

2023
春夏
Vol.5

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

官民合同による伴走支援

— 事業者の自己変革力向上を目指す

官民合同伴走支援 —

— CLOSE-UP —

「BPS総合診断」活用事例

巻頭挨拶

- ▶ 諦めなければ、前に進める 01

特集

- ▶ 官民合同による伴走支援 02

CLOSE-UP

- ▶ 「BPS 総合診断」活用事例 06

- 東京都中小企業診断士協会の事業紹介 08

- コラム 診断士の使い方 — 中小企業診断士がBCP 策定支援に適任のわけ — ... 10

- 中小企業診断士川柳の部屋 11

WEB連載小説 スピンオフ

- シンダンシ・プラス 針宮さんと伴走支援 12

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：森川 雅章

編集人：猿川 明

印刷：大和印刷株式会社

発行日：2023 年 4 月（年 2 回発行）

「Tokyo COMPASS 第5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 森川 雅章

President Masaaki Morikawa



諦めなければ、前に進める

先日、5年前に縁あってご支援をさせていただいた中小企業の社長からメールをいただきました。「ご支援させていただいたことがきっかけとなり、会社の体質改善が進んでいます。」という内容でした。

当時は、正社員9名、パート11名の製造業でしたが、今は社員数も増えているようです。衛生用品の製造販売業で、本社は東京ですが、工場は関西の山の中にあり、社長はときどき工場に行っていました。帰ってくると「愚痴」ばかりと事務の方が私に話してくれました。どうしたのか、聞いてみると

- ・仕様書の指示内容と作っているものが違う。
- ・生産の記録はつけているけれども、正しいのか疑問に思う。
- ・棚卸は実施しているものの、漏れなくカウントできているか不安な気がする。
- ・生産ロスがあっても、原因分析を行っていないのか、報告がない。

他にも本社と工場間のコミュニケーションや本社の営業にも問題がある、とのことでした。

このご支援で、経営者と一緒に改善方法を考え、項目を細分化し、誰が、いつまでに、何をするかを決め、スタートしました。そして、改善を成功させるために、私から次の事項をお伝えしました。

人の脳は自動操縦が好き、何も考えずに普段通り動くことを選ぶ。普段と違うことにはブレーキをかける。だから新しい行動にはブレーキをかけ

る。これが普通なんです。でも、同じ行動は退屈だと感じる、これも事実です。退屈だから新しいことを始めたいと、エンジンを回すことを考える。それを実行させる手段が「強制」で、行動に変化を与えるために必要な力です。「やる」と決めること、そして「やる」と決めたことは「やる」。強制的に行動を起こす、その行動を続ければ「習慣」になり、定着します。

よく、「そんなことは自分で考えろ」という経営者がいますが、それでは動きません。何をすべきかを決めること、決めたことを伝えること、伝えたことを実施させ、定着するまで「諦めずにフォローすること」が改善を実現させるための経営者の重要な仕事です。

- ・いただいたメールには、業務改善だけではなく、日々の行動の変化についても書かれていました。
- ・経営方針を作成し、当社で働く姿勢などの読み合わせを始めた。
- ・製造工程を図解し、知識の共有化を図っている。
- ・インターンシップを受入れ、ベテラン技術者の勤による作業を数値化した。
- ・本社と工場間をオンラインで常時接続し、気軽に声をかけるようになった。

など、報告をいただきました。「諦めないで続けた」ことで前進することができた一つの事例です。社内改革を頑張ってきましたが、何しろやることが多いわりに、売上が少ない…と嘆いていました。

官民合同による 伴走支援



経済産業省 関東経済産業局
宮澤 裕義氏 高齋 正樹氏 白戸 恒彦氏 川越 貴夫氏

事業者の自己変革力向上を目指す
官民合同伴走支援

新型コロナウイルスやウクライナ問題、原材料や原油の高騰など、事業者を取り巻く環境は目まぐるしく変わっている。令和元年より、関東経済産業局では、これまでのスタイルと異なる官民合同伴走支援を開始しており、今後、支援の場は大きく広がることが想定される。本号では関東経済産業局の取り組みについて、経済産業省 関東経済産業局 地域支援部 地域振興課 地域企業支援室長の白戸氏、同室長補佐の高齋氏、同局産業部 経営支援課 課長補佐の宮澤氏、同局地域支援部 地域振興課 地域企業支援室係長の川越氏にお話を伺った。

■官民合同伴走支援事業を始められた背景と、従来型支援との違いを教えてください。

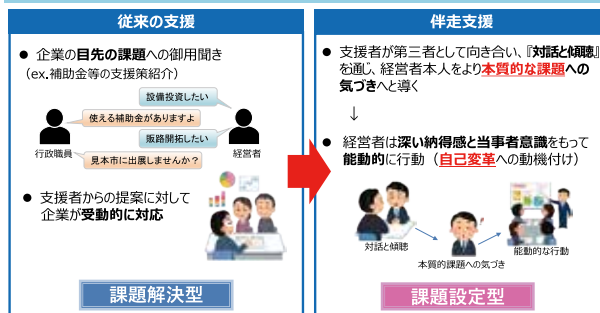
官民合同伴走支援は令和元年度から関東経済産業局において始まりました。きっかけは当時の関東経済産業局長、今の中小企業庁長官が、福島震災復興を担当していた頃に遡ります。福島では原発の被災によって、住民や事業者が避難をされていて、実際にそこで事業が行えない状況がありました。事業者は、いかに生業をいち早く復活させるかということを目指して持たれていました。その際に福島相双復興推進機構の官民合同チームの担当者が事業者へ赴いて、『対話と傾聴』を通じて丁寧に課題やニーズなどを繰り返し聞くというスタイルで、当時は約 5,000 事業者に赴き、事業の再開を支援したという経緯がありました。

そのやり方がベースになって伴走支援が始まりました。事業者の課題やニーズを丁寧に聞き、上から目線ではなく対話を重ね、本質的な課題を抽出する。抽出した課題に対して一緒に解決に向けて動く。何が目的かというと「自己変革力」の向上です。当然ながらどの時代も中小企業の経営を取り巻く環境は大きく変化をします。そのなかで生き残っているのは当然変化に対応し、経営力を高めた企業です。例えば、現在でも DX や、新型コロナウイルス、ウクライナ問題の影響、原材料高、原油高とさまざまな環境変化が起こっています。事業者が環境変化に負けずに、柔軟に対応していく。そのためには自ら適応できる能力、変わっていく能力が当然兼ね備わっていなければいけない。伴走支援は、自己変革力を高め、事業者が「自走化」できる状態を目指しています。

従来の支援との違いですが、従来は、企業から、設備投資、補助金、研究開発など多様なニーズをお聞きして、それに見合ったメニューを紹介していました。これは企業の目先の課題を解決するという手法であって、自己変革力を高める手法ではありません。自己変革力を高めるためには『対話と傾聴』が

伴走支援と従来の支援との違い

- 経営者に寄り添い、「プロセス・コンサルティング」の考えを応用しながら、企業が自ら自社改革に取り組む力（自己変革力）を高めるための本質的課題の設定と解決を手伝い、企業の潜在成長力を引き出す。



出典：官民合同による伴走型支援について
令和4年10月 経済産業省 関東経済産業局 地域企業支援室

基本です。経営者が気づいてない課題も多々あります。経営者に対して、その企業に関わるさまざまな課題を抽出するために総点検を行います。総点検をするとたくさんの課題が出てきます。

しかしすべてに対応することは難しいため、どの課題のプライオリティが高いかを検討し、支援者と経営者が、一緒にその解決に向けて取り組んでいく歩み方をしていきます。その際に注意すべきは、表面的な課題の根っこにある裏の課題です。

たとえば、研究開発や設備投資は当然ながら課題としてありますが、会社一丸で取り組めないような事情があり、それが裏の課題になることがあります。経営者が頭のなかに思い描いていることだけをもって研究開発を行い、経営幹部、社員が納得しないまま取り組む場合などです。中小企業では組織的経営になっていないことが多いですが、経営幹部と社員が一丸となって納得感を持って組織で取り組まないと、自己変革力の向上は望めません。そのため、表課題をテーマとして社内プロジェクトチームを作って検討を進め、裏課題解決を通して組織的経営を目指すというように、表裏一体での課題解決を目指しています。

■官民合同伴走支援においては、医者患者型ではなく、プロセスコンサルティングが有効とあります。

医者患者型とプロセスコンサルティングの違い、および支援者に求められる資質がありましたら教えてください。

医者患者型ですと支援者が医者、その支援を受ける側は当然患者となります。そうすると上から目線になりがちです。しかも、患者が腹痛を訴えた場合、この薬です、というように一方的になります。しかし、根本的に何で腹痛が起こるのか、他にどんな病気が潜んでいるかを本来は深掘りする必要があります。プロセスコンサルティングでは、ここで『対話と傾聴』が重要となります。そもそも患者は自ら腹痛という課題を当然認識していますが、どうしてこんなに自分はお腹が痛くなるのだろうか、何か食事が偏っているのではないか、もしくは運動不足なんじゃないか、というところが本来の背景としてあるのかもしれない。根本的になぜ課題が生じるのかに気づいていない。その気づきを促すことによって、運動して食事もちょうんとバランスを取ることで、つまり、自らを律して自己変革を実現するための手法として、プロセスコンサルティングがあります。クライアントとの『対話と傾聴』によって、表の課題と裏の課題を抽出、深掘りしていくというようなやり方です。具体的には、経営者だけではなく、会社を支えているいろいろな人材、つまり経営幹部から現場の社員の方々まで考え、想い、課題感などをインタビューでお聞きします。また、企業を取り巻く業界動向や、今後のビジネスの方向性などについて分析した上で、それらを材料にさらに対話を重ねます。ですので、単純に表面的な課題に対して解決策を一方向的に提示するというものではありません。企業の皆様と一緒に考えていく手法が特徴だと思っています。

しかしながら、私ども第三者が介入していくこととなるため、信頼関係を築いていないと、企業にとっては勝手に土足で踏み込んでくるようなことになりかねません。そのため、何よりもまず相手の置かれた状態を深く理解して、一方的ではなく、相手の立場に立って考えられるという基本的な資質が必要です。プロセスコンサルティングという手法を有効活用するためには、前提として信頼関係を作らなければならない。これが大原則です。さらにはインタビュー能力や業界を分析する能力のような専門性の高い能力が複数備わっていれば非常に望ましいことだと思います。現在のわれわれの官民合同チームにはコンサルタントが13名おり、そのうち中小企業診断士の方が9名とほとんどを占めています。中小企

「医師－患者型（治療／受診）」



- ✓支援者はデータを集め診断結果と処方箋を示す。
- ✓被支援者が自ら課題・解決策を特定できないケースに適しているが、外から与えられた解決策は「自分事化」されにくい。

「プロセスコンサルティング型」



- ✓課題への気づきや解決策の策定は被支援者が主体。支援者は伴走役として関与。解決策は被支援者が自ら策定するため、「自分事化」されやすい。
- ✓「コアチーム」は自立的に課題解決を推進。支援者は伴走を継続。

出典：官民合同による伴走型支援について
令和4年10月 経済産業省 関東経済産業局 地域企業支援室

業診断士の方々は、やはり企業経営を診るプロであると認識しており、プロセスコンサルティングの担い手として最適であると考えています。また、資質とは少し離れますが、局や地域の商工団体、支援機関の職員もコンサルタントの皆様と同行することで、支援ノウハウが関係者の間でも培われています。そこから次なるプロセスコンサルティングの強化に繋げるという実態もあります。

■ここまででいくつかお話しいただきましたが、改めてプロセスコンサルティングを行う上で、中小企業診断士に期待していることを教えてください。また他土業との連携に期待することがございましたらお聞かせください。

宮澤 氏 官民合同伴走支援を通して、さまざまな中小企業診断士の方と一緒に支援させていただいています。中小企業診断士の方は、経営全般に精通している方ばかりです。特定の分野に偏りすぎずに『対話と傾聴』を重ね、この企業にとって何が本質的な課題であり、何をまず優先して取り組むべきかを一緒に考えるという観点で、中小企業診断士の方は非常に長けている、と思っております。



川越 氏 私は去年の4月に着任いたしました。これまで、実際に企業訪問に同行し、診断士のコンサルタントと一緒に伴走支援にあらせていただいております。宮澤も申しましたが、診断士の方の、広く全般をとらえられるところや質問の仕方（たとえば「その強みだとかいう業界に打って出られるのではないのでしょうか」といった表課題の解決はもちろん、裏課題へアドバイスもできる）は、横で聞いていて勉強になります。また、診断士の方は、企業全般を診る伴走支援というところと親和性が高いと感じています。先ほど白戸から申し上げた、医者患者型の例を引用しますと、おそらく患者は内科、皮膚科、眼科などをあらかじめ決めて病院に行くと思いますが、それもわからない状態の方もいらっしゃると思います。診断士の方は、いわば総合診療科のようなものではないでしょうか。いろいろなことをわかっていらっしゃる方だからこそ、その後の専門的な支援に繋げるといった能力もお持ちなのだと思います。



高齋 氏 『対話と傾聴』を進め、企業全体を見渡す力はやはり中小企業診断士の方の強みだと思います。その能力が伴走支援を進めていく上で一番重要になるところです。その上で他土業との連携でいうと、こちらから解決する課題を押しつけるようなことはせず、企業の側で考えていただく支援であるため、必ずしも取り組む課題がその中小企業診断士の方だけで対応できないこともあります。そこは課題によって金融機関や地域支援機関とも連携するし、他の土業の皆様をはじめとした専門家や専門機関に紹介して繋げていくことが、支援する上で必要と思っております。



白戸 氏 中小企業診断士の方々は、先ほど申し上げたとおり、経営支援のプロだとわれわれは認識しています。加えて支援に対する熱意が、中小企業診断士の方々は非常に強いと感じております。機械的ではなくて情に厚い。3人も話したとおり、全般的に経営のプロとして諸課題を診る力があります。経営支援の技能と熱意の両方があるということが、非常に望ましいと思います。無機質、機械的に、というわけにはいかないと思っています。



■伴走支援の事例は昨年12月末までで44社完了していらっしゃいます。支援完了のなかで事業者の反響を教えてください。また、今後のこの伴走支援の課題がありましたらお聞かせください。

われわれも支援による効果は非常に気になります。支援終了時に企業に対してアンケートを実施しており、高い評価をいただいています。経営者はいろいろなことに直面し、頭の中が混乱することがあります。そのため、効果として、「第三者と自らの経営について対話するうちに、考えが整理されて、自

分たちでは気づかなかったところに気づけるようになった。」「気づいた課題を、どのように自らが会社全体で取り組むべきかを考えられるようになった。」「社員の意識も変わったため、組織全体で取り組むような環境・風土ができてきた。」という声を多くいただいています。『対話と傾聴』およびプロセスコンサルティングの手法を用いた伴走支援の結果、このような成果が得られることは間違いのないと思います。ただ、支援期間は、1年から1年半と、行政的に見ればとても長い期間です。その一方で、いろいろ考え方が整理され、自己変革の風土ができたということがあっても、企業にとってそれはまだ道半ばです。企業自身がより自己変革力を磨いて、さらに高みを目指していくということが当然必要です。継続的に支援してほしいという声も多くいただきますが、ある程度道筋をつけたら、その後は自らが頑張る。伴走支援はそのための土台を作っているということになります。そこは基本的な考えとして、ぶれていません。

しかし、企業が自ら頑張っていて成長していくとか、いろんな諸課題を解決していく過程において、支援をできる余地はあります。そこを十分にフォローして、まだサポートする余地があれば、そこはわれわれ以外の土業、地域支援機関などの方々にバトンタッチすることが、当然必要だと考えています。どこまでを支援するのか、そこはこれから強化していくべき課題です。企業の成長に関わる課題に対し、関係機関に繋ぐことが有益であればわれわれが結節点を担う連携体やネットワークが今後必要だと考えています。

■伴走支援の今後の目指すべき姿や願いについて、お聞かせください。

冒頭にお話したとおり、中小企業を巡る国内外の情勢を含め、経営環境は多様に変化していきます。こうした変化のなかでも経営力を高めて事業を拡大したり成長させたりする中小企業を、いつの時代も支え続ける、そして作り続けるということは非常に重要だと思っています。これが大前提の背景です。企業が自ら課題を設定し、それに対応する能力、自己変革力を作り上げていくための手法として、伴走支援をこれからも展開していきたいと強く思っています。伴走支援は特殊な支援手法とされているかもしれませんが、われわれが支援のマニュアルや事例をどんどん作っていき、当たり前の政策手法だといわれるような状態にいち早く近づけていきたいと思っています。そのためには関係機関との新たな取り組みなどを、政策的にもチャレンジすることは引き続き重要だと思っています。関係機関としては、商工団体や金融機関の他、当然診断士協会さんが念頭にありますので、こうした皆様とまさに連携させていただきたいという方向性を考えています。政策はルーチン化するものですが、新しい要素を加えて政策手法を強化し、多様な環境変化にも負けない中小企業を作っていく、という流れを引き続き進めたいと思います。

■最後に関東経産局としての今後の伴走支援でのマイルストーンがありましたらお聞かせください。

今年度(令和4年度)が4年度目で、過去に3年間取り組んできました。開始当初は、手法が確立されておらず、チームとして一体的にどうやって運営していくのか、試行錯誤を重ねて苦労しました。4年度目は全国展開も行われ、5年、6年と継続するとなると、関東経済産業局としては、これまでの3年間の手法のままではいけないと思っています。

新たな手法の一つが、都道府県との連携を深めることです。都道府県と連携することで、企業の選定をもう少し政策的に行うことや、人的資本あるいは収益力の高い企業や技術力の高い企業を選定することができると考えています。また、金融機関とも連携が充分にはできていません。金融機関が取引先に伴走支援的アプローチができるようにして、裾野を広げていくことが必要です。

あとは足元のところで、関東経済産業局にはいろいろな部署がありますが、医者患者的な対応が基本になっています。部署ごとにさまざまな政策テーマがありますが、そこにも共通して伴走支援的手法を盛り込んでいく。デジタル化やイノベーションのベースとして、やはり伴走支援があった方が望ましいということ、局内や地域の関係機関への展開として、来年度以降行っていく必要があるものと思っています。

(取材：高畠 伸晃、岡 洋一、白井 康嗣)

BPS

「BPS総合診断」活用事例



中小企業経営者からの相談はさまざまです。業績低迷や資金繰りの改善、人材採用や人材の定着、補助金活用などは相談件数が多く、従来から変わりがありませんが、最近増えてきたと思うのは、事業承継後の後継者やこれから承継を受ける経営者候補の方々からの相談です。事業内容は異なるものの、相談内容はほぼ同じで、「先代と同じ手法で経営するのは難しい」「業界が低迷しているから、新たな事業を展開したいが、賛同を得られない」「コロナ禍で業績が低迷したが、変化に左右されない強い体質を作りたい」といった相談です。

先代社長は長い時間をかけて今の会社を作り上げてきていますので、後継者が同じことをしたとしても基盤がありませんから、見透かされてしまいます。思いつきで新しいことに取組んでも、そう簡単にはできるものではありません。先代社長と一緒に歩んできたベテラン社員の気持ちを理解することが難しく、ベテラン社員の賛同を得られないと新たな方向へ進むのも難しいのではないのでしょうか。

こんなことを考えている時に、事業承継2年目の経営者から「最近の物価高、素材価格や輸送費の高騰などの影響により業績が低迷している。先代が資産を残してくれたので、今すぐ経営が悪化することはないが、今後さまざまな出来事が起きても、揺れ動かない経営の強さを身につけたい」との相談を受け、企業訪問しました。40代半ばの社長は、従業員からの抜擢で2年前に社長に就任、公的機関が開催している経営塾に通い勉強を始めた、売上は分かっているが、財務の内容までは理解出来ていないので、財務についての勉強を始めることにした。とのお話を伺いました。努力家だな、だから先代が後継者に指名したのだ、ということ話を話の端々から実感することができました。先代が築いてくれた事業基盤があるのはうれしいが、今後のことを思うとこのままでいいのか、という不安があり、もう一本柱となる事業を作っていきたい、との思いを語っていただきました。当社は金属部品加工業です。今までは「下請」としての立場でものづくりをしてきましたが、グローバル化の時代だから、もっと視野を広げなければならない。そして「下請」から脱却することを目標にする、という決意を感じとることができました。

さて、その決意をどうやって実現すればいいのか。普通は「目標を設定して事業計画を作りましょう」ということになります。もちろん「事業計画」は必要なのですが、私からは「まずは、今の会社の健康状態を確認しましょう。『BPS総合診断』を受けてみませんか」と提案したところ、快く受け止めていただき、診断を進めました。

『BPS総合診断』は、次の評価項目で診断します。

| 経営者の思い | 経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画 |
|----------------------------|-----------------------|
| 1 表の競争力 ビジネスイノベーション | 財務基盤・キャッシュ創出 |
| | 商品・サービスの優位性 |
| | 差別化された経営基盤創出 |
| 2 裏の競争力 (1) プロセスイノベーション | オペレーションのスピード、正確性、低コスト |
| | 基幹システム (仕組み) の優位性 |
| | 継続的な改善 (仕組み) |
| 3 裏の競争力 (2) システムイノベーション | 変化対応型の人材と組織運営 |
| | 組織的リスクマネジメント |
| | ITガバナンスによるシステムの優位性 |

まず、企業に「事前調査票」をお渡しし、自己評価をしていただきます。調査項目は、全部で80項目あり、「S：できている」「A：ある程度できている」「B：あまりできていない」「C：できていない」で自己評価していただきます。その後、中小企業診断士が、ヒアリングと現地視察、財務分析などを行い、

診断結果を報告します。

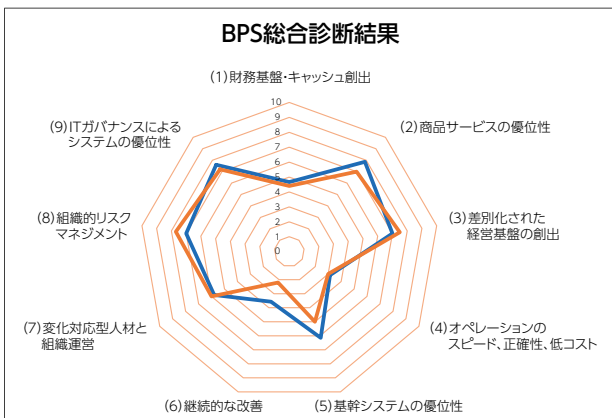
診断結果は、各項目に対し「現状把握」と「主な改善課題」に区分してまとめ、各項目に対し評価記号「S、A、B、C」の数で点数化します。この点数化は、他社と比べるのではなく、1年後、2年後に診断した際に、どの程度変化しているのか、自社の改善や改革が進んでいるのかを評価するために使います。

診断報告書には、企業が改善や改革に取り組む際に参考となる事例などを含めて記載しています。一例をお示しします。

| | |
|---------------------------|---|
| (4) オペレーションのスピード、正確性、低コスト | |
| ① 現状把握 (概要) | <ul style="list-style-type: none"> 当社は旋盤やマシニングなどを使って部品加工を行っています。社長はベテラン従業員の技術力を高く評価していますが、今後のことを考えると若手への技術承継を進めなければ、将来が危ういと思い、技術の承継を指示しています。技術承継に際しては、これまで手順書やマニュアルの必要性が無かったため作成されていません。 |
| ② 主な改善課題 | <ul style="list-style-type: none"> 手順書やマニュアル作成については、技術の承継を受けた若手が、習ったこと、引き継いだことを記録に残す方法で作成する方法があります。最近ではマニュアルを映像と音声で作成する事例も多く存在しています。映像に残しておけば、タブレット等で見る事が可能になります。 |

次に評価結果のサンプルを示します。点数化することで、強い、弱いが見えやすくなりますので、改善が必要な項目が明確になります。

| 項目 | S(10) | A(7) | B(4) | C(1) | 合計 | 2022年度 | 2021年度 |
|---------------------------|-------|------|------|------|-----|--------|--------|
| 1. 経営者の思い | 0 | 2 | 3 | 1 | 27 | 4.50 | 4.20 |
| 2. ビジネスイノベーション | 6 | 11 | 3 | 4 | 153 | 6.38 | 6.00 |
| (1) 財務基盤・キャッシュ創出 | 1 | 3 | 2 | 3 | 42 | 4.67 | 4.40 |
| (2) 商品サービスの優位性 | 2 | 5 | 0 | 0 | 55 | 7.86 | 7.00 |
| (3) 差別化された経営基盤の創出 | 3 | 3 | 1 | 1 | 56 | 7.00 | 7.50 |
| 3. プロセスイノベーション | 1 | 7 | 6 | 7 | 90 | 4.29 | 4.00 |
| (4) オペレーションのスピード、正確性、低コスト | 0 | 1 | 3 | 3 | 22 | 3.14 | 3.00 |
| (5) 基幹システムの優位性 | 1 | 4 | 1 | 1 | 43 | 6.14 | 5.00 |
| (6) 継続的な改善 | 0 | 2 | 2 | 3 | 25 | 3.57 | 2.20 |
| 4. システムイノベーション | 5 | 5 | 4 | 1 | 102 | 6.80 | 6.50 |
| (7) 変化対応型人材と組織運営 | 1 | 2 | 1 | 1 | 29 | 5.80 | 6.00 |
| (8) 組織的リスクマネジメント | 2 | 1 | 2 | 0 | 35 | 7.00 | 7.70 |
| (9) ITガバナンスによるシステムの優位性 | 2 | 2 | 1 | 0 | 38 | 7.60 | 7.20 |
| 全 合 計 | 12 | 25 | 16 | 13 | 372 | 5.64 | 5.50 |



今回、事例として取り上げた企業の社長から「当社の強みは以前から分かっていたが、できていないと分かっても目を向けてこなかった項目に対して、数値化して見せられると放置できないな、ということが分かりました。評価点の低い項目に対して、よく考えて改善を進めていこうと思うようになりました。」とのコメントをいただきました。

私達一人一人は、自分の健康を大切に考え日々生活しています。悪い数値を示されれば、次の検診時にはよくなっていたと思います、日常の活動

に注意を払います。企業もまったく同じで、業績がいいから問題ないと考えている経営者も多いと思いますが、社会環境の変化に対応できる企業体質になっていることが大事であると考えています。業績が低迷しているから何とかしなければと考える前に、自社の経営体質を事前に診ておき、将来に向けて改善を進めるためのきっかけを作ることができるのが「BPS総合診断」です。診断を受けてみませんか。

東京都中小企業診断士協会の事業紹介

地域支援ノウハウ集

～ 地域支援の知の集積 ～

地域連携支援部では「地域支援ノウハウ集」を継続的に刊行しています。

地域支援ノウハウ集は、その地域に不可欠な事業者や団体に対して支援を実施した経験を持つ中小企業診断士の支援ノウハウを蓄積した論文集です。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実際に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、支援する中小企業診断士も活用できることを意図して制作しています。

地域支援ノウハウ集は、以下のように3つのテーマで構成されています。

1. 地域支援のノウハウ（ノウハウの概要、ロジック、ポイント、具体的な内容）

ノウハウをロジックまで落とし込んで、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お伝え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）

ノウハウを1つの地域支援の一例に終わらせるものではなく、他の地域で活用する際の留意点などについて、ノウハウを作成した中小企業診断士が意識して記載しています。

3. 地域支援実践の内容（支援先概要、成果、活動記録）

ノウハウを実際に使った地域がどのようになったのか成果を意識しながら、どのような支援をしていたのかを残すことで、今後利用する際の1事例として見れ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分かるように作られています。

2022度の地域支援ノウハウ集(2023年3月末発行)では、以下の11のノウハウが掲載されています。

| ノウハウタイトル | 支部と執筆会員名 |
|--------------------------------------|--------------|
| 地域野菜「寺島なす」を活用したまちづくりおよびブランド化の支援 | 城東支部 渡辺英史会員 |
| 連携型「まちバル」についての一考察 | 城南支部 松原憲之会員 |
| 大学生のための創業支援プロジェクト | 三多摩支部 川下敬之会員 |
| コロナからの商店街イベント復活支援 | 城北支部 山本尚幸会員 |
| 地域の子ども食堂に対する支援の取り組み | 城南支部 松崎貴史会員 |
| まちゼミ アンケート結果分析支援から見えるコロナ禍での商店街支援のあり方 | 城北支部 小見山元伸会員 |
| コロナ禍での店舗を主体とした「まちゼミ」運営支援 | 城北支部 原元紀弥会員 |
| 地域における多面的な事業承継支援 | 三多摩支部 石原昌洋会員 |
| 小規模飲食業の販促に有効なWEBマーケティング支援 | 城西支部 永田朋之会員 |
| Willを持ち、新しい世界を切り開く女性創業事業者支援の拠点 | 中央支部 藤田有貴子会員 |
| 整体院に対するホームページ・ブログの実践的支援 | 中央支部 島田哲雄会員 |

地域支援ノウハウ集の中から、中小企業経営診断シンポジウムで2つの事例の発表が行われています。また、中小企業診断士の会員向けの発表会なども行っています。

本誌をご覧いただいている皆様の中で、地域支援ノウハウ集に掲載されている内容についてセミナーなどの開催希望や、地域課題をもった企業への実践的な取り組みのご要望がありましたら、東京都中小企業診断士協会にお問い合わせください。

2

中小企業施策活用事例集

～ 中小企業診断士による検証と提言 ～

地域連携支援部では「中小企業施策活用事例集」を継続的に刊行しており、前身である「地域施策提言集」を含めると、10年以上の歴史があります。

中小企業施策活用事例集は、行政・支援機関・金融機関に対して施策の有効性や効果をお伝えすること、および、補助金などの申請時の複雑な手続きなどの改善提案を行うことを目的としています。

行政・支援機関・金融機関において、自らが実施している施策が果たして中小企業にとって有用なのかどうか、どのような施策・制度を立案したらよいのかなど逡巡されている例もあり、他の地区での施策活用事例・提言が網羅的に掲載されている本事例集は、関係機関から好評を得ています。

2021年度の中小企業施策活用事例集（2022年2月末発行）では11事例が掲載されています。近年は東京都や都内の各市区町村が独自に行っている施策についての募集を積極的に行っていることから、地域に根差した施策の活用事例の掲載が増えており、2021年度版では以下のような地域密着型の施策に関する成果と提言が集まりました。

| 施策名称 | 施策の実施機関 | 概要 |
|---------------------------------|---------------------------|---|
| 令和3年度 多摩・島しょ 地域資源承継支援事業 | 東京都商工会連合会 多摩・島しょ経営支援拠点 | 事業承継を行う場合に必要経費の一部を助成。 ① 事業承継創出支援（被承継者が対象の「承継前支援」：助成限度額50万円／承継者が対象の「承継後支援」：助成限度額150万円）。 ② 経営資源引継支援（M & A など）：助成限度額100万円。助成率はいずれも2/3以内。 |
| 多摩・島しょ経営支援拠点 （専門家派遣制度） | 東京都商工会連合会 多摩・島しょ経営支援拠点 | 「販路開拓」、「事業承継」、「経営改善」、「業態転換」、「資金繰り」等の経営課題に対し経営の専門家が最大12回サポートし課題解決を支援。 |
| 杉並区 新ビジネススタイル導入事業 助成制度 | 杉並区 | コロナ禍後の社会に適合する事業形態への転換又は新業態の開拓などを行うために必要とする経費の一部を助成。助成対象額は、対象経費の3分の2（上限50万円） |
| 目黒区 創業関連事業 | 目黒区 | 区内の創業を強化するため、①実践めぐろ創業塾、②ビジネスチャレンジ補助金（創業）：補助率10/10で補助限度額50万円、③創業相談の3つの創業支援施策を実施。 |
| 江東区 ICT等導入支援事業 | 江東区 | 業務効率化・合理化のためにITツール等を導入する際に、相談支援を行うとともに、導入経費の一部を補助。補助率2分の1で上限額50万円。 |
| 北区 キャッシュレス決済端末等 導入支援事業補助金 | 北区 | キャッシュレス決済導入に要する端末本体機器・付属機器の購入・設置費用を補助。補助上限額10万円、補助率10分の10。 |

一方、全国で活用可能な国の施策では、令和3年度から開始された「事業再構築補助金」をはじめ、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」「先端設備等導入計画」「事業承継・引継ぎ補助金」「介護施設・事業所における業務継続計画（BCP）」等の活用に関する成果と提言が掲載されています。



中小企業診断士が BCP 策定支援に適任のわけ

BCP（事業継続計画）をご存じでしょうか。近年、地震、津波、台風、豪雨などによる自然災害、新型コロナウイルスをはじめとする感染症のまん延、巧みな手口によるサイバー攻撃など、事業に甚大な影響を与えるリスクが増大しているなかで、BCPという言葉をご存じの方、そしてBCPに取り組む必要があると考える事業者は、以前に比較して増えてきていると思います。

しかし、中小企業・小規模事業者のBCP策定率は、徐々に増加しているとはいえ、まだまだ低い状況です。BCP策定が進まない理由は、何から始めてよいかわからない、人材がない、更新・継続ができる体制がない、などが上位のようです。

中小企業・小規模事業者の多くは、平時の事業継続を実現するために、日々経営にまい進しています。内外の経営環境がある程度予測できる範囲で変動している限り、問題は発生しませんが、変動の幅が想定範囲を超えると、事業継続が危ぶまれます。そのような場合に備えて、対策となるBCPを事前に策定するメリットが生まれるわけですが、事業者のみでは策定が困難な場合が多く、策定を支援する人材が必要になります。

では、BCP策定支援には、どのような人材が適任でしょうか。ここでは筆者が考えるBCP策定を支援する人材の主な条件（能力・スキル）を記します。



【BCP 策定支援に必要な能力・スキル】

■経営全体を俯瞰できる

リスク発生時に備えて中核事業を見定めるなど、経営全体を俯瞰して見れる能力・スキルが必要になります。

■事業リスク発生時の対応方法、手順を検討し、合理的に説明できる

リスクが発生すると、企業のヒト、モノ、カネ、情報など重要な経営資源に大きな影響を及ぼします。それらの影響をできるだけ低減するための対策、手順を合理的に検討・説明できる能力・スキルが必要になります。

■策定したBCPのブラッシュアップ・訓練を支援できる

BCPは策定して終わりではありません。経営環境が短スパンで変化するなかで、常にBCPを最新の状況に保ちつつ、リスク発生時に備えて使えるBCPとなるよう訓練を支援する能力・スキルも必要です。

■事業者寄り添い、粘り強く支援を行うことができる

BCPの中身は、業種、事業内容などにより異なるため、事業者に合わせてBCP策定が求められます。また、事業者の置かれた状況により、事業者のペースにあわせて支援を行うことが重要であり、BCP策定支援においても「対話と傾聴」の伴走支援が求められます。

上記のようなBCP策定支援に必要な能力・スキルを持つ人材は、世のなかに大勢存在すると思いますが、体系的な知識・経験も持ち、品質を担保できる最も適した人材として、中小企業診断士があげられると思います。実際のところ、BCP策定とは、リスク対策でありながら、経営の棚卸であり、経営改善のツールという側面も持ちます。多くの事業者の事業継続を実現するために、BCP策定の際は、ぜひ中小企業診断士を活用していただきたいと思います。

(猿川 明)

東京協会の「中小企業診断士川柳」は、川柳の世界に独自のジャンルを開拓して昨年7年目を迎えました。

昨年度はお題を「デジタル化」で募集し、全国から1,469句の応募をいただきました。中小企業を温かく応援する視点で、中小企業の経営や支援に関わる人々の喜怒哀楽を、斬新な発想で詠んだ作品がたくさん寄せられました。本号では、昨年の優秀作品をご紹介します。

8年目となる本年も秋口から川柳を募集します。ぜひ皆さまからのユーモアあふれる一句をお待ちしております。

【最優秀作品(1句)】

クラウドに

置いたファイルが

雲隠れ

(神隠しロボ)

【優秀作品(2句)】

QR

読めと言われて

目を凝らす

(けんちゃん)

キヤツシユレス

進めるための

キヤツシユなし

(かめさん)

【入選作品(7句)】投稿順

デジタル化 しても変わらぬ 社の理念

(なぎ)

ミュートせず 愚痴が聞こえて 大惨事

(ペースかめ)

社長から 師匠と呼ばれ 活性化

(立夏)

継いだ子が 生き生き顔の デジタル化

(松下弘美)

頼もしい Zoom 越しても アツイやつ

(シンゴジラ)

AIが ボクを導く 崖の上

(晋作)

デジタル化 アナログ少々 風味づけ

(やーくん)

【社長川柳研究会 特別賞(2句)】

(社長川柳研究会・当協会城北支部認定研究会)

便利だな 使えるまでは 不便だな

(宮のふみ)

井の蛙 DXで 海を知る

(せいち)

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！」を連載しています。

本誌にて掲載しているスピノフの原作となります。ぜひご覧ください。

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



「卸もやっているから、どちらでも利益が出ますね。どんな中期計画になりますか」

「社員を教育しないとダメですね。それにはまず私自身が勉強してコンサルティングできるようにならないと」

社長さんは新しいことに挑戦するのが好きみたいです。ジョギングに興味があるというから誘ってみたら、打ち合わせは走りながらというスタイルが定着しました。

「目標は高くですね」

「今年の目標はフルマラソン出場、そして完走です。ご指導お願いします、コーチ」

わたしは立ち止まってしまいました。マラソンのコーチじゃなくて経営コンサルタントなんですか？

〈最適なツール〉

伴走支援専用のツールはありません。支援者の使いやすいツールや、支援のシーンに合ったツールを選択します。

お弁当屋さんを数件経営している社長さんと、二回目の面談です。お店の奥に入った事務所スペースでお弁当を食べながらランチミーティングになりました。

「お弁当でも、作りたてであたかいのを食べられるのはよいものです」

「針宮さんは彩野菜の黒酢炒め弁当にしたのですね。私はミックスマフライです。つい揚げ物ばかりになってしまって、これですよ」

すわりながらお腹を突き出してさすっています。お腹が出ていることは否定できません。

「わたしは家が八百屋で、本業は商社で野菜担当なんです。野菜は気になりますね」

お弁当の横に置いた紙に目をやります。へ4つの

視点)の「③企業を取り巻く環境・関係者」の欄です。調べたことなどを事前に記入してあります。

「このお店は十年以上やっているのですね」

「うちはどの店舗も地域密着でやっています。ここに限らず、周辺の住民の方はうちの店のことをよく知っていて、広告も必要ありません。揚げ物がやっぱり人気ですね」

「工場の跡地にマンションが建ちましたよね。一年くらい前かな。工場が移転して転出した人がいて、マンションができて転入してきた人がいますね」

「ええ、まあ」

「マンションの人たちは買いにきていますか」

「さあ、どうでしょう」

「スーパー、コンビニが近くになかったら、お弁当やお惣菜を買いにきてくれそうですけれど」

わたしが見ているのは経済産業省が公開している経営診断ツールを印刷した紙です。会社のことを大まかに把握するには便利で、ローカルベンチマークといえます。支援機関や金融機関とのコミュニケーションツールとしても作成が推奨されています。通称ロカベン。ほか弁を食べながらロカベン。ダジャレではありませんよ！

〈タピオカ屋さんと伴走支援〉

伴走支援で課題を抽出した結果、課題解決に別の専門家を必要とする場合があります。最後はいつものタピオカ屋さんの登場です。

「針宮さん、どうですか」

お店で唯一のテーブル席で先月の試算表に目を落としていました。見ると、タピオカ屋さんがこちらに紙を掲げていて、紙にはカエルの顔とタピオカドリンクの絵が描かれています。カエルがどこから出てくるのでしょうか。タピオカ屋さんは絵に自信をもっているみたいな表情です。

ここは、傾聴してあげましょう。

「その絵はなんですか」

「お店の壁に貼るポスターです。はじめてのお客さんがはいつてきたとき、店内をキョロキョロと見まわすことに気づいたんですよ」

これまた自信满满のご様子。開業当初はなんでもわたしに頼り切っていたタピオカ屋さんが、みずから顧客体験に着目するようになるとは。成長を感じます。でも早まってはいけません。

「たしかに、増えすぎたメニューのポスターをイラスト付きで壁に貼りまくっていたのを全部はがしてもらって、すっきりしすぎた感がありますね。ポスターはいいとは思いますが、カエルはどこから出てきたのですか。梅雨はまだ先ですよ」

ほらと言って、絵を指します。指先はタピオカドリンクのカップの底にあります。嫌な予感を感じましたし、わかっていましたけれどね。

「カエルの卵みたいでしょ」

前言撤回、どこも成長していなかった。

「タピオカをカエルの卵みたいと言って、お客さんが喜ぶと思いますか」

「女性にカエル好きは多いんですよ？」

ぐぬぬ。わたしの手におえないかもしれませぬ。

「タピオカ屋さん、出かけますよ」

「今から？ どこに行くんですか」

「知り合いの女性デザイナーのところですよ。意見を聞きましよう。むしろポスターは彼女に任せましょう。いいですね」

専門家にまかせることは大事ですね。きっとよいポスターを制作してくれます。 仲野 祐樹



(小説を書く中小企業診断士)



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

商社に勤め副業で活動する中小企業診断士。タピオカ屋とは創業支援して以来の付き合い。

針宮さんと伴走支援

今回の小説のコーナーは、針宮沙羅が伴走支援にまつわる四個のエピソードをご案内します。

〈対話と傾聴〉

伴走支援においては、社長さんとの対話、傾聴の姿勢が重要です。

以前コンサルしていた会社と呼ばれてきています。一年ぶりくらいでしょうか、ひさしぶりです。「針宮さん、うちは衰退産業から新しい業界に打って出ます。新製品を作りました。特許も取ったんです」

社長さんが資料を見せてくれます。もっと早く話してくればよかったのに。よくあることです。

「新製品を作ったのですか、いつの間に。すごいですね。売れそうですか」

「もちろんです。御覧のとおり導入のメリットがいろいろあります」

資料にはその業界の既存製品との比較表があって、たしかにメリットはありそうです。

「それで今回は、マーケティングについて相談したいのです。マーケティングは重要すぎますね」

「マーケティングは重要すぎます。ヒューレットパックスの創始者の言葉ですね」

「はい。ですから、お願いします」

期待のまなざしが、直視できない。重要なマーケティングが後追いになってしまったことには気づいてもらえていないようです。ここから対話です。

「競合製品はどう考えていますか」

「資料の比較表のとおりですが？」

「表にない製品Xとは競争を避けるのですね」

製品Xは少し前にこの業界に登場していて、デジタル化した製品です。導入効果が高いと言えます。

「Xは高価で、導入できるのは大きな会社くらいですよ。新製品とは競合しません」

「Xは高価で製品への投資効果が高くないと導入されませんか。そうすると新製品が狙う市場はどうなりますか」

「え？ えーっと、そうすると。狙うのは製品による効果が低い市場か。低価格である必要があるなあ。コストを抑えないと利益は出ない。ということ、特許より大事なのは低コストで生産するための設計だ！」

「そういうことになりますかね」

わたしは比較表の価格のところを見ています。既存製品より高価格で、低価格をもとめる市場では苦戦しそうです。

社長さんは立ち上がってあいさつすると部屋を出て行ってしまいました。これから大変です。わたしは、どの市場なら可能性があるか社長さんと一緒に考えます。環境面のメリットがあるようだから、

| 比較表 | |
|-----|-----|
| 既存 | 新製品 |
| 価格 | ○ |
| 機能 | △ |
| 価格 | X |
| 価格 | ○ |

業界の中でも環境への負荷がクリティカルに効いてくるニッチな市場を探すことになるでしょうか。

（内発的動機付けと自走化）

春はジョギングするのによい季節です。気持ちよく走れますね。わたしは社長さんのとなりを走っています。まさしく伴走しています。

「中期計画の期間が終わるんですよ」

「そうですね、もうそんなに経つのですね」

大学生のころから支援している企業です。

「卸だけやっているのはジリ貧だと針宮さんに言われ、システムを売るといふ計画を立てたおかげでどうにかやっています」

「そんな身も蓋もない言い方しましたっけ」

したかもしれません。卸売業者が製造の方に進出した例です。上流の垂直統合と言います。

「同業者の中には廃業するものも出てきました。やっぱりあの段階で中期計画を作ったのがよかったんですよ。それで、つぎの中期計画についても考えはじめています」

社長さんは経営に必要なことに自分で気づき実践しようとしています。社長さんは自走でできているようです。ジョギングの方も息を切らさずに走れています。

「早めの手をつける、いいですね。考えるのは時間をかけたほうがよいと思います」

「それで、システムを売ることの先になにがあるかと考えて、モノではなく機能じゃないかと」

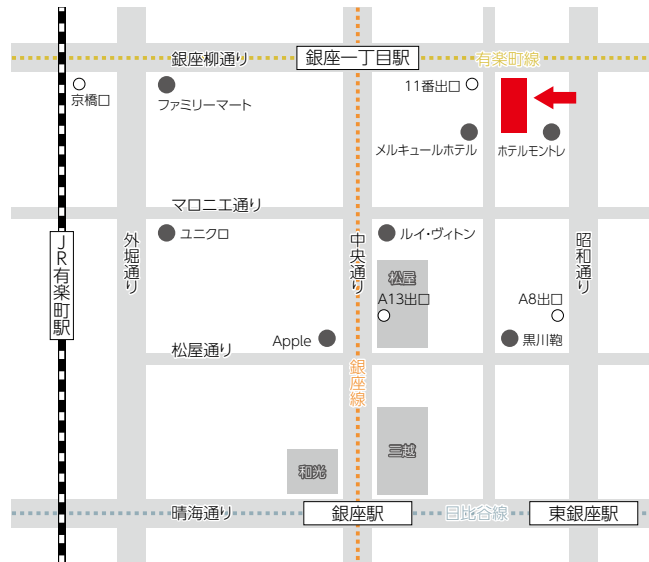
「ドリルではなく穴を売るといふやつですね」

わたしの話をよくおぼえていくくれる、よい社長さんです。

「コンサル業です。コンサルの結果、必要があればうちのシステムを導入してもらえばいいし、ほかのことが必要ならそちらをお勧めするのです」

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

TOKYO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTANT ASSOCIATION



〈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