

支援策 活用事例集

支援策活用事例集 2019

はじめに

2018年は、世界経済の好況を背景に、国内の企業収益は最高水準に達し、中小企業の業況も緩やかに改善しています。中部圏においても、自動車関連産業を中心に好調が続いています。また、観光分野においても、訪日外国人旅行客が3000万人に達し、実感として世界との接点を身近に感じるが多くなりました。

しかしその一方で、米国と中国の貿易摩擦やイギリスのEU離脱問題等の不確定要素による日本経済への影響も懸念され、今後の見通しは不透明な状況にあります。

また、国内の中小企業においては、経営者の高齢化、労働人口減少による人手不足、人口減少による国内市場の縮小という3つの大きな構造変化に直面しており、早急な対策が必要です。

これらの課題へ対応するには、従来のやり方に固執せず、ITの活用、働き方改革、海外展開など、新たな技術や多様な人材を取り入れ、新市場・新分野へ踏み出していく、「自ら変化する」企業体質をつくることが求められます。

このような状況を踏まえ、中小機構では、①事業承継・事業引継ぎの支援、②生産性向上、③新事業展開の促進・創業支援、④経営環境の変化への対応、を重点目標とし、より一層の支援の充実を図っていく所存です。

本事例集は、中小機構中部本部での支援メニューや支援内容を、中小企業経営者をはじめとした関係者の方々に、具体的なイメージとしてご理解いただくことを目的として作成したものです。各社が抱える経営課題に対して、どのような支援メニューを活用し成果につなげていったのか、テーマ別に経営課題、背景、取り組みのプロセス、その効果などについて、活用例を8事例掲載いたしました。

制作にあたってご協力いただきました掲載企業の皆様、執筆者の皆様には、この場を借りて御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

平成という時代の歴史を振り返りつつ、新しい時代の始まりに向けて、中小機構も新たな一歩を踏み出したいと考えております。

今後とも、経営相談の身近なパートナーとして中小機構をご利用いただき、1社でも多くの中小企業の経営課題解決のお役に立てれば幸いです。また、掲載した支援メニュー以外の支援策もごございますので、お気軽にご相談ください。

2019年3月

中小機構中部
経営支援部長 笹岡 健治



Contents

| | | |
|----------|-----------------------------------|-------|
| 経営支援メニュー | 1. まずは経営課題のご相談 | 01 |
| | 2. 経営課題解決のために 中小機構中部の“ハンズオン支援” | 02-04 |
| | 3. 販路を開拓したい | 05-06 |
| | 4. 新しい事業に挑戦したい | 07-08 |
| | 5. 海外事業の課題を解決したい | 09 |
| | 6. ものづくり・開発機能を強化したい | 10 |
| | 7. 事業承継を考えたい | 11 |
| | 8. 会社を担う人材を育成したい | 12 |
| | 9. 安定経営のための備え | 13 |
| | 10. 様々な情報提供 | 14 |

事例紹介

| | | |
|-----------------------|------------------|-------|
| 経営環境変化に順応できる企業体質へ | 1. 日幸商事株式会社 | 15-16 |
| 部品製造業の新分野事業化 | 2. 新郊パイプ工業株式会社 | 17-18 |
| 中長期経営計画の策定 | 3. EAST BLUE株式会社 | 19-20 |
| 全社的マーケティング活動の加速化 | 4. クミカ工業株式会社 | 21-22 |
| 新たな成長戦略の構築 | 5. 株式会社エプラスフーズ | 23-24 |
| Web制作現場に、製造業の「カイゼン」導入 | 6. 株式会社リーピー | 25-26 |
| 若手による現場管理の自立化 | 7. 恵那眼鏡工業株式会社 | 27-28 |
| 3Dアートセラミックの販路開拓 | 8. 株式会社加納 | 29-30 |

1 まずは経営課題のご相談

中小機構中部では、経営課題の解決のために何度でも無料でご利用いただける経営相談事業を実施しています。

会社の中だけでは解決できない課題に直面した時、更なる成長を考えた時、第三者からの助言が次の一手のヒントになることがあります。アドバイザーが傾聴し、現状を整理することで、見えなかった課題が引き出されることもあります。是非お気軽にご利用ください。

ご相談分野

| | | | |
|---------|-------|--------|---------|
| 経営全般 | 人事労務 | 事業承継 | 航空機分野 |
| マーケティング | 会計・税務 | 技術開発 | ヘルスケア分野 |
| 資金調達 | 知的財産 | 生産管理 | 海外事業 |
| 事業再生 | 企業法務 | Web・IT | 観光・宿泊 |

ご相談を承る専門家

- 中小企業診断士 ●弁護士 ●公認会計士
- 税理士 ●弁理士 ●社会保険労務士
- 技術士 ●企業実務経験者 などの

エキスパートがご相談に応じます。

お申込み方法

ご相談は、事前予約制です。アドバイザーが事前に準備し、お悩みに的確にお答えするため、お申込書のご提出をお願いしています。対応できる専門家がいるか、こんな悩みは言っても良いか、この時間は空いているかなど、ご不明な点があればまずはお電話を。

経営相談担当 ☎：052-220-0516

中小機構中部 相談

検索

ご注意ください

中小機構の実施する経営相談は、みなさまの経営に関する助言及び情報提供を行うものであり、販売先・提携先等の紹介・斡旋や事務の代行を行うものではありません。

経営相談を利用された方の声 名新パイピング株式会社

当社は管工事を主とした、施工会社として創業しました。その後、製缶事業、機器据付事業と業務を拡大して参りました。現在は、フレア加工機、大型バンドソー、多目的型鋼加工機を導入し、サブコン様、エンジニアリング会社様の工事を受注しております。

相談前の経営課題として、特に困っていたことは業務のシステム化、建設業の現場管理改善やIT利用について、当社は一般的な企業より整備が遅れていた事でした。

中小機構のことは大学の恩師に教えていただいております。学生時代から存じておりました。

建設業及び経営全般の専門家の2名の先生を中心に毎月利用させて頂いており、これまでに4名の専門家からアドバイスを頂きました。中でも、既存業務の省力化をテーマに建設業特有の「材料拾い」「積算」「スキル管理」「現場管理」「仕入管理」などの自動化にも取り組んでおり、アドバイザーの先生が建設業の専門家であるため他業界とは異なる、業界習慣なども理解頂けて安心して相談ができております。

今後も中小機構からの支援を生かし、人材育成と、RPA(※1)を中心とした業務の自動化を共存させた会社作りを目指します。

※1: RPA: Robotic Process Automation。(定型・非定型業務の自動化)



総務部 児玉 隆 様

●メールでもご相談いただけます

メール経営相談

(24時間受付/相談無料)

中小機構 メール相談

検索

2 経営課題解決のために

ハンズオン：実践的、手をそえる、(経営に)深く関与するといった意味で使われる言葉です。
中小機構中部では、中小企業・小規模事業者の成長発展段階に応じたハンズオン支援を行っています。

新事業創出や経営基盤の強化を目指す

1. 専門家継続派遣事業 有料

企業支援の経験豊かな一流の専門家を長期継続して企業に派遣し、経営課題の解決や新事業創出等の企業目標の実現に向けたアドバイスを行います。

派遣対象者：新事業創出、経営基盤の強化等の経営革新を目指す企業等
派遣専門家：中小企業の育成・支援の第一線で活躍している経験豊富な専門家
派遣費用：17,200円/人・日

主な支援内容

- 中期経営計画の策定 (→P15 事例1、P19事例3)
- 新市場開拓、新事業創出計画の策定 (→P17 事例2)
- マーケティング戦略の策定 (→P21 事例4)
- 総合的な生産基盤の強化 (生産性向上、品質管理、原価低減)

特定の経営課題を解決する

2. 経営実務支援事業 有料

大手・中堅企業で特定の業務経験や指導・監督経験を持つスペシャリストを短期集中的に企業に派遣し、実務知識やノウハウ等のアドバイスを行います。

派遣対象者：特定の経営課題解決のための実務面の支援を必要とする中小企業
派遣専門家：大手・中堅企業等での実務経験や指導・監督経験が豊富な人材で、特定分野のスペシャリスト
派遣費用：8,200円/人・日

主な支援内容

- マーケティング・ブランディングによる新商品開発 (→P23 事例5)
- Web制作現場での『カイゼン』 (→P25 事例6)
- 現場改善と若手人材育成 (→P27 事例7)
- 現場改善による不良率の低減・稼働率の向上
- 販売戦略の策定と販売手法の習得

ITシステムの導入と人材育成

3. 戦略的CIO育成支援事業 有料

IT経営の十分な知見と実績のある専門家を企業に派遣し、CIO (Chief Information Officer/最高情報責任者) の視点からアドバイスを行い、ITシステムの導入による経営改革の実現や企業内のIT人材育成を支援します。

派遣対象者：部門間・企業間の連携など比較的高度なITシステムを導入することにより、経営改革を計画的に実施しようとしている中小企業
派遣専門家：CIO経験者・中小企業診断士・ITコーディネーターなど、中小企業のIT経営に関して十分な知見と実績がある専門家
派遣費用：17,200円/人・日

主な支援内容

- 経営戦略・事業戦略の構築支援
- IT戦略の構築支援
- 情報化推進計画の作成支援
- 業務プロセスの効率化支援
- システム企画書・要件定義書作成支援
- 投資対効果分析支援
- ITシステム稼働後のシステム評価支援
- 企業内のCIO候補者へのOJT

中小機構中部の“ハンズオン支援”

ハンズオン支援の特徴

1. 経営課題にアプローチする「オーダーメイド型」の支援

一社一社の企業が目指す姿と現状とのギャップを明らかにし、何が優先課題なのかを見極め、支援を総合的にマネジメントする専任者を配置します。専任者が支援経験豊富なアドバイザー（企業実務経験者、中小企業診断士、公認会計士、弁護士、弁理士、技術士など）を課題に応じてコーディネートし、“企業毎”に最適な支援計画を組み立てます。

2. 解決策の提示ではなく一緒に考える「伴走型」の支援

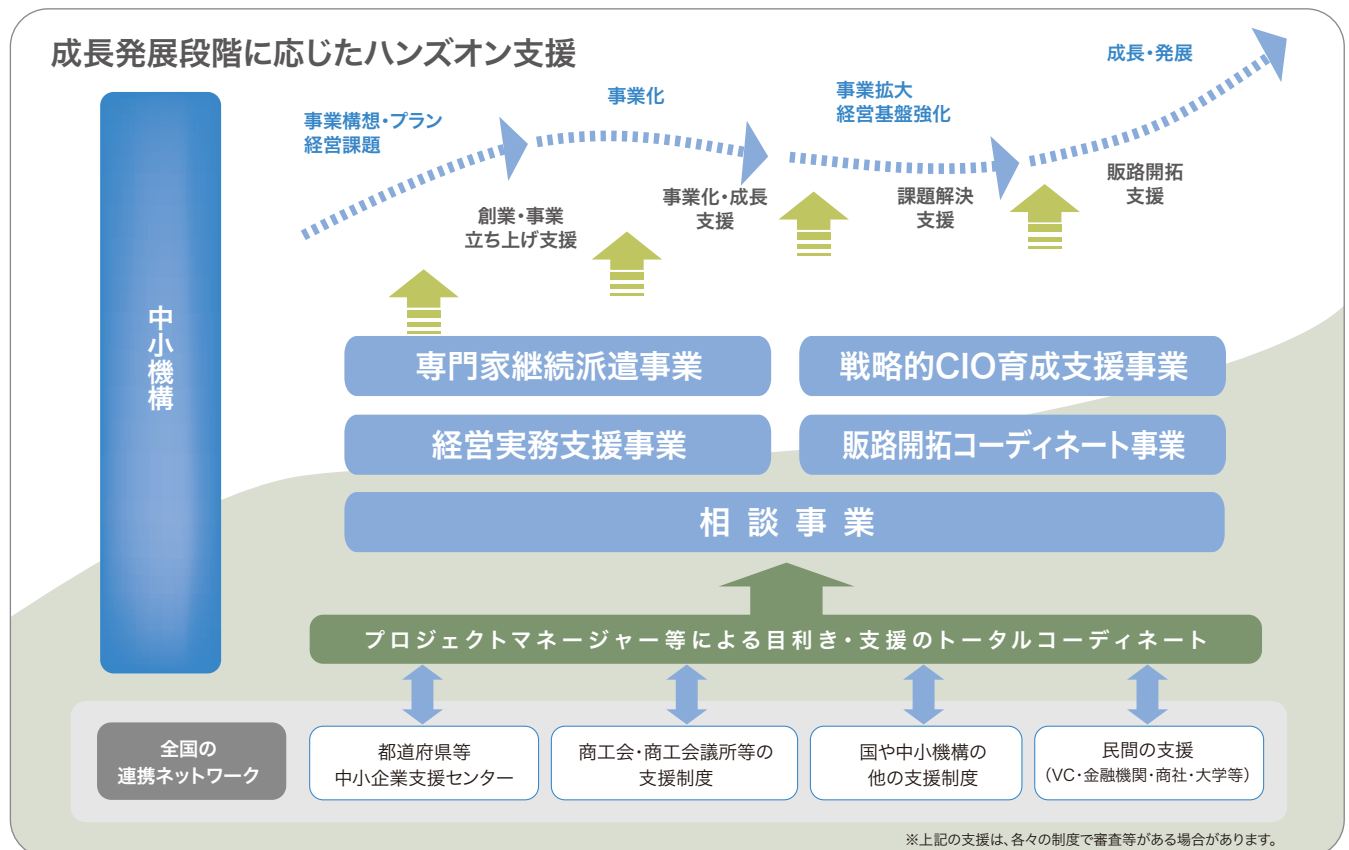
アドバイザーが課題の解決策を提示する「リソース型」ではなく、企業と一緒に解決策を考える「伴走型」の支援です。企業の主体的活動を支援するため、社内にプロジェクトチームを結成していただき、アドバイザーはそのプロジェクトチームの活動に対して助言等を行います。

3. 支援プロセスを通じた社内の「人材育成型」の支援

アドバイザーは専門的知見や経験を活かした助言等により、課題解決に導きます。伴走型の支援プロセスを通じて、中小機構の支援が終了した後も継続的・自立的に課題解決に取り組むことが出来る、社内の“人材育成”を重んじています。

4. 成果を出す

支援の実施にあたっては、企業と目標を合意し、目標の達成に向けた進捗管理や成果評価など、支援全体のマネジメントを行うことで、支援効果を上げています。また、地域の支援機関（各県の中小企業支援機関、商工会、商工会議所、金融機関、認定支援機関等）と連携して支援メニューを相互補完し、きめ細かな支援を実施しています。



ハンズオン支援の流れ(例) ●

※なお、下述の流れは、あくまで一例ですので、企業の状況や経営課題などにあわせて、柔軟に対応いたします。



3 販路を開拓したい

1. 販路開拓コーディネート事業 【有料】

優れた新製品・新技術・新サービスを持ちながら、「新規性が高いがゆえに具体的な市場が顕在化していない」「広域的な販路開拓を行いたい手がかりがない」など、単独での販路開拓が困難な中小企業の皆様を対象として、首都圏・近畿圏でのテストマーケティング活動を支援し、新たな市場開拓の土台づくりをお手伝いします。(→P29 事例8)

●「テストマーケティング」で「販路開拓に必要な力」を育成します

新商品等を市場に本格投入する前に想定市場にアプローチし、その反応を調査・検証する活動をテストマーケティングと言います。テストマーケティングを通じて、顧客のニーズや商品の改善点などを確認し、新たな市場開拓に向けた仮説の検証を行います。

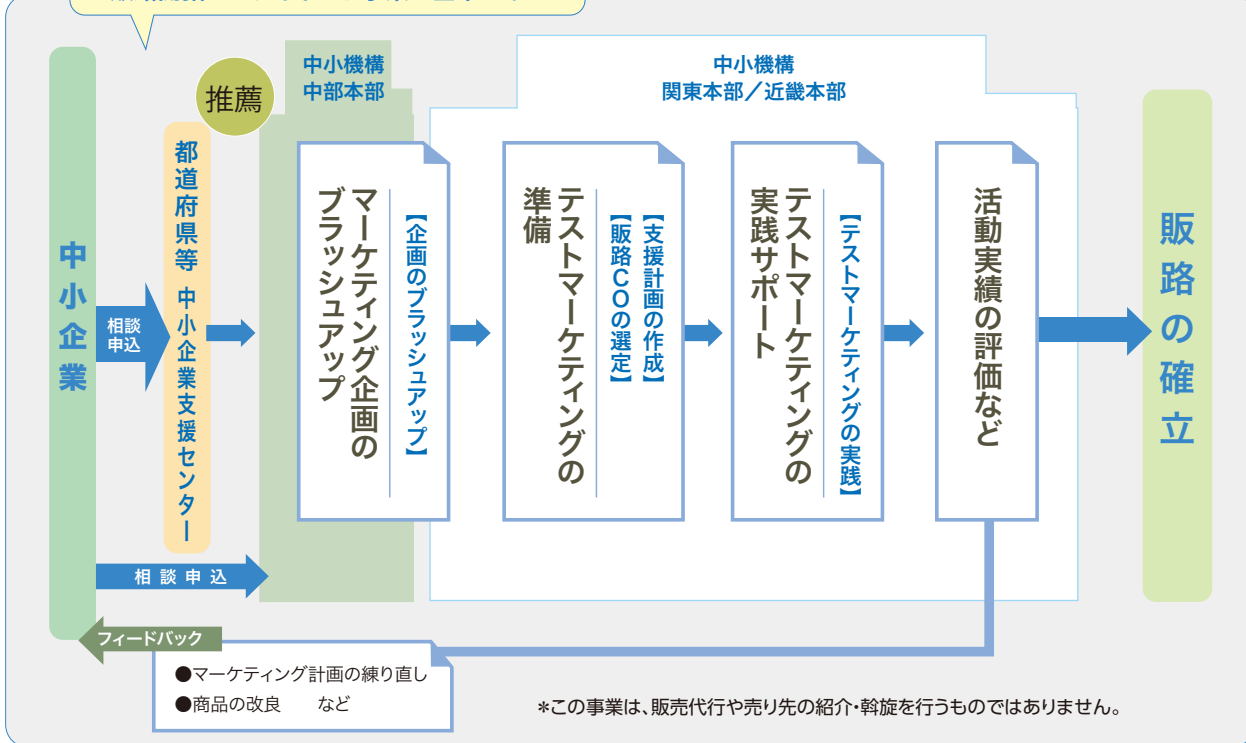
●想定市場の企業にコーディネーターが同行訪問します

テストマーケティングを行うには、想定市場の企業とのネットワークが不可欠です。「販路開拓コーディネーター（販路CO）」（首都圏・近畿圏に販路ネットワークを有する商社・メーカー出身者など）が企業訪問に同行することで、市場へのアプローチを支援します。

●マーケティング企画のブラッシュアップから支援します

テストマーケティングに取り組むためには、まず、ターゲットとなる市場を絞り込み、競合商品と比較した優位性を確立することなどが必要になります。中小機構では、テストマーケティングの実践の前に、マーケティング企画をより良くブラッシュアップするところからご相談を承っています。

■販路開拓コーディネート事業の基本スキーム



2. ビジネスマッチングイベント

「ビジネスプラン発表会inなごや」

資金調達や業務提携を目的として、ベンチャー・中小企業がビジネスプランの発表を行うイベントです。愛知・岐阜・三重・名古屋の3県1市の中小企業支援機関と共催し、マッチングの場を提供しています。



3. ウェブマッチングサイト『J-GoodTech (ジェグテック)』無料

『J-GoodTech (ジェグテック)』とは？ 中小企業と世界をつなぐビジネスマッチングサイト

ジェグテックは、日本の中小企業と国内企業・海外企業をつなぐビジネスマッチングサイトです。国内外の企業へ情報を発信し、最適なビジネスパートナーを見つけ、製品開発や新規取引に結びつけられるように登録企業を支援します。自社製品や技術情報のプロモーション、ニーズに合わせた法人情報の検索ができるだけでなく、登録企業同士であれば、直接の情報交換やマッチングも可能です。さらには、中小機構のコーディネーターによるマッチングサポートも実施しています。

活用する
メリット

①営業コストをかけずに法人情報を世界へ発信

ジェグテック内に自社の専用のページを持ち、自社の製品・技術・サービスなどを、国内外の企業に向けて発信することができます。ジェグテックのサービスは全て無料でご利用いただけるため、営業コストは一切かかりませ

②新たな取引先が見つかる

中小企業、海外企業、国内の大手企業とジェグテックを通じて出会うことができます。販路拡大のみならず、技術連携、生産連携、販売連携など、ニーズに合わせた新規取引先を探すことができます。

③ビジネスに関する情報を幅広く収集できる

ビジネスマッチングの成功事例や、国内や海外市場動向、地域と中小企業の連携など、広範囲にわたるビジネス情報を、記事や動画でご覧いただける「ジェグテックジャーナル」をご用意しています。

J-GoodTechの全体像



対象企業

販路開拓また海外事業展開、海外マーケット開拓、事業連携等による事業拡大に意欲がある中小企業。

- 流通業…卸売業(生産財・消費財を扱う)、専門商社
- サービス業…対事業所向けサービスを営む企業で、主に「モノ」を対象とするサービス業(貨物輸送、倉庫・保管、据付・修理・保全等)及び「情報」を対象とするサービス業
- 製造業…製造業もしくは情報サービス業としての固有の技術を持っている企業。(製造企画関連、ソフトウェア関連を含む)
※一般消費者向け取引(B to C取引)、金融、保険、賃貸、人材派遣、コンサルティング等については対象外です。
※自社のホームページを有している必要があります。
※掲載にあたっては、審査があります。

ジェグテック

検索

URL <https://jgoodtech.jp/pub/ja/>

マッチング成功事例

ジェグテックを活用することで多くの中小企業が、国内外の企業との新たな取引先展開に成功しています。

大手企業 × 中小企業

大手企業に、独自の加工技術を提案。マッチング実現！
長年培った技術をベースに、独自の技術開発にも力を入れています。なかでも、同社が特許を保有する加工技術は、全く異分野の大手企業にとっては画期的であり、ジェグテックを通してマッチングに成功。

中小企業 × 中小企業

営業部門を持たないという課題を解決
板金加工において優れた技術をもちながらも、営業部門をもたないために新規開拓の課題を抱えていた中小企業が、ジェグテックを通して遠い県外の中小企業とマッチングを実現。

海外企業 × 中小企業

ひとたびジェグテックの門を叩けば、世界中の企業とつながることができる
海外企業がジェグテックや中小機構が主催する商談会の際に、ジェグテックで当社に接触。その後、販売提携に向けてNDAを締結し、アライアンス体制を構築中。

4 新しい事業に挑戦したい

成長産業の支援

1. 成長産業参入支援セミナー 無料

成長産業（航空機、ヘルスケア等）の業界構造や市場動向、今後期待される技術等、新市場開拓・新事業創出の切り口となるような情報を盛り込んだセミナーを開催しています。

2. 成長産業分野 特設経営相談 無料

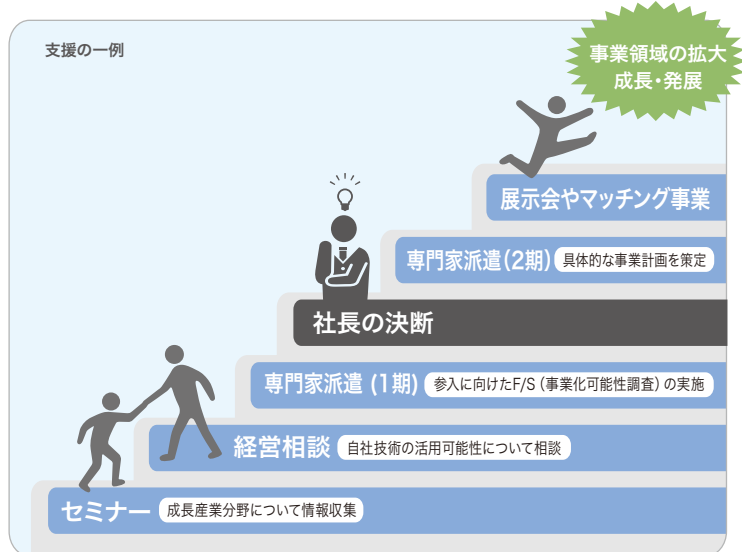
成長産業分野（航空機・ヘルスケア等）を支援する専門家が、中小企業の皆様の課題・ステージに応じてご相談を承ります。

*相談日は中小機構中部ホームページでご確認ください。

3. 専門家派遣 有料

経営相談において課題が明確になった場合、課題解決のために専門家を派遣し、成長産業（航空機、ヘルスケア等）における新市場開拓・新事業創出、生産基盤の強化等について、その実現をサポートします。

*専門家派遣の詳細は、2～4ページをご覧ください。



インキュベーション施設

「インキュベーション」とは、英語で“（卵などが）ふ化する”という意味で、これになぞらえ、新しいビジネスの成長・事業化を促進することを「（ビジネス）インキュベーション」と称し、そのための施設を「インキュベーション施設」または「（ビジネス）インキュベータ」と呼んでいます。

中小機構中部では、こうしたインキュベーション施設を中部地域で2施設運営しており、皆様に適した事業スペースを提供する「ハード支援」と、インキュベーションマネージャー（IM）と呼ばれる常駐専門スタッフを通じ様々なサービスを提供する「ソフト支援」の2つの側面により、ビジネスをサポートしています。

クリエイション・コア名古屋



名古屋市の産業政策である産・学・官連携の研究開発拠点『なごやサイエンスパーク』内に整備され、産業技術総合研究所中部センター等の公的研究機関と密接な連携が可能です。

名古屋医工連携インキュベータ(NALIC)



名古屋大学・名古屋工業大学・名古屋市立大学をはじめとする大学が有する医工連携・ライフサイエンス分野の技術シーズ・知財等の事業化に向けたビジネスを支援します。

随時、入居企業を募集しています。施設の概要や空室情報は、中小機構中部のホームページをご覧ください。

新連携・地域資源活用・農商工等連携の支援

1. 新連携事業

異分野の2者以上の中小企業・小規模事業者が連携し、お互いの経営資源(設備、技術、ノウハウなど)を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図る取り組みを支援します。



2. 地域産業資源活用事業

産地の技術、農業水産物、観光資源等の“地域資源”(都道府県が指定)を活用した新たな商品・サービスの開発、販売等を図る取り組みを支援します。



3. 農商工等連携事業

農林漁業者と中小企業・小規模事業者が、お互いの経営資源(農林水産物、製造技術・ノウハウ、販路など)を有効に活用し、共同で新たな商品・サービスの開発・販売等を図る取り組みを支援します。



国は、新連携・地域資源活用・農商工連携という新事業創出支援事業を通じて、地域中小企業の新事業展開を応援しています。

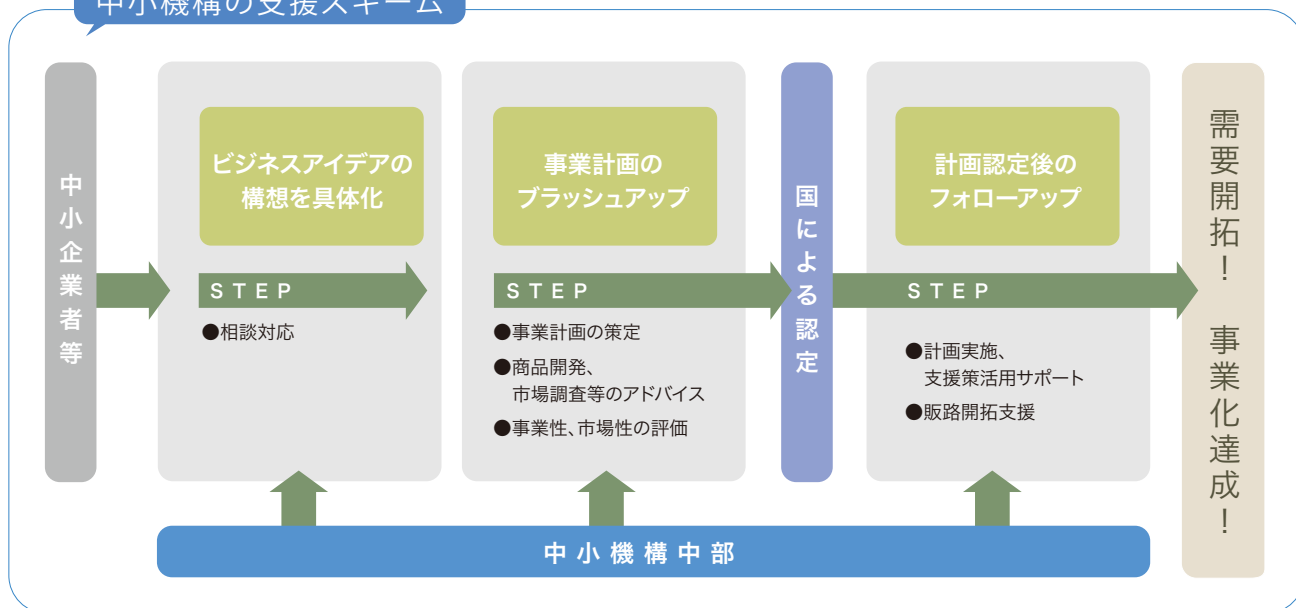
事業計画が国の認定を受けることにより、様々な支援策を有利な条件で利用することができます。

中小機構中部では、これら事業に取り組む中小企業・小規模事業者からの窓口相談や認定をうけるための事業計画のブラッシュアップ、更には、認定後のフォローアップまで、一貫した支援を実施しています。

法定に基づく支援措置

- 新商品開発に係る試作、マーケティング等に要する経費に対する国の補助金
- 政府系金融機関による低利融資
- 信用保証の特例 等

中小機構の支援スキーム



5 海外事業の課題を解決したい

国内で培った高い技術やノウハウ、魅力ある商品を武器に、海外で新たな市場を開拓しようとする中小企業の皆様を対象に、以下の支援を行っています。

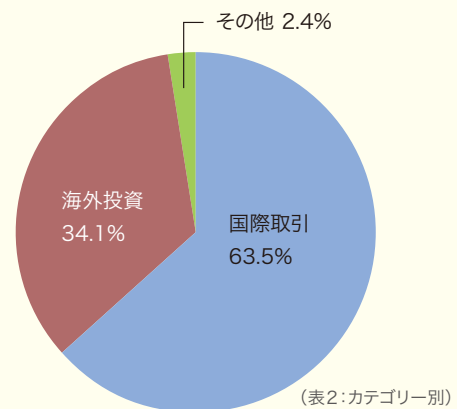
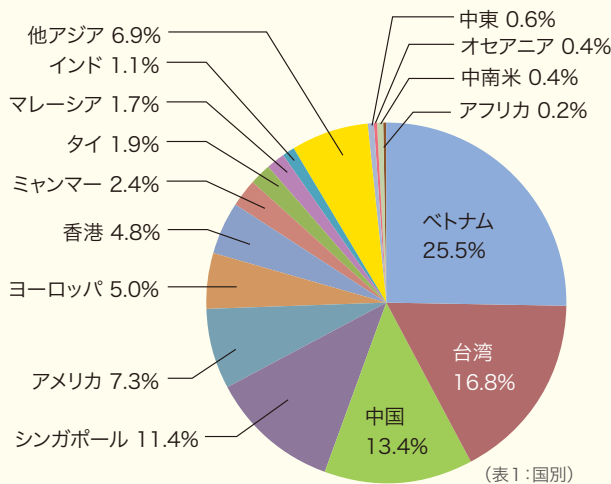
1. 中小企業国際化支援アドバイス

海外ビジネスに関するお悩みを解決する、中小企業の皆様専用の無料相談窓口を開設しております。

海外現地に新たに工場等を建設したい、輸出に挑戦したい、海外に興味はあるが何から手を付けていいのかわからないなど、各種ご相談を承ります。海外ビジネスに精通したアドバイザーが海外現地のビジネス環境から、輸出入の手続、ご利用いただける各種支援施策まで幅広くお答えしますので、お気軽にご利用ください。

貴社の海外展開プロジェクトに合わせ、数か月にわたる計画を立てて、専門家が伴走者のように支援する「伴走型」の支援もごさいます。

中部本部における相談実績 (平成29年度)



2. 海外CEO商談会

日本企業との代理店契約や合併会社設立等を希望する海外企業の経営者(CEO)等を招聘した商談会を開催しています。海外政府機関等(タイ工業省、ベトナム企業開発庁、ミャンマー商工会議所連盟等)の協力を得て、優良な海外企業を選定。日本国内にいながら、複数の海外企業経営者と商談を行うことができます。



6 ものづくり・開発機能を強化したい

1. ものづくりを支える中小企業の基盤技術を支援

自動車、家電など日本の経済を牽引している製造業の国際競争力は、切削・鋳造・鍛造等の精密加工、溶接技術等による接合技術や、めっき技術に代表される表面処理など、主に中小企業が担い手となっている『ものづくり基盤技術』によって支えられています。

(これら基盤技術をサポーターイングインダストリーといいます。)

中小機構中部では、これらの基盤技術を有するものづくり中小企業のさらなるイノベーション促進を目的に、専門家による助言活動やセミナー開催、各種支援施策の情報提供を行っています。

ものづくりの専門家による支援

ものづくりに知見の深い専門家を配置し、ものづくり中小企業に対する支援制度等の情報提供を行うとともに、サポイン補助金に代表される制度活用に向けた研究開発計画書のブラッシュアップ、採択後の研究開発フェーズにおける助言活動や活用後のフォローアップ支援を行っています。

また、販路拡大等その他の中小機構支援メニューや他機関事業への橋渡し(ご紹介等)も行い、研究開発の応援に留まることなく、事業化段階まで総合的にものづくり企業を支援し、中部地域からイノベーションを創出しています。

サポーターイングインダストリー・ネットワーク倶楽部(サポイン倶楽部)

中小ものづくり高度化法による研究開発計画の認定を受けた中部地域の中小企業を対象に、地域認定企業のネットワーク化と企業間連携の促進、研究開発計画の事業化推進等に資する活動を行うことを目的に設立された会員組織です。

現在、約200社の中小ものづくり高度化法認定企業と約40の支援機関で構成されています。

事務局を担う中小機構中部より基調講演を含む年次総会、会員向けセミナーの開催、即応性の高い施策情報の提供を行うメルマガサービス、その他会員企業有志が行う分科会活動のPRの場の提供、研究成果の事業化を支援する展示会出展支援等、様々なサービスを提供しています。

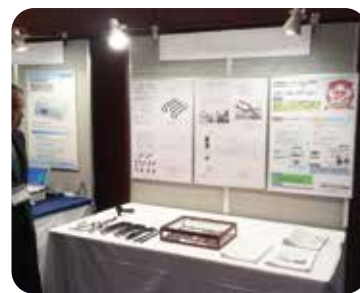
会費は無料です。認定企業の皆様のご参加をお待ちしています。

中小機構中部によるサポイン事業化支援事業

支援例

国内展示会へ出展し新しい取引先を開拓するサポイン事業者等に、展示会出展に向けたマーケティング戦略策定支援及び展示会出展費用の助成等により販路開拓への取り組みについて一貫支援を行います。

- マーケティング戦略作成支援
- 展示会活用方策支援
- 企業誘致・マッチング支援
- 生産財Webマーケティング支援
- 展示会出展費用の一部助成



展示活用の方策支援

2. ものづくり支援セミナー

ものづくり中小企業が集積する中部地域の基盤強化を目的に、生産活動の効率的な計画、実施、統制に必要な知識を分かり易く解説するセミナーを開催しています。

生産管理、原価管理、品質管理などをテーマに実施し、参加費は無料です。基本の振り返りや人材育成に是非お役立ていただきたいセミナーです。



ものづくり支援セミナー

7 事業承継を考えたい

90年代には47歳であった経営者の年齢ボリュームゾーンは、現在66歳前後で、高齢化が進んでいます。

一方、経営者の引退年齢は平均で67歳～70歳と言われ、今後5年間で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えることが想定されます。

地域雇用の担い手であり、多様な技術・技能の担い手でもある中小企業の活力を将来にわたって維持し、その事業価値を次世代に繋いでいくためには、十分な事業承継の準備が必要です。

しかし、円滑な事業承継ができずに事業を畳んでしまうケースや、事業承継は家庭内の問題という考えから、適切な専門家の支援を受けられずに一人で悩んでいる経営者も少なくありません。

中小機構中部では、後継者の育成やM & A、事業再生、税負担への対応等、事業承継にあたって中小企業経営者が直面する様々な課題に対応するため、地域の支援機関とのネットワークを構築し、講習やセミナーの開催、相談対応等を行っています。

事業承継のご相談

毎月第3木曜日に無料で事業承継相談を行っています。

弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士などの資格を持つ事業承継コーディネーターが事業承継に関する様々なお悩みに対し、じっくりご相談に応じます。

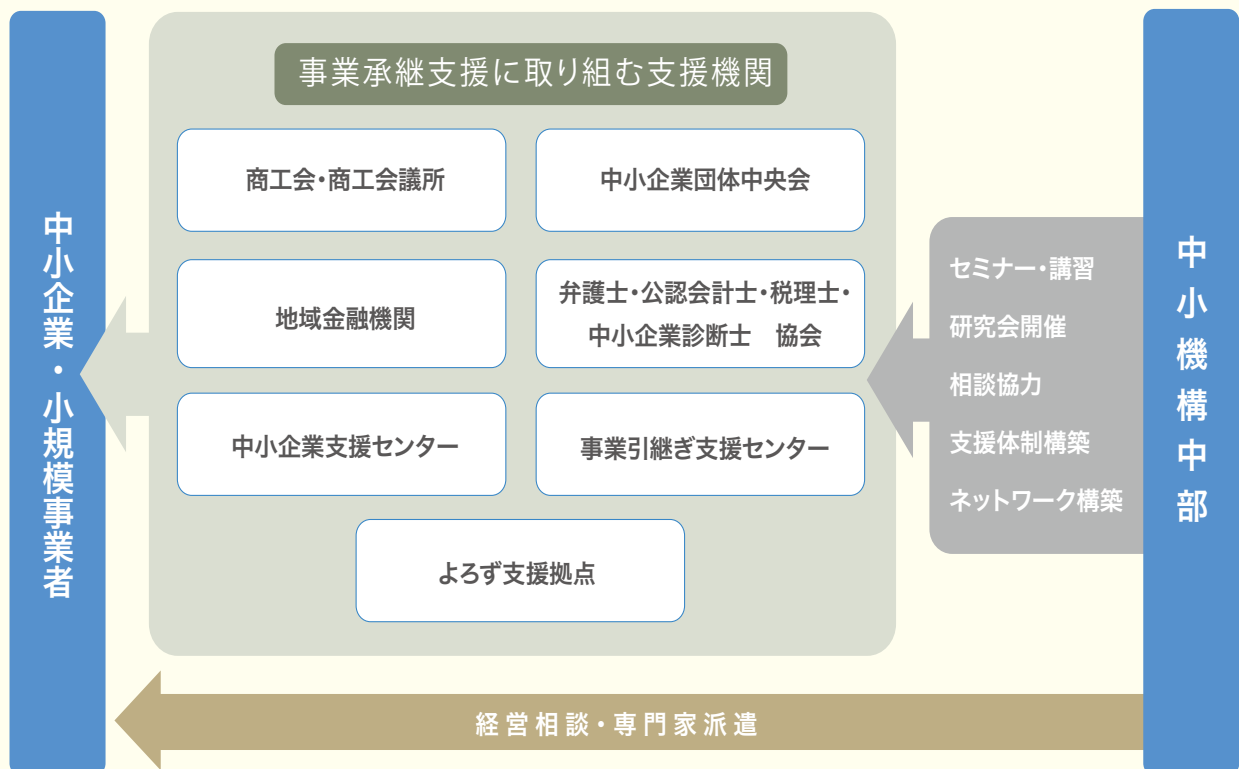
親族内承継

第三者承継

後継者対策

*経営相談の詳細は、1ページをご覧ください。

中小機構中部の支援体制



8

会社を担う人材を育成したい

中小企業大学校 瀬戸校

“人財”が企業の未来を創る。

中小企業大学校 瀬戸校では、地域と中小企業の活力を生み出す“人づくり”をサポートするため、様々なテーマの研修コースを提供しております。



専門的な人材育成機関

愛知県瀬戸市に設置。平成元年の開校以来、多くの中小企業の皆様から人材育成の場としてご活用いただいています。

経験豊富な講師陣

全国各地で活躍するプロの研修講師陣。

受講者同士によるグループ講習

中小企業大学校の研修は、講師の話を聴くだけではありません。受講者同士と一緒に考え、意見を交わしあい、互いに切磋琢磨する場でもあります。

受講者交流会

研修初日に受講者交流会を実施。業種、地域、年齢を越えた企業間ネットワークが形成できます。

変化に対応した研修メニュー

3日間を中心とした短期から、6か月間までの幅広い日程の研修を実施。現場力・実践力を高める研修メニュー。

研修分野

企業経営
経営戦略

組織
マネジメント

人事

営業
マーケティング

財務管理

生産管理

自社の将来を担う中核的人材の養成のために！

経営管理者養成コース 4日×6回

工場管理者養成コース 3日×6回

※時勢に合わせたテーマで、経営者向けセミナーも実施しています。



講義 (参加・実践型研修)



ゼミ (経営・工場管理者)



演習 (経営管理者)



演習 (工場管理者)

●主な施設



大浴場



宿泊室



食堂



読書室

瀬戸校の研修受講だけでなく、社内会議や教育研修、会合などで教室と併せて宿泊施設が利用できます。

研修コースの詳細や交通アクセスにつきましては、ホームページをご覧ください。

瀬戸校

検索

- 瀬戸校には、安価な寮費でご利用いただける宿泊施設『陶心寮』があります。
- 一部の研修コースは、名古屋市や東海・北陸各県で、校外研修として実施しています。

<お問い合わせ・連絡先>

中小企業大学校 瀬戸校

☎ : 0561-48-3401

9 安定経営のための備え

小規模企業共済

この共済制度は、小規模企業の個人事業主（共同経営者を含む）または会社等の役員の方が事業をやめられたり、退職されたりした場合に、生活の安定や事業の再建を図るための資金をあらかじめ準備しておく、「経営者の退職金制度」です。

- 将来、「廃業」「役員退任」等が生じたときに共済金を受け取ることができます
- 現役引退後の安定した生活設計を図ることができます

ポイント

- ・ 常時使用する従業員数が20人以下（※）の個人事業主、個人事業主の共同経営者または会社等役員の方が対象です。※宿泊業・娯楽業を除く商業、サービス業の場合は5人以下
- ・ 掛金は毎月1,000円～70,000円の範囲内で自由に選べ、全額所得控除となります。
- ・ 共済金は税法上「退職所得扱い」または「公的年金等の雑所得扱い」となります。
- ・ 納付した掛金の範囲内で、事業資金などの貸付けを受けることができます。

●本制度の詳しい内容や加入資格については、パンフレット等を必ずご覧ください。



WEB検索 小規模企業共済 検索

経営セーフティ共済

この共済制度は、取引先事業者が倒産し、売掛金債権等が回収困難になった場合に、貸付けが受けられる制度です。「もしも」のときの資金調達手段として当面の資金繰りをバックアップします。

- 「取引先の倒産」と「商取引の事実」の確認で、迅速に貸付実行
- 当面の資金繰りに役立つ、自社と社員を守ることができます

ポイント

- ・ もし取引先が倒産した場合、掛金の積立金の10倍の範囲内（最高8,000万円）で被害額相当の貸付けが受けられます。
- ・ 共済金の貸付けは無担保・無保証人です。
- ・ 掛金は税法上損金または必要経費に算入できます。
- ・ 取引先に倒産の事態が発生していなくても、解約手当金の範囲で臨時に必要な事業資金の貸付けが受けられます。

●本制度の詳しい内容や加入資格については、パンフレット等を必ずご覧ください。



WEB検索 経営セーフティ共済 検索

加入の申込みはこちらの機関まで

- 商工会
- 商工会議所
- 中小企業団体中央会、中小企業の組合
- 青色申告会
- 金融機関（銀行・信用金庫・信用組合など）

お問い合わせ

共済相談室
(通話料がかかります)

☎050-5541-7171
平日 9:00～18:00

10 様々な情報提供

中小機構中部では、中部地域の中小企業・小規模事業者の皆様へ支援施策をお届けするため、様々な情報提供を行っています。お気軽にお問い合わせください。

1. 中小機構中部ホームページ

中部地域で開催するイベントや制度の募集情報、東京や大阪で中小機構が開催するイベントの募集情報などを掲載しています。支援施策を活用いただいた事例紹介も行っています。

http://www.smrj.go.jp/regional_hq/chubu/

中小機構中部

検索

2. Facebook

中小機構中部の公式Facebookアカウントです。ホームページで公開している情報の発信もさることながら、イベントの実施状況や制度の募集情報をいち早く配信しています。ぜひ「いいね!」をお願いします。

<https://www.facebook.com/smrjchubu/>



いいね!

3. J-Net 21

J-Net21は中小企業支援施策のポータルサイトです。支援制度や補助金の募集情報の他、「起業ABC」「売上アップ研究所」「海外展開入門」など様々なコーナーで業種毎の事業展開のポイントをご紹介します。経営に関する疑問に答えるヒントがきっと見つかるサイトです。

<http://j-net21.smrj.go.jp/>

jnet21

検索

4. 中小企業NEWS

中小企業NEWSは、中小企業やベンチャー企業に役立つニュースをピックアップし、中小企業に関わる人に『今』必要な情報をお届けする、中小機構運営のニュースサイトです。

<http://www.news.smrj.go.jp/>

中小企業NEWS

検索

5. ちょこっとゼミナール

忙しい経営者の方が、ちょっとした時間でいつでも学べる「ちょこゼミ」開講しています。起業や売上拡大の課題解決のための講座を、YouTubeで、簡単に何度でも見ていただくことができます。登録も不要です。



<http://chokozemi.smrj.go.jp/>

ちょこゼミ

検索

6. ebiz

中小企業・小規模事業者にとっても活用が無視できなくなってきたEコマース。むしろチャンスが巡ってきたとも言えます。ネットショップの始め方や越境ECの運営業務などのオンライン講座の他、オフラインセミナーの開催やEC活用事例を掲載し、中小企業のEC活用をフルサポートします。

<http://ec.smrj.go.jp/>

ebiz

検索

7. メールマガジン

1日と15日、中小機構の実施するイベントやセミナーの情報を中心に、ニュースをお届けします。

[中小機構 インフォメーション](#)

検索

8. 調査・事例

中小機構では、中小企業・小規模事業者の経営に役立つ調査・研究を実施しています。中小企業を対象に、4半期ごとに業況判断等のDI値を算出する景気動向調査では、調査結果をわかりやすく解説したレポートも公開しています。その他、中小企業の経営課題解決に役立つ最新情報やテーマ別の支援事例を掲載しています。



中小機構 調査

検索

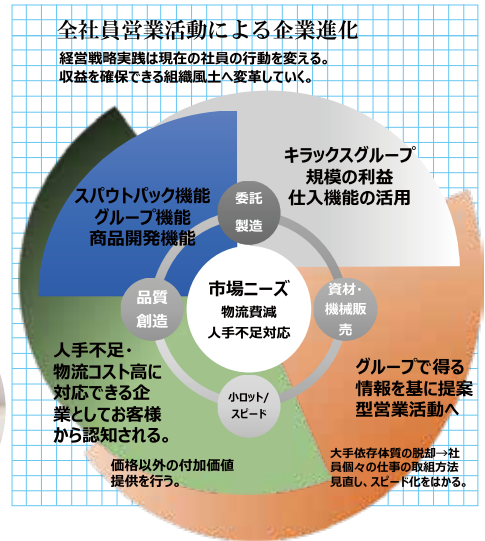
1 経営環境変化に順応できる柔軟性とスピードで、進化する企業を目指す

Case ~顧客の多様なニーズに応えるスパウトパッケージ事業~

日幸商事株式会社

本社所在地 愛知県名古屋市千川区上高畑1-162
 ☎052-353-8121
 創業年月 1979年3月
 資本金 3,500万円
 売上高 22億円(2018年7月期)
 従業員数 社員62名 パート18名
 事業概要 包装資材・機械、各種消耗資材、物流支援、液体調味料などの委託充填事業業

<http://www.nikkoh-s.co.jp/>



事業概要と課題背景

当社は、1976年創業以来、包装資材卸業として、地元の有力な大手食品メーカーの拡大とともに順調に売上を伸ばしてきた。大手コンビニとの取引開始を機に、東海を中心に西日本、関東へ拠点を新設、2010年には55億の売上規模となり、安定した売上を確保していた。大手顧客への依存体質に課題を残しつつも、更なる経営安定を目指して、包装資材卸事業と関連のあるスパウトパッケージ事業(以下SP事業)や、外食・介護事業に進出し、経営多角化を実践している。しかし、売上は増大したものの、後発事業は利益確保に至らず、専ら本業である包装資材卸事業が生み出す利益に頼り事業を継続していた。

支援のきっかけと支援計画

2015年の創業者の死去による事業承継を機に、株式会社キラックスグループの傘下となり、創業者のトップダウンで運営していた事業を、組織運営体制に変更。事業計画に基づくグループ経営に足並みを揃える目的で、中小機構中部に専門家派遣を依頼することとなった。

支援計画段階で抽出した課題は下記の通りである。

- (1) 後発事業のSP事業、外食、介護事業の赤字
- (2) 包装資材卸の競争激化、既存顧客売上の減少
- (3) 大手顧客依存により、新規顧客開拓・既存顧客への提案が脆弱
- (4) 設備の陳腐化による生産性の低さ
- (5) 新役員の経営意思決定不足(経験の不足)

支援内容と活動の成果

●第一期(2016年6月~2017年5月)

支援第一期では、中期経営計画を作成し、戦略設定と組織課題への取組を行うことを目的として活動を開始した。

会社を取り巻く経営環境、業界動向、会社運営状況の把握と、各事業の業績見通しを確認し、役員と営業社員全員で経営戦略と緊急課題を設定。これらを中期経営計画書にまとめ、事業計画発表会を開催し、全社における共通認識とした。

【事業計画書(2017年~2021年 5カ年経営計画)の概要】

○経営戦略

- (1) 他社には無いSP事業を、人手不足・物流費高騰への打開策としてアピール、徹底的な差別化事業として新規営業活動開始
- (2) キラックスグループとの共同仕入れによる原価低減。既存顧客からシェア奪還と粗利益率の向上
- (3) 大手顧客に提案していた細かな支援と幅広い商材提案の実績を強みとして、他社が実施していない提案営業を開始・新規顧客開拓開始
- (4) 赤字である外食・介護事業から撤退

○緊急課題

- (1) 月毎・担当者毎の数値目標未設定→営業担当者は既存・新規別に明確な数値目標設定
- (2) 営業付帯業務省力化のために組織横断のチーム結成
- (3) 営業ミーティング→報告会のスタイルから今後の戦略会議へ変更
- (4) 日報が形骸化→フォームを変更し全員が毎日確認・情報共有できるアナログスタイルへ

●営業担当者全員討議

四半期ごとに行動振り返り・総括を実施。



【大口顧客の経営統合への対応】

しかし、このプロジェクト活動の最中である2017年1月、大手コンビニエンスの経営統合が本格化し、数カ月のうちに当社の該当顧客の売上が消滅することを判明した。これに対

応するため、当社は、全国の拠点を整理または統合に踏み切った。閉鎖にあたり、経営者自ら奔走し、社員の転職先を探し、グループ会社への転属等を実施した。

この事業統合で減少した売上は全体の約半分にあたる約20億円。ただし他の取引に比べ、当該顧客の収益性が低かったこと、拠点運営のコストが大きかったこと、更に拠点の整理を迅速に実施したことで、粗利益率は上昇。全体で赤字経営に転ずることなく、期末には営業利益を確保することができた。

●第二期(2017年6月~2018年5月)

一期で浮上した大口顧客の統合への対応はおおむね収束し、二期目支援では、中期経営計画を元に年度経営計画書を設定し、戦略を実践していくこととした。

【2017年度の戦略・タスクテーマ】

- (1) 引き続きSP事業を差別化戦略に設定。
- (2) 機械販売強化。機械販売とともに使用する包装資材拡大を狙う。
- (3) SP事業に商品開発機能を追加。更にHACCP認定工場への取得をスタート。
- (4) 有効な市場である関東圏への進出。

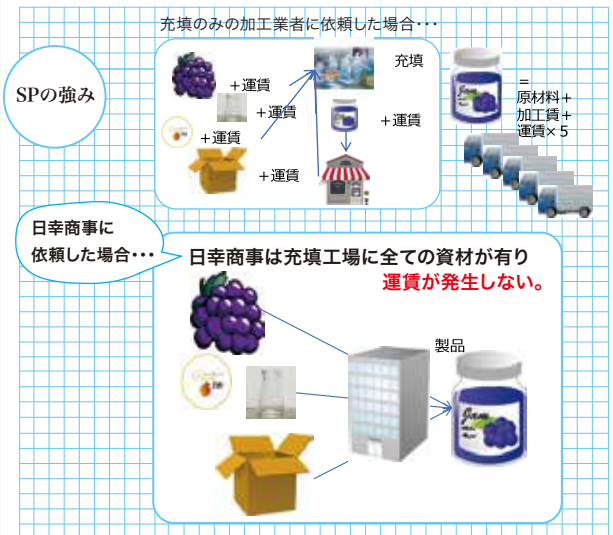
具体的な活動としては、以下の項目を実行した。

- ① 営業実績向上の為に3度に渡る社内レイアウトを変更し社員の情報共有化を徹底。各営業担当者の強みを共有するために同行営業を推進。
- ② 展示会出展は投資コスト算出し目標を設定。実態を記録し成果を見える化、都度レビューを実施。次年度参加の基本情報とする。
- ③ 営業活動チェックシートを作成。自己分析と上司評価を行い、指導面接を実施。
- ④ 全員営業キャンペーン実施。物流・事務職も含めて全員で商品の販売を実施し目標を達成。
- ⑤ 営業会議は報告式から未来討議型へ変更。時間を45分とし、重要顧客対策と戦略商品設定へテーマを限定。テーマ担当を持ち回りとして、営業担当者一人ひとりが会議に参画する体制とした。

【可能性を広げるSP事業戦略—SP事業の強み】

- (1) 人員不足対応・物流コスト低減
SP事業の委託充填は、顧客にとって、人員不足を補う直接的なメリットに加え、工場へ集約する物流コスト発生を最低限に抑えることが可能となる。

- (2) 新商品開発試作工場として活用
新商品の本格稼働までの試作稼働として、小ロット(100kg)の生産が可能。食品メーカーのテスト販売や市場調査の試作品に活用できる。
- (3) 六次化産業支援サービス
商品開発担当者を採用し開発機能を追加。農林水産業者の原材料を基に加工食品の製造・販売を提案。



当社SP事業は、小ロット・非ライン工場の特質を活かし、例えば液体の充填に固形物を追加したり、調理充填を一日に複数種類実施したり、他社に出来ない柔軟な製造・充填ラインが機能できる。2018年度、SP工場に新たな設備投資(レトルト殺菌機、東洋自動機:高速スパウト充填機、横軸300キロニーダー機)を実施し、生産体制の強化を図っている。



●レトルト殺菌機

今後の取り組みと展望

SP事業は有効な経営戦略であるが、商品開発や試作などの積み重ねが必要で、実績までの期間が掛かる。現在、大手顧客依存を脱却しつつあるが、新規顧客開拓を更に進め、利益を生み出す柱となるよう継続的な取り組みが必要と考えられる。当社事業の今後の進展に期待したい。

社長からのメッセージ

創業40年を経過し、私達は大きな変化を伴う第二創業を迎えました。創業者からの事業承継と売上の約半分を失う経営環境の変化は「崖っぷち」の経営を経験することとなりました。幸運にも中小機構専門家派遣の支援を得て、中長期・短期の事業計画を作成することで、着実に経営戦略設定と課題の整理、行動の優先順位を自覚できたと感じています。専門家の定期的な訪問により、危機に直面した企業に陥りやすい、ありがちな雑音に惑わされることなく、日々の営業活動に邁進することができました。早朝実施の営業ミーティングや経営計画発表会に都度適切なアドバイスを頂き、会社の外側・内側から指導を頂いた専門家に大変感謝しています。今後も生き残りを掛け、経営統合や商圏の大幅な移動は当たり前になり得ると認識しています。私達は、あらゆる変化・危機を考え行動し、常に進化し続ける進化できる企業を目指し、全社員が協働し、目標に向かって走り続けていきたいと思っております。



スパウトパッケージ事業部 取締役部長 坂田信一 代表取締役 新井龍男 包材事業部 取締役部長 中村幸司

支援事例
日幸商事株式会社

Case 2

部品製造業の新分野事業化支援

～ハンズオン、サポイン、海外展開の複合支援で挑戦を後押し～

新郊パイプ工業株式会社

本社所在地 愛知県名古屋南区道全町2-45
☎ 052-821-5101
創業年月 1953年
資本金 3,000万円
売上高 22億7,100万円(2017年12月期)
従業員数 110名
事業概要 産業車両部品、自動車部品、建設機械部品、
電気機器部品等の製造

<https://www.shinko-pk.com>



ベンダー



マンドレル製品

事業概要と課題背景

当社は1953年に創業し、一貫してパイプ関連部品を製造してきた企業である。パイプ曲げ加工を得意にしており、太物、異形、形鋼曲げなど幅広く対応でき、産業車両、自動車、建設機械、電気機器などに部品を供給している。長年、納入先からもその実績を高く評価されており、一定のポジションを獲得している。一方で、「継続的に発展できる会社」という方針から、独自の技術開発に取り組んでおり、配管末端の溶接レスネジ接続法などを開発し、特許も取得している。また、その他の技術開発でも、公的支援制度を積極的に活用している。

ただ、取引のないお客様に新技術を営業販売していく経験はなかったため、その事業化については苦戦をしていた。

ハンズオン支援のきっかけと支援計画

事業化について、経営相談を利用したことがきっかけである。複数回の検討の結果、ゴム曲り管用成形型(以下マンドレル)の事業を選定して、支援することになった。

支援にあたって、製品化は済んでいたため、営業販売活動をどのように展開していくかが、支援計画のポイントになった。

支援を3ステップにわけ、

- ① 営業販売活動を開始する前の調査、課題の整理、
- ② 試作用マンドレルの営業販売活動、
- ③ 量産用マンドレルの営業販売活動、

として、お客様対応と社内業務の両面から、取組みを実践し、支援していく計画とした。

ハンズオン支援の内容と活動成果

●お客様情報の整理と事業計画策定

まず、お客様へアプローチするまえに、社内外の情報整理を行った。具体的には、お客様情報の整理と分析、競合分析を行い、当社の優位性やお客様のニーズ、訴求点などを設定した。

それまでのお客様情報の不足項目を確認し、訪問時に質問したり、公開情報から収集したりし、網羅的にお客様情報を整理し、比較し、類似性やニーズ、課題などを探っていった。その結果、どのお客様もマンドレルの供給能力を増強したいという希望を持っていることがわかった。

そのため、当社の優位性を「供給能力の高さやこれまでの量産部品製造の信頼性」とし、必要な資料や現物サンプルを用意して、準備を整えた。原価面でコスト高になる難しいマンドレル形状についても分析し、対応策を検討。その上で、少数でも試作ゴム管用マンドレルの受注を足がかりに、多くの本数が見込める量産用マンドレルを受注していく流れを想定した。

また、社内業務について解決しておくべき課題を整理し、対策スケジュール化までを行った。既存事業と生産を共用する部分が多く、どのように調和させるかがポイントであった。以上のような検討の結果、新事業展開の全体像を新事業計画書にまとめ、社内共有を図った。事業化の目標として、本格的な量産用マンドレルの大口受注を獲得することに設定し、目標受注金額も設定。あわせて、業界最大手のお客様との本格的な受注獲得も加えた。

●受注活動の開始

しかし、活動を開始すると、お客様は試作と量産の担当部門が多の場合異なっており、双方へのアプローチが必要であることがわかった。特に、量産は海外工場というお客様もあり、当社の海外展開の課題も浮上してきた。

そこで、当初から量産用マンドレルの受注もねらうために、量産部門にもアプローチする軌道修正を行った。並行して、社内の取組みも進捗管理しながら、展開して行った。また、当社工場の設備や検査、管理をお客様に見ていただき、打合せすることで、関係性を強化していった。

その結果、量産部門からの問合せや見積依頼、受注の件数が増加。目標としていた量産の大口受注も獲得することができた。その生産は困難であったが、社内調整や協議によって解決し、無事納入することができた。またこの大口受注をきっかけに、業界最大手のお客様からの問合せがあり、取引開始にいたることができた。



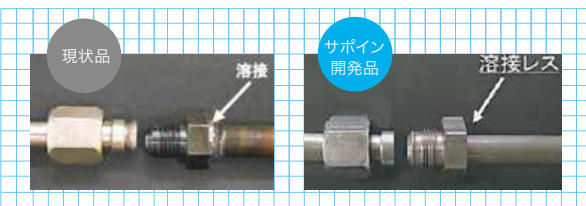
ミーティングの様子

サポイン事業の支援

サポイン事業での支援は、当社が「サポイン獲得セミナー」に参加したことから始まる。申請書の作成にあたっては、中小機構のものづくり支援コーディネーターがアドバイスを実施し、6回のブラッシュアップを行った。

申請書の主な構成を、「信頼性の高い鍛造技術の開発」「大学の知見を活用した解析」「川下の指導を受けながら独自に行う品質評価」「川下の計画に基づいた事業化計画」とし、平成30年度サポイン事業に応募した結果、技術・事業化両面の取組が評価され見事採択。3年間の補助事業がスタートした。

テーマ名は、「鍛造による管の増肉・軸成形技術の確立とそれを活用した高機能・高圧配管締結技術である溶接レス「MKジョイント」の開発」である。



「MKジョイント」とは、溶接不良をなくすため、溶接そのものを行わない独自の構造を考案し特許化したものである。開発のポイントは、信頼性を確保するために増肉加工時に

均一な組織を確保することにある。

今後、大学等の支援を受けて、シミュレーションにより増肉時の解析を行い、形状、加工技術に反映する予定。更に、川下企業の支援を受けて信頼性評価試験も独自に行う計画である。

海外展開の支援

マンドレル事業の拡充及び外国人技能実習生OBの活用を目的として、ベトナムに製造子会社を設立する事業展開を模索していたところ、中小機構が実施する「海外ビジネス戦略推進支援事業」についてアドバイザーから紹介を受けたことから、海外展開への支援がスタートした。

当社にとって初めてとなる海外事業展開に対し、まず、想定しているビジネスモデルのフィージビリティスタディ（事業可能性）の検討及び海外事業計画の策定支援に取り組んだ。さらに計画策定の段階で立てた仮説を検証するため、ベトナム現地調査に国際化支援アドバイザーが同行した。調査の結果、マンドレルだけでなく金属パイプ加工などの引き合いが得られた他、工業団地への工場建設決定及び契約内容の詳細及び留意点についても確認することができた。

現在、当社では、平成31年度中のベトナム工場稼働を目指し、ゼネコン選定及び人材採用などを計画的に進めている。今後は、「国際化支援アドバイス」を通じて継続的に支援していく予定である。



海外現地調査の様子

今後の取り組みと展望

今後は、ベトナム拠点の設立準備と当該地域でのお客様開拓を進め、この事業の拡大と人材活用の両面で、当社にとってこれまでにない展開を進めることとなる。

中小機構の様々な支援策を大いに活用された当社であるが、挑戦への熱意と全社一丸となった取り組みが新たな領域を切り開いたと言える。

大きな一歩を踏み出した当社の、今後のさらなる成長に期待したい。

企業からのメッセージ

創業64年目を迎える当社はパイプの曲げ、溶接加工に従事してまいりました。

IT、IoT関連事業が躍進する中、ものづくり企業の一員として、日本の中小企業の心臓である“ものづくり”を実践、持続していきたいと考えています。

当社の2019年の方針、成長戦略にある「コア事業の深化と進化」、そして新事業の基盤づくりを実践するにあたり、取り引きのないお客様へ営業、販売していく体制・ノウハウがないことが当社の課題でした。新規事業であるマンドレル事業の拡販のため、専門家継続派遣事業にて、新規顧客獲得のためのアプローチを具体的にご教示いただきました。その結果、新規事業の売上げが1.8倍増となり、今回ご指導いただいた内容を風化させることなく引き継いでいきたいと思っております。

今後は、当社の強味でもある“少量多品種”の生産体制を更に伸ばし、差別化を図り、将来の礎とし次世代へのバトンとしたいと考えています。



常務取締役 伊藤 昌也

Case 3 10年後を見据えた中長期経営計画の策定 ～若き後継者の育成も兼ねた成長戦略の立案～

EAST BLUE株式会社

本社所在地 三重県志摩市阿児町立神3693
 ☎ 0599-45-4123
 創業年月 1992年1月6日
 資本金 750万円
 売上高 1億5,067万円(2018年12月期)
 従業員数 40名
 事業概要 一般クリーニング、コインランドリー
<http://eastblue-cl.com/>



本社



社員一同

事業概要と課題背景

当社は三重県南部の志摩地方を中心にクリーニングチェーンを展開している「元気なサービス産業」である。

クリーニング業界は、コンビニ業界の約3倍の14万店が競争を展開する厳しい環境ではあるが、当社は平成23年に経営革新計画の承認を受けるなど、イノベーションに積極的に取り組んでいる。

支援開始前の課題認識としては、営業・生産体制の再構築、後継者への円滑な事業承継、本社工場の稼働率・生産性向上や収益力向上、目標達成のために具体的な経営計画の策定が挙げられていたが、具体的な取組方法が分からない状態であった。

支援のきっかけと支援計画

経営計画の策定が必要とされる中、後継者である栗山太志氏(支援開始時20歳)が2017年4月に専務取締役として入社された。将来を担う後継者が入社されたことで、あらためて中長期計画を策定するきっかけとなった。

支援内容

■経営理念に基づいた経営ビジョン、経営目標の明確化

①経営理念の確認と共有化

あらためて社長とメンバーで共有化を図った。その後、新たな行動指針も設定され、より鮮明なものにブラッシュアップされた。

②経営ビジョン(定量目標、定性目標)の策定

定量目標には、売上高や経常利益だけでなく、従業員数や店舗数、客単価など様々な項目があるため、当社にとって適切な項目をメンバーで検討した。

【3年後】

●定量目標

- ・売上高(事業毎)
- ・固定負債残高
(フリーキャッシュフローによる債務償還年数を含む)

●定性目標

「安定的に利益をあげ、次のステップ(※実際は詳細に設定)への展開に向けて経営基盤(サービス、人、業務システム、財務)が整っている」

【10年後】

●定量目標

- ・売上高(事業毎、既存店・新規店別)
- ・コインランドリー事業の店舗数
- ・自己資本比率

●定量目標

「新規分野・新規エリア(※実際は詳細に設定)へ進出するとともに、環境変化に柔軟に対応できる先進的企業となっている」「知名度が上がり、展開エリア内で『クリーニング=EAST BLUE』となっている」

■経営戦略・経営計画の策定

①経営環境分析(外部環境、内部環境)

外部環境分析には最も時間をかけ、マクロ的な業界動向だけでなく、近隣の競合状況や顧客動向、嗜好やニーズの変化、三重県志摩地域や北勢地域の人口動態等、様々な角度から分析を実施した。

内部環境分析では、成長戦略策定の観点から「強み」に特化して分析を加えた。

各種調査資料



【外部環境・機会】

- 競合店の減少(業績低迷、後継者不在)
↓
現在は平成5年のピーク時の6割まで減少
↓
コインランドリーへのシフト
(「洗濯代」の家計消費は、ほぼ横ばい)
- クリーニング店を変えない常連客化の傾向
↓
利用者の75%は「一店のみを利用」
- 「24時間営業」「特殊しみ抜き」「分割メニュー」「集配」「保管」等、多様なニーズの高まり
- コインランドリー利用者層の拡大
- コインランドリーとクリーニングと家庭洗濯代行の新形態(ウォッシュ&ホールド)
↓
新たなサービス機会の出現

【外部環境・脅威】

- クリーニング支出の減少
↓
平成4年をピークに1/2以下に減少
- 現状の商圈である伊勢志摩地域の人口減少
↓
北勢地域は人口増加傾向
- 働き手の減少と人件費の高騰
- コインランドリーへの他業種からの進出
- カジュアル化による家庭洗濯衣類の普及・増加
- クールビズによるクリーニング対象品の減少
- グローバル化による衣類の販売価格の低下
↓
使い捨ての傾向
- インターネットによる受注する新クリーニング業態の台頭

【内部環境・強み】

- 有能な店舗社員の存在(接客、店装の工夫)
- 任せられる現場管理者の存在
- 成長・拡大に意欲的な社長と若い後継者の存在
- 「特殊しみ抜き」を提供できる最先端の技術力
- 店舗展開のノウハウ
- 作業余力十分な最新の設備
- 独自の集配ルート
- 店舗毎の詳細分析が可能な販売管理システム
- 同業者との強固なネットワーク

②経営戦略の策定

経営戦略の考え方をアドバイスした後、「基本戦略」「事業ドメイン」について検討を加えた。

③経営課題の設定

具体的に3つの経営課題を設定した。

- 人材の確保、育成
↓
店格、接客、技術の向上
- 財務基盤の確立
↓
円滑な店舗展開に向けて自己資金を蓄積
- 差別化できる魅力的なサービスの確立
↓
既存のクリーニング店、コインランドリーの概念にとらわれない新たなサービスの提供

④アクションプランの策定

「経営部門」「生産部門」「営業部門」に分けて実行策を立案し、不足点はアドバイザーから他社先進事例を示しながら検討を加えた。最終的には、今後の経営指標とすべく10年間の数値計画まで詳細設定した。



中長期経営計画

活動の成果

■全体の評価

若き後継者も交えた「中長期経営計画」の策定により、今後の経営の方向性が明らかになった。同時に後継者である「専務の気づき」が得られたことも大きな成果と言える。

■経営理念に基づいた経営ビジョン、経営目標の明確化

経営理念、経営方針、行動指針、経営目標があらためて鮮明になり、社内の共通認識が生まれた。

■経営戦略・経営計画の策定

重点的に行った外部環境分析は、分析結果そのものも成果であるが、分析プロセスを専務が学ぶことができた点は大きな成果である。戦略検討フェーズも具体的にアドバイスをを行ったため、今後再検討する場合でも、自立的に検討していただけるものとする。

経営計画の策定では、具体策を10年間のアクションプランまで展開でき、今後の経営に十分に活用できる内容となった。

今後の取り組みと展望

「経営課題」として挙げた三点が今後の課題となる。また、後継者である専務のさらなるスキル習得や現場でのリーダーシップの発揮など、経営後継者としての成長も企業の今後を望む上で重要な課題と言える。

社長からのメッセージ

この度のご支援に対しては、感謝の気持ちで一杯です。厳しい経営環境にある中、今後の方向性をどのように設定すべきかと悩んでいましたが、今回の支援を受けて今後の戦略や解決すべき課題が明確になりました。また、最終的には詳細な数値計画まで策定することができましたので、都度検証を行いながら達成を目指していきたいと考えております。さらに、今回の支援を通して後継者である専務も大きな気づきを得られたようです。不足する知識やスキル、経験など今後の自己成長課題も明らかになり、さらなる成長に向けて活動を始めております。今後は、今回のご支援を活かすよう会社一丸となって事業を進めていきたいと考えております。今後ともよろしく願いいたします。

代表取締役社長 栗山 生



4 Case

全社的マーケティング活動の加速化支援 ～基幹事業と新事業の加速化と統合～

クミカ工業株式会社

本社所在地 愛知県一宮市北今字十八丁三ノ切18-1
☎ 0586-62-7101
創業年月 1969年4月
資本金 4,750万円
売上高 4億7,173万円(2018年8月期)
従業員数 43名
事業概要 合成樹脂製品の設計、成形、塗装、印刷、組立、
金型の製作および販売

<http://www.kumika.co.jp>



nicco



事業概要

当社は1967年の創業以来、プラスチック成形事業を軸に拡大してきた。プラスチック成形の前後フロー、設計、塗装、印刷、組立まで、ワンストップの生産体制を強みとする。

創業時より、自動車部品、住宅建材などのOEM受託生産が大半を占めるが、長年培った開発力・技術力を生かすべく自社ブランド製品の開発、販売はかねてより念願だった。

●自社ブランド立ち上げ

平成20年の道路交通法改正により、13歳未満児童が自転車に乗る際の「ヘルメット着用努力義務」が施行される。これに着目した当社は、国産メーカーで稀な子供用自転車ヘルメットの開発に着手する。

商品企画、デザイン、安全基準クリアにおよそ2年の試行錯誤を重ね、2010年に国産ヘルメットの製品化に成功する。

ブランドは、「ママも子供もニコ(nicco)っと」をコンセプトに「nicco」と名付けた。

支援のきっかけ

niccoは、ベビーから小学生まで4サイズ、計16アイテムを揃え、おもに小売店を通して販売数を伸ばしつつある。

ヘルメット事業は、あと少しで当社の次なる事業の柱となるところまでたどり着くも、さらなる成長に向けた打開策が見えない状況が続いたため、中小機構の経営相談に助言を求められた。

また、直販を強化すべく、2016年に通販サイトを立ち上げても、販売が伸びないという壁にもぶつかっていた。

これら課題克服には社内マーケティング力の強化が必要と考え、中小機構の専門家派遣の支援を申し入れられた。

支援内容と活動成果

●顧客は誰か

調査であきらかになった顧客像

顧客属性や行動パターン

娘を育てるママ層
都市圏に住み、子供を自転車に乗せて移動
スマートフォンでインターネットを利用

顧客心理、嗜好

ヘルメットもファッションの一部
niccoの丸みある独特のフォルムに好感
子供と自分が納得できるデザイン性を優先したい

顧客の悩み

成長の早い子供にぴったりサイズを選びたい
購入前に試着したい

支援序盤は、顧客ニーズを理解することに力を注いだ。

自社通販サイトの販売はまだ低調で、お客様の声をダイレクトに収集するまでに至らなかったが、まずは楽天市場やamazonといった、ショッピングモールのレビューを収集することからスタートした。

データ化した「顧客の声」は200件近くに及び、それらを丁寧に整理し、分類し、分析した。

また、自社通販サイトの訪問者分析(アクセス解析)や競合調査のデータを重ねることで、①顧客属性や行動パターン、②niccoが選ばれる理由、③お客様の悩み、④競合との相対的優位性を把握することができた。

とりわけ、既存客の約7割が女の子用として購入され、高い評価を得ていることは、後の戦術策定におけるヒントとなった。

これまでぼんやりしていた顧客像が、調査と分析を通じて具体的なかつリアルな像として浮かび上がらせることとなった。

●niccoが選ばれる理由

競合調査では、市場に流通する競合品は子供が好むデザイン性を重視する一方で、母娘ともに納得できるファッション性において、niccoは独自の地位を確立していると、自信を深める。



また、niccoの評価ポイントは、その独特のフォルムと愛らしさにあり、母娘がファッションを楽しみ「着るヘルメット」という特長をさらに尖らせる余地があるとメンバーの認識は一致した。

一般的なヘルメットは男女兼用が基本で、性別によるカテゴリ分けすることは無いが、先の結果を受け、母娘が好むデザインに振り切った新商品を投入し、女の子向けラインナップを充実させることとした。

投下した新商品は、9月の発売開始以来、好調に販売数を伸ばしている。

●ブランド力発信

支援中盤では、母娘にフォーカスしたブランド強化を狙い、2歳女の子モデルを起用し、イメージ撮影が実施された。

SNSでの拡散を目的に、プロモーション動画撮影も行われた。戦略策定で確認したブランド戦略をぶらすことなく、これらイメージ素材を①製品カタログの刷新、②通販サイト改修、③SNS活用に存分に活かされた。

●克服すべき課題

子育て世代の親にとって、「ぴったりフィットしたサイズを選びたい」、「試着して購入したい」という心理から、ネットでの購入を躊躇する悩みも確認された。

これを解消する仕組みがチーム内で検討され、「ホームフィッティングサービス」が発案される。これは、ネット通販での購入後、サイズアウトの場合も無料返品、無償サイズ交換できる試着サービスである。

導入効果は早速表れ、自社通販サイトの購入率は、およそ250%(前年同月比)と大幅な改善がみられた。

社長からのメッセージ

ウェブサイトを活用して、自社ブランド商品の販売促進をする。そのために、中小機構の経営相談に訪れたのが支援のきっかけでした。

当初はシンプルにネットで販売を伸ばす方法を考えていましたが、蘆田アドバイザーに支援いただき、マーケティングという視点を基に販売戦略を体系化していくことになりました。

結果、感覚的にとらえていた事象をデータ化する事により、マーケティングにおけるPDCAのサイクルを担当社員全員が体験し、我々にとって非常に実のある支援内容となりました。また、企業サイトのリニューアルについても、企業理念を明文化することにより、自社の技術を使い世の中に貢献できる方向性が見え、コンテンツと理念が整合性を持つ内容となりました。企業経営を向上するため一緒に悩み考え導いていただきました中小機構中部本部の皆様には、心よりお礼申し上げます。



代表取締役社長 西川正一郎

●新たな取り組み

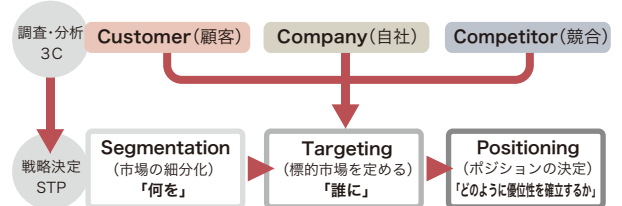
ブランド認知を向上させるプロモーション策として、クラウドファンディングにも挑戦した。

一般的に、クラウドファンディングは、新しい商品やサービスをリリースする際、資金調達を目的に利用されるが、今回はブランドPRと新商品の予約販売を目的に据えた。

また、開始時にプレスリリースを配信することで、新聞やウェブメディアで取り上げられるなど、情報の連鎖が生まれ、通販サイトの訪問数増に結びついた。

●選択と集中

戦略決定フロー



顧客属性や顧客心理、行動パターンをリアルな像として掴んだことで、戦術選択における迷いが消えた。自社ブランドの特長や強みが最も発揮されるターゲットに向けて、ピンポイントで訴求する雑誌広告、ネット広告など、メンバーから主体的に実施策が発案され、マーケティング活動は活性化しつつある。

今後の取り組みと展望

●企業活動全般を統合する取り組み

支援では、もうひとつの重要テーマに取り組んだ。

全社のマーケティング活動を戦略的に統合化する取り組みである。

支援中には、礎となる企業理念が改定され、将来あるべき姿(コーポレート・ミッションステートメント)が策定された。これにより、当社、およびそれぞれの事業活動がどのように社会貢献していくかが整理され、全事業を統合するマーケティング指針と、求められる相乗効果が明らかとなった。

これらを体現するため、コーポレートサイトのリニューアル作業が進んでいる。

各事業がともに成長しつつ、ヘルメット事業が企業の主力事業を担う日は遠くはない。

Case 5

新たな成長戦略の構築支援

～マーケティングとブランディング手法による新商品開発～

株式会社エプラスフーズ

本社所在地 岐阜県高山市江名子町517-1
 ☎ 0577-35-1858
 創業年月 1990年6月
 資本金 1,000万円
 売上高 1億7,000万円(2018年6月期)
 従業員数 25名
 事業概要 業務用加工食品製造、飲食

<https://eprasfoods.com/>



本社



椿屋

事業概要と課題背景

1】業務用加工食品製造業から外食事業に事業領域を拡大

当社は、現社長が、1990年に業務用加工食品製造業として創業した。その後、2000年から外食事業に進出し、現在は和食の椿屋、カフェ業態の椿カフェを運営している。

2】現状の課題

創業以来、業務用加工食品製造を基盤とし、飲食業でも成功を収めてきたが、事業環境の変化により、収益が頭打ちの状況となってきた。業務用加工食品の主要な製品は、お節材料である。秋から年末が繁忙期であり、商社経由で百貨店などの小売業、料亭、宿泊業などで提供されるお節料理に使用される。当社の製品は、業界内での評価が高く、安定的なシェアを維持しているが、マーケットの拡張を望むことが出来ず収益も伸び悩んでいる。飲食事業も慢性的な人手不足が続き、今後の事業拡大も困難な状況である。

して高付加価値商品の開発に注力すべきとの結論に至った場合、実行するための内部資源の状況を把握し、確証を得た上で実行計画を立てることとした。事業へのロマンは、成長へのエネルギーであり、冷静な分析と計画は安定基盤となる。その様な考えを基に、当社の強みを最大限発揮すべく支援計画を立てることとした。

支援内容と活動の成果

【初期】「金のなる木」である主力事業収益悪化の真因追及と、次の成長戦略となる「花形」事業の決定

●支援内容

1】真因の把握

支援の初期段階は、業務用加工食品製造事業の現状分析を次の5項目から実施した。

- ① ターゲットとするマーケット分析
- ② 製品の原価構造
- ③ 生産力と新商品開発能力
- ④ 季節変動
- ⑤ バリューチェーン分析

●エプラスフーズ 自社の資源(SWOT分析)

| 強み | 弱み |
|---------------------------|-----------------------------------|
| ○高品質 | ○生産能力 |
| ⇒手の込んだ細工 | ⇒人手不足により熟練を要する技術を継承できない |
| ⇒懐石料理で提供される前菜、八寸甘味などに絞り込み | ○新製品開発能力 |
| ※業界内での優位性を持ち競争が少ない | ⇒坂之上雅臣氏と20年勤続の従業員年勤続の2名のみが能力を有する |
| | ○情報不足 |
| | ⇒主な市場情報は一次卸から |
| 機会 | 脅威 |
| ○宿泊業、飲食での人手不足 | ○価格圧力 |
| ⇒懐石料理で熟練が必要な料理を自前で作れない | ⇒高品質は認められているが価格ダウンの要望が強い |
| ○高山ブランド | ※末端までの流通は少数卸業者が支配している為 |
| ⇒高山ならではの | 流通経路での競争環境がない |
| ⇒高山食材の活用 | ○宿泊業に於けるバイキング形式での料理提供が増加 |
| | ○インパウンドが増加しているゲストハウスなど安価な宿泊先利用が増加 |
| | ○高山市内での宿泊は一泊のみと日帰りが約65%を占める |

支援のきっかけと支援計画

1】支援のきっかけ

元来、社長自身が感性の優れた料理人であり、商品開発能力、及び経営者としての行動力にも優れている。状況打破を熟慮の末、高付加価値商品の開発に見出すこととしたが、実現にはマーケティングに基づく発想が必要であり、マーケティングに精通した外部専門家の支援が必要であるとの結論に至った。そこで、地元金融機関から中小機構中部のハンズオン支援制度の情報提供があり、今回の支援が実現したものである。

2】支援計画

支援計画では、最初に経営戦略策定の基本である内外部の環境分析等から、収益鈍化の真因を追求することとした。既存事業の経費構造を見直すと共に、高付加価値商品の開発を次の成長戦略にすべきか、他の有効な方策に解決手段を求めるべきか判断することから開始した。次の成長戦略と

また、メンバーとSWOT分析、PPM分析マトリクスを作成し共有することを行った。次に成長戦略となる花形事業に注力すべき強みを焙り出し、全員のベクトルを合わせるミーティングを重ねた。

2】収益圧迫の真因と方向性の共有化

主力事業の収益を圧迫している主たる要因は、マーケットのシュリンクと、5フォース分析の「買い手の力」であり、硬直化したバリューチェーンにあることが導き出された。

収益改善は、現在の主力事業である業務用加工食品製造のバリューチェーン自体の構造改革と、次の成長事業を策定し推進する2点に絞らねばならぬ。



プロジェクトメンバー

●活動の成果

1】収益改善点の把握

マーケット、バリューチェーン分析などから主力事業の問題の真因を明らかにし、中長期に取り組むべき改善点を把握した。

2】次の成長戦略に発揮する強みと、補うべき弱みの把握

元シェフである現社長、カフェ事業を担うパティシエの存在、食品製造工場の自主運営など商品開発、製造能力に問題はなく、マーケティング、ブランディング手法に基づく計画力が補うべき弱みであるとの結論に至った。

【中期】収益改善に対する取り組み方法決定

●支援内容

1】主力事業の収益改善に対する方向性確認 バリューチェーン改善項目の決定

2】高付加価値商品の事業分野決定

●活動の成果

1】主力事業の改善点

収益改善を困難にしている要因として、お節商材の製造期間集中による生産高波動と常勤者の人件費波動の乖離、限定的な商流による流通経路の硬直化などを導き出した。それらの問題解決を、長期的な取り組み課題として共有した。

2】高付加価値商品の事業分野決定

次の成長を担う高付加価値商品の開発に向けて、STP分析などのマーケティング手法に則り、立ち位置と方向性を明確化し、商品開発と製造に必要な強みを活かす分野をスイーツ事業とした。

【後期】マーケティングに基づくブランディングの方向性決定

●支援内容

1】ブランディングに必要な要素の把握

新商品の成功に必要なブランディング要素について深掘りし、高品質の追及のみが、成功に結び付く十分条件ではないことを、他社商品のブランディング事例などを基に理解を深めた。

●活動の成果

1】ブランディングの方向性とスケジュール決定

高付加価値商品の開発に際し、STP分析などにより、高山ならではの強みの活用や、ターゲット顧客は地域の生活者か、旅行者か、価格ラインのポジショニング設定などを明確にした。また、共感を得る為のブランディング活動の要点を、メンバー全員で共有したことは成果として挙げられる。特に、他社製品のブランディング方法を分析し、理解を深めたことは効果があった。議論を重ね、商品開発の必要項目をスケジュール化し、新商品をデビューさせる時期の決定に至ることが出来た。

●エラスフーズ 今後の方向性(成長戦略)

| | 商品 | |
|-----------------------|----------------------|--------------------------------------|
| | 既存商品 | 新規商品 |
| 既存顧客 | ○生き残り戦略 | ○祝い事、パーティ用セット商品 |
| | 1. 品質優位 | ⇒甘味を強化 |
| | 2. 価格優位性を持てるか | ○手の込んだ和スイーツ |
| | | ⇒高山ならではの追及 ※歩きながら食べる ※インスタ映え |
| 新規顧客 | ○新たな販路 | ○椿ブランドスイーツ |
| | 1. 新たな販路開拓による業界内競争環境 | ⇒ターゲットの決定の決定 |
| | ⇒バリューチェーン内での競争環境作り | ※卸業者か川下直納品か |
| | ⇒製造の季節変動平準化 | カフェチェーン、百貨店、催事業者、 高速道路SA、道の駅 |
| 2. ターゲットとする販路に強いルート開拓 | ネット | |
| | | ※ネット販売は話題作りを先行させることが重要 SNSでの推奨、拡散 |

今後の取り組みと展望

マーケティングとブランディングについて理解し、次の成長戦略を策定することが出来たことは今回の成果である。今回の支援終了後、当社は、デビューに向けて解決すべき項目をスケジュール化し、販促などの業者も決定した。まずは、主力商品の拡販に向けての準備を行う。その後、商品のラインロビングに着手する予定であり、高山ならではの、特色の際立ったブランド作りに邁進している。

社長からのメッセージ

弊社業務用加工食品の会社を設立し28年が経ちました。業務用加工食品とは一般の方には目に触れることなく旅館・ホテル・結婚式場・機内食等プロの料理人を相手とした料理の開発・製造を行い全国の一次問屋へ卸しております。昨今この業務用加工食品を使用するユーザー様も景気の悪化と共に変わりつつあり安価な商品求められメーカーとしての売り上げも下降気味となっており厳しい状態となっております。今回は弊社別会社で和食店とカフェの運営を行っていますが、この店舗の商品をブランド化させネット通販・百貨店販売への新たな販路開拓のため中小機構様よりアドバイスをして頂き進めております。新たな挑戦に社員一丸となり頑張りたいと思います。



代表取締役社長 坂之上兼市

Case 6

Web制作現場に、製造業の「カイゼン」導入を支援 ～“創造性”と“効率化”の両立を求めて、改善に取り組む!～

株式会社リーピー

本社所在地 岐阜県岐阜市香蘭3-7
☎ 058-215-0066
創業年月 2013年10月
資本金 500万円
従業員数 23名
事業概要 Webサイト制作/印刷物デザイン/リスティング広告運用代行
SEO対策/Webシステム開発/サーバ提供・保守
Webサービス開発・運営

<https://leapy.jp>



本社社屋



事務所風景

事業概要と課題背景

1】急成長企業

当社は売上向上、採用強化、ブランディングなどの経営課題に対して、インターネットを活用した解決策のご提案をしています。2013年設立の若い企業ながら、Web戦略に対し、コンサルティング要素も含めながら制作を進め、目標達成まで支援するスタイル(=Web戦略プロデュース)が高く評価され、年率30%以上のペースで受注が急伸びしています。

社内には県内で最も多い16名のデザイナーが在籍し、アウトソーシングでの制作を一切しないことから、制作物の品質が安定している点も特徴の一つです。

自社サービス開発にも取り組んでおり、マニュアルや商品情報をクラウド上で管理し、社内外のコミュニケーションを円滑にするためのツールを全国に提供中です。

2】属人的な能力に依存

Web戦略に対し、コンサルティング要素も含めながら制作を進めるためには、Web制作のスキルだけでなく、社会のトレンドやニーズ、顧客の業界特性や経営環境、情報インフラなど幅広い知見と洞察力が要求されます。

現在は、社長を含む経営幹部数名しかこの能力を保有しておらず、現在の成長率で受注が増えると、早晚には受注に対応できなくなると予測されました。

3】創造性と生産性の両立

Web制作工程に移ってから、上流であるWebの全体構想やデザイン工程は、創造性が求められる領域です。今後も事業を拡大するには、これらの領域の生産性向上が必要ですが、創造性と生産性は両立が難しいといわれています。Web戦略や制作物の質を保持しながら、迅速な対応を実現するべく、今回の取り組みに至りました。

当社事業の紹介



wikipy Web上のマニュアル作成ツール



HRサイト 採用専用サイト制作サービス



motolist クラウド商品情報管理ソフト

制作作品の事例



支援のきっかけ

中小機構中部に所属するチーフアドバイザーから、岐阜県で事業成長が著しい優良企業があるとの紹介を受けて企業訪問しました。

社長にヒヤリングしたところ、顧客の要求どおりのWebをそのまま制作する従来型のスタイルでなく、顧客の強みを再整理し、営業戦略面をコンサルティングしながら“あるべきWeb”を明確にして制作するアプローチ手法が市場から高い評価を受けていると判明しました。

社長は、創造性に溢れたWebデザインを効率的に制作して、顧客に高いコストパフォーマンスを提供することを事業目標としていました。

生産性向上のための作業やコンテンツの標準化によって、創造性が犠牲になることを懸念されており、今回の支援では、Web制作の創造性を損ねることなく、生産性向上を図る手法の修得を目指すことになりました。

支援内容と活動の成果

- 派遣テーマ＝「Web制作の生産性向上」
- 支援目標

- ① Web制作の業務プロセス見直しによる生産性向上計画の検討と試行、評価、改善
- ② すぐに取り組むことができる生産性を高めるための現場改善の実践



プロジェクトメンバーの改善の様子

- 派遣期間＝平成30年5月～平成30年10月
- 支援方針＝Web制作の創造性を損ねることなく、生産性向上をはかる手法の修得支援

1】現状把握(1ヶ月)

社長や幹部へのヒヤリングで経営方針や経営課題を明らかにし、企業と専門家が共通認識を持つようにしました。制作現場を観察して、業務の流れや問題などを明確にしました。

また、製造業で活発に取り組んでいる改善活動やその実施方法について、講義形式で事例紹介を行いました。

2】改善計画(1ヶ月)

現状把握の結果、生産性を阻害している問題を整理し、体系的に課題に整理することで有効な改善方法を検討しました。

これらの改善項目、改善方法、達成目標、スケジュール、役割分担などを明確にした「改善計画書」を作成しました。

3】改善活動(3ヶ月)

「改善計画書」に基づいて体系的な改善活動を試し、成果を検証しながら更なる改善を加える“PDCAサイクル”を回しました。

| | 工程毎の課題抽出と対策 | 顧客毎の課題抽出と対策 |
|-----------|--|---|
| (見える化の)対象 | 主要工程を抽出 ①営業・企画 ②ディレクション ③デザイン ④コーディング ⑤アフターフォロー | モデルとして、 最近受注の案件から 10件を無作為に抽出 |
| (見える化の)方法 | 各主要工程の「現状」「理想」「問題点」を明確にし「解決策」を検討 | ●「受注金額、利益額、利益率」表作成 ●「引き合い目的別案件数」表作成 ●「Webジャンル別案件数」表作成 |
| (見えてきた)課題 | 1)「①営業・企画」業務が特定者に偏り、人材育成が遅れている。 2)「②ディレクション」業務が属人的で標準化されていない。 | 案件によって「利益率のバラツキ」が極めて大きい。 |
| (見えてきた)対策 | 「営業スクリプト」を作成し、ノウハウを共有する。 | 開発中の「採算管理システム」により案件毎の収支を「見える化」する。 |

【取り組み事例＝主要業務の問題点の“見える化”と対策方法】

並行して、“すぐに取り組むことができる”身の回りの改善活動を実施しました。これはプロジェクトメンバーだけでなく、全社員が改善活動に関心を示し、改善志向を醸成することが大きな目的でした。

具体的には、“納品後の反省会実施”、“棚の移動による動線改善”、“電話の代理対応ルール作成”、“修正用テンプレート作成”など25項目の改善課題を抽出し、実行可能なものから改善が開始されました。累積効果は630万円と推定されます。

4】効果確認と歯止め(1ヶ月)

今回の効果を確認し、活動を総括した後に、仕事の進め方として標準化(文書化)しました。

プロジェクトチームが終了報告会を主催し、今回の活動の経緯と成果、残された問題などを社長に報告しました。

今後の取り組みと展望

社内の誰もが未経験であった“製造業の改善手法”を机上の空論に陥ることなく、実践的に修得することができました。

今回策定されたルールや手順は、自社で開発したWebマニュアル作成ツール「wikiy」で文書化し、社内の誰もがいつでもどこでも確認・更新できるようにしています。

本活動によって、多くの課題を抽出済みなので、今回の活動で修得した“改善のためのPDCAサイクル”を回して、課題を解決しながら改善の仕組みを定着させていく予定です。

社長からのメッセージ

創業からこれまでは個人の能力による職人としての仕事の進め方が基本となっていました。人数の少ない時期はそれで売上も上がります。しかし、今後の拡大を考えると、いかに属人性を無くし、仕組みで回る状態を作るかが課題となっていました。

そのような時に多くの製造業が現場の生産性向上に取り組んでいる姿を見て、「IT業である当社も製造業の“カイゼン”のノウハウを取り入れられないか」と考え、相談をしました。特にお願いしたのは手法よりも「カイゼン文化の醸成」です。今ではその文化が根付きつつあり、一人一人が現状把握や改善策を打てる体制となってきました。今後も改善を続け、より多くのクライアントの経営課題解決に向けて、尽力してまいります。

代表取締役 **川口 聡**



Case 7 「若手による現場管理の自立化を支援」 ～長年続いた指示待ち体質からの脱却～

恵那眼鏡工業株式会社

本社所在地 岐阜県中津川市苗木4827-48
☎ 0573-67-2211
創業年月 1947年6月
資本金 7,500万円
売上高 7億5,600万円(2018年3月期)
従業員数 63名
事業概要 樹脂材眼鏡フレームの製造

<http://ena-gf.jp/>



事業概要と課題背景

1947年現会長の父が当地で眼鏡フレームの製造に着手。1957年には日本初のアセテートを使用した眼鏡フレームの量産化や、プロピオネートを使用した眼鏡フレームの量産化にも成功。現在は海外向け眼鏡フレームや海外ブランドの委託生産を中心として小ロット、多品種製造を強みに、フレームの材料仕入から加工・出荷までの一貫工程を持つ国内では数少ない企業である。

社長は営業が長く2015年に4代目(会長は父親)を会長の弟から引継いだ。しかし、当時は樹脂材、メタルパーツなど材料の高騰が続いており財務体質強化を考え、原価低減の取組を始めた。しかし、長期にわたるトップダウンの指示待ちの受身体質が身につけている現場では、社長が交代したからと言って、急に自主的な行動や改善が出来るわけもなく、又、増員した事も原因で、初年度は、売上、利益ともに減少してしまっ

支援のきっかけと支援テーマ

1) 出会い

社長は、就任時の現場の混乱の反省から、自立・責任感のある中堅が育っていない事を知り、人材育成が必要だと危機感を持ち、どうすれば良いか悩んでいた。丁度その折、地元金融機関の職員から中小機構のハンズオン支援事業の活動の紹介を受け、興味を持たれた。その後、金融機関から中小機構にハンズオン支援先として当社の紹介があり、当社を訪問し、会長、社長にお会いした事が始まりである。

2) 支援内容、支援方法の合意

機構は、数度訪問し、工場見学や社長の困り事、課題のヒヤリングをする中で、次の様な支援の考え方、進め方を説明し、会長、社長の理解を頂き、支援申込みの手続きに入った。

【支援の考え方、ステップ】

- ① 外部からの支援は初めての事であり、導入として、ものづくりの考え方や方法の理解と身近な困り事を解決する活動から入り、次にメンバーで活動テーマを決め解決をしていくプロセスを学んでいく。
- ② 次のステップは、ものづくりの基本に戻り、業務の見直しを通じ新たな課題解決に取り組み、活動の達成感や自信を醸成していく。
- ③ 最後に、組織的な活動として会社の解決すべき課題をテーマに取り上げ、損益分岐点を下げる活動に取り組み、収益向上に貢献する活動へステップアップする。

【支援の進め方】

機構のアドバイザーは目標達成の為のアドバイスを行うが、あくまで活動の主体は企業のプロジェク

3) 支援テーマ

支援テーマは、現場の自主活動を通じたメンバーの自立化を目的として、ものづくりの基本から「4Sを通じた整理・整頓による現場の見える化と改善活動を通じた人材育成」をテーマとして経営実務支援事業を活用する事にした。

支援は大手自動車メーカーのOBで、トヨタ生産方式を始め、4Sや現場管理に通じ、人材育成の指導経験も豊富な専門家をお願いする事で、会長、先代社長の了解を頂いた。

その後、中部相談会での支援可否の審議、支援アドバイザーとプロジェクトメンバーのマッチングを経て、2018年7月から支援活動に入った。

支援計画と活動の成果

1) 支援計画と活動

支援計画は、7月から11月の5カ月10回で、7月の2回はものづくりの考え方(ジャストインタイム、自動化、ムダの排除など)の研修や2Sの整理・整頓から始め、「ものと情報の流れ図」の作成

による在庫やムダの現状把握による課題の抽出とメンバーの身近な困りごとの集約・分析からの課題の整理を行い、優先順位を決め改善計画を作成し、PDCAを廻す全員参加の活動を進めた。専門家による支援実施日以外の間もプロジェクトリーダーを中心に改善が進められ、当初の派遣計画書通りの10回の活動を終えた。



終了報告会の様子

終了報告会は計画のやり切りと成果を出すことが出来た事で全員の自信に満ちた報告があった。又、社長からは終了コメントとして、メンバーに対し、今までやり切れた事なかった活動が、今回、この短期間で決めた事をやり切った事に対して、驚きと共に全員の活動に対し高い評価を頂いた。

2】活動の成果

活動当初は、座学と現場でのアドバイス、課題抽出が主で、メンバーの受身な体質もあり、説明する言葉の意味や考え方、活動方法など中々理解できず、プロジェクトリーダーを始め、社長も計画の遂行に不安を感じていた。しかし、途中から、アドバイザーも状況に気づき、丁寧な説明や分かり易い事例を使うなどの工夫や、実務的・実践的な指導に変え進めていった結果、活動の狙いや改善方向なども理解され、ベクトルも揃い、成果も体感する様になった事で一層コミュニケーションもよくなり、改善が自発的に活発化し、改善の遅れを挽回した。

【主な成果】

- ① 2Sの整理による工場内の不要物の撤去と整頓により多くのスペースが確保され、1個流しの為のレイアウト変更や、他にも多くのムダ排除の改善ができ、生産性が向上した。
- ② 改善計画を作成した活動でPDCAを廻し、工程内不良の低減や刃具類、仕掛品の在庫低減の管理の仕組みを作り、管理できるようになった。
- ③ 自主活動を通じた「計画立案」と「やり切り」による活動の達成感の享受により活動への意欲が出てきた。
(モラル向上と人材育成)

在庫の削減と整理整頓

活動前

➔

活動後

棚表示と発注点の明示

活動前

➔

活動後

作業者の教育用として、作業マニュアルをビデオで制作

今後の取り組みと展望

活動当初、プロジェクトリーダーを始め、メンバー全員が、何をどうすればよいか、ゴールが何なのかについてアドバイザーの説明や事例を聞いても理解できず、苦勞している様子が窺えた。しかし、活動を続けていく中で、プロジェクトリーダーを中心にコミュニケーションも進み、現場で具体的な改善や成果の確認ができ、それが反省や自信となり、更に活動がスピードアップされていった。今後はこれらの経験を活かし、更にムダを排除し、物流導線の短縮と生産のリードタイム短縮を狙った原価低減の改善を続けていただきたい。

そして、眼鏡造りの更なる進化の為、修得した考え方や気づきを現場へ反映し、活動を継続されることを期待したい。

社長からのメッセージ

未来を担う社員育成をどうすればよいか試行錯誤していた折、金融機関からの紹介で、機構の方と工場見学を始め数度の議論の末、支援を受ける事にしました。しかし、初めての取組であり、今回は5カ月間、10回の経営実務支援事業を活用することにしました。

活動メンバーは、自主性の育成を目的に入社6年前後の若手社員を選定し始めました。スタート時は不安な状況でアドバイスを聞き、活動をしていましたが、終わってみれば成果は期待以上のものでした。それまで指示待ちが当たり前の社員が自ら考え、提案、協議、実行する事ができるようになった事が、何よりも成果です。自主性育成の一步を踏み出せたと考えております。このハンズオン支援を機に社員間で課題を見つけ、協議出来る社内体制作りを強化していく所存です。

代表取締役社長 丹羽 大祐



Case 8

光と立体形状の組合せで非日常を演出できる 3Dアートセラミックの販路開拓!

～タイル製造業による関東圏でのテストマーケティングへの果敢な挑戦!!～

株式会社加納

本社所在地 岐阜県多治見市笠原町1647-3
☎ 0572-43-3161
創業年月 1951年(会社設立1953年)
資本金 2,650万円
売上高 7億2,236万円(2018年3月期)
従業員数 41名
事業概要 窯業・土石製品製造業(外装・内装向けタイルの製造)
<http://www.kano.co.jp/>



会社全景

事業概要と課題背景

タイル製造を営む当社は、「セラミックタイルを通じて社会に貢献する」を経営理念として掲げる、陶都多治見市の中核企業である。

タイルは、防水、防汚の壁面保護機能があると同時に、装飾性の高い建材であり、外装向けと内装向けがある。当社は、これまでビル向けの外装タイルの製造・販売が主体であったが、外装タイルは代替材(サイディングやモルタル等)の普及や、海外の安価製品の影響によりシュリンク傾向であった。

支援のきっかけと支援計画

【開発・市場導入段階】

●新製品開発の経緯

そこで、内装タイル分野進出を決断され、立体タイルとLED照明が一体となったインテリア向けの「タイル+ライト」を2010年ごろ完成した。イタリアのチェルサイエ展示会(毎年9月にポーロニャで開催される建築用セラミックと浴室用品の国際見本市)等に出展した所、①バリエーションの拡大、②施工を簡素化といった、お客様の声があった。そこで次世代デザインの開発を2014年から開始し、光の陰影の美しさをコンセプトにした第二世代のインテリア3Dタイルを完成した。本製品は、タイル以外の美濃焼き食器メーカーとも協力するなど東濃地区の焼物技術を結集するものであった。

●販路開拓コーディネイト事業への挑戦を決断

インテリア3Dタイルは、地元金融機関で採用されるなど結果が出始めていた。そこで、最終ユーザーのニーズにあった製品開発を進めたいと考えていたが、的を射たやり方が分からない状態であった。タイル業界の慣習で、販売の多くは卸売業者を経由するため、最終ユーザーが分かりにくかったからである。

そのような折に、通常では知ることができない最終ユーザーのニーズを知ることができる販路開拓コーディネイト事業の存在を知り、東京都内の高級百貨店での採用実績から「関東圏にニーズが存在か?」という仮説をたて挑戦を決断された。

支援内容と活動の成果

●悪戦苦闘!ブラッシュアップ作業

関東本部での事前検討会では、ブラッシュアップシートを作るという作業を重ね、各アイテムの仮説を考察した。たとえばKomorebiというアイテムでは、想定市場は、高級店の店舗什器。直接ターゲットは、高級レストランの設計担当者やデザイナー、間接ターゲットは店舗経営者、高級志向の施主と設定した。

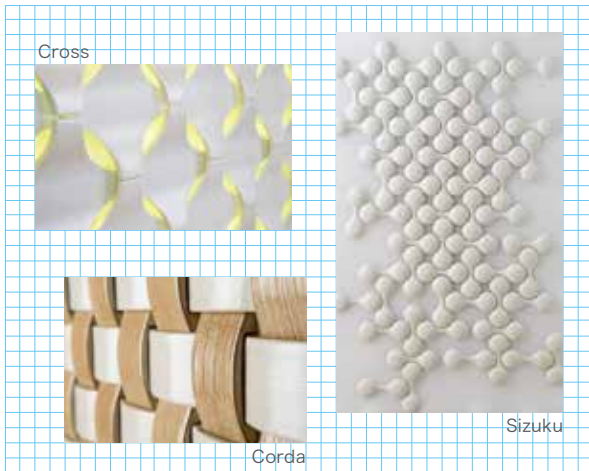


Komorebi

コンセプトは「小枝、森の木漏れ日をイメージ」。訴求ポイントは①光と隙間を組合せた陰影で幻想的な高級感を演出、②木目装飾を表現、とした。また設計担当者等のメリットとして、①落ち着いた森の中にいるような温かい空間プロデュースができる、②自由な設計ができる、を設定した。

これらの作業は、全アイテム(Komorebi、Cross、Corda、Sizuku)について、中小機構の助言を受けながら当社が“自力”で考えたものであり、その過程を通じてマーケティング力を身につける事ができた。

| | Cross | Corda | Sizuku |
|-------|---|--------------------------------|------------------|
| コンセプト | 「VOYAGE」 「旅の入り口」 航海中のような非日常感のある空間 | 「自然豊かな日本庭園」 洗練された日本の伝統文化を表現 | 「清潔感」 光と水の清潔感 |



【活動の結果】

活動開始後、加納社長、企画室長や社員から成るプロジェクトチームは、9社(空間プロデュース企業4社・デザイン事務所1社、ゼネコン1社、マーケティング企業1社、飲食業・商業施設施主2社)に延べ16回訪問した。なお活動期間は2017年7月から2018年4月まで。



販路開拓に挑戦したプロジェクトメンバー

訪問企業から、ライトを使って素材を浮かせながら立体的形状が評価され、サンプル提示7社、社内検討3社、納品1社という大きな成果があった。

同時に、①装飾素材は施設のテーマに沿ったストーリー性が出せるものが選択される。②外国製タイルにない、和風や立体的形状はニーズが高い。などが分かった。

●検証された受容性

以下の受容性が検証された。

- ① 立体形状・加飾技術の点で、従来の発想にないインパクトのある製品。
- ② 使用場面は、高級な雰囲気を出したい飲食店・専門店や、高級ホテル・リゾート周辺。
- ③ デザイン重視の外国製タイルが競合。
- ④ デザイナー(上流)と店舗開発担当者(下流)がキーマン。製品に対する評価と反応が特に高かった。

●販路開拓指針の決定

訪問企業からの要望を参考に、販路開拓指針として以下を決定した。

- ① ターゲット顧客を絞り込みデザイナー・店舗担当者に直接訴求する。その上でキーマンと、クイックかつダイレクトにやり取りできる体制や、代理店との役割分担調整(商流と物流、価格設定、施工体制等)体制を構築する。
- ② 立体形状ストーリー、ブランディング等をカタログや販促物等に反映し訴求する。また種類別サンプルや組み上げ済みサンプルを用意。資料室などで展示することで、デザイナーが構想を膨らませやすくする。
- ③ 積み上げたシーン別事例を、専門誌や、ホテル・レストラン向け展示会で発表し、デザイナーや施主向けホームページを充実する。
- ④ 施工面の不安を解消するために、メンテナンス面、安全面を説明したマニュアルを用意する。

【支援終了後の取組み】

●ブランディングに着手

販路開拓指針に基づき、名古屋駅前のビル内に常設ショールームを設置。ブランド名を「3Dアートセラミック」に刷新すると共に、会社名を加納製陶株式会社から株式会社加納に、担当部署名もタイル未来室に変更するなどブランディングに着手された。また購買者の視点に立ったパンフレットに刷新し、美濃焼きストーリーを盛り込んだホームページにモデルチェンジされた。

今後の取り組みと展望

今回の販路開拓コーディネート事業では、経営者および当社プロジェクトチームの問題意識の強さと7名の販路コーディネーターの案件に対する深い理解に基づく適切なターゲット設定が功を奏する事となった。

現在、「対象企業に向けたマーケティング戦略を策定し、自律的な営業体制を構築する」をテーマとした経営実務支援事業で、2018年11月から支援中である。

今回の活動に対し加納社長から「これまで全く訪問できなかった先に訪問でき結果もでた。客先への取組み方、伝え方が理解できた」という感想があり、今後は、本事業で関係ができた企業への訪問を繰り返しつつ、PDCAを回し続ける事がポイントと考えている。

加納社長は、3Dアートセラミックの事業化は、東濃地区のタイルや焼物業界の活性化に寄与するものと考え取組みを加速する決意である。

社長からのメッセージ

主にマンション外壁に使用されるタイルをOEM製造してきた当社にとって、インテリア3Dタイルという新しい商材で店舗内装等の新規市場に売り込む、ということは大きな挑戦でした。

試行錯誤の状況下、中小機構様の販路開拓事業に採択いただき、いわばマーケティングの王道をコーディネーターの皆様とフィールドワークを通じて学ぶことができました。感謝の念に堪えません。

今後も今回の経験を糧にして新製品開発・新市場開発にさらに積極的に取り組んでまいりたいと思います。

代表取締役社長 加納 由喜





(Hands ● N) 2019
Casebook

「私たちが、皆様のご相談をお待ちしております。」



About Us

中小機構は、中小企業政策全般にわたる国の総合的な実施機関です。
成長ステージに合わせた多様な支援メニューで企業の成長を応援します。

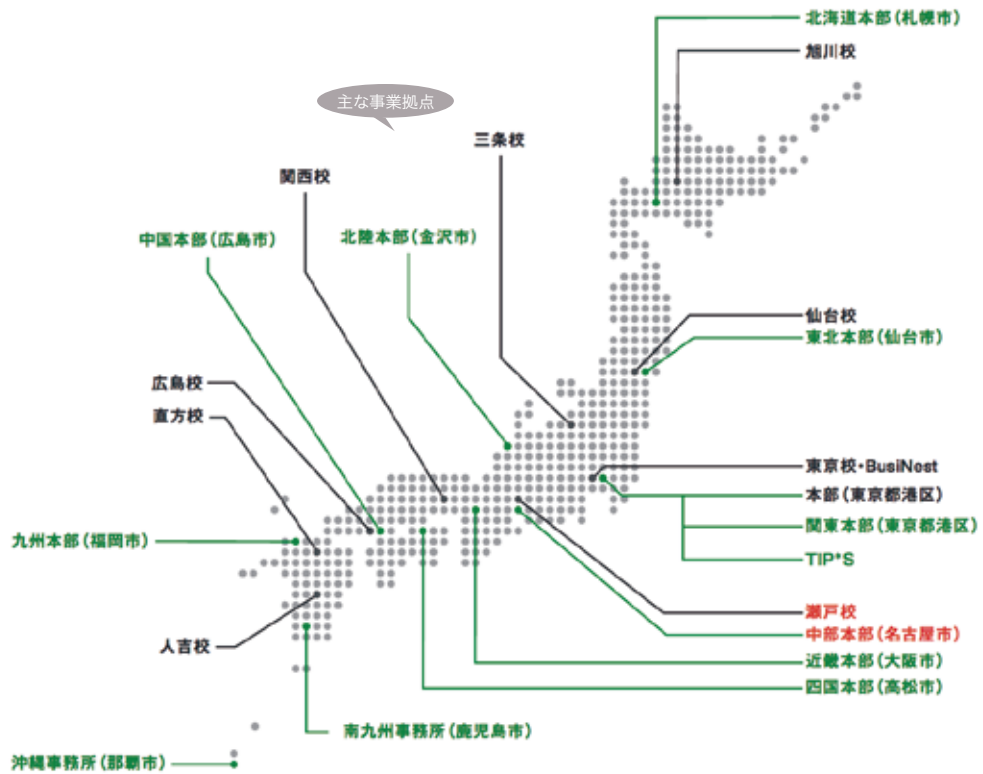
<概要>

名称: 独立行政法人中小企業基盤整備機構(略称: 中小機構)

Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan

根拠法: 独立行政法人中小企業基盤整備機構法(平成14年12月 法律第147号)

主務大臣: 経済産業省(一部業務は財務省と共管)



Be a Great Small.
中小機構

支援策活用事例集

2019年3月発行

発行者: 独立行政法人

中小企業基盤整備機構 中部本部

〒460-0003 名古屋市中区錦2丁目2番地13号 名古屋センタービル4階

TEL: 052-201-3003 FAX: 052-201-3010



(Hands ON
2019
Casebook