

2024
春夏
Vol.7

Tokyo

頑張る中小企業の皆さまと共に。

COMPASS

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 広報誌

特集 — 中小企業基盤整備機構 —

～中小企業を広く、深く、長く支援する～

～人材支援事業のご紹介～

～ハンズオン支援事業のご紹介～

— コラム 診断士の使い方 —

～東京都中小企業振興公社における

中小企業診断士の活躍～

巻頭挨拶

- ▶原理原則に基づいて入出庫を行っていますか？ 01

特集 中小企業基盤整備機構

- ▶中小企業を広く、深く、長く支援する 02
- ▶人材支援事業のご紹介 04
- ▶ハンズオン支援事業のご紹介 06

コラム 診断士の使い方

- 東京都中小企業振興公社における中小企業診断士の活躍 — 08

BPS 総合診断

- ▶デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「BPS総合診断」から始まる 09

- 中小企業施策活用事例集 ～中小企業診断士による検証と提言～ 10

- 中小企業診断士川柳の部屋 11

WEB連載小説 スピンオフ

- シンダンシ・プラス 「欲求抑えがたし」 12

東京都中小企業診断士協会ホームページ

<https://www.t-smeca.com/>



広報誌のバックナンバーはこちら <https://t-smeca.net/tokyo-compass/>

発行元：一般社団法人 東京都中小企業診断士協会
〒104-0061 東京都中央区銀座 2-10-18 東京都中小企業会館 7階
TEL：03-5550-0033 FAX：03-5550-0050
E-mail：info_tokyo@t-smeca.com（会員事務局）
E-mail：info_twork@t-smeca.com（事業事務局）

発行人：森川 雅章
編集人：古山文義、猿川 明
印刷：大和印刷株式会社
発行日：2024年4月（年2回発行）

巻頭挨拶

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

会長 森川 雅章

President Masaaki Morikawa



原理原則に基づいて入出庫を行っていますか？

何十年も前のことですが、私が会社の経理課長をしていたときに起きたことが、中小企業支援に役立っていることがあります。当時は、小口現金の精算は「現金」でしたから、経理課では定期的に現金の補充をしていました。経理担当者は、銀行口座からの払出伝票を作成し、出金金種を一覧表にして、事前に伝えてから銀行に行き、現金を受け取って会社に戻ってきます。会社で出金した現金を確認して、金庫に保管するのですが、ある日、いつもと経理担当者の様子が違っていたのです。何度も現金を数えており、首をかしげていたので、「どうしたの」と聞いてみたところ、「現金が多い」というのです。私も数えてみたところ確かに出金伝票の金額より現金が多かったのです。そうこうしていると銀行の副支店長から「店頭で現金を多く渡してしまったようなのですが、確認いただけますか」との電話があり、「多いようです」と伝え、副支店長と担当者が慌てて会社に駆けつけてきました。会社と銀行で日頃からの取引があったので、無事解決しましたが、もしこれが個人で、その人がそのままどこかに出かけ、現金で買い物をして支払っていたらどうなっただしょうか。

コンビニで買い物をすれば、レジで精算をします。飲食店では、注文した明細が記載された伝票を受け取り精算します。「在庫管理」ができていない会社では、仕入をしたときにモノだけ届いて納品書がないことや、お客様が急いでいるので伝票なしで出庫することなどが起きています。

このようなことが続くと、システム上の在庫数と実際の在庫数に差異が生じ、システム上には在庫があるのに、「なんで倉庫にモノがないんだ。」ということになり、「このシステムは使えない」と言い出

すのです。これは、システムの問題ではなく、日常の業務の仕組みの問題であり、原理原則に基づいてモノを動かしていないからずれが生じるのです。

製造業を例に説明します。1個10円の部品でも、1台100万円の製品でも、会社の財産です。部品や製品の出し入れには原理原則があります。倉庫への入庫時には、仕入先が発行した納品書と部品を照合し、確認してから入庫します。その後、仕入伝票を発行し、システムに登録します。製造現場への出庫に際しては、払出伝票を発行して倉庫から部品を出庫し、製造現場に届けます。製造現場では、組立作業を行い、完成品を倉庫に入庫します。その際には「完成伝票」を発行します。受注により製品を出庫する際には、営業担当が受注伝票または出庫伝票を発行し、この伝票に基づき倉庫から出庫します。

仕入先など外からモノが入ってくる時には、モノが先で、その後伝票を発行する。得意先などへ販売するときは、伝票発行が先で伝票に基づいて製品を出庫する。内部でも倉庫から現場に部品を払い出すときには、伝票に基づいて出庫する。これらのことが原則です。伝票による入出庫が台帳に転記されることで、在庫が更新されます。これが原理原則であり、日常の業務が正しく行われていれば、在庫管理は難しいことではないのです。

昔は、手書きの伝票、手書きの台帳で在庫管理を行っていましたが、今はデータをシステムに入力すれば、台帳への転記が自動で行われ、在庫数が更新される仕組みになっています。原理原則に基づいた業務プロセスを会社に根づかせることが大事です。

中小企業基盤整備機構

中小企業を広く、深く、長く支援する

望月 敬
企画部企画課 主任

中小企業基盤整備機構に新卒で入社。配属された高度化事業部で中小企業組合等のグループを支援し、異動先の震災復興支援部では熊本地震の被災企業を支援。その後、ビジネスマッチングサイト J-GoodTech (ジェグテック) の営業、中小企業大学校での研修を経て現職。



■中小企業基盤整備機構の成り立ちと、その役割を教えてください。

2004年に中小企業総合事業団と地域振興整備公団、産業基盤整備基金が統合し、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）が発足しました。前身の中小企業総合事業団は専門家派遣や人材研修など、中小企業のソフト面の支援を行い、地域振興整備公団は工業団地の整備やインキュベーション施設の設立など、ハード面の支援を行って来ました。こうしたソフトとハードの両面からの中小企業の支援事業を、現在の中小機構が受け継いでいます。さらに金融機関や商工会議所など、中小企業の支援機関に対して、支援ノウハウを提供することもミッションに加えられました。

当機構は北海道から九州まで地域本部が9拠点、沖縄の事務所をあわせて10拠点を有し、中小企業の成長段階に応じて、さまざまな支援策を用意しています。

たとえば、起業・創業期はインキュベーション施設で起業のアドバイザーが相談に対応しています。成長期はハンズオン支援がメインです。半年から1年程度の期間を区切り、支援先の経営幹部や部長級人材にプロジェクトを組んでもらい、専門家の指導を受けながら月2回程度の頻度で「生産現場の改善」「中期経営計画策定」など、課題解決に資するテーマを設定し、アドバイスを実施します。成熟期は事業継承が大きなテーマです。一例として、経営者のバトンタッチをするために承継計画を作り、強みや知的財産など、コアコンピタンスを整理したうえで、円滑な事業承継をサポートします。

■近年、とくに注力している事業を教えてください。

今回は主だった3点を紹介します。

1点目は、SDGsの目標にも関連するカーボンニュートラルの支援です。現在、各地域の経済産業局がカーボンニュートラルの支援に注力しており、当機構の地域本部も連携しています。たとえば、カー

！一目で分かる！中小機構の支援サービス



事業の全体像 (中小機構ホームページより抜粋)。

ボンニュートラルへの対応が急がれる製造業に向けて、中部経済産業局と中部本部が連携し、カーボンニュートラル達成に向けての手引き書を作成しています。特に製造業では、中小企業も対応が遅れると取引に影響しかねないため、CO2の排出量を測るなど、基本的なステップから解説しています。なお、中部本部の取組事例は各地域本部にも共有されています。

2点目は当機構のDX推進と、中小企業のDX支援です。前者は、企業のデータや専門家派遣事業、企業を繋ぐウェブマッチング事業などの支援情報をデータベースで管理し、「いつ誰がどのような支援

をしたのか」の情報を取り出せるように整備を進めています。5年後の目標は、データを参照すると支援プラン案まで事業者に提案できる仕組みにすることです。後者は、中小企業向けのDX支援の一つに、IT化支援策を総合的に発信するITプラットフォームがあります。その代表的なサービス「IT戦略ナビ」では、解決したい経営課題、業務上の問題点などを選択するだけで簡易なIT戦略書が作成可能です。戦略の実行支援では、「IT経営サポートセンター」の専門家による無料相談も受けられます。

3点目は震災復興支援です。令和6年能登半島地震発生後、北陸本部を中心として、復興支援アドバイザーの派遣事業を展開しています。能登半島地震は過去の震災と比べると、雪の影響などもあり生活インフラの回復が遅れています。生活の基盤がある程度回復し、国や県庁などから支援政策が発表されると事業者に対する支援ニーズが高まるため、復興支援に向けて準備を進めています。

■中小機構の注力事業において、どのような中小企業診断士の活躍に期待しますか。

カーボンニュートラル支援では、メーカーなどに勤務経験があり、カーボンニュートラルの取組を経験していた中小企業診断士が活躍するケースが多いです。ただし、大手企業の取組をそのまま中小企業に適用することはできません。支援先の企業ができること、できないことを判断して、最適な提案を選択できる人が重宝されています。DXの領域も同じです。IT企業での経験がマイナスに働くことはありませんが、重宝されるのは中小企業の実態を理解したうえで、支援先の経営課題にリンクし、導入しやすいITソリューションを提案できる中小企業診断士です。震災復興支援では、非常時対応ということもあり、迅速に事業計画を作成できる中小企業診断士を求めています。ある程度、当機構の業務を理解していただき、実績がある方を中心に依頼をしています。

■望月様がこれまでに出会った中小企業診断士の中で、印象的だった人物のエピソードを教えてください。

専門家派遣事業に携わっていたとき、自動車メーカー出身で20年以上中小企業の支援ノウハウを蓄積してきた支援専門家の仕事ぶりを間近で見ました。支援先企業の社長をその気にさせるのがとても上手な人でした。「社長！今のうちに改善に取り組まないと、またリーマン・ショックのような危機がきたときに会社が倒れますよ」という具合に、余裕があるうちに予実管理などの体制を構築する大切さを実感を込めて伝えていたのが印象的でした。長年の経験の中で、社長を動かす力を培ってこられたのでしょう。経営改善は、ただ単に目標を設定したり、指導をしたりするだけでは実現できません。経営者の「本気でやりきる覚悟」を引き出すことが大事なのだと改めて学びました。

■これから中小機構が目指す姿を教えてください。

2024年4月から、新たな中期計画期間（5カ年）がスタートします。当機構は、中小企業の直接的な支援を深く実施するとともに、直接支援で得た支援ノウハウを全国の支援機関の皆様幅広く提供しています。現場で直接支援を行うだけでなく、そこで得た知見を暗黙知にとどまらせないところが当機構の強みの根幹です。全国336万者ある中小企業に対して、当機構だけで支援を届けることはできません。支援機関の皆様と連携し、支援の輪を広げていく必要があります。そのため、「中小企業の直接的な支援」と「支援機関へのノウハウ共有」という2本柱は、これからも変わりません。

一方で、当機構の認知度は、まだまだ低いと考えています。DXの取組の話で、最適な支援策をプッシュ型で通知する仕組みの構想を紹介しましたが、これに限らず当機構から経営課題に関する情報や支援策をタイムリーに分かりやすく発信することが今後の課題です。そして、さまざまな取組を通じて、日本の中小企業の生産性を高めるという大きな課題の解決に貢献していきたいと考えています。ただ単にITを導入するだけの支援ではなく、個社の経営課題に向き合い、解決に向けた、最適な支援を構築・提案できる支援者が更に増えれば、当機構の存在意義も大きくなるはずですよ。

取材：高島伸晃

執筆：外山武史

中小企業基盤整備機構

人材支援事業のご紹介 Small
中小機構

藤間 輝雄

人材支援部 人材支援企画課長



起業・創業支援、海外展開、専門家派遣・ハンズオン支援、中小企業診断士養成課程の企画・企業実習のインストラクターなどを経て、現職。中小企業診断士の資格も保有。

■人材支援部の概要および主な事業内容を教えてください。

人材支援部は、中小企業大学校を中心とした人材支援事業全体の取りまとめ役のような部署になります。具体的なミッションは、人材支援のなかでも特に研修を通じた人材育成の部分です。そのため、中小企業庁が策定した中業企業政策、そのなかでも中小企業の経営者や管理者、また経営指導員等の中小企業支援担当者向けに、どのような研修や人材育成を実施した方がよいかを検討し、全国規模で実施しています。人材支援事業には実は長い歴史があり、昭和37年から60年以上取組んできました。現在、全国に9カ所ある中小企業大学校を核として、研修を展開しています。中小企業の経営者やリーダー層以上（部長、課長職以上の管理職）の方、商工3団体や公的な支援機関の方、また認定経営革新等支援機関の方が、受講対象者です。以前は都道府県に中小企業指導所があり、多くの都道府県職員が受講していましたが、最近では少なくなってきました。この60年でおおよそ75万人の卒業生を輩出しています。

最近、とくに中小企業からニーズが高い研修テーマは、部下とのコミュニケーションやチームワーク、心理的安全性に関するものです。若い世代を中心として、会社勤務を通じて社会に対する貢献意識が高まっているように感じます。中小機構の研修は、座学で一方向的に講師が講義をして知識を身につけるものもありますが、どちらかというところをケーススタディによる事例研究や受講者同士のディスカッションにより具体化していくことにこだわって研修を実施しています。研修受講を通じて「行動変容」や「研修転移（※）」を促し、自社の課題解決等に活かしていただくというところが一番の肝です。長期コースでは数ヶ月間にわたる研修期間内で、毎月何かを発見し、自分の会社で実際に行動してもらい、翌月の研修で検証してもらうサイクルになっています。また、講師からの学びだけでなく、受講生同士の学びを大切にしています。スポーツでは他流試合という言い方もありますが、一緒に学ぶ仲間とディスカッションしながらいろいろな事例を学び、分析する力や意思決定する力を身につけたりするところにこだわって研修カリキュラムを作っています。

（※）研修で学んだことを職場で活用して仕事の成果につなげること

■人材支援部で注力している事業や評価の高い事業について教えてください。

現在では、デジタル化した社会環境が実現したり、正社員が朝から夜まで働く従来の労働環境が変化しています。6年前からオンライン研修を開始し、提供方法を増やしてきました。一番力を入れてきたのは、WEBee Campusと呼んでいるオンラインのWEB研修、全国9カ所の都市部にある地域本部で行う研修、商工会議所等の支援機関や地域金融機関との連携による研修です。こうした取組の成果もあり、2022年度の受講生数の半分以上が大学校以外での研修受講となり、受講生の全体数も増加しま

した。社会環境の変化や働き方の多様化等に合わせた取組であり、受講生の動向からもニーズがあると感じています。遠方のため大学校に通えない方や家を空けられないという方も、研修を受けられるようになったと喜ばれています。

■中小企業診断士に身に付けてほしい専門知識について教えてください。

大学校研修を受講した経営者の方から「十年以上前に受講した講師が良かったので、今でも定期的にアドバイスをもらっています」という話を聞きます。そのような経験から、研修講師に求めることが2つあります。まず1つは、中小企業診断士として得意な分野を少なくとも1つ保有し、つねに最新情報をブラッシュアップしていただくことです。もう1つは、コミュニケーションスキルです。単に教えるだけではなく、傾聴や対話を通じて、受講生一人ひとりをよく診るスキルを身につけて欲しいと思います。頼りにされる講師は、受講生の課題や悩みを聞き出す上手さや自身の言葉で具体的なアドバイスをするなど、きちんとしたフォローを通じて受講生との信頼関係を築いています。大学校の研修では、講師より受講生へ一方的に教える座学よりディスカッションや実習に注力しているため、とくに後述のスキルが必要と思います。

■成果を上げた事例について教えてください。

経営管理者研修が挙げられます。毎月5日間、6ヶ月間継続する研修となりますが、ケーススタディをしながら自社課題の解決策案を策定し、インターバル中には自社内にて取り組み、そしてインターバル後の研修で検証していくといったように、自社課題解決のPDCAを回していきます。このやり方は一番力が養成され、受講生の自律化を図ることができます。受講生の派遣元企業は規模も業種もバラバラですが、同じような悩みを抱えていることがあります。また、小さい企業は将来大きくなることに備えて準備ができたり、大きい企業は部署単位で考えれば小さい企業の取組が参考になる場合もあります。他の業界の話聞くことがない管理職の受講生から、率直に意見交換できたり、お互いの悩みを話し合えてとても貴重で有益な機会になったという声も多く聞こえてきます。

先週、愛知県の中小企業の社長と話したのですが、売上が5～6倍に伸びたきっかけは、中小企業大学校でビジョンの重要性や社員の育て方を教わったからだだったとおっしゃっていました。研修で学んだことを社長自らが実践することで部長が成長し、今度は部長自らが部下と取り組む雰囲気変わったそうです。今もその講師の研修に毎年従業員の方を派遣していただいています。その講師は東京校の中小企業診断士養成課程を卒業され診断士になった方だったため、その方が中小機構の研修講師として活躍して、派遣元企業の成長に貢献しているという話を聞くとすごく嬉しいです。

■中小機構の人材支援部としての今後の目指す姿、抱負を教えてください。

不易流行という考え方を意識していきたい。60年以上培ってきた人材育成の大切な要素はきちんと残しつつ、今の時代や環境に合わせたものを取り入れるというのが大きな方向性です。令和6年度からの次期（第5期）中期計画においては、中小企業政策に連動して、経営者の経営力強化につながる研修を拡充していくとともに、研修前の受講目的やゴールの意識づけ、研修後の自社内での取組など、研修前後のフォローも強化していきたいと思っています。また、「個から法人へ」を掲げて、人材育成計画の策定を通じて中小企業の人材育成体制整備へのサポートにも注力していきたいと考えています。

取材：高島伸晃

執筆：井部 聡

中小企業基盤整備機構 ハンズオン支援事業のご紹介



藤巻 英悟

関東本部 企業支援部企業支援課長

新卒から国際部門で海外進出支援や調査、国際協力の業務、研修事業を経験し、事業者を支援。直近では香川県の四国本部で専門家派遣と研修事業を担当し、一昨年4月から関東本部にて現職に至る。

■関東本部について、どのようなミッションや役割を担っているか教えてください。また、そのなかで企業支援部のミッションや役割も教えてください。

中小機構は地域本部制となっています。多くの事業はセントラルキッチン方式のように本部が施策メニューを整備して、各エリアの地域本部がサービス提供の役割を担う形です。関東本部は東京都を含む一都九県をエリアとして活動しています。中小機構には中小企業者への直接支援の事業と、支援機関を通じて中小事業者へリーチする間接支援の事業があります。関東本部においても間接支援の事業として、国が各地に設置したよろず支援拠点や、地場の金融機関など支援機関をサポートすることで、中小企業への支援の充実を図っています。一方で私たち企業支援部は中小企業者への直接支援の事業を担っています。具体的な事業としては「ハンズオン支援」や「海外展開ハンズオン」などの専門家派遣、ビジネスマッチングサイトの「J-GoodTech (ジェグテック)」やスタートアップ向けの「インキュベーション施設の運営」などです。中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」によると、一都九県の中小企業数は全国の中小企業の約36%を占め、果たす役割も大きいと考えています。

中小機構のハンズオン支援事業（メニュー）	
<p>ハンズオン支援事業（特定・総合） <small>（旧：専門家継続派遣事業・経営実務支援事業）</small></p> <p>長期的課題に取り組む社内プロジェクトに専門家を派遣し、成長・発展の土台作りを支援。</p> <p>《標準支援期間・回数》 短期 5ヶ月 10回程度…特定課題への対応 長期 10ヶ月 20回程度…総合課題への対応 ※複数期にわたる支援も可能</p> <p>《企業負担費用》 派遣アドバイザー1人につき、1回（1日）あたり17,500円（税込）</p>	<p>2024年度からの制度改正（名称変更等）</p> <p>「専門家継続派遣事業」および「経営実務支援事業」を「ハンズオン支援事業（総合）」および「ハンズオン支援事業（特定）」に変更 「戦略的CIO育成支援事業」を「ハンズオン支援事業（IT）」に変更 「販路開拓コーディネーター事業」を「ハンズオン支援事業（テストマーケティング）」に変更するとともに、フラッシュアップ支援およびフォローアップ支援の1日あたり企業負担費用（税込込み）を8,400円から17,500円に改定 ※企業負担費用の改定は2024年7月以降のお申込みから適用</p>
<p>ハンズオン支援事業（IT） <small>（旧：戦略的CIO育成支援事業）</small></p> <p>ITシステム導入・再構築に取り組む社内プロジェクトに専門家を派遣し、プロジェクト推進を通して業務と情報化に精通する人材を育成。</p> <p>《標準支援期間・回数》 短期 4ヶ月 8回程度…情報化推進構想策定など 長期 10ヶ月 20回程度…パッケージシステム導入準備、導入・修正対応、ITツール導入による業務プロセス改善など</p> <p>《企業負担費用》 派遣アドバイザー1人につき、1回（1日）あたり17,500円（税込）</p>	<p>ハンズオン支援事業（テストマーケティング） <small>（旧：販路開拓コーディネーター事業）</small></p> <p>新市場進出に向けた「テストマーケティング」に専門家を派遣し、販路開拓力の強化を支援。</p> <p>《標準支援期間・回数》 事前フラッシュアップ支援（M-A） 4ヶ月 8日以内 テストマーケティング支援（M-B） 5ヶ月 15回以内 ※同行回数 フォローアップ支援（M-C） 5ヶ月 10日以内 《企業負担費用》 M-A、M-C 派遣アドバイザー1人につき、1日あたり17,500円（税込） M-B 派遣アドバイザー1人につき、1回あたり4,200円（税込）</p>
<p>ハンズオン支援の専門家による無料の支援</p> <p>生産性向上のための無料診断（派遣3回、企業負担費用なし）</p> <p>生産工程スマート化診断 工程、作業、情報の観点で課題を整理・可視化し、ロボットやデジタル技術の活用可能性をご提案</p> <p>事業再構築のための無料アドバイス（派遣1~3回、企業負担費用なし）</p> <p>事業再構築相談・助言 新市場進出や事業転換、国内回帰の挑戦に専門家が無料でアドバイス</p>	

■関東本部で現在、もっとも注力されている事業について教えてください。

「ハンズオン支援事業」です。昨年度までは『専門家継続派遣事業』や『販路開拓コーディネーター事業』などそれぞれ事業名がある4つの事業を、総称して『ハンズオン支援事業』と呼んでいましたが、2024年4月制度改正から総称が正式名になりました。中小企業への専門家派遣はさまざまな支援機関が行っていますが、私たちは国の支援機関として、地域の支援機関では対応が難しいものを担っています。具体的には、おおよそ50名以上のいわゆる「地域中核企業」に対し、彼らが課題解決のために行う社内プロジェクトへの支援として、長い場合は数期数年にも及ぶ、かなり長期の専門家派遣事業を行っています。プロジェクトのテーマとしては、経営戦略策定や、工場現場改善など生産性向上に関するものが比較的多いほか、中期計画策定からの単年度計画落とし込みや計画の実行支援、情報システム構想策定、IT活用の最適化、マーケティング戦略策定、新事業開発などテーマもさまざま、最近ではカーボンニュートラルを目指すロードマップ策定の取組などもあります。共通するのは、社内人材の育成を

強く意識していることです。事業者が社内に組成したプロジェクトチームを専門家がサポートして、経営課題を解決するだけでなく、その手法を専門家から社内人材に移転させます。「成長・発展の土台づくり」と言っていますが、専門家派遣を通じて会社ができることを増やしていくことに加えて、社内人材である社長の右腕左腕も育ち、それによって会社が成長していく姿を目指しています。各地で活動する地域の支援機関と連携しながら「地域中核企業」を支援することにより、支援した企業が元気になるだけでなく、周りの企業にも熱量が伝わっていくという、地域活性化の波及効果も狙う事業です。

■ハンズオン支援事業のなかで活躍している診断士の特徴を教えてください

中小機構では、診断士をはじめとする様々な専門家にご登録いただき、各種の事業でご活躍いただいています。その中でもハンズオン支援事業は、長期間であるほか、事業者の社内プロジェクトメンバーにも工数的な負担を求める「重い」支援となるため、診断士のなかでもベテランや、実務経験を積んで何かしらの得意分野を築いたうえで診断士になられた方が多いことが特徴です。とくにバランス型というよりも、一つの得意分野が明確なスペシャリスト型が多いです。規模も分野も様々である現場に対して、それぞれの確かな方を派遣する事業の特性から、「何でもできます」という方より、「これは私に任せてください」という方に出番が回ってくるという部分があります。また、この事業では経営の視点で会話ができることも重要です。専門分野において知識経験があるだけでなく、経営者と同じ視点・視野で議論ができる専門家に活躍の場が多いと思います。また、プロジェクト開始時点ではプロジェクトメンバーも何をやるものかすら理解できなかつたり、積極的になれなかつたりする場面もありますので、専門家には専門分野の知見のアップデートはもちろんのこと、傾聴の姿勢や、伴走型で寄り添う姿勢などコーチング的な能力も求められます。

■ハンズオン支援事業のなかでとくに成果を上げた具体例を差し支えない範囲で教えてください。

最新の『2023年度版ハンズオン支援事例集』に掲載したものでは、支援チームのメンバーを入れ替えながら4期3年度にわたって支援し、業務のDX化、経営計画策定、製造部門の改善に成果を上げた製造業の事例があります。支援チームの構成として、事業者の課題を掘り下げて整理し、支援計画を立案・進捗管理する専門家と、支援計画に沿ってプロジェクトチームに入りメンバーを支援する専門家とを明確に分けるようにしています。支援内容は期間をかけて経営者と議論しながら慎重に決めていますが、長期の支援なので様々な状況変化も起こります。複数人で協力して事業者を診断・助言し、それぞれの役割を十分に果たすことで着実に成果につなげるほか、一人の専門家が独善的に自身の得意分野の活動に誘導してしまうなどのミスリードを防いでいます。

■今後、関東本部の事業について目指す姿や今後の抱負について教えてください。

すでに関東本部だけで500名以上の専門家のご登録を得ていますが、支援ニーズは変化していくので、さらに多くの専門家の登録を目指したいと考えています。中小機構では毎年専門家を公募しています。専門家となる候補の方には、個人では受けづらい大規模な支援に携わるチャンスだと考えていただき、ぜひ応募いただきたいと思います。また、全国的にみると人材は関東圏や近畿圏に偏在しており、私も四国本部の時は、専門家を探すことに苦労した経験があります。関東本部を全国の地域本部への専門家人材の供給基地として、全国の事業者の課題に幅広く対応していきたいと考えています。

取材：高島伸晃
執筆：高島伸晃

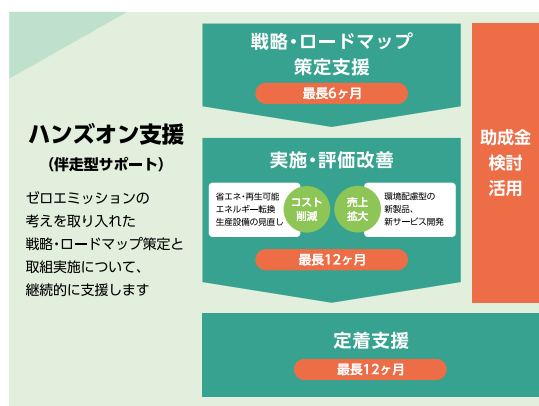
ゼロエミッション
×
中小企業診断士

東京都中小企業振興公社における 中小企業診断士の活躍

1. ゼロエミッション実現に向けた経営推進支援事業について

東京都は、2019年5月に、世界の大都市の責務として平均気温の上昇を1.5℃に抑えることを追求し、2050年にCO₂排出量を実質ゼロにするという決意を込めて「ゼロエミッション東京」を実現することを宣言しました。2022年2月には「2030年カーボンハーフに向けた取組の加速」を策定し、ビジネスや家庭においてフロン回収、食品ロス削減、節水、プラスチック削減などを含め、あらゆる角度から「ゼロエミッション」を目指す方向性が示されました。これを受けて、東京都中小企業振興公社では2022年度より、製品開発や販路拡大支援に加えて、「ゼロエミッション実現に向けた経営推進支援事業」を立ち上げました。これは、「脱炭素」という課題を契機に都内中小企業が自社の経営計画を見直し、ゼロエミッション経営の推進により、競争力向上を図ることを目的とするものです。右図に示すように、各種メニューを用意して伴走支援を最長2年半にわたり実施していきます。

企業がゼロエミッション経営に取り組む理由として、経営面の多くのメリット——①コスト削減、②助成金活用、③ブランド力向上、④組織活性化、⑤ステークホルダーとの関係構築、⑥地球環境への貢献など——が見出せます。



2. 事業チームの取組内容

私は、主担当としては現在、常時7社（電気工事、パン製造卸、知育玩具製造、生活用品卸、精密板金、廃棄物処理・コンサルティング、精密機械製造の各事業）の支援を継続しています。

主要な取組内容は、事業の現状把握からSWOTや4Pなどのツール活用による分析、事業戦略構築に合わせたゼロエミッション活動の検討、それらを統合したロードマップ策定など、多種多様です。工場での効果的な省エネ推進のほか、再生可能エネルギーの利活用、CO₂削減に貢献できる新規事業創出など、バラエティに富んだ特色ある活動が展開されつつあります。

ゼロエミッション経営推進マネージャーの仲間には、中小企業診断士のほか技術士やエネルギー管理士も加わっており、ゼロエミッション活動へのアドバイスや改善に貢献しています。各種分野の専門家も多く登録しており、支援企業の要望を受けて適切に派遣を行っています。

3. 今後の展望

私の担当先では、いずれもロードマップ策定完了あるいはフェーズ終了に近づいており、今後はゼロエミッション活動の本格実施・定着に向けた伴走支援フェーズに入っていきます。事業推進するなかで状況・環境の変化が大小起きており、今後も柔軟にロードマップの修正・変更を図っていきます。

目指すべきゴールは明確であり、経営方針に照らしつつ提示されますが、そこへの道筋において臨機応変に対応していくためにも、中小企業診断士の助言は大変重要です。最新の市場動向や施策動向、技術の変化や国際情勢なども把握しつつ先を見通して、事業の状況変化において適切にアドバイスできるように、日々研鑽してまいります。

2年半にわたり長期伴走支援を行うなかで、事業成長や改善の成果も上げつつ、卒業時に2030・2050年など長期への成長が見通せるよう、強固な事業基盤づくりにも貢献していきます。

(詳細は、「ゼロエミポータル」をご参照ください。(https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/zeroemi/)。「ゼロエミッションの取り組み」のイロハから、これまでに当支援を受けて実際に効果が始めている優れた事例も掲載されています。)

(城北支部 大東 威司)

BPS

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、 「BPS総合診断」から始まる



経済産業省は、平成30年(2018年)9月7日「DXレポート」を開示し、既存システムの問題を解決しなければDXが実現できず、2025年以降、最大毎年12兆円の経済損失が生じる可能性があるとの警鐘を鳴らしました。(いわゆる「2025年の崖」問題)

多くの中小企業経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性については理解しているものの、「DXレポート」で示されている「DX実現シナリオ」「DXの推進に向けた対応策」に対して、中小企業が自力で取り組むには、少々ハードルが高いと思っている経営者が多いのではないかと考えています。「システムを導入しても在庫管理ができない」「得意先に対する請求書は発行できるが、営業担当者別の売上実績がわからない」などを経験した経営者が多いからではないでしょうか。

これまでの、「ITシステムの導入」が目的となり、DXで定義している「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」までを考えていなかったことにより、IT導入が難しいと思いついていたように思います。

では、どのように考えていけばいいのか、私たち中小企業診断士が実践で取り組んでいる手順について説明します。

- ① 現状把握と現状分析：「経営診断」(中小企業診断士)→診断報告書、業務の可視化
- ② 問題点探索：インタビューまたはワークショップ(経営者&従業員+中小企業診断士)
- ③ 課題設定：対話またはワークショップ(経営者+中小企業診断士)
- ④ 解決策策定：新たな業務プロセス構築(経営者 or 業務責任者+中小企業診断士)
- ⑤ デジタル化計画：新たな業務プロセス対応システム設計(IT責任者+中小企業診断士)
- ⑥ デジタル化実装：システム構築(ITベンダー+IT責任者+中小企業診断士)
- ⑦ デジタル化実施：業務運用(企業経営者&従業員)、評価

この手順の中では「①現状把握と現状分析」「②問題点探索」「③課題設定」「④解決策策定」が重要な工程となります。現状把握では、経営診断を実施することになりますが、ここで役立つのが「BPS総合診断」です。BPS総合診断には、DXで定義しているデータとデジタルの活用、顧客や社会ニーズとの関係性、製品やサービスの優位性、業務そのものの見直し、組織や人材、生産などのプロセス、そして企業文化や組織風土の改革といった事項を全部含んでいるからです。BPS総合診断は、診断士からお渡しする「事前評価シート」への記入から始まります。約80の項目に対して、評価していただき、評価結果を基にヒアリングをさせていただきます。業務手順などについての診断を動的診断と位置づけ、業務が見える化することに特徴があります。結果を業務フローチャートに落とし込み、問題点探索と課題設定に役立てています。自社の業務が見える化することで、経営者が思っている作業進行と現場で実施している手順の食い違いなどがわかる場合がありますので、業務の見える化を大事にしています。

解決策策定では、「新たな業務プロセスや手順」の策定が大事です。現在のシステムを可視化した上で、関係者間で議論し、新たなプロセスを構築します。そのプロセスとITシステムを連動させることで、システムの機能が活かされるのです。

「BPS総合診断」は、DXを実現するために策定した診断ツールではありませんが、DXに取り組みたいなら、「BPS総合診断」から始めることが効果的です。

BPS総合診断事業の詳細については、東京協会の次のサイトをご覧ください。

https://t-smeca.com/biz_info/bps/



中小企業施策活用事例集

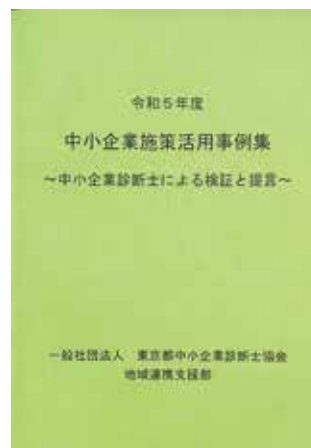
～ 中小企業診断士による検証と提言 ～

東京都中小企業診断士協会・地域連携支援部では「中小企業施策活用事例集」を継続的に刊行しており、前身である「地域施策提言集」を含めると、10年以上の歴史があります。

中小企業施策活用事例集は、行政・支援機関・金融機関に対して施策の有効性や効果をお伝えすることはもちろんのこと、実際に施策を活用して事業者支援に当たった中小企業診断士の目線で、施策のよい点・改善が必要な点などにも言及していることが特徴です。

編集面では、原稿の構成を「1. 活用した施策の概要」「2. 施策を活用した事業者の概要」「3. 施策を活用した結果、成果」「4. 診断士の関与」「5. 施策の優れている点」「6. 施策の改善して欲しい点や応用方法」という流れに統一することで、施策や事業者は異なっても、読み手が理解しやすいよう工夫しています。

中小企業支援施策を立案する立場である行政や支援機関などにおいて、自らが実施している施策が果たして中小企業にとって有用なのかどうか、どのような施策・制度を立案したらよいのかなど逡巡されている例もあり、他の地区で実施されている支援施策の活用事例・提言が掲載されている本事例集は、これらの関係機関から好評を得ています。



2023年度の中小企業施策活用事例集（2024年2月発行）では下記の11事例が掲載されています。近年では国の施策だけでなく東京都や都内の各市区町村が独自に行っている施策についての事例を積極的に集めていることから、地域に根差した施策の活用事例の掲載が増えています。

施策の名称	支部と執筆会員名
「飲食事業者向け経営基盤強化支援事業」の成果と提言①	城西支部 大村貴志 会員
「飲食事業者向け経営基盤強化支援事業」の成果と提言②	城東支部 金子典正 会員
「事業承継・引継ぎ補助金（経営革新事業）」の成果と提言	城南支部 清野洋司 会員
「事業継続力強化計画及びBCP実践促進助成金」の成果と提言	中央支部 今井 靖 会員
「多摩・島しょ経営支援拠点専門家派遣事業」の成果と提言	城西支部 安田嘉秀 会員
「デジタル技術活用推進事業」の成果と提言	城東支部 細野祐一 会員
「原油価格高騰等緊急対策事業」の成果と提言	城北支部 滝澤 暢 会員
「世田谷区顧問的診断士派遣事業」の成果と提言	城南支部 平野匡城 会員
「商店街空き店舗入居促進事業」の成果と提言	城北支部 横山剛史 会員
「働き方改革促進事業及び人材開発支援助成金」の成果と提言	中央支部 今井 靖 会員
「明日にチャレンジ中小企業基盤強化事業」の成果と提言	三多摩支部 市川信之 会員

また、中小企業診断士といえども各支援施策のすべてに精通することは難しいため、東京都中小企業診断士協会の会員向けに、本事例集のなかからいくつかの事例を取り上げて発表会を行うことで情報共有を図っています。

本誌をご覧いただいている皆様のなかで、本事例集に掲載されている内容についてもう少し詳しく聞きたいといったご要望がありましたら、東京都中小企業診断士協会にお問い合わせください。

東京協会の「中小企業診断士川柳」は、川柳の世界に独自のジャンルを開拓して昨年8年目を迎えました。昨年度はお題を「リスキリング（学び直し）」で募集し、全国から1,059句の応募をいただきました。

中小企業を温かく応援する視点で、中小企業の経営や支援に関わる人々の喜怒哀楽を、斬新な発想で詠んだ作品がたくさん寄せられました。本号では、昨年の優秀作品をご紹介します。

9年目となる本年も秋口から川柳を募集します。ぜひ皆さまからのユーモアあふれる一句をお待ちしております。

東京都中小企業診断士協会
中小企業診断士川柳の部屋

優秀作品

最優秀作品

入選作品
(応募順)

過去を知り 未来のために 今挑戦

(後継ぎ)

還暦が 米寿に学ぶ 知恵と技

(ヒメ父)

今年から 娘と同じ 大学生

(あいちゃんママ)

老舗こそ 学び直しの 積み重ね

(豆風)

学ぶたび 俺の常識 非常識

(やーくん)

リスキリング 不要な人ほど よく学ぶ

(ユウチャン)

社長川柳研究会
特別賞

(当協会城北支部認定研究会)

過去ほどこき 学び直して 明日を編む

(メルシー僕)

社長です 欲しいスキルは 資金繰り

(春蚊秋冬)

サプリより リスキリングで 若返る

(しげ3)

多能工 めざし気付けば 仲間減る

(三木首相)

社長には 学び続ける 義務がある

(みく)

リベンジは リスキリングで 始めます

(あざみのかかし)



シンダンシ・プラス

～ 中小企業診断士です。企業とお店をサポートします～

登場人物

タピオカ屋

多比岡経隆（つねたか）。高級日本料理屋の後継者。日中タピオカ屋を営み、夜は親の店を手伝う。

針宮 沙羅

商社に勤め副業で活動する中小企業診断士。タピオカ屋とは創業支援して以来の付き合い。

「欲求抑えがたし」

このところ店員の剣行さんが浮かない様子だ。

「はあ」

またため息。接客のときはにこやかに働いてくれている。お客さんが途切れて手があくと、表情は沈み、ため息が連発となってしまう。

なにか悩み事でもあるのかと心配になるけれど、プライベートなことかも、もしかして恋愛関係？僕に女性と恋バナなんて無理！ と思ってしまう。話を聞く勇気が出せないでいる。いったいどうしたら。

「こんにちは。タピオカ屋さん」

中小企業診断士の針宮さんが元氣よく店にはいつてきた。

「ああ、ちょっと。大声出さないでください」

入り口から横へ針宮さんを引っ張ってきて、ひそひそ話にもちこむ。

「どうしました、タピオカ屋さん」

剣行さんは、心ここにあらざるの様子でカウンターの向こうにたたずんでいる。大丈夫だ。いや、大丈夫ではないんだけど。

「剣行さんの様子がおかしくて、心配なんです」

「なるほど、今の仕事に不満がある」と

「えっ、そうなんですか？」

「ちがうんですか？」

お客さんがやってきて剣行さんが接客モードになったところで、僕は針宮さんを店の外に連れ出した。「剣行さん、せっかくよい人材が見つかって店にもなじんできたところなのに辞めてしまったら大変ですよ。僕はスイートポテトの店もあるし」

店の前で話しているところに、常連の琴田さんがやってきた。剣行さんを紹介してくれた人だ。

「琴田さん、仕事は？」

「こないだ陽気の日に仕事なんてやっていられないでしょ。サボって出てきた」

「いやいや、仕事はしてくださいよ」

「タピオカ屋さんだってサボりなんじゃないの？」

他人からはサボっているとか見えないうか。

「冗談。今日は休日出勤の振り替えなんだ」

「そうでしたか。あれ？ 針宮さんは？」

針宮さんの姿が消えていた。商店街の先へ目を向けて探すと、いたっ。買い物をしているらしく、袋を受け取った。小走りにこちらへやってくる。

「なに買ってたんですか。急にいなくなっ」

「お団子です。これから公園に行つてベンチでお団子を食べながら話します」

やっぱりサボりになりそう。

琴田さんを道連れにして公園にやってきた。背の高い木が二本、あいだにベンチがある。真ん中に針宮さんがすわって、団子の包みを膝の上で広げた。

「どうぞ召し上がれ。ここのお団子はやわらかくておいしいと大人気なんですよ」

団子屋は跡取りの若夫婦がいて、先代のおいちゃんおばあちゃんも元氣に店に出ている。安泰な店だ。「剣行さんは琴田さんの紹介なんですよね」

「そうだけど、なにかあった？」

針宮さんはなにか強引に公園に誘ったのだけど、琴田さんから話を聞こうと思つてだったのか。ここは僕から説明しなければならぬ。

「剣行さんが心配なんです。仕事は問題ないんですけど、よくため息をついて、悩みでもあるのかなって」「そうなの？ 飲食関係の仕事ができてうれしい、紹介してくれてありがどうって言つたけどなあ」「フライベートの悩みとか、相談されていませんか」

琴田さんは首を傾けて考える風だったが、な

いかなあと答えた。ダメか。

「となると、私の出番ですね」

今までの流れで針宮さんの出番あった？

「今日はマズローの欲求5段階説についてお話ししましょう」

胸を張つたけれど、僕にはわからない単語が登場した。さっそく話をはじめるとかと思つたら、団子をもう一本つまみ上げ、はじめの一個にかぶりついた。陽気のよいのんびりした雰囲気だ、ゆっくり話を聞こう。

「心理学者のアブラハム・マズローさんが提唱した説で、人間の欲求を5段階に分ける考え方です」

針宮さんは、食べ終わった団子の串で土の地面に線を描きはじめた。三角形がでかあがる。

「こんな風にピラミッド型であらわします。下から、生理的欲求、安全の欲求、愛と所属の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求の5段階です」

三角形を横線で区切つて行つた。さらにピラミッドの横に下から上に向かって矢印を書く。

「本能的欲求から高度な欲求へと並んでいます。下の欲求が満足していないと上の欲求をおぼえにくい

という点も、マズローの欲求5段階説の主張です」

人のことがそんなに簡単に説明できるものかな。剣行さん問題も簡単に解決できたらいいけれど。

東京都中小企業診断士協会ホームページにて小説「シンダンシ！」を連載しています。

本誌にて掲載しているスピノフの原作となります。ぜひご覧ください。

URL <https://t-smeca.com/novel/>



困子で甘くなった口の中にペットボトルの緑茶を流し込む。春であたたかくなったとはいえ、まだホットのお茶がおいしい。

「一番下から、生理的欲求というのは生きるための本能の欲求です。お腹すいたとか、眠いとか、トイレ行かせるとか。安全の欲求というのは安定した生活を送りたいってことです。上司にクビにするぞと脅されるとか、離婚の危機とかは安全をおびやかすものです。愛と所属の欲求ですけど、このあたりから会社やお店ではたらくことに関わってきますかね」

二番目と三番目の間にもう一度線を引いた。「愛と所属の欲求は、たとえば職場の人と仲良くして一体感を感じるみたいなことです。これが満たされないとか孤独だとか、居場所がないとか感じてしまいます」

「育休中の女性なんて、この欲求が満たされなくて苦しめられるわけね」

「少子化が最大の問題と言ってもいいのに、おかしな価値観をもった人がいますね。余計に人を苦しめる」

女性ふたりは話が噛みあっているけれど、僕は置いてけぼり。これが愛と所属の欲求なのか、僕は孤独だ。

「四番目の承認欲求ですね。たとえば、重要な仕事をまかされたら、頼りにされていると感じられます。職場で尊重されたいというようなことです」

「わかるー。おやつをおそそ分けたときに冷たく断られると悲しいものね。お気に入りのお菓子なのに」

琴田さんはグイグイ来すぎるころがあるからなあ、同僚の人の気持ちが変わる。

「ピラミッドの頂点は自己実現の欲求です。なりたいたい自分になるですね。自分がなにをしたいのかわからなかったりするくらい高度な欲求です」

一時はどうなるかと思っただけれど、だいたいのと

ころはわかったつもりだ。

「剣行さんについては、念のため三番目の愛と所属の欲求が満たされているから検討しましょう」

「お店が居場所になっているかって、ことでしたっけ。剣行さんは常連さんとうまくやっていて受け入れられています。休憩スペース完備で、居心地いいはず」

「それは、私も雇ってもらいたいくらいね」

「琴田さんもはたらくてくれますか？」

「休日出勤するくらい忙しいから無理だけど」

「おいしい。スイートポテトの店の方にも手伝わてる人がほしいところなんですけど」

「いいでしょう。つぎは四番目の承認欲求ですね」

「剣行さんを尊重しているかですよ。しているつもりですよ。会計は僕がやってわからないときだけ質問するくらいだし、仕込みは僕がやってるし、負担がかかりすぎないように気をつけています」

「へえ、ガンバってるねえ。剣行さんの仕事は？」

「注文をとったあと、ドリンクを用意して仕上げです。ドリンクは抽出の時間がかかって大変なんですけど、作り置きはしないんで剣行さんにやってもらいます」

「味にかかわるから、重要な仕事と言えるね」

「では、五番目の自己実現の欲求についてです」

「副業しているくらいだから、お金を貯めて海外にグルメツアー行きたいとか。それはやりたいことか」

「たぶん、料理人じゃない？ 料理の勉強してたし、タピオカ屋ではたらくのも飲食店だからだもんね」

「もしかしたら、自分で飲食店を開きたいのかもしれませんね。そのための準備としてタピオカ屋さんのところではたらこうと思ったのかな」

「たぶんそうだよ。となると、会計も仕込みもタピオカ屋さんをやっちゃったら、勉強にならないよ。そうだったのかー！僕は剣行さんのやりたいことを奪っていた。なんてこった。」

足取り重くお店にもどってきた。琴田さんとは公園で別れた、これから夕食の買い出しなのだそう。

「剣行さん、すみません。なんで剣行さんがこの店ではたらくているかも考えないで。僕のせいでやりたいことができなかつたんですね」

「はい？」

「お客さんがいなくて、よいタイミングだった。でも、話を急いでしたらよかったです。カウンターの向こうで剣行さんがポカンとしている。針宮さんがフォローしてくれる。」

「剣行さんの様子を心配して、やりがいについて話をしていたところなんです」

「自分のお店をもつのが目標なんですよね」

「え？ 違いますけど。今の仕事しながらは無理だし」

僕は針宮さんを振り返った。顔を背けられてしまった。おいおい。

「でも、ため息ついたりして悩み事があるんでしょう？」

「言いくいんですけどお、ちよっとお腹にお肉が」

剣行さんはお腹をつまむ仕草をしている。

「タピオカ屋さんがいけないんですよ。春の新作を開発するんだって、いっぱい飲んだり食べたりさせるし、休憩室にはおいしいおやつが常備してあるんですよ。そりゃ、食べ過ぎてお腹にお肉だつてつくってものでしょ？ ああ、黙っていたかったのに。なに言わせるんですか」

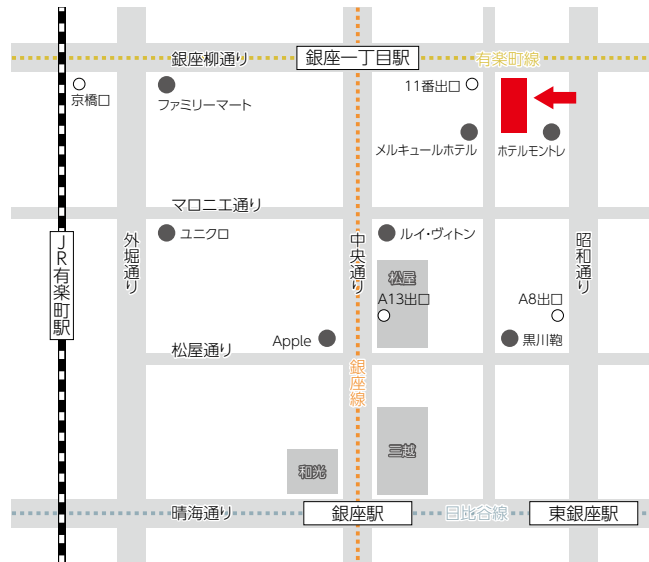
また針宮さんを振り返る。顔を背けた。休憩室のおやつは撤去した。剣行さんは仕事に満足しているということで、僕は安心した。針宮さんも間違えることがある。現場の声は大事ですねえなんて言っておまかしていたけれど。

仲野 祐樹

(小説を書く中小企業診断士)

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

TOKYO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANT ASSOCIATION



〈所在地〉

〒104-0061

東京都中央区銀座2丁目10番18号 東京都中小企業会館7階

〈最寄駅からのアクセス〉

東京メトロ有楽町線 銀座一丁目駅 11番出口 徒歩1分

東京メトロ銀座線 銀座駅 A13番出口 徒歩5分

東京メトロ都営地下鉄線 東銀座駅 A8番出口 徒歩5分

JR有楽町線 京橋口 徒歩10分