

2024
秋冬
Vol.8

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 — 東京観光財団 —

～事業概要のご紹介～

～東京観光産業ワンストップ支援センターのご紹介～

～補助金事業のご紹介～

— 東京協会の人材育成 —

～東京都中小企業診断士協会における診断士のスキル向上の取り組み～

～支援現場での即戦力を輩出する東京プロコン塾～

巻頭挨拶

- ▶ P D C A マネジメントサイクルについて考えてみる 01

特集 東京観光財団

- ▶ 事業概要のご紹介 02
- ▶ 東京観光産業ワンストップ支援センターのご紹介 04
- ▶ 補助金事業のご紹介 06

東京協会の人材育成

- ▶ 東京都中小企業診断士協会における診断士のスキル向上の取り組み ... 08
- ▶ 支援現場での即戦力を輩出する東京プロコン塾 09

BPS 総合診断

- ▶ 伴走型支援では、「BPS総合診断」が効果的に働く 10

WEB連載小説 スピンオフ

- シンダンシ・プラス 「特別な日のお祝い」 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

印刷：大和印刷株式会社

発行日：2024年10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



PDCAマネジメントサイクルについて考えてみる

大人になると、子供の頃やっていたことを難しくしてしまう傾向にないでしょうか。

今回は、PDCAサイクルについて考えてみることにしました。

Tokyo-COMPASSを手にとっていただいた方の中で、PDCAを知らない人はいないと思います。最近では、PDCAは古い、時代遅れと言われる、今の時代はOODAだ、とも言われていますが、この議論はさておいて、中小企業の経営を見ていると、PDCAを回せていない企業が目につきます。その理由は、簡単なことを難しくしていることではないかと思っています。PDCAは品質管理、経営マネジメントで使われる手法ですが、実は私たちが子供に頃から当たり前に使っていた手法です。

中学生や高校生の頃、クラブ活動をしていた方は分かると思いますが、運動部であれば、地域で優勝したい、全国大会に行きたいと言った目標を立て、放課後のクラブ活動を通して練習を積み重ねる。近隣の学校に練習試合を申し込んで、自分のチームの実力を確認する。勝てば何が良かったのか、負ければどこが悪かったのか反省し、悪かったところを改善する。このような経験を皆さんしていると思います。

- ・ Plan : 目標を決め、練習方法を考え、決める
- ・ Do : 計画した練習方法により日々練習を積み重ねる
- ・ Check : 練習試合をして、実力を確認する
- ・ Action : 良かったところを伸ばし、悪かったところ見つけ改善する

大学の経営学部の学生の皆さんにこの話をすると、納得してもらえます。経営や品質管理で考えると難しく解説をしているので、面倒だなと思ってしまい、手を抜いてしまうことが良くあります。身近なこととして易しく説明すれば、納得してもらえるのです。

もう一つ、PDCA浸透させるためのコツがあり、私は間に動作を入れ説明をしています。計画策定⇒(指示伝達)⇒計画実行⇒(実績報告)⇒予実比較⇒(差異分析)⇒改善対策⇒(改善実施)と繋げていけば、誰でも理解できるようになります。

中学生や高校生の頃、当たり前に行っていたことを大人になり、難しい学問にして、いろいろと理屈をつけてくるから、いやになってしまうのではないのでしょうか。本当は、簡単なことなのだけれど難しくしてしまう、難しいことはもっと難しくして権威を持たせ、専門家しか分からない、というようにしていないのでしょうか。

スポーツで言えば、PDCAはチームの目標を実現するための手法であり、OODAは個人の動きに対して咄嗟の判断に役立つ手法です。企業で言えば、事業計画に対しては、PDCAを有効に回すことが大事であり、個人の日々の活動においては、OODAが有効ではないのでしょうか。

念のためOODAは、Observe : 見る、Orient : わかる、Decide : 決める、Action : 動くの頭文字です。

コンベンション関連企業で国際会議の運営に携わったのち、東京観光財団に入職。コンベンション誘致、観光プロモーション、地域振興などの業務を経て現職に至る。

東京都では都市整備局、産業労働局、人事委員会事務局を歴任。本年4月に東京都から派遣され、現職。



東京観光財団 事業概要のご紹介

■東京観光財団について、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。

私たちの組織のミッションは、「世界から選ばれ続ける TOKYO へ。」という言葉のとおり常に世界の方から次の旅行先として選ばれ、訪れていただく東京を作っていくことです。国内外からより多くの旅行者や会議の参加者が東京を訪れ、滞在していただくことにより、都内の観光産業を活性化し、さらに地域経済・社会の発展に貢献することを目指しています。それらを実現するために、東京都はもちろん、都内の区市町村や観光団体、民間を含めた都内の関連事業者の方々と連携しながら事業を進めていくことを重要視しています。

私たちの事業には「海外旅行者誘致」「ビジネスイベント誘致」「地域の観光振興」「観光産業の支援」「観光情報の発信」という5つの大きな柱があります。「海外旅行者誘致」と「ビジネスイベント誘致」は、海外から旅行者や国際会議等を東京に呼び込むためのマーケティング活動全般を行っています。「地域の観光振興」については後述しますが、「観光産業の支援」では都内の観光関連事業者向けに、補助金や伴走支援などのサービスを提供することにより、東京都全体として観光客の受入体制インフラを整備しています。「観光情報の発信」は、旅行者の東京滞在がより素晴らしいものとなるよう、主に一般旅行者に向けた観光関連情報の発信や旅行者をおもてなしする観光ボランティア活動の支援などを行っています。また、都内5ヶ所に観光情報センターを設けて、旅行者から観光に関する問合せや相談を受け付けています。

「地域の観光振興」を担う地域振興部では各地域の観光団体・商工会、旅行関連事業者等と連携し、観光振興の取り組みを支援しています。

まず、地域の観光団体、民間事業者等と連携した取り組みでは、地域支援窓口において、区部、多摩、島しょ各地域毎に専任職員を配置しサポートを行っています。また、観光団体等が旅行者誘致のために行う企画イベントへの助成や日本各地の特産品を扱うアンテナショップを周遊するイベント等も行っています。

次に、東京全体の魅力を高める観光資源開発などの取り組みとして、観光資源を発掘・活用し、特産品開発やイベント実施などによる誘客の取り組みへの支援、多摩・島しょ地域の魅力発信のため様々な情報発信ツールを活用したプロモーションの実施、島しょ地域で宿泊や観光に利用可能なプレミアム付宿泊旅行商品券「しまぼ通貨」を販売し島しょ地域のPR等を行っています。

また、観光まちづくりの支援として、観光産業の活性化や経営力強化を図る取り組みへの支援、地域が行う春や秋の自然を活用したライトアップの支援、ナイトタイム振興等にも取り組んでいます。

更に、都内での映画等の撮影の支援や海外映画見本市に出展し東京の魅力発信や地域のPRを行っています。

■東京観光財団で現在、最も注力されている事業について教えてください。

5つの柱それぞれに注力している分野はあるのですが、財団全体としてはいかに「持続可能な観光」を東京で実現するか、というポイントに注力しています。旅行者・事業者だけではなく地域住民を含めた様々なステークホルダーが積極的に関わり、東京全体として持続可能な観光地を目指していくためには官民の連携が不可欠で、その中心となる役割を財団が果たすべきと考えています。例えば財団では3年前から「サステナブルツーリズムパートナーシップ」という制度を立ち上げており、今年度は30の都内企業・団体が加盟しています。持続可能な観光について各社が行っている先進的な取り組みについて情報共有したり、国際的な基準を学ぶ研修会を実施したりしています。この制度への参画企業・団体を増やしていくことにより、個々の企業ではなくエリア・面としての東京全体が「サステナブルな旅行先」であると対外的に発信していくことも目的の一つとなります。

■東京観光財団の取り組みの中で特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。

2023年、国際会議開催件数の世界都市別ランキングで東京は前年の41位から13位に躍進しました。また今年になってからも世界の有名旅行雑誌や調査において東京・日本は何度も人気の旅行先として選ばれています。このような世界の旅行者からの注目・関心をいかに実際の来訪につなげ、満足してお帰りいただけるかという点に着目して事業を展開してきました。また、受入体制の整備面においては、人材不足が深刻化している観光産業を支援するための施策やDXの推進により事業の効率化を進め、中長期的な視野で観光産業全般の収益性を上げていくための取り組みの強化も行ってきました。これらの取り組みは今後も継続していきますので、今後も観光産業支援の分野では診断士の活躍の場も多くあると考えます。

■今後、東京観光財団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。

コロナ禍を経た現在、インバウンド旅行者やコンベンション需要は完全に復活し、都内の有名観光地は活況を呈しています。そのような中でも常に国内外の旅行者や都内のステークホルダーのニーズにアンテナを張り、トレンドにあった事業を企画・実施していきます。例えば、旅行者誘致の分野では既に来訪者の数だけを追うのではなく、高付加価値な旅行を志向する層に重点を置いたプロモーションを展開するなどターゲットを絞ったマーケティングを行っています。また、東京全体をカバーする唯一の公的な観光振興団体として、地域が抱える観光に関わる課題に向き合い、民間や住民も巻き込んだネットワークを強化することにより、ALL東京として旅行者を暖かくお迎えするような基盤づくりの旗振り役を務めていきたいと思っています。

取材：高畠伸晃

執筆：井部 聡

松岡 孝治

観光産業振興部 観光産業振興課 主査

大手旅行会社や地方自治体を経て東京観光財団へ入職。入職後は、地域振興部において都内の観光コンテンツの磨き上げやプロモーションなどに従事。2022年から、観光産業振興部にて東京観光産業ワンストップ支援センターの業務に従事し、現在に至る。



東京観光財団 東京観光産業ワンストップ支援センターのご紹介

■東京観光産業ワンストップ支援センター（以下、ワンストップ支援センター）について、どのようなセンターなのか設立の経緯などをお知らせください。

ワンストップ支援センターは2022年7月8日に設立されました。設立の経緯は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により多くの観光関連事業者が経営的に厳しく、大きなダメージを負っていました。そこで、経営課題や新たな事業展開などの相談にワンストップで対応する窓口が必要だと判断し設立に至りました。ワンストップ支援センターで行っている業務は「総合相談窓口」・「ウェブサイトによる情報提供」・「セミナー、事業者交流会の開催」・「アドバイザー派遣」の4つがあります。1つめの「総合窓口相談」では、観光事業者の支援に特化した窓口として、相談者のニーズに合わせ、補助金など様々な支援メニューを提案します。2つめの「ウェブサイトによる情報提供」では、東京観光財団・東京都・観光庁などの支援メニューを一元的に紹介するウェブサイトを運営し、新たな支援策や補助事業の活用事例など様々な情報を発信しております。3つめの「セミナー、事業者交流会の開催」では、各業界で活躍する講師を招き、先進的な取組事例や経営ノウハウを伝える観光経営力強化セミナーを開催しております。2024年度の第1回目は食のダイバーシティへの対応をテーマにセミナーを行いました。セミナーと合わせ開催している事業者交流会では、新たな観光ビジネスを展開するきっかけやネットワークづくりの場を提供することで、異業種間交流を促進しております。4つめの「アドバイザー派遣」では、観光分野に精通した東京観光産業アドバイザーを派遣して、観光関連事業者が抱える悩みや課題を解決に導くための助言を行っております。現在、アドバイザーは100名登録されており、そのうちの約半分が中小企業診断士、残りの半分が観光商品の開発やマーケティングなどの経験を持つ専門家で、インバウンド向けのコンテンツ作りやSNS活用、DXなど幅広い分野に対応可能なアドバイザーをご用意しております。全員観光に特化した専門家ですが、中小企業診断士には中長期的な伴走支援を担当していただくことが多く、その他の専門家には、個別具体的な課題に対応いただくことが多い傾向があります。4つの業務に加え、金融機関や商工会議所・商工会連合会、観光協会等と連携して、ワンストップ支援センターの事業説明会や個別相談会を年20回ほど開催し、事業の周知に努めております。

■ワンストップ支援センター様の取り組んでいる事業や、特に力を入れている取り組みをお知らせください。

今後、「アドバイザー派遣」についても周知を強化していく必要があると考えています。ワンストップ支援センターの職員は、観光に関するトレンドやノウハウ支援などは得意としているものの、経営にしっかり入りこんで経営診断を行い、その事業を進めるべきか、転換すべきかなど経営面でのアドバイスをすることは難しいです。一方で、中小企業診断士のアドバイザーはそのあたりの知見を持っているため、事業の棚卸を行い、取り組むべき事柄の優先順位を決めることができたという声を観光関連事業

者から多く聞きます。ワンストップ支援センターのアドバイザーは、観光についての豊富なバックグラウンドを持っていることが特徴であり、この強みを押し出しながら周知をしていき、ぜひ本制度を多くの事業者に活用いただきたいと考えております。中小企業診断士のアドバイザーと一緒に中長期的な伴走支援を行い、課題解決に真摯に取り組む事業者を増やしていきたいと考えています。

■**取り組まれている事業の中で、特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。**

補助金の活用事例で、旅客運送事業者がクラウドシステムを導入し、業務効率が大幅に向上した事例があります。この旅客運送事業者は、これまで専用の運行情報システムを利用し、日々膨大な運行データを収集・検証していました。一方で、給与計算は別の専用システムを利用しており、運行情報システムで算出したデータを給与計算システムへ逐一入力し直す手間が掛かっていました。そこにキャッシュレス決済の多様化やインバウンド客の増加がおこり、業務量が増大し現場がパンク寸前になっていました。アドバイザーに相談したところ、包括システムで業務を一括管理し業務効率が改善することや、事務作業を軽減することで、接客マナー講習や安全運転講習などに業務を注力することが可能となることなど、業務効率化によるメリットを把握することができました。そこで、「アドバイザーを活用した観光事業者支援事業補助金」を活用し、包括システムを導入したところ、業務効率の向上が図られただけでなく、従業員満足度も向上したという事例です。その他の成果事例もワンストップ支援センターのホームページに事例紹介として、挙がっています。

■**ワンストップ支援センター様の事業の中で、活躍している診断士の特徴や診断士に求めることを教えてください。**

支援後の総評で「丁寧にご支援いただきましてありがとうございます。」といったご連絡を多くいただいています。特徴として、相談される事業者と同じ目線で丁寧に伴走支援に取り組む中小企業診断士の尽力であるとともに、旅行業や宿泊業、飲食業などの観光産業のバックグラウンドを基に、その経験や知見を活かした的確なアドバイスを頂いていると感じております。また、東京都は区部、多摩地域、島しょ地域など、それぞれの地域に特性があり、その地域特性を理解いただいている中小企業診断士には、安心して支援をお任せしています。中小企業診断士に求めることとしては、事業者によっては、あれもやりたい、これもやりたいと、事業の棚卸と優先順位が定まっていないことがよくあります。その際には、経営の進むべき方向性を示していただければ有難いと考えております。棚卸が不明確で優先順位づけが曖昧なまま支援を行った場合、補助金採択後に事業に行き詰まることも考えられます。時流や財務状況などのバランス見ながら、時には「今は実施しない」という判断や、「優先順位の明確化」など、実直で厳しいアドバイスができることを期待しています。

■**これからの、ワンストップ支援センター様の目指す姿や今後の抱負を教えてください。**

ワンストップ支援センターは3年目を迎えました。1年目は、ワンストップ支援センターを知ってもらい、認知度を高めるための取り組みを行い、センターを運営しながら体制を強化してきました。2年目からは本格的な支援等を提供できるようになりました。観光関連事業者の課題解決には、東京都中小企業振興公社・よろず支援拠点などの公的な機関や事業者を支える金融機関、的確な経営診断を行う中小企業診断士との連携が必要不可欠であり、今後も連携を深化させていきたいと考えております。

各支援機関等において、観光関連事業者からの相談があったら、まずはワンストップ支援センターと連携しようというスキームを構築し、観光事業者の皆様と伴走させていただくことで、ともに新しい観光を創り上げていきたいと考えています。

取材：高島伸晃

執筆：高島伸晃

鉢嶺 公喜

観光産業振興部 観光産業振興課 課長代理

金融機関に19年勤務したのちに、東京都の職員となる。オリンピック・パラリンピック準備局、産業労働局勤務を経て、東京観光財団に派遣され、現職。中小企業診断士の資格も保有。



東京観光財団 補助金事業のご紹介

■東京観光財団観光産業振興課で提供している各種補助金について教えてください。

都内の観光産業振興を目的として、「経営改善」、「デジタル化」、「環境対策」の大きく3つの分野の補助金を提供しています。「経営改善」では、専門家からの助言を活かして取り組むものとして、「アドバイザーを活用した観光事業者支援事業補助金」、「宿泊施設経営力向上推進事業補助金」の2つがあります。また、生産性向上や新サービス・商品開発、体験型コンテンツ開発に要する経費を支援するものとして、「観光経営力強化支援事業」を提供しています。「デジタル化」については、「観光事業者のデジタル化促進事業補助金」をはじめとする4つの補助金を提供しています。人手不足の解消・業務効率化のためのデジタル技術導入や、生産性向上、商品の高付加価値化のための高度なデジタル化・DXなど、事業者が自社のデジタル化のレベルに合わせて事業に取り組めるよう、幅広いラインナップを揃えています。「環境対策」としては、「観光事業者による環境対策促進事業補助金」があり、SDGsや環境対策に関する計画に基づいて実施する設備導入などに係る取り組みを支援しています。

観光産業振興課で提供している補助金は、都内の観光関連事業者を対象としており、補助金の種類によって細かな対象事業者が異なります。観光関連事業者とは、宿泊、旅行事業者だけでなく、旅行者向けにサービスを提供している飲食店や小売、観光バス、タクシー業者なども含まれます。補助金により対象が異なりますのでご注意ください。補助率はほとんどのものが2/3、補助限度額は100万円～3,000万円となっています。東京観光財団のホームページにて、各種補助金の募集要項など詳細な情報を掲載していますので、ぜひご活用ください。

■各種補助金の中で特に成果を上げているのは、どのような補助金でしょうか。

ご紹介した補助金のなかでも、「アドバイザーを活用した観光事業者支援事業補助金」は、申請が多い補助金です。外部の専門家が、事業者の取り組み内容に対し事前にアドバイスを行い、そのうえで補助金事業を申請します。中小企業診断士の皆様にとって、日頃よりコンサルティングし、課題などを把握している支援先の事業者に提案しやすい補助金だと思います。

■各種補助金を活用した具体的な事例を教えてください。

「宿泊施設デジタルシフト応援事業補助金」を活用し、自動精算機を導入した事例をご紹介します。自動精算機とは、宿泊客の予約情報を認識し、宿泊料を支払うと自動でお釣りが出てくるシステムです。これを導入する前は、電卓で金額をはじき人の手でお釣りを渡していたので、お釣りの出し間違いが発生していました。こういった事象が、いまだに都内の観光関連事業者で発生しているのが現状です。製造業であれば、設備を導入すれば生産性が向上しますが、観光関連事業者はデジタル化をしたからといって、来る観光客が変わり収益が上がるなど、即効性が高いわけではありません。そういった理由から、他の産業と比べて観光産業全体のデジタル化が遅れているのを感じています。補助金活用によりデジタ

	事業名	支援対象	助成率	限度額
経営改善	アドバイザーを活用した観光事業者支援事業補助金	都内観光関連事業者（宿泊、旅行、飲食、小売、観光バス業等）	2/3以内	200万円
	宿泊施設経営力向上推進事業補助金	都内宿泊事業者（旅館・ホテル営業、簡易宿所営業） ※開業から1年以上で、従業員が常駐して運営している施設が対象	2/3以内 (中小企業3/4以内)	500万円
	観光経営力強化事業補助金 ※	都内観光関連事業者（宿泊、旅行、飲食、小売事業者等）	2/3以内	①1500万円 ②500万円
デジタル化	観光事業者のデジタル化促進事業補助金 ※	都内観光関連事業者（宿泊、旅行、飲食、小売事業者等）	2/3以内 (賃上げ計画3/4以内)	3,000万円
	観光関連事業者デジタル化レベルアップ支援事業補助金 ※	都内観光関連事業者（宿泊、旅行、飲食、小売事業者等）	2/3以内 (賃上げ計画3/4以内)	1,000万円
	旅行事業者デジタルツール導入支援事業補助金 ※	東京都知事登録の旅行事業者（第2種・第3種・地域限定旅行業者、旅行業者代理業者、旅行サービス手配業者）	2/3以内 (賃上げ計画3/4以内)	100万円
	宿泊施設デジタルシフト応援事業補助金 ※	都内宿泊事業者（旅館・ホテル営業、簡易宿所営業）	2/3以内 (賃上げ計画3/4以内)	150万円
環境対策	観光事業者による環境対策促進事業補助金	都内観光関連事業者（宿泊、旅行、観光バス、タクシー事業者等）	1/2以内 (中小企業2/3以内)	1,500万円

※中小企業限定

ル化を促進し、例えば自動精算機導入により、今まで精算業務をしていた方が外国語を使って外国人観光客の接客をするなど、より魅力的なサービスを提供できる事業者が増えていけばいいと思います。

また、デジタル技術を上手く活用するためには、DX人材育成も重要であると考えます。日本は海外と比較して、DX人材を社外から呼ぶより、社内で育てようとする風土が強いというデータもあるようです。今後は補助金事業に加えて、DXに関する研修の開催や、DX人材の育成ができる人材の派遣など、新たなニーズへの対応も必要になるかもしれません。

■各種補助金支援を通じて、中小企業診断士に期待することを教えてください。

補助金は、補助金を申請する事業者にとって価値のある投資になることはもちろんですが、それだけでなく、地域社会や観光産業にとっても価値のあるものとなることが求められています。ですので、事業者単体で見るのではなく、その事業者を取り巻く地域社会や観光産業にとっても、この事業は役立つのか、先進性・波及性があるのか、といった視点で支援をしていただきたいと思います。

また、事業規模に合わない大きな費用をかけ、将来的に苦しくなってしまった事業者を見た経験があります。低い金額でも先進的である取り組み、その事業者の規模に対しては先進的な取り組みとなるよう、アドバイスいただけたらありがたいです。どの課題から手を付けるべきなのか、優先順位を明確にし、今だけを見た設備投資などの短期的な投資に陥るのではなく、長期的に見て、その事業者や観光産業にとってより良い影響を及ぼす取り組みを支援していただきたいと思います。中小企業診断士の皆様にはぜひ、意欲ある事業者が補助金を有効活用しながら先進的な事業に挑戦できるよう、東京観光財団の各種補助金を積極的にご紹介いただければと思います。

■これからの各種補助金事業について、目指す姿や今後の抱負をお願いします。

都内の観光産業の底上げとなるような基礎・土台づくりや、新しい価値や基準へと導くような価値ある取り組みを支援し、産業の好循環や活性化を適切に促していきたいと考えています。東京都といっても、地域や業種などによって、求める支援はさまざまです。私たちは都内の観光産業全体を底上げすべく、課題を抱える事業者それぞれに寄り添って支援をしていきます。そしてその取り組みが、都内ひいては日本全体の経済の発展に繋がっていくことを期待しています。

取材：高島伸晃

執筆：小林真実

東京協会の人材育成

東京都中小企業診断士協会における診断士のスキル向上の取り組み

能力開発推進部 部長
加藤 敦子

東京都中小企業診断士協会では、会員のコンサルタントとしての能力向上に取り組んでいます。その中核を担うのが、能力開発推進部です。中小企業を取り巻く環境の急激な変化に対応し、支援先や自社の期待に応えられる中小企業診断士を育成すべく、

- 専門的かつ実践的な知識、支援ノウハウ習得のための、セミナー・研修事業
- プロフェッショナル・コンサルタントを目指す会員に向けた、プロコン養成事業

この2本の柱を中心に据え、さまざまな取り組みを通して会員診断士の教育機会の充実を図ることをミッションとして活動しています。

1. セミナー・研修事業

より多くの会員が学びの機会を得られるよう、対面形式とオンライン形式を併用しつつ、セミナーや研修を開催しています。内容も、公的機関の中小企業支援施策やそでの診断士の役割を学ぶなど基礎的な力を養うもの、様々な分野での専門性を高めるものなど、幅広く用意しています。令和5年度は、下記のようなテーマで開催いたしました。

【令和5年度 セミナー・研修 開催実績】

	テーマ	講演内容・講演者等
基礎力	スキルアップ研修(2日間)	創業、経営革新、DX支援、海外販路開拓、補助金、事業承継
	エコノミストはこう見る 令和6年度の経済動向	第一生命経済研究所 首席エコノミスト 熊野英夫氏
	社長講話(2回)	企業経営者による講話
	東京商工会議所の再生支援事業	東京商工会議所 ビジネスサポートデスク
専門性	東京都の中小企業施策	東京都産業労働局商工部、東京都中小企業振興公社
	中小企業基盤整備機構の事業	中小企業基盤整備機構
	日本政策金融公庫の取り組み	日本政策金融公庫 国民生活事業
	補助金支援	補助金・助成金の申請支援入門
	中小企業のDX推進	経済産業省 商務情報政策局情報技術利用推進課
	海外進出支援	国際部との連携セミナー
	事業承継シンポジウム	中小企業における事業承継の最新動向情報提供
	事業継続力強化計画推進	中小企業基盤整備機構
	資金調達の基礎	東京プロコン塾オプション講義
	飲食業支援	東京プロコン塾オプション講義

令和6年度以降は、特にスタートアップ期の診断士の基礎力育成を図ることを目標として研修を充実させていきます。

2. プロコン養成事業

独立してプロフェッショナル・コンサルタントを目指す診断士への支援も、力を入れています。主には、当部主催のプロコン養成講座である「東京プロコン塾」の運営(詳細は後述)、および各支部が主体となって運営するプロコン養成講座への支援があります。

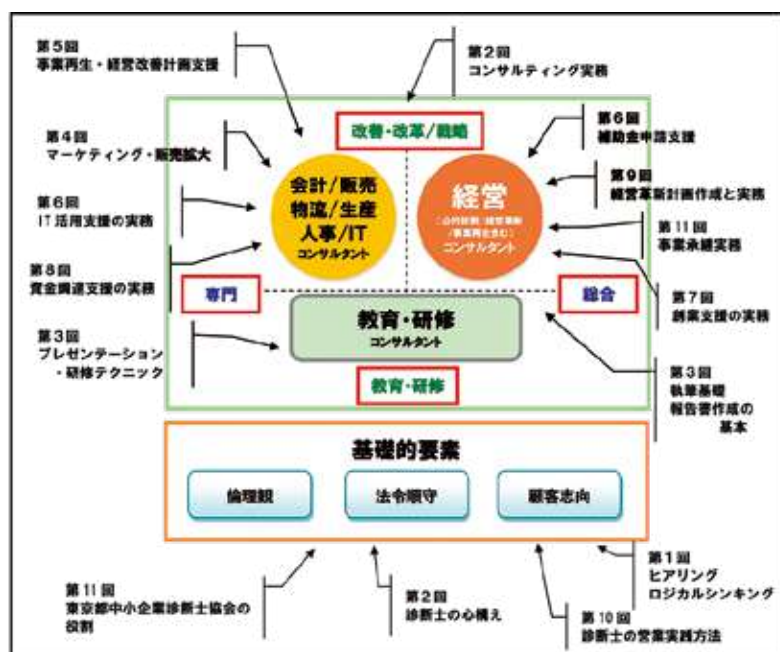
近年多くの中小企業、小規模事業者が厳しい経営環境に置かれ、中小企業診断士に対する社会のニーズが急速に高まっています。それに応えられる実力と見識を兼ね備えた、より多くの診断士を当協会が育成、輩出すべく、今後も事業内容にさらに改善を加えていく予定です。

支援現場での即戦力を輩出する東京プロコン塾

能力開発推進部 副部長
東京プロコン塾 塾長
田中 研二

能力開発推進部では、診断士の社会的ニーズ、激変する経済・経営環境などに対応するため、真のプロフェッショナル・コンサルタントを養成しています。それが「東京プロコン塾」です。真のプロコンとは、高度な学識、スキルはもとより、人間力も備え、クライアントの要望を充分満足させられるコンサルタントを指します。

当塾では真のプロコンを養成するため、座学による講義や塾生によるショートプレゼン、現地実習をはじめ、プロコンとして活躍するための実践的なノウハウを提供しています。特に近年では、公的支援の現場で即戦力となる人材の輩出を目的としたカリキュラム構成に注力しています。



東京プロコン塾の特徴は、以下のとおりです。

- ① 第一線で活躍するプロコンが講師を担当し、そのノウハウを惜しみなく提供します。
- ② 塾生によるショートスピーチを年間で5回行い、プレゼン力の向上だけでなく、自らの強みの発見と専門性の磨き上げの機会を提供しています。
- ③ 現地実習では、第一線で活躍する指導員によって幅広い業種の支援機会を設けています。
- ④ 講義でのグループワーク、合宿、実務実習などを通し、塾生が一年間共に学び、活動することで、塾生同士のネットワーク構築を促しています。

当塾の詳しいコンセプトやカリキュラム、活動の様子などは、ぜひ東京プロコン塾 WEB サイトをご確認ください。(<https://t-procon.com/>)

また、ショートスピーチの5回目は、年間の最終回に塾生の集大成として「プレゼンコンペ」を開催しています。塾生が自信を持って提供する二時間分のセミナーコンテンツを10分程度で発表して競います。今期は令和7年3月8日(土)を予定しており、その様子をオンラインで配信を行う予定もしています。ぜひ、ご興味のある方は事前にWEBサイトにて視聴参加方法をご確認ください。

BPS



～伴走型支援では、「B P S 総合診断」が効果的に働く～

福島の大震災復興から始まった伴走型支援、元中小企業庁長官 角野然生氏の著書「経営の力と伴走支援」（光文社新書）では、「これはプロセス・コンサルテーションという、組織開発の理論の中にある手法の一つなのですが、私が当初伴走支援を始めたとき、実はそうした理論的体系の存在を知りませんでした。東日本大震災と東京電力福島第一原発事故によって被災した事業者の方々への支援活動を行っている間に、まさに現場の必要に迫られて会得していった手法です。（原文引用）」と述べています。著書では、被災し避難生活を送っている経営者の声を聞き、経営者の心が変わっていく、その実情を伝えています。

伴走型支援の考え方は、「対話と傾聴」「課題設定力」「自己変革と自走」の3つに集約し、他社への依存を促すものではなく、経営者が本来持っている「経営の力」を発揮して自立していくプロセスを支えるものと著書では述べられています。

コロナ禍で疲弊した中小企業・小規模事業者に対し、国は思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援することで、日本経済の構造転換を促す目的で、事業再構築補助金による支援を実施しました。補助金活用による成果がどうだったのか、その結果はまだ見えてきていませんが、補助金活用を実施した企業には、2つの側面があると思います。

一つ目は、コロナ禍で売上・利益が減少したので、多額の補助金が得られるなら、申請しようという企業です。コロナ禍前は、売上も利益もある程度出ていたので、数値目標はあったものの製品開発や市場開拓は成り行きであり、事業計画書を作成して来なかった企業です。補助金で何かをする考えであり、事業計画も思い付きのものであり、自社で事業計画書を作成できないため、コンサルタント等に依頼して事業計画を書いてもらったようです。これらの企業は、今起きている問題を解決することに目が向いている企業です。

二つ目の企業は、コロナ禍とは関係なく、日頃から中長期事業計画を策定しており、補助金申請の条件を満たしていたため、計画の実施時期を早め、自社で申請書を書き上げ、補助金を獲得して事業を実施した企業です。この考えによる企業は、自社で課題設定ができる企業です。

企業経営者には、課題設定力と課題解決力の両方を備えていただくことが重要であり、伴走型支援では、自走化による課題設定力を身に着けていただくことを一つの目標としていますが、経営者に気づき生まれ、内発的動機づけに至るには、少々時間がかかるものです。

本会では、5年前から中小企業は自社の健康状態を知る必要がある、との考えから、従来から実施している企業診断の切り口を見直し、表の競争力と裏の競争力という視点で企業診断を実施する手法である「B P S 総合診断」を開発してきました。表の競争力と裏の競争力は、伴走型支援で使っている表課題と裏課題と近い考えで、どちらも「表」ではなく、内包されている「裏」に重要な課題があるとしている点が共通の考えです。

「B P S 総合診断」は、表の競争力と裏の競争力に対して、5から10項目の質問事項を設定し、診断実施企業に対して事前に質問書を送付し、自己診断をしていただきます。質問事項の中には、日常の活動の中で関係のある事項と普段はあまり目を向けない事項も入っていますが、直感的に評価していただくようにしています。中には、休暇の取得状況など部門により異なる回答になる項目がありますが、部門ごとに人数や業務の進め方、特定の人材への依存など評価しにくい事項に対して、ばらつきがあることを認識しているか、その認識を改善するための対策をとっているかなど現状を把握することに努めるようにしています。よく、問題点を必死に探そうとする支援者の姿を見ますが、B P S 総合診断では、現状把握を重視しています。

支援者の中には、問題点は何ですか、課題は何ですかと質問する方がいますが、問題は一般的に言えば「目標と現状との差・ギャップ」ですから、B P S 総合診断でも、伴走型支援でも共通点は、現状をしっかりと把握することから始まります。

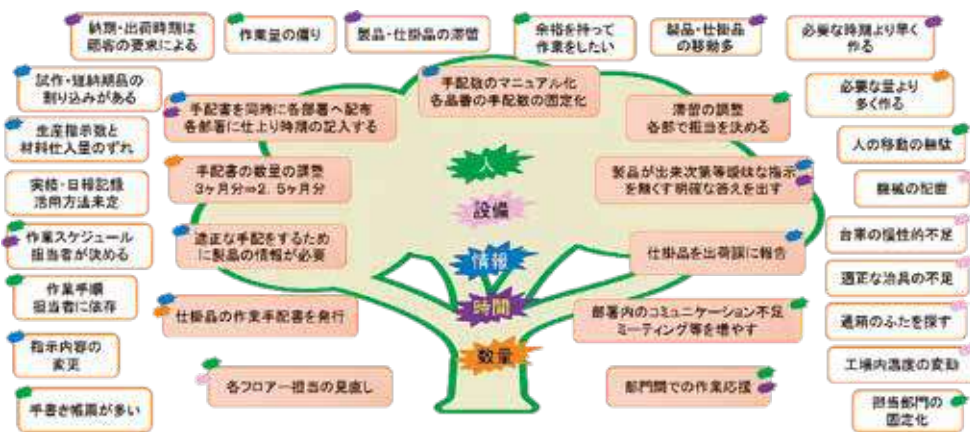
伴走型支援では、対話と傾聴を重視していますが、経営者に語っていただくにも、質問の投げかけが大事になります。支援者が聞き役に徹するには、質問の投げかけが大事になりますので、質問のきっかけとして「B P S 総合診断」の項目が役に立つと思っています。質問の一つの例ですが「商品・製品・サービスの優位性」があり、その中で「継続的に製品やサービスの開発を行っていますか？」という項目があります。現在売れている製品がいつまでも売れ続けるものではありません。今、高評価を得ているサービスがいつまでも、今のまま使われ続けるとは思っていません。売上が減少し始めてから、次の製品をどうしようか、と考えても遅いことは誰もが分かっていますが、売れている時に、次の製品やサービスを考えている企業が少ないため、このような質問により気づきを促しています。

現状が見え、問題点が浮き彫りになってから、本質的改題の探索へと進みますが、その時に使っているイメージを左図で示します。

表に見えている事象、気になること、問題点などを集約していきます。表に見えていること一つひとつに対応していると、もぐらたたき状態になり、いつまでたっても本質的課題が見えてきません。

集約を、2度、3度と繰り返していくことで、本紙的な問題点が見えてきます。

使うツールや手法は問いませんので、研修の時などに使用したツールを思い出して使



うといいと思います。

最近、いろいろなところで伴走支援が使われていますが、角野氏は、著書の中で「伴走型支援は、主に企業経営者と外部の支援者が、信頼関係の下で対話を行うことを通じて、経営者が本質的な経営課題に気づき、意欲を高めて会社の自己変革などに取り組みることにより、組織が本来持っている潜在的な力を発揮させていく一連の営みと考えます。」と言っています。対話を行う上では、どんな質問をするのか、簡単にいくものではありません。B P S 総合診断で設定している表の競争力、裏の競争力で設定している各項目を頭の中に入れておけば、質問に困ることなく、対話が続けられると考えています。

伴走型支援とB P S 総合診断は、親和性が高く、伴走型支援を実施するには、B P S 総合診断が効果的です。

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/>



針宮さんには仕事帰りにお店に寄ってもらった。親の日本料理屋の手伝いは休むことにした。

針宮さんはテーブル席についている。ここまで予定どおりだ。

「今日は中小企業診断士の日なんですよ」

「知っています。なにかイベントがあったんですか？」

「わたしは何もしませんけれど、今日にかぎらず前後一週間は全国各地でいろいろイベントがあります」

「平日にイベントしてもひとがきてくれませんかよ」

「テーブルの上にコースターを置き、グラスを載せる。贈答に利用してもらえらるプレミアムなタピオカ・ドリンクが完成しました」

「なんですか、これは」

「タピオカとお酒が好きな針宮さんは気に入られるはずですよ。シャンパン・タピオカですよ」

タピオカを入れたグラスにシャンパンを注いでストローを差しただけのシャンパン・タピオカ。タピオカには色がついていて、おめでたく白と赤にした。

「お店のターゲット顧客は働く女性でしたっけ。アルコールの商品があっても、悪くはありませんね。でも、シャンパンにタピオカはどうですかね」

「サングリアとかいって果物入れたりするからいいじゃないですか。飲んでみてください」

針宮さんは疑いの視線をグラスに注ぎながら取りあげ、ストローを吸う。

「おいしい。これはいいシャンパンです」

「いや、タピオカとの相性はどうですか？」

もう一度ストローに口をつける。今度は確実にタピオカがストローを通った。

「うん、わるくない。タピオカがあった方がいいか、ない方がいいかはなんとも言えませんけれど」

「タピオカ好きの針宮さんがなんとも言えないなんて、失敗ですね」

「たしか、お酒をテイクアウトにする場合は、飲食店

とは別の免許が必要になります。商品化するときは、税務署で手続きしないとイケませんね」

手続きは、針宮さんが専門家を紹介してくれて僕は依頼すれば大丈夫なはずだ。この店の営業許可のときがそうだった。

針宮さんはグラスを目の高さにもってゆく。

「グラスは？ よさそうなグラスですけど」

「気に入ったら別料金でお持ち帰りできます。高くなりすぎるから、通常はお店で飲んで返却してもらいます」

「これはグラスの高級ブランドですね。一万円以上したんじゃないですか」

プレミアムなタピオカ・ドリンクを考えているときに針宮さんの言葉から思いついたのが、高級なグラスでタピオカ・ドリンクを提供するというものだった。タピオカ・ドリンクだけで高級感を出さなくてもいいんだと気づいたのだ。グラスを活かすには透明なドリンクがよいだろうとなってシャンパンにたどり着いた。ほとんど針宮さんのおかげだ。

用意しておいたメッセージカードをグラスの横に置く。

「メッセージカードもありますよ。ギフトっぽく」

針宮さんはカードを取り上げて開く。

「誕生日、おめでとーございます。もっと早く言った方がよかったです」

「なんで知ってるんですか、わたしの誕生日。ありがとうございます。ございます。ギフト用の試飲だと思っていたのに、こんなのされたら照れるじゃないですか」

「中小企業診断士の日が誕生日だって、さっき言ってくれてもよかったですよ」

「そんなにずうずうしくありません」

針宮さんが動揺している。めずらしい姿だ。

シャンパン・タピオカに入れる高級フルーツを針宮さんの家のやっている八百屋さんで相談したとき

のことだ。十一月四日が針宮さんの誕生日だと、おばさんに覚えさせられたのだった。ギフト用タピオカ・ドリンクについては、シャンパンだけでよいとアドバイスされた。

「お母さんの仕業でしたか。でも、シャンパン・タピオカ飲めたから許します」

「中小企業診断士の日がちょうど誕生日だなんて、運命を感じますね」

「ただの偶然です」

「からかいすぎたせいか、アルコールのせいか、針宮さんは赤い顔をしている。」

「誕生日のお祝いだったら、タピオカ屋さんもこっちきて一緒に飲んでください」

僕は一度奥へひっこんだ。厨房で料理と自分のシャンパン・タピオカを準備してお盆にのせる。

「夕食をどこかで一緒にと思ったんですけど、せっかく店に厨房があるから自分で作ることにしました。先付けです」

テーブルに料理を置くと、針宮さんの目が輝いた。このあと僕なりのコース料理がつづく。

お酒を飲む人はシャンパン一杯で満足しない。料理もお酒も欲しくなる。となると、お店がレストランになっちゃう。ギフト用タピオカ・ドリンクは、最初から考え直そう。



（小説を書く中小企業診断士）
仲野 祐樹



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。

「特別な日のお祝い」

お店のドアが開いた。お客さんだと思ったら、針宮さんがはいつてきた。

「今日はコンサルの日ではないんじゃない？」

「仕事でなかったらきてはいけないんですか。ここはタピオカ屋ではないんですか？」

「すみません、そういうことですか。いらっしゃいませ」
僕は日付をまちがえたのかと思ったのだけれど、そうではないみたいだ。針宮さんはお店の唯一のテーブル席に大きな荷物を置いた。中小企業診断士の仕事するときいつも持ち歩いているバッグだ。ひとが担いでもつ大きさを超えていて、カートに載せたほうがよいと思う。いや、整理して荷物を減らした方がよい。

平日の昼間は会社勤めをしているものだから、中小企業診断士の仕事をするときには有休をとるのだと聞いたことがある。きっと今日もお休みをとったのだ。

「今回支援することになった会社が、はじめてのちょっと珍しい業界なのです。資料を読み込んで準備しないといけないもので」

バッグから紙の束を取り出した。あれは知っている。図書館で複写サービスを利用してコピーしてきた資料だ。僕の友達の勝彦がやっている会社をコンサルしたときに、針宮さんの手伝いをして知った。いろいろな業界のことが解説してあってコンサルに役立つ本なのだ。

「ここでやるんですか？」

「テーブルは広いし、タピオカは飲めるし、空調もトイレも完備。居心地がよくて仕事がかどります」

「このお店はテイクアウトして商店街を歩きながら飲んでもらうのが基本だから、テーブル席を使う人は少ない。トイレを使う人はほとんどいないのに念入りに掃除するから、新品みたいなものではあるけれど。」

「スタバじゃないのに」

「スターバックスコーヒーは、サードプレイスといつて快適な居場所を提供して回転率が低い分を高顧客単価で補う、ブランド力で集客し広告費を抑えるといった戦略ですね」

そんな解説は頼んでない。中小企業診断士の職業病かな。

「わたしにとってのサードプレイスはこのお店です」
席はいつでもあいているし、売上に貢献してくれるからよいのだけれど、針宮さんみたいなお客さんが増えると困ってしまう。

タピオカ・ドリンクを用意してテーブル席へもつてゆく。

「タピオカ屋さんはなにをされていたのですか？」

「高級な材量を探していたんです」

「またですか」

僕は以前、材料に凝りすぎたタピオカドリンクを通常価格で提供したという前科がある。でも今回はちがう。

「プレミアムなタピオカ・ドリンクで特別な日のお祝いでも利用してもらえないかなと思っっているんですよ。客単価向上策です。針宮さんが課題だと言っていたじゃないですか」

「贈答需要で客単価向上策の宿題に答えるのですね。毎日が誰かの誕生日だし、記念日はいろいろあるし、贈答品は年間を通じて安定的な需要があります。調査によると、十兆円規模の市場と推定されていますよ。それに、贈答品を買うのに価格にこだわる人はあまりいません。それなりによいものを買いますし、客単価向上になりそうですね」

「見た目でもわかるプレミアムなものをタピオカ・ドリンクに入れて高級感を出したいところなんですけど、金箔なんてやりすぎですよ」

「このお店のお客さんと金箔の相性は、よさそうと言えません」

「ですよ。なにを入れたらいいかわからない。それで悩んでいるのだ。針宮さんはすこし首をかしげる。」

「贈答というと一般的には、包装、ラッピングですね。あと、熨斗とかリボン。メッセージカード。そんなところかなあ。モノなら名入れサービスもありますけれど」

「そういう方向性もありましたか。タピオカのラッピングって。あつ」

なかなかよさそうなアイデアが思いついた。これは行けそうだなぞ。

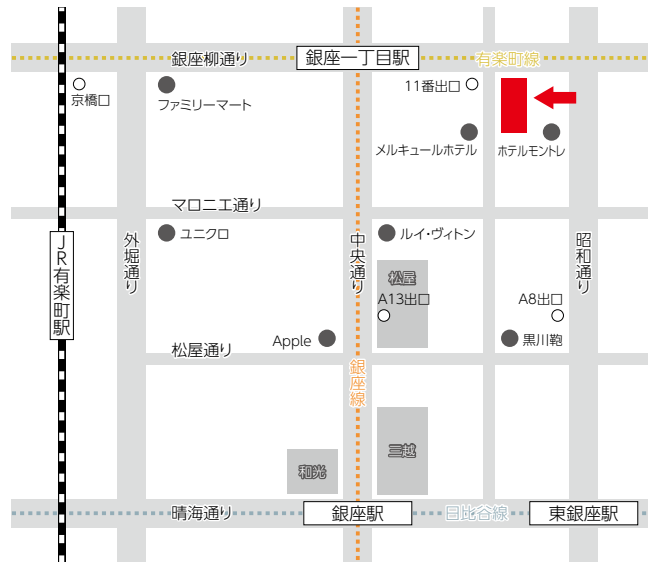
「ありがとうございます。針宮さんがきてくれてよかった」

プレミアムなタピオカ・ドリンクの実現に一歩ちがった。針宮さんも仕事が進んだみたいだった。

十一月四日。今日は中小企業診断士の日ののだとか。これはもう針宮さんの日と言ってもよい。

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