



No.42
令和五年冬号

◆新年の挨拶 会長 市川 勝茂



令和5年という新しい年を迎え、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年を振り返ると、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの中小企業・小規模事業者の皆様が

厳しい経営状況に直面された一年だったのではないかと思います。こうした中でも、事業者の皆様におかれましては、事業を継続し、雇用を守り、地域社会を支えていただいていることに、改めて敬意を表します。

新型コロナの影響が続く中、国では、事業継続を下支えするため、事業復活支援金、事業再構築補助金、ものづくり補助金、事業者の資金繰り対策など、近年にない加速度での施策展開が行われ、私達中小企業診断士も深く関わることとなりました。

その上で、国が今成し遂げるべき課題として挙げたのは、ポストコロナの経済社会システムに向けた「転換」であり、その「転換」を進めるためのカギは、「成長」と「分配」の好循環の実現とされています。

世界に目を向けると、カーボンニュートラルに向けたグリーン投資の拡大や、情報の利活用・デジタル化の急激な進展、ドローンや自動運転などの将来技術の拡大など、コロナを一つのきっかけに、成長の実現に向けた大転換が進んでいます。この大きな流れに、山梨だけが乗り遅れるわけにはいきません。

グリーンやデジタルなど新分野への展開や生

産性向上につながる取組に果敢にチャレンジする中小企業の皆様を、事業再構築補助金、生産性革命推進事業などの諸施策活用でご支援いたします。

さらに、経営者の高齢化が進む中、多くの中小企業の皆様が、事業を次の世代に引き継いでいく事業承継や、M&Aによる事業拡大など、企業戦略として大きな「転換」が必要な場面に直面することもあろうかと思えます。昨年、国と協会本部が連携し、「中小 PMI」を推進することとなり、ガイドラインなども策定されました。これからも、中小企業の皆様の事業承継、M&A を後押ししてまいります。

加えて、中小企業自身の「転換」を後押しするため、事業者に寄り添い、対話と傾聴を重ねることで、事業者の経営課題設定を助け、解決に導く「課題設定型伴走支援」を日本全国に展開していくことになっており、参画して参ります。

当協会は 2022 年には 6 名の新入会員を迎え、57 名の組織となりました。会員一同より一層知見を深め、中小企業の皆様を後押しできるよう、研鑽して参ります。

本年が、皆様にとって実りある、飛躍の年となるよう心より祈念し、新年のご挨拶とさせていただきます。

甲州商人口伝 戦前戦後に活躍しました、甲州商人はこんな風に考え、高い(バイ)をしておりました。現代に生きる部分もあるでしょうか。

「味噌汁は汁を飲んでから」
 当時は外食が未発達ですので、取引先などで食事の頂く事が多かったようですが、「蒸気(ひいさ)の商人は具が多いらしい。」
 相手も商家ですから、周囲に判らないようにさり気なく優遇したのでしょう。まず汁を飲んで具の量を観察し、自分の評価をみたそうです。

◆副会長挨拶 副会長 斉藤 竜

～資質向上の場、いずれマッチングの場に～



昨年12月7日 安野理事にご尽力いただき、Zoomミーティングを利用したミニセミナー「webマーケティング入門」を実施しました。講師には都留市のカメラタイム有限会社 渡辺正宗社長に登壇いただき、

1時間の充実したセミナーでした。ミニセミナー実施の狙いは「会員の支援能力向上」と「県内の専門家との連携のきっかけ作り」です。そういった訳で、引き続きミニセミナーを実施していきます。

ついでに、登壇いただく「県内の専門家」は会員も含めてお願いしたいと考えています。私たち中小企業診断士の多くがそれぞれの得意分野を持っていると思いますが、このコロナ禍に突入して早3年、懇親の場もほぼなくなり、お互いがどんな得意分野を持っているのか知る機会を失ってしまいました。是非お互いの得意分野を知り「餅は餅屋」で連携していただきたいのです。

私は民間企業で長く営業に携わってきましたが、自社の強みハマる顧客では良い営業ができましたし、良い顧客貢献ができました。対してハマらない顧客では苦しい営業になりますし、良い貢献もできません。コンサルティングも似たところがあります。様々な得意分野を持った診断士や各方面の専門家が、ハマる分野で支援した方が効果は大きい筈です。幅を広げる活動も重要ではありますが、まだ出会えていないリードはたくさんいます。自分の得意分野で活躍した方が貢献度は大きく、成果も早い。

それには何が必要か。マッチングの場です。

◆副会長挨拶 副会長 仲西 哲志

～グリーン・デジタル成長分野の伴走支援を加速する1年～



2022年12月2日に令和4年度第2次補正予算が成立され、事業再構築補助金は5,800億円、ものづくり補助金等の生産性革命推進事業には2,000億円が計上されました。補正予算案の

事業概要からは「ポストコロナの持続的成長に向けたグリーン投資やデジタル投資の推進」という中小企業支援方針が一層、色濃いものになっていることが伺えます。具体的には、事業再構築補助金はグリーン成長枠がエントリークラスとスタンダードクラスに細分化されます。ものづくり補助金においては、従来のグリーン枠を「スタンダード」としたうえで、「エントリー」と「アドバンス」が追加されます。IT導入補助金では、クラウド利用料の補助対象期間が最大2年まで伸張され、昨年に続きPCやタブレットの購入費も補助対象となります。

グリーン・デジタル成長分野を考えるにあたり、共通して求められることは「新たな顧客価値の提供とビジネスプロセスの変革」です。そして、その手段の1つにITツール利活用があります。

しかしながら、ビジネスプロセス変革の“ありたい姿が描けない”、“進め方が分からない”と悩む中小企業経営層も少なくありません。そして、ITツールの導入自体が目的に置き換わった取り組みを見かけることもあります。

新たな成長分野への経営ビジョンと事業計画の策定こそ、中小企業診断士が活躍できる領域です。令和5年度は、各種セミナー開催や研究会活動の活性化を通じて協会会員のスキルアップを図り、鮮明なビジョンの下でグリーン・デジタル成長分野への伴走支援を加速する1年としていきたいと思っております。

◆理論政策更新研修報告

安野 克己

場所：甲府市河田町エリア マイスターホール

研修テーマ：

- ①新しい中小企業政策について
- ②中小企業支援者のための事業承継対策



第1部の新しい中小企業政策について、やまなし産業支援機構より、山梨県の中小企業施策について具体的なお話がありました。

県内のものづくり企業の強みや山梨県の製造業の特徴、先端技術を用いた水素・燃料電池の研究開発拠点についての説明などを受けました。特に甲州ワインを世界に向けて発信し輸出するプロジェクトの(KOSHU OF JAPAN)への取組のお話に興味を惹かれる方が多かったようです。

やまなし産業支援機構の実施するIoT等活用支援事業については、DXやIoT等を活用することでの生産性向上効果についてのお話もあり、今後のDX・IoT普及への期待が見込まれています。IoT等活用支援事業は今後、ものづくりなどの製造業だけでなく農業への活用も期待されています。



第2部は事業承継対策についての研修でした。中小企業支援者のための事業承継対策では、M&Aについての専門的なお話を聞くことができました。今やM&Aは大企業だけのお話ではなく、中小企業や小規模事業者のM&Aも盛んに行われており、事業承継とともにM&Aについてのニーズも増えていることを実感しました。

一方、様々な課題もあり、中小企業経営者の中には、M&Aに関する知見を有しておらず、長年経営してきた自社を第三者に「売る」ことを躊躇する者も存在しているようです。中小企業におけるM&Aが円滑に促進されるためには、中小企業診断士や金融機関などM&Aの専門家が適切に支援を実施することが重要とされています。

更に事業承継に於けるM&Aの成立は「スタートライン」に過ぎず、その後の統合作業(PMI)を適切に行うことが重要とされています。PMI(Post Merger Integration)とは、M&Aによって引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合やすり合わせ等の取組を適切に行い、M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なもの、と定義されています。

しかし、中小企業においてはPMIの重要性理解が不足しており、PMIに関する支援機関も不足している状況にあります。

事業の継続・成長に向けた統合という中小企業診断士が得意とする部分を活かして支援する、“事業承継の専門家”が求められているそうです。

今後は事業承継の相談も増えることが予測されます。第三者承継を含めたM&Aの提案、PMIの支援ができるような知識の必要性を実感しました。



◆「中小企業診断士の日」 オンラインイベントの開催

浅利 栄文

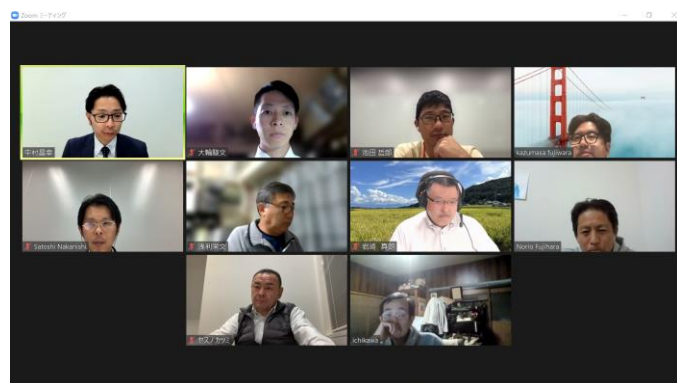
中小企業診断士協会（47 都道府県）では、毎年 11 月 4 日を「中小企業診断士の日」と定め、会員間の交流や対外 PR 等を目的として、各種イベントを開催しております。当協会では、例年ホテル談露館にて、交流会及び講演会を開催しておりますが、コロナ禍の現状を踏まえ、昨年度に引き続き 11 月 10 日にオンライン方式によるイベント開催として実施いたしました（会員 10 名参加）。

オンラインイベントでは、毎年旬な話題を取り上げていますが、今年は「SDGs18 個目の自分のゴールを創る」という独創的なテーマとして、当協会の市川勝茂会長のご挨拶の後、講師である当協会中村昌幸理事からの、

- ①SDGs について素直に思っていること
- ②SDGs 達成度ランキングで指摘された課題があるとされる指標について、あなたが知っていること
- ③SDGs 達成度ランキング 2022 に見る世界の達成状況について何を思う？そしてどうしたいと願う？
- ④SDGs を活用した社会課題解決に向けて 18 個目の My ゴールを設定するなら？（自分に課す規律・行動・姿勢）

の 4 つの問いかけについて、ブレイクアウトルームでの会員同士の対話により議論を深めることができ、また気づきを得る機会となりました。

対面による交流を深めることこそできませんでしたが、我々中小企業診断士として、サステイナブ



ル経営の中心的価値をなす SDGs について知識を深める機会となり、中小企業の持続可能性向上に貢献することを山梨県から発信する機会になったことは価値があるイベントでありました。

◆来年度の中小企業支援の展望

大輪 駿文

2022 年 12 月 2 日、令和 4 年度第 2 次補正予算が成立し、来年度の経済産業省の事業概要が公表されました。

- ①エネルギー価格高騰への対応と安定供給確保
- ②継続的な賃上げを促進するための中小企業等の支援
- ③円安を活かした経済構造の強靱化
- ④新しい資本主義の加速
- ⑤東京電力福島第一原発の廃炉や福島の復興/防災・減災、国土強靱化の推進

の 5 つが経済産業省関係の重点項目として掲げられており、価格高騰対策や DX 推進、グリーン社会実現に向けた支援施策が打ち出されています。

中小企業・小規模事業者等関連では資金繰り支援 2,981 億円、事業再構築補助金 5,800 億円、生産性革命推進事業 4,000 億円など、計 1 兆 1,190 億円の予算が組まれています。中小企業支援の制度設計に着目すると、「賃上げ」「インボイス対応」がキーワードとして強く打ち出されており、経済活性化に向けて省庁が中小企業に対応を求めていると感じられます。

制度が大きく見直された事業再構築補助金では、成長枠（旧通常枠）にこれまではなかった給与支給総額年率 2.0% 引上げが必須要件となりました。また、大幅な賃上げ（給与支給総額年率 6.0% 引上げ）に取り組むことで補助率が 1/2 から 2/3 に引き上げられるというインセンティブが追加されています。

ものづくり補助金では従来の給与支給総額年率 1.5% 引上げ要件に加え、大幅な賃上げ（給与支給総額年率 6.0% 引上げ）に取り組む事業者は補助上限額が最大 1,000 万円上乗せされる措置も追加され

ました。

持続化補助金、事業承継・引継ぎ補助金においても一定の賃上げ要件を満たすことで補助上限額が引き上げられる制度設計となっており、経済産業省が補助金を通じて賃上げに本気で取り組もうとする姿勢が感じられます。

また、来年度の税制改正の大きなテーマとして注目されているのは2023年10月から始まる「インボイス制度」です。2022年12月16日、令和5年度税制大綱が公表され、インボイス制度の方針の全容が明示されました。一定の小規模事業者は消費税納税額を売上税額の2割に軽減する3年間の負担軽減措置が設けられています。また、少額の取引は帳簿の保存のみで仕入税額控除の適用を認める事務負担軽減措置も6年間適用される見通しです。当初打ち出された方針からは大きく負担軽減された内容になっていますが、該当事業者の負担は増加するため、省庁としてもインセンティブを設けてインボイス登録を促しています。

持続化補助金ではインボイス制度に対応するために適格請求書発行事業者に登録する事業者には、補助上限額一律50万円を引き上げるインボイス枠が来年度も継続される見込みです。また、IT導入補助金ではインボイス制度への対応を見据えた「デジタル化基盤導入枠」が来年度も引き続き注目を集めることが予想されます。

賃上げ、インボイス対応は中小企業経営に大きな負担となる施策ですが、この潮流は変わることがないと予想されます。コロナウィルスや原油高・物価高、急激な為替変動により産業構造が目まぐるしく変化している中で、中小企業には大きな社会的責任が課されています。中小企業がこの荒波を乗り越えて飛躍するために、我々中小企業診断士にはより事業者の実態に寄り添った支援を求められています。そのために省庁の支援事業をよく分析して事業者にも最適な支援の提案をしていきたいと考えています。

◆事業承継研究会の紹介

事業承継研究会代表 下地 貴之
～第三者承継への関わり方～

前号にて、中小企業庁と一般社団法人中小企業診断協会の連携についてと題し、PMIの重要性について報告致しました。

そのような折、本年度の山梨県中小企業診断士協会にて開催された理論政策更新研修のテーマが「第三者承継」に決定し発表の機会を頂きましたので、当方からは山梨県事業承継・引継ぎ支援センターの立場として、第三者承継の概要とPMIの重要性について説明を致しました。

事業承継は一般に、親族内承継、親族外承継（従業員）、親族外承継（第三者）に分類されますが、第三者承継はさらに経営者の外部招聘とM&Aに分けることができます。厳密には外部招聘も個人でのM&Aと言えるので、まとめてM&Aと捉えることができるでしょう。

第三者承継でも中小企業診断士活躍の場は多々存在することは前号でも触れましたが、実際に県内で経験のある中手企業診断士の数は少ないのではないかと思います。そこで、研修では中小企業診断士関わりのお機として、気づきの提供、事業の磨き上げ、企業概要書作成、事業DD、PMI等について概要説明を行ないました。

その後のパネルディスカッションでは、現場の対応や実際にM&Aを経験された経営者様の話にも触れることができ、参加された皆様には診断士として活躍の仕方や求められている像の生の声が伝わったのではないのでしょうか。

経営者の紡ぐ思いを大切にしながら、今後の支援に取り組んで頂ければと思います。

研究会情報

研究会スケジュール：現在休止中
会員数：12名（2022/11末現在）
連絡先：shimoji@keieidesign.jp

◆食と農研究会の紹介

食と農研究会代表 池田 哲郎

コロナウイルス感染症拡大に伴い、多くの「食と農」に従事する事業者が影響を受けています。足元では忘年会などで飲食店利用が増加するなど回復しつつありますが、それでもコロナ以前ほどには戻っていないのが現状です。特に、全国一位の事業者数を誇る山梨県のワイナリーでは、消費者の飲食店の利用減少に伴い、販売数量が落ち込んでいる事業者が数多く存在します。

一方、このような外部環境の変化は、企業がビジネスモデルを変革する契機ともなります。多くの企業がコロナ禍で苦境に陥る中でも、直接販売を増やすなど柔軟に変化に対応しているワイナリーも存在します。

2023年の食と農研究会では、この厳しい外部環境の中でいかに経営の舵取りを行うべきなのか、また診断士としてどのように支援をしていくべきかを探るため、「ウィズコロナ・アフターコロナにおけるワイナリーのビジネスモデル研究」をメインテーマとして活動を行います。当面は2023年2月から4月にワイナリーを2件訪問し、経営者からのヒアリング、試飲などを行う予定です（日程調整中）。

現在の研究会メンバーは14名であり、独立・企業内診断士から企業経営者、公的機関に所属する者まで幅広く在籍しており、実際にワイナリーの立ち上げや販売・マーケティングに従事しているメンバーも在籍しています。また人的ネットワーク構築も目的の一つであり、今期は直接交流できる機会を設けたいと考えています。ご興味のある方はお気軽にご連絡ください。

研究会情報

研究会スケジュール：現在不定期

開催場所：山梨県立図書館交流ルーム

連絡先：ikedata@giraffe-c.com

◆観光研究会の紹介

観光研究会代表 岩崎 真朗

山梨県が令和3年6月に発表した「令和3年山梨県観光入込客統計調査結果」によりますと、令和3年1月～12月の山梨県の観光入込客数(全体)は1,837万8千人(対前年比+8.8%)、日帰り客数1327万1千人(対前年比+4.9%)、宿泊客数510万8千人(対前年比+20.8%)、観光消費額2,690億円(対前年比△3.1%)となり、新型コロナウイルス感染症の影響がやや弱り、通称「県民割」による後押しもあり、客数は前年プラスとなりましたが、一人当たりの平均観光消費額は二けたマイナスとなり経済効果はやや弱めとなりました。

直近の状況としましては、令和4年度9月時点の県内延べ宿泊者数(累積)は通称「全国割」の後押しもあり5,117万6千人(対前年同期比164.7%)と大幅に伸長しました。外国人延べ宿泊者数も徐々に増加しており、23,680人(対前年同期比118.8%)となっておりコロナ以前には届かないものの、徐々に復調しつつある状態です。

そのような中、観光研究会は、第1回を11月16日に開催し、今年度の取組について話し合いました。

今年度は、前年度に連携を深めることとなったやまなし観光推進機構様との情報交換会、東京ビッグサイトで開催される「国際ホテル・レストランショー」の視察、市川会長が勧めるDMOの取組に関する情報共有など、研究活動を軸に進めて行く方向となりました。

並行して、やまなし観光推進機構様との取り組みで専門家派遣や展示会への出店などにも対応して参ります。

研究会情報

研究会スケジュール：現在不定期

開催場所：当面は原則オンライン

連絡先：madmax19681128@gmail.com

◆SDGs 研究会の紹介

SDGs 研究会代表 藤原 一正

SDGs は国連で定められた目標であり、各国で合意された国際的な方向性を示したものです。長年私が企画して山梨県内の学生をアメリカに研修旅行に連れていく事業を行っておりますが、2019年の冬にはニューヨークの国連本部へ学生3人を連れて行ってまいりました。友人の国連本部職員に御願ひし、国連内部を案内していただきましたが、その時もSDGsについての取り組みについて詳しく解説してもらったことを思い出します。その時にはSDGsの策定の経緯や各国での取り組みを紹介していただきましたが、最近日本での展開との違いに少し驚きも感じています。日本におけるSDGsの広まり方はメディアや広告業界における企業の広報活動のツールの一つとして広まってきているような印象を受けております。今後学校教育でも取り入れられるとのことですが、国際社会の理解に資する形での浸透に期待したいと思えます。

本年度の活動として、公益財団法人キープ協会の鳥屋尾様に御講演いただき、SDGsについて最新の知見を共有いただきました。また、公益財団法人キープ協会が実施している山梨県地球温暖化防止活動推進センター事業において中村理事にお忙しい中ご寄稿いただきました。中村理事には本年度の診断士の日イベントでもSDGsを取り上げていただき、参加者のSDGsの理解が進んだのではないかと思います。

今後も引き続きSDGsをテーマに議論を深めていきたいと思えますので新たな参加者の随時ご参加をお待ちしております。完全オンラインZOOMで行っておりますのでこれまで遠方で研究会に参加できなかった方も是非御参加ください。

連絡先 藤原一正 edelstein@r.sannet.ne.jp

◆創業研究会の紹介

創業研究会代表 中村 昌幸

山梨県中小企業診断士協会では、毎年5月に甲府商工会議所で開催される創業セミナーへ講師派遣を担わせて頂いており、担当内容はセミナー企画及び講師登壇となります。創業研究会では毎年の創業セミナー開催に向けた各種カリキュラムの研鑽を行う組織として、他団体の創業セミナーの事例研究や、創業支援取組みについての勉強会などを行って参りました。

2021年度以降は、コロナ禍での創業セミナー開催という条件となったことから、これを研修フォーマットの改変を行う機会と捉え、新しいスタイルでの開催を実施させて頂きました。具体的には受講者同士のネットワークづくりと、創業計画書づくりを融合させるため、ワークショップ形式を取り入れたライブ感のある研修を提供いたしました。具体的には講義形式と対話形式の2つのスペースを用意し、学んだ知識を自得する演習と、対話による学びの広がりを取り入れるプログラム構成とし、お互いの情報交換も行える形式を採用しました。これらの効果もあり受講者満足度の高いセミナーをお届けすることが出来る結果となったと考えております。

当研究会では、創業セミナーでの講師派遣への協力を活動の軸としつつ、さらに活動の幅を拡げてゆきたいと考えております。スタートアップ支援への取り組みは、資金調達から顧客開拓までのプロセスで様々な支援が考えられます。例えば、創業計画書を作成する前段階での起業の芽を育てるためのご支援への取り組み、創業時の重要な課題となる販路開拓に役立つネットワーク構築へのご支援への取り組み、それに関連してビジネスマッチングイベントのご支援への取り組みなどが考えられます。新しい取り組みにご参加頂ける会員の皆様のご参加をお待ちしております。

中村昌幸 ma-nakamura@ra2.so-net.ne.jp

◆新入会員紹介 村岡会員



本年12月に山梨県中小企業診断士協会に入会させていただきました、村岡隆志と申します。

すでに、神奈川県中小企業診断協会に入会しており重複しての入会となります。

今年の春に東洋大学の養成課程を修了し、中小企業診断士登録は5月に行いました。

大学卒業後、ネットワークエンジニアとして4年、上場企業の持ち株会社、学校法人、IPOを目指すベンチャーなど合計5社で15年、情報システム部門で社内SEとして社内のITに関わる全ての事をやってきました。

2021年1月にIT系のフリーランスとして独立し、中小企業の情報システム部門の業務の受託やIT関係の支援を行っています。

ITといってもたくさんの領域に分かれますが、私の専門分野はインフラでサーバ・ネットワーク、セキュリティ、ユーザー管理といった領域を中心に業務を行ってきました。

ITインフラは企業にとって直接お金を生み出す領域では無いため、IT専任の社員がいない中小企業では手が回らない事も多いですが、企業がITを活用していくうえで、無視できる領域ではありません。

診断士でITの支援を行っている方はたくさんいらっしゃいますが、インフラ領域を専門としている診断士は少ないと思いますので、今後はこの強みを活かして山梨県内の中小企業の支援を行っていきたいと考えています。

◆新入会員紹介 荊木会員



12月に山梨県中小企業診断士協会に入会させていただきました荊木正史(いばらきまさふみ)と申します。よろしくお願ひ申し上げます。

私は精密機械メーカーに36年勤務し、生産工程の自動化・ITC

化、米国工場の技術担当駐在、東アジア工場の設立、事業企画など経て、ここ数年は山梨県内で生産会社の経営を担当いたしました。勤務先において、技術面では、5S・見える化による生産現場力強化、生産工程や間接業務の自動化とICT化、製造原価低減などを行ってまいりました。経営面では、中期事業計画の策定、サプライ・チェーン全体の在庫最適化、人事制度の改革、危機管理などに携わっております。

これまでは企業内診断士でしたが、年明けから独立診断士として本格的な活動を開始いたします。専門分野として、製造業・サービス業の皆様へ、TPM・IE・自動化を活用した現場起点の経営改善、DX・ICTによる業務改革と市場開拓、事業革新計画策定・補助金申請の支援を行ってまいります。

感染症による行動変容、原油・原材料価格の高騰、労働力の不足など、企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、経営課題をお持ちの事業者様が多くおられると認識しております。このような中で、私は経営者の皆様とともにともに悩みながら着実な前進をお手伝いできる診断士として、県内の中小企業・小規模事業者様のお役に立てるように努めてまいります。なにとぞ、ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願ひいたします。

しんだん山梨編集：中村昌幸 大輪駿文