

2021
秋冬
Vol.2

Tokyo 頑張る中小企業の皆さまと共に。 COMPASS

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 広報誌

特集 — 今こそ経営革新 —

～東京都産業労働局商工部経営支援課編～

～3度の経営革新計画策定により未来志向を育む～

ジー・オー・ピー株式会社

～東京協会が取り組む経営革新支援～

— 認定研究会によるきめ細やかな支援 —

— CLOSE-UP —

地方創生担当大臣賞

～異色の二人三脚が勝ち取った『大臣賞』～

株式会社ゲイト × 城東支部

巻頭挨拶	01
▶ 「Tokyo COMPASS 第2号」今こそ、経営革新！	
特集 今こそ経営革新	
▶ 東京都産業労働局商工部経営支援課編	02
▶ 3度の経営革新計画策定により未来志向を育む ジー・オー・ピー株式会社	04
▶ 東京協会が取り組む経営革新支援 ― 認定研究会によるきめ細やかな支援 ―	06
東京都中小企業診断士協会のご案内	07
「東京プロコン塾」について訊く	08
CLOSE-UP 地方創生担当大臣賞 ～異色の二人三脚が勝ち取った『大臣賞』～ 株式会社ゲイト × 城東支部	10
東京都中小企業診断士協会の事業紹介	13
WEB連載小説 スピンオフ シンダンシ・プラス	16

東京都中小企業診断士協会ホームページ

<https://www.t-smeca.com/>



広報誌のバックナンバーはこちら <https://t-smeca.com/magazine/>

発行元：一般社団法人 東京都中小企業診断士協会
〒104-0061 東京都中央区銀座 2-10-18 東京都中小企業会館 7階
TEL：03-5550-0033 FAX：03-5550-0050
E-mail：info_tokyo@t-smeca.com（会員事務局）
E-mail：info_twork@t-smeca.com（事業事務局）

発行人：松枝 憲司

編集人：猿川 明

印刷：大和印刷株式会社

発行日：2021年10月（年2回発行）

「Tokyo COMPASS 第2号」

巻頭挨拶

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

会長 松枝 憲司

President Kenji MATSUEDA



今こそ、経営革新！

今こそ、経営革新！今、日本経済は長引くコロナ禍により経済活動の制約が継続しており、それにもなう消費の落ち込みは、業種や業態にもよりますが、多くの中小企業者・小規模事業者に多大な影響をもたらしています。事業者はその荒波を乗り越えていくために、ウイズコロナに適應すべく自らの事業のビジネスモデルの見直しを迫られております。

○老舗企業はイノベーター

日本には創業100年を超える老舗企業が2万数千社あるといわれていますが、老舗が生き抜くことができたのは、昔から有名な商品を作り続けているからだけではありません。生き続けてきた秘訣は、連続的なイノベーションを起こしてきたからだといわれています。東京に限っても、過去100年の間には、関東大震災と太平洋戦争という壊滅的な危機がありましたが、それらを乗り越えてきました。ここでいうイノベーションとは、「技術革新」（新製品の開発）だけでなく、「新しい経営システム」や「新しい販売方法」なども含まれます。社会に対して新しい価値を創造し提供することが、イノベーションにほかなりません。

○経営革新計画への取組みから始める

今から22年前に中小企業等経営強化法によ

り、中小企業庁では中小企業等が行う経営革新の支援を開始しました。これは事業者が作成した「経営革新計画」を都道府県などが承認し、経営革新に取り組む中小企業にさまざまな支援を行うものです。経営革新計画とは中小企業が「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書です。計画策定を通して、現状の課題や目標、目標達成への道筋が明確になるなどの効果が期待できます。ここでいう「新事業活動」とは、1. 新商品の開発又は生産、2. 新役務の開発又は提供、3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入、4. 役務の新たな提供の方式の導入などです。まさにこの経営革新計画への取組みこそが、自社でイノベーションに挑戦することにほかなりませんし、ウイズコロナへの対応にも不可欠なものだと思います。

今号は、制度の紹介だけでなく3回にわたる経営革新への挑戦により、大きく飛躍された事業者の事例についてもご紹介しており、皆様のご参考になることを期待しております。

また、これらの経営革新計画の策定やその実施の支援など、ビジネスの変革の支援こそ、われわれ中小企業診断士が担うべき重要な役割の一つであると認識しております。

ぜひともお気軽に東京都中小企業診断士協会にご相談ください。

計画策定前から終了後も 事業者の成長を後押し

20年続く経営革新計画
好景気でもコロナ禍でも
魅力ある計画が生まれている

東京都産業労働局商工部
経営支援課長 佐藤 拓也氏

各種補助金と並び、中小企業診断士が数多く支援している経営革新計画。東京都では、平成11年9月より経営革新計画の承認を開始、令和2年12月までの累計承認件数は9000件を超えました。新技術の登場・海外から入ってくる新しいビジネスモデル・新型コロナウイルス感染症、目まぐるしく変わる経営環境のなかで、承認件数も上昇傾向にあります。変化が激しい時代に求められる経営革新計画の役割や中小企業診断士への期待などについて、審査・承認を行う東京都産業労働局商工部経営支援課、佐藤拓也課長に伺いました。

— 20年以上続く施策ですが、経営革新計画とはどのような役割を担っていると思いますか？

どんな時代にあっても、経営を強くする第一歩になるものだと思います。施策の多くは、外部環境に合わせてその形を変えていくものが多いなか、20年以上も同様の枠組みで行われています。われわれもなぜこれほど長く継続してきたのかを過去20年の推移から推察してみました。施策開始時からの推移をみると、開始から10年程は好調に推移していた承認件数が、リーマンショックの平成21年・東日本大震災の起きた平成23年の近辺で大きな落ち込みが見られました。景気悪化によって、一時的に申請事業者数が減少したことが原因と考えられますが、特筆すべきはその後、再び上昇傾向に転じ、令和2年においてはコロナ禍にもかかわらず上昇傾向がみられます。ここから、外部環境がよいときはもちろん、厳しいなかでも多くの事業者は“次の一手”を見据えていることがわかります。経営革新計画は、そういった事業者の熱い想いを形にするためのツールであり、事業者の想いとともにも進化している施策だと感じています。

— コロナ禍において、承認申請が増えている背景には何がありますか？

想定外の事態に対し、事業者がスピード感をもって対応していることが考えられます。計画書を見ますと、BtoBからBtoCへの事業転換、DX（デジタルトランスフォーメーション）を実現するもの、飲食・サービスにおいては非接触・非対面を意識した新たなビジネスへの進出などが数多くあります。さらに計画は、一時的なコロナ禍への対応というものよりは、既存の技術・ノウハウを再認識したうえで、長期的視点で考えられており、都内の事業者の底力を感じます。

経営革新計画とは

経営革新計画は、中小企業・小規模事業者が「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書です。

計画策定を通して現状の課題や目標が明確になるなどの効果が期待できるほか、国や都道府県に計画が承認されるとさまざまな支援策の対象となります。

東京都の経営革新計画の詳細は以下の URL、または右の QR コードから確認ください。
<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/chushou/shoko/keiei/kakushin/>



経営革新計画の要件は？

既存事業とは異なる「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を達成する内容である必要があります。

Q. 「新事業活動」とは何ですか？

A. 以下の類型のいずれかに該当するものをいいます。

新事業活動の類型

1. 新商品の開発又は生産
2. 新役務の開発又は提供
3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
4. 役務の新たな提供の方式の導入
5. 技術に関する研究開発およびその成果の利用
その他の新たな事業活動

※自社にとって「新たな事業活動」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても、原則として承認対象となります。ただし、業種ごとに同業の中小企業で既に相当程度普及している技術・方式等の導入については対象外となります。

Q. 「経営の相当程度の向上」とはどのようなものですか？

A. 事業終了時における以下の2つの指標が、事業期間に応じた目標伸び率を達成することをいいます。

事業期間	条件① 「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率	条件② 給与支給総額の伸び率
3年計画	9%以上	4.5%以上
4年計画	12%以上	6%以上
5年計画	15%以上	7.5%以上

※条件①と条件②の両方を満たす必要があります。

※目標伸び率を達成可能な実現性の高い内容であることが必要です。

一 「補助金や融資のため」というとらえ方もありますが…？

補助金の採択や融資の際に有利になることが、1つの誘因であることは確かだと思えます。ただし、申請にはかなり綿密な事業計画を作成する必要があり、自社の経営を綿密に見つめ直すことや事業主の想いなしに、簡単に作成できるものではありませんし、書類を拝見していてもその熱量が込められています。さらに、目を見張るのは、2度3度と計画の承認を得ている事業者が数多くいることです。環境の変化を意識しながら常に先を見すえる姿勢は、非常に感心させられるとともに、東京の発展の原動力になるものだと思います。

一 事業者の想いを形にするため、都として力を入れていることはありますか？

受付窓口である、東京都庁、東京都中小企業振興公社、東京商工会議所、東京都商工会連合会の各窓口の担当者が、月に一度行われる審査会までの間、書類のブラッシュアップのためのアドバイスを行っています。

さらに、力を入れているのが承認後の計画実行支援です。事業の実施時と終了時に専門家を派遣して、フォローする体制を取っています。特に終了時にもフォローアップを行うのが特徴で、「1つの事業が終わったらそこまで」ではなく、次の成長に向けた継続的な支援をしていきたいと考えています。また、表彰制度を設け、経営革新事例集を作成、発行することを通じて、事業者のPRにも貢献したいと考えています。

一 中小企業診断士の役割・期待することはどのようなことでしょうか？

計画段階から、数多くの中小企業診断士がサポートに入っていますが、とくに大きいのが、事業者が当たり前だと思っている強み（＝技術やノウハウ）を言語化するという作業です。いざ自社のことを分析しても、案外わからない事業者が多いなか、成長のための“種”を発掘してくれています。これは、その企業を広く、深く理解しているからこそできることで、今後もますます東京の成長の種を発掘してもらいたいと期待しています。そして、計画が承認されたら終わり、ということではなく長きにわたって伴走していただき、よい時も悪い時も東京の経済の大きな原動力である中小企業・小規模事業者を支えて欲しいと思っています。



未来志向を育むための道しるべとしてスタートした経営革新計画。3度の計画策定・実行を通じて顧客のニーズを満たし売上拡大を実現するとともに、新しいものづくりに挑戦する企業風土を作り上げたジー・オー・ピー株式会社を紹介します。

経営革新計画は、企業にとってどのような意味や効果があるのでしょうか。建設用仮設機材の開発・製造およびレンタル・販売事業を展開するジー・オー・ピー株式会社の岩本弦部長に伺いました。同社は、2017年に東京都経営革新優秀賞の受賞をはじめ計3回、経営革新計画の承認を受けています。

◎ 経営革新計画の作成は未来志向を育むための道しるべ！

一 経営革新計画に取り組みはじめた理由を教えてください。

現場の作業員の皆さんがより安全に・使いやすい製品を提供しようと、1981年の創業以来、“これまでにない”製品を開発してきました。たとえば、2002年に売り出した、作業用踏み台「オリオン500」があります。これまでの踏み台は「重くて運ぶのが大変」「現場の状況によって使いづらい」という声が寄せられるなか、小型・軽量化はもちろん、連結式にすることで現場の特性に応じたカスタマイズが可能になりました。この製品は全国建設業労働災害防止大会懸賞を受賞しました。その後2010年頃から新製品の開発や工場の増設など、事業が拡大しましたが、課題だったのが、全社一丸となり「未来志向」を持っていなかったことでした。それまでの製品開発は、建設現場に真摯に向き合うなかで見つけたアイデアで、現場をよく知る社長や一部の社員の暗黙知に依存していました。技術や事業環境の変化が激しい建設現場へのニーズに対応するには、全社を挙げて能動的に“次の”アイデアを探し出す組織風土づくりが必要です。そうしたなか、経営革新計画を作成することは、「未来志向」を育むための道しるべになるのでは、と思ったのがはじまりです。

一 社内にはどのような影響がありましたか？

これまでハードを扱っていた会社がソフトに進出することに対し、戸惑いを感じる従業員もいました。そのため、社員に向けて新しい計画を文字に起こして、共有することで、よくも悪くもさまざまな意見が表面化しました。その後は、理解を得るために話し合いの機会を積極的に作り、納得してもらうようにしました。苦勞する面もありましたが、従業員の意識改革の1つの機会となりました。最終的には、「建設現場のために」という事業の原点から一歩先を見据えることを、全社で共有することに繋がりました。

最初の経営革新計画

予測型資材山積みソフトの開発

熟練者が2～3時間かけて作成していた、工事の進捗に応じた必要資材の予測を、建築現場での実績データを活用し、自動で迅速に作成。生産計画や資材の在庫管理の適正化に貢献。



【計画承認後の売上高の推移】
50億円だった売上が5年後には85億円に

ジー・オー・ピー株式会社はアルミ製品による軽量化を実現させ、建設現場における新たな市場を開拓したことで売上を伸ばしてきた



— その後、2018年および2021年に計画の承認を受けています。3度にわたって計画を策定したのはなぜですか？

第1に建設現場の変化に対応するためには、「革新的」な事業が必要になるということがあります。第2に当初課題だった「未来志向」を確実に根づかせるためです。1、2回、プロジェクトを成功させて売上が伸びても、それは“点”でしかありません。「未来志向」を根づかせるには、新たな事業を考え続ける“線”が必要です。そういった流れを作るための1つの手段として、経営革新計画をツールにしようと考えました。当社は高等専門学校と提携、ものづくりに情熱を持つ若手を数多く雇用し、新しいものづくりへ挑戦する組織づくりを目指しています。こういった人材の活躍の場を作るうえでも、非常に有効なツールだと思います。

— 経営革新計画策定にあたって大切にしていること、必要な支援について教えてください。

「未来志向」を根づかせるため、計画には「熱量」を持たせることを意識しています。計画書として洗練されたものを作るのではなく、経営陣の想い、自社にある技術やノウハウを見つめなおし、ジー・オー・ピーならではの計画にすることです。根幹は経営陣による綿密な議論を経て作りあげることにかけています。中小企業診断士や東京都の担当者の皆様にもさまざまなフォローをしていただきましたが、われわれが作った“根幹”のうえに、客観的なデータや視点を効果的に肉づけしてもらえたことは、大変ありがたく感じました。当社の社長も例にもれず、中小企業の経営者は、常人では考えつかないようなアイデア・夢そして嗅覚を持っている方が数多くいます。そのような経営者の一見すると壮大過ぎるような夢やアイデアと現実の世界をうまく繋ぐ役割が中小企業診断士の皆様には期待されていると思います。

【会長より一言】

ジー・オー・ピー株式会社は、企業風土として「未来志向を育ませる」ために経営革新計画に取り組まれたとのことであり、新しいものづくりへ挑戦する組織づくりに継続的に取組まれています。一回の新製品の開発にとどまらず、継続的革新を目指す姿勢は正にイノベーターであり、多くの事業者の方に参考にしていただきたいと思います。(東京都中小企業診断士協会会長 松枝 憲司)



ジー・オー・ピー株式会社 <http://www.gop.co.jp/>

建設現場で使われる仮設機材（足場・踏み台など）を製造し、レンタル・販売しています。コンセプトは「作業員の安全を守る」。約20年前に、主流だった鉄製の作業台から軽量のアルミ製へ、強度・安全性を保ちつつ使いやすさを向上させました。さらに、脱輪がしばしば事故につながった鉄製4輪台車に換えて、アルミ製6輪台車を開発するなど、現場を熟知する事業者として、価格競争になりがちな事業環境のなかで差別化を図っています。

東京協会が取り組む経営革新支援 — 認定研究会によるきめ細やかな支援 —

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会
研究会部長 大谷秀樹

東京都中小企業診断士協会（以下、東京協会）は、平成 25 年 6 月に経営革新等認定支援機関として登録されて以降、金融機関などと連携して中小企業の経営革新や経営改善（以下、経営革新）に携わっておりますが、別の側面として、東京協会及び各支部が認定する研究会（以下、認定研究会）の活動を通じた支援活動にも携わっています。本稿では、認定研究会の活動を通じた経営革新への取り組みの一端をご紹介します。

東京協会は、質・量ともに充実した研究会の活動を特長のひとつとしています。現在、協会と 6 支部が認定するものを合わせると約 160 の研究会が活発に研究活動を行っています。そのカテゴリーは業界や業種別、経営課題別、診断手法別など多岐にわたっています（図 1：認定研究会のカテゴリー一覧）。そのなかで多くの研究会が経営革新をテーマとしています。

研究会の経営革新に関する取り組みは、直接的支援と間接的支援に分けることができます（図 2：認定研究会による経営革新の支援イメージ）。

直接的な取り組みとしては、経営革新の計画策定支援に取り組んでいるほか、東京都の経営革新フォローアップ事業への協力などを通じて計画実践の支援を行うなど、計画策定からフォローアップまで伴走する支援を行っています。

また、特定の業種に絞り込み、その業種の特性に合わせた支援も進められています。

間接的な取り組みとしては、経営革新に関する情報収集とその共有、分析、さらに支援ツールの開発などが行われています。これは「支援の土台づくり」と言えます。

情報収集とその共有については、経営革新に関する各分野の第一人者による講演の開催による知見の蓄積、オープンセミナーの開催による情報発信などが行われています。

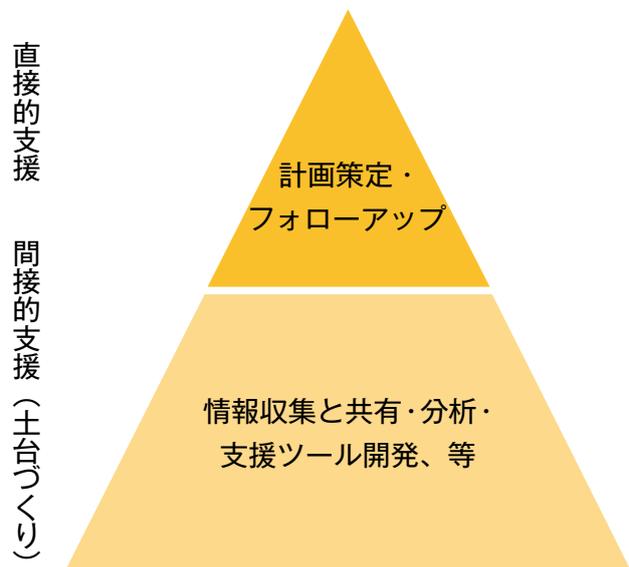
分析については、これまでに認定された経営革新計画の事例研究に取り組んでいます。支援方法やツール開発については、事業性評価や知的資産経営報告書などを活用した支援方法の研究、支援者向けの評価ツールの作成、経営者向けの手引きの作成、さらには、デジタルマーケティングや法人営業などの中小企業が苦手とするアクションプランに特化した支援ツールの開発などに取り組んでいます。

このように、東京協会では、認定研究会の活動を通じて、中小企業の経営革新に関する土台づくりを行うとともに、中小企業の事業実態に沿ったきめ細やかな支援の実現を目指して活動しています。今後の東京協会の活動にぜひご期待ください。なお個別の研究会の情報につきましては、東京協会の HP (<https://www.t-smeca.com/>) でご確認ください。

図 1：認定研究会カテゴリー一覧

- 製造業・建設業関連
- 流通業
- 商店街
- IT 関連
- 環境
- 経営機能別管理
- 金融・企業再生等
- 国際問題・グローバル化
- コンサルティング手法等
- ビジネスマインド等
- 衣・食・住・医療・福祉等
- 地域支援等
- その他

図 2：認定研究会による経営革新の支援イメージ



東京都中小企業診断士協会のご案内

当協会は以下のビジョンと役割を掲げ、中小企業・小規模事業者の経営支援に取り組んでまいります。

1. ビジョン

中小企業・小規模事業者から、信頼され必要とされる経営の支援者を目指します
これは当協会のビジョンですが、会員中小企業診断士のビジョンとも重なります。

2. 役割

1) 中小企業・小規模事業者の経営支援への積極的対応

第4次産業革命やDX時代を迎えつつある今、中小企業・小規模事業者はその荒波を乗り越えて、価値ある事業を次の時代に承継しなければならず、中小企業診断士は多くの事業者の方から必要とされるようになってきている。このような中で、行政、支援機関などからの要請については積極的に応えるとともに、当協会独自でも直接事業者の経営支援を実施する。

2) 会員活動の充実と会員の拡大

会員の研鑽の場、実務経験の場、会員間の交流の場を広く提供し、会員に役立つ情報の提供などを図ることにより、当協会の付加価値を高めていく。

また企業内診断士が活動しやすく、各自の強みを活かして活躍できる場などを提供することで、企業内診断士の活性化を図る。

3) 社会貢献事業の推進

都内を始めとする地域社会の活性化のために貢献できる事業を当協会として実施し、中小企業診断士の知識や経験を地域社会に役立てる。

3. 業務執行理事

会長 松枝 憲司 副会長 田中 敏夫 副会長 木村 多実夫
副会長 園田 愛一郎 副会長 兼子 俊江 専務理事 森川 雅章

4. 支部の紹介

中央

支部長 弥富 尚志 担当地域 千代田区、中央区、港区、文京区
HP : <https://www.rmc-chuo.jp/>

城東

支部長 大石 正明 担当地域 足立区、江戸川区、葛飾区、江東区、墨田区
HP : <https://www.johtoh-smeca.jp/>

城西

支部長 新井 一成 担当地域 新宿区、杉並区、豊島区、中野区
HP : <https://jyosai-smeca.com/>

城南

支部長 宇野 俊郎 担当地域 大田区、渋谷区、品川区、世田谷区、目黒区
HP : <https://www.rmcjohnan.org/>

城北

支部長 長谷川 猛 担当地域 荒川区、板橋区、北区、台東区、練馬区
HP : <https://rmcjouhoku.com/>

三多摩

支部長 庭野 勉 担当地域 東京都23区以外の市町村
HP : <https://www.santama-smeca.jp/>

「東京プロコン塾」について訊く

300人のコンサルタントを養成してきた
「東京プロコン塾」のすべて

加藤敦子塾長



井田優里氏



小野和斗氏

東京都中小企業診断士協会（以下、東京協会）では、会員のコンサルティング能力の向上を図る目的で、能力開発推進部や国際部が主催する研修・セミナーの開催、研究会部による研究会活動の支援を行っている。今回は、そのなかからプロフェッショナル・コンサルタントを養成する「東京プロコン塾（能力開発推進部主催）」の加藤敦子 4 代目塾長と、修了生である井田優里氏、小野和斗氏に話を伺った。

— 東京プロコン塾が開講されたきっかけは、どのようなものだったのでしょうか。

加藤：当塾は 2007 年に設立し、今期で 15 期目となります。2007 年は、「新たな政策課題に積極的に関与しうる高い能力を持った中小企業診断士を確保する」ということを目的とする「中小企業診断士制度の改正」があった翌年です。当プロコン塾は、「中小企業診断士の質の確保と信頼性の向上を図りたい」という中小企業庁の要請を踏まえて設立されました。

— 受講生には、どのような中小企業診断士になってもらいたいですか。

加藤：稼げるコンサルタントとして独り立ちできることです。中小企業診断士の本分は、企業・事業者を支援して、より永く事業を続けてもらうことです。そのためには、支援する側の中小企業診断士自身が、プロのコンサルタントとして生計を立てられる必要があります。自分自身がコンサルタントとして続けていくことができなければ、事業者を継続して支えていくことは叶いません。

もう一つ重要なことは、経営者に寄り添った支援ができることです。中小企業診断士は、経営計画の策定だけではなく、その実現に向けて継続した支援も行います。支援にあたっては、真摯に、誠実に、経営者と向き合い、深い信頼関係を構築することが必要となります。本プロコン塾では、専門知識を高めることに加え、プロの中小企業診断士が、「中小企業診断士の心構え」についても伝授してくれます。これが「後々のためになる」ということを確信しています。

— カリキュラムについて教えてください。

加藤：倫理観、考え方、傾聴など、基礎的な要素に比重をおいています。国家資格を持つものとしての

土台があってはじめて、一人ひとりの支援スキルが活きます。これらをベースとして、さらにマーケティング、財務改善、経営革新、補助金支援、事業承継、中小企業診断士としての営業など、個別のテーマに取り組むカリキュラムとしています。

また、プレゼンテーションや研修ノウハウの習得、執筆演習なども取り入れています。報告書作成演習では、東京都の中小企業活力向上プロジェクトネクスト（本広報誌創刊号でご紹介しました。）をモデルに、当塾の講師が社長役を演じるロールプレイで、ヒアリングから経営診断報告書の作成までを行います。

井田：この演習では、自分が作成した経営診断報告書を講師が添削してくださいます。これが修了後に、とても役に立ちました。

一 修了生である小野さん、井田さんにお聞きします。なぜ、東京プロコン塾を受講しようと思ったのですか。

小野：中小企業診断士の登録前に、3社分のコンサルティング実務を実習するのですが、その時の指導員に、将来独立したいと相談したところ、当塾を勧められました。実務に必要なスキルを一から学べるカリキュラムが魅力的だったため、スプリングフォーラム（※）にて詳細な説明を受けて受講を決めました。

井田：私は、中小企業診断士としてはかなり前に登録しており、執筆や研修講師などの仕事をしていました。コンサルティングの仕事に挑戦したいと考え、支部の先輩に相談したら、当塾を勧められました。

一 東京プロコン塾を受講してから、お仕事にどんな変化がありましたか。

小野：経営者の抱える課題や悩みを通じて、中小企業の「今」を肌感覚で知ることができました。企業の課題を自分のこととして考えるセンサーの感度が、高くなったと感じています。また、人前で発表することに自信がつかえました。当塾では、2時間のセミナーを依頼された想定で、2時間分のコンテンツ（スライド・配付資料）を用意し、それを5分で発表する演習を数回行います。とてもハードですが、力がつきます。

井田：以前は、研修会社で用意されたコンテンツを用いて研修の仕事をしていましたが、自分で作ったコンテンツで研修できるようになったのが大きな変化です。もう一つ、公的な支援機関からも仕事をいただくようになりました。

一 最後に、支援機関の方へメッセージをお願いします。

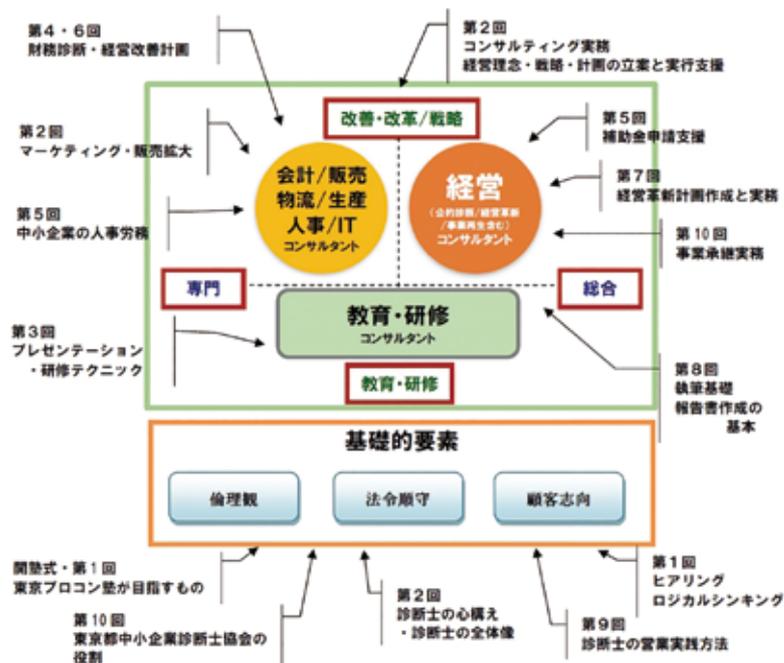
加藤：当塾の修了生は、中小企業の経営者に寄り添って伴走しつつ支援する、という基本的な考え方や、中小企業診断士としての基本的なスキルを、1年間でしっかり身につけている、と自信をもって言えます。

修了生は、各支援機関でも多く活躍しています。修了生同士のつながりだけでなく、「東京プロコン塾の修了生だから安心できる」と評価いただいております。それを裏づける実績も作ってきたと自負しています。

井田：修了生は、経営者への敬意を忘れず、真摯に向き合っている方ばかりだと感じています。私も、諸先輩、同期の方々に支えていただいております。人の役に立ちたいと心から願っている方が多いです。

小野：東京プロコン塾の修了生であれば間違いないと支援機関の方に評価いただいております。自分もそうなるように頑張っていきます。

※スプリング・フォーラム：主に中小企業診断士に登録して間もない方向けに、春に開催している東京協会の概要説明会。当塾・支部のプロコン塾、研究会などの説明会も行われる。秋には同様にオータム・フォーラムが開催される。



地方創生担当大臣賞

株式会社ゲイト
×
城東支部

三重県の漁港 — 東京 発着

異色の二人三脚が勝ち取った『大臣賞』

株式会社ゲイト
代表取締役社長 五月女 圭一氏

困っている現場や人を見過ごせない気質で、これまで手掛けた事業は、接骨院、居酒屋、農業と、縦横無尽に駆け抜けてきた株式会社ゲイトの五月女社長。少子高齢化が進む漁村を見て、「日本の美味しいお魚が食べられなくなる」という危機感を感じ、居酒屋経営から一次産業である漁業に飛び込んだタイミングで出会った、東京都中小企業診断士協会城東支部の中小企業診断士。この異色のタッグは内閣府主催の「地方創生☆政策アイデアコンテスト 2019」で最も優秀な政策アイデアに与えられる地方創生担当大臣賞を受賞。受賞までの軌跡と、感じられた中小企業診断士“らしさ”を、五月女社長および城東支部メンバーの佐竹氏に語っていただきました。

— 城東支部のメンバーとの出会い。

五月女氏：三重県の漁業の現場に困っている人がいると知人に言われて、すぐに飛んでいったら、まさに少子高齢化。「これ、やっべーじゃん…」と2016年から約3年間、さまざまな取り組みを行ってきました。2019年に問題意識とそれまでの取り組みを中小企業診断士の友人に相談したところ、東京都中小企業診断士協会城東支部の大石支部長を紹介してくれました。でもよく考えてください。「漁業の現場が危ないから相談したい」なんてよく分からない問い合わせ、普通は取り合いませんよ。(笑)でも、大石さんは、わが社まで来てくださった。

大石さんは、僕の相談のあと、すぐに三重県の現地に行かれた。それも僕が次に行くタイミングに合わせるのではなく、単独で。僕は、もともと東京の中小企業診断士が東京で企業診断をしたってなにも生まれもない、環境



城東支部の中小企業診断士と田中りみ氏

が違うところで診断するのがよいんだ、というのが持論で。そんな話をしたところ、城東支部でこの活動を支援しよう！とおっしゃってくださって。お金なんて出ないのに、佐竹さんたち6名の有志の方が手を挙げてくださった。

ー アイデアコンテストの提案を行うまで。

佐竹氏：最初はまさにコンサルティングとして、どういう形でお役に立てるか、という目線で話をしていました。でも、正直言って聞けば聞くほど、事業としてもものすごくできあがっていた。「これ以上できることあるの？」というぐらい。

そこで「今の事業をもっと社会にアピールすることが、俺たちにできることなんじゃないか」と考えた。当時城東支部で注目していたRESAS（地域経済分析システム）に関連して、地方創生☆政策アイデアコンテストをやっていることを知っていて、まさに地方を活性化する、というこの事業アイデアの発表は、ドンピシャなんじゃないかと話をしました。コンテストに出ることが決まってからは、大石さんのように現地を見にいかないとこれ以上のことは語れないよね、ということで、漁船に乗って、定置網漁をして、現地の方々の話を聞きました。現地を知れば知るほど、ものすごくよくできた事業で…。正直コンサルティングはできなかったけれど、五月女社長のやっていることをいかにうまく伝えるかに、とにかく注力していましたね。

五月女氏：もともと僕は協業やプロジェクトをやるのが得意で、異なるもの同士が混ざったところに素敵な何か生まれるかもしれない、というのが持論。今回は、東京の中小企業診断士が地方に絡むことで、バッチリはまりました。



定置網漁も体験

また、コンサルティングはできなかったなんて謙遜されていますが、正直、中小企業診断士じゃないと「この事業は良い、悪い」と分からないですよ。経営を診ようとされているので全体像から入って、いろんなことを考えてくださる。経営についての研究・勉強をされているからこそ、社長も考えをぶつけられる。加えて、現場に行くというのは、やっぱり中小企業診断士じゃないと出てこない発想だと思っています。だから大石さんをはじめ中小企業診断士の方が、現地を見に行くと言ったとき「あ、この人たちはすごく頑張って考えようとしているんだな」とわかり、すごくうれしかった。

ー コンテストに出場され、地方創生担当大臣賞を獲得。

五月女氏：政策には裏付けをする専門家の知見が必要で、中小企業診断士は経営の専門家。専門家だけだと実践と離れて単なるアイデアになってしまいますが、今回は、実務者とチームを組んで実際に実践している点がすごく大きい。それになんといっても大石さんの下に集まっている中小企業診断士の皆さんが、三重県にいられて、いろいろなことを見て、体験されていた。東京の中小企業診断士（専門家）が、地方まで行って、経営の現場を診るという新しいモデルにも自信がありました。実際に中部地区の予選を無事に突破できたことから、本質を理解しやすいモデルであることが明確になって、プレゼンで大きな失敗をしない限り、もう大臣賞以外は考えづらいなと思っていました。

佐竹氏：五月女さんは最初から自信があったとおっしゃっていますが、我々はドキドキでしたよ。（笑）われわれが地方創生担当大臣賞を受賞したときは、総数で1,000件以上の応募があったんですよ！



地方創生☆政策アイデアコンテストとは（2019年）

RESAS（地域経済分析システム）を活用した地域課題の分析を踏まえた、地域を元気にするような政策アイデアを募集するコンテスト。高校生・中学生以下の部、大学生以上一般の部、地方公共団体の部の3部門でアイデアを募集。それぞれで地方創生担当大臣賞、優秀賞、経済産業局長賞などを授与。（出典：地方創生☆政策アイデアコンテストより東京協会作成）

— 審査プロセス（2019年） —



— 感じた中小企業診断士のよさ。

五月女氏：本当に経営のことを相談するんだったら、経営全体を見ている中小企業診断士しかないですよ。そういう視点で中小企業診断士を志して、資格を取られて、いろいろなものを見てこられて、経験を積まれてきたことは、中小企業にとって絶対役に立つ。中小企業の社長なんて、頑張ってもできる事業は1個か2個。他の事業なんて知らんのですよ。

だからこそですが、中小企業診断士の方は企業診断の数をこなしていただくのがいい。それも、東京の企業だけに限ると、みんな似たような環境で似たようなビジネスをやっているの。地方という違う環境の企業を相手にすると、まったく違う視点が出てくるようになると思います。

— 経営全体を見るというのは広くて浅いという批判も？

五月女氏：それは無いものねだり。経営実務の経験がゴリゴリある中小企業診断士を連れて来いって言ったって、実務はあなた方中小企業がやることでしょう！と。（笑）中小企業診断士には客観的な視点で、経営について“こうです。”と分析してもらう。その話を聞いて、確かにそうだよなと思って実務を動かすのは経営者ですよ。経営者は自分の代わりを求めているわけではない。

— 中小企業診断士への期待

五月女氏：経営の現場を知る存在として、金融機関をはじめとした支援機関と中小企業をつなぐ通訳者であってほしい。経営全体を見て、財務諸表や決算書には載っていない社長が感じている中小企業の価値を、中小企業診断士が言語化して伝えてほしい。

それといろいろな地域、いろいろな業種の企業の支援をしてもらいたい。たとえば、飲食業の人が困るのは、周りの人がみんな飲食の話しかしないから。今は小売も飲食に参入している時代で、そうすると資本が強いところが勝つに決まっている。だからこそ、中小企業は違う視点で戦う必要がある。そのためにはもっと社長自身が情報を取りに行くべきなのだけれども、日々の経営で手一杯でなかなか難しい。そんなとき、いろいろな地域や業種を知る中小企業診断士に、違う視点を入れられるようなアドバイスをしてもらえたらいい。企業として生き残れるように、生き残れる方向で相談ができるような人がいたらすごくいい。積極的に違う価値観に触れて、議論したほうがいい。その船頭としての中小企業診断士にはとても期待しています。

株式会社ゲイト 本社：東京都墨田区菊川 1-13-8 五月女ビル 6F <http://gateinc.jp/>

企業は社会の公器という信念のもと、自立的かつ持続可能なビジネス構造への改革を進めている。2017年には高齢化・後継者不足が進む漁業の現状に危機感を抱き、三重県の熊野灘で定置網漁や水産加工に参入。生産地と消費地の相互理解を深めるための六次産業化を推進。水産業による東京との垂直統合の実現と、漁業水産起点の根本的な地域問題解決に取り組む。

東京都中小企業診断士協会の事業紹介

— 「企業継続」「事業継続」のための体質改善「BPS総合診断」事業 — 〈治療から予防へ、予防から強化へ〉

1. 事業承継の大きな問題の一つが「事業再生」

多くの「事業再生」案件を見ていると、あって当然の機能がなく、機能があっても動いていない、という事態を目の当たりにしてきました。

私たち中小企業診断士は、多くの企業と関わりを持つ中で、「経営戦略」「事業戦略」の領域に関与することが多く、事業基盤を支える「事業活動」に必要な機能が整っており、適正に回っている前提で、戦略策定のお手伝いをしています。

戦略策定に際しても、まずは現状把握から始めますが、現場の担当の方々にお話を聞いてみると「必要な情報が伝わってこない」、「作業が終わっても実績報告が記録されていない」などの問題が浮き彫りにされ、戦略策定前に事業活動の改善が必要と思える局面に遭遇することが多々あります。

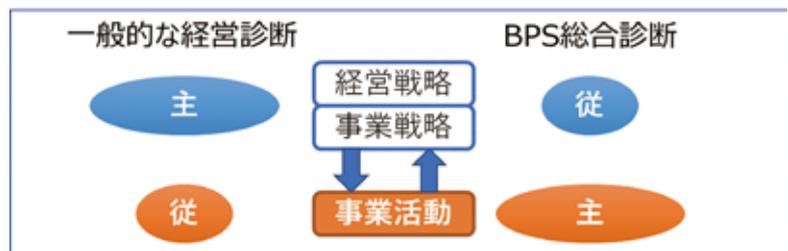
それでも、受注があり、利益が出ていれば、資金も回りますので、細かな問題には目を向けることがありません。ところが、受注が急に減ると、ずるずると赤字転落してしまい、資金繰りも厳しくなり、「事業再生」に頼らざるを得ない状況に陥ってしまいます。私たち中小企業診断士はこのような企業を多く見てきました。

2. 予防の必要性

人は、生まれて成長し、成熟の段階を経て、老化していきます。この間に様々な病気になることがあり、その都度治療を行って、健康を取り戻します。そこには「医療」が重要な役割を持っていますが、治療を主としていた医療も、治療から予防へと変わってきました。予防のためには日頃の活動と定期健康診断によるチェックが必要です。問題が小さいときに見つかれば、その治療は短期間で済みますが、健康診断をしないで、具合が悪くなってから診療を受け、治療となると多くの時間と費用が必要になります。

企業も同じで、早い段階で問題点が見つかれば、短期間で改善することが出来ますが、問題が大きくなってからでは、その改善に時間とお金がかかります。従業員にも多くの負担をかけることとなります。

私たち東京都中小企業診断士協会では、成長、成熟段階の企業を対象に「事業活動」に焦点を当て、事業活動に必要な仕組みが備わっているか、その仕組みが十分に機能しているか、という点から企業診断を実施する「BPS総合診断」システムを開発しました。



3. BPS 総合診断とは

「BPS総合診断」では、「B ビジネスイノベーション」を表の競争力と位置づけ、財務基盤、製品・商品・サービス、差別化された経営基盤を診断のポイントとします。

「P プロセスイノベーション」「S システムイノベーション」を裏の競争力と位置づけ、オペレーション（業務フロー）、基幹システム、継続的な改善、人材と組織、リスクマネジメント、ITガバナンスの視点を診断のポイントとします。

当協会所属の中小企業診断士がチームを組んで診断を実施します。

診断受診に際しては、費用のご負担をお願いいたしますので、ご了承ください。

本事業についてのお問い合わせは下記へ

当協会事業事務局 電話：03-5550-0033 メール：info_tworok@t-smeca.com

— 地域支援ノウハウ集 —

1. はじめに

この地域支援ノウハウ集は、中小企業診断士が商店街や地域資源活用などの地域支援に関係するコンサルティング現場からノウハウを抽出したものです。行政機関や公的支援機関の方に、さまざまなノウハウ例を見ていただくことで、さまざまな中小企業診断士が活躍していることをご覧ください。

2. 事業の目的

地域支援ノウハウ集は、都内各地域の事業者や団体に対して支援を実施した中小企業診断士の支援ノウハウを集めたものです。

支援対象となる事業者は幅広く、町工場や個々の商店のみならず商店街や農林水産業者なども対象としています。

このような事業者に東京都中小企業診断士協会に所属する中小企業診断士が地域支援として対応して、その実践の結果をノウハウとしてまとめ蓄積することで、他の地域の事業者や団体、および支援する中小企業診断士にも活用できることを意図して作られています。



3. 地域支援ノウハウ集の構成

地域支援ノウハウ集は大きく3つの構成となっています。

「1. 地域支援のノウハウ」(概要、ロジック、ポイント、具体的な内容)は、ノウハウをロジックまで落とし込んでおり、ポイントや具体的な内容を記載することでわかりやすくすることを心がけています。

「2. ノウハウの活用方法」(事例での活用、他の地域で活用する方法)は、ノウハウを地域支援の一例に終わらせるのではなく、他の地域で活用する際の留意点などを、ノウハウを作成した者が記載することにより、他の地域でも活用できるように配慮しています。

「3. 地域支援実践の内容」(支援先概要、成果、活動記録)は、ノウハウを実際に使った地域がどうなったのか、という成果を意識しながら、活動記録を残すことで、今後利用する際の参考事例として見てもらえるように意識しています。

このように、地域支援ノウハウを主としながら、活用方法として他の地域や中小企業診断士でも使えることを意識しており、実際にどのように取り組んだのかがわかるように作られています。

4. 地域支援ノウハウ集の展開について

地域支援ノウハウ集の公開は、例年11月の中小企業経営診断シンポジウムで2つの事例の発表を行い、また東京協会会員向けのセミナーなどを行っています。

本誌をご覧ください。皆さまのなかで、地域支援ノウハウ集に掲載されている内容についてのセミナーや、同様の地域課題をもった事業者に対する実践への取り組みに関するご希望などありましたら、東京都中小企業診断士協会にお問い合わせください。

— 中小企業施策活用事例集 —

1. はじめに

この施策活用事例集は、行政の施策企画の方や公的支援機関の方へ実際に施策を活用して支援している企業と支える診断士の現場の声を伝えるために作成しています。ぜひ、現場での活用の場面をご覧ください。

2. 事業の目的

国や自治体、各支援機関が中小企業向けに提供しているさまざまな施策や制度について、中小企業診断士が関与した中小企業への適用事例をもとに、その効果などを集めたものです。実際に施策を活用して、経営が質的にも量的にも向上したという事例を集めています。また各施策について、その使いやすさや改善要望点などを記載することで、施策を検討されている方に対して現場の声をフィードバックさせ、よりよい施策となる一助になればとの思いがあります。昨年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて各種施策が打ち出されておりますが、実際に現場で関与した中小企業診断士の声を集めるなどの取り組みもしております。



3. 中小企業施策活用事例集について

中小企業施策活用事例集は下記の構成となっています。

「1. 活用した施策の概要」(名称、実施機関、対象者、内容)は、どの施策を活用したのかを明確にすることと、施策の概要をわかるようにするために、施策の対象者や内容が記載されています。

「2. 施策を活用した事業者の概要」(本店所在地、従業員・売上規模、業種、業務内容)は、中小企業診断士が関与した企業の情報を記載し、どこにあるどのような企業が活用したのかを記載しています。

「3. 施策を活用した結果、成果」(施策の実施内容、定量的な効果、定性的な効果)は、施策の活用結果について、成果を定量・定性の側面からわかるようにしたものです。

「4. 診断士の関与」(関与人員、支援内容、支援期間)は、中小企業診断士が施策活用について、どのような支援をしたかを記載しています。

「5. 施策の優れている点」、「6. 施策の改善して欲しい点や応用方法」は、施策について、関与した中小企業診断士として、よかった点と今後の活用促進に向けて、どのようにしたら企業へより勧められるかについての要望を記載しています。

こうした実際の施策活用の現場の声を集めて、次の施策を考えている行政機関の方へお届けしています。

4. 中小企業施策活用事例集の今後の展開について

中小企業施策活用事例集は、中小企業診断士による、さまざまな施策活用の現場における生の声を集めた冊子です。毎年各支部などを通じて行政や支援機関の皆さまに配布しております。とくに施策を検討していただいている方には本誌をご覧いただき、各施策を実際に活用している現場の声を今後の参考にしていただければと思います。

施策活用事例集の内容についてご興味があれば、東京都中小企業診断士協会あてにお問い合わせください。



シンダンシ・プラス

～ 中小企業診断士です。企業とお店をサポートします～

登場人物

タピオカ屋

多比岡経隆（つねたか）。高級日本料理屋の後継者。日中タピオカ屋を営み、夜は親の店を手伝う。

針宮 沙羅

大学四年生の中小企業診断士。タピオカ屋とは創業支援して以来の付き合い。

あらすじ

多比岡（主人公）は、親の店の軒先を借りてタピオカ・ドリンクを売っていた。そこに客として大学生にして中小企業診断士をしている針宮沙羅（ヒロイン）がやってきたことから話は始まる。主人公は針宮の手助けのおかげで店を持つことが出来、友人や商店街の悩みを次々と解決していく。



最近顔を見せていなかった針宮さんは店に一步入ったところで立ち止まり、そのまま立ち尽くしている。どうしたのだろう。声をかけてほしがつているのだろうか。かまっちゃちゃんというやつか。希望どおり声をかけてあげなくては。

「あの、針宮さん。どうかしましたか？」

「緊急ミーティング！閉店の時間にまたきますー！針宮さんは大好きなタピオカ・ドリンクを注文もしないまま出て行ってしまった。」

どうしたのだろう。タピオカ・ドリンクも飲まないなんて、本当に。

カウンターからお店の外へ出てみると秋の空は高く、商店街を小走りにゆく針宮さんの後姿がちいさく見えた。

閉店の時間、約束どおり針宮さんはやってきた。片づけをしたお店、唯一のテーブル席に陣取っている。

「あの、一杯どうぞ」

タピオカ・ドリンクのプラスチック・カップを差し出す。秋の風情にピッタリな、黒蜜たっぷりきな粉抹茶タピオカだ。針宮さんの特にお気に入り、前回はお代わりしすぎて苦しいと言ってお腹をさすっていた。

それなのに針宮さんは黙ってひと口吸ったきりストローを離してしまった。

僕があっけにと取られていると足元からなにやら取り出してテーブルの上に立てた。スケッチブックだ。クレヨンでなにか文字が書いてある。SWOT。

「アメリカの特殊部隊ですか？ ドラマ観てますよ」

「ちがいます。まったくちがいます。かすりもしていません」

「そこまで言わなくても」

「これは経営学です」「うげっ」

大丈夫と言って、文字を指しながら説明してくれた。SはStrengths、強み。WはWeaknesses、弱み。OはOpportunitiesで機会。TはThreats、脅威なのだ。

強みと弱みをあわせて内部環境、機会と脅威をあわせて外部環境と名前がついているのだとか。

SWOTでスウォットと読むらしい。SWATと

は一字違った。

「つまりですね、内部環境、わかりやすく言うとタピオカ屋さんのいいところ、ダメなところ、外部環境、チャンスはなにか、ピンチになりそうなことはなにかを考えることで、お店の課題とやるべきことが分析できちゃうすごい道具なんです」

「いやー。ダメなところとか、耳が痛くなりそう」「耳が痛くたって、弱みを理解していないとお店をどうやって経営していいかわからなくなってしまうんですよ」

「はあ」

スケッチブックをめくって出てきたのは四角い表だった。

強み: 日本料理を基礎にした繊細な味覚と丁寧な仕事。	弱み: 経営オンチ。気が弱い。
機会: お店が商店街にあり、通勤通学の若い人の通行が多い。	脅威: タピオカ・ブームの終焉。

なぜか弱点だけふたつある。

「経営オンチって」

親の日本料理店を継ぐ予定なのに。

「そこは気にしないで、私がなんとかします。そんなことより」

東京都中小企業診断士協会ホームページにて小説「シンダンシ！」の連載を開始しました。
本誌にて掲載しているスピンオフの原作となります。ぜひご覧ください。

URL <https://t-smeca.com/novel/>



そんなこと……。

「たとえばですね、丁寧な仕事でタピオカもドリンクもとてもおいしく、ふたつが合わさって絶妙なハーモニーを奏でるわけです。よいところ。」

商店街へやってきてお店の前を通る人のなかには興味を持ってくれる人がいます。チャンスです。そうすると、おいしいということで口コミが広がります。タピオカ屋さん目当てに商店街にやってくる人もあらわれる。タピオカ屋さんも商店街も繁盛してWin-Winになります」

「なるほど。素晴らしい」

「いいですか、次はこのダメなところとチャンスに注目です」

「弱みでお願いします。心にグサグサ刺さるんで」

「タピオカ屋さんは、気が弱すぎです」

「そんなことないと思うけどなあ」

「この商店街にくるお客さんはタピオカ屋さんのことなんて、近所のお客さんしか思っています。だから注文が多いんですよ」

「あんちゃん」

「あれ作れ、これ作ってと言われるままにメニューを追加して行ったら、ひどいことになるんです」

「お客さんの言いなりみたいなこと言わないでください。ちゃんとお店のことを考えてるんですから」

「じゃあ、なんでタピオカ屋さんにたこ焼きだのクレープだのあるんですか。意味わかりませんよ」

「ああ、メニューをはがさないで」

僕が絵を描いて壁に貼ったメニューを針宮さんががしにかかった。けっこう人気あるのに。

仲野 祐樹

(小説を書く中小企業診断士)

中小企業診断士・針宮沙羅の

経営学の「コーナー」



SWOT分析とは

SWOT分析は、企業が経営戦略を考える際に使う分析手法です。組織の内部環境における「強み」「弱み」、外部環境の「機会」「脅威」を整理して、目的達成のために四つの項目についてその要因を明確にします。

小説の中でタピオカ屋さんに話しているように、強みというのはよいところ、特にほかの企業と比べてよいところのことです。弱みも同じように、ほかの企業と比べてダメなところですよ。

さっき内部環境という言葉を使いました。内部というのは、企業の内部のことです。環境というのは、状況と言い換えてもいいかもしれません。いいところも、ダメなところも、その企業の内側にあるものですよね。

外部環境はそうすると、企業の外側の状況ということだって想像つきますよね。景気がいい悪いとか、お客さんが近くにいっぱいいるとか、企業に関わることですけれど、外側の話です。

では、実際にSWOT分析をやってみましょう。タピオカ屋さんの例では、次のようなことが考えられます。小説よりも丁寧にやっていますよ！

・「強み」を活かす

高級日本料理店での修行を通じてタピオカ屋さん

は繊細な味付けや丁寧な仕事に身についていて、他店にない独自の味わいを出せます。メニューだって、凝っています。今でも強みを活かしています。

・「弱み」を克服する

経営オンチのことですが、私とタピオカ屋さんの仲だからこんな言葉を使っています。まだお店をはじめたばかりですからね、これからです。

タピオカ屋さんはなんとという幸運、私という強い味方がついていきます。経営者としてどんどん鍛えていきますよ。

気が弱いのだって、経営に自信がついてくれば克服できるかもしれません。

タピオカ屋さんのやさしさにつながる場所でもあるから、弱みとばかりも言えないのですけれどね。弱みでもあり、強みでもあるってこともあったりします。

・「機会」を利用する

お店は商店街に位置していて、買い物目的の人がやってくるし、通勤通学で通ってゆく人もいます。タピオカ大好きな若い女性の通行が多く、チャンスがいっぱいと言えます。若い女性客を制覇したら、今度はターゲットを広げてもいいかもしれません。

・「脅威」に対応する

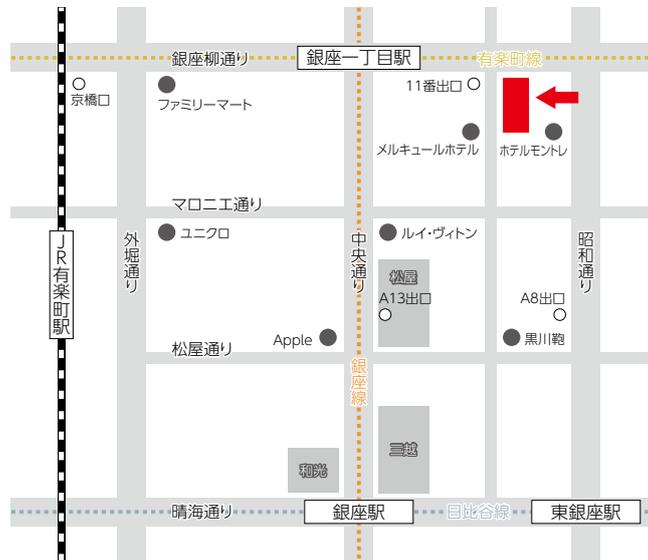
タピオカはブームにのって需要が増加しましたが、ブームは終わりました。ブームが終わってもお客さんと呼べるようなお店独自の戦略を立てる必要があります。分析もせず特定の顧客の要望に添えて、たこ焼きやクレープをメニューに加えることではありません！

SWOT分析、すこしだけ詳しくお話ししました。



一般社団法人

東京都中小企業診断士協会



〈所在地〉

〒104-0061

東京都中央区銀座2丁目10番18号 東京都中小企業会館7階

〈最寄駅からのアクセス〉

東京メトロ有楽町線 銀座一丁目駅 11番出口 徒歩1分

東京メトロ銀座線 銀座駅 A13番出口 徒歩5分

東京メトロ都営地下鉄線 東銀座駅 A8番出口 徒歩5分

JR有楽町線 京橋口 徒歩10分