

平成23年度

# 経営力向上 TOKYOモデル



平成24年2月

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会

# はじめに

2007年、東京商工会議所では「企業の健康診断」調査を実施し「元気な企業」の行動特性を分析した。その結果、高い収益力をもっている中小企業においては、「徹底した計数管理」、「目標に向け社内が一丸となっている企業体質」、「理念の周知、収益の管理等、組織能力に優れている」、「ロングセラー商品を有し、かつ新製品の売上に占める比率も高い」、「『オンリーワン』の位置を確保している」といったことが挙げられた。ここから経営管理の強化に関し、重点的な支援を行うことで、中小企業の安定性・収益性の向上につながるとの仮説を立てた。それらを踏まえ具体的な「経営管理の強化を図る支援」によって、都内中小企業をサポートし、東京都により多くの「元気な企業」を生み出す一助となるために、東京都産業労働局及び都内中小企業支援機関<sup>1</sup>が連携し、総力を結集して2009年度に「経営力向上TOKYOプロジェクト」を開始した。

忙しい中小企業経営者は、日々の業務が優先されがちで、「経営管理」はどうしても後回しにされる傾向がある。しかし、経営管理の重要性を行政や中小企業支援機関がアピールするだけでは実際の行動にはつながらない。経営者自身が自社の現状と課題に「気づき」、経営管理を実践して課題を解決していくことによって、元気な企業へと生まれ変わる。

「経営力向上TOKYOプロジェクト」では、経営者の「気づき」をテーマに、東京都内の商工会・商工会議所の経営指導員と中小企業診断士が都内中小企業を訪問し、企業診断を行った上で経営力向上のための支援を実施してきた。具体的には、経営者自身がチェック・確認することで、自社の現状と課題に関する「気づき」が得られる「経営力向上チェックシート」を用いて当該企業の現状分析を行い、中小企業診断士が経営診断を通じて企業に内在する問題・課題を見出し、「診断報告書」に課題解決に向けた取組策をまとめて提案を行った。そして、地域に密着した経営指導員が日々の相談業務などを通じて、企業との関係構築を図り支援活動全般を現場から支え、取組策を実行するにあたり有効となる中小企業支援策の紹介等を行って、次なる支援制度への橋渡しを実施した。

また、本プロジェクトでは構成団体である各中小企業支援機関と連携を図りながら、各種セミナープログラムの実施、メールマガジンやホームページを通じて中小企業に有益な各種施策や各支援団体の提供するセミナー等の情報発信、「経営力向上ハンドブック」や「オンライン自己診断機能」などの支援ツールの提供等を通じて、中小企業経営者へ「気づき」を促してきた。

これらの取組を踏まえ、本書では都内中小企業が抱えている全般的な課題や、都内中小企業が進むべき方向性について考察し、今後の中小企業支援のあり方も含めて、これを「経営力向上TOKYOモデル」としてとりまとめた。

<sup>1</sup>公益財団法人東京都中小企業振興公社・東京都中小企業団体中央会・社団法人中小企業診断協会東京支部・東京都商工会連合会・東京都商工会議所連合会。

## <目次>

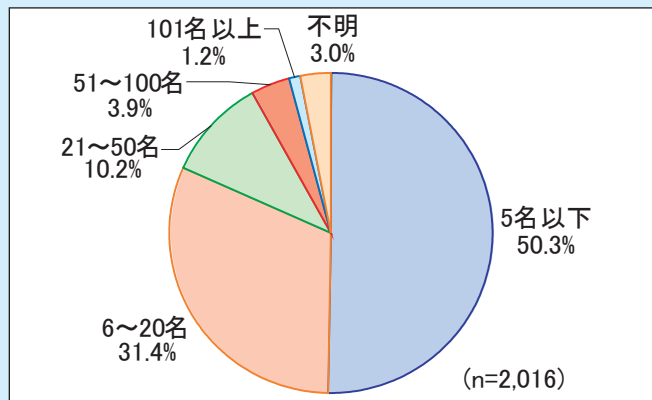
第1章 東京の中小企業を取り巻く環境	1
1. 東京を取り巻く社会・経済環境	1
(1) 人口の変化	1
(2) 産業構造の変化	2
(3) 世界から見た東京	6
2. 都内中小企業に重要となる環境の変化	8
(1) 「2020年の東京」から考えられる今後の変化	8
(2) 都内中小企業への影響	9
第2章 経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断から見た都内中小企業の課題	13
1. 平成21年度「経営力向上支援事業」からみる経営力向上のために必要な取組	14
2. 経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断結果から見える都内中小企業の課題	15
(1) チェックシート項目から見た都内中小企業が抱える課題	15
(2) チェックシート項目から見た収益力の高い企業の取組状況	16
(3) 自社で考える課題	23
(4) SWOT分析から見た都内中小企業が抱える課題	26
(5) 中小企業診断士が指摘した課題	29
(6) 企業診断結果から見える都内中小企業の課題のまとめ	32
4. 企業診断実施後の都内中小企業の取組状況	33
(1) 聞き取りアンケート調査結果から見る都内中小企業の取組状況	33
(2) ヒアリング結果から見る取組状況	35
第3章 都内中小企業の目指すべき方向性	38
1. 診断実施企業から導き出された都内中小企業に必要な取組	38
(1) 従業員規模別に必要な取組	39
(2) 業種別に必要な取組	39
2. 環境変化に対応するための都内中小企業の経営戦略の方向性	40
(1) 東京を取り巻く環境から見た都内中小企業の目指すべき方向性	40
(2) 今後予想される事業環境の変化に対応するための具体的取組例	40
3. 企業の成長段階に応じて必要になる都内中小企業における経営管理の方向性	47
(1) 聞き取りアンケートから見える都内中小企業の成長指向	47
(2) 企業の成長段階から見た都内中小企業の目指す段階的経営管理への取組	48

第4章 今後必要とされる中小企業支援策	50
1. 「気づき」を与える支援の必要性	50
2. 東京の大きな環境変化の中で必要とされる連携主体の重要性	51
3. 企業成長と業種別の視点から見た支援の方向性	52
(1) 創業期に必要とされる中小企業支援	53
(2) 成長期に必要とされる中小企業支援	54
(3) 成熟期に必要とされる中小企業支援	54
4. これから求められる中小企業支援の体系図	54
5. 多様な企業ニーズを踏まえた支援の方向性	56
(1) 経営者が自ら「気づく」ことの重要性	56
(2) 定期的な企業診断の必要性	56
(3) 経営指導員と中小企業診断士の連携	56
(4) 都内中小企業支援機関の連携強化と共通組織体の必要性	57

### <用語の定義>

- 経営力向上TOKYOプロジェクトで支援を行った企業の約半数は、従業員数5名以下であった(50.3%)。また、従業員数6～20名の企業が31.4%であり、20名以下の企業で8割を超える(81.7%)。
- この特性を鑑み、本書では従業員数5名以下の企業を「小規模企業」、従業員数6～20名の企業を「中規模企業」、従業員数21名以上の企業を「大規模企業」と定義している。

【経営力向上TOKYOプロジェクトで支援を行った企業の規模】



出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト 診断企業分析結果

# ●第1章 東京の中小企業を取り巻く環境

本章では、統計データ等を基に、人口動態等の東京の社会状況や、都内中小企業を取り巻く経済環境を整理する。また、国際化や少子高齢化等、今後の都内中小企業の事業環境として重要なテーマについても整理を行う。

なお、本章の要旨は、以下のとおり。

## 【第1章 要旨】

- 東京の人口は2020年をピークとして、その後は減少が予想されている。減少幅は小さいが、一方で高齢化率は今後高まっていく。
- 事業所数は、全体としては減少傾向にあるが、サービス業等の第三次産業比率は高まっており、構造変化が見られる。
- このような中、都内中小企業の景況は依然として悪く、事業環境の変化を捉えて成長していくことが重要。
- 都内中小企業にとって今後重要となるテーマとして、「2020年の東京」を踏まえると、少子高齢化、環境対応、国際化、産業力強化、チャレンジ社会が考えられる。
- 都内中小企業は東京の強みを活かしながら、環境変化を踏まえつつ「長期的な市場ニーズの分析」「技術承継」「海外展開」「企業間・産学公連携」「組織構築」などに取り組んでいくことが重要となる。

## 1. 東京を取り巻く社会・経済環境

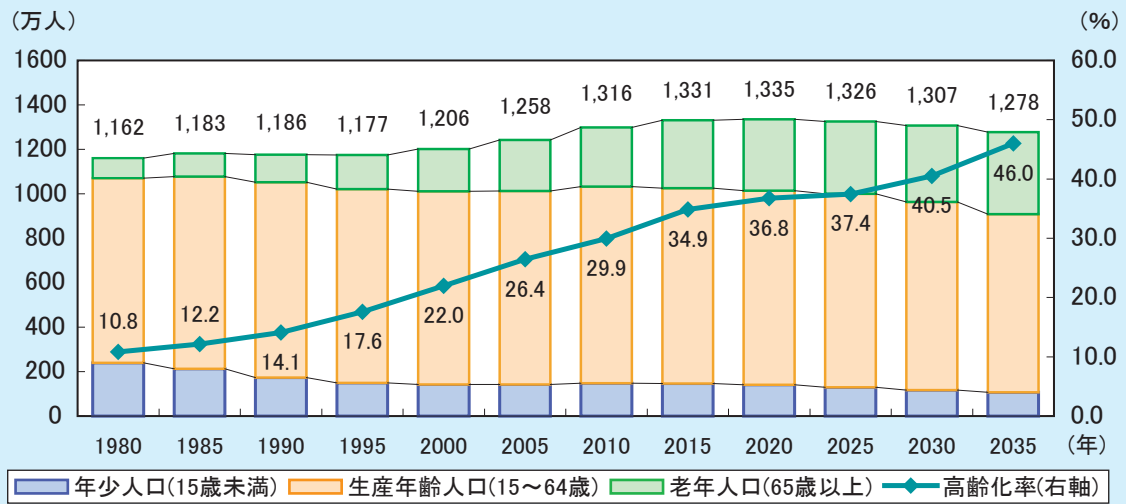
### (1)人口の変化

近年における東京の人口の変化と、今後予想される人口動態を示すと、図表1-1のとおりとなる。

1980年以降、東京の人口は増加傾向にある。将来人口の推計によれば、2020年程度まではこの増加基調が続くと思われる。その後、2020年をピークとして東京の人口は減少傾向にあるが、その減少幅は2035年程度までは微減に留まると思われる。

しかし、65歳以上の高齢者については1980年以降一貫して増加しており、これに伴って東京の高齢化率は今後も上昇を続けると見られる。具体的には、1980年には10.8%であった高齢化率が、2035年にはその約4倍の46.0%に上昇すると見られている。

【図表1-1 東京の将来推計人口と高齢化率の推移】



出所)東京都「2020年の東京」2011年

注1)東京都が、総務省「国勢調査」等を利用して算出したもの。

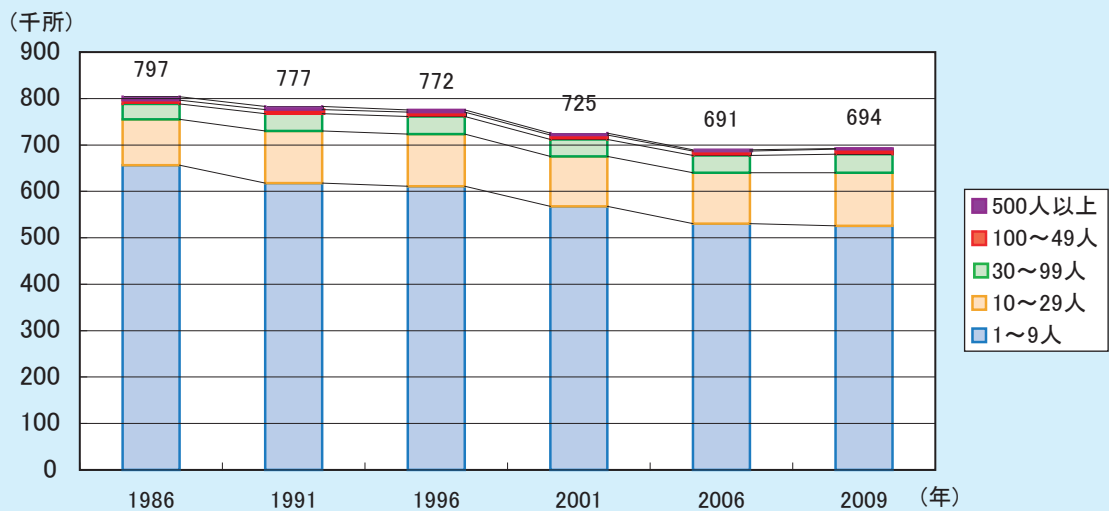
注2)2015年以降は、知事本局による予測。

注3)高齢化率は、老年人口/生産年齢人口(=65歳以上/15~64歳)で算出。

## (2) 産業構造の変化

図表1-2は、東京の事業所数の推移を示したものである。近年においては、事業所数が減少傾向にあることがわかる。特に、1~9名の事業所の減少傾向が強いことがわかる。

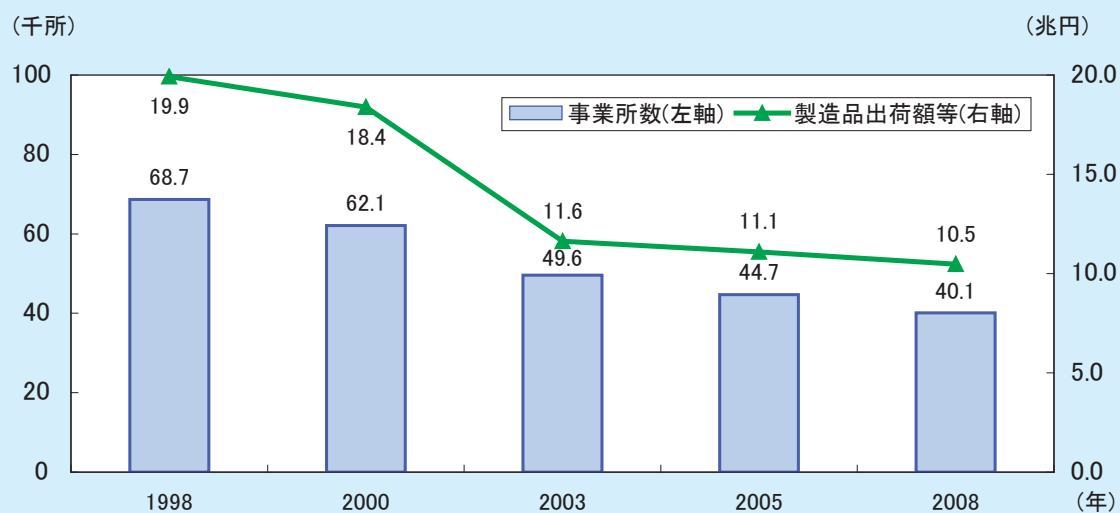
【図表1-2 規模別事業所数(東京)】



出所)総務省「事業所・企業統計」(1986~2006年)、総務省「経済センサス」(2009年)

東京の事業所数の減少は、製造業において顕著である。図表1-3は、近年における都内製造業の事業所数の推移を示したものであるが、1990年代後半から現在にかけて、製造業の事業所数が減少すると共に、製造品出荷額も落ち込んでいることがわかる。

【図表1-3 製造業の事業所数・製品出荷額等の推移(東京)】



出所)東京都「工業統計調査」

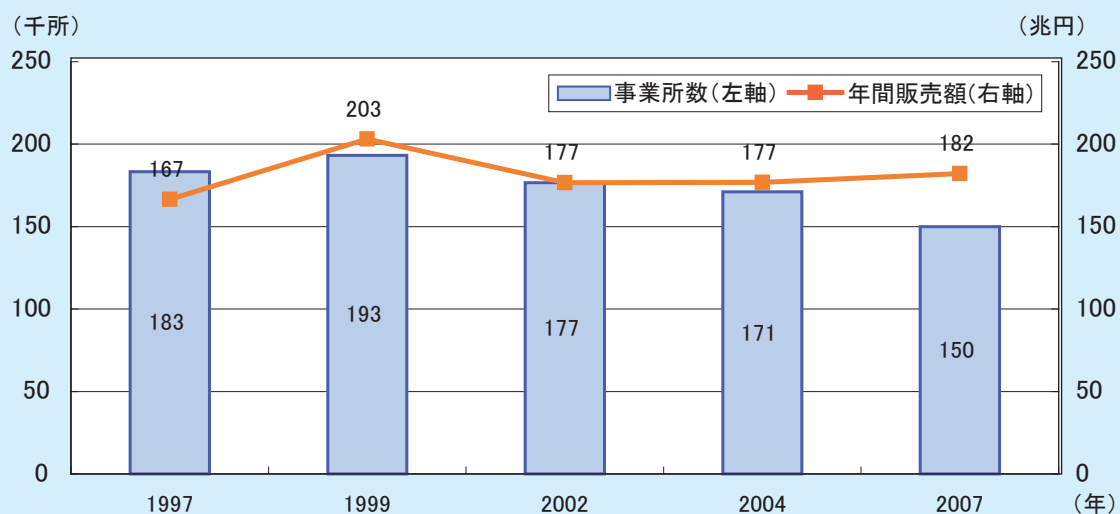
注1)対象は、日本標準産業分類(最終改定平成19年総務省告示第618号)による「大分類E-製造業に属する事業所」のうち、製造・加工又は修理を行っている事業所。

注2)全数調査を実施している年のみを図示(それ以外の年は、従業者4名以上の事業所が対象)。

注3)国の事業に属する事業所、営業所、出張所、倉庫、管理人のいる寮等は含めない。

また、図表1-4は、近年における商業(卸売・小売業)の事業所数・年間販売額の推移を示したものである。商業においても、1999年以降に事業所数が減少していることがわかる。

【図表1-4 商業の事業所数・年間販売額の推移(東京)】

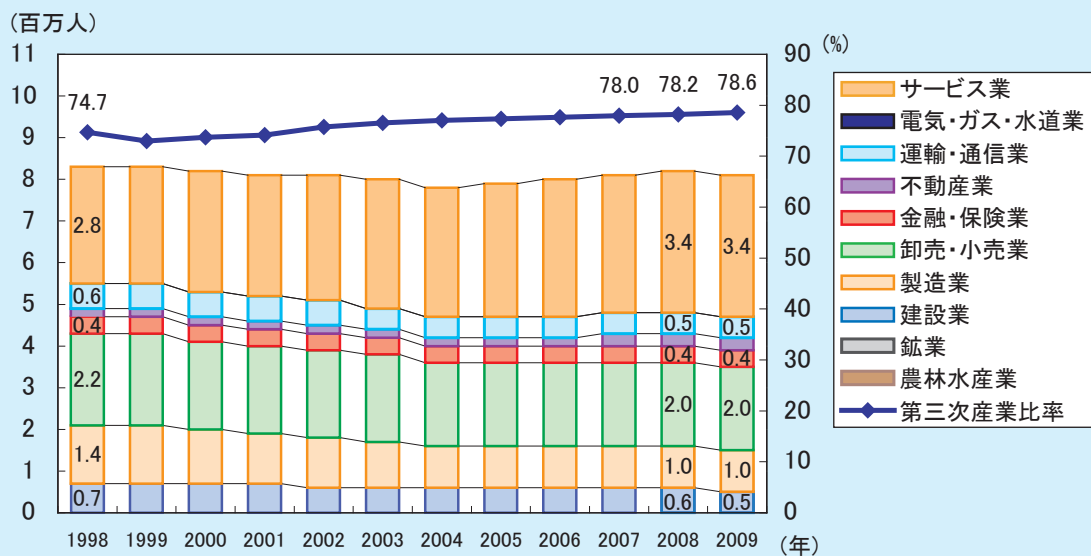


出所)東京都「商業統計調査」

注)数値は、卸売・小売業の合計値。

一方で、近年ではサービス業を中心とする第三次産業の動きが活発である。図表1-5は、東京の産業別就業者数、第三次産業比率を示したものであるが、第三次産業に従事する就業者が増加傾向にあることがわかる。

【図表1-5 産業別就業者数、第三次産業比率(東京)】



出所)東京都「都民経済計算」

図表1-6は、2008年度の産業別都内総生産と、1998～2008年度の各産業における生産の伸び率をプロットしたものである。

これを見ると、生産額の高い卸売・小売業の伸び率が減少、製造業においては大幅に落ちている。一方でサービス業においては生産額が高く、伸び率も大きいことがわかる。東京の経済には、製造業をはじめとする第二次産業から第三次産業へのシフトが進展しており、産業構造の変化が生じていることが推察される。

【図表1-6 産業別都内総生産(名目・2008年度)、都内総生産伸び率(2008/1998年度)】

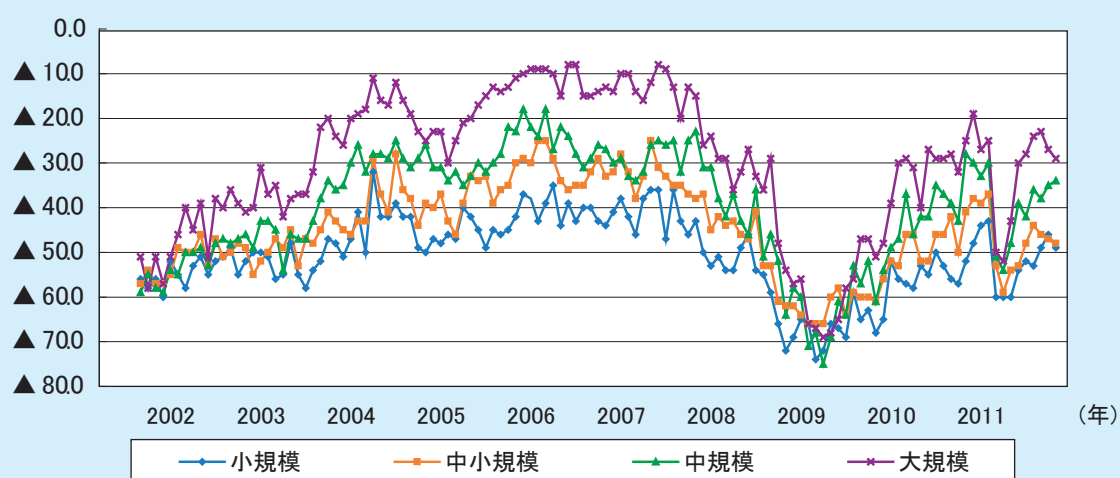


出所)東京都「都民経済計算」



ここで、都内中小企業の近年における景況(業況判断DI)を見ると、図表1-7のとおりとなる。中小企業の業況は、リーマン・ショックを契機として大きく落ち込んだものの、近年では改善傾向にあることがわかる。しかしながら、DIは2001年以降マイナスを示しており、業況が悪いとする企業の方が多い。このように、中小企業にとって昨今の事業環境は非常に厳しいものであることがわかる。

【図表1-7 都内中小企業の業況判断DI】



出所)東京都産業労働局資料(東京都中小企業の景況)

注)小規模:1~9名(製造業、卸売業、サービス業)、1~2名(小売業)、中小規模:10~19名(製造業、卸売業、サービス業)、3~4名(小売業)、中規模:20~49名(製造業、卸売業、サービス業)、5~19名(小売業)、大規模:50名以上(製造業、卸売業、サービス業)、20名以上(小売業)

以上を踏まえると、都内中小企業の景況は依然として悪いが、産業構造のシフトなど、事業環境の変化を捉えて成長していくことが重要といえる。

### (3) 世界から見た東京

次に、世界から見た東京の位置付けを整理する。ここでは、都市戦略研究所「世界の都市競争力ランキング」を参考に、世界の主要都市と東京を比較する。

まず、「世界の都市競争力ランキング」では、Global Power City Indexを算出し、世界の主要都市の総合力を評価し、順位付けしている<sup>2</sup>。その総合順位を見ると、東京はニューヨーク、ロンドン、パリに次ぐ4位であることがわかる。

【図表1-8 Global Power Index 2011 総合ランキング】

順位	都市名	順位	都市名	順位	都市名	順位	都市名
1	ニューヨーク	11	シドニー	21	サンフランシスコ	31	クアラルンプール
2	ロンドン	12	ウィーン	22	バンクーバー	32	サンパウロ
3	パリ	13	ロサンゼルス	23	上海	33	モスクワ
4	東京	14	チューリッヒ	24	ブリュッセル	34	ムンバイ
5	シンガポール	15	大阪	25	トロント	35	カイロ
6	ベルリン	16	ボストン	26	シカゴ		
7	ソウル	17	ジュネーヴ	27	ミラノ		
8	香港	18	北京	28	福岡		
9	アムステルダム	19	コペンハーゲン	29	台北		
10	フランクフルト	20	マドリッド	30	バンコク		

出所) 都市戦略研究所「世界の都市競争力ランキング」2011年

「世界の都市競争力ランキング」は、「経済」、「研究・開発」、「文化・交流」、「居住」、「環境」、「交通・アクセス」といった6つの分野におけるスコアを総合して算出したものである。これら6つの分野別スコアを見ると、東京は「経済」分野で1位、「研究・開発」で2位のスコアとなっている。

【図表1-9 Global Power Index 2011 分野別ランキング】

順位	総合	経済	研究・開発	文化・交流	居住	環境	交通・アクセス
1	ニューヨーク	東京	ニューヨーク	ロンドン	パリ	ジュネーヴ	パリ
2	ロンドン	ニューヨーク	東京	パリ	バンクーバー	チューリッヒ	ロンドン
3	パリ	北京	ボストン	ニューヨーク	大阪	フランクフルト	ニューヨーク
4	東京	ロンドン	ロンドン	シンガポール	ベルリン	ベルリン	東京
5	シンガポール	シンガポール	ソウル	東京	東京	ウィーン	フランクフルト
6	ベルリン	香港	ロサンゼルス	香港	福岡	東京	アムステルダム
7	ソウル	パリ	パリ	ベルリン	アムステルダム	アムステルダム	シンガポール
8	香港	上海	シンガポール	北京	マドリッド	サンパウロ	ソウル
9	アムステルダム	チューリッヒ	香港	ロサンゼルス	ウィーン	マドリッド	香港
10	フランクフルト	ジュネーヴ	シカゴ	上海	ミラノ	コペンハーゲン	モスクワ

<sup>2</sup>地球規模で展開される都市間競争下において、より魅力的でクリエイティブな人々や企業を世界中から惹きつける、いわば都市の「磁力」こそが「都市の総合力」であるとの観点に立ち、世界の主要都市の総合力を評価し、順位付けしたもの。特定分野(「金融」や「住みやすさ」等)ではなく、都市の力を表す様々な分野を対象として都市の総合力を評価したランキングとなっている。世界を代表する主要35都市を選定し、都市の力を表す主要な6分野(「経済」「研究・開発」「文化・交流」「居住」「環境」「交通・アクセス」)と、さらに現代の都市活動を牽引する4つのグローバル・アクター(「経営者」「研究者」「アーティスト」「観光客」)に、都市の「生活者」を加えた5つのアクターの視点に基づき、複眼的に都市の総合力を評価している。

以上を踏まえ、東京の強み／弱みを整理すると、図表1-10のとおりとなる。東京は、市場の魅力、経済集積、ビジネス環境といったキーワードから構成される「経済」、また研究環境、受入態勢・支援制度、研究開発成果といったキーワードから構成される「研究・開発」に強みを有していることがわかる。

【図表1-10 東京の強みと弱みの整理】

分野	東京の強み	トップ4都市に比べて 東京がやや弱い	東京の弱み
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場の魅力</li> <li>●経済集積</li> <li>●ビジネス環境</li> </ul>	—	●法規制・リスク
研究・開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究環境</li> <li>●受入態勢・支援制度</li> <li>●研究開発成果</li> </ul>	—	—
文化・交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>●買物と食事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●交流・文化発信力</li> <li>●集客</li> <li>●交流実績</li> </ul>	●宿泊環境
居住	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都市生活機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●就業環境</li> <li>●安全・安心</li> </ul>	●居住コスト
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エコロジー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●汚染状況</li> </ul>	●自然環境
交通・アクセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都市内交通インフラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国際交通インフラ</li> </ul>	—

出所) 都市戦略研究所「世界の都市競争力ランキング」2011年

この様に整理してみると、都内中小企業にとっては、東京の「経済環境」「研究開発体制」「市場・消費地として魅力」は活かすべき機会であるといえる。一方で「居住環境」、「自然環境」等は、事業運営を行っていく上での脅威と捉えておいても良いだろう。

## 2. 都内中小企業に重要となる環境の変化

「1. 東京を取り巻く社会・経済環境」では、人口や事業所数等の近年の動向や、世界における東京の位置付けについて述べた。これらも踏まえ、今後の都内中小企業にとって重要と思われる事業環境の変化について整理する。なお、ここでは東京都「2020年の東京」を参考にしたい。

### (1)「2020年の東京」から考えられる今後の変化

「2020年の東京」は、東京の将来に対して大きく8つの目標を立てている。そこでは環境対応や高齢化、また国際都市としての東京のビジョンが描かれている。このうち、特に都内中小企業に影響が大きいと思われる項目を抜き出すと、以下のとおりとなる<sup>3</sup>。

【図表1-11 「2020年の東京」の目標と今後の政策展開(例)】

分野	目標	今後の政策展開(例)
環境	低炭素で高効率な自立・分散型エネルギー社会を創出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>•民間の力を活かしたリーディングプロジェクトの展開により、エネルギーの効率化・最適化を図り、東京の特性に応じたスマートシティを実現する。</li> <li>•都の率先行動として「東京天然ガス発電所プロジェクト」を推進し、100万kW級の天然ガス発電所を設置するとともに、官民連携インフラファンド等により民間事業者の発電事業への参入を積極的に促進する。</li> <li>•容積率緩和など都市再生制度の活用や公的補助により、民間の力を都市開発と連動して最大限活用し、コージェネレーションシステムによる発電50万kWを新たに導入する。等</li> </ul>
少子高齢化	少子高齢化社会における都市モデルを構築し、世界に範を示す	<ul style="list-style-type: none"> <li>•企業における子育てと仕事が両立できる雇用環境の整備やワーク・ライフ・バランスの普及による働き方の改革を推進する。</li> <li>•高齢者が住み慣れた自宅や地域で暮らし続けていくため、見守りネットワークの構築をはじめ、医療や介護、すまい等の総合的なサービス提供の体制づくりを推進する。</li> <li>•「東京都版シルバーハローワーク(仮称)」を創設するなど、地域や高齢者のニーズを踏まえた東京ならではの就業支援等により、高齢者の多様な働き方や社会参加を促進する。等</li> </ul>
国際化 産業力強化	産業力と都市の魅力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる	<ul style="list-style-type: none"> <li>•大胆な規制緩和や税制支援措置等が適用可能な「総合特区制度<sup>4</sup>」と、国際競争力強化に資する民間開発を誘発する「特定都市再生緊急整備地域<sup>5</sup>」を一体的に活用し、外国企業の業務統括拠点・研究</li> </ul>

<sup>3</sup>このほか、「水と緑の回廊で包まれた、美しいまち東京を復活させる」、「陸と海と空を結び、東京の国際競争力を引き上げる」、「高度な防災都市を実現し、東京の安全性を世界に示す」、「誰もがスポーツに親しみ、子供たちに夢を与える社会を創る」といったビジョンが立てられている。

<sup>4</sup>地域の自立的な取組に基づく個性ある地域の活性化及び今後の我が国全体の成長戦略の観点から、複数の規制の特例措置及び税制・金融・財政上の支援措置等を一体として実施する取組。

<sup>5</sup>都市再生特別措置法に規定されている地域で、都市の再生の拠点として、都市開発事業等を通じて緊急かつ重点的に市街地の整備を推進すべき地域のうち、都市の国際競争力の強化を図る上で特に有効な地域として政令で定める地域。

分野	目標	今後の政策展開(例)
		<p>開発拠点を平成28年度までに50社(その他の外国企業を500社)以上東京に誘致し、東京をアジアのヘッドクォーターへと進化させていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業、大学、研究機関等、産業に関わるさまざまなアクター同士の交流・連携を促進し、東京に集積する技術や知識を活用することで、イノベーションを創出していく。</li> <li>• 中小企業等の優れた技術や製品、サービスの、アジア市場をはじめとする海外市場への展開を支援し、中小企業のグローバル化を促進するとともに、東京の優れた環境技術や、上下水道技術等を活かした国際協力を推進する。</li> <li>• クリエイティブ産業をはじめとする「創造的都市型産業」を重点的に育成し、地域に密着したサービスの提供など、新ビジネスの創出を支援していく。</li> <li>• 産業の空洞化を防ぎ、東京の産業集積を維持・発展させるため、高付加価値・高品質な製品づくりを支える東京のものづくり産業等を多角的に支援するとともに、起業・創業意識の喚起、事業の成長・成功までのインキュベーションマネージャー<sup>6</sup>等を活用した支援により起業・創業を促進する。等</li> </ul>
チャレンジ社会	誰もがチャレンジできる社会を創り、世界に羽ばたく人材を輩出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新規卒者をはじめとする若年者や非正規労働者に対して、適切なスキルアップの機会の提供や、中小企業とのマッチングを実施するなど就業支援を拡充する。</li> <li>• 少子高齢化の進展による将来の労働力人口減少を見据えて、女性や高齢者の就業を積極的に支援する。</li> <li>• 企業や大学、NPO等と連携して、多様な体験学習や社会的・職業的自立を目指した教育プログラムを展開する。</li> <li>• 産業構造の変化等を踏まえて、雇用を生み出す成長産業の振興と併せて、その担い手を育成・確保する戦略的な雇用施策を推進する。等</li> </ul>

出所)東京都「2020年の東京」2011年

## (2) 都内中小企業への影響

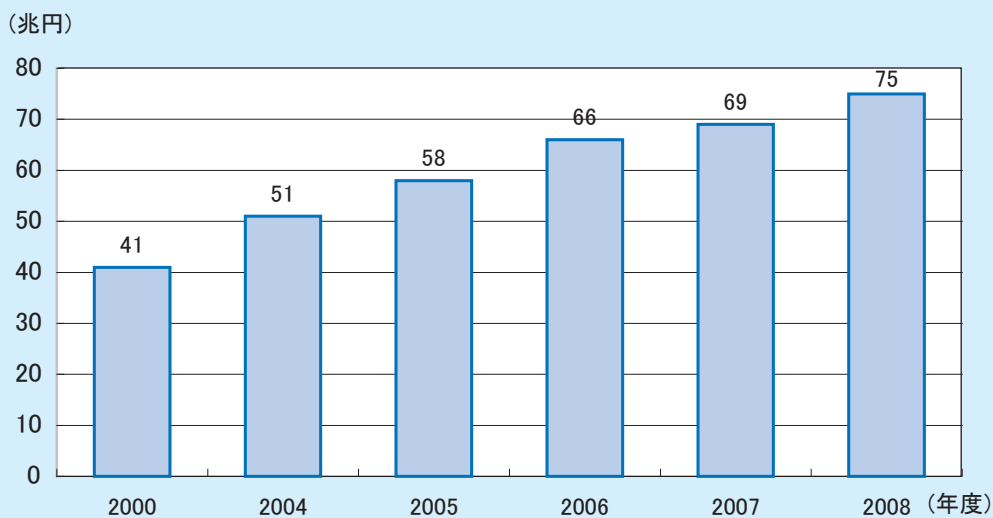
まず、環境については、「低炭素で高効率な自立・分散型エネルギー社会を創出する」との目標が立てられている。具体的な施策としては、「民間の力を活かしたリーディングプロジェクトの展開により、エネルギーの効率化・最適化を図り、東京の特性に応じたスマートシティを実現する」、「都の率先行動として「東京天然ガス発電所プロジェクト」を推進し、100万kW級の天然ガス発電所を設置するとともに、官民連携インフラファンド等により民間事業者の発電事業への参入を積極的に促進する」といったことが挙げられている。

また、環境産業については、今後も市場規模が大きくなっていくと見られる。都内中小企業にとっては、

<sup>6</sup> インキュベーション施設に入居している事業者に対して、経営相談や知識・ノウハウの提供に加え、事業計画策定に向けてきめ細やかなサポートを行う専門家。

これをチャンスと捉え、中・長期的には環境ビジネスに参入して成長していくという選択肢もあるだろう。

【図表1-12 我が国における環境産業の市場規模の推移】

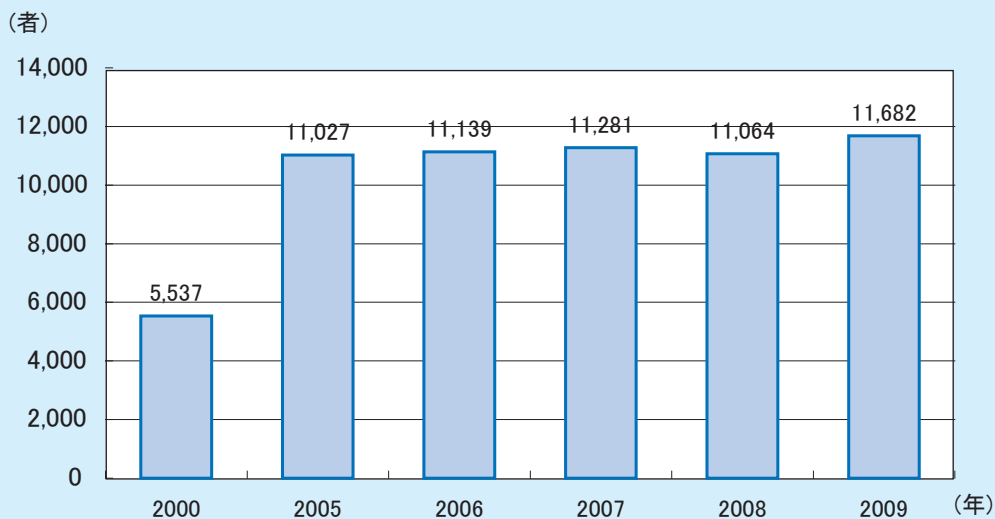


出所) 環境省資料

少子高齢化では、「少子高齢化社会における都市モデルを構築し、世界に範を示す」との目標が立てられている。前述のとおり、東京では今後少子高齢化が著しく進展すると見られる。これにより、都内中小企業は市場ニーズの変化、需要の減少等の環境変化や、企業内部における従業員の高齢化といった問題に直面すると思われる。

このような変化を踏まえ、都内中小企業は長期的な市場ニーズの分析や新しいチャネルからの従業員の登用、また技術の承継等を進めていく必要があるだろう。

【図表1-13 介護保険事業者数(東京)】



出所) 東京都「福祉・衛生統計年報」



国際化や産業力強化については、「産業力と都市の魅力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる」といった目標が立てられている。

企業のグローバル化等、近年における国際化の動きが今後も活発化していくことは疑うまでもないが、中小企業においてはこれらをより身近な問題として捉えなおし、自社の成長のチャンスに変えていくことが求められる。例えば、輸出の開始・強化や海外直接投資等の海外展開を積極的に行っていくことも一つの手であろう。また、少子高齢化とも関連するが、海外から従業員を雇用し、人材不足を補っていくことも検討していく必要があるだろう。

産業力強化の観点からは、国内外の企業・大学との人材交流(人材派遣・インターンシップ等)や、国内外の大学・研究機関との連携による新商品・新製品開発を積極的に行っていく必要があると思われる。

【図表1-14 外国人労働者数及び外国人雇用事務所(全国)】



出所) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」

チャレンジ社会については、「誰もがチャレンジできる社会を創り、世界に羽ばたく人材を輩出する」との目標が立てられている。具体的には、「新規学卒者をはじめとする若年者や非正規労働者に対して、適切なスキルアップの機会の提供や、中小企業とのマッチングを実施するなど就業支援を拡充する」といった施策や、「企業や大学、NPO等と連携して、多様な体験学習や社会的・職業的自立を目指した教育プログラムを展開する」といった施策が充実していくものと思われる。

都内中小企業においては、人事評価制度を体系的に構築し、広く社会で有能な人材を確保・輩出できるための取組を行ったり、インターンなど外部からの人材も受け入れ、東京に多くの有能な企業人材を育成していくための取組を行うといったことが重要になっていくであろう。

以上より、「2020年の東京」に見られる事業環境変化に、都内中小企業が対応するために必要とされる取組として、次の5項目が挙げられる。

**【図表1-15 環境変化により都内中小企業に必要とされるもの】**

- ①長期的な市場ニーズの分析
- ②技術承継（有能な企業人材の育成、海外からの人材の活用）
- ③積極的な海外展開
- ④企業間、産学公の連携
- ⑤組織構築（人事評価制度の構築）



## ●第2章 経営力向上TOKYOプロジェクトの 企業診断から見た都内中小企業の課題

経営力向上TOKYOプロジェクトでは、企業経営における各種取組101項目<sup>7</sup>を企業自らがチェックする「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」を作成し、対象企業からの回答を受けた。また、実際に中小企業診断士が対象企業を診断した際には、各社について「診断報告書」を作成した。

経営力向上TOKYOプロジェクトでは、これらの結果を蓄積したデータを分析した。本章では、この分析結果について述べる。なお、本章の要旨は、以下のとおり。

### 【第2章 要旨】

- 収益力の高い企業が取り組んでいる課題、中小企業が自社で考える課題、中小企業診断士が指摘した課題を総合すると、企業規模と業種ごとの都内中小企業の課題は次のようにまとめられる。

従業員5名以下の小規模企業 <sup>8</sup>	経営戦略・事業計画の策定・明確化、営業力強化、販路開拓、マーケティング
6～20名の中規模企業	経営戦略・事業計画の策定・明確化、人材確保・育成、組織力強化
21名以上の大規模企業	組織力強化、競争力強化、人材育成、財務管理、危機管理、将来性の検討

製造業	販路開拓、技術力向上、海外との競争、人材育成、業務改善・効率化
卸売業	営業力強化、販路拡大、マーケティング(ニーズへの対応、商品力強化)、人材育成・組織強化
小売業	経営戦略・事業計画の策定・明確化、営業力強化、販路拡大、マーケティング(ニーズへの対応、商品力強化)、財務・会計、危機管理
サービス業	経営戦略・事業計画の策定・明確化、人材育成、営業力強化、組織力強化

- 企業診断利用企業へのアンケート調査では、実際の取組として、「販促の強化」、「戦略の見直し」、「ITの活用」、「人材育成」、「財務状況の整理・健全化」、「業務改善・効率化」等、これらの取組の効果として、「顧客増加・販路拡大」、「業績の維持・改善」、「従業員のレベル向上・意識変革」、「顧客との接点強化・信頼獲得・リピート率向上」等が多く挙げられた。
- 利用企業へのヒアリング結果からは、課題について意識しつつも実際の取組には着手できずにいたが、本プロジェクトを契機として具体的なアクションを起こし、成果を収める姿が見られた。

<sup>7</sup>平成23年度においては70項目

<sup>8</sup>経営力向上TOKYOプロジェクトで支援を行った企業の約半数は、従業員数5名以下であった(50.3%)。また、従業員数6～20名の企業が31.4%であり、20名以下の企業で8割を超える(81.7%)。この特性を鑑み、本書では従業員数5名以下の企業を「小規模企業」、従業員数6～20名の企業を「中規模企業」、従業員数21名以上の企業を「大規模企業」と定義している。

## 1. 平成21年度「経営力向上支援事業」からみる経営力向上のために必要な取組

経営力向上TOKYOプロジェクトでは、平成21年度の事業を通じて得られた「経営力向上チェックシート」の記入内容の蓄積データを基に、2期連続黒字企業と各チェック項目との関連性を相関関係から分析した。分析の結果、以下のチェック項目(図表2-1)に強い相関のあることがわかり、ここから経営力向上のために必要な取り組みを、大きく7つにとりまとめて提示した。(図表2-2)

【図表2-1 2期連続黒字企業において相関が強かったチェック項目】

	チェック No.	分野	チェックシート項目
1	1-1	戦略	経営理念・社是などを文章化している
2	1-2	戦略	経営理念を達成するための戦略や事業計画を策定している
3	1-8	戦略	競争相手との競争に勝つための戦略を立てている
4	1-13	戦略	特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている
5	1-16	戦略	外部の専門家を有効に活用している
6	2-1	経営者・組織・人材	経営者は現状に甘んじることなく、常に変革を意識している
7	2-5	経営者・組織・人材	経営者・幹部が研究開発、営業活動などを率先垂範で行動している
8	2-8	経営者・組織・人材	人材確保や従業員の定着を図るために工夫していることがある
9	2-10	経営者・組織・人材	若手社員に将来の目標となる姿・能力(キャリア像)を示して夢を持たせている
10	2-14	経営者・組織・人材	一般社員を社外の教育の場に参加させている
11	2-15	経営者・組織・人材	社内での勉強会・研究会を開いている
12	2-16	経営者・組織・人材	各社員の特徴や能力を経営者や管理者が把握し、努力目標を本人に提示している
13	2-17	経営者・組織・人材	やる気を引き出す賃金制度・人事制度にしている
14	3-4	マーケティング	商品・サービスが顧客に受け入れられるよう、独自性や特徴を持たせている
15	3-6	マーケティング	商品・サービスの価格は、対象とする顧客、および競合を考慮して決定している
16	3-7	マーケティング	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつけている
17	3-10	マーケティング	カタログ・チラシなどの販売促進ツールを効果的に活用している
18	3-11	マーケティング	顧客の声(要望・意見)を吸い上げる仕組みがある
19	4-3	IT・業務管理	生産や販売などの計画が作成され、日常の具体的な行動目標や計画(PDCA)が明確となっている
20	4-4	IT・業務管理	顧客別、品目別など販売状況がすぐ把握できる
21	4-5	IT・業務管理	商品の納品予定や、生産の工程別進捗状況、サービス提供のスケジュールなどがすぐに把握できる
22	5-2	財務・会計管理	月次試算表が作られ、それに基づいて月次の業績把握が行われている
23	5-3	財務・会計管理	自社の粗利益率の現状水準と傾向を知っている
24	5-4	財務・会計管理	資金繰り表を作成して、管理している
25	5-5	財務・会計管理	毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や利益を設定している
26	5-7	財務・会計管理	総資本に対する自己資本を高めるために、社内留保を重視し、過度に借金に依存しないようにしている
27	5-10	財務・会計管理	複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている
28	7-10	環境・危機・社会	災害時の事業継続に関する方針を予め定めている

【図表2-2 都内中小企業が経営力向上のために求められる7つの取組】

- ①経営理念を確立し、経営戦略を構築して、具体的な事業計画に則った経営を進めること。
- ②経営者は常に現場の状況を把握し、環境の変化へ機敏に反応し、企業を最善の方向に導くよう努力すること。
- ③顧客からの情報収集を積極的に行い、そのニーズに応えることで安定した受注関係を構築すること。
- ④社会環境の変化を先取りし、価格競争に陥らない付加価値や魅力ある商品・サービスを提供すること。
- ⑤人材育成や従業員のやる気を高める取組みを工夫すること。
- ⑥省エネやITに関する新技術などを活用した管理手法を駆使することで、効率的な業務運営を実現すること。
- ⑦財務管理体制を整え、数値化したデータを事業運営に確実にフィードバックすること。

これらの取組みは、あらゆる企業経営にとって有益であるといえるが、個々の企業が置かれている状況(規模、業種、企業のライフサイクル等)によっては、これらが必要とされる度合いに差があると思われる。

そこで、平成22年度以降の利用企業データを更に追加し、より詳細に規模や業種別に分析し、それぞれで特に必要となる取組について次項で整理した。

## 2. 経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断結果から見える都内中小企業の課題

そこで、平成22年度以降の利用企業データを更に追加し、より詳細に規模や業種別に分析し、それぞれで特に必要となる取組について次項で整理した。

### (1) チェックシート項目から見た都内中小企業が抱える課題

まず、チェックシートの「いいえ(=該当項目に対する取組を行っていない)」の回答比率が高い項目に着目した。

【図表2-3 チェックシートの「いいえ」の比率が高い項目】

属性		「いいえ」の回答比率の高い項目
回答企業全体		<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上向上のための具体的な取組・仕組み作り</li> <li>・従業員のしつけ・教育・ケア</li> <li>・後継者育成</li> <li>・経営者の考えの社内への周知・徹底の仕組み作り</li> </ul>
従業員規模別	5名以下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員のキャリア開発</li> </ul>
	6～20名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員のキャリア開発</li> <li>・計画的なOJT</li> <li>・評価・賃金テーブルの公開</li> </ul>
	21名以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員に関する事項全般</li> <li>・顧客の声の把握</li> </ul>
業種別	製造業・その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価・賃金テーブルの公開</li> <li>・外部専門家の活用</li> <li>・従業員確保・定着の仕組み</li> </ul>
	卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他社との連携</li> <li>・外部専門家の活用</li> </ul>
	小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員確保・定着の仕組み</li> <li>・顧客の声の把握</li> </ul>

出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

図表2-3を見ると、従業員規模別では、いずれの規模の企業も「従業員のキャリア開発」に対する「いいえ」の回答比率が高く、多くの企業が人材育成面に課題を抱えていることが推察される。また、21名以上の企業については、「顧客の声の把握」に対する「いいえ」の回答比率が高く、営業体制についての課題を抱えている可能性がある。

業種別に見ると、製造業・その他では「評価・賃金テーブルの公開」に対する「いいえ」の回答比率が高い。卸売業では、「外部専門家の活用」、「従業員確保・定着の仕組み」、小売業では、「他社との連携」、「従業員確保・定着の仕組み」等に対する「いいえ」の回答比率が高い。

なお、いずれの業種においても、人材確保や人材育成等について「いいえ」の回答比率が高いことが目立っており、中小企業において人材面が大きな課題である可能性が高いことがわかった。

## (2)チェックシート項目から見た収益力の高い企業の取組状況

次に都内中小企業が置かれた状況に応じた各取組の優先度合いを導き出すため、収益力の高い企業と低い企業の取組の違いを分析した。具体的には、経営力向上TOKYOプロジェクトを利用した企業データを用いて、2期連続で黒字を計上している企業と、2期連続で赤字を計上している企業について、チェックシート101項目それぞれの取組状況の違いを規模／業種別に分析した。

### ①収益力が高い企業が積極的に取組んでいる事項(小規模企業)

従業員数5名以下の小規模企業における2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、黒字企業の方が積極的に取組んでいる項目を列挙すると、図表2-4のとおりとなる。

小規模企業における2期連続黒字企業は、「顧客との関係が長期継続的になるよう工夫している」、「販売時以外にも、顧客が望んでいるタイミングで接触している」等のマーケティング分野における活動に積極的に取組んでいることがわかる。

【図表2-4 2期連続黒字企業が積極的に取組んでいる項目(小規模企業)】

※上位15項目を列挙

チェック No.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字	①-②
1 No.3_14	マーケティング	顧客との関係が長期継続的になるよう工夫している	297	196	101	82.1	65.3	16.8
2 No.3_15	マーケティング	販売時以外にも、顧客が望んでいるタイミングで接触している	295	194	101	61.9	45.5	16.3
3 No.4_5	IT・業務管理	商品の納品予定や、生産の工程別進捗状況、サービス提供のスケジュールなどがすぐに把握できる	295	194	101	76.3	60.4	15.9
4 No.2_3	経営者・組織・人材	常に一人ひとりのやる気と成果を引き出すことに配慮している	293	193	100	72.0	59.0	13.0
5 No.3_7	マーケティング	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつけている	296	194	102	81.4	68.6	12.8
6 No.3_6	マーケティング	商品・サービスの価格は、対象とする顧客、および競合を考慮して決定している	296	195	101	89.7	77.2	12.5
7 No.5_5	財務・会計管理	毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や計画を設定している	295	194	101	63.9	52.5	11.4
8 No.3_3	マーケティング	顧客毎のニーズに応じて商品やサービス、その提供の仕方にメリハリをつけている	293	194	99	74.7	64.6	10.1
9 No.3_4	マーケティング	商品・サービスが顧客に受け入れられるよう、独自性や特徴を持たせている	298	196	102	85.2	75.5	9.7
10 No.3_17	マーケティング	口コミの発生促進や紹介制度など、客が客を呼ぶような工夫をしている	293	192	101	44.3	34.7	9.6
11 No.2_8	経営者・組織・人材	人材確保や従業員の定着を図るために工夫していることがある	290	191	99	38.7	29.3	9.5
12 No.2_6	経営者・組織・人材	経営者としての悩みを相談できるメンター(助言者)が外部にいる	297	196	101	50.0	40.6	9.4
13 No.5_7	財務・会計管理	総資本に対する自己資本(純資産)を高めるために、社内留保を重視し、過度に借金に依存しないようにしている	287	188	99	54.8	46.5	8.3
14 No.1_3	戦略	顧客や業界の動向を常に把握している	299	197	102	84.8	76.5	8.3
15 No.3_9	マーケティング	顧客への販売促進活動を積極的に行っている	295	196	99	49.5	41.4	8.1

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取組んでいる)順番に列挙。なお、2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としている。

注2) チェックシートでは、商業・サービス業で従業者数5名以下、その他の業種で従業者数20名以下の企業は回答の必要がない項目も含まれる。本分析ではこれらの項目を削除して分析した。



## ②収益力が高い企業が積極的に取り組んでいる事項(中規模企業)

従業員数6～20名の中規模企業における2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、黒字企業の方が積極的に取り組んでいる項目を列挙すると、図表2-5のとおりとなる。

中規模企業における2期連続黒字企業は、「やる気を引き出す賃金制度・人事制度にしている」、「人材確保や従業員の定着を図るために工夫していることがある」、「一般社員を社外の教育の場に参加させている」といった人材確保や育成に注力していることがわかる。また、「経理規定や会計手続きは文章化されている」、「業務内容、進行状況、運営上の問題点については、全社員で情報を共有している」等の組織力強化に向けた取組も積極的に行っていることがわかる。

このほか、2期連続黒字企業の特徴として、「経営理念・社是などを文章化している」、「競合相手との競争に勝つための戦略を立てている」といった企業の根幹となる戦略を明確にしている傾向が強いことがわかる。

【図表2-5 2期連続黒字企業が積極的に取り組んでいる項目(中規模企業)】

※上位15項目を列挙

チェック No.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		①-②
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字	
1	No.2_17	経営者・組織・人材	229	171	58	51.5	27.6	23.9
2	No.5_1	財務・会計管理	232	172	60	34.3	13.3	21.0
3	No.4_1	IT・業務管理	228	169	59	63.3	45.8	17.6
4	No.1_14	戦略	260	192	68	72.9	57.4	15.6
5	No.2_8	経営者・組織・人材	262	193	69	57.5	42.0	15.5
6	No.7_4	環境・危機・社会	257	190	67	38.9	23.9	15.1
7	No.2_15	経営者・組織・人材	233	174	59	51.7	37.3	14.4
8	No.3_10	マーケティング	257	189	68	44.4	30.9	13.6
9	No.1_1	戦略	261	192	69	52.1	39.1	13.0
10	No.1_8	戦略	260	192	68	61.5	48.5	12.9
11	No.2_14	経営者・組織・人材	234	175	59	48.0	35.6	12.4
12	No.1_16	戦略	261	192	69	55.2	43.5	11.7
13	No.1_10	戦略	262	193	69	82.4	71.0	11.4
14	No.5_3	財務・会計管理	259	191	68	82.2	72.1	10.1
15	No.5_8	財務・会計管理	261	192	69	92.7	84.1	8.7

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取り組んでいる)順番に列挙。なお、2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としている。

### ③収益力が高い企業が積極的に取り組んでいる事項(大規模企業)

従業員数21名以上の大規模企業における2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、黒字企業の方が積極的に取り組んでいる項目を列挙すると、図表2-6のとおりとなる。

大規模企業における2期連続黒字企業は、「総資本に対する自己資本(純資産)を高めるために、社内留保を重視し、過度に借金に依存しないようにしている」、「毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や計画を設定している」といった財務・会計管理についての取組を行っている。また、「自社の知的財産を権利化して公開すべきか、営業秘密(ノウハウ)として秘密にすべきか、判断している」といった知財やノウハウの管理や、「災害発生直後に社員やその家族などの安否を確認できる体制を構築している」といった危機管理にも積極的に取り組んでいる。全体的に、収益力の高い大規模企業は、組織としての体制をより充実させるための取組を行っていることが特徴的といえよう。

このほか、大規模企業の2期連続黒字企業では、「事業分野および商品の将来性について個別に検討している」、「新しい商品・サービスや新しい仕入先などを開発している」といった企業としての将来性についても検討を行っていることがわかる。

【図表2-6 2期連続黒字企業が積極的に取り組んでいる項目(大規模企業)】

※上位15項目を列挙

チェックNo.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		①-②	
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字		
1	No.5_7	財務・会計管理	総資本に対する自己資本(純資産)を高めるために、社内留保を重視し、過度に借金に依存しないようにしている	159	147	12	75.5	25.0	50.5
2	No.5_5	財務・会計管理	毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や計画を設定している	159	147	12	87.8	50.0	37.8
3	No.1_6	戦略	事業分野および商品の将来性について個別に検討している	156	145	11	80.0	45.5	34.5
4	No.6_3	知財・知識マネジメント	自社の知的財産を権利化して公開すべきか、営業秘密(ノウハウ)として秘密にすべきか、判断している	156	145	11	41.4	9.1	32.3
5	No.3_5	マーケティング	自社ブランドのあるべき姿、ブランド構築の方向性は明確である	157	145	12	65.5	33.3	32.2
6	No.2_11	経営者・組織・人材	仕事のおもしろさを機会あるごとに体験できるように配慮している	159	147	12	44.9	16.7	28.2
7	No.7_9	環境・危機・社会	災害発生直後に社員やその家族などの安否を確認できる体制を構築している	157	145	12	35.9	8.3	27.5
8	No.5_9	財務・会計管理	設備や備品の購入は場当たり的ではなく、計画的に行っている	158	146	12	69.2	41.7	27.5
9	No.1_11	戦略	新しい商品・サービスや新しい仕入先などを開発している	159	147	12	83.7	58.3	25.3
10	No.2_2	経営者・組織・人材	社員が指示や命令を待つことなく、会社の方針のもと自分の考えに基づき、自律的に動くことを奨励している	159	147	12	91.8	66.7	25.2
11	No.2_15	経営者・組織・人材	社内での勉強会・研究会を開いている	159	147	12	74.1	50.0	24.1
12	No.3_7	マーケティング	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつけている	159	147	12	81.6	58.3	23.3
13	No.6_4	知財・知識マネジメント	自社の知的財産を管理するための体制がある	155	144	11	22.2	0.0	22.2
14	No.5_10	財務・会計管理	複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている	159	147	12	88.4	66.7	21.8
15	No.1_4	戦略	業界内の競争状況や取引相手との力関係などを把握している	159	147	12	86.4	66.7	19.7

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取り組んでいる)順番に列挙。なお、2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としている。

#### ④収益力が高い企業が積極的に取り組んでいる事項(製造業)

次に、2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、業種別に整理する。まず、製造業において黒字企業の方が積極的に取り組んでいる項目を列挙すると、図表2-7のとおりとなる。

製造業における2期連続黒字企業は、「やる気を引き出す賃金制度・人事制度にしている」、「社内での勉強会・研究会を開いている」、「成果を上げた者には報償だけでなく、より挑戦的な課題を与えている」といった人材育成に積極的に取り組んでいることがわかる。こういった取組が、結果として企業の技術力の向上につながっていると考えられる。

また、「事業内容、進行状況、運営上の問題点については、全社員で情報を共有している」、「業務の現状が誰にでもわかるように「見える化」に取り組んでいる」といった業務改善・効率化についても積極的に取り組んでいることが特徴的といえる。

【図表2-7 2期連続黒字企業が積極的に取り組んでいる項目(製造業)】

※上位15項目を列挙

チェック No.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		①-②	
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字		
1	No.2_17	経営者・組織・人材	やる気を引き出す賃金制度・人事制度にしている	288	227	61	50.2	19.7	30.5
2	No.5_1	財務・会計管理	経理規定や会計手続きは文章化されている	301	237	64	37.6	12.5	25.1
3	No.2_15	経営者・組織・人材	社内での勉強会・研究会を開いている	294	230	64	54.3	31.3	23.1
4	No.2_19	経営者・組織・人材	成果を上げた者には報償だけでなく、より挑戦的な課題を与えている	287	227	60	40.5	20.0	20.5
5	No.2_16	経営者・組織・人材	各社員の特徴や能力を経営者や管理者が把握し、努力目標を本人に提示している	287	226	61	52.7	32.8	19.9
6	No.4_1	IT・業務管理	事業内容、進行状況、運営上の問題点については、全社員で情報を共有している	291	228	63	65.8	46.0	19.8
7	No.4_2	IT・業務管理	業務の現状が誰にでもわかるように「見える化」に取り組んでいる	290	227	63	63.9	44.4	19.4
8	No.2_8	経営者・組織・人材	人材確保や従業員の定着を図るために工夫していることがある	349	264	85	53.4	34.1	19.3
9	No.4_11	IT・業務管理	業務運営上の課題について全社員から日常的に改善提案を求め、実行している	289	226	63	59.7	41.3	18.5
10	No.5_2	財務・会計管理	月次試算表が作られ、それに基づいて月次の業績把握が行われている	349	265	84	81.5	63.1	18.4
11	No.5_5	財務・会計管理	毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や計画を設定している	349	265	84	74.3	56.0	18.4
12	No.7_4	環境・危機・社会	個人情報の管理について取り決めに定めている	347	264	83	39.4	21.7	17.7
13	No.1_2	戦略	経営理念を達成するための戦略や事業計画を策定している	345	262	83	56.5	39.8	16.7
14	No.2_26	経営者・組織・人材	経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている	289	227	62	58.1	41.9	16.2
15	No.2_10	経営者・組織・人材	若手社員に将来の目標となる姿・能力(キャリア像)を示して夢を持たせている	289	223	66	48.0	31.8	16.2

出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取り組んでいる)順番に列挙。なお、2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としている。

⑤収益力が高い企業が積極的に取り組んでいる事項(卸売業)

卸売業における2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、黒字企業の方が積極的に取り組んでいる項目を列挙すると、図表2-8のとおりとなる。

卸売業における2期連続黒字企業は、「交換、修理など、アフターサービスのための具体的な仕組みがある」、「販売時以外にも、顧客が望んでいるタイミングで接触している」といったマーケティング活動を積極的に行っていることがわかる。また、「社内での勉強会・研究会を開いている」、「各社員の特徴や能力を経営者や管理者が把握し、努力目標を本人に提示している」、「若手社員に将来の目標となる姿・能力(キャリア像)を示して夢を持たせている」等の組織・人材力の強化にも積極的であることがわかる。

【図表2-8 2期連続黒字企業が積極的に取り組んでいる項目(卸売業)】

※上位15項目を列挙

チェック No.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		①-②	
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字		
1	No.3_16	マーケティング	交換、修理など、アフターサービスのための具体的な仕組みがある	86	67	19	61.2	21.1	40.1
2	No.3_15	マーケティング	販売時以外にも、顧客が望んでいるタイミングで接触している	100	78	22	67.9	31.8	36.1
3	No.2_15	経営者・組織・ 人材	社内での勉強会・研究会を開いている	85	66	19	54.5	21.1	33.5
4	No.2_16	経営者・組織・ 人材	各社員の特徴や能力を経営者や管理者が把握し、努力目標を本人に提示している	82	64	18	59.4	27.8	31.6
5	No.2_8	経営者・組織・ 人材	人材確保や従業員の定着を図るために工夫していることがある	100	78	22	48.7	18.2	30.5
6	No.2_10	経営者・組織・ 人材	若手社員に将来の目標となる姿・能力(キャリア像)を示して夢を持たせている	85	66	19	42.4	15.8	26.6
7	No.2_22	経営者・組織・ 人材	社内の命令系統や権限・責任が明確に定められている	84	65	19	56.9	31.6	25.3
8	No.2_17	経営者・組織・ 人材	やる気を引き出す賃金制度・人事制度にしている	83	65	18	46.2	22.2	23.9
9	No.2_25	経営者・組織・ 人材	後継者が育成されている	98	76	22	32.9	9.1	23.8
10	No.5_4	財務・会計管理	資金繰り表を作成して、管理している	100	77	23	62.3	39.1	23.2
11	No.2_24	経営者・組織・ 人材	社員の経営参加(参画)の仕組みを構築している	81	64	17	40.6	17.6	23.0
12	No.4_8	IT・業務管理	事業規模に見合った業務のIT化を推進し、その効果も検証している	84	64	20	57.8	35.0	22.8
13	No.2_20	経営者・組織・ 人材	技能やノウハウの継承がスムーズにいくような採用や人員配置をしている	83	65	18	38.5	16.7	21.8
14	No.4_3	IT・業務管理	生産や販売などの計画が作成され、日常の具体的な行動目標や計画(PDCA)が明確となっている	99	77	22	48.1	27.3	20.8
15	No.7_6	環境・危機・社会	商品・サービスの品質管理を徹底し、検査記録を残している	101	78	23	55.1	34.8	20.3

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取り組んでいる)順番に列挙。なお、2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としている。



## ⑥収益力が高い企業が積極的に取り組んでいる事項(小売業)

小売業における2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、黒字企業の方が積極的に取り組んでいる項目を列挙すると、図表2-9のとおりとなる。

小売業における2期連続黒字企業は、「顧客との関係が長期継続的になるよう工夫している」、「価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつけている」、「商品・サービスが受け入れられるよう、独自性や特徴を持たせている」といったマーケティング活動を積極的に行っていることがわかる。このほか、「毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や計画を設定している」、「損益分岐点(収支トントンの点)の売上高を知っている」といった財務・会計管理上の取組や、「経営者の有事の際の対応について定めている」といった危機管理の取組に積極的である傾向が見られる。

【図表2-9 2期連続黒字企業が積極的に取り組んでいる項目(小売業)】

※上位6項目を列挙

チェック No.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		①-②	
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字		
1	No.3_14	マーケティング	顧客との関係が長期継続的になるよう工夫している	106	69	37	81.2	59.5	21.7
2	No.5_5	財務・会計管理	毎年度、売上高や利益など、経営の数値目標や計画を設定している	104	67	37	64.2	45.9	18.2
3	No.7_8	環境・危機・社会	経営者の有事の際の対応について定めている	102	65	37	26.2	8.1	18.0
4	No.3_7	マーケティング	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつけている	105	68	37	88.2	70.3	18.0
5	No.5_6	財務・会計管理	損益分岐点(収支トントンの点)の売上高を知っている	103	66	37	68.2	51.4	16.8
6	No.3_4	マーケティング	商品・サービスが顧客に受け入れられるよう、独自性や特徴を持たせている	106	69	37	81.2	64.9	16.3

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取り組んでいる)順番に列挙。

注2) 2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としているが、小売業は、他の業種と比較すると有意である項目が少なかった。

⑦収益力が高い企業が積極的に取り組んでいる事項(サービス業)

サービス業における2期連続黒字企業・赤字企業の取組状況について、黒字企業の方が積極的に取り組んでいる項目を列挙すると、図表2-10のとおりとなる。

サービス業における2期連続黒字企業は、「業務分担など社内組織のあり方はつねに見直し、柔軟に変更している」、「社内での勉強会・研究会を開いている」、「社内の命令系統や権限・責任が明確に定められている」、「若手社員に将来の目標となる姿・能力(キャリア像)を示して夢を持たせている」といった、組織としての充実した体制構築や競争力の源泉としての人材育成に注力していることがわかる。

このほか、2期連続黒字企業では、「経営理念・社是などを文章化している」、「競合相手との競争に勝つための戦略を立てている」、「特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている」といった、経営者の理念の具現化や戦略的な事業展開を明確に意図していることがわかる。

【図表2-10 2期連続黒字企業が積極的に取り組んでいる項目(サービス業)】

※上位15項目を列挙

チェック No.	分野	チェックシート項目	サンプル数(社)			取組比率(%)		①-②
			合計	黒字	赤字	①黒字	②赤字	
1 No.1_1	戦略	経営理念・社是などを文章化している	173	130	43	60.8	25.6	35.2
2 No.2_21	経営者・組織・ 人材	業務分担など社内組織のあり方はつねに見直し、柔軟に変更している	142	112	30	71.4	40.0	31.4
3 No.2_15	経営者・組織・ 人材	社内での勉強会・研究会を開いている	149	118	31	55.1	29.0	26.1
4 No.5_7	財務・会計管理	総資本に対する自己資本(純資産)を高めるために、社内留保を重視し、過度に借金に依存しないようにしている	169	128	41	61.7	36.6	25.1
5 No.2_22	経営者・組織・ 人材	社内の命令系統や権限・責任が明確に定められている	146	115	31	67.0	45.2	21.8
6 No.1_8	戦略	競合相手との競争に勝つための戦略を立てている	174	131	43	56.5	34.9	21.6
7 No.1_13	戦略	特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている	153	119	34	70.6	50.0	20.6
8 No.2_10	経営者・組織・ 人材	若手社員に将来の目標となる姿・能力(キャリア像)を示して夢を持たせている	141	111	30	46.8	26.7	20.2
9 No.5_1	財務・会計管理	経理規定や会計手続きは文章化されている	146	115	31	26.1	6.5	19.6
10 No.6_7	知財・ 知識マネジメント	業務マニュアルや商品の製造方法など、営業秘密(ノウハウ)を管理するルールを定めている	138	108	30	22.2	3.3	18.9
11 No.2_5	経営者・組織・ 人材	経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行動している	154	119	35	86.6	68.6	18.0
12 No.2_14	経営者・組織・ 人材	一般社員を社外の教育の場に参加させている	147	116	31	50.0	32.3	17.7
13 No.1_10	戦略	新しい顧客を開拓している	174	131	43	80.2	62.8	17.4
14 No.7_4	環境・危機・社会	個人情報の管理について取り決めを定めている	171	130	41	55.4	39.0	16.4
15 No.3_15	マーケティング	販売時以外にも、顧客が望んでいるタイミングで接触している	171	129	42	63.6	47.6	15.9

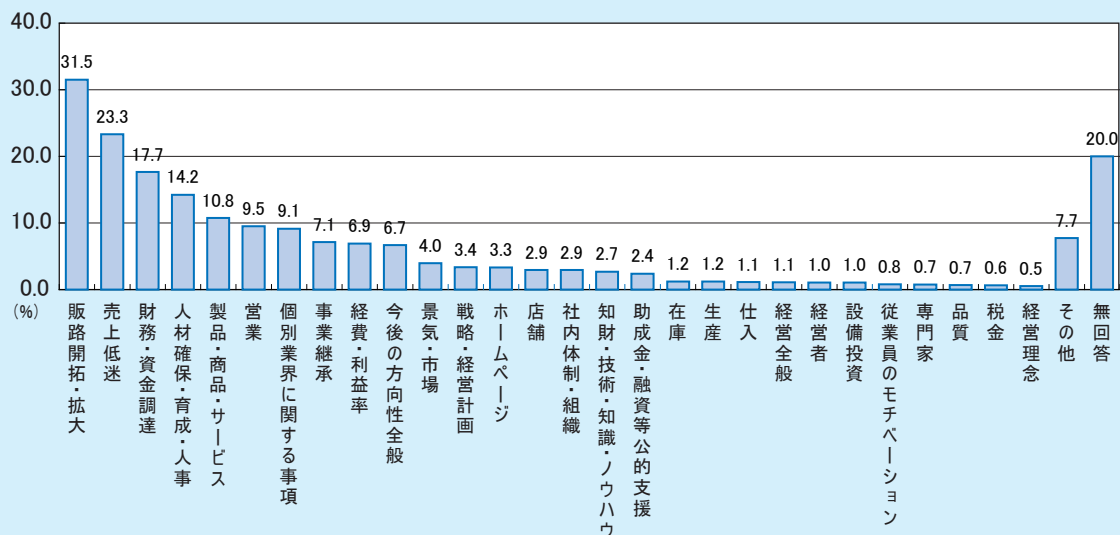
出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

注1) 2期連続黒字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率と、2期連続赤字企業が該当項目に「取り組んでいる」と回答した比率の差が大きい(=黒字企業の方が当該項目に積極的に取り組んでいる)順番に列挙。なお、2期連続黒字企業・赤字企業の回答に統計的に有意な差が見られる項目を分析対象としている。

### (3) 自社で考える課題

チェックシートでは、前述の101項目のチェックに加えて、「今回相談したい貴社の経営課題」という欄があり、各診断企業はここで現在抱えている課題を記入することとなっている。これを「自社で考える課題」として、集計結果を分析した。

【図表2-11 診断企業が自社で考える課題】



出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

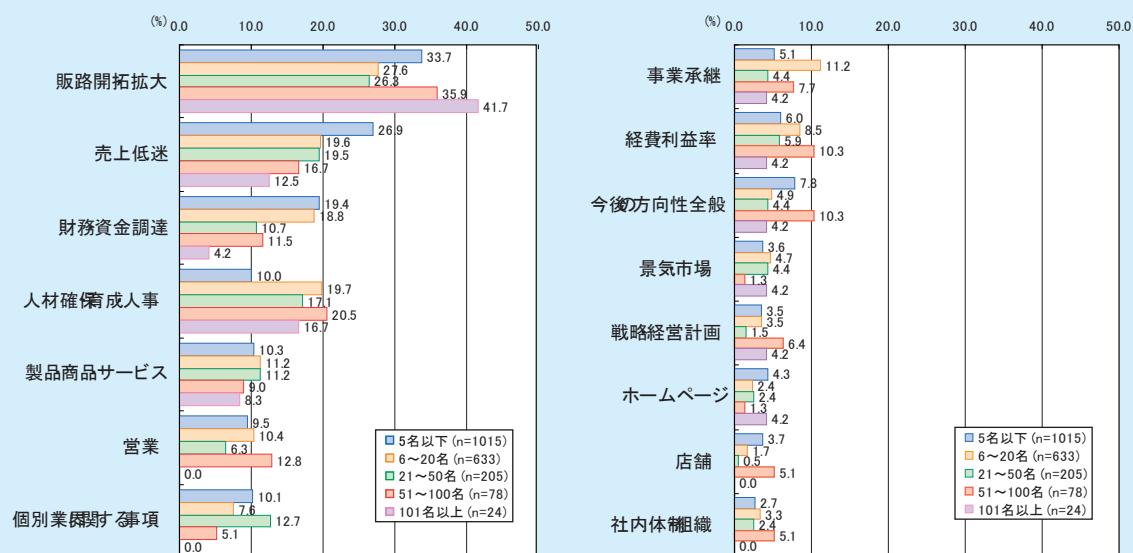
#### ① 全体的な傾向

全体的な傾向としては、「販路開拓・拡大」を課題とする比率が31.5%と最も多く、次いで「売上低迷」(23.3%)、「財務・資金調達」(17.7%)、「人材確保・育成・人事」(14.2%)の順となった。近年の経済環境の悪化を受けて低迷する売上を、新たな販路で切り開くことで打開したいという思いが見てとれる。

## ②従業員規模別

「自社で考える課題」を従業員規模別に分析すると、以下のとおりとなる。

【図表2-12 診断企業が自社で考える課題(従業員規模別)】



出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

まず、従業員5名以下の小規模企業や6~20名の中規模企業では、「販路開拓・拡大」、「売上低迷」及び「財務・資金調達」を課題と考えている比率が高く、全体的な傾向と大きな差はない。

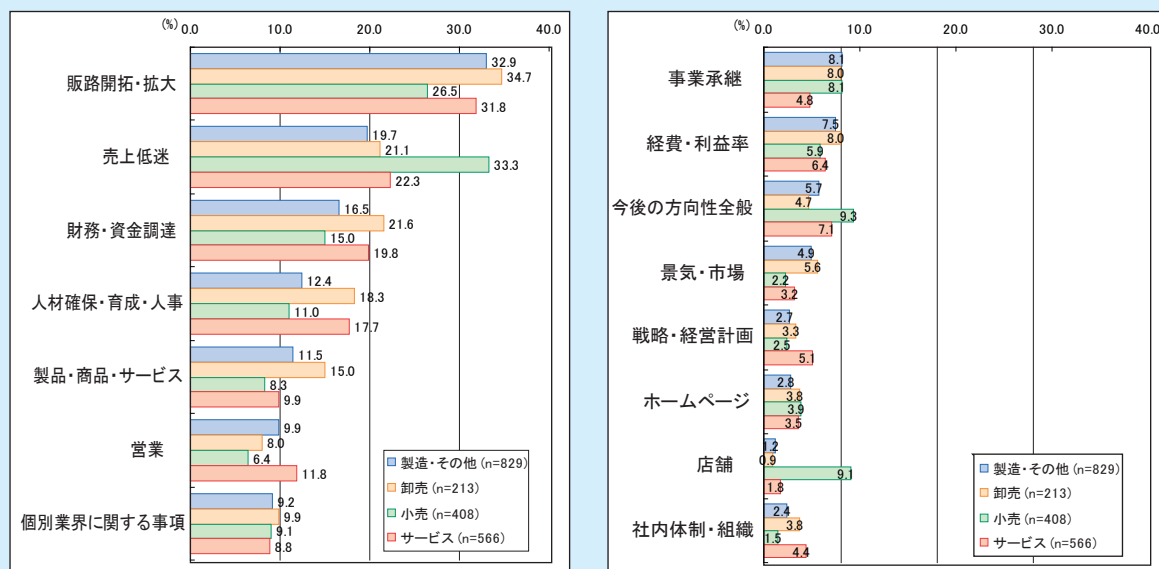
一方、従業員21名以上の大規模企業においても、傾向としては全体と大きな差がないものの、規模が大きくなる程「売上低迷」の比率は低くなり(101名以上では12.5%)、より具体的なアクションを求める「販路開拓・拡大」(101名以上では41.7%)を相談内容とする比率が他の規模より高い。また、小規模企業と比較すると、「人材確保・育成・人事」を相談内容とする比率も高い。

以上を踏まえると、規模の小さな企業では、売上低迷を販路開拓・拡大につなげるまでの一連の戦略や資金面について課題を抱えていると考えられる。一方で、大規模企業においては、具体的な販路拡大・開拓の手法の確立や、企業内部の人材に関する課題を強く感じていると考えられる。

### ③業種別

「自社で考える課題」を業種別に見ると、以下のとおりとなる。

【図表2-13 診断企業が自社で考える課題(業種別)】



出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「TOKYO版中小企業経営力向上チェックシート」分析結果

製造業では、全体の傾向と同様、「販路開拓・拡大」(32.9%)、「売上低迷」(19.7%)、「財務・資金調達」(16.5%)の順となっている。

卸売業においても、「販路開拓・拡大」(34.7%)、「売上低迷」(21.1%)、「財務・資金調達」(21.6%)の比率が高いが、他の業種と比べると「人材確保・育成・人事」(18.3%)の比率が高い傾向がある。

小売業では、他の業種と比較して「売上低迷」(33.3%)の比率が突出して高いことが特徴である。また、他の業種と比較すると「今後の方向性全般」(9.3%)、「店舗」(9.1%)の比率が高い。売上低迷の要因分析を踏まえ、改善の方向性についての戦略・事業計画の策定や設備の見直し等が大きな課題と考えられる。

サービス業においては、業種全体の課題としては「販路開拓・拡大」(31.8%)、「売上低迷」(22.3%)、「財務・資金調達」(19.8%)といった項目が課題として多く挙げられている。ただし、他の業種と比較すると、「人材確保・育成・人事」(17.7%)、「営業」(11.8%)の比率が相対的に高く、競争力の源泉である人材とそれに基づく営業力の強化が大きな課題になっていると考えられる。

#### (4)SWOT分析から見た都内中小企業が抱える課題

次に、中小企業診断士が個別の企業について診断を行い、それを報告書としてまとめた「診断報告書」に着目する。

診断報告書では、診断した企業についてSWOT分析を行っている。ここでは、SWOT分析で多く挙げられた項目を基に、都内中小企業が抱える課題を整理する。

【図表2-14 診断報告書におけるSWOT分析で多く挙げられた項目】

強み (Strengths)		弱み (Weaknesses)	
財務 顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>—</li> <li>・既往実績</li> <li>・顧客、顧客との関係</li> <li>・信用力</li> </ul>	財務 顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務・借入</li> <li>・営業力・営業体制</li> <li>・販路拡大</li> </ul>
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対応力、受注対応</li> <li>・技術、ノウハウ</li> </ul>	業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品、サービス</li> <li>・業務、管理</li> </ul>
学習・成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材、従業員</li> <li>・経営者</li> </ul>	学習・成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員・人材育成</li> <li>・経営者</li> </ul>
経営環境におけるチャンス (Opportunities)		経営環境における脅威 (Threats)	
統制可能性高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客開拓</li> <li>・商品等の開発の成功</li> <li>・技術の進化、品質向上</li> </ul>	統制可能性高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客減少、顧客との関係の変化</li> <li>・商品競争力・技術競争力低下</li> <li>・他社との競争</li> <li>・価格競争</li> </ul>
統制可能性低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニーズの高まり</li> <li>・マーケットの変化</li> <li>・同業者、競合の減少</li> </ul>	統制可能性低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景気低迷</li> <li>・市場の変化</li> </ul>

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「診断報告書」分析結果

#### ①全体的な傾向

企業の弱み(Weaknesses)や経営環境における脅威(Threats)を見ると、弱みとしては、財務(「財務、借入」、顧客(「営業力、営業体制」、「販路拡大」)、業務プロセス(「商品、サービス」、「業務、管理」)、学習・成長(「人員、人材育成」、「経営者」)が多く挙げられた。また、経営環境における脅威では、企業の統制可能性が高い項目として、「顧客減少、顧客との関係の変化」、「商品競争力、技術競争力低下」、「他社との競争」、「価格競争」が挙げられた。



## ②従業員規模別の傾向

このSWOT分析を、従業員規模別に分析すると、以下のとおりとなる。

【図表2-15 診断報告書におけるSWOT分析(従業員規模別)】

規模	SWOT項目	記入割合の高い項目	他の従業員規模と比較して記入割合の高い項目
5名以下	強み	・既往実績	・経営者
	弱み	・営業力・営業体制	・販路拡大
	機会	・ニーズの高まり	—
	脅威	・他社との競争	—
6～20名	強み	・顧客、顧客との関係	—
	弱み	・人員・人材育成	—
	機会	・ニーズの高まり	・顧客開拓
	脅威	・他社との競争	・販売低迷
21～50名	強み	・顧客、顧客との関係	—
	弱み	・人員・人材育成	・技術・ノウハウ
	機会	・ニーズの高まり	・技術の進化・品質向上
	脅威	・景気低迷	・価格競争
51～100名	強み	・技術・ノウハウ	—
	弱み	・人員・人材育成	・業務・管理
	機会	・ニーズの高まり	—
	脅威	・市場の変化	・顧客減少・顧客との関係の変化
101名以上	強み	・既往実績	・商品・サービス
	弱み	・財務借入	・財務・借入
	機会	・ニーズの高まり	・不況によるマーケット拡大、価格低下
	脅威	・商品競争力・技術競争力の低下	・海外との競争

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「診断報告書」分析結果

従業員5名以下の小規模企業は、弱みとして「営業力・営業体制」の記入割合が高い。特に、他の従業員規模と比較して記入割合の高い項目として、「販路拡大」が挙げられた。また、脅威としては「他社との競争」が挙げられた。

次に、従業員6～20名の中規模企業は、弱みとして「人員・人材育成」の記入割合が高い。また、脅威としては「他社との競争」、「販売低迷」が挙げられた。

最後に、従業員21名以上の大規模企業は、弱みとして「人員・人材育成」や「財務借入」の記入割合が高い。これに加えて、他の従業員規模と比較して記入割合の高い項目を見ると、「業務・管理」や「財務・借入」といった組織力の強化につながる項目が挙げられていることがわかる。また、脅威については、「市場の変化」、「商品競争力・技術競争力の低下」の記入割合が高いほか、他の従業員規模と比較して記入割合の高い項目として、「顧客減少・顧客との関係の変化」、「海外との競争」も挙げられている。

以上をまとめると、小規模企業では、今後の成長に向けた営業体制や販路拡大の強化が課題となっているといえる。また、中規模の企業については、さらなる成長を遂げるために、技術力・ノウハウを持った人材等の育成が課題となっていると考えられる。最後に、大規模企業については、企業内部の組織力の強化と今後の新たな発展のための商品競争力・技術競争力の強化等が重要と考えられる。

### ③業種別の傾向

同様のSWOT分析結果を業種別に見ると、以下のとおりとなる。

【図表2-16 診断報告書におけるSWOT分析(業種別)】

規模	SWOT項目	記入割合の高い項目	他の従業員規模と比較して記入割合の高い項目
製造業・その他	強み	・技術・ノウハウ	・対応力・受注能力
	弱み	・営業力・営業体制	・技術・ノウハウ
	機会	・ニーズの高まり	・技術の進化・品質向上
	脅威	・他社との競争	・海外との競争
卸売	強み	・既往実績	・経営者・商品サービス
	弱み	・販路拡大	・財務・借入
	機会	・ニーズの高まり	・商品等の開発の成功
	脅威	・商品競争力・技術競争力の低下	・販売低迷
小売	強み	・既往実績	・店舗
	弱み	・営業力・営業体制、販路拡大	・店舗
	機会	・ニーズの高まり	・高齢化
	脅威	・他社との競争	・顧客減少・顧客との関係の変化
サービス	強み	・技術・ノウハウ	・人材・従業員
	弱み	・人員・人材育成	・組織・体制、経営者
	機会	・ニーズの高まり	・分野拡大・細分化、不況によるマーケット拡大
	脅威	・他社との競争	—

出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「診断報告書」分析結果

製造業においては、弱みとして「営業力・営業体制」の記入割合が高い。また、他の業種と比較して記入割合の高い項目として、「技術・ノウハウ」が挙げられた。脅威としては、「他社との競争」の記入割合が高く、他の業種と比較して記入割合の高い項目として「海外との競争」が挙げられた。製造業では、技術力の向上と共に、海外を意識した戦略が重要といえるだろう。

卸売業においては、弱みとして「販路拡大」の記入割合が高い。また、他の業種と比較して記入割合の高い項目として、「財務・借入」が挙げられた。脅威としては、「商品競争力・技術競争力の低下」の記入割合が高く、他の業種と比較して記入割合の高い項目として「販売低迷」が挙げられた。

小売業においては、弱みとして「営業力・営業体制」、「販路拡大」の記入割合が高い。また、他の業種と比較して記入割合の高い項目として、「店舗」が挙げられた。脅威としては、「他社との競争」の記入割合が高く、他の業種と比較して記入割合の高い項目として「顧客減少・顧客との関係の変化」が挙げられた。総じて、卸売・小売業においては、営業力の強化や販路拡大の強化が必要といえよう。

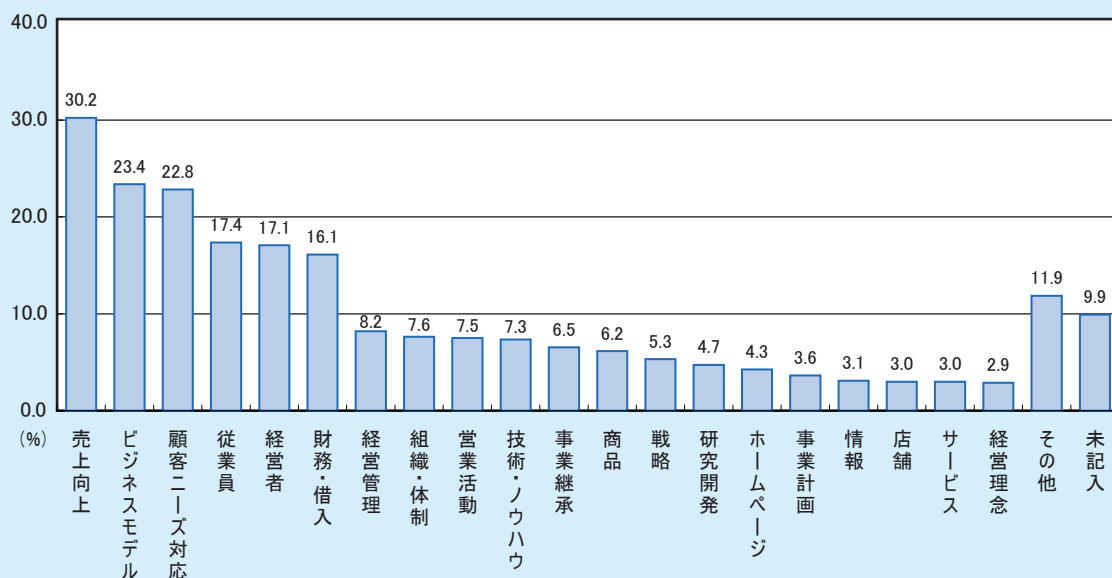
最後に、サービス業においては、弱みとして「人員・人材育成」の記入割合が高い。また、他の業種と比較して記入割合の高い項目として、「組織・体制」や「経営者」が挙げられた。脅威としては、「他社との競争」の記入割合が高い。サービス業では、経営力の源泉となる人材を強化すると共に、成長を意識した組織力の向上、また長期的な戦略を立てるための経営者の力量の向上が求められるといえる。



## (5) 中小企業診断士が指摘した課題

診断報告書では、SWOT分析とは別に、対象企業が抱える課題を中小企業診断士が指摘する項目が設けられている。これを「診断士が指摘した課題」として、分析を行った。

【図表2-17 中小企業診断士が指摘した課題】



出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト「診断報告書」分析結果

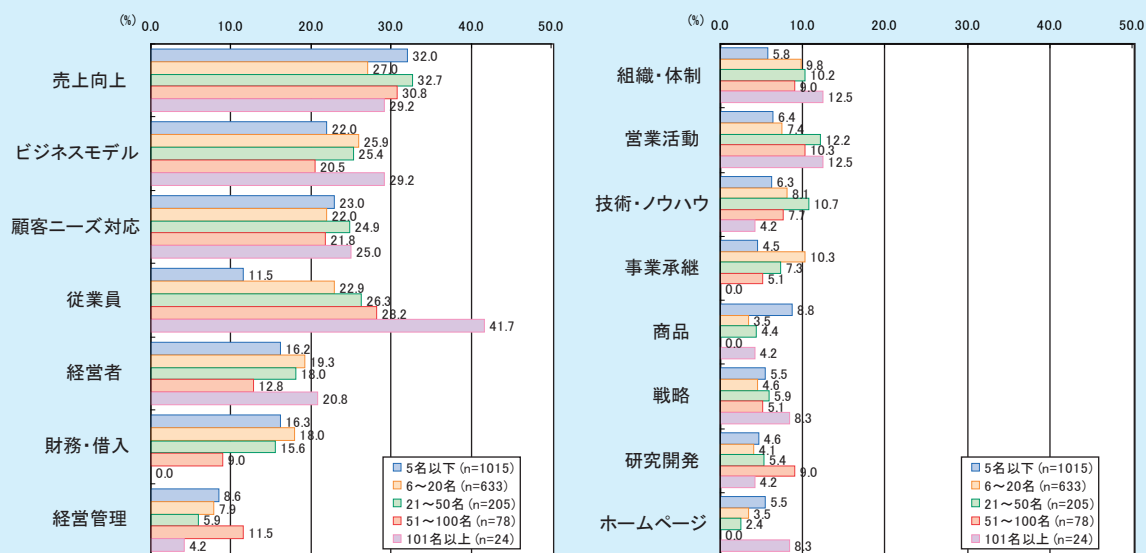
### ① 全体的な傾向

全体的な傾向としては、「売上向上」を課題とする比率が30.2%と最も多く、次いで「ビジネスモデル」(23.4%)、「顧客ニーズ対応」(22.8%)、「従業員」(17.4%)の順となった。中小企業は、短期的・中期的に売上向上によって成長していくと共に、今後の長期的な戦略としてのビジネスモデルの策定が求められていると考えられる。

## ②従業員規模別

「中小企業診断士が指摘した課題」を従業員規模別に分析すると、以下のとおりとなる。

【図表2-18 中小企業診断士が指摘した課題(従業員規模別)】



出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「診断報告書」分析結果

まず、従業員5名以下の小規模企業では、全体的な傾向と同様、「売上向上」(32.0%)、「ビジネスモデル」(22.0%)、「顧客ニーズ対応」(23.0%)が多く挙げられた。なお、他の規模と異なる点として、「経営者」(16.2%)の方が「従業員」(11.5%)より多く、小規模企業においてはまず経営者による今後の戦略の策定等が重要であることが推察される。

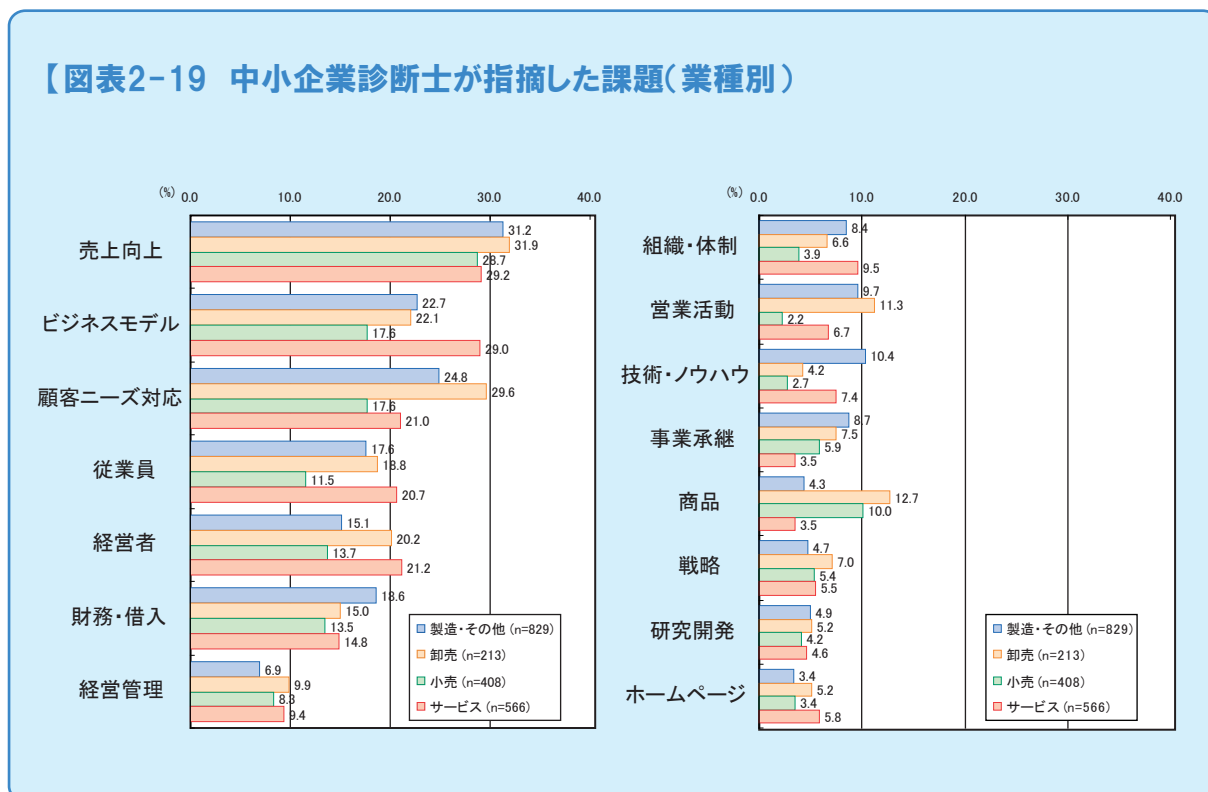
一方、中規模(6~20名)から大規模(21名以上)の企業においても、「売上向上」や「ビジネスモデル」、「顧客ニーズ対応」等の比率が高いが、大規模企業については「従業員」の比率が高くなっていることが特徴である。

「売上向上」、「ビジネスモデル」、「顧客ニーズ対応」は、いずれの規模の企業においても重要課題であるが、小規模企業が特に抱える課題としては経営戦略の策定等の「経営者」、大規模企業が特に抱える課題としては「従業員」が特徴的であることがわかった。

### ③業種別

「中小企業診断士が指摘した課題」を業種別に見ると、以下のとおりとなる。

【図表2-19 中小企業診断士が指摘した課題(業種別)】



出所)経営力向上TOKYOプロジェクト「診断報告書」分析結果

製造業では、全体の傾向と同様、「売上向上」(31.2%)、「顧客ニーズ対応」(24.8%)、「ビジネスモデル」(22.7%)といった項目が多く挙げられている。なお、「技術・ノウハウ」(10.4%)の比率が高いことも製造業の特徴である。

卸売業においても、「売上向上」(31.9%)、「顧客ニーズ対応」(29.6%)、「ビジネスモデル」(22.1%)が多く挙げられている。他の業種と比較すると、「顧客ニーズ対応」(29.6%)、「商品」(12.7%)の比率が高い傾向がある。

小売業においても、「売上向上」(28.7%)、「ビジネスモデル」(17.6%)、「顧客ニーズ対応」(17.6%)が多く挙げられている。小売業同様、他の業種と比較して「商品」(10.0%)の比率も高いことが特徴である。

サービス業においても、全体の傾向と同様「売上向上」(29.2%)、「顧客ニーズ対応」(29.6%)、「ビジネスモデル」(29.0%)といった項目が課題として多く挙げられていることがわかる。他の業種と比較すると、「ビジネスモデル」(29.0%)の比率が高いことが特徴である。

## (6) 企業診断結果から見える都内中小企業の課題のまとめ

ここまでで、チェックシートと診断報告書から読み取れる都内中小企業の課題を分析してきた。分析結果を整理すると以下の表になる。

次頁以降では企業診断実施後の都内中小企業の取り組み状況を、聞き取り調査と個別の事例から見ていきたい。

【図表2-20 企業診断結果から見える都内中小企業の課題のまとめ】

	チェックシート項目から見た都内中小企業が抱える課題	チェックシート項目から見た収益力の高い企業の取組状況	自社で考える課題	SWOからみた課題	中小企業診断士が指摘した課題	まとめ
小規模	従業員のキャリア開発	マーケティング	売上低迷を販路開拓・拡大につなげるまでの一連の戦略や資金面について課題	今後の成長に向けた営業体制、販路拡大	経営者による今後の戦略策定が重要	経営戦略・事業計画の策定・明確化、営業力強化、販路開拓、マーケティングへの取り組み
中規模	従業員のキャリア開発、計画的OJT、評価・賃金テーブルの公開	人材確保・育成、組織力強化、理念・戦略	売上低迷を販路開拓・拡大につなげるまでの一連の戦略や資金面について課題	さらなる成長を遂げるための人材育成	経営者自身の課題から従業員に対する課題へシフト	経営戦略・事業計画の策定・明確化、人材確保・育成、組織力強化
大規模	営業体制(顧客の声の把握)	財務・会計、危機管理、組織体制の強化、将来性の検討	具体的な販路開拓・拡大の手法の確立、企業内部の人材に関する課題	新たな発展のための組織力、競争力の強化	従業員に対する課題の指摘が特徴的	組織力強化、競争力強化、人材育成、財務管理、危機管理、将来性の検討(新事業展開、海外展開等)
製造業	評価・賃金テーブルの公開	人材育成、技術力向上、業務改善・効率化	低迷する売上を、新たな販路で切り開く	技術力の向上と海外を意識した戦略	他と比べ、技術・ノウハウに対する課題の指摘が特徴的	販路開拓、技術力向上、海外との競争、人材育成、業務改善・効率化
卸売業	外部専門家の活用、従業員確保・定着の仕組み	マーケティング、組織・人材強化	他と比べ人材確保・育成・人事が高い	営業力の強化や販路拡大	他と比べ、顧客ニーズ対応、商品に対する課題の指摘が特徴的	営業力強化、販路拡大、マーケティング(ニーズへの対応、商品力強化)、人材育成・組織強化
小売業	従業員確保・定着の仕組み、顧客の声の把握	マーケティング、財務・会計、危機管理	売上低迷の要因分析を踏まえ、改善の方向性についての戦略・事業計画の策定や設備の見直し	営業力の強化や販路拡大	他と比べ、商品に対する課題の指摘が特徴的	経営戦略・事業計画の策定・明確化、営業力強化、販路拡大、マーケティング(ニーズへの対応、商品力強化)、財務・会計、危機管理
サービス業	従業員確保・定着の仕組み、顧客の声の把握	組織体制・人材育成、理念・戦略	競争の源泉である人材とそれに基づく営業力の強化	競争力の源泉である人材の強化、組織力向上、戦略立案への経営者の力量	他と比べ、ビジネスモデルに対する課題の指摘が特徴的	経営戦略・事業計画の策定・明確化、人材育成、営業力強化、組織力強化

#### 4. 企業診断実施後の都内中小企業の取組状況

前頁までは、企業診断を実施した企業のチェックシートと診断報告書を基に、そこにあるデータを集計・分析して都内中小企業の課題を導き出してきた。

ここでは、実際の診断を受けた企業の声を直接聞き、先の分析結果の検証を図りたい。

##### (1) 聞き取りアンケート調査結果から見る都内中小企業の取組状況

本プロジェクトでは、企業診断を受診してから一定期間を経た上で、利用企業に対してプロジェクトの効果や問題点・課題等について意見を聴取した。利用企業を対象とした経営指導員による聞き取りアンケート調査を実施した。対象企業は200社で、地域、業種、従業員規模のバランスとりながら公平に選定した。なお、有効回答は183社であった。

聞き取り調査では、課題を受けて実際に取組んだことについての質問を設けたが、回答を見ると「販促の強化」、「戦略の見直し・策定」、「ITの活用」、「人材育成」、「財務状況の整理・健全化」、「業務改善・効率化」等が多く挙げられた。

また、これらの取組に対し、効果があったこととして、「顧客増加・販路拡大」、「業績の維持・改善」、「従業員のレベル向上・意識変革」、「顧客との接点強化・信頼獲得・リピート率向上」等が多く挙げられた。中小企業診断士が示した課題とその解決策を受けて、実際に取組を行うことによって、多くの企業で効果があったことがわかる。

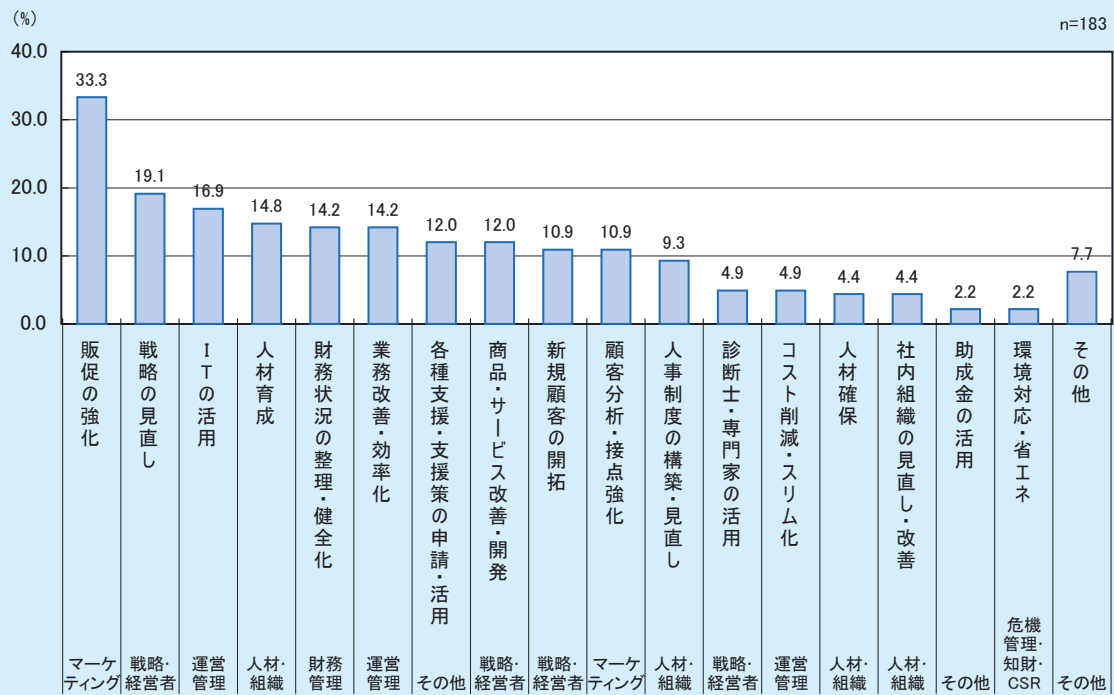
「販促の強化」による「顧客増加・販路拡大」といったマーケティングへの取り組みとその成果をはじめとして、「戦略の見直し・策定」などによる戦略面、「人材育成」などによる人材・組織面、「財務状況の整理・健全化」による財務管理面、「業務改善・効率化」「ITの活用」などによる運営管理面など、経営力向上TOKYOプロジェクトで取り上げている経営管理分野の重要性と取組の優先順位が改めてわかったといえよう。

これらは、商工会・商工会議所の経営指導員が、よき相談相手として企業の問題点や悩みを受け、適切な中小企業診断士を選定できたことによって、コミュニケーションが図れ、当該企業のニーズにマッチし具体的な解決策の提示がおこなえた結果でもある。

また、これらの具体的解決策の取組において、中小企業振興公社の助成制度の活用や各支援団体でおこなっているセミナー、専門家派遣制度なども欠かせない。販路拡大に向けては、「展示会等出展支援助成金」は有効な支援策であり、多くの企業で活用された。

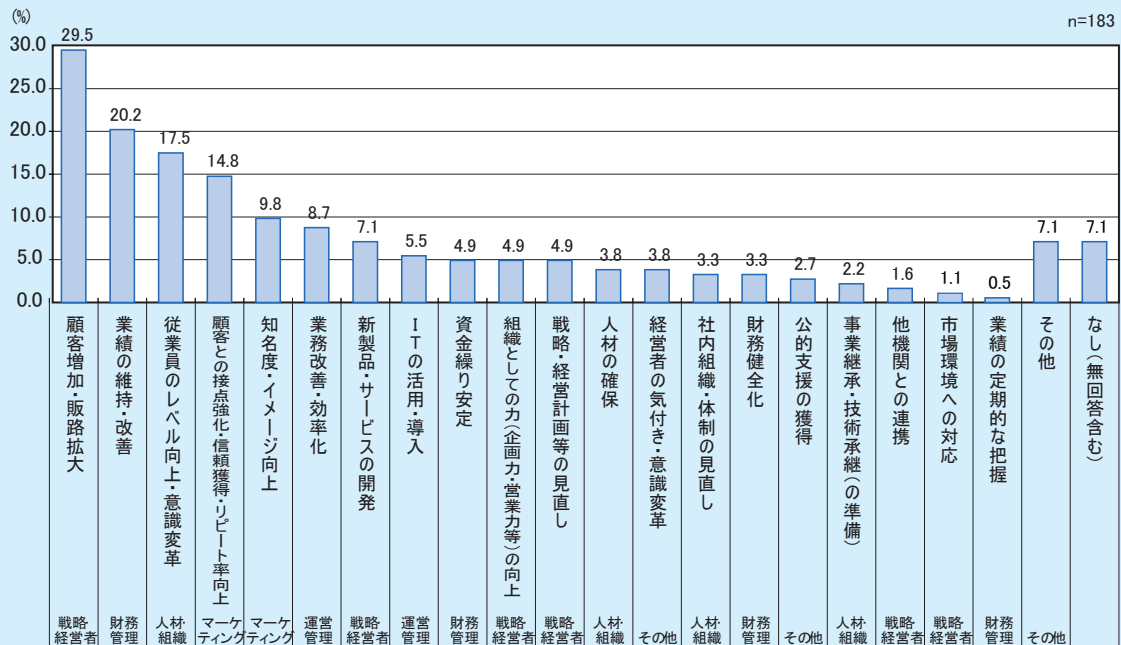
この様に、商工会・商工会議所の経営指導員と中小企業診断士、助成金やセミナーなどをとりまとめている各中小企業支援機関が連携し、オール東京として取り組めたことは、本プロジェクトの大きな成果であるともいえるだろう。

【図表2-21 課題を受けて取組んだこと(診断報告書及びアドバイスに記載されていた取組)】



出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト 利用企業向けアンケート分析結果

【図表2-22 取組の効果】



出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト 利用企業向けアンケート分析結果

注) これから取組む予定の企業は、期待する効果を回答。



## (2)ヒアリング結果から見る取組状況

プロジェクト終了後に、より詳細な情報を得るために、各企業を訪問して具体的な取組とその効果について調査を行った。それら個別の企業の取組・成果は、以下のとおりである。いずれの企業も、これまでに見た「企業診断結果から見える都内中小企業の課題」にあげられる従業員規模別・業種別に多く見られる個々の課題について、意識しつつも実際の取組には着手できずにいた。しかし、本プロジェクトを契機として具体的なアクションを起こし、成果を収めた姿が見られた。

### ①小規模／製造小売業(手ぬぐいの製造小売業の事例)

項目	内容
創業・設立	2008年
従業員数	2名
診断前の状況	既存の店舗と時流に乗った商品戦略で需要は想定できるが、資金的な制約と販路拡大の具体策が課題となっていた。
診断後の取組・成果	顧客ターゲットを明確に分けて、ターゲットごとに営業方法を変え、展示会出店とカタログPRを促進させるというアドバイスを受けた。 資金確保は「マル経」を考えたが、戦略を明確化していく中で事業計画が明らかになり、取引銀行から有利な条件でプロパー融資を受けることができた。 経営者自身はパワフルで柔軟性もあり、本事業自体には積極的に取組むものの、経営管理や戦略立案の部分は後回しになりがちであった。 しかし、本プロジェクトにより第三者の目が入ったことで、半ば強制的にも実行せざるを得ない状況が作られたことが最も大きい効果であった。

創業間もない小規模製造小売業の事例である。販路拡大の必要性を感じつつも具体的な取り組みが行えていなかったが、経営戦略をしっかりと策定することにより、ターゲット顧客を明確にでき、販路開拓の具体策も描けた。「戦略策定」と「販路開拓」の課題解決がポイントとなる事例である。

### ②小規模／小売業(焼き立て珈琲豆の小売店の事例)

項目	内容
創業・設立	1993年
従業員数	2名
診断前の状況	売上が横ばい、経営管理の必要性を理解するものの、取組までには至っていなかった。
診断後の取組・成果	今後の成長のために、何を行うべきか悩んでいた。 新規顧客開拓とリピート率向上を図るためには、目標を数値で管理する必要がある。 漠然としていたアイデアを中小企業診断士によって具体的な実行計画に落とし込むことができ、一つ一つ着実に前に進むことができた。 日々の業務に終われ、後回しになりがちな経営面での取組であったが、第三者とともに取組むことでマイルストーンを作ることに成功した。

創業からしばらく経つが、従業員も少なく創業期から大きく変わらない小規模小売業の例である。今後成長をしていくために漠然と悩んでいたが、中小企業診断士からのアドバイスのもと、計数管理の実施、市場ニーズを見直したうえでの事業計画の策定を行うことで経営力の向上を図った。「顧客ニーズの把握」と「事業計画の策定」、「営業管理体制の確立」といった課題解決がポイントとなる事例である。

### ③中規模／サービス業（ネット経由のDPE事業の事例）

項目	内容
創業・設立	2008年
従業員数	2名
診断前の状況	既存の店舗と時流に乗った商品戦略で需要は想定できるが、資金的な制約と販路拡大の具体策が課題となっていた。
診断後の取組・成果	顧客ターゲットを明確に分けて、ターゲットごとに営業方法を変え、展示会出店とカタログPRを促進させるというアドバイスを受けた。 資金確保は「マル経」を考えたが、戦略を明確化していく中で事業計画が明らかになり、取引銀行から有利な条件でプロパー融資を受けることができた。 経営者自身はパワフルで柔軟性もあり、本事業自体には積極的に取組むものの、経営管理や戦略立案の部分は後回しになりがちであった。 しかし、本プロジェクトにより第三者の目が入ったことで、半ば強制的にも実行せざるを得ない状況が作られたことが最も大きい効果であった。

創業からしばらく経ち、次なる成長を図っていききたい中規模サービス業の事例である。潜在ニーズの高い製品を作っているものの、認知度が低く営業力の強化が求められていた。企業診断の後、しっかりとビジネスモデルを確立させ、成長のためのマーケティング戦略を策定し、販路拡大の支援策を活用しながら売上拡大に成功した企業である。「ビジネスモデルの確立」、「マーケティング戦略の策定」、「販路拡大」の課題解決がポイントとなる事例である。

### ④中規模／製造業（看板製作施工の事例）

項目	内容
創業・設立	1973年
従業員数	12名
診断前の状況	経営課題は認識していたものの、客観的に第三者からの意見がほしいと感じていた。
診断後の取組・成果	ウェブサイトにて情報発信を行っていたが、その効果は把握できていなかった。 ウェブサイトに関連したアドバイスを受けることができ、「微差が大きな差を生み出す」ことを具体的にイメージすることができた。 取組めるところから順次はじめてところ、ウェブサイトのアクセス数は早い段階で増加した。

長年経営をしてきて更なる成長を図っていききたい中規模製造業の事例である。成長戦略実現のため、しっかりと経営課題を認識して取り組んでいるが、第三者からの客観的な意見も求めていた。販路拡大を図るためにホームページをうまく活用して成果を上げている企業である。「販路開拓への取り組み」、「ホームページ活用方法などの最新技術の習得・向上」といった課題解決がポイントとなる事例である。



### ⑤大規模／製造業（試作モデル製作の事例）

項目	内容
創業・設立	1971年
従業員数	160名
診断前の状況	リーマン・ショック以降の景気低迷の影響を受け、受注量が激減し、新規顧客開拓の必要が生じていた。 しかし、費用面のリスク負担など懸念事項もあり、なかなか踏み出せないでいた。
診断後の取組・成果	中小企業診断士からは、経営戦略の視点から優先順位を設けて取組むことの必要性をアドバイスされ、実施にあたっては営業部門のみならず全社的にプロジェクトチームを組んで行うこととした。 方向性や道筋を第三者が客観的に明示して、プロジェクトチームを後押しすることで、全社一丸となって取組む意識が生まれ、部門間のコミュニケーションも円滑になった。 経営者は、チェックシートへの記入を通じて、改めて経営上の重要事項の確認ができ、大きな気づき、ひらめきを得ることにつながったと述べている。

長年経営を続けて、成熟した市場の中で新たな取り組みを図っていききたい大規模製造業の事例である。景気低迷からくる受注減に対応していくため、社内組織を活性化させ全社一丸となって課題解決に取り組み、経営力の向上を図った企業である。「組織の活性化」、「技術競争力の強化」といった課題解決がポイントとなる事例である。

### ⑥大規模／製造業（紙製品の製造販売の事例）

項目	内容
創業・設立	1951年
従業員数	79名
診断前の状況	組織内部にマンネリムードがあり、組織力強化のために若手社員を採用するものの、教育できていなかった。 意識改革の必要性を感じるも、経営者自ら実施するのが困難であった。
診断後の取組・成果	エキスパートバンク制度を利用して、従業員研修を行い、営業担当者の意識改革を図った。具体的には提案型営業を行う際の具体的な提案書の書き方の指導を中心に行った。 担当の中小企業診断士の熱意が伝わり、従業員の意識に変化が生じたことが大きい。 経営者は、いつまでも行政に甘えることは民間企業の姿勢として避けたいが、本プロジェクトのように最初のきっかけ作りとしての支援は必要であったと述べている。

長年経営を続けて、成熟市場の中で活路を見出していききたい大規模製造業の事例である。若手社員の教育が思うようにならず、既存従業員の意識改革の必要性を感じるも実施が困難であったが、中小企業支援策により外部の専門家をうまく活用し、組織の活性化を図って一歩前進した企業である。「人材育成」、「組織活性化」といった課題解決がポイントとなる事例である。

# ●第3章 都内中小企業の目指すべき方向性

本章では、第1章～第2章を踏まえ、今後の都内中小企業が目指すべき方向性について考察する。  
 なお、本章の要旨は、以下のとおりである。

## 【第3章の要旨】

- 第2章で述べたように、都内中小企業には、企業規模と業種により、内部・外部のそれぞれについて、図表3-1で示すとおり「取り組むべき課題」がある。
- 東京を取り巻く環境は今後も大きく変わっていくことが予想される。都内中小企業は、これらの変化をチャンスに変え、成長していくことが重要。
- 都内中小企業の意向を見ると、今後も新規開拓や海外進出等の事業展開を続けることによって規模拡大を目指す傾向が強い。
- ライフサイクル別で考えると、創業期～成長期の企業が規模拡大を目指すのはもちろんのこと、成熟期以降の企業も新しい発展ステージに自社を置くことで、中小企業全体が成長を続けていくことが重要である。

## 1. 診断実施企業から導き出された都内中小企業に必要な取組

第2章の課題の分析結果と診断実施後の企業の取組事例を踏まえ、都内中小企業に必要な取組をまとめると、図表3-1、図表3-2のとおりとなる。

なお、企業の経営力は、主に企業内部を強化する要素と、企業外部に対して強みを発揮していく要素に分けられると思われる。そこで、必要な取組みを内部・外部に分けて整理した。

【図表3-1 都内中小企業に必要な取組】

規模	必要な取組(内部)	必要な取組(外部)
小規模 (5名以下)	●経営戦略・事業計画の策定・明確化	●営業力の強化、販路拡大 ●マーケティングへの取り組み
中規模 (6名～20名)	●経営戦略・事業計画の策定・明確化 ●人員・人材育成、組織力強化	●成長のためのマーケティング活動 ●顧客開拓
大規模 (21名以上)	●人員・人材育成、組織力強化 ●業務管理・財務管理・危機管理	●将来性の検討 (新事業展開、海外展開等) ●新事業等に対するマーケティング活動

【図表3-2 都内中小企業に必要な取組(業種別)】

規模	必要な取組(内部)	必要な取組(外部)
製造・その他	●技術力の向上 ●人材育成、業務改善・効率化	●販路開拓 ●海外との競争
卸売	●商品競争力強化(新商品開発等) ●人材育成・組織強化	●販売低迷への対応 (ニーズへの対応、営業力強化等)
小売	●経営戦略・事業計画の策定・明確化 ●営業体制の確立 ●財務・会計、危機管理	●顧客減少への対応 (ニーズ把握、商品力強化等)
サービス	●人員・人材育成、組織力強化 ●経営戦略・事業計画の策定・明確化 (ビジネスモデルの構築)	●営業強化

## (1) 従業員規模別に必要な取組

従業員5名以下の小規模企業については、企業内部を強化する取組として、経営戦略・事業計画の策定・明確化が挙げられる。小規模の企業は企業のライフサイクルから見て創業期にあることも多いが、このステージでは、経営者が現場で率先して事業を率いていく強いリーダーシップが求められると共に、今後の成長を見据えて経営者自身の理念を明確にして、企業が戦略的に取組んでいく体制を築き上げていくことが重要である。

また、企業外部に対して強みを発揮する取組として、成長するための営業力の強化、販路拡大が求められる。「第2章2-(2)チェックシート項目から見た収益力の高い企業の状況」でも見られたように、2期連続黒字企業は営業力強化・販路拡大を目的としたマーケティング活動を積極的に行っていた。

従業員6名～20名の中規模企業については、企業内部を強化する取組として、人員(強化)・人材育成、技術力の向上が必要となる。「第2章2-(2)チェックシート項目から見た収益力の高い企業の状況」で述べたとおり、中規模企業の2期連続黒字企業では人材確保や人材育成に積極的に取り組んでいた。

企業外部に対して強みを発揮する取組としては、顧客開拓が求められる。この規模の企業は、企業のライフサイクルから見て成長期にあることも多いが、この時期においては、市場のニーズを的確に把握し、例えばソリューション型営業の導入を行うなどビジネスモデルの差別化を図っていくことが重要となる。その意味で、マーケティングを積極的に行う必要がある。

従業員21名以上の大規模企業については、企業内部を強化する取組として、人員(強化)・人材育成が必要となる。また、環境に上手く適応していくためのIT等の新技術の導入や、業務の効率化を図って組織としての強さを身に付けていくことが必要であり、その意味で業務管理・財務管理も重要な要素となる。「第2章2-(2)チェックシート項目から見た収益力の高い企業の状況」の分析結果を見ても、2期連続黒字企業は財務・会計管理等に注力している。

企業外部に対して強みを発揮する取組としては、海外対応や新事業に対するマーケティング活動が求められる。これについても、2期連続黒字企業の方が事業の将来性について検討している傾向が強かった。

## (2) 業種別に必要な取組

製造業については、企業内部を強化する取組として、技術力の向上が挙げられる。「第2章2-(2)チェックシート項目から見た収益力の高い企業の状況」で述べたとおり、2期連続黒字企業は技術力向上のための人材育成に積極的に取り組んでいた。また、企業外部に対して強みを発揮する取組として、海外との競争が挙げられる。

卸売業については、企業内部を強化する取組として、商品競争力強化(新商品開発等)が挙げられる。また、企業外部に対して強みを発揮する取組として、販売低迷への対応が挙げられる。

小売業については、企業内部を強化する取組として、営業体制の確立が挙げられる。また、企業外部

に対して強みを発揮する取組として、顧客減少への対応(ニーズ把握等)が挙げられる。

サービス業については、企業内部を強化する取組として、人員(強化)・人材育成、ビジネスモデルの構築が挙げられる。「第2章2-(2)チェックシート項目から見た収益力の高い企業の状況」においても、2期連続黒字企業は人材育成に積極的であることが明らかとなっている。また、企業外部に対して強みを発揮する取組としては、営業強化が挙げられる。

## 2. 環境変化に対応するための都内中小企業の経営戦略の方向性

### (1) 東京を取り巻く環境から見た都内中小企業の目指すべき方向性

第1章で述べたとおり、「2020年の東京」では、東京は低炭素都市等の環境対応、アジアを中心とした連携による国際的都市への発展、最先端の科学技術力や産業集積による競争力の強化等を目指していることが描かれている。「2020年の東京」で示されたとおり、今後も、都内の事業環境は大きく変わることが予想される。

また、第1章では、統計データを基に東京の社会・経済環境についても整理した。そこでは、今後も一貫して都内の高齢化率が高まっていくことや、製造業からサービス業へのシフトといった産業構造の変化が進展していくことを把握した。

こういった事業環境の変化により、都内中小企業はこれまでのビジネスモデルが通用しなくなる可能性がある。例えば、少子高齢化による市場ニーズの変化によって、これまでと同じ商品・サービスの売れ行きが低迷する企業も出てくるであろう。また、環境負荷を抑える動きが活発化し、生産体制の見直しを迫られる企業も出てくるであろう。

しかし、都内中小企業においては、これら事業環境の変化を外部環境における脅威ではなく、チャンスと捉えるべきである。各企業は、長期的な戦略・事業計画を改めて見つめなおし、変化に柔軟に対応できる企業を作り上げていくことで、さらなる成長を目指すことが重要である。

### (2) 今後予想される事業環境の変化に対応するための具体的取組例

事業環境の激しい変化の中で、都内中小企業が行うべき取組は、業種によって異なると思われる。そこで、これまでの議論を踏まえ、今後の東京に予想される事業環境の変化と、それに対して都内中小企業が優先的に検討すべき取組例を、製造・卸売・小売・サービスの業種ごとに示す。

【図表3-3 今後予想される事業環境の変化と業種別に見た  
中小企業が優先的に検討すべき取組例】

	予想される環境変化				
	少子高齢化	環境対応	国際化	産業力強化	チャレンジ社会
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者・女性の活用</li> <li>・技術継承</li> <li>・ユニバーサルデザイン化</li> <li>・医療・福祉分野への進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境技術の開発・導入</li> <li>・エネルギー対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の情報収集</li> <li>・海外との取引(輸出入)</li> <li>・海外進出</li> <li>・海外マーケティングの強化</li> <li>・生産効率向上、コスト削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> <li>・産学連携等のネットワーク活用</li> <li>・ものづくり技術の高度化</li> <li>・知財の取得と活用</li> <li>・新事業創出と販路開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の確保</li> </ul>
卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者・女性の活用</li> <li>・高齢者のニーズの理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率的な商品供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の情報収集</li> <li>・海外との取引(輸出入)</li> <li>・海外マーケティングの強化</li> <li>・取扱商品の独自性確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT化</li> <li>・メーカーへの情報提供力・提案力強化</li> <li>・小売店への情報提供力・提案力強化</li> <li>・営業システムの改革</li> <li>・協働によるサプライチェーンの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の確保</li> </ul>
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者・女性の活用</li> <li>・高齢者のニーズの理解</li> <li>・高齢者向け製品の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3R(リデュース=廃棄物の抑制、リユース=再利用、リサイクル=再資源化)の徹底</li> <li>・省エネルギー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の情報収集</li> <li>・海外との取引(輸出入)</li> <li>・海外進出</li> <li>・海外マーケティングの強化</li> <li>・海外からの来訪者の取込</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品開発力強化(メーカー機能等)</li> <li>・高付加価値化(品揃えの専門性・独自性)</li> <li>・営業力強化</li> <li>・インターネットの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の確保</li> <li>・パートやアルバイトの教育</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者・女性の活用</li> <li>・高齢者向けサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境関連のビジネスモデルの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の情報収集</li> <li>・海外進出</li> <li>・海外マーケティングの強化</li> <li>・海外からの来訪者の取込</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT活用</li> <li>・きめ細かいサービスによる顧客のファン化</li> <li>・営業力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の確保</li> <li>・パートやアルバイトの教育</li> <li>・ソーシャルビジネス事業の展開</li> </ul>



## ①製造業

### ・少子高齢化について

これまで製造業を牽引してきた技術者が高齢化し、その技術が十分に承継されないまま退職したり、中には技術を買われて中国などの海外へ流出する例も見られる。そのため、定年延長や再雇用などの制度を整え、高齢人材を活用するとともに、教育・研修のあり方を見直し、その技術を十分に継承することが求められる。また、消費者に占める高齢者の割合が増加していくことから、高齢者でも扱いやすいよう、製品自体、パッケージ、取扱説明書、アフターサービスなどについて、ユニバーサルデザインなど、より使いやすくするための工夫が必要になる。さらには、福祉・医療関連の市場について当面は成長が見込まれるので、これを機会とするため、持てる技術を活かして福祉・医療分野の用具や機材に進出することも有効であろう。

### ・環境対応について

3Rの徹底など基本的な環境への配慮はもちろんであるが、一步進めて、CO2排出量の削減などの環境対応技術への取り組みを強化し、開発した仕組みを外部的に提供していくことによって、新たな競争力の源とすることが可能である。また、東日本大震災を契機にエネルギーへの関心が高まっている状況下にあつて、コージェネレーションなどエネルギー効率を高める技術を導入することも重要であろう。

### ・国際化について

製造業では特に戦略の見直しの必要性が高い。生産拠点が減少し、国内需要が縮小する中、国内に留まって高付加価値・短納期などの強みを発揮していくか、あるいは大手メーカーと同じように海外へ進出して活路を見出していくかが問われる。前提として、海外の情報を十分に収集・検討したうえで、国内に留まって海外との取引を模索するのであれば、貿易のノウハウを蓄積しなければならない。仮に海外へ進出するのであれば、進出先及び周辺地域における取引先のニーズを把握し、必要な対策をとらねばならない。いずれにしても、マーケティングの力は極めて重要になる。また、海外進出の際は、コスト競争力を高めて海外生産のメリットを享受するため、手順書やマニュアルなどをローカライズしたうえで、効率的な工場を円滑に立ち上げることが強く求められる。

### ・産業力強化について

少子高齢化の項で述べたように、人材育成により技術の継承・発展を図ることが必要である。あわせて、産学及び産学公連携などのネットワークを活用して不足する資源を補いつつ、ものづくり技術の一層の高度化を進めることによって、付加価値を高め、単純な価格競争をできるだけ回避するように努めなければならない。その過程で、海外企業の模倣・盗用を避けるため、特許など知的財産権の活用が有効である。さらには、農商工連携などのスキームを利用した新たな事業創出と販路開拓も、製造業の枠を超えて事業基盤を強化することにつながり、効果的な取り組みとなるであろう。



## ・チャレンジ社会について

製造業は先行きが不安な業種と見られがちで、若手人材の募集に苦勞する企業が多くなっている。これについては、複数の企業の連携、あるいは公的な機会を活用してのインターンシップなどにより、製造業の魅力を伝えながら、既卒者を含めた若者の採用を強化することが考えられる。

## ②卸売業

### ・少子高齢化について

全社的な業務スキルの維持・向上の観点から、高齢者・女性など多様な人材の活用が求められる。また、後述するメーカー及び小売店への情報提供と提案を的確に行うための前提として、高齢者のニーズがどのように変化し、どのような潜在的ニーズがあるのかを、自らも考えていくことが必要になってくる。

### ・環境対応について

どの業種にも求められる3Rなどの基本的な取り組みは当然として、商品の集約・配送を担う場合は、CO2排出削減の観点から、より効率的な商品供給が必要になってくる。

### ・国際化について

製造業同様、全体として規模が縮小する国内市場に留まるか、海外に活路を求めるかで戦略的な違いが出てくる。仮に国内に留まり、輸入主体で戦うとしても、原材料の相場などに左右される卸売業では、海外の事情に関する情報収集力の強化は欠かせない。日本製品、特に付加価値の高い製品を海外に輸出する方向で進めるのであれば、輸出入に関する手続や費用、海外の市場に関するマーケティング力などが必要になってくる。輸入・輸出どちらにせよ、取扱製品の独自性がなければ、より大手の同業者との比較で埋没する可能性が高いため、独自の強みを持った「小粒でぴりりと辛い」専門商社になることが、生き残りの鍵となりそうである。

### ・産業力強化について

単純なモノの取り次ぎという意味での卸売業のニーズが後退する中、上流(メーカーなど)と下流(小売店など)への情報提供力・提案力強化が強化の核になってくる。そのためには、ITを活用した情報の一元管理と問い合わせ等への迅速な対応、そして、メーカーや小売店の課題や悩みを把握し、その解決に資する提案ができる営業パーソンの養成や、営業ノウハウの共有を促進する人事考課制度への変更など、営業にまつわるシステムの改革が求められる。さらに、単独ではメーカーや小売店のニーズに完全には応えづらい場合には、適切なパートナーとの協働により、一貫したサプライチェーンを構築することも有効であろう。

#### ・チャレンジ社会について

製造業同様、先行きが不安な業種と見られがちで、若手人材の募集に苦勞する企業が多い。そこで、複数の企業の連携、あるいは公的な機会を活用してのインターンシップなどにより、既卒者を含めた若者の採用を強化することが考えられる。

### ③小売業

#### ・少子高齢化について

高齢の消費者の増加に対応して、適切な営業体制を整えていくことが重要である。具体的には、高齢の消費者のニーズや購買意思決定パターンを熟知したベテランの従業員を活用してのきめ細かい接客や、高齢者に適した店舗のレイアウト・品揃え・配達など、安全・安心・便利・健康志向に相應えることを通じて、高齢者のファンを増やすことが考えられる。これらについては、個人の能力に任せず、組織的課題として取り組まねばならない。

#### ・環境対応について

小売業では、店舗の冷暖房や照明の見直し、トレイや空き瓶等の回収等に関する管理意識の徹底と実践が基本である。そこからさらに一步進め、生鮮品の廃棄の見直し(単純に廃棄せず、近隣の農業者に堆肥として提供し、採れた作物を自店で販売する)等、環境負荷削減と地域おこしにつながる環境マネジメントシステムの構築に向けた連携の推進も、固定客づくりに資するであろう。

#### ・国際化について

卸売業と同様、対象エリア(国内・海外)の見極めと、入念な情報収集が求められる。国内にあって輸出入を行う際は、その手続やリスクに関する理解がなければならない。また、海外からの来訪者数が回復を見せる中、外国人観光客の取込が重要になっている。外国人観光客は大手量販店や百貨店に向かいがちではあるが、商店街が一体となって外国人観光客へのおもてなしに取り組むなど、魅力を高めて取り込んでいくことが考えられる。一方、海外進出にあたっては、現地消費市場の発展段階とそれに適合する品揃えなど、マーケティングプロセスに関する理解と実践が必要である。

#### ・産業力強化について

自社ブランド製品の開発など、単に仕入れて売だけの形態からの脱皮により、利益率を大きく高められる可能性がある。そのためには、消費者ニーズを調査しつつ、研究開発の体制を整えていくことになる。他には、品揃えの専門性・独自性を重視する、店主のこだわりをストーリー化して顧客と共有するなど、顧客にその店を指示してもらうに足りだけの個性的な店舗づくりが挙げられる。その魅力をインターネットを含めた適切なメディアミックスで伝えるため、営業・販促力の強化が課題となってくる。

#### ・チャレンジ社会について

製造・卸売・小売・サービスの4業種の中で、小売業はサービス業と並んでアルバイトやパート従業員などの割合が高い業種であるため、若者や外国人を含めた多様な人材を適切に管理し、営業体制を整えることが求められる。顧客の本当のニーズを察知して悩みを解決できる商品を提案できるレベルの従業員を増やすのが望ましいが、そのためには商品知識や接客などについて適切なプログラムによる研修を行い、モチベーションアップの仕組みを作るなど、計画的に人材教育を進めることが効果的であろう。

#### ④サービス業

##### ・少子高齢化について

小売業についてと共通する要素が多く、高齢者のニーズを把握してのサービス設計、店舗のレイアウト、送迎、見守りなどのきめ細かい対応を徹底することにより、競合他社と差別化することが考えられる。さらには、介護や配食などの福祉分野、健康の維持・増進に関する分野など、高齢化の進展に伴って拡大していく市場を狙った新規事業に進出することによって、新たな収益源を確保することが考えられる。

##### ・環境対応について

従来、サービス産業の環境への取り組みは、省エネ・ISO取得などの静的なものに留まることが多かった。そこから一歩進め、環境を事業の中に組み込んだビジネスモデルを打ち立てることにより、サービス業にも新たなビジネスチャンスが多数生まれるであろう。

##### ・国際化について

これも小売業と同様、対象エリア(国内・海外)の見極めと、入念な情報収集が求められる。国内にあって事業展開を図る場合には、国際化の進展に伴い海外のサービス業の動向などにも注意を払わねばならない。また、海外からの来訪者数が回復を見せる中、外国人観光客の取込が重要になっている。一方、海外進出にあたっては、現地消費市場の発展段階とそれに適合するサービス内容や価格設定など、マーケティングプロセスに関する理解と実践が必要である。旅館業に見られるように、日本のきめ細かい接客やサービスを利用して海外に進出できる可能性があり、他の業態でも参考になるであろう。

##### ・産業力強化について

サービス業において競争力を左右するのは、顧客へのサービス提供者たる従業員の接客態度や能力である。サービスは無形であるため、従業員の顧客満足への意識を高めてきめ細かなサービスを提供し、顧客関係性の強化によってファンを育成することが成長につながるからである。そのためには、従業員のモチベーションアップと研鑽を促進する人事考課制度の整備等を行ったうえ、内部・外部の教育研修を通じて人材育成を図ることが求められる。さらには、顧客データをもとにした個別対応に役立てるため、ITの活用も重視すべきである。

#### ・チャレンジ社会について

サービス業は小売業と並んでアルバイトやパート従業員などの割合が高い業種であるため、やはり若者や外国人を含めた多様な人材の採用と育成が重要になってくる。その他、特にサービス業では、ソーシャルビジネス事業の展開も選択肢となることが多い。その中でも特に、子育て支援の分野については、女性の社会進出を後押しし、チャレンジ社会化に資するであろう。

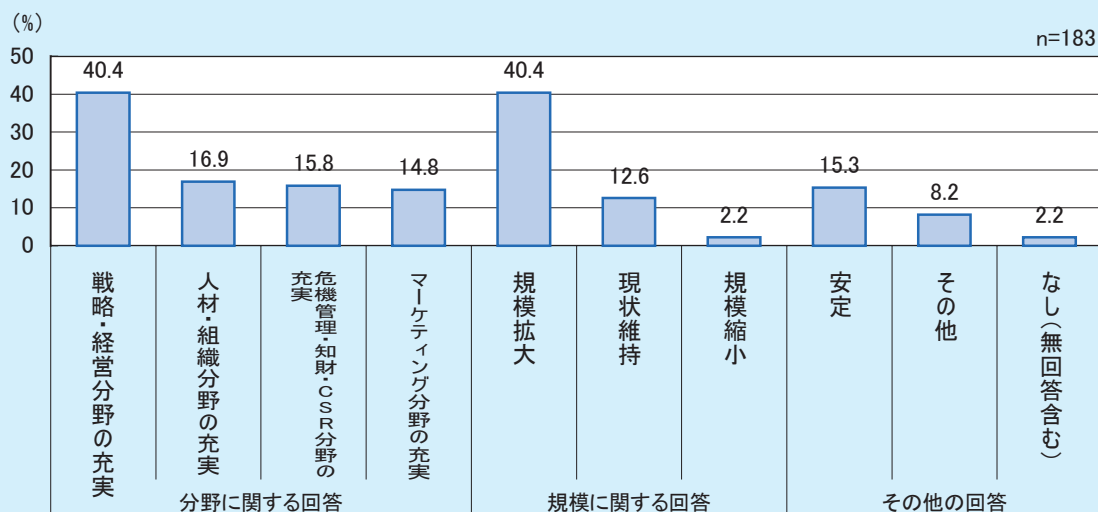
### 3. 企業の成長段階に応じて必要になる都内中小企業における経営管理の方向性

#### (1) 聞き取りアンケートから見える都内中小企業の成長指向

「2. 環境変化に対応するための都内中小企業の今後の経営戦略」では、事業環境の変化に柔軟に対応していくことが、都内中小企業の今後に求められる経営戦略の方向性であることを述べた。ここでは、都内中小企業が考える今後の意向から、経営管理の方向性を考察する。

第3章で述べたとおり、経営力向上TOKYOプロジェクトでは、プロジェクトを利用した中小企業に対して聞き取りアンケート調査を実施した。その中で、5～10年後の企業像についてどのような企業になりたいかという質問を行った。回答結果は、以下のとおりである。

【図表3-4 5～10年後の企業像】



項目	詳細(内訳)
戦略・経営者分野の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製品・サービスの改善・開発を行っている</li> <li>●戦略的な経営・事業展開</li> <li>●新規開拓・受注増</li> <li>●海外進出</li> </ul>
マーケティング分野の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客との接点強化</li> <li>●高い知名度</li> </ul>
人材・組織分野の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●円滑な事業承継が行われている</li> <li>●社内体制の整備・強化</li> <li>●健全な職場環境</li> <li>●充実した人的資源</li> </ul>
危機管理・知財・CSR分野の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域密着・社会貢献</li> </ul>
規模拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員拡大</li> <li>●業績拡大</li> </ul>
現状維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現状維持</li> </ul>
安定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安定した経営</li> </ul>
規模縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小規模・規模縮小</li> </ul>

出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト 利用企業向けアンケート分析結果



回答結果を「戦略・経営者分野の充実」、「人材・組織分野の充実」等の分野に関する回答、「規模拡大」、「現状維持」、「規模縮小」といった規模に関する回答、その他の回答に分類した。これを見ると、分野に関する回答では、新規開拓や海外進出等の戦略策定等など「戦略・経営者分野の充実」を目指す企業が40.4%と最も高い回答比率であり、都内中小企業は今後も積極的な事業展開を狙っていることがわかる。

また、規模に関する回答では、「規模拡大」40.4%、「現状維持」12.6%、「規模縮小」2.2%となっており、規模拡大を目指す企業が圧倒的に多いことが分かる。これらのアンケート結果から、都内中小企業は、今後も活発な事業展開を行い、これらの取組を通じて規模拡大を目指す、いわば成長指向の企業が多いことがわかる。

## (2) 企業の成長段階から見た都内中小企業の目指す段階的経営管理への取組

人や生き物に寿命があるように企業にも寿命があり、これを一般的に「ライフサイクル<sup>9</sup>」とっている。企業の成長を段階に分けて考えるならば、ライフサイクルの各段階を意識する必要があるだろう。

一般的に、企業のライフサイクルは創業期～成長期～成熟期～衰退期に分けられる。創業期では、飛行機の離陸時のように、力強い推進力が必要となり、経営者の理念やリーダーシップが成長の鍵となる。成長期には、販路開拓等を基に売上を拡大し、成長と共に経営を安定させていく必要がある。成熟期は、組織としての力を充実させ、企業の長期的な継続を考えて行動を起こす時期である。最後に衰退期は、新たなビジネスモデルの確立等の事業展開が難しい企業が、緩やかな廃業を行う時期といえる。

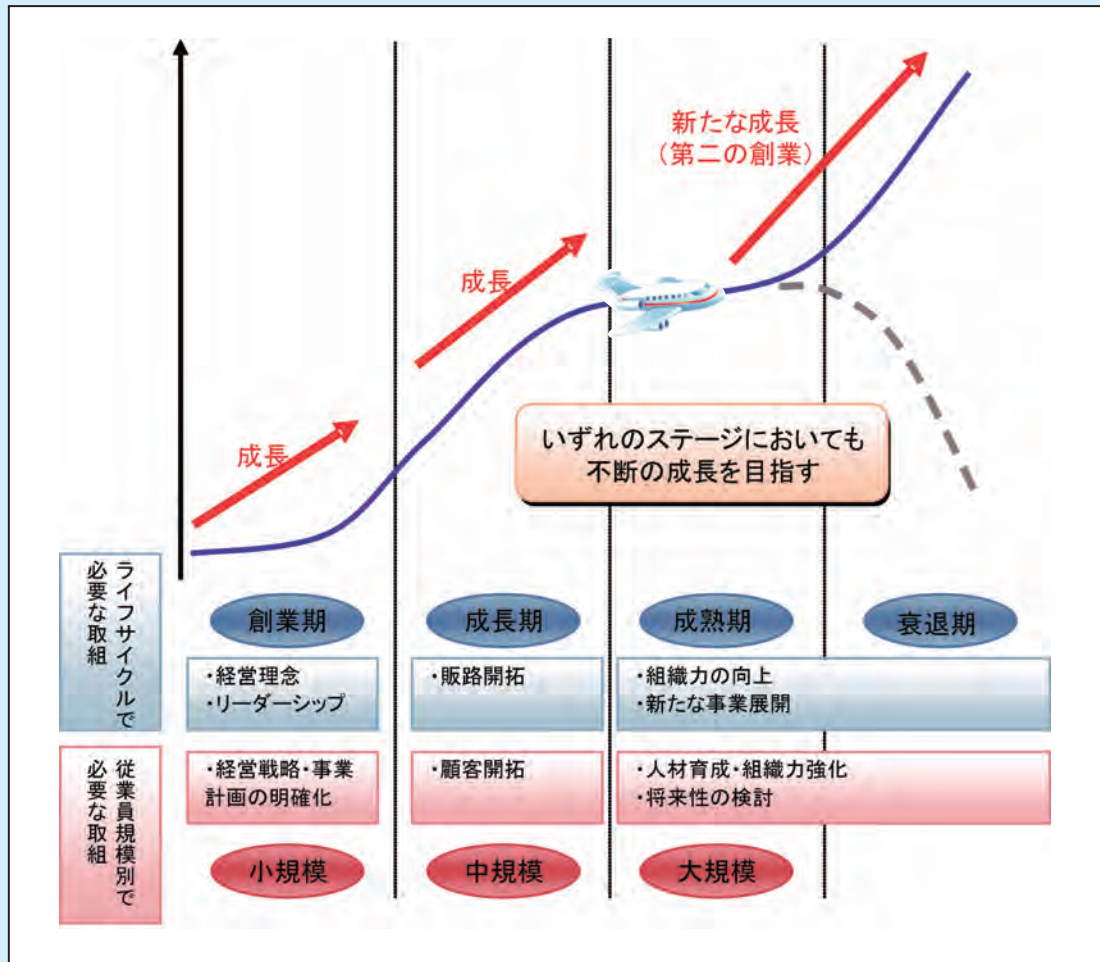
前述のとおり、都内中小企業は積極的な事業展開、不断の成長が大きな方向性と考えられる。これを踏まえると、創業期～成長期の企業が活発に活動することはもとより、成熟期～衰退期にある企業も常に新規事業・経営革新の取組を活発化させ、緩やかな廃業ではなく、さらなる飛躍を目指すことが重要である。

また、企業の成長段階と従業員規模は必ずしも一致しないが、前述のライフサイクルの各段階に応じた取組策は、図表3-5で示すように「1. 診断実施企業から導き出された都内中小企業に必要な取組」の「(1)従業員規模別に必要な取組」と近い。多くの企業が規模の拡大による成長を目指すのならば、必要な経営管理手法は規模に応じて段階的に導入することが重要である。

<sup>9</sup> 平成17年度版中小企業白書では、「4. 経済構造の変化と中小企業経営 - (1) 既存企業の『経営革新(イノベーション)』の重要性」で「創業期～成長期～成熟期～衰退期」までのライフサイクルを取り上げ、「成長期」あるいは「成熟期」でこそ経営革新への取組を活発化し、企業成長を実現することが重要な課題となると指摘している。



【図表3-5 企業の成長段階から見た都内中小企業の目指す段階的経営管理】



## ●第4章 今後必要とされる中小企業支援策

本章では、第1～3章を踏まえ、今後東京の中小企業支援機関が行うべき支援について考察する。なお、本章の要旨は、以下のとおりである。

### 【第4章の要旨】

- 都内中小企業が成長するためには、不足する資源を補うのに役立つ支援策の活用が求められるが、その前提として、自社の現状と課題について正しく認識し、経営のやり方(仕組み)自体を見直す必要がある。そのためには、「気づき」を促すための入口の支援が極めて重要である。
- 東京を取り巻く環境は今後も大きく変化していくことが予想される。各企業がこの環境変化に対応して成長を続けるためには、業種や企業ライフサイクルごとの課題にマッチした中小企業支援策による継続的な支援が必要である。
- 多様な企業ニーズを踏まえた支援の方向性として、(1)中小企業が自ら「気づく」ことの重要性、(2)定期的な健康診断の必要性、(3)経営指導員と中小企業診断士の連携、(4)都内中小企業支援機関の連携強化と共通組織体の必要性、の4点が挙げられる。
- 今後の継続的な都内中小企業支援のプラットフォームとして、経営力向上TOKYOプロジェクトのように、都内中小企業支援機関の連携による「オールTOKYO体制」の組織体が必要である。

### 1. 「気づき」を与える支援の必要性

本プロジェクトの企業診断を利用した企業に、「今後5年～10年後の理想の実現にあたり、行政や商工会・商工会議所に期待する支援・サービス」について聞き取りアンケートを実施した結果、「資金支援」や「マッチング」、「情報提供」の他、小規模では「継続的な支援」、中規模・大規模では「きめ細かい支援」が期待されていることがわかった。(図表4-1)

「資金支援」、「情報提供」など「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」といった経営資源を補完する支援は、規模に関わらず期待されるものであるが、第3章までで見てきた都内中小企業の課題や方向性から考えると、経営資源を補完する前に「経営のやり方(仕組み)」を見直すことがまずは重要といえる。こちらは少ない経営資源でも対応可能な取組である。

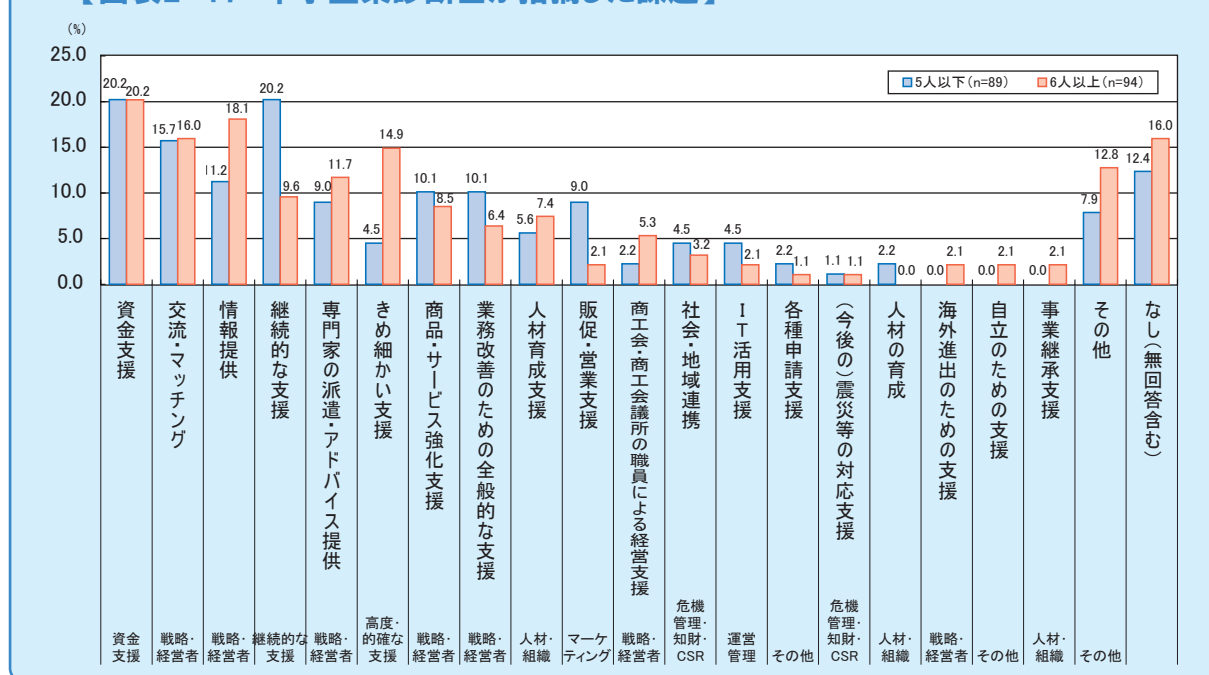
企業診断を利用した企業というのは、既に中小企業診断士のアドバイスを受け自社の課題や取組むべきことが明らかとなった企業である。つまり既になんらかの「気づき」を得られた企業といえる。

これらの企業の中で、小規模においては「継続的な支援」を期待している。企業診断で課題や解決策が明らかになっても、人手が少ない小規模企業では自分たちだけで「経営のやり方(経営管理)」を導入・改善していくことは困難であり、その様な人的資源の制約から「継続的な支援」を期待する声が多いと思われる。「経営のやり方(経営管理)」は一度にすべてを導入できるわけではなく、一つ一つの重要性を都度、経営者が「気づき」取り組んでいくことが現実的であり、そのためにも自社の取り組み度合いが継続的に把握できる仕組み、継続的に診断を受け「気づき」を得られる支援策は今後も期待されている。

一方で中規模・大規模の企業においては、「きめ細かい支援」が期待されている。これは、規模が大

きくなるにつれて、明らかにされた課題と取組策について、より具体的に実施するための支援を期待していると考えられる。こちらも経営資源の補完というよりも経営管理手法の導入に際するきめ細かい支援といえるだろう。小規模も中・大規模もどちらも企業診断により「気づき」を得られたからこそ、「継続的な支援」「きめ細かい支援」を期待するのであり、「気づき」を促す「入り口の支援」は非常に重要である。

【図表2-17 中小企業診断士が指摘した課題】



## 2. 東京の大きな環境変化の中で必要とされる連携主体の重要性

第1章で見たとおり、東京における今後の人口や産業構造等の社会環境は大きく変わっていくことが予想される。また、「2020年の東京」では、低炭素都市等の環境対応、アジアを中心とした連携による国際的都市への発展、企業・大学等の連携によるイノベーションの創出等の展望が描かれている。日本経済の中心である東京という特性を踏まえると、これらの変化は決して緩やかなものではなく、今後も目覚ましいスピードで変化していくものと思われる。次頁で述べるとおり、これらの環境変化に適応した支援策は重要であり、国際化支援や環境分野における支援、少子高齢化対策など各業種別に必要に応じた支援策も求められるだろう。

都内中小企業は、こういった事業環境の変化を脅威ととらえて支援策に期待するのではなく、チャンスと捉え確固たる戦略と柔軟な対応力によって、自社の新たなステージを目指して成長していくことが重要である。しかし、景況が悪く、厳しい事業環境に置かれた都内中小企業にとっては、限られた経営資源の中で日頃の業務を行っており、日常的に将来を見据えた情報を収集し、長期的な戦略を打ち出す余裕がないことも多いと思われる。

商工会・商工会議所の経営指導員が日頃から継続的に企業を見つめ、中小企業支援の最前線で適切なタイミングを把握しながら情報をフィードバックし、中小企業振興公社や中小企業団体中央会などと連携をとって各種セミナーや施策・助成金などの情報提供を行い、中小企業診断協会と連携を図りながら戦略策定等の支援を実施していく、これら連携支援の主体の重要性は益々高まってくるだろう。

### 3. 企業成長と業種別の視点から見た支援の方向性

第2章で見たように、小規模企業は企業としての土台を強化する取組に課題を抱え、規模の大きい企業はさらなる発展を目指した人員・人材育成や技術・ノウハウの強化等に課題を抱えている。また、21名を超える企業については、今後の新たな発展のための取組が課題となっている。これは、企業のライフサイクル別に見た課題ともほぼ一致している。

人の一生(ライフサイクル)を見ても、その時々に必要な取組・支援策は異なるため、支援機関は企業規模や企業のライフサイクルを的確に把握し、都内中小企業が置かれたそれぞれのステージに応じてきめ細やかな支援を行っていくことが必要である。特に、今後の都内中小企業の方向性を踏まえると、創業期、成長期にある企業への支援はもとより、成熟期以降の企業が、新たな成長を遂げることができるような支援が必要である。

【図表4-2 ライフサイクルと業種別に見た必要な支援策】

人のサイクル	幼児期	小児期	成人期	高齢期
人に必要な取組	幼児教育	体力作り	病気の予防	
	場合により治療			
企業のサイクル	創業期	成長期	成熟期	
企業に必要な取組・支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報提供</li> <li>戦略立案 →戦略と事業計画策定支援</li> <li>販路拡大 →展示会出展支援、マッチング等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路拡大 →展示会出展支援、マッチング等</li> <li>経営管理体制の整備 →PDCA 導入、権限委譲、評価制度整備等の支援</li> <li>人材の採用・育成 →合同説明会、各種研修等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の採用・育成 →合同説明会、各種研修等</li> <li>組織力の強化</li> <li>販路拡大 →展示会出展支援、マッチング等</li> <li>海外展開 →海外情報提供 →海外展示会出展支援等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略立案 →戦略再構築支援</li> <li>第二創業・事業再生</li> <li>事業承継・M&amp;A</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発 →インキュベーション施設等の提供 →ファンド等による資金的支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発・製造設備導入 →ファンド等による資金的支援</li> <li>研究成果の事業化 →SBIR 制度等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新・高度化 →企業間・産学公連携支援</li> <li>新事業の創出 →新連携、農商工連携等</li> </ul>	

卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先の確保 →メーカー等への紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業力強化 →業態ごとの営業方法確立支援</li> <li>商品企画力強化 →顧客ニーズ把握、独自商品の発掘支援</li> <li>リテールサポート力強化 →経営管理や店舗づくりの指導力修得支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造・小売機能への拡張→計画策定と実施の支援</li> <li>流通システムの革新 →共同配送システムの構築支援 →電子商取引(EDI)導入支援</li> </ul>
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先の確保 →メーカー・卸売業者等への紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業力強化 →顧客ニーズに合った営業スタイルの確立、インターネット・チラシ等のメディア特性を活かした販促の支援</li> <li>商品力強化 →独自商品の発掘、売上等のデータ分析と活用の修得支援</li> <li>顧客関係性強化 →顧客データの活用による囲い込み支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造機能への拡張 →計画策定と実施の支援</li> <li>仕入の効率化 →マーケットプレイス等の活用による効率化支援</li> <li>協働による事業の刷新→商店街、同業種組合等による連携の支援</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先の確保 →卸売業者・ライセンス元等への紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業力強化 →顧客ニーズに合った営業スタイル確立、インターネット・チラシ等のメディア特性を活かした販促支援</li> <li>サービス力強化 →独自サービスの発掘、売上等のデータ分析と活用の修得支援</li> <li>顧客関係性強化 →顧客データの活用による囲い込み支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス内容の革新 →潜在ニーズの発掘、新サービス創出等の支援</li> <li>運営の効率化→製造業の手法導入等による効率化支援</li> <li>協働による事業の刷新→商店街、同業種組合等による連携の支援</li> </ul>

### (1) 創業期に必要とされる中小企業支援

幼児期に行われる幼児教育が将来の方向性を左右するように、創業期においては経営者に対して質の高い情報をリアルタイムで提供していく必要がある。

創業期の中小企業支援策としては業種に関わらず、主にセミナーや各種メディアを通じた質の高い情報提供、戦略立案支援等が求められる。

また、業種別にみると製造業では「研究開発に関する支援」、卸売業、小売業、サービス業では「仕入先の確保に関する支援」が求められてくる。



## (2) 成長期に必要とされる中小企業支援

小児期は将来に向けての体力作りが欠かせない。この時期にしっかりと基礎体力を築き上げられなければ病弱な体質も懸念されてしまう。業種に関わらず企業の成長期においては、売上基盤を確立させ安定軌道に乗せるためにも、自身の強みをうまくPRして、販路拡大を図る必要があり、そのための「販路拡大に関する支援策」が必要であり、企業基盤を安定させるためにも、「経営管理体制の強化」、「人材の確保・育成」における各種の支援策も同時に必要となる。

また、業種別にみると製造業では「研究開発・製造設備の導入に関する支援」、卸売業では「営業力・商品企画力・リテールサポート力の強化に関する支援」、小売業では「営業力の強化に関する支援」の他、「商品力・顧客関係性強化に関する支援」、サービス業では「サービス力・顧客関係性強化に関する支援」が求められている。

## (3) 成熟期に必要とされる中小企業支援

成人期は人生の中でも一番の働き盛りであり、病気などにならないためにも予防対策が必要である。高齢期になると病気の発生などにより、場合により治療が必要な時期である。（治療が必要な時期は高齢期に限定されない）

企業の成熟期も同様に、企業基盤を安定させ急激な環境変化への対応できるように、個々の能力に依存するのではなく組織として機能していくことが求められる。したがってこの時期の支援策としては主として組織作りや従業員教育などが求められる。新たなる成長を目指して「新規事業の創出支援」や「海外展開への支援」も必要であろう。

また、業種別にみると製造業では「技術革新」「新事業の創出」に関する支援、卸売業では「流通システムの革新」「垂直統合へ向けた各種支援」、小売業では「仕入れの効率化」や「協働による事業の刷新」などへの支援、サービス業では「サービス内容の革新」「運営の効率化」「協働による事業の刷新」に対する支援が求められる。

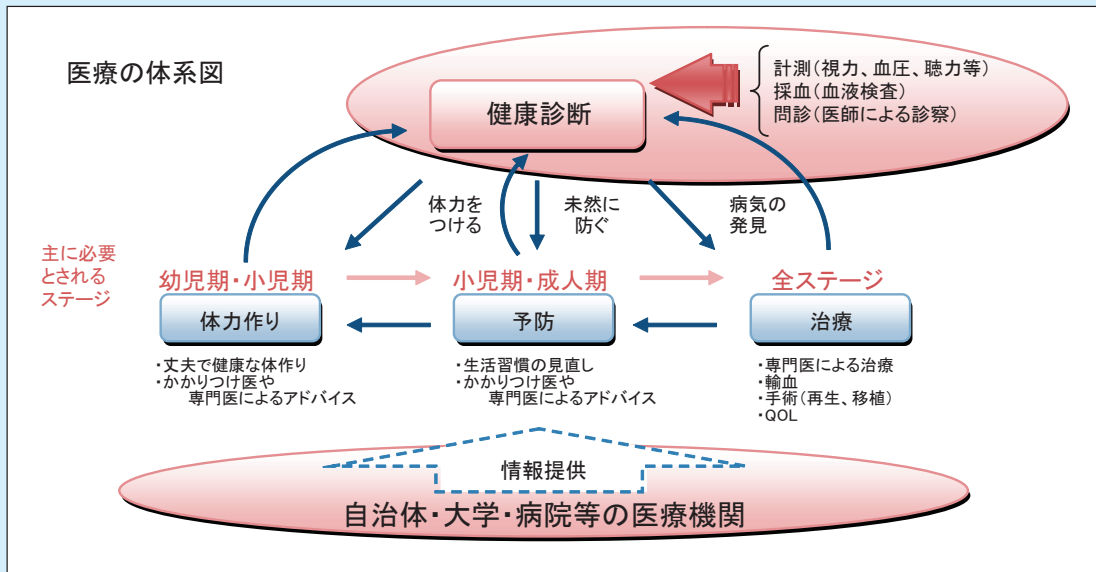
成熟期の後半においては事業再生や経営革新、事業承継など専門家を導入した根本的な改革が必要とされる。この時期の支援策としては既存の取り組みの通り各専門機関や専門家のサポートによる改善事業が欠かせない。ここでは第二の創業を行い、廃業を迎えることなく新たな成長を遂げることができるような支援策が望まれる。

## 4. これから求められる中小企業支援の体系図

それぞれのライフサイクルの段階、業種別によって、採るべき方策、必要とさせる施策の傾向は導き出せたが、その前提には企業の状態を定期的に観測する仕組み作りが欠かせない。幼児には幼児検診があり、小児の体力作りは健康状態を把握した上での取り組みが必要である。成人が疾病の予防を行うにも、定期的な健康診断で自身の状態を把握しておかないと、何を行えばよいかかわからない。病気の早期発見もできない。早期に病気が発見されればその治療も手遅れになる前に実施出来るかもしれない。



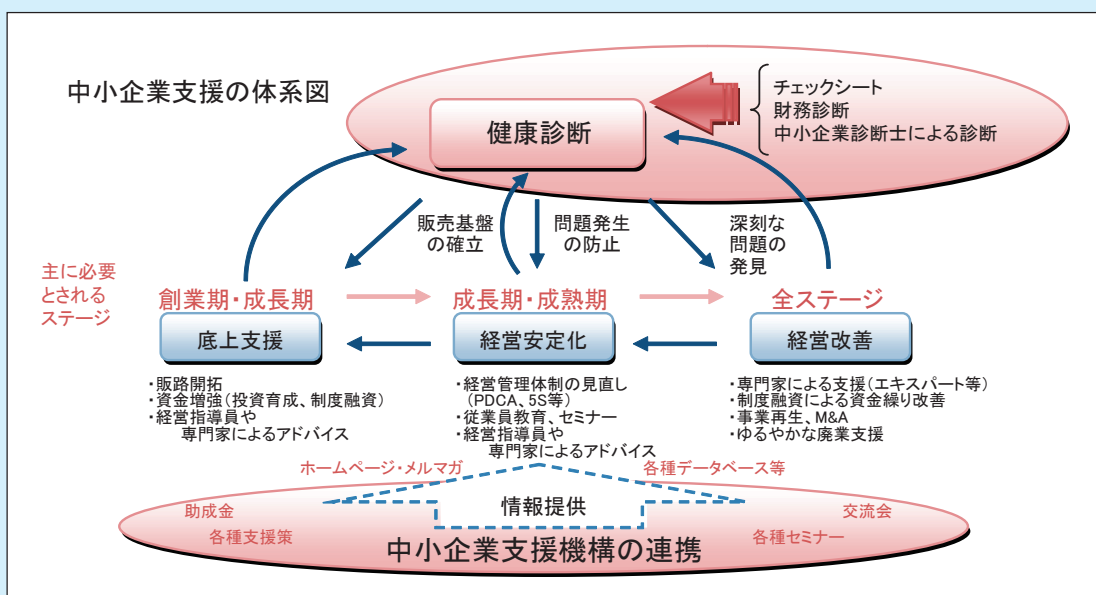
【図表4-3 医療の体系図】



従来の各種中小企業支援施策では、幼児教育にあたる各種情報提供(セミナーや広報)、体力作りに対応する販路開拓支援(助成金等)、予防にあたる人材育成支援(セミナー、助成金)、治療にあたる各種専門家派遣制度、再生支援、経営革新、事業承継などの整備は整えられてきた。しかしながら、定期的な健康診断としての機能は見当たらない。

視力、血圧、聴力などの各種計測は企業の健康診断では「経営力向上チェックシート」であり、血液検査は「財務診断」である。それらをふまえた医師による診断が「中小企業診断士による経営相談」であり、その診断結果にもとづき、さらなる体力強化を図るのか、予防策を打つのか、治療を必要とするのかが分かれるものである。そのため、本プロジェクトで行われたような「企業診断」は必要不可欠な支援策であり、経営力向上TOKYOプロジェクトは非常に有益な事業であったといえる。

【図表4-4 中小企業支援の体系図】



## 5. 多様な企業ニーズを踏まえた支援の方向性

これまでの分析結果から導き出された今後の都内中小企業支援の方向性としては、従来の中小企業支援に多く見られる中小企業に不足している経営資源を補完する支援策（ハード的なもの）ではなく、経営のやり方（仕組み）を導入する支援策（ソフト的なもの）が期待される。足りない経営資源を補うのではなく、経営資源のより高度な使い方を仕組みとして導入することにより、限られた経営資源の中小企業においても成長が図れることは、経営力向上TOKYOプロジェクトの企業事例からも明らかである。

### (1) 経営者が自ら「気づく」ことの重要性

経営者自らが「経営力向上チェックシート」に記入していく過程で、自社の経営状況を振り返ることができ、自社の現状と課題に関して「気づき」を得ることができた。自らの企業の課題を認識しつつも取組に着手できなかった企業が、中小企業診断士のアドバイスをもとに具体的なアクションに移せたことで、経営資源の活用度が向上した。その結果、人の動きが良くなり、製品・サービスの競争力が高まり、顧客の拡大を図ることができ、最終的に売上・利益の増加といった成果を上げることにつながった。

### (2) 定期的な企業診断の必要性

しかしながら、これらの成果を上げるには、構築した経営管理を社内に浸透させ、定着させる必要があり時間がかかる。また、企業のライフサイクルによっても求められる経営管理手法のレベルが異なる。そのため継続的な支援の枠組みは欠かせない。

健康な人でも毎年健康診断を行うように、企業診断の定期的・継続的な実施により、問題や新たな課題の早期認識が可能となり、業績が悪化する前に様々な対策を実施できる。

### (3) 経営指導員と中小企業診断士の連携

また、各企業の置かれた状況を的確に把握し、企業が激しく変わる事業環境にも順応して成長していけるように、日頃から企業と密に関わりあっていくことはこれからも重要である。経営者の身近な良き相談相手として、地域企業に密着した商工会・商工会議所の役割は欠かせない。難しい経営環境の中では企業経営の専門家である中小企業診断士との連携も欠かせず、現場を見ながらの訪問相談の重要性はこれからも増していくことであろう。

#### (4) 都内中小企業支援機関の連携強化と共通組織体の必要性

都内中小企業は規模・業種とも多様であり、そのニーズも多岐にわたる。一つの団体で行える中小企業支援にも限度がある。東京の中小企業支援機関が連携し、その時々に応じて最も適した機関が都内中小企業を支援していく体制を構築していくことが必要であり、そのためには共通組織体の存在が極めて重要なポイントとなる。

##### ①集約的な情報発信機能

利用企業の利便性を考えれば、団体毎に限定された情報を各々の団体から、利用企業が個別に取得するのではなく、一つの場所で集約的に情報を受け取れた方が良い。そのためには、中小企業に有益な各種施策や各支援団体の提供するセミナー等の情報を、メールマガジンやホームページを通じて集約して発信することは重要となる。また、共通組織体での各種セミナープログラムの実施など必要性も今後は高まるであろう。

##### ②支援ツールの開発・普及と支援者のスキルアップ

また、利用企業の視点に立ったわかりやすい支援ツールの開発も今後は求められる。「経営力向上ハンドブック」を手に取りわかりやすくするために「マンガ」を用いた改訂や、いつでもインターネット上で自社の状況を診断できる「オンライン自己診断機能」の構築など、支援ツールの作成や普及・啓蒙活動にも共通組織体の存在は欠かせない。

同時に、環境変化が激しい今日では、支援者側のスキルを日々向上させていく必要があり、スキルアップのための研修についても各団体と連携を図りながら集約的に取り組む必要性が求められる。

##### ③情報の一元管理と活用

各々の支援団体で個別に所持している既存サービスの情報を共有する仕組み、各種データの取りまとめや共通データベースの構築、その情報を一元的に提供できる機関の存在は、今後も求められるところである。

例えば、「登録診断士の検索システム」や「診断実施企業のカルテシステム」などが考えられる。登録診断士の検索システムをオンライン上に備えることで、経営指導員がより迅速かつ的確に企業のニーズにマッチした中小企業診断士を選定することができる。カルテシステムとオンライン自己診断機能を連携させることで、受診企業は自らの「成長の記録」をオンライン上で確認することができ、自らのモチベーションとすることもできる。

以上の様な取組を行うためには、各支援団体がフラットにスクラムを組んで連携できる組織体の存在は欠かせない。

経営力向上TOKYOモデルでは、「オールTOKYO体制で臨む継続支援のプラットフォームの確立」を図り、「企業の健康診断」を中核に都内中小企業の経営力向上に寄与することを目指し、それが都内中小企業の発展に必要な不可欠であると、ここに提唱する。

以上

# 経営力向上TOKYOモデル

2012年2月発行

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内3-2-2  
電話:03-3283-7388

<http://www.keieiryoku.jp/>