

コンサル かながわ ニュース

一般社団法人 神奈川県
中小企業診断協会 会報

No. 118

発行／一般社団法人 神奈川県中小企業診断協会

ホームページ URL <http://www.sindan-k.com/>

E-Mail info@sindan-k.com

4月号 目次

・ 会長あいさつ	1	・ 中小企業のBCP	18
・ テクニカルショウヨコハマ 2024 の報告	2	・ 中小企業が知っておくべき組織作り(4)	20
・ スプリング・シンポジウムの報告	3	・ 中小企業診断士が知っておくべき「認知症」理解(4)	21
・ 新実践塾（第4回・第5回）の報告	5	・ ものづくり企画(4)	22
・ 専門道場（第2回）の報告	5	・ 中小企業診断士なら最低限知っておきたい広報 PR 支援の方法(4)	23
・ 観光事業プロジェクト(2)	6	・ 矛と盾- DXと情報セキュリティ(4)	24
・ 令和を築く診断士（窪田紀子会員）	7	・ 登録G<湘南診断士ネット・AIビジネス研究会>共催イベント	26
・ 診断士の匠（酒井和美会員）	8	・ 会員寄稿記事「鳥生式3層2段フレームワーク」のご紹介	27
・ 2016年登録の同期診断士座談会	9	・ 会員寄稿記事 地域貢献と6次産業化活動のご紹介	29
・ 零細企業への公的支援の認知と活用の促進(4)	16	・ 編集後記	31
・ データ活用経営のすすめ(4)	17		

□ 会長あいさつ

日頃は協会活動にご理解賜り、有難うございます。

新年度に変わり、4月7日に神奈川スプリング・シンポジウムを開催しました。神奈川県協会への加入をご検討されている診断士の方にご参加頂きました。そして、今年度の新入会員の方は、今後とも、未永く宜敷くお願い申し上げます。

当協会には様々な「学びの場」があります。コンサルティングスキルの習得や知見を拡げるだけでなく、小規模・中小企業に寄り添う支援者としてのマインドを得る事ができます。現在の中小企業診断士は、「一方通行で企業を指導する先生業」の姿勢では通用しません。あくまでも、中小企業基本法に記載されている診断士の役割を寄り添って支援する姿勢が重要であると考えます。テクニックよりも重要な「クライアントを尊重し親身に真摯に応える」姿勢が、支援企業や支援機関の信頼を獲得できる重要なファクターですので、これから、または将来、診断士業として独立される方は当協会とかながわ士会の活動に多く携わって頂き、診断士としての素養に磨きをかける一助となれば幸いです。

当協会の特徴として、「ヒエラルキー構造の無い親しみのコミュニケーションの場」であると自負しています。私は2008年10月に診断士資格を取得し2011年から当協会に在籍していますが、これまでに県協会でも多くの先輩・仲間と出会いました。先輩や仲間との協会活動におけるコミュニケーションを通じて、自身が経験できなかった様々な社会人経験や知識・知恵を得ることができました。また時には、指導頂くことも多々ありました。独立診断士としては、この「コミュニケーションの場」は、人生の中でも「貴重な場」であると思います。

当協会が会員皆様一人ひとりにとって成長し続ける事ができる「サードプレイス」となる様、運営を心掛けていきたいと思っております。

【天満正俊】



□ テクニカルショウヨコハマ 2024 の報告(会員支援1部)

「テクニカルショウヨコハマ（以下、テクヨコ）2024」への当協会としての出展は、今回で 18 回目となります。本年も昨年に引き続き、リアル&オンライン出展を行い、リアルでは無料経営相談と経営セミナー、オンラインではセミナー動画の配信を実施しました。当会会員から公募した相談員 35 名、事務局メンバー 5 名の計 40 名が経営相談・ミニセミナー・広報の 3 つのチームに分かれ、協力して運営を行いました。

テクヨコは神奈川県下最大級の総合見本市（工業見本市）です。今回は 2024 年 2 月 7 日（水）～9 日（金）にパシフィコ横浜にて開催となりました。また 1 月 15 日（月）～2 月 16 日（金）までの期間は公式 HP にてオンライン展示が行われました。本年度はコロナ禍への対応を行いつつも、対面での事前の経営相談練習等を取り入れ、kintone を活用したリモートでの打ち合わせ・情報共有とリアルな勉強会を並行して準備しました。勉強会は自主参加にもかかわらず多くの相談員が参加しました。開催当日は昨年 46 件並の 44 件の相談と、多くのセミナー聴講者の来場があり、活気ある出展となりました。例年は企業支援ブースでの出展でしたが、本年度は IT・DX ブースでの出展ということで人通りも多く、参加者、来場者ともに大変満足いただけたと思います。

＜主な取り組み＞

- ・本年度より相談員等メンバー同士の連絡手段に kintone を採用。
情報共有や意見交換、連携を取りやすくして、準備作業が円滑に進むように配慮。
- ・事務局のミーティングは主に Zoom を活用してオンラインで実施。
- ・リアルの経営相談勉強会を 2 回、セミナー勉強会を 1 回開催、Zoom でのスキルシェア会を 2 回開催し自主参加にも関わらず多くの相談員が参加。
- ・当協会 WEB サイトに、経営セミナーの動画配信コーナーを設置。
(URL : <https://sindan-k.com/support/tech-yoko/>)
- ・経営セミナーは 5～10 分程度の動画にまとめ、当協会 WEB サイトから配信。
- ・事前の広報に力を入れ、以下の取組を実施。
 - －当協会 Facebook アカウントにて週 2～3 回の記事掲載
 - －当協会 WEB サイトの新着記事にて広報
- ・支援機関連携では、各支援機関と WEB サイトの URL をリンクし合うなどの連携

リアル・オンライン双方への誘導を企図したチラシ

The image shows a collection of promotional materials. At the top left is a flyer for the C11-13 booth, highlighting services like DX, new equipment, and SDGs. Below it is a QR code. To the right is a detailed schedule table for seminars and consultations, organized by date and time. The table lists various topics such as 'DX活用セミナー' and '経営相談' along with the names of the speakers and organizers.

当日集合写真



□ スプリング・シンポジウムの報告(会員支援1部)

2024年4月7日(日)かながわ労働プラザにて「かながわスプリング・シンポジウム2024」を開催しました。入会を検討中の中小企業診断士の皆様や既存会員の方に向けて当協会の活動を紹介する春のイベントです。毎年、同期会が中心となって企画運営を行っており、今回は前年度の同期会、令5会が担当しました。今回のかながわスプリング・シンポジウムは5年ぶりに、第3部懇親会を実施し大いに交流を図りました。300名を超える皆さまに参加頂き盛況となりました。

【コンセプト】

■メインテーマ

診断士活動の最初の一步、出会い、きっかけづくりの場の提供。

■サブテーマ

オープン＆フラットな神奈川が、皆さまへ魅力的な情報と交流の機会を提供します。



チラシ

ホームページ

【プログラム】

■第1部「神奈川県協会、かながわ士会のご案内」(3階ホールAB 14:00~16:00)

※同時配信を実施するハイブリッド開催

- ・会長挨拶 [天満会長]
- ・協会活動紹介/プロジェクト紹介 [協合理事、執行役員]
 会員支援1部(テクヨコ、フェスタ、同期会など)、会員支援2部(研修)、会員支援3部(理論研修、実務従事)、広報部(メルマガ、会報)、公益推進部(観光プロジェクト、SDGsプロジェクト)について紹介。
- ・同期会紹介 [花村大祐会員]
- ・かながわ士会紹介 [貝吹理事長]
- ・入会案内/更新制度説明 [坂本事務局長]
- ・会員活動パネルディスカッション [モデレーター:小泉昌紀会員 パネラー:吉永純也会員(独立) 長瀬真弓会員(企業内)]

診断士を目指したきっかけ、神奈川診断協会に入会したきっかけ、今の活動、今後の抱負についてパネラーに質問しながら、神奈川県協会におけるリアルな診断士活動について伝える。

- ・登録グループ1分間PR [現地発表:神奈川医療介護経営研究会、かながわコンテンツ創造研究所、かながわ☆はとば会、かながわ補助金研究会、ビジネスIT研究会、診断士ビジネスモデル研究会、湘南診断士ネット、かながわ農食支援グループ、かながわ再生承継研究会、神奈川ものづくり応援隊、強み経営研究会、AIビジネス研究会、マーケティング実践研究会、健康経営支援プロジェクト 動画発表:神奈川PIT、パラレルキャリア研究会たまがわ経営研究会、ほったらかしビジネス実践研究会]



■ 第2部「交流会/相談会」(16:00~17:00)

- ・交流会(4階第6,7会議室、3階ホールB)
未入会参加者が15グループに分かれ、協会理事、令5会メンバーと交流
- ・協会プロジェクトブース(4階第5会議室)

会報・メルマガ、理論政策研修、観光プロジェクト、SDGsプロジェクト、テクヨコ・フェスタ、同期会・研修等 合計6ブース

- ・かながわ士会ブース(4階第4会議室)
- ・先輩診断士相談コーナー(4階第5会議室)
- ・登録グループブース(3階ホールA)

AI ビジネス研究会、マーケティング実践研究会、神奈川医療介護経営研究会、かながわコンテンツ研究所、かながわ再生承継研究会、かながわ農食支援グループ、かながわ☆はとば会、かながわ補助金研究会、神奈川ものづくり応援隊、健康経営支援プロジェクト、湘南診断士ネット、診断士ビジネスモデル研究会、強み経営研究会、ビジネスIT研究会 合計14ブース



■ 第3部「懇親会」(3階ホールAB 17:00~19:00)

ケータリングを用意し、飲食をしながら気の合う仲間を見つけられるイベントを実施しました。懇親会前半では未入会参加者、既存会員を組み合わせた15のグループに分かれ、グループ対抗のトランプゲームと神奈川県クイズを楽しみました。成績上位のチームには神奈川県ゆかりの景品を贈呈しました。懇親会後半では自由に動き、交流を図る時間を設けました。



・新人診断士の皆様に神奈川県中小企業診断協会のワクワク感がありイキイキと活動できる取組みを、先輩診断士の生の声、実践的な研修制度、豊富な研究会活動を通じて発信し、神奈川で診断士活動のスタートさせ、心の拠り所にしていただくことをお勧めするイベントとなりました。

- ・第2部のオンライン相談会を実施せず、オンライン配信は第1部のみ実施しました。
- ・第3部懇親会に参加しない未入会参加者が神奈川県協会への理解を深めるため、第2部での交流会では理事と交流を図れるようグループ分けしました。
- ・5年ぶりに懇親会を行うことができました。ケータリングを依頼し、飲食しながら令5会メンバーの司会のもと参加者が楽しめるイベントを用意し、大いに盛り上がりました。
- ・申込は300名を超え、会場参加は271名(既存123名・未入会148名)の申し込みがあり、実際の参加者は310名(既存170名・未入会140名)・懇親会は177名が参加しました。
- ・お忙しい中、事前のご案内や準備・当日運営にご協力頂いた関係者の皆様には、あらためて感謝申し上げます。今回の皆様の感想・ご意見を踏まえ、秋のオリエンテーション、来期かながわスプリング・シンポジウムについてさらなる内容の拡充に努めて参ります。

- ・HPもあわせてご参照ください <https://sindan-k.com/support/newface/>
- ・協会活動資料 https://sindan-k.com/kk/wp-content/uploads/2024/04/KSS2024_kyokai.pdf
- ・登録G説明資料

https://sindan-k.com/kk/wp-content/uploads/2024/04/KSS2024_toroku-groups.pdf

【会員支援1部 齋木真紀子・上原航平・岩舘侑子】

□ 新実践塾(第4回・第5回)の報告(会員支援2部)

令和5年度「新実践塾」を10月から2月まで全5回開催し、1月に第4回目、2月に第5回目をどちらも神奈川中小企業センタービル会議室にて行いました。

第4回は1月21日(日)に「レッドオーシャンの事業承継分野で診断士はどう動く?」と題し、辻岡珠磯会員を講師に開催しました。

中小企業の事業承継の現場に精通している講師による講義のあと、グループ討議をしました。実際の事業承継の事例を使い、中小企業診断士としてどう考え、提案していくのかを検討し、発表しました。グループ毎に着眼点が異なり、講師が「なるほど」と言う場面もありました。本研修の特徴は、単に事業承継の知識を得るものではなく、中小企業診断士として何を顧客に提案し、ビジネスに繋げるのかということに視点を置いた点でした。講師、受講生ともに中小企業診断士ということで実現できた内容です。



アンケートでは、「土業や金融機関などの考え方がわかった」「中小企業診断士のビジネスモデルにも踏み込んでいた点は大変参考になりました」などの声がありました。

第5回は2月18日(日)に「運送業の価格交渉支援 ～外部環境変化への対応～」と題し、井手慎吾会員を講師に開催しました。

前半は、講師が実際に支援した事例をもとに、データの読み解き方と、それを使ってどのように価格交渉をしたのか、などの講義でした。後半は、データを使って、どのように発注元に対し交渉をしていくのかをグループで検討しました。発表では、グループ毎にポイントが異なり、気づきが共有できました。運送業という特定の業種を取り上げたものの、下調べやデータ集めなど、他業種の支援においても参考になる内容でした。アンケートでは、「データに基づいた交渉価格の算出プロセスを具体的に学ぶことができた点が役に立った」「リアルな価格交渉で使える資料を使い、ワークができた点が大変良かったです」などの声がありました。



新実践塾は、経験豊富な講師の話聞いた上で、具体的な事例をもとに自分で考え、意見交換をし、さらに別の意見を聞いてから、講師の解説を聞くという流れで学びが深まっていくことが特徴です。

令和6年度も、新実践塾の開催を予定していますので、ご参加をお願いします。また、講師をしていただける会員も募集します。ベテランだけではなく、会員歴が浅い方や企業内診断士の方も講師をしています。我こそは、と思う方、講師募集にも手をあげてみてください。

【会員支援2部 大野千佳】

□ 専門道場(第2回)の報告(会員支援2部)

「新実践塾」が事例を通じて「現場力を磨く」ことを狙いとしているのに対し、「専門道場」では専門力の深掘りを目的としています。第2回は2月3日(土)に平田仁志会員を講師に迎え、「中小製造業の再生事例 長年にわたる伴走支援で会社はどう変わったか」というテーマでオンライン開催しました。

倒産寸前の状況にあった製造業に対し、状況を把握するための事業DDを行い、課題を整理し改善策を提案するなど伴走支援を続けた結果、財務状況が大幅に改善した事例でした。なぜ改善が実現できたのか、会社はどの様になったのか、その本当の理由と会社の変化を支えた人事制度改革についてお話し頂きました。

受講者数は21名で、満足度アンケートは3.71(4点満点)と高評価でした。受講者アンケートでは、「理想と現実のギャップを明確にして、その原因を探り、実直に対応していくことが経営改善の根幹であると改めて再認識できた」「事業再生の時間制約と、経営者様の理解醸成の難易度で、自然と優先度を下げてしまう支援方針ですが、継続的な改善に不可欠な内容と改めて認識しました」などの声がありました。

これらの声を活かし、令和6年度も会員の皆様にさらに満足して頂ける研修を提供できるよう努めて参ります。講師ならびに受講頂いた皆様、誠に有難うございました。

【会員支援2部 山上裕昭】



講師：平田仁志会員
大手金融機関及びベンチャーキャピタルをへて平成18年に独立。その後、神奈川県中小企業再生支援協議会サブマネとしての4年間で、多数の再生計画策定を支援。

□ 観光事業プロジェクト(2)(公益推進部)

公益推進部の新規事業として、昨年来進めております「観光事業プロジェクト」の活動状況をお知らせします。

本プロジェクトは、神奈川県観光産業の発展のため、公益社団法人神奈川県観光協会（以下、県観光協会）との連携により、観光データの収集・分析等を行い、新たな施策を講ずる取り組み（神奈川県観光DI調査）を進めるものです。

【プロジェクト活動内容】

県診断協会内の公募メンバー18名で、県内を7つのブロックに分け（①横浜・川崎、②箱根、③湘南、④丹沢大山、⑤相模湖・相模川流域、⑥三浦半島、⑦足柄）、各ブロック2社程度の事業者を選定、本プロジェクトメンバーが、選定された17の事業者の経営者層の皆様へ各3回（23年8月、11月、24年3月）の「事業者インタビュー調査」を行い、報告書にまとめました。

インバウンド含む顧客数の増減やその要因、今後の景況見通しを毎回確認するとともに、初回はインバウンドへの対策の実情、県内地域間格差についての認識を、2回目は人材不足やモチベーションアップ施策の状況、オーバーツーリズムの現状を、3回目はさらに踏み込んで、価格転嫁の実態、従業員の賃上げ状況、さらに私たち中小企業診断士による独自の質問を加えて、より多面的なインタビューを行いました。

今回の対象事業者としては、景況感を探る目的で、各地域の有力事業者様が選定されており、その経営者層の皆様へのインタビューで経営の一端に触れることができ、診断士としても非常に有意義であったと考えています。

最終的には、県観光協会で開催された定量アンケート調査の結果と私たちのインタビュー調査の結果を合わせて観光協会にて観光DI調査報告書にまとめられ、県内の観光事業者の皆様へ役立つものとなるはずと期待しています。



【3つのチーム分けによるプロジェクト活動】

本プロジェクトでは、メンバーを3つのチーム（Aチーム、Bチーム、Cチーム）に分け、上記の7つのブロック・17事業者を分担して調査しました。今回は、Aチームの活動について紹介します。（下表を参照）

Aチームは、横浜・川崎、湘南、三浦半島の各地域を担当し、8つの事業者が調査対象でした。コロナ禍終息後にオーバーツーリズムの問題意識が戻ってきているといった、他の地域（箱根、丹沢大山、相模湖・相模川流域、足柄）とは異なる特徴が見受けられるなど、有意な発見がありました。

チーム	調査対象の17事業者の所在地
Aチーム	(1)~(4)横浜・川崎、(5)~(6)湘南、(7)~(8)三浦半島
Bチーム	(9)~(10)丹沢大山、(11)~(12)相模湖・相模川流域
Cチーム	(13)~(15)足柄、(16)~(17)箱根

【来年度に向けて】

本プロジェクトは、来年度も2回のインタビュー調査を含めて継続の予定です。来年度は単に調査だけでなく、観光協会様への提案を通じて、より診断士らしい業務支援につながるような活動などにも発展できればと考えております。来年度も協会会員の皆様の参加を期待します。

【観光事業プロジェクト 藤井寿隆・鳥生英俊】

令和を築く診断士(窪田紀子会員)「税理士×診断士の二刀流で支援」

「令和を築く診断士」では、様々な分野で活躍している協会員の方々をご紹介します。今回は、窪田紀子会員にお話を伺いました。税理士として独立開業をされている中で診断士資格を取得。現在は令5会の総務・会計担当として、運営を担われています。

● まずは自己紹介をお願いします。

窪田紀子です。平成26年に税理士事務所を神奈川県内に開業しました。大学卒業後は証券会社に勤務し、その後会計事務所に転職しました。そこで、税理士資格を取得し独立、現在は法人・個人の顧問税理士として活動しています。令和4年に診断士試験に合格し、同年9月に診断士登録をしました。



【プロフィール】
窪田紀子税理士中
小企業診断士事務
所代表
R5会運営幹事

● 診断士になる決断をした理由は何でしょうか？

診断士になる決断をした一番大きな理由は、ある研修会の際に省庁の担当者から「事業計画書を書けない税理士が多い」と言われ、ショックだったことがきっかけです。そこで事業者のための仕事に何か付加価値を付けたいと思いました。当時は多少時間の融通が利き、勉強時間が取れたのも資格取得の大きな要因となりました。また、素晴らしい会社の多くが事業再生に直面するのを目の当たりにし、何とか事業再生前にサポートをして、窮地を脱するお手伝いができないか、と思ったのも診断士を目指した理由になります。

● 診断士としての活動について教えていただけますか？

現在、税理士の仕事がメインなので、診断士の仕事はこれからになります。協会内の再生承継研究会には参加しています。その研究会には、公認会計士、弁護士、社労士などの士業の方も参加されており、人脈が広がっています。また趣味はゴルフで、下手ですが「かなゴル同好会」にも楽しく参加しています。現在は令5会の運営幹事も含め人脈、ネットワークを広げている状況です。

● 診断士資格を取る前と取った後で、何か心境の変化などはありましたか？

資格を取れば何でもできるだろう、と最初は考えていました。しかし、実際に資格を取り先輩の活躍ぶりを聞いて、何事も経験を積まないといけない、と痛感しました。一方で、今まで漠然と経営者から聞いていた業界やビジネスについての話題を、資格取得後は高い関心を持って聞けるようになりました。経営者との面会で、2~3時間も夢中になって話し込んだこともありました。多くの業界のお話を伺う事で、今まで携わってこなかった業界ならではの仕組みなどを知ることができ、今はとても楽しいです。

● 診断士の仕事でビジョンや活躍していきたい領域はありますか？

事業再生、事業承継をもっと深掘りしていきたいと考えています。またチームコンサルに取り組み、財務会計の視点で、課題解決に向けた縁の下の力持ち的存在になりたいと考えています。そのためにも、税理士×診断士のダブルライセンスを活かし、どんな仕事でもチャレンジを重ね、信頼して依頼を頂けるようになっていきたいです。

● 診断士としてのポリシー、重要視している価値観などはありますか？

経営者はみな孤独であり、一人で悩みを抱えているケースが多いと思います。その経営者をそばで支え、前向きになれるよう優しく背中を押してあげられる、そういった診断士を目指しています。経営者のどのような悩みも相談にのり、一人で解決できないことは士業のネットワークを活かして課題解決に臨む、そういう役割を担える存在になりたいと考えています。

● 最後に、これからやって行きたい事や興味はありますか？

協会の壁も越えて、多方面にいろいろとアンテナを張っていききたいです。昨年、他県のPMI研修にも参加し、多くの出会いや学びを得る事ができました。神奈川県中小企業診断協会を軸に、多方面から情報や知識を得てさらに研鑽を重ね、自身の可能性とネットワークを広げていきたいです。

インタビューを通して、窪田さんが積極的にネットワークを広げ、心から経営者の事を思いやり、多くの素晴らしい会社を救っていききたい、という姿勢が伝わってきました。さらなるご活躍を期待しています。

【須藤弘幸】

□ 診断士の匠(酒井 和美会員) 神奈川協会には「叱咤激励」がある

診断士として長くご活躍されている先輩から、その知恵やアドバイスをいただく『診断士の匠』。今回は独立診断士であり、神奈川中小企業診断士会理事を務め、神奈川県よろず支援拠点コーディネーターとしても活躍されている酒井和美さんにお話を伺いました。

●ご経歴と独立までの経緯を教えてください

大学卒業後、大手総合電機メーカーに技術職として入社。電子部品材料の開発から生産技術・原価管理・事業計画・外注指導など製造に関する様々な経験をしました。定年を前に同社を退職した後、「中小企業診断士」が自分の経験を活かせるかも、と思い勉強を開始。実務補習を通じて、自身のやりたいことが明確になったことから、個人事業主としてすぐに診断士活動を始めました。



●現在のお仕事について教えてください

大きく3つあります。1つ目は、神奈川県よろず支援拠点コーディネーターとして、中小企業等の悩みに対応する仕事です。退職後は社会貢献的な仕事がしたいと考えていた自分にとって、「夢が叶った」と言えます。2つ目は、神奈川中小企業診断士会(以下、県士会)の理事としての仕事です。理事は名誉職などではなく(笑)、自ら考え自ら動く、とても泥臭い仕事ばかりです。会員はプロとしての行動と成果が求められるため、最近では、会員のスキル向上の施策実行も大事な仕事になります。3つ目は、自分自身が個人として受けている業務委託です。他の診断士からの紹介、縁あって顧問契約している企業さんなど、数は少ないですが、直接お客様と契約して支援する機会が与えられていることはとてもありがたいです。

《プロフィール》
酒井コンサルタント事務所代表
・2016年(平成28年)
中小企業診断士登録
・神奈川県よろず支援拠点コーディネーター

●仕事の中で大切にしていることを教えてください。

大切にしているのは「経営者は答えを持っている」という考えを持つことです。診断士になり立ての頃、支援先で「よかれと思って」一方的に沢山の施策を提案したことがあります。支援先を後にしたすぐに、同席していた先輩診断士から、「今のようやり方では仕事は来ないよ」と言葉を貰い、自分の悪いところに気づかされました。それから、支援とはこちらが一方的に解決策を提供するのではなく、経営者自身が「答え」に気づき、自身の言葉で発していただくことが重要なのだと意識するようになりました。といっても、長年の会社員時代のスタイルを変えることは難しく、つい前のめりになってしまいます。だからこそ、社長は「答え」を持っていることを忘れないようにすることが、必要なんです。

●今後のビジョンを教えてください。

引き続き、直接または公的機関を通じた中小企業への支援に注力していきます。また、今後、先輩診断士から受けた教を、同じ診断士である会員に伝えていくことも目標になります。まだまだ診断士を育成するような実力は自分にはないのですが、立場上その機会を与えられていますので、自分自身も成長しながら診断士育成に努めていきたいと思っています。

●若手や新人診断士に向けてアドバイス、メッセージをお願いします。

初期の仕事は、先輩から厳しく指導され、報酬も低く割に合わないと思うかもしれませんが。私はかなりポンコツで、先輩の「叱咤激励」で、気づきと成長の機会を貰いました。先輩とは実年齢の上下は関係ありません。年を重ねるにつれ、指摘してくれる人はいなくなります。県協会には心に届く言葉を持っている仲間がいて、相手を思い真剣に「叱咤激励」してくれる風土があります。実際、今でも若い診断士からの学びも多いです。現実には相手との相性はあるとは思いますが、仲間の言葉で落ち込まず、自分を振り返る機会にしてほしいです。「叱咤激励」は、「叱咤」と「激励」の1セットであるべきで、「叱咤」だけではダメというのは、支援先に対する言動、個人に対する指導も同じかもしれません。今回、もう一つ大切にしたい言葉が増えました。ありがとう。

【井上雅之】

□ 2016年登録の同期診断士座談会

中小企業診断士資格を取得したあと、企業内診断士としてキャリアを積む、独立して一城の主として歩いていく…など、中小企業診断士資格を生かしたキャリアマップは人それぞれです。そこで、今回は2016年に登録した同期診断士4名が集まり、中小企業診断士資格が企業内・独立問わずキャリアにどのような影響があったか、率直なお話を伺いました。

(座談会実施日 2024年3月2日 オンラインにて)

◆座談会メンバー紹介



小金沢 勝さん (2016年登録・平29会・企業内)

1987年富士フィルム株式会社入社。神奈川事業場足柄サイトにて約35年にわたり、工場現場のラインマネージャー、生産会社執行役員を歴任した後2023年に定年退職。現在も引き続き嘱託社員として、3,300人規模の富士フィルム系列会社で総務部長を務める。



高橋 一隆さん (2016年登録・平28会・企業内)

1994年味の素株式会社入社。グループ会社の生産性向上やシステム導入などの技術支援や工場マネジメントを経験。その後、味の素全社の生産革新リーダーとして13か国60工場以上で生産革新を推進。クノール食品(株)取締役生産本部長、味の素食品(株)執行役川崎工場長を経て、現在は味の素全社のSCM革新を推進。



松本 典子さん (2016年登録・平28会・独立)

新卒入社した老人ホームを運営する会社にて総務人事経理業務に従事。2017年中小企業診断士として独立。TOKYO 創業ステーションや Kawasaki-NEDO Innovation Center などの支援機関を中心に、創業フェーズを主な支援領域として窓口相談、セミナー講師、補助金申請等幅広い業務を経験。これまで対応した経営相談は5,000件超。



【司会】米澤 智子 (2016年登録・平28会・独立)

地方銀行に新卒入社。診断士登録後2017年に(公財)東京都中小企業振興公社に転職、商店街支援や製造業の新製品開発支援等に従事。支援機関時代に広報PRに課題がある企業が多かったことから、2022年ワンパーパス株式会社を設立し、中小企業の「社格をあげる」広報PR事業を運営。1年で30件以上のメディア掲載を獲得したほか、診断士としての執筆実績50記事以上。

中小企業診断士取得をきっかけに、幅広い視野と人脈を得て仕事に生きる

ー【司会・米澤】本日はお集まりいただきありがとうございます。早速ですが中小企業診断士の取得を目指したきっかけを教えてください。

小金沢：私は富士フィルムに入社以来、生産現場にずっと携わってきました。50歳の頃生産ライン長をしていたのですが、60歳の定年退職が現実になってきたんですね。定年退職して「お前は何者なんだ」と社外の人に聞かれたときに「会社で部長をやっていました」といっても、世間で通用するのだろうかと思ったのが取得を目指したきっかけです。

もう一つの理由としては、その頃富士フィルム本社から生産子会社に異動して、そこの経営に携わる

ことになったんですね。ただずっとものづくりの現場にいた人間でしたから、急に経営をしろと言われても何も分からない。

そんなときに中小企業診断士という資格の存在を知って、これを勉強すれば経営のことを幅広く勉強できるし、10年後定年退職した時に「自分は何者なのか」と言える一つの方法になるのかと思って勉強を始めました。結果、その子会社では取締役まで務め、60歳で定年退職した今は、富士フィルムの系列子会社が5社合併してできた新しい会社で、総務部長という職で働いています。

高橋：私も小金沢さんときっかけは似ているところがあります。

私は味の素に入社してから生産現場や技術支援の部門にいたのですが、社内の組織改編があって基礎研究の部署と技術支援の部署が統合された時期がありました。統合後、基礎研究の理事の方から「基礎研究の人間は、社会的に認められる資格というドクター（博士号）だが、君たち技術支援の人たちは社会的に認められる資格には何かあるのか」と聞かれたのです。その会話のなかで偶然「中小企業診断士ですかね」と答え、その返答で「じゃあ、君は（中小企業診断士を）持っているのか」と聞かれたのですが、当時は持っていなかったので、大変悔しい思いをして勢いで取ったという経緯です。

診断士を取得したときは48歳でした。小金沢さんがおっしゃったように、将来会社を退職しても「自分は何者なのか」と言える一つの方法として、中小企業診断士を取得しました。

松本：私は老人ホームを運営する会社で10年くらい総務人事経理の仕事を担当していました。この老人ホームは不動産会社の新規事業が分社化したもので、社内の老人ホーム運営ノウハウが少ないまま事業拡大をしていた経緯もあったのか、働く環境があまりよいものといえないものでした。事業所のスタッフ間の雰囲気も悪く、人が入ってもすぐ辞めてしまったり……。

なんとかこの職場を変えたいと自己流で業務改善を試みていたのですがうまくいかず、そんなときに中小企業診断士の存在を知り、職場の環境改善に役立つのかなという気持ちから勉強を始めました。学びを通じて経営やマネジメントの知識が深まったことで勤務先の業務マニュアルやオペレーションの見直しに繋がり、業務改善に少しでも貢献できたかなと思います。

資格取得後、独立している中小企業診断士の方と多く関わるようになって、独立して仕事をするのも面白そうと思い、1年後の2017年に独立しました。

一【司会・米澤】企業内診断士の高橋さん、小金沢さんに伺いたいのですが、中小企業診断士資格を取得して、企業でのキャリアに生きたと思うことはありましたか？

高橋：中小企業診断士を取得してよかった点は3つあります。

一つは、財務会計の勉強をしたので、業務でも財務諸表をしっかり読めるようになりました。資格取得当時は生産事業所の企画管理部長として、工場全体のヒト・モノ・カネ・情報を全部みないといけない立場だったので、勉強を通じて得た経営全般の幅広い知識が役立ちました。今は味の素全社のSCM革新リーダーとして、全社のサプライチェーン全体の効率化を図る仕事をしていますが、ここでも中小企業診断士で学んだ幅広い経営の視点が生きています。組織に所属すると蛸壺化し、どうしても自職場だけの狭い視点で仕事を捉えがちですが、学びを通じて経営全般に視野を広げることができたと思います。

二つ目は、将来的に診断士として独立するなど、いざとなったら会社員以外の働き方もできると開き直れることで、本業の仕事でもいい意味で「思い切りの良さ」が出てきたことです。周りから評価されようがされまいが会社にとって正しいと思うことをやっていこう、「周りから認められなくても独立という道もある」と思って仕事をするので、結果的にいい成果につながっている気がします。

三つ目は、会社の中にいるだけでは出会えない、他の企業に務めている方や、独立診断士として活躍されている方に出会う機会が格段に増えた点です。これも会社の中にいると狭い人間関係になりがちですが、特に独立診断士からは様々な刺激を受けまして、それが本業の仕事でも役立っていると思います。中小企業診断士を通じて出会う人は、いい意味で、味の素にいる人とは違う人種の方たちですね（笑）。

小金沢: 今高橋さんがおっしゃったように、長年同じ会社に務めていると、自分の会社の狭い範囲の中で完結してしまうので、資格を通じていろんな方に会えるのはすごく刺激になりますね。会社の部下にも、「もっと外を見よう」というようにしています。世の中がどういうふうにいるのか、だからうちの会社はこの方向性に行くのだと広い視野を持てたことが、自分の仕事、役員として求められた経営の仕事にも役立ったと思います。

会社員という枠を取り払った「自分は何ができる人間か」という軸も、診断士を取ってから固まってきたように思います。診断士登録後 1~2 年は神奈川県協会や東京の協会も含めていろんな研究会に顔を出したのですが、そこで自己紹介とかプレゼンをする機会が増えたんですね。「富士フィルムで働いています」というとつかみはいいので、会社でやっていることが外でどのように評価されるのか知る機会にもなりました。

色々顔をだしていた研究会は、今「かながわコンテンツ創造研究所 (かなコン)」に集約されつつあって、ここで学んだ「マネジメントとプレゼンはエンターテイメントである」という点は、今でも自分の仕事の軸になっています。



(「かながわコンテンツ創造研究所 (かなコン)」から派生した分科会のお酒研究部で「箱根山」ブランドの井上酒造さんにて見学会をしたときの様子 (2 列目一番左が小金沢さん))

高橋: 私もかなコンに入っていますが、小金沢さんのプレゼンは本当にエンターテイメントですよ(笑)。ぜひみなさんにも見てもらいたいです。会社で経営メンバーに説明するためのプレゼンは、どちらかというと成果報告であまりおもしろいものではないですからね。かなコン会長の小倉さんがおっしゃっていた「プレゼンは聴衆を巻き込んで自分の思いを伝えて、相手を動かすものだ」というお話には私もとても刺激を受けています。

松本: ちょうど最近「両利きの経営」という少し前に話題になった本を読んだのですが、そこで「イノベーションを起こすには知識の幅を広げないといけない」という話がありました。

私も会社員をしていたので感じますが、日本の会社は専門性は深いのもかもしれないけれど、部署を横断するとか、会社の枠を超えた交流は少ないのかなと思います。イノベーションを起こすには知識の深さだけでなく、中小企業診断士で学ぶような「知識の幅」や中小企業診断士という資格を通して異業種の人と交流して得る視野の広がりが必要かなと思っています。そこは中小企業診断士資格の魅力の一つかなと、お二人のお話を伺って思いました。

企業内診断士・実務ポイントのクリア方法～研究会や協会での人脈を活用

—【司会・米澤】今回のメンバーは一度更新を経験していますが、企業内診断士の高橋さん・小金沢さんは、どうやって実務ポイントをクリアしましたか。

高橋: まずは神奈川県協会を通じて、テクヨコの支援などでポイントを取得する機会があります。他には、当社の関連会社や取引先の中小企業に診断助言を行うことがあるので、その仕事ポイントになります。あと、私は趣味で SUP (Stand Up Paddleboard) のインストラクターをやっているのですが、

SUP 仲間の会社の経営診断や助言を行う機会もあります。



(左) SUP の大会で優勝したときの高橋さん (写真右) (右) SUP のインストラクターをしている高橋さん

小金沢：私も最初の更新のときは色々な研究会に顔を出していたので、知人の診断士とチームを組んで支援をして、そこでポイントを得ていました。あとは高久先生の「つぎ夢研究会」で時々ある企業支援の案件ですね。さらに、会社にも診断士会があるので、彼らとチームを組んで支援してポイントに、というのもありました。

ただ、10年目の次回の更新は……、前回ほど研究会にも顔を出していないので、どうしようかなというところですよ（笑）。

独立直後はとにかく「バターボックスに立つ」…5年で相談件数 5,000 件

—【司会・米澤】松本さんに伺いたいのですが、診断士取得後 1 年後に独立されています。独立後の仕事はどのように得られているのでしょうか。

松本：会社員時代は老人ホームの総務人事経理の仕事だったので、中小企業の経営に関わるような仕事はしていませんでした。自分でも経験が少ないなか独立したという自覚があったので、「まずはバターボックスにたくさん立つ」ことを念頭において、公的支援機関のお仕事や、既に独立している診断士の方を通じたお仕事に何でもチャレンジしました。

TOKYO 創業支援ステーションや中小機構の BusiNest、藤沢商工会議所の創業セミナーなどのお仕事を通じて、創業フェーズ、特に女性の創業支援については一定の実績を積むことができました。創業に限らず窓口相談で受けた相談件数は、5年で 5,000 件は超えたのではないのでしょうか。たくさん相談を受けることで、自分の中でも事例が溜まっていき、ある程度どんな相談がきても、様々な切り口で対応できるようになったと思います。

高橋：5,000 件ってすごい！1年で 1,000 件？

松本：1日 6 件相談を受けることもありますし、土日も入っているので、それくらいになります。私は大企業で豊富な経験を積んだ人と違って、会社員経験も比較的短いまま独立をしたので、ゲームに例えればレベル 0 といいますか、まだまだ経験がないと思っていました。独立の経緯では神奈川県協会の交流の中でお仕事をご紹介いただいたこともあり、感謝しています。

—【司会・米澤】松本さんは相談だけでなく、セミナー講師の仕事もされていますが、どのように仕事の幅を広げられているのですか。

松本：セミナーは窓口相談員を務める支援機関で講師を務めるほか、商工会議所でのセミナー講師もさせていただいています。先日は長野県にある大町商工会議所でセミナーの講師を務めました。これは藤沢商工会議所で行ったセミナーの内容を見て、私の HP を通じて問い合わせがありお仕事に繋がりました。

小金沢：商工会議所の人も横のつながりで講師を探しているんですね、なるほど。

松本：他の独立診断士の方だと、自分のHPにブログを書いてSEOで集客につなげている人もいますね。私のHPは4年前くらいにつくったものですが、全くの新規でたどり着くというより、他のセミナーのお仕事などを通じて私の名前を知っていただき、検索してHPを見つけて、問い合わせにつながっているのかなと思います。HPにはこれまでの実績を細かく書くようにしています。



松本 尚子

ネパダ、モントリオールに生まれ、東京府在住。中小企業診断士、女性経営者、起業家専門コンサルタント。累計経営相談件数5,000件以上。数多くの物産で海外を巡る出張コンサルティングに活躍中。

創業期のみならず、後継期を含む企業の成長サイクルに合わせたコンサルティング実践から、隔りやすい実感を伝える支援を行う。

2017年～

中小企業診断士として独立。



大手介護事業者で、契約管理、総務、人事労務など複数部門にて、現場運営・働きやすい環境づくり・セトとの関わりについて学び、人事労務の経験から、創業期の社会保険などの手続きにも携わり、女性経営者育成に力を入れており、真んかい物産と強みを引き出すコンサルティングに定評がある。カナダ生まれの英語力を活かした、外国人経営者支援の実績もあり。

2018年 TAC NEWS 自分啓蒙世界を広げた「中小企業診断士」という役割

PRESIDENT WOMAN Online 「職員の定着のために定めた中小企業診断士が独立のきっかけをくれた」

神奈川県中小企業診断協会「時代の変化に柔軟に、常に成長と挑戦を大志に」

- ・2016年度 横浜中央地区地域ケア推進協議会運営委員会委員
- ・(株) 神奈川産業振興センター 神奈川上県事務所コーディネーター (2017年4月～2019年3月)
- ・(株) コンサート コアメンバー (2017年3月～2022年3月)
- ・(株) コンサート 企画パートナー (2022年4月～現在)
- ・神奈川県中小企業診断協会 ものづくり推進員 神奈川地域推進員 アドバイザー (2017年8月～2020年2月)
- ・渋谷区公所 経営助産事業 創業アドバイザー (2018年4月～2019年11月)
- ・(株) OCL 新門前パートナー (2018年4月～)
- ・(財) 全国中小企業診断機構協会 下藤けいふみ寺 相談員 (2019年4月～2021年3月)
- ・TOKYO創業ステーション 相談員 (2019年4月～)

松本さんのHP(<https://noriko-matsumoto.jp/>)には、これまでのセミナー講師、窓口相談員、登録専門家などの実績を細かく記載。実績が次の仕事を呼ぶ循環ができています。

一【司会・米澤】仕事が途絶えない独立診断士に大事だと思うことを教えて下さい。

松本：私は他の独立診断士の方のように、立派な経歴を持って独立したとは思っていません。それでもこれまで約5年間お仕事を続けてこられたのは、お仕事のご依頼をいただく方が私に何を求めているのかをしっかりと把握して、期待されたこと以上の成果を出そうとしてきたことからかなと思います。

特に公的支援機関のお仕事は、相談者の方のお悩みをしっかりと聴く姿勢を持って伺い、トラブルが起きないということも大事だと思います。

一【司会・米澤】私も支援機関の職員として働いていたときの経験ですが、相談者と専門家がトラブルになる事例の多くの原因は、専門家がしっかり相談者の話を聴かずに上から目線でアドバイスをしていたことに集約されていたと思います。

高橋：いわゆる「大企業目線」で中小企業の方に接するといったようなものですね。私も今後独立を視野に入れているので、参考になります。しっかり相談者の方の話をまず聴くことが大事ですね。

独立診断士と育児の両立～家族に予定を共有、柔軟な体制は独立だからこそ

一【司会・米澤】実は、私と松本さんは同じ2022年に第一子を出産しました。育児と独立診断士の仕事はどのように両立していますか。

松本：まず妊娠がわかったときに、夫と育児について話し合いました。結果、夫婦で仕事のスケジュールを共有して、セミナー講師といった代替がきかない仕事は夫に早めに予定を伝えて、その日に子どもになにかあったときは、夫に対応してもらっています。

もちろん、そうはいつでも子どもに何かあった場合は打ち合わせをオンラインに変えていただいたり、施設に常駐する日は、相談終了後に保育園のお迎えのために少し早めにあがらせていただくこともあります。無理を聞いていただいている関係先の皆様には感謝しきれないです。もちろん独立してやってい

る以上、自分が体調を崩さない、休まないというのが大前提ですが、事前に予定がわかれば、会社員と異なりある程度柔軟に働くことができる点は、独立している強みでもあるかなと思います。



パンケーキを2枚同時に食べる、松本さんのお子さん（1歳）。

保育園に入園した当初は風邪を引くことが多かったものの、今は元気に毎日通っているとのこと

一【司会・米澤】自分の家庭状態に応じて柔軟に仕事内容を変えることができるのは、独立しているメリットですね。

小金沢：会社員であれば休んでも代わりにやってくれる人がいますが、独立しているとそうはいかないですね。すごいなあ。

ライフイベントの変化があっても自分らしく働くカードが「中小企業診断士」

一【司会・米澤】早いもので、私達はもうすぐ登録後10年を迎えます。これから10年後にむけたビジョンを教えてください。

高橋：私は今56歳で、冒頭小金沢さんからもあった話と通じますが、あと4年で60歳なんです。

会社ではそのあと65歳まで再雇用の制度がありますが、私は自分の性格から、明日から急に囑託として「アドバイスする立場になってくれ」と言われても、ちょっと違うかと、再雇用には向かないんじゃないかなと思っています。

そこで独立の道を考えているのですが、上の子どもが来年大学を卒業する予定なので、60歳を待たずに来年か、近いうちに早期退職するという事は真剣に考えています。もし本当に独立した場合、独立診断士としては新人ですから、松本さんや米澤さんにも教えてもらいながら、とにかく「バッテリーボックスに立って」実績を積んでいきたいです。

小金沢：私は昨年の定年退職後も会社に残ったのですが、改めて思ったのは、やっぱり「現場が好きだ」ということです。中小企業診断士の主な仕事はコンサルティングなので、「社長、これをしてください、でもやるのは社長自身ですよ」という仕事だと思うのですが、それって私には向いてないかと。やっぱり現場で、会社の資産であるヒト・モノ・カネ・情報を使わせてもらって、他の従業員と一緒に時間をかけて職場を変えてく、成果を出していくというほうが向いているかなと思います。

では65歳以降どうする？というのはまだこれからですが、やっぱり現場が好きなので、例えば小さい会社で中に入っていかとか、他には研修講師のような仕事で、現場経験を伝えていくといった仕事があってそうだなと。今でも中小企業診断士のつながりで、ある大学で講師をしたりしますが、私が経験してきた現場での出来事が他の人にも役立つというところはやりがいを感じます。個人的には個人事業主として富士フィルムと契約して、ずっと関わっていければいいですが（笑）。

高橋：小金沢さんの富士フィルム愛がすごい！（笑）。

松本：すばらしいですね！私は今法人化を考えていて、税理士さんと相談を進めているところです。

先ほど長野県にセミナー講師をしに行ったというお話をしましたが、とてもやりがいを感じました。

小さい子どもがいますので頻繁には行けないですが、中小企業診断士の仕事を通じて全国各地を回ることが目標です。

起業した女性で小さいお子さんがいる場合、組織化して売上をスケールして行って、自分が稼働しなくても事業が回る体制を整えるか、それとも家庭と仕事のバランスをうまくとっていくかという、2パターンに分かれるように感じます。

ー【司会・米澤】私も今、自分の会社の事業はスケールして組織化して…というのを目指しているところですが、まだまだな段階です。今日はみなさんと久しぶりにお話できて嬉しかったです。

高橋：私も8年ぶりくらいにみなさんとこうやってお話できて楽しかったです。診断士になりたてのころは独立ってどういうことなのかなと全く想像できませんでしたが、今日は松本さん・米澤さんのお話を伺って大変参考になりました。ぜひ皆さんの経験談をまた伺いたいと思います。

小金沢：8年たつと私も60歳になったし、松本さんと米澤さんは独立されてお子さんも生まれて、皆さん変化がありましたね。

松本：今日お話していて、改めて県の協会の皆さんを始め、人に恵まれてお仕事を続けてこれたなと感じました。今度はリアルでお会いしましょう！



座談会最後に集合写真（松本さん、目をつぶっている写真になりすみません！）

左上：高橋さん 右上：米澤

左下：小金沢さん 右下：松本さん

【米澤智子】

□ 零細企業への公的支援の認知と活用の促進（4）「認知と活用促進の提言」

最後の回は、零細企業への公的支援の認知と促進の提言をいたします。

家族の生活のため、地域のために、朝から晩まで頑張っている真面目な零細企業には、必要があれば行政支援も活用して持続的に成長してほしいと願っています。

◆公的支援の認知と活用促進が必要な理由（再掲）

必要な理由は、連載第2回「零細店の存在意義と支援の実態」に記載したように、零細企業の果たしてきた社会的役割があるからです。零細小売業の場合、地域住民と連帯して住み良い生活環境・都市観光の形成に務め、地域住民として地域の祭礼など文化行事の担い手となり、地域を支えてきました。さらに、買物に来る地域の青少年たちに社会の常識を教えるなど社会的役割を果たしてきました。地域零細店活性化は、今後も地域内コミュニケーションを活性化させ、人々の生活に「うるおい」と「輝き」を取り戻し、今起きている社会病理的な出来事を少しでも低減させることにつながると期待できます。地域は地方都市だけでなく東京都など大都市内にもあります。

零細企業へは、公的支援情報の伝播、認知が必要です。小規模企業支援セミナーの先生からは、「行政支援等の情報は経営者自身の努力で探してほしい」との意見を頂いておりましたが、店を留守にするわけにもいかず、情報収集方法の知見がないため、公的情報にさえ辿りつかない零細店も多いのです。そういったお店にも情報が届くよう支援したいと考えています。

◆【提言一：企業内診断士として、会社取引先中小企業に対して行政支援の認知を促進する】

私は、自社取引先の中小企業に行政支援の伝播、必要に応じ支援活動もする診断士活動の役割を提案し了承を得ました。その効果として①取引先の設備投資が増えることにより自社売上に寄与する、②自社にも補助金を活用できる可能性があることもアピールしました。さらに③チャレンジできる組織風土であることを従業員に伝えられるメリットも説明しました。これは、我々企業診断士が会社内での存在意義を発揮できるチャンスでもあります。

最初の活動として取引先に、行政支援の認知・活用状況、行政支援に関する要望を確認しました。認知・活用の実態では、①行政支援を知らない ②知っていても難しく活用できない ③自社は対象外で関係ないと思うなど、当連載第1回に掲載した白書の調査結果とほぼ同じ傾向でした。要望としては、公的支援を活用したい、補助金申請を支援してほしいとの意見も頂きました。

それらの要望も踏まえ、相談窓口・補助金の種類など行政支援内容の定期発信（2回/月）と相談を始めました。補助金の申請ポイントなど、日々勉強しながら発信しています。その結果、取引先のサイト閲覧ランキングで上位となり、零細企業の行政支援に対する関心の高さがうかがえました。

第一の提言としては、企業内診断士として、取引先に公的支援を伝え支援する役割を社内で創り、実施することです。診断士全体の半数以上を占めるといわれる企業内診断士のうち、もし数%の方が取引先の中小企業に伝播するだけでも零細企業の認知に大きくつながります。



◆【提言二：零細店の定期健診を実施する】

第二の提言は、零細店が廃業・倒産しないよう、予防のための簡易的健康診断、経営診断をすることです。経営診断は、売上拡大等の相談窓口を知り、活用きっかけともなります。1回/年の定期健診ができないか。予算作成、経費支援も含め行政・商工会議所等との連携で、幅広く経営診断ができないものか。これは、企業内診断士も企業と接し、知見を拡大し次につなげていくチャンスなので、低賃金でも積極的に参加されると良いと思います。



以上2点が私の零細企業への公的支援の認知と活用の促進の提言です。

私は、今後「寄り添う」診断士、「大丈夫ですよ」といえる診断士を目指し、頑張っている零細企業を支援していきたいと思っています。

【明田知大（あけだちひろ）】

□ データ活用経営のすすめ(4)

近年、AI技術の進化が著しく、その応用範囲は広がりを見せています。ビジネスの現場でもAIの導入が進められていますが、成功するためには何を意識すべきなのでしょうか。本記事では、ビジネスにAIを導入し、実際の成果を上げるための3つのステップと必要なリーダーシップを紹介します。

1. 目的の明確化

AI導入の第一歩は、「何のためにAIを使用するのか」を明確にすることです。

- ・業務効率化：不良品の検出など繰り返しの業務を自動化し、人間の手間を減らす。
- ・新サービスの創出：生成AIを活用して新しいサービスや商品のアイデアを出す。
- ・意思決定のサポート：会社にあるデータの分析により、より適切な判断をサポートする。

目的に応じて、現場のスキルレベルも考慮し、適切なAI技術やツールの選定が必要となります。

2. データの収集と整理

AIの性能は、使用するデータの質に大きく左右されます。そのため、正確かつ豊富なデータの収集と整理が不可欠です。

- ・データの種類と収集方法：使用するAIの目的に応じて、必要なデータの種類や収集方法を検討します。
- ・データのクリーニング：欠損値や外れ値を処理し、データを分析に適した形に整える。
- ・データ保護：データの取り扱いに関する法律や規定を遵守し、プライバシーを保護する。

3. 実装と評価

AIのモデルを実装した後、その性能を評価するフェーズです。実際のビジネスの現場での使用を前提とした評価が重要です。

- ・テストデータによる評価：実装したモデルの性能を、別途用意したテストデータで評価します。
- ・現場でのフィードバック：実際の業務で使用し、現場からのフィードバックを収集。
- ・継続的な改善：得られたフィードバックをもとに、モデルの改善や再学習を行います。

4. 組織文化とリーダーシップ

AI導入の成功には、組織全体の文化とリーダーシップが非常に重要です。組織全体の文化として、変化に対する抵抗を乗り越え、全社員がAI技術の導入と活用に積極的に取り組む姿勢が必要です。ここで求められるリーダーシップとは、社長やその他の経営層が自ら先頭に立ってAI導入の必要性と意義を認識し、社員が一丸となって取り組めるよう十分な対話を通じて、AI導入を推進することです。また、社員がAI技術に関する知識やスキルを身につけ、新しい働き方への適応を促すための支援体制を整えることも必要です。組織文化とリーダーシップがAI導入の土壌を形成し、その成功を後押ししているケースを多く見かけます。

5. まとめ

AIをビジネスに導入する際には、目的の明確化、データの収集・整理、実装と評価の3つのステップを意識することで、成功への道筋が見えてきます。また、一度導入したからといって終わりではなく、継続的な評価と改善が必要です。

また、実際に成果を上げている会社を拝見すると、従来の経験や勘に頼った経営方針に危機感を抱いた社長が自ら率先してAI導入を推進しているケースが多くあります。本連載を通じて、読者のデータ活用経営のきっかけとなれば幸いです。

【井上雅之】

□ 中小企業のBCP

新聞社に勤務している筆者は、昨年6月、石川県と富山県を所管する北陸支社に転勤し、今年1月1日に能登半島地震に遭遇しました。過去3回の連載では「中小企業のSDGs戦略」について取り上げましたが、今回はこの地震を教訓にテーマを替え、中小企業の「BCP」を考えます。

■ 能登半島地震でもBCPが効果

BCP（事業継続計画＝Business Continuity Plan）という概念は、2001年9月の米同時多発テロ後に日本でも使われるようになりました。もはや説明不要かもしれませんが、BCPとは、地震などの自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合でも、企業の損害を最小限に抑え、事業を継続・復旧させるための方法をあらかじめ取り決めておく計画のことです。近年はシステム障害や、新型コロナなどの感染症への対応も迫られるようになり、企業にとっての重要性はますます高まっています。

能登半島地震では中小企業も大打撃を受け、その被害額は、石川県で3200億円、富山県で100億円と推計されています。そうした中でも、BCPの策定効果は報告されています。

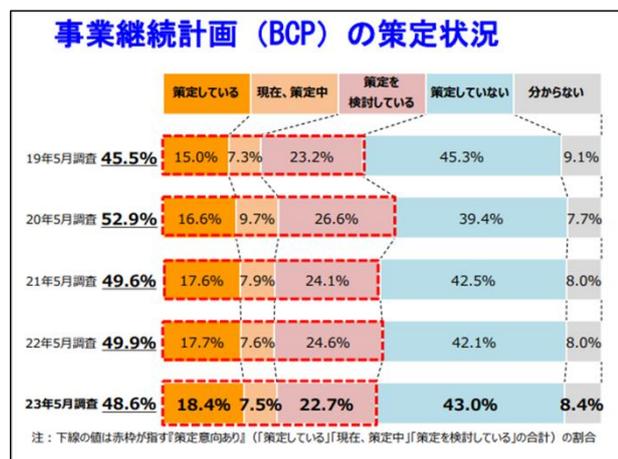
例えば2月2日付朝日新聞によると、金沢市の織物部品メーカーは、工場生産設備が倒れる被害がありましたが、数百あった製造中の部品で破損したのは3点のみ。18年にBCPを構築し、地震に備えて終業時に部品を固定していたのが功を奏したといいます。地震翌日には全社員の無事を確認し、BCPに沿った復旧対策本部を立ち上げ、1週間で生産を再開しました。

また、2月6日付北日本新聞によると、富山県の製菓会社は、昨年秋から物流拠点を分散して埼玉と大阪にも設置。1月5日から予定通り出荷できたそうです。

■ 中小企業の策定率は大企業の半分以下

BCPの策定企業は徐々に増加しており、帝国データバンクの調査では23年5月時点では18.4%です（図表1）。しかし、中小企業に限れば、その策定率は23年5月時点で15.3%。大企業の35.5%の半分以下にとどまっています（図表2）。

中小企業で策定していない理由は、多い順に、①策定に必要なスキル・ノウハウがない（41.4%）②策定する人材を確保できない（30.2%）③策定する時間を確保できない（26.2%）——など、策定することが困難であることを理由に挙げています。



図表1 BCPの策定状況（帝国データバンク意識調査）



図表2 BCPの策定率（帝国データバンク意識調査）

■ 簡易版BCPのお薦め

そこでお薦めしたいのが、「事業継続力強化計画」です。これは、中小企業等経営強化法の一部を改正して19年に施行された中小企業強靱化法で設けられた認定制度で、中小企業の自然災害対策を促進するための「簡易版BCP」と言えます。

計画を作成し、認定を受けた中小企業は、税制優遇（設備を取得した場合に、特別償却20%）や補助金加算などの支援策も受けられます。優遇の対象には、自家発電装置や制震・免震装置もあります。

実は能登半島地震では、倒壊した工場や店舗の建て替え、壊れた生産設備の復旧を支援する「なりわい再建支援補助金」という制度が適用され、石川県では15億円、富山県では3億円を上限に、費用の

最大3/4を補助します。

この利用にあたって、「事業継続力強化計画等の策定または策定予定であることを確認します」という条件がついています。もちろん企業独自のBCPでも可ですが、補助金利用を機に、企業の防災意識を促しているのです。

■策定の手引きは

具体的な策定方法を記すには紙面が足りませんので、以下のHP「事業継続力強化計画策定の手引き」を参照してください。

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/tebiki_tandoku.pdf
策定のステップは

【STEP1 目的の検討】「何のためにこの取り組みを行うのか」を明らかにする。自らの事業活動が、サプライチェーンや地域経済全体に与える影響や、従業員に対する責務等、自らの事業継続力強化が、自然災害等による経済社会的な影響の軽減に資する観点から記載する。

【STEP2 リスクの確認・認識】事業所・工場などが立地している地域の災害等のリスクを確認・認識する。「ヒト（人員）」「モノ（建物・設備・インフラ）」「カネ（リスクファイナンス）」「情報」の4つの切り口から自社にどのような影響が生じるかを考える。

【STEP3 初動体制の検討】災害等が発生した直後の初動対応として、①人命の安全確保②非常時の緊急時体制の構築③被害状況の把握・被害情報の共有——を検討する。

【STEP4 ヒト、モノ、カネ、情報への対応】STEP2で検討したヒト、モノ、カネ、情報への影響を踏まえ、どのような対策を実行することが適切か検討する。

【STEP5 平時の推進体制】平時の取り組み（訓練）を検討する。

の5段階がありますが、大事なのは【STEP2 リスクの確認・認識】です。企業が立地する場所で、どのような災害が起こりうるのかを把握することが、まずは必要です。

■リスクの把握方法

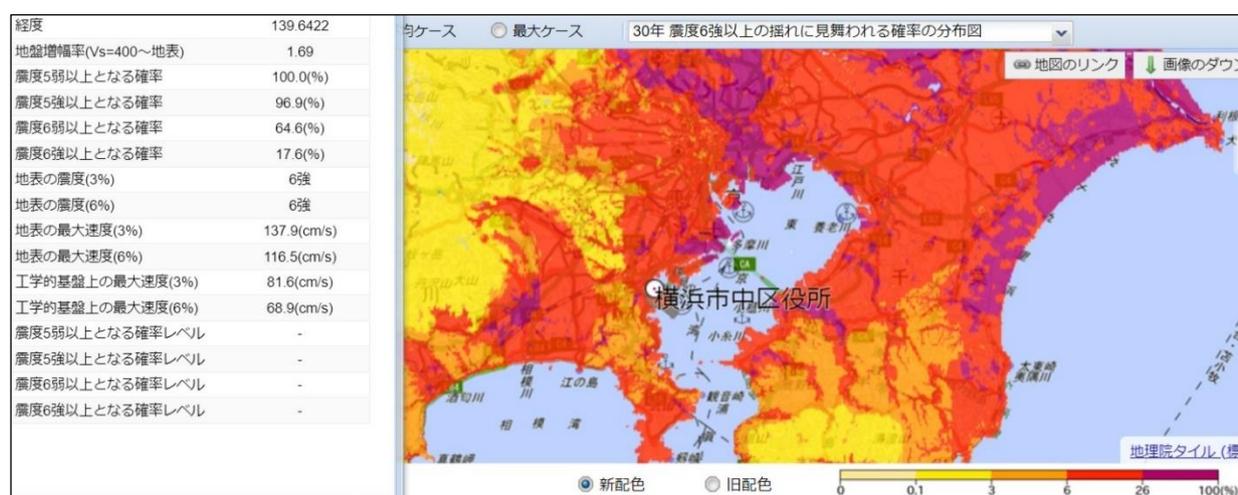
例えば地震の場合、地域ごとの今後の地震発生確率を国立研究開発法人・防災科学技術研究所の「J-SHIS（地震ハザードステーション）」で検索できます（<https://www.j-shis.bosai.go.jp/>）。

試しに神奈川県のある「横浜市中区」を調べると2020年以降、30年間に発生する地震の確率は

震度5弱以上 100.0% 震度5強以上 96.9%

震度6弱以上 64.6% 震度6強以上 17.6%

と、神奈川県内でもかなり高いことがわかります（図表3）。これを前提にした計画が必要になります。



図表3 横浜市中区で発生する地震の確率（J-SHISから）

地震列島で生きる私たち。「備えあれば憂いなし」の意識を社内で高めていくことが肝要です。最後に、4回にわたる拙い連載にお付き合いいただき、感謝申し上げます。

【遠田昌明】

□ 中小企業が知っておくべき組織作り(4)

前回の連載から組織作りのキーとなる中堅社員を中心とした管理職の育成について掲載しました。会社全体のムードは現場リーダーである中堅社員にかかっている、と言っても過言ではありません。そこで管理職の育成の中でも最も重要なものが「人を育てる技術」「人を動かす技術」になります。今回はその2つの技術の中で「人を動かす技術」について掲載致します。

【第4回：中堅管理職教育 人を動かす技術】

「部下が言う事を聞かない」「部下を思うように動かすことができない」「他部署に対し思うように物事を交渉できない」など、人を動かすことで悩んでいる管理職は多く見られると思います。私も前職の百貨店でマネージャーに着任した当初は、30名の部下や200名を超えるスタッフのマネジメントをしている中で、人を動かすことに対し常に悩んでいました。当時は「また部下から反発されないかな?」「こんなお願いは取引先の店長は嫌がらないかな?」など、常に相手の気持ちに対し不安を抱きながら行動していました。結果、自分自身で動いてしまい、思うように人を動かさない経験が多くありました。

今回お伝えしたいのは、人を動かすとはいかに人に気持ちよく動いてもらうかがポイントである、ということです。ここで言う「人」というのは、仕事に関わる顧客、他部署、他職種、部下や上司を指します。そうした人へ、話をしたり聞いたり、褒めたり怒ったりするのも全て人を動かすために繋がっています。人に気持ちよく動いてもらうこと自体が、いい仕事だと言えるのです。

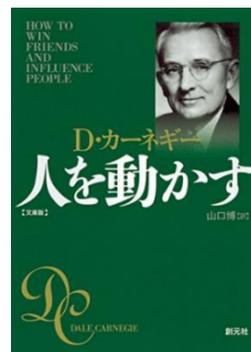
今回はD・カーネギーの「人を動かす」で記されている人を動かす3大原則をもとに解説します。3大原則とは「批判も非難もしない」「率直で誠実な感謝を示す」「相手の利益を考える」です。「批判も非難もしない」の理由は、誰でも責められると自分を正当化してしまい、かえって逆効果になるからです。ここでは、問題となった行動に対してどうしてそうなったかを、丁寧に柔らかく聞き出すことが重要です。「率直で誠実な感謝を示す」の理由は、人は承認欲求を満たしてくれる人は無意識のうちに重要人物と認識する性質を持つからです。常に小さな事でも褒める、感謝を伝える癖を身につけ、相手を信頼していることを表現することがポイントです。「相手の利益を考える」の理由は、相手が置かれている立場、相手が大事にしている価値観を知ることで、どうしたら行動に移してくれるのか、相手の利益を考えることが重要だからです。ポイントは動かす相手によって、どういった仕事の価値観を重要視しているか、個人個人によって違いがある、ということです。例えば成長できる困難な課題に立ち向かえる人、明確なメリットや見返りを望む人、楽しさや皆でワクワクできる環境が好きな人、メンバーみんな仲良く協調性を持ち、安心安全に仕事をしたい人など、タイプは様々です。大事なことは、相手の価値観は変えられない、自分自身は変えることができるため、相手が動く言い方や伝え方の工夫を自ら努力して変えていく、ということです。

私の事例では、新任マネージャー時代に部下を心から信頼できず、計画や方針も全て自分で決めていました。そうした状況により、部下への指示も部下の中では腹落ちせず、思うように動いてくれませんでした。結果的には私自身が独りよがりな価値観を排除し、部下の意見に耳を傾けることで相手を信頼するように変化しました。また部下に仕事を任せるとし、自主性を尊重したことで、メンバー全員がいきいきと仕事ができるように職場環境は改善していきました。

人を気持ちよく動かせる人で特に管理職は、組織の目標達成と働きやすい組織の維持に貢献します。人を動かせる人は皆から信頼され、相手に合わせて言い方を変えたり決して相手を問い詰めたりもしません。またどのような人にも関心や好意を持ち接することで、状況の改善の為に自身を変えていける能力を持ち合わせています。そのような管理職を育成していくことが、組織の成長への課題となります。

今回の連載の主題は、中小企業でも会社がうまくいっていない原因は「人の問題」ではなく、「組織の問題」にあるということです。真の原因は管理職や社員個人にあるのではなく、人材育成や組織作りに取り組んでいない会社にあります。あるべき姿は社員が自主的に改善し、自ら強い組織を目指そうとする仕組みを会社が作ることです。人手不足問題を改善するために、いかに社員がいきいきと活躍できる魅力的な職場を作っていくか、私自身も支援の中で事業者と共に追求していきたいと考えています。

【須藤弘幸】



D・カーネギー

『人を動かす』

□ 中小企業診断士が知っておくべき「認知症」理解(4)

最終回の今回は、若年性認知症及び障害者差別解消法について、さらに、連載のまとめとしてニューロダイバーシティについてお話ししたいと思います。

① 若年性認知症について

認知症は若い世代でも一定数の患者がいます。65歳未満で発症する認知症を若年性認知症とって、日本には約3.5万人の患者がいると言われております【1】。2017～19年に実施された生活実態調査から、最初に気づいた症状は「もの忘れ」(66.6%)、「職場や家事などでのミス」(38.8%)が多く、約6割は発症時点で就労していたことがわかっています。

初めは、物忘れや仕事のミスといったことから、周囲から「うつ病なのでは?」と考えられる場合も多いです。若年性認知症の診断は難しく、専門の病院での検査が必要になります。治る認知症である場合もあります。

認知症を発症したからといって、すぐに何もできなくなるわけではありません。適切な医療につながることで、その方の認知機能の特性を明らかにすることができます。若年性認知症の患者さんの中には、職場での「合理的配慮」によって、雇用の継続につながる例も多くあります。私の経験でも、職場の上司と一緒に患者さんがいらっやして、どのような仕事ができるかについて、心理検査の結果を共有しながら話し合い、配置転換を工夫して、定年まで働き続けることができた方もいらっやいます。

② 障害者差別解消法

「合理的配慮」という言葉は、今後法律上大事な用語になります。2024年4月1日から改正障害者差別解消法が施行され、認知症基本法と同じように「共生社会」が重視されることとなります。障害者の定義として、「身体障害、知的障害、精神障害(発達障害を含む)その他の心身の機能の障害がある者であって、障害及び社会的障壁により継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける状態にあるもの」とされており、障害者手帳の有無は問いません。事業者については、「営利性や非営利性、個人・法人の別を問わず、同種の行為を反復継続する意思をもって行う者を指す」と定義されており、障害者への不当な差別的取扱いの禁止と合理的配慮の提供が義務化されます。

2つポイントを挙げます。1) 障害者への不当な差別的取扱いの禁止は、「正当な理由なく障害を理由として財・サービスや各種機会の提供を拒否してはならない」ということです。2) 合理的配慮の提供は、個別の事例ごとに検討が必要ですが、障害者の申し出に対して、事業者の事業の目的・内容・機能と照らし合わせて、かつ過重な負担でない範囲で社会的障壁の除去の実施を、「建設的対話」によって検討していくプロセスが必要と言われております。

障害者差別解消法を企業はよく検討し、顧客のみならず従業員に対しても遵守することが必要です。BtoC企業では、従業員に対して障害についての理解を深めるためのセミナーや講習会での教育を始めています。また、障害者の雇用についても、法定雇用率が2024年4月から2.5%、2026年には2.7%に引き上げられることが決まっています。障害者雇用の際には、厚生労働省の補助金制度があり、これを活用しながら障害者差別の解消に取り組むことが、企業が持つ社会的責任を果たすことにつながります。また、訴訟などの法的リスクの軽減にも非常に有効です。

③ ニューロダイバーシティ

本連載では認知症を中心にお話しましたが、人間の個性は脳によって表され、非常に多様です。ジェンダー、民族、性的指向、障害などの神経学的差異を認識し、多様性として尊重すべきという考え方をニューロダイバーシティと言います。すべての人が共生できる社会を目指すというニューロダイバーシティの理念は、認知症に対する理解深化や支援の枠組みを通して、企業支援について有用な視点を提供します。企業内の支援文化は、従業員の満足度を高め、ロイヤルティを強化し、従業員の個々の能力や才能を認識し、それを最大限に活用する方法を見つけ出します。多様性に基づいた、異なる視点やアプローチは新しいアイデアを生み出し、競争優位性を確立することに貢献します。

認知症に関わる案件は、社会全体で取り組む課題です。企業も避けては通れず、今後、経営環境の中でも比較的大きな脅威になっていくことでしょう。認知症に関する知識は非常に深く、広範囲にわたりますが、本連載がこれからの事業環境を乗り切るうえで役立てば幸いです。

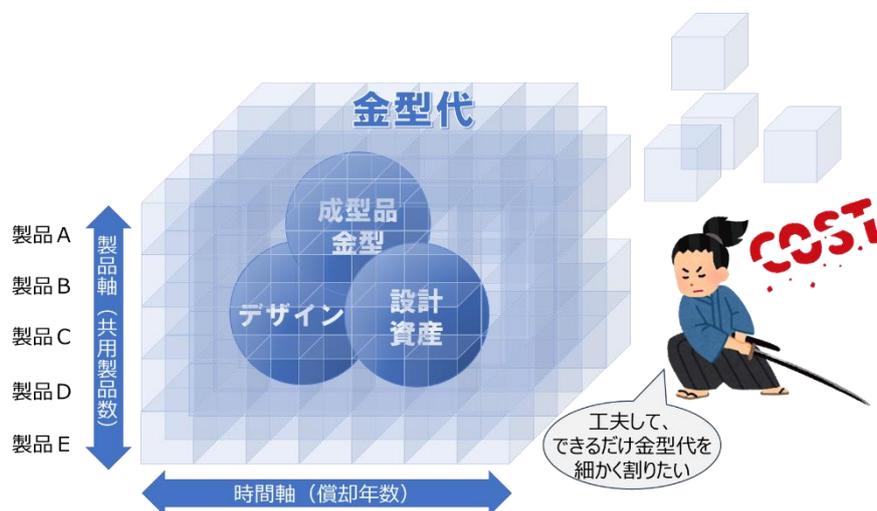
【千葉悠平】

【1】 栗田主一 若年性認知症の有病率・生活実態把握と多元的データ共有システム
<https://www.tmgig.jp/research/release/2020/0727-2.html>

□ ものづくり企画(4) 原価企画で創る新商品開発プラットフォーム

長年、製造業で新商品企画を担当してきて「小規模事業商品の原価低減は難しい」と感じています。規模が小さければ生産販売量が少なく、新規部品を採用すれば部品購入における量産効果も望めません。そのようなボリュームメリットを出せない小規模事業でいかに原価を抑えた商品を企画して目標価格と利益を確保するのか。最大のポイントは初期投資としての金型代をどう扱うかであると言えます。

金型にはいわゆる成形品
金型の他に、設計資産(機械、
電気、ソフトウェアなど)、
デザインなどを含むのが一
般的です。プラットフォーム
*と言い換えてもよいでしょう。大規模事業であれば、金型費を単一商品、単年度で償却することもできますが、規模が小さければそうはいきません。そこで、複数年度、複数商品にわたる拡大性、展開性が重要になるのですが、開発ロードマップに基づく



新商品ラインナップ構築と商品企画に伴う「原価企画・創造」を徹底することが必須となります。ここでは、今まで工夫してきたアプローチを整理してご紹介します。

*商品やシステムを成り立たせ、カスタマイズも可能とするために必要な共通の土台(基盤)のこと。

アプローチ ① コンセプトをしっかりと固める

商品性を誤らないためにはきちんとしたユーザー調査を行うことも重要です。プロセスの途中でコスト・金型代を下げる必要に迫られ、どの仕様を維持してどれを省くのか、その判断軸がブレてしまうことがよくあります。コンセプトとは、この商品が成立するための条件であり、迷った時に振り返って参照すべき指針でもあります。必ず言語化しておくことが大切であるのは以前の会報 116 号でも述べました。ユーザー調査結果も、取捨選択の判断時の物差しとなります。原価が創れずどうしても採算が合わない場合は、コンセプトの段階やユーザー調査結果に戻って検討する柔軟性も必要となります。

アプローチ ② 開発ロードマップと共通プラットフォームによる商品ラインナップ構築

開発ロードマップを明示するのは初期段階でやっておきたいことです。ポイントは、単一機種ごとに一から開発しないで済むよう、共通で活用できるプラットフォームの開発を企画すること、将来のバージョンアップも視野に入れて「仕込み」をし、商品ラインナップとして企画しておくことです。この計画がうまくできていないと、コスト以外のリソース(工数、時間)も余分にかかるようになってしまいます。

アプローチ ③ コスト(部品代、製造費)と金型償却単価の最適点を見つける

企画数量とラフなコスト・金型代が決まった後は、コスト低減と金型代低減のどちらがより採算性に影響が大きいかを認識することが重要です。前者の場合は投資に資金を使う(金型投資)ことで低減を図ります。後者の影響が大きい場合は簡易的な金型で製造する手段・素材を選択したり、新技術や製造工程の簡略化などの工夫、検討を行います。

誌面の都合で紹介できませんが、「金型の共通化を図る」というアプローチや、「既存事業のリソースを活用する」といったアプローチもあります。

製造業との関わりが薄い方には分かりづらい内容だったかもしれませんが、他の業界にも共通する部分のあるアプローチなので、直面する課題の解決ヒントになれば幸いです。 【吉江裕子】

□ 中小企業診断士なら最低限知っておきたい！広報 PR 支援の方法(4)

中小企業診断士として最低限知っておきたい広報 PR メソッドについて、4 回に渡って解説する連載。最終回の本稿では、第 3 回で解説した「記者クラブ」以外に記者にプレスリリースを届ける方法について解説します。広報 PR 活動を始めたばかりの企業だと記者との人脈がないことがほとんどですが、人脈 0 から記者とつながるには様々な方法があります。

●新聞、web メディア記者の場合～署名記事を探せ！

広報 PR を始めたときに、まず掲載を目標とするのは新聞や web メディアです。新聞や web メディアには「お問い合わせフォーム」や「お問い合わせメール」が大抵あり、そこからプレスリリースを送ることができます。しかし、これら「問い合わせフォーム」には毎日膨大なプレスリリースや取材依頼が投稿されるため、埋もれてしまって気づかれることはほとんどありません。

そこで、掲載確率をあげるコツとして「特定の記者の個人名を割り出すこと」があります。この記者の個人名を割り出すことは、意外と簡単です。新聞には一部「署名記事」と呼ばれる、その記事を書いた記者の名前が書いてあるのです。Web メディアの場合は記事の末尾にあり、その媒体の編集者だったり、外部のライターだったりします。

●雑誌の場合～担当編集者までたどり着け！

雑誌の場合も、新聞・web メディアと同じで、その記事を書いた編集者を探すことから始まります。大抵、雑誌のスミのほうに、そのコーナーを編集した編集者の名前がありますので、その人宛にアプローチすることになります。ただ、編集者の名前が分からないことも多くありますので、その場合は「コーナー名のご担当編集者様」とあてて問い合わせることになります。ただし、これだけでは編集者に届かない場合も多いものです。できればプレスリリースを送る前に直接編集部へ電話し、担当編集者さんにつないでもらってから送ると、届く確率は高くなるでしょう。編集部の電話番号は雑誌の奥付にあります。雑誌の企画は半年前から動くことが多いので、早め早めのアプローチがカギになります。

●TV の場合～プロデューサーかディレクターの名前をエンドロールから探せ！

TV の場合はさらに難易度があがります。TV 番組の制作には制作会社など外部組織も関わっていますので、複合的にアプローチをすることになります。まず、情報を届けたい TV 番組を探し、直近の放送からいくつかエンドロールを確認します。そうすると「プロデューサー」や「ディレクター」と呼ばれる人たちの名前が流れてきますので名前をメモします。その後、TV 局かその番組を制作している制作会社を割り出し、「プロデューサー」や「ディレクター」あてにプレスリリースを送ります、できればプレスリリースを送る前に電話をして「プロデューサー」または「ディレクター」とつないでもらい、番組の感想や今回情報提供したいことの内容を伝えてから送るとさらに確実です。

●プレスリリースを送る前の電話が効果的～感想と「あなただからこそ」を伝えよう

広報 PR のアプローチでは、実はメールを使うことは少ないものです。メールは手軽に送ることができるからこそ、メディアには毎日膨大な情報提供のメールが届き、埋もれて読まれることはほとんどありません。そこで大事になるのは、アナログで地道な方法である「電話」です。プレスリリースを送る前にどの媒体でも一度電話をすることがポイントです。総合受付につながって断られることも多くありますが、「この記事を書いた●●記者にどうしてもお伝えしたい」と熱意を伝えると、つながることもあります。一度電話でお話してその後メール等でプレスリリースを送付した場合は、読んでもらえる確率が上がります。

電話で伝える際には、まず「その記者が書いた記事や番組の感想」を伝え「なぜあなたに伝えたいか」を伝えましょう。記者も人間ですから、執筆した記事の感想を伝えられれば嬉しいものです。こちらの情報を一方的に伝えるのは広告と同じで聞いてもらえません。「あなただからこそ伝えたい」気持ちを話しましょう。

4 回に渡って中小企業診断士が最低限知っておきたい広報 PR のノウハウについてお伝えしました。認知度を高めたい支援先への助言に活用いただけますと幸いです。

【米澤智子】

□ 矛と盾 - DXと情報セキュリティ(4)

経営を戦いに例えるならば、常に攻め(矛)と守り(盾)のバランスを取り、限られた経営資源を配分していく、まさに“矛盾”を抱えながらも前へと進む営みです。IT・デジタルの分野で言えば、矛となる活動がDX、盾となる活動が情報セキュリティ対策となりましょう。

本連載では、4回にわたり、小さな会社(※)のDX・情報セキュリティ対策支援について、考察して参りました。最終回となる今回は、IPAが公開している「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」の具体的内容に少し触れながら、小さな会社においてガイドラインを賢く利用する方法について、ご提案できればと考えております。

(※)本連載では、従業員20名以下の事業者さんを「小さな会社」と呼ばさせていただきます。

●IPA「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」文書構成(2024年2月27日現在)

前回連載の再掲となりますが、改めてガイドラインの文書構成をご紹介します。

- ・本編(第3.1版)70ページ
- ・付録1:情報セキュリティ5か条
- ・付録2:情報セキュリティ基本方針(サンプル)
- ・付録3:5分でできる!情報セキュリティ自社診断
- ・付録4:情報セキュリティハンドブック(ひな形)
- ・付録5:情報セキュリティ関連規定(サンプル)
- ・付録6:中小企業のためのクラウドサービス安全利用の手引き
- ・付録7:リスク分析シート
- ・付録8:中小企業のためのセキュリティインシデント対応手引き
(<https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html>)

●ガイドラインの活用方法

本編4ページに解説がありますが、こちらのガイドラインは、各事業者の現状や特徴に合わせて、以下の4ステップで段階的に進めていくことができる構成となっています。

①まず始めましょう ②現状を知り改善しましょう ③本格的に取り組みましょう ④改善を続けましょう

4ステップの構成は、情報セキュリティ対策の特性(売上拡大には直結せず、必ず組織的な活動が必要とされ、また終わりなく続く)を踏まえ、実用性の高いガイドラインとする工夫だと思われます。利用する側もこの4ステップをしっかり意識して取り組むことが、賢い使い方に通じると考えます。

●今出来ることは、すぐやる

ガイドラインのステップ1が「まず始めましょう」となっているように、今出来ることをすぐやるのは、情報セキュリティ対策の鉄則と言えます。ガイドラインの文書でいうと、『付録1:情報セキュリティ5か条』が該当します。こちらはわずか2ページの資料で、以下5つの情報セキュリティ対策における基本動作を強く促す内容となっています。

①OSやソフトウェアは常に最新の状態にしよう! ②ウイルス対策ソフトを導入しよう! ③パスワードを強化しよう! ④共有設定を見直そう! ⑤脅威や攻撃の手口を知ろう!

支援者としては、まずはこちらの情報セキュリティ5か条を紹介し、経営者に注意喚起と情報セキュリティ対策の必要性を再認識して頂くところから始めるのが良いと思います。

●己を知る

ガイドラインのステップ2は「現状を知り改善しましょう」です。情報セキュリティ対策を始めるにあたり、今現在どの程度出来ているのかを客観的に把握することが必要です。その為の道具として、『付録3:5分でできる!情報セキュリティ自社診断』が用意されています。

この自社診断は、全25問の質問に対し、4段階の自己評価(実施している・一部実施している・実施していない・わからない)を回答することで、自社の対策状況を定量的に把握できるようになっています。オンライン版も用意されており、無料で簡単にチェックすることができます。

(<https://security-shien.ipa.go.jp/diagnosis/selfcheck/>)

解説編として、それぞれの診断項目についての基本的対策も紹介されていますので、実施できていない部分の改善にも利用できます。

●敵を知る

情報セキュリティ 5 か条の中にもあるように、脅威や攻撃の手口（トレンド）を知ることが対策としてとても重要です。とはいえ、どのようにして定期的に最新の情報を収集したらよいか、情報の入手方法に悩まれる方も多いのではと思います。そこでお勧めしたいのが、IPA が毎年発表している「情報セキュリティ 10 大脅威」です。（<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/index.html>）
 こちらは、『前年に発生した社会的に影響が大きかったと考えられる情報セキュリティにおける事案から、IPA が脅威候補を選出し、情報セキュリティ分野の研究者、企業の実務担当者などのメンバーからなる「10 大脅威選考会」が脅威候補に対して審議・投票を行い、決定したもの』（上述 Web ページより抜粋引用）です。

信頼できる情報源から、まとめて整理された情報が入手できるため、時間や人手に余力の乏しい小さな会社には特にお勧めです。ただし、利用の際には以下の点に注意をしてください。

- ・ランキングの順位にとらわれず、自社が置かれる立場や状況を考慮して、対策の優先度を定める。
- ・ランク外になっても、脅威そのものが無くなった訳ではない。

●組織的に取り組むことを宣言する

ガイドラインにおいてはステップ 2 の最初の取り組みとして登場しますが、『付録 2：情報セキュリティ基本方針（サンプル）』を利用して自社の基本方針をまとめ、情報セキュリティ対策に組織として取り組んでいくことを内外に宣言します。

付録のサンプルは非常によくまとめられており、小さな会社においては、ほとんど変更せずに流用できると思います。文書自体の作成はサンプルを利用して簡単に済ませ、作成に時間をかけるよりも、内容を社内にしっかりと落とし込んで実のある方針として固めることが大切です。小さな会社であれば、従業員全員が参加する会議も行いやすいと思いますので、作成した基本方針を皆で読み合わせ、ざっくりと意見交換をする機会を定期的に設けるのが、社内に浸透させる近道かと思います。

情報セキュリティ対策は、作業範囲が広く量もかなり多くなります。その為、担当者が 1 人いれば済むという話には決してなり得ず、経営者を筆頭に組織的に分担して対応していくことが必須です。そこで、経営者自身がその覚悟を持ち、主に社内に向けてそれを宣言するためのツールとして、情報セキュリティ基本方針の策定と公開は非常に大切です。

ガイドラインのステップ 3 以降は、組織的な実行体制が整っていないと進めることが難しい内容となっていますので、支援者としては、まずはステップ 2 まで実現することを当面の目標として提示するのが良いかと思います。

人手の少ない小さな会社においては、情報セキュリティ対策のために新たな組織体制を作る事は難しいと思われるので、既存の組織体制の中に新しい役割としてどのように落とし込んでいくかが、支援上の大きなポイントになると考えています。

以上で本連載は終了です。一年間つたない言説にお付き合い頂き、誠にありがとうございました。

【若杉廣】

登録 G<湘南診断士ネット・AIビジネス研究会>共催イベント(会員支援1部)

会員支援1部/登録G担当です。湘南診断士ネット・AIビジネス研究会共催の下記企画をご紹介します。

AIシンポジウム 人とAIの共創

～ 中小企業の未来をソウゾウする ～

湘南診断士ネットとAIビジネス研究会は、慶応義塾大学理工学部教授で人工知能学会副会長の栗原聡様をお招きし、AIシンポジウムを開催します。皆さまのご参加をお待ちしております。

栗原様は、人とAIとのコラボレーションにより、漫画家の手塚治虫氏の「ブラック・ジャック」の新作を制作する「TEZUKA2023」プロジェクト代表を務めるなど、人と共生するAIの実現を目指した研究に従事されています。

※ TEZUKA2023 プロジェクトによるブラック・ジャックの新作は右記のQRコードか
[こちら](#)からご覧いただけます



第1部 基調講演

テーマ 人とAIの共創の最前線
講師 慶応義塾大学理工学部教授 人工知能学会副会長 栗原 聡 様

第2部 パネルディスカッション

テーマ 人とAIの共創がもたらす2030年の中小企業の姿

AIの導入が進んだ2030年に、中小企業がどのようにAIを活用しているかを、人とAIの共創の観点から自由な発想で考えます。
参加者の皆さまには、事前にパネルディスカッションのテーマについてのアンケートに回答していただき、ディスカッションの参考にさせていただきますので、ご協力ください。

- モデレータ 湘南診断士ネット 井上 雅之 会員
- パネラー 栗原 聡 様
湘南診断士ネット 山本 邦博 会員、吉江 裕子 会員
AIビジネス研究会 小泉 昌紀 会員、堀野 美奈子 会員

【日時】 2024年5月18日(土) 17:15～19:15

【会場】 かながわ労働プラザ 第3会議室(定員50名)

【申込み】 右記のQRコードか、[こちら](#)よりお申し込みください。
参加費 無料

【問合せ】 info@shonan-shindanshi.net 担当：山本



【会員支援1部 杉本靖英】

【会員寄稿記事】コンサルティング・ノウハウ『鳥生式3層2段フレームワーク®』のご紹介

はじめに

経営コンサルタントとして企業診断を行うためには、知識、スキル、態度の3つの要素について、プロとしてのビジネス能力を備える必要があります。このうちスキルについては、ノウハウをもつことが有効であり、ノウハウを形式知化したものとして「フレームワーク」があります。

本稿では、経営課題の解決策を体系的に考えるために筆者が開発した『鳥生式3層2段フレームワーク®』の概要をご紹介します。

このフレームワークは、企業全体の経営課題をトップダウンで構造化して捉えるための『3層フレームワーク』と個別の経営課題とその解決策をボトムアップで論理的に考えるための『2段フレームワーク』で構成されます。『2段フレームワーク』を使って経営課題や解決策をボトムアップでつなぎ合わせ、『3層フレームワーク』に当てはめることにより、企業全体の経営課題をバランスよく整理します。



鳥生英俊(とりうひでとし)

<プロフィール>

- ・2011年 診断士登録& 神奈川県協会入会
- ・認定支援機関(個人)
- ・ITコーディネータ
- ・PMP、DAC、PMI-ACP、PMI-PBA、PMI-RMP
- ・職歴：製造業(東芝)、IT業界

3層フレームワーク

3層フレームワークは、**第1層**、**第2層**及び**第3層**で構成されます。

第1層は、バランス・スコアカード(BSC)の考え方を採用し、6個の要素(財務(稼ぐ)、市場(拓く)、販売(売る)、生産(創る・造る)、組織・人事(育む)、IT基盤(築く))を因果関係で結びます。

第2層は、第1層の6個の要素をそれぞれドリルダウンし、複数の原因要素と結果要素の組み合わせをマトリクス(縦軸×横軸)として表します(下表を参照)。

第1層	第2層	
	原因要素	結果要素
財務(稼ぐ)	営業活動、投資活動、資金調達	安全性、収益性、生産性、成長性
市場(拓く)	市場ニーズへの対応、競争優位	市場浸透、市場開拓、製品開発、多角化
販売(売る)	製品、価格、販路、販売促進(4P)	価値、品質、コスト、量・納期(供給)
生産(創る・造る)	製品、資材、設備、方法(4M)	認知、関心、試用・使用、愛顧
組織・人事(育む)	組織構造、組織運営、人的資源管理	個人の能力、個人のやる気、組織力
IT基盤(築く)	共通インフラ、個別アプリ	業務改善、経営改革、統治強化

第3層では、第2層の原因要素と結果要素の組み合わせで特定された論点ごとに、ミクロな調査、検討、整理等を行います。この層の中身は定型化されたものではなく、日々の研さんで深まる情報・知識・知恵の引き出し(リポジトリ)であり、診断士として差別化が図れる部分になります。筆者の経験に基づく整理はありますが、ここでは説明を省略します。

2段フレームワーク

2段フレームワークは、**第1段**及び**第2段**で構成されます。

第1段は、「なぜ(Why)」と「だから何なの?(So what)」の連鎖を整理し、課題を抽出します。

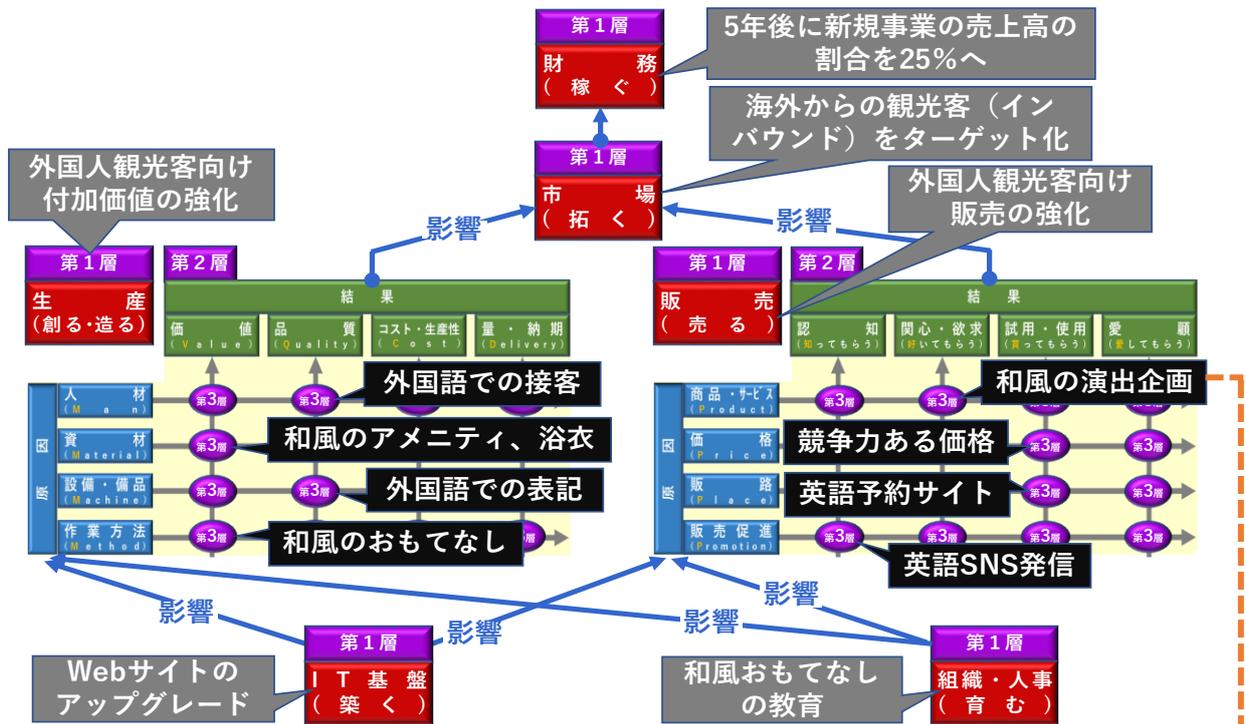
第2段は、課題解決策の案について、4つの属性(具体性(アクションできるか)、実効性(効果があるか)、実行性(できるか)及びリスク耐性)を具備しているかどうかを検討(テスト)します。

鳥生式3層2段フレームワーク®の適用例

神奈川県内中堅都市ビジネスホテルの新規事業展開(筆者が過去に実施した診断・助言に基づいてケースを作成)について、『鳥生式3層2段フレームワーク®』を適用した例を下図に示します(診断・助言の一部のみを表示)。

この例では、3層フレームワークで設定した「和風の演出企画」という課題について、2段フレームワークで「厚木・丹沢の観光バスツアー(日帰り)を企画」という解決策を細かく検討しています。

3層フレームワーク



2段フレームワーク



目標 和風の演出を企画する。

課題解決 現状 外国人観光客が関心をもつようなサービスがない。

《課題解決策》

→ **厚木・丹沢の観光バスツアー(日帰り)を企画**

具体性…おすすめ観光スポットをマイクロバスで周遊するサービス。
 実効性…外国人旅行者の要望に応えることで宿泊客が増える。
 実行性…外国人旅行者に人気の近隣観光スポットが多くある※。
 活用できる余剰のマイクロバスがある。
 英語を話せる外国人従業員をガイドとして活用できる。
 リスク耐性…客室狭いため外国人宿泊客が増えない可能性あり。
 ⇒和風旅館に対しては低価格で競争優位

※例：県立七沢森林公園、大山阿夫利神社、はだの・湯河原温泉 万葉の湯、弘法の里湯、丹沢湖、大山寺、日向薬師 宝城坊、源実朝公御首塚、川島いちご園

「和風の演出企画」という課題の解決策を細かく検討

《参考》更に深掘り…

本稿でご紹介した『鳥生式3層2段フレームワーク®』の詳細については、YouTube 動画配信等で解説していますので、ご覧ください。
 また、現在、生成AIを活用した『鳥生式3層2段フレームワーク®』の効率的な適用に取り組んでいます。

YouTube 動画(10本)



【鳥生英俊】

【会員寄稿記事】地域貢献と6次産業化活動のご紹介(令1会 増田竜雄)

本記事は、会員個人の活動を協会内部に発信できる、会報「かながわコンサルニュース」の寄稿企画として応募しました。自分の目指す診断士活動の実現にむけて、企業内診断士だからできる動き方に、悪戦苦闘している実態を皆さまにお伝えしたいと思います。

1. 自分の目指す診断士活動を模索する

【企業内診断士としての動き方を模索する】

私は2004年に診断士登録をしましたが、海外赴任もあり、約8年休止をしていました。50歳を迎えた2017年に自分の生きたい50代を目指して、資格を復活させ、自分が勤務先で取り組んでいた営業力・人材開発の診断士として活動する道を模索しました。

東京協会のプロコン塾に入塾し、営業力/人材力強化の自分のコンテンツを開発し、その考え方による執筆活動やセミナー・勉強会での登壇、そして、実際の企業での診断活動を約3年続けました。

しかし、なぜか自分の中には漠然としたもやもや感がありました。

【事業計画を立て自分の目指す診断士活動を導く】

東京プロコン塾の学びに、「社長には事業計画を！というのに自分の事業計画は立てない診断士！」があります。卒塾後、この言葉を思い出し、自分の事業計画を考えます。自分の目指す診断士像を思い起こし、強み・弱みを整理し、事業コンセプトを定め、ライフプランも見直しました。

かかりつけ医になぞらえて「まちのかかりつけコンサル」と名刺に記載し、好きで暮らす逗子・葉山に根差した診断士活動をすることにしました。それにより、活動のもやもや感が整理され、目の前が晴れたように迷わなくなりました。

2. さまざまなつながりを自らの行動で生み出す

【町の政策を理解し商工会との連携を目指す】

地元貢献を目指す診断士として活動するには、「かかりつけ」なので、あらゆる事業者のさまざまな課題に対応できることが必要です。しかし、強みはあっても、たくさんの不得意分野があり、実際は、地域特性から狙いを定めた活動に絞り込んでいく必要がありました。

絞り込むための大きなヒントは、町が掲げる中期計画と商工会の経営発達支援計画にありました。そこから導き出した方針は、「農・食の6次産業化に伴走支援で取り組む」ことでした。これをきっかけに、町や商工会とのつながりを得ることを考えました。

勤務先で加工食品の販売に関わった経験はあっても、「農・食」「商品開発」は得意分野ではなく、自分の中にその要素を取り込む必要性を強く感じました。

【新たなつながりづくりで不得意を強化する】

自分の不得意な部分を強化する人脈・人間関係を作るために、神奈川県協会に入会することを決めました。令1会の秋オリの説明会でもらったチラシの中に「食の6次産業化プロデューサー講座」があり、「かながわ農食支援グループ」の存在を知るのでした。「お～、あった！」とテンションが一気に上がったことを覚えています。

登録グループ「かながわ農食支援グループ」にも迷わず参加し、ここでの活動を通して、農や食を専門とする相談相手、他地域で農食支援活動を進める仲間、定期的な活動報告の場、さらには、地元で食品加工を営む事業者の紹介を得て、自分の目指す姿に近づくつながりと学びを増やしていきました。

また、三浦半島での地域貢献を模索する令1会・令2会の診断士との出会いは、その後の私の活動を支える(一社)三浦湘南共創ネットワークという地元の診断士会設立につながっています。同期会つながりとして、神奈川県協会の取り組みに魅力を感じていました。

3. つながりを生かして結果を目指す

【事業者との接点づくりに工夫をする】

神奈川県協会入会后、真っ先に「食の6次産業化プロデューサー講座」で学びを始めましたが、一次産業に関わる事業者との接点づくりは必須です。そこで、子どもたちに地元事業者の社会科見学のを

提供するボランティア活動を始めました。コロナ禍を乗り越え、その活動は現在3年目に入りますが、10社を超える事業者と知り合い、その活動枠は、地元の高校の職業体験の企画運営にも発展展開しています。また、地元の法人会やNPO法人にも所属して、さらなるネットワークの拡大を進めています。

こうした地元でのボランティア活動と地道な営業活動で多くの一次産業事業者と知り合い、中でもNHK番組「鶴瓶の家族に乾杯！」が突然やってくる畜産農家とは、いろいろな活動を通して関係性を深めることにつながっています。

【6次化商品の開発とそのお披露目！】

その畜産農家のニーズを解決するため、かながわ農食支援グループの診断士や地元の食品加工事業者とのつながりを生かして、23年クリスマスに、ようやくひとつの結実を得ます。右の写真のように、国産黒毛和牛肉をよりおいしく、また、いろいろな食べ方をアレンジできる2種類の「ゆずソース」をプロデュースするまでできました。



事業者にとっては、牛舎の裏の里山で、先祖が植えたゆずが毎年美味しい実をつけるのに、台湾リスの餌にしかならず、もっと上手な使い方はないかと長年悩んでいた部分を解決することにつながりました。その試作品開発の補助金利用もお手伝いをし、まさに伴走支援ができていたのではないかと考えています。



その活動報告をしたかながわ農食支援グループの月例会で、協力していただいた仲間へのお礼も込めて、黒毛和牛肉と獲れたて野菜を美味しく食べてもらう「ゆずソース開発の報告と試食会」

を開かせてもらいました。上の写真のように、一つのチャレンジが結果となった場ですが、同時に、疑問や改善点などたくさんの意見を仲間よりもらい、次の開発計画に大きく生かされています。かながわ農食支援グループの皆さま、ありがとうございます。

4. 今後の狙い ～さらなるつながりを求めて～

ゆずソースは3月末で初回製造分は完売し、夏に向けてボトルデザインのバージョンアップと追加生産、新たな販売ルートの開拓を進めています。同時に、夏用の食材として、アイスクリームにかけて美味しいゆずはちみつシロップの開発も動き出しています。

また、秋には、この畜産農家の手掛けたゆず関連商品だけでなく、町内で作られた6次化商品を10品くらい集めた展示即売会を開催することも計画しており、農と食のつながりをより増やしていくことを狙っています。

自分の目指す「かかりつけコンサル」としての診断士像に向けて、自分の活動領域の選択と集中をより工夫し、より効果的・効率的な活動を進めてまいります。

【令1会、かながわ農食支援グループ 増田竜雄】

編集後記

「令4会」の吉江と申します。2023年度は私を含め8名が会報委員となって、各々の専門分野、AI・データサイエンスや広報戦略などについての記事を書き連ね、今回が最後の連載となりました。会報委員には、気になる中小企業を取材して記事にするつもりで応募したのですが、選んでいただいて最初の会議で勘違いに気づきました。実際は自分の知見を記事にするとのことで、慌てて連載の構成を考え始め、自分が他の人にお伝えできることは何かを真剣に考えたことは良い経験でした。加えて、県協会所属診断士の方への取材記事も1回担当し、ベテラン診断士の方のお話をじっくり伺う機会を得られたのも、大変良い経験だったと、今は有難く思っています。

さて先日、邦画『ゴジラ-1.0』がアカデミー賞の視覚効果賞を受賞したという大きなニュースが入ってきました。同賞を邦画・アジア映画が受賞した実績はなく、史上初の快挙だそうです。注目されているのは、VFXのクオリティが素晴らしいにも関わらず、近年のハリウッド映画のVFXとは比較にならない小規模・低予算だったこと。以降はImpress Watchの記事からの引用になりますが、

「理由は、プロジェクト全体のコントロールにある。(中略) VFXの使い方にかなり強弱がある。(中略) **全編あらゆる場所にVFXを使う予算はない**わけで、**作品全体をどう構成し、どこにどうVFXを使うのか**という点を、監督を頂点としたチームが**制作の初期から検討**した上で作り上げているわけだ。

(中略) **関係の近いチームで、密接な意思疎通のもとに作り上げたから、コンパクトなチーム・少ない予算でのクオリティになった**のだろう。」

予算、人材が潤沢でない中小企業の事業運営にも通ずるものがあると感じ、成功要因を分析、評価しながら今後の支援活動に活かしたいと思いました。

【吉江裕子】

ⁱ *Impress Watch : 「ゴジラ-1.0」はなぜアカデミー賞視覚効果賞を獲ったのか (2024.3.18 西田宋千佳氏)
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/series/nishida/1576993.html>

発行者 一般社団法人神奈川県中小企業診断協会
 会長 天満 正俊
 発行 一般社団法人神奈川県中小企業診断協会
 〒231-0015 中区尾上町5丁目80番地
 神奈川県産業振興センタービル12階1201号室
 TEL 045-228-7870 FAX 045-228-7871
 執務時間 午前10時～午後4時
 URL <https://www.sindan-k.com/>
 E-mail info@sindan-k.com