

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

2020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。2020年は、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言等により、経済活動が大幅に制約される事態となりました。緊急事態宣言が解除された後も、感染拡大の第2波、第3波に見舞われ、コロナ禍の終息が見通せない状況が続いています。2020年12月の調査^{*1}では、新型コロナウイルス感染拡大によって経営や事業活動に「影響あり」と回答した企業は76.9%、その中で売上が「減少」と回答した企業は90.6%と非常に高く、深刻な状況がうかがえます。

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月にスタートした当事業では、2020年度も引き続き、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、2020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、急激な環境変化への対応に迫られる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。

2021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 『東京都中小企業の景況』（東京都産業労働局商工部）

対象企業：3,875企業 回収期間：2020年12月1日～12月8日 回答数：1,376企業（回答率：35.5%）

*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

サービス業	1 久米川ひかり鍼灸院・整骨院.....	36
製造業	2 キーナデザイン株式会社.....	38
サービス業	3 民宿船見荘.....	40
飲食業	4 有限会社北野増田屋.....	42
サービス業	5 リフレクソロジールーム mana.....	44
卸売業	6 株式会社オンザウェイ.....	46
製造業	7 株式会社ネツダン.....	48
卸売業	8 永和産業株式会社.....	50
情報通信業	9 チャットプラス株式会社.....	52

プロジェクトの概要

I 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」（2009～11年度）、「経営力向上フォローアップ事業」（2012年度）、「新・経営力向上TOKYOプロジェクト」（2013～15年度）、「中小企業活力向上プロジェクト」（2016～18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。

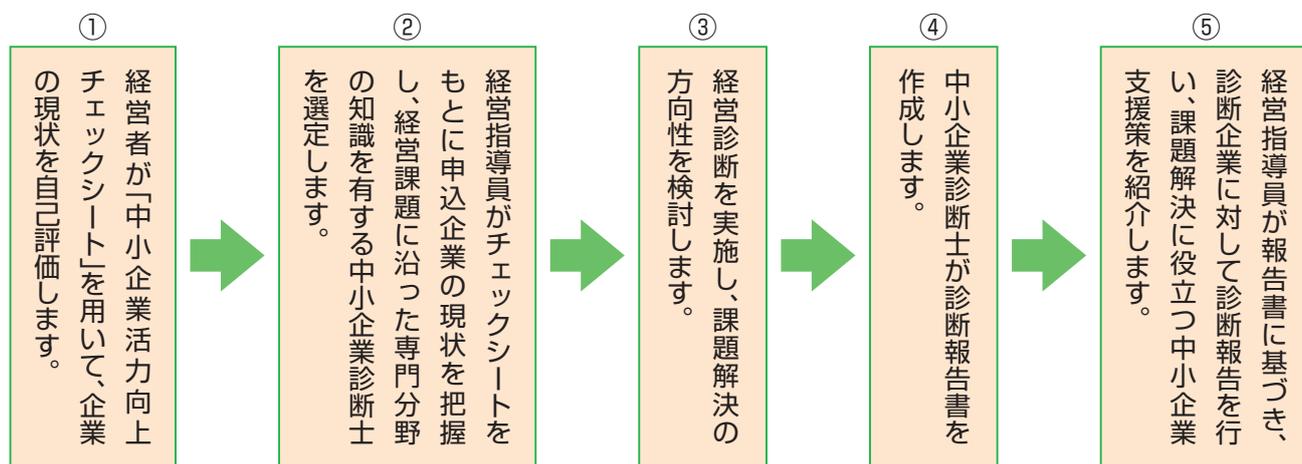
事業の中核となるのは、経営診断チェックとその後のフォローです。第三者による客観的な経営診断によって自社の経営課題への気づきを与えるとともに、経営課題を解決するために継続してサポートを希望する企業に対しては、専門家を派遣し、支援を行います。

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・コスト・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。

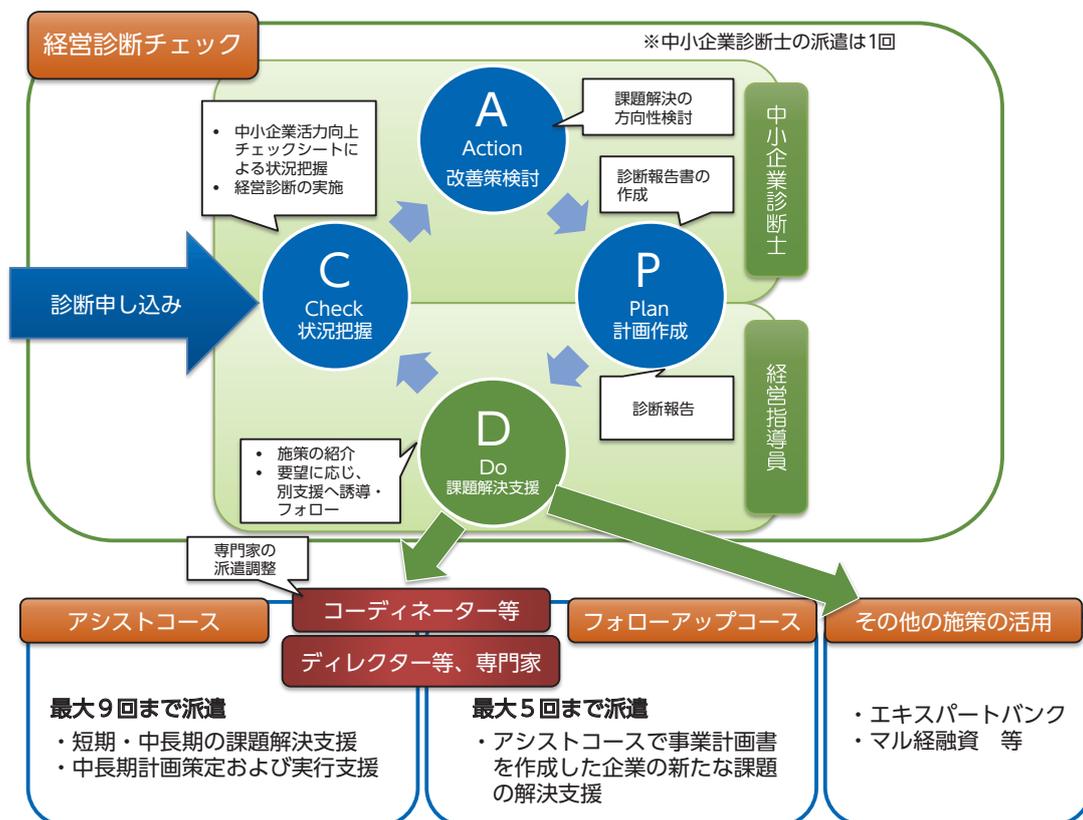
〈店舗の認知度を向上させ、来店客数を増やしたい〉

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900名以上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

2020年度は、12月31日時点において1,178社の経営診断の申込を受け付け、うち1,063社の診断を完了しました。また、アシストコースでは484社の申込を受け付け、うち94社の支援を完了、フォローアップコースでは47社の申込を受け付け、うち13社の支援を完了となっています。

①業種

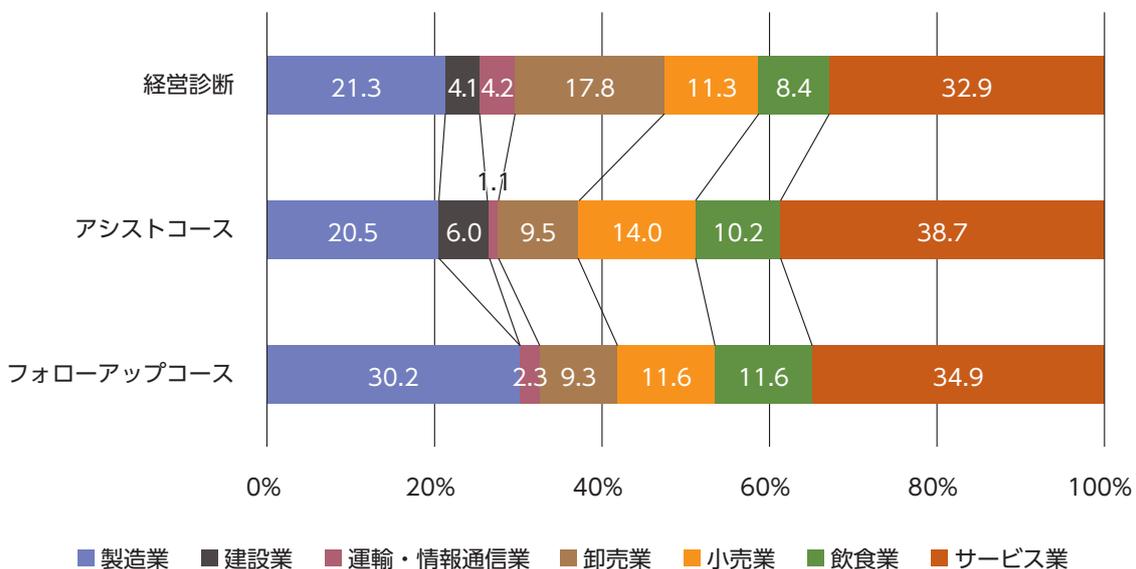
経営診断を利用した事業者の業種（産業大分類）構成をみると、「サービス業」が最も多く（32.9%）、次いで「製造業」（21.3%）、「卸売業」（17.8%）、「小売業」（11.3%）、「飲食業」（8.4%）、「運輸・情報通信業」（4.2%）、「建設業」（4.1%）、の順となっ

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（38.7%）、次いで「製造業」（20.5%）、「小売業」（14.0%）、「飲食業」（10.2%）、「卸売業」（9.5%）、「建設業」（6.0%）、「運輸・情報通信業」（1.1%）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、「サービス業」が最も多く（34.9%）、次いで「製造業」（30.2%）、「小売業」と「飲食業」（各11.6%）、「卸売業」（9.3%）、「運輸・情報通信業」（2.3%）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	251	48	50	210	133	99	387	1,178
アシストコース	95	28	5	44	65	47	179	463
フォローアップコース	13	0	1	4	5	5	15	43

注) 経営診断は診断申込企業数、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）

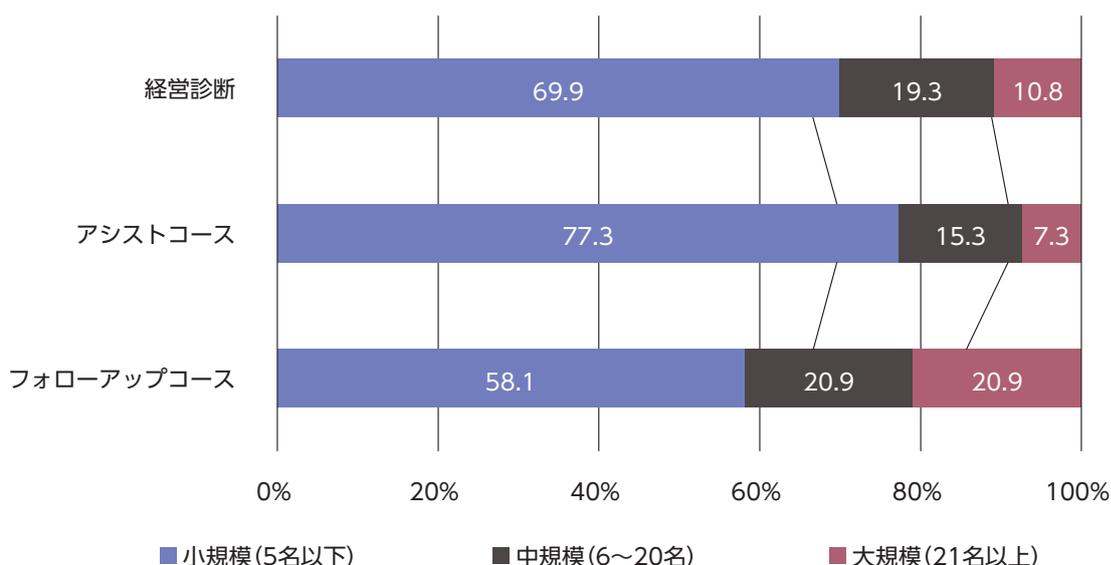
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

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69.9%、「中規模」の企業が19.3%、「大規模」の企業が10.8%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の89.2%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77.3%、「中規模」の企業が15.3%、「大規模」の企業が7.3%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の92.7%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58.1%、「中規模」と「大規模」の企業が各20.9%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の79.1%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	743	205	115	1,063
アシストコース	358	71	34	463
フォローアップコース	25	9	9	43

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 (2020年度版)

【記入上の注意】

※鉛筆、消せるボールペンは使用しないでください。

※修正液、修正テープは使用しないでください。訂正する場合は二重線を引き、「押印欄」と同じ印鑑で訂正印を押してください。

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： _____ @ _____

※施策情報などをお届けするメールマガジンを配信致します。

※本チェックシートと連動した、経営に役立つノウハウ集「中小企業活力向上ハンドブック」を発行しております。詳細はHPへ。

<https://keieiryoku.jp/category/handbook/>



【記入方法】以下の項目の該当する口にチェックをしてください。
 従業員数5名以下(小)の場合は、太枠の中をチェックしてください。
 従業員数5名超～20名以下(中)の場合は、太枠に加え「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。

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

No.

<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

_____ 商工会／商工会議所 _____ 支部 No _____

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 No.

<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 No.

<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

No.

<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

No.

<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

No.

<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、具体的な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

※ 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。

※ 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。

◆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。

【記入上の注意】

※修正液、修正テープ、鉛筆、消せるボールペンは使用しないでください。訂正する場合は二重線を引いてください（押印不要）。

	単位	前期（直近）	前々期	備考
決算期	月			
期末従業員数	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			

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おこなった。

(2) 調査の実施概要

本調査では、2019年度の下半期および2020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1150社を対象にアンケート調査を実施し、330社（回収率28.7%）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43社を対象に調査を実施し、23社（回収率53.5%）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 1150社
(2019年10月1日～2020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：2020年12月7日 ～ 2021年1月7日
- 回収数：330社（回収率 28.7%）

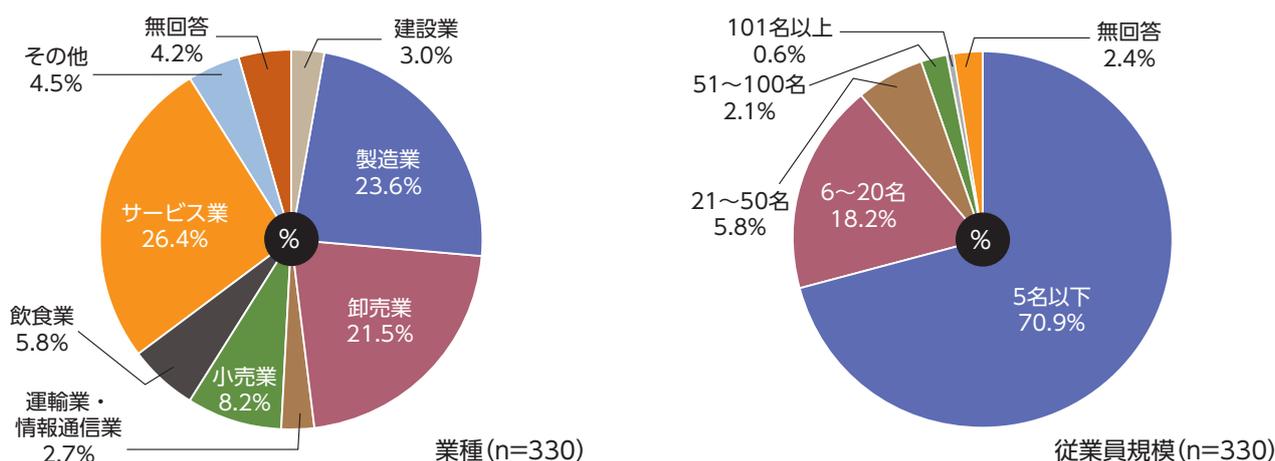
フォローアップコース

- 実施方法：郵送もしくは訪問調査法
- 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 43社
(2020年4月1日～2020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：2020年11月19日 ～ 2021年1月10日
- 回収数：23社（回収率 53.5%）

(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

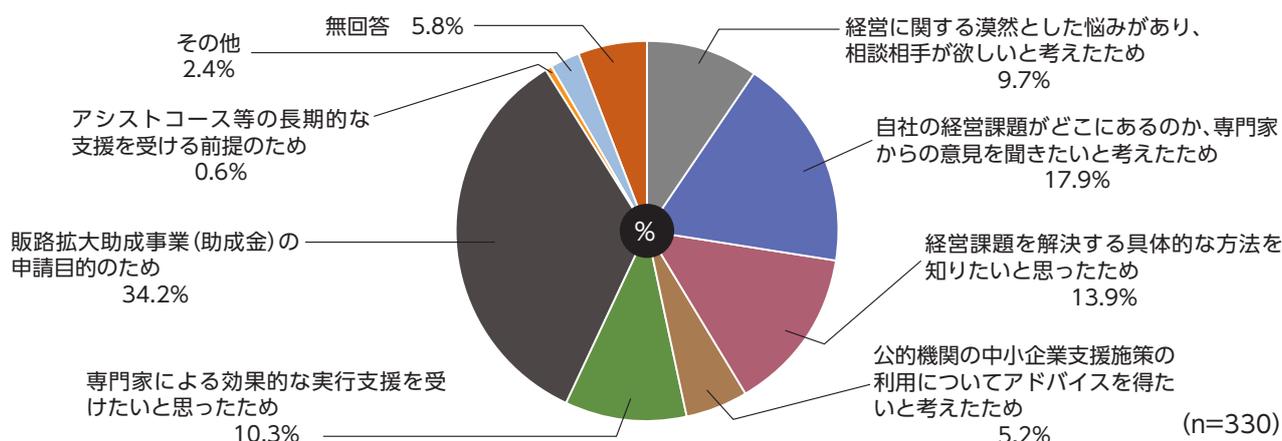
1. 回答者属性



利用企業の業種をみると、「サービス業 (26.4%)」「製造業 (23.6%)」に続き、「卸売業 (21.5%)」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70.9%と半数を超え、20名以下で見ると全体の89.1%を占めており、大半が小規模事業者の利用といえる。

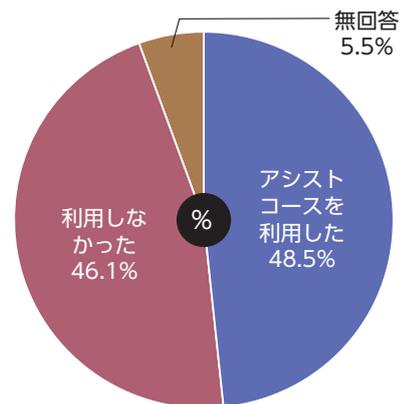
2. 利用理由



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 (34.2%)」が最も多い。それを除くと、「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 (17.9%)」が次に多く、次いで「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 (13.9%)」となっており、自社の課題を知り、具体的に経営課題を解決したい(ソリューション)という、経営診断自体のニーズもあることがうかがえる。

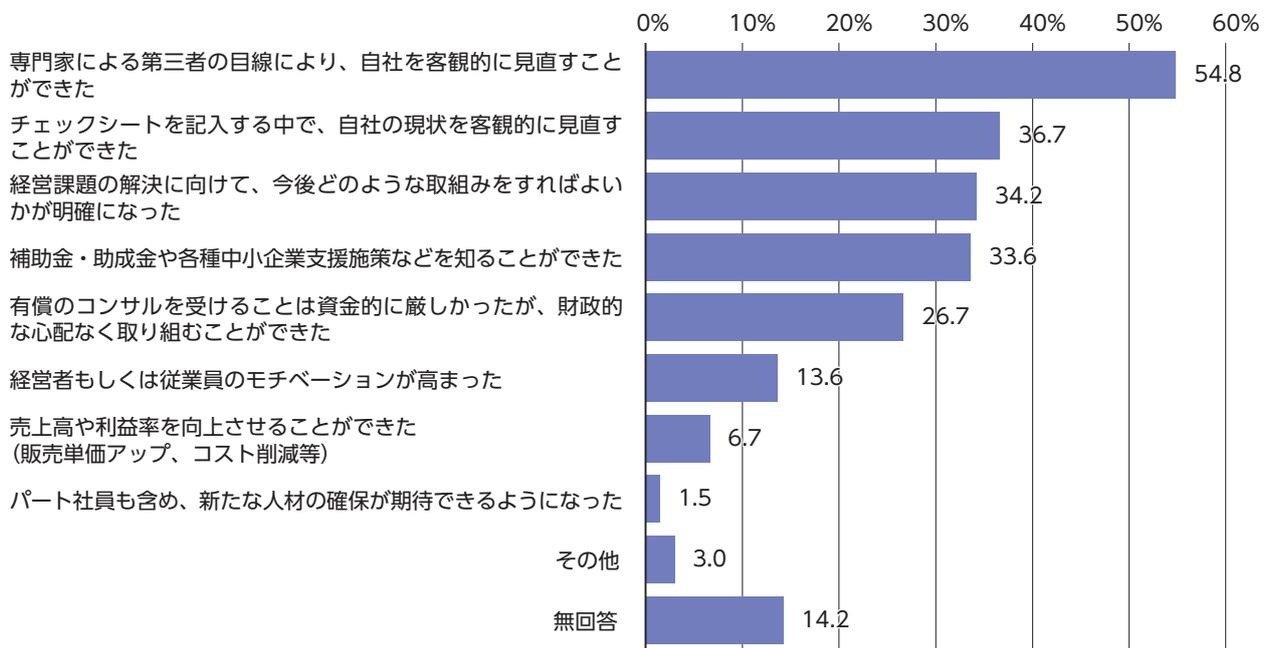
3. 利用した事業の内容と支援により得られた効果

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48.5%となっており、回答者の半数近くが具体的な課題解決支援や事業計画の策定支援を求め、利用していたことがうかがえる。



アシストコースの利用割合 (n=330)

得られた効果 (n=330)



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54.8%と最も高く、次いで「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 (36.7%)」となっている。また、「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 (34.2%)」も3番目に多い。

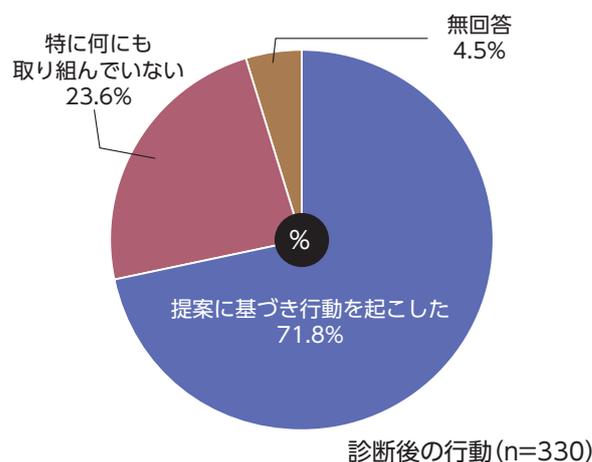
チェックシートを用いた自己チェックによる「気づき」と、第三者からの客観的な「気づき」の効果から、具体的な取り組みの方向性が明確化されたのではないかと推察される。

4. 診断後の具体的な行動と取り組み内容

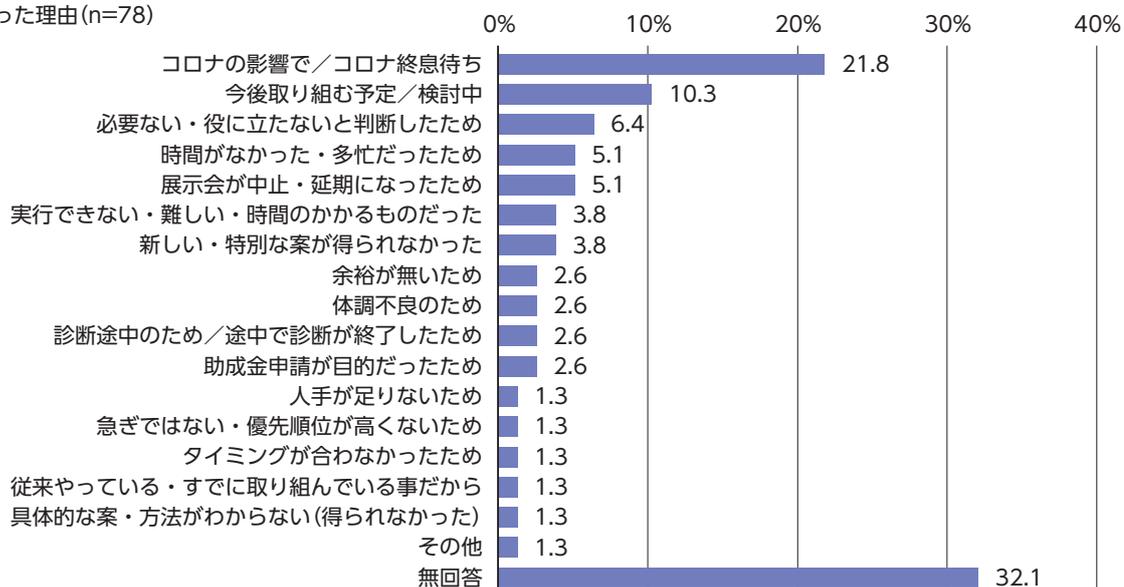
診断後、「提案に基づき行動を起こした」企業は71.8%にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は23.6%で、多くの企業で提案後に何かしらの具体的な改善行動を起こしていることがわかる。経営診断から課題抽出がおこなわれ、その後、具体的な課題解決へ向けた取り組みに結びついていることがうかがえる。

また、取り組みの内容（次頁グラフ参照）としては、「助成金や補助金の活用・申請・準備（16.0%）」といった直接的な資金支援に関する取り組みが最も多かった。新型コロナウイルス感染症関連支援策として給付金・協力金等が設けられた影響もあったのかもしれない。次いで「ホームページ等営業資料を作成・刷新・発信（12.7%）」「顧客や販路の新規開拓・拡大／営業・売込強化（9.7%）」と、マーケティング面の取り組みが多いことがわかる。

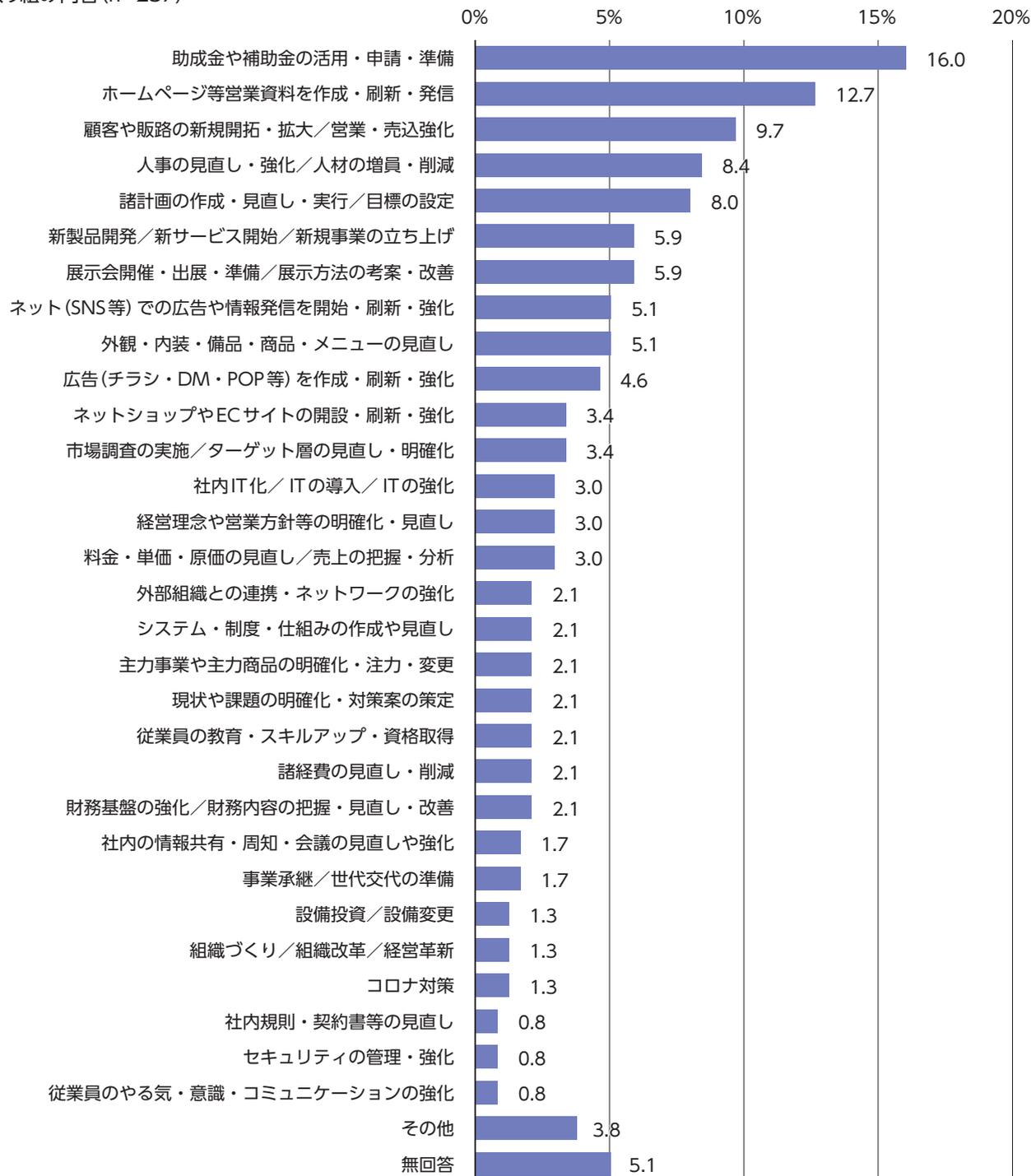
一方で、取り組まなかった事業者に、取り組んでいない理由について尋ねると、「コロナの影響で／コロナの終息待ち（21.8%）」が最も多く、次いで、「今後取り組む予定／検討中（10.3%）」となっている。今年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、取り組みたくても取り組める状況になかった事業者も多かったことがうかがえる。



取り組まなかった理由 (n=78)



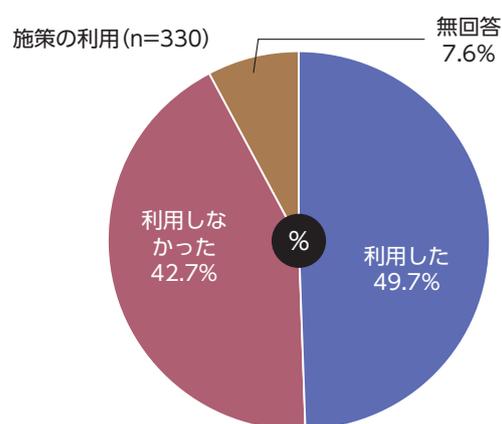
取り組み内容 (n=237)



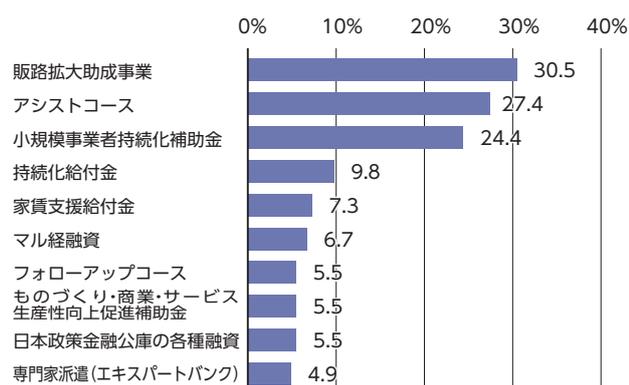
5. 中小企業支援施策の利用状況

中小企業支援施策の利用については、49.7%と約半数の企業が「提案された施策を利用した」と回答している。

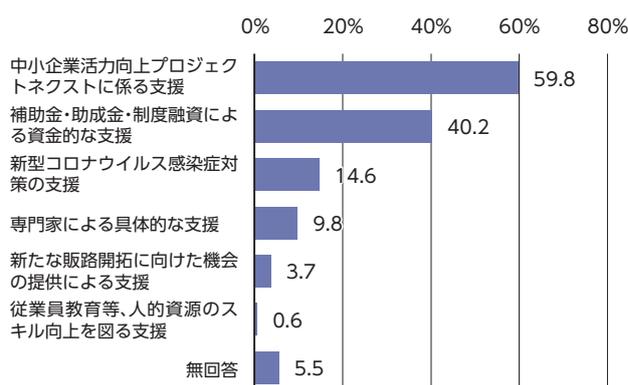
具体的な上位利用施策を見ると、「販路拡大助成事業（30.5%）」が多く、次いで「アシストコース（27.4%）」となっており、「持続化給付金（9.8%）」「家賃支援給付金（7.3%）」など新型コロナウイルス感染症対策の支援策よりも、利用状況が高いことがうかがえる。



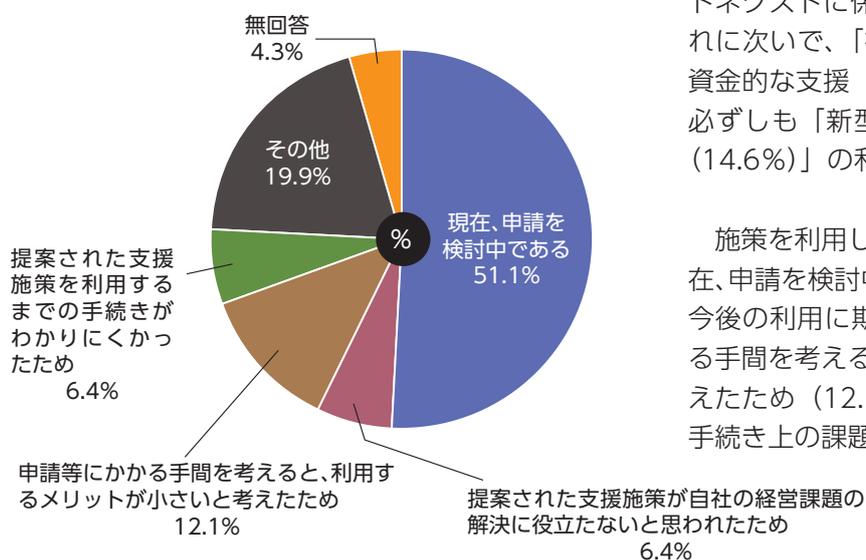
上位利用施策 (n=164)



利用施策(項目別) (n=164)



施策を利用しなかった理由 (n=141)



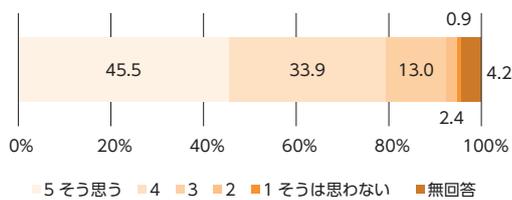
項目別の利用施策でも、「販路拡大助成事業」や「アシストコース」等の「中小企業活力向上プロジェクトネクストに係る支援（59.8%）」が最も多く、それに次いで、「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（40.2%）」の活用が多くなっており、必ずしも「新型コロナウイルス感染症対策の支援（14.6%）」の利用が最も多いわけではなかった。

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（51.1%）」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（12.1%）」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。

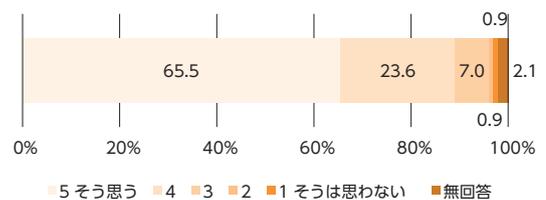
6. 支援の満足度について

【経営診断について】

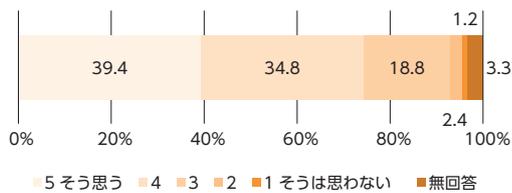
総合評価（支援全体の総合的な評価としては総じてよかった） n=330



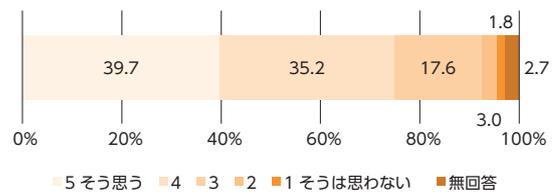
親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた） n=330



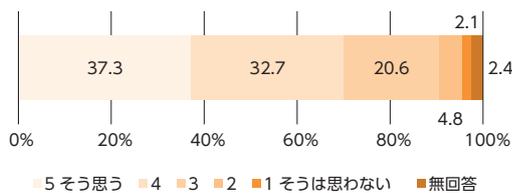
チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ） n=330



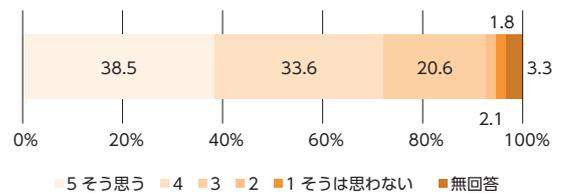
課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた） n=330



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=330



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てくれた） n=330



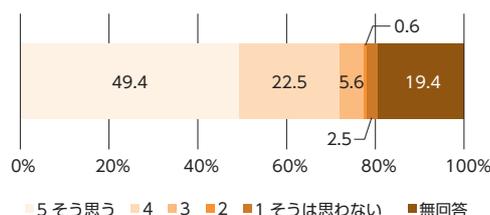
5段階評価で尋ねた当事業の支援に関する満足度評価については、総合評価をはじめ、経営診断の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られている。

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79.4%（アシストコース利用者に限ると84.4%）で、約8割を占めており、総じて高い満足度となっている。

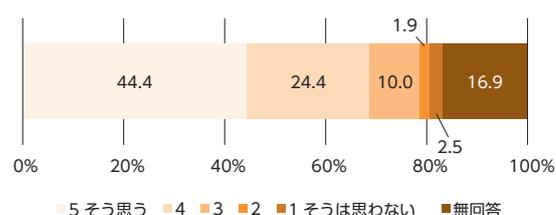
個別項目の「良い評価（5+4）」についても、親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた）は89.1%、チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ）は74.2%、課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた）は74.9%、具体策の提案（中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた）は70.0%、施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えてくれた）は72.1%となっており、いずれの項目でも高い評価となっている。「気づき」の入口にもなる親身な相談対応から課題の指摘、そして具体的な対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】

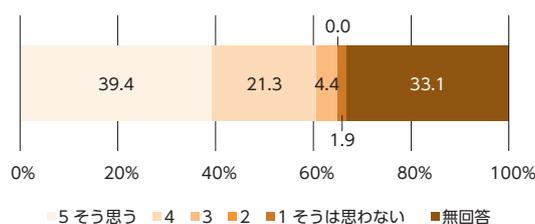
コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた） n=160



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=160



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=160

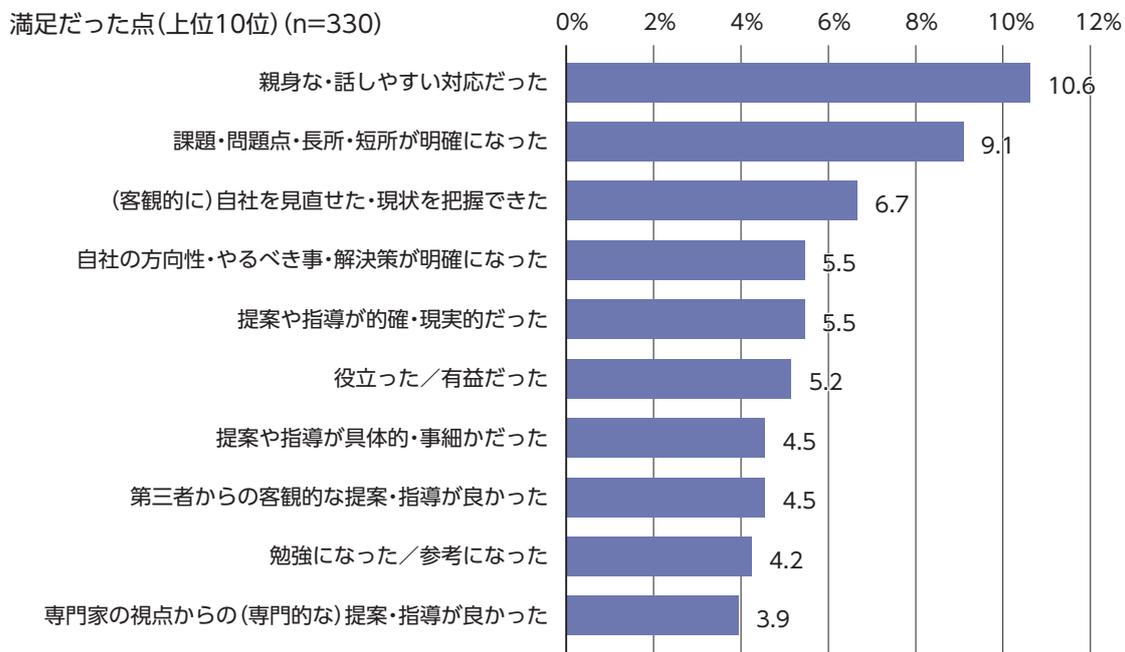


アシストコースの「良い評価（5 + 4）」についても、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては71.9%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては68.8%となっている。また、事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった）は、60.7%と6割近くの回答者に評価されている。なお、事業計画書はアシストコースのすべての利用者が対象となるとは限らないため、無回答が33.1%あり、作成された利用者に限ればもっと多くの割合で満足されていたことが想定される。

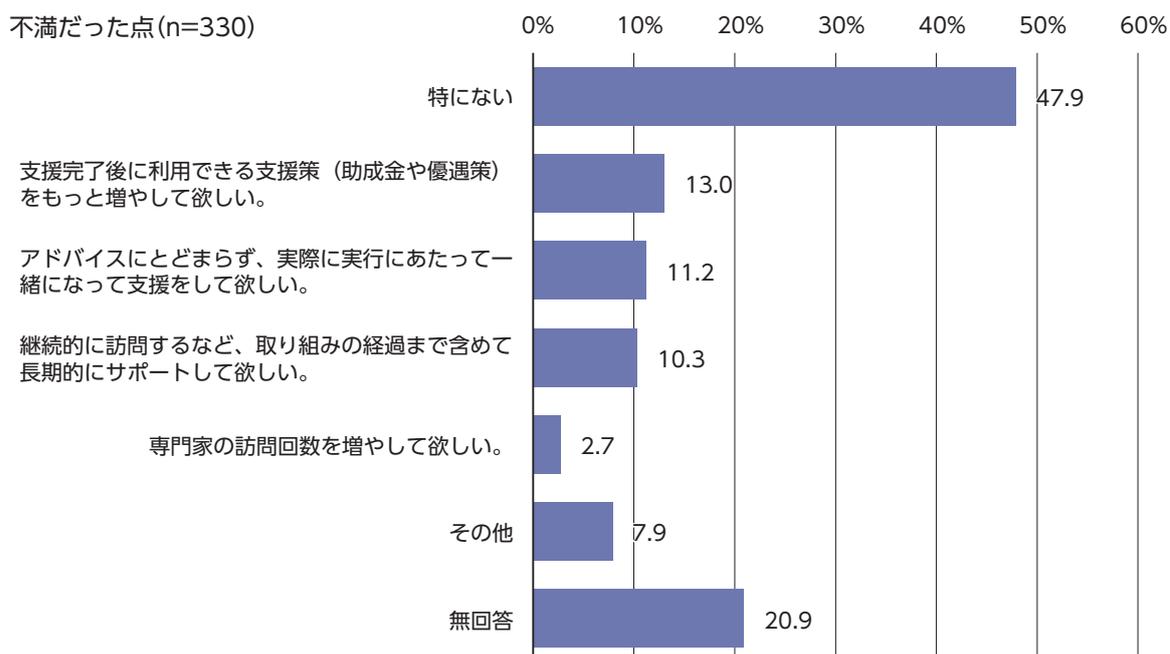
7. 事業の評価と課題

中小企業活力向上事業について、「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（10.6%）」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（9.1%）」「(客観的に) 自社を見直せた・現状を把握できた（6.7%）」と続いていることから、企業のかかえる潜在的な課題が明確になり、その改善への取り組みにつながった企業も多いことがうかがえる。



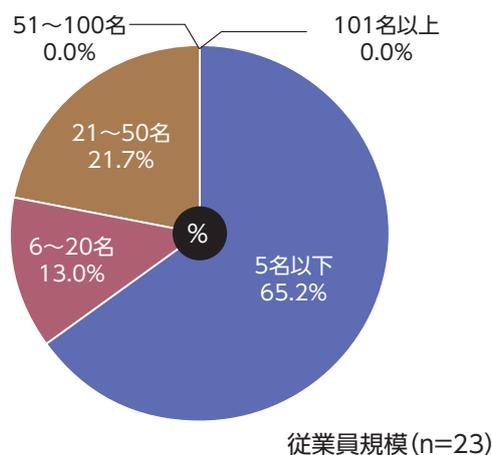
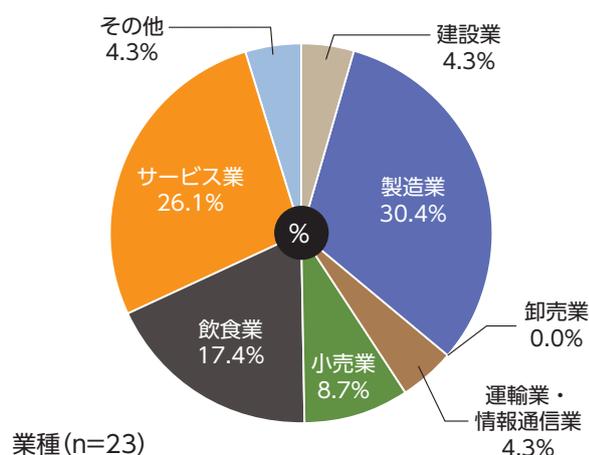
一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない (47.9%)」がおおよそ半数を占めており、それ以外を見ても、「支援完了後に利用できる支援策 (助成金や優遇策) をもっと増やして欲しい (13.0%)」や「アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援し欲しい (11.2%)」「継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい (10.3%)」といった、経営改善に向けての前向きな不満が大半を占める結果となっている。



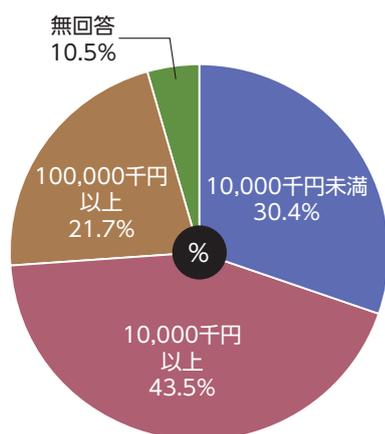
III 参考情報（フォローアップコースの調査結果）

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。

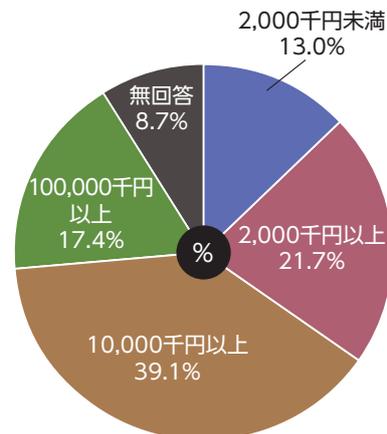
1. 回答者属性



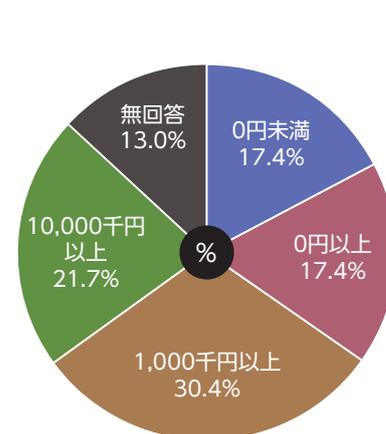
売上高 (n=23)



売上総利益 (n=23)



経常利益 (n=23)



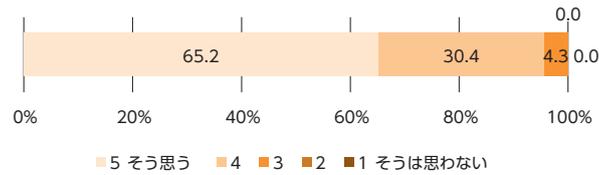
利用企業の業種をみると、「製造業（30.4%）」「サービス業（26.1%）」「飲食業（17.4%）」で最も割合が高くなっている。

従業員規模では、従業員5名以下が65.2%と半数を超え、20名以下で見ると全体の78.2%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。

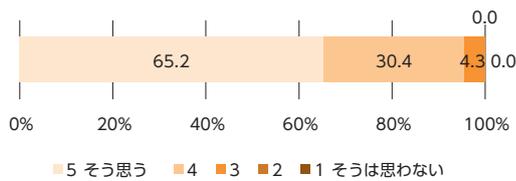
財務状況については、売上高では1千万円以上1億円未満の企業が43.5%、売上総利益では1千万円以上1億円未満が39.1%で、それぞれ最も多い。経常利益においては百万円以上1千万円未満が30.4%と最も多く、赤字企業と回答した企業は17.4%となっている。

2. 支援の満足度

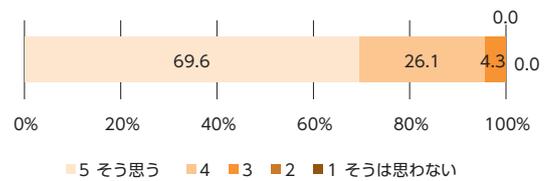
総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった） n=23



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=23



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=23

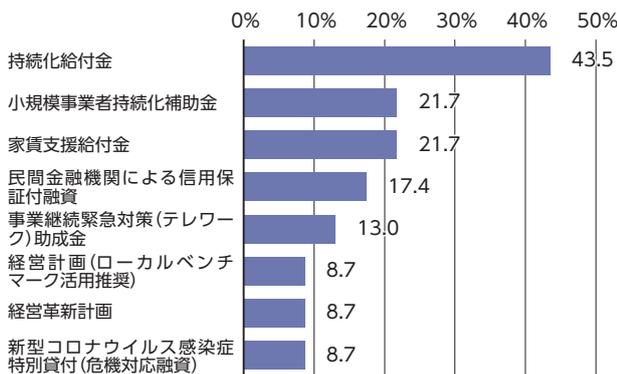


フォローアップコースの「良い評価（5 + 4）」は、総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった）で95.6%、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては95.6%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては95.7%と、いずれもアシストコースの満足度よりも更に高くなっている。

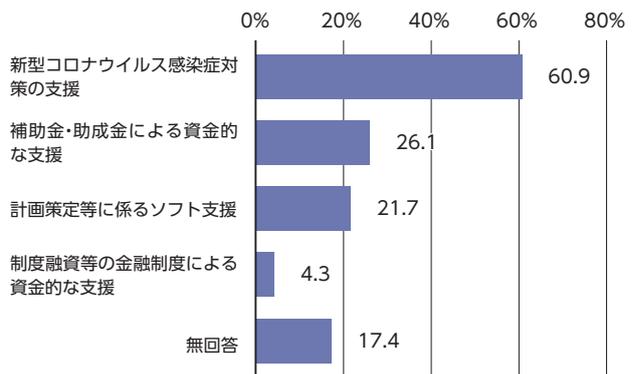
3. 中小企業支援施策の利用状況

施策の利用状況では、「持続化給付金（43.5%）」が多く、次いで「小規模事業者持続化補助金（21.7%）」「家賃支援給付金（21.7%）」となっている。

上位利用施策(n=23)

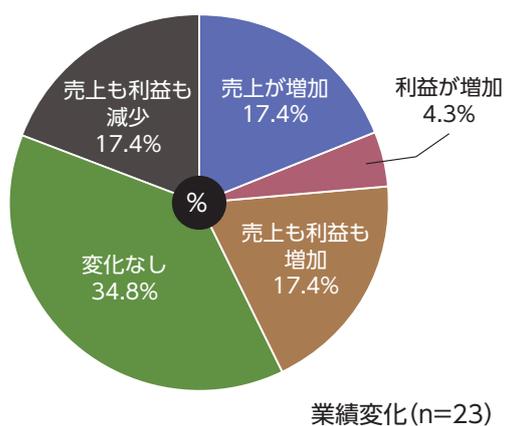


利用施策(項目別) (n=23)



項目別の利用施策では、「新型コロナウイルス感染症対策の支援（60.9%）」に次いで、「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（26.1%）」が多くなっている。

4. 一連の支援を経た結果の業績変化



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、コロナ禍においても39.1%にのぼり、4割近い企業で業績改善が見られた。

問6. 問5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のようなものでしたか。
別紙(付属資料)の一覧表の中から、近い内容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の場合、わかる範囲で名称・内容をご記入ください

問7. 問5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どうしてですか。(1つに○)

1. 現在、申請を検討中である
2. 提案された支援施策が自社の経営課題の解決に役立たないと思われたため
3. 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
4. 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
5. その他 ()

Ⅵ. 中小企業活力向上事業における支援の満足度について

問8. 貴社が利用した中小企業活力向上事業の支援に関して、以下の記述はどの程度当てはまりますか。
(①～⑥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 支援全体の総合的な評価としては総じてよかった	5	4	3	2	1
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 経営診断を受ける前に記入した「中小企業活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、 <u>自社の抱える本質的な経営課題を指摘</u> 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、 <u>経営課題の解決に役立つ具体的な提案</u> 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れた	5	4	3	2	1

以下はアシストコースのご利用者(問2で1と回答された方)のみお答えください。

⑦ 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。(コーディネーター不在の場合は無記入)	5	4	3	2	1
⑧ 選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたっての専門性が高く、当社の成長に役立った	5	4	3	2	1
⑨ 事業計画書の内容は満足できるものであった。(※作成された場合のみ)	5	4	3	2	1

※コーディネーターとは課題の切り分けと適切な専門家を選定するために、貴社をサポートさせていただいた担当で、ディレクターとはコーディネーター等に選定されて、貴社の課題解決に具体的に支援をさせていただいた専門家を指します。

Ⅶ. 中小企業活力向上事業の改善に向けたご意見について

問9. 中小企業活力向上事業に関して、満足だった点、不満だった点について、ご記入ください。

満足だった点	
不満だった点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特にない 2. 専門家の訪問回数を増やして欲しい。 3. 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。 4. 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。 5. 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。 6. 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。

主な中小企業支援施策一覧表（2020）

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 225～1,200 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
3 4	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
3 5	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、各団体が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
3 6	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 42（2020 年 10 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
4 1	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
4 2	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
4 3	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
4 4	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
4 5	組合指導コンサル タント事業	組合の運営・管理をより的確に行いたい組合を対象として、社会保険労務士・税理士等の専門家をコンサルタントとして組合に派遣し、組合の活性化と自立化を図るためのアドバイスを行います。(組合の経費負担はなし)	東京都中小企業団体中央会
4 6	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
5 1	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
5 2	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
5 3	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
5 4	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

新型コロナウイルス感染症対策の支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
6 1	民間金融機関による 信用保証付融資	セーフティネット保証4号・5号、危機関連保証により、別枠で融資が受けられ、一定の要件を満たす場合は保証料減免と実質無利子化のメリットがあります。	東京都・区市町村
6 2	新型コロナウイルス 感染症特別貸付 (危機対応融資)	売上減少など一定の要件を満たす場合に利用できる融資です。3年間の金利引下げと実質無利子化のメリットがあります。	日本政策金融公庫 商工組合中央金庫
6 3	持続化給付金	感染症拡大により、特に大きな影響を受けている事業者に対して、事業全般に広く使える給付金を支給します。(法人:最大200万円、個人事業主:最大100万円)	中小企業庁
6 4	家賃支援給付金	売上減少に直面する事業者の賃料負担を軽減するため、給付金を給付します。(法人:最大600万円、個人事業主:最大300万円)	中小企業庁
6 5	雇用調整助成金の特 例措置	一時的に休業等を行い、雇用維持を図った場合に、休業手当等の一部を助成します。コロナ対応として、助成率の引き上げ等の特例措置が設けられています。	厚生労働省
6 6	働き方改革推進支援 助成金 (テレワークコース)	新たにテレワークを導入した中小企業事業主等に対して、テレワーク用通信機器の導入等に係る経費について助成します。	厚生労働省
6 7	納税の猶予の特例	売上の減少等、一定の要件を満たす事業者について、申請により無担保かつ延滞税なしで納税を猶予します。	国税局 東京都主税局
6 8	休業・営業時間短縮 に係る感染拡大防止 協力金	都の要請等の対象となり、休業等に全面的に協力いただける施設を運営する事業者に対し、協力金を支給します。	東京都産業労働局
6 9	東京都家賃等支援給 付金	国の家賃支援給付金(上記64)に東京都独自の上乗せ給付(3か月分)を実施します。	東京都産業労働局
7 0	事業継続緊急対策 (テレワーク)助成金	テレワークを導入する都内の中堅・中小企業等に対して、その導入に必要な機器やソフトウェア等の経費を助成します。	東京しごと財団

(付属資料)

主な中小企業支援施策一覧表 (2020・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 225～1,200 万円の補助金 (補助率 1/2 または 2/3) が受けられる制度。	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・市区町村金融制度	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

新型コロナウイルス感染症対策の支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
4 1	民間金融機関による信用保証付融資	セーフティネット保証 4 号・5 号、危機関連保証により、別枠で融資が受けられ、一定の要件を満たす場合は保証料減免と実質無利子化のメリットがあります。	東京都・区市町村
4 2	新型コロナウイルス感染症特別貸付 (危機対応融資)	売上減少など一定の要件を満たす場合に利用できる融資です。3 年間の金利引下げと実質無利子化のメリットがあります。	日本政策金融公庫 商工組合中央金庫
4 3	持続化給付金	感染症拡大により、特に大きな影響を受けている事業者に対して、事業全般に広く使える給付金を支給します。(法人:最大 200 万円、個人事業主:最大 100 万円)	中小企業庁
4 4	家賃支援給付金	売上減少に直面する事業者の賃料負担を軽減するため、給付金を給付します。(法人:最大 600 万円、個人事業主:最大 300 万円)	中小企業庁
4 5	雇用調整助成金の特例措置	一時的に休業等を行い、雇用維持を図った場合に、休業手当等の一部を助成します。コロナ対応として、助成率の引き上げ等の特例措置が設けられています。	厚生労働省
4 6	働き方改革推進支援助成金 (テレワークコース)	新たにテレワークを導入した中小企業事業主等に対して、テレワーク用通信機器の導入等に係る経費について助成します。	厚生労働省
4 7	納税の猶予の特例	売上の減少等、一定の要件を満たす事業者について、申請により無担保かつ延滞税なしで納税を猶予します。	国税局 東京都主税局
4 8	休業・営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金	都の要請等の対象となり、休業等に全面的に協力いただける施設を運営する事業者に対し、協力金を支給します。	東京都産業労働局
4 9	東京都家賃等支援給付金	国の家賃支援給付金 (上記 44) に東京都独自の上乗せ給付 (3 か月分) を実施します。	東京都産業労働局
5 0	事業継続緊急対策 (テレワーク) 助成金	テレワークを導入する都内の中堅・中小企業等に対して、その導入に必要な機器やソフトウェア等の経費を助成します。	東京しごと財団

支援事例

久米川ひかり鍼灸院・整骨院

DATA ●久米川ひかり鍼灸院・整骨院

創業年：2018年 従業員数：2人 業種：サービス業（鍼灸院・整骨院）

所在地：東京都東村山市栄町 1-9-12 シャインハイツ久米川駅前 1階 URL：<https://kumegawa-hikari.com/>

やりたいことができるに変わる、 地域を支える整骨院

～理念の見つめ直しとプロモーション戦略からの気付き～



代表：金子悟氏

■ 企業概要

久米川ひかり鍼灸院・整骨院（代表：金子悟氏）は久米川駅北口から徒歩2分、北口商店会に位置する鍼灸院・整骨院である。

一般的な鍼灸・整骨の施術だけでなく、筋肉や筋膜の動きを円滑にする運動連鎖調整や靴のインソール作成等の珍しいサービスも提供している。代表の金子氏は、鍼灸整骨院で6年間、整形外科内科で5年間の臨床経験を積んだ上で、夢であった独立開業に至った。日常生活動作「立つ・座る・歩く」にかかる身体へのムダな負担を改善することで、仕事や趣味が心から楽しめるカラダづくりを施術方針とし、患者様一人ひとりに合った治療法と治療計画を提案している。

■ 企業の悩み

2018年のオープン直後は、目新しさから患者様が訪れてくれ、滑り出しは好調。一定数の患者様は再来院してくれており、10年以上の臨床経験を有する金子氏は「優れた技術さえあれば、経営はうまくいく」と考えていた。

しかし、オープンから半年ほど経つと、駅周辺に競合チェーン店ができた等の原因で来院数が減少し経営不振が続いた。対策として自身でチラシのポスティングを試してみたものの、効果はほとんどなかった。ほかにも看板の設置やHPの開設、整骨院紹介サイトへの登録等、考えつく限りの販促を実施したが、なかなか来院数は増えなかった。経営には技術以外に

も必要なことがあることを気づき始めていた金子氏は、売上向上のために何かを変えなくてはいけないと考えていたが、何をどのように変えればいいのかかわらないでいた。

金子氏はこの悩みについて誰かに相談したいとずっと考えていたものの、ひとりで院を運営しているため、相談する機会をなかなか持てずにいた。そのようなとき、東村山市商工会青年部の部員であった当院を経営相談員が巡回に訪れたことをきっかけに、悩みを打ち明けた。すると、専門家による経営診断を受けることができる本プロジェクトを紹介された。

■ 導き出された課題

経営診断の結果、指摘された課題は、①事業の方向性の見える化、②戦略的なプロモーションの実施、③月次試算表に基づいた財務状況の把握の3点である。

今後の事業拡大を図るためには、経営戦略や事業計画等、事業の方向性の見える化が重要となる。地域ニーズや競合動向、自社の強み・弱みの把握に取り組むことが必要とされた。

また、来院数が日によってばらつきがあり、地域ニーズや競合の動向によって売上高に影響があると判断され、コミュニケーション等の付随的サービスの強化、戦略的なプロモーションが必要だと助

言を受けた。さらに、日々の活動効果を測定するため、月次試算表の作成およびそれに基づいた管理も課題であった。金子氏は、これらの課題を解決するため、本プロジェクトのアシストコースで追加支援を受けることにした。

■ 実行支援

アシストコースでは、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、課題解決に向けて取り組んだ。

まずは、経営戦略や事業計画の策定である。現状分析や目標の設定等を行うなかで、特に印象深かったのは、経営方針・コンセプトの整理である。これまで漠然としていた想いや理念が具現化され、「やりたいことができるに変わる。」というキャッチコピーが生まれた。

次に、戦略的なプロモーションを実施するため、提供サービスごとのターゲットを検討した。当院には鍼灸と整骨の2種の治療法が存在し、自費診療と保険診療に分かれている。各提供サービスに対して、利用が期待できるターゲット層が少しずつ異なるため、各ターゲット層に適したプロモーションを明確にする必要があった。専門家の指導のもと、明確化したアプローチは、①若い世代に向け

たホームページ、②通行人に向けた外壁に掛けるタペストリー、③地域のシニア層に向けたチラシの3つである。これらは、支援の中で策定した事業計画をもとに、小規模事業者持続化補助金を申請し、採択されたことで実現した。

■ その後の変化・成果

金子氏が最も実感しているのは、経営スタンスの変化だ。以前は「優れた技術さえあれば、経営はうまくいく」といった考えであった。しかし、経営は技術だけではなく、想いや理念を見えるようにし、患者様に当店のコンセプトを知ってもらうこと、各層に適したアプローチが必要であることに気が付いた。場当たりのな販促活動ではなく、計画に基づいた販促活動を実施することで、ホームページを見た、当院を通りがかった、チラシを見たという新規の患者様が日々来院してくださるようになった。新規の患者様にまた行きたいと思ってもらえるよう、通いやすい院を目指し、患者様とのコミュニケーションの強化、丁寧なカウンセリングと施術を心がけている。

その結果、経営状態は順調に回復。新たに施術スタッフを1名雇用し、事業拡大に向けて新体制を整えている。

企業の声

専門家に当院を見てもらうことで、非常に多くの「気付き」が得られました。プロモーション戦略について教えてもらえ、経営について一から教わりました。今では、患者様目線でサービス内容を考えたり、販促物を作成したりするようになりました。競合院のチラシや看板が気になるようになり、日々情報収集をしています。また、1日あたりの来院数や売上高等から経営を数字で捉えられるようになったことも大きな変化です。

今後は、施術スタッフを3名、4名と増やしながら、より多くの患者様へご満足していただけるサービスを提供していきます。これからも商工会や専門家の方々、そして店舗スタッフとチーム一丸となって、地域から愛される院にしていきたいと思っています。

(代表：金子悟氏)

支援者の声

貴院の強みは「金子院長の技術力・人柄」です。その強みを、伸び悩んでいた集客・売上の強化にどうつなげるかをテーマに、目標設定や数値管理等の経営基盤の整備から、ブランディング、プロモーションまでを支援いたしました。業績向上に貢献できたことは光栄です。2020年10月からは施術スタッフも一人加わり、パワーアップした一方で、さらなる集客・サービス向上に努める必要があります。今回のご支援で築いた事業体制で、「やりたいことができるに変わる。」経営・サービス提供に邁進ください。

(担当中小企業診断士：水上洋介氏)



丁寧なヒアリングと治療計画のご提案



代表：金子悟氏（左）、スタッフ：小山巖氏（右）

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 小柳絢香／経営診断担当：水上洋介氏

コーディネーター：中加慎博氏／アシストコース担当（ディレクター）：水上洋介氏／経営指導員：藤井佳宏氏（東村山市商工会）

キーナスデザイン株式会社

DATA ● キーナスデザイン株式会社

創業年：2006年 従業員数：15人 業種：製造業

所在地：東京都東大和市立野3-1344-12 URL：https://keenus.jp/

組織体制の整備で見えてきた、新たな可能性

～主体的に行動できる社員を育てる～



代表取締役：橋純一氏

■ 企業概要

キーナスデザイン株式会社（代表取締役：橋純一氏）は、半導体等の電子部品の設計・製造向けに、精密な温度制御ができる独自開発の無風恒温槽の設計・製造・販売と計測用治具製作事業を行っている。

当社は2006年の創業である。社長の橋氏は、長らくエンジニアとしてのキャリアを歩んできた。もともと起業志向で、「いつかは起業したい」という思いがあったが、30代のときに、自身が所属していた企業の事業部門が閉鎖されることになり、それを機に起業した。以来、得意である熱設計の技術を活かしながら、順調に事業を拡大し続けている。

■ 企業の悩み

当社の悩みは、いわゆる中間管理職・リーダー層と呼べる人材が育っていないことだった。橋氏は2006年に当社を一人で立ち上げ、自身の持つ技術や顧客への提案力を強みとして、事業の拡大を図ってきた。言うなれば、当社は橋氏が一から十まで一人で運営してきた会社であり、社長の強いリーダーシップのもとで事業の拡大を図ってきたといえる。しかし逆に言えば、社長以外にマネジメントができる人材がおらず、会社の強みが社長個人の手腕に大きく依存している状況であった。

また従業員の意識についても、他者への依存度が高い状態であった。問題が発生したときも、「社

長が何とかしてくれる、誰かが何とかしてくれる」という意識の従業員が多く、主体的に行動できる人材がいなかった。

さらに、こうしたことが原因と思われる、現場での手戻りや品質問題が発生していた。例えば、工程全体を管理できる人材がいなかったため、部品を発注する際に発注数量を間違えて、後の組立作業の際に部品が足りなくなる、といった問題が起きていた。現場でのトラブルに対応するために、従業員の残業も常態化しており、「忙しいのに生産性が低い状態」であったという。

橋氏自身もこうした課題があることを認識しており、これまでに様々な取り組みを行ってきたが、思ったように進んでいない状況であった。

■ 導き出された課題

専門家の経営診断により導き出された課題は、すでに橋氏自身も認識していたように、組織や人材といった側面に集中していた。具体的には、①組織の階層化、②リーダー層の育成、③指揮命令系統や役割分担の明確化、④業務の標準化や手順の明確化等の課題があった。

これまでの事業拡大の原動力は、橋氏個人の手腕に大きく依存している部分が多かった。今後さらに事業を拡大していくためには、従

業員一人ひとりが主体的に貢献できる仕組み作りを進めていく必要があった。

こうした課題に対応するため、当社から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。

■ 実行支援

実行支援で中心となったのは、組織の階層化やリーダー層の育成である。当社のこれまでの組織は、階層が明確になっていない、いわゆるフラットな組織構造であった。これを今回の支援で、マネージャー、リーダー、一般職という3階層に分けた組織に変更した。

当社では過去にもリーダーを設置したことがあるが、準備不足だったこともあり、うまくいかなかった。そのときは、リーダーを設置して裁量を持たせたのはよかったが、他の従業員があらゆる面でリーダーに頼るようになってしまい、リーダーの業務負荷が大きくなりすぎてしまった。結果的にリーダーが会社を辞めてしまったという。

そこで今回は、周到に準備をし

ながら組織の階層化を進めた。具体的には、リーダー候補である3名の従業員を社外の研修に参加させて教育を行った。また社内に対しても、組織の階層化の目的や意義を十分に説明した。

こうして半年程度の時間をかけて準備を進め、最終的に2020年2月に組織の階層化が実現した。

■ その後の変化・成果

大きく改善したのは納期管理である。組織の階層化により、リーダーが工程全体を俯瞰しながら管理するようになった。これにより、部品の発注ミス等による手戻りや品質問題が大幅に減少した。以前は納期の前日でも組立てが終わらず、徹夜して作業を行うこともあった。それが現在では、余裕をもって1週間前には組立作業が終わるようになった。

また常態化していた残業もほとんどなくなり、従業員が定時ぴたりで帰宅できるようになった。さらに社長が一から十まで管理しなくても、リーダーが主体的に動いてくれることから、橘氏自身も難しい営業案件に対応できる時間が増えたという。

企業の声

会社の現状を全体的に第三者の専門家に見ていただき、課題の抽出をしていただきました。自分自身も課題だと認識していたこと以外にも検討すべき課題があることがわかりました。

ご支援いただいてまとめた改革プログラムは多岐に渡りますが、何より不足していたのは実行する人材の教育だったということを痛感しています。このため、プログラム通りに進んでいない取り組みも多くありますが、課題の裏に潜んでいた人材育成という課題に向き合うことができました。組織の再設計については、的確な提案のもと計画通りに実施できた結果、意識の高い社員が取り組みを先導する動きが出始めたことが最大の成果で、これからが楽しみです。

(代表取締役：橘純一氏)

支援者の声

貴社は他社では難しい精密な温度制御ができる製品の設計・製造技術により、順調に業績を伸ばしておりますが、橘様の手腕によるところが多くありました。

今回の支援で組織の階層化を実施したことにより、社員の自発的な取り組みが増え、橘様の右腕となる社員が出てきたことで、今後より一層成長していく企業になると確信しております。

今後も商工会として微力ではありますが、お手伝いさせていただきます。

(東大和市商工会：比留間武氏)



開放感があり、見晴らしのよいオフィス



作業台ごとに主力製品の組立てが行われる

民宿船見荘

DATA ● 民宿船見荘

創業年：1967年頃 従業員数：4人 業種：サービス業（宿泊業）
所在地：東京都八丈島八丈町三根1754 URL：https://funamisou.com/

今、そしてこれからのニーズに応える サスティナブルな民宿へ

～専門家が新たな視点でバリアフリー化とコロナ対策を支援～



後継者の浅沼隆章氏と八丈島の伝統工法を用いた民宿船見荘

■ 企業概要

船見荘は、八丈島空港から車で約5分の好立地に位置し、八丈島で最も古くからある民宿である。浅沼家は8代続く農家であるが、昭和40年代に「東洋のハワイ」として観光産業が興隆する中、現代表の先代がビジネス機会を捉えて民宿を創始した。近年は現代表の浅沼好氏が主に農業部門を、後継者の隆章氏夫妻が主に民宿部門を担うという家族経営で、事業を営んできた。2018年に隆章氏が町議会議員に就任後は、配偶者である知美さんが主となって民宿を運営している。

隆章氏夫妻が民宿経営に携わるようになって以降、ダイバー専用の洗い場の設置、島の石と木材（八

丈杉）を使ったバーベキューハウスの整備、新鮮な地魚や自家製野菜を使った旬の食など、様々な創意工夫で魅力を高めてきた。2018年には、老朽化していた体育館を改修し、フットサルやゲートボールなどを楽しめる全天候型コートを備えた。スポーツ団体客のニーズに応えることで、2019年には船見荘始めて以来の宿泊客数を得るに至った。

■ 企業の悩み

「体育館のある民宿」として、部活動などのスポーツ団体客が増加した船見荘ではあるが、バリアフリーの面に課題を抱えており、高齢客からは「浴槽上面が高いために転んでしまった」との意見も寄せられている。ゲートボールや

ハイキングに訪れる年配者やパラスポーツの団体からお問合せをいただくことが多いが、バリアフリーの対応が不十分な現状では、要望に十分に答えられない。

さらには、コロナ禍により、サッカー・野球など数十名レベルの団体利用が軒並みキャンセルとなった。スポーツの団体客は大きな売上に繋がることは確かだが、そこに依存しすぎず、船見荘の多様な魅力をわかりやすく発信して、幅広い顧客を獲得する必要性もありそうだった。

2018年「アシストプログラム」、2019年「多摩・島しょ経営支援拠点事業」によりアドバイスを受けてきた流れから、今年度は当事業のアシストコースによる支援を視野に入れ、まずは経営診断を利用することとなった。

■ 導き出された課題

過年度から支援してきた島の事情にも明るい専門家が選定され、経営診断を行った。特に浴室のバリアフリー化は喫緊の課題であり、宿泊客の安全面から、浴槽上面を床面と同じ高さにした埋め込み式浴槽の導入の案が出た。これに合わせて洗い場や脱衣場も新たなものとする事で、宿泊客の利便性を大幅に向上させることができる。ただし、老朽化した建物をベースにバリアフリー化する困難さを抱えており、多額の費用を要するため、バリアフリー化を後押しする支援

施策を活用することを勧められた。

また、コロナ禍への対応として、着実に感染拡大防止策を講じて安心・安全の確保に努めるとともに、WebサイトやSNSを通じて積極的に情報発信していくことも重要であるとされた。発展的な取り組みとして、スポーツ関連顧客のニーズに対応するため、体育館に撮影機器を備えて練習中の様子を録画し、ダイニングルームでのミーティング中に投影して振り返りができるようにするなどの提案もなされた。

■ 実行支援

引き続き、アシストコースを活用して、同じ専門家が実行支援を担当することになった。浴室のバリアフリー化については、東京都「宿泊施設バリアフリー化支援補助金」の活用が最適ということになり、この補助金の採択を受けた他事業者へのヒアリング、工事に係る計画策定など、取り組みの進捗に必要な支援を行うこととなった。

感染拡大防止と情報発信の強化に必要な資金としては、「小規模事業者持続化補助金（コロナ特別対応型）」を活用することになった。体育館は公募要領の「屋内運動施設」に当たるため、特例事業者として上限額の引き上げを希望し、大型の空気清浄機を新たに導入することにした。

情報発信の強化策としては、船見荘の様々な魅力をわかりやすく発信するため、自社Webサイト

をリニューアルするとともに、リピートや口コミを促進するためのコンパクトなリーフレットや、季節ごとに採れる農産物を記した「船見農園野菜&フルーツカレンダー」を制作することにした。

■ その後の変化・成果

概ね月1回のペースでアシストコースの支援が続けられ、「宿泊施設バリアフリー化支援補助金」を活用した浴室のバリアフリー化が進捗中である。「小規模事業者持続化補助金（コロナ特別対応型）」の申請も無事採択され、同補助金を活用して行う予定であった上記の各取り組みが順次実施されている。

コロナ禍のダメージはしばらく続いたが、緊急事態宣言解除後は個人需要から徐々に回復した。自社Webサイトのリニューアルが功を奏し、「船見荘さんのホームページで見ました」と直接問合せや予約をする顧客が増加して、OTA（オンラインの旅行会社）に依存しない集客が増えた分、利益率の向上に繋がった。東京都も「Go Toトラベルキャンペーン」の対象となった10月以降は、OTA経由の利用も回復に向かった。

今後は、バリアフリー化を進めて幅広い客層の獲得を図るとともに、動画撮影用カメラなどAV機器の導入も予定している。さらには、自社農園で栽培している八丈島特産品のストレッチャをWebサイトで直販するなど、収益の多角化にもチャレンジする予定である。

企業の声

専門家の先生には、単に質問に答えていただくのみならず、自分たちだけでは気付かない別の観点からもアドバイスをいただけて、ありがたいと感じています。「大きくなって八丈島で暮らしたい」と言う子どもたちのためにも、これから事業を30年50年と続けていける土台を調べたいと考えています。当面の課題として、サービス充実に必要な人材採用がありますが、島で人材を集めることは難しく、今後はそちらの方面でも支援をお願いしていきたいです。将来は、空き家を活用した一軒家での島体験、自然エネルギーの活用など、新たなビジネスモデルにも挑戦し、島の経済の存続・発展に貢献したいと思います。

（民宿船見荘：浅沼隆章氏）

支援者の声

八丈町商工会では、様々なスキームを活用しながら、民宿船見荘様をご支援させていただいています。隆章様は、現在の町議会議員以外にも、商工会理事、観光協会副会長、地元小学校PTA会長・中学校PTA副会長などを歴任され、島の発展に長年貢献して来られました。島の民宿の中でも先進的な取り組みにチャレンジされており、ぜひ成功していただきたいです。これからも、将来の大規模な改修に向けた資金調達、事業承継など、その時々が必要とされるご支援ができればと考えております。

（八丈町商工会：高野哲也氏）



2018年にリニューアルオープンした全天候型コート付き体育館（写真提供：民宿船見荘）



島の石と木材（八丈杉）を使ったバーベキューハウス（写真提供：民宿船見荘）



「船見農園野菜&フルーツカレンダー」

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 松林栄一

経営診断担当：秋元 肇氏／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）：秋元 肇氏／経営指導員：高野哲也氏（八丈町商工会）

有限会社北野増田屋

DATA ● 有限会社北野増田屋

創業年：1973年 従業員数：16人 業種：飲食業（蕎麦店）

所在地：東京都八王子市打越町2014-6 URL：<https://kitano-masudaya.jp/>

人材育成とターゲット顧客の明確化による 経営基盤の強化

～マネジメント力の強化で新型コロナの影響を克服～



代表取締役：宮崎裕樹氏

■ 企業概要

有限会社北野増田屋（代表取締役：宮崎裕樹氏）は八王子市で日本そばや和食膳を提供する飲食店である。創業は1973年で、現代表の宮崎氏は2代目経営者にあたる。調理師学校卒業後、和食店やそば店での修行を経て先代の父に師事。2011年に先代が逝去され、事業承継して代表取締役に就任した。

板蕎麦を主力商品としながらも、和食店での修行経験を活かし、季節商品や和食膳にも力を入れている。メニューはもちろんのこと、ターゲット顧客を意識した店舗づくりやサービスも好評を得ている。

■ 企業の悩み

代表就任直後の2012～2013年は、先代から引き継いだ多額の借入金がある中で売上が低迷する暗黒期を経験した。そこで2014年に店舗を改装してリニューアルオープンを行うとともに、外部コンサルタントを活用した経営のテコ入れにも着手した。徐々に売上は右肩上がり改善。その後も信用金庫の勧めで商工会議所や中小企業診断士の経営支援を受け、経営基盤の強化に取り組んできた。

経営状況が改善されてきた一方で、宮崎氏は人材育成に課題意識をもっていた。業務が属人化され、宮崎氏にしかできない現場の仕事が多く、日常業務に

追われて将来のビジョンを考える時間がなかったという。そうした中で本プロジェクトの紹介を受け、利用するに至った。

■ 導き出された課題

専門家に経営状況を洗いざらい見てもらい、経営課題を抽出した。その中で最も目を引いたのは、宮崎氏自身も以前から感じていた人材育成に関する課題であった。具体的には、①人材育成による組織体制強化、②人材投資のための売上向上の2点である。

宮崎氏には職人志向・現場志向があり、経営者が常に現場にいて現場を把握することは悪いことではなく、お店に経営者の顔があることは顧客の安心感にも繋がると考える。何より、現場で耳にする顧客の生の声が仕事の原動力である。一方で、宮崎氏にしかできない仕事が多く、もし病気や怪我で現場を離れなければいけなくなった場合、店を閉めざるを得なくなる。このような会社組織としての脆弱な状態を改善したいと考えていた。そこで、職人で居続けるためにも、一度現場から離れて、組織体制の強化に取り組むことにした。また、従業員のスキルアップや品質維持のためには投資が必要であるため、売上の向上にも取り組むことにした。

■ 実行支援

実行支援では、専門家から助言を受けながら、経営的な手法を活用して課題解決に取り組んだ。現状分析を行い、物事を数値化して、どうすれば課題が解決されるのか、という道筋の立て方を教えてもらったという。現場に自分の代わりをつくるためには、従業員や設備にどのような投資が必要で、そのためにはいくら売上が必要なのか。このように逆算して施策を考えた。

人材育成の施策では、教育やマニュアル作成を実施。また、機械を導入したことで、そば打ちの工程の中で最も重要な作業だけは宮崎氏が行い、その他の作業は従業員に任せられるようになった。

売上向上の施策では、ターゲットを明確に絞り込み、顧客が何を求めているのかを徹底的に考えた。具体的には、地域に住む60～70代の高齢者をメインターゲットとし、その子ども世代である40代をサブターゲットにしている。常に顧客目線に立つことを心掛け、高齢者のための昇降機を導入したほか、店内の清潔感や丁寧な仕事に気を配っている。

また、支援実施中に新型コロナウイルス感染症の影響が大きくなった。想定外の事態だったが、商工会議所や担当の専門家と緊密に連絡を取っていたことで、助言や有用な情報が早く得られ、他の

事業者よりも早く対応できたと考える。具体的には、すぐに融資の準備に取り掛かったことで、売上減少による資金不足を心配することなく、落ち着いて経営することができた。また、出前事業の強化により、売上減少を抑えられた。

■ その後の変化・成果

最大の変化は、経営判断に迷わなくなったことである。ターゲット顧客が喜ばないことはしない、喜ぶことをする。それを経営判断の基準にしたことで、やるべきことが明確になったからである。また、人材育成により、宮崎氏にしかできない作業が減ったことで、現場から少し離れて経営的な仕事に時間を割けるようになったことも大きかったという。

また、最大の成果は、現時点で新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えられていることである。売上高の対前年比は、2020年6月が93%、7月が95%、8月が101～102%、9月が101%、10月が約115%である。その要因のひとつは、以前から地道に経営基盤の強化に取り組み、想定外の事態にも耐えられる体力がついていたことである。また、本プロジェクトのアシストコースでは9回までの長期的・継続的な支援が得られるため、外部環境の変化に応じたタイムリーな施策を打てたことも功を奏したと考える。

企業の声

支援してくれる方々は、私がやりたいことを伝えると、じゃあこうしましょうと道筋を教えてください。中には難しい宿題もありますが、取り組んだ分だけ結果に繋がるので、やっていて楽しいと感じました。今までもセミナー等で似たようなことをやっていたのですが、やらされ感がありました。本プロジェクトでは、なぜそういうことをしなければいけないのかをしっかりと教えていただけたことで、自分自身で考えるようになりました。

また、自分が5年後10年後どうありたいのかを考えるきっかけにもなりました。今後は後継者育成塾（はちおうじ未来塾）にも参加し、ビジョンをより明確にしていきたいです。

（代表取締役：宮崎裕樹氏）

支援者の声

支援を通じて一番変わったのは宮崎様のマインドだと思います。今まではプレイヤーでしたが、少しずつマネジメントの方にマインドが変わっていきました。また、客観的に見てすごいと感じたのは、本プロジェクトに取り組む姿勢です。どんなに難しい宿題が与えられても、できない言い訳はせず必ずやってきます。また、振り返りも自発的に行っています。そういった努力する姿勢により、本プロジェクトをうまく使いこなし、良い成果に繋がれていると感じています。

（八王子商工会議所：木村文香氏）



店舗外観。客席は2階だが、高齢者でも入店できるように工夫している



主力商品の板蕎麦の一種（写真提供：(有)北野増田屋）



和食メニューも充実。特に刺身は顧客からの評価が高い（写真提供：(有)北野増田屋）

取材・執筆：中小企業診断士 桂木敏文／撮影：中小企業診断士 岡本崇志

経営診断担当：小峯孝実氏／コーディネーター：木村文香氏／アシストコース担当（ディレクター）：小峯孝実氏／経営指導員：木村文香氏（八王子商工会議所）

リフレクソロジールーム mana

DATA ● リフレクソロジールーム mana

創業年：2019年 従業員数：1人 業種：サービス業（リフレクソロジー・アロマセラピー・嗅覚反応分析）
所在地：東京都立川市若葉町 URL：https://www.room-mana.com/

大好きなリフレクソロジーで 明日を楽しく過ごせるカラダになっていただくために ～想定外の状況でも受け入れ、前向きに取り組む!～



代表：植木マユミ氏

■ 企業概要

リフレクソロジールーム mana（代表：植木マユミ氏）は東京都立川市でリフレクソロジーとアロマセラピーの施術サービスを提供している。リフレクソロジーとは足裏を刺激することで血流を促し、自己免疫力を向上させる健康法で、いまや成長著しいリラクゼーション市場においてメジャーな施術のひとつとなっている。

自宅の一角を施術室として使い、個人で運営をはじめ、今年ちょうど10年の節目の年を迎えた。現在は、仕事を持つ既婚女性を主な顧客としてサービスを提供しつつ、障害者施設での出張ボランティアサービスも行う等、地域密着型でサービスを行っている。リ

フレクソロジーの施術以外にも健康グッズ（玄米枕、布ぞうり、アロマピアス）の物販も行い、精力的に活動している。

植木氏は、大手電機メーカー勤務→海外留学→飲食業を経験したセラピストとしてキャリアをスタートさせ、リフレクソロジーだけでなく整体も学ぶという異色の経歴を持ち、セラピストとしても20年の実績がある。最近ではセラピストとしての豊富な経験に加え、香りの感じ方で体質・体調を分析できる嗅覚反応分析士の資格を取得し、リフレクソロジーと組み合わせた新しいアプローチのサービスを提供している。

■ 企業の悩み

「小規模事業者でも活用できる

補助金がある」という情報を耳にし、相談に行ったのが立川商工会議所との関わりの始まりだった。前年度も本プロジェクトの経営診断を受け、その中で相談対応した専門家から「単価アップしたほうがいい」というアドバイスをいただいた。それまでの顧客層は専業主婦が多いことから価格を低めに設定しており、自分でも気になっていることではあった。

そこで「この機会に価格改定を行おう」と決心し、サービス内容、価格を大幅に見直し、顧客単価を6,500円から9,000円にアップさせ、売上を大きく伸ばすことに成功した。

単価アップに合わせ、サービス内容もグレードアップさせ、固定客も安定してきた。次のステップとして、今後も継続的にお客様に満足いただけるようにするためには、どのようなことを行っていけばいいのだろうかという課題が見えてきた。

このような課題を解決すべく立川商工会議所に相談したところ、専門家による経営診断を受けられる本プロジェクトを紹介された。

■ 導き出された課題

専門家による経営診断の結果、以下のような課題があがった。①コンセプトに合わせた店舗内装、②計数管理、③メニュー標準化、の3点である。

①は単価アップした際にコンセ

プトを決めたが、そのコンセプトにふさわしい店舗内装に改装することで、サービスのみでなく全体として統一感を出していくことである。②、③については一人運営であるがゆえの課題である。②は自分の頭には入っている顧客別、月別売上をひと目でわかるように「見える化」していくことであり、③は施術の手順や所要時間を決め、マニュアル化し、品質や時間のばらつきをなくす、ということである。どちらも今後さらに成長するステージにおいて必要となる課題であった。

■ 実行支援

本プロジェクトのアシストコースを利用して、専門家の指導のもと上記の課題解決に向けて動き始めようとした矢先に新型コロナウイルス感染症の影響が大きくなり、サロンの営業自粛を余儀なくされてしまう。売上が大きくダウンする中、短期的に施術以外で収益を得ることが最重要課題となった。専門家と話し合い、課題としていた①、②はコロナ禍でも引き続き優先事項として残し、③については優先度を下げ、短期的に取り組むべき施策として「オンラインで

の収益化」を設定した。早速、オンラインでの事業内容を練り、小規模事業者持続化補助金を活用することに決めた。

補助金申請における計画書には、オンライン対応の他、①の店舗内装も盛り込んだ。専門家から何度も計画書について助言を受けたおかげで、無事に採択され、実施に向けて大きく前進することができた。②の計数管理は、専門家と相談しながら最適なツールを選定し、実施に向けて動き始めた。

■ その後の変化・成果

コロナ禍による営業自粛明けも新規顧客の受付はストップしており、1日の施術数も制限しながらの営業が続いているため、現在オンライン化の準備を急ピッチに進めている。セルフケアとしてリフレクソロジーを生活に取り入れてもらうための「オンラインあしもみ会」や嗅覚反応分析の「オンラインカウンセリング」を、また、サロンで販売している健康グッズの「オンライン販売」を予定している。試行錯誤している部分はあっても、オンラインを通じて顧客接点を保ちつつ、収益化できる確かな手応えを感じている。



嗅覚反応分析で利用する香りのボトル。8つの香りでチェックする



アロマオイルを垂らせるアロマピアス



既存顧客に好評でネット販売することに決めた玄米枕



新たに販売予定の布ぞうり

企業の声

補助金活用が目的で立ち寄った商工会議所でしたが、良い意味で想定外の展開になりました。専門家の方からのアドバイスがなければ、単価アップは実現できていなかったでしょうし、その後の取り組みにも繋がって来なかったと思います。

また、本プロジェクトでの実行支援が始まろうとしていた矢先に、新型コロナウイルスの影響で経営環境がガラッと変わってしまったため、計画変更を余儀なくされました。実行支援では、専門家の方に臨機応変に対応いただき、いま優先度の高いことに一緒に取り組んでいただけたのはありがたかったです。

想定外の事だらけですが、その状況を受け入れ、楽しむくらいの気持ちで取り組んでいけば、確実に前進していけると思います。

(代表：植木マユミ氏)

支援者の声

わからないことはトコトン聞き、わかるまで聞く植木さんの姿勢には、この事業を成功させるんだという強い気持ちが感じられ、支援する側も懸命になりました。その成果として、持続化補助金の採択事業者となり、今後ますます発展が見込まれると思われま。

また、お客様一人ひとりの状態をしっかりと把握する「主治医」ならぬ「専属セラピスト」として、ご家族丸ごとケアしているお客様も多数おり、地域密着型の「リフレクソロジールーム」として益々の活躍が期待されます。

当所としても創業からご支援させていただき、事業運営を軌道に乗せ、補助金を活用して販路拡大をしている事業者支援の成功例として、今後創業を目指す方等に伝えていきたいと思っています。

(立川商工会議所：芝田達矢氏)

取材・執筆：中小企業診断士 大高 努/撮影：中小企業診断士 岡村和華

経営診断担当：石橋英雄氏/コーディネーター：芝田達矢氏/アシストコース担当(ディレクター)：石橋英雄氏/経営指導員：芝田達矢氏(立川商工会議所)

株式会社オンザウェイ

DATA ●株式会社オンザウェイ

創業年：1991年 従業員数：50人 業種：卸売業（業務用無線機のリース、レンタル・保守メンテナンス）
所在地：東京都町田市原町田5-14-18 URL：http://www.ontheway.co.jp/

社員の自主性が生み出すアイデアで、無線機ビジネスの先端を拓く

～ボトムアップによる事業計画は、大きな環境変化に打ち克つ～



様々な世代が集まり、チームワークを実践

■ 企業概要

株式会社オンザウェイ（代表取締役：野中元樹氏）は、主に業務用無線機のリース、レンタル・保守メンテナンスを行っている。

野中氏は、かつては父親が経営する通信システム会社で働き、大手電機メーカーからの脱下請けを目指し奔走していた。あるきっかけで周囲から促され、無線機の販売部門を分離させる形で当社を設立することとなる。

当社設立後は携帯電話の普及により、多くの販売先が無線機から離れていく苦しい時期はあったが、レンタル事業により息を吹き返した。現在は全国各地の事業所との取引網を構築し、常時1万台以上の無線機を貸し出すまでに成長し

ている。

同社は「共に育つ」という経営理念の下、人を育てることに力点を置いて事業を伸ばしている。なかでも創業以来30年間休まず続けている朝礼では、スタッフの間で活発な意見交換が行われており、日々課題や情報が共有され、スタッフの現場判断力を高めている。

■ 企業の悩み

同社には大きく2つの悩みがあった。

第一の悩みは、オフィス通販の代理店事業の業績の落ち込みである。同社は無線機のリース・レンタルで培った顧客基盤をもとに、大手オフィス通販会社の代理店業務を展開してきたが、他社との競争過熱により減収が続いていた。

それまでも無線機のお客様にオフィス用品を使ってもらうにはどうすればいいのかという問題意識はあったものの、具体的なクロスセルの実施策を打ち出せずにいた。

第二の悩みは、無線機事業での在庫管理の煩雑さである。特に無線機の保守メンテナンスにあたっては、数万点もの膨大な部品を管理しなければならない。順調に受注を伸ばしていく一方で、リース・レンタルの各部門が別のシステムを使っていたため、顧客対応に手間取り、スタッフは常に忙殺されていた。

野中氏は、こうした悩みを解決するために、創業30年の節目に事業計画を練り直す必要を感じていた。そこで、町田商工会議所への相談を通じて、本プロジェクトの経営診断を利用することになった。

■ 導き出された課題

経営診断では、大きく2つの課題が上がった。

第一の課題は、無線機ビジネスとオフィス通販ビジネスを連携するための、全社のマーケティング戦略の立案である。拡大するオフィス通販需要を取り込むため、顧客管理システムを導入してスタッフ間で情報共有を進め、両事業の顧客対応を有機的に結びつける必要があった。

第二の課題は、無線機事業で生じている煩雑な在庫管理業務を、

ITシステム導入により効率化することである。在庫管理を効率化できれば、それまで管理業務に忙殺されてきたスタッフの労働環境が改善され、お客様の声を聴いてそれに応えていく余力を生み出せる。お客様の声が集まれば、自然と活発で前向きな議論が生まれる。このように、単なる効率化に留まらず、仕事の質を高めていけると期待できる。

■ 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て、専門家から具体的なアドバイスを受けながら課題解決に向けて取り組むこととなった。

まずは創業30周年に向けた、3か年の事業計画を立案することとなった。計画のなかでは、新商品・新サービスを生み出すためのプロジェクトチームも組成された。当社には、スタッフからのボトムアップで自発的な提案を生み出す社風がある。さっそく付箋を使って自由に意見を交わす、ブレーンストーミングの場が設けられることになった。

また、IT導入補助金を活用して、顧客・在庫の管理システムを導入することとなった。システムは、無線機・オフィス通販等の商



無線機の販売からリース、レンタル、メンテナンスまで一貫したサービス体制

材、販売・レンタル・リースの取引形態を問わず、顧客ごとの受発注・修理内容・問い合わせ履歴等がデータベース化され、全社員が閲覧できる設計とした。

さらに、マーケティング戦略を再構築するプロジェクトチームも立ち上げた。専門家の監修のもと、他社の事例研究やお客様の要望を踏まえて今までの営業方針を見直し、オフィス通販と無線機サービスを融合した新たなマーケティングを行うこととなった。

■ その後の変化・成果

ボトムアップで事業計画を策定したことにより、スタッフそれぞれが当社の目指すべき目標を明確に意識することができた。新型コロナにより計画見直しが必要となったが、テレワークでの無線機活用等、新たな需要に応えるための取り組みが続いている。

計画を策定するプロセスは、スタッフ自ら創意工夫する力を育み、大きな環境変化を乗り越える柔軟さを生んだ。今後も専門家のアドバイスを受けながら、事業展開する予定である。



無線機の修理部品は数万点にも及ぶ



ブレーンストーミングでは、社員間の活発な議論を生んだ

企業の声

このプロジェクトによる支援を受けて、本当によかったと思っています。支援を受けることが決まってからは、当社担当のディレクターの内田さんにすぐに朝礼に参加していただきました。スタッフと一緒に事業計画づくりに取り組むことで、より一体感が高まったと思います。

(代表取締役：野中元樹氏)

ITシステムの課題をはっきりと認識できました。お客様に喜びを届けるために、導入したシステムをさらに更新していきたいと思えます。

(情報システム担当マネジャー：飯尾真弓氏)

事業計画での施策を発展させ、各部門のお客様のニーズをもっと有機的に結び付けていくためにRPAの取組みを進めていきたいです。

(事業推進担当マネジャー：増田知美氏)

支援者の声

初めて訪問した時から、社員の皆さんが明るく活発で、雰囲気の良い社風が伝わってきました。

本プロジェクトでは、主に主力商品の無線機の販路拡大、顧客へどのように活用方法を提供するか、補助金の情報提供の方法、自社製品の特徴と顧客のベネフィットのマッチング等、専門家の内田先生を中心に課題の抽出、今後の展開の方向性の整理、事業計画に取り組みました。参加された社員の方々の問題解決意識が高く、経営計画策定に意欲的に臨む姿勢が印象的でした。

今後も経営に関する相談役として、商工会議所や専門家をぜひ活用いただければと思っています。

(町田商工会議所：三嶋沙織氏)

株式会社ネツダン

DATA ●株式会社ネツダン

創業年：1998年 従業員数：45人 業種：製造業（業務用プレハブ式冷凍庫等の製造・販売・施工）
所在地：東京都江戸川区松江5-24-4 URL：http://www.netsudan.jp/

経営ノウハウを学び直し、 組織改革を決断した経営者の挑戦

～従業員のモチベーションアップで生産性向上を実現～



代表取締役：清水文有氏

■ 企業概要

株式会社ネツダン（代表取締役：清水文有氏）は、自社製の高性能な断熱パネルを使い、業務用プレハブ式冷凍庫・冷蔵庫の製造・販売・施工や、省エネ工場・倉庫の設計・施工を行っている。

1998年、それまで勤めていた会社が倒産した清水氏は、そこに勤務していた従業員数人と現在の会社を立ち上げた。創業当初は、冷凍庫などの施工のみを行っていたが、その後取引先の販売会社と合併。さらに、2015年には主要取引先の製造会社が倒産したため、その従業員を引き受けるかたちで製造から販売・施工まで行う会社

へと業務を拡大した。製造会社が倒産した時には、連鎖倒産の危機こそ免れたものの、金融機関からの信用が低下し、2年ほど融資が受けられない厳しい状況が続いた。その後、会社の信用は回復し、事業も順調に伸びて現在に至っている。

■ 企業の悩み

清水氏には、2つの悩みがあった。

1つは、茨城県にある工場の生産性の低さである。この工場は、もともと、倒産した製造会社が所有していたもので、従業員とともに当社が引き受けたのだ。倒産を機に、それまで率いていた工場長

が辞めてしまったが、長年トップダウンの運営スタイルだったため、次のリーダーが育っておらず、工場の生産性はなかなか上がらなかった。この工場をどう立て直すか、清水氏も考えあぐねていたのである。

もう1つは、事業承継である。清水氏も70歳を過ぎ、そろそろ後継に道を譲ろうと考えていたのだが、誰に譲ったらいいか決めきれずにいた。

ちょうどその頃、東京商工会議所から本プロジェクトの活用を勧められたのである。

■ 導き出された課題

セルフチェックシートに基づく「経営診断」と、その後の「アシストコース」を通じて、①社員の高齢化対策と人材活用、②人材の新規採用と育成、③給与水準の適正化、④人事評価制度の見直し、という人事組織面の4つの課題が導き出された。

さらに、翌年には、本プロジェクトの「フォローアップコース」を活用し、①給与水準の引き上げによる従業員の待遇改善、②茨城県の工場における若手人材の採用強化、という2つの取り組みに挑戦することにした。当社の従業員の平均年齢は約50歳と高く、若手人材の採用を強化し、技術継承を急ぐ必要があったからである。

■ 実行支援

当社の給与水準は、調査の結果、平均的な中小企業より2割も低いことがわかった。これが若手人材獲得の障壁の1つになっていると考え、専門家のアドバイスを受けながら、引き上げを行った。

また、若手人材の採用強化の一環として、求人方法の改善にも取り組んだ。特に、会社概要を淡々と説明していたこれまでのハローワーク求人票の記載内容については、「これでは、誰も来ませんよ」と専門家から厳しい指摘を受けた。そこで、専門家のアドバイスをもとに記載内容を一新し、読んだ人に「こんな会社で働いてみたい」と思わせる内容へ改善することにした。当社製の断熱パネルに覆われた自社工場は、1年を通して25度前後に保たれている。その快適で働きやすい職場環境を求人票で強くアピールしたのである。その結果、前年までほとんどいなかった応募者が現れ、人材の獲得に成功した。

■ その後の変化・成果

本プロジェクトの支援を受ける中で、専門家である中小企業診断士から経営ノウハウを学んだ清水氏は、その後も独自に経営改善に取り組んでいる。

その1つが、従業員の自発的な行動を促す取り組みである。清水氏は、まず、工場の若手従業員のの中から優秀な2人を選び、課長職

に抜擢した。そして、彼らの経験不足を補うために、ベテラン従業員を課長補佐につけ、ノウハウの継承を進めた。さらに、その下に新たに係長職を作るなど、組織全体が自立して考え行動できるような体制を整えたのである。「これをきっかけに、みんながそれぞれに工夫するようになってきた」と清水氏は言う。工場では、どうしても忙しい工程や待ち時間の多い工程が発生する。これまでは、トップの指示を待つだけで、工場全体の生産性にまったく関心を示さなかった従業員たちが、今では新課長を中心に自分たちで考え、それぞれに応援しあうようになっている。従業員のモチベーションアップが生産性向上につながったのである。

このように、本プロジェクトには、その支援期間中にさまざまな改善が実施できるだけでなく、このプロジェクトを通じて経営者自身が多くの刺激を受け、専門家から直接経営ノウハウを学べるというメリットもある。経営者自身が変わることによって、プロジェクト終了後も、経営者自らの手で経営改善を続けることができるのである。

「いろいろな人の話を聞くと、いろいろな人の話を聞くと、大切ですね」。74歳にして、今なお真摯な姿勢で学ぼうとする清水氏。事業承継までの残された時間の中で、これからもさらなる経営改善に挑戦していくはずである。

企業の声

今回、このプロジェクトを利用して、ほんとうに良かったと思っています。また、このような機会を提供してくれた東京商工会議所にはとても感謝しています。アドバイスを受けたことの中には、もともとやりたいと思っていたこともありましたが、なかなか踏み切りがつかせませんでした。思い切れたのは、このプロジェクトのおかげです。

また、何よりも大きかったのは、専門家の方から、これまで勉強してこなかった経営ノウハウを学べたことです。そういう意味では、会社だけでなく、自分自身も変わったような気がします。今では、銀行等が主催するセミナーにも積極的に参加しています。いろいろな人の話を聞くと、とても刺激を受けますし、勉強になります。できれば、後継者にも、こういう機会を積極的に利用して、多くの人のお話を聞いてほしいと思っています。

(代表取締役：清水文有氏)

支援者の声

清水社長は、「アシストコース」と「フォローアップコース」を活用して、賃金改定、人材採用、またその先にある事業承継といった難しい経営課題に取り組まれました。今回、従業員のモチベーションを向上させ、見事に成果を上げられました。それはきっと、社長の熱い想いと本プロジェクトがかみ合った結果だと感じております。今後も、株式会社ネツダン様のさらなる発展に向けて、引き続きご支援をさせていただければと思います。

(東京商工会議所：永尾拓也氏)



断熱パネルに覆われた茨城県の工場



工場内の作業風景

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 小林雅彦／経営診断担当・コーディネーター：森尾浩司氏
アシストコース担当・フォローアップコース担当（ディレクター）：菊地和志氏／経営指導員：永尾拓也氏（東京商工会議所）

永和産業株式会社

DATA ● 永和産業株式会社

創業年：1954年 従業員数：10人 業種：卸売業（大豆、食用油、パック、添加物卸売業）
所在地：東京都大田区南六郷2-10-5 URL：http://eiwa-soy.com/

「大豆で日本を元気にする」老舗専門問屋の挑戦

～後継者のチャレンジを推進する組織づくり～



専務取締役：田中恵一郎氏

■ 企業概要

永和産業株式会社（代表取締役：田中恵氏）は大豆の専門問屋である。豆腐工場や町の豆腐屋を主要顧客に抱え、大豆選別代行業（生産者から大豆を預かり、選別機を使って用途別に選別する事業）では無農薬・無肥料の自然栽培の大豆を取り扱うなど、生産者を巻き込んだ取り組みを進めている。

近年は、プライベートブランド商品である大豆菓子「大豆しぼり豆」を消費者にオンラインで販売するほか、料理研究家や味噌メーカーに大豆を提供するような販路開拓も進める。また、SNSや絵本・書籍への取材協力、保育園や小学校に通う子供たち

への食育を通じて、大豆や大豆製品の素晴らしさを積極的に情報発信しており、「大豆で日本を元気にする」という経営理念を実践している。

■ 企業の悩み

後継者である専務取締役の田中恵一郎氏は、主要顧客である町の豆腐屋が年々減少を続ける中、同業である大豆問屋の数は減っていない現況から、従来のビジネスモデルを続けるだけでは消耗戦になってしまうという強い危機感を持っていた。

田中専務は、将来の事業承継を意識した使命感のもと、外部の勉強会やセミナーに積極的に参加しヒントを収集する中で、2つの悩みに行き着いた。

1つ目は、新規事業である。プライベートブランド商品の開発やブログによるPRを開始したものの、田中専務独自の取り組みに負うところが多く、業務の繁忙によって手が回らなくなってきていた。2つ目は、人員体制である。事業継続の観点からベテラン社員の後を担う新規人材を採用したいが、しばらく採用実績がなく、迎え入れる体制を整える必要があった。

上記の悩みを解決するためには手をつけるべき点が多く、どこから施策を考えるべきかを見定める必要があったため、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」を用いたセルフチェックに続いて、中小企業診断士による経営診断を受け、現状整理と課題把握を行った。

その結果、田中専務が具体的に認識していなかった課題を含め、①既存事業と新規事業の洗い出し、②経営計画の策定、③経営管理の仕組みづくり、④人材確保への準備、の4点が重点課題として提案された。

これらの課題解決に向けて具体策を詰めていくため、本プロジェクトのアシストコースの利用を申し込んだ。

■ 実行支援

1年弱の間、全9回にわたる専門家からの支援を受けながら、課題解決の具体的な施策を優先順位付けしたうえで事業計画書としてまとめた。

実行にあたっては、田中専務のチャレンジを組織的に推進するために、社長以下すべてのメンバーに新規事業の目的と意義、経営管理の状況を共有するとともに、これまで分散していた顧客情報を集約することの重要性を確認した。

営業面では、同業他社とのシェアを意識したメリハリあるアプローチを心がけ、主要商品である大豆や食用油に加え、にがりなどの関連商品もセット提案できるように、工夫を進めていった。

また、廃業する豆腐屋がある一方で、特色ある豆腐屋の開店を支援することが、同社にとって重要な戦略であり、豆腐製造や小売に必要なものをすべて取り揃えられるような商品ラインナップを、今後も強化していくことにした。

■ その後の変化・成果

創業以来、定期的な会議は実施してこなかったが、アシストコースによる支援終了後には、全社員で情報交換する会議を設けた。

「今、何が売れているのか」というテーマが議題になった際は、

ある他社商品がSNSで話題となったことで売上が急増したらしいという情報が社員から共有された。これが若い社員にInstagramの運用を任せるきっかけとなった。これまではオンライン広報を一人で担ってきた田中専務も、こうした役割分担や権限委譲を通じて、組織的なチャレンジが可能になると考えている。

差別化を意識して開始した大豆選別代行業では、意欲的な生産者との繋がりが生まれ、通常なら仕入れが難しい自然栽培の大豆も商品ラインナップに加えることができた。さらに、豆腐好きの消費者や生産者、業界人のコミュニティである「豆腐マイスター仲間」との交流が、口コミでの注文につながっている。絵本「まほうのおまめ」や書籍「まいにち豆腐レシピ」への取材協力も、「豆腐マイスター仲間」から提案されたもので、広報戦略の幅が広がった。これまで積み上げてきた業界内外からの信用に全力で応えていくことで、この好循環の輪をさらに大きくしていく考えだ。

また、長引くコロナ禍の影響で、学校給食や飲食店への納品は減少したものの、中食需要の高まりにより、町の豆腐屋への販売は増加している。こうした消費需要の動向も細かくフォローして、顧客の要望に応えていきたいと田中専務は語る。

企業の声

自社の弱みを外部の方にお話しするには勇気が必要でした。しかし、「会社を必ず良くしたい」という覚悟でオープンにした結果、様々な企業の事例を知る中小企業診断士にしっかりと受け止めていただき、取り組むべき課題と施策の優先順位を提示いただけただけの助かりました。

勉強会で知り合った後継者仲間たちとも切磋琢磨しながら、経営者としての心構えを磨くよう努めています。まずは、事業承継までの時間をフル活用して、組織的な広報・マーケティングをさらに強化していきたいと思います。足元の売上につながる試みも多いのですが、持続的な成長のためには必要な「種まき」だと思っています。

今回のプロジェクトでは人材確保については中長期的な課題として優先順位を下げましたが、現在の施策の進捗を見ながら、今後取り組んでいきます。

(専務取締役：田中恵一郎氏)

支援者の声

アシストコースにおいて事業計画書の作成をすることによって、様々な販路拡大や販路開拓の施策の洗い出しをすることができました。事業計画の実行支援を通して、田中専務の市場縮小の危機感や会社を本気でよくしたいという想いが社内に伝わり、従業員の方の前向きな取り組みにも繋がっているようです。近い将来に控えている事業承継の支援も含めて、その想いに寄り添い、東商として引き続き支援をしていきたいと考えております。

(東京商工会議所：宇山伸之氏)



プライベートブランド「大豆しほり豆」は女性にも好評



色とりどりの大豆サンプル



取材協力した絵本や書籍

取材・執筆：中小企業診断士 池田雄紀／撮影：中小企業診断士 宮本昌明

経営診断担当：高橋規尊氏／コーディネーター：東條裕一氏／アシストコース担当（ディレクター）：高橋規尊氏／経営指導員：宇山伸之氏（東京商工会議所）

チャットプラス株式会社

DATA ●チャットプラス株式会社

創業年：2016年 従業員数：14人 業種：情報通信業

所在地：東京都千代田区神田神保町1丁目7-1 NSEビル8階 URL：<https://chatplus.jp/>

有名大手企業を顧客に持つ「チャットボット」開発企業の飛躍

～ベンチャー企業の規模拡大に伴う課題解決を継続的に支援～



代表取締役 西田省人氏

■ 企業概要

チャットプラス株式会社（代表取締役：西田省人氏）は、企業ホームページに自動応答のチャット機能などを埋め込むことのできるチャットボットを開発・提供している。2016年に創業し、創業当初は赤字が続き資金繰りに苦戦するも、顧客の要望を収集、優先度の高い機能から順次実装し、顧客ニーズに対応した優れたチャットボットを開発した。そして、まずはマーケットシェアを確保するために、多機能なツールであるにもかかわらず低価格戦略を採用した。その結果、3期目から黒字化を達成するとともに、2020年時点で、大手企業から中小企業まで7,500社以上の企業で利用されるまでに

成長している。

■ 企業の悩み

順調に売り上げを伸ばしている当社であるが、顧客数が増え、業務量も増加するなかで、いくつかの悩みがでてきた。1点目は、社長の日常的な業務負担についてである。経理業務、従業員教育、営業活動、システム開発までを社長が担っており、社長の日常業務の負担が大きい状況であった。西田社長は経営管理や高度な業務に集中したいと考えていたが、それらの業務に多くの力を注げない状態であった。2点目は、社内体制についてである。企業を成長させるためには、従業員にとってより働きやすい職場環境や組織的な従業員教育体制の構築が必要であった

が、急速に規模が拡大しており、なかなか進めることができなかった。3点目は、資金調達についてである。新規事業のシステム開発に取り組むには、追加資金が必要であった。かつて中小企業であるが故に資金繰りに苦戦した経験があることから、適切な資金調達方法を専門家に相談するとともに、将来の目標としていた上場に関する相談相手も探していた。このような悩みを抱えていた西田社長は、東京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、経営指導員による経営診断を受けることとなった。

■ 導き出された課題

「中小企業活力向上チェックシート」によるセルフチェックの後、経営指導員と中小企業診断士が訪問し、チェックシートをもとにヒアリングを実施して、以下のような課題を導き出した。①社長がより高度な業務に集中できる体制にするとともに、従来の簡易的な売上管理を改善すること、②従業員を定着させられるような社内規程や教育体制を整備すること、③融資の際に財務健全性を示すために資金繰り管理を強化すること、および④目標達成に向けて経営計画を作成すること、の4点である。特に、資金繰り管理の強化に関しては、従業員を増員したことで固定費も増加しており、財務的な安

全性や事業継続性を高めるうえで、重点課題と位置付けた。

■ 実行支援

当プロジェクトのアシストコースでは、課題解決をするために専門家による継続的な実行支援が行われる。当社においては、以下のような実行支援が行われた。まず、社長が担っている日常業務の一部を従業員に任せるための具体的な手順を決めていった。その後、部門の新設や各部門への権限委譲を実行した。売上管理に関しては、サービス内容・支払方法などの詳細な項目に分けて売上を分析し、精度の高い予実管理が実行できるように改善した。次に、必要最低限の整備しかしていなかった社内規程に関しては、新たな規程を作成するためのTODOリストを作って、規程整備を進めた。また、営業担当者のWEB会議システムを利用したオンライン商談を録画し、その後に営業担当者が集まり、お互いに良かった点や悪かった点

をフィードバックする組織的な教育体制を構築した。そして、重点課題であった資金繰り管理に関しては、資金繰り表を作成し、数か月先の資金状態を把握できるようにした。経営計画に関しては、大目標達成に向けて小目標を踏まえた具体的な行動計画が作成された。

■ その後の変化・成果

実行支援の結果、日常業務の負荷が軽減され、社長は高度な業務に専念できるようになった。また、精度の高い予実管理により従業員に現実的な売上目標を共有できたことと、組織的な教育体制の整備ができ従業員の営業スキルが向上したことにより、売上の増加率が高まった。そして、資金繰り管理の強化によって財務健全性を示すことができたため、金融機関から新たに融資を得られた。その調達した資金により、新たなサービスを提供するための新規システム開発を進めている。

企業の声

現在は順調に売上が伸びている状況ですが、創業当初は資金確保に苦戦し、規模拡大のスピードが制約される状況でした。規模拡大に伴う社内体制整備の仕方や資金調達方法などについて専門家の意見が聞きたく、東京商工会議所に相談いたしました。当プロジェクトのアシストコースでは、専門家に複数回にわたってフォローしてもらえました。各フォローの際に、経営計画の作成・販路開拓・社内規程の整備・資金繰り管理・予実管理・補助金申請など様々な支援をしていただき、大変助かりました。また、コーディネーターの方には上場に関する相談に乗っていただけただけのため、頭の中が整理できて良かったです。

(代表取締役：西田省人氏)

支援者の声

チャットボット分野で7,500社以上の顧客を獲得し、今や上場も視野に入れている貴社も、創業当初は資金繰り、成長段階においては社内体制上の課題に直面したことを語っていただきました。各段階における課題に対し、地道な行動を続けてきた結果が、今に繋がっていることを改めて確認いたしました。東京商工会議所としても、貴社の次の成長へ向けて、専門家とともに引き続きお力添えができれば幸いです。

(東京商工会議所：武田宗太郎氏)



WEB会議風景



「チャットプラス」電子パンフレット

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 河野祐輝／経営診断担当：幡野康夫氏

コーディネーター：田村洋平氏／アシストコース担当（ディレクター）：幡野康夫氏／経営指導員：武田宗太郎氏（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 2020年度 支援事例集

2021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