

令和5年度奈良県中小企業診断士会調査研究事業

診断士と事業者を結ぶ、感動と共感の架け橋を



令和6年3月

一般社団法人 奈良県中小企業診断士会

目次とサマリー

I 調査研究事業の経緯と目的	1
事業の経緯と目的、奈良県診断士会について、調査の内容	
II 診断士へのアンケート結果と考察	3
会員診断士（91名）のアンケート結果の概要とその考察	
III 各支援機関について	7
生駒商工会議所、奈良商工会議所、奈良県よろず支援拠点、奈良中央信用金庫、県産業振興総合センター、県産業政策課の活動状況、事業者の声、支援機関の期待など	
IV 福島県診断協会について	21
協会活動を知った経緯、活動内容、組織図、活動の特長、売上高の推移等	
V まとめ	24
診断士の実情と期待、事業者の声と期待、支援機関の実情と期待、福島県協会から学ぶもの	
VI 提言	28
診断士会のあるべき体制と、事業者への支援活動など	
VII 会員アンケート結果	34

I 令和5年度調査研究事業の経緯と目的

1. 事業の経緯

調査研究事業のメンバーには奈良県中小企業診断士会（以下、奈良県診断士会、当会）にひとつの想いがありました。それは会員130名を超えるこの組織には大きなポテンシャルがあるはずなのに、それが十分に活かされていないようだ、もったいない、という想いです。この能力、行動力を十分に発揮することができれば、県内では質・量とも一番の経営支援機関になることが可能です。

それでは、この能力・行動力を発揮するには、組織としてどういう体制・しくみがいいのか、顧客に対しどういう支援方法があるのか。そして、このポテンシャルを発揮することが地元の事業者、支援機関のニーズ・要望に応えることになるはずと思い、調査研究事業をスタートしました。竹下富彦、長雅規、梶純子の3名での事業です。

2. 奈良県診断士会について

名称	一般社団法人 奈良県中小企業診断士会
事業内容	各種経営支援、調査研究、講演・セミナー等
会長	渡辺 淳
会員数	139名（令和6年2月現在）
住所	奈良市橋本町3-1 きらっ都・奈良3F302号

3. 調査内容

始めに会員皆様の属性、活動状況、能力、資格、診断士会に対する期待などを知るために、アンケート調査を実施しました。会員の約7割にあたる91名の方々から回答がありました。ありがとうございます。

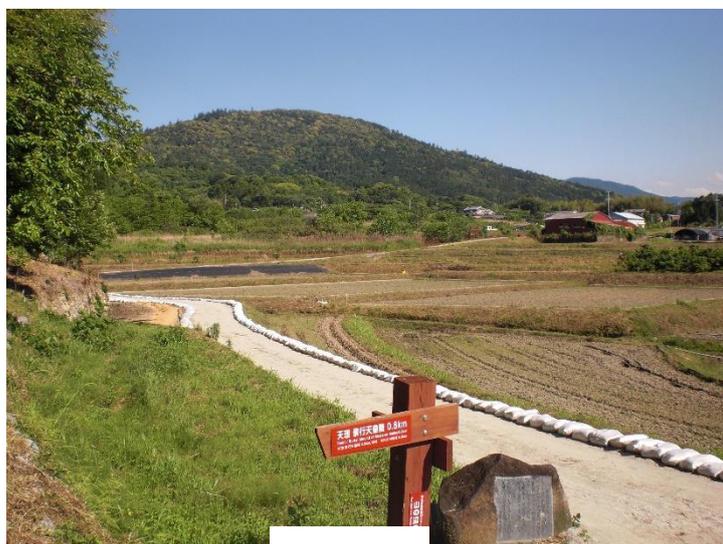
我々がこの事業を行うきっかけになったひとつに、福島県中小企業診断協会の活動があります。その活動を知ったのは、中小企業診断協会発行の“企業診断ニュース”の記事です。詳細は下記に述べますが、我々の考えていたモデルに近いものが実働していました。

そしてこの事業を行う上でのもうひとつの課題が、支援の対象となる事業者、支援機関のニーズ、期待を知ることです。多くの事業者から生の声を聞くのがベストなのですが、時間的制約（8月末に理事会が当事業を承

認、9月スタート)があり、事業者と日々接している支援機関の担当者に事業者の声を聞くことにしました。今、相談で多いのは何か、事業者はどんな支援を望んでいるのか、診断士会に対して期待するものはなにか、などです。また支援機関のリーダーの方々には、支援機関としての総合的政策、診断士会が協力できること、などを聞きました。

4. 事業の目的

会員皆様の能力、行動力と、地元事業者・支援機関の期待・ニーズが、感動と共感のブリッジ(虹)でつながるよう、あるべき診断士会の体制と具体的支援方法を提示することがこの事業の目的です。



山の辺の道

Ⅱ 診断士へのアンケート結果と考察

1. 結果の概要

今回、会員の皆様に実施したアンケートの結果（回答数:91）の概要を以下に纏めた。

（1）属性

- ・独立診断士の割合が75.8%と会員の多くの割合を占めた。
- ・居住エリアは「北部」が49.5%で会員の半数近くを占めており、「中部」は22.0%で「南部」は該当者なしであった。

（2）支援活動状況

- ・日常の活動について、「まだまだ余裕がある」が44.0%で、会員の半数近くが仕事量の確保に課題がある。
- ・属性別には、独立診断士は37.3%、企業内診断士は65.0%が「まだまだ余裕がある」と回答した。企業内診断士は、実践の機会の確保に苦勞している状況にある。

（3）保有経験、スキル

①得意分野

- ・「得意・専門分野で現在行っている」分野は、「経営戦略」が60.4%と最も多く、次いで「財務」が40.7%、「マーケティング」が39.6%であった。
- ・「得意・専門分野なので、これからやっていきたい」「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」分野は合わせると、「事業承継」が51.6%、「組織、人事、労務」が41.8%、「生産管理」が34.1%の会員が今後取り組みたいという意向を示した。一方、IT、DXは31.9%に留まった。

② 得意業種

- ・「得意・専門分野で現在行っている」業種は、「製造業」が46.2%で最も多く、次いで「卸売業、小売業」44.0%、「宿泊業、飲食業」33.0%であった。一方、「観光」は11.0%に、「農業、林業」は8.8%に留まっている。
- ・「得意・専門分野なので、これから大いにやっていきたい」「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」業種は合わせると「医療、福祉」が36.3%、「観光」が35.2%、「教育、学習支

援業」が、34.1%、「農業、林業」は、33.0%の会員が今後取り組みたいという意向を示した。

③ 保有資格

- ・「現在保有しており、実務で使っている」資格は、「商業簿記」が28.6%で最も多く、次いで「財務・金融関連」20.9%、「ファイナンシャルプランナー関連」19.8%であった。
- ・「これから取得したい」資格は、「事業承継関連」が13.2%で最も多く、次いで「事業再生関連」8.8%であった。一方、IT、DX 関連の「情報通信関連」は2.2%に留まった。

(4) 当会への期待

① 新たな支援活動への関心

- ・新たな支援活動のイメージの選択肢の5項目のうち、1項目以上に関心ありと回答した割合は、全体の94.5%に上り、大多数の会員は当会での新たな活動に期待を示しているとの結果になった。
- ・選択肢のうち、「個人で支援する、チームを組むなど案件に応じて柔軟に対応する」が78.0%と最も多く、次いで、「顧客とは永続的なつながりをもつ」63.7%であった。この事より、支援の在り方については単独での支援では無く、チームを組んでの支援を望んでおり、事業者と関わり方については、単発の支援でなく長期的な支援に携わってきたいという会員の意向が伺える。

② 当会のありたい姿

- ・会員の能力、経験、意欲が、顧客に対して十分に発揮できる舞台のひとつであるために当会はどういう場でありたいか、に関する選択肢の7項目のうち、1項目以上に関心ありと回答した割合は、全体の98.9%に上り、大多数は当会がより能力を発揮して、活躍できる場であって欲しいとの期待を持っているとの結果になった。
- ・選択肢のうち、「情報、きっかけ、引合いなどがもらえる」が71.4%で最も多く、次いで「会員同士の活発な交流がある」67.0%、「支援等で困った時に相談できる」56.0%であった。日常的に会員同士が気軽に交流できる機会や場を求めていることが伺える。

③ 当会活動への貢献意欲

- ・活気ある診断士会にするために貢献できる事、に関する選択肢の6項目のうち、1項目以上に関心ありと回答した割合は、全体の98.9%に上り、大多数の会員は当会の活動に貢献する意思を持っているとの結果になった。

- ・選択肢のうち、「公募・募集があれば積極的に手をあげる」が70.3%で最も多く、次いで「機会があれば、士会の認知度を広め知名度をあげる言動をとる」60.4%であった。

(5) 企業内診断士の活動

- ・中小企業診断士としての活動を実施していく上での阻害要因について、「平日日中の活動ができない」、「仕事量の変化が大きく、また突発で仕事が入る場合があり、予定が立てにくい」がそれぞれ55.0%で最も多く、次いで「経験が浅い、もしくはまだ診断スキルに自信がないので、参加をためらう」40.0%であった。
- ・阻害要因が取り除かれた場合には、活動に「参加する」が65.0%、「ケースバイケースで判断する」が35.0%で、「参加しない」は0%であり、企業内診断士は、活動できる場を求めていることを示している。

(6) 報酬額

- ・回答平均は、1時間あたり10,545円（小数点以下四捨五入）、1日あたり42,826円（小数点以下四捨五入）であった。

2. 考察

2023年の中小企業白書では、足下の新型コロナや物価高騰、人口減少・少子高齢化の進展による深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者は、引き続き厳しい状況にあり、その対策として、価格転嫁に加えて、「国内投資の拡大、イノベーションの加速、賃上げ・所得の向上の3つの好循環」を実現していくことが重要であると述べられている。

その実現には、「事業構造の転換」や、「業務プロセスの見直しによる業務効率化」、「社員の能力開発による生産性向上」、「IT化等設備投資による生産性向上」など複合的な取り組みが必要となる。また、他の例では、事業承継をきっかけとしてデジタル化に取り組むケースも出てきている。この状況に対して、我々中小企業診断士には広く様々な領域の知識と経験と、支援をするための高い専門性が求められるが、このニーズに応えられるスーパー診断士は非常に限定される。こんにちの事業者が置かれている状況に対して、従来の個々の中小企業診断士が単独で支援にあたるという支援のやり方は、時代がすぐわなくなり、限界が出てきているのではないだろうかと推察する。

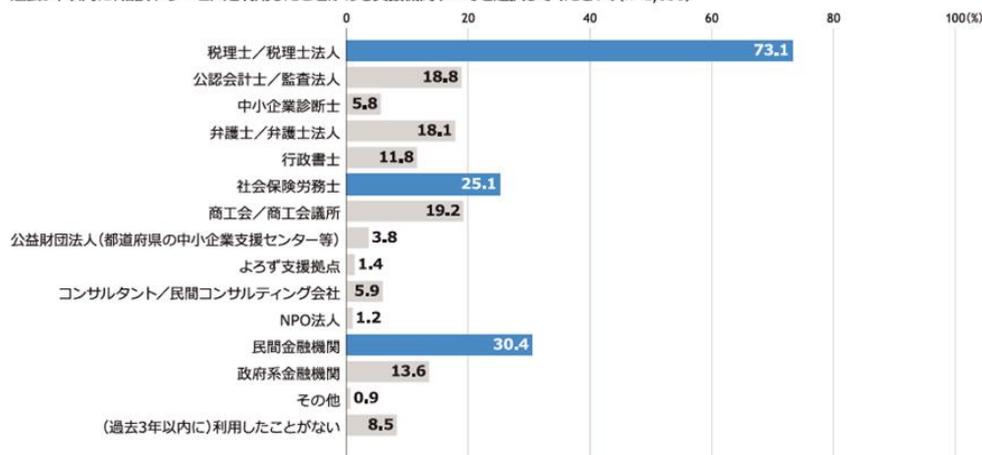
それを裏付けるデータがある。野村総合研究所が2021年3月に全国の経営者・役員およそ1000名を対象に実施した「中小企業経営に関するア

ンケート」によると、過去3年間に利用した支援機関として、中小企業診断士は、僅か5.8%に留まっている。更に、利用した支援機関に対して最も良かった支援を提供した支援機関として、中小企業診断士を選んだ割合は僅か18.3%と非常に低い水準に留まっている。他の支援機関で活躍する中小企業診断士が多く存在する一方、中小企業診断士単独での活動は、事業者の期待に応えられておらず、世間の認知と評価は残念ながら低いのが実態である。この事実は、中小企業診断士の個々人の能力の問題ではなく、個々の中小企業診断士の持つ能力には限界があり、事業者の持つ課題に対する適切な支援ができるだけの専門領域をカバーしきれていないことを意味しているのではないだろうか。

この状況に対して、我々ができる事は、多様な経験とノウハウを持った会員が互いに連携することで、事業者を支えていくことではないだろうか。そして、今回の会員の皆様に対するアンケートで、多くの会員が当会に対してその仕組みを作り上げていくことを期待しているという事が明らかになった。

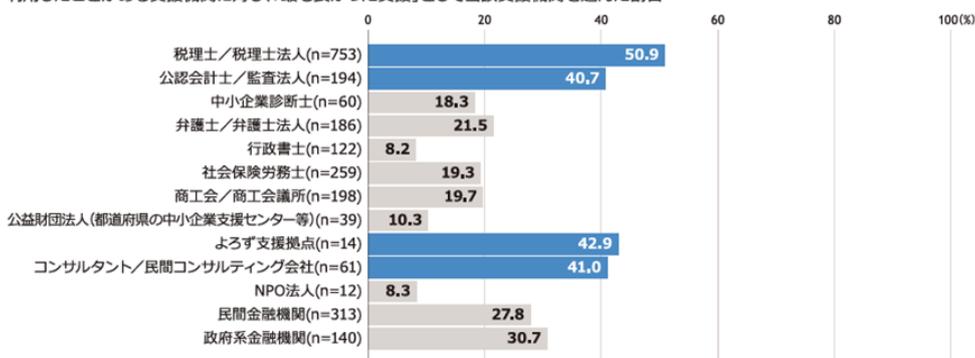
図表4 過去3年以内に利用した支援機関

過去3年以内に、相談やサービスを利用したことがある支援機関すべてを選択してください。(n=1,030)



図表5 最も良かった支援を提供した支援機関と最も有効だと思った成果

利用したことがある支援機関に対し、「最も良かった支援」として当該支援機関を選んだ割合



図表：野村総合研究所「中小企業経営に関するアンケート」より

Ⅲ 各支援機関について

1. 生駒商工会議所

(1) 生駒商工会議所 経営指導員へのインタビュー

生駒商工会議所は、生駒市内の事業者に対して、人材育成や資金調達、各種保険制度など経営に関する相談や支援を行っている。

私たちは、総務運営課 課長 宇田賢世氏と、経営支援課 経営指導員 余田穂垂氏にお話を伺った。

生駒商工会議所では、商工会議所法にもとづき、約 1,000 の事業者支援を経営指導員 3 名と経営支援員 3 名で行っている。ただし、経営相談数は非会員の事業者のほうが、会員事業者より多い。年間の相談件数は数百件。

相談内容の多くが小規模事業者持続化補助金に関するものである。申請の流れや補助金についての説明から始まり、事業計画書の作成支援、申請支援まで行っている。経営相談は、原則、窓口で対応した者がひとりに対応するが、内容が専門的で対応が難しい場合は専門家に依頼する。事業継続サポートデスクを中小企業診断士に依頼しているので、そちらにお任せすることが多い。

対応が難しい相談の例として、コロナ禍に借り入れた融資の返済ができないといった資金繰りに関する相談がある。マル経融資を案内できない場合、どのように着地させればよいのか分からない。

また、補助金の相談にこられた事業主が高齢の場合、事業承継の案内をするが、後継者がいないと言って諦めてしまわれることが多く、経営者の過半数が 60 歳を超えている現状を鑑みると、もう少し手を打つ必要性を感じる。

なお、生駒市の事業者が商工会議所等支援機関に何を求めているのか、我々も十分には把握できていない。そのため、事業所訪問はするようになっている。

売上に直結する支援として、令和 6 年 1 月まで実施した生駒市役所補助金交付事業「さきめしいこま」は、市内の飲食店が数百軒参加し、好評

だった。

相談にこられる事業者の大半が小規模事業者だが、小規模事業者は相談に慣れていない。悩みはあっても自分から相談はしない。だから、相談のきっかけをつくるツールとして、補助金は有効だ。

最後に、生駒市商工観光ビジョンは、企業誘致に頼らない概念である「エコノミックガーデニング」を重視している。地域にもともと存在している事業者を支援することで、地域の成長を目指していく概念である。

(2) まとめ

生駒商工会議所では、対応が難しい相談は中小企業診断士等の専門家に依頼している。事業承継に関し、現在より踏み込んだ支援の必要性を感じている。

2. 奈良商工会議所

(1) 奈良商工会議所 経営指導員へのインタビュー

奈良商工会議所は、奈良市の中小企業の相談所として、経営に関する様々な相談や、各種保険制度、労働保険の手続、経営に役立つ各種セミナー、創業塾等を実施している。私たちは、業務部業務課 課長補佐 経営指導員 波田野覚氏にお話を伺った。

奈良商工会議所の会員数は約 2,500 社。奈良市内には 10,000 社あるので、会員数は約 4 分の 1。経営指導員 10 人、経営支援員 4 人という体制で、会員・非会員からの経営相談に対応している。

相談内容で多いのは、創業相談と小規模事業者持続化補助金、それからマイナス面での資金繰りの相談である。創業相談だけは専門で対応する者を決めているが、それ以外の相談は、窓口で最初に対応した者が最後まで担当する。

奈良商工会議所の経営指導員の中に、中小企業診断士の資格保有者がいない。個人的な意見にはなるが、奈良商工会議所の経営支援員や指導員は支援力の幅や知見などの点でまだまだ力不足の感があるように思う。だから、ここは相談の前さばきの場所であり、本当はこの後、診断士会に振りたいと個人的に考えている。

奈良商工会議所では、飲食業、建設業、理美容の相談が多く、地域柄、製造業の相談は少ない。

なお、奈良商工会議所で実施している確定申告のお手伝いは、現在有料である。無料から有料に変えた時は一時的に依頼が減ったが、現在は無料だったときより確定申告を手伝う事業者が増えている。もちろん税務署が確定申告の無料相談をしているので、会員の中でも税務署の無料相談を利用する人もいるが、それは選んでもらえばいい。有料化する前は「確定申告の相談でお金とってもいいのか」という議論が内部でもあった。一度、有料の申告相談にきてもらい、やり方を覚えていただいて、次からは事業者自身で確定申告ができるようになるのがベストだと思っている。奈良商工会議所の申告相談では税理士が常駐し、必ず最後は税理士が確認している。昨年度は有料の申告相談を 200 件以上実施した。

事業者が奈良商工会議所に期待していることは、売上をあげること

だ。奈良商工会議所は労働保険の事務委託も受けているので、それを理由に会員になられる方もいるし、申告相談だけの方もいる。商談会の支援やプレスリリースの支援も実施している。

他の商工会議所では、専門家と同行して商店街をまわったりしているところもあると聞いたことがあり、中小企業診断士会とそのような取り組みができたらいいと個人的に考える。

(2) まとめ

奈良商工会議所では確定申告のサポートを有料化しており、今後セミナー等も有料化を検討しているということだった。また、経営指導員に中小企業診断士がいないため、あくまで個人的な意見として、波多野氏から「奈良商工会議所は相談の前捌きの場とし、その後は診断士会にお願いできたらいいのに」というお話を伺うことができた。

3. 公益財団法人奈良県地域産業振興センター 奈良県よろず支援拠点

(1) 奈良県よろず支援拠点 コーディネーターへのインタビュー

奈良県よろず支援拠点（よろず支援拠点）は、国が全国 47 都道府県に設置した無料の経営相談所であり、年間約 2 万件の相談に対応する県内最大の支援機関である。

私たちは、7 年間にわたり支援を行っているサブチーフコーディネーターの松谷晴行氏と、相談対応件数がダントツ 1 位であるコーディネーターの水上和之氏に最近の県内事業者の課題ならびに我々診断士会が有料でサポートできることがあるのかどうかについてお話を伺った。

(2) サブチーフコーディネーター 松谷 晴行氏

奈良県よろず支援拠点の特徴は、小規模事業者が多いことと創業希望者が多いこと。

小規模事業者の相談は、コンサルタントの方がイメージするような課題の抽出とは異なっている。何が問題なのか相談者本人が分かっていない。相談者が分かっていることは、最終の「なりたい形」だが、その情報を分解し問題点を整理して、寄り添う支援を行っている。

例えば、「お金がない」という現象に対し、奈良県よろず支援拠点に「お金を借りたい」と相談にこられるが、なぜお金がないのか整理して課題抽出を行っている。

なお、よろず支援拠点では、相談にこられた初回は、得意分野が異なるコーディネーターが 2 名体制で対応するようにしている。相談で最も多いのは、創業案件である。もともと奈良県は創業に力を入れていたが、小規模事業者持続化補助金の創業枠が創設されてから急増した。理由は、創業枠を申し込むために必要な「特定創業支援等事業」証明書を e-ラーニングで取得できる創業塾「土曜塾」をつくったからだ。それで安易な申し込みが増えた。できるなら、ひやかしを減らす意味でも創業塾の費用を請求したいが、国の方針で有料にできない。

また、よろず支援拠点では補助金申請書について事業者が記載したものの添削はできるが、申請書や事業計画書作成を代行することができない。相談者との不毛なやり取りがお互いのためになっておらず、診断士会に繋がりたいのが本音だ。

(3) コーディネーター 水上 和之氏

水上氏の経歴は、大手電機メーカーで 35 年間勤務された後、奈良県中

小企業団体中央会、公益財団法人奈良県地域産業振興センター、奈良県事業承継・引継ぎ支援センター、奈良県よろず支援拠点と、10年以上奈良県の支援機関で中小企業支援を続けられている。

水上氏の支援の特徴は、週5日企業を訪問することだ。また、全てのお客様に3回以上訪問するようにしている。奈良県よろず支援拠点は最近では事業者を訪問するようになったものの、基本は待ちの姿勢であり、水上氏の相談件数がダントツで多いのも事業者を訪問するからである。

また、訪問先は事業者だけではなく、商工会の指導員がもっとも企業と接点があると考えられるため商工会も訪問するし、組合も訪問する。特に、組合をベースにして組合に所属する企業全ての相談相手になっている。

それらの活動により、現在では水上氏が個人的に情報提供している企業数が300社にのぼる。ただし、自分は中小企業診断士ではないため、専門家と同行して課題に対応することが多い。中小企業診断士の方々とも多く協業してきた。

前職でもものづくり補助金のたちあげを統括していたこともあり、自身の活動で、事業者に提供する情報は補助金支援だ。診断士会でももっと補助金支援や経営革新計画作成支援をしてほしいと考える。奈良県の経営革新計画は、応募が少なくほぼ水上氏に対応していたこともある。経営力向上計画や事業継続力強化計画等、国が普及させるためにメリットをつけて進めているものが、事業者に届いていない。サポートしてあげる必要があるものは十分ビジネスになる。自分ひとりでは限界があり、サポートしきれない。また、奈良商工会議所と組むのもよいと思う。観光がテーマであり、個別サポートをしたいと考え始めているがこれからである。

(4) まとめ

奈良県よろず支援拠点で、事業者の相談を日々受けられている2名のコーディネーターにインタビューしたが、小規模事業者であっても中小企業であっても、中小企業診断士会として県内事業者に有料でサポートする余地は十分にあり、特に補助金支援や事業計画作成支援が必要だというお話をきくことができた。

4. 奈良中央信用金庫

(1) 奈良中央信用金庫へのインタビュー

奈良中央信用金庫は、県内事業者の資金繰りを支え、事業者が抱える課題の解決に尽力し、地域社会全体の成長に貢献することを目指した金融機関である。私たちは、奈良中央信用金庫の各支店では解決できないどんな課題でも対応し解決に導く部署である地域産業創生部の、課長代理 中嶋 亮太氏と主任 喜多 祐馬氏にお話を伺った。

次に、当診断士会に『ちゅうしん地域中小企業振興助成金制度』（愛称 グッドサポート）の事業計画支援業務を委託してくださっている常務理事の中田 照夫氏にも発注者としてお話を伺った。

(2) 地域産業創生部 課長代理 中嶋 亮太氏・主任 喜多 祐馬氏

各支店の行員は、定期積金等の理由でできるかぎり毎月顧客事業者を訪問する機会をもつようにしており、顧客から自然に相談があがってくる関係性ができている。そのため、他の金融機関に比べ課題抽出力は高いほうだと考える。毎月訪問し顧客の悩みをきくうちに、どんどん課題がクリアになっていくからだ。なお、営業ひとりあたり平均 50~60 社を担当している。

顧客の課題が支店内で解決できない場合は、まず『ちゅうしんサポートステーション』という当金庫内の掲示板に掲載する。その課題は全員が閲覧でき、別の支店のものは自分の顧客で対応できないか聞いてみる。つまり、ビジネスマッチングを推進するシステムだ。『ちゅうしんサポートステーション』には毎日数件登録があり、年間約 500 件の登録、マッチング成約率は約 3 割である。

だが、顧客の悩みの幅が広がっており、支店だけでは解決できない課題をトスアップする部署として、地域産業創生部ができた。地域産業創生部は、創業、事業拡大、再生、事業承継とどんな課題でも対応する。金融機関だけでできることはそう多くはないので、課題の対応は専門家と協力して進めていくことが大半だ。最近多い相談は人材不足。採用したいが採用できないという課題には、人を増やすのではなく、業務フローを見直して IT 化で対応する、という提案をしたこともある。また、事業承継の相談も多い。事業承継にも親族内、従業員、第三者といろいろあるが、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら対応し、他の信用金庫とも連携をとりながら解決策を見つけていく。

実は、県を超えると信用金庫どうしは競合ではなくなるので、他県の信用金庫とは仲良く協業できる。これは地方銀行にはない信用金庫のメリット

だ。そこで、他県の信用金庫や信金中金を介したり、奈良県のよろず支援拠点を通じて他府県のよろず支援拠点につないでもらったり、上海や香港にも信金中金の駐在先があり、それらを介して県内事業者の課題を解決していくこともある。



写真：奈良中央信用金庫でのインタビューの様子

(3) 常務理事 中田 照夫氏

今は、中小企業診断士の出番だと思う。少しのアドバイスを受けることで大きな差が出る。金融機関と中小企業診断士との連携を密にしていけないといけないと考えている。与信をしている限り、顧客の実態を知りたいが、顧客は重要なことをメインバンクに伝えないことがある。実態を把握するためには専門家の力が必要だ。例えば、企業は本業の既存分野ではなく、違う分野の事業に進出されるケースも多く、きちんと事業別に会計をみないといけないが、我々は決算の会計資料しか見ておらず、実態把握ができていないと考える。

金融機関の中では信用金庫が一番現場に近く、現場の社長としょっちゅうお会いしている。企業まわりを毎月できるのは信用金庫しかできない。信用金庫の存在意義は中小零細企業の実態を知ることができることだ。すぐに相談にのるし、1対1では課題解決レベルでは負けるかもしれないが、専門家に頼って解決することができる。100人の専門家に登録してもらっている。帝国データバンク等の調査でも、メインバンク先がメガバンクや地銀から信用金庫に変更した割合が増えた。自信をもって今は信用金庫の

時代だと思う。

グッドサポート事業は、ここ数年 200 件を超える応募が続いている。応募があるということは、奈良中央信用金庫の助成金制度を知っている人がこれだけいるということだ。これだけの応募数が続いているのは、奈良中央信用金庫がお客様との立場に近い証拠だと思っているし、この活動は全国で表彰された。このグッドサポートのフォローについては診断士会にお願いしたいと考えているし、支援先は 14 社をお願いするつもりだが、診断士会の体制次第では最大で 41 社まで広げることができる。また、グッドサポートでは 3 年間の経過報告を受けているが、3 年たっても成果が出なかったものに対して、診断士に支援してもらえれば結果が違っていた可能性もある。

(4) まとめ

現場からトスアップされた様々な課題に対応している地域産業創生部では専門家と一緒に対応することが不可欠だというお話を様々な具体例をあげながらきかせていただき、中田常務理事からは、グッドサポート事業だけでも、まだまだ診断士会に依頼できる仕事がある、というお話を伺うことができた。

5. 奈良県産業振興総合センター（以下、総合センター）

（1）業務内容

総合センターは県の産業・観光・雇用振興部に属し、県内の事業者を支援する機関である。技術・計量分野に対応する産業技術支援部と、創業・経営・商業分野に対応する創業・経営支援部の2つからなる。

今回我々の調査研究の対象となるのは創業・経営支援部であり、その活動は、国内及び海外への販路拡大支援、インキュベータ運営、支援金・補助金の交付、セミナーの開催、伝統工芸品の認定などである。

（2）総合センターと地域センターの棲み分け

似た名称として、奈良県地域産業振興センター（以下、地域センター）があるが、こちらは県が100%出資の公益財団法人である。両センターの事業の棲み分けは、おおざっぱに言えば、総合センターは県におけるモデル事業の創出など、総合的な取り組みを行い、地域センターは個別の経営相談・支援に対応している。

（3）奈良県経営まると支援ネットワークについて

今回は、総合センター所長の箕輪成記氏に話を伺った。

私が注目し、また箕輪氏から話し出された事業に“奈良県経営まると支援ネットワーク（以下、まるとネットワーク）”がある。これは県内の金融機関、商工会議所などの商工機関、大学、士業団体、県の政策課など30の機関、そして県下36の市町村からなるネットワークである。奈良県診断士会もメンバーであり、当総合センターが事務局を担当している。ただし相談があっても県からの予算がないため、支援の実務は行っておらず、案件の対応は主に“よろず支援拠点”に依頼している。しかしこのネットワークが将来稼働すれば、大きなパワーとなる可能性があり、県内事業者への総合的支援のベースとなる可能性がある。

（4）奈良県診断士会に対する要望

箕輪氏から指摘されたことだが、ネットワークのメンバーは支援が可能な項目（19）に○印をつけることになっているが、奈良県診断士会がつけたのはわずか2つである。箕輪氏から、「診断士会がスキルを持っていることはわかっているので、積極的に手をあげて欲しい。そうすれば支援の依頼もできるはず。このネットワークの認知度を上げていく活動とセットで、診断士会もできる支援項目を増やしてアピールして欲しい。」との言葉をも

らった。当会への熱い期待であり、これからの課題である。

トコトン応援します!!
創業しようかな から事業承継 まで 丸ごと応援します!!
奈良県経営まるごと支援ネットワーク メンバー

支援機関名	STAGE1		STAGE2		STAGE3		STAGE4		STAGE5		STAGE6		その他	
	経営相談 (無料)	立業準備	経営計画 作成	融資相談	経営相談 (無料)	立業準備	経営計画 作成	融資相談	経営相談 (無料)	立業準備	経営計画 作成	融資相談	経営相談 (無料)	立業準備
日本政策投資銀行(奈良支店)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
㈱精工中倉(奈良支店)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
㈱南都銀行 地域事業推進部	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県庁(奈良)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
大和郡庁(大和)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良市庁(奈良)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県経済開発局 経営支援課	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県商工連携会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県工芸協会の会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
大和郡商工連携会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
生駒郡商工連携会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
橿原郡商工連携会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県中小企業団体中央会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県大学	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
→ 一財 奈良県中小企業診断士会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県信用保証協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県労働組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県建設士会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県農業者会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県社会福祉協議会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
一財 奈良県経済産業協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
一財 奈良県商工振興会	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
日本製鋼所設備(ソフトC)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県職業訓練センター	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県女性活躍推進課	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県地域産業課	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県シニアセンター(プロフェッショナル人材開発部)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県観光産業の振興課	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県観光産業振興センター	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
石尾村(古賀町) ㈱	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県産業振興課	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
奈良県産業振興総合センター	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

図表：奈良県経営まるごと支援ネットワーク支援メニュー

(5) まとめ

事業者から支援機関への声（期待）と、当会に対する期待をまとめた。

事業者の声	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者は困った時、誰に相談しているのかを知ることが大事。 ・事業者は、ヒト・モノ・カネのそれぞれについて誰に相談すればいいのかを知りたい。 ・事業者が一番嫌がることは、相談を“たらいまわし”されること。 ・事業者へ補助金などのプル型情報をどうやって発信し、分かってもらえるかが課題。
診断士会に期待すること	<ul style="list-style-type: none"> ・奈良県診断士会は他の支援機関と比べて、どうやって仕事をしているのかわかりにくい。 ・診断士会はできるものを増やしてアピールして欲しい

	<ul style="list-style-type: none">• 例としてはこのような企画がある。<ol style="list-style-type: none">① 起業家支援補助金→商工会連合会に事務局を委託。② 昨年、各社 50 万円を上限に補助金を実施（総額 15 億円）。• 奈良県診断士会に連絡していい体制であれば連絡する。
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



6. 奈良県 産業・観光・雇用振興部 産業政策課（以下、産業政策課）

（1）産業政策課の役割

産業・観光・雇用振興部には7つの部署があり、その一つである産業政策課は県の産業政策の企画、立案及び推進に関する事、中小企業の経営革新に関する事等を業務内容としている。今回、課長 奈良英彦氏、課長補佐 船木毅氏に話を伺った。

（2）新しい産業政策

山下知事より産業政策課に、“企業の声をもとにした新しい産業政策”立案のため、200社を目標にヒアリングを行うよう指示があった。その生声をもとに作られたのが、「新しい産業政策のパッケージ」で、昨年の12月に発表があった。

“奈良の成長に必要な8つの柱”として以下のものが上げられている。

- ① 人材確保の抜本的強化
企業と学生が「より深く」結びつくプロジェクトを展開。
- ② 用地確保と先進的なグリーン化
用地の課題・不確実性を取り除き、グリーン化にも対応。
- ③ 生産性高向上と新規事業への強力な支援
生産性向上と新規事業展開のため、企業支援制度を再構築。
- ④ 行政対応の不満、ボトルネックの解消
遅い、縦割り、結果がでない行政対応を見直し。
- ⑤ 新たな成長のフロンティア（海外展開）
ハードルを下げ、成功体験できる伴走型支援を展開。
- ⑥ 重点的な外国人の呼び込み
外国人材との多文化共生の取組と企業との連携を強化。
- ⑦ 企業価値を次世代につなぐ事業承継
承継のための環境整備と企業価値を発展させる人材とのマッチング。
- ⑧ スタートアップへの新たな支援
奈良で起業したいと思わせる支援策を展開。

以上の方針に基づき、令和6年の産業政策が実施される予定である。診断士、診断協会として留意すべきポイントである。

奈良氏からの進言と回答

奈良氏よりふたつ進言があった。

- ① 支援ではその企業に合わせたジャストフィットな伴走型をお願いした

い。

②診断士の役割、実態がもうひとつはっきりしない。“診断士の見える化”が必要ではないか。一例として、働きやすい職場づくり、*リスキリングなどの研修のニーズがあるが、社会保険労務士の分野なのか、診断士の分野なのか線引きがよくわからない。

*リスキリング：今とは異なる業務の遂行に必要なスキルを身につけるプロセス

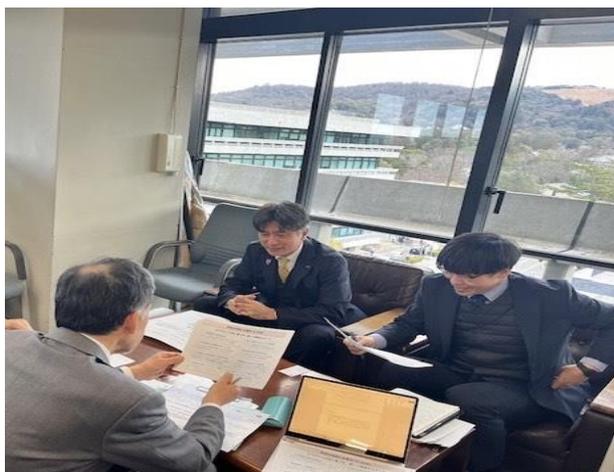
当方からは、診断士会としてしっかり活動を行うことが大事なので、会員の能力を知るためアンケート調査を行った。そして、事業者が望んでいる支援はなになのかを、商工会議者の経営指導員、よろず拠点のコーディネーターにインタビューした。それらを踏まえ、継続的な支援にはどういう仕組みがふさわしいかを模索している、と回答。

(3) 船木氏からの依頼

船木氏より、「脱炭素、SGDs で頑張っている企業の公表、DX 対応などの案件がある。その時には協力をお願いしたい。」「了解です。」

(4) まとめ

中小企業診断士及び奈良県診断士会の見える化、つまり診断士の能力・行動力、そして当会の具体的な支援体制をはっきりさせ提示できれば、県の8つの政策のほとんどに対応でき、事業者への伴走型支援も可能である。



V 福島県中小企業診断協会について

今後の奈良県診断士会活動の参考のひとつとなるのが、福島県中小企業診断協会（以下、福島県協会）です。

1. 福島県協会の活動を知った経緯

中小企業診断協会発行の“診断ニュース”2022年1月号の“プロコンライフ”に注目しました。この記事は各地で活躍されている中小企業診断士の活動をインタビュー形式で紹介するもので、同協会の専務理事である段林孝信氏が協会の活動内容について述べられています。

そして令和5年11月には段林氏とZoomによる面談を約1時間半行いました。プロコンライフの記事、Zoomによる面談、そして福島県協会のHPを参考に以下述べることにします。

2. 活動内容

現在会員は約120名、独立診断士と企業内診断士の割合はほぼ半々で、独立診断士のうち約30～40名が協会の支援事業に従事しているとのことでした。

現会長の渡辺正彦氏は会長就任以前より、地元（福島県）の経営課題の解決に東京などからコンサルタントが来ていることに疑問を感じ、「地域の課題は地域で解決」の思いがあったようです。



段林孝信 氏

大きな転機は東日本大震災です。震災・原発事故で事業活動に影響を受けた県内中小企業・小規模事業者の経営安定・発展を図るため、「福島相双復興官民合同チームによる事業」と「オールふくしま経営支援事業」が実施されました。福島相双復興官民合同チームの事業は、原発事故、津浪による被災事業者（12市町村）の再生・再建に官と民が合同で取組むものです。オールふくしま経営支援事業（以下、オールふくしま）はそれ以外の県内全地域の事業者支援を担当しました。「オールふくしま」は金融機関、商工会議所、商工会、税理士会、中小企業診断士などの支援機関が連携・協力し、事業者の経営安定、雇用の確保、地域経済の活性化に貢献することを目的としています。そして福島県協会は「オールふくしま」の事務局の運営を任され現在に至っています。

その後、協会は地元金融機関、商工会などの支援機関と業務提携を結ぶことで、問い合わせ、仕事は自然と増え、実績を積み重ねていきました。

現在の当協会の総売上高は約3億円で、内訳は、県からの受託事業と4つの事業（ふくしま地域M&Aセンター、コンサルティング事業部、ふくしま地域伴走支援センター、農業支援グループ）などです。

3. 組織図



4. 活動の特長

(1) 基本姿勢

- ・「地域の課題を地域で解決する」「地域の事業価値を地域で守る」のビジョンを持っている。
- ・協会がしっかりした“受け皿（体制）”をつくれば、支援機関・事業者のニーズ・要望に応えることができる、の確信がある。
- ・何ができるか、求められているものは何か、その為にはなにが必要かを意識して運営に取り組んでいる。

(2) 事業形態

- ・会員個人の診断士活動を尊重しており、協会は会員がカバーできない案件のテリトリーを対象にしている。
- ・県からの受託事業がある。

- ・案件は協会が事業者と契約し、会員に委託する形である。支援の成果物は会が責任をもち、場合によっては支援途中での担当者の補充などもある。支援の入口と出口は協会である。

(3) 運営

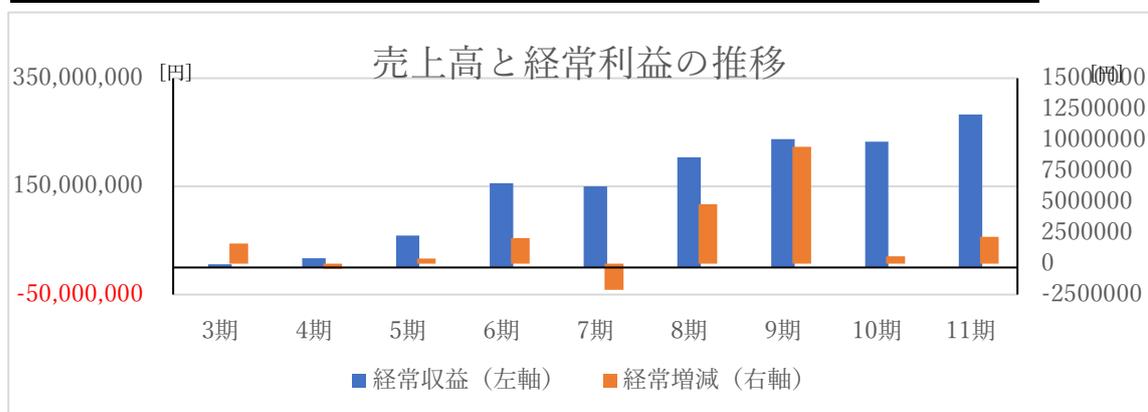
- ・担当理事5名からなる運営本部が、業務執行、事務執行の意志決定を行っている。
- ・個々の診断士が対応しにくい大きな案件、多岐の分野に関わるもの、長期の取組が必要なもの、危険を伴うものなどは、チームを組むなど協会が柔軟に対応している。
- ・事務局は事業に携わっている会員に定期的に意向調査を行っている。「今、仕事の忙しさはどう?」「まだ余裕ある?」など。協会は会員の“受け皿”でもあり、両者に交流がある。
- ・事務局の運営として会員報酬の一部を徴収している。

(4) 育成

- ・若年者及び経験の浅い会員を育てるためのインキュベート事業がある。協会が会員を1年間雇用し、協会の事務及び事業者の問題・課題に取り組ませている。

5. 福島県中小企業診断協会 経常収益（売上高）、経常増減（利益）の推移

	3期 H26/4~H27/3	4期 H27/4~H28/3	5期 H28/4~H29/3	6期 H29/4~H30/3	7期 H30/4~H31/3	8期 H31/4~R2/3	9期 R2/4~R3/3	10期 R3/4~R4/3	11期 R4/4~R5/3	
経常収益（左軸）	5,776,655	17,405,210	58,838,639	156,031,463	150,195,256	203,954,081	237,066,439	232,841,625	282,559,065	売上高に相当
経常増減（右軸）	1,631,566	-421,128	410,175	2,059,131	-2,119,769	4,792,365	9,459,086	601,685	2,178,143	利益に相当



V まとめ

1. 中小企業診断士の実情と期待（会員アンケート結果より）

- ・奈良県診断士会は独立診断士の割合が高く（75.8%）、事業者への量的な厚い支援が可能と言える。（全国平均は48.3%）
- ・会員の約半数、独立診断士の約4割が仕事の増えることを希望している。
- ・大多数の会員が当会の新たな活動に期待を示している。案件に応じてチームを組むなど柔軟に対応する。顧客との長期的・永続的な支援などである。
- ・会員の多数は、当会がより能力を発揮し、活躍できる場であって欲しいと期待している。また当会と会員、及び会員同士の活発な交流を望んでいる。
- ・多数の会員が当会の活動に貢献する意思を持っている。当会の認知度・知名度の向上に意欲的である。
- ・企業内診断士は活動の阻害要因が取り除かれた場合、活動に参加したいが100%で、活動できる場を求めている。

○考察

中小企業・小規模事業者の現状を踏まえると、中小企業診断士は広く様々な領域の知識と経験、高い専門性が求められている。従来の個々の診断士が単独で支援にあたるという支援のやり方は限界が出てきているのではないだろうか。

この状況に対してできる事は、多様な経験とノウハウを持った会員が互いに連携することで、事業者を支えていくことではないだろうか。そして、今回の会員に対するアンケートで、多くの会員が当会に対してその仕組みを作り上げていくことを期待している事が明らかになった。

2. 事業者の声と期待

(1) 生駒、奈良商工会議所

- ・事業者は相談することに慣れておらず、悩みをうまく伝えられない。
- ・相談で多いのは創業とお金の話。特にマイナス面の資金繰りが多い。
- ・売上げがあがること。あそこに行けば売上げがあがった、と言われることが期待されている。

(2) よろず支援拠点

- ・何が問題なのか相談者本人が分かっていないようだ。相談者が分かっていることは、最終の「なりたい形」だが、その情報を分析し問題点を整理して、寄り添う支援を行っている。
- ・商工会の指導員がもっとも企業と接点があると思う。また組合をベースにすれば、組合に所属する企業の相談相手になることができる。

(3) 奈良中央信用金庫

- ・顧客の声（相談）には二段構えで対応している。一つ目は各支店での担当行員による対応と「ちゅうしんサポートステーション」の活用。これは当金庫内の掲示板で、その課題は全員が閲覧でき、自分の顧客で対応できないかを検討できる。二段目として支店だけでは解決できない課題をトスアップする部署として、地域産業創生部がある。事業者の声（相談）に丁寧に対応する仕組みをもっている。
- ・金融機関の中では信用金庫が一番現場に近い。信用金庫の存在意義は中小・零細企業の実態を知ることができることだ。

(4) 総合センター

- ・事業者は、ヒト・モノ・カネのそれぞれについて誰に相談すればいいのかわかりたい。
- ・事業者が一番嫌がることは、相談を“たらいまわし”されること。
- ・事業者へ補助金などプル型情報をどう発信すれば分かってもらえるかが課題である。

(5) 県産業政策課

事業者からは下記の声が上がっている。

- ・人材不足の解消
- ・用地の確保とグリーン化の推進
- ・生産性向上と新規事業
- ・海外展開
- ・外国人材の活用
- ・成長につながる事業承継
- ・奈良での起業



相談者（事業者）の多くは、何が本当の問題なのかがよくわかっていないようだ。事業者に見えているのは差し迫った問題としての、人手不足、資金繰り、売上の向上、創業などである。支援者が最初にすべきことは、事業者とよく話し合い考えることで問題の本質を知ることである。そして問題解決のツールとして、二段構えで対応するなど“手厚いしくみ”も効果的である。

3. 支援機関の実情と期待

(1) 生駒, 奈良商工会議所

- ・我々も、事業者は支援機関になにを求めているのかわかりたい。
- ・我々は専門家への橋渡しをしている。事業承継問題などは我々の手に負えず、県の事業承継・引き継ぎ支援センターなどに依頼している。
- ・ここは相談の前さばきの場所。この後は奈良県診断士会に振れたらいい

と思っている。

- ・会員事業者をフォローしたいと思っているができていない。

(2) よろず支援拠点

- ・よろず支援拠点では補助金申請書について事業者が記載したものの添削はできるが、申請書や事業計画書作成を代行することができない。奈良県診断士会に繋がりたいのが本音だ。
- ・奈良県診断士会でもっと補助金支援、経営革新計画、経営力向上計画作成支援などをして欲しい。十分ビジネスになる。
- ・奈良商工会議所と組むのがよいと思う。観光がテーマであり、個別サポートをしたいと考え始めているがこれからである。

(3) 奈良中央信用金庫

- ・当金庫内で解決できない場合は、他信用金庫、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センターなどに依頼している。
- ・今は、中小企業診断士の出番だと思う。金融機関と中小企業診断士との連携を密にしていけないといけないと考えている。
- ・グッドサポートのフォローについては奈良県診断士会にお願いしたい。支援先は14社をお願いするつもりだが、診断士会の体制次第では最大で41社まで広げることができる。また、グッドサポートでは3年間の経過報告を受けているが、3年たっても成果が出なかったものに対して、診断士会に支援してもらえれば結果が違っていただかもしれない。

(4) 総合センター

- ・奈良県診断士会は他の支援機関と比べて、どうやって仕事をしているのかわかりにくい。見える化が必要ではないか。
- ・診断士会はできるものを増やしてアピールして欲しい（支援項目19のうち2のみを回答）。
- ・診断士会に連絡していい体制であれば、診断士会に連絡する。

(5) 県産業政策課

- ・支援では各企業に合わせた、継続的な伴走型支援をお願いしたい。
- ・働きやすい職場づくりなどでは社会保険労務士との役割分担が分からない。中小企業診断士、奈良県診断士会の“見える化”が必要ではないか。



支援機関の当会に対する期待としては下記のものがある。

- ① 支援機関では手に負えない問題・課題をお願いしたい。

- ② 支援員の質・量の不足を補うサポートをお願いしたい。
- ③ 直近の支援としては、補助金サポート、各計画書の作成、グッドサポートなどがある。
- ④ 奈良県診断士会のできることを知るためにも“見える化”が必要だ。支援では各事業者にあった伴走型をお願いしたい。

4 福島県協会から学ぶもの

(1) ビジョンを持っている

- ・地域の課題を地域で解決する。地域の事業価値を地域で守る。
- ・しっかりした受け皿（体制）をつくれば、地元のニーズ・期待に応えることができる。
- ・常になにができて、なにを求められているかの意識をもっている。

(2) 予算、資金の確保

- ・県からの受託事業がある。

(3) 運営・支援体制が確立している

- ・協会が事業者と契約、会員に支援活動を委託。
- ・支援内容及び成果は協会が責任をもつ。
- ・チームを組むなど、案件に柔軟に対応。
- ・会員との交流を図っている。会員の育成に努めている。

VI 提言

以下、新しい体制づくり、提供できる支援とは、奈良モデルとロードマップ、総合奈良モデル、提言、おわりに、の順で述べる。

1. 会員の能力、行動力がいかんなく発揮できる（一）奈良県中小企業診断士会の体制づくり

（1）現在の奈良県診断士会

- ・会員が集まる機会としては年二回の会合（新春互例会、総会）があるが、それ以外では研究会に参加するなど交流があるようだ。言わば親睦団体的な存在と言える。
- ・事業者から当会に支援の相談、依頼があった場合は、HPの“会員プロフィール”を見てもらい会員に連絡するよう回答しているようだ。事業者は会員と交渉することになる。
- ・総会等の資料を見ると、当会の自主事業としては奈良県立図書館で行っている“体験学習会&無料経営相談会”などがある。
- ・また受託事業としては、奈良県信用保証協会の専門家派遣事業、奈良中央信用金庫のグッドサポート、大和高田商工会議所の創業塾、大和信用金庫の経営診断及び助言事業があるが、奈良県診断士会として支援機関等に積極的に提案し獲得した事業は少ないようだ。

（2）期待される奈良県診断士会

- ・今回の会員アンケート調査結果からわかるように、会員は多くの得意・専門分野をもち多様な業種にわたって活動を行っている。また今は得意・専門分野ではないが、これから研鑽と経験を積んで挑戦する意欲をもっている。資格についても同様なことが見てとれる。
- ・このように大きなポテンシャルをもっている会員の能力、行動力を活かさない手はありません。奈良県診断士会としてアグレッシブ（積極的）に支援活動にのりだすことで、会員のポテンシャルが十分に発揮できる場をつくることができる。
- ・アンケートでは、この1年の支援活動状況について、「まだまだ余裕があるが44.0%、仕事を提供して欲しいが52.7%」あり、会員の約半数が活動の場を求めている。当会はこの声に応えていくべきである。
- ・アンケート結果からは当会に期待するだけでなく、「機会があれば当会の認知度を広め、知名度をあげる言動をとるが60.4%、自身の仕事でヘル

プ、サポートが必要な場合には当会に依頼するが 51.6%」あり、当会とは双方向でのやりとりを望んでいる。

- ・当会と会員の交流を深めるためにも、会員の意見、総意をくみ上げる“しくみ”が必要である。

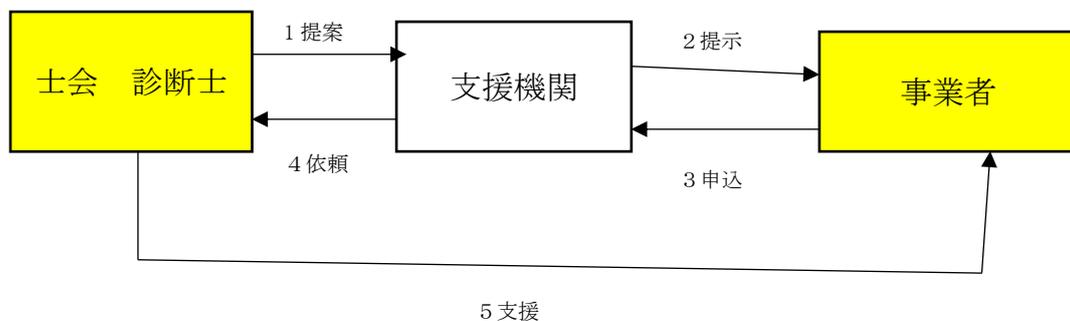
2. 今後、奈良県診断士会が事業者、支援機関に提供する支援とはどのようなものが考えられるか。

(1) 体制づくり

- ・事業者、支援機関のニーズ、期待に応える体制をつくる必要がある（2ページ後のチャート図参照）。核となる人材でチーム（数名）を組み、作業を進めるのがいいのではないかと（2ページ後のロードマップ参照）。新しい体制のビジョン策定、支援活動に参加する会員の募集、名簿の作成、運営方法などが協議されることになるだろう。訪問した支援機関からは、当会の活動がよくわからないとの指摘を受けている。会員及び当会の体制、活動を“見える化”することで、事業者及び支援機関への強い働きかけが可能となる。

(2) 運営について

- ・事業者からの奈良県診断士会への相談、依頼は当会が受ける。当会から事業者へ直接の営業、アプローチは行わない。各中小企業診断士が事業者、支援機関で行っている活動を尊重するからである。
- ・当会が当初支援するのは各支援機関になる。県、商工会議所、商工会、金融機関、他士業団体などである。しかしすでに会員が支援に参入している場合は、その立場を尊重する。当会と会員は協業（コラボ）の関係である。



- ・訪問した支援機関からも、当会の積極的なアプローチを望む声がある。期待に応えるためにも、各支援機関との強い連携づくりを進めていく必要がある。
- ・事業者への支援活動については、当会が事業者と契約を結び、会員に委託する形が考えられる。

(3) 支援について

- ・事業者からの案件内容に合った、柔軟な体制をつくる。単独での対応で可能か、違う分野の複数の専門家で対応か、支援分野が多岐で長期となる場合はチームを組む、などである。
- ・支援内容及び成果物は当会が責任を持つ。よって支援中であっても必要ならばサポーターの追加などをする。
- ・企業内診断士は機会があれば支援に参加したい意向をもっている。平日の訪問等は参加できないが、案件によっては専門分野としてのアドバイスが可能、資料等提供できるなどの場合は、参加できるようしくみを考える。
- ・現在は得意・専門分野ではないが、オブザーバーで参加することで研鑽と経験を積みたい会員も参加できるしくみをつくる。これらのことで会員の能力向上、活動範囲の拡大が図れ、当会としてのレベルアップにつながる。

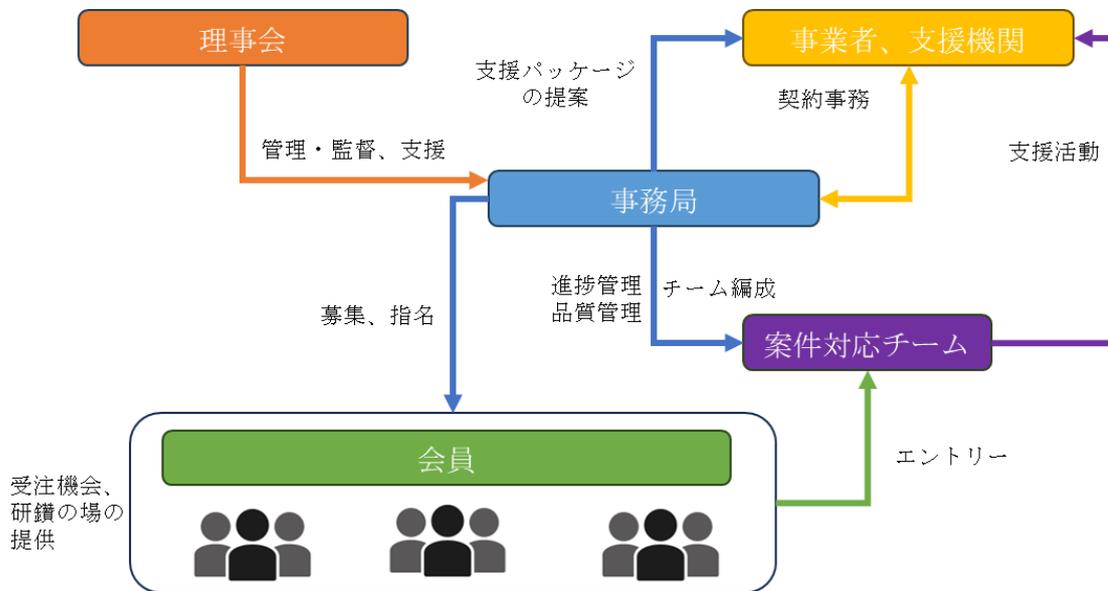
(4) 資金、予算の確保

- ・奈良県の事業者の特徴は、中小企業及び小規模事業者が多いことである。中小企業診断士などコンサルタントが支援した場合の報酬が大きな負担となる。報酬を自前で全額払える余裕は、現実的には中堅以上の企業だろう。この課題を解決する手立てとしては、奈良県が中小企業政策の一環として予算を組んでいる事業に参加する、または中小企業向け支援事業の提案を行い、予算を確保することなどが考えられる。いずれにせよ、資金、予算の確保が大きな課題となる。

3. 奈良モデルとロードマップ

- ・中小企業診断士は本質的な問題設定（何が問題なのか）に取り組むことに長けており、また経営課題に総合的、横断的に支援することができる。連携のコーディネーター及びリーダーとして適任で、積極的に連携に関わっていくことが期待される。
- ・以上の点を踏まえ、今後の当会の活動を図式化したもの（奈良モデルと

名称) と、そのロードマップを示す。



図表：想定される支援体制（奈良モデル）

	フェーズ1					フェーズ2					フェーズ3		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
マイルストーン			★総会								★新春互例会	★県予算発表	
1 「奈良モデル」運営体制の確立													
1.1 理事会の方針決定													
1.2 運営メンバーの選定													
1.3 事業計画作成													
1.4 「奈良モデル」事業の開始													
2 「奈良モデル」の立ち上げと実施													
2.1 個人スキルの「見える化」													
2.2 当会の「見える化」													
2.2.1 まるごとネットワークへの周知													
2.3 県に向けた働きかけ													
2.4 他支援機関への働きかけ													
3 「奈良モデル」の成果と管理													
3.1 受注													
3.2 作業量と費用の管理													
3.3 次年度に向けた体制づくり													
4.4 「奈良モデル」の成果報告													

図表：ロードマップ

4. 総合奈良モデルについて

県産業振興総合センターが窓口になっている“まるごとネットワーク”は県の金融機関、商工機関、大学、士業団体、県政策課など30の機関、県下36の市町村からなるネットワークである。奈良モデルが順調に実働することができれば、この“まるごとネットワーク”が県内中小企業・小規模事業者の経営支援として稼働するよう、県に働きかけることができる。

事業者にすれば相談の窓口はひとつで迷うことはなく、また“たらいまわし”にされることもない。支援機関は案件に対して最適の連携を組むことができ、支援のレベルアップが図れる。またネットワーク内でのムダ、ダブリもなくなり生産性は向上する。県内全域をカバーする総合的、横断的支援体制が可能となるであろう。

提言

1. 会員及び当会の“見える化”を行うことで、何ができ、何を指すのか、会員同志及び外部に対してはっきり示すことになり、次なる連携とつながる。
2. 事業者への支援の向上には、内なる連携（会員でチームを組むなど）と外なる連携（他支援機関とのコラボ）を進めることが有効である。
3. 中小企業診断士の特長として、本質的な問題設定ができ、また総合的、横断的な支援が可能である。当会はこれらのポテンシャルを発揮できる場をアグレッシブ（積極的）に提供していく必要がある。
4. 提案実行の一例として、上記のチャート図（奈良モデル）とそのロードマップを示した。

おわりに

今回の調査研究事業を振り返ってみると、3つのキーワードが浮かび上がってくるようです。問題の本質を見る、見える化、そして連携です。支援者が最初に行うことは、事業者と共に問題の本質に迫ることです。その前提となるのが支援員及び支援機関の“見える化”です。そして、支援のレベルを上げるには連携が有効になります。

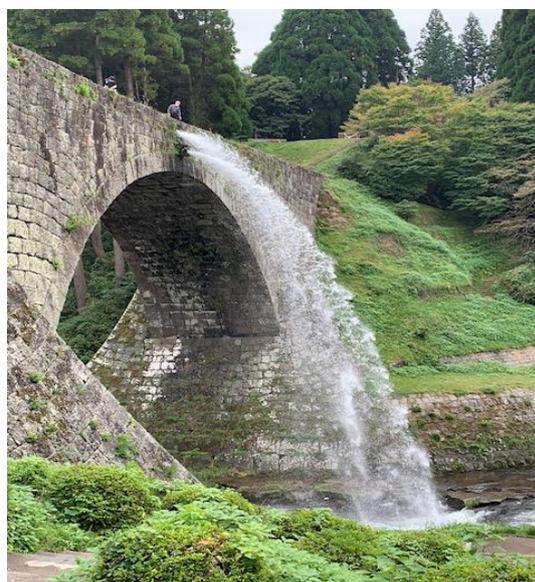
事業を進めているさ中に中小企業白書を読む機会があり、ある記述に注目しました。2023年中小企業白書 第2部 第3章 第3節 “支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援”です。今回の調査研究事業の裏付けとなる指摘がいくつかありました。以下、抜粋してみます。

- ・ 中小企業診断士は、本質的な課題設定ができるケースが特に多い。
- ・ 支援ノウハウの蓄積のひとつに OJT（会員同士の学び合い）の実施があるが、これには支援員の能力などの“見える化”が必要。見える化は、支援員のみならず組織にも必要。
- ・ 支援機関の連携が事業者の経営課題解決につながり、単独では対応できない経営課題には連携して支援することが有効。

正直驚き、勇気づけられました。

地元奈良の事業者は、診断士及び診断士会が手を差し伸べてくれることを待っています。我々から手を差し出しましょう。そうすることで、事業者と“感動と共感の架け橋・虹”でつながることになります。さあ、出発です。

— 完 —



Ⅶ 会員アンケート結果

<調査方法>

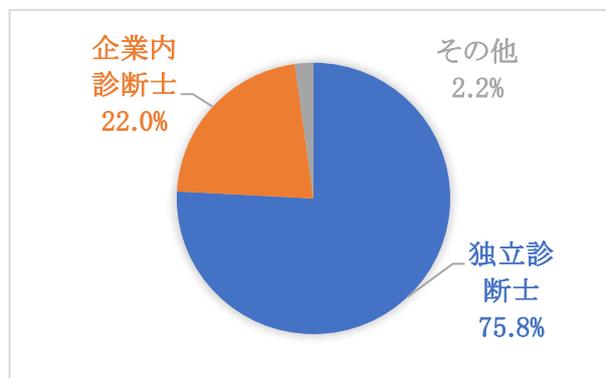
1. 調査対象:奈良県中小企業診断士会に所属する会員中小企業診断士
2. 調査方法:Web 回答
3. 調査時点:令和5年12月3日
4. 回答数:91名

問1. 属性を教えてください。

令和2年11月に一般社団法人中小企業診断協会が、都道府県協会に所属する会員中小企業診断士を対象に実施した「中小企業診断士活動状況アンケート調査」(以下、全国調査)によると、回答10,846名に対して「プロコン診断士」が48.3%、「企業内診断士」が46.4%であった。

一方、今回のアンケート結果では、「独立診断士」が75.8%、「企業内診断士」が22.0%で、全国調査と比較して、当会は、独立診断士の割合が多い傾向にある。

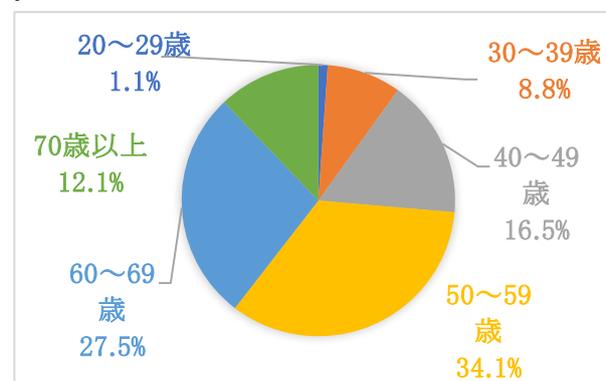
属性	回答数	構成比
独立診断士	69	75.8%
企業内診断士	20	22.0%
その他	2	2.2%
合計	91	100.0%



・年齢

「50歳代」が34.1%と最も多く、次いで「60歳代」27.5%、「40歳代」16.5%であった。年齢構成について、全国調査とは特筆する差異は無かった。

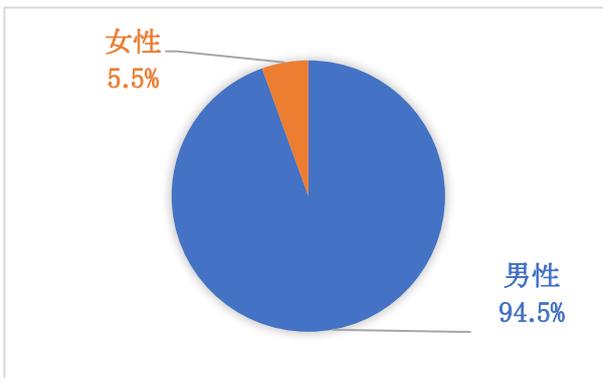
年齢	回答数	構成比
20～29歳	1	1.1%
30～39歳	8	8.8%
40～49歳	15	16.5%
50～59歳	31	34.1%
60～69歳	25	27.5%
70歳以上	11	12.1%
合計	91	100.0%



・性別

「男性」が94.5%、「女性」が5.5%であった。性別の構成について、全国調査とは特筆する差異は無かった。

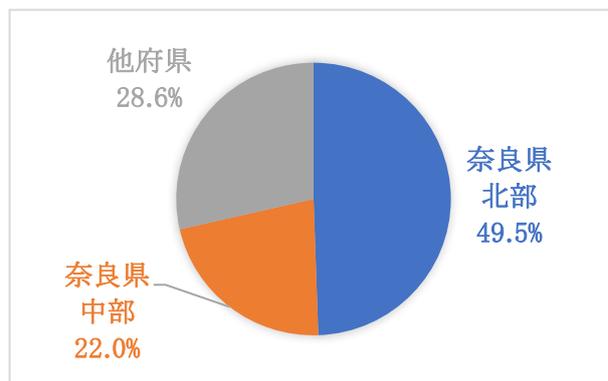
性別	回答数	構成比
男性	86	94.5%
女性	5	5.5%
合計	91	100.0%



・住所

「北部」が49.5%、「中部」が22.0%、「他府県」は28.6%であった。一方、「南部」は該当者無しであった。

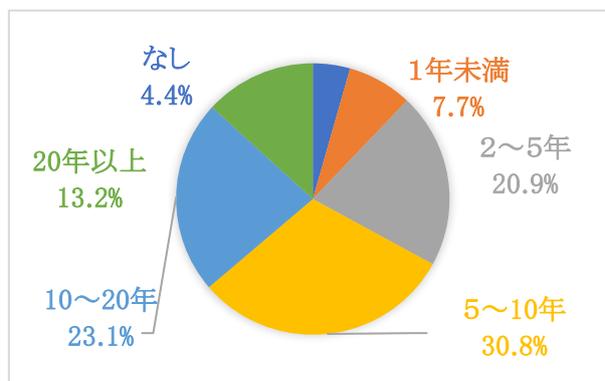
住所	回答数	構成比
奈良県北部	45	49.5%
奈良県中部	20	22.0%
奈良県南部	0	0%
他府県	26	28.6%
合計	91	100.0%



問2. 診断実績の年数を教えてください。

診断実績年数は、「5～10年」が30.8%で最も多く、次いで「10～20年」が23.1%、「2～5年」が20.9%であった。実績年数について、全国調査とは特筆する差異は無かった。

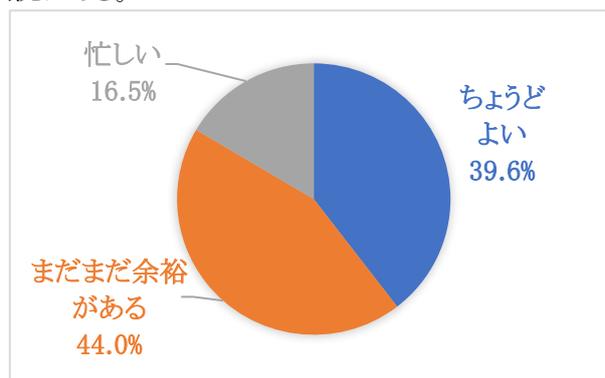
診断年数	回答数	構成比
なし	4	4.4%
1年未満	7	7.7%
2～5年	19	20.9%
5～10年	28	30.8%
10～20年	21	23.1%
20年以上	12	13.2%
合計	91	100.0%



問3. 現在(この1年)の支援活動の状況を教えてください。

「まだまだ余裕がある」が44.0%と最も多く、「ちょうどよい」が39.6%、「忙しい」は16.5%であった。当会員の半数近くが仕事の負荷に余裕がある状況にある。

支援状況	回答数	構成比
ちょうどよい	36	39.6%
まだまだ余裕がある	40	44.0%
忙しい	15	16.5%
合計	91	100.0%



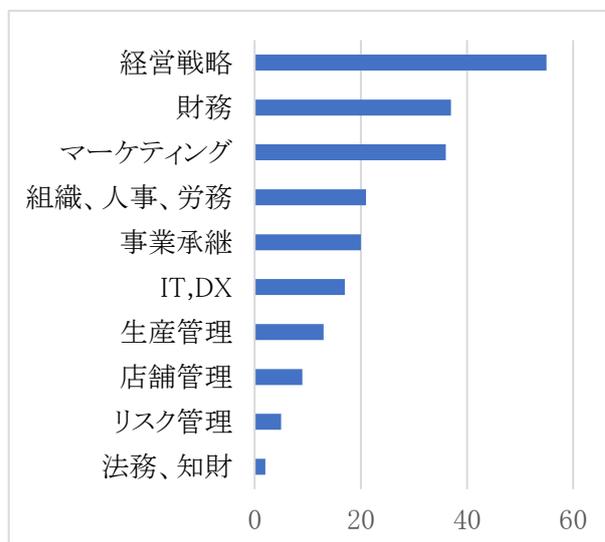
また、属性毎では、独立診断士は、「ちょうどよい」が43.5%と最も多く、37.7%は「まだまだ余裕がある」であった。一方、企業内診断士は、「まだまだ余裕がある」が65.0%と最も多く、「ちょうどよい」は25.0%に留まっている。

支援状況	独立診断士		企業内診断士	
	回答数	構成比	回答数	構成比
ちょうどよい	30	43.5%	5	25.0%
まだまだ余裕がある	26	37.7%	13	65.0%
忙しい	13	18.8%	2	10.0%
合計	69	100.0%	20	100.0%

問4. 得意・専門分野を教えてください。

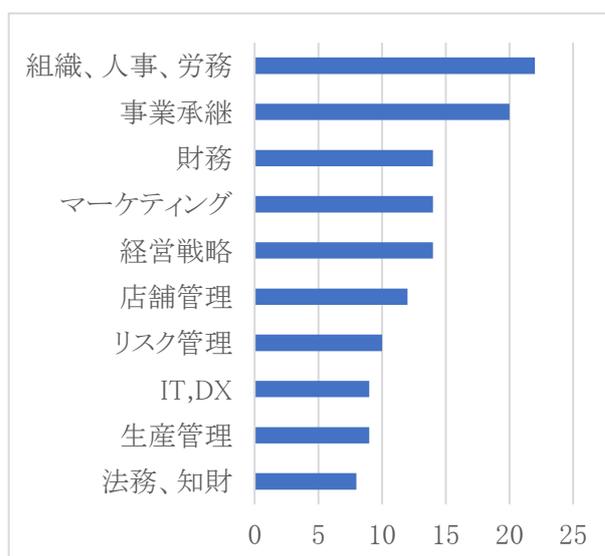
「得意・専門分野で現在行っている」分野は、「経営戦略」が 60.4%と最も多く、次いで「財務」が 40.7%、「マーケティング」が 39.6%であった。一方、ニーズが高い事業承継は、22.0%に、IT,DX は 18.7%に留まっている。

順位	分野	回答数	割合
1	経営戦略	55	60.4%
2	財務	37	40.7%
3	マーケティング	36	39.6%
4	組織、人事、労務	21	23.1%
5	事業承継	20	22.0%
6	IT,DX	17	18.7%
7	生産管理	13	14.3%
8	店舗管理	9	9.9%
9	リスク管理	5	5.5%
10	法務、知財	2	2.2%



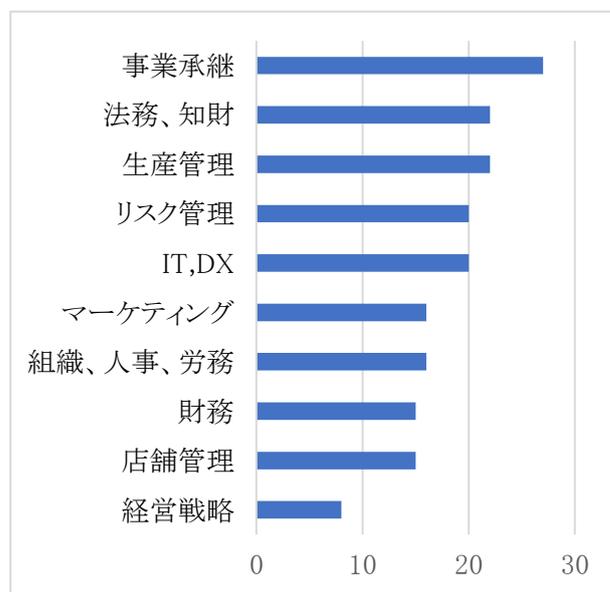
「得意・専門分野なので、これからやっていきたい」分野は、「組織、人事、労務」が 24.2%と最も多く、次いで「事業承継」が 22.0%、「財務」「マーケティング」「経営戦略」が 15.4%であった。一方、IT,DX は 9.9%に留まっている。

順位	分野	回答数	割合
1	組織、人事、労務	22	24.2%
2	事業承継	20	22.0%
3	財務	14	15.4%
3	マーケティング	14	15.4%
3	経営戦略	14	15.4%
6	店舗管理	12	13.2%
7	リスク管理	10	11.0%
8	生産管理	9	9.9%
8	IT,DX	9	9.9%
10	法務、知財	8	8.8%

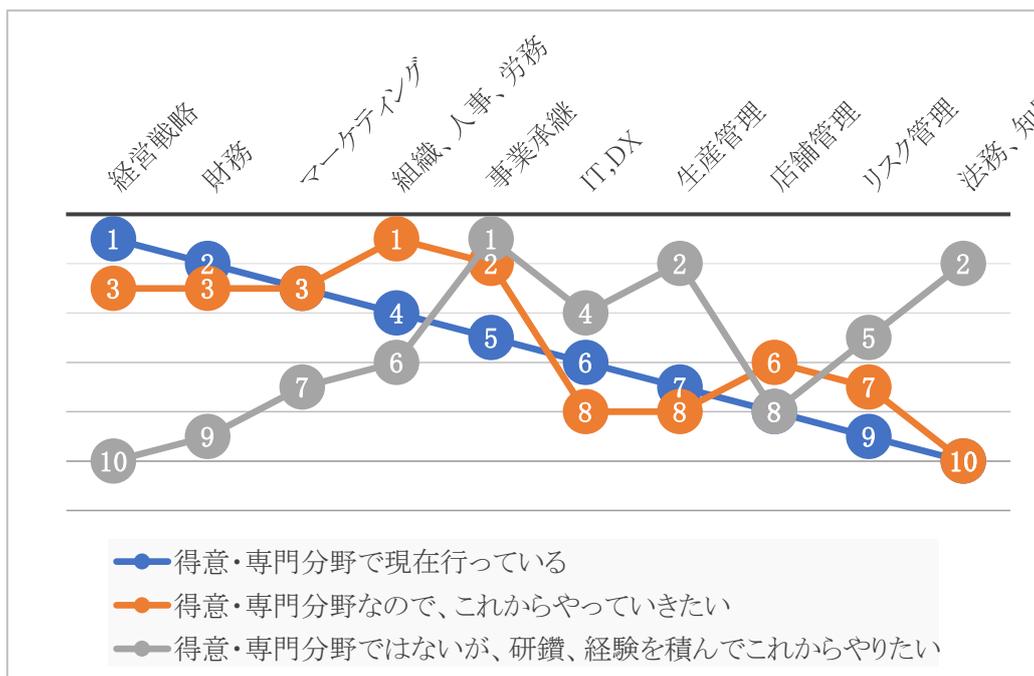


「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」分野は、「事業承継」が29.7%と最も多く、次いで「法務:知財」と「生産管理」が24.2%であった。一方、IT,DXは22.0%に留まっている。

順位	分野	回答数	割合
1	事業承継	27	29.7%
2	法務、知財	22	24.2%
2	生産管理	22	24.2%
4	IT,DX	20	22.0%
5	リスク管理	20	22.0%
6	組織、人事、労務	16	17.6%
7	マーケティング	16	17.6%
8	店舗管理	15	16.5%
9	財務	15	16.5%
10	経営戦略	8	8.8%



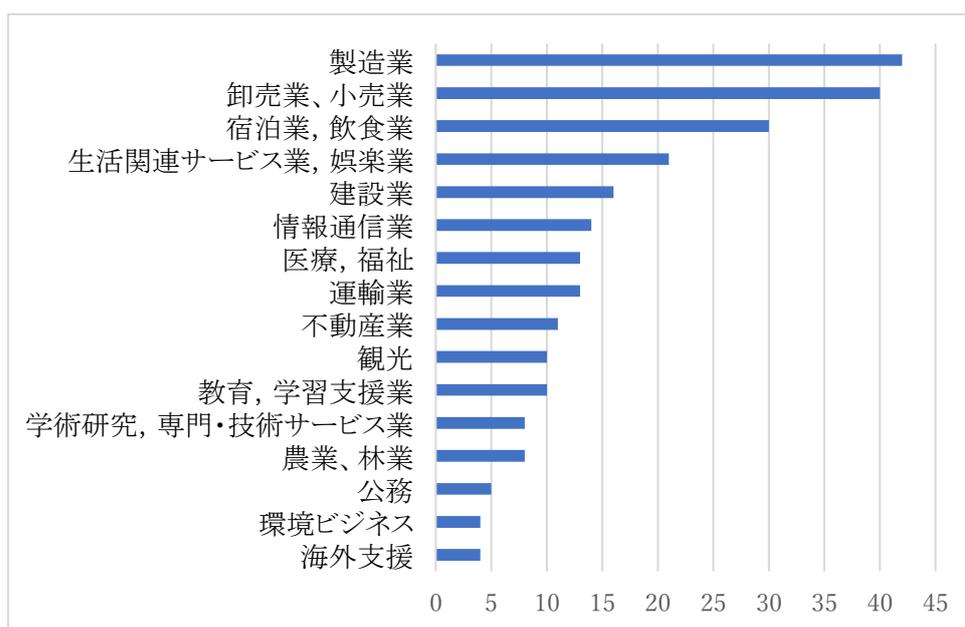
下の図は、各分野の「得意・専門分野で現在行っている」、「得意・専門分野なので、これから大いにやっていきたい」、「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」の順位をプロットしたものになる。ニーズが高い事業承継は、「得意・専門分野なので、これから大いにやっていきたい」、「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」と考える会員が多いのに対して、IT,DXはその会員数が少ない状況にある。



問5. 得意・専門業種を教えてください。

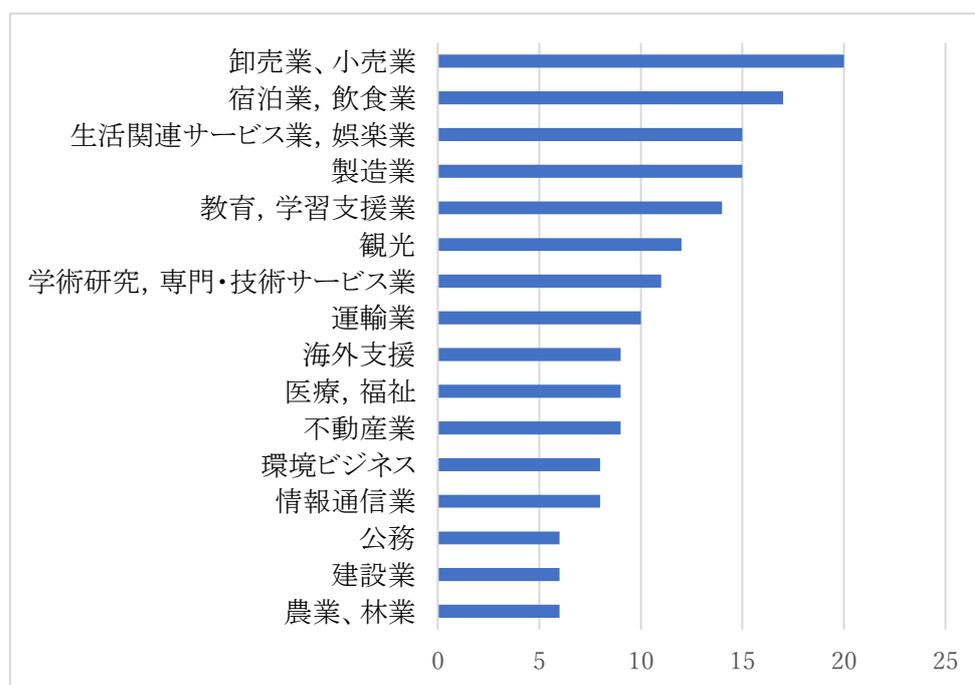
「得意・専門分野で現在行っている」業種は、「製造業」が 46.2%で最も多く、次いで「卸売業、小売業」44.0%、「宿泊業、飲食業」33.0%であった。一方、「観光」は 11.0%に、「農業、林業」は 8.8%に留まっている。

順位	業種	回答数	割合
1	製造業	42	46.2%
2	卸売業、小売業	40	44.0%
3	宿泊業、飲食業	30	33.0%
4	生活関連サービス業、娯楽業	21	23.1%
5	建設業	16	17.6%
6	情報通信業	14	15.4%
7	医療、福祉	13	14.3%
7	運輸業	13	14.3%
9	不動産業	11	12.1%
10	観光	10	11.0%
10	教育、学習支援業	10	11.0%
12	学術研究、専門・技術サービス業	8	8.8%
12	農業、林業	8	8.8%
14	公務	5	5.5%
15	環境ビジネス	4	4.4%
15	海外支援	4	4.4%



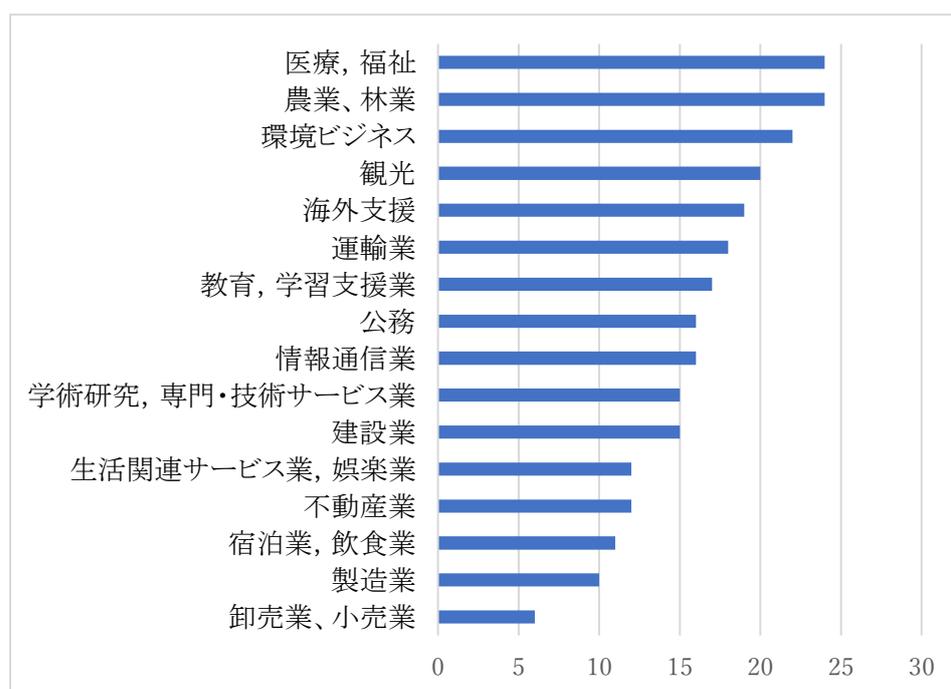
「得意・専門分野なので、これから大いにやっていきたい」業種は、「卸売業、小売業」が 22.0%、次いで「宿泊業、飲食業」18.7%、「製造業」16.5%であった。一方、「農業、林業」は6.6%に留まっている。

順位	業種	回答数	割合
1	卸売業、小売業	20	22.0%
2	宿泊業、飲食業	17	18.7%
3	生活関連サービス業、娯楽業	15	16.5%
3	製造業	15	16.5%
5	教育、学習支援業	14	15.4%
6	観光	12	13.2%
7	学術研究、専門・技術サービス業	11	12.1%
8	運輸業	10	11.0%
9	海外支援	9	9.9%
9	医療、福祉	9	9.9%
9	不動産業	9	9.9%
12	環境ビジネス	8	8.8%
12	情報通信業	8	8.8%
14	公務	6	6.6%
14	建設業	6	6.6%
14	農業、林業	6	6.6%

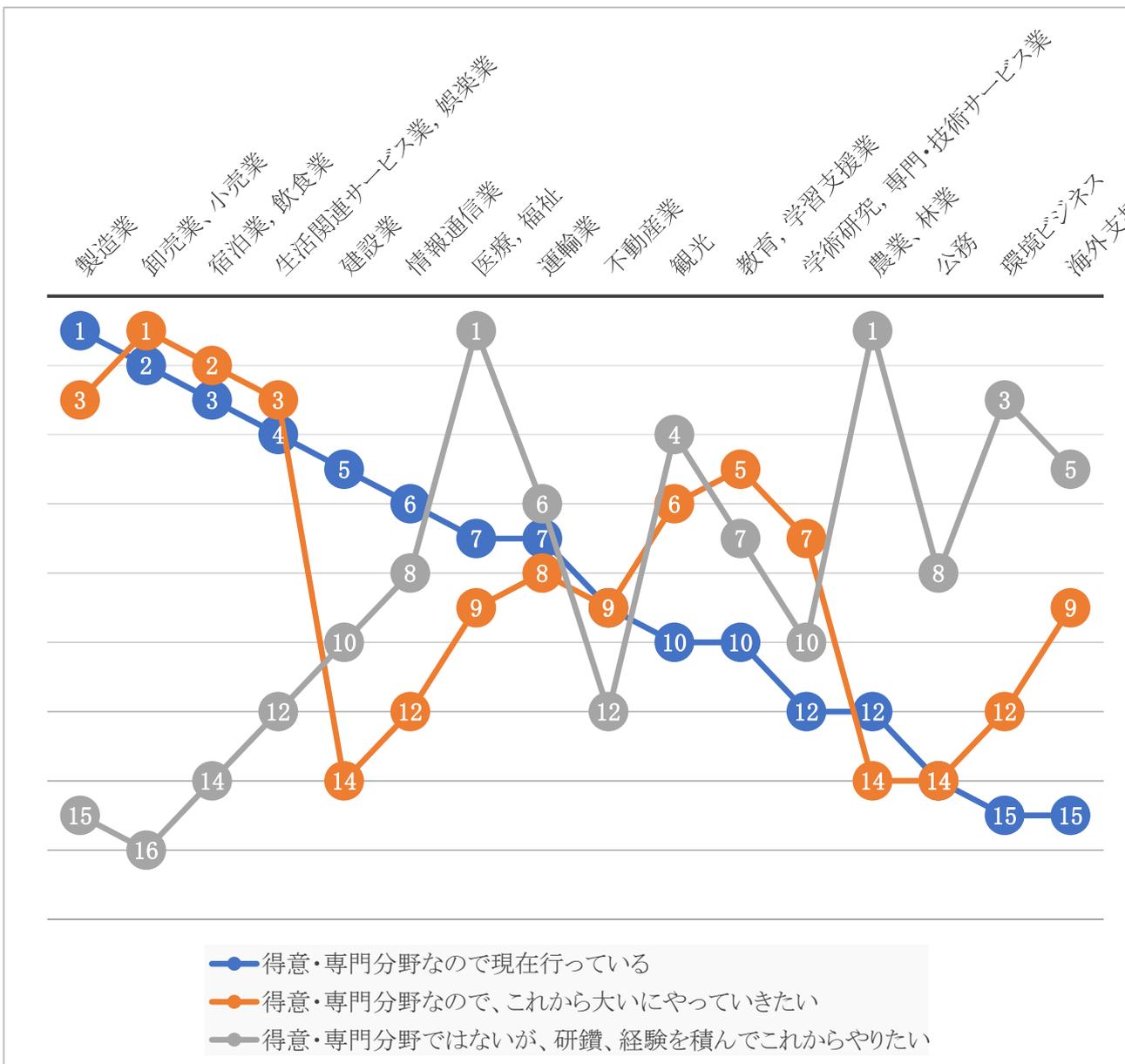


「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」業種は、「農業、林業」と「医療、福祉」が26.4%で最も多く、次いで「環境ビジネス」24.2%、「観光」22.0%であった。

順位	業種	回答数	割合
1	農業、林業	24	26.4%
1	医療、福祉	24	26.4%
3	環境ビジネス	22	24.2%
4	観光	20	22.0%
5	海外支援	19	20.9%
6	運輸業	18	19.8%
7	教育、学習支援業	17	18.7%
8	公務	16	17.6%
8	情報通信業	16	17.6%
10	学術研究、専門・技術サービス業	15	16.5%
10	建設業	15	16.5%
12	生活関連サービス業、娯楽業	12	13.2%
12	不動産業	12	13.2%
14	宿泊業、飲食業	11	12.1%
15	製造業	10	11.0%
16	卸売業、小売業	6	6.6%



下の図で、各業種の「得意・専門分野で現在行っている」、「得意・専門分野なので、これから大いにやっていきたい」、「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」の順位をプロットしたものになる。「医療、福祉」と「農業、林業」について、「得意・専門分野ではないが、研鑽、経験を積んでこれからやりたい」と回答する会員が多い。



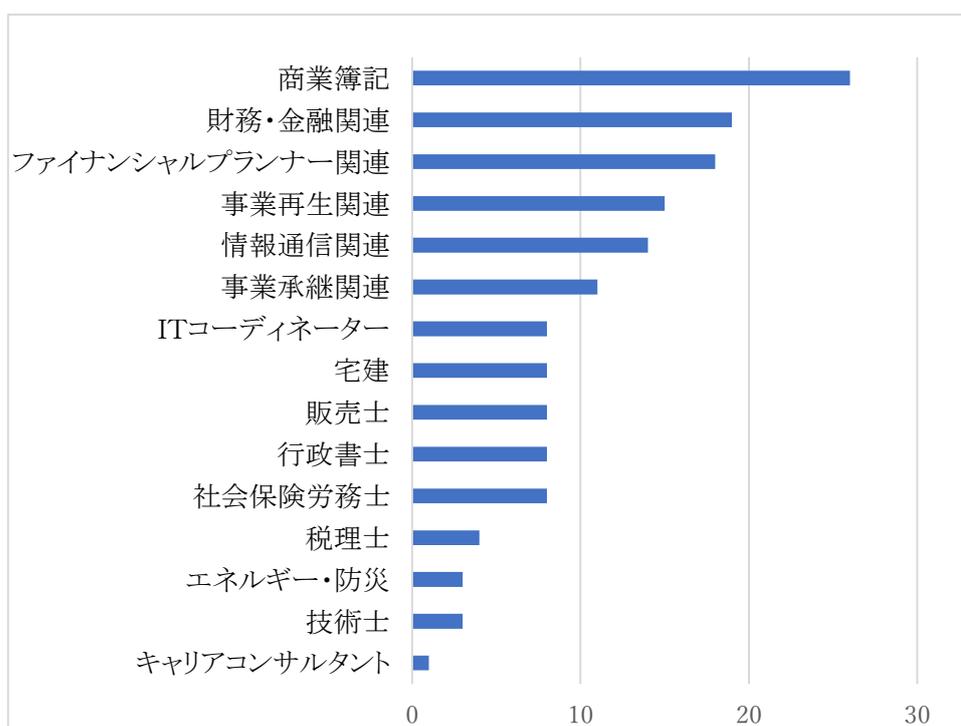
下の表は、「得意・専門分野で現在行っている」と回答した業種と分野の件数のマトリックス表になる。当会は、現状において以下の支援業種と支援分野をカバーできるリソースを有していることがわかる。

業種 \ 支援分野	経営戦略	組織、人事、労務	マーケティング	店舗管理	生産管理	財務	IT、DX	法務、知財	事業承継	リスク管理
農業、林業	7	1	6	1	1	4	1	0	2	1
建設業	11	5	7	2	1	9	4	0	3	2
製造業	27	7	18	3	13	20	11	2	12	2
情報通信業	10	3	6	1	1	7	8	0	3	1
運輸業	8	7	6	3	1	9	1	0	6	0
卸売業・小売業	31	12	23	7	3	22	8	1	13	2
不動産業	7	5	6	2	1	7	2	0	2	1
学術研究、専門・技術サービス業	6	3	3	0	0	4	1	1	2	3
宿泊業、飲食業	21	10	19	6	4	18	5	0	11	1
生活関連サービス業、娯楽業	17	7	15	4	3	10	4	0	7	1
教育、学習支援業	9	5	5	1	1	5	5	0	2	1
医療、福祉	9	7	2	0	0	7	2	0	4	0
公務	4	2	3	0	1	2	3	0	0	0
観光	10	3	6	0	0	6	1	0	1	0
海外支援	4	2	3	1	2	2	1	0	3	0
環境ビジネス	4	1	2	0	0	2	1	0	0	1

問6. 資格についてお聞きします。

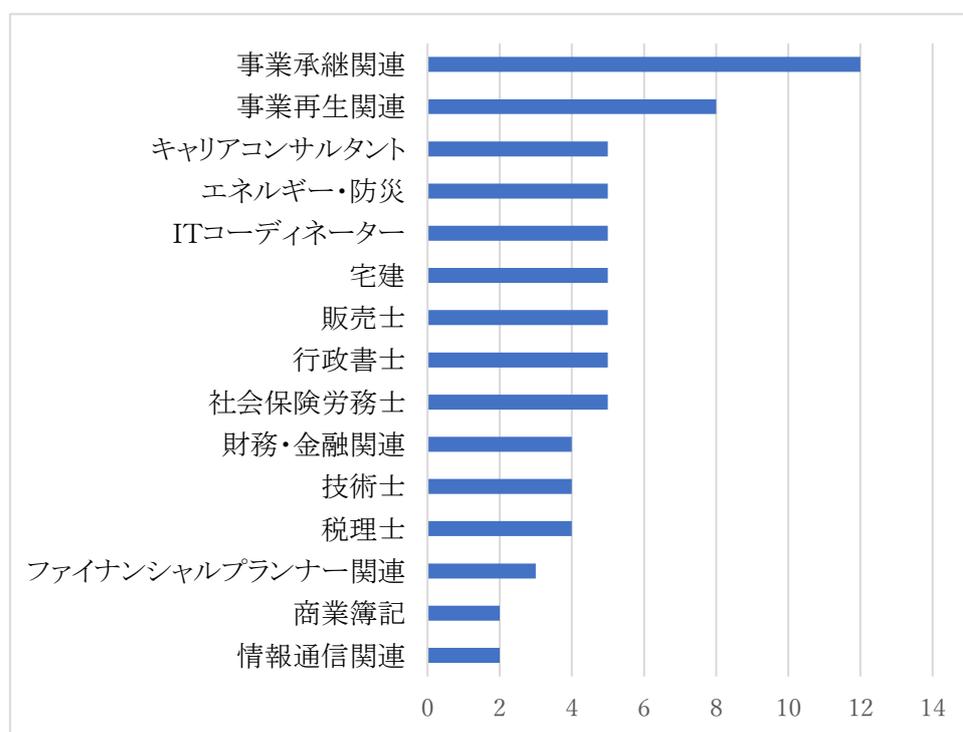
「現在保有しており、実務で使っている」資格は、「商業簿記」が 28.6%で最も多く、次いで「財務・金融関連」20.9%、「ファイナンシャルプランナー関連」19.8%であった。

順位	資格	回答数	割合
1	商業簿記	26	28.6%
2	財務・金融関連	19	20.9%
3	ファイナンシャルプランナー関連	18	19.8%
4	事業再生関連	15	16.5%
5	情報通信関連	14	15.4%
6	事業承継関連	11	12.1%
7	ITコーディネーター	8	8.8%
7	宅建	8	8.8%
7	販売士	8	8.8%
7	行政書士	8	8.8%
7	社会保険労務士	8	8.8%
12	税理士	4	4.4%
13	技術士	3	3.3%
13	エネルギー・防災	3	3.3%
15	キャリアコンサルタント	1	1.1%



「これから取得したい」資格は、「事業承継関連」が 13.2%で最も多く、次いで「事業再生関連」8.8%、であった。一方、IT、DX 関連の「情報通信関連」は 2.2%に留まった。

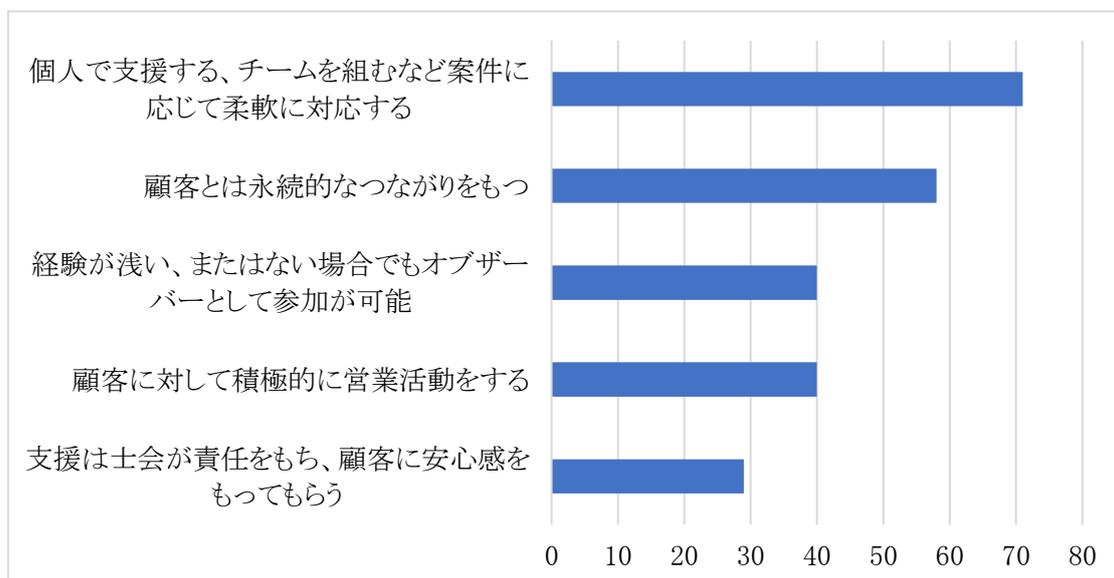
順位	資格	回答数	割合
1	事業承継関連	12	13.2%
2	事業再生関連	8	8.8%
3	キャリアコンサルタント	5	5.5%
3	エネルギー・防災	5	5.5%
3	ITコーディネーター	5	5.5%
3	宅建	5	5.5%
3	販売士	5	5.5%
3	行政書士	5	5.5%
3	社会保険労務士	5	5.5%
10	財務・金融関連	4	4.4%
10	技術士	4	4.4%
10	税理士	4	4.4%
13	ファイナンシャルプランナー関連	3	3.3%
14	商業簿記	2	2.2%
14	情報通信関連	2	2.2%



問7. これからの検討課題になりますが、支援活動イメージとして以下のようなことを考えています。関心あるものに、印をお願いします

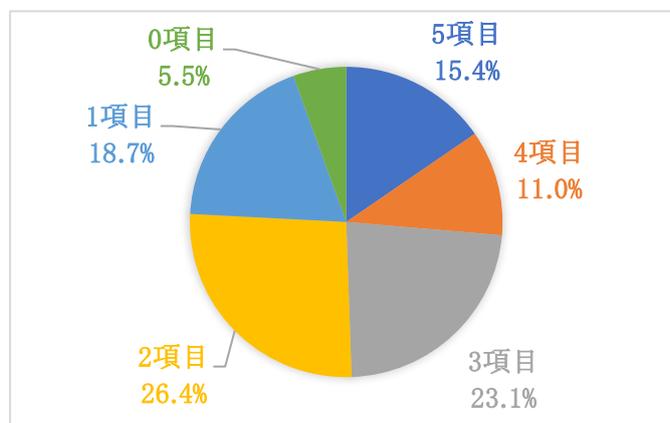
「個人で支援する、チームを組むなど案件に応じて柔軟に対応する」が78.0%と最も多く、次いで、「顧客とは永続的なつながりをもつ」63.7%であった。

順位	選択肢	回答数	割合
1	個人で支援する、チームを組むなど案件に応じて柔軟に対応する	71	78.0%
2	顧客とは永続的なつながりをもつ	58	63.7%
3	経験が浅い、またはない場合でもオブザーバーとして参加が可能	40	44.0%
3	顧客に対して積極的に営業活動をする	40	44.0%
5	支援は士会が責任をもち、顧客に安心感をもってもら	29	31.9%



「関心あり」と回答した選択肢の数は、2項目が26.4%と最も多く、次いで3項目が23.1%であった。1項目も選択しなかった割合は5.5%に留まり、全体の94.5%は支援活動に関心を持っているとの結果になった。

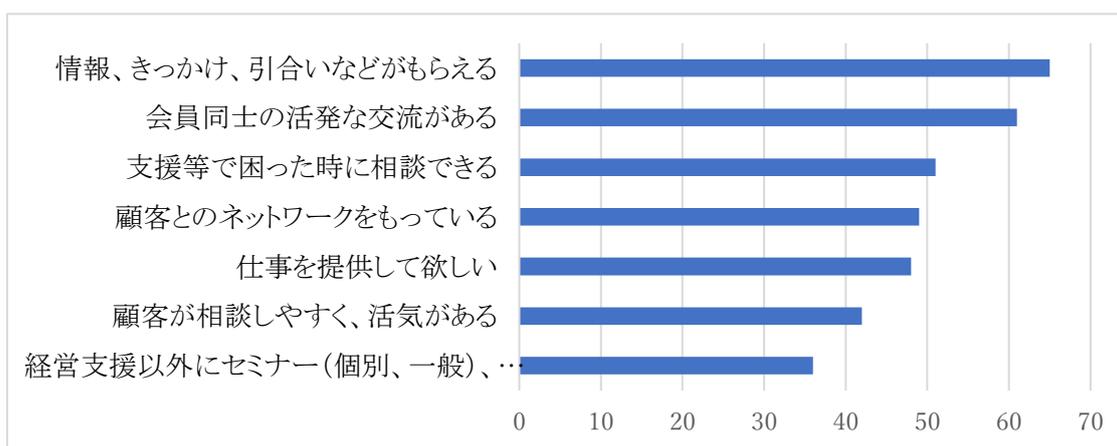
選択数	件数	構成比
5	14	15.4%
4	10	11.0%
3	21	23.1%
2	24	26.4%
1	17	18.7%
0	5	5.5%
総計	91	100.0%



問8. 診断士会は、会員の皆様の能力、経験、意欲が、顧客に対して十分に発揮できる
舞台のひとつであればと思います。そのためには、どのような場であることを望まれますか。

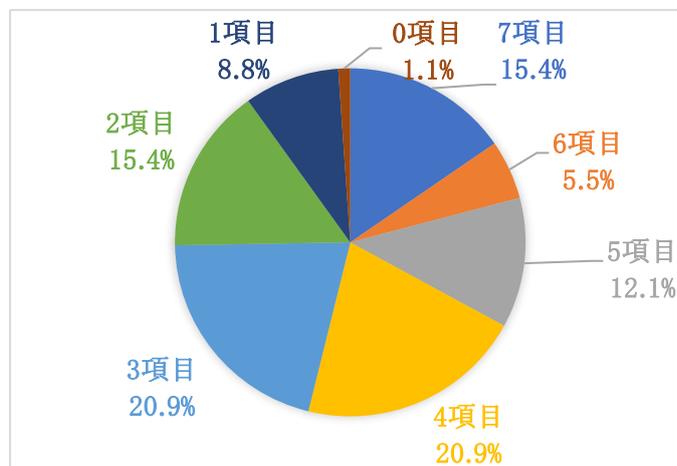
「情報、きっかけ、引合いなどがもらえる」が 71.4%で最も多く、次いで「会員同士の活発な交流がある」67.0%、「支援等で困った時に相談できる」56.0%であった。

順位	選択肢	回答数	割合
1	情報、きっかけ、引合いなどがもらえる	65	71.4%
2	会員同士の活発な交流がある	61	67.0%
3	支援等で困った時に相談できる	51	56.0%
4	顧客とのネットワークをもっている	49	53.8%
5	仕事を提供して欲しい	48	52.7%
6	顧客が相談しやすく、活気がある	42	46.2%
7	経営支援以外にセミナー(個別、一般)、執筆、出版などの企画がある	36	39.6%



「希望する」と回答した選択肢の数は、4項目と3項目が20.9%と最も多く、次いで7項目と2項目が15.4%であった。1項目も選択しなかった割合は1.1%に留まり、全体の98.9%は当会が十分に発揮できる場になることに期待を寄せているという結果になった。

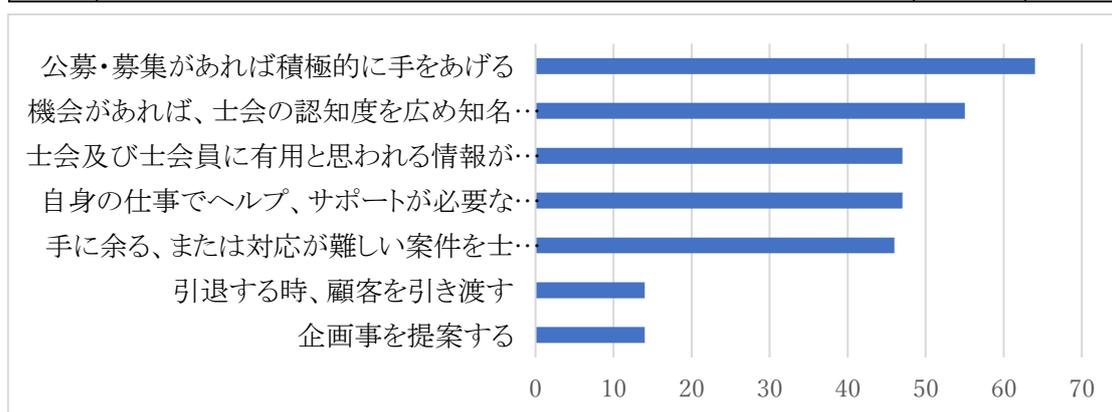
選択数	件数	構成比
7	14	15.4%
6	5	5.5%
5	11	12.1%
4	19	20.9%
3	19	20.9%
2	14	15.4%
1	8	8.8%
0	1	1.1%
総計	91	100.0%



問9. 活気ある診断士会に育てていくには会員皆様の協力が必要です。こういったことができると思いますか。

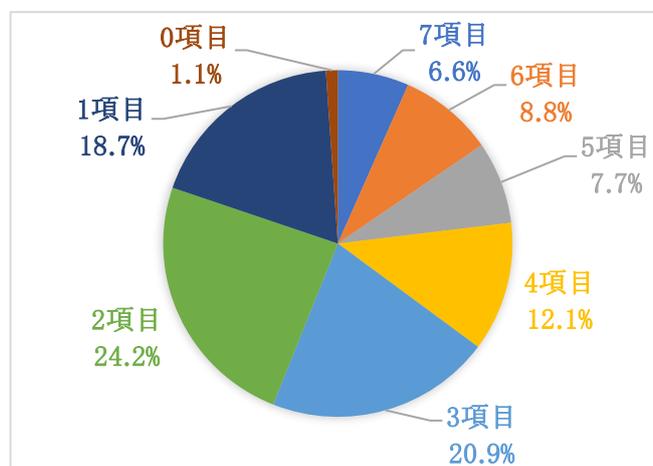
「公募・募集があれば積極的に手をあげる」が70.3%で最も多く、次いで「機会があれば、士会の認知度を広め知名度をあげる言動をとる」60.4%であった。

順位	選択肢	回答数	割合
1	公募・募集があれば積極的に手をあげる	64	70.3%
2	機会があれば、士会の認知度を広め知名度をあげる言動をとる	55	60.4%
3	士会及び士会員に有用と思われる情報があれば提供する	47	51.6%
3	自身の仕事でヘルプ、サポートが必要な場合は士会に依頼する	47	51.6%
5	手に余る、または対応が難しい案件を士会を通じて他の診断士にお願いする	46	50.5%
6	引退する時、顧客を引き渡す	14	15.4%
6	企画事を提案する	14	15.4%



「協力できる」と回答した選択肢の数は、2項目が24.2%と最も多く、次いで3項目が20.9%であった。1項目も選択しなかった割合は1.1%に留まり、全体の98.9%は当会を良くする活動へ協力しても良いという意味を持っているという結果になった。

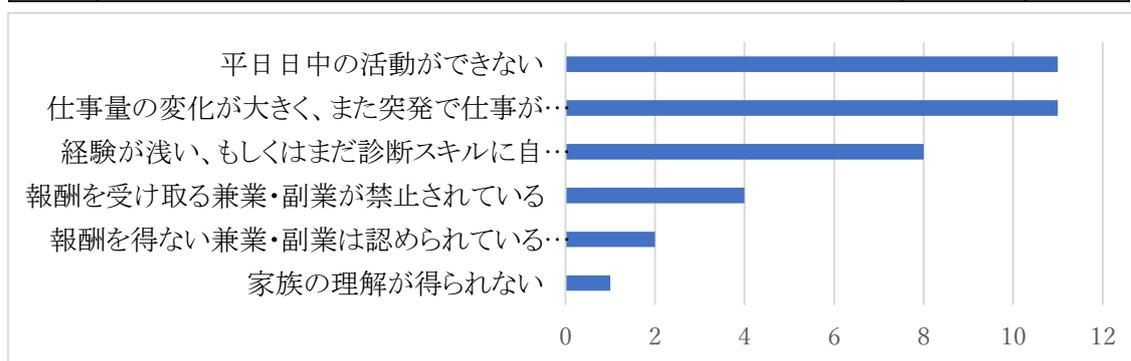
選択数	件数	構成比
7	6	6.6%
6	8	8.8%
5	7	7.7%
4	11	12.1%
3	19	20.9%
2	22	24.2%
1	17	18.7%
0	1	1.1%
総計	91	



問10. 企業内診断士の方にお聞きします。士会の支援活動等に参加したくとも、何らかの阻害要因があるため、無理な場合があるようです。該当するものを下記から選択ください。

「平日日中の活動ができない」「仕事量の変化が大きく、また突発で仕事が入る場合があり、予定が立てにくい」が 55.0%で最も多く、次いで「経験が浅い、もしくはまだ診断スキルに自信がないので、参加をためらう」40.0%であった。

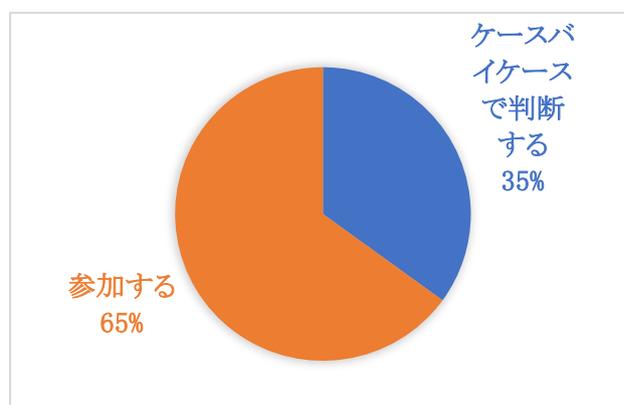
順位	選択肢	回答数	割合
1	平日日中の活動ができない	11	55.0%
1	仕事量の変化が大きく、また突発で仕事が入る場合があり、予定が立てにくい	11	55.0%
3	経験が浅い、もしくはまだ診断スキルに自信がないので、参加をためらう	8	40.0%
4	報酬を受け取る兼業・副業が禁止されている	4	20.0%
5	報酬を得ない兼業・副業は認められているが、会社、上司の許可、理解が得にくい	2	10.0%
6	家族の理解が得られない	1	5.0%



・上記の阻害要因が取り除かれた場合、支援活動に参加されますか。その場合には、実務ポイントの取得が可能な場合があります。

「参加する」が 65%、「ケースバイケースで判断する」が 35%で、多くの企業内診断士は阻害要因が取り除かれれば参加するという意思を持っている。

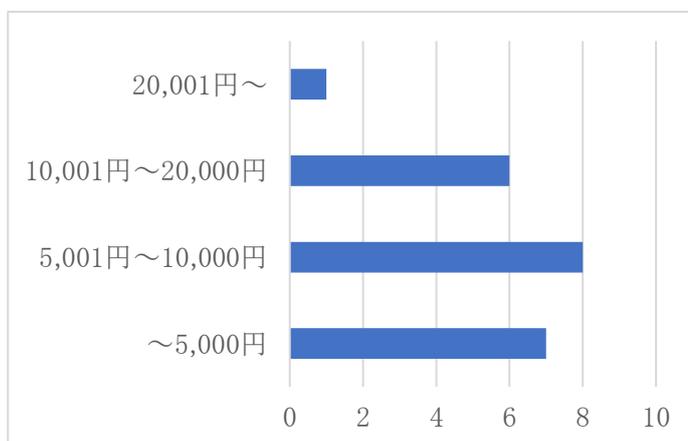
参加可否	回答数	構成比
ケースバイケースで判断する	7	35.0%
参加する	13	65.0%
合計	20	100.0%



問 11. 支援された場合の、希望される報酬額を教えてください。

1時間当たりの報酬額は、「5,001円～10,000円」が、最も多く、次いで「～5,000円」「10,001円～20,000円」であった。回答平均は、10,545円(小数点以下四捨五入)であった。

報酬額(1時間あたり)	人数
～5,000円	7
5,001円～10,000円	8
10,001円～20,000円	6
20,001円～	1



1日あたりの報酬額は、「20,001円～30,000円」が最も多く、次いで「40,001円～50,000円」であった。回答平均は、42,826円(小数点以下四捨五入)であった。

報酬額(1日あたり)	人数
～20,000円	1
20,001円～30,000円	8
30,001円～40,000円	4
40,001円～50,000円	6
50,001円～60,000円	2
60,001円～70,000円	1
70,001円～	1

