

企業診断ニュース1月号 令和6年1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〉
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



1



一般社団法人 中小企業診断協会

2024 January No.775

CONTENTS

企業診断ニュース 2024年1月号(通巻775号)目次



令和6年1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

■年頭所感

新年のご挨拶 松枝 憲司……………3

■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

◎〈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……………4

◎〈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……………10

◎〈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……………15

◎〈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……………20

◎〈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／池田 順一……………24

■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24回)

村田 夏来……………29

◎直撃 プロコンライフ!(第130回)

高橋 寛〈インタビュアー:平井 彩子〉……………32

◎健康経営の活性化——活動開始からの変化と未来像

荒野 詰也……………36

■お知らせ・ご案内

◎令和6年1月31日～令和6年4月上旬に更新登録を迎える方へ……………40

◎令和5年度スキルアップ研修のご案内……………42

■連合会本部レポート

令和5年度理論政策更新研修について／令和5年度論文審査……………44

■県協会レポート

埼玉県中小企業診断協会／東京都中小企業診断士協会／富山県中小企業診断協
会／宮崎県中小企業診断士協会／神奈川県中小企業診断協会／兵庫県中小企業
診断士協会／大阪府中小企業診断協会……………44

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>

年頭所感

新年のご挨拶

一般社団法人 中小企業診断協会 会長 松枝 憲司



新年明けましておめでとうございます。

昨年はようやくコロナ禍が一段落し、インバウンドの急速な回復もありましたが、インフレの進行と円安に伴うエネルギー・原材料価格の高騰、あらゆる業種における人手不足と賃上げ等、経営を取り巻く環境が激変しました。また、コロナの緊急対策として行われた無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の返済が本格的に開始されたこと等もあり、残念ながら倒産件数はコロナ前の水準に戻っております。

このような状況に対処するため、経済産業省をはじめとする関係機関が一堂に会する「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」が昨年11月に開催されました。

士業団体としては、日本弁護士連合会、日本税理士会連合会、日本公認会計士協会とともに、中小企業診断協会が参加いたしました。西村康稔経済産業大臣からは、関係機関が一丸となって、挑戦意欲のある中小企業に対する経営改善や再生支援を強化するよう要請があり、再生支援の総合的対策を年度内に取りまとめることが表明されました。これに応えるためにも、各都道府県の会員診断士の皆様には、地域の事業者に対する経営改善と再生支援のさらなる取組みをお願いいたします。

私ども中小企業診断士に対する社会からの要望は、ますます高まっております。多様化する中小企業・小規模事業者の課題解決に応えていくためには、中小企業診断士一人ひとりが自己研鑽に努め、知識の獲得だけでなく、人間力を高めることが重要です。

当協会は1954年に社団法人中小企業診断協会として設立され、本年10月で創立70周年を迎えます。現在、連合会組織として果たすべき役割等を見直すため、「新しい診断協会の在り方に関する検討委員会」及び全国のブロック会議を通じて、皆様のご意見もお聞きしながら、新しい協会の姿を探っております。都道府県協会の各位及び所属する会員診断士の皆様のご理解とご支援を、心よりお願い申し上げます。

今年の干支は甲辰（きのえ・たつ）ということで、「成功の芽が成長し、姿を整える」といった縁起の良い意味があります。今年こそ、私たちの生活が大きく「向上」する年になることを願っております。

それでは、会員の皆様とご家族にとりまして今年が良い年になりますよう心より祈念いたしまして、新年のご挨拶とさせていただきます。

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

1. はじめに

筆者は約30年間、ビールメーカーの営業職、その後は中小企業診断士として国内の外食企業と接してきた。その大多数は小規模企業である。

外食業界における大企業と中小企業（小規模企業を含む）は、他の業界では見られないほど歴然とした経営資源の差があり、まったく異なるビジネスモデルといえる。大手外食企業のそれは、情報システム業であり、ロジスティクス業であり、人材派遣・紹介業であり、冷凍食品加工業である。

誤解を恐れずにいえば、「飲食」というサービスを提供しているプラットフォームビジネスといえる。

これに対して特に小規模外食企業は、本来、生業を旨とし、地域社会に根差した個性豊かな存在である。本論文では、9年間にわたり伴走支援を続けてきた広島風お好み焼き店の挑戦を紹介することで、小規模外食企業でも、「新時代のロードマップを描く経営革新」を自己変革によって成し遂げることができると示したい。

2. 事例企業の概要

	旧店舗名:広島風お好み焼き 伊豆川	新店舗名:小さな鉄板焼屋 いず川
創業	2009(平成21)年3月	2022(令和4)年3月
業態	広島風お好み焼き(アラカルト)	ワインと鉄板焼きのアイデア料理(コース)
規模	27席(カウンター12席), 15坪	9席(カウンターのみ), 5坪
運営人員	5名(厨房3名, ホール2名)	2名(厨房1名, ホール1名)
所在地	東京都杉並区上高井戸1-8-19	東京都杉並区高井戸東4-1-33
アクセス	京王線八幡山駅徒歩3分	京王井の頭線高井戸駅徒歩12分
営業時間	12:00~15:00, 17:30~24:00	12:00~15:00, 17:00~23:00
売上高	平均月商250万円	平均月商170万円
FLRコスト	F:39%, L:5名(P/A3名), R:30万円	F:38%, L:2名(P/Aなし), R:自社物件0円

3. 成長・発展期:地域活性化としての「まちバル」伴走支援(2014年春～)

当店との出会いは、地域活性化の一環として筆者が支援してきた「商店街まちバル」事業の勉強会からである。開業から5年が経過し、繁盛店となっていた当社が参画した「地元商店街まちバル」は大成功となり、その後の発展の礎となる(開催実績ゼロから、わずか5年間で1行政区内の25商店街で45回以上開催される一大事業に成長)。地域活性化事業において信任を得たことで、当店の改善についても支援要請を受けることになった。

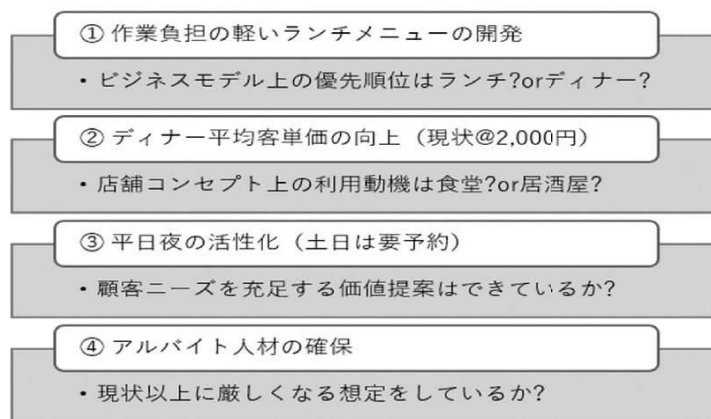
4. 成熟・改善期:旧店舗活性化としての伴走支援(2018年春～)

経営者である伊豆川直良氏は、下北沢の有名な広島風お好み焼き店「おたふく」で16年間の修行を経て2009年に八幡山で独立店舗を構えたが、いくつかの問題に直面していた。

(1)初期の支援ニーズ

4つの課題が挙げられた。しかし、課題解決に向けた理由や原因が不明確だったため、対話と傾聴を重ね実態把握に努めたところ、ビジネスモデルや店舗コンセプトに関する考察が行われておらず、対症的な改善策に留まっていたことが判明した。

図表1 初期の支援ニーズ



(2)計数管理の励行

冒頭を実施したのは現状把握である。当店は小規模外食企業特有の「どんぶり勘定」が習癖となっており、売上高のみの集計、コストは二の次、当然ながら利益額についても把握していなかった。

そのため、結果論的な利益(あるいは損失)に至っていたのである。そこで、筆者が独自に作成した管理表を活用しながら計数管理の励行を実践するよう助言した。

図表2 励行され始めた係数管理(一部抜粋)

	①総売上高 ②イトイン分 ③テイクアウト分 ④デリバリー分	客数	客単価	仕入額	仕入率 ※原価率代替	人件費率 ※経営者取り分 40万円設定 ※P/A分不算入	FL比率	家賃比率 ※30万円設定	FLR比率	人時売上高
2020年1月	① 2,823,446 ③ 98,080	1,010	2,795	1,020,481	36.1	14	50.1	10.6	60.7	期間平均 2,065円
2020年2月	① 2,707,168 ③ 139,610	923	2,933	838,650	30.9	14	44.9	11.1	56	
2020年3月	① 2,323,304 ③ 128,940	815	2,850	832,172	35.8	17.2	53	12.9	65.9	

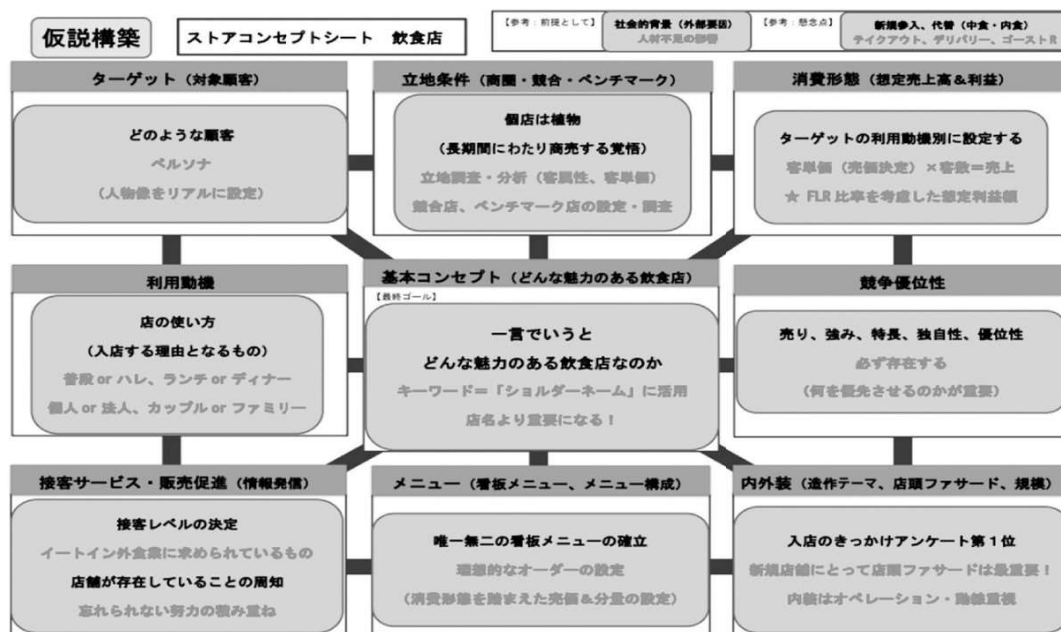
(3) 店舗コンセプトの検討

当店の現況を多角的に考察することで本質的な課題をあぶり出す必要があったため、店舗コンセプトの再検討を行った。その結果、前掲した課題の優先順位や取捨選択の判断材料となっただけでなく、店舗経営の指針を明確化する効果をもたらした。たとえば、当該業態の場合、優先される課

題は「ディナー客単価の向上」であるとの結論から、ランチメニュー（土日限定）の開発は除外された。

一方、店舗コンセプトを実践するのは人である。属人的な外食業界において、人材確保がままならない事態は由々しき問題であると認識された。

図表3 店舗コンセプトシート(解説版)



(4) 競争優位性(売り・独自性)の強化

① 看板メニューの確立

看板メニューとは単なるお勧めメニューとは異なり、他店にない唯一無二のメニューを指す。五感に訴え、シズル感があり、提供された瞬間に「わあ」という驚きの声が湧き上がるような魅力あるメニューのことである。当店ではディナーの強化を図るために、プレミアムお好み焼きや特製サワーを新規開発・投入したところ、客単価と利益率の改善に繋がった。

② オーナーシェフ(伊豆川直良氏)のブランド化

外食業界は料理や価格に偏向した情報発信が多数を占めている。他方、小規模外食企業は安易に価格競争の土俵には上りたくない。理想としては、魅力ある人物像で勝負したいところである。

そこで、オーナーシェフの伊豆川直良氏を前面に打ち出し、迫力ある大型鉄板のオープンキッチンでスクラッチ調理(厨房で素材から手作りで料理を提供する調理法)された看板メニューの画像を活用しブランディングをすることで効果を得た。「伝える」と「伝わる」は違うのである。

画像 伊豆川直良氏のブランディング (左: 修行時代, 中: 旧店舗, 右: 新店舗)



5. 再生・改革期: 新店舗活性化としての伴走支援 (2020年夏~)

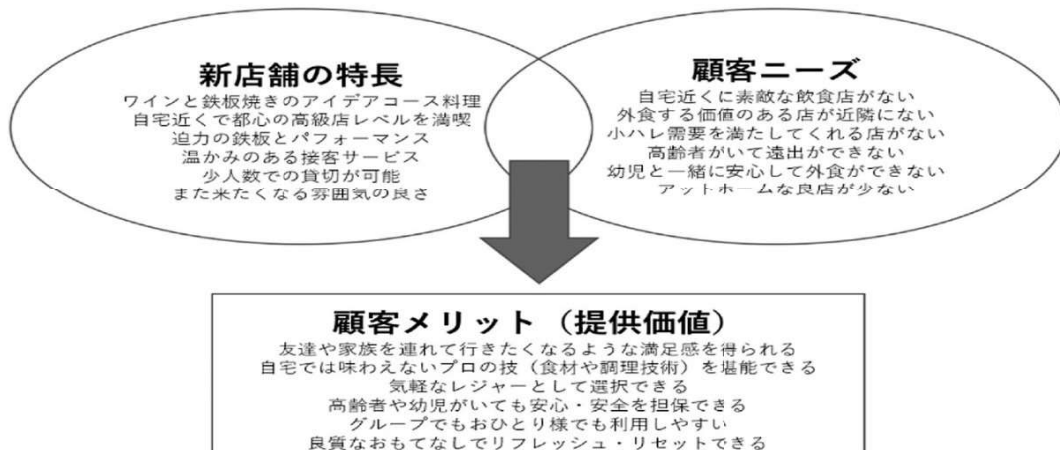
前掲した計数把握・分析や店舗コンセプトの検討などにより、将来 (10年先) へ向けた理想形店舗の骨格が明らかになった。

①店舗スタッフは伊豆川ご夫妻のみ, ②規模は10席以内でカウンターのみ (理想的には自社物件), ③メニューは昼夜コース料理 (予約) のみ, ④目標ディナー客単価1万円, ⑤目標月商200万円, ⑥目標付加価値額120万円 (粗利率60%), ⑦

FLRコスト70%, ⑧人時売上高4,000円。

他方、時を同じくして、コロナ禍の影響が出始めたことで未曾有の危機の中、「10年前倒しの経営革新プラン (新店舗の開業)」へ挑戦することを決定した。仮説構築 (顧客ニーズを充足する新店舗の魅力・特長, それによって創出される顧客メリット・提供価値→コスパだけではない圧倒的な顧客満足の獲得・ファン化) を繰り返し検討しながら、平時にはない事業再構築補助金 (事業転換) も活用することで、初期投資額1,200万円のリスクヘッジを図った。

図表 4 新店舗の仮説構築



6. 成果と課題

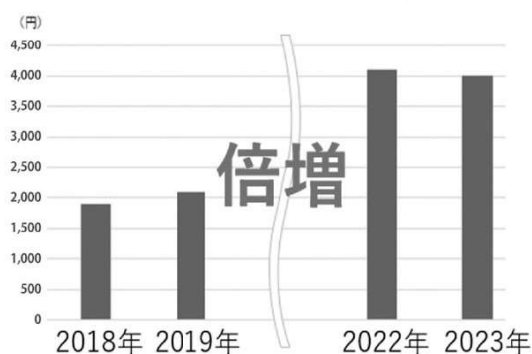
店舗規模は、人材確保を必要としない「ご夫妻2人だけの効率的な運営」を実現するために15坪

(27席) から5坪 (9席) へとダウンサイジングしたが、ディナー客単価を2,000円から1万円へとアップさせることで、生産性を飛躍的に向上させることに成功した。

図表5 月坪効率(新旧店舗の比較)



図表6 人時売上高(新旧店舗の比較)

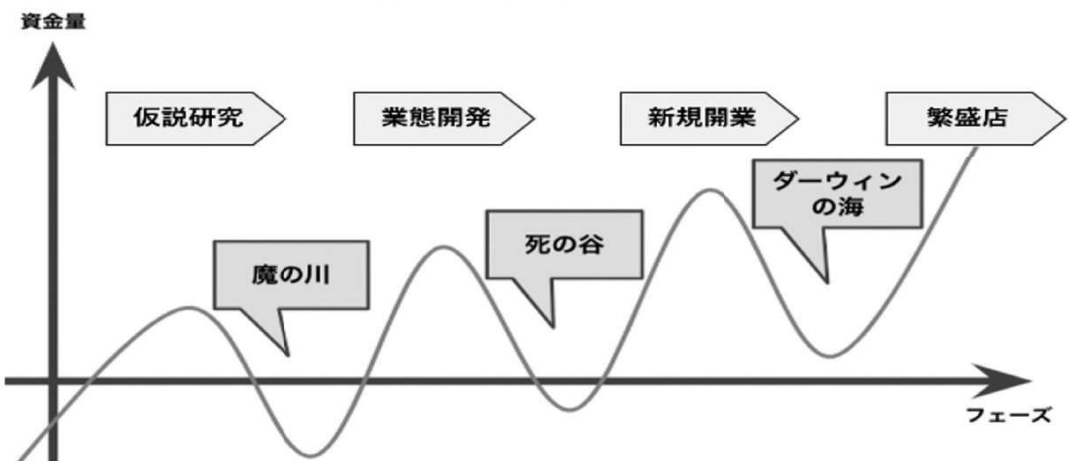


現状では、魔の川 (仮説研究～業態開発) を渡り、死の谷 (業態開発～新規開業) を越え、ダーウィンの海 (新規開業～繁盛店) に乗り出す大航海が始まったといえる。新時代に問われるのは、「外食する価値のある店か否か」への取組みであり、本質的な価値が問い直されている。

する必要が出てきた。そのためには、ストアコンパリゾン (繁盛店や人気業態の先進事例を視察研究) や、仕入食材の最上流 (一次生産者や製造元など) をたどり、関係性を強化する取組みが欠かせない。引き続き、小規模外食企業として凡事徹底 (QSCAの徹底など) と、新たな外食価値の探求が課題として挙げられる。

巣ごもり需要が一定程度定着した現在、当店にリアルで足を運び、イートインする価値を再定義

図表7 新規事業成功の4ステップ



出典：出川通「技術経営の考え方」(一部加筆)

7. おわりに

外食企業の総店舗数は、全国で70万店程度といわれている。これを規模別に見ると、小規模企業が78.5%、中規模企業が20.8%、大企業が0.6%となり、大多数が中小企業、特に小規模企業であることがわかる。一店舗あたりの売上高は大きくないものの、外食業界において無視できないインパクトがあるのも事実である。

一般的に外食業界は参入障壁が低く、経営スキルが低いと見られがちであるが、参入と撤退が激

しいレッドオーシャン市場であり、デिशャップを隔てて生産管理（厨房）とマーケティング（ホール・店舗外）を同時進行させなければならない複雑なマネジメントが要求される。まさに中小企業診断士にとって活躍できる分野と考えたのが、本論文執筆の理由の一つである。

小規模外食企業が100社あれば100通りの伴走支援が存在するだろうが、自己変革力を育てながら「将来のあるべき姿」を引き出し、実現させる中小企業診断士が増えることを願ってやまない。

図表8 飲食サービス業の売上・負債・労働者数

	売上高		負債 (兆円)	労働者数 (万人)
	(兆円)	(シェア)		
大企業・中堅企業(資本金1億円以上)	5.0	24%	0.8	49.2
零細でない中小企業(資本金0.1~1億円)	10.3	49%	3.2	135.4
零細企業(資本金0.1億円未満)	5.5	26%	2.7	89.9
計	20.8	100%	6.7	274.5

出典：財務省「法人企業統計調査 2019 年度」

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

序:持続可能な経営のための 「SDGs経営導入プログラム」

中小企業経営者にも「SDGs」というワードは急速に浸透した。しかし、多くの中小企業は、大企業が世間体やブランドづくりのためにやるもの、あるいは取引先に言われて渋々やるもの、といった認識に留まっている。単なる流行りものとして捉える風潮も見られる。

SDGsは、全世界・全人類の持続可能な発展のために国連にて採択されたものであり、一企業の「持続可能性」も高める要素が当然に含まれている。SDGsを目指すことが「従業員」「顧客(販売)」「調達(生産)」「資金」確保の持続可能性に繋がる。我々支援者には、SDGsの視点を入れた経営革新を進めることの必要性・重大性を理解し、取り組む責務がある。

以下に、筆者がその実践から導いた中小企業のSDGs経営導入の「型」を紹介する。この型により、数社がこの2年間で順調にSDGs経営へと乗り出しており、その有効性を実感している。この型が支援者にとってのSDGs経営推進のマニュアルとなれば幸いである。

第1段階:PTの組成／SDGs経営の 目的・必要性の理解

「SDGs経営」導入の第1段階は、まず経営陣も含むSDGs経営プロジェクトチーム(PT)を立ち上げてもらい、SDGs経営とは何か、その目的・必要性をメンバーに“腹落ち”してもらおうと

企業にとってのSDGsとは

事業そのものによる社会課題の解決 (≠CSR(日本的解釈):社会貢献)

社会活動解決の 市場規模は 1,200兆円	SDGsは グローバル社会 の共通言語	消費者・取引先・ 金融機関からの 信用・支持	人材確保・ 人材定着に 寄与
-----------------------------	---------------------------	------------------------------	----------------------

SDGs経営の目的:攻めと守り

課題×SDGs=ビジネスチャンス

ビジネスの 成長	リスクの 回避	社会的価値 向上
-------------	------------	-------------

「SDGs経営」の意味

「経営の持続可能性」を高める

長期的 売上確保	長期的 仕入確保	長期的 人材確保
-------------	-------------	-------------

ころから始まる。PTメンバーは各部門から集まることが望ましいが、責任者を集めるのではなく、各階層・属性の多様性を意識したい。

SDGs経営とは単に社会貢献やブランディングの範疇で考えるのではなく、その肝は「本業の推進そのものでの社会課題解決を目指すことで“ビジネスチャンス”を捉える」ものであること、また同時に“リスクを回避”するものでもあり、結果的に“社会的価値向上”にも繋がることを解説し、SDGs経営の意味が「経営の持続可能性を高

める」ことに他ならないことを理解してもらう。この際、PTに経営トップが含まれていなければ、経営トップに理解してもらう場をセッティングすることも不可欠であることに留意する。

第2段階:SDGs経営の実践事例の紹介 (SDGs経営のイメージを理解)

大半がゼロからスタートのメンバーにSDGs経営の目的・必要性を腹落ちしてもらうには、先述の理屈・言葉だけの解説では難しく、SDGs経営の典型的な事例を紹介することが極めて有効である。その一つとして、「福井SDGs AWARDS 2021」最優秀賞受賞のスタイル・オブ・ジャパン(株)の事例を紹介する。



当社は、日本一の塗り箸産地である福井県小浜市にて塗り箸の企画製造販売を行うファブレスメーカー。筆者が事業計画作成段階から支援して「地域資源活用事業」の認定も受け、福井県産間伐材を活用した塗り箸の開発・製造・販売事業に取り組んだ。原料から商品まで全て国内で賄う箸を拡販することで、原料の大半が輸入材という矛盾を解消し、CO₂排出削減と森林・林業活性化に繋げ、さらに資源調達を持続可能性、産地の持続可能性を高めることを企図している。

独自の取組みと工夫

- ① 輸入木材をやめることで輸送エネルギーを削減
- ② 独自の箸でCO₂削減に取り組み気候動に対応
- ③ 里山資源を取り入れた新しいライフスタイル像

スタイル・オブ・ジャパン(株)SDGs経営のポイント

素材	<ul style="list-style-type: none"> 福井県産間伐材使用 G13気候変動に具体的な対策を×G15陸の豊かさを守ろう
技術	<ul style="list-style-type: none"> デザイン×樹脂含浸による杉材の強化 ⇒塗料に改善余地 ⇒G14海の豊かさを守ろう
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 「SDGs」を「価値」として全面に G12つくる責任・つかう責任 ⇒ノベルティ等にも
ストーリー	<ul style="list-style-type: none"> 明確な目標「脱炭素×森を守る」×「伝統産業」 ⇒持続可能な「ものづくり」×「産地」

事業展開としては、SDGsのG12：つくる責任・つかう責任、G13：気候変動対策、G15：陸の豊かさへの貢献を全面に出すことで、環境意識の高い消費者はもちろん、ノベルティとしての活用などB2Bの販路獲得も図っている。その結果、コロナ禍直前に開催された世界最大級の国際消費財見本市 (Ambiente) のデザインコンクールで1位、産地内での年間取引金額が150%に増加、コロナ禍でも世界各地に新規顧客を獲得、といった成果に繋がった。小規模企業ながら外食大手から80万膳の引合い (売上規模約2億円) が来るなど、現在は新規引合いのほとんど全てが間伐材の箸となっている。また、福井駅前にあり福井の工芸の顔と言える工芸雑貨ショップでは、並み居る他の箸ブランドと別格の扱いを受けて店頭に単独コーナーが開設され、欠品が出るほどの売れ行きとなった。

第3段階:SDGs経営の目的確認 & 現状把握⇒優先課題の設定

SDGs経営のイメージがつかめたところで、社が取り組むべき「SDGs経営優先課題」の設定フェーズとなる。その流れは以下のとおり。

①SDGs経営の目的確認

何のためにSDGs経営を進めるか、どんな姿を目指すのかについて、経営理念やビジョン、トップの思いを軸に整理し、「SDGs経営のゴール」を経営陣・PTメンバーが共有する。

②SDGs経営の現状把握＝紐づけチェック：
SDGsの全体像体感、自社の取組み状況共有

SDGsの視点で自社の事業・業務を棚卸しする、いわゆる「SDGs紐づけチェック」を行う。チェックシートのベースはさまざまあるが、筆者は環境省による「企業の取組とSDGsの紐付け（既存の制度・枠組より）」を活用している。ISOなど既存の枠組から抜粋されているため、よりテクニカルで項目数も多く重複もあるが、それを一通りやってみることで、どのようなことまで把握していかなければならないか、各ゴールが関連していること、などを体感する効果がある。このチェックシートに0～3点の4段階で採点を行い、比較的できている項目、できていない、あるいは意識されていない項目などを共有する。

③SDGs視点SWOT分析の実施：優先課題の検討

次のステップではSWOT分析を活用する。前段の紐づけチェックを踏まえ、SDGsの17ゴールそれぞれの視点で強み・弱み・機会・脅威をリストアップする。その上で、重み付けを行い、特にポイントの高い「強み」と「機会」に着目し、SDGs経営の戦略の軸をあぶり出す。同時に、致




命的になりかねない「弱み」と「脅威」の組み合わせの有無を確認し、その中から数点のSDGs経営優先課題を抽出していく。

PTメンバーにSWOT分析の未経験者がいる場合は、通常のSWOT分析を演習の意味合いで組み込む。それによりSWOT分析の理解を促進するとともに、経営幹部ではないPTメンバーが初めて経営を意識する体験となり、プロジェクトへの意識を高める効果も生む。

④SDGs経営優先課題および目標設定：SDGs経営優先課題様式への落とし込み

優先課題が絞り込まれてきたら、紐づけられる「Goal」「ターゲット」「現状」「目指すべき姿」「課題」「目標設定」をフォーマットに落とし込んでまとめる。その際、売上利益などに直結する課題を「for Business」、収益に直接的には関係しない組織面や対社会の課題を「for Society」として、分けてまとめることを推奨している。分けることでPTメンバーが整理しやすく、また、前者は基本的に全部署にかかわるが、後者は管理部門が中心に対応する課題となるため、この後の工程もやりやすくなる。

SDGs経営優先課題検討リスト「for Business」

Goal	ターゲット	現状	目指すべき姿	課題	目標設定
 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。				
 8 働きがいも 経済成長も	8.9 2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。				
 3 すべての人に 健康と福祉を	3.9 2030年までに、有害化学物質、並びに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び疾病の件数を大幅に減少させる。 3.6 2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる。				

第4段階：SDGs中期経営計画 & アクションプランの策定

優先課題が設定され、そこに目標設定が書き込まれれば、あとはその実現に向けてどのように進めていくか、計画に落とし込む段階となる。SDGsの期限となる2030年、または5年後の目標を設定し、それを実現するためのアクションを各

年次に落とし込み、「SDGs中期経営計画」を作成する。

作成に当たっては、PTメンバーに加え、各部門責任者が参画する必要がある。部門責任者に対して、PTリーダー格の経営陣や各部門所属のPTメンバーがこれまでのプロジェクトの流れや考え方を説明し、理解してもらわないと計画策定は進まない。PTメンバーが部門責任者の理解を得る

過程を踏むことが、PTメンバーの理解の深化と自分事化にも繋がる。また、すでに会社としての中期経営計画が策定されている場合は、既存の中期経営計画との紐づけを意識する。

SDGs中期経営計画がまとめれば、次は、計画

の1年目にやるべきアクションやスケジュール、担当者を具体化する。「SDGsアクションプラン」の様式を活用し、関連するすべての部門において行動計画と短期目標をまとめる。

SDGs中期経営計画

経営目標		2030年度:ゴール	2023年度	2024年度	2025年度
13 気候変動に 具体的な対策を 取る	13 気候変動に具体的な対策を 気候変動とその影響に立ち向 かうため、緊急対策を取る	目標			
		活動			
12 つくる責任 つかう責任	12 つくる責任つかう責任 持続可能な消費と生産のパター ンを確保する	目標			
		活動			

第5段階:SDGs宣言の作成 & 内外への浸透・発信計画の作成

中期経営計画とアクションプランがまとめれば、次は実践の段階となる。実践に勢いをつけるためにも、「SDGs宣言」にまとめて社外へ発信することも重要である。SDGs経営はどこかの認証を受けて進めるものではなく、有言実行を目指す枠組みであり、自ら関係先や社会へアピールすることでその成果に繋げる。どのような魅せ方、どのような手段で発信するかもアクションプランにまとめて計画的に進める。

もう一つやるべきことが、全社員の巻き込みである。SDGs経営は会社の経営全体にかかわるものであり、全社員がベクトルを合わせることで推進力として必要である。SDGsの基本理念は「誰一人取り残さない」ことであり、その理念に沿う意味でも、全社員を巻き込む姿勢は必須である。そのためには何をすべきかをリストアップし、これもアクションプランとしてまとめる。

支援先である石川県白山市の㈱横山商会は「for Individual」として、全社員が「一人一宣言」をする仕組みをPTメンバーの発案により具体化し、実践している。この内外への浸透・発信のアクションプラン作成に際しては、他社の事例を紹介することで検討・アイデア出しのベースとしてもらうことが効果的である。

SDGs経営の進め方フロー



第6段階:SDGs経営のPDCAサイクル推進

アクションプランやSDGs宣言がまとめれば、いよいよSDGs経営のキックオフとなる。キックオフ大会開催によるスタートを推奨しているが、その後は、SDGs中期計画および年度ごとのSDGsアクションプランをもとに、全社でPDCAサイクルを回して実現を目指すこととなる。毎月、あるいは四半期ごとの進捗確認といったスケジュール感、確認報告の様式やミーティングの在り方など、PDCAサイクルの仕組みもまとめた上でスタートを切る。この仕組みが、前段の社員の巻き込み・社内への浸透の重要な手段ともなる。

このプログラムにより順調なスタートは切るが、少なくとも四半期に一度はフォローする伴走支援継続の必要性も実感する。アクションプランを進めてみたら現場や現状に合わないことも十分に考えられるし、社員の意識向上が進まないといった悩みも出てくる。その軌道修正等でのSDGs経営

事務局の負担を減らし、背中を押すサポートが必要である。

終わりに:SDGs経営導入プログラムの効果・期待される成果

このSDGs経営導入プログラムは、中小企業基盤整備機構北陸本部のハンズオン事業による伴走支援メニューとして令和3年度より開始され、3年目を迎えている。この間、平均して約半年に1社の支援を行っており、現在4社の実績がある。その中で実感しているこのプログラムの効果は、以下の4点である。

- ①SDGs中期経営計画策定により、SDGsが経営全体にかかわるものとして理解されること
- ②4～6ヵ月の期間で、全社的なSDGs経営が着実にスタートすること
- ③その半年前後の期間で、SDGs経営を推進する中核チーム（事務局）ができて上がること
- ④経営陣以外のPTメンバーが初めて経営を考える場になり、エンゲージメントが向上すること

そして、少なくともSDGs経営に注目する企業なら、どのような規模・業態の企業にも使える汎用性も実感している。「SDGs」というと、本業務以外にやらなければならないことが増える、モチベーションの維持が難しい取組みと思われがちだが、本プログラムの活用企業は高いモチベーションで取り組み続けている。支援者がこの仕組みを広く活用していくことで、「SDGs経営＝持続可能性を高める経営」に取り組む企業が増えることを期待するものである。

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

1. はじめに（事業者の概況）

〇事業者は、昭和29年4月に創業した地域密着型の米穀販売店であり、夫婦二人三脚で切り盛りをしている。「おいしい鮮度の良いお米をもっと地域に広めたい」をモットーに、多様化する顧客ニーズに対応し、「地域密着」「安心・安全なお米を届けること」「お客様からの信頼獲得」「お米を中心としたお客様に役立つ情報の提供」を大切にしている。美味しいお米が食べられる地域住民の「食」の環境を支え、約70年にわたって近隣の常連客に支持され、現在に至る。美味しいお米を安定的に販売するため、季節や天候により収穫量が増減することを踏まえ、多様な産地から仕入れており、環境などの影響による収穫量の増減リスクを回避している。そして、一般的に流通しないめずらしい品種や新しいブランド米を紹介すること

図表 店舗の外観



図表 店内の様子



で、産地と顧客を結びつける情報発信を継続的に行い、積極的なPRをしている。売上割合は、病院が10%、飲食店が50%、一般家庭が40%で、取引先の多角化により安定した経営の実現を目指し、日々努力している。

2. 事業者の課題とその改善方向

〇事業者は、精米作業・得意先回り・店内での接客対応などを夫婦二人でこなしているため、日々の業務で手一杯となり、安定した経営につながる新しい取組みをするための時間捻出が難しかった。そして、お米の利益率が低く、利益を出す体質になっていないことについて悩んでいた。

そこで、利益率の改善と業務の効率化により〇事業者の認知度を高めるPR活動の時間を捻出するため、小規模事業者持続化補助金（以下、補助

金)の申請による「色彩選別機」の導入を検討した。色彩選別機の導入により、①異物混入などの不良混入率が低下し、お米の品質管理強化につながることで、②生産地の農家との直接取引を開拓し、緊急事態に備え問屋の仕入ルートを残しつつ、問屋だけに頼らないバランスの良い仕入を行い利益率を改善させること、③生産地の農家との直接取引を消費者にPRすることで、大手スーパーなどとの差別化を図り、〇事業者の店舗でお米を購入する理由をつくり、ファンを増やすことを目指した。先行投資となるため、補助金を申請することで財務的な負担を軽減しながら、前向きな姿勢で事業に取り組む仕掛けとして、経営者との信頼関係を築きながら「動機付け」の考え方をもとに支援を実施した。

3. 事業者との信頼関係構築で実践した内容

独立行政法人中小企業基盤整備機構の「小規模事業者支援ハンドブック（以下、ハンドブック）」を参考に、経営者との信頼関係を構築していった。このハンドブックでは、小規模事業者の本音を聴き出すコツとして、支援者が少し話した後に経営者の話をしっかりと聴く、「話す：聴く＝1：4」の姿勢を重視している。この「聴く」という姿勢

には、耳と心を傾けて熱心に聴く「傾聴」、尊敬をこめて聴く「敬聴」、好奇心を持って経営者が培ったノウハウなどわからないことを教えていただき楽しんで聴く「楽聴」などの方法がある。筆者もその内容を参考に支援を行った。

4. 事業者への「動機付け」の方法

「動機付け」とは、目標や目的の達成に向けて行動を起こすときの心理的過程を表し、モチベーションと言い換えることができる。「動機付け」は、「外発的な動機付け」と「内発的な動機付け」の2つに分けられる。「外発的な動機付け」は、報酬や罰則など外部から人為的に付与される要因が行動への動機につながる。他人によってもたらされる目標に向かって行動をしようとする心理状態で、ほとんどの人に対して適用することが可能となる。

一方、「内発的な動機付け」は、自分自身の興味・関心が要因となって行動への動機となり、自身の内側から生まれる「動機付け」で、人によって価値観が異なるため、その内容はさまざまである。〇事業者の支援では、「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」へと変化させることが重要だった。

図表 「外発的な動機付け」・「内発的な動機付け」による働きかけのメリット・デメリット

	「外発的な動機付け」による働きかけ	「内発的な動機付け」による働きかけ
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 外部からの影響や刺激により、モチベーションを高めることができる 報酬などシンプルな方法で「動機付け」ができる 損得が明確なため、行動への意欲が高まりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 価値観などから湧き起こる意欲が行動の動機となるため、外部からの影響を受けにくく、継続しやすい 自発的な行動につながるため、成果を出しやすい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 持続性がなく、外部からの刺激がなくなると、モチベーションが急激に低下する 高い成果を出し続けることが難しい 	<ul style="list-style-type: none"> 外部からの働きかけでは、モチベーションを高めることが難しい どのような価値観が重視されているか把握するのに時間がかかる
〇事業者の誘因内容	<ul style="list-style-type: none"> 補助金などのインセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の経営状況の改善 地域住民からの感謝 地域貢献による地域との一体感 SDGsの実践による店舗イメージの向上など

5. 「外発的な動機付け」の働きかけによる取組み

色彩選別機を導入して不良混入率を低下させ、業務の効率化とともに、生産地の農家との直接取引を消費者にPRする販路拡大の取組みで必要となる経費の一部が補助される補助金の申請を行い、補助金というインセンティブを「外発的な動機付け」とした。

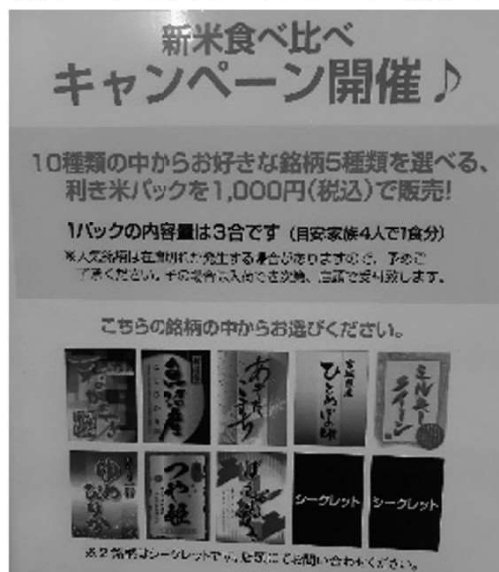
補助金の申請では、3年後を見据え、初年度の実績における販路拡大に必要な内容とその経費を検討しながら、計画の策定支援を実施した。〇事業者は、無事に補助金が採択されたこともあってモチベーションが高く、経営革新計画を策定して県からの認定を受け、その計画に沿った経営の第一歩を踏み出すことになった。策定した計画の取組みの1つとなる、大手スーパーなどでは見かけることの少ない、さまざまな種類のお米を少量ずつ食べ比べて好みに合った産地を見つけることができる商品が好評だったこともあり、顧客からの評価が〇事業者のモチベーションをさらに高める結果となった。

また、「内発的な動機付け」につながる働きかけとして、経営革新計画のフォローアップを行いながら、次の補助金が申請できるまでの間、顧客からの評価を確認・共有し、事業計画に沿った取組みをフィードバックしながら、効果のあった点や改善点などの振り返りを行った。

図表 お米の食べ比べセット



図表 お米の食べ比べセットをPRする店内POP



6. 「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」への移行期の取組み

色彩選別機を導入して業務の効率化を図り、生産地の農家との直接取引を増やすことができた〇事業者は、段取りの多い精米工程を一元化することで、さらに作業時間を短縮させたいと考えていた。そこで、「オールインワン精米機」を導入し、精米工程の一元化を図り、捻出した時間を販路拡大の時間として有効に利用することを目的とした補助金の申請を行った。

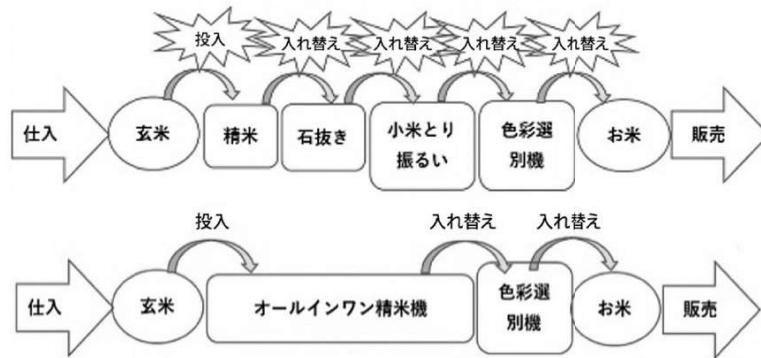
玄米を仕入れてから販売するまでの〇事業者の精米工程は、「精米、石抜き、小米を取るため振るいにかけること」が一連の流れとなる。各工程は別々の専用機械で行っており、機械の間をバケツで入れ替えて作業を行っていた。この一連の工程が完了するまでは、夫婦のどちらかがつきっきりになる必要があった。時々、お米がバケツからあふれてしまうことがあり、作業が終わるまで見張る必要があった。また、この作業中に、顧客対応により別の種類のお米を精米する場合は、段取り替えが発生していた。そのため、作業していたお米は、いったん退避させておく必要があり、時間を浪費していた。

そのような中、今回も無事、補助金が採択され、オールインワン精米機を導入することができた。

オールインワン精米機は、玄米を一度投入すれば、精米・石抜き・小米とり振るいの一連の工程を入れ替え作業なくノンストップで行えるようになり、時間短縮につながった。精米の間、機械のそばにいる時間を削減でき、精米途中でも機械を停止することなく、さまざまな顧客対応に素早く対処で

きるようになり、顧客満足度も高まっていった。こうして、顧客満足度の向上や業務の効率化を実感した〇事業者は、補助金という「外発的な動機付け」から、自社の経営課題を改善させたいという「内発的な動機付け」へと変化していった。

図表 改善前の精米工程（上）と改善後の精米工程（下）



7. 「内発的な動機付け」の働きかけによる取組み

次に、〇事業者の高いモチベーションを維持しながら、「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」へと変化させる試みとして、SDGsの目標12「つくる責任 つかう責任」につながる「食品ロス削減」を含む「地域・社会貢献」への取組みと、その情報発信を行う支援を実施した。〇事業者は、すでに地域の小規模事業者との連携によるイベントの開催や、PR活動が苦手な農家のお米を店内POP、X（旧Twitter）、LINEで積極的にPRするなど、SDGsにつながる取組みを行っていたため、県が実施しているSDGsパートナーへの登録申請を行い、「環境」「社会」「経済」の三側面から新規事業を検討した。

そして〇事業者は、子ども食堂へのお米の無

償提供による地域貢献をしながら、年末に販売している切り餅を切る際にロスとなるお餅の切れ端や、精米の過程で発生するB級米を安価で提供し、食品ロス削減に貢献したいと考える消費者とのマッチングが可能なフードシェアリングサービス「TABETE」を利用したSDGsの取組みを行う経営革新計画の策定を行った。この計画を進めることで、地域・社会への貢献を意識したSDGsの実践が店舗イメージの向上につながる取組みとなり、地域・社会とのつながりの強化へと発展し、〇事業者の「内発的な動機付け」へと変化していった。

そのほか、〇事業者が自信を持って事業を進めることができるように、その取組み内容を振り返り図示することで、より視覚的にもわかりやすく見せるように工夫をした。そして、事業を進めるモチベーションを維持させるため、〇事業者が自ら考え、実行する環境を整備していった。

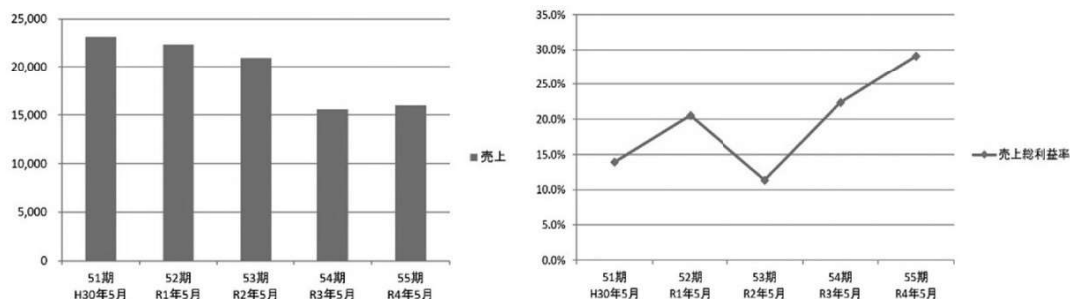
図表 〇事業者の情報発信の仕組み



コロナ禍が本格化し、飲食店の休業・時短営業などが影響して売上は減少傾向だったものの、〇事業者は先述した設備導入や食品ロス削減を含む

SDGsの取組みにより、売上総利益率が改善し、利益を確保できる体制へと変化していった。

図表 売上の推移 (単位:千円) (左) と売上総利益率の推移 (右)



8. おわりに

経営資源の限られる小規模事業者は、日々の業務に追われ、じっくりと今後の事業展開について考える時間を確保することが難しいケースが多い。そのような小規模事業者に寄り添いながら継続的に伴走型支援を実施するためには、「動機付け」が非常に重要となる。

補助金に対するニーズは高いため、「外発的な動機付け」になることが多く、はじめの一步としては有効に機能する。一方で、「外発的な動機付け」から、小規模事業者の価値観などによって異なる「内発的な動機付け」へと変化させるには、経営者の本音を聴き出す信頼関係の醸成が重要となる。

本論文では、経営者との信頼関係を構築するため、ハンドブックを参考に、〇事業者の経営課題の解決に向けた補助金の申請を「外発的な動機付け」とし、その取組み内容が自社の経営改善にどのように貢献したのかをフィードバックして、顧客満足度の高まりを背景に実践内容を賞賛し、「内発的な動機付け」へと変化させる工夫を行った。その結果、「地域・社会貢献」と「儲け」の両立を目指したSDGsの実践内容が、〇事業者の「内発的な動機付け」へと変化していった。ハンドブックの内容を参考にした支援が〇事業者との信頼関係を構築し、「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」へのスムーズなコーディネートに役立ち、自己変革へと導くことにつながった。

この支援方法は、多様な小規模事業者の支援にも有効と考える。本論文が中小・小規模事業者の自己変革をもたらし、多少なりとも事業者の明るい未来に寄与できれば幸いである。

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

【組織を取り巻く環境の変化】

2018年からの働き方改革の本格化、2020年からの新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、働く人たちの価値観は多様化し、ワークスタイルも変化した。現場では、Z世代、ゆとり世代、さとり世代と称される新しい価値観を持ったスタッフが増え、就職氷河期世代のマネージャーが培ってきた昭和のOS（トップダウンのマネジメント）ではマネジメントできなくなり、令和のOS（一人ひとりの個性や価値観に寄り添う）へとコミュニケーション風土を変革することが求められるようになった。

【取組みの背景】

私が代表を務める株式会社BEANSは、2013年より鳥取県米子市と鳥取市、鳥根県松江にて次世代経営者育成のための異業種交流型勉強会「豆熟」を開催しており、累計で500人以上の経営管理者を地域に輩出している。組織の中でイノベーションを起こせる人財、自律的・自発的・創造的な人財を育てることのできるマネージャー育成に取り組んでいる。

2年間の講座を通じて受講生は大きな学びを得て成長するが、その受講生が豆熟での学びを組織に浸透させる段階で大きな問題が生じる。受講生が学びをもとに自らの部下に対する1on1を実施して心理的安全な関係性をつくるまではいいが、上司や他部署への理解を得て組織全体への浸透を図ろうとすると、変化を受け入れようとしない意

識や風土が大きな障壁となるのだ。また、経営者の理解を得て全社員研修を実施する中で、人事担当部署と現場の衝突により頓挫するケースが多く見受けられる。



【Psychological Safety:心理的安全性】

石井遼介著「心理的安全性のつくりかた」によると「心理的安全性とは、組織やチーム全体の成果に向けた、率直な意見、素朴な質問、そして違和感の指摘が、いつでも、だれもが気兼ねなく言える状況のこと」を言う。

1999年にハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した考え方で、「チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと」と定義している。また、2012年にグーグル社が行った「プロジェクト・アリストテレス」という調査・分析によると、生産性の高いチームの一番の特徴として「心理的

安全性の高いこと」が挙げられている。

現在、ダイハツ工業、富士フィルム、サッポロビール、みずほ信託銀行など多くの企業で心理的安全性への取組みが始まっている。

【PSGsへの取組み】

このような動きを受け、令和4年5月18日、地域（鳥取県全域及び鳥根県東部・中部）の企業41社でPsychological Safety Goals（以下、PSGs）実行委員会を設立し、参加企業は「心理的安全性な職場づくり宣言」を行い心理的安全性な職場づくりに取り組んでいる。

この企画は、国連が提唱するSustainable Development Goals（SDGs）：持続可能な開発目標をヒントに生まれた。SDGsは、「誰一人取り残さない」をテーマに17のゴールを定め、世界中の企業が独自の取組みを実行し持続可能な社会を目指す活動である。

しかし、世界中で「誰一人取り残さない」ことへの取組みも大切であるが、自らの組織に「取り残された人をつくらない」ことに同時に取り組む

必要があるのではないかと発想から活動を展開している。この問題は多くの企業に共通する課題であり、地域の企業が連携して取り組むことで地域の企業全体がレベルアップし、ひいては地域活性化に帰するのではないかとの思いからこの取組みを始めた。

弊社は、創業以来13年にわたって地域企業のコンサルティング、人材育成サービスを提供しており、300社以上取引先がある。その取引先を組織化することで、この社会問題の解決に取り組むことにした。

現在、実行委員会に52社が参画しており、鳥取を代表するブランド「白バラ牛乳」を製造する大山乳業農業協同組合、金融業界からは米子信用金庫、Jリーグ「ガイナレ鳥取」を運営する㈱SC鳥取など、さまざまな業種に取組みが広がっている。

【株式会社BEANSの強み】

弊社には、ICF（国際コーチ連盟）プロフェッショナル認定コーチが2名在籍している。20年間のコーチ経験の中で、社員一人ひとりの価値観に寄り添うことの大切さを伝えるとともに、組織の大切にすること、目指すこと（ミッション）を理解して同時に満たす手法を模索してきた。我々が取り組んでいる「対話型人材育成」は、アドラー心理学[個人軸]×ドラッカーマネジメント[会社軸]×コーチング[共有ゾーン]により、バランスの取れた経営人材を育成することを目指している。

先に挙げた「心理的安全性のつくりかた」にあるように、「ただ単に人間関係の良いチームをつくるのが目的ではなく、ミッション・ビジョンに向け建設的な意見衝突が起き、一人ひとりが働き甲斐を感じる組織をつくること」を目指している。

P.F.ドラッカーは、「対人能力を持つことによって良い人間関係が持てるわけではない。生産的であることが良い人間関係の唯一の定義である」としているが、弊社は長年積み上げてきた「対話型人材育成」のノウハウを生かし、心理的安全性の高い組織づくりに貢献している。

PSGs
Psychological Safety Goals

対話型人材育成をベースとした1on1の實踐を通じて、2036年までに地域企業が心理的安全性な職場をつくることを目指します。そして、会員相互に連携して活気あふれる地域づくりに貢献します。

目標1 全社員に1on1 を實施して心理的安全性の高い組織をつくります	心理的安全性目標 心理的安全性な職場づくり	目標2 社員一人ひとりの価値観、個性を大切に にしてダイバーシティ の實現をします
目標3 社員一人ひとりの人生に寄り添い、 組織としてキャリア 形成を支援します	目標4 全社員にとって「働きがいのある 職場」をつくります	目標5 組織のミッション 達成に全社員が「やりがいと誇り」を 持つ組織をつくります

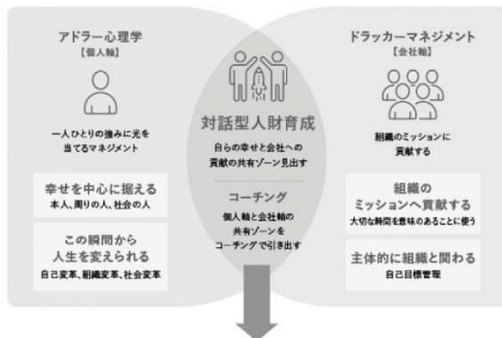
SDGs
Sustainable Development Goals
誰ひとり取り残さない

社内に取り残された人が
いませんか？

PSGs
Psychological Safety Goals
心理的安全性な職場づくり

時代の大転換期！
「SDGs」そして「PSGs」へ

Psychological Safety Goals (PSGs) 実行委員会



「Yes but」ではなく「Yes and」のコミュニケーションを作りあげ、
社員の幸せと会社の永続を同時に実現します。

株式会社 BEANS HP より

【心理的安全な職場づくり宣言】

PSGs 実行委員会では、[個人軸]に関する①～③までの目標と[会社軸]に関する④⑤の目標を同時に実現することで、心理的安全な組織をつくることを目指している。

〈PSGsのミッション〉

対話型人財育成をベースとしたlonlの実践を通じて、2030年までに地域企業が心理的安全な職場をつくることを目指す。そして、会員相互に連携して活気あふれる地域づくりに貢献する。

〈PSGs 5つのベーシック目標〉

個人軸

- 目標① 全社員にlonlを実施して心理的安全性の高い組織をつくりまします。
- 目標② 社員一人ひとりの価値観、個性を大切にダイバーシティの実現をします。
- 目標③ 社員一人ひとりの人生に寄り添い、組織としてキャリア形成を支援します。

会社軸

- 目標④ 全社員にとって「働きがいのある職場」をつくりまします。
- 目標⑤ 組織のミッション達成に全社員が「やりがい」を持つ組織をつくりまします。

【PSGsのねらい】

PSGs 実行委員会に参画している地元の中小企業は、人材やお金などの経営資源に限界がある。また、グーグル、ヤフーなどの大企業と比べ情報発信力にも乏しく、単独で風土改革を進めることが難しい状況にある。

今までも、弊社がハブとなって地元企業の組織風土改革に取り組んできたが、守秘義務の関係もあり、他企業の取組みをシェアすることは難しい状況にあった。しかし、PSGs 実行委員会という組織をつくることで会員相互の情報交換がスムーズになり、各社における取組みが共有されることを目指している。

また、営利企業である弊社の取組みでは、メディアからの取材を受けづらいため、参加企業の役員を実行委員長に据えた実行委員会を組成することで情報発信の受け皿としている。働き方改革や組織の意識変革などの社会問題を扱った取組みでもあり、多くのメディアから注目されている。

【PSGsの成果】

- ①参画する企業の事業計画及び、人財育成計画の中にPSGsの取組みが盛り込まれる事例が増えてきた。今まで、人財育成は企業にとっての大きな課題でありながら人事部の一課題として取り扱われてきたが、今回の取組みを踏まえ、「心理的安全な職場づくり」を中長期戦略の一項目として取り扱う企業が増えた。
- ②メディアからの注目も大きく、参加企業の取組みも含めて継続的に取材を受けている。また、行政機関においても、鳥取県商工労働部が作成する企業人財育成ビデオの企画で先進事例として取り上げられたり、市町村単位でPSGsへの参画を検討したりする動きも出ている。
- ③今まではマネジメント研修を行っても、取組み自体に違和感や疑念を持つ参加者が多く、それを払拭するのに時間を要していた。しかし、メディアに大きく取り上げられたことで、心理的安全な職場づくりを前向きにとらえる参加者が多くなってきている。

最前線 PSGs進め 安心な就業環境

PSGS進め 安心な就業環境

1. 心理的安全性の確保: 心理的安全性を確保し、安心して働ける職場づくり
2. 一人ひとりの成長: 一人ひとりの成長を促し、活躍の場を創出
3. 多様な人材の活用: 多様な人材の力を最大限に活用
4. 働きやすさの実現: 働きやすさを実現し、定着率を向上
5. 組織の活性化: 組織の活性化を図り、生産性を向上

PSGS実行委員会が掲げる目標の概要

「組織の企業は人材を大切にしたい」といふ思いが、PSGSの原点である。PSGSは、組織の企業にとって、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。PSGSは、組織の企業にとって、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。

人口減や東京一極集中進む中 働きやすさが就活ポイントに

働きやすさが就活のポイントになっている。働きやすさは、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。働きやすさは、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。

Special Report 最前線

PSGS 実行委員会 設立総会

社員の離職防止や人材確保へ 両県41社が集い実行委を組織

2023年5月中旬、山陰両県の企業41社の代表者がホテル内に集まり、PSGS実行委員会を組織した。

PSGSは、組織の企業にとって、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。PSGSは、組織の企業にとって、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。

鳥取・島根両県の生産年齢(15-64歳)人口の推移

年	鳥取県	島根県
2015年	280,000	260,000
2020年	270,000	250,000
2025年	260,000	240,000
2030年	250,000	230,000
2035年	240,000	220,000
2040年	230,000	210,000
2045年	220,000	200,000

PSGSは、組織の企業にとって、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。PSGSは、組織の企業にとって、働きやすさを実現し、定着率を向上させるための取り組みである。

山陰中央新報社「山陰経済ウィークリー」2023年3月21日号

【今後の展開】

現在、多くの組織の人財育成・人事評価制度は、終身雇用を前提につくられている。今後は、働き方の価値観の変化や人手不足の深刻化により、雇用の流動化が一層進むことが予想され、転職を前提としたキャリアアップが可能な組織への変革が求められる。

地域の企業、そして全国の企業が連携してPSGSの活動を展開することで、心理的安全性な職場がスタンダードとなり、「一人ひとりが認められ」×「誇りを持って働ける」=「誰一人取り残さない！」組織・社会を実現することを目指している。

将来的には、求職者（新卒者、既卒者）が企業を選ぶときに、PSGSへの取り組みが「会社を選ぶ基準」の一つとなることを願っている。

参考文献

「心理的安全性のつくりかた『心理的安全性』が困難を乗り越えるチームに変える」
石井遼介（日本能率協会マネジメントセンター）

「世界最高のチーム ゲーグル流『最少の人数』で『最大の成果』を生み出す方法」
ピョートル・フェリクス・グジバチ（朝日新聞出版）

「経営者の条件」
ピーター・F・ドラッカー（ダイヤモンド社）

株式会社BEANS HP <https://office-beans.co.jp/>
PSGS実行委員会 HP <https://psgs.jp/>

「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

共同研究者:池田 順一 株式会社トータル・エンゲージメント・グループ 代表取締役

1. 本論文の目的と背景:時代の変化

2030年に341万人余, 2040年に1,100万人余の労働供給が不足すると試算*されている。労働人口の減少だけでなく, 新しい人生観や働き方に伴う人材の流動化による定着率低下も相まって, 経営の難易度はますます高まっていく。特に, 旅館・ホテル・飲食等のサービス業においてこうした人材に関する問題(採用・定着)は顕著で, 他業種よりも高い傾向が示されている**。

さらに, 顧客の消費行動も情報化社会を背景に変化し続けている。事前に店舗情報やクチコミを調べて, 購買の意思決定を行うことはもとより, 自らも情報発信者として, 利用サービスの評価を行っている。接客に向けられる顧客の目は, 以前にも増して厳しい。

冷え込む一方の労働市場からより良い人材を確保・教育することと, 接客品質を高め続けていくことが, 多くの事業者にとって経営課題となっている。従業員教育の成果や接客品質は, 目に見えづらいことから, 具体的な改善点が見出しにくい。抜本的な考え方の転換や, ツール導入等による有効策の検討が今, 求められていると言えよう。

2. 解決の視点

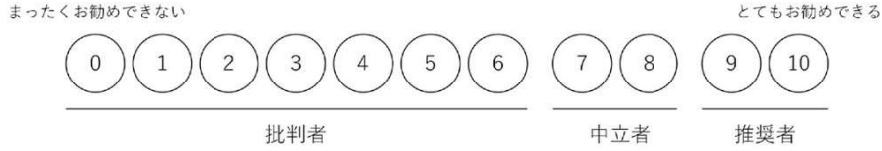
こうした中, 顧客満足度データを積極的に収集し, 経営に役立てていく動きが多く見られている。しかし, 顧客満足度データ“だけ”を入手しても, 具体的な今後の改善活動を見出しにくいという落とし穴もある。このような問題を解決するため, 本研究では顧客満足度に代わる指標として, 「顧客が抱く他者への推奨意向を判別するNPS®(Net Promoter Score®)を採用し, 顧客体験の内容とあわせて聴取する」手法を確立した。

NPS®とは, 「商品やサービスを知人や同僚にどれくらい勧めたいですか?」という質問について顧客に0~10の11段階で聴取し, 0~6点を「批判者」, 7~8点を「中立者」, 9~10点を「推奨者」と定義し, 「推奨者の割合(%)」-「批判者の割合(%)」を計算し, スコアを算出するものである。顧客満足度と比較して, 将来的な収益性評価に適していると言える。また, 同時に顧客体験の内容を聴取することができれば, NPS®との相関分析により, 具体的に「どのような接客を強化, あるいは是正すれば, 将来的に収益性が担保されるのか」を把握することができる。また, NPS®は, 「商品・サービスの継続利用意向」を聴取することでも代替は可能である。

図表 NPS®の計測方法と算出方法

NPS®の計測方法

1：「この商品やサービスを知人や同僚にどれくらい勧めたいですか？」を11段階で聴取する。



2：上記結果をもとに、NPS®スコアを算出する

$$\text{推奨者率 (\%)} - \text{批判者率 (\%)} = \text{NPS®スコア}$$

3. 真の顧客価値経営を目指す 実践的支援プランの創造 ～顧客体験 DX ツールの活用～

3-1. 実践的支援プランの考え方：

顧客の推奨度向上のためには、従業員による現場改善活動が続く仕組みが重要である。NPS®と顧客体験の内容を聴取するアンケートで接客品質の「見える化」を行い、この結果をもとに、従業員自らが改善活動案を検討できる活動体を考案し

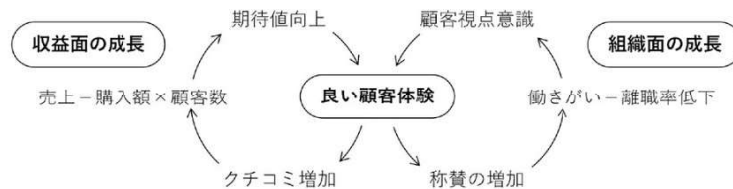
た。これを、工場等の職場内で品質管理活動を自発的に小グループで行う活動「QCサークル活動」になぞらえ、「CV (Customer Value = 顧客価値) サークル活動」と定義した。

3-2. 「CVサークル活動」の手順：

「CVサークル活動」は、次の4つの手順を繰り返し現場で行っていく。実施を容易にするため、ステップごとに活用ツールを用意した。

図表 「CVサークル活動」とステップ

「CVサークル活動」



「CVサークル活動」のステップ

ステップ	取組み内容	活用ツール
① アンケートの依頼	利用直後のお客さまに顧客体験についてアンケートを行う。	アンケートシステム
② 強みと課題の把握	アンケート結果をもとに職場内で強みと課題を把握する。	現状把握シート
③ 改善活動と目標の検討	強みと課題から改善活動内容と目標を検討する。	改善活動シート
④ 実行	設定した改善活動内容を実行しながら、再度アンケートを行う。	アンケートシステム

3-3. ステップ「①アンケートの依頼」:

顧客へのアンケート聴取は、株式会社トータル・エンゲージメント・グループが提供するアンケートシステム「Your Voice」を活用した。本システムの活用により、従業員がリアルタイムにスマートフォン等で回答を確認できる。顧客に対しては、

回答画面にアクセスできるQRコードを配布する。

アンケート項目は、主に1) NPS®・その理由(自由回答)、2) 顧客体験の満足度(5段階評価)とした。顧客体験の満足度については、業種別に代表的なものを設定した。

図表 アンケート依頼カードと業種別の顧客体験満足度項目



1. 当施設の利用頻度：はじめて・2回目・3回目以上
2. 性別・年代・未婚
3. 推奨度(11段階)
4. 推奨度の理由(自由記述)
5. 当施設スタッフへの励ましのお言葉やアドバイス(自由記述)
6. 各項目満足度(5段階)
 - ・ 価格
 - ・ スタッフの対応
 - ・ スタッフの挨拶
 - ・ スタッフの身だしなみ
 - ・ 客室の清潔感
 - ・ ベッドや寝具
 - ・ アメニティ・備品
 - ・ アクセス
 - ・ お風呂・シャワー
 - ・ 食事
7. 当施設の認知経路(単一選択式)
 - ホテル予約サイト、旅行サイト、SNS、その他WEBサイト
 - 友人・知人、旅行代理店、テレビ、雑誌、その他
8. 当施設の利用目的(単一選択式)
 - 出張や仕事、観光旅行、仕事合間の会合、レジャー、その他

3-4. ステップ「②強みと課題の把握」:

NPS®と顧客体験の満足度を分析し、それぞれの高低により4象限で「見える化」を行う。「Your Voice」の基本機能を活用し、NPS®の向上に役立つ顧客体験を「縦軸」に、現状の顧客体験の満足度を「横軸」に設定し、詳細な分析を行う。注目すべきは、「NPS®との相関が高いが、顧客が満足していない体験」で、これを「優先課題」とした。この結果を従業員同士で見ながら、当社(当店)の強み・弱み及び課題点確認のため、「現状把握シート」を記入する。

3-5. ステップ「③改善活動と目標の検討」:

ステップ「②強みと課題の把握」で設定した強み・弱み及び課題点を振り返りながら、今後の接客活動について、どの顧客体験を向上させるか、その顧客体験の満足度目標、NPS®の目標を決定する。従業員同士、日常業務内で振り返りやすいよう「改善活動シート」に記入し、バックヤード等に掲出を行う。

図表 相関分析の4象限, 「現状把握シート」, 「改善活動シート」

相関分析の4象限



現状把握シート

1. 現状把握シート			
チーム		リーダー	
記入者		記入日時	
調査数		回答数	
調査期間	〇月〇日	～	〇月〇日
NPS		長所率	0%
		課題率	0%
		維持率	0%
優先課題項目		維持強化項目	
注意観察項目		基本維持項目	
強化したい自由回答			
継続してほしい自由回答			
改善してほしい自由回答			
自店の強み			
自店の弱み			

改善活動シート

2. 改善活動シート			
課題1		現在%	0%
		目標%	0%
具体的な課題			
取り組み方・アクション			
スタッフ教育方法			
進捗確認方法			
課題2		現在%	0%
		目標%	0%
具体的な課題			
取り組み方・アクション			
スタッフ教育方法			
進捗確認方法			
課題3		現在%	0%
		目標%	0%
具体的な課題			
取り組み方・アクション			
スタッフ教育方法			
進捗確認方法			

3-6. ステップ「④実行」:

ステップ「③改善活動と目標の検討」で設定した活動を実行するとともに、アンケートの回収を続ける。ステップ①～④の期間は、当該業種の季節性、アンケート回収数等を考慮し、2週間～1ヵ月に1回程度とすることが望ましい。

ており、顧客層が異なるため、画一的な施策を検討しづらい状況にあった。

客室備え付けのアンケートはあるが、具体的な接客改善活動には繋がっておらず、形骸化していた。苦境に立つM社の現状を見える化し、具体的な改善活動を検討するため、「CVサークル活動」を試験導入した。

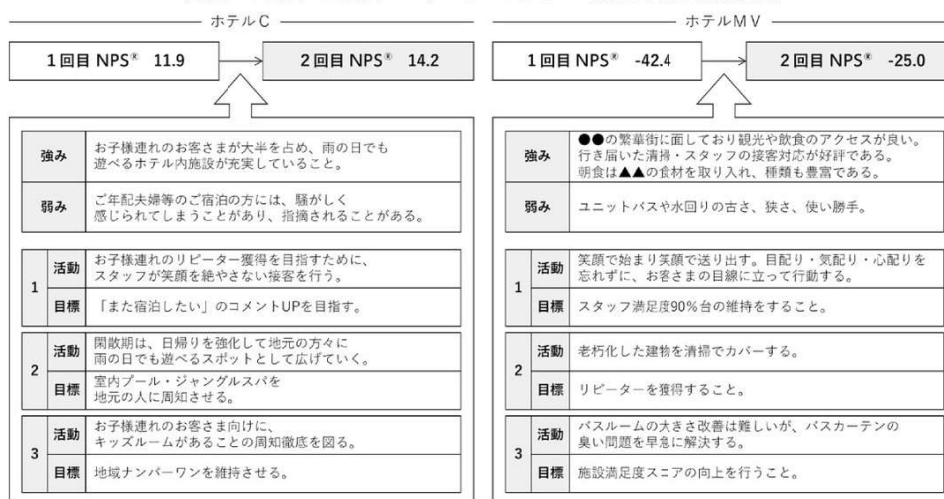
4. 真の顧客価値経営志向による業務改善の事例

平成11年設立のホテル運営会社M社は、従業員の離職率上昇と設備の老朽化という問題を長年抱えていた。コロナ禍により売上高と客単価が極端に低下する中、早急な経営改革を行う必要があったが、抜本的な有効策を見出せないままだった。また、当社はファミリー向けホテル（ホテルC）、ビジネス向けホテル（ホテルMV）を展開し

4-1. 定量的成果

ホテルC、ホテルMVにおいて、1回目のアンケートを令和4年6月24日～7月8日、2回目のアンケートを同年7月15日～8月5日の期間で行い、従業員参加型の「CVサークル活動」を7月上旬にそれぞれ実施した。いずれのホテルでも、アンケート結果をもとに具体的な接客改善活動が立案され、その実行とともに、NPS®の改善が確認された。

図表 1回目・2回目アンケートのNPS®の結果比較と改善活動



4-2. 定性的成果

従業員の意識改革や経営判断の検討材料としても寄与した。

図表 定性的成果

従業員から	経営者から
<ul style="list-style-type: none"> 多くの方からアンケートの回答を得られて自信が湧いた。 アンケートの依頼をする際に、お声もいただくことができた。 同僚と即時共有をして、日頃の活動の意識改革に繋げられた。 実際の改善活動に繋げることができた。 改善活動の結果、より良い効果が見られ、継続活動になった。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員自ら、顧客視点で、より良い運営のための工夫をしてくれるようになった。 実際のお客さまの評価をもとに、従業員と改善活動について会話する機会を作ることができた。 二の足を踏んでいた設備投資等について、経営判断ができた。 従業員教育にも活用することができている。

5. まとめと展望

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として、本論文で提唱した「CVサークル活動」が寄与することが明らかになった。特に、アンケート結果が従業員や経営者の気づきを促進し、改善活動立案のきっかけとなることが確認された。従業員の採用・離職の問題と、顧客への提供価値の問題を切り離して考えるのではなく、統合して捉え解決する視点が欠かせない。コロナ禍を経て、次の成長を志向するには、厳しさを増す経営課題と向き合う必要がある。本論文が「顧客価値を共通言語とした現場起点での経営改善」のあり方を検討される契機となれば幸いである。

参考文献およびNPS®について

- * 未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる（リクルートワークス研究所）
 - ** 人手不足に対する企業の動向調査（2023年4月）（帝国データバンク）
- ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、ネット・プロモーター・スコア、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

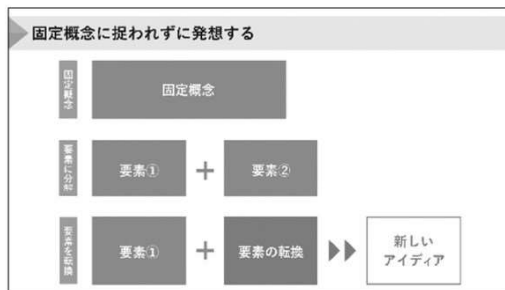
動画研修 「新時代を生き抜く新規事業の立ち上げ方」

独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部 web研修課 参事
村田 夏来

「環境変化に伴う生き残り」「さらなる成長」といった課題に、「新たな事業」で対応したい——中小企業診断士の皆様は、このような相談を受けることも多いと思います。事業再構築補助金等を申請するとしても、事業実施に当たっては困難が待ち受け、さらなる支援を求められるかもしれません。

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）では、新規事業に挑戦する中小企業が、少しでも事業を考えていく際のヒントを得られればと思い、動画研修をご用意しました。以下、動画の一部をご紹介します。

1. まずは柔軟な思考法



新規事業を立ち上げる際は、「柔軟な思考」を持って検討を進めたいところです。思考法として、たとえば、固定概念を複数要素に分解し（例：カフェ＝①リラックス＋②お茶）、いずれかの要素をあえて他の要素に転換させながら（例：②お茶→③猫）組み合わせを試すことで、新しいアイデアを発想していく（例：猫カフェ＝①リラックス＋③猫）方法等をご紹介します。

2. 自社の強みの見つけ方

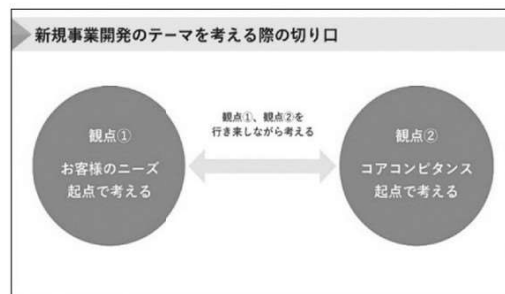
コアコンピタンスの見つけ方

《コアコンピタンスを発見するための5つの問い》

- 既存のお客様のどのようなニーズに 대응しているか？
- 競合企業と比較して、お客様から選ばれる理由は何か？
- 良い品を安く安定的に仕入れられる仕入先との関係性があるか？
- 異業種からの新規参入に当たってハードルが高いかどうか？
- お客様が、代替品へ乗り換える際の手間やコストはどうか？

次に、新しい事業案の創出に向け、自社の持っている強みを改めて認識することとなりますが、強みの認識が難しいと感じる場合があります。ここでは、自社を取り巻く5つの外部環境を踏まえた問いから、自社の強み（コアコンピタンス）となるものは何かを考えていきます。

3. 事業テーマ設定の基本



自社の強みを生かし、新規事業のテーマを設定して

いくために、「顧客ニーズ」「コアコンピタンス」の2つの起点を行き来しながら考えます。コアコンピタンス起点で考える際は、既存事業を複数要素に分解し(例:製品=①デザイン+②素材+③技術・人+④利用目的)、コアコンピタンスの要素(例:③技術・人)を活かし、その他の要素(例:①デザイン、②素材、④利用目的)を転換させていくことで、新たな事業のテーマ設定ができないかを検討します。

4. お客様は誰か？ ニーズは何か？

顧客理解「ペルソナ設定」

- 身近にいる場合
 - インタビューを行って情報を収集する
- 身近にいない場合
 - まずは自分の周辺の人にこういう人がいないかと聞いてみる
 - ペルソナとなりうる人が訪れる場所に訪れ行動や身につけているものを観察し、情報を収集する



とはいえ、顧客自身も本当に欲しいものがわかっていないケースもある中、どのようにニーズを探っていくべきでしょうか。ここでは、顧客を理解するための「ペルソナ設定」「行動観察」のツールについて理解を深めます。また、顧客の真のニーズの発見に向け、効果的な「共感マップ」「カスタマージャーニーマップ」のツールの使い方を解説します。

5. 軸となる事業コンセプトの定め方

お客様の価値の感じ方は、シーンによって変化する

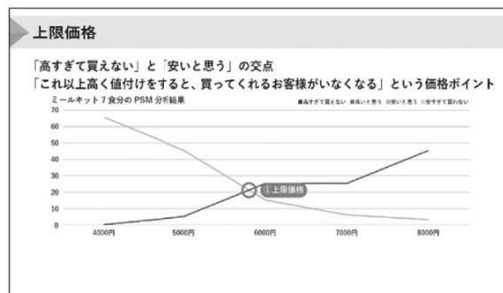
時間軸	関係性
例 特定の四季のタイミング 年中行事 (夏祭、年賀状わり など) 1日、1週間の中のタイミング (勤務中、勤務終わり、帰宅中、週末 など)	例 社会 (オフィスで、学校で、上司や同僚と、後輩と など) プライベート (親と、子供と、パートナーと、一人で など)

価値の感じ方

ここでは、事業の軸をはっきりさせていくために、「誰に?」「どのような価値を?」「どのように提供していくべきか?」を検討します。「顧客にとっての価値」

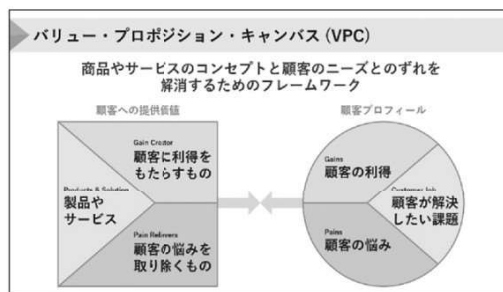
については、シーンによって変わることも踏まえ、明確化していきます。

6. 顧客満足と自社の利益を両立する価格設定



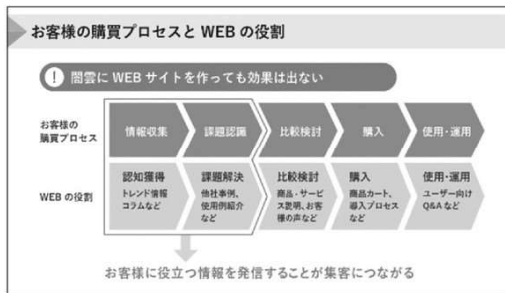
実際に営業・販売をする前に、あらかじめ検討しておくべき「販売ルート」や「価格」について考えます。そして、「流通構造を踏まえて価格設定を考えることの必要性」や、コストと市場ニーズの2つの視点を持ち、「顧客が商品・サービスにいくらの価値を感じているか?」を見定める方法について解説します。

7. “売れる商品”を生むための効果的なプロセス



コンセプトや価格設定ができたら、本格的な新規事業展開の前に「顧客にとって価値があると認めてもらえるか?」「利益を出すことができるのか?」を検証します。「ヒアリングで得られたニーズ」と「提供しようと考えていた価値」のずれも発生する可能性がある中で、顧客が真に求めているものに迫り、本当にその商品にお金を払う価値があるのかを検証する方法についても解説します。

8. 顧客が求めるWEBサイトとは？



顧客の購買プロセスと、各プロセスでの情報発信内容を整理することで、いかにWEBサイトを活用し集客するかについて考えます。カスタマージャーニーマップを活用することで、どのような情報を発信すればよいかを整理していきます。

本動画では、いくつかの事例を交えつつ、新規事業の立ち上げ方について基本的な考え方を解説しています。ただ、基本的な考え方を理解しても、中小企業が実際に行動を起こし、ニーズ把握等を進めていく中では、不安に陥る場面も発生し、中小企業診断士の皆様による支えが期待される場面も多くあるかと思います。

本動画に限らず、中小機構で展開中のさまざまな事業について、引き続きご利用いただければ幸いです。

動画研修「新時代を生き抜く新規事業の立ち上げ方」

◇動画本数30本（1本あたり5～10分程度）

◇受講料：3,300円（税込）※5名様分のアカウントを発行

◇視聴可能期間：2024年3月31日まで

◇その他、ドラマで学ぶ動画研修も視聴できます（研修テーマ：チームマネジメント、ロジカルシンキング、女性リーダー育成、提案営業、インサイドセールス、物語マーケティング）。

■プロローグ動画(YouTube)

【URL】<https://www.youtube.com/watch?v=yAg7SjRGoOE>

■詳細・お申込み

【URL】<https://jigyousaikouchiku.smrj.go.jp/>

■お問い合わせ

独立行政法人中小企業基盤整備機構

人材支援部web研修課

【E-mail】jinzai-web@smrj.go.jp

連載
第130回

直撃

プロコンライフ!

【ゲスト】高橋 寛さん

●インタビュー
平井 彩子 中小企業診断士

【今回のゲスト】

profile:高橋 寛(たかはし ひろし)
ビズシア株式会社代表取締役。かしま経営コンサルティング代表。販売士1級。認定経営革新等支援機関。1998年に千葉県酒類販売株式会社入社。営業、新規開拓、新支店立ち上げに従事。以降、営業企画マネジャー、広域流通部部長を務める。2020年に中小企業診断士登録後、2022年に独立。専門分野は、営業力強化および販路開拓、地域資源を使った商品開発、創業および新規事業開発など。著書に、『「売り込まない」「しゃべらない」トップセールスが実践するマーケティング営業術』(まんがびと)、共著に『1級販売士 最短合格ゼミナール』(同友館)など。

第130回のゲスト・高橋寛さんは、千葉県酒類販売株式会社に就職した後、地域密着の商品提案や商品企画に携わりました。営業企画マネジャーや部長を務めながら、2020年に中小企業診断士登録を行い、2022年に23年間勤めた会社を退職して独立しました。

現在は、流通業の専門家として全国のセミナーに登壇するほか、茨城や千葉の企業にコンサルティングを展開するなど、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。

酒類卸でのキャリア

平井：酒類の専門商社、地域の小売店や量販店へお酒を卸す仕事がキャリアのスタートですね。

高橋：もともとは、戦前の酒類配給公団から始まった会社で、安定していると思い入社しました。まずは商品を覚えなければならぬため、業務課に配属となり、倉庫内の商品をフォークリフトでピッキングしてトラックに載せたり、お客様のところへ届けたりする仕事を1年半ほど担当した後、営業に配属となりました。営業範囲は千葉が中心でしたが、茨城での新支店の立ち上げや、本社のマネージャーとしてバイヤーも担当しました。

平井：商品開発にも携わったそうですね。

高橋：千葉の農作物を使ったPB商品の開発にかかわっていました。梨やレモンのワイン、柚子のスパークリングワイン、落花生焼酎なども作りました。現在でも多くのPB商品がロングヒットで売れ続けています。

往復5時間の通勤電車で受験勉強

平井：いつ頃から診断士資格を取得されようと思ったのでしょうか。

高橋：きっかけは20歳代後半の、営業としてまだ駆け出しの頃です。商品や売場の提案はできるのですが、経営となるとまったくわからないことに気がつきました。そのような中で、1級販売士の資格を取得して活動していたのですが、そこで多くの中小企業診断士の方たちと出会いました。その方たちが自分にはない視点や考えを持っていて、とても良い刺激になったのです。ただ、当時は仕事に夢中になっていたため、いつかは診断士資格を取りたいと思いつつも時間だけが過ぎていきました。

その後、千葉の本社勤務になると、茨城の鹿嶋市から千葉まで往復5時間の電車通勤が始まりました。最初のうちは電車の中で睡眠時間を補完するために寝てばかりだったのですが、この時間がもったいないと思うようになり、ようやく中小企業診断士の勉強を始めたのです。

平井：資格を取得してからのことは、どのようにイメージしていましたか。

高橋：当時はマネジメントを行う立場であったため、物事を俯瞰的に見る必要がありました。診断士資格を取得することで、営業だけではなく、経営まで見られるようになって、会社の役に立ちたいという思いが一番でした。企画を考えるうえでも、営業に指示を出すうえでも、経営全体を理解しながら伝えることが大事だと思っていたため、そこに生かしたいと考えていました。

自分の気持ちに正直に独立を選択

平井：中小企業診断士の登録が2020年ですね。

高橋：ちょうどコロナ禍に差し掛かる時に実務補習を受けており、もしかしたら途中で中止になるかもしれないという雰囲気がありました。その後、飲食店が厳しい状態になり、会社としてもかなり厳しい1年でした。

平井：中小企業診断士になって1年目はどのような活動をされましたか。



高橋：プロボノとして道の駅を支援しており、少しずつ診断士活動を始めながら、将来的な独立を意識するようになりました。ただ、すぐに会社を辞めようとはまったく思っていなかったのです。特に、部長になったタイミングで部下もいる中、もう辞められないかもしれないという思いもどこかにありました。ところが、診断士資格を取得して2年目から気持ちが変わっていきました。

平井：どのような変化があったのでしょうか。

高橋：この先10年、20年を考えたときに、自分の会社員としてのキャリアが描きにくいと思うようになったのです。企業内診断士としての活動も大変面白かったため、どちらかという自分の気持ちに嘘をつけなくなったというのが正しいと思います。また、コロナ禍で傷んだ会社を目の当たりにし、「せつかく取得した資格を生かさないとどうする」という思いも芽生えてきました。

平井：その時点で、中小企業診断士として独立できる見込みはあったのでしょうか。

高橋：千葉県中小企業診断士協会からご紹介いただいた仕事や、自分で開拓して企業内診断士として取り組んでいた仕事もあったため、ある程度の見込みはついていました。



平井：最終的に独立を決断するきっかけは何でしょう。

高橋：自信がついたことが大きかったと思います。特に事業者さんへの対応力です。社長さんと話しながら、どのように課題を見つけていくのか、そこに対してどのようにアプローチすればいいのか、パターンが少しずつ見えてきた感覚がありました。

平井：そこまで活動されていると、会社の中でも退職するのではといった雰囲気が出ていたのではないですか。

高橋：ところが、まったく独立を匂わせていなかったのです。上司である常務に「辞めます」と伝えたら、「誰が辞めるんだ？」と言われたほどです。

平井：会社の中でもしっかりと成果を出されて、診断士活動も広げられていて、素晴らしいですね。

高橋：その1年間は、寝る時間を削って必死で取り組んでいました。もちろん、やりがいはかなりありました。会社にいると、自分の考えを伝えても却下されることがありますし、下の意見を吸い上げ上に伝えて板挟みになることもあります。1人で仕事をしているとそれがありません。自分の気持ち一つで仕事

を推進できることが、本当に楽しかったのです。

独立2年弱で全国でセミナーに登壇

平井：2022年3月に独立され、どのような専門分野で活動されていますか。

高橋：専門は流通業です。PB商品とはいえ、モノを作る立場も、販売する立場も、仕入れる立場も経験しているため、そこは大きいと思っています。そのため、今も商品開発や販路開拓のご相談がメインです。たとえば、自治体がふるさと納税の返礼品の開発に力を入れているため、中小企業の皆さんにはその商品開発を推進するよう、セミナーでお伝えしています。

平井：全国各地でセミナーに登壇されていますね。

高橋：はい。独立してすぐにセミナーに登壇する機会をいただきました。その時は半日のセミナーでしたが、仕事をくださった中小企業診断士の先輩が、以前の資料を見せてくれたり、リハーサルにも付き合ってくれたりして、大変勉強になりました。

平井：企業さんへのご支援となると、どのようなお客様が多いのでしょうか。

高橋：年商10億円未満、従業員20名未満の小さな企業を主なターゲットにしています。それより規模が大きくなると、ある程度は自走できているところが多いため、そこに到達するまでのお手伝いをしたいと思っています。また、継続的に支援している企業は、流通業だけではなく、自動車整備業、砂利採取業、飲食業、美容業などもあります。毎月の訪問で経営全般のご相談に乗ったり、月別に決めてもらった目標を翌月に検証してPDCAを回す支援をしたりしています。

平井：今、クライアントは何社ほどですか。

高橋：今は5社です。毎月の訪問は、何より日程調整が大変です。自宅が茨城にあるため、今は茨城の鹿嶋市周辺で4社、千葉に1社です。

平井：ここまで広げられているのは、営業が上

手なのでしょうね。何か心がけていることはありますか。

高橋：事業者さんと初めて面談するときは、尊敬の念をもって接しています。面談の中で課題を明確にし、自分が貢献できそうなことをお伝えしています。でも、基本的には「何でもできます」と言ってしまいます。事業者さんから「こういう話がある」と言われれば、経験がないことでも、「できます」と言って全力で取り組んでいます。

平井：実績を積んでいくと、横のつながりでご紹介が増えることもありますね。

高橋：はい。セミナーで登壇した支援機関で知り合った事業者さんから支援の依頼をいただくこともありますし、専門家派遣の依頼をいただくこともあります。

蔵元オーナーになる目標を胸に

平井：今後の展開はどのようにお考えですか。

高橋：事業承継や経営改善には、重点的に携わりたいと考えています。特に事業承継に関しては、身内だけで解決することが難しい問題がたくさんあり、私のような第三者が入って話し合いが少しでも円滑に進むのであれば、お役に立ちたいと思っています。

加えて、新たな事業として蔵元のオーナーになりたいと思っています。蔵元も事業承継ができなくて困っているところが多いため、M&Aでの取得を考えています。千葉や茨城あたりで事業を取得できれば理想的ですね。良いお酒を造るところはたくさんあるのですが、販路や海外展開の方法がわからずにいる蔵元も多いため、そういった支援にもつなげられたらと思っています。

クリニックのような存在で伴走支援を

平井：中小企業診断士として、仕事の向き合い方についてはどのようにお考えでしょう。

高橋：やはり伴走していくことに注力してい

たいと思います。伴走の範囲もそれぞれでしょうが、経営者の相談相手になって気持ちの面で満足していただくことが大事だと考えています。

平井：高橋さんらしい伴走支援とは、「よき相談相手」ということでしょうか。

高橋：そうですね。相談相手がいない経営者は多く、家族にも従業員にも話ができないとなると、行き詰まってしまいます。そのときに、聞き役になって一緒に考えてくれる相手がいれば、気持ちの面で楽になれるし、前向きになる力を得られると思います。これからも、何か困ったら訪問してくれるクリニックのような存在として、経営者に寄り添っていきたいと思っています。

【取材後記】



第130回目のゲストは高橋寛さんでした。

独立して2年弱とは思えないほどご自身の活動を広げられており、驚きました。企業内診断士時代は、睡眠時間を削って活動していたそうですが、その中で自信をつけて独立に弾みをつけたというストーリーは、副業時代の令和ならではの独立だと感じました。

営業出身ということもあり、対人面の柔らかさ、提案力の高さも感じました。独立診断士が活動を広げるうえで大事なスキルだと改めて実感しています。

ますますのご活躍が大変楽しみです。ありがとうございました。

次回は、加藤剛毅さんからお話を伺います。

(取材日：2023年11月2日)

投稿

健康経営の活性化

——活動開始からの変化と未来像

荒野 喆也

東京都中小企業診断士協会

1. 企業を取り巻く現況

2014年に政府が発表した「日本再興戦略」改訂版に「健康経営」が登場してから数年を経た。現在、その内容は施策的な面も含めて、次のように変化している。

まず、健康プログラム内容が、身体的な面だけではなく、メンタルヘルスやストレス管理など側面も含めて広範囲化している。

テクノロジー面では、ヘルステックが進歩し、健康モニタリングやデータ分析によって、予防的なケアやカスタマイズされたアプローチが可能となってきた。柔軟な働き方へのサポートについては、フレキシブルな労働環境やリモートワークの普及に伴い、従業員のワークライフバランスやストレス管理にも焦点が当たるようになってきた。

さらにメンタルヘルスの重要性が強調され、心理的

な健康状態をサポートするためのプログラムやリソースが強化され、企業のウェルビーイングのベースとなる健康経営の内容はますます進化している。

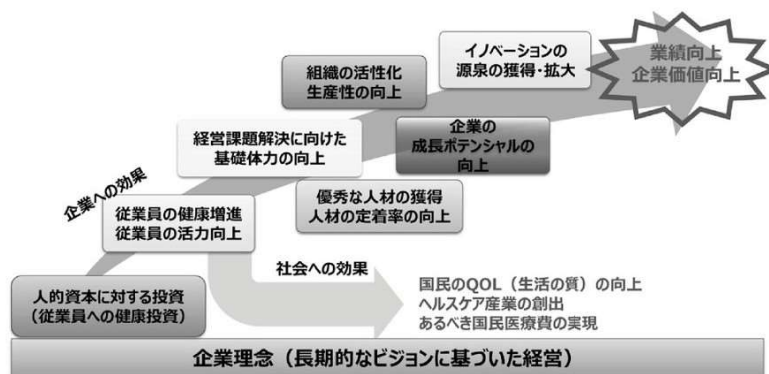
2. 健康経営とは

企業にとって、従業員の健康維持・増進を行うことは、医療費の適正化や生産性の向上、さらには企業のイメージ向上などにつながることであり、そうした取組みに必要な経費は単なるコストではなく、将来に向けた投資と捉えられる。

このため、「従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」（経済産業省）であり、「健康経営」の実施が重要となってくる。

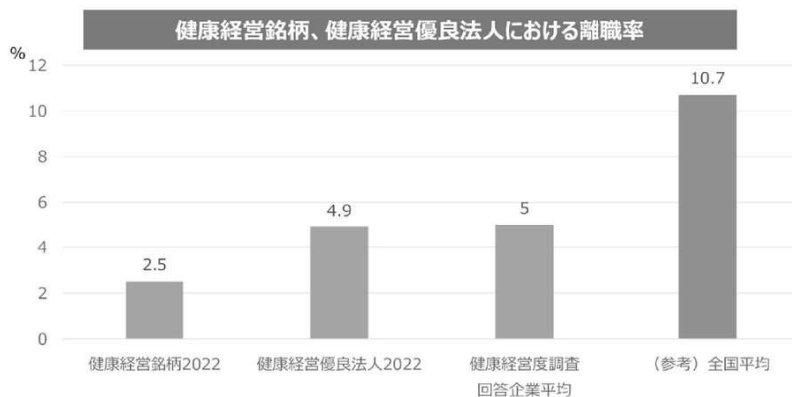
図表1が、健康投資のイメージである。

図表1 健康投資のイメージ



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

図表2 健康経営と離職率



※離職率の全国平均は「厚生労働省 2020年（令和2年）雇用動向調査」に基づく。（ただし健康経営度調査の回答範囲と異なる可能性がある）
 ※離職率＝正社員における離職者数/正社員数を各社ごと算出し、それぞれの企業群で平均値を算出
 ※なお、離職率に関する説明は健康経営度調査の評価には含まれていない。

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

なお、株式会社日本政策投資銀行では、健康経営を「従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題として捉え、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営手法」と定義している。

いずれも企業が主体となり、従業員の健康管理・疾病予防に資する取組みを行う点が共通している。

3. 健康経営のメリット

長期的ビジョンに基づき、従業員の健康を経営課題として捉えて健康経営に取り組むことは、前述のとおり、従業員の健康維持・増進、生産性の向上、企業イメージの向上につながり、ひいては組織の活性化、企業業績の向上にも寄与するものと考えられる。

実際、健康投資と企業業績との相関を示すデータが存在する。たとえば、経済産業省は健康経営に積極的に取り組む企業を評価する仕組みを構築するため、2015年3月25日、東京証券取引所と共同で「健康経営銘柄」として22業種22社を選定した。そして、2016年1月21日に「健康経営銘柄2016」に選定された企業は、TOPIXとの比較において株価が優位に推移しており、市場から高く評価されたことが理解される。

また、健康経営度調査を分析すると、図表2のように健康経営度の高い企業のほうが離職率は低い傾向にある。2019年における全国の一般労働者の離職率と比較しても低い傾向にある。

4. 健康経営への実践

健康経営を経営課題として戦略的に実践するためには、組織マネジメントの一環として、健康経営を体系的に理解し、その実践手法を検討する必要がある。

健康経営を実践するためには、健康経営の取組みが「経営基盤から現場の施策まで」のさまざまなレベルで連動・連携していることが重要である。これは「①経営理念・方針」、「②組織体制」、「③制度・施策実行」、「④評価・改善」の取組みに大別される。

ここでは、これらの具体的実践方法について説明する。以上の流れを示したものが、健康経営の実践に向けた体系図である（図表3）。

図表3 健康経営の実践に向けた体系図



出所：経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課「企業の「健康経営」ガイドブック～連携・協働による健康づくりのススメ～（改訂第1版）」2016年

(1) 経営理念・方針への位置づけ

従業員の健康を経営課題として捉え、実行力を伴って健康経営に取り組むためには、経営のトップがその意義や重要性を認識するとともに、その考え（理念）を社内外に示すことが肝要である。健康経営を理念の中に明文化することで、企業として健康経営に取り組む姿勢を従業員や投資家など、さまざまなステークホルダーにメッセージとして発信することが望ましい。

次に、設定した経営理念に基づいて、具体的に何をどのように実践していくのか。組織としての行動指針（方針）を示し、その実現に向けた取組みを具体化させていく。

(2) 組織体制づくり

理念に基づき、方針を決めたら、次のステップとしては、従業員の健康維持・増進に向けた実行力ある組織体制を構築することとなる。

組織の構築にあたっては、方針に応じて、専門部署の設置や人事部など既存の部署に、専任職員、兼任職員を置くことが考えられる。また、取組みの効果を高めるため、従業員の健康維持・増進を担当する役割に、専門資格を持つ職員を配置し、研修を実施することなども重要である。

従業員の参画・行動変容を促すような全社的な取組みを実効的なものにするためには、各部署が一丸となって取り組むよう、経営トップ及び経営層全体において、その取組みの必要性などの共有が求められる。

従業員の健康維持・増進の取組みについては、企画立案の段階から、役員会での討議事項とするなどの体制を整備することが重要である。

(3) 制度・施策の実行

従業員の健康維持・増進の取組みは、事業主としての企業（経営トップや担当部署）、産業医や保健師などの産業保健スタッフ、健康保険組合、従業員などさまざまな主体が関与して実施されるものである。健康経営を実践するうえでは、これらの主体が互いに連携し、相互補完的または相乗的な効果のある効率的な制度・施策がなされることが望ましい。中でも企業では、正規雇用、非正規雇用などさまざまな労働条件下で従業員が働いているが、これらの従業員の健康維持・増進を総合的に推進するためには、日頃からのマネジメ

ントが働くよう従業員自身の役割が重要である。

事業主たる経営者のリーダーシップのもとに、人事部署、産業保健スタッフ、健康保険組合などの保険者が連携して、従業員の健康維持・増進に関する自社や保険者の取組みなど全体を把握する。そして、重複や不足などを整理・検討し、それぞれの役割に応じた取組みにより事業の効率化を図ることができる。

①従業員の健康状態を把握する（健康情報の利活用）

健康経営を実践するうえでは、前提として、自社の従業員の健康上の課題を把握することが必要である。そこで、企業自身や健康組合などの保険者が保有する従業員の健康状態にかかわるデータを整理し、これを活用することが望まれる。

データの活用においては、新しく何らかの情報を集めるよりも、まずは企業と健康保険組合などの保険者がそれぞれすでに持っているデータを掛け合わせることも重要である。たとえば、企業は定期健康診断の結果に加え、長時間労働の状況などに関する情報を保有している。一方、保険者は従業員の特定健康診断の結果や治療・処方箋に関するレセプト情報などを有している。こうしたデータを掛け合わせることによって、長時間労働と特定保健指導の要否や医療費などの相関関係などの分析が可能となる。

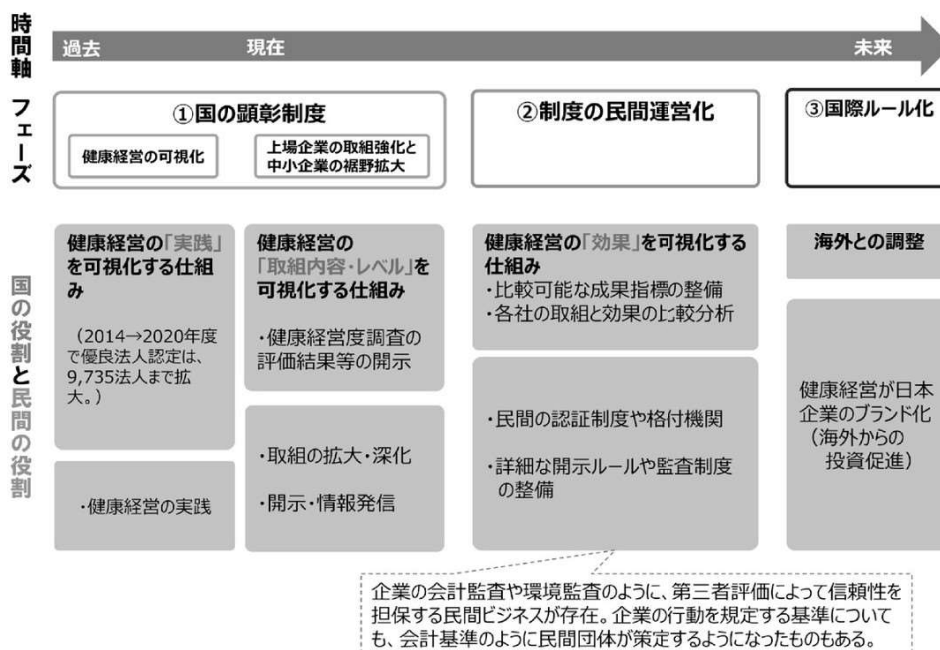
そのほか、独自に従業員の日常的な健康や身体活動に関するデータを蓄積して、健康づくりに生かすことも効果的である。たとえば、従業員に歩数計を配布し、日頃の活動量の把握や、血圧計や体組成計によるバイタルデータの蓄積も進んでいる。

②計画（成果目標）を立てる

自社の健康問題に対応した健康事業を計画するとともに、取組みの成果の評価と、計画の改善を効果的に行えるように、あらかじめ評価指標を設定し、成果の目標を立てるべきである。この際、可能な限り定量的指標を用いて、事業後の施策の評価及びその改善策が具体化できることが望ましい。

計画立案に際しては、企業が健康維持・増進の全体を俯瞰し、どの主体も取り組んでいない課題がある場合には、企業が率先して実施できる内容を整理して、必要に応じて健康保険組合などとの連携で実施することも考えられる。また、企業内スタッフでの対応が難しい部分は、外部の事業者を積極的に活用することが考えられる。

図表4 健康経営の未来像



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

③施策を実行する

策定した計画に沿い、施策を実行する。たとえば、職場の禁煙ルールの明確化や社内食堂の整備を行い、職場環境の改善を図ることや、長時間労働の抑制、職員の休暇取得の促進など働き方改革への配慮を行うなどが考えられる。

(4) 取組みを評価する

取組みの効果を検証する際、現状の評価を次に生かせるよう、PDCAがしっかりと機能するような体制を構築・維持することが重要である。

取組みの評価にあたっては、ストラクチャ(構造)・プロセス(過程)・アウトカム(成果)の3視点で健康経営を評価することが重要である。

- ・健康経営に取り組むことが当たり前となり、評価する基準づくりや質の担保を民間が主導する社会を目指す
 - ・健康経営を国際的に発信し、日本企業の国産ブランドにする
- これらを健康経営の未来像としてまとめ上げたものが、図表4である。

〈参考文献〉

- ・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
- ・経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課『企業の「健康経営」ガイドブック～連携・協働による健康づくりのススメ～(改訂第1版)』2016年

5. 健康経営の未来像

健康経営の今後の方向性については、次の3つに集約される。

- ・健康経営の進化に向けて、自社従業員だけでなく、サプライチェーンや社会全体へとスコープを拡大する

荒野 喆也 (こうや てつや)

東北大学工学部機械工学科卒業。地球環境管理・エネルギー管理・経営管理、技術士(機械・総監)、環境カウンセラー。1996年中小企業診断士登録。



〈お知らせ〉

令和6年1月31日～令和6年4月上旬に 更新登録を迎える方へ

令和6年1月31日～令和6年4月上旬に登録の有効期間が満了となる中小企業診断士の方は、更新登録申請に必要な要件はお揃いでしょうか。理論政策更新研修修了証明書、診断助言業務実績証明書などがお手元に揃っているかご確認ください。当協会ホームページの「会員専用マイページ」にて、協会事業での更新要件取得状況の確認もできますので、ぜひご活用ください。

1. 更新登録申請に必要な要件

次の(1)、(2)の両方です。

(1) 「新たな知識の補充要件」(主に次の①、または②の組み合わせで5回以上)

①理論政策更新研修受講 ②論文審査合格

(2) 「実務の従事要件」

中小企業に対する経営診断または窓口相談の実務を30ポイント以上

2. 協会からのご案内

当協会では会員向けサービスとして、申請時期を迎える会員の方へ申請手続きご案内の送付、申請書類の都道府県協会でのお預かりと中小企業庁へのご提出を行っております。後述の早期受付対象の3月末から4月上旬に更新を迎える方には、令和5年12月上旬に申請手続きご案内文書をお送りしております。また、1月末に更新を迎える方には令和5年12月下旬に、2月末に更新を迎える方には令和6年1月下旬にご案内文書をお送りする予定ですので、ご案内に沿って申請手続きをされるようお願いいたします。

3. 中小企業庁からのお知らせ

特に、令和6年3月末から4月上旬に更新を迎える方へは、「早期申請受付」の案内が中小企業庁ホームページに掲載されています。趣旨をご理解のうえ、早期申請手続きにご協力ください。

中小企業庁からのお知らせ(要約) 令和6年3月末から4月上旬に登録有効期間が満了する方へ

令和6年3月末から4月上旬に登録の有効期間が満了となる中小企業診断士の方が多数いらっしゃることから、下記の方法により早期受付をさせていただきたく、ご協力のほどお願いいたします。

1. 早期受付の対象者 有効期間が、「令和6年3月31日(平成36年3月31日)まで」となっている方
および「令和6年4月上旬まで」に有効期間満了を迎える方
2. 申請受付開始日 令和5年11月1日(水)から受付開始
3. 更新登録後の新しい登録証の送付時期(申請書に記載の自宅住所宛て送付)
 - (1) 令和6年2月29日(木)までに申請→令和6年4月末頃に送付
 - (2) 令和6年3月1日(金)から期限日までに申請→令和6年5月末頃に送付

更新要件および中小企業庁からのお知らせの詳細は、
中小企業庁ホームページでご確認ください。

中小企業庁 中小企業診断士関連情報

検索

実務従事ポイントの証明書について

証明書の様式は、国の省令で定められています。中小企業庁または当協会ホームページからダウンロードできます。

様式18～様式20までの3種類です。お間違えのないようにご注意ください。

①様式18「診断助言業務実績証明書」

- 公的な機関等から派遣され、中小企業等に対して経営の診断助言を行った場合
- 金融機関や大企業等に所属し、取引先等中小企業等に対して経営の診断助言を行った場合

②様式19「診断助言業務実績証明書」

- 診断士が事業として行う中小企業等に対する経営の診断助言業務を行った場合
- 勤務先が中小企業等であり、経営者の指示のもと、自社の経営の診断助言を行った場合

③様式20「窓口相談業務従事証明書」

- 国、地方自治体や中小企業支援に関する団体等が実施する中小企業等の経営に関する窓口相談業務を1日5時間以上行った場合

記載例 様式19

(記載例)

診断助言業務実績証明書

東京都新宿区本町
○丁目○番地
中小 太郎
昭和40年1月1日生

当社(当団体)は、下記のとおり上記の者から診断助言業務を受けたことを証明します。
令和4年6月1日

銀座物産株式会社
東京都中央区銀座○丁目○番地
03(3563)0851
代表取締役 診断 二郎 印

証明者の職名が入った印(代表者印)を押印してください。

記

	受診企業名 (団体名)	実施年月日		実施日数	ポイント (点)
		開始日	終了日		
診断 助 言 業 務 実 績	銀座物産 株式会社	令和4年 2月10日	令和4年 5月25日	4	4
		4年 2/10, 2/25	4/10, 5/25		
合計					4

診断先の企業名のみ記載し、業務内容など項目にないものは記載しないでください。

開始日と終了日の期間があいだいている場合は、実際の診断日を空欄に記載してください。(手書きでも可)

令和5年度スキルアップ研修のご案内 ～自ら価値を作り出すプロコンを目指して～

研修の趣旨：

中小企業診断士への期待が近年高まってきており、令和4年度の合格者数は1625名と急増しています。独立診断士も増える中、自らの目標・目的や成長戦略を描けずに不安を抱え、そうした状態から抜け出したいと思う診断士も多く存在するのが実情です。本研修では、自ら価値を作り出すプロコンとして自ら事業領域を設定し、診断士事務所を運営していく診断士を増やしたいという思いのもと研修を企画いたしました。

開催場所：旧軽井沢 ホテル音羽ノ森

開催日時：令和6年2月17日(土)～18日(日)

参加費：診断協会会員33,000円／協会非会員44,000円

(宿泊・食事代・懇親会費を含む)

申込締切：令和6年1月31日(水) 定員20名(定員に達し次第締め切りとなります)

1日目スケジュール

13:00	開場
13:30～14:00	オリエンテーション
14:00～15:30	「プロの経営コンサルタントとして自立するために」 講師：山下益明氏
15:40～17:10	「地域で必要とされるプロコンになるために ～独立開業と事業展開のポイントについて～」 講師：中澤俊成
17:10～17:30	本日のまとめ及び事務連絡
17:30	チェックイン
18:30～20:30	懇親会

2日目スケジュール

8:30～10:00	「個人から組織へと成長する中小企業診断士の戦略ロードマップ」 講師：岡本洋平氏
10:10～11:40	「中小企業庁での政策議論とはなにか？その背景と今後の方向性について」 講師：立石裕明氏
11:50～12:30	閉校式

参加申込書 担当：小林 行 FAX：0263-34-5430 メールアドレス：rmcn@avis.ne.jp

参加者名		会員区分	会員（ 県）・非会員
住所	〒	電話番号	
		メールアドレス	

講師紹介	経歴等
<p>山下 益明</p> 	<p>株式会社ビッグバン代表取締役、山下社会保険労務士事務所所長、(一社)中小企業診断協会理事・業務委員会委員 1957年9月20日香川県琴平町生まれ。1980年神戸大学経営学部商学科卒業後、株式会社資生堂入社。1989年中小企業診断士の資格を取得。1993年退職して独立開業。現在、企業経営全般に関するプロコンとして、人事制度策定、人材育成、理念体系構築・浸透等に対する助言・伴走支援などを行っている。</p>
<p>中澤 俊成</p> 	<p>(株)マネジメント・リライアンス代表取締役、(株)MSBパートナーズ代表取締役、(一社)長野県中小企業診断士協会会長 長野県内の地方銀行に24年勤務後、経営コンサルティング会社の(株)マネジメント・リライアンスを設立。地方銀行勤務時の経験をベースに中小企業診断士として、経営計画作成等のアドバイスや実行サポートを通じて長野県内の中小企業の経営支援を行っている。</p>
<p>岡本 洋平</p> 	<p>(株)戦略デザインラボ共同代表取締役、長野経営コンサルティング代表、(一社)長野県中小企業診断士協会理事 中小企業の経営相談から戦略策定、実行支援までワンストップで行う専門家。長年事業を行ってきた経験を活かし、経営支援だけでなくオンライン学習サービスや採用支援パッケージの提供、事業譲渡によるバルーンギフトサービスなど、幅広く新規事業を展開している。</p>
<p>立石 裕明</p> 	<p>株式会社アテナソリューション 代表取締役、(一社)小規模企業経営支援協会 代表理事 中小企業・小規模事業者及び支援者への講演、研修、塾(経営塾、創業塾)、コンサルティングを全国各地で実施。元ホテル経営者として、その経験則を活かした、伴走型支援を心がけている。2012年より、小規模企業振興基本法制定プロジェクトに参画。10年以上経済産業省、中小企業庁の政策ブレーンとして、数多くの案件に関与している。</p>

会場紹介

【旧軽井沢 ホテル音羽の森】

明治時代に日本人の手により建築された、純西洋建築の重要文化財・旧三笠ホテルをモチーフに作られたホテル。静かな森の中にありながら旧軽井沢銀座から徒歩7分の距離にあり、宿泊だけでなくレストランやウエディングなど幅広い用途に利用されている。

【住所】

〒389-0102
長野県軽井沢町軽井沢1323-980
TEL：0267-42-7711
<https://www.hotel-otowanomori.co.jp>



【電車の場合】 軽井沢駅から徒歩12分

【お車の場合】 東京・新潟方面：碓氷軽井沢ICより約20分
長野・松本・名古屋方面：小諸ICより約30分

連 合 会 本 部 リ ポ ー ト



令和5年度理論政策更新研修について

理論政策更新研修は、中小企業診断士更新要件のひとつ「新しい知識の補充」のために実施します。登録有効期間5年間で5回受講してください。

なお、日程は変更になる場合がありますのでご了承ください。テーマ等詳細は、協会ホームページに掲載中です（受講料 6,300円）。

令和5年度論文審査

論文審査は、中小企業診断士更新要件のひとつ「新しい知識の補充」のために実施します。論文審査に合格することで、要件の1回分を満たします（受審料6,300円）。

〈受付期間〉

第2回 令和6年1月5日(金)～令和6年1月25日(木)
(論文提出締切) 令和6年2月5日(月)



埼玉県中小企業診断協会

埼玉県協会の活動報告

「中小企業診断士の日 記念イベント」

令和5年11月6日(月)

ロイヤルパインズホテル浦和



埼玉県協会では令和5年11月6日(月)、ロイヤルパインズホテル浦和にて来賓、会員合計140名ほどで「中小企業診断士の日 記念イベント」を開催した。

株式会社小西美術工藝社代表取締役社長のデービッド・アトキンソン氏からは、「日本経済活性化のために中小企業が目指すべき方向性」という基調講演があった。生産年齢人口が減少する中、GDPを増やすために中小企業は、イノベーションを起こして高付加価値なモノ・サービスを提供し、生産性を向上させて賃上げを目指すべき、という内容だった。

また、5つの支援機関・金融機関による「中小企業のライフステージに合わせた伴走支援と中小企業診断士に期待する役割」というテーマのパネルディスカッションも行われ、中小企業診断士が関わった好事例の紹介などがあった。

(文責：岸田 雅樹会員)

「第67回 経営改善研究会」

令和5年11月11日(土)

県協会3F研修室



今回は安永豊子会員が登壇し、アンガーマネジメントの紹介が行われた。

安永会員は診断士資格のほか、(一社)日本アンガーマネジメント協会認定のアンガーマネジメントファシリテーター等の資格も有する。

「やってみようアンガーマネジメント! (入門編)」をテーマに、怒る必要のあることは上手に怒り、必要のないことは怒らなくて済むようになるためのトレーニングを体験した。

個別ワークとグループディスカッションを通じて、参加者が活発に意見交換を行った。「最初の6秒間我慢する」「自分の価値観を見直す」など、自分のセルフコントロールや考え方を見直すことができ、とても有意義な気づきの時間であった。

(文責：進藤 俊郎会員)

「新入会員交流会」開催

令和5年11月11日(土)

県協会会議室30名



埼玉県協会に入会して1年未満の新入会員を対象に、「新人診断士の活動方法の情報提供」「先輩や新入会員同士の人脈形成」を目的とした新入会員交流会が開催された。

当日は3つの企画で構成され、初めに資格更新の要件の説明と新入会員のスキルアップ・人脈形成に役立つ県協会の活動紹介を行った。

その後、立場の異なる入会2～3年目の先輩会員3名によるパネルディスカッションが行われ、最後のグループディスカッションでは先輩会員への質問や新入会員同士の情報交換を1時間行った。

会は終始和やかな雰囲気で行進され、特にグループディスカッションは大いに盛り上がり、忌憚のない情報交換と交流の場となった。

(文責：佐高 翔太会員)

「第14回人事労務研究会」定例会に参加して

令和5年11月16日(木)

武蔵浦和コミセン第6集会室14名



第14回定例会では、石川慎也会員からテーマ「心理的安全性の再確認」の発表があった。

経営学で「心理的安全性」を学んだ石川会員より、中小企業の人事労務関連支援者が押さえておきたい内容として、事例も踏まえた発表が行われた。

心理的安全性とは何かを説明し、そこから心理的安全性の再確認の重要性を説く。中小企業従業員の心理的安全性を高めるには、「チーム全体の成果に向けた率直な意見交換や素朴な質問等を、いつでも気兼ねなく言えること」が大切であると学ぶ。

発表後、質疑応答で石川会員が示したオリジナル理論「やぐらモデル」は、経営者への説明の際にわかりやすく、チームの成果を上げ、心理的安全性を高める

県協会レポート

ツールとして活用できる学びの定例会であった。

(文責：玉井 宏明会員)

東京都中小企業診断士協会 TOKYO SMECAニュースデジタル2023年12月号(No.507)

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12月号(No.507)」を発行した。

イベント案内が2件、イベント開催報告が2件、会員執筆図書紹介が2書、さらに東京協会・研究会・同好会の12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19編。

12月1日発行

富山県中小企業診断協会 診断とやま 令和5年度第2号

富山県中小企業診断協会(丸亀徹会長)が、会報「診断とやま 令和5年度第2号」を発行した。

トップは、越澤勝会員からの「知事との対話実施報告」。

続いて、報告が3件—

- ・中小企業診断士理論政策更新研修開催報告
- ・中部ブロック会議開催報告
- ・診断士フォーラム開催報告

このほか、「きときと診断士」は和田崇・近藤政樹の2会員。

令和5年10月発行、A4サイズ、2ページ



宮崎県中小企業診断士協会 所在地の変更について

このたび、宮崎県中小企業診断士協会(岡村巖会長)の所在地が変更となりましたので、お知らせします。

〒880-0812

宮崎県宮崎市高千穂通1-1-8

高千穂プラザビル3F

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

● 1 月定例会 1 月20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	1 月 6 日 (土) 13:30～	オンライン	小林 健了
企業内診断士の会	隔月第 2 金曜日	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	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	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	1 月13日 (土) 10:00～	リアル&オンライン 県協会 会議室	丸山 康明
知的資産経営研究会	毎月第 1 土曜日	1 月 6 日 (土) 10:00～	オンライン	坂本 真人
街づくり研究会	隔月第 4 週	未定	浦和コミセン	梅津 充幸
ものづくり研究会	毎月第 4 土曜日	1 月27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	1 月 6 日 (土) 10:00～	オンライン	神吉 耕二
さいたま実践経営塾	毎月第 2 木曜日	1 月11日 (木) 19:00～	川口キューボ・ラフメディア セブンは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	1 月14日 (日) 9:00～	県協会 会議室 およびオンライン	原田 栄治
SDGs 共創経営研究会	毎月第 3 水曜日	1 月17日 (水) 19:30～	オンライン	武 宏之
農業ビジネス研究会	隔月第 4 金曜日	1 月26日 (金) 19:30～	浦和コミセン またはオンライン	真鍋 伸次
省エネ研究会	毎月第 1 月曜日	1 月 8 日 (月・祝) 20:00～	オンライン	町田 浩一
ビジネスモデル研究会	毎月第 4 金曜日	1 月26日 (金) 18:00～	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	2 月14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	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/>

◆かながわスプリング・シンポジウム2024

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

4/7(日)14時～18時(予定) 会場：かながわ労働プラザ多目的ホール+オンライン

・オールかながわの魅力を発信し、入会を検討される方への活動紹介と既存会員への情報提供を目的に開催。他の県協会の方も、神奈川県協会がどのような活動をしているのかを知ることができます。オンラインでもお気軽にご参加いただけます。

・「県協会ここがおススメ」記事

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

・「会員によるメールマガジン【自分の強みPRレポート】等」

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

◆テクニカルショウヨコハマ2024

出展 2/7(水)～9(金) リアル：パシフィコ横浜展示ホール オンライン：公式HP

・首都圏最大級の工業技術・製品の総合見本市

・リアル会場ブース出展「無料経営相談会」「ミニセミナー」実施

【経営ミニセミナー】動画掲載

協会HP <https://sindan-k.com/support/tech-yoko/>

◆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中

<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?」「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11回 令和6年2月7日(水) 14:00～18:20 会場：川崎市産業振興会館

・テーマ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

・テーマ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

・テーマ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

◇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今後の研修スケジュール

1. スキルアップおよびオープンセミナー(会員研修委員会主催)

日時	場所	テーマ	講師
1月27日(土)	神戸市産業振興センター 901会議室	企業内診断士祭り Wasshoi 道を拓く ～多彩なキャリアを先輩に学ぶ	・活動紹介 前原 隆功 氏, 松本 泰良 氏 岡本 友海 氏, 西川 和予 氏 ・参加者間での対話
1月29日(月)	近畿高エネルギー加工技術研究所	肌で感じる! 先端高エネルギー加工技術と支援	研究所職員

連絡先: 代表 瓶内 栄作 e-kameuchi@plus-logista.com

2. 診断技術向上研究会

日時	場所	テーマ	講師
1月11日(木)	神戸市産業振興センター 902会議室	「顧客価値向上による BtoBイノベーションの強化」	三浦 敬一 氏

開催日は原則、第2木曜日。時間: 18:30~20:30
連絡先: 代表 楠田 貴康(くすだ たかやす) tkusuda2002@gmail.com

3. HOO経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
1月16日(火)	リアルまたはZoom	県内SDGs企業の現状調査	全員で討議

代表: 福島 繁 開催日は原則、奇数月第3火曜日。時間: 18:30~20:30
連絡先: 加藤 慎祐 MLD11291@nifty.com

4. プロコンスキル研究会

日時	場所	テーマ	講師
1月8日(月・祝)	オンライン	第90回 支援事例等による 実践スキルの研鑽	①中野 誠司 氏 ②玉島 剛氏

開催日は原則、奇数月第2月曜日。時間: 18:30~20:30
連絡先: 大槻 博司 herakleidai@gmail.com 参加はプロコン育成塾修了者と講師に限ります。

5. 青年部会

日時	場所	テーマ	講師
1月9日(火)	三宮駅近くの飲食店	新年会	全員

開催日は原則、第1月曜日。時間: 19:00~21:00。参加資格: 49歳以下の会員
連絡先: 稲垣 賢一 inagakik@crlion.co.jp

6. Shobai Lab. (商業研究会)

日時	場所	テーマ	講師
1月18日(木)	88base エスペース	経営理念	山口 隆久 氏

会場所在地: 西宮市馬場町3-20-2F「88base エスペース」(最寄り駅: 阪神西宮)
開催日は毎月第3木曜日。時間: 18:30~21:00(8月は日程変更の可能性あり)
連絡先: 代表 木之下 尚令 info@ut-mana.jp

7. 事業性評価研究会

日時	場所	テーマ	講師
1月22日(月)	神戸市中央区文化センター1102号室	AIの活用法について	西口 竜司 氏

開催日は毎月第4月曜日。時間: 18:30~20:30(4, 8, 12月除く)
連絡先: 代表 西口 延良 ANC11775@nifty.com

8. ひょうごデジタル経営研究会

日時	場所	テーマ	講師
1月23日(火)	Zoom	クラウド型業務改善ツール 「KAIZEN FARM」と人工知能活用	株式会社シイエム・シイ 坂部 朱里 氏 西本 文雄 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1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) 「業種別支援の着眼点」 講師: 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業アドバイザー 小林 俊文氏 (大阪府中小企業診断協会会員)	1月24日 (木) 19:00~	Z o o m	研修委員会
(オンラインショートセミナー) 「浪速の診断士道場(5)」 講師: 根岸 倫太郎氏, 森 悠香氏 (大阪府中小企業診断協会会員)	1月11日 (木) 19:30~	Z o o m	研修委員会
(土曜セミナー) 「仕事と人生を飛躍させる関係性リーダーシップ」 講師: 山浦 一保氏 (立命館大学スポーツ健康科学部・研究科 教授)	1月20日 (土) 13:30~	大阪商工会議所	研修委員会
(青年部) 青年部例会「ヤングリーダー講演」 講師: 宇野澤 元春氏 (株式会社Dental Prediction 代表取締役)	1月13日 (土) 10:15~	ANAクラウンプラザホテル	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	1月10日 (木) 18:00~	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	1月19日 (金) 18:30~ 1月16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 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	1月11日 (木) 18:30~ 未定 未定 未定 未定 1月17日 (木) 18:30~ 未定 未定 未定 未定 1月12日 (金) 18:45~ 1月16日 (火) 未定 未定 未定 1月23日 (火) 18:30~ 1月10日 (木) 19:00~ 未定 1月19日 (金) 19:00~ 1月9日 (火) 19:00~ 1月25日 (木) 18:30~ 未定 1月15日 (月) 19:00~ 1月25日 (木) 19:00~ 1月16日 (火) 19:00~ 1月9日 (火) 20:00~ 1月13日 (土) 10:00~ 未定 未定 1月10日 (木) 18:30~ 1月23日 (火) 19:00~ 未定 未定 1月26日 (金) 19:00~ 1月12日 (金) 20:00~ 1月8日 (月・祝) 19:30~ 1月23日 (火) 19:00~ 未定 1月7日 (日) 13:00~ 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 未定 マイドームおおさか及びZoom 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 未定 マイドームおおさか及びZoom マイドームおおさか Z o o m 未定 Z o o m 京橋 QUINTBRIDGE 中之島公会堂 Z o o m Z o o m マイドームおおさか及びZoom Z o o m Z o o m マイドームおおさか及びZoom 未定 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 マイドームおおさか Z o o m Z o o m マイドームおおさか及びZoom 未定 未定 未定 未定 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 克巳 福地 真一 古川 佳晴 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1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	4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
製造業革新研究会	4日(休)	19:00～21:00	未定	松井 淳
ベンチャービジネスサポート研究会	5日(金)	19:00～21:00	「人形町駅」周辺の区民館(未定)	大崎 康史
Cの会	5日(金)	20:00～21:30	オンライン	佐藤 正樹
診断士ITC研究会	6日(土)	16:00～18:00	Zoom	清水 淳二
住宅ビジネス研究会	7日(日)	13:30～17:00	久松町区民館	古川眞理夫
まちづくり研究会	9日(火)	18:30～20:30	京橋区民館(WEB研究会併用)	名取 雅彦
中小企業施策研究会	9日(火)	18:30～20:30	東京協会会議室(中小企業会館地下1階)およびZoomのハイブリッド	牛馬 一朗
事業承継支援コンサルティング研究会	9日(火)	18:30～20:30	京橋区民館	岸田 康雄
研究会女性診断士の会“Ami”	9日(火)	19:00～20:30	オンライン	高田 直美
WEBマーケティング研究会	9日(火)	19:00～21:00	オンライン	小泉 悟志
経営デザイン研究会	9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	佐々木蘭三朗
<酒と食>マーケティング研究会	10日(水)	18:30～20:30	中央区内の区民館(予定)	岳藤 賢市
食品業界研究会	10日(水)	18:30～20:30	人形町区民館(予定)	作井 正治
地方創生・グローバル研究会	10日(水)	18:30～20:00	アントレサロンビル3F会議室(新宿区新宿2-12-13) Zoom併用のハイブリッド	阿部 仁志
BCP・CSR研究会	11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	11日(木)	19:00～21:00	東上野会場またはオンライン	河村 康孝
工場診断研究会	12日(金)	10:00～12:00	工場見学会(詳細はお問い合わせください)	谷川 大致
中小企業再生承継研究会	12日(金)	18:00～20:30	ちよだプラットフォームスクエア402号室 (東西線「竹橋駅」3B出口徒歩2分)、Zoom併用	筒井 恵
知財活用ビジネス研究会	12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	12日(金)	19:30～21:30	オンライン	青木 弘文
ファミリービジネス研究会	12日(金)	19:30～21:00	オンライン	荒尾 正和
企業金融研究会	13日(土)	10:00～11:30	オンライン	吉田 勉
コンテンツビジネス研究会	13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	15日(月)	18:30～20:30	中央区内の区民館とオンラインのハイブリッド	佐々木文安
人財開発研究会	15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	15日(月)	18:30～20:30	ヒューマンギルド研修室(「神楽坂駅」下車)	岩井 俊憲
コンピュータ研究会	15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	16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	16日(火)	20:00～21:00	Zoom	山下 義
人を大切に経営研究会	17日(水)	18:15～20:30	東京協会中央支部事務所	才上 隆司
知的資産経営研究会	17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	17日(水)	18:30～20:30	オンライン	小峰 正義
可視化経営研究会	17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
ソーシャルビジネス研究会	17日(水)	19:00～20:00	オンライン	長田 和弘
経営イノベーション研究会	17日(水)	20:00～21:00	Zoom	根本健太郎
フランチャイズ研究会	18日(木)	18:30～20:30	人形町区民館(予定)	山岡 雄己
ワールドビジネス研究会	18日(木)	19:00～20:30	ワールドビジネスアソシエイツ会議室	酒向 敦
IT利活用研究会	18日(木)	19:00～21:00	Zoom	吉本 明弘
良い食品販売研究会	18日(木)	19:00～20:30	Zoom	齊藤 昭彦
経営研究会	18日(木)	19:00～20:30	和泉橋区民館	柄澤 明久
経営革新計画・実践支援研究会	19日(金)	18:15～20:15	東京協会中央支部事務所	八木田鶴子
営業力を科学する売上UP研究会	20日(土)	9:30～12:00	南部労政会館(JR「大崎駅」徒歩5分)会議室	渡辺 辰洋
商店街研究会	20日(土)	14:30～16:30	①現代版駄菓子屋富田商店、②晴見町商店街	鈴木 隆男
医療ビジネス研究会	22日(月)	19:00～21:00	ハイブリッド(東京協会中央支部日本橋事務所)	北原 一憲
健康ビジネス研究会	22日(月)	20:00～21:30	オンライン	弥富 尚志
SDGs経営支援研究会	23日(火)	18:30～20:30	京橋区民館	進藤 裕生
チェーンストア・ビジネス研究会	23日(火)	19:00～21:00	オンライン	山下 義
実戦プレゼンテーション研究会	24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	24日(水)	19:00～21:00	未定	齊藤 睦美
DX&ビジネスプロセスIT化研究会	24日(水)	19:00～21:00	中央区内の区民館とオンラインのハイブリッド	松井 淳
ファッションビジネス研究会	25日(木)	19:00～21:00	オンライン	今宿 博史
福祉ビジネス研究会	26日(金)	19:00～21:00	未定	大場 勝仁
デジタル経営研究会	27日(土)	13:00～17:00	江東区豊洲文化センター	魚谷 幸一
企業評価システム実践研究会	27日(土)	14:00～16:00	「神田駅」近辺の貸会議室	重富 剛志
致知ヒューマンスキルの会	29日(月)	18:30～20:30	中小企業会館地下会議室	松波 道廣
建設業経営研究会			休会	藤原 一夫
ダイバーシティ研究会			休会	佐藤 一樹
医薬品等研究会			休会(予定)	平田雄一郎
診断士FP研究会			休会	赤沼 直子
M&A研究会			休会	鈴木 一秀
コンサルティング・ビジネス研究会			詳細はお問い合わせください	佐藤 一彦

●次号予告●

〈2024年2月号〉

●特集

「リスタートの極意」

長期にわたるキャリア設計が意識される今日、新たな分野や場所で「リスタート」して輝く著名人に中小企業診断士がインタビューし、リスタートまでの過程や始めた後の葛藤、実際の取組みや考え方を伺いながら、診断士活動や事業再生支援におけるヒントを探る予定です。

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

【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

【2月度】

2月6日(火)

登録機関委員会

2月14日(水)

国際委員会

2月15日(木)

広報委員会

2月28日(水)

業務委員会

【編集後記】

◎新年あけましておめでとうございます。小誌は昨年4月よりWeb版での発行となりましたが、本年も引き続き、皆様に有益な情報をお届けできるよう、取り組んでまいります。どうぞよろしく願い申し上げます。◎今号は特集として、令和5年度「中小企業経営診断シンポジウム」第1分科会の発表論文5編を掲載しております。会員マイページ上では、これら5編の発表の様様を動画にて公開しておりますので、ぜひご覧ください。◎また、今号には登録更新手続きに関するお知らせも掲載しております。該当される方は、お手続きのほど、よろしくお願いいたします。(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) 京都市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	880-0812 宮崎市高千穂通 1-1-8 高千穂プラザビル 3F http://www.rmc-miyazaki.com/	080-2744-2686
(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