

平成 22 年度 調査・研究事業

プロフェッショナルコンサルタントとして成功する
ビジネスモデルの調査研究
報 告 書

平成 23 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 愛媛県支部

はじめに

本年度の社団法人中小企業診断協会愛媛県支部の調査・研究事業のテーマ『プロフェッショナルコンサルタントとして成功するビジネスモデルの調査研究(事例および提言)』は実際にプロとしてコンサルタント業務を行っている人、あるいはこれから開業しようとしている人や開業に興味のある人には、非常に、あるいは少なくともながしかの関心のあるテーマだと思われる。

この調査・研究事業は実際に独立開業しておられる診断士を主な対象とし、調査、インタビューを担当した診断士の内一人は独立したての診断士であり、もう一人は企業内診断士ながら独立開業にも強い関心のある診断士である。この天の配剤とも言える人材を得ての調査やインタビューは、それゆえ非常に質の高い協力を先輩診断士諸氏から引き出すことができた。また、愛媛県支部として近隣の診断協会支部との交流会を間近に持った絶好のタイミングを得ることができたのもこの調査の助けとなり、同様のテーマで岡山・香川県支部の合同研修会があり、そこへの参加できたのも有用であった。なお、アンケートとインタビューはそれぞれを二人で分担して行い、とりまとめと分析はアンケート(向井担当) インタビュー(石原担当)に持ち場を分けて実施した。アンケート、インタビューの内容はほぼ採取通りのものであるが、個人の特定につながりそうな情報は一部削除・加工させて頂いた。

調査、インタビューに真摯にお応え頂いた各県の診断士諸氏にはこの場を借りて篤くお礼を申し上げます次第である。ストレートな質問にある種の心の抵抗やらとまどいやらがおありだったはずだが、かなり踏み込んだ本音のお答えを頂き、まことにありがたかった事をまずもって記しておきたい。

また、上記の調査にとどまらず、独立のプロコンあるいは企業内の診断士を中心に関連の仕業の方々も含めたメンバーにより、近畿地方で開催されている勉強会・交流会でも関連したアンケートへの回答を頂く事ができた(門田担当)。ご協力頂いた方にはお礼を申し上げたい。

あわせて、愛媛県内の不特定の諸企業200社にアンケートのお願いを出し、27社とかなり高い回答率でのご協力を頂いて、コンサルタントへのニーズ調査も行ったので参照されたい(門田担当)。ご協力頂いた各社にはあわせてこの場でお礼を申し上げますこととする。

平成23年1月

社団法人中小企業診断協会愛媛県支部

調査・研究事業委員長 門田 俊輔(本節、文責)

調査・研究事業委員 向井 重樹

調査・研究事業委員 石原 繁

目 次

はじめに	1
 第1章 アンケート調査、分析	4
1. 概要	4
2. アンケート調査の集計分析結果	5
3. アンケート集計分析結果の要約	3 6
4. アンケート集計分析結果のまとめ	3 9
付表1-1〔アンケート調査用紙〕	4 0
付表1-2〔アンケート調査結果一覧〕	4 2
 第2章 コンサルタントロールモデルの提唱	5 0
(独立診断士のインタビューより)	
1. 概要	5 0
2. インタビューまとめ	5 0
3. キーファクター抽出	5 4
4. ロールモデル提唱	5 5
5. その他	5 7
6. まとめ	5 8
【付図2-1】診断士へのインタビュー項目	5 9
【付図2-2】独立診断士へのインタビューまとめ	6 0
 第3章 診断士アンケート／インタビューの全体総括	8 4
1. 所感(その1)	8 4
2. 所感(その2)	8 5
【付図3-1】岡山・香川県支部合同研修会ディスカッションまとめ	8 6
 第4章 参考(勉強会グループでのアンケート)	8 8
1. 概要	8 8
2. アンケート調査の集計分析結果	8 8
付表4-1〔アンケート調査用紙〕	8 9
付表4-2〔アンケート調査結果一覧〕	9 1

第5章 参考（企業へのアンケート）	94
1. 概要	94
2. アンケート調査の集計分析結果	94
付表5－1〔アンケート調査用紙の内容〕	100
付表5－2〔アンケート調査結果一覧〕	101
おわりに	105

第1章 アンケート調査、分析

1.概要

今回の調査・研究事業のテーマである「プロフェッショナルコンサルタントとして成功するビジネスモデルの調査研究(事例および提言)」の事例収集のために、独立開業している中小企業診断士(以下、「独立診断士」と言う)へのアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、愛媛県及び近隣県の独立診断士に依頼し、31名から回答を得ることが出来た。

(1)アンケート調査の方法

調査方法は、以下のとおりである。

・愛媛県：

調査研究員が独立診断士に連絡を取り、電子メール及びFAXでアンケート用紙を送付し、同様の方法で回収した。

・近隣県：

アンケート用紙を(社)中小企業診断協会愛媛県支部より各県支部へ電子メールで送付し、各県支部から独立診断士の方々に電子メール及びFAXで送付した。回収は各県支部が同様の方法で行い、取り纏めたものを調査研究員がインタビューに出向いた際に回収した。

なお、上記以外にインタビューに出向いた際に、その場でアンケートに回答いただいた場合もある。

(2)アンケート調査の内容

アンケート調査の目的が「成功するビジネスモデル」の事例収集にあるので、アンケートの最初の質問で“自身としては成功していると思うか”を問い、その判断を念頭に置いてアンケートの各項目に答えていただく方式をとった。

アンケート調査の内容は、前半は独立診断士の業務が“公的業務と民間業務に大きくわかれる”と想定して、それぞれの領域について現在の業務と将来の取組みについて問い、後半は成功するためのキーファクターをあぶり出すため、独立診断士の営業面での取組みについて問うた。

また、このアンケート調査は独立診断士の実像を中小企業診断士に知らしめるだけでなく、中小企業者や行政機関、支援機関にも広く伝えるため、あえて年収や報酬額についても問うた。

(3) アンケート調査の集計分析

アンケート調査の目的から、結果を単純に羅列するだけでなく、何かの傾向値を出せないかとの視点で工夫を試みた。すなわち、それぞれの質問の回答集計に対し、自身のことを「すでに成功している」とする独立診断士（以下、「成功」と考える人」と言う）と「まだまだ渦中にある」とする独立診断士（以下、「途上」と考える人」と言う）が、どのように考えているのか、どのように行動しているかを把握するため、アンケート最初の質問項目「自身としては成功していると思うか」の回答状況との関係性についてクロス分析を行った。

また、それぞれの問いに対し自由記述欄の設けられたものは、その回答をそのまま列挙し独立診断士の本音を優先する方法をとった。更に、「成功」についても自由記述欄を設け、独立診断士の考える「成功」の概念を列挙比較した。

このアンケート調査は、独立診断士がそれぞれ自身の持つ「成功」の概念を確認しながら、調査・集計・分析を通して何らかの関係性を見いだすものである。この結果は、第2章で述べられる「インタビューの結果分析」と融合されて、キーファクターとロールモデルを整理し、「成功するビジネスモデル」構築に展開されるものである。

2. アンケート調査の集計分析結果

(1) 実施概要

目的：独立診断士の「成功」概念と現在及び将来の営業取組みについて調査

実施時期：2010年9月～10月

対象：愛媛県及び近隣県の独立診断士 計31名

方法：事前連絡の上、電子メール及びFAXで送付、回収

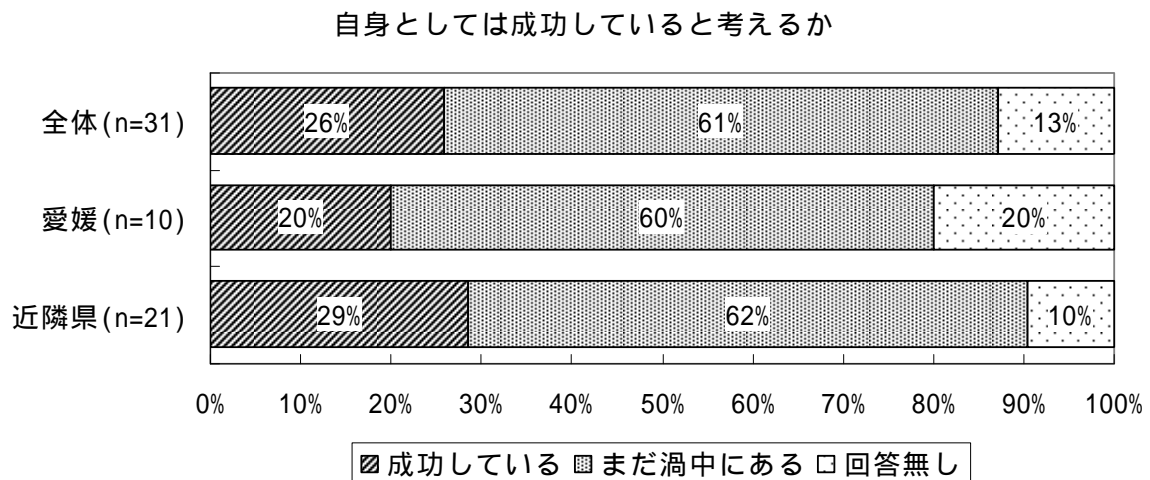
調査内容：付表1-1ご参照

(2) 集計分析結果

アンケート調査は、付表1-1の各項目について選択及び自由記述により行われた。独立診断士の方々のアンケート調査結果一覧は、付表1-2にまとめた。なお、一覧においては、個人の特定を避けるために一部の項目を割愛している。

アンケート調査の集計分析結果は、以下のとおりである。

自身の「成功」について



全体（31名）では、“成功している（or 開業時の目標を達成している）”の構成が26%、“まだまだ渦中（過程）にある”が61%であった。

これを愛媛県と近隣県にわけると、愛媛県では“成功している”の構成が20%、“まだまだ渦中にある”が60%であり、近隣県では“成功している”の構成が29%、“まだまだ渦中にある”が62%であった。

この結果を見ると、愛媛県は近隣県に比べて“成功している”の構成が9ポイント下回っているが、“まだまだ渦中にある”の構成においても2ポイント下回っている。したがって、愛媛県と近隣県の傾向は、愛媛県の“成功している”の構成が若干低いものの全体的な傾向は同程度、と言えよう。

よって、このアンケート調査において、全体の“自身としては成功していると思うか”の割合を各質問の結果との関係性を見いだす指標として用いることは、有意であることが確認できた。

「プロフェッショナルコンサルタントとしての成功」の状態とは？

(何がどうなっていれば「成功」であると考えますか〔自由記述部分〕)

- ・与えられた目的を必ず達成すること。
- ・業務対応での自信、納期の厳守。顧客との信頼関係。顧客の期待値を上回るサービスレベルでのコンサルティングと成果物。
- ・がんばる企業を元気にする。必ず結果（成果）を出し、顧客に期待・対価以上の価値を提供する。そして顧客から感謝の言葉をいただく。その過程を通して、顧客と共に自分も成長・自己革新する。
- ・得意分野を持ち、そこを深堀する。場数を踏む。
- ・プロコンとしては、得意分野を持って、そこで日本一に近い実力を持ち、一目おかれること。人生では、仕事はともかくとしても、生き方を他人に左右されず、環境にもあまり影響されることなく、悠々と暮らしていただけること。
- ・提供するコンサルティングが全国で通用するようになったとき。
- ・誰にも負けない分野があることが成功の秘訣。その分野にニーズがあることも考えながら過去の成功体験にとらわれず常に斬新さを持って仕事に取り組むことが必要。
- ・説得力、論理構成力、文章作成能力、話力が優れていること。
- ・知識とノウハウ、行動力を持った上で潜在顧客に会うことができ、相手に動機付けが出来る能力があること、これが最低要件である。
- ・自立していること。
- ・顧客満足与え、かつ相応の報酬を得る。専門家として認知される。
- ・民間契約 100%で生計が立てられること。年商が 5000 万円以上あること。マーケット内で知名度があること。
- ・個人年商 3000 万円以上を安定的に継続する。年収 2000 万円以上を安定定期に継続する。ブランドイメージ（個人または事業所）を形成する。
- ・最終的には、地域の経営コンサルタントとしての知名度が上がり、誰でも知っている状態になること。第一段階、前職の年収を売上で超える。第二段階、売上 1500 百万円、年収 1200 万円以上であること。
- ・コンサル業で生活ができれば成功。
- ・社会の役に立つ。自分の生活が成り立つ。
- ・仕事は丁寧に。人との出会いを大切に。
- ・感動、感謝、そして貢献への喜び・自己充実。

仕事の割合

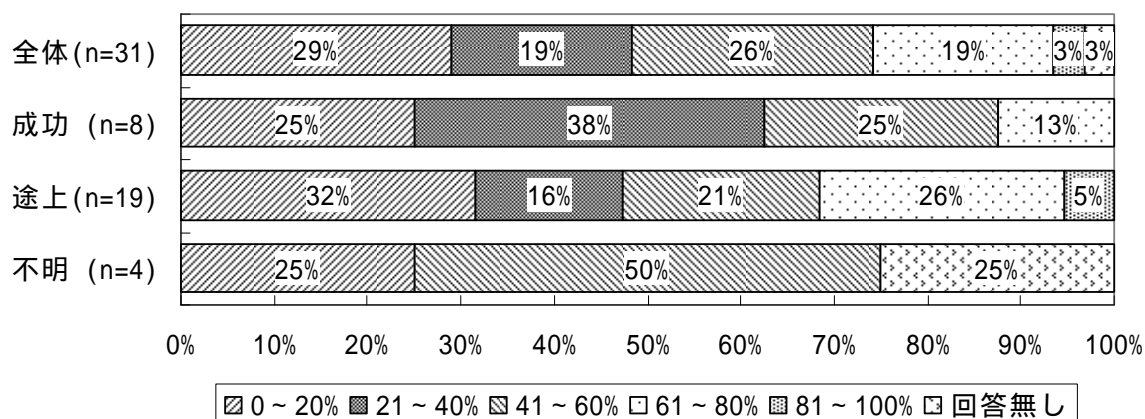
この項以降は、各項目と“自身としては成功していると思うか”との関わりを見ていく。

「成功」（「成功」と考える人）：一応成功していると思える（or 開業当初の目標を達成）

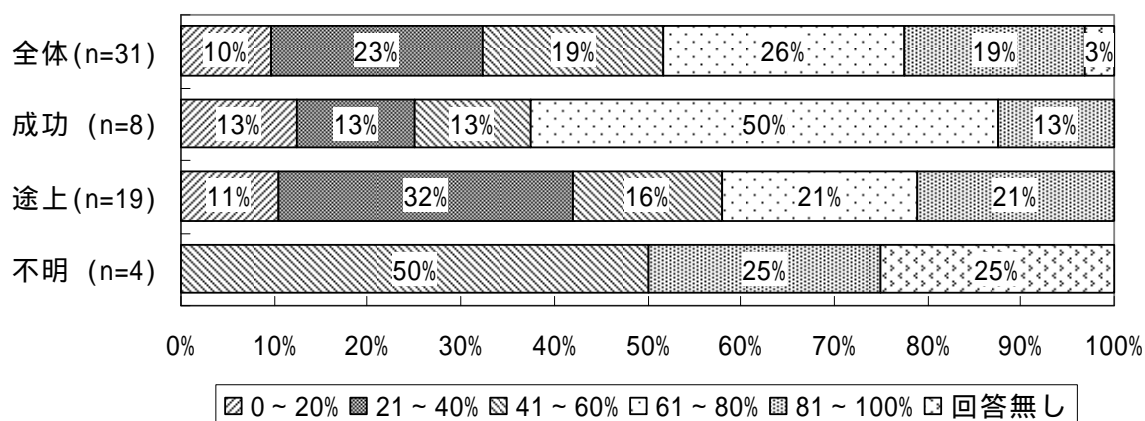
「途上」（「途上」と考える人）：まだまだ渦中（過程）にある

「不明」：回答無し

公的業務の割合



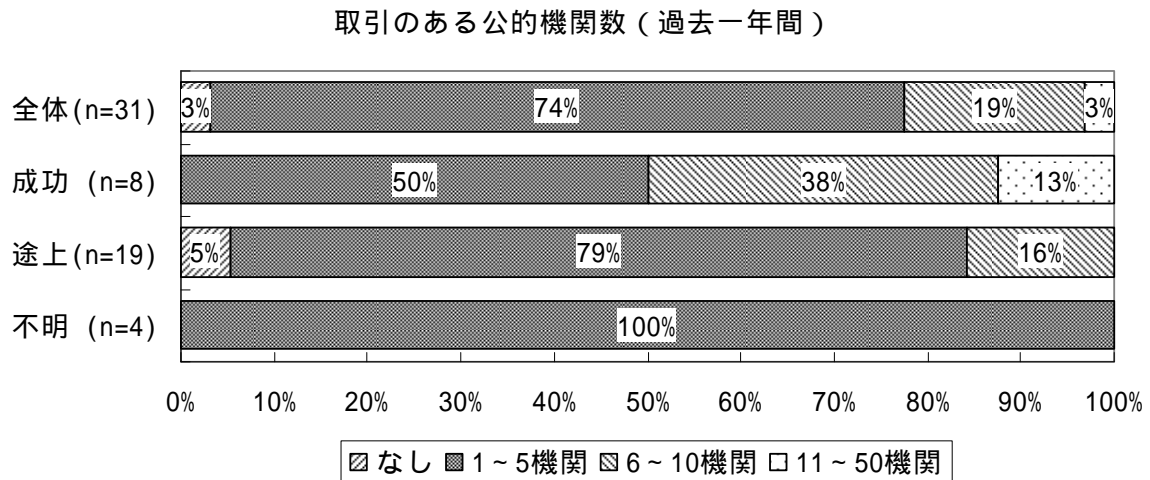
民間業務の割合



「成功」と考える人は、公的業務の割合 60%超の構成が 13%と低く、民間業務の割合 60%超の構成が 63%と過半数を大幅に超えている。一方、「途上」と考える人は、公的業務の割合 60%超の構成が 31%であり、民間業務の割合 60%超の構成が 42%と、どちらも過半数に達していない。

これらは、「成功」と考える人が民間業務を中心に捉えているのに対し、「途上」と考える人は民間業務中心にまでは至っていないことを示唆している。

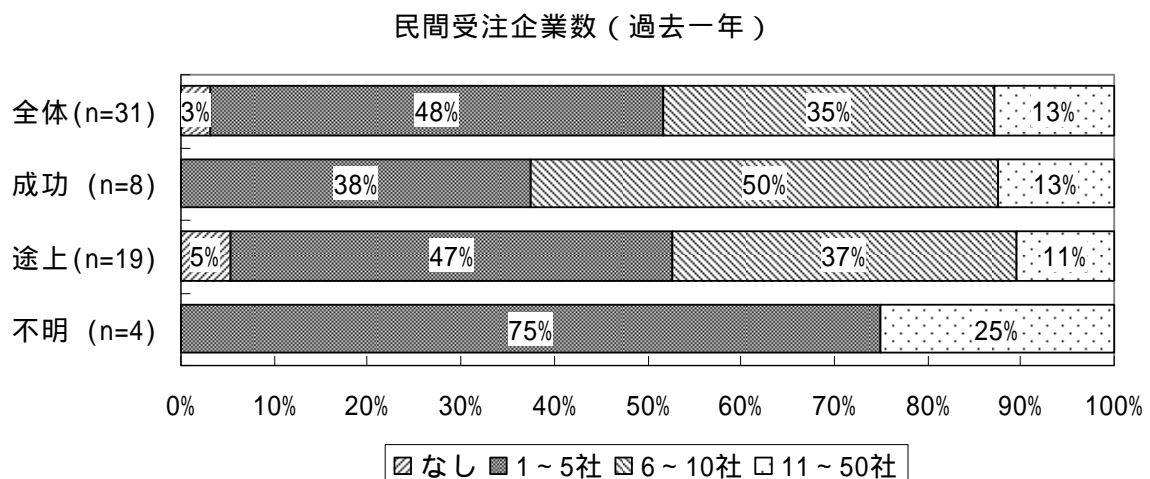
取引のある公的機関の数（実効数、過去一年）



全体では公的機関との取引が5機関以下の構成は77%で、6機関以上の構成は23%である。それに対し「成功」と考える人の構成は51%が6機関以上と取引があるとしている。一方「途上」と考える人では、6機関以上の構成は16%にすぎない。

ここで前の質問の結果をふまえて考察すると、「成功」と考える人は民間業務を中心にしていると結論づけられたが、本結果では公的機関との取引も多い。すなわち、「成功」と考える人は、民間と公的の分け隔て無く多くの仕事をこなしている、と言える。

民間業務を受注した企業数（過去一年）

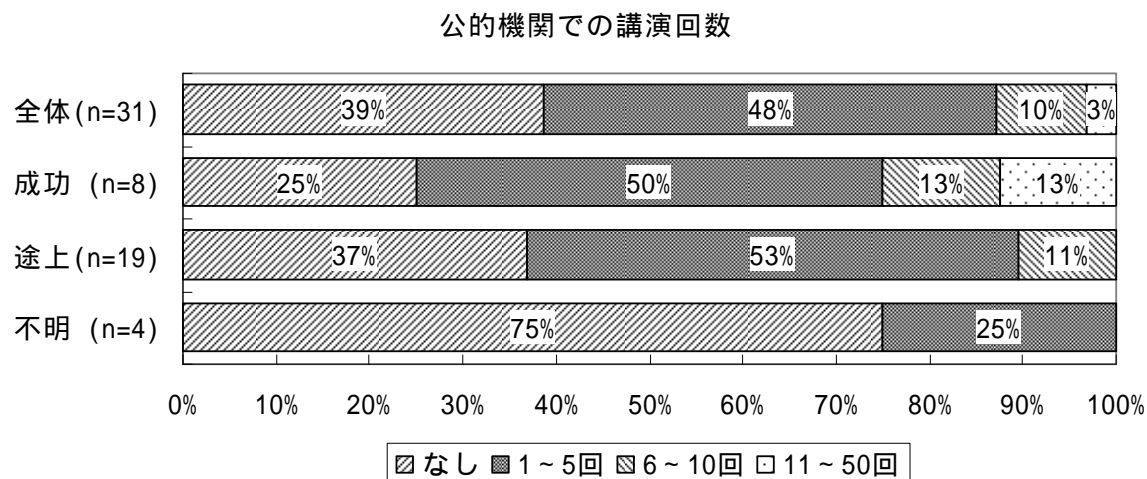


「成功」と考える人は、全員民間業務を1社以上受注しており、受注企業数6社以上の構成が63%であった。一方、「途上」と考える人は、民間業務の受注企業数6社以上の構成が48%

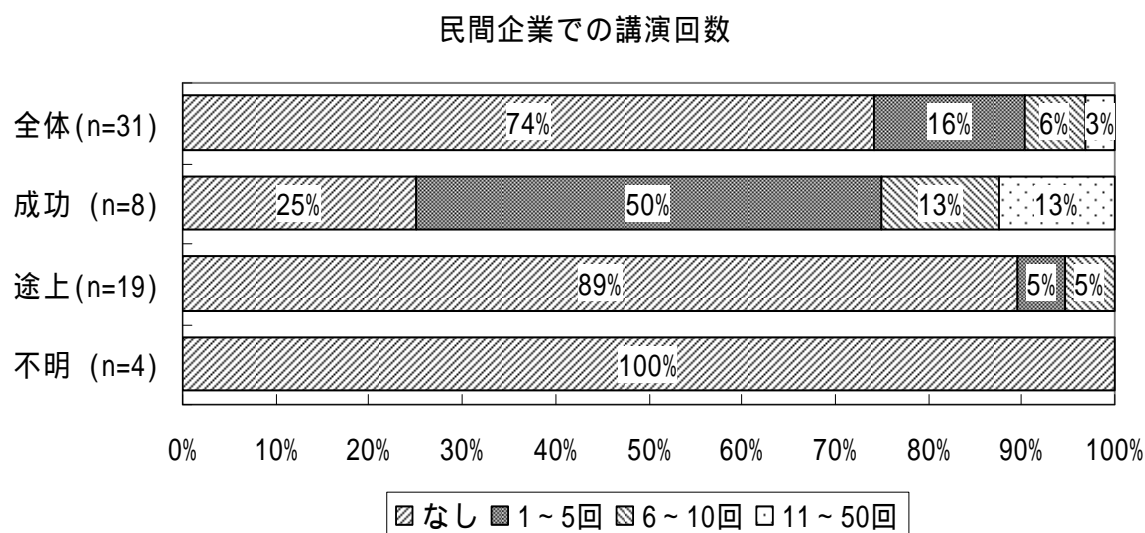
と半数に満たなかった。つまり 52% が民間業務を 1 年間に 5 社以下しか受注しておらず、その中で 5% は民間業務の受注が 1 社もなかった。

活動状況（年間）

1) 講演回数（公的業務）



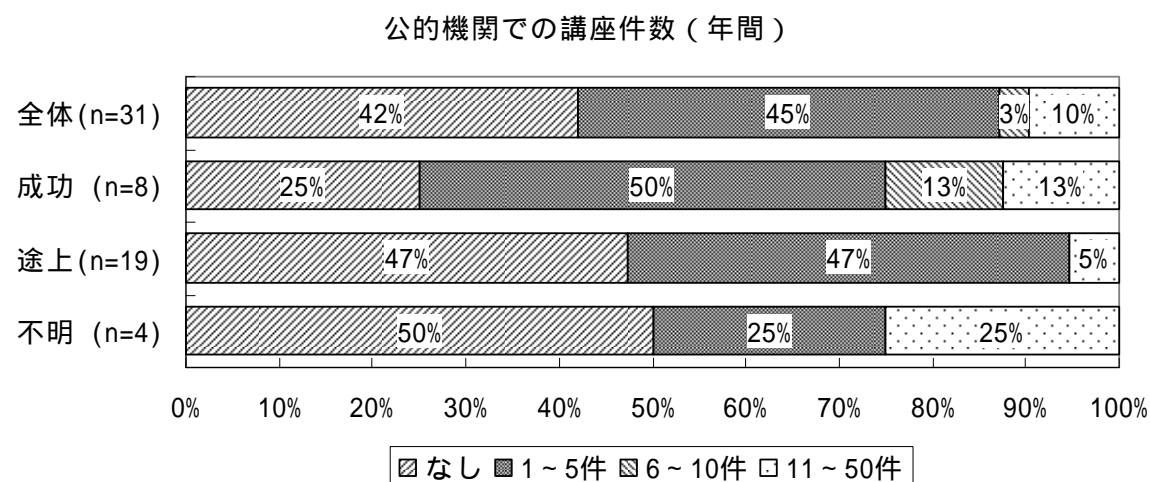
2) 講演回数（民間業務）



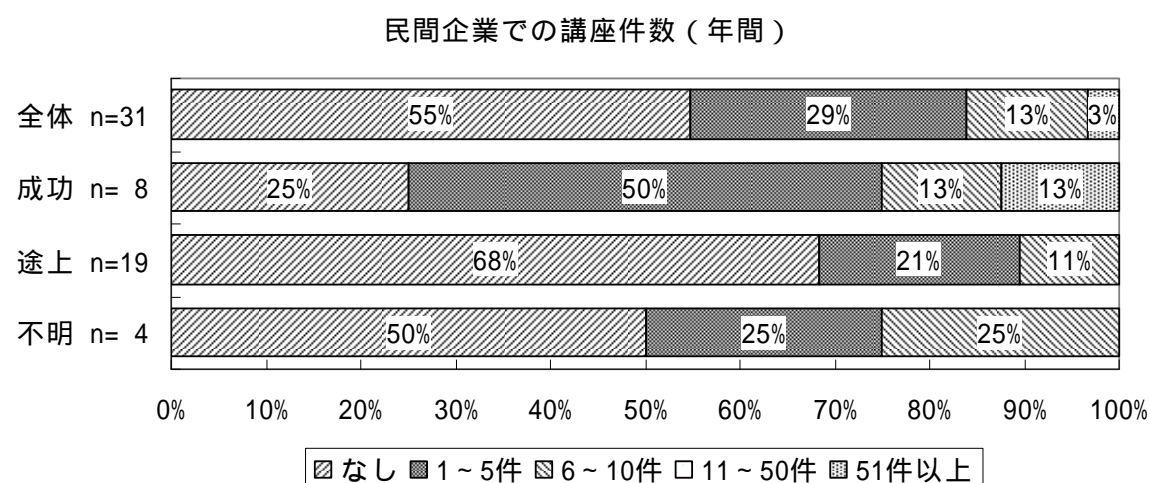
「成功」と考える人は、公的業務、民間業務とも全く同じ構成割合を示した。すなわち最も大きい構成が年間講演回数 1～5 回の 50%、次いで回数なしの 25%、6～10 回と 11～50 回が 13%、である。一方、「途上」と考える人は、公的業務で講演回数なしの構成が 37% と 12 ポイント増えて、11～50 回の構成が 0% と減っている。民間業務においては最も大きい構成が回数なしの

89%と圧倒的に講演回数が少なくなっている。

3) 講座数（公的業務）



4) 講座数（民間業務）

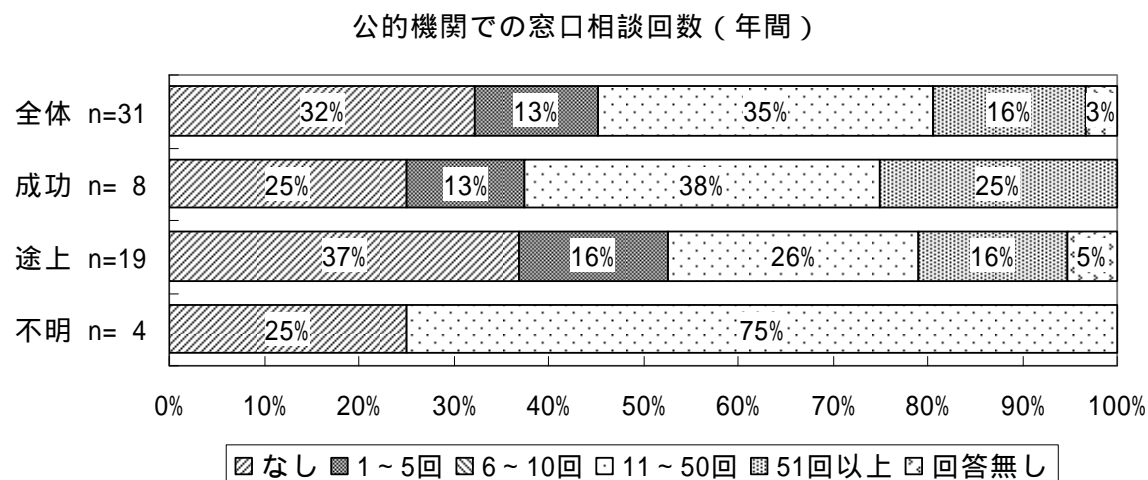


前の質問の講演に対する結果と同様の結果となった。

「成功」と考える人は、公的業務、民間業務ともほぼ同じ構成割合を示した。すなわち最も大きい構成が年間講座件数 1～5 件の 50%、次いで件数なしの 25%、11～50 件と 51 件以上が 13%、である。一方、「途上」と考える人は、公的業務で件数なしの構成が 47%と 22 ポイント増え、6～10 件の構成が 0%と減っている。民間業務においても件数なしの構成が 68%と 43 ポイントも増え、1～5 件が 21%と 29 ポイント減っている。

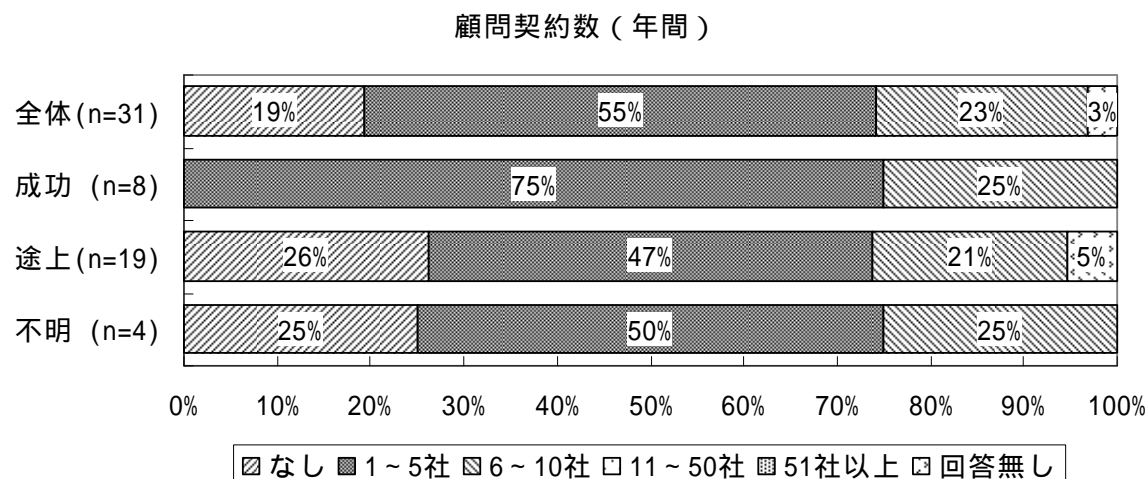
つまり、講演及び講座とも「途上」と考える人は、回数及び件数が少なく、特に民間業務においては、ほとんど講演及び講座ができていないと言える。

5) 相談窓口担当回数 (公的業務)



ここでも「成功」と考える人に比べ「途上」と考える人は、全般的に回数が少なくなっている。特徴的なのは、「成功」と考える人は年間 11 回以上の構成が 63% を占め、そのなかでも年間 51 回以上の構成が 25% あることで、「途上」と考える人の構成を大幅に上回っている。また、「途上」と考える人は担当回数ないが 12 ポイント上回っていることも特徴と言える。

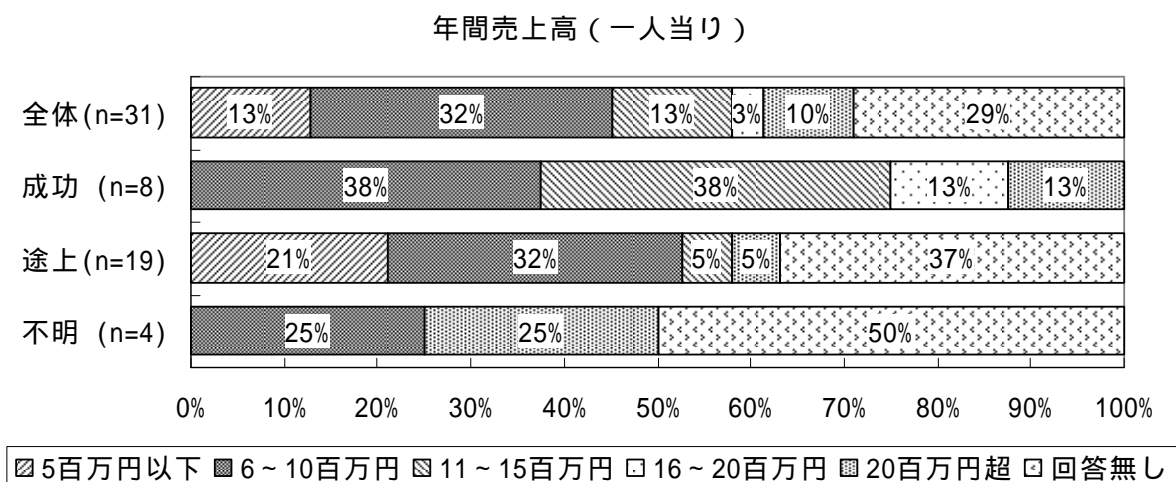
6) 顧問契約先数 (民間業務)



ここでは、「成功」と考える人は全員が顧問契約数 1 社以上であるのに対して、「途上」と考える人は顧問契約なしの構成が 26% ある。しかし、そのポイント差が 1~5 社に表れるだけで、顧問契約数が 6 社以上になると「途上」と考える人の構成も 21% と「成功」と考える人と 5 ポイント差である。このことは、「途上」と考える人の中には、「成功」と考える人以上の業績を

残しながらも、成功の目標が高いため「途上」としている場合があることを示唆している。

年間の売上規模（１人あたり）



「成功」と考える人は、全員が年間6百万円以上の売上があったとした。特に年間売上11百万円以上の構成が64%を占めている。一方、「途上」と考える人は年間売上5百万円以下の構成が21%で、年間売上11百万円以上の構成は10%に過ぎない。このことは年間の売上規模と「成功」か「途上」かの間に関係性があることを示している。

また、最も多い売上規模の構成は、「成功」と考える人において“6～10百万円”と“11～15百万円”の38%。「途上」と考える人の場合は“6～10百万円”の構成が32%と最も多い。

以上より、「成功」と考えるためには、少なくとも“6～10百万円”の売上規模を確保することが必要であることを表わしている。

〔参考資料〕

参考として、平均売上規模（一人当たりを）下表に示す。

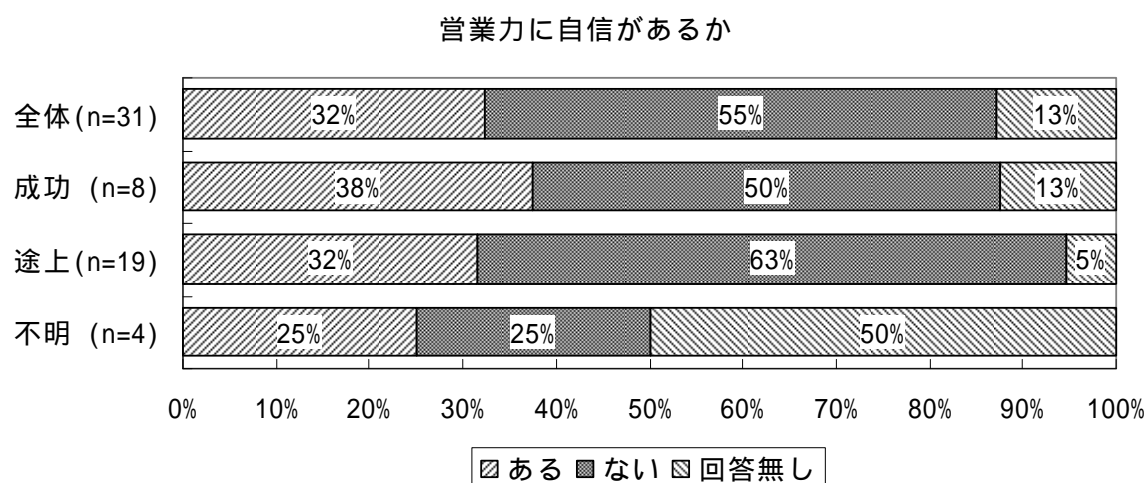
「途上」と考える人の年間売上規模は、「成功」と考える人の約60%となっている。

平均売上規模（一人当たり）…回答があった人のみを計算

	平均売上
「成功」と考える人	15,000 千円
「途上」と考える人	8,708 千円

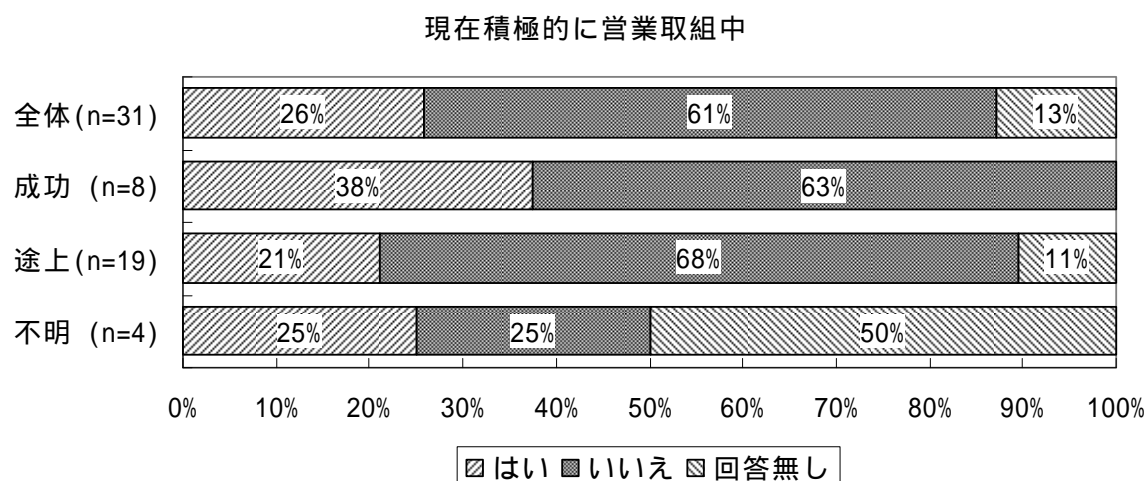
営業力について

1) 営業力の自信



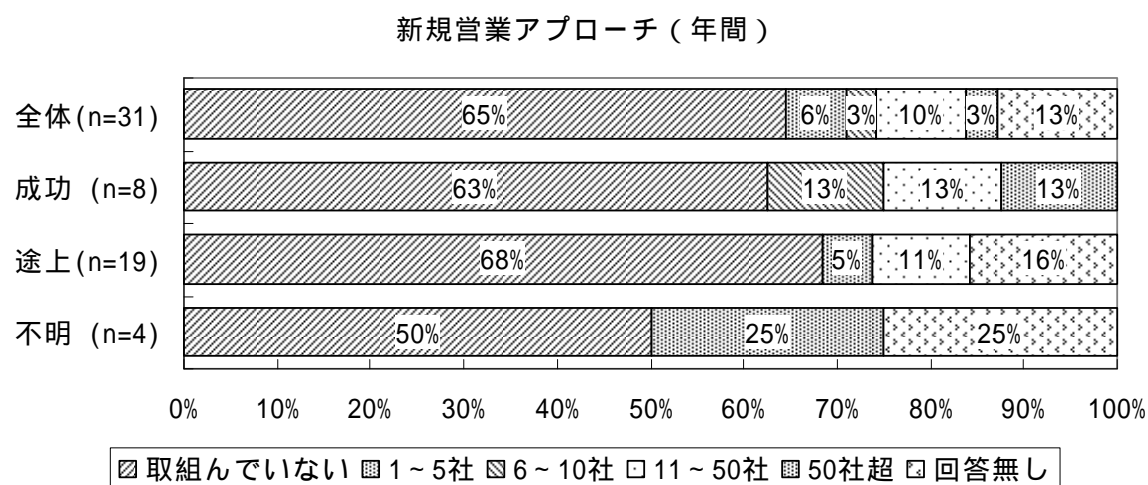
営業力の自信については過半数がないとしている。この中で「成功」と考える人において自信がないとする構成が50%、「途上」と考える人は63%と、その差は13ポイントであった。一方、自信があるとする構成は、「成功」と考える人で38%、「途上」と考える人で32%と、その差は6ポイントと接近している。

2) 現在の取組み状況



「成功」と考える人は、現在積極的に営業に取り組んでいる構成が38%と「途上」と考える人の21%を大幅に上回っている。これは「成功」と考える人が前向きに努力している姿を表わしていると考えられる。なお、「成功」と考える人において積極的に営業に取り組んでいない構成が63%あるが、ここには現状維持の場合も含まれていると考えられる。

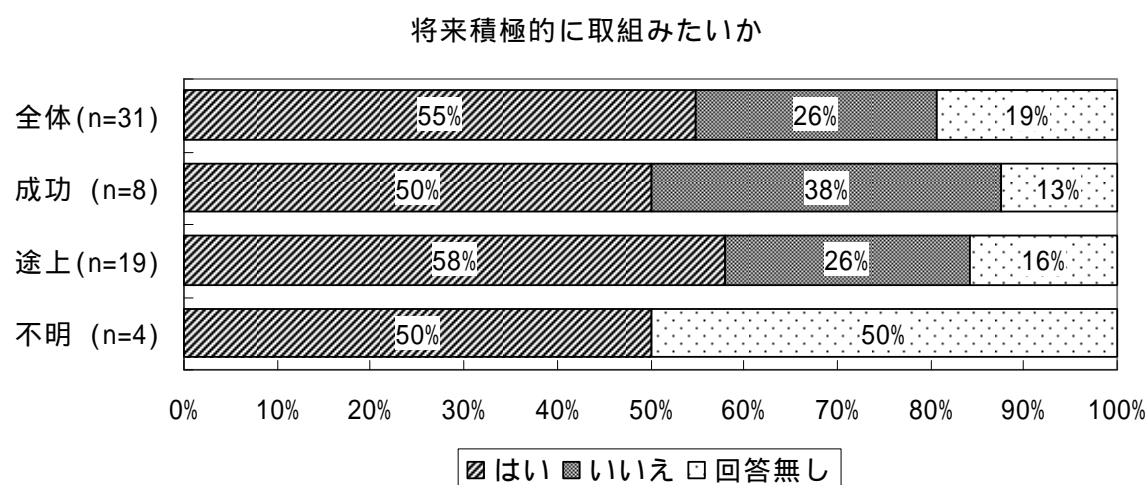
3) 新規営業アプローチ件数



これは前の質問を具体化させたものである。「成功」と考える人は「途上」と考える人に比べ新規営業アプローチする会社数が圧倒的に多いことが見てとれる。

「成功」と考える人の積極性が表れていると言える。

4) 将来積極的に取組みたいか



将来積極的に取組みたいとする割合は、「成功」と考える人の構成が50%、「途上」と考える人の構成が58%と、「途上」と考える人の方が8ポイント多い。

これは「成功」と考える人が現状維持で良いとしていることの表れと思われる。一方、「途上」と考える人は、もっと積極的にやらねばという気持ちの表れと言える。

5) 営業力強化の具体的方策（自由記述部分）

- ・執筆、ホームページ
- ・知名度アップ、専門性アップ
- ・ホームページ上で情報発信を行う
- ・現在の案件を確実にこなして口コミを拡げる
- ・現在の仕事を確実に行うこと
- ・自身の強み（売り）を持つこと
- ・明確な方策なし
- ・明確な目標、ある程度の訪問件数、ステップでの進捗管理
- ・営業より請けた仕事を丁寧にする。結果リピート、紹介に繋がる
- ・紹介者の開拓
- ・経験（実績の積み重ね）×スキル（知識 知恵、専門性の充実）×覚悟（熱意、誠意）
で、自分の商品価値、ブランド力を高めていく
- ・ストーリーを持たせた継続的営業
- ・協会全体での取り組み（訓練・企業との出会いの場作り）
- ・営業パートナーづくり（金融機関の推薦等）
- ・人脈形成。成功事例を作ることでアピールすること
- ・知り合い会計事務所の顧問先や縁故
- ・広報誌発行
- ・拠点（団体、協会、私的会合）との関係強化
- ・拠点・既存顧客からの紹介
- ・既存顧客に対する積極的提案活動
- ・現在の仕事に注力し顧客満足度をさらに向上させることによる口コミの強化
- ・研修等に積極的に参加して、存在を知ってもらう
- ・与えられた仕事に対し手を抜かない
- ・コンサル力の向上
- ・経営コンサルの仕事は紹介営業でなければうまく行かない
- ・セミナーを利用して名前を売ることから始める。または、公的機関の相談窓口を利用しながら、名前を知ってもらうことから継続的な支援につながる
- ・特定のテーマ（ある程度時流も見て）による提案営業。地域にとらわれず全国的に。個別企業に独自に実施する
- ・人脈（ご紹介）

- ・高品質化によるリピート率向上、既存顧客からの紹介
- ・仕事は断らない姿勢
- ・自主企画による提案営業

ニーズの把握（自由記述部分）

1) 公的業務

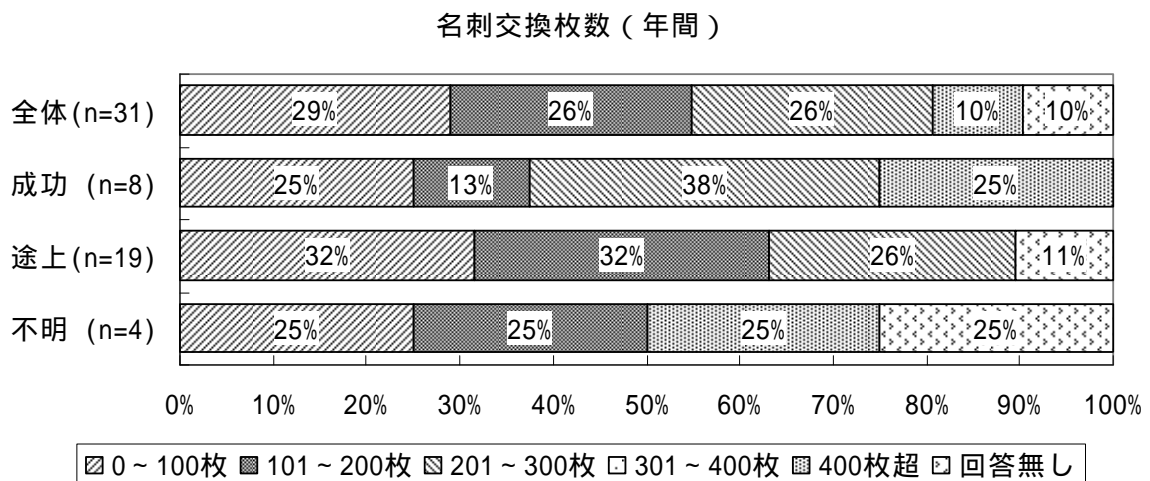
- ・行政機関の支援策、予算、支援機関の人脈等
- ・施策の展開
- ・経営支援センターでの専門家派遣、公的機関からのセミナー講師などのニーズあり
- ・常勤の業務を通して把握
- ・担当者とのヒアリング
- ・同業者を含め、専門家から情報を収集している
- ・人脈を通じて情報収集
- ・紹介
- ・先方のニーズに合わせる
- ・研修、新聞等報道から大きなトレンドを把握する
- ・一定はある
- ・事業再生
- ・訪問
- ・今後の市場としては、縮小するものと思われる
- ・受身的事後問題解決（予めニーズは予測出来ない）
- ・特に意識はしていない。積極敵に働きかけようと思わない
- ・特に何もしていない
- ・特になし

2) 民間業務

- ・収益改善、企業体質の強化
- ・経営相談を利用
- ・各種専門家及び金融機関と情報交換を行っている
- ・金融機関・既存顧客を通じて
- ・研修、新聞等報道から大きなトレンドを把握する

- ・ 営業中心
- ・ 開拓次第
- ・ 人脈を通じて情報収集
- ・ 経営者ヒアリング
- ・ 先方のニーズに合わせる
- ・ 能動的事前問題解決（予めニーズを予測して提案）
- ・ ニーズは確実にあり、いかに発掘するかが鍵と思われる
- ・ 経営支援を願う経営者は多いが、顧問料を払ってまで利用する余裕がないのが現状
- ・ 紹介
- ・ 先輩診断士からの紹介
- ・ あまりニーズを意識した活動はしていない

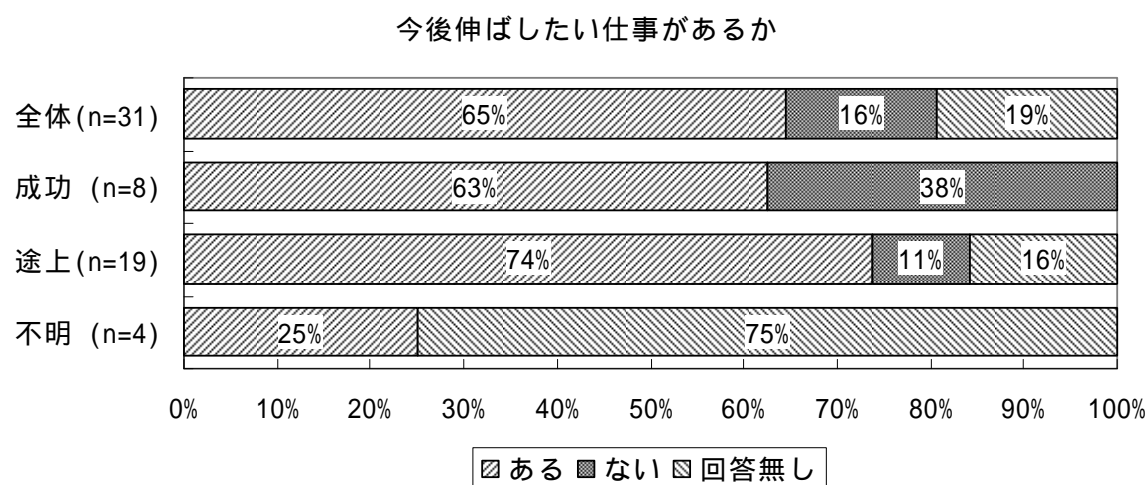
名刺交換枚数（年間）



「成功」と考える人は「途上」と考える人に比べ、積極的に名刺交換を行っている。「成功」と考える人の場合の最も多い構成は“201～300枚”で38%を占める。全体の割合では201枚以上が63%を占めており、その中で400枚超も25%と多い。一方、「途上」と考える人の場合は“0～100枚”と“100～200枚”の32%。200枚以下が64%を占めている。そして、400枚超はいない。このことは「成功」と考える人と対照である。「成功」と考える人の積極的なスタンスが確認できる。

今後伸ばしたい仕事の有無

1) 今後伸ばしたい仕事があるか



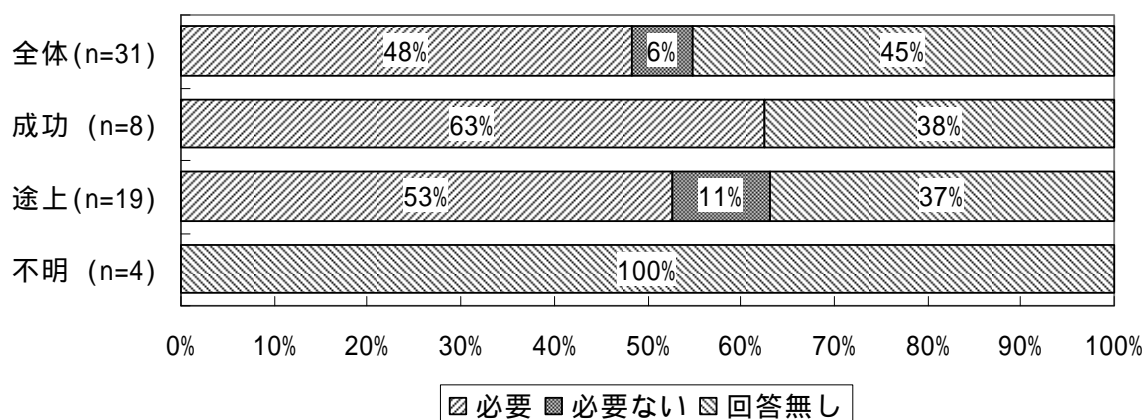
今後伸ばしたい仕事があるとする割合は、「成功」と考える人は63%に対して、「途上」と考える人は74%と「途上」と考える人の方が11ポイント高い。「途上」と考える人の危機意識の表れと読める。一方、「成功」と考える人は、伸ばしたい仕事がないとする構成が38%と大きくなっている。これは、すでに仕事の領域を確保しているため必要を感じていないのではないかと考えられる。

2) 今後伸ばそうとしている具体的な仕事（領域）とその実現に必要なスキル、能力アップのアクション（自由記述部分）

今後伸ばそうとしている 具体的な仕事	その実現に必要なスキル、 能力アップのアクション
・ 経営改善	（回答無し）
・ 経営改善、企業再生	知識よりも知恵
・ 経営改善、企業再生、人材育成	（回答無し）
・ 企業再生、事業承継	当該分野の税法、会社法知識
・ 事業再生	認定事業再生士（CTP）資格取得
・ 農商工連携、飲食コンサル	情報量
・ 農商工連携	（回答無し）
・ 後継者育成	（回答無し）
・ 経営品質向上プログラム、人材育成、人事制度策定	外部研修受講、外部機関と業務提携（アライアンス）
・ 原価管理、コスト削減、原価企画	企業へのコンサルの中で場数を踏む
・ 介護・医療関係分野のコンサル	（回答無し）
・ ISOをもっと有効に使うためのコンサル	独自に素材を集めて、独自に資料化・テキスト化する。その時間の確保
・ メンタルヘルス	
・ リスクアセスメント	
・ 発想力アップ	
・ 中小サービス業等他業種への製造業ノウハウの活用・応用	経験・実践を通してのプロセスの体系化、一般化、簡素化、ブラッシュアップ
・ 経営内部に深浸し第二者的経営支援を実現する（実務型）	中小企業診断士のスキルの総合力を高める
・ 劇場とのコラボによる社員教育	企画力、カリキュラム構築能力
・ 不動産、建設とのコラボ	不動産・建設のスキルを高めるために、講習・研修に参加
・ プロとしてのコンサルタント業務	経験と読書
・ 民間顧問契約 10 社	受注能力（＝コンサルティング能力だと考えています）経験
・ 明確には分からない だから売上が伸びない	明確には分からない だから売上が伸びない

3) 伸ばそうとしている仕事（領域）に同業、他土業とのネットワーク構築は必要か

伸ばそうとしている仕事に同業者等のネットワーク構築は必要か



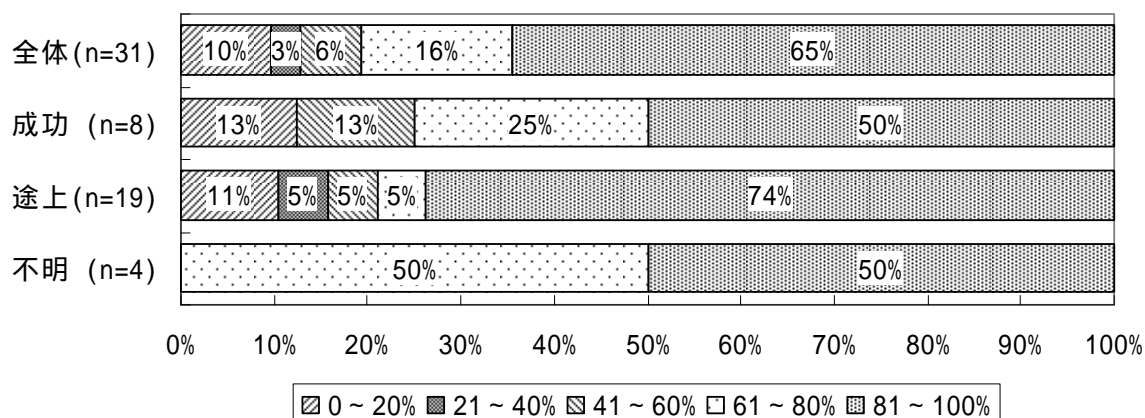
ここでは、「成功」と考える人に、必要ないと答えた人はいない。一方、「途上」と考える人では、11%が必要ないと回答した。

「成功」と考える人はネットワーク構築を重要視しているようである。

商圈について（県内と県外の割合）

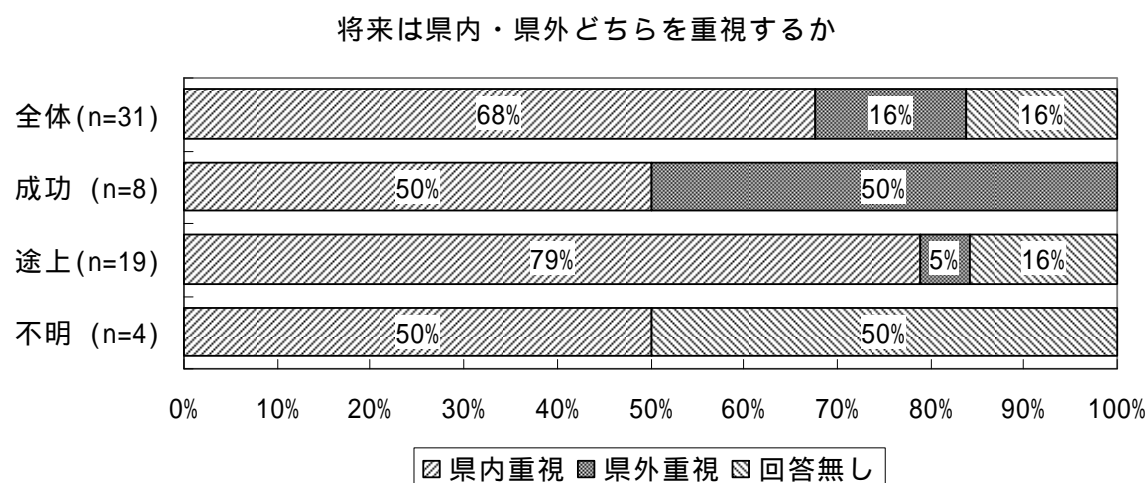
1) 現在の県内の仕事の割合

県内の仕事の割合



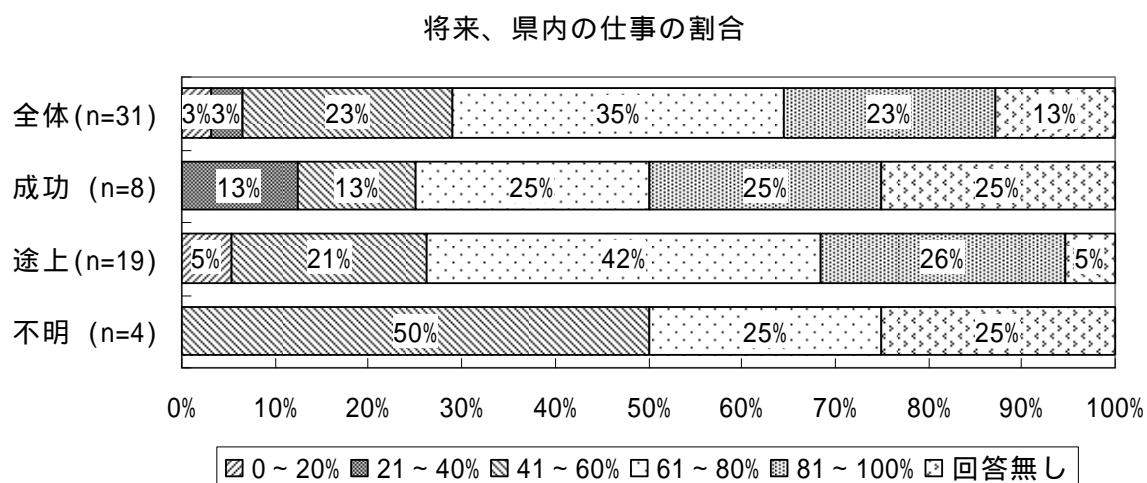
「成功」と考える人は県内の仕事の割合 81%以上の構成が 50%であるが、「途上」と考える人は県内の仕事の割合 81%以上の構成が 74%と大きくなっている。これらは、両者とも県内の仕事のウエートが大きい「成功」と考える人の方が県外の仕事の割合が高くなっている。これは「成功」とすると県外の仕事も増えることを表わしている。

2) 将来は県内・県外どちらを重視するか



“将来は県外重視”の構成が、「成功」と考える人は50%、「途上」と考える人は5%と大きな差がある。これは「途上」と考える人が、まずは県内で基盤を固めようとしている表れと考えられる。一方、半数が将来は県外重視とした「成功」と考える人は、県内の狭いマーケットではなく、県外を含めた広いマーケットを念頭に置いているものと考えられる。

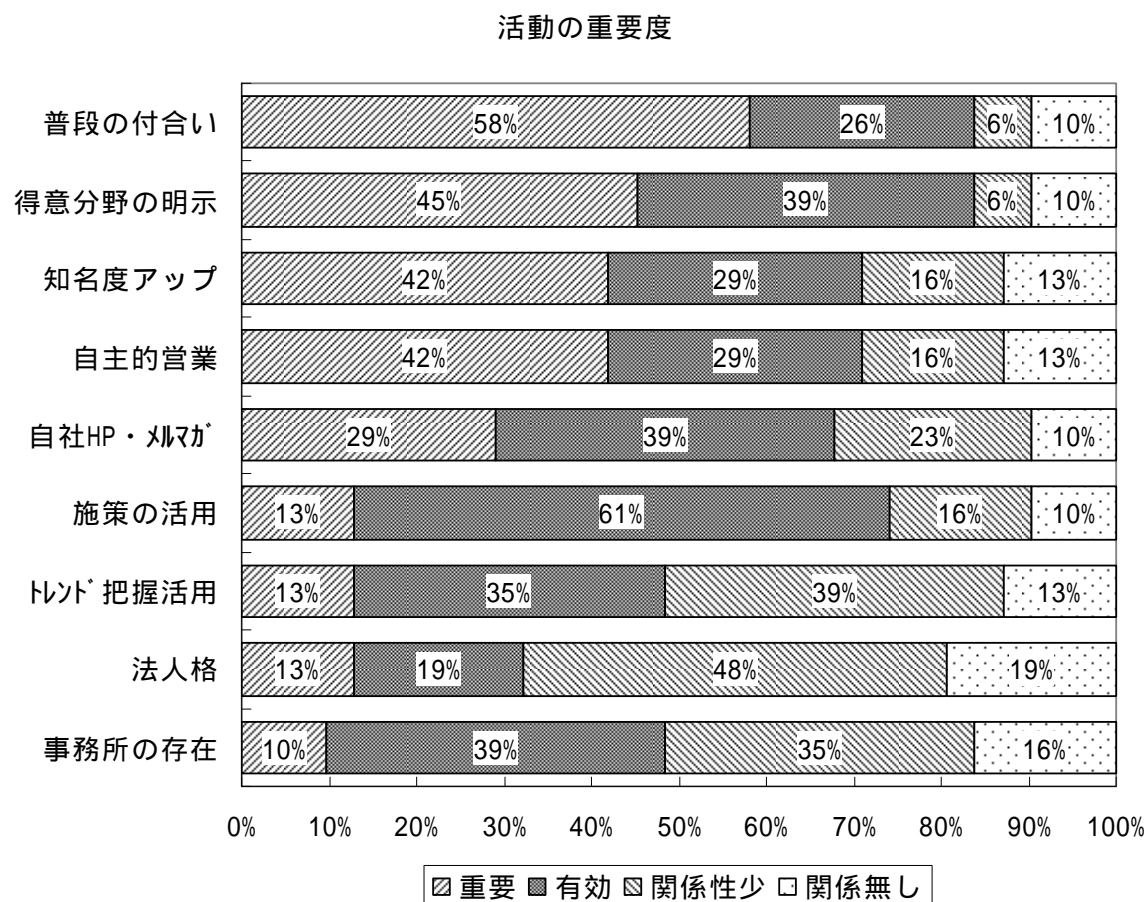
3) 将来目指している、県内の仕事の割合



前の質問では、「成功」と考える人の半数が将来は県外重視としたが、将来目指す仕事の割合になると「成功」と考える人も県内の仕事の割合61%以上の構成が50%となった。これは、将来は県外を重視しなければならないが、仕事の割合はそれほど増えないであろうという、少し複雑な心境の表れ、または県外での仕事を増やしていくことの難しさ、あるいは自信がある

かないかの部分も表わされているようである。一方、「途上」と考える人は県内の仕事の割合 61%以上の構成が 68%と前の質問の県内重視の姿勢に合致する。

診断士活動の重要度合い



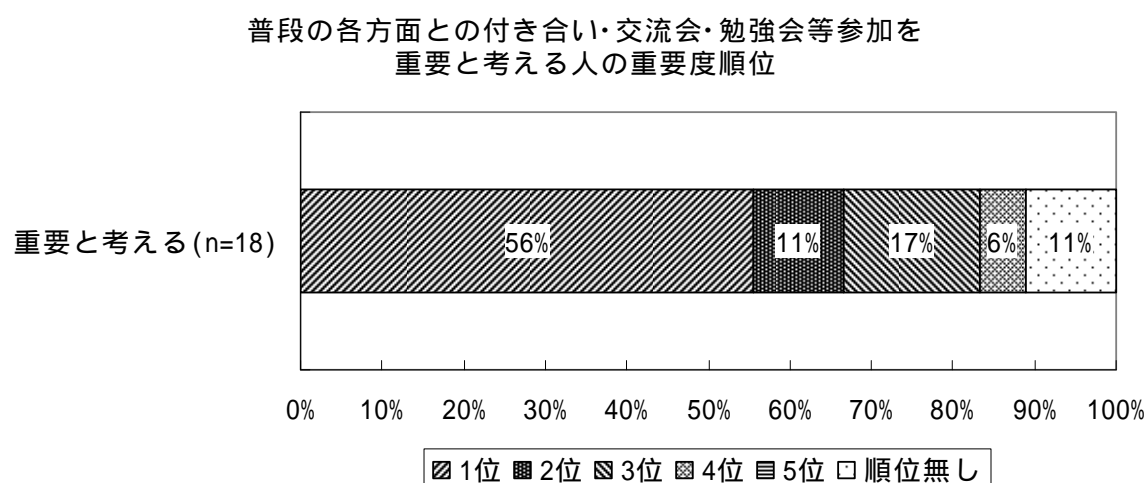
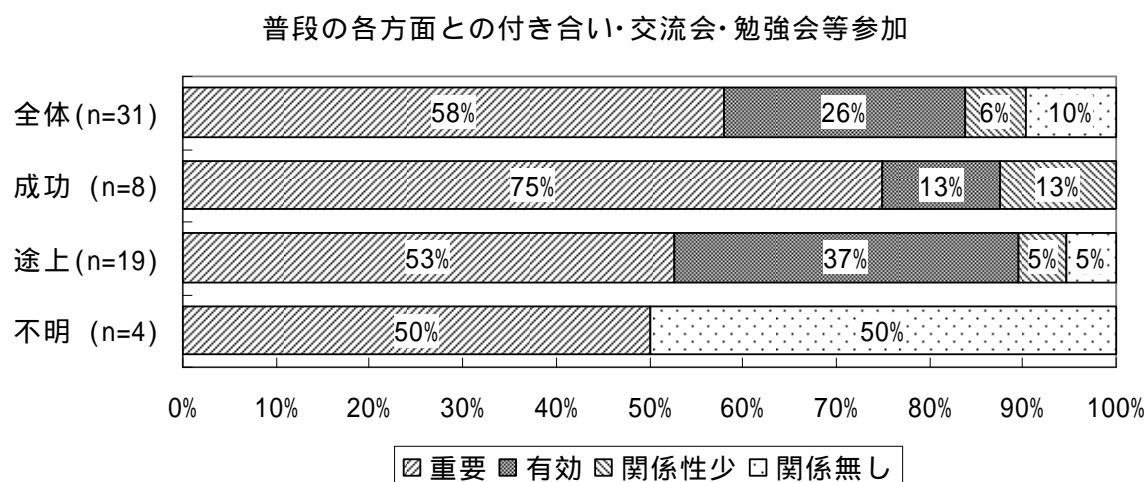
ここでは診断士の活動の中で何が重要かについて問い、重要なものは順位付けをお願いした。最も重要度が高かったのは「普段からの各方面との付き合いや・交流会や勉強会などへの参加」で、過半数を超える 58%が重要と判定した。次いで「得意分野の明示・宣伝など」が 45%、さらに「知名度アップの取組み」「自主的営業活動」がともに 42%、「自社ホームページ・ブログ・メールマガジン等の運営・活用」が 29%と続いた。

ここで特徴的であったのは、診断士の活動において「新しい公的施策等の把握と活用」が、重要（13%）というより有効（61%）であると判定したことである。やはり、「成功」に結びつけるための活動は、新規顧客獲得のための取組みや自身を高めながら縦横のつながりを構築することが重要となり、新しい公的施策等については、知っていて当り前で知っていてもそれが直接顧客獲得につながるものではない、と考えていることが推察される。

以下に、重要度の高かった5項目について、「成功」「途上」との関連性と重要度の中の順位付けについて分析をおこなった。

また、「事務所をもっていること」については、有効の構成が39%と最も高い割合であったので、事務所維持経費のアンケート結果も付け加えた。

1) 普段からの各方面との付き合いや交流会・勉強会などへの参加



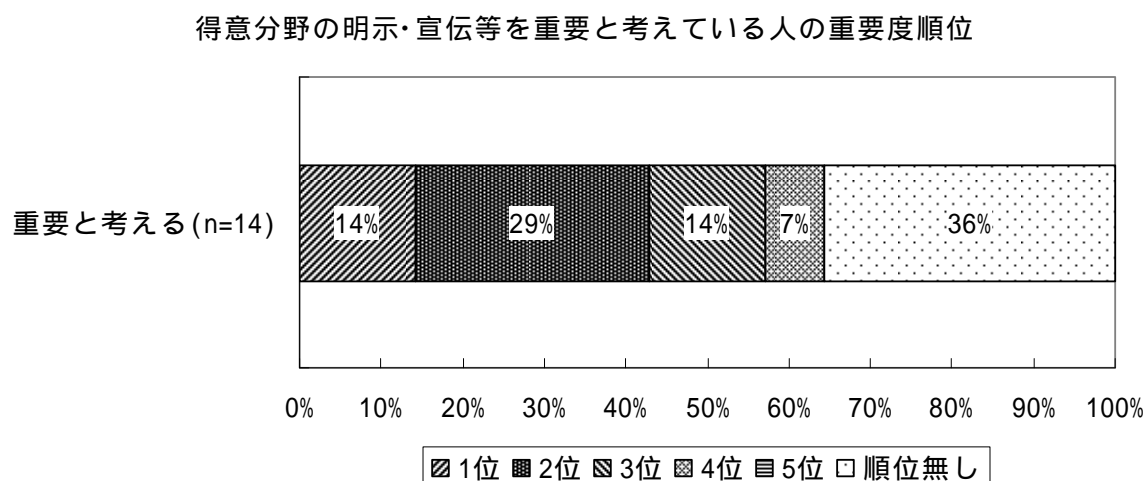
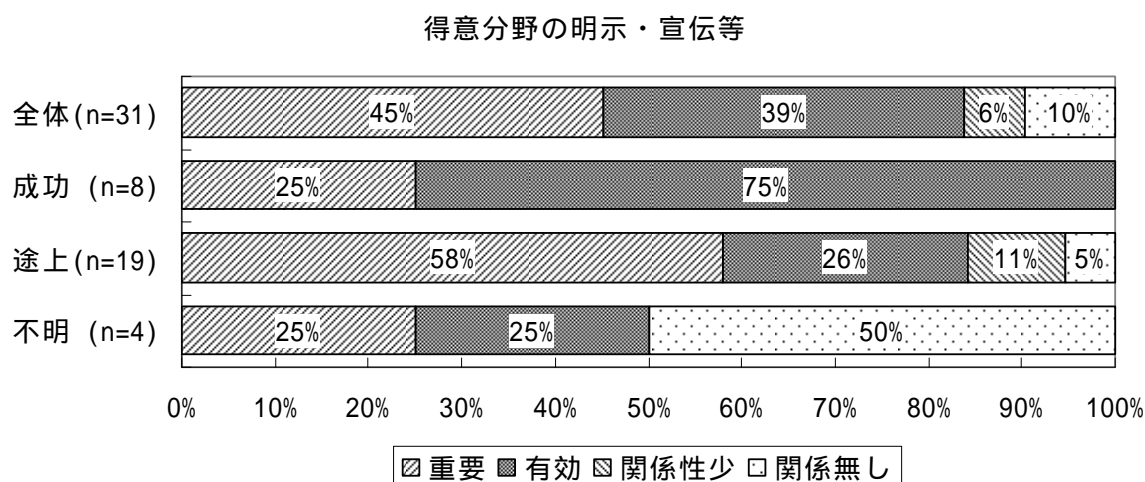
ここでは、「成功」と考える人の75%が重要とし、「途上」と考える人の53%が重要としている。この両者には12ポイントの差があり、「成功」と考える人の方がより積極的に外部に出て有用な情報に直接触れている様子が見取れる。特に「普段からの各方面との付き合いや・交流会や勉強会などへの参加」は、人脈形成にも役立つものと考えられ、重要度が高いことも頷ける。ただし、「成功」と考える人の13%が関係性少と判定していることにも注目したい。

これは、自ら切り開いていくことも重要であるということを示唆していると考えられる。

次に、重要と判定した人の重要度順位を確認する。

重要度順位は、過半数の56%が1位としており「普段からの各方面との付き合いや・交流会や勉強会などへの参加」が最も重要と考えられている様子が見てとれる。

2) 得意分野の明示・宣伝など



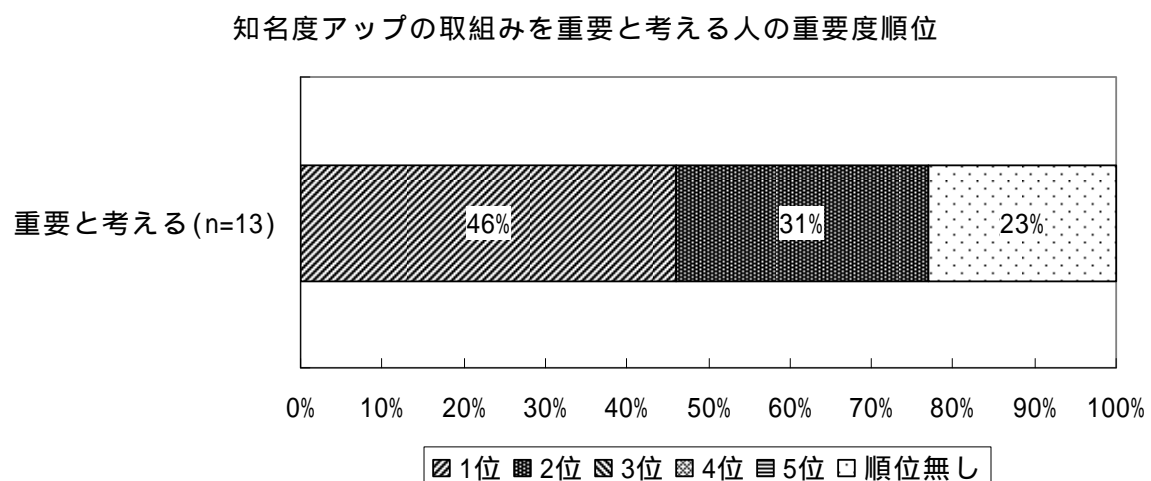
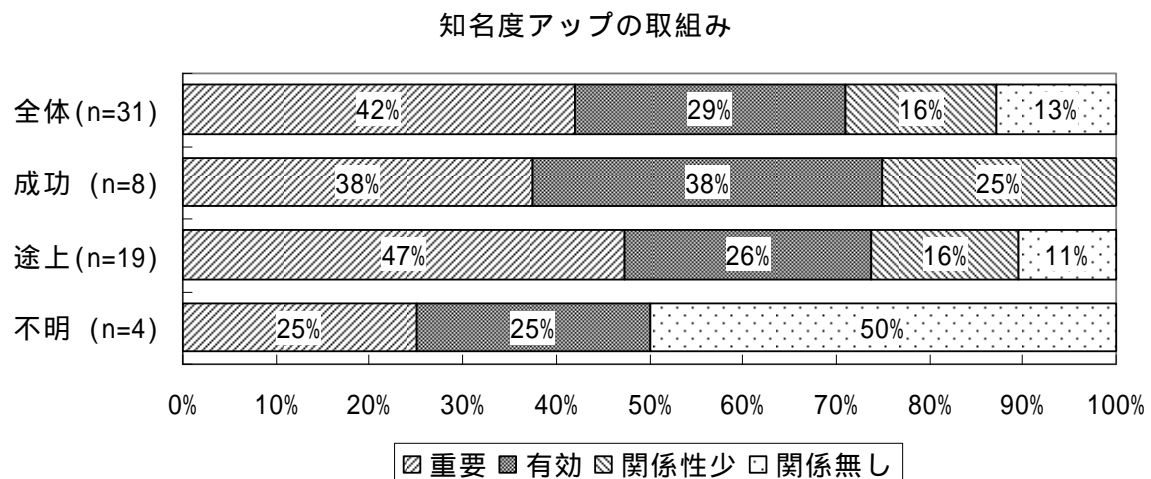
ここでは、「成功」と考える人は25%しか重要と判定していない。一方、「途上」と考える人は58%が重要と判定しており、「成功」と考える人を大幅に上回っている。これは、「得意分野の明示・宣伝など」が「途上」と考える人にとっては非常に大事なファクターであるが、「成功」と考える人にとっては有効だがそれほど重要ではない、ということを表わしている。

このことは、地方において、どれか専門分野に特化することが難しいと言われていることを

裏付けた形となっている。

次に、重要と判定した人の重要度順位をみると、1 位が 14%、2 位が 29%、3 位が 14%と重要度順位が低くなっている。これは前述の通り「成功」と考える人が「得意分野の明示・宣伝など」を重要とした割合が低いことも関係しているものと考えられる。

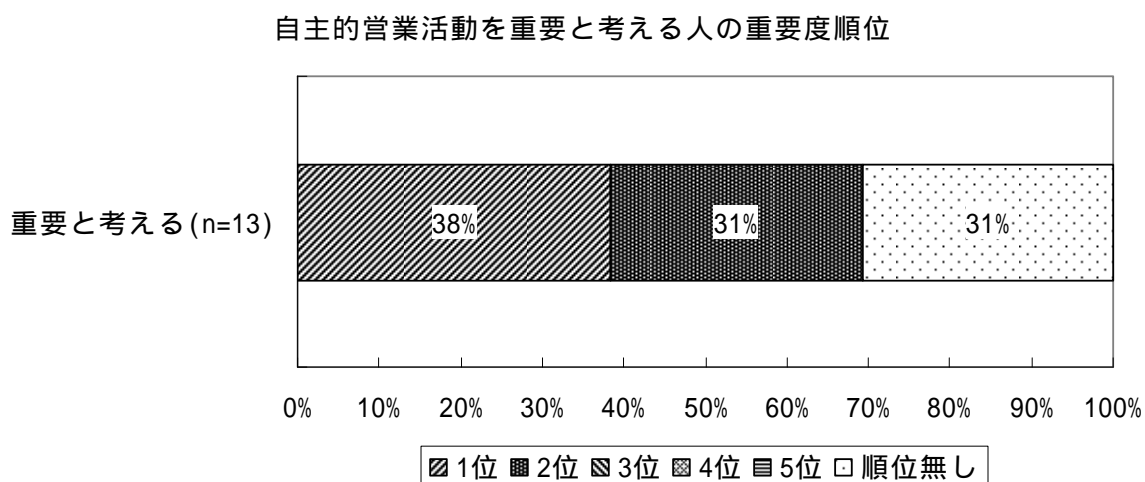
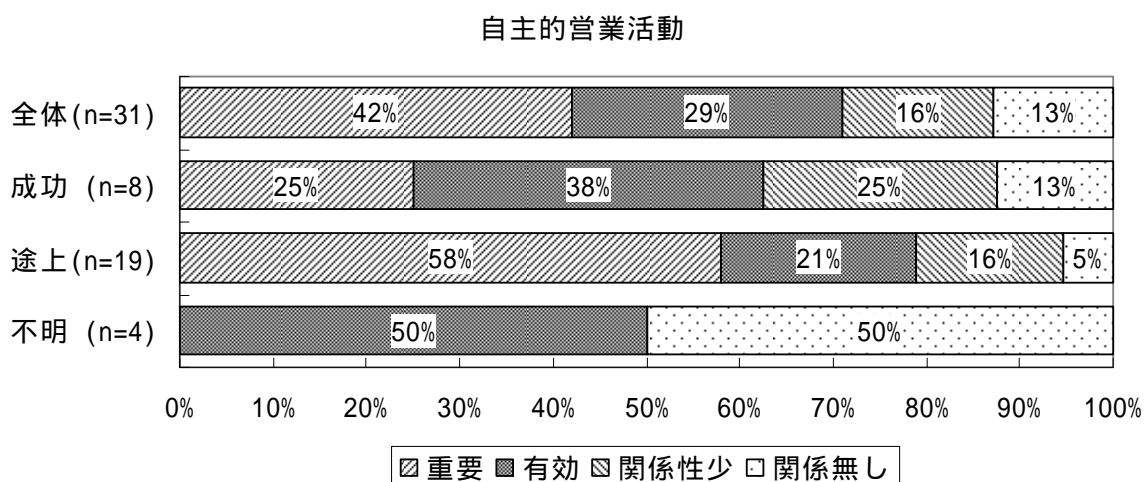
3) 知名度アップの取組み



「知名度アップの取組み」は「成功」と考える人の 38%が重要と判定し、「途上」と考える人の 47%が重要と判定している。ここでも「成功」と考える人の割合が低くなっているが、前の質問の「得意分野の明示・宣伝など」に比べると重要度が上がっている。ただし、「成功」と考える人の 25%が関係性少と判定しており、「知名度アップの取組み」が必要だが、無くとも「成功」出来る場合もあるということが読み取れる。

次に、重要と判定した人の重要度順位を見ると、46%が1位、31%が2位としている。重要と判定した人にとって「知名度アップの取組み」は、重要度が高い。

4) 自主的営業活動

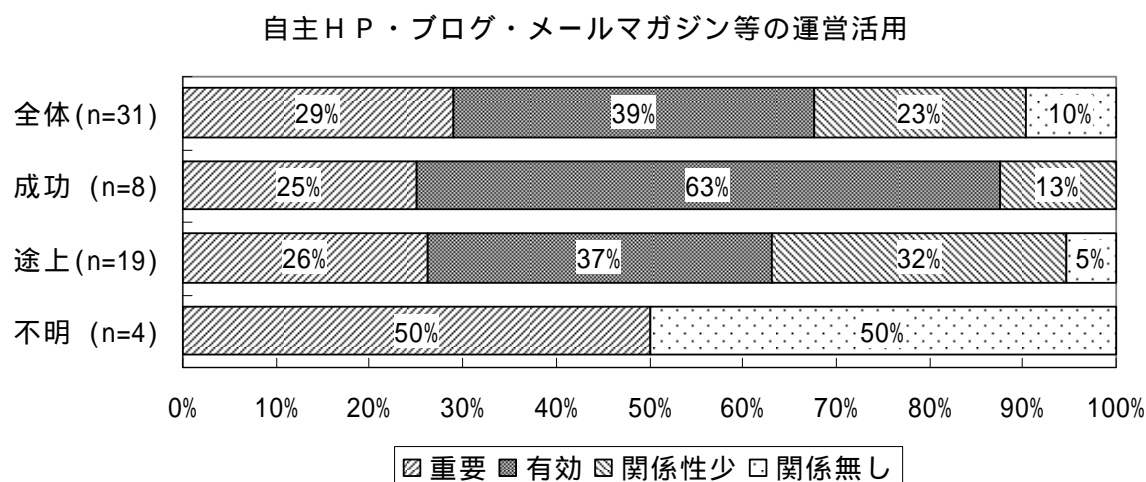


ここでは、「得意分野の明示・宣伝など」と同様に、「成功」と考える人は25%しか重要と判定していない。一方、「途上」と考える人は58%が重要と判定しており、「成功」と考える人を大幅に上回っている。さらに、「成功」と考える人の38%が関係性少あるいは関係なし、としていることが特徴的である。このことは、「自主的営業活動」を否定するものではないが、その実効性にばらつきがあることを表わしている。したがって、「自主的営業活動」には向き不向きがあると考えられる。

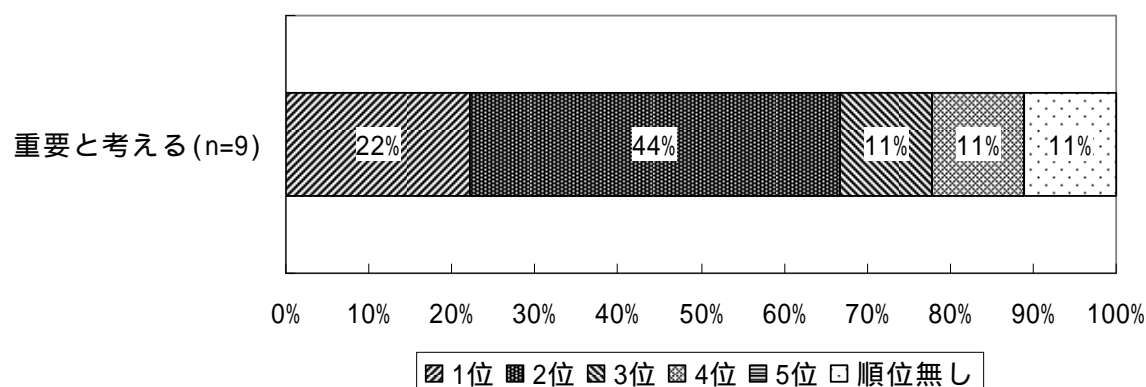
次に、重要と判定した人の重要度順位をみると、38%が1位、31%が2位となっている。重

要と判定した人は民間業務を増やすために「自主的営業活動」が必要と考えていると言える。

5) 自社ホームページ・ブログ・メールマガジン等の運営・活用



自社HP・ブログ・メールマガジン等の運営活用を重要と考える人の重要度順位

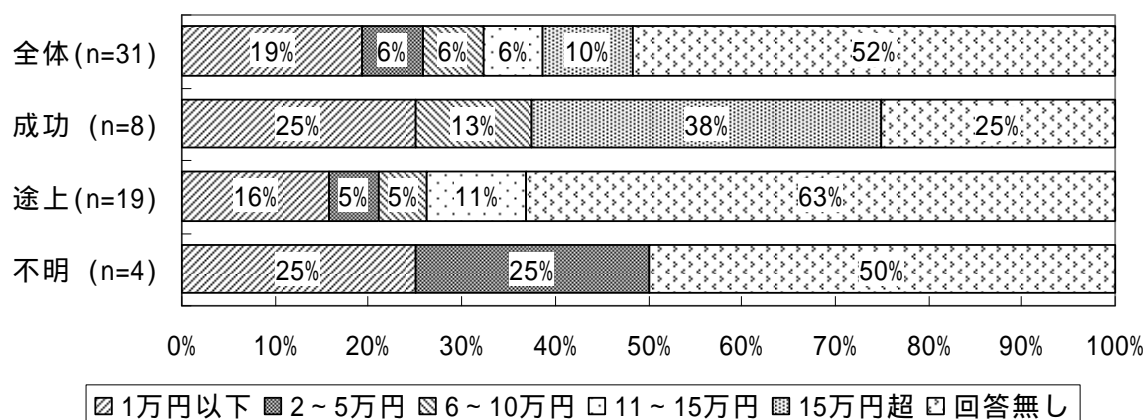


ここでは、「成功」と考える人の 25%が重要とし、「途上」と考える人の 26%が重要と、両者の重要度に違いはなく、そこそこ重要とのイメージである。しかし、「成功」と考える人の 63%が有効と判定しているのに対し「途上」と考える人では有効との判定が 37%と低い。このことは、「途上」と考える人の認識の低さを表わしており、「成功」するためには「自社ホームページ・ブログ・メールマガジン等の運営・活用」にも取組む必要があると考えられる。

次に、重要と判定した人の重要度順位は、22%が 1 位、44%が 2 位となっている。これは前述の通り、今後取組む必要性を認識しているため比較的重要度が高くなっていると考えられる。

6) 事務所の維持諸経費

事務所維持諸経費（1ヶ月）



ここでは、事務所をもっていることが重要あるいは有効との判定が49%と半数近くを占めたことから、事務所の維持経費についてアンケート調査の結果を示す。

「成功」と考える人は15万円超の構成が38%と最も多く、次が1万円以下の25%であった。

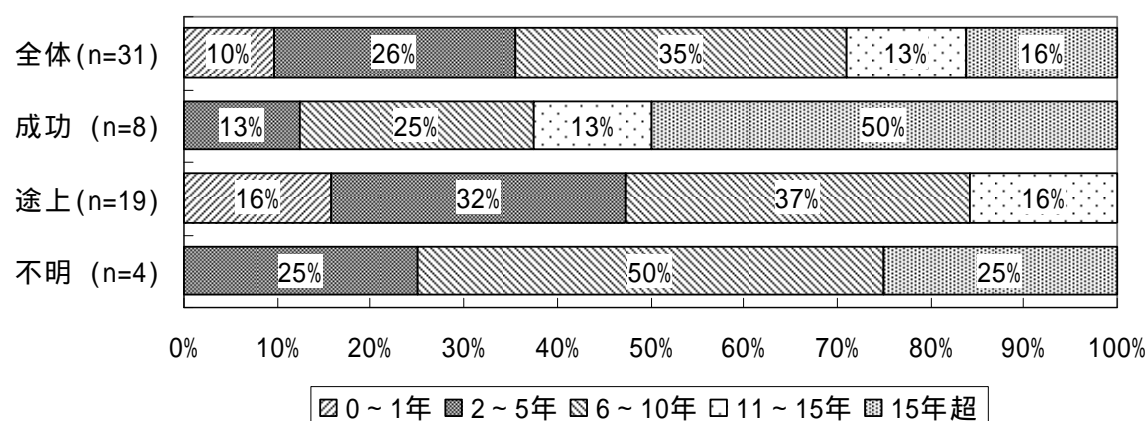
「途上」と考える人では1万円以下が16%と最も多く、次が11～15万円の11%であった。

これらから、維持諸経費については、金額が両極端で大きなばらつきがあることがわかった。

経過年数

1) 独立開業からの経過年数

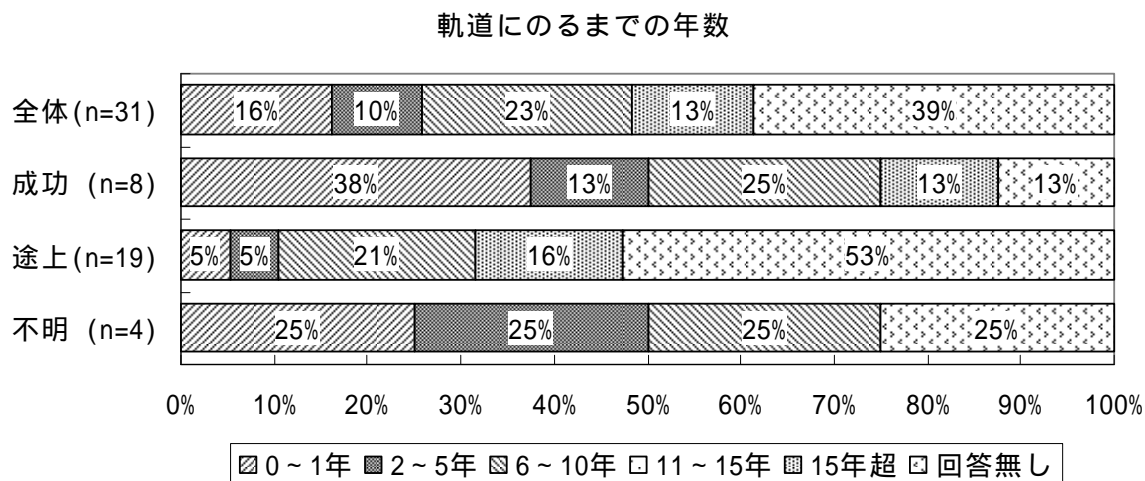
独立開業からの経過年数



全体の経過年数は6～10年の構成が35%と最も大きい。「成功」と考える人は15年超の構成が50%を占め0～1年はいない。一方、「途上」と考える人に15年超はおらず、他は全体と同

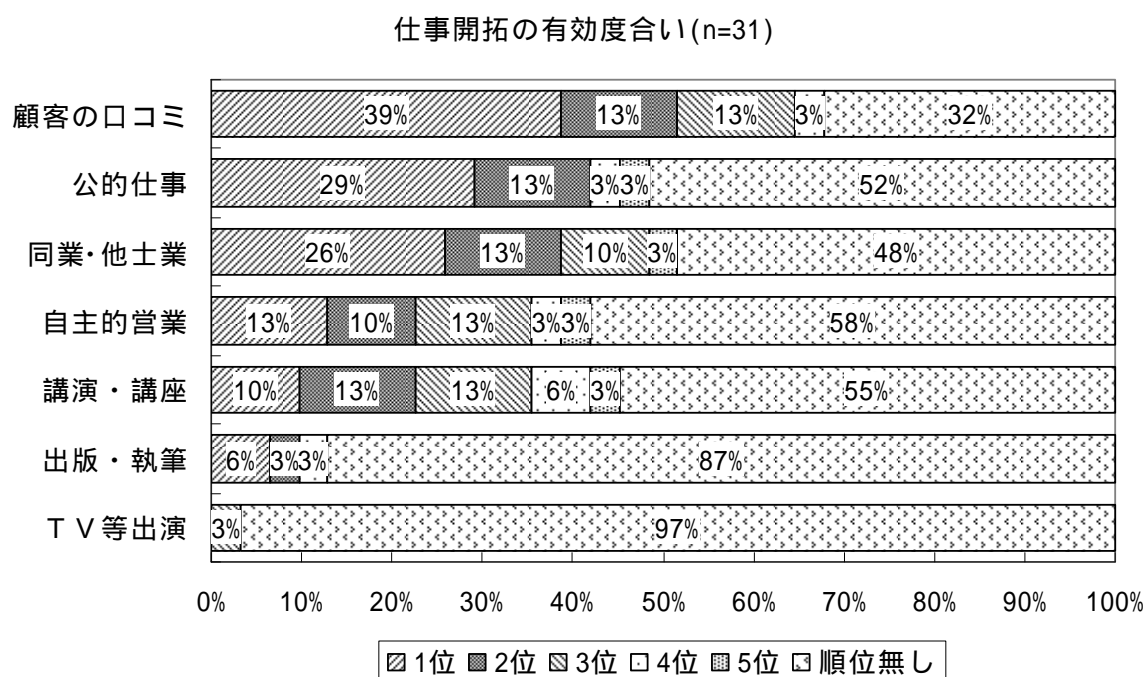
様であった。このことは、年数が経過するに従って「成功」が増えることを示している。

2) 軌道にのるまでの経過年数



全体の「軌道に乗るまでの年数」も6~10年の構成が23%と最も大きい。しかし、「成功」と考える人の38%が0~1年としている。一方、「途上」と考える人は、全体より長くなっている。「成功」と考える人は、早期に軌道に乗せた様子が窺える。

仕事の開拓に有効な方法

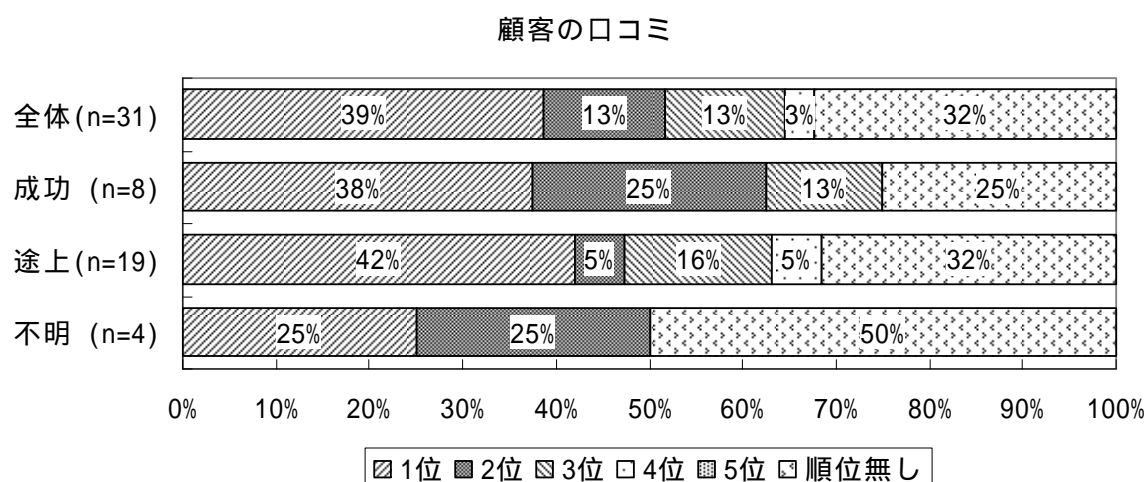


ここでは、新たな仕事を開拓するのに何が最も有効なのを探った。

アンケート結果、「顧客の口コミ」が有効（5 位以内）68%、有効度 1 位 39%で最も有効となった。とし、としている。次いで「公的工作（講演・講座以外）」で有効 48%、有効度 1 位 29%。その次が「同業・他土業等ネットワーク」有効 52%、有効度 1 位 26%と続いた。

以下に、有効度の高かった 3 項目について、「成功」「途上」との関連性について分析をおこなった。

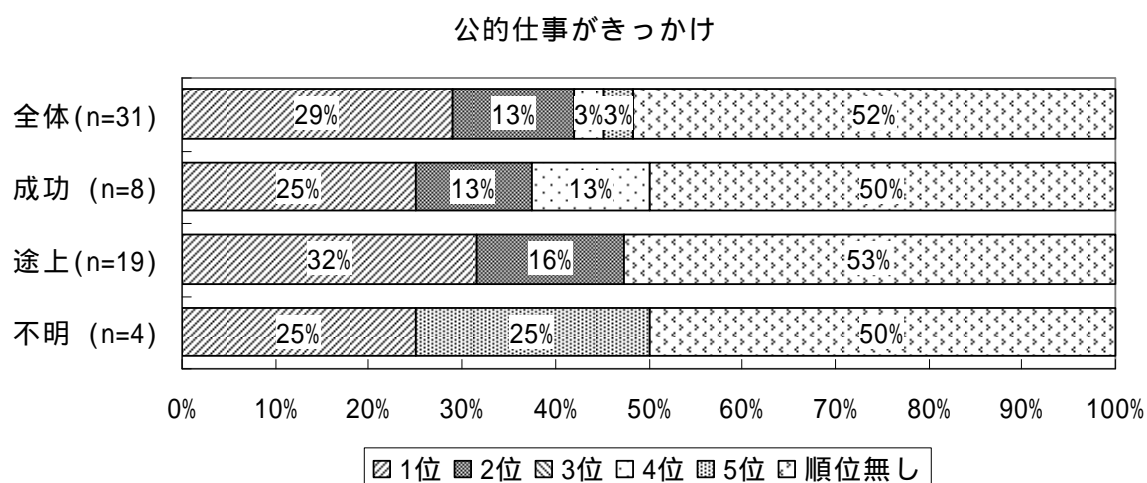
1) 顧客の口コミ



「成功」と考える人は、75%が有効と考え、その内 1 位としたのは 38%、2 位は 25%、3 位 13%であった。「途上」と考える人は、68%が有効と考え、その内 1 位としたのは 42%、2 位は 5%、3 位 16%であった。

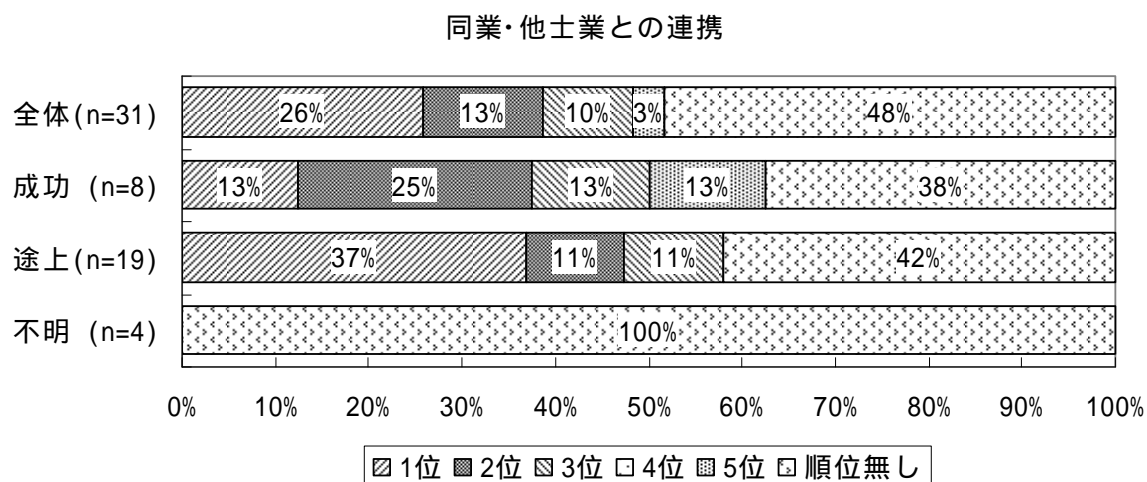
ここで注目するのは、「途上」と考える人の 1 位 42%に対し 2 位が 5%となっている点である。「成功」と考える人の場合は 1 位 38%、2 位 25%である。これは「途上」と考える人の 1 位（最も有効）と「成功」と考える人の 1 位とは、若干違いがあるようにも読める。

2) 公的工作（講演・講座以外）がきっかけ



「成功」と考える人は、半数の50%が有効と考え、その内1位としたのは25%であった。「途上」と考える人は、47%が有効と考え、その内1位としたのは32%であった。

3) 同業・他土業等とのネットワーク

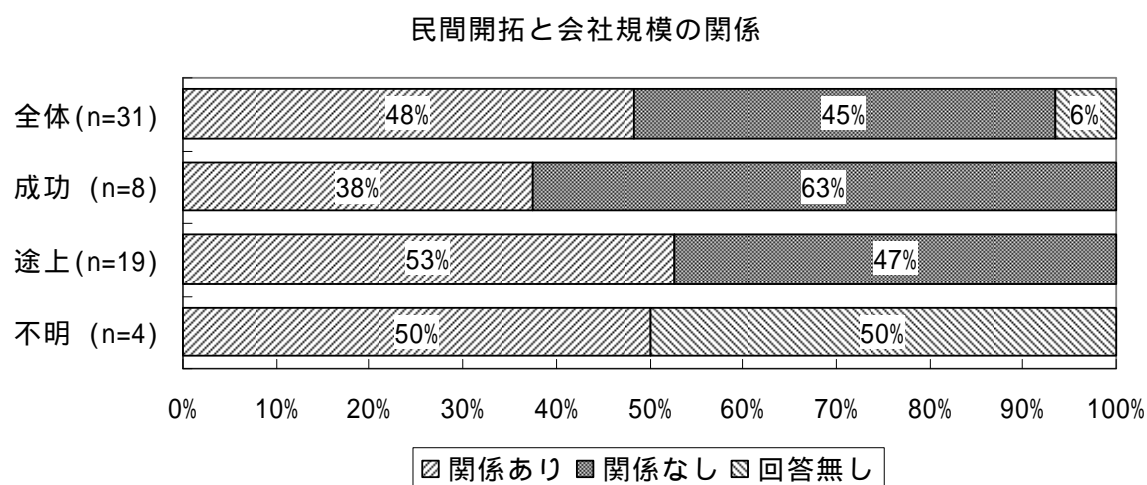


「成功」と考える人は、半数の62%が有効と考え、その内1位としたのは13%であった。「途上」と考える人は、58%が有効と考え、その内1位としたのは37%であった。

ここでも、「途上」と考える人の1位は37%と高率である。また、「成功」と考える人の1位13%との乖離が大きい。これらから前の“顧客の口コミ”と同様に「途上」と考える人の1位（最も有効）と「成功」と考える人の1位とは、若干違いがあるようにも読み取れる。

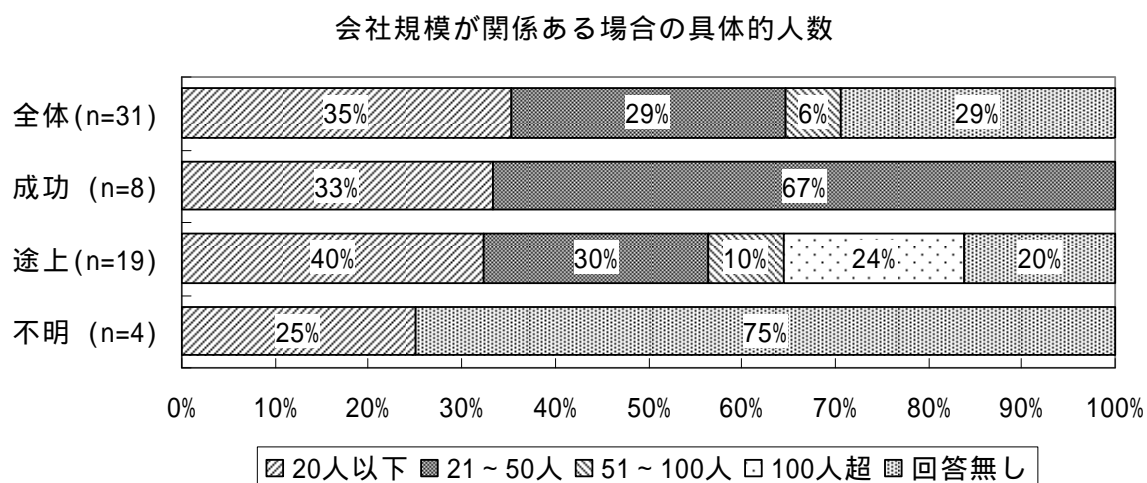
民間業務開拓と相手先会社規模の関係について

1) 会社規模（従業員数）との関係の有無



「成功」と考える人は63%が民間業務開拓に当り会社規模が関係なしとした。一方、「途上」と考える人の場合は関係なしが47%であった。これらから、「成功」と考える人は、会社規模にあまりこだわっていないことが窺える。

2) 関係がある場合、何人程度を考えているか



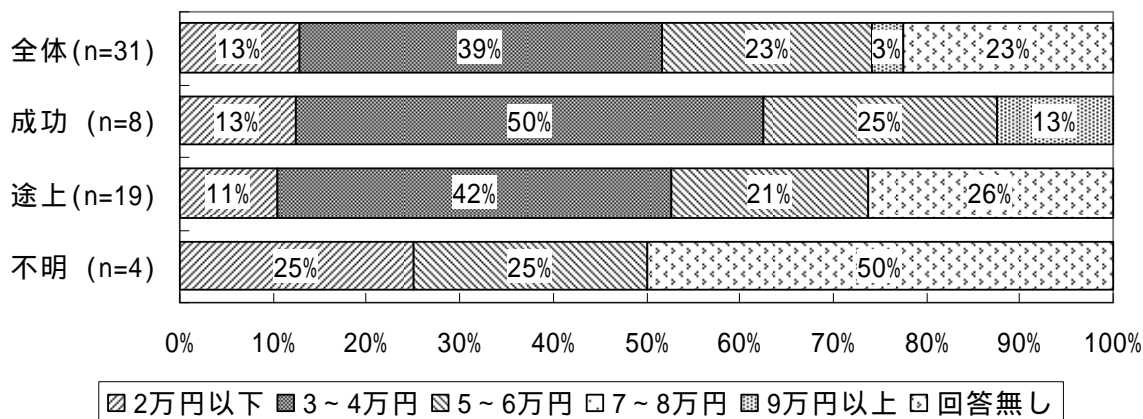
これは、会社規模が関係あると回答した人に具体的な人数を訪ねたものである。

「成功」と考える人は、人数構成21～50人が67%であった。「途上」と考える人は、人数構成20人以下が40%、20人超必要が40%と同率であった。

報酬額について

1) 公的業務の場合（一日あたり）

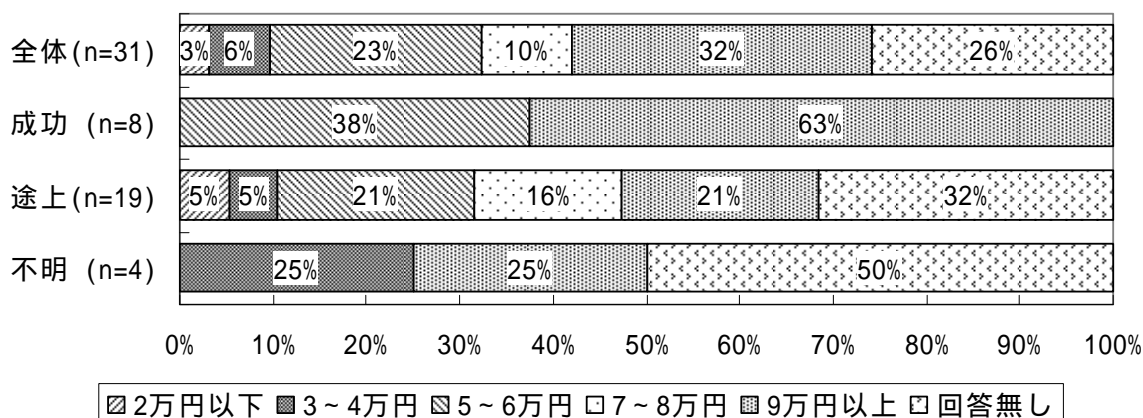
報酬額（1日当り）：公的機関



「成功」と考える人、「途上」と考える人ともに、報酬構成 3～4 万円が最も多く半数程度、次いで 5～6 万円がその半分の 25%程度であった。一方、2 万円以下が 10%強存在している。特徴的なのは、「成功」と考える人において、9 万円以上が 13%存在することで、公的業務においても業務内容と実績等の条件が考えられるが、民間と同程度の報酬が可能であることを示している。

2) 民間業務（一日あたり）

報酬額（1日当り）：民間会社



「成功」と考える人は報酬構成 9 万円以上が 63%で、次いで 5～6 万円の 38%と、この 2 構成で 100%である。一方、「途上」と考える人は報酬構成 5～6 万円と 9 万円以上が 21%で同率、

その次に 7～8 万円 16%となっているが、2 万円以下も 5%存在する。

(社)中小企業診断協会調査の経営診断指導報酬が 1 日当り 11 万円であることからすると、このアンケート調査結果は、安い報酬で活動している場合が多い、と言える。特に、「途上」と考える人においては、8 万円以下が 48%を占めており、その傾向が強いと言える。

ただし、民間業務の報酬額は、顧客に与える成果の対価と考えられることから、まずは診断士のコンサルタント能力を高めて自ら報酬アップを勝ち取ることが重要であることは言うまでもない。

その他の重要因子（自由記述部分）

- ・ コンサルにとって Push 型営業は逆効果、人的ネットワークの Pull 型が有効。
- ・ 自身で営業活動ができること。
- ・ 金融機関等の紹介による成約率が高い。
- ・ 公的機関からの仕事はボランティアと割り切ること。
- ・ 有資格の失業者 下請け（公的仕事中心） プロコン（民間契約中心）のどのステージにいるか常に把握することと自分自身を成長させる努力が必要。
- ・ 経営に対する判断力（知識・経験・覚悟）を磨き続けること。
- ・ EQ（心の知能指数）を高める。
- ・ コミュニケーション能力を高める。
- ・ 人間的魅力を高める。
- ・ 質の高い報連相を心がける。
- ・ 熱い思いを持続し続ける。
- ・ 自分の強みは何かを自分自身が把握し、またニーズ調査が必要。
- ・ 常に強みをパワーアップするための学習が大切。
- ・ 継続こそが力なり。
- ・ 誰にも負けない分野を作ること。
- ・ 企業の問題点や課題を即座に見抜きその対策を考えてあげることが重要。
- ・ 地道にまじめにやって獲得する評判は大切だと思います。
- ・ 専門性とスキルアップ、学術と実践の融合。
- ・ 中小企業診断士同士の協業化。
- ・ 診断協会支部の受注窓口機能の強化、研鑽の場の提供。
- ・ 企業内で第一人者になること。

3. アンケート集計分析結果の要約

本アンケート調査は、愛媛県及び近隣県の独立診断士の事例をもとにプロフェッショナルコンサルタントとしてビジネスを成功させるためのキーファクターあるいはロールモデルをあぶり出すことを目的として実施した。

「すでに成功している」とする独立診断士と「まだまだ渦中にある」とする独立診断士の分類は、次のとおりである。

“自身としては成功していると思うか” …成功している : 26% 「成功」と考える人
 まだ渦中にある : 61% 「途上」と考える人
 回答無し : 13% 「不明」

なお、「成功」と考える人と「途上」と考える人がどのように異なるか、前節の集計結果を総体的に整理したのが次の表である。

項目	“自身としては成功していると思うか”との関わり
仕事の割合	「成功」と考える人は民間業務の割合が高い。「途上」と考える人は公的業務も民間業務も平均的で民間業務中心までは至っていない。
取引のある公的機関数（過去一年）	「成功」と考える人は、「途上」と考える人に比べ、取引のある公的機関の数が多い。
民間業務を受注の企業数（過去一年）	「成功」と考える人は全員 1 社以上の民間企業から受注し、6 社以上が 63%。「途上」と考える人は 6 社以上が 48%。1 社もないのが 5% 存在。
活動状況 講演、講座	講演回数、講座件数とも「成功」と考える人は公的、民間の区別無く年に 1～5 回を中心に活動。「途上」と考える人は、公的業務では 0 回の割合が 1.5～2 倍になりその分他の構成割合が減少。民間では、一部を除いてほとんど活動できていない。
活動状況 相談窓口回数、顧問契約数	相談窓口は、「成功」と考える人が年 11～50 回を中心に活動。0 回も 25% 存在。「途上」と考える人は 0 回が 1.5 倍となりその分他の構成割合が減少。顧問契約数は、「成功」と考える人が全員 1 社以上で 1～5 社の割合が 75%。「途上」と考える人は、0 社が 25% あり 1～5 社が半数%。また、6 社以上が 21% あり、目標が高いため「成功」ではなく「途上」としている場合があることを表わしている。
年間売上規模	「成功」と考える人は全員 6 百万以上で 6～15 百万円が 76%、残りはそれ以上。平均売上 15 百万円。「途上」と考える人は 5 百万円以下が 21%、6～10 百万円が 32%、それ以上が 10%。平均売上 8.7 百万円。

営業力 自信の有無、現在積極的に取り組んでいるか、新規営業アプローチ、将来積極的に取り組むか	「成功」と考える人、「途上」と考える人とも、自信がないが 50%以上。 相対的には「成功」と考える人の方が自信ある。現在の取組みは、「成功」と考える人の方が積極的だが、積極的でないが 63%と高率。新規営業アプローチも「成功」と考える人が圧倒的に多い。「途上」と考える人は考え方を変えないと「成功」することは難しい。将来積極的に取り組むかでは、わずかだが「途上」と考える人の割合が高かった。多少危機感が見られる。
営業力の具体的方策（自由記述）	・ストーリー性を持たせた提案活動...拠点営業や紹介 ・請けた仕事を丁寧に行い顧客に満足を提供。 口コミ・人脈形成へ
ニーズの把握（自由記述）	公的業務：人脈や研修・報道等から情報収集 民間業務：既存顧客・経営相談を通して情報を収集
名刺交換枚数	「成功」と考える人の方が圧倒的に多い。「成功」と考える人 201 以上の構成が 63%。「途上」と考える人は 200 枚以下が 64%。
今後伸ばそうとする仕事の有無、同業・他土業とのネットワークの必要性（自由記述）	「成功」と考える人「途上」と考える人はともに 60%以上の高率で今後伸ばしたい仕事があるとしている。同業・他土業とのネットワークの必要性は「成功」と考える人の方が若干重要視している。今後伸ばしたい仕事としては、経営改善、企業再生、人材育成、後継者育成、農相高連携などの他、より詳細なものや新たなコラボなどが挙げられた。
商圏（県内県外） 現在の割合、将来重視はどちら、将来の割合	「成功」と考える人、「途上」と考える人ともに現在は県内の仕事のウェイトが高い。将来、県外重視と回答したのは圧倒的に「成功」と考える人で、県外を含めた広いマーケットを念頭に置いている様子である。しかし、将来目指す仕事の割合は、「成功」と考える人でも県内 61%以上の構成が半数、「途上」と考える人は約 7 割であった。実際に県外に拡げることは簡単ではないと考えている様子が読み取れる。
診断士活動の重要度合い	「普段からの各方面の付き合いや交流会や勉強会などへの参加」「得意分野の明示・宣伝など」「知名度アップの取組み」「自主的営業活動」の順で重要となった。これまで見てきたように「成功」となるためには民間業務の獲得が必須で、そのために積極的に外部との関係を持ち、人脈形成や口コミ、信頼度アップの方策、さらに自主的な営業活動、などを行うことが必要と言える。また、「成功」と考える人と「途上」と考える人では、それぞれの立ち位置により重要度の度合いが違っていた。特に「得意分野の明示・宣伝など」については、「成功」と考える人にと

	<p>って重要ではなく有効であるという結果であった。また、「新しい公的施策等の把握と活用」は、全体的に重要度合いは低いが有効とする度合いが最も高く、知っていて当たり前と考えているようである。</p>
独立開業からと軌道に乗るまでの経過年数	<p>全体の構成では6～10年が最も大きい。「成功」と考える人は独立後15年超経過の構成が最も大きく、年数が経過するに従って「成功」が増えている。軌道に乗るまでの経過年数は「成功」と考える人で0～1年の構成が最も大きく、早期に軌道に乗せている姿が示された。</p>
仕事の開拓に有効な方法	<p>有効なものは「顧客の口コミ」「公的工作（講演・講座以外）がきっかけ」「同業・他土業等とのネットワーク」の順であった。ただし、「成功」と考える人と「途上」と考える人でその度合いに違いがあり、「成功」と考える人は重要度を順位付けしているのに対し、「途上」と考える人は重要度の順位付け出来ない状況が見てとれた。</p>
民間業務開拓と会社規模の関係	<p>「成功」と考える人は相手先企業の会社規模にあまりこだわっておらず、関係ありとした場合も50人以下で良いとした。「途上」と考える人は会社規模と関係ありが過半数を占めた。これも先に示したように、目標が高いため「成功」ではなく「途上」としている場合があることを表わしている。</p>
報酬額	<p>公的業務の場合、「成功」「途上」に関係なく、3～4万円の構成が最も大きく、次いで5～6万円となる。民間業務の場合は「成功」と考える人は報酬9万円以上の構成が過半数を超えているのに対し、「途上」と考える人はバラツキがあり、低い報酬の場合も見られた。</p>
その他重要因子（自由記述）	<p>自分自身に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力を高める ・人間的魅力を高める ・自分自身を成長させる努力が必要 <p>外部活動について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人的ネットワークのPull型が有効 ・地道にまじめにやって獲得する評判が大切

4. アンケート集計分析結果のまとめ

これまでのアンケート集計分析結果から「成功」と考える人についてまとめ、「成功」するためのキーファクターを抽出する。

(1) “「成功」と考える人の仕事ぶり ”

「成功」と考える人は、民間・公的機関を問わずたくさんの仕事をこなしており、年間売上高も大きい。

民間業務の割合が高く、民間企業からの受注も多い。

公的機関との取引も多く、相談窓口の担当も多い。

講演・講座は、民間・公的機関を問わず多い。

顧問契約は平均 3 社。

平均売上は 15 百万円。

(2) “「成功」と考える人の営業ぶり と 今後 ”

「成功」と考える人は、営業に自信を持っていないが積極的に営業活動を行い名刺交換も多い。今後についても方針を決めて活動範囲を拡げていこうとしている。日頃から、人脈形成や口コミにつながるよう、積極的に行動することが大事である。

営業力に自信はないが、積極的に営業。そして、拠点営業や紹介時に提案活動する。顧客満足を図ることで、人脈形成や口コミに役立てる。名刺交換は年 300 枚が目標。

今後伸ばそうとする仕事を決めて確実にものにしていこうとする姿勢。

商圏は、県外重視に移っていく。

活動は、普段からの各方面との付き合い、交流会や勉強会などへ参加が中心。

仕事の開拓には、顧客の口コミ、公的仕事がきっかけ、同業・他土業等ネットワーク。

(3) “「成功」と考える人の経過年数、報酬 ”

「成功」には年数の経過も必要。報酬は成果の対価として上げることが出来る。

「成功」には年数の経過も必要。ただし、軌道には、早期に乗せることができる。

報酬は、公的と民間で差がある。公的は相手側が金額を決めるので、大きな差が出にくい。

民間は自ら提案するので、成果の対価として上げることが出来る。

付表 1 - 1〔アンケート調査用紙〕

各位 殿

社団法人 中小企業診断協会愛媛県支部では、今年度（H22年）の調査・研究事業として「プロフェッショナルコンサルタントとして成功するビジネスモデルの調査研究（事例および提言）」を掲げております。それに関連致しまして、以下のアンケート調査にご協力戴けますと幸いです。よろしくお願い致します。

1. 今ご自身として「成功」しているとお考えですか。 YES = 1 ・ NO = 2
1. 一応成功していると思える（or 開業当初の目標を達成） 2. まだまだ渦中（過程）にある
2. 仕事を大きくわけて公的業務、民間業務とするなら、それぞれどの位の割合の売上ですか？
・ 公的業務 （ ）%、 民間業務 （ ）%
3. 仕事上の取引のある、公的機関の数は？ （実効数、過去1年） （ ）件
4. 民間業務として仕事を受注した企業数？ （過去1年） （ ）社
5. 以下の件数を概略お教え下さい。（年間）
・ 講演回数（公 = 回、民（独自 = 回）
・ 講座数 （公 = 件、民（独自） 件） 創業支援講座など、各種講座、セミナー
・ 担当相談窓口（公）回数 （ ）回
・ 顧問契約先（民） （ ）社
6. 年間の売上規模をお教え下さい（1人あたり、100万円単位で丸め） （ ）万円
7. ご自身の営業力についてお聞かせ下さい。
・ 営業力には自信がある。 YES・NO
・ 現在積極的に営業に取り組んでいる。 YES（新規先 社/年位アップ）・NO
・ 将来（より以上に）積極的にとりくみたい。 YES・NO（現状でよい）
・ 営業力強化の具体的方策をお聞かせ下さい。（自信の有無、取り組みの強弱とは切り離して）
8. ニーズはどのように把握しておられますか？
・ 公的業務 （ ）
・ 民間業務 （ ）
9. 名刺交換される数は年間どのくらいですか （ ）枚
10. 今後（或いは今）伸ばそうとしている仕事（領域）は何でしょうか。 取り組み 有・無
・ 「有」なら具体的に

・ それを実現するために必要なスキルあるいは能力アップのアクションは何ですか。

・伸ばそうとしている仕事（領域）の進展に同業、他土業とのネットワーク構築は必要ですか。

- 1 1 . 現在の仕事の県内、県外の比率はどうか。 県内 (%)・県外 (%)
・将来的にはどう考えられますか 県内重視・県外重視
・将来めざしている県内、県外の仕事の比率はどうか。 県内 (%)・県外 (%)

- 1 2 . 以下の活動の重要度について、A B Cでお答え下さい。(A = 重要、B = 有効、C = 関係性少)
また、Aについては、順位付け ()をお願いします。(重複順位可 1位が複数とか)

- ・ISOやビジネスモデル特許、内部統制など、トレンドの把握、活用 A ()・B・C
・自主的営業活動 A ()・B・C
・自社ホームページ・ブログ・メールマガジン等の運営・活用 A ()・B・C
・ふだんからの各方面との付き合いや・交流会や勉強会などへの参加 A ()・B・C
・知名度アップの取り組み A ()・B・C
・あたらしい公的施策等の把握と活用 A ()・B・C
・得意分野の明示・宣伝・など A ()・B・C
・事務所をもっていること A ()・B・C (事務所所有 維持諸経費 = 万/月)
・法人格をもっていること A ()・B・C

- 1 3 . 独立開業して何年ですか ()年。 軌道にのるまでに何年経過? ()年

- 1 4 . 仕事の開拓に一番効いているのは? 順位でお答え下さい(重複(同列)順位可)
・顧客の口コミ() 講演・講座がきっかけ() 公的仕事(講演・講座以外)がきっかけ()
自主的営業() 出版・執筆() TV等出演() 同業・他土業等ネットワーク()

- 1 5 . 民間の仕事の開拓の成否に、相手先の会社規模は関係ありますか。
NO・YES (従業員 名以上程度)

- 1 6 . 報酬規模はどの位ですか (公 = 万円/日 、民(独自 = 万円/日)

- 1 7 . その他重要因子(自由記述)

- 1 8 . 「プロフェッショナルコンサルタントとしての成功」には、各自いろいろな考え方があると思いますが、何がどうなっていればプロコンとして成功であるとお考えでしょうか。参考までにお聞かせ下さい。

ご協力 ありがとうございました。
(社) 中小企業診断協会・愛媛県支部・事業委員会

付表 1 - 2 [アンケート調査結果一覧]

質問	No. 1		No. 2		No. 3		No. 4	
1 プロコン成功	No		-		Yes		No	
2 仕事種類(公/民))	70%	30%	50%	50%	30%	70%	70%	30%
3 取引先公的機関(1年間)	2(件)		3(件)		7(件)		7(件)	
4 民間受注企業数(1年間)	2(社)		3(社)		10(社)		3(社)	
5 各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
講演			3		10	20	1	0
講座	20	1			2	1	2	1
相談窓口(公)	60(件)		-		80(件)		0(件)	
顧問契約(民)	0(社)		-		5(社)		3(社)	
7 営業力								
自信有無	Yes				Yes		Yes	
積極的営業取組(新規アプローチ)	Yes				No		No	
将来の積極的取組希望	Yes				No		No	
9 名刺交換(枚)	300(枚)		200(枚)		300(枚)		150(枚)	
10 今後の業務拡大取組	Yes				Yes			
同業、他士業連携要否					要			
11 業務地域								
現在の業務地域(県内/県外)	95%	5%	100%	0%	90%	10%	100%	0%
将来の仕事軸足	県内				県内		県内	
将来希望地域(県内/県外)	80%	20%			80%	20%	90%	10%
12 活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
トレンド把握・活用					C		C	
自主的営業活動	A	(2)			B		A	
自社HP、ブログ、メルマガ	A	(4)			B		C	
普段から勉強会、交流会参加	A	(3)			B		B	
知名度アップ取組	A	(1)			A	(1)	B	
新しい公的施策の把握と活用	B				C		B	
得意分野の宣伝	B				B		A	
事務所所有	C				C			
法人格所有	C				C			
13 独立開業年数	2(年)		30(年)		27(年)		10(年)	
軌道に乗るまでの年数	まだ				5(年)		まだ	
14 仕事開拓成功因子(順位)								
口コミ					1		4	
講演・講座					2		5	
公的仕事							1	
自主営業	2						2	
執筆・出版								
メディア出演								
連携	1						3	
15 開拓成否への相手先規模(従業員数)	No				Yes 30(人)		No	

質問		No. 5		No. 6		No. 7		No. 8	
1	プロコン成功	Yes		No		No		No	
2	仕事種類(公/民))	60%	40%	15%	85%	30%	70%	50%	50%
3	取引先公的機関(1年間)	4(件)		2(件)		3(件)		3(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	1(社)		4(社)		4(社)		10(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演	2		4		0	0		
	講座	2		4		0	0	1	
	相談窓口(公)	12(件)		50(件)		12(件)			
	顧問契約(民)	6(社)		7(社)		4(社)		10(社)	
7	営業力								
	自信有無	No		No		No		Yes	
	積極的営業取組(新規アプローチ)	No		Yes 30(社/年)		No		No	
	将来の積極的取組希望	No		Yes		No		No	
9	名刺交換(枚)	100(枚)		250(枚)		50(枚)		300(枚)	
10	今後の業務拡大取組	No		Yes		No		Yes	
	同業、他士業連携要否			要				要	
11	業務地域								
	現在の業務地域(県内/県外)	90%	10%	50%	50%	100%	0%	98%	2%
	将来の仕事軸足	県内		県内		県内		県内	
	将来希望地域(県内/県外)	100%	0%	90%	10%	100%	0%	100%	0%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	B		B		B		C	
	自主的営業活動			A	(1)	B		C	
	自社HP、ブログ、メルマガ	B		C		C		C	
	普段から勉強会、交流会参加	A	(1)	A	(4)	B		A	(1)
	知名度アップ取組	C		A	(2)	B			
	新しい公的施策の把握と活用	B		B		B		B	
	得意分野の宣伝	B		A	(3)	B		C	
	事務所所有	B		B		C		C	
	法人格所有	B		B		C		C	
13	独立開業年数	11(年)		4(年)		6(年)		15(年)	
	軌道に乗るまでの年数	3(年)		1(年)		5(年)		3(年)	
14	仕事開拓成功因子(順位)								
	口コミ	2		1		1		1	
	講演・講座	3		1					
	公的工作	1				2			
	自主営業			1		4			
	執筆・出版			1					
	メディア出演								
	連携					3			
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	No		Yes 100(人)		Yes 50(人)		Yes	

質問		No. 9		No. 10		No. 11		No. 12	
1	プロコン成功	Yes				No		No	
2	仕事種類(公/民))	20%	80%	10%	90%	90%	10%	5%	95%
3	取引先公的機関(1年間)	4(件)		4(件)		2(件)		3(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	8(社)		20(社)		2(社)		10(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演	3	1			2			
	講座	2	3		6				
	相談窓口(公)	0(件)		12(件)					
	顧問契約(民)	3(社)		10(社)					
7	営業力								
	自信有無	No		Yes		No			
	積極的営業取組(新規アプローチ)	Yes	20(社/年)	Yes	2(社/年)				
	将来の積極的取組希望	Yes		Yes					
9	名刺交換(枚)	800(枚)		50(枚)		200(枚)			
10	今後の業務拡大取組	No				Yes		Yes	
	同業、他土業連携要否					要			
11	業務地域								
	現在の業務地域(県内/県外)	90%	10%	70%	30%	100%	100%	95%	5%
	将来の仕事軸足	県内		県内					
	将来希望地域(県内/県外)	80%	20%	60%	40%	20%	80%	80%	20%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	B		A	(3)	C		C	
	自主的営業活動	B		B		B		A	
	自社HP,ブログ、メルマガ	C		A	(2)	B		A	
	普段から勉強会、交流会参加	A		A	(1)	A		B	
	知名度アップ取組	B		B		A		A	
	新しい公的施策の把握と活用	B		B		B		C	
	得意分野の宣伝	B		A	(2)	A		A	
	事務所所有	B		B				C	
	法人格所有			B				C	
13	独立開業年数	20(年)		7(年)		2(年)		14(年)	
	軌道に乗るまでの年数	3(年)		1(年)		まだ			
14	仕事開拓成功因子(順位)								
	口コミ			2				1	
	講演・講座			3					
	公的工作			5				1	
	自主営業			1				1	
	執筆・出版			4					
	メディア出演								
	連携			6		1			
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	No		Yes	20(人)	Yes		No	

質問		No. 13		No. 14		No. 15		No. 16	
1	プロコン成功	No		No		No		No	
2	仕事種類(公/民))	40%	60%	0%	100%	60%	40%	70%	30%
3	取引先公的機関(1年間)	2(件)		0(件)		3(件)		10(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	1(社)		13(社)		6(社)		3(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演				10	2	1	4	0
	講座				10	2	7	0	0
	相談窓口(公)					3(件)		70(件)	
	顧問契約(民)	1(社)		4(社)		3(社)		1(社)	
7	営業力								
	自信有無	No		Yes		Yes		No	
	積極的営業取組(新規アプローチ)	No		Yes 15(社/年)		No		No	
	将来の積極的取組希望	Yes		Yes		Yes		Yes	
9	名刺交換(枚)	200(枚)		300(枚)		100(枚)		300(枚)	
10	今後の業務拡大取組	Yes		Yes		Yes			
	同業、他土業連携要否	要		要		要			
11	業務地域								
	現在の業務地域(県内/県外)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	70%	30%
	将来の仕事軸足	県内		県内				県外	
	将来希望地域(県内/県外)	80%	20%	70%	30%	50%	50%	50%	50%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	A	(5)	A	(1)	B		C	
	自主的営業活動	A	(6)	A	(1)	A	(1)	A	
	自社HP,ブログ、メルマガ	B		A	(1)	A	(2)	C	
	普段から勉強会、交流会参加	A	(1)	A	(1)	A	(1)	B	
	知名度アップ取組	A	(2)	A	(1)	A	(1)	A	
	新しい公的施策の把握と活用	A	(4)	A	(1)	B		B	
	得意分野の宣伝	A	(3)	A	(1)	A	(2)	A	
	事務所所有	B		A	(1)	C		B	
13	独立開業年数	1(年)		1(年)		2(年)		3(年)	
	軌道に乗るまでの年数							3(年)	
14	仕事開拓成功因子(順位)								
	ロコミ	2		1					
	講演・講座							1	
	公的仕事							2	
	自主営業	3							
	執筆・出版								
	メディア出演								
	連携	1		1		1			
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	No		Yes 10(人)		No		Yes	

質問		No. 17		No. 18		No. 19		No. 20	
1	プロコン成功	Yes		No		No		No	
2	仕事種類(公/民))	30%	70%	10%	90%	60%	40%	20%	80%
3	取引先公的機関(1年間)	4(件)		5(件)		1(件)		5(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	3(社)		3(社)		9(社)		10(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演	0	6	1	0	1	0	3	0
	講座	0	0	0	0	0	0	1	0
	相談窓口(公)	12(件)		12(件)		1(件)		50(件)	
	顧問契約(民)	3(社)		0(社)		9(社)		5(社)	
7	営業力								
	自信有無	No		Yes		No		Yes	
	積極的営業取組(新規アプローチ)	Yes	60(社/年)	No		No		Yes	1(社/年)
	将来の積極的取組希望	Yes		Yes		Yes		Yes	
9	名刺交換(枚)	600(枚)		30(枚)		100(枚)		200(枚)	
10	今後の業務拡大取組	Yes		Yes		No		Yes	
	同業、他土業連携要否	要		要				要	
11	業務地域								
	現在の業務地域(県内/県外)	70%	30%	20%	80%	90%	10%	0%	100%
	将来の仕事軸足	区別なし		県内		県内		県内	
	将来希望地域(県内/県外)	特に考えていない		50%	50%	100%	0%	80%	20%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	B		B				B	
	自主的営業活動	A	(1)	A	(1)			B	
	自社HP、ブログ、メルマガ	B		A	(1)			B	
	普段から勉強会、交流会参加	A	(3)	C				A	(1)
	知名度アップ取組	A	(2)	A	(2)			C	
	新しい公的施策の把握と活用	B		C				A	(1)
	得意分野の宣伝	A	(4)	A	(2)			C	
	事務所所有	A	(6)	B				C	
	法人格所有	A	(5)	B				C	
13	独立開業年数	18(年)		6(年)		10(年)		15(年)	
	軌道に乗るまでの年数	1(年)		3(年)		10(年)		5(年)	
14	仕事開拓成功因子(順位)								
	口コミ	1		3				3	
	講演・講座	3		3				2	
	公的仕事	4		2		1		1	
	自主営業	2		3					
	執筆・出版			2					
	メディア出演			3					
	連携	5		1		2			
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	Yes	50(人)	Yes	50(人)	Yes	20(人)	No	

質問		No. 21		No. 22		No. 23		No. 24	
1	プロコン成功			No		Yes		No	
2	仕事種類(公/民))	50%	50%	80%	20%	50%	50%	65%	35%
3	取引先公的機関(1年間)	3(件)		3(件)		2(件)		5(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	5(社)				5(社)		10(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演			10		0	2	10	
	講座	5		2		10	10	2	
	相談窓口(公)	50(件)		40(件)		0(件)		50(件)	
	顧問契約(民)	4(社)		1(社)		3(社)		10(社)	
7	営業力								
	自信有無	No		No		Yes		No	
	積極的営業取組(新規アプローチ)	No		No		No		No	
	将来の積極的取組希望	Yes						Yes	
9	名刺交換(枚)	500(枚)		100(枚)		100(枚)		200(枚)	
10	今後の業務拡大取組	Yes		Yes		Yes		Yes	
	同業、他土業連携要否			要		要		否	
11	業務地域								
	現在の業務地域(県内/県外)	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%
	将来の仕事軸足	県内				特に無し		県内	
	将来希望地域(県内/県外)	70%	30%					80%	20%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	C		B		C		A	(1)
	自主的営業活動	B				C		A	(2)
	自社HP,ブログ、メルマガ	A	(2)	B		A	(3)	B	
	普段から勉強会、交流会参加	A	(3)	B		C		A	(2)
	知名度アップ取組	A	(1)	B		A	(1)	B	
	新しい公的施策の把握と活用	B		B		C		B	
	得意分野の宣伝	B		A		A	(2)	A	(1)
	事務所所有	B		B		A	(5)	C	
	法人格所有	B		C		A	(4)	C	
13	独立開業年数	5(年)		5(年)		10(年)		10(年)	
	軌道に乗るまでの年数	2(年)				0(年)			
14	仕事開拓成功因子(順位)								
	口コミ			3				1	
	講演・講座			2					
	公的工作	1		1					
	自主営業							3	
	執筆・出版					1			
	メディア出演								
	連携					2		2	
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	Yes	10-50	No		No		No	

質問		No. 25		No. 26		No. 27		No. 28	
1	プロコン成功	Yes		No		Yes		No	
2	仕事種類(公/民))	80%	20%	20%	80%	10%	90%	50%	50%
3	取引先公的機関(1年間)	11(件)		10(件)		8(件)		2(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	6(社)		50(社)		30(社)		1(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演	3	0	3	0	15	3		
	講座	3	2	0	0	15	90	1	1
	相談窓口(公)	70(件)		5(件)		15(件)			
	顧問契約(民)	3(社)		0(社)		4(社)		2(社)	
7	営業力								
	自信有無			No		No		No	
	積極的営業取組(新規アプローチ)	No		No		Yes 6(社/年)		No	
	将来の積極的取組希望	No		No		Yes		No	
9	名刺交換(枚)	300(枚)		200(枚)		120(枚)		100(枚)	
10	今後の業務拡大取組	Yes		Yes		Yes		Yes	
	同業、他土業連携要否	要		要		要		要	
11	業務地域								
	現在の業務地域(県内/県外)	80%	20%	30%	70%	90%	10%	85%	15%
	将来の仕事軸足	県外		県内		県内		県内	
	将来希望地域(県内/県外)	40%	60%	70%	30%	95%	5%	80%	20%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	C		C		B		C	
	自主的営業活動	C		A	(2)	A	(2)	C	
	自社HP,ブログ、メルマガ	B		B		B		C	
	普段から勉強会、交流会参加	A	(2)	A	(1)	A	(1)	B	
	知名度アップ取組	B		B		B		C	
	新しい公的施策の把握と活用	A	(1)	B		B		B	
	得意分野の宣伝	B		B		B		B	
	事務所所有	C		C		B		B	
	法人格所有	C		C		C		C	
13	独立開業年数	9(年)		10(年)		17(年)		5(年)	
	軌道に乗るまでの年数	1(年)		2(年)		2(年)			
14	仕事開拓成功因子(順位)								
	口コミ	3		1		1		1	
	講演・講座	4		1		4			
	公的仕事	1		1		2			
	自主営業	5		1		5			
	執筆・出版								
	メディア出演								
	連携	2				3		1	
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	Yes	10(人)	Yes	50(人)	No		Yes	20(人)

質問		No. 29		No. 30		No. 31	
1	プロコン成功	Yes		No			
2	仕事種類(公/民))	30%	70%	30%	70%		
3	取引先公的機関(1年間)	6(件)		5(件)		5(件)	
4	民間受注企業数(1年間)	10(社)		10(社)		5(社)	
5	各種件数	(公)	(民)	(公)	(民)	(公)	(民)
	講演	1	1	1	0		
	講座		1	4	2	30	5
	相談窓口(公)	3(件)		70(件)		50(件)	
	顧問契約(民)	7(社)				2(社)	
7	営業力						
	自信有無	Yes		No			
	積極的営業取組(新規アプローチ)	No		No			
	将来の積極的取組希望	Yes		Yes			
9	名刺交換(枚)	300(枚)					
10	今後の業務拡大取組	No		No			
	同業、他土業連携要否						
11	業務地域						
	現在の業務地域(県内/県外)	60%	40%	98%	2%	80%	20%
	将来の仕事軸足	県外					
	将来希望地域(県内/県外)	50%	50%	50%	50%	50%	50%
12	活動重要度(Aは順位付)		(A順位)		(A順位)		(A順位)
	トレンド把握・活用	C		B			
	自主的営業活動	B		B			
	自社HP,ブログ、メルマガ	A	(2)	B			
	普段から勉強会、交流会参加	A	(1)	B			
	知名度アップ取組	C		C			
	新しい公的施策の把握と活用	B		B			
	得意分野の宣伝	B		B			
	事務所所有	C		B			
	法人格所有	C		C			
13	独立開業年数	2(年)		9(年)		9(年)	
	軌道に乗るまでの年数	1(年)		3(年)		3(年)	
14	仕事開拓成功因子(順位)						
	口コミ	2					
	講演・講座						
	公的工作						
	自主営業	3					
	執筆・出版						
	メディア出演						
	連携	1					
15	開拓成否への相手先規模(従業員数)	No		No			

第2章 コンサルタントロールモデルの提唱（独立診断士のインタビューより）

1.概要

今回の調査・研究事業のテーマである「プロフェッショナルコンサルタントとして成功するビジネスモデル」を具体化するために、各独立診断士の方々へのアンケートと並行して、インタビューを実施した。ご協力いただいた愛媛県及び近隣県の独立診断士の方々は、診断士として独立してから長く仕事をされてきており、豊富な経験をお持ちの方々である。インタビューは、時系列を追って実施した。

- 過去：開業前の前職から、開業の経緯、構想、課題までの準備、開業当初の課題及びその解決
- 現在：現在の業務、現在に至るまでのハードル、現在の確立された仕事のスタイル
- 将来：今後目指す方向、仕事のスタイル、自身の成長のための課題とその克服

また、自身が考える「成功」の概念について、そして自身が「成功」しているかどうかについて意見を伺った。

インタビューを通じて、様々な意見・考えを頂くことができた。コンサルタントとして成功するためのキーファクターを外的・内的両面から抽出し、主要なロールモデルについて考察した。また、本報告書を読まれる方々のキャリア・現状に応じて、抱える課題に対する解決の一助として、本報告書を参考にしていただけると幸いである。

2.インタビューまとめ

(1)実施概要

実施時期：2010年9月～10月

対象：愛媛県及び近隣県の独立診断士 計11名

インタビュー内容：付図2-1の項目に従って実施した。インタビュー時間は、1時間/人を目安に実施した。独立診断士の方々のインタビュー結果は、付図2-2に纏めた。なお、本結果は、集約を目的とするのではなく、インタビューを通じて、様々な考え方があることを提示することである。インタビュー内容はできる限り忠実に文章化したが、個人の特定を避けるために、表現を一部訂正していることをご容赦頂きたい。

(2)結果

成功概念：

1)成功とは

コンサルタントとしての成功は、金銭的なものがある程度のレベルに到達していれば成功

というイメージが強いかわかれたが、金銭報酬（例えば、売上や年収）の額を明確にしているコンサルタントがいる一方、生活できるレベルを維持できるなかで、知名度を得ること、社会への貢献ができるようになること、顧客の満足が十分得られるようになることといった金銭報酬以外で成功を考える回答も多かった。

自身の成長がコンサルタント業務を通じて感じられることも成功と考えられる。

2) 自身の成功認識

自身の成功認識を明確にすることは難しいと考える人が多かった。組織体を運営（経営）している人は、組織体の成功も自身の成功の中に含めて考えるとまだ途上であるという回答をする人もいた。

コンサルタントキャリアの振り返り、現状認識と今後の展望

1) 開業

開業するまでの経緯は様々である。

- 前職からコンサルタント業務を行ってきて、診断士の資格を取得し開業後も引き続き同じ業務をされる人
- 前職ではコンサルタント業務を行ってこなくて、診断士資格取得後、開業して初めてコンサルタント業務をする人

どちらの場合も、コンサルタント業務の開始時点で、何らかの構想を持った上で開業する人がほとんどであるが、構想と現実の間に乖離がみられた人が多かった。開業当初、仕事をなかなか受注できず苦労をしたという人が多く、知り合い（例えば、前職の会社）からの紹介や公的な仕事の機会を通じて受注した事例もあった。また、個人での開拓が難しいと考えて、開業当初に経営コンサルタント会社のフランチャイズとなり、ある程度の仕事を請けることで仕事の機会を得たという事例もあった。

インタビューを通じての振り返りにより、仕事の受注のためのポイントが挙げられる。

- 目標（できれば数値化）の明確化
- 計画策定（PDCAをまわす。定期的な振り返りと修正）
- 自身の強み、弱み、自己開発 実力アップ、自身の立ち位置を明確化

2) 現在

現在の業務の種類は勿論各々の診断士の方によって千差万別であるが、自身の仕事のスタイルを確立し、強みを活かして仕事をしている診断士の方がほとんどであった。仕事の実績を着実に積み重ねていくことで、その実力が認知され、顧客からの口コミ・紹介（民間）による仕事の依頼や、公的仕事の依頼が定常的に来るようになったと言われている。

また、分野や業務の種類によっても異なるが、積極的な営業をしなくても仕事の依頼がきて受注できる人が多かったが、営業ツールは、独自のものを持っている人が多かった。（潜

在)顧客へ提案する企画書・提案書は一般的なものではなく、その顧客に合せ、受入れてもらえる提案することが重要である。顧客のレベルにあった提案(頑張るとできるレベル)が必要である。これがコンサルタントの実力である。さらに、人を対象とした仕事のため、理屈(ロジック)だけでなく、感情にも十分配慮した仕事の進め方や対応の仕方を考慮すべきである。

また、自身(組織体)の宣伝として、文献、レポート、会社案内などを用いる場合もある。

仕事の依頼は実績が積めてくると多くなるが、個人で対応できる量には限界があり、仕事が増えるということである。

次に、商圏は、現在は県内を中心としている人がほとんどであるが、それに固執する人は多くない。仕事の内容により結果的に県外での仕事になる場合があると考えている。自身の仕事の幅を考えた上で決めているようである。個人の場合、商圏が広がるとその移動時間も考慮した上で仕事を考えていく必要がある。

また、連携は、診断士間、他士業間での必要性は認識し、必要に応じて適宜活用している。連携の仕方、深さについては地域間で差が見られた。

3)将来

今後のビジョン、目標は全ての方が具体的に何らかの形で持っており、その実現に向けて日々努力を重ねる状況が伺えた。今までの経験を通じて、自身の分析をしっかりと行っていた。新しい領域・試みに挑戦していこうと考えている人もいた。

上述の時間軸を視点とした診断士の方々へのインタビューをもとに、コンサルタント(開業診断士)のコンサルタントキャリアと報酬について、いくつかの成長パターンを付図2-3に示す。全てのパターンを示すものではないが、代表的なパターンと考える。

報酬、期間で成長と考えるターゲットを設定すると、「開業後3年目で1000万円に到達すること」である。

a. 開業当初から順調に成長するパターン

開業前にコンサルタントとして準備(顧客獲得に目処または確保済、仕事のスタイルに目処)が十分できていて、開業後この計画に従って順調に成長するパターン

b. 開業当初は困難もその後順調に成長するパターン

前職がコンサルタントではなく開業。開業当初の計画にある程度乗れて業務を拡大。その後も順調に成長。長期契約、顧客紹介が継続しており、将来の成長にも目処。

c. 開業当初は困難で成長は限定も、何かのきっかけで急成長するパターン

開業当初の計画は一部実現するも、そこからの脱却がなかなかできないが、あるきっかけ

（例えば、公的な仕事の受注が急増、大口の顧客から受注獲得）で、成長軌道に乗り、その後も順調に成長するパターン。ひとつのきっかけとしては、路線変更、新しいスキル獲得、積極的な営業活動の成就が考えられる。

d．開業からある程度計画通りに成長も伸び悩むパターン

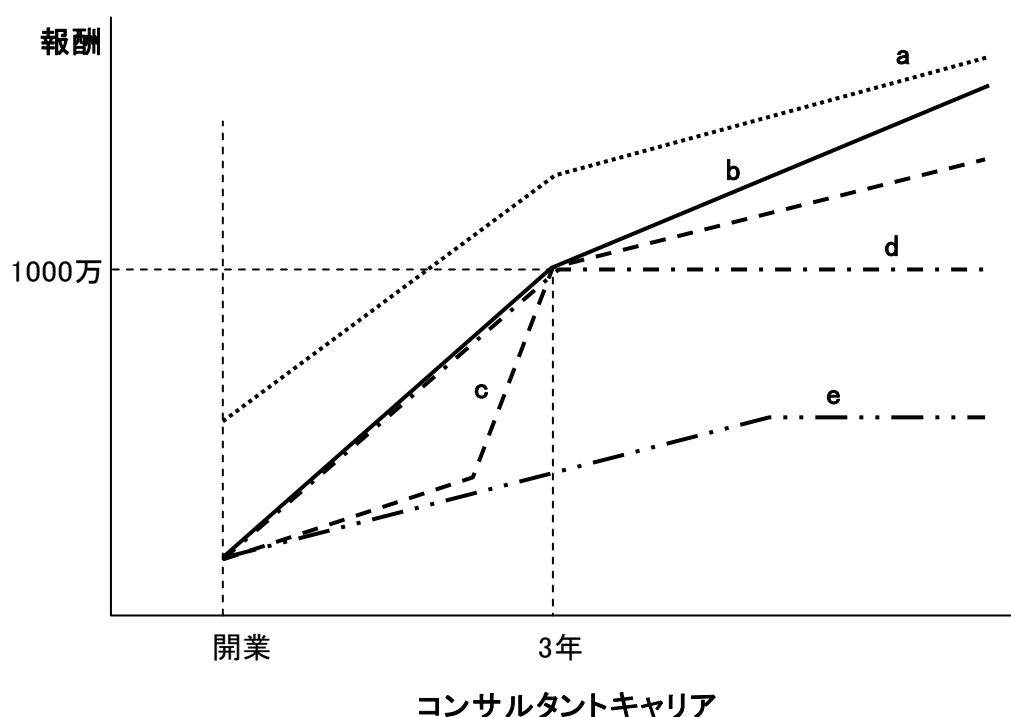
開業からある程度は計画に従って成長し、当初の3年後、1000万円には到達するもその後伸び悩むパターン。個人で対応できる仕事の上限に到達、仕事の単価が上がらない、自身の仕事領域で競合が多い、短期契約が多く波があることが考えられる。

e．開業から伸び悩むパターン

開業当初から一部計画通りに仕事は受注できるものの、目標には到達できないパターン。計画が不十分、目標設定が不十分、自身の実力不足、営業力が不十分など、様々な要因が考えられる。

特殊なケースにはなるが、他士業と兼業していてコンサルタント業が主ではない場合にこのパターンになる場合も考えられる。

【付図2 - 3】 コンサルタントキャリアと成長パターン



上述のパターン化を通じて、各時間軸（キャリア）と成長軌道について纏めた。次に、各段階や成長の過程で、更なる成長や課題克服に向けて打つべき対策や考慮すべき点を、付図2 - 4に纏めた。

【付図2 4】 コンサルタントの各段階、或いは移行時の検討課題

		開業前	コンサルタントキャリア		
			開業直後	開業後	
				3～5年	5年以上
成長軌道	乗れている	目標・計画の再検証、必要スキルの再確認・補強	目標・計画の振り返り、修正	長期契約獲得 業容拡大計画（幅、地域）組織体構築 要否検討、診断士・他士業連携強化	受注業務整理、見直し、仕事スタイル見直し・修正、組織体運営、診断士・他士業連携強化
	乗れていない（まだ途上）	目標・計画の明確化、ビジネススタイルの構築、スキル（特に営業力）強化、業界ネットワーク構築	目標・計画の検証、修正 ネットワーク構築強化、営業力強化（営業ツール）提案力強化	目標・計画の再修正、仕事スタイル見直し、スキル再評価・強化（特に、営業力強化）	目標・計画の再修正、仕事スタイル見直し、スキル再評価・強化（特に、営業力強化）

3. キーファクター抽出

上述のインタビュー分析結果をもとに、コンサルタントとして成功するビジネスモデルを考察する。まず、コンサルタントとしてのスタイルは千差万別であることを認識した上で、豊富な経験を持つ診断士の方々の状況からキーファクターを抽出した。

(1) 内部環境（自身）

事業計画・目標設定

開業前から現在、そして将来どの時点においても必要である。棚卸を定期的に行い、修正を行うことが重要である。目標は、数値化をすることが望ましい。

営業力

営業を積極的に行うかどうかは別として、営業に必要な提案力の強化、営業ツールの開発が重要である。各顧客のレベル、ニーズに合わせた独自の提案をすることが望ましい。

ゼネラリスト／専門家

仕事のスタイルに応じて考慮すべき点である。

専門性を高めることは重要であるが、その専門性が高くなればなるほど、地域（商圏）拡大

が必要になる。また専門性の継続的なブラッシュアップは欠かせない。

一方、ゼネラルに仕事を進めていく仕事ためには、幅広い知識と経験が必要になってくる。その地域の動向を把握し、ニーズに応じたコンサルティングができるようにすべきである。

(2)外部環境

仕事内容（公的／民間、業種／職域）

今後、公的な仕事は減っていくと思われる。その中で民間の仕事を受注し、業務拡大をしていく必要性は増している。

民間の仕事の開拓手段としては、以下のような手段が挙げられる。

- 公的な経営相談・支援が終了した後、継続して経営支援・相談を行う契約を結ぶ
- セミナー・講演会などを開催して、経営相談、提案を行う

また、仕事の塊を業種で絞るか、職域で絞るかは、仕事のスタイルと関連する。如何に自身の独自性を発揮するかによる。例えば、下記のような区分が考えられる。

- 業種：建設業、飲食業、製造業など
- 職域：人事・労務、経理・会計、企業再生（大きな括り）、生産管理など

地域（県内／県外）

カバーするエリアが、県内か、或いは県外かといった点も仕事のスタイルに依存するところもあるが、上述の専門性を追及する場合は、地域を広くしないとその専門性の発揮が難しい。また広い地域となるとその移動時間などの付帯時間も考慮すべきである。個人事業の場合、仕事の効率が低下するという懸念もあり、その対策も必要である。

4. ロールモデル提唱

今までのまとめ、及び、キーファクター抽出から、コンサルタント（特に地方）の成功ロールモデルパターンを付図2 - 5に示す。これらのパターンは、特に経営が軌道に乗った後にどういうパターンがあるのかに着目した。

前提条件： 開業前に十分な準備を行った上で開業。その後、計画・目標を適切に立てて順調に3年後の目標に到達。自身のスキルアップ、ネットワーク（連携）構築も計画的に実施。

(1)順調成長パターン（a）

自身の能力に応じて成長。将来的には、上限に到達してしまう可能性があり、将来、仕事の選別、或いは連携強化、組織設立などを考える。

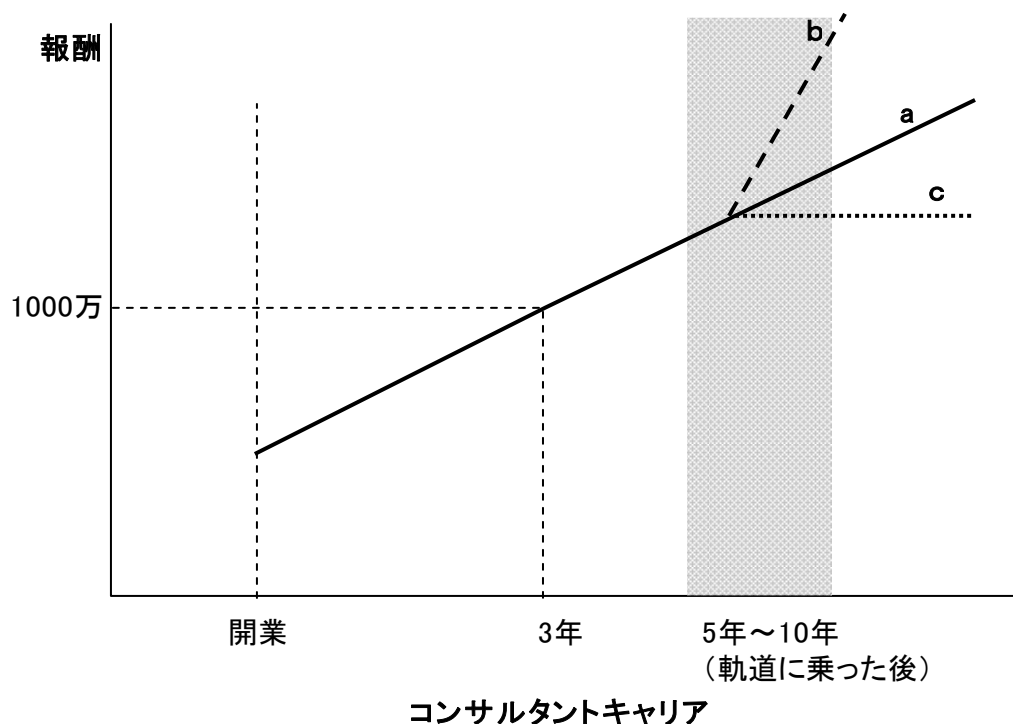
(2)急成長パターン (b)

自身のビジネスモデルがあたり、急激に受注が増えて成長、或いは単価アップで成長。組織設立や連携強化などで、仕事量増に対応が必要。コンサルタントとしての仕事以外の業務オペレーションへの対策も打つ必要あり。

(3)停滞 (抑制) パターン (c)

現状の仕事の進め方や顧客獲得方法などに限界があり、仕事量・報酬が停滞。或いは仕事量を意図的に抑制。新たな顧客・受注獲得のために、自身の仕事のスタイル見直し・改善、業種・職域見直し・拡大、地域拡大などが必要。個人事業で仕事量を抑制した場合は、将来仕事量・報酬が低下することも考慮して、仕事量・報酬の維持対策を検討すべきである。

【付図 2 - 5】コンサルタントのロールモデル (成長パターン)



5.その他

(1)個人事業 v s 組織体（法人）事業

今回のインタビューでは、コンサルタントの事業形態として、個人事業、または、組織体（法人）事業、それぞれのやり方で事業を運営されている診断士の方々から話を伺うことができた。参考までに、付図 2 - 6 に示す。また、診断士を中心とした組織体の運営について調査した結果を付図 2 - 7 に示す。

【付図 2 - 6】個人事業と組織体事業の比較

業務区分	項目	個人事業	組織体事業
営業・受注	顧客（クライアント）・社会への認知	一般的に低い （著名コンサルは別）	一般的に高い
	行政などの公的機関からの受注	しにくい	しやすい
オペレーション	連携（他診断士、他士業）	一個人の考え、実力に依存	とりやすい
	仕事量の調整、分配	能力により限界あり	分配・共有化可能
	仕事の質	一個人に依存	ばらつきあり
	ノウハウ・情報共有、技能伝承	一個人に蓄積	組織として蓄積・共有、組織内で活用可能
	インフラコスト負担	全額負担	一部負担（シェア）

【付図 2 - 7】近隣県の中小企業診断士を中心とした組織体まとめ

	組織体 1	組織体 2
設立年	1984 年	1994 年
設立経緯	公的機関の調査研究事業の受注が個人では難しく、法人格をもつ会社を設立	診断士資格取得の勉強仲間で設立
代表	中小企業診断士	中小企業診断士
組織位置付け	共同事務所（インフラシェア）	共同事務所（インフラシェア）
所属診断士数	12 名	13 名

診断士以外のコンサルタント	在	なし
入会資格	特になし（入退会は自由）	特になし
必要費用	基本料 + 売上に応じた料金	固定費のみ
連携 （仕事依頼）	<ul style="list-style-type: none"> 所属診断士は組織の名刺を携帯 提携専門家（個人の名刺、必要に応じて連携、元所属診断士もいる） 	<ul style="list-style-type: none"> 緩やかな連携 先輩が後輩に仕事を回すといった仕事の融通も利く
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 自由に仕事ができる雰囲気 参考文献、書籍など豊富で、自由に閲覧・活用可能 	<ul style="list-style-type: none"> 制約は特にないが、仕事を教えたり、回したりといったことを普通に行う

(2)診断協会の位置づけ、関与

今回のインタビューでは、診断協会の役割についても話を伺うことができた。診断協会を積極的に活用することを期待している意見が多かった。

- 教育の場（勉強会開催、経験者のノウハウ・技能伝承）
- 人脈・信用を得る（後ろ盾）
- ワンストップサービス対応

6.まとめ

今回、経験豊富な愛媛県、及び近隣県の独立診断士の方々と直接会って話を伺う中で、熱い想いを感じることができ、自分自身大変勉強になった。どの診断士の方も、コンサルタントになると決意し、準備段階を経て開業し、開業当初から現在に至るまでに様々な経験を積んできた点や将来に向けての展望についてしっかりと考え、目標を立てて努力している点が印象的だった。そのような話を通じて、コンサルタントとして成功するビジネスモデルについて考察することができたのは良かったと思う。

インタビューの纏め、解析は、多くの事例・考え方があるということを前提に行っているの、読者の方には、部分的にでも参考にされて、活用いただければ幸いである。

【付図２－１】診断士へのインタビュー項目

調査項目	内容
１．基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	歳台、年、業の職、士
２．成功概念	
成功とは？	できる限り具体的に。例：「年商１５百万円/人以上」
自身は成功しているか	
３．開業	
開業の経緯	
開業時の構想	
具体的には？	
現実はどうだったか	
その原因は何か	
その他に課題はあるか	
４．現在	
主な業務は何ですか	４つ程度。公的・民間を区別
現在に至ったきっかけは	「誰々に、どこどこを紹介してもらった」など
どのようなハードルか	苦労話、トラブルなど
それをどう乗り越えたか	創意工夫、援助
主な営業は？	ターゲット別（公的・民間）業務別
営業ツールを使用しているか	
気をつけている点は？	現状の維持・業務開拓・拡大のために
商圏はどの辺りまでか	県内中心か県外も視野に入れているのか
診断士などとの連携はあるか	
診断協会の位置づけは？	コンサルタントとしての成長のために
現在、課題は？	
５．今後	
目指すコンサルタントは？	注力する分野、スタイルなど
そのためには何が必要か	スキル、ネットワーク、新しい仕事の仕方など
具体的な取組みは？	
６．その他	
インタビュー雑感	
独立開業予定や開業間もない方へ一言	
その他コメント	

【付図 2 - 2】独立診断士へのインタビューまとめ

診断士 No. 1

調査項目	結果
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	40歳代、診断士資格取得（平成18年）独立後4.5年前職は飲食チェーン店本部（経営管理全般）
2. 成功概念	
成功とは？	社会の役に立っていること、自分の生活が成り立っていること。
自身は成功しているか	わからない。
3. 開業	
開業の経緯	独立した最初の年の年収がある程度あったのでなんとか行けると考えた。取掛りとして組織を活用しようと考えた。
開業時の構想	飲食業中心でやっていこうと大まかには考えていた。
具体的には？	商工会議所をはじめとする公的機関で受注して仕事をした。やがて公的機関や金融機関などの紹介で顧問先もできた。 前職の会社でやっていた業務を外注先として受託するという仕事もあった。
現実はどうだったか	実際に色々やってみたが、やはり飲食業関連の仕事で食っていこうと思った。
その原因は何か	食ビジネスは社会の基本部分として絶対になくならないから。
その他に課題はあるか	自分一人のスキルでは顧客のニーズをすべて満たせない。
4. 現在	
主な業務は何ですか	顧問先などからの民間企業の受注と公的な仕事：個人飲食店創業者の創業支援などが半々。
現在に至ったきっかけは	大まかな方向を考えつつも、その時々課題に対応していたら、たまたま現在の状況に至っているという要素が大きい。
どのようなハードルか	創業は個人の一生を左右しかねない大きなテーマ。相談者のスキルによって商売のセンスに大きな差があり、それに対し適切なアドバイスができていのかどうか常に葛藤がある。
それをどう乗り越えたか	コンサル業務・相談業務の経験を積むこと（まだ乗り越えている途中）
主な営業は？	十分な営業活動はできていない。
営業ツールを使用しているか	特にツールは使っていない。
気をつけている点は？	良い評価を積み重ねるよう努力する、地元経済紙への露出など、自分のブランドづくり。

商圏はどの辺りまでか	県内（80％が県庁所在地、その他、地域）
診断士などとの連携はあるか	農商工連携の会社をもう一人の診断士と一緒に立上げた。
診断協会の位置づけは？	診断協会の活動に参加することによるネットワークづくり。
現在、課題は？	さまざまな分野の専門家とのネットワークづくり。
５．今後	
目指すコンサルタントは？	飲食をはじめとする「食」関連ビジネスのコンサルでやっていく。 農商工連携の会社を立上げた。国の施策と連動して事業展開。 個人飲食店の育成をしていきたい。
そのためには何が必要か	加工・流通・デザイン・農林漁業者など、さまざまなスキル・経営資源を持つ事業者の知合いを増やす（商工会議所が場。ちょっとした相談でも請ける。周りに協力してくれる人を増やす。）
具体的な取組みは？	農商工連携（規格外農産物の販売）
６．その他	
インタビュー雑感	自分の方向性が整理できました。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	最終的に商売は実際にやってみないと成否は分からない。着実に準備する冷静さ、一歩を踏み出す勇気、危機を乗り越える粘り腰で頑張ってください。
その他コメント 1)共同事務所について <ul style="list-style-type: none"> ・ 所属支部の県内では、独立診断士のうち、半分程度がどこかの組織体に所属 ・ どこも緩やかな連携だと思われる ・ メリット：情報交換、仕事の紹介を受けやすい 2)仕事のスタイル <ul style="list-style-type: none"> ・ 月～木 事務所にて仕事 ・ 金 商工会議所にて仕事 ・ 土・日 仕事をすることがあるが、自宅では仕事をしない 	

診断士 No. 2

調査項目	結果
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	60歳代、独立後27年、前職は、家電業、協同組合に勤務、その他資格は社労士、ITコーディネーター
2. 成功概念	
成功とは？	自分のしたい仕事ができること（楽しく仕事ができること）
自身は成功しているか	成功している。
3. 開業	
開業の経緯	前職中に診断士の資格を取り、もう一つ位資格をとってから独立しようと思ったが、訳あって退職した。その後税理士事務所の仕事を手伝って税について勉強した。
開業時の構想	リスクマネジメントを仕事（人、財産、経営）の根幹にしようと思い、損保の研修社員になり財産管理、社労士で人を、診断士で経営を勉強した。
具体的には？	3年で仕事に目処をつける（3年間無収入でも生活できる蓄えを始める前にしていた）
現実はどうだったか	なかなか仕事がなかった。 公的な仕事は、最初は訳あって出来なかった。
その原因は何か	はじめは目標がなかった。実力不足。
その他に課題はあるか	
4. 現在	
主な業務は何ですか	公：商工会議所の窓口相談、基盤整備機構での成長企業の支援。 民：経営指導、経営改善（スポット、長期契約（顧問）共）
現在に至ったきっかけは	社労士の仕事で生活の基盤を構築。 公的な仕事で実績を上げた。成功すると次の依頼が来た。公的な仕事は、軌道に乗ってからは、全体の9割位。その後、民間の仕事にシフト。現在は民間の仕事が7割。
どのようなハードルか	公的な仕事の報告書などの納期が厳しかったこと。
それをどう乗り越えたか	寝る間もなく、体力で乗り切った。
主な営業は？	現在、営業は特に必要ないのでしていない。楽しい仕事をするための提案営業はしている。
営業ツールを使用しているか	企画書。ブログを活用（人となりを知ってもらう）
気をつけている点は？	クライアントのレベルに応じた提案（レベルの少しだけ上を狙うもの）。これがコンサルの力量を表す。
商圏はどの辺りまでか	四国4県＋広島。四国が中心。これ以上広げると移動に時間が取ら

	れるので広げない。
診断士などとの連携はあるか	仕事に応じてチームを編成する。他士業（弁護士、会計士、デザイナー、建築家など）。
診断協会の位置づけは？	会員に役立つ組織であってほしい。勉強会（先輩、経験者のノウハウ伝承も含めて）もあってよい。新規開業診断士が生活できるように支援するのも必要。
現在、課題は？	
５．今後	
目指すコンサルタントは？	本当に楽しい仕事だけをするコンサルタント。75 歳くらいまでは仕事をしたい。
そのためには何が必要か	仕事の選別、やめる仕事を作る（バランスは難しいが）。
具体的な取組みは？	
６．その他	
インタビュー雑感	自分の回答が会員に役立つかどうか心配（意識の高い人には役立つと思うが）。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	頼ってもらえれば、何らかの応援はできるので言って欲しい（ノウハウ、仕事を回す）。実地訓練を積んで傷を追いながら成長して欲しい。自分流のものを磨いて欲しい（何でも人のフォーマットを頼るのはよろしくない）。苦しいことも多いが、楽しんで仕事をして欲しい。
<p>その他コメント</p> <p>1)「縁」：仕事を始めた頃は、なかなか仕事が続かなかった。クライアントの実力（実行力）、自身の実力が合っていなかった（縁がなかった）。20 年位前から、自分を磨くために、寺で禅行をしているが、そこで人生観が変わり、それからは自分と合う（縁がある）経営者と会う機会が増えた。自身、縁を非常に大切にしている。実力だけではどうにもならないことも多い。</p> <p>2) 中小企業経営者の経営相談：コンサルにお金を払うことへの抵抗感は大分減ってきたが、まだまだ。経営者の姿勢が前向きなら、公的な経営相談を使わず自分で動く。その時に、地元のコンサルを使うか、東京・大阪のコンサルを使うかの選択肢があるが、よく知られている東京・大阪のコンサルを使ってしまいがち。但し、そのコンサルタントでうまくいかなかった時、或いは、地元でセミナーなどに参加して、一度試してみようと思ったら、地元のコンサルを使う可能性もある。タイミング、縁が重要。</p> <p>3)専門性 ゼネラル：仕事をしてきて、結果的にゼネラルになったと考える。</p>	

診断士 No. 3

調査項目	内容
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	50歳代、業歴18年、メーカーで販売代理店や販売員のマネージャー業務、資格は多数保有（社労士、一級販売士・ITコーディネーター・産業カウンセラー・インテリアコーディネーター他）
2. 成功概念	
成功とは？	成功というのをどう捉えるかが難しい。 当初の目標を達成することとすると年商3000万円、年収ベースで2000万円となる。
自身は成功しているか	個人としては当初目標を達成しているので成功と言えるかもしれない。 しかし企業で考えると、経営ビジョンに対しては、収益確保、企業成長（規模拡大）の点からまだまだ程遠い。
3. 開業	
開業の経緯	自分の人生は自分で決めたいと思っていた。企業の従業員では自分の意向に沿わないこともやらねばならなかった。 入社当初から35歳で決断する計画だった。（会社残留／独立） 組織内で働くのも向いていると思ったが、プレーイングマネージャーとして仕事をすることが合っていると考えた。他に選択肢はあったが、経営コンサルタントを選んだ。
開業時の構想	既存の経営コンサルタント会社とFC契約を結び、仕事を覚える構想であった。 経営コンサルタントを個人でやるというのは、非常に難しいと考えていた。あまり自信もなかった。 当時は、経営コンサルタントというものが今のように確立されておらず、この辺りではプロのコンサルタントも少なかった。
具体的には？	経営コンサルタント会社のフランチャイジーとして業務を開始した。そこでいろいろな案件を経験し仕事を学んだ。
現実はどうだったか	開業初年度、2年目と目標未達。3年目以降も売上高は順調に上がったが、目標達成にはずっと程遠い状況にあった。 プロとしての技術を磨くため様々な講習や研修に参加した（売上の半分程度を自分に投資）。
その原因は何か	当初目標が未達の理由は、ストーリー作りが出来ておらず、計画は作成・実行していたが、計画そのものが不十分であった。 営業活動をあまりしていなかった。
その他に課題はあるか	如何に取掛りを作るかに腐心した。

4．現在	
主な業務は何ですか	主に人材育成、セミナー。経営支援（主に伴走者として）。 売上の9割以上は民間である（官公庁などの幹部職員研修もあるが）。
現在に至ったきっかけは	自分なりに拠点を作って営業した（拠点：異業種交流団体など）。 様々な会合にも積極的に参加し、接点を増やした。特に、懇親会、 などに出席することが、人脈拡大に貢献した。
どのようなハードルか	営業的な部分よりも、事務所の運営に苦労した。 具体的には、社員数が増えたとき、社員に対する管理や指導の面で 難しい問題が出てきた。 社員に有資格者や資格取得見込み者が多く、プレーイングマネー ジャーとして対応するには限界があった。
それをどう乗り越えたか	メーカー時代に販売代理店や部員の管理・指導してきたことがコア スキルとしてあり、それを活かした。 プレーヤーとしてマネジメントできる範囲は限られている事を認 識して、人員を減らすなど、対処した（ピーク時の約半分）。
主な営業は？	拠点営業と様々な会合への参加により、拠点のキーパーソンとの接 点を増やすこと。 顧客満足度を高め、顧客からの口コミ増を促すこと。 現在の顧客へ新たな提案をすること。 見込客には、「現在認識 改善」を行う構想を纏めて提案。
営業ツールを使用している か	会社案内。それ以外は、それぞれの企業に対し個別対応のツールを 作成。
気をつけている点は？	経営者に対して、経営者を含め人は感情労働者であること理解して もらう（「ロジックではない。」ことを理解してもらうと、うまく行 くし仕事も広がる）。
商圏はどの辺りまでか	支部所在県を中心に四国、岡山県。場合によりそれ以外もあり。
診断士などとの連携はある か	有る。仕事を紹介・依頼。大きな案件はパート分けする場合もあり。
診断協会の位置づけは？	支部：診断士のサポートと環境作りの場。win-winの関係を 目指す。 本部：自己実現の場。診断協会がより良くなるように変えたい。
現在、課題は？	日々の充実。
5．今後	
目指すコンサルタントは？	現役時代の最終目標は、年商10億円、経常利益2億円。
そのためには何が必要か	仕事の高付加価値化と人材確保・育成。
具体的な取組みは？	自分自身の人間性向上のための学習。
6．その他	

インタビュー雑感	公的・民間の区別は難しい。人によって基準が違うと思う。 アンケートの内容が、裸にならないといけないものであったので、書きにくかった。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	まず、自分が持っているものを相手に与えること。そのためには、積極的に外に出て行くこと。場数を踏むことが大事である。また、自分を研鑽するための自己投資を怠らないこと。

診断士 No. 4

調査項目	結果
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	50歳代、診断士資格取得（平成4年）、独立後20年、前職は製造業（生産、品質管理）
2. 成功概念	
成功とは？	個人：食えるようになったら成功（＝生活が成り立つ）。 共同事務所：中四国で第一の診断士グループになること。
自身は成功しているか	個人：成功していると思う。
3. 開業	
開業の経緯	前職は製造業で、技術畑を歩む。生産、品質管理など、技術畑を歩む。Uターン希望でコンサル会社に就職活動したができず、会社設立。独立後、診断士合格。コンサル会社のフランチャイズ（3年間）となる。
開業時の構想	従業員を雇って仕事をする。コンサル会社のS/Vによる営業指導で顧客開拓を進める。
具体的には？	思うように仕事が取れず。
現実はどうだったか	最初の仕事の受注は同級生や知り合いからの仕事。
その原因は何か	営業力が十分でなかった。仕事の受注の仕掛けが十分でなかった（提案型の仕事）。
その他に課題はあるか	
4. 現在	
主な業務は何ですか	個人：対象は製造業。経営計画作成、セミナー講師、工場での教育、新入社員教育。
現在に至ったきっかけは	セミナー・講演会（金融機関、更新研修）での講師で潜在顧客にコンタクト 経営課題明確化 改善の提案書提示のスタイル確立
どのようなハードルか	最初は顧客がつかない時期があり、診断士に向いていないのではと思った。
それをどう乗り越えたか	地道に営業を行った。
主な営業は？	組織全体を売り出す。 セミナー・講演会（金融機関、更新研修）での講師で潜在顧客にコンタクト 経営課題明確化 改善の提案書提示。
営業ツールを使用しているか	手作りの冊子、パンフレット（実績まとめ）、投稿記事（新聞、論文）の切り抜き。
気をつけている点は？	
商圈はどの辺りまでか	県内全域を対象。動きは県外（専門性を高くするため）。専門性が上がってくると、場所は関係なくなる（県内エリアだけでは狭い）。
診断士などとの連携はある	組織体で活動。

か	
診断協会の位置づけは？	診断協会：教育機関（能力向上）であり、営業はしない方がよい。 会員：人脈作り、お墨付き・信用を得る。もっと利用すべき（会社見学、研修会の活用）。
現在、課題は？	組織体の成長。
５．今後	
目指すコンサルタントは？	自分自身としてはイメージがない。 何でもやります診断士からの脱却。
そのためには何が必要か	専門性向上。 自分の馴染んだやり方（営業 ニーズ 勉強）。
具体的な取組みは？	毎年の自分の経営計画書作成（振り返り）。
６．その他	
インタビュー雑感	２０年間診断士をしていて初心を忘れていたかもしれない。 自身の総括をせねばと改めて思った。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	先生業ではなく、法人向サービス業（特に民間なら）だということ。 専門性にも磨きをかけること。 気力、体力、元気、熱意：これが基本。勉強もよいが、それだけではだめだ。
<p>その他コメント</p> <p>1)診断士のスタイル</p> <p>公的な仕事中心：定年退職間近、定年退職後の人向けか。</p> <p>民間企業へのコンサルタント：高い専門性が要求される。若い人に目指して欲しい。高報酬の可能性。</p> <p>臨時社員の（嘱託）（窓口相談）：席がなくなる危うさ。営業力乏しい。信用力確保。踏台と割切る。</p> <p>2)グループとして動くメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> • 知名度 • 年配（経験者）のノウハウ共有 • 年配の仕事の手伝い、引き受け <p>3)軌道に乗るまでの目安：</p> <p>できる人なら３年位迄に順調に上がっていく。以降同じスタイルなら波はあるが横ばい。それ以上を目指すなら、「変える」努力が必要。</p>	

診断士 No. 5

調査項目	結果
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	50歳代、診断士資格取得（平成7年）、独立後10年、販売士1級、前職は建設業（総務・経理・営業）
2. 成功概念	
成功とは？	実績、収入、知名度などで、自身が満足したら成功と考える。
自身は成功しているか	まだ渦中である。
3. 開業	
開業の経緯	20歳位からコンサルをしたかった。35歳から勉強し39歳で診断士登録した。
開業時の構想	最初の1年間はコンサルファームに所属。その後、自分でやろうと思った。
具体的には？	その時に、「自分の売り、コンタクト、公的支援窓口」といった基本的なことを学ぶ。最初は100%公的な仕事をやった。
現実はどうだったか	仕事は少なかったが、時間をかけて依頼された仕事を断らずにやった。時間・金額に関係なく請けた。
その原因は何か	経験年数に関係なく、クライアントは私をプロのコンサルとみている。
その他に課題はあるか	収入が不安定。
4. 現在	
主な業務は何ですか	公的：経営改善計画、産業廃棄物の診断、応援センター事業 起業家塾（創業支援）講師など。 民間：経営改善、経営革新、販売士講師など。
現在に至ったきっかけは	・自身も建設業関係の仕事をしてきたので、その経験を生かし建設業分野で支援を行っている。 ・前支部長の声掛けで動・静脈産業を考える研究会を8年前に立ち上げ、産業廃棄物業の診断、経営改善を行っている。
どのようなハードルか	クライアント先での家族喧嘩など、いろいろ。
それをどう乗り越えたか	クライアントの置かれている精神状態やヤル気といった、数値に表れない部分を大切にします。
主な営業は？	自身は営業が大の苦手。
営業ツールを使用しているか	身近な成功事例を紹介。
気をつけている点は？	支援相手は一部の経営者だけでなく、全社員参加型の支援と考えている。
商圏はどの辺りまでか	県内全域と県外。

診断士などとの連携はあるか	ある。特に産廃関連の研究会活動で連携あり（不動産鑑定士、技術士）
診断協会の位置づけは？	役割は非常に大きい。母体があることは診断士の活動の後ろ盾になる（無形の財産）
現在、課題は？	沢山ある（書き切れない）
5 . 今後	
目指すコンサルタントは？	建設業に軸足を置きその中で仕事の範囲を広げる。建設業は淘汰の時代にあり、地域活性化やインフラ整備、雇用などで世の中に必要とされる企業の支援ができる診断士を目指したい。
そのためには何が必要か	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者に決断をさせ、改善を始めたら後に引かせない。 ・ 成功体験をクライアントに短期間で経験させる。（１か月～半年） ・ そのために自身も全国の成功事例の研究をしたい。
具体的な取組みは？	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設業の民間分野進出のためイベント開催を勧めている。 地域の人に企業の存在を知っていただく 民間工事の受注 ・ 建設業のネットワーク作り（同業種・異業種）
6 . その他	
インタビュー雑感	独立後 10 年間は前しか見ていなかったが、改めて 10 年間を振り返る良い機会となった。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究会に参加し、沢山の会員の方々とネットワークを広げてもらいたい。また、研究会の視察で現場を見る目を養い、現場を見て支援をする大切さを知って欲しい。 ・ 経験豊富な先輩と話す機会を積極的にもって欲しい。私たちの知らない過去の出来事を知ることが付加価値の高い診断に繋がる。
その他コメント ひとりで事務所を構えて仕事をしている（個人事業） <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在は業績の悪い企業の支援が多いが、良い会社の支援も増やしたい。 ・ 経営改善では長いところでは 3～4 年間も続く企業もある。金融機関にも改善に参加していただき口添えはありがたい。支援段階では受診企業の改善を第一義と考えている。 	

診断士 No. 6

調査項目	内容
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	40歳代、業歴1.5年、前職は製造業（資材調達、生産企画） 保有資格はAFP、VE資格
2. 成功概念	
成功とは？	顧客を元気にし、顧客に期待・対価以上の価値を提供し、感謝の言葉を頂けるようになること。 そして、その過程を通して、顧客と共に自分も成長し、自己革新していけること。
自身は成功しているか	途上。まだ登り始めた程度。
3. 開業	
開業の経緯	診断士になるきっかけは、前職で幹部になるために経営の視点を持ちたいと考えたこと。 診断士の勉強を通じていろいろなものが見えてきて、経営コンサルタントに興味が出てきた。 診断士に合格してから、県支部の独立診断士に出会い、大いに刺激を受けて、独立開業した。
開業時の構想	公的機関を入口に仕事とれば、と考えていた程度で、構想までは無かった。ただ経営コンサルタントをやりたいかった。
具体的には？	公的機関の仕事を皮切りに仕事を増やしていき、仕事の幅を広げていくという、漫然としたイメージ。
現実はどうだったか	タイミング良く、公的機関の仕事の公募があり、採用された。その他にも、先輩診断士の口利きでコンサルタント業務をやったり、創業塾の講師などをやってきた。
その原因は何か	診断協会県支部の支援や先輩診断士のみなさんのおかげ。
その他に課題はあるか	あまり深く考えていなかったもので、支部や先輩の支援が無かったら、どうなっていたかわからないこと。
4. 現在	
主な業務は何ですか	中小企業向けの施策の地方マネージャー業務、製造業のオペレーション改善、研修、経営相談。
現在に至ったきっかけは	タイミング良く、公的機関の仕事の公募で採用されたこと。 支部や先輩診断士の口利きなどの支援があったこと。
どのようなハードルか	企業勤務の時と違い結果がすべてである、すなわち、給料ではなく報酬であることを強く認識した。
それをどう乗り越えたか	自分の心構えや意識の持ち方を変えることで乗り越えた。
主な営業は？	公的機関には、営業をしていない。（公的機関に所属のため）。 民間は、地元銀行で行っている無料経営相談を活用。

営業ツールを使用しているか	企画書の作成、チェックシート、分析シート（事前情報を元に作成し、相談時にお土産として配布）。
気をつけている点は？	どのような相談でも、仕事の手を抜かない。相手に対しては、その内容や成果を書面にして渡すように心がけている。
商圏はどの辺りまでか	地元県が中心となるが、エリアのこだわりはない。
診断士などとの連携はあるか	ある。これまでも連携の中での仕事があった。今後は、連携がもっと重要になると思う。
診断協会の位置づけは？	組織として動くための場、と捉えている。また、個人では不足しがちな、信用力・ワンストップ対応・能力、を補完する機関でもある。
現在、課題は？	主に公的機関に所属し仕事をしているので、今後の展開をどうするか、ということ。 現状に甘んじることなく、民間の仕事を受注・獲得すること。 生き抜いていくうえでの専門性・強みを習得すること。
５．今後	
目指すコンサルタントは？	プロコンとして、がんばる企業を元気にし、必ず結果（成果）を出し、顧客に期待・対価以上の価値を提供し、顧客から感謝の言葉をいただける、コンサルタントを目指している。 内面的には、その過程を通じて、顧客と共に成長し、自己革新していくコンサルタントでありたい。
そのためには何が必要か	経験・実績の積上げ（経験・実績を自身の成果として体系化）。
具体的な取組みは？	経験・実績を成果として体系化し、企業に提供するツールとして、ブラッシュアップしていく。
６．その他	
インタビュー雑感	このようなインタビューに、声をかけてもらえて光栄である。 声をかけてもらえるだけで、ありがたいですし、声をかけてもらえることが、これまでの仕事の成果でもあると思う。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	不安もありますが、それ以上に楽しいですし、充実します。 サラリーマンより成長できる機会が多いです。 是非ともチャレンジしてください。

診断士 No. 7

調査項目	内容
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	業歴 7 年、前職は製造業（製造原価、マーケティング・市場調査）
2. 成功概念	
成功とは？	自分が思い描いた目標設定に向かって前進している状況を言う。
自身は成功しているか	まだできていないと思う。
3. 開業	
開業の経緯	前身のコンサルタント会社より独立開業（株式会社）の打診あり。
開業時の構想	スタッフは女性だけで東京営業所による展開を考えていた。
具体的には？	東京の最新情報を提供することができる環境。
現実はどうだったか	できています。
その原因は何か	東京に取締役を置くことができたため。
その他に課題はあるか	営業活動が不透明であった。
4. 現在	
主な業務は何ですか	公的な仕事が 10%、民間が 90%。
現在に至ったきっかけは	公的機関は、先輩たちが行っていたため。
どのようなハードルか	常に最新の情報を提供することが求められる。
それをどう乗り越えたか	知識をインプットする環境を整備すること。
主な営業は？	DM や企画提案を行う。
営業ツールを使用しているか	パワーポイントなどによる資料作成やオリジナル研修。
気をつけている点は？	数値目標をしっかりと提示すること。 経営者を説得するのではなく導く。
商圏はどの辺りまでか	県内の仕事が 70% 程度。
診断士などとの連携はあるか	東京の取締役も診断士であり、東京では連携を行っている。
診断協会の位置づけは？	公的な仕事をする場合は必要である。
現在、課題は？	レベルアップと人材育成。
5. 今後	
目指すコンサルタントは？	民間の仕事がしっかりできること。 長期契約のもとで仕事ができること。
そのためには何が必要か	専門性をしっかり磨くこと。 学術と実現が融合させられること。 若い経営者に不足する人事・組織の問題解決能力を持つこと。
具体的な取組みは？	継続して勉強すること。

6 . その他	
インタビュー雑感	人との出会いが大切であるが、価値観が同じ人との連携が必要。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	あせらず階段を一段一段上がっていくことだと思います。
その他コメント <ul style="list-style-type: none"> • 健康管理には留意すること。 • 「金」はついてくるものであって、目標とするものではない。 • 経営者は、人（コンサルタント）の目利きはできることを認識すること。 	

診断士 No. 8

調査項目	結果
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	60歳代、診断士資格取得（平成7年）独立後15年、前職は流通系のコンサルタント（食品小売、共同仕入）
2. 成功概念	
成功とは？	食べていけるだけの収入があればよい。資格は自分の為に使いたくない。
自身は成功しているか	まだ渦中にいる。
3. 開業	
開業の経緯	流通系のコンサルをしていて、開業しても仕事は特に変わらなかった。
開業時の構想	3件/年の顧問先確保を目標。契約した顧問先は逃がさない。行政の仕事は自分から行かない。営業をして仕事を取る。
具体的には？	民間の仕事を100%で実施。
現実はどうだったか	その通りの仕事ができる。
その原因は何か	昔の営業は、何でも請ける 請けてから勉強する（自分の引出を増やす）。相談パターン把握できた（1/3：金（資金）、1/3 税金、1/3 その他いろいろ（売上、トラブル、人、）） 金のことに特化（融資の受け方（創業、事業））、金を借りるための事業計画書）。紹介による仕事なので成約率が高い。
その他に課題はあるか	
4. 現在	
主な業務は何ですか	企業再生案件。
現在に至ったきっかけは	7～8年前に、県事業で経営改善 1000 件目標の案件あり指導員として参加（もともとやりたいと思っていた）。
どのようなハードルか	再生案件は大抵人（経営者）の問題、気づかせ、決断させることが仕事。
それをどう乗り越えたか	自分の心を平静にして手掛けること。
主な営業は？	特に営業をしていない。公的な相談（企業再生）の後、継続する（民間として契約）ことで仕事となる。
営業ツールを使用しているか	再生中：仕上げを時間内で完了するための（時間切れ防止）パターン／フォーマットをもって、中立の立場で、銀行 企業（レベル差有）考え方を教える。 再生後：報告（予実管理（試算表）、ズレチェック（あれば指摘（1回/月、営業会議出席））。
気をつけている点は？	自分の考え方を押し付けない。自分の欲で仕事をしない。クライアントと接する時間（2～3時間程度）を平静な状態にして、正しい

	判断をすることを心がける。 毎日、リセット（知識／経験）する。
商圏はどの辺りまでか	県内全域（紹介なので地域は偏る）
診断士などとの連携はあるか	共同事務所を設立し、Give & Giveで仕事の与え合い、公的な仕事も請ける。 弁護士、会計士、税理士、社労士、不動産鑑定士との連携あり。
診断協会の位置づけは？	協会：勉強をする機会として役立つ。それ以上は自分で勉強。協会自体が営業をするわけではないが、行政との繋がりが増えているので、それを通じて経験を積んで欲しい。 会員：会費は高いことに失望する人もいるかも知れないが、活用してもらいたい。
現在、課題は？	
５．今後	
目指すコンサルタントは？	小規模零細企業の企業再生を仕事の中心（再生協議会では対象外で、現在は商工会、商工連合会がやっている）。
そのためには何が必要か	今までの知識経験（流通、小売）を活かすこと。 自身の課題：目指すコンサルスタイル（企業再生）に早くたどり着きたい（絶対尺度が欲しい）。
具体的な取組みは？	組織体の世代交代を進める。
６．その他	
インタビュー雑感	アンケートは書きにくい点もあった。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	独立は早いほうがよい（経験が少なくても／準備をしてから独立するよりも）。ハートがあればなんとかなる。何でもできる人になって欲しい。
その他コメント 1) 地方のコンサルタントに求められるものは、相手の求めるものに合わせること（地方のコンサルは、得意な分野で勝負するのは難しい（無理））。専門性はその時に最先端であってもすぐに陳腐化して使えなくなる。 2) コンサルに１週間の曜日はない。毎日同じ生活スタイルを実践。 3) 支部間交流：広くやりたいと思っている。	

診断士 No. 9

調査項目	内容
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	40歳代、業歴10年以上、前職は大手損害保険会社営業職
2. 成功概念	
成功とは？	年収20百万円以上、顧問先20社以上。 「満足・充実感」。
自身は成功しているか	未達（達成率55%）。
3. 開業	
開業の経緯	自分の人生は自分で決める、という気持ちが大きくなり独立。
開業時の構想	開業～5年 基盤造りの「試練」の時。 5～10年 ひたすら働き「拡大」の時。 10年～ 経験を融合して「発展」の時。
具体的には？	公的機関との関係や人脈の形成を通して、仕事をしていくイメージ。
現実はどうだったか	達成率55%の結果の通り。みなさんのおかげで仕事は増えていったが、成功まではいかなかった。 50歳までの目標設定だったが、60歳までかかりそうである（無理かもしれない）。
その原因は何か	お金よりも名誉よりも、仕事の充実（顧客に喜ばれること）を優先してしまったこと。
その他に課題はあるか	開業～5年間ぐらいは公的業務がほとんどで、民間業務がほとんどできなかったこと。
4. 現在	
主な業務は何ですか	開業5年間の課題をクリアして、民間の経営支援が主な業務となった。
現在に至ったきっかけは	公的機関の仕事をする中で人脈が出来てきて、直接相談を受けたり、公的機関の方の紹介があった。
どのようなハードルか	都市圏のコンサル会社、大手会社OBなどのコンサルが競合先として存在したこと。
それをどう乗り越えたか	地元の優位性（時間・距離）と自分の強みを出した。
主な営業は？	自然に出来た人脈を大事にすることと、顧問先企業への提案（先方のニーズに合わせた提案）。
営業ツールを使用しているか	名刺とプロフィール冊子。場合によっては、先方のニーズに合わせた提案書を作成。
気をつけている点は？	業務については、約束を守ること。特に納期。

	顧客に対しては、貢献できていること。
商圏はどの辺りまでか	県内中心。
診断士などとの連携はあるか	ある。しかし、連携を積極的には考えていない。
診断協会の位置づけは？	顧客に対してだけでなく、診断士に対しても、より良くなるよう取り組むべき存在。今後に期待している。
現在、課題は？	現状に満足せず、より向学心を持ち続けること。
５．今後	
目指すコンサルタントは？	これまでのコンサルタントのノウハウを使って、もっと高い位置の業務を実践していきたい。
そのためには何が必要か	向学心。
具体的な取組みは？	マネジメントやマクロ環境についてトレンドをつかみ、書籍などで知識や体系の本質を理解していく。
６．その他	
インタビュー雑感	このようなインタビューを定期的にすれば、診断士間の交流ややる気に良いと思う。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	がんばってください。

診断士 No. 10

調査項目	内容
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	50歳代、男性、診断士資格取得（平成13年）業歴9.5年、前職は小売業（役員）保有資格はITコーディネーター
2. 成功概念	
成功とは？	相手から頼りになると言われること。 もし金額で言うならば、月1.0百万円×12ヶ月＝12.0百万円。
自身は成功しているか	成功している。
3. 開業	
開業の経緯	前職の業況が厳しくなったので診断士の資格を取って、業務に活かそうと考えていた。その後、社長に後継者が出来たので、携わってきた流通業界に恩返しをしたいという思いと、自分の納得できる人生について考えた結果、独立という形になった。
開業時の構想	当初は、民間開拓を目指した。
具体的には？	組合の専務理事をやっていたので、組合員からの相談などがあった。また、財団のサブマネージャーの募集があり、週2回のサブマネージャーを3年間やった。そこから公的な仕事が拡大。独立の1年後にITコーディネーター資格取得も活用でき、県のIT経営推進事業などの仕事が増えた。
現実はどうだったか	民間の受注を目指して商工組合、商工会などを回ったが、がっちり固められていて入り込むのが難しかった。しかし、なぜかうまく行った。
その原因は何か	運が良かったのだと思う。
その他に課題はあるか	公的な仕事に時間を割かれていたので、民間からの受注があまりとれず、ノウハウを蓄積できなかったこと。
4. 現在	
主な業務は何ですか	公的8割、民間2割の割合で、事業再生・新規事業・創業支援・販路開拓・マーケティング業務。
現在に至ったきっかけは	
どのようなハードルか	顧客の規模が小さいため、経営者の意向を良く確認せねばならなかったこと。（経営者のハラを知ってわかまえる）。これまでの慣習を尊重しないと、うまく行かない（正論をぶつけるのは不可）。
それをどう乗り越えたか	学習効果（失敗を糧に）
主な営業は？	ほとんどしていない。紹介のみ。公的な分は、初期の挨拶からのつながり。直接営業は向かない業種だと思う。

営業ツールを使用しているか	経営改善企画書（３枚程度の一般的な物）。
気をつけている点は？	きちんとした仕事をする。
商圏はどの辺りまでか	現実には県内がほとんど。将来は、大阪・東京まで広げたい。
診断士などとの連携はあるか	時々ある程度。深くはない。
診断協会の位置づけは？	大きな案件の受け皿になってほしい。但し、公的機関に信用してもらえる成果物の提示が必須（山形県では、診断協会が県の経営革新の窓口になっていて、診断協会が品質を保証している。）。
現在、課題は？	
５．今後	
目指すコンサルタントは？	事業再生のエキスパートになりたい。
そのためには何が必要か	新たな人脈。特に県外の優秀な人と。
具体的な取組みは？	事業再生士の資格取得（再生士資格取得者は他の士業が多い）。
６．その他	
インタビュー雑感	後に続く診断士のモチベーションアップに良い企画だと思う。
独立開業予定や開業間もない方へ一言	最初の思いを継続させて、必ず目的を達成できるという強い信念をぐらつかさないように。 自信は必要だが、謙虚さを持ち続けることも大事。

診断士 No. 11

調査項目	内容
1. 基本事項	
年齢層、業歴、前職、保有資格	40歳代、業歴4年、前職は大手経営コンサルタント会社
2. 成功概念	
成功とは？	経営コンサルタントとして、年商5000万円。 知名度が上がって、いろいろな仕事が自然に来ること。
自身は成功しているか	まだ途上。
3. 開業	
開業の経緯	税理士事務所勤務時代に、経営コンサルタントになろうと考え、5年計画で独立開業した(税理士業務は経営コンサルと別物、顧客ニーズは主に節税。経営判断にまで踏み込めない)。その後転職し、診断士資格を取得。 次に大手経営コンサル会社に転職。転職に当り計画した通り実績と地位を上げ、目標を達成後、計画通り独立開業。 プロの経営コンサルタントを考えていたので、公認会計士などには興味がなかった。
開業時の構想	他のコンサルタントと協業できるようになること。 所属支部の県、四国で圧倒的なNO.1になること。 地元の役に立つこと。
具体的には？	ひと言で言うと、「高い知名度」を得ること。 経営者が経営コンサルタントと考えたとき、すぐに自分が思い浮かぶようになること。
現実はどうだったか	協業できるコンサルタントが少なかった。 圧倒的なNO.1は、まだ実現途上。 地元の役には立っていると思うがまだ不十分。
その原因は何か	診断協会がコンサルファームになっていると思っていたが、そうではなかったこと。 診断士が民間中心のプロの経営コンサルタントではなく、公的な仕事を中心にしている人が多かったこと。
その他に課題はあるか	経営者や世間の診断士に対する評価が低く(理解されていない)、公的機関の下請けのような存在になっている。これを変えるために、診断士のレベルアップが必要。
4. 現在	
主な業務は何ですか	コンサルテーマは、業務改善、事業承継、新事業立上、M&A。 業務改善：主にリストラ。場合により社長の退任も迫る。それぐら

	<p>い重要な判断を行う覚悟を持って業務にあたっている。</p> <p>事業継承：後継者教育も含めて実施。特に後継者は有名大学を出てよく勉強もしている。その彼らに対しコンサルできるスキルが必要。</p>
現在に至ったきっかけは	<p>前職時代の顧客が独立開業後も引き続き顧客となってくれたことがいろいろな意味でよかった。</p> <p>自ら企画してマーケットを創造していること。</p>
どのようなハードルか	<p>独立すると、大手コンサル会社の信用力という後ろ盾がないので、信用をどう得るかに少し苦労した。</p>
それをどう乗り越えたか	<p>プロのコンサルタントとしての覚悟で、継続的に営業したこと。</p> <p>企業が本当に必要とするものを読み取って、企画提案したこと。</p>
主な営業は？	<p>個々の企業に対し、各々のビジネスモデルを企画書に纏め、提案金融機関とタイアップした経営相談会を企画・開催といった、新しいことにも積極的に取り組む。</p>
営業ツールを使用しているか	<p>夫々の企業に合わせた企画書を作成。</p> <p>顧客のニーズに合わせた様々なシートを自作し活用。</p>
気をつけている点は？	<p>経営に対する判断に最も気をつけている。そして、その判断に必要な「知識・経験・覚悟」を磨く。</p> <p>「知識」は「本を読んで…」など意識的ではなく、自然に“すっー”と自分の中に入ってくるようにしている。</p>
商圏はどの辺りまでか	<p>地元の役に立ちたい、と考えているので地元県・地方が商圏となる。</p> <p>マーケット創造型なので、地元中心でよい。</p>
診断士などとの連携はあるか	<p>有る。これまでも、大きな案件の時には、それぞれの得意分野を受け持つ方法でコンサルティングを実施。</p>
診断協会の位置づけは？	<p>コンサルファームとして、プロのコンサルタント集団になってもらいたい。</p> <p>そして、診断士がプロのコンサルタントになれるようレベルを上げる訓練の場にもなるようにしたい。</p>
現在、課題は？	<p>成功に向けた取組み。</p>
５．今後	
目指すコンサルタントは？	<p>前述のとおり。</p>
そのためには何が必要か	<p>前述のとおり。</p>
具体的な取組みは？	
６．その他	
インタビュー雑感	<p>「プロコンとはどういうものか」をきちんと認識することが必要。</p> <p>プロコンとは、「極めて高度な判断が出来る」ということ。そして、「経営者の教育」ができること。経営者は勉強熱心で、プロコンは</p>

	<p>その経営者を納得させて仕事をもらえるよう、自らレベルアップを図ることが必要。</p> <p>自分が儲けていないのに、顧客に「儲けさせる」と言っても相手にされない。顧客からきちんと報酬をもらえるようなコンサルタントにならないといけない。</p> <p>“謝金”ではなく、“報酬”がもらえるようになること。</p>
独立開業予定や開業間もない方へ一言	<p>どんどん独立してください。</p> <p>継続的な努力で自分を成長させてください。</p> <p>自分の所属する診断協会をコンサルしてみると、いろんな事がわかります。是非やってみてください。</p>

第3章 診断士アンケート/インタビューの全体総括

今回の調査・研究事業で実施したアンケート、インタビュー全体をまとめて総括する。合せて、本年度の岡山・香川県支部合同研修会にて、「これからの開業診断士の成功要因（広義）を探る」というテーマでディスカッションがなされたので、そのまとめを参考までに付図3-1に示す。

1. 所感（その1） 向井

今回、アンケート調査とインタビューを担当して「本当に役得だなあ」というのが実感である。というのも、独立診断士として1年目で、まさに「成功」するためにどういう取組みをすればいいのか、模索中であったからだ。

では、具体的に何が役得だったのか。

まず、アンケート調査においては、集計分析するために全員のアンケートを回答されたまま生で見る事が出来たことである。やはり、生のものには迫力があつた。そして、アンケートを分析するなかで、「成功」と考える人の考え方や行動パターンを読むことができたことである。このあたりは、この報告書を読まれた方に対して出来るだけ生の声が届くように集計分析や自由記述の掲載を行い、そして編集にあたっては、前向きで建設的な気持ちになるよう構成したつもりである。分析結果はグラフと数字の比較であるが、そのもとは先輩方の貴重なノウハウと熱い思いから生まれたものである。これに触れることが出来たことに感謝したい。

次に、インタビューについてであるが、すばらしい先輩方の独立開業の経緯から将来まで、そのステージごとに様々なエピソードを伺うことが出来た。言わずともおわかりになると思うが、先輩方の生き様や熱い思いを直接本人から伺える機会は、滅多にないことである。これを役得と言わず、なんと言おうか。インタビューの途中から、私自身への温かい助言や叱咤激励に変わってしまったことも度々あり、先輩方の賢明なところや温かいところ、そして懐の深さをじっくり拝見させていただいた。

これらの貴重な意見を基に作成されたこの報告書は、たくさんの「成功」へのヒントがちりばめられている。これから経営コンサルタントとして独立開業しようとする人にとっては、背中を優しく押してくれる。私のようなアーリーステージの人にとっては、明るい未来を勝ち取るためのヒントとなる。「途上」と考える人、そして「成功」と考える人においても、前に進むために参考となる調査結果になったと考えるところである。

最後になったが、アンケート調査やインタビューにご協力いただいた先輩諸氏のみなさまに感謝の気持ちを述べたい。

「ありがとうございました。そして、これからもよろしくお願いします。」

2.所感（その2） 石原

中小企業診断士は、中小企業の経営診断や経営支援を行うことがその生業ではあるが、自身も中小企業でありながら、自身の経営診断、経営改善にはなかなか手がつけられていないと言われている。そこで、自身の経営を見直し、改善するために、コンサルタント（診断士）を「商品」と見立て、マーケティング戦略を考えたらどうかと思った。その成功（成長）に向けて、今回のアンケートやインタビューの結果を一部でも活用していただければ幸いである。

(1) 外部環境（マーケティング）

コンサルタントを「商品」と考えたマーケティング戦略では、特に、S（セグメンテーション）・T（ターゲティング）・P（ポジショニング）分析をしっかりと行うことが重要である。

- S：地域（県内、県外）、経営者年代、顧客の会社規模、業種、職種、要望（経営改善、経営革新、事業再生、生産管理）、公的／民間など
- T：対象層の明確化（自身のスキル把握）、差別化マーケティング／集中化マーケティング
- P：顧客にとって最も魅力的な商品（コンサルティング）だと認識してもらうこと

これらの分析結果をもとに、どのような手段（4P）で自身を認知してもらうかを考える。具体的な手段としては、口コミ、講演会・セミナー、執筆・出版、連携などが挙げられる。

(2) 内部環境（個人スキル、人間力）

外部環境の分析をもとに、自身の現状のスキルを把握し、目標に向かって自身の改善計画を作成し、更なるスキル向上に努めることが重要である。また、コンサルタントが一般的な「商品」と異なるのは、経営者に働きかけて、経営者自らが自社の経営状況を正確に把握し、経営改善を実施しようという動機付け（あるいはきっかけ作り）ができなければ、コンサルタントの本当の「商品」価値が生み出せない点である。そのために、「人間力」をしっかりと磨くこともコンサルタントとして忘れてはならない。

最後に、今回多忙のなか、アンケート・インタビューに快く御協力頂いた診断士の皆様には大変感謝したい。

【付図３－１】岡山・香川県支部合同研修会ディスカッションまとめ

（２０１０年１０月１７日開催）

注 調査担当の２名が参加する機会があり、両県支部のご理解により掲載

ディスカッションテーマ： これからの開業診断士の成功要因（広義）を探る

<グループ１>

１．成功とは何か？

対象	成功の定義
個人	報酬、仕事量（継続して１千万円以上） 地元での知名度（民間対象）
職種 （支部（グループ））	認知度 コンサルティングファーム（町の診断士） コーディネートできること

２．成功要因は何か？

対象	要因	獲得のために必要なこと
個人	営業力、受注力	得意なスキルアップ（業種より機能） 露出度アップ
職種	営業機会支援 チャンスの提供 スキルアップ支援（基本動作）	スキル把握は難しい？（自己申告）
基本	知識、経験、覚悟	判断力

<グループ２>

「成功要因とは？」

- 一人ひとり夫々が想うこと（自分の仕事が世間で役に立っているか、顧客がどうなるのか）
- 世の中の役に立とうという想いの強さ
- Give & Give の考え方
- 豊富な引き出し（知恵）
- 自分自身の魅力作り（八方美人ではなく。顧客を想定）
- 判断基準（妥協しない）を明確に持つ
- 現場重視

<グループ3>

「成功要因は何か？」

1．診断士の技術、能力、専門性

- 継続的なスキルアップ
- 資格（ コンサル業）
- 専門特化
- 得意な業種・領域
- 経験の蓄積
- 人がやらない分野、バッティングしないエリア
- 大企業（一人でしない、グループで）
- 業種を絞る（特化）：資格だけあっても仕事は来ない
 - ✓旅館、ホテル（再生、改善）
 - ✓医療・病院
 - ✓民間の場合は儲かっているところがターゲット

2．手法、人脈・ネットワーク

- グループ化
- 社外取締役（顧問と同じ）
- 独立独歩ではなく、人に学ぶ
- 営業力の強化（仕事を取る能力＋提案力・折衝力・人間性）

<グループ4>

成功定義	成功要因
自己実現（わくわく感） 専門性 感謝されている 倫理観 独立性（自立性）	専門性（自分が第一人者になる） 倫理観 語学力（聴く、話す、質問、書く） 人脈（ネットワーク） 努力し続ける力 好奇心 相手の課題を把握し、解決する能力 約束を守る 熱意・行動力 （プラス）使命感

バランスよく保たれていること 自分の価値観に合致

第4章 参考（勉強会グループでのアンケート）

1.概要

独立のプロコンあるいは企業内の診断士を中心に関連の仕業の方々も含めたメンバーにより、近畿地方で開催されている勉強会・交流会に参加する機会があったので、第1章に用いたアンケートと同じような内容で、アンケートをお願いした。勉強会への参加者は約20名。回答は10人の方から頂いた。内、プロコンが4名、残り6名は企業勤務者である。回答者はほとんどが中小企業診断士である。

2.アンケート調査の集計分析結果

ここでは、簡単なまとめにとどめる。企業内診断士と独立開業しているプロコンとが席を同じくしている場で、アンケートの内容に出てくる差にいろいろな意味を読みとることができると思われるが、サンプル数が10であり、統計的な意味付けはどこまで意味があるか疑問であろう。

読み手の直観でデータをみて頂ければ幸いである。

以下、質問への回答を簡単に整理しておく。（付番はアンケート通りとする） 回答者総数10

0．独立開業の有無 YES = 4名 NO = 6名（内、将来開業志向 = 3名）

1．仕事の公民比率（平均） 開業前 > 公39%、民61% 開業後実際 > 公63%、民37%

2．～4．整理は省略する（集計結果に特に付け加えるコメントなし）

5．営業力について 営業力に自身あり = 0%、営業取組中 = 1/4、将来営業に取り組み = 2/4

営業力強化の具体策は、地道なコネクションや信頼の輪の拡張期待中心と読める（回答数4）

6．7．整理は省略する（集計結果に特に付け加えるコメントなし）

8．伸ばそうとしている仕事領域について

開業者の2/4が回答無しで、意図的な回答回避と思われる（ある種の営業秘密か？）

能力アップのアクションは無回答が多く、これも一種の「企業秘密」か？

9．県内外比率 現実としては県内（志向も）が多い

10．11．整理は省略する（集計結果に特に付け加えるコメントなし）

12．仕事の開拓に有効な因子 第1章、第5章の関連項との比較が興味深いであろう

13．民間の会社規模と受注の関係 やはりあまり小さな会社は難しいとのイメージ保有

14．整理は省略する（集計結果に特に付け加えるコメントなし）

15．自由記述 回答数は少ないが、いずれも興味深い回答である

付表 4 - 1〔アンケート調査用紙〕

各位 殿

中小企業診断協会愛媛県支部では、今年度（H22年）の調査事業として「プロフェッショナルコンサルタントとして成功するビジネスモデルの調査研究（事例および提言）」を掲げております。それに関連致しまして、以下のアンケート調査にご協力戴けますと幸いです。企業内診断士の方は、推測・期待の内容としてお答え下さい。開業しておられる方は基本的には実績の内容を（一部、過去（独立前）の推測・期待の内容としてお答え頂きたいものがあります。）

= 独立前の方へ質問、 = 開業者の方への質問

0. 今、独立開業しておられますか。 YES・NO

NOの方 > 将来、独立開業を考えておられますか。 YES・NO

1. 仕事を大きくわけて公的業務、民間業務とするなら、それぞれの位の割合の売上期待？（独立開業しておられる方も、開業前の期待値としてお答え下さい）

・公的業務（ ）%、 民間業務（ ）%

関連して、独立開業しておられる方だけにお伺いしますが、実際の売上割合はどうですか？

・公的業務（ ）%、 民間業務（ ）%

2. 仕事上の取引のある、公的機関の数は？（実効数、過去1年）（ ）

3. 民間業務として仕事を受注した企業数？（過去1年）（ ）

4. 年間の売上規模をお教え下さい（1人あたり）100万円単位（ ）万

5. ご自身の営業力についてお聞かせ下さい。

・営業力には自信がある。 YES・NO

・現在積極的に営業に取り組んでいる。 YES（新規先 社/年位アプローチ）・NO

・将来（より以上に）積極的にとりくみたい。 YES・NO = 現状でよい

・営業力強化の具体的方策をお聞かせ下さい。（自信の有無、取り組みの強弱とは切り離して）

6. ニーズはどのように把握しておられますか？（ どうすればいいと思いますか？）

・公的業務（ ）

・民間業務（ ）

7. 名刺交換の数（ ）枚くらい/年 開業前の方は必要数の予測値

8. 今後（或いは今）伸ばそうとしている仕事（領域）は？ 取り組み 有・無

・ 「有」なら具体的に

・それを実現するために必要なスキルあるいは能力アップのアクションは何ですか。

・その仕事（領域）の進展に同業、他土業とのネットワーク構築は必要？ YES・NO

9. 仕事の県内、県外の比率はどうですか。 県内（ ）%・県外（ ）%

・将来的にはどう考えておられますか 県内重視・県外重視

・将来めざしている県内、県外の仕事の比率はどうですか。 県内（ ）%・県外（ ）%

・自宅のある県は（ ）県

10. 以下の活動の重要度について、ABCでお答え下さい。（A = 重要、B = 有効、C = 関係性少）
また、Aならば、順位付け（ ）をお願いします。（重複順位可 1位が複数とか）

・ISOやビジネスモデル特許、内部統制など、トレンドの把握、活用 A（ ）・B・C

・自主的営業活動 A（ ）・B・C

- ・自社ホームページ・ブログ・メールマガジン等の運営・活用 A ()・B・C
- ・ふだんからの各方面との付き合いや・交流会や勉強会などへの参加 A ()・B・C
- ・知名度アップの取り組み A ()・B・C
- ・あたらしい公的施策等の把握と活用 A ()・B・C
- ・得意分野の明示・宣伝・など A ()・B・C
- ・事務所をもっていること A ()・B・C (事務所有 維持諸経費 = 万/月)
- ・法人格をもっていること A ()・B・C

1 1 . 独立開業して何年ですか () 年。軌道にのるまでに何年? () 年

1 2 . 仕事の開拓に一番効くのは? 順位でお答え下さい(重複(同列)順位可)

- ・顧客の口コミ() 講演・講座きっかけ() 公的工作(講演・講座以外)きっかけ()
- 自主的営業() 出版・執筆() TV等出演() 同業・他土業等ネットワーク()

1 3 . 民間の仕事の開拓の成否に、相手先の会社規模はあると思いますか(ありますか)

NO・YES (従業員 名以上程度)

1 4 . その他重要因子(自由記述)

1 5 . 「プロフェッショナルコンサルタントとしての成功」には、各自いろいろな考え方があると思いますが、何がどうなっていればプロコンとして成功であるとお考えでしょうか。

・[] 年収() 万 / ・[] 自分独自の何かあり / ・[] 人を雇っている /

・[] 会社員時代よりゆとりあり

[] 内に優先順位(順位重複可、順位0は目指さないもの(関係ないと思うもの))

自由記述

ご協力 ありがとうございました。

(社) 中小企業診断協会・愛媛県支部・事業委員会

付表4 - 2〔アンケート調査結果一覧〕

大阪で開催された勉強会の参加者におうかがいしました(中小企業診断士が大半の会合)

◆=独立前の方へ質問、★=開業者の方への質問

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0. 今、独立開業しておられますか。YES・NO ◆★										
	NO	YES	YES	YES	YES	NO	NO	NO	NO	NO
→ NOの方 > 将来、独立開業を考えておられますか。YES・NO ◆										
	NO					YES	YES	NO	YES	NO△
1. 仕事を大きくわけて公的業務、民間業務とするなら、それぞれの位の割合の売上期待? (独立開業しておられる方も、開業前の期待値としてお答え下さい) ◆★										
公的業務(%)	20	30	40	60	20	40	10	50	80	回答無
民間業務(%)	80	70	60	40	80	60	90	50	20	回答無
関連して、独立開業しておられる方だけにお伺いしますが、実際の売上割合はどうですか? ★										
公的業務(%)		100	40	60	50					
民間業務(%)		0	60	40	50					
2. 仕事上の取引のある、公的機関の数は? (実効数、過去1年) ★										
		6	4	3	3					
3. 民間業務として仕事を受注した企業数? (過去1年) ★										
		2	3	2	5					
4. 年間の売上規模をお教え下さい(1人あたり)100万円単位 ★										
無回答2名、250万、500~800万										
5. ご自身の営業力についてお聞かせ下さい。										
・営業力には自信がある。→YES・NO ◆★										
	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
・現在積極的に営業に取り組んでいる。→YES(新規先 社/年位アプローチ)・NO ★										
		YES(2)	NO	NO	NO					
・将来(より以上に)、積極的にとりくみたい。→YES・NO=現状でよい ★										
		NO	NO	YES	YES					
・営業力強化の具体的方策をお聞かせ下さい。(自信の有無、取り組みの強弱とは切り離して) ◆★										
	以下	以下	以下	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	以下	回答無
1> 現業の関係者からの信頼獲得										
2> 営業の専門業者が必要と思う										
3> もしいうならコミュニケーション										
9> DM、交流会参加										
6. ★ニーズはどのように把握しておられますか? (◆どうすればいいと思いますか?)										
・公的業務	以下	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	以下	回答無
1> 政策の方針、方向性										
9> 情報収集										
・民間業務	以下	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	以下	回答無
1> 世界市場の方向性										
9> 会計事務所との関係										
7. 名刺交換の数 () 枚くらい/年 ←◇開業前の方は必要数の予測値 ◆★										
	100	150	100	100	回答無	5百~千	500	50	50	100
8. 今後(或いは今)伸ばそうとしている仕事(領域)は? → 取り組み 有・無 ◆★										
	無し	有	無し	回答無	回答無	無し	回答無	無し	有	有
・◆★「有」なら具体的に										
2> 総合コンサルティング										
9> 社会保険分野										
10> マーケティング										
・それを実現するために必要なスキルあるいは能力アップのアクションは何ですか。◆★										
	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	以下	回答無	回答無	以下	以下
6> 特定の分野にかたよらず、できるだけ多方面の情報を得るため 勉強会等に出席										
9> 資格取得、ネットワーク拡大										
10> セミナー 書籍 専門家との交流										
・その仕事(領域)の進展に同業、他土業とのネットワーク構築は必要ですか。YES・NO ◆★										
	YES	YES	回答無	回答無	回答無	YES	YES	YES	YES	YES

9. 仕事の県内、県外の比率はどうか。◆★										
県内(%)	100	100	100	回答無	100	70	回答無	回答無	70	回答無
県外(%)	0	0	0	回答無	0	30	回答無	回答無	30	回答無
・将来的にはどう考えておられますか → 県内重視・県外重視										
	回答無	県内重視	回答無	回答無	回答無	県内重視	回答無	県内重視	県内重視	県内重視
・将来めざしている県内、県外の仕事の比率はどうか。										
県内(%)	回答無	100	未	回答無	回答無	70	50	50	回答無	回答無
県外(%)	回答無	0	未	回答無	回答無	30	50	50	回答無	回答無
・自宅のある県は										
大阪府4、京都府1、奈良県1、兵庫県1										
10. 以下の活動の重要度について、ABCでお答え下さい。(A=重要、B=有効、C=関係性少)										
また、AIについては、順位付ナ→()をお願いします。(重複順位可→1位が複数とか)◆★										
・ISOやビジネスモデル特許、内部統制など、トレンドの把握、活用										
	B	A()	C	A()	回答無	A(1)	B	B	C	B
・自主的営業活動										
	A(1)	C	C	A()	回答無	A(1)	B	A(2)	A(1)	B
・自社ホームページ・ブログ・メールマガジン等の運営・活用										
	A(2)	B	C	C	回答無	A(2)	B	A(4)	B	A(4)
・ふだんからの各方面との付き合いや、交流会や勉強会などへの参加										
	B	A()	A(1)	A()	回答無	A(1)	A(1)	A(5)	A(2)	A(2)
・知名度アップの取り組み										
	B	A()	C	A()	回答無	A(2)	A(3)	A(3)	A(2)	A(3)
・あたらしい公的施策等の把握と活用										
	B	C	C	A()	回答無	B	B	B	A(1)	B
・得意分野の明示・宣伝・など										
	B	A()	C	B	回答無	A(1)	A(2)	A(1)	B	A(1)
・事務所をもっていること										
	C	C	C	C	回答無	C	C	B	C	B
(事務所有→維持諸経費= 万/月)										
	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無
・法人格をもっていること										
	C	C	C	C	回答無	B	C	C	C	B
11. 独立開業して何年ですか→★										
	4	8	3	20						
軌道にのるまでに何年? →◆★										
	3	5	3	回答無	回答無	3	回答無	2	3	回答無
12. 仕事の開拓に一番効くのは? 順位でお答え下さい(重複(同列)順位可)◆★										
顧客の口コミ	1	2	回答無	1	1	2	回答無	2	1	1
講演・講座がきっかけ	2	3	回答無	2	2	3	2	5	2	3
公的仕事(講演・講座以外)がきっかけ	3	6	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	3	1	5
自主的営業	3	5	回答無	回答無	回答無	2	回答無	1	2	4
出版・執筆	4	4	回答無	回答無	回答無	3	3	6	2	6
TV等出演	4	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	7	2	7
同業・他士業等ネットワーク	4	1	1	3	回答無	1	1	4	1	2
13. 民間の仕事の開拓の成否に、相手先の会社規模はあると思いますか(ありますか)。◆★NO・YES(従業員 名以上程度)										
	NO	YES(100)	YES(100)	YES(50)	回答無	YES(20)	NO	NO	YES(50以下)	回答無

14. その他重要因子(自由記述)◆★										
	回答無	以下	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無	回答無
	2> 何が重要かよく判っていません									
15. 「プロフェッショナルコンサルタントとしての成功」には、各自いろいろな考え方がありますが、何がどうなっていればプロコンとして成功であるとお考えでしょうか。◆★										
(順位重複可、順位0は目指さないもの(関係ないと思うもの))										
年収()万	2	回答無	回答無	回答無	回答無	2	3	1	2	2
	回答無					独立前以上	回答無	1000	300	1500
自分独自の何かあり										
	1	回答無	回答無	回答無	回答無	1	2	1	1	1
人を雇っている	0	回答無	回答無	回答無	回答無	0	0	3	0	4
会社員時代よりゆとりあり										
	0	回答無	回答無	回答無	回答無	3	1	2	0	3
自由記述◆★	回答無	以下	以下	回答無	回答無	以下	以下	回答無	回答無	回答無
	2>ファームとして力が出せるようにしないと個人プレイでは限界と思う。コンサルタントが企業となりうる仕組みが必要									
	3> 現在はプロコンだがプロコンとしての成功を目指していない									
	6> サラリーマンとは違う自身のやりがい、信念などが自信と喜びとなったときが年収や規模以外の成功ではないかと思います。									
	7> 会社員に戻りたいと思わなければ成功と思います。									

第5章 参考（企業へのアンケート）

1. 概要

愛媛県内の不特定の諸企業 200 社にアンケートのお願いを出し、27 社とかなり高い回答率でのご協力を頂いた。対象企業は愛媛県内の企業をリストアップして概要を紹介している出版物を利用し、不特定のサンプリングを実施した。ただし、15 名以下の会社は対象から外した。これは小さな規模にコンサルティングニーズが少ないと見越したのではなく、小規模の会社は数が多いので対象に占める割合が大きくなる一方で、少人数の会社は回答に割いていただけるエネルギーが小さいのではないかと懸念し、その事で回収率が悪くならないかと案じたための選択である。

回答が負担にならぬよう質問を限定して往復はがきによるアンケートとし、また回答のインセンティブとして、ご回答の内容をインターネットで公開することをお約束し、予め公開予定の URL をハガキに印刷の上でご協力をお願いした。

残念であったのは、紙面が限られるゆえに質問の表現を短くしたことで設問意図が十分に伝わりにくくなり、期待した回答スタイルと違うものもかなりあったことだが、これもある種織り込み済みの結果ではある。読者各位におかれては質問の主旨と、実際にとった表現、回答の内容・傾向などを比較しながらご覧戴ければ同様の調査の参考になるものとする次第である。

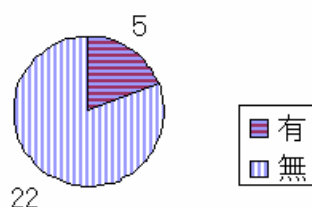
2. アンケート調査の集計分析結果

以下、個別の質問への回答を概略分析してみる。第1章、第2章の分析との比較が主旨であるので、あまり詳細な分析はあえて行わない。読者諸氏はそれぞれ各々が様々に結果の読みとりが可能であると考えているし、その方が有用でもあるだろうと拝察している。（付番はアンケート通りとする）

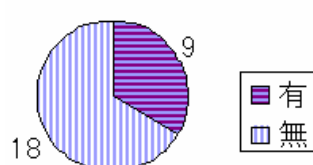
これまでのコンサル歴は？（短期＝期間3ヶ月以内程度） 短期／長期は重複あり

短期あり＝5 / 27 長期あり＝9 / 27 コンサル歴なし＝15 / 27

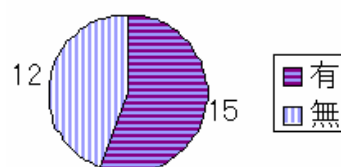
短期コンサル歴有り



長期コンサル歴有り



コンサル歴無し



どのような内容でしたか？（下記 の分野の様な表現で）

A=経営、事業承継、他 / B=経営強化 / C=物流改革 / D=人事考課制度 / E=社員の業績評価等 /

F=承継 / G=ISO / H=退職金制度設計 / I=会社分割 / J=各種 / K=経営全般 / L=ISO /
M=社員（管理職）の能力アップ N=各部門の専門的な事 / O=経営強化

顧問をお願いしたことがありますか？（どれか1つ） 1 = 無 / 2 = 有 / 3 = 利用中

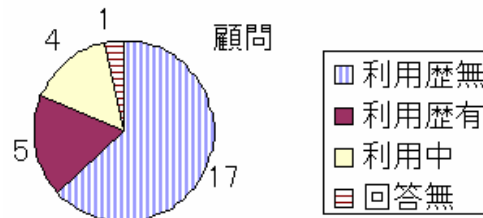
税務・会計顧問以外で

顧問歴無し = 17 / 27

顧問歴有り = 5 / 27

顧問利用中 = 4 / 27

回答無し = 1 / 27



コンサルを頼むなら（事由順位付け、複数同順位可）

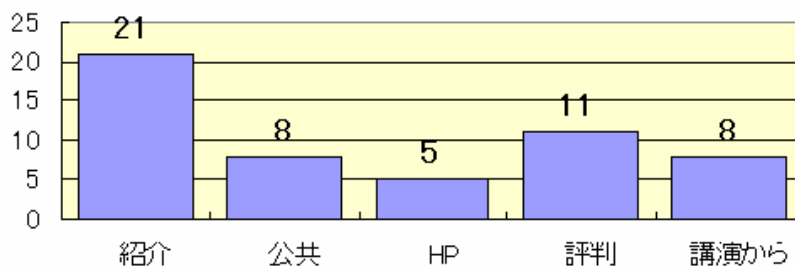
順位を付けて貰う主旨でしたが、 は順位1の意味だと解釈しても問題ないと判断した。

得票対象となっているのは

紹介 = 21 / 27 公共 = 8 / 27 HP = 5 / 27

評判 = 11 / 27 講演から = 8 / 27

コンサルを依頼する場合の選択事由



得票した内容の平均順位は以下の通り。（ は1と考えて） 順位点の低いのは評価（優先度）大ということである。

紹介 = 1.38 公共 = 2.13 HP = 3.80 評判 = 1.64 講演から = 2.75

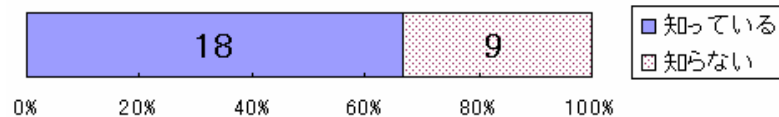
紹介や評判をもとに選択するという回答が多く、経営の事だけにやはり実績のあるコンサルタントを慎重に選びたいという事であろう。

無料経営相談窓口は（どれか1つ選択）

1 = 知らない / 2 = 知っている / 3 = 利用した / 4 = 使いたくない

知らない = 9 / 27 知っている = 18 / 27 利用した = 0 使いたくない = 0

無料相談窓口を知っているか？



コンサルを頼むとしたら、費用は？（半日当たり） 予想必要額（ ）万 と、払ってもいい額（ ）万の対比

これは回答しにくい質問だったようで、意図的と思われる回答回避が多くみられた。

また、請求されそうな額と払っても良い額の対比をお願いしたかったのであるが、質問の主旨がうまく伝わらなかったかもしれない。（この質問の分析については、生データをご参照願いたい）

払ってもいい額として、半日1万では、さすがにコンサル側も生計がなりたないが、この額はコンサルがどれくらい有効に機能するのか依頼する側が確信がもちにくいことの裏返しとみるべきかもしれない。

本当に経営に役立つ、半日5万でも安いものだ、と思っていただける仕事内容にしたいものである。

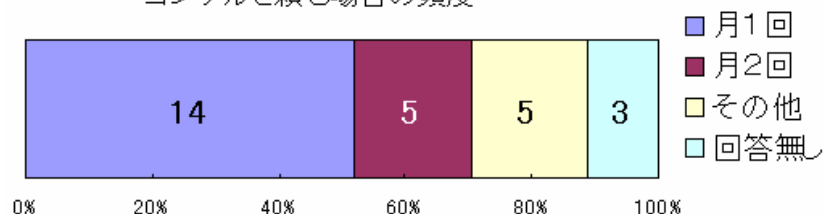
コンサルを頼むとしたら、頻度は？（どれか1つ）

1 = 月1回 / 2 = 月2回 / 3 = その他（ ）

月1回 = 14 / 27 月2回 = 5 / 27 その他 = 5 / 27 回答無し = 3 / 27

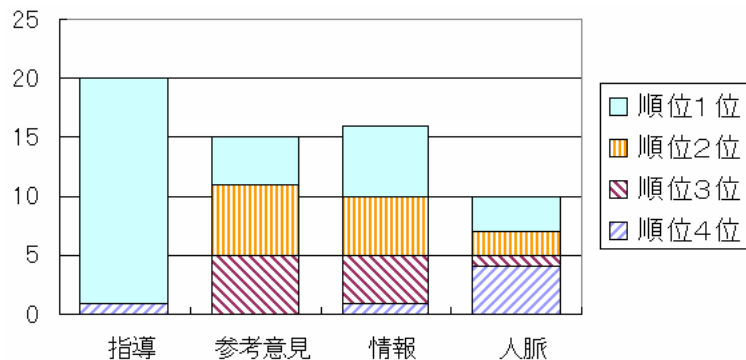
その他回答の内容： 年2回くらい、 場合による、 特になし、 月4回、 年2～3回

コンサルを頼む場合の頻度



コンサルに期待するのは（順位付け、複数同順位可）

（ ）指導、（ ）参考意見、（ ）情報、（ ）人脈



コンサルに相談するなら、「指導」としてきちんと受けとめたいという回答がおおくあった。

参考意見、情報、人脈という選択肢は、ある本でコンサルの役割として紹介されていたものであるが、実際はそれほど期待されてない役割のようである。

（この質問の分析については、生データも直接ご参照願いたい）

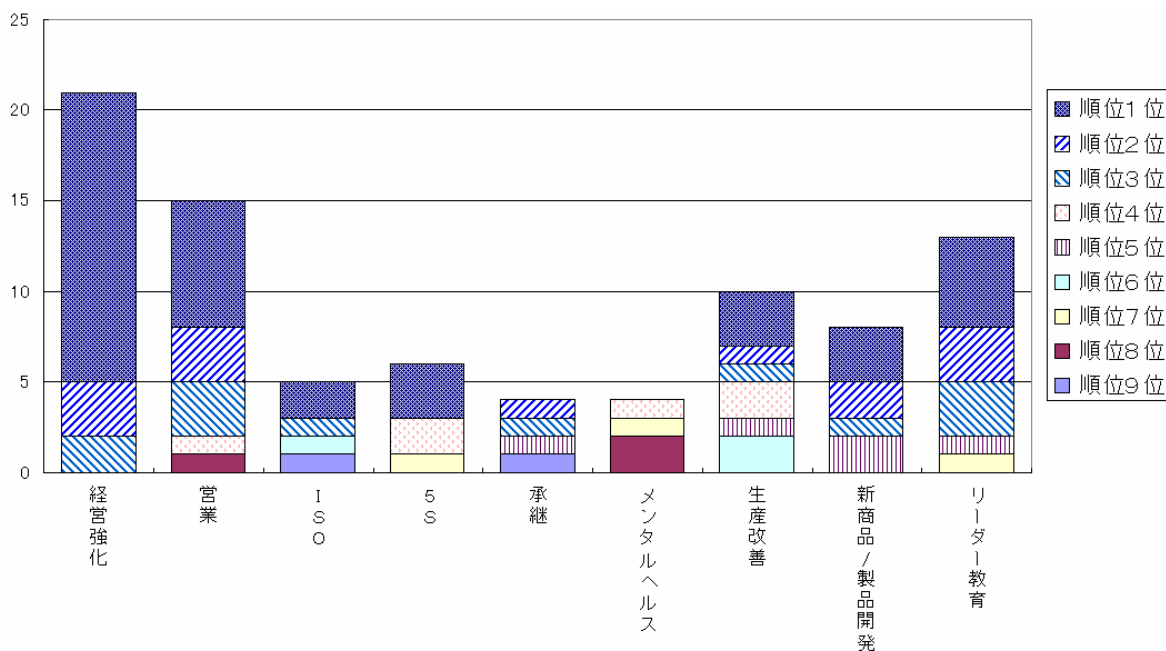
コンサルを受けたい分野は（順位付け、複数同順位可） 経営強化、営業、ISO、5S、承継、メンタルヘルス、生産改善、新商品/製品開発、リーダー教育、その他
その他の回答内容は「特になし」であった。

経営強化への期待が大きいようです。それぞれ選択対象とされている回数は

経営強化 = 19 / 27 営業 = 15 / 27 ISO = 5 / 27 5S = 6 / 27

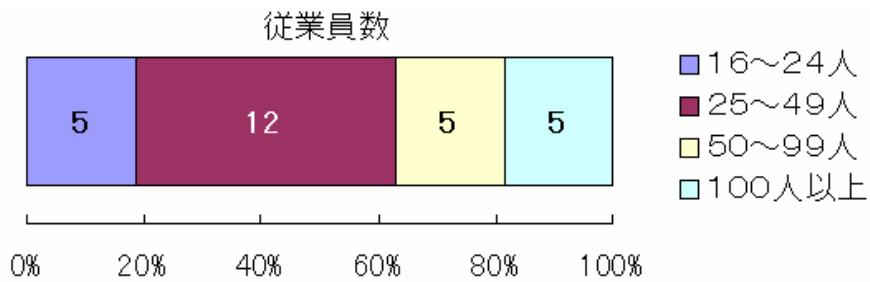
承継 = 4 / 27 メンタルヘルス = 4 / 27 生産改善 = 10 / 27

新商品 / 製品開発 = 7 / 27 リーダー教育 = 11 / 27

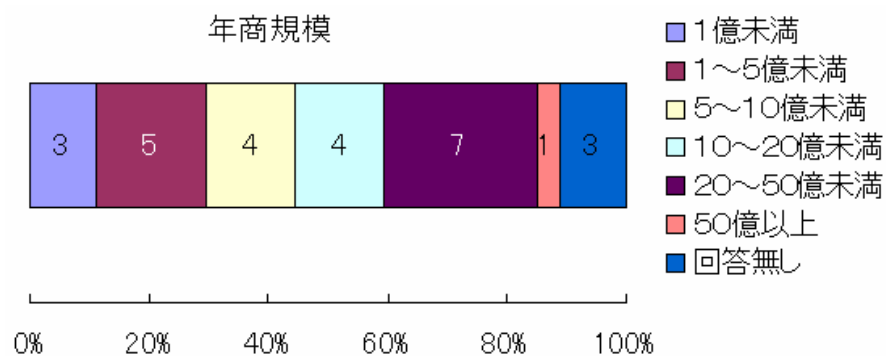


御社についてお伺いします。従業員数()人、 年商()万、 業態 ()
業態 小売・卸・製造・建築・サービス等

従業員数 25 人未満 = 5 / 27 従業員数 = 25 ~ 49 = 12 / 27 従業員数 50 ~ 99 = 5 / 27
従業員数 100 人以上 = 5 / 27

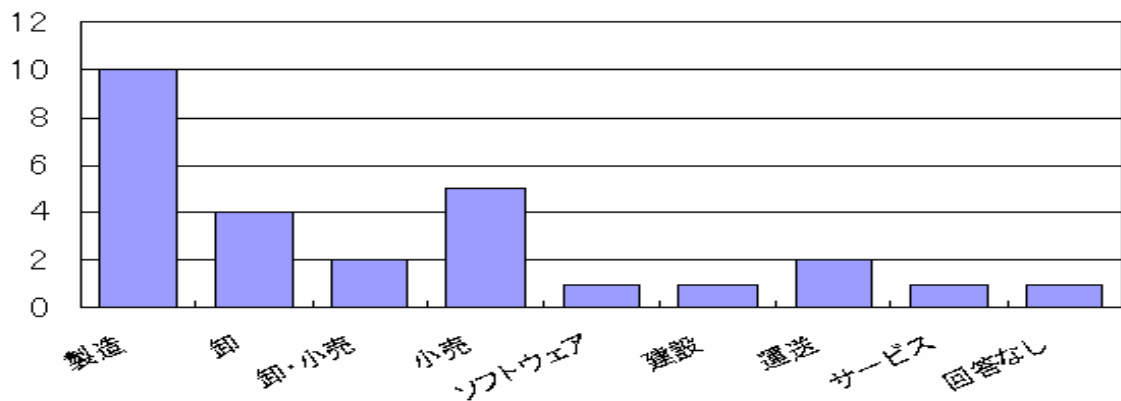


売上 1 億未満 = 3 / 27 売上 1 億以上 5 億未満 = 5 / 27
売上 5 億以上 10 億未満 = 4 / 27 売上 10 億以上 20 億未満 = 4 / 27
売上 20 億以上 50 億未満 = 7 / 27 売上 50 億以上 = 1 / 27 回答無し = 3 / 27



年商については回答における金額単位を誤解していると思われるものもあったが、そのままにして分類してある。

業態： 製造 = 10 / 27 卸 = 4 / 27 卸・小売 = 2 / 27 小売 = 5 / 27
 ソフトウェア = 1 / 27 建設 = 1 / 27 運送 = 2 / 27 サービス = 1 / 27
 回答なし = 1 / 27



「中小企業診断士」は 1 = 知っていた / 2 = 知らなかった (どちらかの回答選択)
 知っていた = 18 / 27 回答無し = 9 / 27

コンサル頼むなら 1 = 上手くいかなかった時 / 2 = 今も順調だけどもっと伸ばしたいから
 (どちらかの回答選択)
 上手くいかなかったとき = 8 / 27 今も順調だけどもっと伸ばしたい = 6 / 27 回答なし
 = 13 / 27

、 の回答は、回答無しが多いが、返信ハガキの宛名サイドにあったので、気づかなかったとい
 うことかもしれない。

付表5 - 1〔アンケート調査用紙の内容〕

突然のお願いで恐縮です。社団法人 中小企業診断協会愛媛県支部では、調査事業の一環として、愛媛県内の企業のコンサルティングニーズの状況を調べるために今回の調査を企画しております。

なお、回答の内容評価のために質問は相互に関連しておりますので、質問の内容には全てご回答頂けますようお願い致します。 (返信宛名欄にも2問あり)

これまでのコンサル歴は？(短期＝期間3ヶ月以内程度)

短期()回＋長期()回／ 無し

どのような内容でしたか？(下記⑨の分野の様な表現で)

短期() 長期()

顧問をお願いしたことがありますか？(どれか1つ)

無／ 有／ 利用中 ←↑※税務・会計顧問以外で

コンサルを頼むなら(事由順位付け、複数同順位可)

()紹介、()公共、()HP、()評判、()講演から

無料経営相談窓口は (以下、どれか1つ選択)

○知らない／○知っている／○利用した／○使いたくない

コンサルを頼むとしたら、費用は？(半日当たり)

予想必要額()万 払ってもいい額()万

コンサルを頼むとしたら、頻度は？(どれか1つ)

○月1回／○月2回／○その他→()、

コンサルに期待するのは(順位付け、複数同順位可)

()指導、()参考意見、()情報、()人脈

コンサルを受けたい分野は(順位付け、複数同順位可)

()経営強化、()営業、()ISO、()5S、()承継

()メンタルヘルス、()生産改善、()新商品/製品開発

()リーダー教育、()その他 ()

御社についてお伺いします。従業員数()人

年商()万、 業態※()

※業態 → 小売・卸・製造・建築・サービス等 ↑

「中小企業診断士」は 知っていた／ 知らなかった

コンサル頼むなら 上手くいかなかった時／ 今も順調だけでもっと伸ばしたいから

(⑪⑫とも、どちらかの回答選択)

付表5 - 2〔アンケート調査結果一覧〕

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
①これまでのコンサル歴は？（短期＝期間3ヶ月以内程度）																	
短期（回）				1					1		1		3				
長期（回）	1=24		2	2											1		1
無し		無			無	無	無	無		無		無		無		無	
②どのような内容でしたか？（下記④の分野の様な表現で）※税務・会計顧問以外で																	
短期での内容	N/A	N/A	N/A	C	N/A	N/A	N/A	N/A	E	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
長期での内容	A	N/A	B	D	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	F	N/A	G	N/A	H	N/A	I
A=経営、事業承継、他／B=経営強化／C=物流改革／D=人事考課制度 ／E=社員の業績評価等／F=承継／G=ISO																	
H=退職金制度設計／I=会社分割／J=各種／K=経営全般／L=ISO／ M=社員（管理職）の能力アップ／N=各部門の専門的な事／O=経営強化																	
③顧問をお願いしたことがありますか？（どれか1つ）→ 1=無／2=有／3=利用中 ※税務・会計顧問以外で																	
無／有／利用中	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1
④コンサルを頼むなら（事由順位付け、複数同順位可）																	
紹介		1	1	1	1		1	1	2	2	1	NR	1	1	2	2	1
公共					4		2	3		1	1	NR		4	1	1	
HP					5			5				NR		3	5		
評判	1				3	1		2	1			NR		2	4		1
講演から					2			4	3			NR		5	3		
⑤無料経営相談窓口は（どれか1つ選択） → 1=知らない／2=知ってる／3=利用した／4=使いたくない																	
	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
⑥コンサルを頼むとしたら、費用は？（半日当たり）→ 予想必要額（ ）万と、払ってもいい額（ ）万																	
予想必要額	NR	2	NR	5	NR	1	5	5	NR	NR	NR	不明	NR	3	NR	NR	NR
払ってもいい額	1	NR	NR	3	NR	NR	3	1	NR	2	NR	不明	1-3	1	3	NR	1
⑦コンサルを頼むとしたら、頻度は？（どれか1つ）→ 1=月1回／2=月2回／3=その他→（ ）																	
	1	1	NR	1	2	1	3	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2
							↑2/年		↑場合による							↑特に無し	
⑧コンサルに期待するのは（順位付け、複数同順位可）→（ ）指導、（ ）参考意見、（ ）情報、（ ）人脈																	
指導	1	1	1	1	1		1	1		1	○		○	4	1		1
参考意見	3		3	2	2			3	2	3	○	○		3	2		
情報	2		2	3	3	○		4	1	2				1	3	2	2
人脈	4			4	4	○		2	3					2	4	1	

⑨コンサルを受けたい分野は(順位付け、複数同順位可) →経営強化、営業、ISO、5S、承継、 メンタルヘルス、生産改善、新商品/製品開発、リーダー教育、その他																	
経営強化	1		2	1	2	○		1		1	○	○		3	1		1
営業	8	○	3	3	3			2	1		○			1	4		1
ISO	9				1								○	6			
5S	4	○			4								○	7			
承継	2				9			5									
メンタルヘルス	7				8			4						8			
生産改善	6		4		6		1		3	2				4	5		1
新商品/製品開発	5		1		5				2		○			2	3		
リーダー教育	3	○		2	7	○		3		3				5	2		
その他																	○
																	特に無し
⑩御社についてお伺いします。従業員数()人、年商()万、業態※()																	
※業態 → 小売・卸・製造・建築・サービス等																	
従業員																	
年商(万)																	
業態																	
⑪「中小企業診断士」は →1=知っていた/2=知らなかった (どちらかの回答選択)																	
	NR	1	1	NR	1	NR	1	1	1	1	1	NR	1	1	1	1	1
⑫コンサル頼むなら→1=上手いかなかった時/2=今も順調だけどもっと伸ばしたいから (どちらかの回答選択)																	
	NR	1	1	NR	1	NR	NR	1	2	1	1	NR	NR	2	NR	1	1

							18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
①これまでのコンサル歴は？（短期＝期間3ヶ月以内程度）																	
短期（回）								○									
長期（回）								○	2	1		8				1	
無し											無	無		無	無	無	
②どのような内容でしたか？（下記⑨の分野の様な表現で） ※税務・会計顧問以外で																	
短期での内容	N/A	N/A	N/A	C	N/A	N/A	J	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		
長期での内容	A	N/A	B	D	N/A	N/A	K	L	M	N/A	N/A	N	N/A	N/A	N/A	o	
A=経営、事業承継、他 / B=経営強化 / C=物流改革 / D=人事考課制度 / E=社員の業績評価等 / F=承継 / G=ISO																	
H=退職金制度設計 / I=会社分割 / J=各種 / K=経営全般 / L=ISO / M=社員（管理職）の能力アップ / N=各部門の専門的な事 / O=経営強化																	
③顧問をお願いしたことがありますか？（どれか1つ）→ 1=無 / 2=有 / 3=利用中 ※税務・会計顧問以外で																	
無 / 有 / 利用中								3	2	3	NR	1	1	2	2	1	1
④コンサルを頼むなら（事由順位付け、複数同順位可）																	
紹介								1			1	1	3	1	NR	1	3
公共														NR			
HP									1					NR			
評判										1			1		NR	1	
講演から										1			2		NR	2	
⑤無料経営相談窓口は（どれか1つ選択） → 1=知らない / 2=知って																	
								2	2	2	1	1	2	2	1		
⑥コンサルを頼むとしたら、費用は？（半日当たり） → 予想必要額（ ）万 と、払ってもいい額（ ）万																	
予想必要額								NR	1	NR	10	NR	NR	NR	NR	NR	5
払ってもいい額								2	NR	NR	10	1	3	NR	NR	NR	5
⑦コンサルを頼むとしたら、頻度は？（どれか1つ） → 1=月1回 / 2=月2回 / 3=その他 →（ ）																	
								1	3	1	3	NR	2	1	NR	1	1
								↑4/月		↑2-3/年							
⑧コンサルに期待するのは（順位付け、複数同順位可） →（ ）指導、（ ）参考意見、（ ）情報、（ ）人脈																	
指導								○	○		1		1	○		○	○
参考意見										○		2	2			○	
情報												1	3		○	○	
人脈																○	

[illegible]

※業態→小売・卸・製造・建築・サービス等

ここは個別の内容の公表は控えます

[illegible][illegible]

おわりに

この報告書をご覧頂いた感想はどうか、一人一人にお聞きしてみたいところではあるが、各自各様の回答が返ってくるだろう。しかし、おそらく一様に、「プロフェッショナルコンサルタントとしての成功」への道は、いろいろな考え方、いろいろな道筋があるという印象を持たれたに違いない。

言うまでもなく、結局の所、各人の得意分野を活かしてゆくことが成功への道であり、またコンサルタント間の棲み分けにも協業にもつながると言えるであろう。ただし、それをやりきるには相応の努力と覚悟が必要になるのも間違いない。

ある意味、平凡な結論と言え言えなくもない。しかし、それがきちんと事実として裏打ちされて報告書となったという意味は大きいのではないかと考える次第である。

この報告書が、各自が自分の目指す道を再確認し、他の人とは違う自分を認識し、またそれを活かすための一助となってくれるならばそれに勝る喜びはない。

最後に、ご協力頂いた方々への謝意をあらためて表し、各位それぞれの成功の実現と一層の発展を祈念して、筆を置くこととする。

平成23年1月

社団法人中小企業診断協会愛媛県支部

調査・研究事業委員長 門田 俊輔

平成 2 2 年度マスターセンター補助事業
『プロフェッショナルコンサルタントとして成功するビジネスモデル』に関する報告書

発行日 平成 2 3 年 1 月
発行者 (社) 中小企業診断協会 愛媛県支部
連絡先 〒790-0003
松山市三番町 4 丁目 8 - 5 (越智会計ビル)
TEL 089-946-2000 FAX 089-946-2000
E-mail shinai@shindan-ehime.com
