

栃木を盛り上げるために頑張る中小企業診断士の情報誌



企業診断とちぎ No.102



2025
12

目 次

○巻頭言			
企業診断とちぎ12月号発行に寄せて			
一般社団法人栃木県中小企業診断士協会	会長	須田 秀規	…… 1
○政策・施策			
輸出のすすめとデジタル技術の活用			
日本貿易振興機構（ジェトロ）栃木貿易情報センター	所長	島川 博行	… 2
○私の研究			
製造業支援に関する一考察		佐藤 秀紀	… 4
○私のいいね！			
リバ剣 修行中！		村田 直隆	… 6
子育て中に思うこと		池田 雄一	… 7
○私の書評			
『神々の山嶺』		渡辺 裕介	… 8
○連載			
組織内診断士の歩み：組織に所属する中小企業診断士の強みとは？			
～地域の現場で磨いた伴走支援と仲間との学び合い～		繁田 直弥	… 9
～公的支援機関の職員として地域経済活性化に貢献する～		鈴木 千穂	… 10
○投稿			
『未来へ事業をつなぐ 中小M&Aガイド』紹介文		下村 博史	… 11
○協会の動き			
「人間経営研究会」立ち上げの思い		矢口 季男	… 13
○士会の動き			
北関東信越ブロック中小企業診断士フレッシューズフォーラム2025開催報告			
	坂上 弘祐・梶田 隆一	… 14	
○会員紹介			
新入会員		桜井 利之	… 16
○インフォメーション			
研究会活動予定、行事予定、会員情報、編集後記……			17

企業診断とちぎ12月号発行に寄せて

一般社団法人栃木県中小企業診断士協会 会長 須田 秀規



はじめに

平素より、当会活動にご理解・ご協力をいただきまして、ありがとうございます。令和7年もいよいよ押し詰まってまいりましたが、会員ほか関係機関の皆様には、ご健勝のこととお慶び申し上げます。

理論更新研修について

9月20日、当協会主催の理論更新研修を開催しました。多くの会員および非会員の皆様にお越しいただき、県経営支援課の梁木課長はじめ、当会の矢口会員、黒澤会員の講演をいただき、その後の交流会も、毎年のことですが、盛況でした。なかでも矢口会員の講演は、長い診断士としての経験に裏打ちされた内容で、単なる経営コンサルではない、国の登録資格である中小企業診断士としての矜持を改めて考えさせられる内容と感じました。よろず支援拠点のコーディネーターとしても、他県のよろず拠点から講演依頼が多く、よろずの全国研修会では、それらの県のコーディネーターから『感銘を受けた』とお声をいただくほどです。矢口会員は、当研修をきっかけに「このような思いを若い世代の会員につなぎたい」として、新たにミニ研究会を立ち上げられました。若い会員の皆さんも、矢口会員の矜持に触れてみてはいかがでしょうか。

地域中小企業支援と会運営について

先に当稿でご報告した、県から受託した創業者支援が皆さんのご協力を得て順調に進んでいます。新年2月12日には関係機関や会員、創業に関心のある方々に広く呼び掛けて盛大に発表会を催す予定ですので、創業支援に興味のある会員諸兄は是非ご参

加ください。

企業内診断士の皆さんの活躍の場も広がっており、創業分野でいうと会議所創業塾の運営とともに、創業塾修了生に対する伴走支援に取り組んでいます。政府は「創業政策」の見直しを検討しているとのことですので、これらの活動がますます活発化することが期待されます。

※ 企業内診断士活動について申し添えますと、県商工会連合会より受託した「商工会員中期施策要望調査」について、調査報告書の高い評価をいただき、65周年記念大会において発表する機会をいただきました。栃木の診断士のプレゼンスをPRする良い機会になりました。

経営環境の変化に対する中小企業支援は、「経営改善」や「事業承継」「補助金申請支援」など受託事業の受け皿整備、これを今後推進・整備していかなければなりません。

さらに、政府の「物価高対策」→「所得向上」→「賃上げ」という政策方針を受けて、賃上げを支える中小企業の「生産性向上支援」を旗印とした、「現場改善」「価格転嫁」「省力化投資」「DX推進」「ビジネスモデルの転換」などが推進され、会員皆さんの多様なスキルを活かした、多面的な中小企業支援が期待されています。

おわりに

中小企業の経営環境が厳しくなるにつれ、診断士の活躍の場はますます広がりを見せています。今後とも会活動へのご協力をお願いするとともに、お身体ご自愛の上、良い新年をお迎えくださいますよう祈念いたします。

令和7年11月3日

輸出のすすめとデジタル技術の活用

日本貿易振興機構（ジェトロ）栃木貿易情報センター 所長 島川 博行

おかげさまで10周年

ジェトロ栃木は、2015年4月にオープンし10周年となりました。

ジェトロは、海外56カ国76事務所、国内48カ所のネットワークを有し、農林水産物・食品の輸出、中堅中小企業等の海外展開支援、イノベーションの創出などに取り組む独立行政法人です。具体的には①貿易投資相談②セミナーの開催やウェブサイトなどでの情報提供③ビジネスマッチングや商談の組成④専門家によるハンズオン支援、などに取り組んでおります。開所から10年間で県内企業などからの貿易投資相談は5,000件以上、セミナー開催は200件以上にのぼりました。

また、ジェトロ栃木の支援は製品の輸出や企業の海外進出に対してのみならず、①スタートアップエコシステムの形成・強化②高度外国人材の活躍推進③越境ECなどデジタルを活用した海外展開、など多岐にわたっています。

輸出のすすめ

「答えは現場にある」という理念のもと、ジェトロ栃木では県内の中小企業を足しげく訪問しています。訪問時には、中小企業が直面する課題やニーズをヒアリングするとともに、そのビジネスステージにあった支援策をご提案します。

輸出未経験企業にヒアリングをすると、①外国語を話せない②貿易実務や規制がよくわからない③外貨建ての決済に対応できない④輸出に割く人的リソースがない、など輸出に対して大きなハードルを感じていることが

わかります。実際、中小企業庁「令和5年度中小企業実態基本調査」からモノを直接または間接輸出した中小企業数を計算すると、その割合はそれぞれわずか1%、0.7%でした。

他方で、国内市場は今後人口減少と高齢化により縮小していくことが予想されます。これからの企業の持続的成長と競争力強化のためには、成長し続ける海外市場の活力や旺盛な需要を取り込んでいくことが肝要です。

また、経済産業省が発行している「通商白書2023概要版」によると、従業員数50人以上99人以下の輸出開始企業の売上高と全要素生産性の5年後の変化率を追ったところ、輸出開始企業では大きな成長が見られるものの、輸出を開始しなかった同規模の企業ではあまり成長が見られなかったという分析があります。輸出を開始した企業は海外展開を通じて①海外市場やバイヤーのニーズへの対応力②自社の強み、売れ筋、アピールポイントにかかわる訴求力③価値に相応した評価、などが培われることで商品力、営業力、販売力のみならず生産性の向上、社内の意識改革など、イノベーションが起これたと考えられます。

デジタル技術を活用した海外輸出

2019年末頃から始まったコロナ禍の結果、海外渡航や対面展示会が困難になり、デジタル技術を活用した海外展開手法が急速に普及し始めました。特にウェビナー、オンライン商談、ヴァーチャル展示会、越境ECなどによって営業コストや時間が軽減され、より柔軟な

海外展開が可能となり、中小企業の海外輸出に取り組むハードルは確実に下がりました。

オフィスや自宅にしながらセミナーの視聴や商談が可能となり、ヴァーチャル展示会であれば海外渡航費や移動する時間が不要になりオンラインで完結します。また、通訳や翻訳ツールの活用で言語障壁も緩和され、ECサイトやオンラインカタログで世界中の顧客にアプローチすることも可能となりました。

この傾向はジェトロのサービスを利用している中小企業にも表れています。初めて輸出を実現した中小企業が利用した施策は対面の商談会や海外見本市よりもEC関連が多くなりました。デジタル技術を活用することで、中小企業でも低リスク・低コストで海外展開に挑戦できる時代になりました。

ジェトロのデジタルマーケティングサービス

この流れは今後も続くと予測されており、中小企業が海外展開を目指すならデジタル活用は不可欠です。

ジェトロはデジタル技術を活用し、支援対象の裾野を拡大するとともに、海外市場で勝てる企業への重点的な支援・育成を実施しています。

たとえば、Japan Streetというジェトロのオンラインカタログサイトがあります。サプライヤーは商品を無料で掲載することができ、ジェトロが招待した海外バイヤーが商品を閲覧し、引き合いがあった場合には、ジェトロが間に入ってマッチングを支援するというサービスです。すでに6,400人以上の海外バイヤー、10,000社以上の日本企業の82,000商品が登録されています。

また、海外ECバイヤーの調達を支援し、海外でのプロモーションを通じて、日本商品の認知度向上および販売促進に貢献することを目的としたJapan Mall事業があります。ジェトロは複数カ国・地域の海外ECバイヤーと連携しており、商談機会の創出、商談のサポートを実施しております。海外ECバイヤーと成約に至った場合には、原則、国内納品および

買取りで取引が完結します。バイヤー買取りによりサプライヤーにとっては商品の返品リスクがなくなるというメリットがあります。

その他、ジェトロは海外ECサイトAmazonとも連携しており、Amazon（米国／英国）上に日本商品特集ページを設置し共同でのプロモーションやマーケティングをするJAPAN STORE事業も実施しています。

具体的には、米国／英国Amazon上の日本商品特設サイトへ商品を掲載することで現地消費者への露出機会の拡大を支援します。また、Amazon担当者による初めて出品する企業に対する出品開始準備や売上拡大に向けた広告マーケティングなどの各種サポートを実施します。

この事業を通じて、米国・英国の消費者に直接アクセスし、海外売り上げを増加させることができるだけでなく、①販促活動や購入者コメントを通じて現地消費者のニーズを検証②競合分析やキーワード分析、購買データを通じて自社の優位性の把握③SEO（検索エンジン最適化）対策や魅力的な商品ページ作成方法などの越境ECの知見を得て今後の販売や商品開発、が可能となるなどのメリットを期待できます。

Talk to JETRO Tochigi First

ご紹介した上記の事業は輸出初心者にも比較的活用しやすいものとなっておりますが、それ以外にもジェトロ栃木は、海外ビジネスに関心のある事業者全般を大歓迎します。「なんとなく輸出に興味があるがどこから手を付けたら良いか分からない」や「同業他社の成功事例を知りたい」といった初めましての事業者から、「自前でのR&Dは限界でスタートアップとのオープンイノベーションを推進していきたい」、「高度外国人材の雇用に関心がある」などといったご相談にも貿易アドバイザーや事務所スタッフが親身に応じます。まずはジェトロ栃木にお気軽にご連絡いただければ幸いです。

製造業支援に関する一考察

中小企業診断士 佐藤 秀紀



はじめに

今まで製造業支援を中心に行ってきたが、折に触れ売上高対売上原価比率（以下、売上原価率）が80%を超えているような企業支援において売上原価率を80%以下にしないと利益が出ませんよ、という場面が多かった。製造業においては製造原価報告書が作成されるので比較的容易にその内容が把握できることも製造業支援の特徴である。

そこで今まで支援してきた企業の決算書データから製造業を抽出して売上原価率がどのような値になっているのかを調査した。

調査データの全容

調査データは決算書から売上高、売上原価率、営業利益率、経常利益率を抽出して統計処理を行なった。売上原価率全データのヒストグラムを図1に示す。

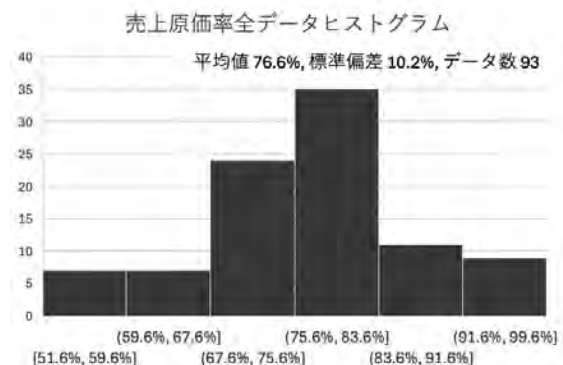


図1 売上原価率全データヒストグラム

次に調査データの1例を表1に示す。これは支援企業の決算結果をまとめたもので時系列に並んでいる。売上規模Bは100百万円以上300百万円未満、売上規模Cは300百万円以上としている。(100百万円未満はA)

売上規模	B	B	B	C	C	C	C	C
売上原価率	88.4%	87.1%	82.5%	75.3%	78.9%	82.7%	78.8%	79.2%
営業利益率	-3.7%	-2.0%	3.0%	11.4%	3.9%	-6.2%	2.1%	4.5%
経常利益率	-4.4%	-2.3%	1.8%	11.0%	3.2%	-2.9%	2.4%	4.6%

表1. 調査データの一例

1例にあげた支援企業は売上規模を拡大して成長している。途中で大きな投資を行ったため一時的に利益がマイナスになったが業績は回復している。このように年度ごとの決算データが93件あり、図1に示すように売上原価率の全データの平均値は76.6%である。また標準偏差は10.2%であり、大部分は平均値±10%の範囲にある。売上規模と経常利益の黒字決算／赤字決算による分類

93件の全データを売上規模と経常利益が

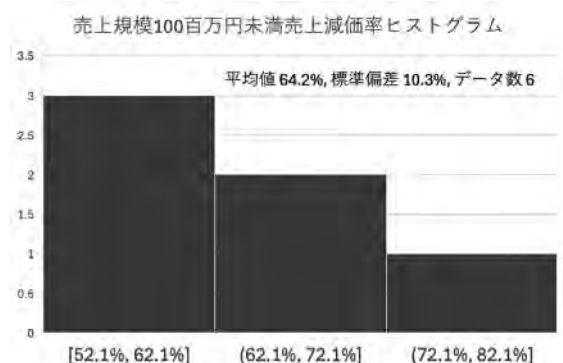


図2 黒字決算 売上高100百万円未満

黒字か赤字かで分類して調査を進めた。まず黒字決算のデータを売上規模別に表示する。

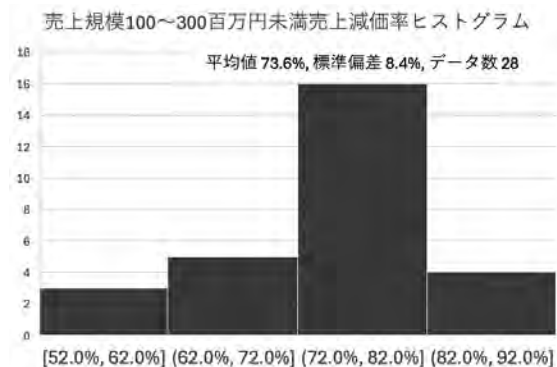


図3 黒字決算 売上高100-300百万円未満

黒字決算で売上高100百万円未満の図2において売上原価率が大きくなるに従ってデータ数が減少している。これらの平均値は64.2%で標準偏差を考慮すると74.5%以下で大部分が黒字になっていると考えられる。同様に売上高100-300百万円未満（図3）では平均値73.6%、大部分が82.2%以下である。また売上高300百万円以上（図4）では平均値77.2%、大部分が84.9%以下である。以上の分析により黒字決算ではどの売上規模においても平均値は62%～77%と80%を下回り、大部分の売上原価率は82%～85%以下となっている。

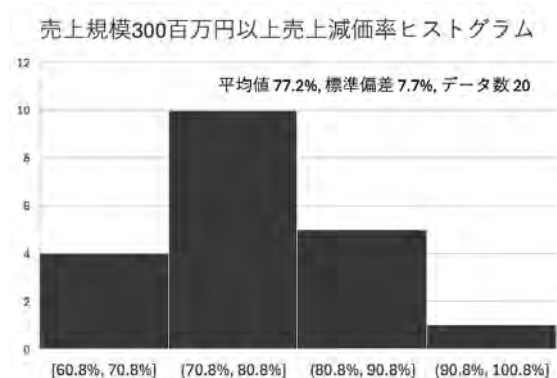


図4 黒字決算 売上高300百万円以上

次に赤字決算のデータを売上規模別に表示する。赤字決算で売上高100百万円未満を図5、売上高100-300百万円未満を図6に示す。売上高300百万円以上はデータが2件しかないので除外した。

図5で売上原価率平均値は72.7%、図6

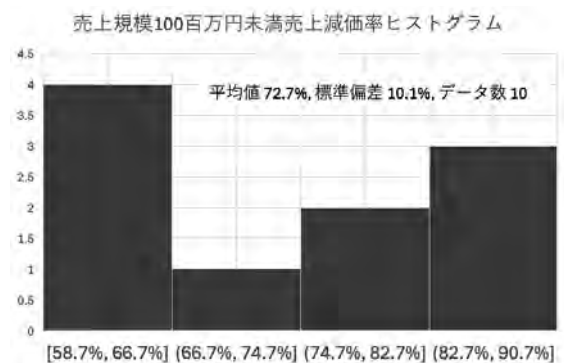


図5 赤字決算 売上高100百万円未満

で売上原価平均値は83.5%である。いずれも黒字決算と比較すると10ポイント近く上昇している。なお図5で売上原価率66.7%以下でも赤字決算になっている企業があるが、これらは経費過多の特殊な決算結果であった。

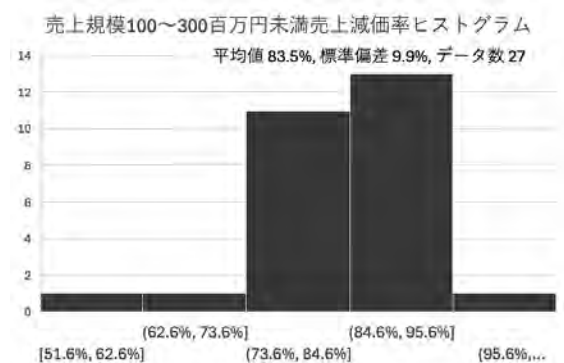


図6 赤字決算 売上高100-300百万円未満

因みに日本政策金融公庫から公表されている小企業の経営指標調査によれば、全製造業の売上原価率は平均値が57.0%、黒字かつ自己資本プラス企業平均値が55.9%である。首都圏など経済力がある地域を含む場合は売上原価率が下がる傾向にあることが分かる。

結論

製造業は肌感覚で売上原価率80%以下に考えていたが、栃木県内製造業においては売上原価率80%以下にすることが黒字決算のために必要であると統計的優位差を持って確認できた。今後の製造業支援において売上原価率80%以下、または売上総利益率20%以上の達成を最低ラインとして中小企業支援に役立てていただければ幸いである。

私のいいね！

リバ剣 修行中！

中小企業診断士 村田 直隆



リバ剣をご存知ですか？

「リバ剣」とは「リバイバル剣士」の略で、学生時代に剣道を経験した人が、ブランクを経て大人になってから再開することを指します。私も、その一人です。小学5年生の時に、父に勧められてスタートしてから、高校1年生の夏に止めるまで、約6年続けました。その当時を振り返ると、稽古のつらさしか思い出にありません。

再開した理由

そんな私が「リバ剣」になったのは、50歳を過ぎた頃でした。仕事に追われ、運動不足が気になり始めたとき、近所の中学校から聞こえてくる気合の入った声や竹刀の音が懐かしく感じられ、早速見学させてもらいました。そこは、総合型地域スポーツクラブのNPO法人が運営する道場で、小学生から大人まで一緒に稽古しており、代表を務める先生の方針で、剣道を競技としてではなく、礼儀や精神的な強さを学ぶものとして指導していました。

身体的に衰えを感じ、精神的にもゆとりをなくしていた私は、迷わず「入門」することを決めました。すぐに防具を着けることは許されず、素振りから始めました。35年ぶりに竹刀を握った時に驚いたことは、握り方や竹刀の振り方をしっかり覚えていたことです。それを見ていた先生から、すぐに防具を着けて稽古することを許されました。

当初は、高校生の時と同じように動けるものと思っていましたが、やはり身体は正直で、すぐに息は上がり、動きは大分鈍く、まともな稽古ができるようになるまで、数カ月を要したことを覚えています。

今も修行中

初段で再開した私は、半年後に二段を受審し、合格したのですが、受審者のほとんどが中学生や高校生で、大人は数えるほどしかいなかったため、「もし落ちたらどうしよう」と気が気ではありませんでした。そこから、既に約14年、今も続けることができます。一昨年には五段に合格することができ、現在は六段を目指して稽古に励んでいます。

「何故続けてこられたのか？」改めて考えてみると、年齢に関係なく、目標を持てるからだと思います。高校生の時に辞めずに続けていれば、最短で23歳の時に五段を受審できたはずですが、還暦を過ぎた私でも同じように目指せるものなのです。年齢を重ねながら、これほど確かな目標を持ち続けられる競技は、そう多くはないのではないのでしょうか。

ただし、昇段よりも重要な目標は、精神的な成長だと思います。日常の様々な出来事に動じない平常心と精神的な強さがあれば、もっと冷静に物事を捉えられ、人生の迷いも少なくなるはずだと感じています。その他にも、いろいろな学びが有ります。例えば、「打って反省、打たれて感謝」という言葉があります。これは、自分の打ちが本当に正しかったのかと省みる心と、打たれることで自身の未熟さに気づかせてくれた相手への感謝の心を忘れるな、という教えです。そんな境地には程遠い私ですが、少しでも近づけるよう、今も修行の毎日です。とは言え、目下の目標は六段合格です！

BEARコンサルティング・オフィス代表
(下野市在住)

私のいいね！

子育て中に思うこと

中小企業診断士 池田 雄一



はじめに

7歳の小学1年生（男の子）の子育て真っ最中の私が思うことを書いてみました。

私の幼少期

私は、1973年（第二次ベビーブーム）生まれの現在52歳です。父は（株）コマツの工員で、母は病院で看護師をしていました。私は一人っ子で、幼少期から両親が共働きのため、他人の家に預けられていました。両親と過ごす時間は両親の仕事が休みになる日曜日だけでした。

小学校1年生から「鍵っ子」で、学校から帰ると一人で玄関の鍵を開けて、両親が帰宅するまで一人で留守番をするような小学生でした。

多忙だった母が、私が小学校5年生（11歳）の時に、41歳の若さで病気で亡くなりました。その後は、父と二人暮らしとなりました。幼少期から「自分のことは自分でやる、親に迷惑をかけない」という気持ちが自然と芽生えて、自分で言うのも変ですが、「親は無くとも子は育つ！」を体現していたような感じでした。

結婚・長男誕生

大学を無事4年間で卒業し、27歳の時に診断士の試験に合格できました。その後、会計事務所に勤務し、無我夢中で仕事をし、結婚願望が薄れかけていました。母が41歳で亡くなり、果たして自分が母の年齢まで生きられるか漠然とした不安な気持ちもありました。

そんな私も、縁あって42歳で結婚し、45歳の時に長男が誕生しました。小さな家族がまた一人増えたことが、人生の大激変の始まりでした。

小さい子供がいる生活

① 寝る時間が早くなる！

子供に絵本の読み聞かせをしていると子供よりも先に寝てしまうこともあります。夜8時には自然と瞼が重くなってきます。ある意味、健康的な生活かもしれません。

② 外食すると食べ過ぎる！

子供と外食すると、偏食で食べ残すことがあります。昭和世代の「もったいない精神」が働き、子供の食べ残しを食べてしまいます。これは体に悪いと気づき、自分が注文するメニューは、ご飯少なめにするなど工夫をしています。

③ 子供の「見て、見て」攻撃がツライ！

承認欲求を満たすため、できる限り対応しますが、こちらが忙しい時に、何度も連続してやられるとイライラしてきます。忙しい時は、少し時間を置いてから、見るか、時間を置くと子供の方が忘れてしまいます。

おわりに

子育ては、創業支援に通じるものもあるのかなと感じます。右も左もわからない子供に寄り添い、伴走して、褒めながら安心感を与え、手を出し過ぎず、見守りながら育てる。

今は、少子化で子供が少ない世の中です。子育ては大変ですが、人として大切な時間を過ごしていると感じながら、これからも子供と向き合っていきたいです。

プロフィール

小山市の会計事務所勤務。

愛読書は、『真田太平記』（著：池波正太郎）

趣味：ベース（楽器）を弾くこと

『神々の山嶺』

著作者：夢枕獏

中小企業診断士 渡辺 裕介



既に有名な小説となりますが、私が大学生の時に読んで感銘を受けた本著作を紹介させていただきます。

夢枕獏氏の『神々の山嶺』は、読む者の魂を揺さぶる山岳小説の傑作です。ですが本作は、単なる冒険譚ではなく、「成し遂げる者」と「伝える者」という、二つの異なるプロフェッショナリズムが極限で交錯する、「仕事」についての物語であると考えています。その核心を担うのが、孤高のクライマー・羽生丈二と、彼を追うカメラマン・深町誠の関係性です。

本小説の主人公の一人である羽生丈二は、「登攀（とうはん）」という行為そのものの体現者であると描かれています。彼は社会や他者との関係を削ぎ落とし、ただひたすらに山の頂（いただき）だけを目指し、彼にとって登ることは呼吸であり、存在証明そのものであると考えており、他者の評価を必要としない純粋な「当事者」です。

一方、もう一人の主人公である深町誠は「記録」と「伝達」のプロフェッショナルと描かれています。彼の仕事は、辺境で起こった出来事を社会（日常）に持ち帰り、文脈を与え、他者に「意味」として届けることにあります。彼は本質的に「記録者」であり、その仕事は他者の存在を前提としています。

物語の序盤、二人は水と油の状態でした。羽生は記録されることを拒絶し、深町は羽生をスクープの対象として追う。しかし、深町が羽生の常軌を逸した執念と純粋さに触れ、自らもエベレスト南西壁という非情の舞台に足を踏み入れるにつれ、二人

の関係は変質していき、そして深町は気づくことになります。羽生の登攀は、たとえそれがどれほど偉大なものであっても、自分という「記録者」がいなければ、単なる「無意味な死（あるいは自己満足）」として闇に葬り去られるという事実です。

また、羽生も無意識下でそのことを理解しており、自らの存在証明である登攀を完結させるためには、それを目撃し、社会に繋ぎ止める「他者」の視線が不可欠だと考えています。だからこそ彼は、最終的に深町という唯一の「証人」を受け入れることになります。

羽生という「当事者」は、深町という「記録者」を得て初めて、その行為に歴史的な「意味」を与えられる。深町という「記録者」は、羽生という圧倒的な「当事者」に出会って初めて、ジャーナリズムの本質に到達することになります。

『神々の山嶺』が描く二人の関係性は、あらゆる仕事に共通する真理を突いています。「成し遂げる者」と「伝える者」は、対立するようでいて、互いなくしては存在し得ない相互依存の関係にあります。この二つの交錯こそが、本作を単なる山岳小説を超えた、我々の職業観そのものを問う重厚な作品としているのではないのでしょうか。

渡辺裕介

小山市役所在職

廃棄物処理許認可・固定資産税賦課・都市計画法に基づく開発許可等を担当

現在は指定管理者の管理業務を担当

組織内診断士の歩み:組織に所属する中小企業診断士の強みとは? ～地域の現場で磨いた伴走支援と仲間との学び合い～

企業内診断士研究会（ティフ研）所属 繁田 直弥

本業での取り組み

私は現在、商工会職員として中小・小規模事業者の経営支援に携わっています。日々、地域の経営者と直接向き合うなかで感じるのは、「経営者は孤独である」ということです。数字や制度だけでは解決できない課題に直面する方が多く、その本音や感情に寄り添う姿勢が欠かせません。

中小企業診断士として学んだ知識やフレームワークは、現場での支援をより整理立てて行うための大きな力となっています。本業を通じて培った「現場感」と「寄り添う姿勢」に、診断士としての論理的な整理力が加わったことで、経営者に安心感を持っていただける支援ができるようになったと感じています。

副業・兼業での取り組み

組織上、副業・兼業としての業務はできませんが、商工会現役職員でありながら診断士として活動する機会をいただいています。そのひとつが「補助金活用セミナー」です。各種補助金制度を、単なる資金調達の手段ではなく、経営の未来をつくるための投資として活用する視点をお伝えしています。

また、診断士仲間とともに、受講していた資格スクールの集客サポートにも関わりました。当スクールの受講生という立場でありながら、グループで協力し、集客目標を達成するという成果に貢献できたことは大きな学びでした。組織内診断士だからこそ、日々の業務での経験やネットワークを活かしつつ、資格を通じて新しい場に関わることができる。そこに大きな可能性を感じています。

委員会・研究会での取り組み

ティフ研の活動には、サロンや例会を中心

に参加しています。普段は接点を持っていないような業界や立場の方のお話を伺えるのは、組織内診断士として大きな刺激です。私自身もサロンで「伴走支援×コーチング」というテーマで発表する機会をいただきました。商工会での日常業務を、アドラー心理学の視点から整理し直し、参加者の皆さまに共有できたことは、自分自身にとっても大きな気づきとなりました。

ティフ研は、知識やノウハウの共有にとどまらず、組織内診断士同士が安心して本音を語れる場だと感じています。そこから得られる学びやつながりは、日々の支援に直結しています。

おわりに

組織内診断士の強みは、本業での実務と診断士としての活動が相互に作用し合う点にあると思います。本業での支援経験が診断士としての厚みを増し、診断士としての学びやネットワークが本業の支援に還元される。まさに「二足のわらじ」が補い合い、高め合う関係です。今後も、地域の経営者に寄り添いながら、診断士としての知見をさらに磨き、安心して相談していただける存在であり続けたいと考えています。そして、ティフ研をはじめとする仲間との学び合いを通じて、組織内診断士としての新しい価値を共に育んでいければと考えています。

繁田 直弥(しげた なおや)
中小企業診断士 2024年登録
企業内診断士研究会
(ティフ研) 所属
壬生町商工会 経営指導員



組織内診断士の歩み:組織に所属する中小企業診断士の強みとは? ～公的支援機関の職員として地域経済活性化に貢献する～

会員 鈴木 千穂 (宇都宮商工会議所 勤務)

本業での取り組み

本業では、宇都宮商工会議所で総務部に所属し経営指導員として従事しています。中小企業診断士試験や研修で学んだ知識は、経営指導員の業務で大変役に立っています。また、国・県・市町の施策と連携して事業を行うことが多いため、地域経済活性化の一助となれるよう、中小企業診断士として中小企業支援施策について、分かりやすく事業者に伝えられるよう心掛けています。

ご存じのとおり、1999年に中小企業基本法が改正されて以降、中小企業向けの支援施策が増加するとともに、2014年に小規模企業振興基本法が制定されてから小規模事業者向けの施策が増加しました。その後、コロナ禍を経て、中小・小規模事業者を支援する施策は、更に増えています。私が本業で関わることの多い、国や栃木県、宇都宮市の中小・小規模事業者への支援施策も、年々充実しています。

一方、公的な支援施策の広報を行うにあたり、国等は多額の予算を割くことが難しいため、対象となる中小・小規模事業者が届きにくいという課題があります。

中小企業診断士1次試験科目に「中小企業経営・政策」がありますが、試験勉強だけに留まるのではなく、自ら積極的に情報を収集し、地域の中小・小規模事業者に伝え、活用を支援できるよう取り組んでいます。

副業・兼業での取り組み

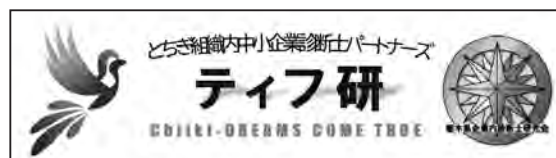
本業では副業不可であるため、ティフ研で行っている執筆活動等に無償で参加させていただいています。仕事と家事育児とのバランスを取るため、なるべく時間の融通が利く案件に参加しています。

ティフ研では、有償だけでなく無償の案件

もあるため、個々の事情に合わせて、組織内中小企業診断士としてスキルアップを図ることができ、様々なチャレンジが可能です。

委員会・研究会での取り組み

ティフ研幹事である坂上さんと協力しながら、ティフ研のロゴマークを作成させていただきました。



私にとって、初めてのロゴマーク作成作業であったため、まずYouTubeやWEBでプロのデザイナーによるコツを情報収集したところ、ロゴマーク作成は、企業理念策定に似ていることに気づきました。そのため、中小企業診断士としての知識や経験を活かしながら作成することができ、大変貴重な経験となりました。

おわりに

本業を通じ、尊敬していることがあります。それは、中小企業診断士の皆さまを始め、諸先輩方の貢献により、栃木県では支援機関同士の関係性が良く、地域経済の支えになっていることです。

私も諸先輩方に学び、組織内中小企業診断士として地域経済活性化に微力ながら貢献したいと考えておりますので、引き続きご指導のほどよろしくお願い申し上げます。

鈴木 千穂

中小企業診断士 2022年登録
宇都宮商工会議所
経営指導員



『未来へ事業をつなぐ 中小M&Aガイド』紹介文

中小企業診断士、行政書士、事業承継士 下村 博史



執筆のきっかけ

中小企業診断士として、私は日々、地域の現場で経営者の悩みに耳を傾けています。

資金繰り、人材不足、設備更新、そして何より「この会社を誰に託すべきか」という事業承継の課題。多くの経営者が、後継者不在という現実に向きながらも、「廃業だけは避けたい」「社員や取引先のためにも、なんとか事業を残したい」と願っています。

そんな声に応えるために、本書『未来へ事業をつなぐ 中小M&Aガイド』を執筆しました。

執筆陣は、研究仲間の中小企業診断士7名と弁護士の先生方です。事業承継や企業

連携の支援に役立つ知識を、Q&A形式と事例を交えてわかりやすくまとめました。現場での支援経験をもとに、実務に即した内容を意識しながら、読者が「自分ごと」として読み進められるよう工夫しています。

中小企業診断士はM&Aにどう向き合う？

本書は、M&Aという言葉に対して「うちには関係ない」「大企業の話だ」と感じている中小企業の経営者にこそ読んでいただきたい一冊です。

実は、近年では中小企業同士のM&Aが増えており、地域の事業承継の選択肢として、第三者への引き継ぎが現実的な手段となっています。

しかし、M&Aには専門的な知識や交渉力が求められ、経営者が一人で進めるにはハードルが高いのも事実です。そこで、私たち中小企業診断士が果たすべき役割が大きくなります。

診断士は、経営者の想いを汲み取り、適切な支援者となつなぎ、事業の価値を見える化し、安心して未来へバトンを渡せるよう伴走する存在です。

このガイドでは、診断士がM&Aにどう関わるべきか、どのような視点で支援すればよいかを、実務に即した形で解説しています。

M&A後に会社の資産を奪ってしまういわゆる吸血型M&Aの問題が顕在化しました。

そうしたリスクから企業を守るためのチェックポイント、信頼できる仲介者の選び方、事業価値の整理方法、そして何より「会社の想い」を次世代へつなぐためのヒントを、具体的な事例とともに紹介してい



ます。

また、第三者による事業承継を支援する際のポイントも丁寧に整理しました。譲渡側・譲受側の双方にとって納得感のあるマッチングを実現するには、単なる条件のすり合わせではなく、「理念の共感」や「地域とのつながり」など、目に見えない価値を大切に作る視点が欠かせません。こうした“見えにくい価値”を丁寧にすくい上げることこそ、診断士の真価が問われる場面だと感じています。

伝えたい2つのメッセージ

執筆にあたり、私が力を入れたポイントが二つあります。

ひとつは「会社を売る事業承継」という選択肢を示すこと。後継者不在による黒字廃業が増える中、私の地元の東京・阿佐ヶ谷駅周辺でも、人気の和菓子店やとんかつ屋さんが惜しまれつつ閉店していく様子を目の当たりにしてきました。長年地域に愛されてきたお店が、後継者がいないという理由だけで暖簾を下ろすのは、あまりにも惜しい。そうした廃業を少しでも減らしたいという思いから、「事業の売却という現実的な選択肢がある」ことを伝えたいと考えました。

もうひとつは、事業承継にも「起業家マインド」が必要だということ。引き継ぐ側も渡す側も、創業時の挑戦する気持ちを思い出し、未来に向けた決断をしてほしい。事業承継は“終わり”ではなく“始まり”です。だからこそ、受け継ぐ人にも、渡す人にも、未来を切り拓く覚悟と情熱が求められます。そこで本書では「アントレプレナーシップと事業承継」についても触れています。

執筆を振り返って

本書の執筆の最初は、方向性や語調の調整に苦労しましたが、ZOOMで何度も編集会議を重ね、「後継者のいない経営者へのメッセージ」という軸が固まりました。診断士同士で意見をぶつけ合いながら、現場のリアルをどう伝えるか、読者にどう響かせるかを徹底的に議論しました。完成した

ときの喜びはひとしおです。

このガイドが、事業承継に悩む経営者や、支援の現場に立つ診断士・士業の皆さんにとって、未来への一步を踏み出すきっかけとなれば、これ以上の喜びはありません。地域の未来を守るために、私たち支援者ができることはまだまだあります。本書がその一助となることを、心から願っています。追伸

ご希望の方には無料でお渡しできますので、私・下村までお気軽にお声がけください。

<著者プロフィール>

下村 博史 シモムラ ヒロシ

しもむら経営研究所、下村博史行政書士事務所

2022年11月中小企業診断士登録、行政書士、エネルギー管理士、事業承継士、M&Aシニアエキスパート、認定経営革新等支援機関、博士(学術、早稲田大学)

一般社団法人 つむぎすと(事業承継協会東京支部) 監事、認定経営革新等支援機関、一般社団法人 東京フロイデ合唱団 理事

三井住友銀行及び日本総合研究所で24年間経営コンサルタント。コカ・コーラボトラーズジャパンに移り、地域ボトラーの経営統合プロジェクトを推進する。2022年しもむら経営研究所と下村行政書士事務所を開業。省エネルギーと事業承継コンサルティング活動を展開。とくに補助金申請支援に定評がある。

中小企業基盤整備機構・経営アドバイザー、東京都中小企業振興公社・登録専門家、多摩・島しょ商工会連合会・登録専門家(事業承継)

主な著作

未来をつなぐ中小M&Aガイド、ロギガ書房、2025年(共著)

日本のイノベーション、白桃書房、2011年(共著)
成功するグリーン物流、日刊工業新聞社、2008年(単著)

「人間経営研究会」 立ち上げの思い

中小企業診断士 矢口 季男

今回、月後れながらミニ研究会を立ち上げることにしました。2名以上の参加とのことなので江田先生と共に立ち上げましたが、うれしいことに12名の参加となりました。研究テーマは「人間経営研究会」です。

私も診断士として40年近くの実験となり、その間に2万以上の社長さんと向き合ってきました。診断士になりたての頃は、自分の生活が優先となりますので仕事さえ獲得できればとの思いが強く、どんな案件でもがむしゃらに受けてきたような気がします。

成功している社長や繁盛している社長には共通点があることが徐々にわかり始め、どうも動かすことのできない真実のあるべき姿があるという点に気が付いたのです。

12年前によろず支援拠点の仕事に就くようになり、特に廃業の担当を受け持つようになってから、窮境状態や廃業そして破産に至る多くの企業にはある意味共通の問題点があることに気が付いたのです。

それは企業のトップである社長の考え方や心構え、あるいは経営に対する哲学などの人間性の問題でした。このような窮境状態や破産に追い込まれる社長には共通した考え方や思いがあることがわかりました。自分本位であり、自分勝手であり、他人や社会、国家などに役立つとする気持など

が希薄であることです。

そこで経営の神様といわれた松下幸之助氏や京セラの素晴らしい業績、JALの復活を見事に成し遂げた稲盛和夫氏などの文献を読むと見事に経営の繁栄や成功への手引きが述べられています。

さらに、それにとどまらず両氏に大きく影響を及ぼした中村天風氏の哲学が基礎をなしていることがわかり、天風哲学の積極的精神の確立、あるいは潜在意識の働き、観念要素を積極的に受け入れることの重要性がわかりました。

今回の「人間経営研究会」は、経営を勉強するにあたり一般的な経営戦略やマーケティング、経営管理論あるいは新たな経営手法などのハウツーではない点に今までの研究会とは異なる視点で見つめることにしました。

北関東信越ブロック中小企業診断士 フレッシューズフォーラム2025開催報告

中小企業診断士・技術士（情報工学） 坂上 弘祐
中小企業診断士 梶田 隆一

地域診断士の出会いと成長の場

2025年5月17日、「北関東信越ブロック中小企業診断士フレッシューズフォーラム2025」がオンラインにて開催されました。日本中小企業診断士協会連合会および北関東信越ブロック各県協会のご後援をいただき、栃木県中小企業診断士協会ティフ研およびブロック有志部会が中心となって企画・運営を行いました。

地域やキャリアを越えて交流し、学び合える貴重な場として、多くの参加者にご好評をいただきました。ご参加いただいた皆様、ご協力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。

【イベントポスター】



開催概要

前半は県別に分かれた座談会として、栃木・群馬・茨城・長野・新潟の運営事務局5県に分かれての座談会形式をとりました。

後半はキャリア別座談会として、3つの分科会に分かれて進行了。①独立プロコン、②副業兼業、③実務従事・プロボノの3つから、参加者が希望するテーマに参加しました。

開催結果

出席者は運営事務局の5県を含む全9都道府県から集まり、合計63名の方が出席されました。ネットワーク構築や情報収集に加え、出身地や地域活性化への貢献を参加動機とされていた方も多かったです。

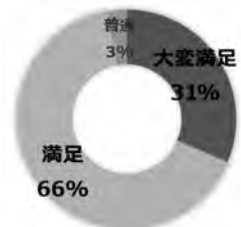
前後半ともにZoom上での活発な意見交換が繰り広げられました。後半のキャリア別座談会では、独立プロコンや副業兼業を志向する参加者が特に多く、リアルな体験談や今後へのアドバイスに対する関心が高かったです。

アンケート結果

当日アンケート結果は、以下のとおりでした。「大変満足」「満足」の回答が97%と、参加者の満足度が非常に高いイベントとなりました。

また本イベントの満足度と診断士協会への加入意向に相関が見られ、来年以降の本イベントの継続が重要であることも見て取れました。

【アンケート結果】

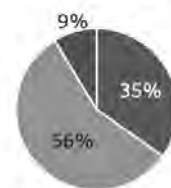


「大変満足」回答者の入会の意向



● 大変そう思う ● 少しそう思う

「満足」回答時の入会の意向



● 大変そう思う ● 少しそう思う ● わからない

参加者からの感想・意見

アンケート結果からは、好評な意見が多く見られました。また、事例や意見をもっと聞きたいという積極的な感想も多く見られました。主だった結果は下になります。

独立診断士のリアルな意見が聞けて参考になった。
各県協会の活動や雰囲気がよく伝わった。
地域や立場の異なる参加者との交流が有意義だった。
実体験に基づく話に納得感があつた。
情報収集や今後の活動の方向性を考える上で役立った。

本フォーラムの意義

本フォーラムでは、診断士としての具体的なキャリアの築き方や、診断士協会に参加することで得られる実利的なメリットに対する参加者の関心が高く見られました。

栃木県では、こうしたニーズにフォーラム内でしっかり応えることで、多様な人材との接点がつながり、フレッシュャーズの入会意欲を高める可能性があると考えられます。

今後の運営にむけた提案

栃木県診断士協会のさらなる活性化にむけ、今後の本フォーラムの運営に関して、参加した感想も交えながらいくつか提案を記載したいと思います。

①診断士協会の体制や活動内容の可視化

県別座談会の冒頭において、栃木県協会の体制や事業内容、当日の出席メンバーの略歴を紹介することで、参加者が自身のキャリアや志向に沿った質問や交流を行いやすくなります。

著者自身、フォーラムをきっかけに診断士協会に入会しましたが、こうした情報発信が弱いと感じたことを思い出しました。診断士協会に馴染みのない参加者の目線に合わせ、その理解につなげるような対応が必要だと思います。

②適切な受け皿人材の配置

診断士協会への関心が高い参加者に対し、診断士協会の活動に詳しく受託事業内容を具体的に語れる現役の会員がより多くフォーラムに参加し説明することで、リアルな魅力を伝えることができると感じまし

た。

③栃木県内診断士のさらなる連携強化

独立・企業内を問わず、県内の診断士が垣根を越えて連携し、若手やUターン希望者に「入会してみたい」と思わせる環境づくりが重要だと感じました。

④研究会・分科会活動の立ち上げ

首都圏参加者からは、プロコン向けの研究会活動への関心も高かったです。プロコン向け研究会は首都圏に集中している一方、「農業など栃木で独自性の高いものはあるか？」という声も聞かれました。農業や観光など地域資源を活かす分野の研究会創設は、新しい仲間を引き寄せる力になると感じました。

⑤持続可能なスキーム

本フォーラムが発展的且つ持続可能な年次フォーラム開催を模索する必要があります。事務局の人材不足、新規新人診断士の減少、参加者や内容の固定化、などフォーラムを数年開催することで見えてきた新たな課題があります。

最後に

本フォーラムはかつてない地域の中小企業診断士の祭典として、「新たなステージへの扉を開く」ことなどを目的に開催してきました。

今回のフォーラムが、診断士協会と診断士フレッシュャーズをつなぐ一助となることを期待したいです。

坂上 弘祐

中小企業診断士・技術士(情報工学)
同フォーラム 事務局長／ティフ研 幹事

医療機器メーカーにて企画業務に従事

梶田 隆一(かじたりゅういち)
中小企業診断士 2023年登録
企業内診断士研究会ティフ研 幹事

輸送機器メーカーにて調達業務に従事



新 入 会 員



- ①氏名：桜井 利之（さくらい としゆき）
- ②住所：佐野市
- ③登録年：2025年
- ④経歴・活動等：
 - ・ 1990年より富士通勤務、企業内診断士
 - ・ 製造業、通信キャリア向け営業経験29年
 - ・ 小売業、設備管理業向け業務コンサルティング経験6年
 - ・ 日商簿記検定2級

メッセージ：

- 佐野市で生まれ育ち、大学入学や就職で佐野を離れた後、2006年に戻ってきました。
- 富士通では、製造業や通信キャリア向けにハードウェアやソフトウェア等のソリューション営業を経験し、現在小売業を中心として現場業務改革のコンサルティングを行っております。
- この営業経験やコンサルティング経験を活かして、地元企業の皆様に貢献したいという思いから、中小企業診断士として登録いたしました。
- これまで培ったICT知見や製造業・小売業の現場業務ノウハウ、また財務知識も活用して、全力でお客様をサポートさせていただきます。

インフォメーション

●研究会活動予定

年	月	研究会活動				
		DX研究会	企業内診断士研究会	執筆研究会	経営の仕組み改革ミニ研究会	人間経営研究会ミニ研究会
2025年 (令和7年)	4月	●4/12(土)R7-1回目DX研究会 ★デジタル化支援・AI・ラズベリーパイ・加速度センサー・ロボット 5勉強会でチーフ、活動方向決定 ★各種アプリ等を利用。中小企業のDX解決策に寄与	●4/19(土) オンラインサロン(第52回)			
	5月		●5/17(土) 北関東信越ブロック中小企業診断士フレッシュアフォーラム2025			
	6月	●6/27(金)R7-2回目DX研究会 ★ラズパイで「監視カメラ」作成デモ ★ロボットでのチュートリアル説明	●6/7(土) 定例研究会(令和7年度第1回) ●6/21(土) オンラインサロン(第53回)		●6/9(月) 参加者募集案内発信	
	7月	●7/18(金)R7-3回目DX研究会 ★AI勉強会、テーマを決め事前案内、参加者間で 自由討議 ★デジタル化支援;中小企業で使える仕様で作成されるための討議 ■参加人員少なく中止⇒9月に延期	●7/19(土) オンラインサロン(第54回)	●7/18(金) モデル利益計画のシナリオ構成について	●7/10(木) (第1回) 研究会主旨・進め方の協議「人づくり」とは(実体験から)	
	8月	●8/22(金)R7-4回目DX研究会 ★ロボット操作ティーチングにおけるラズパイとのコラボについて ★9/20(土)理論研修時の成果発表内容について	●8/16(土) オンラインサロン(フリートーク特別回)			
	9月	●9/19(金)R7-5回目DX研究会 ★AI勉強会、テーマを決め事前案内、参加者間で 自由討議 ★デジタル化支援;中小企業で使える仕様で作成されるための討議	●9/6(土) 定例研究会(令和7年度第2回) ●9/20(土) オンラインサロン(第55回)	●9/19/1(月)モデル利益計画のブラッシュアップ/添削向上会議 ●9/17(火)モデル利益計画のブラッシュアップ/添削向上会議	●9/11(木) (第2回) 事例研究 ・共に築く未来(小宅先生) ・夢は実現する(小峰先生)	
	10月	●10/17(金)R7-6回目 ★産業用ロボットの勉強会開催DXと産業用ロボットの接点是非常に重要で「導入の壁」を越えるための知識共有 ※参加人員少なく11月に延期	●10/4(土)・5(日) 新潟県×栃木県企業内診断士合同研修会 ●10/18(土) オンラインサロン(第56回)			●10/1(水) 参加者募集案内発信
	11月	●11/21(金)R7-7回目 ★実機ロボットの操作テスト結果今後のロボット操作計画案検討	●11/15(土) オンラインサロン特別公開体験会(第57回)	●11/16(水)講義名「執筆と生成AI活用術」 講師: 内山先生(協会会員)	●11/13(木) (第3回) 事例研究 ・トヨタの経営 (浅井先生) ・人事制度の事例研究 (荒川先生)	●11/11(木) (第1回) 顔合わせ ・今後の進め方について・他(オンライン含む、以下同様)
	12月	(○12/19(金)R7-8回目) ★AI勉強会;参加者間での自由討議2回目 ★デジタル化支援;中小企業で使える仕様で作成するための討議2回目	○12/6(土) 定例研究会(令和7年度第3回) ○12/20(土) オンラインサロン(第58回)	○12/17(水) 次年度 モデル利益計画の担当割り振り		○12/4(木) (第2回) ・中村天風氏の本のエッセンス・社長のあるべき姿とは(稲盛和夫、松下幸之助氏に学ぶ)
2026年 (令和8年)	1月	(○1/23(金)R7-9回目) ★加速度センサー・データ収集結果から現場での使用確認結果 ★実機ロボット操作状況説明	○1/17(土) オンラインサロン(第59回)		○1/15(木) (第4回) 事例研究 (斎藤先生) (石井先生) コマツのTQM (江田)	○1/6(火) (第3回) ・会社の使命とは
	2月	(○2/20(金)R7-10回目) ★AI勉強会;参加者間での自由討議3回目 ★デジタル化支援;中小企業で使える仕様で作成するための討議3回目	○2/21(土) オンラインサロン特別記念講演(第60回)			
	3月	(○3/20(金)R7-11回目) ★各勉強会の1年間の活動結果、今後について	○3/上旬 定例研究会(令和7年度第4回) ○3/21(土) オンラインサロン(第61回)		○3/12(木) (第5回) 事例研究 (佐藤先生) (増茂先生) ISOの意図(経営品質)の理解、支援事例 (江田) 活動のまとめ (中小企業への提言)	○3/3(火) (第4回) ・心の動き、生きる目的、生き方 ・顕在意識と潜在意識について

注: ●実績、○計画及び予定

表紙写真

表紙: 早春の彩り (鹿沼市・蠟梅の里)

透明感ある蠟梅の黄色い花は青空に映え、爽やかな香りとともに春の訪れを予感させる。

撮影 舟橋 哲次

裏表紙: 朱色の鳥居 (宇都宮市・羽黒山神社)

赤い幟に導かれて本殿へと215段の石段を上る。また本殿を少し過ぎると富士見台がある。

撮影 舟橋 哲次

インフォメーション

●行事予定

月	研修会	診断実務従事事業等	主催セミナー／行事等	企業診断とちぎ等	本部・ブロック関係
4月					
5月	●5/23(金) 研修会 ホテルニューイタヤ		●5/23(金) 第13回通常総会		
6月					
7月					■7/25(金) 北関東・信越ブロック 情報交換会(新潟県)
8月				●「企業診断とちぎ」 第101号	
9月	●9/20(土) 理論政策更新研修 ホテルマイステイズ 宇都宮				■9/26(金) 北関東・信越ブロック 会議(群馬県)
10月					
11月					
12月				●「企業診断とちぎ」 第102号	
1月	●1/17(土) 新年研修				
2月	●2/3(火) 視察研修				
3月				○「企業診断とちぎ」 第103号	

注: ●確定、○予定(詳細未定)、■□本部行事等

●会員情報

【会員数】(令和7年11月15日現在)

正会員 123人
準会員 4人

●編集後記●

年末にかけて、何かと焦燥感に苛まれるこの時季に、ご執筆いただいた皆様、本当にありがとうございました。ご協力に衷心より感謝申し上げます。唐突ですが、「今年の漢字」の本命と対抗を予想させていただきます。まずは本命から…「米」です。全国的に収穫の終わった今(11月初旬)でも、過去最高水準の価格で高止まり、全く想像できない事態です。次に対抗は「熊」!?, 人身被害数の更新が続いています。本誌が会員の皆様に届くころには、「米」も「熊」も鎮静に向かっていることを願います。

(関 悟)



朱色の鳥居（宇都宮市・羽黒山神社）：撮影 舟橋 哲次

企業診断とちぎ12月号(第102号) 令和7年12月

発行 一般社団法人 栃木県中小企業診断士協会
〒321-0152 栃木県宇都宮市西川田7-1-2
TEL:028-612-8880 FAX:028-612-8834
URL:<http://www.rmc-tochigi.or.jp/>

発行人 須田 秀規
編集 広報委員会
印刷会社 株式会社松井ピ・テ・オ・印刷

