

2025  
秋冬  
Vol.10

# Tokyo COMPASS

頑張る中小企業の皆さまと共に。

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 広報誌

## 特集 — 東京都商工会連合会 —

～事業概要のご紹介～

～専門家派遣事業のご紹介～

～人材確保育成支援事業のご紹介～

## — BPS総合診断 —

～「継続的な改善活動」行っていますか？～

## 巻頭挨拶

|                        |    |
|------------------------|----|
| ▶時間・トキを大切にしていますか ..... | 01 |
|------------------------|----|

## 特 集 東京都商工会連合会

|                       |    |
|-----------------------|----|
| ▶事業概要のご紹介 .....       | 02 |
| ▶専門家派遣事業のご紹介 .....    | 04 |
| ▶人材確保育成支援事業のご紹介 ..... | 06 |

## BPS 総合診断

|                           |    |
|---------------------------|----|
| ▶「継続的な改善活動」行っていますか? ..... | 08 |
|---------------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 国際交流会のご紹介 ..... | 10 |
|-----------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 東京協会の渉外活動 ..... | 11 |
|-----------------|----|

## WEB連載小説 スピンオフ

|                         |    |
|-------------------------|----|
| シンダンシ・プラス 「交わる直線」 ..... | 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5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：古 山 文 義

印 刷：大和印刷株式会社

発行日：2025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



### 「時間・トキを大切にしていますか」

私は、年に1コマ大学の経営学部で実務者の立場で経営全般のお話をする時間をいただいております。そのなかで、「経営の6要素」の話をしています。ヒト、モノ、カネ、情報の経営の4要素については学生の皆さんは知っていますが、これに「トキ」と「文化」を足して、経営の6要素が大事だと説明しています。

今回は、このなかの「トキ」について、私の考えをお伝えしようと思います。

トキに関連する事項はいろいろあると思います。そのなかでも「時間」「期間」「タイミング」「スピード」の4つの視点が大事であると考えています。

一番目は「時間」についてです。会社の勤務時間や作業時間、設備の稼働時間などが浮かんできます。工場勤務者で見れば現場における作業時間があり、モノづくりに直接携わっている時間と会議や準備、清掃など生産には直接かわからない時間があります。前者を直接作業時間、後者を間接作業時間と区別しており、勤務時間と直接作業時間を比較して生産性を評価することがあります。直間比率（直接時間と間接時間の比較）として効率性を見る場合、直接作業時間が多ければ効率性がよく、間接作業時間が多ければ効率性が悪いと言えます。

二つ目は「期間」についてです。期間とは、開始期日から終了期日までの日数です。会社の事業年度などは1年間と決めているところが多く、その期間内にどれだけの実績を残すかが、企業経営で重要です。建設土木業や大型の機械製造業など受注型産業では、施工または作業期間の設定が生産効率に影響してきます。作業工程期間の設定は、納期との関係があり、原価との関係も無視で

きませんので、適正な設定ができる技量が必要になってきます。

三つ目は「タイミング」です。物事を行う時や製品・サービスの販売開始時期などを決めるのは難しいものです。季節商品などは早すぎず、慎重になって遅くなっても販売機会を逸してしまいます。適正な時期に売り出す、そのタイミングの見極めが大事です。資金繰りを見た場合、どのタイミングで融資の申し込みをするのがいいか、これも経営者にとっては重要な判断項目といえます。

四つ目は「スピード」です。インターネットの回線スピードは、速い方がいいと思います。製造業における加工時間も同一品質のものを加工するには、スピードが速い方が単位時間当たりの生産量が増え、製造原価を安く抑えることができますが、スピードを速めることによって、品質に影響を及ぼすようでは、元もこうありません。工作機械による部品加工においては、定められた品質の製品を加工する適正なスピードが大事です。生産量が少ないからゆっくり作業しようという考えや、生産量が増えたので納期遵守のため、規定値よりスピードをアップさせようという考えは、品質との関係上、適正は対処ではないことがあります。

「トキ」を構成する時間、期間、タイミング、スピードは、業種・業態や規模の大小に関わらず、すべての事業者平等に与えられた経営上必要とする重要な「要素」です。これらの要素を上手に活用することで、生産性の向上に寄与します。「時は金なり」ということわざがありますが、時間・トキは金銭と同じように貴重なものであり、無駄に扱わないよう心掛けていただきたいと思います。

## 事業概要のご紹介

### 専務理事 渡辺 由佳 氏

東京都産業労働局総務部・商工部の管理職等を歴任後、東京都農林水産振興財団を経て、令和6年6月より現職



### 事務局長 小野寺 崇 氏

長年地域の商工会や商工会連合会で経営支援業務に携わり、商工会事務局長を経て令和5年4月より現職



#### ■東京都商工会連合会様の概要と、どのような役割を担っているのかお知らせください。

東京都商工会連合会は、地域の事業者が互いの事業発展と地域発展のために総合的な活動を行う経済団体です。多摩地域に21、島嶼地域に6の合計27の商工会が設置されています。会員数は現在約2万8000です。各商工会は、東京都や各市町村からの補助を受けながら、小規模事業者の経営改善に向けた多様な経営相談に応じるとともに、地域振興に関する事業も展開しています。小規模事業の経営者の多くは、人材確保・育成、資金調達などの経営課題を抱え、日々の事業運営に手一杯な状況に置かれていることから、こうした経営者に気軽に利用してもらうことを目指しています。商工会は地域の身近な支援機関として経営者の悩みに寄り添い、よき相談相手となることが重要な役割です。さらに、中小企業診断士など専門家の皆様の力もお借りしながら、課題解決の道筋を示すことを大切にしています。当会は、商工会との連携に加えて、国、東京都、市町村、商工会議所等、さまざまな経済・中小企業支援団体と連携しています。これにより、補助金などの公的支援情報や地域に役立つ情報を小規模事業者タイムリーに提供し、必要な方が施策を活用できるよう努めています。また、活力ある街づくりにも取り組んでいます。具体的には、消費喚起対策として、自治体と協力してデジタル商品券事業を実施するとともに、地域の資源を活用した地域ブランドの創出などの地域振興事業も手掛けています。

#### ■東京都商工会連合会様として、都内の中小・小規模事業者が抱える課題として認識していること、力を入れている取組などがございましたらお知らせください。

二点に絞ってお話しいたします。一点目は価格転嫁への対応です。エネルギーや原材料価格、人件費・労務費などが高騰していますが、小規模事業者ではその上昇分を十分に転嫁できていない現状があります。昨年のアンケート調査では、原材料価格の約3割、エネルギー価格や人件費等については約半数が「全く転嫁できていない」と回答しています。なお、本年2月には、都内中小企業支援など6団体による「価格転嫁推進東京大会」が開催されるなど、機運の醸成にも力を入れています。二点目は人手不足の解消です。公的機関や大企業でも採用が難しいなか、中小・小規模事業者の採用難は特に深刻です。

多摩地域においても、素晴らしい技術を持つものづくり企業（製造業等）の多くが人材不足に悩んでいます。当会では、こうした企業の人材確保を支援するための組織を立ち上げ、東京都産業労働局雇用就業部の補助を受けて、平成28年度から「人材確保育成支援事業」に取り組んでいます。この事業は、企業と求職者のマッチングなどを支援するものです。具体的には、就労前に就労体験や面談を行い、求職者と企業間のミスマッチを減らすことで、毎年およそ50人前後を雇用に結びつけてきました。また、従業員の定着促進や離職防止を図るため、企業側に対して就業環境の改善や労働問題の知識習得支援も同時に行っています。

#### ■最近の取組事例について差し支えない範囲で教えてください。

当会は、企業の経営課題を整理し、解決に向けた支援を行う一般的な経営支援に加え、新たな切り口の事業にも取り組んでいます。具体的には、令和5年度に「多摩ものづくり応援団」を設立しました。これは、長年企業経営に携わってきた「社長OB」などの方々が集まり、次代を担う若手経営者を応援することを目的としています。OBの皆様は、事業承継、自社ブランドや新製品の開発、販路開拓など、各方面での豊富な経験と知識を持っており、これらを若手経営者に伝えます。令和6年度からは「多摩ものづくり未来応援塾」を開講し、実際に若手経営者に学びの機会を提供しています。応援塾では、応援団のベテラン経営者や先輩経営者と地域の若手ものづくり企業経営者との世代を超えた交流を促進しています。すぐに数値による成果をお示しできるものではありませんが、事業承継と同様に5年、10年といった中長期的な視点が大切と考えています。地域に密着した商工会だからこそできる、将来を見据えた支援として取り組んでいます。応援塾に参加する若手経営者同士のネットワークも構築され始めており、情報交換や加工の仕事の融通など、塾生同士の連携、横のつながりも生まれてきています。

#### ■東京都商工会連合会様としての今後の抱負を教えてください。

商工会の最も大切な役割は、地域経済を支える小規模事業者が安心して事業を継続できるよう、経営相談窓口となり、伴走型支援をしっかりと行っていくことだと考えています。近年、社会情勢は大きく変化しています。経営資源に限りがある小規模事業者が、先行き不透明な時代に対応し事業を継続していくためには、変化を捉え、新たなニーズに即した対応が不可欠です。そのためには、商工会の支援力の強化、とりわけ、経営支援業務の中心を担う経営指導員の能力向上が欠かせません。経営課題が多様化・専門化するなか、経営指導員が企業を頻繁に訪問し、経営者の話を聞き、新たなニーズや課題を抽出してタイムリーで的確な支援に繋げる力を磨くよう能力向上に努めてまいります。その他、地元の自治体と連携し、防犯・防災活動、賑わい創出、住民と事業者の親和性を高めるイベント活動などにも取り組んでまいります。商工会連合会は、商工会が地域での存在感を高めるため、自治体、行政、関係機関との良好な関係を構築し、連携を強化し、変化に対応できる組織づくりを支援していきます。

#### ■東京都商工会連合会様の事業のなかで、求めている診断士像や診断士に期待することを教えてください。

物価高、価格転嫁、人手不足など、小規模事業者が抱える課題は解決が容易でないものが多い一方で、経営者自身が自社の状況や自社の抱える課題を的確に把握できていないケースが見受けられます。そこで、中小企業診断士をはじめとする専門家の皆様には、経営者自身も認識していない真の課題を、経営者とのやり取りを通じて掘り下げ、抽出するとともに、課題解決に向けた道筋を経営者と共に考え、具体的に提案していただくことなどを期待しております。現在は、多摩地域だけでなく、島嶼地域でも経営指導員の不足や指導ノウハウの継承などが課題となっています。島嶼地域においては、企業支援課を中心に支援などの対応に当たっているところですが、必要に応じて中小企業診断士の皆様による現地での事業者への適切なアドバイスにも期待しております。

取材:高畠 伸晃

執筆:高畠 伸晃



## 専門家派遣事業のご紹介

### 事務局次長兼企業支援課長事務取扱 小澤 孝一郎 氏

商工会に入職後、記帳指導や経営指導に従事。平成 27 年度に東京都商工会連合会に異動し、事業承継を支援する専門支援拠点の立ち上げ、企業支援機能を集約した企業支援課の立ち上げを経て、事務局次長兼企業支援課長事務取扱に就任し、現在に至る。



#### ■小澤次長のこれまでのご経歴など、自己紹介をお願いします。

商工会に入職後、現在に至るまで通算して今年で 27 年目になります。商工会入職当初は、武蔵村山市や東大和市の商工会で記帳指導や経営指導といった現場業務に携わっていました。平成 27 年度に連合会へ異動し、事業承継を支援する専門支援拠点「多摩・島しょ経営支援拠点」の立ち上げに関与しました。翌平成 28 年には組織再編が行われ、企業支援機能を集約した企業支援課を設置する際に立ち上げメンバーの一員になりました。現在は、事務局次長兼企業支援課長として、多摩・島しょ経営支援拠点事業やエキスパートバンク制度などの専門家派遣事業を中心に担当しており、事業承継に関する助成金制度や人材関係支援施策も取り扱っています。

#### ■専門家派遣事業について教えてください。

東京都商工会連合会が行う専門家派遣事業は、東京都の補助を受けながら、多摩・島しょ地域にある特に小規模事業者を対象とした支援を多岐にわたって行っています。相談内容はここ 10 年で変化しており、以前は経営改善の相談が中心でしたが、現在は事業承継をどう進めたらよいかという相談も増加しています。事業承継の専門家派遣事業はいくつか特徴があります。一つは、長期かつ柔軟な支援が挙げられます。最大 12 回まで専門家の派遣が可能で、年度を跨いで支援ができる制度となっています。事業承継には時間がかかるため、小規模事業者の特性に合わせて長期的な支援が設計されている他、課題に応じて税理士などをピンポイントで派遣するなど、専門家を柔軟に変更できる点も強みです。もう一つは、支援企業には必ず担当コーディネーターがつく伴走支援体制です。コーディネーターは、まず事業者の方からの相談を丁寧にヒアリングし、課題を整理した上で支援計画を策定します。その計画に基づき、最適な専門家を派遣します。小規模事業者と専門家との橋渡し役を担っており、毎回、コーディネーターが専門家と同席して支援を行うことで、初対面の専門家にも相談しやすい環境づくりをサポートしています。また、相談の多くは商工会経由で寄せられているため、商工会の経営指導員が専門家派遣による支援時だけでなく、専門家派遣が終了した後も継続的なフォローアップを担うことができる点も大きな強みであると考えています。さらに、独自の事業承継向けの助成金制度も提供しています。この助成金は、単に資金を提供するだけでなく、東京都商工会連合会からの支援を受けることを必須条件としており、資金支援と経営支援を組み合わせた手厚いサポートが特徴となっています。

#### ■専門家派遣事業の実績について教えてください。

「多摩・島しょ経営支援拠点」には、この 10 年間で約 1,700 件の相談が寄せられ、そのうち約 1,300 社の企業に専門家派遣を実施しました。立ち上げ当初は相談件数が少なかったものの、コロナ禍以降、特にここ 3 年ほどで相談件数が急増している状況です。事業承継支援では、ノウハウの乏しい事業者の

方に簡易的な承継計画を作成してもらい、見える化することを重視しています。家族間の承継はお互いの気持ちが大きく影響するため、計画を変更しやすいように工夫しています。これにより、承継時期があいまいになりがちな小規模事業者において、具体的なスケジュール設定と計画的な承継を促す効果が出ていると考えています。また、最近になって従業員承継の相談も増えてきました。第三者承継は若干お話をいただいているという状況です。

**■専門家派遣事業での具体的な成果事例について、特に成果を上げた具体例を差し支えない範囲で教えてください。**

特徴的な成果事例ですが、先送りとなっていた事業承継の相談が商工会にあり、コーディネーターと専門家が支援を行ったケースがあります。代表者の体調不良を機に事業承継を強く意識し、親から子へ10年間も先送りにしていた事業承継を行うこととなりました。具体的な支援は、家族会議の場を設けることから始まりました。家族間の対話を通じて、事業承継に対するお互いの考えを知り、承継時期の明確化ややるべきことの整理・見える化が進みました。さらに資産の引継ぎ・兄弟間の合意形成・新代表の経営体制構築といった支援を行うことで円滑な承継に結び付けました。この事例の成功には、商工会の経営指導員の同席や専門家派遣終了後の継続的な伴走支援が大きく寄与していました。また、新たなスタートを切るための店舗のテコ入れや販促活動を助成金で実現させたことも新代表の経営を後押ししました。事業承継が先送りされる主な理由として、業績悪化による引継ぎの困難さの他、後継者の家族から理解が得られないケースが挙げられます。この事業承継支援の最大の価値は、日々の業務に追われ、後回しになっていた話し合いの場を設けたことにあります。家族間の問題は、小規模事業者の事業承継を複雑にする要因の一つであり、単なる経営課題の解決にとどまらない、より踏み込んだ支援が必要とされます。そのような状況においては、商工会の経営指導員、コーディネーター、専門家の連携による信頼関係構築が事業者の心を開き、問題解決へと導く鍵になります。商工会の経営指導員は、経営者やその家族の聞き役となり、支援のきっかけを提供する重要な役割も担っていると考えています。

**■専門家派遣事業において診断士に期待していることを教えてください。**

専門家として喜ばれている診断士の方の特徴として、事業者の懐に入り込める人間力の高さやバランス力が挙げられます。特に小規模事業者支援においては、正しいこと伝えるだけでは行動に移してもらうことができず、支援が進まなくなってしまうことも多々あります。説明の仕方を相手に合わせることができたり、専門知識と実務知識の双方でサポートできるといった引き出しを多く持っている診断士の方はどこに行っても喜ばれています。たとえば、診断士としての専門知識に加えて、飲食店やITの具体的なオペレーションを伝えられたりするといった掛け算がある方は、事業者の方に話を聞いてもらいやすいと思います。もう一つは、他の専門家との連携が取れる方です。診断士の方には、さまざまな土業の方との連携を円滑にするハブとしての役割にも期待しています。引き続きご支援をお願いします。

**■これからの専門家派遣事業が目指す姿を教えてください。**

東京都商工会連合会が提供する現在の内部支援体制をさらに発展させつつ、外部の多様な支援メニューや制度を積極的に取り入れ、小規模事業者にとって最適な支援を提供していくことです。具体的には、高度人材に関する人材確保支援の活用やDX・GXなど今後重要となる先端課題への対応、第三者承継のマッチング支援におけるデータベースを持つ外部機関との連携強化が挙げられます。施策や制度が多くある現状において、他の支援機関との重複を避け、明確な役割分担や連携を通じて、事業者にとって使いやすく、より効果的な支援を提供していきたいと考えています。

取材：高畠 伸晃

執筆：井部 聡

# 人材確保育成支援事業のご紹介

### 企業支援課 事業創造・承継推進担当課長 柿沼 尉也 氏

東村山市商工会に入職後、23 年間勤務し、記帳相談や経営指導を担当後、令和 5 年に東京都商工会連合会に異動し、現在に至る。



#### ■柿沼様のご経歴について簡単に教えてください。

現在入職 26 年目で、平成 12 年に東村山市商工会に入職して、23 年間勤務し、その間は主に記帳相談や経営指導を担当していました。そして、令和 5 年に東京都商工会連合会へ異動しました。東京都商工会連合会では、新たに立ち上がった部署にて、人材分野、製造業を中心とした成長産業分野への進出支援、そして事業承継の助成金といった多岐にわたる業務を担当しています。

#### ■人材確保育成支援事業について詳しく教えてください。

人材確保育成支援事業は、平成 28 年に開始された取り組みです。その主な目的は、働きづらさを抱える求職者、たとえばスキルのない若者、女性、就職氷河期世代、高齢者などの就労を支援するとともに、多摩地域のもものづくりなど中小企業の人材確保や育成定着を支援することです。加えて、高度外国人材を多摩地域のもものづくり企業にマッチングして活用する支援も行っています。以下の 3 つの事業で構成されています。

##### 1. 労働力確保事業

求職者に対して 3 日間の研修を実施し、その後企業との面接へと進みます。面接を通過した求職者は、企業で 1 ヶ月間の実務研修（現場実習）を行い、企業の採用と、求職者の就労を支援します。

##### 2. 処遇改善事業

ものづくり等中小企業の弱点である、人材の育成・定着を支援します。専門家によるコンサルティングや研修などを行い、従業員の意欲向上やスキルアップを図り、従業員の定着促進、非正規従業員の正規化、賃金引上げなどの処遇改善につなげます。

##### 3. 特別支援事業（高度外国人材の活用）

この事業は令和 6 年度から実施しており、日本語学校に在籍する外国人留学生が就業体験を経て、在留資格「技術・人文知識・国際業務（ぎじんこく）」の高度外国人材としての就業を促進し、多摩地域のもものづくりなど中小企業における戦略的な人材確保を支援しています。高度外国人材は理系の大学を卒業した技術的なバックグラウンドを持ち、実習企業での実践的な指導と海外で習得した高い技術力により、NC 旋盤などの機械操作をすぐに習得し、即戦力になると評価されています。日本語学校で学んでいるため、言葉の壁は比較的低く、多くの企業はすでに外国人採用の経験があったり、同郷の社員がいたりするため、文化的な適応も円滑に進む傾向にあります。

この事業は「多摩地域ものづくり人材確保支援協議会」が主体となって推進しており、行政、金融機関、自治体、ものづくり企業が協議会に加盟して活動しています。令和 7 年 3 月 31 日現在の加盟企業は 303 社で、製造業が全体の約 9 割を占めています。



■人材確保育成支援事業の実績や具体的な成果事例について差し支えない範囲で教えてください。

平成 28 年の事業開始以来、これまでに 400 名以上の人材が多摩地域のものづくり企業に就業しています。

1 ヶ月間の現場実習という段階があるため、企業と求職者間のミスマッチが少ないことが大きな成果として挙げられます。たとえ現場実習中に企業側または求職者側から NG が出た場合でも、次の機会につながられるよう、改善点の提案やオンライン講座などの学習機会を提供し、さらに別の企業を再紹介するなど手厚いフォローアップを実施することで、最終的に就職へ結びつけています。

企業からは、この事業を通じて採用されたやる気のある人材が活躍していることに「喜びの声」が多数寄せられています。特に、人手不足が深刻な中小ものづくり企業では、「長く勤めてもらえる人材」を強く求めており、やる気と真面目さがあれば戦力として大いに歓迎されています。

■人材確保育成支援事業における中小企業診断士に期待していることを教えてください。

本事業は、単に求職者を企業に紹介するだけでなく、企業の持続的な成長を支援することを目指しています。そのため、中小企業診断士の皆様には、企業の本質的な課題解決に貢献していただきたいと考えています。

まず、人手不足が深刻化する中小ものづくり企業にとって、生産性向上は喫緊の課題であり、DX（デジタルトランスフォーメーション）や省人化が不可欠となります。診断士の方には、DX を担う人材の育成や、具体的なシステム導入に関する助言など、企業の生産性向上に直結する戦略的な支援を期待しています。人材不足の根本原因を DX の視点から分析し、実効性のある解決策を提示していくことが、人手不足の解決に向けて重要と考えています。

次に、新たに実習生や社員を受け入れる企業がスムーズに人材を迎え入れ、育成できるよう、受け入れ体制の構築をサポートしていくことも大切です。企業と並走しながら適切な教育方法や評価制度についてアドバイスすることで、ミスマッチを防ぎ、定着率向上に貢献していただきたいです。企業の本質的な課題を深く理解し、実践的な支援を行うことで、企業側の受け入れ能力を高めることにつながると考えています。

さらに、人材の問題は経営全体の課題と深く結びついています。診断士の皆様には、人材確保・育成の枠を超え、企業の経営課題全般に対応する伴走型の支援を期待しています。当会の実施する専門家派遣事業など、生産性向上、売上確保、組織改善といった多岐にわたる経営課題に対応していただくことで、人材支援を入口とした企業の総合的な強化を図っていただければと考えています。

専門家として補足的な役割を担いつつも、企業の経営全体を見通し、本質的な課題解決に深く関わる実践的なサポートを期待しています。引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

■人材確保・育成支援事業の最近の傾向や目指したい姿などがあれば教えてください。

最近の傾向として、企業は中途採用だけでなく、新卒や高卒の未経験者を長期的な視点で育成するケースが増えています。一方、求職者は住み慣れた地域で腰を据えて働きたいと考える傾向も見受けられます。また、全く異なる分野から転職してくる人も多く、たとえば、製造業はベルトコンベアでの単純作業というイメージを持っていた人が、実はコミュニケーションを要する試作開発や金属加工などの多様な仕事があることを知り、興味を持つこともあります。本事業を通じて、まずは求職者が抱くものづくり企業に対するイメージを大きく変える役割を担っていきたいと考えています。

また、多摩地域では女性経営者が増えている一方で、現場責任者や管理職は依然として男性が務めているのが現状です。そこで、女性ならではの柔軟な発想や視点をものづくり企業の運営に活かすため、女性従業員の育成などにも取り組んでいきたいと思っています。

取材：栗秋 幸裕

執筆：栗秋 幸裕

# BPS

## ～「継続的な改善活動」行っていますか?～



「BPS総合診断」は、販売管理や生産管理などの管理項目を中心とした従来型の診断とは異なり、実際の事業活動の視点から必要な項目を設定し企業活動を総合的に診断する手法を取り入れています。

「BPS総合診断」は、従業員規模として50人以上の製造業を想定して設計し、実際に診断活動を行ってきましたが、現在では業種・業態・企業規模を問わず実施できるよう改良を重ねてまいりました。右図は、「BPS総合診断」の診断項目ですが、これらの項目に基づいて企業経営者と対話するうえで重要なこと

が、業務プロセスの可視化と考えています。可視化のイメージにつきましては、本会ホームページ掲載のパンフレットを参照願います。

[https://t-smeca.com/wp\\_kanri/wp-content/uploads/2023/04/bps-flyer.pdf](https://t-smeca.com/wp_kanri/wp-content/uploads/2023/04/bps-flyer.pdf)

さて、今回は「BPS総合診断」の裏の競争力プロセスイノベーションの一つである「継続的な改善」の仕組みがあるか、の問いかけに対して、なぜこの項目を入れたのかを中心にご説明させていただきます。昔と違い、今は品質がいいことが当たり前になっています。それでも品質には絶対の自信を持っている自動車産業でもリコールが何度も起きています。何故、同じようなことが何度も起きてしまうのかを考えてみたときに、決まった手順があるにも関わらず途中チェックを飛ばしてしまった、日常の作業実績を記録に残していない、クレームに対する対象方法が決まっていない、などの事象が起きていることが分かり「継続的な改善」活動が仕組みとして備わっているか、を項目に入れました。

我が国では、戦後の高度成長期に品質管理活動が活発になり、小集団活動が製造業のなかに広まり現場における改善活動が行われるようになってきました。さらには、国際規格であるISO9000（品質マネジメントシステム）が普及し、プロセス中心のマネジメントが重視されるようになってきました。改善は、英語でも「KAIZEN」と言われていますが、現場主義で、小さな改善を継続的に行うことで全員参加の文化が生まれ、組織内のコミュニケーションの活性化につながってきました。

ここからは、少し品質管理の話をしていきます。製造業の経営診断の項目に「品質管理」が含まれることがありますが、「BPS総合診断」では直球で品質管理というのではなく、企業活動を分解した各項目のなかに、品質に関連する項目をちりばめて設定しています。

- ・作業指示と実績を記録する仕組みがありますか
- ・トラブルや不具合が発生したときには、上長や関係者に伝わる仕組みがありますか

などの質問により、品質管理に関する仕組みを確認し、仕組みがあれば改善活動へ発展すると想定しています。

| 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<br>ビジネスイノベーション | 財務基盤・キャッシュ創出<br>商品サービスの優位性<br>差別化された経営基盤創出              |
| 2. 裏の競争力<br>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<br>基幹システム（仕組み）の優位性<br>継続的な改善（仕組み） |
| 3. 裏の競争力<br>システムイノベーション | 変化対応化型の人材と組織運営<br>組織的リスクマネジメント<br>ITガバナンスによるシステムの優位性    |

問題解決、課題設定も企業支援を行う私たちは、日常的に使用している言葉ですが、支援活動には、品質管理と改善活動が関係してきます。品質管理には、買い手の要求にあったものを提供することと、不良品を出さない、作らないといったコスト面での役割があります。品質管理は、製品・サービスの「品質保証」と業務上の「問題解決」という2つの柱による活動が基本となっています。この品質管理活動の基本の一つが改善活動であり、改善活動が継続実施される仕組みや機能が備わっていることが大事であるとしています。

問題解決プロセスは、現状把握⇒問題の特定⇒問題の集約⇒対策の検討⇒改善課題の設定⇒改善実施と流れいきます。広く見れば、何かが起きている工程の、現状把握以降の全活動を改善活動ととらえることができ、狭く見れば課題設定以降が改善活動ととらえることもできます。どちらの定義であっても改善活動は、次の2つの視点で考えると取組やすくなります。

- ・現在の工程のなかで、必要がない工程を取りやめる。
- ・現在の工程のなかで、問題が起きている工程の実施方法を変更する。

以前は、このようなさまざまな改善に関する取り組みを小集団活動として製造業を中心に実施していましたが、最近の働き方改革の一環として残業時間の抑制もあり、自主的な活動が困難になっています。それでも、勤務時間のなかで時間を決めて小集団活動を実施している企業もあります。事故が起きたから対策を立て改善する、不良品が発生したから原因を調べ、工程を改善するといった事後処理は実施しなければなりませんが、問題発生 of 再発防止から未然防止への取り組みを組織として取り組むことが重要と考え、裏の競争力 プロセスイノベーションに「継続的な改善」を設定しました。

「BPS総合診断」の特徴として「業務プロセスの可視化」を行うと説明しましたが、「継続的な改善」のためにも可視化がどのように役立つか、品質管理を例に説明します。

品質管理活動の必須ツールとして「QC七つ道具」と「新QC七つ道具」があり、データからさまざまな情報を読み取るために使われています。

QC七つ道具は、主として数値で示されるデータを分析するためのツールとして使われ、以下の七つの手法を指しています。

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| パレート図   | 重点指向：重要な問題点を発見するのに役立ちます。          |
| チェックシート | 点検と記録：着手前の事前の点検用と実績の記録用があります。     |
| ヒストグラム  | 分布の把握：ばらつきを読み取るために使われます。          |
| 散布図     | 関係性の把握：2種類のデータの関係性を把握するために役立ちます。  |
| 管理図     | 工程の管理：種類はいろいろあり、正常か異常かの判定に使われます   |
| グラフ     | データの可視化：見せるもの、使い方により適正はグラフを選択します。 |
| 特性要因図   | 原因の追究：原因候補を系統的に整理して、図で示します。       |

新QC七つ道具は、主として言語データの分析に使われます。

|              |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| 関連図          | 原因の追及：事象や問題の発生原因を図式化して活用します。      |
| 系統図          | 対策の追及：目的多性の手段を決めるために使われます。        |
| マトリックス図      | 対応の把握：複数の問題と原因の対応関係を整理する際に使われる。   |
| PDPC         | 不測自体の対応：対策の立案、最適策の追究などで使われる。      |
| アローダイアグラム    | 日程計画：仕事の開始から終了までの項目を矢線で結んで作成する。   |
| 親和図          | 問題の整理・発見：多数の言葉を統合し、集約する際に使われる。    |
| マトリックス・データ解析 | 多次元データの解析：統計データを扱う手法で、全体評価にも使われる。 |

継続的な改善活動が実施されている場合、このような資料が残っていますので、資料を見せていただくことで、実施状況を確認できます。改善活動の必要性を認識し、誰かから言われなくても自発的に改善活動が始まる組織になることを願っています。



# 国際交流会のご紹介

国際部長 平野 匡城

東京協会国際部では、企業の国際化支援のために様々な事業に取り組んでいます。今回はその中の1つ、国際交流会についてご紹介いたします。

## ■国際交流会の概要と目的

この国際交流会は10年以上にわたり取り組んでいる事業で、以下の3つを目的としています。

- ・交流を通じ、在日外資系中小企業における診断士への認知度を高め、新たな支援機会につなげる。
- ・交流会参加診断士への在日外資系中小企業支援を啓蒙する。
- ・在日外資系中小企業の経営者との意見交換から診断士の支援機会を高め、合わせてそのサービスの向上を目指す。

本事業では、海外から日本へ来られて事業を行っている方々をお招きし、その回ごとに設定したテーマに沿って日本での事業運営における様々な悩み事について交流会の中でお聞きしています。

外国人経営者の方にとって、日本で事業を進めるにあたっては文化・習慣から制度まで勝手の異なることが多く、苦労されることも少なくありません。交流会では海外経験のある診断士が多く参しているため、外国人経営者の視点に立って助言を行うことがよくあります。

## ■変化する日本の人材事情

この10年で日本を取り巻く状況も大きく変わってきました。特に近年注目を浴びているのが、これまでの高度外国人人材(専門的な技術や知識を持つ外国人材のこと)です。2013年の12万人から2023年には36万人までと3倍近くに拡大しており、今後も増加傾向にあります。

単なる労働者不足から人材不足へと日本の人手不足が深刻化する中、我々診断士が日々支援する場面でも人手不足に対する相談数が増えており、その解決策として高度人材の活用が話題に上るようになってきました。

そこで、昨年の国際交流会では、これまでは外国人経営者の方をお招きする形から、高度外国人人材の方々が日本で働くうえでどのようなことを考えて、どのようなことに悩んでいるのかを知ること、中小企業が人材不足から脱却するヒントを得たいという思いがありました。具体的には、どうすれば中小企業に高度外国人人材が来てもらえるのか、そして彼らとともに事業発展するにはどうすればよいのかを知りたかったのです。

## ■昨年度の開催内容

昨年度は2月22日に中小企業会館9階講堂で開催しました。

基調講演では「外国人材が中小企業を救う！」をテーマに以下の内容をお話しました。

- ・人口減少社会における生き残り戦略
- ・企業と外国人材をつなぐ在留資格
- ・外国人材活用のための課題と留意点

参加者に現状についてマクロ的な視点からお伝えしたうえで、9名の高度外国人人材と51名の診断士が9グループに分かれて、グループ・ディスカッションを行いました。



## ■ディスカッションから見てきたもの

**コミュニケーションの課題:** 国による表現の違いがある。日本はハイコンテクスト、欧米はストレート。日本流の「背中を見て覚えろ」は通用しにくいので中小企業はどう対応するかが課題。

**労働環境への指摘:** 給与、有給休暇、勤務時間などの労働条件は欧州の方がよい。日本はパワハラも多い。日本文化が好きでも、必ずしも日本企業で働きたいということではない。

**日本の良い面への評価:** 日本は在宅勤務もあり外国人が働きやすく、ワークライフバランスもとれている。

**経営者への提言:** 中小企業の経営者は高度外国人材をどう活かすか明確にし、覚悟をもって伝えるべき。

## ■今後の展開

文化の違いだけではなく、日本が世界に対して遅れている部分に対する指摘もあれば、日本が優れている部分も認識できる良い機会になりました。

今後、我々国際部ではこのように、中小企業様が海外と接点を持つ部分での支援がスムーズに行えるように、必要な知識習得や実務経験の場の提供を進めています。

グローバル化が進む中で、このような国際交流を通じて、診断士と外国人材、そして中小企業をつなぐ架け橋の役割を果たしていきたいと考えています。

# 東京協会の渉外活動

渉外部は各団体との連携を通じて、経営支援機会の拡大を目指しています

渉外部長 岩田 修

渉外部では、東京都を中心とした行政機関や、中小企業支援機関・金融機関および他土業との連携を通じて、新たな市場の開拓と経営支援機会の拡大を目指し、実効性ある活動を展開しています。令和7年度においては、東京都の施策への協力と次年度予算への要望活動、各支援機関との連携強化、土業団体との協働、そして会員への情報提供体制の整備を重点的に推進しています。

まず、東京都の次年度予算に対する施策提言活動として、各支部からの意見・要望を取りまとめ、東京都知事他に要望書を提出しています。

主な要望項目は、中小・小規模事業者の持続的成長に向けた基盤整備・体質改善、BCP（事業継続計画）などを含む災害・気候変動等への備えや、猛暑など予測困難な事象への対応力向上、そして地域内での中小企業の役割強化と、地域コミュニティの中核としての機能支援などとなっています。

これにより、現場の声を反映した施策形成への貢献と共に、東京都の各施策において、中小企業診断士活躍の場の拡充を目指します。



東京都知事への政策提言



ビジネスチャンスEXPO in TOKYO

次に、対外アピールの場として、東京都主催の「産業交流展2025」および東京商工会議所主催の「ビジネスチャンスEXPO in TOKYO」へブース出展し、東京協会活動の活動紹介と、中小企業との接点創出を図っています。

さらに、東京都の中小企業支援事業への協力として、「東京カイシャハッケン伝」掲載企業の紹介を通じて、地域企業の魅力発信と人材確保支援を行っています。この媒体は、東京都産業労働局が実施する「中小企業しごとと魅力発信プロジェクト」の一環として、東京都内の中小企業の「すぐれた技術」「すぐれたサービス」「すぐれた事業」「すぐれた雇用環境」を紹介しています。掲載される企業は、若者や女性の雇用促進に力を入れており、企業の魅力を発信することができます。会員の皆様からの企業の推薦をお待ちしています。

土業団体との連携については、税理士・社会保険労務士・行政書士等との協働を通じて、中小企業施策への対応力を高め、複合的な支援体制の構築を目指しています。支援機関・企業団体等との連携では、専門学校等教育機関への事業提案を通じて、新たな分野への展開を行っています。

最後に、会員への情報提供体制の整備として、景況調査結果を定期的にkintoneにて配信し、経営環境の把握と意思決定支援に資する情報提供を行っています。主な項目として、「東京都中小企業の景況（東京都産業労働局）」、「中小企業月次景況調査（全国中小企業団体中央会）」、「中小企業景況調査（日本政策金融公庫）」、「全国中小企業景気動向調査（信金中央金庫）」等を含み、会員の皆様の日々の活動に役立つ情報が満載です。ぜひご利用ください。

今後も渉外部は、地域・業界・職域を越えた連携を通じて、持続可能な経営支援の基盤づくりに尽力してまいります。



# 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。

### 「交わる直線」

僕はタピオカ屋とスイートポテトのお店をやっている。損益分岐点というのを計算しようと思って考えはじめたのだけれど、さっぱりわからなくてほとんど進んでいない。考えすぎて頭がぼーっとする。

今日は中小企業診断士の針宮さんがきてくれるから、損益分岐点について話をしたいの。こんなことなら、針宮さんがきてから手をつければよかったか。うん、ここは一度中断しよう。

「こんなときのために用意してあったんだ」

冷蔵庫からエナドリを取り出す。よく冷えている。

「ぶはあ、エナジー・チャージ」

「こんにち。もうかっていますか」

あ。腰に手を当てるエナド리를飲んでいるところを見られてしまった。

「針宮さん、ぼちぼちです」

もうすこし前かあとにきてはしかった。もうかかってまっかとか声をかけながらドアをはいつてくるなんて大阪人かよとツッコみたいところではあるけれど、ドアをはいつたところで立ち止まっているところを見ると、針宮さんにも僕に言いたいことがあるそうだ。

「銭湯の湯上りにフルーツ牛乳を飲んで、ぶはあとなっているところみたいですよ」  
やっぱりね。

タピオカ・ドリンクを用意して席につき、気を取り直してミーティング開始だ。

「今日は損益分岐点を教えてください」

「損益分岐点！ どうしたんですかタピオカ屋さん、タンスの角に頭でもぶつけたんですか」

「それは足の小指をぶつけるやつでしょ。そうじゃなくて。もうかり具合を知るには損益分岐点のことを知らないといけないと思います」

「なるほど、いいでしょう。まず損益分岐点の説明からはじめますね。売上と費用がちょうど同じになる売上の額のことです。利益が出るでもなく、損するわけでもない、ピッタリの売上を計算で確認します」

針宮さんはタピオカ・ドリンクをずっと吸った。ひと呼吸。

「損益分岐点は奥が深いというか、正確な数字はハッキリ言っちゃわかりません」

「どういうことですか」

「まず、損益分岐点の計算方法は決まっています。1から変動比率を引きます。この数字は限界利益率という名前がついています。固定費を限界利益率で割って損益分岐点を求めます」

いつも用意しているスケッチブックにペンで式を書いた。なるほどなるほど。

「固定費はわかりますね、商品が売れる売れないにかかわらずかかる費用です。従業員の給料とか、お店の家賃とか、減価償却費、いろいろあります。変動費は主に材料費ですね。商品を売るために単位当たりでかかってくる費用です。タピオカの粉とか、ドリンクの茶葉とか、プラカップも、タピオカ・ドリンクが売れるたびに費用がかかるから変動費です。」

問題なのは、固定費とも変動費とも言い切れない費用です。奥が深いと言ったのはこれです。光熱費は問題です。お店の照明は売れる売れないにかかわらず時間で電気代がかかるから固定費だけれど、機械を動かす電気代は動かすたびににかかるから変動費なんてことになります。正確に変動費を出そうとすれば、その機械を運転するのに1秒間でどのくらい電気が使われて、1個つくるのに何秒かかって、電気代が1キロワットでいくらか、全部わからないと計算できません」

「損益分岐点のことは忘れましょうか」

「奥が深いとは言いましたが、深くはまり込む必要はありません。だから大丈夫」

「大丈夫なんです」

おどさないでもらいたい。

「事業ごとに必要な正確さはちがいます。事業にあった正確さでいいんですよ。計算なんてメンドウなことは言わない、グラフだけで済ませる方法だってあります。」

過去何年かの決算書から、売上高と、原価＋販管費をとってきて、横軸が売上、縦軸が費用の座標にプロットします。そうすると座標平面上に点がいくつかで、心の目で見るとなんとなく直線状に並んでいるように見えます。Eイヤと直線を引いたら損益分岐点グラフの完成です。費用と売上が同じ額となる直線との交点が損益分岐点となります」

「それは、ちよっとおまじないみたいですね」

「いろいろと難点があります。これは別の方法でグラフを描いたときに計算間違いして変なことになっていないか確認するのに役に立ちます」

言葉を切って、きらりと光る眼で僕を見つめてくる。

「つぎに、タピオカ屋さんちょうどよい方法をお願いしますね」



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/>



「そういうのを待っていました。お願いします」

「原価を変動費、販管費を固定費ということにして損益分岐点を計算する方法です。決算書の数字そのままだから簡単です」

エイヤで線を引かなくていいから第六感を動員する必要もない。僕には勘のよさなんてないからどうなることかと思っただけだ。

「ではノートパソコンでエクセルを開いてください」

「電卓じゃダメですか」

「エクセルでセルに式を入れておけば、ずっと使いまわしができますよ。グラフも描けますし。かけた割り割ったりだから、簡単です」

簡単と言われても、僕にとって簡単かどうかはわからない。安心できないぞ。

とはいえ、針宮さんに言われたとおりにやればいいわけで、自動入力を使えばゼロ円から3千万円までの売上と費用の入力ができた。

「最後の仕上げはグラフです。入力した2列のデータを全部選択します。ウィンドウ上部のメニューから挿入を選んで、折れ線グラフをクリックするだけでグラフができますよ。グラフ領域が正方形になるようにオブジェクトを変形します」

「おお、できましたっ」

やったぞ。はじめからひとりやれと言われてもできないけど。式の入力が無理だ。どこにドルマークを入力するかとか。

ノートパソコンの画面に映るグラフを眺める。ほればれする出来だ。

「で、このグラフがなんなんですか」

「わかっていて損益分岐点の話をしたがったんじゃないんですか」

「いやあ、もうけ具合がわかるって小耳にはさんだもので」

「もうけ具合ということでは、実際の売上と損益分岐点がどれくらい離れているか、近いかで判断する方法があります。損益分岐点比率です。損益分岐点の売上を実際の売上で割った比率です。たとえば、50%なら売上が半分になってトントンということです。100%を超えたら赤字ですね。」

グラフ上で利益はどこかという、売上の線と費用の線の間の長さが利益です」

スケッチブックに描いてあったグラフに縦線を引いて、売上と費用の間に弧を描いた。

「損益分岐点で利益ゼロだから、ここから離れると利益は距離に比例してどんどん増えます。売上が減ると赤字がどんどん増えます」

「ひえー」

損益分岐点がいくらかって、すごく大切だ。

「今のタピオカ屋さんは固定費がすくなくて、変動比率が高いという事業特性をしています。グラフで売上ゼロのところが固定費で、製造業で人をいっぱい雇って、大きい機械を使って生産する会社なんかは固定費が高くなります。」

線の傾きが変動比率で、タピオカ屋さんは傾きが大きいから変動費が利益に大きく影響するとわかります。材料費をかけすぎると、傾きがさらに大きくなって売上の線の傾きに近づきます。どこまで売上を増やしても利益がでないってことになってしまいます」

以前、高級な材料で作ったタピオカ・ドリンクを通常価格で販売したときのことを、まだ根にもっているみたいだ。

「事業特性って、それが変わるとどうなるんですか」

「たとえば、男装の麗人タピオカ・カフェに変更します。内装や調度をシックかつ高級感のあるものに、女性店員を4人くらい雇ってお客様のお出迎えから席へのご案内、そのほか徹底した接客をして、タピオ

カドリンクはクリスタルグラスでお出しする。価格は今の10倍になります」

「まったく別の店ですね」

「この辺ではなく秋葉原に店を出しましょう。固定費がバカ高くなり、価格も高いから変動比率は水平にちかづきます。こういうのが別の事業特性です」

「なんとなくわかりました」

僕が手を出してはいけない方向だ。

「価格をめいっぱいあげれば、変動比率はさがるけれど、価格に納得してもらうために固定費を上げざるを得ない。案にもうかる商売はないってことがわかりますね」

「なぜたとえば男装の麗人だったんですか」

「タピオカ・ドリンクのターゲット顧客は誰ですか」

「だったら、イケメンに接客させたいところですけど、平日昼間にタピオカ・ドリンクのお店で接客してくれる男性を見つけれられますかね。質の高いサービスを目指すから正社員として雇い教育します。女性が男装したら一番の解決だと思ったのです。わたしの趣味で言ったわけではありませんよ」

「な、なるほど」

説得力があるような。いや、ない。

「でも、男装の執事喫茶は好きなんですよね」

「えっ？」

「剣行さんから針宮さんを誘って行ってきただけ聞きましたよ。針宮さんも気に入ったみたいって」

唯一の従業員の剣行さんが熱っぽく冒険譚を語ってくれた。

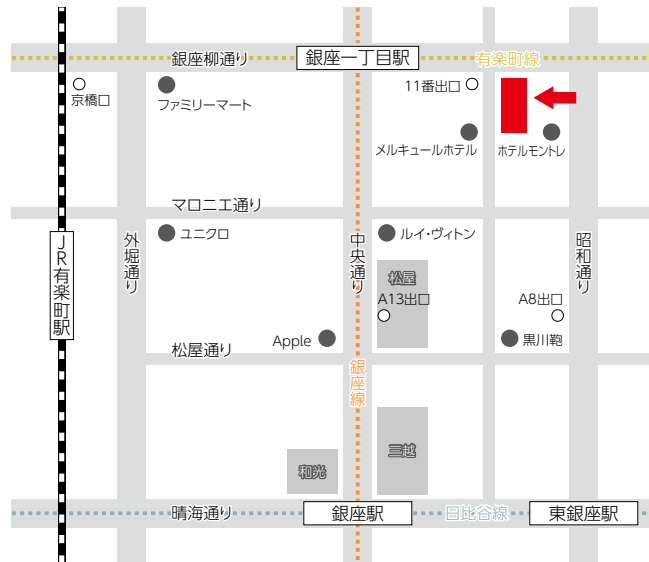
「くうーっ、市場調査です。市場調査ですよっ」

中小企業診断士はつねに市場調査しないといけないくて大変だ。

（小説を書く中小企業診断士）  
仲野 祐樹

# 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5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