

中小企業 活力向上 プロジェクト

平成30年度 [中小企業活力向上モデル]

～診断実績から見えた「新たな時代(Next)」へ向かう中小企業の課題解決の方向性～

経営診断 &
継続サポートで
会社を、お店を、
もっと元気に!!

中小企業活力向上プロジェクト実行委員会

はじめに

東京都は首都として日本経済の中枢を担う地域であり、あらゆる規模・業種の事業者が存在し、活発な経済活動が行われています。現在は戦後最長の景気回復期とされるものの、働く人の7割を占める中小企業の業況判断DIは依然としてマイナスです。内外の情勢は予断を許さず、事業承継、人材不足、消費税率引き上げ、米中の通商摩擦等、中小企業にとっての懸念材料が多数存在しています。

平成28年4月に開始された中小企業活力向上プロジェクトでは、経営環境が目まぐるしく変化し厳しさを増す中、都内中小企業の活力向上を図ることを目的として、東京都産業労働局および都内中小企業支援機関^{*1}が連携して支援体制を構築し、それぞれの中小企業の実情に合わせたきめ細かな経営サポートを行って参りました。

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。

第一に、中小企業経営者にまずチェックシートで自社の経営課題に気づいていただきます。続いて、商工会・商工会議所の経営指導員および中小企業診断士が当該中小企業を訪問し、経営診断を行います。この一連の流れの中で、経営の現状分析と課題抽出を支援し、課題解決の方向性を見出します。

第二に、経営課題が比較的明確で短期的支援により解決が見込まれる企業に対し、当該課題に知見のある専門家を派遣して解決への取り組みを支援し、より円滑な事業運営を図ります。

第三に、将来への成長発展を見据えた中長期的な取り組みが必要と判断される企業に対し、必要な専門家を派遣して事業計画の策定とその実行を支援し、当該企業の持続的成長発展を図ります。

この「中小企業活力向上モデル」は、平成28～30年度の3年間に渡って実施してきた当事業の集大成として、経営診断データに基づく都内中小企業の経営課題と高利益率企業に関する分析、利用企業のアンケート結果、顕著な成果に繋がった好事例を取りまとめたものです。本モデルが、中小企業支援者の参考になるとともに、変化が激しく先の読みづらい時代に挑戦する中小企業にとって今後の経営のヒントとなり、ひいては都内中小企業の活力向上の一助となれば幸いです。

平成31年3月

中小企業活力向上プロジェクト実行委員会

*1 公益財団法人東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、一般社団法人東京都中小企業診断士協会、東京都商工会連合会、東京都商工会議所連合会

目 次

I	本プロジェクトの概要.....	3
1	中小企業活力向上プロジェクトとは.....	4
2	支援の流れ.....	4
3	各支援担当者の役割.....	5
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.....	6
7	支援の特徴.....	8
II	都内中小企業を取り巻く環境.....	11
1	都内中小企業を取り巻く経営環境.....	12
2	中小企業支援施策の状況.....	22
III	データから見える都内中小企業の経営課題.....	25
1	チェックシートの項目別集計結果から見た課題.....	26
2	診断報告書の集計結果から見た課題.....	31
3	経営者の課題と中小企業診断士が指摘する課題の比較.....	36
IV	企業アンケート調査.....	39
経営診断 調査概要.....		40
経営診断 調査結果.....		41
改善支援コース・成長アシストコース 調査概要.....		52
改善支援コース・成長アシストコース 調査結果.....		53
V	支援事例と支援者の声.....	59
支援事例 1 三鎮工業株式会社.....		60
支援事例 2 株式会社ソリスト合唱団.....		62
支援事例 3 ケアミックス株式会社.....		64
支援事例 4 タイアヨタヤレストラン.....		66
支援事例 5 株式会社塩.....		68
支援事例 6 株式会社田辺.....		70
支援事例 7 有限会社寿司初.....		72
支援事例 8 日本エムテクス株式会社.....		74
支援事例 9 共栄荘.....		76
VI	都内中小企業の課題解決に向けた方向性.....	79
1	都内中小企業の抱える経営課題.....	80
2	都内中小企業の課題解決に向けた方向性.....	85

本プロジェクトの概要

I 本プロジェクトの概要

1 中小企業活力向上プロジェクトとは

中小企業活力向上プロジェクト実行委員会（以下「実行委員会」という。）は、東京都産業労働局、公益財団法人東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、一般社団法人東京都中小企業診断士協会、東京都商工会連合会、東京都商工会議所連合会（以下「構成団体」という。）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、平成 21 年度から平成 23 年度までの 3 年間は「経営力向上 TOKYO プロジェクト」、平成 24 年度は「経営力向上フォローアップ事業」、平成 25 年度から平成 27 年度までの 3 年間は

「新・経営力向上 TOKYO プロジェクト」として実施された事業の後継事業として、平成 28 年度から平成 30 年度まで実施してきました。

事業の中核となるのは、経営診断と経営診断後のフォローです。第三者による客観的な経営診断によって自社の経営課題への気づきを与えるとともに、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、短期または中長期にわたって専門家を派遣し、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、メールマガジン、セミナーなどによる情報提供をおこなっています。

2 支援の流れ

支援の流れは以下のとおりです。

STEP 1 経営診断チェック

- ① 経営者が「中小企業活力向上チェックシート」を用いて、企業の現状を自己評価します。
- ② 経営指導員がチェックシートをもとに申込企業の現状を把握し、経営課題に沿った専門分野の知識を有する中小企業診断士を選定します。
- ③ 経営診断を実施し、課題解決の方向性を検討します。
- ④ 中小企業診断士が診断報告書を作成します。
- ⑤ 経営指導員が報告書に基づき、診断企業に対して診断報告を行い、課題解決に役立つ中小企業支援策を紹介します。

STEP 2 課題解決支援

診断企業からの要望があれば、「改善支援コース」「成長アシストコース」を活用し、専門家派遣を実施します。

改善支援コースでは、短期的な課題への支援として、最大 2 回まで専門家派遣をおこないます。

例えば

〈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。

成長アシストコースでは、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。まず、専門家のサポートのもと事業計画書の策定を行い、今後目指すべき姿を明確にしたうえで、3 年後のビジョンをまとめます。売上・コスト・利益等に関する目標設定や、取り組むべき課題を整理した実行スケジュールも作成します。策定した事業計画書に基づき、専門家が計画実行のための初期の支援をおこないます。

例えば

〈海外マーケットを狙った事業展開をしたい〉

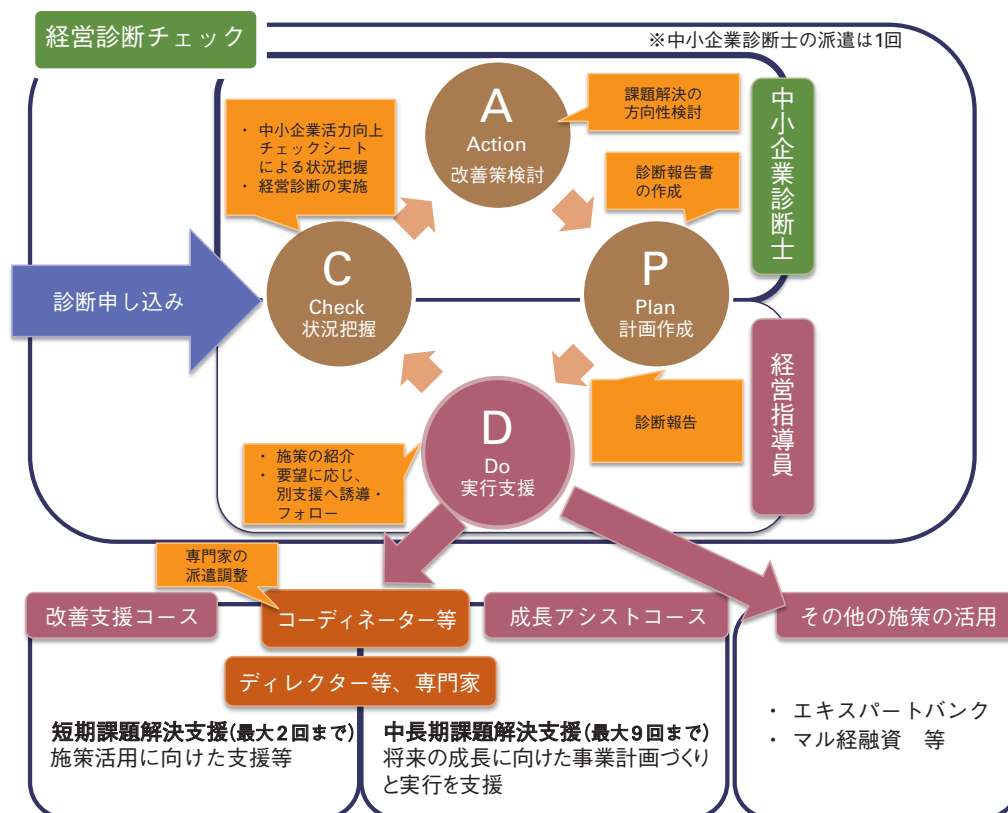
社内体制の整備、貿易手続、現地での販路開拓の進め方など、海外ビジネスの経験豊富なコンサルタントが助言し、推進します。

〈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。



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おこないます。

② 中小企業診断士

国家資格を有する経営コンサルタントです。経営診断を実施するために本プロジェクトでは1,000名を超える中小企業診断士が登録されています。企業の経営課題に応じて、各分野で専門的知識を有する中小企業診断士が選定され、経営診断を実施します。

③ コーディネーター

東京都商工会連合会及び都内商工会議所から依頼され、支援に係る様々な調整と進行管理を行うコンサルタントです。主に「改善支援コース」「成長ア

シストコース」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おこないます。

④ ディレクター

「成長アシストコース」において、実際に申込企業を訪問し、経営の実情に応じた事業計画策定とその計画の実行支援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

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・その他	卸売業	小売業	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

戦略・経営者、マーケティング、組織・人材、運営管理、財務管理、危機管理・社会環境・知財管理の6つの分野に回答し、経営者自身の視点で自社の現状をチェックできるツールです。経営診断の申込書を兼ねています。（※ P.10 参照）

6

● 診断報告書

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

		種別2	
(調査名:)		No. ()	
種			
<中企企業活力向上事業>			
診 断 報 告 書			
報告書作成日: 平成 年 月 日			
企業診断実施日: 平成 年 月 日			
担当中企企業診断士:			
担当経営指導員等:			
【総評】			

注）本報告書に記載された個人情報は、企業情報開示は、「中企企業活力向上プロジェクト」の目的のみで行われます。
但し、個人情報又は法人の財産等が当該報告書に開示され、当該報告書が第三者に開示された場合は、開示者の責任となります。

様式2

【貴社の概要】

企 業 名	
所 在 地	
代 表 者 名	
業 種	

【貴社の経営】

1) Strengths: 強み ～事業において得意な点～	2) Weaknesses: 弱み ～売上に伸びており続けたい点～
3) Opportunities: 経営環境におけるチャンス ～事業展開で得意な点～	4) Threats: 経営環境における脅威 ～事業展開で注意したい点～

※ SWOT分析については、「経営計画と戦略マップ」を参考にしてください。

【チェックシート・ヒアリングから導き出される貴社の現状と課題】

1) 組織・経費表
2) マーケティング
3) 人材・組織

様式2

(4) 運営管理		
(5) 財務管理		
(6) 情報管理・知能・ヒト件		

【貴社の課題等の改善に向けたご提案】

【課題等の改善に向けて、貴社に役立つ中小企業施策】

施策名	問い合わせ先（機関名）	備考

※「展示会等出展支援事業」の利用の有効性について（該当する項目に○を付けています）

利用の有効性	利用するべき内容（毎年度適用）	問い合わせ先
有効である	展示会等への出展	（公財）東京都中小企業振興公社 販路開拓 0-3（325）-7995
該当しない		

成長アシストコースにおいて、申込企業とディレクターが経営状況などを多角的に分析し、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

互、目標達成に迫った主たる課題（目指す当社の姿にするためにやるべきこと）

＜現状と目標のギャップ＞	＜取り組むべき課題＞
＜現状と目標のギャップ＞	＜取り組むべき課題＞
＜現状と目標のギャップ＞	＜取り組むべき課題＞

[illegible]

7 支援の特徴

平成 30 年度は、12 月 31 日時点において 1,280 件の経営診断の申込を受け付け、うち 1,191 社の診断を完了しました。また、改善支援コースでは 241 社の申込を受け付け、うち 176 社の支援を完了、成長アシストコースでは 288 社の申込を受け付け、うち 68 社の支援を完了（いずれも前年度からの継続を含む）となっています。

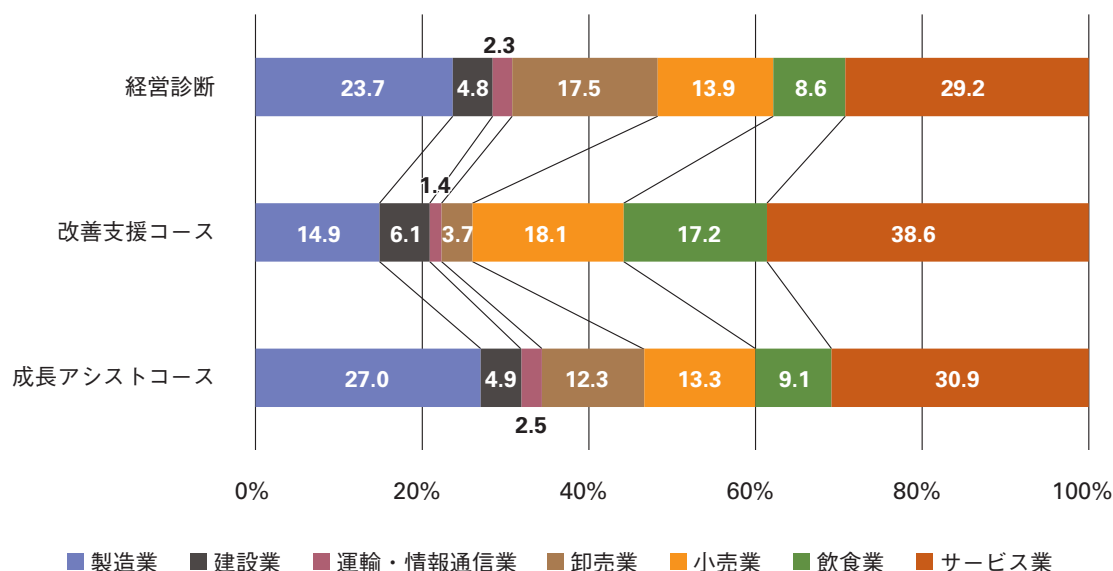
① 業種

経営診断を利用した事業者の業種（産業大分類）構成をみると、「サービス業」が最も多く（29.2%）、次いで「製造業」（23.7%）、「卸売業」（17.5%）、「小売業」（13.9%）、「飲食業」（8.6%）、「建設業」（4.8%）、「運輸・情報通信業」（2.3%）の順となっています。

改善支援コースの支援を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（38.6%）、次いで「小売業」（18.1%）、「飲食業」（17.2%）、「製造業」（14.9%）、「建設業」（6.1%）、「卸売業」（3.7%）、「運輸・情報通信業」（1.4%）の順となっています。

また、成長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（30.9%）、次いで「製造業」（27.0%）、「小売業」（13.3%）、「卸売業」（12.3%）、「飲食業」（9.1%）、「建設業」（4.9%）、「運輸・情報通信業」（2.5%）の順となっています。

支援企業の業種構成



業種別支援企業数

	製造業	建設業	運輸・情報通信業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	合 計
経営診断	282	57	28	208	165	103	348	1,191
改善支援コース	32	13	3	8	39	37	83	215
成長アシストコース	77	14	7	35	38	26	88	285

注）経営診断は診断完了企業数、改善支援コース・成長アシストコースは支援着手企業数による

② 規模（従業員数）

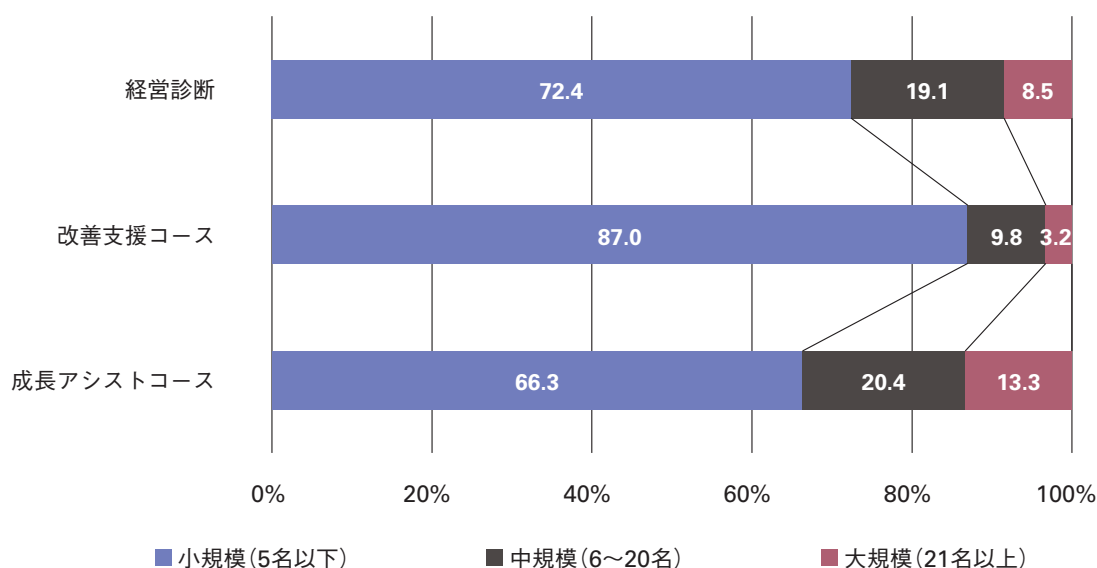
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

経営診断を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数が「小規模」の企業が72.4%、「中規模」の企業が19.1%、「大規模」の企業が8.5%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の91.5%を占めています。

改善支援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87.0%、「中規模」の企業が9.8%、「大規模」の企業が3.2%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の96.8%を占めています。

また、成長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66.3%、「中規模」の企業が20.4%、「大規模」の企業が13.3%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の86.7%を占めています。

支援企業の規模（従業員数）構成



規模（従業員数）別支援企業数

	小規模（5名以下）	中規模（6～20名）	大規模（21名以上）	合 計
経営診断	862	228	101	1,191
改善支援コース	187	21	7	215
成長アシストコース	189	58	38	285

注）経営診断は診断完了企業数、改善支援コース・成長アシストコースは支援着手企業数による

様式 1

商工会/商工会所 支部 No.

担当中小企業診断士

担当経営指導員等

中小企業活力向上チェックシート (平成 30 年度版)

※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事業の推進・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たり第三者の閲覧可能な形で公開しない限り、プロジェクト推進団体の（個人・法人）と、事業部・（公財）事業部から中小企業診断士、事業部から中小企業診断士協会、（一財）東海部から中小企業診断士協会）より診断の結果に基づいた情報紹介のご連絡をさせていただきます。ご同意をお願いします。

よみがな				押印 (認印可)
企業名				
代表者名				
業種、取扱品				
所在地	(〒 -)			
電話番号			FAX 番号	
資本金額	万円	従業員数		人

チェック実施日: 平成 年 月 日

記入者: 従業員数 5 名以下 (小) の場合は、太枠の中のみチェックいただければ結構です。

e-mail: 従業員数 5 名超～20 名以下 (中) の場合は、太枠の他に「中規模」項目も、

従業員数 20 名超 (大) の場合は、全ての項目にチェックしてください。

※お得な監査情報などをお届けするメールマガジンを配信させていただきます。

1. 戦略・経営者 (項目数 小: 12 中: 16 大: 18)

◎ ○ ▲ × (◎: できている ○: ある程度できている ▲: あまりできていない ×: できていない)

経営戦略	1	経営理念・社是 (もしくはミッション・ビジョン) は社内に浸透している
	2	競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握している
	3	自社の強みの源泉や弱みを把握している
	4	自社の事業領域 (対象顧客・商品・提供方法・技術などの組み合わせ) は明確になっている
	5	経営戦略や事業計画を策定している

競争戦略	9	競合相手に勝つための戦略を立て、実行している
	10	差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている
	11	他社事例を自社に合うようにアレンジして取り入れている

成長戦略	6	新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入れ先・販売先の開拓を行っている
	8	他企業との連携を実施している
	17	特定の販売先や仕入れ先に依存しないよう、取引先の分散を図っている
	7	社員のアイデアや集めた情報を汲み上げ、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立てている

外部の活用・連携	14	外部専門家 (中小企業診断士・税理士などの士業、大学、研究施設など) を有効に活用している
	18	業務を分類したうえで、効果的な外注を行っている

経営者	13	経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意図して行動している
	15	外部の助言者 (メンター) がいて、経営者としての悩みをいつでも相談できる
	16	経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行っている
	12	経営者が日常的に現場に向いて直に意見を聞いている

2. マーケティング (項目数 小: 7 中: 9 大: 10)

◎ ○ ▲ × (◎: できている ○: ある程度できている ▲: あまりできていない ×: できていない)

マーケティングミックス	1	顧客ごとのニーズを的確に把握し、商品やサービス提供の仕方を工夫している
	3	価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールできている
	9	流通経路、中間業者の数やタイプを適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客のもとへ効率的に提供できる流れができている
	5	カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ、ブログなどの電子媒体の活用により、積極的な販売促進活動を行っている
	2	自社商品・サービスの価格は、原価を把握し顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づき決定している
	4	本店、店舗、工場など、自社の立地特性 (交通の便、商圏人口) を理解している
顧客関係性	6	自社の商品・サービスに顧客がどれだけ満足しているかを客観的に把握している
	8	顧客データの活用、継続的接触など、既存顧客を維持・深耕する仕組みがある
	10	口コミの発生促進や SNS の活用、紹介制度など、客が客を呼ぶ工夫をしている
	7	クレーム対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している

3. 組織・人材 (項目数 小: 5 中: 12 大: 16)

◎ ○ ▲ × (◎: できている ○: ある程度できている ▲: あまりできていない ×: できていない)

人材確保	6	適性に応じ、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している
	1	魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている
	8	採用したい人物像の基準が明確になっている
人材育成	5	社員の健康管理・増進に取り組んでいる
	2	社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上 (しつけ教育) に取り組んでいる
	10	ベテランから若手社員へ技能継承を含めた OJT を計画的に行っている
	11	社員と社外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている
	9	経営者 (または管理者) は、社員の特長や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している
事業承継	7	事業を承継する後継者 (親族、従業員、社外から招へい) を定め、計画的に承継を進めている
	12	経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている
組織構成	13	資金制度や人事・評価制度を明確にしている
	3	社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している
	4	業務分担などの社内体制は、柔軟に実質改善を図っている
モチベーション	16	社員の経営参加 (経営参画) の仕組みを構築している
	14	仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている
	15	営業や生産など部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている

4. 運営管理 (項目数 小: 5 中: 6 大: 7)

◎ ○ ▲ × (◎: できている ○: ある程度できている ▲: あまりできていない ×: できていない)

現場管理	1	社内は整理整頓され、清潔に保たれている (5S が徹底されている)
	3	生産や販売などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている
	2	商品や生産現場の状況を把握しやすように「見える化」に取り組んでいる
IT 化	4	IT により、顧客別、品目別など販売状況がすぐに把握・活用できる
	5	商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化する IT の仕組みを構築している
	6	生産性の向上を図るために、IoT・クラウド活用を推進している
	7	事業の企画、進行状況、運営上の問題点などの情報を、IT ツールを用いて社員間で共有している

5. 財務管理 (項目数 小: 4 中: 9 大: 9)

◎ ○ ▲ × (◎: できている ○: ある程度できている ▲: あまりできていない ×: できていない)

計数管理	1	月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している
	4	損益分岐点 (収支トントン) の売上高を把握している
	5	売上高や利益など、経営の具体的な数値目標や計画を設定している
	3	自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している
	7	経理や会計手続きがルーティン化されている
資金繰り	2	資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている
	8	設備投資や備品の購入は計画的に行っている
	9	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
	9	複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている

6. 危機管理・社会環境・知財管理 (項目数 小: 5 中: 8 大: 10)

◎ ○ ▲ × (◎: できている ○: ある程度できている ▲: あまりできていない ×: できていない)

危機管理	1	経営者の有事の際の対応について定めている
	3	災害時の事業継続計画 (BCP) や、具体的対応策を定めている
	4	事業活動に関連する重要な法令を把握し、遵守する仕組みが構築されている
	2	自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる仕組みになっている
社会・地球環境	7	地球環境に配慮した事業運営に積極的に取り組んでいる
	5	地域社会に貢献する取り組みを積極的にしている
	8	省エネルギー・設備の導入など、省エネルギー対策に力を入れている
知的財産	8	特許、実用新案、商標 (ブランドなど)、意匠 (デザインなど)、著作権、営業秘密など、知的財産の活用や流出防止に意図的に取り組んでいる
	9	自社および競合相手の知的財産を把握、管理している
	10	商品の製造方法や業務のやり方など、秘密にすべきノウハウを管理する仕組みがある

◆今、貴社が抱えている経営課題、相談したい事項をご自由にお書きください。

例) SNS などネットを活用したプロモーション、人材不足 (採用・定着率)、社内業務の IT 化、インターネットに関連するセキュリティ対策など

◆財務項目

貴社の状況を適切に判断し企業診断をするため、以下の表の各項目にご記入ください。
<>で囲まれた部分は、製造業や建設業などにおける製造原価報告書や完成原価報告書などに記載されている項目です。
担当の税理士、商工会連所の経営指導員と中小企業診断士が、貴社をご訪問した際に 2 期分の決算書の写しを見させていただくことで、ご照会に答えることもできます。

単位	前期 (直近)	前々期	備考
決算期	月		
期末従業員数	人		
増益計算書項目	単位	前期 (直近)	前々期
売上高<完成工事高>	千円		
売上原価<製造原価・完成工事高>	千円		
売上総利益	千円		
販売費一般管理費	千円		
営業利益	千円		
経常利益	千円		
税引前当期利益	千円		
<材料費 (製造原価報告書分)>	千円		
<外注費・外注加工費 (製造原価報告書分)>	千円		
<労務費 (製造原価報告書分)>	千円		
<減価償却費 (製造原価報告書分)>	千円		
人件費 (給与賞与分・役員報酬分・給与・福利厚生・退職金・法定福利費等)	千円		
減価償却費 (減価償却)	千円		
貸倒対価項目	単位	前期 (直近)	前々期
流動資産合計	千円		
現金・預金	千円		
受取手形・売掛金・<完成工事未収入金>	千円		
商品・在庫資産	千円		
固定資産合計	千円		
資産合計 (総資産)	千円		
流動負債合計	千円		
支払手形	千円		
買掛金・<工事未払金>	千円		
短期借入金	千円		
固定負債合計	千円		
長期借入金	千円		
純資産 (資本金・利益剰余金)	千円		
法人税等の支払額	千円		
配当金の支払額	千円		

※ 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ぬ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。

都内中小企業を取り巻く環境

本章では、都内中小企業が置かれている現状について見ていきます。

II 都内中小企業を取り巻く環境

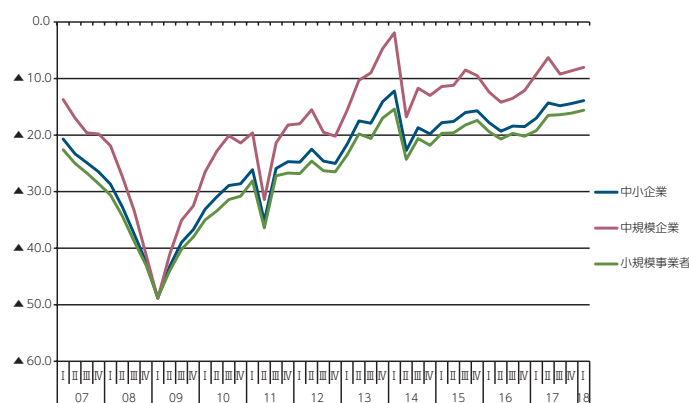
1 都内中小企業を取り巻く経営環境

1) 中小企業を取り巻く近年の景気動向

中小企業・小規模事業者の業況判断DI

中小企業景況調査にて、「景気が良いと感じている中小企業者の割合」から、「景気が悪いと感じている中小企業者の割合」を引いた業況判断DIを見ると、2008年のリーマンショック後に大きく落ち込んで以降、景気は回復基調にあるものの、依然としてマイナスからは脱しておらず、未だ厳しい状況が続いている。特に小規模事業者は厳しい状況におかれていることがわかる。

図表2-1 中小企業・小規模事業者の業況判断DI



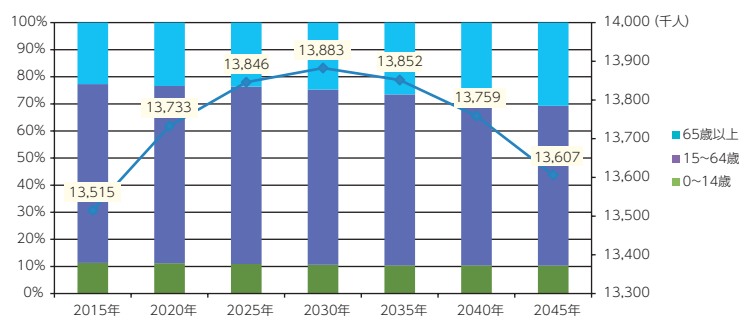
(出所) 中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

2) 都内中小企業が直面するこれからの市場動向

東京都の人口および年齢別人口割合の推移予測

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、東京都の人口は2030年に向けて今後も増加することが予測されている。しかし、一般的な働き手と考えられる労働生産人口（15歳～65歳）は横ばいで、65歳以上の人口が年々増加してゆくことが予測されている。成長市場という観点からは、高齢者向けの市場は狙いとして有効と思われる。一方で、働き手が増えるわけではないため、労働市場の観点からは、依然として働き手の確保が解決すべき課題として残ってくる。

図表2-2 東京都の年齢別人口数推移予測



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所（平成30年3月推計）「日本の地域別将来推計人口」

業種ごとの成長性と経済規模

経済産業省による第3次産業活動指数から、経済規模が大きい中で、成長性が期待される業種を見てみると、医療業、運輸業、不動産賃貸業、金融業、情報サービス業などがあげられている。その中でもインターネット付随サービス業、介護事業といった業種は成長性が非常に高い。

医療業や介護事業の成長性が挙げられているのは、前述の65歳以上の人口が増加していく傾向から見て、高齢者人口の増加の影響が成長業種の一因として考えられる。

また、情報サービス業と運輸業の成長性は、手軽に買えることができるという観点から、昨今増加しているインターネット通販がけん引していること、不動産業や金融業は資産運用ニーズの増加と考えれば、やはり高齢者が顧客となり得る業種の成長性が高くなっているのではないかと考えられる。

産業別の雇用力と稼ぐ力

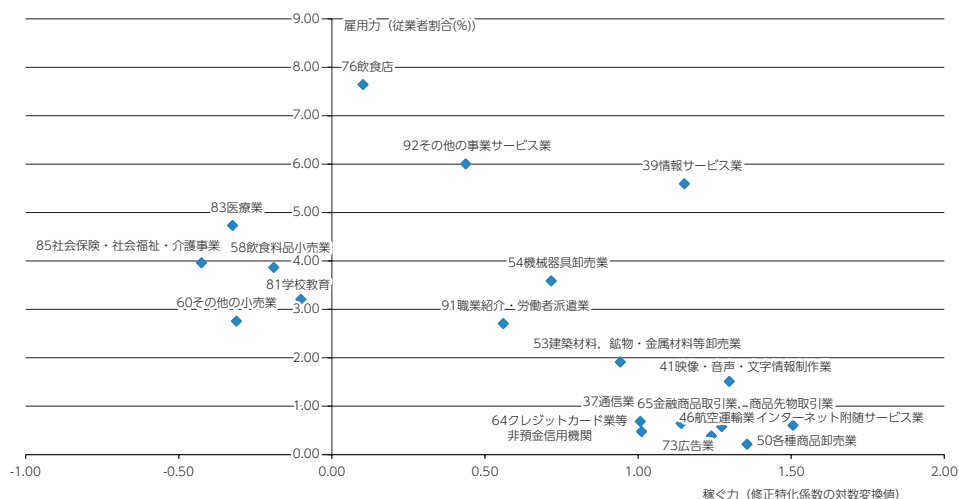
平成26年の経済センサスの基礎調査から、東京都の産業別の「雇用力」と「稼ぐ力」をグラフ化してみると、成長性が期待された医療業や介護事業の「稼ぐ力」はマイナスとなっているが、情報サービス業やインターネット付随サービス、金融関連のサービスは「稼ぐ力」がプラスとなっている。「雇用力」としては飲食店が一番大きいため、雇用の創出の観点からは飲食店の発展に期待したいが、一方で次に述べる人手不足の問題も懸念される。

図表2-3 業種ごとの成長性と経済規模
(第3次産業活動指数(全国))

	成長性 (活動指数、 2017)	経済規模 (ウェイト)
医療業	115.8	984
運輸業	108.8	904.4
不動産賃貸業	104.8	695.8
金融業	122.3	627.8
情報サービス業	104.8	461.9
通信業	120.0	396.3
貨物運送業	111.1	390.4
飲食店、飲食サービス業	103.5	332
旅客運送業	107.1	325.5
飲食料品小売業	100.6	322.3
介護事業	120.5	251.4
その他の小売業	103.7	238.6
職業紹介・労働者派遣業	111.2	222.8
技術サービス業	107.4	209.9
各種商品卸売業	100.2	166.9
学習支援業	106.8	135.1
自動車小売業	109.1	120.2
医薬品・化粧品等卸売業	118.3	111.9
不動産取引業	101.7	98.5
宿泊業	112.1	95.2
廃棄物処理業	104.7	92.8
織物・衣服・身の回り品小売業	106.5	79.6
機械器具小売業	102.7	71.7
放送業	111.0	69.8
広告業	108.1	64.3
警備業	115.7	57.9
自動車賃貸業	112.7	41.4
ガス業	110.3	38.4
インターネット付随サービス業	154.1	18.9

※活動指数は、各業種の生産活動の状況を、2010年を100として示したもの。100以上の業種は成長していると言える。
※ウェイトは、2010年における全産業の付加価値の合計額に占める各業種の付加価値額の割合(1万分比)
(出所) 経済産業省「第三次産業活動指数」(原指数)

図表2-4 産業別雇用力、稼ぐ力(東京都、2014年)



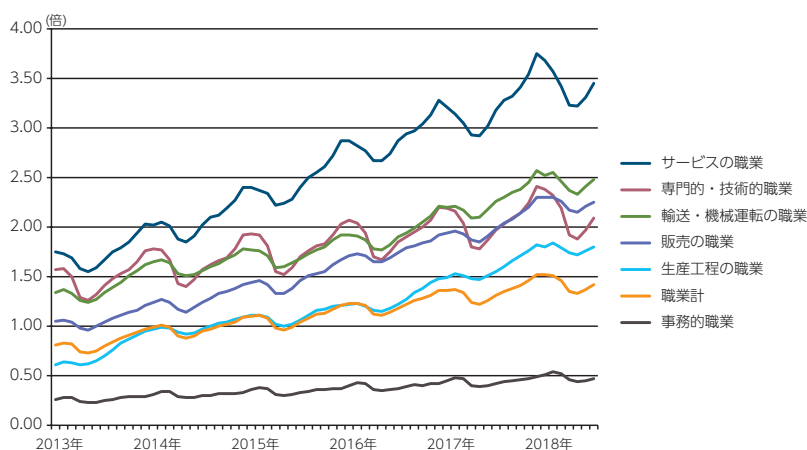
(出所) 経済産業省「平成26年経済センサス-基礎調査」

3) 中小企業が直面する人手不足問題

有効求人倍率と完全失業率

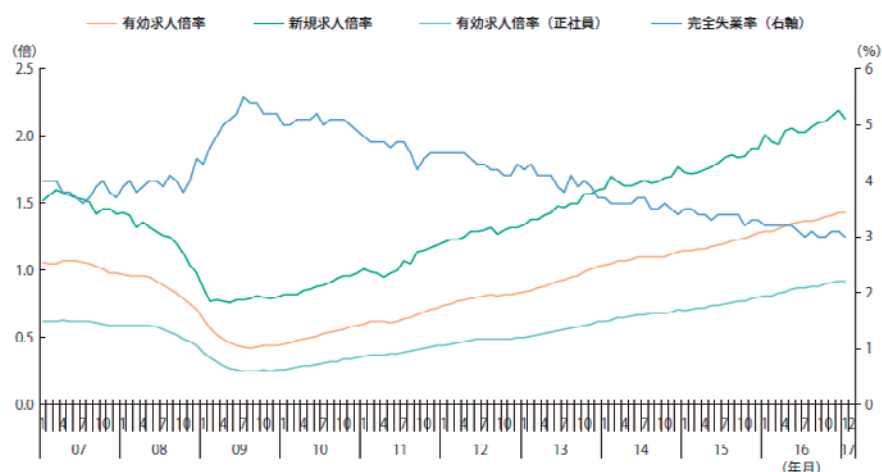
厚生労働省の一般職業紹介状況によると、ほとんどの職業で有効求人倍率は増加している。全職業の職業計で見た場合でも、2013年に0.73であった有効求人倍率が、2018年には1.42まで上がっている。また、一方では失業率が下がっていることから、すべての職業で人手不足の状態が増加傾向にあることがうかがえる。

図表2-5 職業別有効求人倍率（パート含む常用雇用者、全国）



(出所) 厚生労働省 「一般職業紹介状況」

図表2-6 求人倍率・完全失業率の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省「労働力調査」

(注) 1. 数値は季節調整値。

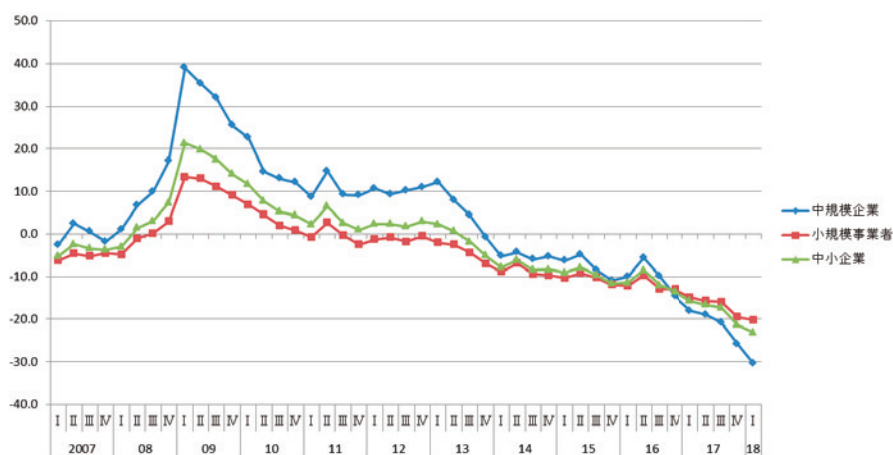
2. 完全失業率は、2011年3月～8月までの期間、東日本大震災の影響により全国集計結果が存在しないため、補完推計値を用いている。

(出所) 平成29年版中小企業白書

従業員数過不足 DI と中小企業における人手不足の実態

中小企業景況調査より、「今期の従業員数が過剰と答えた企業の割合」から、「不足と答えた企業の割合」を引いた従業員数過不足 DI を見ると、2008年のリーマンショック後には一時的に過剰になったものの、そこから徐々に過剰感は収まり、2013年の政権交代後の株価回復局面からは、転じて人手不足感が強まり、近年はその傾向が高まっている。

図表2-7 従業員数過不足DI



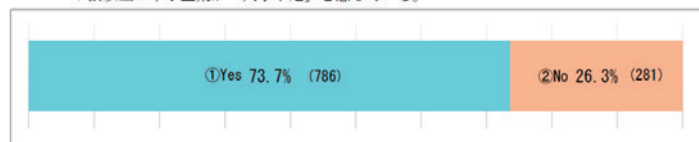
(出所) 中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

中小企業基盤整備機構の「中小企業アンケート調査『人手不足に関する中小企業への影響と対応状況』(平成29年5月)」によると、東京を含む大都市エリアの方が地域エリアより人手不足が深刻だと感じている企業の割合が高くなっており、更に同調査によると、7割以上の中小企業が人手不足を感じており、半数以上の企業が「深刻」または「かなり深刻」な状況と感じていることがわかる。

図表2-8 中小企業の人手不足感

Q1. 「人手不足」を感じていますか。

7割以上の中小企業が「人手不足」を感じている。



Q2. (①Yesの回答者)「人手不足」をどの程度感じていますか。

中小企業の半数以上(52.8%)が人手不足を深刻と感じている。



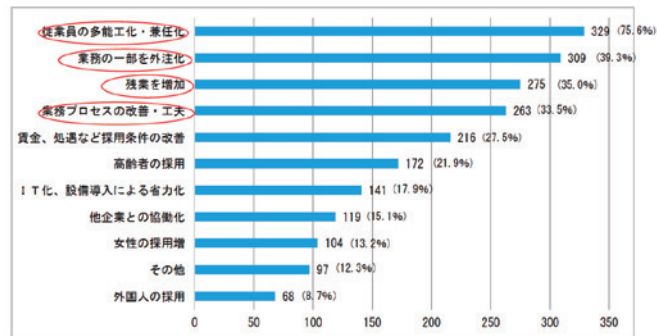
(出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業アンケート調査報告『人手不足に関する中小企業への影響と対応状況』(平成29年5月)」

4) 人手不足の解決に期待されるITの導入

人手不足に関する中小企業への影響と対応状況

人手不足の解決にIT化による生産性向上が期待されるが、この人手不足への対応について、実際に中小企業がどのように考えているかを、中小企業基盤整備機構「中小企業アンケート調査報告『人手不足に関する中小企業への影響と対応状況』(平成29年5月)」で見ると、一番多いのが「従業員の多能工化・兼任化」ということで、一人で複数の仕事をおこなうことがあげられている。2番目以降を見ても「業務の一部を外注化」する、または「残業の増加」による対応が上位を占めている。業務プロセスの改善・工夫は4番目で、IT・設備導入による省力化は更に低い位置にある。中小企業においては、IT活用を直接的な人手不足への対応策とするよりも、人に依存する対応策がとられやすい傾向にあることがうかがえる。

図表2-9 中小企業が考える人手不足への対応策

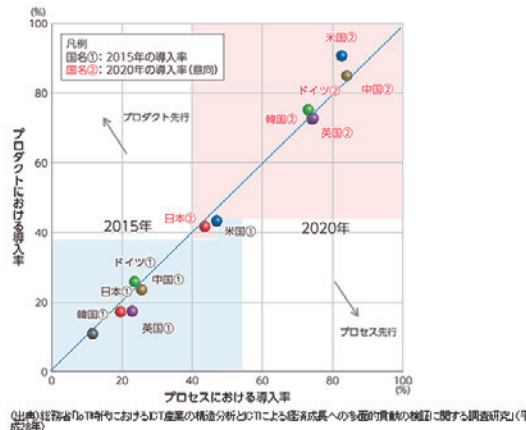


(出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業アンケート調査報告『人手不足に関する中小企業への影響と対応状況』(平成29年5月)」

IoT 導入状況 (2015 年) と今後の導入意向 (2020 年)

デジタル化が進展し、AI や IoT などの先端技術が人手不足問題の切り札にもなり得ると考えられている中、他の先進国と比較して日本の IoT の導入状況や今後の導入意向を「平成 28 年版情報通信白書」より見てみると、2015 年時点では米国を除き、各国ともあまり大差ない状況であったが、2020 年の導入率（意向）では、日本の導入意向は、米国の 2015 年時点とほぼ同じであり、他の先進国と比べても日本のみ大きく取り残されていることがわかる。

図表2-10 IoT導入状況 (2015年) と今後の導入意向 (2020年)

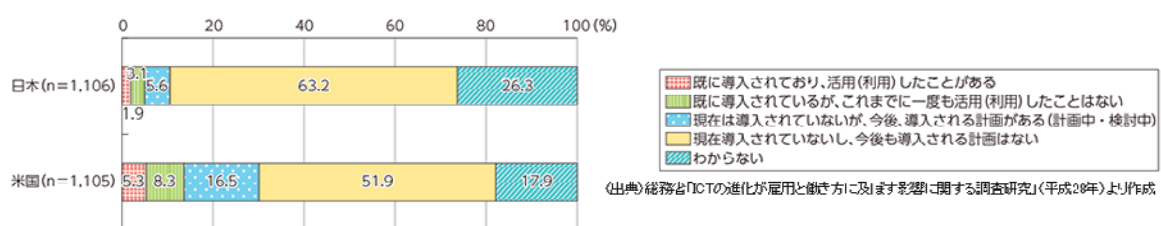


(出所) 平成28年版情報通信白書

職場への人工知能 (AI) 導入の有無および計画状況

職場への人工知能 (AI) の導入意向についても、「平成 28 年版情報通信白書」では、日本は米国と比べて人工知能の導入率は既に低く、将来的に導入する興味も米国よりないことが指摘されている。米国では、3 割の企業が興味をもっているのに対し、日本の企業の約 9 割は、興味がないという結果である。

図表2-11 職場への人工知能 (AI) 導入の有無および計画状況

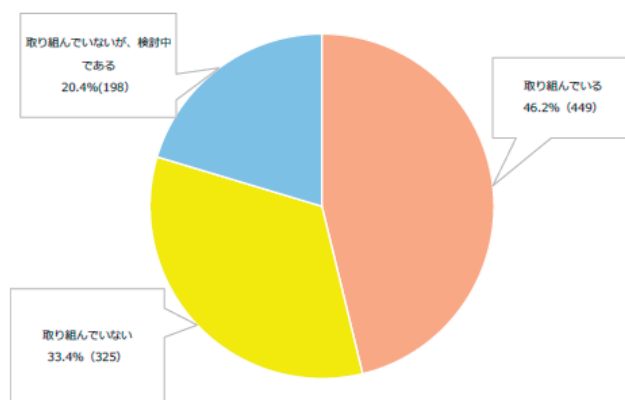


(出所) 平成28年版情報通信白書

中小企業の IT による業務効率化・生産性向上の取り組み状況

では、中小企業が IT による業務効率化や生産性向上に取り組んでいないのかといえば、そうとは言い切れない。「中小企業基盤整備機構『IT 導入に関するアンケート調査報告』（平成 30 年 8 月）」をみると、半数弱の中小企業がすでに取り組んでおり、検討中の企業も含めると、6 割超の企業で取り組みの必要性を感じていることがうかがえる。

図表2-12 中小企業のITによる業務効率化・生産性向上の取り組み状況

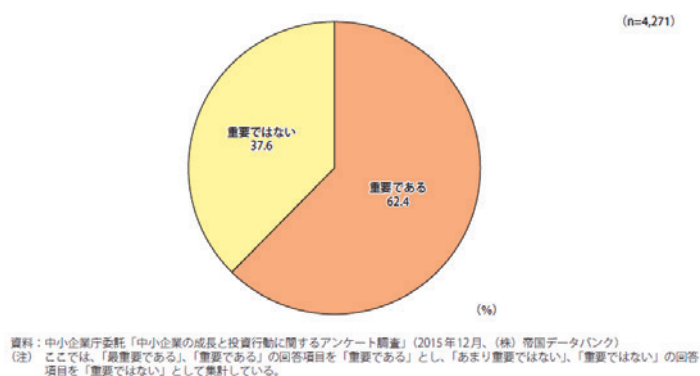


(出所) 中小企業基盤整備機構『IT導入に関するアンケート調査報告』（平成30年8月）

中小企業における IT 投資の重要度

「平成 28 年版中小企業白書」によれば、中小企業の 6 割超で、「IT 投資は重要である」と認識している。一方で 4 割弱の企業では、いまだ重要でないと考えていることもわかる。

図表2-13 中小企業におけるIT投資の重要度



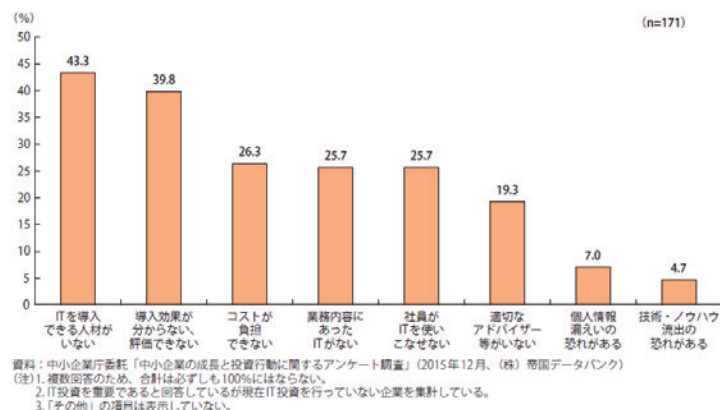
(出所) 平成28年版中小企業白書

IT 投資未実施企業が IT 投資を行わない理由

IT 投資を行わない企業は、どういった理由から行わないのであろうか。こちらも「平成 28 年版中小企業白書」を見ると、IT 投資を行わない企業の主な要因は「IT を導入できる人材がない」と「導入効果がわからない、評価できない」の大きく二つがあげられる。

つまり、IT 投資が進まない理由は経済的な問題ではなく、人材と情報が不足しているためと考えられる。「導入したくても入れられない」、「どうしてよいかわからない」、といったところが現実なのではないだろうか。

図表2-14 IT投資未実施企業のIT投資を行わない理由



(出所) 平成28年版中小企業白書

5) 人材採用・定着における課題

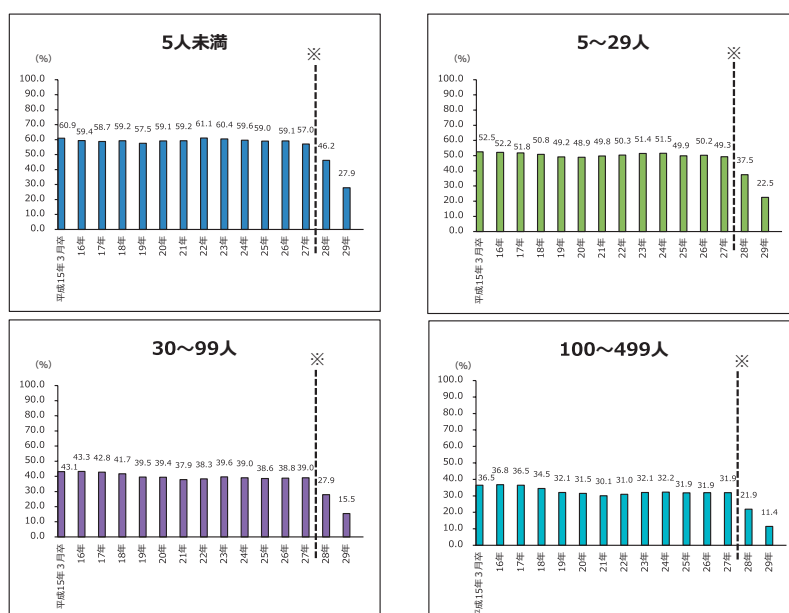
新規大卒就職者の事業所規模別就職後3年以内の離職率の推移

IT導入に関して人材の話があがったため、ここからは人材面について少し見ていきたい。

比較的ITに慣れ親しんでいると想定される若手の採用という観点も含め、厚生労働省の「新規学卒者の離職状況」から、新卒就職者の就職後3年以内の離職率状況を事業所規模別に見てみると、こちらは規模が小さい事業所ほど離職率が高い傾向にあることがわかる。(注意：28年は就職後2年以内、29年は就職後1年以内の離職率なので3年と比べ率は低い) 中小企業は大企業に比べて、高い離職率という問題を抱えていると推察される。

また、年による増減は大きく見られないので、とくに近年において増加傾向にあるわけでもなく、若手社員の定着については以前からの課題であるといえるだろう。

図表2-15 新規大卒就職者の事業所規模別就職後3年以内※の離職率の推移



(出所) 厚生労働省、新規学卒者の離職状況より

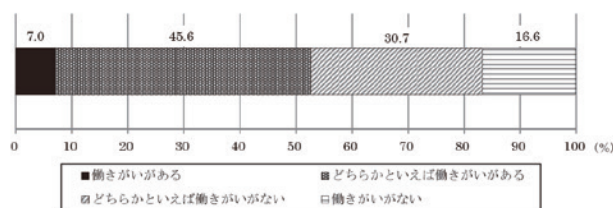
※平成28年3月卒については就職後2年以内、平成29年3月卒については就職後1年以内の離職率を記載している。

現在の職場での「働きがい」に関する意識

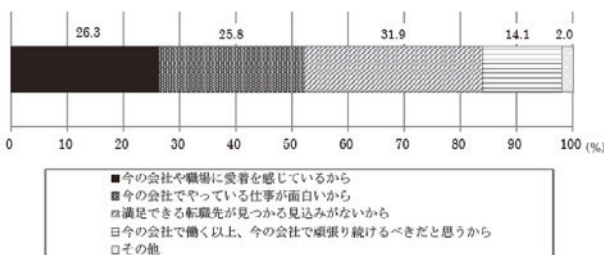
新卒者に限らず、従業員の定着状況を見るために、「厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課『働きやすい・働きがいのある職場作りに関する調査報告書』（平成26年5月）」を見てみると、5割弱の人が現在の職場に「働きがいがない」もしくは「どちらかといえば働きがいがない」と感じていることがわかった。

また、「今の会社で働き続けたい理由」については、「満足できる転職先がないから」との回答が32%と一番多くなっている。ネガティブな理由が最も多いことは注視したい。

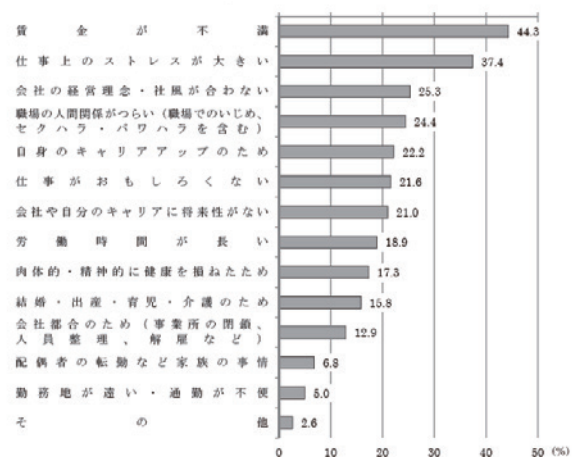
図表2-16 現在の職場での「働きがい」に関する意識 (n=10,000)



図表2-17 今の会社で働き続けたい理由 (n=3,211)



図表2-18 同僚の離職の理由 (複数回答、n=10,000)



(出所) 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課『働きやすい・働きがいのある職場作りに関する調査報告書』（平成26年5月）

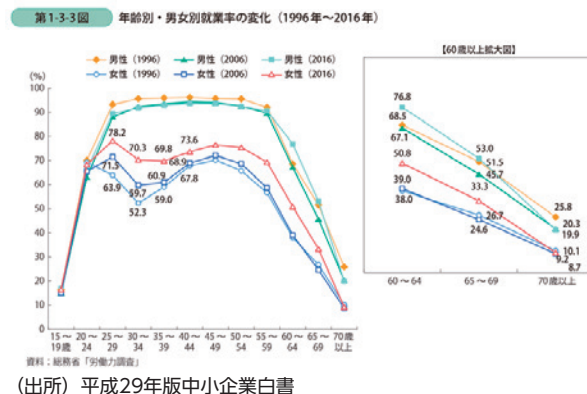
さらに、離職の理由については、「賃金が不満」というのが最も多いが、「仕事上のストレスの大きさ」「会社の経営理念・社風が合わない」といった理由も次に続いている。賃金が不満というのが大きな理由となっているが、入社時には賃金に納得して入社していると考えるのであれば、どちらかといえば、会社の理念・社風があわず、職場でのストレスも大きく、仕事も負荷がかかり、その対価としての賃金が、現状では割に合わないと感じるから、賃金が不満という答えになっているのかもしれない。

年齢別・男女別就業率の変化

労働人材の多様化の観点も踏まえ、年齢別・男女別で就業率の変化を見ておきたい。平成29年版中小企業白書によれば、女性・高齢者の就業率が近年大きく増加している。女性の場合、30代を中心に子育て時に一時的に就業から離れることによって生じるM字カーブについては、昨今緩やかになっていることがうかがえる。

人手不足問題解消の観点からも、女性や高齢者は以前と比べ、かなり働き始めてはいるものの、先に見た人手不足感の増加状況を踏まえると、本質的な解決には別のアプローチで検討することも重要になってくるであろう。

図表2-19 年度別・男女別就職率の変化（1996年～2016年）

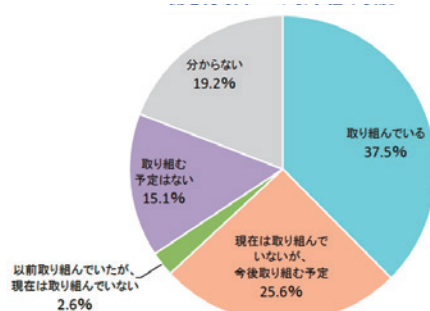


働き方改革への取り組み状況

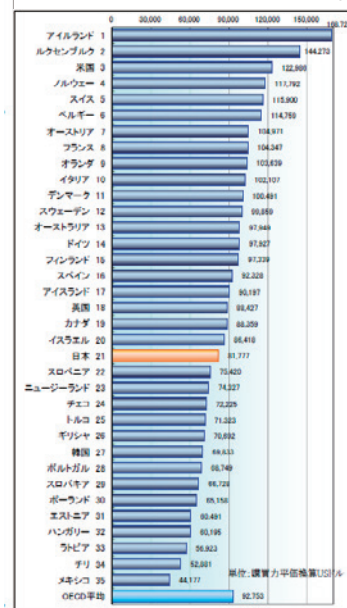
「帝国データバンク『特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査』（平成30年9月）」によると、働き方改革に実際取り組んでいる企業は4割弱となっている。取り組む予定を含めれば6割強で、何らかの形で「働き方を変えていかなければならない」という企業側の意思が感じられる。

本節の序盤に見てきた通り、中小企業においても少子高齢化に伴う人手不足の問題は顕在化してきている。一方で、育児や介護との両立など従業員側にも多様な就業ニーズが生じている。企業としてはそれらのニーズをうまく汲み取った取り組みをすることで、人材の確保につなげられる可能性が生まれている。そういった意味でも、働き方改革でも示される「限られた多様な人材の意欲と能力を存分に発揮できる組織環境の構築」は、中小企業においても重要な課題となってくると考えられる。

図表2-20 働き方改革への取り組み状況



図表2-21 OECD加盟諸国の労働生産性（2016年・就業者1人当たり/35カ国比較）



6) 生産性向上に向けて

OECD加盟国の労働生産性

前述の通り、人手不足の状況においては、従来よりも少ない人数で同様のパフォーマンスを期待するための生産性向上に向けた取り組みが求められるが、日本の労働生産性を主要先進7か国（G7）と比較してみると、今の日本の状況がどうであるかが明らかとなる。

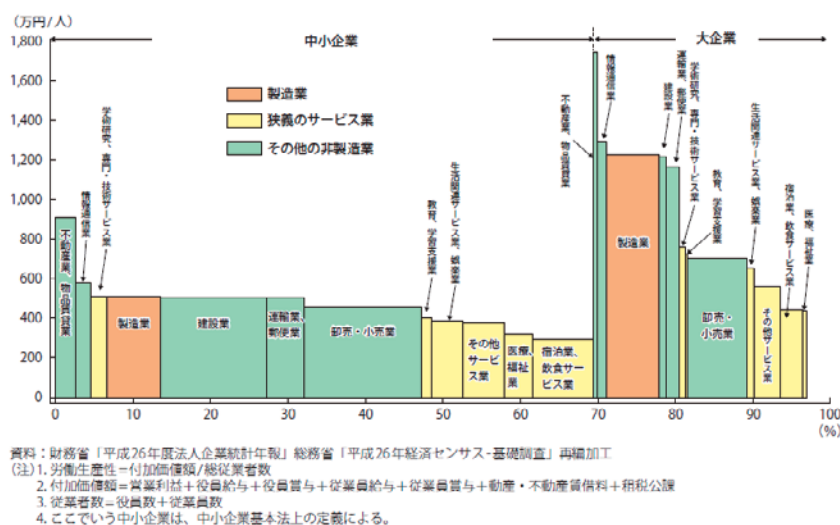
公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較2017年版」によれば、日本は経済協力開発機構（OECD）加盟国の平均を下回っており、G7の中では労働生産性が最も低い。他の先進国に比べ、日本では効率的な経営自体が行えていない可能性が危惧される。

労働生産性と労働構成比（規模別、業種別）

「平成 28 年版中小企業白書」から、もう少し労働生産性を詳しく見てみると、日本では中小企業は大企業と比べて、更に労働生産性が低いことがわかる。

中小企業においては、従業員の数も含めてあらゆる経営資源が大企業よりも限られているため、設備投資や IT 投資などの付加価値を高める取り組みや、効率性を高めるための取り組みを行いにくい。そういった要因も労働生産性を引き下げていると考えられる。

図表2-22 労働生産性と労働構成比（規模別、業種別）



(出所) 平成28年版中小企業白書

7) 事業承継問題

後継者の決定状況

本節の最後に、昨今話題の事業承継問題として、後継者の決定状況について見ておきたい。

帝国データバンク「特別企画：2017 年後継者問題に関する企業の実態調査」によると、後継者不在の企業は 6 割を超える状況で、近年拡大傾向にあることがわかる。

また、売上が小さいと事業を継ぐメリットが見出せないといったこともあるためか、売上規模が小さい企業ほど後継者が不在であることが示されている。このようなことから、中小企業の後継者不足はますます深刻な問題となっていることがわかる。

図表2-23 後継者の決定状況

後継者の決定状況	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
後継者あり	111,860	33.5%	33.9%	34.6%	34.1%
後継者不在	222,257	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%
計	334,117	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※後継者不在＝後継者が「いない」「未定」「未詳」

売上規模別	後継者不在率	2016年	2014年	2011年
1億円未満	78.0%	78.2%	76.6%	76.3%
1～10億円未満	68.6%	68.5%	67.7%	66.5%
10～100億円未満	57.2%	57.5%	57.0%	55.5%
100～1000億円未満	39.7%	41.1%	40.8%	40.5%
1000億円以上	24.3%	25.0%	25.7%	29.3%
計	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%

(出所) 帝国データバンク「特別企画：2017年後継者問題に関する企業の実態調査」

2 中小企業支援施策の状況

前述の状況を踏まえ、国や都でも様々な支援策を用意している。ここではそれらの中小企業支援施策の概要について見ておきたい。

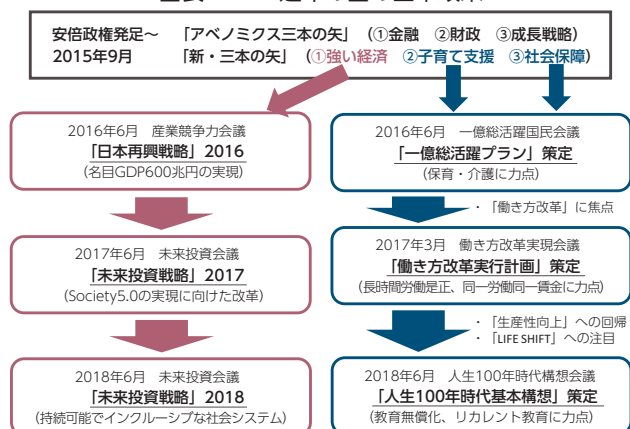
1) 国と東京都の基本政策

① 国

ここ数年の大きな方向性として、①「Society5.0」を念頭に、ビッグデータ・AI・IoT等を活用して経済発展と社会的課題の解決を両立すること、②労働力不足への対策として、働き方改革（働き手の増加、労働生産性の向上）を推進することが挙げられる。

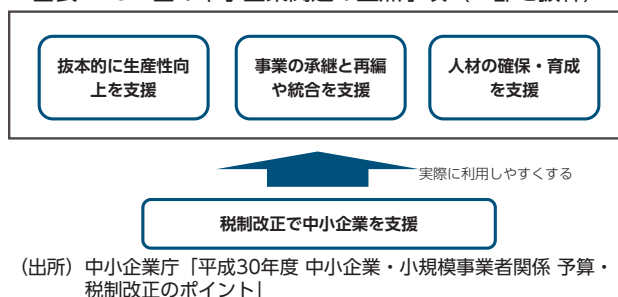
これらの方向性は、中小企業・小規模事業者に関する政策にも反映されている。生産性向上、事業承継（雇用の確保）、人材の確保・育成（データ活用やIoTの技能向上等）に関する施策を用意し、税制措置等でそれらの利用を促進する、という構造になっている。

図表2-24 近年の国の基本政策



(出所) 経済産業省 Facebookページ

図表2-25 国の中小企業関連の重点事項（一部を抜粋）



② 東京都

東京都では、国の基本政策を踏まえつつ、産業の集積や多様性といった東京都の特徴に着目して、独自の政策を展開してきた。

2018年12月には、中小企業を取り巻く経営環境が急速に変化する中で、中小企業の振興に関する施策を総合的に推進するため、都の基本的な考え方をまとめた「東京都中小企業・小規模企業振興条例」が、都議会に議案として提出された。

この条例では、「中小企業者の自主的な努力の促進」、「中小企業の重要性を踏まえた取組」、「行政と関係組織による連携した取組の必要性」、「小規模企業振興の促進」の4つの基本理念に基づき、中小企業施策の基本方針を定めている。

図表-2-26 「東京都中小企業・小規模企業振興条例」における施策の基本方針

- ①経営基盤の強化及び事業承継の円滑化
- ②創業の促進
- ③販路開拓の促進
- ④国際的視点に立った事業展開の促進
- ⑤資金調達の円滑化
- ⑥人材の確保及び育成
- ⑦職場環境の整備の促進
- ⑧新技術や新サービスの開発の促進
- ⑨知的財産の保護及び活用の促進
- ⑩産業集積等の地域特性を生かした事業活動の促進

2) 国と東京都の主な支援施策

本項では、上述した中小企業の直面する経営課題の解決に向けて、国及び東京都が実施している主な支援施策をまとめておく。なお、目的が複数の分野に渡る支援施策も多いため、下記の分類は便宜的なものである。

①生産性向上

国の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	全国中小企業団体中央会	革新的なサービス開発・試作品開発を行う中小企業・小規模事業者の設備投資等を支援。
小規模事業者持続化補助金	日本商工会議所 全国商工会連合会	経営計画に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対する補助金。生産性向上が加点事由とされる。
中小企業経営強化税制	中小企業庁	「生産性革命」実現を図るため、要件を満たす設備投資について、即時償却又は税額控除を可能とする。
所得拡大促進税制	中小企業庁	賃上げを実施する中小企業の税額を控除。人材投資や生産性向上に取り組む企業は控除率を高く設定。

東京都の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
革新的事業展開設備投資支援事業	東京都中小企業振興公社	競争力強化、成長産業分野への参入、IoT・ロボット活用を目指す都内中小企業等に対し、機械設備の導入経費の一部を助成。
生産性向上支援コンサルティング	東京都産業労働局	働き方改革宣言を行った企業を対象に、労働生産性向上等を目的として、専門家によるコンサルティングを無料で実施。
生産性革新インストラクター派遣事業	東京都中小企業振興公社	生産性向上を目指す中核的な人材を育成し、継続的な改善活動を推進する体制づくりを支援。

②IT化

国の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
IT導入補助金	中小企業庁	中小企業・小規模事業者がITツールを導入する経費の一部を補助し、業務効率化・売上アップをサポート。
IT活用促進資金	日本政策金融公庫	ソフトウェアを含むコンピュータ等の情報化投資に対して、長期・低利の貸付を実施。

東京都の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
顧客データ等利活用モデル創出事業	東京都中小企業振興公社	顧客データ等の利活用による生産性向上に向けた取組について、専門家が助言。ITツール導入費用の一部の助成も実施。
生産性向上のためのIoT、AIの導入支援事業	東京都中小企業振興公社	無料の相談対応、セミナー、専門家派遣により、都内中小企業のIoT・AIの活用を支援。
中小企業のIoT化支援事業	東京都立産業技術研究センター	研究開発および人材育成を軸として、IoT活用による都内中小企業の事業活動を総合的に支援。

③働き方改革

国の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
時間外労働等改善助成金	厚生労働省	成果目標（労働時間の上限等）の達成状況に応じて、テレワーク用通信機器等の導入費用を支給。
業務改善助成金	厚生労働省	事業場内最低賃金の引上げを図るため、設備投資やサービス利用に掛かった費用を助成。

東京都の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
TOKYO 働き方改革宣言企業制度	東京都産業労働局 東京しごと財団	働き方改革宣言を行った企業に奨励金を支給。新制度導入企業には助成金を支給し、専門家がフォロー。
テレワーク活用・働く女性応援助成金	東京都産業労働局 東京しごと財団	女性の採用・職域拡大を目的とした設備等の整備や、テレワーク活用推進に関する設備投資に対して助成。
働くパパママ育休取得応援事業	東京都産業労働局 東京しごと財団	育児中の女性の就業継続や男性の育児休業取得を応援する企業に対して奨励金を支給。

④事業承継

国の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
事業引継ぎ支援センター	中小企業基盤整備機構	事業引継ぎについて無料で相談に対応。中小企業の M & A のマッチングを行い、専門家が成約をサポート。
事業承継補助金	中小企業庁	事業承継や M & A による事業引継ぎを契機として経営革新や事業転換に取り組む際の設備投資等を支援。
事業承継税制	中小企業庁	事業承継税制の要件を、10 年限定で抜本的に拡充。平成 31 年度税制改正では、個人事業主にも適用拡大。

東京都の支援施策

施策名称	実施機関	内 容
事業承継・再生支援事業	東京都中小企業振興公社	専任の支援スタッフが専門家と連携してコンサルティングを行う。事業承継セミナー・事業承継塾も実施。
事業承継支援ファンド	東京都産業労働局	成長可能性を有する中小企業の事業承継を円滑に進めることを目的とし、ファンドに加入する地域金融機関等と連携して継続的な支援を提供。

データから見える都内中小企業の経営課題

本章では、経営診断の実績データの分析結果について見ていきます。

Ⅲ データから見える都内中小企業の経営課題

ここでは、経営診断の実施に先立って経営者が自ら記載する経営に必要な 6 分野 70 項目の「チェックシート」の内容を分析した結果と、経営診断の実施を踏まえて中小企業診断士が作成する「診断報告書」の蓄積データをテキストマイニングの手法等を用いて分析した結果を紹介したい。

分析方法について

分析対象データ	本プロジェクトにおける平成 28 年度～30 年度に経営診断を受診した企業の 3 年間の蓄積データを対象としている。なお「時代による変化」としている場合は、対象データを平成 25 年度～平成 27 年度の新・経営力向上 TOKYO プロジェクトの際の受診企業 3 年分の蓄積データを「前身事業」と定義し、比較対象にしている。
チェックシートの分析	「中小企業活力向上チェックシート」の回答を、利益率の高低と従業員規模（3 分類）に分けて集計・分析した。また、前身事業との比較もおこなった。なお、構成比は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも 100 とはならない。
診断報告書の分析	「診断報告書」の記載内容をテキストマイニングの手法により、業種別、利益率の高低、前身事業との比較によりおこなった。
利益率の高低	売上高経常利益率の水準が、診断受診企業全体の中央値を上回る企業を「高利益率」とし、逆に下回る企業を「低利益率」としている。
従業員規模	従業員数 5 名以下を「小規模」、5 名超～20 名以下を「中規模」、20 名超を「大規模」と定義している。
対象業種	テキストマイニングによる分析結果として有意な差がみられた 4 業種（製造業、卸売業、小売業、サービス業）を分析対象業種とした。
分析手法	テキストマイニングとは、分析対象の文章を単語や文節で区切り、それらの出現頻度や相関、出現傾向などを解析することで、有用な情報を見つけ出すデータ分析の手法。 本調査では、分析ソフトとして、株式会社プラスアルファ・コンサルティングが提供する「見える化エンジン」を利用した。
分析協力	三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社の協力のもとおこなった。

1 チェックシートの項目別集計結果から見た課題

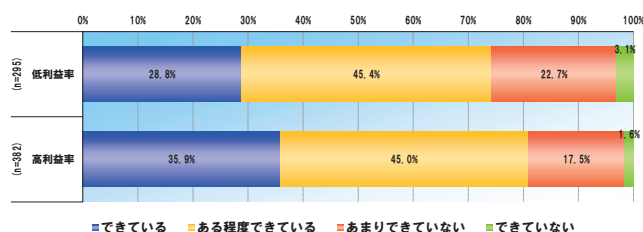
チェックシートの項目別集計結果から見える課題については、集計データの比較により、ある程度差がみられる項目についてのみ、基本的に「特徴がみられた項目」として取り上げている。

以下では「利益率による違い」「従業員規模による違い」「時代による変化（前身事業との比較）」の 3 パターンにて比較して分析をおこなった。

1) 利益率による違い

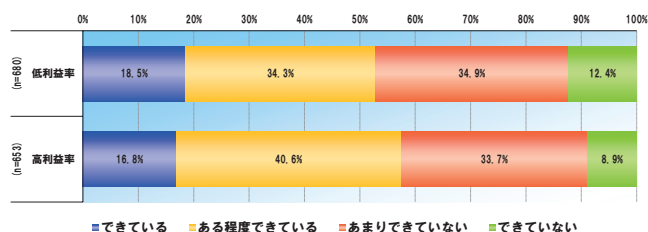
経理や会計手続きがルール化されている（チェックシート 5-7）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業の 80.9% に対し、低利益率企業は 74.2% と低い。手続きの決め事は利益率にも少なからず影響を与えていることが推測される。



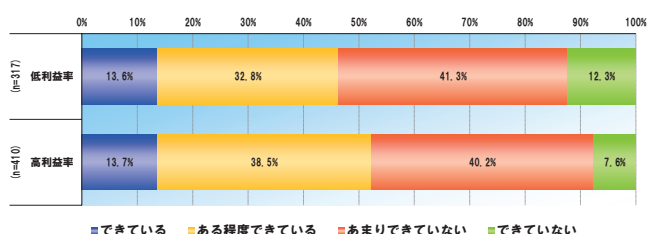
外部専門家を有効に活用している（チェックシート 1-14）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業の 57.4% に対し、低利益率企業は 52.8% と若干低い。外部の専門家を有効に活用できるほど利益率も良い傾向にあると推測される。



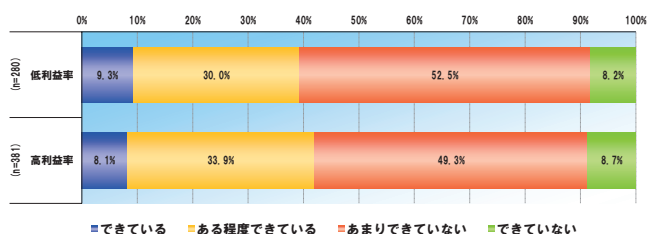
社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている（チェックシート 3-11）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業の 52.2% に対し、低利益率企業は 46.4% と低い。従業員教育の実施状況も利益率に影響を与える要因であることが推察される。



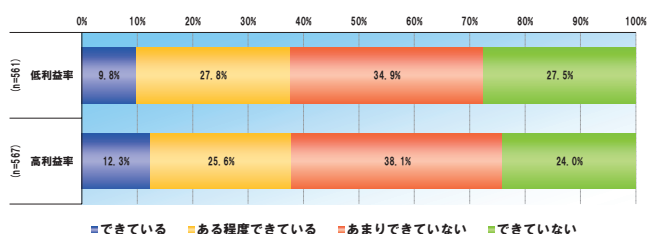
ベテランから若手社員へ技能継承を含めた、OJT を計画的に実施している（チェックシート 3-10）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、高利益率企業の 42.0% に対し、低利益率企業は 39.3% と若干低いものの、技能継承や OJT は利益率に関わらず実施が難しい状況がうかがえる。



事業を承継する後継者を定め、計画的に承継を進めている（チェックシート 3-7）

「できている」「ある程度できている」を合わせても、高利益率企業の 37.9% に対し、低利益率企業は 37.6% とほとんど変わらず、利益率に関わらず事業承継は難しい取り組みであることがうかがえる。



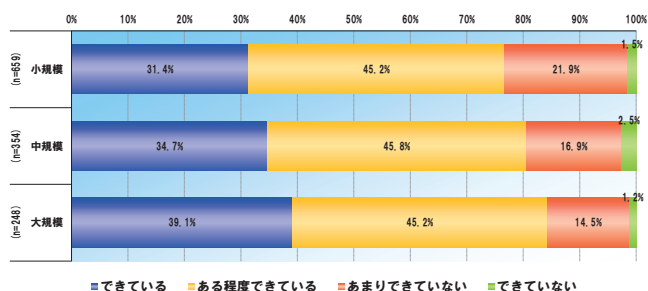
利益率による違いにおける考察

以上の分析結果から、「ルールや手続きはしっかりと設定」し、自社でできないことは積極的に「外部の専門家を活用」している企業で、さらに「勉強会などの従業員教育」もしっかりとおこなうことが、利益率にも影響を与えている一因であることがわかる。一方で、「技能継承や OJT」、「事業承継」は利益率に関わらず実施が難しいことがうかがえる。

2) 従業員規模による違い

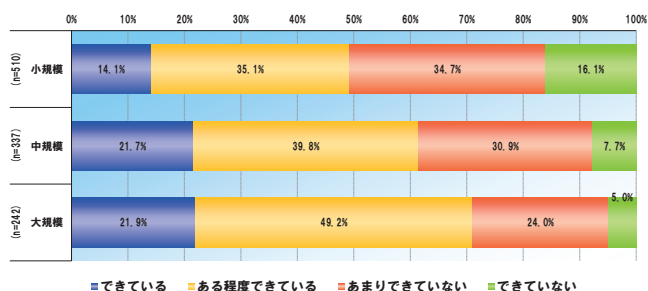
経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している（チェックシート 1-13）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、小規模で76.6%、中規模で80.5%、大規模で84.3%と、規模が大きくなるほど、経営者が常に変革を意識して行動している傾向が強まっている。



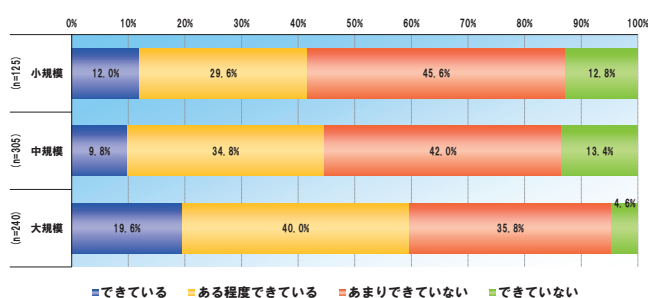
適性に応じ女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している（チェックシート 3-6）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、小規模で49.2%、中規模で61.5%、大規模で71.1%と、規模が大きくなるほど、多様な人材の採用・活用をおこなっている傾向が強まっている。



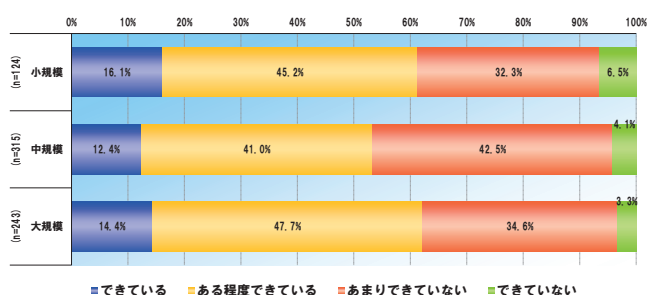
社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている（チェックシート 3-11）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、小規模で41.6%、中規模で44.6%、大規模で59.6%と、規模が大きくなるほど、勉強会やセミナーへの積極的な参加を通じて、従業員教育に力を入れている傾向が強まっている。



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（チェックシート 3-1）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、小規模で61.3%、中規模で53.4%、大規模で62.1%と、小規模と大規模と比べ、中規模が低くなっているのが特徴的である。組織が大きくなっていく過程ゆえの課題なのかもしれない。



従業員規模による違いにおける考察

以上の分析結果から、従業員規模が大きくなるほど、「経営者の変革意識も高く」、「従業員の教育・育成」や「多様な人材の採用」などの取り組みが盛んになる傾向がみられる。

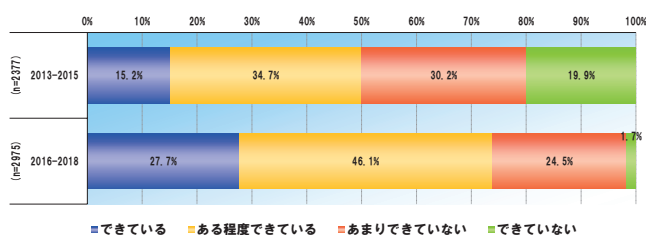
また、「魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている」については、中規模の取り組み状況が最も低くなっているのが特徴的である。これは、社長を中心とした気心の知れた少数の仲間で事業に取り組んでいる小規模の状態から、より組織的な取り組みが求められる中規模になった段階で、「魅力ある職場づくり」が課題として浮き彫りとなり、さらに規模が大きくなる段階においては、その課題を克服して大規模企業へと成長していくという過程ゆえの結果であるのかもしれない。

3) 時代による変化

ここでは、平成 28 年度～平成 30 年度（2016-2018）に本プロジェクトの経営診断を受診した企業の 3 年間の蓄積データ（今回）と、平成 25 年度～平成 27 年度（2013-2015）の新・経営力向上 TOKYO プロジェクトの受診企業 3 年分の蓄積データ（前身事業）を、それぞれ集計して分析している。

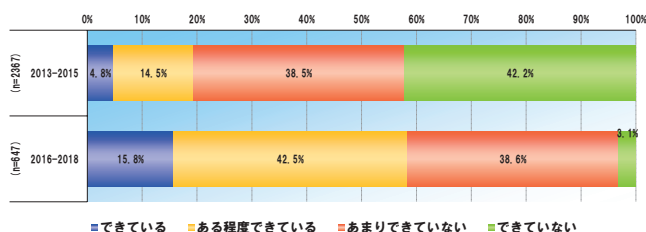
差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている（チェックシート 1-10）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、前身事業では 49.9%であったのに対し、今回は 73.8%と、大きく増加している。この数年で、多くの企業が差別化のポイントを明確にしてきたことがわかる。



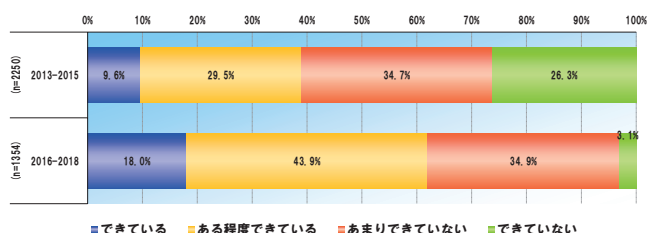
自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる組織になっている（チェックシート 6-2）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、前身事業では 19.3%であったのに対し、今回は 58.3%と、大きく増加している。コンプライアンス意識の高まりの他、人手不足の影響により、社内の風通しを良くしてきている傾向なのかもしれない。



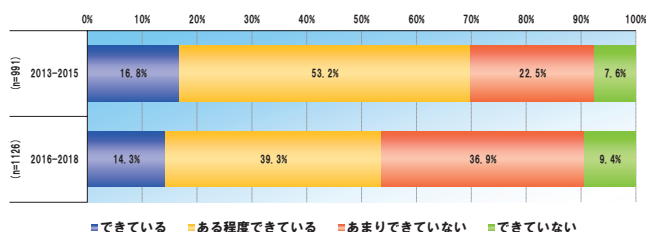
業務分担などの社内体制は、柔軟に変更し改善を図っている（チェックシート 3-4）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、前身事業では 39.1%であったのに対し、今回は 61.9%と、大きく増加している。社内体制に変化が現れたのはこちらも人手不足の影響なのかもしれない。



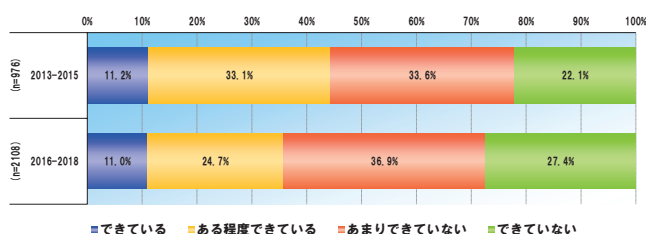
経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている（チェックシート 3-12）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、前身事業では70.0%であったのに対し、今回は53.6%と、大きく減少している。後継者不足の問題が顕在化してきていることが推察される。



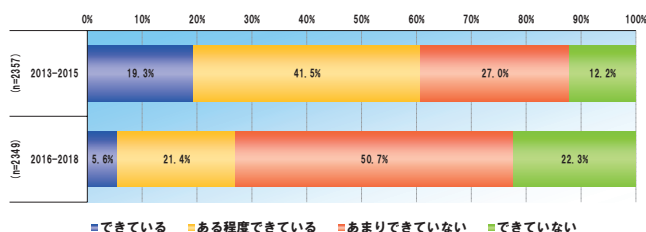
事業を承継する後継者を定め、計画的に承継を進めている（チェックシート 3-7）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、前身事業では44.3%であったのに対し、今回は35.7%と、減少している。後継者不足同様に、事業承継の問題が顕在化してきていることがわかる。



災害時の事業継続計画や、具体的対応策を定めている（チェックシート 6-3）

「できている」「ある程度できている」を合わせると、前身事業では60.8%であったのに対し、今回は27.0%と、大幅に減少している。東日本大震災から時間が経過したことで、災害に対する危機意識が薄れてきたのかもしれない。



時代による変化における考察

以上の分析結果から、各社の「差別化のポイント」は明確化され、他社との差別化を図る取り組みは、当たり前になってきたのではないかと推察される。人手不足の影響からか、社内体制の柔軟な変更や、情報伝達に関する風通しもよくなってきているのは良い兆しであろう。

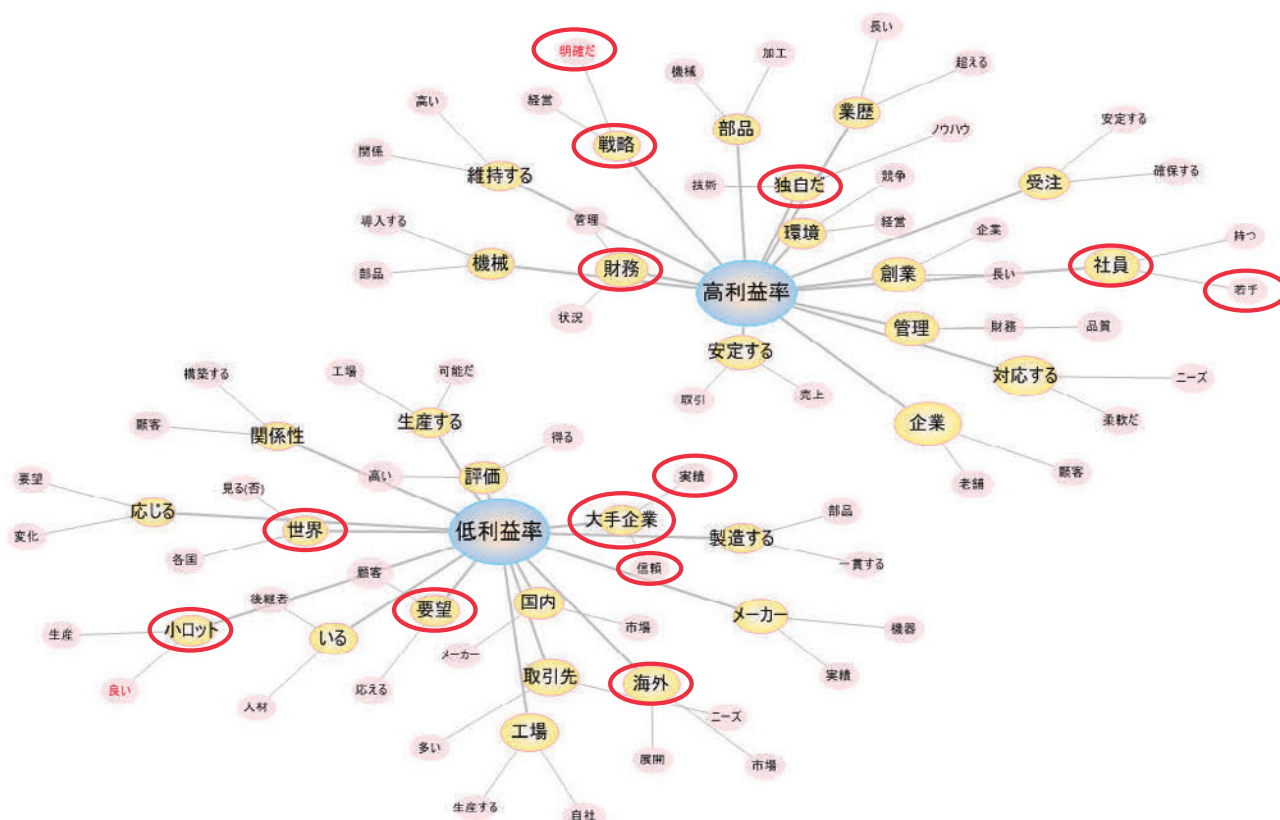
一方で、事業承継は問題が顕在化してきており、後継者の育成にも課題が顕著にみられるようになってきた。また、事業継続計画（BCP）については、東日本大震災から時間も経ち、災害に対する意識が低下してきたのかもしれない。

2 診断報告書の集計結果から見た課題

診断報告書に記載されている SWOT 分析の「強み」の結果から、業種別にテキストマイニングを実施し利益率の高低で相違点を見出す分析をおこなった。また、あわせて高利益率企業に限定して前身事業との比較もおこなった。

1) 製造業

利益率による違い



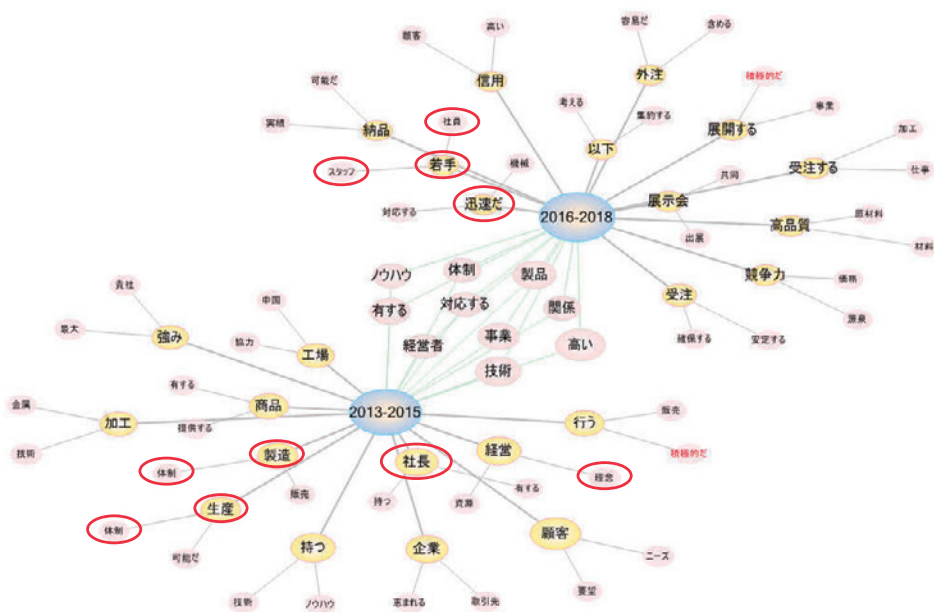
製造業の強みとして、低利益率企業では、「大手企業」「世界」「海外」「要望」「小ロット」という単語がみられた。大手企業との実績・信頼などの付き合いを重視し、グローバル経済化を踏まえ、世界を見て海外展開を手掛ける企業で、顧客の要望も聞きながら、小ロット対応など時流に合わせた取り組みを強みとして活動している企業像がイメージできる。その企業像は、従来であれば高利益率企業の集団とされても不思議でないが実際にこれらの単語が強みとしてあがっているのは低利益率企業の集団である。この状況は注目したいポイントである。

一方で高利益企業では、「戦略」「独自」「財務」「社員」といった単語がみられた。独自性があり、明確な戦略をもっていて取り組んでいる企業であることがうかがえる。また、財務基盤もしっかりとし、若手社員が強みとなっているのが特徴的である。このことから、戦略など企業の進むべき方向性が明確で、ヒトもカネも強みとなっている企業が高利益率体質となっているのではないかと推察される。

時代による変化

前身事業の製造業における高利益率企業の強みには、「社長」「理念」「製造」「生産」という単語がみられた。しっかりとした経営理念のもと、社長を筆頭に、製造・生産体制がしっかりしている企業が高利益体質であったことがうかがえる。

一方、今回は「若手」「社員」「迅速」といった単語がみられるのが特徴的である。若い社員やスタッフと迅速な対応力が昨今の中小製造業における強みの源泉になっている可能性が高い。若い力

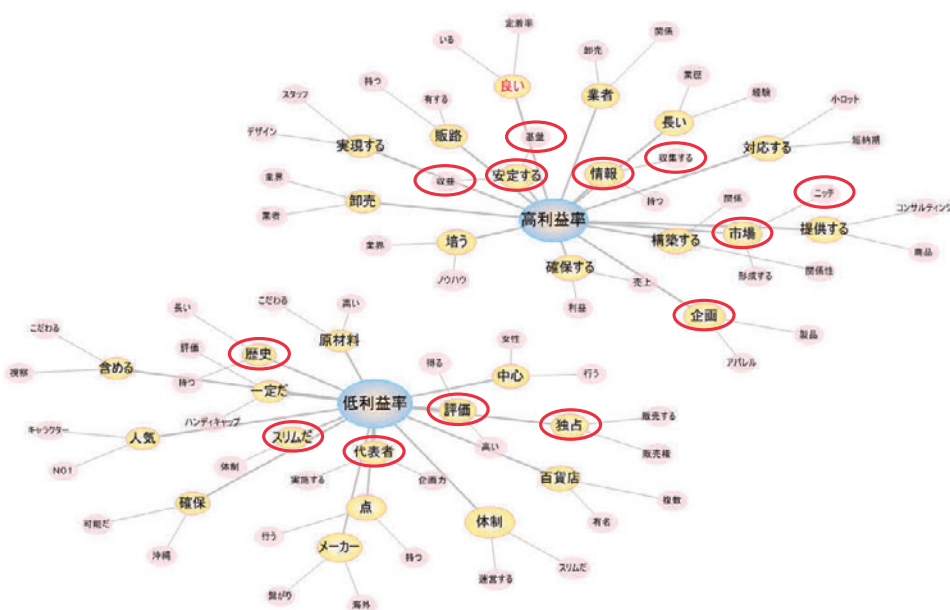


2) 卸売業

利益率による違い

卸売業の強みとして低利益率企業では、「歴史」「評価」「代表者」「スリム」という単語がみられた。歴史があつて代表者自身が強みとなっており、スリムな体制で評価も高い。こちらも製造業同様に、従来であれば高利益率企業の集団であっても不思議ではない特徴である。しかし、見方を変えれば、今までの基盤の延長線上で勝負をしており、消費者の変化が見えていない可能性があるのかもしれない。

一方で高利益企業では、「市場」「企画」「情報」といった単語がみられた。ニッチな市場で、高い情報収集力のもとに、消費者ニーズにあった製品を企画して提供していく。そのような企業が昨今の高利益体質の企業であるのではないかと考えられる。

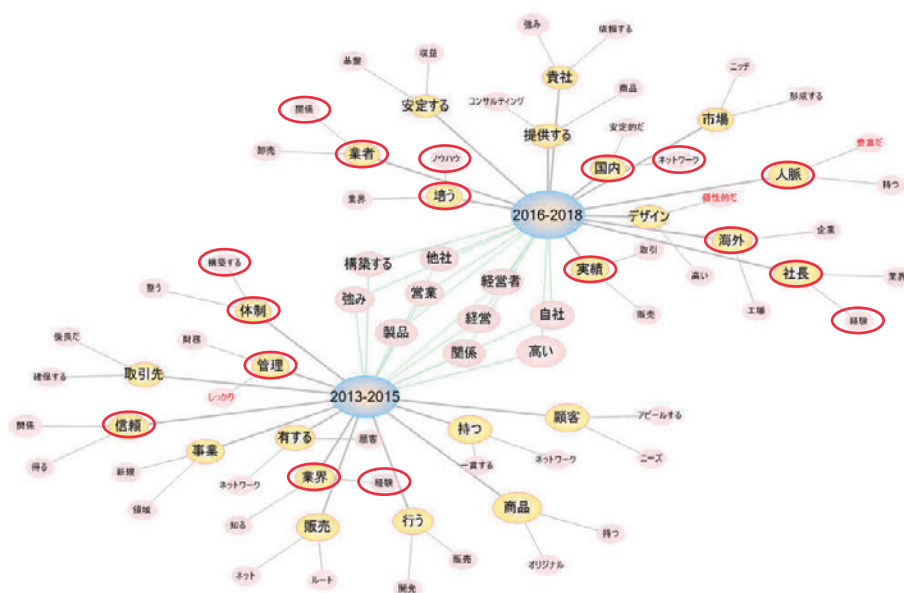


時代による変化

前身事業の卸売業における高利益率企業の強みには「業界」「信頼」「体制」「管理」という単語がみられた。業界経験と信頼関係をもとにしっかりと管理体制の構築をおこなっていた企業が高利益体質であったことが推測される。

一方、今回は「国内」「海外」「人脈」「業者」「実績」「社長」といった単語がみられる。国内の取引先等とのネットワークが安定しており海外工場や業者との関係性取引・販売実績も良好である。社長の経験と豊富な人脈が功を奏している可能性も考えられる。

従来の卸売業においては、管理体制の構築が競争力の源泉になり得たのが、ここ数年では仕組みによる差別化は難しく、結局のところは社長の人間性の部分が違いになってきているのかもしれない。

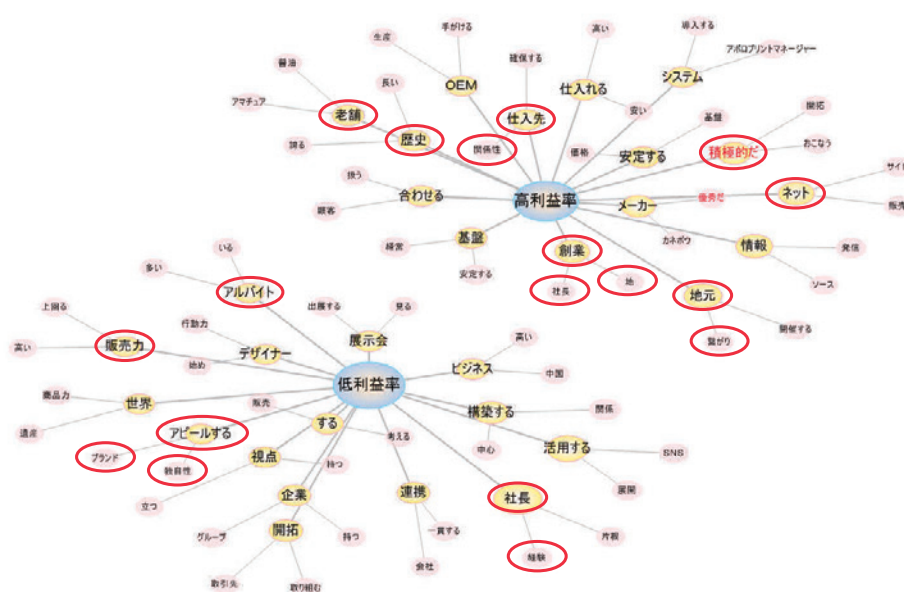


3) 小売業

利益率による違い

小売業の強みとして、低利益率企業では、「社長」「ブランド」「独自性」「アピール」「アルバイト」「販売力」という単語がみられた。経験のある社長のもと、独自性やブランドをアピールし多数のアルバイトにより高い販売力を有している。ここでも従来型の「良いとされた取り組み（ベストプラクティス）」では利益の確保が難しくなっているのではないかと推察される。

一方で高利益企業では「歴史」「老舗」「創業」「仕入先」「地元」といった単語がみられた。歴史ある老舗が創業の地で、仕入れ先との関係性や地元とのつながりを大切にしながら、ネット販売など新しいことにも積極的に取り組んでいる企業が高利益体質なのかもしれない。



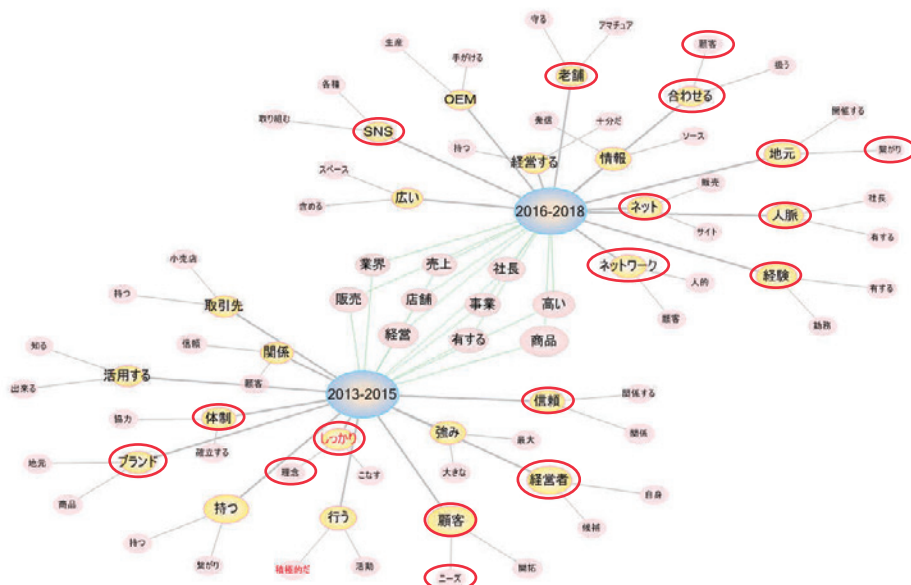
時代による変化

前身事業の小売業における高利益率企業の強みには「理念」「ブランド」「顧客」「ニーズ」「信頼」「体制」という単語がみられた。しっかりとした理念のもとブランド化を図り、顧客ニーズに応じて信頼を得られる体制を確立してきた企業が高利益体質であったことが推測される。

一方、今回は「老舗」「経験」「地元」「ネットワーク」「ネット」「SNS」といった単語がみられる。老舗の経験と地元のつながり、人的ネット

ワークなども含め、古き良きアナログなものも大切にしながら、ネットやSNSなどの新しいデジタルなツールもうまく活用していく企業が、消費者に求められているということかもしれない。

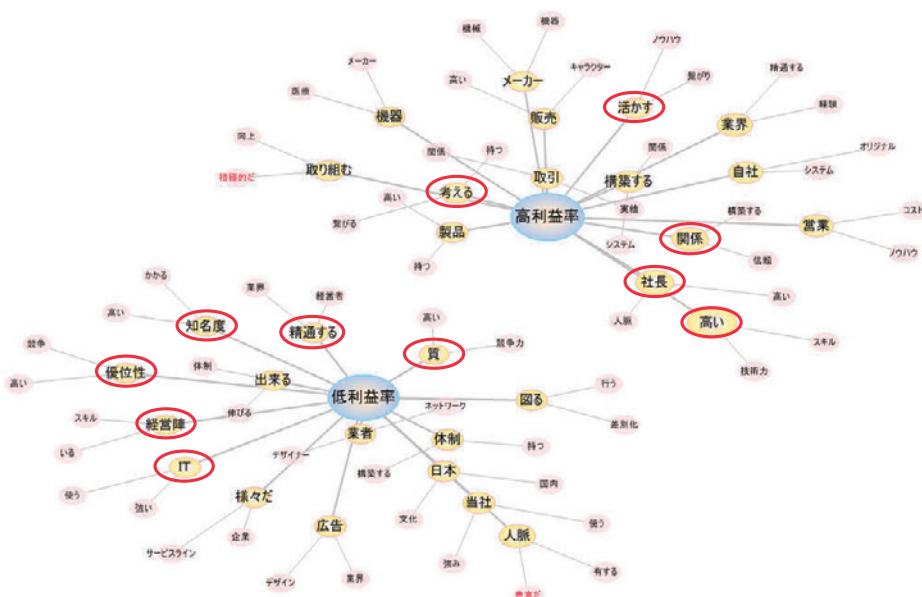
従来であれば、しっかりとした理念のもとに、顧客ニーズに応えたブランドを育み、信頼を得ることが重要であったが、今日の小売業においては、人と地域とデジタルの融合が重要な要素となってきたのかもしれない。



4) サービス業

利益率による違い

サービス業の強みとして、低利益率企業では、「経営陣」「IT」「質」「優位性」「知名度」という単語がみられた。経営陣のスキルが高く、ITも使いながら、質の高いサービスで優位性と知名度を高めている企業像がイメージできる。ここでも、従来であれば高利益率企業の集団であっても不思議ではない取り組みである。しかし、昨今はこのような従来型の取り組みでは、他社との差別化が難しく、利益の確

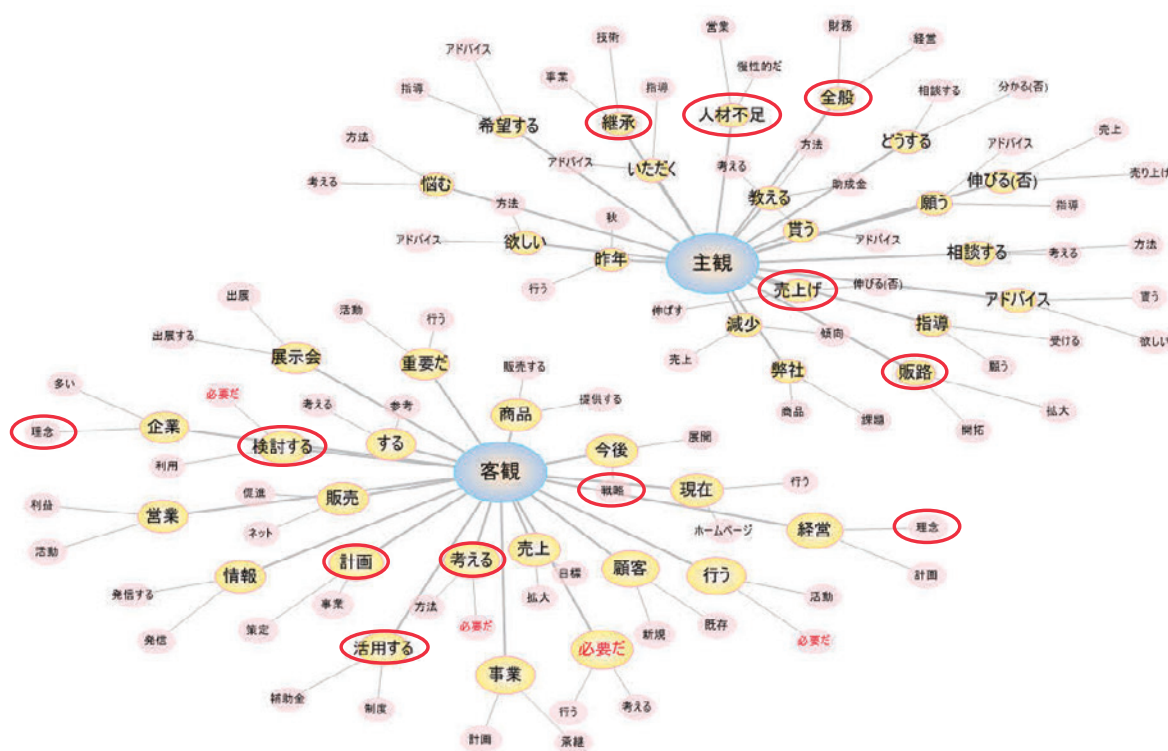


3 経営者の課題と中小企業診断士が指摘する課題の比較

チェックシートに記載された「経営者が相談したい課題」を「主観」とし、「診断報告書で中小企業診断士が指摘した課題」を「客観」として、テキストマイニングを実施し、その違いについて分析をおこなった。

以下では、まず利用企業全体での比較をおこない、続いて従業員規模別での分析をおこなっている。ちなみに、業種別での比較を試みたが、分析結果は全体の比較と大きく変わらず、業種別で顕著な違いは見られなかった。

1) 利用企業全体の比較



経営者の相談したい内容である「主観」であげられた単語として、「売上」「販路」「人手不足」「事業承継」「全般」がみられた。売上を伸ばすためには販路の開拓・拡大が必要で、そのためには「どうしたらよいのか」といった相談が多いことがうかがえる。また、前章で見てきたように、人手不足や事業承継についても、経営者が課題と感じているポイントであることがわかる。環境変化や国際競争が激しく、先行きが不透明な昨今においては、経営全般についての相談も求められているのではないかと推察される。

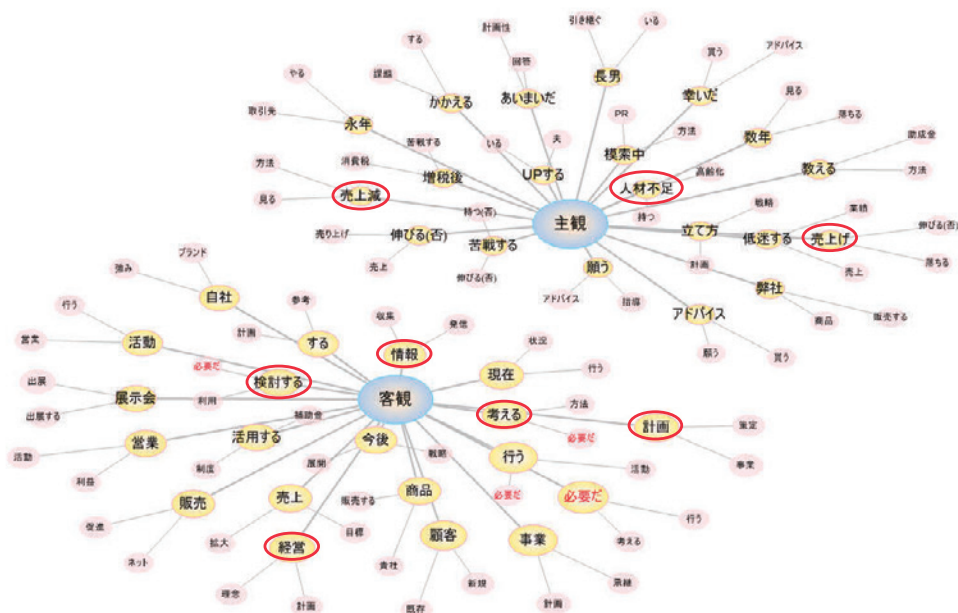
一方で中小企業診断士が指摘した課題である「客観」については、「考える」「検討する」「活用する」「理念」「戦略」「計画」といった単語がみられた。注目したいのは、「考える」「検討する」「活用する」といった単語である。1回の経営診断だけでは、いかに専門家である中小企業診断士といえども、昨今の経営環境においては、具体的な解決策の提示まではなかなかおこなえない状況にあるのではないかと推察される。前身事業での分析結果では、「漠然とした経営者の相談事項に対して、少し具体的な課題の提示」をしていたが、先行き不透明な昨今においては、今一度、経営理念に基づき、今後の戦略を考え、事業計画として検討していくことの重要性が提案されているのではないかと推察される。

2) 従業員規模での比較

小規模

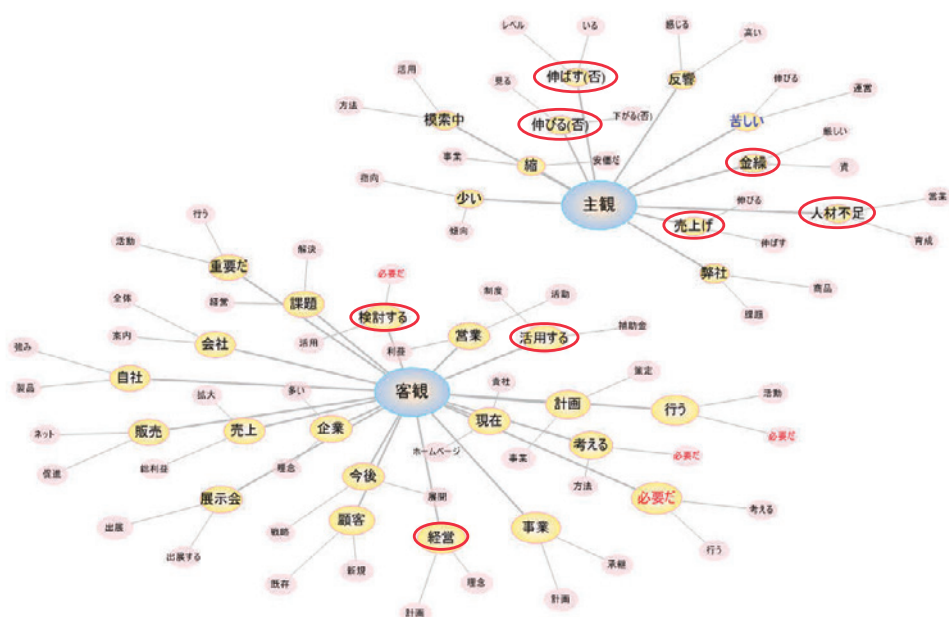
小規模企業経営者の相談したい内容としても、「売上」「人手不足」などの単語がみられた。

一方で中小企業診断士が指摘した課題についても、「経営」「情報」「理念」「計画」「検討する」といった単語がみられた。全企業の分析結果と同様の内容となるが、「情報」については小規模企業特有の違いとして表れた。小規模であるほど情報の収集、発信が客観的な課題とされていることが推察される。

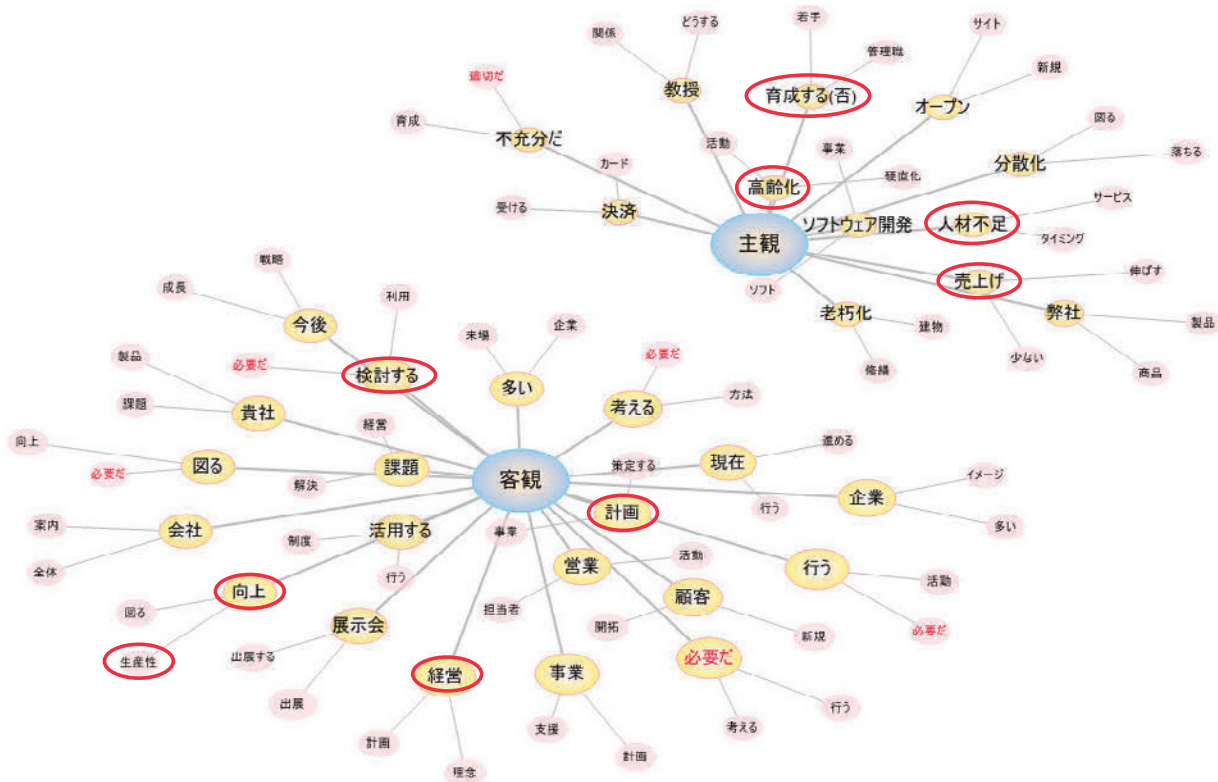


中規模

中規模企業経営者の相談したい内容、中小企業診断士が指摘した課題も、全企業の分析とほぼ同じであるが、経営者の相談事項として「資金繰り」が厳しいというのが特徴として見られた。小さな組織で固定費も抑えられる小規模とは異なり、売上も伸び悩む中では、中規模の企業は資金的に厳しい状況に置かれているのかもしれない。



大規模



最後に大規模企業経営者の相談したい内容をみると、「売上」「人手不足」のほか、「高齢化」「育成」といった人材に関する単語が特徴としてみられた。

一方で中小企業診断士が指摘した課題については、「経営」「計画」「検討する」のほか、「生産性」「向上」といった単語がみられる。前章で見てきたように、人手不足問題に対して、生産性の向上が、客観的に指摘される課題となってきた状況がうかがえる。

従業員規模での分析結果における考察

基本的には従業員規模で分けても、全企業の分析結果と同様に、主観（経営者の相談したい課題）は、売上拡大が課題で、そのための販路開拓・拡大、そして人手不足の問題にどのように対処していくかということであった。細かい点では中規模では「資金繰り」、大規模では「高齢化への対応」や「人材育成」が課題となっている。

一方で客観（中小企業診断士が指摘した課題）では、理念に基づき戦略を考え、事業計画として検討することは全企業で共通であるが、小規模はさらに「情報の収集・発信」が、大規模では「生産性向上」が課題としてあげられている。

以上を経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）で考えると、小規模は「情報」、中規模は「カネ」、大規模は「ヒト」に特徴がみられるが、全企業で「ヒト」は重要な要素となっていることは、重視すべき点として考えられる。

企業アンケート調査

(経営診断)(改善支援コース・成長アシストコース)

本章では、利用企業に対しておこなったアンケート調査の結果について見ていきます。

経営診断 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実行委員会」では、都内の中小企業経営者に対して「気づき」を促すことを目的に、経営診断及び課題解決や中長期的な成長をサポートするための専門家派遣（改善支援コース・成長アシストコース）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」の経営診断による効果や利用企業の満足度等を把握するため、同事業を利用した中小企業を対象に郵送調査を実施した。

(2) 調査の実施概要

本調査では、今年度分のアンケートとして、平成 29 年度の下半期と平成 30 年度の上半期に「中小企業活力向上プロジェクト」の経営診断を利用した企業 1236 社を対象にアンケート調査を実施し、334 社（回収率 27.0%）から回答を得た。また、過年度分として、当事業が開始された平成 28 年度と 29 年度上半期に利用した企業 2178 社に対して、その後の状況を確認するためにアンケート調査を実施し、520 社（回収率 23.9%）から回答を得た。

アンケート調査の実施概要

- 実施方法：郵送調査法
- 調査対象：「中小企業活力向上プロジェクト」の経営診断を受けた企業（今年度）1236 社
（平成 29 年 10 月 1 日～平成 30 年 9 月 30 日）
「中小企業活力向上プロジェクト」の経営診断を受けた企業（過年度）2178 社
（平成 28 年 4 月 1 日～平成 29 年 9 月 30 日）
- 設問概要：今年度分 経営診断の利用理由、利用による効果、中小企業支援施策の利用状況 等
過年度分 中小企業支援施策の利用状況、売上高等のその後の変化 等
（P78 に調査票を掲載）
- 実施時期：平成 30 年 11 月 8 日 ～ 平成 30 年 11 月 30 日
- 回収数：今年度分 334 社（回収率 27.0%）
過年度分 520 社（回収率 23.9%）

（注 1）本文中で「過年度」として説明しているのは、平成 28 年 4 月 1 日から平成 29 年 9 月 30 日までに経営診断を受診した企業に、今年度改めてアンケート調査をした結果である。

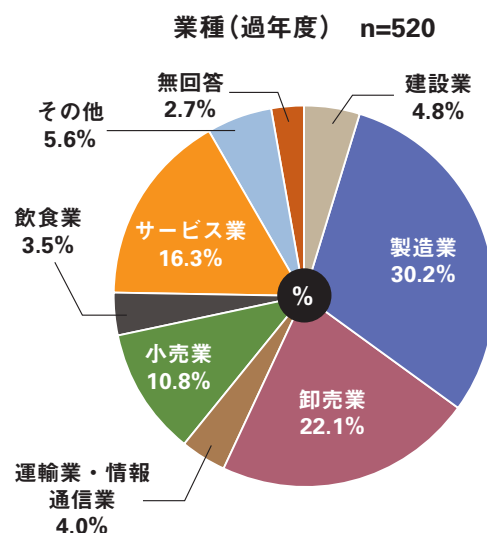
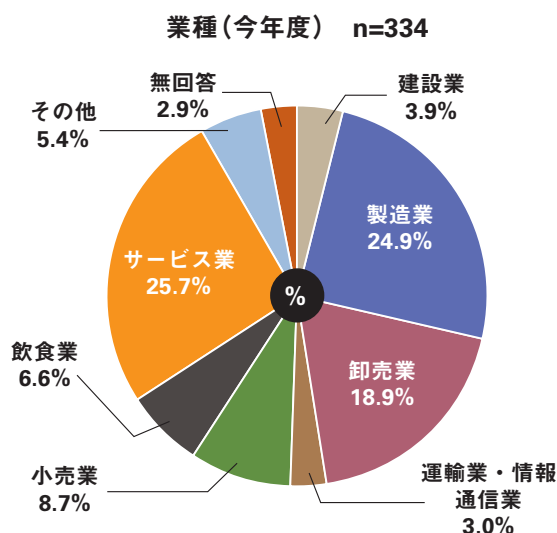
一方、「昨年度」として説明しているのは、平成 29 年度（昨年度）に実施したアンケート調査（平成 28 年 10 月 1 日から平成 29 年 9 月 30 日までに経営診断を受診した企業に対し、平成 29 年 12 月に実施）である。（設問内容は今年度と同様）

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

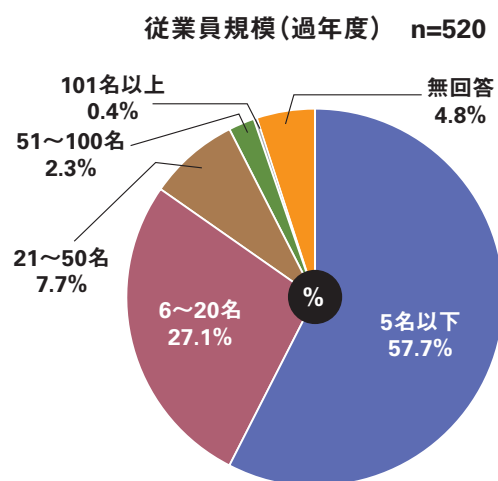
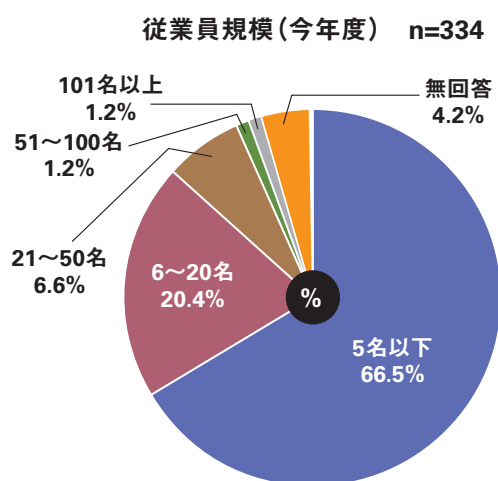


経営診断 調査結果

1 回答者属性

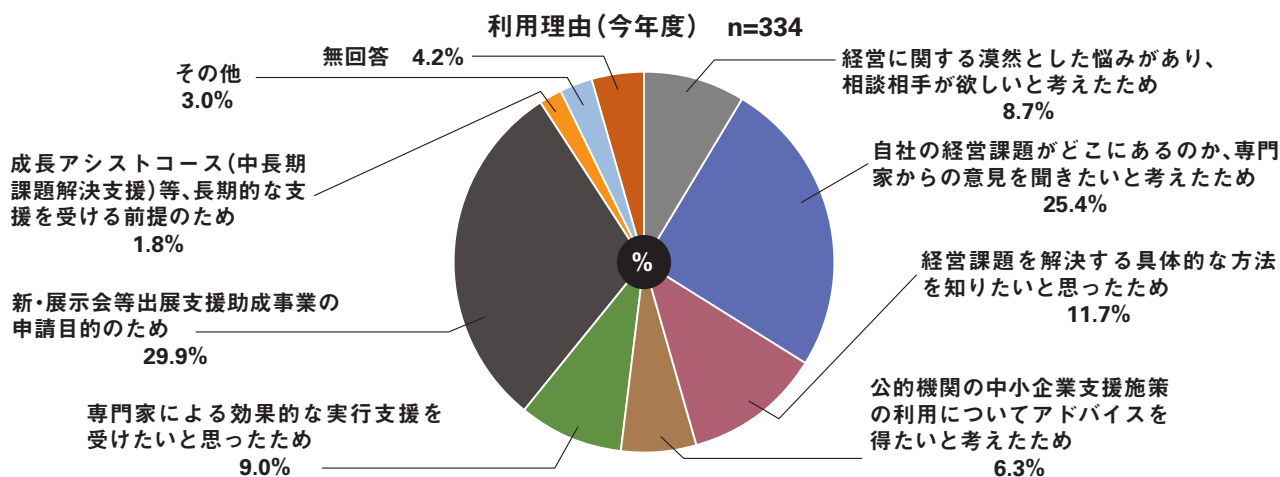


利用企業の業種をみると、今年度は「サービス業 (25.7%)」「製造業 (24.9%)」に続き、「卸売業 (18.9%)」の割合が高くなっている。過年度では「製造業 (30.2%)」がもっとも多く、次いで「卸売業 (22.1%)」となっており、「サービス業 (16.3%)」は3番目となっていることから、過年度と比べ、サービス業の利用割合が高まっていることがうかがえる。



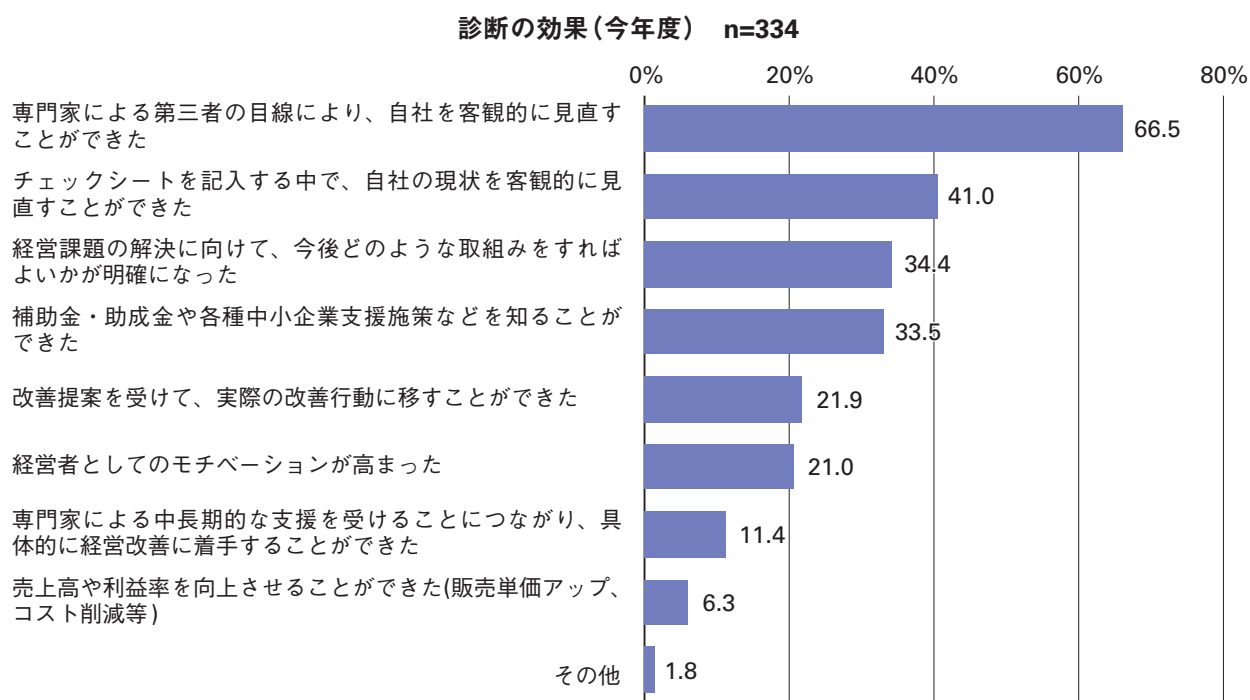
従業員規模では、従業員数5名以下が今年度で66.5%、過年度で57.7%と共に半数を超えている。また、20名以下で見ると今年度で86.9%、過年度で84.8%となっており、年度に関わらず、利用者の大半が小規模事業者であることがわかる。また、過年度と比べても今年度の小規模事業者の比率が高いことや、昨年度のアンケート結果でも小規模事業者の割合が前年比で増加していた結果を踏まえると、年々、小規模事業者の支援ニーズが高まっていることが推察される。

2 利用理由



今年度利用企業において、経営診断を利用した理由を尋ねたところ、本事業の利用が要件となっている「新・展示会等出展支援補助成事業の申請目的のため（29.9%）」は、昨年度（32.1%）より割合が下がってはいるものの最も多い。それ以外では、「自社の経営課題がどこにあるのか、専門家からの意見を聞きたいと考えたため（25.4%）」が最も高く、昨年度（19.5%）より約6%上回っている。自社の課題を客観的に知りたいという診断自体のニーズもあることがうかがえる。次いで、「経営課題を解決する具体的な方法を知りたいと思ったため（11.7%）」が3番目に来ていることから、具体的に経営課題を解決したい（ソリューション）ニーズもあることもうかがえる。

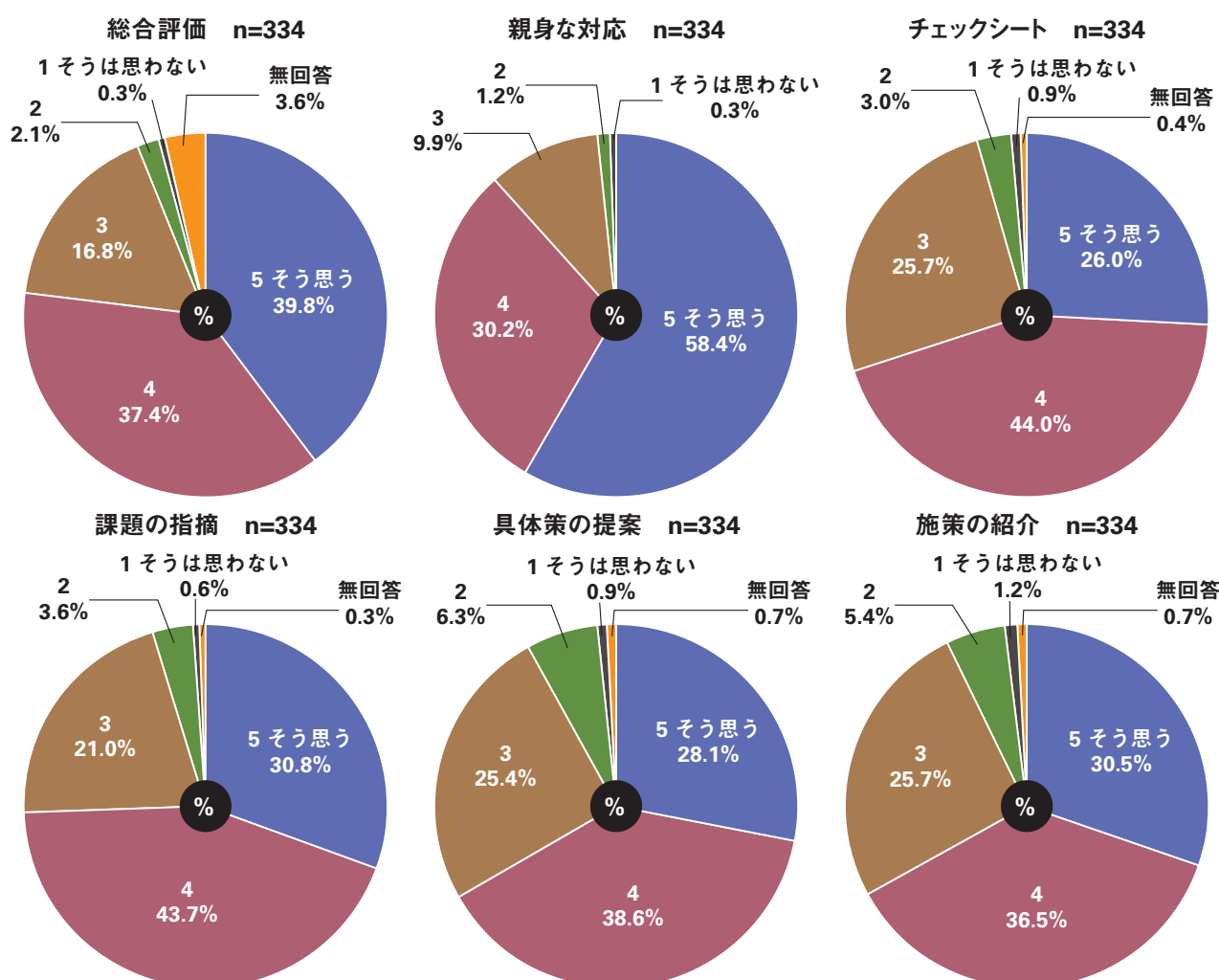
3 経営診断により得られた効果と評価



経営診断で得られた効果を尋ねると、「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66.5%と最も高く、昨年度（58.9%）よりも高い割合となっている。第三者である専門家による客観的な「気づき」による効果があったことがうかがえる。

次いで「チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた（41.0%）」となっており、昨年度（36.3%）4番目に高かった項目が、今年度では2番目に高い割合となっている。このことから、チェックシートを用いた自己チェックによる「気づき」の効果も相応にあったものと考えられる。これらを見ても、本事業における期待（気づきの促し）と効果（経営者自身の気づき）が一致していることがうかがえる。

また、「経営課題の解決にむけて、今後どのような取り組みをすればよいか明確になった（34.4%）」「補助金・助成金や中小企業支援施策などを知ることができた（33.5%）」と続いていることから、自社の分析や経営課題に対するアドバイスによる効果もあり、続いて実行を後押しする施策の紹介もうまく機能していることが推察される。



次に本事業の評価を5段階で尋ねたところ、今年度の経営診断に関する評価については、総合評価をはじめ、診断の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られていることが確認できた。具体的には、総合評価（経営診断全体の総合的な評価としては総じてよかった）では、「そう思う」の5と4の「良い評価」が77.2%で、昨年度（74.4%）を上回る高い満足度を維持した。

個別項目の「良い評価（5 + 4）」についても、親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた）は88.6%（昨年度89.2%）、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70.0%（昨年度65.5%）、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74.5%（昨年度72.1%）、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66.7%（昨年度67.9%）、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67.0%（昨年度68.4%）となっている。いずれも昨年度同様に「良い評価」の割合を、比較的高い状態で維持している。この中で特徴的なのは「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」との評価が約5%増加している点である。本年度はチェックシートの項目を一部変更し、時代に即したキーワードを盛り込んだこともあり、チェックシートからの「気づき」を得られた人も増えたのではないかと推察される。「気づき」の入口にもなるチェックシートの記入、そして親身な相談対応から経営課題の指摘、具体的な対策の提案と施策の紹介といった本事業（経営診断）の一連の流れは、利用者からも継続して評価されていることがうかがえる。

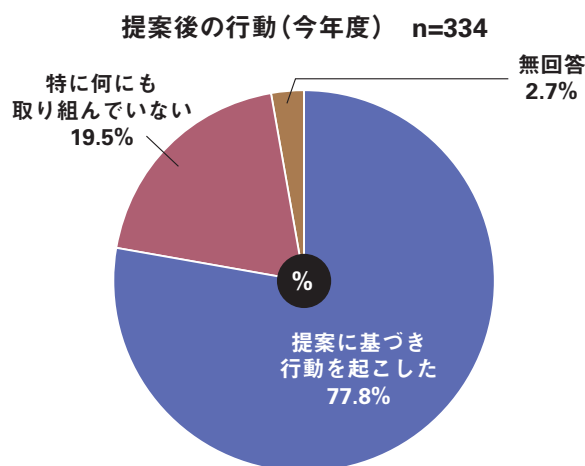
4 診断後の具体的な行動と取り組み内容

診断後、「提案に基づき行動を起こした」企業は77.8%（昨年度76.3%）にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は19.5%（昨年度20.5%）しかなく、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確認できた。経営診断から課題の抽出がおこなわれ、その後、具体的な課題解決へ向けた取り組みへと、しっかりと結びついていることがうかがえる。

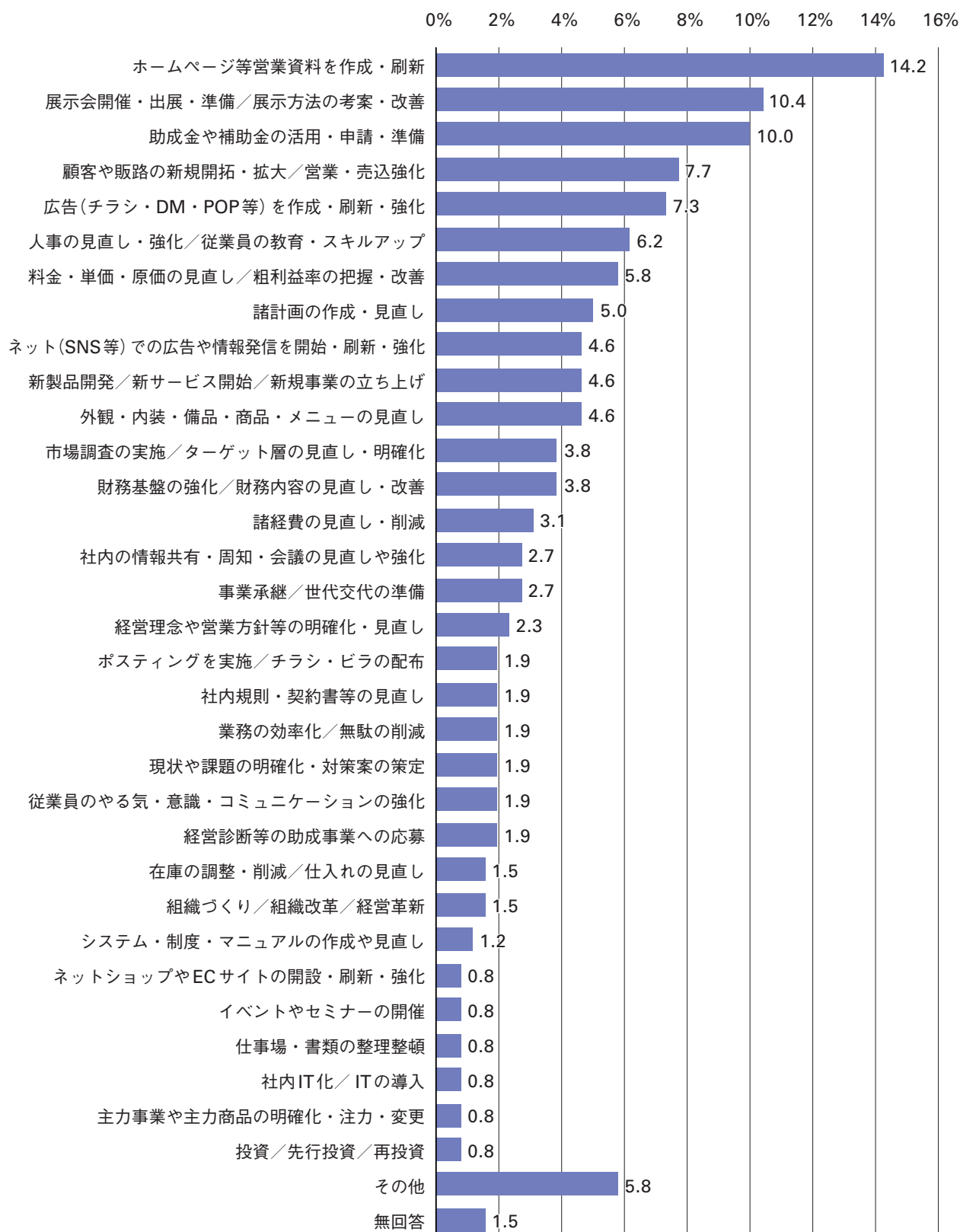
また、具体的な取り組みの内容としては、「ホームページ等営業資料を作成・刷新（14.2%）」が最も多く、次いで「展示会開催・出展・準備／展示方法の考案・改善（10.4%）」と続き、それ以外で見ても、「顧客や販路の新規開拓・拡大／営業・売込強化（7.7%）」など、具体的な取り組み手法が明確になれば実行に移しやすいマーケティングに関する取り組みが多くみられ、販路拡大を目指す企業側のニーズがうかがえる内容となった。

マーケティングに関する取り組み以外では「人事の見直し・強化／従業員の教育・スキルアップ（6.2%）」（昨年度4.5%）が、昨年度と比較して上位に来ているのは特徴的であった。組織・人材分野での取り組みも、昨今はおこなわれ始めているのではないかと推察される。

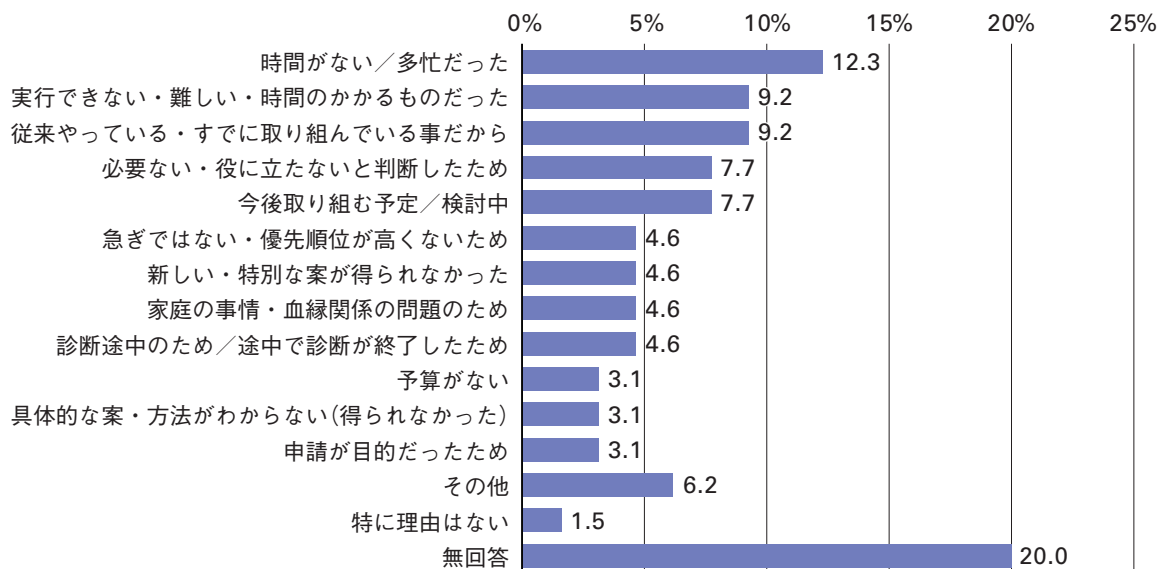
一方で取り組まなかった理由について尋ねてみると、「時間がない／多忙だった（12.3%）」が最も多く、多忙な中小企業経営者が、改善策の取り組みを実行に移すまでのフォローをしっかりとおこなっていくことが、引き続き課題となっている。次いで「実行できない・難しい・時間のかかるものだった（9.2%）」が、昨年度の1.3%と比べ大きく増加していることから、経営環境が複雑になり、課題解決が今までのように簡単には進まず、難しく時間のかかる対応策が必要になってきているのではないかと推察される。



取り組みの内容(今年度) n=260

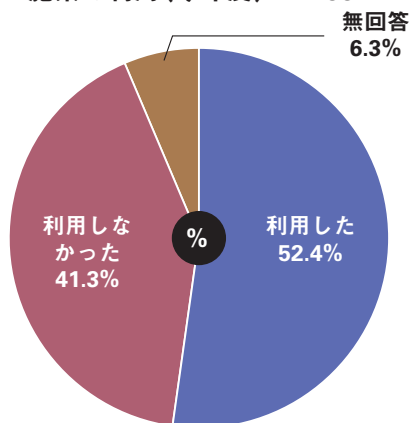


取り組まなかった理由（今年度） n=65

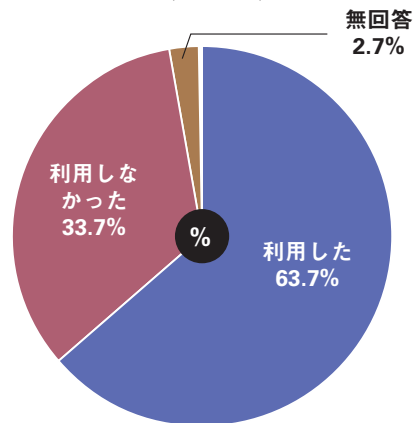


5 中小企業支援施策の利用状況

施策の利用（今年度） n=334



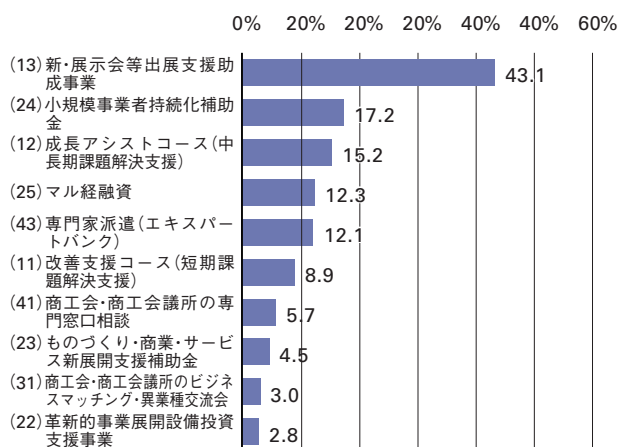
施策の利用（過年度） n=520



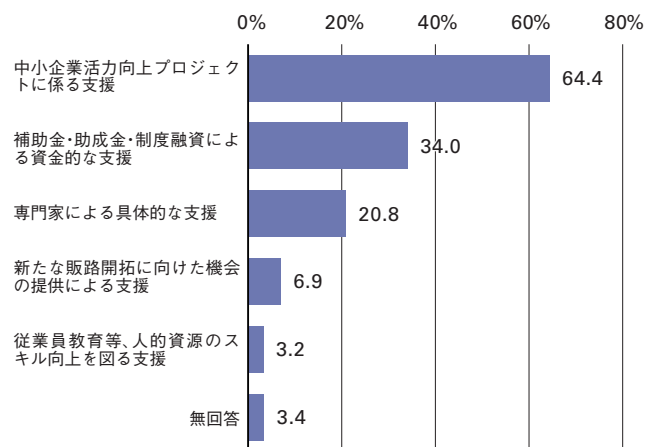
中小企業支援施策の利用状況については、今年度は52.4%の企業で「提案された施策を利用した」と回答している。昨年度の48.4%を上回り、利用する企業が増加していることがわかった。また、過年度の利用企業に対するアンケート結果では、63.7%の企業が施策を利用していることがわかった。昨年度の結果よりも、過年度の結果が増加しているということは、診断後すぐに施策の利用がされなくても、少し時間をおいたのちに利用している企業もいることが考えられる。当事業の目的の一つでもある施策の紹介機能も、時間をかけてしっかりと効果をあげていることがうかがえる。

具体的な施策内容については、今年度と過年度で大きな違いは見られなかったため、合算で確認すると、上位の利用施策状況では、「新・展示会等出展支援助成事業（43.1%）」、「小規模事業者持続化補助金（17.2%）」、「成長アシストコース（15.2%）」と続いており、直接的に資金支援の施策利用が多く、次いで専門家の派遣制度が利用されていることがわかる。

利用施策上位（今年度、過年度合算） n=506

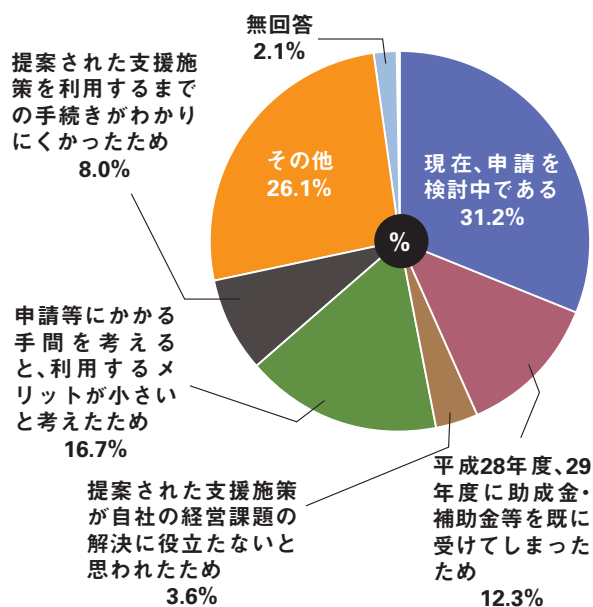


利用施策項目別（今年度、過年度合算） n=506

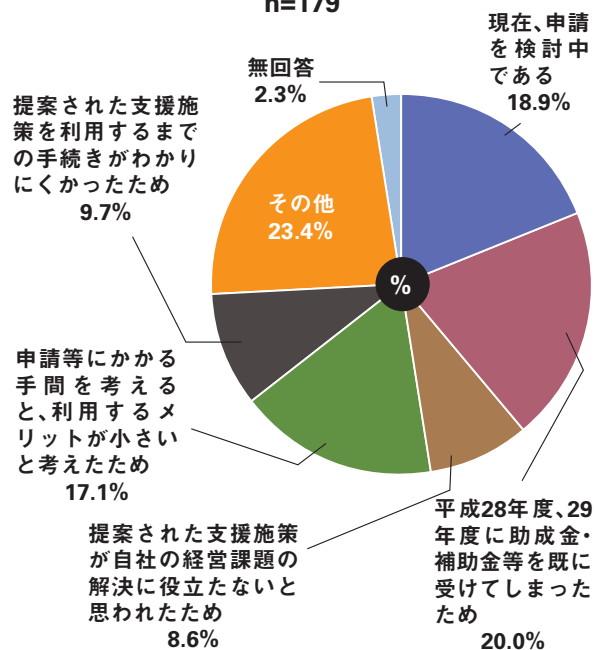


また、項目別の利用施策状況では、「成長アシストコース」等をはじめとした「本事業の一連の支援として実施する施策の利用（64.4%）」が最も多く、それ以外では、「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（34.0%）」や、「専門家による具体的な支援（20.8%）」などが活用されていることも確認できた。

施策を利用しなかった理由（今年度） n=138



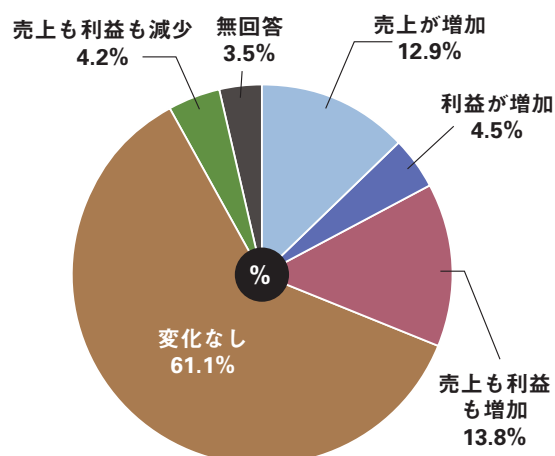
施策を利用しなかった理由（過年度） n=179



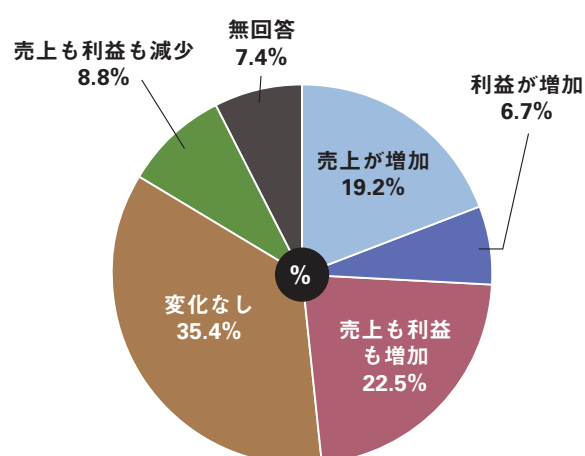
一方で、施策を利用しなかった経営者にも尋ねてみると、利用しなかった理由としては、今年度は「現在、申請を検討中である（31.2%）」が最も多いが、過年度では「過去に助成金・補助金等を既に受けてしまったため（20.0%）」が最も多くなっている。継続して利用できる施策であれば利用の促進も期待できることもうかがえる。一方で、「その他（今年度26.1%）（過年度23.4%）」の中身を見ると、「提案されなかった」というコメントも散見されるため、しっかりと次の施策へとつなげるための施策の紹介・フォローアップは、依然として課題となっていることもわかった。

6 経営診断後の業績変化

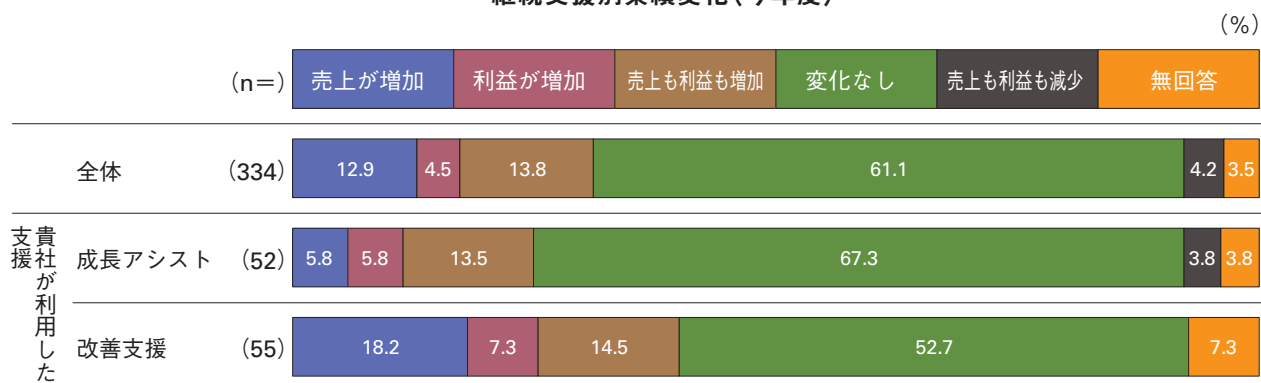
業績変化（今年度） n=334



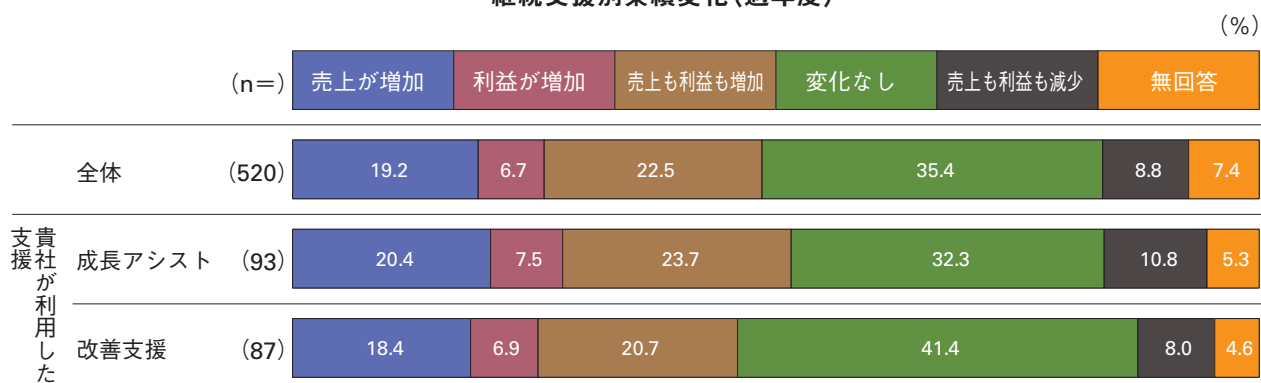
業績変化（過年度） n=520



継続支援別業績変化（今年度）

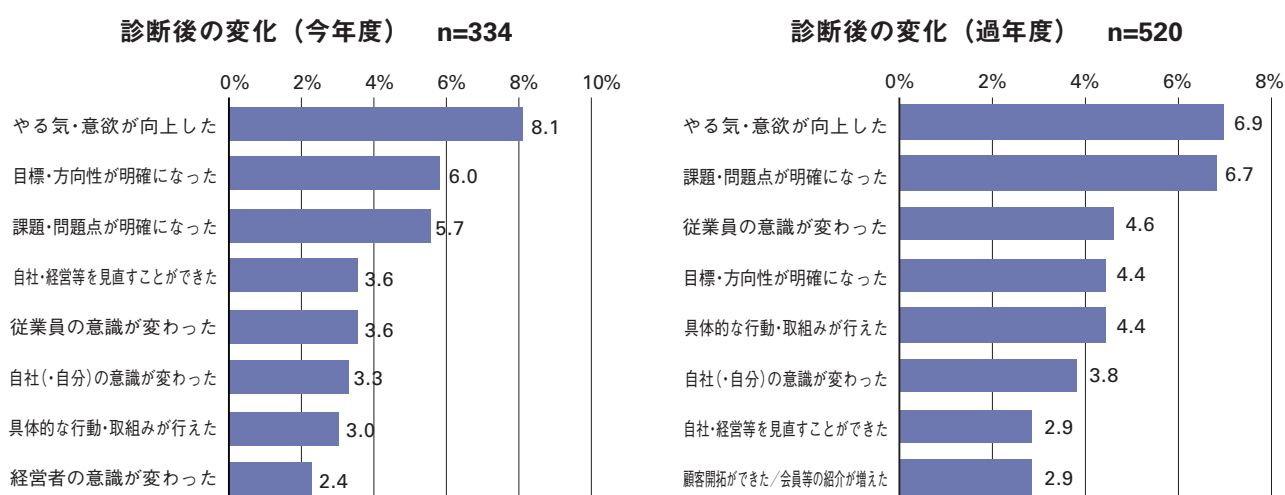


継続支援別業績変化（過年度）



経営診断を受診後に、売上、利益がどのように変化したかを確認したところ、今年度の企業においては、「売上が増加」、「利益が増加」、「売上も利益も増加」といった業績にプラスの変化が起きた企業は31.2%で、逆にマイナスの変化が起きた企業は4.2%という結果となった。今年度受診してすぐに変化が起きることは期待できないが、アンケートの結果では3割の企業にプラスの変化が起きていると感じてもらっている。一方、過年度においてはプラスの変化が48.4%にまで増加している。診断をきっかけに行動につながり、少し時間をおいて業績が向上するという結果が表れているのではないかと考えられる。

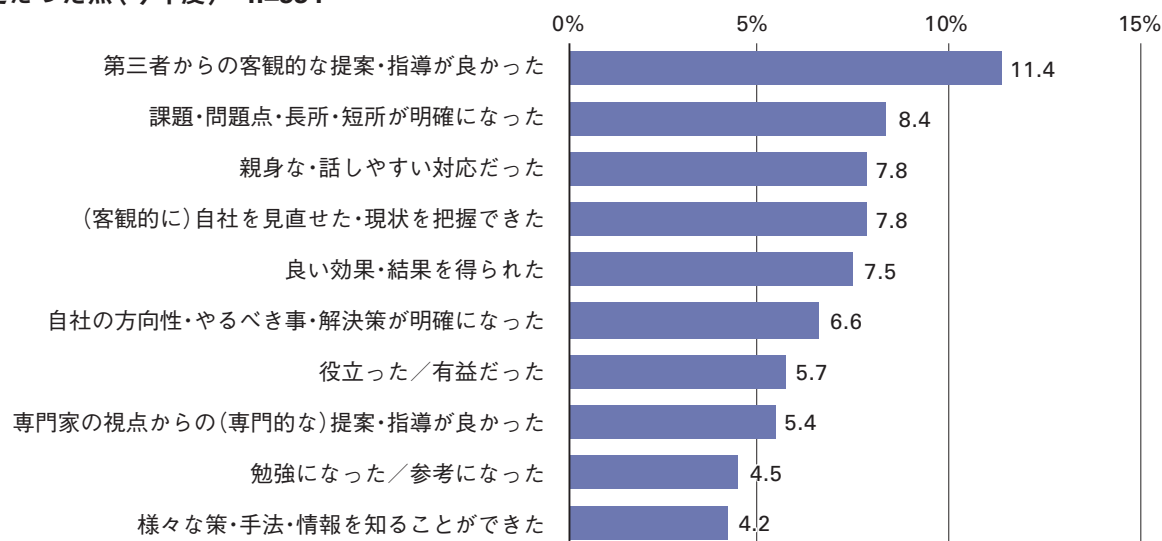
また、改善支援コースと成長アシストコースを利用した企業に注目してみると、今年度、改善支援コースを利用した企業では40.0%の企業で業績にプラスの変化が生じ、過年度においては、成長アシストコースを利用した企業の51.6%でプラスの変化が生じた。もともと、改善支援コースは短期的な課題解決への取り組みを支援しており、その支援の結果、即効性をもって効果が表れ、一方の成長アシストコースでは、中長期的な課題解決に向けてしっかりと時間をかけて取り組む支援の結果、少し時間をおいて結果が出てきたものと考えられる。特に、経営環境が厳しくなっている時代において、半数以上の企業でプラスの効果が表れているのは、非常に有意義な支援がおこなわれている表れではないかと推察される。



次に、経営診断後、業績以外でどのような変化が生じたかを尋ねたところ、変化が感じられた企業の中では今年度も過年度も、どちらも「やる気・意欲が向上した（今年度8.1%）（過年度6.9%）」が最も多かった。「目標・方向性が明確になった（今年度6.0%）」「課題・問題点が明確になった（過年度6.7%）」も次いで多かったが、「従業員の意識が変わった（今年度3.6%）（過年度4.6%）」が上位に位置しているのは特徴的である。経営者に気づきを与えるという当事業の目的から、従業員にも気づきを与え、業績改善へと向かうという本プロジェクトの新たな方向も見えてくるのではないかと考える。

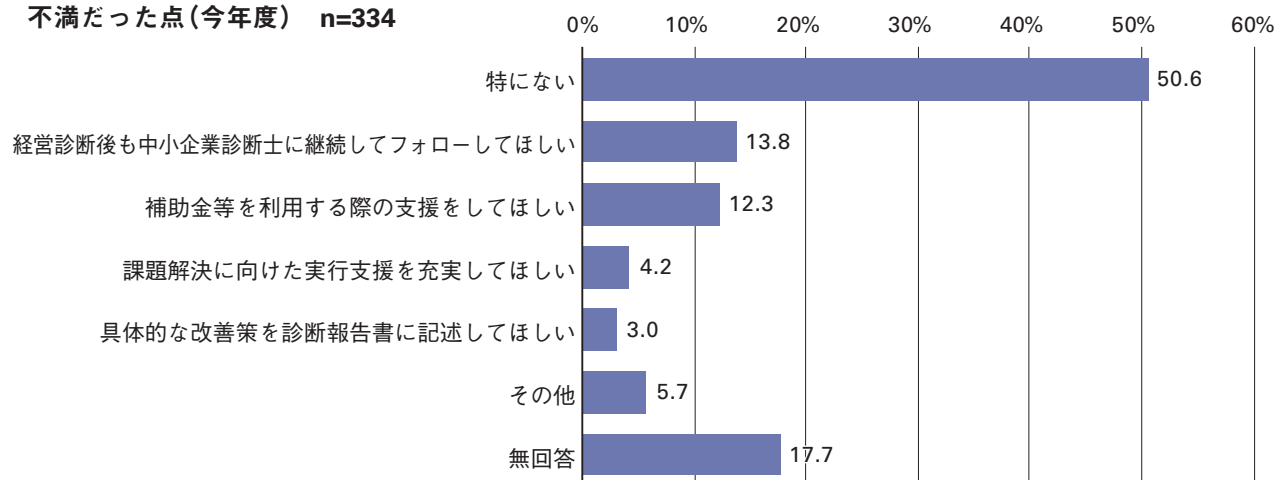
7 中小企業活力向上プロジェクトの評価と課題

満足だった点（今年度） n=334

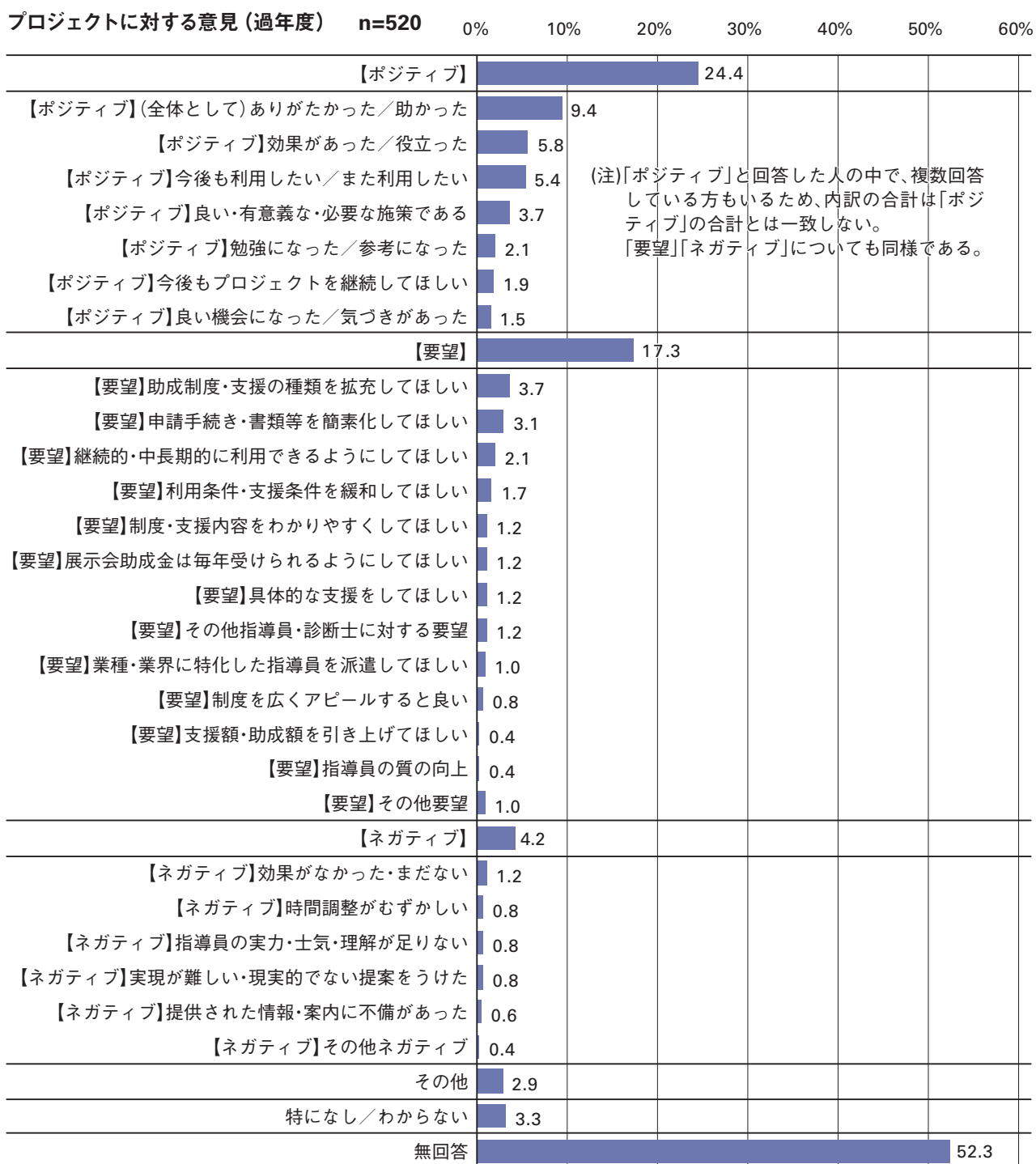


中小企業活力向上プロジェクトについて、今年度の利用企業に「満足だった点」を確認したところ、「第三者からの客観的な提案・指導が良かった（11.4%）」が最も高く、昨年度の8.4%より増加していた。次いで「課題・問題点・長所・短所が明確になった（8.4%）」、「親身な・話しやすい対応だった（7.8%）」「客観的に自社を見直せた、現状を把握できた（7.8%）」と続いている。やはり第三者からの客観的な「気づき」は企業から求められていることで、課題等を明確にしていくのはもちろんのこと、親身な対応というのも支援者側の重要な要素として必要であることがうかがえる。

不満だった点（今年度） n=334



一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない（50.6%）」が半数を占めており、それ以外を見ても、「経営診断後も継続的なフォローをしてほしい（13.8%）」や「補助金等を利用する際の支援をしてほしい（12.3%）」「課題解決に向けた実行支援を充実してほしい（4.2%）」などの前向きな不満が大半を占める結果となった。



過年度利用企業に対しては、当プロジェクトに対する自由な意見を頂いた。その結果をまとめてみると、「ありがたかった／助かった」などのポジティブな意見が24.4%で多く、次いで、「助成制度・支援の種類を拡充してほしい」などの要望に関する意見が17.3%となった。一方で4.2%はネガティブな意見も見られた。このネガティブな点は改善しつつ、高い評価を得ている点はさらに伸ばしながら、気づきから行動へ、そして経営者だけでなく、従業員を含めた前向きな意識変革への支援へとつなげていきたい。

改善支援コース・成長アシストコース 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実行委員会」では、都内の中小企業経営者に対して「気づき」を促すことを目的に、経営診断及び課題解決や中長期的な成長をサポートするための専門家派遣（改善支援コース・成長アシストコース）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」の専門家派遣（改善支援コース・成長アシストコース）による効果や、利用企業の満足度等を把握するため、本事業を利用した中小企業を対象に、訪問もしくは郵送調査にて実施した。

（2）調査の実施概要

本調査では、平成 29 年度と平成 30 年度で「中小企業活力向上プロジェクト」の専門家派遣（改善支援コース・成長アシストコース）を利用した企業を対象にアンケート調査を実施し、改善支援コースで 179 社、成長アシストコースで 86 社から回答を得た。

アンケート調査の実施概要

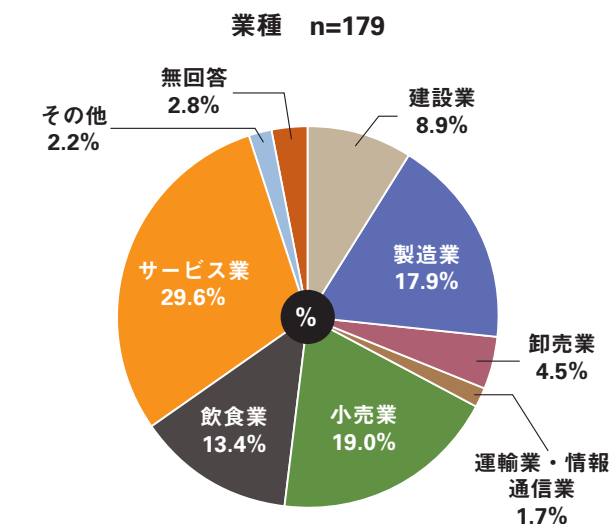
- 実施方法：コーディネーター・経営指導員の訪問または郵送での調査
- 調査対象：「中小企業活力向上プロジェクト」の改善支援コースもしくは成長アシストコースを利用し、支援が完了した事業者（平成 29 年 7 月 1 日～平成 30 年 6 月 30 日）
 改善支援コース 253 社
 成長アシストコース 200 社
- 設問概要：「中小企業活力向上プロジェクト」の改善支援コースもしくは成長アシストコースの利用による効果、その後の中小企業支援施策の利用状況 等
 （P78 に調査票を掲載）
- 実施時期：平成 29 年 10 月 1 日 ～ 平成 30 年 9 月 30 日
- 回収数：改善支援コース 179 社（回収率 70.8%）
 成長アシストコース 86 社（回収率 43.0%）

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

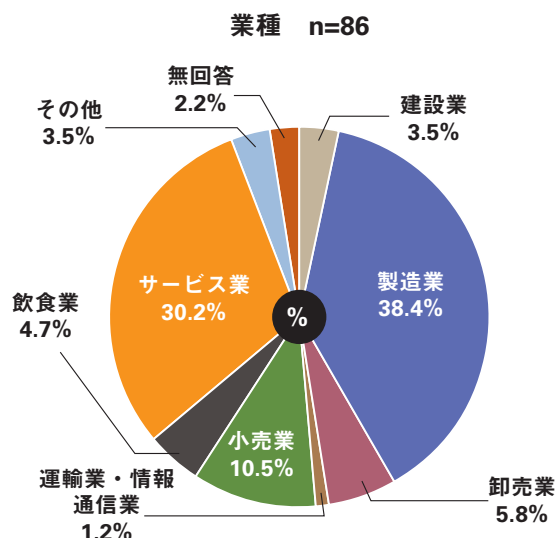
改善支援コース・成長アシストコース 調査結果

1 回答者属性

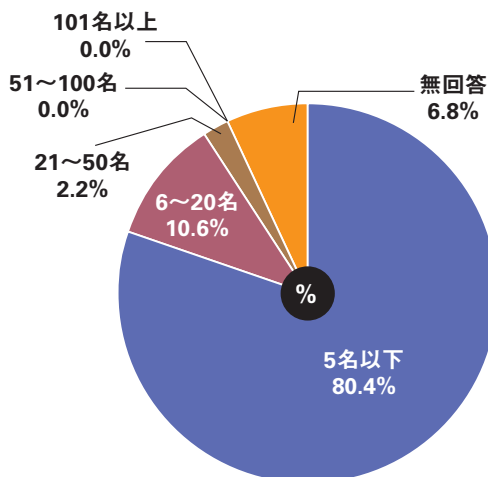
改善支援コース



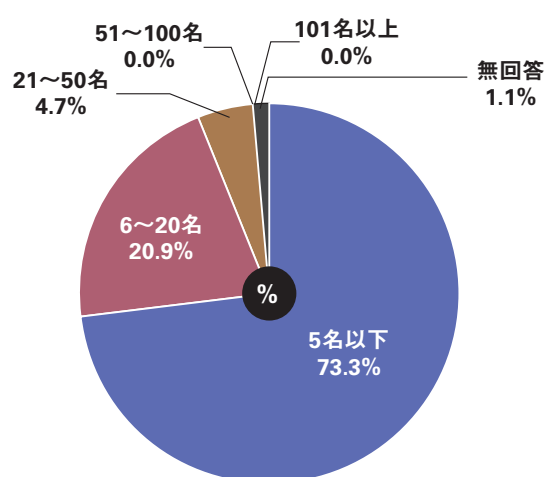
成長アシストコース



従業員規模 n=179



従業員規模 n=86



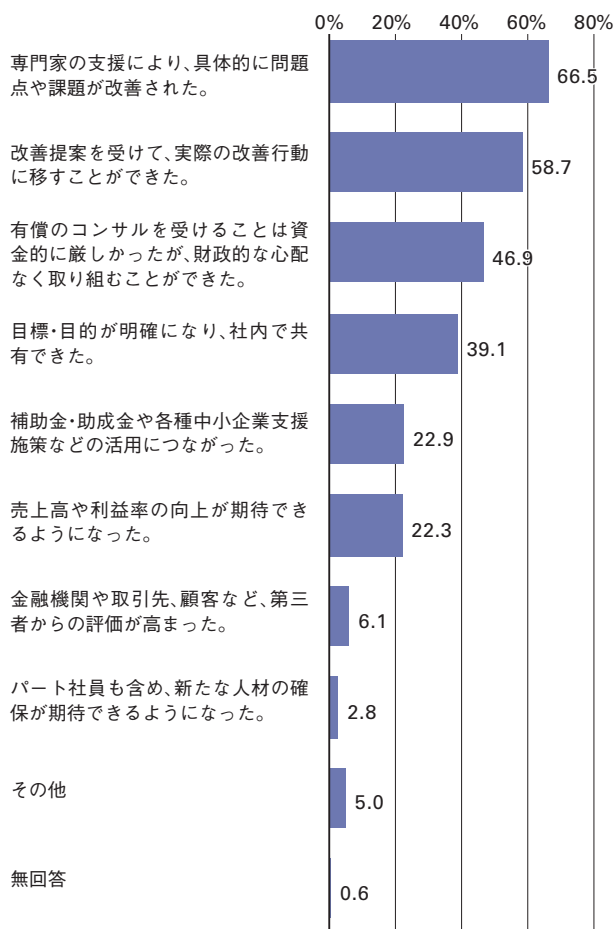
利用企業の業種をみると、改善支援コースでは「サービス業 (29.6%)」「小売業 (19.0%)」に続き、「製造業 (17.9%)」の割合が高くなっており、成長アシストコースでは「製造業 (38.4%)」の割合が最も高く、続いて「サービス業 (30.2%)」「小売業 (10.5%)」となっている。長期的な支援が求められる成長アシストコースでは製造業のニーズが高いことがうかがえる。

従業員規模では、従業員数5名以下が改善支援コースで80.4%、成長アシストコースで73.3%とともに最も高く、続いて6名～20名の企業（改善支援コース10.6%、成長アシストコース20.9%）が多く、どちらも9割以上が小規模事業者の利用となっている。特に、改善支援コースの場合は5名以下のサービス業（小規模事業者）に対して、より具体的かつ即効性のある改善支援が、また成長アシストコースの場合は、20名以下の製造業（小規模事業者）に対して、中長期的な事業計画の作成支援が期待されているのではないかとと思われる。

2 支援によって得られた効果と評価

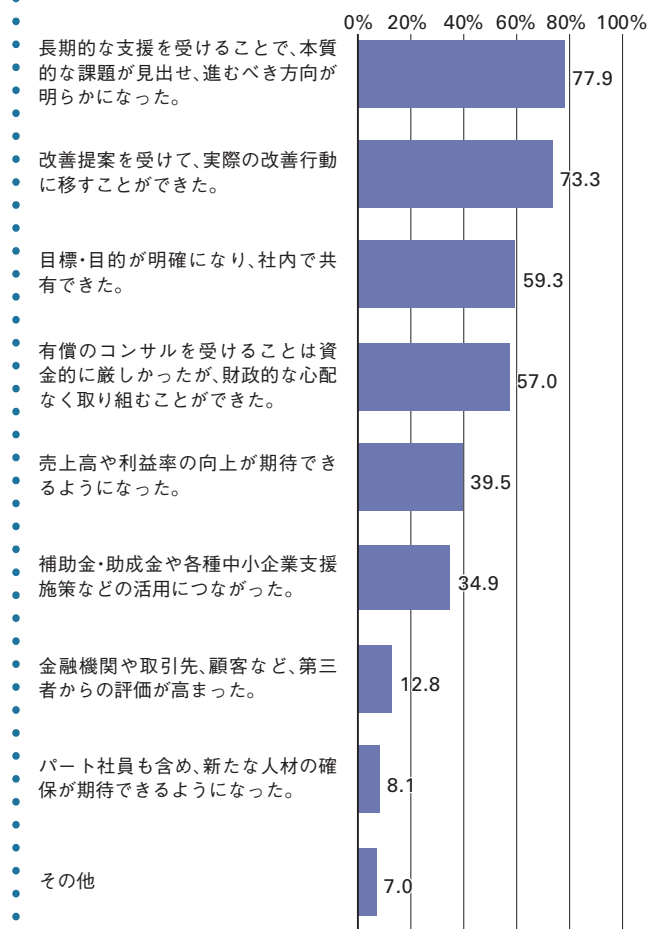
改善支援コース

支援の効果 n=179



成長アシストコース

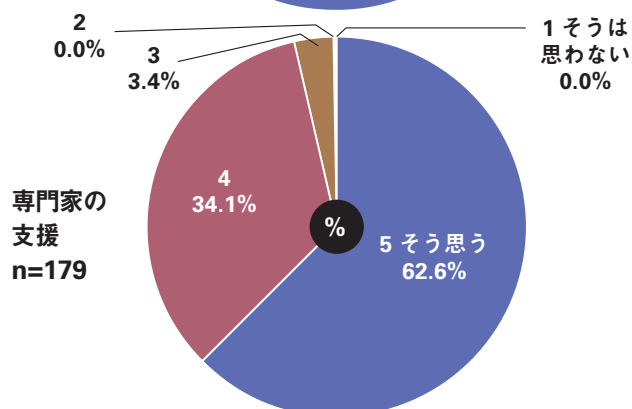
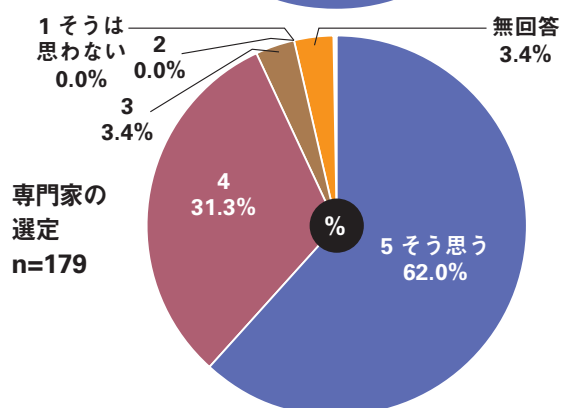
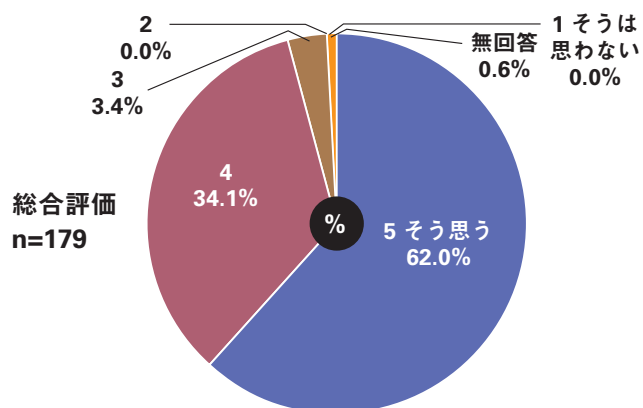
支援の効果 n=86



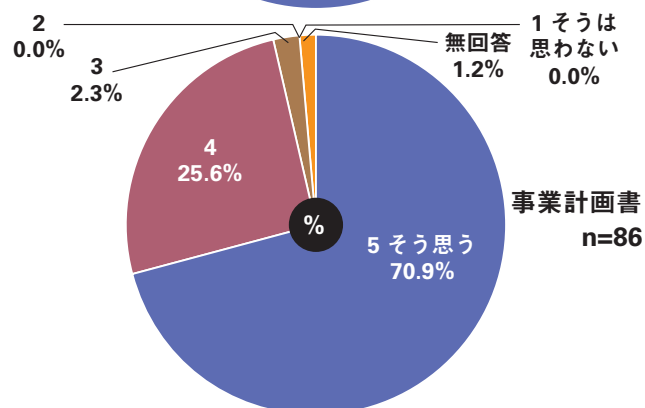
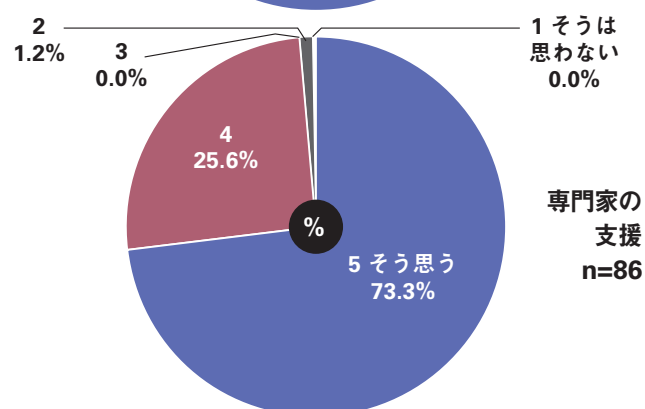
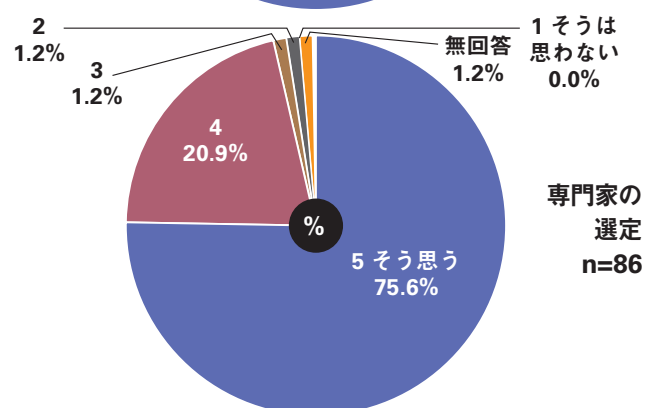
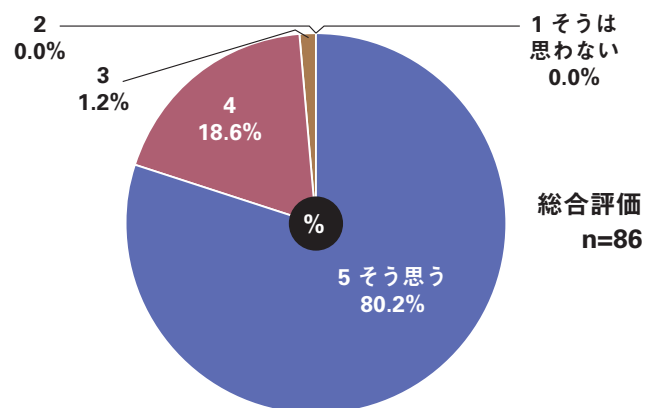
それぞれのコースで、得られた効果を尋ねると、改善支援コースでは「専門家の支援により、具体的に問題点や課題が改善された」が66.5%と最も高く、次いで「改善提案を受けて、実際の改善行動に移すことができた」が58.7%となっており、支援の結果、具体的な問題点や課題の改善行動につながったことが確認できた。また、「有償のコンサルを受けることは資金的に厳しかったが、財政的な心配なく取り組むことができた（46.9%）」も、3番目に高く、小規模事業者が専門家を活用する際に、資金負担がないことで改善に取り組むハードルが下がる効果も確認できた。

一方の成長アシストコースでは、「長期的な支援を受けることで、本質的な課題が見出せ、進むべき方向が明らかになった」が77.9%と最も高く、次いで「改善提案を受けて、実際の改善行動に移すことができた」が73.3%と続いている。改善支援コース同様に、支援の結果、具体的な問題点や課題の改善行動につながったことが確認できた。また、「目標・目的が明確になり、社内で共有できた（59.3%）」となっていることから、支援制度の狙い通り、企業の成長に向けた本質的な課題を明らかにして、目標、目的を明らかにしつつ、進むべき方向を事業計画書にまとめるといった事業スキームが、利用者側からも評価されていることがうかがえる。

改善支援コース



成長アシストコース



5段階で尋ねた各コースの評価については、総合評価をはじめ、それぞれの質問項目で高い評価が得られた。

具体的には、総合評価（支援の総合的な評価としては総じてよかった）では、「そう思う」の5と4の「良い評価」が改善支援コースで96.1%（昨年度82.1%）、成長アシストコースで98.8%（昨年度98.2%）となっている。特に成長アシストコースにおいては99%に近い高い評価で、本支援の満足度は非常に高いことが裏付けられた。

また、その他の項目の「良い評価（5＋4）」についても、専門家の選定（コーディネーターは当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適な専門家を選定してくれた）では改善支援コースで93.3%（昨年度83.7%）、成長アシストコースで96.5%（昨年度94.7%）と、こちらも高くなっている。

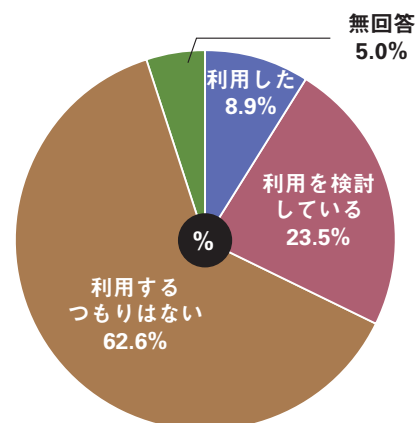
続いて改善支援コースの専門家の支援（選定された専門家は、支援にあたっての専門性が高く、当社の課題解決に役立った）では96.7%（昨年度86.0%）、成長アシストコースの専門家の支援（選定された専門家は、支援にあたっての専門性が高く、当社の成長に役立った）では98.9%（昨年度92.1%）、さらに成長アシストコースの事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった）は96.5%（昨年度95.6%）と非常に高い満足度であった。より専門性の高い課題の切り分けに際しては、専門能力の高いコーディネーターの調整力が効果的で、選定された専門家は企業ニーズに沿った的確な対応をしていること等、昨年度に増して評価されていることもわかった。

3 その後の中小企業支援施策（出口支援策）の利用状況

改善支援コース

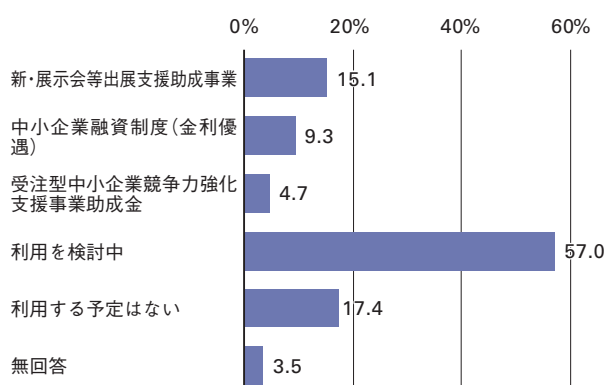
その後の施策の利用状況について、改善支援コースでは「新・展示会等出展支援助成事業を利用しましたか」の問いに対して、「利用した（8.9%）」「利用を検討している（23.5%）」で、合わせても32.4%にしか満たず、「利用するつもりはない（62.6%）」が大半を占める結果となった。改善支援コースの利用者割合の高いサービス業、小売業などの小規模事業者は対消費者ビジネスが主体であることが多く、展示会出展は直接的に関係がないことの表れであると考えられる。

施策の利用状況 n=179

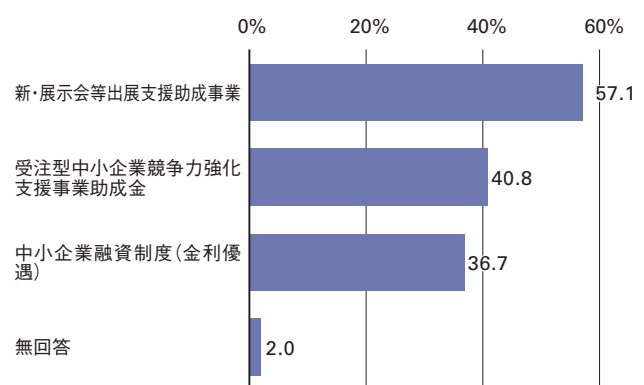


成長アシストコース

利用した施策 n=86



利用を検討している施策 n=49



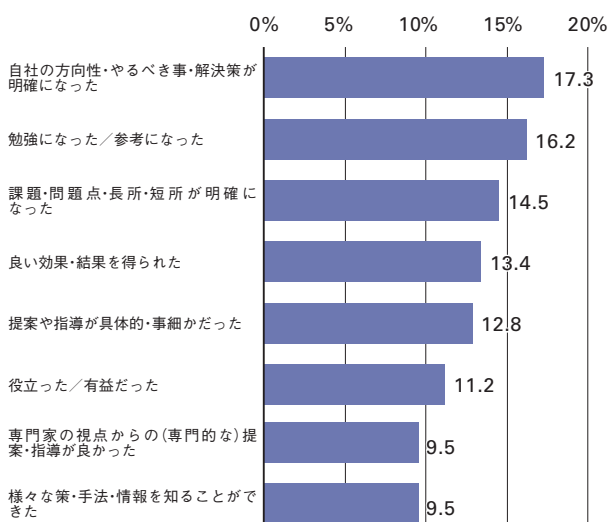
一方、成長アシストコースにおいては「支援完了後に利用できる施策のどれを利用したか」の問いに対して、「利用を検討中（57.0%）」が最も高くなっている。

「利用を検討している施策」を具体的に伺うと、「新・展示会等出展支援助成事業（57.1%）」「受注型中小企業競争力強化支援事業助成金（40.8%）」と続いているため、成長アシストコースを利用した企業においては、直接的な資金面での支援である助成金活用のニーズが高いことがうかがえる。

4 専門家派遣事業の評価と課題

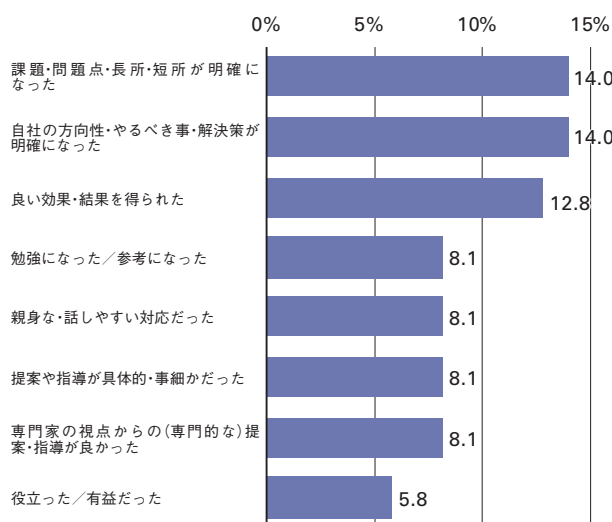
改善支援コース

満足だった点 n=179

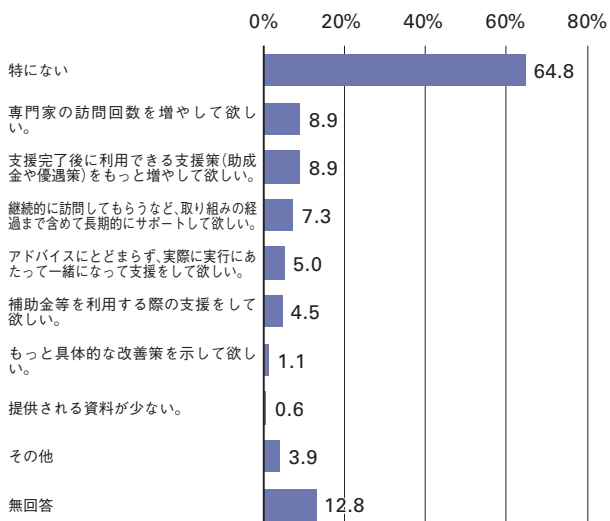


成長アシストコース

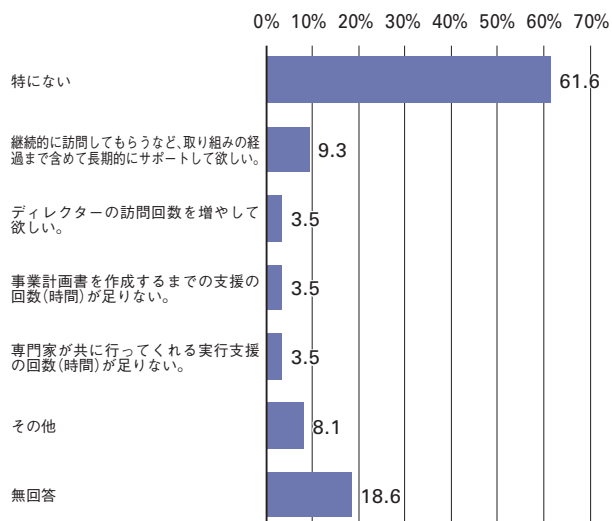
満足だった点 n=86



不満だった点 n=179



不満だった点 n=86



最後に各コースについて、「満足だった点」を確認したところ、「自社の方向性・やるべき事・解決策が明確になった」が改善支援コースで17.3%と最も高く、成長アシストコースでも、14.0%と「課題・問題点・長所・短所が明確になった（14.0%）」とともに最も高くなっている。両コースとも、自社の方向性、やるべきことや課題点・問題点が明確になったことに、利用者から高い満足が得られていることがわかる。

また、「良い効果・結果を得られた」は成長アシストコースでは12.8%で3番目に高く、改善支援コースでも13.4%を占め、ともに1割以上の利用者において、支援の成果として、良い効果・結果が繋がったことが実感されていることがわかった。

一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない」が、改善支援コースで64.8%、成長アシストコースで61.6%とともに大半を占めている。それ以外を見ても、改善支援コースでは「専門家の派遣回数を増やしてほしい（8.9%）」や「支援完了後に利用できる支援策（助成金や優遇策）をもっと増やしてほしい（8.9%）」の他、「継続的に訪問してもらうなど、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（7.3%）」と前向きな不満が続き、成長アシストコースでも「継続的に訪問してもらうなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい（9.3%）」が最も高く、専門家による継続したサポートの継続・増加に対するニーズも感じられた。

支援事例と支援者の声

本章では、本プロジェクトの支援を通じて顕著な成果につながった事例を紹介します。

事例企業 ≫ 三鎮工業 株式会社

5期連続増収を達成した 精密切削加工業がさらに成長するために ～事業承継を見据えて、盤石な組織体制へ～



代表取締役：山田浩司氏

企業概要

三鎮工業株式会社(代表取締役：山田浩司氏)は、主に精密切削加工品を手掛けており、エアコンに使われる電動弁部品や、一眼レフ用レンズのフォーカスリング部品等、多岐に渡る精密部品を製造している。強みは、精密切削加工を量産できる生産体制である。オートメーション化された50台以上のNC自動旋盤機が24時間稼働し、納期面・品質面で顧客の要求に応えている。

2代目社長の山田氏は、「真面目にきちんとやっていたら、誰かが見てくれている」という信念を貫き、時代に合わせた積極的な設備投資を行うことで、切削加工技術力を継続して高めてきた。取引先からの信頼も厚く、量産引き合いが多数持ち掛けられている。直近5期は連続して最高売上げを更新し、2018年10月決算期は5年前のほぼ2倍の売上高を記録した。

企業の悩み

三鎮工業株式会社を増収増益企業に成長させた山田氏だが、2つの悩みを抱えていた。1つ目は、生産管理面である。現状、顧客から来た注文に対し、生産計画の立案をベテランの従業員に任せている。生産計画は、今までの経験で培った勘に基づいて立案し、紙ベースで管理するという方法によっている。そのため、ノウハウや経験の少ない若手の従業員が生産計画を立案することが難しく、ベテランの従業員に依存せざるを得ない状況だった。

2つ目は、従業員の評価方法である。今までは、山田氏1人で従業員の評価を行ってきた。一言に従業員と言っても、製造、品質管理、生産管理、間接業務等、与えられた役割は異なる。そのため、評価されるポイントや求められるスキルも、従業員ごとに異なる。従来のやり方では、すべての従業員を公平に評価することは難しかった。山田氏は「評価方法を見

直し、若手人材でも優秀であれば評価される仕組みにすることで、社内全体がもっと活気立つのではないか」と考えていた。

山田氏は、4年後をめどに子息に事業承継することを計画し、準備を始めている。「課題を残したまま引退するわけにはいかない」と考える山田氏は、解決できる課題には率先してメスを入れていき、なるべくベストな状態で子息に事業承継したいと考えていた。その第一歩として、本プロジェクトの経営診断を利用するに至った。

導き出された課題

経営診断の結果、生産管理面・人事評価面において従来までのやり方を見直し、今の時代に合わせた仕組みにすることが課題となった。具体的には、①紙ベースで行っていた生産計画立案と生産管理を、コンピュータ上で実行できる仕組みを構築すること、②従業員の役割に応じた評価基準を明確にし、公平な評価ができる仕組みを導入することの2つである。

このうち①については、取引先からの要求でもあった。主要取引先からトレーサビリティの確保に対する要求が出ていたのだ。トレーサビリティを確保するためには、使用した材料のロットナンバーを管理し、万が一製品に問題があった場合には、製造ロットから材料ロットを追跡できる必要がある。新たな生産計画・管理の仕組みの構築は、取引を継続していくための喫緊の課題であった。

実行支援

当社からの要望により、本プロジェクトの成長アシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、課題解決

を進めていくことになった。

はじめに取り掛かったのは、生産計画立案と生産管理の方法の見直しである。まずは、新たに生産管理パッケージソフトの導入を行い、今まで紙ベースで行っていた生産管理を、データベース上で行うように変更した。これにより、指示書ごとの進捗や機械ごとの余力等をリアルタイムで確認できるようになり、経験や勘に頼らずに生産計画を立案できるようになった。

並行して取り組んだのは、人事評価の見直しである。従業員の評価基準を「見える化」するために、部署と役割ごとに習得力量評価表を作成した。習得力量評価表は、その職務に従事する上で求められるスキルが記載されたチェックリストになっている。チェックリストの項目ごとに、被評価者が自身を振り返る自己評価欄と、直属の上司・社長の評価欄も設けた。また、自己評価と客観的な評価をすり合わせるために面談の場を設け、多面的に人事評価ができる仕組みも構築した。

その後の変化・成果

生産計画立案・管理の方法を見直したことによって、生産現場では大きな変化が起きている。今ま



工場では50台以上のNC複合自動旋盤機が稼働する

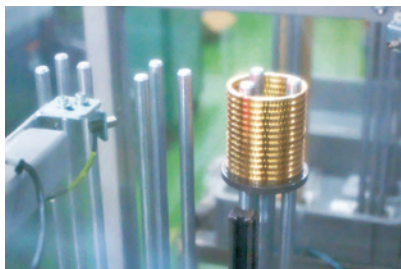
で紙ベースで行っていた生産計画立案・管理をデータベース上で行えるようになったことで、ペーパーレス化につながった。PCの画面で生産の進捗状況をリアルタイムで確認できるようになり、効率性が大幅に向上した。また、製造・材料ロットもデータベース上で管理できるようになり、取引先から要望のあったトレーサビリティの確保もできるようになった。

加えて、人事評価の見直しを行ったことにより、従業員の意識も変わりつつある。新たに習得力量台帳を導入したことで評価基準の「見える化」につながり、従業員を公平に評価できるようになった。また、前期の評価査定時と比較して、新たに習得した部分を確認することができ、従業員が当期に努力したプロセスも評価できるようになった。評価方法を見直した結果、従業員は次の評価査定期間を意識するようになり、目標意識を持って仕事に取り組むことにつながっている。

山田氏は、「新たな評価方法は、すぐに業績向上に大きな効果をもたらすものではないが、継続していくことで、より活気があふれる職場にしていきたい」と考えている。



細かい部品が多いため、品質検査は顕微鏡を使用する



一眼レフ用レンズのフォーカスリング部品

企業の声

三鎮工業株式会社は、1955年から精密切削加工一筋で事業を続けてきました。取引先や業界ニーズに合わせた意思決定を行い、設備投資をするために多額の借入れをすることもありました。近年、取引先からの量産ニーズはさらに高まっており、工場を24時間体制にして対応しています。生産性を高めるためにオートメーション化も進め、22:00から翌8:00までは無人で稼働しています。

生産管理と人事評価については、前から改善したいと考えていたものの、知識やノウハウが無かったので、今回の成長アシストコースを利用して良かったと思っています。

今ある課題を一つ一つ解決して、事業承継をスムーズにおこなえるように取り組んでいこうと思っています。

（代表取締役：山田浩司氏）

支援者の声

三鎮工業株式会社は、直近5期連続で最高売上げを更新し、継続して成長を続けています。ますます大きな会社で成長してほしいです。

社長の山田様も仰っているように、今後の課題はご子息への事業承継だと思います。社長は根っからの技術者なので、まだ従業員が社長の技術力に依存してしまっている部分があります。今後、社長の技術をどのように「見える化」をして伝えていくのか、一緒に考え、さらに会社を良くしていきたいと思っています。

（羽村市商工会：市川哲史氏）

事例企業 ≧ 株式会社 ソリスト合唱団

ボードゲームで 人と人とのつながりをつくる

～幼いころからの想いをカタチにすべく、会社と共に成長～



代表取締役：沖井広行氏

企業概要

株式会社ソリスト合唱団（代表取締役：沖井広行氏）は知育ゲームやボードゲーム、ゲーム制作者向けのキットを制作・販売しているほか、中国の大手ゲームメーカーの日本総代理店業務をおこなっている。

小学生の頃から自らボードゲーム制作に没頭し、同級生を楽しませていた沖井氏は、大手ゲームメーカーでのサラリーマン経験を経て、「人と人とのコミュニケーションの手助けになるゲームを作りたい」という理想を実現すべく、2015年に当社を設立した。

一見、業種と関係なさそうに見える社名は、会社を合唱団に、ユニークで個性豊かな人材をソリスト（独唱をする個性豊かな歌手）に例え、人材を束ねてよい作品を創り出すという社長の想いに由来している。

ゲーム開発は、「まず手に取ってもらえないと売れない」との考えにより、「写真に撮って映える

か」「簡単そうに見えるか」といったデザイン面からスタートする。さらに、購入したユーザーを後悔させないように、ゲームの内容を入念に作りこんでいる。

企業の悩み

沖井氏は、サラリーマン時代には企画提案も行う等、ゲームに関する造詣が深く、商品開発力には自信があった。デザイン面では、立体感があるコマや穴のあいたコマ等、コストがかからず目を引くものを用いてインパクトを高めている。これまで様々なゲームを開発してきた経験から、内容の作り込みも得意中の得意と自負している。デザインの良さと中身の面白さの両面を兼ね備えた当社のゲームは、ゲームグッズ専門店だけでなく、今では大手総合雑貨店でも取り扱われ、ヒット商品も多く出るようになった。

商品開発や販路開拓において強みを発揮する一方で、沖井氏には悩みもあった。当社には自社開発ゲーム制作事業と代理店事業の2

大事業があるが、今までどおり2つの事業に力を注いでいくべきか、あるいはどちらかに注力すべきかどうかを決めきれずにいた。また、財務や運営の知識が不足しており、それぞれの商品について採算性の管理が曖昧になっていると自覚していた。

しかし、日々の業務に忙殺される中で、事業計画づくりやバックオフィスの改善は、どうしても後回しになりがちだった。そこで、今後の方向性検討と経営改善について商工会に相談したところ、本プロジェクトの経営診断を紹介され、利用することになった。

導き出された課題

経営診断の中では、自社開発ゲーム制作事業と代理店事業のどちらかにシフトすべきかどうかは、それぞれのメリットとデメリットをしっかりと比較検討したうえで決めるのが妥当という結論になった。仮にいずれはどちらか一方に絞るとしても、あらかじめ筋道を考えてからシフトしていかないと、リスクが大きくなってしまう。

また、沖井氏自身が認識していたとおり、経営診断で利用されるチェックシートの回答とヒアリングから、運営管理と財務管理に関する課題も浮かび上がってきた。具体的には、①取扱先別・品目別の販売状況把握、②商品の在庫状況把握、③適切な値付けをするための品目別原価計算実施の3点である。

実行支援

当社からの要望により、本プロジェクトの成長アシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、課題解決を進めていくことになった。

まず、事業の方向性については、専門家から2つの事業についてより詳細にヒアリングを行う中で、それぞれのメリットとデメリットを明確にしていっていった。自社開発ゲーム制作事業は、利益率は高いものの、開発に時間がかかるため、着手から代金の回収まで時間がかかる。一方、代理店事業は、売上が原則全額前金で受け取れるため、運転資金の面では安定するが、利益率が低い。

利益率を向上させる観点から考えると、今後は自社開発ゲーム制作事業に注力した方がよい。しかし、運転資金の面ではゲーム開発事業を補う効果もある。専門家のアドバイスを参考にした結果、代理店事業についてはすぐに完全に廃止するのではなく、徐々に縮小していくという結論に至った。

また、原価計算については、外注費用や材料費等の目に見えるものだけでなく、自身のゲーム制作にかかる労力等、目に見えないものも含めて考える必要があるとの指摘を受けた。その助言をふま

て原価をチェックすることにより、実質的に利益が出る商品と利益が出にくい商品の整理ができた。

その後の変化・成果

最も大きな変化は、原価管理の方法を具体的に教わり、実践できたことである。簡易で自身でもできる内容だったため、商品ごとに利益を考えた値付けができるようになった。原価を見直しても利益が出ないと判断した商品については生産を中止し、商品の絞り込みを行うこともできた。

また、事業の方向性についても、上述のシナリオに沿って、自社開発ゲーム制作の割合を徐々に増やし、利益率を改善しつつある。

2017年には、売上高約1,400万円と対前年比4倍に伸びた。ゲーム愛好者だけでなく、一般の方にも楽しめるゲームを制作したいと考え、自社制作ゲームとして、最近増加しているゲームカフェ向けや、企業研修等のビジネスにも使える商品の開発も進めている。



百人一首を楽しみながら学べる教育ゲーム。親しみやすいデザインが特徴



「99◎（くくまる）」のプレイ風景。穴のあいたコマも沖井氏の工夫の一つだ

企業の声

ずっと悩んでいたことや疑問点について、専門家から具体的なアドバイスを受けられたことは、自社の今後を考えるきっかけになりました。事業の方向性を明確にして、自社の強みを十分に活かした事業領域を確立することで、今後の飛躍につながると確信することができました。

当社は、これから人と人とのコミュニケーションを楽しくとれるゲームや教育サービスを提供していきます。また、中国のゲーム印刷工場WinGOの代理店として、日本に特化したローカライズを行い、リーズナブルな印刷代金でサービスを提供していきたいです。中国で印刷することで日本の半分以下のコストでボードゲームを生産することができます。将来的にはスマホを使ってプレイできるセミ・アナログゲームも提供したいと考えております。

（代表取締役：沖井広行氏）

支援者の声

中小企業に限らず経営者の方は多くの悩みを抱えておられ、時には一人で悩まれることもあるかと思います。本プロジェクトでは、専門家と経営指導員のチームによる支援で、その悩みに応えていくことができます。経営診断・計画策定・実行支援とステップを踏みながら支援ができることで、問題と課題の整理ができ、経営者の悩みを軽減できるのではないかと考えます。

今回の支援では、企業様が悩んでおられた今後の方向性を明らかにできたこと、また実行支援中に新しいゲームを開発されてそれがヒットしたこと等がうれしい成果でした。

（コーディネーター：中辻一裕氏）

事例企業 ≧ ケアミックス 株式会社

顧客が本当に望む介護へ、 終わらない挑戦

～思いを実現するための事業計画策定～



代表取締役：柴田 彰氏

企業概要

ケアミックス株式会社（代表取締役：柴田彰氏）は、町田市に本社を置く介護施設紹介事業者である。主な事業は、介護施設の入居希望者、その家族等の相談を受け、顧客にあった施設を紹介することである。あわせて、介護施設の管理職に特化した人材紹介、認知症高齢者による徘徊を専門としたGPS位置検索サービス等、介護に関する事業を幅広く手掛けている。

同社はもともと2014年にSHIBATAという社名で創業したが、2016年にケアミックスと改めた。ケア（介護）という単語を社名に入れたのは、介護事業という軸をぶらさない、その強い決意の表れである。創業当初に一人だった会社は、現在20名超の規模へ大きく成長している。

企業の悩み

柴田氏は、大学生時代に一度、介護施設紹介事業を起業している。

当時は競合する企業もなく先駆的な存在であったが、元気なシニアに関する事業をやりたいという思いが強くなり、一旦、介護施設紹介事業からは距離を置いていた。

現在の会社は、柴田氏一人からスタートした。柴田氏自身がコンサルタントとして事業を請け負い、業績は悪くなかったものの、喜びを分かち合う仲間がいないことに不満を感じていた。「人」というものが、自分の人生で重要な軸になることを実感した柴田氏は、従業員を雇い、改めて介護施設紹介事業に取り組むことを決める。

改めて業界へ参入したときに感じたのは、業界内のルールがまだきちんと整備されていないということだった。高齢化が進む中、事業者の数も以前より増えていた。紹介実績が多いほど報酬を高く設定できる環境にあって、業界全体が顧客目線ではなく、数字や利益のみを優先するサービスをしていないだろうかと日々感じていた。「顧客が本当に望むサービスを提供する」、そんな思いを実現する

ために自社の事業規模を拡大し、業界内での影響力を強くしたいという考えを強く持つようになる。だが、「やみくもに事業を拡大してもうまくいかないだろう」「継続的に安定して事業を成長させるためにはどうしたらいいだろうか」と悩み、専門家の意見を仰ぐために本プロジェクトの経営診断を申し込むに至った。

導き出された課題

経営診断では、以下のような課題が示された。①安定した事業拡大を実現するための事業計画策定、②採用から教育に至るまでのスキーム構築、③柴田氏が業務を委譲し、経営に注力するための環境構築の3点である。

特に①の事業計画策定については、改めてその重要性を認識した。創業時から目の前の仕事に追われ、中長期的な計画策定に手を付けることができていなかった。診断結果のフィードバックを受けて、そろそろきちんと取り組むべきタイミングだと考えた。「やると決めただけでは、実効性のある計画を策定したい」という柴田氏の意向を受けて、経営指導員の日下氏は経営革新計画の承認申請を勧めた。

当時、経営革新計画についての知識のなかった柴田氏も、経営革新計画承認の仕組みやメリットについて説明を受ける中で、事業計画を目に見える形にする絶好の機会と思い、この制度を利用することになった。

実行支援

当社からの要望により、成長アシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、事業計画策定に取り組んでいった。

点在していた資料を整理しながら、徹底的に議論を行った。幾度にもわたる打ち合わせを通して、事業計画の策定を進め、経営革新計画の承認申請書の形に整理していった。

柴田氏自身もその中で、明確に自社の強み・弱みや今後の自分がすべきこと等に気づくことができた。特に一番成果として大きかったのは、「暗黙知」を「形式知」化できたことだという。

紹介事業において、たとえば施設従業員の「人となり」等、各介護施設の定性的な情報は一番大切なノウハウである。当時は、その情報が属人化しており、相談員によってサービスの質にばらつきが出ていた。そこで顧客管理システムを構築し、相談員の通常業務のなかで、各自が知りえた定性情報をシステムへ簡単に蓄積することができるよう仕組み作りを行っ

た。これにより、ベテランも新人も分け隔てなく必要な情報にアクセスできるようになった。今では新人教育のスピードも向上し、サービスも一定の品質を確保できるようになっている。

その後の変化・成果

申請した経営革新計画は、無事に東京都の承認を受けることができた。また、今では2020年までの中期計画を全社員に説明し、皆で経営理念や数値目標、業務への意識を共有できている。社員全員で自社の強みを洗い出すワークを行う等の取組みも行っている。全社一丸となれるのは、ひとえに「実効性のある事業計画」という抛り所ができたためである。

こういった取り組みが功を奏した結果、事業規模は順調に拡大し続けており、今期も10名の採用を目指している。



写真2：プロジェクトを通して信頼関係で結ばれた柴田氏（左）と町田商工会議所の日下氏（右）



介護施設に関する資料が数多く並ぶオフィス

企業の声

このプロジェクトによる支援を利用して本当に良かったと思います。自社の業務を客観的に診てもらえる機会は、企業の健康診断のようなもので、貴重な経験です。

支援の期間が長いことも効果的でした。10回近く訪問していただいて、毎回、次の打ち合わせまでにすべきことがみつかるため、継続的に向き合うことができました。日々の業務に追われる中、自分で事業計画を策定できたのは、このプロジェクトを通じた専門家の支援があったからだ実感しています。

また、町田商工会議所の日下様には、このプロジェクトでの支援が終了した後も、東京商工会議所に同行していただく等、アフターケアもしていただき、非常に感謝しています。今後も引き続き、ご指導をお願いしたいと考えています。

（代表取締役：柴田 彰氏）

支援者の声

最初の訪問時から、介護事業への熱い思いをお聞きしていました。当初は、業界での地位を高めるために、事業規模の拡大を急速に進めようという思いが強く伝わり、サービス品質を維持できるのかという懸念がありました。しかし、「形式知」化やコア事業への注力といった提案を素直に受け入れていただいたおかげで、経営革新の承認等、一定の成果を出すことができたと感じています。引き続き、町田市の企業として、安定した成長を願っています。

（町田商工会議所：日下啓太氏）

事例企業 ≫ タイアヨタヤレストラン

「日本とタイをつなぐ場所」 を作る

～専門家と共に再認識した理念と課題、チャレンジの促進へ～



オーナー：土屋知子さん

企業概要

タイアヨタヤレストラン（オーナー：土屋知子氏）は、飲食店で活気あふれる立川駅南口に位置するタイ料理レストランだ。

土屋さんがタイ出身のご主人と結婚し、「日本とタイをつなぐ場所を作りたい」という思いで創業を決意。実家が食堂だったというご主人がタイ料理レストラン数カ所で修行をしたのち、2013年12月にレストランをオープンした。ご主人とタイ人シェフの2名が料理を作り、タイ人3名、日本人1名のアルバイトとともにオーナーがホールに立つ。夫婦で始めたお店は、5年で女性客の絶えない人気店となった。

企業の悩み

当店の悩みは大きく2点あった。1点目は、店内の空調設備に問題が起り始めたことである。もともと日本料理の店舗だった物件を居抜きでオープンした当店の設備は、タイ料理店にそぐわない細い

ダクトの換気扇を利用していた。タイ料理は日本料理と比べると脂分が多い。創業から日を経るにつれ、細いダクトでは吸いが悪くなり、換気が滞り始めた。タイ料理は香辛料を多く使うため、換気が滞ると居心地が悪くなる。店内の空調をよくすることで居心地の良なお店にしたい一方で、土屋氏は資金調達の手段に悩んでいた。

2点目は売上の伸びである。多くのタイ料理店がそうであるように、当店の客層の7割は女性である。一方、男性客のほうがより多くの料理を注文してくれるため客単価も高く、店内の滞在時間が短いために回転率も良い。このことをわかっていて土屋氏は、売上向上のために男性客を増やしたいと考えていたが、どのように増やせばいいかわからなかった。

このような悩みを抱えたオーナーは、立川商工会議所の青色申告会合同経営相談会に足を運んだ。相談の中では、設備修繕にも利用できる小規模事業者持続化補助金と、専門家による経営診断を受け

られる本プロジェクトを紹介された。

導き出された課題

専門家による経営診断の結果、下記のような課題があがった。①蓄積されたままになっているPOSデータの分析・活用、②メニュー構成の検討による客単価の向上、③アンケートなどの顧客の声を吸い上げる仕組み作り、④シェフ2名の長時間労働の短縮、⑤整理整頓をはじめとした5Sの徹底、の5点である。

当初検討していた客層の拡大は、専門家との対話の結果、男性にターゲットを合わせるのは難しいと判断された。まずは集客のターゲットを女性客に絞り、そこから男女の組を増やすことで売上の向上を図る方向性が導き出された。具体的には、女性客を増やすためのメニュー表の改訂や、来店客の少ない時間を埋めるためのハッピーアワー（空いている時間に飲み物を低価格で提供するサービスタイム）等、マーケティング的な観点から課題と施策の提言がおこなわれた。

実行支援

上記の課題解決に向け、本プロジェクトの改善支援コースを利用して、まずは専門家の指導のもと、POSデータから客単価や来店人数の分析をおこなった。それまで何となくでしか把握していなかった売上状況を可視化し、そこからメニュー表の改訂もおこなった。4ページで構成されたランチメニューは当初、低価格のメニューが表紙から前方に並び、単価が高くオーナーのおすすりでもあるスペシャルセットは最後のページにあり、注文数が伸びなかった。し

かし、このスペシャルセットは一度注文したお客様の満足度が高く、リピート率が高かった。このメニューの並び順が客単価向上の鍵であると判断したオーナーと専門家は、一番単価の高いセットを表紙に持ってくるなどの工夫をした。

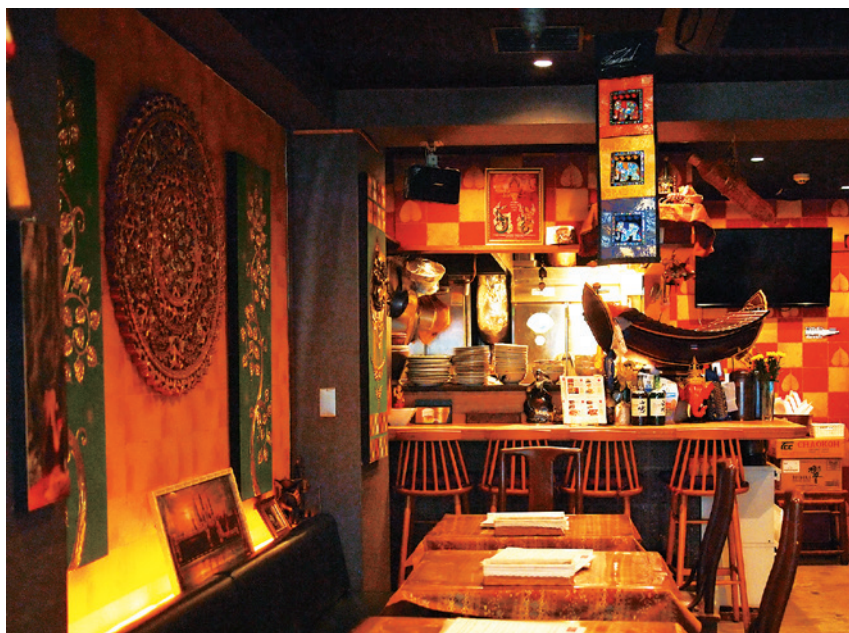
労務についても、シフトの見直しを行った。現状の業務について2名のシェフが必要かを再検討し、最低限の人数で回せるように変えたことで、改善のきっかけになった。

そして、当初の懸案であった換気扇については、商工会議所の担当者と相談しながら、専門家による経営診断の内容を申請書に盛り込み、小規模事業者持続化補助金を申請。無事採択され、換気扇の

モーターを大きくして換気性能を高めることができた。

その後の変化・成果

POSデータの分析やランチメニュー表の改訂により、スペシャルランチセットの注文数が増えた結果、ランチの客単価を100円上げることに成功した。また、今回第三者の専門家の意見を聞いたことで、客観的な目線で店を俯瞰できるようになり、店舗のどこを改善していくべきかについて、家族や従業員と話せるようになった。今年度も引き続き専門家のアドバイスを受けながら、顧客アンケートを実施し、さらなる改善に向けて取り組んでいる。



オーナーが直接タイで買い付けたこだわりの装飾品



丸鳥の半分をたれに漬け込み、じっくり焼いた「ガイヤーン」が人気。

企業の声

専門家の方からの客観的な意見を聞いたことでお店の課題が明確になり、「次回までにこれをやろう」と計画的にお店を改善していくことができました。また、「工夫してもっと良くしよう」と思うようになり、私たちの意識が変わるきっかけになったのもよかったです。

今回のプロジェクトで「日本とタイをつなぐ場を作りたい」という創業当時の夢を思い出しました。そして客観的にお店を見たときに、お店を介してたくさんのタイ人や日本人がつながっていて、すでに思い描いていた形になっていると気づき、嬉しく思っています。引き続きご支援いただきながら経営基盤を作って、2年後までもう1店舗増やすという目標を目指したいと思います。

（オーナー：土屋知子氏）

支援者の声

きっかけは青色申告会合同経営相談会でした。ご相談をお受けする中で、継続的な支援による経営基盤強化が必要だと考え、本プロジェクトの経営診断を勧め、ご支援をさせていただきました。

日本とタイをつなぐ場づくりという経営理念のもと、飲食店激戦区の立川駅周辺で、本場のタイ料理とサービスで他店との差別化を図り、一生懸命店舗運営をされています。オーナーの日々の努力をもっとご支援させていただくために、今後も有益と思われる情報をご提供し、共に経営力向上を図っていきたくと考えております。

（立川商工会議所：芝田達矢氏）

事例企業 ≫ 株式会社 塩

高度な専門技術を効果的に アピールし、販路拡大に成功

～技術開発型企業のマーケティング・ストーリー構築を支援～



代表取締役 駒澤増彦氏（左）、副社長：木下礼一氏（右）

企業概要

株式会社塩（代表取締役：駒澤増彦氏）は、八王子市で工作機械の性能を向上させる技術や装置を開発・製造する企業である。

当社は、エンジニアであった駒澤社長が、工作機械の精密加工技術を活用し、技術開発型の会社として2008年8月に設立した。料理で使う塩のように、目立たないがどの料理にも欠かせない隠し味のような存在になりたいとの思いから、会社を命名した。工作機械の性能を徹底的に向上させるため、当社は技術開発を追求し続けている。

当社の技術の中核となる流体せん断装置「SIO」は、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）の支援商品の認定を獲得している。

企業の悩み

当社は技術開発に特化した企業である。主力製品である流体せん断装置「SIO」は、工作装置に装

着するだけで加工時間が短縮され、かつ高精度に加工ができるという効果が得られる製品である。当製品は特殊な内部構造を持つ装置で、加工液をマイクロバブルを使って加工対象物に浸透しやすい状態にする。この現象により加工熱が除去されるため、工作機械の加工性能を引き上げることができるというものだ。駒澤社長は、この製品を主力製品として据え、3年後の売上高を4倍に引き上げたいと考えていたが、その技術が極めて高度であるため、顧客に対して製品の性能を効果的にアピールできずにいた。

販路を拡大するために展示会への出展を考えていた副社長の木下氏は、新・展示会等出展支援助成事業の助成金を申請すべく、八王子商工会議所に相談を持ち掛けた。助成金の申請のためには本プロジェクトの経営診断を受けることが必要と聞き、さっそく中小企業診断士である後藤淳氏の経営診断を受けて、助成金を申請できる見通しが立った。その一方、経営診

断での相談を通じて、現状のまま助成金を獲得して展示会に出展するだけでは、販路を拡大し売上高を4倍に伸ばすことは難しいという考えに達した。

導き出された課題

経営診断で導き出された課題は、①事業の方向性の明確化、②強固な組織体制の構築、③事業計画書をもとにした資金の確保、④マーケティングストーリーの整理の4点であった。特に、①の事業の方向性の明確化が最も重要な課題であることが分かった。これまで当社は技術開発に特化してきたため、事業戦略の構築までは手が回っていなかった。しかし、事業戦略が決まらなると顧客を絞り込めず、顧客が持つ課題の特定もできないため、当社が持つ技術や製品がどのように顧客の課題解決に役立つかを効果的に伝えることができない。

このように、当初は助成金申請のために受けた経営診断で、当社が漠然と抱えていた悩みが課題として明確になった。そこで、当社の希望により、本プロジェクトの成長アシストコースを活用しながら、これらの課題解決に取り組むことになった。

実行支援

引き続き後藤氏が成長アシストコースの支援専門家として当社をサポートすることになり、上記4つの課題を解決するために、事業計画書の作成とマーケティング・ストーリーの構築に取りかかった。

まずは、ターゲット市場である工作機械市場の環境分析を行った。分析によって、対象顧客の特定が重要であること、工作機械は種類別・加工材料別に分かれているこ

と、競合製品との違いを表現することが重要であることが明らかになった。次に内部環境分析から、当社の事業コンセプトを「工作機械のスペックアップ屋」と位置づけ、主要顧客を部品メーカー、及び完成品メーカーの加工部門と定義した。そして、コンセプトを実現するための当社の技術を整理し、売上目標達成のための数値計画を練り、事業計画書を作成した。

マーケティング・ストーリーの作成は、Webサイトの改善から着手した。ターゲットである顧客の課題を想定し、当社の製品がどのようにその課題を解決するかを考え抜き、それらをWebサイトに表現した。また、製品の特徴をよりよく表現できる名称に変更する、難解な専門用語をわかりやす

い表現に統一する、従来品との違いを動画で説明する等の助言もなされた。

その後の変化・成果

事業の方向性を明確にし、マーケティング・ストーリーを構築したことで、商談へ到達する件数は確実に増加した。展示会では当社のブースに来場者が絶えず集まり、他の企業との差は明らかだ。人材面でも、特許や組織運営の専門家を顧問として迎えることができ、国内外で特許を取得し海外展開に弾みをつけた。こうした取り組みが評価され、2018年には多摩地域の中小企業等が開発した優れた技術や製品に贈られる「多摩ブルー賞」の優秀賞を獲得する等、さらに発展を続けている。



塩の代表的な製品、透明なケースに入った2つの製品がSIO



マーケティングストーリーに基づいて作成した製品紹介資料

企業の声

当社は技術開発型企業であり、営業方法がわからずにいました。しかし本プロジェクトで、営業というものは事業戦略から考え抜く必要があることを教えていただき、販路を拡大することができました。今後は特許を活かして海外での商談も増やしていきたいです。

（代表取締役：駒澤増彦氏）

担当された後藤さんは聞き上手であつたので、私たちは抱えている悩みを本音で話すことができました。最初は後藤さんから指摘されたことを意識して実行していましたが、ふと振り返ると、いつのまにかそれが普段の行動に自然と落とし込めていることに気づきました。このプロジェクトは大変価値があるものだというのを他の企業にも伝えたいです。

（副社長：木下礼一氏）

支援者の声

担当の後藤診断士には、毎回きめ細かな資料をご準備いただき、企業様の意見を咀嚼しながら、課題の整理とポイントをわかりやすくご指南いただきました。社長もここまで濃密にアドバイスいただけたとは思っていなかったようで、大変感謝していただきました。今後、海外の販路拡大に伴い、これまでとは違う経営課題にも直面すると思いますが、他の中小企業施策を組み合わせながら、引き続きお手伝いできればと思っています。

（八王子商工会議所：高橋広昭氏）

事例企業 >> 株式会社 田辺

伝統工芸品の木目込人形を 世界に発信

～インターネット活用により海外販路を開拓～



千支の木目込人形

企業概要

株式会社田辺（代表取締役：田辺靖幸氏）は、台東区浅草橋で伝統工芸品の木目込人形の材料を販売している。木目込人形とは、粘土等で作られた人形に、衣服模様の筋彫りを入れ、その筋彫りに布の端を押し込み、まるで衣装を着ているように仕立てた人形のことである。

田辺氏は1951年創業の老舗店の三代目である。先代が急逝したため、準備ができないうまま2011年に事業を承継した。

創業当時は木目込人形の完成品を提供していたが、現在はその材料である土台と布を販売している。木目込人形の材料を販売する企業として、木目込人形作成教室の先生やその教室の生徒等の愛好家から支持されている。

企業の悩み

木目込人形は50年ほど前にブームとなった。現在も愛好家が趣味として木目込人形の作成をおこ

なっているが、メインターゲットである顧客は70～80代と、高齢化により年々顧客が減少している。また、布の仕入先の経営者も高齢化が進み、後継者が見つからない企業が多く、いずれは仕入れが困難になる可能性が高い。現在は仕入先において事業を継続してもらっているが、今後いつまで経営を続けられるかわからない状況である。これは当社だけの問題ではなく、業界全体の問題でもある。

一方で、近年は海外からの観光客の増加により、外国人が店舗を訪れるケースが増えてきている。しかし、当社には英語を話せるスタッフがおらず、十分な対応ができずにいる。また、外国人の来店をリピートにつなげるにはどのような取り組みをしていけばよいかが、当社の悩みであった。

販路拡大のため、ギフトショーへの出展を検討していたところ、新・展示会等出展支援助成事業の助成金申請には、本プロジェクトの経営診断を受けることが必要とわかり、申し込むに至った。

導き出された課題

経営診断で洗い出された重要課題は、顧客の高齢化による顧客数の減少に対応するため、新規顧客を獲得することであった。近年店舗を訪れる外国人観光客が増えてきたことで、外国人のニーズがあることは感じていたため、海外販路の拡大を最優先課題として、今後の対策を検討していくこととなった。

もう一つ、インバウンドの増加を事業機会に結びつけるために、店舗を訪れる外国人観光客にとってより満足度の高まる施策を検討・実施し、自国に帰った後もリピーターとして注文してもらうことも課題と位置づけられた。

このように、利用のきっかけは助成金であったが、この時に受けた経営診断をきっかけとして、上記の課題を解決するため、成長アシストコースを受けることに決めた。

実行支援

田辺氏は普段、経営の悩みを人に話す機会があまりなかったが、成長アシストコースの中で専門家と話し合いを重ねることで、課題を整理しながら解決に取り組むことができた。

海外向けの販路開拓方法については、Etsyという手芸専門のECサイトの活用を検討した。どういうニーズがあるかわからなかったが、ニーズをつかむためにも、まずはEtsyに出品してみることにした。実際に出品し始めたところ、すぐに反応があった。その反応を分析したところ、在庫を多く有する布の反応が良いことがわかったため、布を中心に出品し始めた。

さらに自社Webサイトの英語版コンテンツの充実も図った。コンテンツの作成にはクラウドソーシングを使うことや、翻訳会社に委託する等、具体的な方法が専門家から提案された。

店舗を訪れる外国人観光客に対しては、英語での接客が難しかったため、英語の案内パネルを掲示することになった。これについても専門家の支援を受けながら具体的な原稿を作成することができたため、速やかにパネルを掲示することができた。

店舗にはEtsyの案内も掲示しており、来店した外国人観光客のリピート注文につなげている。

その後の変化・成果

成長アシストコースの支援終了後も、海外販路の拡大に積極的に取り組んでいる。現在は、“Tanabe Doll” という名前でEtsyに出品

している。Etsyでの反応は上々であり、少しずつ売上が増加している。Etsyの口コミでは良い評価が投稿され、メールでメッセージが届くことも多い。海外の顧客とのやり取りはすべて英語のため苦戦したが、翻訳サイトを活用しながら対応している。

また、顧客の声が多く集まったため、ニーズの収集ができつつある。今後は、ニーズに合わせたコンテンツを用意していきたいと田辺氏は考えている。

今後は、事業計画を社員と共有し、現在は田辺氏のみで対応している配送等の業務についても、事業が軌道に乗った段階で、全員で取り組むようにする予定である。

さらには、Etsyへの出品で手応えを感じたため、国内向けに自社Webサイトでの販売も強化する予定である。



木目込人形の作成キット



英語の案内パネル



完成品を展示し完成イメージを見せている

企業の声

人に話して課題をまとめるということは、すごく効率がいいと思いました。いろいろ一人で考えていると悩みは無数に出てきますが、人に話すことで自分が何に悩んでいるかをはっきりさせることができ、解決に取り組むための優先順位をつけることができました。

成長アシストコースの支援では、具体的にいろいろな手法を教えていただいて、実際に始められたことも良かったです。1、2回面談をしてアドバイスされただけでは、なかなか時間が取れず実行に移せなかったと思います。しかし、今回は面談の回数が多く、具体的に対策を検討しながら行動することができました。これからも自分の頭を整理するために、今考えていることを様々な人に話していきたいと思います。成長アシストコースを利用できて最高でした。

（代表取締役：田辺靖幸氏）

支援者の声

田辺社長の第一印象は「寡黙な方」でした。しかし、支援の過程でお話をうかがうと、少子高齢化の中、木目込人形ユーザーの減少や材料製造職人の廃業等、販売・仕入の両面に危機感を持ち、ご自分なりの方向性を描いておられました。成長アシストコースの支援で当社の進むべき道が整理され、現在、田辺社長自身がインバウンド向けWebサイトやECサイトに取り組み、実績を出し始めておられます。今後も社員の理解を深め、一丸となって業績向上に取り組んでいかれることを期待しております。

（経営指導員：山下昌敏氏）

事例企業 >> 有限会社 寿司初

メニューと屋号を刷新し、顧客の再選定と客単価・利益率の向上に成功

～強みの「握り鮓」を軸に、新たなステージへ挑戦する二代目～



店主：鹿野 亮氏（右側）、女将：鹿野真理子氏（左側）

企業概要

有限会社寿司初（取締役：鹿野亮氏）は江戸川区一之江にてお鮓を提供する飲食店である。当社は1970年に先代の鹿野安男氏が「すし初」として誕生させ、地域の方々へ本格的な江戸前寿司を提供してきた。現在、2代目として亮氏が引き継いで13年目を向かえている。

2018年6月には屋号を「鮓かの」に変更し、「三つの約束」（穴子へのこだわり、最良の素材のみを提供する仕入れへのこだわり、料理と相性のよい日本酒の提案）を特色として、地元で愛されている存在だ。

企業の悩み

「すし初」時代には、顧客指向を強く意識して経営を続けてきたが、顧客のニーズに合わせた結果、年々薄利多売の傾向が強まっていた。それは、価格の高い握り寿司ではなく、安価なつまみ等の一品料理が注文されることが多くなっ

たためである。当店自慢の「握り寿司」の登場回数が減ることで、本格的な江戸前寿司を提供できる強みが希薄になり、多品種少量販売でオペレーションが煩雑になって仕事に追われる、という悪循環に陥っていた。

また、先代が築き上げた看板を尊重するあまり、メニュー改定や料金変更がしづらい点も悩ましかった。握り寿司における並・上・特上の3種類という設定や価格については、創業当時からほぼ変更していなかったが、燃料費高騰等の影響で鮮魚の価格が上昇する中、見直しを迫られる時期となっていた。

鹿野氏は、これらの悩みについて誰かに相談したいとずっと考えていたが、日中は仕込み、夜は店舗運営を夫婦でおこなっているため、実際にはじっくりと相談する機会をなかなか持てずにいた。このような状況下、信用金庫からの勧めで東京商工会議所へ相談に行き、本プロジェクトの紹介を受けて、経営診断を利用するに至った。

導き出された課題

経営診断の結果、主な課題として、①メインとなる顧客の見直し、②仕入れの適正化、③メニューの刷新の3点が抽出された。

①に関しては、とりあえず席を埋めることを優先した結果、寿司を食べることよりもお酒を飲むことを目的とした顧客が多くなっていったため、当社の方針や強みにマッチした顧客にシフトする必要が挙げられた。

②に関しては、「産直day」と称して小田原の新鮮な魚を用意するイベントを実施していたのだが、当日まで仕入れの種類や量が不明な上に、仕入れが仲買人の判断でおこなわれてしまうため、採算が取れないケースも多かった。

そして、鹿野氏が最も重要視した点が③であった。メニューを刷新し、強みである握り寿司を訴求することは、①（メインとなる顧客の見直し）と②（仕入れの適正化）を円滑に進め、客単価と利益率の両方を向上させることにつながる。

実行支援

当社の希望により、本プロジェクトの成長アシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向けて取り組んでいくことになった。

まず、専門家の助言により、競合他社を知るため、自分たちが目指したい飲食店を食べ歩いた。その中で、顧客の満足と同時に自分たちの満足も大事であること、そして人気のお店では、顧客が店側の提案を受け入れ、合わせてくれていることに気づいた。例えば、コース料理は、料理の順番や内容

をお店が提案し、そこに顧客が合わせてくれているわけである。コース料理が中心になれば、仕入れや仕込みを調整することもできるし、少ない人員でも適切なタイミングで料理を提供できるようになる。

そこで、品質指向の顧客をメインターゲットとして握り寿司中心にメニューを刷新し、あわせて長年据え置いていた価格も引き上げることとした。強みである握り寿司に真心を込めて、より高いライブ感で提供するため、お客様にはなるべくカウンターに座っていただくように工夫した。

また、専門家からのアドバイスを受けて、ブログやSNS等のインターネットを活用したプロモーションも開始した。最初は効果が実感できず、辛い作業だった。しかし、ブログを書き続けることで自らの変化を知ることが動機づけにして、今日まで続けており、着実にアクセス数が増えて注目度は高まっている。

その後の変化・成果

鹿野氏が最も実感しているのは、

経営スタンスの変化だ。以前は顧客の満足度だけを考える顧客至上主義的な考えだった。特に強く印象に残った専門家の言葉は、「顧客とお店は対等であるべきだ、お店もプライドを持って営業しなければいけない」である。顧客の満足度とともに、自分達の満足度も向上させる必要があると気づいた点は大きい。

これまで競合店の調査等を行ったこともなかったが、自分らが目指したいお店へ行き、「一体何が顧客の心を掴んでいるのか。どのようなプライドを持っているのか」を考えるようになり、自分たちのスタンスも大きく変わっていった。

そして、支援開始から1年半で、屋号を「すし初」から「鮓かの」に変更した。当社のこだわりである握り寿司を強調するため、特に江戸前の握りを指す漢字である「鮓」に変更したのである。今では、客単価向上により安定的な売上を維持することができるようになり、食にこだわりのある顧客が遠方からも集まってくるお店へと変貌を遂げている。

企業の声

今回の支援を受けて、本当に良かったと思っています。他に相談相手がない中、一緒に事業計画を作成していただけて非常に助かりました。

当店の売りは「私たち」です。正直、美味しいお鮓を提供するお店はたくさんあります。もちろん、お鮓の品質向上は今後も目指していくつもりです。しかし、他の競合店と最も差別化できるものは「自分たちの存在」だと思っています。ブログ等で定期的に発信を行いながら、握り鮓を一貫ずつ手渡しで提供し、自分たちの成長をお客様に見ていただきたいと考えています。

屋号の変更後、利益率が向上し、運営体制も大きく改善することができています。次の目標は「ミシュランガイドへの掲載」です！

（取締役：鹿野 亮氏）



素材にこだわっている看板メニューの穴子



ほぼ毎日更新しているブログ
（URL：https://ameblo.jp/kanomakoto）



店主、女将は剛酒師の資格を持ち、料理に合った日本酒を提案してくれる

支援者の声

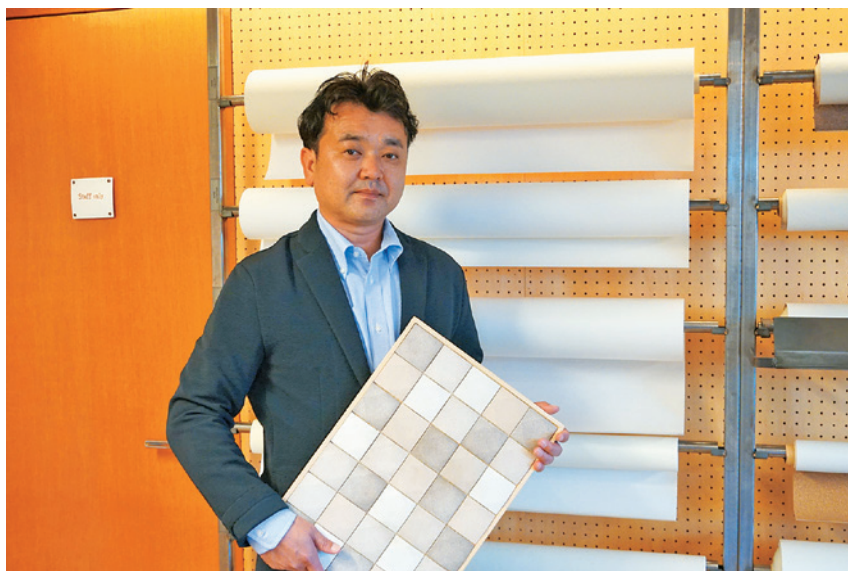
鹿野様ご夫婦のお話をお伺いし、ターゲット・客単価の見直しやブログ・SNSでの積極的な情報発信等、成長アシストコースの支援を通じての専門家のアドバイスを、手間を惜しまずに行動に移されていることが、現在の成果につながっていると感じる次第です。

特に、ターゲット・客単価の見直しは非常に決断を迫られることだったかと思います。東京商工会議所としても引き続き、鮓かの様が末永く、江戸川区の寿司店として燦然と輝けるよう、微力ながらお手伝いできれば幸いです。

（東京商工会議所 松下周平氏）

事例企業 ≧ 日本エムテクス 株式会社

経営理念を大切にして 「資源循環型のものづくり」に取り組む ～組織体制の整備によりさらなる発展へ～



代表取締役三浦征也氏と「卵のバスマット」

企業概要

日本エムテクス株式会社（代表取締役：三浦征也氏）は建築資材、インテリア、雑貨等の製造・販売を行っている。もともとは三浦氏の父が興した工務店であったが、三浦氏が後を継いだ後、現在の事業内容へと徐々に変えていった。

当社の特徴は、食品工場から排出される卵殻の加工品を原材料として製品を開発している点である。ペイント材、タイル等の建築資材から、コースターやバスマット等の家庭用インテリア雑貨まで、手掛ける製品は多岐にわたる。本来は廃棄されるものを再利用する資源循環型社会の実現への貢献を理念として、長期的な環境視点での「ものづくり」に取り組んでいる会社である。

企業の悩み

三浦氏の大きな悩みは、人材教育であった。当社では経営理念や事業哲学、行動指針等をまとめた冊子を独自に作成し、毎週月曜日

に社員全員で読み合わせを行っている。社員一人ひとりが理念や指針に沿った行動ができているかを振り返るために、感想や意見の共有も実施している。この取り組みは10年以上継続して行っている。

この取り組みを継続した結果、経営理念や行動方針を社員に浸透させることができ、皆が同じベクトルで仕事に取り組めるようになった。「当初は自分の意見を抑えがちであった社員も、次第に本音を話すようになり、風通しの良い組織になっていきました」と三浦氏は語る。

取り組みの効果は、離職率の低下や優秀な人材の確保等の採用面にも表れている。当社では6年間離職者がおらず、新規採用者も安定的に確保している。

経営理念の浸透という観点での教育には手応えを感じていた三浦氏であるが、反面、製品開発や品質管理等のテクニカルな部分の教育や、経営的視点で物事を判断できる社員の育成は不十分と感じていた。そして、そのような教育を

自社の経営資源だけでおこなうには限界があると考えていた。

三浦氏は、そういった社員教育の部分も含め、第三者からの視点で会社を見てもらう必要があると考えた。そこで本プロジェクトの支援を活用して、課題の整理と今後の行動方針の策定に取り組むことにした。

導き出された課題

専門家の診断の結果、指摘された課題は、主に①人事評価制度の確立等による組織体制の整備、②マネジメントとオペレーションを担える人材の育成・確保の2点であった。

人員も増加し事業規模が拡大しつつある中で、今後も経営理念の定着を図り、成長を続けていくには、可視化された人事評価体制を作り、社員全員が同じ方向に向かって力を発揮できる環境づくりが必要であった。

また、当社の企画開発は三浦氏がほぼ一人で担ってきたが、今後の成長を考えると、その体制では限界があった。マネジメントの面も同様に、三浦氏が一人で担う部分が大きく、計数管理や一段高い視点で判断のできる人材の育成も必要であった。

以上より、社員の評価体制等を構築して組織体制を強化するとともに、適切な社員教育をおこない、マネジメントとオペレーションの両面で将来の事業推進を担える人材を育成していくという方向性が導き出された。

実行支援

引き続き、本プロジェクトの成長アシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、上記の課題解決に向け

て取り組んでいくことになった。

まずは社員を評価する体制を作ることである。専門家とともに、人事評価体制の構築に取り掛かった。最終的に今回の支援内では評価体制の完成にまでは至らなかったが、現在も三浦氏を中心となって評価体制作りに取り組んでいる。ここでも、当社の経営理念や哲学を評価体制にも盛り込むことを意識しておこなっている。三浦氏は、一般的な社員評価のものさしだけではなく、「自社の理念に沿った行動ができているか」という視点でも社員を評価すべきだと考えているからだ。

また、世田谷区の制度を活用して、外部のスキルアップ研修に社員を派遣した。中小企業では十分に教えることができない仕事の基礎的なスキルの習得や、より高い視点で仕事を捉えられるようになることを期待して、この取り組み

を継続している。

さらに、企画開発体制の強化に関しては、開発担当者の新規採用検討や、社内での開発者育成体制の整備に取り組んだ。

その後の変化・成果

成長アシストコースによる支援の終了後も、少しずつではあるが組織的な経営体制が整えられつつある。今後の開発力強化のために、新卒のプロダクトデザイナーを1名採用し、三浦氏と一緒に雑貨部門の企画開発をおこなうこととした。「開発担当者の採用は迷っていましたが、開発体制の問題を指摘されたことで決心ができました」と三浦氏は語る。また、他の社員に関しても、開発を一緒におこなう等により三浦氏のノウハウを伝え、さらなる製品開発力の強化に取り組んでいる。組織体制の充実により、今後のさらなる成長が期待される。



卵の殻を原材料の一部に使用した「卵のコースター」。高い吸水力を誇る。



卵殻加工品等の素材が並ぶショールーム

企業の声

今回の支援を得て感じたことは、第三者の目で会社を見てもらうことで、多くの「気づき」が得られるということです。自分でも薄々感じていたが確証を持てなかったことも、利害関係のない第三者に改めて指摘をいただくことで確証を得ることができ、課題が明確になりました。

私は事業を通じて、資源循環型社会の実現や他の関係事業者の発展をサポートする等、環境や社会に貢献していきたいと思っています。今、事業の中でそれが実現できつつあります。今後も継続して理念を追い続けられるよう、またより多くのお客様に価値を提供できるよう、ご支援をいただきながら事業をおこなっていききたいと思います。

（代表取締役：三浦征也氏）

支援者の声

東京商工会議所としては以前より、資金調達や経営革新計画の申請書作成、補助金や助成金等のご相談に応じてきました。事業を進める中で、人材強化に課題を感じられていた三浦社長。今回は、専門家によるアドバイスを受けたということで成長アシストコースに取り組みました。「資源循環型社会づくりに貢献したい」という経営理念を対外的により強くアピールしていくことで、思いに共感した人材の採用・定着を進めていただきたいと思います。今後のさらなる活躍を祈念いたします。

（東京商工会議所：福島明氏）

事例企業 >> 共栄荘

釣り客からビジネス客にシフトし、 経営の安定化に成功

～姪を後継者として迎え、次世代を切り拓く三宅島の民宿～



代表の山田初男氏（写真左）、中川和実氏（写真右）

企業概要

共栄荘（代表：山田初男氏）は、島に3つある港の中で西側に位置する錆ヶ浜港からほど近い、港と背後に広がる青い海を見下ろせる場所にある。

「共栄丸」という船を所有する漁師であった父親の「自分たちも宿をやろう」という提案に応え、都内で建築関係の仕事に就いていた山田氏が島に帰り、2級建築士の資格を活かして家族とともに造りあげたのが、この「共栄荘」である。

好立地、手作り感、居心地のよさにより、多くの釣り客に愛されてきた共栄荘は、2000年9月から約4年半に渡った火山ガスの影響による全島避難という苦難の時期を乗り越えて、現在に至る。

企業の悩み

釣り客を主要顧客として繁盛してきた共栄荘であるが、近年は釣り人口の減少、周辺の海水温上昇による大型魚の減少、天気予報の

精度向上によるキャンセルの増加等により、釣り人の需要に頼れなくなった。

さらに、山田氏が体調不良に見舞われ、週3回長時間の通院が必要になったため、事情をわかってもらえる常連客のみを相手に細々と営業を続けてきた。当然、売上は以前に比べて大幅に減少してしまった。

このような状況を打開すべく、山田氏は2つの対策を考えた。1つめは、ビジネス客へのシフトである。ビジネス客には、釣りと異なり季節の偏りが少ない、長期滞在するケースが多い等のメリットがある。まず客室の一部を1室1名、デスク完備のビジネスルームに改装したところ、公共事業関係者から予約が入るようになった。

2つめは、姪にあたる中川和実さんの招聘である。和実さんは都内で生まれ育ち、和菓子店に就職した後、IT企業でプログラマーとして働いていた。健康面の不安を抱え、身内の若い人に事業を承継したいと考えた山田氏は、2年

前に和実さんに声をかけた。和実さんは話を聞いてしばらく悩んだが、やりがいのありそうなこの仕事に賭けてみようという覚悟を決め、伯父である山田氏のオファーを受けすることにした。

これらの取り組みが軌道に乗るまでサポートを得たいと考えた山田氏は、以前から経営面で様々な支援を受けていた三宅村商工会に相談したところ、本プロジェクトを紹介され、利用するに至った。

導き出された課題

経営診断では、主に以下のような課題が挙げられた。

①ビジネス客の開拓促進

ビジネスルームを増やすことに加えて、WebページやSNS等を有効活用し、ターゲットであるビジネスパーソンに情報を届けることも重要である。

②和実さんとの共同作業への備え

和実さんに仕事を効率的に覚えてもらい、一緒に経営していくという観点に立つと、経営上の数字や業務マニュアル等を可視化することが求められる。

③和実さんの持ち味を活かした運営

若い女性ならではの視点、菓子作りの経験、ITの知識等、和実さんの長所をサービス向上や販売促進に活かすことが必要である。

診断結果のフィードバックを受け、これらの課題を解決すべく、引き続き成長アシストコースを活用して、具体的な取り組みを始めることになった。

実行支援

成長アシストコースでは、ある回に取り組み内容を決め、次の回に進捗を確認しブラッシュアップするという流れで、改善を積み重ねた。途中からは島に移ってきた

和実さんも同席し、一緒に話し合いながら課題解決に取り組んだ。

ビジネス客の開拓促進については、小規模事業者持続化補助金を活用してWebページを新たに作成し、「三宅島での釣り・観光・ビジネスの活動拠点」というキャッチコピーを入れて、ビジネスルームプランの訴求を強めた。あわせて、Facebookページを開設し、折々の情報を写真入りで紹介するようにした。これらの取り組みが功を奏して、新しいWebページを見たという新規客から「ビジネスルーム指定」で予約が入るようになった。

経営上の数字や業務マニュアルの可視化については、支援期間内に完了するまでには至らなかったが、専門家の支援により、業務のリストや分担を一覧にして共有することまではできた。この点は現在も進行中である。

和実さんの持ち味を活かす点については、女性の視点を活かした館内の片付けや調度品の設え、山田氏一人では手が回らなかった水回りを含めた隅々までの清掃、朝

食について和食・洋食を選べるようにする等、顧客視点に立ってサービスを充実させ、リピート客の増加につながっている。

その後の変化・成果

今ではビジネスルームを3室まで増やし、高い稼働率をキープしている。ビジネス客にフォーカスしてから経営が安定し、台風続きで他の民宿が不振であった今年度も、ほぼ前年並みの売上を維持している。和実さんが加入し、山田氏が通院する日もフル回転できるようになったことも相まって、売上はそれ以前の2倍になった。

お手製のデザートを提供等、和実さんらしい切り口で工夫したサービスにより、女性客に与える満足度や安心感が増して、トレーニングや自然を満喫したい女性旅行者の利用も増え始めている。

山田氏は今後、顧客層の変化に合わせて建物や設備のリニューアルを行うことと、和実さんにより多くの権限を委譲し、資産承継を含めた本格的な事業承継に取り組むことを考えている。



デスク完備のビジネスルーム。部屋タイプ指定の予約が多い。



港に近く、利便で眺望にも優れる



和実さんお手製の菓子やお茶の数々。特に女性客に好評

企業の声

開業当初より、三宅村商工会には様々な局面でご支援いただき、感謝しています。今回は、長期間に渡って継続的に専門家の先生に訪問していただけたため、前回やったことを忘れず、一緒に確認しながら改善に取り組める点がよかったです。今後は、老朽化している建物や設備をリニューアルし、計画的に事業承継を進めることにより、次世代の安定的な経営基盤を確立していきたいです。

（代表：山田初男氏）

伯父から話をもらった時には迷いもありましたが、覚悟を決めて島に来てから1年余りが過ぎ、お客様が増えて充実した日々を過ごしています。今後は、例えば明日葉風味のお菓子を開発・販売する等によって宿の知名度を上げ、もっと若い方にも利用してもらえようようにしたいです。伯父と協力しながら、私らしさも出していき、お客様にとってより快適な宿にすることを目指していきます。

（中川和実さん）

支援者の声

三宅村商工会では、長年に渡って共栄荘様をサポートさせていただいており、多摩・島しょ経営支援拠点事業に続いて、本プロジェクトを活用してご支援しました。釣り客の減少に山田様の持病も重なって苦しい時期が続きましたが、ビジネス客が増えて売上が安定し、よい方向に向かっているのは喜ばしいです。

これからは、せっかく和実さんに来ていただいたのですから、山田様は監督役に徹して、任せるものは任せることで、和実さんのモチベーションを高めていってほしいです。今後も、さらなる発展に向けて、本格的な事業承継計画の策定、補助金等の各種支援施策の活用等、様々な場面でサポートさせていただきます。

（三宅村商工会：菊地隆三氏）

経営診断

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。

専門家による具体的な支援

従業員教育等、人的資源の

成長アシストコース

【改善支援コース】アンケート標準費

100 中小企業活力向上プロジェクト
成長アシストコース1 アンケート調査票

都内中小企業の課題解決に向けた方向性

本章では、本書の全体を振り返り、都内中小企業の課題解決に向けた今後の方向性をまとめます。

VI 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

これまで見た都内中小企業の分析結果から、新たな時代（Next）へ向かう中小企業の課題解決に向けた方向性をまとめたい。

1 都内中小企業の抱える経営課題

1) 都内中小企業を取り巻く経営環境で見た現状

第2章の「都内中小企業を取り巻く経営環境」では、近年の景気や市場動向、人手不足問題とIT化への期待、また働く人たちが生産性向上の現状について確認していった。厳しい経営環境のなかでも、見方を変えれば、都内中小企業においては「生産性について改善できる余地」があることが示唆された。

都内中小企業を取り巻く経営環境

①景気動向と市場動向	最初に、中小企業を取り巻く近年の景気動向を確認した。2008年のリーマンショック後に落ち込んでから、景気は回復傾向にあるものの、中小企業においては、未だ景気が良いと感じている企業の割合が少なく、依然厳しい状況であることを確認した。 次に、市場動向を見ていくと、国内は高齢化社会へと突入し、成長業種も高齢者市場を狙う業種が多くなっていることがわかった。一方で少子化の影響で生産年齢人口が増加せず、人手不足問題も懸念された。
②人手不足問題とIT化への期待と課題	有効求人倍率と失業率の関係、中小企業における従業員過不足DIの結果などから、近年ますます人手不足問題が深刻化していることがわかった。その解決の切り口として、IT化が期待されるものの、中小企業においてはITを導入できる人材が少なく、ITに関する情報も不足していることがわかり、導入したくてもできない現状もあきらかとなった。そのため、人手不足への対応が機械化ではなく、多能工化、外注化、残業の増加など、人に依存する対策が取られやすい傾向になっていることもわかった。 また、日本全体としてもAIやIoTなどの最先端技術の導入意欲が他国と比べ著しく低く、本質的な課題が別にあることも示唆された。
③「働きがい」と従業員の現状	ITなどに慣れ親しんでいると思われる若者について目を向けてみると、若手社員の離職率は規模が小さい企業ほど高くなっており、若手社員の定着も課題としてあげられている。その従業員の定着状況について「働きがい」という切り口から詳しく調べてみると、現状の職場に満足していない人は意外と多く、「今の会社で働きたい理由」も「満足できる転職先がないから」といったネガティブな意見が最も多い状況であった。 一方、企業側では人手不足への対応として、女性や高齢者など多様な人材の活用を進めていると同時に、職場での「働きがい」に影響を及ぼす「働き方改革」にも取り組んでいきたい意思があることもわかった。
④生産性向上と事業承継	人手不足への対応として、生産性の向上も期待されている。しかし、労働生産性について日本は、先進7か国（G7）の中で最も低く、中小企業は大企業と比べて更に低い状況にあることもわかった。逆に言えば国内企業は、「労働生産性を高められる伸びしろ」があるということであり、そこが大きな課題となってくることがわかった。 また、中小企業の後継者問題はますます深刻になっていることもあきらかとなった。後継者不在の背景には、当該企業自体が、「継ぎたいと思える魅力的な企業」になっていない可能性も指摘された。

2) 国と都による中小企業支援施策の状況

上記でみた現状については、すでに国も都も様々な支援策を用意して取り組んでいる。

国と都の施策の概要

国の施策	都の施策
国では、「先端技術」で経済発展と社会的課題の解決を両立させること目指すともに、労働力不足解決のための「働き方改革」の促進をおこなっている。中小企業に対する支援も、「生産性向上」、「事業承継」、「人材確保と育成」などについて、税制措置で促進させる取り組みなどをおこなっている。また、設備投資をしやすいように補助金を用意したり、働き方改革を促進するための助成金を用意したりするなど、資金面での支援も充実させている。	東京都では国の基本政策を踏まえつつ、企業の創出と継続へ向けた「創業・事業承継支援」、売上確保に向けた「販路開拓、国際化」の支援、そして「人材確保、育成、職場環境の促進」などのヒトに関する支援、「新技術、サービスの開発、知的財産の保護」などのイノベーションやモノに関する支援、「資金調達」といったカネに関する支援を充実させている。「ヒト」、「モノ」、「カネ」の経営資源をカバーしている。

第2章の「2. 中小企業支援施策の状況」で列挙した主な支援施策は、補助金や助成金、税制優遇などの直接的な資金支援で、いわゆるハード的な支援の施策が多く、経営者や従業員の個々のマインド面、人々の行動変容を促すソフト的な施策については少ない。このソフト的な支援への取り組みは行政機関としてもなかなか難しいところにあるのではないかとということもうかがえた。

3) チェックシートの項目別集計から見た現状

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

チェックシートの分析結果のまとめ

分析の切り口	特徴
利益率が良い企業	●ルール、手続きがしっかりできている ●外部専門家を活用している。 ●従業員教育をしっかりしている。
従業員規模が大きい企業	●経営者の変革意識が高い ●多様な人材採用をおこなっている ●従業員教育をしっかりしている ●「魅力ある職場づくり」は成長時の課題となっている
時代による違い（前身事業との比較）	●昨今は差別化が当たり前になっている ●組織体制の柔軟化、風通しの良さも高まっている ●事業承継、後継者育成は深刻化、BCPへの意識が低下している

利益を上げられる企業は、ルールや手続きがしっかりとできていて、外部の専門家も積極的に活用している傾向がある。また、従業員教育も怠らない。従業員規模で見ても、組織が大きくなるにつれて、経営者の変革意識も高まり、多様な人材を採用しながら従業員教育もしっかりとおこない、魅力ある職場づくりも意識している。いずれにしても、経営資源における「ヒト」の部分に特徴がみられた。

時代による違いを見てみると、昨今は多くの企業で差別化に取り組んでおり、差別化だけでは競争優位性の確保が難しくなっていることがうかがえた。また、組織体制も柔軟に変化させ、組織の風通しの良さも高まっていることもわかった。

以上のことから、差別化が難しい今の時代において、従業員や外部人材などの「ヒト」についての取り組みが明暗を分けるのではないかと考えられる。

4) 診断報告書の集計から見えた現状

診断報告書の分析結果から見えた現状を簡単にまとめたものが、以下の表である。

診断報告書の分析結果のまとめ

業 種	高利益率企業の特徴
製造業	戦略など企業の進むべき方向性が明確で、ヒトもカネも強みとなっている。若い社員やスタッフと、迅速な対応力が強みの源泉となっている企業。
卸売業	ニッチな市場で、高い情報収集力のもとに、消費者ニーズにあった製品を企画して提供していく企業。
小売業	老舗の経験と地元のつながり、人的ネットワークなども含め、古き良きアナログ的なものも大切にしながら、ネットや SNS などの新しいデジタルなツールもうまく活用していく企業。
サービス業	社長の高いスキルや技術力のもと、信頼関係を構築するために、常に考え、今あるノウハウや繋がりを活かす取り組みができる。従業員の満足度も高く、高い技術力やスキルがあり、実績も持ち合わせている企業。

全体的に、従来であれば高利益率企業として取り上げられてもおかしくない企業の「強み」が、今は利益の源泉にはなくなってきたことがわかった。

例えば、製造業では顧客の要望を聞きながら、小ロット対応するというものでは太刀打ちできなくなっており、若手スタッフと迅速な対応力が重視されてきている。卸売業においては、管理体制の構築が競争力の源泉になり得たのが、ここ数年では仕組みによる差別化は難しく、結局のところは社長の人間性の部分が違いになっている。小売業においては、しっかりとした理念のもとに、顧客ニーズに応えたブランドを育み、信頼を得ることが重要であったが、今は、人と地域とデジタルの融合が重要な要素となっている。そして、サービス業においては、サービスを顧客に直接提供する従業員の満足の重要性が示唆された。ここでも、チェックシートの分析同様に、「ヒト」についての取り組みが明暗を分けるのではないかと考えられる。

5) 経営者の課題と中小企業診断士が指摘する課題の比較から見えた現状

経営者と中小企業診断士の課題認識について分析した結果は、以下のとおりであった。

経営者と中小企業診断士の課題認識の違い

経営者 主観的な課題	中小企業診断士 客観的な課題
人手不足、事業承継、販路開拓といった第2章で見た経営環境に関わる相談の他、経営全般についても課題として認識している。	経営理念に基づき、今後の戦略を考え、事業計画として検討していくことがあげられている。

経営資源と従業員規模で見た課題

		従業員規模		
		大規模	中規模	小規模
経営資源	ヒト	人手不足・人材育成・高齢化	人手不足	人手不足
	モノ	生産性向上		
	カネ		資金繰り	
	情報			情報収集及び発信

基本的には、経営者の課題認識は、売上拡大、販路開拓、人手不足への対応で、中小企業診断士は、1回の診断では具体的な解決策の提示までは困難な状況になってきていることがわかった。また、従業員規模で見ても人手不足問題は変わらず、規模に関わらず「ヒト」に関する課題は依然として重要な取り組みであることもうかがえた。

6) アンケート調査からわかったこと

ここでは、中小企業自体の課題ではなく、中小企業活力向上プロジェクトの事業自体についての評価や効果について確認しておきたい。

第4章のアンケート調査の結果からは、本プロジェクト全体の評価は総じて高いことが確認できた。効果として、経営者や従業員のやる気の向上、モチベーションアップや収益改善があげられていた点については注視しておきたい。

利用者アンケート結果による当事業の効果と課題

事業の効果	事業の課題
●チェックシートと第三者の診断による気づきの効果 ●具体的な行動への結びつき、課題の解決、方向性の明確化 ●経営者や従業員のやる気の向上、モチベーションのアップ ●収益の改善	●施策の紹介 ●継続的なフォローアップ ●実行支援、施策利用時のサポート ●資金的な支援

●経営診断について

チェックシートや経営診断により客観的に自社を見直すことができたことや、診断後に具体的な行動へと結びつき、気づきから行動へとつながられている点については評価できるポイントであろう。一方で、施策の紹介については一定程度の効果はあったものの、より力を入れていく必要がうかがえた。また、診断後はモチベーションにも好影響があり、収益面でもプラスの効果が期待できることがわかった。

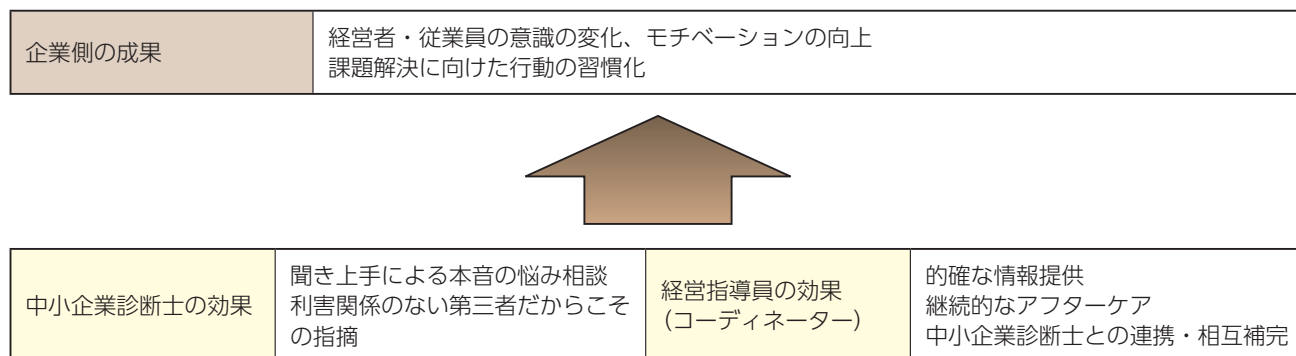
一方、利用者からの要望としては、継続的なフォローアップや課題解決の実行支援、施策利用時のサポートが求められた。

●改善支援コース、成長アシストコースについて

二つのコースでは、課題設定から実行支援にまで踏み込んでいるが、こちらの評価は非常に高かった。特に、具体的に課題が解決したり、進むべき方向性が明らかになったりといった声が多かった。こちらも継続した支援と、更に資金的な支援の両方が期待されている。

7) 支援事例と支援者の声から見える状況

第5章の「支援事例と支援者の声」の各事例を次ページのようにまとめてみると、以下に示すような特徴が見られた。



支援事例のまとめ

企業名	従業員規模	業種
診断受診前	課題と取り組み	成果と利用者の声
三鎮工業株式会社		
	中規模	製造業
「まじめにきちんと」が信念の会社で、時代に合わせた設備投資で機械化し、24時間自動稼働を実現している。しかし、計画と人事評価に課題を感じていた。	生産計画の必要性からERPを導入。人事評価制度の構築のため、習得力量台帳による「見える化」を実施。IT化、設備投資、情報と人材周りについて、実行支援で補完。	課題に対し知識とノウハウがなかったが、具体的な解決に向かえた。 従業員の意識も変化 し、今は次なる課題（事業承継）に向けて取り組んでいる。
株式会社ソリスト合唱団		
	小規模	製造業
診断前から経営理念は明確で、事業の選択と集中に悩みがあった。	事業の方向性やリソース配分を明確化させた。財務や運営知識の補完をし、商品ごとの原価管理もできるようにした。	チェックシートで課題があきらかになり、支援の結果、方向性も明確になった。今後を考えるきっかけにもなった。 経営指導員と中小企業診断士によるチームによる支援 がよかった。
ケアミックス株式会社		
	大規模	サービス業
社長自身、「ヒトが自身の人生で重要な軸」としている。事業拡張についての意見が欲しかった。	事業計画書の策定が課題。経営指導員が経営革新計画を勧め、暗黙知を形式知へと変換させる。	実効性のある事業計画書は、今後の拠り所になった。顧客管理システムの導入により、効率化も図れ、新人教育のスピードも向上した。今期、10名の採用を予定しており、雇用の創出にもつながっている。 継続的な支援で、着実に前に進む。 経営指導員によるアフターケア もよかった。
タイアヨタヤレストラン		
	小規模	飲食業
設備の老朽化で問題発生。売上も低迷していた。	経営指導員の情報提供 もあって、持続化補助金で設備を導入。マーケティング戦略を立案した。	経営者の考えをいったん受け止め、軌道修正をしながら、具体的な改善策の提示へ。補助金による資金的な支援も実行できた。創業当時の夢を思い出し、経営者の 意識が変わった 。
株式会社塩		
	中規模	製造業
ニューマーケット開拓支援事業の認定企業で、展示会出展の助成を受けるために受診した。	経営診断により本質的な課題が明らかになった。事業計画書とマーケティングストーリーを作成し、Webサイトの改善から着手した。	戦略から考え抜き販路拡大につながった。また、特許取得、海外展開、多摩ブルー賞受賞にもつながった。 中小企業診断士は聞き上手 で、本音で悩みを話せた。当初は意識して取り組みを行っていたが、気づくと普段の行動にまで 習慣化 されていた。
株式会社田辺		
	中規模	小売業
高齢化により顧客が減少、仕入れ先の確保も困難になる恐れがあった。一方で、外国人の需要は高まっている。展示会出展の助成金の申請がきっかけ。	診断から課題が明らかとなり、継続支援を希望して 成長アシストコースでの支援 へ。まずはやってみて、そして分析、改善していく。実行支援ではクラウドソーシングなどのITを活用。	専門家が入ることでPDCAが回った。数回の面談では実行に移すまでが難しいが、複数回の支援のおかげで実行に移せて効果もあげられた。
有限会社寿司初		
	小規模	飲食業
金融機関からの勧めで商工会議所へ相談。顧客を尊重しすぎて、利益率が低下していた。	店主自ら顧客の立場で他店を食べ歩いた。結果、顧客に合わせるのではなく、お店がプライドを持って顧客に提案することに気づく。顧客の満足とともに、自分たちの満足度も向上させる必要があると感じた。	支援の結果、スタンスが大きく変わった。「売りは自分たち」、競合店と 差別化できるものは「自分たちの存在」 と自信をもって言えるようになった。
日本エムテックス株式会社		
	中規模	製造業
理念が明確で、従業員にも浸透している。一方、テクニカルな面と、マネージメント面でのスキルアップに向けた、人材育成に悩みがあった。	評価制度等の構築による組織体制の整備と、将来の事業推進を担える人材育成に取り組んだ。	人材採用に迷っていたが決心でき、行動への後押しになった。 利害関係のない第三者 からの指摘で確認を得ることができた。
共栄荘		
	小規模	サービス業
市場環境の変化と店主の体調不良の中、今後の方向性は決まっていたものの具体的な実行には支援が必要であった。	安定しているビジネス客へのシフトと、姪への事業承継へ向けて、PDCAを回しながら課題解決に取り組む。ITツールも駆使し、若い女性の感性を活かした顧客視点のサービスを実施し始めた。	リピート客が増加し、店主が休んでも稼働できる状態になり、売上は倍増した。 事業承継へ向けて、 後継者のモチベーション を高める取り組みが今後の課題。

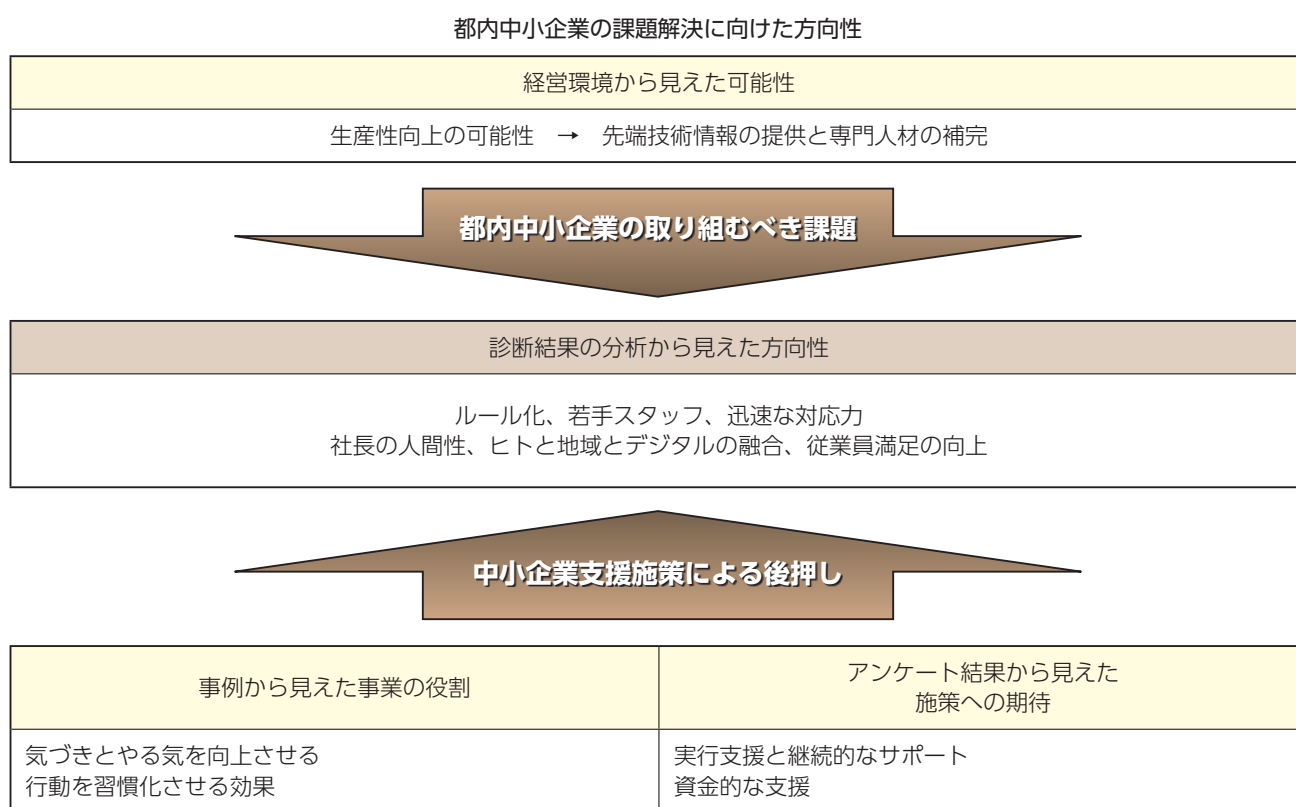
これらの事例は、企業と直接関わりのない（利害関係がない）中小企業診断士による客観的な指摘や本音を引き出すヒアリング能力と、経営指導員による的確な情報提供やアフターケアで、経営者と従業員の意識変革を起こし、課題解決への取り組みを習慣化させるといった好循環のサイクルが期待できる好事例であった。

2 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

最後に、本章の第1節を踏まえ、新たな時代（Next）へ向かう中小企業の課題解決に向けた方向性をまとめたい。

1) 生産性向上と経営資源の価値向上の可能性

前節で見たように、都内中小企業の方向性をまとめると以下のようになる。



経営資源の価値

ヒト	適切な方法で影響を与えることで、 意図的に高めることが可能
モノ	最初の取得価格が最も高く、その後は減価償却により価値は減少する
カネ	景気や相場によって価値が変動するため、自らがコントロールすることは不可
情報	インターネットにより情報は瞬時に広がり、情報は一瞬にして陳腐化する

経営資源の価値については、4つの経営資源うち「ヒト」だけが唯一企業努力によって価値を高めることができる資源であることがわかり、その「ヒト」という経営資源の価値をいかに高められるかが、中小企業において重要になってくるのではないかと考える。

2) 課題解決に向けた取り組み

中小企業の課題解決に向けた取り組みとしては、基本の経営管理をしっかりとおこなうこと、そして、効率の追求だけでなく、「アナログな価値観が逆に差別化になる」ということを意識すること、さらに「ヒト（従業員）」に対する取り組みを戦略レベルでおこなうこと、これらの必要性を以下に提示しておきたい。

基本の経営管理

当事業のチェックシートは大学教授などによる専門委員の知見に基づき、「優れた企業のあり方（経営管理手法のベストプラクティス）」を行動レベルで記述したものである。「ルール化への取り組みの違い」が利益率にも表れていたように、経営管理についての取り組みの違いが中小企業と大企業との生産性の違いの一因になっていることも考えられる。販路開拓や設備投資、IT活用などの、現状の取り組みに加えて、まずは、チェックシートの取り組みを、当たり前におこなえるようにしていきたい。

アナログな価値の見直し

差別化自体が難しくなっている昨今においては、差別化や効率化の追求だけでは生き残りが難しくなっている。

分析結果からも、企業の歴史や社長の人間性、地域とのつながりなどのアナログな取り組みが重要視されていた。また、SNSやITなどのデジタルな取り組みも必要で、それらのデジタルとアナログの融合が求められてきているのではないかと考える。

「ヒト」に対する取り組み

人手不足の昨今においては、若手スタッフや従業員満足的重要性も指摘されているように、組織の内部の面での取り組みが重要になってきている。

古代ギリシャの哲学者「アリストテレス」は、人の行動を変えるには、論理（ロゴス）、倫理（エトス）、熱意（パトス）の3つの要素が必要であると説いた。従業員に対する取り組みにおいても、論理的に説明できることは重要であるが、それが世間的に正しいことでなければならず、さらに熱意をもって従業員からも共感を得て取り組むことができるかが求められていると考える。

3) 新たな時代（Next）へ向けた活力向上への後押し

最後に、事例やアンケートの結果を中心に、新たな時代（Next）へ向けた中小企業の活力向上への後押しについて述べておきたい。

気づきから行動、そして習慣へ

本事業での支援によって、利害関係のない第三者からの客観的なアドバイスに基づき、経営者が課題に気づき、その課題解決の取り組みにおいて、経営管理など当たり前と思われることをひとつずつおこない、それが中小企業の習慣へと変化するといった流れができていた。また、直接的な資金支援（ハード支援）ではなく、気づきから行動、習慣へつなげるソフト支援の重要性を改めて感じた。

従業員のモチベーションアップにも寄与

経営者のやる気の向上もさることながら、従業員のやる気も向上したというポイントは支援の観点からも注視していきたい。経営環境の変化が激しく、迅速な判断が求められる昨今においては、しっかりとした経営の芯（経営哲学や理念）をもった経営者が「論理」「倫理」「熱意」をもって従業員と接し、従業員とともに自社を考えることで、従業員のモチベーションの向上を図ることが求められる。そこに専門家や支援機関が触媒的な働きとして関わっていくような、そういった取り組みにも期待したい。

中小企業支援の PDCA サイクル

地域に根差した商工会・商工会議所の経営指導員が、経営者の良き相談相手として、日ごろから経営者との関係性を構築する。企業との利害関係のない中小企業診断士が、経営の専門家として聞き上手に本音を引き出し、改善策を提案する。更に、短期から中長期まで、企業に合わせたフレキシブルな実行支援で、フォローアップまで含めて対応していくといった「支援の PDCA サイクル」の実現も期待したい。

中小企業支援機関の連携

利用者からは、継続的なフォローアップや、助成金などによる資金的な支援が求められていることもあり、その点では都内中小企業支援機関のさらなる連携の促進と、支援施策の紹介機能の強化が図られることも期待したい。東京都中小企業振興公社や東京都中小企業団体中央会などの組織との連携を図った出口施策、支援機関同士のタイムリーな情報交換の基盤づくりなど、より一層の連携強化により「オール TOKYO」で取り組む中小企業支援を期待したい。

以上を通じて、都内中小企業の新たな時代（Next）へ向けた活力向上への後押しがされることを願う。

中小企業活力向上プロジェクト実行委員会 構成団体

東京都産業労働局

公益財団法人東京都中小企業振興公社

東京都中小企業団体中央会

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

東京都商工会連合会

三鷹商工会	国分寺市商工会	日野市商工会	清瀬商工会
小平商工会	小金井市商工会	西東京商工会	狛江市商工会
大島町商工会	調布市商工会	福生市商工会	東久留米市商工会
東村山市商工会	国立市商工会	あきる野商工会	東大和市商工会
武蔵村山市商工会	八丈町商工会	稲城市商工会	羽村市商工会
三宅村商工会	瑞穂町商工会	昭島市商工会	新島村商工会
神津島村商工会	小笠原村商工会	日の出町商工会	

東京都商工会議所連合会

八王子商工会議所	武蔵野商工会議所	青梅商工会議所	立川商工会議所
むさし府中商工会議所	町田商工会議所	多摩商工会議所	東京商工会議所

中小企業活力向上プロジェクト 平成 30 年度 中小企業活力向上モデル

平成 31 年 3 月発行

編集・発行

中小企業活力向上プロジェクト実行委員会事務局

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-2 丸の内二重橋ビル 4 階

電話 03-3283-7388

<https://www.keieiryoku.jp/>

調査分析協力

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社



中小企業活力向上プロジェクト