

会報 診断みやぎ

No.27

2023

新春号

特集1 事業を前進させる伴走支援
特集2 研修会プレイバック

写真: 蜷神社 初日の出

診断みやぎ No.27 2023 新春号 目次

診断みやぎ No.27 2023 新春号 目次	1
令和5年 年頭所感	4
東北経済産業局 局長 戸邊 千広	
新年のご挨拶	6
一般社団法人 宮城県中小企業診断協会 会長 菊田 克樹	
■特集1 事業を前進させる伴走支援	
経営力再構築型伴走支援の実態と支援ノウハウ	8
宮城県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 佐藤 創	
伴走支援におけるビジネスコーチングとコンサルティングの手法	18
エステルプランナー 里舘 智大	
■特集2 研修会プレイバック	
経営工学の歴史的トピックスと改革改善の本質	22
赤木診断士技術士事務所 赤木 秀幸	
中小M&Aの現状と中小PMIガイドラインにみる診断士の役割について	30
Officeさく 飯田良子	
トピック 診断士フェスタおおさか2022参加レポート	35
広報委員長 里舘 智大	
診断みやぎウェブ版についてのお知らせ	37
令和4年度研修交流会 活動報告	38
一般社団法人 宮城県中小企業診断協会 研修委員会	
研究会紹介	40
1.介護福祉事業研究会	40
2.食品MD研究会	40
3.産廃業経営診断研究会	41
4.事業承継研究会	41

新入会員紹介	
生まれ育った石巻圏に貢献できる診断士を目指して	42
相澤 和彦	
継続することの大切さを知りました	43
安藤 直輝	
お客様に貢献できる診断士を目指して	44
石田 秀夫	
経営で悩んだ時に、真っ先に私の顔が浮かぶことを目指して	45
伊藤 翔太	
企業へ寄り添い、経営課題解決へ導ける診断士を目指して	46
大内 太	
中小企業経営者の良き相談相手を目指します	47
長田 伸之	
デジタル経営コンサルタントを目指します	48
熊谷 治	
ラグビー戦を見て、、、診断士になりました	49
浄土 禎子	
目標は経営者が気軽に頼れるパートナーになること	50
須田 幸宏	
社会貢献ができる診断士に	51
高橋 麻奈美	
中小企業の業務効率化支援に貢献します	52
千葉 勇人	
中小企業診断士×弁護士×社会保険労務士で企業の発展を目指します	53
都築 直哉	
バイク好きの社労士×診断士です	54
経澤 進	
2023年は専門を伸ばす年	55
藤本 久志	
令和4年度 協会の活動	56
入会のご案内	56
奥付	56

令和5年 年頭所感

東北経済産業局

局長 戸邊 千広



令和5年の新春を迎え、謹んで御挨拶申し上げます。

昨春以降、ウィズコロナの下、社会経済活動の正常化が進んでいるものの、国際的な原材料価格及びエネルギー価格の上昇など、日本経済を取り巻く環境は厳しさを増しております。

こうした中、政府は、物価高・円安への対応、構造的な賃上げ、成長のための投資と改革を重点分野とする「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」を策定し、令和4年度第2次補正予算を編成しました。

東北経済産業局としては、令和4年度からの3カ年の中期政策を軸として、足下の経済情勢の変化に切れ目なく対応するため、次の3つの重点施策を着実に実行してまいります。

第一に、中小企業・小規模事業者の生産性向上等を支援し、継続的な賃上げを促進します。

新型コロナ、物価高騰等の環境変化に対応した成長分野への投資や海外展開を促進するため、事業再構築、生産性向上を支援してまいります。また、資金繰りや円滑な事業承継支援に加え、価格交渉力強化に向け下請け検査等による価格転嫁対策に取り組めます。

第二に、地域経済社会の稼ぐ力を高め、社会変革に的確に対応するため、イノベーション、GX(グリーン・トランスフォーメーション)・DX(デジタル・トランスフォーメーション)、持続可能性、人材に着目した取組を一体的に推進します。

東北各地の研究・試験施設、大学に加え、来年度の稼働を目指す次世代放射光ナノテラスといった多様なイノベーション拠点を核として、研究開発や事業化、新事業創出を進めるための産学官連携を促進してまいります。また、「J-Startup TOHOKU」プログラムを通して、官民の協働によるエコシステムを構築し、スタートアップを支援してまいります。

GXについては、2050年カーボンニュートラル実現に向け、洋上風力をはじめとする次世代の再生可能エネルギーの推進、水素社会の形成、省エネルギー対策の促進等に取り組めます。また、官

民が連携して地域の中小企業等のDXを促進するとともに、「TOHOKU DX大賞」により優れた事例を見える化してまいります。

東北地域を牽引するモビリティ産業、半導体・電子デバイス産業、医療機器産業を更に強化します。半導体・電子デバイス産業については、昨年6月に組成した「東北半導体・エレクトロニクスデザイン研究会」での議論を踏まえ、産学官で人材確保・育成に取り組んでまいります。

地域の産業を支える人材については、中核人材の確保支援、副業・兼業人材等を受け入れる機運醸成や関係機関との連携によるマッチング支援、リスクリング(学び直し)を通じたキャリアアップ支援等に取り組んでまいります。

第三に、沿岸被災地域の復興完遂、福島復興に向けた取組を着実に進めます。

「第二期復興・創生期間」において、沿岸被災地域の主要産業である水産加工業等に対する支援を深化し、ブランディングや海外展開、生産性向上等を図るとともに、水産物の魅力を発信し消費の拡大に取り組めます。

福島県では「福島イノベーション・コースト構想」の中核拠点として、本年4月に福島国際研究教育機構の設立が予定されており、新産業創出等を後押ししてまいります。

昨年、東北経済産業局の組織理念として「共感・協奏・変革 ともにつくる東北。」を掲げました。課題先進地域である東北を、将来にわたって持続可能な地域とするため、多様な主体に参画いただく価値共創の場として「NEXT TOHOKU MEETUP」を運営しています。東日本大震災からの復興過程で得られた強みや人的ネットワークを基盤とし、各地のキーパーソンとの出会い・つながりを大切にしながら、次世代の東北づくりを皆さまとともに進めてまいります。

本年も経済産業施策への御理解と御協力をお願いするとともに、皆さまの御健康と御多幸を祈念いたしまして、新年の御挨拶とさせていただきます。

新年のご挨拶

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会

会長 菊田 克樹



令和5年、新年あけましておめでとうございます。

昨年中は会員の皆様をはじめ、行政機関、支援機関および金融機関の皆様におかれましては当協会の活動に格別のご支援、ご協力を賜り、誠にありがとうございました。心より厚く御礼申し上げます。

さて、当地域の中小企業を取り巻く環境は、我が国経済の長期的な低迷、当地域において特に顕著な少子高齢化、そして中央大手企業との競争といった根本的な問題に加え、相次ぐ自然災害、長引くコロナ禍、円安・原材料高、そして人手不足、等々、非常に厳しいものがあります。このような経営環境の中で当地域の経営者の方々は、日々、悪戦苦闘しており、今こそ我々中小企業診断士がこれまで以上に活躍すべき時ではないかと思えます。

このような状況のもと、当協会は行政機関および各支援機関の皆様と連携して、コロナ対策およびウイズコロナ・アフターコロナに向けた諸施策に積極的に協力するとともに、中小企業のための様々なプロジェクトへ参画し、経営者の方々への助言活動等に尽力してまいりました。このような活動を通して、当協会と行政機関および各支援機関の皆様との信頼関係もさらに深まりつつあるものと感じております。また、当協会は中小企業診断士試験の東北地域における唯一の開催協会として、1次試験、2次筆記試験・口述試験、実務補習を実施し、次代を担う診断士の選考・育成に貢献しております。これらの業務遂行にご協力いただきました会員の皆様に心より感謝申し上げます。

さて、当協会の会員数は年々増加し、現在約120名となっております。当協会会員は企業の経営改善に関する幅広い知識と得意分野の専門的ノウハウを有しており、個人として、また協会のプロジェクトチームとして活躍しております。我々は地元の経営コンサルタントとしての誇りを持って、地域の経営者に寄り添い、真面目に、地道に活動しております。近時、中小企業の存続・発展のための「伴走支援」すなわち経営者に寄り添った、継続的な支援が求められております。その中で生み出すべき経営改善・事業再構築の方策は、それぞれの企業毎に経営者の理念、製品・商品の特性、役職員の状況、地盤となる地域、等により異なってくるものであり、その伴走者として最も相応しい者は、我々地域に根差した中小企業診断士ではないかと思えます。当協会としても、会員の皆様が地域の

発展のためにその能力を個人として、また、チームとしてより良く発揮できますよう、研修交流会や実践塾を開催し、能力向上を図るとともに会員間の情報交換の場を設けているところです。

令和5年の干支は「癸卯(みずのと・う)」です。これには「これまでの努力が花開き、実り始めること」という意味があるそうです。当協会は当地域の中小企業の皆様の経営努力が実りますよう、今年も全力で取り組んでまいりますので、皆様方のご支援、ご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

末筆ながら、今年の当地域の中小企業の活性化と、皆様方のご健勝、ご多幸をご祈念申し上げまして、新年のご挨拶とさせていただきます。

特集1

事業を前進させる伴走支援

経営力再構築型伴走支援の実態と 支援ノウハウ

宮城県よろず支援拠点

チーフコーディネーター 佐藤 創

<http://www.yorozu.miyagi-fsci.or.jp/>
sato_0211@office.miyagi-fsci.or.jp



皆様、本年もよろしくお願い申し上げます。この度、経営力再構築型伴走支援について寄稿させて頂くことになりました。本テーマについて、トピックとして取り上げられることが多くなったと感じています。一方で、「これまでの伴走支援と何が違うのか?」「どんな支援手法なのか?」などの疑問も多く耳にしてきました。そこで本稿では、経営力再構築型伴走支援とは何か? 具体的な実施内容はどのようなものか? について、当方の考えや宮城県よろず支援拠点で行っていることを中心に具体的に述べます。これによって、皆様の理解や支援スキルの向上、ひいてはコロナ禍で疲弊する事業者様の経営力向上に少しでも寄与できれば幸甚に存じます。

なお本稿について皆様方の多様な視点からご評価を頂き、更なる議論や検討が進むことを期待しております。ご意見・ご感想等頂戴できましたら幸いです。

1. 経営力再構築型伴走支援とは

経営力再構築型伴走支援とは、コロナ禍等の環境激変時における伴走支援のモデルとして「事業者との対話と傾聴を通じて本質的課題を設定することで、事業者が腹落ちして課題解決に向けて自走するための支援方針」と言える。

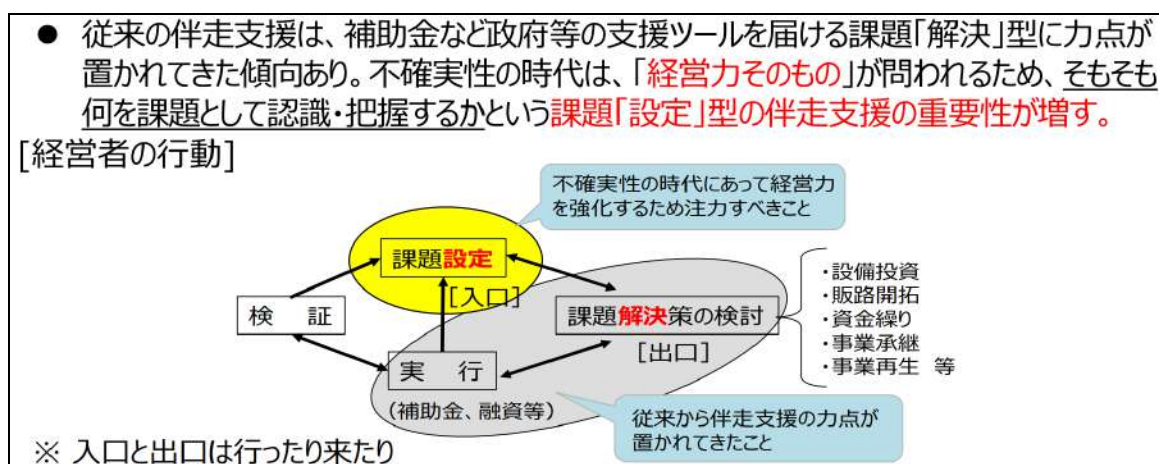
中小企業庁は令和3年10月から「伴走支援の在り方検討会」を開催。令和4年3月に「中小企業伴走支援モデルの再構築について」という報告書にまとめている(*1)。ただし、これまでの中小企業支援を刷新するものではなく、「課題設定」「対話と傾聴」の視点を前面に出した産業政策であるとしている。

なお余談ではあるが前述の検討委員会には、埼玉県商工会議所連合会・広域指導員の黒澤 元国氏、板橋区立企業活性化センターの中嶋 修センター長、株式会社アテナソリューション・代表取締役の立石 裕明氏らも参画しており、当方は各委員と会合等の場で直接対話し、伴走支援の考え方についての議論をさせて頂いた。

(*1) 伴走支援の在り方検討会, 中小企業庁,
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#bansou>

2. これまでの伴走支援との違い

前述の報告書にて、これまでの伴走支援の課題として挙げているのは、補助金や融資など国・自治体等の施策ツールありきで、補助金申請サポートのような伴走支援が行われてきた点である。これでは一時的な改善にはつながっても、事業者の本質的な課題の改善に至らないケースが多い。また事業者は勧められるまま補助金申請を行うこともあり、「事業者の自走化」につながらないケースも多かった。これに対し、顕在化した売上不振や資金繰り悪化の真の要因をしっかりと整理し、適切な「課題設定」までさかのぼってから、「課題解決」へと一貫して支援することの重要性を挙げている。



(出典: 伴走支援の在り方検討会報告書概要資料, 中小企業庁, 令和4年3月)

また、対話と傾聴を通じた事業者理解の重要性についても述べている。特に、事業者の「できていないところ探し」をして指摘をする、いわゆる「問題点検型のギャップアプローチ」だけでは、事業者理解が進まないだけでなく信頼関係の構築もできない。信頼関係がなければ支援者の提案を受け入れにくく、事業者の「腹落ち」や「自走化」を促せなくなる。これに対し、事業者の強みや存在価値を特定する「強み発見型アプローチ」を併せることで、経営者の前向きな意欲を引き出せることの重要性を挙げている。

- これまでも支援に当たり、対話は行われてきたが、不足している点や問題点を支援者が特定・指摘する方法（ギャップアプローチ（問題点検型アプローチ））が多かった。
- **経営力強化支援モデルの根幹は、対話スキルである。**自己変革力を身につけ、自走を促し、企業の潜在力を引き出すことを目的に、対話型支援のやり方として、「**傾聴型ギャップアプローチ**」、「**強み発見型アプローチ**」が考えられる。
- **相手に応じていずれのアプローチが有効か見極めることが重要。**

（アプローチ法の分類）

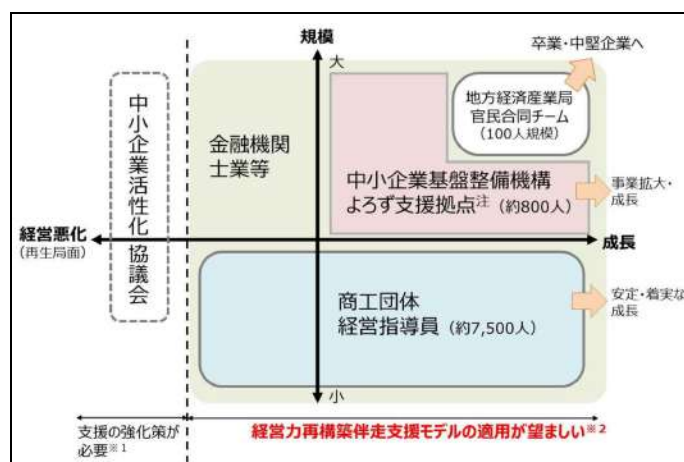


（アプローチ法の比較）

手法 目的	点検 を行う	対話・傾聴 を行う
ギャップを を見つける	問題 点検型 アプ ロ ー チ	傾聴型 ギャッ プア プ ロ ー チ
強みを を見つける	-	強み発見 型アプ ロ ー チ

（出典：伴走支援の在り方検討会報告書概要資料，中小企業庁，令和4年3月）

3. 経営力再構築型伴走支援の実施主体について



報告書では、事業者の規模と事業局面を踏まえ、各支援機関を伴走支援の実施主体として定めている。事業規模や成長意欲が大きい事業者は、地方経済産業局による官民合同チームや、中小企業基盤整備機構、及びよろず支援拠点がサポート。規模が小さい事業者は、商工団体の経営指導員がサポートし、

金融機関や士業はこれら全体をサポートする想定である。ただし厳密な住み分けがあるわけではなく、各支援機関や民間支援者が連携し支援をすることとしている。

よろず支援拠点では、令和4年度に「成長志向企業の伴走支援予算」が組み込まれ、各拠点で5～10先の伴走支援を実施した。伴走支援の具体的な実施方法や、対象事業者の規模感などは各拠点に一任され、令和4年11月に47都道府県でそれぞれ中間報告を取りまとめ中小企業庁へ報告。その中でベストプラクティスが評価されるという流れである。

4. 経営力再構築型伴走支援を実装するための課題と解決策

以上、これまでの伴走支援との違いを概説した。お読みいただいた感想として、「改めて言われずとも、これまでも実施していた内容だ」と感じる方が多いのではないかと想定する。当方も初めはそう感じたが、ただしこれら総論を、実際に実装していくためにはいくつかの課題があると考えます。以下、その課題と解決策を示す。

類型	課題	解決方針	宮城よろずでの解決方法
課題設定	【1-1】 ヒアリング手法やツールをどうするか	✓ 強み発見型アプローチに適したツールを採用 ✓ 成長志向企業の課題整理として、過去→現在→未来を整理できるツールを採用	✓ ローカルベンチマーク(財務に加え、非財務のヒアリング項目を整理)で強み発見型に対応 ✓ 経営デザインシート(過去→未来の整理ツール)で成長志向に対応
課題解決	【2-1】 課題解決メンバーをどう組成するか	✓ 専門性の高い多様な課題に対応した人材を配置 ✓ 成長志向の企業支援経験のある人材を配置	✓ 既存よろず支援拠点内のメンバーを全員参画 ✓ ベテランのアドバイザリーボード人材を配置
	【2-2】 支援プロセスをどう設計するか	✓ プロセス・コンサルティングと、コンテンツ・コンサルティングの両方を実現	✓ 定期的な経営会議体を組成しプロセス・コンサルティングを実現 ✓ 多様な支援人員によるコンテンツ・コンサルティングを実現
	【2-3】 進捗等の管理ツールは何を採用するか	✓ 課題の取り組み状況などを相互に管理できるツールが必要	✓ プロジェクト管理ツールとして、WBSとガントチャートを導入 ※今後導入予定
事業者選定	【3-1】 どの事業者を選定するか	✓ 事業者の成長フェーズや、成熟度を踏まえて選定が必要	✓ 成長志向で、売上規模1億円以上を目指す事業者を選定
品質担保	【4-1】 品質担保やノウハウ展開をどうするか	✓ ツールとヒアリング手法の教育カリキュラムが必要 ✓ 定期的な振り返りが必要	✓ 中小機構カリキュラムの受講や、拠点内勉強会を実施 ✓ 月1回のフィードバックを実施

経営力再構築型伴走支援を実現するための課題と解決策

【1-1】ヒアリング手法やツールをどうするか

本質的な課題設定を支援するためには、経営状況を多面的に把握することが欠かせない。また成長戦略を描くためには、現在から未来への戦略シナリオの整理が必要だ。

当拠点では、強み発見型アプローチで経営状況を多面的に把握するツールとして、ローカルベンチマーク(*2)を採用。非財務部分を業務フローや4つの視点で整理することで、事業者の強みや存在価値を特定できるからである。また、成長戦略を整理するため経営デザインシート(*3)を採用。事業の現在価値と将来価値、及び将来に向けたアクションプランの3つをバランスよく整理することができる。

【2-1】課題解決メンバーをどう組成するか

これまでの伴走支援のように出口となる施策活用ありきで支援をせず、本質的な課題設定をするということは、多種多様な経営課題を解決しなければならないということだ。



宮城県よろず支援拠点の伴走支援チーム体制

(*2) https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

(*3) https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

当拠点では、在籍している14名の多種多様な専門家全員を伴走支援メンバーとして参画させることで対応し、それでもカバーできない部分は、各種公的支援機関（中小機構、事業承継引継ぎ支援センター等々）と連携支援する体制を構築。更に厳選した民間支援機関と連携し、NTT東日本と東北博報堂との連携支援体制を構築した。また、成長志向企業の支援に長けた2名の専門家（白幡洋一氏、佐々木昭美氏）に参画頂き、月1回のアドバイザリーボードミーティングにてフィードバックを得られる体制とした。

【2-2】支援プロセスをどう設計するか

支援プロセスには大きく2つがある。プロセス・コンサルテーションは事業者が自ら課題設定や解決を実践できるように、取組みの過程（プロセス）を支援するものである。コンテンツ・コンサルテーションは、ITや販促デザインなど専門領域の知識やノウハウ（コンテンツ）を支援者が提供することで課題解決を図るものである。プロセス型は、事業者に経営資源が一定程度あることが前提となるが、そうでない事業者も多くコンテンツ型の支援も必要とされる。このバランスや支援プロセスの設計が必要になる。

当拠点では、企業内に複数名の課題解決チームを組成できる場合は、月1回程度の経営会議体を組成することを提案。会議体へ当拠点も参画し、助言・アドバイスを行うことでプロセス・コンサルテーションを実施することとした。一方、課題によってはコンテンツ・コンサルテーションも必要になることから、スポット的に専門家をアサインしバランスよく支援を継続する体制とした。

【2-3】進捗等の管理ツールは何を採用するか

課題への取り組み状況を相互に共有するための進捗管理ツールが必要になる。

当拠点では、情報システム開発プロジェクト等で活用され、作業を構造的に整理するWBS（Work Breakdown Structure）シートと、進捗管理のためのガントチャートを活用することとした。

【3-1】どの事業者を選定するか

伴走支援先としてどのような事業者を選定すべきか。例えば、ECサイトの売上増加のため広告宣伝に強い関心を示す事業者は、本質的な課題を設定することよりも、目の前の売上拡大の方が優先度は高いであろう。また、プロセス・コンサルテーションで伴走支援をするには、ある程度の企業規模が必要にもなる。

当拠点では、成長を志向すること、具体的には売上高1億円以上を目指すことを条件に事業者を公募で選定を行った。また当初から課題設定のためのヒアリングに協力を頂ける事業者に限定した。もちろん、今後は補助金やDXなどの個別課題の解決を行ったケースでも、後追いで伴走支援のニーズをヒアリングし提供することはあり得る。



【4-1】品質担保やノウハウ展開をどうするか

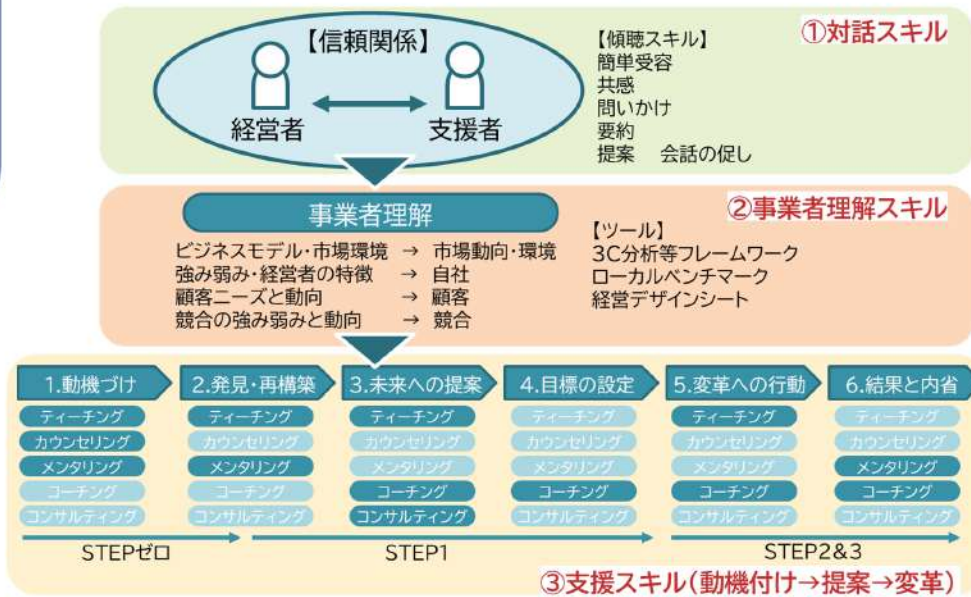
伴走支援状況の定期フィードバックをするため、また同時に複数企業の伴走支援をするためにも、支援者どうしでの支援ノウハウの共有を通じた支援品質担保が必要になる。

当拠点では、中小企業基盤整備機構の経営力再構築伴走支援研修(*4)を受講するほか、拠点内でもヒアリングスキルの勉強会を開催し支援ノウハウの共有を図った。また月1回のアドバイザーミーティングにてフィードバックを得られる体制とした。

(*4) <https://keieiryoku.smrj.go.jp/main>

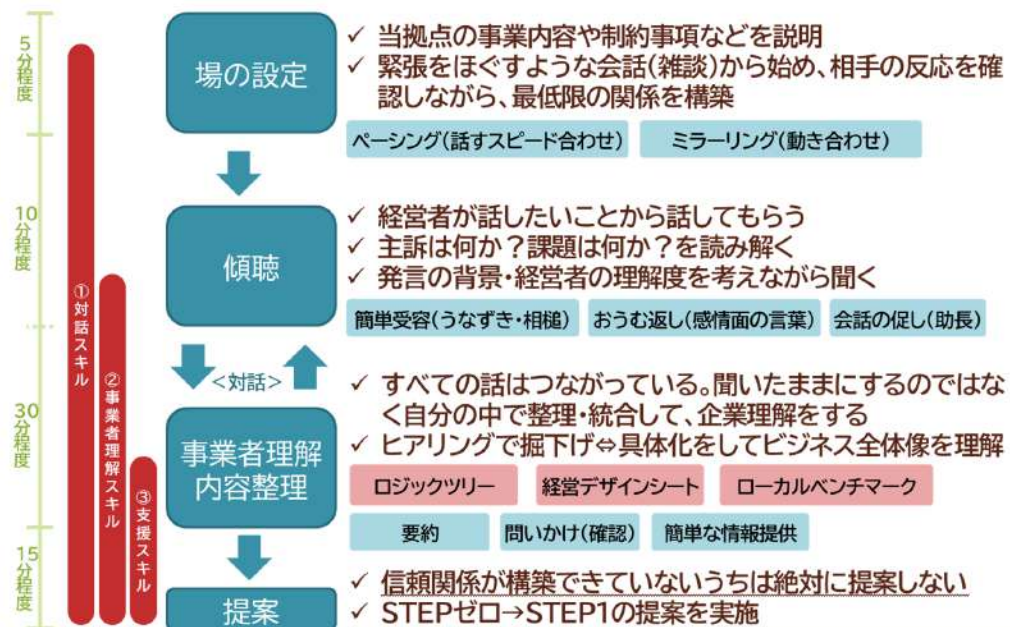
【参考まで】
研修資料抜粋

経営支援のフレームワークと支援フェーズ



【参考まで】
研修資料抜粋

面談の流れ(初回相談・1時間のケース)



宮城よろず内の伴走支援ノウハウ勉強会資料(一部)

5. 伴走支援事例

当拠点での伴走支援事例の一部を示す。支援先事業者は、南三陸町にて創業100年の地域総合建設業である。4代目後継者候補の取締役が、新たな事業の柱とすべく新規事業を立ち上げ。希少海藻「まつも」の陸上養殖と、「まつも」を使った食品開発～販売までの6次化事業を構想している。当拠点では、課題解決フェーズにおいて、販路開拓、商品開発、販促物制作、経営革新計画を活用した融資実現、などの伴走支援を実施した。紙面の関係上概要だけになるが、以下支援概要とスケジュール、伴走支援チームを示す。

支援内容

課題レベル	支援概要	成果物
経営戦略の策定	経営革新計画の策定を通じて、当社の中長期計画の検討を支援するとともに、設備投資のため融資実行を達成	経営革新計画
部門別の計画策定	具体的な販路開拓のため、FCPシート作成支援・流通のための整備(JANコード取得等)、販路提案を支援	FCPシート JANコード取得 新規販路開拓
具体的な成果創出	周知のための関東圏でのマルシェで使用するPOPやDMカードのデザイン作成支援、SNS活用支援	販促ツール 売上増加

支援スケジュール							
事業者	6～7月販促フェア			販路開拓／経営革新／コンセプトショップ開店			
	6～7月販促POP支援			コンセプトショップ企画支援			
	販路提案支援			※R4/5期決算書を踏まえ最終調整			
	経営革新策定支援						
	R4年5月	R4年6月	R4年7月	R4年8月	R4年9月	R4年10月	R4年11月
実施内容	▲6月マルシェ売り場POP		▲7月販促フェア（東京駅・アークヒルズビル）			▲コンセプトショップ開店	
実施内容	▲販路提案					▲経営革新認定（予定）	

連携機関

- 経営革新計画の認定において宮城県・中小企業支援室と連携
- コンセプトショップの周知等において地元商工会との連携予定
- 今後の資金需要においては金融機関との連携予定(メイン行および公庫)

伴走支援チーム



飲食メニュー開発
販促企画・SNS
遠藤 さゆり



広告デザイン
伊藤 幸子
動画／商材撮影
広告デザイン
鈴木 陽



販路開拓／企画改善
マッチング
倉島 史明



販売促進／IT活用
広報／事業戦略
佐藤 剛

6. 今後の課題や得られた知見

以上、経営力再構築型伴走支援の実態について、当拠点の事例を基に述べてきた。実施結果の評価は難しいが、以下の伴走支援先への満足度アンケート結果から、一定の成果は得られたと考えている。

アンケート項目		宮城よろず結果	全国よろず平均
対話と傾聴を通じて対応していると感じたか？	大いにそう思うの回答割合	85.7%	73.2%
本質的な課題に対する“気付き”“腹落ち”は得られたか？	大いに得られたの回答割合	71.4%	55.3%

伴走支援は、すべての支援機関・支援者がそれぞれの立場や特性を踏まえて柔軟に実施するものである。いずれの場合でも重要となるのは「課題解決チームをどのように組成するか」だ。公的支援機関等とのネットワークを構築しておき、自身だけでは解決できない経営課題を連携支援できる体制にすることが肝要である。経営支援も自前主義ではなく、連携支援が必要な時代になると考える。今後は組織の垣根を越えて連携支援チームのハブとして活動できる人材（PM型支援人材）の重要性が増すであろう。PM型支援人材の重要性については、中小企業庁の報告書「変わる中小企業、変わるか支援人材」(*5)が参考になるので興味のある方は一読されたい。なお、宮城県よろず支援拠点は、他支援機関・支援者との連携支援に対応できる準備をしている。支援ツールやノウハウを共有する勉強会等も開催できるので、ぜひお気軽にご連絡を頂きたい。

さいごに、中小企業診断士は幅広い知見を有し、かつ複数の専門分野を持てる唯一の人材だと考えている。他分野のスペシャリストにはない、総合的なマネジメント能力がある。我々診断士が地域における経営支援のハブとなり、組織の垣根を越えて協力しあい、共に支援能力を高められる世界を実現したいと考えている。当方や宮城県よろず支援拠点はその一助を担いたい。引き続き皆様からのご指導を得て精進していく所存である。今回の寄稿が皆様にとって一つでも気づきにつながれば幸いである。

以 上

(*5) 中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局, 平成22年4月,
https://www.smrj.go.jp/doc/tool/201004_pm_jinzai-1.pdf

伴走支援におけるビジネスコーチングと コンサルティングの手法

エステルプランナー 里舘 智大



令和4年3月に中小企業庁から公表された「伴走支援のあり方検討会報告書」。その中の「経営力再構築伴走支援モデル」において重要とされているのが、経営者との対話を重視した支援モデル、経営者の腹落ちすることで潜在力を引き出すことといったコーチングの技法である。

本章では「傾聴と対話」による事業者支援を効果的に行うためのビジネスコーチングの手法と、(これまでの)コンサルティングとの違い、それぞれの長所短所を踏まえた上で、我々地方の中小企業診断士が事業者と向き合うにはどうしたらよいかを考えていく。

ビジネスコーチングとは

ビジネスコーチングとは、ビジネスの目標達成のために、クライアント(人と組織)の行動変容を支援する行為である。

自発的な思考、行動、影響の発揮、経営組織への定着化(自走化)を目指すため、経営者の行動変容のみにとどまらず、経営者の周囲の各ステークホルダーに対してどのような影響を及ぼし、その影響力を組織目的の達成へ向う正しい方向に導くための一連の支援行為である。よって経営者のみでなく、経営者層、場合によっては特定のチームに働きかけることがある。

ビジネスコーチングの具体的手法

1. 準備段階

ビジネスコーチングは経営者との対話を通じて、その行動を自発的に変容してもらうプロセスであるため、大前提として支援者が経営者から信頼を得ていること、本音を打ち明けられる心理的安全性を確保していることが求められる。またパーソナルコーチングと違い、経営に関する話がわからないとそもそも対話にならない。ここでいう経営に関する話とは単に業種・業界の知識だけではなく、マネジメントやリーダーシップといったチームビルディングに欠かせないスキル、論理思考やフレームワー

クといったテクニカルなスキル、そして支援者自身のビジネス経験に基づく知見やノウハウ・ドゥハウといった実践知が伴うものである。

2. 対話のプロセス(一部)

①まず何について対話を行うのかをヒアリング等を通じ、双方が話し合っ検討する。今困っていることは何か？漠然と考えているけれどなかなか具体的ににならないことは何か？等。

②テーマが決まったらその現状について話してもらう。クライアントが話している最中は突っ込みを入れたり、次に何を返答するかといったことを考えず、発話のテンポや語気、表情といったところまで気を配りながら、「どういう経緯でその考えに至ったか等」相手の考えを理解し、受け止めることに集中する。

③次に目標を聞いてみる。ここでいう目標はいついつまでに、という期日でもよいし、状態でもよい。あるいは双方。目標の状態になったときにどんな良い効果がありそうかも聞いてみる。

④次のステップでは明らかになった現状と目標のギャップを明らかにし、目標に到達するための課題を特定する。現状・目標とも、なぜそうなったのかを対話を通じて深掘りし、課題の解像度を高めることで真の課題に気付いてもらうことが重要となる。

⑤課題の解決策を考える。課題が明らかになったことでとんとん拍子で進むこともあれば、どこから手をつけてよいか見当が付かないこともある。後者のような場合でも1つずつ布石を置くように積み上げていく。

⑥行動計画を立てる。誰が・何を・いつ・そのために誰に・どう働きかけるか。

⑦実行する。必要に応じ実行をフォローし、自発的行動の定着を支援する。

準備段階	
テーマを決める	
現状を明確にする	思考を変えるフェーズ
目標を明確にする	
現状と目標のギャップを明確にし、課題を特定する	
解決策を考える	
行動計画を立てる	行動変容フェーズ
実行する、実行をフォローする	定着化フェーズ

ビジネスコーチングとコンサルティングの違いと長所・短所

前述のようにビジネスコーチングのプロセスは、傾聴と対話を通じ、着想や次の行動を経営者自身から「引き出す」ものである。また対話を通じ自分から設定した課題であり解決策であるので、100%に近く腹落ちした状態で施策を進めることになる。

一方コンサルティングのプロセスは、事業者の現状に即した形で、専門家としての知識・手法を用いて解決策を検討し提案する、プランを「与える」ものである。両者を比較すると、着想の方向が真逆になっていることに気付く。

それを踏まえた上で、ビジネスコーチングとコンサルティング、それぞれの長所と短所は次のようなものが考えられる。

- ビジネスコーチングの得意分野

経営者・クライアントが自発的に課題解決を考えるため、腹落ちの度合いが大きい(オートクライン:自分が話したことば(内容)を自分で聞くことによって、自分が考えていたことに気づくこと)。そこからの行動が速い。

- ビジネスコーチングの不得意分野

経営者・クライアントの今までの経験や見識を組み合わせてもなお解がない場合がある。知識の明らかな不足、または更新を怠っているケース。経営者自身の信じる原理原則を180度転換するようなケースには向かない。

- コンサルティングの得意分野

調査・分析・検討による合理的・実現的な方策の提案。チーム編成による精緻で迅速な分析提案。

- コンサルティングの不得意分野

商売である以上、処方に100%はありえない。真逆の効果が出ることもある。時間と予算の制約内で全身全霊をかけた提案であっても尚、経営者の腹落ちに至らないこともある。事業継続性確保の観点から、本業支援でない道を取るのが難しい。等

ここで注意すべきことは、ビジネスコーチングとコンサルティングは別のプロセスであり、またそれぞれが万能ではないということである。

おわりに: 地方の中小企業診断士は事業者に向き合うべきか

前提として中小企業診断士は必ずしもコンサルタントではない。名称独占資格であるため、中小企業診断士としてどう活躍するかは各自の自由である。

ただし、中小企業の事業者・事業を支援する立場・役目を持つことになった場合、コンサルティングとビジネスコーチング双方の手法を、局面に応じて、組み合わせて使っていくことが求められているのではないか。

特に今までの事業の方法ががコロナでうまく行かずに困っている、という事業者と向き合う場合、これまでの経緯をていねいに聞いた上で、適切なプロセスは

- 実はテクノロジーや知識で解決できる問題かもしれないし(コンサルティング)、
- 解決策ではなく、我々が本当にやるべきことは何かを見つけることが求められているのかもしれない(ビジネスコーチング)。

どちらのプロセスでも、定型の手法にこだわってはいは成果が出ない上に経営者も腹落ちしない。求められていることは、経営者を通して事業を前進させることである。専門知識とコミュニケーションスキル双方を研鑽し、経営者のお役に立てる診断士でありたいものである。

参考文献

橋場 剛 著『ビジネスコーチング大全』(日本経済新聞出版,2022)

フレデリック・ラルー 著 鈴木 立哉 訳『ティール組織』(英治出版,2018)

特集2 研修会プレイバック

経営工学の歴史的トピックスと 改革改善の本質

赤木診断士技術士事務所 赤木 秀幸



本年度の第3回研修会として「経営工学(生産管理)概要と作業改善支援の事例紹介」という表題で講師を務めさせていただきました。本稿では、そのすべてを書き起こすのは内容が大きすぎるため、その一部を紹介させていただくこととしました。研修会では、前半を経営工学の歴史と全体像、後半を改善プロセスの考え方や手法、および事例にあてていましたが、読み物として面白いのはその歴史を紐解き、改革改善の本質について述べさせていただいた方が良いと思い、編集するものです。

さて、経営工学(IE...Industrial Engineering)とは何か？あまり聞いたことがないかも知れませんが、診断士の2次試験で言えば「事例Ⅲ」の部分であり、経営学の一部と言っても良い分野でしょう。私は経営工学の技術士でもあり、鉄鋼・自動車・半導体といった製造業で生産技術(新製品、新ライン、新工場の立ち上げや準備)に始まり、製造マネジメントや生産革新といった業務に長年従事してまいりました。

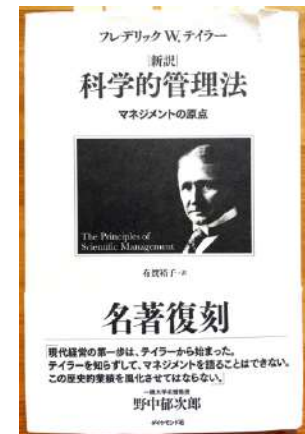
これらの業務経験を通して思うことは、ノウハウ(know-how)ばかりを勉強してもダメで、重要なのはノウホワイ(know-why)だということです。人に教育をする場合など特に感じるのですが、やり方だけを教え、その理由(なぜそれをしなければいけない？しないとうなる？)を教えないと、とんでもないミスを犯したり、やり方を忘れてしまします。改革改善を行う場合も同様で、やり方だけを会得しても部分最適に走ってしまい、本来の目的である会社全体の最適化に逆行することだって起こります。

そこで重要なのがノウハウであり、経営工学の考え方や手法の本質を知るためには、どのようにしてそのノウハウが生まれたのかという生い立ちを知っておくことが良いのではと思っています。本稿では研修会でお話した経営工学の歴史として4つのトピックスを紹介し、併せて私が本質であると思っている改善の考え方を織り交ぜてご紹介できればと思っています。

1. フレデリック・テイラーの科学的管理法

経営工学、いや経営学のルーツと言えはこの人を置いて他にいないというのが、19世紀末から20世紀の初頭にかけて活躍したコンサルタント、フレデリック・テイラー(Frederick Winslow Taylor: 1856-1915年)でしょう。ちょうど私より100年前の人物です。

IEの教科書では必ずと言っていいほど最初にテイラーと2項に紹介するギルブレイスの逸話から始まります。右の絵は1911年にテイラーが著した「The Principles of Scientific Management」の新訳復刻版の表紙です。



挿絵1

本の帯に書いてある通り野中郁次郎先生は「現代経営の第一歩は、テイラーから始まった」と評し、P.F.ドラッガーもその著書「マネジメント」の中で「仕事が体系的な観察と研究に値するものとした最初の人だった」と言っております。また別の本の中でドラッガーは自分の師匠を挙げるならテイラーであるというほど、現代経営学の礎を作った人でありました。

しかし、経営学を勉強している我々診断士でもテイラーのことを知っている人はさほどいないのではないのでしょうか？それはなぜか？私は、テイラーの時間研究という分野(標準時間を確立した面)のみが評価され、またテイラーの晩年は労働組合から訴訟を起こされ(人を機械のように扱っていると誤解され、この管理法の本質が当時の労働者には理解されていなかった)その対応が重い晩年だったようで、広く名声を残すことが出来なかったのではないかと推測しています。

ではテイラーの業績とはどんなものであったか。代表的なものはシャベルすくいの実験です。当時勤務していた製鋼会社で、鉄鉱石、石灰、灰などの運搬作業においてシャベルで一回にすくう量をいくらにすれば、一日にすくう量が最大になるか研究していました。右の挿絵のように、ストップウォッチ片手に様々な条件(対象物とシャベルの関係やすくい方、スピードなどを変えて)でデータを取り、そのデータの中から最適な条件を探す(標準時間



挿絵2

の設
で生

産性と賃金を飛躍的に引き上げた(生産性3.7倍、賃金1.7倍)わけではありません。

そもそも当時の経営者のマネジメント手法は、論理的とはいえず、作業量に対する歩合制で、成り行きの管理（皆ノルマを達成できるようになると歩合を引き下げるなど）でした。その為労働者は組織的怠業（士気低下で集団でさぼる）が常となり、生産性は低下し賃金も上がらないという状況にありました。当時の現場は職長一人が多くの労働者を束ねて任せられ、経営者も現場に口出しは出来ない状況でした。つまり労働者の士気低下が生産性を落とす原因であり、テイラーはこの状況を打開し、経営者労働者双方にWin-Winの関係を築くには、この科学的管理法の導入が必要であると力説していたのです。

テイラーは時間研究の前に、まずこの重労働作業に合う体力のある人員に入れ替えました。同じ労働者で生産性を3.7倍に上げたわけではありません。さらに時間研究で得た最適条件を維持するために、標準時間の設定、慣れない作業員には的確なすくい方を教える訓練の実施、シャベルの最適な保管管理、翌日の作業計画の作成、適正配置、奨励給制度の採用などを工場管理に活用してゆき、最終的な結果として飛躍的に生産性を向上させることが出来たのです。

科学的管理法から読み解く「**人的生産性を左右するもの**」

- モラル、モチベーション ⇒賃金、処遇制度
- 人の資質（体力、運動神経、IQ、EQ）⇒適材適所
- 広義の作業方法（レイアウト、5S含む）⇒作業改善
- 教育・訓練 ⇒教育システム
- 管理業務（標準化、工具管理、生産計画・指示、ets.）
⇒間接部門、組織改革

現代も本質は同じ、生産性向上のために考慮すべき点。

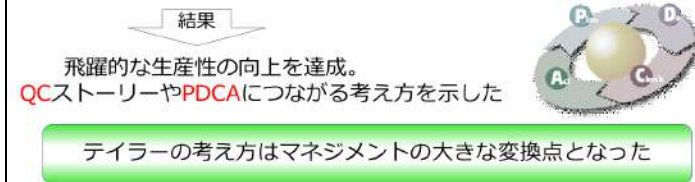
* 支援の際、原因追及すると大抵これらの問題が見えてきます。

左のまとめは、私の考察です。先に述べたように科学的管理法と言え、時間研究を用いた作業改善が有名になり、従来の成り行き管理より「科学的」であることで有名になったと思うのですが、実際はその「歯止め」である様々な仕組みを作ったことが真の成果だと思います。

これらの人的生産性を左右する要因は現在も同じで、私が、「作業改善で生産性を上げたい」という依頼を受け支援を始めると、作業のやり方以前に様々なマネジメントの問題点が見つかり、作業を改善しただけではとても効果が維持継続できそうにないと思われる場面が多くみられます。

科学的管理法から読み解く「問題解決のプロセス」

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1) 現状に満足せず改善しようとした | …改善の動機と問題点の明確化 |
| 2) 細かく観察をした | …分析(問題を細切れに分けた) |
| 3) 原因を明確にした | …原因追及 |
| 4) 新しい方法を発想、挑戦した | …対策に挑戦 |
| 5) 継続的改善を重ねた | …効果確認、追加対策 |



またテイラーが行った問題解決のプロセスは、今でいうQCストーリーやPDCAそのものと言えると思います。

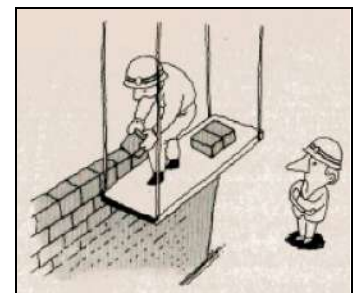
つまり、テイラーの科学的管理法とは、「人的生産性の要因を見つけ出し、その問題解決のプロセスを確立したもの」というのが私の見解です。

この本は1911年の出版ですが、日本にはその2年後に紹介され、日本で広く「能率」という言葉を広めることとなりました。

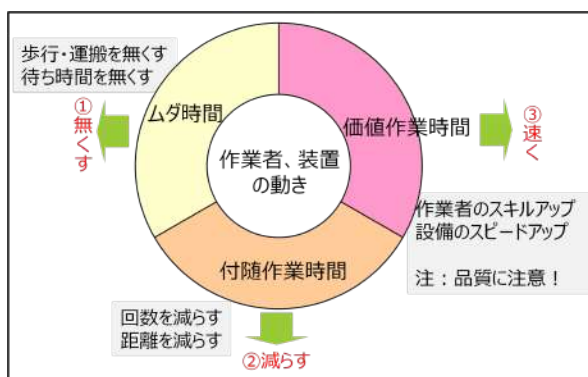
2. ギルブレイスの動作研究

同時期にテイラーとも関係の深い人物で、ギルブレイスという人がいました。診断士試験によく出てくる「サーブリック分析」を考案した人です。ちなみにサーブリックとはギルブレイスのつづりをさかさまに読んだものです。

この人の功績で有名なのは、右の挿絵にあるようなレンガ積み作業のムダ取り改善です。テイラーはストップウォッチを持っていましたが、ギルブレイスは持っていません。トヨタ生産方式の大野耐一翁曰く「生産現場に終日、立ち尽くして見よ、そうしたら何をしなければいけないかおのずからわかるはずである。」の言葉さながらに、職人の動作を観察して、15あった工程を5に集約し、作業を同じ姿勢で続けられるように工夫したりして、3倍近くに生産性を向上させています。



挿絵3



自動化という大きな投資が絡む対策を除けば、作業を改善する、ムダ取りをするというのは人的生産性を向上させるうえで重要な改善項目です。

左図は私がいつも作業改善する場合に説明している考え方です。作業者の動き(装置も同様)は必ずこの3つの要素に分類されます。価値作業時間とは付加価値を生み出している正味の時間、付随作

業時間とはその時間自体で価値を生んではいないが価値を生み出すために必要な時間、そしてムダ時間です。

ギルブレイスはじっくり作業を観察する中でこのように分類し、その対策として①ムダを無くせないか、②付随を減らせないか、③価値時間をスピードアップできないかと考えていたのではないかと思います。

またもう一つ改善の着眼点として、E CRS（イクルスと呼んだりもします）があります。

E:Eliminate（排除）：やめられないか、やめたらどうなるか、それは何のためにあるのか、不要な作業をやめられないか、で検討して見る

C:Combine（結合） **P:Partition**（分割）：一緒にならないか、また分けたらどうなるか、異なる機能や方法をひとつに結合して出来る場合と、ひとつのものを分割して出来る場合の発想

R:Rearrange（交換）：順序を変えられないか、作業や工程の順序を入れ換えることで、押してだめなら引いてみる、今までと逆の見方をして見る

S:Simplify（簡素化）：もっと簡単にならないか、なくせ無いなら簡素化できないか、で検討して見る

これらの考え方はのちの人々がまとめたものですが、常にこの発想を持って現場に立つことが重要であることを、ギルブレイスは教えてくれました。

3. ホーソン研究（実験）

次に取り上げたい歴史的トピックは、ホーソン研究（実験）です。ホーソン研究とは、1924年から1932年にわたり、生産性と作業環境の関係を調査するため、アメリカのウエスタンエレクトリック社のホーソン工場でメイヨー、レスリスバーガーらにより行われた研究です。時期的に、テイラーは1915年、ギルブレイスは1924年にこの世を去っていますから、二人の死後にこの研究は始められたことになります。

前述の二人とは違った観点で生産性向上に取り組んだ研究です。当初人的生産性は作業環境に大きく左右されるものであるという仮説のもとに開始されたようです。研究グループは照明を暗くしたり明るくしたりという実験から始め様々な条件を変えて調査したようですが、これといった明確な答えが出せないまま、断続的ですが足掛け9年にわたり研究をつづけました。

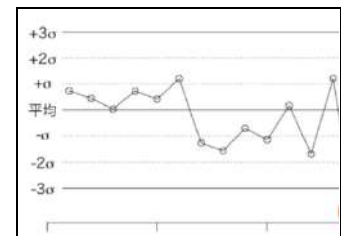
結論付けられた答えは、「生産性や人間の仕事の士気である「モラル」を向上させるものは、作業環境や就業条件といったいわゆるフォーマルなものではなく、職場に自然発生的に形成された人間関係（インフォーマル組織）における行動規範である」とされました。

わかりにくい表現ですが、研究者が実験を「この職場で行う」ということが決まると、対象となる現場の作業者は「選ばれし者」という意識を持ってモチベーションが上がり、職長に恥をかかせてはいけないという団結心や、アンダーグラウンドで話し合って作業を改善するなどの行動が確認されたということのようです。この成果の発表は、マネジメントにおけるテイラーの科学的管理法の研究から、今でも続く人間関係論の研究（「動機付け理論」「リーダーシップ」「小集団活動」など）へ移行する契機になったとされています。

モラル（士気）やモチベーション（動機付け）については、1項のテイラーの科学的管理法ところで、私は生産性を左右する要因であると解説いたしました。テイラーの時代には、あまり世間に認識されていなかったのかもしれませんが。

4. シューハートの統計的品質管理

最後のトピックは品質管理に関する大変革です。時はホーソン研究開始と同じ頃、同じウエスタンエレクトリック社でシューハートは右図のような管理図を発案しています。それ以前の品質管理と言えば不良を排除する選別しかありませんでしたが、不良発生を未然に防ぐ考え方（現在われわれがプロセス管理と呼んでいるもの）を生み出しました。統計学の基礎も作り出し、それまでは良品か不良品という区別しかなかったところに、異常（3σ超えると正常ではない）という概念を生み出し統計的に異常を定義し管理することで、不良の発生を未然に防ぐ管理手法を確立させました。



シューハートを最後のトピックに選んだのには、もう一つの理由があります。シューハートはその後ベル研究所に移り、品質管理や統計学の基礎を作っていくことになりますが、彼の弟子にあたるのがデミング博士です。ご存じの方も多いと思いますが、デミング博士の教えは戦後日本の工業生産に大きな影響を及ぼすこととなりました。

戦後の日本にQCのみならず、QCサークル、QCストーリー＝PDCA(plan do check action PDCA サイクルはデミングサイクルとも言う)といった問題解決の論理的な手法を広めたのはデミング博士の功績が大きいとされています。QCストーリーとPDCAをイコールでつないだのは、1項のテイラーのところで紹介した問題解決のプロセスが起源であり、同様の考え方であると思うからです。またシューハートは当初PDS(plan do see 計画し、実施し、よく観察せよ)と言っていたようですが、効果

確認後のアクションも必要ということでデミング博士が日本に紹介した時にはPDCAとなり、サイクルを回せということになっていたのではないかと推測しています。

QCサークルは(私はテーマがQCだけではないので小集団活動と呼んでおります)、3項で紹介したホーソン研究がベースになっていると思います。長らく日本では現場の自主管理活動として、業務外の取り組みとして(つまりインフォーマル、アンダーグラウンド)改善が進められてきました。これが当時の日本人のマインドとぴったり一致したのだと思います。今やその進め方は推奨できず、改善は業務であると思いますが、80年代にJapan as No.1と言わしめたベースには現場の地道な活動があったからにほかなりません。

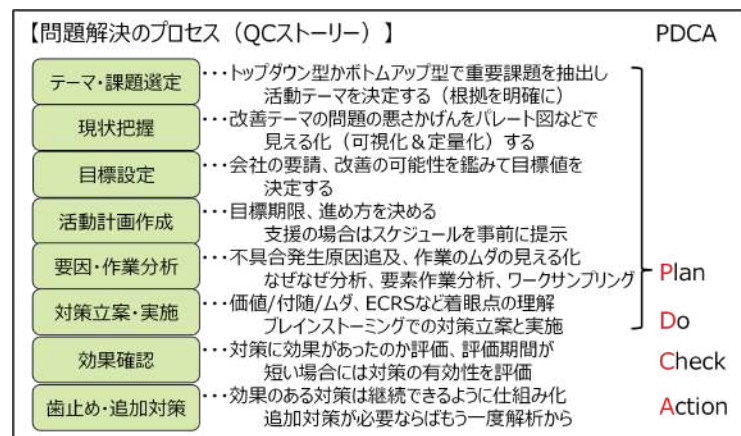
デミング博士は、日本の工業界に多大な功績を残しましたが、本国では80年代初頭まで思い出されることはありませんでした。70年代日本の工業、特に自動車産業の躍進は目覚ましく、米国の視察団が日本に来て目の当たりにしたのが、デミング博士の教えの元、成長した日本企業の姿でした。

これに慌てたフォード社が、81年にデミング博士を招聘したのが見直されるきっかけとなり、その後の米国工業界の立て直しにつながったと評価されています。

5. まとめ

タイトルに改革改善の本質とつけましたが、改革改善のスタートは現状を変えたいという熱烈的な動機が必要であり、問題は何かということに気づくことだと思います。その点でテイラーが科学的管理法を世に広めようとしたことに大変共感を覚えるものです。もちろんそのまま今使えるものではありませんが、原点であり本質なのではないかと思う次第です。

最後のまとめとして、生産性向上などのテーマで支援する際に、私が心がけていることなどを紹介させていただければと思います。私が企業支援する際に使っている問題解決のプロセスは右図のとおりです。



支援企業の状況は千差万別ですが、解決に至るプロセスの基本は同じではないかと考えています。もちろん各プロセスで使用する手法は様々です。広く経営工学には様々な先人の知恵があります。今回はご紹介できませんでしたが、ITの発達により生産シミュレーターやIOT、DXのようなもので含む、拡大している分野だと思っています。しかしながら手法は手法であり、問題解決に導き、継続的改善ができるストーリーが重要だと思います。

参考までに、研修会で紹介した「生産の時間軸(フェイズ)から見た手法の体系」と称した一覧表を掲載します。

これ以外にもたくさんの手法や考え方があり、どれがいいとか悪いとかいった類のものではないと思っています。診断士としては支援の場でこのような知識を持っていると役立つことも多いと思います。

生産設計・準備	運用・生産統制	生産改善
工程設計 SLP (レイアウト) 設備設計 作業設計 原価企画 《予防処置》 FMEA・FTA QAネットワーク 予知保全 VE・VA ただし、改善フェイズでも上記の手法は使用する	生産進捗管理 ERP MES IOT 品質管理 ISO9000 TQM SPC QC7つ道具 ヒューマンエラー対策 なぜなぜ分析 設備管理 TPM(予防保全) PM分析 原価管理 ABC(活動基準原価計算)管理会計 材料・在庫管理 MRP ABC管理 経済的発注 人員管理 教育システム スキル管理 TWI 情報管理 ナレッジマネジメント IT DX 環境管理 ISO14001 省エネ 5S トヨタ生産方式 リーン生産・VSM 6シグマ TOC QCストーリー 小集団活動 ブレインストーミング FA化 (ロボット化) 生産シミュレーター	網羅出来ていない手法など数あり

今回紹介できたのは4つの歴史的トピックスのみであり、多分に私の狭い範囲での知識や経験で構築した考えであったとお考えいただきたい。私は研究者ではありませんので、歴史認識に間違いや誤解が無いとは言えず、展開してきた考え方も読者の皆さんと多分に異なる部分があるかもしれませんが、一コンサルタントの考えとご容赦願いたいと思います。

通読いただきありがとうございました。

引用元

挿絵1

新訳 科学的管理法 フレデリックW. テイラー: 著 有賀裕子: 訳 ダイヤモンド社、2009)

挿絵2, 挿絵3

現場のIE(II) 動作分析 (新現場QC読本) 加藤 賢一郎: 著 日科技連、1983)

中小M&Aの現状と 中小PMIガイドラインにみる 診断士の役割について

Officeさく 飯田良子

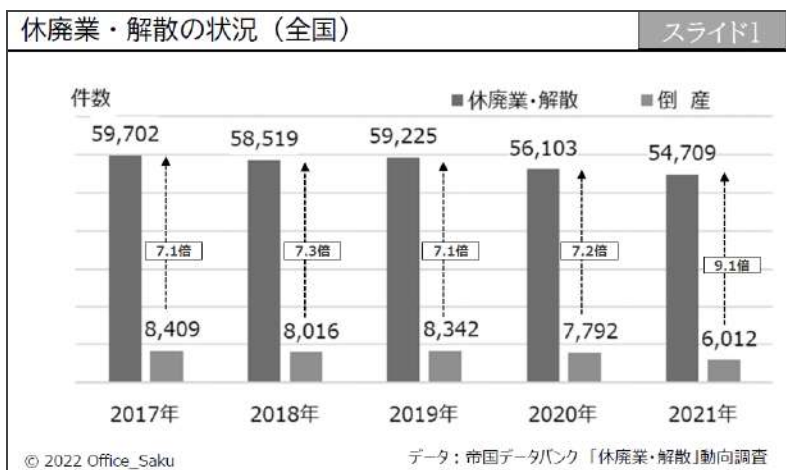


1. 国による中小M&Aの環境整備

中小企業庁の試算では、2025年に経営者が70歳を超える245万社のうち、127万社が後継者不在で、その約半数の60万社が黒字廃業の可能性があるとしている。実際、ここ5年において自主的に事業を畳んだ休廃業・解散の数は、全国規模で年間6万社近くあり、その数は倒産(法的整理)の数を大きく上回っている。

なお、東北6県における自主的な休廃業・解散の数は年間4千社弱だが、倒産件数との差は10倍を超えており、全国に比較し大きい点が懸念事項といえる。

この状況に対し国では、2019年12月に黒字廃業を回避するための「第三者承継支援総合パッケージ」をまとめ、後継者不在の中小企業や支援機関等に向けた「中小M&Aガイドライン」を2020年3月に発行するなど、10年間で60万者の第三者承継の実現を目指すこととしている。



国による中小M&Aの環境整備			スライド2
2019年12月	第三者承継支援総合パッケージ	事業承継を促進するため、国は関係省庁・機関と連携し、事業承継支援策として「第三者承継支援総合パッケージ」をまとめた。	
2020年3月	中小M&Aガイドライン	第三者承継支援総合パッケージに基づき、中小企業庁・中小企業振興センターが「中小M&Aガイドライン」をまとめた。	
2021年4月	中小M&A推進計画	経営者の高齢化や新型コロナウイルス感染症の影響により、事業承継の重要性が増している。中小企業庁・中小企業振興センターが「中小M&A推進計画」をまとめた。	
2021年8月	M&A支援機関に係る登録制度	中小M&A推進計画に基づき、中小企業庁・中小企業振興センターが「M&A支援機関に係る登録制度」をまとめた。	
2022年3月	中小PMI支援メニュー	事業承継の手段としても期待されるM&Aについて、中小企業庁・中小企業振興センターが「中小PMI支援メニュー」をまとめた。	

© 2022 Office_Saku

その後、2021年4月には、経営者の高齢化による課題に加え、新型コロナウイルス感染症による影響に対応するために、「中小M&A推進計画」が策定された。当計画では、中小M&Aを「経営資源の散逸の回避」、「事業再構築を含めた生産性向上等の実現」、「リスクやコストを抑えた創業」の3つの観点から推進するもので、中小企業の貴重な経営資源を将来に繋いでいくことを目的としている。

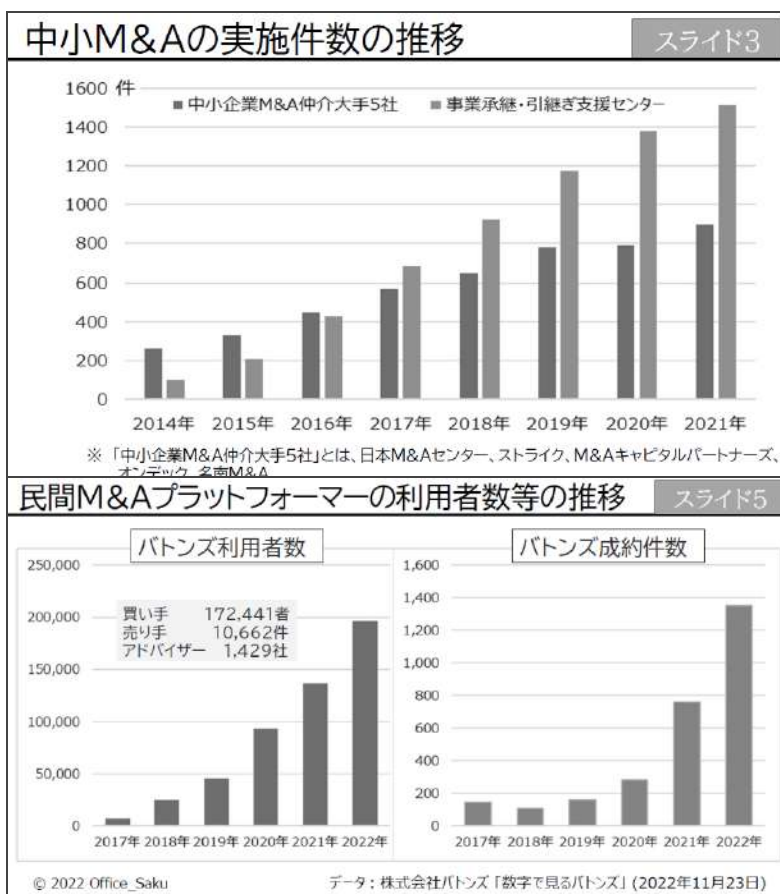
なお、当計画の一環として2021年8月に、M&A支援機関の質を確保するための仕組みである「M&A支援機関に係る登録制度」が設けられている。なお、全国の登録支援機関の数は2022年10月時点で2,767件に上るが、宮城県での登録数は僅か26件に留まっている。

また、直近の2022年3月には、「事業の引継ぎ(M&Aの成立)」と「引継ぎ事業の継続・成長(PMI=Post Merger Integrationの実施)」を車の両輪で進めることが、中小M&Aの成功には必要との認識の下に、「中小PMI支援メニュー」が策定された。なお、当支援メニューの展開に合わせ、中小企業庁と一般社団法人中小企業診断協会(本部)の間で、PMIを中心とした支援について、連携して取組むことの共同宣言がされている。

2. 中小M&Aの実施状況

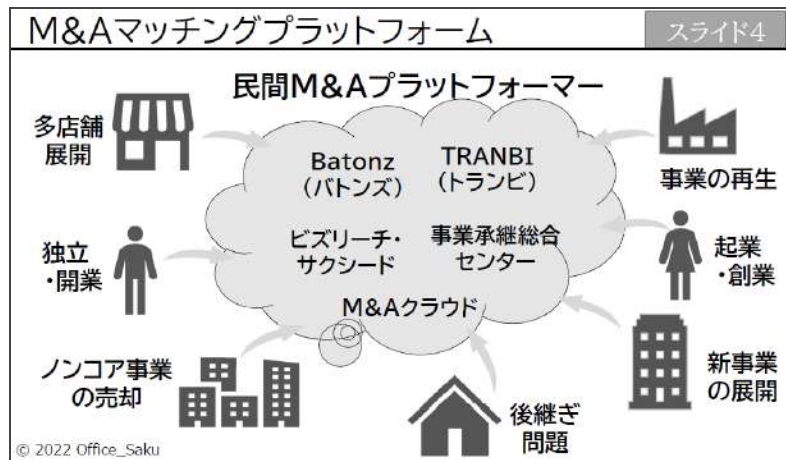
M&Aの特性から正確な件数は把握されていないが、2022年6月の中小企業庁のまとめによると、中小M&Aの実施件数は右肩上がりが増加しており、2021年には仲介大手5社と事業承継・引継ぎ支援センターの合計で2,413件となっている。

また、ここ数年において、インターネット上で譲渡側(売り手)と譲受側(買い手)のマッチング支援等を行なう民間M&Aプラットフォームが多数存在するようになっており、小規模案件を中心に活用が進んでいる。



なお、大手プラットフォームのバトンズ、トランビ、事業承継総合センターでは、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を開始している。

バトンズの資料によると、2022年11月時点で利用者数は20万者近くに達している。内訳は、譲渡側が約1万件、譲受側が約17万者と、圧倒的に譲受側が多く、その他に仲介・FA(ファイナンシャル・アドバイザー)等のアドバイザーが1,429社存在している。



また、バトンズでのM&A成約件数はここ数年で急激に伸びており、2022年は1,400件を超える見込みである。なお、バトンズの累計成約数は2,796件であるが、その内の東北地域の成約数は56件(2%)となっている。

3. 中小M&Aの実例

バトンズでの中小M&A成約案件から、後継者不在の事業者に関わる8件の事例を取り上げ、それぞれの特徴等について見てみた。8事例について、その事業規模は、譲渡側(売り手)が年商2百万円～1億円超、譲受側(買い手)が年商1千万円～100億円であり、譲渡側の約半数が債務超過の事業者となっている。なお、マッチングプラットフォームを活用したM&Aであることから、業種、業態、地域等に関係なく、様々な事業者(起業希望者を含む)の間で事業譲渡や会社譲渡が成立している。

事例6は、市役所勤務の44歳の男性が起業を決意し、地元の宝とも言える老舗サイダー店の事業を守るために事業譲渡を受けたもの。譲渡後は、80歳の3代目からサイダーの製造方法を引き継ぎながら、商品のリブランディングと販路拡大に取り組んでいる。

事例6「創業90余年の飲料製造業」

スライド6

譲渡側 (売り手)	飲料製造業(個人)	広島県	創業 90余年
	観光ガイドブックでもおなじみの老舗サイダー店		3代目(70代後半)
	地元の人だけでなく全国からの観光客にも人気のお店。創業から代々親子承継でお店を経営してきたが、高齢となり次の担い手を探すも見つからず、事業承継のマッチングサイトで承継者を探すことに。		
譲受側 (買い手)	起業希望者(個人)	広島県	市役所勤務20年超
	公務員として地域活性化に関わる業務を担当		公務員(44歳)
	人生100年と言われる時代、セカンドキャリアとし会社経営の道を選択。地元の有名なお店が、承継の問題で閉店の危機にあることを知り、街の宝を残したいと思い承継を決意。承継にあたっては、自分より社会的でお店向きの妹を神戸から呼び寄せ、一緒に頑張ることに。		

© 2022 Office Saku

出処：株式会社バトンズ成約事例

事例7は、後継者もなくコロナ禍で経営が悪化しているホテルを、隣県の若手実業家が会社譲渡として引継いだもの。譲渡後は、前社長から半年間の引継ぎを受け、従業員との信頼関係を第一にしながら、得意のウェブ集客等に取り組み、売上を倍増させるなど経営の立て直しを進めている。

事例7「創業20年の地方ビジネスホテル」

スライド7

譲渡側 (売り手)	宿泊・飲食業(法人)	佐賀県	創業 20年
	駅近くの客室100以上のホテルとホテルに付随する飲食3店舗		従業員 約50名
	12年前に創業社長より現社長が従業員承継したビジネスホテル。地域に愛され経営も順調だったが、現社長が高齢になり事業承継を検討。しかしながら、コロナ禍の影響で経営は悪化し、譲渡先がなかなか見つからない状況。		
譲受側 (買い手)	飲食・不動産業(法人)	福岡県	創業 2年
	過去に大手IT企業で旅行・宿泊関連サービスを担当 税理士法人での就業経験もあり		若手事業家(30歳)
	2020年4月に飲食業と賃貸不動産関連サービスで起業。その後、得意領域である旅行・宿泊関連の事業立ち上げのためM&Aを検討。相手探しのポイントは、建物の立地が良いこと、集客方法にWebの活用ができていないこと。		

© 2022 Office_Saku

出処：株式会社バトンス成約事例

事例8は、親子2代で60年続いた塗装会社が、事業環境の変化やコロナ禍で行き詰まり、高齢となった自分のやり方では会社や従業員を守れないと、会社譲渡を決意したもの。譲受側は、事業拡大のためM&Aを積極的に行っている建設会社で、譲渡後は専務を新社長に据え(東京へ転居)、早々に従業員の定年延長を行なうなど、経営改革を進めている。

事例8「創業60年の塗装業」			スライド8
譲渡側 (売り手)	塗装業(法人)	東京都	創業 60年
	誠実をモットーに、大手鉄道グループの事業拡大に乗る形で事業成長を遂げてきた企業		従業員 約11名
	親子2代で60年に渡って会社を存続させてきたが、事業環境の変化やコロナの影響から行き詰まる。これまでの自分のやり方では会社は生き残れず、大切な従業員の生活を守れないと考え、会社譲渡の道を選択。		
譲受側 (買い手)	総合建設業(法人)	大阪府	創業 75年
	これまでに5件のM&Aを手がけるなど、積極的に事業拡大を進める敏腕経営陣が揃った革新的な企業		従業員 約160名
	首都圏での事業拡大を目指し、シナジー効果が期待できるゼネコン等を候補に、銀行のM&Aチームと組んで探すもなかなか見つからず。初めてバトンスを活用し相手探しを開始。メインターゲットから外れる業種だったが、この社長の会社なら間違い無いだろう、絶対に引き継ぐ価値があるだろうと考え決断。		

© 2022 Office_Saku

出処：株式会社バトンス成約事例

4. 中小PMIガイドライン

中小PMI支援メニュー(第1項参照)の一環として、2022年3月に「中小PMIガイドライン」が策定され、中小M&Aを成功に導くためのPMIの重要性や必要な取組みについて、その基準や手本となる「型」が示されている。

当ガイドラインでは、PMI自体をM&A成立後の一時的な作業ではなく、その前後期間を含む経営統合プロセスの全般として捉え取組むことが必要であるとして、プレPMI・PMI・ポストPMIの枠組みで纏めている。

中小PMIの取組概要

スライド9

トップ面談前	トップ面談	基本合意	DD	最終契約	クロージング	集中実施期
M&A初期検討			プレPMI		PMI	

【基礎編】 小規模案件（中規模・大規模案件）

経営統合（経営の方向性の確立）

信頼関係構築

業務統合（事業の円滑な引継ぎ）

事業を円滑に引き継ぐ
うえで重要な取組み

【発展編】 中規模・大規模案件

経営統合（経営体制の整備）

業務統合（事業機能）

業務統合（管理機能）

M&Aの目的やシナジー
効果等の実現に向けた
より高度な取組み

© 2022 Office_Saku

ガイドラインの構成としては、PMIの取組みを基礎編(事業の円滑な引継ぎ)と発展編(M&Aの目的やシナジー効果等の実現)に整理し解説がされており、事業・会社の規模や個々の状況に応じて参照できるようにしている。しかしながら、中小事業者自身が126ページにも及ぶガイドラインの内容を

理解し実際の場で活用するには難しい面があるため、必要に応じ、中小企業診断士等の各種支援機関から、専門的な視点での助言や支援を求めることを勧めている。

5. 終わりに

中小M&Aの件数は、官民挙げての環境整備等により年々増加しているが、件数の増加とともに失敗するケースも多くなっており、支援機関の果たすべき役割は益々重要となってきている。

中小M&Aガイドラインでは、中小企業診断士による主な支援内容として、①気付きの機会の提供、②M&A前後の企業価値・事業価値向上への貢献、③企業概要書の作成等の支援、④中小M&Aに伴う経営者保証解除の円滑な実現に向けた支援、⑤ビジネス(事業)DD、⑥債務超過企業に対する中小M&A支援、を挙げている。

経営の全般から中小事業者を支援する立場にいる中小企業診断士としては、中小事業者の事業の継続と発展のため、中小M&Aをその一つの手段とし活用できるよう、M&AおよびPMIに関する知識の習得や能力の向上に努めるべきではないだろうか。

以 上

PMIの取組みを円滑に進めるために				スライド10
必要に応じて専門的な視点から支援機関の助言・支援を得ることが有効				
業 務 統 合	経 営 統 合			主な支援機関
	事 業 機 能			中小企業診断士、経営コンサルタント 等
	管 理 機 能	人 事 ・ 労 務 分 野		社会保険労務士、弁護士 等
		会 計 ・ 財 務 分 野		公認会計士、税理士 等
		法 務 分 野		弁護士、司法書士 等
		ITシステム分野		ITベンダー、スマートSMEサポーター 等

© 2022 Office_Saku

トピック

診断士フェスタ大阪2022に行ってきました

広報委員長 里舘 智大

2022年11月3日(祝)、大阪府大阪市中央区・マイドームおおさかで開催されました、大阪府中小企業診断協会・大阪府中小企業診断士会のオープンイベント「診断士フェスタ大阪2022」に参加してまいりました。当協会も会員数100名を超え、対外的な広報イベントをそろそろ行う時期かと感じていた折、Twitterで交流がある諸勝文先生より当イベントの案内を頂き、飛行機で急行しました。イベントの様子をお届けします。



会場：マイドームおおさか

診断士フェスタ大阪は診断士活動の広報イベント



会場内の様子

診断士フェスタ大阪は、大阪協会・大阪士会の共同開催の診断士活動の広報イベントで、事前に登録すればどなたでも無料で参加できます。会員診断士(1,200人!)はもちろんのこと、これから診断士になりたいという方、診断士を活用したい経営者の方・支援機関の方、経営学を学んでいる学生さんも参加しており、様々な発表や展示が満載でした！

第一部では「伴走支援と事業成長～中小企業支援と診断士の役割についてのキーパーソンによるディスカッション」と題し、診断士と支援先の経営者3組が、実際の支援の状況やそれによって展開された事業、診断士に相談するメリットや経営者から見た診断士のうまい使い方等のパネルディスカッションがありました。また府中小企業支援室の課長さん、地元信用金庫の支店長さん等、地元の行政・金融機関といった立場から見た中小企業支援と診断士の活躍についても生のお話がある中で展開され、一丸となって中小企業支援を活発に進めているという印象を受けました。

26の研究会と産学官12ブース

第2部では所属する26研究会と産学官のPRブースの展示、伴走支援事例紹介、なんでも相談コーナーが展開されました。企業内診断士の方・経営者診断士の方の活動がとても活発な印象でした。(企業内診断士活性化研究会がある！)他にも現会長が率いる女性診断士の「ピザの会」、大阪ならではの「モノづくり活性化研究会」「電機業界研究会」、変わったところでは「筋トレ診断士サークル」なんていうのもありました。診断士として独立して忙しくなるとつい運動不足になりがちなので、普段の仕事のパフォーマンスの向上に効果がありそうです。



左:大阪府中小企業支援室 右上:展示 右下:VR・AR研究会

ベテラン診断士との「なんでも」相談コーナー



なんでも相談ブース 左:大井先生 右:諸先生

大阪診断士会が開催していた「なんでも相談コーナー」は文字通りのなんでも相談で、経営相談や施策の利用についてはもちろんのこと、これから診断士を目指す方や、独立後の診断士の方の働き方等幅広い内容でベテランの診断士の方が親身になって対応していました。本当に「なんでも」よいと仰って頂いたので、協会運営・活動について様々な相談に乗って頂きました。ありがとうございます！

おわりに

今回実際に参加して、大阪協会・士会の活発な活動内容と、支援機関が一丸となって中小企業者の支援を行っている姿勢にとっても刺激を受けました。本県でもより活発な支援活動と、同時に知ってもらうための広報活動にも力を入れて行きたいと感じました。

最後に、今回記事・写真の掲載を許可していただいた大阪協会北口理事長ならびに運営委員会の皆様、この度はこのような機会を頂き誠にありがとうございました。今後とも何卒よろしくお願い致します！



左:中井先生(連携事業委員会副委員長) 中央:北口理事長 右:里館

診断みやぎウェブ版についてのお知らせ

いつも当協会ホームページをご利用いただき、誠にありがとうございます。

当協会のホームページでは本誌を含めた診断みやぎのバックナンバーを閲覧いただけます。

The screenshot shows the homepage of the Shindan Miyagi website. At the top, there are three main navigation links: '協会の概要と会員のあひまつをご紹介' (Introduction to the association and members), '相談・コンサルティング依頼の流れ' (Flow of consultation and consulting requests), and '協会員を一覧でご紹介' (Introduce all association members). Each link has a '詳しくはこちら' (More details here) button. To the right, there is a contact section with the phone number '022-262-8587', business hours (9:00-17:00), and a note about after-hours contact. Below this, there is a section for '協会活動' (Association activities) with an RSS feed icon. The main content area features three news items, each with a date, a title, a brief description, and a 'この記事を読む' (Read this article) button. The news items are: '令和3年1月度 相談担当当番表を公開しました。' (Released the consultation duty roster for January, Reiwa 3), 'R2.12月度 相談担当当番表を公開しました。' (Released the consultation duty roster for December, Reiwa 2), and 'R2.11月度 相談担当当番表を公開しました。' (Released the consultation duty roster for November, Reiwa 2). To the right of the news items, there is a '相談担当 当番表' (Consultation duty roster) link and a '会員専用ページ' (Members-only page) link.

(参照元:一般社団法人宮城県中小企業診断協会ホームページ <http://shindan-miyagi.jp/>)

トップページの右下、診断みやぎバックナンバーのリンクから閲覧いただけます。診断みやぎの掲載記事の内容を訪問先等で見ていただきたい場合にご活用いただけます。

また、診断みやぎでは会員の皆様の記事のご寄稿を募集しております。皆様の見識をぜひ地域の中小企業の活性化につなげていただきたいと願っております。

掲載に関するお問い合わせはこちら

一般社団法人宮城県中小企業診断協会 広報委員会 shindanmiyagi@gmail.com

令和4年度研修交流会 活動報告

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会 研修委員会

令和4年度の研修交流会はリモート配信との同時開催で全6回の日程で、そのうち5回が終了しました。また本年度より研修会後の交流会を再開しました。研修会・交流会とも多くの会員の皆様の参加を頂き、ありがとうございました。

第1回研修会『ガイダンス・新しい診断士の役割』

令和4年5月14日開催 講師:里舘 智大 会員

第1回の研修会は、令和4年3月15日に中小企業庁から公表された「伴走支援の在り方検討会レポート」及び同3月4日に公表された「中小企業活性化パッケージ」の内容を中心に、本年の中小企業政策及び今後求められる診断士の役割についてのガイダンスを行いました。



第2回研修会『経営改善計画策定支援の手法』

令和4年7月16日開催 講師:上野 恭一 会員

第2回の研修会は、当会事業部長の上野副会長を講師に迎え、ある企業の再建を目指す「経営改善計画」の策定支援について、その意義と考え方・実際の策定支援の手法についての研修を行いました。

第3回研修会『経営工学(生産管理)概要と作業改善支援の事例紹介』

令和4年9月10日開催 講師:赤木 秀幸 会員

第3回の研修会は経営工学技術士の赤木会員を講師に迎え、経営工学・生産管理の専門知識や作業改善支援の事例についての研修を行いました。本研修の一部については、本誌研修会プレイバックにてご覧いただけます。

第4回研修会『傾聴と対話、ビジネスコーチングの科学的導入』

令和4年10月22日開催 講師：里舘 智大 会員

第4回の研修会は、第1回研修会で取り上げた「傾聴と対話による伴走支援」についてを掘り下げ、より効果的に行うためのビジネスコーチングの手法や、コンサルティングとの違い、中小企業診断士として求められるスキルと役割についての研修を行いました。

第5回研修会『中小M&Aの現状と中小PMIガイドラインにみる診断士の役割について』

令和4年11月24日開催 講師：飯田 良子 会員

第5回の研修会は、中小企業庁登録M&A支援機関の飯田会員を講師に迎え、令和4年3月に中小企業庁から公表された「中小PMIガイドライン」の内容と、中小企業のM&Aの現状、実務、今後の課題と診断士の役割についての研修を行いました。

第6回研修会『インボイス制度について』

令和5年2月18日開催予定 講師：鳥海 卯 会員

第6回の研修会は、中小企業診断士・税理士で当協会財務部長の鳥海専務理事を講師に迎え、令和5年からはじまるインボイス制度について、制度の内容と自身が対応すべき事項、また支援先での対応についての研修を行う予定です。多くの皆様の参加をお待ちしております。

研修委員会からのお知らせ

令和5年度も、現地会場・リモート会場の同時開催で年6回の研修会を行う予定です。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

また、当会会員に限らず、講師を務めていただける方も随時募集しております。地域の中小企業の活性化のために、皆様の見識を会員にご教授頂きたく願っております。何卒よろしくお願い致します。

研究会紹介

当協会では、診断士相互の知識共有及び診断指導技能の研鑽・向上を目的とした研究会を開催しております。入会を希望される会員の方は、各研究会の連絡先までご連絡頂きますようよろしくお願い致します。

1.介護福祉事業研究会

代表者	酒寄 久美
活動日・頻度	隔月 第三火曜日(原則) 午後6時～午後8時
会費	会費:3,000円/年 会員数:11名
連絡先	酒寄 久美 (f_sakayori@yahoo.co.jp)
活動内容・成果	当研究会では、経営者へ寄り添った支援スキルを高めたい方、実際に従事されたい方の入会を随時お待ちしております。入会時点での介護業界への知識の深さは問いません。 介護事業者は、業界の特性上、3年ごとの保険改正への対応に常にアンテナを高くしておかなければならず、それに合わせた体制やサービスの見直しが求められます。慢性的な人材不足や、感染症へのより厳格な対策による業務負担もあります。 こうした中、2022年の介護事業者の倒産件数は、過去最高に達しました(東京商工リサーチ発表)。 当研究会では、介護事業者が存続・成長を図り社会的役割を推進していく上で抱える様々な問題・課題に対して、中小企業診断士として提案・支援を行うための研究を進めています。 コロナ禍で制約はありますが、来年度はセミナー等を通じて成果を共有するとともに、業界団体との連携を強化し、コンサルタント活動に繋げていきます。

2.食品MD研究会

代表者	里舘 智大
活動日・頻度	3ヶ月に1回(年4回程度)
会費	3,000円/年 会員数:8名
連絡先	里舘 智大 (satodate@esterplanner.onmicrosoft.com)
活動内容・成果	令和4年度は新型コロナウイルスの影響等により研究会の開催を行うことができませんでした。令和5年度は新しい食品の売り方について、フィールドワー

	クも含めてより具体的な見識と手法を探っていきたいと考えております。 当研究では今後も時代に即した地域の食産業の『売り方』を研究・発表していきますので、興味を持たれた方は担当者までお気軽にご連絡下さい。
--	--

3.産廃業経営診断研究会

代表者	伊藤 秀則
活動日・頻度	4回程度／年
会費	入会金なし、年会費3,000円
連絡先	宮城県中小企業診断協会事務局
活動内容・成果	当研究会は、産業廃棄物処理業者が資格更新時における経営診断報告書等の作成依頼に対する受託業務を中心に活動しています。 主な活動は、経営診断報告書の作成を通じて産業廃棄物処理業者の皆さんの経営改善につながるノウハウの蓄積や業界内外の情報交換を行うことでメンバー間での情報共有を図っています。協会HPには経営診断報告書の作成事例等を紹介しておりますのでご覧下さい。

4.事業承継研究会

代表者	酒寄 久美
活動日・頻度	年6回「研修交流会」と同日の12:30～14:30に開催
会費	年会費 3,000円
連絡先	岩見 裕司(iwamiganken@outlook.com)
活動内容・成果	当研究会は、事業承継支援のための知識と技能を相互研鑽することを目的に2019年に発足致しました。現在、事業承継支援の経験が豊富な方から、未経験の方まで幅広い層の会員20名が在籍しております。 今年度は、親族内承継・第三者承継(M&A)について、会員による事例紹介、意見交換等を中心に活動しました。次年度は、第三者承継(M&A)を重点的に研究する予定です。 また、宮城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、専門家派遣やセミナーに関する情報を会員に提供し、活動や知識習得のサポートも行っております。

新入会員紹介

生まれ育った石巻圏に貢献できる診断士を目指して

相澤 和彦



皆様、はじめまして。この度、宮城県中小企業診断協会に入会させていただきました相澤和彦と申します。宮城県石巻市在住、宮城県を中心に活動しています。どうぞよろしくお願い致します。

【プロフィール】

宮城県石巻市生まれの42歳です。大学中退後、当時の日本郵政公社に入社し、民営化を経て、現在は日本郵便株式会社に勤務しております。業務内容は、郵便配達を始め、貯金や保険の営業を経験しました。特に、ゆうパック等の営業に注力し、EC販売の立ち上げ支援等に関わりました。また、ダイレクトメールの資格を保有しており、営業先の中小企業のマーケティング、プロモーションの支援を行ってきました。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

東日本大震災で被災した際に避難先で出会った経営者のつらい思いを聞いているうちに、地域貢献に目覚め、地元の経営者の方々のお役に立ちたいと思ったのが目指した動機です。取得後の変化としては、様々な方々と出会う機会が多く、常に新しい刺激を受けております。また、実務的な知識不足を常に痛感しており、毎日勉強させていただいております。

【今後の抱負】

生まれ育った石巻圏に貢献できる診断士を目指すと共に、お世話になっている宮城県中小企業診断協会の活動に貢献したいと思っております。皆様、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い致します。

継続することの大切さを知りました

安藤 直輝



この度、2022年4月に入会させていただきました、安藤直輝と申します。先輩会員の皆様におかれましては、今後とも御指導、御鞭撻のほど宜しくお願い致します。

【プロフィール】

東京都出身、大学卒業後、専門商社の営業部門、小売業のスーパーバイザーとして民間企業で勤務したのち、仙台市内で、社会保険労務士事務所及び行政書士事務所を開業、現在に至っています。業務内容は、民間企業、主に陸上貨物運送事業者へ労働時間管理等を始めとする労務管理の助言・指導と金融機関での「年金相談」等を主力としています。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

「中小企業診断士」との出会いは、30年以上前の20代後半で、自己啓発を目的としたものでした。その後結局合格には至らず、忘れかけていたところ、数年前同業先輩の「最後までやり遂げよう」との一言がきっかけで、再度の挑戦となりました。資格取得により、一区切りついた気持ち、安堵感をえました。

【今後の抱負】

取引先企業との遣り取りは、いままで労務管理主体の助言・指導でしたが、経営全体を見据えた鳥瞰的視点で助言したいと考えています。皆様からの指導・助言及び今後経営診断活動等を重ねて、経験不足を少しでも埋めていきたいと思います。

経営者が直面する経営上の緊張感と同じ環境に身を置くことはできませんが、経営者に寄り添うことで少しでも同じ気持ちに近づきたいと考えています。

今後ともよろしくお願いいたします。

お客様に貢献できる診断士を目指して

石田 秀夫



皆様初めまして。この度、宮城県中小企業診断協会に新規入会させて頂きました石田秀夫と申します。2022年4月に異動で大阪より仙台に赴任致しました。仙台での生活は初めてとなります。皆様に色々と教えて頂ければと思いますので、宜しくお願い致します。

【プロフィール】

出身地は千葉県茂原市で、年齢は1977年生まれの45歳です。

出身地の高校を卒業後、東京の大学で経営学やマーケティングを専攻しました。大学を卒業後は乳製品及び食品の製造、販売を担う現在の企業に就職しました。

勤務先では、特約店を通じて、外食、製菓・製パン、食品加工ユーザーへ乳製品の提案を行う業務用営業や産婦人科、病院へ育児用粉乳の提案を行う病産院営業等に従事してきました。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

中小企業診断士を目指した動機は、日々の営業活動を行う中で、自社商品の知識だけではなく、経営全般の知識を身に付け、得意先の経営者へ違った視点から何か提案ができないかと思ったことがきっかけです。

取得後の変化としては、様々なバックボーンを持った方々と出会い、自分自身にとって多くのプラスの刺激を受けていることです。現在の仕事に従事しているだけでは出会えなかった方々からのご意見、ご助言は非常に貴重な経験となっています。

【今後の抱負】

今後は企業内診断士として、知識の習得や経験の蓄積等日々の自己研鑽を怠ることなく、「お客様に貢献できる診断士」を目指していきます。

また、宮城県中小企業診断協会の活動にも積極的に参加していきたいと考えています。

私自身まだまだ未熟ですので、諸先輩方の皆様のご指導、ご鞭撻を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

経営で悩んだ時に、 真っ先に私の顔が浮かぶことを目指して

伊藤 翔太



今年度に宮城県中小企業診断協会に入会しました、伊藤翔太と申します。不動産業界の営業職として10年近く従事しておりましたが、2022年5月に中小企業診断士登録した後、個人事業主として独立しております。

【プロフィール】

独立1年目、以下、幅広い経験を通じて、業務間のシナジーを心がけています。

1. 宮城県よろず支援拠点での経営指導
2. 資格の学校TACでの中小企業診断士講義 講師(企業経営理論、経済学)
3. 補助金コンサルティング会社のパートナー
4. webコンサルティングなどの売上向上支援
5. 前職の不動産ノウハウを活かした不動産コンサルティング

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

大学生の時に、「経営を体系的に学びたい」と思い受験した結果、2次試験に2度不合格のため、いったん試験を離脱。その後、コロナ禍において時間が生まれたため、再度試験勉強を始めた結果、昨年合格。これまで営業経験のみだったため、即、独立してコンサル現場に飛び込みました。

支援先において、コロナ禍の影響を受けている中小企業と接してきましたが、企業のステージや特性などによって、支援手法も異なることを、日々痛感しております。「戦略なき提案」「机上の空論での提案」とならない様、勉強の毎日です。

【今後の抱負】

成果が大事だと思う反面、「行動がなければ成果は生まれない」と強く意識しています。 屋号の由来となったトリガー(引き金)として、事業者様の動き出すきっかけとなれる様、精進いたしますので、ご指導ご鞭撻のほど、何卒宜しく願いいたします。

企業へ寄り添い、 経営課題解決へ導ける診断士を目指して

大内 太



皆様はじめまして。2022年5月に診断士登録後、入会させていただきました大内太と申します。山形県在住ですが、より多くの方と情報交換させていただく機会をもてればと思い入会させていただきました。どうぞよろしくお願いいたします。

【プロフィール】

1972年生まれ、山形県山形市在住。山形県内の会計事務所での勤務を経て、現在は、システム会社を経営しております。20年以上にわたり、地域の会計事務所、企業向けに会計システム、税務申告システム、給与計算システム、業務システムなどの導入支援とサポート業務に従事してきました。

趣味はギターで、ときどきバンドでライブ活動も行っています。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

中小企業診断士を目指した動機は、自分の得意分野である会計やITのスキルが活かせる資格だと思ったことです。また、2018年に会社の代表取締役役に就任したため、経営について体系的に学びたいと考えたことです。

取得後の変化は、システム導入の提案の際に、お客様の経営課題を意識してアプローチできるようになったことです。

【今後の抱負】

今後の抱負は、コンサルティングの経験を積み、スキルを磨いていくことです。そして、自分自身も中小企業の経営者という立場から、企業に寄り添い、お客様の経営課題を抽出し、解決へ導ける診断士になることです。

今後ともご指導ご鞭撻のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

中小企業経営者の良き相談相手を目指します

長田 伸之



皆様、初めまして。長田(おさだ)と申します。2022年11月に診断士登録し、同月貴協会に入会させて頂きました。現在65歳で、社会人としてはそこそこベテランですが、診断士としてはまさしく駆け出しです。どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

【プロフィール】

出身は群馬県みどり市です。長野県の大学を卒業後、プラスチック加工メーカーに就職し、最初の配属地が仙台です。営業として、宮城県、山形県、福島県でプラスチック製の建築資材や管工機材製品を販売しました。その間、東日本を中心に7回転勤し、営業から事業企画部門、子会社統括部門の責任者を経験しました。その後、プラスチック製看板を製作する子会社に転籍し、5年間社長を務め、2022年3月末に退任して現在に至ります。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

診断士を目指して学習を開始したのは、2014年4月です。当時は、プラスチック加工メーカーの子会社統括部門で責任者を務めていました。子会社統括の仕事は、子会社の管理監督と経営支援が主な業務です。特に経営支援の面において自分の知見不足を痛感し、書籍等で調べて中小企業診断士を目指すことにしました。学習開始当初は2～3年での資格取得を目論んでいましたが、1次試験7回、2次試験4回と受験のベテランになってしまいました。

【今後の抱負】

中小企業の経営者は、従業員とその家族の生活を背負って、日々奮闘している方が大多数ではないかと思います。1人で悩みがちな経営者の良き相談相手として、力になれる存在になって行きたいと考えます。そのために、宮城県診断協会の研究会や研修交流会など、あらゆる機会を活用して、先輩診断士の皆様の知見を学習し経験を積んで参りたいと思います。何事も粘り強く取り組んで行く所存です。

デジタル経営コンサルタントを目指します

熊谷 治



経営支援で会社を成長させ、DX支援で生産性を向上させる！

この二本柱で地域経済に貢献したいと思います。

【プロフィール】

1976年生まれ、石巻市出身、経済学部卒業です。営業、工場勤務、プログラマーなど様々な職務を経験してきました。現在はクラウドイット合同会社(システム開発)とイシノマキDX合同会社(コンサルタント)の2社の代表をしております。2022年に札幌の登録養成課程を修了し、全国に同期のネットワークが出来ました。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

「石巻市の復興の一助になりたい」との想いでDX支援を業とする起業を考えており、そこで受けた創業支援で診断士の先生方にご指導いただき、復興には経営支援こそまずは必要だと感じ中小企業診断士を目指しました。養成課程では定量分析や顧客第一主義(ニーズ志向)、経営計画の重要性を学び経営についての理解が深まりました。

【今後の抱負】

データの分析や利活用などIT技術者としての強みと、AI技術の進歩や社会のデジタル化を機会として、中小企業にとって社外CIOのような役割を目指します。

そのためにITストラテジスト資格を取得し、CIOとしての知識を補完します。

続いて経営に使えるデジタル技術として、AIを利用したKKD(勘・経験・度胸)の見える化などに挑戦し、専門領域を確立したいと考えております。皆様と力を合わせて地域経済に貢献していきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

ラグビー戦を見て、、、診断士になりました

浄土 禎子



専業主婦時代に、負けると思っていた日本がスコットランドに勝ったラグビー戦をテレビで見て、あきらめていた診断士試験に挑戦しようと思いました。孤独な資格勉強を経て合格、診断士として働くことができるようになりました。

【プロフィール】

日立系SI、リコーグループ会社に勤務。情報システムの運営、管理、導入、企画を実施。他、情報システムや生産管理人材育成も推進しました。

情報システムにより、劇的に仕事の仕方やスピードが変わる経験ができ、達成感がありました。人材育成では想像以上の成長を見せる社員の姿が嬉しく、やりがいを感じました。会社での経験と専業主婦で培った目線が、今後、色々な場面で活かせると感じています。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

・テレビで見たラグビー戦は体格も力も劣る日本が猛練習の末にスコットランドに勝った試合でした。着実に勝利に向かう姿に感動しました。同時に難易度が高く、あきらめていた診断士試験でも努力次第で合格できるかもしれないと勇気づけられました。

・診断士になって、あっという間に1日が過ぎます。今までお会いすることがなかった企業や組織との触れ合いを通じ、物の見方、捉え方の違いを感じています。

【今後の抱負】

時代や技術が変わっても、事業主様とお互いに信頼し、成長しあう関係を目指す部分は不変なので、その関係を目指したいと思います。そのために、自分自身が謙虚に誠実に仕事を続け、信頼関係を構築したい。また、診断士登録後、先輩達から沢山のご支援・ご指導を頂戴し何度も助けられました。若輩ではありますが、恩送りしたく、後進の助けになることが少しでもできたらと思います。

目標は経営者が気軽に頼れるパートナーになること

須田 幸宏



私は、企業経営者から「先生」ではなく「さん」で呼ばれ、社外にいる番頭のように慕われる中小企業診断士になりたいと考えています。つねに経営者に寄り添い、いっしょに企業の問題解決に汗を流し、喜びを分かち合える関係を築くことが理想です。

【プロフィール】

中小企業向け金融と教育ローンの仕事に30年以上携わっています。その間に関わった企業経営者は延べ2万人を超えます。資金調達面での支援のみならず、経営者ヒアリングをまとめた事例集の刊行など調査研究にも従事しました。時代の荒波に果敢に挑む経営者を間近に見てきた経験は私の大きな財産です。また、1級ファイナンシャルプランニング技能士、行政書士有資格者でもあり、自分ができる仕事の幅を広げていきたいと考えています。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

定年後悠々自適なんてつまらない。高齢になっても経験や能力を生かせる仕事をしたい。多くの起業者を支援してきたが自分もいつか起業してみたい。そこで挑戦したのが中小企業診断士でした。2019年に合格後3年経ちましたが、今は先輩診断士に教えを乞うたり、マーケティングなど実務面の勉強をすすめていたりしています。知識が増えてきたらあとは実践のみ。一日も早く多くの企業経営者の役に立ちたいという気持ちが高ぶってきています。

【今後の抱負】

定年を待たず1年後には中小企業診断士として起業したいと準備をすすめています。今の企業経営者は、複雑でさまざまな課題を抱え、先行きが見通しにくい環境にあります。一人ひとりの経営者に対して、真の問題点を掘り起こし、最適な対策を見つけ出して解決していきたい。そして、経営も私生活もワクワク感をもちながら自分らしい生き方ができる経営者を一人でも多く増やしていきたい。その一助となれば幸いと思っています。

社会貢献ができる診断士に

高橋 麻奈美



はじめまして。この度、宮城県中小企業診断協会に入会させていただきました高橋 麻奈美と申します。よろしくお願いいたします。

【プロフィール】

仙台市出身、住宅設備代理店に就職後、外資系医療機器メーカーの日本法人に転職し現在に至ります。2006年に初めて地元を離れ東京本社に転勤となり、顧客・営業サポート、在庫管理部門で適正化・廃棄削減、営業戦略部門で販売促進・営業推進などに従事してきました。

4年前に仙台在住の夫と結婚し東京・仙台の2拠点生活を続けていましたが、コロナを機に完全在宅勤務となったため仙台に戻り、現在は家のリビングからオンラインで仕事をしています。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

社内では営業や医療知識のスペシャリストが数多くおり、自身の業務経験と興味分野を考えた結果、経営・ビジネスのスペシャリストになりたいという思いから診断士の取得を目指しました。取得後は、まだ自分に何ができるのか模索中、というのが正直なところです。まずは研修会などに参加させて頂き、ネットワークと知見を広げて行きたいと存じます。

【今後の抱負】

すぐに診断士として活動する予定ではありませんが、比較的新しいテクノロジーやCRM、営業形態などを実践している業界におりますので、様々な手法の知識や成功・失敗事例などを蓄積し中小企業で活用できるように、アンテナを張って行きたいと思います。

自己研鑽を続け社会貢献・地元企業のサポートなどができるような診断士になりたいと考えています。

中小企業の業務効率化支援に貢献します

千葉 勇人



宮城県中小企業診断協会の皆様、はじめまして。直近の試験に合格後、2022年5月に入会致しました千葉と申します。入会を承認してくださった理事の方々、また入会以降ご指導頂きました諸先輩方、誠にありがとうございます。

【プロフィール】

これまで宮城県仙台市にて海事代理士・行政書士事務所を経営してきました。海事代理士としては東北各地の港、特に火力発電所に石炭やLNGを搬入する貨物船やタンカーに関する海事法務手続の代理を手掛けてきました。

また、行政書士としては倉庫業等の海事関連許認可のほか、外国の銀行の日本支社設立に係る資金移動業許可申請や従業員の在留資格関連業務、組織構築支援といった業務や畜産農家の合併に関する支援業務を手掛けてきました。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

行政書士として徐々に企業支援系業務の受任が多くなり、業務提携先から取得を強く求められたことをきっかけに中小企業診断士資格を目指しました。合格後、取扱業務には大きな変化がないものの、連携して業務を遂行する弁護士・公認会計士からの見る目が変わり、より信頼頂けるようになったことを実感しています。

【今後の抱負】

資格取得により他士業から信頼頂けるようになったのは、ひとえに中小企業診断士の先輩方がこれまでに積み上げてきた中小企業診断士資格に対する信頼あつてのものと大変感謝しています。

今後は私が業務を通して中小企業診断士資格の信頼性をこれまで以上に磨き上げる責任があることを自覚しています。今後ともご指導のほど、よろしくお願い致します。

中小企業診断士×弁護士×社会保険労務士で 企業の発展を目指します

都築 直哉



2022年より入会させて頂きました都築直哉と申します。弁護士・社会保険労務士の資格を保有しており、これらの資格を活かしつつ、中小企業診断士としても活動していきたいと考えております。未熟者ではありますが、何卒ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いします。

【プロフィール】

茨城県鹿嶋市出身の37歳(1985年生)で、2012年12月より仙台市内で弁護士として勤務しております。2008年の東北大学法科大学院入学から仙台市内に住んでいますので、仙台市内での生活もうすぐ15年になろうとしています。この間、体重の増減が著しく、仙台市に住み始めたときは90kgでしたが、仙台の美味しい食べ物のせいで2019年には130kgに達してしまいました(現在は80kg台に落ち着いています)。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

弁護士10年目を迎え、企業様からご相談を多く受けるようになり、「法律面のみならず経営面にも精通した弁護士になりたい!」と思うに至り...ということにしていますが、実際上は、現在の勤務先において、突如「英語を勉強しなさい!」という大号令がかかったことがきっかけでした。私は全く英語ができないため、「〇〇を勉強しているから忙しい」という理由付けが欲しいと思っていた矢先、たまたまこの資格に出会ったのです。

【今後の抱負】

この資格との出会いは不純なものでしたが、学習を進めれば進めるほど法律より面白く感じる事が多くなり、今では、「いつか診断士メイン・弁護士サブという仕事をしたい」と思うに至っています。まだ自社内で新規事業構築や、人事評価制度構築に携わったり、資格試験予備校での業務に携わる程度しかできておりませんが、知識経験を増やして目標を達成できるように頑張りたいと思いますので、皆様ご指導のほどよろしくお願いします。

バイク好きの社労士×診断士です

経澤 進



皆さま初めまして。今年5月に登録、7月より入会させていただきました経澤 進(つねざわ すすむ)と申します。いつも読み方を聞かれるので仮名も併記します。仙台市で社労士事務所を約15年営んでおります。愛馬はGSX-R1100Wという珍車です。

【プロフィール】

1972年青森県八戸市生、岩手県奥州市育ち。北九州市立大学を卒業後、青森市と札幌市で数社の営業職を経験。社労士を取得し人事労務コンサル会社で2年勤務、2006年に個人事務所を開業。2017年社会保険労務士法人アンビシャスに法人化。縁もゆかりもない仙台での開業でしたが、多くの方とのご縁で今日に至っております。

中小企業診断士の業務は㈱アンビシャス経営で行っています。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

大学の経営学科を卒業し社労士事務所を営んでいたにも拘らず、経営知識が不足していると感じていた時にグロービス経営大学院で経営の基礎科目を受講。これをきっかけに経営コンサルとなって顧客とより深く関わりたいと思うようになり、中小企業診断士の取得を決意しました。最終的には日本工業大学院の登録養成課程で資格を取得しましたが、文系出身の私にとって馴染みの薄かった製造業の講義・診断実習は貴重な経験となりました。

取得後の現在、社労士業とのシナジーをどのように高めるべきかを模索中です。

【今後の抱負】

まずは経営者の方々から経営に関する相談をされる存在となり、そうした関わりの中で私が力になれる事で経営支援ができればと考えております。また、同業の皆様や各分野のスペシャリストの力をお借りしながら中小企業のサポートを行っていく所存です。

どうぞ宜しくお願い致します。

2023年は専門を伸ばす年

藤本 久志



皆様、はじめまして。2022年12月に診断士登録となり、当協会に入会いたしました。これから接点が増えますが、何卒宜しくお願いいたします。

【プロフィール】

9月末で札幌商工会議所中小企業診断士登録養成課程を修了して、診断士となりました。

今までの職務経験は2つ。ひとつは、環境調査会社。鳥類を専門として、両生類、爬虫類、哺乳類と脊椎動物の調査がメインでした。森林系が強い会社で、オフシーズンは森林調査もしていました。もうひとつは、船舶代理店業と通関業。船舶代理店として外国船が入出港及び荷役する際の手続き、通関士として輸出入の手続きを行っていました。その他、外国船給油立ち会いなど英語を使う仕事が多かったです。

【中小企業診断士を目指した動機・取得後の変化】

診断士を目指したきっかけは「サラリーマンは300万円で会社を買いなさい」という本に触発され、会社を買って脱サラしようとしたのですが、自分は会社のことがなにもわかっていないことに気づき、診断士の勉強を始めたという、極めて不純なものです。

現在は養成課程で様々な診断士や経営者と接してきて、純粋に経営者をサポートしたいと思っています。課題のない会社はありません。1社ずつ丁寧に接していきたいです。

【今後の抱負】

いままでの経験から自分の専門分野は「林業」と「海外展開支援」だと思っています。

診断士として活動を始めて1か月ですが、診断協会の方たちからアドバイスや他の診断士の紹介を頂いたりしながら、ようやく自分のやるべきことが見えてきたところです。

2023年は自分の専門分野を伸ばすことに注力して、2024年には〇〇が専門の藤本ですと自己紹介できるレベルにはなりたいです。特に海外展開支援は、次々と後押しする良い風が吹いているので、ぜひこの機会を掴んで成長したいです！

令和4年度 協会の活動

5月	第1回研修交流会	10月	理論政策更新研修
	第11回定時総会		中小企業診断士試験(二次筆記)
7月	夏期実務補習		第4回研修交流会
	第2回研修交流会	11月	第5回研修交流会
8月	中小企業診断士試験(一次)	1月	中小企業診断士試験(二次口述)
9月	秋季実務補習	2月	冬季実務補習
	第3回研修交流会		第6回研修会(予定)

入会のご案内

一般社団法人宮城県中小企業診断協会では、当県での活躍を希望する中小企業診断士有資格者の入会を随時受け付けております。

入会を希望なさる方については面談を行っております。詳しくはページ下の連絡先までご一報下さいますようお願い致します。

診断みやぎ 2023年新春号

発行日 令和5年1月19日

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会（編集担当：広報委員会）

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町2-11-12プレジデント一番町303

電話 022-262-8587 メールアドレス shindan-myg@etude.ocn.ne.jp



たった5分の電話。

そんな小さなきっかけが、
私の会社を、変えた。

宮城県中小企業診断協会 無料相談窓口

022-262-8587

祝祭日を除く、平日(月～金) 毎日受付中です。

10:00～12:00、13:00～16:00

電話相談窓口も、中小企業診断士が行っています。

経営革新

創業

事業承継

IT利活用

販路拡大

人材育成

資金繰り

補助金活用

経営革新等支援機関

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会

〒980-0811 仙台市青葉区一番町2-11-12プレジデント一番町303

電話 022-262-8587 FAX 022-302-3412

Eメール shindan-myg@etude.ocn.ne.jp

当協会は、宮城県の地域プラットフォームを構成する認定支援機関です。
中小企業診断士は、経営コンサルタントの唯一の国家資格です。