

# 都内中小企業の支援モデル

～企業診断から見る経営改善と経営支援の方向～

新・経営力向上 TOKYO プロジェクト実行委員会

# はじめに

本冊子は、平成25年度から東京都産業労働局及び都内中小企業支援機関<sup>(\*)</sup>が連携し実施している「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」の事業を総括したものです。

都内中小企業、とりわけ中小企業の約9割を占める小規模事業者は、地域の経済社会・雇用を支える重要な存在です。しかしながら、多忙な小規模事業者は日々の業務を優先させがちで、経営管理や自社の現状への客観的認識が後回しとなり、さまざまな経営課題を抱えている現状があります。

こうした都内中小企業の課題を解決するため、当プロジェクトの前身である「経営力向上TOKYOプロジェクト」が平成21年度に発足しました。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事業所を訪問し、企業診断を実施するとともに、セミナーやメールマガジン等による情報発信によって、事業者に対してさまざまな「気づき」を促してきました。

当プロジェクトは、前身の「経営力向上TOKYOプロジェクト」の事業を継続するとともに、一層の支援体制の充実を図ってまいりました。具体的には、短期実行計画（アクションプラン）の策定支援や、セミナー動画の配信、ウェブサイトでの情報提供の強化などに取り組みました。

中小企業の支援施策はさまざまな機関により実施されていますが、多忙な中小企業は支援施策の存在に気づいていない、あるいは知っていても利用の仕方がわからないというのが現実です。当プロジェクトでは、企業診断後に経営指導員と中小企業診断士が企業に対して最適な中小企業支援施策を紹介し実行を支援するという、いわば「支援施策の橋渡し」の役割を果たしています。

新旧のプロジェクトを通じて、これまで延べ8,000件以上の企業診断を実施してまいりました。これらの診断報告書や、決算書データ、紹介された中小企業支援施策等を踏まえ、都内中小企業の実態を分析し、抱えている課題や、今後都内中小企業が進むべき方向性について考察し、ここに『都内中小企業の支援モデル』としてとりまとめることとなりました。

とりわけ、①決算書データ、②事業者自身による自己評価、③商工会・商工会議所の経営指導員ならびに中小企業診断士による第三者評価という3つの観点による中小企業の実態分析は類例がなく、当プロジェクトが実施してきた支援内容を公開することは大きな意義をもつものと考えています。

本冊子が都内中小企業の実態についてのさらなる理解に寄与し、今後の支援施策を検討する一助となれば幸いです。

平成28年3月

新・経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会

---

\*1 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、一般社団法人東京都中小企業診断士協会、東京都商工会連合会、東京都商工会議所連合会

## 目次

<b>I 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの概要</b>	<b>2</b>
1 実施体制	2
2 プロジェクトの概要	3
3 企業診断実施事業者の実態	5
<b>II 都内中小企業を取り巻く環境</b>	<b>6</b>
1 都内中小企業を取り巻く経営環境	6
2 中小企業支援施策の状況	9
<b>III 受診結果から見える都内中小企業の経営課題</b>	<b>12</b>
1 チェックシートの項目別集計から見た課題	12
2 診断報告書の集計から見た課題	16
3 企業経営者の自己分析と中小企業診断士による分析の差	21
<b>IV 利用企業および支援者の声</b>	<b>22</b>
1 アンケート調査結果	22
2 支援を担当した中小企業診断士の声と診断事例の紹介	27
事例1 ミライを作るアイデアソフトウェア開発 ～人に優しいIT企業を目指して～	28
事例2 着心地とシルエットで顧客を魅了する婦人服 ～デザイン力・パターン力が強み～	30
事例3 石釜・薪で作る本格イタリア料理店の躍進 ～組織づくりと法人化への道のり～	32
事例4 マイクロバブル発生装置で社会に貢献 ～海外展開から国内導入を目指す～	34
事例5 トルコの魅力を届ける総合カンパニー ～美味しさと安全にこだわったハラル認証料理～	36
事例6 漁師が営む魚自慢の離島の宿 ～商工会の親身な支援で、収益改善に動き出す～	38
<b>V 都内中小企業の課題解決に向けた方向性</b>	<b>40</b>
1 規模別、業種別に見た都内中小企業の分析結果のまとめ	40
2 都内中小企業の課題解決に向けた方向性	42
<b>VI 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの果たした役割</b>	<b>44</b>
1 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの有効性と役割	44
2 中小企業支援機関の連携の意義	46
3 今後の中小企業支援施策の課題	47

# I 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの概要

## 1 実施体制

### (1) プロジェクト実施の経緯

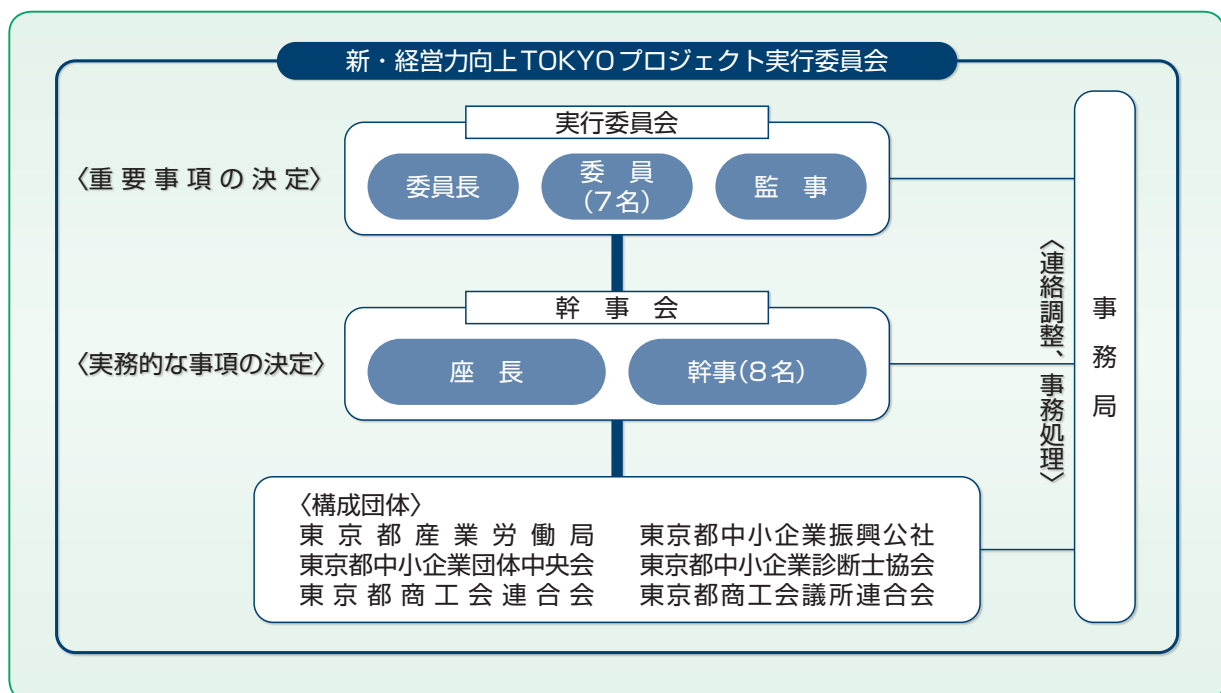
新・経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会（以下「実行委員会」という）は、東京都産業労働局、公益財団法人東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、一般社団法人東京都中小企業診断士協会、東京都商工会連合会、東京都商工会議所連合会（以下「構成団体」という）が連携して中小企業の経営基盤の向上を図ることを目的に設置された団体である。

本プロジェクトは、平成21年度から「経営力向上TOKYOプロジェクト」として3年間の事業と、平成24年度の「経営力向上フォローアップ事業」を経て、平成25年度から平成27年度において「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」として実施された。

### (2) 組織体制

実行委員会は、委員長を代表者とする。重要事項については実行委員会に諮って決定し、その他実務的な事項については、構成団体の実務担当者で構成される幹事会で審議のうえ決定する。事業の執行については、東京商工会議所の協力のもと事務局を設置し、事務局長の決裁で事務処理を行う。（図表1-1）

図表1-1 新・経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会の組織体制



## 2 プロジェクトの概要

### (1) 企業診断（経営課題解決支援事業）の概要

本プロジェクトでは、ウェブサイト、メールマガジン、セミナーなど、中小企業の経営力向上のための情報提供をおこなっている。とりわけ事業の中核となるのは、無料の企業診断である。

企業診断は、「経営課題解決支援事業」として都内の商工会及び商工会議所が実施した。

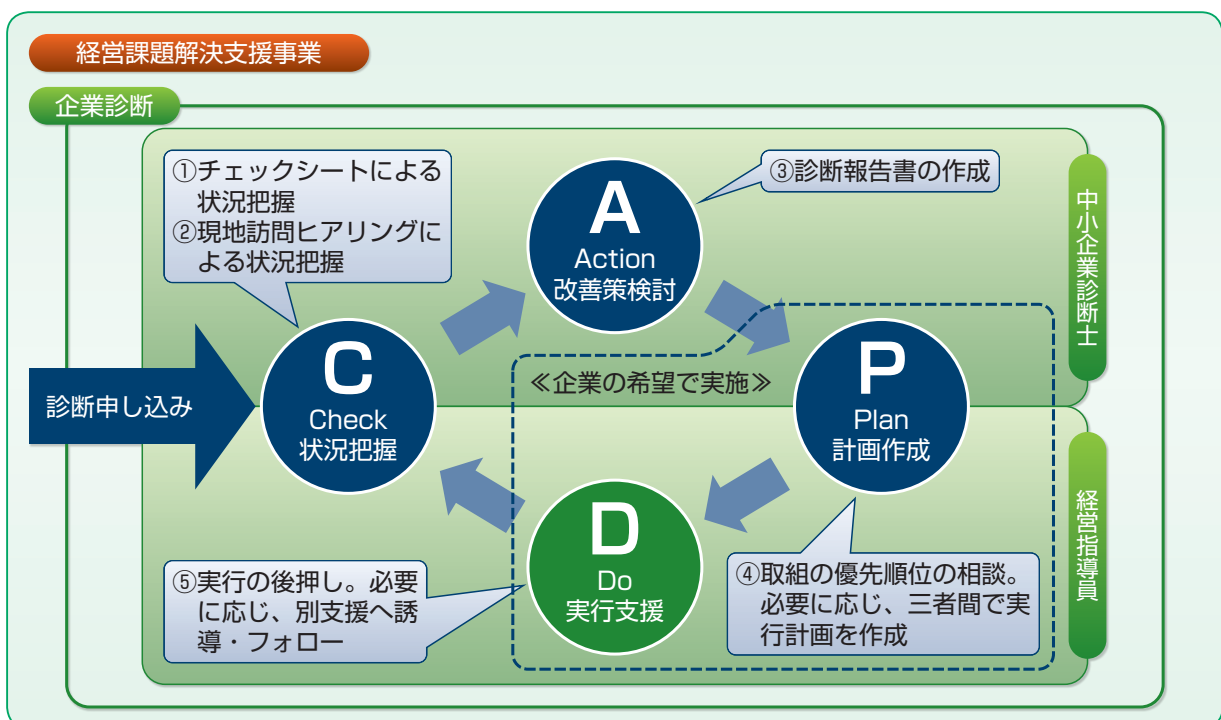
「経営課題解決支援事業」とは、経営改善を必要とする都内中小企業に対して、商工会及び商工会議所の経営指導員と中小企業診断士を派遣して経営診断を実施するとともに、診断後の実行支援（経営指導員による巡回指導や他の中小企業支援施策の活用等）を通じて経営課題の解決を図る事業である。

### (2) 「経営課題解決支援事業」における支援の流れ

支援の基本的な流れは、次のとおりである（図表1-2）。計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルに基づき支援が実施されている。

- ① 経営者が「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」を活用し、企業の現状を自己評価する。
- ② 経営指導員がチェックシートをもとに申込企業の現状を把握する。経営課題に沿った専門分野を持つ中小企業診断士を派遣して企業診断を実施する。
- ③ 中小企業診断士が診断報告書を作成し、経営指導員は本報告書に基づき、診断企業に対して診断報告を行い、課題解決に役立つ中小企業支援策を紹介する。
- ④ 診断企業からの要望があれば、診断企業、経営指導員及び中小企業診断士の三者で短期実行計画を策定する。
- ⑤ 経営指導員は、診断後のフォローアップを実施する。

図表1-2 「経営課題解決支援事業」における支援の流れ

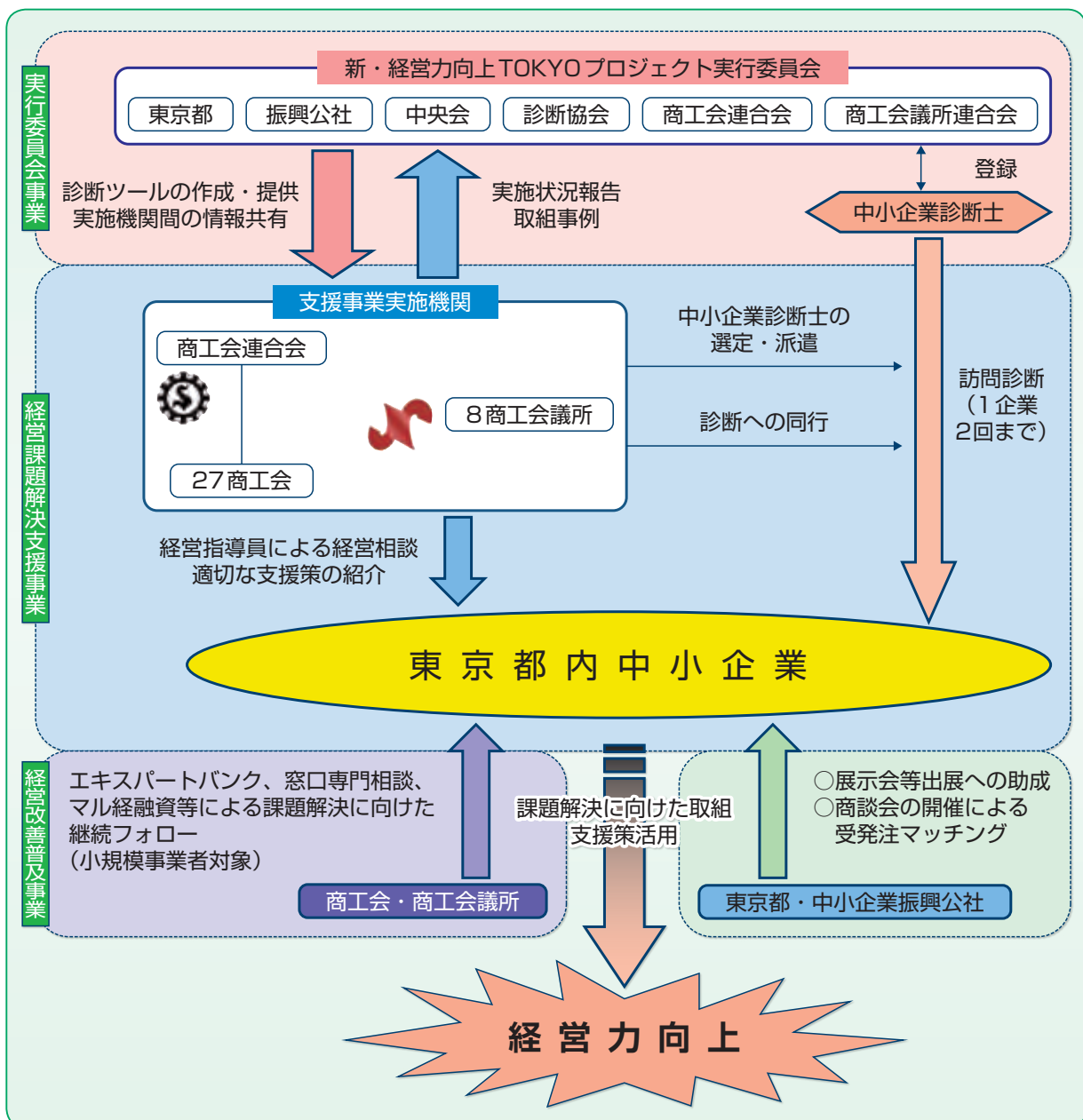


### (3) 本プロジェクトの特徴

図表1-3は、本プロジェクトと関連事業の相関関係を示したものである。

本プロジェクトでは、企業診断を受ける事業者が事前に作成するチェックシートから、事業者の基本データ、財務データ等の定量的データを収集するとともに、診断実施後に作成する診断報告書から企業課題等の定性的データを収集し、データベース化を行っている。蓄積されたデータは、定期的に分析がなされたのち実施機関間で情報共有され、各団体の支援施策の計画立案時に活用されている。企業診断のみならず、事業そのものもPDCAサイクルに基づき実施されている点に本プロジェクトの特徴が認められる。

図表1-3 本プロジェクトと関連事業の相関図



### 3 企業診断実施事業者の実態

#### (1) 企業診断の実施件数

平成25年4月1日から平成27年10月31日時点において2,582社に対し企業診断を実施した。企業診断の実施件数は、平成25年度1,162件、26年度1,181件、27年度809件、のべ3,152件である（27年度中に計1,200件を予定）。

#### (2) 診断実施事業者の業種別構成および従業員規模

診断を受けた事業者の業種の構成を見ると、「製造業」が約30%、「サービス業」が約24%、「卸売業」が約18%、「小売業」が約12%、「飲食業」が約7%、「建設業」が約6%、「運輸・情報・通信業」が約3%となっている（図表1-4）。

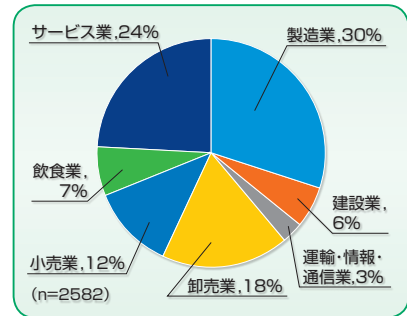
また、従業員の規模別にみると、従業員数「5名以下」の企業が59%、「6名～20名」の企業が23%、「21名以上」の事業者が13%となっている（図表1-5）。従業員数が20名以下の事業者が全体の約82%を占めている。

なお、本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、 「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、 「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義している。

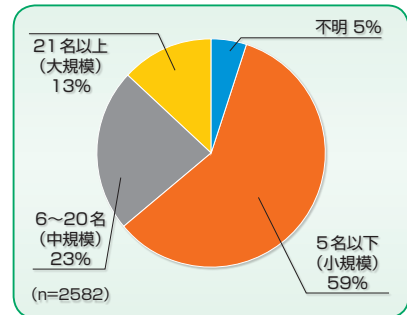
#### (3) 診断実施事業者の売上高および従業員規模

診断を受けた事業者の売上高を見ると、「10億円超」が約10%、「10億円以下」が約17%、「3億円以下」が約21%、「1億円以下」が約15%、「5千万円以下」が約10%、「3千万円以下」が約15%、「1千万円以下」が約12%となっている（図表1-6）。また診断を受けた事業者の経常利益率を規模別にみると、「大規模企業」では経常利益率「0%以下」の企業が約2割にとどまっているのに対し、「中規模企業」では約3割、「小規模企業」では約4割と、規模が縮小するにつれて経常利益率は減少している（図表1-7）。なお、本書では経常利益率の中央値を上回る事業者を「高利益率企業」、中央値を下回る事業者を「低利益率企業」と定義している。

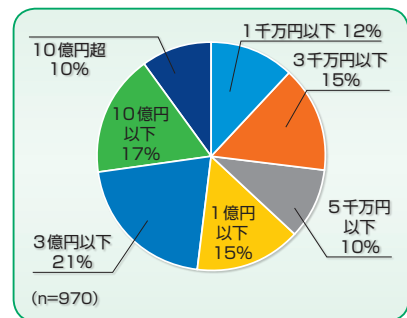
図表1-4 利用企業の業種属性



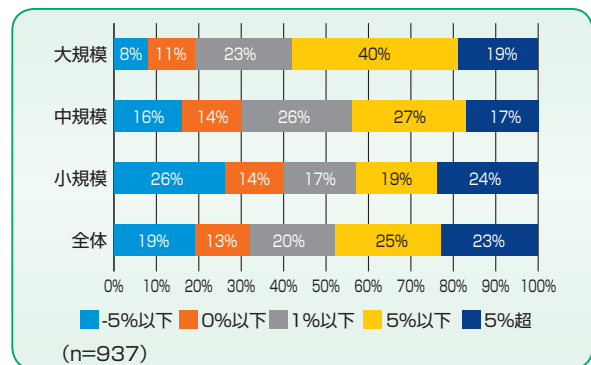
図表1-5 利用企業の規模



図表1-6 利用事業者の売上高



図表1-7 利用事業者の経常利益率(規模別)



## II

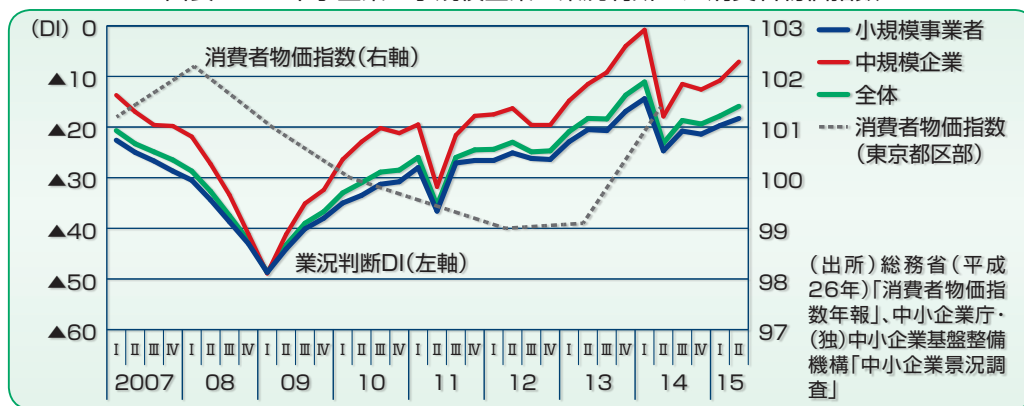
### 都内中小企業を取り巻く環境

#### 1 都内中小企業を取り巻く経営環境

##### (1) 経済は回復基調であるが中小企業には依然厳しい状況

景況調査等の結果を踏まえると、2013年以降、アベノミクスの効果もあり、消費者物価指数および業況判断DIから、景気は回復基調で推移していることがうかがえる。しかし、中小企業の業況判断DIは依然としてマイナスであり、小規模企業においては全体より低い水準にあり、未だ厳しい現状が続いている。(図表2-1)

図表2-1 中小企業・小規模企業の業況判断DI/消費者物価指数

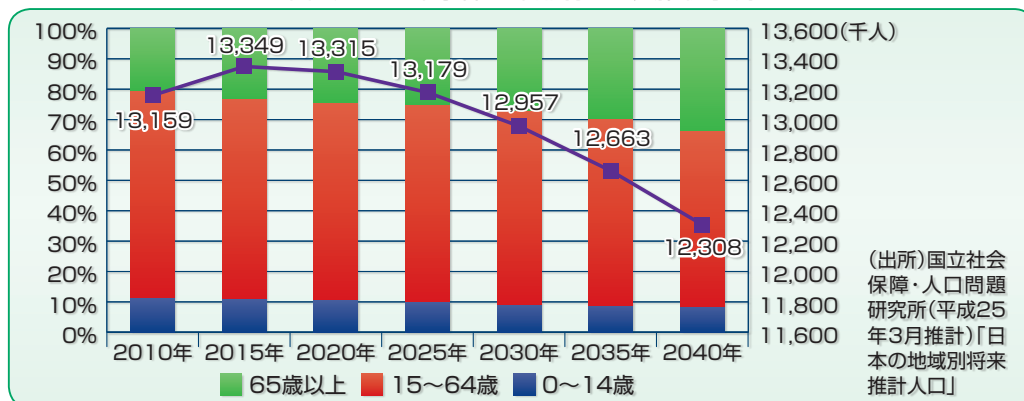


##### (2) 人口減少と高齢化社会の到来

東京都の人口は2015年頃をピークに減少局面を迎え、2040年にはピーク時の92%、1,230万人程度にまで減少すると見込まれる。また、同時に高齢化も進行し、2040年には、15歳から64歳までの「生産年齢人口」が人口全体の60%を切ると見込まれている。

このような状況は、都内中小企業にとって、「需要の減少」と「人手不足」という2つの大きな影響をもたらすと考えられる。(図表2-2)

図表2-2 東京都の年齢別人口数推移予測

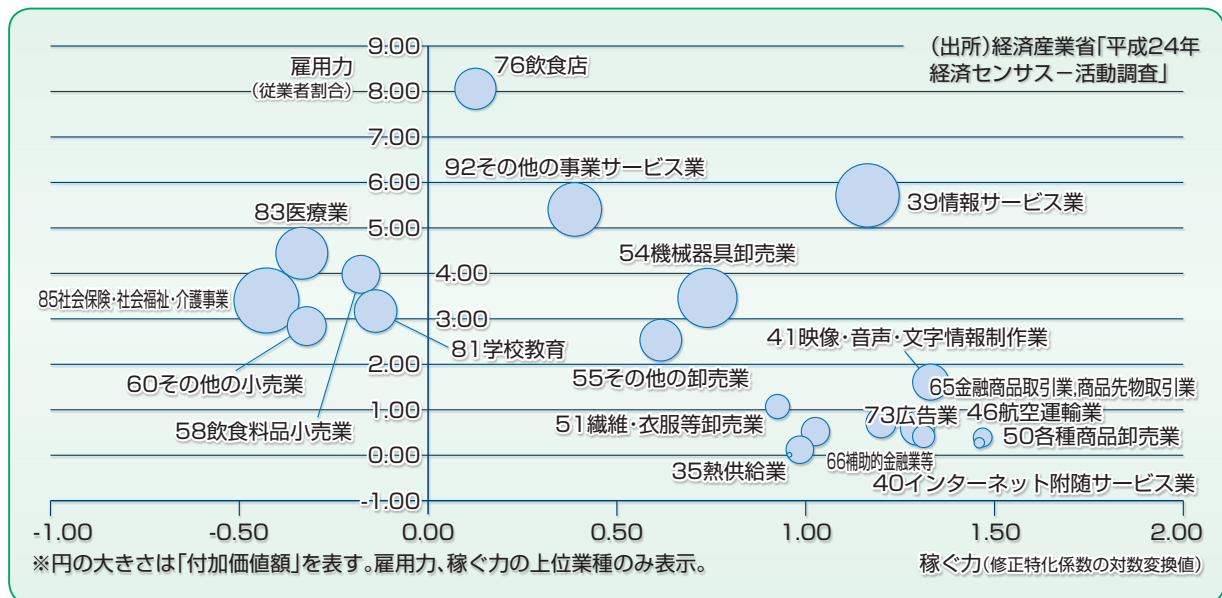




### (3) 生産性向上の必要性

需要の減少が進むなかで都内中小企業が成長を果たしていくためには、各企業が新たな付加価値を生み出し、効率性を高めることで「生産性」を高めていくことが必要である。都内の産業のうち、「飲食店」や「情報サービス業」、「その他の事業サービス業」等は、「雇用力」が高く、また「稼ぐ力」もプラスとなっており、東京都の「基盤産業」になっている。東京都にとって、これら基盤産業の生産性向上が今後の重要な課題になると考えられる。(図表2-3)

図表2-3 産業別雇用力、稼ぐ力、付加価値額(東京都、2012年)

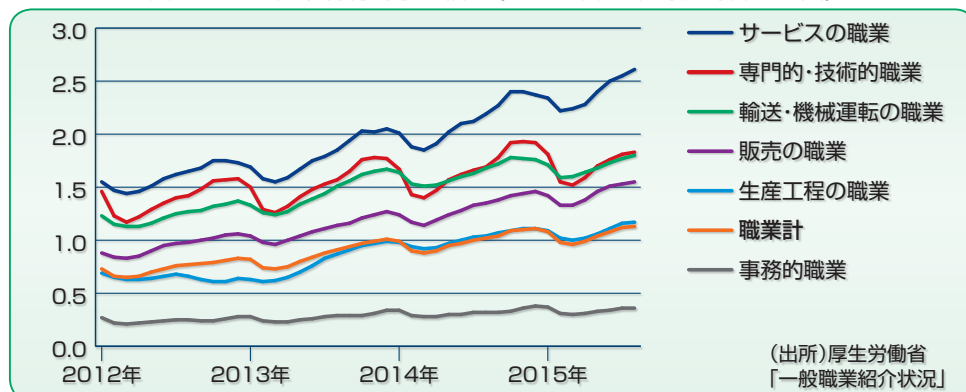


### (4) 人手不足

景気回復と人口減少の影響は、人手不足の問題となって現れてきている。2012年3月に0.73倍であった有効求人倍率は2015年10月には1.13倍まで上昇している。職業別にみると、一部の職業では特に人手不足が深刻になりつつあり、例えば「サービスの職業」では有効求人倍率が2.5倍を超えている。

これら人手不足を解消するためには、生涯現役を望む高齢者の活用、女性の積極的な社会進出など、雇用の多様性(ダイバーシティー)が期待されている。(図表2-4)

図表2-4 職業別有効求人倍率(パート含む常用雇用者、全国)



### (5) 業種別・品目別での成長分野

国内需要が減少するとはいえ、業種別にみると成長している分野も存在している。第3次産業の中では、「貨物運送業」、「飲食店・飲食サービス業」、「旅客運送業」、「飲食料品小売業」、「介護事業」、「その他小売業」、「技術サービス業」等は、ここ数年で成長しており、また市場規模も大きく、大手企業の占有割合も高くないため、中小企業にとって注目すべき分野になると考えられる。(図表2-5)

### (6) 世界に対して開かれたグローバル都市東京

東京オリンピックに向けた経済波及効果は、都内中小企業においてビジネスチャンスとして期待される。東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会の試算によると「オリンピック開催に伴う我が国への経済波及効果」は粗付加価値額で約1.4兆円、生産誘発額は約3兆円とされている。この試算に含まれていない経済波及効果を合わせると、粗付加価値額は約9.7兆円、生産誘発額は19.4兆円にも上る(森記念財団都市戦略研究所 2014年3月発表)。

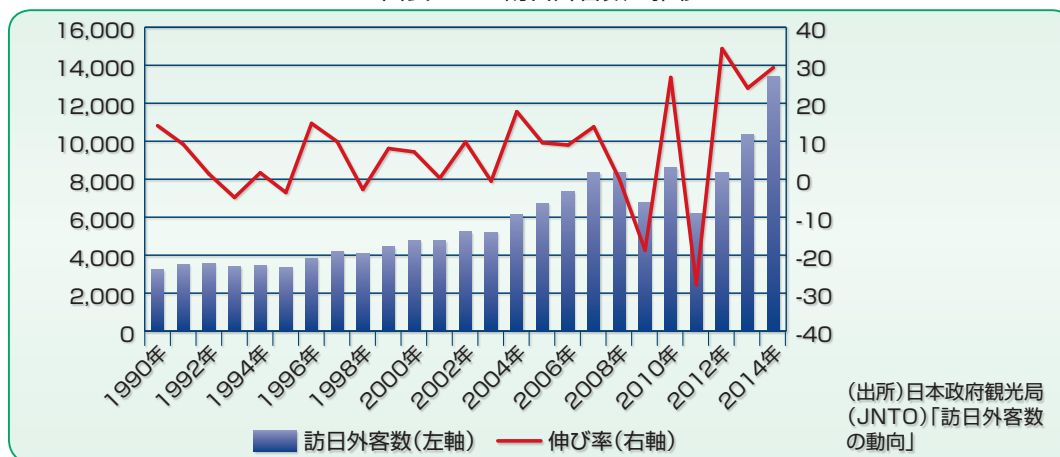
また、近年は訪日観光客も増加している。日本政府観光局の「訪日外客数の動向」によれば、リーマンショック後の2009年と東日本大震災後の2011年は落ち込んだものの、それ以降は急激に増加している。オリンピック開催も踏まえ、これら訪日観光客に対するビジネスチャンスにも注目しておきたい。(図表2-6)

図表2-5 業種ごとの成長性と経済規模  
(第3次産業活動指数(全国))

業種	成長性 (活動指数、 2014年)	経済規模 (ウェイト)
医療業	108.7	984.0
運輸業	105.0	904.4
不動産賃貸業	102.7	695.8
金融業	113.0	627.8
情報サービス業	100.5	461.9
通信業	112.5	396.3
貨物運送業	107.7	390.4
飲食店・飲食サービス業	102.2	332.0
旅客運送業	102.4	325.5
飲食料品小売業	103.0	322.3
保険業	104.3	298.1
介護事業	117.1	251.4
その他の小売業	104.6	238.6
技術サービス業	107.9	209.9
鉄道業	103.7	187.9
運輸に付随するサービス業	104.4	142.5
学習支援業	102.0	135.1
自動車小売業	101.5	120.2
医薬品・化粧品等卸売業	109.4	111.9

※活動指数は、各業種の生産活動の状況を、2010年を100として示したものである。100以上の業種は成長していると言える  
※ウェイトは、2010年における全産業の付加価値の合計額に占める各業種の付加価値額の割合(1万分比)  
(出所) 経済産業省「第3次産業活動指数」(原指数)

図表2-6 訪日外客数の推移



## 2 中小企業支援施策の状況

### (1) 国の中小企業施策の動向

2012年末に成立した第2次安倍内閣により、一連の経済政策（いわゆる「アベノミクス」）が展開されてきた。アベノミクスの「三本の矢」の一つである成長戦略は、「投資の促進」「人材の活躍強化」「新たな市場の創出」「世界経済とのさらなる融合」の4つの柱から成り、それぞれについて中小企業施策が整備されていった。（図表2-7）

図表2-7 成長戦略の4本柱と関連する中小企業施策

①投資の促進	②人材の活躍強化	③新たな市場の創出	④世界経済とのさらなる融合
<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業投資促進税制（即時償却または最大10%税額控除）</li> <li>「ものづくり補助金」増額、商業・サービス業も対象に</li> <li>経営者の「個人保証」を見直し 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の子育てと仕事の両立や女性従業員の活躍支援策強化</li> <li>企業のインセンティブ（税制措置や助成金）を拡充</li> <li>育休期間中の給付金を増額 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模企業活性化に関する法律の整備</li> <li>よろず支援拠点、ミラサポ等の支援体制強化</li> <li>新市場を創出する地域創業者向け「創業補助金」を創設 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の実績1.1万社→新規1万社を目指し、中小企業の海外展開支援策を拡充</li> <li>インバウンド促進（消費税免税対象拡大等）</li> <li>Cool JapanのPR支援 他</li> </ul>

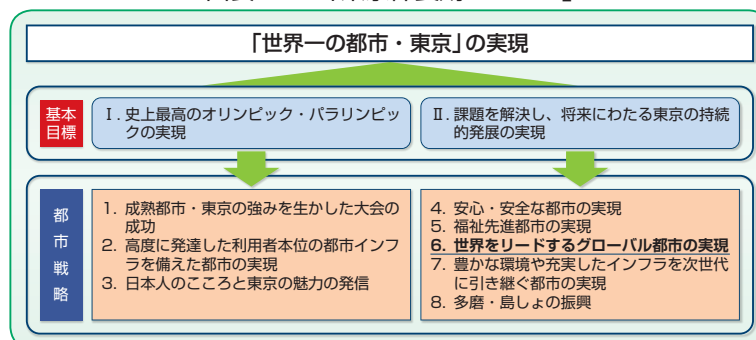
2015年には大企業の収益が過去最高水準となり、雇用拡大と賃金上昇が見られる一方で、人口減少の中で供給力が成長の制約となっている。そのため、民間投資を促進して生産性を向上させることが次の課題と位置付けられた。

日本経済再生本部「『日本再興戦略』改訂2015」では、アベノミクス第2ステージの重点項目として大きく2つを掲げている。1つめの「未来投資による生産性革命」については、①投資の拡大（法人税改革、TPPへの対応など）、②イノベーションの創出（IoT、ビッグデータ・AIの活用とベンチャー創出）、2つめの「ローカル・アベノミクスの推進」については、①中堅・中小企業、小規模事業者の「稼ぐ力」の強化、②サービス産業の活性化・生産性向上、③農林水産業、医療・介護、観光産業の基幹産業化が、それぞれ課題とされた。これに沿って、平成28年度予算案および平成27年度補正予算案には、相談窓口や補助事業など、各種の中小企業施策が盛り込まれている。

### (2) 東京都の支援施策の動向

東京都では、2014年12月、「東京都長期ビジョン」を公表した。（図表2-8）

図表2-8 「東京都長期ビジョン」



（出所）東京都（平成26年）「東京都長期ビジョン」

この「東京都長期ビジョン」は、「世界一の都市・東京」に向けた、10年後のグランドデザイン及び目標と工程表である。その中では、「史上最高のオリンピック・パラリンピックの実現」、「課題を解決し、将来にわたる東京の持続的発展の実現」の2つの基本目標と、それらに紐づく8つの都市戦略が挙げられている。中小企業対策はその中の都市戦略その6「世界をリードするグローバル都市の実現」に盛り込まれ、具体的な支援施策に結びついている。(図表2-9)

図表2-9 東京都の中小企業対策 重点項目と施策の例

重点項目	施策の例
①世界から資本・人材・情報が集まる国際ビジネス環境の創出	特区制度の活用(拠点整備、開業ワンストップセンターの開設)
②起業・創業の創出による経済活性化	ベンチャーの創出、民間インキュベータの活用、創業予定者等への助成事業の実施
③成長産業分野の戦略的育成と中小企業の参入促進	都市課題解決関連産業、ロボット産業、クリエイティブ産業の開発・事業化を促進する助成事業の実施
④中小企業の海外展開の促進	タイに東京都中小企業振興公社の現地支援拠点を設置、海外規格への対応や知的財産権の対策を強化
⑤産業集積の維持・発展とものづくり技術の高度化・高付加価値化の推進	地域産業の担い手同士の新たなネットワークの構築支援、専門家派遣などによる経営力の向上、ものづくりの高度化・高付加価値化に向けた産学官連携
⑥中小企業の人材確保・育成に対する支援の展開	職業能力開発センターの機能拡充、ものづくり中核人材育成

(出所)東京都(平成26年)「東京都長期ビジョン」

### (3) 企業ニーズごとの支援施策

上記(1)・(2)で見てきたように、国と東京都はそれぞれの戦略に沿って中小企業施策を展開している。東京都では、国の制度をベースにした上乗せ施策や首都ならではの視点に基づく独自の施策を実施しているため、国の施策と重畳的ないし選択的に活用することができる。その一部をニーズごとにまとめると、以下のようになる。(図2-10)

図表2-10 ニーズ別に見た国と東京都の支援施策(平成27年度実施)

企業のニーズ	国の施策	東京都の施策
創業期に必要な経費を助成してほしい	創業・第二創業補助金(原則上限200万円)	創業活性化特別支援事業(限度額300万円)
新製品等の開発に必要な経費を助成してほしい	ものづくり・商業・サービス革新事業(上限700~1000万円)	新製品・新技術開発助成事業(限度額1500万円) 他
地域資源を活用して新サービス等を開発したい	消費者志向型地域産業資源活用新商品開発等支援事業(上限500万円) 他	地域資源活用イノベーション創出助成事業(限度額800万円)
課題解決のため専門的なアドバイスを受けたい	よろず支援拠点(東京商工会議所に設置)	地域持続化支援事業(都内6箇所支援拠点設置)
正規雇用の増加について助成してほしい	キャリアアップ助成金(有期→正規雇用へ転換で50万円支給、等)	東京都正規雇用転換促進助成事業(国に上乗せで助成金支給)



## III

### 受診結果から見える都内中小企業の経営課題

企業診断前に中小企業経営者が記載する6分野70項目の「チェックシート」と、企業診断後に中小企業診断士が記載する診断報告書の蓄積データについて、主にテキストマイニングの手法にて分析した結果を紹介する。

分析方法	<b>【チェックシート】</b> ・平成25年度～27年度に企業診断を受診した企業による「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」の回答を、業種別・企業規模別、赤字・黒字別に集計した。 <b>【診断報告書】</b> ・平成25年度～27年度に企業診断を受診した企業の診断報告書の記載内容を、「テキストマイニング」の手法により分析した。 ・テキストマイニングとは、分析対象の文章を単語や文節で区切り、それらの出現頻度や共出現の相関、出現傾向などを解析することで、有用な情報を見つけ出すデータ分析の手法である。 ・本調査では、分析ソフトとして、株式会社プラスアルファ・コンサルティングが提供する「見える化エンジン」を使用した。 ・取扱製品や地域など、企業の特定につながるような言葉は削除している。
	分析協力 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

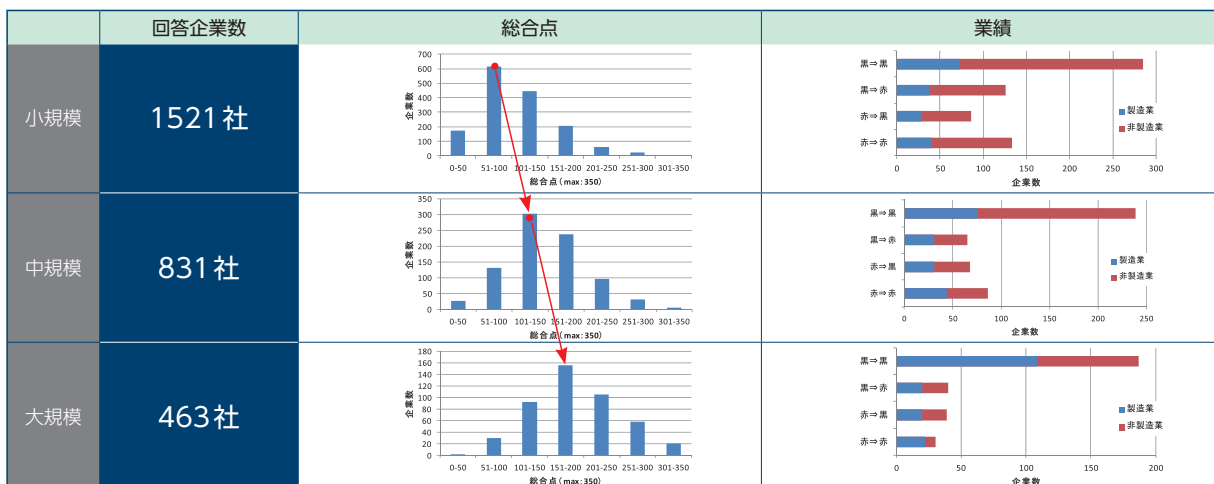
## 1 チェックシートの項目別集計から見た課題

### (1) チェック状況における都内中小企業の全体的な傾向

まずは企業経営者が自らチェックしたチェックシートの結果から、従業員規模を3つに分けて各々の総合点の状況と、決算2期分の経常利益の状況を分析した（図表3-1）。なお、ここでの「小規模」、「中規模」、「大規模」はそれぞれ、従業員数が「5名以下」、「6名～20名」、「21名以上」に該当する企業を指している。

これを見ると、従業員規模が大きくなるほど総合点のポイントも増加する傾向にあることがわかる。

図表3-1 規模別のチェック状況と収益状況



なお、総合点に関しては、小規模、中規模、大規模の順に必須回答項目が増加するため、単純な比較はできないが、規模が大きくなるほど自己評価が良くなる傾向は見られる。

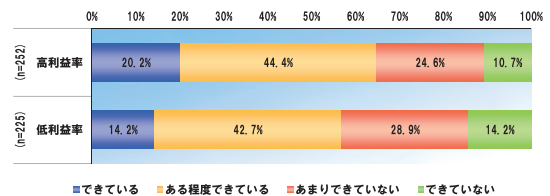
経常利益の状況に関しては、規模が大きくなるほど2期連続黒字の安定業績を上げる企業の割合が高くなっている。

## (2) 利益率の違いによるチェック状況の特徴

チェックシートの項目ごとに特徴を見出すために、それぞれの項目ごとに、高利益率企業か低利益率企業かの2つの切り口でチェック状況を確認した。その結果、以下のいくつかの項目（差が8%以上のもの）について参考になる特徴が見られた。なお、ここでの「高利益率」、「低利益率」はそれぞれ、直近の売上高経常利益率の水準が、企業診断受診企業の中央値を上回る企業と、下回る企業を指している。

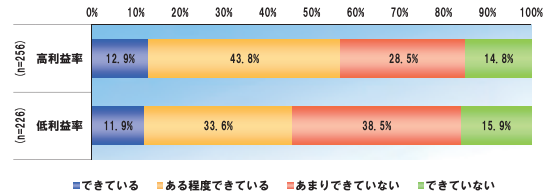
### 外部の専門家を有効に活用している（チェックシート1-14）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、いずれも半数を上回っているものの、高利益率企業65%に対し、低利益率企業は57%と8%の違いが出ている。外部の専門家の有効活用は少なからず業績に影響を与えていることは推察される。



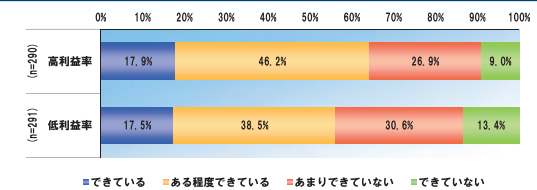
### 技能やノウハウの継承を含めた、OJTを計画的に実施している（チェックシート3-10）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業57%に対し、低利益率企業は46%と11%の違いが出ている。社内で実践できるOJTを介した適切な人材育成への取り組みは、業績に確かに影響しているのではないかと推察される。



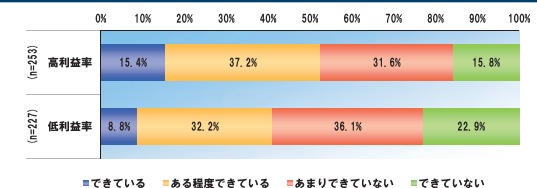
### 社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている（チェックシート3-11）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業64%に対し、低利益率企業は56%と8%の違いが出ている。前述のOJTの他、適切なOff-JTによる人材育成への取り組みも、業績につながることが推察される。



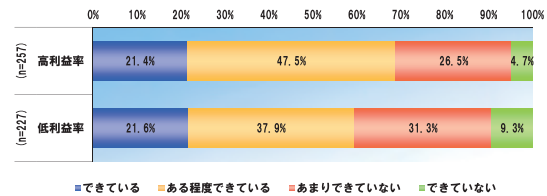
### 事業を承継する候補者を定め、計画的に承継を進めている（チェックシート3-7）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業53%に対し、低利益率企業は41%と12%の違いが出ている。計画的な事業承継の実施、単に必要性を意識するだけでなく、後継者を定めて次世代の経営体制整備に具体的に取り組んでいるかどうか、業績にも反映されてくるのではないかと考えられる。



## 経理や会計手続きがルール化されている（チェックシート5-7）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業69%に対し、低利益率企業は60%と9%の違いが出ている。会計手続きはルール化しやすい分野でもあることから、他の業務管理におけるルール化の徹底にも影響を及ぼしている可能性も考えられる。

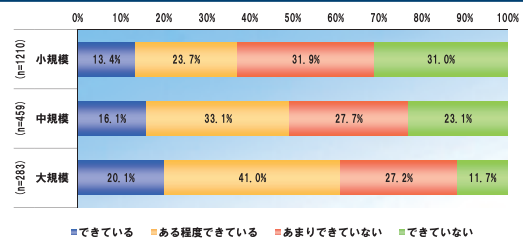


### (3) 従業員規模の違いによるチェック状況の特徴

従業員規模別で見ると、全体として規模が大きくなるにつれて「できている」「ある程度できている」の割合が高くなり、総合点も高くなっている。経営管理をしっかりと行っている企業は規模を大きく成長させることができたということと、規模が大きいからこそしっかりとした経営管理が必要ではないかということの両面の見方があるが、いずれにしても経営管理が成長には重要であると言える。その中でも特に注目したい項目について、以下に記した。

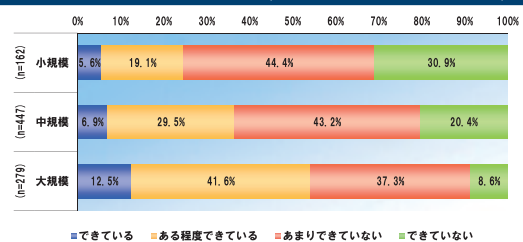
## 経営者は現状に甘んじることなく、常に変革を意識して行動している（チェックシート1-13）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、大規模企業は61%、中規模企業は49%に対し、小規模企業は37%と大きく差が開いている。規模が大きいほど環境変化の影響を大きく受けやすいから変革への意識が高いのか、成長した企業経営者であるから意識が高いのか、いずれにしても規模の違いにより経営者の変革への意識の違いが見られる結果となっている。



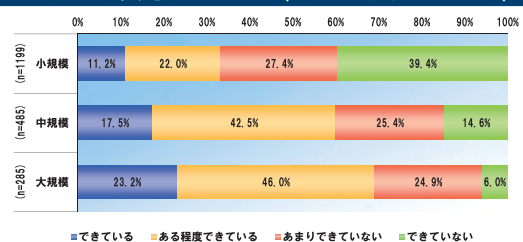
## 適正に応じ、女性、高齢者、海外人材など多様な人材を採用し、活用している（チェックシート3-6）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、大規模企業は54%、中規模企業は36%に対し、小規模企業は25%と大きく差が開いている。規模が大きいほど人材も必要となるため、当然のことながら多様な人材の活用も進んでいると考えられる。第2章の「都内中小企業を取り巻く環境」で「少子高齢化による人手不足の現状」を指摘されている通り、今後人材の獲得競争はますます厳しくなる。そのため、これからは競争力が低い小規模企業ほど、多様な人材の積極活用が求められるのではないだろうか。



## 魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている（チェックシート3-1）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、大規模企業は69%、中規模企業は60%に対し、小規模企業は33%と大きく差が開いている。前述の「適性に応じた多様な人材の活用」同様に、今後人材の確保はますます厳しくなることが予測される。小規模事業者においても、今後の成長を図るうえで「魅力ある

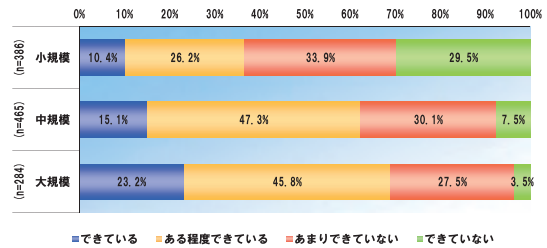




職場づくり」は意識して取り組んでおきたい。

**社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている（チェックシート3-11）**

「できている」「ある程度できている」を合わせると、大規模企業は69%、中規模企業は62%に対し、小規模企業は37%と大きく差が開いている。前述の「魅力ある職場づくり」同様に、限られた人材を有効に活用するためには人材の育成が欠かせない。小規模事業者では、時間と人手を割いて外部の勉強会等に参加させるのは難しいかもしれないが、今後の労働環境の変化を考えると対処しておくべきポイントだろう。

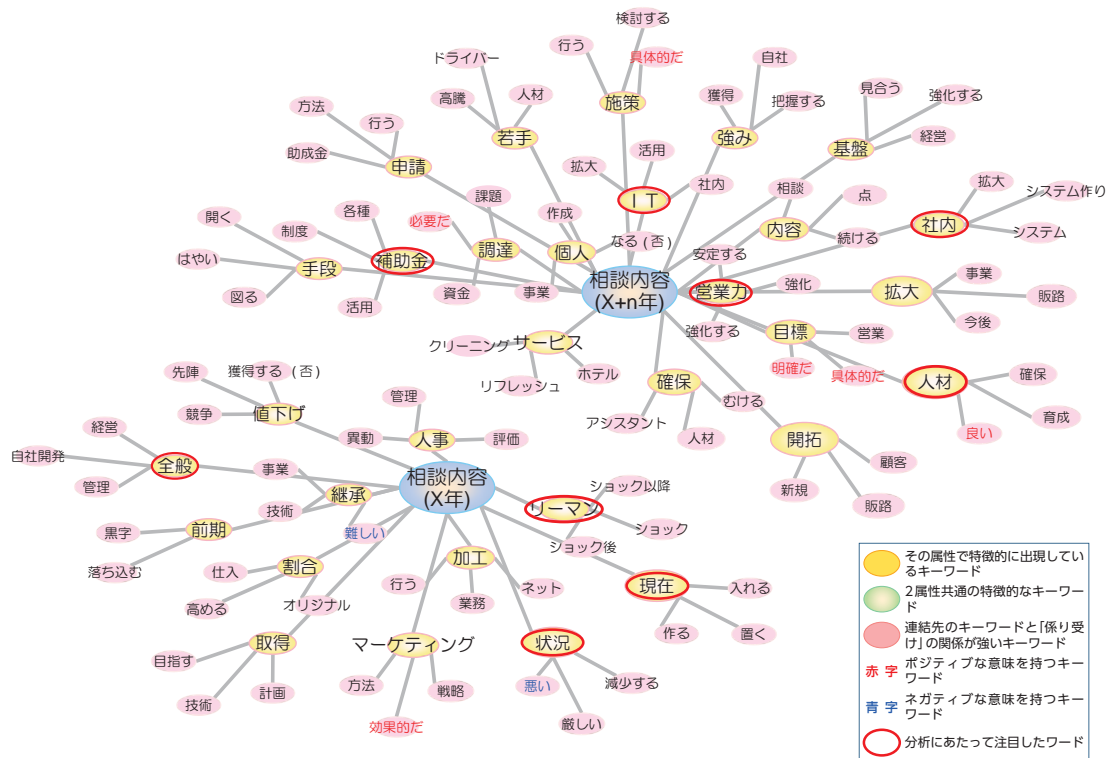


**(4) 継続して受診している企業における相談内容の変化**

図表3-2は、平成21年度から平成27年度の間企業診断を複数回受診した企業について、初回の受診と最終回の受診とで「相談したい課題」がどのように変化したかを分析したものである。これによると、1回目（X年）の受診では、「リーマンショック」や「現在」、「状況」、「全般」といった言葉が多く現れていることからわかる通り、明確な方向性を持たない漠然とした相談内容が多かったのに対し、最終回（X+n年）の受診の際には、「社内のシステム作り」、「人材の育成・確保」、「補助金活用」、「IT活用」のように、個別、具体的な相談内容が多くなっている。

初回の企業診断において、経営者が自社の課題を認識するに至り、2回目以降ではその課題の解決に向けた具体的な方法について相談していることがうかがえる。

図表3-2 相談内容の変化



## 2 診断報告書の集計から見た課題

### (1) 業種別・利益率別SWOT分析の結果

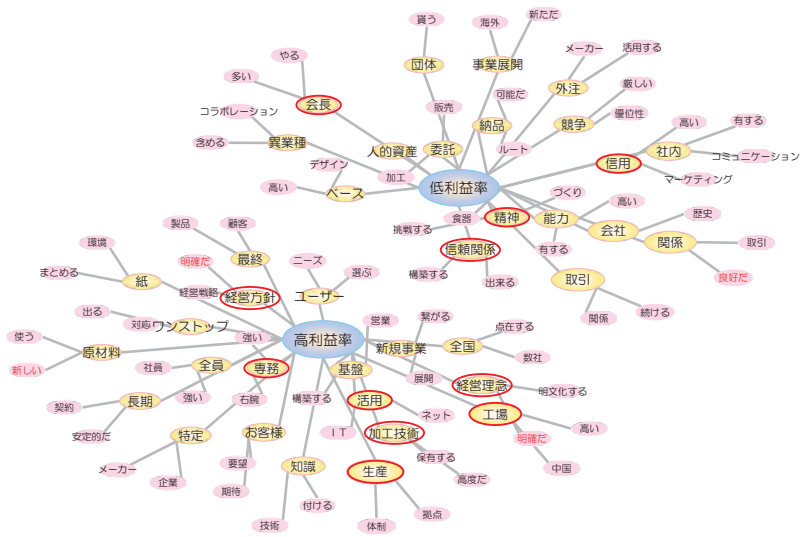
診断報告書に記載されているSWOT分析の結果から、業種別にテキストマイニングし、利益率の高低で相違点を見出す分析をおこなった。以下は特に業種別の「強み」の分析結果について述べる。

なお、弱みの分析については、業種問わず、低利益率企業では「財務基盤」が指摘され、高利益率企業では「事業承継」や「組織づくり」など次への課題が指摘されていた。

#### 製造業

製造業の強みとして、低利益率の企業では、「会長」「信用」「信頼関係」「精神」といった単語が見られた。会長の尽力のもと取引先との信用・信頼関係を構築している。また、精神論が重視されている可能性がある。

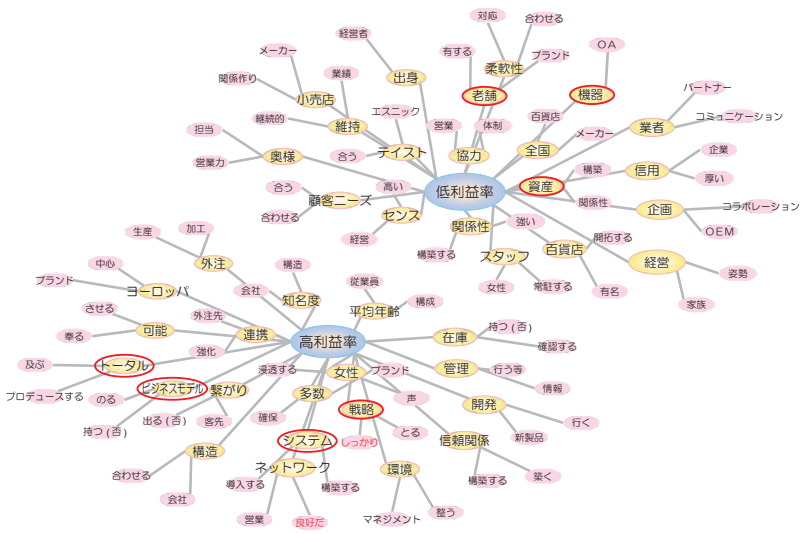
一方の高利益率企業では、「経営理念」「経営方針」「加工技術」「工場・生産体制」「IT活用」「専務」といった単語が見られた。理念・方針が明確であり、確かな加工技術を持ち、ITを活用し、工場などの生産体制もしっかりと構築されている。精神論を具体論に落とし込めている企業ではないだろうか。さらに高利益率企業においては、「会長」を強みとするよりも、後継者となる「専務」が強みとして現れており、事業承継の準備が進んでいる傾向があると思われる。



#### 卸売業

卸売業においては、低利益率企業で、「老舗」「機器」「資産」といった単語が見られた。設備資産（機器）などハードが強みとなっている傾向がある。

一方の高利益率企業においては、「戦略」「ビジネスモデル」「トータル」「システム」といった単語が見られる。これは戦略をしっかりと打ち立て、適切なビジネスモデルのもとに事業をしているということがうかがえる。システムやネットワークな



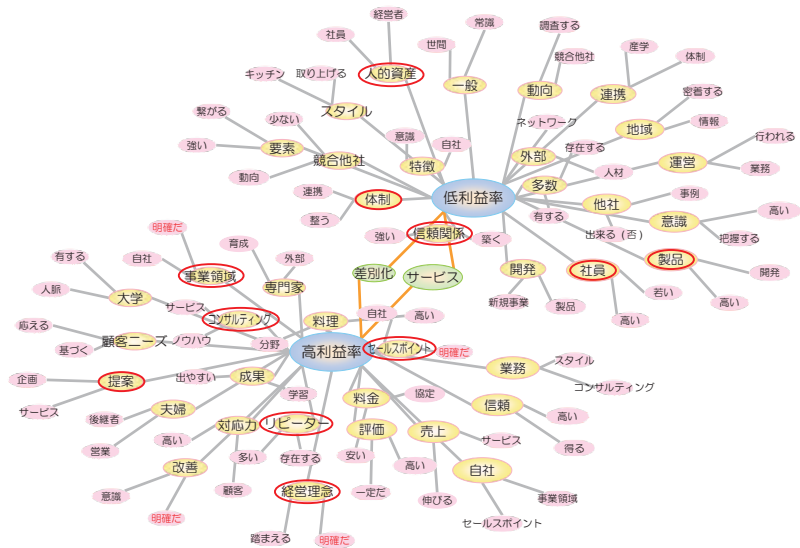


## サービス業

サービス業の低利益率企業では、「信頼関係」「人的資産」「社員」「体制」「製品」といった単語が見られる。製品と社員が強みとなり、信頼関係で仕事をしていることがうかがえる。

一方の高利益率企業では、「経営理念」「事業領域」「セールスポイント」「提案」「コンサルティング」「リピーター」といった単語が見られる。経営理念が明確で、事業領域もはっきりしており、自社のセールスポイントも明確となっている。そのため、提案・コンサルティング営業を可能とし、リピーターの獲得にもつながっていると推察される。

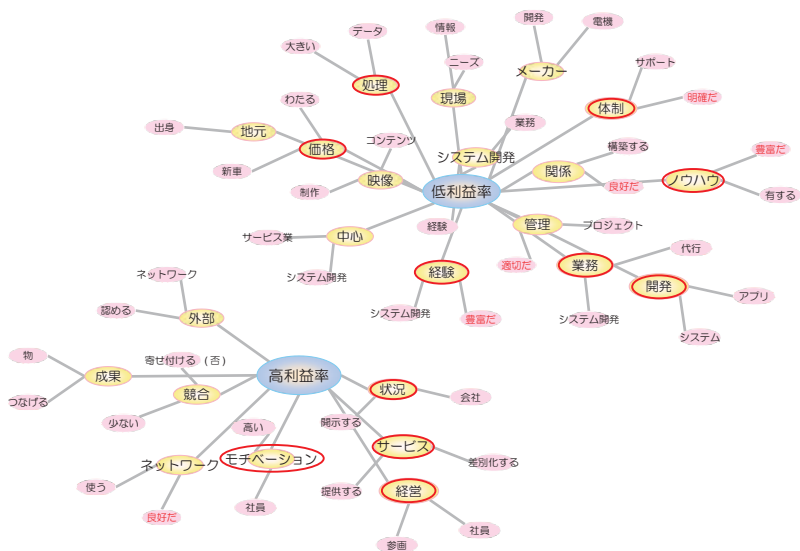
製品や社員自身が強みとなることは重要なことであるが、それに加えて経営理念がしっかりしていることも、収益向上には大切な要素であると考えられる。



## 運輸・情報通信業

運輸・情報通信業については、情報通信業が大半を占めている。低利益率企業では「業務」「開発」「処理」「経験」「ノウハウ」「体制」「価格」といった単語が見られる。システム開発に留まらず、業務代行やデータ処理を手掛け、その経験やノウハウを有し、体制もしっかりしている。価格面でも強みとして打ち出せていることがうかがえる。サービスや商品そのものが強みといえる。

一方の高利益率企業では、「サービス」「経営」「状況」「モチベーション」といった単語が見られる。サービスで差別化し、社員の経営参画を図り、会社の状況を開示している。その結果高いモチベーションが維持できているのではないだろうか。高利益率企業は人が強みとなっている傾向にある。



## (2) 従業員規模別・利益率別SWOT分析の結果

従業員規模別にテキストマイニングし、利益率の高低で相違点を見出す分析を実施した。強みについては、規模が小さいからこそ理念をしっかりとっておきたいこと、中規模になると、経営者のリーダーシップが問われること、そして大規模になると未来へ向けた取り組みの有無が重要であることが推察された。

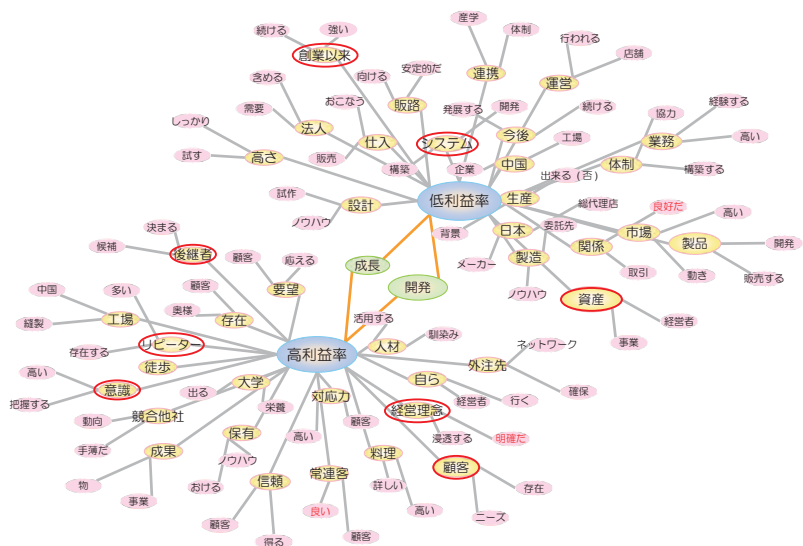
弱みについては、低利益率企業においては規模を問わず財務体質が指摘されている。一方の高利益率企業では「計画」「管理」「構築」「育成」「組織化」など、次への成長につながる単語が見られた。機会と脅威については表裏一体であり、規模による違いはなかなか見いだせなかった。ただし、「補助金」という単語については、中規模、大規模企業においては機会として指摘されていたが、小規模企業には機会としてあがっておらず、申請の手間等を考えると、現実的に小規模企業には対応が難しいと考えられる。紙面の関係上、強みについての分析結果の詳細を紹介する。

### 小規模

小規模企業の強みとして抽出された単語は、低利益率企業では「創業以来」「資産」「システム」が見られる。創業時からあまり変化していない企業で、システムや資産が強みになっている傾向がある。

一方の高利益率企業では「経営理念」「意識」「後継者」「顧客」「リピーター」といった単語が見られ、理念をしっかりと掲げ、高い意識を持って取り組んでいる姿勢がうかがえる。その結果が顧客・リピーターの確保につ

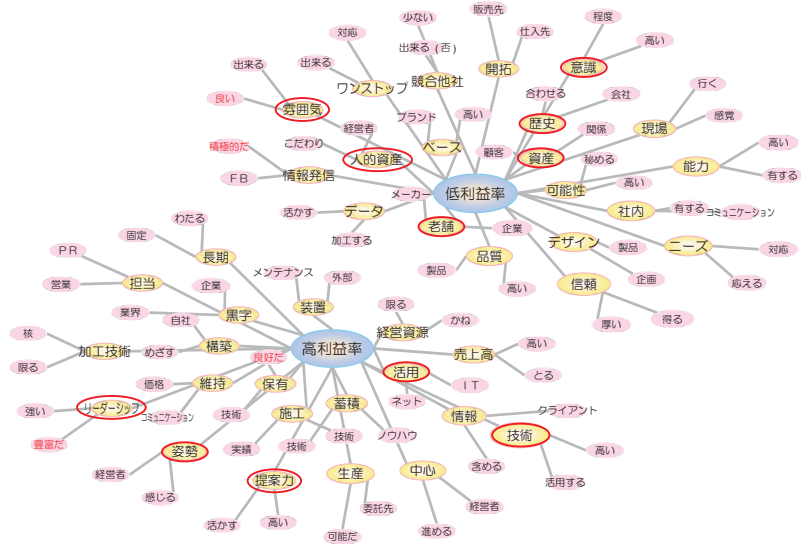
ながっているのではないだろうか。先述のチェックシートの項目「1-13経営者は現状に甘んじることなく、常に変革を意識して行動している」では、小規模企業経営者の意識が低いことが問われたが、小規模企業でも高い意識で取り組む企業は業績も良い傾向にあると言えそうである。



## 中規模

中規模企業になると小規模企業とは逆に、低利益率企業の強みに「意識」や「雰囲気」といった単語が上がってくる。規模が大きくなるには、意識が重要な部分であることがうかがえる。また、「老舗」「歴史」「資産」といった強みも上げられており、小規模企業と同様に、創業時からの変化が少ない傾向にあることが推察される。

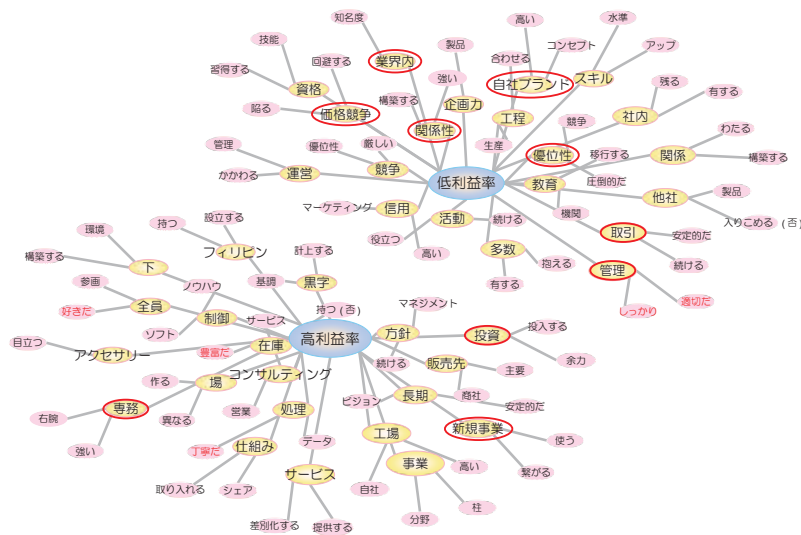
一方の高利益率企業では、「姿勢」「リーダーシップ」「技術」「提案力」「活用」といった単語が見られる。これはベースとなる技術を用い、強いリーダーシップを発揮し、様々な経営資源を活用して提案力を発揮しているということではないだろうか。成長の過程で、「意識」という心構えから一歩進み、行動が伴う「姿勢」へと変わってきていると考えられる。



## 大規模

大規模企業になると、そこまで成長した実績を踏まえた強みが現れてくる。低利益率企業では、「自社ブランド」「業界内」「優位性」「関係性」「取引」といった単語が見られる。これは業界内での知名度があり、自社ブランドも持ち、高い優位性により安定した取引基盤や関係性を構築できていることが推察される。

一方の高利益率企業では「新規事業」「投資」「専務」といった単語が見られる。これは、新規事業に向けた投資を行うと同時に、次の世代の経営者もしっかりと育てていることを示しているのではないだろうか。高利益率企業の強みからは、未来に向けて様々な取り組みを行っている傾向が見られ、これらが収益向上に役立っていると思われる。



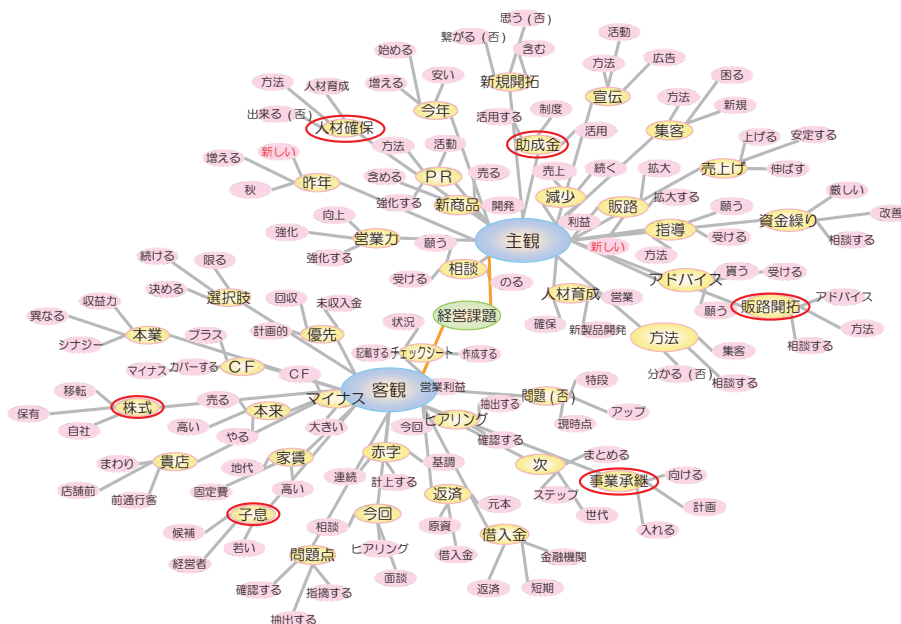
### 3 企業経営者の自己分析と中小企業診断士による分析の差

チェックシートに記載された「経営者が相談したい課題」を「主観」とし、「診断報告書で中小企業診断士が指摘した課題」を「客観」として、テキストマイニングを実施し、そのギャップについて分析した。全企業を対象とした分析（図表3-3）では、企業経営者の相談したい内容である「主観」であげられた単語として、「人材確保」、「販路開拓」、「助成金」などの「目の前の困りごとに対する課題」が見られた。一方の中小企業診断士が指摘した課題である「客観」については、「子息」、「株式」、「事業承継」など「少し先の次のステップへの課題」が見られた。全体的に「主観」は漠然とした具体的解決が見えない課題であるが、「客観」はより具体化された課題といえる。

また、これを従業員規模別にみた場合、小規模ほど「主観」が目先の対応で、「客観」が少し先の対応となっていることが顕著にわかった。しかし、規模が大きくなるにつれて、「主観」と「客観」で見解の一致が見られるようになり、企業規模による課題認識のギャップも明らかとなった。なお、人材の確保も「主観」の課題としてあがっていることは注目しておきたい。第2章の「都内中小企業を取り巻く経営環境」で見たように、人手不足の影響は経営者も認識しているところである。しかし、「客観」の課題としては、直接的な人材確保は指摘されておらず、問題点に優先順位をつけて着実に取り組む必要性が指摘されているように推察できる。

さらに、業種別で同様に見た場合には、業種を問わず「主観」の課題は、売上拡大が中心であるが、「客観」の課題には、製造業で事業承継が指摘され、卸売業は在庫管理、小売業は外部環境や資金計画、飲食業は客数や注文数、サービス業は検索エンジン対策、運輸・情報通信では経営方針・マネジメントが指摘されていた。「客観」である中小企業診断士の指摘では、より具体的な経営力の向上に向けた取り組みが、課題として指摘されていることが改めてわかった。

図表3-3 主観と客観の課題内容の分析結果



※業種別の分析において、建設業は財務数値まで含めた分析可能なデータ数が統計上有意な数に満たず、特徴が現れなかったため取り上げていない。なお、主観客観の認識の差などでは、製造業と同様の傾向が見られた。

# IV 利用企業および支援者の声

## 1 アンケート調査結果

### (1) アンケート調査の概要

新・経営力向上TOKYOプロジェクトにおける企業診断の効果や利用企業の満足度等を把握することを目的にアンケート調査を実施した。平成26年度から平成27年度にかけての企業診断を利用した企業820社を対象に郵送調査法により実施し、309社（回収率 約38%）から回答を得た。

#### アンケート調査の実施概要

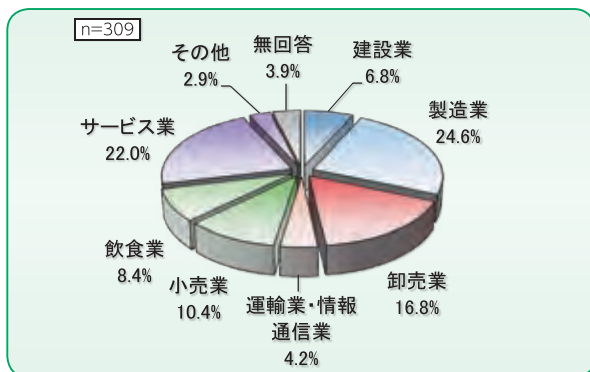
- 実施方法：郵送調査法
- 調査対象：「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」の企業診断を受けたことのある企業820社を対象にアンケート調査を実施
- 設問概要：新・経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断の利用理由、利用による効果、企業診断を通じて提案された経営課題の解決策の利用状況 等
- 実施時期：2015年11月18日～2015年12月11日
- 回収率：820社を対象にアンケート調査を実施し、309社（回収率 約38%）から回答を得た

### (2) 回答者属性

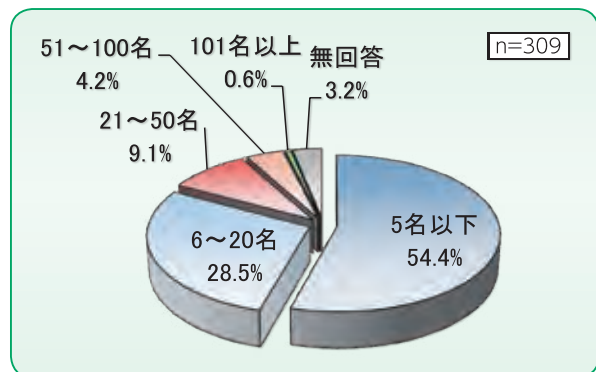
利用企業のうち、対企業向け（BtoB）の業種である「製造業」「卸売業」「建設業」「運輸業・情報通信業」の占める割合が52.4%と半数を超える。対消費者向け（BtoC）の企業「サービス業」「飲食業」「小売業」の割合は40.8%となっている（**図表4-1**）。

従業員規模でみると、従業員5名以下が半数以上を占め、20名以下で見ると82.9%となり、大半が小規模事業者である。小規模事業者に対する支援ニーズが高いことがうかがえる（**図表4-2**）。

図表4-1 回答者属性(業種)



図表4-2 回答者属性(従業員規模)



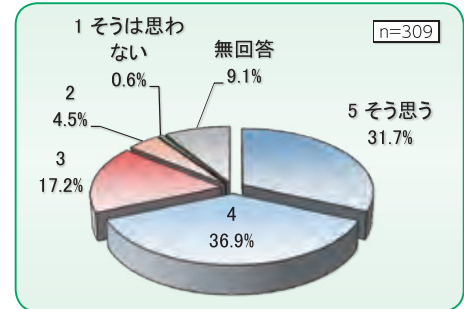


**(3) アンケート調査結果から得られた示唆**

**1 企業診断の満足度は総じて高い**

企業診断の利用企業のうち約7割の企業が、当事業を利用した総合的な満足度として、5段階評価のうちの「5」と「4」に回答しており、本事業への総合的な満足度は高いことが確認された。また、「2」と「1」の批判的な回答は5%であり、非常に少ない割合にとどまっている（図表4-3）。一昨年度の調査結果では批判的な回答は12%であったため、事業を継続することによって企業診断の満足度が高まっていることがわかった。

図表4-3 問4.1：企業診断全体の総合的な評価としてはとてもよかった

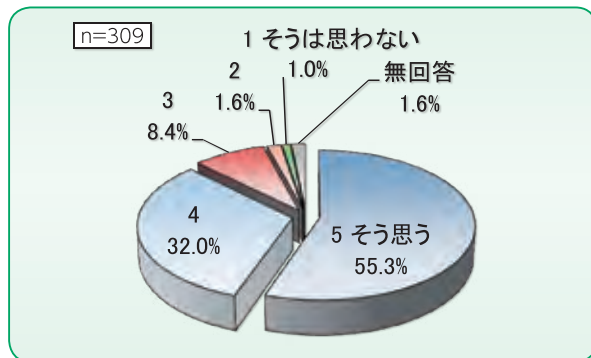


**2 経営指導員の「親身さ」と中小企業診断士の「課題抽出能力」が評価される**

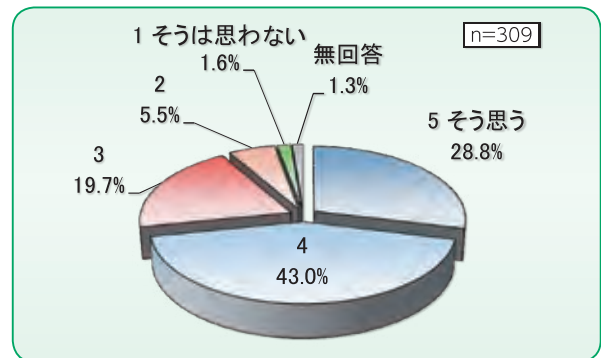
企業診断の各支援段階における満足度では、「商工会・商工会議所の職員（経営指導員）が親身になって相談に乗ってくれたか？」の問いに対して、5段階評価のうち「5」「4」の好意的な回答が約9割となっている。「中小企業診断士は貴社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた」との問いに対しては、「5」「4」の好意的な回答が7割を超える結果となった。（図表4-4、図表4-5）

各々の立場・役割に応じて、十分な評価が得られていると考えられる。

図表4-4 問4.2：商工会・商工会議所の職員（経営指導員）は親身になって相談に乗ってくれた



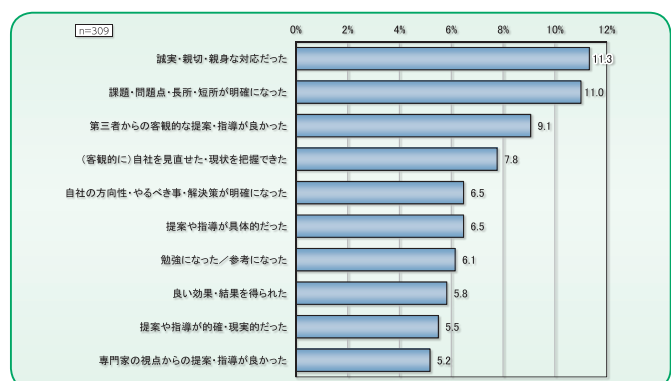
図表4-5 問4.4：中小企業診断士は、本質的な経営課題を指摘してくれた



**3 満足だったのは「親身さ」「熱心さ」そして第三者からの客観的な「気づき」**

企業診断で満足だった点を探ると、1位は「親身な対応」で、2位から5位までが「課題等が明確になった」「第三者からの客観的な指摘・提案がよかった」「(客観的に) 自社を見直せた・現状を把握できた」「自社の方向性・やるべき事・解決策が明確になった」になっており、第三者からの客観的な「気づき」に満足を得られていることが確認できた（図表4-6）。

図表4-6 問9-1：企業診断で満足だった点（複数回答のうち上位10項目）



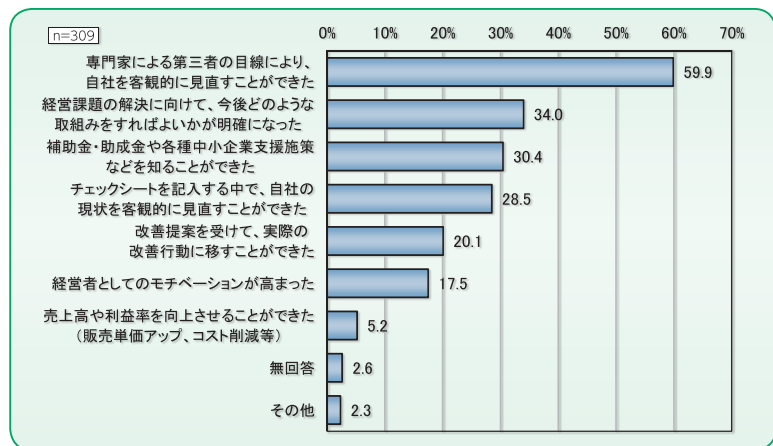
## 4 得られた効果は、第三者からの客観的な「気づき」と「方向性の明確化」

企業診断を実施した企業が、その結果どんな効果が得られたかという問いに対しては、「第三者の目線により客観的に見直すことができた」との回答が最も多く、「他者からの気づき」を得られたことがうかがえる。また、4位は「チェックシートを記入する中で、自社の現状を見直すことができた」で、こちらは「自己の気づき」が得られたことがわかる。これら二つは

ともに「気づき」がキーワードであり、当事業の「気づき」を促す取り組みの効果が表れていると考えられる（図表4-7）。

2位には「今後どのような取り組みをすればよいか明確になった」があり、取り組みの方向性が明らかとなっていることがわかる。自ら「改善の必要性」に気づき、「具体的に何をすべきか」がわかるというのが、当事業の大きな効果であると考えられる。

図表4-7 問3：企業診断で得られた効果(複数回答)

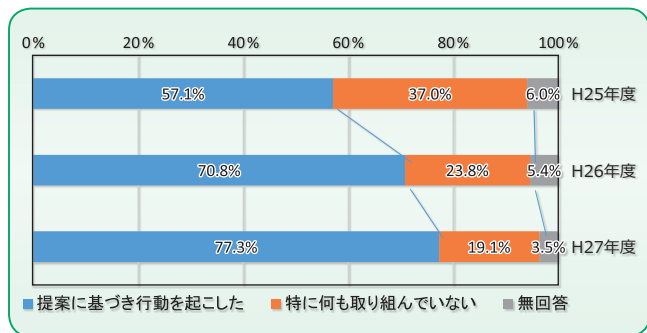


## 5 「気づき」から行動を起こす企業が 増えている

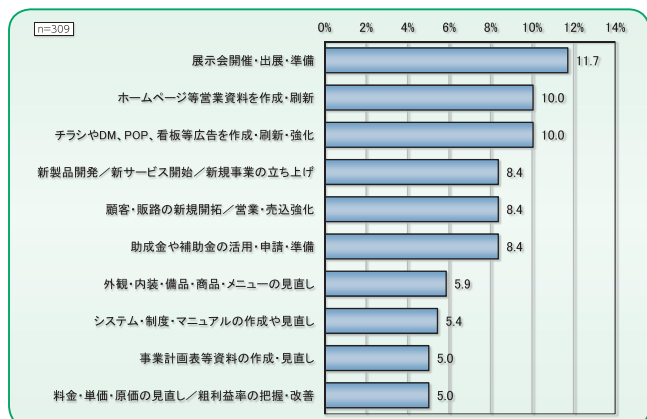
企業診断のなかで示された「経営課題の解決に向けた提案」に基づき、何か行動を起こしたかどうか尋ねたところ、「具体的な行動へ移した」企業は約8割となっている。過去のアンケート調査と比較すると、「提案に基づき行動を起こした」という企業が大幅に増加している（図表4-8）。

取り組みの内容としては、「展示会出展」のほか、「ホームページ」「チラシやDM」などの販路開拓・マーケティングに関するものが上位3項目を占めている。次いで、「新製品開発・新規事業立ち上げ」が挙がっている。中小企業は、直接的な売上改善に資するものに優先的に取り組む傾向にある。第三者からの指摘による気づきによって、課題が明確になることで、後回しにしがちであった改善に向けた取り組みへ着手することにつながっているのではないかと考えられる（図表4-9）。

図表4-8 問5-1：企業診断による具体的な行動



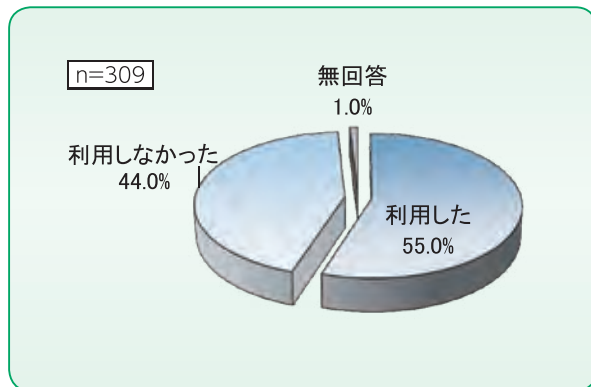
図表4-9 問5-1：取組の内容(複数回答のうち上位10項目)



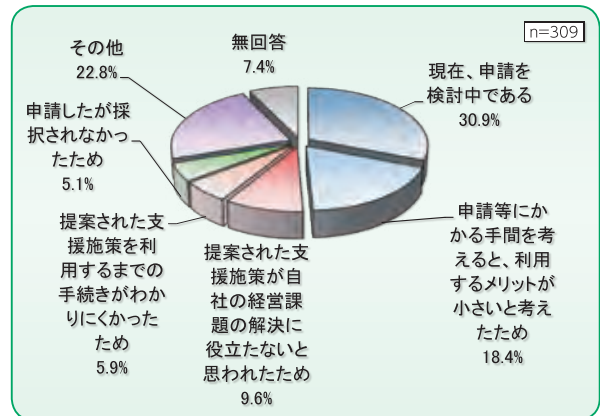
### 6 中小企業支援施策が「具体的改善行動への促進剤」となっている

企業診断で提案された中小企業支援施策を利用したか尋ねたところ、提案された中小企業支援施策を利用した企業は半数を超え（図表4-10）、利用しなかった企業の中でも、3割は「現在検討中」であることがわかった（図表4-11）。第三者からの指摘による「気づき」から「具体的な取り組み」「行動」へ結びつく際に、各種中小企業支援施策も有効に活用されていることがわかる。

図表4-10 問6：提案された中小企業支援施策を利用したか



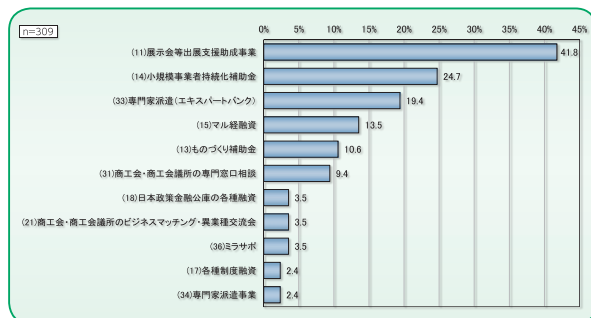
図表4-11 問8：支援施策を利用しなかった理由



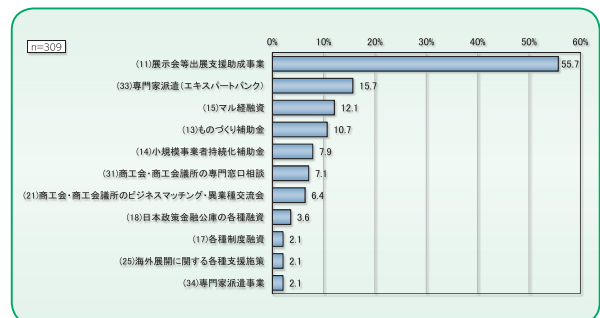
活用された施策は「展示会等出展支援助成事業」「小規模事業者持続化補助金」、「マル経融資」、「ものづくり補助金」など、助成金や融資など資金を提供する支援が多い。企業診断が申請要件となっている「展示会等出展支援助成事業」の利用が多いのに加え、26年度の調査結果と比較すると、「小規模事業者持続化補助金」の利用が増加しているのが目立つ。小規模事業者にとって、販路開拓の資金的なニーズが多いことがうかがえる（図表4-12、図表4-13）。

そのほか、「専門家派遣」など、具体的な実行支援を後押しする支援ニーズも増加している。いずれにしても中小企業支援施策が企業にとっての「具体的改善行動への促進剤」になっていることがうかがえる。

図表4-12 問7-1：平成27年度に利用された支援施策(複数回答のうち上位10項目)



図表4-13 問7-1：平成26年度に利用された支援施策(26年度アンケート調査より、複数回答のうち上位10項目)

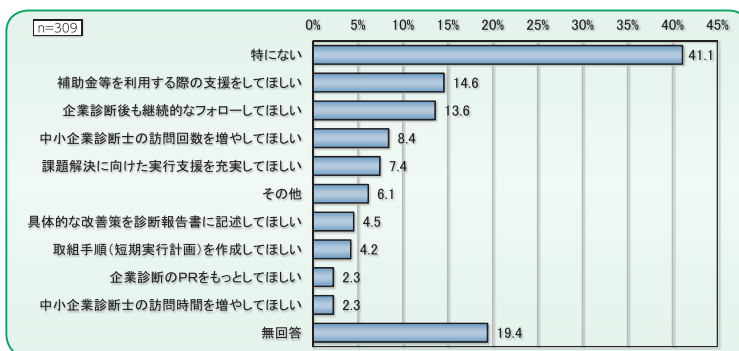


## 7 継続的な支援が求められている

企業診断について不満だった点について尋ねたところ、「補助金等を利用する際の支援をしてほしい」「企業診断後も継続的なフォローをしてほしい」「中小企業診断士の訪問回数を増やしてほしい」など、診断後の継続的な支援を望む声が多かった。(図表4-14)

今後、企業診断後の継続的な支援を行うための取り組みが求められる一方で、企業自らが経営管理体制の強化の必要性に気づき、自発的に経営改善へ取り組む企業体質を上げることが、真の「経営力の向上」の実現につながると考えられる。

図表4-14 問9-2：企業診断に関して不満だった点(複数回答)



## 参考資料 アンケート調査表

**アンケート調査票**

※ ご回答頂いた内容が、貴社の支援を担当した経営指導員(商工会・商工会議所の職員)および中小企業診断士に知られることはありません。また、本アンケート結果は事業全体の改善のために用いるものであり、経営指導員や中小企業診断士の評価を目的としたものではありません。

**I. 企業診断をご利用になった経緯について**

問1. 貴社が「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」の企業診断について知ったきっかけを教えてください。(当てはまるもの1つに○)

1. インターネット(WEBサイト・メルマガ等)	2. 自治体の窓口にてチラシを入手・紹介された
3. 商工会・商工会議所の会報・DM・FAX	4. 商工会・商工会議所の職員からの案内
5. 中小企業診断士・診断士協会からの紹介	6. 中小企業振興公社の会報・DM・FAX、職員からの紹介
7. 中小企業団体中央会から紹介された	8. 金融機関・保険会社から紹介された
9. 同業者・仕事仲間から紹介された	10. 展示会等出展支援助成事業(助成金)の申請要件
11. その他( )	

問2. 貴社が「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」の企業診断を利用しようと思った理由について教えてください。(最も近いもの1つに○)

1. 経営に関する漠然とした悩みがあり、相談相手が欲しいと考えたため
2. 自社の経営課題がどこにあるのか、専門家からの意見を聞きたいと考えたため
3. 経営課題を解決する具体的な方法を知りたいと思ったため
4. 公的機関の中小企業支援施策の利用についてアドバイスを得たいと考えたため
5. 専門家による効果的な実行支援を受けたいと思ったため
6. 展示会等出展支援助成金の申請目的のため
7. その他( )

**II. ご利用になった企業診断の内容について**

問3. 企業診断を受診してどのような効果が得られましたか(当てはまる全てに○)

1. チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた
2. 専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた
3. 経営課題の解決に向けて、今後どのような取組をすればよいかが明確になった
4. 改善施策を受けて、実際の改善行動に移すことができた
5. 売上高や利益率を向上させることができた(販売単価アップ、コスト削減等)
6. 経営者としてのモチベーションが高まった
7. 補助金・助成金や各種中小企業支援施策などを知ることができた
8. その他( )

問4. 貴社が利用した新・経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断に関して、以下の記述はどの程度当てはまりますか。(①~⑤のそれぞれについて、1~5のいずれか1つに○)

設問	状況	5	4	3	2	1
① 企業診断全体の総合的な評価としてはとてもよかった	そう思う ※ 思いは思わない					
② 商工会・商工会議所の職員(経営指導員)は親身になって相談に乗ってくれた		5	4	3	2	1
③ 企業診断を受ける前に記入した「経営力向上チェックシート」は、自社の経営課題を把握するのに役立った		5	4	3	2	1
④ 提出された診断報告書も含め、中小企業診断士は、貴社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた		5	4	3	2	1
⑤ 提出された診断報告書も含め、中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた		5	4	3	2	1
⑥ 商工会・商工会議所の職員(経営指導員)・中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ中小企業支援施策を教えてください		5	4	3	2	1

**III. 企業診断をきっかけとした具体的な行動について**

問5. 企業診断のなかで示された「経営課題の解決に向けた提案」に基づき、何か行動を起こしましたか。(1つに○を、理由を記載)

1. 提案に基づき行動を起こした(取組の内容は? )

2. 特に何にも取り組んでいない(その理由は? )

**IV. 企業診断をきっかけとした中小企業支援施策の利用について**

問6. 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断では、様々な支援機関(国・地方自治体等)が提供している中小企業支援施策の中から、貴社の経営課題の解決に役立つと思われるものを提案いたしました。貴社では提案された中小企業支援施策を実際に利用しましたか(1つに○)

1. 利用した 一問7へ 2. 利用しなかった 一問8へ

問7. 問6で「利用した」と回答した方にお伺いします。利用した支援施策はどういったものでしたか。別紙(付属資料)の一覧表の中から、近いものの番号を記載ください(当てはまるもの3つ記載)

施策の番号	その他の施策の名称等 ※一覧表にない施策を利用した場合、わかる範囲で名称・内容をご記入ください

問8. 問6で「利用しなかった」と回答した方にお伺いします。提案を受けた支援施策を利用しなかったのはなぜでしょうか。(1つに○)

1. 提案された支援施策が自社の経営課題の解決に役立つとは思わなかったため
2. 申請等にかかる手間を考えると、利用するメリットが小さいと考えたため
3. 提案された支援施策を利用するまでの手続きがわかりにくかったため
4. 申請されたが採択されなかったため
5. 現在、申請を検討中である
6. その他( )

**V. 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの改善に向けたご意見について**

問9. 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断に関して、満足だった点、不満だった点について具体的に記入してください。

満足だった点	不満だった点
	1. 特になし 2. 企業診断のPRをもっとしてほしい 3. 中小企業診断士の訪問回数を増やしてほしい 4. 中小企業診断士の訪問時間を増やしてほしい 5. 具体的な改善策を診断報告書に記述してほしい 6. 取組手順(短期実行計画)を作成してほしい 7. 補助金等を利用する際の支援をしてほしい 8. 課題解決に向けた実行支援を充実してほしい 9. 企業診断後も継続的なフォローしてほしい 10. その他( )

**VI. 貴社について**

貴社の業種 (選択可能な1つに○)	1. 建設業 2. 製造業 3. 卸売業 4. 運輸業・情報通信業
貴社の従業員数 ( ) 人	5. 小売業 6. 飲食業 7. サービス業 8. その他( )

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。

26

## 2 支援を担当した中小企業診断士の声と診断事例の紹介

支援を担当した中小企業診断士を代表して、一般社団法人東京都中小企業診断士協会の小黒光司会長にご寄稿いただいた。支援を実施した中小企業診断士としての立場、事業運営に携わってこられた立場、また東京都中小企業診断士協会の会長としての立場の3つの観点から、当事業に対する声をいただいた。また、次のページからは実際に企業診断を受診した企業の取り組み事例について、支援を担当した商工会・商工会議所の経営指導員の声とともに紹介する。

### 入口の施策としての企業診断の役割

当事業で提供している企業診断は、今まで第三者からの経営診断を受けたことのなかった中小企業、特に小規模企業にとって初めての経験であり、経営の基本、各種中小企業施策、具体的な課題解決のための計画作成など多くの気づきを与えるものでした。

私自身としても年に数件の企業診断を実施しています。経営改善計画に関するもの、創業まもない卸売業の支援、展示会出展を目的とした診断依頼など内容はさまざまです。例えば、経営改善計画に関する支援では、金融機関から事業計画書の提出を求められた企業が経営指導員に相談したところ、まずは企業診断をしようということになったものです。当然、1回の診断では事業計画は作れませんが、診断を基礎として、その後にエキスパートバンク（商工会・商工会議所）や東京都中小企業振興公社の専門家派遣事業なども活用し、事業計画書の作成までを支援しました。その結果、追加融資が無事に決定し、この会社は現在も事業を継続しています。このように当事業は、診断を受けたことがない多くの企業にとって、入口の施策として汎用性の高い、大変有用なものと言えます。

### 依頼企業の立場に立った親身な対応の必要性

企業診断の際には、事前に「チェックシートへの記入」「決算内容」についての情報を得られますが、事前の情報にとらわれて、先入観を持って社長に接することは避けなくてはなりません。

利用企業の多くは初めて受ける企業診断であり、チェックシートや決算内容から批判を受けることに慣れていません。経営指導員の方とは懇意にしていたとしても、中小企業診断士とは初めて会うわけですから、まずは社長の話を十分に聞くことが何よりも大切です。時折寄せられる企業診断へのご不満は、傾聴の姿勢が不足することに起因することが多いと思います。小規模企業は会社と個人が一体となっている傾向があるので、決算書の数字には経営内容の実態が反映されていない場合も多々あります。初めての訪問時には本音の話ができるまで、時間をかけてコミュニケーションを取る必要があると思います。

### 高度化する経営課題に対して、中小企業診断士もたゆまぬ努力を

平成21年度に前身の事業がスタートした時点では、一般的な経営管理についての話が多く、経営に必要な「気づき」を得てもらうことでも十分でした。しかし、現在では経営改善計画策定や補助金を利用した販路開拓、事業承継など課題が高度化してきています。特に、過去に診断を受けた経験のある企業からは、より具体的で成果の上がる診断を求められるようになってきました。それだけ派遣される中小企業診断士に対する期待が大きくなったとも言えます。支援を実施する中小企業診断士には、支援先企業との信頼関係を構築するよう努力することはもちろん、常に新しい情報の収集、診断スキルの習得などの研鑽を積むことが求められています。東京都中小企業診断士協会としてもこうした中小企業診断士の資質向上に取り組み、中小企業経営者が身近な中小企業診断士に対し気軽に相談できる環境を作っていくべく力を尽くす所存です。

各支援機関の皆様におかれては、中小企業診断士が中小企業発展のキーマンとして、多くの診断機会を得られますよう、今後も各種支援施策の拡充を含め密接に連携していければと考えております。

（一般社団法人東京都中小企業診断士協会 会長 小黒光司）

# ミライを作るアイデアソフトウェア開発 ～人に優しいIT企業を目指して～

## 事例企業 (株)ミライカ

創業年	2011年	業種	ソフトウェア開発業
従業員数	9人	本社	東京都狛江市東野川2-6-1
URL	http://www.miraica.co.jp/		

### 企業概要

株式会社ミライカ（代表取締役：栗山裕典氏）は、「人に優しいIT」という経営理念を掲げ、老人福祉施設向けにユニークなIT製品の提供を行う会社である。

IT業界では大手IT企業の開発現場へSEを派遣するSES（システム・エンジニアリング・サービス）を行う中小企業が多い。当社もその例外ではなく、SESへの売上依存度が高い。しかし、経営理念の具現化と社員のモチベーション向上のため、ぜひ自社製品の開発・販売を軌道に乗せたいという思いで、チャレンジを続けてきた。

これまでに開発した自社製品として、高齢者のための「自分史」を作るソフトウェアサービス「タイムトラベラー」、オープンソースソフトウェアをベースに全国どこでも教育が受けられる福祉施設スタッフ向け教育システム、施設入所者のリハビリ運動機能の情報をクラウド上へ集約しスタッフの負担を軽くする「G-Care」などがある。栗山社長と滝川勝司専務を筆頭に社員一丸となって、「人に優しいIT」を目指し、日々歩みを続けている。



専務取締役の滝川氏

### 企業の悩み

様々なアイデア製品を開発しながら、いずれも十分な売上に結び付いておらず、売上の大半はSES事業によっている。9名の社員の多くが、社外でいわば「出稼ぎ」をしている。SES事業へ注力すれば一定の売上が得られ、経営は安定しやすいが、自社ブランド製品を開発しなければ社員に目標や夢、面白さがなくモチベーションを維持できず、会社の理念である「人に優しいIT」の実現からも遠ざかってしまう。いかにSES事業と自社開発とのバランスを上手に取っていくかが

悩みである。

もともと地元密着の会社であり、創業時から商工会と関係を持っていたことから、経営指導員の提案で中小企業診断士のアドバイスを受けることになった。

### 導きだされた課題

中小企業診断士の企業診断の結果、①SES事業依存の体質を脱却し自社ブランド製品を確立する経営戦略の立案、②自社ブランド製品の開発力を強化する開発費の確保、の2点が主な課題とされた。

既存のSES事業に注力すると自社開発ができない。一方で自社開発に人員を割くとSES事業の売上が立たない。そこで、①経営戦略の立案では、この矛盾と悪循環を解消するため、自社製品開発とSES事業についてバランスの取れた計画を策定するよう勧められた。その手段として、経営革新計画の承認を取得するよう助言を受けた。経営計画を第三者に見える形にできるだけでなく、社内の結束力の強化、対外的な信用力の向上、金融機関からの資金調達や補助金申請における加点要素となるなど、多くのメリットがあるためである。

②開発費の確保では、助成金・補助金を申請するよう助言を受けた。支援時に有効と考えられた、「ものづくり・商業・サービス革新補助金」と「小規模事業者持続化補助金」の申請を行い、自社ブランド製品の開発を目指すようにとアドバイスを受けた。また、開発費捻出のための資金調達についても助言を受けた。



東京都狛江市の本社

## 提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するにあたり活用できる中小企業支援施策として、以下の施策が提案された。

### 経営変革アシストプログラム 商工会・商工会議所

業績向上を目的とした抜本的な経営変革の計画策定とその実行を支援するため、1社あたり10回まで専門家を派遣する制度。

### 専門家派遣(エキスパートバンク) 商工会・商工会議所

課題解決策を実行するために、自社内だけでは対応が困難である場合、その課題に関する専門性を持ったエキスパート(専門家)を3回まで無料で派遣できる制度。

経営指導員の勤めにより、経営変革アシストプログラムを利用して経営計画を策定するとともに、エキスパートバンク制度を活用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら経営課題を解決することになった。

## その後の状況

エキスパートバンクと経営変革アシストプログラムを利用して中小企業診断士のアドバイスを受けながら経営革新計画を作成し、東京都の承認を受けることができた。今まで頭の中だけで考えていた経営戦略が明確になり、対外的な信用力が向上した。また、補助金については、「ものづくり・商業・サービス革新補助金」は残念ながら新規性への評価が低く、不採択になったものの、「小規模事業者持続化補助金」は申請内容が評価され、採択された。補助金は自社ブランド製品の開発継続に役立てられ、新しいアイデア製品の提供にめどが立った。



自社製品・サービスをわかりやすいチラシに

今後は経営を安定させ、事業規模を大きくすることが当面の目標である。30代のベテラン社員が中心の社員構成に、新規採用した若い社員をミックスすることで、年齢構成バランスの良い社員構成にしたい。その上で、未来に向かって長く社員が幸せになる会社にすることを目指している。

2015年夏、ミライカは経営指導員らの勤めで地元の花火大会へ協賛し、全社を挙げて参加した。この花火大会では、普段SEとして派遣され離ればなれの社員たちも一緒になり、さらなる一体感が生まれたようである。「人に優しいIT」に向けて、ミライカのチャレンジは続く。

### 企業の声

指導員や中小企業診断士の先生方はいつも親身で話しやすく、何でも相談させてもらった。申請書のアドバイスも頂きながら色々な支援策も紹介してもらい、大変助かった。自分たちだけでは決してできなかった内容も支援を受けることで前進することができた。非常に感謝している。(専務取締役・滝川勝司氏=写真)



### 経営指導員の声

創業当初に、狛江市の無利子制度融資「研究開発資金」申請のための事業計画策定支援を行ったことがきっかけで、下請け体質からの脱却を二人三脚で実践中である。現在に至るまで、経営革新計画の承認や小規模事業者持続化補助金の獲得といった成果を挙げており、当社が目指すベクトルの見える化や、スタッフのモチベーションアップに大きく寄与している。開発型企業への転換はハードルが高いが、当社のポテンシャルを集約することで、達成可能と確信している。(狛江市商工会 高橋滋氏)

担当中小企業診断士 小田明彦氏

## 着心地とシルエットで顧客を魅了する婦人服 ～デザイン力・パターン力が強み～

### 事例企業 ナカムラデザイン オフィス

創業年	2001年	業種	アパレル卸売業
従業員数	1人	本社	東京都武蔵野市吉祥寺本町3-13-12-303
URL	http://cu-s.com/		

### 企業概要

ナカムラデザインオフィス（代表：中村良隆氏）は、国際コンクール日本代表作品賞や世界ファッションデザイナーズ大賞などを受賞したファッションデザイナーの中村良隆氏と、大手アパレルのパタンナーや外注パタンナーとして活躍した妻の中村美香氏により創設された。

当社の強みは、立体裁断という高度な手法とデザイン・パターン力により、人の身体の動きに合わせた着心地の良さや美しいシルエットを両立させる点にある。

創業当初は他社からの外注パターンや美容室の制服OEMの仕事が主であったが、2005年にオリジナル婦人服ブランド「キユズ」を立上げ、全国のセレクトショップ、インターネット、販売会などで販売している。

2011年に営業スタッフを採用し、東北地方を中心に販路拡大を図った矢先、東日本大震災の津波で卸し先の販売店が多数流され、売上が縮小してしまった。回復を狙い、比較的消費者のテイストが近いと感じたことから、九州地方を中心に営業活動を始めた。



中村美香氏

### 企業の悩み

創業以来10年以上続けていた美容室制服のOEMの仕事が、美容室の経営者の変更により突然キャンセルとなってしまった。また、九州地方での営業は想像以上に苦戦を強いられた。卸し先での条件提示の厳しさや遠方のため経費の負担も重くのしかかり、業績は

悪化していった。また、オリジナルブランドの在庫も年々増加し、資金繰りも厳しくなった。このような苦しい状況を打破すべく、新たなオリジナルブランド製品の販路開拓、OEM受注先の開拓、インターネット通販などによる売上拡大、在庫圧縮の方法について相談したいと考え、以前から繋がりがあった商工会議所を訪ねた。

### 導きだされた課題

中小企業診断士の企業診断の結果、①自社の強みの認識・効果的な発信、②営業力強化が課題となった。

①については、「当社はブランドや商品のストーリー性の発信力が弱く、作り手の想いが伝わりにくいこと」「コーディネートやブランド独自の着こなし提案に改善の余地があること」を指摘された。そこで、自社ブランドのイメージや価格帯の整理、競合他社の調査分析によりポジショニングを明確にする、ブランドストーリーを伝えるパンフレットを作成する、当社独自のコーディネート提案とホームページやインターネット通販の商品写真のクオリティ向上に注力する、強みや売れ筋商品について社内の意識を統一する、などのアドバイスを受けた。

②については、中村良隆氏、美香氏共に企画側ということで、営業への苦手意識が強く消極的になり、営業担当に任せきりになっている点を指摘された。小さな企業では、社長がトップセールスマンとして営業、販売を積極的に行うことが求められる。そこで、営業



表参道で年2回開催される人気の販売会



担当者と仕事内容ややり方についてのミーティングを設け、経営者と営業担当者が予実管理を行うなど、当社の営業の仕組み作りについてアドバイスを受けた。

## 提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するにあたり活用できる中小企業支援施策として、以下の施策が提案された。

### 専門家派遣（エキスパートバンク） 商工会・商工会議所

課題解決策を実行するために、自社内だけでは対応が困難である場合、その課題に関する専門性を持ったエキスパート（専門家）を3回まで無料で派遣できる制度。

### 多摩-島しょビジネスアシスト&サポート専門家 商工会・商工会議所

コーディネーターとの相談により明らかになった経営課題を解決するため専門家を最大12回まで無料で派遣する制度。

課題解決に向けてより具体的な支援を受けるためエキスパートバンク（専門家派遣）を活用し、専門家からアドバイスを受けることとなった。

## その後の状況

エキスパートバンクを利用し、中小企業診断士の支援を受けながら強みの再構築と営業方法の見直しに取り掛かった矢先、営業スタッフが退職し、思うように後任の採用ができないため、自分たち2人で営業を行うことにした。営業スタッフ不在で迷惑をかけた販売先へのお詫びを兼ね、東北地方を北から順々に回った。

今まで営業担当者に任せきりだったが、自分たちで販売先の生の声を聞き、気づかされる部分が多々あった。作り手の想いや意図が伝わっていない部分や、間違っていて伝わってしまっていたこともあり、改めて当社ブランドの想いや服のコンセプトを明確に伝えた。その説明は、販売先から自分たちが接客販売する際の参考になると喜ばれた。また、全国の販売店、その先のお客様の評判やニーズなどの生の声を吸い上げることは、商品企画の考えを改め、商品開発のヒントにもなった。当初は販売先から疑心暗鬼な反応もあったが、回数を重ねることで「企画や開発が大変だと思うけど、今後も顔を出してほしい」と言われるまで人間関係を深めることができた。

## 企業の声

今まで、営業活動は最も苦手な分野であり、アドバイスをいただいた当初はなかなか実行できなかった。必要に迫られてのスタートだったが、結果的に自分たちで営業をして本当に良かった。商品が良いことも大切だが、販売する方との人間関係が大切だと痛感した。作っている人の顔や想いが見えることで信頼関係が生まれ、結果的に受注を増加させることができた。

少し前に、パリでの展示会出展のオファーがあった。この件も相談させていただいたが、まずは、国内での事業を確立させ、その後に海外へ展開しようという結論に至った。また、OEM事業に関しても、試験的だが新たな分野での注文を得ることができた。アドバイスに基づきインターネット販売にも力をいれていきたい。今行っている事業の実績を一つひとつ積み上げ、世界に目を向けられる企業に成長していきたいと思っている。（代表：中村良隆氏＝写真）



## 経営指導員の声

中村氏は、デザイナーということで、企画製造に偏り、製造販売のバランスに課題があった。この経営支援を受けて、現在では、社長自ら営業回りもなさり、販売店とのコミュニケーションを重視している。今後も、販売店の生の声を大切に、デザイン力と高度な専門技術で、着心地の良い服を皆さんに届けてほしいと思う。（武蔵野商工会議所 小泉拓郎氏）

担当中小企業診断士 吉田由佳氏

## 石釜・薪で作る本格イタリア料理店の躍進 ～組織づくりと法人化への道のり～

### 事例企業 (株)YOSHIZO

創業年	2001年	業種	飲食業
従業員数	10人	本社	東京都あきる野市伊奈808-13
URL	http://www.pizza-yoshizo.com/		

### 企業概要

株式会社YOSHIZO（代表取締役：金村芳昭氏）は、それまで別の店で修行してきた金村氏が、2001年に個人事業主として創業したイタリア料理店がルーツである。以来、次第にファンを増やし、2007年に2店目を福生市に、2011年に3店目を青梅市に、さらには2015年に4店目を立川市に出店している。

高品質の料理、アットホームな接客、心地よい空間が評価され、事業が順調に成長する中で、金村氏は自分1人でできることに限界も感じていた。そこで、立川出店を機に法人化し、より若い料理人に店舗を任せて、自らは経営者として全体を見る形に切り替えた。今では、優秀な幹部2名を含め10人の社員、アルバイトまで含めれば50人規模の企業にまで成長している。



石釜と薪で焼く本格ピザが人気

### 企業の悩み

会社の成長に伴い店舗が増えたことで、組織管理の問題が表面化していた。複数の店舗運営をするためには、料理人としてだけでなく店長のスキル、いわゆる経営感覚をもった優秀な社員の採用が必要である。近年の飲食業界では人材の流動性が高く、なかなか優秀な人材の確保は難しい中、幸いにもYOSHIZOでは優秀な社員を確保することができた。

ただし、優秀であるがゆえに、会社としてごまかしはきかない。ビジョンや報酬など透明性のある会社になければ、彼らも離れていってしまう。「彼らが働

きたくなるような会社にならなければいけないと思った。」金村氏はそう振り返る。

会社としての組織づくりをしなければならないと痛感したものの、人事、役割や評価、給与から財務まで、やるべきことが次々と判明し、何から手をつけて良いかわからない状態になっていた。そこへ、日ごろから親身に話している商工会担当者に相談したところ、中小企業診断士のアドバイスを受けることになった。

### 導きだされた課題

中小企業診断士によって企業の状態を多面的に診断した結果、①企業変革プランの作成と、②人事制度の整備が優先すべき課題と診断された。

①では、まずは成長に伴い曖昧になっていた経営理念を明確にすべきと指摘された。規模が大きくなり人材も増える中で、企業理念を共有できていなかった。そもそも、YOSHIZOはどのような理念をもって経営しているのか。将来的にどのような会社になりたいか。何をやるにも、これらを明文化して社員と目標を共有し、その後実施する施策の基軸とする必要があった。

②では、まずは社員の役割と職務を明確にすべきと指摘された。店舗・社内の業務が整理されておらず、誰がやるべき業務かも不明確だった。その結果、役割とそれに対する報酬も不透明で、社員全員が納得できる状況になっていなかった。さらに、多店舗運営に移行してから金村氏の目の届かない仕事も多くなった。店長らも部下に対する指示が曖昧になりやすくなっていた。そのため、まず現場のヒアリングを行い、全業務の棚卸を行って、社員からアルバイトまでの役割と業務を明確にすることを勧められた。



薪釜屋YOSHIZO 1号店

## 提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するにあたり活用できる中小企業支援施策として、以下の施策が提案された。

### 経営変革アシストプログラム 商工会・商工会議所

業績向上を目的とした抜本的な経営変革の計画策定とその実行を支援するため、1社あたり10回まで専門家を派遣する制度。

### 専門家派遣（エキスパートバンク） 商工会・商工会議所

課題解決策を実行するために、自社内だけでは対応が困難である場合、その課題に関する専門性を持ったエキスパート（専門家）を3回まで無料で派遣できる制度。

経営変革アシストプログラムを利用して経営計画を策定するとともに、エキスパートバンク制度を活用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら経営課題を解決することとなった。

## その後の状況

経営理念は悩んだ結果、単なる飲食店の枠を超えて「おもてなし、気持ち、信頼、元気食、食育」といったキーワードによって完成した。「一番悩んだところですが、それ以降は、経営判断が迷わず決まるようになりました」と金村氏も効果を実感している。

また、現場のヒアリングを実施して全ての業務を整理し、役割と職務を明文化した。これによって人事評価にも公平性が生まれた。社員一人ひとりのできてること・いないことが明確になり、今後の人材育成の面でも指針が作りやすくなった。採用時も「あなたはこのことができるが、これはできないからこのランクだ」と明確な基準と報酬を提示できるようになった。

さらに、社員の意識も変わった。例えば、利益をボーナスとして社員に還元する際、幹部に財務状況と経営



心地よい空間作りに配慮した店内

戦略、人事状況を全てオープンにし、「今年は、こういう財務状況で来年はこういう取り組みをしたい。君たちはどう判断する？」と投げかけた。幹部が経営目線を出した意見を総合し、「今期はこのくらいにしましょう」と決定した。幹部から他の社員にも仕組みをしっかりと伝えることで、会社全体で納得性が高まり、現場からアイデアが出てくるなど、活力が高まった。

金村氏は、幹部をはじめとする社員の主体性を引き出すことで、10年後は計10店舗を出店するなど、さらなる発展を目指している。

### 企業の声

商工会と付き合い始めて最初に持った感想は「ここまでしてくれるんだ」だった。その後、専門家の先生と情報の提供や書類のアドバイスなど様々な観点で支援を受けて感謝している。こんなに良い制度なのに、まだまだ知らない方も多くいると思うので、他の企業の皆様にもこの制度を知ってもらい、是非利用してほしいと思う。これからもお付き合いして頂きたいと思っている。（代表取締役：金村芳昭氏＝写真）



### 経営指導員の声

YOSHIZOは、代表の金村氏がしっかりした経営目標と強い経営意欲を持っていたことから、既に第一段階の目標であった法人化を達成している。支援の過程では、担当した中小企業診断士の存在が大きかったと思う。課題解決に向けた適切かつ親身なアドバイスにより、目的達成に向けて金村氏のモチベーションを高め続けていただき、とても感謝している。（あきる野商工会 船木一男氏）

担当中小企業診断士 海上多門氏

## マイクロバブル発生装置で社会に貢献 ～海外展開から国内導入を目指す～

### 事例企業 (有)ターレス

創業年	2000年	業種	製造小売業
従業員数	3人	本社	東京都新宿区下落合1-2-16
URL	http://www.microbubble.jp		

### 企業概要

有限会社ターレス（代表取締役：藤川進氏）は、もともと金属洗浄や医薬品にかかわる仕事をしていた藤川氏が、41歳の時に立ち上げた会社である。藤川氏は、昔から好きだったペット向けの製品販売を開始し、熱帯魚向けの水槽に炭酸ガスを混入させる技術からマイクロバブル発生装置のヒントを得て製品化した。

マイクロバブルとは、20マイクロメートル（0.02mm）程度の気泡である。この気泡を含んだお湯には、洗剤や石鹸を使わなくても汚れを落とせる高い洗浄能力がある。皮膚患部を清潔にすることでペットの皮膚病に効果があり、従来薬品だけでは治癒できなかったアレルギーや皮膚病などの治癒例が報告されている。

着手から10年以上にわたる苦労が実を結び、当社のマイクロバブル発生装置は、今では全国の動物病院やグルーミングサロン1000店舗以上に、さらには米国14州でも導入されている。当社の独自技術を守るため、日本、欧州、米国、オセアニアにおいて特許を取得済である。



発生装置から出る白濁のお湯がマイクロバブル

### 企業の悩み

藤川氏は、動物業界での実績を積み重ねる一方で、マイクロバブル発生装置を人に役立つ製品にしたいという強い想いを持っている。しかし、人に用いる医療機器は、分類や承認審査の仕組みがより複雑であり、臨床現場の協力がなければ導入に向けて歩を進めることはできない。また、特許を取得したもののまだまだ

認知度や信用度が低く、販売先を広げていくためのアイデアは不足していた。海外で取得した特許をもとに、本格的に海外展開を行いたいが、その具体的な方法も分かってはいなかった。今後の事業展開について思い悩んだ藤川氏は、商工会議所へ相談に訪れ、中小企業診断士のアドバイスを受けることになった。

### 導きだされた課題

中小企業診断士による診断の結果、①経営戦略の作成、②海外展開の具現化、③開発資金の確保、が課題と指摘された。

①：ペット向けから人間向けのビジネスに展開するためには、新たなビジネスモデルの構築が必要になる。既に保有する多くの実証写真やデータ、外国特許を活用して販路を広げ、利益を出していく戦略を立てることが課題とされた。

②：海外展開においては、よい製品を作るだけでなく、国の慣習や権利も考慮しながら販売する必要がある。完成品を輸出するよりも、現地企業に部品を作ってもらって現地で組み立てる方が販売ルートを確認しやすい。そのため、海外の部品工場などと連携することが効果的とアドバイスを受けた。

③：海外での商品化、特許の取得、コンサルティングなどには多額の費用が必要である。そのための資金を確保するため、当社が使える融資制度の提案を受けることになった。



欧米を中心に数多くの特許を取得

## 提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するにあたり活用できる中小企業支援施策として、以下の施策が提案された。

### 専門家派遣（エキスパートバンク） 商工会・商工会議所

課題解決策を実行するために、自社内だけでは対応が困難である場合、その課題に関する専門性を持ったエキスパート（専門家）を3回まで無料で派遣できる制度。

### 経営変革アシストプログラム 商工会・商工会議所

業績向上を目的とした抜本的な経営変革の計画策定とその実行を支援するため、1社あたり10回まで専門家を派遣する制度。

### マル経融資 （小規模事業者経営改善資金） 日本政策金融公庫

商工会議所・商工会の経営指導を受けている小規模事業者が、無担保・無保証人で経営改善に必要な融資を受けられる制度。

エキスパートバンク、経営変革アシストプログラムを利用して専門家から具体的なアドバイスを受けながら経営課題を解決することとなった。

## その後の状況

まず、経営革新計画を作成することで、曖昧になっていた経営戦略を明文化し、取り組みの優先度を定めた。最終目標である国内販売を果たすため、海外で実績を積み、日本へ逆輸入する計画を立案した。そのため、米国のFDA（Food and Drug Administration、アメリカ食品医薬品局）の認定取得を計画している。この認定を取れば信用は大きく高まる。医療機器ではハードルは高いが、洗浄機器（医療行為の周辺機器）という位置づけならば認定取得の可能性が高まるという。

さらに、製品の現地生産にも乗り出す。金属加工、電装部品、組み立ての各段階について、商工会議所経由で米国企業の紹介を受け、仕様書・契約書を作って交渉を進めている。また、資金面ではマル経融資を活用し、海外展開の費用を捻出することができた。

海外で認められれば、日本への流れもスムーズになると予想している。いつか、多くの「ありがとう」を国内で言ってもらえるように、ターレスの挑戦は続いている。



各国で特許を取得したマイクロバブル発生装置

### 企業の声

企業診断を機に、様々な制度を知ることによって世界が開けた。自分だけではそこまで知恵が回らなかった。アドバイスをいただかなければ、海外に出ようなんて思わなかっただろう。実際に取り組むこともできて「夢に上るための段階の場所」を教えていただいた感じだ。一人でできることはたかが知れている。でも、多くの人の助けで知恵が英知に変わることをとても実感した。経営指導員や専門家の先生から、いろいろな気づきやアイデアをいただくことで、ここまでやってこられたと思う。（代表取締役：藤川進氏＝写真）



### 経営指導員の声

初めてお会いした藤川社長は、現状商品の供給と特許取得という二足の草鞋を履いて全力疾走している印象だった。その中で、滔々と溢れ出るアイデアの海で社長ご自身が遭難しかねない危惧があったのを今も鮮明に覚えている。立ち位置を見つめ直し、次に打つ手を明確化する必要があると考え、経営力診断を受けていただいた。これを契機に米国進出に弾みがついたのは、担当冥利に尽きるものだ。（東京商工会議所 紺谷直之氏）

担当中小企業診断士 和田敦登氏

# トルコの魅力を届ける総合カンパニー ～美味しさと安全にこだわったハラール認証料理～

事例企業 (株)トゥーバ  
トレーディング

創業年	1985年	業種	製造小売業・卸売業
従業員数	18人	本社	東京都中野区鷺宮5-24-23
URL	http://tugba.co.jp/jp/		

## 企業概要

株式会社トゥーバトレーディング（代表取締役：デミユルレック・ネジデット氏）は、日本で初めてトルコ製品を本格的に輸入販売する商社として設立された。「本物のトルコを楽しく伝えたい」という願いのもと、まずトルコの絨毯工芸品を取り扱い始めた。

続いて食文化にも手を広げ、厳選したトルコのワインやリキュール、コーヒー、チャイ、お菓子の輸入販売を手掛けるようになり、2004年には練馬区富士見台にトルコアイスクリーム「どんどるまん」ブランドの工場を開設した。さらにトルコ料理ファーストフード店として、トルコと姉妹都市を結ぶ山形県寒河江市に「ボンジュック」、羽田空港第二ターミナル内に「ミセスイスタンブール」を展開し、それぞれ好評である。



羽田空港「ミセスイスタンブール」

## 企業の悩み

2020年の東京オリンピックを控えて、訪日外国人数のさらなる増加が期待できる。世界に16億人を超えるといわれるムスリムも同様である。イスラム教には厳しい戒律があり、「ハラール」（許されたものの意）以外の食物は口にできない。日本ではまだハラールの食事を提供する店舗が少なく、訪日するムスリムの選択肢は限られる。ムスリムが大半を占めるトルコ料理の専門店である当社はそこに着目し、ムスリムの「美味しい」の選択肢を広げたいという想いのもと、ハラールフードに取り組み始めた。既存商品・既存店について

日本ムスリム協会から国内第1号のハラール認定を受けたほか、新商品「ハラール弁当」と「トルコパン」を開発し、これらもハラール認定を取得した。市場拡大の可能性を感じる一方で、今後どのように販路を拡大していくべきか悩んでいた。そこで、商工会議所に相談をし、当プロジェクトの紹介を受け、中小企業診断士にアドバイスを求めることとなった。

## 導きだされた課題

中小企業診断士の企業診断の結果、①ハラールフード展開の具体的な事業計画の策定、②ハラールフードを求める取引先の開拓の2点が課題となった。

①：当初は、現在の店舗などでお弁当やパンを作り、同じ場所、同じ工程で進めていく事業規模で考えていた。しかし、ハラール弁当とトルコパンを今後の事業の柱の1つと捉えたとき、専用の工場や配送方法などを計画的に整えることが必要である。また、弁当は時間をおいて他の場所で食すため、衛生管理や異物混入に関して今まで以上に徹底する必要がある。今までのノウハウを活かしつつ、新たな設備や管理方法を構築する必要があると助言を受けた。

②：まずは羽田空港、東京駅、そして国際的な会議やコンベンションの需要から品川駅近辺をターゲットと見据えている。成功のためには、日本ではまだ一般的とは言えないハラールフードの認知度を高める活動が必要であるとアドバイスを受けた。



当社の新商品「ハラール弁当」

## 提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するにあたり活用できる中小企業支援施策として、以下の施策が提案された。

### 地域持続化支援事業 商工会・商工会議所

経営変革を目指す中小企業に対して、経営計画の策定支援と計画実現に向けた実行支援を行うため、最大15回中小企業診断士等の専門家を派遣できる制度。

### 展示会等出展支援助成事業 東京都中小企業振興公社

展示会への出展に最大100万円（助成率2/3以内）の助成を受けられる制度。

ハラルフード事業について具体的に相談しながら進めるため、地域持続化支援事業を活用することとなった。

## その後の状況

まず、コンセプトシートを作成し、ハラルフード事業の方向性の整理から始めた。日本のハラルフード市場は注目され始めた段階であり、認証を取得する手間や複雑さ、市場規模から参入企業が少ない。また、他社のハラル弁当は、味や品質の面で改善の余地があるものが多い。このような状況だからこそ、今まで美味しさにこだわってトルコ料理を長年提供してきた当社が本当に安全で美味しいハラルフードを展開する意義を大きく感じている。そのためには、高いクオリティの商品を確実に提供できる体制づくりが重要となる。市場の成長性をにらみながら、現状の施設を活用しながら、必要な設備を投入していく方向性が固まった。

販路開拓については、助成金を活用して出展した展示会で出会った方や既存の事業で培った人脈を活用して地道な営業活動を続けて、評判は上々である。今後は、商談を進めるうえで、提供開始時期、配送方法、価格など、計画性を持って具体的に交渉し、確実な販売先としていく。

それによりさらに新たな販路が開けると考えられる。



ハラルフードの認証を得ているパン

## 企業の声

今まで、時代の流れに合わせて業態を変化させながら、長年事業を継続してきたが、外部のコンサルティングを受けるのは初めてだった。今まで試行錯誤しながら自分たちなりに精一杯やってきたが、ハラルフードという可能性を秘めた新たな市場を開拓する中で、改めて専門家に相談することで、自分一人では得られない知識を得ることができた。

小さな企業だからこそ、ハラルフードという芽が出たばかりの市場で勝負できると思う。お弁当という市場には今までと違う大変さや苦勞もたくさんある。私たちは、単純にハラルフードだからというだけで選ばれるお弁当やパンではなく、美味しいから、感動があるからこそ選ばれるハラルフードを提供していきたい。

私たちの代で築き上げたこの会社を次の世代に引き継いでいきたいと考えている。そのためにも、このハラルワールドを新たなビジネスの柱として大きく成長をさせていきたい。  
(取締役副社長：デミュルレック加代子氏=写真)



## 経営指導員の声

同社の新規事業展開にあたっての課題は、「新商品の販売戦略」「生産体制を含めた事業計画策定」だった。企業診断によって、当社の現状を整理し、目標とのギャップ、取り組むべき課題を明確にすることができた。診断後、営業活動に取り組む中でわかってきた顧客ニーズも踏まえて、生産体制構築に取り組んでおり、今後の事業展開についてもフォローしていきたいと思う。(東京商工会議所 小森一樹氏)

担当中小企業診断士 栗田剛志氏

## 漁師が営む魚自慢の離島の宿 ～商工会の親身な支援で、収益改善に動き出す～

### 事例企業 かねやま

創業年	1965年	業種	宿泊業
従業員数	3人	本社	東京都新島村式根島22-2
URL	http://shikinejima.net/kaneyama/		

### 企業概要

かねやま（代表：山本功二氏）は、1965年に式根島で現代表の母が創業した宿泊施設である。現代表は漁師業を営みながら、約30年前に宿の代表にも就任した。

現代表の時代になり、先代の民家に泊まるスタイルから、本格的な宿にリニューアルし、営業してきた。三宅山の噴火の影響で、建物の一部が損傷したことを機に、新たに借入れを行い、大規模なリフォームをした結果、来客数が増え、売上高は1.5倍にも増加した。漁師である代表が、その日の漁で釣りあげた新鮮な魚を、直接宿で提供できるため、鮮度が良く質の高い魚料理が自慢だ。



代表が釣り上げた新鮮な魚が宿に並ぶ

### 企業の悩み

代表は漁師と宿の二つの事業を手掛けているため、収益は合算でみると問題ないように見えていたが、宿泊事業の損益だけを切り取れば必ずしも順調とはいえなかった。リフォーム後は、売上也伸びて忙しくなると実感しているものの、宿泊事業の決算書を見ると何故か利益が出ていない。漁師ではない娘に、事業承継するには宿泊事業での利益確保が欠かせない。採算性を考えながら経営しなければいけないことはわかっているが、何をどうすればよいのか、具体策がわからないでいた。そこで日頃より、記帳をはじめ様々な経営相談にのってもらっていた、身近な商工会の経営指導員に相談をし、当事業を利用することになった。

### 導きだされた課題

島の事情に精通している中小企業診断士による企業診断の結果、宿泊事業における数値面での実態が明らかになった。原価管理や経費構造について、具体的な問題個所を絞り込み、収益改善に向けていくつかの課題が浮き彫りとなった。

例えば、輸送コストの影響で島の物価は高く、材料費の圧縮自体はなかなか厳しいものの、盛り付け量の見直しでもコスト削減は可能であることをアドバイスされた。また、具体的に経費の利用状況を掘り下げて見ていくことで、電気代のウェイトが大きいくとも明らかとなった。その結果、全照明のLED化にも着手した。

売上面にも課題があった。従来は空室リスクを避けるために、旅行代理店への一括販売の比率を高く設定していたが、漁師の宿という民宿を超えた品質面の強みを活かして、直接販売の比率を上げて「リスクを取りながら攻めるスタイル」へと転換する必要性も説かれた。



有名人のサインも並ぶ

### 提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するにあたり活用できる中小企業支援施策として、以下の施策が提案された。

#### 専門家派遣（エキスパートバンク） 商工会・商工会議所

課題解決策を実行するために、自社内だけでは対応が困難である場合、その課題に関する専門性を持ったエキスパート（専門家）を3回まで無料で派遣できる制度。



電気代の削減を図るために、エキスパートバンクを活用して、節電等の環境経営に強い中小企業診断士に支援をお願いした。電力の使用状況や契約状況を詳細に分析し、東京電力との契約形態を見直すことができた。また、エネルギー自給型施設への取り組みをめざし、ソーラーパネルの導入による電気代の削減と、導入に際する補助金獲得の提案も受けた。実際に補助金の申請にもつながっている。

## その後の状況

提案された解決策に早速取り組み、一括販売の比率を下げたが、観光客を十分に取り組むことができ、稼働率も高い水準を確保できた。特に今年（平成27年）は、商工会がTVやCM、映画の撮影誘致を仕掛けたことで、観光以外での宿泊需要も伸びた。

さらに、原価と経費を徹底して見直したことで、対売上比率で材料費に関しては前年比5%、経費に関しては2%の削減ができた。

一番の成果は、経営者・従業員の意識が変化したことだという。決算を詳細に分析することで問題点が明らかになり、日々の業務の中でも、売上や経費について考えるようになった。採算性を意識して日々の業務に取り組むことで、経費削減の意識が自然と生まれ、決算書の詳細な数値まで気にして追及するようになった。販売促進では、商工会の具体的支援のもと、少しの工夫と手間をかければ、お金をかけずにできる方法があることがわかり、多大な設備投資をしなくても収益改善に取り組むことができた。



リニューアルし、きれいになった館内

## 企業の声

今回の企業診断の制度は非常に良かったと感じている。漠然とわかってはいるものの、第三者の専門家から客観的な視点で指摘をされることが良かった。時として厳しいことも言われるが、それは自身のために、自らが取り組んでいかなければならないことである。頭にきてはダメである。

島は物流にコストが掛かるため、仕入原価を構成する生鮮品の価格が高い。光ケーブルも敷設されていないため、インターネット環境も良くない。こうした島の事情を知らない机上の計算だけをしているようなコンサルタントでは、支援は難しい。今回は、企業再生やマーケティングに高い専門性を持ちながら、島の事情にも精通した中小企業診断士を商工会が選定してくれた。困ったときの身近な相談相手である商工会の経営指導員により、適切な専門家へと橋渡しをしてくれた。実行支援の時には経営指導員自らがホームページの立ち上げを手伝ってくれるなど、我々と一緒になって取り組んでくれて、非常に助かっている。（代表：山本功二氏）



宿を切り盛りする奥様と娘様

## 経営指導員の声

売上が上がっているが手元に残る利益が少なく、事業承継のためにも経営の数字を掴むことが大きな課題だった。数字を掴んだことで、原因が見つかり、それを改善するタイミングとして消費税の増税がチャンスだった。原価と経費の内容をしっかりと把握することかできたことで、価格の見直しや、販路の変更を行う等の変革につながり、利益をしっかりと得る体質へと転換した。今後の成長にも期待している。（新島村商工会 下井勝博氏）

担当中小企業診断士 川口佐和子氏

# V 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

## 1 規模別、業種別に見た都内中小企業の分析結果のまとめ

### (1) 「Ⅱ. 都内中小企業を取り巻く環境」で指摘された状況

人口減少と高齢化社会の到来により、今後、都内中小企業においては「需要の減少」と「人手不足」の2つの影響がもたらされる。特にサービス業において人手不足の深刻さが指摘されているように、「成長分野」でかつ、「雇用力」も高く「稼ぐ力」もプラスである業種においては、雇用の多様性（ダイバーシティー）は避けて通れないテーマになると考えられる。また、オリンピックに向けたビジネスチャンスも注目しておきたい。（図表5-1）

従業員規模別では支援施策の状況にも注目しておきたい（図表5-2）。企業ニーズを従業員規模に当てはめて考えてみれば、小規模は「小規模事業者持続化支援事業」、中規模は人材の定着を図るための「正規雇用転換促進助成事業」、大規模では将来へ向けた「新製品・新技術開発助成事業」などが、注目すべき支援環境といえる。

図表5-1 業種別の外部環境

業種	成長分野	雇用力	稼ぐ力
製造業・建設業		低	-
卸売業		低	-
小売業	○	高	-
飲食業	○	高	+
サービス業	○	高	+
運輸・情報通信	○	高	+

図表5-2 従業員規模別の注目施策

従業員規模	中小企業支援施策
小規模	小規模事業者持続化支援事業
	よろず支援拠点
中規模	東京都正規雇用転換促進助成事業
	キャリアアップ助成金
大規模	新製品・新技術開発助成事業
	ものづくり・商業・サービス革新事業

### (2) チェックシートの項目別集計に見える現状

全体的に規模が大きくなるほど、チェックされているポイントが高い。また、従業員規模別でみると、規模が大きくなるほど2期連続黒字の安定業績を上げる企業の割合も高くなっている。特に「経営者の変革への意識」、「多様な人材の積極活用」、「魅力ある職場づくり」といった項目は、小規模であっても、今後の人材不足が懸念される外部環境や、さらなる成長を図る上で、対処したい課題といえる。

利益率によるチェック状況の差で見ると、「ルール化の徹底」の他、OJTやOff-JTといった「人材育成」や「事業承継」が特徴的な差として指摘されている。「外部の専門家の有効的な活用」も含め取り組んでいきたい。

### (3) SWOT分析の結果から見た現状

高利益率企業と低利益率企業の2つの属性で、診断結果にあげられた「強み」を業種別に分析した結果、「製造業」では理念・方針が明確であり、精神論ではなく具体論で取り組むことの重要性が問われた。後継者の存在も注目されるポイントであった。「卸売業」では経営戦略とビジネスモデル・差別的優位

性を確保できるシステムの重要性、つまり戦略に基づく仕組みの必要性が問われた。「小売業」では経営理念・コンセプトをデザインにまで具体的に落とし込むことが、人材を確保する上で優位に働いていること、「飲食業」では、自店の特徴の他、経営者自身が高い意識を持つことが問われた。「サービス業」ではサービス内容や人材面の課題以前に経営理念の重要性が、逆に「運輸・情報通信業」では、人材の重要性、特にモチベーションの維持が問われていた。

またこれを、従業員規模別で見ると、「小規模」は高い変革意識が問われたが、「中規模」では、意識という心構えから一歩進み、行動を伴う姿勢へと変化した。さらに「大規模」になると、現在ではなく未来に向かって取り組む必要性が問われていた。

#### (4) 企業経営者の自己分析と中小企業診断士の分析の差

企業経営者の主観的な課題と、中小企業診断士による客観的な課題の指摘では、全体を通して主観は「目の前の困りごとに対する漠然とした課題」であったのに対して、客観は「少し先の具体的な課題」となっていた。この傾向は小規模ほど強いこともわかった。

また、業種別の客観的な課題は、製造業と建設業で、事業承継の課題が指摘され、卸売業では在庫管理、小売業では外部環境や資金計画、飲食業では客数や注文数、サービス業では検索エンジン対策、運輸・情報通信では経営方針・マネジメントといった、より具体的な経営力向上に向けた取り組みが指摘されていた。

#### (5) 事例紹介から見られた業種別、規模別の現状

事例紹介の企業を従業員規模と業種で見ると、**図表5-3**のような取り組みの特徴が見られた。ここでも、「SWOT分析の結果から見た現状」で指摘される傾向と同様の特徴が見られ、都内中小企業の課題解決に向けた共通の方向性が導き出されるヒントとなった。

図表5-3 事例紹介から見られた特徴的な取り組み

事例	規模	業種	取り組み
(株)ミライカ	中規模	情報通信業	「人にやさしいIT」という経営理念の具現化と、モチベーション向上策に取り組んだ。社長と専務、経営陣の姿勢が成功へとつながった。
ナカムラデザインオフィス	小規模	卸売業	コンセプトの明確化、社長の意識の変化が成功につながった。
(株)YOSHIZO	中規模	飲食業	組織づくりをしなければならないという経営者の強い問題意識が、経営理念の明確化につながり、役割と職務の明文化、明確な基準と報酬の提示といった具体的な取り組みに結びついた。
(有)ターレス	小規模	製造業 小売業	経営戦略を明確にし、取り組みの優先度を定めて、具体的に動き出すことで、助成金や融資の獲得につながった。
(株)トゥーバトレーディング	中規模	製造業 卸売業 小売業	中規模であるが、ほぼ20名に近いため、大規模の傾向が見られた。コンセプトが定まり方向性も整理されたことで、未来へ向けて動きだした。ここも助成金を積極的に活用された。
かねやま	小規模	サービス業	意識が変化したことで、管理体制を見直し、数値に成果が反映された。

## 2 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

前節のまとめから、都内中小企業の課題解決に向けた方向性を考えると、**図表5-4・5-5**のようにまとめることができた。

業種別に方向性を考えれば、「製造業・建設業」では、外部環境の状況から国内市場の成長性が高くないため、新分野への進出や海外展開などの将来に向けた具体的な取り組みが必要で、そこには次世代の後継者が中心となってリードしていく姿が求められるのではないだろうか。「卸売業」では、合理化と差別化が求められるが、その際には自社のコンセプトをベースとした経営戦略が描けるかがポイントとなる。「小売業」では、経営理念をもとに自社のコンセプトを明確にし、助成金等を活用しつつ、外部環境の変化にうまく適応しながら取り組みたい。この場合、実際に顧客と接する人（従業員）が重要な存在となるだろう。「飲食業」においては、計数管理をしっかりと行いたい。そして、取り組みへの意識をしっかりと持ち、自社の経営理念を明確に定めて、従業員が定着しやすい職場環境を作ることが求められている。「サービス業」は人手不足の業界である。この場合、人材（従業員）の確保ももちろん重要ではあるが、その定着のためには、改めて経営理念の重要性が問われている。そこには経営者の意識の変化が期待されている。「運輸・情報通信業」では、従業員にモチベーション高く働いてもらうために、経営理念を明確にしつつ、ブラック企業といわれない「人にやさしい企業」を目指すことが重要である。

また、従業員規模別で考えてみると、「小規模」では、目の前の取り組みから、少し未来へ視線を伸ばして、戦略的な取り組みへ意識を向けることが必要である。「中規模」になると、変革を意識するというだけでなく、実際に行動に移し、その姿勢を見せることで、人が付いて来ていると考えられる。つまり、人を大切にし、従業員とともに取り組んでいく姿勢が求められる。そして「大規模」になれば、今を生きるのではなく、飽和状態の市場にあっては、将来へ向けた長期的な視点での更なる取り組みが必要となり、未来へ向かって生きていくことが重要である。

上記は、いずれも経営者の意識、姿勢が重要な要素であり、そのためには経営者自らが「気づく」ということが欠かせない。自らが「気づく」ためには、第三者からの的確な指摘も必要であり、長期的な視点、戦略的な視点でアドバイスができる外部の専門家とともに、経営計画の立案を進めることも考えたい。その結果導き出された、個別具体的な課題解決には、自社だけで取り組むには、人材的にも時間的にも難しいことが多いため、より専門的な外部人材の積極活用も必要ではないかと考える。

図表5-4 業種別でみた都内中小企業の課題解決に向けた方向性のまとめ

	雇用力	稼ぐ力	成長分野	自己チェックから見える重要ポイント	SWOTの結果から見える重要ポイント	中小企業診断士からの指摘	事例・指導員の声	まとめ
建設業・製造業	低	-			明確な理念・方針 精神論から具体論へ 後継者の存在	事業承継	戦略、具体論、海外展開	新分野への進出や海外展開などの将来に向けた具体的な取り組みが必要。次世代の後継者がリードして取り組みたい。
卸売業	低	-		外部の専門家の有効活用	経営戦略とビジネスモデル 戦略に基づく仕組みの必要性	在庫管理	コンセプトの明確化	合理化と差別化が求められるが、その際には自社のコンセプトをベースとした戦略が描けるかがポイント。
小売業	高	-	○	OJTによる人材育成 Off-JTによる人材育成	経営理念・コンセプトをデザインへ具現化 人材確保に好影響	外部環境、資金計画	助成金、施策の活用	理念から当社のコンセプトを明らかにし、助成金等を活用しながら、外部環境の変化にうまく適応しながら取り組みたい。実際に顧客と接する人が重要となる。
飲食業	高	+	○	後継者と具体的な事業承継計画 会計手続きのルール化	自店の特徴 経営者自身が持つ高い意識	客数、注文数	意識、理念、人材の定着・確保	計数管理をしっかりと行う。取り組みへの意識をしっかりともち、自社の理念を明確に定めて、従業員が定着しやすい環境づくりをすることが求められる。
サービス業	高	+	○		人材以前に経営理念が重要	検索エンジン対策	意識の変化、事業承継	人手不足の業界においては、人はもちろん重要であるが、その定着・確保のためには、今一度経営理念の重要性が問われている。経営者の意識の変化が期待される。
情報通信・運輸	高	+	○		モチベーションの維持 人材の重要性	経営方針、マネジメント	経営理念、モチベーション、人を大切にしている	モチベーション高く働いてもらうためには、理念を明確にし、人にやさしい企業でありたい。

図表5-5 規模別でみた都内中小企業の課題解決に向けた方向性のまとめ

	支援施策	チェックシート	SWOTの結果	主観客観	事例・指導員の声	まとめ
小規模	小規模事業者持続化支援事業	規模が大きくなるほど安定業績	高い変革意識	目の前から少し先へ、漠然から具体的へ	意識の変化、経営戦略	目の前の取り組みから少し未来へ視線を伸ばし、戦略的な取り組みへの意識が必要。
中規模	東京都正規雇用転換促進助成事業	経営者の変革への意識 多様な人材の積極活用	意識から姿勢へ	小規模ほど目先の対応で、規模が大きくなるにつれて主観と客観のギャップは少なくなる	姿勢、人を大切にしている	意識することから、実際に行動に移し、その姿勢を見せることで、人が付いてくる。人を大切にし、従業員とともに取り組んでいく姿勢が求められる。
大規模	新製品・新技術開発助成事業	魅力ある職場づくり	現在から未来へ		未来へ向けて	未来へ向けた更なる展開が求められる。

## VI 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの 果たした役割

### 1 新・経営力向上TOKYOプロジェクトの有効性と役割

前章の「V.都内中小企業の課題解決に向けた方向性」でまとめられたように、経営課題の解決に向けて重要なことは、経営者自らの「気づき」と、支援者によってもたらされる「気づきと行動」であった。これは当プロジェクトが目指した「気づきの促し」と「支援施策への橋渡し」の役割の通りであり、その有効性は第4章の「IV.利用企業および支援者の声」でも述べられていた。

#### (1) アンケート調査結果から見える当プロジェクトの有効性と役割

「アンケート調査結果」で述べられた「アンケート結果から得られた示唆」（図表6-1）を振り返ってみると、経営指導員による「親身な対応」が、忙しく日々の業務をこなす中小企業経営者に受け入れられ、その上ではじめて中小企業診断士の「課題抽出能力」が活かされ、客観的な「気づき」を与えられていることがうかがえた。そして、診断報告書を通じて、取り組むべき方向性が明確になったことで、具体的な行動へと移すことができた。しかし、単に方向性が明確になっただけでは具体的な行動へは結びつきづらい。後回しにされがちな課題解決に対しては、適切な中小企業施策へ橋渡しをすることで、施策が「具体的行動への促進剤」として機能した。

このように経営者自身が気づき、支援施策を活用しながら実際に行動へ移すことで、課題解決の成功体験を得ることができた点は、当プロジェクトの有効性、役割としては大きかった。こういった個々の課題解決の成功体験の積み重ねが、企業の経営力向上へとつながっていくのだと考えられる。

経営者から、継続的な支援が求められていることを見ても、当事業が与える「気づき」と「支援施策への橋渡し」の有効性は高く、経営課題の多様化する昨今においては、このような企業診断から支援策への橋渡しの仕組みは、ますます重要度を帯びてくるのではないかと考える。

図表6-1 アンケート結果から得られた示唆

1	企業診断の満足度は総じて高い
2	経営指導員の「親身さ」と中小企業診断士の「課題抽出能力」が評価される
3	満足だったのは「親身さ」「熱心さ」そして第三者からの客観的な気づき
4	得られた効果は、第三者からの客観的な「気づき」と「方向性の明確化」
5	「気づき」から行動を起こす企業が増えている
6	中小企業支援施策が「具体的改善行動への促進剤」となっている
7	継続的な支援が求められている

#### (2) 支援者の声（経営指導員および中小企業診断士）から見える当プロジェクトの有効性と役割

事例に掲載された経営指導員の声を見ても、アンケート結果と同様に「支援施策の活用」「意識の変化（気づき）」「親身な対応」「具体的な行動」「取り組みの明確化」「利益体質への転換」があげられていた（図表6-2）。

中小企業診断士の声を見ても、「入口の施策として有効」「親身な対応が必要」「各支援機関の密接な連携強化」があげられている（図表6-3）。

つまり、入口の施策として有効に機能させるためには、本音を引き出す親身な対応が必要で、意識の変化（気づき）を促すためには、取り組みの方向性を明確に示す必要がある。それを具体的な行動へ結びつけるために、各種支援施策を促進剤として活用する。その結果、利益体質への転換、経営力の向上が図れるということを示唆しているのではないかと考えられる。

これら一連の取り組みを行うにあたっては、個々の中小企業支援機関だけで行うことに限界がある。都内中小企業支援機関が連携を強化して、オールTOKYO体制で各々の得意分野を持ち寄り、役割を発揮する取り組みが必要であると改めて感じる。

### (3) 企業の「健康診断」としての役割

オールTOKYO体制で、各々の得意分野にて役割を発揮する体制が構築できているからこそ可能となっていることとして、当プロジェクトが「企業の健康診断」としての機能を果たしている点に注目しておきたい。

医療においては、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となる。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できるかもしれない。このように、医療の健康診断では手遅れになる前に病を発見し、病気になる前に生活習慣を見直し、その生活習慣の改善に意識的に取り組む姿勢が求められている。

また、この健康診断では、視力、血圧、聴力などの各種計測も行われる。これを企業の健康診断に置き換えると、各種計測は「経営力向上チェックシート」の自己チェックであり、血液検査は「財務診断」といえる。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る。このように、本プロジェクトで行われたような「企業診断」の仕組みは必要不可欠な支援策であり、健康診断であるからこそ、健康な状態の時から繰り返し診断が欠かせないともいえる。

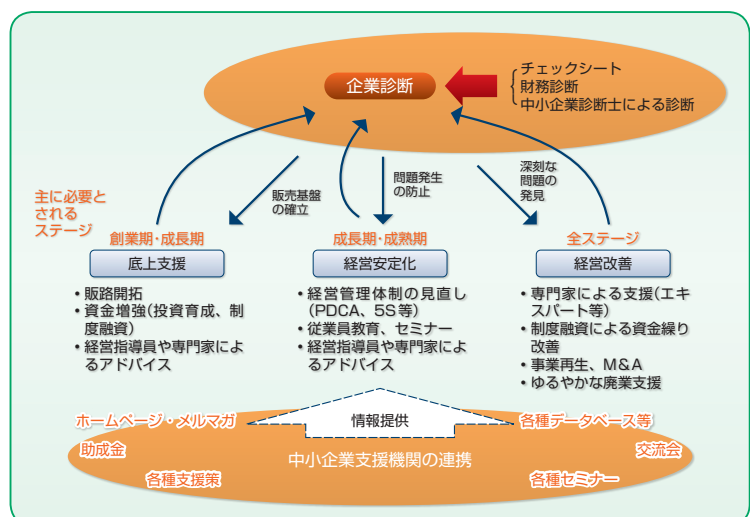
図表6-2 事例企業の支援を担当した経営指導員の声

1	融資や補助金などの支援施策の活用
2	経営者の意識が変化したことが評価
3	適切かつ親身なアドバイスとモチベーションの維持が評価
4	企業診断の結果、海外展開が具体的に動き出した
5	現状が整理され取り組むことが明確になった
6	経営の数字をつかむことで、利益体質へと転換した

図表6-3 支援を担当した中小企業診断士の声

1	入口の施策として汎用性の高い、大変有用なものである
2	依頼企業の立場に立った親身な対応（傾聴の姿勢）が必要である
3	中小企業診断士の資質向上と各支援機関の密接な連携の強化が必要である

図表6-4 中小企業支援の体系図



## 2 中小企業支援機関の連携の意義

上記の健康診断の取り組みを行うにも、行政や中小企業支援機関が単体で取り組むことは難しく、ここにオールTOKYO体制で臨む連携の意義が見出される。つまり各支援機関で一堂に会し、実行委員会を組織し、各々が当事者意識を持って取り組むからこそ可能となる仕組みである。実行委員会や幹事会、担当者連絡会による情報交換により、支援者間での意思疎通を図り、中小企業支援に総力を挙げて取り組むことで、はじめて実現した仕組みであるといえる。各支援機関の得意分野で役割を上手くすみわけていることも重要なポイントである。

図表6-5 構成団体の役割

東京都産業労働局	予算、実態データの活用
東京都中小企業振興公社 東京都中小企業団体中央会	事業PRへの協力(すそ野の広がり)、施策の情報共有、当事業を通じた各団体の事業PR
東京都商工会連合会 東京都商工会議所連合会	経営指導員による事前調整、事後のフォローアップ、経営改善普及事業との連動
東京都中小企業診断士協会	中小企業診断士による経営診断

### (1) 商工会・商工会議所では経営改善普及事業の導入支援につながっている

ある経営指導員の話では、「企業側では最初、チェックシートの記入をお願いすると抵抗を示される。しかし、一緒に取り組んでいく中で、徐々に打ち解け、実際に診断をして報告書があがってくると、結果としてこの事業を利用してよかったという声もいただいている」ということである。当事業は地域に密着し、親身に経営指導に取り組む経営指導員にとっては、経営改善普及事業を実施する上での導入ツールとなっているだけでなく、最終的に企業の高い満足度も得られている。

一方企業診断には、高い専門性を持った中小企業診断士による課題抽出力が欠かせない。しかし、中小企業診断士といえども初回の数時間の訪問だけで、当該企業の課題抽出を行うことは困難である。それを可能としているのは、経営指導員が企業側と事前調整を行うことにより、当該企業との関係性を構築しているからである。その結果、中小企業診断士が数時間という限られた時間の中での企業診断を実現している。

### (2) 企業診断を通じた各種支援施策のPRが、支援すべき企業のすそ野を広げている

当プロジェクトが施策の紹介の役割を担っていることから、各支援機関が実施している支援施策にスムーズに誘導することを可能としている。また、当該支援機関が抱える助成金情報など、タイムリーな情報交換が行われることで、利用企業にとってわかりづらい施策情報を、企業自らが探す必要なく、適切に情報提供することを可能としている。

### (3) 蓄積されたデータにより都内中小企業の実態がわかり、行政支援の方向性を見出せる

実際に企業診断した結果を、データとして蓄積し、分析することで、都内中小企業の実態が明らかとなり、今後の行政における中小企業支援の方向性の基礎資料とすることができる。



### 3 今後の中小企業支援施策の課題

今まで見てきたように、経営力の向上を図るためには、「企業の健康診断」としての定期的な受診が欠かせない。実際の支援においては、融資や助成金などの資金提供による直接的な支援は「具体的改善行動へ向けた促進剤」として機能するが、それ以前に、経営者自らが経営管理体制の強化やその必要性に気づき、自発的な行動に結びつけることが大切である。教育学的な観点からも、自発的な行動に結びつけるためには、本人が、「ただ気づく」だけでなく、様々な経験から「気づき」、それを次なる行動として実行していく、その「習慣化」が欠かせないといわれている。

経営者自らが必要性に気づいて取り組まなければ、真の経営力の向上にはつながらない。したがって、その経営者に対する「気づきの質」というものは非常に重要な要素となる。そのためには、チェックシートを通じた主観に基づく「自己の気づき」をきっかけに、理論的な背景に裏付けされた中小企業診断士からの「客観的な気づき」に結びつける必要がある。そして、経営者自らが改善に取り組み、その成功体験を得て、更なる取り組みへの必要性に「気づく」といった流れが重要で、そのための「習慣化支援の環境整備」が求められる。今後の中小企業支援施策の課題では、以下で示す内容も含め、このような「習慣化支援の環境整備」が必要であると考えられる。

#### (1) 気づきから課題解決まで一貫通貫に支援する仕組みの構築

人が健康診断によりはじめて自らの不調に気づくように、企業においても定期的な健康診断が欠かせない。しかし、健康診断の結果、改善が必要とわかっていても実際に取り組むには、第三者による支援が必要な場合も多々ある。そのため、健康診断の役割である経営課題の発見（気づき）の段階から、短期・中長期の課題解決までを切れ目なく一貫通貫に支援する必要がある。企業単体で課題解決に取り組むことは経営者のモチベーション的にも難しい側面があり、そこでは企業ニーズに応じたきめ細かい伴走型支援が求められるとともに、助成金等の「課題解決への取り組みの促進剤」となり得る支援策も必要となる。

#### (2) 幅広い業種への支援の実施と、施策情報のタイムリーなPR活動

第2章の「Ⅱ.都内中小企業を取り巻く環境」で見たように、サービス業、飲食業等の業種は、成長産業であり、かつ雇用力も高いことがわかった。一方で企業診断利用企業の属性をみると、製造業の比率が高く、飲食業の比率は低いこともわかった。飲食業などを含め、都内中小企業に広く企業診断を利用いただき、支援を実行するには、展示会等出展支援助成事業などの、対企業向け（BtoB）企業への支援策に留まらず、対消費者向け（BtoC）企業に対する支援策も必要だと考えられる。収集された企業診断の実態データにおける有意性を高める意味においても、業種属性が製造業に偏らないようにしたい。また、小規模企業にとっては「補助金」が機会となっていないことから、小規模企業が利用しやすい支援策やその利用にあたってのサポートが期待される。

また、各支援機関においては、更なるPR活動の推進が期待される。さらに、メルマガなどをはじめとしたインターネットを活用した施策情報の発信も強化していきたいところである。

#### (3) 気づきを促すサポートツールの充実

今回の分析で明らかのように、人手不足の中での人材育成は従業員規模を問わず、都内中小企業の課題となっている。しかし規模が小さいほど、現場の仕事を離れて人材育成するための時間を割くことが

できない。そのため、事業所にいながらにして人材育成が行えるオンライン動画セミナーやe-Learningのような支援策が求められる。このような都内中小企業の実態に合わせた支援ツールの拡充が期待される。

#### (4) 企業診断結果データベースの活用

今回、チェックシートと診断報告書の内容をテキストマイニング等の手法により分析したように、企業診断実施後の定量情報・定性情報のデータベースを、中小企業支援機関が活用できるようにすることも重要だと考えられる。決算書に現れる数値情報（定量情報）については、様々な機関でデータの収集・分析を行っているが、中小企業診断士が記載した報告書の内容（定性情報）については、データの蓄積・分析があまり行われていない。

ビックデータの台頭から、ビジネスインテリジェンスといった企業などの組織のデータを、収集・蓄積・分析・報告することで、経営上などの意思決定に役立てる手法や技術が注目されているが、中小企業支援においても収集・蓄積・分析・報告の一連の流れがある仕組みづくりを行い、中小企業支援体制自体をPDCAサイクルを回しながら取り組むことが期待される。

#### (5) 継続した企業診断の必要性

当プロジェクトの企業診断は、年々変化する多種多様な中小企業支援施策の中から各企業に適した施策を紹介するという、入口の支援施策としての役割も果たしている。また、継続して企業診断を受けることで、より具体的な課題解決へとつながっているという分析結果もあり、より効果的に中小企業の支援を行うためにも、幅広い企業に、健康診断のように継続的に企業診断を受けてもらうことが重要だと考えられる。

また、支援者側にも都内中小企業の現状を詳細に把握したデータを収集できるというメリットがある。企業診断は都内中小企業のより詳細な情報（定量・定性の2つの側面の情報）を収集するための貴重な機会となっており、支援者側にも企業診断を受けてもらうメリットは大きいと考えられる。

こうした双方にメリットのある当プロジェクトのような企業診断の仕組みは今後も必要であり、事業者が継続して企業診断を受診していくように促すことが期待される。

## 新・経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会構成団体

東京都産業労働局	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	一般社団法人東京都中小企業診断士協会	
東京都商工会連合会		
三鷹商工会	小金井市商工会	調布市商工会
狛江市商工会	小平商工会	東村山市商工会
西東京商工会	東久留米市商工会	清瀬商工会
国分寺市商工会	国立市商工会	東大和市商工会
武蔵村山市商工会	昭島市商工会	日野市商工会
稲城市商工会	福生市商工会	あきる野商工会
日の出町商工会	羽村市商工会	瑞穂町商工会
大島町商工会	新島村商工会	神津島村商工会
三宅村商工会	八丈町商工会	小笠原村商工会
東京都商工会議所連合会		
八王子商工会議所	町田商工会議所	多摩商工会議所
立川商工会議所	武蔵野商工会議所	むさし府中商工会議所
青梅商工会議所	東京商工会議所	

## 都内中小企業の支援モデル

平成28年3月発行

編集・発行

新・経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会事務局

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル5階

電話：03-3283-7388

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

調査分析協力 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社