

平成23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

目 次

1. 組織及びスキーム	1
1) 実行委員会の設置の経緯.....	1
2) 組織.....	1
①各機関の役割と意思決定の流れ.....	1
②平成23年度に行なわれた会議.....	4
③支援事業のスキーム	5
2. 診断・支援ツール	7
1) TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート.....	7
2) 経営力向上ハンドブック	8
3) 経営力向上支援施策集	8
3. PR活動.....	9
1) ホームページ.....	9
①オンライン経営力自己診断.....	9
②支援者向け機能	10
2) テレビ放映.....	11
3) PRチラシ.....	11
4) 構成団体広報紙などでの紹介	12
5) メールマガジン	13
4. 支援者向け説明会	15
1) 経営指導員等向け.....	15
2) 登録中小企業診断士向け.....	15
5. 企業診断実施状況	16
6. 企業診断利用企業の評価	17
1) 企業診断利用企業アンケート	17
2) プロジェクトの効果や問題点・課題等に関する聞き取り調査	20
7. 経営力向上TOKYOモデル.....	22
8. 経営力向上大会.....	30

1. 組織及びスキーム

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23年度は本事業の3年目にあたる。

1) 実行委員会の設置の経緯

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) 組織

①各機関の役割と意思決定の流れ

実行委員会は、委員長を代表者とする。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する。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う。

(i) 実行委員会

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23年度も前年度から引き続き、実行委員には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	/	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	/	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
	公益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23年度の就任状況>

・委員長

前田 信弘 氏（東京都産業労働局長）

・委員

山手 齊 氏（東京都産業労働局商工部長）（～7月）

河内 豊 氏（東京都産業労働局商工部長）（8月～）

松田 暁史 氏（公益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）（～5月）

小出 康之 氏（社団法人中小企業診断協会東京支部長）（6月～）

長谷川 登 氏（東京都商工会連合会専務理事）

松浦 成業 氏（多摩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）

・監事

福崎 宏志 氏（東京都産業労働局総務部企画計理課長）

(ii) 幹事会

構成団体の実務担当者で構成され、実務的な事項について審議・決定する機関である。

平成23年度の就任状況は以下のとおりである。

<幹事会メンバー>

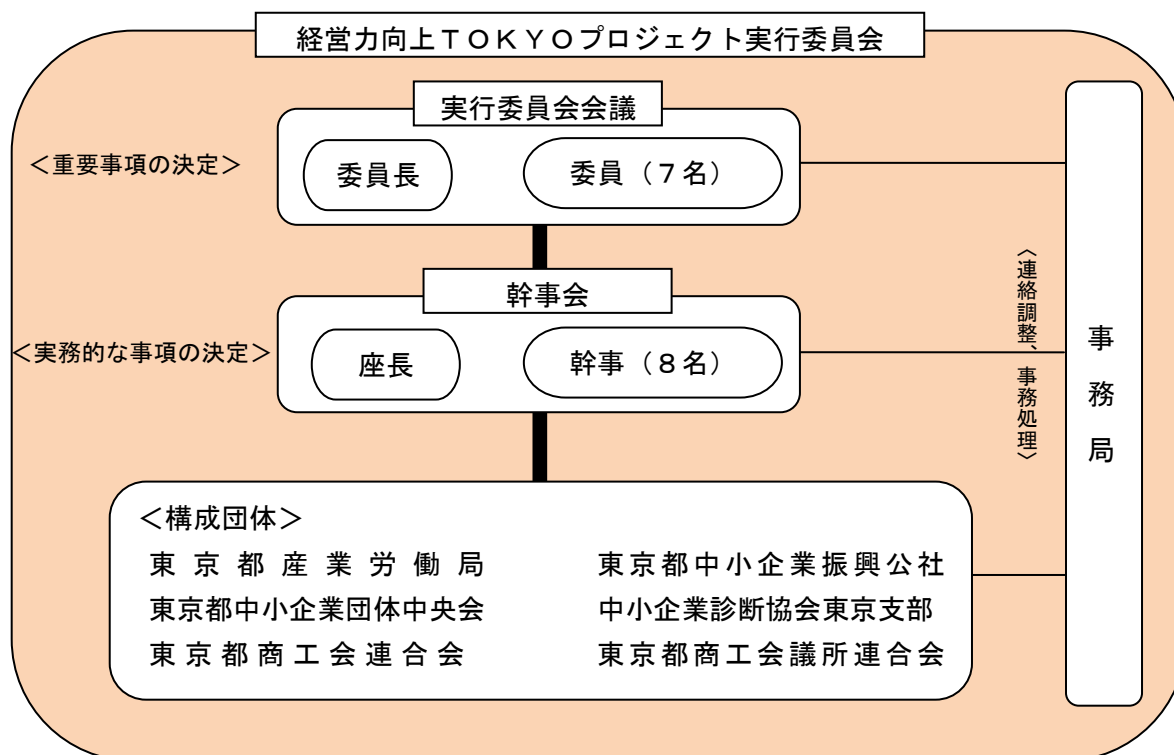
座長	東京都産業労働局 商工部長 山手 齊 氏（～7月） 商工部長 河内 豊 氏（8月～）
幹事	東京都産業労働局商工部 地域産業振興課長 小林 俊文 氏
	東京都産業労働局商工部 商工施策担当課長 堀内 弘 氏
	公益財団法人東京都中小企業振興公社 企画管理部企画課長 清水 郁男 氏
	東京都中小企業団体中央会 支援課長 野口 聖記 氏
	社団法人中小企業診断協会東京支部 副支部長 経営力向上プロジェクトリーダー 小黒 光司 氏
	東京都商工会連合会 地域振興課長 海和 将也 氏
	東京都商工会議所連合会 幹事商工会議所 多摩商工会議所 中小企業相談所長 須崎 覚 氏
	東京商工会議所 中小企業部担当部長 中小企業相談センター所長 安寫 潔 氏

(iii) 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、7名のスタッフ（平成24年2月末日現在）で業務を行った。

事務局の構成は以下のとおりである。

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 中小企業部副部長
スタッフ	東京商工会議所 中小企業部員（2名） 中小企業診断士（2名） 派遣スタッフ（1名）



②平成23年度に行なわれた会議

(i) 実行委員会会議

・第1回 (平成23年4月21日：8名出席)

会場 東京都産業労働局長室

<協議事項>

①平成22年度 事業報告書(案)・収支決算書(案)について

②平成23年度 事業計画(案)・収支予算(案)について

<報告事項>

①事業検討会議の結果報告について

・第2回 (平成24年1月13日：8名出席)

会場 東京都産業労働局長室

<協議事項>

①経営力向上TOKYOモデル(案)について

②経営力向上大会の開催(案)について

③実行委員会運営経費、支出予算の科目間調整(案)について

<報告事項>

①平成23年度経営課題解決支援事業の進捗状況について

②経営力向上ハンドブック(小冊子)について

(ii) 幹事会会議

・第1回 (平成23年9月13日：9名出席)

会場 東京都庁第一本庁舎 25階 112会議室

<報告事項>

①幹事の交代について

②経営課題解決支援事業(企業診断事業)の進捗状況について

③実行委員会の予算執行状況について(支出予算の科目間調整の必要性)

④利用企業のアンケート調査およびヒアリング調査の結果報告について

⑤WEB診断機能の開始について

⑥経営力向上ハンドブック(小冊子)の発行について

・第2回 (平成23年12月16日：9名出席)

会場 東京都庁第一本庁舎 25階 108会議室

<協議事項>

①当事業の成果「経営力向上TOKYOモデル」について

②「経営力向上大会」の開催について

<報告事項>

①平成23年度 経営課題解決支援事業の進捗状況について

②経営力向上ハンドブック(小冊子)について

③支援事業のスキーム

平成23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、以下のとおりである。

「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。

(i) 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。

(ii) 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。

(iii) 商談会の開催による受発注マッチング

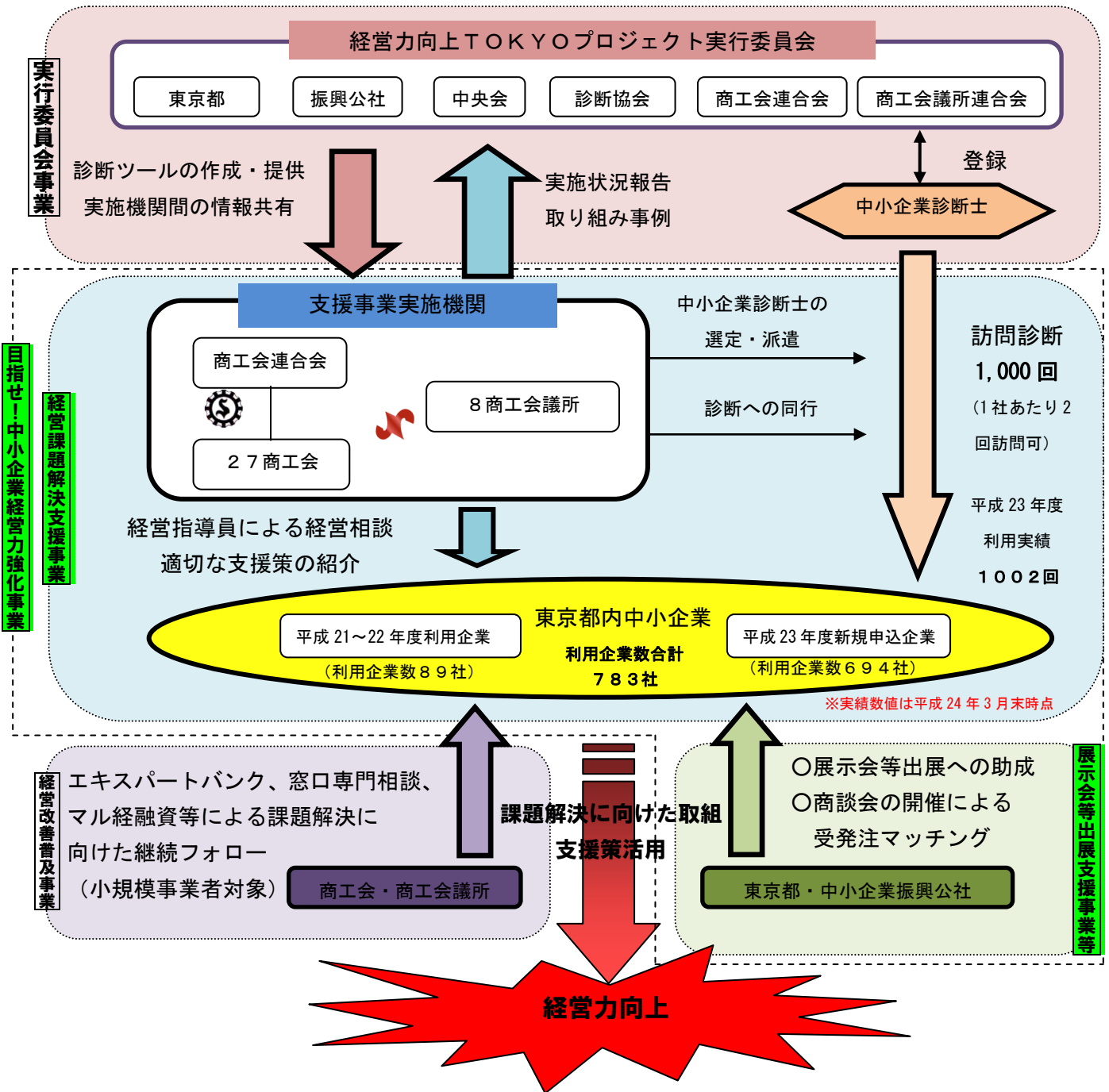
マッチング商談会を開催し、中小企業の受注機会の拡大を支援する事業。

「経営課題解決支援事業」における支援の流れ

- (i) 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
- (ii) 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
- (iii) 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
- (iv) 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
- (v) 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）
- (vi) 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>



2) 経営力向上ハンドブック



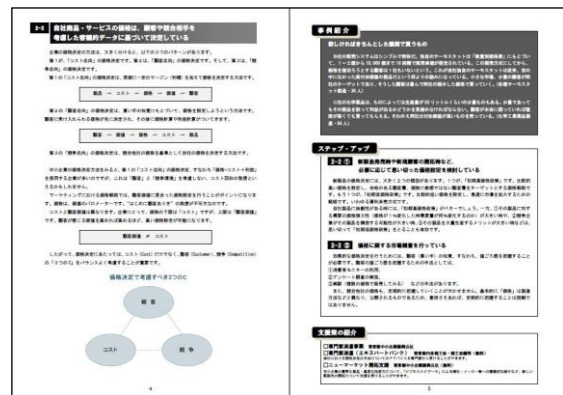
「TOKYO版 中小企業経営力向上チェックシート」の各項目について、改善に向けたヒント、取り組み事例、関連する支援策などを紹介する冊子。

平成23年度は、利用者向けに分野ごとの6分冊を新規に作成し、各支援機関を通して企業に配布した。

各冊子の巻頭のマンガで「なぜ診断が必要なのか」「何をしなければならないのか」を分かりやすく説明したうえ、チェックシート、自己診断機能、各項目の詳細解説を掲載している。



<http://www.comipo.com/about/case.html>



3) 経営力向上支援施策集

東京都内の中小企業が活用できる国や東京都、その他の支援機関による施策の中で重要なものを紹介。「経営力向上ハンドブック」の新作に合わせて、最新の中小企業支援施策を反映している。平成23年度はホームページの中での提供とした。

支援 41
新製品・新技術開発助成事業

支援形態	助成金・補助金・出資・税制
対象者	東京都内に主たる事務所を持つ中小企業者、個人事業者、都内での創業予定者、社団法人、財団法人、事業協同組合等

[印刷用ページ](#)

中小企業が行う実用化の見込みがある新製品開発や新技術の開発に要する経費の一部を助成します。

- 助成率：1/2
- 上限額：1,500万円
- 毎年、2月～4月に申請書提出希望日を申し込み、5月に申請書を提出するスケジュールになっています。

主な対象・要件

東京都内に主たる事務所を持つ中小企業者、個人事業者、都内での創業予定者、社団法人、財団法人、事業協同組合等

※助成対象期間内に事業が完了しない場合、助成金は交付されません。
助成対象期間(平成23年度の例)：平成23年4月1日～平成24年12月31日

申請窓口・お問い合わせ先

公益財団法人 東京都中小企業振興
公社 助成課
電話:03-3251-7895
<http://www.tokyo-kgsha.or.jp/>

3. PR活動

平成21・22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PR活動を実施した。

1) ホームページ

平成21年度に開設した「経営力向上TOKYOプロジェクト公式ホームページ」について、より質の高い経営支援を目指し、リニューアルを行った。

これらのリニューアルを行ったこと等も影響し、7月以降の訪問者あたりのページビュー数が大幅に増加、総ページビュー数で昨年度を上回ることができた。

(閲覧状況)

総ページビュー数 (4月1日～2月29日) **118,563PV** / (昨年度) 109,894PV 伸び率7.9%

①オンライン経営力自己診断

当事業の企業診断をきっかけとして継続的な支援を希望する中小企業が、自社の経営力をチェックできるよう、過去の企業診断結果(約3,000社)のデータベースを使用して、インターネット上で自己診断ができる「オンライン経営力自己診断」を追加した(平成23年7月1日より公開)。「オンライン経営力自己診断」の主な機能は、以下の2つである。

(i) 経営力向上チェックシート

- ・画面上に表示される「6つの分野」のチェックシートの各項目に入力すると、その内容に基づき「貴社診断結果」が数値とレーダーチャートで表示される。
- ・あわせて、当該企業の業種と事業規模の区分に基づき、「業種別実績平均」が表示される。

(ii) 財務診断

- ・画面上に表示される「財務情報」の各項目に決算書上の数値を入力すると、その内容に基づいて「貴社診断結果」が数値と棒グラフで表示される。
- ・その際、上位25%以上の企業を基準に、10点満点の8点を合格点として判定を行う。

(チェックシート入力と診断結果)



(財務情報入力と診断結果)



「経営力向上チェックシート」「財務診断」の両機能とも、過去に保存されたデータと最新のデータを比較できるようになっており、経営の状況を時系列で確認することが可能である。さらに、財務診断においては、簡易キャッシュフロー計算書も出力でき、経営者自身によるチェック及び経営指導員による経営改善普及の現場で役立つようになっている。

簡易キャッシュフロー計算書		
I 営業活動によるキャッシュフロー-概算額		
税引前当期利益		55,311
減価償却費		127,259
営業外収支	▲	14,758
特別損益	▲	7,616
受取手形・売掛金・完成工事未収入金の増減額	▲	89,103
商品・棚卸資産の増減額	▲	-28,157
その他の流動資産の増減額	▲	-6,785
支払手形・買掛金・工事未払金の増減額		33,980
その他の負債の増減額		15,122
小計		155,137
利息等の受払額(営業外収支の金額と仮定)		14,758
法人税等の支払	▲	22,124
営業活動によるキャッシュフロー		147,771
II 投資活動によるキャッシュフロー-概算額		
固定資産の増減額(主に土地、建物、設備など)	▲	-18,805
その他の現金収支(調整分)		-111,802
投資活動によるキャッシュフロー		-92,887
III 財務活動によるキャッシュフロー-概算額		

②支援者向け機能

上記の「オンライン経営力自己診断」は、経営者自身が自社の情報を入力し、活用するものであるが、現実にはパソコンやインターネットの利用に習熟していない経営者も一定割合はいると考えられる。そのため、経営指導員など支援者の側で各企業の情報を入力し、経営者との面談時などに診断結果を提供することが望ましい。

そこで、支援者が各企業について「オンライン経営力自己診断」と同じ情報を入力し、複数の企業のデータを取り扱うことができるよう、「支援者向け機能」を追加した。インターネット上に各企業の業績などのデータを預かることになるため、通常のセキュリティ確保手段に加えて認証キーも使用し、セキュリティを高めている。

「支援者向け機能」は、今年度末までに各商工会・商工会議所へ運用指針と認証キーを配布し、経営改善普及事業に役立てていただく予定である。

トップページ > 支援者の方 マイページ > 登録企業一覧

支援者の方 マイページ

新規登録

▶ 新規登録はこちら

登録企業一覧

チェックシート	登録日時	企業名	連絡ご担当者名	電話番号	詳細	データ
表示	2012/01/16 10:59	株式会社〇シー	〇〇義和	03-9999-9999	変更	削除
表示	2011/12/27 07:26	〇〇システム機器株式会社	菊池 〇〇	03-0000-0000	変更	削除
表示	2011/11/07 14:42	株式会社ギヤル 〇〇〇ビィ	小林 〇〇	03-0000-0000	変更	削除

2) テレビ放映

平成23年4月、八王子テレメディア（ケーブルテレビネットワーク）の「八王子商工会議所アワー」にて、事務局および市内の企業診断利用企業が出演し、番組収録が行われた。この番組は、5月に数回にわたって放映され、八王子市内の企業に対するPRの一翼を担った。



3) PRチラシ

東京都内を共通イメージで事業展開するため、無料企業診断のチラシを80,000部、オンライン経営力自己診断のチラシを115,000部作成し、商工会・商工会議所などの構成団体を通して中小企業に配布することにより、事業紹介とプロジェクトの定着を図った。

Power Up! 経営力向上TOKYOプロジェクト
(東京都「経営相談所実証事業」)
 中小企業のみならず、経営力UPのお手伝い! 企業診断と経営相談

無料 中小企業診断士があなたの会社をバックアップ!

経営力アップに導く2つのサポート!
中小企業診断士が無料で貴社をご訪問!

企業診断 (現状チェック・アドバイス)
 TOKYO版「中小企業経営力向上チェックシート」を使い、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のアドバイスを受けることができます。

経営相談 (経営相談)
 貴社に役立つ中小企業支援策がわかります。課題解決に向けて、無料で中小企業診断士に相談できます。
 商工会・商工会議所からも無料のサポートを受けられます。

ぜひご相談ください!
6つのポイントで的確にアドバイス! 業績を伸ばす!

戦略・経営者、マーケティング、人財・組織、運営管理、財務管理、危機管理・知財・CSR

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会
 〒110-0005 東京都千代田区北の丸3-2-2 東京商工会議所ビル3階
 TEL: 03-3283-7388 FAX: 03-3283-7808 URL: <http://www.keieiryoku.jp>

WEBでカンタン! すばやく! 無料
 あなたの会社のメタボチェック
 経営力自己診断

経営力向上 検索 <http://www.keieiryoku.jp/>

1 業種・従業員規模別に都内中小企業の標準値と比較!

2 アドバイスと事例紹介で、貴社の経営力向上を支援!

3 貴社にお助めの助成金等各種支援施策をご提案!

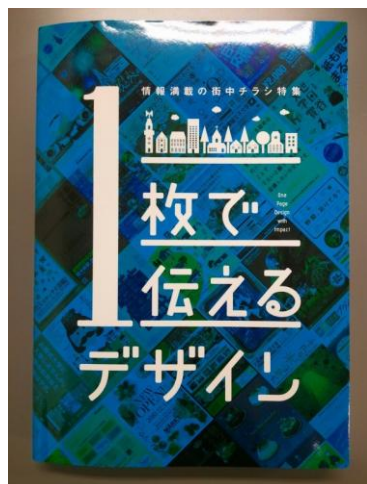
4 マイページで貴社の状況を時系列にて継続管理!

6つのポイントで貴社を診断します。

財務・経営者、マーケティング、人財・組織、運営管理、財務管理、危機管理・知財・CSR

経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会
 〒110-0005 東京都千代田区北の丸3-2-2 東京商工会議所ビル3階
 TEL: 03-3283-7388 FAX: 03-3283-7808 URL: <http://www.keieiryoku.jp/>

また、本プロジェクトのPRチラシが、平成23年10月発刊の『1枚で伝えるデザイン』（パインターナショナル）の中で、「限られたスペースの中で、情報を効果的に整理し、かつ魅力的にデザインされたチラシ」の一例として紹介された。



4) 構成団体広報紙などでの紹介

各商工会・商工会議所等と協力して、広報機関紙、チラシ折込、DMなどにより、会員や地域の中小企業に対するPRを実施した。

- 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7月10日号」チラシ折込
- 立川商工会議所 「立川商工会議所ニュース4月号」チラシ折込
「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5月号」チラシ折込
「newsおうめ8月号」チラシ折込
- むさし府中商工会議所 会員向けDM など

※上記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。

5) メールマガジン

企業経営者に向け、経営力向上のために有益な情報を集めたメールマガジンを、毎週1回配信している。平成24年3月1日時点で通算58回を数える。

配信開始日 : 平成23年1月13日
配信日時 : 毎週木曜日 午前8時
主な配信先 : 平成21～22年度の企業診断利用企業、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
登録者数 : 1,661人(平成24年3月15日現在)
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
助成事業情報、各団体のイベント・セミナーの紹介など

【第58回】経営力向上 TOKYO プロジェクトメールマガジン (一部)

◆— <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。
◆— 2012年3月1日 —◆

<会社名>
<姓> <名> 様

いつもお世話になっております。経営力向上 TOKYO プロジェクトです。

日本時間の2月27日に発表された第84回アカデミー賞で、無声白黒映画「アーティスト」が、作品賞を含む最多5部門で受賞しました。映画からあえて音声を取り除くことは、いわば原点回帰といえます。一方、マーケティングにおいては、顧客にとってあまり重要ではない機能を「取り除く」ことが、企業と顧客の両方に対する価値を向上させる1つのアプローチとなります(ブルー・オーシャン戦略)。例として、肩もみ・シャンプー・ドライヤーを省き、カットのみを短時間でを行う理髪店があります。あつて当たり前になっている機能をあえて「取り除く」という発想を、一度お試しになってみてください。

さて、本日は第58回目の経営力向上 TOKYO プロジェクトメールマガジンをお届けします。

I N D E X

Part 1 今週のニュース

▼1-1 [3月15日] 平成23年度 産学連携研究会
(東京都中小企業振興公社 多摩支社)
→<http://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/1202/0007.html>

▼1-2 「はちおうじ未来塾」第6期生募集

(八王子商工会議所)

→<http://www.hachioji.or.jp/Calendar/2012/02/post-20.shtml>
Part 2 今週のイベント・セミナー紹介

▼2-1 [3月7日] 商店街フォーラム～地域生活者の心をつかむ商店街～
(全国商店街支援センター)

→<http://www.chiikiriyoku-up.com/syoutengai/index.html>

▼2-2 [3月12日] スマートフォンセキュリティ対策セミナー
～スマートフォン特有のセキュリティリスクと対応～
(東京商工会議所)

→http://event.tokyo-cci.or.jp/event_detail-42211.html

▼2-3 [3月12日] 第2回 医工連携セミナー
(東京区部・神奈川臨海部地域産業活性化協議会)

→http://event.tokyo-cci.or.jp/event_detail-42357.html

▼2-4 [3月15日] 首都大学東京連携セミナー
～産学連携によるヒット商品開発～
(東京都知的財産総合センター)

→http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/seminar/2011/240315_syutodai.html

▼2-5 [3月15日] 知的資産経営講座オープニングセミナー
「知的資産経営 導入企業の事例紹介～」
(東京都立産業技術研究センター)

→<http://www.iri-tokyo.jp/seminar/h23/120315chiteki.html>

Part 3 今週の施策紹介

▼3-1 海外展開のためのF/S支援事業 (第一次募集)
(中小企業基盤整備機構)

→<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/065503.html>

▼3-2 東京都トライアル発注認定制度
(東京都産業労働局)

→<http://www.metro.tokyo.jp/INET/OSHIRASE/2012/02/20m2n300.htm>

Part 4 今週のステップアップ 3-4 組織の見直しと柔軟な変更

<姓>様、環境変化にともなって社内組織の見直しを常に行い、
必要に応じて柔軟に変更していますか？

→<http://www.keieiryoku.jp/support/power/detail.php?id=32>

(中略)

◆
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
ご紹介ください。
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。

4. 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、及び登録中小企業診断士を対象として、事業内容についての説明会を実施した。

1) 経営指導員等向け

①平成23年10月19日・26日

対 象 都内商工会・商工会議所の経営指導員
会 場 都立多摩職業能力開発センター
内 容 オンライン自己診断機能の用途とPC操作手順

②平成23年11月24日

対 象 東京商工会議所の経営指導員
会 場 東京商工会議所
内 容 オンライン自己診断機能の用途とPC操作手順

③平成24年2月7日・10日

対 象 都内商工会議所の経営指導員
会 場 東京都トラック会館（四谷）
内 容 プロジェクトの振り返り、経営力向上TOKYOモデルの説明、
経営力向上のための支援ツールに関する説明など

2) 登録中小企業診断士向け

①平成23年5月10日・20日

対 象 本プロジェクト支援者として登録された中小企業診断士
会 場 東京商工会議所
内 容 企業支援の流れ、昨年度からの変更点、診断報告書の書き方など

5. 企業診断実施状況

「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の実施状況は以下のとおり。合計1002件の支援が行われた（平成24年3月末日現在）。

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	550
八王子商工会議所	32	32
武蔵野商工会議所	30	30
青梅商工会議所	20	21
立川商工会議所	20	20
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	710	711
昭島市商工会	15	15
あきる野商工会	18	18
稲城市商工会	11	11
大島町商工会	0	0
小笠原村商工会	0	0
清瀬商工会	11	11
国立市商工会	11	12
神津島村商工会	0	0
小金井市商工会	11	11
国分寺市商工会	11	12
小平商工会	18	18
狛江市商工会	11	11
調布市商工会	21	21
新島村商工会	0	2
西東京商工会	18	18
八丈町商工会	0	1
羽村市商工会	15	15
東久留米市商工会	11	11
東村山市商工会	15	15
東大和市商工会	11	11
日野市商工会	11	13
日の出町商工会	8	8
福生市商工会	11	11
瑞穂町商工会	11	11
三鷹商工会	21	21
三宅村商工会	0	1
武蔵村山市商工会	11	12
商工会連合会	0	1
商工会連合会（島嶼対応用）	9	0
商工会合計	290	291
合計	1000	1002

6. 企業診断利用企業の評価

本プロジェクトの成果と今後の課題を明らかにするため、平成21～22年度の企業診断利用企業を対象としてアンケートを実施し、さらに利用企業からプロジェクトの効果や問題点・課題等を聴取するため、抽出した企業を対象として聞き取り調査を実施した。

1) 企業診断利用企業アンケート

平成21～22年度に本プロジェクトの企業診断を利用した全企業（廃業などにより連絡が付かない企業を除く）を対象として、良かった点、効果があった点、今後の要望などについて、アンケート調査を行った。

送付先企業：2,759社

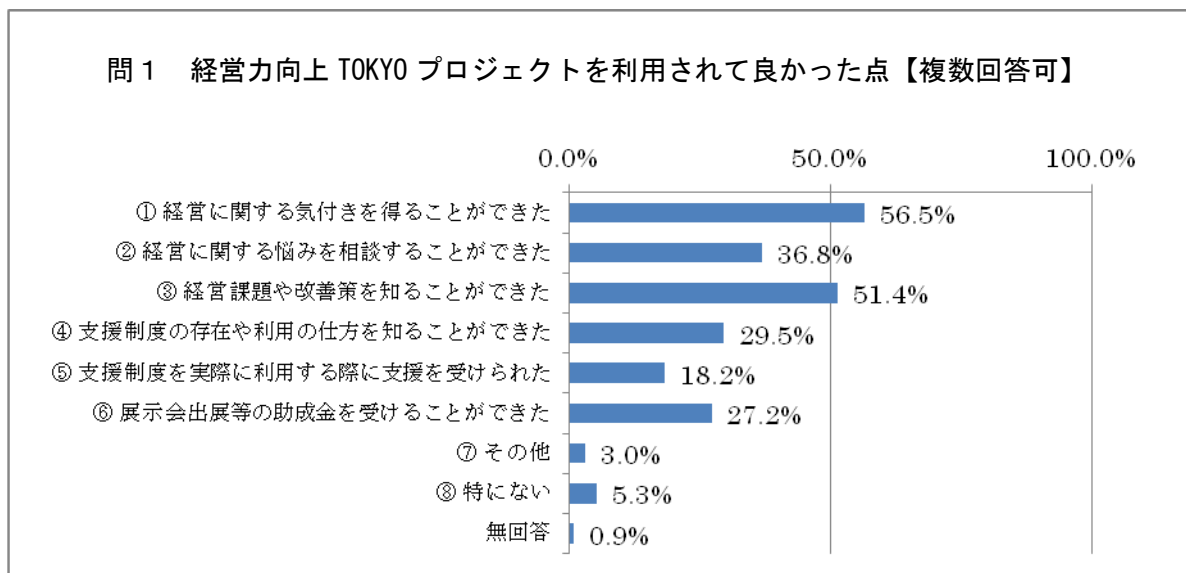
有効回答：901社（回答率32.7%）

<調査結果>

①プロジェクトを利用して良かった点

本プロジェクトでは、経営者自身によるチェックシート記入から診断報告までのプロセスにより、まず経営者に自社の課題を知ってもらい、経営管理に関する「気付き」を促すことを狙いとされている。

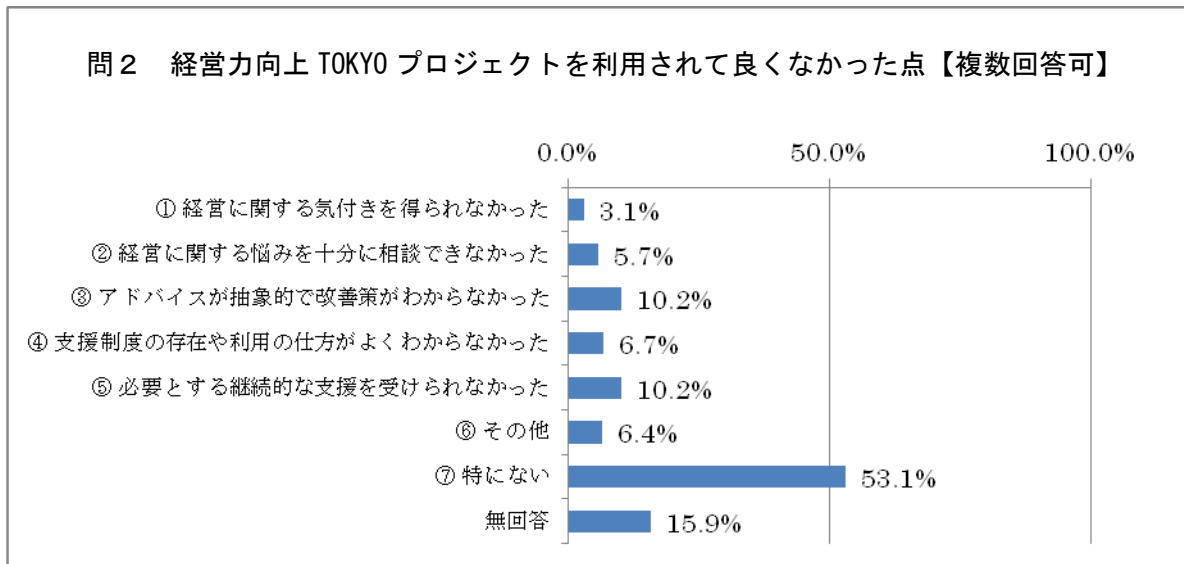
利用者の回答では、「経営に関する気付きを得ることができた」「経営課題や改善策を知ることができた」「経営に関する悩みを相談することができた」の3つが特に多くなっている。このことから、経営者の「気付き」を促すという初期の目的について、成果が上がっていると考えられる。



②プロジェクトを利用して良くなかった点

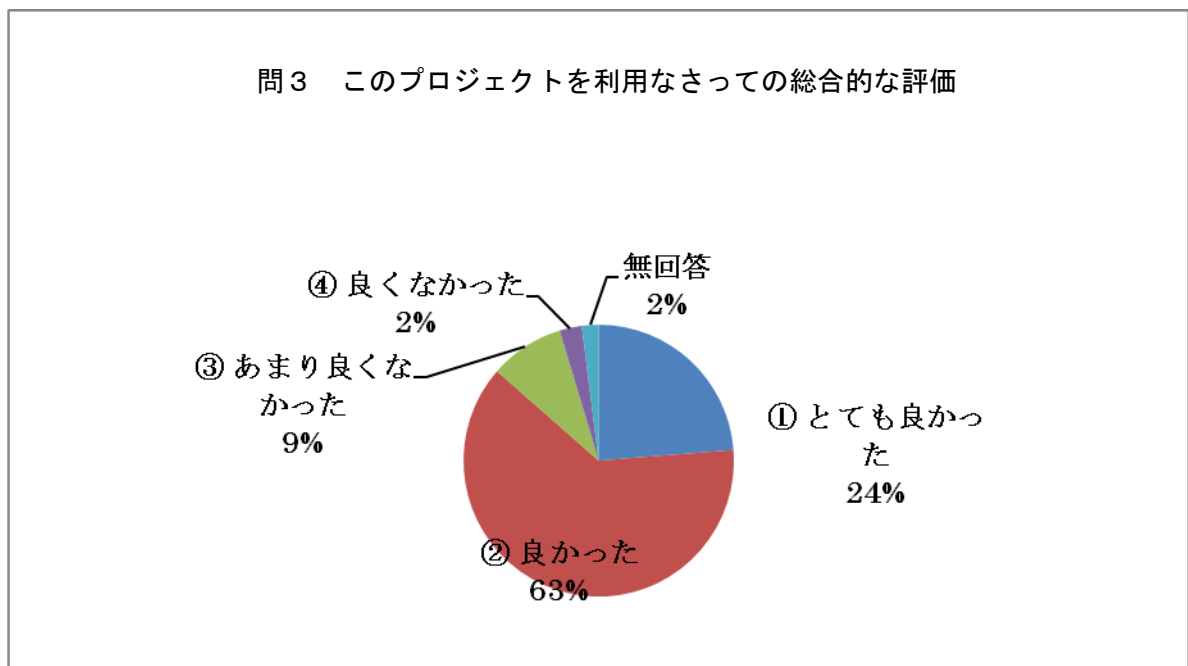
①と逆に、良くなかった点を尋ねたところ、一部において「中小企業診断士のアドバイスが抽象的で、具体的な改善策がわからなかった」など、結果的に満足に至らない場合があったことは否定できない。

反面、「特にない」が半数以上となっており、全体として大きな問題はなかったといえる。



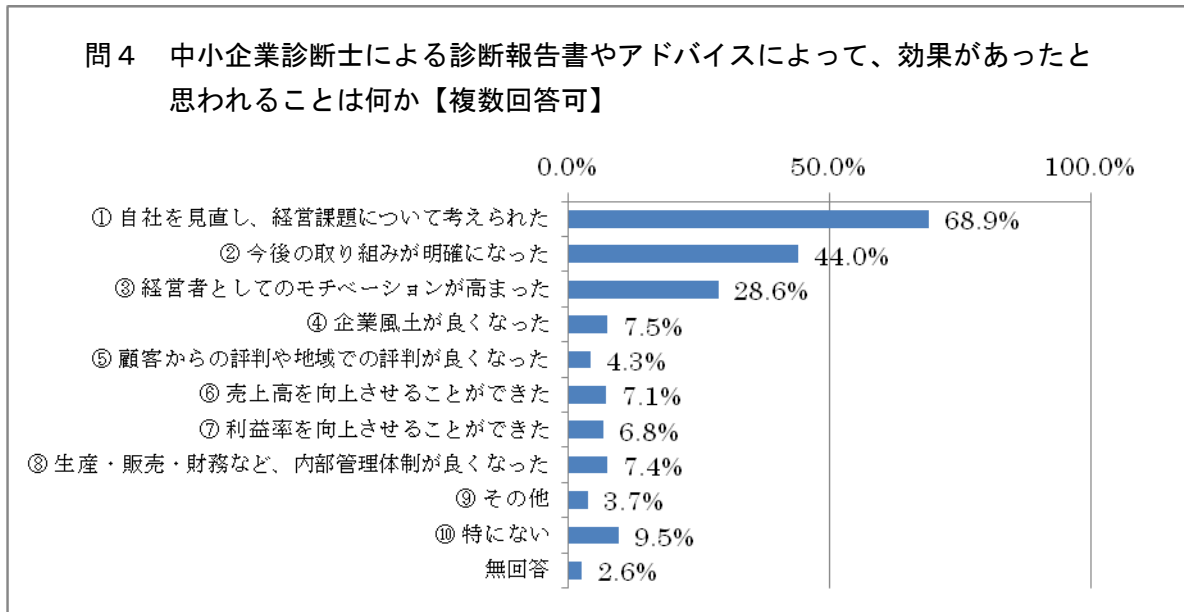
③プロジェクトを利用しての総合的評価

総合的評価については、「とても良かった」と「良かった」を合わせて87%に達しており、満足度が非常に高い。



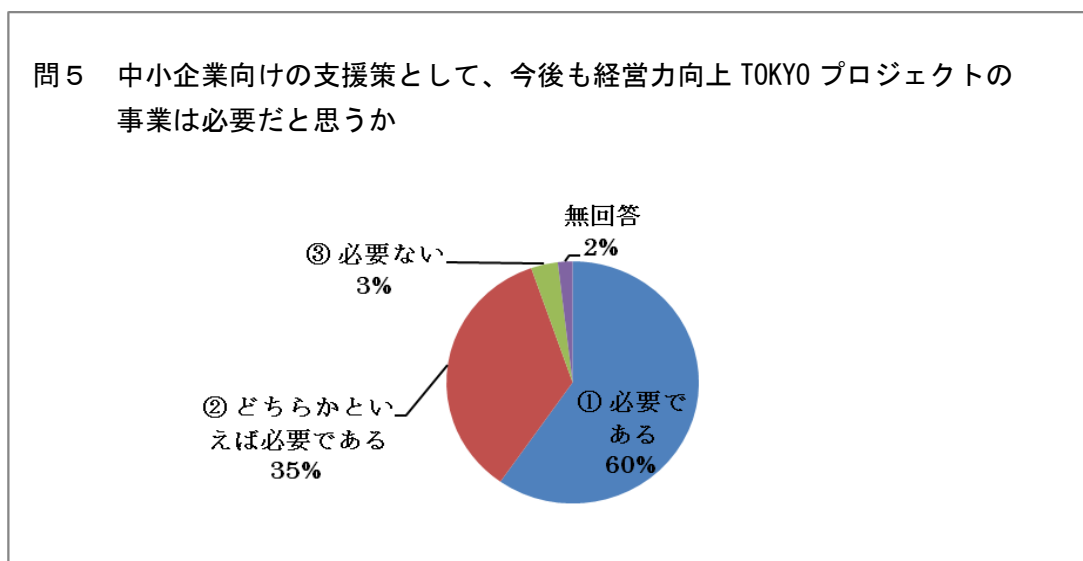
④中小企業診断士のアドバイスによって、効果があったと思われること

「自己の現状を客観的に見直し、経営課題について考えることができた」「今後どのような取り組みをすればよいか明確になった」「経営者としてのモチベーションが高まった」がベスト3となっている。経営診断と中小企業診断士のアドバイスが、自社の現状と今後について考え、課題に取り組むきっかけ作りの役割を果たしていることがうかがえる。



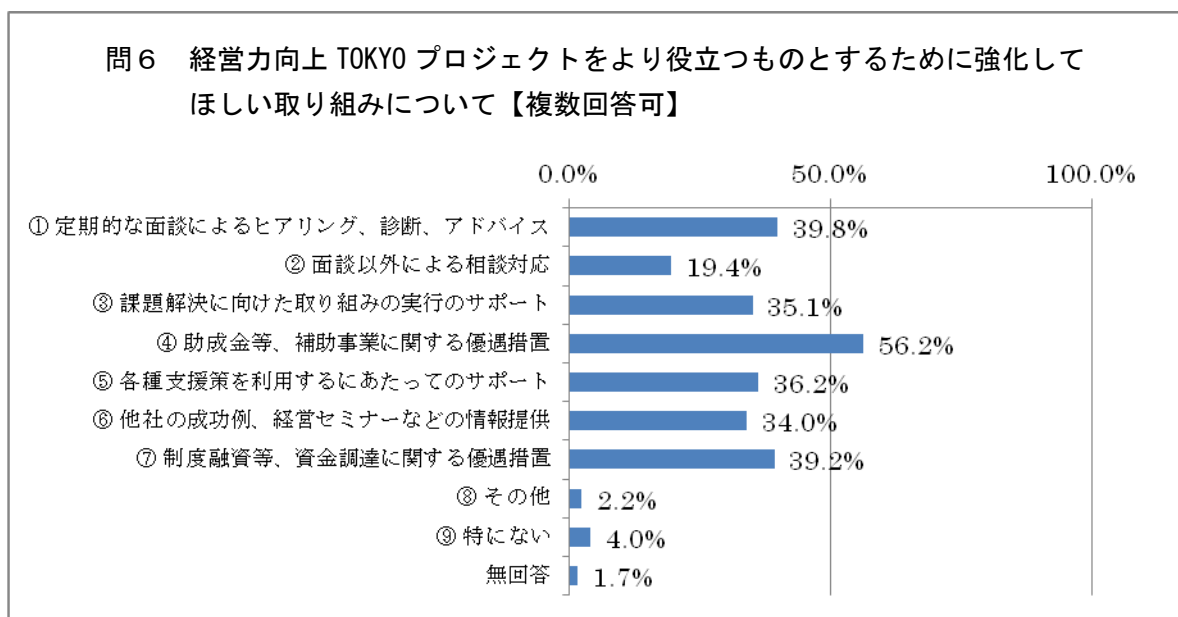
⑤これからも経営力向上TOKYOプロジェクトは必要だと思うか

中小企業支援策としての経営力向上TOKYOプロジェクトについて、「必要である」と「どちらかといえば必要である」を合わせて回答の95%に達しており、本プロジェクトの継続に関する要望が非常に強いという結果が出た。



⑥経営力向上TOKYOプロジェクトをより役立つものとするために強化してほしい取り組み

助成金や制度融資に関する優遇措置など、不足する経営資源を直接的に補完する支援ニーズが依然として高い一方で、「定期的なヒアリング・診断・アドバイス」「経営課題の解決に向けた取り組みの実行のサポート」など、経営の仕組み作りに向けた継続的な支援を求める声も非常に多くなっている。



2) プロジェクトの効果や問題点・課題等に関する聞き取り調査

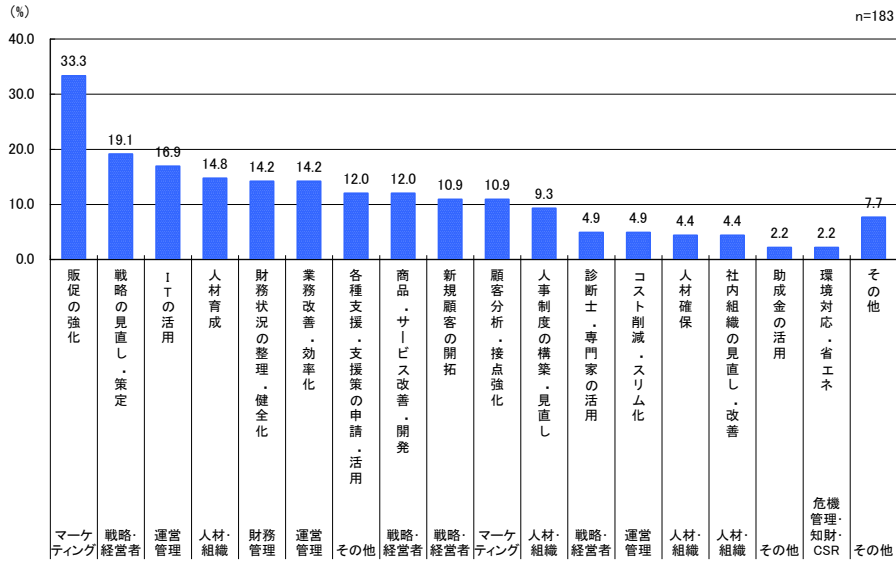
企業診断を受診してから一定期間を経た上で、利用企業に対してプロジェクトの効果や問題点・課題等について意見を聴取するため、経営指導員による聞き取り調査を実施した。

聞き取り先企業：200社（地域、業種、従業員規模のバランスが母集団と同様になるように抽出）
有効回答：183社（回答率91.5%）

<調査結果>

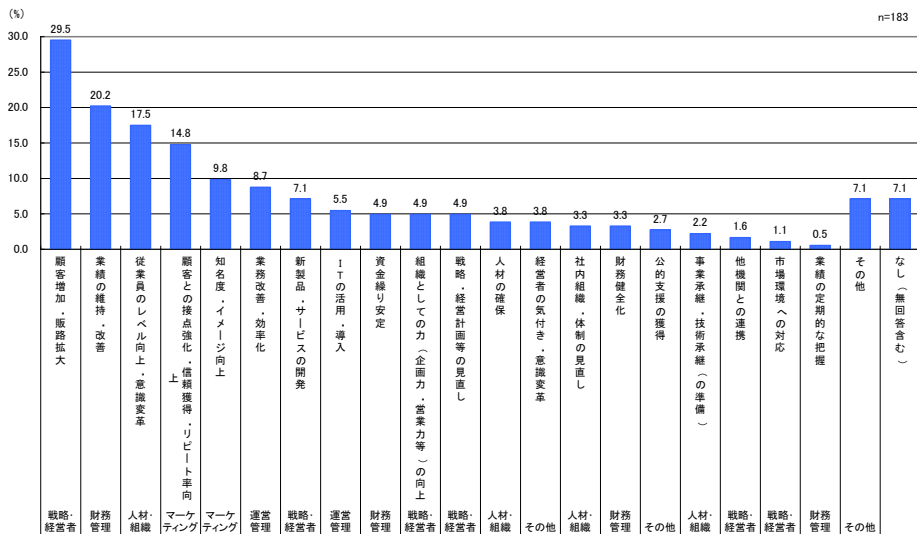
①課題を受けて取り組んだこと（診断報告書及びアドバイスに記載されていた取組）

「販促の強化」の33.3%をはじめ、「戦略の見直し・策定」、「ITの活用」、「人材育成」、「財務状況の整理・健全化」、「業務改善・効率化」等が多く挙げられた。



②これらの取組に対し、効果があったこと

「顧客増加・販路拡大」の29.5%をはじめ、「業績の維持・改善」、「従業員のレベル向上・意識変革」、「顧客との接点強化・信頼獲得・リピート率向上」等が多く挙げられた。中小企業診断士が示した課題とその解決策を受けて、実際に取組を行うことによって、多くの企業で効果があったことがわかる。



①・②を通して、「販促の強化」による「顧客増加・販路拡大」といったマーケティングへの取り組みとその成果をはじめとして、「戦略の見直し・策定」などによる戦略面、「人材育成」などによる人材・組織面、「財務状況の整理・健全化」による財務管理面、「業務改善・効率化」「ITの活用」などによる運営管理面など、経営力向上TOKYOプロジェクトで取り上げている『6つの経営管理分野』について「気付き」を与えることの重要性が改めてわかったといえる。

7. 経営力向上TOKYOモデル

平成21年度より開始した本TOKYOプロジェクトでは、東京都および都内の中小企業支援機関が連携し、都内中小企業の支援を行ってきた。この3年間の活動結果から見えた都内中小企業の抱える課題とこれからの取組みの方向性、支援のあり方について、「経営力向上TOKYOモデル」としてとりまとめ、実行委員会での承認の後、冊子として各プロジェクト参加団体に配布した。



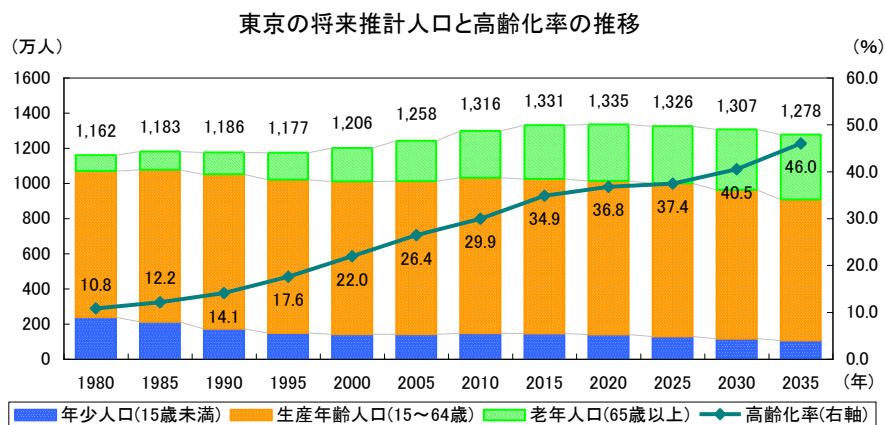
「経営力向上TOKYOモデル」の構成

- 第一章：東京の中小企業を取り巻く環境
- 第二章：経営力向上 TOKYO プロジェクトの
企業診断から見た都内中小企業の課題
- 第三章：都内中小企業の目指すべき方向性
- 第四章：今後必要とされる中小企業支援策

以下、「経営力向上TOKYOモデル」の要旨を記載する。

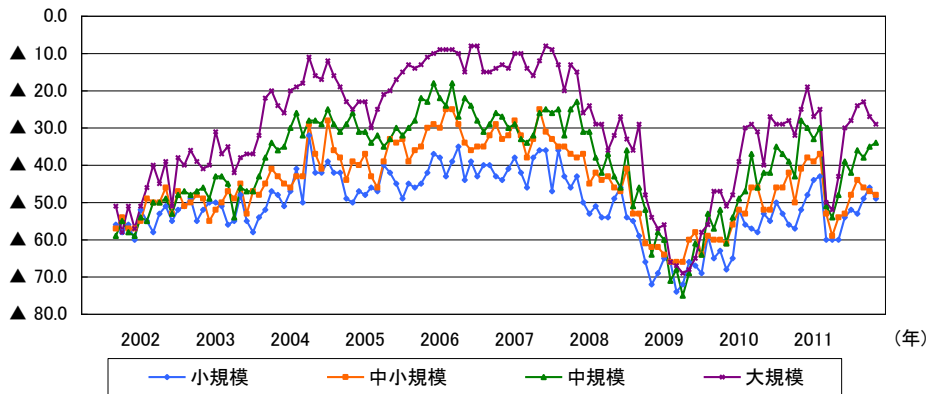
第一章：東京の中小企業を取り巻く環境

- ・東京の人口は2020年をピークとして、その後は減少が予想されている。減少幅は小さいが、一方で高齢化率は今後高まっていく。
- ・事業所数は全体としては減少傾向にあるが、サービス業等の第三次産業比率は高まっており、構造変化が見られる。
- ・このような中、都内中小企業の景況は依然として悪く、事業環境の変化を捉えて成長していくことが重要。



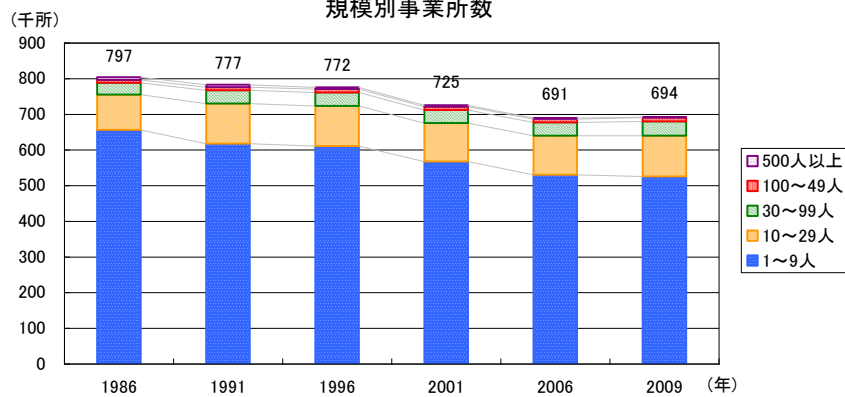
出所：総務省「国勢調査」、東京都ウェブサイト

都内中小企業の業況判断 DI



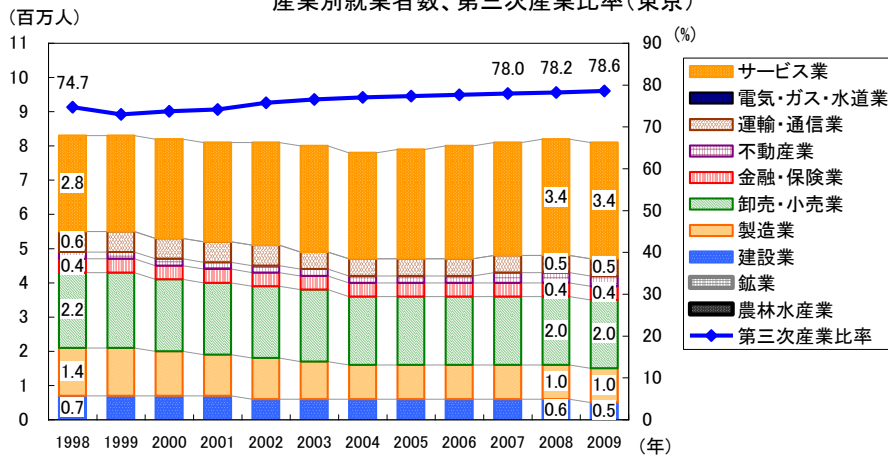
出所：東京都産業労働局資料

規模別事業所数



出所：総務省「経済センサス」

産業別就業者数、第三次産業比率(東京)



出所：東京都「都民経済計算」

- ・ 都内中小企業にとって今後重要となるテーマとして、「2020年の東京」を踏まえると、少子高齢化、環境対応、国際化、産業力強化、チャレンジ社会が考えられる。
- ・ 都内中小企業は東京の強みを活かしながら、環境変化を踏まえつつ「長期的な市場ニーズの分析」「技術承継」「海外展開」「企業間・産学公連携」「組織構築」などに取り組んでいくことが重要となる。

第二章：経営力向上TOKYOプロジェクトの企業診断から見た都内中小企業の課題

- ・ 経営力向上TOKYOプロジェクトでは、「経営力向上チェックシート」により、経営に関する101項目（平成23年度は70項目）の取組状況について、対象企業から回答を受けた。また、実際に中小企業診断士が対象企業を診断し、各社の「診断報告書」を作成した。チェックシートと診断報告書を企業規模と業種ごとに分析した結果は以下のとおりである。

	チェックシート項目から見た、都内中小企業が抱える課題	チェックシート項目から見た、収益力の高い企業の取組	自社で考える課題	SWOTからみた課題	中小企業診断士が指摘した課題
小規模	従業員のキャリア開発	マーケティング	売上低迷を販路開拓拡大につなげるまでの一連の戦略や資金面について課題	今後の成長に向けた営業体制、販路拡大	経営者による今後の戦略策定が重要
中規模	従業員のキャリア開発、計画的OJT、評価・賃金テーブルの公開	人材確保・育成、組織力強化、理念・戦略	売上低迷を販路開拓拡大につなげるまでの一連の戦略や資金面について課題	さらなる成長を遂げるための人材育成	経営者自身の課題から従業員に対する課題へシフト
大規模	営業体制（顧客の声の把握）	財務会計、危機管理、組織体制の強化、将来性の検討	具体的な販路開拓・拡大の手法の確立、企業内部の人材に関する課題	新たな発展のための組織力、競争力の強化	従業員に対する課題の指摘が特徴的
製造業	評価・賃金テーブルの公開	人材育成、技術力の向上、業務改善・効率化	低迷する売上を、新たな販路で切り開く	技術力の向上と海外を意識した戦略	技術・ノウハウについての課題の指摘が特徴的
卸売業	外部専門家の活用、従業員確保や定着の仕組み	マーケティング、組織・人材強化	他と比べ人材確保・育成・人事に関する課題が高い	営業力の強化や販路拡大	顧客ニーズ対応、商品についての課題の指摘が特徴的
小売業	従業員確保や定着の仕組み、顧客の声の把握	マーケティング、財務会計、危機管理	売上低迷の要因分析を踏まえ、改善の方向性についての戦略・事業計画の策定や設備の見直し	営業力の強化や販路拡大	商品についての課題の指摘が特徴的
サービス業	従業員確保や定着の仕組み、顧客の声の把握	組織体制・人材育成、理念・戦略	競争の源泉である人材とそれに基づく営業力の強化	競争力の源泉である人材の強化、組織力向上、戦略立案への経営者の力量	ビジネスモデルについての課題の指摘が特徴的

- ・上記を総合すると、企業規模と業種ごとの都内中小企業の課題は以下のようにまとめられる。

小規模企業 (従業員数5名以下)	経営戦略・事業計画の策定・明確化、営業力強化、販路開拓、マーケティング
中規模企業 (従業員数6～20名)	経営戦略・事業計画の策定・明確化、人材確保・育成、組織力強化
大規模企業 (従業員数21名以上)	組織力強化、競争力強化、人材育成、財務管理、危機管理、将来性の検討
製造業	販路開拓、技術力向上、海外との競争、人材育成、業務改善・効率化
卸売業	営業力強化、販路拡大、マーケティング（ニーズへの対応、商品力強化）、 人材育成・組織強化
小売業	経営戦略・事業計画の策定・明確化、営業力強化、販路拡大、 マーケティング（ニーズへの対応、商品力強化）、財務・会計、危機管理
サービス業	経営戦略・事業計画の策定・明確化、人材育成、営業力強化、組織力強化

- ・企業診断利用企業へのアンケート調査及びヒアリング結果からは、課題を意識しつつも実際の取組には着手できずにいたが、本プロジェクトを契機として具体的なアクションを起こし、成果を収める姿が見られ、上記の課題に関する分析を裏付けている。

第三章：都内中小企業の目指すべき方向性

- ・都内中小企業には、企業規模と業種により、内部・外部のそれぞれについて、取り組むべき課題がある。
- ・東京を取り巻く環境は今後も大きく変わっていくことが予想され、都内中小企業はこれらの変化をチャンスに変え、成長していくことが重要である。予想される環境変化と、業種別に見た中小企業が検討すべき取組例は以下のとおり。

	予想される環境変化				
	少子高齢化	環境対応	国際化	産業力強化	チャレンジ社会
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・女性の活用 ・技術継承 ・ユニバーサルデザイン化 ・医療・福祉分野への進出 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境技術の開発・導入 ・エネルギー対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の情報収集 ・海外との取引（輸出入） ・海外進出 ・海外マーケティングの強化 ・生産効率向上、コスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成 ・産学連携等のネットワーク活用 ・ものづくり技術の高度化 ・知財取得と活用 ・新事業創出と販路開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の確保
卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・女性の活用 ・高齢者のニーズの理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・効率的な商品供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の情報収集 ・海外との取引（輸出入） ・海外マーケティングの強化 ・取扱商品の独自性確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT化 ・メーカーへの情報提供力・提案力強化 ・小売店への情報提供力・提案力強化 ・営業システム改革 ・協働によるサプライチェーンの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の確保
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・女性の活用 ・高齢者のニーズの理解 ・高齢者向け製品の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・3R(リデュース＝廃棄物の抑制、リユース＝再利用、リサイクル＝再資源化)の徹底 ・省エネルギー 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の情報収集 ・海外との取引（輸出入） ・海外進出 ・海外マーケティングの強化 ・海外からの来訪者の取込 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品開発力強化（メーカー機能等） ・高付加価値化（品揃えの専門性・独自性） ・営業力強化 ・インターネットの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の確保 ・パートやアルバイトの教育
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・女性の活用 ・高齢者向けサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境関連のビジネスモデルの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の情報収集 ・海外進出 ・海外マーケティングの強化 ・海外からの来訪者の取込 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT活用 ・きめ細かいサービスによる顧客のファン化 ・営業力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の確保 ・パートやアルバイトの教育 ・ソーシャルビジネス事業の展開

- ・ライフサイクル別で考えると、創業期～成長期の企業が規模拡大を目指すのはもちろんのこと、成熟期以降の企業も新しい発展ステージに自社を置くことで、中小企業全体が成長を続けていくことが重要である。

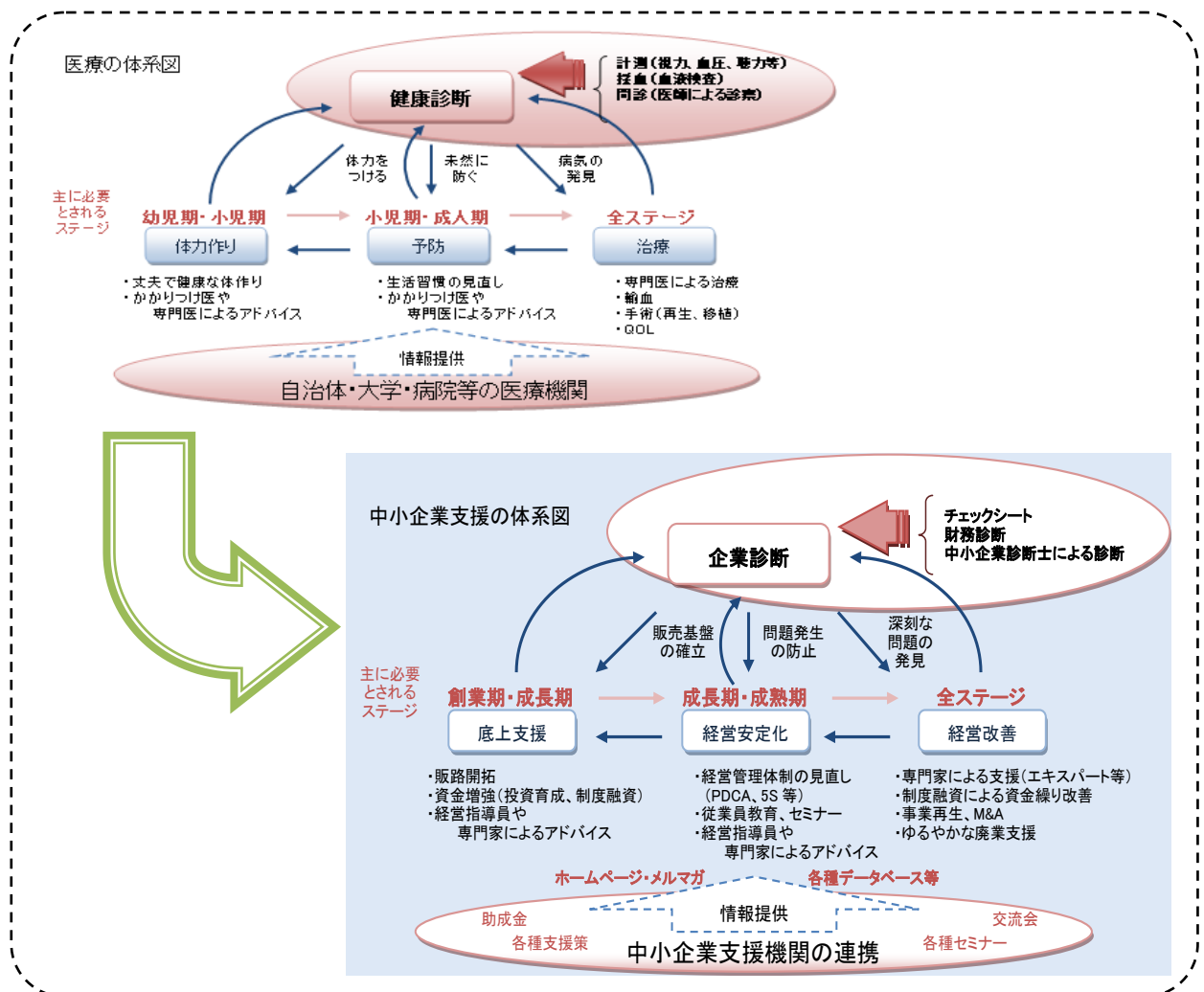
第四章：今後必要とされる中小企業支援策

- ・都内中小企業が成長するためには、不足する資源を補うのに役立つ支援策の活用が求められるが、その前提として、自社の現状と課題について正しく認識し、経営のやり方（仕組み）自体を見直す必要がある。そのためには、「気づき」を促すための入口の支援が極めて重要である。
- ・それぞれの中小企業がこの環境変化に対応して成長を続けるためには、業種や企業ライフサイクルごとの課題にマッチした中小企業支援策による継続的な支援が必要である。その具体例は以下のとおりである。

人のサイクル		幼児期	小児期	成人期	高齢期
人に必要な取組		幼児教育	体力作り	病気の予防	場合により治療
企業のサイクル		創業期	成長期	成熟期	
企業に必要な取組・支援策	全業種共通	<ul style="list-style-type: none"> ・情報提供 ・戦略立案 →戦略と事業計画策定支援 ・販路拡大 →展示会出展支援、マッチング等 	<ul style="list-style-type: none"> ・販路拡大 →展示会出展支援、マッチング等 ・経営管理体制の整備 →PDCA 導入、権限委譲、評価制度整備等の支援 ・人材の採用・育成 →合同説明会、各種研修等 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の採用・育成 →合同説明会、従業員研修等 ・組織力の強化 ・販路拡大 →展示会出展支援、マッチング等 ・海外展開 →海外情報提供、海外展示会出展支援等 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略立案 →戦略再構築支援 ・第二創業・事業再生 ・事業承継・M&A
	製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発 →インキュベーション施設等の提供 →ファンド等による資金的支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発・製造設備導入 →ファンド等による資金的支援 ・研究成果の事業化 →SBIR 制度等 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術革新・高度化 →企業間・産学公連携支援 ・新事業の創出 →新連携、農商工連携等 	
	卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先の確保 →メーカー等への紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業力強化 →業態ごとの営業方法確立支援 ・商品企画力強化 →顧客ニーズ把握、独自商品の発掘支援 ・リテールサポート力強化 →経営管理や店舗づくりの指導力修得支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造・小売機能への拡張 →計画策定と実施の支援 ・流通システムの革新 →共同配送システムの構築支援 →電子商取引(EDI)導入支援 	
	小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先の確保 →メーカー・卸売業者等への紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業力強化 →営業スタイルの確立、各メディアの特性を活かした販促支援 ・商品力強化 →独自商品の発掘、データ分析と活用の修得支援 ・顧客関係性強化 →顧客データの活用による困り込み支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造機能への拡張 →計画策定と実施の支援 ・仕入の効率化 →マーケットプレイス等の活用による効率化支援 ・協働による事業の刷新 →商店街、同業種組合等による連携の支援 	

サービス業	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先の確保 →卸売業者・ライセンス元等への紹介 	<ul style="list-style-type: none"> 営業力強化 →顧客ニーズに合った営業スタイル確立、インターネット・チラシ等のメディア特性を活かした販促支援 サービス力強化 →独自サービスの発掘、データ分析と活用の修得支援 顧客関係性強化 →顧客データの活用による囲い込み支援 	<ul style="list-style-type: none"> サービス内容の革新 →潜在ニーズの発掘、新サービス創出等の支援 運営の効率化→製造業の手法導入等による効率化支援 協働による事業の刷新 →商店街、同業種組合等による連携の支援
-------	--	---	---

・企業ライフサイクルの段階によって採るべき方策と必要な施策を導き出す前提として、企業の状態を定期的に観測する仕組み作りが欠かせない。それは人に関する医療において、定期的な健康診断による状態の把握と病気の早期発見が必要であることに似ている。



- ・多様な企業ニーズを踏まえた支援の方向性として、以下の4点が挙げられる。

(1) 中小企業が自ら「気づく」ことの重要性

経営者自らが「経営力向上チェックシート」に記入していく過程で、自社の経営状況を振り返ることができ、自社の現状と課題に関して「気づき」を得ることができた。「気づき」を得られるこれらの支援は今後とも重要である。

(2) 定期的な企業診断の必要性

構築した経営管理を社内に浸透させ、定着させるには時間がかかる。企業診断の定期的・継続的な実施により、問題や新たな課題の早期認識が可能となり、業績が悪化する前に様々な対策を実施できる。

(3) 経営指導員と中小企業診断士の連携

経営者の身近な良き相談相手として、地域企業に密着した商工会・商工会議所の役割は重要である。しかし、難しい経営環境の中では企業経営の専門家である中小企業診断士との連携も欠かせない。

(4) 都内中小企業支援機関の連携強化と共通組織体の必要性

都内中小企業は規模・業種とも多様であり、そのニーズも多岐にわたる。一つの団体で行える中小企業支援にも限度がある。

① 集約的な情報発信機能

中小企業に有益な各種施策や各支援団体の提供するセミナー等の情報を、メールマガジンやホームページを通じて集約して発信することは重要となる。

② 支援ツールの開発・普及と支援者のスキルアップ

「経営力向上ハンドブック」や「オンライン自己診断」機能などの支援ツールの作成や普及・啓蒙活動にも共通組織体の存在は欠かせない。スキルアップのための研修についても集約的な取組が求められる。

③ 情報の一元管理と活用

既存サービスの情報を共有する仕組み、各種データの取りまとめや共通データベースの構築、その情報を一元的に提供できる機関の存在は、今後も求められるところである。

- ・以上の様な取組を行うためには、各支援団体がフラットにスクラムを組んで連携できる組織体の存在は欠かせない。
- ・経営力向上TOKYOモデルでは、「オールTOKYO体制で臨む継続支援のプラットフォームの確立」を図り、「企業の健康診断」を中核に都内中小企業の経営力向上に寄与することを目指し、それが都内中小企業の発展に必要な不可欠であると、ここに提唱する。

8. 経営力向上大会

本プロジェクト3年間の活動結果から見えた都内中小企業の課題と目指すべき方向性をまとめた「経営力向上TOKYOモデル」(上記6)を、中小企業経営者、中小企業支援機関職員、中小企業診断士などに発表する場として、「経営力向上大会」を開催した。基調講演として渋澤健氏をお招きし、都内中小企業の未来についてお話しいただいた。

タイトル 渋沢栄一の『論語と算盤』で都内中小企業の未来を拓く

日時 平成24年2月6日 15:00~17:00

会場 東京商工会議所ビル7階 国際会議場

参加者数 255名

内容 ①開会挨拶 経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会委員長
(東京都産業労働局長) 前田 信弘 氏
②経営力向上 TOKYOモデル 経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会事務局
③基調講演 テーマ:「渋沢栄一の『論語と算盤』で都内中小企業の未来を拓く」
コモنز投信株式会社 会長 渋澤 健 氏

【東京都産業労働局長 前田 信弘 氏 ご挨拶】



【コモنز投信株式会社 会長 渋澤 健 氏 基調講演】



【経営力向上TOKYOモデル 報告】



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 03-3283-7388