が公開しているひな形や、兵庫県神戸市などの自治体で公開している利

用ガイドラインなどを参考にするとよいだろう。

また、利用するサービスに機能が追加された際には、新たなメリットや課題も発生する。運用責任者をはじめ、自身が保有する生成AIにまつわる情報を常にアップデートし、より良い企業活動につなげるにはどうすべきかを検討することが大切だ。

(5) 私たちはAI技術とどう向き合うべきか

これまで気象予測や自動運転システム、将棋や囲碁など、特定の領域で注目を集めてきたAI技術。今日では、日常生活や企業活動など、幅広い場面で利用できる技術が確立されてきた。

生成AIが普及したことは、AI技術が我々の身近なものになったことを表す出来事だったといえるだろう。ただ企業においては、実際の活用に至っていないのが現状である。

今後のAI技術の活用方針については、政府の「AI戦略会議」などでの指針も影響してくるはずだ。各国では利活用だけでなく規制にまつわる検討も進む中、日本政府はどう舵を切っていくのか。

我々中小企業診断士は、自身の業務に技術を生かす立場として、そして技術を用いて企業を支援する立場として、今後の動向を注視すべきだろう。

特集 2023年を振り返る

第2章

コロナ5類移行後の社会



石垣 健司

大阪府中小企業診断協会

2023年5月8日、新型コロナウイルスの感染症法上の分類が、季節性インフルエンザと同じ「5類」に移行した。これにより、入院勧告や外出自粛の要請、また、就業制限などができなくなり、実質的には日常生活における制約がほぼない状態となった(図表1)。

社会活動や経済活動が活性化し、コロナ前の状態に戻り、正常化することが見込まれるが、決定的に変化したものもある。本章では、これらの変化を確認し、取るべき対策について論じたい。

1. 5類移行後の日本経済

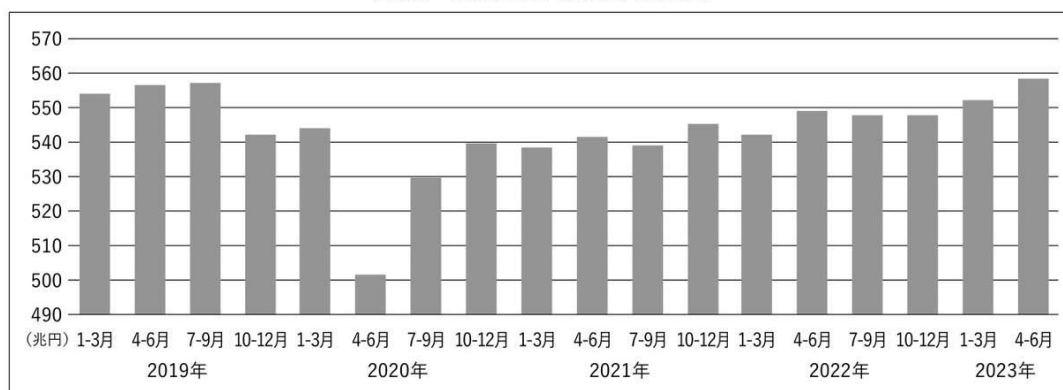
2023年4～6月期の実質GDP(季節調整済みの年率換算値)は、約559兆円となった(図表2)。

図表1 コロナ5類移行による違い

	移行前 (2類相当)	5類移行後
感染者の 待機期間	• 法律に基づき 原則7日間	• 法的根拠なし • 5日間療養が 目安
診療対応	• 発熱外来が 中心	• 約6万の医療 機関に拡大
外来 医療費	• 公費負担	• 原則自己負担
マスク	• 屋内は原則 着用 • 屋外は原則 不要	• 個人の判断で 対応

筆者作成

図表2 日本のGDP推移(四半期ごと)



出所:内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算(GDP統計)」(2023年)のデータを基に筆者作成

これは、(コロナ禍に突入した2020年以降で見た場合) コロナ前のピークとなる2019年7～9月期の557兆3,500億円を初めて上回ったことになり、本格的に経済が復調していることがわかる。物価高による実質賃金の不透明感はあるものの、鉄道やサービス業を中心とした、非製造業の夏のボーナスが大きく伸びていることから、各業界の経済は正常に向かっているといえるだろう。本節では、5類移行による経済の影響について見ていく。

(1) 全国でのイベントの再開

これまで規制されていた各地のイベントも数年ぶりに開催されており、周辺の経済も活気づいている。4年ぶりに開催された隅田川花火大会では、観客数が例年の90万人程度を大きく上回る、過去最多の103万人に上った。また、お盆時期(8月10～17日)の東海道新幹線の予約は、コロナ前と同水準の99%となった。人流が本格的に回復し、観光需要やイベント需要などが正常化したといえるだろう。

また、これに伴い各地域の外食産業や観光産業の業績が堅調な動きを見せている。他方で、コロナ前と比較して消費の状況が確実に変化している側面もある。たとえば、民泊と呼ばれる、一般の戸建てを有償で宿泊先として貸し出すサービスが活況となっており、栃木県、茨城県などでは、民泊利用者はコロナ禍前の2倍以上となっている。

有名な観光地への旅行だけではなく、各自の価値観や嗜好に合わせた楽しみ方が増えており、多様性が強まっていると考えられる。

(2) インバウンド需要の復活

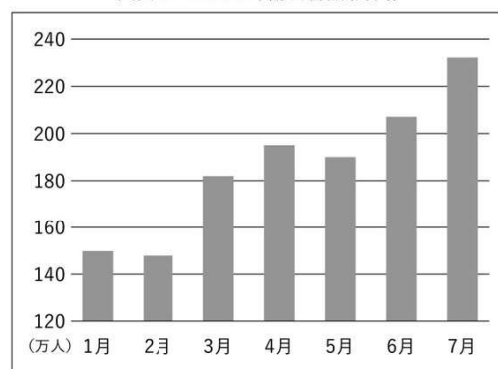
5類移行後、海外からのインバウンド需要も復調が顕著となっている。訪日客数は(コロナ禍前の水準には達していないが)確実に伸長している(図表3)。

また、コロナ前と比較して消費の中身も変化している。化粧品や食品など、いわゆる「モノ」購入が減少傾向にあり、陶芸や浴衣での

撮影体験など、「コト」消費が増えている。インバウンド需要への対応も、各業界において工夫が必要であることがわかる。

その半面、需要の回復とともに、過度なインバウンド客が観光地に押し寄せることで起きるオーバーツーリズムの問題も浮上している。特定の観光地への集中によるゴミの増加や、地元住民と観光客との摩擦などが各地で発生している。今後、長期にわたり観光による地域経済の活性化を図るのであれば、公・民の垣根を越えて対応していく必要がある。

図表3 2023年訪日客数(月間)



出所:日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」(2023年)のデータを基に筆者作成

(3) 雇用の状況

5類移行後、外出機会が急拡大するにつれて、飲食業界やホテル業界の人手不足が顕著になっている。関西地区のアルバイト時給(2府4県の平均)は6月度で1,085円になるなど、過去最高を記録した。また、7月度の状況を見ると、有効求人倍率は1.29倍と、人手不足感が続いている。

これは人材の獲得競争が過熱していることを意味しており、財務状況から人件費を上げにくい中小企業にとっては、人材の確保は今後の重要な課題だといえるだろう。

2. コロナ後の社会

コロナ禍の感染予防対策としての外出規制

をはじめとした行動制限や、国民の衛生管理に対する意識の変化は、さまざまな社会構造や行動様式の変革をもたらした。コロナ禍が収束しても、コロナ前の状況には戻らないものも確実にある。本節では、それらについて論じていく。

(1) EC販売の伸長

かつてより拡大傾向にあったEC市場規模は、外出制限などによる行動様式の変化による需要を取り込み、より一層成長した。コロナ禍の巣ごもり需要が一服した後も、市場が拡大していくことはほぼ間違いないだろう。

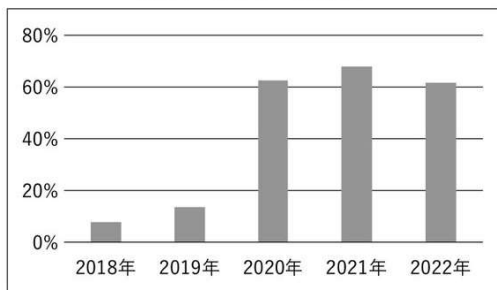
EC市場の大きな特徴は、国境による障壁がなく、中小企業も世界の市場の取引が可能だということである。世界市場においても、EC市場の拡大は確実に視されている。

(2) テレワークの定着

緊急事態宣言の対応として導入されたケースが大半であったテレワークだが、コロナ5類移行後も定着している(図表4)。

国土交通省の調査によると、事業者と雇用契約を結び自宅などでテレワークを行う「雇用型テレワーカー」のうち87%がテレワークの継続意向を持っている。もともとオフィスに足を運ぶことのリスクを抑える目的だったが、その利便性や柔軟性を実感し、テレワークが新たなスタンダードとして確立された。これにより、さまざまな働き方が生まれ、多様性が増加している。

図表4 テレワーク実施率



出所：株式会社ザイマックス不動産総合研究所「オフィスワーカーの働く場所の変遷」(2023年)のデータを基に筆者作成

1つは「地方への移住」だ。オフィスに通う必要性がなくなり、賃料や生活費の高い都心から地方に移住する人が増えてきた。各地の自治体においても、地域の活性化を目的として、「Uターン」や「Iターン」などを促す施策を講じている事例もある。

加えて、経済活動が朝方に移行していることにも注目すべきだ。テレワークで通勤時間が短縮されたこともあり、朝早く活動し、夜は早めに終業するという朝型生活にシフトしている人が増えている。半面、飲食店などの深夜帯需要は回復が鈍く、営業時間の前倒しや、朝時間帯のサービスの見直しを行う企業が増えている。

3. 今後の課題と展望

ここまで、コロナ5類移行に伴うさまざまな影響と社会の変化について述べてきた。これらの変化に対し、中小企業はどう考え、どう行動すべきかを検討する。

(1) 継続的な変化への対応

コロナ禍がもたらした環境変化の中で、従来のビジネスモデルや働き方が大きく変わり、新しい価値観やニーズが生まれてきた。中小企業にとって、このような変化に柔軟に対応し、新しいビジネスチャンスをつかむ取組みが不可欠となる。

具体的な対策として、デジタル技術の導入やオンラインプラットフォームの活用などに代表されるDX(Digital Transformation)を進めていくことは必須の取組みだといえるだろう。特に中小企業においては、大企業と比較してDXが進んでいない。独立行政法人情報処理推進機構(IPA)の発行する「DX白書2023」によると、中小企業がDXに取り組んでいる割合は約40%となっている。従業員数が1,001人を超える規模の企業における同割合は94.8%であり、比較するとDXへの取組みが遅れていることがわかる。

これにはさまざまな理由が考えられるが、

資金・人材といったリソースの不足が大きな要因となっている。リスクリングの推奨などにより、従業員の知識の底上げを図り、DXを計画的に推進していくことが重要といえる(図表5)。

図表5 中小企業のDXの取組み状況

内容	実施率
IT・デジタルツールの利用環境整備・導入	33.7%
デジタル技術導入に向けた従業員等の巻き込み・意識改革	25.7%
デジタル技術導入を目的とする業務のプロセスの見直し	25.5%
デジタル化を踏まえた経営ビジョン・戦略の策定・変更	21.6%
従業員のデジタル技術・能力の育成	18.4%
デジタル技術の導入による成果の評価	10.5%

出所:中小企業庁「2023年版 中小企業白書」第1-2-3図(2023年)を基に筆者作成

また、テレワークが新たな常識になりつつある中で、経営者には各従業員への柔軟な働き方を導入することで多様性を担保し、生産性を上げていくことが求められている。

(2) 持続可能な経営

コロナ禍の環境で、SDGsへの関心はより高まり、企業にもサステナブルな経営が求められている。経済的な利益を追求するだけでなく、環境や社会に対しても責任を負い、持続可能な発展を目指さなければならない。

具体的には、環境への影響を最小限に抑える生産方法の採用、再生可能エネルギーの利用、従業員や地域社会との良好な関係の維持、倫理的なビジネスの実践などである。

これらを実現するには、①ビジョンと目標の設定、②ポリシーと戦略の策定、③実行、④改善という手順を踏むことが重要である。ビジョンや目標を設定したら終わりではなく、

常にPDCAを回し、文字どおり「持続可能」な経営を実践していくことが重要だ。

4. 中小企業診断士に求められる役割

これまで見てきたように、コロナ禍による社会への影響は非常に大きく、ほぼすべての業種が対応と変革を求められている。経営者にとっては非常に舵取りが難しい時代だといえるが、その分、経営者に寄り添い、道標を示す中小企業診断士への期待は大きい。

まず、コロナ5類移行で活発化した経済活動の機会を正確にとらえ、状況に応じた適切なアドバイスや支援をすること。顧客の生活スタイルやニーズに対応するため、日々更新される情報を収集し、整理しておくことが重要だ。

次に、DXの推進やテレワークへの対応においては、リソース不足による対応の遅れが、中小企業の競争力の低下を招きかねない。中小企業診断士自身は、具体的な施策を経営者とともに考えていく姿勢が求められる。DXの重要性だけでなく、「なぜやるのか」「どのような効果が得られるのか」といったところまでしっかりと経営者に腹落ちしてもらい、経営者自身が本気で行動するような支援を行うことが不可欠だろう。

また、持続可能な企業の経営についても、短期で成果が出るものではない。中小企業診断士自身が、ビジョン達成に向けたプロセスを十分に理解したうえで、根気よく支援にあたってほしい。

目まぐるしく変化していく時代、経営者だけでなく中小企業診断士自身も変わり続け、成長し続けることを心がける必要がある。

石垣 健司

(いしがき けんじ)

同志社大学卒業後、流通系企業に勤務。店舗経営指導員や物流管理を経験。2023年中小企業診断士登録。



特集 2023年を振り返る

第3章

インボイス制度の 影響と課題



安藤 真佑佳

東京都中小企業診断士協会

2023年10月、適格請求書等保存方式（以下、インボイス制度）が開始された。これまで消費税の納税を免除されてきた課税売上高1,000万円以下の事業者（以下、免税事業者）は、「インボイス発行事業者（適格請求書発行事業者）になるか否か」、大きな選択を迫られた。

本章では、インボイス制度の開始が中小企業に与えた影響や、制度導入にあたっての課題を踏まえたうえで、今後求められる対応について解説する。

1. インボイス制度とは

(1) 背景と目的

インボイス制度の導入は、平成28年度税制改正にて、軽減税率の導入とともに決定した。複数の税率（10%、8%）が混在する中、適格請求書（以下、インボイス）により、何ほどの税率が適用されたかを明確化し、正確な納税額を算出することを目的としている。

(2) インボイス制度の概要

従来の請求書に、事業者登録番号、適用税率、税率別消費税額などを追記し、一定の記載要件を満たしたものを「インボイス」という。インボイス制度とは、このインボイスを仕入先から受け取った者のみ消費税の仕入税額控除ができる制度である。

ここでキーワードとなるのが、「仕入税額控除」だ。仕入税額控除とは、課税事業者が

売上に対する消費税から仕入に対する消費税を差し引き、その差額分を納税する仕組みで、二重課税を防止するためのものである。仕入税額控除の適用を受けるためには、仕入先から受領したインボイスを原則7年間保存する必要がある。

なお、インボイスを発行できるのは、インボイス発行事業者の登録を受けた課税事業者のみであり、免税事業者がインボイス発行事業者になるには課税事業者への転換が必要となる。

(3) 課税事業者への負担軽減措置

しかし、リソースの限られた中小企業や小規模事業者にとって、納税や納税にかかわる事務負担は重い。そのため、税制ではこれに配慮された特例制度が存在する。ここでは、代表的な2つを紹介する。

①簡易課税

簡易課税は、主に中小企業の事務負担軽減策として、平成元年の消費税導入時に設けられた特例制度である。課税売上高が5,000万円以下の事業者が対象となる。

消費税の納税方法には、本則課税と簡易課税があり、免税事業者が課税事業者に転換する場合は、いずれかを選択することになる。

従来からの計算方法で消費税を算出する本則課税に対し、簡易課税では業種ごとに定められた「みなし仕入率」を用いる（**図表1**）。

図表1 簡易課税制度の事業区分

事業区分	代表的な業種	みなし仕入率
第1種事業	卸売業	90%
第2種事業	小売業	80%
第3種事業	製造業・建設業	70%
第4種事業	飲食店業	60%
第5種事業	サービス業	50%
第6種事業	不動産業	40%

出所：日本商工会議所「中小企業・小規模事業者のためのインボイス制度対策[第3版]」(2023年)を基に筆者作成

売上にかかる税額に、みなし仕入率を掛けた金額を仕入にかかる金額とみなして、簡易的に税額を算出できる。また、仕入時のインボイスの受領や、保存の必要もない。

② 2割特例

令和5年度税制改正で制定された2割特例では、業種にかかわらず売上税額に2割を掛けたものを納税額にできる。対象は、インボイス制度を機に免税事業者から課税事業者となった課税売上高が1,000万円以下の事業者である。税額の算出が容易になるため、納税負担のみならず事務負担も大幅に軽減される。本措置は2023年10月から3年間の経過措置で、その後は本則課税か簡易課税かを選択する必要がある。

(4) 仕入税額控除にかかわる経過措置

インボイス制度開始後も激変緩和の観点から、6年間の経過措置が設けられている。経過措置の期間中は、インボイス発行事業者以外が発行した請求書であっても、仕入税額相当額の一定割合を控除できる。控除割合は、制度開始から令和8年9月30日までの3年間で仕入の80%、その後令和11年9月30日までの3年間で仕入の50%となる。3年後に控除割合が減少するため、注意が必要だ。

2. 中小企業への影響

(1) インボイス発行事業者になるべきか

課税事業者でなければインボイス発行事業者になることはできない。したがって、本制度の開始にあたり免税事業者は、「課税事業者となり、インボイス発行事業者となる」か、「免税事業者のままにいる」か、いずれかを選択しなければならない。

① 選択肢別メリットとデメリット

それでは、どのようなことを判断基準に選択をすべきだろうか。

まず、課税事業者となり、インボイス発行事業者登録を行う場合だ。メリットは、販売先において継続して仕入税額控除ができるようになるため、取引関係を見直されるリスクが小さいことである。

一方、デメリットとしては、納税事務の負担が増加すること、納付する消費税分の利益を販売価格に転嫁できなければ利益が減少することが挙げられる。

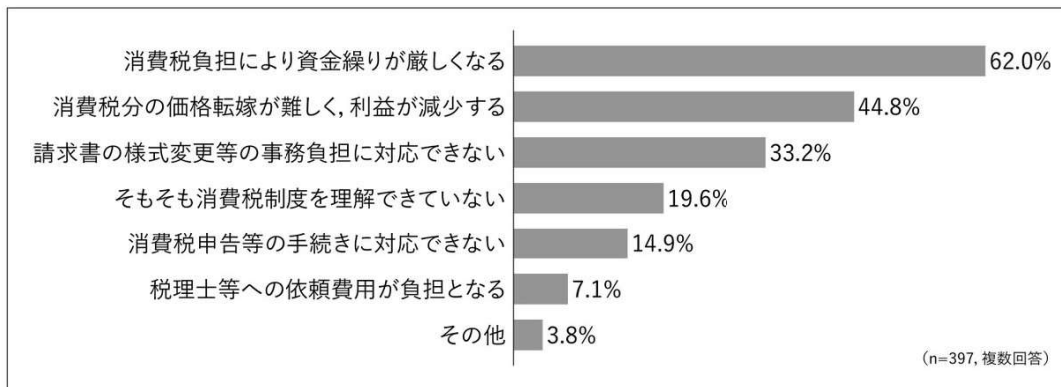
免税事業者のままにいる場合は、引き続き消費税の申告や納付が不要というメリットがある。しかし、販売先がインボイスを受領できず仕入税額控除の適用を受けられなくなることで、取引を見直されるというリスクが生じる。

② ビジネスモデルによる判断

さらに、判断基準はビジネスモデルによっても異なる。

BtoC、つまり販売先が一般消費者のみである場合、仕入税額控除が不要であるため、インボイス発行事業者になる必要はない。一方、BtoBの場合は、販売先との取引関係を継続させるためにも、インボイス発行事業者になる検討をすべきだろう。ただし、BtoBであっても、販売先が免税事業者や簡易課税を選択している事業者であれば、インボイスの発行を求められない。よって、インボイス発行事業者の登録を受けずに、免税事業者のままにいる選択肢も考えられるのだ。

図表2 免税事業者(BtoB)が課税転換する際の課題



出所:日本・東京商工会議所「消費税インボイス制度」と「バックオフィス業務のデジタル化」等に関する実態調査(2022年)を基に筆者作成

以上の2つの選択肢におけるメリットとデメリットに加えて、ビジネスモデルや販売先の状況などを踏まえたうえで、インボイス発行事業者になるべきか否かを総合的に判断する必要があるだろう。

(2) デジタル化に向けた準備の必要性

インボイス発行事業者となった場合は、インボイスの発行や保存、複雑な税額計算などにより経理事務負担が大幅に増加すると考えられる。

現在、デジタル庁などはデジタルインボイスの普及を進めており、インボイス制度に対応した会計ソフトの導入にIT導入補助金を活用することもできる。帳簿書類の電子データ保存をルール化した電子帳簿保存法への対応面からも、今後、経理事務業務のデジタル化は必須である。これを契機に、積極的にデジタル化に取り組むことが得策だろう。

3. 中小企業の実態と課題

では、中小企業の実態はどうであろうか。インボイス制度をはじめとする税制改正に関する意見のとりまとめや、インボイス制度の解説ハンドブック作成のほか、全国の商工会議所でのセミナー開催などを支援する日本商工会議所・産業政策第一部税制担当の鶴岡雄司課長と大内啓佑主査に話を聞いた。

——インボイス発行事業者の登録申請状況は順調といえますか。

課税事業者の登録申請は9割以上といわれており、順調といえます。しかし、登録はしたものの制度の内容までは理解していない事業者が少なからずおられるようです。免税事業者については順調とはいえない状況で、制度自体を知らない、あるいは自分には無関係だと思っている事業者も多い印象です。

——窓口ではどのような相談が多いのでしょうか。

相談窓口を設置する各地商工会議所からは、「インボイス発行事業者になるべきかどうかの判断に悩んでいる」という相談や、「制度そのものが複雑で理解できない」、「何をしたらいいかわからない」といった声が多いと聞いています。特に、これまで免税事業者だった方には、消費税の仕組みから制度をしっかりと理解していただく必要があり、丁寧な対応が求められています。

——インボイス制度開始にあたり、事業者が留意すべき点を教えてください。

免税事業者が課税転換する場合、「資金繰り」に注意する必要があります(図表2)。消費税を滞納すると滞納税を支払うことになり、さらなる資金繰りの悪化を招きかねません。また、消費税分を価格に転嫁できないと、自

社の利益が減少することになります。私たちの要望活動により、令和5年度税制改正で、納税負担を軽減する特例（2割特例）が講じられましたので、うまく活用していただきたいと思います。

もともと課税事業者であった場合も、自社が発行・受領するインボイスの保存や、仕入先がインボイス発行事業者であることの確認を行わなくてはならず、事務負担の増加に注意が必要です。これに関しては、経営者だけでなく、経費を使っている社員への周知も行わなければなりません。免税事業者と突発的に取引を行った結果、後になってインボイスを発行してもらおうとしてもできないといったトラブルが起こらないよう、あらかじめ社員教育をする必要があります。

——今後、予定している対応は何でしょうか。

引き続き事業者の混乱や不安を解消できるよう、全国の商工会議所と連携して、しっかり支援していきます。そして、必要に応じてさらなる税制措置についても要望していきたいと思います。現時点（2023年9月）では、目立った混乱は見られていませんが、少なくとも、年明け最初の申告時期までは注意が必要だと考えています。

——中小企業診断士には、どのような活躍を期待しますか。

先ほど申し上げたとおり、まだ本制度を知らない事業者が多くいらっしゃいます。免税事業者は全国に500万者いるともいわれており、中小企業診断士の皆さんには、支援先企業をはじめ、中小企業に対する制度の周知・普及に取り組んでいただきたいと思います。商工会議所としても、会員事業者への周知に取り組んでいきます。

また、インボイス発行事業者になるか否かの判断には経営的な観点が必要です。販売先に一般消費者と事業者とが混在している場合、課税事業者へ転換し、インボイス登録をすべきかどうかの判断は、特に免税事業者にと

って難しいものがあります。自社の提供する商品やサービスが、他者で扱っていないのであれば、インボイス登録をしなくても取引が継続する可能性もあります。新たに生じる納税負担・事務負担や取引先との関係性、足元の経営状態や今後の経営戦略などをよく考えて、どのような選択をすべきか、事業者に寄り添った支援をしていただきたいと思います。

一見、インボイス制度は税理士の業務の範疇と思われがちですが、企業経営の視点から販売促進やデジタル化といった幅広い支援が必要とされており、中小企業診断士の方々の活躍に大いに期待しています。

4. 中小企業診断士に求められる役割

免税事業者でいるか、課税事業者になるか。いずれの場合も、商品・サービスの高付加価値化や販売促進支援、コスト低減といった利益を確保する方策が必要となり、事業者は今後の経営の在り方を見直す契機となりうる。

それでは、我々中小企業診断士に何ができるだろうか。たとえば、支援先企業への制度の周知、インボイス発行事業者になるかどうかの判断や制度開始に向けた準備支援、資金繰りに関するアドバイスなど、その答えは多岐にわたる。とりわけ、経理事務業務のデジタル化については、補助金申請支援を含め大いに貢献できるだろう。

まずは、制度の目的や仕組みをよく理解することだ。そして、ときには税理士や関連機関と連携を取りながら、経営判断に悩む中小企業の助けとなっていくことが求められる。

安藤 真佑佳

(あんどまゆか)

大学卒業後、建設会社に勤務。プラントエンジニアとして水処理プラント、食品工場、農業施設などの建設に携わる。現在は、ロジスティクス部門に従事。2022年中小企業診断士登録。



特集 2023年を振り返る

第4章

男性育児休業の 現状と展望



依田 彩那

神奈川県中小企業診断協会

2023年は、「こども基本法」の施行や「こども家庭庁」の発足など、こどもや子育てにまつわるニュースの多い1年だったといえる。「こども未来戦略方針」が策定されたほか、大企業における男性労働者の育児休業（以下、育休）等取得率の公表義務化も始まった。

本章では、子育てにまつわる課題の1つである男性の育休取得推進に焦点を当てる。取得推進が必要な背景や現在の取得状況を振り返りながら、課題や解決策について考える。

1. 少子化対策の現状

(1) 加速する少子化に対する危機感

厚生労働省「人口動態統計月報年計（概数）の概況」によると日本の出生数は、多少の増減を繰り返しているものの、2005年に110万人を、2016年に100万人を、2019年に90万人を割り、2022年にはついに80万人を割る約77万人となった。つまり、直近10年の間で少子化は大幅に加速しているのだ。

少子化が続くと、労働力人口の減少、人口減少による地域経済の衰退など、さまざまなマイナス影響が見込まれる。また、高齢化率が30%に迫る現在の日本では、現役世代の社会保障の負担増も懸念される。

(2) 今後、企業に求められること

深刻さを増す少子化の状況を踏まえて、6月、政府は「こども未来戦略方針」（以下、

戦略方針）を策定した。

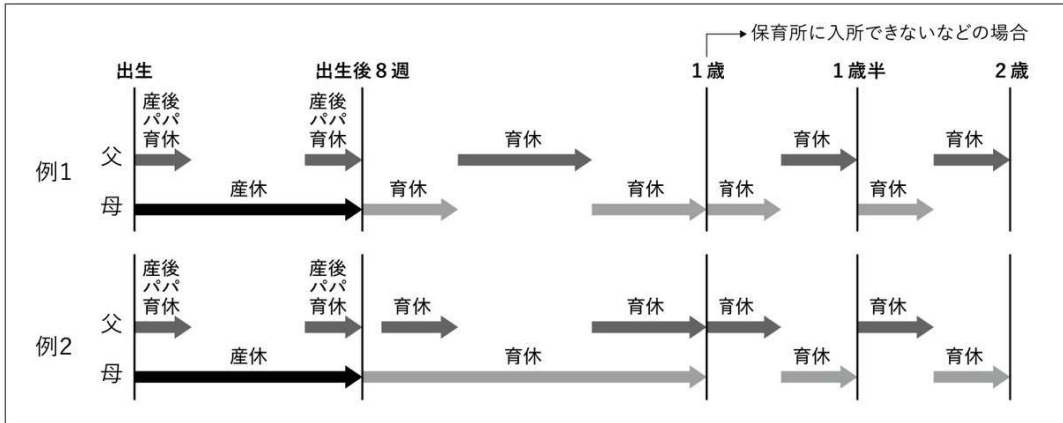
当該戦略方針は、「若年人口が急激に減少する2030年代に入るまでが、こうした状況を反転させることができるかどうかの重要な分岐点」であるという考えのもと、「(1)若い世代の所得を増やす」「(2)社会全体の構造・意識を変える」「(3)全てのこども・子育て世帯を切れ目なく支援する」の3つを基本理念としている。

このうち、「(2)社会全体の構造・意識を変える」では、企業において「出産・育児の支援を投資と捉え、職場の文化・雰囲気を変え、男性、女性ともに、希望どおり、気兼ねなく育児休業制度を使えるようにしていく」必要性や、「全国の中小企業を含めて、女性が活躍できる環境整備を強力に進めていく」という視点の重要性について述べられている。

また、戦略方針の中では、男性育休の取得推進について「制度面と給付面の両面からの対応を抜本的に強化する」ことにも言及している。

具体的に、制度面では男性の育休取得率について現行の政府目標を大幅に引き上げることや、次世代育成支援対策推進法の期限延長および改正などが、また、給付面では育児休業給付金の給付率引上げや、「育児休業を支える体制整備を行う中小企業に対する助成措置を大幅に強化する」ことなどが、それぞれ示されている。

図表 育児・介護休業法の改正を反映した取得例



出所:厚生労働省Webサイト「育児・介護休業法改正のポイント」(2023年11月時点)を基に筆者作成

2. 男性の育休取得の現状

(1) より柔軟な育休取得が可能に

育児・介護休業法の改正により、2022年10月から「産後パパ育休」（出生時育児休業）や「育児休業の分割取得」などが新たに施行された。

産後パパ育休は、子の出生後8週間以内に4週間（28日）まで2回に分割して取得できるものだ。これは後述する育児休業制度による育休とは別であり、併用が可能である。

また、育児休業制度の変更によって、育休を2回に分割して取得できるようになった。ほかに、保育所に入所できないなどの理由で、1歳以降も育休を延長する場合の育休開始日が柔軟化されるなどの変更もあった。

これらを活用すれば、父母どちらかに育休の負担がかかる構図を改善できるようになる（図表）。

(2) 男性育休等取得率の公表義務化

2023年4月から、従業員1,000人超の企業の事業主には、男性労働者の育休等の取得状況を年1回公表することが義務づけられた。

対象となる企業は、公表を行う日の属する事業年度の直前の事業年度（公表前事業年度）における、男性の「育児休業等の取得率」も

しくは男性の「育児休業等と育児目的休暇の取得率」のいずれかを公表しなければならない。また、公表は、インターネットなど一般の方が閲覧できる方法で行う必要がある。

7月、厚生労働省イクメンプロジェクトが行った「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」（速報値）（以下、公表状況調査）が発表された。当該調査によると、調査に回答した企業全体での育休等取得率は46.2%、取得日数の平均は46.5日であった。男性育休の普及を実感させるこの数値は、多くのメディアなどで取り上げられた。

現在、公表義務化の対象を従業員300人超の企業へと拡大する検討が進められているという。近い将来、中小企業も対象となるかもしれない。

(3) 中小企業の現状

一方、厚生労働省「雇用均等基本調査（事業所調査）」において、令和4年度（2022年度）の育児休業者割合は17.13%となっている。この数値には、公表状況調査の結果である46.2%との乖離が見られる。

乖離の要因の1つには、調査対象の違いがあると考えられる。

調査対象を企業規模の面で見ると、公表状況調査の対象は従業員1,000人超の企業である一方、当該調査の対象は常用労働者5

人以上を雇用している民営事業所となっている。ここから、中小企業における男性の育休取得率が伸び悩んでいることが推測される。

中小企業における男性の育休取得をどう推進していくか、各企業で課題意識を持って取り組む必要があるといえるだろう。

3. 中小企業での男性育休の取得推進

(1) 男性育休取得推進のメリット

中小企業が男性の育休取得を推進するためには、取得推進のメリットを知ることが第一歩となるだろう。

株式会社インテージリサーチ「男性の子育て目的の休暇取得に関する調査研究」(内閣府委託事業、令和元年9月)(以下、男性の休暇取得調査)によると、男性育休取得者への「休暇取得を経て、職場の環境・働き方に変化はありましたか」(複数回答)の回答として、最多だったのは「効率良く仕事をするよう心がけた」(27.0%)、次いで「定時で帰ることを意識するようになった」(25.0%)だったという。このような意識を持つ社員が増えていけば、業務改善や生産性向上など、企業におけるメリットにもつながっていくだろう。

また、国や自治体が設けている認定制度を利用するのも有効である。一例として「くるみん認定」を受けた場合を考えてみる。

当該認定は、次世代育成支援対策推進法に基づき一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成するなど一定の要件を満たした際に、申請を行うことで受けられる。認定を受ければ、「くるみんマーク」を自社の商品やホームページ、名刺、求人票などに表示できるようになる。対外的なアピールを行うことで、採用活動での応募者増加が期待できるほか、取引先における自社の印象度アップにもつながる。

さらに、常時雇用する労働者が300人以下の中小企業を対象とした「くるみん助成金(中小企業子ども・子育て支援環境整備助成事業(内閣府所管助成事業))」や、公共調達にお

ける加点評価の仕組みも設けられている。認定を受けることが資金調達や取引先拡大の一助にもなりうるのだ。

ほかにも女性活躍の推進や従業員の定着など、さまざまなメリットが考えられる。総じていえるのは、男性の育休取得を推進するメリットは育休取得者にとどまらず、企業全体に見込めるということだ。



くるみんマーク(厚生労働省Webサイト「くるみんマーク・プラチナくるみんマーク・トライくるみんマークについて」)

(2) 取得推進における課題と対応策

では男性の育休取得推進にあたって、どのような課題があるのか。株式会社パーソル総合研究所「男性育休に関する定量調査」(2023年)の報告書では、男性育休取得率5%未満の企業で課題感が大きいもの上位5項目は、「取得者が出た職場の負担増大」(39.8%)、「欠員時の仕事の穴埋め方法(代替要員の確保など)」(35.7%)、「仕事をカバーした社員の評価・処遇」(32.4%)、「取得事例が乏しい」(29.0%)、「取得希望者が少ない」(28.8%)だったという。

この結果を踏まえ、当該報告書では「不在時の対応」「希望者の不足」「事例不足」において課題感が大きいとまとめている。ここから、これらの課題への対応方法を考えてみる。

①不在時の対応

この課題の背景には、人材不足や仕事の属人化などがあると考えられる。ただ従業員の不在は、育児休業だけでなく、突然のけがや

病気などでも起こりうる。万一の備えという意味でも、日頃から業務のマニュアル化や多能工化を進め、中長期的な不在にも対応できる状態にしておくことが大切である。

また、国や自治体などが行う助成金のうち、両立支援等助成金など、代替要員を新規雇用した際に支給額を加算する仕組みを設けているものもある。さらに、仕事をカバーした社員に対する手当について、戦略方針内では「応援手当の支給に関する助成の拡充や代替期間の長さに応じた支給額の増額を検討する」旨も記載されている。このような情報を収集し、最大限活用することも得策だろう。

②希望者の不足

男性の育児取得希望者が不足する背景には、希望者が少ないだけでなく、取得希望を伝えづらい雰囲気があることも推測される。

この雰囲気を変えるためには、取得対象者だけでなく、会社全体で考え方をアップデートする必要があるだろう。たとえば、取得推進担当者が育児取得のメリットを社内報やメールなどで伝える、経営会議や朝礼の場で取得推進の重要性を経営陣やマネージャー層に理解してもらう、などが挙げられる。

また、育児取得前の引継ぎを円滑に進められるよう配慮することや、育児取得後の職場復帰の際の業務負荷およびメンタルケアも重要である。取得を推進するためにも、職場と取得推進担当者が連携し、育児を取得しやすい環境を整備することが大切である。

③事例不足

男性の育児取得について、身近に事例を聞く機会は少ないかもしれないが、インターネット上では多くの先進企業の事例が紹介されている。

たとえば、厚生労働省のWebサイト「両立支援のひろば」では、10万社を超える企業の仕事と家庭の両立支援に関する一般事業主行動計画が掲載されている。当該サイトには、企業規模や業種、「男性の育児休業等取得率の公表有無」などの検索項目があるため、検索機能を活用し、より有用な情報を得ること

ができる。ほかにも、育児取得推進に関するセミナーへの参加や、「仕事と家庭の両立支援プランナー」への相談なども有効だ。

また、男性育児と聞くと事例不足を感じるかもしれないが、女性での育児取得の事例はより身近にあるはずだ。性別にとらわれず、先行事例を生かす姿勢も大切である。

4. 中小企業診断士に求められる役割

本章では男性の育児取得推進について、制度や調査結果などの現状を踏まえつつ、中小企業における課題と対応策を考えてきた。

今後、幼少期を共働き世帯で過ごしてきた従業員の増加、仕事と暮らしを統合的にとらえるワークライフインテグレーションという考え方の普及などにより、男性が育児を「手伝う」のではなく「当事者としてかかわる」ことが当たり前になっていくだろう。価値観が変化していく中、男性育児の取得希望者は確実に増えると考えられる。加えて、取得ができないことで優秀な従業員が離職するなどの事例も増加していくかもしれない。

男性の育児取得推進にあたっては、中小企業における人手不足をはじめとした課題にも対応していかなければならないのが現状である。課題の解決にあたり、我々中小企業診断士は働き方にまつわる支援だけでなく、生産管理や財務などの観点を生かした支援、他企業との連携による支援もできるはずだ。

現在も引き続き、少子化対策の具体案について、法改正などの議論が行われている。制度がどのように変化していくのか、今後の動向に注目していく必要があるだろう。

依田 彩那

(よだ あやな)

大学卒業後、自動車部品メーカーにて人事・営業を経験後、ソフトウェアベンダーへ転職。現在は人事部門にて新卒教育・キャリア開発を担当。2022年中小企業診断士登録。



特集 2023年を振り返る

第5章

ゼロゼロ融資の返済開始に どう向き合うか



飯高 麻由子

東京都中小企業診断士協会

2023年は、中小企業の資金繰り面でも転換期を迎えた年だといえる。なぜなら、民間金融機関による実質無利子・無担保の新型コロナウイルス感染症対応資金、いわゆる「民間ゼロゼロ融資」の元金返済開始を迎えた中小企業が多く存在したからだ。

本章では、民間金融機関によるゼロゼロ融資（以下、民間ゼロゼロ融資）の変遷と現状を伝えるとともに、中小企業診断士として果たすべき役割について論じていく。

1. 実質無利子・無担保の資金繰り支援

(1) 政府も民間も対応したゼロゼロ融資

2020年3月、新型コロナウイルス感染症の影響で売上が減少した事業者を対象とした融資の取り扱いが開始された。この融資は、担保不要（無担保）かつ要件を満たせば当初3年間は利子補給がある（実質無利子）ため、「ゼロゼロ融資」と呼ばれた。

取り扱い開始当初は、日本政策金融公庫などの政府系金融機関がゼロゼロ融資を実施。その後、想定以上の利用があったため、2020年5月1日から民間金融機関でもゼロゼロ融資を取り扱うようになった。

民間ゼロゼロ融資は、信用保証制度を利用した仕組みとなっている。融資上限額6,000万円、融資期間10年以内のうち、最大5年間は元金の返済を猶予する据え置き期間を設けることができた。担保不要・当初3年間の利

子補給は政府系金融機関のゼロゼロ融資と同様。加えて、信用保証料の減免も受けられるのが特徴である（図表1）。

図表1 民間ゼロゼロ融資の貸付要件

要件	次のいずれかの認定を受けていること ・セーフティネット保証4号 （売上▲20%） ・セーフティネット保証5号 （売上▲5%） ・危機関連保証 （売上▲15%）
支援内容	○小規模の個人事業主の場合 保証料ゼロ・金利ゼロ ○その他の場合 売上高▲5%：保証料1/2 売上高▲15%：保証料ゼロ・金利ゼロ

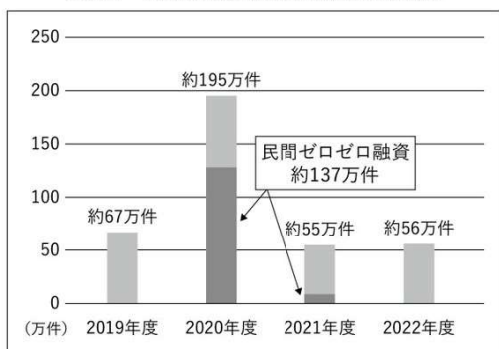
出所：中小企業庁「第1回金融小委員会事務局資料」（2022年）を基に筆者作成

(2) 民間ゼロゼロ融資が倒産抑制に寄与

こうして始まった民間ゼロゼロ融資は多くの事業者利用され、急速に件数を伸ばした。

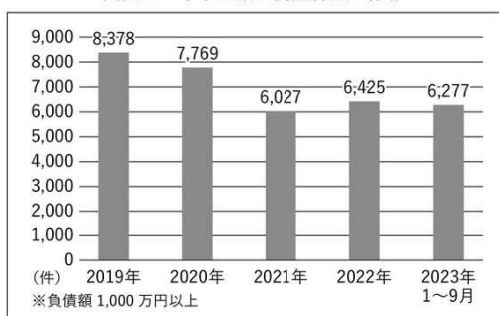
中小企業庁「第1回金融小委員会事務局資料」によると、2021年3月末に受付が終了した民間ゼロゼロ融資の信用保証協会による保証承諾件数は、累積で約137万件（図表2）で、金額にして約23兆円に上った。これは新型コロナウイルス流行前の2019年度における保証承諾件数約67万件の2倍以上に相当する。

図表2 信用保証協会の保証承諾件数の推移



出所: 中小企業庁「2022年版中小企業白書」(2022年)、「信用保証協会別の保証実績」(2019~2022年)を基に筆者作成

図表3 中小企業の倒産件数の推移



出所: 中小企業庁「倒産の状況」(2023年)を基に筆者作成

民間ゼロゼロ融資による資金繰り支援の効果もあり、コロナ禍でありながらも中小企業の倒産件数は抑制傾向をたどる。

図表3のとおり、2020年の中小企業の倒産件数は7,769件、2021年も6,027件と、新型コ

ロウイルス流行前よりも低水準に抑えられたのである。

一方で、2023年の中小企業の倒産件数は、1月~9月で累計6,277件と、やや増加傾向にも見てとれる。民間ゼロゼロ融資の取り扱い開始から3年が経過した2023年、一体どのような変化が起こったのか。

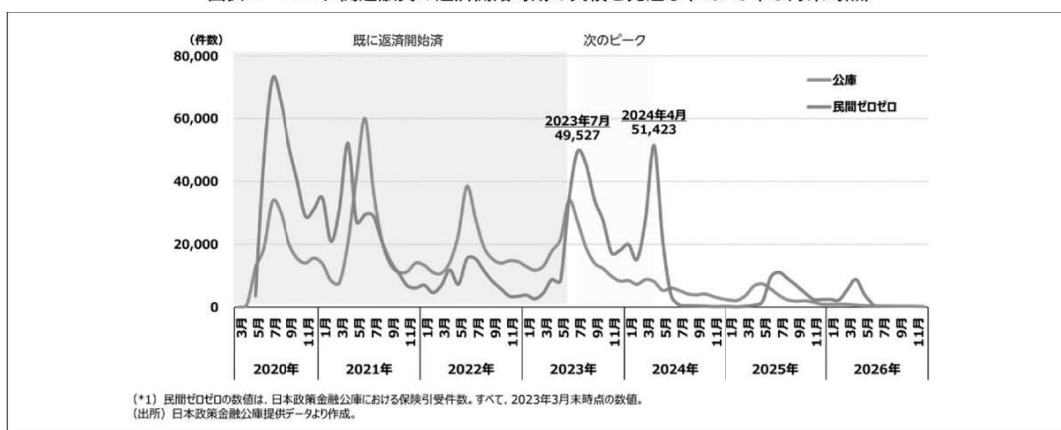
2. 2023年における民間ゼロゼロ融資

(1) 民間ゼロゼロ融資の返済状況

中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会(第10回)事務局説明資料」によると、民間ゼロゼロ融資の保証実行先約136万件的のうち、「完済」は約3.7万件、「元金返済中」は約70.8万件、「据置期間中」は約45.8万件となっている(2023年3月末時点)。つまり、2023年に入ってから、全体の約3割が元金返済を据え置きしていたことになる。

一方で、同資料には「民間ゼロゼロ融資の返済を開始する者の返済開始時期は2023年7月~2024年4月に集中」との見解も示されている。図表4からもわかるとおり、2023年は7月の約5万件をピークに、例年以上に多くの事業者が民間ゼロゼロ融資の元金返済開始を迎えようとしていたのである。同様の動きは今後も継続し、2024年4月に再び元金返済開始のピークが訪れようとしている。

図表4 コロナ関連融資の返済開始時期の実績と見通し(2023年3月末時点)



(*1) 民間ゼロゼロの数値は、日本政策金融公庫における保険引受件数。すべて、2023年3月末時点の数値。
(出所) 日本政策金融公庫提供データより作成。

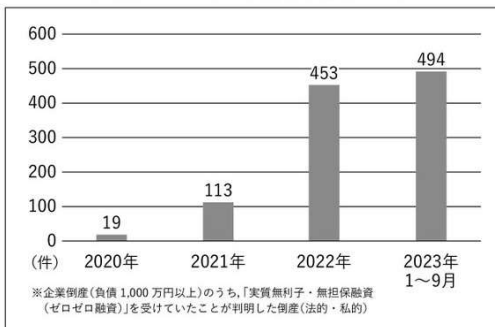
出所: 中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会(第10回)事務局説明資料」(2023年)

(2) 中小企業の倒産件数への影響

では、民間ゼロゼロ融資の元金返済開始は中小企業の倒産件数にも影響しているのか。

株式会社東京商工リサーチの調査によると、2023年1～9月のゼロゼロ融資後倒産件数は494件で、2022年の年間件数453件を超えている（図表5）。特に、2023年7月は61件、8月は59件と高止まりが続いた。

図表5 ゼロゼロ融資利用後倒産件数



出所:株式会社東京商工リサーチ「ゼロゼロ融資利用後倒産月次推移」(2023年)を基に筆者作成

この件数には政府系金融機関のゼロゼロ融資も含まれているが、2023年7月以降の件数からも、民間ゼロゼロ融資の元金返済開始が少なからず影響しているものと推測される。

このように、2023年は民間ゼロゼロ融資において大きな変化が見られた年だった。こうした変化が中小企業の資金繰りに影響を与えていることは否定できないだろう。加えて、昨今の円安基調やエネルギー価格の高騰も無

視できない。資金繰り面での中小企業支援は急務なのである。

3. 中小企業を支える制度

では、民間ゼロゼロ融資の元金返済開始に対しどのような支援を講じるべきか。一例として、次のような資金繰り支援策が考えられる。

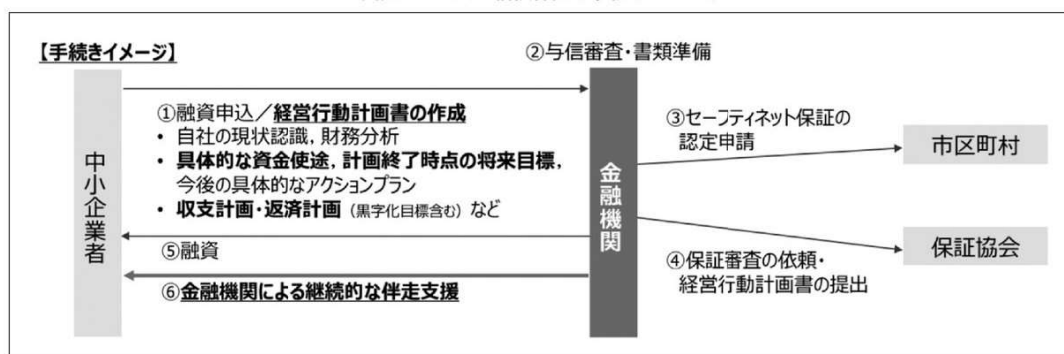
(1) コロナ借換保証

2023年1月、中小企業庁は民間ゼロゼロ融資の返済負担軽減や新たな資金需要に対応するための信用保証制度「コロナ借換保証」を創設した。民間ゼロゼロ融資で借り入れた資金を本制度で借り換えることで、返済期間の見直しや据え置き期間の再設定が可能となる。

図表6は本制度の手続きイメージである。本制度の保証限度額は、民間ゼロゼロ融資の限度額6,000万円を上回る1億円。信用保証協会の保証割合が100%となっている融資は、本制度でも100%保証で借換が可能である。保証期間は民間ゼロゼロ融資と同様の10年以内。金利負担はあるものの、要件を満たすことで信用保証料の引き下げが可能だ。

この要件には、金融機関との対話を通じた経営行動計画書の作成と継続的な伴走支援を受けることが含まれている。コロナ禍による経済活動停滞から抜け出しつつある今、中小企業への継続的できめ細やかな支援が必要とされているのだ。

図表6 コロナ借換保証の手続きイメージ



出所:中小企業庁Webサイト「民間ゼロゼロ融資等の返済負担軽減のための保証制度(コロナ借換保証)を開始します。」(2023年)

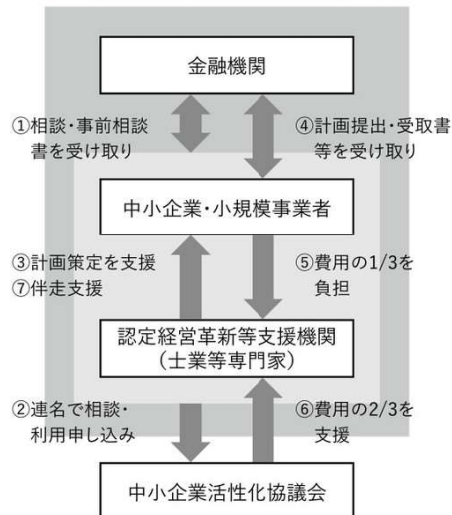
本制度は、2023年1月10日の受付開始以降、同年6月23日までの間に53,139件、1兆3,407億円が保証承諾されている（中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会（第10回）事務局説明資料」記載の速報値）。今後、さらなる制度活用が見込まれる。

(2) 早期経営改善計画策定支援事業

早期経営改善計画策定支援事業（ポストコロナ持続的発展計画事業）は、売上減少や資金繰り悪化に悩む中小企業者などが、国が認定する専門家の支援を受けて経営改善計画を策定する際に、専門家へ支払う費用の3分の2を中小企業活性化協議会が補助するものである（伴走支援費用を含む上限25万円）。

本事業は、金融機関の返済条件変更などを必要としない、早期の段階で経営改善計画の策定を支援する点が特徴である。図表7に示すように、認定経営革新等支援機関の支援のもと、資金実績・計画表やアクションプランなどの経営改善計画を策定し、取引金融機関に提出する。

図表7 早期経営改善計画策定支援事業のスキーム



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構のWebサイト「経営改善計画策定支援事業等のご案内」（2023年）を基に筆者作成

経営者にとっては、経営悪化前に自社の経営状況を客観的に把握し、専門家のアドバイ

スを受けられる点がメリットといえる。一方で支援者側も、企業の現状や将来の目標を経営者と共有し、1年間支援を実施することで、より綿密なコンサルティングが可能となる。

4. 中小企業診断士に求められる役割

民間ゼロゼロ融資の取り扱い開始から3年が経過した2023年。新型コロナウイルス感染症の5類移行によりコロナ禍は収束傾向にあるものの、円安による原材料費の高騰などの影響もあり、中小企業の経営は再び苦境に立たされている。

本章では2つの支援策を紹介したが、こうした制度を知らない中小企業経営者もいることだろう。中小企業診断士として、日頃から中小企業を支援する制度の情報を把握し、経営者へ周知することが必要であると考え。

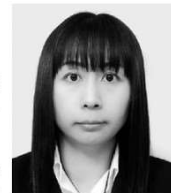
一方で、これらの支援策に共通して重要視されているのが「中小企業への伴走支援」だ。単発的な支援にとどまらず、経営者と長期的に向き合い、寄り添いながら、ともに企業を盛り上げていくことが今後ますます必要とされてくるだろう。

そのためにまずは、経営者が本音で相談しやすい環境を整えることが重要ではないだろうか。中小企業診断士として、経営者とのコミュニケーションを欠かさず、意見に耳を傾け、共感しながら、知見を生かしたアドバイスを行うことが大切であると筆者は考える。

経営者が相談しやすい相手として、中小企業診断士が身近な存在であることを切に願う。

飯高 麻由子 (いいたか まゆこ)

大学卒業後、金融機関に勤務。現在は顧客の遺言書作成や遺産整理のサポートなど相続関連業務に従事。2022年中小企業診断士登録。1級ファイナンシャル・プランニング技能士。



連載
第129回

直撃

プロコンライフ!

【ゲスト】中田 麻奈美さん

●インタビュー
平井 彩子 中小企業診断士

【今回のゲスト】

profile: 中田 麻奈美(なかだ まなみ)
ナカミ創造研究所代表。大学卒業後、国家公務員の大学職員(技術職)として、5年ほどバイオ系の実験業務に携わる。結婚を機に長野県松本市に移住後、地元の老舗ジャムメーカーにて商品開発に従事。2016年中小企業診断士登録後、2017年にナカミ創造研究所設立。主に公的機関での経営相談を通じて、県内300社以上の支援に携わる。得意領域は、各種補助金の計画策定支援、経営指針実践サポートや経営理念研修のほか、HACCP導入支援や工程改善、業務効率化など。共著に、『ふぞろいな合格答案エピソード9』(同友館)、『自分を活かす会社でイキイキ働こう! -魅力的な中小企業探しのすゝめ』(三恵社)など。



第129回のゲスト・中田麻奈美さんは、大学職員としてキャリアをスタートし、長野県松本市に移住後は、地元の老舗ジャムメーカーの研究開発本部にて商品開発に従事されていました。2017年に独立されてからは、地元の経営者の方々への支援を中心に活動を広げています。

キャリアのスタートから独立の決意、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。

結婚を機に住まいも キャリアもチェンジ

平井：キャリアのスタートは大学の研究所の職員ですね。

中田：もともと、税関の職員になりたいと思っていました。当時は、特に麻薬の水際対策に興味を抱いており、その道を追求しようと、化学職の形で公務員試験に合格しました。しかし、他の選択肢を持たないまま、国家公務員試験のみ突破している状態であったため、税関職員の面接に落ちてしまい、道が閉ざされてしまいました。この時期は「超就職氷河期」で、その時点で一般企業への就職に変更することも難しい状況でした。悩んでいたところ、何のご縁か東京工業大学から電話が入り、バイオ実験業務に携わる公務員として働くことになりました。

平井：バイオ実験業務というのは具体的にどのようなことをするのでしょう。

中田：いわゆるPCR（ポリメラーゼ連鎖反応）で、生物の進化や発生を研究するための遺伝子解析を行っていました。研究では、特定の遺伝子が特定の生物に存在するかどうかを調べたり、遺伝子の配列を通じて生物の系統関係を調査したり、遺伝子情報を基に、ある生物の起源や進化についての情報を収集したりしていました。

平井：待遇は国家公務員と同等なのですね。

中田：そうです。国家公務員Ⅰ種とは異なり、出世もある程度は先が見えている状態で、当時は仕事を頑張るというよりは楽しい20歳代を謳歌しようと趣味を充実させていました。その後、結婚を機に長野に行くことになり、地元の大学へ異動する道を取ろうとしていたのですが、うまくいかずに退職することになってしまいました。

平井：そこから就職活動をされたわけですね。

中田：派遣社員やアルバイトをしながらハローワークに通っていました。求人票を見ていると、待遇面で光っている企業があり、それが前職の地元の老舗ジャムメーカーでした。しかも、求人票には「農芸化学科出身の方募集」と書いてあり、そのようなピンポイントな求人に合うのは自分しかいないと思い、応募しました。

平井：研究開発本部ではどのような仕事をされていたのですか。

中田：商品開発が主な業務で、新商品やリニューアル品にかかわっていました。

平井：ジャムの商品開発の難しさは、どこにあるのでしょうか。

中田：まず、ジャムを作る工程の中で果物を熱するため、風味が飛んだり、色が悪くなったりする問題があります。果物によっては粒が浮きやすいと充填の際にうまくいかないため、その処理をしたり、ジャムのゲル化に重要なペクチンが熱に弱いいため、そのバランスを調整したりなど、このあたりに難しさがありました。ペクチンの作用も結局は化学なので、糖類の性質を理解して、どのように変化する

かを知っている必要があります。それで、農芸化学科の人を募集していたのだらうと今となっては思います。

平井：その時は、ご自身のキャリアについてどのようにお考えでしたか。

中田：特には何も考えていませんでした。1年目のOJTでは各部署を回って果物の選別から製造、充填・包装まで経験させてもらっていましたが、入社1年程度で1人目の子どもを妊娠したため、仕事をあまり覚えないうま産休に入りました。戻ってきたら今度は1人だけいた先輩が転職していて、自分1人だけになってしまいました。そのタイミングでもう一度、OJTに出させてもらい、今度は業務を体系的に理解していきました。

ただ、その経験がとてもよかったです。リーマン・ショックの煽りを受けて値下げ要求が多く、リニューアル依頼が溢れる中、業務を理解していたからこそ試行錯誤が適切にでき、より成長できました。また、私の負担が大きくなりつつあったため、新卒社員を採用しようという流れも作れました。これが私にとっても大きな転機になりました。

その時、2人目の子どもを妊娠中で、お盆休みには産休に入る予定だったのです。そのため、実質90日くらいで自分の代わりの人を育てなければなりません。現場研修のプログラムも作らせてほしいとお願いしたり、新人を作業員として現場で使わないでほしいと伝えたりしていました。そこで、計画立ててマネジメントしていくことの面白さに気づき、仕事に対する向き合い方が変化してきました。

新人からの電話質問が 中小企業診断士を目指したきっかけ

平井：どのようなきっかけで中小企業診断士を知ったのでしょうか。

中田：育休中のある日、その新人から私に、「売れる商品はどのように作ったらよいのでしょうか？」と電話がかかってきたのです。これまでは値下げ要請やリニューアルの試作など、

営業からの要望には応えていましたが、売れる商品をどのように作ればよいのか、自分で考えたことはありませんでした。

そこで、書店でいろいろと調べていたところ、中小企業診断士の資格を知りました。マーケティングはもちろんのこと、経営全般について学べることがわかりました。産休育休中に時間が作れるため、勉強することも悪くないし、試験勉強には明確なテキストがあるため、闇雲にマーケティングを学ぶよりもはっきりしてよいと思ったのです。

平井：産休育休中に勉強するのは大変でしょう。

中田：逆に、時間があることはチャンスだと思っていました。資格を取得した後はどうしようとか、不合格だったら困るということもなく、勉強するために試験を受けるくらいの気持ちでしたから、そこまでいろいろなことは考えていませんでしたね。

平井：会社で資格を役立てられたらよいとか、自分の知識が広まったらよいというモチベーションでしたか。

中田：はい。私が中小企業診断士の勉強をしている頃に、社内で経営理念を浸透させようという動きが湧き上がり、興味があって企画書のようなものを作成したところ、その提案が受け入れられ、経営理念浸透委員会という活動が始まりました。この活動を通じて、経営に興味が深まり、商品開発よりも新たなキャリアの可能性に魅力を感じ始めるようになりました。

同時に、中小企業診断士の仲間たちの間にも独立の動きがあり、「もしかしたら、経営支援という道が私にとって良い選択かもしれない」と感じるようになっていきました。

「いつか独立」の思いが 実るタイミング

中田：しばらくは、「いつか独立できたらよいな」と支援機関の募集を見たり、プロコン塾に通ったりする日々が続いていました。その頃に、とある飲み会で独立を検討しているこ

とを打ち明けたところ、よろず支援拠点のコーディネーターの仕事はどうかと提案されました。これをきっかけに、そこから少し先になるタイミングで独立することになりました。

平井：独立のタイミングは突然、訪れるものですね。

中田：そうですね。本当に渡りに船という感じでした。

平井：最初は、どのような案件から仕事を始められましたか。

中田：よろず支援拠点では、多種多様な案件に携わりました。明確なお困りごとには社会保険労務士や弁護士の方が対処していましたが、わかりにくいことは中小企業診断士が対処する形だったため、とても勉強になりました。対応する企業も小規模なので、当たり前のことが後手に回っている現状にも驚きました。

よろず支援拠点には5年ほど従事しました。それからは、金融機関からのご紹介やお客様同士のつながりで、コンサルティングの依頼を受けるようになりました。

人を雇い、顧問先を持ち、 地元企業の発展を支援

平井：今、独立して7年目ですが、ターニングポイントはありましたか。

中田：人を雇用するようになったことが大きかったと思います。今では完全にバックオフィスをお任せしています。最初は事務的なことを頼んでいましたが、今は企業とのやり取りで必要な情報の入力や加工などをお願いしています。現在は、業務委託が1名と直接雇用が2名います。

平井：今は顧問先が何社ほどありますか。

中田：毎月、訪問しているのは3社です。あとは、絶えず何かあればスポットで声をかけていただいて、細く長く付き合っているお客様が多くいます。

平井：顧客とつながる接点が多く持てたことは、やはり大きいですね。

中田：1つひとつの仕事を大事にしてきたこと

が実っているのかもしれませんが。そのため、顧客数を飛躍的には増やせません。中小企業診断士の2人体制で対応できるともつとよいのですが、そのように自分がしたいのかもどうかも含めて、自社の経営指針はまだ定まっていない状態です。

経営理念は 働く人たちを幸せにすること

平井：大学での職員生活から激変されましたね。今、思い描いているビジョンがあれば教えてください。

中田：私の経営理念は、働く人たちを幸せにすることです。これは社長自身が成功することよりも、会社のすべての従業員が楽しんで働き、利益を得て成長していくことを目指しています。

新しい機械や新規事業が必要で、生産性の向上や利益増加を実現できる場合、賃上げも含めて取り組むべきだと思います。私自身が今から工場を建設して何かを製造することはできませんが、それを持っている会社の人たちの潜在能力を最大限に引き出し、成長させていきたいですね。

また、都市圏から離れた小規模な会社では、手書きやFAXが主なコミュニケーション手段で、情報化に対するニーズもあります。2時間×3回くらいのご支援で小さいアプリケーションができるくらいの小規模な改善から始め、大きな投資ではなく、より効果的な方法を見つけることも、今後のご支援の展開として模索している状況です。

平井：小規模企業の筋力アップは大切ですね。

中田：私の経営理念を実現したいので、そこに必要なお金は引張っていきたくて、システムで解決できるようなことは支援していきたいと思っています。私自身はシステムの専門家ではありませんが、基本的な原価計算がおぼつかない企業もたくさんあります。そういった経営をもっと見える化して、経営として意思決定ができる段階に引き上げるお手伝いをしていきたいと思っています。

【取材後記】



第129回目のゲストは中田麻奈美さんでした。

大学職員からキャリアをスタートさせ、転職後の新人の一言で中小企業診断士の資格を知り、今では人を雇用して経営支援をするほどの中田さん。根っこではご自身でキャリアを選択していると思いますが、ふとした出会いや気づきを見逃さずにいるからこそ、チャンスをつかんでいけるのだろうと気づかされました。

1つひとつの仕事や出会いを大切にされており、信頼を獲得する力も感じました。今後さらに多くの経営者を勇気づけ、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、高橋寛さんからお話を伺います。

(取材日：2023年9月8日)

連 合 会 本 部 リ ポ ー ト



令和5年度「中小企業経営診断 シンポジウム」を開催！ 309名がシンポジウムに参加

当協会では、令和5年11月2日(木)に、東京都文京区の東京ガーデンパレスにおいて、令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」を開催いたしました。なお、基調講演についてはライブ配信を実施いたしました。

今回のシンポジウムの統一テーマは「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～」で、当日は中小企業診断士、来賓、行政支援機関関係者、一般の方など309名（基調講演のライブ配信視聴者を含む）の方々にご参加いただきました。

午前の第1部は10時15分に開会し、松枝憲司・当協会会長の開会挨拶に続いて、松浦哲哉・中小企業庁経営支援部長にご挨拶いただきました。



松枝憲司・当協会会長



松浦哲哉・中小企業庁経営支援部長

その後、10時30分～11時30分までの60分間にわたり、小田島春樹・有限会社あびや／株式会社EBILAB代表取締役による「DXとデータ経営で商売を変革した老舗企業あびやの事例」と題した基調講演が行われました。講演では、同社がどのように「データをもとに考える経営」を成し遂げたのか、また売上と利益を劇的にアップさせた実績とその実現に必要なデータ活用法について、事例を交えお話しいただきました。



小田島春樹・有限会社あびや／株式会社EBILAB代表取締役

午後の第2部では、4つの会場に分かれて、次の催しが開催されました。

○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（今後、会員専用マイページ内で当日の発表の模様を動画にてご覧いただけるようにする予定です。）

連 合 会 本 部 リ ポ ー ト

○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

○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

○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

「中小企業診断士川柳」優秀作品投票及び表彰

また、同時時間帯には「無料経営相談会」も開催し、相談員を務めた日本政策金融公庫の担当者および東京協会会員が、1社からの資金繰り等の相談に対応しました。

さらに、17時から「表彰式」および「懇親会」が開催され、「表彰式」では森川雅章・当協会副会長の開会挨拶後、酒井理・審査委員長から第1分科会の審査結果の発表および発表論文に関する審査委員長講評が行われました。

その後、第1分科会・第2分科会・第3分科会の順で発表者に表彰状が授与されました。

なお、第1分科会～第3分科会の各賞受賞者は、以下のとおりです。

【第1分科会】

○中小企業庁長官賞

危機を契機に「10年前倒しの経営革新プラン」を実行した伴走支援
～小規模外食企業と共に歩んだ9年間の軌跡～

松原 憲之（東京都中小企業診断士協会）

○中小企業基盤整備機構理事長賞

支援者のための中小企業のSDGs経営導入プログラム
～持続可能な中小企業経営のためのマニュアル 第一章～

川嶋 正己（福井県中小企業診断士協会）

○日刊工業新聞社賞

伴走型支援を踏まえた「動機付け」を重視した小規模事業者の支援事例
～補助金とSDGs等の取り組みを誘因とした自己変革へと導く方法～

沼口 一幸（東京都中小企業診断士協会）

○日本経営診断学会会長賞

昭和のOSから令和のOSへの組織風土改革
～心理的安全性が組織の生産性を高める～

遠藤 彰（鳥取県中小企業診断士協会）

○中小企業診断協会会長賞

「小集団顧客価値向上活動（CVサークル活動）」による真の顧客価値経営の実践

～「従業員の働きがい」と「顧客ロイヤルティ」を同時に向上する方策～

増田 浩一（東京都中小企業診断士協会）

【第2分科会】

会員グループによる調査・研究発表

○中小企業診断協会会長賞（3編）

買い物弱者支援に関する調査研究報告書

～社会課題解決に向けて中小企業診断士が果たすべき役割～要約版

山崎 孝二（秋田県中小企業診断協会）

キッチンカー（移動販売車）の開業・運営支援マニュアル

山下 義（東京都中小企業診断士協会）

地方温泉観光地の再生に関する調査・研究

～再生主体による分類と成功要因～

桑原 茂之（鳥根県中小企業診断協会）

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会長賞（2編）

小規模飲食業の販促に有効なWEBマーケティング支援

永田 朋之（東京都中小企業診断士協会）

「地域野菜『寺島なす』を活用したまちづくりおよびブランド化の支援」

渡辺 英史（東京都中小企業診断士協会）

【第3分科会】

○東京都中小企業診断士協会会長賞（1編）

専門性を訴求するための表現ツール「事典型コンテンツ」の開発

大谷 秀樹（中央支部 実践的プロモーション研究会）

○東京都中小企業診断士協会優秀賞（4編）

事業承継支援業務と知識体系の改訂

清水 一郎

（東京協会 事業承継支援コンサルティング研究会）

中小企業のためのイノベーション・マネジメント：「イノベーション・ツールブック」の開発

出水 進（城南支部 成長産業分野研究会）

大手による寡占化が進む自転車小売業界における事業承継支援事例とその展開～小規模自転車販売店の事業承継支援および事業承継セミナー開催の取り組み

河村 康孝（東京協会 自転車ビジネス振興研究会）

県協会レポート



柴山豊樹・中小企業庁経営支援課長, 松枝・当協会会長, 審査委員ならびに表彰者の方々

「中小企業におけるAI導入/DX推進支援ハンドブック」の作成

黒須 靖史 (中央支部 AI・人工知能研究会)

また、「表彰式」終了後には、17時40分より「懇親会」が開催され、論文発表者をはじめ、当協会関係者などが歓談を行いました。

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)

本年度診断士第2次試験(筆記)終了

当協会では、本年度の中小企業診断士第2次試験(筆記)を、さる10月29日(日)に札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡の7地区で実施しました。

なお、筆記試験の結果発表は、令和6年1月11日(木)に行われます。

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



埼玉県中小企業診断協会

埼玉県協会の活動報告

中小PMI支援専門家養成研修に参加して

10月1日(日) 県協会会議室/Zoom開催73名



本研修は、中小企業庁からの連携要請を受けて埼玉県協会が主催し、同会から36名の会員が参加しているほか、他県協会(新潟、長野、群馬、栃木、茨城、千葉、神奈川、沖縄)からも37名が参加し、合計73名の大規模な研修となっている。

講義は、中小PMIガイドライン立案担当者や同ガイドライン策定委員といったPMIに関する議論の最先端に行く講師によって行われており、PMIの基礎的な事項や、実務上PMIとして行うべき事項について実践的に学ぶことができる。

PMI (Post Merger Integration) とは、M&A後の譲受企業の事業と譲渡企業の事業の統合プロセスをいう。昨今、PMIはにわかに注目を集めているが、実務上PMIを見据えた対応を行っている専門家は限られていた。今後はPMIを意識したM&A対応が必須であり、PMIが中小企業診断士の新たな活躍の場となることに期待している。

(文責：安部 慶彦会員)

オータムフォーラム2023に参加して

10月14日(土) 浦和コソソ7階コソソホール



埼玉県協会は、中小企業診断士を対象としたフォーラムを年に2回、4月と10月に開催している。埼玉県協会の魅力は、コミュニケーションを大切にしており、会員同士の仲が良く会長や理事との距離が近いことである。

今回のフォーラムでは、グループディスカッションを通して、これらの魅力を参加者に体感してもらった。参加者の悩みを題材として、理事と既存会員を含めた数名のグループで話し合いを行った。協会の活用方法、独立する際の悩みなど各グループでディスカッションは盛り上がり、会場全体で和やかな雰囲気となった。

フォーラム終了後、参加者より「皆さんフレンドリーで、入会したくなった」などの声が寄せられ、好評であったことがうかがえる。

(文責：大塚 貴行会員)

カーボンニュートラルの重要性をゲームで実感

10月22日(日) 県協会会議室13号



世界では、気候変動対策として2050年までのカーボンニュートラルを目指す動きが広がっている。埼玉県協会SDGs共創経営研究会では、県協会会員を対象にカードゲーム「2050カーボンニュートラル」を開催した。

このゲームは、参加者が電力会社や政府など12の組織に分かれ、自組織の目標を達成するべく行動を選択し、その結果カーボンニュートラルを達成できるかどうかをシミュレーションするものである。参加者からは、環境と経済のバランスを取りつつカーボンニュートラルを達成することの難しさや政府・企業と市民の連携の重要性について、実感を持って理解できたという声が聞かれた。

(文責：川村 美穂子会員)

「街づくり研究会」の商店街支援 (10月定例会)

—調査事業・訪問研修を中心に—

10月26日(木) 浦和コミュニティセンター12号



阿部代表の講演

「街づくり研究会」10月定例会は、研究会会員・県協会会員が多数参加する、withコロナ期における今年2回目のリアル開催であった。

テーマは「埼玉県の商業」「商店街支援」「調査事業・訪問研修」についてである。

調査事業の最近の事例として、2022年「Y町商店会イベント消費者調査」を取り上げた。また、視察研修の候補として、渋沢栄一ゆかりの深谷市を候補とし

県協会レポート

て検討している。

今後とも商店街支援活動・研究として、調査事業・訪問研修・外部講師の講演などを実施していきたいと考えている。

(文責：梅津 充幸会員)

千葉県中小企業診断士協会

所在地の変更について

このたび、千葉県中小企業診断士協会（石井孝昌会長）の所在地が変更となりましたので、お知らせします。

〒260-0028

千葉県千葉市中央区新町1-20 江澤ビル5F

東京都中小企業診断士協会

TOKYO SMECA ニュースデジタル2023年11月号(No.506)

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11月号（No.506）」を発行した。

イベント案内が2件、お知らせが1件、イベント開催報告が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11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21編。

11月1日発行

静岡県中小企業診断士協会

診断士広報しずおか 第217号

静岡県中小企業診断士協会（鈴木宣二会長）が、会報「診断士広報しずおか 第217号」を発行した。

トップは、鈴木会長からの「コンサルティングAIに対抗するには、3現主義が必須！」。

続いて、「静岡県中小企業診断士協会2023年度定期総会を開催」。

さらに、報告等が3件—

- ・3年ぶりに経済団体訪問を実施
- ・カーボンフリー研究会 活動のご紹介
- ・令和5年度 協会役員体制について

このほか、「新入会員のご紹介」は大橋義治・長田俊秀・小口章治・笹間崇久・清水将友・高橋祐貴・西島佳祐・早川英寿・林正和・

藤村孝暢・和久田忠寿の11会員、「原稿募集」、「編集後記」も。

8月25日発行、A4サイズ、8ページ



熊本県中小企業診断士協会

企業診断くまもと No.29

熊本県中小企業診断士協会（井上照教会長）が、会報「企業診断くまもと No.29」を発行した。

表紙の写真は、熊本新景「TSMC進出に見る景色」。次に、井上会長からのくまもと羅針盤「環境の変化が身に染みる、身を染める」。

続いて、熊本県信用保証協会の村田信一会長へのインタビュー。

さらに、会員からの投稿が3件—

- ・熊本の元気企業紹介「伝統と革新が交差するおんぶ紐事業「グランモッコ」」
「株式会社アルカ」 村田 久 会員
- ・職場で活躍する企業内診断士訪問シリーズ～第5回～ 公益財団法人くまもと産業支援財団産業振興部事業革新支援室 インキュベーション・マネージャー 朝長 久典 氏 取材担当：安田 護 会員
- ・特集「熊本県中小企業診断士協会事業「新入社員研修」の歩み」 中村 剛志 会員

次に、トピックスが4件—

- ・一般社団法人熊本県中小企業診断士協会 「中小企業診断士の日」特別講演会開催
- ・一般社団法人熊本県中小企業診断士協会 総会開催《2022年度報告、2023年度事業計画の承認など》
- ・2023年度 中小企業診断士理論政策更新研修会を実施
- ・研究会活動「中小企業支援施策研究会活動レポート」

このほか、「新入会員紹介」は荒木陽一郎・坂田祐輝・緒方晋也・宮田昌尚・渡辺裕介・下川峰郎・津島亮太・水野節・西山明の9会員、「協会活動実績」、「一般社団法人熊本県中小企業診断士協会会員名簿」も。

11月1日発行、A4サイズ、19ページ



埼玉県中小企業診断協会の今後の研究会スケジュール

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

●12月定例会 12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	12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	令和6年1月12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	令和6年1月13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	12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	12月2日(土) 10:00～	オンライン開催	坂本 真人
街づくり研究会	隔月第4週	12月21日(木) 19:00～	浦和コミセン 第2集会室	梅津 充幸
ものづくり研究会	毎月第4土曜日	12月23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	12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	12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	12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	12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	12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	12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	不定期	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	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

◆県協会HPにて各種情報を発信中

「オールかながわの取り組み」:スキルアップからプロコンサルまでサービス提供

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

- ・一般社団法人 神奈川県中小企業診断協会 <https://sindan-k.com/>
- ・一般社団法人 神奈川中小企業診断士会 <https://k-shindanshi.com/>

「診断士の匠」:中小企業診断士として長く活躍されている会員にスポットを当てたインタビュー記事

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

「コンサルかながわニュース」:会員診断士以外の皆様もご覧いただける会報

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

「会員によるメールマガジン」

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

◆中小企業診断士の日フェスタHP 特設ページでワンポイントアドバイス動画配信

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

「創業・副業・プチ創業を考えたらやることトップ3」「今から取り組む事業承継」「ECサイト活用による販路拡大とは」「中小企業のデジタル化と中小企業診断士のサポート」「SDGsは中小企業にも必要なの?」「危機に備える中小企業経営」

◆理論政策更新研修

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

- ・第10回 令和6年1月13日(土) 13:00~17:20 会場 かながわ労働プラザ (石川町駅)
 - ①「BCPや事業継続力強化計画認定制度を活用した中小企業の経営改善について」
(講師:SOMPO リスクマネジメント株式会社 エグゼクティブコンサルタント 高橋 孝一様)
 - ②「産業医からみた生産性向上の取り組み~事例含めて~」
(講師:長濱産業医事務所 医学博士 所長 長濱 さつ絵様)
 - ③「オンライン会議システムの有効活用」 (講師:大手損害保険会社 人材開発本部 部長 松尾 匡様)
- ・第11回 令和6年2月7日(水) 14:00~18:20 会場 川崎市産業振興館 (川崎駅)
 - ①「サイバー攻撃の脅威と中小企業のセキュリティ対策支援施策」
(講師:独立行政法人 情報処理推進機構セキュリティセンター セキュリティ普及啓発・振興部 普及啓発グループ 芳賀 政伸様)
 - ②「突然の事業承継と町工場の高付加価値化」 (講師:株式会社しまや出版 代表取締役 小早川 真樹様)
 - ③「ゴミ管理のDX実現とSDGs 経営促進に貢献する「企業の体重計」」
(講師:株式会社ケイ・システム 代表取締役 小島 啓義様)

◆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

兵庫県中小企業診断士協会の12月度研究会スケジュール

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
12月14日(木)	神戸市産業振興センター 905号室	忘年会	
開催日は原則、第2木曜日。時間: 18:30~20:30 連絡先: 代表 楠田 貴康(くすだ たかやす) tkusuda2002@gmail.com			

2. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
12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			

3. ひょうごデジタル経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
12月26日(火)	Zoom	令和5年度調査研究事業について	調査研究チーム 西川 和予氏
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12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) 『アイズブレイクについての研究発表』 講師：齊藤直子(代表)、鯉谷友樹、村上麻里、古川雅也、上村拓也 (プレゼンススキルアップ研究会:大阪府中小企業診断協会会員)	12月27日 ㈪ 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) プロコン直球インタビュー(6)『いま開業するならやるべきはこれだ！~令和の開業ダッシュに成功した星雄仁さんに聞く』 講師：星雄仁 氏(大阪府中小企業診断協会会員) 聞き手：横山哲朗(研修委員)	12月14日 ㈪ 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 『学生×診断士でお互いの課題解決をおこなおう』	12月2日 ㈫ 13:30~	マイドームおおさか	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	12月13日 ㈪ 18:30~	大阪商工会議所	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	12月8日 ㈫ 18:30~ 12月19日 ㈫ 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 アプリ活用研究会 WEBマーケティング研究会 エリアファイナンス研究会 観光・サービス経営研究会 企業内診断士活性化研究会 企業リスクマネジメント(ERM)研究会 技術向上研究会 経営デザイン研究会 原価管理研究会 健康経営・ウェルビーイング経営研究会 コーチング研究会 顧客満足経営研究会 国際派診断士研究会 最先端ビジネス研究会 サステナブル経営/SDGs研究会 サプライチェーン・マネジメント研究会 事業革新研究会 事業継続力強化・BCP研究会 事業承継&ファミリービジネス研究会 実践ITコンサルティング研究会 実践イノベーション&エフェクチュエーション研究会 住環境研究会 組織開発研究会 WBP研究会 知的資産経営研究会 中小企業人づくり研究会 電機業界研究会 農業経営研究会 万博×未来社会イノベーション研究会 ビザの会 ビジネスゲーム研究会 フードビジネス研究会 VR・AR研究会 プライベートバンク研究会 プレゼンススキルアップ研究会 モノづくり活性化研究会 脱炭素経営研究会 スモールM&A研究会 ケアビジネス研究会	12月14日 ㈪ 18:30~ 12月15日 ㈫ 19:00~ 未 定 12月21日 ㈪ 18:30~ 12月20日 ㈪ 18:30~ 未 定 未 定 12月28日 ㈪ 18:30~ 未 定 12月1日 ㈫ 18:45~ 未 定 未 定 未 定 12月26日 ㈫ 18:30~ 12月6日 ㈪ 19:00~ 未 定 未 定 未 定 未 定 12月18日 ㈫ 18:30~ 未 定 未 定 未 定 未 定 12月6日 ㈪ 19:00~ 12月9日 ㈫ 10:00~ 12月19日 ㈫ 18:30~ 未 定 12月3日 ㈬ 18:30~ 12月19日 ㈫ 19:00~ 未 定 未 定 未 定 12月8日 ㈫ 20:00~ 12月6日 ㈪ 19:30~ 12月19日 ㈫ 19:00~ 未 定 未 定 未 定 未 定	マイドームおおさか及びZoom 未 定 未 定 未 定 マイドームおおさか及びZoom 未 定 未 定 マイドームおおさか及びZoom 未 定 マイドームおおさか 未 定 未 定 Z o o m マイドームおおさか及びZoom 未 定 未 定 未 定 未 定 Z o o m 京 橋 Q U I N T B R I D G E 中 之 島 公 会 堂 Z o o m 福島区民センター及びZoom 未 定 大阪産業創造館及びZoom マイドームおおさか 未 定 未 定 未 定 未 定 Z o o m マイドームおおさか及びZoom 未 定 未 定 未 定 未 定	高野 浄 笠井 健一 石井 誠宏 田中 道彦 鈴木 英之 山元 教有 畚野 信重 諸 勝文 井上 朋宏 中本美智子 品川 聡 奥野 智洋 佐藤 雅一 中川 雅之 松田 淳 横山 哲朗 板垣 大介 若松 敏幸 森 克巴 福地 真一 古川 佳靖 上野 浩二 北地 範行 柳瀬 智雄 数本 優 森下 勉 栄元 祥悟 大萱 芳久 山本 文則 藤森 薫 左川 睦子 薄木 栄治 荒武 宏明 小林 敬 荒武 貞雄 谷崎 雄大 瀬戸 文雄 小西 豊樹 田中 寛也 天野 陽介

東京都中小企業診断士協会の12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)	18:30～20:00	京橋区民館	藤原 一夫
Cの会	1日(金)	18:30～20:00	オンライン	佐藤 正樹
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
医療ビジネス研究会	4日(月)	19:00～22:00	秋葉原レンタルスペース203(都営新宿線「岩本町駅」徒歩1分)	北原 一憲
診断士ITC研究会	5日(火)	19:00～21:00	都内	清水 淳二
地方創生・グローバル研究会	6日(水)	18:30～20:30	Zoom	阿部 仁志
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	河村 康孝
中小企業再生承継研究会	8日(金)	18:00～20:30	中央支部事務所(日比谷線「小伝馬町駅」徒歩2分)、Zoom併用 https://www.rmc-chuo.jp/id/access.html	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およびZoomまたはZoomのみ	中村 貴彦
医薬品等研究会	8日(金)	19:00～21:00	未定	平田雄一郎
新市場創造研究会	8日(金)	19:30～21:30	オンライン	青木 弘文
コンピュータ研究会	9日(土)	14:00～17:00	赤羽会館	本田 卓也
商店街研究会	9日(土)	14:30～16:30	用賀商店街	鈴木 隆男
企業金融研究会	9日(土)	10:00～11:30	豊洲文化センター 第1研修室	吉田 勉
工場診断研究会	9日(土)	15:00～17:00	中小企業会館 8階B会議室	谷川 大致
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二会議室(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	ホテルローズガーデン新宿	佐々木文安
致知ヒューマンスキルの会	11日(月)	18:30～20:00	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
事業承継支援コンサルティング研究会	11日(月)	19:00～21:00	人形町区民館	岸田 康雄
まちづくり研究会	12日(火)	18:30～20:30	京橋区民館(Web研究会併催)	名取 雅彦
経営デザイン研究会	12日(火)	19:00～20:30	渋谷文化総合センター大和田、オンライン併用	佐々木陽三朗
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
中小企業施策研究会	13日(水)	18:30～20:00	東京協会会議室(中小企業会館地下1階)およびZoomによるハイブリッド	牛島 一朗
(酒と食)マーケティング研究会	13日(水)	18:30～20:30	中央区内の区民館(予定)	岳藤 賢市
可視化経営研究会	13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)	本道 純一
食品業界研究会	13日(水)	19:00～21:00	中央区人形町界隈会場(未定)	作井 正治
経営革新計画・実践支援研究会	15日(金)	18:15～20:15	中央支部事務所	八木田鶴子
デジタル経営研究会	16日(土)	13:00～17:00	江東区亀戸文化センター 第2研修室(5階)	魚谷 幸一
フランチャイズ研究会	16日(土)	13:00～17:00	ワイム貸会議室(神田)Room 8A	山岡 雄己
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
人材開発研究会	18日(月)	18:30～20:30	中央支部会議室および忘年会会場	上井 光裕
マネジメント・コンサルティング研究会	18日(月)	18:30～21:00	からり(地下鉄東西線「神楽坂駅」)	岩井 俊憲
もの・こつくり実践研究会	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)	19:00～21:00	都内	山下 義
経営イノベーション研究会	20日(水)	18:30～20:00	銀座区民館	根本健太郎
知的資産経営研究会	20日(水)	18:30～20:30	株式会社ビジネスクロス、Zoom併用	宮崎 博孝
実戦プレゼンテーション研究会	20日(水)	18:45～20:15	京橋区民館(ハイブリッド)	田中 研二
エリアマーケティング研究会	20日(水)	19:00～21:00	人形町(予定)	齊藤 睦美
経営力アップ診断士の会	20日(水)	18:30～20:30	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	中央支部事務所	才上 隆司
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	20日(水)	19:00～21:00	中央区内の区民館 会場未定(オンラインとのハイブリッド)	松井 淳
ワールドビジネス研究会	21日(木)	19:00～20:30	アクセア半蔵門	酒向 敦
IT利活用研究会	21日(木)	19:00～21:00	Zoom	吉本 明弘
良い食品販売研究会	21日(木)	19:00～20:30	オンライン	齊藤 昭彦
経営研究会	21日(木)	19:00～20:30	和泉橋区民館	柄澤 明久
中小PMI研究会	21日(木)	18:30～21:30	パトンス会議室(「築地駅」近く)	坪田 誠治
東京企業内診断士実践研究会	22日(金)	18:30～20:30	ハイブリッド	山本祐一郎
企業評価システム実践研究会	23日(土)	14:00～16:00	ハイブリッド	重富 剛志
健康ビジネス研究会	25日(月)	20:00～21:30	オンライン	弥富 尚志
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
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

●次号予告●

〈2024年1月号〉

●特集

「令和5年度『中小企業経営診断シンポジウム』受賞論文発表」

令和5年11月2日(木)に行われた、令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」の第1分科会受賞論文5本を掲載する予定です。

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

【12月度】

12月6日(水)

業務委員会

12月15日(金)

理事会

【1月度】

1月11日(木)

口述試験を受験する資格を得た方の発表日

1月21日(日)

口述試験日

1月31日(水)

合格発表日

【編集後記】

◎当協会では11月2日(木)に、令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」を開催いたしました。今年度はライブ配信視聴者を含め、合計309名の皆様にご参加いただきました。ご参加・ご協力をいただいた皆様に、深く御礼申し上げます。◎都心では何度も夏日を記録するなど、季節外れの暑さだった11月も終わり、本年も残すところ1ヵ月となりました。来年も引き続き、ご愛読のほど、何卒よろしく願い申し上げます。(N)

【投稿募集のお知らせ】

『企業診断ニュース』では、会員の皆様からの投稿を募集しております。

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

宛先：〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル

一般社団法人中小企業診断協会『企業診断ニュース』係

E-mail：news@j-smeca.jp

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

47県協会連絡先一覧

北海道・東北ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 中小企業診断協会北海道	060-0004 札幌市中央区北4条西6丁目1番地 毎日札幌会館 4F https://www.shindan-hkd.org/	011-231-1377 011-231-1388
(一社) 青森県中小企業診断士協会	030-0801 青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7F 21 あおもり産業総合支援センター内 http://rmc-aomori.sakura.ne.jp/index.html	017-722-4053 017-721-5040
(一社) 岩手県中小企業診断士協会	020-0878 盛岡市肴町4-5 カガヤ肴町ビル2F 岩手県中小企業団体中央会内 http://www.shindan-iwate.jp/	019-624-1363 019-624-1266
(一社) 宮城県中小企業診断協会	980-0811 仙台市青葉区一番町2-11-12-303 https://www.shindan-miyagi.jp/	022-262-8587 022-302-3412
(一社) 秋田県中小企業診断協会	010-0013 秋田市南通築地1-1 2-C号 https://www.shindan-akita.com/	018-834-3037 018-834-3037
(一社) 山形県中小企業診断協会	990-8580 山形市城南町1-1-1 霞城セントラル2F https://www.jsmece.net/	050-3681-2427
(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	260-0028 千葉市中央区新町1-20 江澤ビル5F https://chiba-smeca.com/	043-301-3860 043-306-3915
(一社) 東京都中小企業診断士協会	104-0061 中央区銀座2-10-18 東京都中小企業会館7F https://www.t-smeca.com/	03-5550-0033 03-5550-0050
(一社) 神奈川県中小企業診断協会	231-0015 横浜市中区尾上町5-80 神奈川中小企業センタービル3F 307号室 https://www.shindan-k.com/	045-228-7870 045-228-7871
(一社) 山梨県中小企業診断士協会	400-0042 甲府市高畑2-2-15 http://www.shindan-yamanashi.com/	055-222-7508 055-213-0204
(一社) 静岡県中小企業診断士協会	420-0857 静岡市葵区御幸町3-21 ベガサート3F http://www.shindan-shizuoka.jp/	054-255-1255 054-255-1256

中部ブロック

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

47県協会連絡先一覧

近畿ブロック

県協会名	住所 ホームページ	電話 FAX
(一社) 福井県中小企業診断士協会	910-0804 福井市高木中央 3-1001 2F https://www.shindan-fukui.jp/	0776-53-8539 0776-97-8773
(一社) 滋賀県中小企業診断士協会	520-0806 大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 4F https://shiga-smeca.net/	077-511-1370 077-511-1371
(一社) 京都府中小企業診断士協会	600-8009 京都市下京区四条通室町東入函谷鉦町 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) 島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 サントノール葛島式番館 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 那覇市小嶽 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