

中小企業 活力向上 プロジェクトアドバンス

2023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

2023 年は、5 月から新型コロナウイルス感染症が 5 類感染症とされ、街の賑わいやインバウンドの回復が進んだ一方で、世界情勢の緊迫や円安の影響でエネルギー・原材料価格が高騰し、物価上昇への対応等を理由に賃上げを迫られるなど、中小企業を取り巻く経営環境の厳しさも増した年でした。

2023 年 12 月の都内中小企業を対象とする調査^{*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 31 という低い水準になっています。また、2023 年 12 月の都内倒産件数は前年同月比で 55.6%増加し、16 か月連続で前年同月を上回っています^{*2}。

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^{*3}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^{*4}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、2023 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。

2024 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 12 月 1 日～8 日 回答数：1,202（回答率：31.0%）

* 2 『東京の企業倒産状況』（東京都産業労働局総務部、東京商工リサーチ調べ）

* 3 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）

* 4 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.....	20
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	1 株式会社カノアクルー.....	34
製造業	2 有限会社アート銘板工業.....	36
サービス業	3 小久保自動車株式会社.....	38
児童福祉事業	4 合同会社 Coco.International.....	40
飲食業	5 有限会社そば大村庵.....	42
製造業	6 有限会社マニファクチャリング.....	44
製造業・卸売業	7 株式会社 tobiraco.....	46
飲食業	8 有限会社仁恵（店舗名：JATI Seijo）.....	48
卸売業	9 株式会社 mimi-Japan.....	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、東京都商工会連合会、東京都商工会議所連合会が連携して、中小企業の経営基盤の向上を図ることを目的に設置された団体です。

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

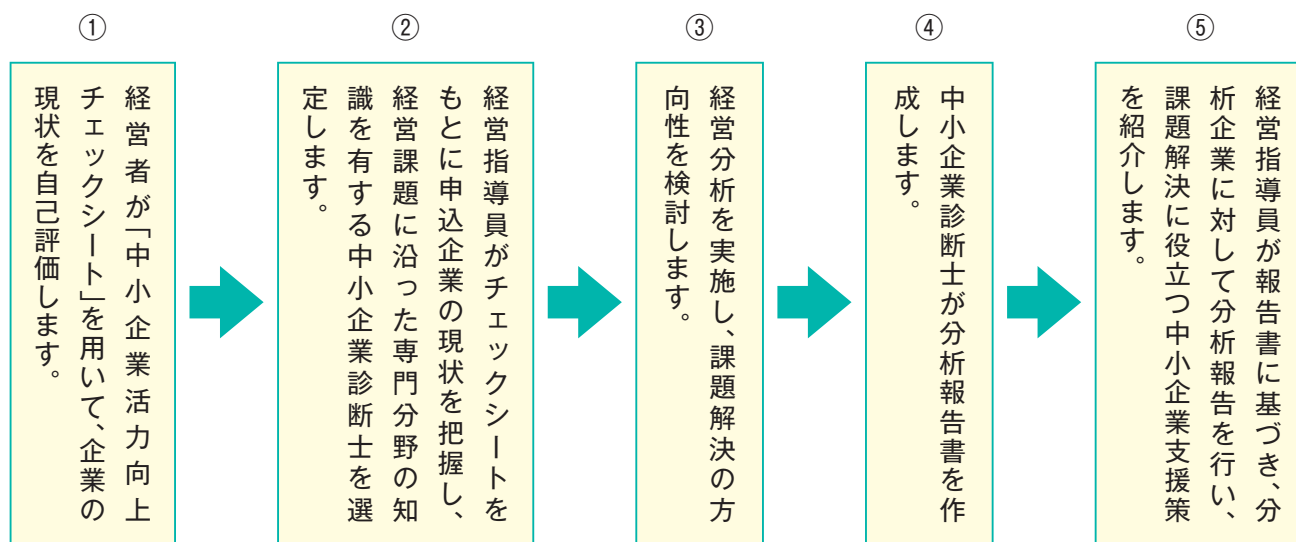
事業の中核となるのは、経営分析とその後のフォローです。第三者による客観的な経営分析によって自社の経営課題への気づきを与えるとともに、経営課題を解決するために継続してサポートを希望する企業に対しては、専門家を派遣し、支援を行います。

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

2 支援の流れ

支援の流れは以下のとおりです。

STEP 1 経営分析



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。

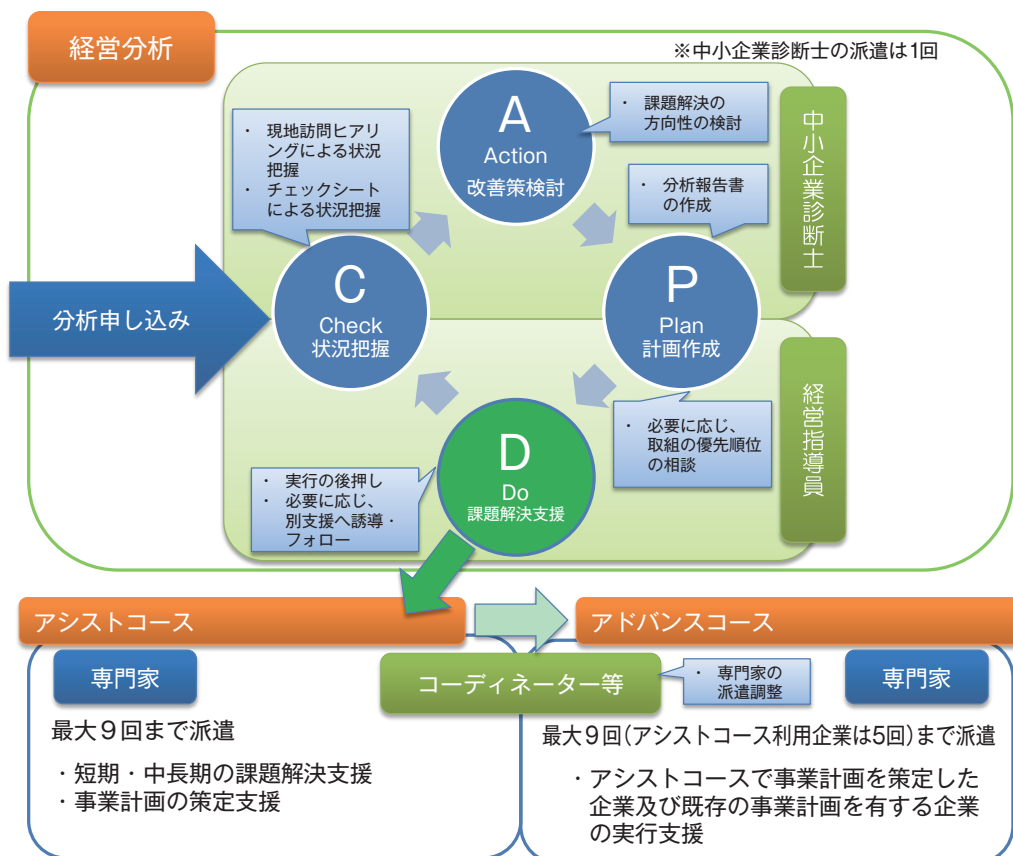
〈店舗の認知度を向上させ、来店客数を増やしたい〉

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1,050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

●経営分析報告書

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。

様式2

（印刷用）

作成： 年 月 日

作成者： 氏名

経営分析報告書

中小企業診断士プロジェクトアドバンズ 中小企業診断士事務所

経営分析対象： 年 月 日

担当中小企業診断士： 氏名

担当中小企業診断士等： 氏名

1. 経営分析

2. 経営分析の結果と課題

3. 経営分析の結果と課題

4. 経営分析の結果と課題

5. 経営分析の結果と課題

6. 経営分析の結果と課題

7. 経営分析の結果と課題

8. 経営分析の結果と課題

9. 経営分析の結果と課題

10. 経営分析の結果と課題

11. 経営分析の結果と課題

12. 経営分析の結果と課題

13. 経営分析の結果と課題

14. 経営分析の結果と課題

15. 経営分析の結果と課題

16. 経営分析の結果と課題

17. 経営分析の結果と課題

18. 経営分析の結果と課題

19. 経営分析の結果と課題

20. 経営分析の結果と課題

21. 経営分析の結果と課題

22. 経営分析の結果と課題

23. 経営分析の結果と課題

24. 経営分析の結果と課題

25. 経営分析の結果と課題

26. 経営分析の結果と課題

27. 経営分析の結果と課題

28. 経営分析の結果と課題

29. 経営分析の結果と課題

30. 経営分析の結果と課題

31. 経営分析の結果と課題

32. 経営分析の結果と課題

33. 経営分析の結果と課題

34. 経営分析の結果と課題

35. 経営分析の結果と課題

36. 経営分析の結果と課題

37. 経営分析の結果と課題

38. 経営分析の結果と課題

39. 経営分析の結果と課題

40. 経営分析の結果と課題

41. 経営分析の結果と課題

42. 経営分析の結果と課題

43. 経営分析の結果と課題

44. 経営分析の結果と課題

45. 経営分析の結果と課題

46. 経営分析の結果と課題

47. 経営分析の結果と課題

48. 経営分析の結果と課題

49. 経営分析の結果と課題

50. 経営分析の結果と課題

51. 経営分析の結果と課題

52. 経営分析の結果と課題

53. 経営分析の結果と課題

54. 経営分析の結果と課題

55. 経営分析の結果と課題

56. 経営分析の結果と課題

57. 経営分析の結果と課題

58. 経営分析の結果と課題

59. 経営分析の結果と課題

60. 経営分析の結果と課題

61. 経営分析の結果と課題

62. 経営分析の結果と課題

63. 経営分析の結果と課題

64. 経営分析の結果と課題

65. 経営分析の結果と課題

66. 経営分析の結果と課題

67. 経営分析の結果と課題

68. 経営分析の結果と課題

69. 経営分析の結果と課題

70. 経営分析の結果と課題

71. 経営分析の結果と課題

72. 経営分析の結果と課題

73. 経営分析の結果と課題

74. 経営分析の結果と課題

75. 経営分析の結果と課題

76. 経営分析の結果と課題

77. 経営分析の結果と課題

78. 経営分析の結果と課題

79. 経営分析の結果と課題

80. 経営分析の結果と課題

81. 経営分析の結果と課題

82. 経営分析の結果と課題

83. 経営分析の結果と課題

84. 経営分析の結果と課題

85. 経営分析の結果と課題

86. 経営分析の結果と課題

87. 経営分析の結果と課題

88. 経営分析の結果と課題

89. 経営分析の結果と課題

90. 経営分析の結果と課題

91. 経営分析の結果と課題

92. 経営分析の結果と課題

93. 経営分析の結果と課題

94. 経営分析の結果と課題

95. 経営分析の結果と課題

96. 経営分析の結果と課題

97. 経営分析の結果と課題

98. 経営分析の結果と課題

99. 経営分析の結果と課題

100. 経営分析の結果と課題

●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。

様式5

＜中小企業活力向上プロジェクトアドバンズ 中小企業活力向上事業＞

事業計画書

企業名： _____

計画期間： 年 月 日 ～ 年 月 日

担当専門家： _____

作成日： 年 月 日

1. 事業計画書の概要

2. 事業計画書の概要

3. 事業計画書の概要

4. 事業計画書の概要

5. 事業計画書の概要

6. 事業計画書の概要

7. 事業計画書の概要

8. 事業計画書の概要

9. 事業計画書の概要

10. 事業計画書の概要

11. 事業計画書の概要

12. 事業計画書の概要

13. 事業計画書の概要

14. 事業計画書の概要

15. 事業計画書の概要

16. 事業計画書の概要

17. 事業計画書の概要

18. 事業計画書の概要

19. 事業計画書の概要

20. 事業計画書の概要

21. 事業計画書の概要

22. 事業計画書の概要

23. 事業計画書の概要

24. 事業計画書の概要

25. 事業計画書の概要

26. 事業計画書の概要

27. 事業計画書の概要

28. 事業計画書の概要

29. 事業計画書の概要

30. 事業計画書の概要

31. 事業計画書の概要

32. 事業計画書の概要

33. 事業計画書の概要

34. 事業計画書の概要

35. 事業計画書の概要

36. 事業計画書の概要

37. 事業計画書の概要

38. 事業計画書の概要

39. 事業計画書の概要

40. 事業計画書の概要

41. 事業計画書の概要

42. 事業計画書の概要

43. 事業計画書の概要

44. 事業計画書の概要

45. 事業計画書の概要

46. 事業計画書の概要

47. 事業計画書の概要

48. 事業計画書の概要

49. 事業計画書の概要

50. 事業計画書の概要

51. 事業計画書の概要

52. 事業計画書の概要

53. 事業計画書の概要

54. 事業計画書の概要

55. 事業計画書の概要

56. 事業計画書の概要

57. 事業計画書の概要

58. 事業計画書の概要

59. 事業計画書の概要

60. 事業計画書の概要

61. 事業計画書の概要

62. 事業計画書の概要

63. 事業計画書の概要

64. 事業計画書の概要

65. 事業計画書の概要

66. 事業計画書の概要

67. 事業計画書の概要

68. 事業計画書の概要

69. 事業計画書の概要

70. 事業計画書の概要

71. 事業計画書の概要

72. 事業計画書の概要

73. 事業計画書の概要

74. 事業計画書の概要

75. 事業計画書の概要

76. 事業計画書の概要

77. 事業計画書の概要

78. 事業計画書の概要

79. 事業計画書の概要

80. 事業計画書の概要

81. 事業計画書の概要

82. 事業計画書の概要

83. 事業計画書の概要

84. 事業計画書の概要

85. 事業計画書の概要

86. 事業計画書の概要

87. 事業計画書の概要

88. 事業計画書の概要

89. 事業計画書の概要

90. 事業計画書の概要

91. 事業計画書の概要

92. 事業計画書の概要

93. 事業計画書の概要

94. 事業計画書の概要

95. 事業計画書の概要

96. 事業計画書の概要

97. 事業計画書の概要

98. 事業計画書の概要

99. 事業計画書の概要

100. 事業計画書の概要

7 支援の特徴

2023年度は、12月31日時点において1,420社の経営分析の申込を受け付け、うち1,324社の分析を完了しました。また、アシストコースでは428社、アドバンスコースでは172社の申込を受け付けました。

①業種

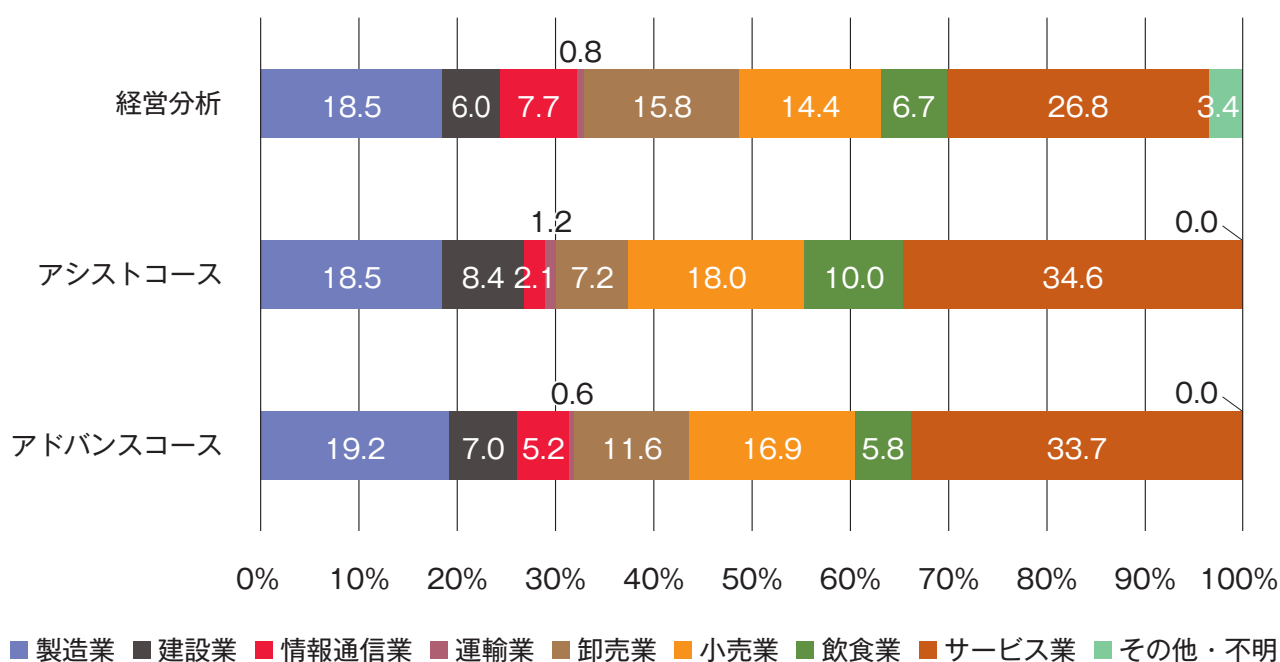
経営分析を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（26.8%）、次いで「製造業」（18.5%）、「卸売業」（15.8%）、「小売業」（14.4%）、「情報通信業」（7.7%）、「建設業」（6.0%）、「飲食業」（6.7%）の順となっています。

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（34.6%）、次いで「製造業」（18.5%）、「小売業」（18.0%）、「飲食業」（10.0%）、「建設業」（8.4%）、「卸売業」（7.2%）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（33.7%）、次いで「製造業」（19.2%）、「小売業」（16.9%）、「卸売業」（11.6%）、「建設業」（7.0%）、「飲食業」（5.8%）の順となっています。

支援企業の業種構成



業種別支援企業数

	製造業	建設業	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	262	85	110	11	224	205	95	380	48	1,420
アシストコース	79	36	9	5	31	77	43	148	0	428
アドバンスコース	33	12	9	1	20	29	10	58	0	172

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）

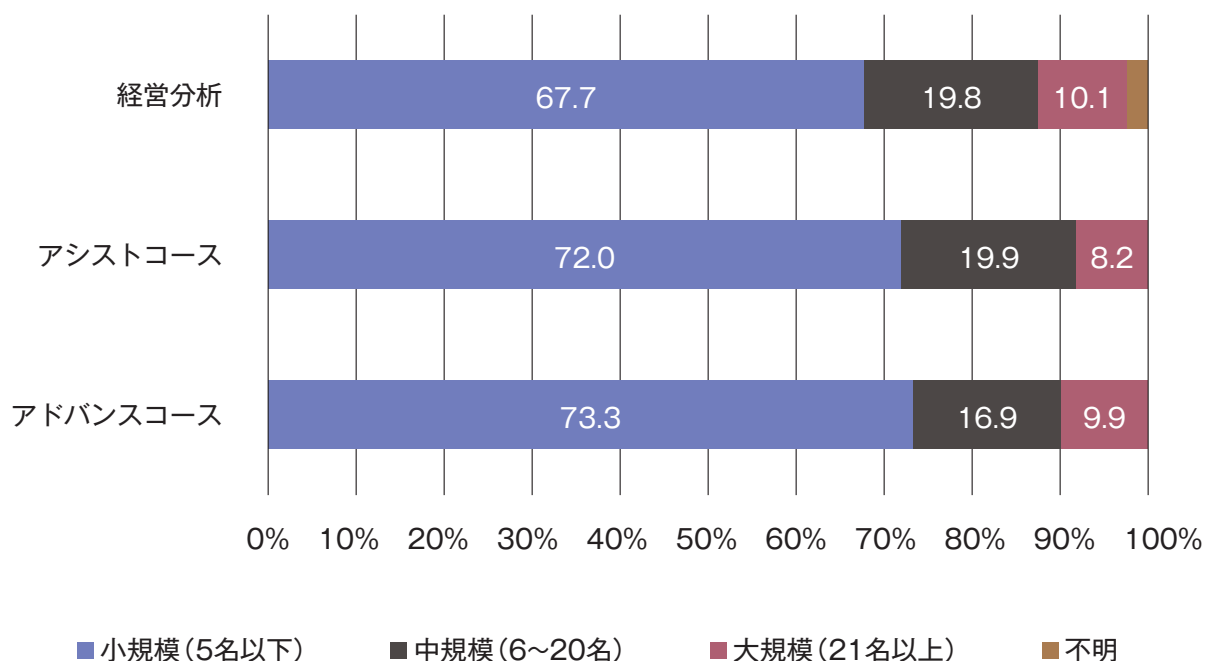
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

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67.7%、「中規模」の企業が19.8%、「大規模」の企業が10.1%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の87.5%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72.0%、「中規模」の企業が19.9%、「大規模」の企業が8.2%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の91.9%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73.3%、「中規模」の企業が16.9%、「大規模」の企業が9.9%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の90.2%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	962	281	143	34	1,420
アシストコース	308	85	35	0	428
アドバンスコース	126	29	17	0	172

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

(参考資料)

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://keiiryoku.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 施策情報などをメールマガジンで配信いたします。		
必須 下記に同意する場合はチェック ☒ をしてください。 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。		チェックシート記入日 (西暦) 年 月 日	

指導員記入欄		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	

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	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てている	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.	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.	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
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・運営管理のために利用いたします。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。ノ

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年度の下半期および2023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1300社を対象にアンケート調査を実施し、321社（回収率24.7%）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172社を対象に調査を実施し、71社（回収率41.3%）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1300社
(2022年10月1日～2023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：2023年12月4日 ～ 2024年1月10日
- 回収数：321社（回収率 24.7%）

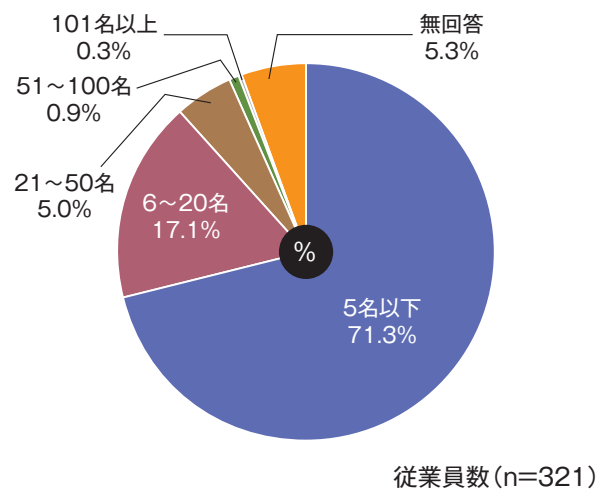
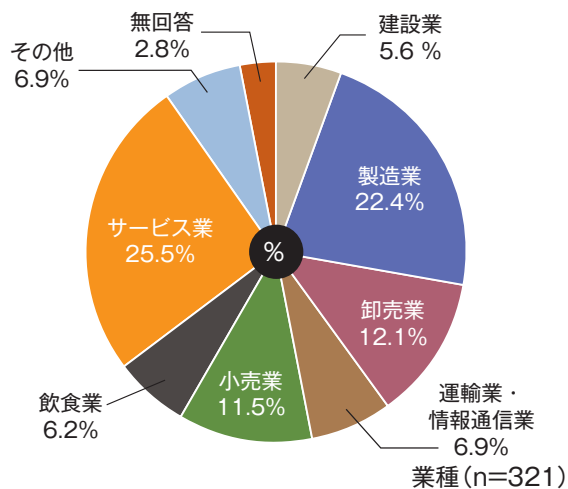
アドバンスコース

- 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172社
(2023年4月1日～2023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：2023年12月1日 ～ 2024年1月22日
- 回収数：71社（回収率 41.3%）

(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

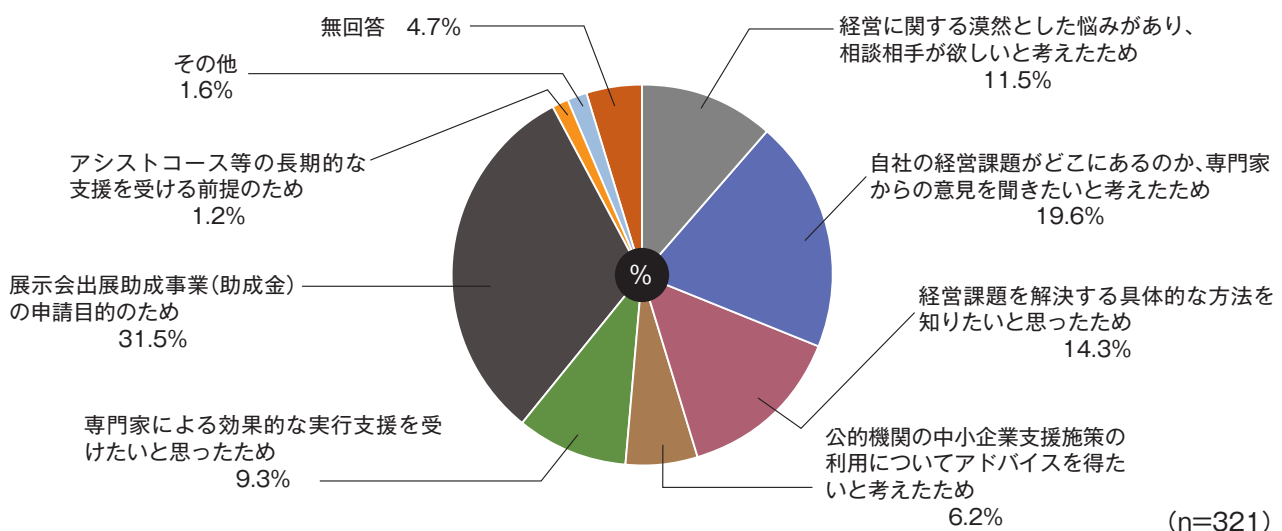
1 回答者属性



利用企業の業種をみると、「サービス業（25.5%）」「製造業（22.4%）」に続き、「卸売業（12.1%）」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71.3%と半数を超え、20名以下で見ると全体の88.4%を占めており、大半が小規模事業者の利用といえる。

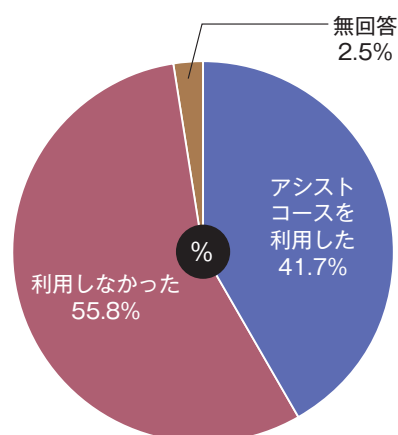
2 利用理由



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（31.5%）」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（19.6%）」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（14.3%）」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。

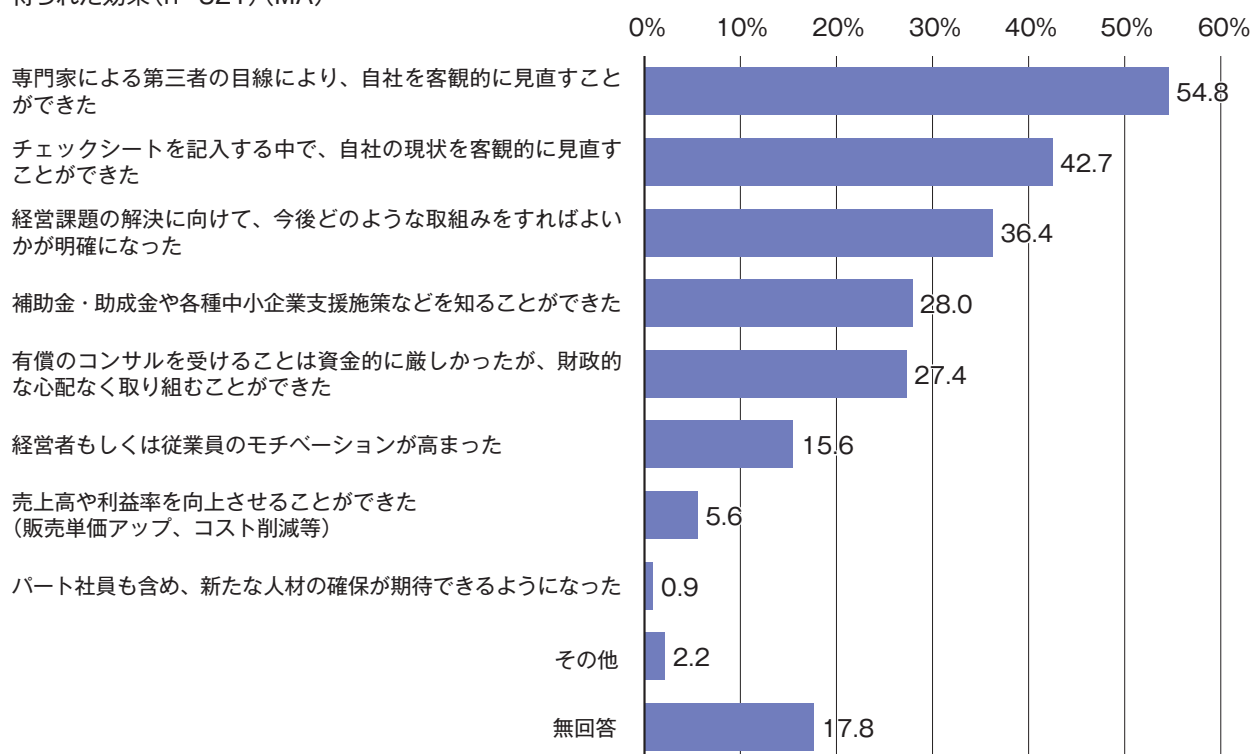
3 利用した事業の内容と支援により得られた効果

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41.7%となっており、回答者の4割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=321)

得られた効果 (n=321) (MA)



経営分析で得られた効果を探ねると、「専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた」が54.8%と最も高く、次いで「チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた (42.7%)」となっている。また、「経営課題の解決に向けて、今後どのような取組みをすればよいか明確になった (36.4%)」も3番目に多い。

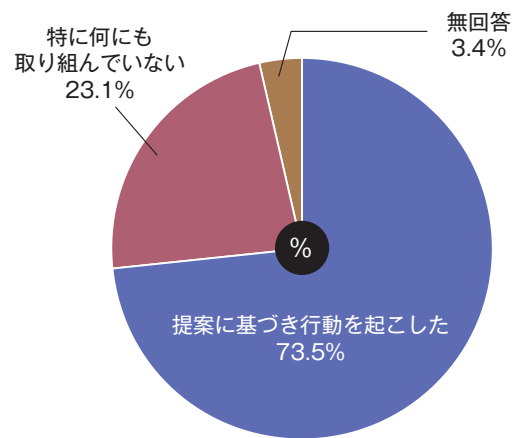
チェックシートを用いた自己チェックによる「気づき」と、第三者からの客観的な「気づき」の効果から、具体的な取り組みの方向性が明確化されたのではないかと推察される。

4 分析後の具体的な行動と取り組み内容

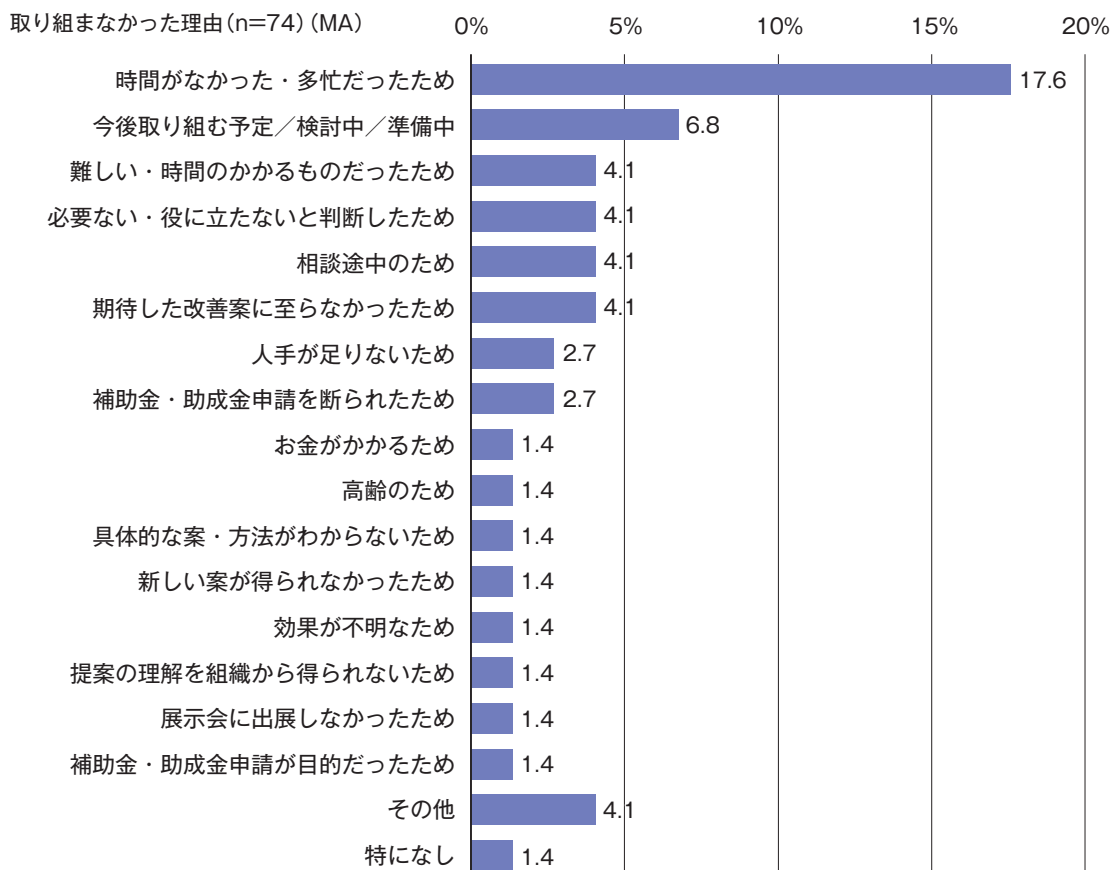
分析後、「提案に基づき行動を起こした」企業は73.5%にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は23.1%で、多くの企業で提案後に何かしらの具体的な改善行動を起こしていることがわかる。経営分析から課題抽出がおこなわれ、その後、具体的な課題解決へ向けた取り組みに結びついていることがうかがえる。

また、取り組みの内容としては、「顧客や販路の新規開拓・拡大／営業・売込強化（16.9%）」「展示会開催・出展・準備／展示方法の考案・改善（12.3%）」といった販路開拓に関する取り組みが多かった。

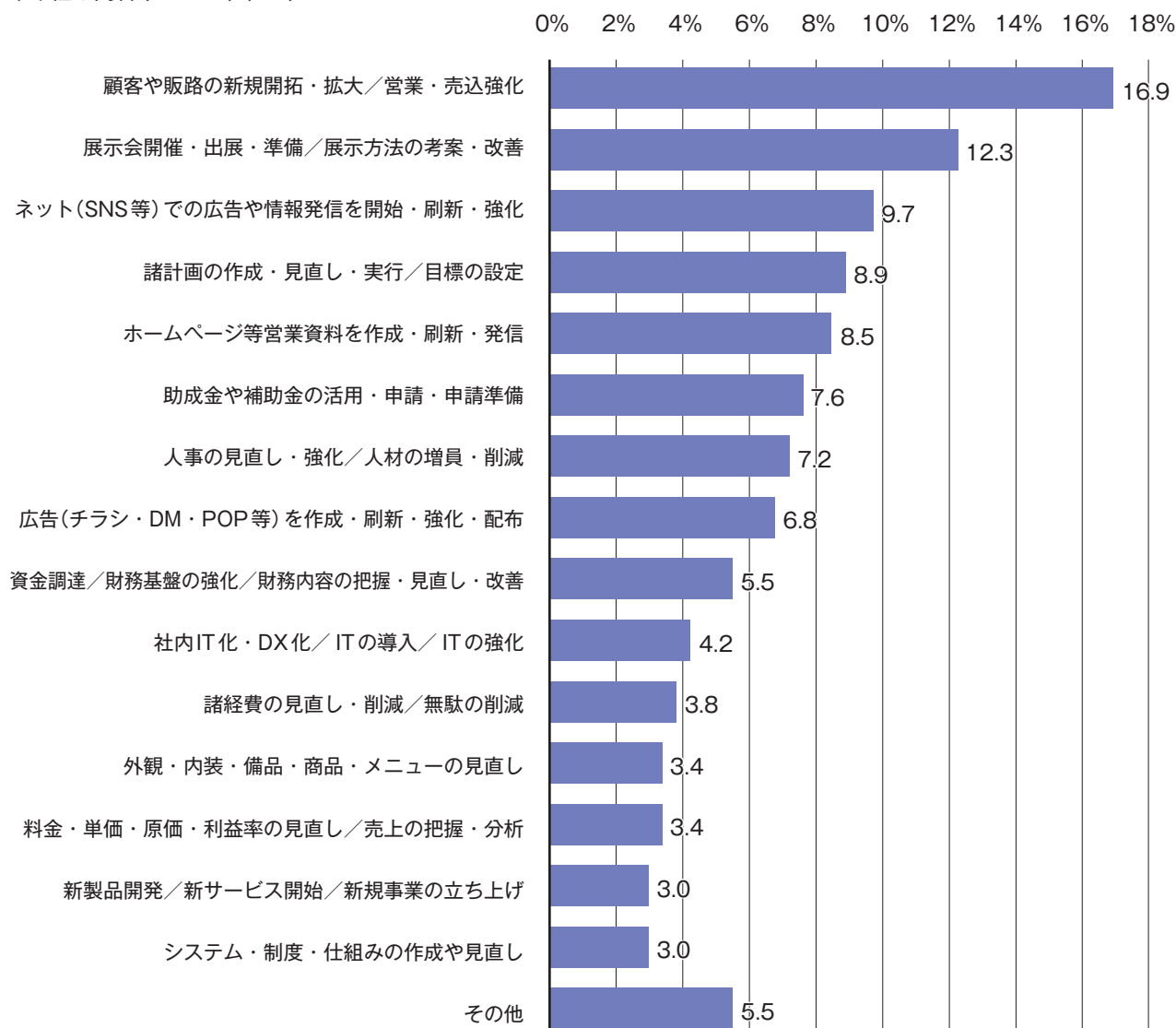
一方で、取り組まなかった事業者にも、取り組んでいない理由について尋ねると、「時間がなかった・多忙だったため（17.6%）」が最も多く、次いで、「今後取り組む予定／検討中／準備中（6.8%）」となっている。取り組む意思はあるもののなかなか時間が取れない事業者も多かったのではないと思われる。



分析後の行動 (n=321)



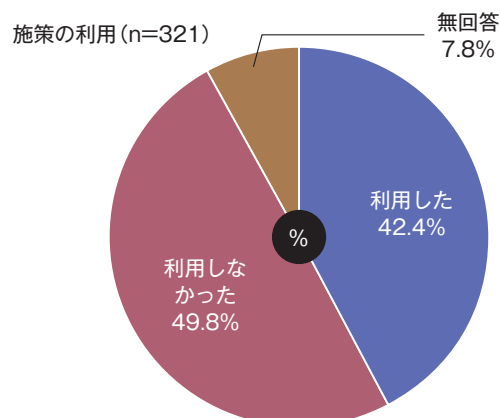
取り組み内容(n=236) (MA)



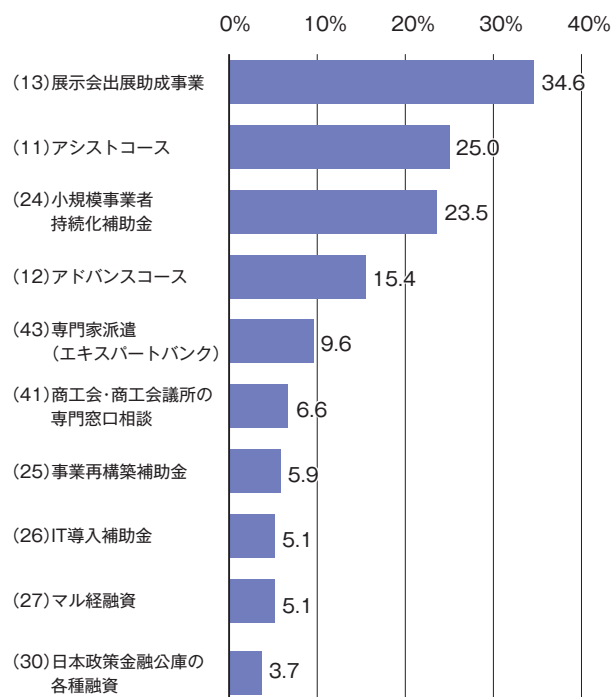
5 中小企業支援施策の利用状況

中小企業支援施策の利用については、42.4%と約4割の企業が「提案された施策を利用した」と回答している。

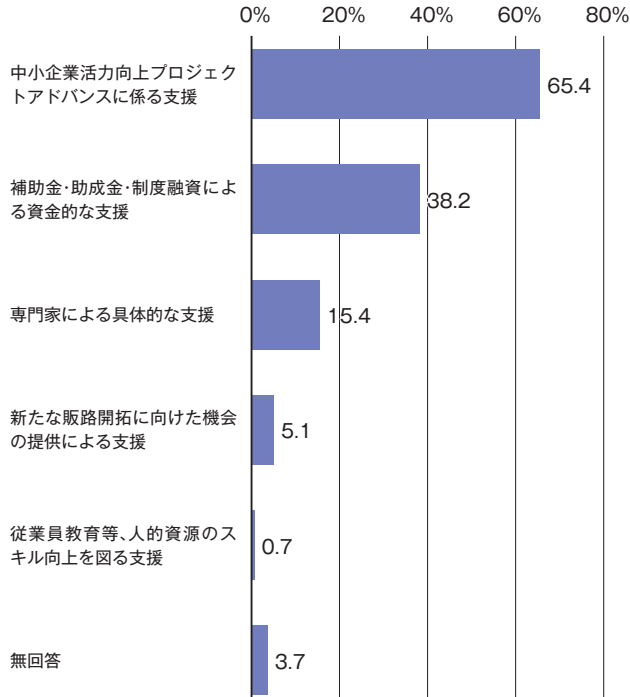
具体的な上位利用施策を見ると、「展示会出展助成事業(34.6%)」が多く、次いで「アシストコース(25.0%)」となっており、「小規模事業者持続化補助金(23.5%)」などの支援策よりも、利用状況が高いことがうかがえる。



上位利用施策 (n=136) (MA)

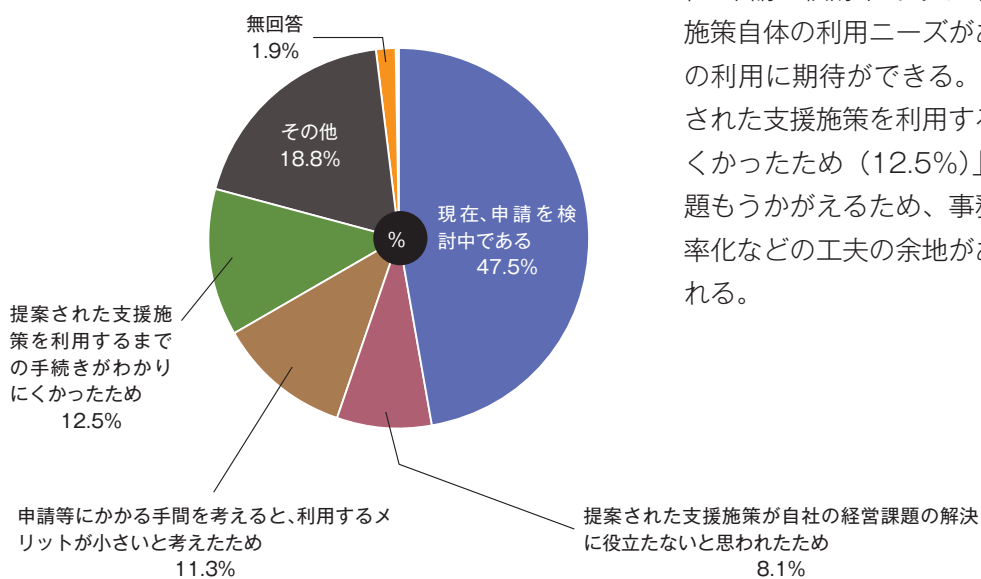


利用施策 (項目別) (n=136) (MA)



項目別の利用施策でも、「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 (65.4%)」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 (38.2%)」の利用が多くなっている。

施策を利用しなかった理由 (n=160)

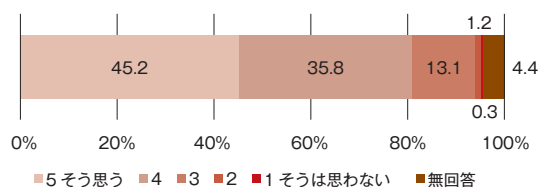


施策を利用しなかった回答者の理由としては「現在、申請を検討中である (47.5%)」が最も多いため、施策自体の利用ニーズがあることはうかがえ、今後の利用に期待ができる。一方それ以外では、「提案された支援施策を利用するまでの手続きがわかりにくかったため (12.5%)」など、申請手続き上の課題もうかがえるため、事務手続き面での簡略化、効率化などの工夫の余地があるのではないかとと思われる。

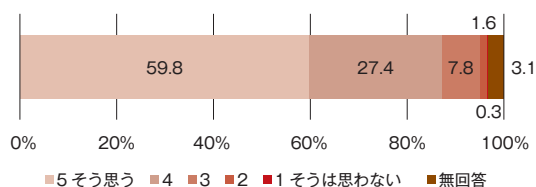
6 支援の満足度について

【経営分析について】

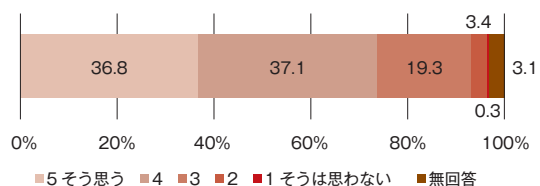
支援全体の総合的な評価としては
総じてよかった n=321



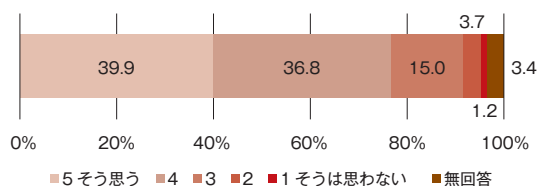
商工会・商工会議所の職員（経営指導員）は親身
になって相談に乗ってくれた n=321



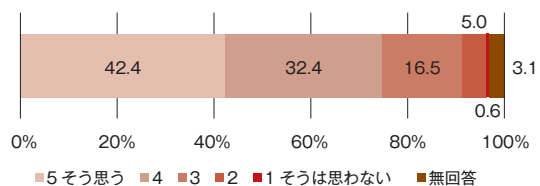
経営分析を受ける前に記入した「中小企業活力
向上チェックシート」は、自社の経営課題を把握
するのに役立った n=321



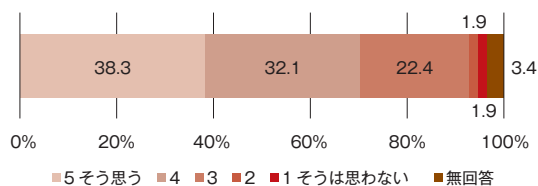
提出された分析報告書も含め、中小企業診断士は、
自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた
n=321



提出された分析報告書も含め、中小企業診断士
は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をし
てくれた n=321



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 n=321



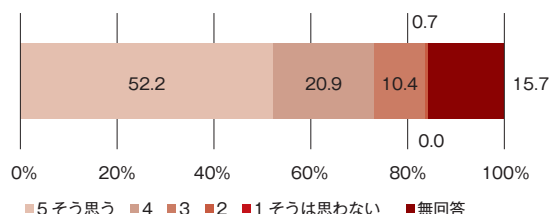
5段階評価で尋ねた当プロジェクトの支援に関する満足度評価については、総合評価をはじめ、経営分析の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られている。

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81.0%で、約8割を占めており、総じて高い満足度となっている。

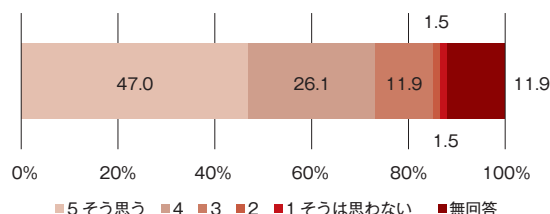
個別項目の「良い評価（5+4）」についても、親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた）は87.2%、チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立った）は73.9%、課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた）は76.7%、具体策の提案（中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた）は74.8%、施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えてくれた）は70.4%となっており、いずれの項目でも高い評価となっている。「気づき」の入口にもなる親身な相談対応から課題の指摘、そして具体的な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】

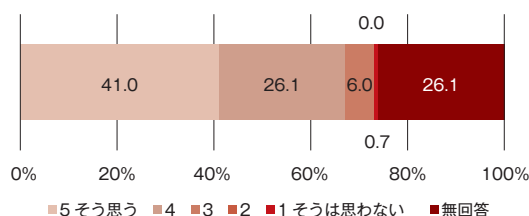
コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた。 n=134 (加重値)



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。 n=134 (加重値)



事業計画書の内容は満足できるものであった。 n=134 (加重値)

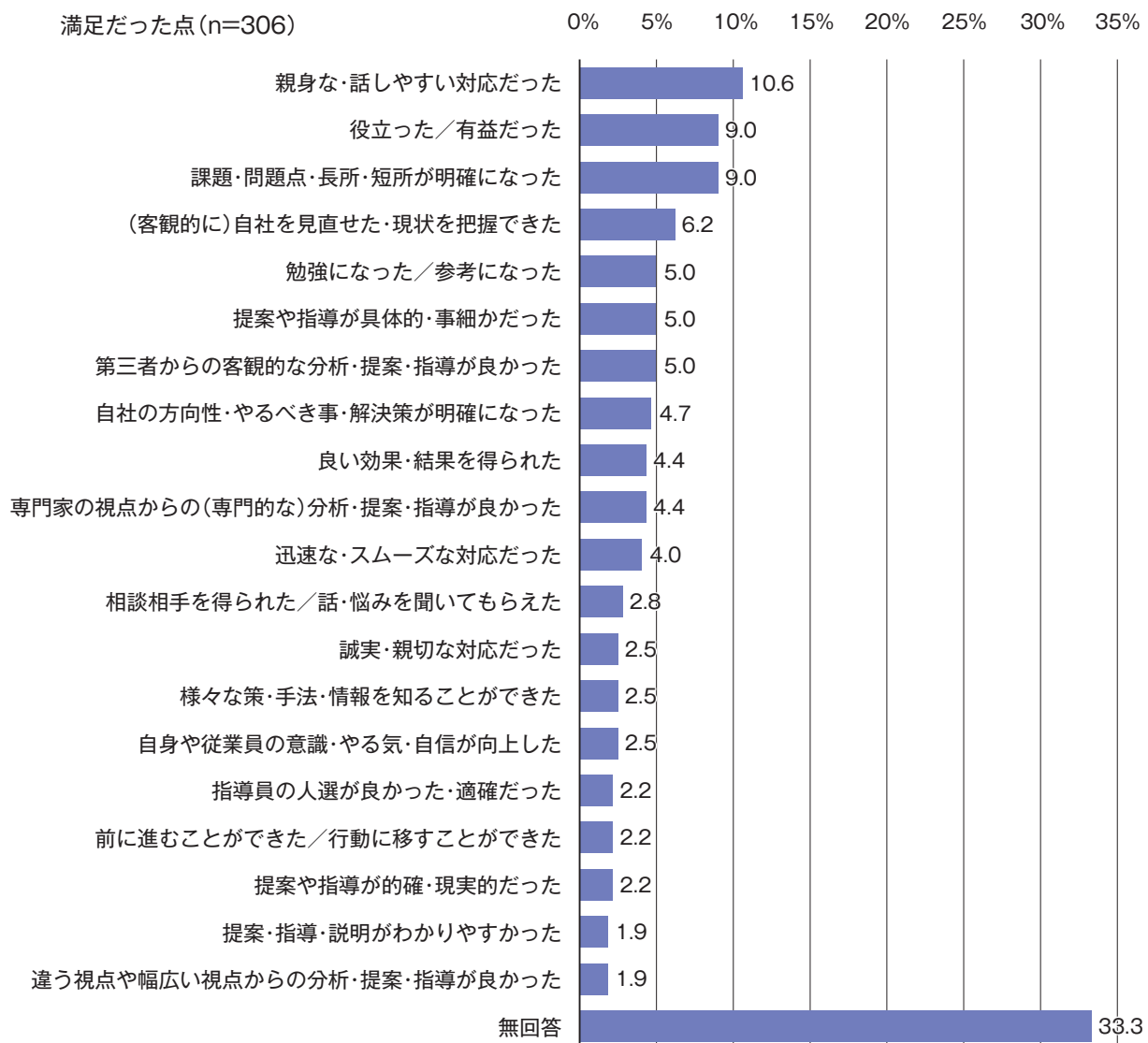


アシストコースの「良い評価 (5 + 4)」についても、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては73.1%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては73.1%となっている。また、事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった）は、67.1%と7割近くの回答者に評価されている。なお、事業計画書はアシストコースのすべての利用者が対象となるとは限らないため、無回答が26.1%あり、作成された利用者に限ればもっと多くの割合で満足されていたことが想定される。

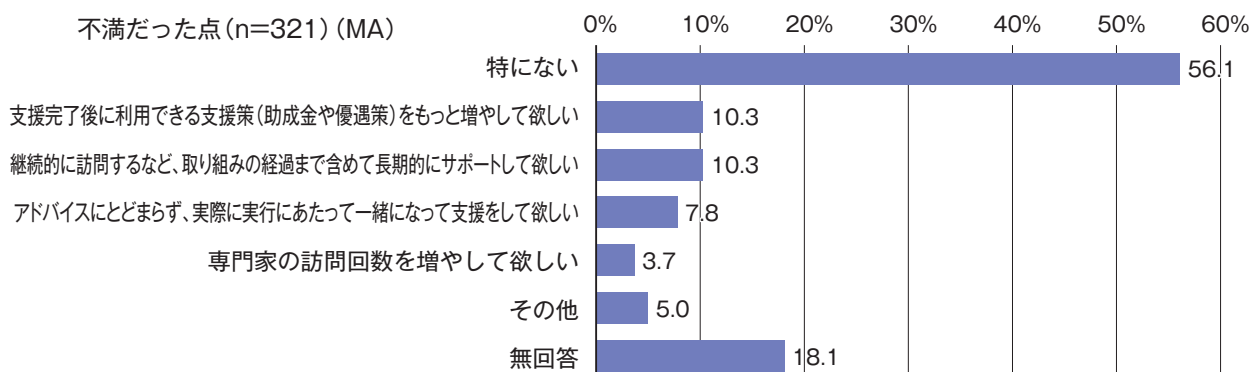
7 事業の評価と課題

当プロジェクトについて、「満足だった点（自由記入）」を確認したところ、幅広い満足の内容でご回答いただいているが、その中でも「親身な・話しやすい対応だった（10.6%）」が最も高くなっていることから、経営指導員および中小企業診断士の対応力が最も満足度に貢献していることがうかがえる。

次いで「役立った／有益だった（9.0%）」「課題・問題点・長所・短所が明確になった（9.0%）」「（客観的に）自社を見直せた・現状を把握できた（6.2%）」と続いていることから、企業のかかえる潜在的な課題が明確になり、その改善への取り組みのきっかけになった企業も多く、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。



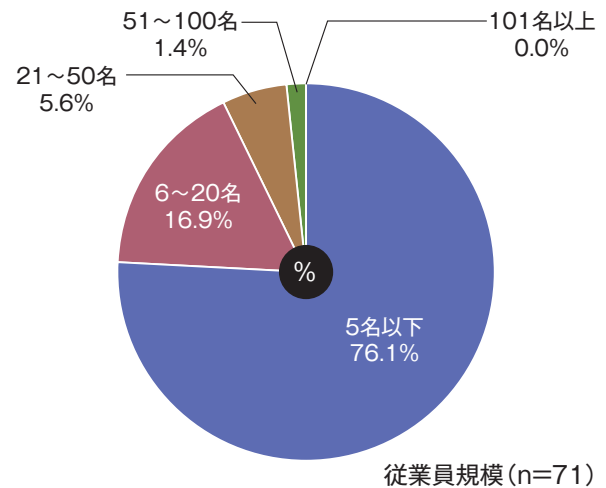
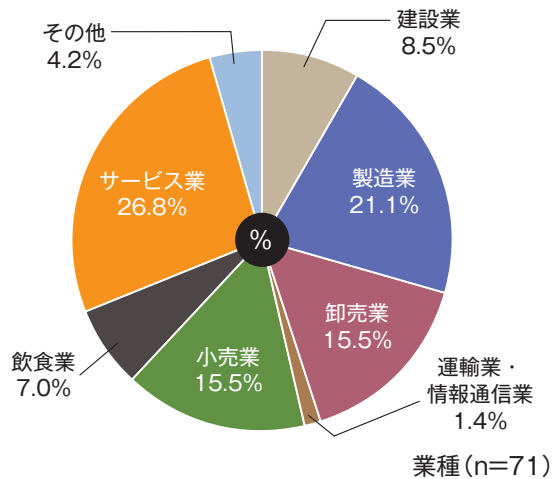
一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない (56.1%)」が半数以上を占めており、それ以外を見ても、「支援完了後に利用できる支援策(助成金や優遇策)をもっと増やして欲しい (10.3%)」や「継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい (10.3%)」「アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援をして欲しい (7.8%)」といった、経営改善に向けての前向きな不満が大半を占める結果となっている。



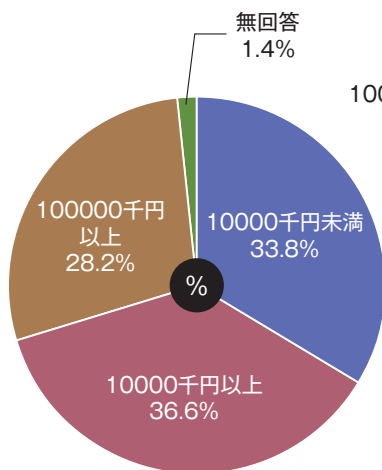
Ⅲ 参考情報（アドバンスコースの調査結果）

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。

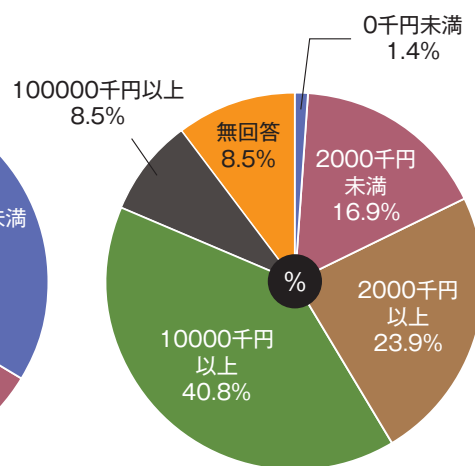
1 回答者属性



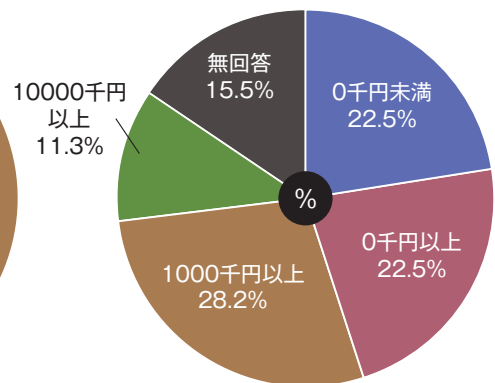
売上高 (n=71)



売上総利益 (n=71)



経常利益 (n=71)



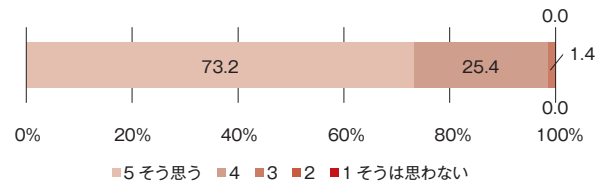
利用企業の業種をみると、「サービス業（26.8%）」が最も高く、次いで「製造業（21.1%）」、「小売業（15.5%）」と「卸売業（15.5%）」が同率で割合が高くなっている。

従業員規模では、従業員5名以下が76.1%と半数を超え、20名以下で見ると全体の93.0%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。

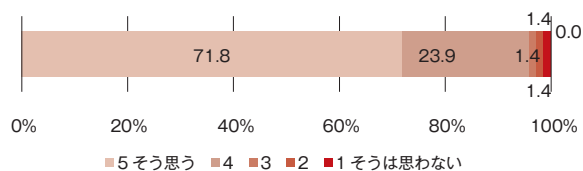
財務状況については、売上高では1千万円以上1億円未満の企業が36.6%、売上総利益では1千万円以上1億円未満が40.8%で、それぞれ最も多い。経常利益においては百万円以上1千万円未満が28.2%と最も多く、赤字と回答した企業は22.5%となっている。

2 支援の満足度

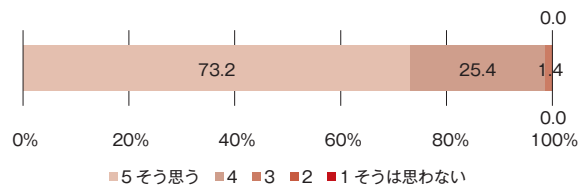
支援の総合的な評価としては総じてよかった n=71



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=71



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 n=71

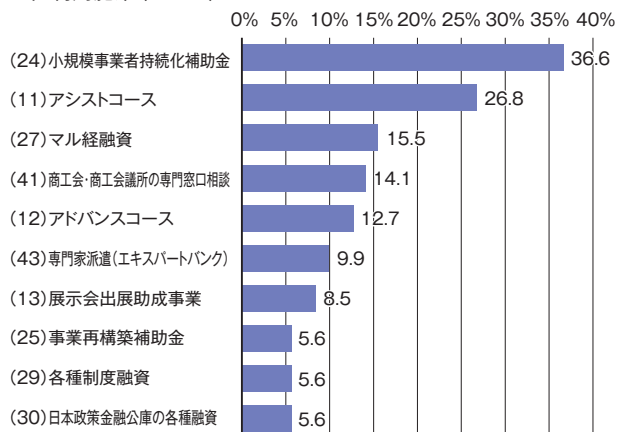


アドバンスコースの「良い評価 (5+4)」は、総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった）で98.6%、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては95.7%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては98.6%と、いずれも経営分析の満足度よりも更に高くなっている。

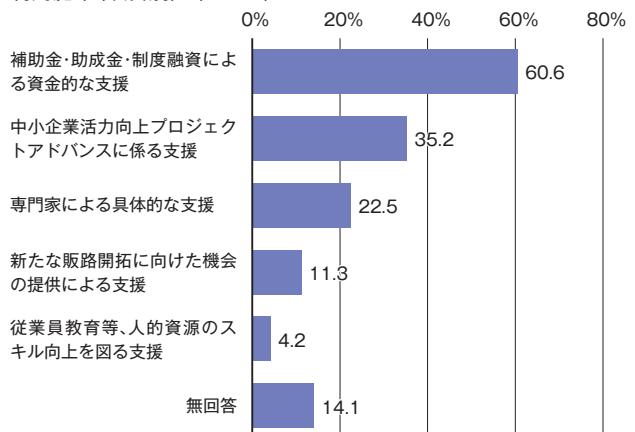
3 中小企業支援施策の利用状況

施策の利用状況では、「小規模事業者持続化補助金 (36.6%)」が最も多く、次いで「アシストコース (26.8%)」「マル経融資 (15.5%)」となっている。

上位利用施策 (n=71)

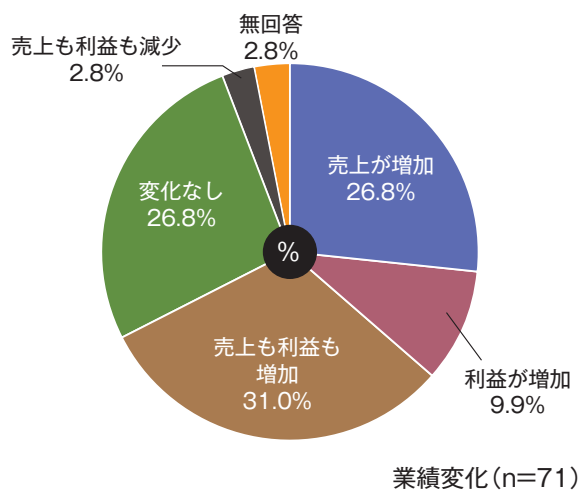


利用施策(項目別) (n=71)



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 (60.6%)」、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 (35.2%)」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67.7%にのぼり、7割に近い企業で業績改善が見られた。

経営分析アンケート調査票(2023)

※ 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みません				

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られましたか。(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が明確になった
4. 有償のコンサルを受けることは資金的に厳しかったが、財政的な心配なく取り組むことができた
5. 売上高や利益率を向上させることができた(販売単価アップ、コスト削減等)
6. 経営者もしくは従業員のモチベーションが高まった
7. パート社員も含め、新たな人材の確保が期待できるようになった
8. 補助金・助成金や各種中小企業支援施策などを知ることができた
9. その他 ()

IV. 経営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（ ）

VII. 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、以下の記述はどの程度当てはまりますか。（①～⑥のそれぞれについて、1～5のいずれか1つに○）

設問	状況				
	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 提出された分析報告書も含め、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 提出された分析報告書も含め、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で、ディレクターとはコーディネーター等に選定されて、貴社の課題解決に具体的に支援をさせていただいた専門家を指します。

VII. 中小企業活力向上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 2. 専門家の訪問回数を増やして欲しい。 3. アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援をして欲しい。 4. 支援完了後に利用できる支援策（助成金や優遇策）をもっと増やして欲しい。 5. 継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい。 6. その他（ ）

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。

【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 (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（2023）

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
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、新たな課題への取組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（アシストコースを経由した場合は 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	展示会出展助成事業	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）	東京信用保証協会

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
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・ゼロエミッション強化、DX 推進、後継者チャレンジに必要となる機械設備等の導入について、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、原則 750～1,250 万円を上限に補助金（補助率 1/2 または 2/3）が受けられる制度です。	ものづくり補助金事務局
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組に対し、原則 50 万円を上限に補助金（補助率 2/3）が受けられる制度です。	全国商工会連合会、商工会議所地区補助金事務局
2 5	事業再構築補助金	新市場進出、事業・業態転換、事業再編、国内回帰等の思い切った事業再構築の取組を支援する補助金です。（成長枠：上限額 2,000～7,000 万円 補助率 1/2～2/3。他、グリーン成長枠など 7 類型あり）	事業再構築補助金事務局
2 6	IT 導入補助金	業務効率化・売上アップを目的に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ものです。上限額は態様により 50～450 万円です。（補助率 1/2～3/4）	IT 導入補助金事務局
2 7	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 8	事業承継・引継ぎ補助金	事業承継・再編・統合を契機とする新たな取組について、原則 600 万円を上限に補助金（補助率 1/2・2/3）を受けられる制度です。	事業承継・引継ぎ補助金事務局
2 9	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
3 0	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
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ます。	東京都中小企業振興公社

34	ニューマーケット開拓支援事業	「ビジネスナビゲータ」が中小企業の優秀な製品、高度な技術力を商社・メーカー等に積極的に紹介することにより、新しい販路先の開拓を支援します。	東京都中小企業振興公社
35	海外展開に関する各種支援施策	海外展開に関するセミナーや無料窓口相談、各種情報提供など、各団体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
36	産学公連携相談窓口	大学や公的機関の持つ研究能力や知見、相談機能を広く活用できるよう、東京商工会議所が連携研究機関との間を無料で橋渡しする制度。東商を通じた相談により、連携する55（2023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
41	商工会・商工会議所の専門窓口相談	経営指導員による一般経営相談の他、専門相談員（中小企業診断士・税理士・公認会計士・弁護士・不動産鑑定士・ITコンサルタント等）による窓口相談です。	商工会・商工会議所
42	中小企業振興公社の総合相談	都内中小企業者の皆様からの経営相談について、一カ所で総合的に対応する相談窓口です。	東京都中小企業振興公社
43	専門家派遣（エキスパートバンク）	小規模事業者の皆さんがお持ちの経営課題に適した登録エキスパート（専門家）を事業所に派遣、具体的・実践的なアドバイスにより問題の解決に役立てていただきます。（原則3回まで無料）	商工会・商工会議所
44	専門家派遣事業	経営上の様々な課題を解決するため、専門家が企業の現場へ出向いて支援します。（1回あたり1万数千円の費用負担があります）	東京都中小企業振興公社
45	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
46	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
51	講師派遣型研修	経営課題の解決に向け、自社で研修を行う場合に、企業の要望を踏まえて研修メニューの提案及び講師の派遣（有料）を行います。	東京都中小企業振興公社
52	中小企業人材確保・育成総合支援事業	人材定着・戦力化、組織活性化を目的として、専門家（人材ナビゲータ）が人材戦略・育成計画の策定と運用、人事制度等の設計・見直しに関するアドバイス等を行う、無料の伴走型支援サービスです。	東京都中小企業振興公社
53	キャリアアップ助成金	非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、正社員化や処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成するものです。	東京労働局
54	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。	東京しごと財団
55	人材確保等支援助成金	企業の設備・機器の導入や体制づくりなどの取組を支援する助成金です。「雇用管理制度助成コース」、「人事評価改善等助成コース」、「テレワークコース」等、9つの類型があります。	東京労働局
56	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

※表に掲載した以外の補助金・助成金を含め、下記QRコードから幅広くご覧いただけます。

ぜひ、自社のニーズや状況に合った補助金・助成金を探してご活用ください。

J-Net21	東京都中小企業振興公社	厚生労働省	東京しごと財団
			

支援事例

株式会社カノアクルー

DATA ●株式会社カノアクルー

創業年：2019年 従業員数：0人 業種：小売業（装着式人工乳房・装着剤の販売）

所在地：東京都三鷹市下連雀 URL：https://kanoacrew.co.jp/

自然なバストを再現した装着式人工乳房で、 乳がん手術後の体とこころをサポート

～事業計画の改訂と補助金・助成金の活用による販売促進～



代表取締役：鈴木万紀子氏

■ 企業概要

株式会社カノアクルー（代表取締役：鈴木万紀子氏）は、三鷹駅から徒歩約10分の場所にサロンを持つ、装着式人工乳房「ルアナブレスト®」の販売をメインとする企業である。

当社は、2019年12月、「女性のQOL（生活の質）の向上に寄与する」という企業理念に基づき、鈴木氏と、友人の秋沢氏・北堀氏の女性3人により設立された。社名のカノアクルーは、ハワイ語で「自由」「仲間たち」の意味である。

乳がん手術で乳房を切除した女性向けの装着式人工乳房「ルアナブレスト®」は、100%シリコンの日本製であり、接着剤なしで簡単に装着と取り外しができる製品

である。肌の色に合わせ、製造委託先の熟練職人が着色を施すため、質感が実物に近く手術前の自然なバストを再現している。

専用の装着剤「ルアナフィット®」を塗布することで水に濡れても剥がれ落ちず、温泉に入浴可能で目に触れても気づかれにくいという特徴がある。

また、サロンでのカウンセリングに約3時間をかけて一人ひとりの気持ちに丁寧に寄り添い、満足度向上に努めている。

製品の販売以外にも「三鷹まちゼミ」での「今の私を見つめ直すセルフコーチング」開催などにより、女性のQOL向上に寄与する取り組みを実践している。

■ 企業の悩み

創業直後にコロナ禍となり、免疫力低下に不安をかかえる顧客との面談が激減した。創業時に計画していた営業活動の機会損失により、2年連続で売上目標未達・営業赤字となった。そこで、経営の立て直しが喫緊の課題となった。

売上向上のためには、乳がんの手術を行う病院と連携して、病院から患者に製品を勧めてもらうことが理想的だが、当社は医療関係者とのコネクションは少なく、病院への営業ノウハウを保有していない。また、2020年の診療報酬改定において、乳房切除後の再建手術に保険が適用となり、病院は乳房再建手術だけを提案するケースが多く、装着式人工乳房という選択肢があることがほとんど知られていない。

また、近年では、がんの発病や治療にともなう外見の変化による患者の気持ちの落ち込みを和らげる外見ケア（アピアランスケア）が注目されているが、その機会を活かすことができていない。

そのような中で、日ごろから支援を受けていた三鷹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、指摘された課題は、①事業計画書の改訂、②補助金・助成金の活用による販売促

進の2点である。

創業時に計画していた販売促進のための取り組みを計画通りに行うことができず、売上実績が計画を大きく下回っていたため、それに対応した事業計画の改訂が必要とされた。

また、販売促進のために、展示会への出展や広告宣伝などの取り組みを積極的に行うことで、知名度とブランド力の向上が可能となる。その取り組みについては、補助金や助成金を活用できれば、より有利に行うことができると助言を受けた。

鈴木氏は、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とアドバンスコースを活用することにした。

■ 実行支援

2023年1月からアシストコース、6月からアドバンスコースを利用して、ほぼ毎月、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でいる。

まずは、事業計画書の改訂である。①コロナ禍の影響を考慮した事業計画への改訂、②販売促進の方針と具体的な対応策の策定、③財務管理体制の強化と資金繰りの安定化策の策定を行った。事業計画は2025年9月期まで、1年毎の計画とした。

次に、補助金・助成金の活用による販売促進である。費用の支出を最小限に抑え資金繰りを良好にするため、①小規模事業者持続化補助金、②展示会出展助成事業（東京都）の活用を提案され、申請に取り組んだ。



取締役：秋沢京子氏（左）、代表取締役：鈴木万紀子氏（中）、取締役：北堀善美氏（右）☆

①小規模事業者持続化補助金の交付決定を受け、装着式人工乳房のサンプルを製作し、2023年7月20日～8月31日に『装着式人工乳房「ルアナブレスト®」無料お試しキャンペーン』を実施した。

②展示会については、具体的な展示会の選定、展示会における営業活動の注意点、展示会終了後の受注までの活動についてアドバイスを受けた。展示会出展助成事業の交付決定を受け、展示会への出展を決めた。

■ その後の変化・成果

事業計画書の改訂内容に沿って営業活動などを実践した。具体的には、多摩地域の産学官コミュニティへの参画による人脈構築、プレスリリースによる新聞等メディアの取材喚起とその対応（日本経済新聞・産経新聞・毎日新聞などのべ15紙に掲載）、多摩総合医療センターへの「ルアナブレスト®」サンプル設置、などである。それらの成果として、経営状態は順調に回復しつつあり、2023年9月期は、前年度比で売上が3百万円以上増加した。

また、補助金・助成金の活用に関して、①小規模事業者持続化補助金を活用した『装着式人工乳房「ルアナブレスト®」無料お試しキャンペーン』では、北は北海道から南は熊本までの地域から応募があり、サンプルを送付して着実に売上につなげている。

②展示会については、展示会出展助成事業を活用し、2024年1月『たま未来・産業フェア』、2月『健康博覧会 ジェンダーイ



ルアナブレスト® 着色後（左・中）、着色前（右）

ノベーションEXPO』へ出展予定である。これらによる販売促進により、更なるブランド認知度向上とコネクション構築を図っていく。

企業の声

今回、プロジェクトを利用して本当に良かったと思っています。企業理念の「女性のQOLの向上に寄与する」という思いは強いものの、コロナ禍の影響もあり経営面に不安がありました。今回、専門家の視点で客観的に当社を診てもらいアドバイスをいただくことで、たいへん多くの「気づき」と「メリット」が得られました。

三鷹商工会の経営指導員の尾賀さんには、2022年から定期的に相談にのっていただいており、今回のプロジェクトについてもご提案をいただき感謝しております。これからも商工会や専門家の方々のご支援をいただきながら、お客様の満足度向上に寄与していきたいと思います。

（代表取締役：鈴木万紀子氏）

支援者の声

当社の強みは「心のこもった企業理念に基づく、顧客のお悩みに寄り添った丁寧な対応、高品質な製品と、何事にも前向きに取り組む、事業を通じて人や社会への貢献も目指す姿勢」と考えます。その強みを、コロナ禍で落ち込んでいた売上・利益のV字回復にどうつなげるかをテーマに、事業計画書の改訂や、補助金・助成金の活用による販売促進について支援いたしました。業績回復に貢献でき、お手伝いのしがいがあります。今後も伴走支援を行い精一杯サポートさせていただきます。

（三鷹商工会 尾賀正敏氏）

有限会社アート銘板工業

DATA ● 有限会社アート銘板工業

創業年：1958年 従業員数：12人 業種：製造業（銘板・印刷加工）

所在地：東京都調布市深大寺南町3-7-1 URL：https://www.art-np.com/

100年続く未来へ、技術力の強みに 経営の知恵をのせて確固たる基盤を作る

～経営理念の明文化と事業計画策定を通じて高まる一体感～



当社を前に。左から相田真澄氏、智克氏、光子氏、美千代氏。

■ 企業概要

有限会社アート銘板工業（代表取締役：相田光子氏）は、アルマイト銘板の製造を主に、ステンレス・真鍮の銘板の製造、スクリーン印刷等を行う加工業である。

当社は、1958年に光子氏の亡夫・深吾氏が独身時代に創業し、1971年6月に法人化した。当社が多忙を極める中、光子氏は子ども達を車の後部座席にさせながら営業先を回るなど、代表取締役の深吾氏を支え続けた。約25年前、深吾氏の体調不良を機に光子氏が代表取締役に就任した。現在は、長男で製造現場と営業に精通する専務の相田智克氏、長女で人事労務担当の相田真澄氏、智克氏の妻

で経理担当の美千代氏が在籍し、智克氏を中心とする親族3名へ、徐々に家族内承継を進めつつある。

当社の強みは、難易度が高い0.1mmの薄型アルマイト処理板のエッチング加工を高品質で実現する技術力であり、その技術を応用して他分野に裾野を広げている。また、取引実績がある企業は100社を超えており、受注機会の確保につながっている。

1976年2月には、最終顧客である防衛庁（現・防衛省）より、航空機等における銘板類の陽極酸化被膜処理について、認定工場として認められた。以降は3年ごとに関連会社による監査にて各種検査規定に合格し、技術力の高さが裏付けられている。

■ 企業の悩み

光子氏および親族3名は、約15年前から「歴史ある当社が昔ながらの体制のままであることが、時代と合致していないのではないのか？」と漠然と考えていたが、具体的なアクションには至らずにいた。2022年に調布市商工会員としてイベントに参加した際、会員同士の会話の中で、他社が商工会への相談に積極的な状況を知り、以前からの思いを強めた。

2023年春、光子氏と真澄氏が調布市商工会に立ち寄った際、定期開催の相談会が偶然その日に開催されており、待ち時間なく中小企業診断士に相談できるとのことで、積年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られ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経営理念・事業計画の見える化、②価格改定・外注費削減、③販路拡大、④作業の効率化、⑤人材確保・技術継承の5点である。

企業永続のためには、従業員全体で共通の価値観を持ち、将来に向けて一体となって取り組むことが重要である。そのために3～5年後の目指す姿を明確化する必要がある。

次に、水道光熱費や原材料費が値上がりする状況でも売上とのバランスが取れるよう、価格改定と

原価低減が重要である。

また、当社が持つ特殊技術をアピールし、新規顧客へとアプローチすることで、更なる経営リスク低減、および売上向上につなげる必要がある。

当社は多品種小ロット生産が多く、動線の見直しや、整理・整頓・清掃の3S活動による作業効率向上により、新規顧客・受注に対応できるようにすることが重要である。

さらに、マンパワー不足に加え、従業員の高齢化が進んでいるため、魅力ある企業作りや若手への技術継承を進める必要がある。

光子氏は、親族3名と共に、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活用することにした。

■ 実行支援

最初に、親族3名を含むプロジェクトチームを立ち上げ、経営理念の策定に着手した。経営理念とは、当社の存在意義を全従業員で共有するものである。以前から会社への思いを従業員に伝える場面はあったが、明文化されたものはなかった。光子氏は従業員を大切にしたいという思いが強く、普段から声がけを絶やさずにいる。光子氏の思いを反映できるよう、チームメンバーで思いを共有したうえで、以下の2箇条を作り上げた。

- ・従業員、顧客、取引先を大事にし、モノづくりを通じて社会に貢献する
- ・人と人とのつながりを大切にす



富嶽三十六景の田子の浦を描いたアルマイト銘板サンプル。技術力の高さがうかがわれる。

ることで信頼関係を築き、すべてのお客様に対し誠心誠意対応する

並行して、価格改定への対応を進めた。取引先ごとの折衝が必要で、旧来の取引先ほど進めにくい側面があるが、専門家からのアドバイスを受け、各取引先に価格改定時期を明示する取り組みを進めている。また、自社対応の体制を増強して外注費を削減すべく、同業他社の廃業に伴う不要設備の導入を検討し、準備を進めている。

作業効率化については、社内で3S委員会を立ち上げて活動を推進する中で、従業員への呼びかけが功を奏し、整理・整頓・清掃の習慣化が進むなど、活動が結実しようとしている。

■ その後の変化・成果

これまで智克氏ら親族3名は、「言わぬが花」と考え、思っていることをお互いに打ち明けずにいた。しかし、今回の支援を機に、チームメンバーが思いの丈を第三者である専門家に打ち明けることができた。そして専門家がその内容を拾い上げ、体系化・見える化することで、明文化を支援した。まとめられた経営理念と経営課題の内容に、チームメンバー全員が納得できた。内容を自分ごととし



アルマイト銘板の製品例（ネームプレート）



アルマイト銘板の製品例（操作パネル）

て捉えられることで、従業員の視座が高まり、経営層と一体となって事業計画策定に取り組むことができるようになった。

2024年2月のアシストコース完了に向けて、3～5年後を見据え、経営課題の解決を更に推し進めるための中期計画を策定中である。人材確保・技術継承についても中長期的な取り組みが必要であり、その点も計画に組み込む予定である。

企業の声

これまで、時代とともに変えるべき部分があっても、何をすればいいか、わからずにいたのが正直なところですし、みんなの本音が聞けずにいた現状がありました。アシストコースを推進して、一人一人が言葉に表すことの大切さと、その内容を専門家によって経営課題に落とし込んでいただき、改善につなげられることの有り難さを感じました。

このまま専務たちの取り組みを進めていけば、経営として時代に追いつき、地域に愛される、いい企業になっていくと期待しています。50年と言わず、100年続く企業にしていってほしいと思います。

（代表取締役：相田光子氏）

支援者の声

支援前から、0.1mmの薄型アルマイト処理板エッチング加工を、高品質で実現する技術力、という確固たる強みがあるのが素晴らしいと思っていました。事業計画書の作成においても、プロジェクトメンバーの皆様が自社の未来を真剣に考えて策定しているのを感じます。また専務は、製造現場と営業の両方に強く、思いを背中ではなく言葉で語れる方だと感じました。取り組みが結実すれば当社はステップアップできると思います。引き続き支援のお手伝いをさせていただき、100年企業へ永続的に発展するための後押しができればと思います。

（調布市商工会：富安光次氏）

小久保自動車株式会社

DATA ●小久保自動車株式会社

創業年：1965年 従業員数：6人 業種：サービス業（自動車整備、レンタカー、船舶賃貸、宿泊）
所在地：東京都新島村字川原113-1 URL：<https://kokubomotors-nijima.studio.site/>

新島特産「コーガ石」の建屋を活かして宿泊業へ進出

～既存事業の収益性向上で経営基盤を盤石に～



代表取締役：小久保雅章氏（右）、利佳氏（左）

■ 企業概要

小久保自動車株式会社（代表取締役：小久保雅章氏）は、新島の玄関口である新島空港から車で2分、前浜港から車で5分の場所に立地し、自動車整備を主たる業とする会社である。小久保氏の父親である先代が創業し、親の仕事を見て育った小久保氏が家業を引き継いで、今日に至る。現在は、代表の小久保氏、妻で村議会議員も務める利佳さん、ご子息の彰紀さん、その妻であるのかさんのご一家を中心に、親族以外のスタッフを加えた体制で運営している。

当社は、長い歴史の中で、新島のインフラである自動車の利用を支える存在として、信頼と

実績を積み重ねてきた。小久保氏の代になってからは、レンタカー事業、ダイビングサポート事業（自社所有の船舶を用いてダイビングショップが行うポートダイビングのポイントへ案内する）など、新たな取り組みにも積極的にチャレンジし、事業の幅を広げてきた。

■ 企業の悩み

新島村の人口はこの30年で3割減少しており、向こう30年も同じペースで減り続けると推計されている。乗用車の整備依頼も徐々に減ると予想され、事業の継続性に不安を感じて他の事業にも手を広げたが、台風やコロナ禍の影響により、思ったようには結果を出せずにいた。

そのような中、次の一手として、遊休資産であるコーガ石でできた建屋を改修して宿泊業を営むという案が生まれた。コーガ石とは、日本では新島だけで産出する火成岩である。軽量で加工しやすく断熱性・耐火性に優れるため、古くから建材として利用されてきた。ただし、現行法ではコーガ石を構造体とする新築はできず、昭和前期に建てられて現存する建屋は貴重である。それを改装すれば、希少で魅力的な宿泊施設にできそうだ。

しかし、宿泊業は当社にとっては未経験の分野である。そこで、観光業に詳しい専門家の支援を受けたいと考え、日頃から青年部などでつながりのあった商工会に相談し、本プロジェクトを利用することになった。

■ 導き出された課題

観光業を専門とする専門家が選定され、新島に赴いて当社の経営分析を行った。

その結果、喫緊の課題は、既存事業の事業別の収益性を把握し、生産性を向上させて収益構造を強靱にすることであるという指摘がなされた。観光業は天候や感染症など自社の努力だけでは対応できない要因に経営が左右されやすく、観光業に依存すると経営のリスクは高くなる。人口減少が進んでいるとはいえ、公共事業などの産業用を中心と

して底堅い需要が見込める自動車整備業を軸に、各事業の収益を管理しながら多角化を図ることで、親族が疲弊せずに安定した経営を続けていくことにつながるという趣旨であった。

今回の利用の直接のきっかけになった宿泊業への進出については、設備投資が多額になるため、楽観的な予測ではなくシビアな見方で収益計画を立て、必要な資金の調達を計画的に行うようにとの助言がなされた。

■ 実行支援

経営分析の結果を踏まえて、引き続きアシストコースで課題解決に向けて支援を行うこととなった。

まずは総勘定元帳など既存のデータから各事業に関する数字を取り出して整理し、各事業において投下した費用や時間に見合った収益が得られているかを検証した。そのうえで、各事業におけるムリ・ムダ・ムラを減らして生産性を高めるためのポイントを抽出し、順次改善を図った。自動車整備業を例にとると、作業手順や商品在庫を可視化して必要な見直しを行ったり、受け身の最低限の整備から提案型の整備にシフトして時間あたりの単価をアップさせたりといった工夫が挙げられる。

コーガ石でできた建屋を改修して宿泊業へ進出する案については、宿泊業では需要の予測や喚起が難しいため、手堅い読みに基づいた綿密な事業計画を一

緒に策定した。

■ その後の変化・成果

引き続き、各事業の収支管理と生産性向上の取り組みを進めるとともに、各事業の安定的な継続に向けたアドバイスも行われている。例えば、ダイビングサポート事業では、所有する漁船が老朽化しておりトラブルが懸念されるため、あらかじめ知人の漁師と連携しておくことで機会損失を防止するなどである。あわせて、金融機関に当社の経営改善計画を提示し、既往の融資の見直しをするための準備も行っている。

観光業への進出に向けては、一部屋という小規模な施設に適した方法での集客とオペレーションについて相談し、準備中である。2023年11月には、同じコーガ石の家（宿泊施設に改修予定の物件とは別）が文化庁から登録有形文化財として登録され、今後のプロモーションのうえで好材料となりそうだ。



新島特産のコーガ石



宿泊施設に改修予定のコーガ石でできた建屋☆



専門家とのディスカッションの様子

企業の声

新島村商工会には、簿記の指導や融資相談など、フルサポートで支援を受けてきました。今回の支援では、各事業を客観的な視点で見直すことができ、様々な気付きがありました。観光業に詳しい専門家から、宿泊施設のオペレーションやマーケティングなどについて鋭い指摘や提案をいただけて、大変ありがたいです。

今後は、島のインフラの一翼を担う事業者として堅実に自動車整備業を経営していくとともに、島の経営資源を広く世の中に訴求し、自分たちの行動で島を前向きな方向へ変化させることで、故郷である新島に貢献していきたいです。商工会や専門家の先生には、引き続きご支援いただければ幸いです。

（代表取締役：小久保雅章氏）

支援者の声

小久保代表は、既存の枠組みにとらわれずに様々なチャレンジをされる方ですが、台風やコロナ禍などの影響で経営が思うように行かないところもありました。後継者である彰紀さんご夫妻が入社されたことや、宿泊業への進出の検討を始められたことから、専門家に一度診てもらうにはよいタイミングだと考え、本プロジェクトの活用をお勧めしました。

未経験の事業である宿泊業へ進出して成功させることは容易ではないと思います。既存事業の経営改善や資金面の対応も含めてトータルでサポートし、宿泊業も立ち上がりから収益性が確保できるように、継続して支援していきたいと思っています。

（新島村商工会：下井勝博氏）

合同会社 Coco.International

DATA ● 合同会社 Coco.International

創業年：2022年 従業員数：4人 業種：児童福祉事業（認可外保育園）

所在地：東京都立川市羽衣町 1-19-3 ブランドールハイム 1F URL：https://www.cocointernational.jp/

人生ってこんなに面白い、 英語が話せるようになる保育園

～閉園の危機からV字回復を実現～



代表：武田沙織氏

■ 企業概要

合同会社Coco.International（代表：武田沙織氏）は南武線西国立駅から徒歩4分に位置する認可外保育園である。

代表の武田氏は、20年間教育業界に携わっており、認可保育園、幼稚園、バイリンガル保育園の園長の経験を積んだ上で、少人数で子どもにあった成長をサポートできる園を作りたいという思いを実現するために開業に至った。

当園は、「生涯学び続ける、人生を楽しむ人」を育てる園をコンセプトにした、6か月～5歳児を対象とする認可外保育園である。主な特徴としては、一日中英語で過ごす保育園であり、海外留学のような体験ができる環境となっ

ている。また、園児ごとに成長記録をつけて成長段階にあわせたカリキュラムを作成し、モンテッソーリ教育やArt、算数、サイエンスなどの多彩なレッスンで学びの場を提供している。7時30分から20時30分まで開園しているため、長時間預けることが可能であり、共働き世帯も安心して子どもを預けることができる。

■ 企業の悩み

2022年の開設当初から教育に関しては自信を持っており、保護者からも高評価を得ていた。スタッフ全員が保育理念に共感し、モチベーションが高い。授業内容を協議する職員会議も意見が活発に出て盛り上がり、時には時間が延びてしまうことがある。一方で、

ホームページを作成し、新規入園児の獲得のためのマーケティングを試行錯誤しながら行っていたが、思うような結果が出ず難しさを感じていた。

園児を早く集めたい一心で、武田氏が自身でモノレールの駅舎にチラシを設置するなど、考えつく限りの集客施策を実施したが、なかなか新規入園児は増えなかった。当初計画していた園児数には達しておらず損益分岐点を下回る状況が続いた。2023年4月には在園児が9人となり、閉園の可能性も出てきていた。何をどのように変えればいいのかかわらないでいた武田氏は、園児が思うように集まらない悩みについて誰かに相談したいとずっと考えていたものの、相談する機会をなかなか持てずにいた。そのようなとき、経営相談ができる場所があるという情報を得て、立川商工会議所を訪れて悩みを打ち明けた。すると、専門家による経営分析を受けることができ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、専門家から指摘された課題は、①新規入園児の獲得のためのマーケティング強化、②軌道に乗るまでの資金繰り改善の2点である。

今後の事業拡大を図るためには、損益分岐点に達するために園児数を増やすことが重要となる。予算をかけずに広告宣伝を行うために、集客基盤となるホームページのコ

ンテンツの抜本的な見直しに、早急に取り組んだほうがよいと提案を受けた。

更に、資金繰りが厳しい状況だったため、金融機関に返済計画の見直しを相談する必要があると助言を受けた。武田氏は、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活用することにした。

■ 実行支援

まずは、新規入园児の獲得のためのマーケティング強化である。ホームページの作りがわかりにくく、当園の強みもアピールできておらず、潜在顧客層への情報発信が不十分であったため、緊急で改善に取り組むこととなった。当園が持っている英語教育や多彩な学習カリキュラムの強みを、わかりやすい具体的なキャッチコピーにして掲載し、園の様子がわかる動画や画像を多く載せた。また、改めて対象保護者のニーズや競合他園の分析を行った結果、長時間保育に対するニーズが高いが対応可能な他園は少ないとわかった。その点を踏まえて、SEO対策を意識したコンテンツ制作を行った。



絵本に夢中な園児たち

武田氏は「本当に何から改善すればよいかがわかっていなかったので、当園の強みをどう伝えたらよいのかをアドバイスをいただき大変ありがたかったです。専門家の先生に教わりながら劇的な改善ができました」と振り返る。また、資金繰りについては、メインバンクである地元信用金庫への最適な相談方法のアドバイスを受けた。

■ その後の変化・成果

ホームページの改善に取り組んだ結果、入园に関する問い合わせが殺到し、一時は体験入园の受け入れを停止するほどに大きな反響があった。その結果、2023年4月の初回相談時に9名であった園児数が、2023年9月末には20名と2倍超にまで伸長した。園児が増加したことで損益分岐点を上回り、収支状況も大幅に好転し、金融機関からの融資も順調に返済ができています。相談当初は閉園という選択肢があったほど厳しい状況だったが、当園の他にはない強みが認知され、見事なV字回復を果たした。また、近隣の好立地物件の入居打診を受けており、今後は移転拡張も視野に入れるまでと



英語で歌やクイズを楽しむ園児たち

なっている。専門家から経営やマーケティングの助言を受けたことで、事業に対する不安が払拭された。収益も向上したことにより自信が付き、今後更に広く事業展開したいという想いが芽生え、次の目標にむけて踏み出したいと考えている。

企業の声

商工会議所に相談し、不安な状態が180度変わりました。専門家に改善点を的確にアドバイスいただきサポートを得られたことは大変心強く感じ、相談できる人や場所があるとわかったことが本当に原動力となりました。

これからも商工会議所や専門家の方々のお力を借りながら、園児も先生も心から楽しんで過せる場所にしていきたいと思っています。

(代表：武田沙織氏)

支援者の声

「本プロジェクトの事例集に掲載されるようにV字回復しよう」を合言葉に、全力投球で支援させていただきました。それは、当園でしか体験することができない学びと楽しさに満ち溢れた保育園であることを確信したからです。

相談を重ねる中で印象的だったのは、武田氏の「相談の日が本当に楽しみ」という言葉でした。私たち支援者側も決して現状を悲観することなく、時には話が脱線して笑い話もありながら、集客強化のためのPDCAを繰り返しました。園児は相談当初の2倍超となり、今では移転拡張の計画が進んでいて、私たちも信じられないほどです。

当商工会議所は、いい意味で先生らしくない親しみやすい専門家がそろっていますので、ぜひお気軽にご相談いただけたらうれしく思います。

(立川商工会議所：柳沢真理氏)

有限会社そば大村庵

DATA ●有限会社そば大村庵

創業年：1978年 従業員数：4人 業種：飲食業（日本そば）

所在地：東京都府中市住吉町4-48-18 URL：https://omuraan.gorp.jp/

お客様のソバに寄り添う「お蕎麦屋さん」

～経営のイロハを教わりながらの新メニュー開発と価格改定～



代表取締役：小久保一宏氏

■ 企業概要

有限会社そば大村庵（代表取締役：小久保一宏氏）は、1978年創業、府中市にある蕎麦屋である。京王線中河原駅から徒歩7分、四谷通り沿いのお店である。

小久保氏は大学卒業後、日本料理屋や懐石料理屋での修行を経て、先代の後を継いだ二代目である。創業当時は出前中心であったが、時代の流れの変化もあり、出前中心からお店中心の運営に切り替えるタイミングで家業へ戻ってくることになった。

当店は、「国産のソバの実」と「自家製粉」に強いこだわりを持っている。そば粉は劣化が早いものなので、ぬき身（ソバの実）を仕入れて、その日に提供する

分だけを石臼で挽いて、そば粉にしている。挽いた分だけを打つことで、鮮度が落ちずに、香りと甘みが引き立つ美味しい蕎麦になるという。「本格手打ち蕎麦が食べられるお店」ということで、お昼時は、地元の常連さんたちで常に賑わっている。

■ 企業の悩み

創業以来、積み重ねてきた信頼に加えて、2019年度に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）で策定した店舗コンセプト「あなたの蕎麦に」を徹底してきたことも奏功し、幸いにも常連さんが支えてくれたこともあり、コロナ禍にありながらも客足が遠のくことはなかった。一方で、

お手頃価格で本格的な蕎麦を提供したいという思いはあるが、原材料価格の高騰に危機感を募らせていた。何か手を打たなければと思いつつも、どのような手順で価格を改めていけばよいのかという悩みがあった。今後の利益確保、経営の安定化のために、具体的な価格改定について相談したいと考えていた。

そのような中で、日頃から支援を受けていた、むさし府中商工会議所の経営相談員に相談し、本プロジェクトを活用して専門家による経営分析と実行支援を受けることにした。

■ 導き出された課題

2019年度に支援した専門家が、再度、本プロジェクトでの専門家として選定された。内情を分かっていることもあり、スムーズに支援は進められた。経営分析においては、価格改定に取り組むに当たり、現在の置かれている状況などをヒアリングしながら、課題の共有を図った。

課題としては、①現状の各メニューの原価を正しく把握すること。そのうえで、②適正な原価率となるように各メニューの見直しや価格改定を設定すること。そして、③新価格でのメニューの伝え方を工夫すること、が挙げられた。

■ 実行支援

本プロジェクトの「アシスト

コース」を活用し、課題解決に取り組んだ。具体的な内容は、①各メニューの原価の把握、②各メニューの出数の把握、③季節メニュー・新メニューの考案、④新価格決定、⑤お客様への値上げ告知文作成、⑥新メニュー表制作、⑦Instagramでの情報発信強化である。

各メニューの原価の把握や各メニューの出数の把握の際には、データを使って分析するということが初めての取り組みであったため、苦労も多かったが、専門家のアドバイスを聞きながら進めていくことができた。メニュー毎の原価率や売れ筋メニューなどの数値が具体的に表れてくると、普段感覚として持っていたものとのズレを把握することができ、現在の状況がはっきりとわかるよい機会となった。小久保氏は「経営というものを学ぶ機会があまりなかったので、データの見方や分析の方法を教えてもらったことは、大変ありがたかったです。専門家の先生に少しずつ経営のイロハを教わっています」と振り返る。

適正な原価率となるように新価格を設定し、お客様への値上げ告知の準備、新メニュー表の作成を進めていった。並行して、常連のお客様が普段とは違うメニューを楽しんでもらえるように、季節メニューやトッピングメニューの開発も進めていった。2023年5月から取り組みを始め、8月に新価格での販売・新メニューの導入を開始した。



主力メニューの天せいろ☆

■ その後の変化・成果

値上げに対して客足が遠のくのではないかと不安が多少なりともあったが、お客様からの値上げに関する否定的な意見はなく、価格改定後も順調に売上を上げることができている。値上げ分に加えて、メニュー改定効果により客単価が向上したことで、売上高は価格改定前対比120%を達成することができた。新価格での販売・新メニューの導入の2か月前に価格改定の告知文を掲示し、常連のお客様に対しては、ランチタイムに口頭でも説明していた。日頃のお客様への感謝もお伝えする形で誠意を込めて事前に説明したことが理解につながったと考えられる。新たに加えたトッピングメニューの成果として、追加注文によって客単価の向上につながることができている。その時々に合わせて、自分好みの食事を楽しむことができ、お客様からも大変好評である。

今回の支援の中で、価格改定に対する支援だけではなく、販売データの収集や分析がお店を経営する上でいかに重要であるかに気づくことができたという。これをきっかけに、より効率的に販売データを管理できるようにPOSレジの導入を考えているところである。今回、ランチタイムの売上に関しては手ごたえを掴むことができたので、次のステップとして、改善の余地があるディナータイムの強化にも取り組むことを考えている。今後も引き続き、店舗コン



春限定メニュー（2023年）
「桜えびかきあげせいろ」☆

セプト「あなたの蕎麦に」を常に念頭に置いて、お客様の声を聞き、傍に寄り添いながら美味しいお蕎麦を提供していきたいと考えている。

企業の声

2019年度の中小企業活力向上プロジェクトネクストを活用させていただいた際に、店舗コンセプトである「あなたの蕎麦に」を策定したことでお店の進むべき方向が定まり、お店に軸ができました。今回のプロジェクトでは、その時の専門家の先生と同じ方を選んでいただいたので、店舗コンセプトを踏まえて、価格改定の取り組みを進められたことは、良かったと思っています。お客様にも喜んでいただきながら、価格改定を進めることができ感謝しています。商工会議所や専門家の先生には引き続きご支援をしていただければと思います。

（代表取締役：小久保一宏氏）

支援者の声

府中市は商店街の数が比較的多く、町全体に商店街があります。先代が商店会の会長を務めておられて、大村庵さんとはその時からのご縁になります。二代目になられて新しい体制となったことがきっかけで、2019年度に中小企業活力向上プロジェクトネクストを活用してみたいというお声をいただきました。そのような経緯もありまして、再度、本プロジェクトを活用していただいているところです。支援の成果も見え始めて、一安心というところです。引き続き、府中市の経済を元気づけるためにも継続して支援をしていきたいと思っています。

（むさし府中商工会議所：大塚竜矢氏）

有限会社マニファクチャリング

DATA ●有限会社マニファクチャリング

創業年：1971年 従業員数：50人 業種：製造業（菓子セット加工品、販促品セット加工品）

所在地：東京都町田市忠生2-28-8 URL：https://manifu.jp/

人の成長が企業の成長に変わる、品質のスペシャリスト

～強みの磨き上げと従業員の協力体制の構築～



代表取締役：幸田典子氏

■ 企業概要

有限会社マニファクチャリング（代表取締役：幸田典子氏）は、現代表の母である先代が1971年に設立した、菓子セット加工品及び販促品セット加工品の製造業である。

当社は、大手菓子メーカーや食品輸入商社からの委託による菓子の小分け包装を主たる事業としている。幸田氏は先代から経営を引き継ぐ前、当社の取引先に就職して品質管理の仕事をしていた。東日本大震災が発生して当社が窮地に立たされたのをきっかけに、会社の存続を使命として経営を承継することを決めた。創業からの企業理念である「正確」「誠実」「信頼」の3つに「サスティナビリ

ティ」を加えた“4つのS”に基づき、品質管理を徹底することで顧客の要望に正確に応え、信頼される企業づくりを進めている。

あわせて、毎月リーダー会議を開催し、年に一度は個人面談も実施するなど、現場の声に耳を傾けて従業員を大切する経営を実践している。

■ 企業の悩み

幸田氏は、専務から社長になる際に、経営者としての知識（特に財務面）が十分ではないと思い、その点を補うべく、町田商工会議所を活用し始めた。以後、長きにわたり、本プロジェクトの前身事業など各種の支援を利用してきた。

2020年以降、コロナ禍の影響で取引先であるテーマパークの営

業自粛、イベントの中止などが相次ぎ、受注数が大幅に減少して業績が悪化した。また、段ボール、フィルム、アルミ、手袋などの資材価格や電気代の高騰なども収益悪化の要因となった。当社はパートを募集すると応募があり、人材採用に問題はなかったが、人件費ベースアップの流れなどへの対応も必要であった。

幸田氏は、上記の経営環境の変化への対応に当たり、改めて本プロジェクトを活用することとした。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、まず売上を回復させることであった。方策として以下の3点が提案された。①既存顧客および過去の顧客回りを強化する、②品質管理の高さを維持・周知し、品質管理に厳しい顧客の受注を狙う、③「菓子セットアップ」のホームページ検索で上位に来るようにし、問い合わせを増やす、である。

また、定期的に試算表を入手し、売上だけでなく収支についてもタイムリーに把握することと、現状の生産性を分析してコストを削減することも課題とされた。幸田氏は、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利用することにした。

■ 実行支援

アシストコースでは、各分野の専門家からアドバイスを受けながら課題解決に向けて取り組んだ。

当社は、今回の支援を受ける前に取得したJFS-B（食品の安全管理について第三者機関が認証する規格）の運用を通じて、強みである徹底した品質管理に磨きをかけている。その強みを活かすべく、ITの専門家からアドバイスを受け、ホームページを改訂した。具体的には、品質管理体制における細かなプロセス、衛生的な環境作り、専任者による管理体制などを詳細に掲載し、取引先に安心して任せてもらえるようPRした。さらにはSEO対策により、検索で上位に表示されるように改善した。

これらの取り組みによりアクセス数が増加し、新規の問い合わせも増えた。コロナ禍明けのイベント回復の基調も相まって、改めて顧客の掘り起こしを実施するまでもなく、同業からの新規紹介や既存顧客からの発注増により、仕事量が回復していった。

収益管理の強化については、顧問税理士と連携し、四半期毎に収支状況をチェックできる仕組みを整えた。以前は売上高だけをタイムリーに追っていたが、試算表から期中に収支をチェックできるようになった。結果、必要な改善策が期中に計画・実行でき、速やかにリカバリーできるようになった。



小分け包装の様子

生産性の分析とコスト削減については、案件ごとに利益が出ているのか、適正人数で加工が行えているのかについて、データを取って検証し、必要な改善を行った。

また、資材高騰や人件費増の影響による収益性悪化から脱却すべく、取引先との価格交渉に臨んだ。専門家からは、正確にデータを取り、誠実に会社の状況を伝える言い方をするようにとアドバイスを受けた。価格交渉の結果、一部は安価な同業他社に移ったが、大半の取引先には価格改定にご協力いただくことができた。

■ その後の変化・成果

幸田氏が本プロジェクトで最も実感しているのが、従業員との協力体制を構築できたことである。支援前は現場の課題共有が中心であった従業員とのミーティングを、支援後は専門家や先代の助言により、幸田氏一人で悩んでいた経営状況を共有する場にもした。会社の状況をより正確に理解することで、全員で協力して窮地を乗り越え成長していこうという企業風土が醸成された。従業員から「資材等の準備は作業員ではなく物流担当が行い、始業時に作業員がすぐに加工開始できるようにする」な

ど、具体的な業務改善のアイデアも出されるようになり、経営への意識が高まっている。

幸田氏は、創業者のマインドを受け継ぎ、「年齢に関係なく活躍できる場所を提供したい」という思いがある。当社が従業員の定年制度を設けていないのもその現れである。従業員の成長とともに会社も成長できる、そんな企業を目指している。

企業の声

専門家に当社を診てもらうことで、今まで気づかなかったことが多く見えてきました。特に収支管理面においては、売上は下がっても収益はプラスを目指すことも考えられるようになりました。また品質への信頼感から評判をいただき、新規取引の予定も入って、様々な要望も増えてきました。今では従業員の協力を得ながら新たに小ロット製造ラインの取り組みも開始しています。収益面、営業面、管理面などあらゆる部分で改善、成長できた点が大きな変化です。

（代表取締役：幸田典子氏）

支援者の声

幸田社長は先代から引き継いだ会社の存続に、並々ならぬ覚悟をもって経営に臨まれています。その覚悟は周りにも伝わり、社長にかかわる人すべてが前向きな気持ち、やる気をもらえるようなお人柄で、いつも元気をもらっています。本プロジェクトの魅力の1つである様々な専門家を派遣できる点を活用し、これまで人材管理のプロ、品質管理のプロ、財務管理のプロと段階毎に合った専門家と協力してご支援をしてまいりました。ご支援に関らせていただき、感謝いたしております。これまでのご支援により、花が開くことと信じております。

（町田商工会議所：日下啓太氏）



エアシャワー室

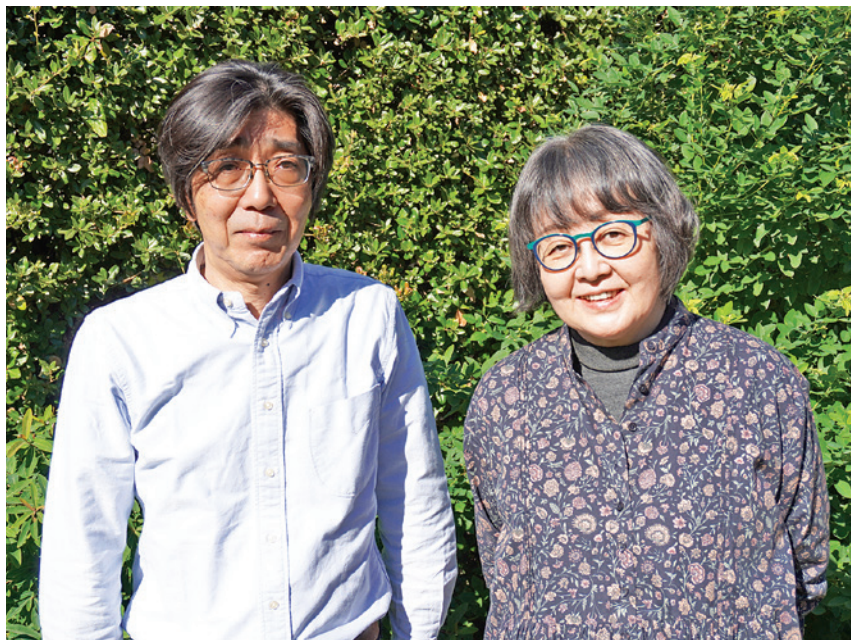
株式会社 tobiraco

DATA ●株式会社 tobiraco

創業年：2016年 従業員数：0人 業種：製造業・卸売業（特別支援教育の教材販売）
所在地：東京都大田区東雪谷 1-12-1 Maison15 203 URL：https://tobiraco.co.jp/

発達障害のお子さんやご家族が安心して暮らせる 環境作りに貢献したい

～「売れ筋の見える化」による販売強化で夢の実現へ前進～



代表取締役：平野佳代子氏（右）、取締役：平野勝敏氏（左）

■ 企業概要

「子どもが扉を開けて新しい世界に行く。そのための道具、環境を提供したい」

「tobiraco（トビラコ）」という社名には、そんな平野社長の思いが込められている。

株式会社 tobiraco（代表取締役：平野佳代子氏）は発達障害の子ども、そのご家族や支援者に役立つ教材を販売している。主にコミュニケーションを育むカードゲームやボードに加え、姿勢を保持しやすい椅子や、子どもがリラックスできるアロマなど、様々なニーズに応える商品をECサイトで販売している。

平野氏は長年、出版業界で教育雑誌の編集に携わってきた。ある

時、取材で訪れた特別支援学校での教師との出会いが、創業のきっかけとなる。様々な教材を考案し、手作りの道具で子どもたちを支援する教師の取り組みに、平野氏は深い感銘を受けた。2016年、tobiracoを創業し、発達障害の子どもたちの安心した暮らしや成長を支援する教材の販売を手がけることになった。

■ 企業の悩み

創業当時、まだ「発達障害」という言葉は今日ほど一般的ではなかったため、その教材などは、あまり存在していなかった。そうした中、使いやすくデザインされた当社の教材は珍しく、度々メディアで注目を浴びた。なかでもNHKの情報番組で、自身も発達

障害である芸能タレントが、当社のカードゲームを取り上げたところ、注文が殺到した時期もあった。今でもカードゲームは売上の大きな割合を占めている。

そうした創業期を経た当社の課題は「売上の拡大」であった。創業からこれまで、堅調に事業を展開してきたが、直近では売上の伸びが鈍化していた。その打開策として、商品が海外関係者から好評であったことから、平野氏は海外展開を考えるようになった。しかし、日々の運営に追われる中で、具体策をどう描くかわからず思い悩んでいた。

このような状況の中、日頃から懇意であった東京商工会議所から、専門家の支援を受けられる本プロジェクトを紹介され、2022年の夏、経営分析を申し込むに至った。

■ 導き出された課題

経営分析では、現状のヒアリングや状況の確認が行われた。海外展開を指向する平野氏に対し、専門家からは「まずは国内販売を盤石にすること」をアドバイスされた。「tobiracoの商品をもっと多くの人に使ってもらいたいという、情熱や夢を受け止めたうえで、冷静な提案でした」と平野氏は当時を振り返る。平野氏の「思い」を実現するには、足元の課題解決を優先するとともに、具体的な事業計画の立案が必要であった。

経営分析の結果、課題とされたのは、まず「卸価格の低減」であっ

た。当社はECサイトで主に個人向けに販売しているが、今後の飛躍には法人向けの卸販売は避けて通れない。法人が取り扱いやすい適切な卸価格を実現するために「仕入れロット数の増加によるコストダウン」という道筋が導き出された。

また、当社はオリジナル商品に加え、品揃えに必要な仕入れ商品など、多種多様な商品を扱っていた。その結果、商品バリエーションは豊富であった一方で、在庫管理の手間も増加しており、「販売に見合った在庫の管理」が必要となっていた。そのため、どの商品がどれだけ売れているのかを把握できる「売れ筋の見える化」も課題とされた。

課題も明確となったことで「売れ筋を把握し、販売を強化することで売上を拡大する。その拡大による卸価格の低減で、法人販路を開拓し、さらなる成長を図る」という大きな事業戦略を描くに至った。

そして平野氏は事業計画を実現するために、具体策の立案と実行について支援が必要と考え、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。

■ 実行支援

アドバンスコースを利用して、専門家から具体的な指導を受けながら課題解決に向けて取り組んだ。

まずは「売れ筋の見える化」による商品の統廃合である。販売数と利益率から商品をA～Cにランク付けし、見える化を行った。そこで明らかとなったのはオリジナル商品の強さであった。オリジナル商品は、特別支援学校の教師の

手作り教材で実際に効果のあったものを商品化しており、専門の書籍等で取り上げられるほど評判であった。専門家はその強みをさらに高めるため、複数のカードゲームをひとまとめとした「コミュニケーションゲーム」というジャンル化を提言し、現在、訴求方法について検討を進めている。一方、販売のふるわない商品は廃盤を決め、売り切りを図り、これまで商品全体で約1割の統廃合を行っている。

また売れ筋商品の認知度向上や売上拡大など、販売促進機能を強化するために、ホームページの刷新にも取り組んでいる。ホームページのページビューや、商品検索のしやすさ、説明のわかりやすさは売上に直結する。そこで、デザインや見せ方を工夫した「誰もが入りやすく、より購入しやすいサイト」への進化を図っている。加えて、これまで発信してきた200を超えるメルマガや記事をホームページに載せ、情報発信も強化している。商品の購入だけでなく、必要な情報が手に入る有益なホームページとすることで、発達障害を抱えるご家族や支援者へ貢献することを目指し、現在、リニューアルに向けてエンジニアと協議を重ねている。

■ その後の変化・成果

商品展開の方向性が明確になり、法人販売を強く意識するようになった平野氏は、法人向け決済の導入や、専用窓口の開設を準備中である。また発達障害の子どもに関連した書籍を上梓し、出版社と連携した販促活動による商品との相乗効

果を図るなど、様々な形で具体的な一歩を踏み出し始めている。

これまでインターネット販売を展開してきた当社だが、お客様との信頼を重視する平野氏はリアル店舗の開設も視野に入れている。当社には「商品を購入する前に現物を確認したい」というお客様がしばしば来社するため、実際の商品を手に取ったり、試したりする場の必要性を強く感じている。また、アロマセラピーなど各種セミナーや勉強会もリアル店舗で開催し、直接のコミュニケーションを通じた支援や、啓蒙活動も強く押し進めたいと将来を構想する。

企業の声

創業より今日までご支援いただいている、東京商工会議所を心から信頼しています。また、専門家から、目の前の課題や進む道を客観的にアドバイスいただいたのは、とても大きな手助けとなりました。最初は「安心してください。大丈夫ですよ」と励まされ、徐々に慣れてくると、課題や数字について具体的に相談できるようになりました。今振り返ると、とてもバランスよくご指導いただいたと思います。これまでは「思い」が先行していましたが、具体的な課題の相談を通じて、経営者として注力すべきことを意識するようになり、着実な事業展開を考えられるようになりました。

(代表取締役：平野佳代子氏)

支援者の声

平野社長はご自分の経験や人脈をうまく活用されながら、ご商売をスタートすることができましたが、価格設定や在庫管理など、今まで経験したことのない業務・分野で悩みを抱えられておられました。中小企業のリソースは限られていますので、外部に任せるべきことと、社長自身が取り組まなければならないことを切り分けてあげることが必要です。

リアル店舗の開設という夢の実現に向け、まずは更なる販路開拓の強化を図るべく、継続した支援をしていきたいと考えております。(東京商工会議所：黒田直幹氏)



カードゲーム



アロマ製品

有限会社仁恵（店舗名：JATI Seijo）

DATA ●有限会社仁恵（店舗名：JATI Seijo）

創業年：1991年 従業員数：2人 業種：飲食業（居酒屋・インドネシア料理店）

所在地：東京都世田谷区成城6-14-2 三輪ビル2F URL：http://www.jatiseijo.com

バリ島の温かみと味わいを提供する「JATI Seijo」の新たな挑戦

～店舗コンセプトの明確化から独自性の確立へ～



代表取締役：須賀原愛氏（左）、夫のプトゥ・アリット氏（右）

■ 企業概要

有限会社仁恵（代表取締役：須賀原愛氏）は、成城学園駅前で隠れ家風居酒屋「JATI Seijo」を営業している。1991年に須賀原氏の父が和風居酒屋として創業した後、須賀原氏が引き継いだ。その際、バリ島で培った経験と知識を活かし、日本での新たな挑戦としてバリ島の雰囲気を楽しめる居酒屋とした。以降、先代より引き継いだ和食に加えてバリ島の温かみとエスニックな味わいを提供することに力を注いでいる。店名に含まれる「JATI」はインドネシア語で「チーク材」を意味し、強さと耐久性、使えば使うほど味が増すという「JATI Seijo」のイメージを象徴している。「JATI

Seijo」は、代表である須賀原氏と同氏の夫の2名、およびアルバイトスタッフで運営され、地域に根差した温かな接客とユニークな料理で、多くの常連客に愛され続けている。

■ 企業の悩み

「JATI Seijo」が直面する経営の悩みは、コロナ禍における顧客減少に起因する。長年の地元での歴史に加え、バリ料理を提供する他店にない試みも、コロナ禍の影響で思うように結果が出なかった。そこで、テイクアウトやデリバリーのサービスに加え、深大寺にカフェとして出張するなど様々な施策を実施し、経営を維持してきた。一方で、これからの店舗の進むべき方向性や集客の拡大につ

いての悩みは深くなった。飲酒を伴う居酒屋利用ではなく食事目的で来店されるお客様もいらして、お通し代を請求するのも躊躇するような状態であった。須賀原氏は、「JATI Seijo」の存続と成長のためには何らかの経営改善が必要であると考え、その一歩を踏み出すために外部の専門家の支援を受けるべく、本プロジェクトを利用することにした。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①店舗のコンセプトの明確化、②看板と照明の改善、③キラーコンテンツの展開の3点である。

専門家からは、そもそも店舗のコンセプトが不明確で向かうべき方向性が定まっておらず、「JATI Seijo」が何のお店であるのかわかりにくいという指摘を受けた。酒場であると伝わっていないことが、夜の営業で食堂と混同されることにもつながっている。

また、店内はたしかにバリ島の雰囲気が醸し出されているが、店外から見て飲食店とわかりにくいという指摘も受けた。店舗の看板はバリ島のテイストを採り入れて須賀原氏がデザインしたものであったが、飲食店であることは伝わりにくかった。店内の照明についても、店外から一目見て飲食店とわかるような演出が足りず、飲食店としての認知や店内への誘導を妨げていた。

さらには、顧客の関心を引きつ

け記憶に残る特徴的なメニューやサービスを持っていないことも指摘された。店舗のコンセプトを明確にしたうえで、それに沿って「JATI Seijo」を象徴する独自のキラーコンテンツを開発することが必要とされた。

須賀原氏は、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にした。

■ 実行支援

実行支援は、専門家からの助言をもとに改善を行い、その改善について専門家からフィードバックを受けるというプロセスを繰り返す形で行われた。

店舗コンセプトの明確化については、須賀原氏が経営者として何を大切にするのか、どのような価値を顧客に提供したいのかについて、専門家からの助言を参考にしながら検討したうえで、「バリ酒場」に決定した。バリ島の多様な文化を尊重し、それらを店舗の運営に取り入れることにより、店のイメージを顧客にわかりやすく伝えることが狙いである。その「バリ酒場」というコンセプトをホームページやメニューに掲載することにした。あわせて、新たにインドネシア人留学生を採用し、多様性のあるスタッフ構成にした。

飲食店としての認知度向上のうち、看板については、視認性を高め店の独自性を訴求する新しいデザインへの変更を検討することになった。店内の照明については、店外から飲食店として認知されやすくするため、ペンダントライト

を設置するよう助言された。

次に、店舗のコンセプトに沿ったキラーコンテンツについても、専門家の助言を受けながら検討を進めた結果、「バリテバ」という新メニューを開発した。「バリテバ」はバリ料理そのものではなく、バリ料理のスパイシーなテイストを取り入れた料理である。バリ料理では鶏肉を使用する料理が一般的であるが、その鶏肉の中でも手頃で日本人にもなじみのある手羽先を使用している。バリ料理の伝統的な要素を取り入れつつ、日本の顧客に合わせたアレンジを施し、他店と差別化された魅力的な一品に仕上がった。辛くて美味しい味わいは、ビールとの相性も抜群である。

■ その後の変化・成果

本プロジェクトの支援を受け始めた2023年の5月頃から夏までは目立った変化は見られなかったが、その後は顕著な変化が現れてきた。「バリ酒場」というコンセプトにより店のイメージが伝わりやすくなり、来客数が増加し始めた（店側のコンセプトを理解した客層の来店が増えた）。さらに、キラーコンテンツである「バリテバ」の展開により、料理だけでなくビールの注文も増えるなど、徐々に効果が出てきた。

また、英語が堪能なインドネシア人留学生をスタッフとして採用することで、インバウンド対応が強化された。英語メニューの作成を通じて店舗の国際的な魅力を高めるだけでなく、インドネシア人

スタッフの陽気な性格によって、地元の顧客にとっても新しい体験となり、店舗の活性化に大きく寄与している。

今では、昼は主婦層や会社員、夜は会社員やファミリー層を中心に、接客が忙しくなるほど来客数が増加しており、一連の取り組みが実を結びつつある。

なお、看板の作り直しと店内照明の改善については、今後補助金を活用して実施する予定である。

企業の声

今回の支援での専門家からのアドバイスは非常に的確で、これまで気づけなかった店舗の潜在的な改善点に目を向けるきっかけとなりました。これらの支援により、店舗の改善や新しいキラーコンテンツの開発に取り組むことができ、サービスの質の向上と同時に顧客からの反応も良いものとなりました。今後の抱負としては、一生懸命に改善を行ったのでこれに無駄にはしないように、さらにメニューや店舗の改良を行っていくことです。長期的には10年後にバリ島に2号店を開設する計画があり、今回の支援を通じて得た経験を活かしながら、その目標に向けて地道に努力を続けていきたいと思っています。

（代表取締役：須賀原愛氏）

支援者の声

これまで事業の運営の方針や方向性が曖昧なまま経営を続けてこられましたが、コロナ禍で事業や今後について考える時間が増え、これからの時代に合い、かつ無理のない経営をしていくための相談をしたいとのことでお申し込みをいただきました。中長期的な展望を見据えての事業計画策定支援の他、店舗誘導の改善やバリ酒場を打ち出すメニューの検討にも取り組み、徐々に成果につながってきています。思い描く将来像の実現のため、今回策定した事業計画書の実行を支援していきたいと考えております。

（東京商工会議所：梶澤悠斗氏）



店舗内の写真☆



名物料理「バリテバ」☆

株式会社 mimi-Japan

DATA ● 株式会社 mimi-Japan

創業年：2020年 従業員数：11人 業種：卸売業（化粧品の輸入卸売業、ECサイトで小売販売）
所在地：東京都台東区柳橋2-14-4 セントラルビル9F URL：https://www.mimi-japan.co.jp/

日本の皆さんに上品な「中国コスメ」をお届けする

～経営ビジョンの共有化で組織文化の醸成～



代表取締役：池田絵梨香氏

■ 企業概要

株式会社 mimi-Japan（代表取締役：池田絵梨香氏）は、浅草橋駅東口から徒歩3分の位置に本社を置き、化粧品の輸入卸売業を営む企業である。

代表の池田氏は学生時代に中国コスメに興味を持った。日本の若い世代にも需要があることを知り、父親が中国との貿易の仕事をしていた背景もあって創業を決意した。当初は中国製コスメの輸入代行ビジネスを個人事業で始め、2020年に法人化。主に中国の化粧品メーカーからメイクアップ用化粧品を輸入しており、現在では中国国内の8つの化粧品ブランドの日本総代理店となっている。代表の目利きにより上質な中国コスメを発掘

し、日本で定着させることで、売上は1年目1億円、2年目3億円、そして3年目で4億円超と継続的に拡大し、現在では年商10億円を見据えて事業を展開している。売上の7割が卸売、3割がECサイトによる通信販売であり、コアターゲットは10代から20代の若い女性である。2023年4月には、自社のオリジナルブランドの「tomei」を開発した。今後は代表の感性を商品開発に生かし、アイテム数の拡大とブランディングで他社との差別化を図っていく計画である。

また、創業メンバーで代表の右腕的な取締役の徐氏の存在も大きい。徐氏は日本語と中国語のバイリンガルでITリテラシーが高く、数値管理や海外調達に関する折衝に長けている。現在、代表が主に

輸入化粧品の選定やオリジナル商品の開発、および国内販売先の販路拡大を担い、徐氏が海外調達の折衝を担うという役割分担である。池田氏と徐氏は経営パートナーとして、事業拡大に対し同じ熱量と方向性を持って事業を進めている。

■ 企業の悩み

創業から4年足らずの間に、売上の急激な増加や自社オリジナルブランドの開発、自社倉庫の構築、ECサイトの急伸などが相次ぎ、代表は「社内体制の整備が追いついていない」と感じていた。「このままでいいのか」という疑問があり、売上規模に対応した組織体制の構築や従業員のモチベーション向上、組織文化の醸成が必要だと感じていた。創業以来、定期的な会議や1on1ミーティングで経営ビジョンなどの「想い」を従業員に説明してきたが、代表と徐氏が描く経営ビジョンの本当の意味合いを従業員が理解し、納得感を持って行動できるようになることが課題だと感じていた。今後年商10億円を目標にした時、「客観的に」何が足りないかの指摘を受け、代表の池田氏や徐氏が見えていない視点でアドバイスを受けたいという想いが強く、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に申し込みをした。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①経営ビジョンの共有化、

②役割別の人事評価制度の構築の2点である。

今後の事業拡大を図るためには、池田氏と徐氏が想い描く経営ビジョンに対して従業員が共感し、浸透していくことが重要となる。経営ビジョンの実現に向けた行動指針を従業員が的確に理解し、行動に移すことができるように「従業員目線で言語化」することが必要とされた。

また、自社物流倉庫の運営やECサイトの拡大などの業務が多様化することで従業員の役割も専門化していく。一体感を保ちつつ従業員の意欲を喚起するには、透明性が高く納得感のある評価基準が必要であると判断され、職務ごとの人事評価制度が必要だと助言を受けた。池田氏は、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利用することにした。

■ 実行支援

まずは、経営ビジョンの共有化である。現状分析や課題の抽出を行うなかで、代表が特に印象深かったのは、経営ビジョンに沿った行動指針の具体化である。これまでも、代表の池田氏と徐氏の想いを言語化した4つの行動指針があった。①自ら行動しろ、②全て受け入れる人になれ、③稼ぎたい人になれ、④生き残るための努力をしろ、である。それぞれの行動指針に対して従業員が理解できるように「サブコピー」を付け加えることで、理解度と浸透力の向上を図った。行動指針の意味や目的をより明確化

することで、従業員が具体的な行動に移すことができるように促した。

次に、仕事に対するモチベーションを高めるため、職務に応じた評価制度を検討した。当社の業務としては、営業担当、海外折衝担当、デザイン担当、物流担当、EC担当があり、それぞれの業務内容が異なる。各業務担当者にヒアリングを行い、一緒に業務ごとの評価基準を検討することで、それぞれに合わせた透明性の高い納得感のある評価制度を検討した。

また、今回当社では初めてとなる子育てをする女性従業員を採用した。現在若い従業員が多く、今後は社員の結婚や出産などライフステージの変化も予想されている。今後は、モチベーションを高めながらライフステージに合った働き方の実現を進めていく。

■ その後の変化・成果

池田氏が最も実感しているのは、目標に向かうマイルストーンのイメージが持てたことである。以前は、順調に売上が拡大する中で明確な意味もなく年商10億円という目標を掲げ、それに向かって邁進していくといった考えであった。しかし、行動指針の意味や目的をわかりやすく明確化することで、従業員の行動や意識の変化が促進され、組織基盤が強化されてきた。また、経営層の想いや経営ビジョンが従業員に伝わり、共感を生むことで組織の一体感が増していった。さらに、企業の成長ステージに適応した組織形成と企業文化の

醸成が必要であることに気がついた。企業は人で成り立っている。当社のロゴマークにも人々が関係しあう意味合いが込められている。経営ビジョンを共有しながら、当社らしい企業風土をベースに会社の繁栄と従業員の自己実現が可能な体制づくりを進めている。

企業の声

専門家に客観的視点で当社を診てもらうことで、非常に多くの「気づき」が得られました。経営ビジョンの言語化や伝え方、組織文化の重要性について教わりました。今では、経営ビジョンを共有しながら従業員のやりがいの向上を考えるようになりました。当社は従業員の平均年齢が20代後半という若い会社です。これから従業員の結婚や出産、子育てなどさまざまなライフステージの変化も発生すると思います。

今後は従業員の皆さんのライフワークバランスを整えながら、企業成長のステージに応じた体制づくりを進めてまいります。これからも専門家の方々のお力も借りながら、そして従業員一丸となって世界の美を日本中に届けたいと思います。

(代表取締役：池田絵梨香氏)

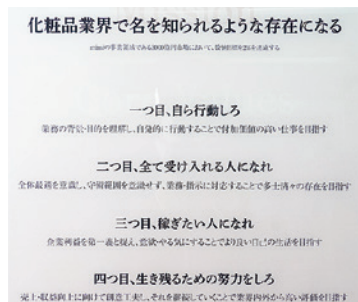
支援者の声

当社の強みは「池田社長の感性和徐氏の論理性、そして従業員の士気の高さ」です。その強みを十分に発揮できるように、経営ビジョンの共有や透明感のある評価制度をいかに浸透して行けるかをテーマに支援いたしました。アシストコース終了後も、アドバンスコースで、更なる実効性の高い支援に移ってまいります。

(東京商工会議所：坂田和也氏)



日本総代理店契約をする「Joocyee」のグレースフィルムルージュ（左）と「JUDYDOLL」のとり蜜リップペン（右）☆



社内に掲示される「言語化された行動指針」のプレート

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 2023 年度 支援事例集

2024 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