

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. 127

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

8月号 目次	
・ 会長あいさつ	1
・ 令和8年度県協会新任役員のご紹介	2
・ 9/10(木)創業相談会の告知	10
・ 14土業合同くらしと経営のなんでも相談会参加報告	10
・ 秋のオリエンテーションの告知	11
・ 会員支援2部からのお知らせ	12
・ スターターキットのご案内	12
・ 専門道場のご案内	13
・ 新実践塾のご案内	13
・ 令和を築く診断士（二原万結会員）	14
・ 診断士の匠（福田幸俊会員）	15
・ 神奈川県中小企業活性化協議会様インタビュー	16
・ 生成 AI 時代のデータマネジメント(1)	19
・ 最前線から学ぶ経営(1)	20
・ 人と AI の共創時代(1)	21
・ 中小企業の DX の現実解を考える(1)	22
・ 人事制度から見る組織文化(1)	23
・ 小規模商圏における店舗出店のポイント(1)	24
・ ソーシャルセクター支援(1)	25
・ 神奈川から世界を見据えるキラボシ企業	26
・ 取適法施行と中小企業経営戦略(1)	27
・ 編集後記	28

□ 会長あいさつ

日頃は協会活動にご理解賜り、ありがとうございます。

2026年6月21日に開催された令和8年度定時総会は無事に閉会し、会員の皆さまから今年度の事業活動の承認を頂き本格的に稼働をスタートさせることができました。

今年度の活動方針は昨年度に立案した「会員診断士が拠り所として集う『サードプレイス』の創造」と「地域経済を導く『産業振興シンクタンク』への進化」を掲げさせて頂いています。「会員診断士が拠り所として集う『サードプレイス』の創造」とは、会員一人ひとりが、学び、交流し、実践することを通じて成長できる「サードプレイス」の構築を目指しています。「地域経済を導く『産業振興シンクタンク』への進化」は、中小企業の社会的振興をリードするシンクタンクとしての機能強化を目指しています。昨年度の活動において、これら2つの方針のもと、会員の皆さまのご協力のもと、ブラッシュアップしたり、新たな活動の柱を打ち立てたりすることができたと思います。

今年度、新たな取組として、神奈川県産業労働局産業部産業振興課さまと、経済産業省「地域経済牽引事業計画」を神奈川県下で推進する事業をコンソーシアムで取り組む事となりました。この事業は、地域未来投資促進法に基づき「地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす『地域経済を牽引する企業』を計画認定」する施策です。神奈川県内においては神奈川県庁が推進しており、当協会としましては、公益推進部内「神奈川経済牽引プロジェクト」が中心となり、コンソーシアム事業体として、認知度向上に向けたPR活動と専門家派遣制度の準備を進めています。



ぜひ、今年度も、会員の皆さまに協会活動にご参画頂き、「サードプレイス」と「シンクタンク」の進化に向けて、全力を尽くしていく所存です。 【天満正俊】

令和 8 年度県協会新任執行役員のご紹介

6月21日（日）、令和8年度の定時総会が開催され、今年度の新体制が発足しました。新しく県協会の執行役員になられた皆さんをご紹介します。

<会員支援 1 部>

【仲野 邦彦（なかの くにひこ）】執行役員/創業相談会 PJ 担当

- 県協会入会年度 令6会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
生命保険会社に入社し、IT 部門、主計・収益管理部門、グループ会社総務部門長、NPO 法人事務局長、グループ IT 子会社経営企画部等での業務に従事し、今年3月末をもって退職いたしました。
2026年4月からは事業承継を営む会社に勤めています。



【専門分野・得意分野】

- ・経営企画、経営管理、人事、内部統制、情報セキュリティ
- ・プロジェクトマネジメント

- これまでの協会活動
2024年度 テクヨコ 2025 で経営相談に参加
2025年度 公益推進部 SDGs プロジェクト第四期（2025年度）チームリーダー
実務補習副指導員（2025/8-9）
テクヨコ 2026 で経営相談、ミニセミナーに参加
創業相談会（2026/3）相談員
参加している登録グループ AI ビジネス研究会、かながわ再生承継研究会、かながわ補助金研究会
川崎・横浜北地域創成ネットワーク、神奈川実践 IT 研究会

ご挨拶・抱負等

2026年3月の創業相談会に相談員として参加させて頂き、創業・副業・起業に関する相談についてのニーズの多さを実感いたしました。今年度は、執行役員の立場で今年度の創業相談会プロジェクトの成功、そして創業相談会イベントのさらなる発展に貢献できればと思います。よろしくお願い致します。

【向笠 圭介（むかさ けいすけ）】執行役員/テクニカルショウヨコハマ出展 PJ 担当

- 県協会入会年度 令5会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
移動通信キャリアの開発部門で携帯電話によるインターネット接続システムの開発／運用に従事。その後、資材調達部門の調達プロセス改革や法人向け不採算サービスの黒字化等を実施。
現在はオペレーションセンターのマネジメントに従事。（企業内）



【専門分野・得意分野】

- ・可視化／数値化／計数管理
- ・問題解決／トラブルシューティング技法
- ・国家資格キャリアコンサルタント

- これまでの協会活動
2024年度 テクヨコ 2025 で経営相談とミニセミナーに参加
2025年度 テクヨコ 2026 でリーダー（ミニセミナー）に従事
参加している登録グループ ビジネス IT 研究会、かながわ補助金研究会

ご挨拶・抱負等

「テクヨコ」では2年前にミニセミナーと経営相談を経験させていただき、とても勉強になりました。昨年はミニセミナーのリーダーという立場で「運営」する側も経験させていただきました。今年度は、これまでの経験を活かして執行役員という立場で出展プロジェクトの成功に貢献できればと思っています。よろしくお願い致します。

【浅野 智晴（あさの ともはる）】執行役員／同期会、新入会員支援担当

- 県協会入会年度 令6会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
大学卒業後、IT業界にて約20年間、システム開発・プロジェクトマネジメント、システム保守・運用などに従事してきました。現在は企業内の情報システム部門にて、基幹システムの保守・運用やDX推進、業務改善等に携わっています。2024年に中小企業診断士登録。

【専門分野・得意分野】

- ・IT戦略、DX推進、業務改善・システム導入
- ・プロジェクトマネジメント
- ・生成AIをはじめとしたデジタル技術の活用



- これまでの協会活動
2024年度 令6会運営委員 テクヨコ2025で経営相談、ミニセミナーに参加
2025年度 第7回実務従事（矢野指導員）参加
参加している登録グループ かながわコンテンツ創造研究所、企業理念経営研究会、人材アセスメント研究会

ご挨拶・抱負等

私自身、同期会での活動を通じて、同期の診断士とのつながりから多くの刺激や学びを得るとともに、協会内のさまざまな活動に参加するきっかけをいただきました。新たに入会された皆様にとって、同期同士のつながりを深めることはもちろん、協会内のさまざまな活動を知り、一歩踏み出していただけるような環境づくりを支援していきたいと考えています。どうぞよろしくお願いいたします。

<会員支援2部>

【上塘 裕三（かみとも ゆうぞう）】執行役員/スターターキット担当

- 県協会入会年度 令6会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
外食販売システムや医療情報表示システムなどの営業に30数年間携わりました。2024年に中小企業診断士登録、2025年に独立。現在は、信用保証協会の専門家派遣による製造業・小売業の支援、デイサービス事業者支援、未病産業社会実装モデル事業の事務局などに取り組んでいます。

【専門分野・得意分野】

・まだ「これが専門」と言える分野は模索中ですが、30数年の営業経験を生かした販路開拓に関心があります。リテールマーケティング（販売士）1級の資格も活かし中小企業を支援していきたいと考えています。

- これまでの協会活動
2025年度 会員支援3部 理論政策更新研修講師探索委員
2026年度 会員支援2部・未病産業社会実装モデル事業メンバー



ご挨拶・抱負等

このたび、県協会の役員を務めさせていただくことになりました。

私自身、2024年に診断士登録をし、2025年に独立した、新米の独立診断士です。独立してからは、先輩診断士の皆さまから多くのことを教えていただく機会があり、人とのつながりや情報交換の大切さを実感してきました。そこで今回、役員として「診断士になったけれど、何から始めればよいのか分からない」「どのように仕事につなげていけばよいのか分からない」という方が、気軽に先輩や仲間とつながり、情報交換できる機会を増やしていきたいと思っています。私自身もまだ学びの途中です。皆さんと一緒に学び、一緒に活動し、県協会をより身近で活気のある場にしていきたいと思っています。微力ではありますが、会員の皆さんのお役に立てるよう取り組んでまいります。どうぞよろしくお願いいたします。

【小水 博之（こみず ひろゆき）】執行役員

■ 県協会入会年度 令5会

■ プロフィール（略歴・専門分野等）

長年、ITベンダーやメーカーにおいて、プロジェクトマネージャーとして、情報システムの開発やソフトウェア製品の開発・販売立ち上げに従事。利用者における人間系の業務フローを含めてシステム全体を構築し、業務全体が円滑に運営されることを常に意識して設計。

特にECサイトの構築においては、集客のしくみや施策も併せて提案。

企業勤務は、病院・診療所向けソフトウェア製品・クラウドサービス製品メーカーの開発本部長を以て卒業。

2025年4月より、独立診断士として「湘南IT経営研究所」をスタート。



【専門分野・得意分野】

- ・売上向上やコスト削減に一番効果があるポイントを見つけ出し、解決手段としてITを飛び道具としてビジネスに活用すること
- ・単にITを導入するのではなく、人間系のしくみも併せて見直すこと

■ これまでの協会活動

2024年度 テクヨコ2025 運営委員（会場設営担当）

2025年度 理論政策研修 運営委員／新実践塾 研修支援スタッフ／テクヨコ2026 相談員

ご挨拶・抱負等

独立診断士として「湘南IT経営研究所」をスタートして、1年数か月が経過しました。

準備もままならない中、暗闇の中にジャンプしてしまいましたが、ようやく落下も止まり、だんだん周りが見えるようになってきました。

会員の皆さんに対しては、企業内診断士における副業の実務ノウハウや、将来の独立を見据えたトレーニングをはじめ、独立するにあたって準備しておくべきことをお伝えできればと存じます。

【宮川 典之（みやがわ のりゆき）】執行役員/専門道場担当

■ 県協会入会年度 令7会

■ プロフィール（略歴・専門分野等）

大学卒業後、鉄道系ディベロッパーに入社。子会社の財務諸表分析や事業部の経営計画策定等に従事した後、スポーツ事業を担当。ゴルフ練習所の支配人、フィットネスクラブの立ち上げ・閉鎖、システム開発等、幅広い業務を経験。

その後、税理士事務所にて財務諸表分析や事業コンサルティングに従事し、現在は独立診断士として活動。



【専門分野・得意分野】

- ・財務会計・管理会計、事業計画策定・業務改善支援
- ・スポーツマーケティング

■ これまでの協会活動

2025 年度 令 7 回運営委員/勉強会担当

2025 年度 SDGs プロジェクト(セミナー講師)、未病産業社会実装モデル事業運営事務局

ご挨拶・抱負等

診断士として活動の幅を広げたいと考え、2024 年 12 月に当協会へ入会いたしました。令 7 会では勉強会担当として研修の企画・運営に携わり、このたび縁あって協会主催の研修を担当することとなりました。多くの診断士の皆さまから刺激を受けながら、皆さまの診断士活動に役立つ、有意義で実りある学びの機会をお届けできるよう努めてまいります。

<会員支援 3 部>

【近藤 洋大（こんどう ひろお）】執行役員/理論政策更新研修担当

■ 県協会入会年度 令 3 会

■ プロフィール（略歴・専門分野等）

2005 年（平成 17 年）中小企業診断士登録。兵庫県出身。

大学（農学部）で醸造学、食品加工、生物化学等を学ぶ。前職は公務員で酒類製造業の技術支援等に携わる。退職後の現在は独立診断士・税理士として活動。酒類製造業の支援及び中小企業の税務の支援等を行っている。

【専門分野・得意分野】

- ・酒類を中心とする食品・飲料の製造技術
- ・財務会計
- ・資格：中小企業診断士、税理士、J.S.A.ソムリエ（日本ソムリエ協会）



■ これまでの協会活動

令和 3 年度 令 3 会運営委員（総務担当）

令和 6 年度・7 年度 理論政策更新研修委員（運営委員、講師探索委員）

ご挨拶・抱負等

この度、執行役員を仰せつかりました。中小企業診断士の資格更新にかかわる理論政策更新研修の担当ということで、責任の重さを感じています。神奈川県協会の理論政策更新研修は、県内はもとより他都道府県の受講者からも高い評価を得ています。その高い評価の維持・向上のために、できることを考えながら講師探索、会場運営その他業務に取り組んでいきたいと考えています。会員の皆様のご理解とご協力をよろしくお願いいたします。

【中村 昌司（なかむら まさし）】執行役員/理論政策更新研修担当

■ 県協会入会年度 令 6 会

■ プロフィール（略歴・専門分野等）

食品業界の調達・購買部門にて 20 年以上、原料バイヤーとして従事し、海外サプライヤーとの直接輸入・貿易実務、食品安全認証への対応、価格交渉・価格転嫁の実務を一貫して担当してまいりました。食品関連の中小企業を主対象に、輸出戦略・食品安全・価格転嫁の各領域で支援を行っています。

- ・食品安全認証（HACCP/FSSC22000/JFS）の導入・運用支援
- ・価格転嫁・価格交渉の実務支援



- ・食品の輸出戦略立案とサプライヤー・貿易実務

【専門分野・得意分野】

- ・食品安全認証（HACCP／FSSC22000／JFS）の導入・運用支援
- ・価格転嫁・価格交渉の実務支援
- ・食品の輸出戦略立案とサプライヤー・貿易実務

■ これまでの協会活動

2025 年度 理論政策更新研修 運営委員会

ご挨拶・抱負等

このたび会員支援 3 部の執行役員として、理論政策更新研修を担当いたします。全会員が毎年関わる研修ですので、まずは滞りなく安定的に運営することを第一に取り組んでまいります。受講される皆さまにとって少しでも有益で満足度の高い研修づくりに振り向けていければと思います。あわせて、運営の効率化も考えております。また、食品業界での経験も、機会があれば会員の皆さまとの連携に活かされれば幸いです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

【山下 典明（やまし のりあき）】執行役員/理論政策更新研修担当

■ 県協会入会年度 平成 25 年（2013 年）

■ プロフィール（略歴・専門分野等）

大学卒業後、システムエンジニアとして約 10 年従事、その後、社会保険労務士法人事務所へ入所、現在に至ります（約 15 年従事）。人事労務各種手続きや給与計算、就業規則等の整備および年間 500 件を超える労務相談にも対応、人事労務面からの企業支援を実施しています。所属事務所内で人事労務監査の実施方法を確立、法令遵守を前提とした働き方改革を代表とする人事労務コンサルティングにも従事しています。



【専門分野・得意分野】

- ・人事労務全般（行政手続き・社内規程整備・各種制度設計・調査対応・労務相談対応）
- ・人事労務監査（定期監査・M&A・IPO・etc）
- ・働き方改革コンサルティング（㈱ワーク・ライフバランス 認定上級コンサルタント）

■ これまでの協会活動

2024 年度 SDGs プロジェクト メンバー
テクニカルショー横浜 経営相談員

2025 年度 理論政策更新研修 運営委員
テクニカルショー横浜 経営相談員・セミナー登壇
実務補習 副指導員

ご挨拶・抱負等

このたび会員支援 3 部の執行役員として、理論政策更新研修を担当いたします。受講者の皆様が安心して講義視聴に集中できる準備そして運営を心掛けてまいります。同時に、受講者の皆様から寄せられるアンケートをもとに、研修内容および環境の更なる充実化と運営効率化もすすめていきたいと考えています。どうぞよろしくお願いいたします。

<広報部>

【大澤 一樹（おおさわ かずき）】執行役員/メルマガ運用、HP 制作、Facebook 運用担当

- 県協会入会年度 令6会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
メーカー・商社で約16年間企画・営業職として携わり、現在はWebマーケティング会社で広告運用・SEO・Web集客支援に携わっています。
医療・ペット・音楽・法律・住宅など多様な業種のクライアント10社以上を支援し、リスティング広告の運用、SEO、アクセス分析、Web制作までを一貫しながら、コンサルティング支援を手掛けています。

【専門分野・得意分野】

- ・Webマーケティング（リスティング広告・SEO・アクセス解析など）
- ・集客・販促施策の立案・改善支援
- ・データ分析による広告運用・改善施策

- これまでの協会活動
令和6年度 テクココ広報・創業支援相談委員
令和7年度 会報委員・秋オリ運営



ご挨拶・抱負等

このたび広報部を担当させていただくことになりました大澤一樹と申します。

普段の業務で培ったWeb・SNS運用の知見を活かし、メルマガやHP、Facebookを通じて、協会の活動や会員の皆さまの魅力をより多くの方に届けられるよう努めてまいります。

会員相互のつながりを深め、協会全体の活性化に少しでも貢献できればと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

【大田 雄一（おおた ゆういち）】執行役員/会報担当

- 県協会入会年度 令7会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
大学卒業後、マーケティング会社、ソフトウェア開発会社を経て、精密機械メーカーにIT営業として入社。現在は、ICT戦略部で社内の基幹システム導入を担当しています。また、個人事業主としてもWebサービスを開発・運営中（利用ユーザー1万名以上）。

【専門分野・得意分野】

- ・DX・IT化支援
- ・基幹業務システム導入、建設業向け原価管理改善
- ・若手営業やSE向けの資料作成スキル教育

- これまでの協会活動
2025年度 メルマガ委員



ご挨拶・抱負等

昨年度はメルマガ委員を経験しました。本年度は執行役員として会報を担当いたします。協会の活動を広く知ってもらい、一人でも多くの会員の皆様にとって、活躍できる場所や新たな挑戦の機会を見つけていただけるような会報を目指して参ります。また、私自身も協会員の一人として、協会活動により積極的に取り組み、活気ある協会づくりに貢献したいと考えています。お互い一緒に診断士として成長していきましょう。よろしくお願いいたします。

【園田 泰造（そのだ たいぞう）】執行役員/理論研修 HP 更新・養成機関対応担当

- 県協会入会年度 平 27 会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
 - 1988 年 大手通信会社入社 企業ネットワーク高度化に携わる。
 - 1992 年 大手ゲーム機メーカー入社 情シス部門で全社ネットワーク導入プロジェクトサブリーダー、ゲームの営業企画部門にてマーケティングを担当
 - 1998 年 IT 企業入社 システム開発、システムコンサルタントとして ICT 経験を積む
 - 2004 年 個人事業主（業務委託）として 大手通信業オフィシャルサイト運営プロジェクトマネージャー
 - 2017 年 IT 企業入社 中小～大手企業のデータ分析及びファクトに基づく施策提案業務を推進
 - 2026 年 7 月 独立診断士として活動開始



【専門分野・得意分野】

- ・データ分析に基づく Web マーケティング
- ・ICT 導入・運用支援

■ これまでの協会活動

- 2026 年度 診断士プレゼン大会運営、テクヨコ広報、創業支援相談会運営
- 2025 年度 創業支援相談会運営、秋オリ運営
- 2024 年度 診断士プレゼン大会運営

ご挨拶・抱負等

データ分析に基づく Web マーケティングや ICT 導入・運用支援を得意としております。2026/7 より独立診断士として、診断士活動、協会活動を強化し、今後さらに対応可能ドメインを拡げていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

【堀 真樹（ほり まさき）】執行役員/大学連携講座担当

- 県協会入会年度 令 7 会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
 - ・2012 年、横浜市内の地域金融機関入社。10 年以上、営業職として中小企業金融に従事。資金調達支援を中心に経営者に寄り添った経営戦略策定、財務改善提案を得意とする。
 - ・2025 年、家業である神奈川区六角橋の銭湯「親松の湯」の取締役役に就任。広報、対外活動担当として日本文化の継承に尽力。

【専門分野・得意分野】

- ・経営戦略策定
- ・財務・会計、資金調達支援

■ これまでの協会活動

- 2025 年度 理論政策更新研修運営委員
- 2025 年度 帝国ニュース記事執筆
- 2025 年度 読売新聞記事執筆



ご挨拶・抱負等

今年度より広報部執行役員を仰せつかりました。県内に拠点を置く大学で会員の皆様が活躍する機会を創出する「大学連携講座」の運営を担当します！ 中小企業財務のプロとしてクライアントのお困りと解決に奔走します。よろしくお願いいたします！

<公益推進部>

【永松 優希（ながまつ ゆき）】執行役員/横浜市、指定管理者選任委員管理担当

- 県協会入会年度 令7会
- プロフィール（略歴・専門分野等）
九州大学農学部卒業後、佐賀県庁、横浜市役所に約20年間勤務し、産学官連携・農商工連携等の中小企業支援を含む幅広い行政業務に従事しました。2025年5月に中小企業診断士登録。人材・組織分野の専門性を高めるため、2026年7月にキャリアコンサルタント試験を受験しました。

【専門分野・得意分野】

- ・農業分野（農業経営、農商工連携、有機農業）
- ・人材育成・組織支援（人材戦略、キャリア形成・能力開発、組織づくり）



- これまでの協会活動
令和7年度 令7会副会長・勉強会
令和7年度 創業相談、SDGsプロジェクト（Bチーム）

ご挨拶・抱負等

このたび、公益推進部の執行役員を務めさせていただくこととなりました。約20年間の行政経験を活かし、横浜市をはじめとする行政機関への働きかけを通じて、中小企業診断士の認知度向上に努めます。また、指定管理者業務等の新たな業務機会の創出につなげ、会員の皆様の活躍の場を広げられるよう取り組んでまいります。

9/10(木) 創業相談会の告知(会員支援1部)

夢をカタチに！
あなたの創業を
サポートします

神奈川県中小企業診断協会主催
創業相談会 (無料)

9/10(木) 11:00~19:00
(18:00受付終了)
新都市プラザ
横浜そごう地下2階入口前

詳細はコチラ
相談会の事前申込みはこちら！

【主催】一般社団法人神奈川県中小企業診断協会

「創業支援」をテーマとした無料経営相談会を今期も開催します！
(9月・3月) 毎回 30~50 件を超える多くのご相談を承っています。
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9月10日(木) 11:00-19:00、2交代制で16名で相談を実施。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

【予定施策】①無料相談5ブース設置。1ブース2名の相談員体制

- ②参考情報のQRコード集の作成・配布・自治体・支援機関施策紹介
- ③会場パネル展示④広報宣伝活動 PR 動画 PR 配布 ⑤創業クイズ実施/ノベルティ配布・創業支援での事前勉強会の開催・創業プロセスに関する当日配布チラシの作成

後援/神奈川県

◆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。



(前回の様子) 5ブースが満席

・ マイクでのよびこみ

・ 事前創業勉強会

【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 佐藤 三洋・仲野邦彦・絹田 明子 (SNS)】

14士業合同くらしと経営のなんでも相談会参加報告(会員支援1部)

法律、税金、社会保障、不動産、経営等でお困りの方！
ひとりで悩まずに、まずは専門家にご相談を！

14士業合同くらしと経営のなんでも相談会

相談料無料

開催日：2026年7月25日(土)
相談時間：13:00~17:00
場所：神奈川県弁護士会館 (横浜市中区日本大通9番地)

無料の事前勉強会を開催いたします。
<https://www.kanagawa-law.or.jp/info/form/14syugyou/14syugyou.html>

弁護士・税理士・公認会計士・司法書士・行政書士
社会保険労務士・不動産鑑定士・土地家屋調査士
建築士・中小企業診断士・社会福祉士
弁理士・宅地建物取引士・マンション管理士が一同に集結！

例えば、最近になった法律の改正、相続のトラブル、借金、不動産の売却、など、色々な悩みがあります。この専門家に相談したいのですが、どうしたらいいのでしょうか？

無料で相談してほしいのですね。無料で相談してほしいのですね。無料で相談してほしいのですね。

お電話、お申し込み、お問い合わせ先
〒231-0021 横浜市中区日本大通9番地 TEL 045-211-7700

神奈川県中小企業診断協会では、各種士業の方々と定期的な情報交換し、士業間の連携を進めています。

本年も、例年実施している14士業合同くらしと経営のなんでも相談会に参加。診断士ブースに相談があり、アドバイスをを行いました。

【日時】2026年7月25日(土)

【場所】神奈川県弁護士会館

【当協会からの相談員】

小柳一郎会員・中村光太郎会員・水野愛子会員

【相談内容】

- ①現在、不動産収入などあるが、法人なりをさせたほうがメリットはあるか？
- ②法人なりさせた場合に相続税などメリットはあるか？
- ③法人なりの具体的な方法は？

【所感】当相談会は、例年、利用者の満足度が高く、本年も、「先生方の人当たりも良く、丁寧でわかりやすい」「年1回だけではなく、もっと開催して欲しい」「困ったことが起きたらまた相談したい」というお声上がるなど、利用者の方々にワンストップサービスを提供し、士業間の協力連携を深めるという目標を十分達成できたと思います。相談員の皆さまにとっても実践の経験や他士業との有意義な交流の機会となりました。

(当日士業の皆さまと)

【会員支援1部 理事 齋木 真紀子/執行役員 箱山 玲】



秋のオリエンテーションの告知(会員支援1部)

■概要

日程：2026年10月12日(月/祝) 14:00-18:30

場所：かながわ労働プラザ AB ホール (JR 石川町駅徒歩 5 分)
+ オンライン

参加形態：会場参加かオンライン参加かお選びいただけます

費用：無料 ※懇親会参加の方は懇親会費用 3000 円

(ケータリング/フード+飲み放題)

※詳細・申込⇒ <https://sindan-k.com/support/guidance/>

■プログラム(予定)

<第1部>(14:00~16:30)

◆協会・士会の紹介

- ・会長挨拶[天満正俊会長]
- ・県協会活動紹介/プロジェクト紹介[神奈川県中小企業診断協会理事]
- ・同期会・新入会員支援の紹介[神奈川県中小企業診断協会理事]
- ・企業内診断士による会員活動紹介
- ・独立診断士による会員活動紹介
- ・かながわ士会活動概要[貝吹岳郎理事長]
- ・入会/更新案内[坂本尚隆事務局長]

◆相談会

(協会) 観光 PJT・SDGs PJT、実務ポイント取得、執筆活動、企業内、独立、他

(かながわ士会)

(登録グループブース)

EMS 認証取得支援プロジェクト・神奈川医療介護経営研究会・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・企業理念経営研究会・
経営変革実践研究会・国際ビジネスを研究し実践する会・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・マーケティング実践研究会(計 13 ブース)

<第2部>

懇親会(16:30~18:30)

飲食をしながら交流を図り気の合う仲間を見つけられる懇親会。おひとりでも気軽にご参加できます。

■PR メッセージ

- ・入会検討の方と合わせ、入会歴の浅い方・これまで協会活動に参加できていなかった方や、更なる活動を目指している方への情報提供を目的としています。昨年は150名を超える方が参加で盛況でした。
- ・様々なバックグラウンドと活動経験をもつ会員の体験談や、「オープン&フラット/多様で豊富な実践の場/登録G/地元貢献/研修機会」など魅力を発信し、今後の診断士活動への有意義な情報を提供することで、診断士活動や当協会について理解を深める内容です。
- ・先輩診断士による個別のご相談や質問などを伺う時間、懇親会も行う予定です。ぜひご参加ください!

(昨年の様子)



秋オリ委員/斎藤 慎一郎会員(令7会)、
石渡 健悟会員・奥田 英彦会員・
水野 愛子会員・森 靖久会員(令8会)



【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】

□ 会員支援2部からのお知らせ(会員支援2部)

2026年度は、内閣府の地方創生に関連して副業案件が大幅に増加する見込みとなっていることを踏まえ、その担い手として会員が現場で活躍できるよう、研修内容を大幅に強化することを目指しております。

研修体系については、各個人が必要な研修を受講し時間を効率的に活用できるように、「スターターキット」「新実践塾」「専門道場」「マスターコース」の4分類を維持しつつ、マスターコースを、3テーマで開催する予定です。また、広く会員から研修テーマと講師を公募する形式に加え、今年度からは会員支援2部が会員ニーズに基づいたテーマ設定を先に行い、それに合致する講師の公募を進める形式を追加し、より会員の皆様のニーズに応えていく予定です。

■ 2026年度の研修体系全体像



□ スターターキットのご案内(会員支援2部)

「スターターキット」は、独立したばかりの診断士の方は勿論、独立をご検討中の皆さま、そして、企業内診断士の皆さまの「診断士試験には合格した。でも、ここからどうやって診断士として活動すればいいの?」という悩みにお答えしてきました。

今年度から、診断士のタイプ(企業内、独立予定等)ごとのニーズに合わせたコンテンツをそろえるとともに、開催方法も皆さまの利便性を考えた方法へ変更いたします。

先輩診断士の経験を基に、自らの活動のヒントを見つけて頂ければと思います。

【講座テーマ】

今年度からテーマ内容を変更し、次の4テーマになります。

1. 企業内診断士として活躍するためのヒント
2. 診断士として独立するためにすべきこと
3. 診断士のIT活用 生成AIの活用/各種診断ツール
4. 診断士として学ぶべきこと資格取得後の実践スキルアップ

そして、開催方法は、従来のリアルタイムのオンライン形式から、YouTubeへの公開方式へ変更となります。公開後は見たいコンテンツを、見たい時に視聴できるようになります。

【公開予定】10月初旬予定

【受講料】従来通り会員は無料です。

【会員支援2部 執行役員 上塘 裕三】

□ 専門道場のご案内(会員支援 2 部)

会員支援 2 部では、今年度もオンライン（Zoom）講義形式による「専門道場」を開講いたします。「専門道場」は、診断士が関心をもつテーマ、実務で必要とするテーマを取り上げ、専門力を深掘りすることを目的とした研修です。今年度は、昨年とは方針を変更し、診断士ニーズにマッチするテーマを会員支援 2 部内で事前に絞り込み、各分野において経験豊富で実践的な知見を有する方を講師に迎えて開催いたします。各分野の専門性を高めたい方、実務に直結する知識・ノウハウを学びたい方の積極的なご応募をお待ちしております。

【本年度のテーマ】

1. 診断士の実務に役立つ生成 AI 活用（生成 AI 中級者対象）
2. 特定業種における経営支援の勘所
3. 中小企業のためのサイバーセキュリティ入門～診断士が知っておくべき実務ポイント～

【開催日時】 10 月 3 日(土)、11 月 14 日(土)、12 月 5 日(土) （テーマごとの開催日は未定）
いずれも時間は、9:30-11:00

【開催方法】 オンライン（Zoom）

【受講料】 2,000 円（税込）／回

【会員支援 2 部 執行役員 宮川 典之】

□ 新実践塾のご案内(会員支援 2 部)

会員支援 2 部では、会員の皆様が「実務で即実践できるスキルの習得と活用」の場として、今年度も「新実践塾」を開講いたします。本塾は、単なる座学にとどまらず、独立・副業・企業内での活動において「明日から使える実践スキル」の獲得と、講師・塾生同士の強固なネットワーク構築を目的としています。今年度は、昨今の診断士ニーズに対応した「5 つの重点テーマ」を中心に、各分野のスペシャリストを講師に迎えて開催いたします。専門性を高めたい方、活動の幅を広げたい方の積極的なご応募をお待ちしております。

【本年度のテーマ】

1. 中小事業者の価格交渉
2. 中小企業の資金繰り支援
3. CMS ツール（Contents Management System）を活用した自社 HP 作成
4. 補助金申請支援の高度化と効率化
5. 顧客の本音を引き出すヒアリング・コーチング

【開催日時】 10 月 18 日(日)、12 月 13 日(日)、1 月 16 日(土)、1 月 30 日(土)、2 月 20 日(土)
いずれも時間は、13:30-16:30

【場所】 中小企業センタービル 13 階会議室（予定）

【受講料】 4,000 円（税込）／回

【会員支援 2 部 執行役員 清水 政樹】

【令和を築く診断士(二原万結会員)「ITを手段に経営の本質的な課題に向き合う」】

「令和を築く診断士」では、様々な分野で活躍している協会会員の方々をご紹介します。今回は2024年11月に中小企業診断士の登録をされ、現在は独立診断士として活躍されている二原万結会員にお話を伺いました。

■自己紹介をお願いします

新卒でIT企業に入り、メガバンクのシステム開発プロジェクトでPMを担当していました。目的や必要機能の整理、費用感や開発期間の検討、委託先選定、進捗・品質管理まで伴走する仕事です。2026年7月から中小企業診断士として独立したばかりです。プライベートでは2歳の娘がいて、にぎやかな毎日を過ごしています。

■診断士になる決断をした理由を教えてください

妊娠中にキャリアと生活の理想を真剣に考えたのがきっかけです。仕事も子育ても自分時間も大切にしたいと、会社員だけでは難しいかもと感じ、選択肢を増やすために資格を検討しました。夫が診断士の勉強を始めていたこともあり、「独立できる資格」と知って挑戦。軽い気持ちでは受からない試験ですが、負けず嫌いも後押しして合格することができました。一次試験7科目を通じて、経営は多視点が必要だと実感し、面白さを感じました。結果、独立という人生の選択につながり、この決断を良かったと思うように頑張っていきます。

■現在の活動を教えてください

独立前は研究会で座学中心に学びました。独立後の現在は、公的機関の専門家登録や診断士仲間との協業、紹介先企業の支援など、複数ルートで企業支援に携わっています。また、大学での講義登壇など新しい挑戦にも取り組んでいます。

得意分野のIT支援が多く、人手不足解消やAI活用など、経営戦略としてITを位置づける伴走を重視しており、まずは小さな一歩から成功体験を積んでもらう進め方を心がけています。先輩診断士などのサポートもいただきながら挑戦の幅を広げているところです。

■大切にしていることやポリシーはありますか

「なぜやるのか」という目的を常に確認しています。依頼内容をそのまま形にするのではなく、背景の課題や真に実現したいことを捉え、本質的な支援に落とし込みます。ITは手段であり、企業成長に資する形で設計するのが基本です。

コミュニケーションでは、社長の「SNSをやりたい」「AIを使いたい」といった意向を否定せず尊重しつつ、効果的な前工程の優先を提案するなど工夫をしています。意見を押し付けず、内側の事情に耳を傾ける姿勢を大事にしています。

スタンスとしては「楽しみながら真剣に」。限られた時間だからこそ、期待を超える価値を出すことに集中しています。

■今後の抱負を教えてください

ITに限らず、領域を越えて挑戦していきます。中小企業の悩みは幅広く、経営の視点で多面的に支援できる診断士の強みを自分でも磨いていきたいと考えています。具体的には創業支援に興味があります。柔軟な発想を持つ学生や、出産を機にキャリアを考え直す女性など、構想はあるけれど一歩が踏み出せない人たちの背中をそっと押せる存在になりたいです。

また、これから診断士として活躍したい方へは「現場に出る機会をつくる」ことをおすすめします。リアルから学ぶことで、前に進む実感が得られるはずです。

■後記

とても温かな印象で笑顔を絶やさず語ってくれた二原さん。その一方で将来の展望を語っている時には芯の強さを見せる姿が印象的でした。「楽しみながら真剣に」という仕事に対しての向き合い方も心に残り、私自身も背筋が伸びる思いでした。今後のご活躍を期待せずにはいられない取材となりました。

【人見 大輔】



【プロフィール】
2024年11月 中小企業診断士登録
2026年7月 中小企業診断士として独立
2歳のお子さんの子育て奮闘中

■ 診断士の匠(福田幸俊会員) 人として正しい行動が信頼と成長につながる

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、機械商社勤務を経て48歳で独立し、現在は事業再生や資金調達支援を中心に活躍されている福田幸俊さんにお話を伺いました。

● ご経歴と独立までの経緯について教えてください

大学卒業後、機械商社に入社し26年間勤務しました。発電所や製鉄プラントなど大型案件に携わりましたが、40代で体調を崩したことを契機に今後の働き方を考えるようになりました。また、自社に経営戦略を担う機能が十分になかったことから、**経営そのものを体系的に学びたい**との思いを強くし、**中小企業診断士**を目指しました。48歳で退職し、退路を断って養成課程に進み、修了後そのまま独立。独立当初は、中小企業診断士として何ができるのかさえ手探りの状態でした。1年目は**11の研究会に参加し、とにかく経験を積む**ことを優先しました。その後、2年目で**コロナ禍**に直面しましたが、専門学校講師の仕事を継続できたことで収入を確保しながら、**苦境に直面する飲食店を中心に多くの支援を経験**してきました。様々な活動を通じて、**自身は営業経験を活かした新規事業支援や販路開拓支援が強み**であることを再認識し、現在の支援スタイルを築いてきました。



【プロフィール】
機械商社で26年間勤務し、発電所や製鉄プラントなど大型設備の営業に従事。2018年に独立。主に新事業支援、経営計画立案、資金調達支援を行っている。

● 現在のお仕事について教えてください

現在は信用保証協会や東京都中小企業振興公社などの公的機関からの依頼を中心に、**経営改善計画の策定、資金調達支援、補助金支援**などを行っています。また、紹介を通じて継続的な支援を行う企業も増えています。長年の営業経験を生かし、**新規事業や販路開拓に関する支援を得意**としています。

● 仕事の中で大切にしていることを教えてください

最も大切にしているのは**コミュニケーション**です。**経営者の言葉だけでなく、表情や仕草、姿勢からも本音や課題を読み取り**、十分な信頼関係ができるまでは踏み込んだ改善提案は行いません。**社長が自ら主体的に語り始めたら、十分なコミュニケーションができ、信頼関係が構築できているサインだと考えています**。また、支援の開始時には**必ずゴールを明確にし、相手に合わない施策を無理に押し付けない**ことを心掛けています。たとえ一般的には有効な施策であっても、経営者が納得できない方法を無理に勧めることはありません。大切なのは**解決策を押し付ける**ことではなく、**経営者自身が気づき、納得して行動できるよう支援すること**です。これこそが、**診断士の役割であり価値**だと考えています。

● 今後のビジョンを教えてください

今後は**事業再生分野への取り組みをさらに強化**したいと考えています。経営改善では対応できず、**民事再生や第二会社方式などの選択肢が必要となる企業への支援体制を整えたい**。なぜなら、過去に親族が事業失敗によって苦勞した姿を目の当たりにした経験が、その原点にあります。中小企業経営者に同じような苦しみを味わってほしくないとの強い想いが、ビジョンにつながっています。

● 若手診断士に向けたメッセージをお願いします

私の好きな言葉に「**疾風に勁草（けいそう）を知る**」があります。調子が良い時には多くの人が集まりますが、**本当に困った時に支えてくれる人こそ大切にすべき存在**だという意味です。若手診断士に対しても、「**診断士である前に、一人の社会人、人間として誠実であってほしい**」と思います。**小さな相談にも、儲かるかどうかではなく、まず相手に寄り添って支援してほしい**。また、勉強だけで満足せず、実践経験を積んでほしい。そうした積み重ねが、必ず長期的な成功につながります。

福田さんのお話から、知識や手法以上に「**信頼関係を築く姿勢**」が診断士に求められていることを学びました。また、インタビューを通じて、**人としての誠実さや正しい行動を積み重ねることこそが、長期的な信頼と成長につながる**ことを改めて実感しました。

【井上 雅之】

□ 神奈川県中小企業活性化協議会 ～企業の新陳代謝を促す伴走者～

物価高騰やゼロゼロ融資の返済本格化など、資金繰りに悩む中小企業は増加しています。こうした中、収益力改善や再生支援、再チャレンジ支援のプラットフォームとして重要な役割を担うのが中小企業活性化協議会です。今回は、神奈川県中小企業活性化協議会で金融機関からの出向者（トレーニー職員）として研鑽を積む永田真由さんにお話を伺いました。

■ 神奈川県中小企業活性化協議会について

——神奈川県中小企業活性化協議会とは、どのような組織ですか？

中小企業活性化協議会は「産業競争力強化法」に基づいて経済産業省から委託され、47都道府県それぞれに設置運営されている公的支援機関です。主に、事業者の収益力改善や事業再生のための計画策定の支援や、再チャレンジのための円滑な廃業支援を行っています。組織の体制としては、統括責任者に加え、金融機関出身者や公認会計士、弁護士等、事業再生の実務に精通した統括責任者補佐、およびトレーニーと合わせて現在17名で構成されています。

——最近の相談の傾向を教えてください。

2025年度は相談企業が386社あり、そのうち3期連続赤字が164社、リスク（借入金の返済猶予）を受けているのが181社と、深刻な業績不振に陥っているケースが半数を超えていました。廃業についての相談にいられた事業者も94社あり、これは相談全体の24.4%に及びます。

財務状況がかなり傷んだ状態になってから協議会に来てくださる方が多いように感じますが、これは協議会の知名度が低いことが一因とも考えられます。そのため、金融機関向けに勉強会を開催して、協議会についての理解を深め、金融機関経由でのご相談が増えるように取り組んでいるところです。



神奈川県中小企業活性化協議会
統括責任者補佐 永田真由さん

■ 活性化協議会の重要ミッション「廃業支援」

——永田さんは川崎市信用保証協会からの出向という立場ですが、支援の現場で感じる両組織の違いはどんな点ですか？

支援フェーズの違いを特に感じます。協議会に相談にいられる事業者は、金融機関からの借入金の返済に困っていたり、場合によっては廃業も検討していたりとかかなり経営状態が逼迫した状態であることが多い印象です。事業者の進退に関わる相談を受ける立場として私自身もより気を引き締めて臨んでいます。

——協議会の支援のひとつである「廃業支援」の具体的な支援内容を教えてください。

私たち活性化協議会の根拠法である産業競争力強化法は、産業の新陳代謝を促す方針が定められており、再生だけでなく廃業の支援も行っています。ご相談を受けて計画を作っていくと、その中でどうしても現実が見えてきてしまい、再生ではなく廃業の選択肢をお示しするケースも少なくありません。廃業するにしてもなかなか決心がつかない、けれどこのままだとギリ貧になって法的整理しかないという場合には、経営者保証ガイドラインの制度を使い、保証債務の免除を受けることができる場合もあることをお伝えしています。ガイドラインの制度利用は私的整理になるので、信用情報に傷がつかず、事業者として再チャレンジしやすくなるという利点もあります。協議会にアクセスいただければ、このような制度に詳しい専門家がアドバイスできるため、早めにご相談に来ていただきたいと思っています。

「“廃業”や“破産”が避けられない」と言われても... まだできることはあります!

～雇用の維持、個人破産回避などの「円滑な廃業」のススメ～

はじめに

中小企業活性化協議会(活性協)は、公正・中立な立場から、収益力改善支援、再生支援などを通じて、中小企業の経営改善及び事業再生を支援しています。他方で、様々な要因から事業再生にも着手できず、活性協に相談した時点ではもはや事業再生が困難な状態に陥っている事業者も多くいらっしゃいます。活性協では、そのような事業者が新しい企業の体質に對しても、再チャレンジ支援を実施しています。再チャレンジ支援では、いわゆる「円滑な廃業」や数年的な経営者などに向けた支援を行うとともに、当該企業の保証人に対しては保証債務整理を進めた

個人破産回避の支援をしています。
廃業や破産が避けられない場合であっても、早期に決断すればその後の負担は減り、その後の経営者や従業員の間で円滑な再チャレンジにつながる可能性があります。お悩みの方は、是非お早めに活性協までご相談ください!

本書の目的

本書集は再チャレンジ事例やその成功要因を紹介することで、再チャレンジ支援を受けることを検討している企業や、これを議論している企業の判断を補助し、活性協への早期相談を促すことを目的としています。

一般的にイメージされる「破産」や「廃業」では、事業が完全になくなり、経営者も全ての財産を失う恐れがあります。しかし、実際にはそんなことはありません。「破産」や「廃業」と一口に言っても様々なバリエーションがあり、中には企業が破産しつつも事業は継続できるケースや、経営者の破産を回避できるケースもあります。

是非、中小企業活性化協議会の再チャレンジ支援を受けたことで実際にどのようなことが実現できたのかを、本書集を通じてご確認いただければと思います。

ご紹介事例

紹介している各成功事例では、以下のような問題の達成するために、円滑な廃業、数年的な破産がなされています。

成功事例 1 → P.3
● 事業を完全に撤退し、事業の一部を残す
● 従業員の雇用を継続する

成功事例 2 → P.5
● 製造業に関する事例
● 個人破産を回避し、住宅を残す
● 個人破産を回避し、新しい事業に切り替える

成功事例 3 → P.6
● 建設業に関する事例
● 個人破産を回避し、新しい事業に切り替える

成功事例 4 → P.7
● 飲食業に関する事例
● 個人破産を回避し、新しい事業に切り替える

成功事例 5 → P.8
● ホテル事業に関する事例
● 事業を完全に撤退し、事業の一部を残す
● 個人破産を回避し、住宅を残す

一方、失敗事例では、以下のような事象に陥ってしまった破産の事例です。

失敗事例 → P.4
● 経営者に関する事例
● 事業を継続せず、利用者に負担を強いる
● 従業員の雇用を維持できない

中小企業活性化協議会のご紹介

中小企業活性化協議会(活性協)は、中小企業の活性化を支援する「公的機関」としてすべての都道府県に設置されており、専門家との相談を無料で受けることが可能です。本書集の成功事例を通じて、少しでも自社事業の先行きなどで不安なことがありましたら、各都道府県の活性協にお気軽にご相談ください。

中小企業活性化協議会

再チャレンジに関連するスキーム別	当該スキームを実施するメリット
私的整理手続	終いの手続で金融機関等から同意を得ることで企業の破産を回避することが可能。また、原則として金融機関等からの借入金の返済を一旦停止し、返済計画へも変更を付けたい。
法的整理開始後に事業譲渡を実行	企業が法的整理(破産、民事再生など)に陥ることで、事業や資産の全部または一部を残せる。
経営者保証ガイドラインを活用した保証債務整理	企業が破産となった場合でも、ガイドラインに沿って金融機関等から同意を得ることで個人破産を回避することが可能。また、住宅等の資産も残せる可能性がある。

1 中小企業活性化協議会(活性協)の再チャレンジ事例集

本書集で使われる用語の説明

再チャレンジ

- 破産や破産を免れたとしても、経営者が再挑戦を行うこと。
- また、本書集では、廃業や破産が避けられない場合における、経営者や従業員の再挑戦や新たな事業展開などを目指す。円滑な廃業や数年的な破産に陥った状態から立ち上がることを指す。

円滑な廃業

- 私的整理手続や事業譲渡などを用いることで、企業及び経営者の破産を回避し、従業員や取引先などへの影響を可能な限り小さくしながら、廃業を実現すること。

数年的な破産

- 企業が破産になる場合でも、以下のような形で、その影響を最小限に留めること。
● 事業譲渡や再挑戦、企業や資産を継続する
● 経営者の保証人の破産は回避する

中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ事例集 2

「中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ事例集」パンフレットより

——それだけ逼迫していると、相談内容が第三者に知られることを不安に思う事業者もいるのではないのでしょうか？

私たち協議会は「公正中立・事業性重視・秘密厳守」の三原則に基づいて運営されています。事業者からのご相談は一切口外しないので、安心して相談に来てほしいです。財務的には公正中立に、一方的に返済を迫るようなこともありません。ただ、一時的に財務面が改善しても事業そのものが改善しなければ根本的な解決にはならないため、事業の将来性分析や収益力向上についてもご支援させていただいています。

——そういった方は、金融機関から早期につながっていただきたいですね。

そうなんです。活性化協議会を知らない事業者も多く、協議会の認知度向上が課題の一つであると考えています。保証協会では、条件変更や専門家派遣等の申込を通じて経営に課題を抱える事業者と接する機会が多くあるため、事業者を早期に適切な支援につなげることができます。収益力改善支援のフェーズから業況回復を目指すことは比較的取り組みやすいのですが、事業再生支援、再チャレンジ支援のフェーズになると、どんどん元の業況に戻るのが難しくなってしまうので、資金があるうちに相談していただけた方が、傷が浅くて済むケースが多いです。

■ 活性化協議会と金融機関の連携を強化する「トレーニー制度」

——活性化協議会は、金融機関からの出向者を受け入れる「トレーニー制度」があります。この制度について詳しく教えてください。

トレーニー制度は、活性化協議会における事業再生支援ノウハウを、各地の金融機関に還元するための制度として2024年に始まりました。信用保証協会や銀行、信用金庫、信用組合などの職員が半年から一年間の任期で協議会へ出向し、実習やOJTでノウハウを習得して各組織に持ち帰るためのプログラムです。全国のトレーニーで行う集合研修もあり、私も先日参加してきました。各協議会の支援内容に関する情報交換が行われたり、中小企業診断士や弁護士、再生系サービサー等のセミナー研修が行われ、貴重な学びと交流の機会になっています。

——トレーニーの経験を通じて、どのような学びを持ち帰りたいと考えていますか？

再生支援の手法そのものであったり、協議会の支援メニューを詳しく知ること、事業者に適した支援と、それを把握するための能力を身に付けて持ち帰れたらいいなと思っています。保証協会に戻った後、事業者の話を聞いて「この事業者はもしかしたら専門家派遣より協議会の支援メニューの方が合っているかもしれない」と想起できるイメージです。迷ったときにも「ちょっと協議会に相談してみよう」ができる関係性が築けているのは心強いです。

他にも、協議会のオフィスがある神奈川中小企業センターには「よろず支援拠点」や「事業承継・引継ぎ支援センター」もあり、私が持っているそれらの繋がりを後輩にも繋げることで、この経験を組織へ還元できるのではないかと思います。

■支援の現場で光る、中小企業診断士としての学び

——今年、永田さんは中小企業診断士登録されました。資格取得の経緯について教えてください。

診断士の資格を取ろうと思ったきっかけですが、保証協会で代位弁済の業務を担当していたときに、廃業される方や連絡がつかなくなってしまう方が結構いらっしゃることに衝撃を受けました。事業者がそのフェーズに至る前にアドバイスができる知識がほしいと思い、診断士の勉強を始めました。ほかに、職場内で診断士資格を持って輝いている先輩たちに憧れたというのもあります。

取得にあたっては、職場の支援を受けて中小企業大学の養成課程に通いました。半年間の研修期間を経て、今年5月に登録となりました。大変だったこともありますが、即戦力を育てるカリキュラムは学びがいがあり、一緒に学んだ仲間にはこれまで自分が関わったことがない職種の人もいて、視野が広がったという点でも良かったなと思います。

——診断士として学んだことが、支援の現場でどのように役に立っていると感じますか？

事業者の話を聞いていると、自社の強みや弱みがあまり見えていないと感じることがあります。そんなときに、診断士として学んだ知識やフレームワークが頭の中にあると、状況を整理したり、改善のための課題を見つけやすくなったりします。

ヒアリングでも、これまでは自分の気になった点を中心に質問してしまうこともあったのですが、診断士の勉強をして頭の中にフレームワークが出てくるようになったので、質問すべきことが自ずと浮かぶようになりました。たとえば、組織の話をしていればバーナードの「組織の3要素」のことを思い出し、コミュニケーションに問題がありそうだからより深く聞いておこう、というような感じですね。診断士の勉強は、支援の現場でもしっかり役に立っていると感じます。

■まとめ：活性化協議会と中小企業診断士との連携

——最後に、中小企業診断士に向けてのメッセージをお願いします。

協議会の立場としては、『早めの相談が大切』ということを重ねてお伝えしたいです。事業性の回復については、事業者さまご自身や診断士の皆さまが尽力される部分かと思いますが、複数の金融機関の調整などは、診断士だけでは対応が難しい部分です。そういうときに、国の補助金を使って専門家のアドバイスが受けられる協議会の支援を受けてほしいなと思います。もしご支援先や身の回りで経営に困っている方がいらっしゃる場合は、まず協議会のことを思い出して、なるべく早めにご相談をいただくと幸いです。

【水野 愛子】

□ 生成 AI 時代のデータマネジメント (1) AI よりデータ

はじめまして。2026 年診断士登録の安東と申します。化学メーカーでの研究開発を経て IT 業界へ移り、製造現場のわかるエンジニア/コンサルタントとして企業の AI・データ活用を支援してきました。

これまでの経験を通じて強く感じているのが、生成 AI 活用の成否を左右するのは、AI そのものだけではなく、**その前提となる「データ」**であるということです。データマネジメント自体は生成 AI 以前から存在する考え方ですが、生成 AI の普及により、その重要性はさらに高まっています。本連載では、社内規程・業務マニュアルを生成 AI で検索・活用するケースを題材に、中小企業でも実践できるデータマネジメントについて、全 4 回で紹介します。

■ 生成 AI で何が変わったのか

これまで社内の規程、マニュアル、提案書、技術文書などは、主に「人が読んで使う」情報でした。生成 AI の登場により、こうした情報を AI が直接参照し、質問への回答や文書作成などに利用できるようになりました。

つまり、これまで人が経験や文脈を補いながら利用していた情報を、**AI にも理解・活用できる状態にしておく必要**が生じています。生成 AI の性能が向上するほど、「どの AI を使うか」だけでなく、「どのようなデータを与えるか」が活用成果を左右するようになったのです。

■ 社内情報を生成 AI で活用してみる

具体例として、従業員 50 名程度の中小企業 A 社を考えてみます。A 社では、就業規則、旅費規程、経費精算マニュアルなどが共有フォルダに保存されています。従業員から総務担当者への問い合わせを減らすため、これらの文書を生成 AI に読み込ませ、質問に回答できるようにすることにします。

例えば、「宿泊費の上限はいくらか」「慶弔休暇は何日取得できるか」「部長はグリーン車を利用できるか」といった質問です。現在では、PDF や Word ファイルを生成 AI に読み込ませて質問することは、専門的な開発をしなくても簡単に試すことができます。

しかし、共有フォルダを確認すると、同じ規程の新旧ファイルが混在しどれが最新版か分からない、ファイル名から内容や適用対象を判断できない、といった問題が見つかりました。さらに、規定には「役員はグリーン車を利用できる」とありますが、部長の扱いは不明です。この状態で生成 AI に読み込ませれば、古い情報を参照したり、判断に必要な情報が足りず、適切に回答できない可能性があります。

■ AI よりデータが重要

生成 AI は「優秀な新入社員」に例えられることがあります。一般的な知識を豊富に持ち、文章作成や要約も得意ですが、入社したばかりでは自社固有のルールや業務の背景までは分かりません。仕事に必要な情報を適切に与える必要があります。

ただし、単に情報を大量に与えればよいわけでもありません。古い情報、重複した情報、意味の分からない情報まで与えれば、AI が正しい情報を選ぶことが難しくなります。

AI モデルの性能はベンダーによって日々改善されます。一方、自社のデータを整理し、その意味や信頼性を維持できるのは自社自身です。また、同じ生成 AI を他社も利用できるからこそ、**自社固有のデータは差別化の源泉**にもなります。生成 AI 時代には、情報を単に「保管する」のではなく、**人にも AI にも「活用できる状態」にするデータマネジメント**が、これまで以上に重要になるのです。

■ 支援現場でのポイント

生成 AI 活用の相談を受けた際には、ツールやモデルを選ぶ前に、まず「どの業務で使いたいのか」を確認します。そのうえで、「その業務にはどの情報が必要か」「その情報はどこにあるか」「最新版か、信頼できるか」と順番に確認していきます。

AI ありきでデータを集めるのではなく、「**業務→必要な情報→データ整備**」の順番で考える。これは、中小企業の生成 AI 活用を支援するうえで、最初に押さえておきたいポイントです。

次回は、A 社のケースをもとに、対象業務から必要な情報を洗い出し、フォルダ構成、命名ルール、メタデータなどを使って、実際にデータを整えていきます。

【安東 優太郎】

■ 最前線から学ぶ経営 (1) ビジネスモデルを変える企業の発想

はじめまして。伊藤と申します。2023 年度に診断士登録をし、今年度から神奈川中小企業診断協会に参加させていただくことになりました。私は、自動車メーカー、蓄電池メーカー、米 EV メーカーで商品企画、新規事業、営業などに携わってきました。現在は自動車メーカーで新規事業開発を担当しています。本連載では、様々な企業で実際に体験・感じたことをベースに得た示唆を中小企業の皆さまに役立てる記事として 1 年間お届けします。どうぞよろしくお願いします。

■ テスラは「自動車メーカー」ではない

今回は自己紹介を兼ねて、私が深く関わったテスラを例に挙げますが、そこで学んだビジネスに対する考え方は先端企業や大企業だけでなく、中小企業含むすべての企業に示唆を与えています。皆さまのテスラに対するイメージは、電気自動車メーカーやイーロン・マスクなどが多いでしょう。2025 年に中国の BYD へ首位を譲るまで電気自動車(EV)のトップメーカーでしたので、自動車メーカーと位置づけている方がほとんどだと思います。しかし、テスラでは、自社を単なる自動車メーカーではなく、「ソフトウェア・エネルギー会社」と位置付けています。

創業が EV ですし、売上高の多くを EV が占めているのは確かです。しかし、テスラの掲げるミッションは、『持続可能なエネルギーへ世界の移行を加速する』です。そのミッションを実現するために EV、太陽光パネル(日本未展開)、蓄電池事業を展開しています。近年では、蓄電池事業が会社の成長を支えるまでに伸びてきています。

テスラは、そのミッションを実現するために領域を拡大しながら、事業を成長させています。今後は、ロボタクシー、AI、ロボットにも事業領域を広げていくと発表しています。

■ なぜ自動車メーカーの中で世界一の株式時価総額になったのか

自動車の販売実績でいえば、トヨタ自動車は約 1,053 万台、一方テスラは約 163 万台と 6.5 倍の開きがあります。しかし、株式時価総額で見ると、トヨタ自動車は約 53 兆円、テスラは約 219 兆円と逆転しています。

自動車メーカーの利益の源泉は、新車販売や用品販売による収益です。EV は電池コストが高く、EV 販売で利益が出ていないと言われていたのですが、テスラは徹底的な効率化により EV の販売でも利益を出しています。

テスラが他自動車メーカーと異なるのは、新車販売以降も継続的に利益を上げる仕組みを作り上げていることです。例えば、EV を販売し確保した CO² 排出権を他自動車メーカーに販売、EV の充電インフラ網からの収入、OTA(スマホのように後からソフトウェアアップデートする仕組み)による機能アップデート(基本無料。有料プランへの踏み台の位置づけ)、FSD(完全自動運転ソフト)のサブスク販売などです。このような新車販売後も稼ぎ続ける仕組みが株式時価総額の違いに繋がっています。

■ テスラが売っているもの

テスラは、モノ(EV や蓄電池)を売っていますが、ユーザーに提供しているのは、優れた顧客体験(CX)です。全てのテスラ製品がスマホのアプリ 1 つで統一されて、シンプルにコントロールできるという優れた体験こそがテスラが売っているものです。それを支えるのが、強みであるソフトウェアであり、顧客体験(CX)を第一に考える企業文化です。

■ 中小企業への示唆

テスラは優れた顧客体験(CX)を提供することで継続的な収益を生み出しています。中小企業でも売って終わりではなく、その後も稼ぎ続け、長く顧客と付き合う仕組みを考えてみませんか？

製品、設備、サービスを販売して終わりではなく、保守サービス、定期契約、会員制度、データ活用など継続的な接点を持つ仕組みを考えることが、新たな利益の源泉になります。ヒントは、顧客に近い現場や全く違う業界の事例の中にあるかもしれません。診断士として企業支援を行う際にも「何を売るか」だけでなく、「どう利益を生み続ける仕組みを作るか」という視点で考えることが重要ではないでしょうか？

【伊藤 仁人】

□ 人とAIの共創時代（1）私たちはまだAIの能力を引き出せていない

昨年度（2025年度）に引き続き、今年度も「人とAIの共創時代」をテーマに連載を担当させていただきます。私は、中小企業診断士および大学教員として、神奈川・東京を中心に、企業支援とAI・データサイエンス教育に携わっています。本連載では、AIをめぐる最新の動向を分かりやすく読み解くとともに、企業経営や人材育成、日々の仕事にどのように生かせるのかを考察していきます。AIを単なる便利な道具として捉えるのではなく、**人とAIがそれぞれの強みを生かし、新たな価値を生み出すためのヒント**をお届けします。

生成AIが急速に普及するなか、「**AIによって人間の仕事が奪われるのではない**か」という不安が広がっています。文章の作成、プログラミング、データ分析、顧客対応など、これまで人間が行ってきた仕事の一部を、生成AIが短時間で処理できるようになったためです。しかし、AIが技術的にできることと、実際の職場で行っていることは同じではありません。**AIの能力を考えるときには、理論上の可能性と現実の利用状況を分けて捉える必要があります。**

1. AIの「理論上の能力」と「実際の利用」

米国のAI企業Anthropicは、2026年3月に公表した調査報告書(*)において、AIが労働市場に与える影響を測定するための新しい指標として、「**観測された曝露（observed exposure）**」を提案しました。

ここでいう「曝露」とは、**ある職業の業務がAIによる自動化や効率化の影響を受ける程度**を意味します。これまでの研究では、主に「その業務を大規模言語モデルによって理論上どの程度効率化できるか」が評価されてきました。しかし、技術的に実行可能であっても、法律上の制約、専用システムとの接続、人間による確認や意思決定の必要性、企業側の導入体制などによって、実際にはAIが利用されていない業務も少なくありません。

そこでAnthropicは、理論上のAI能力だけでなく、Claude（Anthropicの生成AI）が実際の仕事でどのように利用されているかを組み合わせました。さらに、AIが人間を補助する利用よりも、AIが業務を自動的に処理する利用を重く評価し、その業務が職業全体に占める時間の割合も考慮しています。つまり、「**観測された曝露**」とは、AIができる可能性ではなく、**実際の職場においてAIによる自動化や代替がどの程度進んでいるかを示す指標**と捉えることができます。

2. AIはまだ能力の一部しか使われていない

調査結果から明らかになったのは、**AIの実際の利用範囲が、理論上可能な範囲よりもかなり小さい**ということです。例えば、コンピュータ・数学関連職では、**仕事を構成する業務の94%に大規模言語モデルを活用できる可能性があると推定**されています。一方、コンピュータ・数学関連タスクで実際にClaudeの利用が確認された業務は**33%**にとどまりました。職業別では、コンピュータプログラマーの観測された曝露が75%と最も高い一方、料理人、整備士、救命員、バーテンダーなど、身体的作業や対面業務を中心とする職業では、AI利用がほとんど観測されていません。この結果は、現在の生成AIが能力を十分に発揮していないことを意味します。言い換えれば、**生成AIは「役に立たない」のではなく、組織や個人が、AIを仕事の流れに組み込む方法をまだ確立できていないのです。**

3. 問われるのはAIの能力ではなく、人間の使い方

AIが仕事を变えるかどうかは、AIの性能だけでは決まりません。**企業や働く人が、AIにどのような役割を与え、どの業務を任せ、人間がどこで判断するのかによって結果は大きく変わります。**現在、私たちはAIの能力の一部しか利用できていません。だからこそ、AIを単に人間の仕事を奪う存在として恐れるのではなく、**人間の能力を補い、ともに価値を生み出す存在として捉える必要があります。**

これからの時代に重要なのは、「**AIに何ができるか**」を知ることに加え、「**AIとどのような関係を築くか**」を、私たち自身が主体的にデザインすることです。私自身、中小企業診断士として、各企業固有の業務フローや、経営者・従業員の意向を丁寧にくみ取りながら、**人とAIが互いの強みを生かせる最適な関係性**を構想し、その実現を関係機関と連携しながら支援していきたいと考えています。

【井上 雅之】

(*) <https://www.anthropic.com/research/labor-market-impacts>

□ 中小企業の DX の現実解を考える (1) 中小企業の DX

DX(Digital Transformation)という言葉が定着して久しい一方で、「DX とは何なのか」「何から始めればよいのか」という声はまだまだ多く聞かれます。特に、中小企業では大企業の成功事例をそのまま参考にするのが難しく、とまどう経営者も少なくありません。本連載では「中小企業における DX の現実解」という視点で、DX の進め方について考えていきます。

■ DX とは

一口に DX といっても、その定義・考え方には幅があります。例えば、経済産業省が発表しているデジタルガバナンス・コード 3.0 では、DX を「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」と定義しています。また、ガートナー社は「デジタル技術やデータを活用して製品、サービス、ビジネスモデルを変革し、最適化や新たな価値の創出を推進・実現すること」と述べています。

共通しているのは「Digital」や「Transformation(変革)」が最終目的ではなく、それを通じてビジネス上の競争優位や新たな価値を創出することを目指している点です。その意味では、手段が IT・デジタルであるというだけで、一般的な業務改善や組織変革と本質は同じという見方ができるかもしれません。

DX の段階は、一般的に以下のように分類されます。

段階 1. デジタル化されていない状態

段階 2. 情報のデジタル化(デジタイゼーション)

段階 3. プロセスのデジタル化(デジタライゼーション)

段階 4. ビジネス・組織の変革(デジタルトランスフォーメーション)

2025 年度版「中小企業白書(HTML 版)」(第 1 部 第 1 章 第 5 節)によると、DX に取り組み始めた中小企業は増加しているものの、いまだに初期段階(段階 2)の企業が過半数を占めています。

■ 大企業と中小企業

大企業では、経営層をトップとした DX 部隊を編成して、変革の全体像(グランドデザイン、ロードマップ)や中長期の予算計画をまず策定し、それをベースに施策の詳細化を行うことで DX の全体最適化を図っています。

一方、中小企業の場合は人材や予算に余裕がない場合も多く、DX のノウハウも少ないため、このような大規模な DX 計画を策定・実行することは容易ではありません。かといって場当たりにデジタル化を進めていくと、システムの乱立やデータの分断が発生して DX の恩恵を十分に受けられないだけでなく、システムの維持管理コストが膨らみ、逆に経営の負担となる恐れがあります。

大企業のような壮大な計画を描くことは難しい。一方で、場当たりの対応では効果を得にくい。このジレンマが、中小企業の DX を停滞させている一因と考えられます。

■ 中小企業の DX

私は、中小企業が上記のような理由で DX の推進をあきらめてしまうのは大変もったいないと感じます。中小企業の場合、大企業のような大がかりな設計図を描くのは難しくとも、現時点で考えられる「DX で何を実現したいのか、どのような会社になりたいのか」の大まかな方向性を定め、まずは小さな取り組みから始めてみるのがよいのではないかと思います。

中小企業の強みは、経営と現場の距離が近く、改善・軌道修正の小回りが利く点にあります。一直線に目的地に向かおうとするのではなく、現場と専門家の意見を取り入れながら小さな改善を繰り返し、自社にとっての最適な DX の形を見つけていくことが、中小企業にとっての現実的な DX の進め方だと考えます。

次回以降は、具体的な DX の手法や、生成 AI の普及で DX の進め方はどう変わるのかなどを考えていきます。

【勝野 大輔】

□ 人事制度から見る組織文化 (1) 人事制度とは

皆さんこんにちは。中小企業診断士の清野です。これまで約20年間人材業界で企業の人事課題の解決を支援してまいりました。ここではその知見をもとに、日頃中小企業の経営支援をされている皆様へ少しでも有意義な情報をお届けできれば幸いです。今回は、知っているようで知らない人事制度というものについて筆を執らせていただきます。

1. 人事制度とは「人を成長させるためのマネジメントツール」

人事制度という言葉を聞くと、「社員を評価する仕組み」「給与や賞与を決める仕組み」というイメージを持つ方も多いのではないのでしょうか。しかし、人事制度の本来の役割は、社員を査定することだけではありません。人事制度とは、会社と社員がともに成長するためのマネジメントツールです。企業が持続的に成長するためには、社員一人ひとりが同じ方向を向き、組織として力を発揮することが必要です。組織とは単に人が集まった状態ではなく、共通の目標を持ち、その目標達成に向けて一人ひとりが貢献し、コミュニケーションを取りながら協働することで成立するものです。人事制度は、この組織を機能させるための重要な仕組みの一つであると言えます。

2. 人事制度を構成する3つの仕組み

人事制度は、一般的に「等級制度」「報酬制度」「評価制度」の3つの仕組みから構成されています。これらは単独で存在するものではなく、相互に連動することで機能します。

(1) 等級制度 — 社員への期待を明確にする仕組み

等級制度は、人事制度の骨格となる仕組みです。社員に求められる役割や能力、責任範囲を階層化し、「会社が社員に何を期待しているのか」を明確にします。例えば、一般社員、リーダー、管理職では求められる役割は異なります。等級制度とは社員の役割（Role）を定義する仕組みです。

(2) 報酬制度 — 貢献に対して処遇する仕組み

報酬制度は、「誰に、どのような基準で、どれだけ報いるのか」を決定する仕組みです。会社への貢献度や役割、能力などに応じて給与や賞与などの処遇を決定します。また、報酬制度は単なる金銭的な配分ではありません。「会社はどのような働き方や成果を大切にしているのか」という経営から社員へのメッセージでもあります。

(3) 評価制度 — 人事制度を運用するための仕組み

評価制度は、人事制度を機能させるための中心的な仕組みです。社員の成果や行動、能力を把握し、昇格や報酬などの処遇につなげる役割があります。ただし、評価制度の目的は社員を順位付けすることではありません。上司と部下が目標や課題について対話し、社員の成長を支援する機会として活用することが重要です。

3. 人事制度は企業文化を形成する

人事制度は企業が何を大切に、どのような行動を評価するのかを社員に伝える仕組みであるために、長期的には組織風土や企業文化にも大きな影響を与えます。例えば、「長く働くこと」「ミスをしないこと」「協調性」を重視する制度であれば、社員は安定や組織の一体感を大切に作る傾向が生まれるでしょう。一方で、「個人の売上」「成果」「目標達成」を強く評価する制度であれば、個人の成果を重視し、競争意識の高い組織文化が形成される可能性があります。

どちらが正しいということではありません。重要なのは、自社が目指す経営方針や組織のありたい姿と、人事制度が一致していることです。人事制度とは、企業の未来をつくるための経営システムなのです。

【清野 裕樹】

□ 小規模商圈における店舗出店のポイント（１） 商圈の広がりと「量」を捉える

はじめまして。人見大輔と申します。大手コンビニエンスストアチェーンで、20 年以上にわたり店舗開発の仕事に携わってきました。主に神奈川県内の出店を担当し、物件の選定だけでなく、契約交渉や工事工程の管理、開店に至るまでの一連の業務を任されています。

今回から 4 回にわたり、商圈という「面」の見方や、立地という「点」の選び方、物件そのものの選び方など、店舗開発の経験から得た店舗出店の考え方を、業種を問わず活用できる形でお伝えしていきます。

■ 商圈の範囲を確認する

自店に足を運んでくださるお客様が、どのあたりまで住んでいるのかを把握することが、出店戦略の起点になります。

業種はもちろん、幹線道路沿いか駅前かといった立地条件によっても、その広がり方は大きく異なります。徒歩や自転車が中心の地域もあれば、車で来店が前提となる地域もあり、同じ業種であっても土地柄によって商圈の大きさは変わってきます。

すでに開業後であれば、手元にある来店データや配達先の住所を地図に落とし込み、自店の商圈をおおよその半径で捉えてみましょう。来店客の 7 割前後が含まれる範囲を「1 次商圈」、それより外周を「2 次商圈」と位置づけるのが一般的です。

開業前であれば、近隣の同業種の店舗や、類似する業態の商圈を参考にすることも一つの方法です。

■ 商圈の「量」と「質」を数字で確かめる

商圈の中にどれだけの人が住んでいるか、そしてどのような人が住んでいるかは、公的な統計から誰でも調べることができます。

人口の数字は、その地域に実際に暮らしている、つまり夜間の滞在者数を示すものであり、狙いたい客層がどの程度暮らしているかを推し量る材料になります。

世帯数を見れば、単身者中心の地域なのか、家族世帯が多い地域なのかという「質」の違いも浮かび上がります。

統計局のホームページなどから統計データを取得し、地域を選んで集計し、年齢構成や男女比、世帯人数を比較する作業は手間がかかりますが、勘や経験則だけに頼らず、こうした裏付けを積み重ねることが、的確な出店判断につながります。

統計は取得した時点のものにすぎないため、数年単位での増減傾向も確認しておく安心です。

■ 従業者数から「昼間人口」を読む

もう一つ押さえておきたいのが従業者数です。これは、その地域で働いている人の数を示す指標で、自宅から勤務先へ移動する人の流れをもとに、日中どれだけの人が滞在しているか、いわゆる昼間人口を推計する手がかりになります。

従業者の業種構成を見れば、オフィス街的な性格が強いのか、住宅地としての性格が強いのかも見えてきます。オフィス街であれば平日の昼間に、住宅地であれば夜間や休日に、それぞれ需要のピークが生まれやすいという傾向もあります。

夜間人口と昼間人口の両方を組み合わせることで、時間帯ごとに表情を変える商圈の実態がより立体的につかめます。

■ まとめ

商圈を捉える第一歩は、来店データをもとにおおよその範囲を描くことです。そのうえで、人口や世帯数、従業者数といった公的統計を組み合わせ、「量」と「質」の両面から地域の姿を確認していきます。夜間人口と昼間人口を併せて見ることで、時間帯によって変わる商圈の実像がつかみやすくなります。こうした基礎データの裏付けがあってはじめて、次に紹介する集客施設や動線の見方も生きてきます。

今回は、商圈のポテンシャルを高める集客施設と、商圈の成り立ちについて取り上げます。

【人見 大輔】

□ ソーシャルセクター支援 (1) NPO支援を始めたきっかけ

1. はじめに

初めまして、今年診断士登録した水野と申します。本連載では、現在私が取り組んでいるソーシャルセクター支援についてお伝えします。

ソーシャルセクター（環境・教育・福祉などの社会課題解決を目指す NPO や企業等）の現場は、経済合理性の外にあると思われがちです。それゆえ専門家による経営支援の手が届きにくく、深刻なリソース不足に悩まされている団体も少なくありません。しかし、だからこそ、診断士の持つ経営支援の知見・ノウハウが大いに活かせるフィールドだと私は考えています。

2. NPO 支援のきっかけ

私が NPO の支援を開始したのは今年 5 月、プロボノワーカーに登録したことがきっかけでした。プロボノとは、専門知識や職業スキルを活かして取り組む社会貢献活動（ボランティア）のことで、副業制限のある会社員や団体職員でも取り組みやすく、実務経験の積み上げや他流試合の場として最適です。

私は NPO とプロボノのマッチング団体にワーカーとして登録し、すぐに 1 つの団体とつながることができました。そこは障がい者支援事業を行っており、これから自治体の障がい者施設運営事業者としてプロポーザルに応札しようというタイミングでしたが、プレゼン用の企画書や見積書を作成する人的リソースが足りないためサポートしてほしい、というのがプロジェクトとしての要望でした。

3. 中長期的な伴走の必要性

自治体の提示する仕様書に沿って資料を整えていくと、プロポーザル受託後の事業継続に際して、いくつかのハードルがあることが見えてきました。事業拡大に伴う増員と、諸規程を含む人事制度の再整備、そして将来的に認定 NPO を目指す法人がより安定した経営を行うためのファンドレイジング（資金調達）の戦略。単に資料作成をサポートするだけでは不十分で、プロポーザル採択後にこそ診断士の真価を発揮できるのではないかなと思うようになりました。

4. 初めての顧問契約

このようにサポートを進める中で、私は中長期的なビジョンについて NPO 側と目線を合わせることを心がけました。その結果「プロボノのプロジェクト終了後もぜひ伴走支援してほしい」というお言葉をいただき、初めての顧問契約をいただくことができました。新米診断士の私にとって大変ありがたい機会である一方、難度の高い人事課題については社労士の先生のお力をお借りすることになり、士業連携の重要性を身をもって実感することになりました。

5. 資金調達の壁

ここで悩ましいのが資金調達についてです。プロボノとして始めた自分とはもかく、複雑な課題整理と制度設計を引き受けてくださる社労士の先生には、専門家としての対価をしっかりお支払いすべきですが、資金不足の NPO には負担が大きいのも事実です。7 月初頭、無事にプロポーザル採択の報を受けて喜んだのも束の間、あいにく自治体の事業予算には専門家費用を含めることができず、提案していたいくつかの見積も否認されてしまいました。結果として、法人主導での新たなファンドレイジングを開始することになったのです。

6. まとめ

今回は、私がソーシャルセクターである NPO の支援に至ったきっかけと、伴走支援で突き当たった資金調達の壁についてご紹介しました。次回の記事では、NPO をとりまくファンドレイジングの現状と、支援先の実際の取り組み、診断士としての支援内容についてお伝えする予定です。当連載をきっかけに、ソーシャルセクターが取り組む「社会課題とビジネスの両立」に関心を持つ診断士が増えることを期待しています。

【水野 愛子】

□ 神奈川から世界を見据えるキラボシ企業（1）

はじめまして。安田幸一と申します。日本工業大学専門職大学院の養成課程を2026年3月に修了し、5月に診断士登録を行いました。商社の繊維部門で繊維原料から製品までの国内外ビジネスを経験した後に、アパレル小売業に転じ海外市場の開拓、サプライチェーンの構築を行ってきました。

今回から、神奈川から世界を見据える企業を4回の連載で執筆をします。代表者に直接インタビューを行い、海外展開に関心のある方々に参考になるような話題を掘り下げてお伝えしていきます

■取材先概要：株式会社K産業

県央地域で精密板金塗装を手掛ける。2010年代からベトナムへ本格進出。「日本＝少量試作」「ベトナム＝量産・データ作成」という役割分担を整理し、現在は現地第2工場の建設など、次世代への事業承継を見据えた基盤づくりを進めている。

■進出の背景と「国際分業」のねらい

国内で多品種少量化が進み、職人技を持つ人材の確保も難しくなる中、K産業の2代目・F社長は経営の可能性を海外に見出しました。まず2010年にベトナムのダナンへ設計拠点を設立。現地での手応えや人脈の広がりを受け、2013年にはホーチミンに製造工場を立ち上げました。「日本の品質を、現地のコスト感で提供する」を目指し、国内拠点は試作品や数個単位の対応、ベトナム拠点は100～200個規模の量産対応と、強みを生かした役割分担を整えたのです。

■立ち上げの壁と、国内金融機関の手厚い支え

しかし、実際の進出は一筋縄ではいきませんでした。工場建設に必要な許認可の取得が難航し、予定より2か月半も遅れてしまいます。その間も家賃や人件費などの固定費は発生し続け、資本金が底をつく寸前まで追い詰められました。このピンチを救ったのが、日本のメインバンクをはじめとする金融機関でした。現地での借り入れは金利が高いため、日本の金融機関から低利で融資を受け、それを親会社から現地法人へ貸し付ける形をとることで、資金ショート of 危機を乗り切ることができました。

■現場で直面したトラブルと、泥臭いリスク管理

工場が無事に動き出してから、文化や商慣習の違いによるトラブルが続きました。信頼して任せていた現地責任者が無断で競合会社を設立したり、購買担当者が取引先から不当な見返り（キックバック）を受け取って材料費が跳ね上がったりと、組織内の問題が相次いだのです。さらに、頻繁に変わる環境規制や、担当者によって対応が変わる現地行政への対応も重なりました。こうした経験からF社長は「性善説だけに頼らない経営」へ舵を切り、お金の動く最終承認は必ず自ら行うこと、行政や取引先とのやり取りはすべて記録を残すことを徹底し、組織の守りを固めていきました。

■事業の軌道化と次世代へのバトンタッチ

いくつもの試練を乗り越えたベトナム事業は、丁寧なものづくりが評判を呼び、お客様からの紹介で少しずつ拡大。操業から1年半ほどで軌道に乗りました。現場の定着率も非常に良く、勤続3年以上の社員はほとんど辞めない環境が育っています。現在は敷地内で第2工場の建設が進んでおり、F社長は強固になった事業基盤を次の世代へ引き継ぐ準備を着々と進めています。

■取材後記：支援者としての気づき

海外進出の支援というと、どうしても「事業計画」や「市場性」に目が行きがちです。しかし実際の現場では、許認可の遅れによる資金繰り難や、現地特有の人材・組織のトラブルこそが会社を揺るがす最大の脅威になると痛感しました。海外進出の支援においては、手続きのアドバイスだけでなく、万が一の資金危機に備えた資金計画や、現場の泥臭い管理体制づくりまで視野に入れる重要性を深く学びました。新人の私自身、経営者の皆様のリアルな悩みに寄り添い、一緒に考えていける支援者を目指してまいりたいと思います。

【安田 幸一】

□ 取適法施行と中小企業経営戦略 (1) 価格転嫁の現状

はじめまして。重田義人と申します。(令6 会員)

私は製造業の中でも20年以上にわたって自動車業界で仕事をしてきました。業務は一貫して購買・調達の分野に携わっております。この分野でのキャリアを意識してきたわけではありませんが振り返るとこの分野にどっぷり浸かっています。

最近では物価上昇対策、賃上げ、下請法の改正など買う側の調達環境や売り手企業との関係性の変化など互いの取引環境が大きく変化しています。今回から4回にわたり「下請法改正後の中小企業の経営戦略」の観点から特に「価格転嫁」に焦点を当てて、中小企業が今後取るべき方針や留意点などをお伝えしていきます。

■ 価格交渉促進月間のフォローアップ調査結果

2021年9月より、経済産業省が主導して毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」として設定をしています。これは昨今の原材料価格やエネルギー価格、労務費等の上昇分を、中小受託事業者が適切に取引先に価格転嫁ができるよう、発注側企業と受注側企業の価格交渉の促進を目的としたものです。また、この年2回の価格交渉促進月間のフォローアップ調査結果も公表されております。

直近の調査結果である2026年3月の「価格交渉促進月間フォローアップ調査結果」によれば業種全体の価格転嫁率は54.2%となっています。

- ・ 価格交渉が行われた割合 90.7%
- ・ 全体の価格転嫁率 54.2% (内訳 原材料：55.7% エネルギー費：48.9% 労務費：50.0%)

*価格転嫁率とはコスト上昇に対する実際の価格引き上げの額の割合

さて、皆さんは今回の全体の価格転嫁率 54.2%という数字をどう感じられますか？思ったより高い？または低いでしょうか？

■ 価格転嫁率の推移と課題

2022年からの全産業における同調査結果の価格転嫁率の推移を見ると、2025年3月の調査結果から価格転嫁率が50.0%を超えており、直近で54.2%まできているのが現状です。

また、併せてフォローアップ調査では以下のような傾向も明らかになっています。

- ・ 価格転嫁率の構造的課題 (1次請け：55.2% 4次請け以降：45.5%)
- ・ 業種間格差 (化学・機械製造分野などが改善傾向に対してトラックなど運送分野では悪化)

全業種では徐々にではあるが価格転嫁率は改善傾向ではある一方、多重下請構造により取引階層が深い中小受託事業者ほど価格転嫁が進んでいない構造的な問題や、価格転嫁が進んでいる分野と悪化している分野の格差が広がっている実態も報告されており、サプライチェーン全体の価格転嫁は様々な課題が残る状況になっています。

■ 価格転嫁交渉の現場から

「価格交渉が行われた割合」が90.7%という数字が示すように、自身の感覚からも以前より価格転嫁交渉が行われる点においては浸透してきていると感じます。一方で時折、取適法違反のニュースが世間を賑わせている事実を鑑みればまだまだ十分ではないともいえるのかもしれません。

また、価格転嫁を進めるための課題の一つは、自身の経験から中小受託事業者が値上げの説明をロジカルに説明することだと考えています。原材料費、労務費、エネルギー費などの動向を客観的に示している指標は世に多く出回っています。自社で行っている原価管理とそれらの指標を活用したロジックで価格交渉を行うことが王道だと私は考えています。しかし、原価管理を十分に行うには手間と人手が必要になる反面すぐに売上や収益向上につながるものではなく、十分に実施できていない中小受託事業者は多いと考えています。

ただし、長い目で見ると原材料費や労務費、エネルギー費は今後も変動します。これらの費用変動をタイムリーに価格転嫁を進めていくうえでは常日頃の原価管理は価格転嫁交渉には必須であり、その重要性や必要性は今後も増していくと考えています。

■まとめ

今回は価格転嫁の現状を価格転嫁率などの調査結果を踏まえて見てきました。また、そのデータから読み取れる課題、私自身が日常業務の中で感じる価格転嫁の実態などにも触れさせて頂きました。現状や課題から見て取れる通り価格転嫁に一発逆転ホームランはありません。経営環境の変化、市場経済の変化、市況の変化などをうまく取り込みながら取引先と進めていくことがポイントになります。

次回は、取適法改正で買い手と対等なパートナーとなるに当たっての課題について取り上げたいと思います。

*取適法：製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律
(略称：中小受託取引適正化法)

【重田 義人】

□ 編集後記

今回の会報誌の校正・編集を担当した伊藤仁人です。今期の会報委員は9名で担当します。経歴もさまざまな方が集まっており、幅広く皆様に役立つ・興味ある記事をお届けしたいと思います。

サッカーワールドカップ2026がスペインの優勝で幕を閉じました。1986年大会からワールドカップはずっと見ていますが、相手チームの強みを消しあうのがトレンドだったり、逆に自分のチームの強みを前面に押し出すのがトレンドだったり時代とともに変化しています。今回優勝したスペイン代表は、自分たちの強みを押し出すことによって、対戦相手であるアルゼンチン代表の強みを消すことができたというのが勝因だったのかなと思います。企業に置き換えても、自社の強みを理解し、それを活かす戦略をとるのが生き残りにつながる重要な考え方だと感じました。

例年に比べ、残暑はあまり長く続かない予想が出ていますが、それでもまだまだ暑い日が続くと思いますので、水分をしっかりと取りながら体調を崩さないよう過ごしてください。

【伊藤 仁人】

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