



企業を変える **16** + **2** のプロジェクト

2023 年度

地域中小企業 経営力強化・成長支援

ハンズオン支援

事例集

ハンズオン支援事業の活用による経営支援



Be a Great Small.  
中小機構

---

## はじめに

---

中小機構（独立行政法人 中小企業基盤整備機構）は、国の中小企業政策の中核的な実施機関として様々な事業を実施しております。その中でも「ハンズオン支援事業」は、中小企業の成長・発展に寄与することを目的として、2000年の制度創設から、これまでに1万社以上を支援してきました。

ハンズオン支援事業は、国が推進する伴走型支援と同様に、経営者と複数回の意見交換を通じて、企業を取り巻く問題の明確化や経営課題についての認識を共有する経営課題設定プロセスを重視しています。加えて、課題の洗い出しから解決の段階では社内にプロジェクトチームを組成して企業主体で取り組むことで、問題発見・課題設定から解決までの一連のプロセスを自社で遂行し、支援が終了した後も企業自らが自律的な活動を続けることを目指す点が支援の特徴です。

また、中小機構では、ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応する中小企業・小規模事業者の「事業再構築<sup>\*</sup>」への支援や地域中核・成長企業や中堅企業への支援、カーボンニュートラルへの対応に関する支援の拡充・強化を図っています。

ご紹介する16の事例、2つのストーリーは、いずれも地域経済に多大な貢献を行っている企業であるとともに、各企業の取組みは、自社の強みを活かした新市場への進出などの事業の変革を行う事業再構築の事例や、地域雇用への貢献、安全安心な社会の実現などSDGsやカーボンニュートラル、グリーントランスフォーメーションの視点からも評価される事例となっております。

本事例集が、企業の成長・発展を目指す全国の中小企業経営者の皆様の前向きな取組みや、中小企業支援機関の皆様の支援活動の際にご参考になれば幸いです。

最後に、本事例集の作成に当たりご協力いただきました事例企業の経営者、関係者の皆様方に心から感謝申し上げます。

2024年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援部長

井上 貴

※事業再構築とは、新市場進出、事業転換、業種転換、事業再編又は国内回帰の取組みになります。

# 中小機構のハンズオン支援

中小機構では、中小企業・小規模事業者の皆様に対して様々な支援策を用意しています。

その中の特徴ある制度のひとつが「ハンズオン支援事業」です。

## ハンズオン支援（専門家派遣）とは

新分野進出や新製品・新サービスの開発、営業活動の強化、生産性の向上、原価低減、事業計画の策定等、さまざまな経営課題の解決を図りたい企業に対して専門家を一定期間（5ヶ月程度～最大13ヶ月）派遣する制度です。

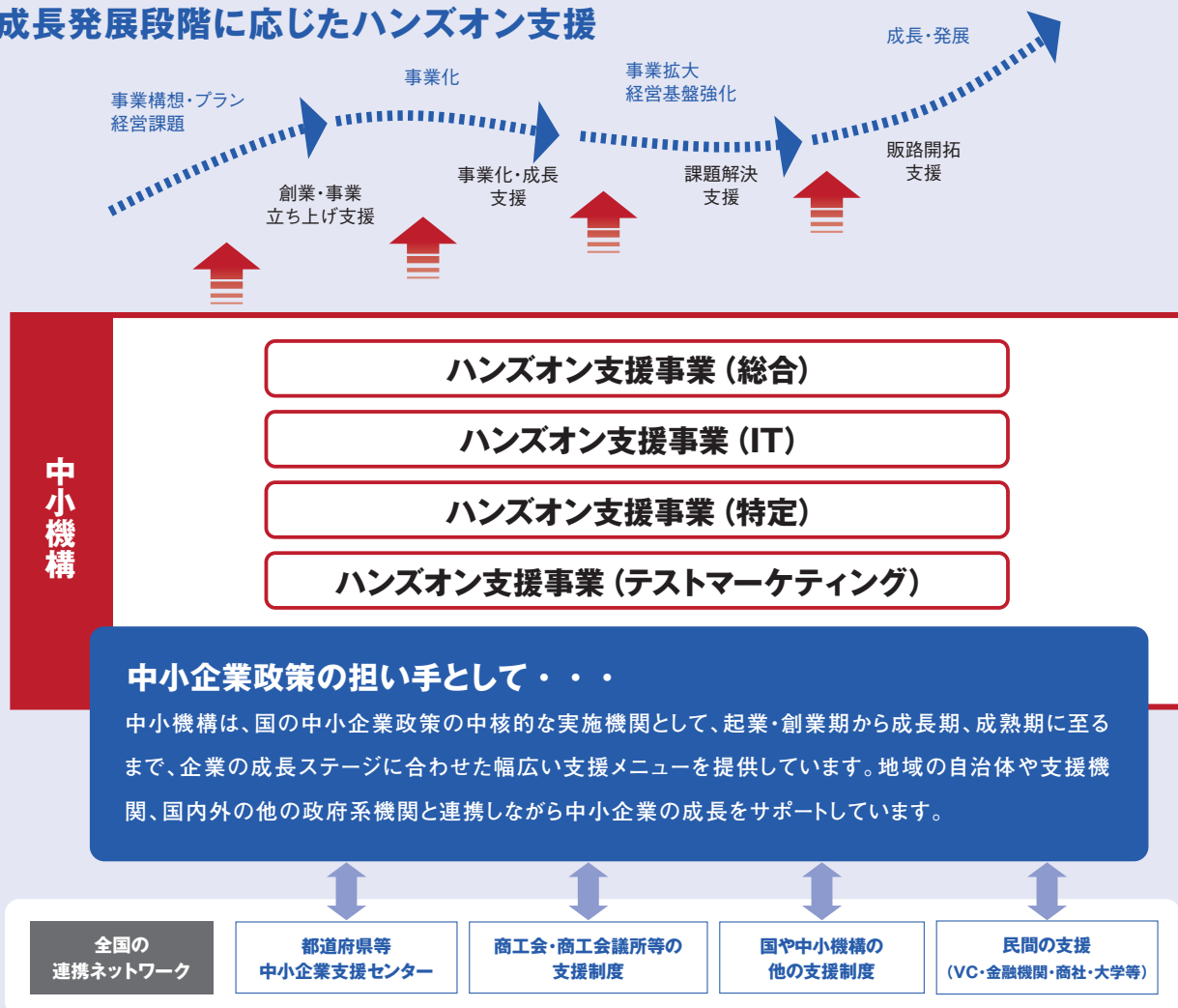
単発のアドバイスではなく、上記の期間にわたって課題解決に至るプロセス（PDCA）を支援することで、「人材育成」と「仕組

みづくり」を通じた企業自身による自立的な課題解決の実現を目指します。

※ハンズオンとは、「実践的」「手を添える」「深く関与する」といった意味で使われる言葉です。中小機構は、企業の皆様とともに考え、走る「伴走者」でありたいと考えています。

※本制度は販売先等の斡旋・紹介や契約交渉・事務作業等の実務代行を行うものではありません。

### 成長発展段階に応じたハンズオン支援



※上記の支援は、各々の制度で審査等がある場合があります。

# ハンズオン支援事業の特長

## 1 多様な支援ニーズに対応

様々な経営課題に対して企業の個別事情に合わせた多様な支援テーマを提案、課題解決のサポートを実施します。

マーケティング企画立案、業務のシステム化など特定の課題から、全社的視点の経営戦略・事業計画の立案のような高度なテーマ、先端分野への進出、広域展開、グローバル化等、幅広いテーマに対応しています。

## 2 多彩な専門家

全国ベースの幅広いネットワークがあり、支援内容に応じて、実務に精通し、支援実績の豊富な専門家を選定します。

専門家には、大企業等で経営幹部・工場長・部門責任者として経営や実務を深く経験した方、支援経験豊富な中小企業診断士・公認会計士など、多彩な顔ぶれが揃っています。

## 3 案件ごとのオーダーメイド支援の提案

テーマに応じた支援メニューを選択または組み合わせて、オーダーメイドの「支援計画書」を提案します。

事前の調査・課題設定と支援内容の提案・専門家のチーム編成から、支援の進捗管理・成果の評価・派遣終了後のフォローまで、一社一社丁寧に支援します。

## 4 自立・成長の応援

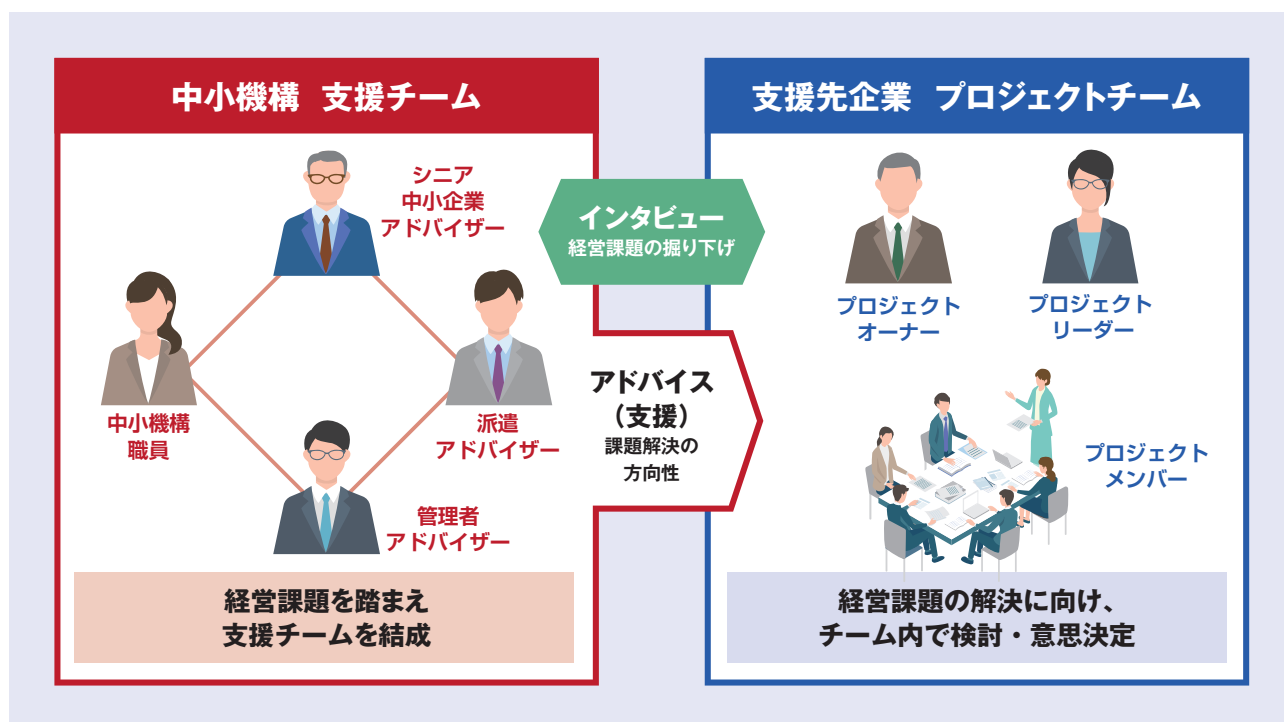
課題の解決策そのものを教えるのではなく、組織と個人が課題を主体的に解決し、その継続を図るための「プロセス」をアドバイスします。

社内プロジェクトチームを結成していただき、アドバイザーのサポートを受けながら自ら実践を通じて課題解決能力を身につけ、アドバイザー派遣終了後も自立的に継続・成長できる「仕組みづくり」を目指します。

## 支援体制

相談を受け、まず支援経験豊富なシニア中小企業アドバイザーを中心とした支援チームが、経営者をはじめ企業の皆様の話をじっくり伺い、真の経営課題やテーマを一緒に掘り下げます。

その上で、業種や相談内容・テーマ等に応じて全国で1,800名を超える登録アドバイザーの中から支援チームで最適な専門家を選定して派遣します。





# ハンズオン支援の種類

企業の成長発展・事業の進捗に応じて、経営課題は変化していきます。中小機構では、企業の成長発展、事業の進捗にあわせて、ハンズオン支援の4つの事業を組み合わせた最適な支援策を提供します。

## 1. ハンズオン支援事業（総合）（旧：専門家継続派遣事業）

全社的な事業戦略の立案・実行や、売上拡大・生産性向上などの目的達成、様々な経営課題の解決を目指して専門家を一定期間継続して派遣します。

支援期間（標準） 10ヶ月・20回程度

費用 専門家1人・1日あたり  
17,500円

### ☑ 支援テーマ例

#### 【経営戦略】

経営ビジョン策定、事業計画策定・実行

#### 【新事業開拓】

新技術・新用途・試作品の開発、知的財産戦略構築

#### 【営業・マーケティング】

営業戦略の構築、ブランド構築、組織的営業力強化・新顧客開拓

#### 【財務・会計】

月次決算の早期化・精度向上、原価管理、予算実績管理

#### 【現場改善、生産性向上】

品質管理体制の構築、見える化・適正化、生産計画の精度向上

## 2. ハンズオン支援事業（特定）（旧：経営実務支援事業）

経営課題のうち特定・個別の課題（技術・営業強化・コスト低減等）について、短期・集中的に経験豊富なアドバイザーを派遣します。

支援期間（標準） 5ヶ月・10回程度

費用 専門家1人・1日あたり  
17,500円

### ☑ 支援テーマ例

#### 【事業計画】

事業計画実行のための行動計画作成

#### 【営業・マーケティング】

新規事業展開のための営業体制の構築、営業の業務フローの策定

#### 【生産】

現場改善による生産性向上、生産リードタイムの短縮・納期遅れの改善

#### 【生産技術】

生産性向上のための技術改良、知的財産の蓄積・活用

#### 【財務・会計】

会計処理・経理業務フローの構築、管理会計の導入

#### 【その他】

賃金制度・人事労務制度の改善、物流改善、省エネ対策

## 3. ハンズオン支援事業（IT）（旧：戦略的CIO育成支援事業）

経営戦略に基づくIT化戦略・構想の立案やITの企画・導入・運用への具体的なアドバイスを通じ、企業内のCIO人材の育成を支援します。

支援期間（標準） IT-A型（企画・導入）…10ヶ月程度  
IT-B型（構想立案）…4ヶ月程度

費用 専門家1人・1日あたり  
17,500円

### ☑ 支援テーマ例

#### 【企画・計画フェーズ】

経営戦略や方針の確認・立案、経営課題の整理、業務改善課題の抽出、情報化の方針・計画立案、システム化の構想、投資予算の検討

#### 【設計・開発フェーズ】

ベンダー・パッケージ選定、システムの設計・開発業務の仕組みの確立

#### 【運用・保守フェーズ】

システム移行・稼働のフォローアップ、利用者への教育、活用定着フォロー、導入効果の検証、改善項目の抽出

## 4. ハンズオン支援事業（テストマーケティング）（旧：販路開拓コーディネート事業）

新事業・新商品展開のためのマーケティング企画の立案、テストマーケティングの実行（想定市場の企業への訪問・ヒアリング）、フォローアップまでを支援します。

支援期間（標準） M-A型（マーケティング企画）…4ヶ月程度  
M-B型（テストマーケティング）…5ヶ月程度  
M-C型（フォローアップ）…5ヶ月程度

費用 専門家1人・1日あたり  
M-A型…17,500円  
M-B型…4,200円（同行1回あたり）  
M-C型…17,500円

### ☑ 支援内容

#### 【M-A型（マーケティング企画）】

ターゲット市場や販路開拓方法の検討、商品の魅力を伝えるプレゼンテーション資料の作成

#### 【M-B型（テストマーケティング）】

想定市場のユーザー等を実際に訪問し、新商品のプレゼンテーションを行ってユーザーの声を聴く等のテストマーケティング支援（仮説の検証）

#### 【M-C型（フォローアップ）】

M-A型やM-B型を実施後、販路開拓上解決すべき課題（例：営業力強化、マーケティング強化、商品企画力強化など）の解決をフォロー

※2024年度より制度名称の変更を行いました。これに伴い、一部制度で費用の変更を行っています。

# ハンズオン支援の流れ

支援開始までに、現場の視察や企業経営者、各部門の方々との十分なヒアリングを実施した上で、課題設定、支援提案へと進みます。支援実施中は、「支援計画書」に基づきアドバイスが実施され、進捗をチームでフォローして進めていきます。



## INDEX 一掲載事例一覧一

No.	地域	事例企業	テーマ名	業種	掲載頁
01	北海道	株式会社キングベーク	データ分析でコロナ禍を乗り越える 「100年企業」に向けた新たな挑戦	食品製造業	9
02	東北	株式会社ユーテック	社員自ら描くDXの構想と導入 ものづくり企業が取り組む 「我が社のシステム」構築を通じた人材育成	金属製品製造業	15
03	東北	有限会社川原商会	商品ブランドから企業ブランドへ 事業再構築における マーケティング戦略の構築	飲料・たばこ・飼料製造業	21
04	関東	日研硝子株式会社	情報の動脈硬化から脱却する DXの構想から事業計画策定・実行へ 「全社一丸」への羅針盤に	ガラス・同製品製造業	25
05	関東	株式会社山小電機製作所	災害発生時の孤立対策を担う 防災市場に向けた自社開発製品で 新市場開拓を推進	電気機械器具製造業	31
ハンズオン 現場再生 ストーリーII		鹿児島サンロイヤルホテル (鹿児島国際観光株式会社)	経営者と従業員の心が一つになった時、変革は動き出す		35
06	中部	芝原工業株式会社	「人づくり」で 半導体製造装置部品の 飛躍的生産性向上に挑戦	製造業	39
07	中部	艶栄工業株式会社	生産性向上・IT基盤強化を通じた 三世代同居経営の活性化に向けて	繊維織物・編み物の 染色整理加工及び販売	45
08	北陸	株式会社丸仁	ファッション素材としての 反射材の販路拡大と SDGs経営の実現	印刷・同関連業	49
09	近畿	白星社クリーニング株式会社	若手社員が取り組むブランディング！ 社内浸透と外部発信に向けた挑戦	普通洗濯業	53
10	近畿	株式会社竹中製作所	独自技術の「強み」でリベンジ！ 塗り重ねてきた歴史を生かす 新市場開拓への挑戦	金属製品製造業	59
ハンズオン 現場再生 ストーリーIII		フレッグ食品工業株式会社	カリスマ経営から組織型経営へ事業承継のリアル		63
11	中国	ベンダ工業株式会社	カーボンニュートラル、 EVシフトなど外部環境の 激変に対応した新事業への挑戦	輸送用機械器具製造業	67
12	中国	株式会社総社カイトックファクトリー	SDGsへの果敢な挑戦で ブランド価値向上と収益改善へ	繊維工業	73
13	四国	株式会社北四国グラビア印刷	世界水準の 環境マーケティング戦略を 策定し新たな活路を開く	印刷・同関連業	79
14	九州	株式会社新原産業	ワンチームで取り組む 「進化するアグリサポーター」 への変革	機械器具小売業、 金属製品製造業、 建築工事業	85
15	九州	株式会社東郷	生産現場の改善支援を足掛かりに 人事制度を構築し社内活性化へ	金属製品製造業	91
16	沖縄	タイガー産業株式会社	物流革新と倉庫運用改善で 他社を凌駕するサービス提供を 目指す	建設材料、 鉱物・金属材料等卸売業	97

# 事例集の見方 各事例の構成と説明

支援事例は、1事例あたり4～6ページで構成されています。

それぞれの項目は、ハンズオン支援の特長と支援の流れ（ストーリー）に沿って紹介しています。

## ☑ 事例概要

- 様々な支援を行う中小機構のハンズオン支援の中から各事例を紹介する理由とそのポイントを紹介しています。

CASE

# 16

Hands-On Support 2023

沖縄事務所



【企業名】  
タイガー産業株式会社

【代表名】  
島袋 善廣

【資本金】  
30百万円

【本社所在地】  
沖縄県うるま市字州崎12番地11

【売上高】  
7,480百万円（2023年3月期）

【設立】  
1979年6月（創業1979年4月）

【従業員数】  
150名

【業種】  
建設材料、鉱物・金属材料等卸売業

【営業品目】  
建設業者・販売店への建設資材販売・配送

## 物流革新と倉庫運用改善で他社を凌駕するサービス提供を目指す

**タイガー産業株式会社**

☑ 事例概要

**最適物流体制（正確で俊敏な物流）の実現に向けた施策の企画立案と効率的な倉庫運営を目指した改善活動**

建設資材卸売業である同社は、グループとして自社製品拡充・生産能力増強を進め、取扱い品種の多さとデリバリー力で売上を伸ばしてきましたが、近年は県外大手の進出やネット販売の普及など、事業環境は厳しさを増してきました。今後さらなる成長を目指すためには、強みである取扱い品種の多さやデリバリー力を支える物流の革新が必要と考え、最適物流体制の構築と効率的な倉庫運用を目指した改善に取り組みました。

卸売業の基盤ともいえる物流・倉庫運用の強化を図り、他社を凌駕するサービス提供を目指した事例です。

☑ 企業概要

**卸売業をメインにグループとして製造分野にも事業領域を拡大**

TGバィル、内装・断熱資材、ホルト類、製糖資材、仮設資材、防水資材、塗料、保安用品等、多品種の建築資材を取り扱っている。

いずれ卸売業だけでは生き残れないとの考えから、製造会社を県内・県外・国外（中国）にも設立している。

卸売業をメインとしつつ、グループとして製造分野に事業領域を拡大し、自社製品の売上割合は4割を占め、3年後には自社製品割合をさらに6割まで引上げ、卸売業から製造業への転換を目指している。

☑ 経営課題と支援テーマ

**中小機構との出会い**

**次期基幹システム構築に向けたIT経営簡易診断からのスタート**

同社の次期基幹システム構築に向けての相談があり、まずは中小機構支援メニューの1つであるIT経営簡易診断により経営及び業務の課題を分析・整理した。IT経営簡易診断では、経営目標である卸売業から製造業への転換を目指し、売上拡大・利益率向上・運営基盤強化を図るためのITシステム・ツールの活用を提案。あわせて業務改善や体制整備にも言及した。提案内容に同意頂き、課題解決に向けてハンズオン支援も活用することとなった。



☑ 経営課題の設定

**強みである取扱い品種の多さやデリバリー力を支える物流の改革**

同社は、グループとして自社製品拡充・生産能力増強を進め、取扱い品種の多さとデリバリー力で売上を伸ばしてきたが、近年、県外大手の進出やネット販売の普及による競争激化、コロナによる需要減などで売上は停滞、利益も低下傾向にあった。

現状を打破し、今後さらなる成長を目指すためには、強みである取扱い品種の多さやデリバリー力を支える物流の革新が必要と考えた。

☑ 支援テーマの決定

**物流革新と倉庫内運用効率化**

経営課題を踏まえ今回の支援では、以下3つのあるべき姿を目指すこととした。

- ① 将来沖縄の建築資材卸業として他社を凌駕するほどのサービスのできる企業を目指す
- ② 納品精度が高くスピーディーな配送を実現する
- ③ リアルタイムの在庫確認、誤差の無い在庫、効率的な倉庫運営を構築していく

これらを達成するために、物流・倉庫からハンズオン支援がスタートした。

☑ 問題意識と相談内容

**毎年発生している在庫差損の解消**

在庫管理の精度が低く、毎年在庫差損（帳簿在庫と実在庫の差損）が多く発生していた。

主な要因は、商流と物流の区別がないため、在庫がリアルタイムに把握できていないことや、梱卸の際に輸入商品の在庫把握に時間がかかり、梱卸金額の確定に時間がかかっていた。

また倉庫においては自動倉庫システムが基幹システムと別システムで運用しておらず、実在庫数の把握にも時間がかかっていた。

## ☑ 経営課題と支援テーマ

- ハンズオン支援では必ず企業を訪問してインタビューや現場観察を実施します。どのような課題を、どのように解決していけばよいか、を事前にしっかりと整理することで、自立的な成長・発展につながるプロジェクト活動が実現できます。

### 中小機構との出会い

企業から中小機構に支援を相談されたきっかけを紹介しています。

### 問題意識と相談内容

当初、企業として感じていた経営上の問題点や相談の背景を説明しています。

### 経営課題の設定

インタビューや現場観察を重ねた結果、見えてきた経営課題を記載しています。

### 支援テーマの決定

課題解決に向けて支援テーマや支援計画をどのように設定したか、どのような専門家を選定したかを説明しています。



☑ 支援内容

- ① 支援メニュー ハンズオン支援事業（総合）、ハンズオン支援事業（IT）、ハンズオン支援事業（特定）、ハンズオン支援事業（テストマーケティング）
- ② 支援目標 各支援で掲げたハンズオン支援の目標になります。
- ③ 実施期間・派遣専門家 各支援のプロジェクト活動期間と、支援したアドバイザーとその専門分野になります。
- ④ 活動内容 各支援での具体的なプロジェクト活動の内容。活動風景や成果物の一部を掲載しています。

※新型コロナウイルスによる影響等で支援期間が当初の支援計画から変更になった事例があります。

Hands-On Support 2023

☑ 支援内容

ハンズオン支援事業（総合）（旧 専門家継続派遣事業）

物流革新の企画立案と倉庫内運用の効率化

■ 支援期間 2022年4月～2023年2月（16日） ■ 派遣専門家 加藤 正行 [専門] 生産・物流  
 ■ プロジェクトチーム 営業、配送、商品管理、貿易、情報の各部門から参加

最適な在庫管理の仕組み企画立案

在庫品は、国内仕入品・海外仕入品に分けて現状の在庫状況を把握した上で、最適な在庫量を目指した発注方式・発注量計算への改善に取り組んだ。  
 また、自動立体倉庫において様々な状況を想定し、その中で最適な活用・運営方法の検討にも取り組んだ。  
 計画では最適在庫運営案の立案までであったが、その後の具体的な実施まで進み、在庫圧縮という成果にまで繋がった。

強い倉庫運用の基盤づくり

強い倉庫運用の基盤づくりとして、軽量機導入、開封機、5S、表示改善、見える化やピッキングと商品補充を効率化した本ローケ・サロケ・オーバーフロー方式導入、パレット小型化による保管効率向上などを実施した。  
 小物・中物・大物棚それぞれのモデルエリアでの実施・検証を行い、今後は倉庫全域への展開を図ることになった。  
 また、故障などにより保管量が1/2になった場合の自動立体倉庫と平置き棚の保管量試算・運用検証や、今後導入予定の基幹システムとの連携方法も検討した。



■ 改善活動の様子

最適な配送体制の企画立案

最適配送方法について調査・分析した結果、配送時間の早期化、配送エリアの再編、部署間での共同配送化に取り組んだ。  
 配送時間の早期化では、当日注文から前日注文へ移行するために、当日電話注文から前日FAX注文への移行、営業による顧客への働きかけを実施した。  
 ビデオ撮影によるピッキング・梱包作業の分析・改善、取組み内容・結果の見える化など改善を進める環境づくりも行い、目標の配送体制の立案にとどまらず、具体的な取組みまで進んだ。

☑ 支援の成果

事業基盤強化のための  
仕組みづくりと人材の育成

各種取組みにより、倉庫内が見えるほど整理し、出入庫作業も格段にスピードアップしていることは目に見える大きな変化だった。  
 定着に向けた業務手順書・ノウハウ集等の整備も進み、何よりも大きな変化は徐々に成果が見えてくる中でプロジェクトメンバーの意識が大きく変わったことである。  
 社長や専務もその変化に大変満足しており、今まで気づけなかったプロジェクトメンバーの能力の再発見に喜んでいた。

今後は、同社の自を見守るとともに、更なる高みを目指す上での各種経営課題の支援要請には継続的に応えていきたい。



■ 各種取組みで定期的で定期的で整理とした倉庫へ（左：Before、右：After）

99 | hands-on

活動を振り返って

経営者の声

現状に甘んじることなく改善に取り組む

「物流革新」を掲げ、在庫管理と倉庫運用、配送体制について数多くアドバイスを頂き、感謝申し上げます。業務の実態を正しく分析し、最適な商品発注と効率のよい倉庫管理ができるようになったと感じております。配送業務においても最適な配送体制の構築に向け、その基盤を構築できました。  
 「必要な時に、必要なものが、必要な数だけある」の行動指針を保ちつつ、全社員が現状に甘んじることなく改善に取り組む、無駄が無く高品質で他社を凌駕するサービスを提供できる企業に発展するべく、生産性を高めてまいります。



代表取締役  
島袋 盛義 氏

プロジェクトリーダーの声

長年の課題「在庫管理」

支援が2022年4月から始まった物流改革。長年の会社の課題である在庫管理や倉庫運用と合わせ、配送台数の多いトラック車両の配送効率化と改善について、プロジェクトを起ち上げ、メンバーを中心に取り組みました。最初は、通常業務をこなしながらの新しい取組みや新しい発想、課題などに知力体力を使い、大変な日々でしたが、アドバイザーからの叱咤激励を受け、改善成果も結果として現れたことで、全社的に気持ちも行動も変わっていると実感しました。まだ道半ばですので引き続き精進して参ります。



執行役員  
本社営業統括部長  
新垣 康友 氏

管理者として

3つのテーマ目標の達成の他、メンバーの意識改革も

内容が盛りだくさんで期間内で対応できるのか不安もありましたが、外的要因で中断はあったものの、3つのテーマ「最適な在庫管理の仕組み企画立案」「最適な配送体制の企画立案」「強い倉庫運用の基盤づくり」とも計画以上の内容を実施でき、成果を得ることができました。  
 プロジェクト序盤は、進めている改革案が本当に実現できるのかと半信半疑であったプロジェクトメンバーを、粘り強い対応・的確な助言で導き、意識改革が進められたことも大きな要因です。これで仕組みはできたので、定義と更なる改善に向けて、当社の継続的な取組みに期待します。



経営支援アドバイザー  
新垣 剛一 氏

hands-on | 100

☑ 支援の成果

- プロジェクト活動の結果、具体的にどのような成果があったかをまとめています。
- ハンズオン支援では定量的な成果以外に、企業の自立的な成長・発展のための仕組みづくり、プロジェクトメンバーを中心とした人材の成長といった定性的側面も重視しています。

活動を振り返って

- プロジェクト活動について、関係者それぞれの立場からの振り返りコメントを掲載しています。
- 経営者の声だけでなく、プロジェクト活動に取り組んだリーダーの感想や、派遣専門家や案件管理者の視点でのプロジェクトの振り返りコメントも掲載しています。

CASE  
01

Hands-On  
Support  
2023

北海道本部



【企業名】  
株式会社キングバーク

【代表者】  
坂本 欣也

【資本金】  
46.5百万円

【本社所在地】  
北海道函館市亀田本町5-6

【売上高】  
786百万円(2023年3月期)

【設立】  
1952年6月(創業1929年11月)

【従業員数】  
109名

【業種】  
食料品製造業

【営業品目】  
パン、スイーツの製造販売、  
ドーナツ、食料品雑貨の販売

# データ分析でコロナ禍を乗り越える 『100年企業』に向けた新たな挑戦

## 株式会社キングバーク

### 事例概要

### 自主改革プロジェクトが実現した 明日をつくる収益性改善と次の柱づくりへの取組み

同社では、創業100年を目の前にして、主要事業の収益低下が課題となっていました。そこで、3つの自主改革プロジェクトを立ち上げ、現場課題の抽出と改善活動を推進しました。この活動を通して、生産・販売の見える化による新たな経営管理体制が整備され、顕著な収益性改善を実現することができました。

また、新商品開発や食品ロスの低減などの効果も得られるなど、ハンズオン支援・生産工程スマート化診断・IT経営簡易診断の計画的実践により、経営基盤の再構築につながった事例です。



北海道本部  
シニア中小企業アドバイザー  
片山 直樹

### 企業概要

### 地元で愛され、地元で密着した 老舗ベーカリー

同社は1929年(昭和4年)の創業以来、「物も心も豊かになる世の中に」という経営理念のもと、地元函館の人たちにパンや洋菓子を提供し続けている。自社ブランド2店舗とミスタードーナツ4店舗を展開しており、素材へのこだわりを持ち、北海道産の小麦やバターを100%使用するなど、安心安全な商品の提供に努めている。

最近では、北海道大学と連携し、免疫活性化やアレルギー抑制などの効果が期待できるClark乳酸菌を配合したパンの提供を開始している。



■ 自社ブランド製品



■ 函館ラスク



■ Clark乳酸菌パン

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 商工組合中央金庫函館支店からの紹介

中小機構北海道本部では地域企業の経営強化や事業の再構築などを支援する地元金融機関との連携強化を図っている。同社が収益低下に関する悩みを商工組合中央金庫に相談する中で、中小機構へ紹介を受けた。

函館支店長が『社員が主役となって改革する』ハンズオン支援の進め方や成果に接した経験があり、同社に機構活用を提案していただいた。

### 問題意識と相談内容

#### 100周年に向けた経営基盤の再構築

同社は競合店の出店による競争激化やコロナ禍の影響も受け、直営店の来店客数やお土産品の売上が減少するなど収益低下が課題となっていた。また、就任25年となる坂本社長は、2029年に100周年を迎えるにあたり、事業承継も見据えながら、経営基盤の再構築を図りたいと考えていた。

その中でも特に、経営の中核を担う幹部人材の育成、競争力を有する新商品開発、原価率の低減に問題意識があった。



■感染症対策に配慮した店内へ

### 経営課題の設定

#### 生産・販売の見える化と 管理体制の見直し

同社へのインタビューを繰り返す中で、収益構造の見直しを優先し、そのうえで、100周年に向けた経営基盤の再構築を図ることを確認した。収益低下の要因として、社内の原価管理や販売管理などに課題を有していることが明らかとなった。このため、生産現場や商品販売の現状をしっかりと見える化し、管理体制の見直しに取り組むことを優先課題として位置づけた。

また、経営基盤を再構築するうえで、将来を見据える幹部人材が必要であることから、自立した改善活動を推進する人材育成も重要課題の一つとした。

### 支援テーマの決定

#### 自主改革プロジェクトによる収益性の改善と 人材育成による100年企業への道筋づくり

100年企業に向けた経営基盤の再構築を最終目標として支援計画を立案した。まず、目の前の収益改善に注力し、1期目では、課題の明確化と改善活動に取り組むため、人材育成を兼ねた3つの自主改革プロジェクト（売上改善、原価改善、業務改善）を推進。この過程で中小機構の「IT経営簡易診断」及び「生産工程スマート化診断」を並行実施し、問題の所在や関係性を共有化した上で、工程改善及びIT導入に取り組むこととなった。

また、2期目では、システム導入による原価管理や販売管理の仕組みを構築し、経営基盤の強化を図ることとした。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 全社一体感の醸成による低収益体質脱却への意識・行動変革

■ 支援期間 2021年7月～2022年5月 ■ 派遣専門家 木村 充 [専門] 経営全般

### 問題と課題の吸い上げと共有現場で 停滞感から改善活動の具体化へ

支援のスタート時点では低収益が続いており、プロジェクトメンバーにも疲労感が垣間見えた一方、現状を何とかしなければと強い意志も十分伝わってきた。

そこで日ごろ感じている問題点や課題を出し合った結果、171項目の不具合が浮かび上がった。チーム内で議論して要素別に整理を行い、重点項目に絞り込んだ結果、3つの改革チーム発足につながった。

### 自主改革チームを中心に重点項目の 主体的解決の取組み

3チームの自主改革プロジェクトによる具体的な活動が始まった。1つ目は、年度計画がトップダウンによる指示型計画で現場実態との乖離があった。そこで下期計画では各事業責任者が実行計画として自ら再策定し、トップの承認を経て自主自立の責任経営を実践できるように取り組んだ。

2つ目は、商品ごとの経営数値(POSのデータ活用等)の管理が弱く、どこをどう改善すべきかが見えていなかった。既存の数値情報をどう組み合わせれば改善検討につながるかを議論した。

一方で検討に資する数値の加工に時間がかかることも浮かび上がってきた。3つ目は、パン製造工場が手狭で設備も老朽化し、作業ロスも多く、改善に手を付けられずに困っている状況にあった。

### IT経営簡易診断と生産工程スマート化 診断による改善機運の醸成へ

経営数値の管理強化や生産効率の改善に向けて、支援後半には中小機構の別メニューを活用した。「IT経営簡易診断」ではPOSデータの戦略的活用を提案、「生産工程スマート化診断」では13件の効率化提案を行った。これらの診断から具体的な改善提案を行った結果、トップの経営改善投資への決断につながるとともに2期目の活動に結びついた。

1期目の自主改革プロジェクト活動と診断を通して、社長とプロジェクトメンバーが一体となって、全社の収益体質づくりを推進する機運が年度下期の取組みで醸成された。



■スマート化診断後の設備改善の検討  
新丸め機導入により、生地が丸めのためにわき道にそれずに、ストレートに下流に流されていく。丸めおしの必要もなくなるので、1名分の省力化が可能になる。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## ワンランクアップの収益確保へ経営力強化の取組み

■ 支援期間 2022年9月～2023年5月 ■ 派遣専門家 前田 直樹 [専門] IT、経営全般

### POSデータの戦略的な活用による 販売力強化

IT経営簡易診断からの提案を踏まえ、地元のシステム会社との検討を経て販売管理システムが導入された。これにより、POSデータと連携して商品別売上のABC分析が最新のデータを元にリアルに検討できるようになった。

新製品や売れ筋商品等の動向を確認しながら商品の入替え、陳列棚の配置方法や商品PRのPOPの検討など、販売力強化に向け白熱した議論が行えるようになった。

### 個別原価の重要性が理解され 経営管理が強化

今まで売価検討は材料費と商品の値ごろ感を想定して行っていたが、製造間接費や販管費などの一個当り費用を算出して全商品の個別原価計算を見直した。その結果、新製品は収益性を踏まえた売価・原価の検討ができるようになった。

また現行品の価格改定時には売価変更に伴う売行きや利益を想定した売価改定の議論が活発となり、個別原価の重要性が根付いてきた。さらに、販売データと連動し収益性の観点から対策が打てるようになった。



## 集客対応と経営ロス最小化への 戦略的な経営取組みの実践

日別、時間帯別の来店客数や商品別の売上個数がリアルに分かるようになり、商品の作り過ぎ防止や販売機



■ SNS活用による販促展開

会損失の最小化に向けた組織間連携が活発になった。

また、LINEやInstagram等、SNSを活用してセール情報を周知するなど、午後の閑散な時間帯の集客アップへの新たな活動も始まり、販売や利益の向上のためのロス最小化の取組みが確実に経営成果につながるようになった。



■ リアルタイム販売データから経営戦略を検討

## ✓ 支援の成果

### 「人材」「現場」「個別原価」の3本柱で 収益改善を実現

意識が変わり行動が変わり、現場から変革の渦が沸き起こってきた。社長の投資決断で販売管理システムが導入され、現場のリアルな販売数値情報をベースとしたスピード感ある改善活動に力強さが増し、毎月の決算数値に皆が注目するようになった。2023年4月期決算では前年より売上営業利益率で5%アップの大幅な成果を得ることができた。2024年3月に設備投資を行い省人化取組みが完了する見込みとなっている。

現在は、ハンズオン支援3期として「クラーク乳酸菌を

配合した健康をアシストする食品」の提供を、100周年に向かってキングバーク本業の第二の柱に育てるべく、健康アシスト事業の中期経営計画立案に着手している。

この中で、北海道大学との産学連携により、健康をアシストする新しい商品カテゴリーを柱とする新事業展開に取り組む予定である。



■ Clark乳酸菌を配合した健康食品 (左) おにぎり、(右) パン

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 中小機構支援の後押しが経営改革へのきっかけとなる

新型コロナウイルス蔓延により、当社も急激な業績不振に陥り、このままでは経営が維持できない危機感の中で取引銀行から中小機構を紹介され、企業の成長と発展に向け一緒に取り組んでくれることを初めて知りお願いしました。

アドバイザーとのミーティングの中で、当社の歴史や経営理念、トップ方針を理解頂き、部門責任者との現状分析や課題抽出・整理を通じ、改善計画に落とし込み実践、そしてチェック&フォローをアドバイザーが継続的に支援してくれたことが、従来の受け身型組織から主体的に行動する組織へと変わり、コロナ禍の3年間で急激な業績改善に繋がった要因であると強く考えております。

この勢いを創業100周年(2029年)に向かって、更なる経営力の強化に取り組んで参ります。



代表取締役社長  
坂本 欣也 氏

#### 第1期 プロジェクトリーダーの声

## 変化ではなく進化

目的を変えず手段を変えていくという意味では、会社の黒字化という目的を達成するために、なぜ会社が赤字なのか。どうしたらよいのか。メンバーが本音で色々な意見を出し合い、そのうえで中小機構からアドバイス・軌道修正をして頂き、商品別原価管理・POSデータを活用したデータ分析を行える環境を作り出せたことが、大きな成果と思います。

メンバーの意識も議論の内容も、数字という明確な根拠をもとに議論できるようになってきたと感じております。



キングベーク事業部  
部長  
前田 隆広 氏

#### 第2期 プロジェクトリーダーの声

## メンバーの意識変化が自立と成長を促す

2期目の開始時に販売管理システムの導入を行い、商品別売上実績の見える化ができました。それ以降、実績数値の検討を積み重ねる毎にデータの精度や分析力が向上したことで、利益率の高い商品投入や売れ筋に応じた商品の入替、また売れ残りの削減や売価の改定、さらに原価改善に「誰がいつまでに何をやる」が明確になり、改善取組みの実践を通じて売上や利益の増加が肌で感じ取れたことが、メンバーの「やればできる」の自信に繋がりました。

今回の活動取組みを継続・進化させて経営改善にさらに取組んで参ります。



経営管理室室長  
井上 裕司 氏

#### 第1期 派遣専門家として

## 会社を変える！本音で語り合える職場づくり

プロジェクト開始当初、本活動に対して、メンバーには本当に成果が上がるのか、などの懸念の雰囲気を感じました。しかし当社が抱える問題点・課題などの議論を重ねる中で、少しずつ本音を語ってくれるようになりました。メンバーが会社への誇りと熱い思いを持っていることもわかってきました。

論点のいくつかは社長に改善をお願いし、メンバーの成功体験となりました。本活動を通じて、メンバーの意識改革・自走する組織の土台ができました。活気ある職場づくりのため、メンバーの皆さんの活躍を期待しています。



アドバイザー  
木村 充

## 第2期 派遣専門家として

## データの見える化および利活用が収益力強化へ繋がった

本支援の前に「IT経営簡易診断」を実施し課題整理、解決策の方向性をご理解いただき、さらに提案したソリューションを即時に導入されたことがアドバンテージとなり、今回の支援を進めることができました。特に、商品別原価管理とPOSデータ分析を駆使し、販売計画と生産計画を連動させ、販売機会ロス最小化と在庫ロス最小化を両立するように取り組みました。

プロジェクトの皆さんの精緻な数値計算と熱い議論の積み重ねを経て、ご苦勞もありながらも実践につながりました。



アドバイザー  
前田 直樹

## 管理者として

## 現場の見える化による改善取組みが社員の自立化を促す

プロジェクトメンバーの「何とか現状を打開したい」強い危機意識がハンズオン支援と組み合わせた簡易診断による具体的な提案取組みに繋がりました。さらに経営改善に向けた社長の意思決定の速さも本支援の大きな支えとなりました。企業の皆様の真摯な取組みと関係者のご協力に感謝致します。

次なる創業100周年へ事業再構築のプロジェクト活動へと引継ぎ、将来に向かって確固たる力強い発展の道筋ができることを願っています。



アドバイザー  
竹林 正己

## 応援者の声

## 全社一丸での取組で着実な収支改善を実感

自社の課題や改善の必要性を共有し社員一丸となって真剣に取り組んだ結果、社員自らが主体的にアクションできる組織に生まれ変わりました。また、着実な収支改善により社員のモチベーションもあがり、社内の活気も感じられます。

足元では、効率化や生産増強のための前向き投資の検討が進んでいます。引き続き、キングベーク様の企業価値向上に向けた取組を全力でサポートしていきたいと考えています。



商工組合中央金庫  
函館支店 支店長  
久保田 幸秀

CASE  
02

Hands-On  
Support  
2023

東北本部



【企業名】  
株式会社ユーテック

【代表者】  
上野 光徳

【資本金】  
30百万円

【本社所在地】  
山形県酒田市両羽町11-9

【売上高】  
1,600百万円(2023年4月期)

【設立】  
1974年4月(創業1942年4月)

【従業員数】  
56名

【業種】  
金属製品製造業

【営業品目】  
圧力容器、真空チャンバー、  
電磁石ヨーク等

# 社員自ら描くDXの構想と導入 ものづくり企業が取り組む 「我が社のシステム」構築を通じた人材育成

## 株式会社ユーテック

### ☑ 事例概要

#### 全社一丸となり、システム構築を通じた「若手人材の育成」と「経営のあるべき姿の明確化」による増収増益へ

一般的にIT化は「業務プロセスの効率化を図ること」を目的としていますが、DX化は「仕事のやり方を変え企業風土を変革すること」が必要といわれています。

本事例は単にこれまでのやり方を踏襲し手作業部分の効率化を図るIT化ではなく、CIOを中心とした若手メンバーが経営視点をもってシステムの検討・導入を主体的に行うと同時に、企業自らがシステム導入を見据えた現場改善を推進し「人材の成長」と「残業時間大幅削減による増収増益」を実現したDX化の好事例となっています。



東北本部  
シニア中小企業アドバイザー  
植松 正人

### ☑ 企業概要

#### 日本最大級の真空チャンバー製造体制 大型精密機械加工もお任せ、 誠意・熱意・創意の技術集団

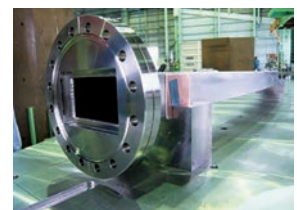
同社は東北大学に設置された世界最高レベルの次世代放射光施設「ナノテラス」のコア部品を一括製造するなど、高い技術力を土台とした高精度・高品質な製品を市場に供給している。特に、第1種圧力容器の生産台数は東北No.1の実績を有し、日本最大級の真空チャンバー(真空状態を作り出す容器)が製造可能な体制も整えている。

また、国家資格の取得など従業員育成にも力を注いでおり、ボイラー溶接士の取得者数は県内No.1を誇る。

経営計画による方針・目標・重点施策・具体策の明確化、PDCA展開の充実、日々変化するボトルネックへの対応などの「管理の仕組み」も同社の強みとなっている。



■ 加速器用電磁石



■ 真空チャンバー



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い（支援のきっかけ）

#### 専門家継続派遣で構築した土台を基に 更なる成長へのステップアップを目指す

中小機構東北本部が、2009年9月～2013年1月に実施した専門家継続派遣及び経営実務支援を通じて「将来ビジョンの明確化」「経営管理の仕組化」「現場力向上」の3テーマに取り組み、当社が期待する大きな成果を獲得した。

その後は、支援により培った土台を活かし、支援にて構築した仕組みを自立して継続運用を図ってきたが、企業の成長に伴い更なる段階を目指したことが本支援の契機となった。

### 問題意識と相談内容

#### 情報面の課題で工場増設を生かせず タイムリーな情報活用でDXを実現したい

2015年にハード面での大きな投資（工場増設）を行ったものの、期待していたほどの業績向上までには至らなかった。その理由として、生産計画における精度の低さ、タイムリーな生産実態の把握ができず適時適切な対策が打てない、事務処理負荷の増大など、情報にまつわる課題が大きな要因と考えられていた。

これらを解決すべく独自の生産管理システムを導入したが、同社の実態にそぐわず結果として生産性向上へつながらなかった。その一方で、従業員を巻き込んだ経営管理・改善活動の継続を通して「改善への社風醸成」は図られており、本格的なシステム導入を進めるための土台の構築を進めることができた。

そのため、改めて「当社実態に即した本当に活用しきれる」システムの導入を行うこととなり、そのための支援の要望が中小機構に寄せられた。

### 経営課題の設定

#### スピーディーな製造現場の状況把握 「あるべき姿」を明確化し、成長再加速へ

同社は、管理会計導入による「スループット（付加価値額）最大化」、組織全体を俯瞰し、仕事の流れの中での制約を見つけ改善する「TOC（制約条件）理論に基づいた現場改善」を独自に取り組んできたが、2016年以降、付加価値額が伸び悩んでいた。

その大きな要因は製造現場で日々変化するボトルネック状況・生産キャパ余力について「スピーディーに現場状況を把握できない」ことにあり、その結果、精度の高い生産計画立案、状況に応じた計画変更、ボトルネックへの迅速な対応ができず、生産能力を最大限活かしていない状況であった。

また、Excelを多用した管理などバックヤード業務も多くの工数を要していた。成長の再加速には、情報の流れを再整理し「あるべき姿」を明確化した上で、基幹システムを再構築することが重要と判断した。

### 支援テーマの決定

#### 従業員自らが考え自ら使える 「我が社のシステム」構築へ

システムありきではなく「何を実現したいのか？」が大切であり、実際に使用する従業員全員からも認識課題を炙り出し、システムで解決する事柄を明確にすることがシステム構築には重要と考えた。

そのため、検討フェーズと導入フェーズを切り分け、更に導入フェーズにおいて経営陣・プロジェクトメンバーが納得しながら進められるように計画をSTEP分けして進めることとした。

派遣専門家は、工場管理にも詳しく実績も豊富なアドバイザーを選定した。

ハンズオン支援事業 (IT-B) (旧 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-B))

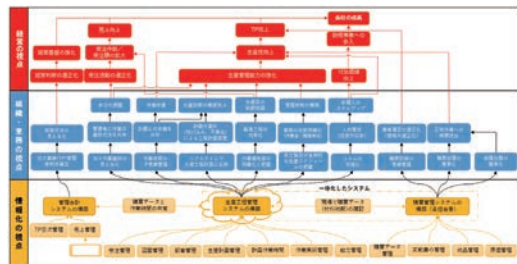
## DX化に向けた課題分析及び情報化推進計画の明確化

- 支援期間 2020年11月～2021年3月(10日) ■ 派遣専門家 山口 康雄 [専門] 経営士、ITコーディネータ
- プロジェクトチーム 社長の人選で製造現場及び事務方の若手社員5名で構成

### 「あるべき我が社の情報化構想」を明確化

プロジェクトメンバーが全社員に課題ヒアリングを実施し180件の課題が抽出された。ここから「重要成功課題」を設定し「会社の成長」を頂点としたIT戦略マップを作成し、情報化の意義(重要性・つながり)を見える化した。また、現状業務フローとあるべき業務フローを整理・検討し、システム化の優先順位・対象業務範囲を定め、見込み導入効果も算定した。システム導入スケジュールを含んだ「情報化推進計画書」に取りまとめ、経営陣・幹部社員への報告会を実施し共有化した。

支援においてはメンバーの意見を引き出し「自分事」として活発な検討が行われるように心がけた。

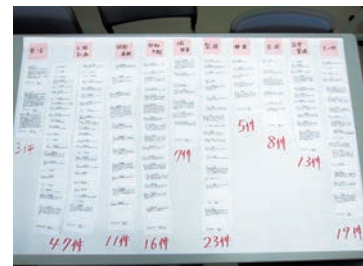


■ IT戦略マップ

### プロジェクトチームのやる気と主体性を引き出すことが成功への鍵

支援スタートに当たり、支援期間中の各月に検討すべき内容を決定し、検討ステップを当初から共有すると共に、支援3回目にて経営陣・幹部も参加するキックオフを開催し、今後の進め方・検討内容をメンバー自らが発表することで決意宣言にもつなげた。また、検討資料はメンバーが主体となって作成することで、システムの検討・導入の主体が自分達であるという意識醸成へもつながった。

将来のCIO候補者に対しては検討のノウハウだけでなく、リーダーシップを発揮しチームをまとめる経験を積めるように丁寧なフォローを心がけた。



■ 全社員へのヒアリングから課題を抽出

ハンズオン支援事業 (IT-A) (旧 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-A))

## 情報システムの選定・検討を実際に行うことで必要なステップの理解へ

- 支援期間 2021年5月～2021年10月(12日) ■ 派遣専門家 山口 康雄 [専門] 経営士、ITコーディネータ
- プロジェクトチーム 前回若手メンバーに加え、製造部長他ベテラン3名参画

### 導入システムの選定を通して検討ステップ理解

「生産管理」「購買管理」のシステム具体化に着手した。システムに必要な機能から優先度が高い機能を選定し、市場調査から対応可能な5システムを選定した。最も高評価のシステムについて利用事業者へ訪問し、詳細なFit&Gap調査や、システム利用状況、サポート体制などを確認した結果、同社要求にほとんど合致したため最終候補となった。

最後にシステム導入効果を定量面・定性面から検討し、非常に大きな効果が見込めることを確認し、導入決定判断が下された。

### ステップに合わせたメンバーの追加でチーム強化し全社一丸へ

システム導入を具体化していく上で現場の協力が重要になると予想されたため、若手5名のメンバー編成に加えて、製造部長、技術部長が参画した。権限を持つ現場とのつなぎ役が参画したことにより、システム導入を視野に入れた自主的な現場改善が進められ、後の成果へつながった大きな要因となった。

また、CIO候補者はアドバイザーのフォローを受けながら積極的に活動し、必要機能の明確化、候補システム選定など、システム導入への有益なノウハウを確実に吸収していった。

## ハンズオン支援事業 (IT-A) (旧 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-A))

### ベンダー契約からシステム導入・本稼働までのステップの習得

- 支援期間 2021年11月～2022年8月(20日) ■ 派遣専門家 山口 康雄 [専門] 経営士、ITコーディネータ
- プロジェクトチーム 製造現場及び事務方の若手社員5名で構成

#### システム導入管理の充実で予定通りの稼働を実現し、大きな効果を獲得

「進捗が見えるよう記録を残す」「検討におけるアウトプットを残す」を仕組化・明確化するための支援を行った。具体的には、スケジュール管理表、システム機能評価計画兼実績表、導入教育計画書兼実績表などの整備を行った。仕入先との帳表・納品体系の変更に対応する説明会を開催するなどして、本稼働へ向けて入念な準備を行った。

その結果、予定通りの本稼働を実現した。システム導入により発注業務、作業指示などの効率化・精度向上が図られ、現場従業員だけでも△152時間/月削減、売上換算では+15百万円の増加見込みとなった。また、昨

年同月比にて売上高はほぼ変わらないものの△652時間(△62.1%)の残業時間削減につながった。

#### CIO候補のリーダーシップとチーム一丸による確実な導入を実現

システム開発(パッケージソフトカスタマイズ)・導入への社員教育、仕入先への説明・協力依頼など、CIO候補を中心にメンバーには大きな負荷がかかるステップであったが、成すべきことを明確にし、発生する課題・検討が必要な項目についてチーム一丸となってクリアしていった。

このプロセスの中でCIO候補のリーダーシップが磨かれていき、全社員の理解度を高めた上で本稼働したことが導入当初からの大きな効果へ結びついた要因でもあった。

## ハンズオン支援事業 (IT-A) (旧 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-A))

### 営業・購買データ連携及び管理資料自動作成による省力化へ

- 支援期間 2022年12月～2023年6月(14日) ■ 派遣専門家 山口 康雄 [専門] 経営士、ITコーディネータ
- プロジェクトチーム 製造現場及び事務方の若手社員5名で構成

#### これまでのノウハウを生かし更なる全体最適へ

前回までは『製造現場の効率化』が中心であったが、『全社効率の最適化』を考えた場合、バックオフィス業務対策が必要と判断した。そこで①営業・購買データ連携、②管理会計資料作成の効率化の2課題をテーマとして支援を継続した。

①営業・購買データ連携はCIO-A型1期目で習得したノウハウを活かしてシステムを選定し導入した。

②管理会計資料作成の効率化は当初、システム導入の意向であったが、調査の結果ノーコードツールを活用した自社開発のほうが有用であると判断し、自社開発で帳表自動作成を実現した。その結果、バックオフィス業務△198時間/月もの時間削減に成功した。

#### 将来を担うCIO人材の誕生

これまでの支援を通してCIO候補・プロジェクトメンバーは成長し、経営視点を持ってシステム構築を進めた。ノーコードツール活用もメンバー自らが発見・調査し、社長説明・決裁のうえ導入に至った。若手のCIO候補は「将来の我が社を背負っていける人材」へと大きく成長した。経営陣・幹部・メンバーを含めた従業員のバックアップもあり、コミュニケーション・アクションを通してCIOとしての信頼・人望を得ることへつながった。本支援事業の目的である「戦略的CIO育成」を達成するものであった。



■ 現場のディスプレイで管理資料を表示

## 大幅な増収増益と 組織風土改革・人材成長を実現

働き方改革の重要性が増す中、大幅な残業時間短縮をはたしながらも2023年2月期では売上高前年比146%・目標対比123%、営業利益前年比169%・目標対比137%と大幅な増収増益を実現した。

市場環境が速いスピードで変化する中、求められるシステムも「一度構築すれば完成」ではなく、状況に合わせた改修・機能強化が必要となってくる。

今回の支援を通してCIO人材の育成が図られ、状況変化に的確に対応するための土台を築くことができた。また、若い従業員を中心に構成された次世代を担うプロジェクトメンバーの成長へもつなげることができた。



■ 終了報告会での集合写真

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 企業目標を達成するためのDX化とCIO育成への挑戦

今回の支援事業を通じて、組織の変革が必要となりました。製造部・営業部中心の生産管理体制から新設の生産管理部に権限を集中させることによって、新システムを最大限に活用できるようになりました。またCIO-B型支援を30代までのプロジェクトメンバーで構成し、全員参加型プロジェクトとして推し進めてくれたことにより、新たな発想と変革で期待以上の成果を出してくれました。ご支援下さった山口アドバイザーからは2年8カ月の間、常に的確な支援と助言でプロジェクト成功に導いていただきました。感謝に堪えません。弊社は2度のハンズオン支援を活用させていただきました。いずれも企業成長の節目に大きな成果を上げることができました。

是非、これから成長・発展を目指す経営者の皆さんは活用されることをお勧めします。



代表取締役  
上野 光徳 氏

### リーダーの声

## 会社を大きく変えるチャンスを全員参加で掴み取る

プロジェクトメンバーが主体となり、全員参加でシステム導入に取り組めたため、効果が予想より早くから現れ、全員が身をもって成功体験を得ることができました。以前まであった現場のシステムに対する不信感が払拭され、今やシステムを活用しない日はありません。

中小機構の懇切丁寧なご支援のお陰で、今までになかった視点で問題を捉え、PDCAサイクルを実践的に学ぶことができました。これは、私自身だけでなく、当社にとって大きな財産となり、今日の変わりゆく環境に対し、今後も十分通用するスキルだと思います。



生産管理部 係長  
上野 雄登 氏



### 元プロジェクトマネージャーの声

## “継続こそ力” 改革改善によるスキル向上と組織力強化

過去の中小機構のハンズオン支援でプロジェクトマネージャーとして支援を担当しました。この支援を皮切りとして今に至るまでの約15年間、支援のない期間でも上野社長の自発的な取組みは続きました。全体最適をめざす経営指標の明確化、方針管理として全社の改革改善のPDCA実践活動、DXの取組み等々の実施は、同社の生産性向上に著しく貢献、業績改善に寄与しています。そして、これらの活動を通して人材のスキルと組織の仕組みは段階的に確実に強化されてきており、今回の支援の成功要因のひとつになりました。

安定成長企業を目指す同社にはまだ道半ば、さらなる体制の強化は必須であり、変わらず粘り強い努力を期待したいです。



元プロジェクト  
マネージャー  
八重嶋 征夫 氏

### 派遣専門家として

## プロジェクトチーム (PJT) とベクトル合わせが成果に

支援のスタート時に2つの点で難しい支援になりそうだと感じていました。1つ目は5名のプロジェクトチームが20代～30代の若い社員であったこと、2つ目は既に高度な生産スケジューラが導入されていたことです。

プロジェクトチームにはゼロベースで「あるべき姿」や「全体最適」をテーマに検討してもらいゴールをイメージしてもらおうと共に、社長や部門長などの利害関係者に対し支援開始前と終了後に進捗報告しベクトル合わせを行いました。情報推進計画ができた後は上野社長のリーダーシップで部門長をプロジェクトチームに参加してもらいプロジェクトが同じ方向で推進できたことが成功要因であったと考えます。



アドバイザー  
山口 康雄

### 管理者として

## 若いチームと全員参加のパワーで社長の想いを実現

社長がやりたい姿を描き、現システムをゼロリセットさせても達成させたいという強い想いが若いチームメンバーにも見事に伝わったと感じています。社長の想いを受け取ったメンバーが、精力的に全社員からのボトムアップを吸収し、どうすべきかの緻密な計画を立てて取り組んだ結果、目標を達成することが出来た事例です。

この目標達成は、専門家とメンバーとの円滑なコミュニケーション、メンバー全員の目標に向けた頑張り、それを支えるバックアップメンバーのフォロー、自分達がいこなすという全従業員の取組み意欲による賜物です。売上/利益/若手人材の育成/組織の観点で飛躍的な企業の成長につながりました。



アドバイザー  
齋藤 英俊

CASE  
03

Hands-On  
Support  
2023

東北本部



【企業名】  
有限会社川原商会

【代表者】  
川原 康範

【資本金】  
20百万円

【本社所在地】  
岩手県盛岡市清水町3番10号

【売上高】  
113百万円(2022年12月期)

【設立】  
1949年3月(創業1946年10月)

【従業員数】  
14名

【業種】  
飲料・たばこ・飼料製造業

【営業品目】  
サプリメント飲料、果汁等の  
製造販売

# 商品ブランドから企業ブランドへ 事業再構築における マーケティング戦略の構築

## 有限会社川原商会

### ☑ 事例概要

### 事業再構築計画による商品開発と販路開拓から、 企業ブランドの確立を目指した体制構築まで支援

独自の商品開発で成長してきた会社ですが、事業再構築に伴う新商品開発について対象市場の見極めや商品仕様を確定するための支援を求められていました。既に国内外にブランド力を有していた商品がありましたが、企業ブランド力が弱かったため、全社的なブランド構築の必要性を痛感し、課題として取り組むこととなりました。

ブランディングについても、これまで試行錯誤で実施してきたことを基本から見直すことにより、全社的なブランド戦略を展開する基盤を構築することができた支援となりました。

事業再構築の新商品開発支援からはじまり、企業ブランド体制構築までの支援となった事例です。



東北本部  
シニア中小企業アドバイザー  
青沼 泰彦

### ☑ 企業概要

### 健康志向のスポーツサプリメントや 飲料を全国に展開

同社は1949年にラムネ・サイダーなどの清涼飲料水製造業として設立し、その後、JAや農家から受託した果実の搾汁加工事業を展開して事業を拡大した。

1994年には天然ズメバチ抽出液から「VESPA」を開発した。これは他に類をみない天然アミノ酸であり、トップアスリート向けのスポーツサプリメントとして、全国のスポーツ用品チェーン店に加え、現在では海外でも販売されるようになった。2013年には「県産りんごと独自の減圧加工技術を活用したスポーツピュレ・スポーツジャム事業」、2019年には「飲酒後の体調を良好に保つズメバチ抽出液を活用した健康飲料」について、2度の地域産業資源活用支援事業の認定を受けている。



■ VESPA PRO (パンフレットから抜粋)

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 地域資源活用事業の支援の成果から 事業再構築の実行支援へ

同社は、「リンゴ果汁飲料から発想した血糖値を上げにくい低GIの飲料・甘味料」というテーマで地域資源活用事業の認定を目指し、中小機構東北本部に支援の申込みがあったことから、事業計画の策定支援を実施し、国から計画認定を受け、フォローアップも実施するなどして当機構との関係性を構築していた。

今回は、事業再構築補助金の採択をきっかけに、計画の具体化に向けた支援の要請に至った。

### 問題意識と相談内容

#### 事業再構築計画に基づく商品開発と 販路開拓の支援を要望

「植物由来、高濃度シリカ水溶液配合の高齢者向け栄養補給食の製造」で事業再構築補助金の第1回採択を受けたが、その実施に当たり商品化の進め方と販路の絞り込み、開拓方法の具体化について中小機構東北本部へ支援要請があった。



■ VESPA PRO (パンフレットから抜粋)

また、果汁飲料「北の旬絞り」やスポーツサプリメント「VESPA」という個別商品はその健康効果についての優位性から国内外である程度は知られているものの期待した収益への貢献度はまだ低く、企業のブランドイメージを基盤とするマーケティング戦略づくりのアドバイスも要望されていた。

### 経営課題の設定

#### 事業再構築計画の事業化と 全社的なブランド構築が課題

事業再構築計画の策定では、市場ニーズの把握に基づく商品コンセプトの明確化、ターゲット顧客・市場の候補選定、商品仕様の確定などが課題であった。

企業全体の課題としては、果汁飲料やスポーツサプリメントは一定の商品ブランドとして認知されていたが、川原商会という企業ブランドの認知度は弱く、全社的なブランド戦略の構築が求められていた。このため、商品の企画開発から製造・販路開拓・ブランド化まで、ハンズオン支援を活用して、一貫性のあるマーケティング戦略の構築と組織的な製造・販売体制の確立に取り組むこととなった。

### 支援テーマの決定

#### 独自性のある製品の開発・販路開拓と ブランド体制構築

第1期支援では、事業再構築計画の「シリカ水を活用した飲料について、ターゲット市場と競合状況を踏まえた具体的な商品化計画の策定と販路開拓」を支援し、第2期支援では、商品ブランドの位置づけの明確化と全社的な企業ブランド構築のための社内体制整備について支援を行った。

派遣専門家は、食品関係の商品開発と販路開拓に詳しく、地域資源活用事業でも支援実績のあるアドバイザーを選定した。

ハンズオン支援事業(特定)(旧 経営実務支援事業)

## シリカ水の市場動向と顧客ニーズを把握し、市場重点ターゲットを設定

■ 支援期間 2022年11月～2023年3月(10日) ■ 派遣専門家 折茂 卓朗 [専門] 商品開発、マーケティング・マーチャンダイジング支援  
■ プロジェクトチーム 代表取締役、取締役

### シリカ水の市場動向と顧客ニーズを把握し、市場重点ターゲットを仮設定

シリカ水に関する最近の市場動向と顧客ニーズの分析、競合製品の動向について資料やデータ、アンケートなどで確認、分析し、販売基本戦略の前提となる市場環境を把握することからスタートした。

この情報を基に、マーケティング戦略、方針・指針の目標を設定し、自社の強み、弱みを理解して、市場の重点ターゲットを「ビューティ市場」と「健康維持ニーズ」の飲食市場とを仮設定した。

### 製品コンセプトと市場ポジションの明確化

「籾殻から抽出した植物性シリカ」という同社製品の長や優位性と考えられる要因を抽出した。

ブランディング構想による戦略推進、方針に基づく具体的な手段を検討し、顧客への訴求ポイントと提供価値を明確化した。その結果、市場における独自のポジションを確保するメドがついた。

このプロセスを通して他の同社製品を含めた総合的ブランドイメージ醸成の考え方が理解され、ブランド階層も明確化された。

### 販売戦略を策定

販売ターゲットとチャネル確定などを含んだ販路開拓計画の策定を行った。製品ごとの最適なターゲットや流通販売経路について検討し、販路開拓や営業展開の基本方針を立案し、支援成果をまとめた「マーケティング企画書」を作成した。

営業活動で使用使用するパンフレットの内容やデザインを作成し、販路開拓に使用する「商品仕様書」と「商品提案書」を作成することができた。

ハンズオン支援事業(総合)(旧: 専門家継続派遣事業)

## 基幹事業「VESPA」を核とした事業ブランド・商品ブランド開発体制構築

■ 支援期間 2023年7月～2023年12月(12日) ■ 派遣専門家 折茂 卓朗 [専門] 商品開発、マーケティング・マーチャンダイジング支援  
■ プロジェクトチーム 代表取締役、専務取締役、統括本部長

### ブランディングに関する戦略組織体制の構築

事業及び商品ブランド確立の基盤となる社内体制を強化するプロジェクト推進を行った。その上で、各ブランドの売上構成・利益貢献度分析、市場ニーズ・ウォンツ分析を踏まえた販路開拓の優先度を検討した。

マーケティング・マネジメント支援(全体スケジュール、売上・収支予測、組織・体制、原料調達・製造、商品開発・関連商品開発)と、提案書・企画書・年間販売計画の作成支援(市場ターゲティング、市場導入に向けた販売戦略の策定)を行った。

### マーケティングプランに基づくマーチャンダイジングの支援

新商品の販路開発工程表に基づくノウハウを確立した。各ブランドの売上構成・利益貢献度の分析、市場ニーズ・ウォンツ分析を踏まえた販路開拓の優先度の検討を行った。

マーケティング・マネジメント関連支援として、全体スケジュール設定、事業収支(売上予測・収支予測)、組織・体制(要員計画)などを行い、提案書・企画書・年間販売計画の作成支援を行った。

### 実施計画立案

販路開拓のためのノウハウ確立を目指した。ブランディング・マーチャンダイジングに基づく販路開拓計画の確立を行い、市場へのブランドイメージ定着のための具体的実施計画の策定を行った。

そして、マーチャンダイジングに基づく具体的な商品提案計画を策定し、営業活動の実施体制を確立した。





## ✓ 支援の成果

### ターゲット市場の特性把握と商品コンセプトの明確化、企業ブランドを強化し販路開拓へ

シリカ水全般に関する市場動向、消費者の意識・ニーズ、先発商品に関する情報提供などが実施され、十分な市場環境の把握が行われた。自社製品の特長や競合優位性、ターゲット顧客に訴求すべきポイントと顧客価値が明確にされ、市場における独自のポジションを確保で

きる目途がついた。

作成した「商品仕様書」「商品提案書」を基に2社を対象に試作品への意見・評価やフィードバック求評を実施できたことは大きな成果となった。

続いて、企業ブランドの確立に向け組織体制やマーケティングプランに基づく実施体制の整備などを実施し、販路開拓に取り組む足掛かりを作ることができた。

現在、本計画に基づいた商品の売上実現に向けて取り組んでいるところである。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 社内ブランドの明確化から導かれる課題解決への道筋

当社はこれまで、製品開発において事業ブランド別区分及び体系化が曖昧で、製品群（個別ブランド）の性格付けや方向性も明確に識別されず、結果的に長きにわたり無秩序に経営を行ってきました。加えて、部門別の予算・決算評価と計画修正をその都度行わないまま今日に至った現実が、アドバイザーの支援から明らかになりました。的確なご支援の結果、定型化された企画書を使用した立案が可能になり、社内外に共通使用することで、再確認された当社製品の優位性を十二分に活かし、目標とする販路に相応しい製品開発を、一貫性をもって遂行することが可能になったと自認しています。



代表取締役  
川原 康範 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 冷静な自己分析が可能にする、気付きと内外への提案

当社はこれまで、自社の業態は非常に特殊であると考えてきましたが、ハンズオン支援事業の活用により、視点を変え検証の範囲を広げ分析を進めた結果、既存の多くの資料が役立つことに気付き、以降、各種情報を活用した立案が可能になりました。

自社の特異点のみに捕らわれず、他社の各事例との共通点を手掛かりに分析をすすめました。この支援事業を活用した幅広い業務改善は他社の方にもお奨めできます。

様々な支援を受ける本支援事業は、社内組織の再検証と改善に貢献することはもちろん、当社が取り組む姿勢そのものが、多くの取引先からの信頼度の向上に役立つものと確信しています。



専務取締役  
川原 由佳 氏

### 派遣専門家として

### 対象市場の見極めと製品コンセプト明確化をアドバイス

本支援において、市場調査、競合動向、競合の戦略などの情報を、SWOT・STP分析で整理し、成長する市場の見極め、製品コンセプトの明確化などを行い、ブランディングについて理論と実践の両面からアドバイスしました。同社の考えを整理し、お米の籾殻（もみがら）由来のシリカの希少性を発揮するため4Pを明確化すること、VESPAブランドの活用で認知度を上げるというマーケティング・ブランディングの方向性で販売戦略の策定を支援しました。

次に、ブランドヒエラルキー理論に基づいた企業ブランドと各商品ブランドの位置づけの整理や、顧客価値を高めるためのエビデンスの必要性などより具体的なブランド戦略の進め方についてアドバイスするとともに、ブランディングを推進するためのメンバーの役割明確化などの体制構築をいかに進めるかといったテーマで支援を行いました。これらの支援を通し、商品開発～営業まで、川原社長一人で考え実行してきたことについて、今後は社内でも共有・可視化することの重要性について認識が高まったと感じています。



アドバイザー  
折茂 卓朗

CASE  
04

Hands-On  
Support  
2023

関東本部



【企業名】  
日研硝子株式会社

【代表者】  
久保 信之

【資本金】  
35百万円

【本社所在地】  
東京都台東区根岸5-2-2

【売上高】  
1,984百万円(2023年3月期)

【設立】  
1948年8月(創業1943年4月)

【従業員数】  
93名

【業種】  
ガラス・同製品製造業

【営業品目】  
板ガラス・鏡の各種加工製造、販売

# 情報の動脈硬化から脱却する DXの構想から事業計画策定・実行へ 「全社一丸」への羅針盤に

## 日研硝子株式会社

### ☑ 事例概要

### IT分野から始まった支援は、事業計画の再策定につながり、全社で課題解決に取り組む

同社は、創立75周年を機に次の10年を見据えた未来地図作りに取り組んでいました。当初は、部門間の連携が弱く、情報インフラ構築について検討していたことから、IT経営簡易診断を実施し、そこから全社情報システム構想を練る必要性を感じてハンズオン支援に移行しました。また、事業計画はあったものの、社員に浸透していなかったことから、計画の検討方法も変えて再策定し、実行計画に落とし込みました。

現在は、さらに、事業計画の重要なテーマの一つである生産管理の強化に取り組んでいます。



関東本部  
シニア中小企業アドバイザー  
左田野 康

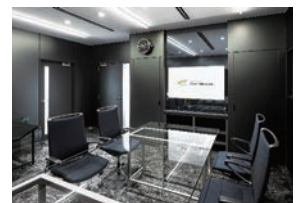
### ☑ 企業概要

### ガラスの煌めきで空間をデザインし 人々を美しく輝かせる

1943年の創業。鏡・内装用ガラスの加工・施工を中心に事業を展開。大手製造メーカーの板ガラス・鏡の特約店業務を受託し、ビジネスモデルを確立。自社オリジナルの加工・物流・施工・資材調達ネットワーク化によりニーズにマッチしたビジネスを展開してきた。

2010年7月には、大手グループの内装事業の一部を継承し商業環境分野や非住宅の内装需要にも対応するなど、事業領域を拡大させると同時に独自の商品ラインナップを充実。

東日本ナンバーワンの内装ガラス会社となることを目指し、挑戦し続けている。



■ 同社のガラス張りの応接室

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 商工組合中央金庫上野支店からの紹介

商工組合中央金庫は、地域経済や雇用に重要な中堅企業の課題克服、経営力強化等の支援の相乗効果の観点から、中小機構のハンズオン支援を中小企業にご紹介いただいている。

関東本部にも多くの企業が紹介され、企業ヒアリングを通して、実情に合わせた支援を提案しているところである。今回は上野支店からのご紹介で、中小機構が支援に協力することとなった。

### 問題意識と相談内容

#### 自社で取り組んだ、次の10年を見据えた未来地図作り

同社は、2020年から、N-MAP (Nikken Middle Action Plan) プロジェクトを立ち上げ、社長の指揮のもと、ソリューション営業部会（フロント業務）、製造部会（ミドル業務）、企画・管理部会（バックオフィス業務及び事務局）の3つの部会を設置して、中堅・若手メンバーを中心に、次の10年を見据えた未来地図作りに取り組んでいた。

この取組みの中で、既存の情報システムがブラックボックス化しており、有効に使えているとは言い難いという問題意識から商工中金に相談したところ、中小機構のIT経営簡易診断の活用を紹介された。



■ 同社の製品であるガラス

### 経営課題の設定

#### IT経営簡易診断での指摘 「情報システムにグランドデザインを」

IT経営簡易診断では、同社の経営の視点、業務の視点、IT化の視点がIT戦略マップに整理されたほか、仕入管理、部門別損益計算の自動化、顧客情報の管理・活用に向けたITツールの活用が提案された。しかしながら、そもそも同社の情報システムが全社を俯瞰して設計されておらず、グランドデザインを描くことが必要であると指摘された。

このことから、同社として、全社を俯瞰した情報システムのグランドデザインを中小機構のハンズオン支援を活用して検討したいとの要請があった。

### 支援テーマの決定

#### 全社情報システム構想の 作成を決定

同社の要請に対し、中小機構は支援チームを組成して、改めて事前調査を行った。IT経営簡易診断と事前調査の結果を踏まえて、経営方針の確認とビジネス課題の再整理を行うことで重要成功要因を抽出し、ITを活用した業務改善の企画と情報システムのグランドデザインを描く情報システム構想の作成という内容のハンズオン支援プロジェクトを提案した。

派遣専門家には、課題の整理から情報システム構想の策定までについて支援実績のある専門家を選出した。

支援の「プロジェクトオーナー」となる社長と協議を重ねてプロジェクト内容について合意し、2021年10月からハンズオン支援を開始することとなった。

ハンズオン支援事業 (IT-B) (旧 戦略的CIO育成支援事業 (情報化構想策定))  
ハンズオン支援事業 (総合) (旧 専門家継続派遣事業)

## 情報システム構想の策定、実現へ

■ 支援期間 2021年10月～2022年3月(8日) ■ 派遣専門家 田代 博幸 [専門] 業務横断したDXデザイン、システム基盤設計  
2022年10月～2023年4月(12日)  
■ プロジェクトチーム 工務、営業、製造、企画・管理と各部署から参画

### 経営方針の再確認から開始

最初のハンズオン支援プロジェクトは、経営方針の再確認を行い、ミッション、ビジョンに対するチームでの理解を確立することから始まった。その後、経営目標をどのように達成に導くかについてシナリオを具体化し、不明確であったKGI(経営目標達成指標)設定を通じて、ビジネス課題を網羅的に浮き彫りにし共有した。

KGI設定の検討手法としては、戦略立案のためのフレームワークであるBSC(バランススコアカード)を活用し、派遣専門家のサポートにより同フレームワークへの理解を深めながら、経営目標の達成に必要な要因を抽出し、戦略マップの形に整理した。

### 情報システム構想の策定から 営業業務の改善プロジェクトへ

続いて、業務プロセスや業務体制のあるべき姿を実現するための施策を検討し整理。更に、情報システムへの要求事項、社内展開の取組みを業務改善企画に落とし込んだ。その後、ロードマップを策定し、情報システム構想書としてまとめた。

「戦略的CIO育成支援事業(B型)」による情報システム構想に続けて、「専門家継続派遣事業」により実現に向けた支援に着手。とくに営業プロセスを対象に、ITツールを活用した業務改善の自立的推進に向けた実行支援プロジェクトを実施した。



■ ガラス製品を活用したオフィス

### 営業プロセスの標準化と自社メンバーによるアプリケーション開発

業務改善では標準となる営業プロセスを整備するとともに、実務に反映できるよう、マニュアル作成ツール(Teach-Me-Biz)を使ってマニュアルへ落とし込んだ。

引合から受注・失注までの営業プロセス情報を管理するためのアプリケーションは、開発の外注やパッケージシステムの購入ではなく、自社メンバーがノーコード開発ツール(Unit-Base)を活用して開発した。派遣専門家は、これを効率的に行うイテレーション(設計・開発・試行・改善を短期サイクルで繰り返す手法)など、アジャイル開発の手法を伝授した。結果、営業プロセスの改善に向け、必要な時に社内でアプリケーションを修正することが可能となった。

### 情報システム構想を通して気づく 「社員に伝わる事業計画が必要」

ハンズオン支援を受けながら情報システム構想策定を行う過程で、事業計画は策定されているものの、社員に浸透していないことが明らかとなっていた。社員にわかりやすく、業務遂行に反映される事業計画とするためには、策定のプロセスから刷新する必要性を感じ、ITツールを活用した営業業務の改善プロジェクトと並行して、事業計画を再策定する支援プロジェクトを行うこととした。



## ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

### 社内に浸透する事業計画「新経営計画」の策定

- 支援期間 2022年9月～2023年4月(16日)
- 派遣専門家 菊池 寛 [専門] 中期経営計画・成長戦略策定
- プロジェクトチーム 各部門の中心メンバー

#### 物語調の計画から戦略的な計画へ

このプロジェクトには、製造業の中期経営計画に実績ある派遣専門家を起用し、最初は当時の事業計画に不足している事項の洗い出しから始めた。社長と経営幹部2名にメンバーを絞り込み、ロジック(論理の展開)の勉強を経て、後に社長が「ひどいダメ出しを受けました」と振り返るような、腹を割った議論を行い、論理性と戦略性の不足を補った計画の再策定を決心した。

その後、次世代のリーダー候補をメンバーに加えて現場の声を反映させるとともに、改めてロジック(とくに現状分析を積み上げて今後やるべきことを導き出す帰納法思考)で戦略を練る方向性を確認した。現状分析としては3C、SWOT、STP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)を行い、PPM分析(プロダクトポートフォリオマネジメント分析)を用いて4つの事業それぞれの現状と将来像を作成した後、事業ごとに再度のSWOTとクロスSWOTを行って戦略を導き出した。

#### 社内に浸透し実行につながる計画づくり

戦略は3年間の行動計画に落とし込み、並行して、3年後の定量的な目標(セグメントごとの売上や利益、人件費の率等)を置いた数値計画をたて、そこから部門や事業所ごとに、単年度の行動計画への落とし込みも行った。こうした分析・検討を、従来のように経営層だけで行うのではなく、部門横断で集めた現場メンバーをしっかりと巻き込んで行うことで、メンバーの腹落ちから全社員の理解につなげることを目指した。

新しい事業計画は「新経営計画」と改名され、リーダー層向けのフルバージョンの他に全社員向けのサマリー版を作ることや、難解な語を避け、図・表を多用するような工夫も加え、プロジェクト終了報告会における発表の後には、75周年式典で改めて社長から全社員への説明も実施した。

## ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

### 生産管理業務及び生産工程管理業務の改善実行計画の作成

- 支援期間 2023年8月～2024年2月(14日)
- 派遣専門家 山元 証 [専門] 生産管理業務
- プロジェクトチーム 製造部を中心に構成

#### 急務となった生産管理体制の強化

新経営計画を受け、製造部では生産性向上や業務不均衡の是正、工場原価の可視化に取り組み始めたが、ベテラン従業員の高齢化などを踏まえ、急ピッチで進める必要性があったことから、ハンズオン支援を実施することとした。

具体的には、変動費を中心とした製造原価構成要素の見える化と小集団活動の活性化による改善の継続体制の構築を目指し、生産管理業務と製造原価構成要素の基礎理解を深めながら管理レベルを高める支援計画を作成し、プロジェクトを開始した。

#### ありたい姿について共通認識を持ち、改善実行計画へ

このプロジェクトは、無くす、減らす、変える、定型化する、標準化するという観点から業務の洗い出しを行い、中間報告では、各小集団グループがまとめた様々な問題点や業務マニュアル作成項目などが発表された。

すぐにできる改善は社内を進めながら、プロジェクト後半では、あるべき姿と取り組むべき課題の整理を行い、ポイントを、ヒト・モノ・データで落とし込み、改善実行計画書にまとめていく予定である。

## ボトムアップ型の流れが加わり 全員参加へ発展

同社は、経営陣が次の10年を見据えた未来地図を作りあげるプロジェクトを立ち上げ、経営刷新を図ろうとしていた時期に、IT経営簡易診断をきっかけとして中小機構のハンズオン支援を活用した。

同社の支援においては、重要度の高いいくつかのテーマをとりあげ、支援内容に応じて派遣専門家など支援チームの専門家メンバーを組み替えながら、複数期に渡って支援を行うことにより、分野・段階に応じた体制で社内メンバーに寄り添った支援を継続してきている。

同社の目指すN-MAP (Nikken Middle Action Plan) プロジェクトは、ハンズオン支援の活用により、従前のトップダウン的な流れに、更にボトムアップ型の流れが加わることで、全員参加の社内プロジェクトに発展してきた



■ プロジェクト活動風景

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 「情報の動脈硬化の脱却」から見えた次なる戦略

「IT経営簡易診断」の診断結果より社内情報の動脈硬化が随所にあることが確認され、ITによる業務改善の必要性を痛感しました。DXによる情報システムのグランドデザインに取り組み、カオスな状況にあった課題を整理共有することが出来ました。その結果、①業務のDX化、②経営の羅針盤である「腹落ちのする新経営計画策定」、③モノづくりの拠点である「製造部門の改善」と課題に優先順位を付けて戦略を導き出し、戦術を策定し解決に結びつける支援をいただきました。ハンズオンを基に継続的な課題解決の継続の礎を構築していただくことが出来ました。感謝！



代表取締役社長  
久保 信之 氏

### リーダーの声

## 課題解決推進の意識が醸成されつつある

当社のDXを推進するため、IT経営簡易診断をきっかけにハンズオン支援をお願いいたしました。情報システム構想の策定を進めていく中、社内の様々な問題点をアドバイザーの専門的な知見からご指導を頂きながら経営課題と目標の設定、戦略立案を行いました。各プロジェクトメンバーは通常業務とは別に、会社全体のことを考えながら討議を進めるという苦勞により経験を積むことができ、課題抽出から改善活動を進める基礎を学ぶことができました。情報システム構想をきっかけに経営計画の策定、営業プロセス、製造部門の改善とプロジェクトが社内に広がっております。今後も引き続きのご支援をお願いいたします。



取締役  
事業統括室 室長  
眞島 淳 氏

## 紹介者の声

## お客様の経営課題に対する支援も金融機関の役割

令和2年12月頃、IT経営簡易診断の存在を知り、日研硝子様が社内体制の見直しが課題の一つと仰っていたことを思い出しご案内したことが本件の始まりでした。

日研硝子様におかれましては、IT経営簡易診断を契機に「新経営計画策定」「製造部門の改善」関連のご支援にも繋がり、社内体制の見直しが着実に前進されている様子がプロジェクト報告資料などからも伺えて、大変嬉しく思います。

「金融機関」というと支援メニューは金融面のみと思われる方も多いと思いますが、身近な頼れる相談相手として、社内体制に関すること等、多様化していく経営課題を捉えて経営リソースの提供を行い、引き続きお客様のお役に立てるよう邁進したいと思います。



商工組合中央金庫  
上野支店 営業第二課  
木澤 香奈江 氏

## 派遣専門家として

## 経営計画の全面的な刷新に取り組む

2022年9月からの事業計画の再策定支援を担当しました。

支援の冒頭に、社長及び幹部メンバー全員で、同社のこれまでの事業計画書について、どのように見直しが適切かについて、丁寧に議論を行い、結論としては「全面的な刷新がベスト」と意識統一ができました。このことにより、社長のリーダーシップの下、根本からの見直しとして、外部・内部環境分析、事業セグメントとPPM分析、あるべき姿と優先課題の明確化、クロスSWOT分析による戦略策定、各部門の実行計画策定と数値計画までの一連の支援活動を、一丸となって取り組むことができたことで、大きな成果を達成することができました。



アドバイザー  
菊池 寛

## 管理者として

## 支援のつながりから成果を生みつつある

本案件は、金融機関の紹介からIT経営簡易診断を行い、徐々に経営の深堀を行ったハンズオン支援の事例です。毎回、経営者との対話の中から支援テーマが作られ、目標を明確化し、プロジェクト体制を決め、支援を行ったため、全社一丸となったのではと思われます。一時期、「情報システム構想の実現プロジェクト」と「事業計画の策定プロジェクト」が並走する時期がありました。プロジェクトメンバーは概ね異なるものの、毎回の支援日までの宿題や準備、議事録作成やフォローを考えるとある程度の負担もあったのではと思われます。若手、ベテランの協力していく関係や課題に対して深堀していく姿勢などを引き続き大切にして、取り組んで欲しいと思います。



アドバイザー  
中山 肇

CASE  
05

Hands-On  
Support  
2023

関東本部



【企業名】  
株式会社山小電機製作所

【代表者】  
小湊 清光

【資本金】  
36百万円

【本社所在地】  
東京都大田区東糀谷4-6-20

【売上高】  
850百万円(2023年4月期)

【設立】  
1993年5月(創業1933年5月)

【従業員数】  
92名

【業種】  
電気機械器具製造業

【営業品目】  
5G基地局用部材、通信建設資材、  
防災商品

# 災害発生時の孤立対策を担う 防災市場に向けた自社開発製品で 新市場開拓を推進

## 株式会社山小電機製作所

### 事例概要

### 災害時の鍵管理がリモートで行える 「マルチ解錠ボックス」のテストマーケティング支援

同社はこれまで防災事業に取り組んできたものの単発的な受注にとどまり、事業として確立できない状況が続いていました。防災事業を経営の第二の柱に育てることを目標に支援を実施。アプローチ先への一方通行的なアピール活動を見直し、「顧客へのお役立ち」という思考を社内に定着させるべくテストマーケティングに取り組みました。

同社の製品は多岐にわたるため、本支援での学びを活用し、他の製品でも実践してその後の新規案件獲得につなげるといった自律的な活動が定着することを期待しています。



関東本部  
シニア中小企業アドバイザー  
青島 弘幸

### 企業概要

### 携帯電話基地局用の通信建設部材を 設計、製造及び施工

同社は「情報通信を通して社会貢献」を経営理念に掲げ事業を展開してきた。取引先は通信キャリアをはじめとする大手企業で、これまで持ち前の技術力と対応力で業績を拡大。直近では5G用基地局投資による活況が予想されるが、売上が通信キャリアの事業方針に左右されることが経営面での課題となっていた。

そのような中、大手通信会社から耐震用台車固定器の開発・製造依頼を受けたことをきっかけに防災事業に取り組み始めた。現在では幾つかの商品を展開しており、今回テストマーケティングを行った「マルチ解錠ボックス」のほか感震ブレーカー、落下センサー、耐震ワゴン(台車)キャッチャーなどがある。





## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 日本政策金融公庫大森支店からの紹介

日本政策金融公庫大森支店による過去の支援実績から同社に対するマーケティング支援には中小機構の「販路開拓コーディネート事業」が適しているという判断のもと、中小機構に紹介いただいた。

同社は以前、中小機構のハンズオン支援事業を活用し、5Sをテーマに活動を行い効果を上げたことから、本支援に対しては前向きに受け止めていた。

### 問題意識と相談内容

#### 作り手視点から脱却／ マーケティングの基本から再出発

これまで防災事業に取り組んできたものの単発的な受注にとどまり、事業として確立できない状況が続いていた。目指すは防災事業を経営の第二の柱に育てることだが、コロナ禍で展示会にも出展できず、今後どのように販路開拓していけばよいか暗中模索の状態となっていた。

作り手視点の考え方に陥り、すべての取組みに顧客視点が欠けていたという認識から、小湊社長からはターゲット設定などマーケティングの基本からアドバイスを受けたいとの要望があった。



■ 地震時自動解錠ボックス

### 経営課題の設定

#### 顧客へのお役立ち思考の定着

マルチ開錠ボックスの特長である「リモート解除機能」は、同社の強みである通信技術を背景に生まれたものであり、地震だけでなく台風やゲリラ豪雨などの災害時にも役立つ優れた機能である。自然災害が激甚化・頻発化する中、災害対策への意識は高まり、防災市場はより有望な市場となってきている。

しかし同社が実施してきたこれまでの販路開拓の実態は、単発的、場当たりの営業活動であり、アプローチ先への一方通行的なアピール活動であった。

マーケティングの本質的命題である「顧客へのお役立ち」という思考を社内全体に定着させることが重要な経営課題と位置付けられた。

### 支援テーマの決定

#### マーケティング企画の策定と 新市場の開拓

「マルチ解錠ボックス」の想定市場である防災市場へは参入したばかりであり、市場開拓に向けた戦略プランが描かれていない状態であった。新規参入に向けて、ブラッシュアップ支援では、市場構造の把握、ターゲット顧客の洗出し、提供価値の明確化と類似品との差別化ポイント整理などマーケティング企画を策定する必要があった。

テストマーケティングを通じて、マルチ解錠ボックスのリモート機能が防災倉庫やビル管理者で重用されるのではないかとこの仮説を検証するとともに、ターゲットへのアプローチ手法、提案ノウハウの蓄積を目指すことを支援テーマとした。

派遣アドバイザーはマーケティング企画立案に精通し、多くの実績を持つ西川功一ADを選定した。

ハンズオン支援事業(テストマーケティング) M-A型(旧 販路開拓コーディネーター事業(M-A型))

## マーケティング企画の立案と提案書の作成

- 支援期間 2021年4月～2021年7月(8日) ■ 派遣専門家 西川 功一 [専門] 産業財マーケティング
- プロジェクトチーム 社長、営業部長、技術課長

### 高収益を獲得できる市場開拓戦略の立案

5年後に防災事業が会社の利益の柱となるべく、ありたい姿の設定からスタートし、派遣アドバイザーの助言のもと市場開拓の戦略を策定した。防災事業での損益シミュレーションも行い、しっかりと利益が確保できる事業を目指し目標を立てた。

重点ターゲットを防災倉庫、ビル管理会社、防災用品商社とし、地震のみならず多様な災害を想定し、地域住民やビル利用者の安全・安心な避難に役立つことを事業の目的とした。

### 製品の強みを顧客志向で再定義

提供価値を「災害時に管理者が現場にいなくても、地域住民やビル利用者の安全・安心な避難を可能にする」とし、提案書に盛り込むこととした。

類似品との違いは、競合比較表の形で整理した。センサーの精度やリーズナブルな価格設定はもとより、地震以外の災害時にも有効である「リモート解除機能」は同社だけの機能であるため、最大のアピールポイントとして訴求することとした。

	自社	A社	B社	C社
リモート操作	☑(LTE-M)	X	X	○(放送波)
電源	AC不要	AC不要	AC不要	AC必要
地図表示	○(web地図上)	X	X	X

■ 競合比較表(一部を抜粋)

ハンズオン支援事業(テストマーケティング) M-B型(旧 販路開拓コーディネーター事業(M-B型))

## 「マルチ解錠ボックス」のテストマーケティング

- 支援期間 2022年1月～2022年10月(7日) ■ 派遣専門家 奥村宏明、寺野仁、西川功一、水野茂治
- プロジェクトチーム 社長、営業部長、技術課長 [専門] 産業財マーケティング

### 想定ターゲット別のニーズと受容性の確認

コロナ禍でアポイント取りが難しい中、6社へのアプローチを実施した。防災用品商社からは、自治体の防災倉庫にニーズがあることが確認できた。特に遠隔操作が可能な点は他社にない特長として高く評価され、見積り依頼やサンプル受注があり、防災倉庫への受容性が確認できた。

一方、ビル管理市場では、24時間常駐管理や電子キーによる解錠システムが普及しているため、巡回管理などを採用している施設にニーズが残されていると確認された。

### 活動から見えた市場開拓のカギは『顧客視点を意識すること』

販売を主眼にアプローチしてきたが、製品のバッテリー交換をユーザーサイドで行うことは困難なことが明らかになり、バッテリー交換などのアフターサービスはメンテナンス項目に含めて、利用者向けの新たなサービスとして検討することになった。

高い受容性が見込める自治体の防災倉庫市場については、年度単位での予算スケジュールを踏まえた計画的なアプローチが有効であり、提案営業ツールの準備や営業体制の構築が課題となった。

## ☑ 支援の成果

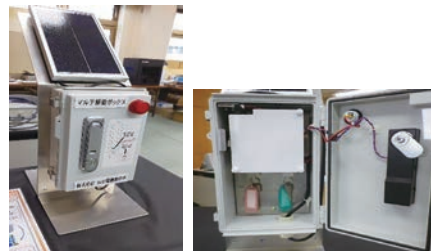
### ターゲット市場の明確化と 販路開拓力の向上

訪問の結果、防災倉庫や常駐管理人がいないビルなど受容性の高いターゲットが明確になった。支援期間内に2社の防災用品商社から見積り依頼やサンプル品の発注があり、カタログ掲載も決まり今後の営業活動の方向性が定まった。

これまでのプロダクトアウトの考え方から、ターゲット市場を調査しニーズを把握したうえで商品開発を行うマーケットイン、そして「顧客思考」の考え方を活用し営業

活動を続けていくなかで、装置開発の依頼に繋がった。

「販路開拓コーディネート事業」を体験した成果として同社の販路開拓力の向上につながったものとする。



■ マルチ解錠ボックス

■ ボックス開錠時

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 「つくり手志向」から「ユーザー志向」への変革

新型コロナ真っ只中の活動となり、アドバイザーの皆様にはアポイント取りに大変ご苦勞をおかけしました。おかげさまで防災、ビル管理市場を中心に6社に対するアプローチができました。カタログやパンフレットは既に作成していましたが、「ユーザー視点」でのプレゼンテーション資料づくりは初めての体験でした。支援期間中に当社独自の営業活動にも活用し、その効果を実感しました。

今回の活動を通して取り組むべきターゲット市場が明確になったことで、「マルチ解錠BOX」の今後の営業方針の骨格を固めることができました。

これからも「ユーザー視点」を大切に、防災商品事業が当社の柱の事業となるよう取り組んでいきたいと思ひます。



代表取締役  
小湊 清光 氏

### アドバイザーとして

### 「防災事業」新事業確立に向けて

「マルチ解錠BOX」は、使う人、買う人、売ってくれる人のニーズが各々違い市場開拓の難しい商品ですが、各人の立場に立った思考・行動を想定しながら、ターゲット選定、マーケティングプラン、プレゼンテーション資料を作成しました。またテストマーケティングでは、顧客ニーズの確認、ターゲットの優先順位を決定することができました。

小湊社長が先頭に立った顧客志向のマーケティングプロセス経験をもとに、今後もPDCAを回すことで、「防災事業」が経営の第2の柱となることを期待しております。



アドバイザー  
西川 功一



# 経営者と従業員の心が一つになった時、 変革は動き出す

鹿児島サンロイヤルホテル（鹿児島国際観光株式会社）

鹿児島県鹿児島市



プロジェクトメンバーと中島AD

新型コロナウイルス感染症は、宿泊業や飲食業に多大な負の影響をもたらした。地方ホテルにとっては、インバウンドで光明が見え始めた矢先の需要消失。従業員の離職も相次いだ。鹿児島サンロイヤルホテルでも、経営陣は先行きを案じつつも具体的な手立てを見いだせず、従業員は不安を感じるものの自分事と受け止めていないなど、思いはバラバラだった。しかし、中小機構からアドバイザーとして派遣されたベテランホテルマンOBのアドバイスを受け、経営者と従業員がホテルの将来を示したビジョンを共有したことから、変革へのスピードは一気に加速した。

## 老舗ホテルを襲ったコロナ禍

「桜島といえば、サン・ロイヤルホテルの窓から眺めた夕暮の桜島の凄みは、何と云ったらよいか」。作家の向田邦子は著作『眠る盃』で、ホテルの最上階展望温泉から見た夕暮れの桜島をこう表現している。実際、客室やレストランから見える桜島は圧巻で、この眺めを求めて、観光客が多数訪れるなど、鹿児島市を代表する観光ホテルとして歴史を重ねてきた。また、ピーク時には年間300件もの結婚式が行われるなど、鹿児島市民にとって地域の顔として親しまれていた。

ホテルの経営母体は鹿児島国際観光株式会社。1973年の開業以来、地域を代表するホテルとして役割を果たしているものの、設備の老朽化や団体客の減少、結婚式の多様化等で近年の業績は厳しい状況が続いた。インバウンド需要増で回復の芽が見え始めたところにコロナ禍が襲いかかった。



料理のおいしさでは定評がある

予約のキャンセルが相次ぎ、緊急事態宣言の発出などでホテルを全館休館した時期もあり、業績はさらに悪化。資本政策にも取り組んだが、当時はコロナ禍の収



鹿児島サンロイヤルホテル

束も見通せず、これ以上の打つ手を見いだせずにいた。池田司常務取締役総支配人は、それでも毎日ホテルに出社していたが、「お客さまが来ないホテルでぼつんと座っているだけ。これからどうしていけばいいのだろう」と途方に暮れる日々だった。

そんな時、日本政策金融公庫から、コロナ後を見据えた対策として、中小機構のハンズオン支援、専門家継続派遣事業の活用を提案された。



雲がかかった桜島のように池田常務の心も晴れなかった



同事業は経営課題の解決を目指す企業がプロジェクトチームを組み、そこに専門家を数カ月間、月2回程度のペースで派遣し、経営課題の解決に取り組むというもの。支援策としては手厚い。ただ、それを聞いた池田常務は「金融機関から言われたら断れないが、売り上げ改善がそんな簡単にできるわけがない」と内心は全く期待していなかった。

一方、従業員たちは別の不安を抱えていた。レストランや宴会が開かれず、宿泊客も急減した。会社は「解雇は絶対にしない。安心してほしい」と言い、雇用調整助成金の受給などで給与は保証してくれた。ただし、残業代はゼロに。生活費に織り込んでいた収入がないことで「生活が苦しい」と退職する従業員も現れた。「このままここにいるのも大丈夫なのか」と思いつつも、経営は「会社が心配すること」と考え、自分事とは受け止めていなかった。

### ベテランホテルマンとの出会い

日本公庫の後押しでハンズオン支援の実施が決まり、中小機構九州本部が専門家として派遣したのが、ホテルアドバイザーの中島賢一氏だった。中島ADは大手ホテルチェーンで料飲・宴会・宿泊フロントなどを経験した後いくつかのホテルの支配人、総支配人を歴任したベテランホテルマン。外資系ホテルの経営手法も経験し、現在はホテルアドバイザーとして活動していた。

中島ADは鹿児島サンロイヤルホテルの指導にあたり、まずホテルに宿泊してみた。そして、ホテルマンの視点から鋭く課題を指摘し、経営に関するデータを一覽して、ホテルの経営状況や財務状況の課題も言い当てた。池田常務は「この人はホテル経営を分かっている」と見る目が変わった。そして「この人とホテル再生に挑んでみよう」と素直に受け入れる気持ちになった。



プロジェクト活動の様子

プロジェクトチームは中島ADからの要望もあり、現場の管理職と将来有望な若手で組成された。集まったのは、社内各部門から計16人。2022年1月にプロジェクトの第一回会合が開かれた。参加メンバーの胸の内はさまざまだった。「こ

の忙しい時に時間を割いてまでやることなのか（管理職の社員）や「ホテルのこともよくわかっていないのに自分にできるわけがない」（若手社員）など、おおむね否定的な雰囲気が漂っていた。中島ADはメンバー一人ひとりと面談し、それぞれが考えるホテルの強みを聞いて回った。すると「料理がおいしい」「立地がいい」などと、思い思いの言葉を言うのだが、心から実感しているとは思えない口ぶり。中島ADは「いい料理やサービスの提供で自己満足しており、その先の戦略がない」と改革の前提となる課題を見抜いた。

まずはホテルの将来ビジョンをつくり、そこから各部門が取り組むべき戦略テーマをつくりあげていくことにした。メンバーは月に2回の会議に合わせて、自社の強みや弱みなどを分析するSWOT分析やライバル企業との差別化策など、与えられた課題に取り組んだ。しかし、メンバーの中からは相変わらず「これをやる意味はあるのか」という声上がるなど疑念は払拭されていなかった。

### ライバルホテル視察で従業員の意識に変化

ここでメンバーの意識が変わる機会が訪れた。中島ADの発案で、近隣のライバルホテルを視察することになったのだ。対象としたのは、近隣2カ所のホテル。事前に視察目的と伝えたところ、両ホテルとも快く客室や宴会場だけでなく、バックヤードまで見せてくれた。実際にランチも食べてみた。メンバーは自社の強みや弱みを研究していたので、相手のホテルにも自然と細部を観察する姿勢で臨むことができた。また両ホテルとの腹を割った話し合いで、互いの悩みを実感した。

この経験で、机上の分析に具体性が加わり、戦略づくりにもがぜん意欲が湧いた。池田常務も「この体験でメンバーの意識が変わった」と感じたという。

### 空中分解の危機乗り越え 鹿児島初の内覧会を開催

中島ADが次に仕掛けたのが、内覧会の開催だった。内覧会とは、ホテルが旅行代理店や顧客を招き、宿泊や宴会・レストランなどで今後展開する商品や施策を紹介するもの。大手ホテルでは行われていたが、鹿児島市内では例が無く、もちろん鹿児島サンロイヤルホテルにとっても初めての試み。しかもその話が出たのが5月で、開催は9月だった。この計画に、メンバーの管理職層が一斉に反発した。「一体どれだけコストがかかるのか」「夏場の繁忙期にそんなことをしている時間はない」。業績の厳しさを分かっているだけに、ハイリスクなイベントに挑戦する意味が理解されなかった。中島ADはこうした反発に対して、「このまま行き当たりばったりの営業を続けていいののか」などとあえて厳しい意見を返した。プロジェクトが、空中分解の危機を迎えていた。

池田常務はこの事態を見て「社員全員が本当に反対なら、

私が中島さんに中止を進言する」と言い、その場を取めた。そして改めて若手メンバーに意見を聞いた。すると「おもしろそう」や「やってみたい」と前向きな声が相次いだ。それを聞いて池田常務は開催を決断した。正式に開催が決まったのは7月中旬。準備期間はわずか1.5か月しか残されていなかった。

内覧会の開催は全従業員で取り組むべき大事業。メンバーがそれぞれの部署に開催の目的を説明し、協力を取り付けることに奔走した。難関だったのが、料理部門。内覧会でも料理は目玉の一つで、特別な準備が必要だ。しかし、そもそもメンバーには料理人は含まれておらず、開催の必要性を一から説明して協力を仰がなければならなかった。この役割を買って出たのが、宴会部門の若手メンバーとして参加していた火ノ浦みなみさん。何度も厨房に足を運び、新しいメニューの進捗状況を確認した。最初は厄介がられていたが、途中から内覧会がホテルの将来に持つ意味を料理人たちも理解するようになっていった。最後には、「ライブキッチンをやろう」と料理人から提案も飛び出した。



宴会担当チームで打ち合わせを行う火ノ浦さん      フロントで打ち合わせる予約センターの越山さん

予約センターからメンバーに選出された越山沙樹さんは、内覧会開催を任されたものの「前例がなく何から手を付けていいのかわからなかった。鹿児島では宴会は着席が主流。それなのに中島さんは『絶対立食で』と言われ、調整に苦労した。でも、初めてやる文化祭みたいで面白かった」と振り返る。中島ADは他ホテルの内覧会の情報提供などはしたが、実際の運営や設営は社員に任せた。池田常務は開催が迫るにつれて、全従業員が内覧会成功に向け一丸となる様を目の当たりにした。

9月28日の内覧会の本番には、215人が来場した。宿泊展示では、新たに導入したマットレスやテレビ、部屋着を展示するとともに、アメニティ付きの宿泊プランなど新たなプランを紹介した。料理は年末年始の特別メニューをその場で試食できるようにした。宴会部門はプロジェクションマッピングを駆使した展示を行い、来場者を楽しませた。社員がステージで懸命に行う説明には温かい拍手が起こった。終わってみれば内覧会は大成功だった。帰り際に「団結力がすごいね」「サンロイヤルのこれからが楽しみ」など、社員に直接称賛の言葉がかけられた。宴会やレストランの予約をその日のうちにする顧客も相次いだ。すべての従業員が「やった意味があった」と実感した。



若手社員がホテルの新サービスを紹介



好評だったライブキッチン



大成功に終わった内覧会

## 若手がSNS活用を発案 ホテルの将来に全従業員が思いを一つに

ホテルは2023年に開業50周年の節目を迎えた。4月に開催した記念パーティは、内覧会での経験を踏まえ、いかに招待者を楽しませるかに知恵を絞った。プロジェクトメンバーとは別の従業員が取り組んだが、こちらも見事に成功させた。

これらの経験は従業員に達成感を与え、次に取り組む意欲ともなった。今回のメンバーだけでなく、社内全体が支援をきっかけに、自分の職場だけでなくホテルを良くするために何をすべきかという発想を持つようになり、さまざまな改革へ意見が出るようになった。若手社員の発案でSNS活用のプロジェクトも発足した。業績も着実に好転し、単月の売上高が過去最高を更新するなど劇的に改善している。

池田常務は「従業員の意識が変わった。今度は経営陣が頑張る時」と、大型設備投資の実施に向けて関係者との協議に汗を流しているという。鹿児島市内には今年、新たな外資系ホテルが開業するなど、鹿児島サンロイヤルホテルを取り巻く環境は決して安閑ではない。それでも従業員と経営者が思いを一つにしていけば、顧客を満足させるサービスは次々と生まれてくることを証明してくれた。



## この事例に学ぶ

## 対面型サービス業における社員の巻き込み方・育て方

中島賢一氏

## 改革はビジョンの共有から

最初に訪問した時は、経営層の方も現場の従業員もあまりピンときていないようでした。「胡散臭いやつがきた」くらいのものだったのでしょうか。いきなり具体的な改善に入るのではなく、ちょうど翌年が50周年なので、「新たな再生のビジョンを策定しましょう」と呼びかけました。現場の若手をプロジェクトメンバーに入れたのは、組織風土を変えたいとの思いから。多くのホテルもそうですが、経営が厳しくても、現場には危機感がありません。「会社が何とかしてくれる」「株主が何とかしてくれる」と人任せで、自分たちで動くという発想がないのです。だからこそ、若手に経営を考えてもらう機会としたかったのです。

## 水平、垂直二つの方向性

アドバイスでいつも心掛けているのは、二つの方向性を共有しましょう、ということ。一つは水平の方向、もう一つは垂直の方向。水平の方向とは、みんなが同じ目的を持って先に進む方向



ホテルの再生にはビジョン共有が欠かせないと語る中島AD

のことです。ビジョンはそのために不可欠です。垂直の方向とは、物事を上から俯瞰して見るということ。ホテル従業員にはこの俯瞰する

発想が抜けがちです。自分のいる部署のことだけに心がいき、別の部署を見ようとしていない。今回のプロジェクトでは、あらゆる部署からメンバーを集めてもらい、課題を共有することになりました。だからメンバーは少し上の視線を持つことができました。そして、他ホテルの視察を通じてさらに広い視野の気づきを得られました。今後はさらに垂直方向を伸ばし、観光の誘致活動など、ホテル間連携にまで広げていければ、県全体の観光需要創出にもつながっていくと思います。実際私も金沢でホテルの総支配人をしていた時に、周辺ホテルと協力してホテル懇話会を開催し、海外からの誘致活動を成功させた経験があります。観光ビジネスがうまくいっている地域は、ホテル間の協力もうまくできています。

## あえて厳しい課題を与える

手ごたえを感じたのは、後半ぐらいからです。内覧会の実施を巡って、管理職層から一斉にネガティブな発言が出されました。間に入った池田常務は苦労されたと思います。「そんなにやりたいなら、社長と常務でやってくれ」といった厳しい反発の声も上がったそうです。今の御用聞き営業では限界があり、戦略を立てて新規の顧客開拓をしないと売上げは伸びません。それを分かっただけなら、あえて厳しい要求を突きつけました。「内覧会の実施を判断するのは御社です。御社がやらないと判断するのであれば、別のプランBに変えます。」と言いましたが、本当はプランBなどありませんでした。



女性が生き生きと働くホテルに

池田常務がメンバー一人ひとりと話をしてください、若手はやりたがっていることが分かったので、実施を決定されました。準備を進めるなかで若手が動き、それを見て管理職も動き、全社が動くようになりました。招待状の発送から展示のやり方や当日の運営方法まで、ほとんどを社員でやり遂げました。結果として招待客から大きな評価をいただき、達成感や自信につながりました。大きな壁を乗り越えて実施したからこそ、みんなが一つになれたのだと思います。私自身も感動を覚えました。

また、プロジェクトでは女性に積極的に動いてもらうように仕向けました。ホテルにはたくさん女性が働いていますが、結構男性社会です。ホテル全体を巻き込む活動には、女性従業員の協力が不可欠です。今回のプロジェクトでは16人のメンバーの中で女性は4人でした。その中には、当初自分ごととして捉えていない人もいましたが、会合を重ねる中でどんどん変わっていきましました。今では積極的に考え、動くようになっていきます。彼女を振り向かせることができたことが私にとって一番成功したことだと思っています。

CASE  
06

Hands-On  
Support  
2023

中部本部



【企業名】  
芝原工業株式会社

【代表者】  
芝原 利幸

【資本金】  
10百万円

【本社所在地】  
静岡県磐田市句坂中1600-30

【売上高】  
2,492百万円(2022年8月期)

【設立】  
1964年5月(創業1964年5月)

【従業員数】  
115名

【業種】  
製造業

【営業品目】  
半導体製造装置、工作機械装置、  
配電盤等

# 『人づくり』で 半導体製造装置部品の 飛躍的生産性向上に挑戦

## 芝原工業株式会社

### 事例概要

#### 生産台数伸長率は1.8倍を達成 自立化できた職場は雰囲気が大きく好転

同社の生産能力の向上にあたり、ネック工程であった『溶接組立』は、熟練技能者のスキルに頼る工程であり、作業員の増員は容易ではありません。

そのような中で、本支援では作業改善による出来高向上に取り組む、1期、2期の活動ではそれぞれ増産目標を達成しました。

アドバイザーは作業改善の進め方について支援し、メンバーが自走できるよう終始寄り添った理想的なハンズオン支援となりました。

半導体不足という社会的課題解決にメンバー自身が関わり貢献できると自覚した意義深い支援でした。



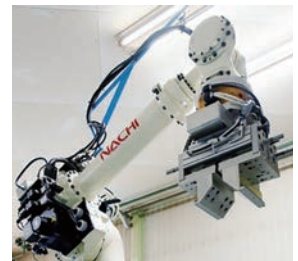
中部本部  
シニア中小企業アドバイザー  
岸田 邦裕

### 企業概要

#### ものづくりと人づくりで 新しい明日をつくる

同社は1964年に設立され、静岡県磐田市に拠点を置く地域未来牽引企業である。社訓として「信用を重(じゅう)」(信用が重要、信用が会社の中心、信用を重ねる)を掲げ、「ものづくりと人づくりで新しい明日をつくる」という経営理念の下で事業を展開している。

主に地元の大企業と取引し、輸送機器産業が特色のこの地域で、半導体製造装置や工作機械部品、そして配電盤といった多岐にわたる溶接・板金製品の製作を手がけている。幅広い産業分野で多品種小ロット生産を可能とするものづくりのアプローチにより、円安の進展や自動車EV化の流れなど経済や業界の環境変化へのリスクを軽減し、同時に事業の拡大を追求している。



■ 職人技とロボットの融合



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 中部経済産業局との共催セミナー参加が 出会いにつながる

2020年度、中部経済産業局と中小機構中部本部が共催の「地域未来応援プログラム（計6回オンラインセミナー）」に芝原社長が参加したことが支援のきっかけとなった。

その後、同社は「生産工程スマート化診断」と「IT経営簡易診断」を活用。管理者アドバイザーが企業訪問を重ねる中で支援課題が明確になり、これが具体的な改革と成果を目指した深掘り支援へとつながった。

### 問題意識と相談内容

#### 伝統の溶接技術、 新しい時代への橋渡し

事前調査により、同社における以下の問題が明らかとなった。

半導体関連事業は売上が6割を超えて安定しているものの、部材不足により工作機械部品の生産は低迷。配電盤・分電盤事業は新築の需要低調で売上が伸び悩んでいた。

すべての事業はベテラン溶接工を中心とした組織で職人技が強みであるが、属人的で生産技術を管理できていない点が弱みとなっていた。半導体関連事業は将来性があり受注増が期待できるが、溶接組立作業は職人の手作業が中心で、新しい作業員の増員は難しい。加えて、工程改善や人材教育を進める部署や取組みが不足していた。



■ 半導体製造装置の溶接

### 経営課題の設定

#### 半導体製造装置「フレーム」生産の要、 職人の技と組織力の融合

現地調査とヒアリングの結果、客先からの半導体製造装置フレームの生産倍増の計画が明らかになった。しかしフレームの製造は、熟練工による薄板溶接の職人的手作業で工数がかかり、急な増産は困難。しかも社内には、技能伝承や熟練工育成のシステムもなく、工程改善や自動化を推進する生産技術部門や資材調達から納品まで全体の工程を管理する部門の機能も十分ではない。

この現状を踏まえ、作業員の意識改革と人材育成の新たなプログラムの策定が必須となった。さらに工程改善・生産管理スキルの習得を通じて、企業の成長潜在力を引き上げる方向性が求められることが認識された。

### 支援テーマの決定

#### 人材育成と工程改善の両輪で 半導体産業を支える事業を強固にする

短期間での半導体製造装置の増産対応が求められている中、次年度の生産計画においてボトルネックになる溶接組立工程の出来高向上を目的として、経営実務支援で「人材育成と工程改善スキルの習得による半導体製造装置の増産対応計画の策定」を支援テーマに取り組むことにした。

活動の終了と同時にタイミング良く取引先からはさらなる増産が示唆された。本活動の成果を踏まえ半導体製造装置の事業を盤石にすべく、次の支援は専門家継続派遣で「事業多角化の基盤確立に向けた半導体製造装置の増産施策の策定と実行」をテーマに、材料切り出しから曲げ、仕上げ、溶接組立、検査まで全ての工程の生産能力向上にチャレンジすることにした。

いずれの支援も派遣専門家には地元磐田市在住の輸送用機器企業出身で現場改善に詳しい中小企業診断士を選定した。

ハンズオン支援事業(特定)(旧 経営実務支援事業)

## 人材育成と工程改善による、半導体製造装置部品の柔軟な増産計画策定

- 支援期間 2022年1月～2022年7月(10日)
- 派遣専門家 池谷 太志 [専門] IEの専門家であり工程改善の経験が豊富
- プロジェクトチーム 手溶接作業者をリーダーとメンバーに選定し、生産管理課長が事務局としてバックアップ

### 職人の作業を価値、付随、ムダに分け、価値率の大幅な向上を目指す

同社はこれまで、高度なスキルを有する職人集団であるため作業が属人的となっていた点があり、増産が求められた際には職人のスキルを磨くことで対応してきた。

今回はボトルネック工程である溶接組立作業の価値分析を行い、職人の作業を価値、付随、ムダに分けた。溶接以外は価値を生まない付随作業として「ミススマシ(運搬・補助作業者)」に集約することで高度なスキルをもった職人の溶接作業の価値率を向上させることに取り組んだ。

### 初めは疑心暗鬼だったが、やってみたら大きな効果に驚き

ミススマシの他、①作業手順見直しによる脚立の昇降回数削減、②ネジ長さ最短化によるネジ締付改善、③組立位置決めポカヨケ、④サブ組位置決め改善、⑤サブ組クランプ改善、⑥バリ取り改善など、作業軸・工程軸のロスやムダが見える化して、生産工程全体の改善に繋がった。

その結果、生産能力は活動前の27%増を達成でき、「疑心暗鬼でプロジェクトを開始したが改善の効果が驚いた」との声もあがった。

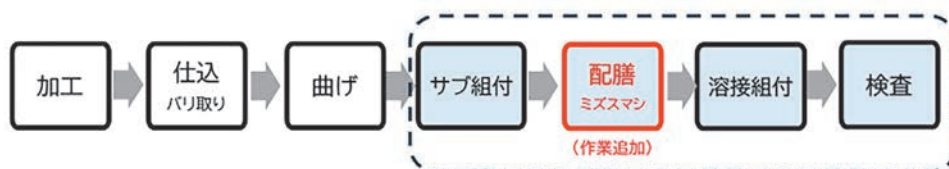
メンバーは、チームで工程分析し徹底して改善することが大きな成果をもたらすことを経験できた。

### 改善活動の胎動が始まった

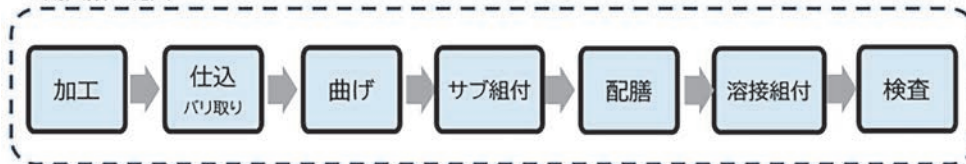
改善の風土がなかった同社だが、今回の活動を通してプロジェクトチームには自発的な改善活動の胎動が生まれた。

今後は全社に横展開して改善活動の促進、定着が課題となった。芝原社長からは「チーム改善の成果がこれほど大きいとは驚きだ。挑戦したことが本当に良かった。成功体験を全社で共有し定着させて今後に生かしたい。組織を動かすにはエネルギーを使うがチームとして活動すると大きな力になる。」というコメントを頂いた。

1期支援の範囲



2期支援の範囲



■ 1期支援と2期支援の活動範囲の違い

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 事業多角化の基盤確立に向けた半導体製造装置部品の増産施策の策定と実行

■ 支援期間 2022年12月～2023年7月(16日) ■ 派遣専門家 池谷 太志 [専門] IEの専門家であり工程改善の経験が豊富  
 ■ プロジェクトチーム 各工程の若手リーダー、事務局は生産管理課長

### 次は全工程でさらに1.3倍の生産能力向上にチャレンジ

1期の活動ではボトルネックであった溶接組立工程の改善に取り組み、所期の成果が得られた。さらなる増産に対応すべく次期活動では全工程の生産能力を1.3倍向上させることになった。

プロジェクトメンバーは、1期の活動で改善のスキルを身につけて成功体験を得たメンバーを中心に各工程から若手リーダークラスを加え、1期と同様「改善」を基軸にして、クロスファンクショナルなチームとして点から線、さらには面の改善にチャレンジすることにした。

### クロスファンクショナルなチームならではの成果が生まれた

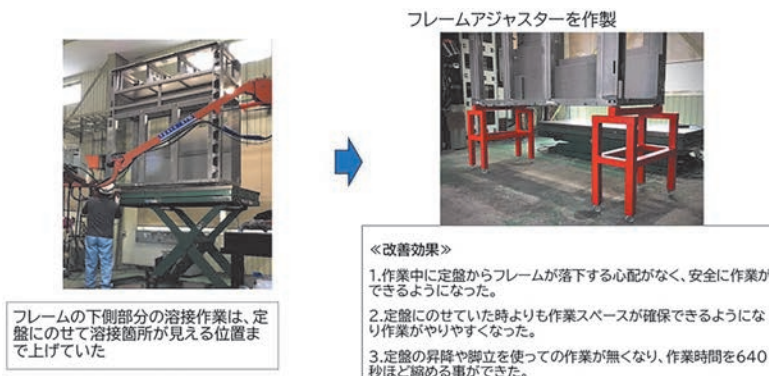
活動は、まず各工程毎に目標値とのギャップを認識し、目標を達成する方策を積み上げて成功シナリオを策定することから始めた。現状のロス分析では1期で効果的だった「動画分析」に加え、プロジェクトメンバー全員で「現場観察」を行った。

メンバーは今まで自工程以外は関心をもって見たことがなかったが、新鮮な目線で観ることで「これは自分の工程でやった方が良い」、「この作業はなくてもいいのでは」など、前後工程の作業者ならではのアイデアや、仕掛品置場や運搬などの物流動線の気づきなどを得た。その場で「否定しない改善提案のディスカッション」を行い、大きな成果につながった。

#### 改善事例① 配膳工程の改善



#### 改善事例② 溶接組立工程の改善



## 本格的な増産に向けて プロジェクトレビューで準備を進める

成功シナリオは改善方策の歩留まりを考慮し、現状実力と目標とのギャップを120%埋める案件を立案した。総計80件を超える改善策を実施してきた結果、生産能力1.3倍増の目標に対し、1.4倍までキャッチアップできる目処がたった。

ただし半導体製造装置の増産タイミングが遅れていたため、増産をむかえるまでは改善の効果を「生産性」で評価することとした結果、一人当たりの生産台数は2期の活動前3.4台/人・月に対し⇒4.3台/人・月を達成すること

ができた（生産性向上率126%）。

今後の課題は本格的な増産に向けて成功シナリオ通りに対応できるよう「プロジェクトレビュー」にて方策を共有し、人材育成などの準備を進めている。



### ✓ 支援の成果

## 目標の増産基盤を確立し メンバーは将来を担う人材に成長

本事例は半導体製造装置部品の生産能力向上と人材の意識改革を目指した内容である。支援中に外的要因により増産計画は延期になったが、プロジェクト活動を通じていつでも増産対応できる基盤が確立され、生産能力は1期の活動で+27%増、さらに2期の活動ではみなしではあるが+40%増となり、総台数伸長率は1期活動前の1.8

倍となった。今後は他の事業にて増産可能なシナリオを活用して横展開を進める予定である。

専門家はチームメンバーの特性に応じて助言を行い、メンバーは各担当領域で成果を示すことができ、大きな自信となった。また若手リーダーとしての自覚も生まれ、将来の活躍が期待されている。

社長から「目標以上の成果を得た」との評価があり、本活動を社内広報やHPで紹介し、全社で共有することになった。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 若手社員成長ストーリー：プロジェクトで得た成功体験

今回、高い目標達成と若手リーダーの育成を目指す改善活動において、ハンズオン支援をお願いしました。

若手メンバーが社内SNSを効果的に活用し、依頼、相談、報告からデータ共有などを通じて、プロジェクトの一体感が高まりました。この一体感が、従来のやり方に疑問を投げかけ、変革への挑戦を生み出しました。その挑戦が成功に結び付き、自信を高め、新たな挑戦に向かう原動力となりました。

強力なリーダーシップよりも、各自が役割を理解し、前向きに支え合う関係性でプロジェクトが進む姿に触れ、新しい時代の幕開けを感じました。

急速に変化する時代だからこそ、学びを大切に、成長を続けることが成功の鍵であることを実感しました。また、池谷アドバイザーから改善の本質について支援いただいたことに、心から感謝申し上げます。



代表取締役  
芝原 利幸 氏



## プロジェクトリーダーの声

## プロジェクトの成果は数字で見えるものだけではない

本プロジェクトの目標値は、従来の細かな改善では達成不可能なほど極めて高いものでした。しかし、プロジェクトメンバーはその目標に臆せず、正面から向き合い、成果を積み重ねてくれました。目標に近づく成果を実感しながら、活動へのモチベーションがだんだんと高まっていく、そんな素晴らしい取組みでした。

さらに、この活動を通じてメンバー間で自由闊達な議論ができたこと、この経験から将来、さらなる大きな成果を生み出せることを期待しています。このような活動に参加させて頂けたこと、関係者の皆様に心より感謝申し上げます。



取締役  
安藤 壽英 氏

## 派遣専門家として

## 「高度技能集団」から「学習する組織」への変革

最大の成功要因は、メンバーの提案により、役割分担を担当工程別とせず、ワンチームで全工程に対しアイデア出しを行っていただいたことだと考えます。週に1回の活動をメンバーが皆勤賞で行い、進捗確認・ブレインストーミングを積み重ねた結果、「共有ビジョン」が醸成され、他の工程メンバーから工数低減▲80%と驚くべき改善アイデアが提案されるなど、工場全体を俯瞰する数多くのアイデアが創出されました。

現場改善は実践の技術です。今後もチームのメンバーが場数を踏むことにより、さらに改善組織能力を高めていただけるものと期待しています。



アドバイザー  
池谷 太志

## 管理者として

## 仕事が難しくなかなかなか行きたがらなかった職場が大きく変貌

本支援活動によって、生産目標値達成に向けた準備を着々と進めていただいたので、増産に対する不安要素はないと思います。メンバーの成長度をみれば、十分な成果を得たものと評価できます。

終了報告会でプロジェクトリーダーから「4年前は誰も行きたがらない職場だったが2期のハンズオンでこんなに大きく変貌したことが感慨深く、嬉しく思う。」との感動的なコメントがありました。その言葉通り、本支援活動によって企業の雰囲気が変わるほど大きな成果が得られたことを実感しました。



アドバイザー  
福森 幹郎

## 担当職員として

## 「仕組みづくり」と「人材育成」を実現！

生産工程スマート化診断、IT経営簡易診断、ハンズオン支援、事業再構築相談・助言と、様々な施策をご利用いただきました。

芝原社長の社員への信頼を土台として、プロジェクトリーダーやメンバーの熱意や着実な取組みに対して、中小機構としての確かなサポートを行うことができるように心がけました。

ハンズオン支援の目的は、「仕組みづくり」と「人材育成」です。まさに、その2つが体現された支援だったと実感しています。

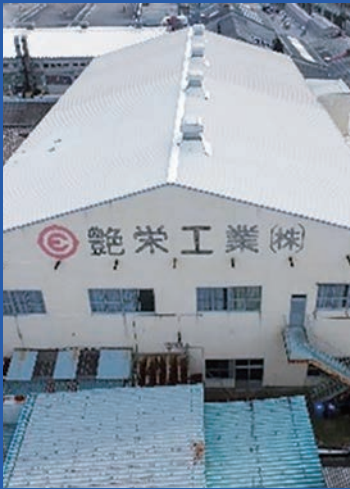


企業支援課  
宮本 ゆかり

CASE  
07

Hands-On  
Support  
2023

中部本部



【企業名】  
艶栄工業株式会社

【代表者】  
嶋田 義男

【資本金】  
20百万円

【本社所在地】  
愛知県蒲郡市宝町2-29

【売上高】  
862百万円(2022年11月期)

【設立】  
1948年9月(創業1913年)

【従業員数】  
60名

【業種】  
繊維織物・編み物の染色整理加工  
及び販売

【営業品目】  
服飾・インテリア・自動車シート等の  
基材

# 生産性向上・IT基盤強化を通じた 三世代同居経営の活性化に向けて

## 艶栄工業株式会社

### 事例概要

### 勤・経験依存からの脱皮を目指し、世代を超えた活動で システム強化を含む生産体制の革新に挑戦

三河木綿の産地蒲郡市で創立され、服飾・家庭用品から自動車など幅広い繊維製品の染色加工一筋に70年余り。「10代から70代まで活躍する」三世代が同居する中核企業となったものの、手作業や勤・経験に依拠する部分が多く、生産性や技能伝承の面で課題を抱えている状況でした。

「IT導入による最適な生産計画・手配」を目指した生産体制の課題解決と、現場が使いこなせるIT基盤の整備を支援した事例です。



中部本部  
シニア中小企業アドバイザー  
鈴置 崇浩

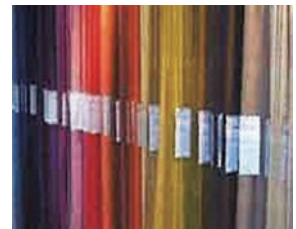
### 企業概要

#### 独自技術を保有する 織物の染色加工のパイオニア企業

同社は、1913年の創業以来、顧客とともに開発・研鑽を積み重ね、今日では繊維素材の加工技術において国内指折りの企業にまで成長した。特に、高級オーダーカーテンや高級車の自動車内装材用合成皮革基材で大きなシェアを確立している。

また、ファッション材においては世界の名だたるブランドにも採用されており、いまや世界品質となっている。その背景には、ニドム加工(揉み、叩きによって素材を柔らかくする加工)をはじめとする、同社独自の繊維機能加工技術がある。

「ものづくりに誇りを」を理念に掲げ、地域産業の雄として若手からベテランまで一体感をもって活動し、取引先の期待に応えてきた。



■ 高級オーダーカーテン



■ 高級車の内装

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 商工組合中央金庫豊橋支店からの紹介

同社は、「これまでの技術ノウハウが蓄積された独自の染色加工工程は、勘と経験に基づいた生産管理のため、全社最適とは言い難い。生産プロセス全般を振り返り、世代の垣根を越えた生産革新活動を通じて、さらなる飛躍の足掛かりにしたい。」との課題認識を有していた。そんな同社に商工中金豊橋支店からハンズオン支援制度をご紹介いただき中小機構中部本部を知ったことが相談のきっかけであった。

### 問題意識と相談内容

#### 「最適な組み立て」を目標に非効率な生産活動と情報を再設計

現場改善や協働の意識が浸透し、業界シェアも高く、事業は順調であった。

しかし、『生産活動』は独自技術の追求のあまり、属人的で非効率となり、顧客の多種多様化した染色・加工ニーズには「生産指示の多様化」で対応した結果、軽微な変更・調整でも生産工程全体の計画変更が多発していた。また、情報共有も人から人への伝達が主体であったため、その都度担当者間や部署間協議が必要となり、ムダ・ムラ・ムリの温床になっていた。さらには、残業や仕掛増加、特急品の未対応などの不具合にもつながっていた。このような悪循環を断ち切るため、全社生産管理システムを抜本的に改善し、具体的・効果的な課題設定・解決を図りたいと考えていた。



■ 染色機の段取が肝

### 経営課題の設定

#### 属人的業務の標準化・ボトルネックの解消による最適生産計画の確立とシステム導入

現場調査・ヒアリングを重ねる中で、全員が状況からやるべき行動の流れが把握でき、最適な生産指示につながる「方程式」を見出すことが変革には必要であることを確認した。

多種多様で調整も多い生産現場において、生産計画と現場運営の柔軟な連携が肝となるが、同社は次のような状況であった。

まず、生産の準備と投入に時差があり、在庫や作業環境にムダが多かった。また、染色工程を中心に勘や経験に頼る属人的業務が多く、業務の標準化が必須であった。さらに、全体管理目線でボトルネックの発見・解消に取り組む管理者人材の育成も急務であった。

他方、既存の生産管理システムの生産計画機能を活用できておらず、現場で成果を出しながら、システムの導入も含めIT基盤を整備することが不可欠と判断した。

### 支援テーマの決定

#### 多品種生産も効率的に展開できる最適な作業手配の仕組み構築

まずは、現場全体の状況を共通理解し、問題の分析や課題の設定を行うことが必要になる。そのためにも、試作開発から量産受注、生産から出荷までのプロセスをきちんと紐解き、ボトルネックをあぶり出す活動を行うこととした。

生産現場において、「糊抜き（原反を染色しやすいように、下地の糊を抜くこと）」「染色時間」「加工手配」は、職人の経験に依存しており、それがまさに「効率化を妨げる属人化」につながっていたところであった。

これらの分野で、作業の標準や生産体制のあるべき姿を見つめ直し、組織や人材の強化を図りながら、「最適な生産指示の方程式」を見出し情報システムに落とし込んでいくことを一連の流れに据えて、支援テーマを策定した。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 生産ボトルネックの解消と効率生産を支える情報化構想の策定

■ 支援期間 2021年8月～2022年4月(12日) ■ 派遣専門家 吉田 信人 [専門] IT化支援、物流・生産企業の経営改善  
 ■ プロジェクトチーム 次世代筆頭取締役をリーダーに、生産の管理者が参加

### ボトルネックの特定と解消に向けた試行

まずは、製品群別の工程フローや作業手配の方法など、様々な側面から生産工程の状況を詳らかにした。過去3年分の「工程別の仕掛在庫量」をもとに要因分析を行い、「染色前準備工程」がボトルネックであることが判明した。背景には、変化の多い状況ゆえの「過剰な前段取」があった。

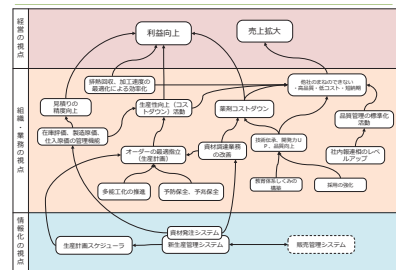
次に、後工程引取の生産方式を参考に「最適投入量」を設定し試行した。結果、工程間の負荷や総在庫量が減少し、現場の作業性も高まった。

### あるべき姿の共通理解とIT化構想の策定

技能伝承を支えた三世同居経営がさらに活性化するためには、まず成長戦略を描くことが重要である。

顧客市場の動向や将来予測、自社の強みなどを知的資産の観点から「経営デザインシート」にまとめ、将来のあるべき姿を策定した。

つぎに、現状とのギャップ分析を実施し、経営や組織・業務の観点から課題を設定した。IT戦略マップやシステム化の対象範囲を策定、なかでも生産計画は「自動化モデル」を目標に掲げた。



■ IT戦略マップ

ハンズオン支援事業(IT-A)(旧 戦略的CIO育成支援事業(CIO-A))

## 最適生産に向けた作業手配ロジック策定とシステム導入

■ 支援期間 2022年6月～2023年6月(24日) ■ 派遣専門家 吉田 信人 [専門] IT化支援、物流・生産企業の経営改善  
 ■ プロジェクトチーム 次世代筆頭取締役をリーダーに、生産の管理者が参加

### 最適な生産作業手配ロジックの策定とシステムの実装

熟練担当者へのヒアリングや製品レシピ、受注書類などを元に分析し、生産作業手配の鍵は染色と仕上の工程にあることが判明した。その中でも、数多の仕様や染色要件に応じた染色順と柔軟な釜の割付け、仕上前後の工程に即した段取ルールの設定が肝になると解明し、作業手配ロジックを完成させた。

次に、要求仕様をまとめてベンダーを選考した。独特な要求仕様に説明が難航する面もあったがアドバイザーが適切にサポートし、既存のベンダーも交えた三位一体態勢で実装に進めることができた。

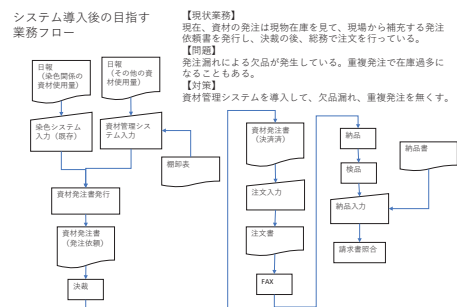
### 資材調達・原価管理といった生産支援活動機能の強化検討

ボトルネックは解消したものの、生産計画に即さず資

材を調達すれば、また在庫の増加や作業スペースの圧迫を招きかねない。

また、資材発注漏れや欠品も散見されていた。そのため、資材調達フローをまとめ、在庫システムとの連携や発注手続の改善など、システム化を検討した。

また、発注・製造・在庫の機能が強化されると、会計と連携し「原価管理」も構築可能となる。本件では、原価計算の方法を理解し、課題の整理を行った。



■ 資材調達フロー



## ✓ 支援の成果

### 定量・データによる 業務改善と経営デザインを実現

プロジェクトによって、同社は定量分析に基づくボトルネック解消のノウハウを習得し、情報システム実装の準備段階までこぎつけた。苦手意識から逃げず、地道な活動も厭わない次代の中核メンバーがリーダーシップを発揮し、世代をまたいで全体最適を意識した業務設計を行ったことで、組織力も強化された。

今回の支援でプロジェクトメンバーが身につけた業務分析やIT導入プロセスのスキルは、今後、同社が新たなビジネス領域に進出して業務体系が変わったとしても、業務の最適化に活用できる。また「経営デザイン」が重要であることも実感してもらえた。

プロジェクト期間内にシステムの本稼働を確認できなかったものの、自立したメンバー活動が継続しており、目標達成が期待される。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 暮らしに豊かな色彩(いろどり)を届け続けるために！

三河繊維産地の中核加工場として、染色・起毛・機能性樹脂加工を研究開発から研鑽し、業界屈指の技術力まで高められたものの、人的管理の多さや多岐にわたる顧客希望納期といった業界特性を理由に、製造では慢性的な不効率やムダの発生など、多くの悩みを抱えていました。そんな中、日々支援頂く金融機関から紹介を受け「生産情報の一元化と工程の整流化により、品質向上と生産拡大を計る」を目標に掲げ、ハンズオン活動に挑みました。活動は、生産管理を中心としつつも現場全体に幅広く耳を傾けた、まさしく「着眼大局・着手小局」で推し進められたと思います。現場に徹底して向き合い、原材料の準備、生機の物流、操業シフトなど細部も疎かにせず、丁寧な活動を促したアドバイザーの伴走も極めて大きかったです。単純な設備導入のためのものではなく「次世代経営のあるべき姿」を共有する重要な機会となりました。



代表取締役  
嶋田 義男 氏

### リーダーの声

### 自社改革の第一歩たる、今回の取組み

「加工組みが効率化の鍵だが、でもどうしたら…」と困った気持ちの中始まりました。アドバイザーと一緒に現状を突き詰め、定量・具体・客観の目で見ることが、成果につながる第一歩でした。

今般の活動は、当社にとって「強靱な体質を作る」第一歩と位置づけました。IT・DXだからとたじろがずに「やり切る」、世代を超えて「前向きに取り組む」、そして「生涯働く会社としてよかったと思える」、そんな組織活動に昇華できたのではないかと思います。途中、苦労や大変な時もありましたが、重要なステップでした。

### 派遣専門家として

### しっかりした腹落ちによる早期の自走化が実現

当初は、IT経営簡易診断を通じた「IT化に関する課題設定」での出会いでした。事前の経営課題設定により「ボトルネックの解消が不可欠である」と理解を深め、数値データ分析による問題把握とその解決による効果を数値で表す取組みによって、プロジェクトメンバーの腹落ちが確実なものとなりました。

その後、RFP(要求仕様書)作成など、慣れない作業に困惑する場面もありましたが、現場の暗黙知を形式知化していく活動など地道な作業を通じて、ベンダーとの意思疎通も円滑に進み、早期の自走化を実現することができました。



アドバイザー  
吉田 信人

CASE  
08

Hands-On  
Support  
2023

北陸本部



【企業名】  
株式会社丸仁

【代表者】  
雨森 研悟

【資本金】  
90百万円

【本社所在地】  
福井県福井市花堂中2丁目29-5

【売上高】  
602百万円(2022年5月期)

【設立】  
1984年6月

【従業員数】  
61名

【業種】  
印刷・関連連業

【営業品目】  
反射材事業、転写事業、  
セキュリティ事業

# ファッション素材としての 反射材の販路拡大と SDGs経営の実現

## 株式会社丸仁

### 事例概要

### SDGs経営の実現に向けた経営計画、 事業戦略・アクションプランの策定

同社は、熱転写プリントマーク及びアパレル向け反射材の開発、製造、販売を行っています。

SDGsに取り組む経営ビジョンを定め、新規市場開拓に向けた事業再構築を進めています。

強みである反射材の展開は歩行者の安全を確保し、SDGsターゲットの一つである「世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」に貢献できます。経営ビジョンの具体化と、経営計画への落とし込みを福井商工会議所と連携支援を行ったモデル事例です。



北陸本部  
シニア中小企業アドバイザー  
金瀬 栄義

### 企業概要

#### 反射材における 独自の技術・商品開発力

同社の企業理念は、「時代が必要とする商品を常に創造する」を掲げている。技術開発に注力し、特許も多く取得している。その代表的なものとして『再帰性反射技術』がある。

再帰性反射とは、受けた光を同じ角度で光源に向かって返す現象のことである。車のヘッドライトやフラッシュの光によって、衣服などにプリントされた反射材が浮き出て見える。

従来の反射材は、任意の色彩を表現する場合、反射輝度が著しく低下する欠点があった。これを克服するため、当社は「高輝度カラー反射材」の技術を開発した。ポリエステルフィルムに光を反射させるため透明の金属化合物層を使用することで、反射輝度の高いカラー反射や虹色に輝く反射を可能にした。



■ 反射材を使った商品(反射前)



■ 反射材を使った商品(反射後)

## ☑ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 福井商工会議所と連携支援

同社は、SDGsセミナー(福井商工会議所、中小機構共催)に参加され、福井商工会議所の経営相談窓口に、SDGsを意識した経営への転換を図りたいと相談があった。

福井商工会議所より、中小機構北陸本部の紹介があり、SDGsへの取組みとして社外の専門家を活用するハンズオン支援を提案し、福井商工会議所と連携して支援を実施した。

### 問題意識と相談内容

#### 新規市場開拓に向けた事業再構築支援

転写マークは、新型コロナウイルスの感染拡大により、スポーツイベント等の機会が減り受注が減少していたが、徐々に回復しつつある。しかし、海外も含め競合が厳しくなっている。

反射材は、交通安全の観点から一般顧客にも認知され、売上が増加しつつあり、更なる強化を図りたい。このような新しい価値を自社商品に取り入れ、事業再構築に取り組み今後の成長を目指すのと同時に、時代に適応した企業体質づくりと人材の育成を行いたいと支援要請があった。



■ 自社製品販売実店舗 (LIGHT FORCE)

### 経営課題の設定

#### SDGs時代に適応した 企業体質づくりと人材の育成

同社社長より、印刷事業、反射事業、加工事業および新分野の相乗効果を狙いとする経営ビジョン「丸仁シナジーマップ」が示されている。実行段階ではSDGsを積極的に取り入れる方針が出された。事業再構築補助金を活用し、SDGsの取組みに向け新しい転写加工場に併設した自社製品販売実店舗 (LIGHT FORCE STORE) の準備も整っていた。

一方、社内ではSDGsへの取組みについて理解が深まっていないとの課題があった。そのため、社内におけるSDGsの認識を高め、経営ビジョンの具体化が課題となっていた。

### 支援テーマの決定

#### 経営ビジョンの社内浸透と 自ら行動する文化への転換

経営ビジョンの実現には、社内のSDGs認識向上が必要となっていた。SDGsに取組む目的と進め方を整理するために、中小機構の事業再構築相談・助言事業を活用し、SDGs経営に知見のある専門家3人を派遣した。

社員とのコミュニケーションを通して、SDGsへの理解向上を支援するとともに、SDGs経営の進め方の共通認識を醸成した。

このような取組みをさらに推し進めるため、SDGs経営実現に向けた経営計画策定をテーマとし、引き続き、中小機構の事業再構築ハンズオン支援で支援することになった。



■ プロジェクト活動の様子

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## SDGs経営実現に向けた経営計画、事業戦略・行動計画策定

- 支援期間 2023年2月～2023年7月(10日) ■ 派遣専門家 川嶋 正己 [専門] 環境経営、SDGs経営支援
- プロジェクトチーム 全社(管理、営業、製造)のリーダーで構成

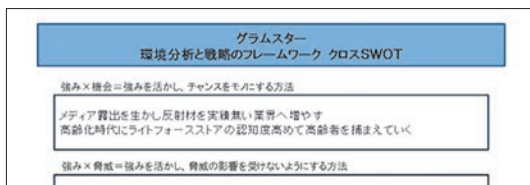
### SDGs取組み状況の確認と事業環境分析

企業理念の確認、経営方針確認、将来ビジョンの共有を行うとともに、SDGsの重要性について学び、他社事例を参考にして「SDGsとは何か?」の理解を深めた。

また、現在の状況を「環境省版SDGs紐づけチェック様式」に基づき確認した。従来より反射材を交通安全に活用することを提案しており、これはSDGsにつながるということがわかった。また、事業環境分析を行い、市場分析・サービス・製品の強みを整理して「丸仁SWOT分析」としてまとめた。

### SDGsと事業環境・事業の関連性整理、課題の検討

SDGs視点から機会とリスク、経営資源の整理、バリューチェーンにおける展開方針を検討した。SDGs版SWOT分析様式を用いて、「丸仁SWOT SDGs版クロスSWOT分析」を作成した。これをもとに課題のリストアップを行った。課題は、本業の視点「for Business」と社会貢献の視点「for Society」で整理した。



■ クロスSWOT(一部)

### SDGs経営実現に向けた事業戦略・行動計画づくり

2030年に向け、企業として目指すべき姿を検討し、「優先課題検討リスト」を確定、将来の方向性を定めた。「for Business」では社会に反射材の認知を広げ交通事故を減らす、「for Society」では定期的に地域のイベントに参加し交通安全と反射材の有効性をアピールすることを設定した。課題ごとに、目標設定と施策の展開を行い、「丸仁SDGs中期計画」「各部署SDGsアクションプラン」をまとめた。

また、SDGs経営を社内外へ浸透を図るため、「丸仁SDGsアピールアクションプラン」を策定した。具体的項目として「福井県SDGsパートナー宣言」を申請した。

SDGs経営優先課題検討リスト「for Society」		
Goal	ターゲット	将来の方向性(目指すべき姿)
4.質の高い教育をみんなに 5.包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する	4.1 2030年までに、全ての子どもが男女の区別なく、適切かつ効率的な学習の成果をもちます。無償かつ公正で質の高い初等教育及び中等教育を修了できるようにする。	定期的な地域のイベントに参加し、交通安全と反射材の有効性をアピールする 交通事故防止の活動を通して地域の人々との共有を図る
SDGs経営優先課題検討リスト「for Business」		
Goal	ターゲット	将来の方向性(目指すべき姿)
3.質の高い成長をみんなに 8.豊かになるすべての人々の経済的な生活を確保し、福祉を促進する	3.6 2020年までに、世界の道路交通事故による死者数を半減させる。	社会に反射材の認知を広げ交通事故を減らす 全国の警察・学校等に反射材の販売を拡大する
12.つくる責任つかう責任 持続可能な生産消費形態を確保する	12.5 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。	不良率を改善する。 不良率が改善すれば自ずと余剰生産が減り、材料消費や余剰生産が減り廃棄量も削減できる また生産効率も上がる 労働時間の短縮もできる
9.産業と技術革新の基盤をつくろう 強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る	9.4 2030年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じてインフラ取組や産業改善により、持続可能性を向上させる。全ての国々は各国の能力に応じた取組を行う。	丸仁のクリーン技術を広くアピールしてシェアを拡大する

■ 課題検討リスト

### SDGsを取り込んだ経営ビジョンが社内に浸透し、自主的に経営計画を実行する体制へ

経営ビジョンに基づく「SDGs中期経営計画」を策定し、経営目標を明確にした。これを「SDGs部署別アクションプラン」「SDGsアピールアクションプラン」「SDGsパートナー宣言」の実行計画に落とし込んだ。

波及効果として、プロジェクト活動を通して、社員に経営ビジョンが浸透し、経営計画のPDCAを自主的に回せる基盤ができた。



■ SDGs宣言



■ 経営方針説明会



## 活動を振り返って

### 経営者の声

## SDGs経営をビジョンから実行に移行できました。

プロジェクトに参加した社員にとっては、SDGsを基礎から知る状況でしたが、他社実例なども交えてとてもわかりやすく支援をいただき感謝しています。

SDGsの目標に向かって取組むことが会社の利益になり得ることが理解でき、また、その考え方が社員と共有できたことが大きな成果となりました。中期計画、事業戦略・アクションプランの策定により、やるべきことが明確になりました。

これからは本番であり、やりきることが重要と考えています。



代表取締役社長  
雨森 研悟 氏

### プロジェクトリーダーの声

## 会社の課題や将来目標を全社で共有が図れました。

最初は、SDGsは何かよくわからない状況から始まった活動でしたが、会社の課題や将来の目標について話合うことは有意義でした。ミーティングを重ねるごとにメンバーの意識や理解度も深まっていたことを実感できました。

これからプロジェクトメンバーと各部署の責任者が中心となり、SDGs目標達成に向けて計画したアクションプランを実行し、持続可能な社会と丸仁の成長に貢献していきます。



管理部課長  
見延 嘉昭 氏

### 派遣専門家として

## SDGs経営のトップランナーを期待します。

SDGs経営の予備知識が無いプロジェクトメンバーがその必要性・重要性を理解し、経営計画、さらに行動計画への落とし込みを行うことができました。

今後は、その実践段階に移り、プロジェクトメンバーは現在のモチベーションを保ちながら全社員を巻き込んだ活動を行い、アクションプランの具体化により経営貢献につなげていただきたい。また、同社は福井県の繊維企業におけるSDGs経営のトップランナーのポジションも狙える潜在能力があり、リード役となることを期待します。



アドバイザー  
川嶋 正己

### 管理者として

## プロジェクトを通して人材育成の成果が得られました。

当初のスケジュール通りに順調に進捗し、成果が得られました。現場からのボトムアップによって、現場視点の課題が多く集められ、意欲的な中期経営計画がまとめられたと思います。

SWOT分析等のツールを用いて、各自が自社の課題と向き合うことができ、人材育成の面でも相応の効果があつたと推察します。

今後もプロジェクトが社内で継続し、アクションプランの実行段階に移ることから、必要に応じて側面的な支援とアドバイスを行っていきます。



アドバイザー  
竹田 健一

### 担当職員として

## 当社ならではのSDGs経営計画が策定されました。

策定された経営計画は、「反射材の認知を広げ交通事故を減らしSDGs達成に貢献すること」など、同社ならではの内容が示され、SDGsへの深い理解と実現にかける思いを感じることができるものとなりました。同社の皆様の取組みへの前向きな姿勢により、全国有数の先進的なSDGsの支援事例となりました。

企業支援課 氏家 永史

CASE  
09

Hands-On  
Support  
2023

近畿本部



【企業名】  
白星社クリーニング株式会社

【代表者】  
石井 大

【資本金】  
10百万円

【本社所在地】  
兵庫県神戸市灘区琵琶町3丁目1-17

【売上高】  
520百万円(2022年12月期)

【設立】  
1947年(創業1922年)

【従業員数】  
111名

【業種】  
普通洗濯業

【営業品目】  
家庭用クリーニング全般、  
各種特殊加工、特殊洗浄

# 若手社員が取り組むブランディング！ 社内浸透と外部発信に向けた挑戦

## 白星社クリーニング株式会社

### ☑ 事例概要

### 地域NO.1企業を目指しブランディングの考え方を 全社員へ浸透する取組み

同社のトップは、ブランディングの考え方や重要性を理解している社員を増やし、全社への浸透を図ろうとしていました。

中小機構はその意図を理解し、若手を中心としたプロジェクトに対し、3期(1期5名、2期5名、3期6名)に亘って支援を行いました。

メンバーが社内外にブランディングの考え方を情報発信していくようになったことで、経営幹部や所属長の意識も変わり、社員全員が同社に誇りを持つようになった支援事例です。



近畿本部  
シニア中小企業アドバイザー  
池田 朋之

### ☑ 企業概要

### 高品質な「仕上げ」にこだわる 地域密着型クリーニング

同社は1922年(大正11年)、日本一の品質のクリーニング会社を目指して創業し、1947年(昭和22年)に白星社クリーニング株式会社として設立された。

地域を中心に品質重視のクリーニング事業を展開しており、直営店、代理店、訪問サービスなどにより、高品質路線で神戸地域における業界の中心的な存在となっている。

衣服の多様な素材が開発されているなか、洗濯技術を駆使して品質を担保している。また、近年は業界初の無人店舗をオープンするなど様々な挑戦を行っている。



■ 本社店舗外観



■ 三宮店舗外観

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 商工組合中央金庫神戸支店からの紹介

中小機構近畿本部では、近畿経済産業局及び近畿財務局と連携し、金融機関の目利き力を支援・活用による成長可能性のある中小企業を支援する取り組みとして「地域の卓越企業発掘&育成プログラム」を実施してきた。

その中で金融機関向けのセミナー勉強会を開催し、同社の紹介を受けて支援に至った。

### 問題意識と相談内容

#### ブランディングは安易に外部発信すべきではなく社内浸透が重要

最近では高齢化や個人商店の衰退によって代理店の数が減少し、代理店が売上に占める構成はピーク時で30%あったが現在は10%程度まで減少していた。

地域でクリーニング事業を長く展開している中で、高齢化やライフスタイルの変化から市場が衰退傾向にあり、地域市場で生き残るためには、現状の品質を重視する差別化戦略をより一層浸透させるためのブランディング構築が急務であった。

まずは社員全員が自社の強みや競合他社にないお客さまから支持されているサービスを正しく認識することが重要であり、ブランディングの考え方や重要性の社内浸透を徹底する必要があるという問題意識から今回の支援要請となった。

### 経営課題の設定

#### 高品質クリーニングサービスで差別化を図るためのブランディング戦略の構築

同社は、価格競争と一線を画して、高品質のクリーニングサービスを、一般ユーザーに伝えて、競合との差別化を図る必要があった。

その反面、ブランディングは全社員が共通の認識を持たないままに外部へ発信すると、お客さまを裏切ることになるリスクも感じていた。

そこでブランディング構築の実現に向けて、社内でブランディングについての認識を深め、それを実行できる人材の育成が必要となった。

### 支援テーマの決定

#### ブランディングの社内浸透と実践力を蓄積するため3期の支援計画を作成

ブランディングについて自走化に向けて取組みや知見を蓄積するため、当初から3期の活動を想定し支援計画を作成した。

1期では、自社分析、競合分析を行い、問題点、課題、あるべき姿をまとめ、ブランディング戦略構築に向けた具体的な実施項目を社長に提案する。

2期では、顧客調査・分析を行うとともに、提案を自社に浸透させるため商品知識研修と接客研修をメンバー主導で実施するための支援を行う。

3期では、これまで取り組んだ施策の更なる社内浸透を図り、外部発信の試行とともに、ブランディング推進の仕組みづくりを支援テーマとした。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 品質重視を柱とするブランディング構想の策定

■ 支援期間 2020年1月～2020年12月(15日) ■ 派遣専門家 池田 朋之 [専門] マーケティング、ブランディング、人材育成  
■ プロジェクトチーム 総務、営業、工場の若手社員

### 自社の現状分析及びあるべき姿のまとめ

まずは、若手社員を中心としたプロジェクトメンバーへのヒアリングを行うと「ブランディングのことをまったく知らない自分たちが会社に貢献できるのか」といった話が出た。次にプロジェクトメンバーによる自社分析・競合分析を行い、結果を踏まえて、あるべき姿を検討し共有した。

### あるべき姿に基づく ブランディング提案書のまとめ

若手社員にはブランディングに関する基礎知識が不十分だったので、まずは、基礎知識を共有化し、ブランディングを検討する土台形成を行った。

そして、ブランディングの基礎知識と、自社・競合分析結果及びあるべき姿のまとめを踏まえて、若手社員自らの

意見を盛り込んだ8項目にわたるブランディング提案書を作成し、トップへ提案した。

### 会社の次世代を担う人材の育成がスタート

将来の会社を担うのは若手社員であること、また若手のモチベーションが上がれば、会社全体の風土も変わるとの狙いから、検討の過程においては、若手社員の自由な発想を引き出すことや、ブランディングを考えることを通じて経営に参画するというモチベーションを引き出すことを大事にした。

当社のブランド・アイデンティティの1次案をメンバーでアイデアを出し合って策定した。

また、今回の提案だけでなく、提案をし続ける組織文化に変革し定着化させることも視野に入れて進めた。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## ブランディング実施項目の社内への浸透

■ 支援期間 2021年3月～2021年11月(11日) ■ 派遣専門家 池田 朋之 [専門] マーケティング、ブランディング、人材育成  
■ プロジェクトチーム 営業、製造、実店舗若手社員

### ブランディングの基礎知識、 具体的実施項目の理解と共有

2期は、ブランディングの理解と共有化する人材を増やすために、プロジェクトメンバーを入れ替えてスタートすることにした。

1期は工場のリーダーだったが、2期は営業のリーダーに変更し、1期でできなかったことを2期のメンバーに託した。新しいメンバーには、これまでの経緯、検討結果を共有化するプロセスに時間をを使うことにした。

### 追加すべき調査とアクションの検討

新しいプロジェクトメンバーも前向きに取り組んでいき、さらに良くしていくための提案がいくつか出てきた。

第1に、顧客アンケートの実施である。第2に、社内の商品知識調査の実施であり、これを通してブランディングの社内への浸透に関する課題の深掘りを行った。

これらの調査結果を踏まえて、ブランディングの浸透に関する改善策を以下の通り具体化することができ、取組みに拍車をかけることができた。

### 社内浸透策の具体化と外部発信準備

2期の支援を通じて、ブランディングの社内への浸透のため、社内向けの実務的な商品知識の研修プランや、動画の接客研修のツール作成プランなどの成果物ができ上がってきた。

また、ブランドアイデンティティの変更提案なども行われ、1期よりもさらに社内浸透へ向けた改善が進んでいった。



## ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

### ブランディングの社内定着と外部発信試行

- 支援期間 2022年7月～2023年1月(10日)
- 派遣専門家 池田 朋之 [専門] マーケティング、ブランディング、人材育成
- プロジェクトチーム 製造現場及び事務方の若手社員5名で構成。

#### ブランディングの社内定着の確認と浸透促進

社内浸透では、社内掲示板、胸プレートの作成だけでなく、朝礼でのブランディング活動による啓蒙活動を徹底的に行った。

特にプロジェクト活動を社内に周知するためのポスターを第1号から第6号までメンバー全員で手作りで作成し、社内の掲示板、食堂、トイレに至るまで社員が目にするあらゆる場所に掲示した。プロジェクトメンバーは、一般社員からの質問に対しても丁寧な説明をしながら、啓蒙を続けていた。

#### 外部発信の試行と検証

ブランドアイデンティティは1期で作成した案に対して、2期で変更提案が出てきたため再度メンバーで捉え直した。この検討の結果、「心地よいサービスと最高の仕上がりであなたの大切な1日をお手伝いします」に決定した。

外部発信では、店頭表示やLINEやSNSを活用した発信を試行し、閲覧数やフォロー数での検証・効果の確認も実施した。



■ 3期終了報告会資料

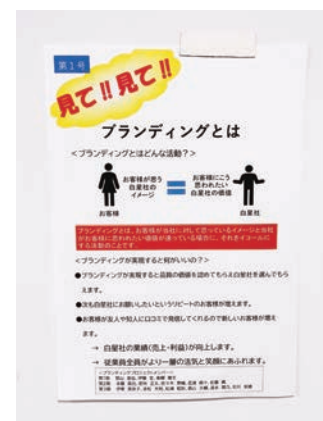
#### ブランディング推進の仕組みづくり

これまでの活動を通じて、ブランドアイデンティティの決定、社内への啓蒙・浸透、外部発信の試行を実現することができた。

今後の継続的なブランディング推進については、1期～3期までに関わったメンバーを中心に毎月、プロジェクト推進を継続していく体制が決定され、今後の自立的な活動がスタートすることになった。



■ 社内掲示の様子



■ 社内ポスター-第1号

## 社内浸透を前提とした様々な媒体での外部発信を試行

ブランディングの社内浸透を踏まえて、様々な外部発信を自信をもって実現できた。

外部発信のターゲットとして、本社・三宮では、若年層をターゲットとして、また直営店周辺ではミドル・シニア層をターゲットとして設定し、LINEや公式Instagram（インスタグラム）を開始した。

また店頭のモニターでは、工場の実際のクリーニング作業を紹介したり、営業が配布するリーフレットでもホームページを紹介するようになった。

現在は、1期～3期のメンバー全員で月1回ペースで定例会議を実施。3期で取り組んだ内容を各事業部に落とし込み、随時実施内容を見直している。

また可能なものからお客様へのアプローチができるよう検討を進めている。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 指示待ちから自ら考え行動する社員への変化

今までは指示待ちであったり、全て上司の意向で動いていた従業員達がプロジェクトチーム内で考え、そして実行して形にしていくことができるようになりました。

また、ブランディング戦略の重要性を理解して社内外に発信していくようになったことで会社全体が自社に誇りをもつようになり、当社にとっては非常に大きな一歩になりました。

支援していただいた池田アドバイザーは、非常に丁寧で、且つ個々人に合わせた支援を行ってくださいました。そのお陰でプロジェクトチーム全員がそれぞれの役割を理解して目標達成に向けて力を発揮できたと思います。

最も感心しているのは、メンバーの弱点よりも、良いところを的確に見つけてどうすれば前を向くようになるのかを常に心がけて支援されているところです。その結果、メンバーは自分達が尊重されていることを実感できたと思いますし、自分達でも気づかなかった良いところを自分で伸ばそうという気持ちが芽生えたと思います。経営者として池田アドバイザーの指導方法を今後も社内に定着させていきたいと思っています。



代表取締役社長  
石井 大氏

### プロジェクトリーダーの声

## プロジェクト活動を通じて社内全体の報連相や各部署との連携が図れるように

最初はプレッシャーで押しつぶされそうになりましたが、メンバーの支えもあって何とか成果を上げることができました。今後、いろいろなサービスやSNS・LINEアプリの活用等、まだまだしていきたいことがあるので、第4期（自走化し、自社内で活動）以降につなげ、Instagram・HPなどで外部発信をパワーアップしていきたいと思っています。

社内全体の報連相、各部署との連携を強化することでさらに白星社の強みが広がり、確固たる白星社になると思います。



右より

1期プロジェクトリーダー

豎山 重信氏

2期プロジェクトリーダー

本藤 真也氏

3期プロジェクトリーダー

伊東 美奈子氏

## 紹介者の声

## 本事業を起点とした副次的効果とサステナブル経営

「品質やこだわりの高さが消費者に上手く浸透していない」という課題を白星社様と共有、課題解決策の一つとして本事業をご紹介しました。各回の報告会にオブザーバーとして参加しましたが、回を追う毎に参加メンバーの熱意や自信が増していくのを感じました。部署が異なる社員間のコミュニケーションも深まったと聞いております。報告会への参加により、企業の強みや課題を深掘りすることになり、お取引先企業のご紹介及び商談の成約、SDGsの取り組みに係るサポート等、提案の幅を広げる起点となりました。

現在は当金庫も関わり、本プロジェクトメンバーを中心に、業界では最先端となるCO<sub>2</sub>排出量の算定を開始しました。今後、脱炭素経営の勉強会を実施し、白星社様におけるSDGsへの取り組みをより一層サポートしてまいります。



商工組合中央金庫  
神戸支店 支店長  
阿曾 延晃 氏

## 管理者として

## 成功要因はアドバイザーの社長・リーダーとのコミュニケーション

本当の意味での外部発信などはこれからであり、全社の計画の中で検討すべき課題だが、まずは入口に立ったと思います。社長の思いである、社内に、真剣に白星社のブランディングを考えるメンバーを増やしたいと言う目標は達成できました。池田アドバイザーの定期的な社長の意向確認、プロジェクトリーダーとの連携、メンバーとのやり取りの努力が良い結果を導いたと考えます。

今回のプロジェクトメンバーとこれまでのメンバーと一緒に、今後の継続的な活動を実施する仕組みもでき上がり、今後の活動に期待します。



アドバイザー  
今井 良平

## 担当職員として

## 社長の社員育成に対する強い思いが成果に

1期、2期、3期の支援で合計約15名のメンバーが参画し、全社を挙げての活動となりました。

ブランディングの仕組みづくりをテーマにした、ストーリー性のある支援であり、他には類を見ない貴重な取組みだと思えます。中小機構として、メンバーの一部の人が孤立しないよう、一人ひとりの得意分野を見極め、役割を持っていただきました。

リーダーには、社長とのコミュニケーションを欠かさないよう、プロジェクト活動の合間に社長への報告・相談を欠かさないようお願いいたしました。これらの社員の活動に加え、石井社長の若手社員の育成に対する強い思いと、その都度の迅速な意思決定があってこそ成果を得ることができたと感じています。今後の活動に期待しています。

担当職員 吉永 彩

CASE  
10

Hands-On  
Support  
2023

近畿本部



【企業名】  
株式会社竹中製作所

【代表者】  
竹中 佐江子

【資本金】  
46.8百万円

【本社所在地】  
大阪府東大阪市菱江6丁目4番35

【売上高】  
2,382百万円(2022年9月期)

【設立】  
1948年6月(創業1935年)

【従業員数】  
135名

【業種】  
金属製品製造業

【営業品目】  
ボルト・ナット製造、表面処理加工、  
電子機器の開発・設計

# 独自技術の『強み』でリベンジ！ 塗り重ねてきた歴史を生かす 新市場開拓への挑戦

## 株式会社竹中製作所

### ☑ 事例概要

### 「グローバルニッチトップ企業」が脱炭素社会を見据えた 新市場へ向けたテストマーケティング支援

2022年度からの3ヶ年中期計画において、「新しい受注の創造」を柱のひとつに掲げました。

これまでの既存顧客を中心とした営業活動から、  
当社の強みを発揮できる新市場の開拓へと舵を切  
ることにしました。

本支援は、既存市場と同様のお困りごとを有する  
未参入市場の潜在ニーズを仮説として描き、既存技  
術による解決策を提案する新市場開拓の事例です。



近畿本部  
シニア中小企業アドバイザー  
池野 栄司

### ☑ 企業概要

### 表面処理及び高品質が要求される 高付加価値品のボルトメーカー

同社は、高い耐久性と安全性が求められる原子  
力発電所や石油プラント、風力発電所、化学工場、  
トンネルなどのインフラで用いられるボルトを製造し  
ている。

1970年代後半から、製品の高付加価値化を目指  
し、独自の表面処理技術の研究開発にも積極的に  
取り組んでいる。

国や関係機関の各種品質認定を取得し、取引先  
には大手企業も多く、インフラ業界では知名度が高い。

経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」  
や「ものづくり日本大賞」等の多くの表彰を受賞し、  
表面処理技術の特許も取得している。



■ 高品質ボルトに特殊コーティング



■ ボルト使用事例



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 大阪府工業協会と連携して開催したセミナーに参加

2021年に公益社団法人大阪府工業協会主催のもと、中小企業大学校関西校との連携事業として開催した「販路開拓実践セミナー」に同社の営業担当2名が参加し、同社と出会った。

セミナー3回及び機構の専門家による側面サポートを通じてマーケティング企画書の大まかな検討はできたが、さらなる深掘りへ向けて今回の支援に至った。

### 問題意識と相談内容

#### 自社技術の優位性をPRできず 新市場の顧客ニーズの把握が必須

支援要請を受けた事業年度は、目標売上・利益ともに未達となる見込みで、その一番の要因は、ボルト事業で見込んでいた風力発電所の大型案件を、自社技術の優位性や他社技術との差別化をアピールしきれず、価格競争により失注したことであった。

そのような中、セミナーに営業担当が参加し、売上拡大に向けた販路開拓の相談を受けた。また、セミナーで学んだことを他のメンバーにも理解してもらいたいということで、マーケティング企画、プレゼン資料の作成、及びテストマーケティング支援を希望された。

これには、数十社の大手企業との既存取引があるが、10年先の売上の柱となる新市場・新規顧客が必要であるという社長の問題意識から中期計画を策定した背景があった。



### 経営課題の設定

#### 中期目標の達成に向けた新市場の開拓

2022年度より中期計画を策定し、会社の目指すビジョンが明確になった。それは、近年の脱炭素への貢献を社会的使命として、独自の高度な技術で高付加価値をエネルギープラントを中心とした成長分野へ提供し、社会課題を解決する企業となることだ。

中期目標の達成のためには、営業力の強化と技術力の向上により、価格競争に巻き込まれにくい市場、今後成長する市場に参入して新しい受注を生み出すことが課題となる。つまり、高い目標設定によって、既存市場の営業だけでは受注が不足し、新市場の開拓が必要であるという課題が浮き彫りとなった。

### 支援テーマの設定

#### ボルトナット事業での防錆コーティング技術による新市場開拓

中小機構近畿本部としての支援をスタートする前に、社長の思いをヒアリングした結果、新サービスの可能性についても課題意識をもっていたのでマーケティング企画の段階で検討することにした。

これを踏まえて、既存技術による新市場開拓と、新サービスによる新市場開拓の両方を検討する挑戦的な支援テーマとした。



ハンズオン支援事業(テストマーケティング) M-A型(旧 販路開拓コーディネーター事業(M-A型))

## ボルトナットの防錆コーティング技術のマーケティング企画

- 支援期間 2021年12月～2022年3月(6.5日) ■ 派遣専門家 古山 俊弘 [専門] マーケティング、営業、IT
- プロジェクトチーム 営業(東京からリモート参加)、技術開発、製造の3部門の若手12名

### 既存表面処理技術の新市場に対する顧客ニーズの仮説立案

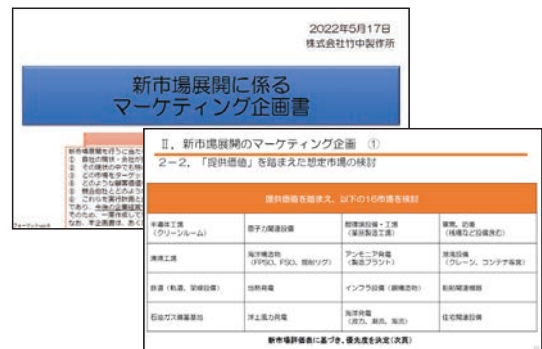
前半は、3グループに分かれて複数の新サービスのアイデアを発散・収束のステップで検討した。

後半は検討結果を踏まえて、マーケティング企画書としては、既存技術による新市場開拓の内容に絞ることとし、各メンバーが積極的に考え、発言し、マーケティング企画書が完成した。

プレゼン資料の作成では、社内の当たり前を、顧客目線で伝わりやすいようにかみ砕いて表現することに留意した。



■ 当社製品 左からタケコート-1000(本支援対象)、タケコート-セラミック1、ナノテクト



■ 支援で作成したマーケティング企画書

ハンズオン支援事業(テストマーケティング) M-B型(旧 販路開拓コーディネーター事業(M-B型))

## フッ素樹脂コーティングのテストマーケティング

- 支援期間 2022年9月～2023年4月(10日) ■ 派遣専門家 加藤 幸弘、佐々木 吾、末松 治男、古山 俊弘、堀内 邦康
- プロジェクトチーム 大阪本社の営業担当 [専門] 半導体、石油化学、洋上機器等の業界へのネットワーク

### 新市場へのテストマーケティングによる仮説検証

作成したプレゼン資料を用いて、5つの業界の計9社にアプローチし、フッ素樹脂コーティングの顧客提供価値の仮説検証を行った。その結果、錆に強い点、酸・薬品に強い点、異種金属の電蝕耐久性などの仮説が評価された業界があった一方で、錆に対するニーズがない業界も確認できた。

支援の成果として、一部の訪問先企業とは訪問後に、見積、試作品提供のやり取りが続き、新市場の新たな顧客との貴重な接点を創出できた。支援後は、同社の経営方針を達成するため、新たな受注の柱をつくるべく活動を継続している。



■ 企業訪問に使用したプレゼン資料

## ☑ 支援の成果

### 新規顧客への導入を進める ソリューション営業へ

新市場の想定顧客となる工場や事務所で直接プレゼンの反応を聞くことができ、製品の高い評価だけでなく、特殊な形状・用途への対応可否といった要望や、各種試験データの有無等の課題も把握することができた。

最も大きな課題は、ボルトは一定の長期使用が想定され、どの企業も採用前の評価を必要としており、提供したサンプルの評価を含めたソリューション営業が必要と実感できた。現在はいただいた課題を解決するため、営業体制の見直しなどの社内改革を進めている。

また、今回の企業訪問によって、タケコートと当社の知名度を向上できた結果、Forbes Japan社「Small Giants Award 2022-2023」のファイナリスト7社に選ばれるなど当社のブランディングにも寄与できた。



## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 製販一体となり販路拡大への取組みを前進

今回のハンズオン支援では、マーケティングの基本を習得し、それを机上の学問で終わらせることなく「実践で活かすための支援」まで受けられたことが、弊社にとって大きな収穫となりました。

また多くの専門家の方に社員目線でご支援いただき、弊社の独自製品の販路拡大につき、製販一体となり取り組めたことは今後につながる確実な第一歩だと感じています。

この支援で得た「社内の協力体制の強化」と「顧客目線でのPR」を活かし、国内のみならず、海外顧客拡大につなげていけるようさらにブラッシュアップしていければと考えています。



代表取締役社長  
竹中 佐江子 氏

### プロジェクトリーダーの声

### メンバー全員での取組みを成果につなげる

顧客目線に立ったマーケティング資料やプレゼンテーション資料作成に加え、ターゲット市場の検討をメンバー全員で行うことにより、大きな学びと成長を得ることができたと考えます。

また、幅広い知見を持つ専門家の助言によって、より具体的なニーズの獲得やテストマーケティングでの成果につなげることができました。



ボルト事業部  
大阪営業部  
戸谷 明悟 氏



# カリスマ経営から組織型経営へ 事業承継のリアル

フレッグ食品工業株式会社

福井県永平寺町



斎藤社長（前列左）、斎藤専務（同右）とプロジェクトメンバー

中小企業は株式も経営の執行もすべてを社長が握っていることが多い。だからこそ、社長の経営手腕が企業の盛衰を左右することになる。戦後から高度経済成長期に創業した企業の多くが2代目、3代目への世代交代期にさしかかりながら後継者がみつからない企業もたくさんある。福井県永平寺町で食品製造を手掛けるフレッグ食品工業株式会社には、幸い息子という立派な後継者がいる。2代目から3代目への事業承継をいかにスムーズに進めるか。同社が見出したのは、カリスマによる経営から組織型経営体制への転換だった。

## 卵加工食品に強み

同社は卵の加工食品に強みを持つ。本社工場で製造するカップ入り茶碗蒸しは、大手コンビニチェーン向けOEM商品として店舗に並び、消費者に提供されている。有名料亭のブランド名で販売される茶碗蒸しの中にも同社が製造しているものがある。卵液に出汁を加えた茶碗蒸しの素は、全国の寿司店で供される茶碗蒸しの材料としてなくてはならない存在になっている。茶碗蒸しの製造技術を応用した牛乳寒天や水ようかんも製造している。また、全国各地の駅弁メーカーを集めた駅弁フェアを百貨店やスーパーの催事として行う事業や、バーベキュー場の経営など、食品製造にとどまらない事業を手広く展開している。これら、同社の事業のすべてを考案し、展開してきたのが斎藤眞理夫社長だ。

## 玉子豆腐で家内工業を工場生産に

同社は1950年に斎藤社長の父が「斎藤認（しのぶ）商店」として創業した。当時は卵の卸業とコロッケや玉子焼きの製



フレッグ食品工業の本社工場と工場

造販売を家族経営で行っていた。「父は真夜中に起きて玉子焼きを作るなど一生懸命働いていたが、こんな商売のやり方では跡を継ぎたくないと思っていた」。斎藤社長は父親が苦勞する背中を見ながらも、商売のやり方には疑問を持っていたという。大学を卒業してからでは遅いと思い、高校卒業後すぐに家業に入った。ちょうど近隣で玉子豆腐を作って成功する食品会社があった。斎藤社長（当時は専務）は「これだ!」と思い、独自に玉子豆腐づくりに乗り出した。京都の市場に売り込みに行くと熱心さが買われ、取引が始まった。福井の工場で作ってはトラックを自ら運転して毎日京都まで運んだ。「畳の上では寝られないような多忙な生活。父親が夜中に玉子焼きをつくるのを見て、自分も同じことをやっていた」と笑う。当時まだ珍しかった樹脂を成形して容器にするブロー容器に玉子豆腐を充填したものは重宝がられ、スーパーや生協などに販路を拡げていった。生産も従業員を雇用して工場で行うものに規模を拡大、1993年には現在の本社工場を新築し移転した。



本社工場での茶碗蒸し生産



## いち早く衛生管理体制を構築

食品の衛生管理に厳しい目が向けられるようになってきたことを踏まえ、同社は品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」を2002年に取得。さらに原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程で製品の安全性を管理する手法「HACCP」の福井県版も2006年に取得した。当時福井の食品メーカーでもここまでの衛生管理に取り組む企業は珍しかったという。



工場の衛生管理は徹底している

一方で、玉子豆腐市場そのものは価格競争で大荒れとなり、経営ぎりぎりの安値合戦でライバル社では倒産も相次ぎ、同社の経営も赤字に転落した。無借金経営を誇っていた同社も売上高に近い借入金を抱える事態に。斎藤社長は「玉子豆腐だけではだめだ、もっと幅広い食品に対応できる『料理工場』にならない」と事業の見直しに動いた。同時に大学を卒業して大手食品メーカーの営業職として働いていた長男の督文氏を呼び戻した。「会社が一番苦しい時代を見せておきたい」という親心からだった。

## OEM生産の受託拡大へ

『料理工場』を目指し、冷凍総菜をつかって高齢者向けに提供したり、大手量販店からの依頼でソースを作ったりと、新しいことに次々と挑戦していった。設備は懇意にしていた食品機械卸から倒産した食品企業の中古機械を調達した。「会社を畳んだ経営者の気持ちも引き継ぎたい」という思いだったという。チルド製品や冷凍食品まで手掛けるようになったことで「フレッグに行ったら何かやってくれるのではないかと業界でも評判を呼び、ある時大手コンビニチェーンから「牛乳寒天を作ってほしい」と声がかかった。厳しい時代にも衛生管理に取り組んできた努力が活かされたのだ。その後茶碗蒸しや総菜へとOEM生産品目を拡大していった。「あのコンビニと取引があるなら安心だ」と、さらに別の企業からも声がかかるようになった。気が付けば同社の工場で作る製品の大半はOEMが占めるようになっていた。

同社では、駅弁を仕入れて全国の百貨店やスーパーで駅弁フェアを開催する催事プロデュース事業が売り上げ全体の

約半分を占める最大の事業分野だが、利益率は低い状態にとどまっている。一方の食品メーカーとしての大手向けOEM供給事業は安定していた。しかし、斎藤社



OEM生産が主力に

長は決して満足していなかった。「大手から与えられたレシピで作っているだけ。このままでは、社員の創造する力が失われてしまう」。若い時から自分で考えて、自分で作り、自分で売ってきた斎藤社長から見れば、今の事業の在りようは不安でしかなかった。「このまま自分がいなくなって、万一コンビニとの取引がなくなればどうなるのか」。ちょうど原材料の卵が高騰するなど採算面で大きな課題も浮上した。価格転嫁をしたくてもコンビニ側はなかなか首を縦にふってくれない。OEM依存の課題も顕在化していた。斎藤社長は専務に据えた息子、督文氏を経営者として育て上げるためにも、新しい挑戦に踏み出す時だと判断した。そしてその手助けをする役割を中小機構に託した。



さまざまなアイデアで事業をけん引する斎藤社長

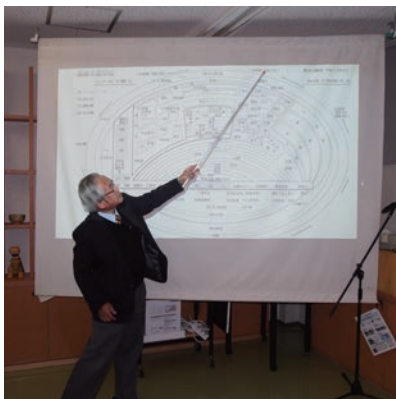
## 自社ブランド開発へプロジェクトチーム発足

まず、中小機構のさまざまな支援メニューの中から、中小企業版BCP「事業継続力強化計画」の策定支援を選択した。斎藤専務を会社側の担当として指名、機構側の専門家とキャッチボールで計画を仕上げていった。当時はちょうどコロナ禍の最中。オンラインを介してのやりとりだったが、専務が自律的に動いて完成させた。そして、次に取り組んだのが、後継者の育成を視野に入れたハンズオン支援の専門家継続派遣事業だった。社長が課した課題は「自社製品を開発せよ」だった。OEM依存体質から脱却するために、自分た

ちで一から開発、製品化、市場開拓に取り組んでほしいという思いが込められていた。社長は口出ししないのが条件。斎藤専務をリーダーに、サブリーダーに第1商品部部長の布川洋平氏と主任の酒井浩史氏、第2商品部部長の山本好之氏と課長の高田恭明氏、開発担当者として生産部主任の辻陽子氏と、同社の将来を担う幹部層6人によるプロジェクトチーム体制が結成された。

ところが、動きは鈍かった。そもそもこれまで製品開発も販路開拓も全部斎藤社長がやっていた。それに慣れ切った社員にとって、何から手を付けていいのかが全く分からなかったのだ。中小機構北陸本部でシニアアドバイザーとして活躍する金瀬栄義氏は「商品開発の王道はまずマーケティングからだ、この会社の場合それよりもまず経験を使うことが重要だ」とし、具体的な商品開発を進めることを提案した。しかし、商品開発会議を開催してもなかなか具体的なアイデアは出でこず停滞期間が続いた。

しびれを切らしたのは斎藤社長だった。メンバーを集め斎藤社長が同社の経営の指針として作成した「フレッググループ真理図」を見せながら、なぜ今このプロジェクトをやらなければならないのかを懇々と説いた。真理図には「利他主義の心で善悪を判断する」と記され、さらに同社の事業や取引先、さらには産業全体の構造や企業を取り巻くリスクなどが円の中に細く示されている。社員にとって見慣れたものだが、斎藤



フレッググループ真理図を説明する斎藤社長

藤社長から改めて説明を聞く中で、徐々にではあるが、「会社を変えていかなければならない」や、「いつまでも社長に頼っているわけにはいかない」という気持ちが芽生えてきた。

## 苦労続きの自社製品開発

自社ブランド商品の第一弾はレトルトカレーと水ようかんにするという方針がようやく決まった。カレーの開発を任された辻主任の苦労が始まったのはここからだ。同社はかつてOEMでレトルトカレーを生産した経験はあった。辻主任もさまざまなカレーを試作してはみるのだが、なかなか「これ!」というものが出ない。そもそも、想定ターゲットや開発計画が曖昧だった。価格設定についても明確な方針はなかった。そんな中で次々と試作を作っても「なんか違うよね。この前の方がよかった」などと言われ、辻主任の徒労感を増すばかりだった。誰かが決めなければ前に進めない。結局ここ



レトルトカレー開発では試行錯誤が続いた

でも決断したのは、斎藤社長だった。「本ずわい蟹」「純鶏」「焼き鯖」と、地元福井の名物にちなんだものを採用した。同時並行で進めていたパッケージづくりもとん挫しかける中、なんとか完成にこぎつけた。辻主任はこの経験を踏まえて、「目標やスケジュールを設定することの重要性を学べた。ともかく製品に仕上げることに必死で、生産工程についても意識していなかったことは反省点だが、次からは『やらされている』のではなく、『自分からやる』という気持ちになった」と意欲的に語る。今後営業担当者が近隣の道の駅にカレーの売り込みに行くのに同行する予定だ。現場の生の声を聴いて今後の開発にいかそうと考えている。



苦労の末に完成したレトルトカレー3品

社長は口出ししないという当初の方針を貫けなかったことを、プロジェクトリーダーを任された斎藤専務はどう思っていたのか。「正直、まだ社長の顔色を見てしまっていた。社長は常に『結果責任は私が取る』と言って事業を進めてきたが、私にはそこまでの覚悟がなかった。結果として社長の口出しがなければ製品化は間に合わなかったと思う。例えばパッケージの決定についても、『担当者がやってくれているだろう』と思うだけで確認をしていなかった。そこを詰めることができなかったのは、私自身社員に気を遣う気持ちがあったからだと思う」。リーダーとして進捗管理ができなかったことを素直に反省した。

一方、水ようかんの商品化ではコンセプトの設定で二転三転した。水ようかんはコンビニ向けのOEMで日常的に生産しており、レシピもあった。ただ、同じものを作っても意味はない。どう差別化するのか。プロジェクトメンバーの山本



部長は「最初は既存のレシピを活かしつつ、外国産の原料を使い、価格を抑えておいしいものを作ろうと考えていた。でも、途中から単価を上げて福井の水ようかんらしく、さっぱりと食べられておいしいものにしようという方向転換した。国産原料を使い、黒糖と餡子で仕上げた新商品にすべくレシピも一から組み立て直した」。また、普段の工場では常温で90日の日持ちを前提とした水ようかんを製造しているが、新商品では福井の水ようかんらしさを出すためチルド製品にしたいと考えた。そうすると賞味期限が短くなってしまふところではあるが、工場にレトルト殺菌装置があることが、長期保存を可能にした。スーパーのバイヤーからも「通常の水ようかんなら250円程度が限度だが、これは450円でいける」と太鼓判を押してもらえた。山本部長は「安くするといいものは作れない。適正価格でおいしいものを作る必要性を再認識した」と振り返る。

## 製品開発第2段階へ

専門家派遣事業はこれから第2段階に入る。第1段階は、とにかく自社製品を開発してみようという姿勢で進めたが、今後は事業として本格的に成り立つものを開発することを目指している。プロジェクトメンバーも、これまでの経験を踏まえて「次に進みたい」と前向きな姿勢へと変わってきた。今回はマーケティング調査を前提に開発計画を進めていく。

いくつか候補も上がっている。食物繊維が豊富な寒天デザートにオリゴ糖や乳酸菌などの腸内環境改善に有効な成分を入れた朝食用のヨーグルト寒天の提供を考えている。もう一つは、玉子加工品の開発だ。蓄積してきた卵の加工技術やノウハウを活かして、例えば、フレンチトーストやキッシュなどの卵をメイン材料にする商品開発を進めていくことを検討している。試行錯誤のうえに原点回帰を果たしたとも言える。

## この事例に学ぶ

### 事業承継は、意図的に自立の場や機会を創ることから。

今回のハンズオン支援専門家継続派遣事業は、自社商品の開発が表向きテーマであるものの、その裏にある「後継者の育成」「組織型経営体制への転換」こそが本質的な目的であった。この辺りをどのように感じていたのか。関係した社員の方々、そして専務と社長の三者にお話を伺った。

#### 後継者としての意識改革

「プロジェクトの第一弾ではなかなかリーダーシップを発揮できなかったものの、専務が苦勞する姿を間近で見えた。そこから専務を支えていこうという意識が生まれてきた」と、ある社員は語る。「社長の知識の量はすごいが、正直専務の方が相談しやすい。仕事を進めやすい面もある」と社長とは違う視点で専務を評価している声も聞かれた。

斎藤専務自身も徐々に覚悟を固めている。「プロジェクトを通じて商品開発力がまだまだ足りないことを痛感した。ここを改善するべく、自社商品の開発を進めていきたい。同時にIT化の遅れも致命的になっていく。受発注の自動化や、工場の省力化・自動化にも取り組まないといけない。情報の共有も進めてデータを連携させていきたい」。商品開発や営業では社長の力を認めるものの、IT化は自身が先頭に立って取り組むという自信が垣間見られた。

支援側の責任者であった中小機構北陸本部

の金瀬シニアアドバイザーは「プロジェクトリーダーにマネジメントの経験を積んでいただき、事業承継につなげることを狙いに支援を行った。進捗管理の重要性に気づき自ら行動するなど、変化が見られた。支援の最終報告会で、社長より「プロジェクトメンバーに積極性がでてきた。」とのコメントがあり、さらなる変化を期待している。」と語る。

斎藤社長は数年後に社長交代すると決めている。そして「これからは口出しする機会をできるだけ減らしていく」と自らを戒めている。当面の目標は「5年後に自社ブランド製品の割合を20〜30%に高める」。社長がなんでも決めてきた会社がこれから、どう変わっていくのか、専務のリーダーとしての自覚とそれを支える社員の力が試されている。



斎藤専務 後継者としての覚悟も固まってきた

CASE  
11

Hands-On  
Support  
2023

中国本部



【企業名】  
ベンダ工業株式会社

【代表者】  
八代 一成

【資本金】  
58.5百万円

【本社所在地】  
広島県呉市苗代町10098番地-3

【売上高】  
6.910百万円(2023年3月期)

【設立】  
1964年9月

【従業員数】  
138名

【業種】  
輸送用機械器具製造業

【営業品目】  
輸送用エンジンの始動用歯車を  
主体としたリング製品の開発・製造

# カーボンニュートラル、 EVシフトなど外部環境の 激変に対応した新事業への挑戦

## ベンダ工業株式会社

### 事例概要

### 自動車エンジン始動用部品のトップメーカーが 新ビジネスの「稼働&環境可視化システム」を 事業化するプロジェクトを始動

同社は自動車エンジン始動用部品「リングギア」の世界シェアNo.1メーカーです。しかし、近年は車両電動化の前倒しにより既存事業の見直しが必要であったことに加え、さらにコロナ禍の影響も大きく、新事業への取組みを加速させる必要があるという状況でした。

同社が単独開発した「稼働&環境可視化システム」は新事業として期待されていましたが、事業化には当時まだ多くの課題が見られました。IoTビジネス基盤の確立を目指して、ビジネスモデルの再検討から支援した事例です。



中国本部  
シニア中小企業アドバイザー

油木 正幸

### 企業概要

### 年間2,300万個を生産する リング製品世界シェアNo.1

同社は国内外の大手自動車メーカーへ独自技術である「ベンダ工法」(冷間曲げ加工と溶接技術を用いた金属リングの製造方法)を活かしたエンジン始動用部品「リングギア」を製造・供給している。

また、日本のみならずアジアを中心とした海外製造拠点(グループ会社)を複数保有し、リングギアを含むリング製品世界シェアNo.1を確立している。

また、地域未来牽引企業へ認定されるなど、同社事業は地域経済の活性化に貢献している。

近年は、2030年代と言われる内燃機関需要のピークアウトまでに、既存ビジネスの拡大・効率化と新規ビジネス(電動化商品、未来商品)の発掘・成長を両輪で推進している。



■ リングギア



■ ドライブプレートと一体化



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 東友会協同組合からの紹介

東友会は広島自動車メーカーを支える地場部品メーカーで構成された協同組合であり、情報交換や様々な講座を開催することで技術力の向上、相互研鑽を図っている。また、新しい取組を行っている中国地域や全国の優秀企業へ見学会も実施している。

中小機構の過去の支援先でもある当組合と定期的な情報交換を行っていた中、地域経済にとっても重要な企業として同社の紹介があった。

### 問題意識と相談内容

#### モノづくり企業が直面する 新事業確立に向けた多くの課題

同社への最初の支援は2017年。為替リスク回避のため国内生産比率の拡大が検討され、更なる生産性向上に向けて専門家2名による1年間の支援を行った結果、生産性は約20%向上し、モノづくり基盤強化に貢献することができた。

その後、同社の業績は堅調に推移していたが、コロナ禍による需要急減、半導体不足による生産調整、急速なEVシフトなど事業環境が激変した。

そこで同社は、電動化技術部品の製造に加え、新事業（IoTビジネス）への取組を前倒しで開始したが、初挑戦の新事業は立ち上げ前から多くの課題を抱えていた。



■ 市場の方向性

出所：ベンダ工業株式会社 第3次中期経営計画「NEXT」

### 経営課題の設定

#### IoTビジネスのポイントは、 顧客ニーズ、見える化、差別化

同社がゼロから開発した「稼働&環境可視化システム」は顧客のお困りごとを解決できるレベルの製品であることは理解できた。

同社からは、製品の実使用に関する相談（堅牢性、ソフトのセキュリティ、法規制など）があり、いずれもクリアしなければならない問題であるが、IoTビジネスのポイントは、顧客ニーズの把握、誰にでもひと目見てわかりやすい「見える化」、そして先行する企業との差別化にあると思われた。

まず最初は、同社のシステムが有する実力を掴むこと、そして上記の技術問題を解決しながら、ビジネスモデルを確立することを支援計画のテーマとした。

### 支援テーマの決定

#### IoTビジネスの事業化に向けた ステップアップ

IoTビジネスモデルの策定にあたって、まずターゲット企業（誰に）と事業コンセプト（何を訴求してどんなサービスを提供するか、先行企業との差別化ポイントは何か）を決めることが重要であると考え、支援の骨子とした。

さらにハードウェアやソフトウェアの仕様や開発目標、法規制確認、マーケティング資料作成、実使用モニター計画などアクションプランを盛り込んだ支援計画を策定した。

そうした中、IoTビジネスに精通し、技術的に知見の高い専門家の確保に目途がつき、支援が決まった。

事業再構築相談・助言事業

## 実証試験を併用したアドバイス

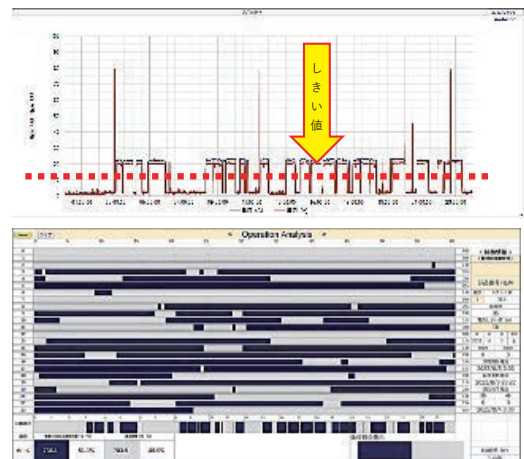
- 支援期間 2022年7月～2022年10月(3日)
- 派遣専門家 佐々木 尚樹 [専門] 製造現場・生産計画の改善
- プロジェクトチーム 製造現場及び事務方の若手社員5名で構成。

### モニター協力先にて実証試験を実施

同社の「稼働&環境可視化システム」に関して、実力把握、顧客ニーズ・技術ノウハウの蓄積を目的としたモニター実証試験を提案したところ、A社様（島根県・過去の中小機構支援先）の協力が得られて実証試験を行うことができた。

その結果、実際の稼働状況把握、センサーの選定や通信インフラの活用、最適な測定条件の設定など実使用上のノウハウや問題点など貴重な情報が得られた。

モニター実証試験をハンズオン支援に組み込んだことは、新事業を進めていく上で、大きな自信と財産になった。



■ 電流から稼働の可視化

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 「稼働&環境可視化システム」のビジネスモデル確立

- 支援期間 2023年3月～2024年2月(24日)
- 派遣専門家 岡村 幸壽 [専門] センサーデータ分析、LAN、無線システム、省エネ対策
- プロジェクトチーム 製造部、技術開発部、調達部、営業部、経理部、総務部、関係会社

### 2・3社目モニター協力先と社内実装により顧客ニーズとノウハウを蓄積

1社目のモニター検証で自信をつけ、2社目モニター先のB社様（広島県・過去の中小機構支援先）でも実証試験を続けた。この実証試験では、電流センサーによる電流値の変化からコンプレッサーの組み合わせを見直せば消費電力を低減できることが判った。

また、磁気センサーによる開閉情報から設備の稼働状況・停止時間を把握することが可能になり、生産管理にも活用できることも判明した。

そして、3社目のC社様（広島県・過去の中小機構支援先）でも同様なモニター実証を行った。

一方、同社内では停止理由取得機能を有した磁気センサーを生産設備の可動部に設置し、稼働状況と停止理由別の分析機能を検証し、有効性を確認した。

### ハードウェアの完成度UP

ハードウェアは、手造り・手加工レベルから量産品仕様レベルに引き上げていくため、パッケージの設計（基板回路設計、ケース形状設計）、製作、組立、信頼テストの手順を踏んだ。多大な工数を要したが、派遣専門家の的確なアドバイス、知見を入れ、狙い通りのハードウェアに完成することができた。



■ ハードウェア量産仕様の確立

## 中小企業のお客様が真に必要とするソフトウェアの実現

ソフトウェアは、社外モニター協力先や社内での検証活動を通し、中小企業のお客様が必要とされる機能に絞りを絞り開発を進めた。専用の分析ソフト（無償提供）を用いることで詳細な稼働と環境の可視化を可能にした。

稼働の可視化は、リアルタイムの稼働状況はもとより、時間帯別サイクルタイム、時間当たり出来高、時間帯別停止時間、停止時間内訳が可視化できる。更に、日々のデータを取り込み、月間稼働状況、月間時間帯別停止時間、パレート図などの報告書も容易に作成できる。

環境の可視化は、消費電流・CO<sub>2</sub>排出量の把握はもとより、稼働状況の可視化も可能。更にはこれを応用して新設備切替えによる消費電力低減効果の検証や、部品毎のCO<sub>2</sub>排出量も把握できる。

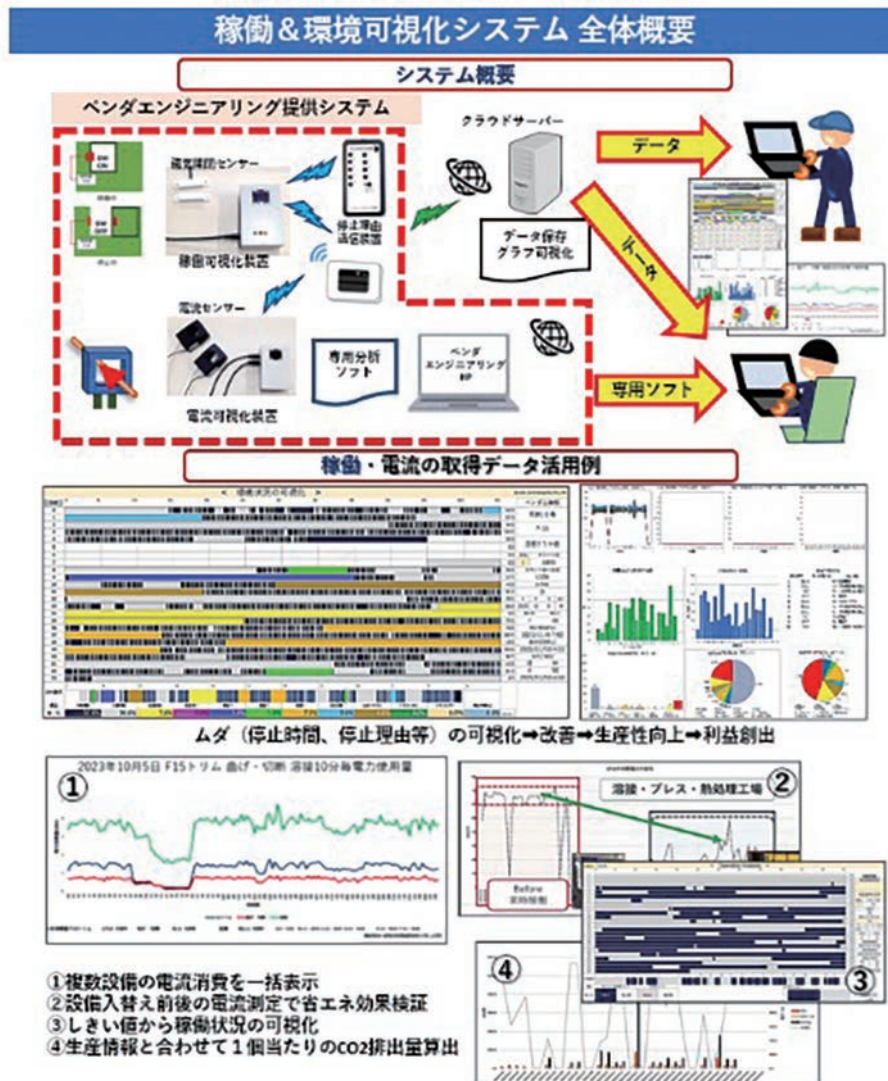
## 法規制の確認

本システムは交流100Vコンセントと直挿せず、ACアダプタで変換することとしているため、電気用品安全法（PSE）の対象外であることを確認した。また、型式承認済みの無線モジュールを使用しており、電波法もクリアしている。

製造物責任法（PL法）は、耐久性などについて製造者による自主確認になるため、広島県西部工業技術センターにおいて高温・低温・高湿度の耐環境試験で安全に稼働できることを確認し、ケースの扱いに関する注意表示を行うことにした。



■広島県西部工業技術センターでの耐環境試験





## 「稼働&環境可視化システム」を 事業化する目途が立つ

2022年7月から事業再構築相談・助言事業、事業再構築ハンズオン支援事業にて1年半のプロジェクト活動を推進してきたが、本システムの事業化に目途が立ってきた。全くゼロからのスタートであり、同社のプロジェクトチームメンバーのご努力に敬意を表したい。

製品はシンプル且つ安価なシステム構成で、古い設備に後付けで設置できるなど訴求点が多々ある。

また、装置の機能性が勝負せず、同じモノづくり企業として課題解決ツールとして受け入れていただくことを目指してきたが、ほぼ達成したと高く評価できる。

IoT導入を、ためらっている中小企業の皆様へ「とりあえずビール!」の感覚で始められるシステムであると強く確信する。



■ プロジェクトチームメンバー

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 当社の新規事業へ内外から注目度が上がったと強く実感

当社は「稼働&環境可視化システム」の新規ビジネス化への取組みに関し、1年半に亘りご支援をいただき、現在も継続中です。具体的には、本システムのコンセプトやターゲットの決定、差別化ポイントを含めたプレゼン資料作り、並びに法的な確認や耐久試験要領の決定、加えて販路開拓やテストマーケティング、そして活動過程で新たに発生する各種課題に対する対応など、懇切丁寧に全方位でご支援を頂きました。

何からどのように取り組んで行けばよいか手探りの状態であった事が計画を上回るスピードで進捗し、心よりお礼申し上げます。お陰様で、新事業への取組みが加速され、会社への内外からの注目度も上がったと実感しています。



代表取締役社長  
八代 一成 氏

### プロジェクトリーダーの声

## 目標達成に近道は無し。常に関心を持ち、 回り道をしてでも一步一步前に進むのみ!

私は、新事業を担当する関連会社のベンダエンジニアリングの一員として、本プロジェクトのリーダーを担当しました。元々、電気工作が趣味で、製造工程の定量化も手がけていた為、可視化システムには興味があり、一から開発を行っていました。

ハンズオン支援では、製品開発の経験がないことから、ビジネス化を含めて製品に仕上げ、サービスを提供できるまでたどり着くことができました。会社の期待が大きい事業です。今後とも気を引き締めていきたいと思えます。



プロジェクトチーム  
リーダー  
藤原 隆 氏



## 紹介者の声

## 自動車部品メーカーの新規事業として注目

近年、自動車業界を取り巻く環境はCASEや、カーボンニュートラル、EVシフトへの対応など大きく変化しており、サプライチェーン全体での対応が重要となってきています。広島自動車メーカーをサポートする企業集団である、私たち「東友会協同組合」加盟企業は、将来に目を向けた企業活動を通して、環境の変化に挑戦しています。

当組合では、より優れた企業活動を実現するために、中国地域や全国の優秀企業を見学しています。ベンダ工業(株)さんは「音声自動認識によるデータ入力」など、いち早く製造現場のDX化に取り組み、見学させて頂いた経緯があり、それを中小機構様へ共有した次第です。

当社が今回、取り組まれた内容は自動車部品メーカーの新規事業として注目しています。



東友会協同組合  
専務理事  
桑原 立人 氏

## 派遣専門家として

## ユーザー目線でのものづくり

製造業におけるカーボンニュートラルを推進するうえで設備稼働状況データを取得して見える化することは基本中の基本ですが、中小企業が既存の設備に手軽に装着して使える見える化ツールの選択肢は意外と少なく、このようなニーズに対応できる可視化システムの開発を目指して取り組みました。モニター企業の工場での検証を通じてハード、ソフトの改良を重ねたほか、法規制や安全性の確認、製品紹介や継続的な運用に関する課題をクリアしていきました。

全社的な活動の一環として位置付けていただいたことで、定例会において様々な課題や解決案を共有し、可視化システムの開発に反映できたことは有意義でした。



アドバイザー  
岡村 幸壽

## 管理者として

## こんな物語もあるんです

主担当の藤原さんは素形材加工の技術者で、60歳を超えてからのリスキリングがこの物語の始まりです。新たなスキルで手作りした原型となるシステムで、自社設備の稼働のモニタリングで踏み出し、それが人手不足からの稼働の見える化、カーボンニュートラル、電気代の高騰からの電力量の見える化の高まりを受け、扱いが簡単で導入しやすいことから想像を超える急速な広がりとなっています。

この物語は序章が終わったばかり、これからも八代社長の活動参加による素早い経営判断、岡村アドバイザーの的確な助言、メンバーの協力が物語を紡いで行くこととなります。



アドバイザー  
佐々木 尚樹

CASE  
12

Hands-On  
Support  
2023

中国本部



【企業名】  
株式会社総社カイトックファクトリー

【代表者】  
赤木 政一

【資本金】  
10百万円

【本社所在地】  
岡山県総社市駅南1丁目9番地8

【売上高】  
1,370百万円(2023年2月期)

【設立】  
2019年(創業1948年)

【従業員数】  
115名

【業種】  
繊維工業

【営業品目】  
ジーンズ製品 製造・販売

# SDGsへの果敢な挑戦で ブランド価値向上と収益改善へ

## 株式会社総社カイトックファクトリー

### 事例概要

### ビジョナリー経営実現に向けた 生産性向上・品質管理強化を通じた人材育成

同社は、ジーンズ製造全工程の一貫生産体制と先進的自動機を保有し高い競争優位性を備えていましたが、コロナ禍を乗り越え更なる高みを目指すには独自生産システムの再構築が必須であり、そのための支援要請がありました。

今回コア技術の「洗い加工」のサステナブル化により、劇的に環境負荷の削減を達成しました。さらに生産・品質問題を可視化し、部門間連携による問題解決で工場全体の体質強化と収益改善を実現した事例です。



中国本部  
シニア中小企業アドバイザー  
坂本 千秋

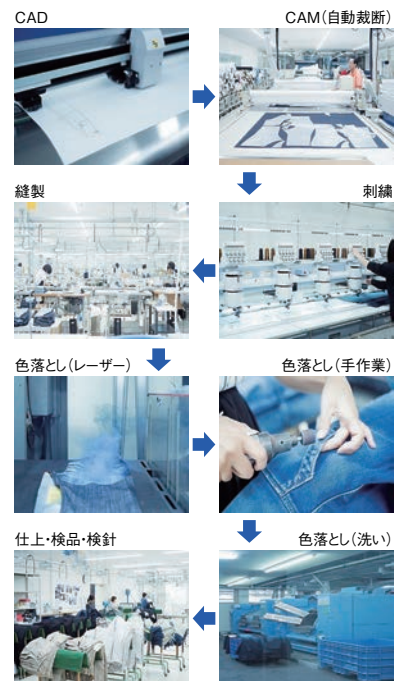
### 企業概要

#### ジーンズ製造会社では国内唯一の 一貫体制で高い競争優位性

アパレルメーカー・カイトックグループのジーンズ製造子会社として2019年に分社独立した会社である。分業制の国内ジーンズ製造業は生産性が低く、安価な海外製品に押されて衰退傾向にあるといわれている。

当社は国内の同規模工場としては唯一のジーンズ製造の一貫体制をとっており、品質・コスト・納期で優位性がある。

高付加価値商品と低価格商品を同一工場生産できる強みがあり、製造現場では積極的に機械化が進められ、最近ではSDGs対応投資や品質・生産性向上のためのデジタル化など環境変化への対応をしながら魅力ある商品作りを追求している。



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 岡山県産業振興財団からの紹介

同社は、岡山県産業振興財団の専門家派遣の支援を受けていたので、生産管理の基本について十分な理解があった。

しかしながら、裁断、縫製、加工、仕上げ、検査の全工程を内製している同社が更なる高みを目指すには、一貫生産の強みを生かす独自の生産システム構築が必須であり、同財団の基礎力の構築支援の上に中小機構との連携支援が有効と判断した同財団アドバイザーの紹介でハンズオン支援に至った。

### 問題意識と相談内容

#### 組織体制強化と収益性改善を支える 品質改善の仕組みづくり

社内の幹部候補経営塾で工場長がまとめた工場ビジョン/事業計画は、独立採算制で利益を出すという経営課題を様々なアクションプランで解決する内容で、その結果、会社は大きく変貌して頭一つ抜け出ることができた。

しかしビジョンや計画が生産現場にブレイクダウンされなかったため、社員には十分伝わっていなかった。さらにその後のコロナ禍で高価格品の生産が減少し、低価格品の生産比率が大幅に増えたため、工場の収益が悪化した。

外部環境の影響を排除しつつ収益改善するためには、経営層と社員との乖離が生まれない組織作りと、ブランド価値を高める現場レベルの品質改善の仕組みづくりが必要であり、その相談を受けた。



### 経営課題の設定

#### 管理者の意識改善・知識向上と 生産計画の精度向上

自動機を多く導入した一貫生産工場は品質・コスト・納期で優位性は高かったが、グループ内受注が大半なため、コストに対する意識が不足しがちで、生産管理・品質管理に改善の余地があった。

また、部門間連携も不十分で、当社の強みを十分に生かせていなかった。そこで収益性改善のためには管理者の意識改革・知識向上を図ること、加えて、顧客が異なる高価格ブランドと低価格ブランドの需要(季節や流行による大きな受注変動)に柔軟に対応できる生産計画の精度向上が不可欠と考えた。

一方で、生産性向上の切り札となるサステナブル加工設備(事業再構築補助金の活用)の大型投資が進んでいたが、如何にして生産性を向上させて収益改善を図るか(投資効果の最大化)も大きな課題であった。

### 支援テーマの設定

#### 生産性向上・品質管理強化を通じた 人財育成

コロナ禍で高価格品(YANUK)の生産が減少し、低価格品の生産が大幅に増えたことで悪化した工場の収益性改善は急務であり、新規導入されたサステナブル加工設備を柱に全工程が一気通貫で繋がる生産システム構築を目指して次の支援テーマを設定した。

①サステナブル加工設備を活用した生産性向上、②品質管理強化、③管理者の意識改革と知識向上、を通じた人財育成。アドバイザーは、管理者教育、生産性向上、生産計画などで経験が豊富で、縫製業での支援実績がある専門家を選定した。

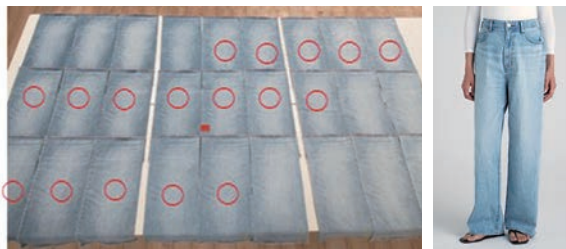
(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 生産性向上・品質管理強化を通じた人材育成

■ 支援期間 2022年5月～2023年5月(24日) ■ 派遣専門家 仲田 文猛 [専門] 工場運営、現場改善、工程管理、品質管理  
 ■ プロジェクトチーム 管理課と工場の各工程責任者、及び若手メンバー

### ① サステイナブル加工設備を活用した生産性向上

事業再構築補助金でe-FLOWという薬剤を霧状にして噴霧する加工機を導入したが、従来の薬剤を溶かした液体に浸けて脱色する方法と違い色ブレが発生しやすいことが分かっており、色ブレ発生時には従来通りに営業と調整することを考えていた。そんな中でアドバイザーから事前に色ブレの許容範囲見本を作ってはどうかという提案を受けて検討した結果、色落としの調整にはいくつかの要素があることに着目して、それらの要素について強・中・弱の組合せで27サンプルを作成して営業と品質基準(良品範囲)を協議し共有をした。この結果、工場は品質基準を物差しにしてスムーズに量産に入ることができ、上げ時のロスを極小化できた。



■ 色落とし加工のマトリックス見本 ■ 色落とし加工製品  
 色落とし加工について、予測されるブレを想定し、いくつかのパターンを作製し、許容範囲を営業部と目合わせをし品質クレーム防止を図った。

### ② 標準時間の設定と生産計画・日程管理の仕組みづくり

座学教育で生産計画の考え方を指導した上で、各作業の動画分析を行い標準時間を設定し、それをベースに大日程(6ヶ月)、中日程(1ヶ月)、小日程(1週間)の定義を決め、日程管理の仕組みを作った。

さらに、生産計画と実績の差異分析・対策協議を週例ミーティングで実施したことで生産計画の順守が可能になり、急拡大した生産量(25万点⇒35万点)にも柔軟に対応でき、生産性向上に大きく貢献できた。

会議では必ず議事録を取り、項目ごとに担当者を決めて次回会議の3日前までに進捗状況を共有するルールが徹底され問題についての改善率が劇的に高まった。

### ③ 量産に不具合を持ち込まない仕組みと工程内品質保証

1回/月の品質会議を1回/週に変えて週単位での不良率検証を行った。不良内容を「工程別」「ワースト3項目」などに層別して3現主義で分析を行い、問題の要因分析は要因系統図にて4Mの観点でなぜなぜ分析で深掘りをして真因を解明し、再発防止を徹底した。さらに、一部外注の縫製作業に関しては個別指導を行い、不良削減に取り組んだ。

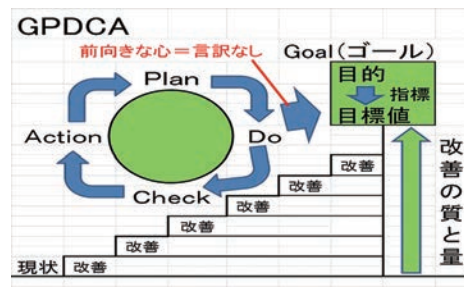
サンプル段階での原反縮率(生地伸縮率)の事前検証を強化し、量産に不具合を持ち込まない仕組みを作った。また工程内品質を維持するため品質特性と工程・品質保証手段のマトリックスによる品質保証体系を構築した。曖昧になりがちなチェック作業を誰でも同レベルで実施できるような作業員目線でのチェックシート見直しも提案されるなど、品質管理が全員参加の活動になってきている。

### ④ 管理者の意識改革と知識向上：全員参画活動により前向きな気持ちと一体感を醸成

新任マネージャーをリーダーに任命し、生産性向上、品質管理にサブリーダーを置き、全員参加で自発的に詳細な活動計画の立案、進捗管理を進める形とした。

従来はコスト目標はあったが、行動計画がなかった。そこで事業計画を作り生産性、品質、人材育成の目標、行動計画を立て、GPDCA(GoalとPDCAサイクル)の回し方を習得しながら改善を積み上げたことで目標達成ができた。

また、座学で得た生産性向上と品質管理の知識・手法をプロジェクト活動で実践する工夫と、スキルマップを活用した多能工化推進、6S、改善提案制度の定着などにより人材育成の基盤整備を行うことができた。





## ✓ 支援の成果

### コア技術のSDGs対応と 生産性向上・品質管理強化を同時に実現

イメージを具現化する「洗い加工工程」はノウハウの塊でコア技術である。保有していた独自レーザー加工技術力に加えて、本支援でサステナブル加工設備（水・薬品の使用量を最大90%削減できる環境配慮型の最新鋭機）を量産に適応させたことで、生産性向上と品質管理強化（独特の加工感を再現するコントロール）を同時に実現することができた。

高価格品（YANUK）ではe-FLOW加工機使用製品がヒット商品になって収益アップに大きく貢献しており、サステナブル加工機による新商品量産はコロナで苦しんだ当社の収益回復の大きな支えになっている。

以上は、会社が目指すサステナブル生産に会社をあげて取り組んだ結果であり、全社一丸となって生産性向上に挑戦を続けていく土台ができた。

また、昨今の急激なエネルギー単価上昇により、大量の水と多くの加温用燃料、電気を必要とする洗い加工工程の水光熱費は大幅にアップして経営を圧迫していたが、サステナブル加工機の稼働が軌道に乗ったことでエネルギー消費量が激減するとともに生産ロスが抑えられ、生産量が急拡大する中で製造コストを大幅に低減することができている。



■ 高価格品（YANUKブランド）

今後、この加工技術を進化させることで新たに環境対応ビジネスの需要獲得も可能になると考えている。

また、日程管理と外注管理の仕組みの運用が定着し、需要変動に対して生産性が高い工場の安定稼働が可能になり、店頭不良は58%削減、ライン不具合も20%削減できた。



■ 活動状況



■ 活動状況：刺繍・縫製に使う各種材料の整理・整頓

リーダー全員で、全体の方針/目標を基に、重点施策及び業務目標計画を立案し、施策を実現させるための業務目標を、項目ごとに、いつ・誰が・何をするかまで決め、定量的に進捗確認をしながら数字目標を達成していく仕事のやり方が定着した。

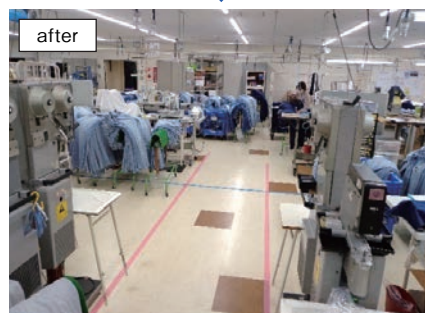
活動を通して、各工程の品質バラツキが検品/仕上工程にシワ寄せとなって現れていたことを理解した管理者たちは、後工程への良品供給/組織間連携の重要性を実感し、全体最適の視点で自工程の生産性向上・品質管理に取り組んでいく意識が高まった。品質管理マニュアルや各種チェックシートの見直しによる工程内品質保証の仕組みもより実効性があるものに進化しつつある。

会社横断的に実施した全社断捨離DAYや検品/仕上工程の全体レイアウト変更、6Sなど全社員参加イベントは一体感醸成と変わる楽しさの気付きに非常に有効だった。

短期間で盛り沢山のテーマに取り組んだが、大きな成果を上げながら個人と組織は大きく成長した。今後の主要課題は、生産計画の精度向上、工程内品質保証体系の確立、サステナブル加工開発の追及と加工ノウハウの蓄積、レーザー加工技術向上、加工技術の開発人員強化などになるが、工場一丸となってこれまでの活動を昇華させながら更なる競争力UPを実現していただきたい。



■ 全社断捨離DAYの結果



■ モノが流れる通路の新設・明確化

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 課題や解決策を一緒に考え、実行していただいたことに感謝！

私自身約2年間の社内研修を受け、工場の経営課題やアクションプランの原型は作成していました。やるべき内容や課題はある程度明確になっていたものの、それをどうやって実行すべきか悩んでおり、その実現に向けてのご支援をお願いいたしました。最も良かったのは、課題や解決方法を一緒に考え、実行していただいた点でした。それまで「仕方がない。」とか「複数要因があるため原因が分からない。」などという問題を先送りしたり、根本解決を図ることができていなかった問題に対して、「なぜなぜ分析」を繰り返し、真因を追究し、対処療法でなく根本解決に取り組むことができました。また、これまでも各種改善活動を行う中で、途中で諦めたり徹底ができないということが多くありましたが、自分達で改善内容を考え、実行スケジュールを作成したのに加え、達成できた項目に関しては青色、未実施には赤色をつけるという「改善活動の見える化」を行ったことにより、目標達成に向けて継続して改善活動に取り組むことができました。



取締役 工場長  
横山 巧 氏

## プロジェクトリーダーの声

## 「全社断捨離DAY」がターニングポイントになった

ハンズオン支援のターニングポイントとなったのは、「全社断捨離DAY」実施による6S改善活動でした。工場の稼働を1日全て止め、全員で整理活動を行ったことにより、それまでは一部担当者による活動であったものを、会社全体に広げることができました。

その後、大幅なレイアウト変更を行い、大きな業務改善を実現した部門もあります。改善活動にはすぐに結果や効果が出ないものも多いですが、6S改善はすぐに効果が実感できるため短期間でのモチベーションアップが可能です。今後もこの6S活動を基にした改善提案活動を継続・定着させていきたいです。



マネージャー  
菅 大輔 氏

## 派遣専門家として

## GPDCAを回して改善を積み上げる中で人が育った

同社は、同一工場が高価格品に加えて低価格品の生産を開始したことで、平均単価ダウンによる収益性悪化が問題となり、生産性向上への取組みが不可欠でした。また、繊維製造特有の季節性・流行による繁閑差に、混流生産の複雑さが加わり、需給の変動に合わせた生産計画の精度を上げることが緊急課題でした。

そこで、工場長の陣頭指揮の下、GPDCAサイクルを回しながら計画的に改善を積み上げた結果、生産計画の仕組みが構築され、工程内での品質保証までできる様になったのは大きな成長だと思います。

これに加え、6Sで景色も綺麗になり、改善提案も出る様になり、生産ラインとして見違える様に安定し、スムーズに流れる様になったのは大きな成果であり、活動を通して育った人材は会社にとって貴重な財産になると感じています。



アドバイザー  
仲田 文猛

## 担当職員として

## 主体的なプロジェクト活動になるように支援を実施

本支援において意識した点は、まずメンバーの皆様の目指すべきゴールへの意識合わせを行った点です。また、必要に応じて座学教育で考え方を学んでもらい、その際には質問を投げかけて考える時間を設けることで、メンバーが自ら課題解決に取り組むきっかけを作るように努めました。ポストコロナの大幅な増産に対応しなければならない業務多忙な中で、プロジェクトリーダーや工場長のリーダーシップにより、生産性向上と品質改善を達成する素晴らしい成果を上げることができました。

また、生産・品質の定量的な予実管理と要因分析により工場全体の問題が可視化され、工程を超えて課題解決に取り組める土台ができたと思います。今回の活動を通じて各工程のリーダーが成長したことで、理想の工場の実現に向けた更なる飛躍を期待しています。



企業支援課  
鼠家 正則



CASE  
13

Hands-On  
Support  
2023

四国本部



【企業名】  
株式会社北四国グラフィア印刷

【代表者】  
奥田 拓己

【資本金】  
310百万円

【本社所在地】  
香川県観音寺市粟井町755

【売上高】  
4,217百万円(2022年12月期)

【設立】  
1976年(創業1970年)

【従業員数】  
120名

【業種】  
印刷・同関連業

【営業品目】  
グラフィア印刷による軟包装資材の  
企画・設計、製造、販売

# 世界水準の 環境マーケティング戦略を 策定し新たな活路を開く

## 株式会社北四国グラフィア印刷

### 事例概要

### ブランド戦略を構築し、自社の強みを活かした 差別化で環境マーケティングにチャレンジ

グラフィア印刷業界では近年、環境規制や社会情勢の変化など取り巻く環境が大きく変化してきました。このような変革期を生き抜くために、新たなマーケティング発想で既成概念を破り、将来の歩むべき道筋を明確にする必要がありました。そのため、グローバルな環境変化に対応し、今までの考え方を大きく転換するマーケティング手法で事業再構築を図る取組のサポートを行いました。

自社のリソースを深掘りし、今までになかった価値を生み出すことで業界の活性化に挑んだ事例です。



四国本部  
シニア中小企業アドバイザー  
山崎 純一

### 企業概要

### 県内有数のグラフィア印刷会社が 環境変化対応のため事業再構築を目指す

同社は、独自の自社一貫生産体制を特徴とする県内有数のグラフィア印刷会社で、「グラフィア印刷のプロとしてより良い品質をお届けしたい」というビジョンを掲げ、社員やお客様、地域社会とのふれあいを大切にしてきた。経営理念、堅実な経営姿勢、最小単位の収支管理、ISO22000の認証取得など、しっかりとした経営基盤を確立している。

しかし、プラスチックや有機溶剤などに対する厳しい規制の拡がりや災害、コロナウイルスの蔓延、紛争など業界を取り巻く環境は大きく変化しており、新たな商品開発や顧客開拓など事業再構築を目指していた。



独自のカラーマネジメント



食品メーカーと同じ衛生基準で  
食品を包装



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 地元金融機関との連携によるご紹介

中小機構四国本部は、ハンズオン支援事業を活用し、事業再構築にチャレンジする企業を、支援機関、金融機関と連携し支援している。

本支援は、地元の金融機関から同社が社運をかけた変革を考えているという情報をいただき、社長に直接お会いしてお話をお伺いすることから始まった。

### 問題意識と相談内容

#### 得意先の環境配慮ニーズへの対応と新規顧客の開拓

同社は食品パッケージに特化し、独自のノウハウで進化させてきた経緯があり、得意先の食品会社から高い支持を得ている。高品質、提案力、対応力などを武器に顧客満足度を満たしてきたが、得意先大手企業等の商品に対する環境配慮の要求レベルの高まりなど、これまでのような受け身型の対応ではこれからのニーズへの対応において優位性を担保しづらい状況に直面しつつあった。

そこで、手狭になった工場の移転や新商品の開発を担当するセクションを新設し新規顧客の開拓を進めていたが、本格的な成果の創出には至らず、どう進めていけばいいのかをアドバイスいただきたいという支援要望があった。



■印刷室

### 経営課題の設定

#### 既存顧客との関係深化と新規開拓

創業時からのメイン顧客との信頼関係をベースとして成長してきた同社は、得意先の成長とともに成長してきたというプラス面と、依存度が高いというマイナス面の両面を持ちあわせていた。プラス面を活かすための既存顧客への提案や新規顧客の開拓を進めていくことが重要な課題であった。

また、グローバルな視点で当業界をみると、SDGsをはじめとしたサステナブルな対応が不可欠になることは明白であり、環境面への配慮から、業界全体でプラスチックや有機溶剤等の使用について厳しい視線が投げかけられている。

さらに、国内最大手企業など競合の規模の優位性に対抗していかなければならない厳しさもあった。同社の独自性を追求することでオンリーワン企業を目指していくことが重要課題であると考えていた。

### 支援テーマの決定

#### オンリーワン企業を目指すためのマーケティング戦略策定

オンリーワン企業を目指すための支援テーマを「ポストコロナにおける新しい成長を描くためのマーケティング戦略策定」とし、前半に自社ブランドの定義と「あるべき姿」の可視化を行い、後半に「あるべき姿」実現に向けた具体的な活動計画を作成することとした。

今まで多くの取組みをしてきた同社に受け入れていただけるよう、表現はシンプルだが奥行きと幅のある支援となるよう打合せを行った。

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## ポストコロナにおける新しい成長を描くためのマーケティング戦略の策定

- 支援期間 2022年7月～2023年5月(20日)
- 派遣専門家 中田 晃博 [専門] マーケティング全般
- プロジェクトチーム 営業部長をリーダーとし製造以外の各部から参加

### 固有の強みの洗い出しと整理・集約

ブランド戦略において重要である目的意識の認識を共有し、何がゴールで何を実現するのかを議論し尽くす手段として、固有の強みの要素を368個洗い出した。

その強みを20個に絞り、「固有性」、「らしさ」、「伸ばしたいものかどうか」を基準に、最終的に、環境系、生産体制系、研究開発系、顧客対応系、信頼系の5つに集約した。「固有の強みのベスト5は以下の通りである。①環境意識の高い顧客ニーズにこたえられる、②自社一貫製造体制による納期対応力と、各シーンに合わせた提案力がある、③研究開発チームがあり他社にはない商品を提案できる、④大手企業のニーズ対応に関する評価が高い、⑤顧客や各部署のコミュニケーションが円滑で信頼関係ができています。改めて強みを共有することで同社が持つ独自性がみえてきた。

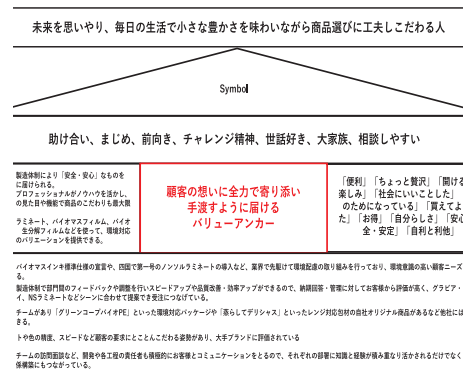


■ 2022年度CSR報告書  
 当社は、2020年度からCSR報告書を作成している。  
 (引用元: <https://www.kitashikoku-g.co.jp/assets/file/vision/KGPCSR2022.pdf>)

### 当社独自のブランドストラクチャー (ブランドの構造) の完成

5つの強みを土台に、機能的利点と情緒的利点を明確にし、「顧客の思いに全力で寄り添い手渡すように届けるバリューアンカー(最終走者)」というコア・バリューを設定した。

さらに、『助け合い』『まじめ』『前向き』などのパーソナリティとロゴなどのシンボルを踏まえ、「未来を思いやり、毎日の生活で小さな豊かさを味わいながら商品選びに工夫しこだわる人」をコア・ターゲットとすることでブランドの構造が完成した。



■ 導出した当社独自のブランドストラクチャー(ブランド構造)

## 環境・自社分析、 取組みたい事業アイデアの選出

ブランディングの基盤が整ったところで、戦略構築と事業選定のために、PEST分析、7S分析、バリューチェーン分析、ファイブフォース分析を行ってあらゆる角度から外部環境と自社の状況を分析・把握した。

PEST分析と7S分析を使ってシナリオプランニングを行うなど、各種分析ツールを組み合わせることで内部環境と外部環境のそれぞれでゴールイメージを明確化した。



## 取組む事業テーマと マーケティング戦略を策定

戦略構築のために、できること、やりたいこと、望まれていることを企画考案の許容範囲として決定し、事業テーマを「環境パッケージを推進していく」とした。

コア・ターゲットやコア・バリューに加え、「ノンソラミネート、バイオマスフィルム、バイオマスインキ、生分解フィルムなどを使って環境対応パッケージを提供する」という機能的ベネフィットを追加しマーケティング戦略を確定した。



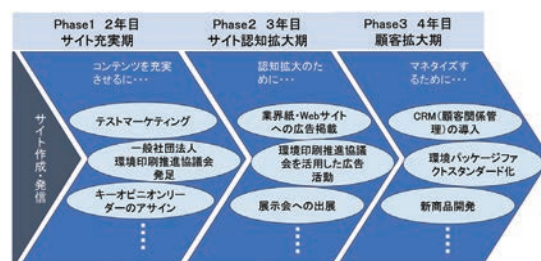
■ プロジェクト活動の様子

## 環境パッケージの業界標準化を図る 事業ロードマップの明確化

自分たちが業界初の環境パッケージのデファクトスタンダード(業界標準)になると決め、具体策を決定した。

プロジェクト体制を明確化し、2年目にテストマーケティング等を実施、3年目に業界紙やWEBサイトへの広告展開、展示会への出展、4年目にコンサルティング事業を実施、という事業ロードマップを明確にした。

これは、単に事業展開にとどまらず、業界において先陣を切って新たな環境事業を展開することで、将来の経営や業界の発展にも大きく影響を及ぼす意思決定となった。



■ 環境マーケティング事業推進スケジュール



Looking back at 2016 EAT Stockholm Food Forum – Stockholm Resilience Centreより引用

■ SDGsウェディングケーキモデル

## 新たな企業価値の創造と社員の成長

グラビア印刷会社として事業を再構築するために同社の強みを深く掘下げ、全社的なブランディングに昇華させて付加価値を創出し、独自性を基盤とした同社の戦略が明確になった。

コスト競争や環境変化に負けない、業界に先駆けた具体的な取組が決まったこと、その考え方やプロセスを経営の機能として組み込むことができたことは大きな成果だと言える。このような戦略思考と付加価値の創造等がエネルギーとなって、工場の新設や技術開発等もシナジー的に加速することが期待できる。

何よりプロジェクトリーダーをはじめ社員の方々が活き

活きとプロジェクトに取組み、スキル面だけではなく意識面でも大きく成長した意義は大きい。

また、業容拡大のため、環境に配慮した新工場を建設するとともに、自社独自のブランドを発信していくためのメディアサイトを2024年1月に開設するなど、自立した取組みが継続している。



■ 環境に関するオウンドメディア【あわいひかり】

## マーケティング戦略から生まれたオウンドメディア「あわいひかり」

地球に、地域に、人にいいことを発信するオウンドメディア「あわいひかり」をOPENさせた。このサイトは環境配慮のパッケージとして研究開発された商品を紹介するだけでなく、地球の未来のために真摯に活動している企業や団体、人にも焦点をあて紹介をしている。(サイトURL: <https://awaihikari.media/>)



## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 社会や地域、業界の課題を解決できる人・会社づくり

時代の変遷、コロナ禍を経験して当社が属する「印刷業」「プラスチック包材製造業」は大きな転換期にあります。そこで当社の強みを活かしながら、社会・地域・業界の課題を解決できる事業領域・モデルを模索しておりました。

このタイミングで中小機構のハンズオン支援制度を利用し、社内や業界内だけの近視眼的な考えに陥らず、業界事情や競争環境を把握したうえで戦略的マーケティングを進めることができました。特に「原因・要因」⇔「結果・事実」について時間をかけて客観的に話し合い「コア・バリュー」を共有できたことは、同社がめざす「プラスチック包材-Readyな社会(プラスチック包材を正しく作り、正しく使い、正しく処理・再利用する社会)」への推進力になったと感謝しております。



代表取締役社長  
奥田 拓己 氏



## プロジェクトリーダーの声

## 徹底した顧客視点から見つけた固有の強み

「ポストコロナにおける新しい成長を描くためのマーケティング戦略」のテーマのもと、ゴールを「新たな事業を立ち上げる」として約1年間ご支援をいただきました。私は事務局としてプロジェクトの推進役をしながらワークにも汗を流しました。議論を交わすなかで、プロジェクトメンバーの仕事や会社に対する愛着心やこだわりをたくさん発見できたことも大きな成果です。

そして「その強みにFACTはありますか？」の間髪入れずに発せられるアドバイザーの言葉は、今も「顧客視点で考える」という私たちのキーワードになっています。



営業部部長  
林 健二 氏

## 派遣専門家として

## トップとメンバーが侃々諤々の議論の末創り上げた野心的なチャレンジに期待

今後の更なる成長のために『自社が持つ強みとは何か?』など本質的な『問い』を徹底的に議論し、やりたいこと、できることを可視化することで、今後の成長ストーリーを自ら描くことができるようにと支援しました。アドバイザー・管理者・職員とチームで支援を行うことができました。

環境対応パッケージを軌道に乗せるには、まだまだ険しい道のりが続くことが予想されますが、トップの決断力とプロジェクトメンバーの熱意とGRIT（自ら目標を見出し達成に向けてやり抜く力）があれば必ず同社の基幹事業として成長できると期待しています。



アドバイザー  
中田 晃博

## 管理者として

## 新たな成長ステージに向けての新規事業が立ち上がった！

受注型の事業構造において新たな成長を目指したマーケティング戦略を構想するという難易度の高いテーマに取り組みました。支援はコロナ禍の真っ只中で行われたことで、かなりの部分がリモート開催となり、リアルではない困難さがありましたが、メンバーの高い取り組み意識とアドバイザーの専門的知見、的確なファシリテーションによって活発な討議が行われ、「環境パッケージのデファクトスタンダードを獲得する」といった壮大な戦略構築に結び付けることができました。

今後は、本取組で討議した際の熱意を維持し、実行に励むことで目標が達成されることを期待しています。



アドバイザー  
笠居 昭司

## 担当職員として

## 若手社員からのボトムアップで将来ビジョンを構築

ハンズオン支援事業では、プロジェクト開始時のキックオフミーティングでプロジェクトメンバーの皆様から決意表明をいただくのですが、当社メンバーは若手中心ながらも、自社の今後に向けた取組みに対して、メンバーとしてしっかりと役割を果たし、成果を創出したいとの前向きな意識が感じられました。

実際のプロジェクトにおいても、社長・先輩がいる中でフラットに意見・アイデアを出され、闊達で内容の濃いディスカッションが出来たことで、充実したマーケティング戦略の策定に繋がったのではないかと思います。



企業支援課  
北野 研人

CASE  
14

Hands-On  
Support  
2023

九州本部



【企業名】  
株式会社新原産業

【代表者】  
新原 弘二

【資本金】  
30百万円

【本社所在地】  
宮崎県北諸県郡三股町大字蓼池4450

【売上高】  
1,885百万円(2023年2月期)

【設立】  
1986年6月(創業1976年5月)

【従業員数】  
47名

【業種】  
機械器具小売業、金属製品製造業、  
建築工事業

【営業品目】  
畜舎建築・畜舎設備資材等の製造、  
輸入販売

# ワンチームで取り組む 「進化するアグリサポーター」 への変革

## 株式会社新原産業

### ☑ 事例概要

### 畜産業界のトータルサポート企業として 顧客のお困りごとに寄り添う全員経営の実践

同社は、社員の高齢化、人材育成/技能伝承、営業中心の会社運営など事業改革に手詰まり感がある中で、提案営業や効率的な業務推進による競争力のあるメーカーへの脱却が必要でした。

畜産農家のお困りごとに耳を傾け、ニーズを汲み取りモノづくりを実践すること、また生産性の高い工法・設備・施設を提供する企業への転換を図るための組織運営、自社商品開発・生産までの効率的な運営と全社員を巻き込んだCI(コーポレートアイデンティティ)構築を実践した事例です。



九州本部  
シニア中小企業アドバイザー  
三戸 宏昭

### ☑ 企業概要

### 空調技術を軸に畜舎提案・施工し、 大手～地元企業の畜産事業に貢献

同社は、大手畜産(養豚・養鶏)会社、飼料メーカー系列会社、地元企業と幅広く取引を行っている。

輸入した畜舎設備ではなく、自社の空調技術を生かした畜舎の提案・設計・施工を行っている。また、自社固有の制御技術を活用し、現状の畜舎をリフォームすることで、大型投資を必要とせずに快適な畜舎への改修を行う修理・改築も手掛けている。

この畜舎修理・改築にあたっては、特注品や現場に合わせた半加工を行い、現場合わせで施工することも多い。また、自工場で生産する給餌器は「みんな仲良く太るんです」と評判であり、最高傑作の餌箱として養豚企業に大きく貢献している。



■ 畜舎外部設計



■ 畜舎内部設計

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 九州経済産業局との連携による発掘

九州経済産業局が、地域未来牽引企業の中でも三ツ星企業として認定した企業である。国内事情に合わせた輸入品の再加工や付加加工にも対応し、自社でも設計・施工も行っている。

畜産業界や地域産業への貢献度は高く、また将来の成長に向け畜舎以外にも防疫ビジネスにも意欲的に取り組む成長著しい企業である。

### 問題意識と相談内容

#### 営業主体の商品展開をワンチームでマネジメントする体制に変革

同社は、畜舎用カーテン、給餌器、スクリューコンベア等を自社商品として生産販売しつつ、畜産資材の総合取扱メーカーとして畜舎のリフォーム、増改築、それに伴う新築工事に加えお役立ち商品を取り扱う畜産業界のトータルコーディネーターを目指している。

初回訪問時、社長は自社商品開発の支援を希望されていたが、新事業・新商品開発に対してはアイデア豊富な社長が直接推進し、特命業務として展開、社内では十分に共有されない状況で市場に販売されていた。

また、営業部には次長以上の幹部が5名在籍し、営業部主導で仕事が回っているが、部長/幹部はお客様との打合わせ・仕様決定など実務が優先されており、組織としてのマネジメントが手薄となっていた。



■ キックオフ

### 経営課題の設定

#### ワンチームマネジメントの構築と新商品開発の仕組みの構築・実践

空調装置の新商品開発の仕組みづくりについて支援の依頼を受け、数回の会社幹部インタビューを行う中で多くの課題を洗い出すことができた。新商品開発の仕組み、経営理念及び経営ビジョン（CI：コーポレートアイデンティティ）の策定、中期計画の策定、組織運営やマネジメント課題の洗い出しと対応策、管理監督者育成、暗黙知（勘・経験・ノウハウ）の見える化、業務フローの見える化など多岐にわたる課題を把握した。

円滑に新商品開発支援を行うためにはまず組織としての意志決定体制構築とその運用づくりを行った後、新商品開発・生産・販売を通した一気通貫の仕組み構築が重要と考え支援に取り組むことにした。

### 支援テーマの決定

#### 組織運営そして商品開発の仕組みづくりで企業運営を再構築

新商品を展開するにはまず人事・組織改革に向けて専門家を選定し、ワンチームで運営する組織マネジメントの構築に取り組むことにした。

次の支援では新商品開発～モノづくり～アフターサービスの仕組み構築のため広義のモノづくり専門家をアドバイザーとして選定した。

企業運営の再構築として、経営理念及びビジョン構築の経験を持ち、従業員教育や意識改革などに実績のある専門家を選定しCIの構築を支援した。



■ ワンチーム（若手）



■ ワンチーム（シニア）

ハンズオン支援事業(特定)(旧 経営実務支援事業)

## ワンチームで運営する新しい組織づくりと運営改革

- 支援期間 2019年10月～2020年3月(10日)
- 派遣専門家 富野 芳明 [専門] 人事労務、生産管理(工場運営)、経営計画等
- プロジェクトチーム 後継者の専務をリーダーに経営会議メンバーが参加

### 新組織構想 各部門/部門長の役割使命を定義

まず主要メンバーのグループディスカッションから会社の強みと課題を洗い出し、プロジェクトの目的を定義し、具体的な取組み順位を決定した。

業務の主体となっている営業部門から優先して業務フローを見直し、部門の役割使命を作成、部門長・部員の役割使命を作成し、他部門にも展開した。

組織として機能がやや曖昧であった経営企画室と社長の思いや意向を確認する三役会議の見直しなどを行い全体組織構成の検討を行った。

### 経営会議で重要事項を決裁する体制を構築

経営戦略や経営上の重要な課題などを協議し決定する役員会の設置と、従来の経営企画室と三役会議を統

合し経営企画会議の設置を検討。会社の運営や戦略などの策定・解決策や方向性を提案する組織とした。

しかし、中間報告会時に設計・施工の標準化部門の組織化を図りたい社長の思いを受け、再度基本に戻り企業・中小機構で組織体制について打合せを行い、経営企画会議の下部組織として商品開発部と標準化推進室を設置する組織案を仮決定した。

### ワンチームに向けた経営方針策定と新組織移行

組織案に基づき、具体的に新組織移行に向けた課題検討を行った。今までの活動報告内容を再確認し、新組織移行に向けた1年間のアクションプランを作成した。

プランを検討する中で、部署毎の役割使命の詳細検討を行い確定し、組織運営スタートに当たっては、各部門長と人事配置を見直した。経営企画会議を4月に開催した後、標準化推進委員会・商品開発部を順次立上げ3年後の完全移行を目指し運用を開始した。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)1期・2期

## 新商品開発の体系づくり(商品企画～高品質の量産体制構築)

- 支援期間 1期2020年10月～2021年8月(16日)
- 派遣専門家 伊藤 浩文 [専門] 生産性改善、品質管理、5S、TPM、設計開発
- 2期2021年10月～2022年6月(16日)
- プロジェクトチーム 専務、常務と若手管理職と製造現場のリーダーが参加

### 新商品開発を効率的かつ組織的に進める仕組みづくり

新商品開発の仕組みづくりについて市場調査・SWOT分析を行い、給餌器にテーマを絞込み課題検討を行った。商品コンセプトを検討し事業性評価、企画書を作成し経営会議で審議する仕組みを構築。設計業務のワークフローを再構築、図面管理基準を検討、試作を行い設計品質を高める活動を実施した。各開発ステップを審議するデザインレビューでは評価項目を決定・実施し、各部門の意見を取り入れて組織的に開発を進める流れを確立し実践した。

### 5Sと現場改善活動をベースにした量産体制の仕組みづくり

5Sと作業改善を全員参加で取り組み、メンバーの独創的アイデアで改善が進んだ。5Sの取組み、ToDoリスト、稼働率、品質情報など活動の見える化のための活動掲示板を設置、5S委員会による巡回点検も開始した。高品質の量産体制確立では図面ベースのモノづくりを行うため作業の標準化と作業手順書、検査方法を検討し品質管理の仕組みを導入。目標設定と実績管理、品質異常連絡票も導入し、なぜなぜ分析で再発防止の取組みを開始した。



## 高品質の量産体制構築及び 保守サービスのしくみづくり

新商品のデジタル鶏舎の市場投入後、顧客の評価や品質情報の収集と是正処置についての仕組み化を実施。商品トラブルや顧客ニーズなどを開発仕様へフィードバックする取組みを取入れ、データベース化を進めることでナレッジの蓄積、利活用する仕組み（高品質の量産体制構築）を導入した。

標準化の取組みでは受注案件の見積調書において顧客聞き取りで必要な項目を標準化し帳票化することで後戻りのない顧客対応や開発ができるようになった。



■ 5Sマップ



■ 5S事例



■ 5S事例

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 企業としての存在や価値を伝える軸となるCIの構築

- 支援期間 2022年12月～2023年6月(12日)
- 派遣専門家 辻 健一 [専門] 知財戦略立案と実践、知財規程策定
- プロジェクトチーム 専務をリーダーとし、全役員と各部門の管理職が参加

### 自社の現状と経営環境を可視化

3C分析やSWOT分析などの経営環境分析ツールを利用して議論を深めた。

自社の強みや弱み、儲かっている理由、成果が上がっているエリア、競合企業の動向やお客様、業界、市場等についてメンバー間で情報を共有。各メンバーの想いなどの共有理解を図りながら自社の強み・弱み、競合他社の強み・弱み、お客様のお困りごと、要望、市場の変化及び不変内容を明確にした。

### 自社の存在価値を分かりやすい言葉で表現し、行動規範を再定義

経営環境の分析結果を基に、既存事業の継続性と新たに取り組みたい事業内容、お客様へのアピール内容、従業員の行動に関することなど様々な内容について議論し、方向性を整理した。

今後の同社を表すフレーズとして「進化するアグリサポーター」に決定し、CIとなる一般社会へのメッセージ(経営基本方針)、お客様へのメッセージ(事業方針)、従業員へのメッセージ(行動指針)を作成してCIの浸透方針も決定した。

### 同社が市場で競争優位性を獲得するための事業ドメインを設定

自社の強みを生かしつつ今後やりたいことについてメンバーで共有。今まで培ってきたお客様との信頼関係をベースに、お客様の課題をお客様と伴走しながら解決していくとの方向性を理解し共有した。

新たな事業領域(ドメイン)として、システム畜舎の新築やリフォーム、様々なデータに基づいた製品サービスの提供など、自社が開発設計から生産まで一貫して行うことと設定。この実践に向けチャレンジするとの方向性を決定した。



■ プロジェクト活動の様子

## 新ビジョンで部門を越えた ワンチーム運営で新商品の受注が拡大

組織マネジメント支援で経営企画会議をはじめとした組織運営は軌道に乗ってきている。新商品開発の仕組みや開発ステップに従い展開することで、生産・販売に寄与する新商品の開発につなげている。また、新たな業務フローに従いデザインレビューで企画した性能と品質を確認することで、新商品の品質安定化につなげている。

製造部門では後戻りしない5Sと生産改善が定着し、新商品の2倍の生産増にも対応できる量産体制の仕組みを構築した。

新しいビジョンとなる「進化するアグリサポーター」を創出。全社員を職能別小グループでのミーティングを繰り返すことで共感をつくり上げた。風通しの良い組織風土ができ、職場の活性化が進んでいる。



■ 支援後の記念写真

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 開発の要素がつながり始めた進化の環

畜産総合設備資材の便利屋的存在として、組織マネジメント構築、新商品開発のしくみ構築、5Sを中心としたモノづくり改革を中小機構にご支援いただいていた。この度、工業団地進出に向け会社の方針を明確化する必要性を感じ、CI構築に取り組むこととなりました。商品開発では給餌器改良に取り組み、5Sにより生産効率が改善。受注量も増加し、規格化や量産化も見込めるようになりました。空調の改善工事やリフォームにより、DX自動化を備えたシステム畜舎を2例実現、広がりを見せており、防疫対策のシステム化構想も芽吹いています。

このようにビジョンを掲げ支援していただくことで社内のまとまりが強化され、「進化するアグリサポーター」として新技術とのコラボやビジネスモデルの創出等、新たな基盤づくりも見据えています。今後も仕事の見える化を図り、社会貢献へ向い努力してまいります。



代表取締役  
新原 弘二 氏

### プロジェクトリーダーの声

## ハンズオン支援を通して自分自身の成長へ

全4期のすべての支援を通じていつも思うのですが、「人に伝えること」の重大さに気づかされます。専門家の方々に親身になって支援していただくことで、若手リーダーの育成や自分自身の成長につながっていると確信できる活動になりました。

現在は、スタッフとともに週1回、工場の改善活動を続けており、コミュニケーションを図る場になっています。

これからマネジメントするにあたり、専門家の方々から学ぶ機会を得られたことは、大きなチャンスになったことは間違いありません。

今後も取り組みを続け、レベルアップしていきたいと思えます。



専務取締役  
新原 崇弘 氏

## 紹介者の声

## 企業自身の自立的な課題解決力を養うハンズオン支援

同社との出会いは、2017年の地域未来牽引企業選定がきっかけです。当時、新原社長が畜産業界への貢献と自社製品開発への思いを熱く語られたことが印象に残っています。中小機構との最初の面談で、まずは組織作りが必要と分かり、支援スタートとなりました。その後、製品開発や5S、コーポレートアイデンティティなど段階的な支援での、専門家と社員の方々の真剣な取り組みなどにより、同社は進化を続けておられます。我々も、引き続き、地域中小企業の皆様の課題と、適切な支援制度とのマッチングなどに取り組み、その課題解決に貢献してまいります。

九州経済産業局  
細川 貴文 氏

## 派遣専門家として

## 若手幹部による顧客価値最大化の商品開発体系づくり

活動回数を重ね様々な課題に対しあるべき姿を議論する中で、当初ベテラン幹部職に対して遠慮がちであった若手管理職メンバーから経営改善に関する建設的な意見やアイデアが出るようになりました。

工場の量産体制づくりでは、現場を巻き込んだ改善活動のリーダーシップ行動がとれるようになり、若手管理者の成長を見ることができました。

活動後半では、体系化した商品開発の仕組みをシステム鶏舎の開発に取り入れ、市場投入した商品の問題を開発にフィードバックし、全社連携での改善に取り組んで効率の良い商品開発を進め新規受注につなげることができました。

アドバイザー  
伊藤 浩文

## 管理者として

## 次のステージに向けての経営基盤の構築支援

同社では2024年に本社及び工場の移転を計画しており、また事業承継も喫緊の課題となっています。

そのような中で、組織開発から工場運営、新商品開発の仕組みづくり、さらには同社のミッションやビジョン等の経営の方向性と行動規範を関係者一同が会したプロジェクトを通じて構築し、社内で共有・運用されてきています。

畜産資材の販売事業から自社オリジナル製品の製造に、さらには畜舎の建設にと事業領域を拡大していく中において、同社への4回のハンズオン支援は運営基盤の構築と成長発展を後押しする支援となりました。

アドバイザー  
大澤 眞介

CASE  
15

Hands-On  
Support  
2023

九州本部



【企業名】  
株式会社東郷

【代表者】  
東 成生

【資本金】  
90百万円

【本社所在地】  
鹿児島市川田町2194

【設立】  
1996年11月(創業1985年10月)

【従業員数】  
87名

【業種】  
金属製品製造業

【営業品目】  
精密プレス金型の製造・販売・  
製品量産

# 生産現場の改善支援を足掛かりに 人事制度を構築し社内活性化へ

## 株式会社東郷

### 事例概要

### 競争力強化に向けてものづくり現場を改善し、 組織体制を構築

同社は精密加工技術を強みとし、営業基盤を構築してきましたが、近年は海外競合他社の技術も進化し、安価・短納期で対応できる企業が増加しています。その中で競争優位性を確保するためには、生産性向上が最優先課題であり、1期目では生産管理の仕組みづくりを支援しました。2期目では人事制度構築を支援し、技術力強化に向けた人材確保・育成の仕組みを整備しました。

生産現場の改善支援を足掛かりに課題発見の視野が広がり、全社的課題にアプローチし、解決につなげた事例です。



九州本部  
シニア中小企業アドバイザー  
城之下 洋

### 企業概要

### 「精密加工」というコア技術を 日々進化、発展

同社は精密プレス金型メーカーとして1985年鹿児島市で創業。

通信機器や自動車に使われる「モーターコア金型」や半導体パッケージの内部配線に使われる薄板金属の「ICリードフレーム金型」、「コネクタ金型」を製造販売して成長してきた。

5年ほど前から培ってきた精密金型の技術を活かして車載用モーターコアの精密部品製造ラインを確立、地域の雇用を生み出すという観点からも、この分野の事業拡大に積極的に取り組んでおり、売上の3割を占めるまで伸びてきている(2023年度)。



■ リードフレーム用超精密プレス金型



■ モーターコアプレス用金型



## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### サポイン申請支援を契機に ハンズオン支援を提案

同社は「Type-C型USBコネクタとそれを製造する鍛造成型機の開発」で平成29年度「戦略的基礎技術高度化支援事業」(現:Go-Tech事業 当時:サポイン事業)に採択された。

中小機構九州本部では申請支援を実施する中で、生産現場での様々な課題を把握。地域未来牽引企業である同社のさらなる成長を期待し、ハンズオン支援を提案した。

### 問題意識と相談内容

#### 顕在化している問題は 工程間の「納期遅れの慢性化」

高い技術力が要求される金型製造は“巧”の世界とされてきたが、近年 工作機械の技術進歩等により遜色ない品質が得られ人件費の安いアジア各国へと金型生産のシフトが進んでいる。

同社は、これに対抗し最新加工機械の導入やタイ工場の設立などで原価低減に努めてきた。しかしながら、生産管理がうまく回っていないことで、納期遅れが慢性化しているという問題を抱えていた。



■ 工場の様子

### 経営課題の設定

#### 現状把握ができていない生産現場

納期遅れの要因は、計画段階に設備や人の能力に対する過不足検討が十分できていないこと、各工程に一定期間の時間を与え、加工順を現場任せにするという独自のルールがあることと考えられた。

工場現場では、細かい進捗も把握しにくい状態にあり、納期確認のために進捗状況を確認しようとしても物探しだけでも多大な時間を要するような実態にあった。

### 支援テーマの決定

#### ハード・ソフト両面での 「見える化」を支援

ハード面では現場・現物での今日の仕事(モノと情報、量と順番、モノの状態)の見える化及び段取時間短縮・リードタイム短縮を目指すこととした。

ソフト面では理にかなった(設備・人の負荷を考慮した実行可能な)生産計画の見える化を検討するとともに、作業標準化、マニュアル化による品質向上、技術者の人材育成も含めて支援することとした。



■ 生産現場の真の課題を把握

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 生産性改善を目指し「今日の仕事」と「理にかなった生産計画」の見える化

- 支援期間 2021年4月～2022年5月(18日)
- 派遣専門家 伊藤 浩文 [専門] 生産性改善、品質管理、5S、TPM、設計開発
- プロジェクトチーム リーダーを常務取締役とし、営業技術部長、金型技術部長、製造部門の課長・リーダー、設計や品質保証がメンバーとして参加

### 現場現物(ハード面)での 今日の仕事の見える化

5S・3現主義をベースに、「モノと情報の一元化」「仕事の量と順番の見える化」「モノの状態の見える化」を支援。具体的には、加工前後の置場を整備、モノの流し方をルール化し、加工状態と品質の見える化が実現した。

また、生産順でモノを配置し、加工順番カードの仕組みを導入したことで、生産進捗も一目で見えるようになった。更に職場ごとに生産管理板を設置し、全設備×全技術者の生産計画と進捗・実績の見える化も実現した。

### 理にかなった(工数、設備・人の負荷を 考慮した)生産計画の見える化

各製品グループ毎に部品をグルーピングし、全工程の標準工数を設定した。

ボトルネックのWE(ワイヤー放電加工)工程は加工長から加工時間を算出し精度を上げる工夫も織り込んだ。

また、人の負荷を考慮するため、段取り調整時間も整備した。これらによって設備・人の負荷を考慮した生産計画を作成することが可能となった。



■必要とされる知識・技能・技術の洗い出し

### 仕組みをつくり、人を育てることで 生産性改善を実践

ワイヤー放電加工では、要求品質にマッチした工程設計の見直し(加工のムダ削減)や結線不良対策(無人運転時間の延長)をOJTで実施し、生産ボトルネックが解消された。これらにより生産性改善・内製拡大が図られ、外注加工費の削減につながっている。

また、加工設備の段取り時間短縮に対しては、ビデオ観察で「良いとこどりマニュアル化」に取り組み、成果物として動画マニュアルが完成した。さらに設計品質ばらつき対策として、「製図マニュアル・検図チェックリスト」などを整備し、作業標準化を図った。

今回のプロジェクト活動を通して、現場改善のみならず、人材育成・人事評価の重要性を改めて認識することとなった。次なる課題として、全従業員が納得できる、わかりやすい人事制度再構築を目指し、まずはあるべき人材像の明確化から着手することとした。



■ディスカッションの様子



■プロジェクトメンバー集合写真

## ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 社員の活性化に寄与する人事制度構築支援

- 支援期間 2022年8月～2023年6月(18日) ■ 派遣専門家 富野 芳明 [専門] 人事労務、生産管理(工場運営)、経営計画等  
 ■ プロジェクトチーム プロジェクトオーナーを社長、リーダーを取締役とし、常務や取締役、担当部長がメンバーとなり参加

## ビジョンと求める人材像を明確化し、社内等級制度の枠組みを構築

「自分は何を求められているのか」「何をすれば評価されるのか」を明確にするために、職能要件表と等級制度を作成した。

作成の前提となるのは、会社のミッションやビジョンであり、メンバーで議論し、それを全社員に公開。質問事項に丁寧に答えていくという形で、同社の信条や5年後のビジョンを定義した。また、一般社員においては「自発的に考え、行動できる人材」など6項目、リーダーにおいても「なにごとにも情熱を持ってのぞみ、まわりに影響を与えられる人材」など6項目を求める人材像として明文化した。最終的には、「求める人物像が生き生きと働ける職場づくり」に寄与する人事制度としてつくり上げていった。



■ ビジョン策定

## 社内等級制度とリンクした賃金テーブルの設定

求める人材像から、それぞれの等級で求められる能力・スキル(職能要件)を明確にしていった。同時に全国と鹿児島県との給与比較、鹿児島県内の賃金調査等を参考に「標準」を作成。

それを基準に現在の社員を新等級制度に落とし込み、仮の賃金テーブルで何回もシミュレーションを行い、賃金テーブルを確定させた。

## 等級制度に結びつく評価制度の構築と定着のための評価者教育

等級別に個人の「職能評価基準」及び個人の「業績評価基準」を決めていった。同社の「業績評価基準」は「目標達成度」と「成果に結びつく行動量」の2つの側面から構成されている。それぞれの項目に評価基準点を設け、それらに乗じたものを評価点としている。このような仕組みにより成果に結びつく行動は何かを考える習慣を身に付けてもらい、「結果オーライ」をよしとしない制度としていった。

評価者教育においては、富野アドバイザーがプロジェクトメンバーにポイントをレクチャーし、メンバーから評価者へOJTの形で教育していった。

個人の職能評価		+		個人の業績評価			
職能評価で評価基準となるのは、「職務を遂行するうえで必要な能力を保持しているかどうか」です。				業績評価では、「仕事であげた“実績”を評価基準とします。行動量×達成度合いを数値化			
職能評価項目	新人	中堅	上級	リーダー	係長 エンジニア	課長	部長
意欲(挑戦)	○	○	○	○	○	○	○
改善(創意工夫)	○	○	○	○	○	○	○
マナー(誠意)	○	○	○	○	○	○	○
ルール順守	○	○	○	○	○	○	○
チームワーク	○	○	○	○	○	○	○
職務を遂行するうえで必要な能力							
伝達力(報連相)			○	○			
目標達成努力				○			
進捗管理・目標達成					○	○	○
問題分析・改善					○	○	○
人材育成					○	○	○
評価項目数	5	5	5	5	6	6	6

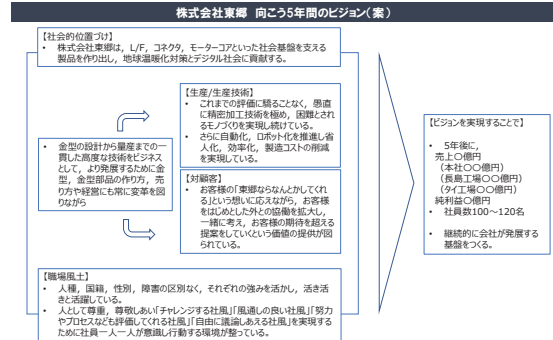
■ 人事評価基準

## 生産現場の生産性改善から 組織・社員の活性化へ

1期目の成果として、慢性化していた納期遅れは解消し、回答納期遵守率はほぼ100%で維持できるようになった。また、リードタイム短縮及び生産性向上が生んだ設備余力で内製化率を向上させ、外注加工費の抑制〜損益改善につなげることができた。「理にかなった生産計画」と「要求品質にマッチした工程設計」の取組みは、他部門も巻き込んでさらに拡大している。

2期目の成果としては、経営理念の読み込み、「東郷の信条」の作成、信条に基づく「一緒に仕事がしたい人」の要件出し、信条を実現するための必要能力の作成、といっ

た流れで制度の土台を議論し、同社にマッチしたオーダーメイドの制度を構築できた。また、プロジェクトメンバーに制度構築のノウハウが残ったため、今後の環境変化に伴うカスタマイズも可能となった。



## 活動を振り返って

### 経営者の声

### アドバイザーの姿勢に感謝

2期にわたり、ものづくり・人事制度改革と長い期間ご支援をいただきました。アドバイザーはお二人とも大変丁寧に親身なってメンバーの声に耳を傾けていただき、メンバーの活動をサポートいただきました。おかげさまで改革を大きく進めることができました。今後とも課題解決に向けたご支援を引き続きよろしくお願いいたします。



代表取締役  
東 成生 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 生産性向上、人事制度改革による成果

〈1期〉

理にかなった計画を立てることで内製の生産能力の向上と生産性向上を達成し、業務改善に大きく貢献できました。今後とも計画に沿ってPDCAを回し利益向上と労働時間短縮に努めたいと考えています。

〈2期〉

目標としていた人事制度の構築、社員や役職者に対する求める成果が明確になり、全体の仕組みとして大変良いものができあがりしました。今後1年間の試行を経ながら更に良い制度にしていきたいと思えます。



常務取締役  
東 大剛 氏



## 派遣専門家として

## 企業主体の活動で自社にマッチした仕組み導入、定着へ

## 【1期：伊藤AD】

5S活動を行いながら、理にかなった負荷山積みの生産計画の仕組みを導入しQCDの見える化を推進、定着させることができました。また、金型設計～加工部門でコミュニケーションをとる仕組みを改善し情報のやり取りを行い設計の最適化を実施することでリードタイムを短縮、内製化率を向上させることができました。これらの製造部門の改善活動にとどまらず設計部門の業務を細分化し、実績工数を把握、目標設定・改善の流れをつくり標準化の取組みで大きな成果を得ることができたと感じています。



アドバイザー  
伊藤 浩文

## 【2期：富野AD】

今回、同社の人事制度見直しに当たっては、具体的な制度設計に入る前に、企業ビジョン、部門の役割使命、部門ビジョン、求める人材像等、人事制度のベースとなる事項について、プロジェクトメンバーと十分な意見交換を行い、メンバーのコンセンサスを得る点に注力しました。この点が明確になっていたため、以降の制度設計も順調に推移したと感じています。また、新制度を確実に導入、定着できるよう具体的なアクションプランを策定し経営陣の了解を得ました。制度設計においては、同社の現状やプロジェクトチームの意向等を考慮しながら、プロジェクトメンバーが納得のいく制度となるよう心掛けました。



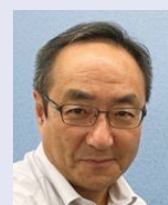
アドバイザー  
富野 芳明

## 管理者として

## ものづくりおよび働き方改革で魅力的な企業に

## 【1期：北村AD】

元来几帳面な伊藤アドバイザーですが、『60点で良いからえいや！でやってみる、やりながら考えよう。』という掛け声でメンバーの実行力を引き出し、多くの成功体験を生み出すことができました。「利益率が改善された」「物の流れが良くなった」「お客様から褒められた」など具体的な成果も出始めています。さらに自ら現場の問題点に気づき、自分たちで改善に向けた「行動計画」を企て、実績・進捗管理ができる仕組みが回り始めたことは大きな成長です。自律改善活動が定着・進化し、さらに良い会社に飛躍することを期待しています。



アドバイザー  
北村 正良

## 【2期：佐々木AD】

「社員にキャリアパスを示し、組織を活性化させる」ことは、東郷社長が長年懸案とされていた点です。企業の想いをアドバイザー派遣前に中小機構のチームで整理し、目標・内容をアドバイザーに提示し、この分野で数多くの実績を持つ富野アドバイザーの手によって具体化に結びつける支援ができました。人事評価ソフト等で見られる弊害の一つに「与えられた制度に企業が合わさなくてはならない」というのがありますが、今回は身の丈に合ったオーダーメイドの制度ができあがりました。中小機構のプロジェクト支援体制がうまく機能し、一定の成果を残すことができたことをうれしく思っています。



アドバイザー  
佐々木 茂

CASE

16

Hands-On  
Support  
2023

沖縄事務所

【企業名】  
タイガー産業株式会社【代表者】  
島袋 盛義【資本金】  
30百万円【本社所在地】  
沖縄県うるま市字州崎12番地11【売上高】  
7,489百万円(2023年3月期)【設立】  
1979年6月(創業1979年4月)【従業員数】  
150名【業種】  
建設材料、鉱物・金属材料等卸売業【営業品目】  
建設業者・販売店への建設資材販売・  
配送

# 物流革新と倉庫運用改善で 他社を凌駕するサービス提供を 目指す

## タイガー産業株式会社

### 事例概要

#### 最適物流体制(正確で俊敏な物流)の実現に向けた 施策の企画立案と効率的な倉庫運営を目指した改善活動

建設資材卸売業である同社は、グループとして自社製品拡充・生産能力増強を進め、取扱い品種の多さとデリバリー力で売上を伸ばしてきましたが、近年は県外大手の進出やネット販売の普及など、事業環境は厳しさを増してきました。今後さらなる成長を目指すためには、強みである取扱い品種の多さやデリバリー力を支える物流の革新が必要と考え、最適物流体制の構築と効率的な倉庫運用を目指した改善に取り組みました。

卸売業の基盤ともいえる物流・倉庫運用の強化を図り、他社を凌駕するサービス提供を目指した事例です。



沖縄事務所  
所長

越智 稔之

### 企業概要

#### 卸売業をメインにグループとして 製造分野にも事業領域を拡大

TGパイル、内装・断熱資材、ボルト類、型枠資材、仮設資材、防水資材、塗料、保安用品等、多品種の建築資材を取り扱っている。

いずれ卸売業だけでは生き残れないとの考えから、製造会社を県内・県外・国外(中国)にも設立している。

卸売業をメインとしつつ、グループとして製造分野に事業領域を拡大し、自社製品の売上割合は4割を占め、3年後には自社製品割合をさらに6割まで引上げ、卸売業から製造業への転換を目指している。



国土交通大臣認定工法

## ✓ 経営課題と支援テーマ

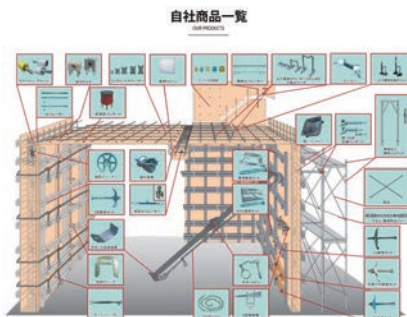
### 中小機構との出会い

#### 次期基幹システム構築に向けた IT経営簡易診断からのスタート

同社の次期基幹システム構築に向けての相談があり、まずは中小機構支援メニューの1つであるIT経営簡易診断により経営及び業務の課題を分析・整理した。

IT経営簡易診断では、経営目標である卸売業から製造業への転換を目指し、売上拡大・利益率向上・運営基盤強化を図るためのITシステム・ツールの利活用を提案。あわせて業務改善や体制整備にも言及した。

提案内容に同意頂き、課題解決に向けてハンズオン支援も活用することとなった。



■ 多様な自社商品

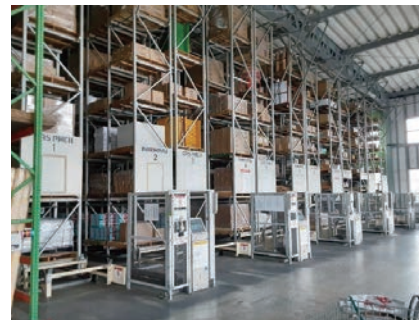
### 問題意識と相談内容

#### 毎年発生している在庫差損の解消

在庫管理の精度が低く、毎年在庫差損（帳簿在庫と実在庫の差損）が多く発生していた。

主な要因は、商流と物流の区別がないため、在庫がリアルタイムに把握できていないことや、棚卸の際に輸入商品の在庫把握に時間がかかり、棚卸金額の確定に時間がかかっていた。

また倉庫においては自動倉庫システムが基幹システムと別システムで連動しておらず、実在庫数の把握にも時間がかかっていた。



■ 自動立体倉庫

### 経営課題の設定

#### 強みである取扱い品種の多さや デリバリー力を支える物流の改革

同社は、グループとして自社製品拡充・生産能力増強を進め、取扱い品種の多さとデリバリー力で売上を伸ばしてきたが、近年、県外大手の進出やネット販売の普及による競争激化、コロナによる需要減などで売上は停滞、利益も低下傾向にあった。

現状を打破し、今後さらなる成長を目指すためには、強みである取り扱い品種の多さやデリバリー力を支える物流の革新が必要と考えた。

### 支援テーマの決定

#### 物流革新と倉庫内運用効率化

経営課題を踏まえ今回の支援では、以下3つのあるべき姿を目指すこととした。

- ① 将来沖縄の建築資材卸業として他社を凌駕するほどのサービスのできる企業を目指す
- ② 納品精度が高くスピーディーな配送を実現する
- ③ リアルタイムの在庫確認、誤差の無い在庫、効率的な倉庫運営を構築していく

これらを達成するために、物流・倉庫からハンズオン支援がスタートした。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

## 物流革新の企画立案と倉庫内運用の効率化

■ 支援期間 2022年4月～2023年2月(16日) ■ 派遣専門家 加藤 正行 [専門] 生産・物流  
■ プロジェクトチーム 営業・配送・商品管理・貿易・情報の各部門から参加

### 最適な在庫管理の仕組み企画立案

在庫品は、国内仕入品・海外仕入品に分けて現状の在庫状況を把握した上で、最適な在庫量を目指した発注方式・発注量計算への改善に取り組んだ。

また、自動立体倉庫において様々な状況を想定し、その中で最適な活用・運営方法の検討にも取り組んだ。

計画では最適倉庫運営案の立案までであったが、その後の具体的な実施まで進み、在庫圧縮という成果にまで繋がった。

### 最適な配送体制の企画立案

最適配送方法について調査・分析した結果、配送時間の早期化、配送エリアの再編、部署間での共同配送化に取り組んだ。

配送時間の早期化では、当日注文から前日注文へ移行するために、当日電話注文から前日FAX注文への移行、営業による顧客への働きかけを実施した。

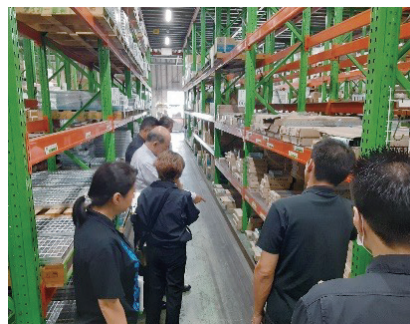
ビデオ撮影によるピッキング・積込作業の分析・改善、取組み内容・結果の見える化など改善を進める環境づくりも行い、目標の配送体制の立案にとどまらず、具体的な取組みまで進んだ。

### 強い倉庫運用の基盤づくり

強い倉庫運用の基盤づくりとして、軽量棚導入、間締め、5S、表示改善、見える化やピッキングと商品補充を効率化させた本ロケ・サブロケ・オーバーフロー方式導入、パレット小型化による保管効率向上などを実施した。

小物・中物・大物棚それぞれのモデルエリアでの実施・検証を行い、今後は倉庫全域への展開を図ることになった。

また、故障などにより保管量が1/2になった場合の自動立体倉庫と平置き棚の保管量試算・運用検証や、今後導入予定の基幹システムとの連携方法も検討した。



■ 改善活動の様子

☑ 支援の成果

### 事業基盤強化のための 仕組みづくりと人材の育成

各種取組みにより、倉庫内が見違えるほど整然とし、入出庫作業も格段にスピードアップしていることは目に見える大きな変化だった。

定着に向けた業務手順書・ノウハウ集等の整備も進み、何よりも大きな変化は徐々に成果が見えてくる中でプロジェクトメンバーの意識が大きく変わったことである。

社長や専務もその変化に大変満足しており、今まで気づけなかったプロジェクトメンバーの能力の再発見に喜んでいた。

今後は、同社の自走を見守るとともに、更なる高みを目指す上での各種経営課題の支援要請には継続的に応えていきたい。



■ 各種取組みで効率的で整然とした倉庫へ(左: Before、右: After)



## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 現状に甘んじることなく改善に取り組む

「物流革新」を掲げ、在庫管理と倉庫運用、配送体制について数多くアドバイスを頂き、感謝申し上げます。業務の実態を正しく分析し、最適な商品発注と効率のよい倉庫管理ができるようになったと感じております。配送業務においても最適な配送体制の構築に向け、その基礎を構築できました。

「必要な時に、必要なものが、必要な数だけある」の行動指針を保ちつつ、全社員が現状に甘んじることなく改善に取り組み、無駄が無く高品質で他社を凌駕するサービスを提供できる企業に発展するべく、生産性を高めてまいります。



代表取締役  
島袋 盛義 氏

### プロジェクトリーダーの声

## 長年の課題『在庫管理』

支援が2022年4月から始まった物流改革。長年の会社の課題である在庫管理や倉庫運用と合わせ、配送台数の多いトラック車両の配送効率化と改善について、プロジェクトを立ち上げ、メンバーを中心に取り組みました。最初は、通常業務をこなしながらの新しい取り組みや新しい発想、課題などに知力体力を使い、大変な日々でしたが、アドバイザーからの叱咤激励を受け、改善成果も結果として現れたことで、全社的に気持ちも行動も変わっていると実感しました。まだ道半ばですので引き続き精進して参ります。



執行役員  
本社営業統括部長  
新垣 康友 氏

### 管理者として

## 3つのテーマ目標の達成の他、メンバーの意識改革も

内容が盛りだくさんで期間内で対応できるのか不安もありましたが、外的要因で中断はあったものの、3つのテーマ「最適な在庫管理の仕組み企画立案」「最適な配送体制の企画立案」「強い倉庫運用の基盤づくり」とも計画以上の内容を実施でき、成果を得ることができました。

プロジェクト序盤は、進めている改革案が本当に実現できるのかと半信半疑であったプロジェクトメンバーを、粘り強い対応・的確な助言で導き、意識改革が進められたことも大きな要因です。これで仕組みはできたので、定着と更なる改善に向けて、当社の継続的な取組みに期待します。



経営支援アドバイザー  
新垣 順一

# 中小機構の経営相談サービスのご案内

中小企業・小規模事業者が抱える課題に、各分野の専門家がアドバイスをする**無料**の経営相談サービスを用意しています。ぜひご活用ください。

## IT化に取り組みたい方

中小企業・支援機関  
のみなさま

## IT化のお悩みを

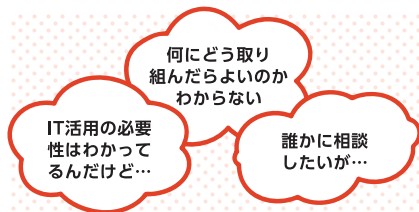
# IT経営サポートセンター が解決します！

実務経験豊富なITの専門家が  
オンライン面談でお悩みを解決します。

✔ **無料**    ✔ **オンライン**

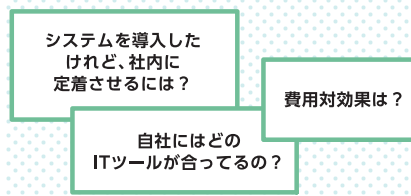
✔ **60分**    ✔ **予約制**

### 「もやもや」型のお悩み



IT活用が必要なのはわかる。  
でも具体的にどうすればいいのかわからない。

### 「ハッキリ」型のお悩み



自社のIT活用に関して、  
相談したい課題がはっきりしている。



↓  
どちらのタイプもご相談ください！

IT 経営サポートセンター

## 経営に関するお悩みを気軽に相談したい方

経営相談チャットサービス  
**E-SODAN**  
イーソーダン

経営に関するお悩みに  
いつでもどこでもお答えする  
経営相談チャットサービスです。

### AI チャットボット

24時間  
365日  
受付中



### 専門家との チャット

平日9~17時  
受付中



下記WebサイトまたはLINEアカウントからご利用ください。



### Web版

<https://bizsapo.smrj.go.jp/>



### LINE版

アカウント名  
中小機構\_チャット経営・起業相談  
同アカウントで「起業ライダーマモル」もご利用いただけます。

友だち登録を  
お待ちしております！

## 脱炭素経営に取り組みたい方

# カーボン ニュートラル

## 相談窓口

カーボンニュートラルに関するお悩みに対して  
専門家がアドバイスを行います。環境経営や  
省エネ対策についての情報提供も行っています。

### 利用方法

下記webサイトからお申込みください。  
(事前予約制)  
<https://www.smrj.go.jp/sme/consulting/sdgs/favgos000001to2v.html>

中小機構 カーボンニュートラル



### カーボンニュートラル 実現のポイント

実施すべきポイントは  
大きく3つです。

- 1 エネルギーの使用量を削減する
- 2 使用するエネルギーを再生可能エネルギーに切り替える
- 3 CO<sub>2</sub>を吸収・除去する取り組みを行う  
(例：植林、貯留)

！ 1 2 は中小企業単独で取り組みが可能です！

貴社でもカーボンニュートラルへの取り組みをはじめませんか？

# お問い合わせ先

## ◆中小企業基盤整備機構



### 北海道本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 011-210-7471



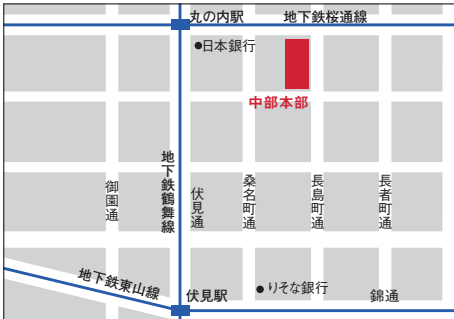
### 東北本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 022-716-1751



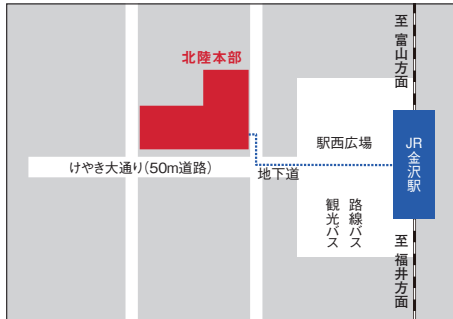
### 関東本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 03-5470-1637



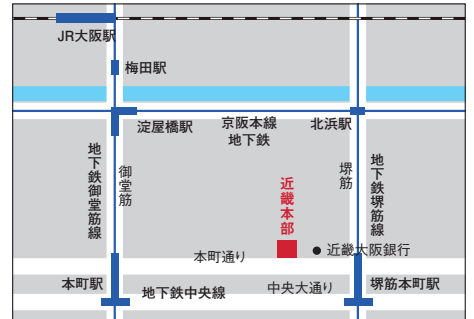
### 中部本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 052-220-0516



### 北陸本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 076-223-5546



### 近畿本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 06-6264-8613



### 中国本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 082-502-6555



### 四国本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 087-811-1752



### 九州本部

企業支援部 企業支援課  
TEL. 092-263-0300



### 沖縄事務所

TEL. 098-859-7566

## ハンズオン支援事例集 2023年度版

2024年3月発行

発行者

経営支援部 企業支援課・ハンズオン支援統括室

〒105-8453

東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル  
[TEL] 03-5470-1564 (直通)

本書の全体または一部を無断で複写・複製することを禁じます。  
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせください。

