

中小企業 活力向上 プロジェクトアドバンス

2024年度
中小企業活力向上モデル

*経営分析&継続サポートで
会社を、お店を、もっと元気に!!*

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス
実行委員会

はじめに

2024年は、日本経済がデフレ脱却に向けて前進し、緩やかな回復の動きを見せたと評価される一方で、円安や世界情勢の影響により原材料費やエネルギー価格等の高騰が続き、物価高による消費者の節約志向、深刻な人手不足、賃上げ圧力の高まり等、中小企業にとっては経営環境の厳しさが増した年でもありました。

2024年12月の都内中小企業を対象とする調査^{*1}では、業況DI(業況が「良い」とした企業割合-「悪い」とした企業の割合)は、3か月ぶりに改善したものの、依然マイナス26という低い水準になっています。また、2024年の都内倒産件数は1,782件(前年比11.6%増)となり、3年連続で前年を上回りました^{*2}。

このような厳しい環境下で活力向上を図る都内中小企業を支援すべく、2022年4月にスタートした当事業「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」では、前身事業^{*3}のコンセプトを引き継ぎ、東京都産業労働局および都内中小企業支援機関^{*4}が連携して支援体制を構築して、それぞれの中小企業の実情に合わせたきめ細かな経営サポートを行ってきました。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。

第一段階の『経営分析』では、中小企業経営者にまずチェックシートで自社の経営課題に気づいていただきます。続いて、商工会・商工会議所の経営指導員および中小企業診断士が当該中小企業を訪問し、経営分析を行います。この一連の流れの中で、経営の現状分析と課題抽出を支援し、課題解決の方向性を見出します。

第二段階の『アシストコース』では、短期的課題の解決、あるいは中長期的な事業計画の策定に向けて、知見のある専門家を派遣して取り組みを支援し、当該企業の持続的成長発展を図ります。

第三段階の『アドバンスコース』では、『アシストコース』で事業計画の策定に取り組んだ企業及び既存の事業計画を有する企業へ必要な専門家を派遣し、計画の実行を支援します。

この「中小企業活力向上モデル」は、2022～2024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、経営分析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、急激な環境変化への対応に迫られる中小企業の身近な成功例として心の支えとなり、ひいては都内中小企業の活力向上の一助となれば幸いです。

2025年3月

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会

*1 『東京都中小企業の景況』(東京都産業労働局商工部)

*2 『東京の企業倒産状況』(東京都産業労働局総務部)

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

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

目次

I 本プロジェクトの概要

| | |
|-------------------------------|----|
| 1. 中小企業活力向上プロジェクトアドバンスとは..... | 4 |
| 2. 支援の流れ..... | 4 |
| 3. 各支援担当者の役割..... | 6 |
| 4. 支援対象者（利用資格）..... | 6 |
| 5. 中小企業活力向上チェックシート..... | 6 |
| 6. 支援による成果物..... | 7 |
| 7. 支援の特徴..... | 8 |
| (参考資料) 中小企業活力向上チェックシート..... | 10 |

II 都内中小企業を取り巻く経営環境

| | |
|------------------------------------|----|
| 1. 景気状況における都内中小企業の傾向..... | 16 |
| 2. 都内中小企業の経営に影響を与える重要な環境要因..... | 17 |
| 3. 都内中小企業の対応すべき取り組みと効果についての示唆..... | 19 |
| 4. 都内中小企業の問題課題への解決に向けた考察..... | 20 |

III データから見える都内中小企業の経営課題

| | |
|------------------------|----|
| 1. チェックシートから見える課題..... | 24 |
| 2. 分析報告書から見える課題..... | 27 |

IV 利用企業へのアンケート調査結果

I 調査概要

| | |
|------------------|----|
| 1. 調査の目的と概要..... | 34 |
|------------------|----|

II 調査結果

| | |
|-------------------------------|----|
| 1. 回答者属性..... | 35 |
| 2. 利用理由..... | 35 |
| 3. 利用した事業の内容と支援により得られた効果..... | 36 |
| 4. 経営分析後の具体的な行動と取り組み内容..... | 36 |
| 5. 中小企業支援施策の利用状況..... | 38 |
| 6. 支援の満足度について..... | 39 |
| 7. 事業の評価と課題..... | 40 |

III 参考情報（アドバンスコースの調査結果）

| | |
|-------------------------|----|
| 1. 回答者属性..... | 42 |
| 2. 支援の満足度..... | 43 |
| 3. 中小企業支援施策の利用状況..... | 43 |
| 4. 一連の支援を経た結果の業績変化..... | 44 |

V 支援事例

| | | |
|-------|-----------------------------------|----|
| サービス業 | 1 新四季創造株式会社..... | 52 |
| 小売業 | 2 有限会社藤屋酒店..... | 54 |
| 製造業 | 3 株式会社大島牛乳..... | 56 |
| サービス業 | 4 かみいずるーむ..... | 58 |
| 飲食業 | 5 Bistro amorph. (ビストロ アモルフ)..... | 60 |
| サービス業 | 6 プラチナマナー..... | 62 |
| 製造業 | 7 花岡無線電機株式会社..... | 64 |
| 小売業 | 8 株式会社アンテンドゥ..... | 66 |
| サービス業 | 9 株式会社 sheep..... | 68 |

VI 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

| | |
|----------------------------|----|
| 1. 都内中小企業の抱える経営課題..... | 72 |
| 2. 都内中小企業の課題解決に向けた方向性..... | 75 |
| 3. 都内中小企業支援機関に求められること..... | 77 |

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アドバンスとは

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会（以下「実行委員会」という。）は、東京都産業労働局、公益財団法人東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、一般社団法人東京都中小企業診断士協会、東京都商工会联合会、東京都商工会議所連合会が連携して、中小企業の経営基盤の向上を図ることを目的に設置された団体です。

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

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

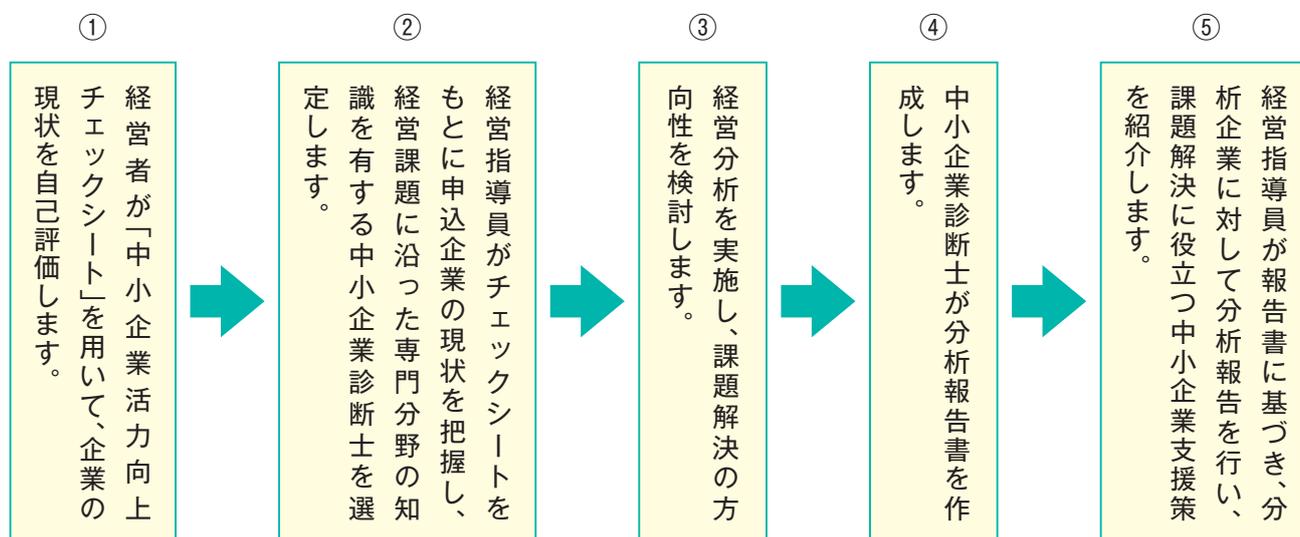
事業の中核となるのは、経営分析とその後のフォローです。第三者による客観的な経営分析によって自社の経営課題への気づきを与えるとともに、経営課題を解決するために継続してサポートを希望する企業に対しては、専門家を派遣し、支援を行います。

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

2 支援の流れ

支援の流れは以下のとおりです。

STEP 1 経営分析



STEP 2 アシストコース

分析企業からの要望があれば、「アシストコース」を活用し、専門家派遣を実施します。

アシストコースでは、短期的または中長期的な課題への支援として、コーディネーター等が業種や課題を踏まえて選任した専門家（ディレクター）を最大9回まで派遣します。

中長期的な課題への支援においては、専門家のサポートのもと事業計画の策定を行い、今後目指すべき姿を明確にしたうえで、3～5年後のビジョンをまとめます。売上・費用・利益等に関する目標設定や、取り組むべき課題を整理した実行スケジュールも作成します。

短期的な課題への支援の例

〈ホームページ経由での売上を伸ばしたい〉

ITコーディネーターが、ホームページのリニューアルやアクセス向上策などについてアドバイスをします。

〈仕事と育児・介護を両立しやすい職場環境をつくり、従業員の定着率を上げたい〉

社会保険労務士が就業規則など各種規定を見直すポイントを指導します。

中長期的な課題への支援の例

〈海外マーケットを狙った事業展開をしたい〉

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

〈工場の生産性を向上させたい〉

機械設備の更新、製造工程の見直しなど、生産管理現場でのキャリアのある専門家が経営者・従業員とともに取り組みを検討します。

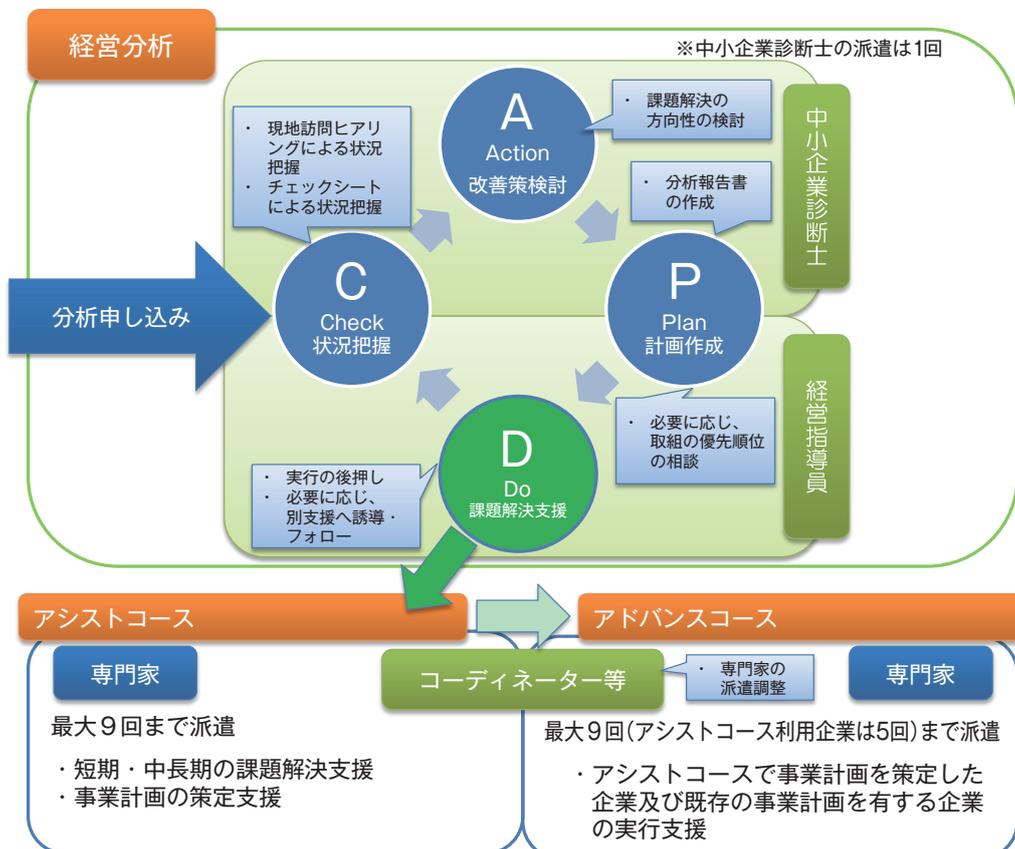
〈店舗の認知度を向上させ、来店客数を増やしたい〉

店頭・内装・レイアウトの見直し、販促ツールの改良、接客対応の向上など、業界経験を有する専門家が改善策を提示、支援します。

STEP 3 アドバンスコース

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

アドバンスコースでは、コーディネーター等が業種や課題を踏まえて選任した専門家(ディレクター)を最大9回まで派遣し、計画の実行を伴走型で支援します。



3 各支援担当者の役割

① 経営指導員

経営者の身近な相談相手として、都内商工会及び商工会議所に所属し、様々な経営相談に対応する職員です。状況・課題を把握・共有化し、課題解決の提案や手法の提示を行います。

② 中小企業診断士

国家資格を有する経営コンサルタントです。経営分析を実施するために、本プロジェクトでは約1,250名の中小企業診断士が登録されています。企業の経営課題に応じて、各分野で専門的知識を有する中小企業診断士が選定され、経営分析を実施します。

③ コーディネーター

東京都商工会連合会及び都内商工会議所から依頼され、支援に係る様々な調整と進行管理を行うコン

サルタントです。主に「アシストコース」「アドバンスコース」において、企業の経営課題に対し幅広い専門性を活かしたサポートを行います。

④ ディレクター

実際に申込企業を訪問し、「アシストコース」では経営の実情に応じた課題解決支援と事業計画策定支援、「アドバンスコース」では事業計画の実行支援の中核を担う専門家です。登録された専門家の中からコーディネーター等が選定し、依頼をします。

⑤ 専門家

法務、税務、労務、IT等、各分野の知識を有する専門家です。専門家のサポートを得ることが効果的と判断する場合に申込企業に派遣します。支援を行う専門家をコーディネーター等が確認し、事務局が支援の都度、依頼します。

4 支援対象者(利用資格)

東京都内に事業所を持つ中小企業（※）を支援対象としています。

| 業種 | 製造業・ソフトウェア業・ 情報処理サービス業・ その他の業種 | 卸売業 | 小売業・飲食店 | サービス業 |
|--------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| 従業員数 資本金額 | 300人以下 または3億円以下 | 100人以下 または1億円以下 | 50人以下 または5千万円以下 | 100人以下 または5千万円以下 |

(※) 中小企業基本法に定められた中小企業の範囲に基づきます。業種分類ごとに異なる資本金基準、従業員基準、どちらかに該当すれば本事業の支援対象となります。

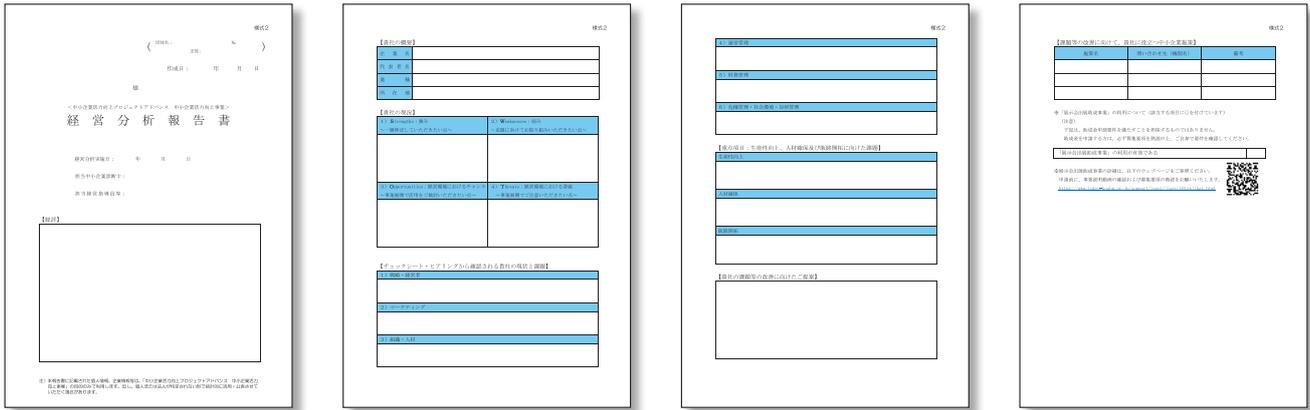
5 中小企業活力向上チェックシート

戦略・経営者、マーケティング、組織・人材、運営管理、財務管理、危機管理・社会環境・知財管理の6つの分野に回答し、経営者自身の視点で自社の現状をチェックできるツールです。経営分析の申込書を兼ねています。(※ P10参照)

6 支援による成果物

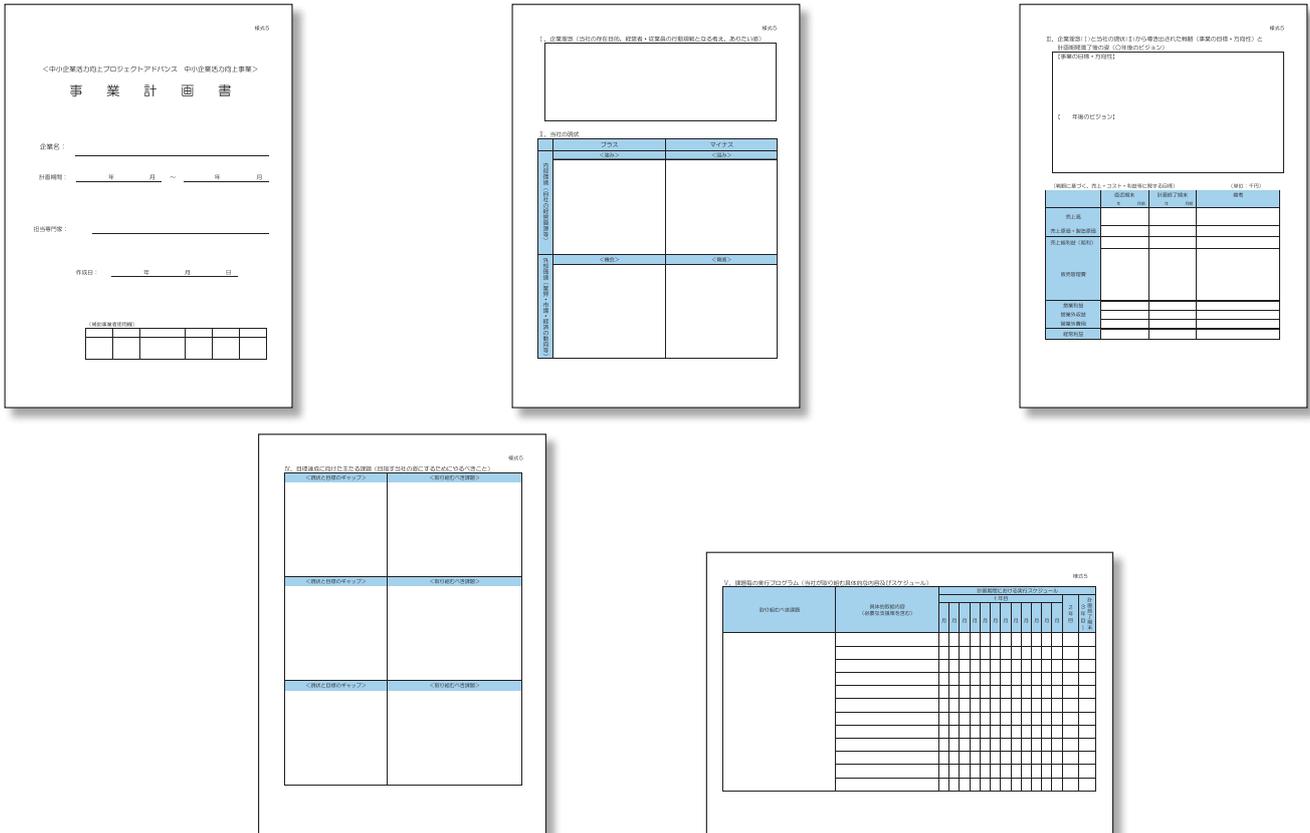
●経営分析報告書

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



●事業計画書

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



7 支援の特徴

2024年度は、12月31日時点において1,349社の経営分析の申込を受け付け、うち1,261社の分析を完了しました。また、アシストコースでは467社、アドバンスコースでは204社の申込を受け付けました。

①業種

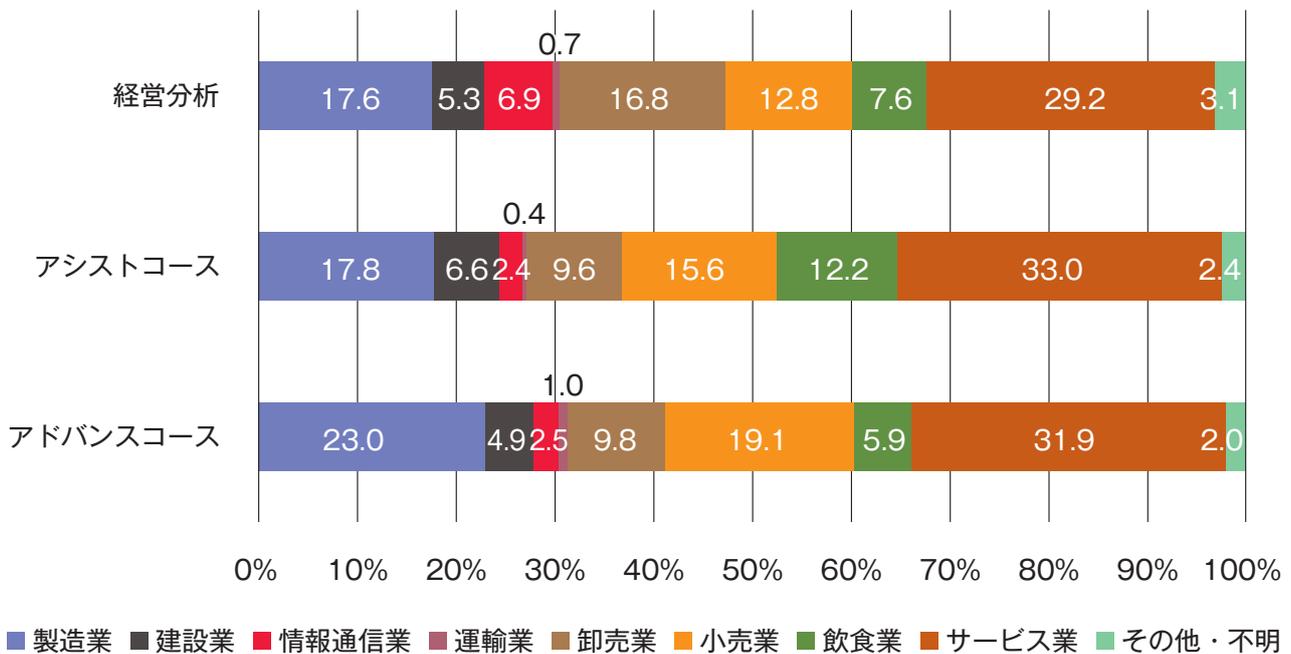
経営分析を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（29.2%）、次いで「製造業」（17.6%）、「卸売業」（16.8%）、「小売業」（12.8%）、「飲食業」（7.6%）、「情報通信業」（6.9%）

の順となっています。

アシストコースの支援を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（33.0%）、次いで「製造業」（17.8%）、「小売業」（15.6%）、「飲食業」（12.2%）、「卸売業」（9.6%）、「建設業」（6.6%）、の順となっています。

また、アドバンスコースの支援を利用した事業者の業種構成をみると、「サービス業」が最も多く（31.9%）、次いで「製造業」（23.0%）、「小売業」（19.1%）、「卸売業」（9.8%）、「飲食業」（5.9%）、「建設業」（4.9%）、の順となっています。

支援企業の業種構成



業種別支援企業数

| | 製造業 | 建設業 | 情報通信業 | 運輸業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食業 | サービス業 | その他・不明 | 合計 |
|----------|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-------|--------|-------|
| 経営分析 | 237 | 72 | 93 | 10 | 226 | 173 | 102 | 394 | 42 | 1,349 |
| アシストコース | 83 | 31 | 11 | 2 | 45 | 73 | 57 | 154 | 11 | 467 |
| アドバンスコース | 47 | 10 | 5 | 2 | 20 | 39 | 12 | 65 | 4 | 204 |

注) 経営分析、アシストコース、アドバンスコースのいずれも申込企業数による

②規模（従業員数）

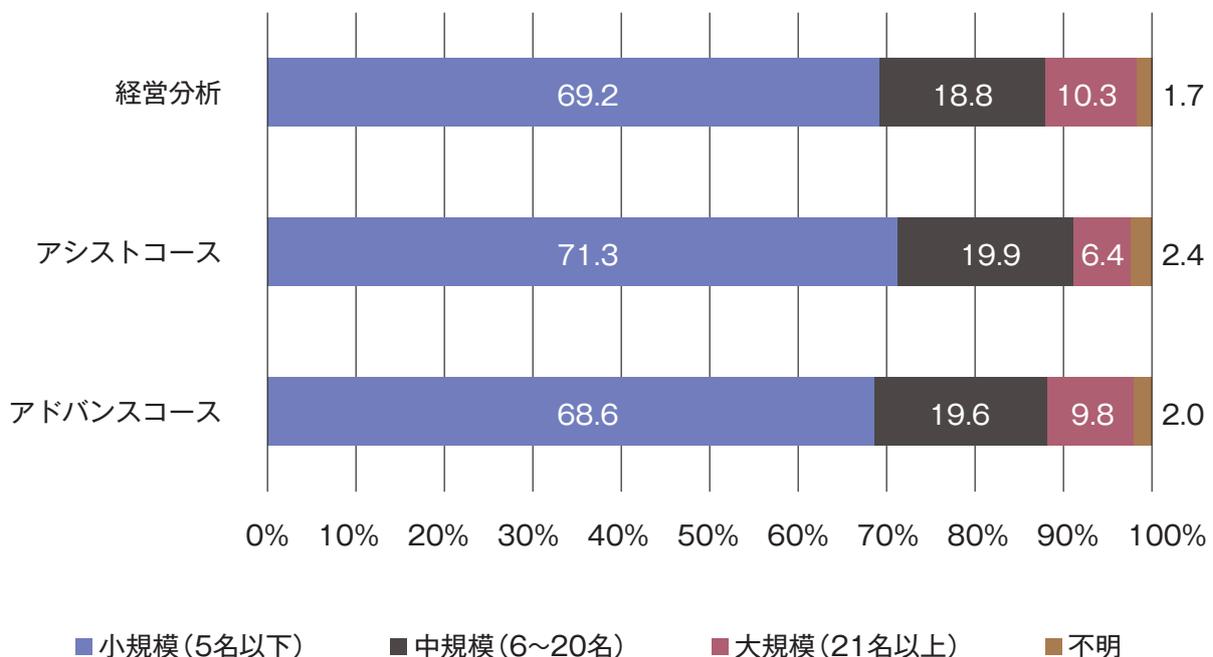
本書では、従業員数「5名以下」の事業者を「小規模企業」、「6名～20名」の事業者を「中規模企業」、「21名以上」の事業者を「大規模企業」と定義しています。

経営分析を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数が「小規模」の企業が69.2%、「中規模」の企業が18.8%、「大規模」の企業が10.3%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の88.0%を占めています。

アシストコースの支援を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数「小規模」の企業が71.3%、「中規模」の企業が19.9%、「大規模」の企業が6.4%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の91.2%を占めています。

また、アドバンスコースの支援を利用した事業者を従業員規模別にみると、従業員数「小規模」の企業が68.6%、「中規模」の企業が19.6%、「大規模」の企業が9.8%となっています。従業員数20名以下の企業が全体の88.2%を占めています。

支援企業の規模（従業員数）構成



規模（従業員数）別支援企業数

| | 小規模（5名以下） | 中規模（6～20名） | 大規模（21名以上） | 不明 | 合計 |
|----------|-----------|------------|------------|----|-------|
| 経営分析 | 934 | 253 | 139 | 23 | 1,349 |
| アシストコース | 333 | 93 | 30 | 11 | 467 |
| アドバンスコース | 140 | 40 | 20 | 4 | 204 |

注) 経営分析、アシストコース、アドバンスコースのいずれも申込企業数による

ハンドブックの目次付 2024年度版 中小企業活力向上チェックシート

チェックシートの記入と活用にあたって

本チェックシートは、経営分析に先立ち、経営者に自社の現状をチェックしていただく書式で、同時に、経営分析の申込書になります。各チェック項目とビジネスメソッドNo.は、経営に役立つノウハウ集

『中小企業活力向上ハンドブック』の目次としてご活用ください。ハンドブックは、ウェブでもご覧いただけます。
<https://keiiryoku.jp/category/handbook/>



鉛筆、消せるボールペン、修正液、修正テープは使用しないでください。訂正する場合は二重線を引いてください。ただし、太枠内は訂正しないでください。

| | | | |
|------------|---|---------|--------------------------|
| よみがな | | 代表者名 | |
| 企業名 | | | |
| 業種 | 該当するもの一つに○を付けてください。 | | |
| | 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 |
| 取扱品 | 創業年(西暦) | 年 | 売上高(直近期) 千円 |
| 所在地 (〒 -) | | | |
| 電話番号 | FAX番号 | 資本金額 万円 | 従業員数 人 |
| 記入者(フルネーム) | e-mail 施策情報などをメールマガジンで配信いたします。 | | |
| 確認事項 | <input type="checkbox"/> 必須 下記に同意する場合はチェック <input checked="" type="checkbox"/> をしてください。 本事業を利用することは「代表権を持つ者」の意思に基づくことに相違ありません。また、裏面のプライバシーポリシー/免責事項を確認しこれを了承します。 | | チェックシート 記入日(西暦) 年 月 日 |

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

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

| 企業規模 | チェック項目 | ビジネスメソッドNo. | できている | ある程度できている | できていない | あまりできていない | できていない |
|-----------------|---|-------------|-------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1 戦略・経営者 | | | | | | | |
| 経営戦略 | | | | | | | |
| 全企業 | 経営理念・社是(もしくはミッション・ビジョン)は社内に浸透している | 1-1 | | | | | |
| 全企業 | 競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握している | 1-2 | | | | | |
| 全企業 | 自社の強みの源泉や弱みを把握している | 1-3 | | | | | |
| 全企業 | 自社の事業領域(対象顧客・商品・提供方法・技術などの組み合わせ)は明確になっている | 1-4 | | | | | |
| 全企業 | 経営戦略や事業計画を策定している | 1-5 | | | | | |
| 競争戦略 | | | | | | | |
| 全企業 | 競合相手に勝つための戦略を立て、実行している | 1-9 | | | | | |
| 全企業 | 差別化のポイントが明確になっており、顧客から評価されている | 1-10 | | | | | |
| 全企業 | 他社事例を自社に合うようにアレンジして取り入れている | 1-11 | | | | | |
| 成長戦略 | | | | | | | |
| 全企業 | 新しい商品・サービスの開発や、新しい仕入先・販売先の開拓を行っている | 1-6 | | | | | |
| 全企業 | 他企業との連携を実施している | 1-8 | | | | | |
| 大・中 | 特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図っている | 1-17 | | | | | |
| 大のみ | 社員のアイデアや集めた情報を汲み上げ、新事業・新商品の開発や顧客開拓に役立っている | 1-7 | | | | | |
| 外部の活用・連携 | | | | | | | |
| 全企業 | 外部専門家(中小企業診断士・税理士などの士業、大学、研究施設など)を有効に活用している | 1-14 | | | | | |
| 大・中 | 業務を分類したうえで、効果的に外注を行っている | 1-18 | | | | | |

| 企業規模 | チェック項目 | ビジネス メソッドNo. | ほとんど ない | ある程度 できていない | あまり できていない | ほとんど ない |
|--------------------|---|-----------------|------------|----------------|---------------|------------|
| 経営者 | | | | | | |
| 全企業 | 経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している | 2-13 | | | | |
| 大・中 | 外部の助言者(メンター)がいて、経営者としての悩みをいつでも相談できる | 2-15 | | | | |
| 大・中 | 経営者・幹部が研究開発、営業活動を率先垂範で行っている | 2-16 | | | | |
| 大のみ | 経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている | 2-12 | | | | |
| 2 マーケティング | | | | | | |
| マーケティングミックス | | | | | | |
| 全企業 | 顧客ごとのニーズを的確に把握し、商品やサービス提供の仕方を工夫している | 2-1 | | | | |
| 全企業 | 価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールできている | 2-3 | | | | |
| 全企業 | 流通経路、中間業者の数やタイプを適切に選択するなど、自社の商品・サービスを顧客のもとへ効率的に提供する流れができている | 2-9 | | | | |
| 全企業 | カタログ、チラシなどの紙媒体、ホームページ、ブログなどの電子媒体の活用により、積極的な販売促進活動を行っている | 2-5 | | | | |
| 大・中 | 自社商品・サービスの価格は、原価を把握し顧客や競合相手を考慮した客観的データに基づき決定している | 2-2 | | | | |
| 大・中 | 本店、店舗、工場など、自社の立地特性(交通の便、商圏人口)を理解している | 2-4 | | | | |
| 顧客関係性 | | | | | | |
| 全企業 | 自社の商品・サービスに顧客がどれだけ満足しているかを客観的に把握している | 2-6 | | | | |
| 全企業 | 顧客データの活用、継続的接触など、既存顧客を維持・深耕する仕組みがある | 2-8 | | | | |
| 全企業 | 口コミの発生促進やSNSの活用、紹介制度など、客が客を呼ぶ工夫をしている | 2-10 | | | | |
| 大のみ | クレーム対応の方法を定め、迅速、適切に記録に残し処理している | 2-7 | | | | |
| 3 組織・人材 | | | | | | |
| 人材確保 | | | | | | |
| 全企業 | 適性に応じ、女性、高齢者、障害者、外国人など多様な人材を採用し活用している | 3-6 | | | | |
| 大・中 | 魅力ある職場づくりを行うなど、人材確保や社員の定着を図るための工夫をしている | 3-1 | | | | |
| 大のみ | 採用したい人物像の基準が明確になっている | 3-8 | | | | |
| 人材育成 | | | | | | |
| 全企業 | 社員の健康管理・増進に取り組んでいる | 3-5 | | | | |
| 大・中 | 社員一人ひとりの状況に応じた人材育成・マナーの向上(しつけ教育)に取り組んでいる | 3-2 | | | | |
| 大・中 | ベテランから若手社員へ技能継承を含めたOJTを計画的に行っている | 3-10 | | | | |
| 大・中 | 社員を社内外の勉強会やセミナーに積極的に参加させている | 3-11 | | | | |
| 大のみ | 経営者(または管理者)は、社員の特徴や能力を把握し、具体的な目標を本人に提示している | 3-9 | | | | |
| 事業承継 | | | | | | |
| 全企業 | 事業を承継する後継者(親族、従業員、社外から招へい)を定め、計画的に承継を進めている | 3-7 | | | | |
| 大・中 | 経営者の参謀・右腕となる幹部が育っている | 3-12 | | | | |
| 組織構成 | | | | | | |
| 全企業 | 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている | 3-13 | | | | |
| 大・中 | 社内の命令系統や権限・責任が定められ、社員もこれを理解している | 3-3 | | | | |
| 大・中 | 業務分担などの社内体制は、柔軟に変更し改善を図っている | 3-4 | | | | |
| モチベーション | | | | | | |
| 全企業 | 社員の経営参加(経営参画)の仕組みを構築している | 3-16 | | | | |
| 大のみ | 仕事の面白さを体験させるなど、社員のやる気を引き出す工夫をしている | 3-14 | | | | |
| 大のみ | 営業や生産など部門間が対立することなく、同じ目標に向かって協力できている | 3-15 | | | | |

| 企業規模 | チェック項目 | ビジネス メソッドNo. | ほぼない | あまり ない | ある程度 ある | かなり ある | ほぼ すべて |
|-------------------------|---|-----------------|------|-----------|------------|-----------|-----------|
| 4 運営管理 | | | | | | | |
| 現場管理 | | | | | | | |
| 全企業 | 社内は整理整頓され、清潔に保たれている(5Sが徹底されている) | 4-1 | | | | | |
| 全企業 | 生産や販売などの計画、日常の具体的な行動目標を作成し、検証を行っている | 4-3 | | | | | |
| 大・中 | 商品や生産現場の状況が把握しやすいように「見える化」に取り組んでいる | 4-2 | | | | | |
| IT化 | | | | | | | |
| 全企業 | ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐに把握・活用できる | 4-4 | | | | | |
| 全企業 | 商品、原材料、消耗品などの在庫を適正化するITの仕組みを構築している | 4-5 | | | | | |
| 全企業 | 生産性の向上を図るために、IoT・クラウド活用を推進している | 4-6 | | | | | |
| 大のみ | 事業の内容、進行状況、運営上の問題点などの情報を、ITツールを用いて社員間で共有している | 4-7 | | | | | |
| 5 財務管理 | | | | | | | |
| 計数管理 | | | | | | | |
| 全企業 | 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している | 5-1 | | | | | |
| 全企業 | 損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している | 5-4 | | | | | |
| 全企業 | 売上高や利益など、経営の具体的な数値目標や計画を設定している | 5-5 | | | | | |
| 大・中 | 自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している | 5-3 | | | | | |
| 大・中 | 経理や会計手続きがルール化されている | 5-7 | | | | | |
| 資金繰り | | | | | | | |
| 全企業 | 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている | 5-2 | | | | | |
| 大・中 | 設備投資や備品の購入は計画的に行っている | 5-6 | | | | | |
| 大・中 | 過度な借入金依存にならないよう、自己資本比率などを意識している | 5-8 | | | | | |
| 大・中 | 複数の金融機関と取引するなど、特定の金融機関に依存しないようにしている | 5-9 | | | | | |
| 6 危機管理・社会環境・知財管理 | | | | | | | |
| 危機管理 | | | | | | | |
| 全企業 | 経営者の有事の際の対応について定めている | 6-1 | | | | | |
| 全企業 | 災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている | 6-3 | | | | | |
| 全企業 | 事業活動に関連する重要な法令を把握し、遵守する仕組みが構築されている | 6-4 | | | | | |
| 大のみ | 自社にとって悪い情報がすぐに経営者に伝わる組織になっている | 6-2 | | | | | |
| 社会・地球環境 | | | | | | | |
| 全企業 | 地球環境に配慮した事業運営に積極的に取り組んでいる | 6-7 | | | | | |
| 大・中 | 地域社会に貢献する取り組みを積極的に行っている | 6-5 | | | | | |
| 大・中 | 省エネルギー設備の導入など、省エネルギー対策に力をいれている | 6-6 | | | | | |
| 知的財産 | | | | | | | |
| 全企業 | 特許、実用新案、商標(ブランドなど)、意匠(デザインなど)、著作権、営業秘密など、知的財産の活用や流出防止に意識的に取り組んでいる | 6-8 | | | | | |
| 大・中 | 自社および競合相手の知的財産を把握・整理している | 6-9 | | | | | |
| 大のみ | 商品の製造方法や業務のやり方など、秘密にすべきノウハウを管理する仕組みがある | 6-10 | | | | | |

プライバシーポリシー/免責事項

ご記入いただいた個人情報、企業情報、チェックの内容は、中小企業活力向上プロジェクトアドバンス 中小企業活力向上事業およびその後継する事業の実施・運営管理のため利用いたします。また、個人または法人が特定されない形での統計的な分析や公表に活用させていただくほか、プロジェクト構成団体(商工会議所、商工会、東京都、(公財)東京都中小企業振興公社、東京都中小企業団体中央会、(一社)東京都中小企業診断士協会)より分析の結果に沿った施策紹介のご連絡をさせていただく場合がございます。▶

財務項目

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

担当の商工会・商工会議所の経営指導員と中小企業診断士が、貴社を訪問した際に2期分の決算書の写しを拝見させていただくことで、ご回答に代えることもできます。

 《 》で囲まれた部分は、製造業や建設業などにおける製造原価報告書や完成原価報告書などに記載されている項目です。

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

今、貴社が抱えている経営課題、相談したい事項をご自由にお書きください。

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

また、本事業において受ける各種アドバイスなどによって貴社にいかなる損害が発生した場合でも、当団体および支援担当者(中小企業診断士、経営指導員など)は一切賠償責任を負いません。

都内中小企業を取り巻く経営環境

Ⅱ 都内中小企業をとりまく経営環境

本章では、中小企業をとりまく経営環境について概観するとともに、都内中小企業・小規模事業者の経営に与える重要な環境要因、及び対応すべき取り組みと効果についての示唆について見ていく。

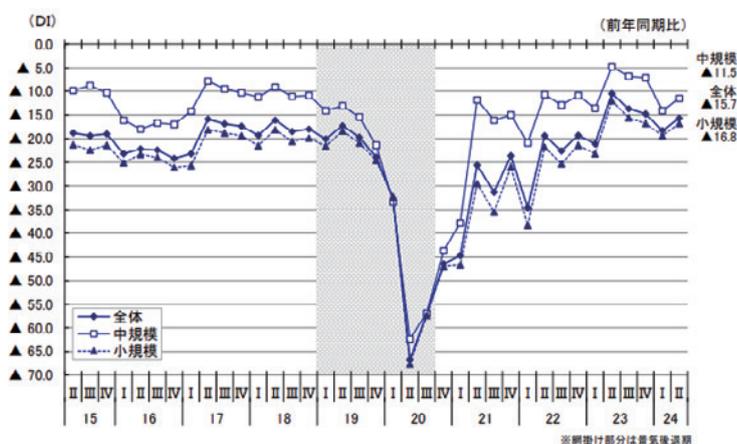
1 景気状況における都内中小企業の傾向

1. 中小企業・小規模事業者の業況判断DI

全国および東京都の業況判断DIの推移は、2020年第2四半期に新型コロナウイルス感染症の影響で急激に落ち込んだものの、足元は中規模企業、小規

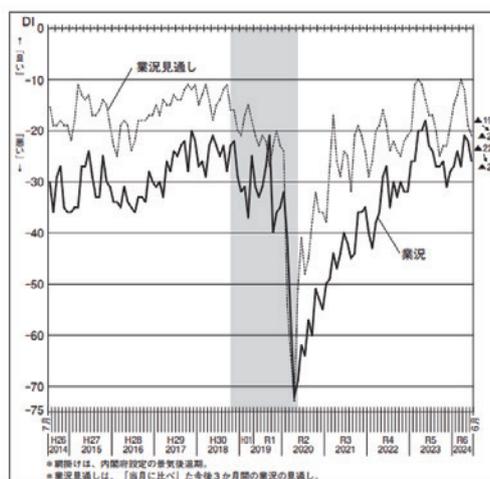
模企業ともに、2020年第2四半期以前の水準に回復している。中小企業の景気状況はコロナ禍前に戻ったものと推察される。

図表 (全国) 業況判断DIの推移



(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 (2024年4-6月期)」

図表 (東京都) 業況判断DIの推移



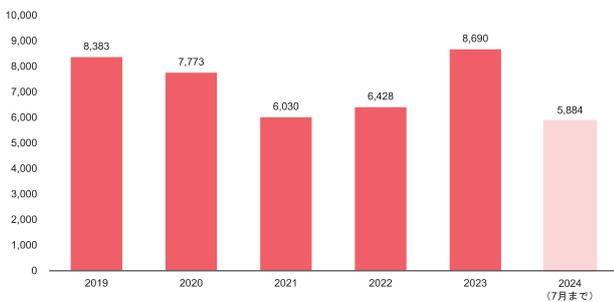
(出所)：東京都産業労働局
「東京都中小企業の景気動向 (2024年7月公表分)」

2. 企業倒産状況の推移

全国、東京都ともに、企業倒産件数は、2021年を境に増加傾向である。コロナ禍における緊急融資や給付金などにより、一旦は落ち着いたものの、昨

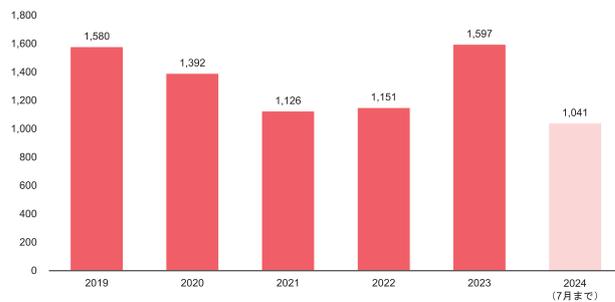
今の資材高や仕入れコストの上昇、人手不足などの影響もあり、揺り戻しが生じている可能性も考えられる。

図表 (全国) 企業倒産状況の推移



(出所)：東京商工リサーチ
「全国企業倒産状況」

図表 (東京都) 企業倒産状況の推移

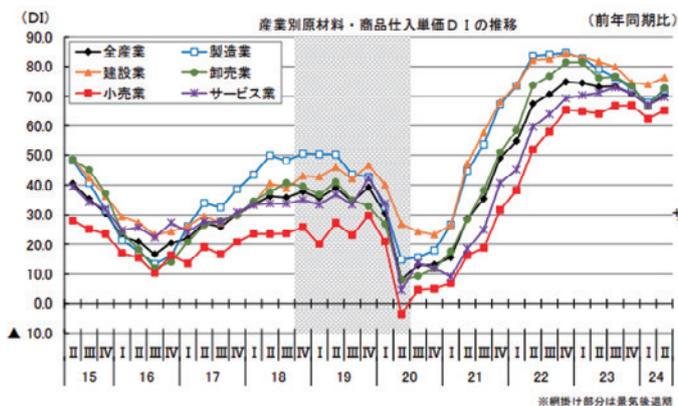


(出所)：東京都産業労働局
「東京の企業倒産状況 (2019年～2023年)」

3. 原材料・資源価格高騰による影響

「原材料・商品仕入単価DI（前年同期比）」は、2022年第3四半期にかけて上昇し、以降高水準が継続している。いずれの産業においても原材料価格は高止まりの状況にある。

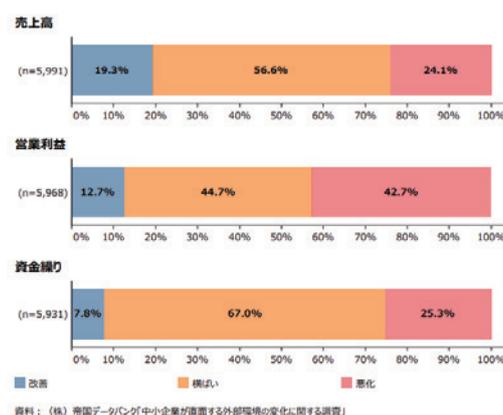
図表 原材料・商品仕入単価DI



(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 (2024年4-6月期)」

原材料・資源価格変動による企業業績に対する影響では、営業利益でマイナスの影響を受けている中小企業が多く、昨今の物価高は中小企業の利益に悪影響を与えていることがうかがえる。

図表 原材料・資源価格変動による企業業績に対する影響の変化 (前年度比)



(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2024年版)」

2 都内中小企業の経営に影響を与える重要な環境要因

1. 価格転嫁と新たな市場の開拓

昨今の物価高を踏まえ、価格転嫁に成功した企業のうち、多くは「原価を示した価格交渉」が有効と回答している。その他の上位項目として、「取引先への価格改定の通知」、「業界全体における理解の進展」が挙げられ、取引先との関係性を考慮して行わざるを得ない状況がうかがえる。

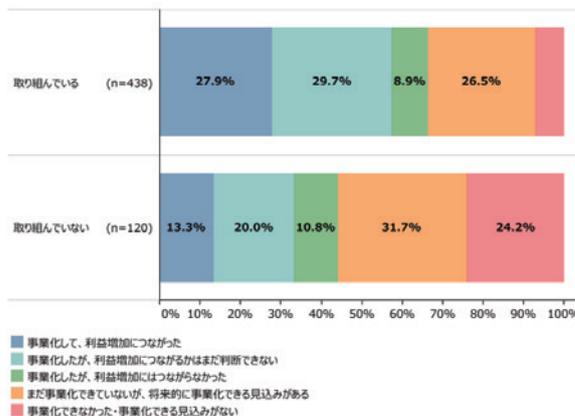
図表 価格転嫁の成功理由



(出所)：経済産業省「価格交渉ハンドブック」2023年6月

一方で、新たな市場ニーズの探索に取り組んでいる企業ほど、取り組んでいない企業と比べて、イノベーションの事業化や、それによる利益増加に繋がっている傾向があることもわかっており、利益を増やすためには次なる稼げる事業の探索も欠かせないことがうかがえる。

図表 新たな市場ニーズの探索状況別に見た、イノベーションの事業化状況



(出所)：三友F/Pリサーチ&コンサルティング (株)「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
(注)「取り組んでいる」は、新たな市場ニーズの探索に、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、新たな市場ニーズの探索に、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

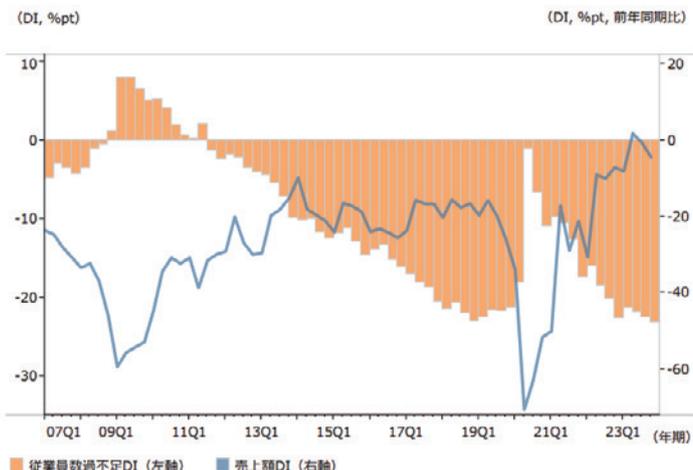
(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2023年版)」

2. 人手不足の現状と不足しない企業の要因

コロナ禍後の需要回復を受けて中小企業の売上額が回復基調にある一方で、従業員過不足DIは低水準で推移し、人手不足は強まっていることがわかる。一方、人材を十分に確保できている企業では、そ

の要因として「賃金や賞与の引き上げ」が上位に挙げられるとともに、人手が不足していない企業ほど、働きやすい職場環境・制度の整備が進んでいることがうかがえる。

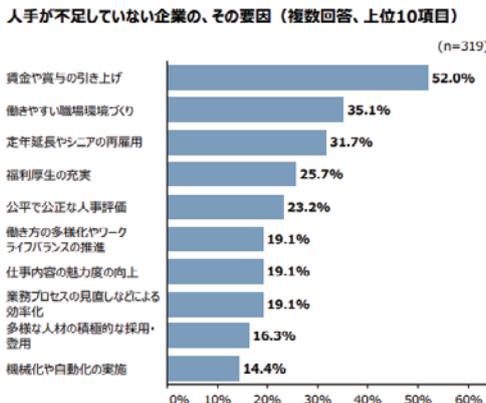
図表 従業員過不足DIの推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業状況調査」
 (注) 1. 売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて「増加」と答えた企業の割合 (%) から、「減少」と答えた企業の割合 (%) を引いたもの。
 2. 従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合 (%) から、「不足」と答えた企業の割合 (%) を引いたもの。

(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2024年版)」

図表 人手が不足していない企業の要因



資料：(株)帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート」(2023年5月12日～16日)
 (出所) 経済産業省「産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 (第20回) 資料5 少子化対策に関する地域の包括的成長について」(2024年2月20日)
 (注) 1. 本調査全体における有効回答数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない」要因に対する回答を集計。
 2. 「人手が不足していない」と回答があった346社のうち、中小企業319社を集計。
 なお、ここでの中小企業とは、中小企業基本法上の中小企業者を指す。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

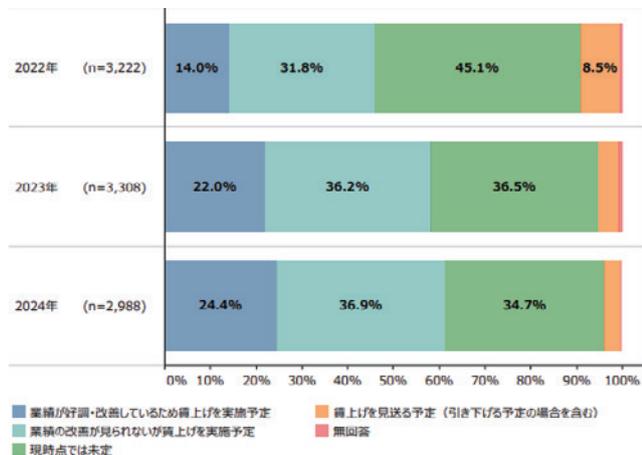
(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2024年版)」

3. 賃上げの現状と人手不足対策

最低賃金の上昇とともに、賃上げを実施予定の企業は増えているが、「業績の改善が見られないまま賃上げを実施予定」とする企業が多く、利益の確保ができないまま、外部環境の変化に押されて否応なしに賃上げせざるを得ない状況がうかがえる。

一方、職場環境の整備に向けた取り組みに積極的な中小企業であるほど、従業員数が増加していると回答する割合が高いことから、人手不足対策においては、職場環境整備に向けた取り組みが有効であることが示唆されている。

図表 賃上げ状況



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「最低賃金引き上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」(2022年4月5日)、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」(2023年3月28日)、「中小企業の人手不足、賃金-最低賃金に関する調査」(2024年2月14日)

(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2024年版)」

図表 従業員数の変動状況 (職場環境の整備への取り組み状況別)



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 (注) 1. 「職場環境の整備」への取組状況について、「分らない」と回答した企業を除く。また、「行っていない」は、「行っていない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」と回答した企業の合計。
 2. ここでは「従業員」は、「常時雇用する正社員、パート・アルバイト」を指し、「経営者、役員、家族従業員、派遣・下請従業員等」は含まない。
 3. 従業員数の変化は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

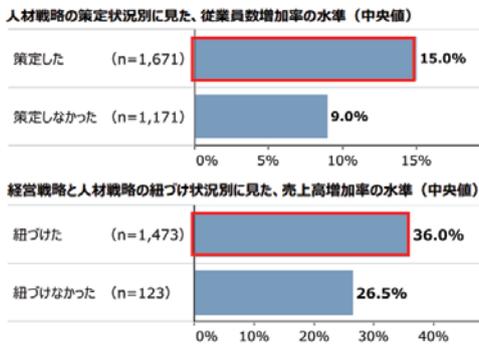
(出所)：中小企業庁「中小企業白書 (2024年版)」

3 都内中小企業の対応すべき取り組みと効果についての示唆

1. 人材戦略を含めた経営戦略・計画の策定

職場環境整備を見据えると、人材戦略を策定した企業ほど従業員数増加率の水準が高く、さらに、人材戦略と経営戦略を紐づけた企業は売上高増加率の水準も高くなっていることがわかる。人材戦略を含んだ経営戦略の策定は、従業員数と売上高の増加に効果的であることが示唆されている。

図表 従業員数の変動状況
(人材戦略策定への取り組み状況別)

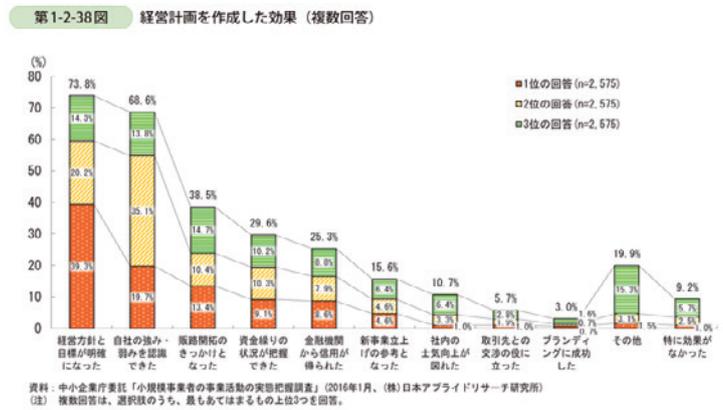


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」(2022年12月)
(注)「経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準(中央値)」は、人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2023年度版)」

また、経営計画策定の効果は、「経営方針と目標が明確になった」及び「自社の強み・弱みを認識できた」との回答がそれぞれ約7割となっているが、「社内の士気向上が図れた」と回答した企業も約1割あり、人材に対する求心力を保つ意味でも、経営計画の策定は、一定の効果が認められることがうかがえる。

図表 経営計画策定による効果



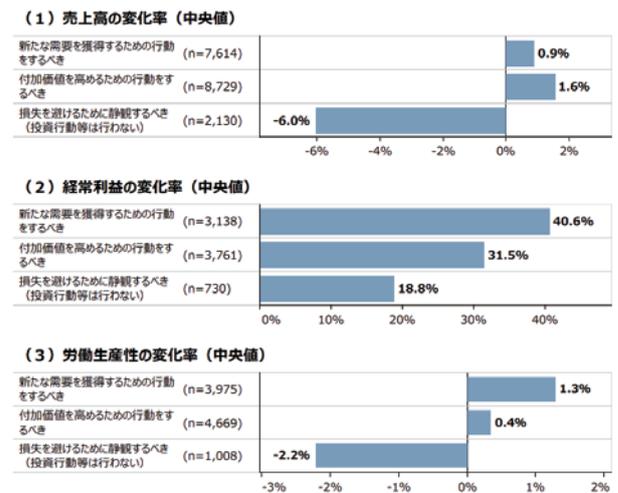
(出所)：中小企業庁「小規模企業白書(2016年版)」

2. 経営方針で目指す方向とその後の効果

経営計画の策定に関連して、経営方針を「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業では、売上高が最も増加しており、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」と回答した企業では、経常利益及び労働生産性が最も増加していることが分かる。一方で、投資行動に消極的な企業の売上高及び労働生産性の変化率は負の水準となっている。

必要な投資は積極的におこなないながら、ある種レッドオーシャンとなっている既存市場では、付加価値を高める行動、すなわち効率的に業務を回す仕組みの構築(知の深化)が売上拡大につながり、ブルーオーシャンな新規市場では、新たな需要を獲得するためのイノベーション等の取り組み(知の探索)が経常利益の拡大につながる可能性が示唆されている。

図表 経営方針と業績動向の関係性



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
(注)1.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
2.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。
3.変化率は2022年と2017年を比較したものである。
4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0.4%、経常利益の変化率33.4%、労働生産性の変化率0.4%。

(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2024年版)」

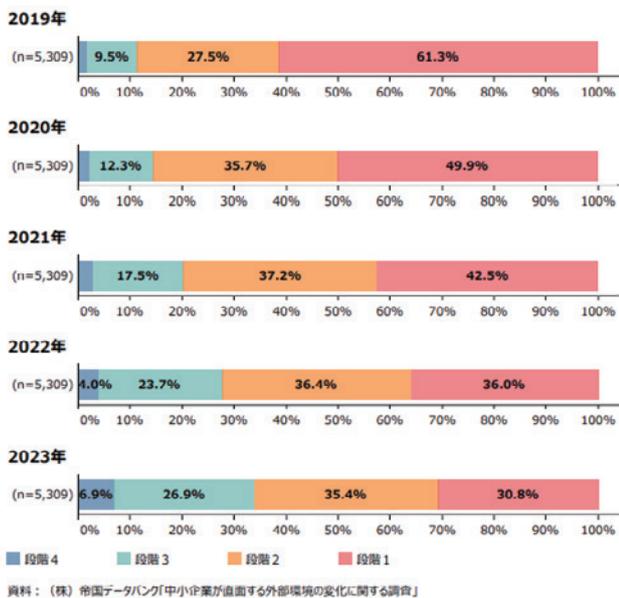
レッドオーシャン：競争が激化している市場 ブルーオーシャン：競争相手がいないか少ない市場
知の深化：現在の強みや中核事業を深掘り、磨き上げていくこと
知の探索：新しいことに触れ、取り入れ、リスクをとって挑戦していくこと
引用：『世界標準の経営理論』(著者・入山章栄氏、ダイヤモンド社、2019年)

3. 生産性向上とDXへの取り組み

付加価値を高める行動として、生産性向上の観点からDXへの取り組み状況を見てみると、直近5か年では、DXの取り組みが堅調に進んでおり、特に、段階3：「デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態」の企業が、2019年の9.5%から2023年には26.9%と3倍近い水準まで増加している。

一方で、2023年時点でも段階1～2の企業は

図表 DXの取り組み状況



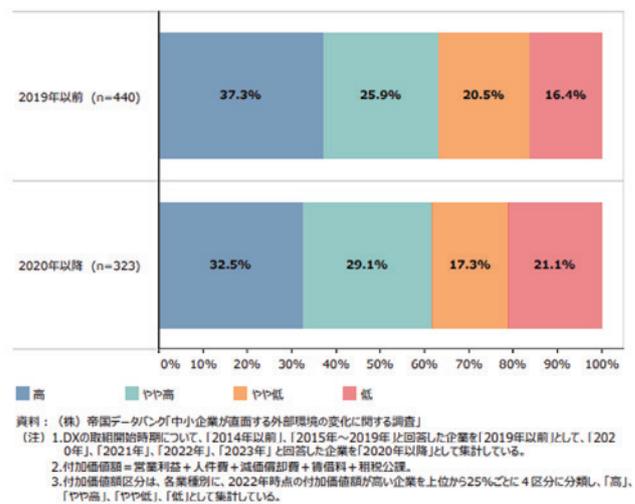
| | |
|-----|---|
| 段階4 | デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 (例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している |
| 段階3 | デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている |
| 段階2 | アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例) 電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している |
| 段階1 | 紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態 |

(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2024年版)」

66.2%と過半数を占めている状況であり、今後のさらなるDX促進が期待される。

また、付加価値額区分でみると、DXの取り組みを2019年以前から開始している企業は、2020年以降に開始した企業と比べて、2022年時点の付加価値額区分が高い傾向にあることがわかる。DXに早期から取り組むことで、長期的には業務効率化を通じて高付加価値化につながる可能性が示唆されている。

図表 付加価値額区分 (2022年時点・DXの取り組み開始時期別)



(出所)：中小企業庁「中小企業白書(2024年版)」

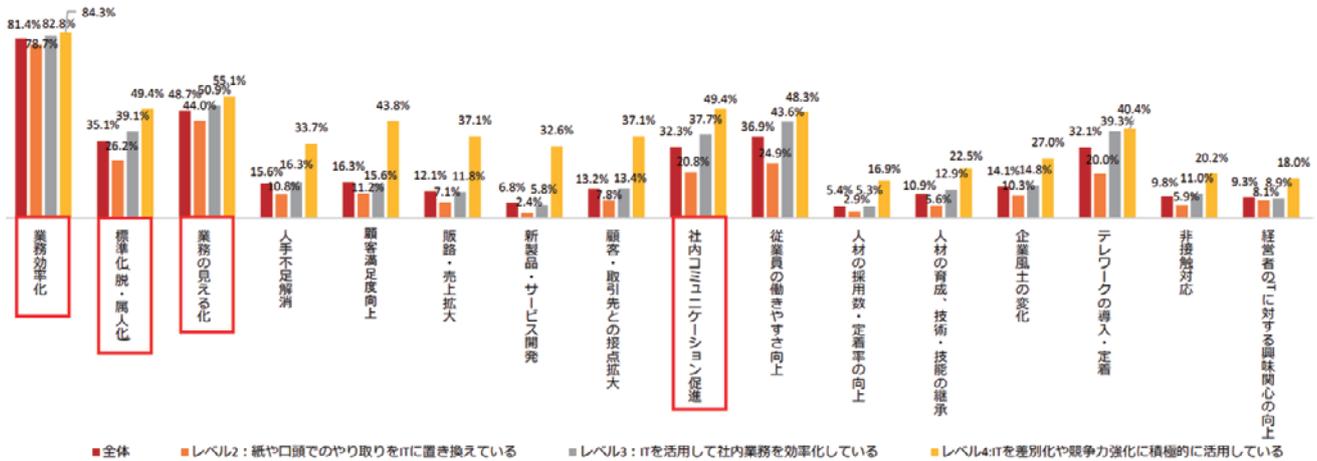
4 都内中小企業の実環境課題への解決に向けた考察

1. DXへの取り組みの効果

DXへ向けた取り組みが中小企業の課題解決に有効であると仮定してさらに深掘してみると、都内中小企業が、DXを目指したデジタルシフトを進めることによって得られた効果について、全体で最も多かったのは「業務効率化」であり、割合としては81.4%であった。取り組みレベルとして最も進ん

でいるレベル4の企業では、「業務の見える化」や「社内コミュニケーション促進」「標準化(脱・属人化)」も上位に挙げられており、さらに「人手不足の解消」や「販路・売上拡大」も高い。DX化やデジタルシフトを進めることは、先に挙げた中小企業を取り巻く環境における課題の解決に有効であることが示唆されている。

図表 デジタルシフトの成果・効果（都内中小企業）



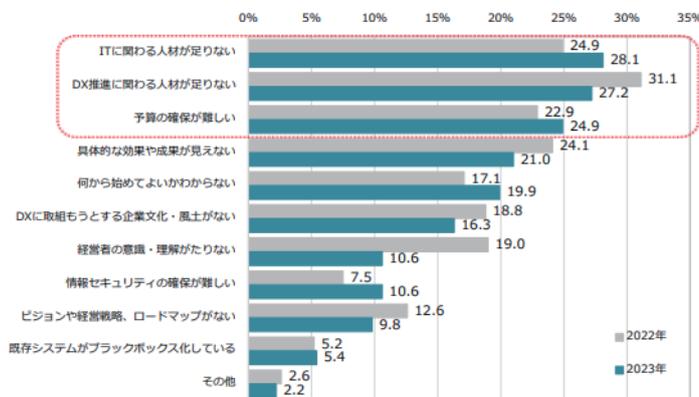
(出所)：東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査集計結果（2023年7月）」

2. DXへの取り組みにあたっての課題

DXへの取り組みに向けての課題としては、ITに関わる人材不足、DX推進に関わる人材不足、予算確保の難易度が上位に挙げられており、IT人材の確保・育成や投資資金の確保が求められている。

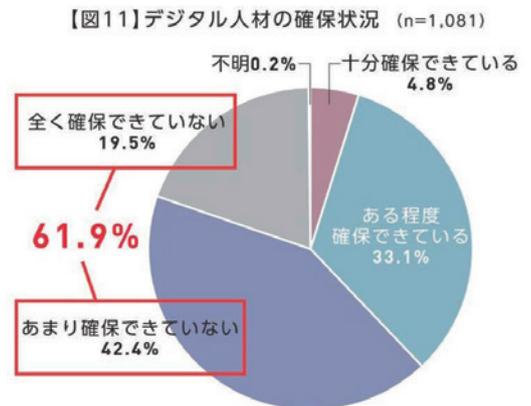
さらに人材面では、2023年時点で61.9%の都内中小企業でデジタル人材の確保に苦慮しており、どのように確保すればよいか悩ましい状況がうかがえる。

図表 DXに取り組むに当たっての課題



(出所)：中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）」

図表 デジタル人材について（都内中小企業）



(出所)：東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査(2023年9月)」

3. 事業承継はDX化・デジタルシフトへの好機

デジタル人材の確保の方法については、「既存社員の育成」を行っている企業が最も多く、新規社員の採用を行っている企業は少数にとどまっている。人手不足の状況下においては、「採用できず育成せざる得ない状況」であることがうかがえるが、育成しても定着しなければDX化は進まず、結局は前述の通り、魅力ある「職場環境整備」により、人材の確保、定着を図ることが必要なのかもしれない。

しかし、職場環境整備には投資も必要となり、経営者が必要性を理解して攻めの投資として費用をかけられるかがポイントとなると思われる。

また、デジタル化の取り組みを、事業承継を絡めて見てみると、2010年以降に事業承継を実施した企業では、事業承継を実施していない企業と比較し、取り組み段階3の企業の割合が高いことが見て取れ、取り組み段階1の企業の割合は低い。つまり事業承継を実施した企業の方がデジタル化が進展している。

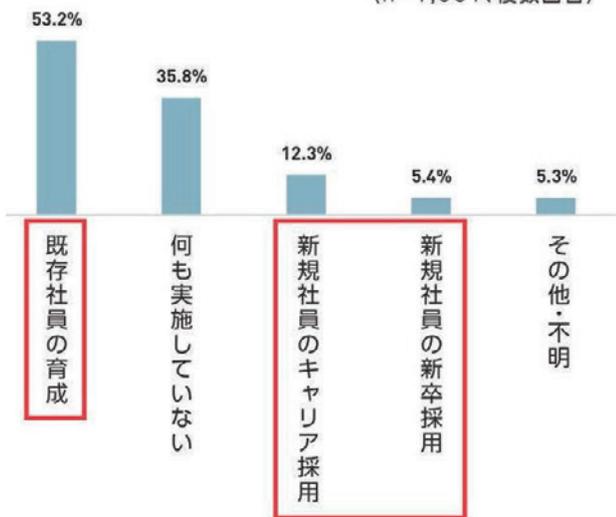
傾向にあることが確認できる。

事業承継を機に、若い後継者がトップダウンで積極的な投資を行いながらデジタル化を進めることは、

図表 デジタル人材について（都内中小企業）

【図12】デジタル人材の確保の方法

(n=1,081、複数回答)



(出所)：東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査（2023年9月）」

4. 職場環境整備の切り口としての健康経営

本章の最後に職場環境整備の一つの取り組み例として健康経営について見ておきたい。

中小規模法人における健康経営優良法人認定申請数は年々増加傾向にあり、健康経営に取り組む中小企業が増加していることがわかる。2023年度では、約17,000件にまで到達している。

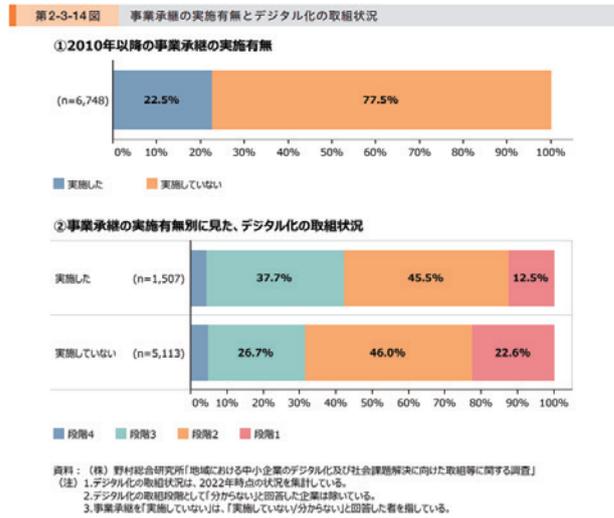
図表 健康経営への取り組み状況



(出所)：経済産業省「健康経営の推進について（2024年3月）」

これまでみた都内中小企業を取りまく様々な課題の解決に有効である可能性が示唆される。

図表 事業承継の実施有無とデジタル化の取り組み状況



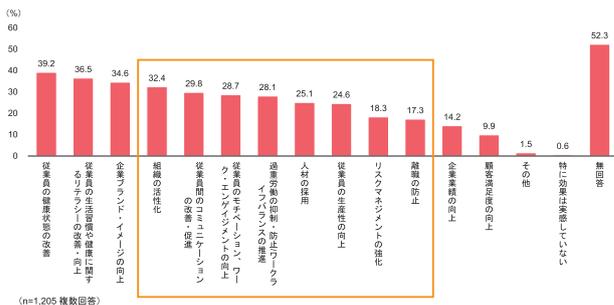
第2-3-11回 デジタル化の取組段階

| | |
|-----|---|
| 段階4 | デジタル化によるビジネスモデルの革新や競争力強化に取り組んでいる状態 (例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している |
| 段階3 | デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている |
| 段階2 | アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例) 電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している |
| 段階1 | 紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態 |

(出所)：中小企業庁「中小企業白書（2023年版）」

また、都内の中小規模法人における健康経営への取り組みの効果としては、「従業員の健康状態の改善」はもちろんのこと、「組織の活性化」も上位項目に挙げられ、それ以外にも「人材採用」「離職の防止」「生産性の向上」など、人手不足の環境下における課題解決にも効果が期待できることが示唆されている。

図表 健康経営への取り組みの効果



(出所)：経済産業省「健康経営優良法人（中小規模法人部門）申請書集計データ（2023年度）」

データから見える都内中小企業の経営課題

Ⅲ データから見える都内中小企業の経営課題

本章では、経営分析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、経営分析実施の結果、中小企業診断士が作成する「分析報告書」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。

分析に関する基本条件

| | |
|-----------|---|
| 分析対象データ | 原則として本プロジェクトにおける2022年度～2024年度第2四半期までに経営分析を受診した企業の約3年間の蓄積データ(チェックシートおよび分析報告書)を対象としている。 また経年比較のため、前身事業(中小企業活力向上プロジェクトネクスト)で実施した分析データ(2020年度～2021年度)も比較対象として利用している。 |
| 利益率の高低 | 分析対象データの営業利益率の水準が分析対象の中央値を上回る企業を「高利益率企業」とし、下回る企業を「低利益率企業」と定義している。また、営業利益および営業利益率については、売上高(完成工事高) - 売上原価(製造原価) - 販売費一般管理費 = 営業利益、営業利益/売上高(完成工事高) = 営業利益率、として扱っている。 |
| 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。 |
| 業種 | 業種ごとの分析においては、母数の関係上、「飲食業」「サービス業(飲食除く)」「小売業」「卸売業」「製造業・建設業・運輸業・その他」の5つに分類した。 |
| テキストマイニング | 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手法。本調査では、マイボイスコム株式会社が提供する「TextVoice(テキストボイス)」を利用した。 |
| 分析協力先 | 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 チェックシートから見える課題

1. チェックシートの分析方法

チェックシートの分析にあたっては、以下の集計方法に基づいて、それぞれのチェック項目に対して、「単純集計」、「利益率による集計」、「従業員規模による集計」の3つの分析をおこなった。

前身事業で実施した分析データ(2020年度～2021年度)を比較対象とし、前回調査と今回調査とで、どのような違いが見られるかによって、近年の都内中小企業における課題の特徴を見出すこととした。

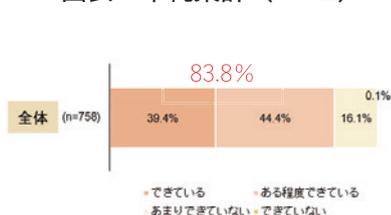
チェックシートの集計方法

| | |
|------------------------|--|
| 単純集計 | 2022年度～2023年度のチェックシートのチェック数を集計 |
| 利益率による集計(利益率高・低) | 各年度の直近期末の営業利益率データが存在する先を中央値ベースで高・低に分類し、チェック数を集計 |
| 従業員規模による集計(従業員規模大・中・小) | 従業員数データが存在する先を小規模(5名以下)・中規模(5名超～20名以下)・大規模(20名超)に分類した上で、チェック数を集計 |

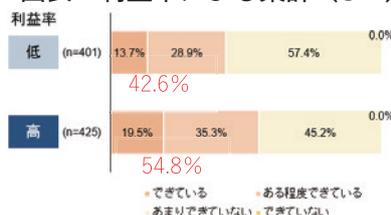
例えば、1-12「経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている」の項目を見ると、単純集計では、「できている」「ある程度できている」にチェックされた合計が83.8%あり、前回調査時の78.4%より多くなっていることを特徴として見ている。一方、利益率による集計については、3-7「事業を承継する後継者(親族、従業員、社外から招へ

い)を定め、計画的に承継を進めている」の場合、低利益率企業42.6%に対して高利益率企業54.8%と12.2%の差が生じていることを特徴とし、従業員規模による集計については、3-13「賃金制度や人事・評価制度を明確にしている」の場合、大規模74.5%から小規模48.9%の差(25.6%)を特徴として、それぞれ前回調査と比較している。

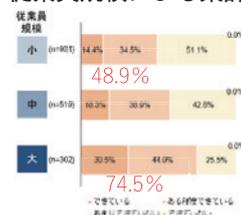
図表 単純集計 (1-12)



図表 利益率による集計 (3-7)



図表 従業員規模による集計 (3-13)



2. 単純集計（全体の傾向）

全体の傾向としては、今回調査（2022年度～2023年度）において、前回調査（2020年度～2021年度）と比較して、上位10項目に顕著な差異はなかったが、1-12「経営者が日常的に現場に

出向いて直に意見を聞いている」の順位が上昇し、1-16「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」が新しく上位10項目に入る等、「経営者の現場への関わり」に関する項目の順位が上がっていることがうかがえた。

図表 単純集計（全体の傾向）

| 2020年度～2021年度における上位10項目 | | | 2022年度～2023年度における上位10項目 | | |
|-------------------------|---|-------|-------------------------|---|---------|
| | チェック項目 | 値 | | チェック項目 | 値 比較※1 |
| 1 | 1-3 自社の強みの源泉や弱みを把握している | 89.5% | 1 | 1-3 自社の強みの源泉や弱みを把握している | 89.8% → |
| 2 | 1-4 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 | 83.5% | 2 | 1-4 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 | 85.8% → |
| 3 | 1-13 経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している | 81.5% | 3 | 1-12 経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている | 83.8% ↑ |
| 4 | 1-1 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 | 80.4% | 4 | 1-13 経営者は現状に甘んじることなく、常に改善や変革を意識して行動している | 81.2% ↓ |
| 5 | 2-4 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 | 80.0% | 5 | 1-10 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 | 81.0% ↑ |
| 6 | 1-2 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 | 80.1% | 6 | 1-2 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 | 79.9% → |
| 7 | 5-7 経理や会計手続きがルーティン化されている | 79.6% | 7 | 2-4 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 | 79.2% ↓ |
| 8 | 5-3 自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している | 79.6% | 8 | 1-1 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 | 79.0% ↓ |
| 9 | 1-10 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 | 78.6% | 9 | 1-16 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 | 78.6% 新 |
| 10 | 1-12 経営者が日常的に現場に出向いて直に意見を聞いている | 78.4% | 10 | 5-3 自社の粗利益率の現在水準と傾向を把握している | 78.6% ↓ |

(注) 値は、「できている」・「ある程度できている」と答えた企業の合計値を示す
前回調査と比較した際の項目における変化について以下の通りに記載

↑：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し順位が上がったもの、↓：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し順位が下がったもの、→：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し同順のもの、新：今回調査で上位10項目に入ったもの

3. 利益率による集計（高利益/低利益企業の差異）

全体の傾向と比較すると、生産性向上に繋がる打ち手に積極的に取り組むことが高利益企業になる要諦であると推察される。今回調査（2022年度～2023年度）では上位10項目のうち9項目に前回調査時点から変化が見られ、生産性向上に繋がる打ち手の項目が多く挙げられた。

また、前章のとおり事業承継が進む企業ほどデジ

タル化に取り組む企業が多いが、今回調査（2022年度～2023年度）では事業承継を計画的に進めていることが高利益率の企業の要素として最上位項目に挙げられている。同時に、2-9、4-4、2-8等の業務の高度化に貢献するIT活用の項目も上位10項目に挙げられており、前回よりもIT活用のレベルが進展していると推察される。

図表 利益率による集計（高利益/低利益企業の差異）

| (2020年度～2021年度)利益率が高い企業ほど当てはまる上位10項目 | | | (2022年度～2023年度)利益率が高い企業ほど当てはまる上位10項目 | | |
|--------------------------------------|---|-------|--------------------------------------|--|----------|
| | チェック項目 | 差 | | チェック項目 | 差 比較※2 |
| 1 | 4-6 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 | +7.9% | 1 | 3-7 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 | +12.2% 新 |
| 2 | 4-5 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 | +6.4% | 2 | 2-9 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する流れができています | +5.2% 新 |
| 3 | 4-3 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 | +4.2% | 3 | 4-4 ITにより、顧客別、品目別など販売状況がすぐ把握・活用できる | +4.0% 新 |
| 4 | 6-7 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 | +4.2% | 4 | 5-5 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 | +3.2% 新 |
| 5 | 3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている | +3.5% | 5 | 5-1 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している | +3.0% 新 |
| 6 | 1-10 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 | +2.9% | 6 | 6-4 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 | +2.9% 新 |
| 7 | 6-8 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 | +2.8% | 7 | 5-2 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている | +2.8% 新 |
| 8 | 3-16 社員の経営参加(経営参画)の仕組みを構築している | +2.7% | 8 | 2-8 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 | +2.6% 新 |
| 9 | 5-4 損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している | +2.3% | 9 | 5-4 損益分岐点(収支トントン)の売上高を把握している | +2.5% → |
| 10 | 1-14 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 | +1.9% | 10 | 6-3 災害時の事業継続計画(BCP)や、具体的対応策を定めている | +2.3% 新 |

(注) 差は、「できている」・「ある程度できている」と答えた企業の合計値の、(高利益企業) - (低利益企業)の値を示す(大規模・中規模項目を除く)
前回調査と比較した際の項目における順位の変化について以下の通りに記載

→：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し同順のもの、新：今回調査で上位10項目に入ったもの

4. 従業員規模による集計（大規模/小規模企業の差異）

全体の傾向と比較すると、前章の調査同様に「経営状況を把握している」こと、「戦略を策定し実行に移す」ことが、大規模企業になる要諦であると推察される。今回調査（2022年度～2023年度）において、上位10項目に大きな変化は見られず、前回同様に「経営状況の把握（5-2、5-1、5-4）」や「経営戦略の策定及び実行（5-5、1-5、4-3、3-7）」に繋がる項目が挙げられた。詳細にみると、人材戦

略（3-13）や経営戦略の策定（1-5）が上位項目に挙げられており、大規模企業ほど人材戦略と経営戦略の紐づけを行いながら事業を推進している可能性がうかがえる。また、新しい要素として、前章で見たように近年健康経営に取り組む企業が増加している中、「社員の健康管理・増進に取り組んでいる」が上位10項目に入っており、大規模企業ほど健康経営の取り組みが進んでいることも示唆されている。

従業員規模による集計（大規模/小規模企業の差異）

| (2020年度～2021年度) 大規模企業ほど当てはまる上位10項目 | | | (2022年度～2023年度) 大規模企業ほど当てはまる上位10項目 | | |
|---|--------|--|--|--------|------------------|
| チェック項目 | 差 | | チェック項目 | 差 | 比較率 ³ |
| 1 5-2 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている | +31.3% | | 1 5-2 資金繰り表を作成し、必要資金の管理を行っている | +28.0% | → |
| 2 5-5 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 | +29.1% | | 2 3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている | +25.6% | ↑ |
| 3 3-13 賃金制度や人事・評価制度を明確にしている | +28.9% | | 3 5-5 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 | +23.2% | ↓ |
| 4 5-1 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している | +27.6% | | 4 5-1 月次試算表に基づいて、最新の財務状況を把握している | +23.1% | → |
| 5 1-5 経営戦略や事業計画を策定している | +26.7% | | 5 1-5 経営戦略や事業計画を策定している | +20.9% | → |
| 6 4-3 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 | +23.5% | | 6 4-4 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 | +18.6% | ↑ |
| 7 6-3 災害時の事業継続計画（BCP）や、具体的対応策を定めている | +23.2% | | 7 4-3 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 | +18.2% | ↓ |
| 8 4-4 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 | +22.1% | | 8 3-7 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 | +17.2% | ↑ |
| 9 2-5 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 | +22.0% | | 9 3-5 社員の健康管理・増進に取り組んでいる | +16.2% | 新 |
| 10 3-7 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 | +22.0% | | 10 5-4 損益分岐点（収支トントン）の売上高を把握している | +15.5% | 新 |

人材戦略と経営戦略
健康経営

(注) 差は、「できている」・「ある程度できている」と答えた企業の合計値の、(大規模企業) - (小規模企業) の値を示す (大規模・中規模項目を除く) 前回調査と比較した際の項目における順位の変化について以下の通りに記載
 ↑：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し順位が上がったもの、↓：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し順位が下がったもの、
 →：前回調査（2020年度～2021年度）と比較し同順のもの、新：今回調査で上位10項目に入ったもの

5. チェックシートから見える課題のまとめ

単純集計の結果を、都内中小企業の全体の傾向として捉えると、前回調査（2020年度～2021年度）と比較して上位10項目に顕著な差異はなかったが、「経営者の現場への関わり」に関する項目の順位が上がっており、経営者が現場への関与を増やしている状況がうかがえる。

次に、利益率別（高利益/低利益企業の差異）については、「利益を上げるためにはどのような取り組みが必要か」という観点から、都内中小企業の目先の短期的な課題として考えてみたい。ここでは前回調査（2020年度～2021年度）と比較し、上位10項目に顕著な差異が見られた。短期的に収益性

を向上させるためには、事業承継を一つの機会として、業務の高度化に貢献するIT活用等の生産性向上に積極的に取り組むことが必要であると推察される。

企業規模別（大規模/小規模企業の差異）においては、都内中小企業の将来的な組織規模の拡大を踏まえた長期的な課題として考えてみたい。ここでは、前回調査（2020年度～2021年度）と比較し、上位10項目に顕著な差異はなかったが、前回調査同様に、長期的に企業規模を拡大させるためには、経営状況を把握した上で、戦略を策定し実行に移すという、普遍的な取り組みが必要であることがわかる。

図表 チェックシートの分析のまとめ

| | | | |
|-------|-------|------|--|
| 短期的には | 利益率別 | 差異有り | <ul style="list-style-type: none"> ■ 前回調査と比較し、上位10項目に顕著な差異が存在 ■ 業務の高度化に貢献するIT活用等の生産性向上に繋がる打ち手が重要 |
| 長期的には | 企業規模別 | 差異無し | <ul style="list-style-type: none"> ■ 前回調査と比較し、上位10項目に顕著な差異はなし ■ 経営状況を把握した上で、戦略を策定し実行に移すという、普遍的な取り組みが重要 ■ 人材戦略と経営戦略の紐づけが重要 ■ 健康経営に関連した項目が新たに上位10項目に追加 |

2 分析報告書から見える課題

1. 分析報告書の分析方法

分析報告書の分析にあたっては、高利益率企業と低利益率企業でどのような違いがあるかを分析するために、SWOT分析で示された企業の「強み」「弱み」の項目を抽出して利益率の高低で比較している。

また、前章の「都内中小企業をとりまく経営環境」で見た内容を踏まえ、特に重要な示唆が含まれている可能性の高い課題を分析するために、中小企業診断士が指摘する課題のうち、チェックシートの6分野に関連した「戦略・経営者」「マーケティング」、そして、重点課題として指摘される「生産性向上」「人

材確保」「販路開拓」の記述内容が、高利益率企業と低利益率企業でどのように違うかも分析した。

さらに前章の内容を踏まえて、企業の成長度合いに応じた課題を分析するために、チェックシートの6分野に関連して「組織・人材」「運営管理」「財務管理」「危機管理」の項目で、企業規模別でどのような違いがあるのかも分析した。

その他、業種別と利益率別で細分化した際にどのような違いがあるかも分析し、分析報告書からどのような示唆が得られるかを考察した。

分析報告書の分析項目と比較方法

| | |
|----------------------------|---|
| 対象年度 | 原則としてチェックシートの調査結果と整合性を保つため、2022年度~2023年度のデータを対象とする。ただし、業種別による分析については、母数の関係上、2023年第1四半期までのデータを追加して利用している。 |
| 利益率による分析 (利益率高・低) | 「強み」「弱み」の差異から高利益企業と低利益企業の傾向に焦点を当て分析した。また、「都内中小企業をとりまく経営環境」調査の結果、都内中小企業が対応すべき課題として「人手不足への対応」、そして「経営方針で目指す方向と今後の効果」で見た、「新たな需要を獲得するためのイノベーション等の取り組み(新製品・新サービスの開発)」、「効率的に業務を回す仕組み(労働生産性の向上)」の3つに着目し、さらに前節の「チェックシートから見える課題」(チェックシート調査結果)の利益率による集計で、高利益企業ほど「生産性向上」に繋がる施策に取り組む傾向がうかがえたことを踏まえ、「課題5項目(戦略、生産性向上、人材確保、販路開拓、マーケティング)」の利益率別による違いの傾向に焦点を当て分析している。 |
| 従業員規模による分析 (従業員規模大・中・小) | 前節の「チェックシートから見える課題」(チェックシート調査結果)の従業員規模による集計では、大規模企業ほど、経営状況を把握した上で経営戦略を策定・実行し、経営戦略と人材戦略の紐づけを行いながら事業を推進している傾向がうかがえた。本結果を考慮し、ここでは人材や組織運営面に関連した「課題4項目(組織・人材、運営管理、財務管理、危機管理)」の企業規模別による違いの傾向に焦点を当て分析をおこなった。 |
| 業種別による分析 (5分類に分けた業種) | 業種別の利益率別(高利益企業、低利益企業)による「強み」「弱み」の差異から高利益企業の成功要因の特定に焦点を当て分析をした。業種別の利益率別(高利益企業、低利益企業)による「課題5項目(戦略、生産性向上、人材確保、販路開拓、マーケティング)」から、高利益企業の課題の特定に焦点を当て分析をした。 |

2. テキストマイニングによる分析方法と対象件数

テキストマイニングによる分析を実施するにあたり、単語の出現量と関連性を俯瞰して見られる「ワードクラウド (マップ表示)」と、単語の関連度合い

をグラフで見られる「セグメント比較」の2種類の分析をおこない、その結果を利用している。分析にあたっての設定条件および対象件数は以下の通りである。

分析報告書の分析項目と比較方法

| | |
|---------|---|
| ワードクラウド | <ul style="list-style-type: none"> ● 属性(利益率別：高・低利益、企業規模別：大・中・小規模)の上位10個のピースを比較し、属性に「共通するもの」、「共通しないもの」を確認する ● 文字の色 グレー：選択している属性の中で、共通して紐づくピース 黄色：選択している属性の中で、ひとつの属性のみに紐づくピース |
| セグメント比較 | <ul style="list-style-type: none"> ● 属性(利益率別：高・低利益、企業規模別：大・中・小規模)と強くつながる内容(特徴)を抽出するもの ● 数値の大きいキーワードグループほど、該当する属性と関係が強い ● 数値の大きい上位5つのキーワードグループを抽出する |

区分別の対象件数

| | 強み | 弱み | 機会 | 脅威 | 1) 戦略 | 2) マーケティング | 3) 組織・人材 | 4) 運営管理 | 5) 財務管理 | 6) 危機管理 | 生産性向上 | 人材確保 | 販路開拓 |
|------|-----|-----|-------|-------|-------|------------|----------|---------|---------|---------|-------|------|------|
| 全体 | - | - | 3,477 | 3,477 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 高利益率 | 971 | 971 | - | - | 971 | 971 | - | - | - | - | 971 | 971 | 971 |
| 低利益率 | 937 | 937 | - | - | 937 | 937 | - | - | - | - | 937 | 937 | 937 |
| 小規模 | - | - | - | - | - | - | 1,482 | 1,482 | 1,482 | 1,482 | - | - | - |
| 中規模 | - | - | - | - | - | - | 626 | 626 | 626 | 626 | - | - | - |
| 大規模 | - | - | - | - | - | - | 335 | 335 | 335 | 335 | - | - | - |

業種別の対象件数

| | 強み | | 弱み | | 生産性向上 | | 人材確保 | | 販路開拓 | | 戦略 | | マーケティング | |
|-------------------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|---------|------|
| | 高利益率 | 低利益率 | 高利益率 | 低利益率 | 高利益率 | 低利益率 | 高利益率 | 低利益率 | 高利益率 | 低利益率 | 高利益率 | 低利益率 | 高利益率 | 低利益率 |
| 飲食業 | 39 | 57 | 39 | 57 | 39 | 57 | 39 | 57 | 39 | 57 | 39 | 57 | 39 | 57 |
| サービス業(飲食) | 176 | 189 | 176 | 189 | 176 | 189 | 176 | 189 | 176 | 189 | 176 | 189 | 176 | 189 |
| 小売業 | 158 | 129 | 158 | 129 | 158 | 129 | 158 | 129 | 158 | 129 | 158 | 129 | 158 | 129 |
| 卸売業 | 214 | 200 | 214 | 200 | 214 | 200 | 214 | 200 | 214 | 200 | 214 | 200 | 214 | 200 |
| 製造業、建設業、運輸業その他の業種 | 383 | 362 | 383 | 362 | 383 | 362 | 383 | 362 | 383 | 362 | 383 | 362 | 383 | 362 |

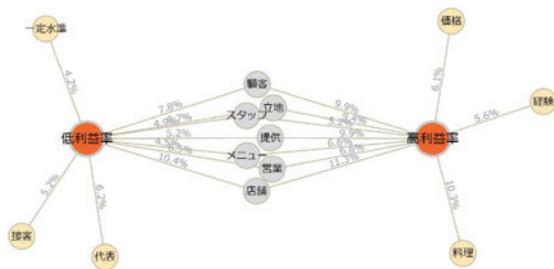
3. 業種別による分析結果

紙面の関係上、全ての分析結果を紹介できないため、ここでは業種別の分析結果について紹介したい。それぞれの業種（5業種）ごとに利益率の高低に分けた企業群において、各々の「強み」がどうであっ

飲食業

ワードクラウドでは、低利益率企業においては、「代表の経験値や人脈等」といった代表自身の強みや接客に強みが挙げられる傾向にあるが、高利益率企業では、「価格」・「料理」といったワードから、原価試算の綿密さや原価管理を意識したメニュー展開等といった価格戦略や特色ある料理メニューの提供といった強みが挙げられている。

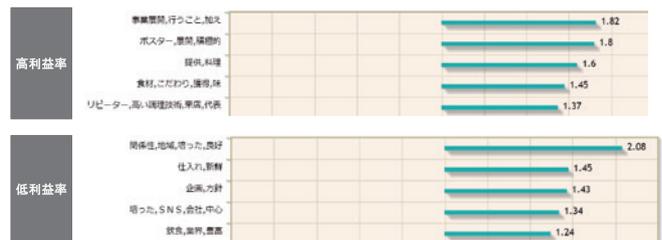
飲食業_利益率別 | 強み_ワードクラウド



たかについて、テキストマイニングの結果、言及が多かったコメントを抜粋した内容を踏まえて、ワードクラウドとセグメント比較の結果を考察とともに、以下に示している。

セグメント比較では、高利益率企業においては、「事業展開・行うこと」、「ポスター・展開・積極的」、「提供・料理」といったワードから、多角的な事業展開やポスター等を用いた積極的な販促活動や料理提供に関連する強みが挙げられている。一方、低利益率企業では、「関係性・地域・培った・良好」、「仕入れ・新鮮」といったワードから、地域との関係性の良さや仕入れ面に関連する強みが挙げられている。

飲食業_利益率別 | 強み_セグメント比較



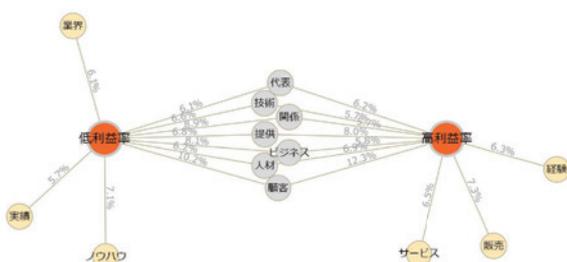
サービス業（飲食業除く）

ワードクラウドでは、低利益率企業においては、業界ノウハウや実績が強みとして挙げられている一方で、高利益率企業では、「販売」・「サービス」といったワードから、販売実績や販売先との関係性等といった販売力やサービスの品質及びバリエーションといったサービス力に関する強みが挙げられている。

セグメント比較では、高利益率企業においては、「管理・知識・広告・制作・出来る」といったワー

ドから、広告や販売管理に関連した強みや、「対応力・ニーズ・顧客・信頼」といったワードから、顧客ニーズへの対応力があり、顧客からの信頼を獲得していることが強みの特徴として挙げられている。低利益率企業では「抱え・多数・制作・社内」、「システム・効果・実績・開発」といったワードから、制作に携わる優秀な人材の存在や、システム開発に関連した強みが挙げられている。

サービス業（飲食除）_利益率別 | 強み_ワードクラウド



サービス業（飲食除）_利益率別 | 強み_セグメント比較

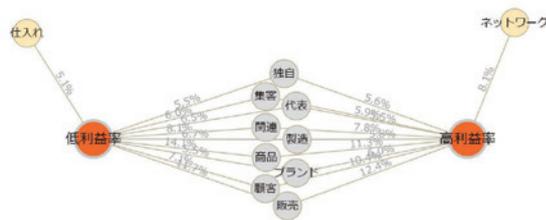


小売業

ワードクラウドでは、低利益率企業において、仕入れ先との交渉力や安定した仕入れルートの保持等、仕入力に関する強みが挙げられる。一方で、高利益率企業では「ネットワーク」といったワードから、取引先との関係性の深さが強みとして挙げられたほか、ECサイト、インターネット広告、SNS等を用いた集客が強みとして挙げられていることがわかる。

セグメント比較では、高利益率企業において、「地

小売業_利益率別 | 強み_ワードクラウド

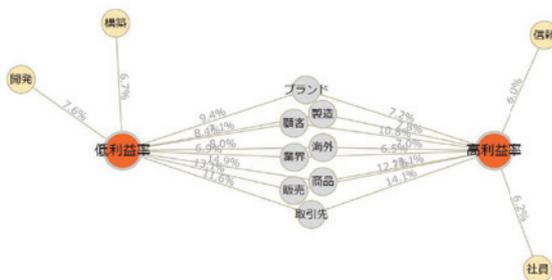


卸売業

ワードクラウドにおいて、低利益率企業では、「開発」や「構築」といったワードから、自社の開発力や取引先との構築された関係性が強みとして挙げられている。一方で、高利益率企業では、「社員」や「信頼」といったワードから、即戦力となる優秀な人材の存在や顧客及び取引先からの信頼が強みとして挙げられていることがわかる。

セグメント比較においては、高利益率企業では、

卸売業_利益率別 | 強み_ワードクラウド



製造業、建設業、運輸業、その他

ワードクラウドにおいて、低利益率企業では、高い技術力や大手企業との取引が強みとして挙げられている。一方で、高利益率企業では、「社員」や「企画」といったワードから、人材の定着率の高さや積極的な人材採用、製品の企画力に関する強みが挙げられていることがわかる。

セグメント比較においては、高利益率企業では、

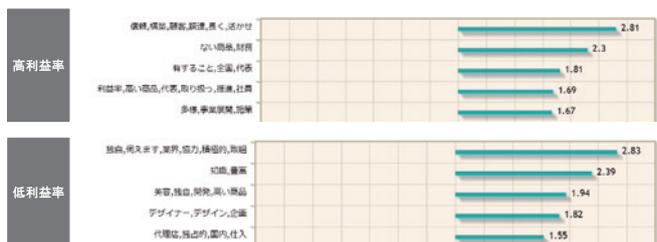
元・地域・店舗・中心・持った」、「経営理念・同時に・スタッフ」といったワードから、地域との関連性が深く、地域に根差した経営ができていたり、経営理念や情報共有が社内のスタッフに行われていることが強みとして挙げられている。一方で、低利益率企業では、「協力・有すること」といったワードから、仕入先等、外部取引先との協力関係が強みとして挙げられていることがわかる。

小売業_利益率別 | 強み_セグメント比較



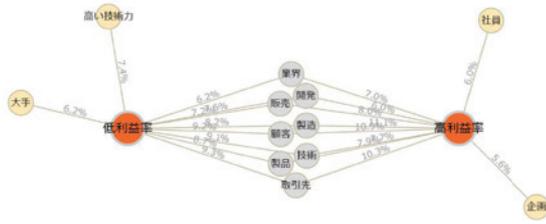
「信頼・構築・顧客・活かせ」、「有すること・代表」といったワードから、顧客からの信頼を構築し、事業に活かしていることや代表が有する経験・人脈が強みとして挙げられていた。低利益率企業では、「独自・業界・取組」、「知識・豊富」といったワードから、業界の中で自社独自の製品を取り扱っていることや、独自の取り組みを行っていること、業界知識の豊富さが強みとして挙げられていることがわかる。

卸売業_利益率別 | 強み_セグメント比較

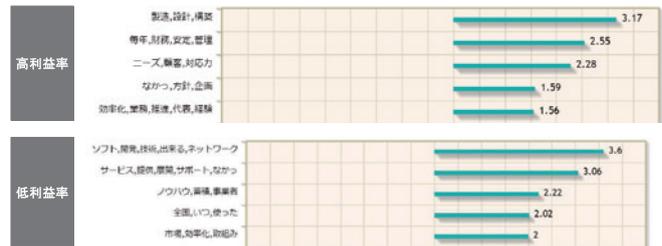


「製造・設計・構築」、「毎年・財務・安定」といったワードから、設計から製造までの製造体制が構築されていることや、財務面が安定していることが強みとして挙げられていることがわかる。一方、低利益率企業では、「ソフト・開発・技術」、「サービス・提供・展開」といったワードから、ソフトウェアの開発技術やサービス提供に関連する強みが挙げられていることがわかる。

製造業、建設業、運輸業、その他_利益率別 | 強み_ワードクラウド



製造業、建設業、運輸業、その他_利益率別 | 強み_セグメント比較



4. 分析報告書から見える課題

業種別による分析結果と同様に、他のテキストマイニングを実施した結果について、利益率別、従業員規模別（企業規模別）、業種別でどのような分析結果となったのか、またどのような傾向と課題がうかがえたか、以下にまとめとして記していきたい。

利益率別の傾向のサマリー

高利益企業では、顧客ニーズを起点とした事業展開や社内への理念浸透等、中長期的な成長を見据えた事業運営を行う傾向がうかがえた。一方で、低利

益企業では、保持する技術力やノウハウ等のシーズ起点の事業展開や不足人材の確保等、足元の利益確保を目指した事業運営を行う傾向がうかがえた。

図表 区分別 | 利益率別の傾向のサマリー

| 分析項目 | 強み | 弱み | 課題5項目 | | | | | |
|-------|---------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| | | | 戦略 | 生産性向上 | 人材確保 | 販路開拓 | マーケティング | |
| 高利益企業 | 傾向 | 顧客ニーズを意識した、ニーズ志向の事業展開 | 販路拡大に向けたマーケティングや人材確保・育成への取組 | 従業員に向けた情報共有や理念の浸透 | 情報共有や連携を目的としたシステムの導入 | 中長期を見据えた人材の採用及び制度の構築 | 既存顧客に向けた新製品の訴求 | 新規・既存顧客双方に向けたマーケティング活動 |
| | ワードクラウド | 社内に蓄積されたノウハウ 優秀な人材の確保 | SNS活用等、新規顧客獲得に向けた取組み | 従業員に向けた、数値目標や業績の共有 | ITの導入及び活用 | 若手人材の採用及び育成 | 既存顧客との関係性強化 | 新規顧客獲得に向けた取組 |
| | セグメント比較 | 財務面の安定 顧客ニーズに合わせた事業展開 | 人材採用・人材育成 販路拡大 | 従業員に向けた、理念等の経営方針の共有 | 社内における情報共有 取引先との連携 | 若手人材の採用 人事制度構築 | 新製品の訴求 | 新規顧客及び既存顧客に向けた情報発信や営業活動 |
| 低利益企業 | 傾向 | シーズ志向の事業展開 | 知名度及び認知度の低さによる資金繰りの悪化 | 商品やサービスのマーケティング戦略 | 業務情報の整理を目的としたシステムの導入 | 特定のスキルを保持した即戦力となる人材の採用 | 顧客基盤固めに向けた取組 | |
| | ワードクラウド | 商品開発力 大手企業との取引 | 財務面における赤字 商品の販路開拓 | 商品開発及び販売戦略の立案及び実行 | 商品の在庫管理 商品のロス率の改善 | 外注等、外部連携における人材確保 | ターゲット顧客の明確化 | |
| | セグメント比較 | 技術力 社内に蓄積されたノウハウ | 企業や商品の知名度及び認知度 資金繰りの悪化 | 店舗戦略の立案及び実行 | 顧客データの分析 商品在庫や経費の見える化 | マーケティングや営業力強化を図るための人材採用 | 商品・サービスの販路拡大 見込み客へのリーチ | 顧客開拓に向けたコンテンツの改良、集客への取組 |

企業規模別の傾向のサマリー

小規模企業では、人材の確保、システム導入による業務環境整備、経営計画の策定等、足元の事業基盤を固めることが課題として挙げられている。一方で、企業規模が大きくなるほど、人材育成、人事制

度の構築等の人材戦略の検討、策定した財務計画の全社への進捗共有等、中長期的な成長を目指した基盤作りが課題として挙げられている。危機管理については大・中・小規模共通して、知財管理やBCP策定に関する課題が挙げられている。

図表 区分別 | 企業規模別の傾向のサマリー

| 分析項目 | 課題4項目 | | | | | | | |
|-------|-------------------------------|--|-----------------------|---|---|---|---------------|---|
| | 組織・人材 | | 運営管理 | | 財務管理 | | 危機管理 | |
| | 傾向 | セグメント比較 | 傾向 | セグメント比較 | 傾向 | セグメント比較 | 傾向 | セグメント比較 |
| 大規模企業 | ■ 社員のスキル向上や、後継者の育成等、中長期にわたる課題 | <ul style="list-style-type: none"> 社内研修による社員のスキルアップ | ■ 生産体制整備に向けたシステムの導入 | <ul style="list-style-type: none"> IT導入による工場内の生産管理 | ■ 財務計画の進捗や実績等の情報共有 | <ul style="list-style-type: none"> 自己資本比率の安全性維持 実績等、財務情報の社内共有 | ■ 知財管理、BCPの策定 | <ul style="list-style-type: none"> 特許取得や商標登録による知財管理 知財管理に関する社員の意識向上 |
| 中規模企業 | | <ul style="list-style-type: none"> 後継者育成 人事制度の構築 | ■ 社内業務環境整備に向けたシステムの導入 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員間の業務状況の見える化 | ■ 売上・原価の分析実施による、財務計画、目標の進捗管理 | <ul style="list-style-type: none"> 売上や原価の分析・管理 | | |
| 小規模企業 | ■ 足元の人材確保に関する課題 | <ul style="list-style-type: none"> 外注先との連携を通じた外部人材の確保 | | ■ 中長期を見据えた財務計画の策定 | <ul style="list-style-type: none"> 売上・利益等、定量目標の設計 ビジョンから経営計画への落とし込み | | | |

業種別高利益企業の成功要因のサマリー

「3.業種別による分析結果」のとおり、業種ごとに分析報告書をテキストマイニングした結果をまとめると、高利益率企業では、以下の「成功要因」が想定される。

飲食業では、厳密な原価管理のもと、特色を持った事業展開を行う。サービス業（飲食業を除く）では、顧客ニーズに対応したサービスを提供し、実績

を積み上げる。小売業では、理念や経営方針を軸とした、地域に根付いた販促活動を行う。卸売業では、即戦力となる人材を獲得し、顧客及び取引先からの信頼を得る。製造業・建設業・運輸業・その他では、人材採用及び人材定着率向上に向けた取り組みを行い、経営体制を構築する。これらの成功要因が示唆として得られた。

図表 業種別 | 高利益企業の成功要因のサマリー

| 業種 | 飲食業 | サービス業 (飲食業を除く) | 小売業 | 卸売業 | 製造業、建設業、 運輸業、その他 |
|---------|---|--|---|---|--|
| 成功要因 | ■ 厳密な原価管理のもと、特色を持った事業展開を行う | ■ 顧客ニーズに対応したサービスを提供し、実績を積み上げる | ■ 理念や経営方針を軸とした、地域に根付いた販促活動を行う | ■ 即戦力となる人材を獲得し、顧客及び取引先からの信頼を得る | ■ 人材採用及び人材定着率向上に向けた取り組みを行い、経営体制を構築する |
| ワードクラウド | <ul style="list-style-type: none"> 綿密な原価管理 | <ul style="list-style-type: none"> 販売実績 サービスの品質 | <ul style="list-style-type: none"> 取引先とのネットワーク SNSを活用した集客 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客及び取引先からの信頼 即戦力となる人材の獲得 | <ul style="list-style-type: none"> 人材の積極的採用 人材の定着率 製品の企画力 |
| セグメント比較 | <ul style="list-style-type: none"> 特色のあるサービスを提供し、多角的に事業展開を行う | <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに対応し、顧客からの信頼を得ている | <ul style="list-style-type: none"> 地域との関係性が深い 従業員に理念や経営方針の共有を行う | <ul style="list-style-type: none"> 社員が有する経験や人脈 | <ul style="list-style-type: none"> 製造体制の構築 財務面の安定 |

利用企業へのアンケート調査結果

I 調査概要

1 調査の目的と概要

(1) 調査目的

東京都産業労働局と都内中小企業支援機関からなる「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会」では、都内の中小企業経営者に対して「気づき」を促すことを目的とする経営分析及び課題解決や中長期的な成長をサポートするための専門家派遣（アシストコース・アドバンスコース）等の各種支援を実施している。

本アンケート調査では、「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析（アシストコース含む）による効果や利用企業の満足度等を把握するため、同事業を利用した中小企業を対象に郵送調査を実施した。また、アドバンスコースについては利用者数が少ないため、参考情報として個別に調査をおこなった。

(2) 調査の実施概要

本調査では今年度調査として、2023年度の下半期および2024年度の上半期に「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析を利用した企業1465社を対象にアンケート調査を実施し、375社（回収率25.6%）から回答を得た。また、参考情報としてアドバンスコースを利用中の企業204社を対象に調査を実施し、123社（回収率60.3%）から回答を得た。また、本書は3年間の集大成として作成していることから、過年度分のアンケート調査結果も合わせて3年間の結果としてまとめている。

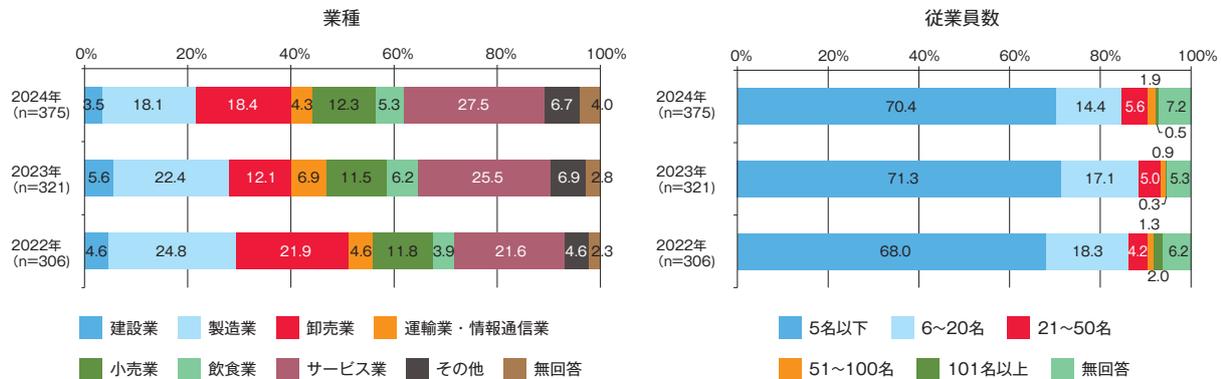
アンケート調査の実施概要

| 今年度(2024年度)調査 | |
|---|--|
| 経営分析(アシストコース含む) ■実施方法：郵送調査法 ■調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析を受けた企業1465社 (2023年10月1日～2024年9月30日) ■設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析の利用理由、利用による効果、分析を通じて提案された経営課題解決策(中小企業支援施策)の利用状況 等 ■実施時期：2024年12月4日～2025年1月10日 ■回収数：375社(回収率25.6%) | アドバンスコース ■実施方法：郵送もしくは訪問調査法 ■調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースを実施中の企業204社 (2024年4月1日～2024年12月31日) ■設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースの利用による効果、中小企業支援施策の利用状況、業績変化 等 ■実施時期：2024年12月1日～2025年1月17日 ■回収数：123社(回収率60.3%) |
| 2023年度調査 | |
| 経営分析(アシストコース含む) ■実施方法：郵送調査法 ■調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析を受けた企業1300社 (2022年10月1日～2023年9月30日) ■設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析の利用理由、利用による効果、分析を通じて提案された経営課題解決策(中小企業支援施策)の利用状況 等 ■実施時期：2023年12月4日～2024年1月10日 ■回収数：321社(回収率24.7%) | アドバンスコース ■実施方法：郵送もしくは訪問調査法 ■調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースを実施中の企業172社 (2023年4月1日～2023年12月31日) ■設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースの利用による効果、中小企業支援施策の利用状況、業績変化 等 ■実施時期：2023年12月1日～2024年1月22日 ■回収数：71社(回収率41.3%) |
| 2022年度調査 | |
| 経営分析(アシストコース含む) ■実施方法：郵送調査法 ■調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析を受けた企業983社 (2022年4月1日～2022年9月30日) ■設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析の利用理由、利用による効果、分析を通じて提案された経営課題解決策(中小企業支援施策)の利用状況 等 ■実施時期：2022年12月7日～2023年1月6日 ■回収数：306社(回収率31.1%) | アドバンスコース ■実施方法：郵送もしくは訪問調査法 ■調査対象：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースを実施中の企業140社 (2022年4月1日～2022年12月31日) ■設問概要：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」のアドバンスコースの利用による効果、中小企業支援施策の利用状況、業績変化 等 ■実施時期：2022年12月7日～2023年1月23日 ■回収数：68社(回収率48.6%) |

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

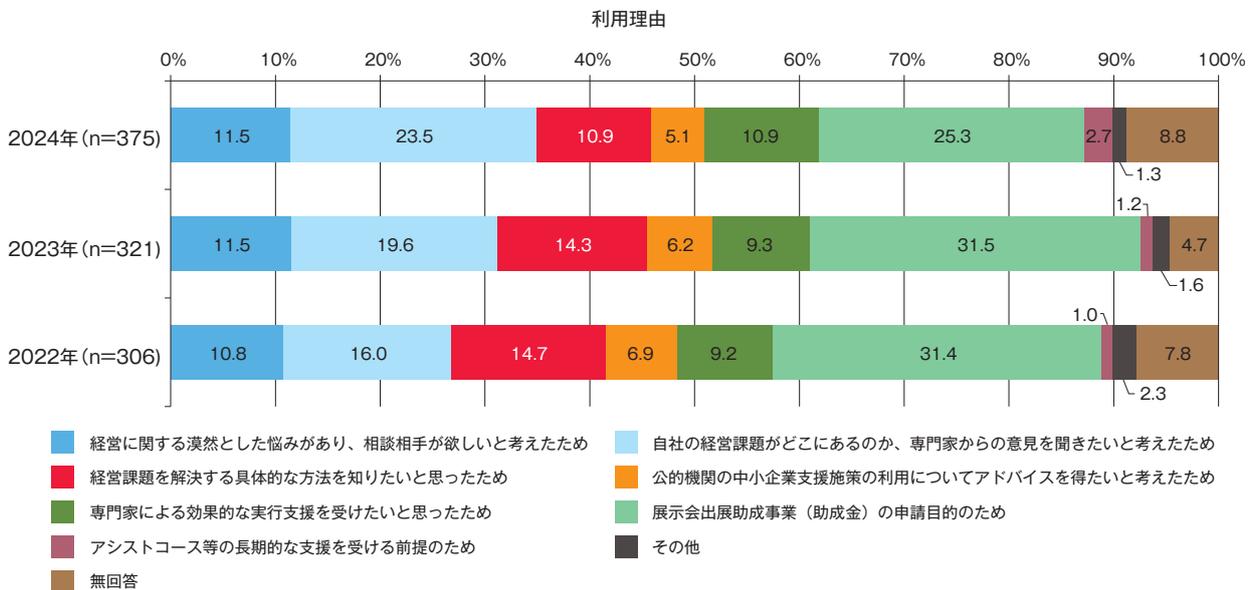
Ⅱ 調査結果

1 回答者属性



利用企業の業種をみると、2024年度は「サービス業（27.5%）」が最も多く、年々増加する傾向にある。次いで「卸売業（18.4%）」、「製造業（18.1%）」の割合が高くなっている。従業員規模では、従業員5名以下が3年通して7割前後と半数を超え、20名以下で見ると全体の8割以上を占めており、大半が小規模事業者の利用といえる。

2 利用理由

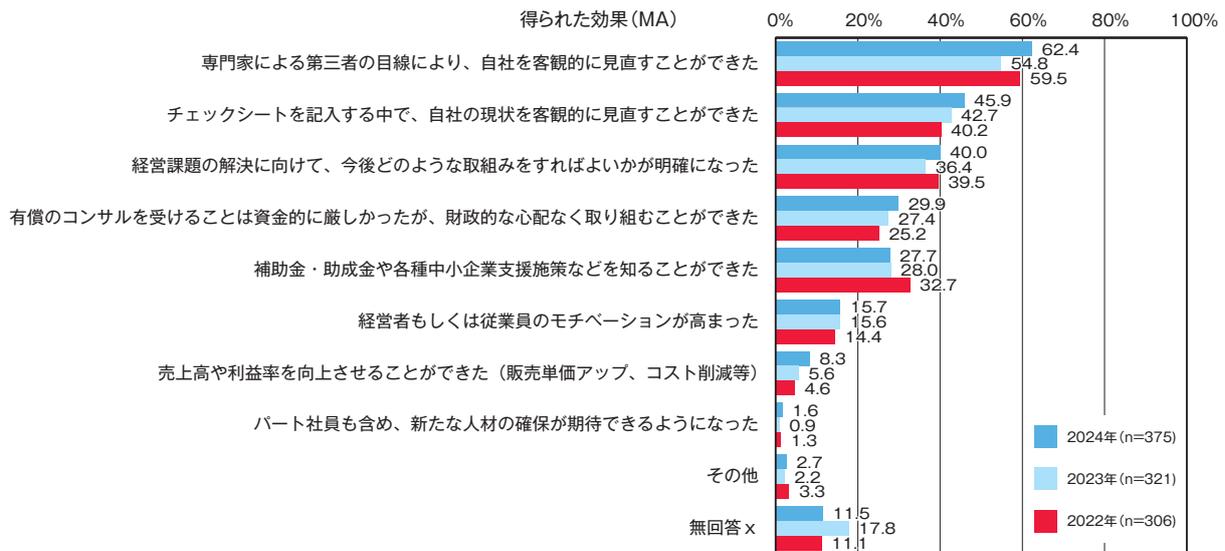
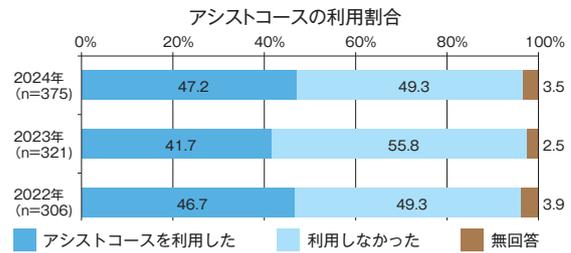


経営分析を利用した理由を尋ねたところ、本事業の利用が要件となっている「展示会出展助成事業（助成金）の申請目的のため」が3年通して最も多いが、2024年度はその比率が25.3%まで下がり、一方で「自社の経営課題がどこにあるのか、専門家からの意見を聞きたいと考えたため」が23.5%と増えている。

当事業が狙う「気づきを促し、課題解決へつなげる」という目的に合致した、当事業の中核である「経営分析」自体のニーズが着実に増えてきていることがうかがえる。

3 利用した事業の内容と支援により得られた効果

経営分析を受診し、アシストコースの利用に進んだ企業は、2024年度は回答者のうち47.2%となっており、3年通しても回答者の5割弱が具体的な課題解決支援や事業計画の策定支援を求めて利用していたことがうかがえる。

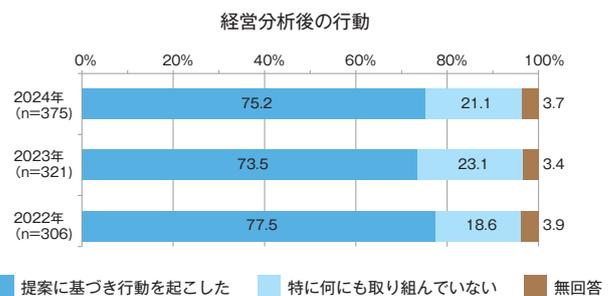


経営分析で得られた効果を尋ねると、「専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた」が3年通して最も高く、次いで「チェックシートを記入する中で、自社の現状を客観的に見直すことができた」となっている。また、「経営課題の解決に向けて、今後どのような取組みをすればよいか明確になった」も3番目に多い。

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

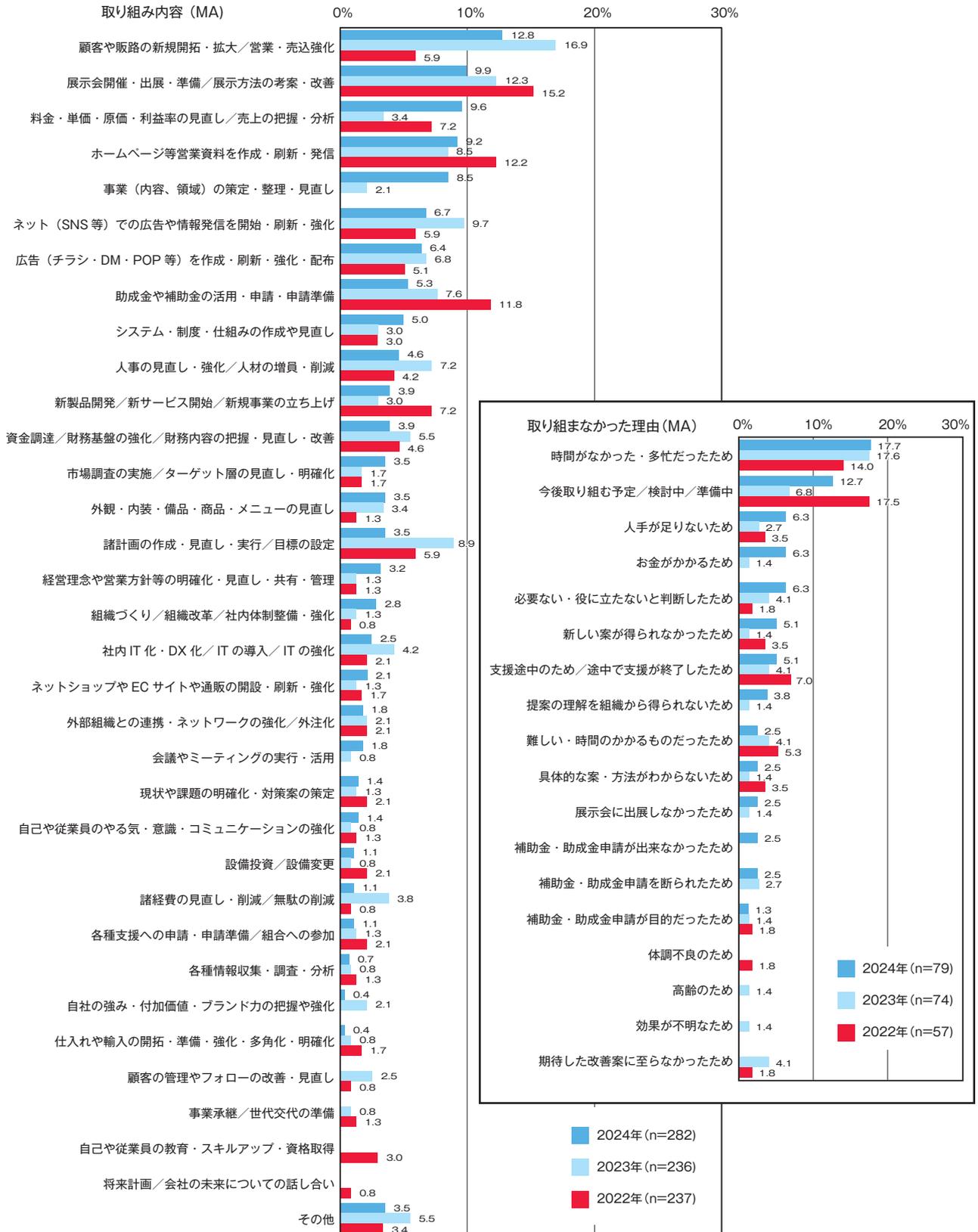
4 経営分析後の具体的な行動と取り組み内容

経営分析後、「提案に基づき行動を起こした」企業は2024年度は75.2%にのぼり、「特に何にも取り組んでいない」企業は21.1%で、3年通して同様の結果となっている。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たことがわかる。経営分析から課題抽出がおこなわれ、その後、具体的な課題解決へ向けた取組みに結びついていることがうかがえる。



また、取り組みの内容は、「顧客や販路の新規開拓・拡大／営業・売込強化 (12.8%)」「展示会開催・出展・準備／展示方法の考案・改善 (9.9%)」といった販路開拓に関するものが多かった。

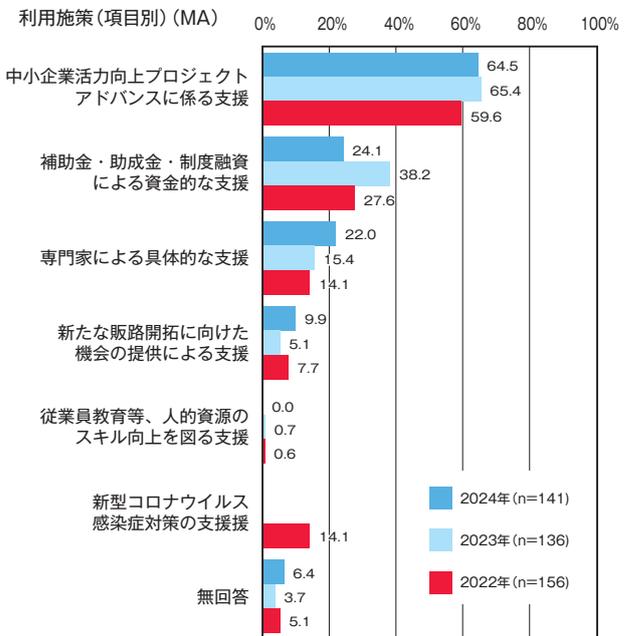
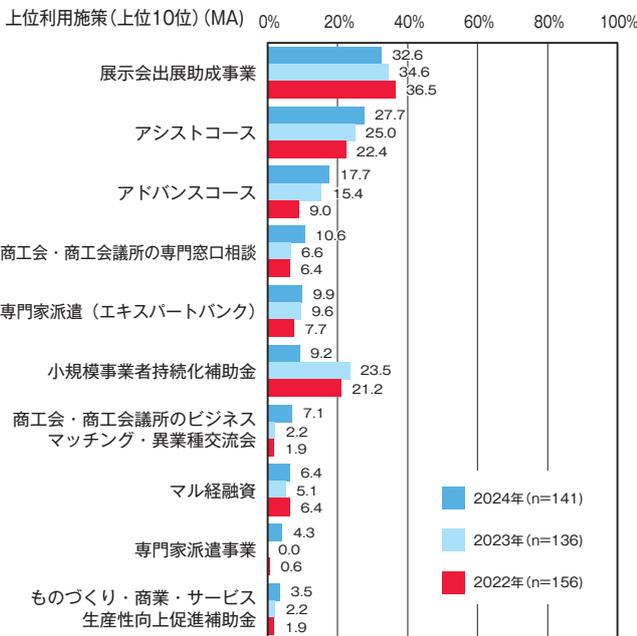
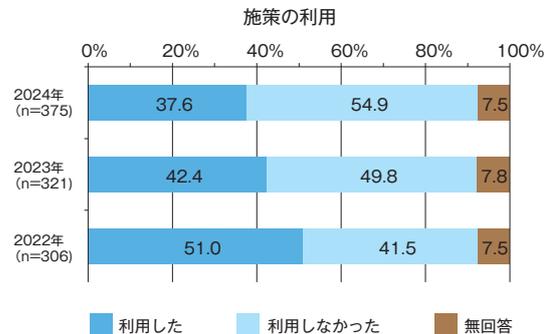
一方で、取り組まなかった事業者に、取り組んでいない理由について尋ねると、「時間がなかった・多忙だったため（17.7%）」が最も多く、次いで、「今後取り組む予定／検討中／準備中（12.7%）」となっている。取り組む意思はあるもののなかなか時間が取れない事業者も多かったのではないと思われる。



5 中小企業支援施策の利用状況

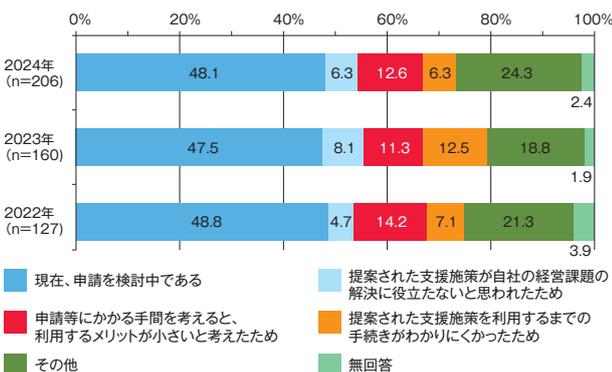
中小企業支援施策の利用については、2024年度は37.6%の企業が「提案された施策を利用した」と回答しているが、2022年度は51.0%と半数以上で利用されており、年々施策の利用率が下がってきていることがわかる。

具体的な上位利用施策を見ると、「展示会出展助成事業（32.6%）」が最も多いが、年々割合が減少している。



項目別の利用施策でも、「展示会出展助成事業」や「アシストコース」等の「中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに係る支援（64.5%）」が最も多く、利用率はほぼ横ばいであるが、次いで多い「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援（24.1%）」は利用率が前年度に比べて大きく下がっている。

施策を利用しなかった理由



施策を利用しなかった回答者の理由としては「現在、申請を検討中である」が3年通して5割弱と最も多いため、施策自体の利用ニーズがあることはいかがえ、今後の利用に期待ができる。一方それ以外では「その他」が多く、詳細を確認すると「提案を受けなかった」という記述も散見されるため、当事業の重要な役割の一つでもある「施策の紹介」機能の充実のためにも、積極的な提案についてはさらに強化していきたい。

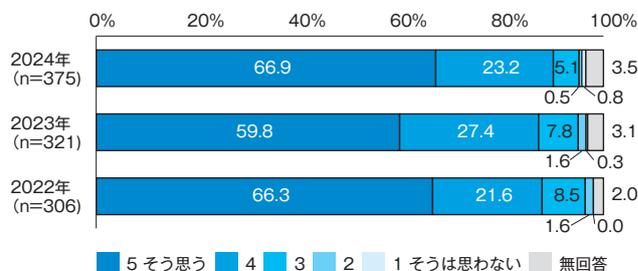
6 支援の満足度について

【経営分析について】

支援全体の総合的な評価としては総じてよかった



商工会・商工会議所の職員（経営指導員）は親身になって相談に乗ってくれた



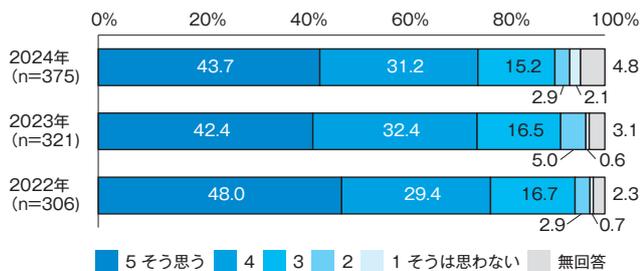
経営分析を受ける前に記入した「中小企業活力向上チェックシート」は、自社の経営課題を把握するのに役立つ



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



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



商工会・商工会議所の職員（経営指導員）・中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ中小企業支援施策を教えてくれた



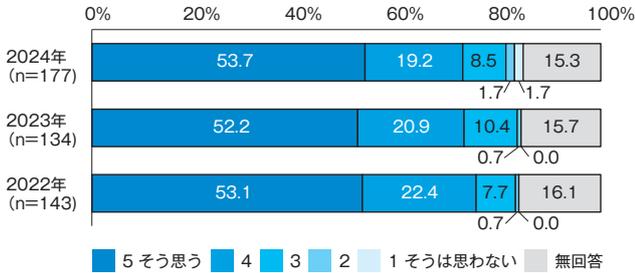
5段階評価で尋ねた当プロジェクトの支援に関する満足度評価については、総合評価をはじめ、経営分析の各プロセスでそれぞれ高い評価が得られている。

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

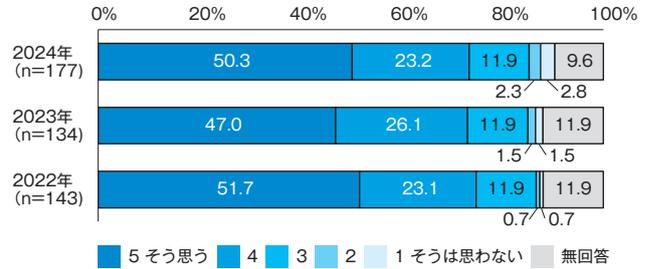
個別項目の「良い評価（5+4）」についても、2024年度は、親身な対応（経営指導員は親身になって相談に乗ってくれた）は90.1%、チェックシート（チェックシートは自社の経営課題を把握するのに役立つ）は78.4%、課題の指摘（中小企業診断士は自社の抱える本質的な経営課題を指摘してくれた）は80.0%、具体策の提案（中小企業診断士は、経営課題の解決に役立つ具体的な提案をしてくれた）は74.9%、施策の紹介（経営指導員・中小企業診断士は課題解決に役立つ中小企業支援施策を教えてくれた）は76.8%となっており、いずれの項目でも高い評価となっている。「気づき」の入口にもなる親身な相談対応から課題の指摘、そして具体的な対策の提案と施策の紹介で、利用者からも事業スキーム自体が高く評価されていることがうかがえる。

【アシストコースについて】

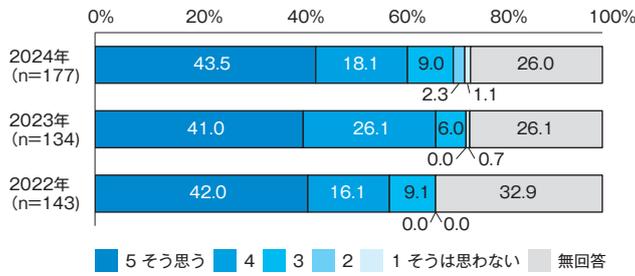
コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた(アシストコースを利用した方のみ)



選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたっての専門性が高く、当社の成長に役立った(アシストコースを利用した方のみ)



事業計画書の内容は満足できるものであった(アシストコースを利用した方のみ)



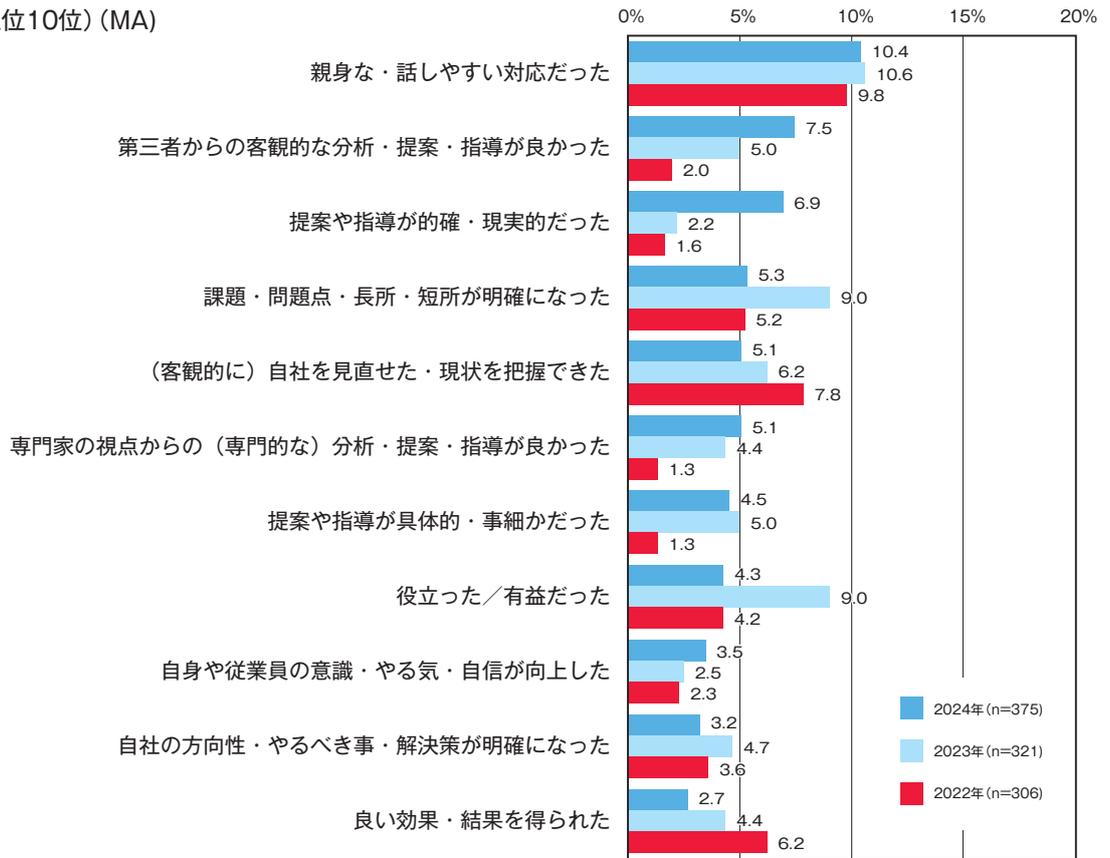
アシストコースの「良い評価 (5 + 4)」についても、3年間で大きな変化はなく、高評価を継続している。2024年度は、コーディネーター（コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた）に対しては72.9%、ディレクター（選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った）に対しては73.5%となっている。また、事業計画書（事業計画書の内容は満足できるものであった）は61.6%の回答者に評価されている。なお、事業計画書はアシストコースのすべての利用者が対象となるとは限らないため、無回答が26.0%あり、作成された利用者に限ればもっと多くの割合で満足されていたことが想定される。

7 事業の評価と課題

当プロジェクトについて、「満足だった点（自由記入）」を確認したところ、幅広い内容でご回答いただいているが、その中でも「親身な・話しやすい対応だった」が3年通して最も高く（2024年度：10.4%）なっていることから、経営指導員および中小企業診断士の対応力が最も満足度に貢献していることがうかがえる。

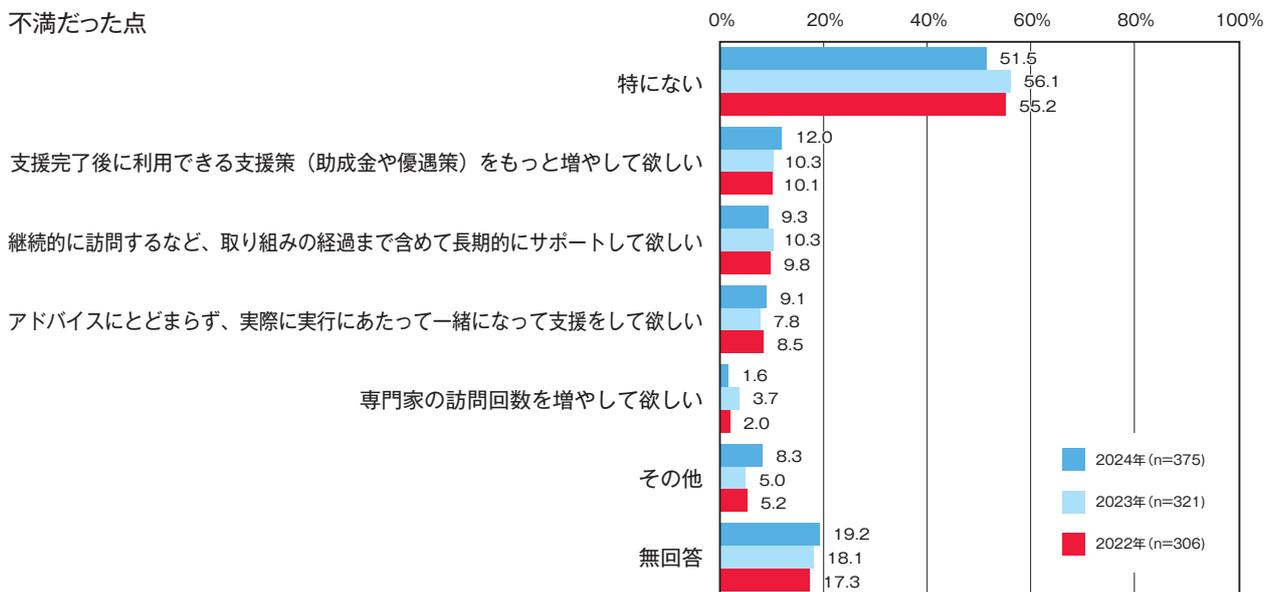
次いで「第三者からの客観的な分析・提案・指導がよかった（2024年度：7.5%）」「提案や指導が的確・現実的だった（2024年度：6.9%）」と続いていることから、当事業を担う中小企業診断士の対応力が評価され、当プロジェクトの重要な要素である中小企業診断士による経営分析が利用者から満足を得られていることがうかがえる。

満足だった点 (上位10位) (MA)



一方で、不満だった点を尋ねると、「特にない (51.5%)」が半数以上を占めており、それ以外を見ても、「支援完了後に利用できる支援策 (助成金や優遇策) をもっと増やして欲しい (12.0%)」や「継続的に訪問するなど、取り組みの経過まで含めて長期的にサポートして欲しい (9.3%)」「アドバイスにとどまらず、実際に実行にあたって一緒になって支援し欲しい (9.1%)」といった、経営改善に向けての前向きな不満が大半を占める結果となっている。

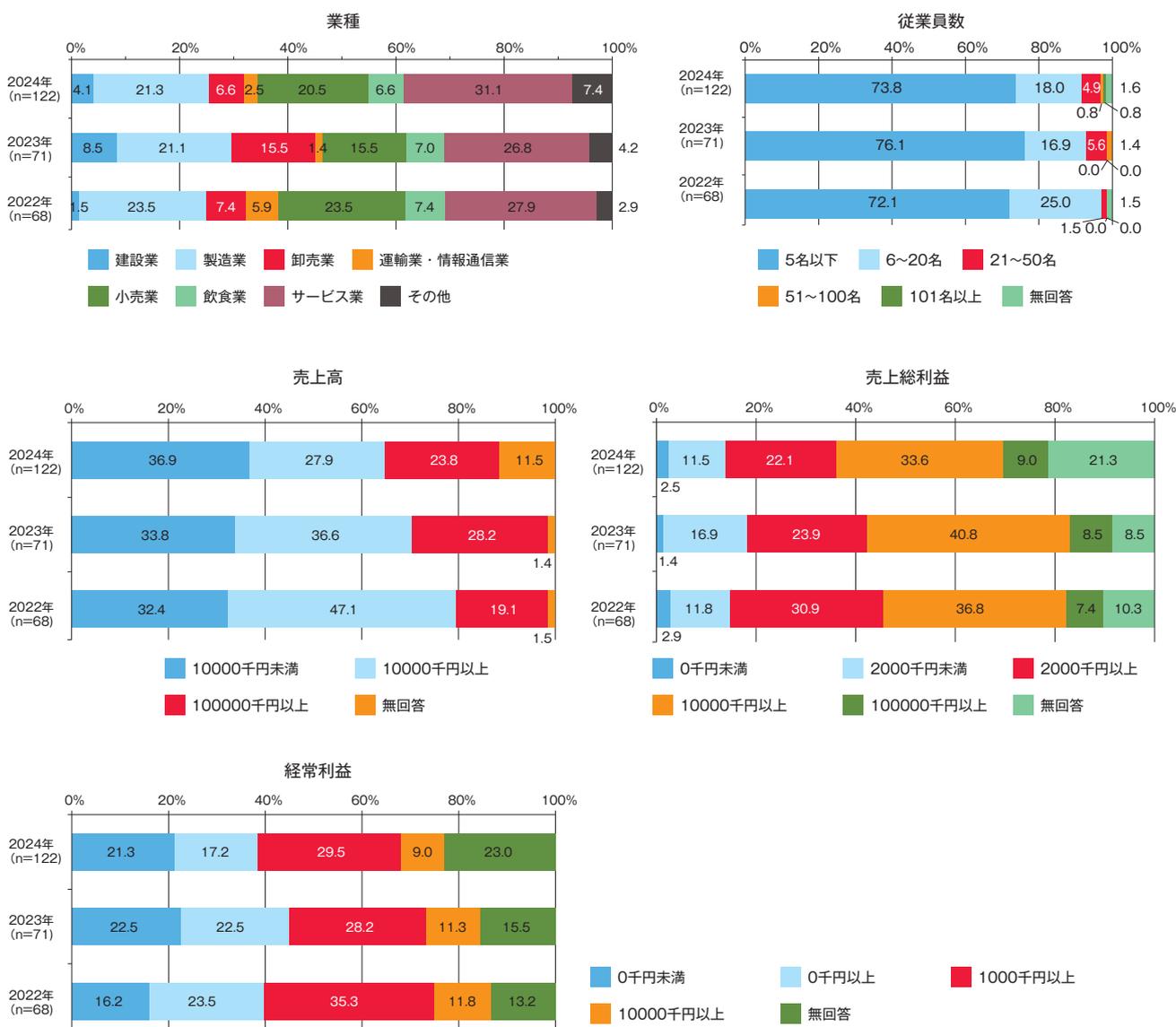
不満だった点



Ⅲ 参考情報 (アドバンスコースの調査結果)

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

1 回答者属性

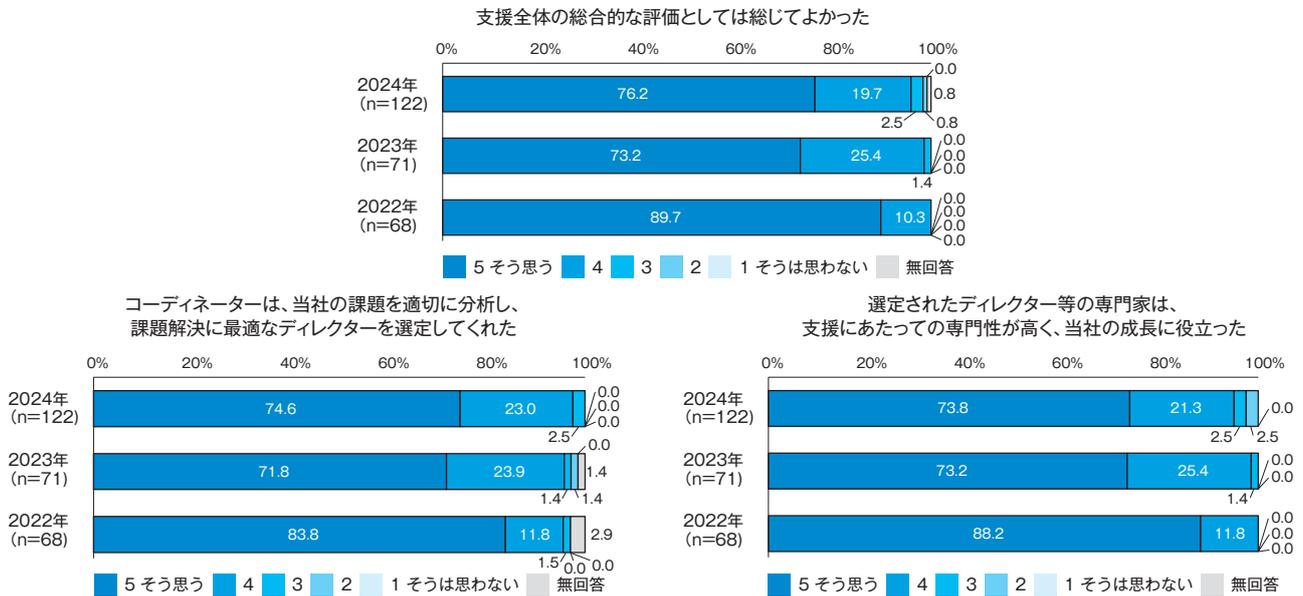


利用企業の業種をみると、3年通して「サービス業（2024年度：31.1%）」が最も高く、次いで「製造業（2024年度：21.3%）」、「小売業（2024年度：20.5%）」となっている。

従業員規模では、3年通して従業員5名以下が7割を超え（2024年度：73.8%）、20名以下で見ると全体の9割超（2024年度：91.8%）を占め、経営分析同様に大半が小規模事業者の利用となっている。

財務状況については、売上高では1千万円未満の企業が年々増加しており、2024年度は36.9%と最も高くなっている。売上総利益では1千万円以上1億円未満が3年通して最も高く（2024年度：33.6%）なっている。経常利益においては百万円以上1千万円未満が同様に3年通して最も多く（2024年度：29.5%）、赤字と回答した企業も2割前後（2024年度：21.3%）となっている。

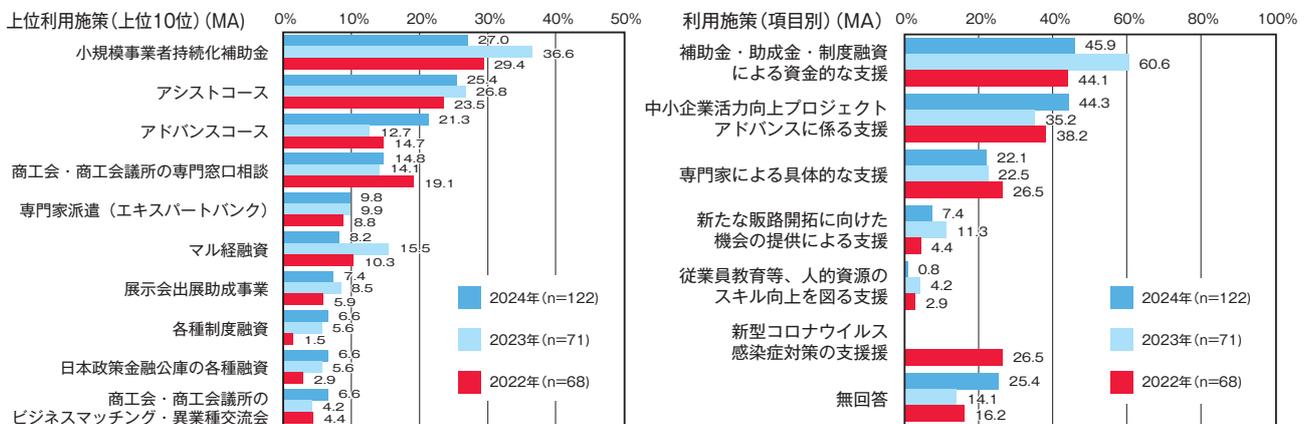
2 支援の満足度



アドバンスコースの「良い評価(5+4)」は、総合評価(支援の総合的な評価としては総じてよかった)(2024年度:95.9%)、コーディネーター(コーディネーターは、当社の課題を適切に分析し、課題解決に最適なディレクターを選定してくれた)(2024年度:97.6%)、ディレクター(選定されたディレクター等の専門家は、支援にあたって専門性が高く、当社の成長に役立った)(2024年度:95.1%)の全てにおいて3年通して100%近く、いずれも経営分析の満足度よりもさらに高い。事業者に寄り添った密な支援については高い満足を得られていることがわかる。

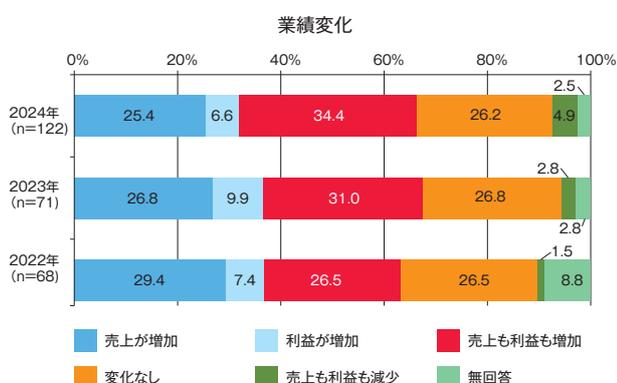
3 中小企業支援施策の利用状況

施策の利用状況では、3年通して「小規模事業者持続化補助金」(2024年度:27.0%)と多く、次いで「アシストコース」(2024年度:25.4%)となっている。



項目別の利用施策では「補助金・助成金・制度融資等による資金的な支援」(2024年度:45.9%)、次いで、「中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに係る支援」(2024年度:44.3%)が多くなっている。

4 一連の支援を経た結果の業績変化



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

そこで、事業計画策定支援を受けた結果、業績の変化がどうであったかを尋ねたところ、「売上または利益、もしくはその両方が増加した」と回答した企業は3年通して7割に近い（2024年度：66.4%）企業で業績改善が見られた。

経営分析アンケート調査票(2024)

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

I. 貴社について

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

II. 中小企業活力向上事業をご利用になった経緯について

問1. 無料の経営分析については、なにでお知りになりましたか。(当てはまるもの全てに○)

1. ホームページ 2. チラシ 3. セミナー 4. 職員からの紹介 5. その他 ()

問2. 貴社が「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス」の経営分析等を利用しようと思った理由について教えてください。(最も近いもの1つに○)

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

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

問3. 今年度アシストコースをご利用になりましたか。(1つに○)

1. アシストコースを利用した 2. 利用しなかった

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

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

IV. 経営分析をきっかけとした具体的な行動について

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

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

V. 経営分析をきっかけとしたその後の中小企業支援施策の利用について

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

1. 利用した →問7へ 2. 利用しなかった →問8へ

主な中小企業支援施策一覧表（2024）

中小企業活力向上プロジェクトアドバンスに係る支援

| 番号 | 施策名 | 支援概要 | 実施機関 |
|-----|------------|---|-------------|
| 1 1 | アシストコース | 経営分析後の短期的な課題解決から、中長期的な課題解決まで、課題解決に適した専門家を貴社に最大 9 回まで派遣し、事業計画の策定などを含めた実践的なサポートをおこないます。（同様の専門家派遣事業（エキスパートバンク等）は後述 43、44 に記載しています） | 商工会・商工会議所 |
| 1 2 | アドバンスコース | アシストコース等で事業計画を策定したのちに、新たな課題への取組が必要となった場合に、課題解決に適した専門家を貴社に最大 9 回（アシストコースを経由した場合は 5 回）まで派遣し、継続した実践的なサポートをおこないます。 | 商工会・商工会議所 |
| 1 3 | 展示会出展助成事業 | 販路拡大を目的とした、国内外展示会への出展・PR 等に要する経費の一部について 150 万円を上限に助成（助成率 2/3）する制度です。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 1 4 | 制度融資（金利優遇） | アシストコースの利用者が申請できる優遇制度です。（産業力強化融資－チャレンジ） | 東京信用保証協会 |

補助金・助成金・制度融資による資金的な支援

| 番号 | 施策名 | 支援概要 | 実施機関 |
|-----|-------------------------|--|------------------------|
| 2 1 | 新製品・新技術開発助成事業 | 実用化の見込みのある新製品・新技術の自社開発を行う都内中小企業者等に対し、その研究開発経費を、1,500 万円を上限に助成（助成率 1/2）する制度です。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 2 2 | 躍進的な事業推進のための設備投資支援事業 | 競争力・ゼロエミッション強化、DX 推進、後継者チャレンジに必要となる機械設備等の導入について、最大 3,000 万円～1 億円の助成金（助成率 1/2 または 2/3）を受けられる制度です。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 2 3 | ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 | ものづくり・商業・サービスの分野における革新的な取組に対し、750 万円～1 億円を上限に補助金（補助率 1/2 または 2/3）が受けられる制度です。 | ものづくり補助金事務局 |
| 2 4 | 小規模事業者持続化補助金 | 小規模事業者が経営計画に基づいて実施する販路開拓等の取組に対し、原則 50 万円を上限に補助金（補助率 2/3）が受けられる制度です。 | 全国商工会連合会、商工会議所地区補助金事務局 |
| 2 5 | 事業再構築補助金 | 新市場進出、事業・業態転換、事業再編、国内回帰等の事業再構築の取組を支援する補助金です。補助上限額と補助率は事業類型・企業規模・賃上げ率により異なります。 | 事業再構築補助金事務局 |
| 2 6 | IT 導入補助金 | 業務効率化・売上アップを目的に自社の課題やニーズに合った IT ツールを導入する経費の一部を補助するものです。上限額は態様により 50～450 万円です。（補助率 1/2～3/4） | IT 導入補助金事務局 |
| 2 7 | マル経融資 | 商工会議所・商工会の経営指導を受けている小規模事業者が無担保・保証人不要・低金利で融資を受けられる、国（日本政策金融公庫）の公的融資制度です。 | 商工会・商工会議所 |
| 2 8 | 事業承継・引継ぎ補助金 | 事業承継・再編・統合を契機とする新たな取組について、原則 600 万円を上限に補助金（補助率 1/2・2/3）を受けられる制度です。 | 事業承継・引継ぎ補助金事務局 |
| 2 9 | 各種制度融資 | 東京都、各市区町村による利子補給を含む融資あっせん制度です。（信用保証協会による保証要） | 東京都・市区町村 |
| 3 0 | 日本政策金融公庫の各種融資 | 一般の金融機関が行う金融を補完することを目的に、小規模・中小企業向けに、各種融資を実施しています。 | 日本政策金融公庫 |

新たな販路開拓に向けた機会の提供による支援

| 番号 | 施策名 | 支援概要 | 実施機関 |
|-----|----------------------------|--|-------------|
| 3 1 | 商工会・商工会議所のビジネスマッチング・異業種交流会 | 商工会・商工会議所でおこなっている、新規取引先の開拓やマーケティングに活用いただくための受発注商談会や異業種交流会。 | 商工会・商工会議所 |
| 3 2 | 中小企業振興公社の異業種交流会 | 東京都中小企業振興公社では、「共同受注」や「新技術・新製品開発」を目的として様々な業種の企業が集う異業種交流グループを育成・支援しています。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 3 3 | 取引情報の提供、受発注商談会 | インターネット上の情報公開や面談形式の商談会を通じて、企業の特長に合った取引情報の提供の機会を提供します。 | 東京都中小企業振興公社 |

| | | | |
|----|----------------|--|-------------------------------|
| 34 | ニューマーケット開拓支援事業 | 「ビジネスナビゲータ」が中小企業の優秀な製品、高度な技術力を商社・メーカー等に積極的に紹介することにより、新しい販路先の開拓を支援します。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 35 | 海外展開に関する各種支援施策 | 海外展開に関するセミナーや無料窓口相談、各種情報提供など、各団体が様々な支援を実施しています。 | JETRO、商工会・商工会議所、東京都中小企業振興公社、他 |
| 36 | 産学公連携相談窓口 | 大学や公的機関の持つ研究能力や知見、相談機能を広く活用できるように、東京商工会議所が連携研究機関との間を無料で橋渡しする制度。東商を通じた相談により、連携する57(2024年10月現在)の研究機関へ一度に依頼することが可能です。 | 東京商工会議所 |

専門家による具体的な支援

| 番号 | 施策名 | 支援概要 | 実施機関 |
|----|------------------|--|--------------|
| 41 | 商工会・商工会議所の専門窓口相談 | 経営指導員による一般経営相談の他、専門相談員(中小企業診断士・税理士・公認会計士・弁護士・不動産鑑定士・ITコンサルタント等)による窓口相談です。 | 商工会・商工会議所 |
| 42 | 中小企業振興公社の総合相談 | 都内中小企業者の皆様からの経営相談について、一カ所で総合的に対応する相談窓口です。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 43 | 専門家派遣(エキスパートバンク) | 小規模事業者の皆さんがお持ちの経営課題に適した登録エキスパート(専門家)を事業所に派遣、具体的・実践的なアドバイスにより問題の解決に役立てていただきます。(原則3回まで無料) | 商工会・商工会議所 |
| 44 | 専門家派遣事業 | 経営上の様々な課題を解決するため、専門家が企業の現場へ出向いて支援します。(1回あたり1万数千円の費用負担があります) | 東京都中小企業振興公社 |
| 45 | 組合指導コンサルタント事業 | 組合の運営・管理をより的確に行いたい組合を対象として、社会保険労務士・税理士等の専門家をコンサルタントとして組合に派遣し、組合の活性化と自立化を図るためのアドバイスを行います。(組合の経費負担はなし) | 東京都中小企業団体中央会 |
| 46 | ミラサポ plus | 公的機関の支援情報・支援施策(補助金・助成金など)、経営改善の事例、経営のヒント等の情報を提供するサイトです。財務診断や現状分析のツールもあります。 | 中小企業庁 |

従業員教育等、人的資源のスキル向上を図る支援

| 番号 | 施策名 | 支援概要 | 実施機関 |
|----|------------------|---|-------------|
| 51 | 講師派遣型研修 | 経営課題の解決に向け、自社で研修を行う場合に、企業の要望を踏まえて研修メニューの提案及び講師の派遣(有料)を行います。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 52 | 中小企業人財推進事業 | 人材定着・戦力化、組織活性化を目的として、専門家(人材ナビゲータ)が人材戦略・育成計画の策定と運用、人事制度等の設計・見直しに関するアドバイス等を行う、無料の伴走型支援サービスです。 | 東京都中小企業振興公社 |
| 53 | キャリアアップ助成金 | 非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、正社員化や処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成するものです。 | 東京労働局 |
| 54 | 中小企業人材スキルアップ支援事業 | 中小企業等が行う従業員に対する職業訓練に係る経費について助成を行います。「事業内スキルアップ」、「事業外スキルアップ」、「DXリスキリング」の3類型があります。 | 東京しごと財団 |
| 55 | 人材確保等支援助成金 | 企業の設備・機器の導入や体制づくりなどの取組を支援する助成金です。「雇用管理制度助成コース」、「人事評価改善等助成コース」、「テレワークコース」等、9つの類型があります。 | 東京労働局 |
| 56 | テレワーク促進助成金 | テレワークを導入する都内の中堅・中小企業等に対して、その導入に必要な機器やソフトウェア等の経費を助成します。 | 東京しごと財団 |

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

ぜひ、自社のニーズや状況に合った補助金・助成金を探してご活用ください。

| J-Net21 | 東京都中小企業振興公社 | 厚生労働省 | 東京しごと財団 |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |

支援事例

新四季創造株式会社

DATA ● 新四季創造株式会社

創業年：2006年 従業員数：90人 業種：サービス業（温泉施設経営）
所在地：東京都あきる野市乙津565 URL：http://www.seotonoyu.jp/

賑わいを取り戻した新しい「瀬音の湯」

～収益改善を実現するための組織改革と集客力向上戦略～



支配人：渡邊智宣氏

■ 企業概要

新四季創造株式会社（代表取締役：中嶋博幸氏）はあきる野市にある温泉施設「秋川渓谷瀬音の湯」（支配人：渡邊智宣氏）を経営している。

浴槽からの大きな窓越しの風景は、春は新緑、夏は深緑、秋は紅葉、冬は雪景色で顧客を楽しませ、湯の香とヌルヌルと柔らかい湯触りが特徴の施設である。露天風呂やサウナを備えた近代的な造りで、木の椅子に木製風の桶と、昔ながらの温泉のように楽しめる浴場設備は多くのファン的心をつかんでいる。温泉以外にも秋川渓谷と深々とした山々に囲まれた眺望豊かなレストランでのお食事と、東京とは思えないほどの星空を満喫

できるコテージでの宿泊が魅力である。レストランでは秋川のアユをはじめ、地元の食材をふんだんに使用した多彩なメニューの料理があり、直売所では地元の新鮮な朝採り野菜を中心とした特産品を販売する等、地域活性化に貢献している。

■ 企業の悩み

満員の来場客で賑わっていた「瀬音の湯」であったが、コロナ禍に入ると温泉への来場者が極端に減り、施設経営の収支はプラスからマイナスに変わった。これまでの施設責任者（支配人）を含む前経営陣の多くは退職し、渡邊氏が新たな支配人として就任した。就任前から経営に対する責任が不明確で、財務管理を適切に行って

おらず、利益を生み出す収益体質ではなかった。温泉部門は黒字であったが、飲食部門と宿泊部門が赤字の状態であった。しかし部門別の収支に着目することなく、コロナ禍になってからようやく収支の実態が判明した。パート従業員が現場に精通する一方、正社員は現場のことをわからない状況が長年続いていた。また従業員は発生した問題に対して場当たりの動く受動的な姿勢で、積極的な集客策が実施されることもなく、顧客を喜ばせることや顧客ニーズに対する意識も低いものであった。

渡邊支配人は自力で事業の改善に取り組んでいたが、悩みを相談する機会は持てずにいたところ、あきる野商工会から専門家による経営分析を受けることができる本プロジェクトを紹介された。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①経営目標の設定と事業計画の策定、②組織体制の改善、③集客力向上の3点である。

これらの課題を解決するためには、各部門の収益性や従業員の行動を見える化したうえで、コストを意識した財務体質の改善、指揮命令系統が明確な組織づくりや顧客ニーズを踏まえた集客に取り組む必要がある。そのために、数値目標の浸透、全体最適になっていない組織体制の改善、生産性を高めるための従業員の意識改革や社員教育が求められる。また「瀬音

の湯」が地域活性化の拠点となるべき施設であるにも関わらず、集客力が弱いため、従業員が顧客のリピートにつながるような顧客サービスに積極的に取り組むことも課題であった。渡邊氏は、これらの課題を解決するため、本プロジェクトのアシストコースを受け入れることにした。

■ 実行支援

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

まずは、会社としての売上目標や利益目標を根拠とともに全従業員に説明し、意識改革を行った。売上目標や利益目標から事業計画を立て、温泉部門、飲食部門および宿泊部門の事業ごとに、どのように経営していくか具体的な数値目標を考えさせた。その一つが、赤字であったレストラン事業の外部委託化である。委託化を実現すると売上は減少したが、家賃収入の確保が企業全体の収益改善に寄与した。また、適正水準を超える状態になっていた人件費をはじめ経費全般を見直して、無駄な費用の削減を行った。さらに従業員の働き方の見直しや、就業規則の改定等も進め、改善のための下地づくりを行った。その結果、従業員は自発的に顧客サービスを行うようになり、ハロウィンやクリスマスといったイベントや行事を年間スケジュールとして組み入れて実施することで、集客力向上につながった。当初は一部の従業員に反発もあったが、今ではイルミネー



イルミネーション

ションの設営や正月飾り等、イベント準備に従業員が楽しんで取り組むようになった。

■ その後の変化・成果

渡邊氏の改善策に対して、初めは従業員の反応は冷やかであったが、徐々に「何かやらなければ」という意識が芽生えてきた。長年、正社員は現場を知らず、パート従業員に任せていたため、「こういう風に変えてください」と言っても簡単には変わらない。そのため、丁寧に「変える理由を納得させる」プロセスを続けたところ効果が表れ、少しずつ変わっていった。結果として一部退職者が出たものの、多くの従業員に考え方を浸透できたため、次第に改善に向けた変化を受け入れる組織体制を構築することができた。組織は部門ごとに統制され、社内の命令系統や権限・責任が定められた結果、現場を知らない正社員はいなくなった。給与体系を年功序列に基づいたものから実績に応じたものへと変更し、無駄な経費も削減した。「赤字経営が当たり前」だった収支は黒字化した。さらに年間を通じて行ってきた集客イベントは顧客に確実に浸透し、観光シーズンを中心に、コロナ禍以前よりも多くの来場客があった。



秋川渓谷「瀬音の湯」



直売所

企業の声

私の改革を応援していただいたことで、「私は一人ではない」と実感できたことがうれしかったです。あきる野商工会の経営指導員や中小企業診断士に、「渡邊支配人がやっていることは正しいことなので、自信を持ってやってほしい」と言われて、背中を力強く押ししてもらえました。イベントの開催や集客する方法については、私の考え方も採り入れながら専門家としての提案もいただけたので、実質的に改革の後押しをしていただいたと思っています。2023年4月から行動計画に本格的に取り組みましたが、同年12月には成果を実感できました。今後は安定した黒字経営化を目指し、地域活性化につながる施策をどんどん打っていきたいです。

(支配人：渡邊智宣氏)

支援者の声

渡邊支配人は、コロナ禍も重なり早急な経営改善が必要な時期に着任され、直ちに過去10年の収支状況の分析、事業の外部委託の検討等を行う中で、従前の経営体制からの脱却に苦労されていました。そのなかで本プロジェクトによる支援では、渡邊支配人の考える経営改革の方向性が正しいと後押しすることや料金体制変更の助言、地元住民や学生を巻き込むような集客イベント実施の提案等を行いました。そして事業計画作成支援後の決算収支では売上増、費用削減に成功し、目標であった黒字化も達成できました。渡邊支配人のリーダーシップと従業員の皆様の努力の賜物であると思慮するとともに、あきる野市を代表する観光拠点施設として益々の発展を期待します。

(あきる野商工会：齊藤政幸氏)

有限会社藤屋酒店

DATA ●有限会社藤屋酒店

創業年：1965年 従業員数：3人 業種：小売業（酒類・食品小売）

所在地：東京都西東京市芝久保町1-13-5 URL：<https://www.facebook.com/fujiyasaketen>

地域に愛される酒店の事業拡大に向けた 新たなチャレンジ

～中期経営計画作成による自分の「想い」の明確化～



次期代表：大江理恵子氏

■ 企業概要

有限会社藤屋酒店（代表：伊藤秀子氏）は田無駅南口から徒歩約15分の落ち着いた住宅街に位置する酒店である。

酒の品揃えについては、量販店やスーパーとの差別化のため一線を画している。それらの店では手に入らない、多摩地区にある酒蔵の日本酒や地方の蒸溜所が造る国産ウイスキーが店頭に並ぶ。店内には買った酒を飲める「角打ち」スペースが設けられ、酒を嗜む近隣住民の憩いの場となっている。酒のつまみを揃える一方で、子供向けの駄菓子も販売しており、地域の幅広い年齢層の需要に応じてきた。また、店の一角には健康食品コーナーを設け、販売に注力し

ている。

取材時（2024年11月）は事業承継手続き中で、代表の長女である大江理恵子氏（次期代表）に話を伺った。

■ 企業の悩み

当社の創業は1965年、ウイスキーメーカーの営業マンであった大江氏の父（現代表の夫）が、取引先の酒問屋から現在の地を紹介されたのがきっかけである。当時は周囲に魚屋・肉屋・八百屋が入居するストアや、米屋、蕎麦屋等が軒を連ねる商店街を形成し、競合店がないため酒店開店に適していた。また、御用聞きの商品スタイルを主流に多くの顧客を獲得し、店舗の経営は順調に推移してきた。

しかし、創業者である父が病に

倒れたことから大江氏の生活がガラリと変わることになる。そのころ大江氏は栄養士の仕事に就いていたが、この職を辞して母と酒店経営に専念。大江氏の夫は栄養士仲間であったが、この時期に結婚して同じく経営に参画した。

父が逝去した1988年頃は好景気だったものの、その後バブル崩壊により景気は下向きとなる。当時から「お酒だけでは将来的に厳しい」と感じていた大江氏は、同じ多摩地域で酒店を営む経営者グループに入会し、情報を集めた。そこから店頭精米や健康食品取り扱いのアイデアを得て、商材を多様化してきた。現在、顧客は9割程度が個人である。

これまで3人で協力してやってきたが、母は高齢となり自分たちも節目の歳が近くなって、今後の店舗運営をどうしようかという漠然とした想いを抱えていたところ、西東京商工会から本プロジェクトの紹介を受けた。

■ 導き出された課題

代表である母の高齢化に関しては、既に税理士や司法書士のアドバイスを得ながら大江氏への事業承継手続きを進めており、2024年内に完了する予定である。よって本プロジェクトにおける経営分析では、①今後の店舗の方向性についての明確化、②売上および利益率の向上、の2点が課題として取り上げられた。

大江氏自身、これからの20年

を見据えた店舗の在り方を模索し始めたのが本プロジェクト利用のきっかけでもあり、今後の方向性検討にあたっては、まず大江氏の店舗に対する想いや、やりたいことを整理することが求められた。他方、酒店の既存顧客も多く存在し、お店に対する周囲からの期待についても併せて考慮する必要があった。また、直近2期の収益は心もとなく、商材ごとの数字をチェックし、利益率改善のために商品構成の見直しを行うことが提示された。

大江氏はこれらの指摘を受け、本プロジェクトのアシストコースを利用することにした。

■ 実行支援

アシストコースでは専門家と定期的に面談を行い、課題解決に向け作業を進めた。具体的には、まず中期経営計画の策定を行うことである。

今後の店舗の方向性については、専門家からのヒアリングによって現状や大江氏の中にある想いを丁寧に整理していった。角打ちで来店されるお客様や常連の方との接客は楽しいし、大切にしていきたい。一方で、これからは健康志向がメインテーマになると考えている。後者については、従来のお客様とは若干異なる顧客層へのアプローチも必要になる。

売上および利益率の向上については、まず商材ごとのデータを確

認した。定価のある酒・菓子等の小売は利益率を上げることが難しいので、こちらは角打ち等で付加価値を高める方向で検討を進めた。一方、健康食品は前者に比べ高い利益率が期待でき、徐々に規模を拡大する必要性について大江氏も確信できた。

事業計画について文書化することは不慣れであったが、専門家の協力を得ながら本コースを通じて中期経営計画完成を予定している。

■ その後の変化・成果

これまで同社では、一人ひとりへの丁寧な接客を心がけてきた。それが顧客に愛顧される所以であり、その方針は今後も変わらない。加えて本プロジェクトを利用する過程で、適正な利益を得ていくことも必要であるとの認識が大江氏の中に生まれている。

また、専門家との面談の中で、これまではっきりとしていなかった方向性について、健康食品に本腰を入れていくことが明確化され、販促のためのチラシ配布や試飲機会の増加等、具体的な施策へ考えが及んでいる。一足飛びにネット販売等には手を出さず、同社の強みである「顔の見える」商売を進め、口コミや紹介で浸透を図っていく方針である。従来の酒類販売についても既存のお客様を大切にしつつ、健康食品販売との並立を目指すこととしている。

企業の声

本プロジェクトを通じて自分の考えが整理され、専門家との面談も楽しく取り組むことができ、とても良い機会になったと思います。薄利多売ではなく、どのような商品で利益を得ていくか、どう付加価値を付けていくかという点に気づきがあり、自分の好きな健康食品に力を入れたいという想いとも整合しました。今後もどんな形であれ、来店されるお客様の皆さんにワクワクしてもらい、楽しいと言ってもらえるお店にしていきたいです。

また、自分達ではどんな公的支援があるのか良くわかっておらず、経営指導員から本プロジェクトを紹介されとても有意義な取り組みができました。今後も色々ご提案いただけることを期待しています。

(次期代表：大江理恵子氏)

経営指導員の声

同社とは2年ほど前からのご縁となりますが、普段から講習会等にも積極的に参加いただき、良いものは素直にすぐ取り込んでいく行動力が光っています。また、皆さんの人柄や接客力・商品知識から、地域のお客様に愛されるお店となっています。これに対して、各商材の価格設定や利益率といった数値面が、次期代表の今後の課題と認識されました。本プロジェクトはここまでスムーズに進行しており、今後のビジョンがある程度見えてきましたので、このあとアドバンスコースでも支援していきたいと考えています。

西東京市に根付いて商売をなされてきた同社には、これからも引き続き地域に必要となるお店づくりを進めてもらいたいと思います。

(西東京商工会：村上 功氏)



多摩地区の酒蔵等、こだわりのお酒が並ぶ



店内に設けられた角打ちコーナー

株式会社大島牛乳

DATA ●株式会社大島牛乳

創業年：2007年 従業員数：7人 業種：製造業（酪農・牛乳・バター・アイスクリームの製造）
所在地：東京都大島町岡田新開87-1 URL：https://x.com/oshimagyunyu

酪農・乳製品製造業の次世代に向けた ステップアップを後押し

～“どんぶり勘定”から脱却しPDCAを回す組織体制へ～



自社工場を背に。代表取締役社長：白井嘉則氏（左）、工場長：山下大輔氏（右）

■ 企業概要

株式会社大島牛乳（代表取締役社長：白井嘉則氏）は、島内でホルスタインを飼育し、自社工場で牛乳・バター・アイスクリームを製造している。大島ではかつて酪農が盛んであったが徐々に衰退に向かった。以前は数件の農家が乳牛を育成し、他社が牛乳やバターを製造していたが、その会社が2007年に工場を閉鎖した。同年、生乳を使用する「牛乳煎餅」の製造者や学校給食に大島牛乳を利用する栄養士等、町民からの強い要望に応え、有志6名が当社を設立した。「大島の酪農を終わらせてはいけない」という思いで、牛乳やバターを製造し給食等を続けるためであった。

当社の牛乳は摂氏75度・20分の高温保持殺菌を採用し、豊かな風味が特長である。島内の小中学校の給食には当社の牛乳が採用されている。当社のバターやアイスクリームは島内のホテルや民宿、土産物店等で幅広く取り扱われ、地域の特産品としてふるさと納税の返礼品にも選ばれている。

■ 企業の悩み

代表の白井氏は、長年大島での牛乳づくりに関わってきた。大島町の人口は過去20年で23%減少しており、向こう30年でさらに28%減少すると予測されている（国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」より）。人口減少により牛乳の需要は減少していくと予想され、特に子どもの数

に比例する学校給食の需要減少は当社に深刻な影響を与える。

白井氏は、人口減少に対応していくためには新商品が必要と考え、「さけるチーズ」の試作に着手したが、商品開発と販路開拓のノウハウを自社で賄うには不安を抱えていた。商品開発と販売戦略について支援を受けたい、またこの機会に経営全般について第三者からアドバイスを受けてみたいと考えていたところ、以前から夏祭り等でつながりのあった大島町商工会より、専門家から客観的な経営分析と課題解決の支援を受けられる本プロジェクトを紹介され、利用することにした。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された主な課題は、①事業計画の策定、②経営管理の改善、③人材の育成である。①事業計画の策定については、会社の進むべき方向を明らかにし、新商品の開発については価格設定や販路の選択等の戦略を立てて計画的に進める必要があるとされた。②経営管理の改善については、従来の経営がいわば成り行きで行われており、売上高や費用等のデータを分析したうえで、きめ細かくPDCAを回していくことが必要とされた。③人材の育成については、白井氏の後継者となる右腕的な人材がまだおらず、組織的な運営を可能にするメンバーの育成が必要とされた。

■ 実行支援

アシストコースでは、専門家が毎回詳細でわかりやすい資料を準備してミーティングを実施し、段階を踏みながら当社についての現状把握と進むべき方向の検討が進められている。当社では、分析に使用できる各種のデータは揃っていたものの、それらを活用した実際の分析と経営改善には至っていなかった。今回、専門家が入り、月ごとの商品別売上高、各種の費用と営業利益率の関連、売上高と製造労務費の関連等、着眼点とデータを活用した分析結果を提供したうえで、白井氏の思いを酌み取りながら一緒に検討することで、当社の進むべき方向と改善すべきポイントが明確になっていった。

売上高については、牛乳は夏場の落ち込みが大きいと原因究明と対策の立案を行うことになった。同時期に売上高の過半を占めるアイスクリームは、さらなる拡販施策を検討することとした。費用については、売上高と労務費が連動していない月があり、何の業務にどれだけ工数を費やしているかを把握したうえで、高利益率商品に重点的に工数を投入すること

になった。人材育成については、若手の人材も巻き込んでブレインストーミング等を行い、商品開発や販促のアイデアを引き出して、経営への参画を促すことにした。

■ その後の変化・成果

今回の取材は2024年12月に行われた。年明け以降、年内に検討した内容を振り返って運営・財務等の各分野の目標と実施内容を固めるとともに、新商品についても価格設定、販路の選定、プロモーション施策の検討等を行う予定である。最終回では当社の中期経営計画をまとめ、初年度の実施項目とスケジュールを確定させる予定である。

白井氏は、「当社を何とかしなければとは思いつつ、具体的な改善には踏み込んでいませんでした。今回の支援によって、進むべき方向を明確にすることができ、それを共有したうえで従業員と一丸となって進んでいく見通しができました」と語る。

ミーティングには白井氏に加えて、若手ながら乳製品製造を統括しチーズ製造の勉強もしている工場長の山下氏も同席し、今回の支援が右腕人材の育成にもつながっている。

企業の声

大島から酪農をなくしてはいけないという使命感を持って、長年にわたり当社に関わってきたのですが、正直なところ経営が“どんぶり勘定”になっていると自覚していました。今回、第三者である専門家に教えていただいた、時間当たりの生産性、客先別の利益率といった様々な視点からたくさんの気づきが得られ、頭の中の整理ができるとともに、「変わらなきゃ！」という思いが強まりました。自分の後を任せる若手のスタッフに参画してもらえたことも大きいです。

今後は、地域で担っている学校給食の牛乳提供を継続するとともに、従業員のアイデアを活かしながら創意工夫を行っていくことで、人口が減少しても継続・発展していける強い企業を目指していきます。

(代表取締役社長：白井嘉則氏)

支援者の声

株式会社大島牛乳様は、島で唯一の乳製品製造業であり、学校給食の牛乳はもちろん、ホテルや民宿における食事やデザート、土産物の焼き菓子「牛乳煎餅」の製造等にも欠かせない、大島にとって大切な企業です。これまで、経営理念の策定等でご支援させていただきましたが、今回は新商品についてご相談を受けたことをきっかけに、本プロジェクトでのご支援が始まりました。

島の人口が大幅に減少することが予想される中、それをカバーできるような事業展開を行うことが求められています。新商品開発や販路確保は容易なことではありませんので、大島牛乳様のチャレンジが実を結ぶよう、適宜専門家と連携しながら今後も継続的にご支援して参ります。

(大島町商工会：黒木真由羅氏)



専門家と一緒に数字を見ながら方針を検討



土日は白井社長自ら港でPRと販売も行う

かみいずる一む

DATA ●かみいずる一む

創業年：2012年 従業員数：0人 業種：サービス業（育児教室・講座の運営）
所在地：東京都八王子市上川町1953-2 URL：https://www.kamiesroom.com/

「全ての子どもたちが正しいタッチで育つ地域社会の実現」を目指して

～経営理念の明確化とサービスの重点化で次のステップへ～



代表：上島浩子氏

■ 企業概要

かみいずる一む（代表：上島浩子氏）は、八王子市上川町および西八王子駅南口近くでベビーマッサージ教室を運営している。また、子育て広場や保育園等に訪問しての講座実施や、育児相談の対応も行っている。2024年10月に一般社団法人日本タッチ育児協会を設立し、2025年4月にはタッチ育児インストラクター講座（ベビーマッサージ資格講座）の新規開講を予定しており、地域の赤ちゃん和妈妈へのサービスを展開している。

2012年に創業してから順調に売上を伸ばしてきた。ひとえに上島氏の子育て支援に対する揺るぎない思いや、理論的なベビーマッ

サージの効果の裏付け、コミュニケーション力の高さ等の魅力が大きな要因と思われる。

■ 企業の悩み

前述の通り、創業以来新規プログラムの開発により順調に売上を伸ばしてきた。一方で、やりたいことはすぐに行動するタイプであることから、提供しているサービスがどんどん多くなり、多忙のわりには利益が思うようにあがらない状況に陥った。

そのような中、現在の事業を第三者に相談して整理したいと考えていたところ、自分とは別のコンテンツで子育て支援に携わっている方とSNSで知り合い、その方から八王子商工会議所を紹介された。経営指導員と面談の結果、本

プロジェクトで専門家による経営分析と実行支援を受けることをすすめられた。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①サービス内容を整理し優先順位をつけること、②経営方針の明確化と事業計画書作成、③経営理念の確立、の3点であった。

今後も成長していくためには、現在提供しているサービスについて、それぞれ多方面から価値を洗い出し、今後の経営方針にあわせて優先順位を付けていくことが大切である。

また、提供サービスを整理するにしても、目指したいゴールに合わせる事が欠かせない。まずは将来どうなりたいのか等、事業の3年後や5年後の理想の姿を洗い出し、事業計画を立てることが必要とされた。

そのためには経営理念の確立が重要であった。子育て支援にかけたい思いは一貫している一方で、組織化を進めるための経営理念の確立には至っていない。経営理念は、経営に関わるすべての方にその思いを共通認識として根付かせる役割を持っている。

上島氏はこれらの課題を解決するため、本プロジェクトのアシストコースとアドバンスコースを活用することにした。

■ 実行支援

2023年9月からアシストコー

ス、2024年4月からアドバンスコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、課題解決に向けて取り組んだ。

まずは、サービス内容を整理し優先順位をつけることである。現在提供しているサービスを洗い出したところ、20ものサービスを提供していることが分かった。それぞれにつき提供時間・利益率・集客手段・習熟度等の観点でマトリックス表により客観的に評価し、整理・優先順位付けをした。一般的には利益率で仕事の優先度を決めることが多いが、仕事のやりがいも大切なので、仕事の好き嫌い、やりたい度合いも考慮するようにした。

次に、整理・優先順位付けしたマトリックス表に基づき、今後どんなビジネスに注力するのか、3年後や5年後にどのような事業体にしていきたいのかを考察した。将来の理想の姿を描いたうえで、現在の状況を客観的に見つめると、そこに辿り着くために何が不足し、何が必要なのかが見えてくる。また、今後の経営方針を明確にすることで、取り組むべき課題も明確になる。また、上島氏が育成してきた受講生を組織化していくといった、新たな課題も見えてきた。

事業計画書作成にあたり、経営理念の確立も図った。経営者が考えている思いを言葉にして伝えるのは意外と難しいが、それをきちんと発信しないとビジネスに関わる方たちと思いが共有できない。「何のために経営しているのか」「どのような会社になりたいのか」等、経営に対し考えていることを



ママとのコミュニケーション

いろいろな角度から整理し、揺るぎない言葉として経営理念を確立させていった。

■ その後の変化・成果

実行支援を受けて一番の変化は「自覚」だと上島氏は感じている。子育て支援は社会的意義のある立派な事業であると、専門家に認めてもらったことがとても嬉しく、絶対に社会を変えていくという思いが、より強くなった。

また、計画を立てて進めていくことの大切さを実感できたのも大きな変化である。実際に事業計画書を策定したことで、限られた経営資源をどのサービスに投入していくべきかが明確になった。今までは行動力に任せて対応する傾向もあったが、現在は先々を見据えて計画的に必要な準備を丁寧に行うことで、サービスのさらなる充実に努めている。

そのような取り組みを自分一人ですべてやろうとするのではなく、他人の力も借りながらより良いものを作りあげていこう、といった意識に変えられたことも大きな成果である。そのためには経営理念を整理・共有することが必要となる。経営理念を確立したことで事業に対する思いがより明確になり、経営の軸もできたと上島氏は感じている。



ベビーマッサージ教室



経営指導員：崎井寛仁氏(左)、代表：上島浩子氏(右)

企業の声

本プロジェクトを利用して一番の気づきは、他人の力を借りることがいかに有効であるかです。今までは自己流で感覚的にやってきたことを、こういった枠に整理して考えればもっと動きやすくなるかと教えていただいたのは、すごく大きかったです。経営者として必要なことに気づかせていただけたことに、とても感謝しています。

今後は、子育てをきちんとスキルとして伝えていくことが、絶対に必要な時代になっていくと考えています。子育てする方たちが、身近で赤ちゃんとの関わり方・触れ合い方をモデルとして見る機会が少なくなっているからです。これからも赤ちゃんとの触れ合いを、誰もが安全に再現性高く実行できるスキルとして伝えていくことに、覚悟をもって取り組んでいきたいと思っています。

(代表：上島浩子氏)

支援者の声

上島代表は独立後、市内を中心に数多くのサービスを提供される一方で、限られた経営資源をどのサービスに注力して行うべきか悩んでいらっしやいました。そこで本プロジェクトを活用し、徹底的に提供サービスの洗い出しと優先順位付けを行い、今後も伸ばしていくサービスと縮小していくサービスを明確に区別しました。

結果として、将来的に何をすべきか明確になったところで、専門家の伴走支援を受けながら事業計画書を策定しました。また、事業計画書を策定することで、上島代表が育成してきたベビーマッサージ講師たちを組織化していくといった、新たな課題も見えてきました。

上島代表が掲げる「全ての子どもたちが正しいタッチで育つ地域社会の実現」を、今後も全力で支援してまいります。

(八王子商工会議所：崎井寛仁氏)

Bistro amorph.(ビストロ アモルフ)

DATA ● Bistro amorph. (ビストロ アモルフ)

創業年：2018年 従業員数：0人 業種：飲食業（フランス料理店）

所在地：東京都武蔵野市中町1丁目20-10 宮木ビル101 URL：https://www.bistro-amorph.com/

理想の「amorph.」をつくるための大きな挑戦

～コースメニューへの変更と的確な情報発信で効率性と顧客満足度を向上～



代表・シェフ：竹内卓氏（左）、パティシエール：妻の悦子氏（右）

■ 企業概要

Bistro amorph.（ビストロ アモルフ）（代表：竹内卓氏）は三鷹駅北口から徒歩2分に位置するフランス料理店である。

当店はシェフである竹内氏とパティシエールである妻の二人で営まれている。当店は9坪と小規模ながら、店の外観やインテリア、音響等にこだわりが詰まっている。天井から吊り下げられた淡い光の照明と、6面体スピーカーから流れる音楽が作る空間は、日常と少し異なっていて隠れ家のような。当店では食材を厳選しており、特に生産者にこだわっている。無農薬野菜の生産者から野菜を直送で仕入れ、肉は餌や生育環境の良いものを使って、素材が持つおいし

さをそのまま生かした料理を提供している。コース料理の終わりに提供されるアシェットデザート（デザート）も評判である。1枚の皿に美しく盛り付けられたデザートは目にも鮮やかだ。特別な日に特別な人と行きたくなる店である。

■ 企業の悩み

当店はお客様から料理やデザートの味や接客に対して高い評価を受け、一定の認知も得ているが、経営を維持してゆくうえで悩みも抱えていた。それはオペレーションの変更をすべきかどうか、比較的若い年齢層の顧客をどのように集客すればよいかということであった。夫婦二人きりで店を切り盛りし、ピークタイムが一日中続

いているような忙しさの中、悩みを抱えたまま解決策を見いだせないでいた。

そこへコロナ禍が襲い、当店も大きな打撃を受けたが、これをきっかけに課題に向き合おうと決めた。その時、目に留ったのが武蔵野商工会議所から届いた小規模事業者持続化補助金についてのハガキだった。早速、窓口である武蔵野商工会議所へ相談しようと思った。

補助金申請支援の後、以前から抱えていた悩みを経営指導員へ相談したところ、専門家による経営分析を受けることができる本プロジェクトを紹介された。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①店の新しいコンセプトやルールの再設計、②メニューや価格の見直しとオペレーションの効率化、③SNS等情報発信の強化の3点である。

従来は、顧客ニーズに応えるため、様々なメニューの注文に対応するアラカルト料理を提供してきた。今後は、料理の質はそのままに効率の良いオペレーションへどのように変えていくかを検討することになった。

また、従来高齢な方に偏っていた顧客層をどのようにして多様化するか、30～40代の方々が来店して下さるよう、どのようにして集客するかを検討することになった。そのためには情報発信が

必要であり、積極的なSNS等の活用を助言された。竹内氏は、これらの課題を解決するため、本プロジェクトのアシストコースとアドバンスコースを活用することにした。

■ 実行支援

本プロジェクトを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら課題解決に向けて取り組んだ。

まずは、メニューや価格の見直しとオペレーションの効率化である。以前から竹内氏は料理の提供方法をアラカルトからコースメニューへ変更するというアイデアを持っていた。しかし、その変更は大胆すぎるように思え、「お客様に受け入れてもらえるのか」という不安は大きかった。そこで、その移行の手順や方法について専門家や経営指導員からアドバイスをもらいながら実行した。

次に、SNSの活用等の情報発信にも取り組んだ。コースメニュー移行の宣伝をどのように実施するか、具体的な取り組みを検討し、集客手段の多様化のためにホームページ更新やSNSの利用を進めていった。同時に資金面に

ついても事業計画策定から採択に至るまで補助金申請の支援を受けた。

■ その後の変化・成果

コースメニューへの移行は当店にとって大きな挑戦だったが、今では売上も増えており手応えを感じている。移行により、オペレーションの煩雑さやロスが軽減された。注文があるかどうかわからない食材も仕出し、仕込みに時間をかけていたが、今ではコースメニューの料理だけに集中できるようになった。それによりお客様の満足度も上がってきた。

情報発信も着実に進めてきた。例えば、当店のホームページでコースメニューの情報を発信し、YouTubeやInstagramへ動画を投稿した。SNS投稿後のコースメニュー移行は大きな混乱もなくスムーズな移行ができた。最近ではSNSの情報を見て、コースメニューを目あてに予約して下さるお客様が増えてきた。以前は「この店はどのようなお店なのだろう」と気にしていただけのお客様が、コース提供される料理と値段設定が明確になったことで足を運んでくださるようになってきた。



こだわりの詰まった店内



ディナーコースの料理の一例



ディナーコースのデザートの一例

企業の声

夫婦二人きりで店をやっているため毎日忙しく、日々が店と自宅の往復で終わってしまうことで、考え方が凝り固まり視野が狭くなって、目先のことだけしか考えなくなっていました。今回の支援のように専門家からアドバイスをもらおうと、気づきが多々ありました。具体的には店の数字を見ることができるようになり、視野が広がったと強く感じます。小さな店ですが、今後は店内でクラリネットの生演奏等、お客様に楽しんでいただけるような空間づくりを考えています。そして、そこには料理とデザートがしっかりとある、そういう良い空間ができればいいなと思っています。

(代表：竹内卓氏)

支援者の声

竹内ご夫妻とはコロナ禍最盛期の中で補助金相談にお越しいただいたご縁からご支援させていただいております。コロナ禍を乗り越える事業計画策定、経営基盤を盤石にしていくためのディナーコースの定着化等、ご夫妻の思いを実現できるように支援を進めさせていただきました。お二人からいただいた言葉で印象的であったのは、「自分たちだけでは考えられなかったことを、知ることができて楽しかった。また、自分たちの考えていることを後押ししてくれるので自信が持てたこともありがたかった。」というお言葉を頂戴できたことです。今後も夢への応援団としてサポートさせていただきたいと思っております。

(武蔵野商工会議所：神林賢太氏)

プラチナマナー

DATA ● プラチナマナー

創業年：2021年 従業員数：0人 業種：サービス業（研修請負・認定講座開催・セミナー・講演）
所在地：東京都青梅市 URL：https://nhplatinum.com/

研修で叶える、人と企業の輝く未来

～笑顔と情熱で未来を切り開く、顧客開拓への挑戦～



代表：本田奈保美氏

■ 企業概要

プラチナマナー（代表：本田奈保美氏）は、本田氏が2021年1月に個人事業主として開業し、企業研修やセミナー、講演等を手掛ける。結婚退職後、15年ほど専業主婦として子育てに専念していた本田氏は、子どもが幼稚園に通い始めたのを機に、将来について真剣に考えるようになった。「このままで良いのか？社会復帰をするべきなのか？」と悩んでいた時、偶然にマナー講師という職業に出会い「これが自分に合った道だ」と感じた。

それまでマナーに関する知識はほとんどなかったものの、マナーインストラクターの養成講座に通い、資格を取得。その後、先輩講

師のアシスタントを務めることで、実践的な知識を身につけていった。現在、プラチナマナーでは「わかる&身に付く」をモットーにした企業研修や、履歴書に記載できるマナー資格認定講座、さらには電子書籍の出版等、多岐にわたるサービスを展開している。研修内容は、新人社員研修やビジネスマナー研修、階層別研修、アンガーマネジメント、接客接客研修等、多様であり、特に最近はコミュニケーションやハラスメント、リーダーシップに関するニーズが高まっている。専業主婦としての経験やマナー講師の資格が、本田氏の強みとなっている。

■ 企業の悩み

本田氏の最大の悩みは、受注獲

得の難しさである。案件の大半は本田氏が所属する日本マナーOJTインストラクター協会を通じた下請け受注であり、より安定した集客が必要と感じていた。長年専業主婦だったこともあり、ビジネス経験が少なく、一人ですべての業務をこなすことに苦労しており、今後の展望に対しても不安を抱えていた。

開業時に通った創業支援センター主催の創業支援塾からの紹介もあり、青梅商工会議所の経営指導員とは日ごろから接点を持っていた。本田氏から改めて悩みを相談し、経営分析と実行支援を受けることのできる本プロジェクトを利用することになった。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、明らかになった課題は主に2つである。1つ目は、販路開拓に向けた認知度の向上だ。開業から間もないため、より多くの人にその存在を知ってもらうための取り組みが必要である。具体的には、WEBサイトやSNSを活用したオンライン施策と、チラシやイベントといったオフライン施策を組み合わせた複合的なアプローチが求められる。

2つ目は、ITツールを活用した業務管理の効率化である。現在の受注件数ならば手作業での管理が可能だが、今後の受注増加に対応するためには、ITツールの導入が不可欠である。これらの課題を解決するため、本プロジェクトの

アシストコースを活用することにした。

■ 実行支援

まず取り組んだのは、オンラインでの認知度向上を目的としたWEBサイトの作成である。当時、自身のWEBサイトはなく、経営指導員からは必ず作るべきと助言を受け、毎年少しずつ改善していくことを前提に作成した。WEBサイトには企業理念や経営方針、提供するサービスの詳細を紹介することで、閲覧者に強い印象を与えることができる。これにより、本田氏のアイデンティティや活動を示す場を整えていった。

次に、SNSの活用に取り組んだ。各媒体に期待される効果とターゲット層を明確にし、経営指導員のアドバイスをもとに発信を開始した。インフォグラフィックを制作し、視覚的に訴える投稿を心がけている。より多くの人々にサービスの魅力を伝えることができるよう、継続的に発信している。

また、オフライン施策としてはチラシの作成を行い、WEBサイトやSNSアカウントへのQRコードを掲載することで、相互に集客効果を高める工夫をした。特に勉強会やセミナーでは作成したチラシの配布を行い、直接クライアントと接する機会を大切にしたい。

さらに、ビジネスマッチングサイトにも登録することや、直接取引の拡大に向けたアプローチリストを作成する等、経営指導員のアドバイスをもとに着実に行動を進

めている。加えて、業務効率化のため、業務管理ツールの導入も視野に入れており、これにより今後のクライアントのデータ管理やスケジュール管理を円滑にし、業務基盤を整えていく予定である。

■ その後の変化・成果

このように、オンラインとオフラインの両方で多角的なアプローチを行うことにより認知度向上と業務の効率化は着実に進んでいる。成果としては、チラシやWEBサイト、SNSを通じた企業からの直接の受注が少しずつではあるが増加している。

また、心の面でも大きな変化が見られる。営業やビジネスコミュニケーションに対する苦手意識をもっていたが、専門家による親身なアドバイスや力強い後押しを通じて、少しずつ積極的なコミュニケーションを図ることができるようになってきた。

今後の目標は、自由にプランを設計でき、また価値提供に対して直接対価を得ることができる元請け取引を増やすことである。これまでの施策を継続的にブラッシュアップしながら、営業活動に力を入れ、さらなるクライアントの獲得を目指していく考えである。加えて、社会的な問題の解決につながるサービスを新たに作ることも検討している。女性活躍推進や早期退職、人手不足等、企業が抱える問題解決に向けて研修を通じて貢献することを展望している。

企業の声

今回のプロジェクトを利用して本当に良かったです。経験が乏しい中、何を始めればよいのか迷っていましたが、自分では気づかない視点で具体的なアドバイスをいただいたおかげで、少しずつ前に進むことができています。経営指導員の平野さんは、いつもとても親身になってくださるので、「その姿勢に伝えたい」という思いで、いただいた助言は即実践しています。そして何よりすべてを一人でこなしているため、小さな悩みでも相談できることがとてもありがたいです。行動を後押しいただけるアドバイスが元気の源になっています。

今後の目標としては、お客様を増やすことに注力しつつ、社会的に問題となっている分野の研修にも新たに取り組んでいきたいです。

(代表：本田奈保美氏)

支援者の声

事業を進めていく中で生じる悩みの相談相手がない社長の受け皿になればと思い、支援を開始しました。事業計画書を一緒に作成する中で、本田代表の頭の中の思いを整理することができ、「やりたいこと」「できていないこと」「将来のビジョン」等が見えてきました。本田代表は支援中に出た課題に対する宿題に、次回支援までに積極的に取り組んでくださり、目標としていた直接受注を短期間で複数件獲得することができました。直接受注がさらに増えていくと、新たな課題もでてくると思います。その際はまた全面的にサポートさせていただきたいと思っています。

(青梅商工会議所：平野優季氏)



研修風景



講演風景

花岡無線電機株式会社

DATA ● 花岡無線電機株式会社

創業年：1925年 従業員数：32人 業種：製造業（放送関連機器）

所在地：東京都目黒区鷹番1-11-6 URL：https://www.hanaoka-m.co.jp/

100年の信頼から次のステージへ、 花岡無線電機の挑戦

～営業改革で実現する「放送業界のコンシェルジュ」～



代表取締役社長：花岡克己氏

■ 企業概要

花岡無線電機株式会社（代表取締役社長：花岡克己氏）は、放送局向けの音声機器の開発・製造・販売を行う会社である。1925年の創業以来、日本の放送業界を支え、2025年に100周年を迎える。

放送技術の変革に伴い、当社もその歴史とともに柔軟に進化を遂げてきた。

当社の強みは、長年音声機器メーカーとして培ったノウハウを生かしたシステムのカスタマイズである。大手企業ができなかった製品を納品するのに対し、当社は顧客の要望に合わせた製品を一つひとつ設計していく。また、自社製品のみならず、他社製品のOEMや工事も手がける。特に海

外製品用のカスタマイズパネル製作に対応している企業が少ないため、問い合わせが多い。このように顧客の要望に柔軟に対応することで、顧客からの信頼を獲得してきた。

■ 企業の悩み

当社では100周年に向かうための5か年計画「つなぐプロジェクト」を策定していた。カスタマイズ製品が強みの当社は、一から製品を作ると時間がかかる。そこで、「つなぐプロジェクト」では製品や作業の標準化、基準化を実施した。

100周年を迎えるにあたり、105周年までの5か年計画の策定を行いたいと考えている中、本プロジェクトの存在を知った。

すでに花岡氏自ら、SWOT分析やマンダラチャート等様々なフレームワークやツールを試していたが、一緒に方向性を定める人が欲しかったため、本プロジェクトを利用することになった。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、運転資金の現金化速度の向上と、要件定義や見積りの作成時間削減による生産性向上の必要性を指摘された。特に財務面の課題は、今後事業を拡大するうえでの鍵となる。

また、収益目標の明確化や、従業員の業務標準化の達成期限と範囲の明確化等、具体的な目標の設定も助言された。

これらの提案を受け、本プロジェクトの利用目的である5か年計画の策定を行った。

■ 実行支援

アシストコースでは、次の5か年計画の策定にあたり、まずは花岡氏が考えていることについてヒアリングを行った。前述のように様々な分析やチャート作成を行っていたが、ヒアリングを通じて、花岡氏の考えをさらに引き出すことで、今後どのような方向に進んで行きたいか明確になった。また、ヒアリングの中で出た重要なキーワードを抽出し、体系的にまとめて5か年計画の策定を行った。

その中で、メーカーとして製品を販売するだけでなく、顧客と一緒に仕様を考え、システ

ム設計に落とし込むことも行っていき、放送業界のコンシェルジュを目指すという5か年計画の方向性が策定された。

新しいサービスを行うにあたって、営業が動けるようにサービス自体の認知度向上や、ターゲットはどの顧客にするか等について整理する必要がある。そこでアドバンスコースでは、顧客管理と顧客に合わせたアプローチ方法の検討および新規顧客向けの営業ツールの検討（チラシデザインの設計）を行った。

例えば、当社を知らない顧客と、知っているがまだ取引がない顧客とでは営業のアプローチ方法が変わる。また、既存顧客についても、訪問状況を管理することで、定期的なメンテナンスの提案ができる。当社自身が新製品を出していない等、すぐに販売につながらない場合は、手元で使ってもらえるノベルティに力を入れることで、必要となった時に当社を思い出してもらおう等の工夫を行っている。新規顧客開拓用のチラシ作成にあたっては、当面のターゲットを取引のない放送局の音声技術担当者と設定し、具体的なデザインを検討して完成させることができた。

5か年計画策定時に収支につい

てもシミュレーションを行ったことにより、ただ人を採用して営業するだけでは利益が出ないことがわかった。そのため、効率的な営業ができるような顧客管理とアプローチ方法の整理を心がけた。

■ その後の変化・成果

現在、営業担当者と一緒に顧客の整理を実施しており、今回作成したチラシを最大限活用して実際の営業活動を行っている。また、営業担当者がどのような活動で、成果が得られたかわかるようにシステム化する予定である。本プロジェクトの利用により、社外の専門家の知見が入ったため、営業担当者は納得感を持って仕事に取り組むことができています。

当社の強みは技術力のため、技術力やカスタマイズ対応を求めた顧客からの依頼がほとんどである。その反面、営業のモチベーション維持が課題となっていた。今回の取り組みにより、自分の行ったことの成果が明確に見えるようになり、営業の満足感やモチベーションの維持につながると考えている。

技術の変化が激しい業界ではあるが、100周年以降も、その変化を楽しみながらチャレンジをしていきたいと花岡氏は考えている。

企業の声

前回の5か年計画は自分一人で作りましたが、今回専門家と一緒に考えたことで、100周年以降につながる計画になったと思います。

プロジェクトの中では、答えやすいようにヒアリングをしてもらい、その回答を要約してもらったことで考えを整理できました。外から助言してもらおうというよりもチームの一員となって一緒に考えていったイメージです。

宿題はほとんどなく、その場で一緒に考えるというやり方だったため、忙しい業務の中でも効率よく取り組むことができました。

また、自分自身で分析は終わっていたので、具体的に何をするかという施策面について検討できた点がとても良かったと思います。

（代表取締役社長：花岡克己氏）

支援者の声

現在運用中の経営計画（2021年～2025年）がいよいよ後半に差し掛かってきたため、社長は現状の経営計画の見直しや更新を希望されていました。

放送業界における機材の流れは、従来のアナログ技術から、最新のIP化対応製品へと急速に移行しており、当社としてもIP化対応をさらに強化する必要があると感じていらっしゃいます。

アシストコースでの支援を活用し、代表は「放送業界のシステムに精通し、支援や提案を行うアドバイザー的な存在になる」と明確に打ち出し、それを主軸として5年後のビジョンをしっかりと策定されました。さらに、サービスごとに収支計画を立て、それに基づき、取り組むべき課題や具体的な実行プログラムも詳細にまとめていただきました。

今後は、より多くの新規顧客を獲得するために、営業活動の仕組み化を進めるとともに、事業のさらなる成長を目指して引き続き支援を行いたいと考えています。

（東京商工会議所：山下昌敏氏）



代表取締役社長：花岡克己氏（左）、アシストコース担当（ディレクター）：幡野康夫氏（右）



当社製品の一部

スタジオ更新 Hanaka

どこに何を頼めばいいか悩んでいませんか？

- 1 最新の機材が揃っているが、古い機材も混在している。どこかの手を離れたいが、どこかの手を離れられない。
- 2 システム構築やメンテナンスが難しい。どこかの手を離れたいが、どこかの手を離れられない。
- 3 アイデア（企画）はあるが、実現の仕方がわからない。

その問題は**花岡無線電機**が全て解決します!!

- 創業100年、豊富な実績から最適なシステムを提案します。
- 壁の中にもない製品でも製造することが可能です。
- 仕入れから、開発・監理・保守まで一括して対応いたします。

花岡無線電機株式会社
〒152-0004 東京都目黒区青丘1-1-15
TEL 03-3746-3143 FAX 03-3746-3182
www.hanaka-am.co.jp

アドバンスコースで作成した営業ツール（チラシ）

株式会社アンテンドゥ

DATA ●株式会社アンテンドゥ

創業年：1985年 従業員数：100人 業種：小売業（パン・洋菓子の製造・販売）
所在地：東京都練馬区北町5-11-14 URL：http://www.antendo.com/

パンも人材も手作り。 従業員の士気向上で再度成長軌道へ

～KPIマネジメントで従業員の意識・行動改革を促進～



代表取締役社長：井戸大通氏（マスコットキャラクター「石焼くん」と）

■ 企業概要

株式会社アンテンドゥ（代表取締役社長：井戸大通氏）は、ベーカリーショップ「パン工房アンテンドゥ」およびベーカリーカフェ、洋菓子店「セゾンココ」、サンドイッチ店「シェフズプレス」を、東京都および神奈川県に22店展開している。

石の保持する熱による遠赤効果でパンの中からじっくりと火が通ることで、ふっくらした仕上がりや小麦の甘味や香りを引き出す石窯製法が特徴である。現代表の父である創業者・井戸勤氏が生み出した食パンは、全国パン菓子博覧会において食パン日本一に輝くとともに「高松宮王冠賞」を受賞、「石焼食パン」として現在も受け継がれている。

「焼きたての感動を食卓に」をコンセプトに掲げ、石窯オープンをお客さんからみて一番目立つ位置に配置し、焼きたての商品が即座に出てくるこだわりのスタイルを貫く。

また、「パンも人材も手作り」をモットーに、ホスピタリティ研修等の従業員教育にも注力している。

■ 企業の悩み

2020年からのコロナ禍により、駅前立地の店舗を中心に客数が激減したことで売上不振に陥り、いくつかの店舗の閉鎖を余儀なくされた。まん延防止等重点措置の対策で、パンを一度冷ましてから袋詰めして提供するスタイルに変更せざるを得なくなり、強みである焼きたて状態での売り込みができなくなった。また、緊急事態宣言

が繰り返されるたびに、現場の従業員は感染症対策等の様々な対応に追われ、モチベーションを維持することが困難になっていった。

2023年にはコロナ禍は沈静化しつつあったが、売上の回復は十分でなく、営業赤字が続いていた。計画未達は仕方がないという雰囲気現場の店舗を中心に残っており、井戸氏は様々なアプローチを試みるも、従業員の士気が回復しないことに悩んでいた。

そんな中、付き合いのある金融機関から、専門家による経営支援を受けられる本プロジェクトを活用してはどうかと紹介があり、利用することにした。

■ 導き出された課題

経営分析の結果、指摘された課題は、①売上拡大に向けた具体的な取組事項の洗い出し、②生産性向上に向けた成功要因の洗い出し、③人材採用の促進の3点であった。

特に、①売上拡大や②生産性向上は、店長や現場リーダーの力量に依存しており、店舗間のばらつきが生じていた。経営改善のためには、優秀店舗のノウハウの水平展開や従業員教育の仕組み化等を通じて、従業員の意識および行動を改革することが必要とされた。

井戸氏はこれらの解決のため、本プロジェクトのアドバンスコースを利用することにした。

■ 実行支援

アドバンスコースでは、専門家

企業の声

本プロジェクトを通じて、売上回復と経常黒字化につなげることができました。特に、専門家との話し合いを行う中で、どうしたら現場が動くのか、頭の整理をすることができたのが良かったと思います。KPIを設定し、PDCAを回していくことで、現場の意識と行動の変革を促せました。今後は、コロナ禍以後に採用した人材も増えていますので、職人の技術力向上や販売スタッフの採用・育成強化等、人材投資にさらに力を入れていき、パンも人も手作りの、地域密着のベーカリーショップとして、さらなる成長を目指していきます。

(代表取締役社長：井戸大通氏)

支援者の声

前年度はアシストコースで事業計画書を作成し、今年度は実行支援としてアドバンスコースをお申込みいただきました。店舗の売上回復に向け、社長自身が計画されていた数値計画に加え、事業計画書を作成することで、目的と手段が明確になり実行策として具体化されました。これまでできていなかった現場への実行策の落とし込みをすることで、従業員のモチベーションアップに繋がり、徐々に売上を回復しております。

社長と現場の皆様の熱心な取り組みにより、ますますご発展されますことを祈念しております。

(東京商工会議所：新井捺紀氏)

から具体的なアドバイスを受けながら取り組んだ。特に、各店舗の置かれている状況が違うために各店で裁量に任せる部分が多かったが、それが店舗間のばらつきを生んでいたことを感じた井戸氏は、本部統一での対策や管理が重要だとの結論に至った。そこで、売上拡大や生産性向上につながるKPIマネジメントを導入し、全店舗統一の指標での管理を徹底することにした。

例えば、「イチオシオリンピック」と名付けた指標がある。毎月会社が決めた商品の売上を競うものである。従来も近いことをやっていたが、専門家のアドバイスにより毎週集計してランキング形式で発表することにした。自店舗のランク付けや立ち位置が示されることで店舗間での競争意識を芽生えさせた。上位店舗には、社長自ら表彰を行った。

アフターコロナ期で売上が前年を超えることは普通であったが、それで満足するものではなく、優秀店舗と比較させることで、そのギャップを販売を伸ばす余地として可視化し、全体を引き上げることを狙った。

また、「店舗焼成率」という指標もある。焼きたて販売が強みであったが、客数減で焼いても売れ残る状況があり、ロスを気にして焼成に消極的な店舗も多かった。しかし、お客様は焼きたてを好まれる。セントラル工場から納品さ

れるパンもあるが、売れ筋のパンは自店舗で焼き上げ、それをしっかり売り切ることを奨励した。

加えて、毎月の店長等が集まるZoom会議で、各店舗と経営陣のやりとりを全員が聞けるような会議スタイルを取り入れた。KPI達成店舗の店長やリーダーがどのようなやり方をしていたのか、そのエッセンスを全員で共有することで、各店舗の成長につなげた。

■ その後の変化・成果

井戸氏は、KPIマネジメントにより、現場の意識や言動が前向きに変わってきたと感じている。従来は売上を中心に追いかけて、現場からはできない理由を述べられることが多かった。しかしもう一步踏み込んで、事業計画で掲げる売上の達成に必要な指標を明示して、それを追いかけることで、各店舗でのやるべきことが明確になり、従業員のモチベーションを高めることにつながった。重点商品の陳列ボリュームアップや積極的な店内焼成により、店内に焼きたての商品があふれ、お客様の喜ぶ姿が増えることで、従業員も意気に感じてますます力が入るといふ相乗効果が生まれた。

その結果、売上は前年と比べて約1億円上がり、利益も回復した。今後は既存店を引き続きしっかり伸ばしながら、店舗数を再び増やし、再度成長軌道にのせたいと考えている。



店舗内観（シャポー新小岩店）



製造スタッフの作業の様子（シャポー新小岩店 製造担当 宮島伶介氏）

株式会社 sheep

DATA ● 株式会社 sheep

創業年：2009年 従業員数：11人 業種：サービス業（プライダルを中心とした広告・ツール制作）
所在地：東京都新宿区袋町5-1 FARO 神楽坂309 URL：https://www.sheep-home.com

VR ツールを新たな事業の柱に育て、 経営環境の荒波を乗り切る

～経営者と専門家が同じ目線で見直した経費構造と営業推進体制～



代表取締役社長：清水信宏氏

■ 企業概要

株式会社 sheep（代表取締役社長：清水信宏氏）は、東京都新宿区神楽坂にある広告制作プロダクションである。プライダル業界情報誌やパンフレット等のPRツールの制作を請負うクリエイティブワークと国内・海外リゾートウェディングの知識を強みにする。

代表取締役の清水氏は、大手情報メディア企業の出版部門に勤務した後に、広告代理店勤務を経て35歳で個人開業し、2009年に法人化した。大手企業勤務時代に結婚情報誌の制作を担当し、転職・独立後も継続して制作請負を手掛けている。もう一つの柱には、女性インナーウェアの販売サイトに関する広告制作があり、テレビ

CMを手掛けた実績もある。

■ 企業の悩み

清水氏は大手企業勤務から26年にわたり結婚情報誌の制作を担当し、独立後も一時期は元勤務先関連の制作請負が売上の9割を占めていた。しかし、雑誌がWEBに置き換わる出版業界の流れを受けて、雑誌媒体の制作業務は次第に縮小しており、主力の結婚情報誌もその影響を受けている。

とりわけウェディング業界では、コロナ禍で結婚情報誌への広告出稿量が減少し、多くの事業者が撤退した。さらに、当社の制作に強みがあり利益貢献も見込める海外ウェディングの需要は、円安の影響も重なって激減している。こうした経営環境にあつて、当社は金

融機関からコロナ融資を受けたが、今後の借入金の返済原資を確保するためには新たな事業の柱が必要だった。

社内で新事業の検討を重ねた末、事業再構築補助金を利用し、VR技術を活用した接客支援ツールの開発に成功した。VRゴーグルは、視界の360°に渡って、選択した3D映像の世界に没入体験できるのが特徴できる。このため、結婚式場であれば、結婚式の当日さながらに装飾した会場を見学でき、花の装飾もグレード別に確認できるため、成約率向上や単価アップにつなげられる。ウェディングプランナーの労働時間短縮の効果も確認されており、式場の集客を担う結婚情報誌とも競合がなく連携しやすい。既存事業が落ち込む中で業績を維持するためには、VRツールの新サービスをいち早く収益源にすることが至上命題である。新型コロナが5類感染症に移行され、展示会出展等の営業推進策を模索する中で、専門家による経営分析を受けることができる本プロジェクトを紹介された。

■ 導き出された課題

専門家による経営分析の結果、指摘された課題は、①生産性向上に向けたインセンティブ制度の導入、②中途採用に整合した人事評価や登用制度の整備、③新業務の新規顧客に対応する社内体制の確保や業務フローの整理の3点である。

VRツールの営業では、これまでの人脈に頼った広告制作関連の受注だけでなく、結婚式場等への新規アプローチで新たな顧客を開拓していく必要がある。しかし、営業担当として正社員を新規採用したものの成果が上がらない状態が続き、人件費負担が経営を圧迫していた。

新サービスの収益化には、成果を反映した給与体系の導入や現状人員で新業務に対応するための担当職務の見直し、さらには、機能的な体制と効率的な業務フローの確立が求められる。清水氏は、こうした課題解決のため、本プロジェクトのアシストコースを受けることにした。

■ 実行支援

アシストコースを利用して、専門家から具体的なアドバイスを受けながら、課題解決に向けて取り組んだ。まずは、経費構造を把握するため、販売管理費を変動費と固定費に分解し、コスト面から改善の方向性を見定めた。また、自社商品の価値を適正に見積価格に反映させるように、新たに営業費の加算等を実施した。

営業推進面では、営業見込み表の活用による管理体制の改善を目指し、ターゲット選定とアプローチ方法の検討、交渉結果から継続営業の要否を判断するというPDCAを行った。しかし、それでも新規取引先の獲得につながら

ない。清水氏は、今後の活躍を期待したい人情と会社経営との狭間でひとり葛藤していた。そうした悩みにも共感してくれた専門家のアドバイスを参考にしつつ、清水氏は、成果報酬型の要素を入れた給与体系への変更を、営業社員本人と相談する苦渋の決断に至る。複数の勤務プランを用意して、本人と対話を重ねたが、最終的に「退社して別の道を歩みたい」との申し出を受けた。

■ その後の変化・成果

営業推進の成果を上げる課題解決のために別の施策として営業のアウトソーシング化を進めていた当社は、営業代行専門業者に、女子校、保育園、女性向けクリニック等を営業ターゲットとしてテレアポを依頼したところ、実働3か月間で10法人との商談機会が得られた。ブライダル業界でも、最初のターゲットとした20か所のホテルで5つの商談を持てた。商談先は社内スタッフが手分けして成約に向けて継続フォローしている。ある有力な事業者からは代理店契約の問い合わせもある。営業部門をアウトソーシングできれば、スタッフを増員せずにリスクを抑えながら事業の拡大を目指す。VRツールはユーザーとの直接契約で、高い利益率と安定収入が期待できる。新たな事業の柱を立て、さらに太くしていく取り組みが進んでいる。

企業の声

経営課題に対する選択に悩む中、専門家に力強く背中を押され、大変勇気づけられました。

今後は、安定した黒字経営を目標において、海外ウェディング案件の取り込みを図りつつ、VR接客支援ツールの販売を促進して業績の安定を目指します。そうして、社内のメンバーが、よりクリエイティブな業務に力を注げる環境を整備します。将来的には、ブライダル関連以外の領域を増やして、独立意向のある社員の活躍の場を提供したいと考えています。

(代表取締役社長：清水信宏氏)

支援者の声

これまで社長の強い意志で事業の拡大やスタッフの拡充等、試行錯誤してこられました。

しかし、コロナ禍を経て事業の見直しや日々変化していく環境への対応策の検討が必要と感じ、アシストコースをお申いただきました。アシストコースでは新規取引先の発掘、管理体制の見直しと改善をメインに支援を行いました。支援を通して、社内の強み・弱みを明確化し、課題は何かという社長ご自身の気づきにつながり、改善の道筋を立てることができました。事業の見直しとさらなる拡大のため、引き続き支援してまいります。

(東京商工会議所：新井捺紀氏)



神楽坂オフィスワーク



展示会でVRをアピール



360° VRツールの接客シーン

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、都内中小企業がさらに前進（アドバンス）を加速（プラス）できるように、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、コロナ禍の影響から回復傾向にあるものの、仕入れ価格の高騰や人手不足が再び経営を圧迫していることが示された。価格転嫁の必要性が増す一方、取引先との関係性も考慮しなければならない様子が見えてきた。人材確保に成功している企業は、賃金や職場環境の整備を進めており、人手不足対策には環境改善が有効とされていた。

また、経営計画の策定は成長に寄与し、既存市場では「知の深化」、新規市場では「知の探索」が重要であることも示された。DXの推進も高付加価値につながるが、IT人材や資金の確保が課題であり、そのデジタル化推進には、事業承継を機に若い後継者へバトンタッチすることが効果的と示され、さらに健康経営は職場環境改善の一助となり得ることが示唆されていた。

都内中小企業を取り巻く経営環境のまとめ

| | |
|---------------------------|--|
| 景気状況における都内中小企業の傾向 | <ul style="list-style-type: none"> ・ コロナで落ち込んだものの、足元ではコロナ以前まで回復。 ・ 倒産状況はコロナ融資で一旦落ち着いたが、仕入れ価格の高騰や人手不足の影響で揺り戻しが生じている。 ・ 物価高が中小企業の利益に悪影響を与えている可能性がある。 |
| 都内中小企業の経営に影響を与える重要な環境要因 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 価格転嫁は取引先との関係性を考慮して行わざるを得ない。 ・ 次の稼げる事業の探索が不可欠。 ・ 人手不足感が強まっている。 ・ 人手を確保できている企業は賃金を確保でき、職場環境整備が進んでいる。 ・ 人手不足対策として職場環境整備が有効。 |
| 都内中小企業の対応すべき取り組みと効果における示唆 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営計画の策定は従業員数と売上の増加に効果的。 ・ 既存市場では知の深化が有効、新規市場では知の探索が有効。 ・ DXへの早期取り組みが高付加価値化につながる可能性がある。 ・ DXは環境課題の解決に有効だが、IT人材の確保・育成や投資資金の確保が課題。 ・ 人材確保・育成には職場環境整備が重要で、それに向けた投資も必要。 ・ デジタル化をトップダウンで進めるには、事業承継を機に若い後継者へ引き継ぐことが有効。 ・ 職場環境整備には健康経営も一つの解決策として期待できる。 |

2. チェックシートから見える課題

チェックシートの分析からは、都内中小企業の経営者が現場への関与を強めている傾向が明らかになった。一方で、経営管理の重要性を認識しつつも、戦略的な取り組みが十分に行われていない可能性も示唆されている。

短期的な課題としては、事業承継を契機にITを活用し、業務の高度化と生産性向上に取り組む必要

性が示され、これはDXの推進や若手後継者への承継が有効とする先の分析と一致する。

長期的な課題としては、企業規模に関わらず、経営状況を的確に把握し、戦略を策定・実行する普遍的な取り組みが求められる。これも、成長に向けた経営計画の策定や市場適応力の強化の重要性を裏付けるものとなっている。

チェックシートから見える課題のまとめ

| | |
|---------|---|
| 単純集計 | 「経営者の現場への関わり」が増加しており、経営者が現場業務に積極的に関与している傾向が見られる。 |
| 利益率別集計 | 短期的な課題として、事業承継を機にIT活用などの生産性向上に積極的に取り組む必要性が示唆された。 |
| 企業規模別集計 | 長期的な課題として、経営状況を把握したうえで戦略を策定し、実行に移す普遍的な取り組みが求められることが示唆された。 |

3. 経営分析報告書から見える課題

高利益率企業の成功要因として、顧客ニーズを起点とした事業展開や経営理念の社内浸透が挙げられ、短期的な利益だけでなく、中長期的な成長を見据えた経営が重要であることが示された。これは、経営計画の策定や戦略的な取り組みの重要性を示した先の分析と一致する。

企業規模別では、小規模企業は事業基盤の強化、大規模企業は社員教育やシステム導入などの基盤づ

くりが課題であることが明らかとなった。これは、DX推進や人材育成が経営課題として挙げられた点とも共通する。

また、業種別の成功要因を見ると、各業種で特有の課題や成功のポイントがあるが、これまでの分析結果を踏まえると共通して「管理体制の整備」「顧客ニーズへの対応」「人材確保・定着」が重要であることが示唆されている。これは戦略的な経営や職場環境整備の必要性を裏付けるものである。

経営分析報告書から見える課題のまとめ

| | |
|----------------|---|
| 高利益率企業の成功要因 | シーズ志向の事業展開ではなく、顧客ニーズを起点とした事業展開や社内への経営理念の浸透など、中長期的な成長を見据えた事業運営をおこなう。 |
| 企業規模別の傾向 | 小規模企業は足元の事業基盤を固めることが課題となるが、規模が大きくなるにつれて、社員教育やシステム導入、情報の共有や管理など、中長期的な成長を目指した基盤づくりが課題として挙げられている。 |
| 業種別高利益率企業の成功要因 | 飲食業：厳密な原価管理のもと、特色を持った事業展開 サービス業：顧客ニーズに対応したサービスを提供し、実績を積み上げる 小売業：経営理念や経営方針を軸とした地域に根づいた販促活動 卸売業：即戦力となる人材を確保し、顧客及び取引先からの信頼を得る 製造業・建設業・運輸業・その他：人材採用及び人材定着率向上に向けた取り組みをおこない、経営体制を構築する |

4. アンケート調査結果からわかったこと

アンケート調査の結果をまとめてみると、経営分析を利用する主な理由は「自社の課題を客観的に知りたい」ことであり、利用後の効果として、チェックシートを用いた自己チェックによる「主観的な気づき」と、専門家の視点による「客観的な気づき」の両面が挙げられた。

経営分析後に約8割の企業が実際に行動を起こし、課題抽出から解決に向けた行動変容が促されている。

また、アドバンスコースを受けた企業の約7割で業績が改善したことも確認された。

一方で、中小企業支援施策の利用は当初想定していたほど多くなく、ニーズに合った施策の立案・提案が求められる。ただし、利用者の満足度は高く、専門家の支援や事業計画書作成支援に評価が集まったが、継続的なサポートや実行支援の拡充を望む声も多い。

アンケート調査結果のまとめ

| | |
|---------------|--|
| 利用理由 | ・展示会利用目的以外では、「自社の課題を客観的に知りたい」が主な理由。 |
| 利用後の効果 | ・専門家の第三者視点により、自社を客観的に見直せた。 ・チェックシートを用いた自己チェックにより気づきを得た。 ・主観的な「気づき」と客観的な「気づき」の両面がある。 |
| 行動変容 | ・経営分析後、約8割が実際に行動を起こした。 ・課題抽出から具体的な解決行動へつながっている。 |
| 業績改善 | ・アドバンスコースの支援を受けた企業の約7割で業績改善が見られた。 |
| 中小企業支援施策の利用状況 | ・思ったよりも利用は多くない。 ・ニーズに合った施策の立案・提案が求められる。 |
| 満足度と課題 | ・利用者の満足度は高い。 ・親身な対応や専門性が評価された。 ・事業計画書作成支援にも高評価。 ・不満点として、支援策の拡充や長期的・継続的なサポート、実行支援を求める声がある。 |

5. 支援事例から見える状況

支援事例における各事例の概要を次ページにまとめた。各事例を俯瞰すると、前述の指摘と同様に、小規模企業では、経営理念・方針の明確化、計画的な事業基盤の強化、中規模以上の企業では加えて、経営理念・方針の共有、社員教育・システム導入等による管理体制の整備が重要であったことがうかがえる。

支援事例のまとめ

| 企業名 | 従業員規模 | 業種 |
|--|--|--|
| 経営分析前 | 課題と取り組み | 支援の成果と利用者の声 |
| 新四季創造株式会社 | 90人 | サービス業(温泉施設経営) |
| コロナ禍で温泉来場者が大幅に減少し、赤字に。責任の所在が曖昧で、経営が場当たり的になっていた。従業員の顧客ニーズへの関心も低かった。 | 経営目標・事業計画の策定、組織体制の改善、集客力向上が課題。会社目標を 全従業員に共有 し、各部門に目標設定と対策を促した。 | 組織が部門ごとに統制され、権限・責任が明確に。従業員の 当事者意識 が高まり、経費削減や顧客サービスに 主体的 に取り組むように変化。コロナ禍以前よりも来場者が増加し、黒字化。 |
| 有限会社藤屋酒店 | 3人 | 小売業(酒類・食品小売) |
| 飲酒率が低下し、商材を多様化して対応。高齢の先代から事業承継を行う中で、今後の店舗運営をどうしようと漠然とした思いを抱えていた。 | 店の方向性の明確化、売上・利益の向上が課題。方針を検討し、健康志向等の 新たなニーズへの対応 と、商材ごとの 利益率 を考えた商品構成の見直しを実施。 | 「顔の見える商売」という基本は変えずに健康食品に本腰を入れるという 方針が明確化 され、チラシ配布や試飲機会の増加等、販促の実施へ。適正な利益を得る必要性を認識し、 利益管理 を実践。 |
| 株式会社大島牛乳 | 7人 | 製造業(酪農、乳製品製造) |
| 島の人口が減少し、学校給食の需要縮小が予想される中、危機意識を持って新商品の試作に着手。商品開発と販路開拓を自社で賄うには不安があった。 | 事業計画の策定、生産管理の改善、人材育成が課題。 方向性と戦略 を検討。データを分析し、利益率や労働生産性について 現状把握 。若手幹部も支援に同席。 | 分析結果をもとに目標と実施内容を具体化。新商品の価格設定・販路・プロモーション等の見直しもできた。 経営管理 が充実し“どんぶり勘定”から脱却。社長の 右腕人材の育成 にも役立つ。 |
| かみいずる一む | 0人 | サービス業(ベビーマッサージ講習) |
| 創業以来、順調に売上を伸ばしてきたが、提供するサービスが増え、多忙な割には利益が思うように上がらないという状況になっていた。 | 経営理念 と方針の確立、サービス内容の整理と優先づけ、計画の策定が課題。経営理念と方針を策定。それらを踏まえて サービスを整理 し、事業計画を作成。 | 「何のために経営し、どのような会社にしたいのか」が整理され、それに沿って メリハリ をつけた経営資源の投入へ。組織化等、先々に向けた取り組みを 計画的に行う ための土台ができた。 |
| Bistro amorph. | 0人 | 飲食業(フランス料理店) |
| 顧客から一定の認知と評価を得ていたが、オペレーションの非効率や顧客層の偏りに問題意識があった。一方、多忙な中で具体策を見出せずにいた。 | 店の コンセプト再設計 、メニューやオペレーションの見直し、 情報発信 が課題。アラカルトからコースメニューに移行し、SNS等による情報発信を強化。 | 煩雑さが軽減し、食材ロスも減少して 生産性向上 。コース料理への集中で 顧客満足度 もアップ。料理と価格設定が明確になったことでわかりやすくなり、 SNSからの予約 が増加。 |
| プラチナマナー | 0人 | サービス業(マナー講師) |
| 講師として開業後、所属団体を通じた下請け受注が大半であり、より安定した集客が必要だと感じていた。今後の展望についても不安を抱えていた。 | 販路開拓に向けた 認知度の向上 、ITツールによる 業務効率化 が課題。WEBサイトを作成し、チラシ等のオフラインの施策も実施。ITツールは今後導入予定。 | オンラインとオフラインのアプローチにより、企業や研修会社から徐々に 直接受注が増加 中。小さな悩みでも相談でき、 行動を後押し するアドバイスを得られることが元気の源になっている。 |
| 花岡無線電機株式会社 | 32人 | 製造業(放送局向け機器) |
| 自社で計画的に作業の標準化を進めてきた。次の5か年計画の策定を行う中で、一緒に方向性を考えてくれる人を求めて本事業を申し込んだ。 | 運転資金の現金化の速度向上と、作業時間削減による 生産性向上 が課題。5か年計画の方向性を定め、顧客管理と 顧客に合わせたアプローチ 方法を整理。 | 顧客の状況やニーズに合った提案ができるようになり、営業の 効率がアップ 。各営業担当者の取り組みの成果が 可視化 されることで、満足感や モチベーションも向上 した。 |
| 株式会社アンテンドゥ | 100人 | 小売業(パン・洋菓子の製造販売) |
| コロナ禍で強みの「焼きたて」が訴求できなくなり、売上不振に。現場のモチベーション維持が困難になり、コロナが明けても現場の士気が回復せず。 | 売上拡大、 生産性向上 、人材採用が課題。全店舗統一の指標を設定し、売上拡大や生産性向上につながるKPIマネジメントを導入して 経営管理 を徹底。 | 毎月の店長会議でKPI達成店舗の店長の よい取り組みを共有 。現場の意識や言動が前向きに変わり、店内に焼きたて商品が増えて 店舗が活性化 。売上が対前年で約1億円増加し、利益も回復。 |
| 株式会社sheep | 11人 | サービス業(広告・ツール制作) |
| コロナ禍で結婚情報誌への広告出稿が減少し、円安の影響で海外ウェディングが激減。事業再構築補助金を活用し、接客支援のVRツールを開発した。 | インセンティブや評価等の人事制度の整備、新業務の顧客に対応する 社内体制 と 業務フロー の整備が課題。制度を整え PDCAを回す ことで営業の改善を図った。 | 営業面で別の施策としてアウトソーシングを行い、スタッフを増員せずに事業拡大を目指す。直接契約で 利益率 と安定収入が期待できるVRツールを 新たな事業の柱 にすべく取り組み中。 |

個々に見ていくと、先に指摘されていた「顧客ニーズ」を起点に自社の商品・サービスを組み立てること、DX等により「業務の高度化」や「生産性向上」を行うこと、「経営管理」を充実させることにより、原材料費や人件費の高騰、円安等の厳しい経営環境下でも事業の継続を図れることが示唆されている。

2 都内中小企業の課題解決に向けた方向性

1. 都内中小企業の経営環境と主要課題

ここまでをまとめると、都内中小企業においては、以下のことが示唆としてうかがえ、それを下表のように「守り」と「攻め」の両側面の経営として分けてみた。

a. 経営環境から得られる示唆

コロナ禍からの回復が進む一方で、仕入れ価格の高騰や人手不足が依然として経営を圧迫している。価格転嫁の必要性が高まるものの、取引先との関係性を考慮しながら適切な対応を取る必要がある。人材確保に成功している企業は、賃金水準の見直しや職場環境の整備に取り組んでおり、労働環境の改善が人手不足対策として有効であることが示されている。

b. 主要課題から得られる示唆

経営計画の策定は企業の成長に寄与し、既存市場では「知の深化」、新規市場では「知の探索」が重

要である。デジタル化の推進も高付加価値化に貢献するが、IT人材や資金の確保が課題となっている。事業承継を機にデジタル化を進めることで、次世代の経営者がリーダーシップを発揮しやすい環境を整えることができる。また、健康経営の推進が職場環境改善の一助となることも示唆されている。

c. 成功事例から得られる示唆

成功している企業の特徴として、顧客ニーズを起点とした事業展開や、経営理念の社内浸透が挙げられる。短期的な利益のみを追うのではなく、中長期的な視点で経営戦略を策定し、企業文化を醸成することが求められる。企業規模別に見ると、小規模企業は事業基盤の強化が課題であり、大規模企業は社員教育やシステム導入による管理体制の整備が必要である。業種を問わず、「管理体制の整備」、「顧客ニーズへの対応」、「人材確保・定着」が経営の安定と成長の鍵となっている。

都内中小企業の経営環境と主要課題のまとめ

| | |
|-------------------|---|
| 倫理的な側面 (守りの経営) | <ul style="list-style-type: none"> 取引先との関係性を考慮した価格転嫁の適切な対応 仕入れ価格の高騰に対応しつつ、取引先との信頼関係を維持することが求められる。 労働環境の改善と健康経営の推進 人材確保のために賃金水準の見直しや職場環境の整備が行われており、これは従業員の働きやすさや健康を重視する倫理的な経営の一環である。 経営理念の社内浸透と企業文化の醸成 短期的な利益追求ではなく、中長期的な視点で経営を行い、理念を共有することで企業の社会的責任(CSR)を果たす姿勢。 |
| 利益的な側面 (攻めの経営) | <ul style="list-style-type: none"> 価格転嫁とコスト管理 仕入れ価格の上昇に対して価格転嫁を行うことは、利益確保のための重要な経営判断である。 デジタル化の推進と高付加価値化 IT人材や資金確保が課題となるものの、デジタル化を進めることで業務効率化や競争力向上が期待できる。 事業承継と次世代経営者のリーダーシップ強化 事業承継を機にデジタル化を推進することで、企業の成長を促進し、新たな経営戦略の展開が可能となる。 市場戦略(知の深化・知の探索) 既存市場では強みを活かした深化戦略、新規市場では新たな知識や技術を取り入れる探索戦略を進めることで利益向上につなげる。 企業規模別の経営戦略 小規模企業は事業基盤の強化を、大規模企業は管理体制の整備や社員教育を進めることで、それぞれの成長を支える。 顧客ニーズへの対応と経営の安定化 顧客ニーズを起点にした事業展開が、競争優位性を確立し、長期的な利益につながる。 |

2. 都内中小企業の課題から見える方向性の検討

a. 守りの経営（企業の持続性を支える倫理的責任）

企業が長期的に存続し、社会からの信頼を得るためには、適切な倫理観に基づいた経営が不可欠である。取引先との関係を考慮した価格転嫁や、労働環境の改善、経営理念の社内浸透などは、企業の基盤を支える「守りの経営」といえる。これは、企業が社会的責任を果たし、持続的な成長を遂げるために避けて通れない重要な要素である。

b. 攻めの経営（競争力を高める戦略的な取り組み）

市場環境の変化に対応し、企業が成長を遂げるためには、積極的な戦略が求められる。デジタル化の推進や事業承継を契機とした変革、市場に応じた「知の深化」と「知の探索」といった「両利きの経営」の取り組みは、企業の競争力を高める「攻めの経営」である。短期的な利益だけでなく、中長期的な視点での経営判断が、企業の成長と収益向上につながる。

方向性で見えるのは「論語と算盤」そのもの

| | | | | |
|-------|-----------------|---|------------------------|--------|
| 守りの経営 | 企業の持続性を支える倫理的責任 | → | 誠実さや倫理を重んじ、公正な経営を行うこと | 道徳(論語) |
| 攻めの経営 | 競争力を高める戦略的な取り組み | → | 利益を追求し、企業や社会の発展に貢献すること | 経済(算盤) |

3. CSV経営と「論語と算盤」

CSV経営（Creating Shared Value：共有価値の創造）とは、企業が社会的課題を解決しながら経済的利益を生み出す経営手法で、単なる社会貢献（CSR）ではなく、「社会的価値の創造が、企業の競争力や利益向上につながる」ことを重視する考え方である。2011年に米国の経済学者マイケル・ポー

ター氏らによって提唱された。

渋沢栄一翁も、「道徳（論語）と経済（算盤）は両立する」という思想を掲げ、企業が道徳的に正しいことをしながらも、経済的な利益を追求すべきだと説いたが、これは「社会貢献と企業利益の両立」を目指すCSV経営の考え方そのものである。

CSV経営と「論語と算盤」

| | |
|-------|--|
| CSV経営 | ・企業と社会の両方に利益をもたらす活動。企業の競争力や成長を促進しながら、社会的課題の解決を目指す。 |
| 論語と算盤 | ・道徳なき利益追求は持続せず、倫理を守りながら経済活動を行うことで、企業も社会も成長できる。 |

4. 中小企業における課題解決に向けた取り組み

中小企業が持続的に成長するためには、経済合理性（算盤）を追求しながらも、倫理や社会的責任（論語）を重視した経営が求められる。特に、人的資本への投資は、短期的なコストではなく、中長期的な競争力向上の源泉となる。

そのためには、職場環境の改善を短期的なコストとして捉えるのではなく、長期的な競争力向上の投資であることを経営者が理解すること、そして、デジタル化と人材育成の両輪で中小企業の生産性と市

場適応力を高めることが必要である。その前提として、経営理念の浸透と組織の一体感醸成が欠かせない。

つまり、人的資本経営（人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方）で言われるように、人材を重視し、人に対する投資を行えば、中小企業においても持続可能な経営を実現できると考えられる。

中小企業における課題解決に向けた取り組み

| | |
|-------------------------------|---|
| 職場環境の改善 | ・短期的なコスト増加を伴うが、優秀な人材の定着により、長期的には業務の効率化や生産性向上をもたらす。 |
| デジタル化と人材育成 | ・デジタル化は業務の高付加価値化を促し、価格競争からの脱却を可能にする。しかし、IT人材の不足や導入コストがハードルとなり、多くの中小企業が取り組めていない。 |
| 経営理念の浸透と組織の一体感（カルチャー・マインドセット） | ・前提としてなければ、従業員のモチベーションも経営者の意思決定力も高まらない。 |

5. 人材投資を「リスク」ではなく「確信」に変える

しかし、上記4で挙げた取り組みは、「言うは易く行うは難し」である。

これまで示したように、職場環境の改善（ハード）やデジタル化・人材育成（スキル）といった方向性は見えても、実践には資金的な負担が生じるし、投

資回収前に退職されてしまえば単なる損失となる。ここに中小企業の経営者としての意思決定ができない不安とリスクがあるのではないかと。

人材投資への不安やリスクを確信に変えるために、これが唯一の正解ではないが、例えば以下の3つの要素を意識することを考えてみたい。

人材投資をリスクから確信に変える3つの要素

| | |
|--------------------------------|---|
| 「成果が約束されない」ではなく、「価値を生む仕組み」をつくる | <ul style="list-style-type: none"> 人材投資が成果に直結するには、「経営理念の実践」と「評価・還元仕組み」が不可欠。 例えば、短期的な成果だけでなく、理念に沿った行動を評価する制度が必要。 企業のビジョンと個人の成長が一致するような仕組みが、投資の「確信」につながる。 |
| 経営理念を「お題目」にせず、組織の意思決定の軸にする | <ul style="list-style-type: none"> ほとんどの企業は経営理念を掲げるが、実際の経営判断に反映されていないことが多い。 例えば、「短期利益優先」と「従業員の成長」の間で迷ったときに、経営理念に照らして意思決定をすることが重要。 これを徹底することで、従業員も経営者も「何のための人材投資か？」を納得しやすくなる。 |
| 組織の一体感を生む「共感のストーリー」を持つ | <ul style="list-style-type: none"> 経営理念の浸透には、「なぜこの会社が存在するのか？」「なぜこの事業をやるのか？」を明確に語る経営者の姿勢が必要。 人は数字だけでは動かない。ストーリー（物語）に共感することで、一体感が生まれる。 顧客や従業員の成功事例を社内で共有することで、理念が現実のものとして感じられるようになる。 |

3 都内中小企業支援機関に求められること

1. 経営は「二律背反」の連続である

先に見た「論語と算盤」や「CSV経営」、また第二章で示した「両利きの経営」などからわかるように、経営とは二律背反（正反対の意味の二つの命題がどちらも正しいこと）を、高次元で調整・調停する意思決定である。

「論語と算盤」は、道徳（倫理）と利益（経済合理性）という、一見相反する要素を調和させる考え方で、「CSV経営」は「社会的責任」と「経済的利益」の両立を、「両利きの経営」では「短期の収益最大化」と「長期の競争力強化」の両立を図ることが求められている。

つまり、古代ギリシャの哲学者アリストテレスが、

『ニコマコス倫理学』の中で、「徳（アレテー）とは、中庸を取ることで得られるもの」と述べているとおり、何事も極端ではなく、適切なバランスを取ることが「最適な判断」につながるということに共通する。

アリストテレスの「中庸」は、単なる「平均値」ではなく、状況に応じて適切なバランスを取りながら、常に最適な判断をすることを意味している。これは、経営においても同様で、経営には固定された正解はなく、経営者においては、環境変化に応じて最適なバランスを見極める能力が求められるということではないだろうか。

主要課題の二律背反の側面

| テーマ | 論語(倫理) | 算盤(経済合理性) |
|-------------|-------------------------------|------------------------------|
| 論語と算盤 | 誠実さや倫理を重んじ、公正な経営を行う | 利益を追求し、企業や社会の発展に貢献する |
| 人手不足対策 | 従業員を大切に、働きがいのある職場を作る | 人材確保にはコストがかかり、過剰投資は経営負担となる |
| 賃上げ | 従業員の生活向上を支援し、企業の社会的責任を果たす | 収益に見合わない賃上げは利益圧迫につながる |
| DX化による生産性向上 | デジタル活用により働きやすい環境を作る | DXには投資が必要で、短期的に利益を圧迫する可能性がある |
| 職場環境改善 | 従業員の健康やモチベーションを高め、企業の魅力を向上させる | 設備投資や制度改革にはコストがかかる |

2. 都内中小企業支援機関が行う支援の方向性

経営には固定された正解はなく、環境変化に応じて最適なバランスを見極める能力が求められるのであれば、支援機関はそのバランスを見極めるプロセスを企業とともに歩むことが重要である。

そのためにも、①経営者が支援を「一過性のもの」ではなく「経営の習慣」として定着させることを促す「気づき」から「行動」へ、そして「習慣化」へつなげるための支援、②環境変化に応じた適切なバランスを見極めるために、経営状態を定期チェックし、問題の早期発見・対応を促す定期的な経営分析の実施、③企業ごとに異なる課題に対し、専門家とともに継続的な支援を行い、経営の持続可能性を高

める「伴走型」支援の強化、④企業の成長を促し、支援の成果を「実行フェーズ」までつなげる「出口支援」の多様化と実行力の強化、そして⑤単独の支援機関では解決が難しい複雑な課題に対し、都内の支援機関が連携して最適なサポートを提供する「オール東京」の支援体制の構築および支援機関同士のさらなる連携強化の5つが重要であると、改めて理解する。

当事業を中心に、さらなる支援体制の強化を図るとともに、中小企業支援制度においても「不易流行」のバランスをとりながら、新しい時代に向けた施策の実現を期待したい。

都内中小企業支援機関が行う支援の方向性

| 支 援 | 目 的 | 具体策の例 |
|-------------------------------|--|--|
| 「気づき」から「行動」へ、そして「習慣化」への支援 | 経営者が支援を「一過性のもの」ではなく、「経営の習慣」として定着させることを促す | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者の意識を高めるためのセミナー・ワークショップの定期開催 ・ 経営分析後、行動計画を策定し、短期的なアクションを支援 ・ 企業の継続的な学習を促す仕組み(例：学習型経営者ネットワークの形成) |
| 定期的な経営分析の実施(企業の健康診断型支援) | 環境変化に応じた適切なバランスを見極めるために、経営状態を定期チェックし、問題の早期発見・対応を促す | <ul style="list-style-type: none"> ・ 毎年の「経営分析(企業の健康診断)」を実施(財務・組織・経営環境の分析) ・ デジタルツールを活用した簡易診断と専門家による詳細診断の二段構え ・ 経営分析結果を基にした「企業ごとの成長ロードマップ(事業計画書)」の策定 |
| 企業ごとの課題に応じた「伴走型」支援の強化 | 企業ごとに異なる課題に対し、専門家とともに継続的な支援を行い、経営の持続可能性を高める | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営課題に応じた専門家チーム(コーディネーターとディレクター、アドバイザー等)を編成し、中長期的な支援を提供 ・ DX、マーケティング、財務、事業承継など、分野ごとに最適な支援プログラムをカスタマイズ ・ 企業ごとの課題と支援内容をデータ化し、支援のPDCAを回す |
| 「出口支援」の多様化と実行力の強化 | 企業の成長を促し、支援の成果を「実行フェーズ」までつなげる | <ul style="list-style-type: none"> ・ 資金支援：事業成長に向けた補助金・融資の活用支援 ・ 人的支援：人材マッチング、採用支援、従業員向け教育プログラム ・ 場の支援：ビジネスマッチングイベント、販路開拓支援、コワーキングスペースの提供 |
| 「オール東京」の支援体制を構築し、支援機関同士の連携を強化 | 単独の支援機関では解決が難しい複雑な課題に対し、都内の支援機関が連携し、最適なサポートを提供する | <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援機関ごとの専門分野を明確化し、企業の課題に応じた適切な機関へスムーズに誘導 ・ 支援機関が情報共有できるプラットフォームを整備し、効率的な支援を実現 ・ 大学、金融機関、行政機関、民間企業との連携を強化し、幅広い支援を提供 |

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会 構成団体

東京都産業労働局

公益財団法人東京都中小企業振興公社

東京都中小企業団体中央会

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

東京都商工会連合会

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

東京都商工会議所連合会

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

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス 2024年度 中小企業活力向上モデル

2025年3月発行

編集・発行

中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会事務局

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル4階

電話 03-3283-7388

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



中小企業活力向上プロジェクトアドバンス