

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

2021年度 中小企業活力向上モデル

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。2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響により、前年に続いて経済活動が大幅に制約される事態となりました。変異株が次々に登場し、第4波、第5波、第6波と流行を繰り返す度に感染者数が増加して、収束を見通せない状況が続いています。

2022年1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54.2%、その中で売上が新型コロナウイルス感染症発生前より「減少」と回答した企業は90.7%と非常に高く、依然として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、2021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。

この「中小企業活力向上モデル」は、2019～2021年度の3年間に渡って実施してきた当事業の集大成として、経営診断データに基づく都内中小企業の経営課題と高利益率企業に関する分析、利用企業のアンケート結果、顕著な成果に繋がった好事例を取りまとめたものです。本モデルが、中小企業支援者の参考になるとともに、変化が激しく先の読みづらい時代に挑戦する中小企業にとって今後の経営のヒントとなり、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。

2022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：2022年1月1日～1月12日 回答数：1,259企業（回答率：32.5%）

*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

I 本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

II 都内中小企業を取り巻く経営環境

1. 景気動向と消費の変化	16
2. 人材と働き方の変化	19
3. コロナ禍を経た取組のヒント	23

III データから見える都内中小企業の経営課題

1. チェックシートから見える課題	28
2. 診断報告書から見える課題	33

IV 企業アンケート調査

I 調査概要

1. 調査の目的と概要	40
-------------	----

II 調査結果

1. 回答者属性	41
2. 認知経路	42
3. 利用理由	43
4. アシストコースの利用と経営診断の効果	43
5. 経営診断後の具体的な行動と取り組み内容	44
6. 中小企業支援施策の利用状況	46
7. 支援の満足度・利用者からの評価について	48
8. 経営診断後の業績変化	49
9. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの評価と課題	50

V 支援事例

製造業	1 有限会社オクギ製作所	60
サービス業	2 RIE's ART FACTORY	62
サービス業	3 ゲストハウスシヨウゴロ	64
飲食業	4 有限会社茶房武蔵野文庫	66
サービス業	5 株式会社 RAPID PROGRESS	68
サービス業、飲食業	6 ひめ風堂	70
小売業、飲食業、食料品製造業	7 コクテイル書房	72
サービス業	8 yts 株式会社	74
製造業	9 佐藤サンプル	76

VI 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

1. 都内中小企業の抱える経営課題	80
2. 都内中小企業の課題解決に向けた方向性	84

本プロジェクトの概要

I 本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。

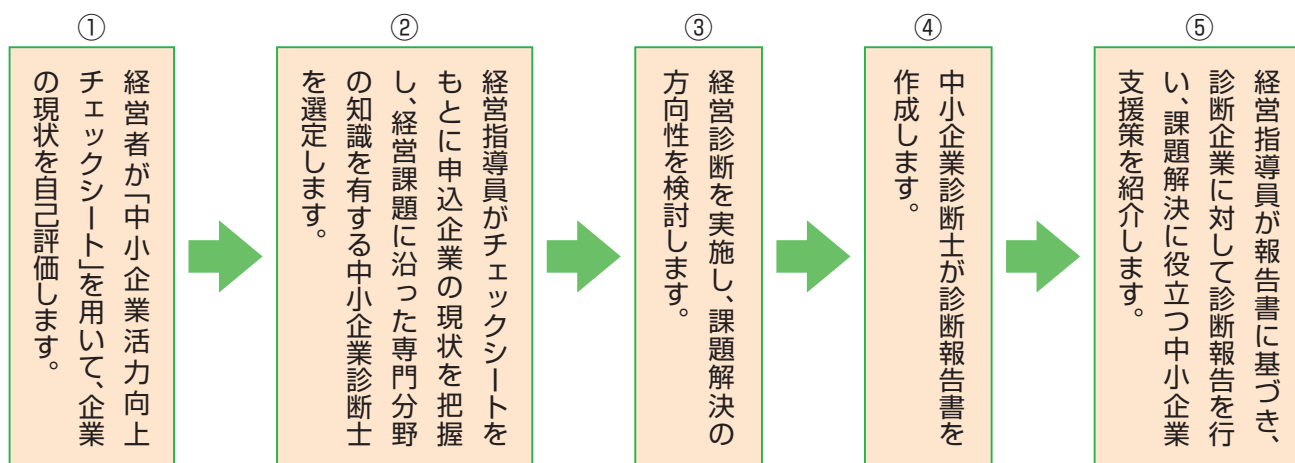
事業の中核となるのは、経営診断と経営診断後のフォローです。第三者による客観的な経営診断によって自社の経営課題への気づきを与えると同時に、経営課題を解決するために継続してサポートを希望する企業に対しては、専門家を派遣し、支援を行います。

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・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。

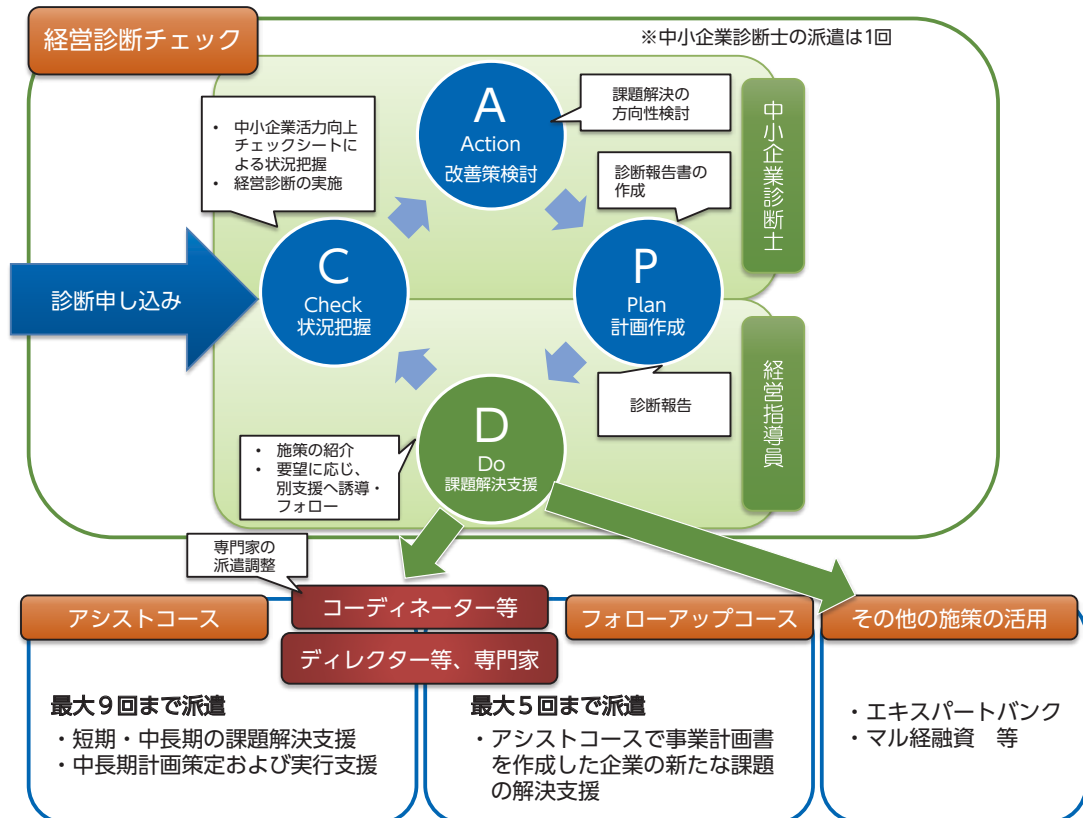
〈店舗の認知度を向上させ、来店客数を増やしたい〉

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1,000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。

Figure 6-1 shows the four pages of the diagnostic report form. The first page is the title page, the second page contains a table for company information and a SWOT analysis section. The third page is for analyzing strengths and weaknesses, and the fourth page is for the summary and recommendations.

●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。

Figure 6-2 shows the five pages of the business plan form. The first page is the title page, the second page is for SWOT analysis, the third and fourth pages are for business strategy, and the fifth page is for the business execution schedule.

7. 支援の特徴

2021年度は、12月31日時点において1,339社の経営診断の申込を受け付け、うち1,223社の診断を完了しました。また、アシストコースでは562社の申込を受け付け、うち131社の支援を完了、フォローアップコースでは71社の申込を受け付け、うち18社の支援を完了となっています。

①業種

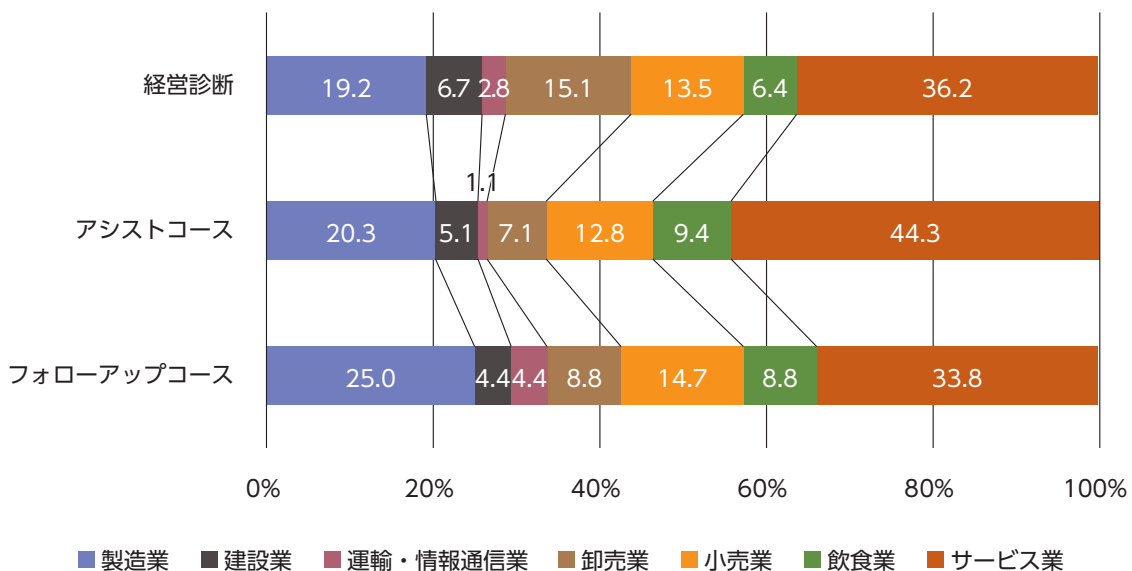
経営診断を利用した事業者の業種（産業大分類）構成をみると、「サービス業」が最も多く（36.2%）、次いで「製造業」（19.2%）、「卸売業」（15.1%）、「小売業」（13.5%）、「建設業」（6.7%）、「飲食業」（6.4%）、「運輸・情報通信業」（2.8%）の順となっ

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（44.3%）、次いで「製造業」（20.3%）、「小売業」（12.8%）、「飲食業」（9.4%）、「卸売業」（7.1%）、「建設業」（5.1%）、「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（33.8%）、次いで「製造業」（25.0%）、「小売業」（14.7%）、「卸売業」と「飲食業」（各8.8%）、「建設業」と「運輸・情報通信業」（各4.4%）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	257	90	38	202	181	86	485	1,339
アシストコース	108	27	6	38	68	50	236	533
フォローアップコース	17	3	3	6	10	6	23	68

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）

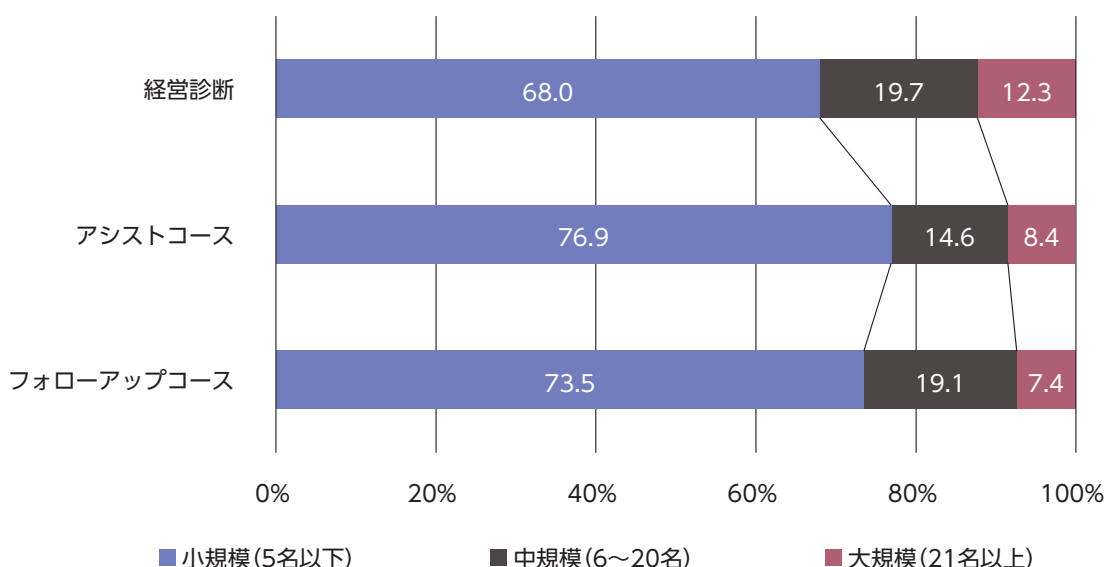
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

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68.0%、「中規模」の企業が19.7%、「大規模」の企業が12.3%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の87.7%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76.9%、「中規模」の企業が14.6%、「大規模」の企業が8.4%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の91.5%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73.5%、「中規模」の企業が19.1%、「大規模」の企業が7.4%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の92.6%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	832	241	150	1,223
アシストコース	410	78	45	533
フォローアップコース	50	13	5	68

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 (2021年度版)

※鉛筆、消せるボールペン、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いてください。

【確認事項】

本チェックシートの記入・提出により、本事業の経営診断を申し込むことは、「代表権を持つ者」の意思に基づくことに相違ありません。

左記該当する場合に
チェック☑(必須)



よみがな		代表者名	
企業名			

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/>



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およびその後継する事業の実施・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。また、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経営診断をするため、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			

都内中小企業を取り巻く経営環境

Ⅱ 都内中小企業を取り巻く経営環境

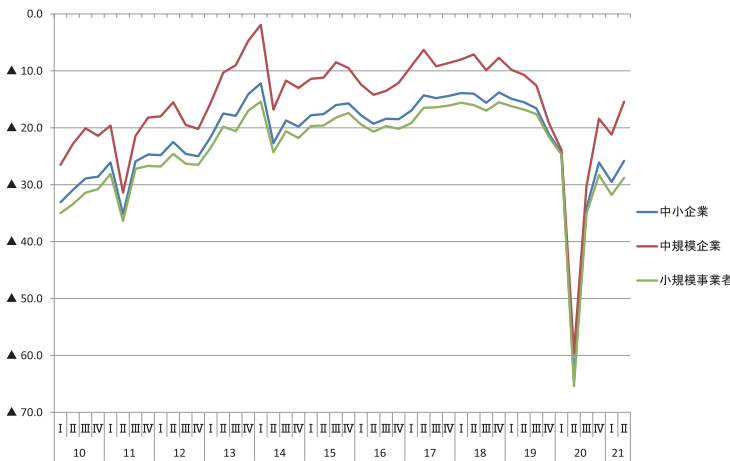
1. 景気動向と消費の変化

1) 景気における全体的な傾向

中小企業・小規模事業者の業況判断DI

中小企業の業況判断DIの推移は、2020年第2四半期に急激に落ち込んだものの、足元は回復傾向にある。中規模企業は2020年第2四半期以前の水準に回復している一方、小規模事業者・中小企業は2020年第2四半期以前の水準には戻りきっておらず、新型コロナウイルス感染症の影響により景気が落ち込み、戻りつつあるが、戻りきれていない状況にあることがうかがえる。

図表 業況判断DIの推移



(出所)：中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

第三次産業の業種ごとの成長性と経済規模

第三次産業の業種ごとの成長性と経済規模は、2020年度（4月～3月）を起点に5年前と比べ、20%以上成長している業種として、「インターネット付随サービス業」などがあげられるが、一方で、30%以上衰退している業種として、「飲食店・飲食サービス業」、「旅客運送業」、「宿泊業」などがあがっている。新型コロナウイルス感染症の影響で、飲食店・飲食サービス業、旅客運送業、宿泊業が落ちている一方で、インターネット付随サービス業が伸びていることがうかがえる。

※活動指数は、各業種の生産活動の状況を、2015年度を100として示したものの。100以上の業種は成長しているといえる

※ウェイトは、2015年度における全産業の付加価値の合計額に占める各業種の付加価値額の割合(1万分比)

図表 第三次産業の成長性と経済規模

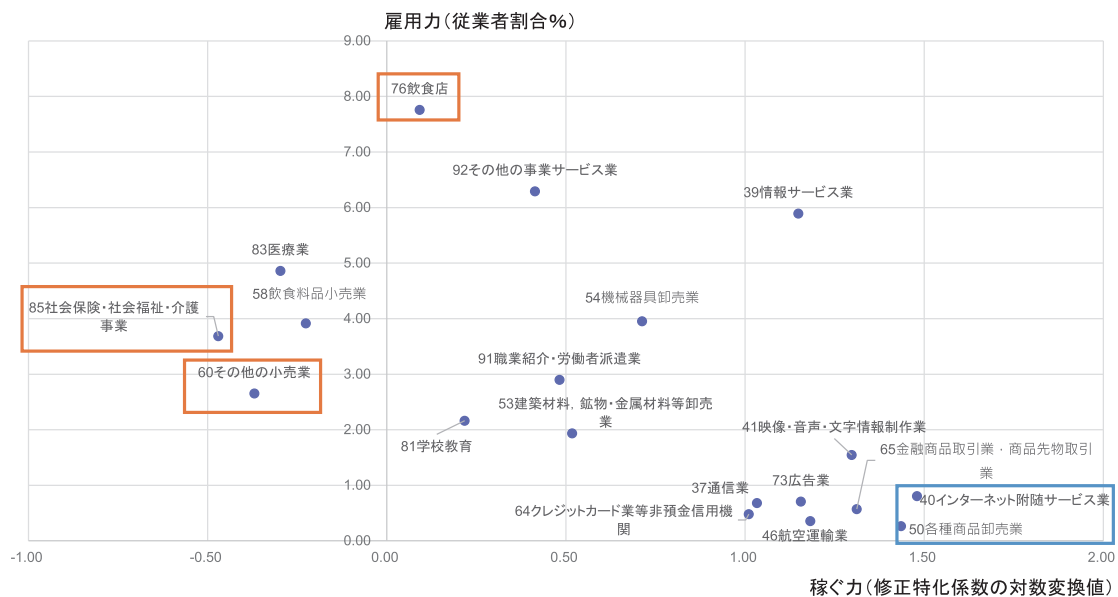
	成長性 (活動指数 2020)	経済規模 (ウェイト)
運輸業	88.4	928.1
医療業	106.0	892.6
不動産賃貸業	101.1	659.5
金融業	114.5	512.6
貨物運送業	101.5	428.7
飲食店・飲食サービス業	68.0	408.2
情報サービス業	103.8	405.2
飲食品小売業	102.3	364.7
通信業	111.1	323.2
社会福祉・介護事業	101.2	315.4
旅客運送業	67.9	296.4
職業紹介・労働者派遣業	93.0	217.6
技術サービス業	105.8	188
その他小売業	95.8	187.5
不動産取引業	103.2	149.7
自動車小売業	97.5	149.1
医薬品・化粧品等卸売業	110.8	131
織物・衣服・身の回り品小売業	79.3	121.3
医薬品卸売業	122.3	97.7
学習支援業	96.1	94.6
宿泊業	51.2	90.3
広告業	89.8	76.9
機械器具小売業	111.6	75.1
放送業	90.5	72.8
警備業	101.3	68.2
ガス業	104.9	47.8
自動車賃貸業	102.0	43.3
インターネット付随サービス業	123.6	32.8
各種商品卸売業	72.1	19.1

(出所)：経済産業省「第3次産業活動指数」

産業別雇用力、稼ぐ力

産業別の稼ぐ力は、「インターネット付随サービス」、「各種商品卸売」などが高く、「介護」、「その他の小売業」などが低い。雇用力は「飲食店」が高いが、新型コロナウイルスの影響を受けている業種でもあり、足元では雇用の受け皿の縮小が懸念される。新型コロナウイルス感染症の流行前時点では、飲食店が雇用の大きな受け皿となっていたことが示されている。

図表 産業別雇用力、稼ぐ力



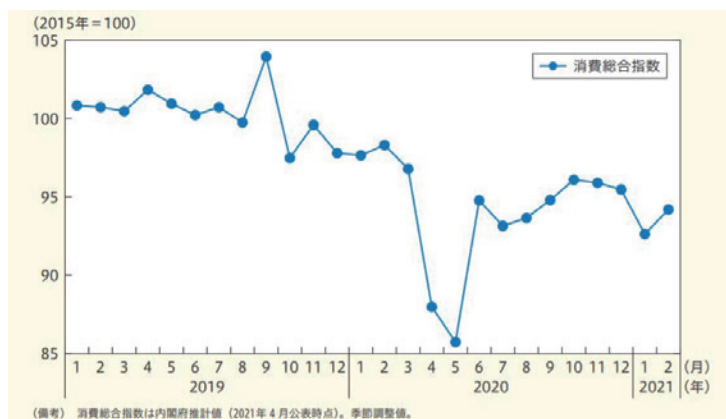
(出所)：総務省統計局「地域の産業・雇用創造チャートー統計で見る稼ぐ力と雇用力カー (2016年)」

2) 市場環境と消費者の動向

消費総合指数の推移

消費総合指数の推移は、2020年4月～5月に最も落ち込み、その後、回復傾向ではあるが、未だ2020年3月以前の状態には戻っていない。新型コロナウイルス感染症の影響により落ちた消費は、完全には戻りきっていないことが示されている。

図表 消費総合指数の推移

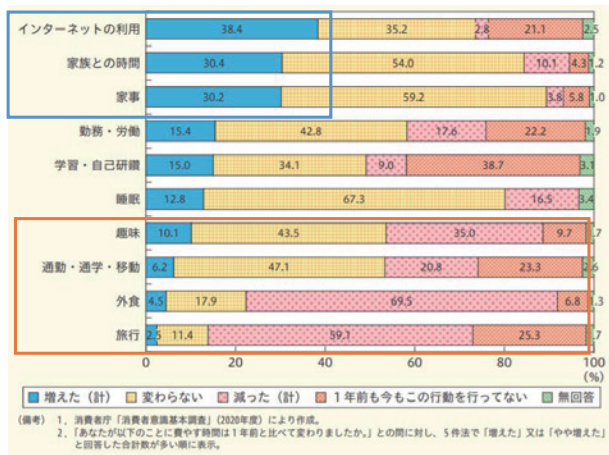


(出所)：消費者庁「消費者白書 (2021年版)」

消費者の時間の使い方の変化と、消費行動に大きな影響が見られた品目

新型コロナウイルス発生以後の消費者の時間の使い方の変化は、「インターネットの利用」、「家族との時間」、「家事」が増えた一方、「旅行」、「外食」、「趣味」等の時間が減少している。インターネットや家族との時間が増えたが、それ以上に帰省、旅行が減った割合が大きい。消費行動に大きな影響が見られた主な品目は、在宅勤務などによる巣ごもり需要や、外出自粛の影響により外出ニーズが減り、在宅ニーズが増えたことがうかがえる。

図表 消費者の時間の使い方の変化



(出所)：消費者庁「消費者白書 (2021年版)」

図表 消費行動に大きな影響が見られた主な品目

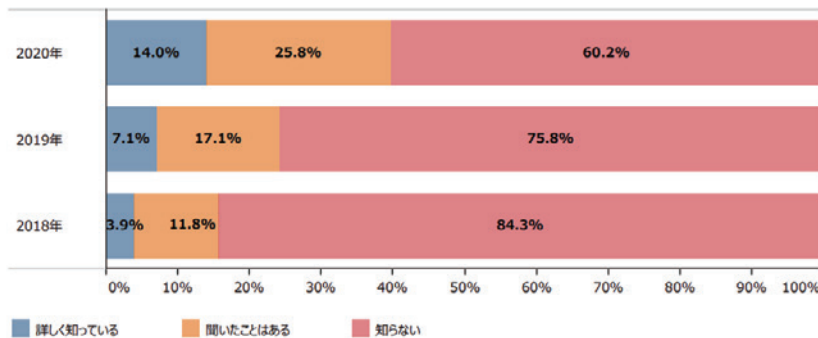
品目	2021年6月		(参考) 2021年5月	
	対2019年同月 実質増減率	寄与度	対2019年同月 実質増減率	寄与度
食料				
パスタ	▲ 4.1	0.00	23.5	0.01
生鮮肉	▲ 4.7	0.10	12.9	0.25
冷凍調理食品	28.1	0.07	37.0	0.07
チューハイ・カクテル	52.0	0.05	43.7	0.04
食事代	▲ 35.8	▲ 1.31	▲ 38.9	▲ 1.62
飲酒代	▲ 86.2	▲ 0.46	▲ 89.1	▲ 0.44
家具・家事用品				
他の家事用消耗品のその他 ※フェルトティッシュ、除菌スプレーを含む。	10.7	0.03	18.7	0.05
被服及び履物				
婦人服	▲ 45.6	▲ 0.09	▲ 35.7	▲ 0.05
保健医療				
保健用消耗品 ※マスク、ガーゼを含む。	68.2	0.16	72.8	0.16
交通・通信				
鉄道運賃	▲ 58.4	▲ 0.38	▲ 72.6	▲ 0.51
バス代	▲ 54.2	▲ 0.05	▲ 57.4	▲ 0.05
タクシー代	▲ 43.3	▲ 0.06	▲ 51.0	▲ 0.07
航空運賃	▲ 77.4	▲ 0.18	▲ 68.5	▲ 0.20
有料道路料	▲ 56.3	▲ 0.17	▲ 58.8	▲ 0.22
ガソリン	▲ 18.9	▲ 0.38	▲ 21.2	▲ 0.41
娯楽娯楽				
宿泊料	▲ 60.6	▲ 0.35	▲ 59.9	▲ 0.56
バック旅行費	▲ 80.3	▲ 1.11	▲ 87.8	▲ 1.05
映画・演劇等入場料	▲ 66.9	▲ 0.17	▲ 53.7	▲ 0.10
文化施設入場料	▲ 43.4	▲ 0.02	▲ 67.3	▲ 0.07
遊園地入場・乗物代	▲ 61.1	▲ 0.05	▲ 82.1	▲ 0.08
その他の消費支出				
浴用・洗剤石けん	15.6	0.03	13.2	0.02
ファンデーション	▲ 36.1	▲ 0.03	▲ 33.5	▲ 0.03
口紅	▲ 60.1	▲ 0.02	▲ 51.5	▲ 0.01
(参考) 消費支出 (除く住居等 ³⁾)	▲ 6.7	—	▲ 8.0	—

(出所)：総務省・統計局「家計調査 (2021年8月)」

消費者のSDGsへの認知度の推移

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえ、消費者の社会的な取り組みに関する意識を知るために、消費者のSDGsへの認知度の推移を見ておきたい。下図「消費者のSDGsへの認知度の推移」では、2018年から2020年にかけてSDGsについて「詳しく知っている」と回答する者の割合が徐々に増えていることが分かる。また、「聞いたことはある」と回答する者の割合も高くなっており、SDGsへの認知度が高まっていることがうかがえる。

図表 消費者のSDGsへの認知度の推移



資料：企業広報戦略研究所「ESG/SDGsに関する意識調査」
 (注)1. 全国の20～69歳の男女個人を対象に調査。
 2. 有効回答数(n)は以下のとおり。2018年：n = 10,000、2019年：n = 10,500、2020年：n = 10,500。

(出所)：中小企業庁「小規模企業白書 (2021年版)」

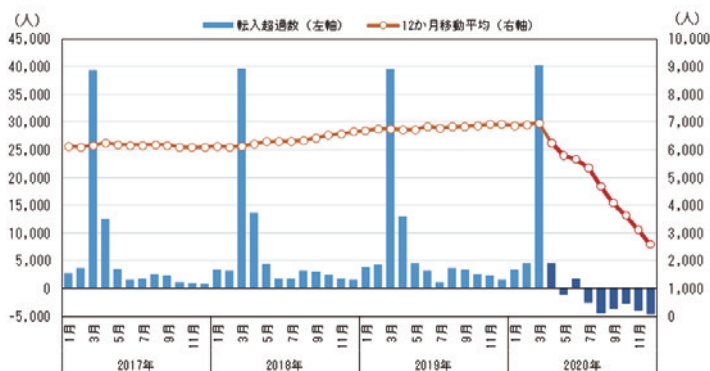
2. 人材と働き方の変化

1) 働き手の変化

東京都の転入超過数の推移

東京都の転入超過数の推移は、季節性を除いた12か月移動平均でみると、2020年の3月まで緩やかに拡大していたが、4月以降、縮小傾向に転じている。働き方が変化する転換期となった4月から12月までを合計すると、東京都は1万6,938人の転出超過となっている。大企業を中心とするテレワークの進展により、働く場所を問わずに従業員が活躍できる社会の広がりが見られる。

図表 東京都の転入超過数の推移
(2017年1月～2020年12月)



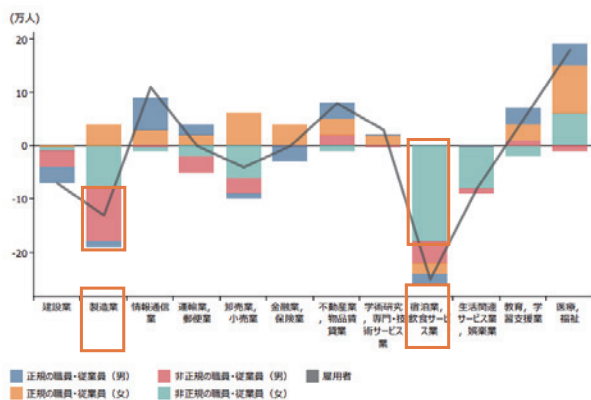
(出所)：総務省・統計局「住民基本台帳人口移動報告(2020年)」、「統計Today No.168」

業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数

業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数の前年差は、「宿泊業、飲食サービス業」で正規の職員・従業員数、非正規の職員・従業員数が共に、前年より減少している。また、全体を通して非正規の職員・従業員数の減少が相対的に目立っている。特に、宿泊、飲食では非正規の女性の雇用が減少、製造業では男性の非正規の減少が顕著である。

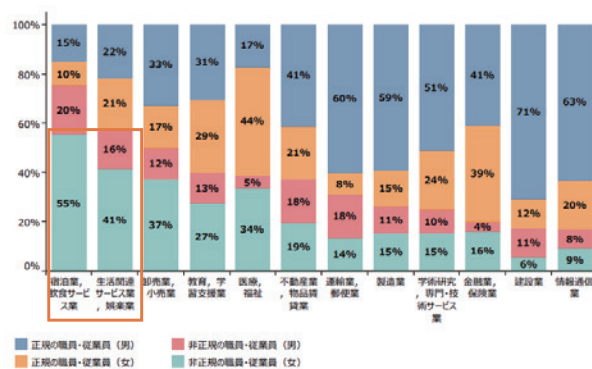
業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者の割合(2020年平均)では、「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」で、女性の非正規職員・従業員の占める割合が相対的に高いことを示している。新型コロナウイルス感染症の影響により、雇用の受け皿がなくなり、女性の雇用の減少も懸念される。

図表 業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数の前年差



資料：総務省「労働力調査」
(注)1.雇用者には役員が含まれるため、正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員を合算しても、雇用者の値とは一致しない。
2.グラフは、2020年と2019年の差について示している。

図表 業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者の割合(2020年平均)



資料：総務省「労働力調査」
(注)ここでは雇用者から役員を除いた正規の職員・従業員及び非正規の職員・従業員の合計を100%としている。

(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2021年版)」

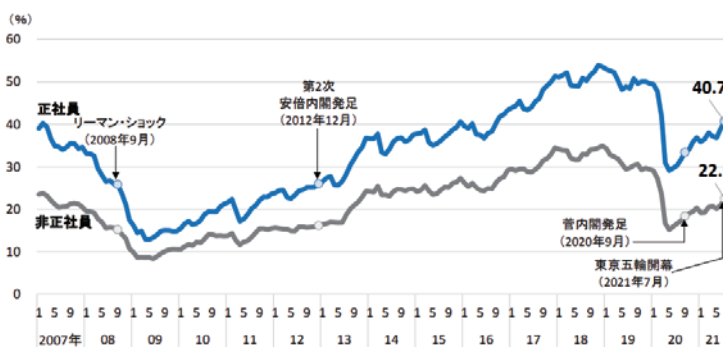
(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2021年版)」

2) 生産性の現状と改善の方向性

人手不足の状況

人手不足の状況は、2020年までは正社員・非正社員ともに不足割合が増加傾向であったが、2020年を機に新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により減少した。一方で、足元では正社員・非正社員ともに再び増加傾向となって新型コロナウイルス発生以前の水準にまで戻りつつあり、人手不足は解消されてはいない。

図表 人手不足の状況
(正社員・非正社員の「不足」割合)

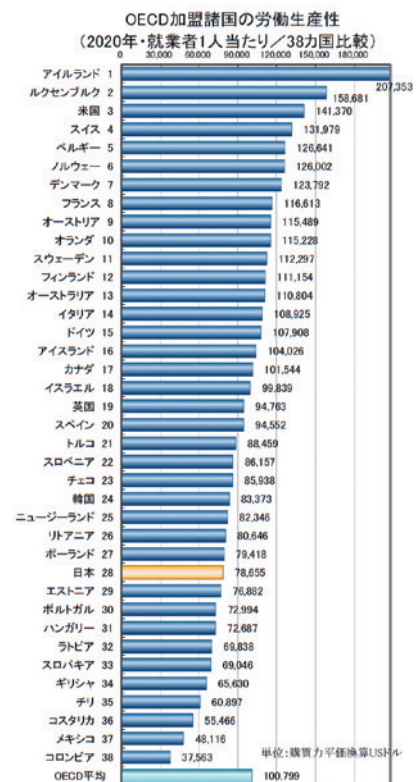


(出所)：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査 (2021年7月)」

OECD加盟国の中での日本の労働生産性

人手不足の解消に向け、生産性の向上を図りたいところであるが、OECD加盟国における日本の労働生産性は、OECD加盟国の平均を下回っている。また、主要先進7カ国（アメリカ、日本、ドイツ、イギリス、フランス、イタリア、カナダ）の中では最低であり、日本の生産性は国際的に見て低い状況にある。人手不足解消のためにも、生産性の向上が望まれる。

図表 OECD加盟国の労働生産性

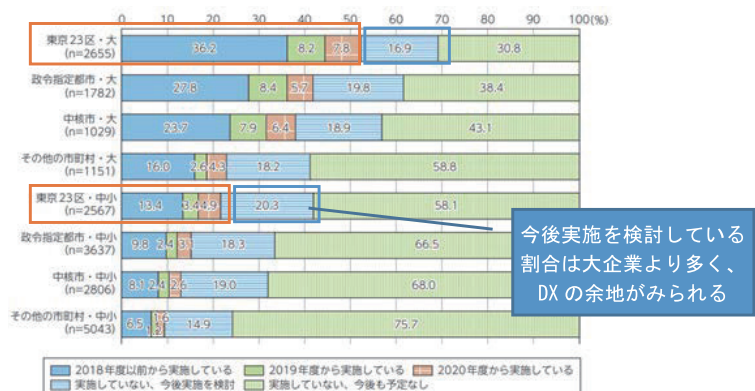


(出所)：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2021年版」

DXの取組状況

デジタル・トランスフォーメーション(DX)の取組状況(地域別)は、東京23区の中小企業は他の都市より進んでいる傾向にある一方、「実施している」と答えた企業の割合は同地域の大企業と比べると2倍程度の開きがある。生産性向上のためにも、都内中小企業においては、DXを推進する余地があると推察される。

図表 DXの取組状況(地域別)



(出典) 総務省 (2021)「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」

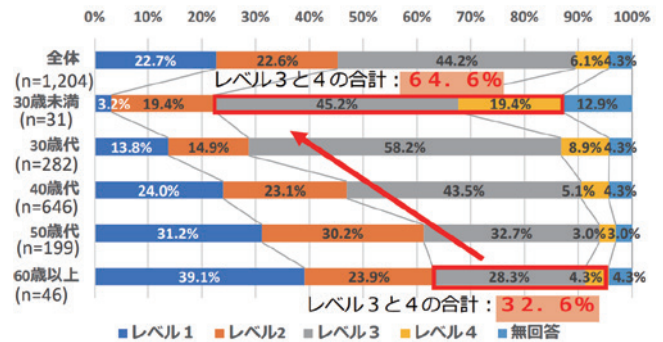
(出所)：総務省「情報通信白書 (2021年版)」

IT導入の目的と活用状況における年齢との関係性

IT導入の目的・きっかけ（下図）は、「業務効率化」が最多であるが、レベル4の「ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している」企業では、「顧客満足度向上」、「新商品・新サービス開発」など攻めのITに活用する動きがみられ、より高度なIT活用を推進することで売上拡大に繋がれていることが推察される。

また、IT活用状況と従業員の年齢の関係（右図）は、従業員の平均年齢が上がるほどIT活用が進んでいない傾向にあり、業務プロセスを見直してITを積極的に活用していくことが求められている。

図表 IT活用状況と従業員の年齢の関係



- レベル1: 「口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い」
- レベル2: 「紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている」
- レベル3: 「ITを活用して社内業務を効率化している」
- レベル4: 「ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している」

(出所): 東京商工会議所「IT活用実態調査(2021年2月)」

図表 IT導入の目的・きっかけ



(出所): 東京商工会議所「IT活用実態調査(2021年2月)」

3. コロナ禍を経た取組のヒント

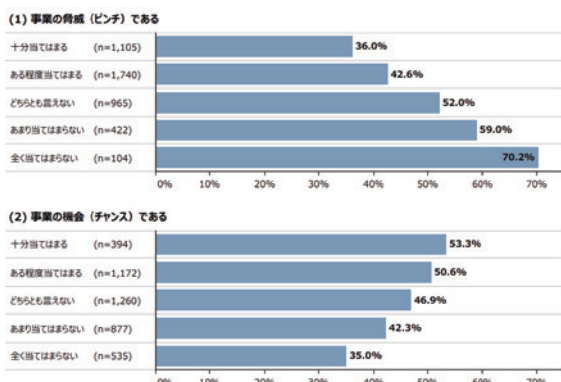
1) 環境変化のとらえ方と売上高との関係性

事業環境変化のとらえ方別、対応状況別の売上回復企業の割合

事業環境変化のとらえ方別の売上高回復企業の割合は、新型コロナウイルス感染症の流行を事業の脅威（ピンチ）だと感じている企業ほど売上高回復企業の割合が低く、機会（チャンス）だと感じている企業ほど高い傾向がうかがえる。売上回復企業では、コロナをピンチでなく、チャンスととらえている企業が多いといえるだろう。

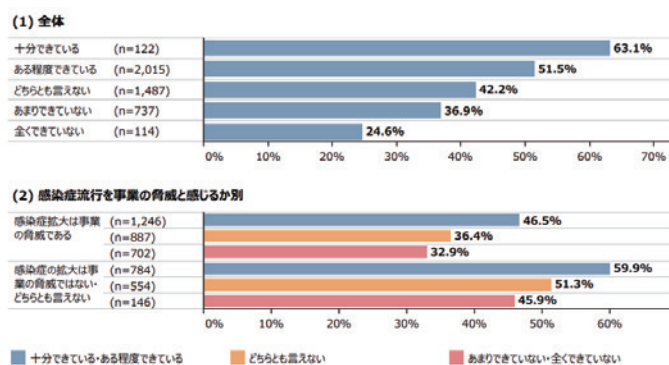
また、事業環境変化への対応状況別の売上高回復企業の割合は、柔軟な対応ができていない企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことがうかがえる。

図表 事業環境変化のとらえ方別の売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注) 感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。

図表 事業環境変化への対応状況別の売上高回復企業の割合



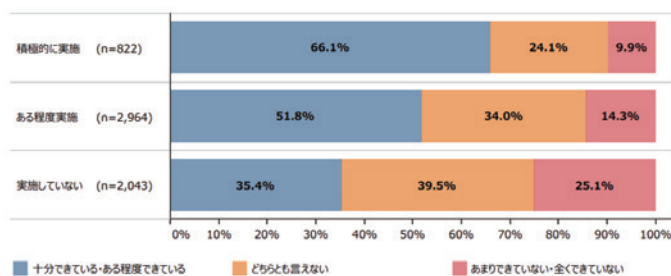
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注) 1. 感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。
 2. 感染症の流行による事業環境の変化への柔軟な対応がどの程度できていると考えるかについて聞いたもの。

(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2021年版)」

従業員の能力開発・研修の実施状況別の事業環境変化への対応状況

従業員の能力開発・研修の実施状況別の事業環境変化への対応状況は、感染症流行後に従業員の能力開発・研修を積極的に実施しているほど、事業環境変化への対応が「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことがわかる。従業員の能力開発を積極的におこなっている企業の方が、事業環境への変化に対応できていることがうかがえる。

図表 従業員の能力開発・研修の実施状況別の事業環境変化への対応状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注) 感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2021年版)」

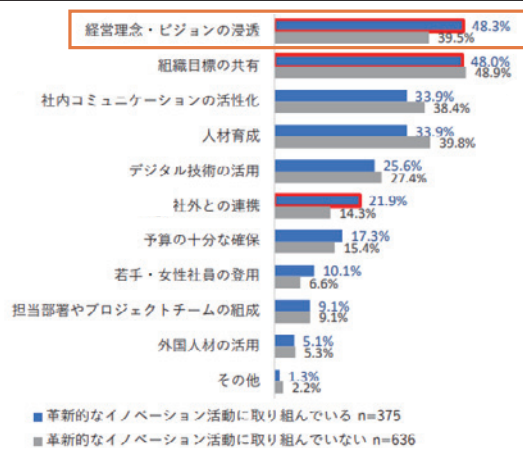
2) イノベーションに必要な要素と効果

経営理念とイノベーションの関係性

経営理念の浸透とイノベーションの関係性は、革新的なイノベーションに取り組んでいる企業の方が、組織マネジメントにおいて、「経営理念・ビジョンの浸透」を最も重視していることがわかる。

図表 経営理念の浸透とイノベーションの関係性

3. 革新的なイノベーション活動に取り組む企業が組織マネジメントで重視していること(3つまで)

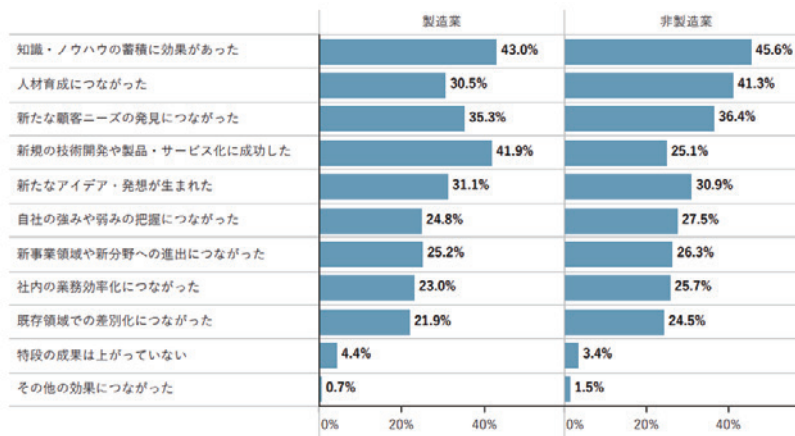


(出所)：東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査報告書(2021年3月)」

オープンイノベーションへの取組の効果

オープンイノベーションの取組効果は、直接的なプロダクトイノベーションの効果(「新規の技術開発や製品・サービス化」)のほかに、「知識・ノウハウの蓄積」、「人材育成」、「新たな顧客ニーズの発見」といった副次的効果をあげる企業の割合も高い。一方で、「特段の成果は上がっていない」と回答する企業は、5%未満にとどまっていることから、オープンイノベーションへの取り組みにより、何らかの成果を得た企業が多いことがわかる。

図表 オープンイノベーションの取組効果



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=456、非製造業：n=327。

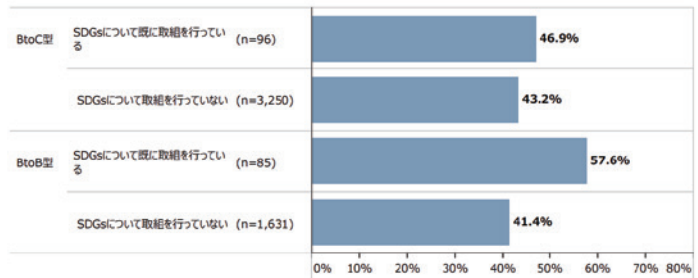
(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2020年版)」

3) 企業の社会的役割の重要性

SDGsへの取組状況別の売上回復事業者の割合

SDGsへの取組状況別の売上高回復事業者の割合は、BtoC型、BtoB型の小規模事業者いずれにおいても、SDGsへの取り組みを行っている者の方が、売上高回復事業者の割合が高いことがわかる。SDGsへの取り組みは、消費者や取引先からの支持を得られ、売上の回復に結びついている可能性があることがうかがえる。

図表 SDGsへの取組状況別の売上高回復事業者の割合



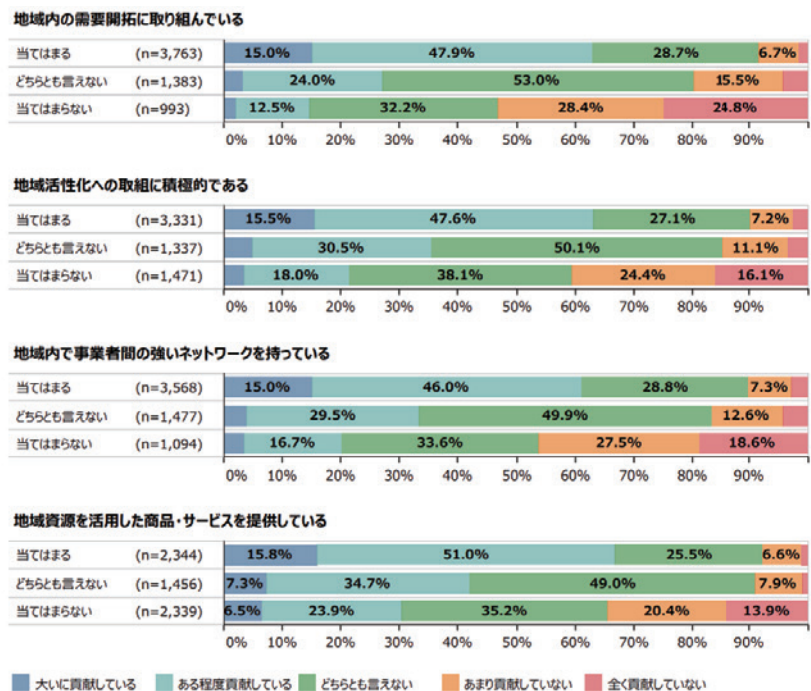
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
 (注)1. 感染症流行後(2020年4-9月)に売上高が落ち込んだ事業者を対象に分析。落ち込み幅が同程度の事業者に比べて2020年10-12月時点の売上高が比較的回復している事業者を「売上高回復事業者」とした。詳細は付注2-2-1参照。
 2. 調査時点が2020年11~12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
 3. SDGsへの認知度・取組状況で、「SDGsについて既に取組を行っている」と回答した者以外を「SDGsについて取組を行っていない」と集計している。

(出所)：中小企業庁「小規模企業白書(2021年版)」

地域とのつながりの状況別に見る感染症流行後の売上維持への貢献度合

地域とのつながりの状況別の新型コロナウイルス感染症流行後の売上維持への貢献は、いずれの項目においても「当てはまる」と回答した小規模事業者において、地域とのつながりが新型コロナウイルス感染症流行後の売上の維持に貢献している様子が見て取れる。地域とのつながりのある企業の方が、コロナ禍においても売上維持ができており、危機に強いことが示唆されている。

図表 地域とのつながり状況別、感染症流行後の売上維持貢献度



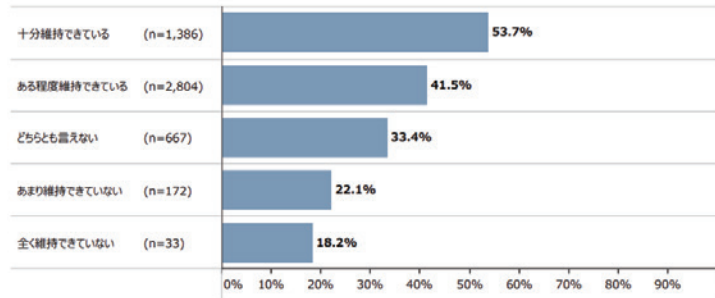
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
 (注)「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した者を、「当てはまる」と集計し、「あまり当てはまらない」又は「全く当てはまらない」と回答した者を、「当てはまらない」と集計している。

(出所)：中小企業庁「小規模企業白書(2021年版)」

常連客・上顧客との関係性の状況別に見る売上回復事業者の割合

常連客・上顧客との関係性の状況別の売上高回復事業者の割合を見ると、新型コロナウイルス感染症流行後に関係性が「十分維持できている」と回答する小規模事業者ほど、売上高回復事業者の割合が高いことがわかる。「顧客とのつながりが強い」ことは、新型コロナウイルス感染症流行後において売上高が回復している小規模事業者の特徴であることがうかがえる。

図表 常連客・上顧客との関係性の状況別の売上高回復事業者の割合



資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
 (注)1. 感染症流行後(2020年4-9月)に売上高が落ち込んだ事業者を対象に分析。落ち込み幅が同程度の事業者と比べて2020年10-12月時点の売上高が比較的回復している事業者を「売上高回復事業者」とした。詳細は付注2-2-1参照。
 2. 調査時点が2020年11~12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見込みとなっている点に留意が必要。

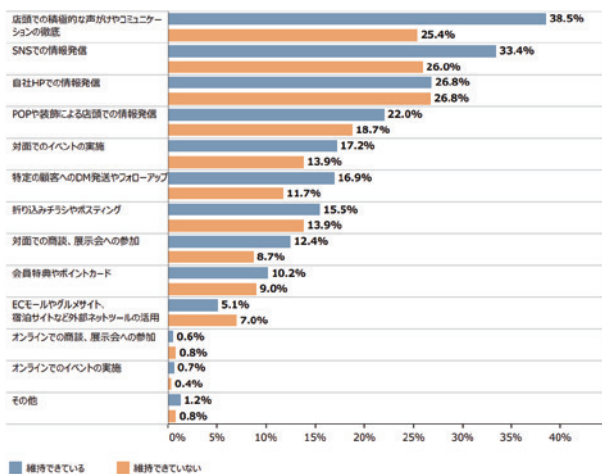
(出所)：中小企業庁「小規模企業白書(2021年版)」

常連客・上顧客との関係性の状況別に見る顧客との関係づくり

BtoCの事業者においては、常連客・上顧客との関係性の状況別では、顧客との関係性を維持できていると回答する小規模事業者ほど、「店頭での積極的な声かけやコミュニケーションの徹底」や「SNSでの情報発信」、「対面でのイベントの実施」など、日頃より双方向でのコミュニケーションを重視する者の割合が高いことがわかる。

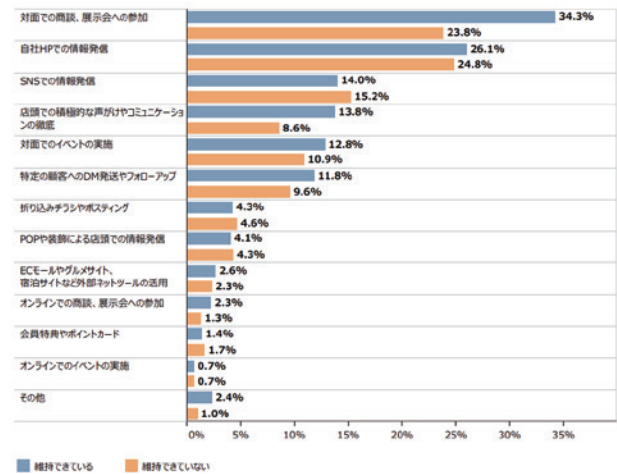
BtoBの事業者においては、常連客・上顧客との関係性の状況別では、顧客との関係性を維持できていると回答する小規模事業者ほど、「対面での商談、展示会への参加」が最も高く、BtoC型事業者同様に、日頃より双方向でのコミュニケーションを重視する者の割合が高いことがうかがえる。常連を大切にしていることや、双方向の関係性が重要で、BtoBの事業者においては、対面での対応も重要であることが示唆されている。

図表 常連客・上顧客との関係性の状況別の顧客との関係づくり (BtoC)



資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
 (注)1. 感染症流行前における顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、その他を回答した者を「維持できていない」と集計している。
 2. 感染症流行後の常連客・上顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、その他を回答した者を「維持できていない」と集計している。
 3. 「特になし」と回答した者については、集計から除いている。
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 5. 有効回答数(n)は以下のとおり。維持できている：n = 3,229、維持できていない：n = 743。

図表 常連客・上顧客との関係性の状況別の顧客との関係づくり (BtoB)



資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
 (注)1. 感染症流行前における顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、その他を回答した者を「維持できていない」と集計している。
 2. 感染症流行後の常連客・上顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、その他を回答した者を「維持できていない」と集計している。
 3. 「特になし」と回答した者については、集計から除いている。
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 5. 有効回答数(n)は以下のとおり。維持できている：n = 1,865、維持できていない：n = 302。

(出所)：中小企業庁「小規模企業白書(2021年版)」

データから見える都内中小企業の経営課題

Ⅲ データから見える都内中小企業の経営課題

ここでは、経営診断の実施に先立って経営者が自ら記載する経営に必要な6分野70項目の「チェックシート」の内容を分析した結果と、経営診断の実績を踏まえて中小企業診断士が作成する「診断報告書」の蓄積データを、テキストマイニングの手法等を用いて分析した結果を紹介したい。なお、今回は新型コロナウイルス感染症の影響前と後で、どのような違いが生じているのかの視点から分析をおこなっている。

分析に関する基本条件

分析対象データ	本プロジェクトにおける2016年度～2021年度に経営診断を受診した企業の6年間の蓄積データ(チェックシートおよび診断報告書)を対象としている。
利益率の高低	分析対象データの売上高経常利益率の水準が分析対象の中央値を上回る企業を「高利益率企業」とし、下回る企業を「低利益率企業」と定義している。
従業員規模	従業員数5名以下を「小規模」、5名超～20名以下を「中規模」、20名超を「大規模」と定義している。
業種	業種ごとの分析においては、母数の関係上、「飲食業」「サービス業(飲食除く)」「小売業」「卸売業」「製造業・建設業・運輸業・その他」の5つに分類した。
テキストマイニング	テキストマイニングとは、分析対象の文章を単語や文節で区切り、それらの出現頻度や相関、出現傾向などを解析することで、有用な情報を見つけ出すデータ分析手法。本調査では、マイボイスコム株式会社が提供する「TextVoice(テキストボイス)」を利用した。
分析協力先	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の協力のもとおこなった。

1. チェックシートから見える課題

1) チェックシートの分析方法

チェックシートの分析にあたっては、以下の条件に基づいて、「コロナ前」と「コロナ後」に分け、それぞれのチェック項目に対して、「単純集計」、「利益率による集計」、「従業員規模による集計」の3つの分析をおこなった。

コロナ前後の分類条件

単純集計	全体	2016年度～2021年度のチェックシートのチェック数を集計
	コロナ前	2016年度～2019年度のチェックシートのチェック数を集計
	コロナ後	2020年度・2021年度のチェックシート全体のチェック数を集計
利益率による集計	コロナ前	チェック実施日を起点に、直近の決算数値が2020年3月以前を「決算数値コロナ前データ」で分類
	コロナ後	チェック実施日を起点に、直近の決算数値が2020年4月以降を「決算数値コロナ後データ」で分類
	対象外	新型コロナウイルス感染症の影響を判断するため、直近の決算数値が「決算数値コロナ前データ」(2020年3月以前)であるが、チェック実施日が2020年4月以降のデータは対象外と設定
従業員規模による集計	コロナ前	事業年度を起点に、2019年度以前を「コロナ前データ」と分類
	コロナ後	事業年度を起点に、2020年度以降を「コロナ後データ」と分類

チェック項目の分類定義

各チェック項目については、分析の傾向を把握しやすいように、以下の内容の趣旨に最も合致するものを選定し、分類分けした。

分類	内容	項目数
経営状況の把握	自社でコントロール可能な経営状況(事業・財務・業務等)の適切な把握に関するもの	12項目
戦略・計画の策定と実行	戦略・計画を策定し、その実行を行うもの	7項目
組織ルール・基準の整備	組織内のルール・基準(階層・権限・規定等)の整備に関するもの	10項目
IT活用の推進	ITを活用して業務の効率化やビジネス推進に取り組んでいるもの	5項目
ステークホルダーを意識した事業活動	従業員・顧客・取引先・競合・地域・社会・環境等のステークホルダーを意識して事業活動に取り組んでいるもの	31項目
新たな取り組みに挑戦する事業活動	研究開発・新商品/サービス開発、取引先開拓、知財活用等の新たな取り組みに挑戦する事業活動に取り組んでいるもの	5項目



テーマ	No.	チェック項目
1. 戦略・経営者	1-1	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
	1-2	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
	1-3	自社の強みの源泉や強みを把握している
	1-4	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
	1-5	経営戦略や事業計画を策定している
	1-6	新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入先・販売先の開発を行っている
	1-7	社員のアイデアや集めた情報を活かし、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立っている【大規模】
	1-8	他企業との連携を実施している
	1-9	競合相手に勝つための戦略を立て、実行している
	1-10	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
	1-11	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
	1-12	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【大規模】
	1-13	経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意図して行動している
	1-14	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
	1-15	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【中規模】
	1-16	経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先推進している【中規模】
	1-17	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【中規模】
	1-18	業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている【中規模】

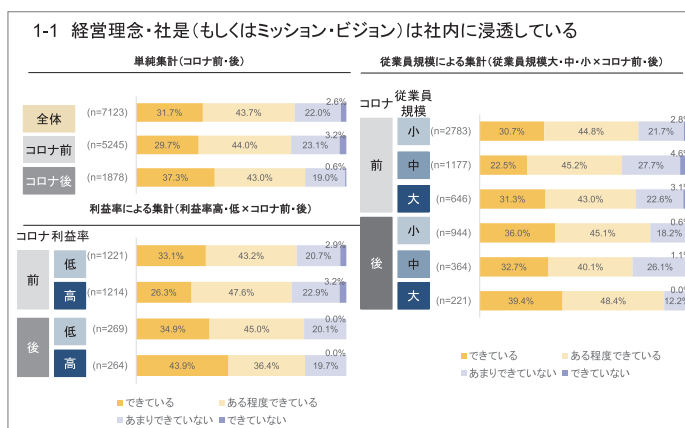
テーマ	No.	チェック項目
3. 組織・人材	3-1	魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている【中規模】
	3-2	社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上(しつけ教育)に取り組んでいる【中規模】
	3-3	社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している【中規模】
	3-4	業務分組などの社内体制は、柔軟に変更に適応している【中規模】
	3-5	社員の健康管理・増進に取り組んでいる
	3-6	適正に女性、若年層、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している
	3-7	事業を継承する後継者(親族、従業員、社外から招へい)を定め、計画的に準備を進めている
	3-8	採用したい人物像の基準が明確になっている【大規模】

テーマ	No.	チェック項目
2. マーケティング	2-1	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
	2-2	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【中規模】
	2-3	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している
	2-4	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【中規模】
	2-5	カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ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
	2-6	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
	2-7	グループ対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している【大規模】
	2-8	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
	2-9	流通経路、中間業者を適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客へ効率的に提供できる流れができています
	2-10	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

テーマ	No.	チェック項目
4. 運営管理	4-1	社内は整理整頓され、清潔に保たれている(SSが徹底されている)
	4-2	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【中規模】
	4-3	生産や販売などの計画、日々の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている
	4-4	ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐ把握・活用できる
	4-5	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
	4-6	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
	4-7	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【大規模】

分析結果の例

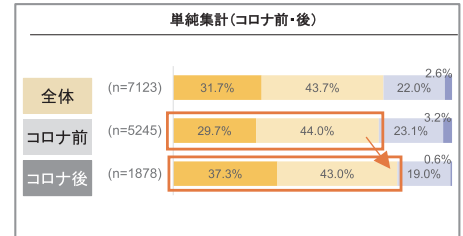
チェックシートの全70項目に対して、チェック項目ごとに右図のように、3つの分析(単純集計、利益率による集計、従業員規模による集計)をおこない、コロナ前後での変化について調べている。



2) コロナ前後で特徴が見られた主なチェック項目

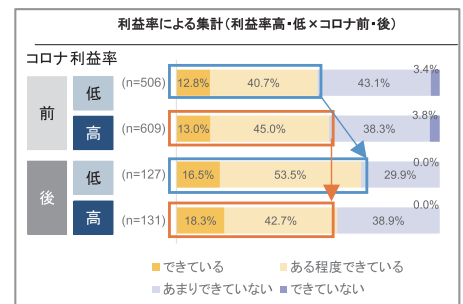
1-1 経営理念・社是は社内に浸透している

この項目の単純集計結果をみると、「できている」「ある程度できている」のチェックが、コロナ前よりもコロナ後の方が多く、コロナ禍において経営理念の重要性が増していることが示唆されている。



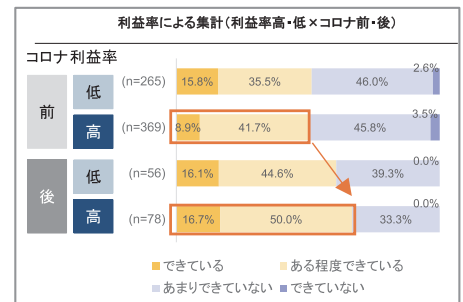
3-1 魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている

利益率による集計の結果を見ると、コロナ後において低利益率企業の「できている」「ある程度できている」の割合が伸びている一方で、高利益率企業の変化は小さい。職場環境や待遇面の整備(衛生要因)だけでは、利益向上にはつながりにくいことがうかがえる。



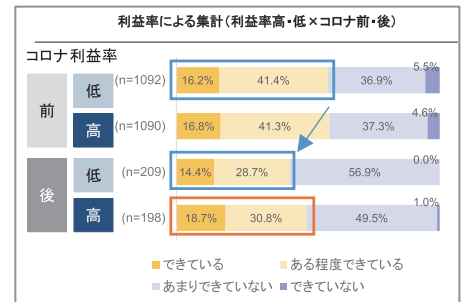
3-14 仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている

3-1の結果は衛生要因だけでは利益につながらない可能性を示唆している一方で、この項目では、特にコロナ後は、仕事の面白さの体験ややる気の引き出し方、つまりモチベーションの与え方(動機付け要因)が利益につながるのではないかと示唆されている。



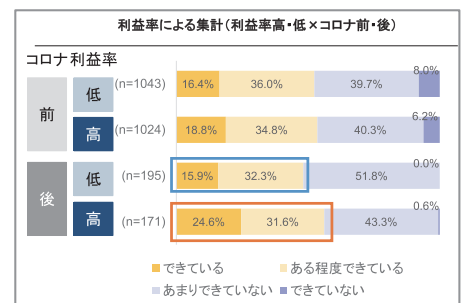
4-5 商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化するITの仕組みを構築している

可視化、見える化を進めるためのIT化については、「できている」「ある程度できている」の割合が、低利益率企業では大きく落ち、高利益率企業との差が開いている。



4-6 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

生産性向上に向けたIoT・クラウド活用についても、コロナ後において、「できている」「ある程度できている」の割合が高利益率企業の方が高く、4-5の結果と合わせてみても、IT化、DXへの取り組みは重要な要素であることが示唆されている。



3) コロナ前後でのチェックシート全体における傾向の違い

受診企業全体におけるコロナ前後の差異

全体の傾向として、コロナ前と比較してコロナ後では、「組織ルール・基準の整備」・「ステークホルダーを意識した事業運営（※社員向けのみ）」の社内に目が向いた取り組みについて、「できている」と回答した企業が増えている。一方で、「IT活用の推進」が「できている」と回答した企業が減少している。コロナ禍においては、IT活用を推進する余力がなかった可能性が示唆される。

コロナ後に当てはまる企業が 増えた 上位10項目			コロナ後に当てはまる企業が 減った 上位10項目		
経営状況の把握	戦略・計画の策定と実行	組織ルール・基準の整備	IT活用の推進	ステークホルダーを意識した事業運営	新たな取り組みに挑戦する事業活動
チェック項目			チェック項目		
1	3-3 社内の命令系統と権限・責任が定められ、社員もこれを理解している	+18.7%	1	4-5 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	-15.6%
2	3-5 社員の健康管理・増進に取り組んでいる	+14.0%	2	5-8 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	-5.4%
3	3-4 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	+11.1%	3	4-6 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	-5.3%
4	3-2 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	+8.6%	4	3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	-5.3%
5	3-14 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	+8.4%	5	4-4 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	-4.7%
6	3-1 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	+8.2%	6	6-4 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	-4.2%
7	3-9 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	+8.1%	7	1-12 経営者が日常的に現場に向かい直に意見を聞いている	-1.0%
8	3-7 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	+7.7%	8	1-5 経営戦略や事業計画を策定している	-1.0%
9	6-3 災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている	+7.6%	9	5-4 損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している	-0.8%
10	4-2 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	+7.3%	10	5-5 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	-0.7%

(注) 差は、「できている」・「ある程度できている」と答えた企業の合計値の、(コロナ後)-(コロナ前)の値を示す

コロナ前後における高利益企業と低利益企業の差異

低利益率企業と比較して、コロナ前の高利益率企業は、「経営状況の把握」が「できている」と回答した企業が多い。一方で、コロナ後は、「ステークホルダーを意識した事業運営」・「IT活用の推進」が「できている」と回答した企業が多い。コロナ前は自社をしっかり見つめ、経営状況の把握ができていることが大切であったが、コロナ後は社内外のステークホルダーに意識を向け、ITをうまく活用することが重要であることが示唆されている。

(コロナ前)利益額が高い企業ほど当てはまる上位10項目			(コロナ後)利益額が高い企業ほど当てはまる上位10項目		
経営状況の把握	戦略・計画の策定と実行	組織ルール・基準の整備	IT活用の推進	ステークホルダーを意識した事業運営	新たな取り組みに挑戦する事業活動
チェック項目			チェック項目		
1	5-8 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	+8.1%	1	4-6 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	+7.9%
2	1-18 業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている	+7.3%	2	4-5 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	+6.4%
3	5-6 設備投資や備品の購入は計画的に行っている	+5.8%	3	4-3 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	+4.2%
4	3-8 採用したい人物像の基準が明確になっている	+5.4%	4	6-7 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	+4.2%
5	6-6 省エネルギー設備の導入など、省エネルギー対策に力を入れている	+5.4%	5	3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	+3.5%
6	5-3 自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している	+5.2%	6	1-10 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	+2.9%
7	3-2 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	+5.0%	7	6-8 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	+2.8%
8	2-2 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	+4.6%	8	3-16 社員の経営参加(経営参画)の仕組みを構築している	+2.7%
9	3-1 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	+4.4%	9	5-4 損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している	+2.3%
10	1-7 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っている	+4.2%	10	1-14 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	+1.9%

(注) 差は、「できている」・「ある程度できている」と答えた企業の合計値の、(高利益企業)-(低利益企業)の値を示す

(注) コロナ後は、母数が少ない中規模・大規模項目を除く

コロナ前後における組織規模による差異

小規模と比較して、コロナ前・後を問わず大規模では、「経営状況の把握」・「戦略・計画の策定と実行」が「できている」と回答した企業が多い。大規模企業は、現状把握ができており、事業計画策定の基本ができていていると考えられる。

(コロナ前)大規模企業ほど当てはまる上位10項目			(コロナ後)大規模企業ほど当てはまる上位10項目		
経営状況の把握			IT活用の推進		
戦略・計画の策定と実行			ステークホルダーを意識した事業運営		
組織ルール・基準の整備			新たな取り組みに挑戦する事業活動		
チェック項目	差		チェック項目	差	
1 5-2 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている	+33.0%		1 5-2 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている	+31.3%	
2 5-1 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している	+31.7%		2 5-5 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	+29.1%	
3 5-9 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	+25.7%		3 3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	+28.9%	
4 5-7 経理や会計手続きがルール化されている	+25.1%		4 5-1 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している	+27.8%	
5 5-5 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	+24.7%		5 1-5 経営戦略や事業計画を策定している	+26.7%	
6 3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	+24.6%		6 4-3 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	+23.5%	
7 3-3 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	+23.8%		7 6-3 災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている	+23.2%	
8 5-4 損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している	+22.1%		8 4-4 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	+22.1%	
9 6-3 災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている	+21.2%		9 2-5 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	+22.0%	
10 1-5 経営戦略や事業計画を策定している	+20.1%		10 3-7 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	+22.0%	

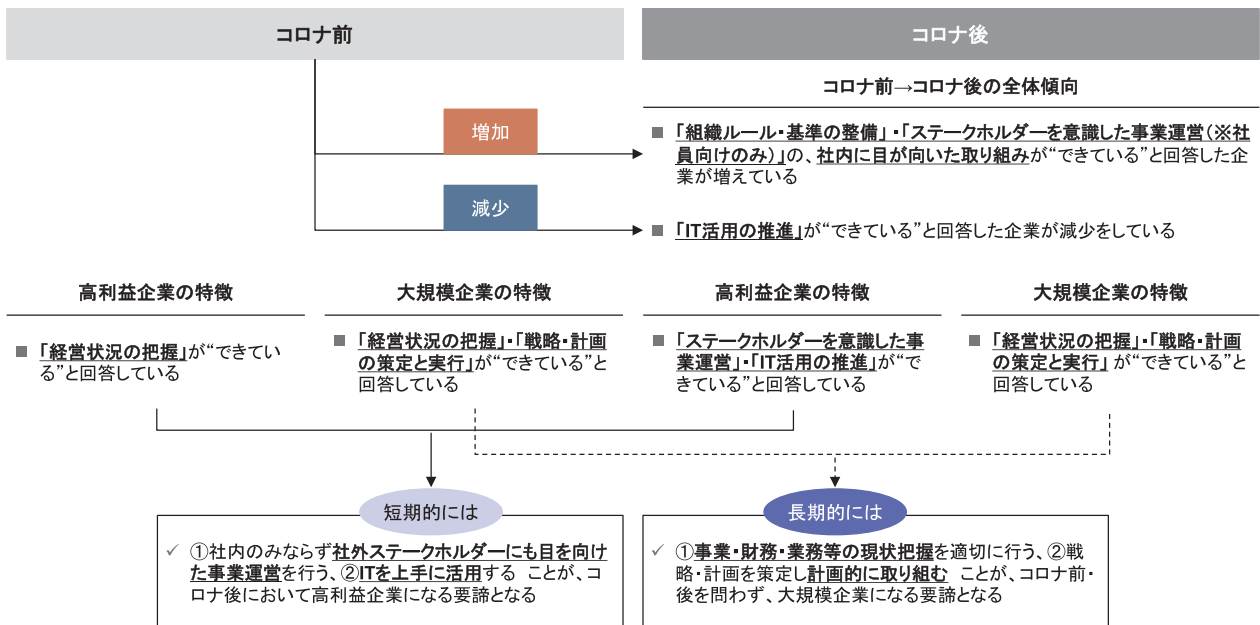
(注)差は、「できている」「ある程度できている」と答えた企業の合計値の、(大規模企業)-(小規模企業)の値を示す

(注)コロナ後は、母数が少ない中規模・大規模項目を除く

チェックシートから見える課題のまとめ

チェックシートの分析結果をまとめると、目先の短期的な取り組みとしては、①社内のみならず社外ステークホルダーにも目を向けた事業運営を行う、②ITを上手に活用することが、コロナ後において高利益率企業になる要諦であることがうかがえる。

一方で、組織の拡大を前提とした長期的な取り組みとしては、①事業・財務・業務等の現状把握を適切に行う、②戦略・計画を策定し計画的に取り組むことが、コロナ前・後を問わず、大規模企業になる要諦であることがうかがえる。



2. 診断報告書から見える課題

1) 診断報告書の分析方法

診断報告書の分析にあたっては、SWOT分析で示された企業の「強み」の項目を、高利益率企業と低利益率企業でどのように違うかを分析している。また、企業がチェックシートに記載する「相談したい経営課題」の項目を主観的課題とし、診断報告書で中小企業診断士が指摘する「改善のための計画」の項目を客観的課題と位置づけて、コロナの前後でどのような違いがあったかを分析している。

分析項目と比較方法

分析項目	比較方法	比較基準
SWOT分析の強み	利益率の高低	売上高経常利益率が中央値を上回る先を高利益率企業、下回る先を低利益率企業とする
相談したい経営課題(主観的課題) 改善のための計画(客観的課題)	コロナの前後	事業年度が2019年度以前をコロナ前、2020年度以降をコロナ後とする

テキストマイニングによる分析方法

テキストマイニングを実施するにあたり、単語の出現量と関連性を俯瞰して見られる「ワードクラウド(マップ表示)」と、単語の関連度合いをグラフで見られる「セグメント比較」の2種類の分析結果を利用している。分析にあたっては、以下の条件で設定した。

分析条件

ワードクラウド (マップ表示)	<ul style="list-style-type: none"> ● 属性(高・低利益、コロナ前・後)の上位10個のピースを比較し、属性に「共通するもの」「共通しないもの」を確認する ● 文字の色 グレー：選択している属性の中で、共通して紐づくピース 黄色：選択している属性の中で、ひとつの属性のみに紐づくピース
セグメント比較	<ul style="list-style-type: none"> ● 属性(高・低利益、コロナ前・後、業種)と強くつながる内容(特徴)を抽出するもの ● 数値の大きいキーワードグループほど、該当する属性と関係が強い ● 数値の大きい上位5つのキーワードグループを抽出する

分析対象件数

診断報告書の分析は、次に示す5つの業種でおこない、それぞれの対象件数は以下のとおりである。

分析対象業種と分析件数

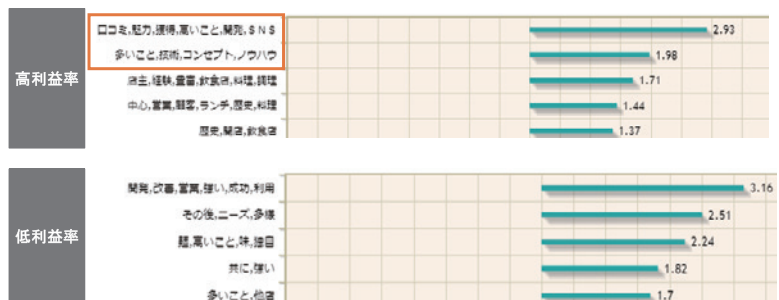
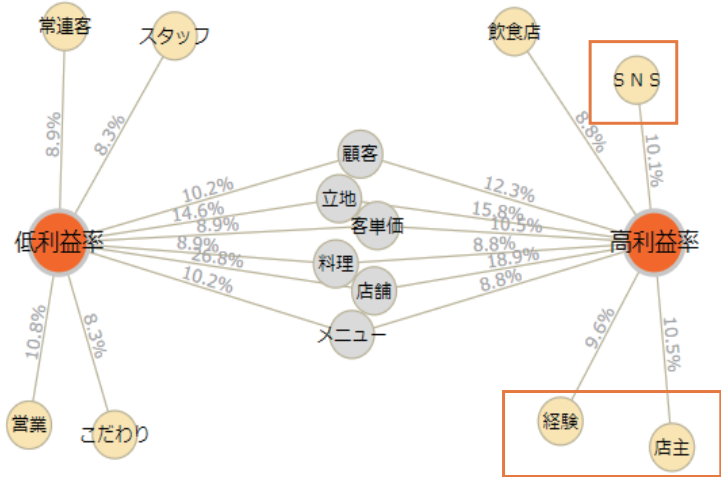
	全 体	コロナ前	コロナ後	高利益率	低利益率
飲食業	546	383	163	84	62
サービス業(飲食除)	1979	1370	609	358	305
小売業	967	717	250	168	212
卸売業	1214	891	323	267	341
製造業・建設業・運輸業・その他	2985	2278	707	703	661

2) 高利益率企業の強み

飲食業

飲食業における高利益率企業で特徴的な「強み」の単語は、「店主」・「経験」や「SNS」があり、ここから、店主の経験やSNS活用などが強みとしてあげられていることがうかがえる。また、「口コミ・SNS・魅力」や「技術・コンセプト・ノウハウ」のワードの関連から、店舗の魅力をうまく伝えるための工夫や、特色のあるサービス提供が強みとしてあげられていることもうかがえる。

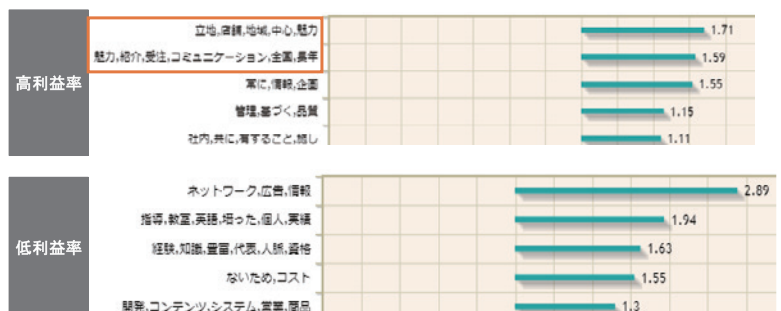
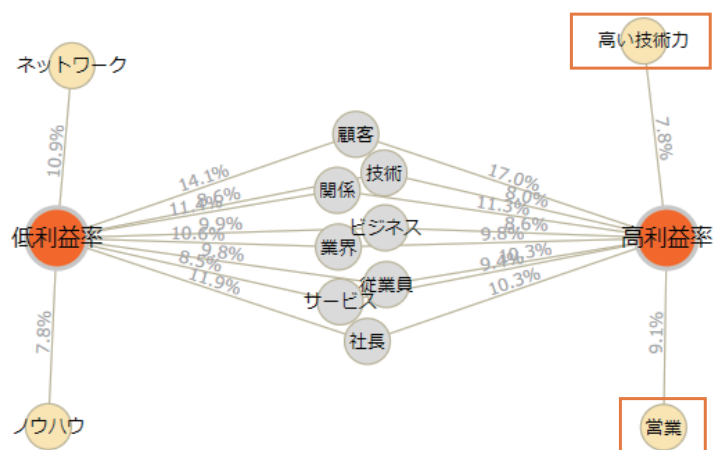
店主の経験と、SNSの活用、店舗の魅力をうまく伝えるための工夫が飲食店においては重要な要素であることが示唆されている。



サービス業（飲食業を除く）

高利益率企業では、「高い技術力」・「営業」のワードから、技術を武器にした営業活動が強みとしてあげられている。また、「立地・店舗・地域・中心・魅力」のワードの関連から、地域の中心に立地する店舗を保有することが、一つの魅力につながる強みとなるのではないかと推察される。

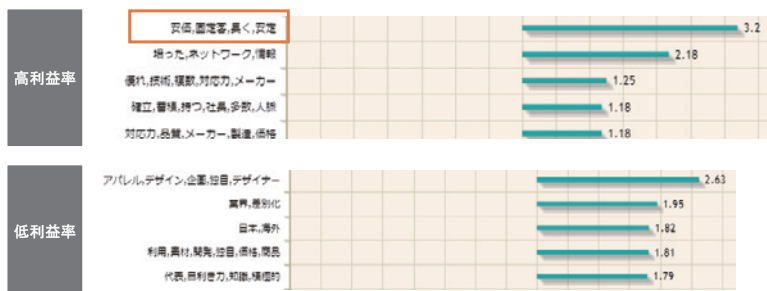
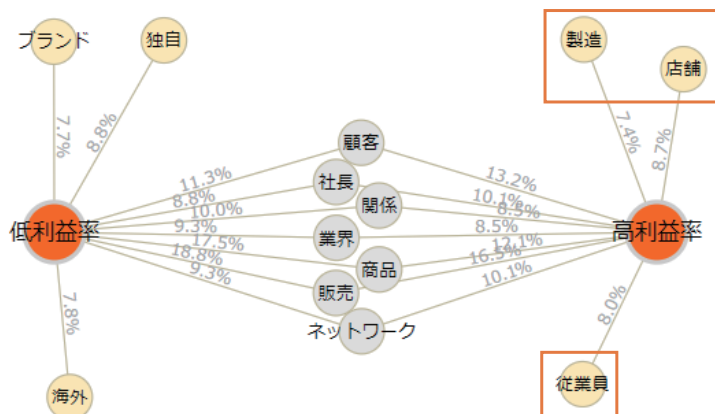
つまり、サービス業においては、技術力と営業力、店舗の立地条件が重要な要素であることが示唆されている。



小売業

高利益率企業では、「製造」や「店舗」・「従業員」のワードから、小売りから製造などの川上領域への進出や、店舗を通じた自社従業員による直接販売などが強みとしてあげられていることがうかがえる。また、「安価・固定客・長く・安定」のワードの関連から、コスト競争力を保有してリピータを確保する仕組みを築いていることも強みとしていると推察される。

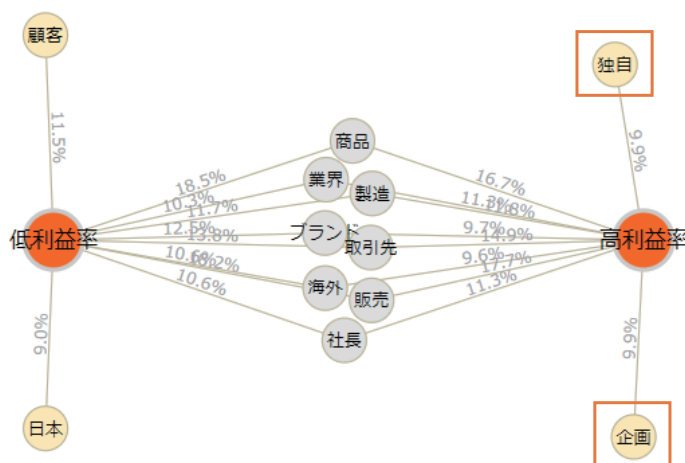
つまり小売業においては、製造小売りとして川上へ進出することや、従業員自体を強みとできるか、またコスト競争力とリピータ確保に強みがあることが重要な要素であると示唆される。



卸売業

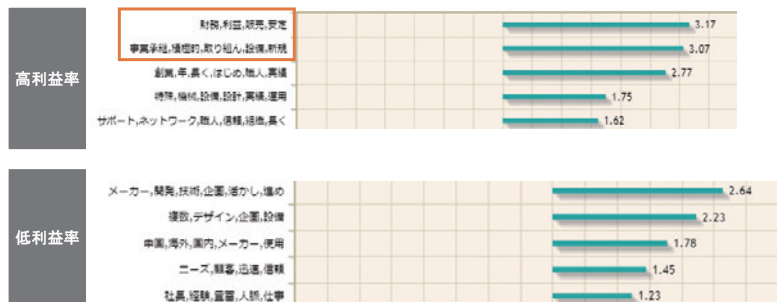
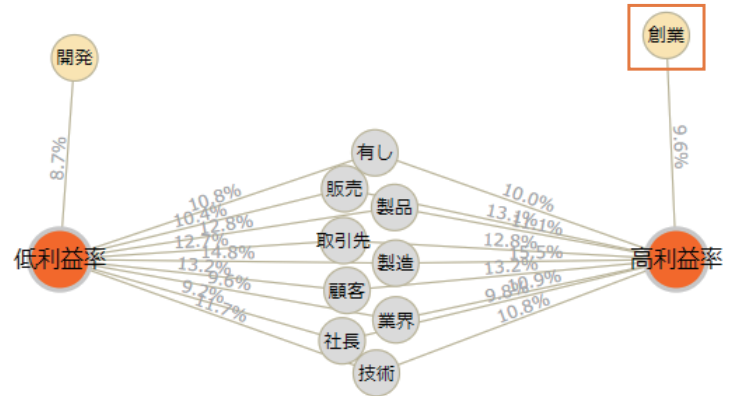
高利益率企業では、「独自」・「企画」のワードから、自社のオリジナリティを重視したビジネス展開が強みとして挙げられていることがうかがえる。また、「独自・利益・安定」のワードの関連性から、競合他社にはない独自性によって付加価値を高め、利益を安定的に確保する仕組みを築いていることが強みとしてあげられていることがうかがえる。

卸売業においては、独自性と企画力、オリジナリティを重視したビジネス展開、付加価値による利益確保が重要な要素となってくると推察される。



製造業、建設業、運輸業、その他

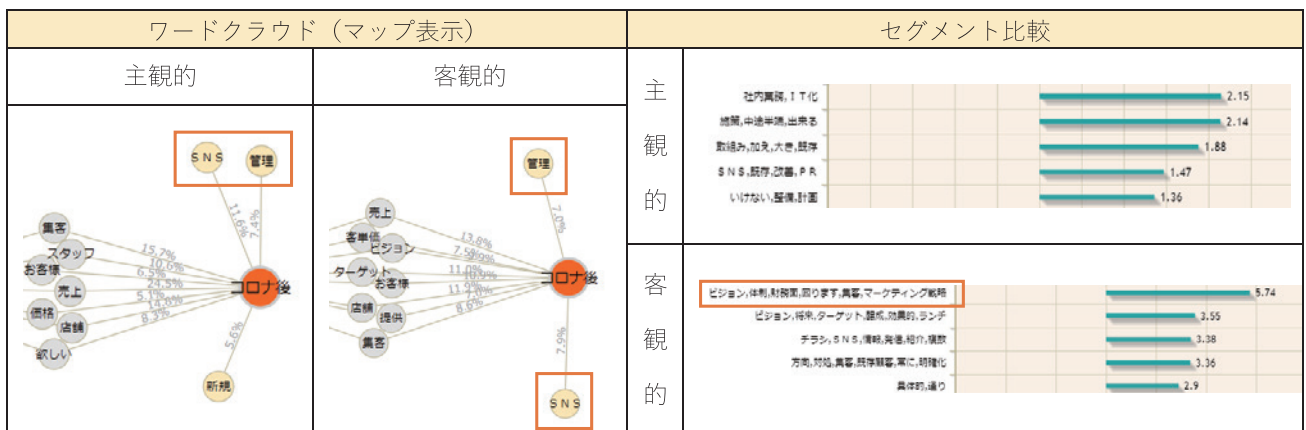
高利益率企業では、「創業」というワードがあがっており、創業に関連するワードとして、「長く」「実績」とあることから、創業時からの長い実績が強みと指摘されているのではないかと考えられる。また、「財務・利益・販売・安定」や「事業承継・積極的・設備・新規」のワードの関連から、事業承継を計画的に実施し、新規設備導入を進めて将来の事業への投資に挑戦することも、財務上の利益や安定化につながっていると推察される。



3) コロナ後における課題の変化

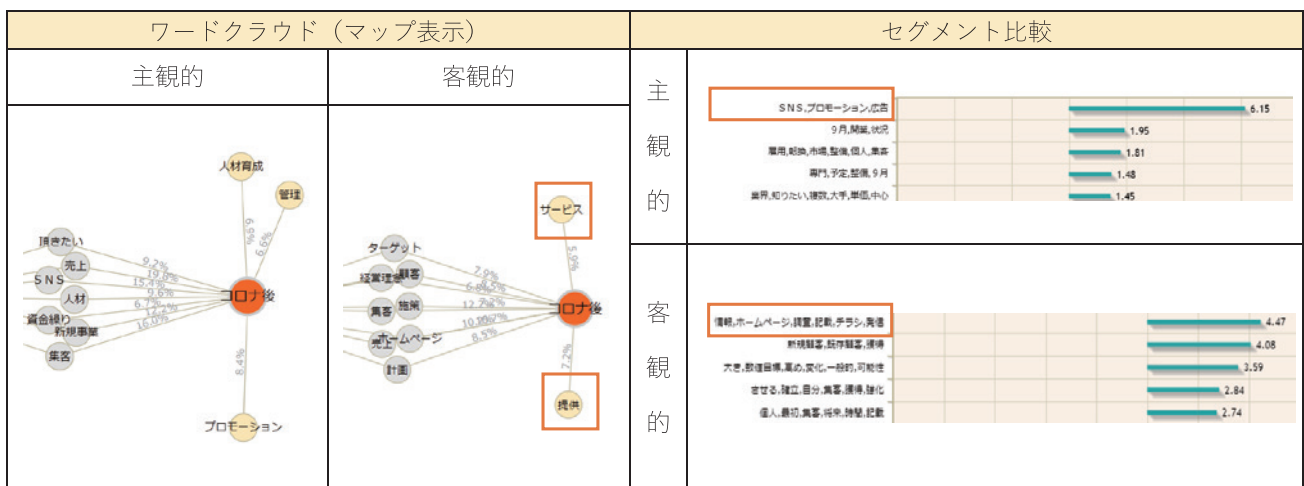
飲食業

飲食業のコロナ後の「課題」に注目してみると、主観的・客観的双方とも、コロナ後に「SNS」、「管理」のワードが出現しており、SNS活用や経営管理が課題となっていることがうかがえる。また、セグメント比較では、客観的課題で「ビジョン」のワードが上位キーワード群に出現しており、環境変化に対する見通しが課題として提示されていることもうかがえる。



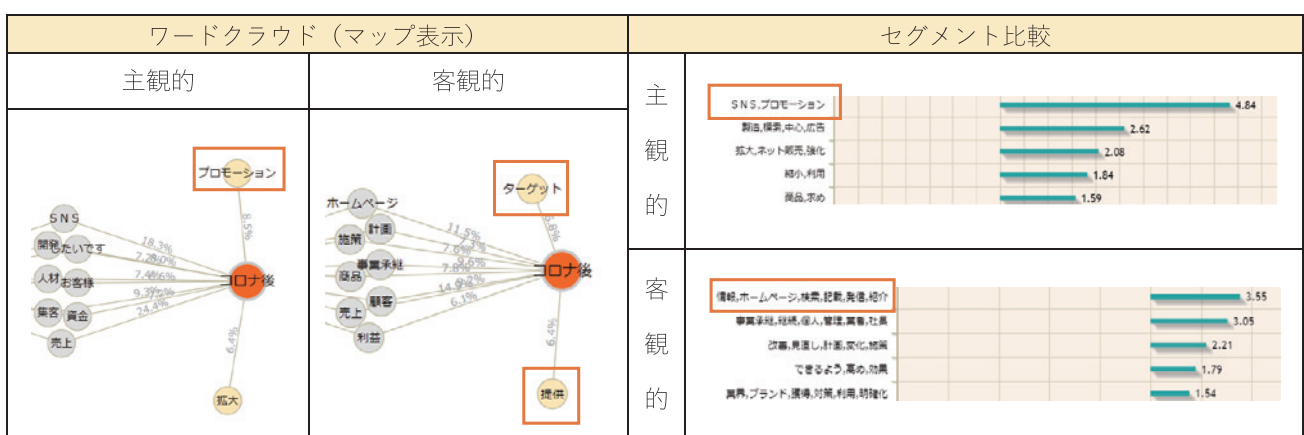
サービス業（飲食業を除く）

サービス業においては、コロナ後に「サービス」、「提供」のワードが出現しており、サービスの提供方法を課題に感じて試行錯誤をしている状況がうかがえる。また、セグメント比較では、主観的・客観的課題の双方とも、「SNS・プロモーション・広告」や「ホームページ・チラシ・発信」などのワードが出現しており、情報発信に課題があることがうかがえる。



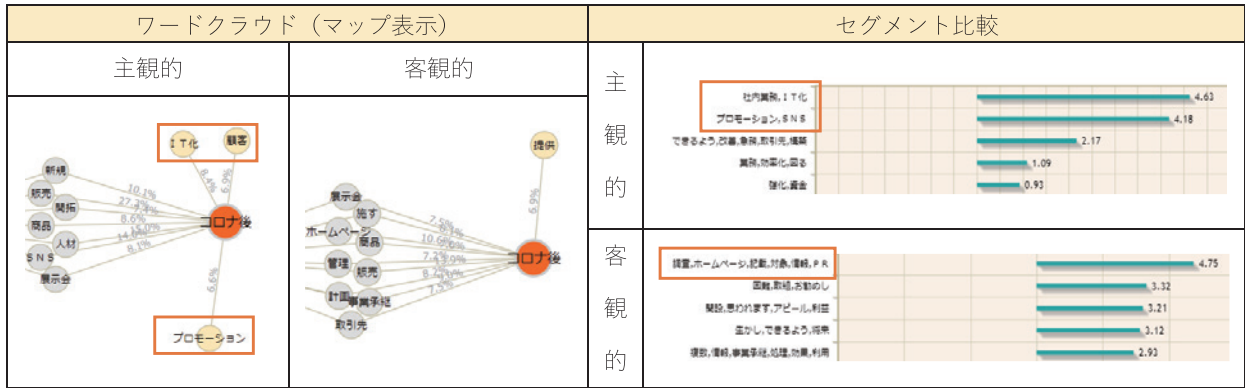
小売業

小売業においては、コロナ後に「プロモーション」、「ターゲット」、「提供」のワードが出現しており、顧客とのつながりを課題に感じている状況がうかがえる。また、セグメント比較では、主観的・客観的課題の双方とも、コロナ後は「SNS・プロモーション」や「ホームページ・発信・紹介」などのワードが出現しており、サービス業同様に情報発信に課題が生じていることがうかがえる。



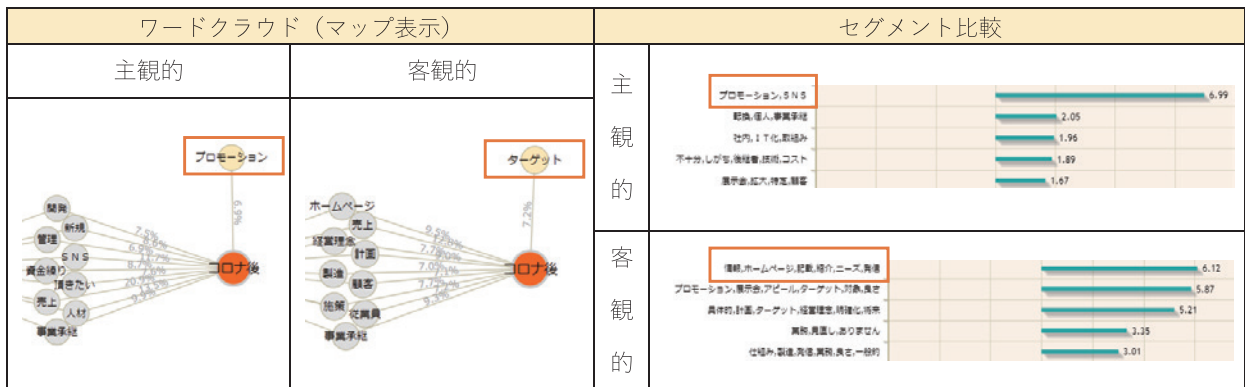
卸売業

卸売業においては、主観的課題で「IT化」や「顧客」、「プロモーション」のワードが出現しており、社内業務のIT活用や顧客との関係性強化などを課題に感じている状況がうかがえる。また、セグメント比較では、こちらも主観的・客観的課題の双方とも、コロナ後は「プロモーション・SNS」や「ホームページ・情報・PR」などのワードが出現しており、サービス業・小売業同様に情報発信に課題が生じていることがうかがえる。



製造業、建設業、運輸業、その他

製造業その他の業種においては、主観的・客観的課題の双方とも、コロナ後に「プロモーション」、「ターゲット」のワードが出現しており、小売業同様に顧客とのつながりを課題に感じている状況がうかがえる。セグメント比較でも、主観的・客観的課題の双方とも、コロナ後は「プロモーション・SNS」や「ホームページ・紹介・発信」などのワードが出現しており、サービス業・小売業・卸売業同様に情報発信に課題が生じていることがうかがえる。



4) 診断報告書から見える中小企業の課題

以上をまとめると、業種ごとに、以下の「成功要因」と「改善の方向性」が想定される。

業種	飲食業	サービス業 (飲食業を除く)	小売業	卸売業	製造業、建設業、 運輸業、その他
高利益企業の強み	<p>成功要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 店主のノウハウを含む店舗の魅力をSNS等で発信 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 立地面での優位性を具備した上で、サービス技術力を磨く 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造小売の形態で顧客ニーズへ柔軟に対応しファンを作る 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社の独自性を付加価値に繋げる仕組みを持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業承継の早期着手と、将来への投資を実施
	<p>ワードクラウド</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 店主の経験やSNS活用 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 技術を武器にした営業活動 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 川上領域の進出や、店舗を通じた自社従業員による直接販売 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自社のオリジナリティを重視したビジネス展開 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ー(有益なファクトは得られず)
	<p>セグメント比較</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 店舗の魅力をうまく伝える工夫や、特色のあるサービス提供 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の中心に立地する店舗を保有 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コスト競争力を保有してリピーターを確保する仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 独自性で付加価値を高めて利益を安定的に確保する仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業承継を計画的に実施し、将来事業へ投資
コロナ後の課題の変化	<p>改善の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SNS・HPを活用して魅力を発信する施策の強化 ■ ビジョンの明確化とマネジメントの強化 ■ 顧客との接点を築き関係を維持する施策の強化 ■ IT活用の見直し・強化 				
	<p>ワードクラウド</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SNS活用や経営管理が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サービスの提供方法が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客との繋がりが課題 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ IT活用が課題 	
	<p>セグメント比較</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 環境変化に対する見直し(ビジョン)が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SNSやHPを通じた情報発信が課題 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内業務のIT活用が課題 	

企業アンケート調査

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」を促すことを目的に、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。

(2) 調査の実施概要

本調査では、今年度分のアンケートとして、2020年度の下半期と2021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1290社を対象にアンケート調査を実施し、322社（回収率25.0%）から回答を得た。また、過年度分として、当事業が開始された2019年度と2020年度に利用した企業2119社に対して、その後の状況を確認するためにアンケート調査を実施し、488社（回収率23.0%）から回答を得た。

アンケート調査の実施概要

- 実施方法：郵送調査法
- 調査対象：「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
 （今年度）1290社（2020年10月1日～2021年9月30日）
 （過年度）2119社（2019年4月1日～2020年9月30日）
- 設問概要：今年度分 経営診断の利用理由、利用による効果、中小企業支援施策の利用状況 等
 過年度分 中小企業支援施策の利用状況、売上高等のその後の変化 等
- 実施時期：2021年11月16日～2021年12月15日
- 回収数：今年度分 322社（回収率25.0%）
 過年度分 488社（回収率23.0%）

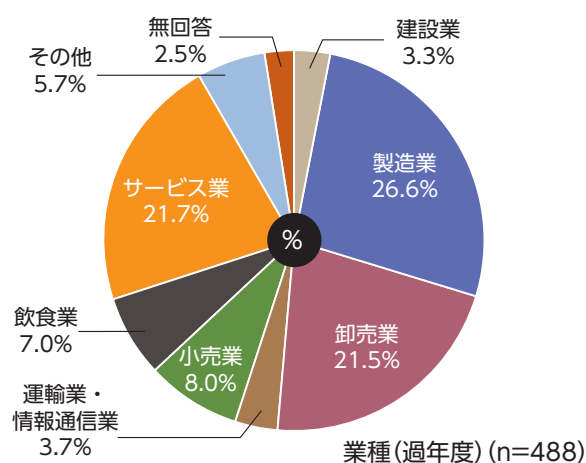
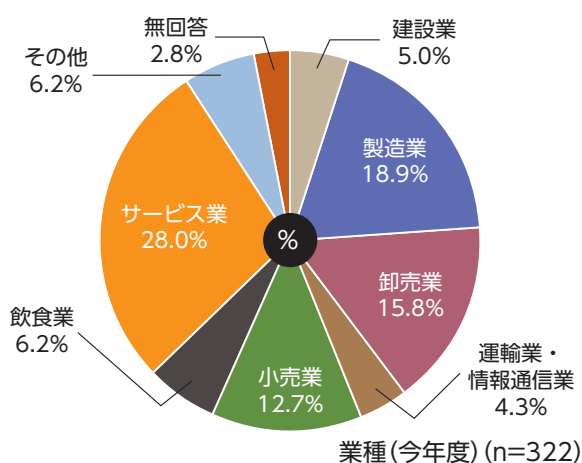
(注1) 本文中で「過年度」として説明しているのは、2019年4月1日から2020年9月30日までに経営診断を受診した企業に、今年改めてアンケート調査をした結果である。

一方、「昨年度」として説明しているのは、2020年度（昨年度）に実施したアンケート調査（2019年10月1日から2020年9月30日までに経営診断を受診した企業に対し、2020年12月に実施）を示している。（設問内容は今年度とほぼ同様）

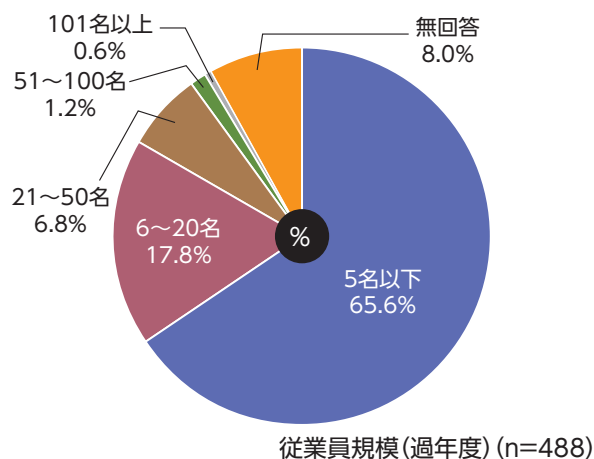
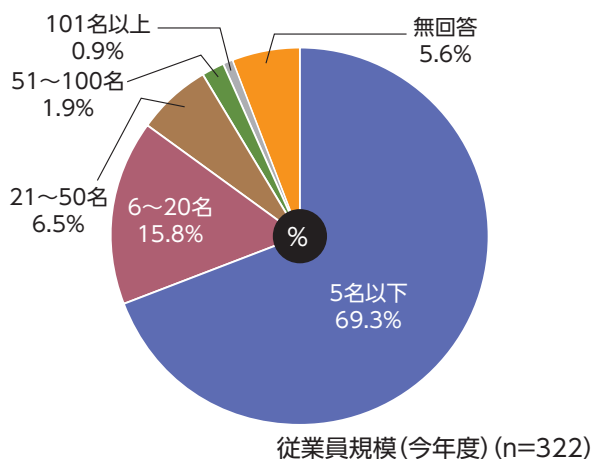
(注2) 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

Ⅱ 調査結果

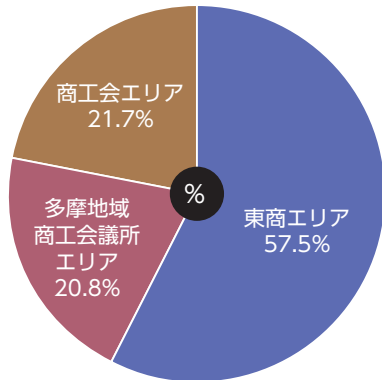
1. 回答者属性



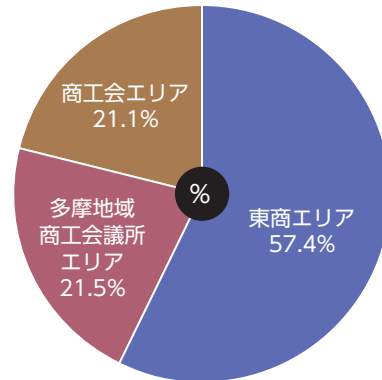
利用企業の業種をみると、今年度は「サービス業 (28.0%)」「製造業 (18.9%)」に続き、「卸売業 (15.8%)」の割合が高くなっている。過年度では「製造業 (26.6%)」がもっとも多く、次いで「サービス業 (21.7%)」、「卸売業 (21.5%)」となっていることから、過年度と比べ、サービス業の利用割合が高まっていることがうかがえる。



従業員規模では、従業員数5名以下が今年度で69.3%、過年度で65.6%と共に半数を超えている。また、20名以下で見ると今年度で85.1%、過年度で83.4%となっており、年度に関わらず、利用者の大半が小規模事業者であることがわかる。



エリア(今年度) (n=322)

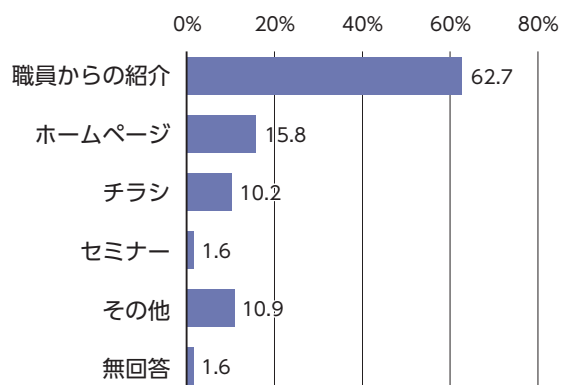


エリア(過年度) (n=488)

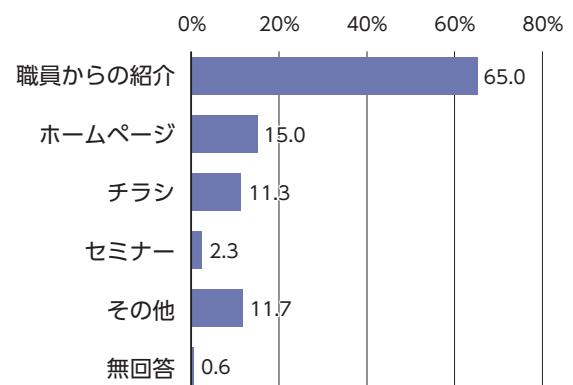
23区の事業所を「東商エリア」、八王子市、武蔵野市、青梅市、立川市、府中市、町田市、多摩市の7つの市に属する事業所を「多摩地域商工会議所エリア」、それ以外の地域を「商工会エリア」と分けて利用者割合を見てみると、今年度、過年度ともに「東商エリア（今年度57.5%、過年度57.4%）」が最も多く、次いで「商工会エリア（今年度21.7%、過年度21.1%）」、「多摩地域商工会議所エリア（今年度20.8%、過年度21.5%）」となっている。

2. 認知経路

認知経路（今年度）(n=322)

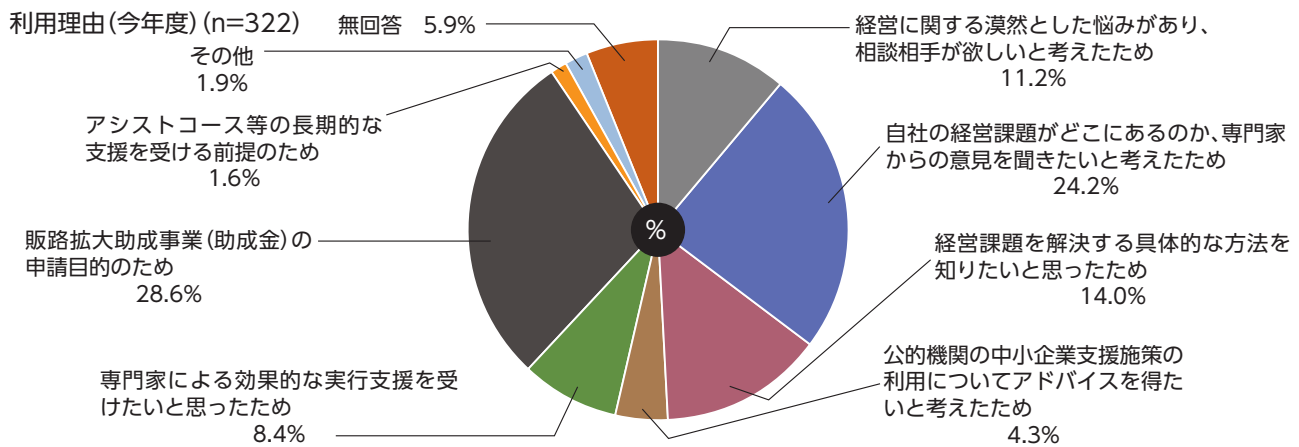


認知経路（過年度）(n=488)



「無料の経営診断については、なにでお知りになりましたか」の質問に対して、今年度、過年度ともに「職員からの紹介（今年度62.7%、過年度65.0%）」が最も多く、次いで「ホームページ（今年度15.8%、過年度15.0%）」となっている。「その他」の記載内容を見ても、「商工会」「振興公社」「中小企業診断士」「金融機関」の記載が多くみられることから、経営指導員等を始めとした「人を介した直接的なPR」が、依然として有効であることがうかがえる。

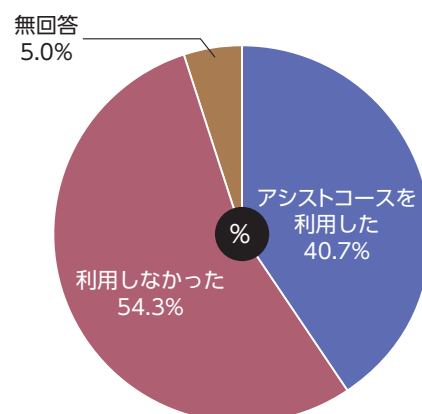
3. 利用理由



今年度利用企業において、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(28.6%)」は、昨年度(34.2%)より割合が下がってはいるものの最も多い。それ以外では、「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(24.2%)」が最も高く、昨年度(17.9%)より6.3%上回っている。自社の課題を客観的に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。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(14.0%)」が3番目に来ていることから、具体的に経営課題を解決したい(ソリューション)ニーズがあることもうかがえる。

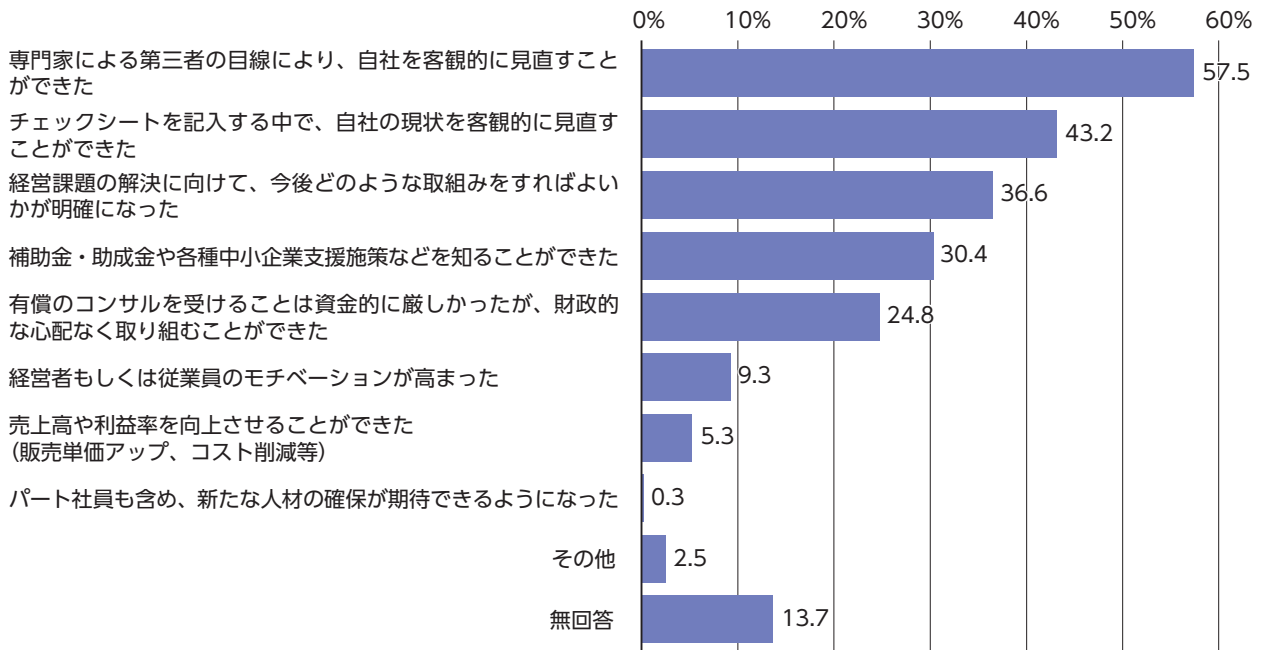
4. アシストコースの利用と経営診断の効果

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40.7%となっており、回答者の4割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、利用していたことがうかがえる。



アシストコースの利用割合(今年度)(n=322)

経営診断の効果(今年度)(n=322)

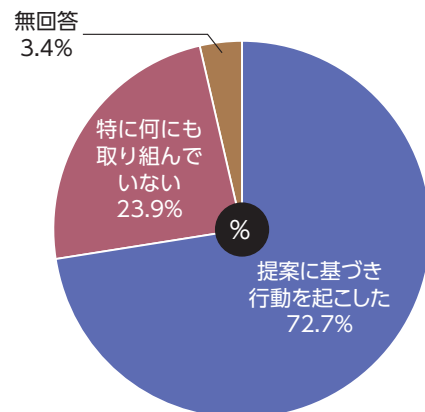


経営診断で得られた効果を探ると、「専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた」が57.5%と最も高く、昨年度（54.8%）よりも高い割合となっている。第三者である専門家による客観的な「気づき」による効果があったことがうかがえる。

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（43.2%）」となっており、昨年度（36.7%）よりも高く、チェックシートを用いた自己チェックによる「気づき」の効果も相応にあったものと考えられる。これらを見ても、本事業における期待（気づきの促し）と効果（経営者自身の気づき）が一致していることがうかがえる。また、「経営課題の解決にむけて、今後どのような取組みをすればよいか明確になった（36.6%）」「補助金・助成金や中小企業支援施策などを知ることができた（30.4%）」と続いていることから、自社の分析や経営課題に対するアドバイスによる効果もあり、続いて実行を後押しする施策の紹介もうまく機能していることも推察される。

5. 経営診断後の具体的な行動と取り組み内容

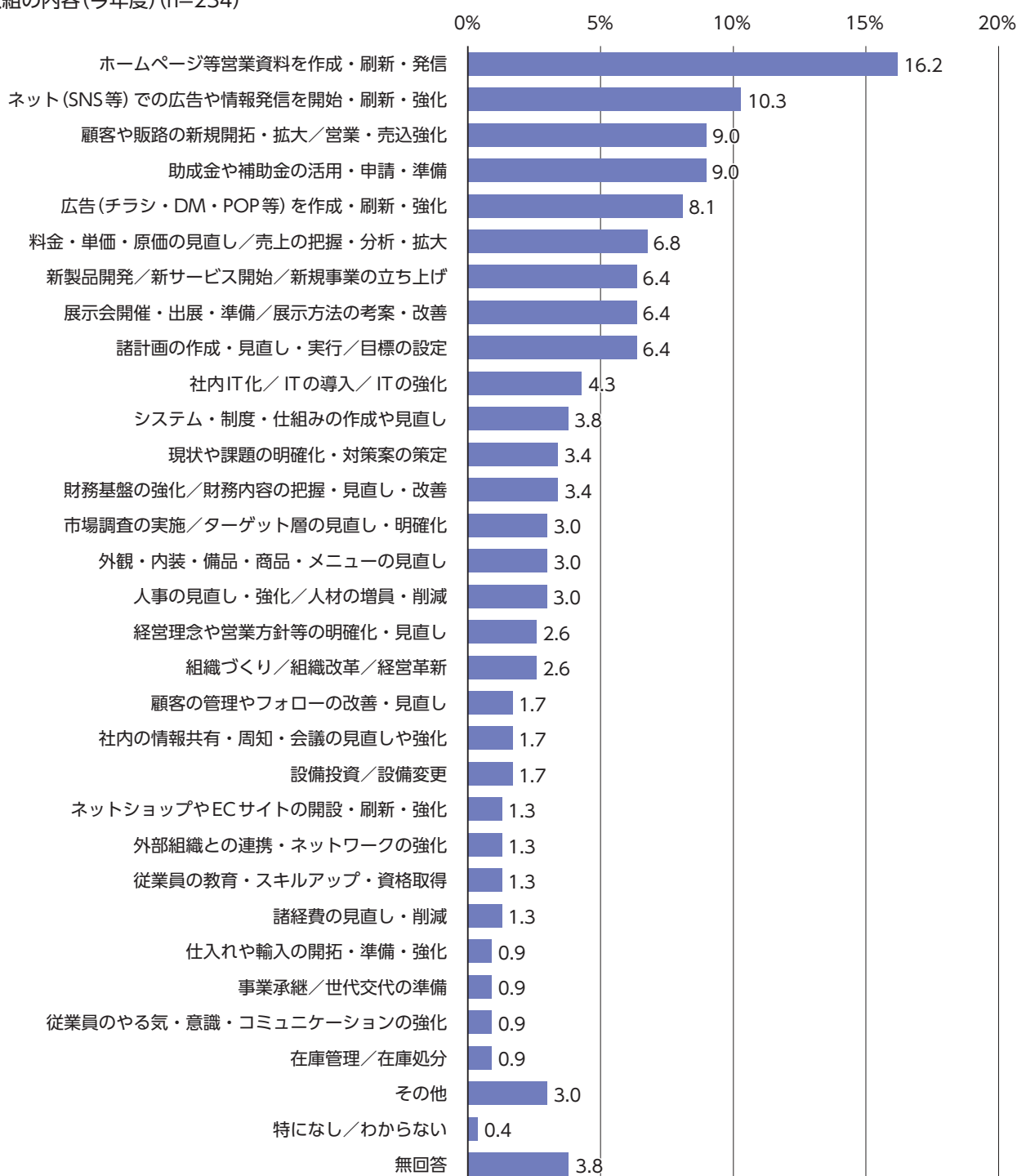
経営診断後、「提案に基づき行動を起こした」企業は72.7%（昨年度71.8%）にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は23.9%しかなく、多くの企業で提案後に何かしら具体的な改善行動を起こしていることが確認できた。経営診断から課題の抽出がおこなわれ、その後、具体的な課題解決へ向けた取り組みへと、しっかりと結びついていることがうかがえる。



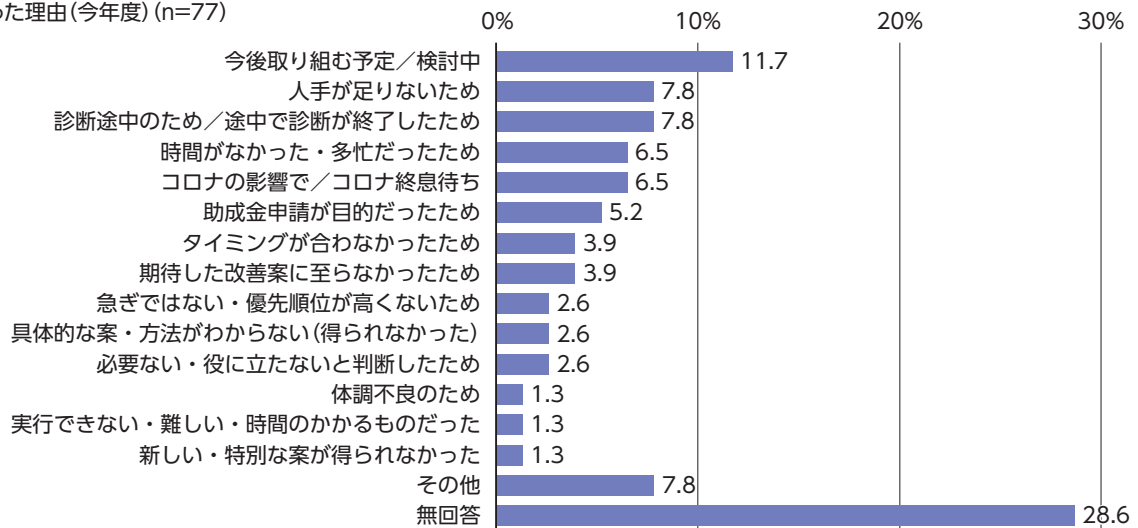
経営診断後の行動(今年度)(n=322)

また、具体的な取り組みの内容としては、「ホームページ等営業資料を作成・刷新・発信（16.2%）」が最も多く、次いで「ネット（SNS等）での広告や情報発信を開始・刷新・強化（10.3%）」と続き、それ以外で見ても、「顧客や販路の新規開拓・拡大／営業・売込強化（9.0%）」など、具体的な取り組み手法が明確になれば実行に移しやすい「マーケティングに関する取り組み」が多くみられ、販路拡大を目指す企業側のニーズがうかがえる内容となった。

取組の内容(今年度)(n=234)

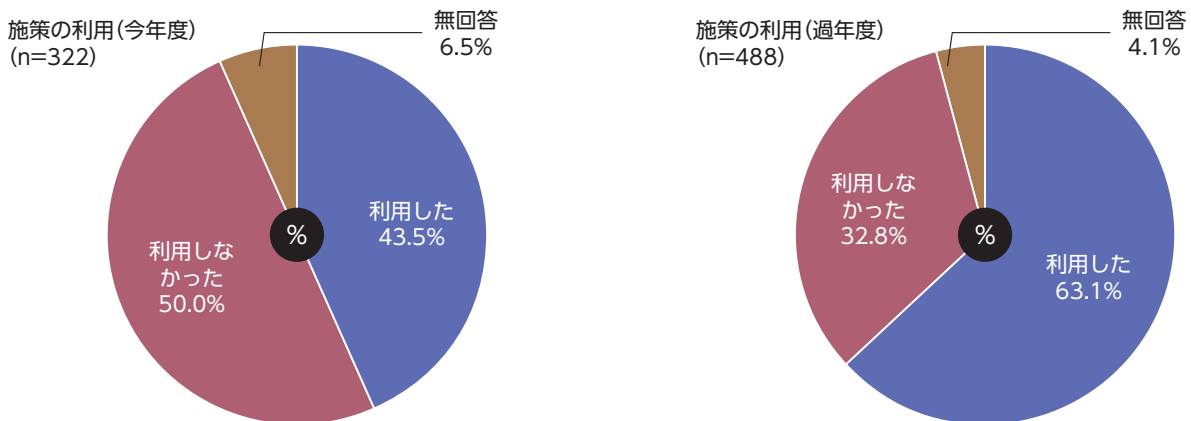


取り組まなかった理由(今年度) (n=77)

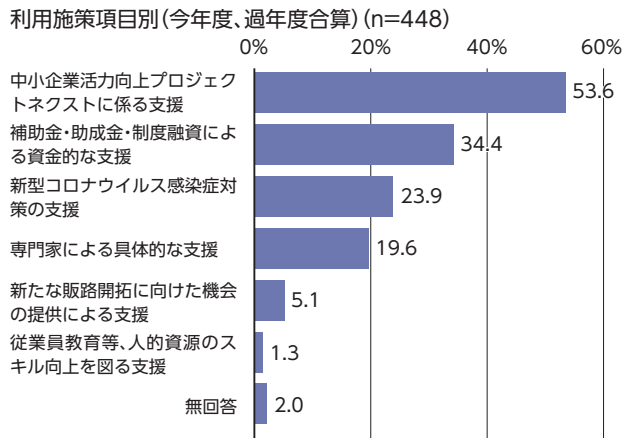
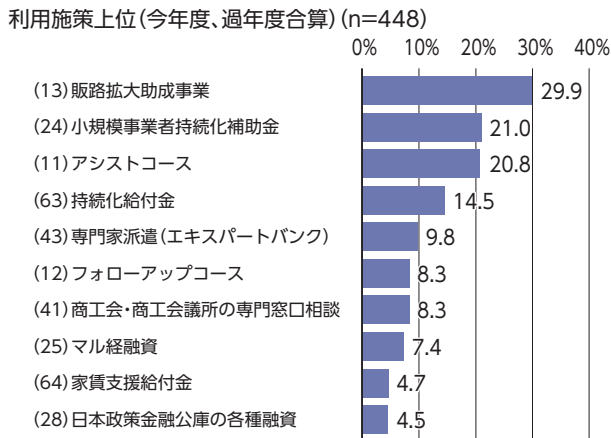


一方で取り組まなかった理由について尋ねてみると、「今後取り組む予定/検討中 (11.7%)」が最も多かった。今後取り組まれる意思のある方を除くと、「人手が足りないため (7.8%)」「時間がなかった・多忙だった (6.5%)」が次いで多いため、多忙な中小企業経営者が、改善策の取り組みを実行に移すまでのフォローをしっかりと行っていくことが、引き続き当事業の課題となっていることがうかがえる。

6. 中小企業支援施策の利用状況



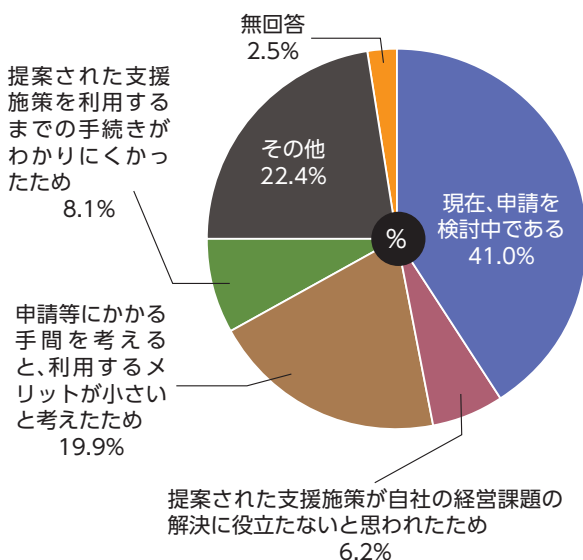
中小企業支援施策の利用状況については、今年度は43.5%の企業で「提案された施策を利用した」と回答しており、昨年度 (49.7%) を下回り、利用する企業が減少していることがわかった。一方、過年度の利用企業に対するアンケート結果では、63.1%の企業が施策を利用していることもわかった。今年度の施策利用企業の割合は低く、当事業の目的の一つでもある施策の紹介機能に課題があることも推察されるが、一方で昨年度の結果よりも、過年度の結果が増加しているということは、診断後すぐに施策の利用がされなくても、少し時間をおいたのちに利用している企業もいるのではないかと考えられる。施策の利用促進効果は、直ぐには現れず、時間をかけて浸透させていく必要があることを示唆している。



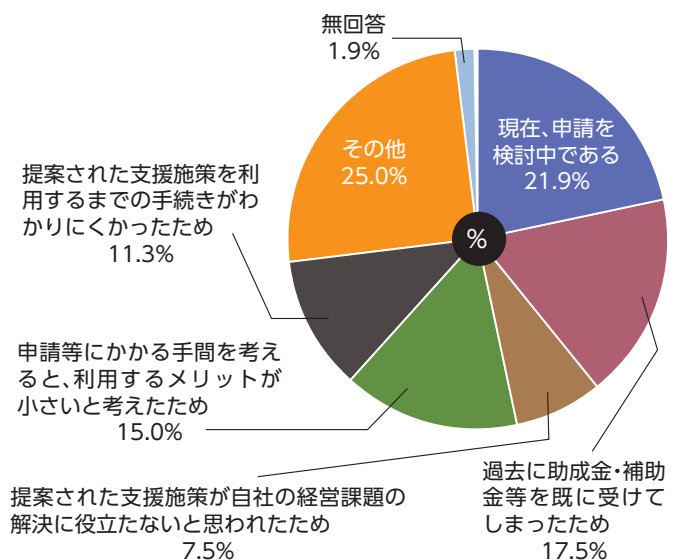
具体的な施策内容について見ると、今年度と過年度で大きな違いは見られなかったため、合算で確認した結果、上位の利用施策状況では、「販路拡大助成事業 (29.9%)」、「小規模事業者持続化補助金 (21.0%)」、「アシストコース (20.8%)」と続いており、直接的に資金を支援する施策の利用が多く、次いで専門家の派遣制度が利用されていることがわかる。

また、項目別の利用施策状況では、「アシストコース」等をはじめとした「本事業で一連の支援として実施する施策の利用 (53.6%)」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 (34.4%)」や、「専門家による具体的な支援 (19.6%)」などが活用されていることも確認できた。

施策を利用しなかった理由 (今年度) (n=161)



施策を利用しなかった理由 (過年度) (n=160)



一方で、施策を利用しなかった経営者にも尋ねてみると、利用しなかった理由としては、今年度、過年度ともに「現在、申請を検討中である (41.0%)」が最も多い。また、過年度では「過去に助成金・補助金等を既に受けてしまったため (17.5%)」が次いで多くなっている。継続して利用できる施策であれば利用の促進も期待できることもうかがえる。

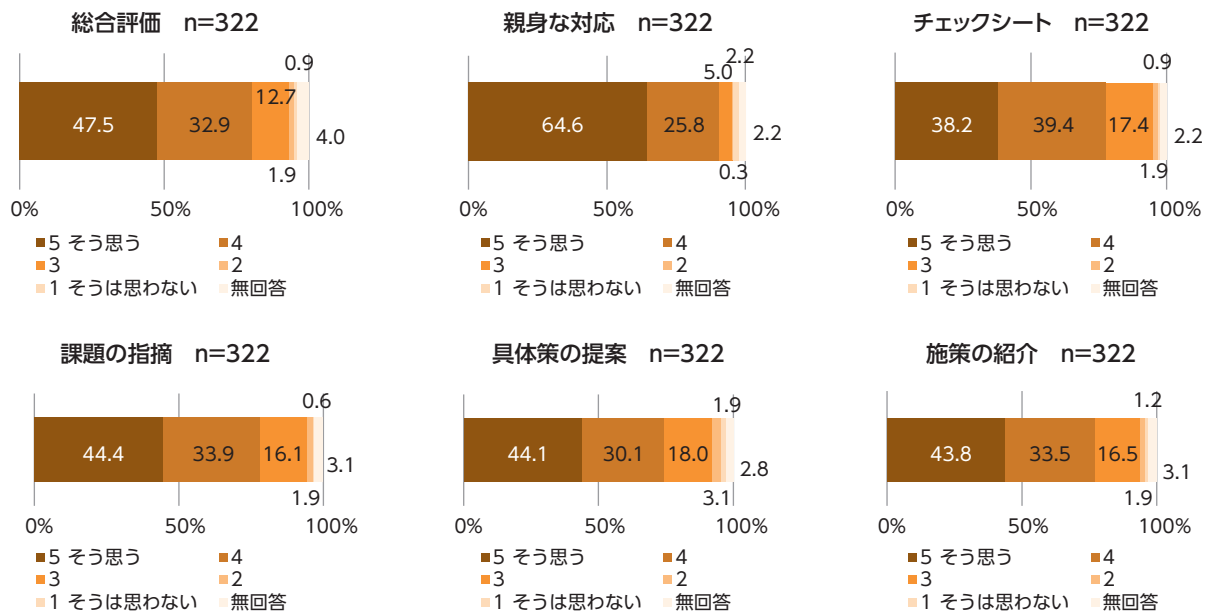
一方で、「その他 (今年度22.4%) (過年度25.0%)」の中身を見ると、「提案されなかった」というコメントも散見されるため、しっかりと次の施策へとつなげるための施策の紹介・フォローアップは、依然として課題となっていることもわかった。

7. 支援の満足度・利用者からの評価について

【経営診断について】

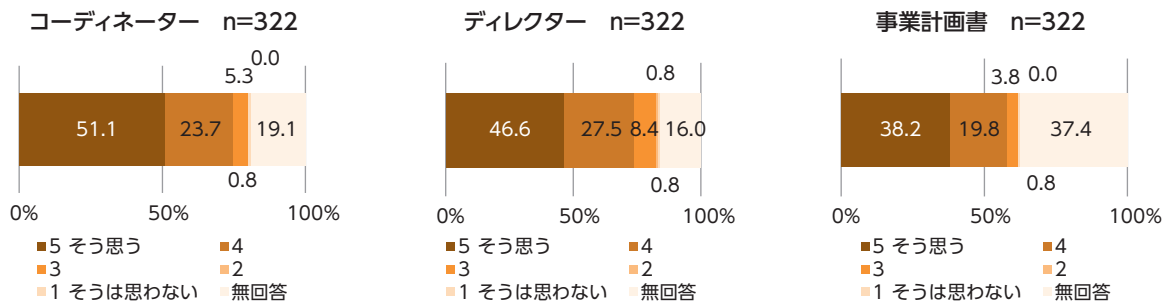
本事業の評価を5段階で尋ねたところ、今年度の経営診断に関する評価については、総合評価をはじめ、診断の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られていることが確認できた。

具体的には、総合評価（経営診断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80.4%で、昨年度（79.4%）と同等の高い満足度を維持した。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）が90.4%（昨年度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った）は77.6%（昨年度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78.3%（昨年度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74.2%（昨年度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77.3%（昨年度72.1%）と、いずれも昨年度を上回っている。昨年度同様に「良い評価」の割合を、高い状態で維持できていることがわかる。

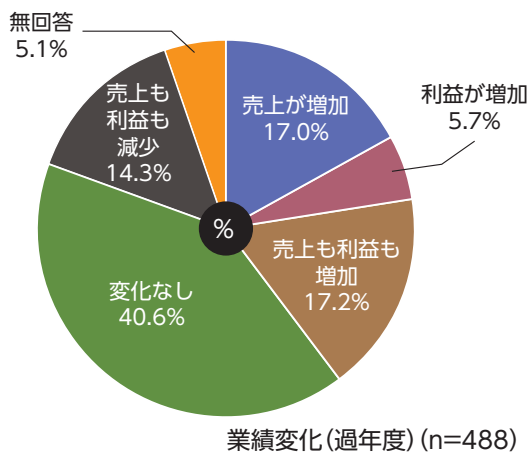


【アシストコースについて】

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74.8%（昨年度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74.1%（昨年度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、58.0%（昨年度60.7%）と約6割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37.4%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。



8. 経営診断後の業績変化



が最も多く、全国的に小企業においては業績が厳しかったことがうかがえる。このような状況下においても、本プロジェクトの経営診断を受診した企業は、マイナスの変化の割合が14.3%と少なく、4割近くの企業でプラスの効果を感じられている。この事実から、本事業が業績に与える効果も一定程度あることがうかがえる。

今年度受診してすぐに変化が起きることは期待できないため、経営診断を受診後に、売上・利益がどのように変化したかの問いに関しては、過年度受診企業に確認した。その結果「売上が増加(17.0%)」、「利益が増加(5.7%)」、「売上も利益も増加(17.2%)」といった業績にプラスの変化が起きた企業は39.9%で、逆にマイナスの変化が起きた企業は14.3%という結果となった。

一方で、日本政策金融公庫が調査した全国の小企業における「売上利益の変化状況(2020年度)」を見ると、「売上も利益も減少(減収減益)(51.5%)」

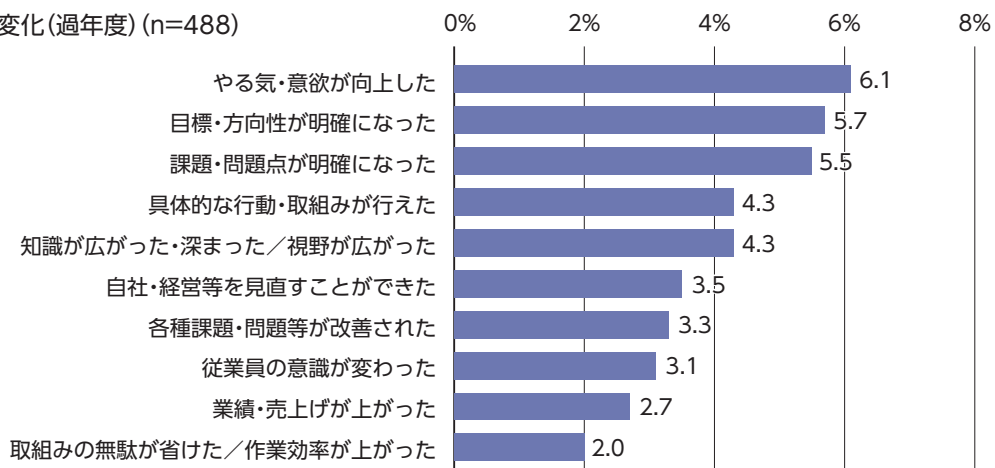
全国の小企業の業績状況

(単位: %)

(n=3,614)		採算(前年度比)		
		改善	不変	悪化
売上(前年度比)	増加	8.6 (増収増益)	6.3	2.8
	不変	1.2	8.9	1.9
	減少	3.9	14.9	51.5 (減収減益)

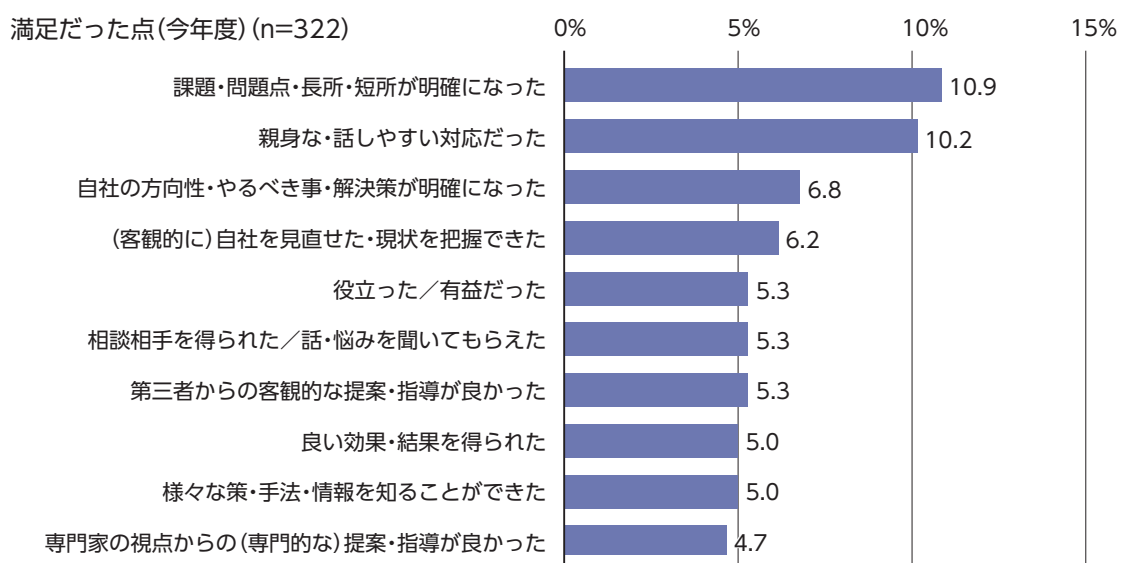
出典：日本政策金融公庫「小企業の決算状況調査」結果(2020年度)
(全国中小企業動向調査(小企業編)2021年4-6月期特別調査)

診断後の変化(過年度) (n=488)

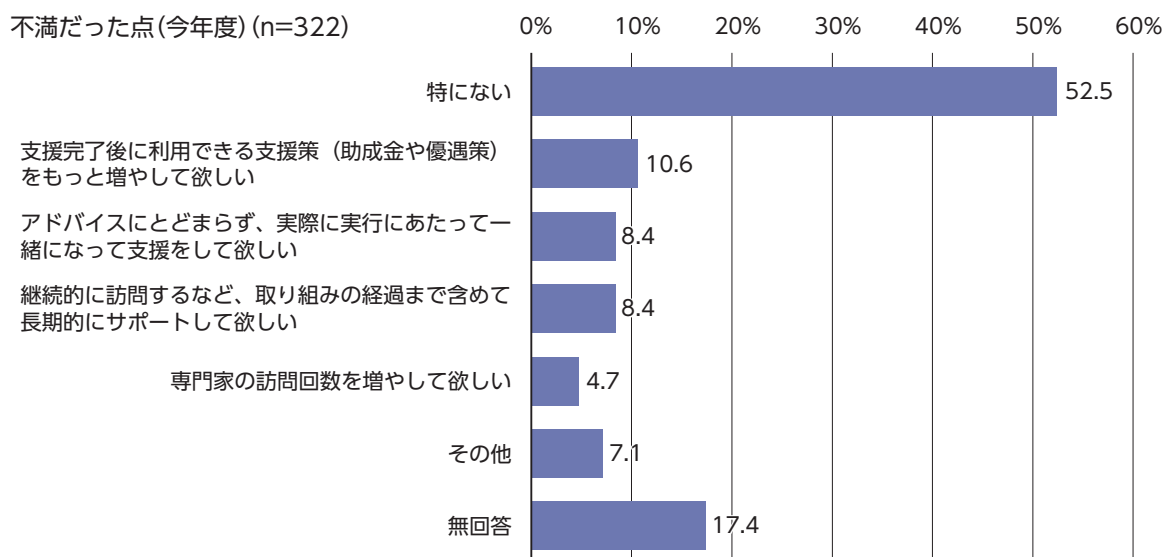


また、経営診断後において、業績以外でどのような変化が生じたかを尋ねたところ、変化が感じられた企業の中では、「やる気・意欲が向上した（6.1%）」が最も多かった。「目標・方向性が明確になった（5.7%）」「課題・問題点が明確になった（5.5%）」も次いで多かったことから、業績改善だけでなく、副次的な効果は多岐にわたることも示唆されている。

9. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの評価と課題

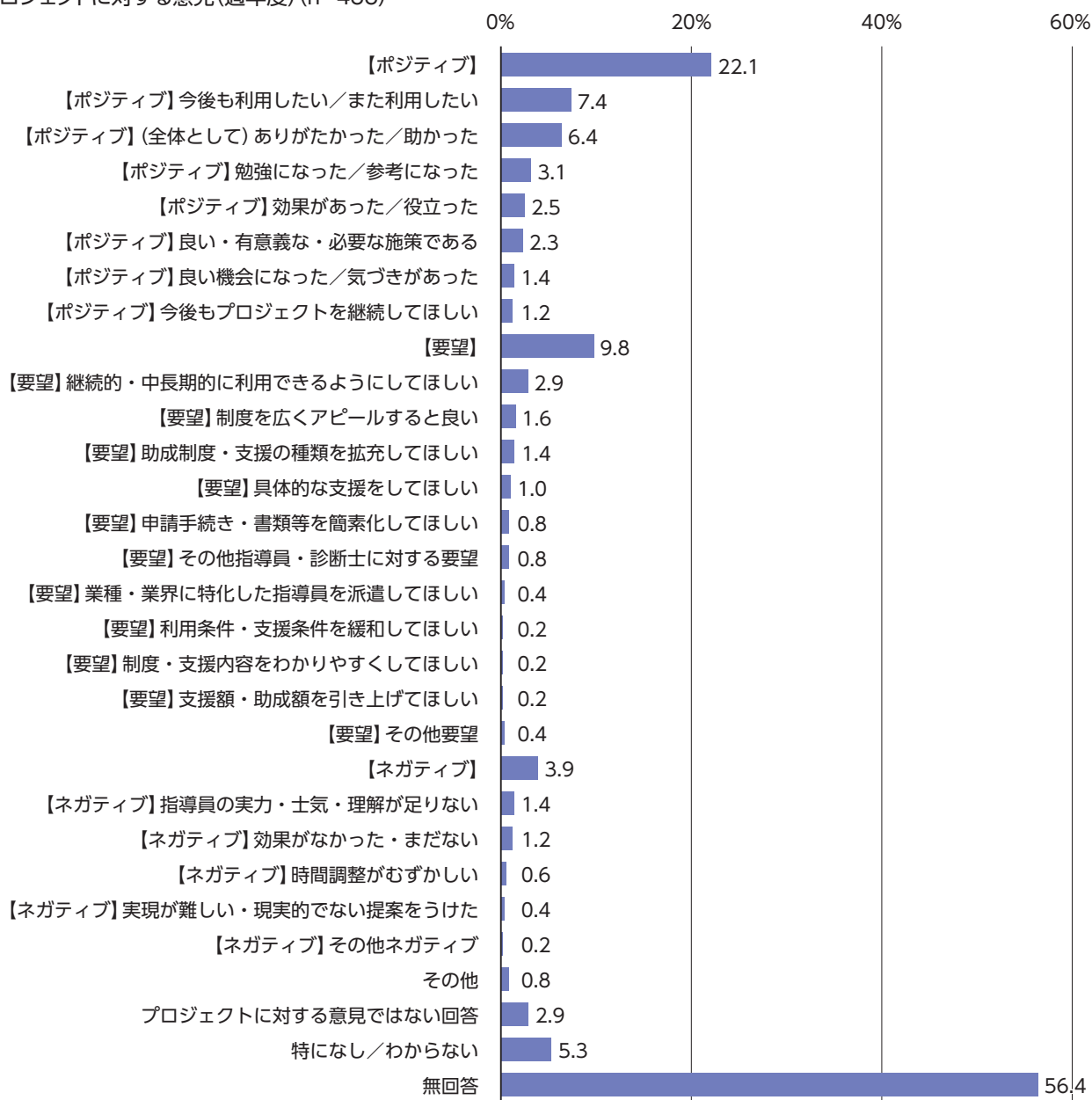


中小企業活力向上プロジェクトネクストについて、今年度の利用企業に「満足だった点」を確認したところ、「課題・問題点・長所・短所が明確になった（10.9%）」が最も高く、昨年度の9.1%より増加していた。次いで「親身な・話しやすい対応だった（10.2%）」、「自社の方向性・やるべき事・解決策が明確になった（6.8%）」「客観的に自社を見直せた、現状を把握できた（6.2%）」と続いている。やはり、課題等を明確にしていくのはもちろんのこと、第三者からの客観的な「気づき」は企業から求められている他、親身な対応というのも支援者側の重要な要素として必要であることがうかがえる。



一方で、不満だった点を尋ねると、「特になし (52.5%)」が半数を占めており、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) をもっと増やしてほしい (10.6%)」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 (8.4%)」「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 (8.4%)」などの前向きな不満が大半を占める結果となった。

プロジェクトに対する意見(過年度) (n=488)



過年度利用企業に対しては、本プロジェクトに対する自由な意見を頂いた。その結果をまとめてみると、「今後も利用したい/また利用したい」「ありがたかった/助かった」などのポジティブなご意見が22.1%と最も多く、次いで、「継続的・中長期的に利用できるようにしてほしい」などの要望に関する意見が9.8%となった。一方で3.9%はネガティブな意見も見られた。このネガティブな意見を改善しつつも、高い評価を得ていただいている点はさらに伸ばしながら、気づきから行動へ、そして経営者だけでなく、従業員を含めた前向きな意識変革への支援へとつなげていきたい。

経営診断アンケート調査票(2021) 過年度企業用

※ 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. 経営診断をきっかけとその後の中小企業支援施策の利用について

問1. 無料の経営診断については、なにごとでお知りになりましたか。(当てはまるもの全てに○)

1. ホームページ	2. チラシ	3. セミナー	4. 職員からの紹介	5. その他 ()
-----------	--------	---------	------------	------------

問2. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの経営診断では、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。貴社ではその後、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3へ	2. 利用しなかった →問4へ
--------------	-----------------

問3. 問2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4. 問2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. 過去に助成金・補助金等を既に受けてしまったため
3. 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
4. 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
5. 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
6. その他 ()

III. 経営診断後の貴社の業績、変化について

問5. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの経営診断後、貴社の業績はどうなりましたか。(1つに○)

1. 売上が増加	2. 利益が増加	3. 売上も利益も増加	4. 変化なし	5. 売上も利益も減少
----------	----------	-------------	---------	-------------

問6. 経営診断後、「従業員がやる気になった」など、貴社における変化についてご記入ください。

--

IV. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの改善に向けたご意見について

問7. 中小企業活力向上プロジェクトネクストに関してのご意見をご自由にご記入ください。

--

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（2021）

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）を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）を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・引継ぎ補助金	事業承継・M&A を契機に経営革新等に取り組む事業者が、原則 250～500 万円の補助金（補助率 1/2）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に、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 46（2021 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・管理をよりの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 plus	公的機関の支援情報・支援施策（補助金・助成金など）、経営改善の事例、経営のヒント等の情報を提供するサイトです。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	社内型スキルアップ助成金・民間派遣型スキルアップ助成金	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	事業再構築補助金	新分野展開、業態転換、事業・業種転換等、思い切った事業再構築を支援します。（通常枠：最大 8,000 万円、緊急事態宣言特別枠：最大 1,500 万円、他）	中小企業庁
6 6	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 7	人材確保等支援助成金（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 8	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 9	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
7 0	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 1	テレワーク促進助成金	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

2021年度 中小企業活力向上プロジェクトネクスト

【フォローアップコース】アンケート調査票

記入日: 年 月 日

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 5. 小売業 6. 飲食業 7. サービス業 8. その他 ()
貴社の従業員数	() 人 ※役員、パート・アルバイトは従業員数に含まれません
貴社の財務状況	売上高 () 千円 / 売上総利益 () 千円 / 経常利益 () 千円 ※個人の場合は税引き前所得

II. ご利用になられた結果について

問1. 貴社が利用した支援（フォローアップコース）に関して、以下の記述はどの程度当てはまりますか。

(①～③のそれぞれについて、1～5のいずれか1つに○)

設問	状況				
	そう思う ⇄ そうは思わない				
① 支援の総合的な評価としては総じてよかった。	5	4	3	2	1
② 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
③ 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

※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。

問2. 今回の支援を受けられた結果、どのような効果が得られましたか。ご自由にお書きください。

問3. 当事業以外で、どのような施策を利用されましたか。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

III. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの支援後における貴社の業績、変化について

問4. 一連の支援を受ける前（経営診断を受診する前）と比べて、貴社の業績はどうになりましたか。(1つに○)

1. 売上が増加 2. 利益が増加 3. 売上も利益も増加 4. 変化なし 5. 売上も利益も減少

問5. 支援後において、「従業員がやる気になった」など、貴社における変化についてご記入ください。

IV. 中小企業活力向上プロジェクトネクストの改善に向けたご意見について

問6. 中小企業活力向上プロジェクトネクストに関してのご意見をご自由にご記入ください。

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。

(事務局記載欄)

案件番号 : No. ()
 担当団体名 : () 商工会・商工会議所
 担当コーディネーター（もしくは経営指導員） : _____

(付属資料)

主な中小企業支援施策一覧表 (2021・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・M&A を契機に経営革新等に取り組む事業者が、原則 250~500 万円の補助金(補助率 1/2)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家賃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	事業再構築補助金	新分野展開、業態転換、事業・業種転換等、思い切った事業再構築を支援します。(通常枠:最大 8,000 万円、緊急事態宣言特別枠:最大 1,500 万円、他)	中小企業庁
4 6	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 7	人材確保等支援助成金(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 8	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 9	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の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
5 0	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 1	テレワーク促進助成金	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

有限会社オクギ製作所

DATA ●有限会社オクギ製作所

創業年：1951年 従業員数：6人 業種：製造業（金属製品製造業）
所在地：東京都東久留米市八幡町3-14-27 URL：https://okugiss.jp/

「面白いから、ものづくりに関わる」 地域の工業を支える町工場

～暗黙知を形式知に変える情報共有が事業承継成功のカギ～



代表取締役：和氣幸博氏

■ 企業概要

有限会社オクギ製作所（代表取締役：和氣幸博氏、以下社長という）は、ワイヤーカット放電加工の技術に特化し、様々な業界のメーカー向けに、鉄・アルミ合金・銅合金・金・銀・プラチナなどの金属加工を手掛ける金属製品製造企業である。

当社では、半導体用の測定機器、天体望遠鏡、内視鏡などの微細部品の製造を多く手掛けている。ワイヤーカット放電による加工中は、加工物を常に冷却する必要があるため、加工液が必要となる。当社では、この加工液に油を採用した機械も保有している。この方式の採用によって、放電ギャップの抑制による高い加工精度や、加工物

の錆防止などの品質面において、顧客に価値を提供している。

■ 企業の悩み

これまで当社の主力事業は、自動車のスピードメーター部に利用される指向性液晶フィルムのプレス加工であった。この事業は、最終製品を商社に納品するビジネスモデルであるためプレス事業としては利益率が高く、先発参入のメリットにより金型製造も一時当社が独占していた。しかし近年では、光源がLEDへと変わったことからフィルム自体が不要になってきたため、市場は縮小する傾向にあった。

市場縮小の変化を感じとっていた当社は、ワイヤーカット放電加工を活用した微細加工を次の主力

事業として見据えていた。後発参入で受注を得るためには、他社より低価格で受注する価格競争が必要となる。当社では、価格競争を回避したいと思っていたが、そのための対策に苦慮していた。

また、2018年に後継者候補であるご子息（取締役：和氣直道氏、以下取締役という）が入社したことから、事業承継の準備を意識するようになったが、何から始めればいいのか決められずに悩んでいた。

社長は、当社の現状を分析し課題を抽出してもらうため、かねてより商工会の経営指導員から勧められていた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

中小企業診断士による経営診断の結果、以下の課題を導き出した。
①新規事業の販路拡大のために、詳細なマーケティング戦略を作成すること、②経営ノウハウに関する事業承継計画を立案し、スケジュール管理を行なうこと、③今後の設備投資に備えて、財務健全性を示すための資金繰り管理を強化すること、④生産性向上のため、従業員の個々の意識を高める仕組みを構築することの4点である。

これらの課題に対し、後継者候補と共に取り組むことが重要であると助言を受け、具体策の立案とその実行に着手するため、本プロ

プロジェクトのアシストコースに申し込んだ。

■ 実行支援

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、経営理念や行動指針を作成し、従業員への浸透を徹底することで、各人が迷うことなく業務に取り組める体制を整えた。次に、経営ビジョンと経営計画を策定し、重点戦略へと落とし込むことで、「自社のあるべき姿」を具体的にイメージできるようにまとめている。

技術力の訴求中心であった展示会出展を新規顧客開拓・新規市場リサーチの場として捉え、社長1人の営業から、取締役との共同による営業へとシフトチェンジすることで営業体制の強化を図った。加えて、新規営業先のリスト化と実行管理方式の整理により、受注や引き合いの状況を可視化するなどのPDCAを実行する基盤を整えている。

また、原価計算システムの運用を始め、システムによる利益管理を可能にし、取引先、製品、案件ごとなどの利益分析への活用を図った。さらに、見積の精度向上と標準化により、全社的に収益が改善する仕組みの構築にも取り組んでいる。



ワイヤーカット放電加工の様子※

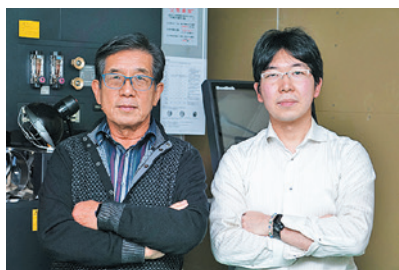
当社に役立つ中小企業施策として、エキスパートバンク、小規模事業者持続化補助金、販路拡大助成事業などの紹介があった。当社では、この中から一番重要だと位置付ける販路拡大助成事業に申請し、交付決定を受けている。

■ その後の変化・成果

実行支援の結果、当社が最も変化を実感しているのは、情報の共有が進んだことである。

本プロジェクトをきっかけに、展示会ごとに交換した名刺、会話の内容、フォローアップの状況を記載したファイルを作成するようになり、営業状況が一目瞭然となった。結果、展示会の種別ごとに求められているニーズや、受注に至るために必要な情報が分析できるようになっている。

また、取締役が前職のWebエンジニアのノウハウを活用して作成した独自見積システムによって、製品を生産するための工数やコストを予測できるようになった。同システム開発も、本プロジェクトで原価管理の手法や、迅速かつ正確な見積りの作成方法を学んだことで実現できた。予測の精度を高めるためには、製造実績データの蓄積が必要となるが、当社ではこのシステムを作業日報として、実績を入力することが標準ルールとなるまでに至っている。



代表：和氣幸博氏（左）、取締役：和氣直道氏（右）

企業の声

これまでは、製造現場以外の営業面・財務面などのあらゆる情報が、社長の頭の中だけにあったのですが、情報共有の手法を教えてくださいいただいたおかげで、少しずつ形式知化されてきています。特に当社のように個別受注生産がメインの製造業では、精緻な見積りは、利益を最大化するための命綱のようなものです。私が事業を承継するにあたり一番高いハードルだと思っていましたが、少しずつ形が見えてきたので安心していています。現在では、月次で、顧客ごと、製品ごとに利益分析ができるようになっていました。当社の事業特性が、ワイヤーカット放電加工による高付加価値型の金属加工なので、売上ではなく利益を管理する必要があるというのも教えていただき、その重要性も理解できました。今後は、利益分析だけではなく、設備投資に備えた資金繰り健全性の向上まで実行していきたいと思っています。

（取締役：和氣直道氏）

経営指導員の声

当社は、高い技術力でニッチな市場を開拓していくことができる、東久留米市の中でも、ひときわ光る企業だと思っています。こういった企業が、次世代まで生き残っていけるよう事業承継が円滑に進んでほしい。また、本プロジェクトによって得た知識を生かして、経営者のノウハウを引き継ぐ手法を確立し、事業承継の先進事例となっていきたいです。当社が事業承継のモデル企業となることで、地域の工業発展にも繋がります。当社は、それだけのポテンシャルを秘めた事業者だと考えています。そういった期待も込めて、引き続きサポートさせていただきたいと思います。

（東久留米市商工会：関根悟氏）

RIE's ART FACTORY

DATA ● RIE's ART FACTORY

創業年：2014年 従業員数：0人 業種：サービス業（チョークアート教室業、作品制作業）

所在地：東京都福生市本町9 レクセルマンション福生606号室 URL：<https://ries-art-factory.com/>

オンライン教室開講 チョークアートの魅力を全国へ

～独自の顧客管理システムで業務を効率化し、新規顧客開拓に対応～



代表：高岡理恵氏

■ 企業概要

RIE's ART FACTORY（代表：高岡理恵氏）は、福生駅西口から徒歩約7分、商店と住宅・マンションが密集する商店街で、近隣住民向けのチョークアート教室事業と、飲食店やイベント向けの作品制作事業を行っている。

チョークアートはオーストラリア発祥の近代アートで、黒色のボードに「オイルパステル」という専用の画材で色を重ねて描く作品である。カフェのメニューボードや結婚式のウェルカムボードで目にすることも多い。

幼少のころから油絵を描いてきた高岡氏は、チョークアートのポップな雰囲気惹かれ、子育ての傍ら、チョークアートの講師資

格を2014年に取得。カルチャーセンターでの講師や飲食店の看板制作などで事業基盤を固め、羽村市内と福生市内にチョークアート教室を開設した。

教室事業では、一人ひとりの個性を生かすことをモットーとし、生徒がイメージする作品の制作に必要な技法を丁寧に教え、完成までフォローしている。作品制作事業では、依頼者の要望や好みに合った制作物を納品するため、作業前に徹底した打ち合わせを行い、依頼者の考えやこだわりを把握するようにしている。

■ 企業の悩み

教室事業と作品制作事業は順調に拡大し売上も安定していたが、新型コロナウイルスの影響で飲食

店の営業自粛やイベントの中止が相次ぎ、作品制作の受注が減少。チョークアート教室も、感染拡大防止のため営業を自粛することになった。事業の二本柱が大きな打撃を受け、高岡氏は早急に手を打つ必要に迫られた。

そこで、羽村市商工会の経営指導員に相談した。高岡氏自身も同商工会の青年部で活動していたこともあり、以前から経営上の悩み事を商工会に相談し、さまざまな情報や助言を受けていた。今回、「コロナに対応した事業構造に変えていきたい」と相談したところ、専門家による経営診断と実行支援が受けられる本プロジェクトの利用を勧められた。

■ 導き出された課題

経営診断で導き出された課題は、①ウィズコロナ・アフターコロナに対応した非接触型のサービス提供、②3か年程度の中期的な事業計画策定、③短期的な売上計画の設定と進捗管理である。

まず、コロナ禍の収束が見通せない状況のため、単に既存事業の回復を待つのではなく、新たに「オンラインのチョークアート教室（リモートレッスン）開講」を目標に設定した。リモートレッスンは非接触型のため感染症対策になるだけでなく、これまでの西多摩地域から全国へ商圏を広げられるからだ。商圏拡大に伴い、新規顧

客獲得を重点に置いたホームページ改修も必要とされた。

オンラインのチョークアート教室という未経験の事業を成長させるには、PDCAを回すことが不可欠である。そこで、スケジュールや実施体制を含む中期的な事業計画を、作品制作事業とのバランスも考慮して策定することになった。

こうした目標や計画を実現するために、年次・月次・日次の具体的な売上計画の設定と進捗管理が必要とされた。

高岡氏はこれらの課題を解決するため、引き続き本プロジェクトのアシストコース・フォローアップコースを活用することにした。

■ 実行支援

まずは、専門家の指導を受け現状を客観的に把握したうえで、事業計画を策定した。事業計画では、当面は作品制作事業を中心に経営を安定させ、リモートレッスン開講後は教室事業にも注力し、事業の二本柱を再構築してゆく方針となった。同時に、子育ての中の高岡氏のワークライフバランスを考慮しながら、年次・月次・日次の売上計画へ落とし込んでいった。

リモートレッスンの開講に向け、ホームページと連動した独自の顧客管理システムを開発した。チョークアート教室のシステムは一般的な顧客管理機能では足りず、生徒による作品画像のアップロードや画像管理にも対応する必要があるためだ。

システムの導入は、当面1人で業務を行う高岡氏の負担軽減のためでもある。たとえば、リモートレッスンでは画材を生徒の自宅へ事前送付する業務が発生するため、システム上で申込み受付から画材発送までの作業を一元管理でき、発送完了メールなども自動発信さ

れるようにした。こうしたオペレーションの構築や効率化の検討は、高岡氏と専門家、商工会の経営指導員、システム開発事業者が連携し、それぞれの視点でアイデアを出しながら進めた。

さらに、オンライン会議システム（Zoom）をホストとして操作しながらレッスンを進行し、生徒のトラブルにも対応できるよう、高岡氏へ操作方法のレクチャーが行われた。

こうした実行支援は順調に進み、2021年末にはリモートレッスンの募集を開始した。

■ その後の変化・成果

本プロジェクトを通じて、副業的に行われていた事業が本格的な個人事業として確立した。

高岡氏自身は、事業計画・売上計画の策定や進捗管理を通じて、帳簿のつけ方や売上管理の方法、目標の定め方などについて専門家から丁寧な指導を受け、PDCAを意識した経営を実践し始めている。また、リモートレッスン開講を機に、曜日や時間帯で受講が想定される生徒層を考慮してオンライン・オフラインのレッスンを設定し、ターゲットの明確化にも努めている。

コロナ禍を機に、業務のシステム化やレッスンスケジュールの見直しを進めて教室運営を効率化するとともに、リモートレッスンの特徴を生かして、これまでの西多摩地域に加え全国から生徒を獲得する準備を整えることができた。



チョークアートはポップな作風が魅力。色とりどりのオイルパステル（後方）で描く

企業の声

「リモートレッスンでコロナ禍を乗り越えたい」という思いを、本プロジェクトで専門家のサポートを受けることで、形にできました。基本的な売上管理の方法やターゲット設定、ホームページ改善の視点など多くのことを学び、手ごたえを感じています。専門家の方と一緒に考えて、アドバイスを実行することで結果がついてくるので、コロナには負けないと自信もつきました。

リモートレッスンで様々な地域の皆様とお会いするのが、とても楽しみです。今後は、教室の生徒様と作品制作のお客様を大事にしながら、「チョークアートといえばRIE's ART FACTORY」と言われるよう精進してまいります。

（代表：高岡理恵氏）

経営指導員の声

高岡様は、「コロナのピンチをチャンスに変える」という意欲にあふれています。オンラインのチョークアート教室ができないかと思い立ってから、本プロジェクトを活用してリモートレッスンに対応したシステムや教室運営を一緒に検討し、作り上げてしまう行動力は高岡様ならではの強みです。もともと教室事業も作品制作事業も、地域では大変人気がありました。本プロジェクトを利用して策定された計画を実行し、コロナ禍のピンチを乗り越えてほしいと思います。

（羽村市商工会：市川哲史氏）



教室に飾られた高岡氏の作品

取材・執筆：中小企業診断士 箱山 玲／撮影：中小企業診断士 福田智浩

経営診断担当：武政 勉氏／コーディネーター：田中敏夫氏／アシストコース担当（ディレクター）：武政 勉氏／経営指導員：市川哲史氏（羽村市商工会）

ゲストハウスシヨウゴロ

DATA ●ゲストハウスシヨウゴロ

創業年：2018年 従業員数：0人 業種：サービス業（ゲストハウス）
所在地：東京都神津島村124 URL：<https://shiyougoro.com/>

コンセプトは「自分が20代の時に泊まりたい宿」

～島外から移住した経営者が“新しい風”を吹かせる～



ゲストハウスシヨウゴロと代表の小林正吾郎氏

■ 企業概要

ゲストハウスシヨウゴロ（代表：小林正吾郎氏）は、島の玄関口である神津島港から徒歩約5分、透き通る青い海と白い砂浜の対比が印象的な前浜海岸からほど近くに立地する。

小林氏は、東京都区内で生まれ育ち、ダイビングインストラクターや家業の後継者を経て、地域おこし協力隊として委嘱を受けて神津島に移住した。「いずれは何か事業を立ち上げたい」という思いを持っていた小林氏は、島の豊かな自然と人の温かさに触れる中で、当地で創業する決意を固めた。そして、若い人が気軽に泊まれる宿が少ないことに着目し、「自分が20代の時に泊まりたい宿」をコン

セプトとして、食事を提供しないゲストハウス形態の宿を開業した。

2018年の開業以来、主にゲストハウス形態の宿を好む若い顧客層から、清潔感があり女性専用室も備えるドミトリ、調理器具の充実したキッチン等の設備と、小林氏の温かみのある接客が高評価を得ており、順調に客数を伸ばしている。

■ 企業の悩み

神津島はダイビングやトレッキングといったレジャーで人気があり、来島客はゴールデンウィークと夏休みに集中する。当宿も例外ではなく、繁忙期は満室で機会損失が発生する一方で、閑散期は利用率が低く、繁忙期に年間売上の大半を確保する状況であった。

「星空ガイド」の資格を取得していた小林氏は、閑散期の客数増加に向けて、神津島が日本で2番目の「星空保護区」に認定されたことに着目し、星空観察をメニューに加えようと考えた。さらに、天候不良時でも楽しめるプラネタリウム投影機を備えた宿泊棟増設を思い立ち、実現に向けて、新たに創設された事業再構築補助金を申請した。一方で、宿を一人で切り盛りする中で、今後どうしていくべきかと思いつき、明確な答えが出ないことも多かった。

そこで、以前からアドバイスを受けていた神津島村商工会に相談したところ、本プロジェクトの利用を勧められた。アシストコースによる支援を視野に入れ、まずは経営診断を受診することとなった。

■ 導き出された課題

経営戦略策定や販売促進に明るい専門家が選定され、経営診断を行った。優先的課題として次の2点が抽出された。

①事業計画の立案

宿泊棟増設後の運営のしかたや集客等について、小林氏の頭の中に既に大枠のイメージはあったものの、それらがまだ十分に整理されていない状態であった。そのため、目標と時期ごとにすべきことを明確化した体系的な事業計画を立てることが必要とされた。

②閑散期の集客増に向けた戦略の具体化

星空観察とプラネタリウムは、閑散期に来島して当宿を利用する目的と意味を創り出すうえで素晴らしい発想ではあるものの、ターゲットや魅力の伝え方等、さらに煮詰める必要があるとされた。他にも、閑散期に利用してもらえる顧客層の掘り起こし、客単価の増加等も検討するようアドバイスされた。

■ 実行支援

引き続き、アシストコースを活用して、同じ専門家が事業計画の策定と実行の支援を担当することになった。概ね月1回のペースで協議の場を設け、上記の課題①②について、小林氏の思いを客観的な視点から言葉と数字に落とし込んで、方向性と施策を煮詰めていった。

小林氏の思いを尊重し、客室数とスタッフ数を増やして繁忙期の需要を最大限取り込むのではなく、一人で回せる範囲で収益性を高める方向で、需要を平準化した「通年で宿泊客が途切れない宿」、宿泊料金は値上げせず「低料金で気軽に泊まれる宿」を目指す姿とした。

星空観察とプラネタリウムについては、完全な閑散期に新しいイベントを企画する、現在の繁忙期の前後を伸ばす方向で使う等、様々な方向性を検討した。プラネタリウム投影機を備えた宿泊棟増設については、6月に事業再構築補助金に採択されたものの、その後事務局から何度も修正を指示され、対応に苦慮していた。ここでも専門家からアドバイスを得て乗り切り、9月に交付決定を得て、建物の改装開始と投影機の発注に至った。

また、繁忙期の来訪客を閑散期にずらして需要を平準化させる点や、連泊を増やして客単価を増加させる点についても、ターゲット・

仕組みづくり・アプローチを協議した。

■ その後の変化・成果

アシストコース第5回の支援を完了した段階で、事業計画書を完成させることができた。この計画書では、3年後の目指す姿、重点課題と解決に向けて今後実行していく内容が可視化され、定量的な目標といかにして現状との差を埋めていくかも明確になった。

2021年12月現在、プラネタリウム投影機設置予定の宿泊棟の改装は完了しているが、投影機が半導体不足等の影響で未納となっている。納品後に本格稼働できるよう、サービス内容やオペレーションを煮詰めている。

他にも、閑散期の集客について、リモート授業の大学生が対象の「スタディケーション」、民宿では難しい「釣った魚を自分で捌きたい」というニーズに応える釣り人向けのプラン、若者や中年以上の女性ペア・グループ用のトレッキング向けプラン等を企画し、一部は試行も開始して可能性を探っている。客単価の増加については、平均宿泊日数を増やしてもらうべく、連泊割引等を検討中である。

今後は、リピーターをさらに増やすため、スマートフォンで気軽に回答できる顧客アンケートを実施し、今まで旅行サイトの口コミで漠然とは掴んでいた顧客満足度をよりきめ細かく把握したうえで、精度の高い企画と広告宣伝を行っていく予定である。



清潔で過ごしやすくと好評のドミトリー（一部）※

企業の声

今回専門家の支援を受ける前は、様々なアイデアはあったものの、自問自答してもなかなか考えがまとまらず、自分一人で延々と“壁打ち”しているような感覚でした。一連の支援を通じて、自分が思っていることが可視化され、今後の目標とやるべきことが明確になりました。

神津島が日本で2番目の「星空保護区」であることは、まだ広くは知られていませんが、貴重な観光資源として活用していきたいです。他の観光資源の活用を含め、観光協会や他の事業者とも協力して島全体で取り組んでいくことで、島外からやってきた自分を快く迎え入れてくれた神津島の活性化のためにお役に立ちたいです。

（代表：小林正吾郎氏）

経営指導員の声

小林様が地域おこし協力隊として神津島で観光協会の仕事をなさったご縁で知り合い、ゲストハウスへの建物改装に必要な創業融資に始まって、開業後も継続的にご支援させていただいています。

小林様は島外から来られたがゆえに、神津島の良い点も悪い点もよく見えておられると感じます。今まで島にはなかった考えや感覚を存分に発揮され、神津島に“新しい風”を吹かせていただくことを祈念しております。

2022年以降、星空観察とプラネタリウム、閑散期の集客に向けたプロモーション等、新たな取り組みが本格化していく見通しです。それらを上手く軌道に乗せられるように、これからもご支援させていただきます。

（神津島村商工会：土谷良顕氏）



天井にプラネタリウム投影機で星空を映し出せる新設の宿泊棟※

有限会社茶房武蔵野文庫

DATA ●有限会社茶房武蔵野文庫

創業年：1985年 従業員数：5人 業種：飲食業（喫茶店）

所在地：東京都武蔵野市吉祥寺本町2-13-4 井野ビル URL：<https://sabo-musashinobunko.jimdofree.com/>

昔ながらのレトロな雰囲気懐かしく、 そして**新しい老舗喫茶店**

～こだわりの「見える化」によるコロナ禍での販売促進～



代表取締役：日下茂氏

■ 企業概要

有限会社茶房武蔵野文庫（代表取締役：日下茂氏）は、吉祥寺駅北口から徒歩5分に立地する喫茶店である。かつて早稲田大学近くにあり、学生や有名文芸家に愛されながら1984年に閉店した喫茶店「茶房早稲田文庫」のスタッフであった日下氏が、その雰囲気、看板を継承する形で創業した。

挽きたての本格コーヒーだけでなく、有名店の味を研究して生まれたオリジナルカレー、季節限定の焼き林檎等、当時と変わらない味が老若男女に愛されている。また、店内には引き継いだ蔵書や伝統工芸品も置かれており、趣のある唯一無二の落ち着いた雰囲気を醸し出している。創業以来、『一

人ひとりのお客さまとの縁を大事にして、一つひとつの仕事に丁寧に向き合う』ことをモットーにしており、近年は常連客だけでなく、若い世代のファンも増えている。

■ 企業の悩み

創業時から外部のアドバイスを受けることもなく、経営を行ってきたため、経営者的な視点が不足していると自覚していた。また、創業当時は近隣の競合店は少なかったが、近年は当店のある吉祥寺駅周辺の手回り大手コーヒーチェーン店を含めた飲食店の競争が激しくなり、家賃も都内平均より高い立地のため、売上だけでなく利益の面でも厳しさが増していた。

そうした中、新型コロナウイルスによる緊急事態宣言で休業を余

儀なくされる等の大きな影響を受け、今までのやり方で経営を続けていくことは難しいと危機感が生まれた。

そこで、以前、中小企業診断士を養成する実習を受け入れた際に知り合った中小企業診断士に相談したところ、本プロジェクトの紹介があった。外部専門家のアドバイスを受けることで、経営感覚を磨き直して事業を改善しようと決意し、創業時から会員加入していた商工会議所を通じて本プロジェクトの申込みをした。

■ 導き出された課題

チェックシートに基づいた経営診断の結果、導き出された主な課題は、①財務体質の改善、②売上確保のための具体策の実行の2点であった。

①財務体質については、従前より懸念材料であったため、消費増税に合わせたメニュー価格の見直しも行い収益改善を図っていたが、新型コロナウイルスの影響による見通しが立たない状況下で、当面の運転資金を捻出する必要性が生じていた。

②売上確保については、感染症対策を徹底しながら、新しい社会の生活様式に対応した店舗経営をすることが喫緊の課題となった。席の間引きにより実質的な席数が限られる中、店頭販売や情報発信力の強化等、今まで以上に店舗が

主体的に売上確保に向けて取り組むことが求められた。

日下氏は、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支援を受けることにした。

■ 実行支援

専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の解決に向けて取り組んだ。

まず初めに、感染症対策を実施した。アルコール消毒、席の間引き、パーティションの設置等にいち早く取り組むことで、安心して来店いただける環境を整えた。次に、財務体質改善については、コロナ禍で売上見通しを立てることが難しい状況であったが、目標利益をあげるために必要な売上を曜日別（平日と土日）で設定し、日々の店舗運営を行うことを心掛けた。

そして、最も注力したのは、売上確保策である。主に4つの取り組みを行った。①ホームページの新設、②メニューブックの改定、③テイクアウト販売の案内チラシ作成、④店舗で使用している伝統工芸品の食器販売スペースの設置である。共通するポイントは、こだわりの「見える化」である。各媒体の特性を生かし、創業のきっかけや各メニューの特徴、食器の製法紹介等をより分かりやすく伝えるための創意工夫を重ねた。

■ その後の変化・成果

新しい取り組みの実行にはハードルが高い面があるが、今回の支援で課題解決につながる具体的な提案を受けられたことで、スピード感をもって実行に移すことができた。

数字については、目標売上を設定し、達成には大変な努力が必要であると認識することで、経営への意識が大きく変わった。単純に

売上に注力するだけでなく、店舗運営の効率化や回転率等を意識することも重要であると再認識した。

売上確保については、ホームページ制作を機にパソコン教室に申し込み、現在も毎週通ってパソコンの多様な機能の習熟に努めている。ホームページに掲載しているテイクアウト用のチラシを見て初めて来店するお客さまもいるため、反響が励みとなっている。前は文字だけであったメニュー表は、写真や特徴を記載することで、メインメニューのカレーセットの売上が増加するとともに、黄色で珍しいレモン風味のクリームソーダも注文が増える等、定番のカレー以外のメニューの人気も高まっている。展示コーナーを設けた陶器は、贈答中心で大きな売上には繋がっていないが、陶芸作家の紹介をすることで当店の食器へのこだわりが伝わる機会となっている。

コロナ禍での販売促進は一朝一夕にはいかないが、複数の取り組みによる相乗効果で確実に効果が始めている。直近の新たな取り組みとしては、一日約7時間を費やしていた食器洗いについて、持続化補助金を利用して食洗器を導入し生産性向上を実現している。時間が生まれたスタッフをテイクアウトやデリバリーに配置し、店外販売のさらなる体制強化を図っている。



リニューアル前と現在のメニュー表



人気No.1のオリジナルカレーセット

企業の声

特に飲食店では新型コロナウイルスによる影響が大きかったので、支援を受けることができて助かったという気持ちが一番大きいです。そして、自分自身の経営への意識が変わりました。個人の視点ではなく、一企業として考えなければダメと感じました。例えば、財務面では数字にもっと敏感でないといけないと気持ちを新たにしました。

商工会議所の方々と関わって感じたことは、思っていたよりも身近な存在で、小さなお店でも一企業としてしっかりと向き合っていたという事です。体力的に厳しい面はありますが、吉祥寺になくてはならないお店として、お客さまの声を励みとして、愛されるお店であり続けられるように頑張っていきたいと思います。

（代表取締役：日下茂氏）

支援者の声

吉祥寺を代表するお店の支援に携わることができたのは、率直に嬉しい気持ちがありました。今回の支援では、コロナ禍における売上確保が大きな課題でしたが、日下社長を中心に当所のチームで検討した提案内容を積極的に取り入れて、次々に実践していただきました。老舗店のため、新しい取り組みにはハードルが高い面もあったと思いますが、持続的な経営への強い熱意を感じ、私も感動しました。チームで継続支援している中で、新たな課題も見えてきているため、今後も伴走型でフォローアップ支援に努めていきます。

当商工会議所では補助金・助成金をはじめ各種支援施策の活用に注力しています。普段ご利用のない会員企業の皆様も、お気軽にお問合せいただければと思います。

（武蔵野商工会議所：神林賢太氏）



昭和のレトロな雰囲気漂う外観

取材・執筆：中小企業診断士 松木雄一 撮影：中小企業診断士 福田智浩

経営診断担当：松尾正二郎氏／コーディネーター：豊田よりえ氏／アシストコース担当（ディレクター）：松尾正二郎氏／経営指導員：神林賢太氏（武蔵野商工会議所）

株式会社 RAPID PROGRESS

DATA ● 株式会社 RAPID PROGRESS

創業年：2008年 従業員数：0人 業種：サービス業（ダンススクール）

所在地：東京都青梅市河辺町8-11-5 URL：<https://emanation-dancestudio.com/>

楽しいだけでは終わらせない、 礼儀やマナーも大切にするダンススクール

～独自の価値を効果的に伝えるブランディング～



代表取締役：鈴木真理子氏

■ 企業概要

株式会社 RAPID PROGRESS（代表取締役：鈴木真理子氏）は、青梅市河辺町にある2008年創業のダンススクールである。当社が運営する「Emanation Dance Studio（エマネーションダンススタジオ）」は、年中（5歳児）から中学生までを中心に、ヒップホップ、ブレイクダンス、ロックダンスなどストリート系ダンスのレッスンカリキュラムを提供している。

代表の鈴木氏は、「子供たちにダンスを知ってもらいたい！楽しんでもらいたい！」との思いから、2002年に当社の前身となるキッズダンスサークルを立ち上げた。子供たちにはダンスそのものを楽しむことに加え、チームワークや

真剣に取り組む姿勢など、心の学びも経験してほしいとの思いを込めて、「ダンスを通じて、心も体も育めるダンススタジオ」という経営理念を掲げる。

レッスンは、未就学児や小学生の初心者クラスから、コンテストに挑戦する経験者クラスまであり、それぞれのレベルに合わせたクラスを受講できる。また、地域との交流にも積極的で、青梅市周辺の地域のお祭りやイベントには多くの生徒たちが出演している。

■ 企業の悩み

前身のダンスサークル時代からの生徒を引継いだため、スクール開業直後から生徒数は安定していた。その後も、青梅市を含む西多摩地区におけるダンススクールの

先駆けであることに加え、「ダンスの魅力だけでなく、礼儀やマナーも身につく」との口コミが広がり、生徒数は順調に増加した。

しかし、開業から数年が経ち、少子化の進行に加え、青梅市周辺にも競合となる団体が現れ始めると、「エマネーションダンススタジオのレッスンはレベルが高い」という口コミが出始め、次第に未経験者の入会が低調となった。これを契機に、これまでダンス指導一筋だった鈴木氏は、経営者に必要な知識や第三者からの視点を求め、ふと目に留まった「まちゼミ」（注）の主催者である青梅商工会議所へ相談した。

その後、商工会議所の会員となり、様々な支援制度を利用する中で、経営診断と最大9回の専門家派遣（アシストコース）を利用できる本プロジェクトの紹介を受けた。

■ 導き出された課題

専門家の経営診断により、競合教室が増えた中、「当社のブランドイメージが確立されておらず、当社教室の独自の価値が顧客層へ十分に伝わっていない」という問題点が明らかになった。「どういうスクールでありたいか」、「どういうスクールに思われたいか」を明確にしたうえで、顧客層にわかりやすく明快に発信することが課題とされた。カラーについても、

従来からダンスのかわさよさと元気を表す青とオレンジをブランドカラーとはしていたが、場面に応じて色調を変更するなど、統一感に欠けてしまうことがあった。デザインを含めてブランディングを抜本的に見直すため、引き続きアシストコースを活用し、ブランドマーケティングの専門家からアドバイスを受けることとした。

■ 実行支援

実行支援では、ブランドイメージ確立のため、①スクールコンセプトの整理、②ブランドカラーの統一とロゴの修正、③スタジオ看板のデザイン変更を実施した。

①スクールコンセプトは、鈴木氏が従来から大切にしている、ダンスを楽しく元氣よく踊るとともに礼儀やマナーも学ぶという想いを、「ダンスを通じて心も身体も育むダンススタジオ」という経営理念にブラッシュアップした。他のキャッチコピーも、きめ細かく検討し、より端的で伝わりやすいものに作り直した。

②ブランドカラーは、これまで様々な種類の青とオレンジを使ってきたが、専門家とともに、スクールコンセプトの色として相応しい青とオレンジを決定した。その色を基に、印象に残りやすい配色のロゴへ変更し、フォントや縁取りのしかた等も専門家からいくつもの提案を受け、じっくりと比較した上で決定した。

③スタジオ看板のデザイン変更



子供たちの笑顔あふれるレッスンの様子※

は、支援期間中にスタジオの看板が台風により壊れるというハプニングがあったため、予定より前倒しで行うこととなった。図らずも、即座にブランドカラーをスタジオの看板に反映することができ、ブランディングの基礎となる部分を作ることができた。

■ その後の変化・成果

初めに感じた変化としては、ブランドカラーを統一したことにより、チラシなどの広告物等を作成する際に、「どのような色やデザインにしようか」という迷いが無くなったことが挙げられる。さらに、経営理念やロゴへの客観的な意見を反映できたことで、自信を持って発信できるものとなった。これらの効果は測りにくいものの、体験者数は増加傾向で、潜在顧客を含む生徒や保護者にしっかりと理念が届いているように感じられる。

コロナ禍においては、ダンススタジオでのレッスンに制限がかかり、多くのダンススクールが休講を余儀なくされる中、動画レッスンを制作・配信することで、生徒たちへのダンスレッスン提供に懸命に取り組んだ。

さらに、中堅男性向けのオンデマンドレッスン「テレダンス」という新たなコンテンツの提供を開始した。2021年度も継続して本プロジェクトを利用しており、ダンスレッスンの新たな事業モデルの構築を目指している。



リニューアルした看板

企業の声

個人事業主としてダンススタジオを開業し、2年後に法人化をしましたが、経営者としての経験が少なかったため苦労が絶えず、暗中模索の状態でした。偶然、商工会議所の「まちゼミ」のチラシを見たのがきっかけで会員となり、支援していただくことになりました。キッズジュニア向けのダンススタジオのブランド化をテーマに、カラーやロゴ、キャッチコピーに至るまで細かくご指導いただくことで、自身としても経営の軸を作れたと思います。今回の支援を通じて、改めて客観的な専門家の目線が重要だと感じました。今後もより成長していくために課題解決に取り組んでいきます。

(代表取締役：鈴木真理子氏)

支援者の声

鈴木氏は、当所主催の経営セミナーや女性経営者向けセミナーへ参加され、日々の情報収集を経営に活かしてこられました。今回は、市内に同業者が増えてきた中での差別化についてご相談がありました。「ダンスだけではなく、礼儀やマナー、思いやりなども身に付けてほしい」という思いがあることを聞き、それをわかりやすい形で外部に発信できればと感じました。専門家から提案のあった「ブランディング」という初めての取り組みについても、イメージカラーやフォントの形、キャッチコピーの細かなところまで、納得がいくまで意見交換を行ない、理念が反映された形でブランドロゴを刷新し、最終的にはホームページのリニューアルまで出来たと思います。

(青梅商工会議所：小笠原広志氏)

(注) まちゼミ：お店の人が講師役となり、プロならではの専門的な知識や情報、コツを無料で受講者（顧客）に伝授するプログラム。お店と地域のコミュニケーション活性を図ることができる。

※写真提供：株式会社RAPID PROGRESS

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 玉木涼太郎

経営診断担当：水上洋介氏／コーディネーター：小笠原広志氏／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：小笠原広志氏（青梅商工会議所）

ひめ風堂

DATA ● ひめ風堂

創業年：2015年 従業員数：0人 業種：サービス業（ベビーマッサージ業）、飲食業

所在地：東京都町田市 店舗：神奈川県横浜市瀬谷区相沢4-9-4 URL：<https://www.himekazedo.com/>

子育ての醍醐味を伝えるベビーマッサージ教室

～事業の見える化とオンライン活用で拓けた道～



代表：小松麻子氏

■ 企業概要

ひめ風堂（代表：小松麻子氏）は、神奈川県横浜市でベビーマッサージ教室とカフェを営んでいる。経営理念は、赤ちゃんを育てる母親に寄り添い、子育てのやりがいや楽しさを伝えていくことである。

ベビーマッサージとは、生後2か月以降の赤ちゃんを相手に、親がマッサージを行うものである。赤ちゃんの心身の発達を促し、マッサージを施す親の精神面にも良い効果があると言われている。小松氏が開催する教室では、オリジナルの絵本を使って読み聞かせをしながらベビーマッサージをする独自の方法を受講者に教えている。

2021年春、横浜市瀬谷区に自

身のスタジオをオープンする際、一角をカフェとして営業を開始した。カフェの主なターゲット顧客は子育て中の母親であり、ベビーマッサージ教室とのシナジーを見込んで運営を始めた。

■ 企業の悩み

小松氏は、ベビーマッサージが事業になるか不安だったが、潜在ニーズを掘り起こしたいという使命感を持って2015年に開業し、保険会社が開催するベビーマッサージ講座でアシスタントを務める中で手応えを感じた。

その後、小松氏は、プライベートでは子育てをしながら、会場を借りてベビーマッサージ教室を主催するほか、アシスタント業や各地の児童館等でも講師を務めた。

やがて、自身のベビーマッサージ教室にもっと注力したいという思いが強まり、固定のスタジオを構えての本格的な事業展開を考えるようになった。

そこで、アシスタント業を辞めて自身の教室に充てる時間を増やすとともに、スタジオの開設に向けた準備をスタートした。本格的な展開を控えて、事業計画をしっかりと立てなければと思い、商工会議所へ定期的に相談に行くようになった。その中で2019年秋に本プロジェクトを紹介され、利用することになった。

■ 導き出された課題

専門家による経営診断の結果、主な課題として、①新ベビーマッサージ教室事業の目的やターゲットの明確化、②新プログラムのコンテンツや立地の選定、③サービスメニューの充実と価格戦略の策定の3点が導き出された。

当時、ベビーマッサージ教室は不定期開催であったため、売上の見込みが立ちづらかった。先行きは不明瞭であり、事業の将来像が描けていない状態であった。事業を成功させるためには、教室のコンセプト、ターゲット、プログラム、立地、価格設定等を明確にしたうえで、教室の独自の価値をターゲットとするお母さんへいかに効果的にアピールするかが重要になってくる。そこで、引き続き

アシストコースで支援を受け、事業計画を練り上げていくことになった。

■ 実行支援

アシストコースの前半では、ビジネスプランの検討と事業計画書の作成支援、および新規顧客の獲得に向けた集客の強化支援が行われた。ビジネスプランと一緒に練り上げ、事業計画書を作成することで、ゴール設定と実行すべき活動が明確になった。取り組み内容を取捨選択して優先順位付けし、時系列で整理して、事業全体を体系的に“見える化”することができた。集客については、特にSNS、ブログ、メールマガジン等の活用が奏功した。

2020年に入って、新型コロナウイルスの影響による売上減少が深刻な状況になり、新たなビジネス展開としてオンライン開催をスタートする際にもアドバイスを受けた。オンライン開催は顧客から歓迎され、コロナ禍での集客の安定化に繋がった。

一方で、他者が制作した絵本を使って読み聞かせをする様子をネット配信するには、著作権者の許諾が必要であるという制約があった。この制約を解消するために、小松氏はオリジナルの絵本を複数制作することにした。自費出版の絵本となるので費用は高額である。そこで、専門家から小規模事業者持続化補助金を活用して資金を賄うよう助言を受けた。支援

を受けて作成した事業計画書を活用して申請し、採択に至った。

■ その後の変化・成果

「変化は数多くありました」と小松氏は語る。客観的に事業を俯瞰できるようになり、利益確保についても改めて考える機会になった。専門家のアドバイスを受けながら作成した事業計画書は、2021年春のスタジオ兼カフェの開設にも活かされた。

オンライン開催対策として制作した自作の絵本は、ひめ風堂にとって独自の付加価値となった。絵本に描くことで、子育てのアプローチ方法や小松氏のメッセージを顧客に伝えることもできる。さらに、絵本制作を通じて、出版関係者やアーティストなど、人的なネットワークを広げることもできた。ネットワークによって絵本や子育てに関する新しい情報が入り、顧客に耳寄りな情報を伝えられるようになった。

今後は、カフェを活用したシナジーを強化していく予定である。赤ちゃんが大きくなると顧客はベビーマッサージ教室を受講しなくなるが、大きくなってカフェには子連れで来店してもらえ。カフェの新規顧客には、自作の絵本を紹介してベビーマッサージの魅力について訴求することもできる。将来的には、ビジョンを共有できるパートナーを見つけて事業を拡大していきたいと考えている。



読み聞かせベビーマッサージで使用する絵本



アットホームな雰囲気のカフェ

企業の声

専門家や商工会議所の方々には、まず「感謝」の一言です。初めて相談に伺った時は、男性のご担当ということもあり、ベビーマッサージについてご理解いただけないう不安がありましたが、親身になって後押ししてくださいました。今回のプロジェクトでも、いつもカウンセリングを受けるような気持ちでお話を伺っていたと思います。ご相談をして、フィードバックをいただき、そのフィードバックの中から新しい閃きが生まれることもありました。

小規模事業者持続化補助金については、専門家の方に勧められて取り組み、無事に採択されたことは、事業としての自信にも繋がっています。

新しい課題も出てきていますが、引き続き、相談させていただき、乗り越えていければと思います。いつもありがとうございます。

(代表：小松麻子氏)

支援者の声

小松様は、情熱があってモチベーションが非常に高い方です。チャレンジ精神も豊富で、アシストコースにおいても、前向きになって事業計画書の作成や、補助金申請に取り組んでいただけました。支援のしがいがあるというのが正直な印象です。先々のポテンシャルも感じています。得手不得手はあると思いますので、不得手な部分については、商工会議所で引き続き支援させていただければと思っています。

(町田商工会議所：三堀陽平氏)

取材・執筆：中小企業診断士 町中 悟／撮影：中小企業診断士 堂田恵耶

経営診断担当：才上隆司氏／コーディネーター：本田卓也氏／アシストコース担当（ディレクター）：才上隆司氏／経営指導員：三堀陽平氏（町田商工会議所）

cocktails 書房

DATA ● cocktails 書房

創業年：1997年 従業員数：1人 業種：小売業（古書販売）、飲食業、食料品製造業
所在地：東京都杉並区高円寺北3丁目8-13 URL：<https://www.koenji-cocktail.info/>

本を読みたくなるレトルトカレー製造販売の実現

～明確な事業計画の策定から業域の拡大へ～



代表：狩野俊氏

■ 企業概要

cocktails 書房（代表：狩野俊氏）は高円寺駅から徒歩5分、高円寺北中通りにある古い町長屋の一角を利用した、街の風景に溶け込んだ古書居酒屋である。開業当初は古書店だったが、やがて居酒屋も始め、本と食べ物を融合させた業態となった。狩野氏が自ら手に入れた古い建具を使用し内装された店内は、レトロ感に満たされている。その雰囲気と書物をテーマとする姿勢に共鳴するファンも多い。

古書販売では、店舗のみならず、インターネットを通じて全国からのニーズに応じている。その一方で、店先の通り沿いに「まちのほんだな」と名付けた書架を設け、

無償で自由に本の交換をしてもらうという取り組みを続けている。近隣の方々に気軽に本を手にとってもらうための書架の設定は、この店らしい地域貢献になっている。

古書店兼業の店らしく、居酒屋としては、原稿用紙に手書きされたメニューを毎日準備し、文学作品をイメージさせる品を「文士料理」と銘打って提供する。そして時に著名な小説家が出演するトークライブを実施する等、個性的な店舗をベースとした古書店と居酒屋との融合を試み続けている。

■ 企業の悩み

コアなファンはいるものの、単独の飲食店として営業を続けるだけでは成長が難しい。新たな事業の柱を求め、人気メニューを改良

して「文学カレー」というレトルトカレーを開発し、その販売を開始した。新型コロナウイルスの影響がありながら、目標販売数は達成し、一定の市場があることが分かった。

一方で課題もあった。レトルトカレーの製造委託先とは念入りにすり合わせを行ったが、レシピは同じでも機械で生産すると味が変わり、店で製造したカレーとは異なるものになってしまった。また、委託コストが発生するため、利益も少ない。そのため、店舗の余剰スペースに工房を作り、レトルトカレーの製造を内製化することを検討した。しかし、設備投資の負担が大きく、実現は困難と思われた。そこで、補助金を活用しての設備購入について、東京商工会議所へ相談するに至った。

■ 導き出された課題

当初、東京商工会議所からは、補助金申請に先立って自社の目標と課題を明確にする目的で、経営革新計画の申請を提案された。経営革新計画を策定する中で、販売計画の精緻さやコスト・利益管理の不足が明らかになった。そこで、課題整理と経営改善のため、本プロジェクトの活用を提案され、まずは経営診断を受診することになった。

専門家による経営診断では、他社にはないコンセプトや特長ある

商品・サービスが優れている反面、財務管理・在庫管理・役割分担等には未整備な点が多いことを指摘され、経営管理全般を強化しつつ、計画的に新商品開発と販路開拓を行っていくように勧められた。当面の課題として挙げられたのは、①事業別損益の把握方法を確立する、②新商品開発を効率的に行う、③作業効率を高めるの3点である。

引き続き、アシストコースで支援を受けながら、これら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

上記の①事業別損益の把握については、売上を事業別に出し、売上原価（飲食メニューの材料費、古書の仕入金額等）を差し引いて売上総利益を計算し、人件費や水道光熱費を事業別に配分する、といった基本的な方法について助言を受けた。

②新商品の効率的な開発については、作家・書籍と関連するカレーの新商品を定期的に販売する、新刊企画カレー・作家企画カレーなど新たなテーマにもチャレンジする等、方針とスケジュールを明確化して取り組むことになり、事業計画書にも盛り込まれた。

③作業効率については、QCD（品質・コスト・納期）のバランスを意識して改善に取り組むようアドバイスを受けた。Qは手作りであることから来る味のブレ、C

は食材ロスの削減、Dは製造時間と顧客への配送時間の短縮等である。

一連の支援を踏まえて作成された事業計画書は、実効性の高いものとなった。並行してものづくり補助金を申請し、採択されることができた。同補助金を活用して、店舗内にレトルトカレー製造工房が作られ、「文学カレー」を内製化できる体制が整った。

■ その後の変化・成果

「漱石」に始まったレトルト「文学カレー」はシリーズ化され、第2弾として「萩原朔太郎」を発売、さらに次の企画も進んでいる。加えて、カレー以外のレトルト商品として、「枝豆の山椒煮」等、文学者にちなんだ酒のつまみを開発・販売している。文学の薫りがする当店ならではの特徴的な商品群は、読書を楽しむファンから好評である。

狩野氏は、単にカレーを商品として販売するのみならず、関係する文学作品やその周辺的话题を載せたチラシを同封する等、新しいメディアとして利用していく構想を持っている。さらに、作家にゆかりのある地域（夏目漱石は松山道後温泉、萩原朔太郎は下北沢）の事業者とのコラボレーションによる、地域振興への貢献と自社の販路拡大を両立させた活動にも、意欲的に取り組もうとしている。

企業の声

意識の改革が何よりの収穫でした。経営革新計画の策定に始まり、経営診断、そしてアシストコースの支援へと進む中で、従来とは全く違う見方で事業に取り組むようになりました。それまでは、計画を作るといことがあまりありませんでしたが、目標を設定し、現実に即した判断をしながら、その実現に向けて着実に進んでいくことの重要性がよく分かりました。

食品の製造販売を始めるにあたり、求められる衛生水準の高さを知り、その実現にも尽力しました。ここでもやはり意識の変革がありました。体得した基準感を、今後、まず居酒屋の運営へ、そして本の世界へも展開し、さらなる発展に繋がりたいと考えています。

（代表：狩野俊氏）

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、新規事業の販路開拓の施策や数値計画、飲食事業・小売事業の効率化における課題を可視化することができました。事業計画書の実行支援後も、計画書で盛り込まれた取り組みについて、経営者ご自身の中で、着実に実行できている実感が湧いているようです。「新しいメディアとしてのカレー」という価値が、よりよい実りを結びますよう、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）



文学カレー「漱石」と「萩原朔太郎」



レトルト食品製造スペースの様子

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 吉田潤

経営診断担当：中島 誠氏／コーディネーター：佐川博樹氏／アシストコース担当（ディレクター）：中島 誠氏／経営指導員：宇山伸之氏（東京商工会議所）

yts 株式会社

DATA ● yts 株式会社

創業年：1951年 従業員数：18人 業種：サービス業（産業機械の修理・メンテナンス、衛生設備、空調設備の改修工事、技術コンサルティング）
所在地：東京都荒川区南千住2-15-7 URL：https://www.yamagishi-ts.co.jp

事業承継後の飛躍に向けた経営者の挑戦

インフラ向けサービスを軸に、社会に貢献する企業になるために



代表取締役：大井宏之氏

■ 企業概要

yts株式会社（代表取締役：大井宏之氏）は、東京の下町、荒川区南千住で創立70年を迎える老舗である。『お客様の立場に立って考える』を基本理念に、ポンプをはじめとした設備機械全般のメンテナンス事業を手掛けている。取引先は、空港、病院、学校、ビル等様々なインフラに対応し、リピート率は90%を超え顧客評価も高い。

現在の社長である3代目の大井氏は、2020年に先代から事業承継し、企業価値向上に向けて陣頭指揮をとっている。これまでの職人気質が支配する会社から、サービスを軸に社会に貢献する会社に

変わるために挑戦を続けている。

■ 企業の悩み

大井氏は、社長就任前から職人の意識をお客様に向けて働きかけてきたという。従業員の意識改革だけでなく、新入社員の採用等の環境整備も行ってきたが、お客様のことを考えたサービスが徹底できていなかった。

そんな中、2020年に先代から事業承継することになり、中小企業大学校での研修を受ける等して会社経営を学んだが、今後に向けた具体的な施策のアイデアがなく模索していた。その課題を解決するために、大学校の講師から紹介を受け、本プロジェクトの利用を申し込むこととなった。

■ 導き出された課題

経営診断には経験豊富な専門家が携わった。たわい無い会話でさえも、貴重で有効だったという。自分が持っていない観点・角度から表現力豊かな話を聞いて、心から納得することができた。新たな知見のインプットにとどまらず、コーチングのように内発的にアイデアが引き出され、考えが磨かれていった。

経営診断の過程で、新たな問題も浮かび上がってきた。それは社員の技術力のばらつきを適切に評価できていないことだった。メンテナンス業は業務内容が多岐にわたる。たとえば、一口に産業機械といっても、水を送るものや空気を送るもの等、様々な種類があり、それぞれでメンテナンスの方法は異なる。担当する顧客によっては装置が偏る場合があり、作業員の技術知識に偏りが見られていたが、それを定量的に評価する手段がなかった。販路拡大によりエンドユーザへの対応が増えてくると、水を送るポンプだけではなく設備全般に対応する機会も増え、視野を広く持っていないとお客様の役に立つ仕事はできない。

また、これまでは現場作業員がお客様への営業も行っていましたが、作業のついでに行うような営業で、体系的な営業体制が整っていないこともわかってきた。

■ 実行支援

続いて行われたアシストコースの支援では、「戦略マップ」という形で課題を可視化し、教育面・作業面・営業面に分けて施策が検討された。

教育面では、社内での認定試験を充実させ、社員のお客様対応レベルを明確にクラス分けできるようにした。また社内研修を効率化するために、月1回の頻度で社内研修日を設けた。従来は社員が現場から戻った後の研修で、必ずしも全員が参加できるわけではなかったため、効率的でなかった。研修に専念する日を設定したことで、疲れもなく効率的に実施できるようになった。当初、「研修のために丸一日通常業務ができないと、売上に響くのではないかと」意見も出たが、「5年後、10年後の会社の将来を考えた時に、研修をしっかりとやらないといけない」と説得した。カリキュラムは、サービス研修のほか、機械基礎、安全教育、接客マナー等、管理職と協力して計画している。

作業面では、作業品質のばらつきを抑えるために、現場での作業時にタブレットで見られる作業補助データベースの構築を図った。技術・知識の見える化を行うことで、経験の浅い作業員の知識を補い、現場で判断しやすくなるよう



2020年6月、事業承継に伴い社名を変更。新たなスタートを切った。

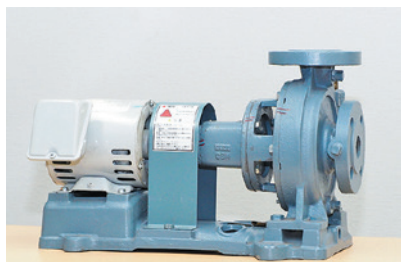
な効果を期待している。

営業面では、専門家から多くの事例や成功例を吸収し、営業のノウハウや営業マンの社内育成の方法を学んだ。さらに、「顧客理解」を営業における最重要テーマとし、ヒアリングシートを作成して、お客様の困りごとを解決できるような営業体制の構築を図っている。ブランド力の源泉は、実際に現場で作業する社員であるため、そのサービス品質を上げることに尽力している。

■ その後の変化・成果

現在、業務改善にむけて施策を実行しており、着実に成果が出ている。ある現場では、水を送るポンプをメインに請け負っており、新たな受注も欲しかったが、自社からの売り込みはできていなかった。そこで、作業員としてではなく、お客様に寄り添ったサービスマンとしての会話を意識するようになって、お客様のニーズをつかみ、水ポンプ以外の業務の定期的な受注につながった。

このような施策によって、コロナ下で様々な業種の企業が苦戦する中でも新たな受注を増やし、売上が落ち込むことなく推移している。今後も経済の不透明な状況が続く可能性はあるが、理想とする経営を実現するために、社員と一丸となった経営者の挑戦は続く。



研修で用いるポンプ。現物を使った効果的な研修を行う。

企業の声

今回のアシストコースでは、専門家と質の高い会話ができることが、とても良い財産になりました。多くの気づきを得られ、自信もつながりました。

メンテナンス業は労働集約型業務であり、規模拡大にあわせて人数を増やすことになりがちです。当社では工程を見直して人員の配置を工夫し、チーム数を増やしたりして人員不足を工面しています。緊急の依頼にも迅速に動けるように心がけていますが、お客様の期待に応えるために、社員への還元も充実させてモチベーションを保ち、サービスの質を上げていきたいです。

また、将来に向けてデジタル化を促進したいですね。今はヒアリングシートやエクセルでのデータベース構築等を行っていますが、最新の技術も考慮しながら、人手不足に対応できるような施策を考えていきたいです。

(代表取締役：大井宏之氏)

経営指導員の声

「質の高い会話ができたと」仰っていた大井様の言葉が印象的でした。経営診断で洗い出された複数の課題は、相互の関連性や取り組みの優先順位が複雑になりがちです。本支援では、大井氏と専門家が会話を行う中で明確になった課題や実行策を、「戦略マップ」に落とし込んで整理しています。これにより、複数の課題が全社課題のどこに位置付けられているか明確になり、改善の取り組みの目的も明確になるという効果があったのではないのでしょうか。今後も「質の高い会話」ができる相手として、伴走支援ができればと考えております。

(担当経営指導員：武田宗太郎氏)

佐藤サンプル

DATA ● 佐藤サンプル

創業年：1925年 従業員数：5人 業種：製造業（食品サンプルの製造販売）

所在地：東京都台東区西浅草3-7-4 URL：<https://310sample.wixsite.com/satofoodsample>

飲食業を応援する食品サンプル作り 「あなたのお腹、すかせます」

～作り手の視点からお客様の視点へ～



佐藤泰啓代表ご夫妻

■ 企業概要

佐藤サンプル（代表：佐藤泰啓氏）は1925年創業、食品サンプルを製造販売する企業である。浅草の合羽橋に実店舗を構え、埼玉県に製造部を持つ。

口ウ製の食品サンプルから事業を始め、現在はプラスチック樹脂原料と耐光性の高い塗料の組み合わせで製造し、強い日差しを受けるショーケースのような環境でも長期間使用できる食品サンプルを提供している。食品サンプル業界では老舗で、現代表が3代目である。「サトウサンプル」のブランド名で「あなたのお腹、すかせます」をキャッチフレーズにして、実店舗とオンラインで販売している。

■ 企業の悩み

2019年に消費税が増税されたことにより、主要な顧客である飲食店が影響を受け、当社の事業者向け売上は低下した。さらに2020年以降、コロナウィルス感染拡大により内外観光客が激減し、実店舗での個人客向け売上も低迷した。当社は、オンライン販売サイト（以下、ECサイト）を設け、当社商品の品質を訴求し知名度を上げることにより販売増加に繋げようとした。しかし、期待したアクセス数や反応を得ることができなかった。

そうした厳しい状況のなか、専門家の経営診断と助言を受けることができる本プロジェクトを、取引している信用金庫から紹介された。

■ 導き出された課題

専門家による経営診断で導き出された課題は、①売上向上のための事業の見直し、②プロモーション向上のためのECサイト改善と活用、③事業者向け販売を強化するための営業活動の実施の3点である。

これらの課題を踏まえ、3つの改善策が提案された。①ターゲット顧客を事業者と個人客に分けて各々の事業を見直すこと、②潜在顧客をECサイトへ流入させるためにSNSを活用すること、③展示会などで食品サンプル活用シーンをアピールすることである。

■ 実行支援

アシストコースとフォローアップコースを利用して、専門家から具体的な助言を受けながら改善策を実施した。

まず、店舗の展示方法の改善である。実店舗内のショーウィンドウをテーマ別に分け、食品サンプルを説明するエリア、季節商品を打ち出すエリア、当社の技術力を訴求するエリアに分け、さらに来店客の目線での見やすさを工夫改善した。実店舗で来店客の体験を重視する取り組みを行う一方で、それをSNSやECサイトで発信して広く宣伝するよう助言が行われた。

次にECサイトの改善である。

専門家の助言を受ける前には、3つのECサイトがあったが目的や分類が不明確であった。そこで、ECサイト別にターゲット顧客を明確化し、コンテンツも絞り込むことが助言された。事業者向けECサイトを1つ、個人客向けECサイトを1つと目的と対象を明確化し、全部で2つに集約した。事業者向けECサイトでは食品サンプル用途を訴求し、個人客向けECサイトでは販売商品を絞り込むとともに売れ筋商品を定量的に把握するようにした。そして、潜在顧客をECサイトへ誘導するための情報発信として、SNSを毎日投稿するようにした。また、ECサイトのQRコードを記載したショップカードを来店者に渡し、ECサイトへの誘導を図る取り組みも行われている。

■ その後の変化・成果

佐藤代表が実感している最大の変化は「お客様の視点に立った経営方針が確立されたこと」である。以前は、高品質の商品を作れば売れるだろうという「作り手の視点」に立っていた。例えば、サンマの

食品サンプルが初秋に品切れとなり、補充のための製造が旬を過ぎた初冬に行われて、売れ残ってしまうこともあった。現在では、お客様の視点での取り組みが行われている。月見団子の食品サンプルが好事例で、季節を先取りして8月からSNSで情報発信を開始するとともに、月見団子の食品サンプルをあらかじめ作り溜めしておくことで、お月見の当月（9月）に品切れが起きないように工夫して売上を確保した。

専門家の助言を受けるまでは、作り手の視点で「見せたい商品」を実店舗で展示し、ECサイトに掲載していた。いまは「来店客が見たいであろう商品を展示する」、「潜在顧客が知りたいであろう情報を発信する」ことを強く意識している。

こうした経営方針の確立と取り組みにより、実店舗における入店率や買い上げ率が上昇した。また、SNSで毎日投稿していること、次の季節を先取りした情報発信と当社の親しみやすさを訴求していることで、ECサイトへのアクセス数が増加している。

企業の声

消費税の増税に続き、コロナウィルス感染拡大で売上が低迷し、経営上の不安が大きくなっていました。専門家からの助言と具体的な実行支援を受けたことで、前向きな気持ちで経営改善策に着手できました。以前は手探り状態だったECサイトも、専門家の助言を踏まえて自信を持って取り組むことができている。ECサイトに対するアクセスの分析をするなど、経営情報の「見える化」も進んでいます。

未だ着手していない改善策を一つひとつ実行に移し、事業者向けと個人客向け各々の売上、実店舗とECサイト各々の売上をバランスよく伸ばして、事業を成長軌道に乗せたいと考えています。

（代表：佐藤泰啓氏）

経営指導員の声

当社はアシストコースとフォローアップコースを利用されました。専門家の助言をうまく活用され、実店舗とECサイトの両方で経営改善に取り組み、コロナ禍という難しい状況のなか経営を見事に立て直されました。佐藤代表は、熱い想いで「サトウサンプル」の伝統を繋いでいらっしゃいます。当社のさらなる発展に向けて、東京商工会議所として引き続きサポートさせていただきたいと思えます。

（東京商工会議所：永尾拓也氏）



実店舗の構えと展示



和風の食品サンプル
（リアルな鯛焼きと茶柱が立つ緑茶）

取材・撮影・執筆：中小企業診断士 福田智浩

経営診断担当：春山英太郎氏／コーディネーター：佐川博樹氏／アシストコース担当（ディレクター）：春山英太郎氏／経営指導員：永尾拓也氏（東京商工会議所）

都内中小企業の課題解決に向けた方向性

これまで見た都内中小企業の分析結果から、都内中小企業がさらに前進（アドバンス）できるよう、課題解決に向けた方向性をまとめたい。

1. 都内中小企業の抱える課題

1) 都内中小企業を取り巻く経営環境で見た現状

第2章の「都内中小企業を取り巻く経営環境」では、新型コロナウイルス感染症の影響を中心に、景気と消費動向、働き方と生産性のデータを確認するとともに、コロナ禍を経て企業がどのように取り組めばよいかのヒントになり得るデータを確認した。

結果、新型コロナウイルス感染症の影響により、景気は落ち込み、消費者のニーズや働き方も変化したが、中小企業においては、DXへの取り組みに課題があることがわかった。一方で、コロナ禍をチャンスととらえ、柔軟な対応ができるとともに、地域や顧客とのつながりを大切にしながら、社会的ニーズへの対応をうまくおこなっている企業には、活路が見いだせることも示唆されていた。

都内中小企業を取り巻く経営環境

1.景気動向と消費の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症の影響により、景気が落ち込み、戻り切れていない。業種でみると、飲食店や宿泊業、旅客運送業などの成長性が大きく落ち込んでいる。 ● 消費動向では、外出ニーズが減り、巣ごもり需要が増えた。消費者はSDGsなど社会的な取り組みへの関心が高まっている。
2.人材と働き方の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 宿泊業、飲食業などは、従来女性の雇用率が高かったが、新型コロナウイルス感染症の影響で、雇用者数が減少し、雇用の受け皿の減少が懸念される。 ● 大企業を中心にテレワークが進展し働き方が変化するとともに、場所にとらわれる必要がなくなったことで、都外へ転出する人が増えた。 ● 一方で中小企業におけるテレワークの実施には課題が残り、デジタル・トランスフォーメーション（DX）によるビジネスモデルや業務プロセスの改革が期待されている。また、日本の生産性はOECD加盟国の中でも低く、生産性向上のためにも、IT化、DXへの取組が期待されている。
3.コロナ禍を経た取組のヒント	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍をチャンスととらえた企業や、柔軟な対応ができる企業は売上高の回復割合が高い。また、従業員の能力開発に積極的な企業ほど、環境の変化にも対応できている。 ● イノベーションにおいて、経営理念は重要な要素となっている。 ● SDGsへの取組や、地域とのつながり、常連客との関係性がうまく保たれている企業は、コロナ禍において売上高が良い傾向にある。

2) チェックシートの項目別集計から見えた現状

チェックシートの分析結果から見えた現状を、簡単にまとめたものが以下の表である。

コロナ禍を経た今、自社や経営者の利益の追求ではなく、社内外のステークホルダーに目を向けた事業運営が、結局は企業の利益に影響を及ぼすことを理解したうえで、IT化・DXにもうまく対応していくことが求められてくる。そのため、アフターコロナにおいては、自社の取り組みの方向性を社内外に明確に示せる「経営理念」の浸透が重要になってくること、従業員がやりがいをもって働ける「動機付け」が必要であることが示唆されている。

また、組織の拡大を図るには、現状を適切に把握し、しっかりとした戦略策定と事業計画の作成が求められている。

チェックシートの分析結果のまとめ

1. コロナ前後で特徴が見られた主なチェック項目	<ul style="list-style-type: none"> ● アフターコロナにおいては、経営理念の需要度が増している。 ● 従業員においては、衛生要因を充足させるよりも、動機付け要因が重要となっていることが示唆されている。 ● IT化、DXへの取り組みは重要な要素である。
2. 高利益率体質へ向けた短期的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内のみならず、社外のステークホルダーにも目を向けた事業運営をおこなう。 ● ITを上手に活用する。
3. 組織の拡大を前提とした長期的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業・財務・業務などの現状把握を適切におこなう。 ● 戦略・計画を策定し、計画的に取り組む。

3) 診断報告書の集計から見えた現状

診断報告書の集計結果からは、SWOT分析の「強み」をテキストマイニングにて分析することで、アフターコロナを見据えた業種別の成功要因が見え、また経営者の相談課題と中小企業診断士の指摘する課題の分析結果から、中小企業の課題解決の方向性も見えた。

診断報告書の分析結果のまとめ

業種	成功要因	改善（課題解決）の方向性
飲食業	店主のノウハウを含む店舗の <u>魅力をSNS等で発信</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● SNS、HPを活用して、魅力を発信する施策の強化 ● ビジョンの明確化とマネジメントの強化
サービス業（飲食業除く）	立地面での優位性を具備したうえで、サービス技術を磨く	<ul style="list-style-type: none"> ● SNS、HPを活用して、魅力を発信する施策の強化 ● 新しい生活様式に適したサービスの提供方法の見直し
小売業	製造小売への形態で顧客ニーズへ柔軟に対応し、ファンを作る	<ul style="list-style-type: none"> ● SNS、HPを活用して、魅力を発信する施策の強化 ● 顧客との接点を築き、関係を維持する施策の強化
卸売業	自社の独自性を付加価値につなげる仕組みを持つ	<ul style="list-style-type: none"> ● SNS、HPを活用して、魅力を発信する施策の強化 ● 顧客との接点を築き、関係を維持する施策の強化 ● IT活用の見直し、強化
製造業、建設業、運輸業、その他	事業承継の早期着手、将来への投資による利益の安定化	<ul style="list-style-type: none"> ● SNS、HPを活用して、魅力を発信する施策の強化 ● 顧客との接点を築き、関係を維持する施策の強化

各業種の成功要因では、技術力や独自性の強化の他、魅力の発信、顧客ニーズへの対応、関係性の強化などがあげられ、改善の方向性としては、「SNS、HPを活用して、魅力を発信する施策の強化」が業種問わず指摘されている。また、小売業、卸売業などを見ても、「顧客との接点を築き、関係を維持する施策の強化」が指摘され、アフターコロナにおいては、顧客との関係性の強化と情報発信が大きなポイントとなっている。

4) アンケート調査からわかったこと

アンケート調査結果から、経営診断を利用した理由と期待したことを見ると、「経営課題の客観的把握」と「具体的な課題の解決」があったことがわかる。

経営課題の客観的把握については、チェックシートによる自己チェック（主観的な気づき）と、専門家による第三者チェック（客観的な気づき）により、期待に応えることができています。また、具体的な課題の解決については、多くの経営者が具体的な行動を起こしたこと（行動変容）と、内容的には前述の「3）診断報告書の集計から見えた現状」で指摘された「情報発信」に取り組んでいたことがわかった。

アンケート調査から見えたこと

経営診断の利用理由		結果
自社の課題を客観的に知りたい	⇒	経営診断の効果
		<ul style="list-style-type: none"> ● チェックシートを用いた自己チェックによる気づきを得た ● 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
具体的に経営課題を解決したい	⇒	診断後の具体的な行動
		<ul style="list-style-type: none"> ● 具体的な行動を起こした人は72.7%と多い ● ホームページ等で営業資料を作成・刷新・発信 ● ネット（SNS等）で広告や情報発信を開始・刷新・強化 ● 顧客との接点を築き、関係を維持する施策の強化

ではその結果、利用企業の業績などはどのように変化したのかが気になるところである。日本政策金融公庫のデータと比較してみると、当事業の利用企業における業績へのプラス影響は大きく、当事業での取り組みの効果は高いことがうかがえた。また、利用者の当事業に対する満足度も総じて高く、「やる気・意欲の向上」も見られた。

一方で、更なる期待として、「支援完了後に利用できる支援策（出口支援策）の増加」や「実行にあたっての継続支援」を求める声も多く上がっていた。

5) 支援事例から見える状況

支援事例における各事例の概要を次ページにまとめた。その結果、各事例を俯瞰して眺めてみると、前述の指摘と同様に、経営理念からコンセプトを導き出し、具体的な戦略策定と、戦略を実行するための事業計画の作成が重要であったことがうかがえる。

支援事例のまとめ

企業名	従業員規模	業種
診断受診前		支援の成果と利用者の声
有限会社オクギ製作所	6人	製造業（金属製品製造業）
市場環境の変化により、新たな分野への進出を考えたが、価格競争を回避した販路開拓に苦慮する他、事業承継への取り組みも悩みのひとつ。	戦略と計画の作成、数値管理と意識向上が課題に。 経営理念 とビジョンを策定し、従業員の行動基準を定めるとともに、 後継者がシステム化 に乗り出す。	情報の共有化が進み、営業状況（見積もり、原価状況）が一目瞭然となる。社長の頭の中にだけあった 暗黙知が、形式知化 され、事業承継も一歩前進した。
RIE's ART FACTORY	0人	サービス業（アート教室、制作）
新型コロナウイルス感染症の影響により、飲食店、イベント関連の受注が減少、教室も営業自粛に追い込まれ、収益があげられない状況に。	中長期的な計画と、短期的な売上確保の 計画および管理 の実施が課題。オンライン型のチョークアート教室を開講し、 非接触型 で商圏を全国へ拡大させる。	計画策定から進捗管理の実施を通じて、しっかりとした 経営基盤の確立 ができた。ターゲットも明確化され、スケジュールも見直し、効率化が図れた。 コロナのピンチをチャンス に変えられた。
ゲストハウスシヨウゴロ	0人	サービス業（ゲストハウス）
繁忙期は満室で機会損失が発生する一方で、閑散期は利用が少なく、年間売上の大半を繁忙期で稼がなければならなかった。	星空観察とプラネタリウムは閑散期の利用増を期待できるが、その 戦略の具体化に課題 を抱える。戦略策定と事業計画の立案が課題、専門家とともに実施。	3年後の目指す姿、 重点課題が定量的にも明確化 された。アイデアベースであった取り組みが、やるべきこととして具体化され、行動へと移しやすくなった。専門家の支援で考えがまとまった。
有限会社茶房武蔵野文庫	5人	飲食業（喫茶店）
創業時からのスタンスで、客観的な経営視点が不足していた。そのなかで、コロナ禍により休業となり、従来のやり方では困難な状況に直面した。	財務体質の改善と、売上確保の具体策が課題。新しい生活様式への対応の他、販促物において「 こだわりの見える化 」を実施した。	数値意識が芽生えた とともに、 デジタル技術 も勉強し始めた。新たな販促物により、新規来店が増えるとともに、新メニューの受注も増えた。 機械化 も進め効率化に取り組んでいるところである。
株式会社RAPID PROGRESS	0人	サービス業（ダンススクール）
創業後、礼儀やマナーが見につくと好調であったが、少子化と競合の台頭で、入会希望が低調に。打開策を見出したい、商工会議所へ相談。	ブランディングに課題 。ブランドコンセプト、デザインコンセプトの確立を図るべく、専門家とともに対応。ブランディングの基礎部分を確立した。	専門家の目線とともに、 デザインコンセプトを明確化 したことで、迷いがなくなった。 経営理念にも自信 をもてるようになり、コロナ禍においては動画レッスンも始められた。
ひめ風堂	0人	サービス業（ベビーマッサージ）
ベビーマッサージ講座のアシスタントを務めていたが、自身のスタジオを構えて本格的に事業展開を考える中で計画策定に悩んでいた。	コンセプトの明確化 、コンテンツ選定や価格戦略に課題。専門家と ビジネスプラン と一緒に練り上げ、事業計画書に落とし込み、補助金も活用して実行へ。	客観的に事業を俯瞰できるようになった。独自の付加価値により、顧客 メッセージの明確化 と 人的ネットワークの拡大 が図れた。ビジョンが明確になり、将来への希望が持てた。
コクテイル書房	1人	小売業（古書販売） 飲食業他
古書店居酒屋として個性的なビジネスをおこなっており、コアなファンもいる。一方で、成長のためには、新たな事業の柱も必要だが課題も多い。	新規事業であるレトルトカレー販売の事業計画書の作成、数値管理と生産性の向上が課題と指摘。 実効性の高い事業計画書 により、補助金も得て実践へ。	外注していたレトルトカレーの製造を内製化できた。文学カレーとして 既存事業とのシナジー を効かせながら、次なる商品開発と、メディア戦略により、 地域との関係性 も構築していく。
yts 株式会社	18人	サービス業（産業機械の修理他）
職人の意識を顧客へ向けるように働きかけてはいたが、顧客視点でのサービスの徹底が実現できず、具体的なアイデアも思いつかずにいた。	技術知識のばらつき、体系的な営業体制の確立に課題。戦略マップを作成し、長期視点での研修の実施と、 デジタル技術 を活用した 知識の見える化 を実施。	サービスマンが顧客ニーズをつかみ取ることができ、新たな受注につながった。規模の拡大を人員増でなく、 生産性の向上策 で対応できた。 デジタル化 は更に加速させていきたい。
佐藤サンプル	5人	製造業（食品サンプル製造販売）
コロナ禍により、飲食店と個人観光客からの受注減で売上低迷。ECサイトを始めるも、期待した成果があらがらず、厳しい状況にあった。	ターゲットの明確化 、ECサイトへ集客するための SNS活用 、活用シーンのアピールが課題。ECサイトごとにターゲットを明確化させ顧客 メッセージを絞り込む 。	作り手の視点から顧客視点へと 意識が変わった 。 SNS で顧客が見たい 情報を日々先取りして発信 することで、当社の親しみやすさの訴求とともに、ECサイトへのアクセスも増加した。

また、個々に見ても、先に指摘されていた「**コロナ禍をチャンス**」ととらえ、デジタル化など「**DXへの取り組み**」をおこなうこと。そして、「**経営理念の浸透**」や「**従業員に対する動機付け**」、「**地域や顧客とのつながりを大切にしながらも、社会的ニーズへの対応をうまくおこなう**」こと、さらに「**SNS等を活用した顧客との関係性の強化と情報発信**」に取り組んでいる企業が、コロナ禍においても事業の継続を図れていることが示唆されている。

2. 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

1) コロナ禍を経て企業を取り巻く環境が変化している

「モノからコトへ」が難しくなった

新型コロナ以前は、「モノからコトへ」と言われ、単なる物販ではなく、「コト消費」として体験や経験を売ることが有効とされていた。しかし、コロナ禍においては密を避けることから、顧客との接点を対面で確保しづらくなり、「コト消費」を促すことが難しくなった。平成30年度の「中小企業活力向上モデル」で指摘されたように差別化自体が難しくなったことに、コロナ禍の影響も加わり、自社の違いを打ち出すことはますます困難になっている。

企業の存在理由が求められる

コロナ禍によって従来「当たり前」とされていた生活様式が根底から覆された時代において、顧客をはじめとするステークホルダーにとって「存続してほしい」、「応援したい」、「利用したい」企業であるためには、彼らに「その企業はこの社会に必要である」と認識される必要がある。その意味で「自社は何のために存在し、いかに社会に貢献するのか」すなわち「存在意義」を明確にし、社会の共通課題を解決する役割を担う存在として求められることが必然になる。

2) 都内中小企業の課題から見える方向性

TEDカンファレンスで有名（リーダーシップ論）な、サイモン・シネック氏のゴールデン・サークル理論に、前述の都内中小企業の課題で出てきたキーワードを当てはめてみると、以下ようになる。

区分	意味	都内中小企業の課題
WHY	組織の存在意義	地域、社会、経営理念
HOW	価値創造を実現する手段	DX、情報発信、従業員への動機づけ
WHAT	価値創造を規定する戦略やコンセプト	戦略策定、事業計画、（環境変化はチャンス）

組織の存在意義の明確化（Why）

まずは、地域や社会に必要とされる企業として、その存在理由ともいえる経営理念を明確にすることが必要である。コロナ禍を経て、社会の中に存在する企業という意識が、消費者にも従業員にも大きくなっている。様々なステークホルダーを意識した取り組みの必要性は先の分析結果でも述べたとおりである。組織の内と外に高い障壁を築き、知財を独占してリソースを囲い込むような従来型のビジネスモデルでは、スケールメリットが求められ、中小企業においては難しい。選択と集中で強みを発揮し差別化を図ることも、差別化が差別化になりにくくなった今の世の中においては困難である。

これからの中小企業は、組織の内と外を隔てる障壁を低くし、あらゆるステークホルダーを巻き込み、組織内外への求心力を基点とした、持続的な価値創造が求められるだろう。

価値創造を実現する手段 (How)

価値創造を実現するにあたって、具体的な取り組みとしてSNSなどのツールを活用した社内外への情報発信はもちろんのこと、さらに一歩進んだIT化と、デジタル技術を元にしたビジネスモデルの変革を狙うデジタルトランスフォーメーション (DX) への取り組みが求められる。

しかしながら、その実行を担うのはデジタル・ネイティブといわれる若い従業員であることも多く、彼ら彼女らが自発的にやりがいを持って仕事ができる組織風土 (ワーク・エンゲイジメント) の構築も欠かせない。経営者としては、従来型の組織から新しい組織文化の醸成に向けた取り組みも求められる。

価値創造を規定する戦略やコンセプト (What)

そして、やはり理念という最終ゴールに向けて、どのルートを通して経営をおこなうのか、コロナ禍を経た環境変化をチャンスと捉え、自社の戦略を策定し、事業計画に落とし込む作業も、依然として求められるだろう。

3) 社会の共通課題を解決するために

都内中小企業に求められていること

これからの企業においては、地域や社会に対して、自社の存在意義 (パーパス) を明確にし、社会や地域、顧客、取引先など、あらゆるステークホルダーに対して、どのような働きかけをおこなうかといった「ビジョン」を示していくことが重要になる。これは、渋沢栄一翁が示した「論語と算盤」の考え方が、ますます重要になってくるということではないか。

今こそ「論語と算盤」の教えが活きる

「道義を伴った利益の追求」と「自分より他人を優先し、公益を第一にせよ」という「論語と算盤」の教え、そして、「道理とは、天にある太陽や月のように、いつも明るく輝いていて、決して曇ることはない。だから、道理と共に行動する者は必ず栄える」という渋沢栄一翁の言葉は、今の企業にこそ示唆を与えてくれているものではないだろうか。

4) これからの支援機関に求められること

気づきから行動へ、そして習慣へ

チェックシートによる「主観的な気づき」、そして、専門家の第三者目線による「客観的な気づき」の効果はアンケート結果からも明らかとなっている。気づきを与え、動機づけをし、やる気を起こさせ、行動へとつなげるという、経営診断の本来の目的がしっかりと機能していることから、経営診断を軸とした継続支援は欠かせない。「気づき」がなければ「行動」には結びつかず、それを「習慣化」させなければ一過性のもので終わってしまう。経営診断は企業の健康診断であり、良いときも悪いときも、チェックが必要であることから、これかも継続した支援が望まれる。

具体的な実行支援の必要性

企業が取り組んだ具体的な行動の結果としては、ホームページやSNSなどでの情報発信が行われていたが、一方で実行にあたっての継続した支援を望む声も多かった。当事業にかかわる出口支援策だけでなく、他の専門家派遣制度などへの橋渡しを含め、課題解決に向けた具体的な実行支援も継続して求められている。

DXに向けた中長期支援の必要性

単なる情報発信にとどまらず、ITをビジネスモデルの変革へと結びつけるDXを実施するためには、企業が前に進むための目的を明確にしたうえでの経営戦略の策定が必要となる。そして、戦略を実施するためには、戦略を計画に落とし込む作業も求められる。当事業においては、引き続き、事業計画策定支援が求められるとともに、ビジネスモデルの変革を見据えたIT活用に向けた支援も期待されるであろう。

さらなる前進のための中小企業支援機関の連携

以上の取り組みを進めるうえでは、都内中小企業支援機関のさらなる連携の促進と、支援施策の紹介機能の強化が図られることを期待したい。東京都中小企業振興公社や東京都中小企業団体中央会などの組織との連携を図った出口施策、支援機関同士のタイムリーな情報交換の基盤づくりなど、より一層の連携強化により、さらなる前進（アドバンス）へ向けた「オールTOKYO」で取り組む中小企業支援を期待したい。

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 2021年度 中小企業活力向上モデル

2022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