



中小企業の明日を支える人材が集まる

中小企業支援士協会報

発行：中小企業支援士協会2026年3月23日（月2回発行通番第107号）

玉虫色の景気状況を冷静に読み解く

皆さんこんにちは、中小企業支援士協会代表 落藤伸夫です。中小企業を支える皆さんにメッセージをお送りします。

中東情勢が緊迫化して1か月半以上が経ちました。その影響もあってか、景気状況は玉虫色だと感じています。新聞を広げてまず目に留まるのがナフサの不足などによる化学製品の高騰や欠品で、これにより建設業では工事費の高騰や「そもそも工事を進められない」との悲鳴が聞こえています。中東情勢とは別に、外国人労働者の受け入れ姿勢の変更により飲食業界などでは人材不足に拍車がかかる可能性があると指摘されています。先日、2025年度は物価高倒産が過去最高だったとの調査結果も発表されました。

一方で以前から計画されていたビックプロジェクト等の多くは中止されることなく進捗しているようで、景気の良い話も聞こえてきます。化学製品関係でも、商社などでは原材料確保への動きから需要が高まり過去最高の売上だったと聞きました。先日、IT/DX関連の展示会を訪れましたが、生成AIの発展・浸透やロボット等への活用で、今までにない熱気を感じました。

このように聞く人により答えが違う状況をどう捉えるか？支援者としては「顧客にとっての景気」を丁寧に読み解くしかありません。アンテナを高くし同業他社や川上・川下産業あるいは顧客の事業環境を読み解くのです。

そして最も大切なのは顧客企業の業況・状況の把握です。資金繰りへの配慮にしる、現状の因果関係を捉えて今後の方向性を見定めるにしる、他の誰でもない顧客企業そのものを的確に知ることがベースになるからです。状況が短期間に大きく変化する状況下、顧客企業についての関心を高め、目を離さないようにしたいと考えています。（代表：落藤伸夫）

協会活動報告

【共創金融コラム】共創に取り組む方法（2026/3/23）
<https://www.innovations-i.com/column/finance-together/11.html>

【共創金融コラム】社員を実行者から共創パートナーに変える（2026/3/30）
<https://www.innovations-i.com/column/finance-together/12.html>

【事業性評価支援士協会note】<https://note.com/financing>

支援雑感

誰に認められたいかを決める必要性

先日、ある社長から興味深い話を聞きました（ネガティブな話題ですが、とても教訓的だと感じたのです）。その会社では競合企業がひしめく業界で、従業員の定着が比較的安定していました。社員を大切にしている社長が姿勢が浸透し、社員全員が心地よく仕事できるよう配慮が行き届いていたのです。その中で若手2人が退職した理由を聞いて驚愕したとのこと。彼らは「この会社では自分は成長できない。市場価値を高められない」と言ったそうです。

そう言われてハッとなったのは、着実な需要に対応するレガシー部門のことです。担当古株社員に新たな学びを求めるを感じなかった中、そのバランスで若手にも成長を強く求めなかった、それが裏目に出たのです。

この場合、どうすれば良かったのか？社長は「誰に認められたいか、もっと考えるべきだった」と言っていました。自分の成長に関心を持つ若手社員が「この会社において大丈夫だ」と思われる経営が必要だったとの学びでした。

読書感想

「社外取締役」（大橋 敬三）

この本は顧問先企業への関わり方を考えたいと考えて手に取りました。筆者は顧問として関わっている中、社外取締役という存在が企業にどのように関わっているかと調べたくなったのです。

本書では、日本でも既に明治時代から社外取締役が導入されていた事情を皮切りに、戦中戦後の日本、アメリカの導入状況を概説、後半ではアメリカの銀行、事業会社、そして日本の事業会社での事例を経て、今後の展望に触れられていました。事例は何十年も前の大企業に係るものですが、そこで起きた事象は今の中小企業にも当てはまるもので、会社トップを巡る動きが解説された書籍は少ないので、とても興味深く読むことができました。

プロローグにある、アメリカ大会社社長が社外重役を自分のボスと捉えているとの挿話が印象的でした。「邪魔者」というより「一歩立ち止まって考えるチャンスを与えてくれる人、多角的な視点で捉え、考えるよう促してくれる人」と受け止めているようです。日本では普及していない中、伴走支援する顧問が果たせる役割を考えるきっかけとなる、大きな学びがある本でした。

発行者：中小企業支援士協会

Small and medium Business Supporters Association

参加団体：事業性評価支援士協会

（中小企業支援士事務所StrateCutions内）

連絡先：info@besa-sc.com（担当者）落藤伸夫