

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. 125

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

1月号 目次

・ 会長あいさつ	1	・ 診断士の匠（多田敏浩会員）	14
・ 令和 8 年賀詞交歓会の報告	2	・ 公的機関インタビュー 横須賀商工会議所	15
・ 令 7 会同期会座談会	3	・ 展示会に行ってみよう(3)	18
・ 診断士活動プレゼン大会の告知	7	・ 人と AI の共創時代(3)	19
・ 中小企業診断士の日フェスタ 実施報告	8	・ 中小企業における経営企画について(3)	20
・ テクニカルショウヨコハマ 2026 の告知	9	・ 中小製造業の差別化戦略(3)	21
・ 創業支援相談会告知	10	・ 流通・物流・運送業に明日はあるのか？(3)	22
・ 会員企画「業種別・職種別交流会」告知	10	・ 中小企業の IT 化(3)	24
・ 専門道場（第 2 回・第 3 回）の報告	11	・ 人的資本経営は攻めの経営戦略になる(3)	25
・ 新実践塾（第 3 回）の報告	12	・ パワーポイント作成のコツ(3)	26
・ 令和を築く診断士（岩崎百合香会員）	13	・ 編集後記	27

□ 会長あいさつ

新年あけましておめでとうございます。会員の皆様のおかげで今年も無事に新しい年を迎えることができました。

2025 年を振り返ると、「政府のデフレ脱却宣言」に向けた国内中小企業の経営力強化が求められた年だと個人的には捉えています。昨今の円安基調、原材料価格の高騰、最低賃金の上昇など、中小企業にとって経営環境が厳しさを増す中で、この経営環境に対応しなければ生き残っていけない現状があります。中小企業が行う経営環境への対応とは「価格転嫁と生産性向上」であり、中小企業の経営支援現場においても、この診断助言が多く感じています。連合会南関東ブロックの活動で、関東経済産業局や関東財務局との局長懇話会のディスカッションの場においても、大きなテーマとして中小企業の実態をお伝えする機会を頂きました。私たち中小企業診断士は国家資格者として、行政に対して中小企業の現状を伝える代弁者であり、中小企業経営者を伴走支援しなければならない使命がある事を強く実感した次第です。

私たち診断士活動の現場においても「価格転嫁と生産性向上」に取り組んでいかなければならないと感じています。みなさまも既にアプリケーションや生成 AI の活用をされていると思います。これらの進化は目覚ましく、ブレインストーミングや諸分析や経営計画策定など、かつての我々の領域を急速に補完し始めています。こうした時代だからこそ、我々の真価が問われています。AI は「標準的な正解」を導き出すのは得意ですが、経営者に寄り添い、現場の課題に共感した事を言語化することはできません。AI を武器として使いこなし、捻出した時間で「中小企業経営者との対話」というアナログで最も付加価値の高い業務に注力する。これこそが、診断士が目指すべき AI を活用した姿であると思います。

「神奈川県内における専門家集団(エキスパート)」として、中小企業支援に関わる機関に対して、中小企業診断士の活躍の場を拡大するための活動に尽力したいと考えています。

【天満 正俊】



令和8年 賀詞交歓会と会員交流新春の集い

令和8年1月7日（水）、神奈川中小企業センタービル多目的ホールにて、来賓をお招きした賀詞交歓会を開催しました。来賓 50 名・協会員 35 名にご参加いただき、盛況のうちに終了しました。また、今年度から実施形式を変更し、会員のための新年会を「会員交流新春の集い」として、別開催しました。

賀詞交歓会では、（一社）神奈川県中小企業診断協会 天満会長が、年始の挨拶を行いました。

中小事業者に、私たち中小企業診断士がどう寄り添うか、役に立てる存在として頼りにされているかを各自が考えていこうと新年の抱負を述べられました。そして、協会では、そのための新しい取り組み、学びや実践、地域・社会貢献の場づくりを進めていくという話がありました。



続いて、（一社）神奈川中小企業診断士会 貝吹理事長から、AI 活用元年であるとともに、分断の時代が始まる懸念があるという投げかけがありました。その中で、補助金支援や単なる助言にとどまるのではなく、現場から次の一手を生み出す経営革新のお手伝いをする伴走支援を進めていこうという抱負をお話いただきました。

（一社）日本中小企業診断士協会連合会（略称：日診連）松枝会長からは、予測不能な時代に、経営者の本音を理解し、現場を巻き込み、AI にはできない人間力が問われる、これまでの成功事例は捨てて前進しようという激励のお話がありました。



「会員交流新春の集い」は1月12日（祝・月）に、Lプラザにて開催されました。会員約 80 名が参加し、大いに盛り上がりました。数名で輪になって熱く語り合っている姿を多く見かけ、診断士同士のつながりの大切さを感じました。

天満会長より、県協会が会員にとっての拠り所「サードプレイス」であること、そして、地域経済を導く「産業振興シンクタンク」であること、協会のビジョンをお話いただき、会員同士で交流する場の創造について、その思いをお話いただきました。



今後の高市政権下での中小企業政策の行方やさまざまな支援策、国際情勢では、中国との関係やトランプ政権の新政策、韓国との関係強化などがある中、物価高騰等の影響も続き、企業経営にとって、よりいっそう厳しい状況となることが予想されます。私たち中小企業診断士として、中小企業診断士の集まりである協会として、自分たちにできることを一つずつ実行していく必要があると考える時間となりました。本年も、どうぞよろしく願いいたします。

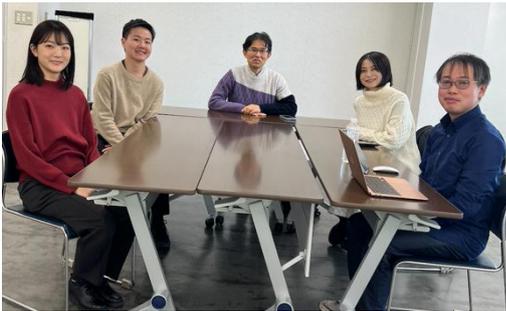
【広報部 増田 竜雄】

□ 令7会同期会座談会 同期会で得られた繋がりを診断士活動に活かす

神奈川県協会では伝統的に同期会があり、2025年も『令7会』が発足しました。毎月定例会という形で、先輩診断士の話を聞く機会などを企画しております。また同期が自身の専門分野等について話す機会や、座談会という形でコミュニケーションを取る機会も提供することで、同期同士の親交を深める場としても機能しております。今回は、『令7会』の同期メンバー5人の座談会を催し、発足から約半年が経過した時点での率直な感想をお伺い致しました。

下写真左より二原万結（企業内）、斎藤慎一郎（会長・企業内）、宮川典之（勉強チーム担当・独立）、永松優希（副会長・独立）、佐藤圭（会長・企業内）

[座談会実施日：2026年1月12日（月） 横浜 かながわ県民センターにて]



● 現在のお仕事や専門分野の活動を教えてください。

二原：私はIT企業に勤めており、システム構築に係るプロジェクトマネージャー業務等を行っています。診断士としてもITを専門分野として少しずつ活動を始めていて、中小企業の現状からどのようにシステム化をしたら良いかを考えながら、ITツールの導入等の支援をしています。

斎藤：私は生命保険会社に勤務し、行政対応業務を担当しています。現時点では中小企業診断士としての専門的な活動には至っていませんが、昨年まで融資業務に携わって

いた経験から、企業の財務状況を一定程度把握することはできると考えています。

宮川：私は昨年から独立診断士として活動しています。神奈川中小企業診断士会の仕事や協会でも未病産業プロジェクト等の仕事をしています。前職は、税理士事務所で働いていたこともあり、会計や財務が得意分野だと思っています。

永松：私は公務員としてのキャリアがあり、現在は補助金関連の事務局の運営に携わっています。専門分野について、今後人材育成や農家の支援をやりたいと考えているため、農業関係の資格やキャリアコンサルタントを取得するために現在学習を進めています。

佐藤：行政機関で中小企業を総合的に支援する機関に勤めています。現在は社内のDX化に係る業務を行っていますが、前の部署では、中小企業の経営支援や診断・助言業務を行っていました。

● 中小企業診断士を目指したきっかけについて教えてください。

二原：私は妊娠をしてこれからのキャリアのことを考えた時に、子供との時間も取りたい一方で仕事も諦めたくないという思いがありました。ただ、会社員として過ごしていると時間の制限で出来ないことも増えていくことを危惧して、何か資格をとって個人でも活動可能な仕事ができればと思い診断士の勉強を始めました。

斎藤：私が中小企業診断士を目指したきっかけは、社内で日々の業務に取り組む中で、自身の将来のキャリアを考えた際、経営に関する知識があまりにも不足していると感じたことでした。そこで体系的に学ぶ必要性を感じ、幅広く経営を学ぶことができ、視野の拡大にもつながると考え、中小企業診断士の勉強を始めました。

宮川：先ほども言いましたが私は以前、税理士事務所に勤めていました。そこで認定支援機関という制度があることを知り、中小企業診断士になると認定支援機関になれることが分かり、税理士の資格を取得するよりも簡単だろうと、あまり資格取得の難易度もわからないまま勉強を始めました。実際は、合格までは決して簡単な道のりではありませんでした。

永松：コロナ禍であまり外出ができない時期に、ふと中小企業診断士について勉強しようと思ったのがきっかけです。資格取得に挫折した人が受講していた講座のテキスト等を安く購入して学習を始めたのですが、2次試験の学習まで含めると結局結構お金がかかってしまいました（苦笑）。

佐藤：前職はIT企業に勤めており、そこで中小企業の製造業にシステム導入するプロジェクトに携わっていたのですが、経営者や現場の方々とお話する中で、経営戦略や財務に関する知識、生産管理に関する知識が無いと全くコミュニケーションが取れないと思い診断士の取得を考えました。また、個人的にも経営支援を行うことが非常に楽しいと思ったのも、診断士を勉強するきっかけとなりました。

●診断士になって、受験生・養成課程時代に想像していたこととの違いは何かありますか。

二原：診断士は個人で動いていくものかなと思っていましたが、令 7 会や研究会等に参加する中で様々な人と関わる機会が沢山あるというのが、想像していたことと違ったことです。また、診断士の方は様々な専門分野を持っているので、そういった方々と話すことで、自分の知見が広がると感じました。

斎藤：私は受験生時代、そもそも診断士になることよりも、経営の勉強をするという気持ちで試験勉強していたので、正直、試験に合格することがゴールでした。したがって、試験に合格後の活動については全く想像していなかったというのが本音です。しかし、実務補習等に参加する中で、実は試験合格はただのスタート地点に立っただけなのだとすることに気付かされ、診断士としての活動をしっかりやらないともったいないと感じています。

宮川：私も斎藤さんと似ているのですが、先ほど言った認定支援機関にはなれたものの、合格した後にどうするかは全く考えていませんでした。ただ元々、税理士事務所でこのまま仕事をするよりも自分で独立してやってみたいなという思いがあったため、「診断士活用できそう」と感じていました。また、知り合いに一人も診断士がいなかったのが、中小企業診断士に対するイメージがあまりありませんでした。実際に診断士になってみて一番驚いたことは、診断士が集まると皆さん飲み会の場であっても真面目に仕事の話をするということです。私は複数の研究会に所属していますが、どの研究会の飲み会であっても皆さん真面目に議論していますね。そういう意味では、飲み会が非常に多いのも診断士の特徴かもしれません（笑）。

永松：私は 2 次試験を 3 回受けたので、先に合格された先輩診断士の方の活躍ぶりを SNS 等で良く拝見していました。診断士 1 年目で活躍されている方もいたため、私も直ぐに先輩診断士のように活躍できるのではと思っていたのですが、実際に取り組んでみると上手く行かないことばかりでした。独立して 5 年以上経つ先輩がずっと忙しいのを見ると、改めて資格取得後も高い目標を持って絶えず努力していく人じゃないと生き残れないのではと思いました。また、宮川さんが話されたように、皆さん集まると研鑽のための良い情報を共有しており、様々な資格や経歴を持つ方々と交流できるのは良い意味で思っていたことと違いました。

佐藤：私は合格までに 2 次試験を 6 回も受験したのですが、この中で何度も企業の現状分析、課題の検討や提案する考え方・方法を学びました。実際に支援するにあたって受験生時代に培ったやり方を活用はできたのですが、やはり経営者に対面した時には、机上で考えた課題や提案では全く相手にささらず「そんな教科書的なことを聞いているのではない」ということを暗に言われたことがあり、もう少し診断士としてスタートしてからうまくやれると思っていたのが本音です。

●神奈川県中小企業診断協会に入会した理由や、魅力、現在協会で活動していることがあれば教えてください。

二原：入会した理由は横浜生まれなのでここを拠点にしたいと思ったことと、もともと横浜が好きだったというのもあり、神奈川の企業を支援したいという思いから、神奈川県協会に参加することに決めました。現在 2 つの研究会に所属しており、IT 系の研究会では、自分の専門性を深めていくために学習を続けています。現在、職場でも IT 関係の仕事をしていますが、中小企業の IT 支援はまた別物だなと感じているので、研究会で中小企業の IT 支援について学んでいます。もう一つの研究会は参加者の専門性がバラバラなのですが、各自の専門分野についてプレゼンを毎回行っており、自分の興味の幅を広げるという意味で楽しく参加しています。

斎藤：私も横浜でずっと育ってきたので、何か地元に戻元したいという思いがありました。また、かながわスプリング・シンポジウムに参加した時に、お会いした皆さんが良い人ばかりで、日付が変わるまで飲み会に連れていってもらったので、「これは入るしかない」と思いました（笑）。協会の魅力としては、人の良さだけでなく、皆さん頭がよく様々な知識を持っており、それを丁寧に教えてくれる点です。協会活動では研究会とプロジェクトにそれぞれ参加していますが、ここでも皆さんに凄く優しくしてもらっています。

宮川：私が 2 次試験の学習で通っていた学校の合格パーティーでお会いした講師の方が神奈川県協会に入っていて、「神奈川は上下関係が厳しくなくフランクな感じがいいよ」と言われたのを聞き、それならば神奈川県協会に決めました。「このご時世、IT や AI ぐらい知らないはずだよな、マーケティングも勉強しなきゃいけないよな・・・」等色々考えていたら、結局 8 つの研究会に所属することになりました。その他に未病産業や SDGs のプロジェクト等にも参加しています。

永松：先輩で神奈川県協会に入っている方がいらっしやったのと、家から近いということ、合格した同期でもわざわざ東京から神奈川県協会に入会する方もいて顔見知りも多いことから、当協会への参加を決めました。私もSDGsプロジェクトやテクヨコセミナー等に参加しています。また、令7会の勉強会チームに入り、発表していただく方から学んでいます。

佐藤：実は私は2022年に診断士の資格を取得してからは他の協会に入っていたのですが、実務で診断業務を行っていたため、協会での活動をほとんどしないまま年月が経ってしまっていました。今年の4月から心機一転神奈川県協会に変更したのですが、まず驚いたのは、会員支援部から様々な募集の案内があり、診断士になりたての方にもベテランと同様にチャンスを提供してくれたことです。私は今までやったことのない会報委員やメルマガ委員もやっており、勇気を出して手を挙げれば協会内の活動だけでも多くのチャンスに出会えると思いました。その他、マーケティング実践研究会にも所属しており、こちらでもかなり実践的なことを行っています。

●今後、協会でやっていきたいことについて教えていただけますか。

二原：協会でやっていきたいことが2つあって、1つは協会の支援系のお仕事に携われたらと思っています。今はメールで様々な情報を発信いただいて、それを読む側・受ける側にいるので、何か自分もできたらという思いがあります。今年度は理論政策研修の受付等のお手伝いをしたのですが、今後も何か機会があればやってみたいと思っています。もう一つは、研究会で専門性を深めていくことについて継続してやっていきたいです。

斎藤：私は、とにかく知り合いを増やしていきたいです。まだまだ神奈川県協会では知らない人の方が多いので、「もう全員知っている人」ぐらいになるまでしっかりと協会の活動に参加していきたいなと思います。ただ飲み会に行きたいだけかもしれませんが（笑）。

宮川：私はこの1年、多くの勉強会やプロジェクトチームに参加して、協会には非常にお世話になり、こういう機会をいただいたことをとても感謝しています。また協会はボランティアで支えられているなということを感じました。自分も恩恵ばかり受けるだけではなく、なんらかの恩返しをする必要があると思っています。

永松：理論政策研修の運営に携わることで様々な活躍をされていらっしゃる方の話を聞けるので、参加してみたいという思いがあります。神奈川県協会の理論政策研修は民間企業の社長さんのお話も伺える等、他の協会にはない特徴もあるという話を聞くので魅力的に感じています。

佐藤：今は令7会の会長職をやったりしているため、あまり手を伸ばしにくいのですが、ゆくゆくは会員支援部に所属するなど、協会に更に関わっていき、私を成長させてくれている協会に恩返しをしたいと考えています。

●令7会の特徴や魅力をどう感じておりますか。

二原：私は令7会定例会には中々参加できていないのですが、研究会等で知り合った同期の方から令7会の状況を聞いています。このようなコミュニティがあることで、自分と似た状況の人が何をしているか分かるのは良いなと思います。また、Kintoneで毎月どんなことをやるか見ることができると、気軽に定例会に参加できると感じています。「状況をキャッチアップし易く、ふらっと参加し易い」、そこが魅力かなと思っています。

斎藤：私が感じている令7会の特徴は、パワフルな人が多い印象で、自分ができるとをどんどん積極的にやってくれる方が本当に多いなと思っています。私は会長も務めていますが、大分楽させてもらっています。皆さん一人一人が持っているパワーを存分に出してくれるので、定例会もどんどん良い会になっていると思います。

宮川：令7会は会長2人と副会長2人を中心に和気藹々とした雰囲気運営されていると感じています。運営委員以外の方も巻き込んでさらに盛り上げて行きたいと思っています。12月の忘年会も参加者が増えたようですし、これからも和気藹々としながら、互いに高め合っていけるような形にできれば良いですね。

永松：斎藤さんも話されたように、アクティブな方が多く、課題意識があると積極的に打ち合わせを行ったり資料を作成等されたりと、直ぐに実行に移している印象を受けました。この辺りは飲み会も良い意味で影響していると思っており、初めて参加された方でもその瞬間に直ぐに仲良くなれるような雰囲気皆さんが作っているのではないのでしょうか。そういう意味でも、同期の横の繋がりは凄く強いのだと思います。

佐藤：皆さん本当に凄い経歴をお持ちの方なのに、どなたも凄く物腰が柔らかく、また非常に学ぶ姿勢をお持ちで、令7会の定例会でも皆さんいつも真剣に勉強会等に参加されています。一方で懇親会では素の一面を出してくるなど、色々な意味で学ぶべきことが多い人に囲まれていて、そんな方々と懇意になれるのは、私の人生でも大きな財産だと思っています。

●今後、同期会もしくは同期とやっていきたいことについて

二原：同期とは近況報告的等ができたかと思っています。先輩診断士とは違って、同期だと診断士歴や状況も似ているので、皆さんがどんなことをされていて、どんな成功をしているのかというところを間近で見られるのは同期の魅力だと思っているので、そういうところを共有していけたら良いですね。

斎藤：定例会は曜日と時間が固定なので、あまり参加できていない人もいます。そういう人とも交流できるようなことをやっていきたいです。

宮川：私は正直、あまり同期というものにこだわりがないです。というのも幾つかの研究会等のコミュニティがある中、同期会もその中の一つのコミュニティに過ぎないという感覚です。同期は、確かに診断士歴は短いですが皆さんそれぞれ人生経験を持っているので、接することで色々なことを学ばせていただくことが多いです。同期とは学びつつ明るく楽しく飲み会をする等して、今後も一緒にやっていければと思っています。

永松：二原さんが話されたように同期同士でいつでも相談ができるようなプラットフォームの場を設けて今後も繋がれないかと思っています。中々同期会への参加が難しくリアルで会えないよう人たちとも、ネット上で繋がれたら良いですね。

佐藤：先ほども言いましたが私にとって、令7会の方との繋がりは大きな財産だと思っています。斎藤さんも言われたようにメンバーの中には定例会に、遠方で参加できない、他の都合で来れない、といった方もいますので、是非定例会とは別な形で皆さんとご一緒できる機会を作りたいなと思っています。

●最後に自分の強みと今後の抱負を教えてください。

二原：情報の整理と、課題の発見はこれまで会社員としてずっとやってきたので、改めて企業を客観的に見つめなおして更なる成長に向けて動き出す際に、診断士として何かお役に立てるのではないかと考えています。今後の抱負としては、中小企業の支援実績を積んでいきたいです。先ほど佐藤さんが話されたように、これまで教科書的なところは学んできましたが、経営者に理想論を語ってしまいようなことがあったりするので、ちゃんと中小企業で実態を見る等の経験を積んでいき、一人前になっていきたいです。

斎藤：診断士としての強みはまだ見つかっていないのが実態ですが、これまで好奇心の強さで一つ一つ学んできたので、今後もそれを続けながら何か特別な強みと言えるものを作っていくというのが、直近の目標です。副業ができる会社に勤めているので、企業支援等で少しでも中小企業のために活動をしていきたいです。

宮川：強みを問われるといつも困ってしまうのですが、強いて言えば誰にでも図々しく話しかけられるところかなと思っています。今後の抱負は、この一年間、研究会等に所属して勉強もしてきたのですが、やはり稼がないと生きていけないので、お客様にも喜んでいただけながら稼げる診断士になりたいですね。

永松：公務員として長く仕事をしていたのですが、そこでは3年から4年で異動となり、その間まちづくりやIT関係の業務を行うなど、色々な部署を経験しました。そのため、専門性を問われた時に誰にも打ち勝てるようなものは無いなと思っていました。一方で、公務員だからこの仕事をお願いしたいと言われた経験もあり、価値提供できる部分があるのだなと驚くこともあります。また、高い学習意欲や色々な人の良いところ見出せるという強みを活用して実績を積み、中小企業の方に喜んでもらえるような支援をしていきたいです。

佐藤：経営支援の経験と今の企業内のDX化の経験を武器に、中小企業のDX化の支援を行える人間として成長していきたいと思っています。とはいえ、診断士としての経験はまだまだ浅いので、協会活動等にガンガン手をあげて経験を積んでいきたいと思っています。

【佐藤 圭】

3/1(日)診断士活動プレゼン大会の告知(会員支援1部)

診断士活動プレゼン大会は今年で第6回目の開催を迎えます。昨年は約170名の参加でした。本イベントは、協会のイベントや活動に限らず、会員個人や登録グループでの診断士活動が活発になされる中、その活動を発表し、会員同士の連携・シナジーを生む場として活用いただくものです。神奈川協会の会員有志や登録Gの活動を共有できる大変貴重な機会となります。現地での登壇者や聴講参加の皆さまとの交流会も企画しておりますし、Zoom 出入り自由でお気軽に参加できます。今年も多くの皆様のご参加をお待ちしております！

① 開催日時・開催方法

日時：2026年3月1日(日) 15:00-18:00 ※終了後、希望者にて懇親会(中華街)開催予定。

場所：かながわ労働プラザ3階Bホール(JR石川町駅徒歩)およびオンライン配信(Zoom)

②目的

- (1)会員の診断士活動の発表の場の提供
- (2)新たな人脈形成や異なる専門を持つ会員同士の連携機会の提供
- (3)プレゼン経験機会の提供

②参加申込方法 URL <https://sindan-k.com/support/achievement/>

神奈川県中小企業診断協会 HP よりお申込みください

④登壇者紹介(五十音順)

- 大場晋介会員
- 櫻井法恵会員
- 竹内可奈会員
- 半貫貴久会員
- 花村大祐会員
- 藤井寿隆会員 & 増田竜雄会員

(昨年の表彰状)



運営委員/園田 泰造

【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 杉本 靖英】

□ 中小企業診断士の日フェスタ 実施報告(会員支援1部)

11月4日の中小企業診断士の日にちなむイベントとして、横浜そごう前地下広場「新都市プラザ」にて「中小企業診断士の日フェスタ」を開催しました。

【目的】中小企業診断士の社会的役割と業務、及び神奈川県協会・土会のプレゼンス訴求

【概要】2025年11月4日(火) 新都市プラザ

【開催内容】

- ①無料経営相談
 - ・3ブース設置。1ブースにつき2名の相談員体制
 - ・参考情報のQRコード集の作成・配布
 - ・自治体・支援機関などの施策紹介(パンフレット置き) 各種支援機関様の案内
- ②会場パネル展示
 - ・支援紹介/DXIT化推進,SDGs,経営改善,補助金,事業承継,創業,
 - ・活動紹介/テクニカルショウヨコハマ出展,食の6次化プロデューサー講座
- ③のぼり(創業,補助金,経営相談,経営改善,事業承継) ④横断幕(無料経営相談)
- ⑤広報宣伝活動 ※下記、FB広告・インスタ・X等発信



- 当日、PR動画およびAIで作成のバックミュージックにてPR
- 中小企業診断士のワンポイント経営アドバイス動画を協会HPに掲載
- HP・当協会公式Facebook配信
- チラシ・ノベルティ配布
- クイズ実施
(呼び込みのきっかけ)



- 神奈川キャラクター「かながわキンタロウ」着ぐるみでのPR
着ぐるみによるクイズ・経営相談などデモンストレーションを実施

かながわキンタロウ登場

⑥実施結果

無料経営相談

- 相談者数：34件(対面による相談)
- ご相談者さまからは、お役に立ったというお声を多く頂いた。

【最後に】

■新たな取り組みに複数チャレンジし、多くのノウハウも獲得できました。今回の経験を踏まえ、来年度は更に充実・進化した内容で、社会における診断士の役割・存在意義を世に伝えるべく、診断士の日フェスタを企画して参りたいと思います。

【PJT事務局】

岩村昌明 会員・梶敦次 会員・上塘裕三 会員・柴田雄一郎 会員・半貫貴久 会員 野坂賢吾 会員・矢野恵一 会員

【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 塩津 進・佐藤 三洋・絹田 明子】

テクニカルショウヨコハマ 2026 の告知(会員支援1部)

◆テクニカルショウヨコハマ (以下テクヨコ)
公式 HP <https://www.tech-yokohama.jp/>
首都圏最大級の工業技術・製品の総合見本市です。
当協会としての出展が 20 回目となります。



- ・リアル展示 2月4日(水)～6日(金)
パシフィコ横浜 展示ホール ABC
- ・出展者 PR ページ<公式 HP 内>
展示 1月13日(火)～2月27日(金)

・テクヨコ事務局 & ミニセミナー講師 & 相談員の方総勢約 60 名のプロジェクトとして準備を進めました。会場では、DX ゾーンで 4 小間でのブース出展、ぜひお気軽にお立ち寄りください。

◆公式 HP PR ページ

<https://www.tech-yokohama.jp/2026/exhibitor/?detail=100200>

◆協会 HP 特設ページ

<https://sindan-k.com/koukensaki/tech-yoko/>

◆協会フェイスブック・X・ショート動画発信中！相談員の紹介を行っています。

◆本年度の出展テーマ～さらなる飛躍をサポートします～

AI・DX/人材確保・人事労務/売上・販路拡大/事業承継・継続/融資・補助金/SDGs

◆無料経営相談

◆PR パネル展示やチラシ・ノベルティの配布を行います

◆経営ミニセミナー (リアル会場 当ブースにて)

・30 分間のミニセミナーを実施。3 日間を通して、約 30 本。

横浜市信用保証協会様・神奈川県信用保証協会様・川崎市信用保証協会様、土業連携・BCP の取組み等も発表。

◆出展者セミナー (2/6(金) 14:10-14:50 展示ホール内出展者セミナー会場 B)

『脱炭素はコスト削減と競争力強化のチャンス！

中小企業が今すぐ取り組むべき 4 つの戦略

今、製造業・建設業が脱炭素を求められる理由「コスト」から「事業戦略」へ 脱炭素の取り組みで気候変動対策と経営改善を目指そう！』

講師 公益推進部 SDGs プロジェクト

参加無料・予約不要 経営に役立つ!ミニセミナー 67分		出展者セミナー	
2月4日(水) 10:30 従業員エンゲージメント～人材を生かすために 11:00 経営者の財務知識をアップデートするために 12:30 持続性補助金申請セミナー 14:30 経営、その輪は、事業に 15:30 新製品開発の決め方		2月5日(木) 10:30 高度スキル人材の採用 11:00 今こそ見るべきAI時代の製造業・建設業 12:30 セラロからわかる補助金の基本 14:30 新製品開発の決め方	
2月6日(金) 10:30 自社でのAI活用 11:00 経営者としてのAI活用 12:30 脱炭素の取り組み 14:30 経営者としてのAI活用		2月6日(金) 11:30 売上に大きく！SNS活用ノウハウ 13:30 「脱炭素」で中小企業の成長を加速 15:30 AI × 補助金活用術	

テクニカルショウヨコハマ 2026 出展プロジェクト 事務局
山本雅仁会員 (AI)、向笠圭介会員 (ミニセミナー)、黒川敦雄会員 (ブース装飾)、柴田修一会員 (広報) 細野靖幸 (経営相談)

【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 上原 航平・綾部 陽一郎・塩津 進・絹田 明子】

3/10(火)創業相談会告知/横浜そごう前(会員支援1部)

「創業支援」をテーマとした無料経営相談会を下期も開催します！
ぜひ、お気軽にお立ち寄りください！

【目的】

- ①地域貢献、起業・創業を目指す方々へのアドバイス
- ②会員（我々）の創業支援相談の機会創出及び経験

【概要】

2026年3月10日（火）11:00-20:00、2交代制で16名で相談を実施予定
横浜そごう地下広場前

【テーマ】夢をかたちに！あなたの創業をサポートします

【実施内容】無料相談4ブース設置。1ブースにつき2名の相談員体制

- ・参考情報のQRコード集の作成・配布・自治体・支援機関など施策紹介
- ②会場パネル展示
 - ・支援紹介/DXIT化推進,SDGs,経営改善,補助金,事業承継,創業,
 - ・活動紹介/テクニカルショウヨコハマ出展,食の6次化プロデューサー講座
- ③広報宣伝活動 PR動画・PR配布 ④クイズ実施（呼び込みのきっかけ）

◆ポイント

・ちらし、Facebook 広告（Instagram）での“創業”PR。・会場の“のぼり”を創業起業副業にしてPR。
（過去実施の様子）



【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 塩津 進・佐藤 三洋・栗山 忠樹】

3/8(日)会員企画「業種別・職種別交流会」告知(会員支援1部)

バックボーンが近い診断士
と知り合いたい

普段あまり活動できて
いない方も大歓迎!

参加費
無料

2026年
3月8日 13:15-16:45

開催場所 神奈川県産業振興センター 第3会議室

定員 30名（リアルのみ）

企画者
令7会所属
敦賀・人見・斎藤・廣田・柘植・松本
企画者全員が企業内診断士です。それぞれ、業種は製造業、小売り・EC、金融、サービス、IT。職種はエンジニア、営業、マーケティング、管理系など様々なバックボーンを持っています。令7会メンバー6名がファシリテーターを務めます。

- 同じバックボーンを持つ仲間と知り合える！**
業種別と職種別に分かれるので、バックボーンが近い仲間同士で知り合える。バックボーンが近いので、ワークショップを通じて、自分の強みの標印ができる。
- 深いつながりを作れる！**
ワークショップを業種別と職種別の各1回実施するので、お互いを深く知る機会が持てる。
- 上下の関係を構築できる！**
自分のバックボーン毎に班分けするので、上下間でも共通の話題が持てます。新人の方はベテランとの交流、ベテランの方は新人の方へ今までの診断士経験を伝える場にしてください。

詳細 前半は業種別班、後半は職種別班に分かれて、各設定されたテーマに対してワークショップを実施致します。

◆会員企画制度採択された「業種別・職種別で交流会」を左記の要領で実施します。

◆詳細応募については協会からの発信メールを参照下さい。

◆貴重な交流機会ですのでぜひご活用いただければ幸いです。

【企画者/敦賀・人見・斎藤・廣田・柘植・松本（令7会）】

【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 今泉 賢・小川 直樹・】

□ 専門道場(第2回・第3回)の報告(会員支援2部)

本年度第2回目は2025年11月1日(土)に矢野英治会員を講師に迎え、「生成AIを活用した企業診断の品質向上」をテーマとしてオンライン開催しました。

限られた作業時間で企業に大きな気づきを与える報告書をまとめるのは容易ではありません。近年、生成AIは要約・文章校正・データ整理に加え、調査や分析の自動化など活用範囲が広がっています。生成AIを活用することで、診断士は業務効率を高めつつ報告書の品質向上も実現できます。企業診断のどのフェーズでどのように生成AIを活用できるかを具体的に紹介し、診断の質をさらに高めるヒントをお伝えいただきました。

受講者数は50名と大変盛況で、受講者からも高い評価をいただきました。アンケートでは、「**診断報告書作成にかかるAIの活用方法が具体的に知れたことがよかったです。**」「**実画面を用いて実践的な内容であったこと、示唆に富み即実践できると思われることがよかったです。**」などの声がありました。

多くの受講生の参加があったことから、診断士業務に生成AIを活用することが多くの会員の関心テーマだったと言えます。

本年度第3回目は2025年12月13日(土)に堀口明徳会員を講師に迎え、「中小企業財務分析の勘所と、資金調達・財務改善提案のポイント」をテーマとしてオンライン開催しました。

BS/PLなど財務諸表は、企業活動の結果を映し出す重要な資料ですが、数字だけ追っても実態を正しく把握できるとは限りません。財務分析の実務経験の乏しい方を対象に、

- ① 財務数値に潜む落とし穴や、中小企業財務によくみられる特徴を理解し、実践的な財務分析力を養うこと
- ② 金融機関の融資判断のポイントをおさえた資金調達、財務改善に結び付ける提案力をみにつけること

を目的として、講師の25年以上の実務経験を交えながら、支援現場で使える財務診断の視点を分かりやすく解説していただきました。

受講者数は34名と大変盛況で、受講者からも高い評価をいただきました。アンケートでは、「**講師の経験に基づいた財務分析における実態把握方法、経営改善提案を行う際の視点(損益分岐点分析の活用)が大変参考になりました。**」「**銀行の目線での実務が聞けたのがよかったです。また、自分の知見が足りないことも認識できました。**」などの声がありました。

今後も診断士及び中小企業のステークホルダの目線での研修テーマも企画したいと考えます。

今後の開催テーマについても受講者からコメントをいただいております。これらを今後の開催に活かして、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：矢野英治会員

新卒で富士通株式会社に入社し、SE、ソフトウェア開発やグローバルビジネス推進に携わる。独立後は、中小企業を対象に日本経営品質賞の考え方を取り入れた経営改善支援や、リーンを活用した業務改善に取り組む。いち早くAIを活用するなど、業務システムの提供やDX推進の現場で実務に即した提案を行い、経営とITの両面から、企業が持つ力を生かす支援を心がけている。



講師：堀口明徳会員

広島市出身。父が創業した零細企業の奮闘を間近で見て育ち、「経営者の力になりたい」との思いから銀行に入行。以降25年間、関西、関東、四国の各拠点で法人営業に従事。累計で約600社以上の中小企業の資金調達、財務改善を支援。経営者の良き相談相手として課題を共有し、主に事業戦略面、財務面で成長に貢献。現在も顧客課題解決と若手行員の育成に注力している。

【会員支援2部 執行役員 内田 稔】

□ 新実践塾(第3回)の報告(会員支援2部)

2025年10月11日(土)と11月15日(土)に、神奈川産業振興センター(KIP)の会議室を会場に、第2回と第3回の「新実践塾」を開催しました。新実践塾のコンセプトは、事例と講師の問題提起を元に、受講者が相互に意見交換することで、テーマに対する認識を深め、様々な局面における実践スキルの向上につなげることです。参加者がグループに分かれて意見交換することを重視しているため、対面での研修です。



第2回は、鈴木崇史会員を講師に迎え、「事業計画作成支援における大切なこと」というタイトルで実施しました。事業計画と一口に言っても、作成する目的、提出先などにより作り方が変わってきます。それぞれの特徴、違いを理解して実際の事業計画を



作成する際の支援について学びました。

「補助金や経営改善など用途に応じた計画の立て方の違いなどがあることを知ることができた。」「信頼関係の構築が、良い提案に必要な姿勢であることがわかった。」など、鈴木会員の経験に基づいた話が参考になったという声も多くありました。診断士になってからの経験年数が短く実践はこれからという方も多く参加していましたが、実践的な講義とワークは貴重な時間だったと満足していただきました。

第3回は、須藤和夫会員を講師に迎え「飲食業界と支援の実例研究」というタイトルで実施しました。飲食業界は、客としては誰もが馴染みがあるものの、実際の支援となるとどこから手をつけていいのかわからない業界ではないでしょうか。飲食店の支援を多く手掛けた須藤会員による、経営支援においてどこを見ればいいのか、その見方、データの見方など、事例をもとにした講義でした。グループワークでは、実際に支援した店舗の事例をもとに改善ポイントをグループで話し合いました。「実際の支援内容を体系的に学ぶことが出来た。」「飲



食店の特性について、知識が整理できた。」など、飲食店について理解を深めることができたとの声がありました。

「専門分野以外からの要請もあるため、本日の研修のような入門編の各分野の実践研修メニューを取り揃えて頂ければありがたい。」などの声は、今後の研修企画の参考とさせていただきます。

新実践塾は、講義とワークの2部構成のため、経験が浅く支援経験がなくても参加できます。グループワークは毎回満足度が高い研修です。今年度は、1月24日、2月28日に開催します。



【会員支援2部 執行役員 大野 千佳】

「令和を築く診断士(岩崎百合香会員)」「対話から始まる信頼の支援」

「令和を築く診断士」では、さまざまな分野で活躍されている協会の皆さまをご紹介します。今回は、2025年に中小企業診断士資格を取得され、現在は神奈川県および東京都を主な営業エリアとする金融機関に勤務しながら、企業内診断士として活動されている岩崎百合香会員にお話を伺いました。

■自己紹介をお願いします

高校卒業後、2009年に入社して以来、現在の会社に勤務しています。業務内容は大きく預金業務と融資業務に分かれますが、私は入社から11年間、営業店にて預金業務に従事してきました。その後、人事部に異動し、給与計算や社会保険業務などを担当しました。2025年10月からは経営企画部門へ異動し、現在は主計業務(経理)を担当しています。また、(一社)神奈川県中小企業診断協会では、理論政策更新研修の運営委員および同期会の運営を務めております。



【プロフィール】

- ・2024年
REEB CONSULTING 設立
- ・2025年
中小企業診断士登録

■診断士になる決断をした理由を教えてください

長年預金部署で勤務する中で、他部署で新たなことに挑戦したいという思いが強くなり、特に融資業務に関心を持つようになったことがきっかけですね。中小企業診断士の資格の存在は以前から知っていましたが、詳しく調べていくうちに、中小企業の社長からお話を伺いながら融資に携わる仕事がしたいという気持ちが一層強くなりました。異動希望の熱意を会社に伝える意味も込め、まず宅地建物取引士(宅建)を取得し、その後に中小企業診断士試験の学習を開始しました。

■診断士になるまでに得たものがあれば教えてください

私は将来を見据えて実践形式で実力を養える養成課程を選択しました。教育課程の単位取得に出席が必須であり、時間管理と体調管理の面で大変苦労しました。会社の業務を時間内に終えるよう心がけましたが、繁忙期に平日夜の講義がある際には、上司や同僚の皆さんが業務を分担し、退勤を後押ししてくださいました。また、平日に企業診断先を訪問する際には快く有給休暇の取得を認めていただきました。こうした支えを通じて、自身がいかに恵まれた環境で働かせていただいているかを実感できたことで、改めて感謝の気持ちを抱く機会となりました。さらに、苦楽を共にした養成課程の仲間とは、卒業後も交流が続いており、山登りやマラソン大会などのイベントに参加して共に楽しんでいます。

■大切にしていることやポリシーはありますか

「人の話を聞くのが上手」と言っていただくことが多く、それは自分の強みだと認識しています。診断先の社長から寄せられた相談に対して、すべてに明確な答えを出せる知見はまだありませんが、「社長さまの壁打ち相手」として、少しでも前向きな整理や気づきにつながるお手伝いができればと考えています。また、フットワークを軽く保ち、さまざまなことに挑戦する姿勢を大切にしています。

■現在の活動と今後について教えてください

知人の会社における経理業務の委託からスタートして、現在は中小企業診断士としての活動を少しずつ広げています。企業支援を本格的に行う準備として、2025年12月には経営改善計画策定支援事業(405事業)の認定支援機関の登録をしました。2026年からは、診断士としての活動を本格化する予定です。経理や財務の分野には、まだ磨くべき領域が多くあると感じており、まずはそこに注力し、「財務面の支援ができる診断士」を目指しています。また、製造業の企業診断に強い興味があり、将来的には現場の業務改善や融資支援にも挑戦したいと考えています。

■編集後記

推し活(Travis Japan やディズニー)のお話に加えて屋号を「REEB」と名付けるほどのビール(BEER)好きで、「将来はクラフトビール関連企業の支援や融資の仕事に携わりたい」という夢を終始笑顔で語ってくださりました。今後のさらなるご活躍が楽しみになる取材となりました。

【川村 昇】

□ 診断士の匠(多田敏浩会員)「支援」より「相談員」として経営者に寄り添う

診断士として活躍する先輩から知恵や助言をいただく『診断士の匠』。今回は、総合リース会社を経て、現在は農業や不動産賃貸業と並行し診断士として活動する多田さんにお話を伺いました。

● 診断士になられた経緯と現在のお仕事について教えてください

前職での企業診断研修がきっかけです。实在企業を題材にした1週間の泊まり込み研修で講師が診断士でした。「こういう仕事があるのか」と興味を持ち、資格取得を志しました。現在は不動産賃貸を基盤に、農業と診断士業の「三本立て」で暮らしています。農業はトラクターも所有し本格的に取り組んでいます。診断士としては、前職を活かした農業・食品関連支援や、不動産業向けの専門家派遣、補助金申請支援などを行っています。



● 診断士としての強みや専門領域について教えてください

自ら農業を営む「実務家」としての視点を活かした、農産・食品業界などへの支援です。この業界の商習慣に精通した診断士は意外と少なく、ニッチな領域だと感じています。資格の有無以上に、事業者としてリスクを負っている経験があるからこそ、同じ目線でアドバイスができることが、大きな差別化になっています。

【プロフィール】
JA系総合リース会社にて中小・零細企業の経営実態や決算分析に携わる。現在は独立し、30アールの農地での「農業」と「不動産賃貸業」を営む、独自のポートフォリオを持つ診断士として活躍中。

● 診断士として特に印象に残っているエピソードを教えてください

一つ目は事業計画作成支援でのことです。相手先担当者との議論を重ねながらサポートし、最後に社長向けのプレゼンを行った際、「社員より会社のことを分かってくれている」との言葉を頂き、経営者の想いを言語化できた手応えを感じました。二つ目は、営業推進に悩む社長との逸話です。「覚えてもらうには名刺があると良いですよ」と伝えると、次にお会いした際「人生初の名刺交換です。1枚目をもらってほしくて」と渡されました。社長の意識の変化が、具体的な行動として現れた瞬間でした。

● 印象に残っている失敗談と、そこから得た教訓はありますか

社長への共感のつもりが、自分の経験談ばかり話してしまったことです。場は盛り上がったように見えたのですが、振り返ると「自分だけが満足していた」と痛感しました。それ以来、「聞いているつもりで、話しすぎていないか」と意識的に立ち止まっています。話を乗っ取ってはいけません。診断士にとって大切なのは、知識を語るのではなく、相手の言葉を引き出し、整理することだと学びました。

● 仕事の中で大切にしているモットーや考え方を教えてください

私は「支援」という言葉が好きではなく、自分を「相談員」と位置づけています。「支援」という言葉には、助けるという一方的な印象がある気がしてしまうのです。主体は経営者です。こちらが背中を押すのではなく、本人が「自分で歩いて行きたい」と思えるよう一緒に考える存在でありたいと思います。納得できる方向なら、無理に押さずとも自ら歩き出すはず。動かないなら納得感不足か方向違いかもしれません。その「もやもや」をほどくのが診断士の役割です。

● 若手診断士へのメッセージをお願いします

寄り添う気持ちがあれば、必ずしも話し上手でなくても務まります。現場で求められるのは「よく話を聞き、一緒に悩んでくれる人」です。また「診断士一本」をゴールにしなくてもよいと思います。私自身、不動産と農業があるからこそ、時間の切り売りにならず、納得できる案件を選んでいます。働き方や収入の柱も含め、自分なりのスタイルを考えてみてはいかがでしょうか。

多田さんのお話から、診断士以外の複数の収入の基盤を持つ余裕が、あえて「無理に背中を押さない」独自の伴走スタイルに繋がっていると感じました。「支援者」ではなく「相談員」として寄り添い、小さな一歩を共に喜ぶ。耳を傾け、相手の主体性を信じる姿勢こそが、長く診断士として活動するための土台になると学びました。

【飯島 利幸】

□ 横須賀商工会議所様に聞く ～人・知恵・資源を結ぶ拠点～

横須賀という地域は、米海軍基地を擁し、港湾、観光、農業、商業、製造業など、多様な産業が重層的に存在しています。個人商店から中小製造業、サービス業まで事業者の裾野は広く、地域経済の構造も極めて多彩です。こうした横須賀の産業と事業者を長年にわたって支えてきた存在が、**横須賀商工会議所様**です。今回は同会議所の産業・地域活性課の石塚健介様と同会議所と連携する中小企業診断士（以下、診断士）の大野順弘様（神奈川よろず支援拠点・横須賀サテライト）にこれまでの取り組みと商工会議所との連携・活用について伺いました。

—— 本日はよろしくお願いいたします。まず最初に、**横須賀商工会議所が現在、特に力を入れている中小企業向け経営支援**について、全体像から教えていただけますか。

はい。「特にここです」と一言で切り出すのは、正直なところ、なかなか難しいですね。というのも、**横須賀商工会議所では、創業から事業承継、場合によっては廃業まで、企業の一生に寄り添う、いわば総合支援**を行っているからです。

横須賀という地域は、米海軍基地を抱え、港湾、観光、製造業、商業、サービス業などが重層的に存在しており、当商工会議所には幅広い相談が寄せられています。だからこそ、「これはうちの担当外です」と線を引くのではなく、**まずは受け止めて、そこから必要なところに「つないでいく」、**という姿勢を大切にしています。



石塚様（左）と大野様（右）

—— **横須賀という地域ならではの特性も、支援内容に影響しているのでしょうか。**

はい。例えば、横須賀商工会議所の会員は約**5,000社**ですが、そのうち約**500社**は市外事業者です。これは、米海軍基地との取引支援など、横須賀特有のビジネス環境に対応したサービスを目的に入会されるケースが多いためです。

「横須賀に拠点があるから」ではなく、**横須賀商工会議所が持つ機能を使いたい**という理由で会員になっていただいている。これは、当商工会議所の一つの特徴だと感じています。

—— 日々の相談の中で、特に**多い経営課題**にはどのようなものがありますか。

やはり多いのは**資金調達**ですね。融資や補助金に関する相談は、常に一定数あります。「お金」に関する不安は、業種や規模を問わず共通しています。

一方で、創業支援も力を入れている分野です。認定特定創業支援等事業として、「**スタートアップ塾（創業塾）**」を年間複数回開催しています。経営計画、財務、資金調達などをテーマに、診断士や金融機関、実務家が分担して講義を行っています。

特徴的なのは、**創業希望者同士の「つながり」を重視している点**ですね。「よこそか創業者大交流会」などを通じて、学びと同時に人的ネットワークが生まれる場を意識しています。

—— **創業される方の業種や規模**には、何か傾向はありますか。

飲食や菓子製造、ジェラート店、弁当屋、ハンドメイド雑貨、サロン、ペット関連、介護事業など、**比較的小さく始めやすい業種**が多い印象です。

男女比の偏りはほとんどなく、最近では女性の創業希望者も非常に多いですね。共通しているのは、「いきなり大きくやる」のではなく、「**小さく生んで、大きく育てる**」というスタンスです。商工会議所としても、その考え方を前提に支援しています。

—— **中小企業診断士との連携を強化させた背景**について教えてください。

もともと、弁護士、税理士、社会保険労務士など、各分野の専門家とは連携してきました。その中で、**診断士には、経営全体を俯瞰し、整理し、次の一手を描く役割を期待**してきました。

単なる制度説明ではなく、「今の状況をどう整理するか」「何から手を付けるべきか」を一緒に考える。その部分を担っていただける存在として、診断士の皆さんは、非常に心強いですね。

—— 「**商売繁盛まるごと相談会**」は、どのような経緯で生まれたのでしょうか。

経営者の相談を受けていると、「困っていることは分かるけれど、どこから手を付ければいいのか分からない」というケースが本当に多いです。

そこで、「相談回数を増やす」のではなく、**相談の質と継続性を高める仕組み**として企画したのが「**商売繁盛まるごと相談会**」です。診断士と横須賀商工会議所職員が同席し、チームで対応する形を取っています。

—— 相談会で、大野順弘先生には**どのような役割を期待**されていたのですか。

大野先生には、現場経験に裏打ちされた視点と、難しくなりがちな経営の話を**やさしい言葉で噛み砕いて伝える力**を期待していました。難しい理論を語るのではなく、経営者が「なるほど、そういうことか」と腹落ちし、**行動に移れる状態をつくる**。その点で、大野先生を頼りにしています。

—— 横須賀商工会議所職員と診断士が連携する際、**意識している工夫**はありますか。

「**丸投げしない**」という点です。診断士の先生にすべて任せてしまうと、**職員側にノウハウが残りません**。相談の場には必ず職員も同席し、思考プロセスや支援の組み立て方を共有しています。

結果として、相談がその場限りで終わらず、**次の支援メニューや関係機関につながりやすくなる**。それがチーム支援の一番の価値だと思っています。

—— これまでの相談会で、印象に残っている成果はありますか。

「何から手を付ければいいのか分からなかった」という経営者が、相談後に「**やるべきことが整理できた**」「**最初の一步が踏み出せた**」と話してくださる瞬間ですね。

売上アップや補助金採択といった成果もちろんありますが、それ以上に、**経営者の表情が変わること**が印象に残っています。

—— **診断士ならではの強み**は、どのような点だと感じていますか。

やはり、**現場経験と事例の引き出し**ですね。年齢よりも、「どんな現場で、何をしてきたか」。そこを重視しています。

もう一つは、**本質を見抜く力**です。表面的な課題の奥にある「本当のボトルネック」に気づき、そこを言語化できる。それは診断士ならではの価値だと思います。

—— 経営戦略を描いたあと、その実行段階として「**販路開拓**」や「**WEB・EC（電子商取引）活用**」の相談も増えているのではないのでしょうか。

まさにその通りです。最近は「**良い商品はあるんだけど、どう売ればいいのか分からなくて**」「ホームページやECに興味はあるが、何から手を付けていいか分からない」という相談が多いです。特に横須賀は、実店舗を構える小規模事業者が多く、WEBやECを「**難しそうなもの**」として敬遠してしまうケースも少なくありません。

—— そうした事業者に対して、**横須賀商工会議所**ではどのような支援を行っているのでしょうか。

よく「とにかく EC を始めたい」「SNS を始めたい」という相談が来ますが、こちらからは一度立ち止まってもらいます。まずは「その商品、誰が買ってくれるのでしょうか？」という話から始めることが多いですね。話しているうちに、「その事業者の商品・サービスが、誰に、どんな場面で選ばれるのか」を一緒に具体化していきます。そのうえで、WEB を「**売るためのツール**」として、どう使えばいいのか考えていきます。

実店舗を持つ事業者であれば、まずは店舗情報をきちんと発信すること、検索されたときに最低限の情報が出てくること。その延長線上に、**EC やオンライン販路**がある、という考え方ですね。

—— 具体的な**支援メニュー**としては、どのようなものがありますか。

代表的なのが、当所が運営して、全国の商工会議所と連携しているインターネットギフトショップ「**おもてなしギフト**」です。これは、個々の事業者が単独で EC モールに出店する負担を軽減し、**商工会議所**がいわば「**ハブ**」となって **EC 展開を支援**する仕組みです。

出店事業者には、**商品選定から写真撮影、商品説明文の作成、掲載まで、専門家と職員が伴走**します。「EC は初めて」「IT が苦手」という方でも、一つずつ確認しながら進められる点が特徴です。

—— **事業者側の負担**は大きくなるのでしょうか。

もちろん、**一定の手数料や条件はありますが**、「自分一人でやる」場合と比べると、心理的・実務的なハードルはかなり下がります。特に、発送に係る手間の軽減や商品写真や文章づくりは、多くの事業者がつまりずくポイントですが、そこを一緒に作り込めるのは商工会議所ならではの思いです。

また、「**おもてなしギフト**」を起点に、**複数の EC モール、さらには横須賀市のふるさと納税返礼品への展開**につながる仕組みとして完成されています。

一つの取り組みが、次の販路に波及していく。その導線を意識して支援しています。

—— 実店舗中心の事業者にとって、WEB や EC はどのような位置づけと考えていますか。

「実店舗の代わり」ではなく、「**実店舗を支える存在**」です。例えば、観光で横須賀を訪れた方が、帰宅後に商品を思い出して再購入する。そのときに EC があるかどうかで、売上の広がり大きく変わります。また、当所が運営する生成 AI を活用した店舗紹介ポータルサイト「**ヨコスカイチバン**」では、**約 600 店舗**の情報を掲載しています。

これは、ホームページを持っていない事業者にとっては「**自社サイト**」の役割も果たしていますし、既存サイトへの導線として活用されるケースもあります。

—— 診断士が支援先から「**WEB や EC の相談**」を受けた場合、どのようにつないでもらうのが理想でしょうか。

「専門外なので分かりません」で終わらせず、「**商工会議所にこういう支援がありますよ**」と一言添えていただけただけで十分です。具体的な設計や運用は、私たちが受け止めます。

診断士の皆さんが経営全体を整理し、方向性を描く。その次の一手として、**販路開拓や WEB 活用を商工会議所につないでいただく**。

そうした役割分担ができると、事業者にとっても非常に心強い支援体制になると感じています。

—— 最後に、**中小企業診断士の皆さんへメッセージ**をお願いします。

支援先から「これは専門外だな」と感じる相談を受けたときに、「**そういえば商工会議所があったな**」と思い出していただきたいです。横須賀商工会議所には、**知恵・ツール・ネットワーク**があります。ぜひ気軽につないでいただき、力を合わせてより良い支援の実現を目指していきましょう。

【井上 雅之】

□ 展示会に行ってみよう(3) フランチャイズ/事業拡大支援 EXPO に行ってみた

第3回目の展示会レポートは2026年1月14日(水)~16日(金)に東京ビッグサイト南1・2ホールで開催されました「フランチャイズ EXPO」と「事業拡大支援 EXPO」についてお送りいたします。

1. 展示会の概要

本展示会は、「事業拡大・経営支援 WEEK【東京】」と題され、法人の「新規事業立ち上げ」や「既存事業の拡大」といった課題を解決するための展示会です。以下の2つの専門展で構成されています。

①フランチャイズ EXPO：飲食・小売・教育・美容など多種多様なフランチャイズ本部が出展し、加盟店募集や新規事業の相談が行われます。

②事業拡大 支援 EXPO：経営コンサルティング、M&A、人材支援、DX 推進など、企業の成長戦略を支援するソリューションが集結します。

2. 来場者に提供できる出展者側の価値

出展者が来場者（経営者、役員、経営企画部など）に対して提供できる価値は、主に以下の点が挙げられます。

①効率的な比較検討の場：経営課題を解決するための商材やサービス、または多様なフランチャイズモデルが多数出展しているため、来場者はその場で複数の選択肢を比較検討することができます。

②直接商談による課題解決：会場では出展社の担当者との直接商談ができる環境が整っています。Webだけでは分からない事業の詳細や、個別の経営課題（売上拡大、組織構築、資金調達など）について、その場で具体的な相談が可能です。

③専門知識と最新トレンドの提供：出展ブースでの案内に加え、著名な経営者による特別講演や、フランチャイズ・経営に関する基礎セミナーなどが開催されており、来場者は業界の最新動向やノウハウを無料で学ぶことができます。



3. 展示の中で、個人的興味を引いたものの例

① 教育・スクール事業のフランチャイズ

一般的な教室型学習塾は内装や設備に1,200~2,000万円程度の初期投資が必要となるケースが多いですが、近年注目されているスポーツ教室などは、学校のグラウンドや公共施設を借りることで初期投資を500万円程度に抑えることが可能です。また、既存の教室型塾については、後継者不足などを背景とした事業承継 M&A の案件が増えています。これらを活用することで、ゼロからの立ち上げよりも少額で、なおかつ既に生徒がいる状態でスタートできます。

② 古物買取事業のフランチャイズ

不況に強いと言われるリユース業界ですが、特に出張買取ビジネスにはまだ競合が少ないブルーオーシャン的な側面があります。出張買取の魅力は、店舗家賃などの固定費が極小で済む点です。特に注目すべきは販路の違いです。日本国内では値がつかないような地方の古い家電やオーディオ機器でも、海外のオークションサイト（eBay など）に出品すると高値で取引されるケースが多々あります。

③ 不動産事業のフランチャイズ

不動産フランチャイズは、飲食や小売と異なり在庫を持たないため、手元資金のキャッシュフローが良いのが特徴です。駐車場のフランチャイズを含め、入口部分の目立つ位置を占めていました。

④ 経営コンサルティング

経営判断における AI 活用の具体例として目を引いたのが、株式会社 KUROJIKI の AI 経営参謀ツール『FOCAL』です。売上データを瞬時に分析し、どこを伸ばせばよいかという観点から売上の伸ばしどころを一発で見抜く機能を備えており、経営の意思決定スピードを劇的に高める提案がされています。煩雑な補助金申請においても AI や専門家の支援が加速しています。システム開発に使える補助金のマッチングから申請までをサポートするサービスや 2026 年の中小企業環境を見据えた補助金活用セミナーなど、資金調達のハードルを下げるソリューションが充実しています。

4. まとめ

フランチャイズは中小企業経営の多角化に利用する提案ができます。コンサルティングでは、最新の AI ツールを使いこなしつつも、最後は人と人との信頼関係で泥臭く実行を支援する。これこそが、我々中小企業診断士の真価が問われる領域であり、AI には代替できない最大の提供価値であると強く感じました。

【飯島 利幸】

□ 人とAIの共創時代(3) AIに対する役割認識がもたらす能力発揮

前回までの連載では、AIに関する国際的な政策動向、そしてISO/IEC 22989で定義されたHuman-Machine Teaming (HMT) が描く「人とAIの協働社会」の姿を概観しました。AIが単なる自動化ツールではなく、人と強みを補完し合う「チームメンバー」となっていく未来像を共有しました。今回は「人がAIをどのように役割認識すると人は最も能力を発揮できるのか」という問いに迫ります。

1. 前回までのおさらい

HMTでは、人とAIの上下関係・役割分担により、①Human Supervisor : AIが実務を行い人が監督 ②Human Mentor : 人がAIを指導 ③Peer : 人とAIが対等に協働 ④Machine Mentor : AIが人に助言 ⑤Machine Supervisor : AIが人に作業を割り当て、の5類型が整理されています。これらは単にサービスや技術の分類ではなく、「AIをどのように位置づけるか」という私たちのAIに対する役割認識を示しているとも言えます。

2. AIは「知識玉」である

最近の基盤モデルは、主に「インターネット上で自由かつ公にアクセス可能な情報」を学習しています。言い換えると、大規模言語モデル(LLM)は膨大なインターネット情報を圧縮し、高解像度の「知識玉」として蓄えている存在です。人間は、この「知識玉」から必要な情報をプロンプトで引き出し、可視化しているだけに過ぎません。近年、先端モデルが持つ知識の解像度は、既に一般的な人間を上回る領域に達しつつあります。

しかし一方で、AIには「身体性」や「現場経験」といった、人間だけが持つ強みを得ることは難しいままです。だからこそ、今後の共創時代では「AIの知識」と「人の経験」をいかに組み合わせるかが重要となります。

3. 生成AIを「メンター」と認識すると能力発揮が高まる

ここで、現在私が研究中の興味深い知見として、大学生11名を2グループに分け実施したPBL (Project-Based Learning) 実験があります。被験者はZoom上で生成AIと議論しながら、経営難に直面した老舗パン屋の売上データを分析し、改善施策を検討しました。実験後のアンケートから、AIの社会人基礎力(前に踏み出す力・考え抜く力・チームで働く力)への影響を定量化しました。その結果、AIを「メンター(助言する存在)」と役割認識したグループは、AIを「メンティー(指導される側)」と役割認識したグループよりも、生成AIの利用割合が高く、実行力など前に踏み出す力が高まり、失敗を恐れず課題解決に向けた前向きな行動が促進されました。AIを「教える対象」と捉えるよりも、「頼れる助言者」と捉えた方が、人の能力が発揮されるということが示唆されました。

4. AIメンターとの協働が、組織の創造性を引き出す

生成AIをメンターと認識したグループがより高い能力発揮を示した点は、中小企業にとっても大きな示唆と言えます。AIを「指揮下に置く部下」と見なすと、どうしても人は慎重になり、AIへの依頼も限定的になります。しかしAIを「専門知識を持つ助言者」と見ると、積極的に相談し、行動に移しやすい心理が働きます。この心理モデルこそが、共創時代におけるAI活用の鍵になるでしょう。

中小企業にとってAIは、人手不足の補完だけでなく、社員一人ひとりの能力を底上げし、意思決定のスピードを高める触媒となり得ます。とくに課題解決型の業務、企画立案、経営改善プロセスにおいて、AIメンターの活用は大きな効果をもたらす存在となるでしょう。

5. AIを「メンター」にすると、人はもっと強くなる

AIの知識解像度は日々向上し、既に人間が単独では到達できない領域に達しています。しかし、AIは現場経験や身体性を持つわけではありません。だからこそ、人の経験×AIの知識という掛け合わせが、これからの時代の競争力になります。実験が示したように、AIをメンターとして認識したとき、人は最も能力を発揮しやすい。

この視点を業務に取り入れることは、中小企業にとって大きな成長機会となるでしょう。

【井上 雅之】

□ 中小企業における経営企画について (3)

中小企業診断士は「社外の経営企画部」になれる

【これまでの振り返り】

第1回では経営企画の基本的な役割を整理し、第2回では中小企業において経営企画がなぜ必要なのかを確認しました。多くの中小企業では専任の経営企画部門を持たず、短期対応に追われがちである一方、将来を見据えた視点が不可欠であることをお伝えしてきました。第3回では、その経営企画を「誰が、どのように担うのか」という点について、中小企業診断士の役割を考えていきます。

1. 中小企業における経営企画の現実的な担い手

中小企業において、経営企画部を新設し専任人材を配置することは容易ではありません。人材やコストの制約から、経営企画の役割は経営者自身が担うケースがほとんどです。しかし、経営者は営業、現場、対外折衝など多くの役割を兼ねており、客観的な分析や中長期的な構想に十分な時間を割くことは難しいのが実情です。

このような状況において、有効な選択肢となるのが「社外の経営企画部」としての外部専門家の活用です。中小企業診断士は、経営全体を俯瞰するための知識と分析力を備え、経営者の思考を整理し、将来像を具体化する役割を担うことができます。

2. 中小企業診断士が果たせる具体的な役割

中小企業診断士が経営企画に関わる際の役割は多岐にわたります。まず重要なのが、外部視点による現状分析です。自社だけでは気づきにくい強みや課題を、財務・市場・組織などの観点から整理し、経営者に分かりやすく提示します。

次に、中期的な方向性の整理です。経営者の頭の中にある構想や思いを言語化し、数値目標や重点施策として整理することで、経営計画として形にします。ここでは完璧な計画を作ることよりも、「進むべき方向を共有できる状態」をつくることが重要です。

さらに、計画を作って終わりにしない点も診断士の強みです。定期的な進捗確認や KPI 管理を通じて、計画と実行のギャップを把握し、必要に応じて修正を行う。こうした伴走型の関与によって、経営企画は机上の空論ではなく、実践的な経営ツールとして機能するようになります。

3. 診断士だからこそ提供できる価値

中小企業診断士の価値は、単なるアドバイスにとどまりません。経営者にとっての「壁打ち相手」となり、意思決定の質を高める存在である点に大きな意義があります。経営者が一人で抱え込みがちな悩みや不安を言語化し、選択肢を整理することで、より納得感のある判断を支援できます。

また、診断士は他土業や専門家との橋渡し役も担えます。財務、労務、IT など、経営課題に応じて適切な専門家と連携し、経営企画の実現性を高めることが可能です。これは経営全体を横断的に理解する診断士ならではの役割といえるでしょう。

中小企業にとって経営企画は「やりたいが手が回らない」領域です。その空白を埋める存在として、中小企業診断士が関わる余地は大きく、今後ますます重要性は高まっていくと考えられます。

まとめ

中小企業診断士は、専門知識と外部視点を活かし、中小企業の「社外の経営企画部」として機能することができます。経営者と並走しながら、未来を描き、実行を支える存在こそが中小企業診断士の強みです。

次回は、こうした経営企画支援を実際にどのように始めていくのか、具体的な進め方や関与のステップについて整理していきます。

□ 中小製造業の差別化戦略(3)

第3回 新市場分野・新技術分野への挑戦が生む飛躍型の差別化

1. はじめに

第1回では差別化の必要性を、第2回では現場力を起点とした付加価値創出について整理してきました。しかし、中小製造業が中長期的に成長するためには、既存顧客への対応力強化だけでなく、新たな市場分野への挑戦と、それを支える新技術分野への対応が不可欠です。本稿では、新市場と新技術への挑戦について、具体例をもとに整理します(図1)。



図1. 新市場・新技術への挑戦

2. 新市場分野への挑戦 — 市場が変われば、求められる対応が変わる

新市場への進出は、新製品開発から始まるとは限りません。顧客分野が変われば、材料、品質、対応スピード、試作の進め方が変わります。この変化を的確に捉え、自社の対応の仕方を見直すことが、新市場への第一歩となります。茨城県のある加工企業では、価格競争が激しい量産案件から脱却し、医療分野向けの試作案件へと軸足を移しました。同社は既存技術を基盤に、難削材加工技術を取り入れた多品種少量の試作対応力を強化し、新市場への対応力を高めています。小ロットでも確実に加工できる点が評価され、利益率の改善につながりました。京都のある加工企業では、海外展示会を起点に新市場を開拓しています。同社が訴求したのは加工精度ではなく、超短納期対応力でした。加工プログラムや加工条件を蓄積・標準化し、工程を見直すことで、短期間での試作対応を実現しています。価格を下げるのではなく、「早く確実に試作できる」という価値を明確に示したことが、新市場獲得につながりました。また、香川県のある加工企業では、官主導のBtoBマッチングを通じて航空分野の案件に参画しました。コンペでは、難削材のインコネルを一括加工できる技術力が評価され、新市場への進出を果たしています。ここでも、難削材加工は目的ではなく、新市場に対応するための技術要素の一つでした。

3. 新技術分野への挑戦 — 企業連携による技術獲得

新技術への挑戦は自社単独では多くのリソースが必要になり難しいことが多いです。そのため、外部との連携を前提に技術を獲得する発想が重要になります。実際には、支援機関や企業連携組織を活用した技術獲得モデルが成果を上げています(図2)。ある支援機関では、中小製造業の強みを整理し、展示会や営業活動を通じて案件を獲得しています。案件はハブとなる企業に集約され、

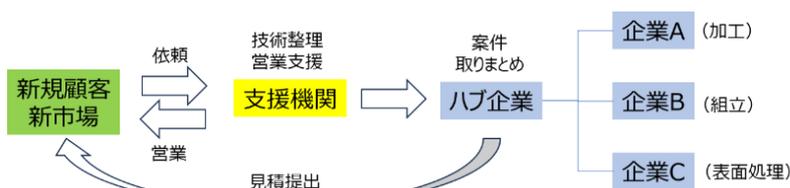


図2. 支援団体による企業連携推進例

工程ごとに複数企業へ分担されます。また、別の支援機関では、上記営業活動に加えて、設計段階まで支援団体側で対応できる体制を整えることで、試作や新分野案件を受注しやすくしています。

さらに、企業主体で連携するケースもあります。京都試作ネット、イタテック、GLITなどの企業連携組織では、各社がコア技術を持ち寄り、弱みを補完し合うことで顧客要望に対応しています。新技術分野への挑戦は、研究開発ではなく、連携を前提とした市場対応力の高度化として進められています。

4. まとめ

飛躍型の差別化は、「新市場」と「新技術」を別々に考えることで生まれるものではありません。新市場への挑戦によって要求水準が変わり、その要求に応える過程で必要な技術が明確になり、連携を通じて獲得されます。この循環こそが、中小製造業にとって現実的な成長メカニズムです。

今回は、こうした取り組みをさらに加速させる生成AIによる差別化について考察します。

流通・物流・運送業に明日はあるのか？ (3)

本連載では、第1回で「送料無料」という販売戦略が、販売者・購入者の双方にとって有効な戦略である一方、物流・運送企業の持続可能性を損ねる「送料無料表示の功罪」について述べました。第2回では、「公益性が高く、移動コストを下げるのが求められ、利益を確保しづらい産業構造」について論じました。第3回となる本稿では、構造的に値上げが難しい分野として医療、とりわけ薬価制度・医薬品供給不安の長期化に苦慮している医薬品卸売業の物流持続可能性について述べていきます。

医療現場の経営状況は赤字で厳しい

政府は2026年度診療報酬改定において全体で約2.22%の引き上げを決定しました。(2026年度改定は2025年12月に合意)。この内訳では診療報酬(医療本体)が主に人件費を反映する部分で年度平均3.09%のプラス改定となる一方、薬価(医薬品価格)は0.87%の引き下げが予定されています。診療報酬のプラス改定は実に30年ぶりの大幅改善となります。昨今、急激な物価高騰・人件費上昇が見られる中、診療報酬の改定がこれらの社会情勢に追いついておらず、医科・歯科医療機関及び薬局等は経営状況が著しく逼迫しており、閉院や倒産が過去最多のペースとなっています。病院の約7割、診療所の約4割、歯科診療所・薬局の約3割が赤字であり、この状況は、かつてない異常事態であり、今回の診療報酬のプラス改定は緊急対応でありこの程度の対応では不十分との指摘があがっています。

医薬品物流は「限定された公益物流」である

医薬品卸は、製薬製造販売メーカーから医薬品を仕入れ、全国の医療機関に安定供給する役割を担っています。一般消費財の物流と異なり、「決まったメーカーから仕入れ、決まった医療機関へ届ける」という限定流通が基本であり、誰もが自由に依頼できるオープンな物流ではありません。また、医薬品は生命関連商品であり、医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインに準拠すること、つまり「品質の確保・温度管理」「流通過程の適正管理」「偽造医薬品対策」を行っています。従業員教育をしっかり行い、温度管理、品質管理、トレーサビリティが厳格に求められています。また、災害時や感染症流行時にも供給を止めることが許されない点で、医薬品物流は極めて公益性の高いインフラにあたります。

薬価制度と医療費抑制政策

日本は国民皆保険制度を採用しています。大病院等への受診時には、かかりつけ医からの紹介状が必要であり、紹介状がなければ選定療養費を支払うことで実質的には価格シグナルで調整される制約はあるもののフリーアクセスを維持しており、調剤薬局に処方箋を持参すれば、どの医療機関の処方箋であっても対応してくれます。保険適用である処方箋は国が定める「薬価」が設定されています。患者が処方箋を薬局窓口で支払う薬代(1~3割負担)は、この薬価を基準に算定されています。一方、医療機関や調剤薬局が医薬品卸から医薬品を購入する価格は自由競争であり、安く仕入れられれば薬価との差額(薬価差益)が収益となる仕組みとなっています。日本は少子高齢化の進展により医療費は増大を続けており、2024年度の概算医療費は48兆円に達し、その約4割は後期高齢者医療が占めています。後期高齢者医療の財源は、税金が約5割、現役世代が約4割、高齢者本人が約1割を負担しており、現役世代への負担は年々重くなっています。そのため国は長年にわたり、社会保障費の増加を抑制するため医療費抑制も行っています。薬価の引き下げ、中間年薬価改定(2年に1回から毎年薬価改定を実施)、市場拡大再算定の特例、長期収載品からジェネリック医薬品への切り替え促進等の施策を重ねてきています。

ジェネリック医薬品80%政策と供給不安定の長期化

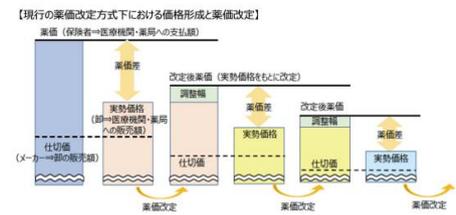
ジェネリック医薬品の使用割合は政策目標の80%を超え、直近では数量ベースで90%を上回る水準に達しています。一見すると医療費抑制は順調に進んでいるように見えますが、その裏で供給不安定と



引用： (一社)日本医薬品卸売業連合会
「医療を支える医薬品卸-医薬品卸が担う、使命と役割-」



引用： (一社)日本医薬品卸売業連合会
「医療を支える医薬品卸-医薬品卸が担う、使命と役割-」



引用：日本製薬団体連合会
薬価制度改革に関する意見 2023年7月5日 薬価改定のあり方について

医療現場の経営状況は赤字で厳しい

いう深刻な問題が顕在化しています。コロナ禍による世界的なサプライチェーン混乱、原料不足、品質問題や行政処分による製造・出荷停止が発端での供給不足も重なり、さらに製薬製造販売メーカーが増えたことで原料が分散したこともあり、出荷調整や出荷停止が相次いでいます。一つの製薬製造販売メーカーの医薬品供給が止まると、代替薬に需要が集中し、次の不足を招く「ドミノ倒し」が発生しています。十分な利益を確保できない中で、製薬製造販売メーカーは設備投資や増産にも踏み切れず、結果として供給不安定の状態が長期化しています。水面下では、ジェネリック医薬品メーカー間での協業が検討されており、安定供給への道を模索しています。

医薬品卸と医療現場に集中する負担

製薬製造販売メーカーと医療機関の間にいる医薬品卸は負担が増えています。医療機関からの供給問い合わせは増えて、緊急配送や調整対応でコストは膨らむ中で、「生命関連品であり供給して当たり前」という認識のもと、あまり感謝されることはなく、薬価引き下げを背景に価格引き下げ要請は強まっています。医薬品卸の仕入価格は薬価ほど下がらない状態で医薬品卸内でも人件費、車両費、燃料費は上昇しており、結果として利益率も維持できず、既存事業の利益額は大幅に減少しています。医療現場では供給不安定の状態の中で薬剤師が医師と連携し代替薬を提案していますが、現場対応には限界があります。また、医療機関では、供給確認のための納期確認業務が増加し、安心在庫として在庫積み増しをせざるを得ず、キャッシュフローの悪化や期限切れ廃棄コストのリスクも抱えるなど、経営をさらに圧迫させています。

薬価差に依存しない経営への転換

日本製薬団体連合会（日薬連）は薬価差が果たしている役割を明確にしたうえで、必要分を診療報酬・調剤報酬の中で評価することも検討が必要と表明しています。かつては「薬価差を確保し、処方量を増やせば収益が上がる構造」が存在していました。しかし現在は、診療報酬（技術料）で収益を確保し、薬価差に依存しない経営へと変わる必要があります。医薬品卸側では、物流センターのDX化を図りコスト削減を進めています。また、物流部門を子会社化や別会社化して特定貨物自動車運送事業や一般貨物自動車運送事業として、物流・運送業としての黒字化を目指す動きがあります。また新たな収益確保の取り組みを行っています。希少疾病（国内患者数が5万人未満）用医薬品や、バイオ医薬品などのスペシャリティ医薬品流通の強化や高度な温度管理・トレーサビリティが必要な製品の受託流通事業を行い高付加価値物流による利益確保を急いでいます。それ以外にも医療機器、診断薬、医療材料、在宅医療関連など、薬価の影響を受けにくい分野への拡大や、女性疾患領域に特化したウィメンズコーディネーター（ヘルスグループ）の活動、地域包括ケアシステムの構築、地域の健康・医療の発展への貢献活動、デジタル・ヘルスケア分野におけるICT企業との協業による医療機関へのIT・DX化へのサポート対応等、各社でそれぞれ取り組みが進んでいます。

おわりに——持続可能性をどう評価するか

薬価の引き上げは、患者負担の増加という現実的な影響を伴います。そのため、制度の持続性と国民負担のバランスをどこに見いだすのかは、避けて通れません。とりわけ、医療上の必要性が高い基礎的医薬品については、安定供給の確保に加え、国家安全保障の観点からも、国内生産体制を維持・構築できる環境整備が求められます。そのためには、原材料費や人件費の上昇といったコスト構造を踏まえ、経済合理性のある薬価を確保できる仕組みが不可欠になります。現在、基礎的医薬品、不採算品再算定、最低薬価といった「薬価を下支えするルール」の整備が進められており、不採算品再算定については特例的な薬価引き上げも実施されています。足元で顕在化しているドラッグ・ラグ/ドラッグ・ロスや医薬品供給不安への対応として、実効性あるものとするための運用改善やルールの見直しは、喫緊の課題と言えます。薬価制度改革および費用対効果評価制度を巡る議論は、複数年度にわたり継続しており、2026年度に向けては、費用対効果評価制度の検証や再算定ルールの見直しを含む改革の方向性が示されています。今後は、医療の価値、供給の持続可能性、国民負担の在り方を個別に捉えるのではなく、全体としてどう整合させるかが問われる段階に入っています。私たちは、自己負担が抑えられ、必要な医療を受けられる制度の恩恵を享受しています。医療制度を静かに支えているのが、医薬品の流通・物流という社会インフラです。製薬製造販売メーカーが医薬品を安定供給して、医薬品卸が医療機関に医薬品を届けなければ必要な治療を受けることができません。制度を将来にわたり持続させるためには、医療そのものだけでなく、供給を支える仕組みの価値を正しく評価し、可視化していく視点が不可欠となります。

【川村 昇】

中小企業のIT化(3) DX化を進める上での留意点

今回は、「中小企業のDX化」をテーマに、中小企業のDX化への取組み状況やDX化を行うに当たっての課題についてご紹介しました。今回は、「DX化を進める上での留意点」をテーマにお伝えします。是非、中小企業の経営者にDX化やITツール等の導入をアドバイスするシーンを想像しながら読み進めてみてください。

■DX化を行う「目的」の明確化

デジタル技術を導入する上で、最初に理解する必要があるのは、「デジタル技術は目的を達成するためのツール（手段）でしかない」ということです。そんなことは当然分かっているよ、という声も聞こえてきそうですが、「周りがやっているから」「システム導入に関する補助金が出るから」等、目的が曖昧なままシステム導入を進めてしまうと、システム導入自体が目的化してしまい、時間とコストのみを要してしまい、「いったい何のために導入したのか」分からなくなったというケースが多数見られます。

したがって、DX化を行う上でまずは目的を明確化することが重要です。例えば、「RPAツールを導入し、自動化・省力化による総労働時間を削減することで人時生産性(粗利を総労働時間で除したもの)を高め業績の向上を図る」「社長や熟練者の勘や経験に頼った経営をしていたが、データに基づいた経営判断を行えるように情報システムを整備する」等、DX化を行うことによって何を成し遂げたいかを考えてみましょう。その上で、以下3つの留意点に注意しながら取組を進めてみましょう。

■留意点1：自社のITリテラシーを見極める

例えば、ERPシステムで基幹業務を一元管理したいという理由でシステムを導入したものの、そもそもそのシステムを使いこなせる従業員がおらず、折角導入したシステムが「宝の持ち腐れ」となってしまう可能性があります。したがって、投資する対象が、自社の身の丈に合っているかしっかりと確認する必要があります。例えば、「オンプレミス（自社運用）だと運用が厳しいからクラウドサービスを検討してみよう」、「うちの企業は部署間でデータが散在している。そういったデータを簡単に連携できるシステムはないかな」等、自社のIT使いこなし度合いに応じたツールの選定が重要となります。

■留意点2：投資回収のシミュレーションを行う

デジタル技術の導入は、当然「投資」を行うことになるため、コスト（イニシャルコスト及びランニングコスト）がかかります。投資をしたものの売上増加や業務効率化が図れず、却って業績が低下してしまったら本末転倒になります。事前に投資による回収をシミュレーションしておきましょう。

例えば、「デジタル技術を活用して、3年で人時生産性を1.5倍にする！」といった目標を立てた時、現状の粗利及び総労働時間を3年間でどのくらい増減させる必要があるか算出し、デジタル技術を導入することでその数値は現実的に達成可能なのかを見極めます。

■留意点3：効果検証のための指標（KPI）を設定する

留意点2とも関連しますが、デジタル技術の導入によりしっかりと投資分を回収し、業績を上げていく必要があります。その際、ただ闇雲に「売上を上げる！」「コスト削減をする！」と息巻くだけでなく、KPI（Key Performance Indicators）を設定し、投資効果を検証することが重要となります。

例えば、売上を更に細分化すると「客数」と「客単価」の掛け算になりますが、客数を増やすのか、客単価を上げるのかで今後の戦略や選定するシステムも変わってくると思います。客数や客単価は更に細分化可能ですので、効果検証値として設定できそうな要素まで分解していきます。このように因数分解した要素をKPIとして設定することで、導入による効果をいつでも振り返られるようになります。

■まとめ

DX化を進める上での留意点を大きく3つご紹介しました。KPIの設定等、中小企業によってはこれまで実施したことのないものもあるかと思いますが、しっかりと自社に適したシステムを導入することで導入効果を最大限発揮できるよう、これらの留意点を意識しながら進めていければと思います。次回は、「中小企業のデジタル化支援」をテーマにお伝えします。

【佐藤 圭】

□ 人的資本経営は攻めの経営戦略になる (3)

皆さんこんにちは。人事コンサルタントの清野です。私は毎年年初に今年の目標を立てています。自分なりに今年のテーマになる四字熟語も決めています。目標があると一日一日がより大切に過ごせるようになるのでおすすめです。さて、今回で人的資本経営も3回目になります。今回は中小企業の人的資本経営の現場に目を向けたいともいます。

1. 中小企業にとっての人的資本経営

大企業と比べ、常に経営資源の不足に直面している中小企業は、人的資本経営に対してどのような期待を寄せているのでしょうか。

図1は、フォーバルGDXリサーチ研究所が中小企業を対象に実施した「2025年度第1回 中小企業経営実態調査」の結果です。【フォーバルGDXリサーチ研究所調べ】では、すでに人的資本経営に取り組んでいる中小企業が、今後も継続したいと考える理由について分析しています。

調査結果で同率1位(61.7%)となったのは、「従業員のエンゲージメントや働きがいを高めたい」と「優秀な人材の採用・定着を強化したい」でした。

この結果から、中小企業が人的資本経営に

最も期待しているのは、「人材の質を担保しながら、安定的に労働力を確保し続けること」であることが読み取れます。私はその背景には、深刻な人手不足に加え、働き手のキャリア観の大きな変化があります。筆者はこれまで1,000人以上の従業員の就業支援を行ってきましたが、すでに「1社で定年まで勤め上げる」という価値観は過去のものになりつつあります。現在では、自身のキャリアを主体的に築く手段として、転職が当たり前の選択肢となっています。

この変化を後押ししている要因として、人口減少による売り手市場化に加え、転職エージェントによるキャリア支援の拡大や、文部科学省が推進するキャリア教育の影響が挙げられます。実際、パーソルキャリア株式会社の調査によると、「キャリアアップのために転職は必要だと思う」と回答した人は81.7%にのぼっています(出典:Job総研プラス「2024年 転職条件の実態調査」)。

現在では、小学生の授業にもキャリア教育が取り入れられています。筆者自身も講師として登壇した経験がありますが、こうした教育環境を踏まえると、今後ますます「転職が当たり前」の社会へと進んでいくことは明らかだと言えるでしょう。

2. 中小企業が実践する人的資本経営

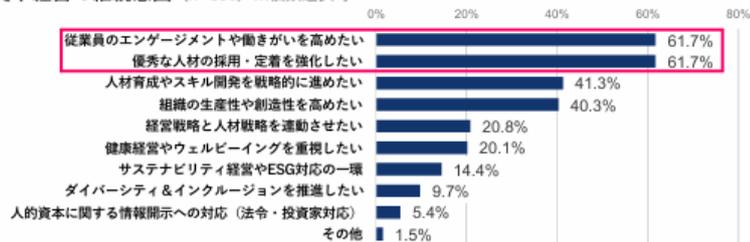
では、安定的に労働力を確保し続けるために、企業はどのようなことを実践しているのでしょうか。今回は、事例の中でも「育成制度」に絞って紹介したいと思います。

中小企業庁が発信している『中小企業白書』には、さまざまな中小企業の好事例が記載されています。2025年版では、ITソリューションを提供する四国情報管理センター株式会社が取り組む育成制度について紹介されています。同社では、未経験人材や一定の経験を積んだ社員がスキルアップできる制度を整備しています。

詳細については『中小企業白書2025』を参考にさせていただきたいですが、育成制度を整えることで採用の間口を広げ、採用力の向上と従業員の定着率向上を同時に実現する施策であると言えます。転職市場において、求職者が惹かれるキーワードの一つが「未経験可」です。まさによい施策と言えると思います。このような各社の取り組みに関する情報は、『中小企業白書』のほかにも、「東京都 中小企業人的資本経営支援事業」や「経済産業省 人的資本経営 実践事例」などで紹介されています。気になった方は、ぜひご覧ください。

【清野 裕樹】

■ 人的資本経営の継続意図 (n=596) ※複数選択可



調査期間: 2025年7月8日~2025年8月8日

☐ パワーポイント作成のコツ (3)

前回に続き、個別スライド作成にあたっての注意事項について触れていきます。

④ フォント、文字サイズ、色味を揃える

右図はある補助金を表に纏めたものです。やや見づらいのですがフォントや文字サイズ等、内容以外で4つの不揃いを忍ばせましたのでちょっと考えてみてください。

1点目:表の見出し「内容」のみ左寄りでは真ん中に位置している。2点目:No.2の内容の「18か月」がここだけ全角数字になっている、他は半角数字。3点目:No.3,4の「対象者」「要件」の文字サイズが他に比べて大きい。4点目:No.4の内容記載の①~③のフォントが他と異なる。以上が忍ばせた不揃いです。皆様どう思われたでしょうか?細かすぎ!と思われた方が大半だと思います。しかしながらこういった細かい点にも是非とも注意を払って下さい。業界や業種によってはこういった細かい点を気にする方は一定数います。最悪は「あのコンサルの資料の質は低いな」と思われてしまいかねません。内容以外の端末な箇所でも資料の品質を下げるのは非常にもったいなく不本意なことです。

また色味についても気を付けましょう。

右図は色味の組み合わせによる見づらいケースです。ケース①補色は対極となる色の組み合わせを指します。お互いの色を引き立てる一方、色の組み合わせによってはぶつかり合い非常に見づらくなります(一番下の紫背景と緑文字の組み合わせの例など)。ケース②原色ですがこれも色によっては視認性が非常に悪く、またどこかチープな印象を受けますよね。こういった色味の組み合わせも注意してください。なお私は補色や原色は殆ど使いません。同一色相配色と呼ばれる同系色を用いた色味を使い統一性をもたせつつ強調したい場合は文字を太字や色を変える、或いは下線を引くなどしております。ご参考までに。

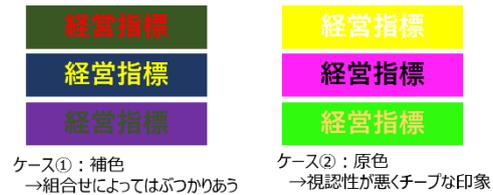
フォント、文字サイズ、色味を揃える

例) 中小企業省力化投資補助金(一般型)の説明

No.	項目	内容
1	補助上限	最大1億円(補助率1/3~2/3) ※従業員数によって補助率が異なります ※大幅な値上げを行う場合補助上限が上がり ※企業種別、補助額により補助率が異なります
2	事業期間	18か月以内
3	対象者	中小企業・小規模事業者等
4	要件	①労働生産性 年平均成長率4%以上 ②1人当たり給与支給総額又は給与支給総額の増加 ③最低賃金の引き上げ ④次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の公表 ※特例の適用有無等により要件は異なります
5	対象経費	機械装置費、システム構築費等

フォント、文字サイズ、色味を揃える

例) 色味の組み合わせによる見づらいケース

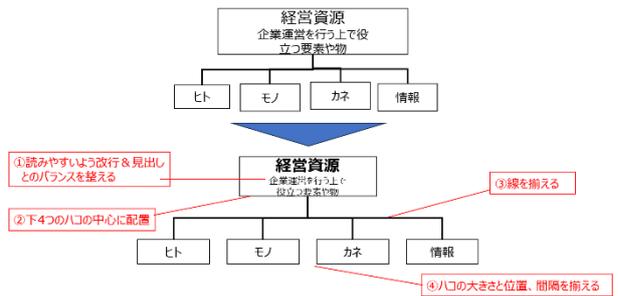


⑤ 図形や文字の配列、タイトル位置やメッセージをキレイに揃える

またまた事例ですが右図上部のツリー構造図は決してキレイな図とは言えません。皆さんならどう修正しますか?私なら右図下部のようにします。ここは大半の方も同様に思われているのかと思います。これまで私は多くの方の資料を見てきましたが意外とこの点がおざなりになっていたケースが多々ありましたのであえて取り上げてみました。どうぞご注意ください。

図形や文字の配列、タイトル位置やメッセージをキレイに揃える

例) ツリー構造図作成時のケース



図形や文字の配列、タイトル位置やメッセージをキレイに揃える

例) タイトル位置やメッセージを揃える

2. スライド作成のステップ
2-3. スライド作成: 優先度高

③ 言葉遣いは平易で分かりやすく
その言葉みんな知っている? 知らない言葉は注釈を

例) よくわからない略語

- 今四半期のEPS(注1)の増加に、投資家は満足していた
- 海外での好調な売上により、EBT(注2)が増加した
- 当社の売上は過去5年間でCAGR(注3) 8%を達成している

注1:EPS(Earnings Per Share)-株当たり利益
注2:EBT(Earnings Before Tax)税引前利益
注3:CAGR(Compound Annual Growth Rate)年平均成長率

図形に加えて、タイトルやメッセージの開始位置等も左図のように揃えるようにしましょう。また位置もさることながらタイトル、見出し、本文の文字サイズもそれぞれ大きさを統一する、何か意図がないのであれば原則フォントも統一しましょう。

駆け足となりましたが今回は以上です。次回は残り2つの注意事項について触れます。

【田野 照宣】

□ 編集後記

年が明け、寒さが一段と厳しくなってきました。少し前まで「今年の夏も本当に暑かったですね」と話していたのが嘘のように、今では厚手のコートが手放せない季節です。とはいえ、私が子どもの頃と比べると、日増しに寒い期間も短くなっているような印象を受けます。

変化してきたのは季節だけではありません。物価高も感じる今日この頃です。私には息子がいますが、昔は100円でさまざまな駄菓子を買うことができました。しかし今では、同じ金額ではほとんど何も買えない時代になってしまいました。

とはいえ、気温や物価の変化について、単に昔を懐かしんでいるわけではありません。我々は常に変化に適応し、力強く生きていく必要があります。AIの台頭により、コンサルタントの価値が今後どうなっていくのか見えにくい部分もありますが、人が生きている限り課題は常に存在し、それを解決できる人材は世の中から必要とされ続けると感じています。

環境を嘆くのではなく、前向きに捉えながら、これからも力強く歩み続ける中で、中小企業診断士の価値がますます高まっていけばと感じる日々です。

【清野 裕樹】

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