

中小企業 活力向上 プロジェクトアドバンス

2022年度
支援事例集

*経営分析&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アドバンス
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。2022年は、新型コロナウイルスの変異株による感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻、エネルギーや原材料の価格高騰、急激な円安の進行といったインパクトの大きな事象が相次ぎ、それらは都内中小企業の多くにとって逆風となりました。

2023年1月の調査^{*1}では、業況DI（業況が「良い」とした企業割合 - 「悪い」とした企業の割合）はマイナス32という低い水準のまま横ばいで推移しています。新型コロナウイルス感染症発生前の2019年12月と比較した2022年12月の売上高を全体で見ると、「減少」が89.2%と依然として高くなっており、コロナ禍の打撃からの立ち直りはまだ途上にあると考えられます。

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、2022年4月にスタートした当事業「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」では、前身事業^{*2}のコンセプトを引き継ぎ、東京都産業労働局および都内中小企業支援機関^{*3}が連携して支援体制を構築して、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『経営分析』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、経営分析を行います。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『アドバンスコース』では、『アシストコース』で事業計画の策定に取り組んだ企業及び既存の事業計画を有する企業へ必要な専門家を派遣し、計画の実行を支援します。

本事例集は、2022年度に当事業を利用された都内中小企業のアンケート結果と、3つの支援策をシームレスで行うことで導き出された成果を取りまとめたものです。本事例集が、中小企業支援者の参考になるとともに、急激な環境変化への対応に迫られる中小企業の身近な成功例として心の支えとなり、ひいては都内中小企業の活力向上の一助となれば幸いです。

2023年3月

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会

*1 『東京都中小企業の景況』（東京都産業労働局商工部）

対象企業数：3,875 回収期間：2023年1月1日～1月13日 回答数：1,264（回答率：32.6%）

*2 中小企業活力向上プロジェクトネクスト（2019年度～2021年度の3年間実施）

*3 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

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アドバンスとは.....	4
2. 支援の流れ.....	4
3. 各支援担当者の役割.....	6
4. 支援対象者（利用資格）.....	6
5. 中小企業活力向上チェックシート.....	6
6. 支援による成果物.....	7
7. 支援の特徴.....	8
(参考資料) 中小企業活力向上チェックシート.....	10

利用企業へのアンケート調査結果

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

支援事例

小売業／サービス業	1 monpuppy もんぱぴ.....	34
小売業／製造業	2 株式会社東旗（かわしま屋）.....	36
製造業	3 八丈島酒造合名会社.....	38
サービス業	4 有限会社平野オートボディー.....	40
製造業／販売業	5 Mi ジャム.....	42
製造業	6 遼有堂.....	44
サービス業	7 株式会社阿南.....	46
小売業	8 株式会社大松.....	48
教育・学習支援業	9 Swimmy 株式会社.....	50

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アドバンスとは

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会（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、東京都商工会联合会、東京都商工会議所連合会が連携して、中小企業の経営基盤の向上を図ることを目的に設置された団体です。

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

小企業活力向上プロジェクトネクスト」(2019～21年度)として実施された事業の後継事業として、2022年度からスタートしました。

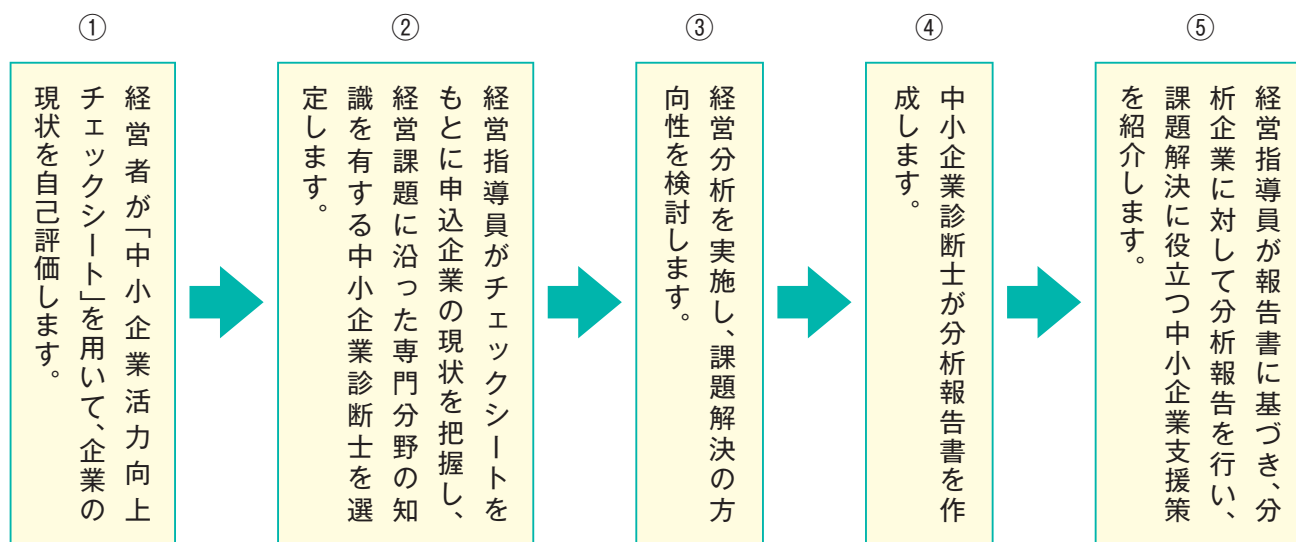
事業の中核となるのは、経営分析とその後のフォローです。第三者による客観的な経営分析によって自社の経営課題への気づきを与えると同時に、経営課題を解決するために継続してサポートを希望する企業に対しては、専門家を派遣し、支援を行います。

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 経営分析



STEP 2 アシストコース

分析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・費用・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。

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。

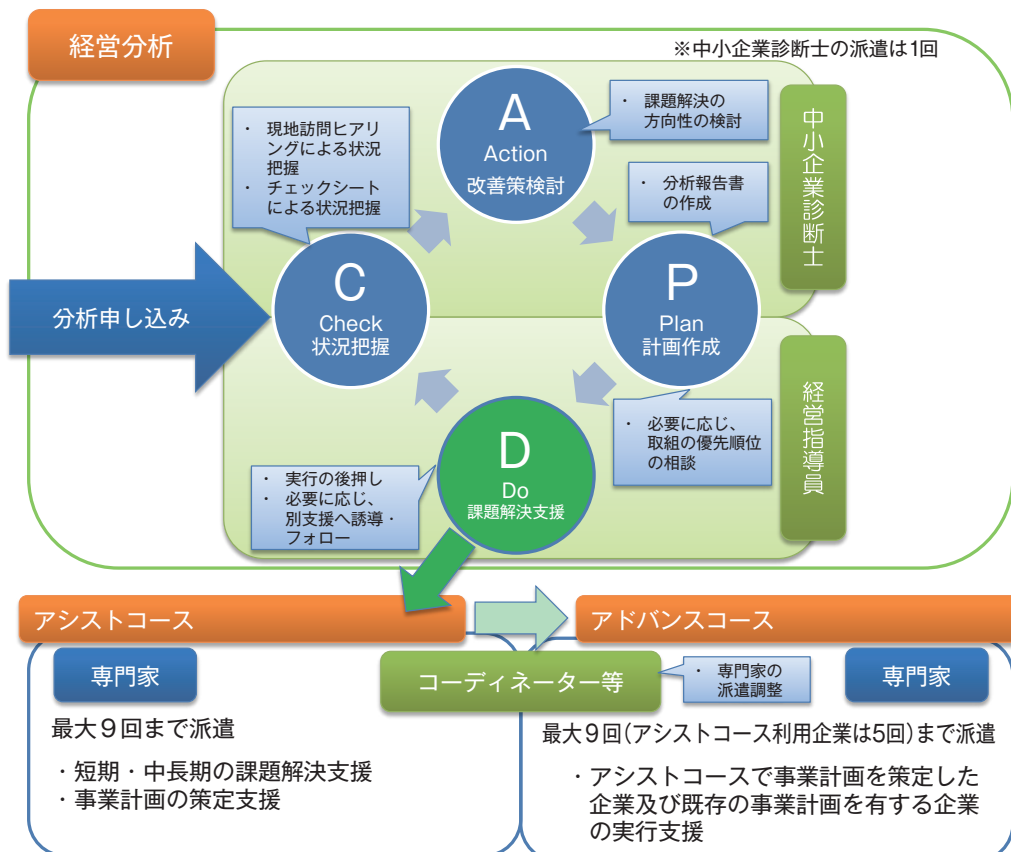
〈店舗の認知度を向上させ、来店客数を増やしたい〉

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 アドバンスコース

「アシストコース」で事業計画を策定した企業及び既存の事業計画を有する企業が、計画の実行においてサポートを必要とする場合には、「アドバンスコース」を活用し、専門家派遣を実施します。

アドバンスコースでは、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(アシストコース利用企業は5回)まで派遣し、計画の実行を伴走型で支援します。



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。経営分析を実施するために、本プロジェクトでは約900名の中小企業診断士が登録されています。企業の経営課題に応じて、各分野で専門的知識を有する中小企業診断士が選定され、経営分析を実施します。

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」「アドバンスコース」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課題解決支援と事業計画策定支援、「アドバンスコース」では事業計画の実行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。

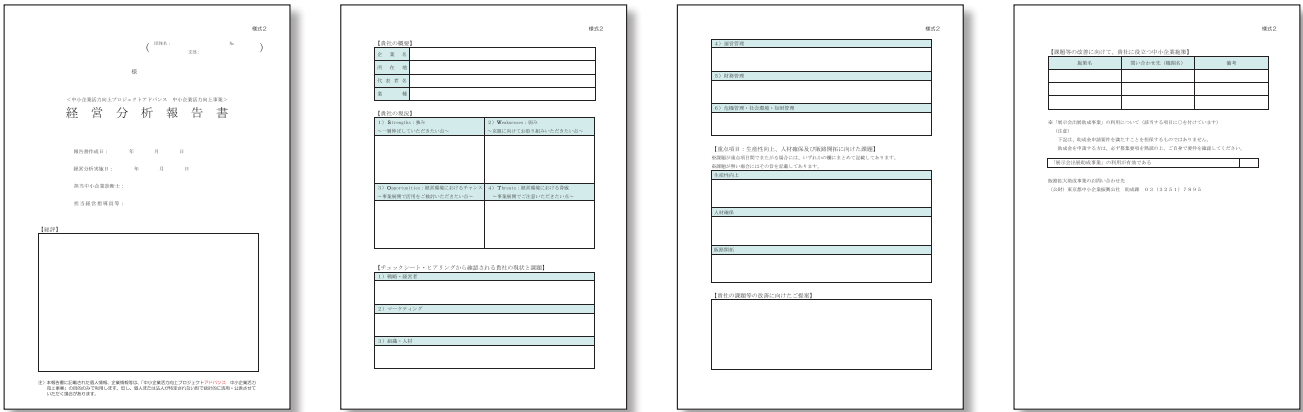
5 中小企業活力向上チェックシート

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。経営分析の申込書を兼ねています。(※ P10参照)

6 支援による成果物

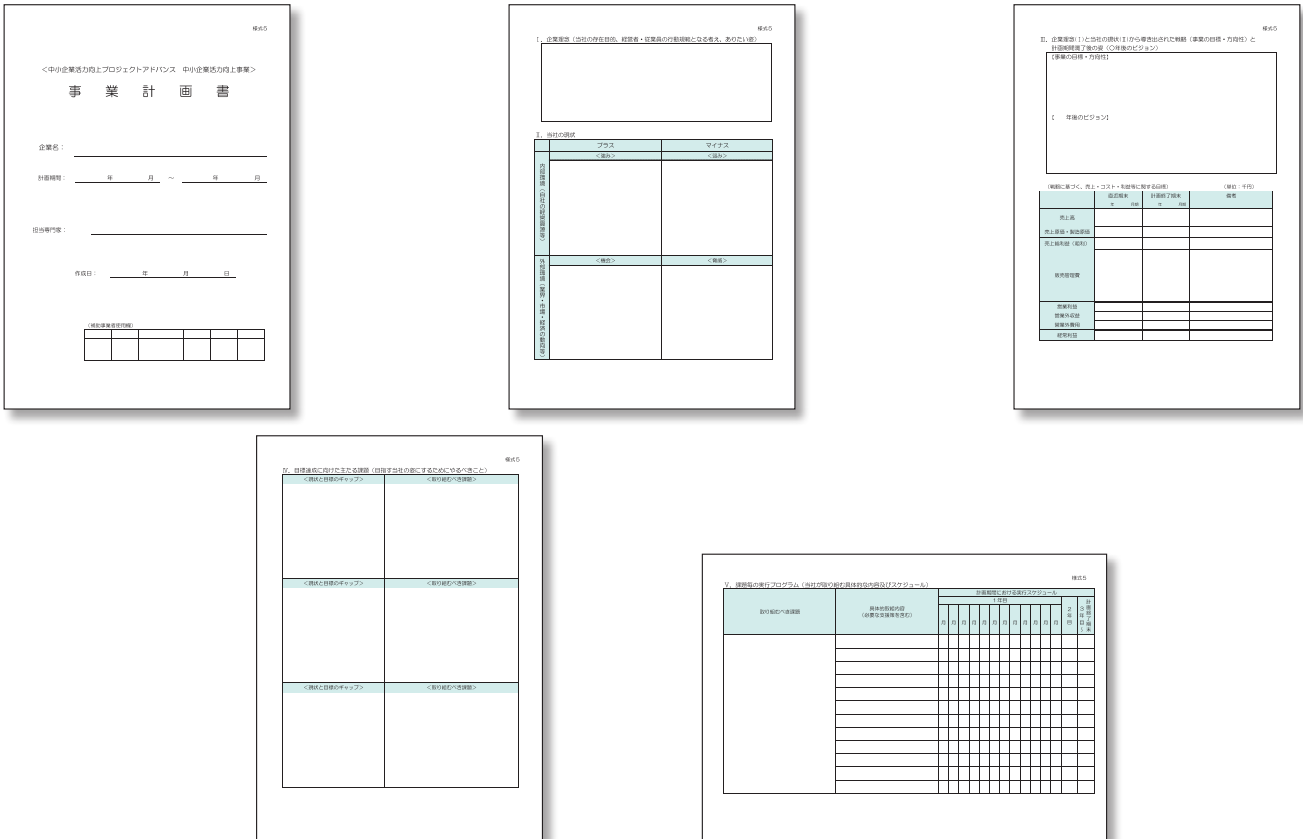
●分析報告書

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



●事業計画書

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



7 支援の特徴

2022年度は、12月31日時点において1,411社の経営分析の申込を受け付け、うち1,317社の分析を完了しました。また、アシストコースでは486社、アドバンスコースでは138社の申込を受け付けました。

①業種

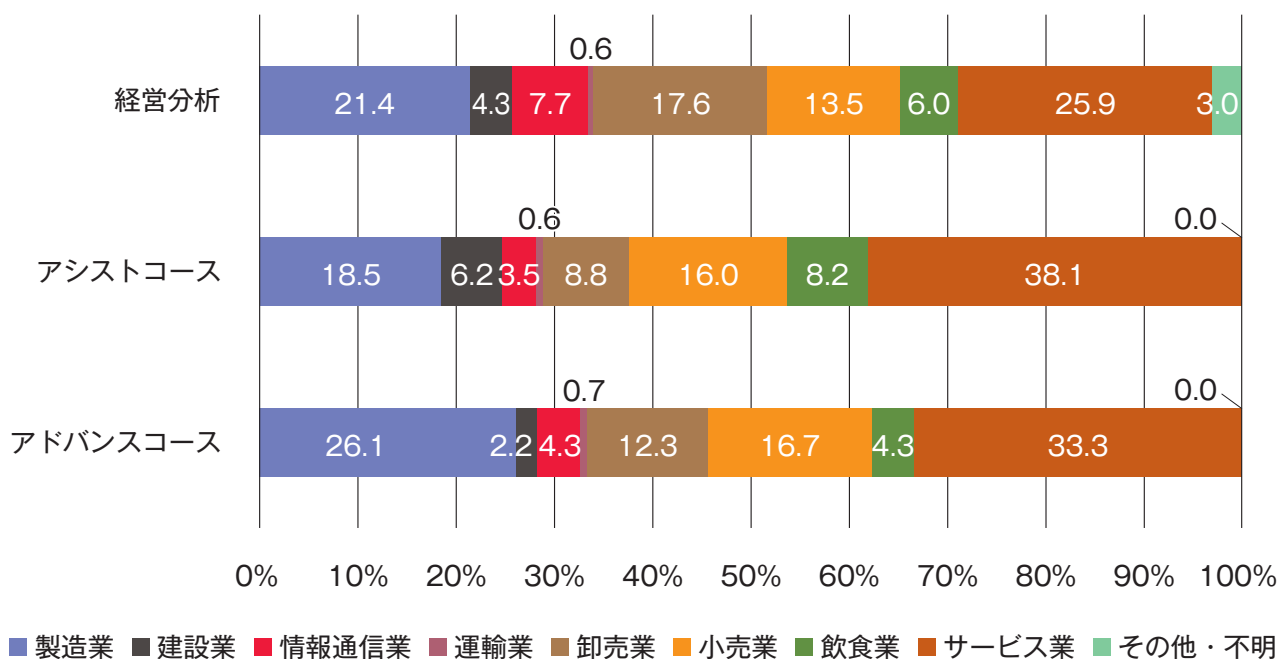
経営分析を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（25.9%）、次いで「製造業」（21.4%）、「卸売業」（17.6%）、「小売業」（13.5%）、「卸売業」（8.8%）、「飲食業」（8.2%）、「建設業」（6.2%）の順となっています。

の順となっています。

アシストコースの支援を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（38.1%）、次いで「製造業」（18.5%）、「小売業」（16.0%）、「卸売業」（8.8%）、「飲食業」（8.2%）、「建設業」（6.2%）の順となっています。

また、アドバンス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（33.3%）、次いで「製造業」（26.1%）、「小売業」（16.7%）、「卸売業」（12.3%）、「情報通信業」と「飲食業」（各4.3%）の順となっています。

支援企業の業種構成



業種別支援企業数

	製造業	建設業	情報通信業	運輸業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他・不明	合計
経営分析	302	61	109	8	249	191	84	365	42	1,411
アシストコース	90	30	17	3	43	78	40	185	0	486
アドバンスコース	36	3	6	1	17	23	6	46	0	138

注) 経営分析、アシストコース、アドバンスコースのいずれも申込企業数による

②規模（従業員数）

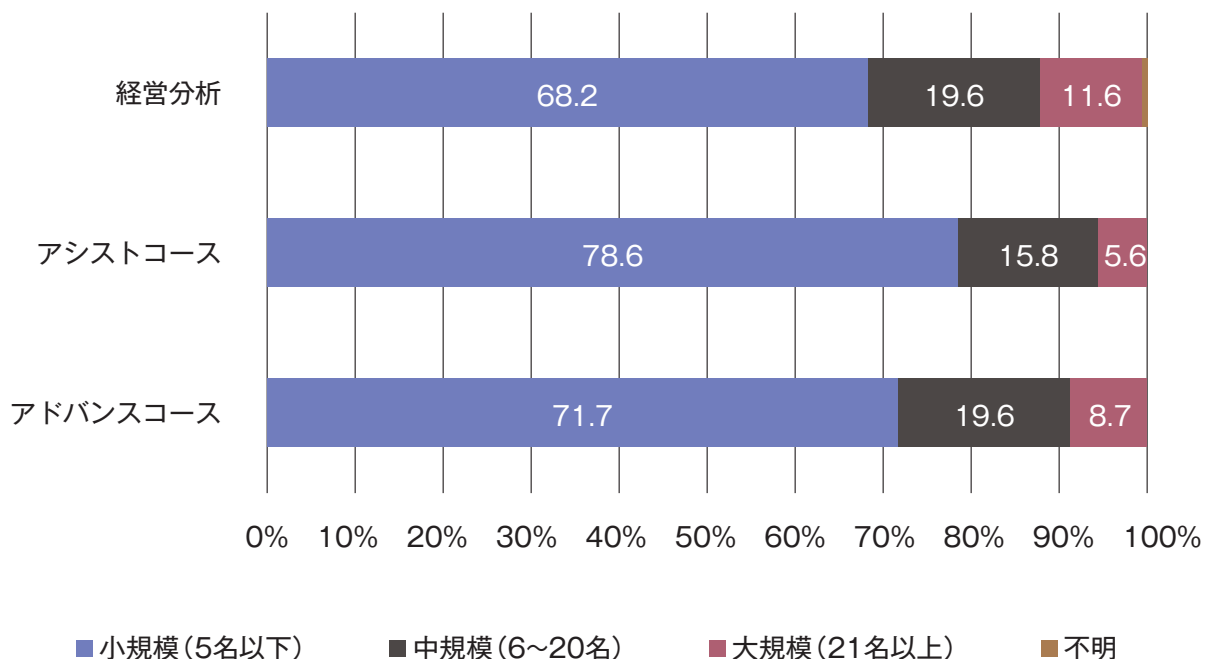
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

経営分析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68.2%、「中規模」の企業が19.6%、「大規模」の企業が11.6%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の87.8%を占めています。

アシストコースの支援を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数「小規模」の企業が78.6%、「中規模」の企業が15.8%、「大規模」の企業が5.6%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の94.4%を占めています。

また、アドバンス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71.7%、「中規模」の企業が19.6%、「大規模」の企業が8.7%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の91.3%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）	不明	合計
経営分析	963	277	163	8	1,411
アシストコース	382	77	27	0	486
アドバンスコース	99	27	12	0	138

注) 経営分析、アシストコース、アドバンスコースのいずれも申込企業数による

ハンドブックの目次付

中小企業活力向上チェックシート

チェックシートの記入と活用にあたって

本チェックシートは、経営分析に先立ち、経営者に自社の現状をチェックしていただく書式で、同時に、経営分析の申込書になります。各チェック項目とビジネスメソッドNo.は、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』の目次としてご活用ください。ハンドブックは、ウェブでもご覧いただけます。
<https://keieiryoku.jp/category/handbook/>



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。

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
記入者		e-mail <small>施策情報などをメールマガジンで配信いたします。</small>	
<p>必須 下記に同意する場合はチェック <input checked="" type="checkbox"/> をしてください。</p> <p>本事業を利用することは「代表権を持つ者」の意思に基づくことに相違ありません。また、裏面のプライバシーポリシー／免責事項を確認しこれを了承します。</p>		チェックシート記入日	年 月 日

指導員記入欄			
商工会／商工会議所名	支部名	No.	
担当中小企業診断士	担当経営指導員等		

次の凡例に沿って、チェック項目を選択し、右側の該当欄にチェック をしてください。
全企業 すべての企業 **大・中** 大:従業員数20名超/中:従業員数5名超~20名以下の企業 **大のみ** 大:従業員数20名超の企業

企業規模	チェック項目	ビジネスメソッドNo.	できている	ある程度できている	できていない	あまりできていない	できていない
1 戦略・経営者							
経営戦略							
全企業	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	1-1					
全企業	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	1-2					
全企業	自社の強みの源泉や弱みを把握している	1-3					
全企業	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	1-4					
全企業	経営戦略や事業計画を策定している	1-5					
競争戦略							
全企業	競合相手に勝つための戦略を立て、実行している	1-9					
全企業	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	1-10					
全企業	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	1-11					
成長戦略							
全企業	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	1-6					
全企業	他企業との連携を実施している	1-8					
大・中	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	1-17					
大のみ	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	1-7					
外部の活用・連携							
全企業	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	1-14					
大・中	業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている	1-18					

企業規模	チェック項目	ビジネス メソッドNo.	ほとんど ない	ある程度 できていない	あまり できていない	ほとんど ない
経営者						
全企業	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	2-13				
大・中	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	2-15				
大・中	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	2-16				
大のみ	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	2-12				
2 マーケティング						
マーケティングミックス						
全企業	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	2-1				
全企業	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	2-3				
全企業	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	2-9				
全企業	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	2-5				
大・中	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	2-2				
大・中	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	2-4				
顧客関係性						
全企業	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	2-6				
全企業	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	2-8				
全企業	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	2-10				
大のみ	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	2-7				
3 組織・人材						
人材確保						
全企業	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	3-6				
大・中	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	3-1				
大のみ	採用したい人物像の基準が明確になっている	3-8				
人材育成						
全企業	社員の健康管理・増進に取り組んでいる	3-5				
大・中	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	3-2				
大・中	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	3-10				
大・中	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	3-11				
大のみ	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	3-9				
事業承継						
全企業	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	3-7				
大・中	経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている	3-12				
組織構成						
全企業	賃金制度や人事・評価制度を明確にしている	3-13				
大・中	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	3-3				
大・中	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	3-4				
モチベーション						
全企業	社員の経営参加(経営参画)の仕組みを構築している	3-16				
大のみ	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	3-14				
大のみ	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	3-15				

企業規模	チェック項目	ビジネス メソッドNo.	ほとんど できていない	ある程度 できていない	あまり できていない	ほとんど できている
4 運営管理						
現場管理						
全企業	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)	4-1				
全企業	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	4-3				
大・中	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	4-2				
IT化						
全企業	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	4-4				
全企業	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	4-5				
全企業	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	4-6				
大のみ	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	4-7				
5 財務管理						
計数管理						
全企業	月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している	5-1				
全企業	損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している	5-4				
全企業	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	5-5				
大・中	自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している	5-3				
大・中	経理や会計手続きがルール化されている	5-7				
資金繰り						
全企業	資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている	5-2				
大・中	設備投資や備品の購入は計画的に行っている	5-6				
大・中	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	5-8				
大・中	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	5-9				
6 危機管理・社会環境・知財管理						
危機管理						
全企業	経営者の有事の際の対応について定めている	6-1				
全企業	災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている	6-3				
全企業	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	6-4				
大のみ	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	6-2				
社会・地球環境						
全企業	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	6-7				
大・中	地域社会に貢献する取り組みを積極的に行っている	6-5				
大・中	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	6-6				
知的財産						
全企業	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	6-8				
大・中	自社および競合相手の知的財産を把握・整理している	6-9				
大のみ	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	6-10				

プライバシーポリシー／免責事項

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アドバンス 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)より分析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。▶

財務項目

貴社の状況を適切に判断し経営分析をするため、以下の表の各項目にご記入ください。

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。

 《 》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。

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

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。

相談例 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

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。

利用企業へのアンケート調査結果

I 調査概要

1 調査の目的と概要

(1) 調査目的

東京都産業労働局と都内中小企業支援機関からなる「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会」では、都内の中小企業経営者に対して「気づき」を促すことを目的とする経営分析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・アドバンスコース）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アドバンス」の経営分析（アシストコース含む）による効果や利用企業の満足度等を把握するため、同事業を利用した中小企業を対象に郵送調査を実施した。また、アドバンスコースについては利用者数が少ないため、参考情報として個別に調査をおこなった。

(2) 調査の実施概要

本調査では、2022年度の上半期に「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析を利用した企業983社を対象にアンケート調査を実施し、306社（回収率31.1%）から回答を得た。また、参考情報としてアドバンスコースを利用中の企業140社を対象に調査を実施し、68社（回収率48.6%）から回答を得た。

アンケート調査の実施概要

経営分析（アシストコース含む）

- 実施方法：郵送調査法
- 調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析を受けた企業983社
(2022年4月1日～2022年9月30日)
- 設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析の利用理由、利用による効果、分析を通じて提案された経営課題解決策（中小企業支援施策）の利用状況 等
- 実施時期：2022年12月7日 ～ 2023年1月6日
- 回収数：306社（回収率31.1%）

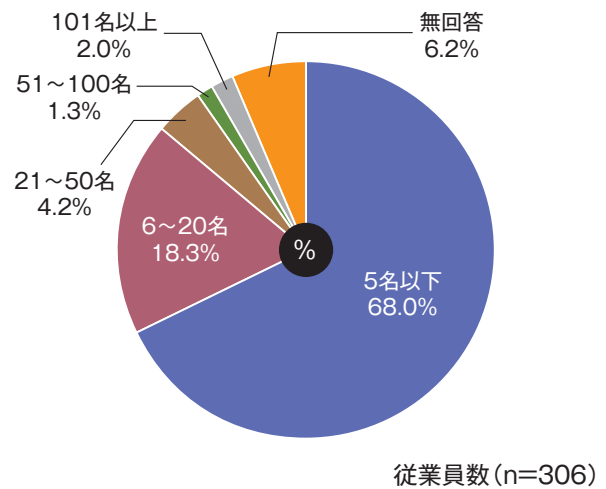
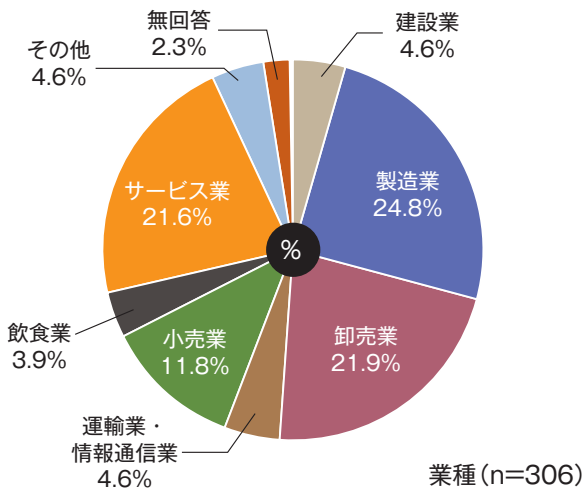
アドバンスコース

- 実施方法：郵送もしくは訪問調査法
- 調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースを実施中の企業140社
(2022年4月1日～2022年12月31日)
- 設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースの利用による効果、中小企業支援施策の利用状況、業績変化 等
- 実施時期：2022年12月7日 ～ 2023年1月23日
- 回収数：68社（回収率48.6%）

(注) 次ページ以降の図表の構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ず100とはならない。

Ⅱ 調査結果

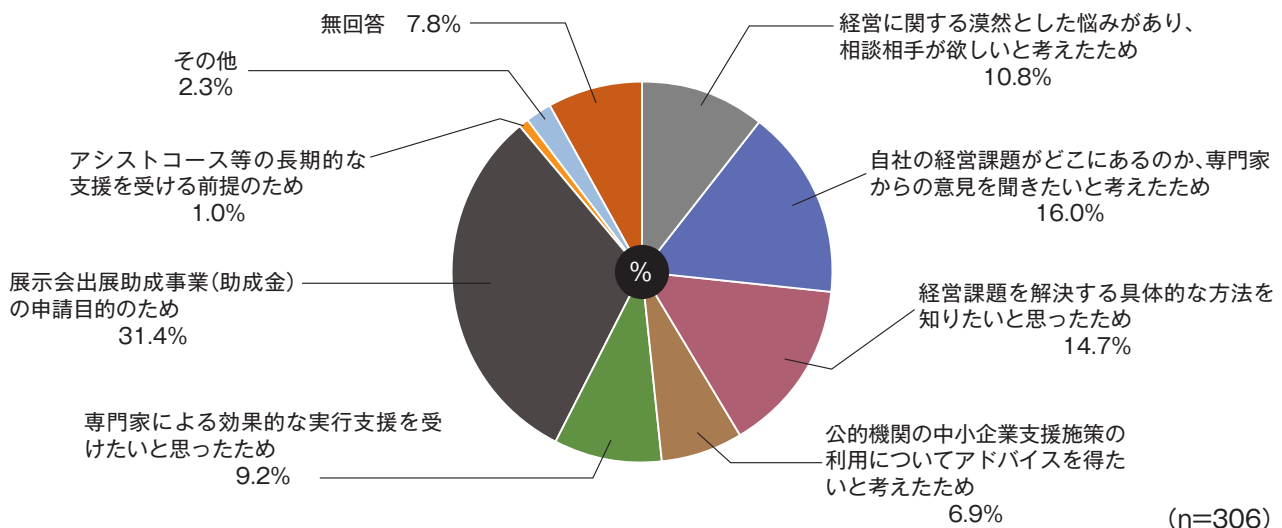
1 回答者属性



利用企業の業種をみると、「製造業 (24.8%)」「卸売業 (21.9%)」に続き、「サービス業 (21.6%)」の割合が高くなっている。

従業員規模では、従業員5名以下が68.0%と半数を超え、20名以下で見ると全体の86.3%を占めており、大半が小規模事業者の利用といえる。

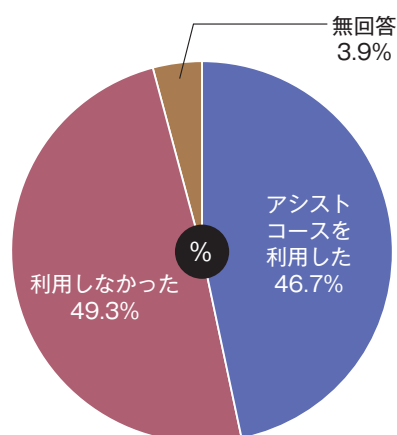
2 利用理由



経営分析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「展示会出展助成事業(助成金)の申請目的のため (31.4%)」が最も多い。それを除くと、「自社の経営課題がどこにあるのか、専門家からの意見を聞きたいと考えたため (16.0%)」が次に多く、次いで「経営課題を解決する具体的な方法を知りたいと思ったため (14.7%)」となっており、自社の課題を知り、具体的に経営課題を解決したい(ソリューション)という、経営分析自体のニーズもあることがうかがえる。

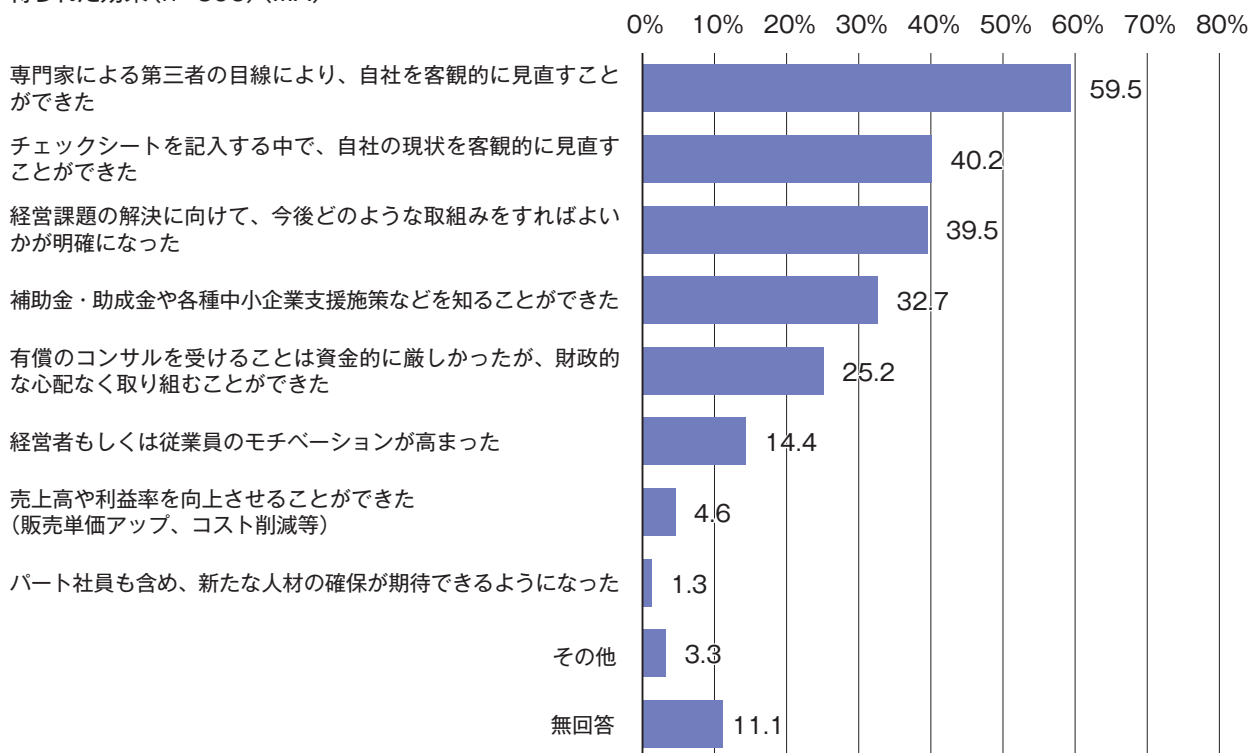
3 利用した事業の内容と支援により得られた効果

経営分析を実施し、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46.7%となっており、回答者の半数近くが具体的な課題解決支援や事業計画の策定支援を求め、利用していたことがうかがえる。



アシストコースの利用割合 (n=306)

得られた効果 (n=306) (MA)



経営分析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59.5%と最も高く、次いで「チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた (40.2%)」となっている。また、「経営課題の解決に向けて、今後どのような取組みをすればよいか明確になった (39.5%)」も3番目に多い。

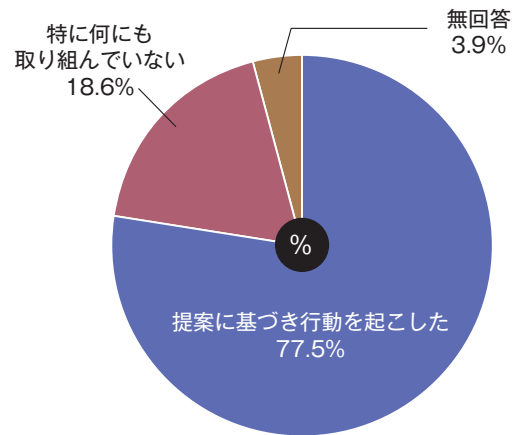
チェックシートを用いた自己チェックによる「気づき」と、第三者からの客観的な「気づき」の効果から、具体的な取り組みの方向性が明確化されたのではないかと推察される。

4 分析後の具体的な行動と取り組み内容

分析後、「提案に基づき行動を起こした」企業は77.5%にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は18.6%で、多くの企業で提案後に何かしらの具体的な改善行動を起こしていることがわかる。経営分析から課題抽出がおこなわれ、その後、具体的な課題解決へ向けた取り組みに結びついていることがうかがえる。

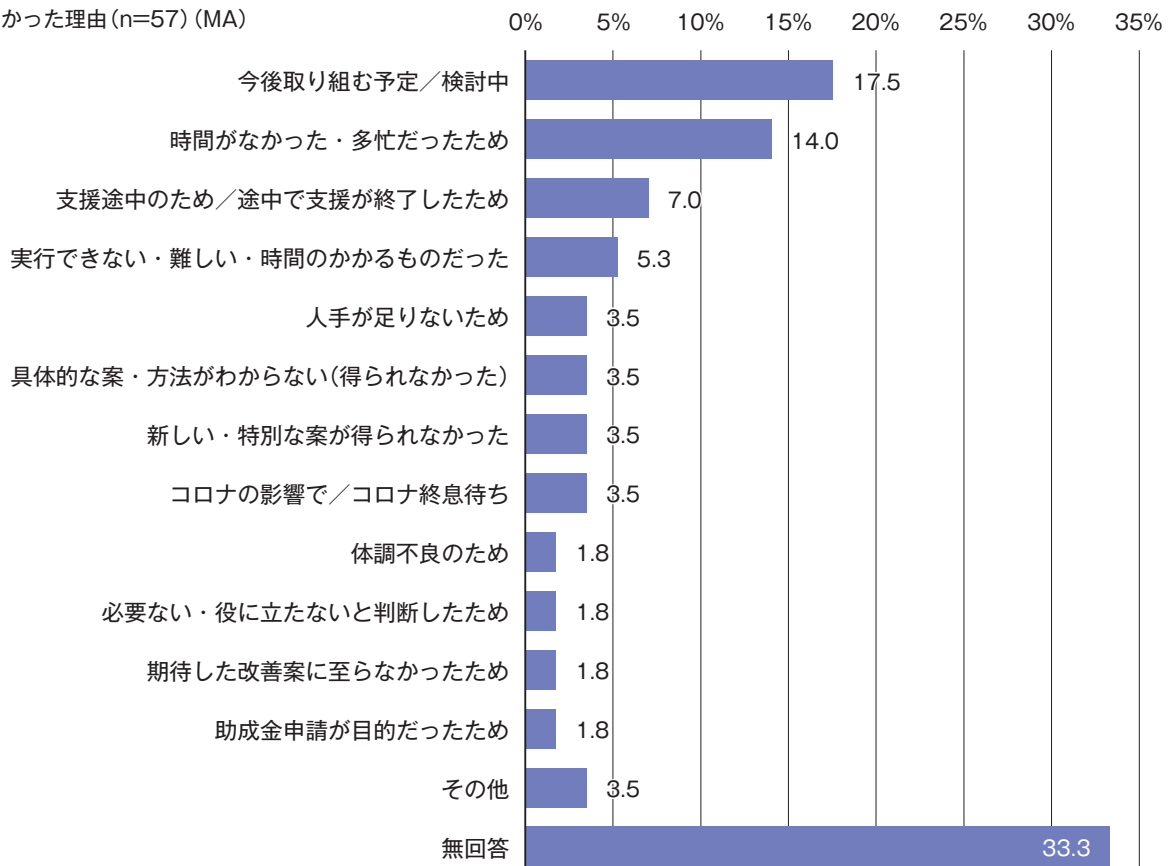
また、取り組みの内容としては、「展示会開催・出展・準備／展示方法の考案・改善（15.2%）」「ホームページ等の営業資料を作成・刷新・発信（12.2%）」といった販路開拓に関する取り組みが多かった。

一方で、取り組まなかった事業者に、取り組んでいない理由について尋ねると、「今後取り組む予定／検討中（17.5%）」が最も多く、次いで、「時間がなかった・多忙だったため（14.0%）」となっている。取り組む意思はあるもののなかなか時間が取れない事業者も多かったのではないかとと思われる。

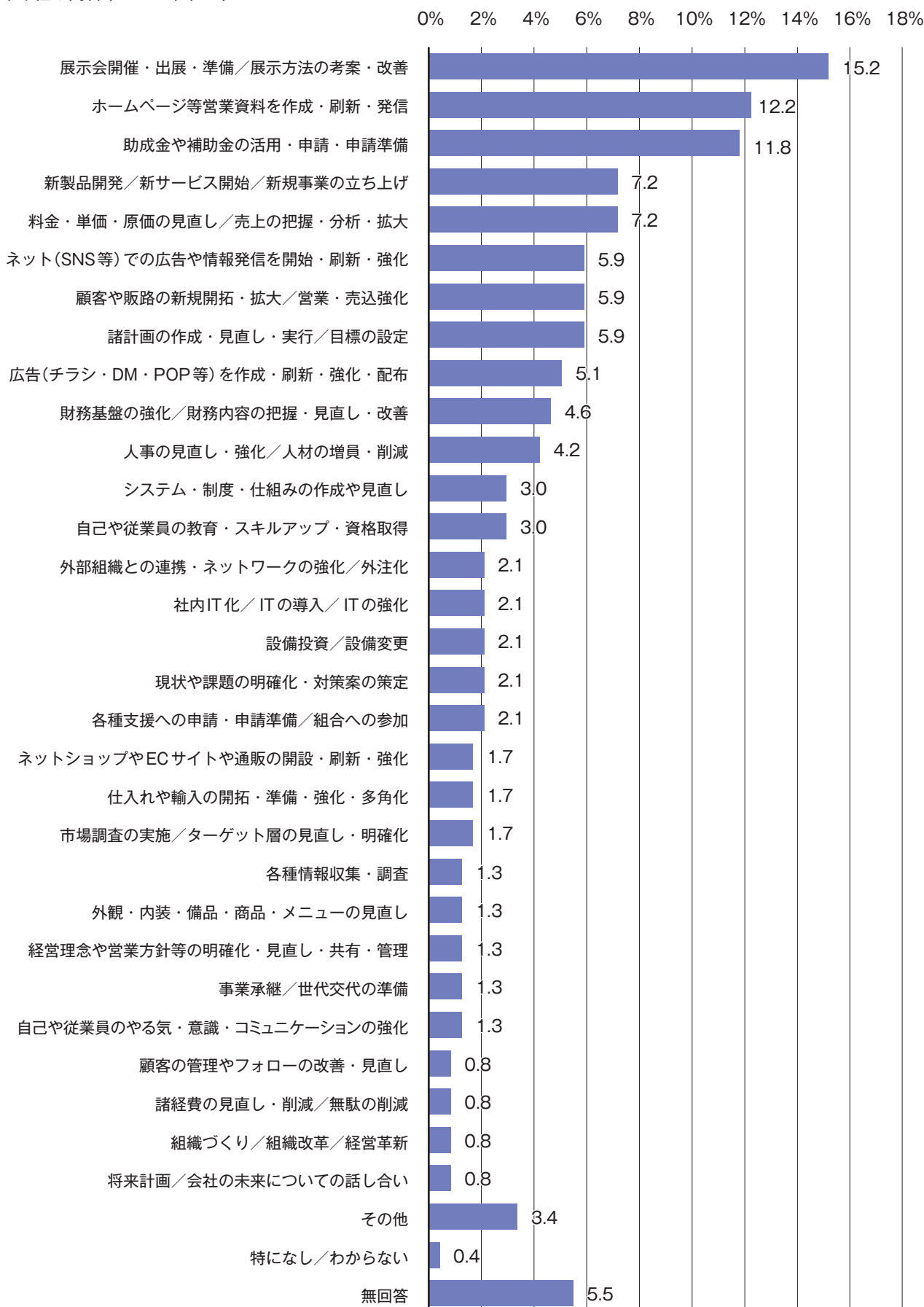


分析後の行動 (n=306)

取り組まなかった理由 (n=57) (MA)



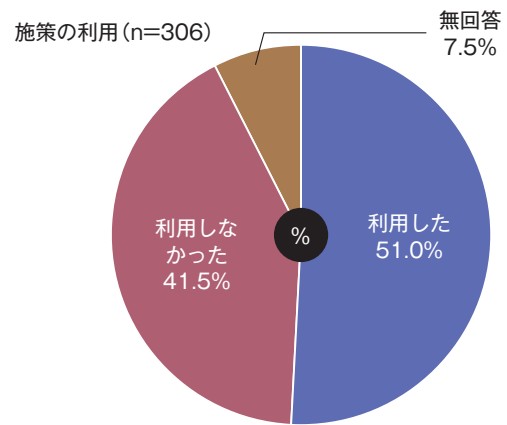
取り組み内容(n=237) (MA)



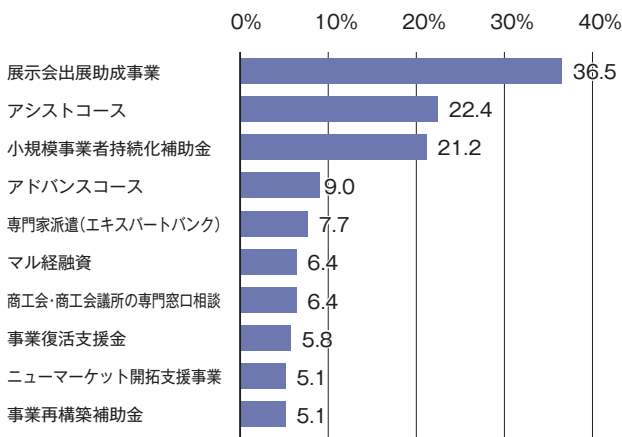
5 中小企業支援施策の利用状況

中小企業支援施策の利用については、51.0%と約半数の企業が「提案された施策を利用した」と回答している。

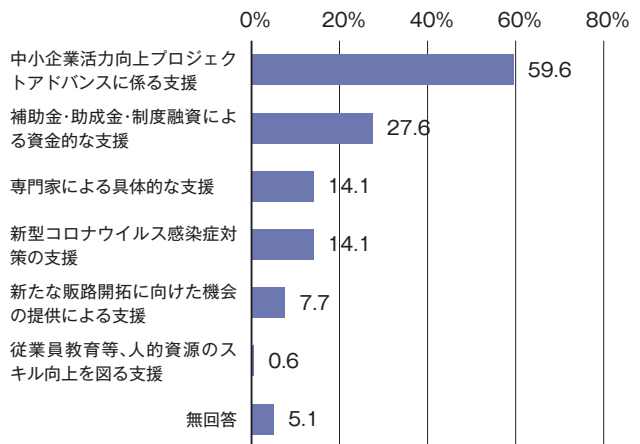
具体的な上位利用施策を見ると、「展示会出展助成事業（36.5%）」が多く、次いで「アシストコース（22.4%）」となっている。小規模事業者の利用が多い本プロジェクトの特性を反映して「小規模事業者持続化補助金（21.2%）」も多くなっている。



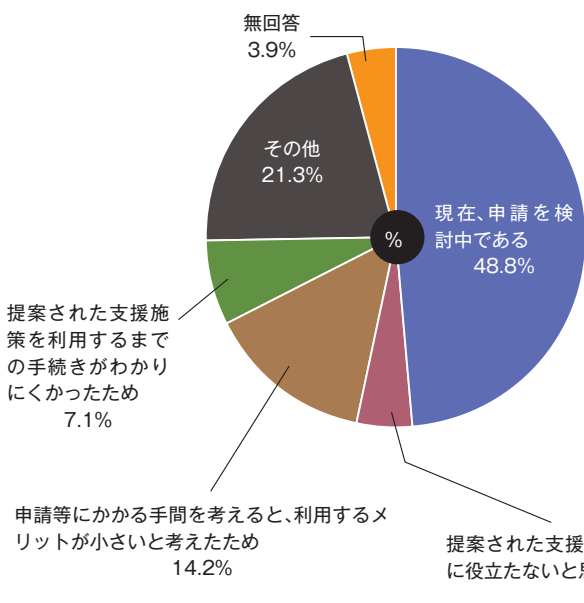
上位利用施策 (n=156) (MA)



利用施策(項目別) (n=156) (MA)



施策を利用しなかった理由 (n=127)



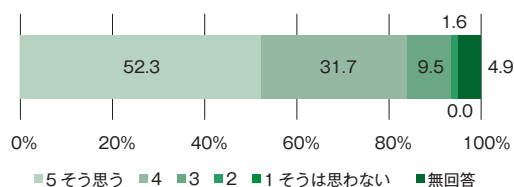
項目別の利用施策では、「展示会出展助成事業」や「アシストコース」等の「中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに係る支援（59.6%）」が最も多く、それに次いで、「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（27.6%）」の活用が多くなっており、必ずしも「新型コロナウイルス感染症対策の支援（14.1%）」の利用が最も多いわけではない。

施策を利用しなかった回答者の理由としては「現在、申請を検討中である（48.8%）」が最も多いため、今後の利用に期待ができるものの、「申請等にかかる手間を考えると、利用するメリットが小さいと考えたため（14.2%）」も次いで多いことから、申請手続き上の課題もうかがえる。

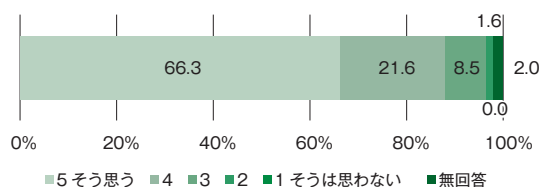
6 支援の満足度について

【経営分析について】

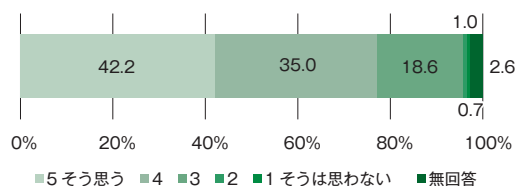
総合評価（支援全体の総合的な評価としては総じてよかった） n=306



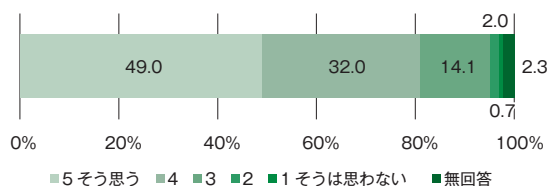
親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた） n=306



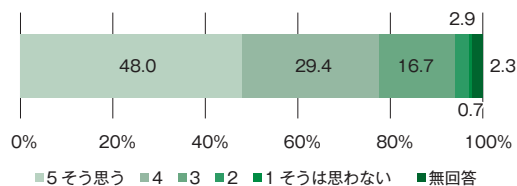
チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ） n=306



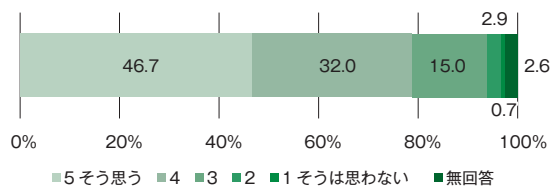
課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた） n=306



具体策の提案（中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた） n=306



施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えてくれた） n=306



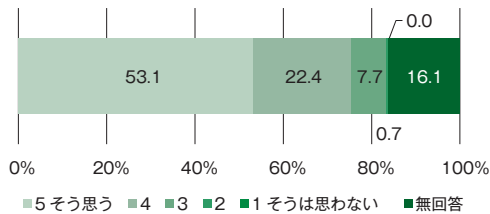
5段階評価で尋ねた当プロジェクトの支援に関する満足度評価については、総合評価をはじめ、経営分析の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られている。

具体的には、総合評価（支援全体の総合的な評価としては総じてよかった）では、「そう思う」の5と4の「良い評価」が84.0%で、約8割を占めており、総じて高い満足度となっている。

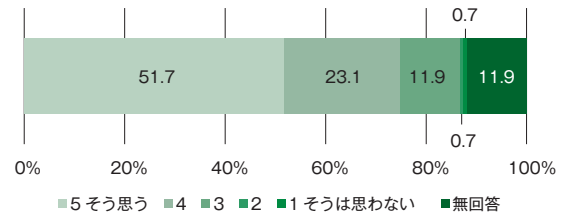
個別項目の「良い評価（5+4）」についても、親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた）は87.9%、チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ）は77.2%、課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた）は81.0%、具体策の提案（中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた）は77.4%、施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えてくれた）は78.7%となっており、いずれの項目でも高い評価となっている。「気づき」の入口にもなる親身な相談対応から課題の指摘、そして具体的な対策の提案と施策の紹介で、利用者からも事業スキーム自体が高く評価されていることがうかがえる。

【アシストコースについて】

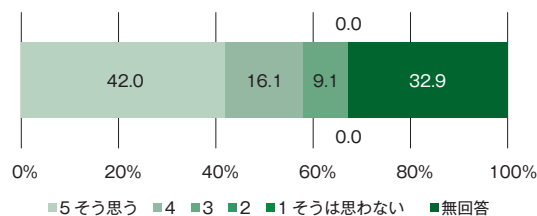
コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた） n=143



ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った） n=143



事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった） n=143

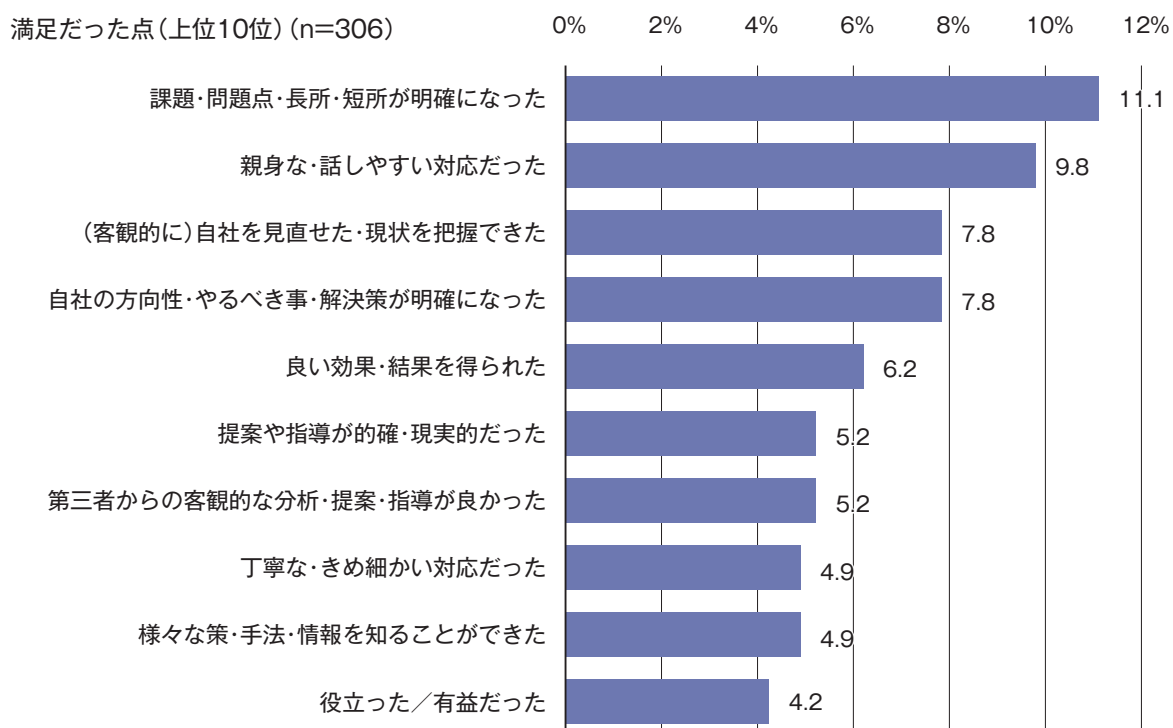


アシストコースの「良い評価（5+4）」についても、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては75.5%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては74.8%となっている。また、事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった）は、58.1%と6割近くの回答者に評価されている。なお、事業計画書はアシストコースのすべての利用者が対象となるとは限らないため、無回答が32.9%あり、作成された利用者に限ればもっと多くの割合で満足されていたことが想定される。

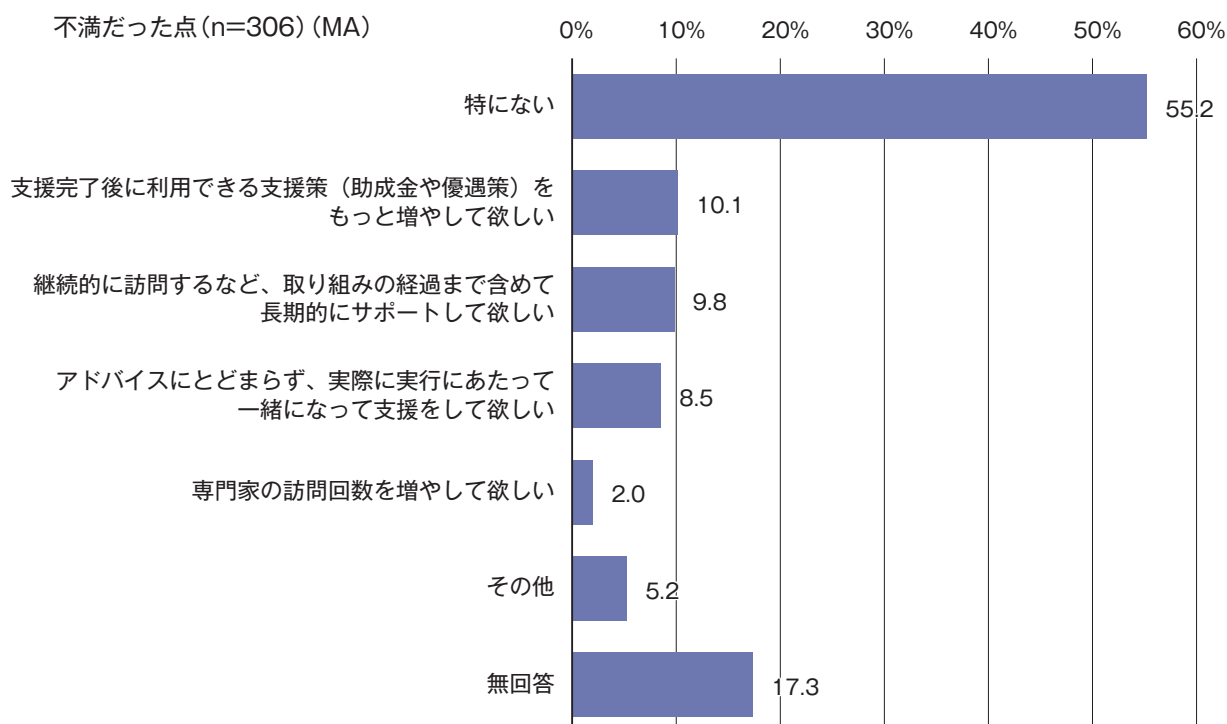
7 事業の評価と課題

当プロジェクトについて、「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（11.1%）」が最も高くなっている。企業のかかえる潜在的な課題が明確になり、その改善への取り組みにつながった企業も多く、当プロジェクトの主目的が利用者においても満足を得られていることがうかがえる。

次いで「親身な・話しやすい対応だった（9.8%）」「(客観的に) 自社を見直せた・現状を把握できた（7.8%）」と続いていることから、経営指導員および中小企業診断士の対応力も満足に貢献していることがうかがえる。



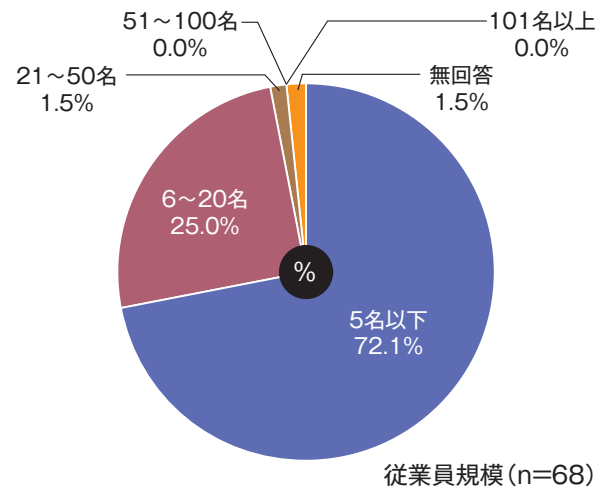
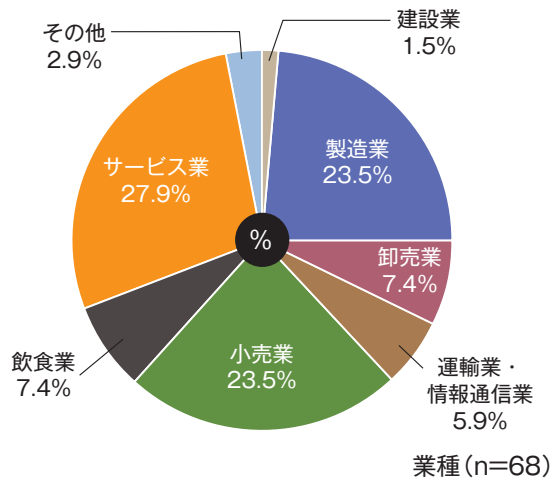
一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない (55.2%)」がおおよそ半数を占めており、それ以外を見ても、「支援完了後に利用できる支援策 (助成金や優遇策) をもっと増やして欲しい (10.1%)」や「継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい (9.8%)」「アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援し欲しい (8.5%)」といった、経営改善に向けての前向きな不満が大半を占める結果となっている。



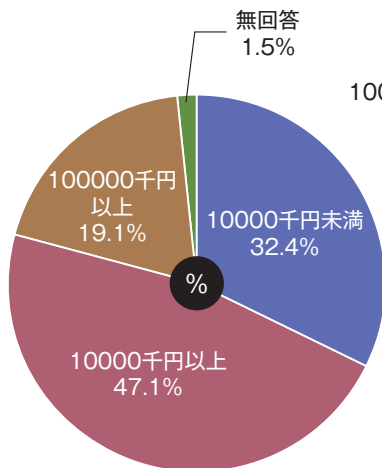
Ⅲ 参考情報 (アドバンスコースの調査結果)

アドバンスコースについては、そもそもの利用企業数が少なく、統計の母数が少ないため、参考情報として提示したい。

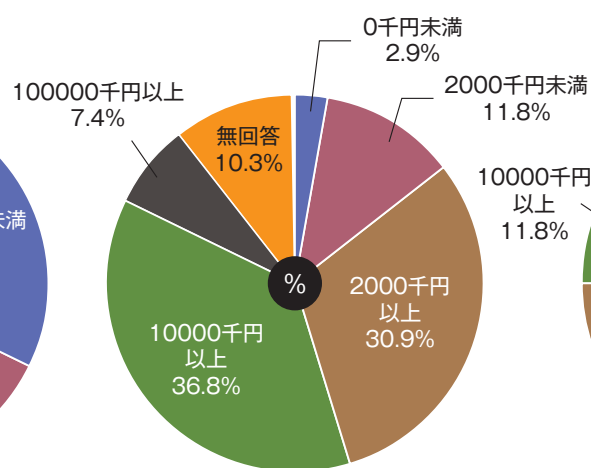
1 回答者属性



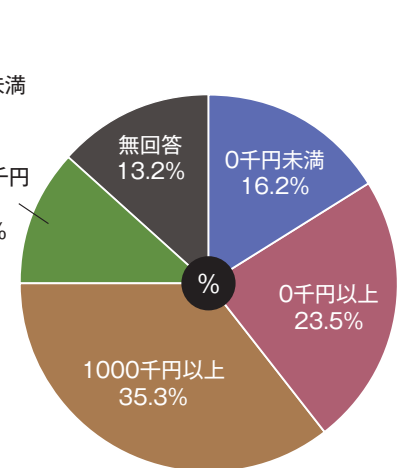
売上高 (n=68)



売上総利益 (n=68)



経常利益 (n=68)



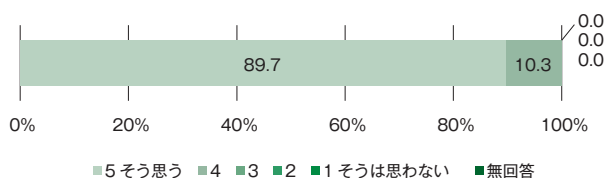
利用企業の業種をみると、「サービス業 (27.9%)」が最も高く、次いで「製造業 (23.5%)」「小売業 (23.5%)」が同率で割合が高くなっている。

従業員規模では、従業員5名以下が72.1%と半数を超え、20名以下で見ると全体の97.1%を占め、経営分析同様に大半が小規模事業者の利用となっている。

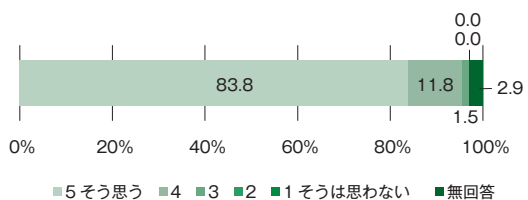
財務状況については、売上高では1千万円以上1億円未満の企業が47.1%、売上総利益では1千万円以上1億円未満が36.8%で、それぞれ最も多い。経常利益においては百万円以上1千万円未満が35.3%と最も多く、赤字と回答した企業は16.2%となっている。

2 支援の満足度

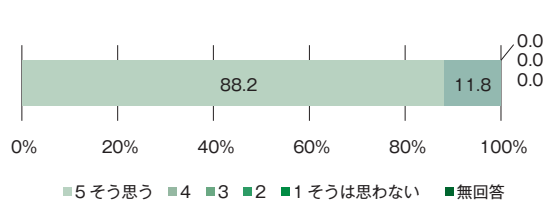
総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった） n=68



コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた） n=68



ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った） n=68

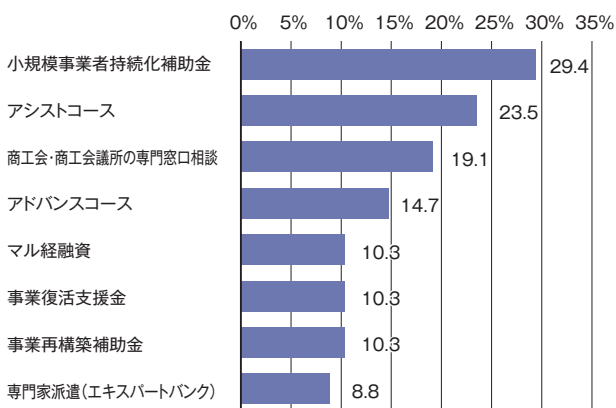


アドバンスコースの「良い評価（5+4）」は、総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった）で100.0%、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては95.6%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては100.0%と、いずれも経営分析の満足度よりも更に高くなっている。

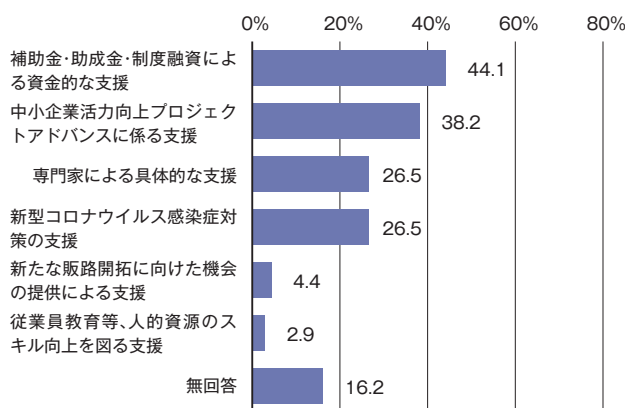
3 中小企業支援施策の利用状況

施策の利用状況では、「小規模事業者持続化補助金（29.4%）」が多く、次いで「アシストコース（23.5%）」「専門窓口相談（19.1%）」となっている。

上位利用施策 (n=68) (MA)

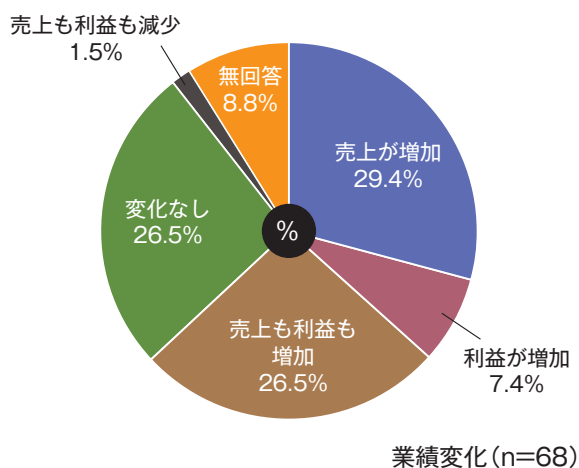


利用施策(項目別) (n=68) (MA)



項目別の利用施策では「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（44.1%）」、次いで、「中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに係る支援（38.2%）」が多くなっている。

4 一連の支援を経た結果の業績変化



アドバンスコースを利用できる企業は、主に過年度のプロジェクトでアシストコース等を利用し、事業計画書の策定支援を受けている先である。

そこで、事業計画策定支援を受けた結果、業績の変化がどうであったかを尋ねたところ、「売上または利益、もしくはその両方が増加した」と回答した企業は63.3%にのぼり、6割を超える企業で業績改善が見られた。

経営分析アンケート調査票(2022)

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

I. 貴社について

貴社の業種 (最も近いもの1つに○)	1. 建設業	2. 製造業	3. 卸売業	4. 運輸業・情報通信業
貴社の従業員数	5. 小売業	6. 飲食業	7. サービス業	8. その他 ()
() 人 ※役員、パート・アルバイトは従業員数に含まれません				

II. 中小企業活力向上事業をご利用になった経緯について

問1. 無料の経営分析については、なに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. 貴社が「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析等を利用しようと思った理由について教えてください。(最も近いもの1つに○)

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

III. ご利用になった中小企業活力向上プロジェクトアドバンスの内容について

問3. 今年度アシストコースをご利用になりましたか。(1つに○)

1. アシストコースを利用した 2. 利用しなかった

問4. 支援を受けてどのような効果が得られましたか。(当てはまるもの全てに○)

1. チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた
 2. 専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた
 3. 経営課題の解決に向けて、今後どのような取組みをすればよいか明確になった
 4. 有償のコンサルを受けることは資金的に厳しかったが、財政的な心配なく取り組むことができた
 5. 売上高や利益率を向上させることができた(販売単価アップ、コスト削減等)
 6. 経営者もしくは従業員のモチベーションが高まった
 7. パート社員も含め、新たな人材の確保が期待できるようになった
 8. 補助金・助成金や各種中小企業支援施策などを知ることができた
 9. その他 ()

IV. 経営分析をきっかけとした具体的な行動について

問5. 経営分析のなかで示された「貴社の課題等の改善に向けたご提案」に基づき、何か行動を起こしましたか。(1、2いずれかに○を付けて、詳細を記載)

1. 提案に基づき行動を起こした(取組の内容は? _____)
 2. 特に何にも取り組んでいない(その理由は? _____)

V. 経営分析をきっかけとしたその後の中小企業支援施策の利用について

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

1. 利用した →問7へ 2. 利用しなかった →問8へ

問 7. 問 6 で「利用した」と回答した方にお伺いします。利用した支援施策はど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 8. 問 6 で「利用しなかった」と回答した方にお伺いします。提案を受けた支援施策を利用しなかったのはどうしてですか。（1 つに○）

1. 現在、申請を検討中である
2. 提案された支援施策が自社の経営課題の解決に役立たないと思われたため
3. 申請等にかかる手間を考えると、利用するメリットが小さいと考えたため
4. 提案された支援施策を利用するまでの手続きがわかりにくかったため
5. その他（ <input type="text"/> ）

VI. 中小企業活力向上プロジェクトアドバンスにおける支援の満足度について

問 9. 貴社が利用した中小企業活力向上プロジェクトアドバンスの支援に関して、以下の記述ほどの程度当てはまりますか。（①～⑥のそれぞれについて、1～5のいずれか 1 つに○）

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

以下はアシストコースのご利用者（問 3 で 1 と回答された方）のみお答えください。

⑦ コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた。（コーディネーター不在の場合は無記入）	5	4	3	2	1
⑧ 選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたっての専門性が高く、当社の成長に役立った	5	4	3	2	1
⑨ 事業計画書の内容は満足できるものであった。（※作成された場合のみ）	5	4	3	2	1

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

VII. 中小企業活力向上プロジェクトアドバンスの改善に向けたご意見について

問 10. 中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに関して、満足だった点、不満だった点について、ご記入ください。

満足だった点	
不満だった点	1. 特にない 2. 専門家の訪問回数を増やして欲しい。 3. アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援をして欲しい。 4. 支援完了後に利用できる支援策（助成金や優遇策）をもっと増やして欲しい。 5. 継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい。 6. その他（ <input type="text"/> ）

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。

【アドバンスコース】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 <small>(最も近いもの1つに○)</small>	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みません
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（アドバンスコース）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者で、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アドバンス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（経営分析を受診する前）と比べて、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アドバンス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アドバンス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) : _____

主な中小企業支援施策一覧表 (2022)

中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに係る支援

番号	施策名	支援概要	実施機関等
1 1	アシストコース	経営分析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	アドバンスコース	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 9 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	展示会出展支援助成事業	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 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)	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	躍進的な事業推進のための設備投資支援事業	競争力強化、成長産業分野への参入、DX 推進、イノベーション、後継者のチャレンジ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 750～1,250 万円の補助金(補助率 1/2 または 2/3)が受けられる制度です。	東京都中小企業団体中央会
2 4	小規模事業者持続化補助金	小規模事業者が経営計画に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対し、最大 50～200 万円の補助金(補助率 2/3 または 3/4)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 150～500 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、各団体で様々な支援を実施しています。	JETRO、商工会・商工会議所、東京都中小企業振興公社他
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 51 (2022 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	組合コンサルタント指導事業	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特別貸付	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	事業復活支援金	新型コロナの影響を受けた事業の継続・回復を支援するため、事業全般に広く使える支援金を支給します。（法人：60～250万円、個人事業主：30～50万円）	中小企業庁
6 4	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について、最大500万円～1億円の補助金（補助率1/2または2/3）を受けられる制度です。	中小企業庁
6 5	雇用調整助成金の特例措置	一時的に休業等を行い、雇用維持を図った場合に、休業手当等の一部を助成します。コロナ対応として、助成率の引き上げ等の特例措置が設けられています。	厚生労働省
6 6	小学校休業等対応助成金	新型コロナの影響により、小学校等が臨時休業した場合等に、有給の休暇（労働基準法上の年次有給休暇を除く）を取得させた事業主へ助成します。	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	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

monpuppy もんぱび

DATA ● monpuppy もんぱび

創業年：2015年 従業員数：0人 業種：小売業、サービス業（オーダーメイドあみぐるみの制作・販売、教室運営、執筆等）

所在地：東京都小平市 教室：東京都武蔵野市吉祥寺南町3-5-1-1Fアカデミア吉祥寺PLUS（吉祥寺教室）、東京都中央区銀座2-13-12 ギャラリー銀座（銀座教室） URL：https://monpuppy.com/

「世界に一つだけの愛犬・愛猫のあみぐるみ」を世界中の人へ届ける

～課題を「見える化」し、唯一無二の技術と付加価値に見合った価格設定と販促を実施～



代表：眞道美恵子氏

■ 企業概要

monpuppy もんぱび（代表：眞道美恵子氏）は、「あみぐるみ」（編み物の技法で作られたぬいぐるみ）のオーダー制作や教室の運営を行っている。

代表の眞道氏は多摩美術大学の出身で、大手繊維会社のホームインテリアデザイナーとして勤務した経験を持つ。出産を機に退社し、子育てと介護に専念していたが、その間にボランティアで小学校の放課後支援の造形教室を10年運営し、子ども達にモノづくりの楽しさを教えていた。子育てと介護の手が離れたところで、犬を飼い始めたことをきっかけに、趣味だった編み物で愛犬のあみぐるみ制作を開

始した。そして、同じく犬を飼う友人にプレゼントした際にとっても喜ばれたことから、「オーダーメイドでの愛犬・愛猫のあみぐるみ制作・販売」に事業としての可能性を感じ、受注制作を開始した。そして、販売した顧客からリピート注文を受けるようになり、徐々に事業を拡大していった。

編んだベースの形に毛を植え込むことにより、それぞれの愛犬・愛猫の再現性を高めるという、眞道氏の個性ある技法は注目を集め、編み方を紹介した実用書がこれまで3冊出版されている。現在はあみぐるみのオーダー制作の他、吉祥寺と銀座での少人数制の教室やオンラインでのレッスンを行っている。

■ 企業の悩み

愛犬・愛猫のあみぐるみ制作は、顧客の思い入れが強く、完成度を高めるためにやり取りを何度も繰り返すため、受注から完成までに約1.5か月を要する。また、他にはない再現性の高いあみぐるみは高い付加価値があるという自負もあった。一方で、その手間や付加価値に見合った価格設定ができていないのか、という悩みを持っていた。そのような悩みを含め、眞道氏は個人事業として一人で制作・教室・編み図販売・収支管理等を行っていたことから、より多くの人にあみぐるみを届けるために、何が課題で何を解決すべきかということに考えを巡らせる余裕もなかった。

そのような中で、補助金申請や青色申告の際に日ごろから支援を受けていた商工会の経営指導員から、本プロジェクトでの専門家による経営分析と実行支援を受けることを勧められた。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、専門家から指摘された課題は、①事業計画を策定し、制作時間や付加価値に見合った価格設定の見直しを行う等利益の計画を立てること、②新規顧客獲得のための販路開拓を行うこと、の2点である。

経営指導員と専門家は、ペット関連市場の拡大、コロナ禍での在宅時間の増加による手芸のニーズ

向上という機会に対し、独自性の高いあみぐるみの技法という強みを持つ同社に事業拡大の可能性を感じた。そこで、まずは経営戦略や事業計画を策定し、眞道氏が漠然と考えている課題と、それに対するアクションの「見える化」が重要となると考えた。

また、前述の悩みのおり、あみぐるみの制作時間や付加価値に対して販売価格や教室の受講料が安く、事業の採算性が低いと感じ、見直しの必要があると考えた。そして、新規顧客を獲得し、収益力を高めるには、既存のHPやSNS運用以外の販路開拓の取組が必要であると考えた。

眞道氏は、専門家から提示されたこれらの課題の解決に取り組むため、本プロジェクトのアシストコースを申し込むことにした。

■ 実行支援

アシストコースを利用し、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、それぞれの課題解決に向けて取り組んだ。

まず、現状分析と目標設定を行い、それに基づく事業計画を策定した。その中で、ハンドメイド業界の外からの目線で、事業拡大の可能性について客観的な評価をもらえたことが眞道氏の自信になった。また、漠然としか見えていなかった悩みや課題が、整理されて「見える化」したことで、不安が解消されて事業に集中できるようになった。

次に、制作時間や付加価値について客観的・定量的な評価を行った。結果として、付加価値に見合

うように単価を見直しても顧客はついてくる、という後押しをもらえた。このことが自信にもなり、単価アップに踏み切ることができた。

また、教室については、これまで新型コロナの影響もあり単発の講座のみであったが、半年間の継続コースの教室開講を提案された。加えて、集客状況によって単価や教室数を柔軟に増減させてもいいというアドバイスを受けた。これまでに教室数を維持することを前提に考えていた眞道氏にとって、新たな視点を得ることができた。

販路開拓については、補助金を活用したハンドメイド関連の展示会への出展をすすめられた。これまでは、自分を見る側としか考えていなかった大規模な展示会にも、出展すれば販促効果があるというアドバイスを受けて、まずは2023年春の出展に向けた準備を進めている。

■ その後の変化・成果

アドバイスを踏まえ、オーダーメイドあみぐるみ制作の単価を見直したことで、オンラインも含めた教室の稼働率が向上したこと等により、2022年は開業以来で最高の売上高となった。専門家からの事業に対する客観的な評価を受け、収益も向上したことにより自信がつき、今後さらに広く事業展開したいという想いが芽生え、次の一歩を踏み出している。

具体的には、眞道氏の持つあみぐるみ制作技術・ノウハウを一から学び、広めたいという要望を受け、指導者育成のための教室を開講すべく準備を進めている。また、

SNSやHPを通じて海外からも問い合わせを受ける機会が増えたことから、海外在住者向けのオンライン教室も挑戦したいと考えている。またYouTubeでの制作動画の配信は以前から行っていたが、展示会や海外展開を見据え、さらに投稿を増やしていく予定だ。そうして、眞道氏がここまで作り上げてきた「世界に一つだけの愛犬・愛猫のオーダーメイドあみぐるみ制作」をより多くの人に知ってもらい、届けていきたいと考えている。

企業の声

今回のプロジェクトを通じて、専門家とお話しさせていただくことで、この事業を大きく育てていける自信を持ったことが一番大きな成果でした。ペットには不思議な力があると思いますし、私の作るあみぐるみをお迎えいただいた方からはペットと同じような価値を感じていただけているので、この輪をより多くの人に届けていきたいです。手芸仲間や友人の個人事業主の方は、商工会・商工会議所に縁のある方が少ないように思いますが、相談に乗っていただけたり、情報をいただけたりするので、特にお一人で事業をされている方は一度ご相談されるとよいのではと思います。

(代表：眞道美恵子氏)

支援者の声

眞道さんは以前から事業に対して前向きで、色々なアイデアをお持ちの方でしたので、今回のプロジェクトを通じてその想いを交通整理させていただきたいと思っていました。お一人で事業をされていると経営資源は限られているので、優先順位を決めて効果のある施策を選択して実行するために本プロジェクトを活用してもらいました。眞道さんは足元の課題を一つずつクリアし、その先の指導者育成や海外進出といったビジョンを描いているので、その姿を見ると支援してよかったですと感じています。

(小平商工会：岩撫高明氏)



今にも動き出しそうなかわいいあみぐるみたち



表情豊かで愛くるしいあみぐるみ (トイプードル グレー) ☆

株式会社東旗（かわしま屋）

DATA ●株式会社東旗（かわしま屋）

創業年：2011年 従業員数：30人 業種：食品製造小売業（食料品オンライン販売）
所在地：東京都武蔵村山市残堀4-17-8 URL：https://kawashima-ya.jp/

Food for Well-being 食を通じて「安らぎ・健康・楽しさ」を世界中の人々へ

～専門家からの的確なアドバイスによる効率的な経営課題解決～



代表取締役：河島西里氏

■ 企業概要

株式会社東旗（代表取締役：河島西里氏）は、2011年に食品の独自ECサイト『かわしま屋』をオープンした。かわしま屋では「Food for Well-being」をコンセプトとして、食を通じて「安らぎ・健康・楽しさ」を世の中に提供していくことを目的にしている。信頼のできる全国各地の生産者・職人から600点以上の品物を仕入れ、一部は自社製造した食品を取り扱っている。

河島氏は事業開始前に外資系のITベンチャー企業でWebマーケティングのプロジェクトに参加し、ECサイト運営に関するノウハウを得た。その後広告業界で大手醤油メーカーのテレビCM制作を担当する時期があり、そこで醤油業界の経営の厳しさに触れた。「歴史もあって文化としても価値の高

い食品を、売り方や見せ方の工夫次第で経営改善できるのでは？」そんな思いがきっかけとなり、かわしま屋の開設に至った。

河島氏は顧客からのニーズをもとに、高品質で安全な食品を日本全国はもとより海外に向けても販売している。

■ 企業の悩み

河島氏の考えていた課題は、短期的には中小企業事業を支援する様々な補助金の申請や活用であり、また長期的には自社のオリジナル製品製造に向けた製造拠点整備であった。今後販売量や取扱製品の増加に対応できる生産能力を向上させるためには、経営資源、特に生産設備が不十分であることや、5S*1、生産ノウハウ、オペレーション能力が不十分であるといった多くの悩みがあった。これらの課題に対して、資金面、社内体制

面、法律面等、具体的な方法を様々な角度から相談したいと考えていた。

2021年、武蔵村山市商工会の経営相談員に相談したところ、専門家である中小企業診断士による経営診断を受けることができる「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」（本プロジェクトの前身事業）を紹介された。

■ 導き出された課題

経営診断の結果、①生産に関するオペレーションづくり、②製造原価の把握と利益目標管理、③効率的な生産体制づくり、といった課題が指摘された。

当時、これから製造を始めるタイミングであったこともあり、どのような人員・体制で進めればよいか、また製造現場の5S等の基本的な事柄をどのように効率的に浸透させるのかという課題も取り上げられた。河島氏はこれらの課題を解決するため、本プロジェクトを引き続き利用することにした。

■ 実行支援

支援を受けながら行った取り組みとしては、①日々の製造現場での作業手順の設定、②作業マニュアルの作成、③各作業のプロセス化等がある。製造に関する知識が無い中で、全くのゼロから手探りでプロセス化やフロー作成ができたのは、本プロジェクトにより各専門家から、ポイントを的確に指摘されたことが大きく寄与してい

る。河島氏は「我々は素人だったが、専門家の多面的なサポートにより、ポイントを外さずに立ち上げができて大変効率的だった」と振り返る。

河島氏にとって、専門家からのアドバイスの中では、レイアウトの改善方法や改善の進め方が参考になった。支援を受けた時点では製造拠点の場所が決まっていなかったが、専門家から必ずこのような課題に直面すると予測されて、そのポイントを押さえておくようにと助言を受けたことが印象に残ったと語る。また、経営指導員が食の現場や飲食業のノウハウを豊富に持っており、かなり具体的に従業員の動線のアドバイスを受けた。河島氏は、そのノウハウが実際の工場立ち上げに大きく貢献したと振り返る。

* 1 5S

「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」という、職場環境の維持改善で用いられるスローガン

* 2 有機JAS規格

日本農林規格（JAS規格）のうち、生産方法に関する規格に該当するもの。有機農産物、有機加工食品、有機飼料及び有機畜産物の4品目4規格（平成25年3月末現在）が定められている。

参考：農林水産省ホームページ「有機食品の検査認証制度」より

https://www.maff.go.jp/j/jas/jas_kikaku/yuuki.html#kikaku



代表的な製品：国産米麹でつくった腸活甘酒



代表的な製品：オーガニックルイボスティアー（有機JAS規格認定商品）

■ その後の変化・成果

河島氏は、まだ課題は多く残ってはいるものの、製造体制の基本的な部分は十分に構築できたと感じている。また、大きな成果として、自社で製品化したものが「有機JAS規格*2認定」を受けることができた。海外向けの英語版販売サイトも運営しており、一部自社製造したものをアメリカへ輸出している。そのために乗り越えなければならない課題がいくつもあったが、今回の支援を通じてスムーズに解決できた。

また販売面では、海外への輸出売上比率が全体の15%程度まで成長している。河島氏は、今後の成長可能性を感じており、実行すべきポイントもいくつか見えてきているので、さらに海外販売比率を伸ばしていきたいと考えている。

企業の声

今回のプロジェクトでは、あらゆる角度から様々なジャンルの専門家の方をご紹介いただき相談できました。今回の支援に限らず、武蔵村山市商工会には本当にお世話になっていて、担当者が替わっても何か相談するととても真摯に対応いただけるので本当にありがたいです。例えば輸入に関する専門家や税理士等、課題に適した専門家に相談できるようにしていただいたりしました。もともと創業塾というものがあつて、そこで中小企業診断士の講師に事業計画のブラッシュアップをしていただく等、商工会には事業開始前から大変お世話になってきました。また次もプロジェクト活用機会があればぜひ受けてみたいと思います。

（代表取締役：河島西里氏）

支援者の声

当社は発酵食品を主力としたECサイト小売業でしたが、現在は製造加工業と小売業という形態に変革している企業です。当初は相談を受ける中、そのような変革の具体的な実現性が伝わってこないというのが正直な印象でしたが、何度か工場や設備、人材、認証、資金等の課題を話し合う中で、現実的かつ整理された回答が十分に聞き取ることができたことから社長の本気度が伝わり、エキスパートバンク事業から支援に着手しました。

小売業から製造加工業への転換ということで、ビジネスモデルは大きく変わりますが、アシストコースを通じて、専門家との「質の高い会話」と、細部にわたる事業計画書の作成、さらには実行支援、フォローアップまでといった一貫した本事業のプログラムの特長が最大限に発揮できた支援内容でした。今後も当社が独走できるまで、進捗管理、計画の修正等に関する事項について、伴走支援ができればと考えております。

（担当 武蔵村山市商工会：多田 満氏）

八丈島酒造合名会社

DATA ● 八丈島酒造合名会社

創業年：1927年 従業員数：4人 業種：製造業（焼酎製造および販売）、宿泊業
所在地：東京都八丈島八丈町大賀郷 1576 URL：http://www.hachijojimashuzo.com/

もっと多くの方に焼酎を、 八丈島を楽しんでいただけるように

～老舗焼酎蔵元のチャレンジをアドバンスコースで伴走支援～



代表：奥山清満氏（中央）、武宰士氏（左）、絹代氏（右）

■ 企業概要

八丈島酒造合名会社（代表：奥山清満氏）は、大正時代に創業された焼酎の蔵元である。代表者でもある杜氏の清満氏は、原材料にこだわりながら地道な作業で丁寧に焼酎を造るという伝統を受け継ぎ、誇りを持って実践してきた。八丈島産の芋のみを使用し、コストと手間をかけて造られる当社の焼酎は、島内の飲食業・宿泊業はもとより、都内をはじめとする各地の居酒屋や割烹等で提供され、熱心なファンを獲得している。

近年は、元Jリーガーのご子息・武宰士氏が島に戻り、親子でこだわりの焼酎造りを行っている。武宰士氏は、ものづくり補助金を活用して「スパークリング焼酎」の

開発に取り組み、販路として羽田空港の売店を開拓する等して、当社に新しい風をもたらしている。

製造以外の総務・経理、販売管理等については、清満氏の奥様である絹代氏が主に担い、職人気質の清満氏・武宰士氏親子を側面から支えることで、家族が一体となって経営している。

■ 企業の悩み

当社の焼酎の出荷比率は、概ね島内3：島外2である。2020年以降、新型コロナウイルスの感染拡大により、島を訪れる観光客が激減して飲食業・宿泊業での消費が消失し、個人消費のみとなったことで、出荷量は大幅に減少した。島外でも居酒屋等の休業・酒類提供制限が長い間続き、減収に拍車をかけた。

やがてウィズコロナの時期に移り、徐々に観光客が戻りつつある中、絹代氏は、以前より温めてきた「自社の焼酎を活かして八丈島の活性化に貢献したい」という夢を、今こそ形にしようと決心した。具体的には、焼酎と八丈島をゆったりと楽しんでいただけるように、今まで空き地だった醸造所の北側に試飲場兼宿泊施設を建設・運営することである。

とはいえ、絹代氏は、その夢を実際にどう形にしていけばよいのか、独力では明確に描ききれずにいた。そこで、2021年のある日、女性部で役員を務める等で以前からつながりのあった八丈町商工会へ相談したところ、多摩・島しょ経営支援拠点事業の専門家派遣を勧められ、その仕組みを利用して準備を始めることにした。

■ 導き出された課題

2021年度の専門家派遣では、事業計画の策定や実行支援に明るい専門家が選定され、丁寧なヒアリングをしながら、事業内容、それに適した設備、運営のあり方等を一緒に詰めていった。

試飲場は、島内の他の酒蔵にはまだ例がなく、雨の日でも楽しめるようなインドアの観光が少ない八丈島において、貴重な観光資源となり得る。宿泊施設は、スポーツ以外でのリフレッシュやワーケーションといった新たな宿泊需要に適したものにすることで、既存の宿泊業者と直接競合せずに、

従来とは異なる層の来島者を増やすことにつながる。低価格競争に陥らないように、部屋数を抑えて1部屋を広くし、バスとトイレを別々にする等の方向性も決まった。また、あえて宿泊と朝食のみの提供（ベッド&ブレックファスト）とし、宿泊客のニーズに合わせて近隣の飲食店を案内することで、地域の飲食業者とWin-Winの関係構築を図ることになった。

一方、実現に向けた最大のハードルは、試飲場兼宿泊施設の建設にかかる費用の調達である。絹代氏は、建物の新築にも使うことができる事業再構築補助金にチャレンジすることにし、自分の言葉で事業計画を作り上げた。

■ 実行支援

2022年度は、本プロジェクトのアドバンスコースを活用し、2021年度の一連の支援の中でまとめられた事業計画を出発点として、その実行をハンズオンでサポートしていくことになった。苦労して作り上げた事業計画を用いた事業再構築補助金の申請は、2022年6月に無事採択されるに至り、絹代氏は夢の実現に向けて



手間をかけて作られる当社の烧酎の数々



ふぞろいで加工に手間はかかるが、八丈島産のさつま芋にこだわる

大きな一歩を踏み出した。

絹代氏は、建物の設計指示や建築費用の見積比較等、初めて取り組むことも多かったが、アドバンスコースで専門家に適宜相談し、自分で気付いていなかった点についてはアドバイスをもらう等しながら、実現性を高めることができた。

建物建築以外についても、焼酎の蔵元である当社らしくかつ八丈島の魅力を活かしたサービス内容、社内運用、情報発信のあり方等を検討し、少しずつ準備を進めていった。

■ その後の変化・成果

2023年夏の試飲場兼宿泊施設のオープンに向けて、計画は順調に進捗するかに思われた。しかし、2022年秋以降、原材料費・エネルギー価格・物流費等が著しく高騰し、交付申請した金額では収まらない可能性が出てきた。工期についても、コロナ禍の反動で建築需要が増加し、職人の確保が難しくなっているため、当初のスケジュール通りには行かない可能性が出てきた。

そこで、最近のアドバンスコースのミーティングでは、上記の環境変化への対処について協議が行われた。絹代氏は、専門家から島内・島外のリソースを組み合わせることで価格を抑えるといった現下の環境変化を踏まえたアドバイスを得ながら、修正に努めている。

予断を許さない状況ではあるが、絹代氏にせっかくなつかんだ夢を



八丈島で取れたさつま芋だけを使って仕込み中の烧酎

現するチャンスを活かしていただけるよう、商工会と専門家がタッグを組み、残りの期間も試飲場兼宿泊施設の開設に向けて支援を続ける予定である。

企業の声

コロナ禍以前から、「もっと焼酎を飲んでくださる方を増やしたい」、「もっと多くの方に八丈島へいらしてほしい」という強い思いがありました。私の実家は式根島の民宿で、母親の食事づくり等を手伝っていたこともあり、思いを実現する方法として、今回の試飲場兼宿泊施設というアイデアに至りました。建物に関する知識や実現に向けた課題整理等、自分ではまかないきれない部分について、専門家の先生にはかなり助けられました。宿泊施設の開設と継続は簡単ではないでしょうが、家族全員で協力して成功させ、八丈島の焼酎産業の発展と島全体の活性化に貢献していきたいです。

(奥山絹代氏)

支援者の声

八丈島酒造合名会社様は、八丈島産のさつま芋や国産の麦といった原材料にこだわった製法で、島の内外から高く評価され愛されている蔵元です。長年、身近な相談者として何かとご支援させていただいていますが、今回は絹代様から試飲場兼宿泊施設を作りたいとご相談いただき、専門家派遣の仕組みを使ってご支援することになりました。大がかりな事業ゆえ越えるべきハードルは高いとは思いますが、夢の実現に向けて今後も「一番身近な相談者」として精一杯サポートさせていただきます。

(八丈町商工会：金田 光氏)

有限会社平野オートボディー

DATA ●有限会社平野オートボディー

創業年：2000年 従業員数：14人 業種：サービス業（自動車整備、車検、販売、保険等）
所在地：東京都八王子市下恩方町742-10 URL：https://hiranoauto.co.jp/

地域に根差した「町のくるま屋さん」

～現状把握で経営を立て直し、新たな事業にチャレンジ～



代表取締役：平野智巳氏

■ 企業概要

有限会社平野オートボディー（代表取締役：平野智巳氏）は八王子市の高倉町と元八王子町に2店舗を展開する地域密着型の自動車整備・販売店である。運輸局指定工場の高倉店と認証工場の元八王子店において、車検をはじめとする自動車整備や板金塗装を手掛けるとともに、新車・中古車や車用品の販売、保険代理店業務を行っている。

もともと板金塗装の職人として勤めていた平野氏は、10年修行したら独立すると決めていた。2000年5月に「自分が修理した車に喜んで乗っていただける幸せをさらに広げよう」との思いで創業し、子供の頃からの夢だった「社長」となった。以来、信用を裏切らない正直な仕事を信条に、周辺

の保険会社や同業他社と良好な関係を築き、地域に根差した「町のくるま屋さん」として、自動車に関する様々なサービスを一貫して提供している。

■ 企業の悩み

ちょうどコロナ禍が始まったころ、売上に大きく影響する問題が発生したり、新しく人員を増強して収益向上を狙ってもなかなか期待通りの成果につながらなかったりと、思うに任せないことが重なり、企業運営について悩みを抱えていた。さらに新型コロナの影響で売上が下がり続ける中、経営の立て直しが必要だと感じていたものの、相談する相手もいなかった。2020年の秋に偶然インターネットで「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」（本プロジェクトの前身事業）の存在を知り、同年

11月に経営診断を、2021年にはアシストコース、フォローアップコースを利用して事業計画策定及び実行の支援を受けた。2022年は引き続き本プロジェクトのアドバンスコースを利用することとなった。

■ 導き出された課題

経営診断からアドバンスコースまでを通して導き出された課題は、①経営の見える化推進、②事業計画の策定、③営業活動改善による収益性向上、④人事評価・人材育成の仕組み構築、⑤第二の事業の柱構築による中長期的な成長性確保、の5点である。

具体的には、①まずは財務・運営等、事業の根幹に関わる現状を速やかにかつ正確に行うこと、②把握した現状をもとに事業計画を立案すること、③営業活動の戦略的な増強により売上伸長と収益性の改善を図ること、④人事評価制度の設定やコミュニケーション向上により組織の活性化と人事労務管理の改善を推進すること、そして、⑤市場や社会の動向を鑑みて中長期的な収益の柱となる新規事業を計画的に立ち上げること、である。

■ 実行支援

専門家から最初に受けたのは、「新型コロナの先行きが見通せない中、まずは早急に借入れを行って運転資金を確保したほうがよい」とのアドバイスだった。社

長自身が考えていたより状況は深刻で、専門家から見ると急いで対策すべき状態ということだった。

そのうえで具体的な助言を受けながら、上記の課題の解決に取り組んだ。最も重視されたのは現状把握だった。資金繰り表を作り、月次試算表の数字とその示す意味を確認して、資金繰りで問題が生じない運用を行うよう指導を受けた。在庫管理や業務進捗計画等の運営管理の面でも現状を正しく把握するようにというアドバイスがあり、改善を進めた。

また、新型コロナウイルスの影響で社員全員が集まる機会が無くなってしまったため、社内のコミュニケーション向上策として、週に1度、2店をZoomでつないで幹部会議を行うことにした。運営方法については、PDCAを回す会議の進め方等の助言を受けながら改善を重ねた。

これらと並行して、3年間の事業計画書の作成を進めた。相談に行くたびに宿題をもらいながら時間をかけて検討を続け、3年後のビジョンを定めた。売上・収益の向上、業界変化への対応、人材育成、財務体質改善の観点で定量的な目標を設定するとともに、取り組むべき具体的な施策をまとめ、実効性の高い計画書を作り上げていった。

さらに自動車関連事業の市場動向について検討を行い、ウィズコロナ・アフターコロナの社会環境のなか、今後の成長が見込めるキャンピングカーの製作販売事業を第二の事業の柱として掲げて取

り組むこととし、事業計画書に数値目標と実行計画を盛り込んだ。

人事評価制度の設定については、社会保険労務士に相談し、現在、制度策定の作業を進めている。

■ その後の変化・成果

事業計画が完成した2021年9月以降、社長からリーダーへ権限委譲を進め、リーダーを中心に数値目標の共有と施策のアイデア出し及びその実践を行っている。具体的な取り組みは車検の紹介制度、口コミ依頼、SNS活用等による販売強化であるが、これに加え、社内の整理・整頓・清掃等の5S活動も行っている。加盟しているチェーンの同業他社へ社員同行で視察に行き、事業運営の良い例を学び、社内で自社の改善についてディスカッションすることも行った。これらの取り組みにより社内のコミュニケーションが活性化されて生産性が向上し、メイン事業である整備・車検事業は好調で売上が大きく伸びている。

また、成果報酬につながる人事評価制度を作ろうとしていることは社員全員に伝えてあるため、会社が変わるのではないかという期待感が社員のなかに生まれ、モチベーション向上につながっている。この機運に乗るためにも、制度は2023年4月からの早期運用を予定している。

新規事業のキャンピングカーは、YouTubeでの紹介や展示会出展を活用した営業を行っている。また、キャンピングカー業界に参入するためには、業界団体や部品

メーカーといった社外との関係構築が重要であることも見えてきたため、社長自ら事業環境整備と営業を推進している。初年度の売上台数は目標に届いていないものの、お客様からの問い合わせは着実に増加しており、良い方向に向かっていることを実感している。

企業の声

商工会議所では、誰にも話せなかった様々な問題を具体的に相談でき、気持ちがとても楽になりました。当初強く言われた現状把握ができるようになったことも大きいです。そのあと事業計画を立てましたが、「ここは少し攻めましょう」等と背中を押され、前へ進む勇気が生まれました。相談の最後には当社のリーダーも参加させていただいたことで社内の意識も変わりました。様々なサポートに感謝しています。

修理とは違い、キャンピングカー事業では、商談に来られるお客様が皆さん笑顔でこちらも嬉しくなります。今後この柱を大きく育て、経営を安定成長させていきたいと思っています。

(代表取締役：平野智巳氏)

支援者の声

自動車業界は100年に1度の大変革期を迎えています。これまでと同じやり方では事業の継続が難しい中、本プロジェクトを活用いただいた平野社長とともに、経営課題の洗い出しから事業計画書の作成と実行支援までを行い、短期的課題の「経営体質の改善」と中長期的課題の「経営環境変化への対応」に取り組んできました。

コロナ禍における新しいライフスタイルに対応すべく、キャンピングカーの製作・販売に取り組む等、新たな事業にチャレンジする平野社長の前向きな姿は印象的でした。引き続き、地域の総合経済団体として精一杯サポートさせていただきたいと思っています。

(八王子商工会議所：泉慶佑氏)



整理整頓の行き届いた整備工場



デモ用キャンピングカー「SUZY号」と平野氏

Miジャム

DATA ● Miジャム

創業年：2019年 従業員数：0人 業種：製造販売業（ジャムの製造販売）
所在地：東京都三鷹市下連雀4-15-39-202 URL：https://mijam.base.shop/

季節ごとの果物と向き合った無添加の手作りジャム

～「やりたいこと」に自信を持たせる理論と数字の裏付け～



代表：伊藤理子氏

■ 企業概要

Miジャム（代表：伊藤理子氏）は三鷹駅南口から徒歩10分、中央通り沿いに工房を構えるジャムの製造販売事業者である。

伊藤氏が趣味で製作したジャムを家族や友人に贈る等していたところ、そのジャムの評判が非常に高く、イベント等で広く販売することを勧められた。しかし、食品の販売には営業許可等の手続きが必要であることや、より多くのジャムを製造するためには自宅の設備では限界を感じはじめていたことから、工房としてマンションの一室を契約し、2019年に創業した。

主な販売方法は、朝市やフリーマーケット、マルシェ等のイベント販売と、ネットショップによる販売、飲食店や販売店への卸売で

ある。

同社の無添加の手作りジャムは、季節の果物と砂糖だけを使用し、特に果肉感を味わえる作りにこだわっている。同じ果物でも品種の違いや熟し具合によって製造工程を変える等の豊富な知識と高い技術、なによりも伊藤氏の豊かな探究心から生み出される商品の品質は高く、一度購入した顧客の多くはリピーターとなっている。近年では地元三鷹の生産者とのつながりが増えてきたことで、三鷹産の果物を使用した商品を増やしており、地産地消へも積極的に取り組んでいる。

環境問題への取組として、使用したジャムの瓶を返却すると特典がもらえるキャンペーンを行っている。返却された瓶はひとつひとつ洗浄・煮沸が必要で手間がかかるが、顧客の高い共感も得られ、

イベント時には販売した数を超えて集まることもあるという。

■ 企業の悩み

創業当初はイベントでの直接販売を主に行っており、売れ行きは好調であったが、コロナ禍によってイベントの中止や規模縮小が相次ぎ、売上が大きく低下した。また、イベントを通じて知り合った縁から企業への卸売の話が進んでいたが、これもコロナ禍で白紙となってしまった。売上回復のために通信販売に活路を見だし、ホームページの作成やネット通販体制の構築に取り組んだが、そのような経験のない伊藤氏一人の力では限界を感じていた。

そのような折、武蔵野商工会議所の補助金説明会に参加し、個別相談の席で現在の悩みを打ち明けたところ、専門家による経営分析を受けることができる本プロジェクトを紹介された。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①販売と生産力のバランス、②ネット販売の強化、③事業計画書の作成の3点である。

今後も安定的に事業を継続していくためには、伊藤氏が基本は一人で対応している販売と生産の工程について、計画的なバランス配分が必要であるとの助言を受けた。また、販売面では、伊藤氏の肉体的・時間的負担の軽減を考慮し、かつ、コロナ禍に対応するために

もイベント販売の比率を減らし、ネット販売のチャンネルを強化したほうがよいとの提案を受けた。さらに、これらの課題を一度客観的に整理し、「見える化」するために事業計画書を作成し、それに基づいた運用を行うことも課題として挙げられた。伊藤氏は、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を受けることにした。

■ 実行支援

実行支援では、専門家から単に助言を受けるだけでなく、相互に意見交換しながら最適な方向性を探る形で行われた。

まずは、販売と生産力のバランス設定である。これまではどちらかという手に入った果物の量に合わせてジャムを製造・販売しており、必ずしも計画的な生産ではなかった。そこで、専門家による客観的な視点を加えて、1回のイベントでどれくらいの数売れるのか、どの商品が売れ筋なのか、サイズや組み合わせはどれが最適なのか、等を精査することにより、生産を計画的に行えるように改善した。

次に、ネット販売を強化するため、効果的なプロモーション戦略を検討し、メールマガジンの配信やSNSへの投稿を行った。また専門家から、ネットで不特定多数の顧客に販売するためには第三者からの評価があったほうが信頼性を高められると助言を受け、「世界マーマレードアワード&フェスティバル日本大会」へ応募し、2022年4月に「ローズ香るベル



季節の果物を使用した色とりどりのジャム☆

ガモット」が金賞を受賞した。他に応募した2品も入賞し、このことは伊藤氏の大きな自信につながり、イベント販売と比較してやや及び腰であったネット販売へ注力するきっかけにもなった。現在は、色とりどりの季節の果物を使用したジャムを組み合わせ、地元の紅茶店から仕入れた紅茶を加えた贈答用セットを企画して販売を開始する等、意欲的に運営を行っている。

事業計画書の作成においては、まずは損益分岐点を意識して目標売上高を設定し、それを達成するために必要な生産量を、イベントの日程やネット販売の売上予測を考慮して計画するよう助言を受けた。

■ その後の変化・成果

支援を受けることで、伊藤氏は何よりも「不安が確実に減った」という。普段は生産から販売まですべて一人で対応しているため、一時的な売上の低下等があると、自分の進んでいる方向が正しいのかと迷ってしまうことが多々あった。しかし、専門家に理論や数字に裏付けられた助言を受け、話し合いの中で自分の方針を肯定してもらうことで、自信を持って日々の仕事に取り組むことができるようになった。

イベントも少しずつ再開し、顧客と対面販売ができる機会も増えてきたことで、売上の回復とともに伊藤氏のモチベーションも高まってきている。今後は、コロナ禍で行えなかったジャムの試食会を自社工房で開催することを検討している。「ジャムバー」と称して、少人数を招き、様々な種類のジャ



マーマレードアワード&フェスティバル表彰式☆

ムを少しずつ楽しめる場にしたいという。

また、将来的には、現在は繁忙期にだけ限定的に手伝いを依頼している外部スタッフへの委託業務を増やし、伊藤氏は空いた時間をネット販売の強化や新たな戦略にあてることを計画している。

企業の声

武蔵野商工会議所さんに相談をして、本当に良かったと思っています。これまで感覚でやっていたことに理論や数字で裏付けをしていただいたことは自信につながっています。特に、「こうしたい」と頭の中で考えていることが、話し合いの場で一緒に考えてもらうことで具体的になり、やるべき課題や期限を明確にしてもらうことは私にとって非常にありがたいことでした。

特に個人事業主は、日々の事で頭がいっぱいなことが多いと思いますが、「誰かに相談すること」、「いつもとは違う時間を持つこと」が大切だということを教えていただきました。

これからもいろいろなことで相談させていただき、心の支えになっていただけると嬉しいです。

(代表：伊藤理子氏)

支援者の声

我々支援チームは、「伊藤様が好きなこと、やりたいことは否定せずに応援して、それが良い方向に進むような助言を行う」、「伊藤様が苦手なところは積極的にお手伝いをする」という方針でご支援を行ってまいりました。

伊藤様は我々の助言をただ聞くだけでなく、しっかりと考えたうえで、「自分はこう思う」とご自身の意見をしっかりと伝えていただけるので、我々もご支援のしがいがあり、結果が出た時には自分の事のように嬉しく思います。

今後も決して無理はせず、伊藤様のペースで、お人柄のよさを最大限に活かせるご支援をさせていただければと思っています。

(武蔵野商工会議所：櫻井秀平氏)

遼有堂

DATA ● 遼有堂

創業年：2007年 従業員数：2人 業種：木工家具製造業
所在地：東京都青梅市友田町2丁目675-6 URL：https://ryoyudo.jp/

独自の世界観とこだわりはそのままに、 家具のオリジナルブランドづくりへの挑戦

～夫婦の想いを具体化して夢の実現へ～



代表：峯岸遼有氏

■ 企業概要

遼有堂（代表：峯岸遼有氏）は、小作駅西口から徒歩20分の多摩川沿いで木工家具製造業を営む。代表の数寄屋づくりの高い技術力と独自の感性を活かしたデザイン力により、お客様一人ひとりのニーズに寄り添い、細部に至るまで徹底的にこだわった高級感ある1点ものの木製品を提供している。

峯岸氏は、音楽の道を志しバンド活動をする中で木材の力に魅力を感じ、大工に転身。3年間の修行を経て、2007年に開業した。伝統的なお茶室をつくる数寄屋大工としての修行経験を原点に、モダンなデザインを織り交ぜ、独自の世界観がある建物や店舗等の大型のものから、家具やうつわ等の小型のものにいたるまで、あらゆる木製品を製作している。飲食店

等からは、遼有堂に依頼をするだけで、一体感のある洗練された店舗ができあがると評判だ。

■ 企業の悩み

開業以来、峯岸氏の数寄屋づくりの高い技術力と独自の感性をいかしたデザイン力を背景に、リピーターの獲得と口コミによりお客様が広がり、順調に売上を伸ばすことができた。

しかし、峯岸夫妻は、遼有氏が経験と年齢を重ねるにつれ、多くの時間を費やして製作した製品を1点もので終わらせるのはもったいないのではないか、大好きな製作活動を末永く続けるには、体力面の配慮や経営の安定化のためには仕事のやり方を見直す必要があるのではないか、と考えるようになった。そして、これらの悩みを解決するために、オリジナルブラ

ンド（定番製品）をつくりたいという想いが募っていった。これまでの1点ものの製作で培ってきたあらゆるノウハウを活用することができ、一度製作経験のある製品であれば短時間での製作も可能で、事業の見通しも立てやすいと考えたのだ。

しかし、日々の1点ものの受注への対応が最優先ではあった。忙しい中では、頭の中で考えてはいるものの、具体的に想いをどのように形にし、製作・販売していけばよいかわからず、何年もの間、前に進めることができなかった。

そこで、2021年、数年来の付き合いであった青梅商工会議所に相談したところ、専門家の支援を受けられる「中小企業活力向上プロジェクトネクスト」（本プロジェクトの前身事業）を活用してみてもどうかとのアドバイスを受けた。ほぼ同時期に、ようやく探し続けてきた弟子が見つかり迎え入れたことは、専門家の支援を活用してオリジナルブランドづくりへの挑戦を前に進めるうえで大きな後押しとなった。

■ 導き出された課題

経営診断の結果、導き出された主な課題は、①現在の受注から製造までの標準的なプロセスを見える化・共有化すること、②どのようなオリジナルブランドをつくり、どのように製作・販売していくか具体化すること、③将来的な目標を具体化すること、の3点である。

オリジナルブランドづくりを成功に導くためには、代表が担っている全工程を見える化・共有化し、代表以外に役割を分担する取組が必要とされた。また、どのようなオリジナルブランドをつくり、どのように製作・販売していくか、具体的に検討する必要があった。さらに、これまで結果を見返す程度であった原価等も確認し、定量面・定性面を踏まえた将来的な目標を具体化することも課題であった。

峯岸夫妻は相談し、これらの課題を解決するため、本プロジェクトのアドバンスコースを利用することにした。

■ 実行支援

アドバンスコースを利用して、オリジナルブランドづくりを成功に導くために、専門家から具体的なアドバイスを受け、課題解決に取り組んだ。

まずは、代表が1人で担っており、代表の頭の中にあった全工程を1つ1つ確認しながら見える化。関係者全員で共有し、話し合いをしながら、役割分担をおこなった。

次に、オリジナルブランドづくりのために、ブランドコンセプトの決定、コンセプトにあわせた製品の絞り込みや、どのように販売していくか等、話し合いをしながら具体化していった。

最後に、将来的な目標を具体化した。オリジナルブランドづくりを成功に導くために、具体的な取組内容を設定し、いつ、何をやるか、おおよそ3か年の計画を立案した。また、予め原価を意識した

素材選びができるよう、損益計算や原価計算の考え方の教示を受けた。なお、オリジナルブランドの製作は、一度製作経験のある製品なので原価管理も取り組みやすいことを確認した。

■ その後の変化・成果

日々の1点ものの受注への対応が最優先となるため、専門家との打合せ時間が確保できない時期もあったが、粘り強く話し合いを繰り返し、オリジナルブランドづくりを成功に導くための新たな経営方針を決定することができた。今回、専門家の支援を受けて、峯岸夫妻は、オリジナルブランドづくりへの挑戦が、頭の中で思い描く夢ではなく、具体的に実現可能なものとして確認することができて、納得して前に進むことになったのだ。

峯岸氏は、これまで、職人として「人に任せてはおけない」との思いもあり、全工程を一人でこなしてきた。しかし、今回の支援を通して、頭の中にあることが具体的にグラフや言葉等にされたことで、本当に役割分担が実現すれば、オリジナルブランドの試作品づくり等の新しいことに費やす時間ができそうだ、と納得して一步を踏み



作品（こだわりづくしのハイバックチェア）



作品（楠木の丸太から作り上げたテーブル）☆

出せた。今では、経理面やデザイン面の一部は奥様の利江氏が、技術面の一部は弟子が担当している。

現在、これまでの1点ものの製作で培ったノウハウを活用しつつ、独自の世界観とこだわりはそのままに、テーブルや椅子等の家具のオリジナルブランドをつくる方向で準備が進んでいる。オリジナルブランドの認知度向上を目的に、これまでためらっていた展示会への出展や、オークションサイトへの出品等を計画中である。

企業の声

オリジナルブランドをつくりたいという想いはあったものの、どのように進めていけばよいかかわらず時間ばかりが経っていきました。今回、支援を受け、想いが具体的になることの凄さを実感しています。オリジナルブランドづくりに向けて、専門家に話をしながら、想いを引き出していただき具体化することで、実現可能なものとして納得して前に進めることができました。

今後も相談しながら、決めた目標に向かって進んでいきたいです。そして、3年後には、オリジナルブランドに携わる時間が半分以上を占めるほど、オリジナルブランドが軌道に乗っている状態を目指したいと思います。

（代表：峯岸遼有氏、奥様：峯岸利江氏）

支援者の声

遼有堂様の作品力とご夫妻の優しい人柄にひかれ、一人のファンとしても支援を続けてきました。これまでは個別のご支援が中心でしたが、今回は、遼有堂の経営にとって大きな転機になると感じ、全体像を踏まえつつ長く支援ができる本プロジェクトをお勧めしました。オリジナルブランドづくりの成功に向けて、具体的な方針をお示しできたと思います。

峯岸様には楽しみながら末永く製作を続けていただき、より多くの人に遼有堂の作品に触れてほしいと思っています。これからも飛躍に向けて支援を続けていきたいです。

（青梅商工会議所：神田晶江氏）



代表：峯岸遼有氏（中央）、奥様：峯岸利江氏（右）、弟子：セレスター・ニケシュ氏（左）

株式会社阿南

DATA ● 株式会社阿南

創業年：2008年（2016年に法人成り） 従業員数：6人 業種：サービス業（エステティックサロン運営、施術スクール運営、開業支援他）
所在地：東京都中央区銀座2-11-13 銀座歌茶屋ビル3階 URL：https://indiba-labo.com/

技術レベルの高いインディバ施術を より多くのお客様へ提供するために

～FC展開を見据えたリニューアル～



代表取締役 阿南明日香氏

■ 企業概要

株式会社阿南（代表取締役：阿南明日香氏、以下社長という）は、銀座駅から徒歩4分というアクセス抜群の場所で、インディバ専門サロン「インディバラボGINZA」を運営している。

「インディバ」とはスペインのインディバ社が開発した高周波温熱器の総称であり、この機器を用いた施術を一般的に「インディバ施術」、あるいは「インディバトリートメント」という。「インディバ」が発する高周波が体内の細胞を活性化し、身体が本来持っている力を取り戻す効果がある。もともとはプロアスリートの骨折や肉離れ等の治療に使用されていたが、昨今は美容整形の術後に生じる腫れや痛み等を緩和・軽減し、早く自然な状態に回復するために使わ

れるようになってきている。

2008年創業の当社は、インディバ専門サロンとして先駆的な存在である。また、施術者養成スクールの運営、さらには、その受講生が独立してサロンを開業するための支援を行う等、他社とは差別化された事業を展開している。

■ 企業の悩み

インディバは施術者の技量によって効果が大きく変わる。高周波の出力を上げれば身体の深部の細胞までその効果を届けることができるが、間違った機器のあて方をするとやけど等の危険が生じる。低い出力であれば危険は少ないが効果も小さい。お客様にいかに満足いただけるかは、安全かつ効果的に施術を行う技術力にかかっている。しかしながら、昨今の美容整形ブームに乗り、技術レベルの

低いインディバサロンが乱立するようになってきた。

当社では、SNSの活用やWebサイトへの積極的な情報発信と、高い技術力による施術により着実にお客様を増やしてきた。事業は順調だが、社長一人で施術からサロンの運営、施術者養成スクール、開業支援まで行うには限界がある。より多くのお客様に満足できるインディバ施術を提供するために店舗を増やしたいが、コロナ禍に直営での新規出店はリスクも高い。

一方、エステサロンは営業許可が不要で、個人でもマンションの一室で開業しやすい。当社のスタッフも将来的な独立開業を目指して入社してくるケースが多く、このスタッフが開業するサロンをフランチャイズ（以下、FCという）方式で支援すれば、当社の高い技術、ノウハウを受け継ぐインディバサロンを拡げていくことができる。

しかしながらFC方式についての専門知識も乏しく、実現のための具体的な進め方についての助言が必要であった。そこで知り合いに紹介された中小企業診断士に相談したところ、本プロジェクトの利用を勧められた。

■ 導き出された課題

経営分析では、社長が目指す「技術レベルの高いインディバサロンをFC方式で増やすこと」は、当社が持つ技術と今までの事業の実績から十分に実現可能なものと判

断された。また、その実現に向けた課題は以下の通りであった。

①FC展開に向けた事業計画策定

FCの理念・ビジョンを明確化し、達成に向けた課題を抽出・整理すること。またそれを具体的なアクションプランとして事業計画書に落とし込むこと。

②人材募集情報のブラッシュアップ、社長自身による情報発信の強化

社長の理念やビジョン、経営方針を共有できる加盟店やスタッフを集め、高い技術レベルを維持すること。例えば人材募集にあたっては、求める人物像を明確にし「働く場として当社を選ぶ理由」を重点的に発信し、また、「経営者ブログ」やSNS等、社長自身による情報発信を行うことで、情報の受け手に共感を引き起こすこと。

社長は、これらの課題に取り組むためにアシストコースを利用することとした。

■ 実行支援

まず、FC加盟店を①本部の指導は受けたいが、屋号は統一したくない人（コミュニティモデル）と、②本部の指導も受けたいし、屋号も統一したい人（FCモデル）の2つのグループに分け、本部として提供するサービス内容を検討した。FC加盟店の募集方法等については、ホームページにFCの魅力や概要を伝えるページを作成し、PR力の強化を図った。

これらの支援にあたっては、指導員から提示された他社事例を参考にしながら、社長が考える「技術レベルの高いインディバサロン

を広めるためのFC方式」が検討された。また、事業計画の策定もひな形をベースに進められ、社長の考え・想いを専門家が引き出し、具体化していく形で進められた。

■ その後の変化・成果

FC展開を見据えたサロンのリニューアルが2022年10月に行われた。

このリニューアルに伴い、サロンでは養成スクールを受講し、徹底した教育を受けているスタッフのみが施術を行うこととなった。インディバのプロフェッショナルとなったスタッフたちが主役のサロン。それが「インディバラポGINZA」である。

サロンのクオリティは豪華な内装等ではなく、施術者で決まる。お客様にとって必要な場所、時間とだけ思っていたサロンであり続けるため、日本一教育に力を入れているインディバサロンであり、日本一スタッフレベルの高いサロンとなることを明確にした。

一方、社長はスタッフの育成、独立開業支援へとその役割をシフトしていき、技術レベルの高いインディバサロンのFC展開につなげていく。

リニューアルに合わせホームページも一新した。インディバラポGINZAのコンセプト「わたしのたいせつなサロン」をトップページに配し、施術者養成スクールや開業支援についての情報も充実させた。また、社長ブログやSNSでもリニューアルに込めた社長の考えが積極的に発信され、スクールへの入会や、インディバ

機器の購入等についての具体的な問合せが日々増えてきている。なお、FC方式での独立開業も、来年に向けて数件見込まれている。

実行支援は最後の詰めの段階にあるが、取り組みの成果は着実に始めている。

企業の声

指導員の方には本当に親身に相談に乗っていただき、また、こちらのペースに合わせてプロジェクトを進めていただけたことは非常にありがたく思います。FCの専門知識がないため、どのような形で進めるのがいいのか迷いましたが、指導員の方から他社の導入事例を多数紹介していただき、参考にしながら自分の考えに合う方法を見つけることができました。またWEBサイトの構築や事業計画の策定でも、ひな形をベースにヒアリングしていただきながら進めたことで、わかりやすく自分の考えを落とし込むことができました。これからはFC展開により技術レベルの高いインディバサロンを広げ、全国にインディバ施術の認知度を上げていきたいと思っています。

（代表取締役：阿南明日香氏）

支援者の声

今回はもともとFCの仕組みづくりがテーマでしたので、初めからFCに特化した形で支援させていただきました。支援はまだ継続中ですが、すでに数件のFC方式での開業見込みもあり、取り組みが成果につながりつつあります。

今後は商工会議所としても、スタッフの方々が独立開業する際の創業支援や、融資、補助金のご紹介等を通じて、阿南様の進められるFC展開のお役に立たせていただきたいと思います。

（東京商工会議所：坂田和也氏）



インディバ施術に使用される機器



緑あふれる落ち着いた雰囲気を受付にて

株式会社大松

DATA ● 株式会社大松

創業年：2011年 従業員数：6人 業種：小売業（呉服・和装小物の販売）
所在地：東京都中央区月島4-8-10-101 URL：https://kimonodaimatsu.co.jp/

「着たい」と「期待」に応える着物体験、 地域密着の呉服店

～理念の見つめ直しから始まる経営・事業戦略～



代表：藤井博行氏

■ 企業概要

株式会社大松（代表取締役：藤井博行氏、以下社長という）は月島駅から徒歩4分、東河岸通りに面する呉服店である。

月島の和裁教室から生まれた当社は、創業当初から茶道家向けの着物を、外商や催事販売を通じて提供している。茶道の場では、畳の上で立つ、座るといった動作が多く、また座ったままで膝を使って移動する、「にじる」という所作がある。そのため、茶道の着物は「作業着」と呼ばれるほど、作業性と耐久性が必要となる。

当社では、和裁の技術を生かし、お客様一人ひとりの寸法を測り、所作に応じて縫い目の間隔を調整し、作業性を確保している。生地にも用いられるシルク生糸は、当社の指導のもと、ミャンマーのシル

ク工房で丁寧に紡がれた当社オリジナルのものであり、ハンドメイド特有のふんわりと柔らかく軽い風合いを持つ。お茶室の「わび・さび」という世界観への調和を追求した染めである「さびえ好」は、当社オリジナルの1点ものとして提供している。

作業性・耐久性・デザイン性に優れる当社の着物は、茶道の師範をはじめとする多くの茶道家に愛用されている。

■ 企業の悩み

日本の茶道人口は、近年の趣味の多様化に伴い減少しており、市場は縮小傾向にある。また、和裁ができる人・興味がある人が減ったため、従業員の新規採用が難しく、和裁技術者の世代交代が進んでいなかった。

そのような中、新型コロナウイルス感染

が拡大し、お茶会や外出等の着物を着る機会が減り、また外商・催事販売が難しくなったため、当社の売上が大きく減少した。対策として、まず事務所がある建物の1階に、来店を予約制にし、消毒・検温設備等のコロナ対策を施した新店舗をオープンした。次に、自社の強みの1つであるミャンマーで紡がれたシルク糸を使ったミトンやラグ等のシルク製品の開発を行い、Hpa-An Silk Factory（パアンシルクファクトリー）ブランドを立ち上げ、新事業への展開を図った。

このような対策を実行しつつも、社長はこのままの経営でいいのかという迷いと、マーケティングや組織運営の方向性に不安を感じていた。考えをまとめるために、東京商工会議所の講演会を受講した。そこで、専門家による経営分析やその後の事業計画書の作成支援を受けることができる本プロジェクトを知り、今後3年間程度の会社の方向性を定めるため、支援を受けることを決心した。

■ 導き出された課題

経営分析で指摘された課題は、①経営理念の明確化、②戦略的プロモーションの実施、③従業員の高齢化対策の3点である。

With コロナ等の新しい環境で、事業の維持・拡大を図るには、事業計画策定等事業の方向性の見える化が重要である。そのため、まず計画の前提・指針となる経営理

念の明確化に取り組むことが必要とされた。

また、コロナ禍により外商等従来の販売ルートを活用しにくい状況であるため、既存事業（着物）と新規事業（シルク製品）それぞれに対して、新たなプロモーション戦略の立案と実行が必要という助言を受けた。さらに、従業員の高齢化への取組も課題であった。社長は、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を受けることにした。

■ 実行支援

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

「経営理念の明確化」では、お客様・従業員・会社・社会とのかかわり、の4つの視点から、「着たいという期待に応える」「努力が報われる会社」「伝統文化の継承」「社会に必要とされる会社」という理念を導き出した。

「既存事業のマーケティング」では、自社製品や歴史の紹介等の記載を充実させた自社WEBサイトの活用を強化した。また、当社店舗がある勝どき・豊洲等のタワーマンションに住む富裕層が多い地域性に着目し、茶道や着物等の伝統文化に興味を持っていただく取組を開始した。具体的には、親子連れ等をターゲットにした生糸作り体験会等を始めた。

「新規事業のマーケティング」では、当社シルク製品の強みである肌触り・耐久性を、高くても良いものを使いたいこだわりのある

女性に対して訴求することとした。既存事業の顧客である茶道愛好家が、新事業のターゲット顧客層と重なるため、着物展示会等に会場される女性茶道愛好家に、新製品をモニターとして使っていただくこととした。

「社員の高齢化対策」については、関係があった和裁学校の卒業生に声をかけ、和裁技術者の後継者育成に着手した。

■ その後の変化・成果

社長がもっとも実感しているのは、経営スタンスに迷いがなくなったことだ。明確になった理念を抛り所に、自信をもって経営を進められると感じている。今後は、企業理念や行動指針を成文化し、従業員に浸透させ、各人が迷うことなく業務に取り組める体制を整える予定である。

既存事業については、社長がお茶会で知り合った茶道を始めたばかりの方から相談を受け、当社WEBサイト経由で来店を予約いただき、店舗で採寸・お見立てし、お買い上げいただいた。店舗とWEBサイトを活用した新しい営業スタイルに、手応えを感じている。店舗で実施した体験会や工作教室は好評で、地域に当社を認知



株式会社大松従業員 集合写真



ミャンマーのシルク工房

してもらうきっかけとなった。これらは「伝統文化の継承」という当社理念に基づく取組であり、月島周辺の市場開拓の一環として継続する。

新規事業については、東京キノショーやroomsPARK等の展示会への出展の効果もあり、織研新聞（2022年11月2日号）等に取り上げられた。また、インスタグラムのフォロワー数も順調に増えている。本格販売に向けて、自社ECサイトの構築や代理店との契約等の準備を進めている。

従業員の高齢化対策については、当社が声がけした和裁学校の卒業生1名の応募があり、週数回出社していただき、研修を行っている。

企業の声

今回の支援で、漠然としていた経営理念が明確となり、今後は自信を持って経営ができると思います。新店舗を活用した着物の市場開拓を着実に進むとともに、Hpa-An Silk Factoryブランドのマーケティングを強化し、新規事業の売上を当社全体の10%まで拡大することを目指します。組織面では、技術継承を進めながら、営業の効率化を着実に進めていきたいと思っています。これからも商工会議所や専門家の方々の支援を受けながら、当社従業員と一体となって、お客様の「期待」に応えていきたいと思っています。

（代表取締役：藤井博行氏）

支援者の声

経営理念の明確化という経営の根本のところから腰を据えて支援させていただくことができました。With コロナという新しい環境の中では、販路開拓・組織改革といった課題を従来のやり方にこだわらず、一つひとつ解決していく必要があると思います。従業員を巻き込んで、粘り強く取り組むためには、軸となる経営理念とその共有化が必要です。今回のご支援のように、経営理念の見つめ直しから始める支援を広げていきたいと考えています。

（東京商工会議所：越川翔太氏）



新店舗

Swimmy 株式会社

DATA ● Swimmy 株式会社

設立年：2019年 従業員数：3人 業種：教育・学習支援業

所在地：東京都港区浜松町2-2-15 浜松町ダイヤビル2F URL：https://www.swimmy-ss.com

世界にはばたくSwimmy

～経営理念の見直しから導き出された将来の事業戦略～



代表：菅原優氏

■ 企業概要

Swimmy 株式会社（代表取締役：菅原優氏）は港区浜松町に本社を置き、「水泳個人レッスン」を主体に活動する企業である。

Swimmyの水泳個人レッスンは、インストラクターが生徒に一方通行で見本を見せる通常のスイミングスクールとは異なり、一人ひとりの特徴にあわせて、子どもの目線でわかりやすいレッスンプログラムと練習メニューを作成している。

練習メニューには、一人ひとりの子どもにあわせたスモールステップで構成された目標設定が盛り込まれている。子どもが練習を通じて一つひとつの成功体験を丁

寧に積みあげ、最終的に大きな目標を達成することによって、大きな成功体験を得ることができるように組み立てている。

また、仮に子どもが目標の達成に失敗した場合であっても、マンツーマンの強みを活かした双方向のコミュニケーションを通じて、その体験を成功につなげるためには自分が何をしなければいけないのか、インストラクターが生徒と一緒に考え実践している。

菅原氏が2022年に発刊した著書「子どもに必要な能力はすべて水泳で身につく」でも記したように、子どもの自信と自己肯定感を高めることに重点を置いた指導が、Swimmyの水泳個人レッスンの最大の特徴である。

■ 企業の悩み

菅原氏は大学を卒業してから、水泳の個人レッスンと役者としての活動を両立してきた。その後、高校OBが経営するWEBサイト制作会社で働くこととなり、そこでの仕事を通じてWEBマーケティングの技術を習得した。2019年に法人を設立した後は、その技術を駆使したマーケティング活動の成果もあり、水泳個人レッスンの生徒数はコロナ禍の影響をほとんど受けることなく、事業は順調に拡大していった。

事業が順調に拡大するにつれ、菅原氏の中で以前からの夢を事業により実現させたいとの想いが日々強くなっていった。以前からの夢とは、高校卒業後に、「アメリカの大学に進学したかった」という想いである。結局、親の反対もありアメリカの大学進学は断念したものの、海外に行きたいとの気持ちは残っており、いつか自分の事業を通じて海外進出を実現させたいという想いに変わっていった。そのような折、専門家による経営分析を受けられる本プロジェクトの存在を知り、商工会議所へ相談するに至った。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、将来の海外進出を見据えて解決すべき課題として指摘されたことは、①事業計画の策定、②人事戦略の策定、③業務プロセスの整備の3点であった。

今後の事業運営を継続し、発展をしていくためには事業計画や人事戦略の策定等、事業の方向性が見える化が重要となる。経営指標の設定、モニタリングから課題を抽出し、事業計画を実行するための人員登用・配置等の戦略策定に取り組むことが必要とされた。

また、当社の独自性のあるサービスを、一定の品質レベルで安定的に顧客へ提供し続けるためには、業務プロセスを整備することが必要だと助言を受けた。菅原氏は、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を受けることにした。

■ 実行支援

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

「事業計画の策定」「人事戦略の策定」については、自社の3年後のビジョンの整理を行い、「新規事業や社会貢献活動を並列して行う」こと、「既存事業のマネジメントを行える人材を育成し、代表取締役が新規事業や社会貢献活動にコミットできる時間を確保すること」という方針を導き出した。

また、売上計画を「水泳の個人レッスン」「水泳教室(複数人)」「体操教室」「海外へのサービス展開」に区分し、詳細な計画を立てるこ

とで、将来の進むべき基準が明確になった。

次に、目指す当社の姿にするために取り組むべき課題の抽出を行った。当社は「水泳の個人レッスン」需要に対し、インストラクターが常時不足しており、機会損失が発生していた。そこで、上記課題の解決に向けて、専門家の指導のもと、①採用媒体の増加、②インストラクターの評価制度の改善、③インストラクター養成講座の運営等に取り組むことを決めた。

■ その後の変化・成果

菅原氏が最も実感しているのは、今回の事業計画の策定により、経営に対して自信が持てるようになったことだ。今までは数値目標をあえて立てずに経営を進めてきたが、自分で事業計画を作ることによって説明できることが増え、長期的な視点で経営を見られるようになった。

また仕事上の変化としては、今後は、オファーがあった外国大使



水泳を通した子どもの「自信」と「自己肯定感」の向上☆



水泳個人レッスンをする菅原優氏☆

館や、幼稚園、保育園までターゲットを広げた事業展開の拡大を考えている。また、体操教室部門を子会社化して体操教育の基礎全般を学べる場を作りたい等、様々な構想を広げられるようになった。

企業の声

アシストコースの経営指導を受けて、本当に良かったと思っています。中小企業の経営者は、意外と自分の過去の経験に依存して狭い視野で物事を判断していることがあります。今回のコースを受けることによって、いろいろな分野で経験を積んで活躍をされている専門家の意見を聴けて、新しい視点からの学びが数多くあり、自分の中の選択肢や考え方の幅が広がりました。

また専門家の方に、「いつでも気軽に相談に来てください」と声をかけていただきました。その後も、実際に窓口での相談に対応いただいて、様々なアドバイスを貰っています。

実際に海外展開を実行に移す際には、事業計画書の数値目標を基準としてモニタリングを行う予定です。これにより、海外事業展開への道筋が見えると思います。ご支援に感謝しています。

(代表取締役：菅原優氏)

支援者の声

菅原氏は、様々なビジネスアイデアがあるため、上手に目標数値を設定しないと、かえってご自身の創造性を萎縮させてしまうと考えていました。今回、事業計画書で目標数値ややるべきことを設定したことで、ご自身の夢である水泳事業の海外展開への道筋が明確になったようです。東商としましては、事業計画の実行支援を通して、夢の実現に向けた、国内事業基盤の強化を支援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)

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会 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アドバンス 2022年度 支援事例集

2023年3月発行

編集・発行

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会事務局

〒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アドバンス