

平成22年度 経営力向上TOKYOプロジェクト

事業報告書

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会

1. 経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会の設置経緯と組織

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会（以下「実行委員会」）は、中小企業の経営基盤の向上を図るため、中小企業支援団体間の連携強化の取組を支援することを目的に、平成21年4月8日に設置された。平成22年度は本事業の2年目にあたる。

(1) 実行委員会の設置の背景

東京都では、都内中小企業に対して経営安定化支援を提供するため、平成21年度からの新規事業として、「経営力向上TOKYOプロジェクト」を実施することとし、具体的な事業を検討するために、都内中小企業支援機関が結集し検討委員会を構成した。

この委員会により検討されたスキームは、商工会・商工会議所の経営指導員等と中小企業診断士が連携して、個別企業に対して支援を実施するものであり、その取り組みを支援するための事業体として、実行委員会を立ち上げることになった。

(2) 実行委員会の設置

平成21年4月8日に検討委員会を構成した団体の代表者等が一堂に会し、「経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会」の設置が決議され、実行委員長には東京都産業労働局長が、委員として各構成団体の代表者が就任した。

平成22年度においても、実行委員は昨年度から引き続き各構成団体の代表者が就任した。

<実行委員会構成団体>

東京都産業労働局	/	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	/	社団法人中小企業診断協会東京支部
東京都商工会連合会	/	東京都商工会議所連合会

<実行委員会委員等>

委員長	東京都産業労働局長、またはその職務を代行する者
委員	東京都産業労働局商工部長
	財団法人東京都中小企業振興公社専務理事
	東京都中小企業団体中央会専務理事
	社団法人中小企業診断協会東京支部長
	東京都商工会連合会専務理事
	東京都商工会議所連合会幹事商工会議所専務理事
東京商工会議所常務理事	
監事	東京都産業労働局総務部企画計理課長

<平成22年度の就任状況>

①委員長

4月1日～ 前田 信弘 氏（東京都産業労働局長）

②委員

4月1日～ 山手 斉 氏（東京都産業労働局商工部長）

松田 暁史 氏（財団法人東京都中小企業振興公社専務理事）

堀内 忠 氏（東京都中小企業団体中央会専務理事）

	中村 正士 氏 (社団法人中小企業診断協会東京支部長)
	長谷川 登 氏 (東京都商工会連合会専務理事)
	佐藤 正志 氏 (町田商工会議所専務理事)
	= 東京都商工会議所連合会幹事商工会議所
	岡部 義裕 氏 (東京商工会議所常務理事)
③監事	
4月1日～	福崎 宏志 氏 (東京都産業労働局総務部企画計理課長)

2) 実行委員会の組織・意思決定

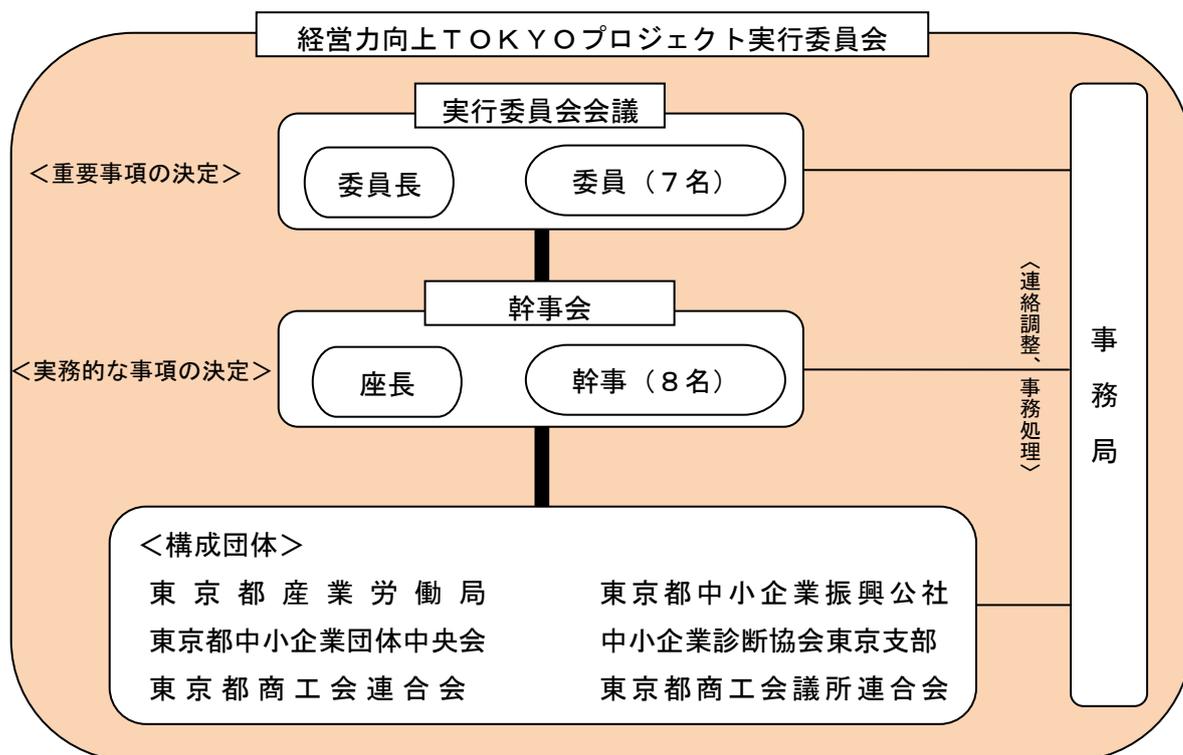
実行委員会は、委員長を代表者とし、重要事項については実行委員会会議に諮って決定し、その他実務的な事項については、構成団体の実務担当者で構成する「幹事会」で審議のうえ決定した。事業の執行については、東京商工会議所の協力のもと事務局を設置し、事務局長の決裁で事務処理を行っている。

<幹事会メンバー>	
座長	東京都産業労働局 商工部長 山手 齊 氏 (4月1日～)
幹事	東京都産業労働局商工部 地域産業振興課長 久故 雅幸 氏 (4月1日～)
	東京都産業労働局商工部 商工施策担当課長 山田 裕之 氏 (4月1日～)
	財団法人東京都中小企業振興公社 企画管理部企画課長 大坪 昭寛 氏 (4月1日～)
	東京都中小企業団体中央会 支援課長 野口 聖記 氏 (4月1日～)
	社団法人中小企業診断協会東京支部 城南支会長 経営力向上プロジェクトリーダー 小黒 光司 氏 (4月1日～)
	東京都商工会連合会 地域振興課長 海和 将也 氏 (4月1日～)
	東京都商工会議所連合会 幹事商工会議所 町田商工会議所 企業支援部部長 井之上 正司 氏 (4月1日～)
	東京商工会議所 中小企業部担当部長 中小企業相談センター所長 山下 昌敏 氏 (4月1日～)

<事務局>

千代田区丸の内3-2-2の東京商工会議所ビル内に事務所を置き、事務局長以下、8名のスタッフ（平成23年3月31日現在）で業務を行った。

事務局長	東京商工会議所 中小企業部長
事務局次長	東京商工会議所 中小企業部 中小企業振興担当課長
スタッフ	東京商工会議所 中小企業部員（3名） 中小企業診断士（2名） 派遣スタッフ（1名）



2. 会議

1) 実行委員会会議

(1) 第1回（平成22年6月2日：8名出席）

会場 東京都産業労働局長室

<協議事項>

- ①平成21年度 事業報告書（案）・収支決算書（案）について
- ②平成22年度 修正事業計画（案）および修正収支予算（案）について

<報告事項>

- ①経営課題解決支援事業および展示会等出展支援助成事業の進捗について
- ②平成21年度 企業診断実施結果からみる都内中小企業の実態について

2) 幹事会

(1) 第1回 (平成22年10月13日:9名出席)

会場 東京都庁第一本庁舎30階 30A会議室

<報告事項>

- ①企業診断事業の進捗報告について
- ②経営力向上大会の開催について

<協議事項>

- ①経営力向上支援事業・企業診断結果からみる利用企業の実態報告と経営力向上のために必要な取り組み(案)の作成について
- ②今後のプロジェクトの事業予定(案)について

(2) 第2回 (平成23年3月18日:東日本大震災の影響により中止)

会場 東京商工会議所 3階 110特別会議室

<報告事項>

- ①診断事業の進捗状況について
- ②実行委員会の予算執行状況について、他

<協議事項>

- ①チェックシートと診断報告書の改定、他
- ※平成23年3月11日の東日本大震災の影響により第2回幹事会は中止し、議案はメールにて配布し決議を得た。

3. 支援事業のスキーム

平成22年度の本プロジェクトにおける企業診断事業は、東京都の「目指せ!中小企業経営力強化事業」に含まれる「経営課題解決支援事業」として東京都内の商工会・商工会議所が実施した。支援の基本的な流れは、以下のとおり。

「目指せ!中小企業経営力強化事業」について

東京都と都内中小企業支援機関が連携し、中小企業の経営改善活動を実施する。合わせて急速な受注の減少に直面する中小企業の販路開拓や受注開拓の取り組みを支援する事業。

①経営課題解決支援事業

東京都と中小企業支援機関が連携し、経営改善を必要とする企業に対し、支援ツールを活用して、経営指導員が巡回指導を行うとともに、中小企業診断士による企業診断と経営力向上のためのアドバイスの実施により、都内中小企業の経営力の強化を図る事業。

②展示会等出展支援事業

経営課題の中でもとりわけ深刻な、受注の低迷による売上高の減少に対応するために、販路開拓を目的として都内中小企業が展示会等に出展する等の取組に対して、経費の助成を行う事業。

③商談会の開催による受発注マッチング

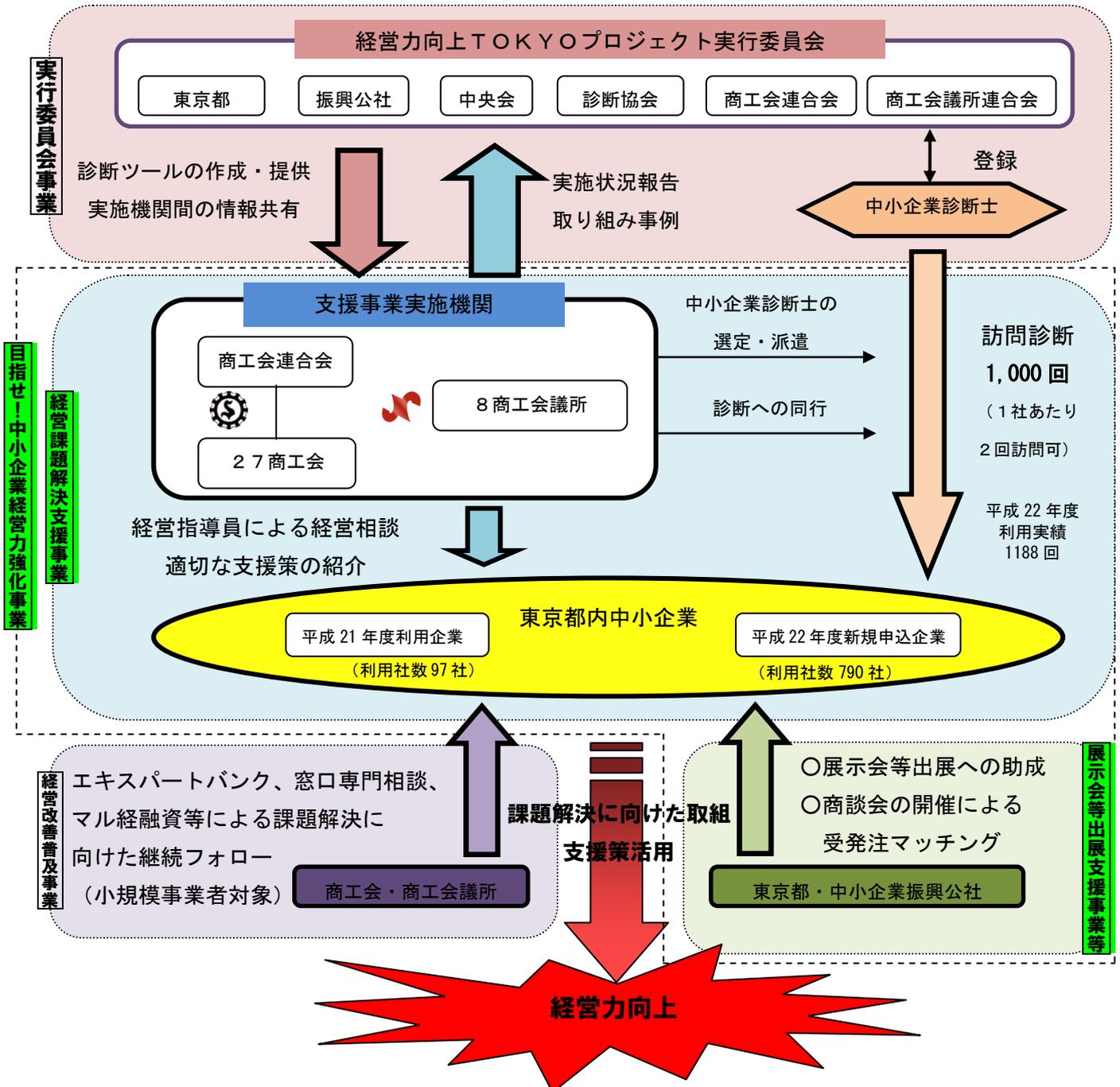
マッチング商談会を開催し、中小企業の受注機会の拡大を支援する事業。

「経営課題解決支援事業」における支援の流れ

- ①経営指導員による「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」を使った中小企業の現状把握
- ②中小企業の経営課題に沿った専門分野をもつ中小企業診断士の派遣
- ③中小企業診断士による訪問ヒアリングと「診断報告書」の作成
- ④経営指導員による診断報告（「診断報告書」の提供）、課題解決に役立つ中小企業支援策の紹介
- ⑤経営指導員による診断後のフォローアップ（課題解決に取り組む中小企業への支援）
- ⑥必要により中小企業診断士による診断後のフォローアップ

◎目指せ！中小企業経営力強化事業

<実行委員会事業と関連事業の相関図>



5. 事業検討ワーキングの実施

平成22年度の取り組みとして、平成21年度に実施した企業診断の実績・経験を活かし、都内中小企業に対する更なるサービス向上を図ることを目指して、「今後の事業のあり方」を検討するための事業検討ワーキングを実施した。事業検討ワーキングの取り組みとして、具体的に以下の4つに取り組んだ。

- ①利用者側（都内中小企業）の意見収集（平成21年度に一部実施済み）
- ②支援者側（中小企業診断士）の意見収集
- ③利用者（都内中小企業）の実態調査
- ④事業の改善点の検証と実施

取り組みの流れとして、多角的な判断を行うため、①利用者の率直な意見を収集し、②支援者（中小企業診断士）の立場から見た意見を集め、③平成21年度の診断実施企業の実績データから浮かび上がる都内中小企業の実態を把握し、④それらの情報を総合的に分析して事業の改善が進められた。あらゆるステークホルダーの状況をふまえた改善活動に取り組んだ。

これらの取り組みのうち、①利用者側の意見収集に関しては後述のアンケート調査（平成21年度に一部実施済み）で実施することとし、事業検討ワーキングでは主に以下の3つを実施した。

1) 支援者側（中小企業診断士）からの意見収集

本事業を更に強固にするための一環として、平成21年度の企業診断の実施を通じて、支援者として実際に携わった中小企業診断士の意見収集を行い、検証すべく、社団法人中小企業診断協会東京支部に協力依頼をした。

社団法人中小企業診断協会東京支部では、地区担当を務めた中小企業診断士にアンケート調査を行い、支援者側の視点から意見を集約し、以下の検討課題を導き出した。

【社団法人中小企業診断協会東京支部による意見収集結果の総評】

平成21年度版のチェックシートにおいても、経営者が自らチェックを行い、自社の経営管理の状況を振り返ることで、改めて経営の基本に対する一定の気づきを与える効果があったものの、より高い効果をあげるためには一部改良を加えるべきである。

【改良のポイント】

- ・中小企業診断士による診断の結果、利用企業に多く見られた経営課題のうち、チェック項目として、はっきり触れていなかった事項を追加する。
例) 事業承継の検討など
- ・「101項目」というボリュームに抵抗感を感じる経営者が少なくなかったため、中小企業において優先度が低い項目を外し、項目数を削減する。
- ・小規模事業者とその他の中小企業
従業員や組織に関する項目を中心に企業規模に応じた項目構成とする。

2) 都内中小企業の実態把握

平成21年度「中小企業経営力向上支援事業」の実施企業に対して、「診断報告書」及び「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」をもとに、企業診断の診断結果の集計・分析を行い、事業のより良い方向性を探るべく、都内中小企業の置かれている実態の把握を行った。

この結果に基づき、中小企業の経営力向上に必要な7つの取り組みが提示された。そして、これら7つの取り組みは、あらゆる企業にとって有益であることには変わらないが、個々の企業が置かれている状況によっては、これらが必要とされる度合いに差があることも明確になった。つまり、「求められる経営力は、企業の成長段階にしたがって変化する」ということであり、この結果をふまえた上で、今後のより効果的な支援のあり方を検討していく必要があることが改めて明確化された。

<企業分析検討委員>

日本政策金融公庫総合研究所	主席研究員	村上 義昭 氏
日本政策金融公庫総合研究所	上席主任研究員	深沼 光 氏
社団法人中小企業診断協会東京支部	中小企業診断士	佐藤 一寿 氏
社団法人中小企業診断協会東京支部	中小企業診断士	相楽 昌利 氏
社団法人中小企業診断協会東京支部	中小企業診断士	新木 啓弘 氏
社団法人中小企業診断協会東京支部	中小企業診断士	村上 知也 氏

東京都産業労働局
経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会事務局

<企業分析検討会議>

第1回（平成22年7月13日：7名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 特別会議室S

内 容：現状把握と分析方法の検討

相関関係が最も表れやすい2期連続黒字企業とそれ以外に対して、従業員規模別、業種別の傾向値で分析を行う方向で議論された。

第2回（平成22年7月21日：6名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 502会議室

内 容：企業分析の統計データ作成方法についての協議

2期連続黒字企業とそれ以外の企業に対して相関データの作成方法を専門家と共に検討し、作業の依頼を行った。

第3回（平成22年8月6日：9名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 特別会議室B

内 容：作成された企業分析統計データについての協議

2期連続黒字企業で相関が高いもの、有意水準以上のものを抽出し、チェックシートの項目検討材料とする。また企業の成長レベルに応じて回答できるようにするこ

とも検討した。

第4回（平成22年8月18日：6名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 110特別会議室

内 容：実態報告書の作成方針についての検討

チェックシートの有意水準以上の相関係数の項目を中心に、考察を記述していくことを協議し、都内中小企業者の現状についての仮説を導き出す。

第5回（平成22年9月9日：10名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 410会議室

内 容：作成された実態報告書についての協議

逆相関にある関係については原因の推測が必要で、それらについて協議した。

第6回（平成22年9月29日：10名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 特別会議室B

内 容：分析結果をもとに支援ツールの改善の方向性を検討

2期黒字企業との相関が有意水準になっている項目の他、①マイナス相関になっている項目、②イエス・ノーでは応えきれないが、必要と思われる項目、③企業継続上必要と思われる項目、④有意水準に達しなくても相関が高いと思われる項目などから抽出し、チェック項目を約50～60個くらいに減らすことを検討した。これらをもとにチェックシートの改善の方向性を導き出した。

<利用企業の実態から導き出された必要な7つの取り組み>

1. 経営理念を確立し、経営戦略を構築して、具体的な事業計画に則った経営を進めること
2. 経営者は常に現場の状況を把握し、環境の変化へ機敏に反応し、企業を最善の方向に導くよう努力すること
3. 顧客からの情報収集を積極的に行い、そのニーズに応えることで安定した受注関係を構築すること
4. 社会環境の変化を先取りし、価格競争に陥らない付加価値や魅力ある商品・サービスを提供すること
5. 人材育成や従業員のやる気を高める取組みを工夫すること
6. 省エネやITに関する新技術などを活用した管理手法を駆使することで、効率的な業務運営を実現すること
7. 財務管理体制を整え、数値化したデータを事業運営に確実にフィードバックすること

<利用企業の実態報告書の作成>



今回、平成 21 年度の受診企業に対する診断結果の分析結果は、「経営力向上支援事業・企業診断結果からみる利用企業の実態報告と経営力向上のために必要な取り組み」としてまとめられた。

冊子は詳細データまで記載した 122 ページからなる「実態報告書」と、そこから概要だけを抜粋し、27 ページにまとめたもの（概要版）との 2 種類用意した。

3) 事業検討委員会

平成 21 年度の東京都「中小企業経営力向上支援事業」で実施された、企業診断の分析結果をふまえ、企業診断のあり方と、支援ツールの改訂及び支援スキーム等について検討するために事業検討委員会を開催した。

<事業検討委員>

日本政策金融公庫総合研究所	主席研究員	村上 義昭 氏
日本政策金融公庫総合研究所	上席主任研究員	深沼 光 氏
社団法人中小企業診断協会東京支部	中小企業診断士	青木 弘文 氏
財団法人東京都中小企業振興公社	総合支援課 主任	鈴木 哲也 氏
瑞穂町商工会	係長	清水 晋 氏
東京商工会議所 中小企業部	金融対策担当課長	九川 謙一 氏
東京商工会議所 千代田支部	副主査	栗山 智成 氏

<オブザーバー>

東京都産業労働局

<業務協力>

みずほ総合研究所株式会社

<事務局>

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会事務局

<事業検討>

第 1 回（平成 22 年 12 月 22 日：19 名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 特別会議室 S

内 容：本委員会設置の経緯、目的及び今後のスケジュールについての説明を行った。

また、みずほ総合研究所株式会社より、利用企業や支援機関ではない外部の視点で、新たな分析手法に基づき、平成 21 年度の企業診断データを分析し、その結果の説

明を受けた。

第2回（平成23年1月21日：18名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 特別会議室S

内 容：チェックシート項目の見直しの方向性について討議した。

また企業診断体制等に関して、みずほ総研からヒアリングを実施した。

第3回（平成23年2月8日：16名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 議員会議室

内 容：チェックシートの改定案についてみずほ総研から説明を受けた。

また、診断報告書、企業診断体制等に関する課題抽出を行った。

第4回（平成23年2月25日：17名出席）

場 所：東京商工会議所ビル 301特別会議室

内 容：チェックシート改訂版（案）の内容を決定した。

また、診断報告書等の支援ツールの課題抽出について意見交換等含め行った。

第5回（平成23年3月14日：東日本大震災の影響により中止）

場 所：東京商工会議所ビル 議員会議室

内 容：実態調査報告書からの課題抽出および支援ニーズ等のまとめ

※平成23年3月11日発生 of 東日本大震災の影響により、第5回の検討会議は中止となり、必要書類等はメールにて配布して確認を求めた。

6. プロジェクトPR・広報活動

平成21年度に引き続き、当事業の認知度を高めるために、実行委員会構成団体、東京都内の商工会・商工会議所と協力して広報・PR活動を実施した。各種媒体を通じた広報・PRに加え、商工会・商工会議所の経営指導員が巡回・窓口指導時に相談者へ勧めることや、登録中小企業診断士による機会をみた中小企業経営者への紹介により、利用促進を図った。

1) 構成団体広報紙等での紹介

広報機関紙での紹介、DM送付などで会員や地域の中小企業に対するPRを各商工会・商工会議所等と協力して実施した。

※以下は実行委員会が関与したもののみで、その他にも各構成団体、各商工会・商工会議所による積極的な事業PRが展開された。

東京商工会議所 「法定台帳の確認作業のお願い」チラシ折込

「東商新聞11月10日号」 事例紹介掲載

「東商新聞12月10日号」 事例紹介掲載

「東商新聞2月10日号」 事例紹介掲載

立川商工会議所 「立川商工会議所ニュース7月号」チラシ折込

青梅商工会議所 「news おうめ6月号」チラシ折込

2) PRチラシ

東京都内を共通イメージで事業展開するため、PRチラシを延べ 135,000 部作成し、構成団体および商工会・商工会議所を通じて中小企業に配布し、事業紹介とプロジェクトの定着を図った。

企業診断&経営相談 経営力向上TOKYOプロジェクト
(東京都「経営課題解決支援事業」)

中小企業のみならずへ 経営力UPのお手伝い!

Power Up!
無料 **中小企業診断士があなたの会社を健康診断!**

7つのポイントで業績を伸ばす!

戦略、マーケティング、IT・業務管理、財務・会計管理、経営者・組織・人材、知財・知識マネジメント、環境・危機・社会

ぜひご相談ください!

① 無料で中小企業診断士が貴社を訪問させていただきます。
② 診断結果に基づき経営課題の解決方法を一緒に検討いたします。

メリット

- TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシートを貸し出し、貴社の現状を自己チェックできます。
- 無料で中小企業診断士から無料診断アドバイスを受けられます。
- 貴社に合った中小企業支援策がわかります。
- 経営課題に対して、無料で中小企業診断士にご相談できます。
- 商工会・商工会議所から無料診断アドバイスを受けられます。

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会
〒104-0039 東京都中央区日本橋区本町4-2-10 東京都商工会議所 3階
TEL: 03-3282-3758 FAX: 03-3282-3759 URL: <http://www.tokyopowerup.com>

ご利用対象 この事業を受けられることのできる企業は、東京都内に事業所を持つ中小企業で、かつ下記の条件を満たす企業とします。

業種	従業員数	1年間の売上高
製造業・卸売業	300人以下	1000万円以下
建設業	100人以下	1000万円以下
サービス業	50人以下	1000万円以下

初めのお申し込みの方

- STEP 1. 申し込み**
本チラシを入手いただき、近隣の商工会・商工会議所、または経営力向上TOKYOプロジェクト事務局までお申し込みください。
- STEP 2. ご連絡**
貴社の業種や業況、社員の人数を診断士が電話にてアンケートを行います。
- STEP 3. チェックシート**
TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシートを送付して、貴社の現状を確認させていただきます。
- STEP 4. ヒアリング**
貴社の業種や業況、社員の人数を診断士が電話にてヒアリングを行います。結果に基づきお電話でご説明いたします。
- STEP 5. ご招待のご案内**
無料の中小企業診断士が来た日「診断結果報告書」をもとに弊会から貴社にお電話し、貴社の現状を把握いたします。貴社に合った支援策を貴社の中小企業経営課題に合わせてご提案させていただきます。

一度企業診断を受けた方

- STEP 1. 申し込み**
本チラシを入手いただき、近隣の商工会・商工会議所、または経営力向上TOKYOプロジェクト事務局までお申し込みください。
- STEP 2. ご連絡**
貴社 商工会議所からの連絡が来ります。
- STEP 3. ヒアリング**
貴社の業種や業況、社員の人数を中小企業診断士が電話にてヒアリングを行います。結果に基づきお電話でご説明いたします。
- STEP 4. ご招待のご案内**
無料の中小企業診断士が来た日「診断結果報告書」をもとに弊会から貴社にお電話し、貴社の現状を把握いたします。

経営力向上TOKYOプロジェクト「企業診断」&「経営相談」申込書
(東京都「経営課題解決支援事業」)

以下にご記入いただき、FAXでご送信ください。商工会・商工会議所へ交付の予定です。提出後からご連絡申し上げます。

会社名	代表者名
所在地	〒
電話番号	FAX
E-mail	郵便 郵便 年 月
業種	業種
従業員数	従業員数
申込区分	初期でのお申し込み □ 2009年度または2010年度に企業診断を受けている

3) ホームページ

平成 21 年度から継続して「経営力向上TOKYOプロジェクト公式ホームページ」を公開し、利用申込を促進するためのPRツールとして活用した。その他、「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」、「経営力向上ハンドブック」、「経営力向上支援施策集」の各支援ツール、構成団体、商工会・商工会議所による経営力向上に役立つ情報の提供を行った。

東京都内の中小企業に広くPR・情報提供を行うツールとしての効果を高めるために、Web広告等も活用し、アクセスアップを図った。

閲覧状況は、22年度の事業開始当初の4月のアクセスが多く、Yahoo ニュースで取り上げられるなどの影響もあり、もっとも多い日で 581 セッション (1581PV) のアクセス数があった。

(閲覧状況)

総ページビュー数 (4月1日~2月28日) 31,060セッション (109,894PV)



事業検討委員会の検討事項をふまえ、ホームページ上でオンライン自己診断を行い、同業他社平均（平成21年度と平成22年度の企業診断実績データを活用）との比較を行う機能を設け、質の高い経営支援を実施していくことを目指し、ホームページのリニューアルに取り組み始めた。平成23年度6月中旬の完成を目指す。

4) メールマガジン

企業経営者に向けて経営力向上のために有益な情報を、メールマガジンを通じて配信することによって経営力向上の一端を担うとともに企業診断の申込に結びつけることを目的とし、本年度よりメールマガジンの配信を開始した。

- 配信開始日 : 平成23年1月13日（木）より
- 配信予定日 : 毎週木曜日 午前8時
- 主な配信先 : 平成21年度の受診企業、支援中小企業診断士など
- 登録方法 : 公式ホームページより登録可能
- 配信内容 : 経営力向上ハンドブックの内容の抜粋による啓蒙
助成制度情報、各団体の最新イベントのお知らせ等

【第1回】経営力向上 TOKYO プロジェクトメールマガジン

◆— <http://www.keieiryoku.jp/> —◆

【 経営力向上 TOKYO プロジェクトメールマガジン 】

発行 : 経営力向上 TOKYO プロジェクト実行委員会
 住所 : 東京都千代田区丸の内3-2-2 東京商工会議所ビル3階
 E-Mail : info@keieiryoku.jp TEL : 03-3283-7388

経営力向上 TOKYO プロジェクトは以下の団体により構成されております。
 東京都産業労働局、 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、 社団法人中小企業診断協会東京支部
東京都商工会連合会、 東京都商工会議所連合会

今後の配信が不要の方は、文末の解除URLをクリックしてください。

◆————— 2011年1月13日 —————◆

<会社名>

<姓> <名> 様

門松もとれ本格的に2011年のスタートいたしました。

<姓>様はいかがお過ごしでしょうか？

その節は当プロジェクトの企業診断を受診いただきありがとうございました。

また、本年で当プロジェクト事業も3年目に入ります。
2年間の経験を通じて、3年目も都内中小企業の経営力向上に向けて、
全力でサポートさせていただく所存でありますので、今後とも引き続き
よろしく願います。

さて、本年よりサポートのひとつとして、新たにメールマガジンを
発行させていただくことになりました。

皆様にとって、有益な情報をお届けできるように、「お役に立つ支援
施策」や「イベント紹介」など、メールマガジンを通じてお届けさせて
いただければと思っております。

特に『2月、3月は来年度の助成金を案内する時期』なので、いち早く
情報をお届けしたいと思います。

是非、楽しみにお待ちしております。

なお、今回は昨年度に当事業で企業診断を受診いただいた企業様に
限定してお送りしております。大変恐縮ですが、万一このような
メールマガジンは不要ということでしたら、お手数ですが文末の解除
URLをクリック下さい。
その時点で登録解除となります。

I N D E X

今週のイベント情報

- ▼【受講無料】3時間で企業間電子商取引のはじめ方を習得
ホームページを活用した販路開拓の進め方（先着30名限定）
- ▼創立40周年記念 2011年新春講演会のご案内

今週の助成金・施策紹介

- ▼平成23年度「中小企業・技術活性化助成事業」事業説明会のご案内

今週の経営カステップ・アップ講座

- ▼<姓>様、社内に経営理念・社是などが浸透していますか？
- ▼<姓>様、経営理念・社是などを外部の関係者に伝えていますか？

実行委員会からのお知らせ

- ▼いよいよメルマガスタートしました。

今週のイベント情報

▼【受講無料】3時間で企業間電子商取引のはじめ方を習得
ホームページを活用した販路開拓の進め方（東京都中小企業振興公社）

インターネットショッピングモールで様々な賞の受賞店舗を運営している企業経営者から、「顧客視点でみたホームページ作成と顧客への対応方法」についてご講演いただくとともに、1,500社もの中小企業のコンサルティング実績をもつコンサルタントから「ブログ・ツイッターによる新規顧客の開拓方法」について具体的に事例を交えたご講演をいただきます。電子商取引を始めたい、もっと効果的なホームページ活用方法を学びたい中小企業の皆様のご参加をお待ちしております。

日時：平成23年2月16日（水）13:00～16:40
場所：東京都産業労働局秋葉原庁舎3階第4会議室
その他：受講料無料、先着30名限定！（残りあとわずか）

詳しくは以下をご参照下さい。
<http://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/1012/0013.html>

▼創立40周年記念 2011年新春講演会のご案内
（むさし府中商工会議所）

平成23年1月19日（水）午後6時30分より、読売新聞特別編集委員で日本テレビ系「ズームイン！！SUPER（毎週月・火曜日）」で活躍されている橋本五郎氏を招き、「2011年 どうなる日本の政治と経済」と題して新春講演会を開催いたします。

くわしくはこちらから。
<http://www.tama5cci.or.jp/chamber/shinshun/index2011.html>

今週の助成金・施策紹介

▼平成23年度「中小企業・技術活性化助成事業」事業説明会のご案内
東京都中小企業振興公社

都内の中小企業が行う新製品や新技術の開発、見本市への出展、ISO取得などに対して経費の一部を助成する事業です。

【新製品・新技術開発助成事業】

新製品・新技術開発や研究開発に対する助成

【市場開拓助成事業】

公社が指定した事業において採択され、開発した製品の見本市等への出展に対する助成

【ISO取得支援助成事業】

ISO（9001・14001）取得に対する助成

つきましては、本助成事業の説明会を開催しますので、ぜひご参加ください。

詳しくはこちら
<http://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/1011/0002.html>

今週の経営カステップ・アップ講座

(1)〈姓〉様、社内に経営理念・社是などが浸透していますか？

経営理念・社是を明文化しても、それが守られなければ意味がありません。

経営者だけでなく、社内にも十分に浸透させることが必要です。

ある団体の調査でも、「社内での掲示」「社内誌・リーフレットの配布」「カードや手帳に印刷して常時携帯」など、さまざまな方法で周知徹底が試みられています。

そうすることで、経営者を含めた社員全員が経営理念・社是を理解していれば、会社のめざすべき方向に向かって全社一丸となって進むことは、より容易になるに違いありません。

(2)〈姓〉様、経営理念・社是などを外部の関係者に伝えてはいますか？

経営理念・社是を外部に向けてアピールすることも重要です。その企業が、何をめざしているのかといった理念を明確にすることは、企業のブランドイメージの確立にもつながります。

大企業のようにテレビコマーシャルや新聞雑誌の広告を多用することは中小企業には難しいかもしれませんが、店舗や工場での掲示、ホームページの活用、会合等での経営者による直接の発信など方法はいろいろとあるはずですよ。

なお、こうした外部への発信のためにはあまり長い文章は向きません。

長い経営理念は、少し短めのキャッチフレーズにまとめて、簡潔にアピールすることも必要ですよ。

〈姓〉様、なぜ経営理念が重要なのでしょうか？
詳しくは、以下のリンクからご確認ください。
http://www.keieiryoku.jp/modules/handbook/index.php?content_id=4

実行委員会からのお知らせ

▼いよいよメルマガスタートしました。

いよいよ経営力向上 TOKYO プロジェクトのメルマガが刊行されました。

都内中小企業の経営力向上とさらなる飛躍に向けて「7つの経営力」から「ステップ・アップ」項目や「事例紹介」を中心に、その時々に応じた施策やイベント情報とあわせて、お届けさせていただきます。

毎週木曜日の配信を予定しております。
末長いご購読をお願いいたします。

◆
経営力向上 TOKYO プロジェクトでは、都内中小企業者の経営力向上を応援しております。ご興味のある方には是非「メールマガジン」をご紹介します。
中小企業の経営力向上に関する執筆・情報メールをお待ちしております。
また、メルマガで取り上げて欲しい話題などありましたら、お気軽にご連絡下さい。 info@keieiryoku.jp

発行：経営力向上 TOKYO プロジェクト実行委員会
住所：東京都千代田区丸の内3-2-2 東京商工会議所ビル3階
E-Mail：info@keieiryoku.jp TEL：03-3283-7388

経営力向上 TOKYO プロジェクトは以下の団体により構成されております。
東京都産業労働局、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、社団法人中小企業診断協会東京支部
東京都商工会連合会、東京都商工会議所連合会

◆
メールマガジン配信の解除はこちらからお願いします↓
〈ワンクリック解除リンク〉
当団体は東京都をはじめとした中小企業支援機関が実施しているもので、無料で利用可能なものばかりです。セミナーなどのお得な情報もお知らせいたしますので、ご愛顧いただければ幸いです。

7. 経営力向上大会

平成21年度より開始した当事業が1年を経過したことを受け、企業経営者、関係団体役職員を招き、初年度の事業報告を行い、事業の理解促進を図った。あわせて、シンポジウムを開催し、出席者に対して今後の企業経営等の参考にしていただくことを狙った。

日 時 平成22年10月26日 14:00～17:00

会 場 東京商工会議所ビル4階 東商ホール

参加者数 574名

内 容 ①開会挨拶 経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員

(東京都産業労働局長商工部長) 山手 斉 氏

②平成21年度経営力向上支援事業利用企業の実態報告

③基調講演 テーマ：「混迷する時代における中小企業経営のあり方」

株式会社一柳アソシエイツ 代表取締役 一柳 良雄 氏

④パネル テーマ：「今、中小企業の経営力向上に必要なこと」

ディスカッション 【パネラー】

- ・浅沼 清子 氏 有限会社蔵家 専務取締役
- ・高橋 芳文 氏 興和サイン株式会社 代表取締役
- ・浦 信夫 氏 株式会社相馬光学 代表取締役
- ・小黒 光司 氏 社団法人中小企業診断協会東京支部
経営力向上プロジェクトリーダー

【コーディネーター】

一柳 良雄 氏 株式会社一柳アソシエイツ 代表取締役



【東京都産業労働局 商工部長 山手 斉 氏 ご挨拶】



【一柳 良雄 氏を交えたパネルディスカッション】

8. 経営力向上セミナー

東京都内の中小企業に経営力向上に向けた意識啓発と情報提供を行うとともに、当事業の企業診断の利用促進を図るために、「経営力向上セミナー」を企画・開催した。

1) 海外販路開拓に関するセミナー

開催日時 平成22年7月30日 14:00～16:30
テーマ 今なら間に合う海外への販路開拓 超入門
講師 中小企業診断士 丸山芳子氏
会場 東商ビル4階特別会議室 AB
参加者数 98名

参加者の声

- ・ ネットでの貿易市場がとても大きくなっていて驚いた。貿易のシステムも教えていただき良かった。
- ・ 海外取引における貿易に関しては全くの無知だった為、基本的な事が理解出来た。
- ・ 一般からネット取引まで参考になった。
- ・ 具体的な動き方が分かった。即実行に移せる内容だった。
- ・ web サイトの市場規模が分かった。
- ・ 弊社は海外へ業務用の製品等を輸出している会社なのですが、状況が整理でき、改めて基本的な事を復習出来ました。
- ・ 勉強になったが、ハードルが高いという事を実感した。
- ・ ネット輸出が参考になった。
- ・ どこから手をつけるかについて、良いヒントになりました。

2) 飲食店に関するセミナー

開催日時 平成22年8月4日 14:00～16:30
テーマ 顧客目線で発見と実行「実践フードビジネス活性化策」
講師 中小企業診断士 村山 誠一郎氏、 東 桂子氏
会場 東商ビル7階国際会議場
参加者数 88名

参加者の声

- ・ アパレル会社の経営をしています。フードビジネスと共通点があるのではと参加しましたが、的中でした。売るものは違っても、販促のアイデアには共通点があり参考になりました。
- ・ 今後の経営に参考になり、実践すべき事が分かりました。また、現在自分のしている事が正しい事もあり、ある程度の自信につながりました。
- ・ 店作りをするにあたり、大切なポイントを明確に示していたので分かり易かったです。
- ・ 事例（写真）が多くイメージし易かった。
- ・ 具体例に基づいた話なので理解しやすい。
- ・ シニア世代について参考になった。
- ・ 飲食経営者による店舗経営面でのポイントが明確。

- ・ 具体例は多いが、討論として何を言いたいかわかりづらい。抽象的なポイント説明でわかりづらい。

3) ものづくりに関するセミナー（開催中止）

テーマ すぐわかる！すぐできる！助成金活用による技術開発・新商品開発
講師 中小企業診断士 小泉誠二氏

開催日時 平成23年3月23日 18:00～20:00
会場 東商ビル4階401会議室

開催日時 平成23年3月25日 14:00～16:00
会場 東京都中小企業振興公社多摩支社 大会議室

※「ものづくりに関するセミナー」については、上記の開催日時にて実施準備を進めてきたが、東日本大震災の影響により、平成23年3月15日に開催中止を決定した。

9. 支援者向け説明会

昨年度に引き続き、支援者である商工会・商工会議所の経営指導員等、登録中小企業診断士を対象にした事業内容の説明を実施した。

①経営指導員等向け

経営指導員を対象に東京商工会議所にて、プロジェクト事業の進捗状況、様式の変更等について説明を行った。

(東京商工会議所の経営指導員等向け)

開催日 平成22年8月26日
会場 東京商工会議所ビル 特別会議室S

②登録中小企業診断士向け

経営課題解決支援事業の支援を実施する中小企業診断協会東京支部の新規登録担当者（中小企業診断士）に平成22年度事業の内容、事務手続きを周知するための説明を行った。

(23地区) 開催日 平成22年6月22日
会場 東京商工会議所ビル 国際会議場

(三多摩地区) 開催日 平成22年7月1日
会場 立川市女性総合センター 第3学習室

10. 支援事業実施状況

「経営課題解決支援事業」として東京都内の商工会議所、東京都商工会連合会が実施した企業診断事業の実施件数は以下のとおり、合計1,188件に対して支援が行われた。

(平成23年3月末現在)

商工会/商工会議所	当初予定件数	実施件数
東京商工会議所	550	558
東京商工会議所【追加】	200	176
八王子商工会議所	32	32
武蔵野商工会議所	20	20
青梅商工会議所	20	21
立川商工会議所	20	21
むさし府中商工会議所	24	24
町田商工会議所	26	26
多摩商工会議所	8	8
商工会議所合計	900	886
昭島市商工会	16	16
あきる野商工会	20	20
稲城市商工会	12	12
大島町商工会	0	0
小笠原村商工会	0	0
清瀬商工会	12	12
国立市商工会	12	12
神津島村商工会	0	0
小金井市商工会	12	12
国分寺市商工会	12	12
小平商工会	20	20
狛江市商工会	12	12
調布市商工会	24	24
新島村商工会	0	0
西東京商工会	20	20
八丈町商工会	0	1
羽村市商工会	12	13
東久留米市商工会	12	12
東村山市商工会	16	16
東大和市商工会	12	12
日野市商工会	12	12
日の出町商工会	8	8
福生市商工会	12	12
瑞穂町商工会	12	12
三鷹商工会	20	20
三宅村商工会	0	0
武蔵村山市商工会	12	12
商工会合計	300	302
合計	1,200	1,188

1 1. 利用者アンケート

平成21年度の企業診断事業の利用企業について、昨年度上半期に受診をした1,000社のみを対象にアンケートを行った。本年度は平成21年度の利用企業の残り997社に対して、事業利用した後の取組状況や事業に対する感想などを調査した。(回答数269社)

<調査結果>

1) 企業診断をどのようにして知ったか

「商工会・商工会議所の職員からの案内」が6割近くを占め、経営指導員等が積極的に利用促進を図ったことが、事業利用につながっている。

	回答数	%
商工会・商工会議所の会報・DM・FAX	55	20.4%
商工会・商工会議所の職員からの案内	156	58.0%
中小企業診断士からの紹介	31	11.5%
区市町村の相談窓口での紹介	5	1.9%
ホームページを見て	10	3.7%
東京都中小企業振興公社の「受注開拓緊急支援助成事業」の申込のため	6	2.2%
その他	6	2.2%
合計	269	100.0%

2) チェックシートは貴社の参考になったか

「参考になった」「大変参考になった」が8割以上を占め、経営者が自社の経営を振り返り、弱点などを把握するためのツールとして、チェックシートが一定の効果をもつと評価できる。ただし、アンケートという性質上、回収できた企業については好意的な回答が多くなるため、より利用しやすいチェックシートへの改善は求められる。

	回答数	%
大変参考になった	55	24.3%
参考になった	135	59.7%
あまり参考にならなかった	30	13.3%
全く参考にならなかった	6	2.7%
その他	0	0.0%
合計	226	100.0%

3) 「参考になった」との回答のうち、特に参考になった分野

「戦略」「経営者・組織・人材」「マーケティング」の項目を、「参考になった」としてあげる企業が多く、中小企業経営者の関心・問題意識が強く向いている分野だと推測される。

	回答数	%
戦略	42	23.6%
経営者・組織・人材	42	23.6%
マーケティング	37	20.8%
IT・業務管理	13	7.3%
財務・会計管理	25	14.0%
知財・知識マネジメント	8	4.5%
環境・危機・社会	11	6.2%
合計	178	100.0%

4) 「大変参考になった」との回答のうち、新たな取組をされている企業

「すでに行っている」企業が半数以上を占め、中小企業経営者自身の新たな気づきから自発的な取り組みへとつながったことが伺える。また、「現在行うための準備をしている」「将来は行いたいと考えている」企業も半数弱で、チェックシートが「大変参考になった」と答えた企業は、全体的に経営改善に向けて前向きに取り組む姿勢があることが伺える。

	回答数	%
すでに行っている	40	52.6%
現在行うための準備をしている	22	28.9%
将来は行いたいと考えている	14	18.4%
行うつもりはない	0	0.0%
その他	0	0.0%
合計	76	100.0%

5) 「参考になった」との回答のうち、新たな取組をされている企業

「すでに行っている」と「現在行うための準備をしている」で半数以上を占め、「将来は行いたいと考えている」も4割弱を占めている。全体的には前向きな取り組み姿勢が感じられる。

	回答数	%
すでに行っている	41	32.3%
現在行うための準備をしている	32	25.2%
将来は行いたいと考えている	47	37.0%
行うつもりはない	2	1.6%
その他	5	3.9%
合計	127	100.0%

6) 支援策を利用したか

「すでに利用（申込した）」「利用（申込）する予定である」が半数近くを占める一方で、「利用（申込）する予定はない」企業も4割以上いる。支援策への結び付きは個別企業のケースによって異なっている。

	回答数	%
すでに利用（申込）した	80	33.1%
利用（申込）する予定である	33	13.6%
利用（申込）する予定はない	101	41.7%
その他	28	11.6%
合計	242	100.0%

7) 「利用する予定がない」との回答のうち、利用されない理由

「現実的な施策ではない」「時間とコストを考えると有効でない」との回答が半数以上を占める。中小企業経営の現実からは、必ずしも支援策が有効とは受け取られていないことが伺える。

	回答数	%
現実的な施策ではない	42	34.1%
手続き等が面倒である	12	9.8%
手続きの仕方が分からない	12	9.8%
時間とコストを考えると有効でない	29	23.6%
その他	28	22.8%
合計	123	100.0%

提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するために利用できる中小企業支援施策として、以下の提案がおこなわれた。

専門家派遣（エキスパートバンク）

商工会・商工会議所

今回の事業で診断を行った中小企業診断士に、具体的な取り組み支援を受けるべく専門家として派遣を依頼した。その結果、販売促進計画の立案、ニューズレターの作成、イベントカレンダーの整理、DM 発送、コーヒーセミナーの実施、FAX 注文票の整備など、漠然と描いていたアイデアを、中小企業診断士によって具体的な実行計画にまで落とし込められ、作業内容や期日が明確となって具体的に実施していくことができた。

経営革新支援事業

東京都産業労働局商工部調整課

インターネットを利用した販売などの新しい販売方式の導入やコーヒーセミナーを実施することによる売り上げ拡大を戦略的に図るためにも経営革新支援事業を勧められた。



その後の状況

中小企業診断士と商工会の経営指導員のアドバイスのもとに、販売促進策を具体的に実施したことにより、2010年上半期は月商が全て昨年対比でアップし、最大で26%のアップを実現できた。自身の取り組みが、数字として見えてくることで達成感もあるが、何よりも顧客からの反響がうれしかった。また商品別の原価計算などをはじめ数字を細かく管理し経営改善を図るために、会計を管理する従業員を雇い入れることとなった。当事業を通じて売上が向上しただけでなく、あらたな雇用も生まれ組織力の向上にもつながった。

企業の声

小規模企業では、日々の業務に追われ、どうしても手がまわらない部分が生じる。特に経営面や販売促進の具体的な取り組みなどは後回しとなる。今回、当事業によってアドバイスを受けることができ、頭の中で漠然としたアイデアが整理され霧が晴れたかのように今後の進むべき方向性を見出すことができた。

企業情報

	会社名	ローストハウス豆香
	代表者名	藤巻 小百合
	創業年	1993年
	業種	珈琲豆、コーヒー関連器具類
	従業員数	2人
	本社	東京都羽村市富士見平 3-1-8
	URL	http://www.roast-coffeetouka.jp/

取材日：平成 22 年 9 月 21 日

経営力向上 TOKYO プロジェクト 事例紹介

外部の視点と視線で社内が活性化 ～様々な支援施策を活用し成長軌道に乗る～



事例企業 株式会社クロスワン
東京都豊島区高松 2-47-5
取材先ご担当者様 代表取締役 品川 全 様

企業概要

株式会社クロスワン（代表取締役：品川 全 社長）は平成 2 年創業のソフトウェア開発を手掛けている企業である。現在はインターネット経由の DPE（写真を現像、焼き付け）事業を主に展開している。品川社長は平成 2 年に車一台の飲食業から起業し、実店舗を 4 店構えるまでに成長させた。軌道に乗せた事業は売却し、自らは自動販売機の販売事業にシフトした。携帯電話が普及し始めると、携帯電話関連の自動販売機を自社で開発製造するようになる。そこで制御系の知識を取得し、ノウハウを蓄積してソフトウェア開発の会社を興した。大手企業との取引もあり順調に進むかと思われたが、写真関係のソフトウェア開発を受託した発注先の企業が、民事再生を申請し 2,000 万円の貸し倒れが発生してしまう。ここで社長は 2,000 万円を損失としてとらえるのではなく、開発したソフトウェアを自社で事業化するための投資と位

置付け、さらに 1,000 万円を追加して写真の現像設備を導入した。ここから新たに写真業界へと進出することとなった。

企業の悩み

異業種から写真業界に進出し、業界内とは違った視点でさまざまなアイデアを思いつき特許や商標登録を行っていったが、どのように市場を開拓していけばよいか悩んでいた。

導きだされた課題

開発された商品は潜在的ニーズが非常に高く成長性が期待できる。しかし、それを一気に世間に認知させる力が劣っており、営業力の強化が課題とされた。また認知度が向上すれば、需要も急増し生産能力の拡大が必要となる。その時に迅速に資金調達できる仕組みづくりも必要とされた。

提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するために利用できる中小企業支援施策として、中小企業診断士や商工会議所の経営指導員によるフォローアップ訪問で以下の提案がおこなわれた。

としまものづくりメッセ	豊島区
独自の技術を持った区内企業などが、それぞれ自慢の製品や技術を一堂に展示した産業見本市である。ここに出展することで自社の技術をアピールし、認知度の向上を図った。	
企業商品情報	東京都中小企業振興公社
東京都中小企業振興公社が、企業の開発商品、技術、サービスに関する情報を提供することにより、企業間取引の促進を図ることを目的しているサービスであり、当社もここへ申請をおこなって商品の認知度向上を図った。	
ニューマーケット開拓支援事業	東京都中小企業振興公社
「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で、販路先の開拓を支援する事業である。当社でも実際に活用し、40 人近い「ビジネスナビゲータ」が大手商社や家電量販店などとのパイプをつなげてくれたことで販路開拓が実現できた。	
経営革新計画の認定	東京都産業労働局
写真業界の慣習にとらわれず、新しい商品開発を行い市場の掘り起こしを始めるべく、経営革新計画を立案し、その計画を東京都に認定いただいた。	



その後の状況

展示会への出展、企業商品情報への掲載などにより認知度の向上が図れたとともに、ニューマーケット開発支援事業を利用したことで実際の取引先が開拓できた。この結果、受注が増加し市場の掘り起こしが実現しつつある。経営革新計画の認定にあたっては、事業計画が全社員に浸透できたことで営業力の強化が図れた。また従業員が計画書を作成し、それが外部から認められるという経験をしたことでモチベーションも向上した。これらの効果によって前期 8900 万円の売上高が、今期は 2 億円に到達する見込みである。

さらに経営革新計画の認定を得られたことで金融機関、信用保証協会からの信用度もあがり、今後必要とされる設備資金の円滑な調達が可能となった。

企業の声

今回、本プロジェクトの企業診断をはじめ、複数の支援施策を使用させてもらった。様々な専門家のアドバイスを素直に聞き入れ、丁寧に実践していったことで今回の成果につながったと思っている。経営者の意見ではなく第三者の専門家が意見することで、従業員の取り組み姿勢にも変化があった。同時に第三者の目が入ることで、作業内容や期日も明確になり、進捗管理も意識するようになった。外部の目が入ることで、整理整頓も自然と促進された。このような外部の専門家による経営診断や専門家派遣制度は、中小企業には必須であると感じており、ぜひ多くの中小企業で利用してもらいたいと願うとともに、支援団体側には積極的な PR 活動を望む。

今回当社でうまくいったのは、中小企業診断士などの専門家によるヒアリングが従業員にも行われたことも一つの要因ではないだろうか。企業診断の場合は、1 回目に経営者にヒアリングをして、2 回目は従業員にヒアリングをすることで現場の実態を知り、3 回目に経営者とすりあわせることで、より現場に即した深みのある診断が行えるのではないかと思う。これからもこのような中小企業支援施策には大いに期待したい。

企業情報



会社名	株式会社クロスワン
代表者名	品川 全
創業年	平成2年
業種	ソフト開発、DPE
従業員数	6人
本社	東京都豊島区高松 2-47-5
URL	http://www.9631.co.jp

取材日：平成22年9月29日

経営力向上 TOKYO プロジェクト 事例紹介

事業可能性評価事業で既存事業が売上増に ～評価を得たことで信用力がアップ～

事例企業

ケミックス株式会社

東京都千代田区神田錦町 2-9-1

斉藤ビル 4階

取材先ご担当者様

代表取締役 三枝 康朗 様

企業概要

ケミックス株式会社（代表取締役：三枝康朗 社長）は 1976 年より続く、特殊な防水・止水材等を主に製造販売している従業員 6 名の中小企業である。1997 年に主要取引先の倒産によって大きな経営難に直面し一時休眠状態となった。その後 2001 年に現代表取締役である三枝社長の就任とともに、過去の顧客の掘り起こしや建設業界



で培った自身の人脈を活かして再起を図った。売上高がほとんどない状態からの再出発であった。現在の主な取引先は大手材料メーカーや建設会社などで、コンサルティングを含めて当社の製品を販売提供している。また、防水・止水材（ハイドロブルーフ）の技術をもとに、アスベスト対策などの新分野への進出にも積極的に取り組んでいる。

企業の悩み

優れた技術をもっているも、技術を商品化するための開発費用の確保が難しい。また、製品化が実現できても販路開拓に困難を極める。様々なアイデアが頭の中で混在し、うまく整理し

きれないのが悩みである。

導きだされた課題

中小企業診断士の企業診断によって、課題は金融機関との関係強化による資金繰り等の財務面であると導き出された。研究開発から資金回収されるまで資金需要を満たせるだけの金融面での体力をつける必要がある。金融機関から支援を受けるためには、財務諸表上には表れてこない、自社の持っている特殊技術や人脈など目に見えない資産（知的資産）も「見える化」して、事業計画書等に落とし込む必要があった。

提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するために利用できる中小企業支援施策として、中小企業診断士からの提案をはじめ、商工会議所の経営指導員のフォローアップ訪問によって以下の提案がおこなわれた。

知的資産経営支援	独立行政法人中小企業基盤整備機構
中小企業の表に現れない強みとなる資産（独自技術、スタッフ、人脈、事業構造など）を知的資産として、それを知的資産報告書の形にまとめることで内外にアピールすることができる。金融機関としても成長性のある企業には融資をしていきたいが、その成長性を判断してもらう材料としても利用できる。なによりも経営者自身の頭の整理ができ、経営戦略を目に見える形にできることが大きい。	
事業可能性評価事業	東京都中小企業振興公社
新たな技術などを開発した場合に、その技術を活かした今後の取り組みが事業としての可能性があるかどうかを東京都で評価をする。当社でも申請を行い、アスベストの安全な対策技術の開発は「Bランク：事業の可能性あり」と評価された。	



その後の状況

事業可能性評価を申請し、「事業の可能性あり」と評価を受けたことで、東京都中小企業振興公社のホームページに当社も名を連ねることができた。自社のホームページにも評価を受けた旨を掲載し大手企業からの反響が増えた。アスベスト関連の事業可能性の評価であったが、その技術力を高く評価いただき既存の防水・止水材関連の受注も増加した。現在、半期過ぎたところであるが、前年度の売上高に届く勢いで、この調子でいけば通年で売上倍増が見込めるほどの認知度の向上につながった。

企業の声

事業可能性評価を受けたことで、東京都から認められた事実が大きい。これによって対外的な信用力が上がり受注の問い合わせが増えることにつながった。また、知的資産経営報告書の作成支援については、これから取り組んでいくべき課題であるが、今回の診断事業で行われたチェックシートの記入や中小企業診断士のアドバイスを聞いて、あらためて事業計画の必要性を感じ、自身の頭の中を整理するきっかけができた。

企業情報

	会社名	ケミックス株式会社
	代表者名	三枝 康朗
	創業年	1976年
	業種	防水・止水材等の製造販売業、建設業
	従業員数	6人
	本社	東京都千代田区神田錦町 2-9-1 齊藤ビル 4階
	URL	http://www.chemix-group.co.jp
	e-mail	chemix@chemix-group.co.jp

取材日：平成 22 年 9 月 22 日

経営力向上 TOKYO プロジェクト 事例紹介

「ものづくり」の原点に戻り下請け脱却 ～社員一同「つくる喜び」を思い出す～

事例企業 株式会社丸和製作所
東京都昭島市美堀町 4-8-2
取材先ご担当者様 代表取締役 中野健太郎 様

企業概要

株式会社丸和製作所（代表取締役：中野健太郎 社長）は昭和 33 年創業で、戦前より地元の航空機メーカーに勤めていた先代社長が、戦後の復興期に自動車、通信機器メーカーを中心に金属加工業を営んできた企業である。大手企業の下請けを中心に活動してきたが、6 年程前に主要取引先が倒産し大きな痛手を負った。蓄積されていた



内部留保も不良債権のためにほとんどなくなってしまう。そのような状況下で先代の社長が他界し、孫の現社長が代表取締役となった。

主要取引先の倒産後、下請け依存体質の脱却の必要性を強く感じ、営業方針を「広く浅い受注を目指す」ことに切り替える。現社長を中心に小さな仕事でも進んで引き受けていくことで取引先企業の幅も広がり、リーマンショックにも持ちこたえる企業体質となった。

現在は、BtoB（対企業）だけではなく BtoC（対消費者）向けの製品も開発し、新たな事業分野への進出に取り組んでいる。

企業の悩み

技術力や現場の業務は問題ないが、経営的な取り組みができていないことを危惧していた。現社長は積極的にセミナー等に参加をして経営の勉強をしていたが、同時に企業外部からの視点も必要であった。そのようなときに商工会の経営指導員から本プロジェクトの企業診断事業を紹介され、まずは企業診断を受けてみることとなった。

導きだされた課題

戦略的な取り組みができておらず経営管理体制の構築に課題があることが、中小企業診断士の企業診断によってわかった。中小企業診断士のアドバイスのもと、経営戦略・計画を策定していくことの重要性を改めて感じた。



提案した中小企業支援施策

上記の課題を解決するために利用できる中小企業支援施策として、以下の提案がおこなわれた。

経営革新計画	東京都産業労働局
社長自ら経営革新計画のセミナーに参加し勉強をし、独自に計画書を作成していたが、商工会の経営指導員と中小企業診断士のアドバイスを受けて、本腰をいれて取得に向かうこととなった。ここで新規事業分野としての一般消費者向けの商品を（オリジナルオブジェ）の製造販売を計画している。	
エキスパートバンク（専門家派遣）	商工会・商工会議所
経営革新計画の承認を得るための具体的な計画書づくりに向けて、中小企業診断士が	

専門家として共に作成に携わりスムーズに承認を得ることができた。

産学連携デザインプロジェクト

東京都中小企業振興公社

金属加工技術は自社の経営資源として有しているが、消費者向けの本格的なデザインは社内に対応することが難しかった。本格的なデザインを商品に取り入れるために、産学連携デザインプロジェクトに参加し、多摩美術大学との共同開発が実現した。

その後の状況

本プロジェクトの企業診断をきっかけに様々な支援施策を活用しながら、新規事業分野への取り組みが実現しはじめた。経営革新の承認取得に向けて経営戦略を明確にしたところからはじまり、販路拡大を図り展示会出展も計画した。出展にあたり新規事業分野となり得るオブジェを制作した。従業員でいくつかのチームをつくり企画から製作までを任せた。従業員は作品をつくることで「ものづくり職人」本来の喜びを思い出し、モチベーションの向上につながった。これを「たま交流展」に出展したことで、一般消費者からの反響はもちろんのこと、その加工技術の高さに既存事業の顧客にも好評を得ることができた。さらに地元昭島の「くじら祭り」に参加し、これらオブジェを実際に販売する機会を得た。販売活動には無縁であった従業員たちは、自身が製作した商品を自らの手で販売することで「作る喜び」の他に「売る喜び」も体験することができた。

下請け依存体質から営業方針を切り替え、新規事業にも取り組んでいったことで社内に活気が戻り、明るい未来へと歩み始めたところである。

企業の声

世代交代をした後、経営への取り組みをどうしていったらよいかを考えていた。その時に本プロジェクトに出合い様々な気づきを得ることができた。自身でチェックシートに答えていく中で自社の足りない点を知り、そのための具体的な取り組み方法を中小企業診断士からアドバイス頂けたことは大変ありがたい。また地元商工会の経営指導員も頻繁に足を運んでいただき、様々な施策の提案や催し物の紹介を当社の取り込みの進捗に応じておこなっていただいた。まさに地域に根付いた商工会の経営支援であると感じた。

企業情報

	会社名	株式会社丸和製作所
	代表者名	中野 健太郎
	創業年	昭和 33 年
	業 種	金属加工業
	従業員数	19 人
	本 社	東京都昭島市美堀町 4-8-2
	U R L	http://www.maruwa-ss.net/

取材日：平成 22 年 9 月 27 日

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会
〒100-0005
東京都千代田区丸の内3-2-2
電話03-3283-7833