

経営診断&継続サポートで
会社を、お店を、もっと元気に!!

中小企業 活力向上 プロジェクトネクスト

2019年度 [支援事例集]

中小企業活力向上プロジェクトネクスト
実行委員会

はじめに

東京都は首都として日本経済の中枢を担う地域であり、あらゆる規模・業種の事業者が存在し、活発な経済活動が行われています。2019年は、内閣府の景気動向指数が8月から11月まで4月連続で「悪化」となり、東京商工会議所が2019年秋に実施したアンケート^{*1}でも、収益状況が「黒字」と答えた割合が過去5年間で最も低くなりました。2020年も海外では不安定な中東情勢、米中の貿易摩擦、国内では消費増税後の需要減退、少子高齢化に伴う人材不足といった懸念材料が多数あり、楽観できない状況です。

このような厳しい環境下で活力向上を図る都内中小企業を支援すべく、2019年4月より、東京都産業労働局および都内中小企業支援機関^{*2}が連携して支援体制を構築し、それぞれの中小企業の実情に合わせたきめ細かな経営サポートを行っております。その事業内容は、次の3つの支援策から成り立っています。

第一段階の『経営診断チェック』では、中小企業経営者にまずチェックシートで自社の経営課題に気づいていただきます。続いて、商工会・商工会議所の経営指導員および中小企業診断士が当該中小企業を訪問し、経営診断を行います。この一連の流れの中で、経営の現状分析と課題抽出を支援し、課題解決の方向性を見出します。

第二段階の『アシストコース』では、短期的課題の解決、あるいは中長期的な事業計画の策定とその実行に向けて、知見のある専門家を派遣して取り組みを支援し、当該企業の持続的成長発展を図ります。

第三段階の『フォローアップコース』では、『アシストコース』で事業計画の策定とその実行に取り組んだ企業の新たな課題の解決に向けて、必要な専門家を派遣して支援します。

本事例集は、2019年度に当事業を利用された都内中小企業のアンケート結果と、3つの支援策をシームレスで行うことで導き出された成果を取りまとめたものです。本事例集が、中小企業支援者の参考になるとともに、中小企業の身近な成功例として心の支えとなり、ひいては都内中小企業の活力向上の一助となれば幸いです。

2020年3月

中小企業活力向上プロジェクトネクスト実行委員会

*1 『中小企業の経営課題に関するアンケート』

対象：中小・小規模企業 8,525社 調査期間：2019年9月20日～10月11日 回答数：1,507社（回答率：17.7%）

*2 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

プロジェクトの概要

1. 中小企業活力向上プロジェクトネクストとは.....	4
2. 支援の流れ.....	4
3. 各支援担当者の役割.....	6
4. 支援対象者（利用資格）.....	6
5. 中小企業活力向上チェックシート.....	6
6. 支援による成果物.....	7
7. 支援の特徴.....	8
(参考資料) 中小企業活力向上チェックシート.....	10

アンケート調査結果

I 調査概要	16
1. 調査の目的と概要.....	16
II 調査結果	17
1. 回答者属性.....	17
2. 利用理由.....	17
3. 利用した事業の内容と支援により得られた効果.....	18
4. 診断後の具体的な行動と取り組み内容.....	19
5. 中小企業支援施策の利用状況.....	21
6. 支援の満足度について.....	22
7. 事業の評価と課題.....	23
III 参考情報（フォローアップコースの調査結果）	25
1. 回答者属性.....	25
2. 支援の満足度.....	26
3. 中小企業支援施策の利用状況.....	26
4. 一連の支援を経た結果の業績変化.....	27
(参考資料) アンケート調査票.....	28

支援事例

製造業	1 株式会社ユニフローズ.....	36
情報通信業	2 株式会社エクシアニマル.....	38
卸売・小売業	3 株式会社ブリジア.....	40
製造業	4 M Seem（エムシーム）.....	42
サービス業	5 shige hasegawa design.....	44
卸売・小売業／建設業	6 株式会社ルドファン.....	46
サービス業	7 株式会社リップルズ.....	48
製造業	8 株式会社イー・ディー・ピー.....	50
卸売・小売業	9 有限会社佐々木商店.....	52

プロジェクトの概要

1. 中小企業活力向上プロジェクトネクストとは

中小企業活力向上プロジェクトネクスト実行委員会（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す。

本プロジェクトは、「経営力向上TOKYOプロジェクト」（平成21～23年度）、「経営力向上フォローアップ事業」（平成24年度）、「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」（平成25～27年度）、「中小企業活力向上プロジェクト」（平成28～30年度）

として実施された事業の後継事業として、2019年度からスタートしました。

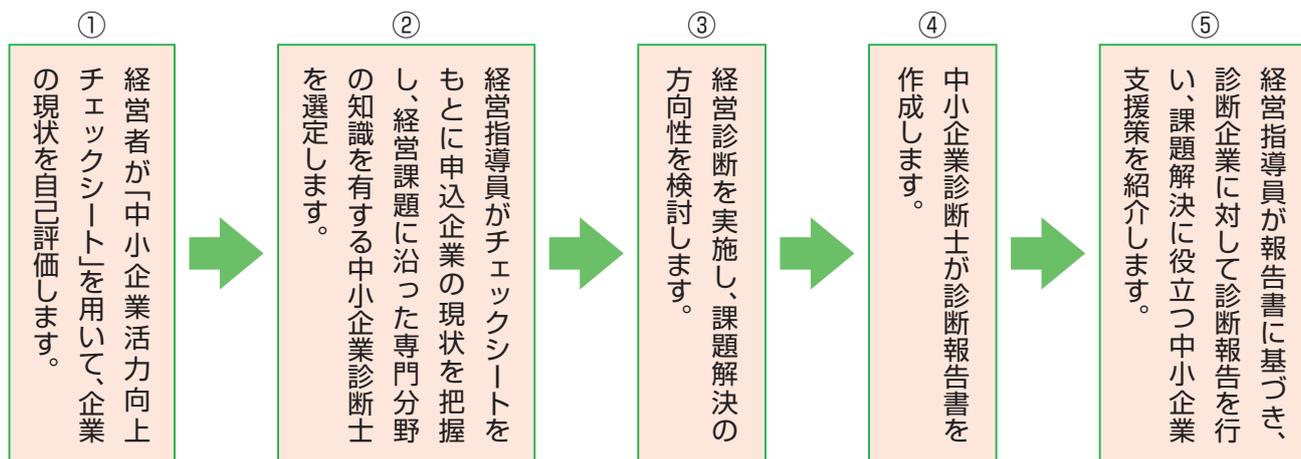
事業の中核となるのは、経営診断と経営診断後のフォローです。第三者による客観的な経営診断によって自社の経営課題への気づきを与えると同時に、経営課題を解決するために継続してサポートを希望する企業に対しては、専門家を派遣し、支援を行います。

その他、実行委員会事務局では中小企業の活力向上のため、公式ウェブサイト、動画セミナー、専門家コラム、メールマガジンなどによる情報提供を行っています。

2. 支援の流れ

支援の流れは以下のとおりです。

STEP 1 経営診断チェック



STEP 2 アシストコース

診断企業からの要望があれば、「アシストコース」を活用し、専門家派遣を実施します。

アシストコースでは、短期的または中長期的な課題への支援として、コーディネーター等が業種や課題を踏まえて選任した専門家（ディレクター）を最大9回まで派遣します。

中長期的な課題への支援においては、専門家のサポートのもと事業計画書の策定を行い、今後目指すべき姿を明確にしたうえで、3～5年後のビジョンをまとめます。売上・利益等に関する目標設定や、取り組むべき課題を整理した実行スケジュールも作成します。策定した事業計画書に基づき、専門家が計画実行のための初期の支援を行います。

短期的な課題への支援の例

〈ホームページ経由での売上を伸ばしたい〉

ITコーディネーターが、ホームページのリニューアルやアクセス向上策などについてアドバイスをします。

〈仕事と育児・介護を両立しやすい職場環境をつくり、従業員の定着率を上げたい〉

社会保険労務士が就業規則など各種規定を見直すポイントを指導します。

中長期的な課題への支援の例

〈海外マーケットを狙った事業展開をしたい〉

社内体制の整備、貿易手続、現地での販路開拓の進め方など、海外ビジネスの経験豊富なコンサルタントが助言し、推進します。

〈工場の生産性を向上させたい〉

機械設備の更新、製造工程の見直しなど、生産管理現場でのキャリアのある専門家が経営者・従業員と共に取組方法を検討します。

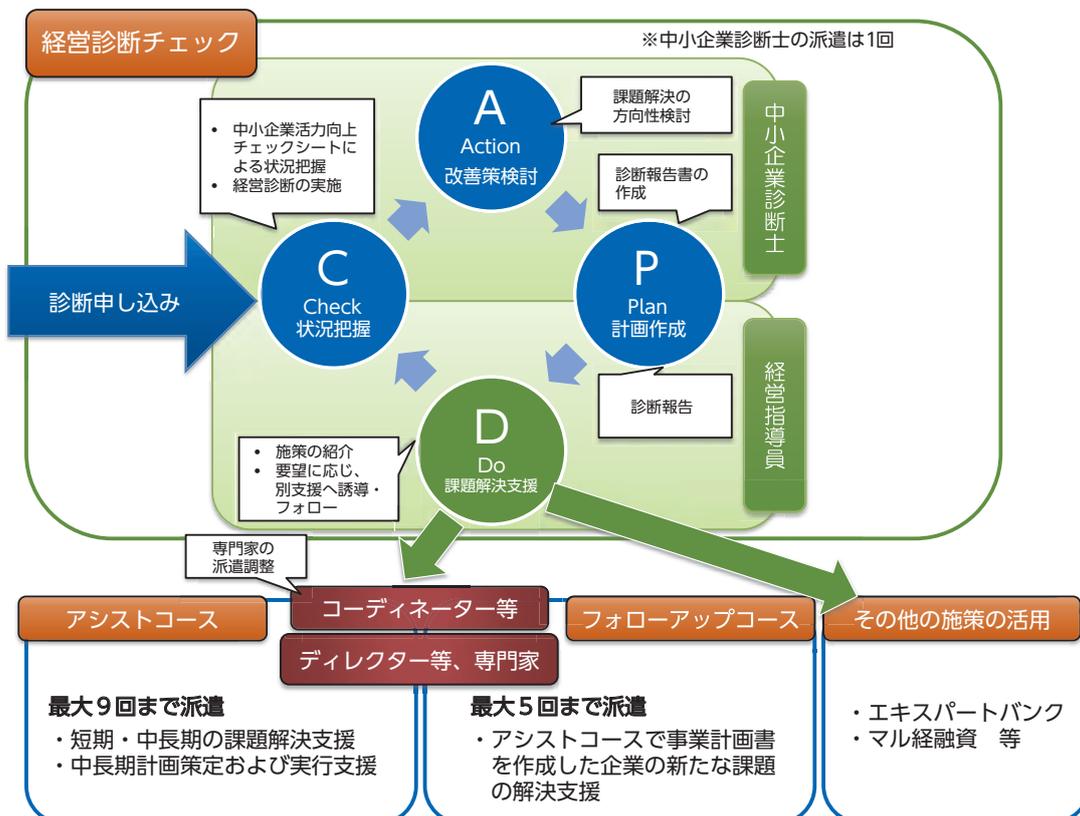
〈店舗の認知度を向上させ、来店客数を増やしたい〉

店頭・内装・レイアウトの見直し、販促ツールの改良、接客対応の向上など、業界経験を有する専門家が改善策を提示、支援します。

STEP 3 フォローアップコース

「アシストコース」で事業計画書を作成した企業が、新たな課題の解決に取り組む場合には、「フォローアップコース」を活用し、専門家派遣を実施します。

フォローアップコースでは、新たな課題への支援として、コーディネーター等が業種や課題を踏まえて選任した専門家（ディレクター）を最大5回まで派遣します。



3. 各支援担当者の役割

① 経営指導員

経営者の身近な相談相手として、都内商工会及び商工会議所に所属し、様々な経営相談に対応する職員です。状況・課題を把握・共有化し、課題解決の提案や手法の提示を行います。

② 中小企業診断士

国家資格を有する経営コンサルタントです。経営診断を実施するために、本プロジェクトでは約800名の中小企業診断士が登録されています。企業の経営課題に応じて、各分野で専門的知識を有する中小企業診断士が選定され、経営診断を実施します。

③ コーディネーター

東京都商工会連合会及び都内商工会議所から依頼され、支援に係る様々な調整と進行管理を行うコンサルタントです。主に「アシストコース」「フォロー

アップコース」において、企業の経営課題に対し幅広い専門性を活かしたサポートを行います。

④ ディレクター

実際に申込企業を訪問し、「アシストコース」では経営の実情に応じた事業計画策定とその計画の実行支援、「フォローアップコース」では新たな課題の解決支援の中核を担う専門家です。登録された専門家の中からコーディネーター等が選定し、依頼をします。

⑤ 専門家

法務、税務、労務、IT等、各分野の知識を有する専門家です。専門家のサポートを得ることが効果的と判断する場合に申込企業に派遣します。支援を行う専門家をコーディネーター等が確認し、事務局が支援の都度、依頼します。

4. 支援対象者（利用資格）

東京都内に事業所を持つ中小企業（※）を支援対象としています。

業種	製造業・ソフトウェア業・ 情報処理サービス業・ その他の業種	卸売業	小売業・飲食店	サービス業
従業員数 資本金額	300人以下 または3億円以下	100人以下 または1億円以下	50人以下 または5千万円以下	100人以下 または5千万円以下

（※）中小企業基本法に定められた中小企業の範囲に基づきます。業種分類ごとに異なる資本金基準、従業員基準、どちらかに該当すれば本事業の支援対象となります。

5. 中小企業活力向上チェックシート

戦略・経営者、マーケティング、組織・人材、運営管理、財務管理、危機管理・社会環境・知財管理の6つの分野に回答し、経営者自身の視点で自社の現状をチェックできるツールです。経営診断の申込書を兼ねています。（※ P10参照）

6. 支援による成果物

●診断報告書

チェックシートと経営診断（訪問診断）の結果に基づき、中小企業診断士が第三者の視点で企業の現状と課題を分析し、改善に向けた提案についてまとめます。

●事業計画書

アシストコースにおいて、ディレクターが経営状況の多角的分析などを支援し、申込企業が中長期的ビジョンとその実現に向けた実行計画をまとめます。

7. 支援の特徴

2019年度は、12月31日時点において1,410件の経営診断の申込を受け付け、うち1,318社の診断を完了しました。また、アシストコースでは418社の支援に着手し、うち92社の支援を完了、フォローアップコースでは21社の支援に着手し、うち6社の支援を完了となっています。

①業種

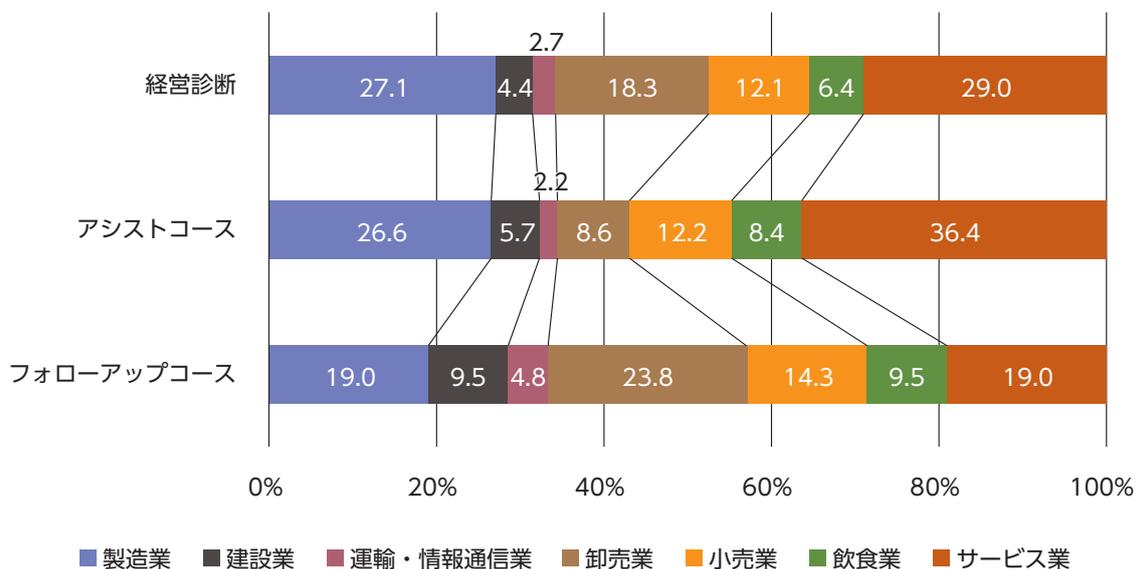
経営診断を利用した事業者の業種（産業大分類）構成をみると、「サービス業」が最も多く（29.0%）、次いで「製造業」（27.1%）、「卸売業」（18.3%）、「小売業」（12.1%）、「飲食業」（6.4%）、「建設業」（4.4%）、「運輸・情報通信業」（2.7%）の順となっ

ています。

アシストコースの支援を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（36.4%）、次いで「製造業」（26.6%）、「小売業」（12.2%）、「卸売業」（8.6%）、「飲食業」（8.4%）、「建設業」（5.7%）、「運輸・情報通信業」（2.2%）の順となっています。

また、フォローアップコースの支援を利用した事業者の業種構成をみると、「卸売業」が最も多く（23.8%）、次いで「製造業」と「サービス業」（19.0%）、「小売業」（14.3%）、「建設業」と「飲食業」（9.5%）、「運輸・情報通信業」（4.8%）の順となっています。

支援企業の業種構成



業種別支援企業数

	製造業	建設業	運輸・情報通信業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	合計
経営診断	357	58	36	241	159	85	382	1,318
アシストコース	111	24	9	36	51	35	152	418
フォローアップコース	4	2	1	5	3	2	4	21

注) 経営診断は診断完了企業数、アシストコース・フォローアップコースは支援着手企業数による

②規模（従業員数）

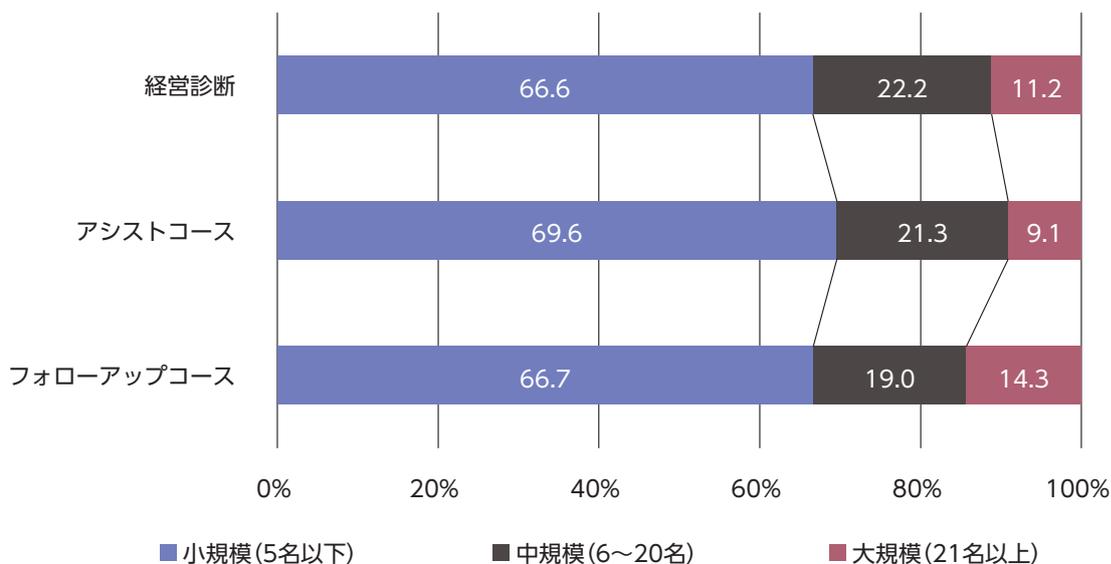
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

経営診断を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数が「小規模」の企業が66.6%、「中規模」の企業が22.2%、「大規模」の企業が11.2%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の88.8%を占めています。

アシストコースの支援を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数「小規模」の企業が69.6%、「中規模」の企業が21.3%、「大規模」の企業が9.1%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の90.9%を占めています。

また、フォローアップコースの支援を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数「小規模」の企業が66.7%、「中規模」の企業が19.0%、「大規模」の企業が14.3%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の85.7%を占めています。

支援企業の規模(従業員数)構成



規模（従業員数）別支援企業数

	小規模（5名以下）	中規模（6～20名）	大規模（21名以上）	合計
経営診断	878	293	147	1,318
アシストコース	291	89	38	418
フォローアップコース	14	4	3	21

注) 経営診断は診断完了企業数、アシストコース・フォローアップコースは支援着手企業数による

(参考資料)

中小企業活力向上チェックシート (2019年度版)

※ご記入いただいた個人情報、企業情報、チェックの内容は、中小企業活力向上プロジェクトネクスト 中小企業活力向上事業の実施・運営管理のため利用いたします。また、個人または法人が特定されない形での統計的な分析や公表に活用させていただくほか、プロジェクト構成団体(商工会議所、商工会、東京都、(公財)東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、(一社)東京都中小企業診断士協会)より診断の結果に沿った施策紹介のご連絡をさせていただく場合がございます。

よみがな				押印
企業名				
代表者名				
業種、取扱品				
所在地	(〒 -)			
電話番号		FAX 番号		
資本金額	万円	従業員数	人	

チェック実施日： 年 月 日

記入者： _____

e-mail： _____ @ _____

従業員数 5 名以下 (小) の場合は、太枠の中のみチェックいただければ結構です。
従業員数 5 名超～20 名以下 (中) の場合は、太枠の他に「中規模」項目も、
従業員数 20 名超 (大) の場合は、全ての項目にチェックしてください。

※お得な施策情報などをお届けするメールマガジンを配信させていただきます。

1. 戦略・経営者 (項目数 小:12 中:16 大:18)

◎ ○ △ × (◎:できている ○:ある程度できている △:あまりできていない ×:できていない)

経営戦略

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	経営理念・社是(もしくはミッション・ビジョン)は社内に浸透している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	自社の強みの源泉や弱みを把握している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	自社の事業領域(対象顧客・商品・提供方法・技術などの組み合わせ)は明確になっている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	経営戦略や事業計画を策定している

競争戦略

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	競合相手に勝つための戦略を立て、実行している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	他社事例を自社に合うようにアレンジして取り入れている

成長戦略

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入先・販売先の開拓を行っている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	他企業との連携を実施している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	17	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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	7	社員のアイデアや集めた情報を汲み上げ、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立てている

外部の活用・連携

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	外部専門家(中小企業診断士・税理士などの士業、大学、研究施設など)を有効に活用している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	18	業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている

経営者

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	15	外部の助言者(メンター)がいて、経営者としての悩みをいつでも相談できる
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	16	経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行っている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	12	経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている

担当中小企業診断士

担当経営指導員等

2. マーケティング (項目数 小:7 中:9 大:10)

◎ ○ △ × (◎:できている ○:ある程度できている △:あまりできていない ×:できていない)

マーケティングミックス

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	顧客ごとのニーズを的確に把握し、商品やサービス提供の仕方を工夫している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールできている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	流通経路、中間業者の数やタイプを適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客のもとへ効率的に提供する流れができている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ、ブログなどの電子媒体の活用により、積極的な販売促進活動を行っている

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	2	自社商品・サービスの価格は、原価を把握し顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づき決定している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	4	本店、店舗、工場など、自社の立地特性(交通の便、商圏人口)を理解している

顧客関係性

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	自社の商品・サービスに顧客がどれだけ満足しているかを客観的に把握している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	顧客データの活用、継続的接触など、既存顧客を維持・深耕する仕組みがある	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	口コミの発生促進や SNS の活用、紹介制度など、客が客を呼ぶ工夫をしている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	7	クレーム対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している

3. 組織・人材 (項目数 小:5 中:12 大:16)

◎ ○ △ × (◎:できている ○:ある程度できている △:あまりできていない ×:できていない)

人材確保

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	適性に応じ、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	1	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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	8	採用したい人物像の基準が明確になっている

人材育成

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	社員の健康管理・増進に取り組んでいる	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	2	社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上(しつけ教育)に取り組んでいる
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	10	ベテランから若手社員へ技能継承を含めた OJT を計画的に行っている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	11	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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	9	経営者(または管理者)は、社員の特徴や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している

事業承継

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	事業を承継する後継者(親族、従業員、社外から招へい)を定め、計画的に承継を進めている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	12	経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている

組織構成

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	3	社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	4	業務分担などの社内体制は、柔軟に変更し改善を図っている

モチベーション

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	社員の経営参加(経営参画)の仕組みを構築している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	14	仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	15	営業や生産など部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている

4. 運営管理 (項目数 小:5 中:6 大:7)

◎ ○ △ × (◎:できている ○:ある程度できている △:あまりできていない ×:できていない)

現場管理

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	社内は整理整頓され、清潔に保たれている(5Sが徹底されている)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	生産や販売などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	2	商品や生産現場の状況が把握しやすいように「見える化」に取り組んでいる

IT化

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐに把握・活用できる	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化するITの仕組みを構築している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	生産性の向上を図るために、IoT・クラウド活用を推進している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	7	事業の内容、進行状況、運営上の問題点などの情報を、ITツールを用いて社員間で共有している

5. 財務管理 (項目数 小:4 中:9 大:9)

◎ ○ △ × (◎:できている ○:ある程度できている △:あまりできていない ×:できていない)

計数管理

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	売上高や利益など、経営の具体的な数値目標や計画を設定している	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	3	自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	7	経理や会計手続きがルール化されている

資金繰り

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	6	設備投資や備品の購入は計画的に行っている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	8	過度な借入金依存にならないよう、自己資本比率などを意識している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	9	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

6. 危機管理・社会環境・知財管理 (項目数 小:5 中:8 大:10)

◎ ○ △ × (◎:できている ○:ある程度できている △:あまりできていない ×:できていない)

危機管理

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	経営者の有事の際の対応について定めている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	事業活動に関連する重要な法令を把握し、遵守する仕組みが構築されている	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	2	自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる組織になっている

社会・地球環境

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	地球環境に配慮した事業運営に積極的に取り組んでいる	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	5	地域社会に貢献する取り組みを積極的に行っている
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	6	省エネルギー設備の導入など、省エネルギー対策に力をいれている

知的財産

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	特許、実用新案、商標(ブランドなど)、意匠(デザインなど)、著作権、営業秘密など、知的財産の活用や流出防止に意識的に取り組んでいる	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	中規模	9	自社および競合相手の知的財産を把握・整理している
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	大規模	10	商品の製造方法や業務のやり方など、秘密にすべきノウハウを管理する仕組みがある

◆今、貴社が抱えている経営課題、相談したい事項をご自由にお書きください。

例) SNS などネットを活用したプロモーション、人材不足（採用・定着率）、社内業務の IT 化、インターネットに関連するセキュリティ対策など

◆財務項目

貴社の状況を適切に判断し企業診断をするため、以下の表の各項目にご記入ください。

<>で囲まれた部分は、製造業や建設業などにおける製造原価報告書や完成原価報告書などに記載されている項目です。

担当の商工会・商工会議所の経営指導員と中小企業診断士が、貴社をご訪問した際に 2 期分の決算書の写しを拝見させていただくことで、ご回答に代えることもできます。

	単位	前期（直近）	前々期	備考
決算期	月			
期末従業者数	人			
損益計算書項目	単位	前期（直近）	前々期	備考
売上高<完成工事高>	千円			
売上原価<製造原価・完成工事高>	千円			
売上総利益	千円			
販売費・一般管理費	千円			
営業利益	千円			
経常利益	千円			
税引前当期利益	千円			
<材料費（製造原価報告書分）>	千円			
<外注費・外注加工費（製造原価報告書分）>	千円			
<労務費（製造原価報告書分）>	千円			
<減価償却費（製造原価報告書分）>	千円			
人件費（販管費分：役員報酬＋給与＋雑給＋法定福利費等）	千円			
減価償却費（販管費分）	千円			
貸借対照表項目	単位	前期（直近）	前々期	備考
流動資産合計	千円			
現金・預金	千円			
受取手形・売掛金・<完成工事未収金>	千円			
商品・棚卸資産	千円			
固定資産合計	千円			
資産合計（総資本）	千円			
流動負債合計	千円			
支払手形	千円			
買掛金・<工事未払金>	千円			
短期借入金	千円			
固定負債合計	千円			
長期借入金	千円			
純資産（資本金・利益剰余金）	千円			
法人税等の支払額	千円			
配当金の支払額	千円			

※ 本事業において受ける各種アドバイスなどによって貴社にいかなる損害が発生した場合でも、当団体および支援担当者（中小企業診断士、経営指導員など）は一切賠償責任を負いません。

アンケート調査結果

I 調査概要

1. 調査の目的と概要

(1) 調査目的

東京都産業労働局と都内中小企業支援機関からなる「中小企業活力向上プロジェクトネクスト実行委員会」では、都内の中小企業経営者に対して「気づき」を促すことを目的とする経営診断及び課題解決や中長期的な成長をサポートするための専門家派遣（アシストコース・フォローアップコース）など各種支援を実施している。

本アンケート調査では、「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」の経営診断（アシストコース含む）による効果や利用企業の満足度等を把握するため、同事業を利用した中小企業を対象に郵送調査を実施した。また、フォローアップコースについては利用者数が少ないため、参考情報として個別に調査を行った。

(2) 調査の実施概要

本調査では、2019年度の上半期に「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」の経営診断を利用した企業926社を対象にアンケート調査を実施し、318社（回収率34.3%）から回答を得た。また、参考情報としてフォローアップコースを利用中の企業21社を対象に調査を実施し、19社（回収率90.5%）から回答を得た。

アンケート調査の実施概要

経営診断（アシストコース含む）

- 実施方法：郵送調査法
- 調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」の経営診断を受けた企業 926社
(2019年4月1日～2019年9月30日)
- 設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」の経営診断等の利用理由、利用による効果、診断を通じて提案された経営課題解決策（中小企業支援施策）の利用状況 等
- 実施時期：2019年12月6日 ～ 2020年1月10日
- 回収数：318社（回収率 34.3%）

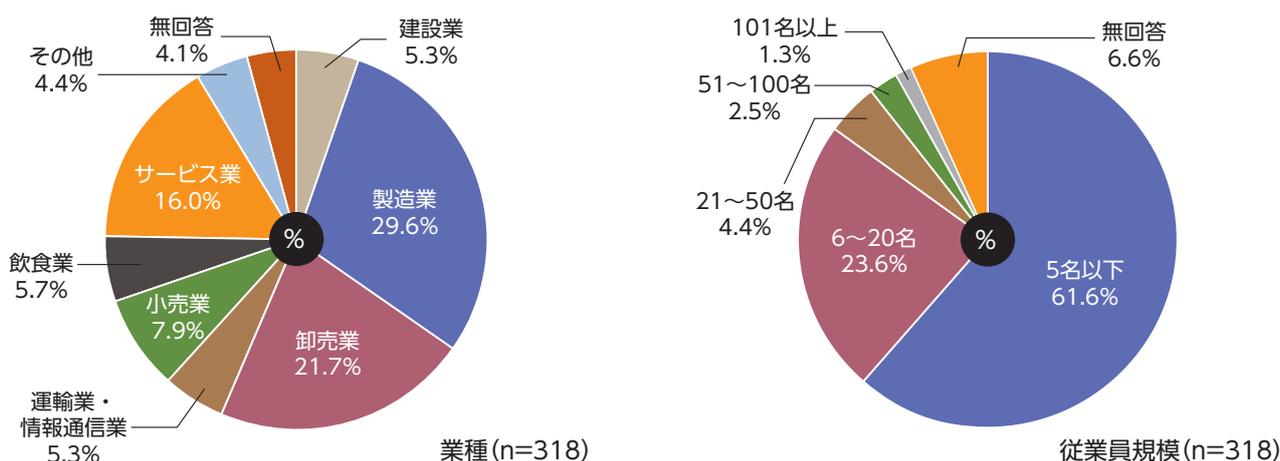
フォローアップコース

- 実施方法：訪問調査法
- 調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」のフォローアップコースを実施中の企業 21社
(2019年4月1日～2019年12月31日)
- 設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」のフォローアップコースの利用による効果、中小企業支援施策の利用状況、業績変化 等
- 実施時期：2019年11月5日 ～ 2020年1月10日
- 回収数：19社（回収率 90.5%）

(注) 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ず100とはならない。

II 調査結果

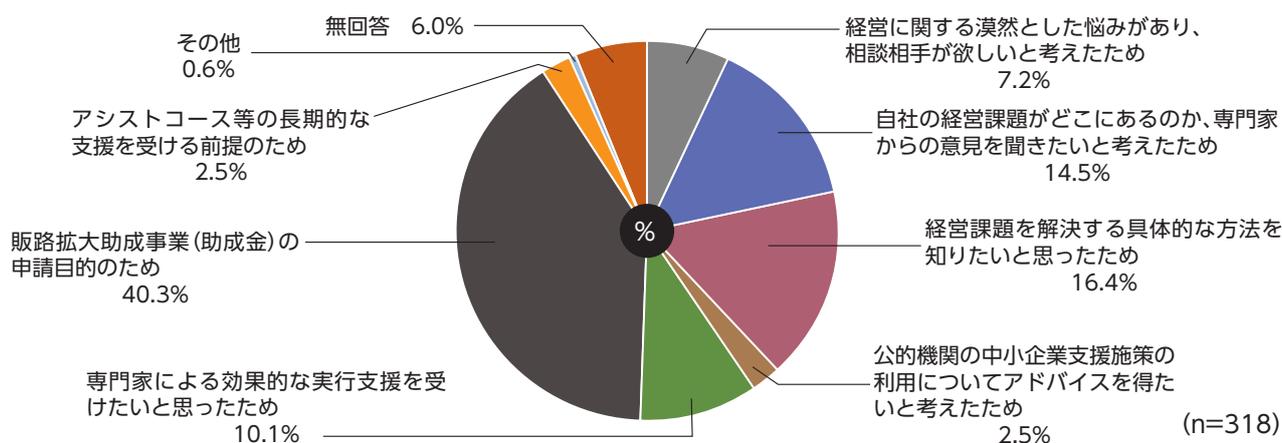
1. 回答者属性



利用企業の業種をみると、「製造業 (29.6%)」「卸売業 (21.7%)」に続き、「サービス業 (16.0%)」の割合が高くなっている。

従業員規模では、従業員5名以下が61.6%と半数を超え、20名以下の括りで見ると全体の85.2%を占めており、大半が小規模事業者の利用といえる。

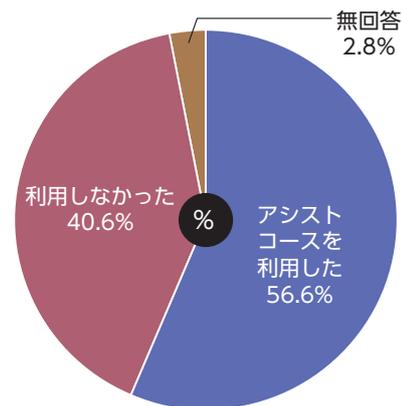
2. 利用理由



経営診断を利用した理由を尋ねたところ、本事業の利用が要件となっている「販路拡大助成事業(助成金)の申請目的のため(40.3%)」が最も多い。それを除くと、「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(16.4%)」が次に多く、次いで「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(14.5%)」となっており、具体的に経営課題を解決したい(ソリューション)ニーズと、自社の課題を知りたいという診断自体のニーズもあることがうかがえる。

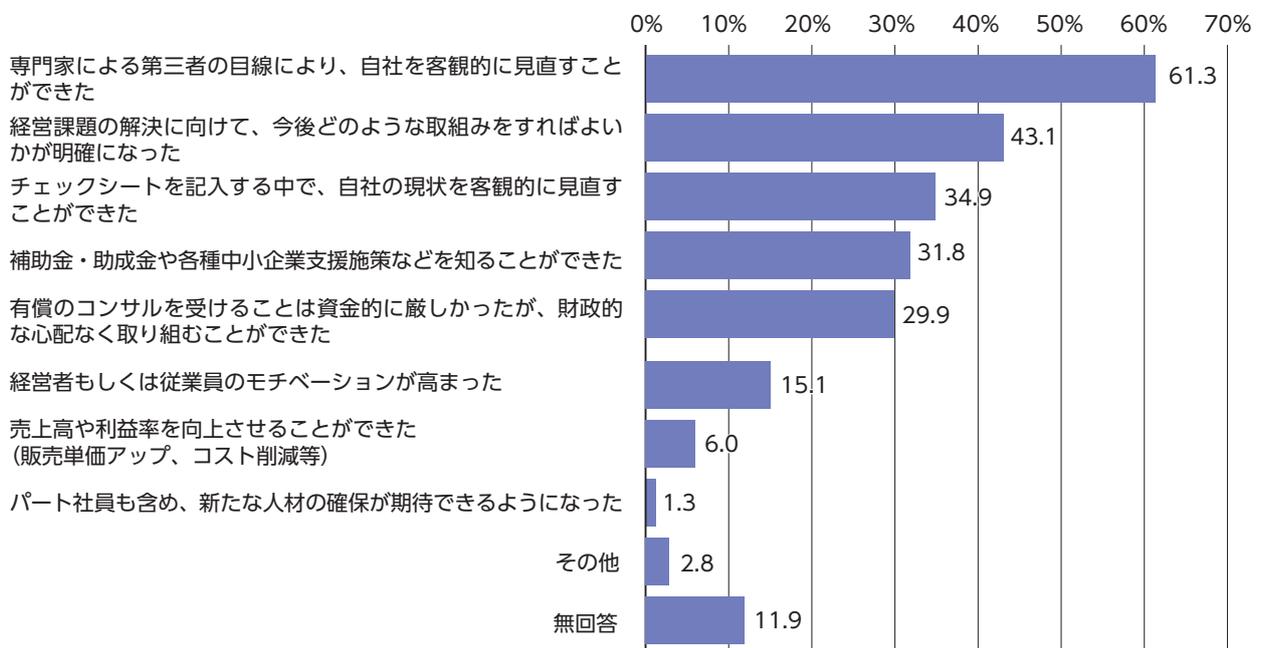
3. 利用した事業の内容と支援により得られた効果

2019年9月末までに経営診断を受診し、必要に応じてアシストコースの利用に進んだ企業は、回答者のうち56.6%となっており、回答者の半数以上が具体的な課題解決支援や事業計画の策定支援を求め、利用されていたことがうかがえる。



アシストコースの利用 (n=318)

得られた効果 (n=318)



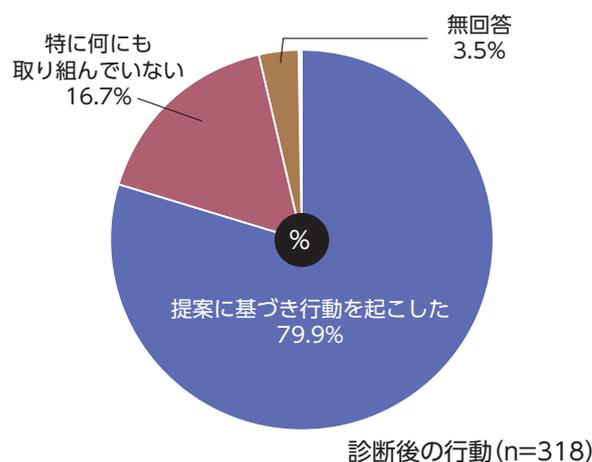
経営診断で得られた効果を尋ねると、「専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた」が61.3%と最も高く、次いで「経営課題の解決に向けて、今後どのような取組みをすればよいか明確になった (43.1%)」となっている。第三者からの客観的な「気づき」の効果から、具体的な取り組みの方向性の明確化が図れたのではないかと推察される。また、「チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた (34.9%)」は3番目に高く、チェックシートを用いた自己チェックによる「気づき」を促進する観点からも効果があったと考えられる。

4. 診断後の具体的な行動と取り組み内容

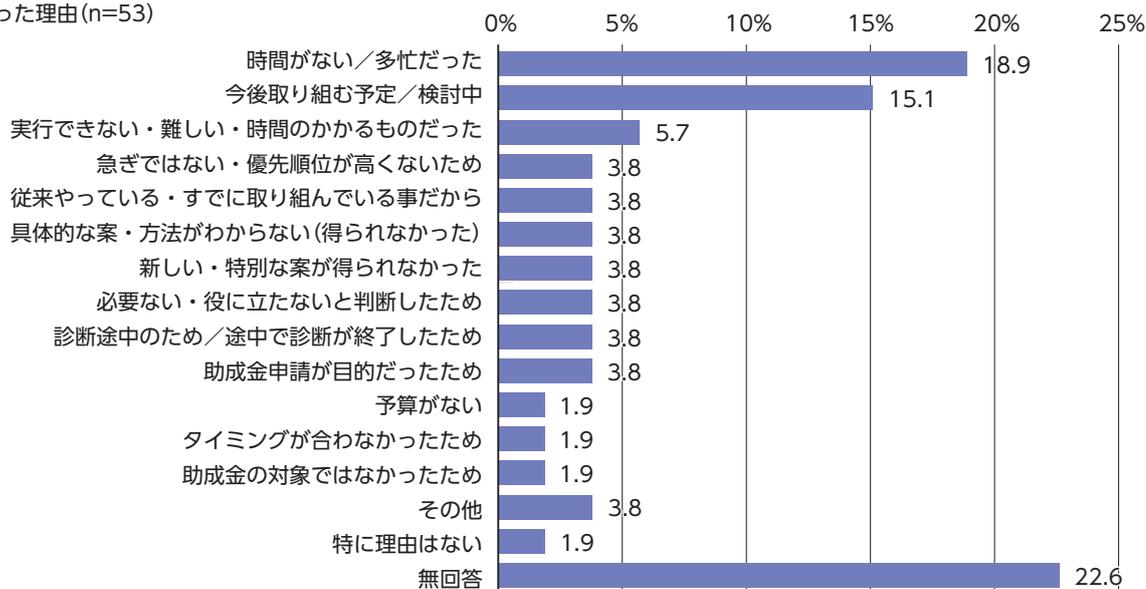
診断後、「提案に基づき行動を起こした」企業は79.9%にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は16.7%しかなく、多くの企業で提案後に何かしらの具体的な改善行動を起こしていることがわかる。経営診断から課題抽出が行われ、その後、具体的な課題解決へ向けた取り組みにしっかりと結びついていることがうかがえる。

また、取り組みの内容としては、「顧客や販路の新規開拓・拡大／営業・売込強化（13.8%）」が最も多く、次いで多い展示会関連の回答（11.4%）と合わせると25.2%が、展示会等を含めた販路開拓に取り組んだことがわかる。

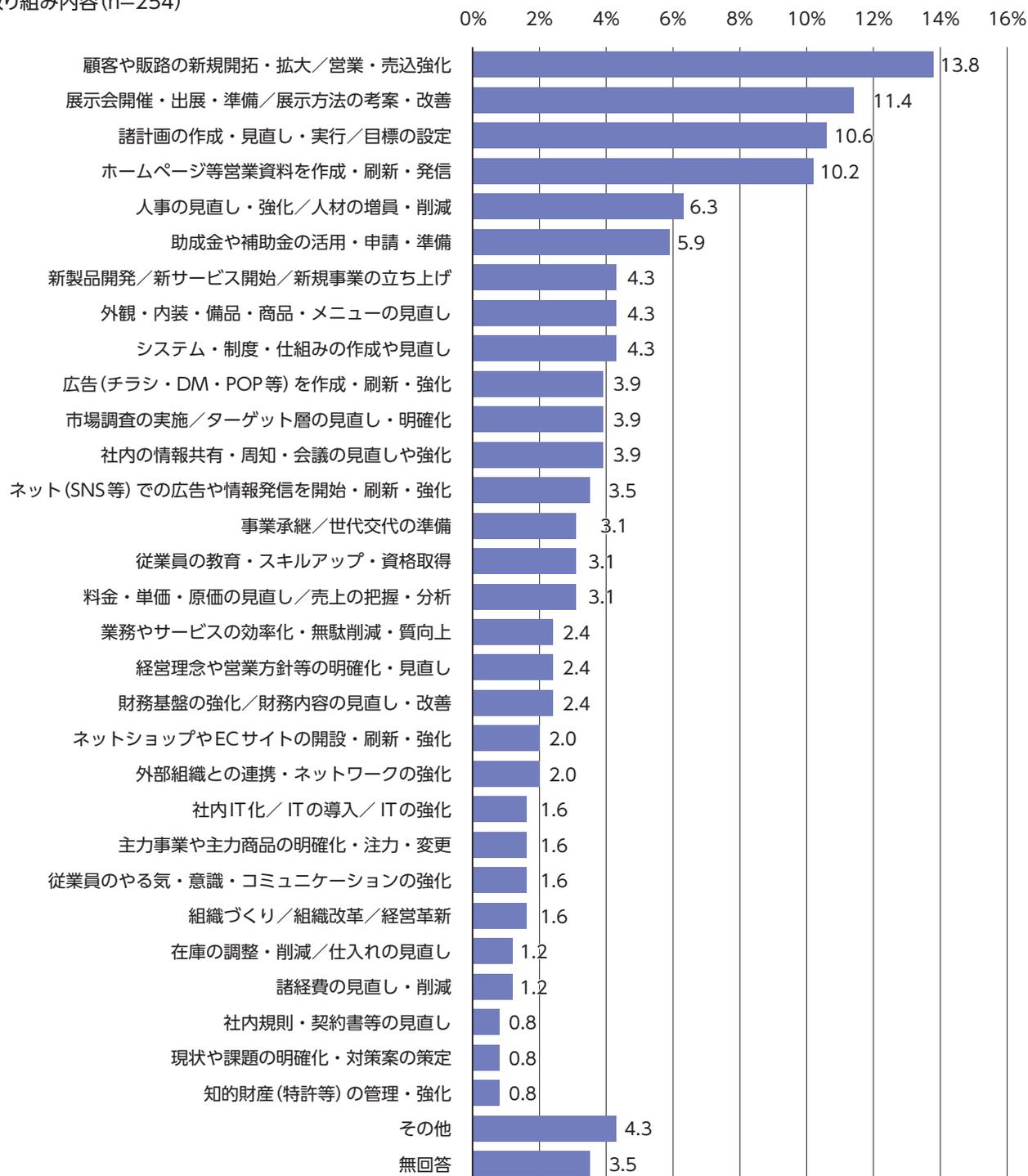
一方で取り組んでいない理由について尋ねると、「今後取り組む予定／検討中（15.1%）」が2番目に多く、今後の行動に期待が持てるものの、「時間がない／多忙だった（18.9%）」が回答としては最も多く、多忙な中小企業経営者が、改善策の取り組みを実行に移すまでをしっかりとフォローしていくことが、引き続き当事業の課題となっている。



取り組まなかった理由 (n=53)



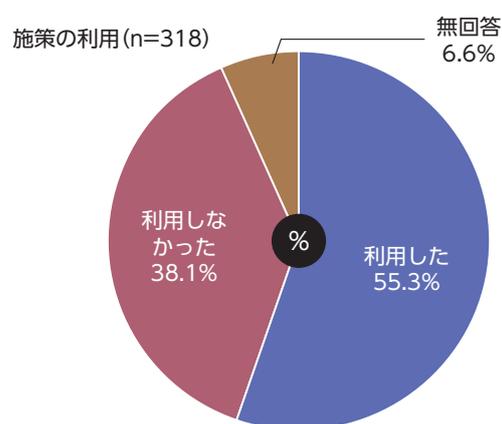
取り組み内容 (n=254)



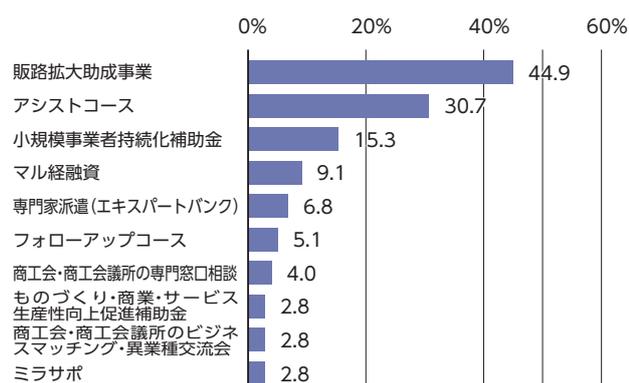
5. 中小企業支援施策の利用状況

中小企業支援施策の利用については、55.3%の企業が「提案された施策を利用した」と回答している。

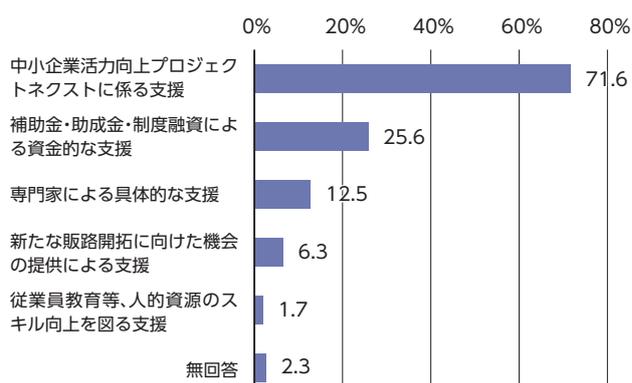
具体的な上位利用施策を見ると、「販路拡大助成事業（44.9%）」が多く、次いで「アシストコース（30.7%）」、「小規模事業者持続化補助金（15.3%）」となっている。



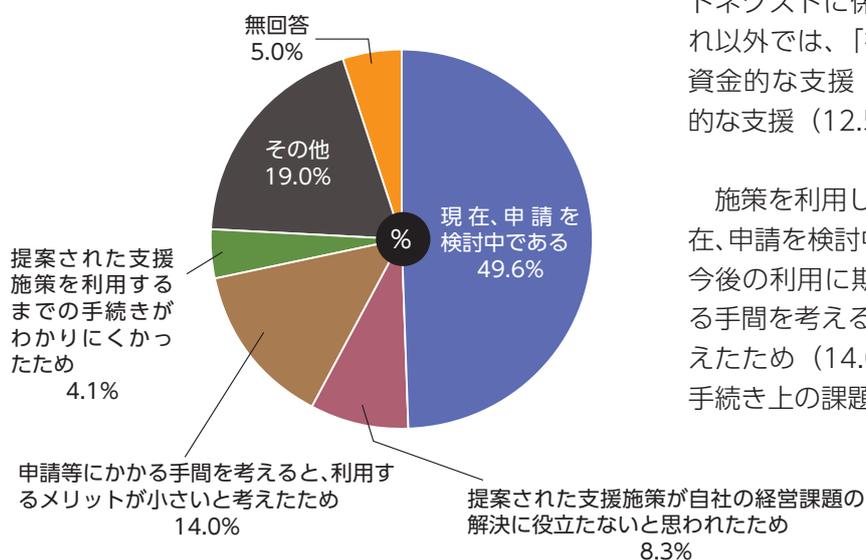
上位利用施策 (n=176)



利用施策(項目別) (n=176)



施策を利用しなかった理由 (n=121)



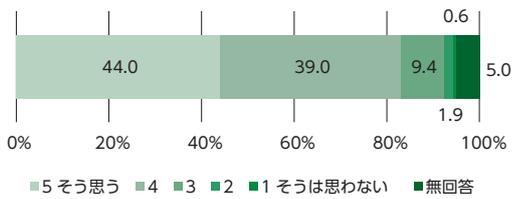
項目別の利用施策でも、「販路拡大助成事業」や「アシストコース」等の「中小企業活力向上プロジェクトネクストに係る支援（71.6%）」が最も多く、それ以外では、「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（25.6%）」や、「専門家による具体的な支援（12.5%）」などの活用も多い。

施策を利用しなかった回答者の理由としては「現在、申請を検討中である（49.6%）」が最も多いため、今後の利用に期待ができるものの、「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（14.0%）」も次いで多いことから、申請手続き上の課題もうかがえる。

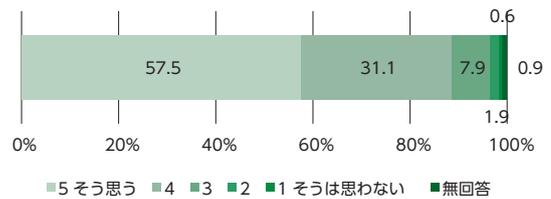
6. 支援の満足度について

【経営診断について】

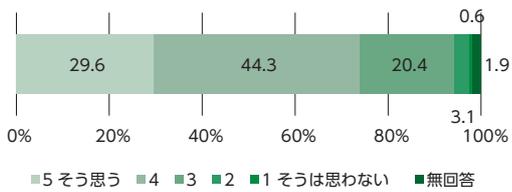
総合評価（支援全体の総合的な評価としては総じてよかった） n=318



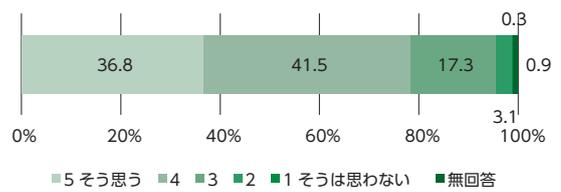
親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた） n=318



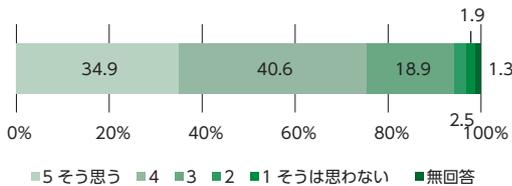
チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ） n=318



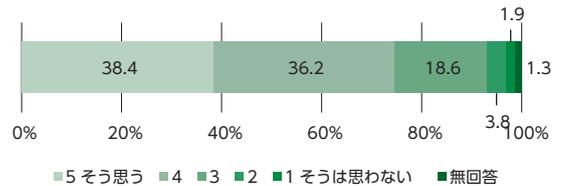
課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた） n=318



具体策の提案（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） n=318



施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えた） n=318



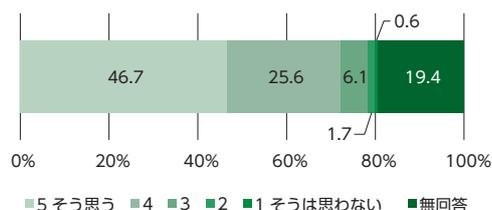
5段階評価で尋ねた当事業の支援に関する満足度評価については、総合評価をはじめ、経営診断の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られている。

具体的には、総合評価（支援全体の総合的な評価としては総じてよかった）では、「そう思う」の5と4の「良い評価」が83.0%となっており、高い満足度となっている。

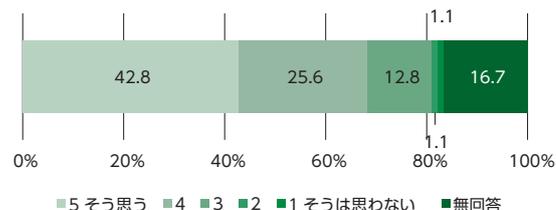
個別項目の「良い評価（5 + 4）」についても、親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた）は88.6%、チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ）は73.9%、課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた）は78.3%、具体策の提案（中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた）は75.5%、施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えた）は74.6%となっており、いずれの項目でも高い評価となっている。「気づき」の入口にもなる親身な相談対応から課題の指摘、そして具体的な対策の提案と施策の紹介で、利用者からも事業スキーム自体が高く評価されていることがうかがえる。

【アシストコースについて】

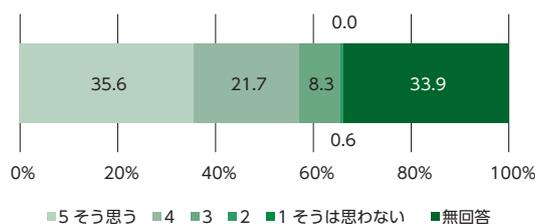
コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた） n=180



ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った） n=180



事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった） n=180

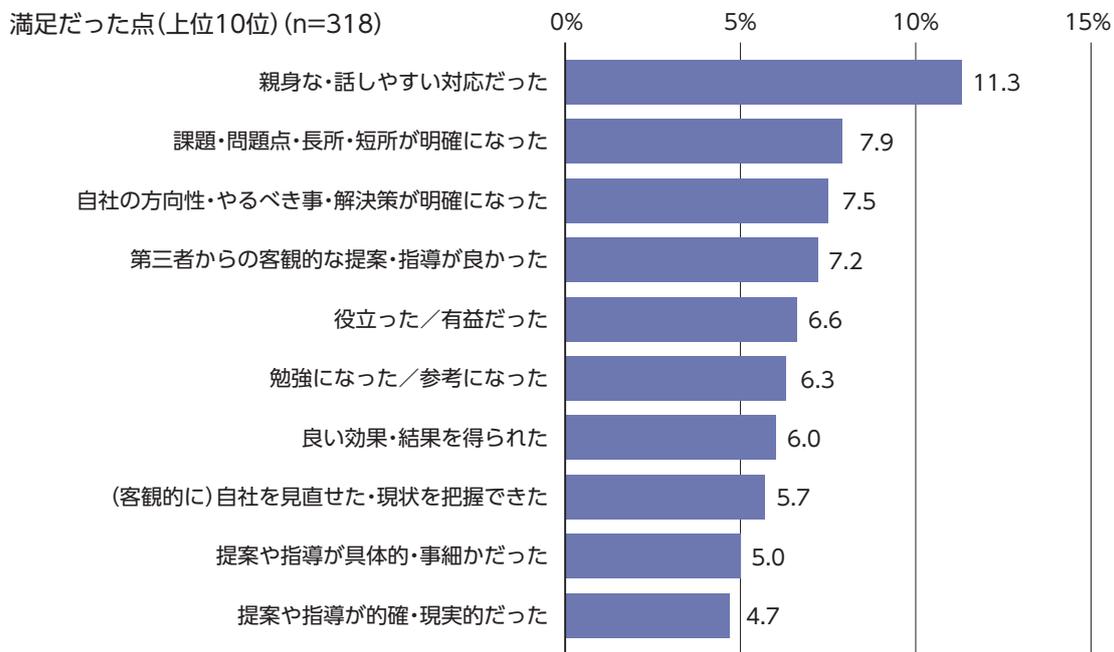


アシストコースの「良い評価（5 + 4）」についても、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては72.3%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては68.4%となっている。また、事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった）は、57.3%と6割近くの回答者に評価されている。なお、事業計画書はアシストコースのすべての利用者が対象となるとは限らないため、無回答が33.9%あり、作成された利用者に限ればもっと多くの割合で満足されていたことが想定される。

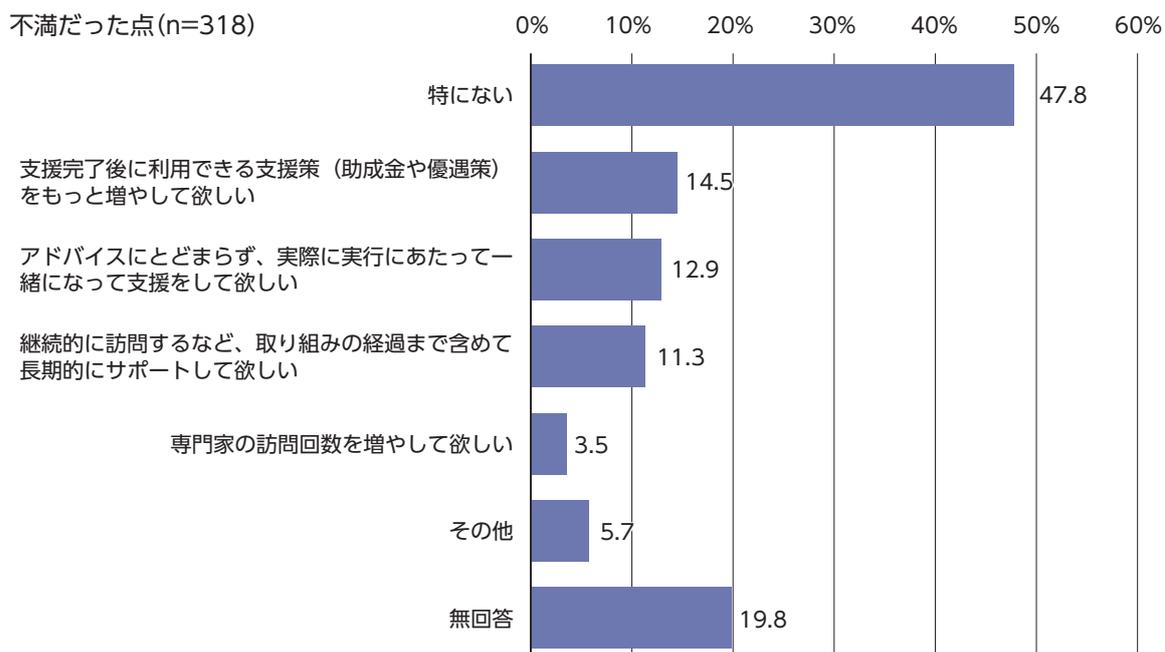
7. 事業の評価と課題

経営診断（アシストコース含む）について、「満足だった点」を確認したところ、「親身・話しやすい対応だった（11.3%）」が最も高くなっている。利用者との信頼関係が欠かせない経営支援においては、非常に評価できるポイントであると考えられる。

次いで「課題・問題点・長所・短所が明確になった（7.9%）」「自社の方向性・やるべき事・解決策が明確になった（7.5%）」と続いていることから、企業の抱える潜在的な課題が明確になり、その改善への取り組みの後押しにつながった企業も多いことがうかがえる。



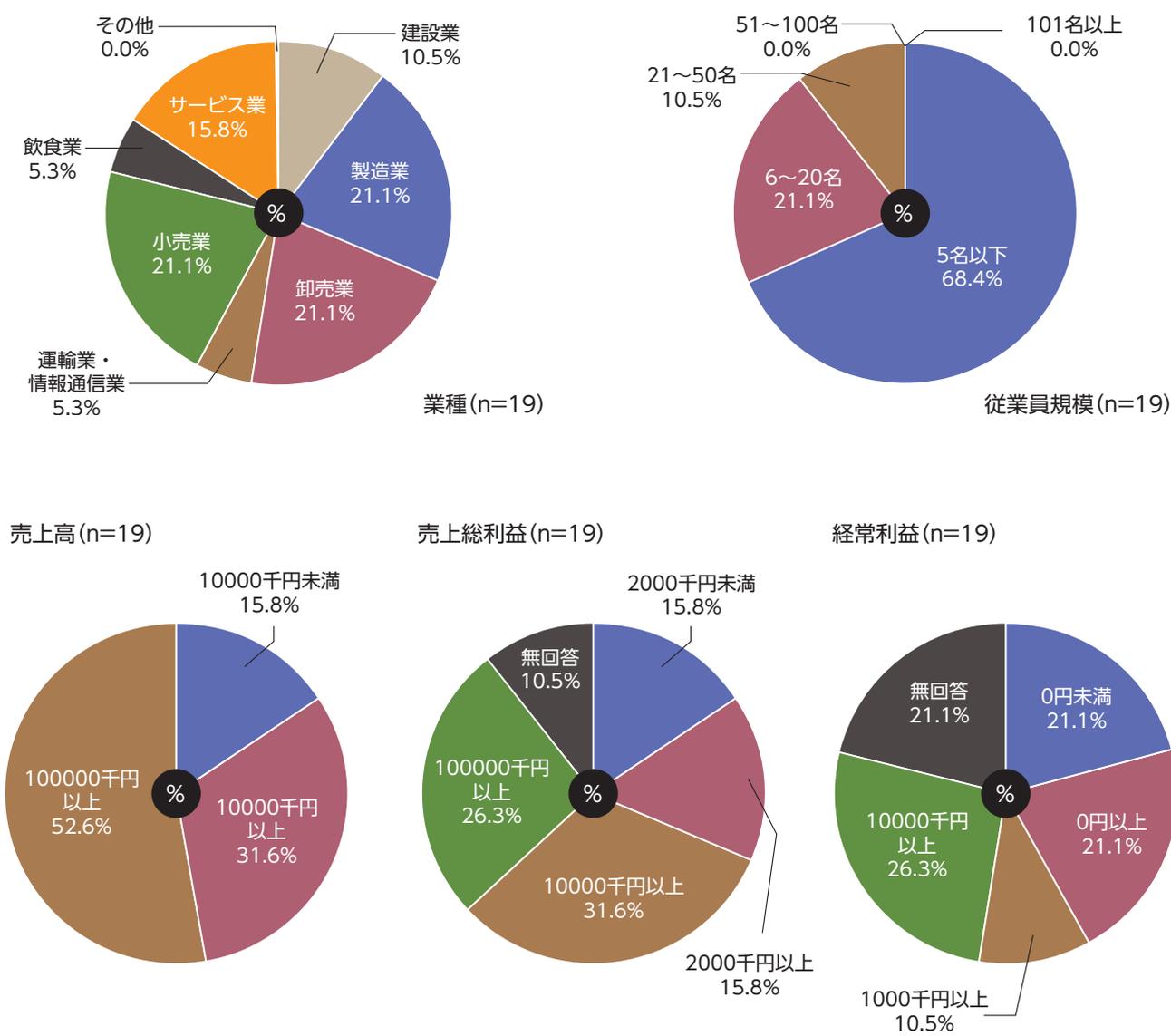
一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない (47.8%)」がおおよそ半数を占めており、それ以外を見ても、「支援完了後に利用できる支援策 (助成金や優遇策) をもっと増やして欲しい (14.5%)」や「アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援をして欲しい (12.9%)」「継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい (11.3%)」といった、経営改善に向けての前向きな不満が大半を占める結果となっている。



III 参考情報（フォローアップコースの調査結果）

フォローアップコースについては、そもそもの利用企業数が少なく統計の母数が少ないため、参考情報として提示したい。

1. 回答者属性



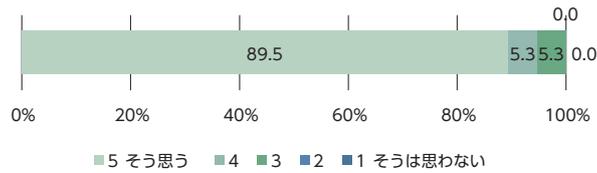
利用企業の業種をみると、「製造業 (21.1%)」「卸売業 (21.1%)」「小売業 (21.1%)」で最も割合が高くなっている。

従業員規模では、従業員5名以下が68.4%と半数を超え、20名以下で見ると全体の89.5%を占め、経営診断同様に大半が小規模事業者の利用となっている。

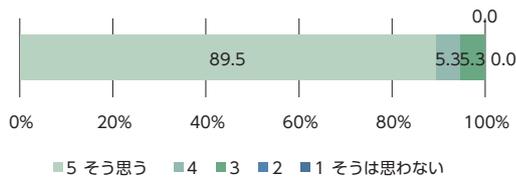
財務状況については、売上高が1億円以上の企業が52.6%、売上総利益では1千万円以上が57.9%と半数以上を占め、経常利益においては1千万円以上が26.3%と最も多くなっている。

2. 支援の満足度

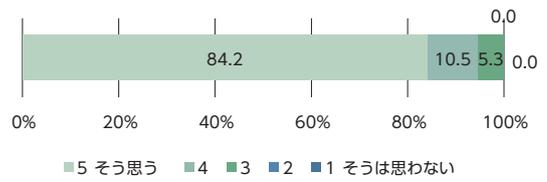
総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった） n=19



コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた） n=19



ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った） n=19

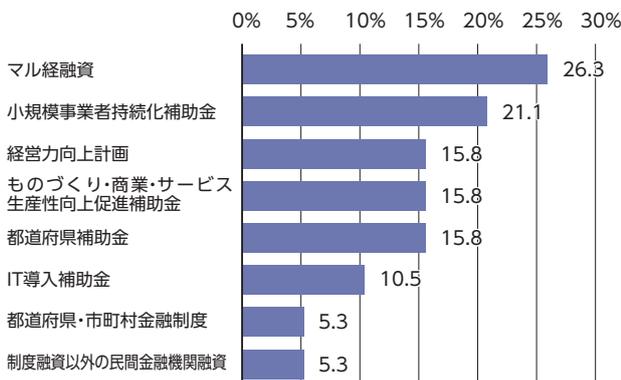


フォローアップコースの「良い評価（5 + 4）」は、総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった）で94.8%、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては94.8%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては94.7%と、いずれもアシストコースの満足度よりも更に高くなっている。

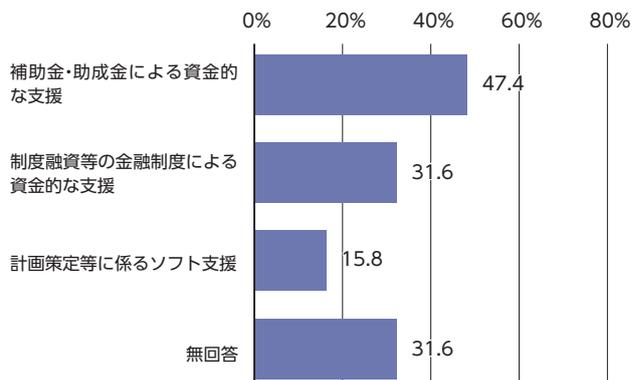
3. 中小企業支援施策の利用状況

施策の利用状況では、「マル経融資（26.3%）」が多く、次いで「小規模事業者持続化補助金（21.1%）」となっている。

上位利用施策(n=19)

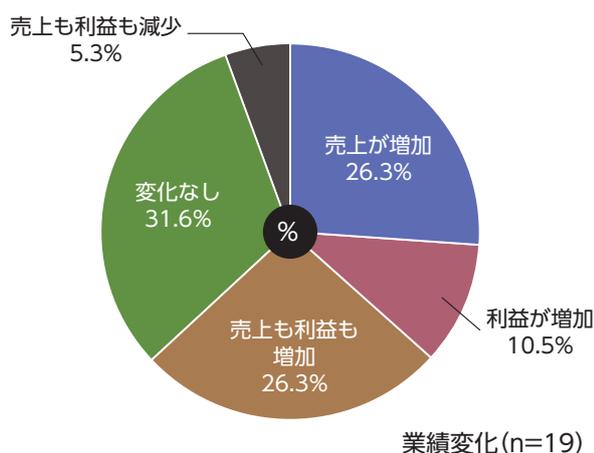


利用施策(項目別) (n=19)



項目別の利用施策では、「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（47.4%）」や、「制度融資等の金融制度による資金的な支援（31.6%）」が多くなっている。

4. 一連の支援を経た結果の業績変化



日本政策金融公庫の「小企業の決算状況調査結果（2018年度）」の資料では、増収増益の企業は13.9%（当事業26.3%）で、減収減益の企業が25.9%（当事業5.3%）であることから、当事業による継続した支援を受けたことによる業績改善効果は一定数あったのではないかと考えられる。

フォローアップコースを利用できる企業は、過年度の事業で経営診断を実施のうえ、アシストコースを利用し、事業計画書の策定支援を受けている先である。

そこで、経営診断からフォローアップまでの一連の支援を受けた結果、業績の変化がどうであったかを尋ねたところ、「売上または利益、もしくはその両方が増加した」と回答した企業は63.1%にのぼり、2/3に近い企業で業績改善が見られた。

（参考）売上・利益の変化状況（2018年度）単位：%

(n = 3,270)		採算（前年度比）		
		改善	不要	悪化
売上 (前年度比)	増加	13.9 (増収増益)	12.8	2.4
	不変	2.2	20.8	3.6
	減少	2.9	15.6	25.9 (減収減益)

引用：日本政策金融公庫「小企業の決算状況調査結果（2018年度）」

アンケート調査票(2019)

※ 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ございません。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. 貴社について

貴社の業種 (最も近いもの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	5. 小売業 6. 飲食業 7. サービス業 8. その他 ()			
	() 人 ※役員、パート・アルバイトは従業員数に含まれません			

II. 中小企業活力向上事業をご利用になった経緯について

問1. 貴社が「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」の経営診断等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. 販路拡大助成事業（助成金）の申請目的のため
7. アシストコース等の長期的な支援を受ける前提のため
8. その他()

III. ご利用になった中小企業活力向上事業の内容について

問2. 今年度アシストコースをご利用になりましたか。(1つに○)

1. アシストコースを利用した
2. 利用しなかった

問3. 支援を受けてどのような効果が得られましたか。(当てはまるもの全てに○)

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みをすればよいかが明確になった
4. 有償のコンサルを受けることは資金的に厳しかったが、財政的な心配なく取り組むことができた
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. 経営者もしくは従業員のモチベーションが高まった
7. パート社員も含め、新たな人材の確保が期待できるようになった
8. 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
9. その他()

IV. 経営診断をきっかけとした具体的な行動について

問4. 経営診断のなかで示された「貴社の課題等の改善に向けたご提案」に基づき、何か行動を起こしましたか。(1、2いずれかに○を付けて、詳細を記載)

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? _____)

V. 経営診断をきっかけとしたその後の中小企業支援施策の利用について

問5. 中小企業活力向上事業の経営診断では、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 →問6へ
2. 利用しなかった →問7へ

主な中小企業支援施策一覧表 (2019)

中小企業活力向上プロジェクトネクストに係る支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
1 1	アシストコース	経営診断後の短期的な課題解決から、中長期的な課題解決まで、課題解決に適した専門家を貴社に最大 9 回まで派遣し、事業計画の策定などを含めた実践的なサポートをおこないます。(同様の専門家派遣事業(エキスパートバンク等)は後述 43、44 に記載しています)	商工会・商工会議所
1 2	フォローアップコース	アシストコース等で事業計画を策定したのちに、新たな課題への取り組みが必要となった場合に、課題解決に適した専門家を貴社に最大 5 回まで派遣し、継続した実践的なサポートをおこないます。	商工会・商工会議所
1 3	販路拡大助成事業	販路拡大を目的とした、国内外展示会への出展・PR等に要する経費の一部について 150 万円を上限に助成(助成率 1/2 もしくは 2/3)する制度です。	東京都中小企業振興公社
1 4	制度融資 (金利優遇)	成長アシストコースおよびアシストコースの利用者が申請できる優遇制度です。(産業力強化融資—チャレンジ)	東京都産業労働局

補助金・助成金・制度融資による資金的な支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
2 1	新製品・新技術開発助成事業	実用化の見込みのある新製品・新技術の自社開発を行う都内中小企業者等に対し、その研究開発経費を、1,500 万円を上限に助成(助成率 1/2)する制度です。	東京都中小企業振興公社
2 2	革新的事業展開設備投資支援事業	競争力強化、成長産業分野への参入、IoT・ロボット活用、後継者によるイノベーションを目指す際に必要となる最新機械設備の購入について、最大 3,000 万円～1 億円の助成金(助成率 1/2 または 2/3)を受けられる制度です。	東京都中小企業振興公社
2 3	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	ものづくり・商業・サービスの分野で革新的な取組にチャレンジする中小企業に対し、最大 1,000 万円の補助金(補助率 1/2 または 2/3)が受けられる制度です。	東京都中小企業団体中央会
2 4	小規模事業者持続化補助金	小規模事業者が経営計画に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対し、原則 50 万円を上限に補助金(補助率 2/3)が受けられる制度です。	日本商工会議所 全国商工会連合会
2 5	マル経融資	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・保証人不要・低金利で融資を受けられる、国(日本政策金融公庫)の公的融資制度です。	商工会・商工会議所
2 6	事業承継補助金	事業承継を契機に経営革新等に取り組む事業者が、最大 100～1,200 万円の補助金(補助率 1/2 または 2/3)を受けられる制度です。	中小企業庁
2 7	各種制度融資	東京都、各市区町村による利子補給を含む融資あっせん制度です。(信用保証協会による保証要)	東京都・市区町村
2 8	日本政策金融公庫の各種融資	一般の金融機関が行う金融を補完することを目的に、小規模・中小企業向けに、各種融資を実施しています。	日本政策金融公庫

新たな販路開拓に向けた機会の提供による支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
3 1	商工会・商工会議所のビジネスマッチング・異業種交流会	商工会・商工会議所でおこなっている、新規取引先の開拓やマーケティングに活用いただくための受発注商談会や異業種交流会。	商工会・商工会議所
3 2	中小企業振興公社の異業種交流会	東京都中小企業振興公社では、「共同受注」や「新技術・新製品開発」を目的として様々な業種の企業が集う異業種交流グループを育成・支援しています。	東京都中小企業振興公社
3 3	取引情報の提供、受発注商談会	インターネット上の情報公開や面談形式の商談会を通じて、企業の特長に合った取引情報の提供の機会を提供しています。	東京都中小企業振興公社

34	ニューマーケット開拓支援事業	「ビジネスナビゲータ」が中小企業の優秀な製品、高度な技術力を商社・メーカー等に積極的に紹介することにより、新しい販路先の開拓を支援します。	東京都中小企業振興公社
35	海外展開に関する各種支援施策	海外展開に関するセミナーや無料窓口相談、各種情報提供など、各団体で様々な支援を実施しています。	JETRO、商工会・商工会議所、東京都中小企業振興公社他
36	産学公連携相談窓口	大学や公的機関の持つ研究能力や知見、相談機能を広く活用できるよう、東京商工会議所が連携研究機関との間を無料で橋渡しする制度。東商を通じた相談により、連携する40(2019年7月現在)の研究機関へ一度に依頼することが可能です。	東京商工会議所

専門家による具体的な支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
41	商工会・商工会議所の専門窓口相談	経営指導員による一般経営相談の他、専門相談員(税理士・公認会計士・弁護士・不動産鑑定士・ITコンサルタント・貿易コンサルタント等)による窓口相談です。	商工会・商工会議所
42	中小企業振興公社の総合相談	都内中小企業者の皆様からの経営相談について、一カ所で総合的に対応する相談窓口です。	東京都中小企業振興公社
43	専門家派遣(エキスパートバンク)	小規模事業者の皆さんがお持ちの経営課題に適した登録エキスパート(専門家)を事業所に派遣、具体的・実践的なアドバイスにより問題の解決に役立てていただきます。(原則3回まで無料)	商工会・商工会議所
44	専門家派遣事業	経営上の様々な課題を解決するため、専門家が企業の現場へ出向いて支援します。(1回あたり1万数千円の費用負担があります)	東京都中小企業振興公社
45	ミラサポ	公的機関の支援情報・支援施策(補助金・助成金など)の情報提供や、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場を提供する、中小企業・小規模事業者の未来を支援するサイトです。各種専門家の無料派遣も行っています。	中小企業庁

従業員教育等、人的資源のスキル向上を図る支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
51	講師派遣型研修	経営課題の解決に向け、自社で研修を行う場合に、企業の要望を踏まえて研修メニューの提案及び講師の派遣(有料)を行います。	東京都中小企業振興公社
52	中小企業人材確保・育成総合支援事業	人材定着・戦力化、組織活性化を目的として、専門家(人材ナビゲータ)が定期的に訪問し、人材戦略・育成計画の策定と運用、人事制度等の設計・見直しに関するアドバイス等を行う、無料の伴走型支援サービスです。	東京都中小企業振興公社
53	キャリアアップ助成金	非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、これらの取組みを実施した事業主に対して助成される助成金です。	ハローワーク
54	東京都中小企業職業訓練助成制度	中小企業等が行う従業員に対する短時間や小規模の職業訓練の実施に係る経費について助成を行います。	東京都産業労働局

(付属資料)

主な中小企業支援施策一覧表 (2019・フォローアップコース)

計画策定等に係るソフト支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
1 1	経営計画 (ローカルベンチマーク活用推奨)	企業の経営状態の把握を行うツールとして、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるもの。	経済産業省
1 2	経営力向上計画	経営力向上のための人材育成や財務管理、設備投資などの取組を記載した「経営力向上計画」を事業所管大臣に申請し、認定されることにより中小企業経営強化税制(即時償却等)や各種金融支援が受けられる制度。	中小企業庁
1 3	経営革新計画	「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書で、計画策定を通して現状の課題や目標が明確になるなどの効果が期待できるほか、計画が承認されると様々な支援策の対象となる。	東京都産業労働局
1 4	先端設備等導入計画	労働生産性向上を目的として先端設備等を導入する計画を策定し、市町村の認定を受けることにより、税制支援(固定資産税の軽減措置)や金融支援(制度融資の別枠保証)等を受けられる制度。	中小企業庁
1 5	事業承継計画	事業承継に向けて取り組むべき内容、手順をまとめた計画書。	経済産業省他
1 6	創業計画	創業に向けて取り組むべき内容、手順をまとめた計画書。	日本政策金融公庫他
1 7	働き方改革実行計画	「非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」など9つの分野についてのロードマップ。	首相官邸
1 8	都道府県各種計画	東京都に提出する各種計画等。	東京都
1 9	市区町村各種計画	各市区町村へ提出する計画等。	各市区町村

補助金・助成金による資金的な支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
2 1	小規模事業者持続化補助金	小規模事業者が経営計画に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対し、原則 50 万円を上限に補助金(補助率 2/3)が受けられる制度。	日本商工会議所 全国商工会連合会
2 2	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	ものづくり・商業・サービスの分野で革新的な取組にチャレンジする中小企業に対し、最大 1,000 万円の補助金(補助率 1/2 または 2/3)が受けられる制度。	東京都中小企業団体中央会
2 3	IT 導入補助金	自社の課題やニーズに合った IT ツールを導入する経費の一部を補助することで、中小企業の業務効率化・売上アップをサポートするもの。	経済産業省
2 4	事業承継補助金	事業承継を契機に経営革新等に取り組む事業者が、最大 100~1,200 万円の補助金(補助率 1/2 または 2/3)を受けられる制度。	中小企業庁
2 5	都道府県補助金	東京都が実施する各種補助金・助成金制度。	東京都中小企業振興公社
2 6	市区町村補助金	各市区町村が実施する各種補助金・助成金制度。	各市区町村

制度融資等の金融制度による資金的な支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
3 1	マル経融資	商工会議所や商工会などの経営指導を受けている小規模事業者の商工業者が、経営改善に必要な資金を無担保・無保証人で利用できる制度。(融資限度額 2,000 万円)	商工会・商工会議所
3 2	都道府県・市町村金融制度	東京都、各市区町村による利子補給を含む融資あっせん制度。(信用保証協会による保証要)	東京都・市区町村
3 3	制度融資以外の民間金融機関融資	民間の銀行等の金融機関による融資。	各金融機関
3 4	直接金融 (出資、クラウドファンディング 等)	株主および中小企業投資育成株式会社などからの出資の他、クラウドファンディング等による直接的な金融施策。	東京中小企業投資育成株式会社他

支援事例

株式会社ユニフローズ

DATA ● 株式会社ユニフローズ

創業年：1985年 従業員数：54人 業種：製造業（理科学機器、医用機器、分析機器等の製造）
所在地：東京都あきる野市山田405-3 URL：http://www.uniflows.co.jp/

“流体で自然科学にアプローチする”個性あるオンリーワン製品

事業計画書作成支援 ～事業承継と新規事業に向けて～



取締役：内山道子氏（左）、代表取締役：森川秀行氏（中）、取締役：内山章氏（右）

■ 企業概要

株式会社ユニフローズ（代表取締役：森川秀行氏）は、理科学機器、医用機器、検査機器向けの計量・送液ポンプ、脱気装置、切換バルブ等の開発、製造、販売を行っている。特に医用機器については創業直後から力を入れ、医療機器製造業許可、第二種医療機器製造販売業許可を取得している。

また「医用機器」という特性から、同社は「社会的な供給責任」にも早くから着目し、BCP（事業継続計画）を策定している。その一環である拠点分散として、2011

年の東日本大震災以降、宮崎県に工場を設立し、災害時にも供給を継続できる体制を整えている。

■ 企業の悩み

森川氏は、主に2つの悩みを持っていた。

1つは、事業承継である。後継者の内山章氏（長女の夫）と内山道子氏（長女）が既に取締役として在籍はしているが、身内だからこそその承継の難しさを感じていた。そこで、信頼のおける第三者の専門家に間に入っていただくことで、円滑な事業承継を行うべく早期に具体的な計画を作りたいと考えて

いた。

もう1つは、新規事業についてである。近年「子どもの理科離れ」が叫ばれ、当社の基礎技術である理科学分野の人材が少なくなっていることに、森川氏は危機感を持っていた。そこで、理科学に興味を持つ子どもを増やしていきたいと考え、飲み物や食べ物等の成分量を短時間で簡単に測ることができる、教育用の小型高速液体クロマトグラフ「e-HPLC ことり」を自社開発した。しかし「e-HPLC ことり」は、これまで当社が事業展開してきた分析機器分野とは異なる「教育分野」への新たなチャレンジであり、新規の販路開拓が必要であった。

森川氏はこれらの2つの悩みを自社内だけで解決することは難しいと考え、本プロジェクトの経営診断を利用することにした。

■ 導き出された課題

中小企業活力向上チェックシートの内容をもとに、当社の事業分野に豊富な知見を持つ中小企業診断士が経営診断を実施し、現状把握と課題抽出を行った。

経営診断の結果、①具体的な事業承継計画の策定、②そのために必要な事業計画の策定、③新事業「e-HPLC ことり」の販売促進と販路開拓、の3点が重点課題として挙げられた。

専門家からは、「経営権と資産

を後継者に承継するだけでなく、中長期的な事業計画を立て、それを踏まえて具体的な事業承継計画を策定することが大切である」という説明があった。

森川氏はそれを聴いて、「これまで心血を注いできた事業を次の世代に継承・発展させ、従業員が安心して働き続けられるようにするためにも、事業計画と事業承継計画の策定に取り組まねば」と思いを新たにした。

■ 実行支援

本プロジェクトのアシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組んだ。

事業計画策定にあたって、まずは経営理念の可視化に取り組んだ。これまでも森川氏から経営陣や従業員に対して、当社の信条やモットーは発信されていたが、この機会に一度整理し、全員で共有できるようにしようという趣旨である。これには多くの時間を要したが、創業の思いや社名に込めた願い等、森川氏と後継者の2人が認識を共有するための大変有効な場になった。内山章氏は「会社は今後何を目指して進むのか、皆がベクトルを合わせるための指針が必要だった。その土台ができたことは、大きな一歩であった。」と語る。

事業計画書には、主要製品別の売上目標や、事業別の人員計画等も盛り込まれた。また、現状と目標のギャップから「取り組むべき具体的な課題」を抽出し、実行プログラムをスケジュール化した。今後はスケジュールに基づき、確実な実行を推進するためのPDCAを回していくつもりである。

新規事業の「e-HPLC ことり」の販売促進と販路開拓も計画に組み込まれ、専門家からアドバイスを受けながら、展示会「JASIS 2019」への出展、子ども科学教室の実施、新聞・他メディアへの掲載等のプロモーション活動が実施された。

事業承継計画についても、専門家の支援を受けながら具体的な内容を固めていき、完成させることができた。

■ その後の変化・成果

本プロジェクトの支援をきっかけに、毎月定例で経営会議を実施するようになり、より事業計画の計画的な遂行を意識するようになった。

新規事業の「e-HPLC ことり」についても、展示会来場者へのコンタクトや出張デモの実施等、積極的な営業活動が始まり、今後の取引先拡大に期待が持てる。

企業の声

技術屋の特性なのか「言わなくてもわかるのではないか」と思い、自分からはなかなか後継者に話ができませんでした。中小企業診断士の先生に間に入っていただいたことで、後継者へ伝えるべき様々な想いを引き出し、出していくことができました。

また、一連の支援の中で、今まで知らなかった新しい情報を得られたことも成果として大きかったと感じています。中小企業は大企業に比べて情報量が少ないです。情報が増えれば、そこから次につながる枝葉を増やしていけます。今後も、ここで得られた情報を活用し、新規事業である「e-HPLC ことり」の販売拡大等に役立てていきたいです。

(代表取締役：森川秀行氏)

支援者の声

どこまでも奥深い森川社長の知識・経験・発想力をいかに“目に見える形”として引き継いでいか、それが今回の支援の最重要テーマでした。川本先生独特のやわらかな雰囲気の良い影響を受けながら、実効性のある支援が出来たと思っております。後継者の内山さん、幹部の皆さんも、毎回川本先生から出される宿題を、お忙しい中で見事にクリアされました。虎の子とも言えるこの事業計画書に沿って、さらに事業拡大されることを祈念しております。

(あきる野商工会：山口純氏)



主力製品である計量用、送液用ポンプ



アメリカやドイツの特許も取得



教育用の小型高速液体クロマトグラフ「e-HPLC ことり」

取材・執筆：中小企業診断士 徳田友美

経営診断担当：川本比呂史氏／コーディネーター：橋爪直幸氏／アシストコース担当（ディレクター）：川本比呂史氏／経営指導員：山口純氏（あきる野商工会）

株式会社エクラアニマル

DATA ●株式会社エクラアニマル

創業年：2007年 従業員数：6人 業種：情報通信業（アニメーション制作）
所在地：東京都西東京市北原町3-6-10 URL：http://anime.or.jp/

子どもたちに本当に見せたいアニメ作品を作るために

～経営計画策定で会社運営を次のステージへ～



代表取締役：豊永ひとみ氏、「やなせたかし文化賞」のメダルとともに

■ 企業概要

株式会社エクラアニマル（代表取締役：豊永ひとみ氏）は、西東京市の田無駅から徒歩15分、豊かな自然環境のなかにある。1982年、シンエイ動画（本社：西東京市）で「怪物くん」を手がけていた作画監督の本多氏を中心としたメンバーが独立して創業。2007年、前身会社を引き継ぐ形で株式会社エクラアニマルを設立し、豊永氏が社長に就任した。

アニメーションは、企画会社である元請会社、元請会社から仕事を受けて下請として原画・動画を制作する会社、色仕上げを行う会社、撮影をして音声を入れる会社

と、多くの会社の分業体制で作られる。当社はその中で、原画・動画を作成する制作会社となる。

「新幹線変形ロボ シンカリオン」等のテレビアニメ制作を中心としつつ、自主制作も手がける当社は、2019年、良心的な漫画等の芸術的活動に贈られる「やなせたかし文化賞」を受賞している。

■ 企業の悩み

豊永社長の悩みは3つあった。1つめは、昨年10人のスタッフのうち4人の退職が相次いだことである。アニメ業界は近年の海外市場の急拡大で業績拡大しているが、その影響で働くスタッフの業務量が飛躍的に増加している。特

に制作進行と呼ばれるアニメ制作のスケジュールを管理する人材への負担が大きい。

2つめは、業界特有の慣習から、ほとんどすべての契約が口約束で進行していくことである。そのために当社も何度かトラブルに巻き込まれ、大きなプロジェクトがとん挫したこともある。

そして3つめが、「子どもたちに本当に見せたいアニメを手作りで、心をこめて作りたい」という想いを実現するため企画会社になりたいのに、その準備ができていないことである。

持ち前の行動力で、その時々には才能ある人材を結び付けてアニメづくりを行ってきた豊永氏ではあるが、事業運営の安定性と、次のステップである企画会社へ挑戦するためのマーケティング知識が不足していると認識していた。

「西東京商工まつり」のプロデュース等で以前から関わりがあった西東京商工会から、本プロジェクトを紹介され、利用することにした。

■ 導き出された課題

経営診断の結果、中小企業診断士が指摘した主な課題は、①人材（特に制作進行担当者）の採用と育成、②経営全般における管理規定の整備、③企画会社へ挑戦するための中期経営計画作成の3つである。

①については、負荷の大きい制作進行者の採用と育成が何より急務である。②については、プロジェクトごとの収支管理が并勘定になっており、案件ごとに儲かっているのかどうか曖昧な点である。口約束のみでの契約締結も、いったんトラブルに巻き込まれた時の影響が大きく、改善が必要である。③については、経営を安定させ、本当に作りたい良質な子どものためのアニメを作り続けるためにも、企画会社になる必要がある。そのためのブランディングと販路拡大を図ることである。

■ 実行支援

当社の希望により、本プロジェクトのアシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組んでいくことになった。

第一に、人材の採用と育成計画の実行である。社長のネットワークを通じての採用活動の結果、2名の中国人留学生の採用が決まった。フルタイムではないが、彼らを教育するベテラン編集者の支援体制にも目処が立った。

第二に、各種管理規定の整備では、プロジェクトごとの収支を「見える化」することから始めた。元

請から提示される金額に対して、当社として、人件費、外注費、その他経費等を見積もることのできるフォーマットを作成し、いくらの利益が出るのかを把握できるようにした。また、口約束で行われる契約については、議事録を作成して、お互いが確認し合うことでリスクを軽減することとした。

第三に、社長が持っている人脈や行動力を後押しするような仕組みとして、ホームページを改訂し、様々な受賞歴をSNSで積極的に発信することで、企画会社に必要なネームバリューをより強く全国に打ち出す基盤整備を行った。

■ その後の変化・成果

本格的な中期経営計画の実践はこれからだが、計画を作り上げていく中で、既に多くの変化が起こっている。人材の採用も決まり、今後は育成計画に基づいて、一人前の制作進行者に育てることが目標だ。また、企画会社への挑戦では、既に大手アニメ配信会社やテレビ局への企画持込みを開始している。中国大手食品企業にアニメCMを納品した実績をもとに、新たな市場として中国への進出も始まっている。



自主制作作品「ファイテンさん」「風のように」とオリジナルキャラクター「キャラ丸くん」



アニメーションの作成現場と作画監督の本多氏

企業の声

今回、専門家の方と一緒に計画を作成するなかで、いろいろな気づきがありました。特に、数字に基づいて考える、今あるコンテンツをビジネスの視点から見直すということは、新たな気づきでした。本来なら経営者としては当たり前のことなのですが、今まで、身近に事業を具体的な数字で語り合えて、経営を俯瞰的に見てくれる方がいなかったために、なかなか実行できませんでした。

西東京商工会さんとは長い付き合いですが、今回の制度を紹介していただき、本当に感謝しています。まだまだ、実行フェーズの緒についたばかりですが、支援していただける皆さんと一緒に「子どもたちに本当に見せたいアニメ」を作れるよう成長していきたいと思えます。

(代表取締役：豊永ひとみ氏)

支援者の声

エクラアニマル様は、地元では知らない方がいないほど有名な企業です。豊永社長も人脈が広くて、アイデアが色々出てくる、とてもパワーのある方です。ただし、経営を数字で見ること、個々のプロジェクトの収益を計算して判断することができていませんでした。こちらからの提案を真摯に受け止めていただき、どんどん実行されています。今後の社長の活躍を一市民としても応援していきたいですし、専門家として継続的にご支援できれば嬉しく思います。

(経営診断／アシストコース担当：
中小企業診断士 荒井幸之助氏)

取材・執筆：中小企業診断士 竹本正人

経営診断担当：荒井幸之助氏／コーディネーター：中畑慎博氏／アシストコース担当（ディレクター）：荒井幸之助氏／経営指導員：石坂裕二氏（西東京商工会）

株式会社ブリジア

DATA ●株式会社ブリジア

創業年：2005年 従業員数：8人 業種：小売業（家具・インテリア・雑貨の製造・販売）
所在地：東京都八王子市南町3-8 2F URL：https://www.bridger.co.jp/

セレクトカとトータルコーディネート力が強みの「インテリア総合プロデュースのプロ集団」

～ビジネスモデルを再構築し、収益率改善に成功～



代表取締役：橋本連氏（左）、経営管理室室長：境田恵氏（右）

■ 企業概要

株式会社ブリジア（代表取締役：橋本連氏）は、家具・インテリア雑貨の製造・販売を手掛けており、オリジナル製品の開発やリノベーションとインテリアを複合させた空間コーディネート等の独自サービスに強みを有している。

2005年設立当初は人材コンサルティング事業を行っていたが、もともと家具業界に従事していた代表・橋本氏が原点に立ち返り、2009年よりインテリア事業を開始した。通販ショップと実店舗を通じて、素材・デザイン・加工方法等、商品ができるまでのストーリーを大切に、こだわりの商品を提供することで、顧客の支持を集めている。

■ 企業の悩み

当社は、取扱い店舗の限られた、おしゃれでこだわりの商品を多数提供できる強みを活かし、Web通販から始めた事業を実店舗での販売に拡大した。2013年より開始したオリジナルブランドは好評を博し、多くの商業施設や企業より引き合いを受けた。このような状況下、当社ブランドの商品取扱先を限定し、希少性を高めてブランド力の向上を図ることで、売上は順調に伸びていった。

しかし、2017年ごろから大型店の低価格戦略によるシェア拡大、検索アルゴリズムの変化、ECモールの価格比較機能による低価格化の促進等、業界にとって激動の時期が続いた。当社の売上の半分を

占めていたオリジナル家具の原料費高騰や、複雑な工程を請負う工場の納期遅れ等が原因で売上が伸び悩み、さらには2018年、物流業者の送料値上げなどの外部環境変化も加わって、急激に収益性が悪化した。単価が低い商品ほど売上に占める送料の比率が大きくなり、利益が出ない。2018年当時、最大5店舗あった実店舗の中には、売上は好調であるものの、売れば売るほど利益率が下がる店舗もあった。

「これまでは商品を出せば出ただけ売れる状態であったため、販路拡大などにより売上を上げることは考えても、経費を削減し利益率をアップさせることにあまり注力してこなかった」と橋本氏が話すように、それまでは“売上重視”で経営していたという。しかし「収益性を回復させるには、外部環境の変化にも耐える緻密な経営戦略が必要。そのためには、これまで接点を持たなかった外部の専門家のアドバイス等も積極的に取り入れたい」と考え、八王子商工会議所に相談したところ、本プロジェクトを紹介され、活用するに至った。

■ 導き出された課題

専門家による経営診断の結果、外部環境の急激な変化に対応するため、収益性を確保できるビジネスモデルの再構築が必要であると

のアドバイスを得た。具体的には、①中期計画の作成と実行、②原価分析（特に物流費の低減）と価格戦略の見直し、③出店戦略の見直し、④商品戦略の見直しの4項目であった。

これら4項目に取り組むため、まずは外部環境分析だけでなく、当社の現状を把握・分析するところから始めた。これまで、「適正な輸送費はどのくらいか」「どの商品がどの地域・販売チャネルでどれだけ売れているのか」「原価率・利益率はどの程度か」等、当社の現状は明確になっていなかった。「業績の悪化というものを体験したことがなく、何をどうしたらよいか、どこから始めたらよいか、見当がつかなかった。まずは専門家の先生と一つ一つ確認して、膿を出していくことから始めた」と梶本氏は当時を振り返る。

■ 実行支援

引き続き、本プロジェクトのアシストコースを活用し、専門家2名と商工会議所の経営指導員で構成されるチームに具体的なアドバイスを受けながら、上記課題に取り組んでいくことになった。

まず、商品一つひとつについて売上・原価・利益率等に分解し、送料及び輸送用の梱包箱サイズの検証や、地域別の売上の検証を行った。その結果、送料の適正化、販売強化地域の特定・注力により物流費の削減を図ることができた。同時に、商品販売構成などから顧客ニーズの分析・把握を行い、取扱商品の見直しを行った。結果、①顧客ニーズが高く利益率の高い商品に注力することに加えて、②実店舗における商品陳列・接客方法、及びWeb店舗のページ構成を変更することで、売上と利益率

は大きく改善した。

次に、5店舗あった実店舗のうち、利益率の低い店舗は閉店し3店舗に絞った。そして、資源を当社の強みである「セレクト力、取扱商品の希少性、トータルコーディネート力」を活かせる分野に配分し、法人向けの卸売業とインテリアコーディネート業も本格的にスタートさせた。

■ その後の変化・成果

中期計画を作成・実行し、価格戦略、商品戦略、出店戦略を見直すことで、経営状況は飛躍的に改善してきている。

また、卸売業を始めたことで、①仕入掛率低下、②インテリアコーディネートなどの依頼増加につながり、利益率は5%以上向上した。

一度は休止していたオリジナル商品の開発も2019年11月より再開。休止期間に受けた予約注文に応える形で、順調な再スタートを切った。オリジナルブランド『BIMAKES（ビメイクス）』は、アメリカ西海岸のミッドセンチュリーモダンを基調としたファッションファニチャーで、ファッションやライフスタイルにこだわる若者から壮年まで幅広い年齢層にファンを持つ。全国版のファッション雑誌に取り上げられる等、注目度は高い。



こだわりの商品が並ぶ実店舗。商品陳列を変えることで売上が向上した

企業の声

本プロジェクトでは、信頼できる専門家チームの皆さんとお話をする中で、日ごろより考えている事柄が整理され、弊社の強みを再発見し、進むべき方向性がより明確になったと思います。これからの時代に合わせて複数のプロジェクトを企画し、現在進行中ですが、一つひとつと着実に結果が出始めております。

経営は、楽しみだけでなく苦しいことも多いのですが、月に一度、専門家の先生にご訪問いただき、アドバイスを頂けることは、この激動の時代における経営者にとっては、とてもありがたいことだと思います。なにより、私どものためにできることを何でもやろうとしてくださる姿勢に感動し、私どもも頑張らねば、と元気を頂きました。

八王子には、商売をしている人たちがみな個性的で温かいといった地域性があります。このような中で、地元企業、職人とのコラボレーション、ワークショップ等のイベント企画などにもより力を入れつつ、強みを活かした経営をすることで、八王子を盛り上げ、恩返しをしていきたいと考えています。

（代表取締役：梶本連氏、経営管理室室長：境田恵氏）

支援者の声

「業績悪化の現状を何とか打破したいが、アドバイスを頂けないか」というお問い合わせをメールでいただき、急いで職場を飛び出して、プリジア様の事情を伺いました。相談の中で本プロジェクトの活用をご提案し、お付き合いが始まりました。梶本社長には経営者としての危機感と必死さが根本にあり、専門家の助言に対し、真摯に取り組んでおられました。そのため、ご支援がうまく噛み合ったと感じます。今後も経営者・専門家・支援団体それぞれの役割を意識して支援にあたり、皆一緒に成長できればと思います。

（八王子商工会議所：木村文香氏）

M Seem (エムシーム)

DATA ● M Seem (エムシーム)

創業年：2010年 従業員数：2人 業種：製造業（FA機械設計、制御盤設計、試作、保守他）
所在地：東京都青梅市今井1-334-3 URL：<http://www.m-seem.com/index.html>

業務用機械の設計から導入まで一貫して顧客を支える技術者集団

～鶏肉カット機の拡販でさらなる成長へ～



代表：森田周一氏

■ 企業概要

M Seem（代表：森田周一氏）は青梅市で顧客のニーズに合わせた、FA機械設計、制御盤設計、試作、保守、3次元CAD導入教育サポートを行っている。

森田氏は業務用機械のエンジニア出身であり、CAD/CAMを基盤とした技術力を強みとする。従業員1人、協力会社メンバー9人と協力し、設計から保守、教育まで幅広いサービスの実現を可能とし、取引先企業から信頼を得ている。営業面では、個々のお客様のニーズを具体的に理解し、価格競争に陥らない提案を行っている。既存顧客との関係は、従業員や協

力会社のメンバーからの情報を取り入れながら、良好に維持している。

■ 企業の悩み

森田氏は、大口案件の受注・失注の影響が大きく、売上に好不調の波があることに困っていた。コンサルタントに受注し続けることで、経営の安定性を高める必要があった。既存顧客との関係は良好だが、新規顧客の開拓については、具体的にどのような顧客をターゲットとし、強みである技術力をどのように訴求すべきか、決められずにいた。

また、コスト面では、人件費の増加が悩みであった。業績の変化

が大きい中で人件費をどのように管理すべきか、人件費を抑えながらも優秀な技術者を確保するにはどうすればよいか、考えあぐねていた。また、協力会社のメンバーが多くいるため、各々の個性やスキルに合った指導やアサインをすることで適材適所を実現する仕組みの構築が必要であった。

従業員もある程度育ち、社長業に時間を割くことができている中、さらなる成長を目指すには、売上とコストの両方を考慮した事業計画を立案し、個人ではなく集団として、一丸となった経営を行うことが必要だと認識していた。

独立当初から関わりがあった青梅商工会議所に相談し、以前から提案を受けていた本プロジェクトを利用することにした。

■ 導き出された課題

中小企業活力向上チェックシートの内容を踏まえて、製造業支援に豊富な知見を持つ中小企業診断士が経営診断を実施し、現状整理と売上拡大、コスト抑制に向けた課題把握を行なった。

経営診断の結果、①技術力、チーム力等の強みを活かした営業戦略を展開するため、重点市場を選定し売上計画を立案する、②活動市場を絞り込んで専門性を高めるため、ニーズの把握と競合に勝つための提案価値を創造する、③従業員の健康とモチベーションを向上

させ、安定的な事業継続と成長を実現するため、適切な評価制度等の内部管理体制を整備する、の3点を重点課題とすることになった。さらなる売上の拡大とコスト削減のため、それぞれ達成目標を明確に掲げ、計画的な活動によりその実現を目指すことが必要であった。

■ 実行支援

当社の希望により、引き続き当事業のアシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組んでいった。

①重点市場の選定と売上計画立案については、新市場と既存市場での将来の受注割合とそこに至る中間目標を設定した。また、重点市場を鶏肉加工業界と定め、知名度向上のため展示会の出展や商談会の参加を行うこととし、それらに向けたプレゼン資料の作成について支援を受けた。販路開拓のツールとする鶏肉カット機のパンフレット作成費を捻出するため、補助金申請の方法も学んだ。

②ニーズの把握と提案価値の創造については、鶏肉加工業界のバ

リューチェーンに関する知識や最新のニーズを学ぶことで、重点市場のトレンドや課題の把握に努めた。

③内部管理体制整備については、業績変化に対応できる総額人件費管理の考え方や、従業員に制度を分かりやすく伝えることの重要性を学んだ。また、人材の適正な評価やスキルアップを図るため、自らの経験により培った業務で重要な考え方やスキルを記載した業務評価シートを作成した。

■ その後の変化・成果

専門家のアドバイスも受けながら、販路開拓目的に使える補助金を申請し、無事に採択されて、鶏肉カット機のパンフレットを作成する費用を確保できた。パンフレットが完成し、今後はターゲット顧客に対して直接営業を行う予定である。

業務評価シートも作成し、従業員や協力会社のメンバーに適用している。シートはスタッフとのコミュニケーションの一助となっており、各々の個性に合わせた業務割当てが可能になった。

企業の声

2010年に独立して以来、青梅商工会議所の皆様にお世話になっています。特に、細川様はいつも対応が早く、大企業とのマッチング交流会等も積極的に提案して下さるため、感謝しています。

事業戦略や計画の策定、内部管理体制の整備といった中長期的な観点での仕事は、本来代表がやるべきことですが、通常業務で忙しいとどうしても疎かになりがちです。当社の解決すべき課題と具体的な取り組み内容が明確になり、ありがたいと思っています。

また、アドバイスをいただきながら補助金の申請も行い、鶏肉カット機のパンフレットを作成することもできました。今後も引き続き、ご指導をお願いしたいと考えています。

(代表：森田周一氏)

支援者の声

森田様が個人プレーヤーとしてビジネスを始められたフェーズから、代表となって協力会社の方も含め、技術者集団となった現在まで、担当させていただいています。森田代表は経営セミナーへの参加や就業規則の作成等、課題に対してご自身で実践されており、訪問するたびに感心いたします。

今後も、鶏肉カット機の他用途への応用、さらなる発展に向けて、補助金等の各種支援施策の活用等、様々な場面でサポートをさせていただきます。

(青梅商工会議所：細川卓也氏)



補助金を活用して作成した鶏肉カット機のパンフレット



高い技術力を活かして製作した鶏肉カット機

取材・執筆：中小企業診断士 伊原知希

経営診断担当：山口良明氏／アシストコース担当（ディレクター）：山口良明氏／経営指導員：細川卓也氏（青梅商工会議所）

shige hasegawa design

DATA ● shige hasegawa design

創業年：2005年 従業員数：1人 業種：サービス業（プロダクトデザイン）

所在地：東京都武蔵野市関前3-4-11-202 URL：http://www.shige-hasegawa-design.com/

世界初の「進化系おりがみ」で和の伝統を生かした知育を

～武蔵野ブランドの推進を商工会議所と複数の専門家のチームが支援～



ワークショップでスナップバンドを説明する長谷川滋之氏

ボタンでパチパチ留めるだけで2次元の素材から動きのある3次元の立体造形を作れるという、日本の伝統的な「おりがみ」を基本にした世界初の玩具である。

ここで大きな課題になったのは、本業であるデザインの業務の合間に、一人で行う販路開拓は容易ではないということである。長谷川氏は良い製品を作ることには自信があったが、販売の経験は乏しいので、値段をどう決めるかなどのノウハウが無かった。百貨店でのワークショップで参加者の子供たちに使い方を教えた際、生き生きとした顔で遊んでもらい販売もできたことは、製品の力を確信させた。また、展示会に出展した時には、『日経MJ』が好意的な記事を書いてくれた。しかし、いずれも大きな商談にはつながらなかった。

そこで、武蔵野商工会議所に相談したところ、本プロジェクトを紹介され、アシストコースの活用を視野に入れつつ、まずは「中小企業活力向上チェックシート」でセルフチェックを行い、経営診断を受けることになった。

導き出された課題

チェックシートの内容を踏まえて、中小企業診断士がヒアリングにより現状把握と課題抽出を行った結果、以下の方針が定められた。
①製品の力を活かした市場創造に

企業概要

shige hasegawa design（代表：長谷川滋之氏）は武蔵野市を本拠地とするプロダクトデザインオフィスである。長谷川氏は米国の大学でインテリアデザインを学び、1999年の卒業時には全米木製家具デザインコンテストでファイナリストに選ばれた。その後、輸入家具の会社でインテリアデザインを担当した後、独立して2005年にshige hasegawa designを設立し、デザイン業務の受託を開始した。また、シンガポールの

OTTO社でのデザイン事業ではSingapore Design Award 2014も受賞した。

企業の悩み

プロダクトデザインの事業は、受託業務であるため仕事の波が大きかった。そのため、家具や照明器具などのオリジナル製品の販売を始めたが、さらに、子ども向けの良い品を販売したいという想いが強くなった。そこで開発したのが、「スナップバンド」である。2018年12月から販売を開始したこの製品は、柔らかいバンドを

取り組む、②「子供の空間認識能力が養える教育玩具」であることを必要な相手に周知させる。その手段として、WebサイトとSNS (Facebook、Instagram) の情報を有機的に統合する。③ネット以外の機会である、製品の展示、価値を実感できる催しなども十分に活用する。

この中で、②のネット活用は既にある程度行っていたので、それを大幅に改善する方向で早速開始できた。一方、長谷川氏が特に大きな課題だと感じたのは③のネット以外の販路開拓活動であった。長谷川氏単独での遂行では、人的資源に限りがあるためである。

■ 実行支援

長谷川氏からの相談を機に経営診断を実施して以来、武蔵野商工会議所ではチームを組んで上述の課題の解決を支援している。例えば、スナップバンドの量産を行う機械の整備とワークショップ用の機材購入のため、小規模事業者持続化補助金の申請をサポートした。

販路開拓に関しては、スナップバンドを「武蔵野発」のブランドとして広めるべく、長谷川氏個人では実現困難な部分について、武蔵野商工会議所が支援を行うこととなった。

具体的な取り組み内容として、

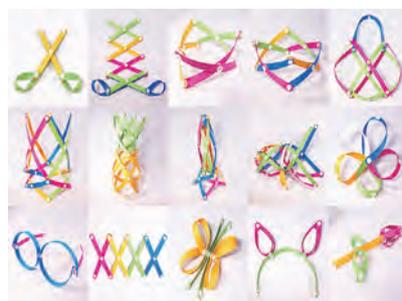


スナップバンドのセット。これはまだ平面である

①この製品が武蔵野市の福祉施設で作られており、施設の従業員である障がい者の方々も、一般的な単純作業にはない穴開けやボタンの取り付けという作業を喜んでいう事実から、社会的な意義がある事を訴求する、②公益財団法人武蔵野市子ども協会の運営する「おもちゃのぐるりん」(市内在住の0歳～未就学児とその保護者が利用できる、おもちゃに特徴を持たせた自由来所型の施設)で採用してもらい、体験者を増やす、③一般社団法人武蔵野市観光機構の『むさしのプレミアム』(武蔵野市発おみやげブランド品)に申請する(既に認定完了)、等が挙げられる。

■ その後の変化・成果

小規模事業者持続化補助金で得た資金を活用した製造機械や展示用機器の整備は、順調に進行している。左の写真の背後にあるパネルはその成果物の1つであり、非常に効果的である。経営診断から約半年が経過した現在、規模の大きな契約や爆発的なヒットといった顕著な成果はまだ上がっていないものの、スナップバンドの売上は徐々に増加しており、今後に向けて十分に期待できる状況である。



スナップバンドの組み立て例。平面が容易に曲面に変化することがわかる。

企業の声

私はもともと設計を志して勉強しました。その後、事業を行う中で私自身も親になり、子ども向けに良い物を作りたいという意欲が湧いて、スナップバンドを考えました。この製品はただの玩具ではなく、「おりがみ」のように平面から曲面を生み出すことにより、空間認識能力という大事な知性を磨くことができます。また、私自身にとっても、受託という波のある事業から、物販という安定性のある事業にシフトするために重要な要素になります。今回は、商工会議所や専門家の方々と一緒に活動することで、一人でやっていた時には難しかった課題の整理ができたことが本当に良かったと感謝しています。現在の物販は売上の20%位ですが、将来は80%にすることを目指していくつもりです。

(代表：長谷川滋之氏)

支援者の声

武蔵野商工会議所では、本プロジェクトを通じて、非常にユニークな製品の市場開拓を行うため、経営診断から計画策定、その後の実行支援とトータルでの支援を現在も継続して行っています。その中で、武蔵野ブランド化や公共の施設を活用するなどの事業者だけでは難しいアクションをチームで支えていけることは、担当として嬉しく思います。

(武蔵野商工会議所：佐伯 健氏、
関 政己氏)

取材・執筆：中小企業診断士 須藤和夫

経営診断担当：仲田俊一氏/アシストコース担当(ディレクター)：仲田俊一氏/経営指導員：佐伯 健氏(武蔵野商工会議所)

株式会社ルドファン

DATA ●株式会社ルドファン

創業年：1992年 従業員数：7人 業種：小売・卸売・建設業（カーテン等の卸小売・内装工事）
所在地：東京都目黒区自由が丘2-2-19 URL：<https://www.le-dauphin.net/>

カーテン業界へ新風を呼び込む、経営者の挑戦

～「散らからないリフォーム」に挑むカーテン専門店～



代表取締役：砂村雅則氏

■ 企業概要

株式会社ルドファン（代表取締役：砂村雅則氏）は、目黒通り沿いの自由が丘にショールームを構えるオーダーカーテンの専門店。地域に密着した事業を展開している。

カーテンは輸入品を中心に国内外のブランドを広く取り扱い、取引先は16カ国・50社に及ぶ。直接メーカーと信頼関係を築くことで価値ある商品を輸入し、安心できる価格で提供している。また、フィッティング（採寸・調整）を重視し、必ず顧客の自宅まで出向き、採寸を実施することで高い信頼を得ている。

企業理念は、「お客様に紹介さ

れる店になる」である。地域で必要とされる存在価値のある会社になることを目指している。

■ 企業の悩み

砂村氏は現在50歳、2代目の社長になって15年目だ。近年は業績も堅調であるが、社長就任後にリーマンショックを経験、40代は事業の立て直しに追われた。当時は、不動産業者などの元請からカーテンの取付け・施工などを受注する下請工事が主体だった。しかし、その元請が次々と倒産し、会社存亡の危機を迎えた。そこで、顧客を元請からエンドユーザーに切り替える体制に変革。ショールームを移転し、立て直しに奮闘した。現在では、顧客のほぼ

100%が地元中心のエンドユーザーになっている。

立て直しも目途がついてきた頃、今度は東日本大震災に遭遇した。震災後半年の間、カーテンの注文はパッタリと止まってしまった。その時、カーテン販売事業の存在意義を自らに問いただした。やがて半年が経ち、お客様も部屋を明るくしたいという要望で、カーテンの注文も戻ってきた。そこで、カーテン販売事業の存在意義を改めて認識し、世の中から必要とされていると感じた。併せて、有事の際もお客様に必ず役に立つ企業にならなければいけないと強く感じるようになった。

そこで、今後の事業展開に当たり、現状の問題点を整理する必要性を感じ、本プロジェクトを利用することにした。「中小企業活力向上チェックシート」への回答を通じて、改めて自社の問題点を把握でき、多くの気づきを得られた。

■ 導き出された課題

当社は、ショールームを中心に地元で強い基盤を有し、仕入れを海外のメーカーから直接行うことで利益を確保している。その一方、今後の事業展開に2つの問題点が挙げられた。①主力商品のカーテンは、現在の顧客からの売上拡大が難しい。カーテンは高級品かつ準耐久消費財と見なされ、買い替えの促進が難しい。また、顧客管

理はしているものの現時点では十分に活用できていない。②商圏の拡大が図れていない。長年地元でショールームを中心とした店舗での販売を展開してきたため、商圏が限られていた。これらから導き出された課題は、①周辺ビジネスの拡大、リフォーム事業による業容拡大。既存の顧客を中心に、カーテンの販売に加えてリフォーム受注を拡大する。②カーテン販売の商圏の拡大。周辺には港区に代表される高級志向のエリアがあり、そのエリアに拡大を図ること、の2点である。

■ 実行支援

当社の希望により、本プロジェクトのアシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組んでいくことになった。

当社は、すでにインテリアリフォームとしてリフォーム事業に若干取り組んでいたため、顧客からの紹介を今以上に増やし、他社にはないリフォーム、当社ならではの強みを生かしたリフォームを提案して行くことになった。当社の強みは、カーテンなどを中心とした内装インテリアであり、内装にこだわったリフォーム空間の開発を目指した。



目黒通り沿いの自由が丘ショールーム

コンセプトは「散らからないリフォーム」。家の片付けに重点を置くことにした。ヒヤリングから収納方法までを提案し、必要に応じて収納家具も実弟の家具工場にてオリジナルで作成する計画にした。しかし、実現のためには専門知識をもった人材が必要である。人材確保について専門家に相談したところ、「社長自ら資格を取得されてみては」と助言を受けた。約1年をかけ整理収納アドバイザー1級の資格を取得した。「厳しくも適切なアドバイスを専門家から受けられたことは本当にありがたかった」と、砂村氏は当時を振り返る。

■ その後の変化・成果

「散らからないリフォーム」のプロモーションを2020年春先から計画している。ツールとして動画を用意。社長自ら登場し、当社の施工例とリフォームのコンセプトを熱く語っている姿をYouTubeで配信する予定である。また、ショールームで収納をテーマにしたセミナーを定期的を実施し、当社のリフォームの認知度を高めていく計画である。年明けからスタートダッシュをしたところだ。



お勧めの海外カーテン、カラフルなリネン（麻）商品

企業の声

長年悩んでいた迷える子羊を救ってくれた。「気づき」を与えてくれたのが一番大きかった。業容拡大のためには、リフォームを本格的にやらなければいけないとは思っていた。会社の企業価値や存在意義を考える中で、カーテン販売事業も重要だが、それ以外の事業も必要であることを、東日本大震災を契機に思うようになった。それが、リフォームだろうと漠然と考えていたが、日々の仕事に追われ確信を持てずにいた。今回、専門家と打ち合わせをする中で、自分の考えが第三者を交えることで整理でき、会社の道標ができたことに感謝している。専門家には、的確なアドバイスをいただき、整理収納アドバイザー1級の資格まで取らせてもらった。

（代表取締役：砂村雅則氏）

支援者の声

「カーテン販売事業」を営む当社が「リフォーム事業」を行うことを、当初は意外に思いました。しかし「この会社の存在意義を常に考えてきた」という社長のお話を伺い、この観点から柔軟に発想した「散らからないリフォーム」は、当社の歴史や強みを活かして新たな価値を生み出していけるのではないかと感じています。東京商工会議所としても、専門家とともに、引き続きお手伝いできれば幸いです。

（東京商工会議所：武田宗太郎氏）

取材・執筆：中小企業診断士 板井川浩

経営診断担当：加来国雄氏／コーディネーター：加来国雄氏／アシストコース担当（ディレクター）：田中聡子氏／経営指導員：武田宗太郎氏（東京商工会議所）

株式会社リップルズ

DATA ●株式会社リップルズ

創業年：2002年 従業員数：12人 業種：サービス業（教育、学習支援業）

所在地：東京都杉並区西荻北3-20-7 第2保谷ビル201号室 URL：https://www.andante-nishiogi.com/

児童の個別学習支援のパイオニアが差別化を図る

～専門家の知見を素早く活かすことで3期連続赤字からV字回復～



代表取締役：金子晴恵氏と創業当初からの相棒 クマのぬいぐるみ

■ 企業概要

株式会社リップルズ（代表取締役：金子晴恵氏）は、西荻窪で2つの学習支援教室を営んでいる。発達の違いや学習につまずきのある児童を対象に学習支援を行う「アンダンテ西荻教育研究所」（2002年開業）と、言語・コミュニケーションや心理・感情の発達を促すことを目的として児童発達支援を行う福祉施設「アンダンテプリモ」（2016年開業）である。創業以来、発達障害児等に対する学習支援のパイオニアとして、地域や行政にも太いパイプを持っている。

大手のような画一的なプリント学習によるプログラムを提供するのではなく、児童の特性やニーズに応じたプログラムを提供することを大切にしている。

■ 企業の悩み

「アンダンテ西荻教育研究所」を創業した当時は、近隣に競合他社がなく、生徒獲得もしやすく、黒字で推移していた。しかし、近年、大手などの競合他社が増えてきたことにより、当社の生徒数は減少し、3期連続の赤字に陥ってしまった。教室事業は仕入がほとんどなく、月謝が先に入金されるため、黒字だった今までは資金繰りをそれほど気にしなくてもよかったが、気がつくとも今後の資金繰りが懸念される状況になっていた。

金子氏は、経営以外にも、担当児童への指導、親の対応、行政機関や保育園との連携・調整、従業員の教育など、やるべきことが多岐にわたり多忙だった。しかも、自身もプライベートでは未就学児

を抱えており、業務時間に限りがあるため、抜本的な見直しに手をつけられない上、苦手意識のある資金繰りについては後回しにしておしまっていたのだ。

金子氏は、当時、決算書を見た父から「このままではいずれ資金ショートする」と指摘されたことで、大きな危機感を感じたものの、資金繰りや経営の立て直しについてはどこからどう手をつけたらよいか分からなかった。改善は待たなし、しかし、割ける時間は限られている。

そこで、本プロジェクトの経営診断チェックを受け、専門家に支援をお願いすることにした。

■ 導き出された課題

金子氏が記載した「中小企業力向上チェックシート」の内容を踏まえて、教育事業に知見を持つ中小企業診断士が経営診断を実施した。

経営診断の結果、①赤字経営からの脱却、②事業計画の進捗管理と差異管理の実施、③資金管理体制の構築、の3つを今後の課題として抽出し、まず手を付けるべきは①赤字経営からの脱却となった。

赤字原因を把握するために、会場別の損益状況の確認と勘定科目別に売上に対する経費率の分析を行ったところ、新規事業の「アンダンテプリモ」は黒字となっており、既存事業の「アンダンテ西荻

教育研究所」の売上高人件費比率の高さが赤字原因であることが判明した。そこで、「アンダンテ西荻教育研究所」のコスト削減を図るとともに、新メニュー開発により生徒数増加を図り、売上増加を目指すことにした。

■ 実行支援

当社の希望により、本プロジェクトのアシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組んでいくことになった。

メンバー全員が稼働時間内にどのような業務に従事しているかを「見える化」して分析を行ったところ、在籍減により指導従事時間と指導以外の業務に従事している時間のバランスが悪くなり、収益低下を招いていることが判明した。そこで、従業員と現状の認識合わせを行った上で勤務時間の見直しを行うとともに、教室間の往來を極力減らすことでコストを削減した。

一方、新メニュー開発の第一弾として、学ぶスキルとモチベーションの向上を目指す「ぶれいんクラブ」を新設。第二弾として補助金を使って、読むことに困難があるお子さんのための支援プログ

ラム「読み力アップコース」を新設した。それらは、金子氏が専門家と話すことで改めて気がついた、一人ひとりの学びの特性に配慮した個別の学習支援を専門とする当社の強みを活かす事業である。長年の知見を活かした、より専門的な、他社には無い新しいメニューを提供することで、差別化を図った。

他にも、福祉事業である「アンダンテプリモ」については、人材配置の見直しで有資格者の稼働を増やすことが可能となり、厚労省が定める報酬加算基準を満たすことで単価アップを実現した。

■ その後の変化・成果

様々な取組みにより、生徒数も増加し、2019年9月期は黒字転換に留まらず、V字回復と呼べるまで回復した。その他、資金管理に関しても、銀行口座を集約して残高を把握しやすくするところから取り組み始めている。

また現在、2教室を統合できる物件を探しており、さらに業務効率化を進める予定だ。また、来年度より新規メニューも開始する予定で、さらなる売上増加に向けて着々と準備を進めている。

企業の声

今までビジネス書は読んでいましたが、精神論が多く、当社の事業においては何を指標に管理し、どのように計画を立てればいいのか分かりませんでした。しかし、教育事業に豊富な知見のある伊東先生に、当社の理念や想いを理解していただいたうえで、教室運営に必要な知識や考え方を教えていただけたことで、当社の事業に自分であてはめて、様々なことに気付くことができました。そのおかげで、見事に黒字転換できただけでなく、今後の経営に役立つ知識を得られたことに、とても感謝しています。

当社は、児童のナビゲータとして、時には背中を押す存在として、児童の多様な学びのお手伝いをこれからも続けていきたいです。

(代表取締役：金子晴恵氏)

支援者の声

担当の伊東先生は、金子社長のことを「事業に関する多大な知見とアイデアに溢れ、1つの気づきからいくつもの行動を素早く起こすことができる経営センスのある方」と表現なさっていました。今回の支援がきっかけとなり、見事V字回復をなされましたが、それは企業様が持つもとの強みと、聡明な金子社長の実行力や教育への情熱が、専門家によってうまく引き出されたからだと感じます。

これからも引き続き、お手伝いできれば幸いです。

(東京商工会議所：細田理未氏)



「アンダンテ西荻教育研究所」の新メニュー「読み力アップコース」の教材



「アンダンテプリモ」の学習指導室内観

取材・執筆：中小企業診断士 那須美紗子

経営診断担当：伊東康夫氏／コーディネーター：佐藤正樹氏／アシストコース担当（ディレクター）：伊東康夫氏／経営指導員：細田理未氏（東京商工会議所）

株式会社エー・ディー・ピー

DATA ●株式会社エー・ディー・ピー

創業年：1999年 従業員数：40人 業種：印刷業

所在地：東京都墨田区亀沢2-15-9 URL：https://print-ya.com/

紙への印刷から脱却して、業界ナンバーワンを目指す印刷会社

～部門別の利益を正しく把握し、さらなる生産性向上へ繋げる～



代表取締役：三ッ井清明氏

■ 企業概要

株式会社エー・ディー・ピー（代表取締役：三ッ井清明氏）は、東京都墨田区に本社を置く印刷会社であり、本社と埼玉県三郷市に工場がある。

創業当初は、建築図面の印刷が中心だったが、紙媒体への印刷市場が減少傾向を辿る中、将来へ向けて経営基盤を確立すべく、新サービスの提供に挑戦した。そして、現在では、コピー製本の他、Tシャツへの印刷、大手企業への常駐対応等、幅広くビジネスを展開している。現在の主力であるTシャツへの印刷事業は、三ッ井氏が社員として働いていた際に、自ら立上げを行い、10年以上1人

で担当して市場を切り拓いてきた、思い入れのある事業である。

■ 企業の悩み

印刷業界全体の市場は、デジタル化に伴って縮小傾向にあるため、印刷会社の淘汰が進んでいる。一方で、最新の高性能な印刷機械を導入すれば高品質なサービスが提供できることから、新たに参入する企業もあり、競争は激化している。

中小企業がこの状況下で生き残っていくためには、限られた経営資源（人、モノ、金、ノウハウ）を、正しく投入していかなければいけない。しかし、当社では、会計事務所から定期的に入手する試算表だけで業績を判断するしか

いため、部門別の実態把握が十分にできず、衰退傾向にある部門の見極めに苦慮していた。

そこで、2018年度に、本プロジェクトの前身事業で、成長アシストコースを利用した。ここでは、事業計画の作成と並行して、月次試算表を最大限活用しつつ、部門別の実績が把握できるような管理帳票を新規に作成した。結果、部門ごとの実態が把握できるようになり、正しい経営判断が行えるようになった。

次のステップとして、三ッ井氏は順調に売上が拡大している「Tシャツへの印刷事業」の改善に注目した。さらなる生産性向上のために、担当者別に生産性を測る基準を作り、これをもとに、チームごとに改善策を検討する仕組みを作りたいと考えた。

そこで2019年度は、本プロジェクトのフォローアップコースを活用することにした。

■ 導き出された課題

前年度に成長アシストコースで支援した専門家が継続して支援に入り、三ッ井氏へのヒアリングを行って、生産面における以下の問題点を確認した。

- ・工場の生産性を測るための指標がない。
- ・販売価格設定、コスト計算など、数値面の検討は三ッ井氏1人で行っており、従業員は数字を見

ながら工夫や改善をする意識が薄い。

- ・ある部門で深夜残業が続いていても、別の部門では定時で退社するなど、部門間の垣根を越えて協力する習慣がない。

上記を踏まえ、専門家と三ツ井氏の間で議論を重ね、今回は以下の内容で支援を行うことにした。

- ・工場の生産性を測る指標を導入する。
- ・従業員の改善意欲や達成意欲を増進する。
- ・部門間の壁を取り払い、工場全体で協力し合える体制を作る。
- ・数字を見て、改善策を考えられるリーダーを育成する。

■ 実行支援

まず、社内を9つのチームに分けて、実態を把握することにした。次に、当社で導入している業務管理ソフトと経理ソフトの仕様を確認して、追加業務を増やさないように配慮しながら、各チーム間で生じる取引について、社内で売買する仕組みを作った。具体的には、以下の手順で実施した。

- ①製造部門Aチームで製造した製品を、営業部門Bチームに引き渡す際に、Aチームが売って、Bチームが買う形態をとる。これにより、チーム毎の売上を認識する。
- ②従業員の労働時間を、所属チーム内の労働時間と他チームを支



従業員が作った、カメラのフラッシュで光るTシャツ

援した労働時間に分けて集計する。

こうして出来上がったチーム別の採算表の利益を、各チームの労働時間で割ることで、チームごとの「1時間当たりの付加価値額」を導き出し、生産性の指標とした。さらに、各チームリーダーにこの指標の計算過程も含め説明を行い、定期的にフィードバックすることで、リーダーを中心に「現場で問題を考え、行動する」仕組みを作った。

■ その後の変化・成果

まだ上記の仕組みを部分的に導入し始めた段階だが、従業員の意識も少しずつ改善しており、部門間で協力し合うことが増えてきた。また、数字に対する意識が向上し、チーム別の売上と利益の増減理由を説明できるようになってきた。

さらに、指標を高めるために、売上を伸ばす、経費を削る、勤務時間を短縮する（他のチームを手伝う）という3つの視点で改善を図る考え方が、少しずつ浸透してきている。



紙への印刷から脱却することができた、初代の生地へ印刷するプリンタ



タオル等の大きな生地に印刷するプリンタ

企業の声

これまでは、外部の意見を聞く機会がなく、自分一人だけで考え込んでいたので、視野が狭く、不安に思うことが多くありました。

このプロジェクトを通して、自分にはない知識や経験を持っている専門家に適切に指導していただけたので、会社の成長だけでなく、自分自身の成長にもなり、とても感謝しています。それにより、今後の経営の舵取りにおいて、正しい方向へ導く判断ができるようになり、ますます成長が見込めるようになりました。

さらに成長していくためには、まだ解決しなければならない様々な問題を抱えているので、今後とも引き続き専門家の指導を受けたいと思っています。

（代表取締役：三ツ井清明氏）

支援者の声

三ツ井社長は、決して現状に満足せず、会社と従業員のさらなる成長・発展のために常に改善・改革を推し進めていく経営者です。昨年度の成長アシストコースに引き続き、今年度はフォローアップコースで、チーム別の生産性を向上させる手法の導入と従業員の意識改革に取り組みました。東京都の助成金採択により、生産性の高い新たなインクジェットプリンタの導入も決定しております。今後も従業員一丸となって、業績向上に取り組まれることを期待しております。

（東京商工会議所：松本知珠氏）

取材・執筆：中小企業診断士 東俊道

コーディネーター：森尾浩司氏／フォローアップコース担当（ディレクター）：幡野康夫氏／経営指導員：松本知珠氏（東京商工会議所）

有限会社佐々木商店

DATA ●有限会社佐々木商店

創業年：1993年 従業員数：13人 業種：小売業（食品・酒類・雑貨販売）
所在地：東京都大島町元町地の岡65

酒店発祥の強みを活かし、新たなファンの獲得を目指す

～環境変化に立ち向かう後継者を専門家と商工会がバックアップ～



「Foods & Liquor ささき」店長の佐々木修平氏（取締役）

■ 企業概要

有限会社佐々木商店（代表取締役：佐々木修氏）は、島の玄関口である大島空港からほど近い幹線道路（大島循環線）沿いで、スーパーマーケット「Foods & Liquor ささき」を経営している。当初は酒販店として出発したが、やがて時代の変化に対応すべく、生鮮品を含む食料品や雑貨等も取り扱うスーパーへと業態を変更し、現在に至る。

長年にわたって地域密着で小売業を営み、地元ではよく知られる存在となった当店であるが、約4年前に経営者として店を取り仕

切ってきた修氏が体調を崩し、陣頭指揮を執ることができなくなってしまった。そこで、島外で美容師をしていた20代の長男・修平氏が島に戻り、店長として運営に携わることになった。以来、惣菜を強化し、店舗の改装も行う等、経営改善と事業承継に向けて前向きに取り組んでいる。

■ 企業の悩み

急遽「Foods & Liquor ささき」の店長となった修平氏は、すぐに経営環境の厳しさに直面することになった。島の人口はピーク時の約6割にまで減少し、高齢化が著しい。当店は酒販店としての

イメージが定着し、酒類を求める年配の固定客が多かったことも影響して、購買の頻度や単価は下落傾向が続いていた。

そのような中、ある島外の企業が地元スーパーの1つを買収して新装オープンし、いちやく人気店に躍り出た。これをきっかけに、他のスーパーもリニューアルや得意分野のアピール強化に乗り出した。交通の便のよい1km圏内に当店を含む4つのスーパーがひしめいて顧客を奪い合う構造となり、一気に競争は激化した。

当店も、惣菜の強化や店舗の改装といった手は打っているものの、若い層の集客には必ずしも成功しておらず、売上の減少に歯止めをかけきれずにいた。修平氏は、体調の優れない修氏に現場で指導を仰ぐわけにもいかず、一人で悩みを抱え込むことも多かった。

そこで、修氏の時代から長年にわたり様々なサポートを受けてきた、大島町商工会に相談した結果、本プロジェクトのアシストコースでの継続的支援を念頭に、まずは経営診断チェックを受けることになった。

■ 導き出された課題

島しょ部の事情に明るく、小売業の支援経験も豊富な中小企業診断士が選定され、さっそく当店で経営診断を行った。その結果、①マーケティング、②組織・人材、

③財務管理のいずれの分野についても、解決すべき課題があることがわかった。

①マーケティングについては、ターゲットや訴求ポイントを明確化し、季節ごとの売場の動きやイベント等で訴求して、より若い顧客層を増やすことが必要とされた。②組織・人材については、販売に秀でたスタッフはいるものの個人差があるため、組織としての販売力強化が必要とされた。さらに③財務管理については、改装時の借入金を安定的に返済できるだけの利益を生み出すべく、客数、カテゴリ別の売上、客単価等の傾向をスピーディに把握し、タイムリーに手を打つことの重要性が指摘された。

■ 実行支援

引き続き、本プロジェクトのアシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組むことになった。概ね月1回のペースで専門家が当店を訪問し、「軽減税率対策補助金」で導入したPOSレジで得たデータを分析しながら、振り返りと今後の打ち手の検討が行われた。

その中から、共働きの若い世帯をターゲットとし、その層にフィットする商品やサービスを形にしていた。惣菜コーナーを店頭付近に移すという大胆なレイアウト変更を実施し、弁当や惣菜の種類を大幅に増やした。コンビニがなく飲食業も少ないという島の事情もあって、昼どきには多数の社会人が昼食を購入していくようになった。

また、共働き世帯や観光客を狙って、営業時間を「9時～19時」から「10時～20時30分」に変

更し、定休日を日曜から水曜に変更した。あわせて、LINE@で特売日やタイムセールの情報発信も始め、販売促進に努めた。秋にはワインコーナーを充実させ、POPでの訴求やローストビーフ等のワインに合う惣菜の提案といった工夫により、酒店発祥の強みを活かして来店数・客単価の向上を図った。

さらに、POP作りの勉強会を開催する等、販売力の底上げを図る取り組みも実施した。

■ その後の変化・成果

共働き世帯を狙ってディナー惣菜も一層の充実を図っており、仕事帰りに惣菜を買い求める方が多くなった。レイアウト変更前と比較して惣菜の売上は3倍に伸び、当店の柱の1つに育っている。

今回の取材は、ちょうど年末年始の企画検討の時期であった。今後は、クリスマスにはオードブルセット等の予約販売、年末はおせちバイキング、年明けはワインの福袋といった時期ごとの提案を能動的に行い、同業他店との差別化を図って、共働きカップルや子育て層のファンをより多く獲得していく方針である。

当社では3年後をめどに修平氏への正式な事業承継を予定しており、修平氏はそこに向けて経営者として実績を積み重ね、社内外の求心力をより高めたいと考えている。



店内で調理する手作りの惣菜は売れ行き好調

企業の声

事情により前任者からノウハウを聞くことができないため、悩みは多かったです。今の時代、一般的なセオリーはネットで見られますが、それが大島に合うとは限りません。専門家の内藤先生には、こちらの話に耳を傾けていただき、大島の事情に合わせて「じゃあ、こうしてみませんか」と提案いただけました。タイムリーなデータ分析、各種の販売促進策、キャッシュレス・ポイント還元事業への対応等、自分だけでは難しいことにも着手できました。

今後は、「酒店発祥でお酒に強い」という特長を活かし、ワインと相性のよい食材や惣菜と一緒に提案する等して、他店にはない魅力を発信したいと考えています。ただ顧客を待つだけでなく、スピーディな対応でターゲット層に働きかけていきたいです。

(取締役：佐々木修平氏)

支援者の声

佐々木商店様は、私が9年前に大島町商工会に赴任した頃からずっとご支援してきました。前年度の「多摩島しょ経営支援拠点事業」に続き、今年度は本プロジェクトの枠組みを活用しました。修平さんは業界経験がないまま、厳しい環境下で店長になられて、ご苦労も多いこととは思いますが、スピード感のある展開でプランニングを強化し、事業基盤を強固にされていくことを期待します。これからも引き続き、ご支援させていただきます。

(大島町商工会：千葉 努氏)



POPでワインの特徴をわかりやすくディスプレイ

取材・執筆：中小企業診断士 松林栄一

経営診断担当：内藤義光氏／コーディネーター：大塚昌子氏／アシストコース担当（ディレクター）：内藤義光氏／経営指導員：千葉 努氏（大島町商工会）

中小企業活力向上プロジェクトネクスト実行委員会 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	国分寺市商工会	日野市商工会	清瀬商工会
小平商工会	小金井市商工会	西東京商工会	狛江市商工会
大島町商工会	調布市商工会	福生市商工会	東久留米市商工会
東村山市商工会	国立市商工会	あきる野商工会	東大和市商工会
武蔵村山市商工会	八丈町商工会	稲城市商工会	羽村市商工会
三宅村商工会	瑞穂町商工会	昭島市商工会	新島村商工会
神津島村商工会	小笠原村商工会	日の出町商工会	

東京都商工会議所連合会

八王子商工会議所	武蔵野商工会議所	青梅商工会議所	立川商工会議所
むさし府中商工会議所	町田商工会議所	多摩商工会議所	東京商工会議所

中小企業活力向上プロジェクトネクスト 2019年度 支援事例集

2020年3月発行

編集・発行

中小企業活力向上プロジェクトネクスト実行委員会事務局

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル4階

電話 03-3283-7388

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



中小企業活力向上プロジェクトネクスト