



# 中小企業診断士

一般社団法人 大阪府中小企業診断協会・一般社団法人 大阪中小企業診断士会

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか7階

TEL 06-4792-8992 FAX 06-4792-8993

URL <https://www.shindanshi-osaka.com>

E-mail [info@shindanshi-osaka.com](mailto:info@shindanshi-osaka.com)

特集：「私が考える！  
『日本の武将に見る戦略論』」

写真提供：会員 福地 真一氏





**主要目次**

- 年頭所感 大阪府知事 ..... 3
- 年頭所感 大阪市長 ..... 4
- 年頭所感 近畿経済産業局長 ..... 5
- 特集「私が考える！『日本の武将に見る戦略論』」 ..... 6～13
- 知っておきたいトピックス ..... 14～15
- スキルアップ研修報告 ..... 16～18
- オンラインショートセミナー報告 ..... 19
- 今後の予定（研修・各種セミナー） ..... 20
- ゆるつなカレッジ報告 ..... 21
- 「診断士の日」イベント報告 ..... 22～23
- 私のおススメ ..... 24
- 委員会からのお知らせ / マスターズ会員日より ..... 25
- 新設研究会の紹介 ..... 26
- 新入会員の紹介 ..... 27
- 青年部日より ..... 28～29
- 士会のページ ..... 30
- 主な行事 / 編集後記 ..... 31

【執筆いただいた方々】

森下 勉氏(P6～7)、水谷 哲也氏(P8～9)、池田 奈帆美氏(P10～11)、森岡 健司氏(P12～13)、  
谷村 圭司氏(P14～15)、山田 麻耶香氏(P24)

(一社)大阪府中小企業診断協会公式facebookページを開設しております。タイムリーに協会活動を発信しておりますので、府協会HPのTOPページをぜひご覧ください。

写真撮影時のエピソード

長野県戸隠スキー場から対面の北アルプスを望んでいます。爽やかな天気、心が洗われるようでした。

福地 真一氏

発行人：北口 祐規子 編集人：東 純子

編集協力・印刷：(株)コミニケ出版



大阪府知事  
吉村 洋文

新年を迎え、謹んで年頭のご挨拶を申し上げます。  
昨年は、新型コロナウイルスの感染拡大が世界の社会・経済に深刻な影響を与えた1年でした。

本府では、この未曾有の危機から府民の命と暮らし、産業と雇用を守るため、かつてない規模の緊急対策を実施し、府民・事業者の皆様のご理解、ご協力のもと、感染拡大の防止と経済活動の両立に取り組みました。

亡くなられた方々に、謹んで哀悼の意を表しますとともに、療養中の皆様の日も早い回復をお祈りいたします。また、医療従事者をはじめ、私たちの暮らしを支えていただいているエッセンシャルワーカーの方々に心から感謝申し上げます。

未だ新型コロナウイルスは予断を許さない状況です。今年もウィズコロナにおける感染拡大防止対策に万全を期すとともに、ポストコロナを見据え、大阪の再生・成長に向けた取組みを強力に推進してまいります。そのためには、大阪府市の協調が不可欠です。昨年の住民投票の結果、大阪都構想は否決となりましたが、府市一体化をさらに強固なものとし、コロナ禍においても危機を乗り越え成長できる大阪の基盤を作り上げる年にしたいと考えています。そして、東西二極の一極として日本をけん引する「副首都・大阪」をめざします。

新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けて、かかりつけ医による診療・検査体制の充実や、大阪コロナ重症センターの運用を含めた重症病床の確保など医療提供体制のさらなる整備を図ります。さらに、高齢者施設等におけるクラスター対策の強化や積極的な検査の受診勧奨に全力で取り組みます。

あわせて、大阪の経済を支え、雇用を守る取組みとして、資金繰り支援や国内の需要喚起など、打撃を受けている産業を支援するとともに、失業された方に対する早期の再就職支援などを強力に進めます。

コロナ禍にあって、いのちとの向き合い方が世界中で問われている中、「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに開催する大

阪・関西万博は、新型コロナウイルス感染症終息後の新たな未来を切り拓くシンボルです。昨年12月には、BIE総会で登録申請書が承認されました。国、大阪府市、経済界が一体となり、万博の成功に向けて着実に準備を進めるとともに、世界の課題解決に貢献する「SDGs先進都市」をめざす取組みを加速させます。

成長の起爆剤となる万博をインパクトに、まちづくりの分野においてもAI・IoT等の最先端技術を駆使し、未来の暮らしを先取りする「スーパシティ」の実現をめざします。

スタートアップは、イノベーションの担い手であり、ポストコロナにおける大阪の成長エンジンです。昨年、京阪神が連携して、スタートアップ・エコシステムのグローバル拠点都市に選ばれました。拠点都市のメリットやライフサイエンス分野の集積などの大阪の強みを最大限に活かし、産学官のオール大阪の支援体制のもと、スタートアップが生まれ、活躍しやすい環境整備に取り組みます。

また、健康・医療関連産業の世界的なクラスター形成をめざし、彩都に続き、健都、中之島における未来医療国際拠点において、それぞれ特色ある拠点形成を進めます。

近年、自然災害が激甚化・頻発化しており、昨年7月豪雨により、九州地方をはじめ各地で被害が発生しました。国際都市として世界から信頼を得るためには、災害リスクを低減することが必要です。南海トラフ地震対策をはじめ、ハード・ソフトの両面から対策を行い、災害対応力を高め、安全・安心を確保していきます。

皆様の府政への一層のご理解・ご協力をお願いいたします。本年が皆様にとって実りある素晴らしい年となりますようお祈りいたします。





大阪市長  
松井 一郎

一般社団法人大阪府中小企業診断協会の皆様方におかれましては、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の災禍の中、大変なご苦労をされていることと案じております。この間の感染の拡大防止に多大な協力を賜り、心より御礼申し上げますとともに、謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

昨年大阪の経済は、インバウンド需要の喪失や休業要請・イベント開催自粛等に伴う消費低迷などにより、大変大きな打撃を受けました。

現在もこれまでになく厳しい局面が続き、先行きの不透明感が増すなか、市内事業者を取り巻く経営環境は一層厳しく、また新たな生活様式や事業環境への適応など様々な課題に直面されていることと存じます。

この難局を乗り越え、大阪の再生・成長を図っていくため、昨年12月に「大阪の再生・成長に向けた新戦略」を大阪府で策定いたしました。

この戦略のもと、「中小企業等の事業継続」、「新しい経済社会への対応」、「需要喚起による経済活動の段階的な引き上げ」の3つの柱に基づく各種施策を機動的に推進し、感染拡大防止と社会経済活動の両立を図りながら、地域経済の活性化や持続的に成長する大阪の実現をめざしてまいります。

地域経済を支える中小企業等の事業活動継続の下支えに万全を期すべく、営業時間短縮要請に対する協力金制度や、信用保証制度にかかるセーフティネット認定を迅速に進めるとともに、大阪産業創造館を中心に様々な経営課題解決への支援や、大阪産業技術研究所における技術支援などにより、ウィズコロナに対応して成長・発展をめざす中小企業への支援サービスの強化や充実を力尽くしてまいります。

本市は、世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点の形成をめざし、国より「グローバル拠点都市」として選定されました。京阪神の都市間の連携を一層深め、新たな市場開拓をけん引するスタートアップの創出・成長に取り組み、イノベーションが次々と生まれる好循環づくりを推進します。

また、南港ATCに、5G活用事例のデモ体験や、5Gの通信環境のもとで製品・サービスの技術検証ができる「5GX(クロス) LAB OSAKA」を官民協働により開設しました。大阪・関

西万博やスーパーシティ構想などを見据え、先端技術を活用した製品・サービスの開発、実証実験や社会実装などの加速支援に取り組んでまいります。

2025年に開催される大阪・関西万博は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、いのちの大切さを再認識している中、「いのち輝く未来社会のデザイン」という、まさに人の命に焦点をあてたテーマとなっています。昨年12月のBIE総会において登録申請書が承認されたことを受け、国、大阪府、経済界が一体となって準備を進め、大阪・関西万博の成功、SDGsの達成へとつなげ、日本の成長をけん引する東西二極の一極として、世界に存在感を発揮する「副首都・大阪」を確立し、発展させてまいります。

さらに、大阪府と一体で大阪・関西万博のインパクトを活かし、イノベーションの創出、国際金融都市の実現をめざし、うめきた2期区域のまちづくり、中之島未来医療国際拠点の整備など、成長を支える都市インフラの充実や成長産業の育成に取り組んでまいります。

未だ予断を許さない状況ではありますが、本年はこの難局を乗り越え、まずはウィズコロナにおける感染防止対策を講じつつ、経済を支え、雇用を守り、市民の皆様のからしと子どもたちの学びを支える取組みを進めてまいります。さらに、これらを土台として、ポストコロナを見据え、大阪の再生・成長に向けた取組みを強力に推進してまいります。

一刻も早い新型コロナウイルス感染症の終息と、一般社団法人大阪府中小企業診断協会の皆様にとりまして、ますますのご健勝、ご繁栄を心から祈念いたしまして、新年のごあいさついたします。



近畿経済産業局長  
米村 猛

令和3年の新春を迎え、謹んで新年のお慶びを申し上げます。

昨年は、コロナ禍により関西経済も大きな落ち込みとなりました。まだ収束が見込まれず厳しい状況にありますが、生産や消費に一部持ち直しの動きが見られ、ポストコロナを見据えたニューノーマルへの転換やデジタル化の動きも活発化しています。2025年大阪・関西万博への具体的動きも始まり、本年は、国内外から大きな注目が集まる1年となります。

近畿経済産業局では、これらを踏まえ、以下の3つのキーワードのもと、様々な取組を行ってまいります。

一つ目は、「中堅・中小企業支援」です。

コロナ禍で社会、経済が多大な影響を受けています。医療関係者始め、この瞬間も社会を支えるために献身的に頑張っておられる皆様に感謝と敬意を表します。そして、事業継続に大変なご苦労をされている事業者の方も、沢山いらっしゃいます。当局では、本年も、そうした方々に、コロナを乗り越えるための資金支援など、しっかり取り組まします。このためにも、関係する独立行政法人や支援機関等のネットワークを一層強化していきます。

また、雇用面での不安もありますが、当局と2府5県の労働局等が広域の「オール関西連携スキーム」を構築したので、これを活用し、人材マッチング支援等に取り組まします。

また、ポストコロナ・ニューノーマルも見据え、デジタルトランスフォーメーションの推進や新分野への挑戦が求められる転換期でもあり、事業再構築支援を通じた体質強化も重要です。新時代に適応するためのAIやIoT等新技術導入やデジタル技術の活用促進、新分野・販路の開拓に挑戦する企業支援にも力を尽くします。

二つ目は、「イノベーションの支援」です。

関西は多くの優れた大学や研究機関等があり、創造的な企業も多く、まさに「知のナショナルセンター」と言えると思っています。

昨年は、この位置づけを強化する大きな動きが幾つもありました。例えば、シリコンバレーのようなグローバル拠点を目指す「スタートアップエコシステム拠点都市」に京阪神が一体で選ばれましたし、現状全国で2つだけの「産学融合先導モデル拠点」に「関西イノベーションイニシアティブ」が採択されました。また、当局と在関西7つの独立行政法人等が結集して社会的課題解決のマッチングを行う組織「関西・共創の森」も始動しています。引き続きこれらがフル稼働し、具体的な成果が続々と出てくるよう支援してまいります。

スタートアップについても、「J-Startup KANSAI企業」に31社を選定しました。これらの企業を国内外に発信するとともに、地域ぐるみで支援をしていきます。また、「関西ベンチャーサポーターズ会議」や関係機関と連携を図り、多くの起業家・投資家を関西に惹きつける取組等を行います。

エネルギー分野については、「関西スマートエネルギーイニシアティブ」の取組があります。関西発エネルギー・環境イノベーションを創出し、水素活用など国内外へ展開するスマートエネルギービジネス推進の拠点形成へのアクションを充実させていきます。

三つ目は、「地域ブランドの支援」です。

関西には様々な産業・文化が集積しており、私自身、非常に魅了されています。この魅力を、大きく海外まで羽ばたかせる試みとして、昨年、「地域ブランドプロジェクト」を開始しました。地域産品のブランド化、ひいては地域自体のブランド化を目指して、産業界、自治体、支援機関と一緒に検討していくもので、10の地域と進めていくこととしました。目指すは「地域ブランドエコシステム」形成です。ブランド育成から商品・サービス開発、販路開拓・海外展開まで支援し、他地域にも活用できるモデルを構築したいと思います。

以上3つ申し上げましたが、共通するのは「エコシステム」「ネットワーク」です。様々な主体(企業、支援機関、自治体等)が独自のネットワークと経営資源・支援策を有しています。これがつながることで、一段大きな進化、好循環のエコシステムが生まれると期待しています。「オープンイノベーション」とも、「ネットワークのネットワーク」と言っても良いと思いますが、当局は、この「結節点」を意識します。そのためにも、皆様との接点をたくさん作り、ネットワークに加わっていただけるよう努めます。

その先に「大阪・関西万博」があります。あと4年余りです。当局も、万博が地域と産業の力となるよう、「万博活用戦略」と称し、ムーブメント化に尽力します。

現下、コロナ禍の大変な中ですが、万博の存在は、間違いなく「関西の希望」です。万博に向けて、関西が、「最高にイノベティブな地域」に、「最高のブランド価値をもつ地域」に、そして、「中堅・中小企業が最高に輝く地域」になるべく、様々な志のベクトルを合わせるというミッションを、当局がしっかり果たしていきたいと、年頭に当たり強く念じます。

結びに、改めて、皆様の御多幸と御健勝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。



# 「織田信長の知的資産経営」

## ◆ 知的資産とは

知的資産を語る前に、知的資産についてごく簡単に説明する。知的資産とは会社にある財務や物的資産など見える資産ではなく、企業の根っこにある人材や仕組み、外部との関係性など、見えざる資産のことである。筆者は企業支援において、人的資産、組織・技術資産、風土資産、関係資産、理念資産、顧客利便価値資産、顧客フィードバック価値として分類している。知的資産経営は、それらの組み合わせや連鎖によって、顧客と共に企業価値を高める経営と考えている。いわばコンピューターでいうところのOSである。詳しくは拙著「流れの整理だけで会社が良くなる魔法の手順」を参考にいただきたい。

## ◆ 織田信長の価値ストーリー

織田信長は「天下布武」を公言し自らのミッションに掲げ、そのための仕組みを構築していった。彼が天下布武を実現するために構築した仕組みを「知的資産」として捉え、どのような知的資産がどのように連鎖し合って価値創造のストーリーを生み出しているかを見る。

### ① 信長の「革新性」(人的資産)

信長の人的資産については2つの着目点がある。その一つは「泣かぬなら殺してしまえホトギス」という、恐怖政治を敷いたといわれていることがある。しかし、昭和34年の伊勢湾台

風のときに愛知の旧家の土蔵が壊れ、当時の古文書が見つかった。秀吉の妻である寧々に宛てた手紙などである。それによると、信長は部下や周りの人々を大切にたした武将であることが分かった。

もし、「泣かぬなら殺してしまえ」であれば、恐怖を感じて人は信長の後をついていかなかったであろう。人として魅力があったから信頼し、付き従ったのである。

2つ目は革新性である。武田の騎馬部隊に対して鉄砲射撃で撃退することや、毛利水軍を破ったといわれる鉄甲船などがある。これらの革新性が他の武将との「違い」を生み、それが天下布武の土台となった。

### ② 兵農分離(組織・技術資産)

織田政権と他の武将との大きな違いは「兵農分離」にある。兵農分離は、農繁期のときも出兵できること、専門の兵を育成できること、戦略目標(天下布武)に向かって城下町をつくり拠点を移動できることである。信長はこれらによって上洛の道を開いた。信長の兵は土地に縛られた農民兵ではなく、募兵された傭兵という専門兵士である。専門兵士なのでいつでも使える、農繁期であってもどこへでも出陣できる、本拠地もすぐに移動できる。信長は清州から小牧、小牧から岐阜、岐阜から安土へと、戦略テーマが変わるごとに拠点を移していった。

他の戦国武将たちは土地に縛られた農民が兵士なので、そう簡単には拠点の移動はできない。本拠地を移動できなければ天下布武も容易に進まない。また、他の戦国武将が兵農分離をしなかった理由は、徴用兵であれば兵士への支払いは無給で済むが、兵農分離

を行えば専門兵士にすれば給料を支払わなければならないからである。多くの戦国武将はそのような無駄な資源は使いたくないと考えたであろう。その上、農民を専門兵士にすれば農業をする人材がいなくなり、領地の経営すらできなくなるからである。当時の基幹産業である農業が立ちいかなければ、領国は衰退するからである。

### ③ 経済政策(組織・技術資産)

「楽市楽座」や「関所の廃止」は商業の発展と物流を活発にさせた。戦国時代において経済の利権を握っていたのは寺社である。中世において生活に必要な油や紙の製造許認可は寺社が持っていた。寺社はその製造特許の使用権

を生産者に与え、そこから上納金を手にし、権利を行使する生産者は「座」をつくり自分たちの利権を守っていた。利権を持っていれば、その利権を守るためには武装しなければならない。比叡山などの当時の宗教組織が武装した理由はそこにある。また座は今でいう市であるが、そこも多くは寺社に支配されていた。

座をつくることは製品価格の高止まりを招く。商品流通を滞らせ商品価格の高騰は、城下町を構成している信長の専門兵士の給料や生活にも影響を及ぼす。寺社の利権をはく奪しなければ信長の天下布武に影響が出る。寺社の「武装解除」は天下統一に欠かせない活動であり、信長の比叡山焼き討ちはその対応策の一つであったといえる。

一方、関所の廃止であるが、当時の関所は自分の土地を通るものは通行料として銭を払えというものである。戦国時代ではあらゆる場所に関所があり、通行料をとっていた。これも商品の対流と価格高騰を招いていた。

楽市楽座と関所の廃止は領内の「経済の発展」につながる。楽市楽座と関所の廃止が他の武将との違いの2つ目である。

楽市楽座や関所の廃止によって人々が集まり、さまざまな情報も入手しやすくなり、他国の情報も入手できたことが天下布武の一助になった。また、信長はそこからキャッシュを得て、その一部は「兵農分離」した兵の給与となった。商業の発展などから得たキャッシュは「物的資産」である先端武器(鉄砲や大安宅船)の導入を可能にした。しかし、物的資産はそれ自体で価値を創造しない。物的資産をどのように活用するかというノウハウや知恵、仕組みという人的資産や組織・技術資産があってはじめて価値創造につながる。

### ④ 連盟(関係資産)

織田政権の違いの3つ目は、徳川家康との連盟である。信長の天下布武のミッションは家康との「関係資産」がなければ実現できなかったであろう。

この同盟は利害が合致した関係資産である。信長は武田信玄などの東方面に気を使わず西に進むことができ、家康は西方面に気にせず、今川氏真の駿河や遠江を切り取り、そして武田や北条に対峙することができる。

### ⑤ 物的資産を媒介にする

物的資産との関わりも知的資産との関係で考えることができる。信長は楽市楽座の仕組み(組織・技術資産)から富を得た。その富

で大量の鉄砲を揃えることができた。長篠の戦で信長は、1,000丁の鉄砲の三段撃ちで武田の騎馬軍団を壊滅したといわれているが、三段撃ちは誤りであるといわれている。むしろ接近戦で劣勢になると逃げ出してしまふ傭兵の弱みを、鉄砲という武器を組織的に使うことで強みに転換している例である。「人的資産」の弱みを鉄砲という物的資産を媒介にし、仕組みである「組織・技術資産」で補完したのである。また、石山本願寺包囲の戦いでは、信長は村上水軍の焙烙玉対策として鉄で船を囲った鉄甲船をつくり、その鉄甲船に大筒を乗せ村上水軍を打ち破った。これにより大阪湾から運び込まれる毛利軍からの補給が途絶え、石山本願寺は降伏することになる。

鉄甲船という物的資産をつくり、楽市楽座などの組織・技術資産、家康との関係資産の構築は信長の「革新性」という人的資産から生まれている。

信長の成功の最も重要なことは、天下布武というミッションを高らかに宣言したことが上げられる。ミッションに向かって、何が必要で、何にどう取り組むべきかを、戦略と戦術に落とし込んだことである。戦略ベクトルを揃えたこと、それらをストーリーとしてつなげたこと、ここが他大名にない「違い」である。「違い」をつくるのが知的資産経営のキーワードの一つである。

信長の「革新性」という人的資産は明智光秀の謀反で消えてしまう。しかし、組織・技術資産は残る。秀吉は、信長がつくり上げた「組織・技術資産」を事業承継することになる。

歴史に見る「知的資産経営」は面白い。



## 森下 勉

診断士  
略歴

2001年独立、2004年(有)ツトム経営研究所設立。2006年に知的資産経営が導入されて以来、知的資産経営のあるべき姿や手法を開発し続けてきました。現在、知的資産経営研究会代表。



# 「信長より先に天下人となった三好長慶」

天下人、鉄砲、キリスト教、茶の湯、石垣の城、足利幕府終焉で思い浮かべる戦国武将は？

大多数は織田信長と答えるでしょうが、信長以前にこれらを実現した、とんでもない戦国武将が三好長慶(ながよし)です。信長より12歳年上でした。小説などでほとんど取り上げられず、信長、秀吉、家康といったビッグネームに比べ知名度はありません。

この三好長慶の最後の居城が飯盛山城。生駒山地の北に飯盛山があり、麓から1時間ほど登ると頂上から大和、摂津、山城を見渡せます。京都と西国を結ぶ流通ルートを押さえられる急所でした。珍しい石垣づくりの山城で、大阪の町から見ると朝日と夕日が石垣に光り、飯盛山城の主である三好長慶を意識させる視覚効果がありました。

## ◆ 三好長慶の倍返し人生

三好の本貫(名字の由来となった出身地)は阿波で、三好長慶も阿波で生まれています。三好長慶のお父さんである三好元長は管領(幕臣筆頭で官房長官のようなもの)細川晴元の重臣でしたがメチャクチャやり手でした。ところが勢いを恐れた主君・細川晴元に裏切られ若くして堺で自害することになります。この辺りの人間関係はメチャクチャ複雑で、各家の人物相関図をつくり上げないと理解できません。呉座勇一氏の『応仁の乱―戦国時代を生んだ大乱』(中公新書)がベストセラーになるはず。そういえば江戸城をつくった太田道灌も主君に裏切られて暗殺されています。

お父さんが殺されたとき、11歳だった三好長慶は母に連れられて阿波へ逼塞、弟たちと力を合わせて戦国乱世を生き抜いていきます。12歳で三好家の総帥となり、親の仇である細川晴元に仕えながら力を蓄え、勢力を伸ばします。お父さん同様に主君に脅威を与える勢力になったことから、細川晴元と反目しあうのはお父さんと一緒です。

大河ドラマ「麒麟がくる」では細川晴元が三好長慶襲撃を計画しますが、計画を察知した明智光秀が將軍に訴え三好長慶、松永久秀を助けるシーンが出てきます。

細川晴元に仕え苦節15年、力を蓄えた三好長慶は細川政権を事実上崩壊させ、三好政権を誕生させます。父親を殺した相手を執念で復讐。まさに、やられたらやり返す、戦国版“倍返し”です。

しかも將軍を京都から近江に追放し、5年間ほど三好長慶が都を支配します。力が落ちたとはいえ將軍は武家の棟梁です。「麒麟

がくる」でも明智光秀は「將軍が武士の棟梁として“争うな”と言わなければ、世の中は平らかにならない」と叫んでいました。

將軍の旗印の元で戦うのが当時の常識で、將軍にとって代わって都を治めるとは誰も考えていませんでした。ところが三好長慶は將軍を生かしながら天下がとれる新しいビジネスモデルを実現することになります。結局、三好長慶を参考にしてビジネスモデルを成功させたのが織田信長です。

## ◆ 三好長慶の人材登用

戦国時代、大名といえども地域の土豪をまとめる立場ですから、人材登用に当たっては古参、家柄を高く評価せざるをえませんでした。ところが三好長慶は一味違っていました。「麒麟がくる」で再三、登場する松永久秀は高槻・五百住出身(諸説あり)の土豪で、三好の本貫である阿波出身ではありません。同じく三好三人衆の一人として歴史に名前が残る岩成友通(大河では高野弘樹が演じています)も阿波出身ではありません。出身地にかかわらず三好長慶は能力で登用し、松永久秀はNo.2まで昇りつめます。

人材登用を考えている戦国武将は多く、信長に滅ぼされて凡将のイメージがある朝倉義景も「家柄でなく、その者の能力によって人材を登用せよ」としていますが、越前出身者に限っており、よそ者は排除していました。

武田信玄も人材登用していますが、重臣の養子にして名跡を継がせる形で古参から文句が出ないように苦労していました。真田信繁の父親である真田昌幸は一時期、武藤家の名跡を継ぎ、武藤喜兵衛と名乗っていました。大河ドラマ「真田丸」で真田昌幸と信繁(幸村)が家康と初めて会うシーンで、この武藤喜兵衛の名前が出てきます。三好長慶は重臣の養子のような方法とはらずに直接、登用していました。前例主義が当たり前の時代にかなり珍しいやり方です。

## ◆ 堺(物流)を抑える

畿内のキリスト教布教を最初に認めたのは三好長慶です。フランシスコ・ザビエルの来日から14年後の1563年には飯盛山城で三好長慶の家臣が集団洗礼を受けています。キリシタン大名で有名な高山右近のお父さんも三好長慶に仕えていたので、キリシタン武将の第一世代となりました。



飯盛山城

飯盛山城の麓にある三箇(大東市)や岡山(四條畷市)には教会が築かれ、キリシタンの一大拠点となっていきます。1567年には京や堺などの信者を集め復活祭(イースター)が行われミサの後、多数の船を繰り出して船上で会食をした様子が、フロイスによってヨーロッパに報告されています。

車のない時代、物流の要は船運でした。三好長慶は淡路水軍を統率し大阪湾の制海権を制しており、拠点が堺にありました。三好長慶はキリスト教を通じてイエズス会と良い関係だったこともあり堺は南蛮貿易で栄え、“東洋のベニス”と呼ばれました。三好長慶は堺にあった軍事拠点(海船政所)を中心に堺の会合衆などとも関係を深め、収入源となります。

元王朝が銅銭の流通禁止と紙幣発行政策をとったため、中国から余った銅銭が日本へ持ち込まれ貨幣経済が発展します。経済学でいうマネーサプライ増加です。信長が永楽通宝を旗印にしたように、戦をするにしても政治をするにもお金がかかりました。この時代、経済・流通の拠点をいかに抑えるかが鍵になります。

いち早く堺では鉄砲生産を始めており鉄砲、弾丸、火薬などを手に入れることができます。当時、火薬をつくる硝石は海外から輸入するしかなく、畿内では国際貿易港だった堺でないと手に入りませんでした。弾に使う鉛も海外から輸入しています。後に堺を抑えた織田信長は経済封鎖を行い、武田に鉛や硝石を流通させないようにしたため鉄砲隊を揃えていた武田勝頼は鉄砲を十分に使えず、長篠の合戦で敗退します。

## 水谷 哲也

### 診断士 略歴

合同会社エムアイティエス・代表。三重県出身。大阪府よろず支援拠点、三重県産業支援センターなどで経営、IT、創業を中心に累計5,000件以上の経営相談を行う。





# 「若き日の手痛い失敗を経て、人を大事にすることに一生を捧げた信玄公」

## ◆ 戦略論として取り上げるエピソード

### どんなときも人心を掌握し、ほどほどの勝ちを良しとする

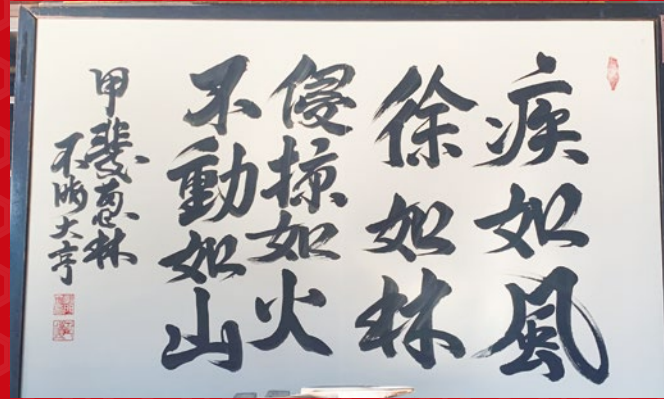
私をご紹介する武将は、武田信玄公です。上杉謙信との5度にわたる川中島の戦いや、徳川家康を恐れさせた三方ヶ原の戦いなどが有名ですが、今回は、信玄公が優れたリーダーとなるまでに経験した手痛い失敗と、そこで得た教訓についてご紹介したいと思います。

「甲斐の虎」の異名を持つ武田信玄公は、1521年11月3日、甲斐源氏18代目当主・武田信虎の長男として誕生されました。武田家は平安時代から続く由緒ある甲斐の守護だったにもかかわらず、四方を山に囲まれていて領土は小さく、狭い盆地ごとに家臣が独自の勢力を築いていました。今でこそ「戦国最強の家臣団」と称される武田二十四将も、信玄公誕生当時は存在せず、むしろ「使えない領主なら殺す」という雰囲気さえ漂っていたそうです。さらに悲運なことに、実父である信虎からも愛されずに育ちます。父親の庇護を受けられず、一歩間違えれば家臣に命を狙われるという環境下でしたが、信玄公は兵法や統治についてよく学び、利発な青年として成長していきます。さらに、実父の代わりとして導いてくれる守役・板垣信方がいたことで、偉大な領主へと覚醒していきます。

少し前置きが長くなってしまいましたが、ここからは、そんな少年期を送った信玄公が20代で経験した2つの大きな敗戦とその後の変化についてご紹介したいと思います。

21歳で19代目当主の座に就いたものの、まだ若く、経験も少ない信玄公は、忠誠心の薄い老獪な家臣団を率いるには厳しい統制が必要と考えます。けんか両成敗などの掟を定めた「甲州法度」を制定しましたが、これは現代企業に置き換えると就業規則のようなものでしょうか。禁止事項が多いことから、私には、「北風と太陽」でいうところの北風戦略だったように思えます。しかし、家臣と領主の心理的距離が遠い中では、ルールなど何の価値も生みませんでした。むしろ、強敵・北信濃の村上氏との激戦では家臣たちが暴走し、1割近くの兵を失うという最悪の事態を引き起こします。北風戦略では目的達成できないことに気づいた、1つ目のターニングポイントです。

その2年後、またもや大敗を喫します。領土を拡大するために何度も攻略していた北信濃ですが、2年前の徹底的な壊滅攻撃が大



恵林寺内にある風林火山の書

きな恨みを買ひ、敵陣の思わぬ団結を引き出すことになりました。遺恨を残す恐ろしさとともに、力攻めの限界を痛感した、2つ目のターニングポイントでした。ただ戦に強いだけでも、目的は達成できないことに気づいたのです。

こうした大きな失敗を経験し、大きく2つの方針転換を図ります。1つ目は家臣の統率方法です。「法度による厳しい統制」から「論功行賞による統治」にシフトします。家臣の戦功をたたえるために、その日中に感謝状や陣羽織を贈るなど、細やかな心配りを欠かしませんでした。命をはる戦場で、自分たちをしっかりと見て、たたえてくれるリーダーがいれば、陶醉する家臣が増えていくのは、いわば必然かもしれません。

2つ目は、「戦は五分をもって上とす」という信条に表れる通り、ほどほどの勝ちで手を引く、ということです。しかし時は群雄割拠の乱世、「ほどほどに勝つ」という戦略は、言うは易し、行うは難しだと思います。こちら側が「五分の勝利」と思って撤退しても、敵から思わぬ反撃を食らえば、一気に家臣の信頼を失います。その微妙な頃合いを見計らい、時を逃さず重大な意思決定ができたのは、情報があつたからです。その情報をもたらすのも、結局は人。信玄公が難しい状況下を生き抜けたのは、適材適所に人を配し、情報を総合的に判断し、実行する力を持っていたからだだと思います。

## ◆ 戦略家として学びたいポイント

### 人は城、人は石垣、人は堀。情けは味方、仇は敵なり

信玄公の人生は、家臣の統率に一生を捧げたといっても過言ではありません。一糸乱れぬ戦国最強軍団は、細やかな心配りがあ



甲府駅南口にある銅像。山梨県には至るところに信玄公の銅像がある

てはじめて実現したものです。信玄公が家訓として残した心得には、  
・家臣が病の際は、たとえ手間がかかっても見舞うこと  
・万一離反した場合でも、覚悟を直す者については過去をとがめず、再び召し抱えること  
・家臣の身を自分の喉の乾きのように思い、潤し続けること  
など、家臣をかけがえのない存在として思いやることが懇々と説かれています。ここから学べるのは、「人と信頼関係を結ぶためのキーワードは、配慮と寛容性」ということです。

人は感情で動く生き物です。それに返報性の原理(人は他人から何らかの施しを受けた場合に抱く、お返しをしなければならないという心理)も働きます。信玄公はこの点をよくご存じだったのかもしれませんが、裏切りが横行する時代だからこそ、あえて、家臣に全幅の信頼を置き、寛容な精神を保つことで、リーダーとしての地位を確立していきます。

身分にとらわれず家臣を登用したのは、戦国時代でも織田信長と武田信玄だけです。人材の層が厚くなれば変化に富んだ戦略を取れるようになり、勝利の可能性が高まる。領土が拡大できれば、そこから新たな経済が回っていく、というのが両者に通じる基本的な考え方です。特に信玄公は、狭い盆地の甲府から広く豊かな信濃平野を手に入れましたが、新たに手に入れた土地は惜しみなく家臣に与えています。家臣の奉公に報いることが、広い領土を維持発展させるために最も効果的だと考えたのでしょうか。ここでも、組織論の王道である「貢献と誘引」を見事に実践されています。

## ◆ 本人をより知るための参考情報

信玄公をより知るためにお勧めしたい場所は、お墓のある恵林寺(山梨県甲州市)です。家臣約70の墓石が信玄公の墓石を向いて建っています。「死んだ後も主君のそばで眠りたい」という思いに胸を打たれます。

映像としては、1988年の大河ドラマ「武田信玄」です。日本を代表する名優となった中井貴一さんが、大河ドラマ初出演にして初主演に抜擢されたことでも話題になりましたが、私にとっては、武田信玄といえば中井貴一、中井貴一といえば武田信玄というほどに、今でも深く心に刻まれる名作です。全50回と長編ですが、信玄公と共に悩み、成長した気持ちになれます。母親役・大井夫人の愛に溢れたナレーションにもご注目いただきたいです。

この原稿を書くに当たり、信玄公についてあらためて調べ、たくさんエピソードから何をご紹介すれば良いか、大変悩みました。しかし、勝率9割5分ともいわれる信玄公が経験した数少ない負け戦が、彼を偉大な領主へと育て上げたことを思うと、若き日の大敗を書かずにはいられません。信玄公のことを知っている方も、あまり知らない方にも、この原稿をきっかけに興味を持っていただければ、こんなにうれしいことはありません。



## 池田 奈帆美

### 診断士略歴

2019年診断士登録。幼少期より大河ドラマを見て育つ。サンソウカン勤務時には歴史学者の小和田哲男氏を招致し「歴史ゼミナール」を開催するなど、「歴史から学ぶ経営」を生涯の研究テーマとしている。



# 「直江兼続の戦国的 ターンアラウンド（事業再生）」

## ◆ 直江兼続の略歴

直江兼続は、1560年に越後上田の庄で生まれ、上杉謙信亡き後の上杉家を後継者の上杉景勝の下で、江戸時代初期の1620年に死去するまで支えました。

NHKの大河ドラマ「天地人」の主人公として取り上げられ、「愛」の字を前立てにした独特なデザインの兜が有名です。

当時から名将としての評価が高く、豊臣秀吉からは、直臣になるようにヘッドハンティングされるほどでした。

しかし、関ヶ原の戦いで三成方として敗軍となり、その責任を一身に背負ったことで、死後、奸臣の扱いを受けることになりましたが、9代目当主の上杉鷹山が藩政改革の折に、兼続の施策を参考にすることで、再評価されました。

## ◆ 戦略論として取り上げるエピソード

直江兼続の有名な逸話は数多くありますが、今回その中でも注目したいのは、上杉家の財政危機を救ったエピソードです。

関ヶ原の戦いの2年前、仙台の伊達政宗、山形の最上義光、そして江戸の徳川家康を抑えるために会津120万石に転封されました。これは、豊臣政権から謙信以来の軍事力を期待されての転封でした。

しかし、徳川家康との抗争に敗れ、約4分の1の米沢30万石へ減封されます。この日から上杉家の財政的な苦難が始まります。

当時は、米が藩財政の主な収入源であり、その生産量に見合った家臣や兵を養うのが通常でした。そのため大幅な減封を受けた上杉家も、家臣達を4分の1にまで削減する必要がありました。

しかし、直江兼続は、家臣団の人員削減には手を付けませんでした。一部の臨時雇いの牢人などの解雇には応じましたが、越後時代からの家臣や武田、芦名の遺臣を含めた5,000～6,000人は解雇せずに、米沢30万石で受け入れることにしました。

その代わりに、この過剰ともいえる兵力を維持するため、財政改革に着手しました。

当時、直江兼続がとった施策は、「①収入を増加させる施策」「②支出を削減する施策」の大きく分けて2点でした。

まずは、「①収入を増加させる施策」として、限られた30万石の領地で、米の生産量を増加させるために、積極的に新田開発を奨励しました。

また、最上川の水害防止策として「直江石堤（なおせきてい）」と呼ばれる谷地川原堤防を建設するなど、治水事業にも力を注ぎました。

その結果、入部当初の30万石から、最大50万石まで米の生産量を増やすことに成功しました。

さらに、米以外の現金収入を増やすために、衣類の原料となる「青苧（あおそ）」の生産に力を入れ、京や大阪へと輸出し、藩の収益力の強化を図りました。

その後、置賜地方産の青苧は「米沢苧」と呼ばれるまで有名な特産品になるなど、江戸時代を通じて藩の大きな収入源へと成長しました。

次に、家臣数を維持しつつ支出を削減するため、上杉家に引き続き出仕を希望する者については、扶持を3分の1にまで減らしました。

また、足軽などの下級武士については、会津口の南原など城外に住まわせて、国境警備の役割を担わせつつ、周辺の荒地を開墾させました。

いわゆる自給自足の士分、つまり屯田兵として、藩の扶持から独立させ、負担をさらに軽減させました。

また、家臣に子どもが生まれると、生活の足しになるように「祝い木」として、クルミや栗の木を与えて植えさせるなどの支援も並行して行いました。

このように、直江兼続は、4分の1にまで激減した領地の中で、新田開発や特産品の開発で税収を増やしつつ、城下の家臣団の俸給を下げたり、自給自足させたりすることで、人員削減を行わずに支出の削減に成功し、上杉家の強みである軍事力を維持しました。

260年後に起こる戊辰戦争では、仙台藩60万石の伊達家と共

内部環境	強み -Strength-	弱み -Weakness-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>謙信以来の上杉家の武名</li> <li>直江兼続などの人材</li> <li>越後で培った農業・土木</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>石高減少による収入減</li> <li>過剰な家臣団</li> <li>耕作地や特産品の少なさ</li> </ul>
外部環境	機会 -Opportunity-	脅威 -Threat-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊臣家と恩顧大名の存続</li> <li>不安定な情勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>徳川家康による権力掌握</li> <li>三成派諸侯の没落</li> </ul>

に、当時18万石にまで減封されていた上杉家が奥羽越列藩同盟の総督に選ばれるなど、謙信以来の武の名門としての名声を幕末まで保ちました。

## ◆ 戦略家として学びたいポイント

直江兼続が上杉家存亡の危機に際して取った戦略は、事業再生という視点からも非常に学ぶべき点が多く、コロナによる不況下なら尚更強く感じます。

学びたいポイントとして、自社の最大の強みが人材力である点を踏まえて、短期的に財政が改善できる人員削減(リストラ)を行わずに、長期的な視点で事業再生に取り組んだ点です。関ヶ原で敗戦による120万石から30万石への減封は、現代でいうと、突発的な不況によって、(株)上杉商事の売上が4分の1にまで激減したのと同様です。

このような場合、第一に検討されるのは、激減した収入に見合った企業規模へ調整するための人員削減(リストラ)による支出の削減です。

人員削減は、短期的に効果が見えやすい手段であり、確かに江戸時代でも減封を受けた大名家は、家臣達の召し放ちを行い、支出の削減に努めました。

しかし、不安定な状況が続く江戸時代の初期において、謙信以来の家臣たちが、周辺国と対峙するためにも、上杉家の大きな強みであり大事な資産であることを理解していた兼続は、人員削減には着手しない長期的な改善策を選んだのがポイントです。

その改善策で、特に現代でも参考になるのが「働き方の多様化による人材の確保」です。

支出面で見ると、大きく押し掛かる家臣たちへの俸給(人件費)については、財政的にも大きな負担です。

そこで兼続は、それぞれの俸給を3分の1に削減して支出を抑える代わりに、人員削減には手を付けずに人材確保を行いました。これは、現代の「ワークシェアリング」と同じ発想です。

さらに、下級武士たちについては、上杉家の士分という資格を保持したまま自営業に近い自給自足の郷土的な契約へと切り替え

ていき、家臣たちの働き方の多様化を行います。

もしくは、上杉家家臣という立場は保証され、開墾した土地の年貢は特別的に軽減される点から見ると、戦国時代のフランチャイズシステムともいえそうです。これも体脂肪計で有名なタニタが採用している新しい働き方の先駆けのようです。

そして、時を経ると物価の高騰などもあり、城下の士分の方が逆に生活苦になりました。その頃には、士分による副業も公然となり、内職だけでなく、日雇いの大工や人足として町民の下で働くことも普通となりました。これは、まるで現代の「ウーバーイーツ」で副業をする会社員と同じです。

こうして見ると、約400年前に直江兼続がとった戦略には、現代に通じる施策が多く、あらためて参考にすべき点も多いと感じます。

昨今の事業再生では、安易な人員削減を避ける傾向が強まってきたようですが、いまだに多くの金融機関などは追加融資や追加支援への条件として、人員削減による短期的な固定費の改善を求めるとも多いようです。

直江兼続の残した事績を参考に、人員削減(リストラ)に頼らない、企業の強みを生かした事業再生が現代に根付いてほしいと思います。

## ■ 本人をより知るための参考情報

『米沢藩 (シリーズ藩物語)』 著:小野 榮 出版社:現代書館  
『実伝 直江兼続』 編集:火坂 雅志 出版社:角川文庫  
『天地人』 NHK大河ドラマ  
直江兼続公伝世館 (住所:新潟県南魚沼市坂戸393-2)  
米沢市上杉博物館 (住所:山形県米沢市丸の内1丁目2-1)



森岡 健司

診断士  
略歴

2014年にWEB系コンサルタントとして独立、2018年に中小企業診断士として登録。WEBの経験を生かした支援を行う傍ら、好きな歴史を題材にした戦国SWOT事業を展開中。



## 1 DXとは

DXはDigital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）の略です。Xはどこにあるのかと思われるかもしれませんが、英語圏ではTransの部分と略すため、略語はDXとなります。このDXに関してはさまざまな定義がありますが、代表的な2つの定義をご紹介します。

まず、1つ目はデジタルトランスフォーメーションが初めて使われた際の定義です。2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が「IT（情報技術）の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念として提唱されました。

2つ目は2018年に経済産業省が「DX推進ガイドライン」として、日本人に向けて分かりやすくまとめた定義です。そこには「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。

DXの事例としてAmazonやUber、iPhoneなどが新たなデジタル

2020年9月に発足した菅内閣の目玉政策の一つ「デジタル庁の創設」に対して、経団連から2020年9月23日に「行政のDX」と「社会全体のDXを牽引する司令塔と実行組織の設置」という期待が緊急提言として発表されました。このような背景もあり、毎日のように新聞紙面に登場している「DX」について紹介します。

技術を利用してこれまでにないビジネスモデルを展開し、既存市場を駆逐するようなゲームチェンジを起こした新規参入者として取り上げられることが多くなっています。しかし、DXとはゲームチェンジのような難易度の高いものだけではありません。一方、単なるIT化のことを指す言葉でもありません。本稿では、もう少し簡略化してDXを「ITを活用して、ビジネスモデルや顧客体験、従業員の働き方を変革し、競争優位性を確立すること」と定義したいと考えます。

筆者の勤務先ではDXには3つの変革の領域があると定義されています。上位の「New ITを活用した新事業の実現」、[New ITによる事業/業務の改革]が一般的なDXの定義に合致します。下位の「従来の業務改革を伴うシステム化」は広義でのDXと捉えています。

New ITとはAI（人工知能）やIoT（モノにセンサーをつけ、センサーが取得した情報を活用できるようにすること）、5G（第5世代移动通信システム）などの最新ICT（情報通信技術）を指しています。これらによって、解決できる課題の幅が大きく広がっています。

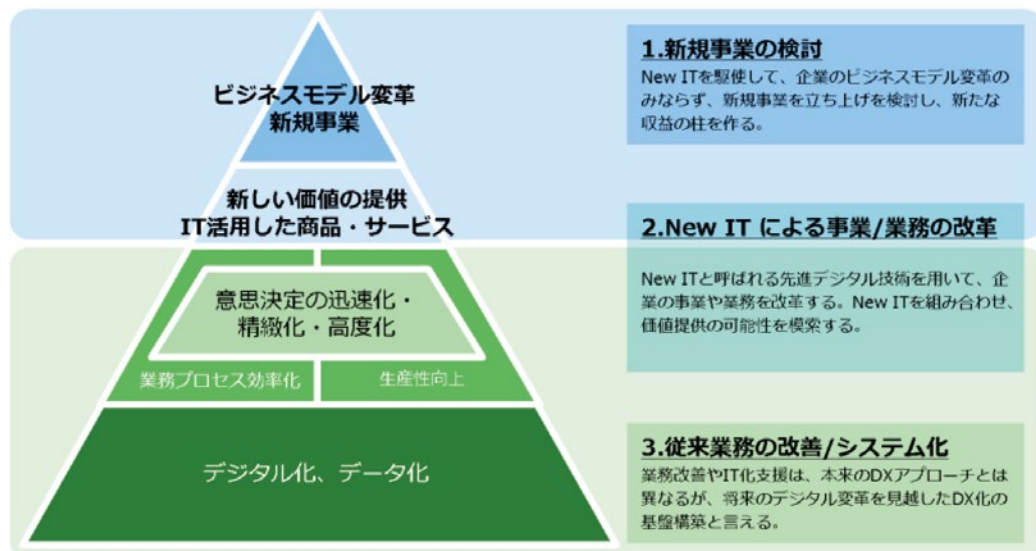


図1: DXの3つの変革領域 出典: NECソリューションイノベータ株式会社「デジタル変革支援サービスリーフレット」

## 2 DXの進め方

よくある間違ったDXの進め方は「AIを使って何かできないか」を考えることです。しかし、AIをはじめとするITツールはあくまでも手段であって、活用すること自体を目的にするべきものではありません。

DXの正しい進め方としては、DX推進ガイドラインにDXを進めるための2つの柱が示されています。「DX推進のための経営のあり方、仕組み」と「DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築」です。DX推進ガイドラインには2つの柱の実現に向けたアクションにつなげることを行うべきと書かれています。そのために、経済産業省が2019年7月に取りまとめた「デジタル経営改革のための評価指標（DX推進指標）」を活用することができます。DX推進指標で、経営幹部、事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が、自社の取り組みの現状や、

あるべき姿と現状とのギャップ、あるべき姿に向けた対応策について認識を共有し、DXの推進に向けたアクションをとっていくための気づきの機会を提供することができます。その上でアクションにつなげていくことが重要となります。

DXの推進が日本で本格的に叫ばれ始めて約2年たちますが、今まではなかなか進展していませんでした。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で発された緊急事態宣言によって、トップダウンでIT環境を整える企業が多く、テレワークやペーパーレス化など働き方改革が急速に進んでいます。これはDX推進指標にある経営のあり方、仕組みを整え、基盤となるITシステムの構築が偶発的にそろった結果と考えます。

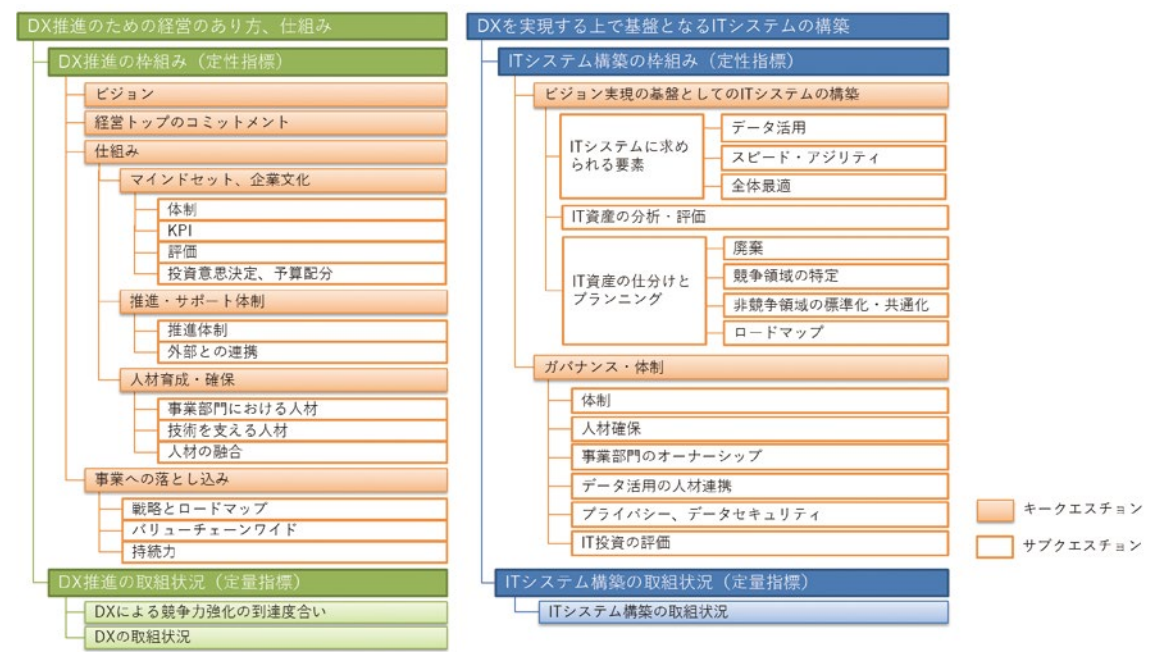


図2: DX推進指標 出典: 「DX推進指標」(経済産業省)

## 3 事例

ここではいくつか事例となる企業とその概要について紹介します。

### ① 有限会社ゑびや (<http://www.ise-ebiya.com/syouten/>)

三重県伊勢市で商店（土産物店）や和食堂・屋台などの商業施設を営む創業100年の老舗企業です。2020年11月にはサービスの高度化と産業の発展を先導するきらりと光る新しい価値を提供しているサービスや、これまでになかった新しいやり方を実現しているサービスを表彰する「第3回 日本サービス大賞」（主催：公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会）において「地方創生大臣賞」を受賞されています。老舗企業でありながら、AIを活用した来客予測をはじめとするICTを活用し、店舗経営に関わるさまざまなデータを統合・可視化し活用するデータドリブン企業に生まれ変わることで売上4倍、利益率10倍を実現している事例になります。

### ② 株式会社竹延 (<https://www.takenobe.co.jp/>)

2019年10月の本誌においても紹介されていたKMユナイテッドの親

## 4 中小企業診断士としての対応

DXはバズワードと考える方や大企業のものと考えている方は多いと思います。しかし、ここまで述べてきたように、DXは中小企業にとっても生産性向上やサービス向上のために、今後取り組むべき重要な課題です。一方で、ITベンダーは経営のあり方や仕組みを整える知見が少ない企業が多く、DXの実績が豊富なコンサルティングファームに依頼するには一般的に高額のコンサルティングフィーが必要になります。

支援にあたっては、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）のDX推進事業 ([https://www.ipa.go.jp/ikc/our\\_activities/dx.html](https://www.ipa.go.jp/ikc/our_activities/dx.html)) が活用できます。すでに用意されているものとしては、各企業の自己診断結果を収集・分析することを目的に公開している「DX推進指標自己診断結果入力サイト」です。自己診断結果を提出した企業に、2020年3月に策定されたベンチマーク結果が提供されます。また、収集した約300件の自己診断結果をもとに2020年5月28日に分析レポートが

会社です。高齢になったベテラン職人の熟練技をICT・デジタル技術の活用で見える化・記録し、学習できる技能伝承アプリ「技ログ」こそが、高齢なベテラン社員と未経験者両方の従業員の働き方を変えることにつながっています。この職員育成の取り組みで、圧倒的な技術力をもつ職人が同社の競争優位性を築いている事例になります。

### ③ 株式会社トライアルホールディングス (<https://www.trial-net.co.jp/>)

全国に261店舗のディスカウントストアを展開する企業です。同社が開発したスマートショッピングカートは顧客の買い物体験を大きく変革している事例になります。カートにはタブレットが設置されており、カートに商品を入れる際にバーコードをスキャンします。スキャンするとその商品に基づき、他の商品のクーポン提供やレシピ提案がタブレットに表示されます。さらには同社プライベートカードでレジに並ぶ必要もなくなります。

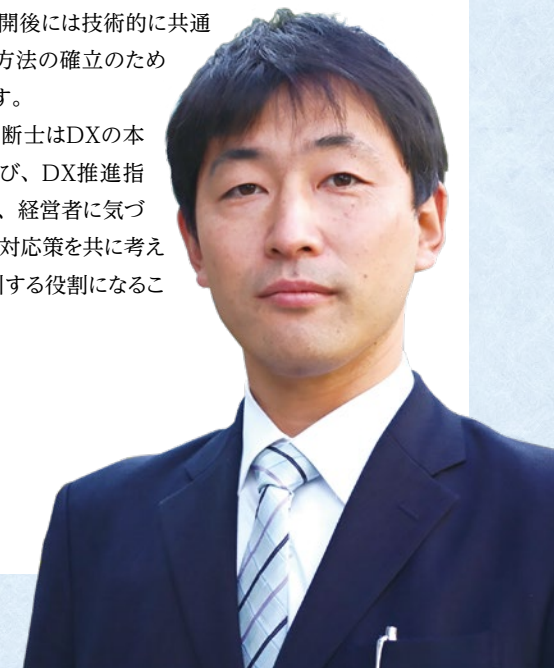
公開されています。さらに、ITシステムの現状を詳細に把握するためのIT指標策定とITシステムに内在する課題解決のための変革手引書が現在準備中です。公開後には技術的に共通する課題の抽出と解決方法の確立のために活用することができます。

われわれ中小企業診断士はDXの本質を理解し、事例に学び、DX推進指標などを活用することで、経営者に気づきを与え、あるべき姿と対応策を共に考えていくことでDXをけん引する役割になることが求められています。

会員 谷村 圭司

## 診断士略歴

2015年中小企業診断士登録。NECソリューションイノベータ株式会社にてシステム企画、RFP策定支援、提案支援などを実施し、企業のIT経営支援に従事。実践ITコンサルティング研究会所属。







## スキルアップ研修報告(8月) 働き方改革で残業ゼロ

2019年4月1日より改正労働基準法が施行され、中小企業には2020年4月1日より時間外上限規制が適用されました。この時間外上限規制は労働環境を変える大きな契機になると思いますが、その対応が進んでいない中小企業も散見されます。

法律ができて「現実と合わない、そんなことはできない」と考えている企業経営者も多数見受けられます。コロナの影響で今は陰に隠れていますが、そんな言い訳が通用するほど状況は甘くありません。

行政機関も法律の変更を伝えその順守を訴えています。労働時間削減に向けた業務改善・生産性向上に対する有効な対策が打てているかは疑問です。

そのため、われわれ中小企業診断士がその能力を遺憾なく発揮して中小企業の業務改善・生産性向上を通じて労働時間削減を図り、労働基準法第1条が規定する「労働者が人たるに値する生活」を営めるよう尽力する必要があると強く思います。

今回のスキルアップセミナーではホワイトカラーの生産性向上について取り上げました。ホワイトカラーは製造部門と違い、成果物が見えにくく、無駄が多いと考えます。そのような状況を踏まえて、個人として、また組織責任者として取り組んだ内容をセミナーでは示しました。ここでは個人として取り組んだ内容についてご説明します。



会員 北村 孝嗣

### 診断士略歴

金融機関(銀行)に30年間勤務し、融資、債権管理、企業経営改善、事業承継、資産運用、組織経営等多岐にわたる業務に従事。銀行退職後は関連会社に籍を置き、与信管理支援業務を行う。2020年4月より「きたむら経営労務サポート」を開業し、中小企業の職場環境の改善、生産性向上に尽力している。

2014年関連会社に営業職として出向になりましたが、それまでの経験・ノウハウが生かせず、残業時間は月間60時間を超える状況でした。そこで自らの仕事を見直し、生産性向上に向けた働き方改革に取り組みました。その結果は60時間を超える残業時間がゼロになり、また併行して生産性向上も果たせました。取り組んだ具体的な内容は次の通りです。

①現状の把握	一体何に時間を使っているのか3週間にわたり、業務内容・時間を記録。
②分析・分解	記録をもとに業務内容を分析して、短時間でできる業務に細かく分解。
③5Sの推進	整理・整頓を推進し、探し物時間をゼロへ。やらない業務も決める。
④すきま時間	分解した業務をすきま時間にはめ込む。
⑤定時に退社	仕事が残っていても定時退社。翌朝まで「脳に仕事を考えさせる」。

実施のポイントは「必要でないことを思い切って止める」です。そして分解した業務をすきま時間にどんどんはめ込んで時間を有効に活用しました。

それにより捻出した時間を将来のために必要な「緊急ではないが、重要な業務」に振り向けることで生産性を向上させました。それ以降、毎日定時退社をしています。

この取り組みは「紙と鉛筆」があれば、誰にでもできる簡単・手軽なものです。

重要なのは今まで行ってきた仕事のやり方を今一度振り返り「ゼロベース」で考え直し、改革に向けて行動することです。

新型コロナの影響で経済活動が制約を受ける中、テレワークの推進・サテライトオフィスの設置など、今まで必要性を感じていても実施されなかったことが、一気に進み労働環境が激変しています。この流れを加速させてご自身や属する組織の「働き方改革」を実現するために今一度仕事の内容を見直してみましょう。

## スキルアップ研修報告(9月) 原価管理を中小企業診断士が行うメリットについて

「この仕事は儲かっているのか?」。この問いは全ての経営者の関心事です。経営者は暗闇の中を12カ月の間走り続け、決算時ようやく光が当たる一利益が分かるという状況にあります。この状況に光を当てるのが原価管理によるコンサルティングです。

原価管理研究会では、広島県の中小企業診断士が開発した「極」というソフトを使って原価を管理する手法を中小企業に導入できないか、研究しています。「極」では日報や請求書などを活用して、案件ごとに直接費を紐づける方式をとります。強いて言えば個別原価計算の一種ですが、管理会計に特化するため間接費は配賦せず、紐づくならば販管費も直接費として扱うのが特徴です。システムを使えば案件ごとにリアルタイムで残予算が確認でき、また月次で成績を確認することができます。

次に、本題の原価管理のメリットについて、対内的・対外的の2つの視点からお伝えします。

**対内的**には、真の予算管理ができるということです。仕事の見積書は本来PDCAのPです。例えば、6日分の労務費予算があって今日5日目となると、明日で仕上げなければならないのは明確です。しかし、納期まで7日あって労務費予算が不明であると、結局7日かかってしまうことでしょう。

時間はあるだけ使ってしまう。これをパーキンソンの法則といいます。パーキンソンの法則はパーキンソンという政治学者が提唱した官僚制度についての経験則ですが、うなずかれる方は多いのではないのでしょうか。コスト的に6日しかないを把握できていれば、6日で仕上げるよう行動することで、経営力はアップします。そして、組織内にコスト意識が醸成されることもメリットとして挙げられます。

**対外的**には、案件に対しての正確なコストの把握は正確な見積資料や価格交渉材料として利用できるということです。多くの中

小企業ではまだまだ見積もりはいわゆるKKD(勤と経験と度胸)方式で決めているところが多いようです。経営者の勤や経験を軽視するつもりはありませんが、利益のプレが大きくなる可能性や、次世代への引き継ぎを考えるとデータを基にした見積もりの算出は企業がステップアップするために必要な条件であるといえます。

また、価格交渉材料としても有効です。あの国民的ドラマ「半沢直樹」でも証拠の重要性は繰り返し強調されました。「証拠を出せ」と。例えば労務費基準が20年前のままであるといった、案件が赤字であることが明確であれば、取引先も検討せざるを得ません。取引先が赤字を負担させようという企業であれば、取引の見直しもありえるでしょう。

原価管理研究会で活用している「極」はシンプルですが、自由度が高いように設計されており、活用にはコンサルティングスキルが必要になっています。活用方法の研究はまだ途上ですが、診断士の地位の向上に十分寄与するものであると考えます。

原価管理の有用性は上記のとおりです。「極」についてご興味がある方は、ぜひご連絡いただけますよう、よろしくお願いいたします。



会員 笠井 健一

### 診断士略歴

まちの中小製造業にて品質保証部門を担当した後、多くの経営者の力になるべく、箕面商工会議所へ就職。経営指導員として、経営支援や創業者支援を行っている。





## 1.2,000万円問題で高まるライフプラン作成への関心

まず、2,000万円問題に代表される老後資金やライフプランづくりについて説明した。どんなに元気な経営者でも肉体は永久不滅ではないので、クライアント企業の年金制度や退職金制度について関心を持つことは、経営コンサルタントとして重要である。年金制度の一階、二階、三階の理解や小規模企業共済制度について理解を深め重要性を認識することである。また、上乘せ年金としてのiDeCo(個人型確定拠出年金)とNISA(積立NISA含む)などのメリット・デメリットについて理解していかなければならない。この2つの商品は玉石混交の金融商品の中で「良い商品(お客さんにとって)」と断言できるものなので、資産運用の中核にすべきものである。

## 2.金融商品の目利き力

金融商品を評価する目線は「コスト・リスク・リターン」の3要素に集約される。今回は金融庁が発表するKPIに基づいて金融機関の「顧客本位の業務運営」について伝えた。この場合のリスクとは証券理論でいうところの「過去のリターンのバラツキ具合」を標準偏差で表したものである。皆がなじみ深い偏差値10の幅に該当する値である。偏差値40から60までに全体サンプルの約64%が分布するということである。この約64%が該当するバラツキの幅を1リスク量(1標準偏差)と定義している。リスク量を定義したことにより「1リスク量当たりのリターン(シャープレシオ)」などを定量的に比較することが可能となった。富裕層向け商品なるものの実態は「コスト(立派なパンフレット、高収入の販売員)をかけてリスクとリターンの大きな商品(損と得がどちらにも大きくばらつく)」ことをいう場合がある。経営者層は金融機関から見れば有力な販売対象である。なぜなら、フロー収入もあるため大きなリスクをとる力が

会員 荒武 貞雄

診断士  
略歴

銀行18年、投信会社18年、生保2年の勤務経験。  
銀行・証券の富裕層担当者に対して販売員指導実施。  
自らも顧客セミナー講師を実践。「金融リテラシー」の普及向上をライフワークとしている。

あると見なされているからである。大きなリスクの代償として大きなリターンが得られる場合があるのは当然のことである。しかし、その逆の結果も十分に起こりうるものである。さまざまな金融商品の特性をある程度理解しておくことは経営コンサルタントとして重要な能力になっている。

## 3.資産運用の基本の基本

資産運用は「長期運用」「時間分散」「投資対象の分散」に言い尽くされる。とても大事なことは資本主義社会である限り、株式投資、債券投資は資産運用の王道であることを理解しなければならない。最もやってはいけないことは相場がさまざまな要因で動揺するときに、資産運用から退場することである。「いつから、何のために使う」という資産運用のゴールを経営者と共有することで、短期的な価格変動はライフプランに対する影響が軽微であることが理解できる。また、このような長期的視野で経営者に向き合うことで「事業承継」「M&A」「会社価値の持続的向上」などの諸経営課題とも向き合い、経営コンサルタントとして課題解決プロセスを共有していく上で役に立つという効果があることは言うまでもない。

本研修を契機として、顧問先経営者とより良い相互理解関係が構築されることを願ってやまない。



## 1 エキナカ誕生から最新動向

「エキナカ」という言葉を一般名称として周知させたといえる施設「エキキュート」が2005年にJR東日本の大宮駅、品川駅に開業しました。鉄道施設を含めた駅環境計画から商業施設のMD、販売促進など一貫して運営する今までにない大規模な商業施設の開業により、駅構内での商業ビジネスが「エキナカビジネス」と呼ばれることとなります。

バブル崩壊による景気低迷、少子・高齢化に伴う沿線人口の減少などの影響を受け、乗降客数は1991年度を境に長期にわたり減少を続けました。減収する鉄道収入以外の新たな収入を確保するため、2000年前後より各社はエキナカビジネスを推進しました。

最新動向ではJR東日本の山手線と京浜東北線の新駅「高輪ゲートウェイ駅」2階改札内に、今年3月無人AI決済店舗「TOUCH TO GO」が開業しました。ウォークスルー型の完全キャッシュレス店舗で、カメラなどの情報から入店した客と手に取った商品をリアルタイムに認識して、レジに客が立つとタッチパネルに商品と購入金額を表示します。客は商品を持ったら、出口でタッチパネルの表示内容を確認して支払いをするだけで買い物ができます。近い将来のリアル店舗を想像させるモデルの登場です。

## 2 関西におけるエキナカの動向

駅構内は、鉄道乗降者に立ち寄りってもらうことで効率良く集客ができるため、エキナカ店舗は坪当たり販売額が高く、販売効率が非常に良いという優位性があります。遊休スペース活用からスタートし、今では新たにスペースを増床し、商業ゾーンをつくる流れになっています。

・**阪急** 日本初の駅ホーム上コンビニエンスストアとしてアズナス十三店が開業したのは、今から25年前です。さらに、大阪梅田駅にフレッズや551蓬菜などが続々と開業し、駅といえば売店と立ち食いそばが主流だった時代の先駆けとなりました。

・**京阪** スーパーマーケット(フレスト)やコンビニエンスストア(アンスリー)をはじめ、エキナカのSWEETSBOX、ユニクロ、Mujicomといった事業にも取り組み、沿線のみならず、沿線外でも事業を展開しています。

・**近鉄** 近鉄のエキナカ店舗をはじめ、沿線内外で多様な業態の物販・飲食事業を運営しています。エキナカでは、ファミリーマート、女性雑貨、カフェ、ベーカリーなどの直営店舗を展開しています。また、エキナカモールとして「Time's Place」7カ所の開発、運営をしています。

会員 松原 啓雄

診断士  
略歴

1967年生まれ、生鮮専門店チェーンを経て阪急阪神の駅ナカビジネスに従事。高品質食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、生活雑貨店、飲食店の直営事業を担当後、現在はテナントリーシング、駅ナカ・高架下開発を手掛ける。2007年中小企業診断士登録。著書「中小企業のための食品衛生ステップアップ活用術」「小規模事業者のためのやさしいHACCP」(共書、風詠社)

## 3 中小事業者との取り組み

駅や沿線地域の価値向上を追求すると、さらなる駅や沿線地域へ独自性の高いサービスの提供や個性的な店舗の誘致によって差別化を図る必要があると考えています。店舗を開拓していく中で、以下の中小企業者を誘致する機会となりました。

・**京都 麺屋たけ井 阪急大阪梅田店** 千葉県松戸市にある超人気店「中華蕎麦とみ田」で約4年修行し、2011年京都府城陽市に1号店を、2号店は2014年に同府八幡市に開業。このラーメンを食べるために両店を来店する人気店で、行列が絶えることがありません。この人気店を大阪梅田駅へ開業するためさまざまな支援をしました。創業間もなく資金力が脆弱なため店舗内装・設備の資金面で支援をはじめ、交通広告による販促促進、食品衛生管理の支援を行いました。現在では2016年に阪急大阪梅田店、2018年にTauT阪急洛西口店が開業し、阪急高槻市駅に2020年11月20日、新店が開業しました。

・**パティスリー シャンビエール阪急千里山店** ホテルオークラで13年間製菓長を務めたパティシエ石野氏と大阪上本町のなかたに亭に勤務していたパティシエールの妻の長年の夢は2人の店を持つことでした。店舗運営の経験もない夫婦へ法人化や店舗オペレーションの確立、原材料表記、食品衛生管理の支援を行い、2019年11月に開業しました。

## 4 コロナ禍での課題

4月7日、7都府県の緊急事態宣言発出時の利用率は70%に落ち込み、全国へ緊急事態宣言が発出されると、多くの企業や学校は在宅勤務やテレワーク・時差出勤、休校、オンライン授業となり、ピーク時間帯の駅利用状況は最大30%台まで落ち込みました。5月25日に緊急事態宣言が全国で解除されると徐々に回復をみせ、関西圏で80%台、首都圏で70%台となりました。お盆休み期間は休業した企業も多かったですが、感染を恐れ、帰省や夏休み旅行をした人は少なかった感じです。現在も関西圏では80%台の利用率にとどまっています。

テレワーク、オンライン授業の浸透で通勤通学利用者が減少、DXの取り組みによるオンライン商談などで移動機会が減少、休日に人が集まる都心部への外出やECサイト利用の活発化による移動機会も減



少しています。このようなコロナ禍の生活様式の変化によって、日常生活で鉄道利用の機会が大幅に減少し、昨年まで増加したインバウンド乗降客も見込めない状況が続きます。推進してきたエキナカビジネスの環境も一変しています。今後の見通しはいまだつきませんが、消費行動の転換期と考えます。





## スキルアップ研修 今後の予定

スキルアップ研修は、原則毎月1回開催の大阪府協会の定番研修メニューです。

1月	2月	3月
日 時: 2021年1月27日(水) 18時30分～20時30分	日 時: 2021年2月24日(水) 18時30分～20時30分	日 時: 2021年3月24日(水) 18時30分～20時30分
場 所: Zoom(予定)	場 所: Zoom(予定)	場 所: Zoom(予定)
テーマ: 『診断士のためのSDG's入門』	テーマ: 『診断士のためのライフプランニング』	テーマ: 『企業内診断士向け独立1年目のリアル』
講 師: 太田 宜志(大阪府協会会員)	講 師: 静 広治(大阪府協会会員)	講 師: 星 雄仁 他(大阪府協会会員)

## 土曜セミナー 今後の予定

土曜セミナーは、半日時間をかけてじっくり研修していただくタイプのセミナーです。

2月	3月
日 時: 2021年2月13日(土) 13時00分～17時00分(予定)	日 時: 2021年3月20日(土) 13時00分～17時00分(予定)
場 所: リアル会場(場所未定)	場 所: リアル会場(場所未定)
テーマ: (仮題)『中小企業全業種に導入可能な「原価管理システム」活用によるコンサルティング技法』	テーマ: (仮題)『地域経済分析システム(RESAS)を活用した地方創生支援の事例研究』
講 師: 増田 宣彦(広島県協会 原価管理研究会代表/ 大阪府協会 原価管理研究会)	講 師: 若島 浩文(滋賀県協会会員)

## オンラインショートセミナー 今後の予定

オンラインショートセミナーは、「いまさら聞けない〇〇シリーズ」とし、診断士がコンサルする際に役立つ基礎知識や業界の最新情報などを気軽に修得するタイプのセミナーです。

1月	2月	3月
日 時: 2021年1月20日(水) 19時00分～20時00分	日 時: 2021年2月17日(水) 19時00分～20時00分	日 時: 2021年3月17日(水) 19時00分～20時00分
場 所: Zoom(予定)	場 所: Zoom(予定)	場 所: Zoom(予定)
テーマ: (仮題)『いまさら聞けない「自動車業界の変革: CASE」～診断士の基礎知識～』	テーマ: (仮題)『いまさら聞けない知財の基本と発明協会の活用法』	テーマ: 『女性14名の経営者兼労働者による試み～ゆるやかで持続可能な働き方の実現～』
講 師: 岡本 隆(大阪府中小企業診断協会会員)	講 師: 藤本 正一(大阪府中小企業診断協会会員)	講 師: 外山 恵美子(大分県中小企業診断士協会会員)

※開催内容の詳細、参加可能定員につきましては都度変更する可能性があります。開催日が近づきましたら協会ホームページでご確認の上、申し込みをお願いいたします。

(文責: 研修委員会 福嶋 康徳)



## 2020年度ゆるつなカレッジ第1講を開催しました！

### 1 今年度で3期目を迎える「ゆるつなカレッジ」

コロナ禍の影響により、本年度は全てZoomを使用したオンライン開催です。

2020年10月29日、記念すべき第1講が開催されましたので、ご報告します。

### 2 第1講のテーマ

第1講は、「あなたの知らない診断士の世界」と題して、当協会に登録し、診断士としての一歩を踏み出した新人さんたちを対象に、診断士の世界の歩き方を学んでいこう、というテーマでお送りしました。

### 3 開校にあたって

まずは、当協会の北口理事長より、開校の挨拶があり、北口理事長は新人の頃の話に触れながら、記念すべき初回講義にふさわしい、熱いメッセージを受講生に伝えてくださいました。

次に、会員サポート委員会の柳瀬委員長(ゆるつなカレッジ校長)より、知識やノウハウよりも考え方・行動が大切であるというメッセージは、講義後の受講生の感想にも多く挙げられており、受講生の胸に鋭く突き刺さったことと思います。

### 4 講義内容

受講生同士で少人数のグループをつくり(Zoomのブレイクアウトルーム機能を利用)、2回のワークをしました。

1回目のワークのテーマは、昨年同様、「診断士や府協会に関することで気になること、聞いてみたいこと」とし、受講生同士で議論して質問項目を挙げていただく形式としました。

その後、挙がった質問をZoomのチャットに投稿していただき、司会が質問をピックアップして会員サポート委員・UTA(ゆるつなカレッジ・アシスタント)で答えていく進捗としました。全てをピックアップできないほどの多くの質問をいただきました。

次に、会員サポート委員・UTAから、青年部と研究会の経験談をご紹介します。単に研究会の概要を説明するのではなく、実際に入会している研究会でどんな活動をしているか、自らの経験談を語っていただきました。

その後、2回目のワークは、「青年部と研究会について、掘り下げて聞いてみたいこと」として、1回目と同様、受講生同士で議論して質問をチャットに投稿していただきました。2回目も、全てをピックアップできないほどの多くの質問をいただきました。

全2回のワーク、青年部と研究会の経験談の紹介、質問に対する回答と進行していくうちに、あっという間に予定の時間が来てしまいました。

### 5 懇親会

第1講の終了後は、1時間程度の懇親会を行いました。

最初に、小野副理事長より、乾杯の挨拶があり、企画として「自己紹介&テーマトーク数珠つなぎ」を行いました。

受講生の皆さんは、診断士試験の受験を経験して間もない方ばかりです。

そこで、記念すべき初回の懇親会でのテーマは、「診断士試験でこんな失敗、やらかしました」としました。

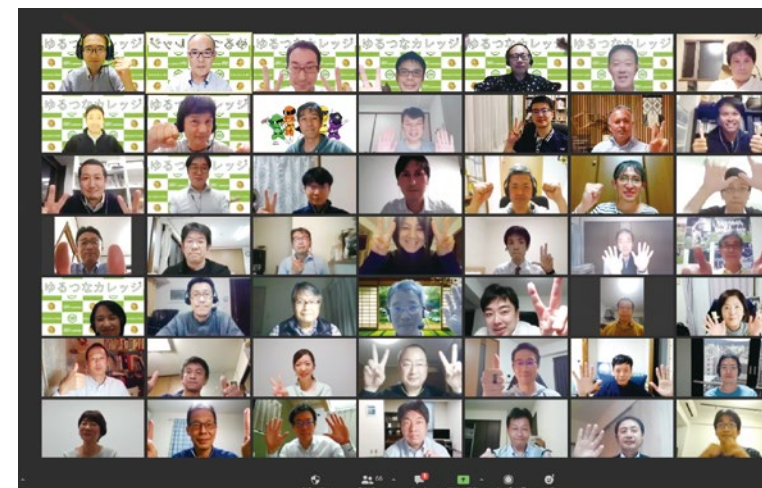
参加者には、順番に、自己紹介と自らの診断士試験での失敗について語っていただきました。このテーマが大当たり。失敗談、出るわ出るわで、笑いが絶えず、気が付けば終了時間でした。

ラストは、会員サポート委員会の上野委員から締めめの挨拶により、盛り上がった懇親会が締めくくられました。

### 6 今後の開催予定

今年度のゆるつなカレッジは、3月まで毎月オンライン開催します。今後の開催予定は、1月19日、2月18日、3月18日です。オンライン開催のため、手探りながらも、楽しんで運営しています。

(文責: UTA 1期生 岸本行正)





# ～ウィズコロナ時代 中小企業とあゆむ診断士～

開催日時：2020年11月3日(火・文化の日) 14:00～18:10 オンライン開催

メイン会場：マイドームおおさかをスタジオとして Zoomウェビナーを通じて3つのチャンネルで生配信

## ◆イベント主旨について

未曾有のコロナ禍ではかり知れないダメージを個人も企業も受ける中、特に中小企業や地域への甚大な影響の下、今年も「診断士の日」を迎えました。当初は感染拡大の中でこのイベントの中止も検討されましたが、「今こそこの『診断士の日』の主旨を生かして、コロナに負けない、この環境でできることに取り組む」と方針を決定し、初のオンライン開催を軸に企画したのが今回のイベントです。そして「ウィズコロナ時代 中小企業とあゆむ診断士」をメインテーマにして、行政をはじめ各機関・団体、中小事業者、そして中小企業診断士の皆さまに、厳しい状況下の今、役立つコンテンツを中心に、オンラインだからこそできる特別な

内容を準備しました。また、当日は午前中、兵庫県協会がオンラインで幅広いテーマについてのセミナーを開催し、パネルディスカッションの時間をはさんで午後は大阪が開催することで、2つの協会の連続セミナーとして開催できたことも連携を深める意味で画期的な一日となりました。

## ◆イベント内容

### 【第一部】

イベント前半の第一部では、冒頭、北口理事長がオープニング・スピーチとして今年度の協会運営方針の紹介とともにこのイベントの主旨を発表したあと、今回の目玉として、近畿の7府県協会(兵庫・京都・滋賀・奈良・和歌山・福井・大阪)のトップが集まって初のパネルディスカッションを行いました。この企画については、地域を越えて一緒に難局を乗り越えようという主旨に各協会が賛同し、代表の皆さまに遠路大阪にお越しいただきました。ここでは各府県の取り組みの紹介や、厳しい環境の中でも健闘する中小企業の事例や中小企業診断士の役割について取り上げ、活発な意見交換を通じて貴重な情報を共有しました。



### 【第二部】

第二部では、それぞれの立場で明日からの仕事で役立つ、多様なテーマのセミナーを3つのチャンネルで同時に配信し、「関心がある」、あるいは「スキルを高めたい」など多様なニーズに対応しました。



メイン・チャンネルでは中小企業を支援される行政や金融、その他の機関など中小企業診断士と連携される団体や一般の方向けに、企業再生・事業承継・海外事業支援といったテーマで講演いただきました。2チャンネルでは主に中小事業者の方に役立つテーマとして事業継続力や経営デザインシート、そして観光について取り上げ、3チャンネルでは中小企業診断士向けにスキル向上や必要情報として役立つ内容で講演いただきました。

各セミナー終了後、クロージング・スピーチとして大阪中小企業診断士会の池田理事長に登壇いただき、新たな取り組みである今回のイベントを総括いただきました。また、当日夜からは録画配信もサービスし、開催時間に視聴できなかった方、あるいは

は見落とした別チャンネルを視聴することが可能になり、時間を超えたイベントとして実施できたことは、これからの活動にも参考となる貴重な成果となりました。

## ◆最後に

今年は「休日無観客オンライン開催」という過去にない開催形式を最大の機会と捉え、定員や時間も超えて、プロコンも企業内診断士も、大阪府協会会員も会員でない方も、また国内外問わず在住地域にかかわらず幅広い方々に参加いただけるイベントを開催することができました。今回のイベントを通じて他府県協会との連携も深まり、オンラインという新常态での新たな“空間”も活用して、今後も会員の皆さまに役立つ取り組みを連携事業委員会としても展開してまいります。

最後になりましたが、「診断士の日」実行プロジェクトに参加いただき開催に尽力いただきました各委員会選出のメンバーと、協会事務局の皆さまにあらためてお礼申し上げます。

(文責：連携事業委員会 桑山 政明)

## 【プログラム】

<b>14:00～14:10 オープニングメッセージ</b>	一般社団法人 大阪府中小企業診断協会 理事長 北口 祐規子
<b>14:10～15:40 パネルディスカッション</b>	近畿ブロック 診断士協会トップによるディスカッション “ウィズコロナ時代の診断士の役割とは?” 大阪府中小企業診断協会 京都府中小企業診断協会 滋賀県中小企業診断士協会 奈良県中小企業診断士協会 兵庫県中小企業診断士協会 福井県中小企業診断士協会 和歌山県中小企業診断士協会 (五十音順)
<b>15:50～18:10 セミナー</b>	
<b>セッションⅠ (message for 支援機関・一般)</b>	
1. 「コロナ禍における企業再生」	大阪府中小企業診断協会 副理事長 津田敏夫
2. 「今後の事業承継と中小企業診断士の役割」	大阪中小企業診断士会 副理事長 石橋研一
3. 「コロナ後の中小企業の海外事業の意義と中小企業診断士による支援とは」	国際派診断士研究会 杉浦直樹
<b>セッションⅡ (message for 中小事業者さま)</b>	
1. 「事業継続力強化のススメ」	事業継続力強化・BCP研究会 福嶋康徳
2. 「ピンチをチャンスに変える「経営デザインシート」の使い方	経営デザイン研究会 井上朋宏
3. 「With/Afterコロナ時代の観光戦略」	観光・サービス経営研究会 五味茂也・松本杜樹
<b>セッションⅢ (message for 中小企業診断士)</b>	
1. 「中小企業支援における組織開発の可能性」	組織開発研究会 中川雅之
2. 「「伝わる力」をアップする! スライド作成のノウハウ」	株式会社経営とデザイン 松尾健治
3. 「診断士の営業とは」	ルイスコンサルティング株式会社 中島篤
<b>～18:10 クロージングメッセージ</b>	一般社団法人 大阪中小企業診断士会 理事長 池田朋之







## 私のおススメ「KOKUYO KaTaSu〈カタス〉」

皆さま、普段の業務でクリヤーホルダー(クリアファイル)は使われていますか？

**私**の職場では紙が基本なので、書類として大量の紙が発生します。私の場合、案件ごとにクリヤーホルダーを作成し、書類が発生したらクリヤーホルダーの中にとりあえず入れています。そして、机の上や他の書類の上に重ねて置いています。紙が数枚なら問題ありませんが十数枚になると、紙の厚みにクリヤーホルダーが耐えられず紙がはみ出てきたり目的の紙を探すのに時間がかかったりします。それだけではありません。案件ごとに分けていても同じ種類のクリヤーホルダーを使っていると違いが分からず、クリヤーホルダー自体を探すのにも時間がかかります。似たような経験はないでしょうか？



できます。また、開口部が大きいのでクリヤーホルダーの他にもCDなど小物類を入れることも可能です。

**私**は案件ごとのグルーピングホルダーをつくり、その案件の中で分類してインデックスホルダーを使用しています。書類の端が折れたり書類を探すのに時間がかかっていたりしていましたが、案件ごとに書類をきれいに整理することができ、書類を探す時間が減りました。

**ク**リヤーホルダーの使い方にお困りの方は、ぜひ一度試してみてくださいはいかがでしょうか？

今回は、村上麻里さんのおススメをご紹介します。お楽しみに。



### 山田 麻耶香

#### 診断士 略歴

インフラ関係のメーカーに勤務。経営企画部門にて自社製品の見積もりや予算作成、管理会計業務などに従事。2019年7月登録。

# 中小企業 診断士 私のおススメ

**そ**こで、私のおススメ、KOKUYO「KaTaSu〈カタス〉」シリーズをご紹介します。

「KaTaSu〈カタス〉」シリーズは忙しいアクティブワーカーの快適な書類整理・活用をサポートする「クリヤーホルダー」を中心としたシリーズです。

**中**でも、私が活用しているのは「インデックスホルダー」と「グルーピングホルダー」で

す。「インデックスホルダー」はクリヤーホルダーの横に付箋カバーがついており、そこにタイトルを書いた付箋をはることで簡単にインデックスにすることができます。付箋カバーは付箋をはがすだけで繰り返し使用できます。本製品を使用するとクリヤーホルダーのインデックスを見るだけでどの案件の書類なのかすぐに分かり、探す時間の短縮につながります。「グルーピングホルダー」はクリヤーホルダー数冊を1冊で管理することができ、無理に1冊のクリヤーホルダーへ多くの書類を入れる必要がありません。背面部の見出しの他に、「インデックスホルダー」と同じく付箋カバーがついているので、付箋で見出しをつくること

## 第13回 海外研修旅行のおしらせ ~今回はオンラインで~

今年度で本来ならば13回目となる協会の海外研修旅行も、国内外のコロナ禍の中、通常の開催は不可能ですが、今回はオンライン旅行にチャレンジします。

開催日(予定)：2021年2月23日(火・祝)

今年度から連携事業委員会が海外研修旅行の企画推進を担当します。「診断士の日イベントオンライン開催」に続いて、オンラインのメリットを生かして安全・安心をベースに休日に自由な場所で、お一人でも、ご家族でも、気軽に楽しみながら新たな発見ができるイベントとして開催いたします。コロナ禍でのさまざまな制約の中ですが、今年度はご希望の多い台湾を目的地に選びました。

**【2020年度海外研修コンセプト】**  
体験がなにより！しかし  
“今”できることを考えましょう！！

知識 感動 絆

安全・安心+新たな価値

今年のグローバルな旅行体験はオンラインで！

オンラインのメリット最大活用  
時間と場所を超えての視聴で過去最大級の参加者を無き実現へ

- より多くの会員が手軽に参加可能
- 海外の生のビジネス情報に触れる機会提供
- 協会会員の「グローバル」意識向上につながる

2007年の第1回海外研修旅行は台湾でした。大きく変わったところ、変わっていないところを実感いただくとともに、高い評価を受けている現地の感染症対策の情報を生で聞く、あるいはコロナ禍終息後の観光の在り方を学ぶ、などの研修要素と観光スポットのバーチャル訪問など、協会の研修旅行らしさを失わない内容を目指します。また、事前に食材をご自宅にお届けし、オンライン台湾宴会を開く予定です。

なお、詳細内容については決まり次第、協会ホームページなどでお伝えします。ただし、感染症拡大状況などにより開催時期や内容変更の可能性があります。

(文責：連携事業委員会 桑山 政明)

2020年度 海外研修旅行 初のオンライン海外研修 2021年2月23日午後開催予定  
参加費 5000円程度(検討中)

ことは台湾！自宅で、家族で、安全・安心・パスポート不要！

学び  
・台湾の安全・安心と、それを支えるIT(現地から実写レポート)  
・台湾の観光事情や、これからのインバウンド・アウトバウンドの動向(専門家による 講演会)  
※感染症の動向により内容を調整します

交流  
-できれば現地とオンラインで(検討中)-  
・海外研修体験談(これまで12回の参加者による失敗談など)  
・これからこんなところに行ってみよう(リアルorバーチャル)

食  
・ご自宅に台湾にまつわる食材・飲料をご用意(事前宅配)  
・現地から、おすすめ料理のご紹介(見て楽しみましょう！)

※この研修の録画映像はご登録後こちらから  
[https://www.youtube.com/watch?v=yB7\\_UkmsyU](https://www.youtube.com/watch?v=yB7_UkmsyU)

## マスターズ会員だより

当協会のマスターズ会員制度が発足すると聞いたとき、すでに30年所属している陸上競技のマスターズ連盟があるため、少々面食らいました。

それはさておき、診断士を志したのは次のような事情です。まだ製造業の若い営業マンだった頃、ある地区の社長さんたちからときどき経営相談を受けていました。当然、まともな回答はできませんが、別の世界があると感じました。また他の地区でも同様の経験をしました。その後診断士という資格を知り、いつか社長さんの質問に答えたいと思うようになりました。

資格取得後、定年前に退社。独立後も診断士としての力量を上げる努力は続けているつもりです。登録研究会の勉強がきっかけでISOの資格も取りました。今でも研究会での勉強は大変役に立っています。さらに実務補習の講師経験でも多くの業界の実情を知り、受講生の方々から多方面の専門知識を吸収できました。

いつの間にか独立して20年経ちましたが、診断士としてある程度自信がついたのは、やはり財務関係、特に管理会計の理解が進んでからで、独立後10年経過したあたりからだと思えます。今、あの

社長さんたちはすでに鬼籍に入られた方も多いと思いますが、もう一度会えれば話が弾むことと思います。診断士としてどんな分野を得意とするにせよ、管理会計の知識は必須です。私は企業支援では、管理会計の考え方とISOの考え方を融合させて行っています。

独立後は幸いにも、長期の顧問契約を多く獲得できました。最初に契約した企業の場合、常務の方と展示会で偶然知り合い、ISO支援その他で関係は10年続きました。その方とは今でもときどき会っています。また8年目、15年目の企業や、公的な企業再生支援から、引き続き市民契約に至った企業もあります。ありがたいことです。

今年75歳になりましたが、幸い健康にも恵まれており、2つのマスターズで充実した生活を送っています。

### マスターズ会員 椎木 茂久

平成6年中小企業診断士(鉱工業部門)登録、ISO(環境)審査員補、ISO研究会、技術向上研究会、企業内診断士活性化研究会に所属、協会監事、大阪マスターズ陸上競技連盟会長





VR・AR  
研究会

当研究会は、VR・ARの活用方法を研究し、経営支援先に対するVR・ARを活用した提案の「引き出し」を増やすことを目的に、2020年5月にその前身を立ち上げ、現在12名の会員で活動しています。

■当面の活動方針

クライアントさまの問題や課題解決の方法としてVR・ARを使えないか。またはVR・ARを活用して商品やサービスを提案できないか。それを実現させるまでのステップを経験することで、今後の提案の引き出しにVR・ARというHowを増やします。

■具体的な活動内容

- (1) 会員の既存クライアントさまに向けてVR・ARを使った課題解決の有効性を調査します。
- (2) クライアントさまへの提案作成のための仮説ストーリーを、幾つかの業種業態に絞って深掘りします。提案の実現性やおおよその費用を把握するため、VR・ARの技術的な調査を行います。

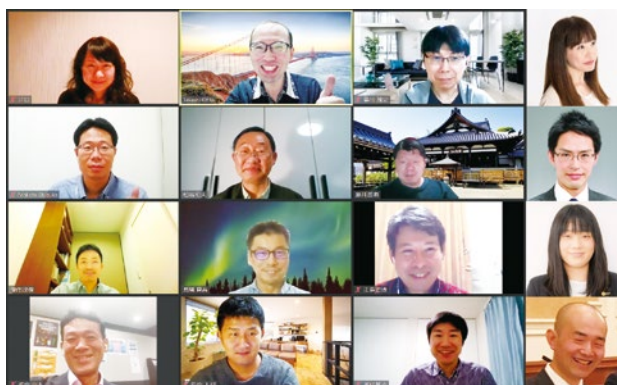
サステナブル  
経営/SDGs  
研究会

1. 研究会の成り立ち

当研究会発足のきっかけは、診断士フレッシュャーズが集う「ゆるつなカレッジ(2019年度)」の卒業イベント「ルイーダの酒場」です。年齢・所属も多様な診断士が対話を重ねる中で、経済、社会、環境、そして自社の持続的かつ調和のとれた発展を目指す「サステナブル経営」を中小企業に根付かせたいとの思いで一致し、当研究会の設立に至りました。

2. ビジョン、スローガンと実現に向けたミッション

当研究会は「2030年、関西にサステナブル経営の成功例を100社生み出す」をビジョンに掲げ、「診断士がSDGs※で、



(代表 太田 宜志)



(3) VR・ARアプリ作成を委託できるソフト会社との人脈を構築します。併せて補助金/助成金情報の収集を行います。

■会合について

月に2回、Zoomを使ってオンラインで開催。できたてほやほやの研究会ですが、重鎮の方々も参加しており、いろいろな観点でバランスの取れた議論を楽しく進めています。VR・AR利用によるクライアントさまの課題解決に興味のある方は研究会会長 小林までメール(kobaya.shindanshi@gmail.com)でご連絡ください。VR・AR、ICTの知識は不要、見学も歓迎です。

(代表 小林 敬)

関西から世界をより良く変える」をスローガンとして以下の活動を行っています。

- ① 学びを深める：サステナブル経営およびSDGsに関わる基本的な知識を習得し、実践知へと高める
- ② 発信する：サステナブル経営およびSDGsの普及啓発に向けて情報を積極的に発信する
- ③ 実践する：サステナブル経営およびSDGs実践者との対話を通じてノウハウを蓄積し、他事例に応用する
- ④ つながる：診断士内外の志を同じくする仲間と広く連携し、一人一人の志をムーブメントに昇華させる

3. ご賛同いただける方を募集しています

2020年10月現在、志を同じくする診断士16名が所属しており、それぞれ研さんを重ねつつプロジェクト単位で活動しております。活動にご賛同いただける方のご参加をお待ちしております。

(代表 太田 宜志)

※SDGs (エスディーゼーズ) ……国連で採択された「持続可能な開発目標」のこと。経済、社会、環境の各分野にわたる17のゴールと169のターゲットで構成される。

新入会員の紹介

**大川 剛義** おおかわ たけよし 大手機械メーカーで、22年間エンジニアとして開発に携わってきました。診断士資格の取得後は、食品製造業や食品販売業を中心に、事業再生、経営戦略などの支援をしてきました。今後もモノづくりの中小企業支援に関わっていきたくと思っています。

●趣味・特技 テニス

**笠田 隆博** かさだ たかひろ 皆さま初めまして。大学卒業後、某運輸会社・某省で25年勤務し、現在、社会保険労務士事務所を開業しています。今までの経験を生かして、困っている事業主の支援をできるように活動していきたいと考えております。皆さまのご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い致します。

●趣味・特技 カラオケ、ドライブ

**木下 陽平** きのした ようへい 2020年9月に入会しました。船舶機器用電子機器メーカーで、設計・開発に携わっています。診断士の活動では、人と人とのつながりを大事にし、さまざまなことに積極的にチャレンジしていきたいと思っています。どうぞ皆さまよろしくお願ひします。

●趣味・特技 子どもと一緒に昆虫採集に行くこと、読書

**忽那 哲也** くつな てつや 9年間の試験勉強を経て、ようやく診断士資格を取得し、現在は補助金・助成金申請のご相談や代行申請業務に従事しております。これからも関わっていくさまざまな人との「出会い」を大切に、一社でも多くの中小企業を支援していけるように取り組んでまいります。

●趣味・特技 ドローン、リアル飲み会

**清水 健一** しみず けんいち 初めまして、姫路市でドラッグストアを営んでいます。10月に入会しました。ゆるつなカレッジを受講して業界の仲間づくりに励み、登録研究会に入会して、自分の興味のある分野の専門性を高めたいと思っています。どうぞよろしくお願ひします。

●趣味・特技 読書、スポーツ、育児など

**鈴木 雅博** すずき まさひろ 音響機器の商品企画や、モーターメーカーでの事業管理などを経て、現在は農機メーカーで間接材の購買を行う企業内診断士1年目です。関西から世界に誇れる企業やビジネス、次代を担う中小企業の発展を支援したいと思っています。皆さまどうぞよろしくお願ひいたします。

●趣味・特技 サッカー観戦、音楽鑑賞、折畳み自転車

**田中 誠人** たなか まさと 初めまして！資格登録は2019年ですが、諸事情により入会が2020年になってしまった「入会浪人生」です。企業内診断士として、勤め先では新事業開発を担当しております。知的好奇心が強く、どんどん知見を広めていきたいと思っています。よろしくお願ひします。

●趣味・特技 旅行(国内・海外問わず)、地理・歴史

**鳥羽 大輔** とば だいすけ 私は現在、介護福祉業界の経営企画業務をしております。診断士は、自身の経験×公的な肩書を掛け合わせるために取得しました。まだ診断士としては新米ですが、「すぐやる」という意識を持ちつつ、積極的に活動したいと思っています。よろしくお願ひいたします。

●趣味・特技 飲み歩き、銭湯巡り

**平本 正** ひらもと ただし これまで培った会計業務のキャリアを生かして、経営者の皆さまに寄り添える診断士を目指してまいります。



**福西 政彦** ふくにし まさひこ 介護福祉士と診断士というレアなWライセンス、さらに前職は公務員(警察官)という極めて異色の経歴です。他の先生の経歴と異なっているぶん、違った視点やノウハウで経営者のお役に立てればと思います。経営者と苦楽を共にできるような診断士を目指します。

●趣味 マラソン 特技 動画、Webマーケティング

**本莊 護** ほんじょう まもる 電機メーカーで、差別化技術の開発を軸に、新規事業創出に従事しています。多くの企業さんとお付き合いさせていただきましたが、優れた技術を持ちながらも突然の経営破綻を余儀なくされた件があり、経営支援などを通じて日本の産業界の強化を図りたいと思います。よろしくお願ひします。

●趣味・特技 特技は、初対面の人とすぐに仲良くなれることです。人見知りをしないので老若男女、国籍を問わず、どのようなタイプの人とでも打ち解けることができ、多くの人と懇話にしています。

**増田 幸史** ますだ たかし 私は保険業局の企業内診断士であり、診断業務に関する仕事の機会がございません。そのため、協会主催の研究会や研修に主体的に参加し、行動していくことで経験を積み、会員の皆さまとのつながりを広げたいと考えております。これから、よろしくお願ひいたします。

●趣味・特技 サウナ(今は行けません)、温泉

**眞山 翔太郎** まやましようたろう 自動車製造業の経営企画部署で働いております。会社員とは別軸のキャリアパスを持つために、中小企業診断士を目指しました。各機会の一つでも多くのことを学び、経営者の方々に寄り添える存在になれるよう、己を磨いていきたいです。ご指導よろしくお願ひします。

●趣味・特技 歌うこと(Gospel)、ダンス

**南 美紀** みなみ みき 企画、マーケティング、広報戦略、将来構想立案などを実施する会社を営んでいます。診断士として得た知識や経験を仕事に生かし、一方、仕事で得た知識を診断士に生かしながら、中小企業のお客さまのお役に立ちたいと思います。

●趣味・特技 趣味はゴルフ、山登り。特技(?)は、体力に自信があります(年齢の割には)。

**宮階 祐二** みやかい ゆうじ ごみ処理場やバイオマス発電設備を建設する、プラントエンジニアリング会社に所属しています。社会人経験が浅く、これといった強みはまだありませんが、本資格を通じて多くの知識を吸収しながら、社会に貢献できる診断士を目指して行きたいと思ひます。

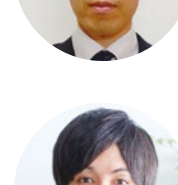
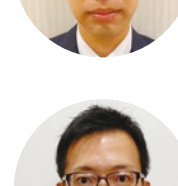
●趣味・特技 テニス、野球、ツーリング

**森 雅人** もり まさと おそらく数少ないテレビ局内診断士です。広告営業経験を経て、現在は経営企画室の新規事業開発チームに所属しています。テレビ局員としても、個人としても中小企業の発展に寄与できるよう、協会の活動を通じて精進してまいります。よろしくお願ひいたします。

●趣味・特技 釣り、筋トレ、野球、昆虫

**山口 育男** やまぐち いくお 洋菓子製造工場に11年間勤務し「製造現場に詳しい中小企業診断士」として、製造業の現場改善をしております。また、HACCPコーディネーターとしても活動しております。関西の製造業の生産性・利益向上に寄与いたします。

●趣味・特技 サッカー、山登り、サイクリング





青年部例会

8月 オンライン暑気払い

2020年8月28日(金)、青年部「暑気払い」をZoomにて開催しました。当初、リアル開催により交流を深める予定でしたが、新型コロナウイルスの感染が再び拡大している現状を鑑み、慎重を期してオンライン開催となりました。

19時から開始し、北口理事長のご挨拶を賜った後に、Zoom



オンライン暑気払いの様子

のブレイクアウトルーム機能を活用して、4グループに分かれての交流を3セッション行いました。また、当日は、8月10日に開催されました「新歓フェスタ」で新しく加入した青年部メンバーとも、交流することができ親交を深めることができました。

なお、初のオンライン暑気払いではありませんでしたが、終了時間の21時には北口理事長、小野副理事長、津田副理事長を含む参加者25名の笑顔を見ることができ、皆さまには有意義な時間を過ごしていただけたのではないかと考えております。

今回のオンライン暑気払いを経て、「実際に会って話ができる」ことの貴重さを知ることができました。オンラインはオンラインの価値を、リアルはリアルの価値を感じつつ、今後も交流の場を設け、同世代の活躍と新たな発見を促進していきたいと思っております。

(文責：青年部運営委員 数本 優)

9月 2020ヤングリーダー講演 第1弾

2020年9月26日(土)、本年度の青年部ヤングリーダー講演の第1弾として、PaylessGate株式会社の足立安比古社長をお招きし、講演&グループワークを開催しました。

今回のイベントは、同社の独自技術による「瞬間楽入」という受け付けアプリの実験も兼ねており、参加者には事前に同アプリをスマホにインストールしていただき、「イベント受け付けが瞬時に完了する」という機能を実際に使用するところからこのイベントは始まりました。

第1部では、「シームレスな体験で世界を幸せにする」という同社のミッションについて、質疑を交えながら足立社長にお話をいただきました。続いて第2部では、ディスカッションを通して「瞬間楽入」の利用シーンを考えるグループワークを行い、その成果を足立社長へ提案する場も設けました。足立社長は青年部メンバーと年齢が近く、また近未来を感じさせるテーマでもあったことから、第1部、第2部を通して活気ある雰囲気、盛況のうちにイベントを終えることができました。

今回のイベントは、コロナ禍の収まらぬ中ではありましたが、感

染防止に配慮した上で、エル・おおさか(大阪府立労働センター)を会場とした、リアル参加にZoom参加を加えたハイブリット方式で開催することができ、貴重な交流の場となりました。

青年部では引き続き、ハイブリット開催に積極的に取り組んで行きたいと考えております。

(文責：青年部運営委員 中澤 悠平)



終了後の集合写真

10月 技術士×診断士 WEB大討論会

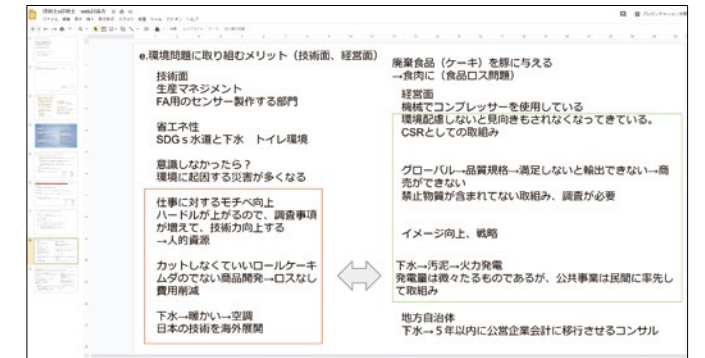
2020年10月31日(土)、8月に開催したプレ交流会の本編として、「技術士×診断士 WEB大討論会」を日本技術士会 近畿本部 青年技術士交流委員会との共催にて行いました。

当初の予定では、8月のプレ交流会はオンライン開催、10月の本編はリアル開催とする方針でしたが、コロナ禍の影響を受け、今回もZoomを用いたオンライン方式となりました。

今回は、8月のプレ交流会の内容を受け、まず事例発表として、診断士・技術士の両資格を持つ2名の方に自らの取り組みをお話いただきました。続いてディスカッションへ移り、「診断士と技術士とのコラボにどのような可能性が見いだせるか」を第1部で議論し、第2部ではその発展として、「診断士と技術士のコラボで、どのような取り組みができ得るか」について議論を交わしました。ディスカッションの場では、技術士と診断士には意外なほど共通点があることに気付かされました。そのような共感を交えながら、現状の課題や今後の可能性について、発展的な議論が取り交わされていました。

青年部では、技術士会との交流の場を、今後も継続して設けていく方針です。次回の予定は2021年2月です。ご興味のある方は、イベントへの参加のみならず、企画にもぜひ加わっていただけると幸いです。

(文責：青年部運営委員 中澤 悠平)



オンライングループワークの板書

12月 2020ヤングリーダー講演 第2弾

2020年12月5日(土)、ヤングリーダー講演第2弾として、株式会社talikiの中村多伽社長をお招きし、講演とパネルディスカッションを開催しました。テーマは「ビジネスチャンスとしての社会課題解決~それぞれの立場でできること~」で、青年部・大阪府協会に限りなく広く参加を募ったところ、多様な年齢層や職業の方から100名近いお申し込みをいただきました。

講演では、京都大学在学中にカンボジアに2校学校を建設したものの、根本的な解決にならないと悟ったこと。社会課題を解決するプレイヤーの絶対数を増やす重要性を痛感し、そのための人材を育て、起業を促進する企業を立ち上げたこと。これまでに100事業以上の起業家の支援に携わってこられたご経験などについてお話いただきました。

その後のパネルディスカッションでは、参加者からの質問をもとに、中村社長のエピソードやお考えを深掘りしました。その際、画面上リアクションやコメントの流れるツールをZoomと組み合わせて使用し、オンラインと会場の一体感が感じられたと好評でした。



中村 多伽 さま

開催後のアンケートには、「『人の喜ぶ顔が見たい』というお話し、人の幸せの原点を感じ衝撃を受けた」「お人柄はもちろんながら、ぶれない姿勢がとても立派だと感じた」といった中村社長への共感の声が寄せられた他、「画面オフでもコメントでき、全員参加型のイベントで良かった」「若手の社会起業家の話をもっと聞きたい」など、運営への前向きなご意見もありました。

青年部対象外のベテラン診断士からも「今後もこうしたイベントを開催してほしい」との声がありました。青年部は若手診断士の活躍の場として位置づけ、入会に年齢制限を設けておりますが、より幅広い世代やさまざまな立場の方と触れ合う機会として、今後もこのような公開型イベントを企画運営したいと考えております。

(文責：青年部運営委員 太田 宜志)



会場ではtalikiポーズ(T)が誕生

【今後の予定】

2021年1月9日(土)

1月例会(新年交流会)



2020年度 秋のオンライン交流会 ご報告

大阪中小企業診断士会では、11月27日(金)に「2020年度秋の交流会」をZoomで開催し、33名の会員の皆様にご参加をいただきました。

会員相互間の親睦を図るため、例年であれば実際に会って行われるのですが、昨年は新型コロナウイルス感染症の影響によりZoomでの開催となりました。開催当日までは初めての試みに不安もありましたが、実際に開催してみると特に大きな問題もなく、行うことができました。

秋のオンライン交流会は以下の通りに行われました。

1. 池田理事長挨拶
2. 乾杯の挨拶(石橋副理事長)
3. うそつき自己紹介(グループに分かれて実施)
4. 新入会員挨拶
5. ジェスチャーゲーム(グループに分かれて実施)
6. 閉会の挨拶(細谷副理事長)

最初に池田理事長より挨拶をいただき、「本交流会の趣旨として会員同士の交流を図り、お互いを知ってもらう機会であること、また堅苦しい場ではなく、自分の人間性をアピールしていただきたい。本来はリアル開催のところ新型コロナウイルス感染症の影響により、オンライン開催となったが、ぜひ楽しんでいただきたい」、という旨の話がありました。

続いて石橋副理事長から乾杯の挨拶があり、全員ビールを片手にオンライン交流会が開始されました。

今回のオンライン交流会では「うそつき自己紹介」と「ジェスチャーゲーム」の2つが用意されており、最初にグループに分かれて「うそつき自己紹介」を実施しました。

うそつき自己紹介では5~6人が1グループとなり、1人ずつ2つ

の自己紹介をしていただきます。1つは本当、もう1つはうその自己紹介をもらい、自己紹介の後、他のメンバーが質問を投げ掛け、どちらがうその自己紹介かを見破るというものです。

うそつき自己紹介が終わってから、各グループから優勝者の発表があり、優勝者は自己紹介を兼ねて、全員に自己PRをしていただきました。

その後10分程度の休憩を経てから、新入会員の挨拶が行われました。新入会員の挨拶では、今回参加していただいた新入会員7名全員に、自己紹介をしていただきました。

新入会員の自己紹介が終わり、後半のゲーム「ジェスチャーゲーム」が行われました。

こちらも5~6人が1グループとなり、ファシリテーターが各メンバーにお題を提出し、1人ずつ言葉を使わず、身振り手振りをういて、他のメンバーが何を表現しているかを当てていただきました。各グループで全18問のジェスチャーを実施していただき、優勝チームは18問中全問正解のチームでした。優勝チームのメンバーは1人ずつ自己紹介をしていただき、楽しい時間を過ごすことができました。

最後に細谷副理事長より閉会の挨拶があり「交流会を通じて士会の事業を知ってもらい、士会の会員と交流してもらいたい。また協会や士会の活動に関わることで交流を深めてほしい。2021年こそは直接お会いして交流を深めていきたい」という話があり、最後に大阪締めをしました。

今年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、例年通りのリアル開催ができず、Zoomでの開催となりました。

例年とは異なる方法による実施のため、準備に戸惑いましたが、大きなトラブルなどもなく、無事に配信することができました。

このような状況下ですが、士会では活発な活動を行ってまいりますので、ぜひご参加をよろしくお願いいたします。

(文責：総務部 武田 晃一)



大阪府協会の主な行事  
令和2年10月～12月

- |     |  |
|-----|--|
| 10月 | 2日 総務委員会<br>プロボノPT会議<br>3日 会員サポート委員会<br>6日 広報委員会<br>7日 受託事業委員会<br>9日 研修委員会<br>12日 プロボノPT 第1回運営メンバー会議<br>13日 理事会・正副理事長会議<br>16日 戦略会議<br>19日 連携事業委員会<br>23日 診断士の日PT会議<br>28日 スキルアップ研修<br>「社長!そんな金融商品買っちゃダメ!」(オンライン開催)<br>29日 ゆるつなカレッジ第1講<br>31日 技術士×診断士青年部交流 WEB大討論会(オンライン開催)  |
| 11月 | 3日 診断士の日記念イベント(オンライン開催)<br>5日 受託事業委員会<br>7日・21日 会員サポート委員会<br>9日 広報委員会<br>10日 総務委員会<br>研修委員会<br>企業会員PT会議<br>11日 近畿ブロック会議(オンライン開催)<br>11日・24日 研究会意見交換会(オンライン開催)<br>12日 プロボノPT 第2回運営メンバー会議<br>17日 理事会<br>18日 オンラインショートセミナー<br>「いまさら聞けない診断士がコンサルする時役立つ知識～駅ナカビジネス業界編～」<br>21日 土曜セミナー<br>「ビジネスゲームで経営戦略を学ぼう」<br>25日 スキルアップ研修<br>「中小企業診断士が知っておきたい、経営ツールとしてのISO活用方法」(オンライン開催)<br>26日 連携事業委員会<br>27日 監事会 |
| 12月 | 3日 ゆるつなカレッジ第2講<br>4日・18日 広報委員会<br>5日 青年部「ヤングリーダー講演 第2弾」<br>6日 会員サポート委員会<br>8日 総務委員会<br>14日 受託事業委員会<br>プロボノPT 第3回運営メンバー会議<br>15日 研修委員会<br>17日 理事会・正副理事長会議<br>18日 企業会員PT会議<br>21日 連携事業委員会<br>23日 スキルアップ研修<br>「無料BIツールでここまでできる!データ活用事始め」(オンライン開催)   |

士会の主な行事  
令和2年10月～12月

- |     |  |
|-----|--|
| 10月 | 1日 理事会<br>6日 総務部会<br>9日 事業推進部会<br>12日 コンサルティング部会<br>14日 会員向け研修<br>21日 中之島図書館セミナー<br>27日 プロモーション部会<br>29日 企画部会                      |
| 11月 | 5日 監事会<br>10日 事業推進部会<br>13日 営業3部会議<br>17日 コンサルティング部会<br>18日 総務部会<br>中之島図書館セミナー<br>27日 秋の交流会<br>29日 プロモーション部会<br>企画部会<br>30日 会員向け研修 |
| 12月 | 3日 理事会<br>11日 事業推進部会<br>15日 総務部会<br>16日 会員向け研修<br>17日 プロモーション部会<br>22日 企画部会  |

編集後記

明けましておめでとうございます。今回の特集記事は「私が考える『日本の武将にみる戦略論』」と題し、歴史に造詣の深い会員の皆さまに4人の武将を取り上げていただきました。大河ドラマなどでなじみの深い武将も登場していましたね。厳しい外部環境に果敢に立ち向かい、理想を掲げ新しい時代を切り開いていった各武将の戦略や思想は、中小企業経営にも通じるところが多いと思います。先行き不透明なwithコロナ時代だからこそ、先達の活躍に思いを馳せ、大局的に現状を捉え将来の方向性を考えてみてはいかがでしょうか。時節柄、くれぐれもお身体ご自愛くださいませ。本年もどうぞよろしくお願いいたします。

文責：広報委員会 谷村 真理





大阪産業局では、大阪府中小企業診断協会や大阪中小企業診断士会などの地域支援機関と事業承継ネットワークを組み、中小企業を全力で応援します。

## ～ 中小企業診断士の皆さまへ ～

### 「事業承継時の経営者保証解除」の スキームを是非ご活用ください！

相談無料

大阪府事業承継ネットワーク事務局の「経営者保証コーディネーター」が対応します。

- 経営者保証がネックで事業承継に課題を抱える中小企業からの相談を受け付けます。
- 決算書や試算表などで経営者保証を解除できるかを確認します。
- 中小企業が金融機関と交渉する際、本事業の専門家を派遣し支援します。

詳細は

大阪信用保証協会では「事業承継特別保証制度」を開始しています。

- 事業承継時に利用でき、経営者保証が必要ありません。
- 経営者保証コーディネーターの確認がある場合、信用保証料率が大幅に軽減されます。
- 経営者保証がある既存の金融機関プロパー借入の借り換えも可能です。

詳細は

公益財団法人 大阪産業局  
大阪府事業承継ネットワーク事務局

大阪府中央区本町1-4-5 大阪産業創造館 2階  
TEL 06-4708-7027