

2023  
秋冬  
Vol.6

# 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 東京都中小企業振興公社

事業のアウトライン

専門家派遣事業

創業支援拠点(多摩)

活動報告

地方自治体支援の実例報告

長崎県東京産業支援センターへの支援報告

## 巻頭挨拶

▶不安定でもいいじゃないですか？ .....	01
------------------------	----

## 特集 東京都中小企業振興公社

▶事業のアウトライン .....	02
▶専門家派遣事業 .....	04
▶創業支援拠点 (多摩) .....	06

## 活動報告

▶中小企業診断士による地方自治体支援の実例報告 .....	08
▶長崎県東京産業支援センターへの支援報告 .....	10

## BPS 総合診断

▶BPS 総合診断活用事例 .....	11
---------------------	----

## WEB連載小説 スピンオフ

シンダンシ・プラス 新規事業の創出の旅 .....	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.net/tokyo-compass/>

---

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10月 (年2回発行)

---



## 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



### 不安定でもいいじゃないですか？

親から子へ、子から孫へ事業を承継していくなかで、継いでくれた子や孫（後継者）が困らないようにしておきたいという「親心」としてのパターンを紹介します。

一つ目は、利益が上がったときに「不動産」投資をして、賃借料収入を得るパターンです。事業は続けているのですが、既存の得意先からの注文に対応するのみで、発注量の減少、値下げ要求に甘んじている企業があります。量産型の製品に組み込まれている部品を供給している場合に、このようなことが起きますが、何の手も打っていないと、業績を悪化させることに繋がります。営業利益は赤字でも、営業外収入がありますので、経常利益では黒字になっています。このタイプの企業では、営業担当者がいても、御用聞きとして動いていることが多く、新規顧客は、Webからの引き合いに限られています。

このタイプの企業でよくみられるのが、「注文が来なくなったらどうしよう」「要求が満たせなかったらどうしよう」「急な注文に対応できないと困るから在庫を持っておこう」などと考えることです。つまり、不安定になるリスクを怖がっているのです。だから「不動産」による賃貸収入などを求めることになるのです。

二つ目は、子離れできないパターンです。親心として後継者のことが心配で、何か手伝えることはないだろうか、ということでバトンタッチ後も会長などの役職を持ち、毎日会社に出勤するパターンです。ある企業の実例ですが、バトンタッチを受けた後継者が先代に気持ちよく引退しても

らうためにとった行動があります。経営者だけではなく、全従業員を巻き込み、引退セレモニーを開き、感謝の気持ちを伝え、引退していただいたということです。先行きに不安はないわけではありませんが、後継者に社長の席を譲ったなら、素直に引退することも「親心」と言えるのではないのでしょうか。

三つ目は、得意先からの受注に対して、部品を供給するとともに、得意先の販売代理店になり、製品を販売する機能を持つパターンです。製品が売れば、当社への発注が増えるメリットはありますが、販売代理店という関係上、得意先の動向がわかるため、先行きの見通しを立てやすくなります。このパターンの場合、人材育成への投資と設備投資のバランスを考え、資金を使っています。製造業としての受注量の変動を知っていますので、日常の販売活動のなかで、新規顧客開拓を行うことができ、不安定に対してバランスを取れる体質になっているのです。

事業承継では、会社をよい状態にしてから引き継ぎたいという気持ちから、先代はさまざまなことを考え行動しますが、社会環境が変化し、消費者の購買行動は、いつも変わっています。会社は、いつも「不安定」な状態のなかにいるものです。だからバランスを取って沈没しないよう考え行動するのが経営者です。会社は「不安定」のなかにいるから強くなれるのであって、安定した状態で安心してしていると気づいたときには衰退方向へ進んでいることを目の当たりにすることになるでしょう。そう考えると「不安定でもいいじゃないですか？」

## 東京都中小企業振興公社 事業のアウトライン

大場 順二

企画管理部 企画課長

外資系自動車メーカーやネットサービスのベンチャー企業を経て、公社に入社。

研修事業や事業可能性評価などの担当を経て、現職。



今号では、公益財団法人東京都中小企業振興公社を特集します。東京都の中小企業・小規模事業者を長年支援されている公社の皆様は、「事業の全体像」「専門家派遣」「創業支援」の観点を中心に、これまでの事業の歩み、現状分析、これからの支援の方向性など、気になる話を伺いました。

### ■ 公益財団法人東京都中小企業振興公社の概要および主な事業内容を教えてください。

当公社は、1966年7月29日に設立された財団法人東京都下請企業振興協会が前身で、大企業と中小企業の間を取り持つ、受発注斡旋からスタートしています。ですので、現在でも当公社の利用企業の6割が製造業（東京都の産業分類ではサービス業が6割ぐらい）で、この利用者業種構成は大きな特徴となっています。現在もこの事業を継続していますが、加えて、IoTやDX、海外販路開拓、あるいは創業支援など、時代や支援ニーズに合わせ、事業が広がってきているという状況です。また、職員数は今年の4月時点で571名ですが、特定の業務を委嘱している中小企業診断士などの専門家を合わせると1,000名弱の体制になります。

主な事業としては、我々が四つの柱と呼んでいる「経営相談」「助成金」「販路開拓」「人材支援」があり、その他にデジタル、創業、知的財産や海外展開支援などの事業があります。

「経営相談」は、当公社の一丁目一番地であると考えています。年間1万件以上の相談をお受けしている「ワンストップ総合相談（秋葉原本社5階）<sup>※</sup>」では常に中小企業診断士や税理士、公認会計士、弁護士などの専門家に来所や電話、メールでさまざまな相談ができます。また、各方面の専門家が1か所にいらっしやいますので、たとえば税理士に相談、それから中小企業診断士に相談して、などとワンストップで多様な経営課題を解決できることも強みと考えています。

「助成金」は、原油価格高騰などの社会情勢の変化に臨機応変に対応するものや定番の「製品開発」や「販路開拓」「創業」など、いろいろなテーマの助成金を用意しています。最近のトレンドとしては生産性向上を目的とした、デジタル機器やIoT、ロボットなどを導入するデジタル系の助成金や競争力を強化するための設備投資助成金が非常に人気です。これらの助成金は、限度額100万円のものから1億円のものまで、多様なニーズに沿ってご用意しています。

※ 経営相談については、城東・城南・多摩の各支社でも行っております。

「販路開拓」は、優れた製品や技術を持つ中小企業に、ビジネスナビゲータと呼ばれる経験豊富な大企業出身者の助言などを受けてマーケティング戦略の策定や営業先のコーディネートを行う1対1のマッチング支援と、商談会や展示会出展の1対不特定多数の支援を中心に行っています。

「人材支援」は今年度から新たに人的資本経営事業を開始し、これまで実績を重ねてきた人材ナビゲータ派遣とのリンクを意識しながらパワーアップして展開しています。

人材課題は、テレワーク導入による人事評価制度の見直しなどの即時的なものから、人材育成計画の策定等中長期的なものまで幅広く、人材ナビゲータと一緒に伴走型で支援します。また、その育成計画に基づき当公社の実施する研修を取り込むなど、個々の企業様に寄り添いながら、さまざまなメニューと合わせて支援できる点がポイントです。

これらの四つの柱をもとに、生産性向上や創業、事業承継といった個別の支援ニーズに対応する事業が構成されている、と考えていただくとわかりやすいと思います。



事業の4つの柱 (中小企業支援ガイドより抜粋)

### ■ 現在の中小企業を取り巻く環境について教えてください。

新型コロナウイルス感染症も5類へ移行し、経済への影響が小さくなる一方で、原材料価格やエネルギーコストの高騰などから、依然として中小企業を取り巻く環境は予断を許さない状況が続いています。一方で、コロナ禍といった特殊な状況においても、創業を志す方は減りませんでした。今こういう時期だからこそ、考えてみようかな、という方もいらっしゃるのかな、と。総じて取り巻く環境は厳しいけれども、新たにビジネスを起こそうという意欲は衰えてない、という感触は持っています。

### ■ 貴公社で活躍されている中小企業診断士の特徴を教えてください。

フットワークがすごく軽く、企業の現場にすぐに行く方。加えて本当に企業に寄り添って、経営者の懐に入るのがうまいな、という方が活躍されている、という印象です。経営者との壁がなく、そのうえ専門分野をお持ちで、自分の得意な土俵では他の追随を許さない専門性を持っている方が当公社で活躍されているという印象を持っています。

### ■ 中小企業診断士に求めること

三現主義ではないですけど、現場に行き企業に立つ、まあ、原理原則ですが、そこですかね。やはり基本は、現場に行き企業が困っていることを聞き取る能力とその解決をどう方向づけていくかという目利き。意外と社長が抱えている問題意識が間違っていることもあります。実際にそう思い込んでいる社長に対して、「社長ちょっと違うかもしれませんね」と言える、そういうことは社長の懐に入らないと分からない。このようにフットワークが軽くて、企業の経営者の懐に入り込んで、一緒に現場を盛り上げてくれる、というのが当公社が中小企業診断士へ求めるところになると思います。

### ■ 公社としての今後の目指す姿、抱負を教えてください。

中小企業の経営者の方が何か相談してみようと思うときに、一番に思い浮かぶ支援機関になりたい、と思いますし、そこを目指さなければいけないと思います。そのためには常に企業と接点を持っているなければ思い出していただけないし、今多くの企業がこんなことで困っているのだから、ということをしちゃんとキャッチしないと、企業の課題に対応する支援事業のラインナップができないと考えています。企業が困ったときに当公社のことが真っ先に思い浮かぶ、そしてそれにすぐ応えることができる、というところが究極の目指すところです。

(取材：島津 浩平)



東京都中小企業振興公社 専門家派遣事業



左古 将典

総合支援部 総合支援課長

東京都主税局、政策企画局など、長年都政に携わる。  
今年4月から公社に派遣、現職。

■ 総合支援課が行っている事業について教えてください。

さまざまな事業を行っていますが、まず根幹として「ワンストップ総合相談」を行っています。「ワンストップ総合相談」は、中小企業診断士や弁護士、税理士など多様な士業の方が、経営者の相談に応じる事業になります。次に「専門家派遣事業」があります。また、「事業承継・再生支援事業」では、巡回相談や助成金、企業再編促進支援といういわゆる M&A の支援、M&A 後の経営統合 (PMI) 支援などを行っています。今年度開始した「カスタマーハラスメント対策に向けた経営支援事業」では、相談窓口や専門家派遣などを行っています。さらに、「取引改善指導」の事業があります。現在さまざまな価格が高騰していますので、それを踏まえて価格転嫁をしていくなど、中小企業下請事業者の取引適正化に関する事業を行っています。

■ 専門家派遣事業の概要を教えてください。

中小企業が抱える経営課題につままして、当公社に登録されている幅広い分野の登録専門家の中から、課題解決を支援する専門家を派遣する事業になります。1 企業あたり年間に最大 8 回まで支援可能で、費用は企業と当社が折半します。もう 1 つ「政策課題対応型専門家派遣事業」は、環境やデジタル、防災などのいわゆる政策課題に取り組む企業を対象に、年間に最大で 4 回まで企業の負担は無償で派遣を行っています。同様の無償のスキームとしては、「原油価格高騰等課題解決に向けた専門家派遣事業」もあります (募集は終了しました)。原油価格は高騰してきておりますので、事業活動に影響を受ける企業を対象に、これも年間 4 回まで無償で派遣しています。直近の第 1 四半期で専門家派遣事業に申込みをされた企業が、無償のものと有償のものを含めてすでに 300 社を超えるような状況になっていま

【専門家派遣事業】  
・無料  
・最大8回  
・複数専門家派遣可

【政策課題対応型専門家派遣事業】  
・無料  
・最大4回  
・対象：環境・デジタル・防災などの政策課題に取り組む企業

【原油価格高騰等課題解決に向けた専門家派遣事業】  
募集を終了いたしました。  
・無料  
・最大4回  
・対象：原油価格の高騰により事業活動に影響を受ける企業

【カスタマーハラスメント対策に向けた専門家派遣事業】  
・無料  
・最大4回  
・カスタマーハラスメント対策を検討する企業

4つの専門家派遣事業

す。当会社では、製造業がターゲットとなる支援メニューが多いものの、専門家派遣事業やワンストップ総合相談事業は、製造業よりも他の分野の企業からの依頼が多いのが特徴です。

ちなみに、当会社の専門家派遣事業ですが、東京都中小企業診断士協会の「BPS 総合診断」とも連携を開始させていただきました。

#### ■ 専門家派遣事業において、大事にしていることについて教えてください。

数年前までは、申込時期を区切っていましたが、実際に課題を持っている企業にとって、まさに今取り組みたいのに専門家が派遣されるまで数ヶ月のタイムラグが出てしまうことがありました。そのため今年度からは随時申込みをしていただけるような形に変更して、申込みがあってから実際に派遣されるまでのタイムラグを極力なくして、スピーディーに対応することを重視しています。そのうえで課題を持った企業に対して、しっかりその分野に強みをもつ専門家をアサインするように心がけています。

#### ■ 最近の相談事で多いことや特徴的なものがあれば教えてください。

流行りのものではありませんが、経営全般や経営戦略の助言・支援、あるいはマーケティング関係のご相談が多いです。また、オーソドックスなところだと、「強み弱みを把握するのを手伝ってほしい」、「業務効率を改善したいけれど、どうしたらいいですか」というご相談などが多いですね。あと経営戦略では、中期経営計画や事業計画の策定・見直し、これも非常に多いです。マーケティングでいうと、オンラインショップの強化、SNSの活用、ネット集客、展示会出展などについて、「どのようにしたらよいですか」という相談が多いです。

#### ■ 専門家派遣事業で活躍している中小企業診断士の特徴を教えてください。

経営の専門用語をなるべく使わずに経営者にわかりやすい言葉で伝えることができる、ということがひとつ大きな特徴だと思います。さらに現状把握として、長所や短所を含めて経営者と一緒に考え、事例を交えながら、しっかり課題を見つけ出して解決に導いてくれる専門家が活躍しています。あとは、もちろん経験や知識が豊富ということは前提としてありますが、それだけではなく、経営者が受け入れやすいような言い方、伝え方ということが非常に重要だと思います。加えて情報感度が非常に高く、最新のトピック、情報をちゃんと追いかけていて、経営者にしっかりお応えできる、といったところですね。もう一つ、中小企業は大企業に比べて資金調達が難しいところもあるので、企業の経営課題解決に向けた関連のある補助金や助成金などのメニューを紹介してくれる方ですね。最後になりますが、やはりわれわれは公的機関であり、その専門家としてご支援いただくので、客観的な立場で経営者の意思決定の助言ができるというのは非常に重要と思っています。

#### ■ 専門家派遣事業の今後の展望を教えてください。

今これだけ経営環境が変わっていく中なので、中小企業が専門家の知見を求めている声も聞いています。それに応える機会というのは必要と思っています。実際利用された企業から「ありがたい」、「助かった」などの言葉や反応をいただくので、改めてわれわれも企業に必要なご支援を実施できていると感じているところです。一方で、課題としては、もっと中小企業に認知していただくことも重要と思っています。専門家派遣事業そのものをしっかり実施するのはもちろん、PRも積極的に展開していきたいと考えています。

(取材：島津 浩平)



東京都中小企業振興公社 創業支援拠点 (多摩)

山本 康博

事業戦略部 多摩創業支援課長

大手商社グループの冷凍食品メーカー、コンサルティング企業の営業コンサルタント職を経て、公社に入社。販路開拓や海外展開の支援に従事し、その後現職。

■ TOKYO 創業ステーション TAMA の事業概要を教えてください。

2014年の中小企業白書に、起業を志す人の人数がどんどん減っているとあります。実際の創業者数は横ばいだったのですが、このままいくと減少していきだろうという懸念がありました。そこで2017年に起業や創業の支援を行う「TOKYO 創業ステーション」を丸の内に開設しました。TOKYO 創業ステーション TAMA は、2020年7月末に立川に開設しました。丸の内と同じコンセプトで、起業や創業について、とにかく知って、興味を持ってもらう。そのためには起業ニーズの掘り起こしと、起業準備者の支援を両輪で行わないと、起業者、創業者数は増えていかないという考えで設立されました。

支援前半のステップでは掘り起こしを行います。民間に委託している Startup Hub Tokyo (スタハ) では、イベントや先輩起業家に相談できるコンシェルジュ相談などの運営を行っています。支援後半のステップからはプランコンサルティング支援となります。主には事業計画書策定の伴走的な支援を行います。その核となるのがプランコンサルティングです。プランコンサルティングの相談員(プランコンサルタント)は多摩だけで16名おり、1名以外はすべて中小企業診断士の方々です。年齢は、30代の若い方からベテランの方まで幅広く所属しています。

事業計画策定支援は、創業羅針盤(右図)に沿った形で支援しています。創業羅針盤はアイデアや強みを整理しビジネスモデルへ進化させ、売上等数値計画に落とし込むまでの創業に必要なステップを見える化したものです。創業羅針盤を活用した事業計画策定の支援回数は平均8.2回です。プランコンサルタントと平均8回面談しながら事業計画書を策定していきます。

ほかにも、商業施設の一画を借り、アンケートやユーザーインタビューを通じて仮説検証をするテストマーケティング事業や、業種別セミナーを行っています。業種別セミナーは、業種に絞った形で行っています。たとえば、学習塾や居酒屋、ネイルサロンのような業種です。この業種別セミナーは、とくに受講者の満足度が高い事業です。



創業羅針盤



また、自治体、商工会議所と連携する地域連携事業を行っています。たとえば町田市のイベントではメタバースについて、講師を派遣してほしいと依頼がありました。創業の最先端のテーマだと自治体では講師を見つけることが難しいとのことで、さまざまなテーマで多方面からご依頼をいただいています。

多摩地域の特徴として、大学のキャンパスが60ほど集積しています。学生向けに大学からも講師派遣の依頼を受けています。これまで約30の大学への派遣実績があり、ニーズも増えています。この事業はTOKYO創業ステーションTAMAを知ってもらおうきっかけになっています。最近では、大学にとどまらず高校や中学校からも依頼を受けています。

### ■ プランコンサルティングを利用して成果を上げた具体例を教えてください。

学生などを対象にしたU-25向けプログラムというものを行っています。とくにTAMA起業ゼミに力を入れています。今年度からはアドバンスクラスという、より高みを目指すクラスを設置しました。TAMA起業ゼミでは大体2か月でMVP<sup>\*1</sup>を作ることなどをテーマにしています。1期では4名の参加でしたが、コミュニティが形成され、先輩からの口コミなどが増えて、9期では40名ほどの参加者が集まりました。

受講者の中には、“TOKYO STARTUP GATEWAY”という東京都で最大のビジネスコンテストで優秀賞を獲得して、ジェトロのシリコンバレー派遣に採用された方や、“たびふぁん”という旅行のプラットフォームを構築された方がいらっしゃいます。“たびふぁん”は、大手旅行会社が有名な箱根などの宿と提携して大量に送客するビジネスであることに対して、旅行好きの学生が集まって、プロモーションをしていない本当によい中小規模の宿や温泉のファンを増やしていくような取り組みをしています。

このようにTAMA起業ゼミは、起業に対する意識の高い若年層の育成に力を入れています。また、TAMA起業ゼミから本格的に起業したいと考えている方は、アドバンスクラスでさらに事業を磨き上げていきます。

※1 Minimum Viable Product（実用最小限の製品）

### ■ これからも、成功する創業を増やす意味で、プランコンサルティング事業の果たす役割は大きくなっていくと考えております。プランコンサルティング事業の目指す姿や今後の抱負を教えてください。

一言に創業といっても、独立開業もあれば、副業や主婦の方の月5万円から月10万円といった少額収入のビジネスもあります。一方で、スタートアップは本当に件数が少なく、増やしていく必要があるのが現状です。

そのような背景のもと、ものづくりスタートアップの支援として「多摩ものづくりスタートアップ起業家育成事業」を今年度から実施しています。現在、65件程度（2023年9月現在）の相談を受けていて、中にはすごい技術や、大化けするとおもしろいものが結構あります。このようなスタートアップのMVPやビジネスモデルを、一緒に作ることができるとよいと考えています。通常、ものづくりには多額のキャッシュが必要なため、ものづくりのスタートアップは日本からなくなってしまうのではないかと危機感を持っています。そこで、2年間で最大1,300万円を費用支援します。

また、技術創業の支援となる、ものづくりでは、いきなり事業計画書を策定するよりも、アメリカ型のリーンスタートアップメソッド<sup>\*2</sup>が良いのではと考えています。何度もユーザーにヒアリングしながらMVPをまず作って、製品やサービスができた後に事業計画書を策定する流れです。たとえば、カフェや居酒屋など既存事業では勝ちパターンが決まっていますが、メルカリのような世の中になようなサービスを作る場合は、事業計画書とともに、MVPの作成と仮説検証が重要だと考えています。

※2 仮説検証を繰り返しながら効率的に事業立ち上げていく手法

（取材：高島 伸晃）

## ～中山間過疎地域の「挑戦のまち」を知的資産 (見えざる資産) の視点で応援する～

東京都中小企業診断士協会 城東支部・地方創生プロジェクトチーム

執筆：宮田 昌尚

東京都中小企業診断士協会城東支部（以下、城東支部）では、地方創生に関心を持つメンバーが集まって現地訪問を含む調査研究活動を行っている。プロジェクトチームは今、広島県の中山間の町、神石高原町（じんせきこうげんちょう）の明るい未来を目指して支援活動を続けている。2022年度は町の若手職員による「神石高原町版・経営デザインシート」作成研修をサポート。2023年度は「神石高原町版・知的資産経営報告書」の作成に向けて、インタビュー取材や住民ワークショップ開催を行う。人口減少に悩む町の課題解決に向けて、中小企業診断士が地域とともに挑戦する。

### ■地方創生活動からつながった神石高原町の入江町長

きっかけはコロナ禍前の2019年秋。城東支部のプロジェクトメンバーが東京都内の居酒屋で、神石高原町の入江嘉則町長を紹介していただいた。当時この居酒屋を経営しながら三重県の漁業に進出していた株式会社ゲイトの五月女圭一社長との打ち合わせに集まった時のことだ。

チームは内閣府地方創生推進室が主催する「地方創生☆政策アイデアコンテスト」に、五月女社長のビジネスモデルをベースにした企画案を応募しようとしていた。地域の漁業現場の課題解決につながる提案だ。その後コンテストの結果は、最高賞の地方創生担当大臣賞を受賞するという成果を上げたのだが、そのとき、神石高原町産のイノシシ肉をトップセールスにいらしていた入江町長との出会いもまた、大きな幸運だった。

「中小企業診断士として何かお手伝いをしたい」と入江町長と意気投合したものの、コロナ禍により現地視察が保留となって1年が経過。2021年には町長、副町長、政策企画課長といった皆さんと定期的なオンラインミーティングを重ね、2022年に本格的な支援活動が始まった。（現在のプロジェクトチーム員は、大石前城東支部長を含む8名で、2019年時点から数人の入れ替わりがある。元城東支部員で現在は広島県中小企業診断協会員の1名も含む）



神石高原町長 入江嘉則様

### ■神石高原町の概要

神石高原町は広島県の東部に位置し、南は福山市、東は岡山県に接する。標高400～500mの中山間地域にあり、農業を基幹産業として、トマト、ブドウ、黒毛和牛の「神石牛」といった特産品がある。人口は8,091人（2023年8月1日現在集計）で、広島県内でも人口減少の著しい町の一つであり、少子高齢化対策、定住対策などが喫緊の課題となっている。

一方、町のキャッチフレーズ「人と自然が輝く高原のまち」のもと、「誰もが挑戦できるまち」を目指して、活発な取り組みが行われている。ドローンやデジタル技術の活用によるスーパーシティ構想の提案のほか、さまざまなジャンルのキーパーソンとの連携でも注目される。

### ■昨年から続く支援活動の内容

本格的な支援活動を始めた2022年度は、町の30年後、50年後に向けた将来ビジョンを「経営デザインシート」（以下、KDS）を使って描くことに取り組んだ。KDSは、企業などが持続的な成長のために、将来の価値創造の仕組みを描き、ありたい姿に移行する戦略までを1枚にまとめるシートだ。町

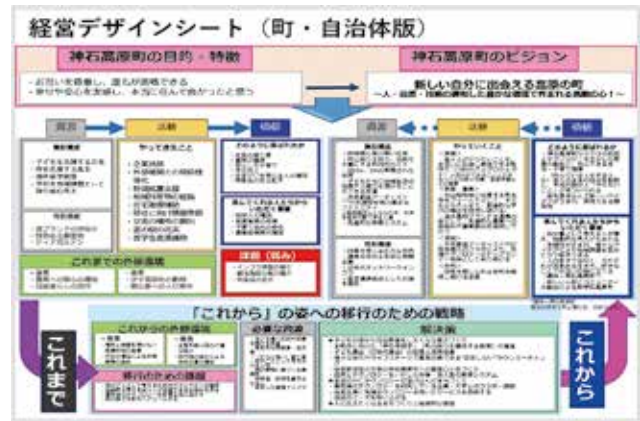


を一つの経営体とみなし、企業経営の視点を取り入れて、町の将来価値を検討する作業となる。それを、町役場の若手職員への研修という形で、将来を担う職員の育成を兼ねて行うこととした。

町職員の有志を募ると10名から手が挙がり、2022年6月から2023年2月まで、毎月、現地訪問とオンラインを組み合わせ「KDS作成研修」を開催した。うち3回は現地で2日間のワークショップ、残り6回はオンラインでの講義とワークショップだ。町の強み・弱みから、外部環境の変化、理念やビジョンについて討議し、目に見えない本当の強みである「知的資産」を、受講生メンバーが主体となって追究した。中小企業診断士メンバーの側では、毎回、テキスト作成からワークショップの進行まで、複数メンバーを主講師に立てながら対応した。

受講生メンバーの思いのこもったKDSが完成すると、町長以下幹部の集まる会議の場で成果発表が行われた。幹部の方々からは、とくに若手の職員が町の将来のことを真剣に考えたことに対して、高い評価と今後への期待の声が寄せられた。人口減少が待たないの今、町の将来像や存続・発展していくための施策は自らが主体となって真剣に考えなければならないと、町長をはじめ幹部の方々に改めて認識いただく機会となった。

これを受けて、今年度は「神石高原町版・知的資産経営報告書」を、町が主体となり診断士が支援する形で作成することになった。KDSで明らかになった文化、人材、ブランドなど町の見えざる資産の活用を中心に、町と関係する各分野のキーパーソンへのインタビューや住民参加のワークショップを実施し、町の将来価値を描く計画である。今回も町の将来を担う若手職員の育成を目指して、職員メンバー10名（半数が前年度受講者、半数は今年度新規参加者）と中小企業診断士プロジェクトチームが協同で活動していく。



これまでのところ（2023年8月末時点）、5月に現地で入江町長および政策企画課とのキックオフミーティング、6月はオンラインでの協議、7月に現地でキーパーソン10名と入江町長のインタビューを実施した。また、8月には、地元の中学生・高校生10名と一般住民5名に参加してもらい、「まちづくりワークショップ」を開催した。今後、インタビュー取材や住民参加ワークショップの内容を踏まえて、町職員メンバーと協同して神石高原町の強みと課題を分析し、将来に向けた価値創造の支援を行っていく。

## ■地域社会の課題解決に向けて

キーパーソンのインタビューでは、農業や観光などの産業振興を担う方以外にも、地域外から関係を作って神石高原町の課題解決を図るさまざまな分野の方に話を聞いた。そこから見えてくるのは「誰もが挑戦できる」環境づくりや積極的なネットワーク作りであった。これらをヒントに神石高原町の持つ知的資産と本当の強みを探り、将来に向けての施策が見えてくるように、報告書作成を進めていきたい。

今回の「神石高原町版・知的資産経営報告書」作成にあたっては、町長や町職員の方が対外的に神石高原町をアピールできるような簡単なリーフレットを併せて制作する計画がある。町内外の多様な人材のインタビューからその挑戦する姿を描くことで、神石高原町にはこのようにおもしろい潜在力があると期待を持たれることだろう。来年1月に報告書とリーフレットを完成させ、2月に町長と町幹部への報告会を行うという目標に向かって、神石高原町の皆様とタッグを組んだ活動が続く。

また、人口減少と高齢化への対応は日本各地で大きな課題である。神石高原町の将来に向けた施策の糸口を探るとともに、地方創生における汎用的なテーマに企業経営の視点を取り入れて取り組むことで、広く地域の活性化に向けて尽力していきたいと考えている。

# 長崎県東京産業支援センターへの支援報告

～ようこそ東京へ 東京協会がご支援します～

東京都中小企業診断士協会 事業推進部長

執筆：鳩貝 暢夫

東京都中小企業診断士協会事業推進部（以下、事業推進部）は、東京協会の「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！」のビジョンに沿って2020年春に設置されました。東京協会は、主に東京都を活動エリアとしており、経営相談事業、経営診断事業、資格維持・能力開発事業、社会貢献事業を主な活動としています。このうち、事業推進部では、経営相談事業、経営診断事業の一端を担っています。

事業推進部の役割は大きく2つです。一つは、東京協会の事業事務局と連携し、国や東京都、中小企業支援機関、金融機関から依頼される専門家派遣への支援要請に対し適任者を選定のうえ推薦すること。もう一つは、小規模事業者、中小企業、中堅企業への支援強化、および会員の活躍機会の拡大に資することです。これらの役割は、小規模事業者のニーズに対応した柔軟性のある相談事業を行うこと、および、中小・中堅企業の事業活動に焦点を置いた「BPS 総合診断事業」（成長段階に応じた企業の「健康診断」）

を進めることです。

ここから、小規模事業者への相談事業のうち、2022年より実施している長崎県東京産業支援センター（※）の入居企業様への支援内容をご紹介します。これまでの取り組みを以下に時系列に記します。

（※）長崎県庁の新産業創造課が、長崎県内企業の首都圏における販路開拓や情報収集・情報発信などの事業活動のための場を提供している施設です。新宿区四ツ谷にあり、常時、約30の企業が入居されています。



長崎県東京産業支援センター

2023年2月「海外ビジネスの進め方」 ワールドビジネス研究会 酒向敦会員  
（第1回） 海外ビジネスへの基本的な考え方、取り組み時の7つのチェックポイントなど

2023年3月「外国人材の活用を通じた 海外ビジネスの進め方」 酒向敦会員  
（第2回） 成功している企業の外国人材活用事例、在留資格と今後の可能性など

2023年5月「広告宣伝や設備投資に利用できる補助金入門」 事業推進部 山邊俊夫会員  
（第3回） 補助金のしくみの理解、国の補助金・長崎県の補助金、申請のしかたなど

2023年6月「物販小売業におけるECサイトでの売上向上施策」 中央支部 伊藤きよ枝会員  
（第4回） 自社サイトにおける売上向上のための3要素、Instagramでの販売促進など

2023年7月「ウェブ・マーケティングを活用した 顧客売上向上術」 伊藤きよ枝会員  
（第5回） ランディングページ、カラーイメージ、参加企業のサイトチェックなど



左から 事業事務局 坪田修さん、中央支部 伊藤きよ枝さん（6・7月セミナー担当）、事業推進部 山邊俊夫さん（5月セミナー担当）

入居企業様からヒアリングを行い、要望の多かった海外展開、各種支援制度、Webの活用などの要望をもとにセミナーのテーマを検討し、東京協会会員の協力を得ながら開催しています。膝をつき合わせた形式での質疑応答も加わり、参加企業様からは高評価をいただいています。

地理的・歴史的な背景からか、長崎県の企業様は、海外展開、新しいことへ高い関心をお持ちです。変化と進化する要望に沿った役立つご支援を今後も提供したいと考えています。



# BPS

## 「BPS総合診断」活用事例



企業を取り巻く環境のなかで「事業承継」が話題になっています。「事業承継」は今に始まった訳ではありませんが、「何でこんなに有名な会社がこんなに苦労しているの？」という事例に遭遇することがあります。技術力があり、ブランド力があり、資金も潤沢であったのに、後継者にバトンタッチするのに、何故こんなに苦しい思いをしているのだろう、という事例を見てきました。売上が減少し、利益を出せず、赤字転落、キャッシュは不動産に代わり、賃貸収入で何とか体裁を保っている決算書も見てきました。こんな状態で、後継者に引き継げないから何とか体制を立て直して後継者にバトンを渡したい、そんな思いを持っている経営者から相談を受けることがあります。果たして今の経営陣で立て直しが可能だろうかと疑問を持つのは、私だけなのでしょうか。

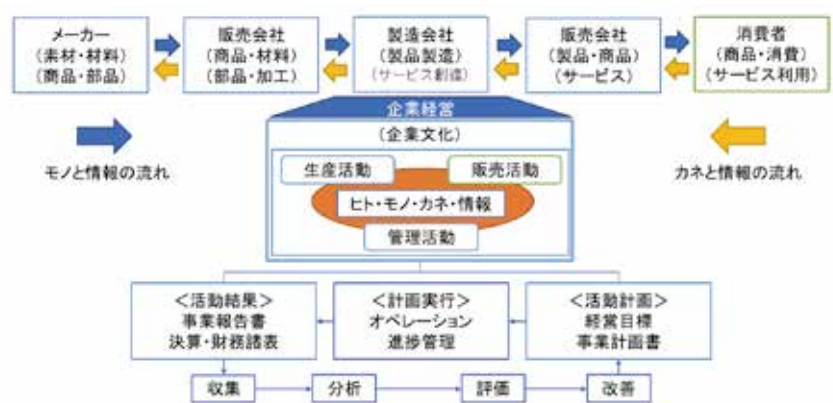
この状態は、私たち一人一人の健康管理と似ています。私たちは、毎年の健康診断が日常化するようになってきました。「異常なし」の結果であれば安心します。「要経過観察」をもらった場合、まだ大丈夫と思う人もいれば、何とかしなければと思う人もいます。「要治療」となれば、何らかのアクションを起こして治療に向かうでしょう。

では、企業で見た場合はどうでしょうか。決算書による業績で今の健康状態を見ることが一般的です。損益計算書を見て、利益が出ていれば「良し」とし、赤字であれば「大変だ」何とかしなければ、と思うのですが、実はそれだけではないようです。黒字企業の場合でも、計画に対する達成率で良否を判断する経営者もいれば、もうかっていれば、まずは良しとする経営者もいるようです。赤字だから大変だ、という経営者のなかにも、景気が低迷しているのだから仕方がない、景気が戻れば、売上も元に戻る、と思っている経営者もいれば、計画どおり実行できなかったことの問題はどこにあるのだろうか、と反省する経営者もいます。

このような現実が見えてくると、企業の状態を業績だけで見のではなく、企業が事業活動を実施する上で必要な機能や能力があり、それらを効果的に活用できているかどうかを診断するプログラムが必要であると考え、「BPS 総合診断」事業を開発しました。

右図は、事業活動におけるモノ、カネ、情報の流れと企業活動における「PDCA」の回し方を概念図として示しています。

素材や材料を販売会社を通して製造会社に届け、加工、組み立てされた製品が卸・小売などを経由して消費者に届く「モノと情報の流れ」と消費者から流通を經由して各事業者に向けてくる「カネと情報の流れ」を示しています。



当社が、どの位置にいたとしても、得意先や仕入先との取引があります。次工程へ提供する製品やサービスの開発は欠かせません。キャッシュを生み出さなければ、新たな投資ができません。これら「表の競争力」を活かすためには「裏の競争力」が必要です。日常の活動のなかでの実績の収集、進捗管理に加え、継続的改善の仕組みが存在して機能していれば、問題点の早期発見と改善へとつながります。そのために必要なことが、変化に対応できる人材の育成です。この仕組みが機能していることをチェックしてみませんか。

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/>



せた四種類の戦略なのだそうだ。

「市場浸透戦略は左上で、既存市場に既存製品のタピオカドリンクを売る戦略です。新メニュー開発もここです。おとなりの既存市場×新製品の開発戦略は、今のお店でドリンクのほかにスナック的なものを売りはじめるとかです。これは客単価向上になりそうですね」

客単価向上は僕のお店の課題なのだそうだ。針宮さんに言われたことがある。

「新製品と言っても、タピオカ屋さんで出していなかった製品という意味で、世の中に今までなかった製品というわけではありません。世界初なんて言うハードルがあまりすぎますからね」

うん、世界初のものを作るなんて僕には無理だ。「市場浸透戦略の下は新市場開拓戦略で、タピオカ・ドリンクを新しいお客さんに売ってことです。たとえば、キッチンカーで速く行って売るとか。新橋でサラリーマンのおじさんにタピオカ・ドリンクを飲んでもらうなんてどうでしょう。無理そうかな」

針宮さんのたどえはなかなか斬新だ。スーツ着たおじさんがタピオカ・ドリンクのストローをすすっているところを想像してしまった。実現したら市場が一気に広がりそうではあるけれど。

「最後の多角化戦略は新市場×新製品で、タピオカ屋さんがやっていることそのものと言えるかもしれません。もともと日本料理屋さんですもんね」

「タピオカ屋とお客さんがぜんぜんかぶってないし、日本料理屋でタピオカは出しませんからね。そういうことか」

注文を受けてから焼くというさつまスフレが焼きあがってテーブルへやってきた。ココットにスフレが盛り上がっている。湯気が立って熱々だ。

スプーンでひと口。さつまいものやさしい甘さと

スフレのふんわりがかけあわされて、やさしさで出来あがっているみたいだ。

ついてきたキャラメルシロップを、スフレにできた穴にたらし。さらにひと口。しっかりと甘さになった。キャラメルのほろにがさと相性が抜群だ。「どうです？ タピオカ屋さん。どれか挑戦したいと思いませんか」

「この新製品開発戦略というやつで、僕になにか作らせようと思っていたのでしょ？」

「そんなことはありませんよ。すぐではなくても、新規事業について考えはじめてよいと思っただけです」

あやしい。新規事業の話だけなら川越までこなくてもよかったのでは。

「なにかヒントになるかなあとは思いましたけどね」

喫茶店のあと、川越をぶらぶらして食べ歩きの間、満腹になって帰った。さつまいもスイーツの食べ歩きが目的だったのではないかと疑念が高まる。

「ふうー、ついたあ。苦しい」

家にたどりついて、お腹をさする。

「みんなおいしかった。新規事業のヒントもいっぱい得られたんじゃないですか」

「はあ、ひとつだけ」

「どんなどんな？」

「今はさつまいものことしか考えられないんですけど、さつまいものペーストに牛乳とタマゴを練り込んで焼くんです。しっとりねっとり食感にやさしい甘さと香ばしさでおいしそうかと」

「いいですね、期待して連絡待っています」

針宮さんは、本当に楽しそうに帰って行った。きっと僕にスイーツを造らせようと思っていたのだ。

ひと口かじってもぐもぐしている。ほうじ茶をずつつとやって。

「おいしいんですけどこれ、スイートポテトですね」

「スイートポテトですね。だって、世界初じゃないっていいって言ったじゃないですか」

「もっと珍しいものを期待してましたけれど、大丈夫です。ダメとは言っていないです。それに、スイートポテトは珍しくもないけれど、この形はかわいくてインパクト十分です。むしろ食べるのがかわいそうになります」

スイートポテトは、ネコが丸まっている形に細工した上に、卵黄の焦げ目模様で茶トラにした。卵白はメレンゲにして焼き、緑色のマカロン風に。スイートポテトを載せたら、ネコが座布団で丸くなっているように見える。食べるのがかわいそうと針宮さんが言ったのは、そういうことだ。

「お供はやっぱほうじ茶ですかね。となると、タピオカ屋さんではなく、スイートポテト屋さんをはじめるのがいいかな」

僕はスイートポテト屋をはじめることになった。針宮さんが都の助成金を紹介してくれたりして助けてくれた。あたらしいお店はタピオカ屋と同じ商店街の中だ。

「ちょうどタイミングよく空き店舗が出てラッキーでしたね。近くて便利でしょ」

「たしかに行き来は楽ですけど。針宮さん、はじめから狙っていたのでは？」

ごまかされたけど、針宮さんの手の上で踊らされた気分だ。

お店は、ネコを食べる罪悪感と、焼きたてのスイートポテトが食べられるということできくらか話題にもなっていて、今のところ順調だ。

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。

## 「新規事業の創出の旅」

今日は針宮さんがやってくる日だ。毎回テストを受ける気分で、前日くらいからそわそわしてしまっている。いろいろなことが手につかない。

入口のチャイムが鳴って、針宮さんがお店に登場した。いつもと様子がちがう。スーツではない。

「針宮さん、今日はその恰好」

「秋らしくスポーティにキメてみました」

スポーティといっても、ジャージではない。なにかオシャレなスポーティだ。

「オシャレして、このあとどこかへお出かけですか、いいですね」

「なにを言っているんですか、タピオカ屋さんも一緒ですよ」

「えー、聞いてないよ」

「聞いてなくても大丈夫、紅葉を見に行こうと言って京都だったくらいですからね。タピオカ屋さんはい」

「そんなことはありません」

もう遠い記憶のような気がする。

「今日はお店にいらなくても大丈夫なのでしょう？」  
「はい、アルバイトさんにはいつでも構ってません」

カウンターに女性が立っている。名前は剣行さんという。お店にとってはじめての従業員で、採用したばかりだ。常連の琴田さんの紹介から面接をして採用となった。料理の勉強をしていたことがあって、しかも仕事で会計業務を担当しているそうだ。副業人材でもある。頼りになるから、副業でなければ僕のかわりにお店を運営してほしいと思ってしまう。

「それじゃ、また京都に行くんですか？」

「そんなに遠くありません」

「ここですと言ってスマホを見せられる。もう地図アプリがナビ状態になっていた。ここと言われても行き先は画面に表示されていない。」

「えっと、どこですか」

「まだ教えません。これのとおりに行ったところですよ」

「サプライズですか」

今回は小旅行する羽目になってしまった。家に戻ってサイドカーを引っ張り出してきた。以前に針宮さんが僕のせいで大学に遅刻しそうなになったことがあって、そのときにサイドカーに活躍してもらった。それで今回もサイドカーで移動しようということになったのだ。電車は乗り換えが大変とのこと。あまり遠くなければ電車より便利ということもある。

猛暑がつづいた夏が落ち着いて、涼しく感じられる日が多くなった。もう十月だ。サイドカーでのお出かけも気持ちいい季節、のはずだけれど、バイクに乗って背中に日光を受けていたら、やっぱり暑かった。

やってきたのは川越だった。サイドカーを駐車場に停め、針宮さんにいざなわれて喫茶店にはいる。メニューにはさつまいもを使ったスイーツがいっぱいだ。水を飲みながら考える。よし、さつまいもを使ったダーズリン・ティーに決めた。さつまいもを使った

スフレ、容易に想像できる。おいしさは間違いない。「それで、今日のテーマはなんですか？」

「よくぞ聞いてくれました」

聞いてほしかったのか。ふくらんだトートバッグから取り出したのはノートサイズのタブレット。すこし操作してから画面をこちらに向ける。

「タピオカのお店は軌道に乗ってきたと思います。アルバイトを雇ってもやっていけるくらいに。ということで、新規事業について考えてみませんか？」  
タブレットには「新規事業の創出」と表示されている。

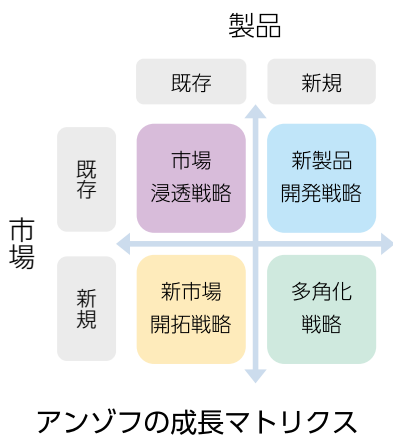
「新規事業ってなんですか。これまでやってきた新メニューとはちがうってことですよ」

「それは市場浸透戦略、新規事業とはちがいますね」

「出た、謎の呪文用語。教えて針宮さんのコーナー開始です」

「ちやかさないでください。アンゾフの成長マトリクスというやつです。また呪文と言われそうですけれど」

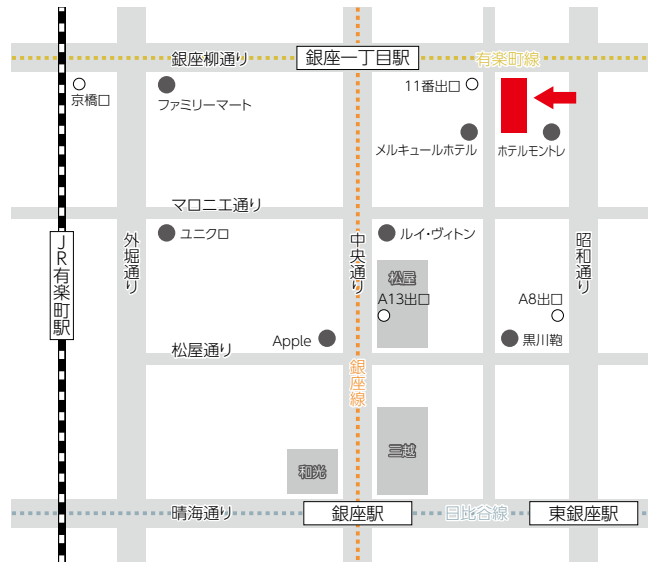
タブレットに四角の図が表示されている。この話をしようとして準備していたのだ。説明によると、市場と製品を既存と新規にわけて、それぞれを組み合わせた



アンゾフの成長マトリクス

# 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