

Tokyo COMPASS

頑張る中小企業の皆さまと共に。

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 広報誌

特集 — 独立行政法人国際協力機構（JICA） —

～独立行政法人国際協力機構のご紹介～

～中小企業・SDGsビジネス支援事業（JICA Biz）のご紹介～

～企業共創推進の取り組みのご紹介～

— BPS総合診断 —

～「BPS総合診断」は経営者が持つべき

「経営リテラシー」の強化・実践に役立つ～

巻頭挨拶	01
特 集 独立行政法人国際協力機構 (JICA)	
▶ 独立行政法人国際協力機構のご紹介	02
▶ 中小企業・SDGs ビジネス支援事業 (JICA Biz) のご紹介	04
▶ 企業共創推進の取り組みのご紹介	06
社会貢献を通じた地域活性化と 中小企業診断士の価値向上に向けた取り組み	08
地域連携支援部の活動紹介	09
BPS 総合診断	
▶ 「BPS 総合診断」は経営者が持つべき 「経営リテラシー」の強化・実践に役立つ	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 「夏はチョコミントの季節」	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5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：山本 祐一郎
編集人：古山 文義
印刷：大和印刷株式会社
発行日：2026年7月（年2回発行）

「Tokyo COMPASS 第11号」

巻頭挨拶

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

会長 山本 祐一郎

President Yuichiro Yamamoto



平素は、一般社団法人 東京都中小企業診断士協会の活動に格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。この度、本協会の会長に就任いたしました、山本 祐一郎でございます。

日頃より、行政、自治体、金融機関、ならびに中小企業支援機関の皆様には、多大なるご支援と連携をいただき、心より感謝申し上げます。

当協会は、中小企業診断士を会員とする専門家組織であり、2026年3月末現在、約5,500名の会員を擁しております。会員には、独立して中小企業支援に専念する人材、企業に勤務しながら専門性を発揮する人材、さらには近年増加している副業として支援活動に携わる人材など、多様なバックグラウンドを持つプロフェッショナルが在籍しています。さまざまな業界の第一線で活躍する人材が集う当協会は、まさに「支援機関への人材供給源」であり、「業界横断的なシンクタンク」として、これまでも行政や中小企業支援機関、金融機関等の皆様と緊密に連携し、地域経済を支える支援を展開してまいりました。

昨今、外部環境が激しく変化する中で、中小企業・小規模事業者の皆様から寄せられる支援要請は、高度化・多岐にわたっています。これにとも

ない、支援者である私たち中小企業診断士も、常に能力の向上を図る必要があります。当協会では、高いコンプライアンス意識の遵守はもとより、専門能力の向上に向けた各種研修やセミナー、多岐にわたる社会課題に対応した約150の「認定研究会」、プロのコンサルタントを育成する「プロコン養成塾」などを通じて、日々研鑽を重ねております。

こうした強固な基盤のもと、私たちは中小企業・小規模事業者の皆様からの直接のご相談をはじめ、行政や支援機関、金融機関からの要請に対して、東京都下の6つの支部を通じて、機敏かつ的確に応えてまいりました。

これからの時代、直面する課題への対応にとどまらず、その先にある「明るい未来のための体質改善」に取り組む中小企業へのご支援こそが、きわめて重要であると確信しております。

当協会の多様な機能と強みをお知りいただき、皆様の持続的な成長と経営イノベーションのパートナーとして、中小企業診断士をぜひご活用くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

独立行政法人 国際協力機構のご紹介

■独立行政法人国際協力機構（JICA）の概要と役割を教えてください。

JICAは、日本の政府開発援助（ODA）を一元的に行う実施機関として、開発途上国への国際協力を行っています。開発途上国に対する技術協力、無償資金協力、有償資金協力、ボランティアの派遣、国際緊急援助隊の派遣など、開発途上国の開発にかかわる幅広い事業を手掛けています。東京に本部を置き、国内拠点15カ所、海外拠点は約100カ所あり、140カ国以上の国と地域で活動しています。

■具体的な事業について、詳しく教えてください。

特定の地域に限定する形ではなく、全ての開発途上国を対象に事業を実施しています。地域別の事業規模は年度ごとに異なっており、例えば2024年度の実績では、事業規模が最も大きい東南アジア・大洋州地域の23カ国に対しては6,000億円以上の協力を行っており、その他、南アジア向けに約4,800億円、中東・欧州向けに約2,400億円、中南米・カリブ向けに約2,200億円、アフリカ向けに約1,300億円、東アジアや中央アジア・コーカサス向けに約900億円と幅広い地域で事業を実施しています。（注）これらの事業を通じて、JICAは開発途上国の基盤づくりのための支援を行っています。例えば、物流を円滑にするための港湾設備の建設を円借款（有償資金協力）や無償資金協力で支援し、その港湾設備や税関で働く人材を技術協力を通じて育成するといったようにハードとソフトの支援を組み合わせ活動を行っています。更に現在は、民間企業と連携した取り組みも強化しています。民間企業のビジネス活動の視点からも、人口規模や市場の成長性といったポテンシャルのある開発途上国との経済的な結びつきは益々深くなっていると考えられます。

（注1）JICAの事業規模とは、2024年度における技術協力（研修員＋専門家＋調査団＋機材供与＋青年海外協力隊／海外協力隊＋その他海外協力隊＋その他経費）、有償資金協力（承諾額）、無償資金協力（新規G/A締結額）の総額

（注2）複数国・地域にまたがるもの、および国際機関に関する協力実績を除く

■事業における特徴的な事例を教えてください。

技術協力事業の一つの形態として、開発途上国の方々を日本に連れてきてトレーニングを行う研修事業があります。1954年からの累計で70万人以上の方々を受け入れており、様々なテーマの研修を実施しています。JICAは日本各地にある国内拠点で開発途上国からの研修員を受け入れており、各地域の特長を生かした研修を実施しています。各研修の期間は、研修の目的にもよりますが、数日程度の短期の研修から数か月間といった比較的長い研修もあり、研修対象者は主に開発途上国の行政官です。ビジネスに関連したテーマでは、例えば生産性向上についての研修などを行っています。研修では座学に加えて、現場視察も大きな学びとなるため、生産性向上が進んでいる企業の工場視察をさせていただくこともあります。JICAが通訳を手配して工場に伺い、生産プロセスの改善のポイントやその効果を開発途上国から来る研修員の方に学んでいただいています。こうした研修プログラムの検討や視察先の選定は、JICA職員や、研修事業の実施を請け負っている外部専門家が行っています。中小企業診断士の方に専門家として入っていただき、研修の内容を一緒に検討いただくケースもあります。

■中小企業診断士が活躍されている事例を教えてください。

日本で生まれた、いわゆる「カイゼン」による品質・生産性向上のための支援を様々な国で行っています。特に最近では「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ(AKI)」という取り組みの中で、品質・生産性向上の「カイゼン」に加えて、経営戦略やマーケティング、人材管理等も含む「ビジネス・ディベロップメント・サービス(BDS)」を、アフリカ各国に根付かせるための支援を行っています。こうした活動を現場で担うのは、JICAが現地に派遣する専門家であり、専門家の募集は基本的に公募で行っています。AKIでは、多くの中小企業診断士の方に専門家として活躍いただいております。アフリカの現地コンサルタントに対する技術移転や、制度改善のための助言をいただいております。例えば、カイゼン手法を活用した中小企業の品質・生産性向上を目的として、カメルーンで実施した「中小企業品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト」は、中小企業診断士が専門家として現地に入り、地道にカイゼン協力を実施頂いたことで、苦勞しながらも成果を築き上げることができたものです。中小企業支援を担う現地の民間コンサルタントを体系的に育成し、認証制度やガイドラインを整備することで、継続的に企業支援が行われる仕組みを構築しました。これは、日本の中小企業診断士制度に類似した制度を現地に導入したもので、個別企業のカイゼンに留まらず、カメルーン全国での展開やアフリカの周辺国へ波及する可能性もある、持続可能な産業支援のモデルとなっています。また、カイゼン手法を活用した製造業の品質・生産性向上を目指して、南アフリカで実施している「品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト」では、自動車産業の経験のある中小企業診断士が、専門家として現地コンサルタントの育成や認証制度の構築、南アフリカにおいて中小企業診断士の機能を担う人材の育成や組織の制度化に取り組んでいます。こうした活動を通じて、南アフリカの国家資格制度である National Qualification Framework (NQF) においても、カイゼンを活用した中小企業支援手法の国家資格化が着実に進展しており、日本の知見が南アフリカにおいて評価・制度化されつつあります。JICAはその他の国でもAKIの取り組みを進めていますが、最近は「IoTセンサー等のデジタル技術を使ったカイゼン活動を進めたい」とのニーズが高まっています。ただ、ITとカイゼンの両方に精通した専門家が少ないため、今後はこうした知見のある中小企業診断士の方にぜひご協力いただければと期待しています。また、現地のコンサルタントや省庁関係者を日本に招いて実施する研修でも、中小企業診断士の方に講義をお願いしていますが、AKIで来日する研修員にとっては、普段の企業支援の様子をお伝えいただくことが一番の学びとなります。海外向けの内容である必要はなく、言語は通訳で対応することも可能ですので、語学や国際経験の有無を問わず、活かせるスキルや経験がある中小企業診断士の方には是非ご協力いただきたいと思います。

■これからのJICAが目指す姿を教えてください。

昨今の世界では、自然災害や感染症、紛争といった様々な問題が起きています。一方で様々な分野において技術革新(イノベーション)も進んでおり、従来とは異なるアプローチでこうした危機を乗り越えていける可能性も生まれています。企業の方々や中小企業診断士の皆様、その他の外部パートナーの方々と「共創」することで、「革新」を生み、「信頼で世界をつなぐ」というJICAのビジョンを実現していきたいと考えています。



取材:井部 聡
執筆:井部 聡

中小企業・SDGs ビジネス 支援事業（JICA Biz）のご紹介

民間連携事業部 計画・連携企画課 課長 安達 裕章 氏

2005年独立行政法人国際協力機構に入構後、主に運輸インフラプロジェクトに長年携わる。複数国の海外駐在を経験後、2023年に民間連携事業部に異動し、現在に至る。



■安達課長のこれまでのご経歴等、自己紹介をお願いします。

2005年にJICAに入構後、主に運輸インフラのプロジェクトに携わってきました。スリランカ、インドネシアなど海外駐在も多く経験し、ジャカルタ都市高速鉄道というインドネシア初の地下鉄プロジェクトにも長く携わっていました。その後はインド高速鉄道の事業に携わり、2023年に現在の民間連携事業部に異動してきました。民間連携事業部では、中小企業・SDGs ビジネス支援事業や、この後ご紹介する企業との共創推進に取り組んでいます。

■中小企業・SDGs ビジネス支援事業（JICA Biz）について教えてください。

開発途上国に流入する資金のうち、民間資金がODAの金額をはるかに上回っている現在、開発途上国の開発を進めるためには、企業の皆様との連携が非常に重要になっています。企業にとっても、世界経済の成長を牽引し、さまざまな課題を抱える開発途上国は、市場として、生産拠点として、またイノベーションの拠点として重要になっています。JICA Bizは日本の企業等が自社の優れた製品・技術・サービス・ノウハウを活用して開発途上国の課題解決に貢献するためのビジネスづくりをサポートする事業です。開発途上国に進出したい日本企業が有する優れた製品やサービス、技術が、日本を離れて、進出先国で実際にビジネスとして成立するかどうかを確認するための実現可能性調査を、コンサルタントによる伴走支援と調査経費のサポートという形で支援しています。多くの社会課題を抱える開発途上国において、企業の皆様がその社会課題の解決につながる製品やサービスなどを展開することで、持続的な社会課題の解決を実現することを目指しています。JICA Bizでは、ビジネスモデルの検証を目的とした「ニーズ確認調査」と、ビジネスプラン（事業計画）の策定を目的とした「ビジネス化実証事業」の2つのコースを用意しています。「ニーズ確認調査」は調査期間の上限は12か月、調査経費の支援は上限1,500万円、「ビジネス化実証事業」は調査期間が上限2年6か月、調査経費の支援は上限4,000万円となっており、毎年公示をして活用いただく企業を募集しています（※）。JICA Bizによる支援が終わった後は、その企業に現地でビジネスを展開していただき、そのビジネス活動が継続することによって、開発途上国のさまざまな社会課題の解決につながっていけばと考えています。

※ 制度の詳細はJICAホームページ「中小企業・SDGs ビジネス支援事業（JICA Biz）について」を参照してください。
https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/activities/sme/index.html

■中小企業・SDGs ビジネス支援事業（JICA Biz）の実績について教えてください。

JICA Bizではこれまで累計1,600件以上の案件を支援してきましたが、中でも中堅・中小企業向けの支援が圧倒的に多く、1,300件近くに上ります。日本の人口が減少し市場が縮小するなかで、次のビジネスの展開先として開発途上国を考えている企業や、日本ではすでに活躍の場が減少しているものの、開発途上国であれば活用できるような技術を有している企業、最初から開発途上国での展開を想定したビジネスを計画している企業など、様々な企業に活用いただいています。採択事業の累計を事業実施地域別の割合で見ると、東南アジア向け事業が約54%と過半数を占めていて、次にアフリカが約15%、南アジアが約13%、中南米が約7%と続いています。採択事業の分野課題別の割合を見ると、最も多いのは農

業分野で約20%、その他にインフラ整備・運輸交通分野が13%強、保健医療分野が13%弱となっています。日本企業が強みを有する防災・災害対策分野の案件も10%以上を占めています。

■中小企業・SDGs ビジネス支援事業 (JICA Biz) について、特に成果を上げた具体例を教えてください。

JICA Bizを活用した中小企業が成果を上げている事例は数多くあります。例えば、株式会社菅原工業(宮城県)はJICA Bizを活用してインドネシアでアスファルトコンクリート廃棄物を活用した循環型舗装技術の導入のための調査を行いました。この循環型舗装技術により、インドネシアの道路補修コストの削減や舗装の耐用年数の延伸、道路の安全性の向上が図られると期待しています。シャボン玉石けん株式会社(福岡県)は、



森林火災や泥炭地火災による被害が大きいインドネシアで、環境配慮型の石けん系泡消火剤を活用した消火技術の普及に取り組んでいます。これにより、森林や生態系の保護や煙害の低減、CO2排出量の抑制を目指しています。株式会社トッププランニングJAPAN(東京都)はカンボジアにおいて、カシューナッツのバリューチェーン構築と高付加価値化に向けた調査を行いました。JICA Bizの支援終了後は現地で生産したカシューナッツの付加価値を高め製品化しただけでなく、カンボジアでのカシューナッツ工場建設によりカンボジア農村部での雇用創出にも貢献しました。ドライフルーツなど農産物の乾燥機専門メーカーである大紀産業株式会社(岡山県)は、スーダンで、農産物乾燥加工技術導入を通じたタマネギの付加価値創出に向けた調査を行いました。食品乾燥機の普及によって乾燥タマネギを製造できる体制を整えることで、タマネギの市場価格の乱高下を緩和し、タマネギ農家の収入安定化を目指しました。更にアフリカの過酷な環境下で機械を稼働させたことで、東南アジアでの販路開拓の際に「最低限のメンテナンスでしっかりと運用に耐えられる」との評価を得ることもできました。

■中小企業・SDGs ビジネス支援事業 (JICA Biz) において中小企業診断士に期待していることを教えてください。

JICA Bizの採択企業を伴走支援するコンサルタントの中には、中小企業診断士の資格を取得されている方が多くいらっしゃいます。その中でも、単なる経営分析にとどまらず、進出先国の状況を踏まえて、柔軟にアドバイスいただける方が企業から高い評価を得ています。開発途上国では「日本のやり方はこうだから」と伝えても通用しないことがあります。その国や地域での経験、採択企業の属する業界での支援経験を持っている方が強いという印象を受けています。ビジネスに精通し、企業支援に対する多くの経験や知見を有する中小企業診断士の方に、こうした支援を期待しています。また、多くの中小企業とのネットワークを有する中小企業診断士の皆様には、もしも支援先企業が開発途上国での社会課題解決ビジネスを検討されている場合には、ぜひJICA Bizをご紹介いただけるとありがたいです。全国にあるJICAの国内拠点では、JICA Bizへの応募に向けた事前コンサルテーションを通年で受け付けています(※)。基本的にはご希望に応じてご相談いただけますので、ぜひ積極的にご活用ください。

※ JICA Bizの公示期間中は、公平性の観点で相談をお引き受けすることができないケースがありますのでご注意ください。

■これからの中小企業・SDGs ビジネス支援事業 (JICA Biz) が目指す姿を教えてください。

今後も日本企業の知見を活かしながら、開発途上国の社会課題解決のためのビジネスの創出と拡大を支援していきたいです。こうした取り組みを通じて、企業の皆様と共に、開発途上国の社会課題解決に取り組んでいけるだろうと考えています。また、企業の海外展開は日本が国として推進する重要課題の一つでもあります。公的機関であるJICAはその一翼を担い、企業の開発途上国展開を支援していきます。更に、ビジネスの成果創出や現地の社会課題解決を実現した暁には、その実績を可視化して、いろいろな形で広報をしていくことも大事だと考えています。JICA Bizによる支援終了後にどのような成果が生まれたのかを発信することは、その企業に対するさまざまな投資やパートナーの呼び込みに繋がると考えています。新たに企業が海外展開を希望するきっかけにもなると考えており、こうした持続的に循環する仕組みの構築に取り組んでいきたいです。

取材:井部 聡
執筆:井部 聡

企業共創推進の取り組みのご紹介

民間連携事業部 計画・連携企画課 主任調査役

石田 美帆 氏

2008年 JICA に入構。東・中央アジア部、産業開発部、企画部、財務部にて勤務後、中小企業基盤整備機構へ出向し、中小企業の海外展開支援業務に従事。2023年より現職。

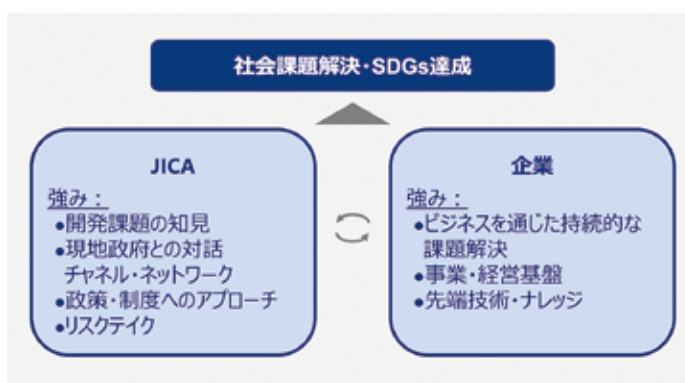


■石田主任調査役のこれまでのご経歴と自己紹介をお願いします。

国際協力銀行を経て、2008年にJICAに入構しました。入構後は旧ソ連圏である中央アジア・コーカサス地域を担当する部署で有償資金協力を中心とした業務に従事しました。その後、産業開発部で開発途上国のビジネス環境改善等の技術協力、企画部で事業の実績管理、財務部で決算業務等を行ってきました。企画部勤務時に中小企業診断士を取得しています。その後、中小企業基盤整備機構へ出向し、中小企業の海外展開支援業務に従事し、2023年より現職となっています。

■JICAが企業共創推進の取り組みを開始した背景などを教えてください。

これまでJICAは主に、無償資金協力や円借款を実施する際に企業の皆様に現地での建設業務等を受注していただく、海外投融資や中小企業・SDGsビジネス支援事業（JICA Biz）といった企業向けの支援メニューを活用いただく、といった形で、企業の皆様と連携した活動を行ってきました。そういった活動も引き続き重要ですが、今後はそれらに加え、JICAと企業の皆様が、それぞれの強みを生かしてパートナーシップを組み、双方がコミットメントする形で開発途上国の社会課題解決やSDGsの達成を目指す「共創」も推進していきたいと考えています。JICAは長年ODAを実施しており、開発途上国が抱える課題についての知見や、現地政府とのネットワークを有しています。また、ODA事業を通じて、現地の政策や制度をより良い形に変えていくといった活動も行っています。一方で企業の皆様は、経営基盤や事業基盤、先端技術やナレッジを活用して開発途上国でビジネスを展開されており、こうした活動により持続的に開発途上国の課題を解決されていると思います。両者がそれぞれの強みを持ち寄って、共に開発途上国の社会課題解決やSDGs達成に向けて取り組んでいけるようにしていきたい。それが企業共創推進の取り組みを開始した背景です。そのためにJICAの中でも、組織文化や業務の進め方の変革に取り組んでいます。



■企業共創推進によって実施した具体的な取組について教えてください。

JICAと企業の皆様の「共創」には、主に3つのパターンがあると考えています。1つ目が、開発途上国で企業が行っている事業をJICAが後押しする「企業主導型」です。例えば、JICA Biz採択企業であったダイキン工業株式会社が行ったブラジルでの省エネ推進の取り組みがあります。ブラジルでは電力不足や消費電力の抑制が課題となっていました。空調機のパフォーマンスの基準が長年見直されておらず、省エネ性能に優れた機器の普及が進んでいませんでした。ダイキン社製の省エネエアコンのパフォーマンスがどれほど高くとも、ブラジルの市場では評価を得ることが難しい状況でした。とはいえ、単独の民間

企業が国の評価制度や基準の改正に取り組むのは限界がありました。そこでダイキン社とJICAで、ブラジル政府に対して働きかけを行なった結果、基準や制度の改定につながり、ダイキン社製エアコンも市場で高く評価されるようになりました。これはブラジルのエネルギー課題への対応と日本企業の技術活用、その両方に貢献する取り組みとなりました。

2つ目が、JICAが開発途上国で推進している事業に企業に参画いただく「JICA主導型」です。例えば、JICAが食品安全の管理体制向上を目指してバングラデシュで実施していた技術協力事業に、ライオン株式会社に寄附を頂いた事例があります。バングラデシュでは、安全で清潔な水の不足などの衛生状態が原因で様々な感染症が深刻になっており、JICAは食品衛生に関する正しい知識や手洗い方法の指導などを行っていました。こうした活動にライオン社に協力いただき、共にバングラデシュの抱える深刻な社会問題の解決に貢献しました。

そして3つ目がJICAと企業が並行し、共同で事業を実施してシナジーを創出する「JICAと企業の共同型」となります。例えば、キルギスの地域振興に株式会社良品計画（無印良品）と取り組んだ事例があります。JICAはキルギスで、地域資源を活用した雇用創出や女性の自立支援のための事業を実施していました。良品計画社は、開発途上国のものづくりを支援する商品開発を進めたいと考えていました。そこでJICAと良品計画社が共同で活動し、JICAが支援する生産者コミュニティに対して良品計画社が技術指導を行い、生産した商品を買付けるといった形で、キルギス産フェルト商品の生産販売体制を構築しました。キルギス人女性が特産品の生産を手掛け、収入を得て家庭を支えることにより、自立や雇用の創出につながっていきました。

中小企業の皆様との「共創」も進んでいます。例えば、ソロモンやパラオなどの大洋州地域の課題解決に向けてJICAが実施した、企業の革新的な技術・ビジネスソリューションを発掘・支援するプログラム「Pacific-DIVE」をきっかけとして、株式会社坂ノ途中や株式会社バイオームといった企業と、JICAの技術協力事業での連携に向けて現在検討中です。

■企業共創推進のため、JICAが求めている中小企業診断士や、活躍している中小企業診断士の特徴を教えてください。

中小企業診断士は数多くの企業とのネットワークや現場における深い知見を持っています。そのようなネットワークや知見を活かしてJICAの事業を支援いただける方を求めています。例えば、先ほど紹介した事例などを参考に「この企業ならこのように共創できるのではないか」とご提案をいただくと大変ありがたいです。またJICAの内部でも、私を含め、中小企業診断士資格を持つ職員が増えてきています。こうしたJICA職員はビジネスに関する知見を活かして、今回ご紹介した「カイゼン」による開発途上国の品質・生産性向上のためのプロジェクトやJICA Biz、企業共創推進などの業務を担当しています。JICA内部でも、中小企業診断士資格に対する評価が高まっていると感じます。

■企業共創推進によって目指すべき姿、今後の抱負などをお聞かせください。

世界は大きく変化しており、開発途上国が抱える課題も変わってきています。JICAは長きにわたって開発途上国の支援を行ってきましたが、以前と変わらぬ支援を継続していても、複雑化する開発途上国の課題に十分対応できなくなるだろうと思っています。そのため、革新的なソリューションを有する企業などの外部の皆様との「共創」をさらに進めていきたいと考えています。そのためにはまず、JICAがこうした取り組みを行っていることを企業の皆様に知っていただき、JICAを「ビジネスパートナー」として見て頂けるようになることが必要と考えています。今回紹介した事例以外にもJICAでは企業と共創してさまざまな活動を行っており、ホームページ（注）上でも紹介していますので、多くの方々に企業共創の取り組みを知って頂きたいです。このような「共創」・「革新」のアクションにより、JICAのビジョンである「信頼で世界をつなぐ」を実現していきたいです。

（注） https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/platform/index.html

取材:井部 聡
執筆:高畠 伸晃

社会貢献を通じた地域活性化と中小企業診断士の 価値向上に向けた取り組み

社会貢献事業推進部長 梅澤 尚稔

東京都中小企業診断士協会では、中小企業の経営支援はもとより、一企業の枠を超えて、地域社会全体の活性化や多様な社会課題の解決を図る活動に注力しています。唯一の経営コンサルティングの国家資格である中小企業診断士は、ビジネスの現場で培った高度な知見と豊富な経験を有しています。社会貢献事業推進部では、これらの強みを最大限に活かし、「社会課題の解決のため、自発的に協働して、営利を優先としない事業活動」を軸とした、次の3つの柱を中心とする事業に取り組んでおります。

1. 社会貢献事業

当部では、中小企業診断士が自発的に協働し、営利を目的としない多彩な社会貢献活動を推進・支援しています。各支部組織や研究会などが行う、地域活性化支援、気候変動や生物多様性への対応、次世代育成（子ども向け経済教室等）といった多岐にわたる社会貢献活動を支援しております。毎年、当部より募集を行い多くの案件の応募を頂いております。令和8年度は13の事業を採択させていただきました。これらの活動の進捗は「TOKYO SMECAニュースデジタル」へ随時掲載するほか、年度末には「社会貢献事業活動事例集」として一冊にまとめ、その成果を広く社会へ発信しています。

2. 暮らしと事業のよろず相談会事業

都民や事業者を取り巻く悩みは年々複雑化しています。これらに応えるため、東京10士業（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等）が緊密に連携し、毎年9月に一般の方向けに「暮らしと事業のよろず相談会」を継続して実施しています。一昨年度は我々、東京都中小企業診断士協会が主幹事を務め、相談会を運営しました。多くの方に来場いただき、たいへん好評でした。運営面でも他の士業より高い評価を頂きました。



3. 災害復興・災害対策支援事業

大規模な自然災害への備えや、被災地の一日も早い復興は喫緊の社会課題です。当協会は、16の士業で構成される「災害復興まちづくり支援機構」の正会員団体として、各種会議や防災関係のイベントに当部から部員を派遣しています。また、能登半島地震や八丈町台風災害といった被災地での専門家による無料相談会へも部員を派遣し、支援を行ってきました。当支援機構が東京都との共催で毎年夏に開催している「復興まちづくりシンポジウム」では今年度、当協会が主幹事を務め、16士業を牽引し開催いたします。このシンポジウムは首都直下型地震に備えるため複数の士業と東京都民が共に防災、災害復興を考える貴重な場となっています。

「社会貢献は、中小企業診断士の専門性と志を世に示す最良の機会です」

中小企業診断士の能力は、個々の企業の業績向上にとどまらず、複雑に絡み合う地域の社会課題解決や、災害時における事業継続・復興支援といった局面においても真価を発揮します。

当部は、地域社会に寄り添い社会課題の解決も行う機会を創出し会員の皆様がその力を遺憾なく発揮し、中小企業診断士としての誇りを再確認できる場をこれからも創出して参ります。今後とも当部の活動へのご理解とご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

地域連携支援部の活動紹介

地域連携支援部長 大橋 康彦

地域連携支援部は6支部それぞれの地域で事業者支援に取り組む診断士を支える活動を行っています。主な事業は、「中小企業施策調査事業」「商店街・地域持続化事業」「地域連携支援事業」の3つです。本稿では、各事業について簡単に紹介いたします。

■中小企業施策調査事業

中小企業支援の現場では、国や地方自治体をはじめ、様々な支援機関を通じて支援施策が提供されています。しかしながら、それらの施策は多岐にわたり、施策を事業者に提案する立場の中小企業診断士においても、その情報は限られることが多いのが実情です。

これまで国や特定の支援機関が、自らが管掌する支援施策の情報をとりまとめて情報発信することは行われていたものの、それらは実施主体が行うもの以外は掲載されておらず、中小企業診断士が実際に企業支援を行う際の「課題」の切り口で網羅性があるとは言えませんでした。

そこで、支援者となる中小企業診断士が「支援課題」の視点で施策の情報にアクセスしやすい環境を作っていくことを目的として、令和7年度から施策調査事業を実施しています。初年度は右表の7つのテーマについて計60施策を調査しました。

令和7年度の調査テーマ

事業承継

DX・AI

人材確保・定着

起業・創業

経営改善・資金繰り改善

災害復興・BCP

ダイバーシティ・女性活躍

■商店街・地域持続化事業

人口減少や消費行動の多様化が進む中、各地域の担い手の高齢化、街の変化への対応や取り巻く地域住民等を巻き込んだ対応等、地域商店街等における課題はなお山積しております。

そこで、都内の商店街等が持続するにあたっての懸念となる課題・問題点を抽出し、その機能の強化・代替・自立化を中小企業診断士が支援し、持続的な商店街の運営体制の構築につなげていくこと、およびその過程における中小企業診断士の役割を見える化して広く東京協会会員に共有することを目的として、令和7年度から商店街・地域持続化事業を実施しています。

特徴としては、「商店街・地域持続化事業」という名前の通り、商店街を支援する立場である商店街連合会をはじめ、まちづくり会社、観光DMO、有志で活動する個店の連携体など、地域の活性化に関わる団体を広く支援対象としていることです。

令和7年度の支援商店街等

築地場外市場商店街

大島六丁目団地ショッピングセンター

青戸商店会連合会・青砥まちづくり協議会

東中野名店会

池袋平和通り商店街

安方商店街

自由が丘事業協同組合

株式会社まちづくり府中

品川区荏原町商店街

練馬区商店街連合会

常盤台南口商店会

■地域連携支援事業

地域における新たな支援の在り方等を考えるきっかけとなる機会を提供することを目的として、東京協会6支部の地域支援担当部門のリーダーとの情報交換会を実施しています。また、一般社団法人東京都信用金庫協会が優れた成果を上げた企業を顕彰する「しんきん優良企業」制度への協力等、中小企業支援機関との連携にも取り組んでいます。

BPS

～「BPS総合診断」は経営者が持つべき 「経営リテラシー」の強化・実践に役立つ～



今回のタイトルは、2026年版「小規模企業白書」第2部のタイトルをお借りしたテーマとした。白書では、経営環境の転換期に現状維持は最大のリスク。経営者の能力の差が明暗を分けると厳しく指摘している。今起きている問題の解決による短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で、自ら課題設定ができ、事業・組織構造を再構築していく「戦略」を持った経営に転換し、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」へと成長することが重要と指摘している。

まさに、中小企業が成長、発展するには「BPS総合診断」で指摘している「経営理念」「経営計画」など経営者の思いをしっかりと持ち、3つのイノベーションから中長期を踏まえた経営基盤の強化へと展開できる経営力を持ち、実践する粘り強さを持つことが重要である。

白書で指摘している項目とBPS総合診断の項目を比較してみると、

A) 財務・会計（原価管理・資金繰り）

表の競争力（ビジネスイノベーション）の一つ「財務基盤・キャッシュの創出」に該当する項目である。原価管理や資金繰りはもとより、損益計算書による損益管理だけではなく、貸借対照表に表されている資産内容を理解・分析した上で、問題点を把握し、改善へと展開する力が重要である。

B) 組織・人材（労務管理・組織活性化）

裏の競争力（システムイノベーション）の一つ「変化対応型の人材と組織運営」に該当する項目である。人材育成、人材活用、組織統制、人事制度の視点で組織を俯瞰的にとらえ、柔軟な考え方に基づき配置を考え、効果的な人材活用により、従業員のやる気を引き出す組織を作ることが重要である。

C) 運営管理（品質管理・属人化防止）

裏の競争力（プロセスイノベーション）の項目である「オペレーションのスピード、正確性、低コスト」と「継続的な改善（仕組み）」に該当する項目である。適正な業務プロセスを構築し、つねに「これでいいだろうか」という考えを巡らせることが重要である。モノの品質だけではなく、プロセスの品質維持・改善も運営管理上重要な項目である。

D) 経営戦略（経営計画策定・マーケティング）

冒頭に記載の通りであり、企業理念が定められ、中長期経営計画が立案され企業が一つの意思に基づいて経営・運営されること、随時予実管理を行い、差異分析を定期的を実施、見直す、いわばPDCAを適正に回すことが大事である。

経営資源が乏しい中小企業では、単独ではなく、企業間連携や公的施策の利用などによる外部人材の活用が効果的である。

BPS総合診断では、白書により指摘された項目の他、表の競争力では、商品やサービスの優位性を維持するための継続的な開発、得意先や仕入先との関係性を重視した差別化された経営基盤の創出を重要な項目としている。

裏の競争力の内、プロセスイノベーションでは、受発注の管理、生産管理、会計業務など総合的な業務の流れを基幹システムとして位置づけ、正確に運用することを重視している。

もう一つの裏の競争力であるシステムイノベーションでは、人に起因するリスクや災害など外部要因によるリスクに対する対応策の準備、ITの活用とセキュリティなどをITガバナンスによるシステムの優位性と位置づけ、重要な項目としている。

中小企業白書・小規模企業白書の項目としてBPS総合診断で掲げていた項目が取り上げられたことによりBPS総合診断の適正性が認められたと評価したい。

「中小企業診断士川柳」は、昨年10年目を迎えました。

昨年度はお題を「人材」で募集し、全国から1,828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。

11年目となる本年も秋口から川柳を募集する予定です。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)

好条件 出せば疑う 闇バイト

(しんのすけ)

新人が ミスで笑顔の 輪を広げ

(陽二)

有能は 逃げ怠慢は しがみつく

(寄生虫)

今どきは 上司が下座で 世話を焼く

(136)

良い部下は ホウレンソウに 胡麻を付け

(カラスの行水)

時短ママ 残業パパより 成果あり

(こっせいまま)

社長川柳研究会
特別賞

(当協会城北支部認定研究会)

最大の 人材難は 社長です

(のせつこ)

求人 の 貼り紙残し 店閉じる

(笑楽)

人材を 嘆く上司を 嘆く部下

(中年やまめ)

辞めたあと 「いい人だったと」 気づく日々

(いぬ屋敷)

辞めたいと 言った次の日 昇進し

(朝霧澤)

人材を 見抜く人材 どこにいる

(makou)



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。

「夏はチョココミントの季節」

今日は副業人材にして唯一の従業員、剣行さんが出勤している。働く女性だから、お店のターゲット層でもある。

今はちょうどお客さんが途切れてレジ奥でイスにすわってくつろいでいるところだ。メニューをぼんやり眺めている。

梅雨の終わりで、降ってはいないけれどドンヨリ曇り空。気分は重くなりがち、体もダルく感じる。ぼんやりもしたくなるというものか。

僕は知っている。職場には心理的安全性というのが大事なんだ。中小企業診断士の針宮さんが言っていた。くわしいことはわからないけれど、言いにくいことも言っている雰囲気を作れてことみたいだ。心理的安全性があると、情報がうまく伝わったり意見がいったい出たりして、仕事でよい結果が出る。

逆に心理的安全性がないと、情報を隠したり、ひととちがう意見を言えずに黙ってしまったりする。問題が発生してみんなが気づいていても、取り返し

がつかないところまでいかないと、経営者に知らされないなんてことになる。

よし、今がチャンスだ。この店に心理的安全性があるか、たしかめてみよう。

「剣行さん、タピオカ屋ってどうなんですか」

「タピオカ屋さんがいますか。もうとっくに流行は過ぎています。この商店街にお店を出したときには、すでに流行遅れでしたよね」

「すよねえ、僕も気づいていました」

すこしも言いにくそうではないな。もっと言いにくいことを聞いてみないと、心理的安全性があるかわからない。

「タピオカ屋だからって、タピオカ・ドリンクしかない飽きがきてお客さん来なくなりそうですかね」

「フライドポテトもあるじゃないですか。甘いタピオカ・ドリンクにしようばいフライドポテト、無限ループが完成してやめられなくなります。食べすぎ、飲みすぎに注意しなくちゃいけないじゃないですか。ガマンする身にもなってくださいよ」

僕が悪いわけじゃないのに。そういえば以前、浮かない顔をしている剣行さんに理由を聞いたら、新商品の試食や試飲をいっぱいしたせいで太ってしまったのが悩みだと言われたんだっけ。試食と試飲のしすぎには注意しないといけない。

そうじゃなくて。なにか言いにくいことを聞かないと。

その後、体重はもどりましたか？ なんて聞いたらセクハラ案件、剣行さんは退職し、僕は裁判に引立てられて牢屋に入れられてしまう。絶対口にできないぞ。これは心理的安全性ではなく、コンプライアンスの問題だ。

そうだ、うまいネタが思いついた。

「剣行さんは、きのこ派？ たけのこ派？ 僕は

断然たけのこ派なんだけどね」

僕がたけのこ派だって聞いたら、きんこ派だったらしいんだけど、きんこ。

「どっちでもいいじゃないですか、気分が好きな方を食べれば。両方派です」

そんな派閥あったんだ。たしかに、どっち派とかこだわることはないかも。そんなに高いってわけでもないお菓子だし。

だあ！ ダメだあ。もうなにを聞いたらいいかわからない。

「そんなことより、このチョコレート・タピオカなんだすけど」

冬、特にバレンタインの時期に人気が出るだろうと思って考えたメニューだ。ドリンクのチョコレート味とタピオカはハマリして、僕も満足の商品に仕上がった。売り出したら冬の人気商品になったんだ。

剣行さんはメニューを眺めながら、チョコレート・タピオカのことを考えていたのか。

「うん、僕のイチオシだし、人気もあるね」

「まったくダメだと思っんです」

「うそっ」

バカな。むしろ完璧すぎるくらいのコンビネーションなのに、そこまで否定されるなんて。

いや、待て。心理的安全性だ。どんな意見にもオープンな気持ちで、まずは話を聞かなければならない。意見を否定してしまつては、発言しても無駄、意見を言ったら損だと思われて心理的安全性は失われてしまうんだ。

「な、なるほどね。剣行さんのお口にはちょっと合わない。こうしたらいい点とかあるかな。教えてもらえたらすかるんだけど」

「よくぞ、聞いてくれました。タピオカ屋さん。では、謹んでお教えしましょう。チョコには相思相愛の相

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ンオフの原作となります。ぜひご覧ください。
URL <https://t-smeca.com/novel/>



手がいるんですよ。そう、それはミントですよ！」

「ああ、チョコミント味ね」

「そうですチョコミント！ 私じつは、チョコミント党なんです」

そんな党派があるの？ ちょっと怖いんだけど。

チョコミントねえ。ターゲット層の剣行さんがリクエストするなら新商品として考えてもいいけど、僕自身はチョコにミントはない方が好きかなあ。甘いのとスツキリ味が混ざると、子供のハミガキ粉みたいな味って感じてしまう。甘いかスツキリか、どちらかにしてほしい。

ドアの開く音がしてお客さんはいってきた。スーッと姿の女性だ。あれ？ 針宮さんと一緒にきたことがある、中小企業診断士の、えーと、財前さんだ。思い出せてよかった。

「財前さん、いらっしやいませ」

「夏はチョコミントの季節なんです」

剣行さんはチョコミント熱が強すぎて、財前さんに気づかなかったみたいだ。レジ奥からは店の入り口が死角になっているし。僕のこと眼中にないみたいで、チョコミント語りがつづく。これから夏はじまるとかなんとか、まくし立てている。

「チョコミントがあるんですか？」

「え？ いえ、まだです。チョコミント・ドリンクのアイデアが今出たところで」

「つぎの新メニューです」

剣行さん、かつてに決めちゃったよ。イスから身乗り出し、店の方に顔だけ出している。

「最高じゃないですか。早くメニューに加えてください。チョコミントの潜在的市場は膨大なものがあるはずですよ。チョコミント党は日本だけでも三十万人はいますからね」

それってどこ調べ？ 本当かなあ。財前さんが中小企業診断士と言っても、さすがに疑ってしまいます。

チョコミント党がひとり増えてしまった。形勢は僕に不利だ。財前さんは、ほうじ茶ミルク・タピオカをもってテーブル席に陣取る。となりに剣行さん、僕は向かいにきた。ここにいたくない気分だけど。

「ところで、タピオカ屋さんも大好きですよ、チョコミント」

僕に矛先が向いてしまった、まずい。大好きですよねって、おしつけがましいし。チョコミント党これいと感じた第一印象はまちがっていなかった。

いや、ここで僕がこわがって自分の意見を曲げたり言えなかったりしたら心理的安全性があるとは言えない。勇気を出すんだ。

「チョコミントは、普通かな」

「チョコミントは大好きか、大嫌いかどちらかです。普通なんて選択肢はありませんよ。私には大嫌いなんて言うひとの気持ちがまったく分かりませんけどね」

「そうですね」

意気投合した剣行さんと財前さんのチョコミント談義がはじまってしまった。財前さんはしばらく帰りそうもない様子だ。

チョコレート・ドリンクは冬のイメージがあるから、夏限定でチョコミントにするのもありかもしれない。僕は乗り気ではないけれど。

思い出した。心理的安全性には、失敗をおそれないで挑戦するってことも含まれていたんだ。チョコミントの商品開発は剣行さんにまかせてみようか。これまで試食や試飲はしてもらっているけれど、剣行さんはまだ商品開発自体はやったことがない。でもあの様子だと、失敗をおそれないというか、失敗するはずがないと思っ込んでる、それが失敗の可能性に気づかないで突進してしまうんじゃないかな。

となると、心理的安全性は関係なくなってしまう。情熱がありすぎるのも考えものだ。

同志を得た剣行さんの頭の中は、チョコミントでいっぱいだった。心理的安全性については、つぎの機会までにより質問を考えておくことにしよう。

またドアが開いて、やってきたのは針宮さんだった。今日はコンサルの予定ではないけれど。タピオカ好きの針宮さんは、コンサル関係なくても店にやってくる。

「いらっしやいませ。今日はお客さんですか」

「そうです。仕事で近くまできたものだから。あら、財前さんも。このお店に入っただけでしょ」

得意顔だ。自分がこのお店を紹介したのだから、財前さんに先輩風を吹かそうとしている。

「はい。今チョコミント味の新メニューについて、チョコミント仲間の剣行さんと検討していたんです。夏はここに通うことになりそうです」

「チョコミントなんて邪道。和食にフルーツをもつタピオカ屋さんのお店でチョコミントは出させませんよ。却下！」

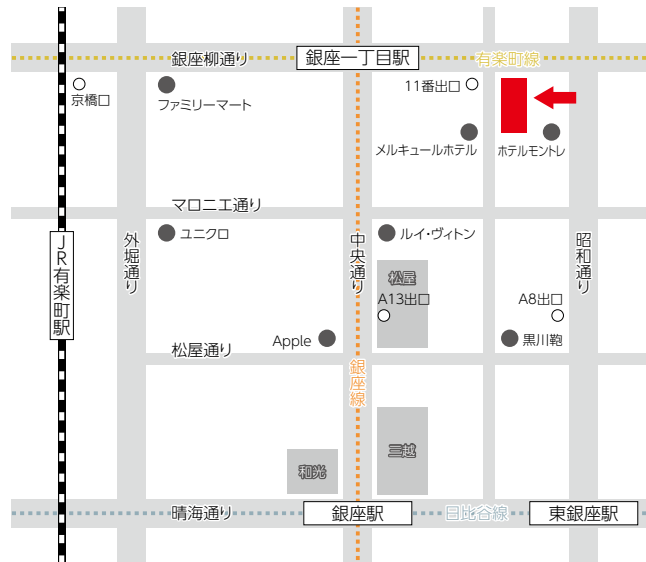
針宮さん、心理的安全性はどこ行った。



(小説を書く中小企業診断士)
仲野 祐樹

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5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