

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

CHALLENGE

CONSULTING

LEADERSHIP

NETWORK

SOLUTIONS

TEAMWORK

STRATEGY

MANAGEMENT

2020
年度

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、中小企業の経営革新や経営力強化を支援することで、中小企業の成長・発展に寄与することを目的として平成12年に創設し、これまで1万社以上の支援実績を上げています。

中小機構が行う「ハンズオン支援事業」は、中小機構が有する多様な外部専門家と職員で案件ごとに支援チームを編成し、支援企業の社内チームと一体的なプロジェクトチームを作って課題解決に取り組みながら企業の自律的な成長基盤を強化（プロセスマネジメント）する事業です。

しかしながら、中小機構単独で全ての中小企業の支援ニーズに対応することはできません。経営課題を抱える中小企業をどのように支援したのか、中小機構のハンズオン支援事業の経験をノウハウ集として取りまとめましたので、全国の中小企業支援機関の皆様、さらには、中小企業経営者の皆様が経営課題の解決に向けた取り組みを支援・実施する際のご参考となれば幸いです。

末筆ながら、本事例集の作成にあ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を申し上げます。

2021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
中島 康明

※本制度は、人材・販売先・提携先等の斡旋・紹介や、契約交渉・事務処理作業等の実務代行のものではありません。

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、さまざまな支援策をご用意しています。
そのなかの特徴ある制度のひとつが、「ハンズオン支援事業」です。

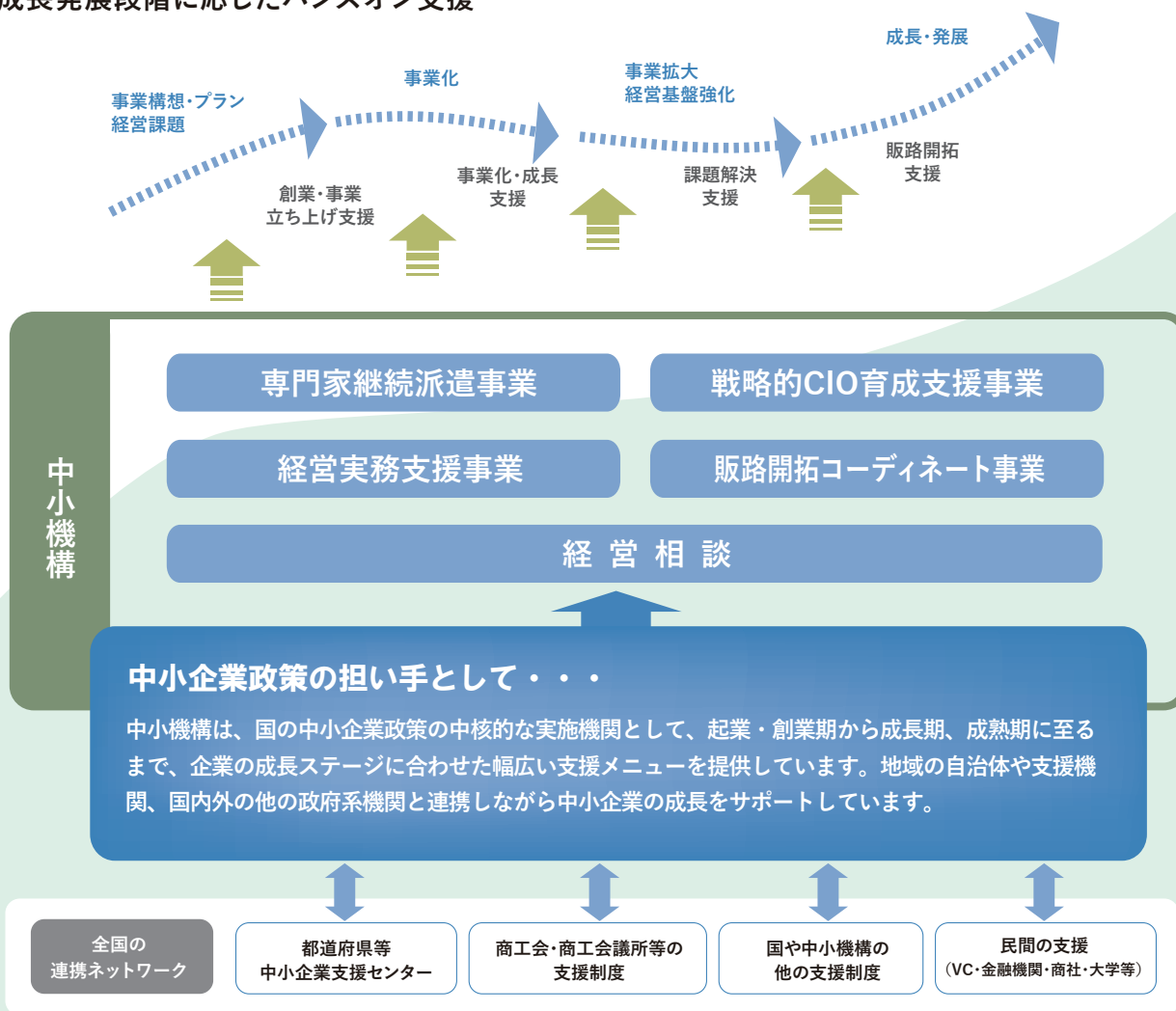
ハンズオン支援(専門家派遣)とは

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、アドバイザー・専門家を現場に一定期間(3ヶ月程度～最大12ヶ月)派遣する制度です。

単発のアドバイスではなく、上記の期間に亘って課題解決に至るプロセス(PDCA)をOJTでご支援することで、「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。

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ご紹介

中小機構のハンズオン支援事業は、国の中小企業支援として、20年以上にわたり1万社以上の中小企業の経営課題の解決をサポートしてきました。本部と全国9地域本部において、企業に対して、豊富な経験と実績を持つ専門家を長期継続的に派遣し、企業の成長・発展のサポートを行っています。



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、企業の個別事情に合わせ、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、指導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・部門責任者など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、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。

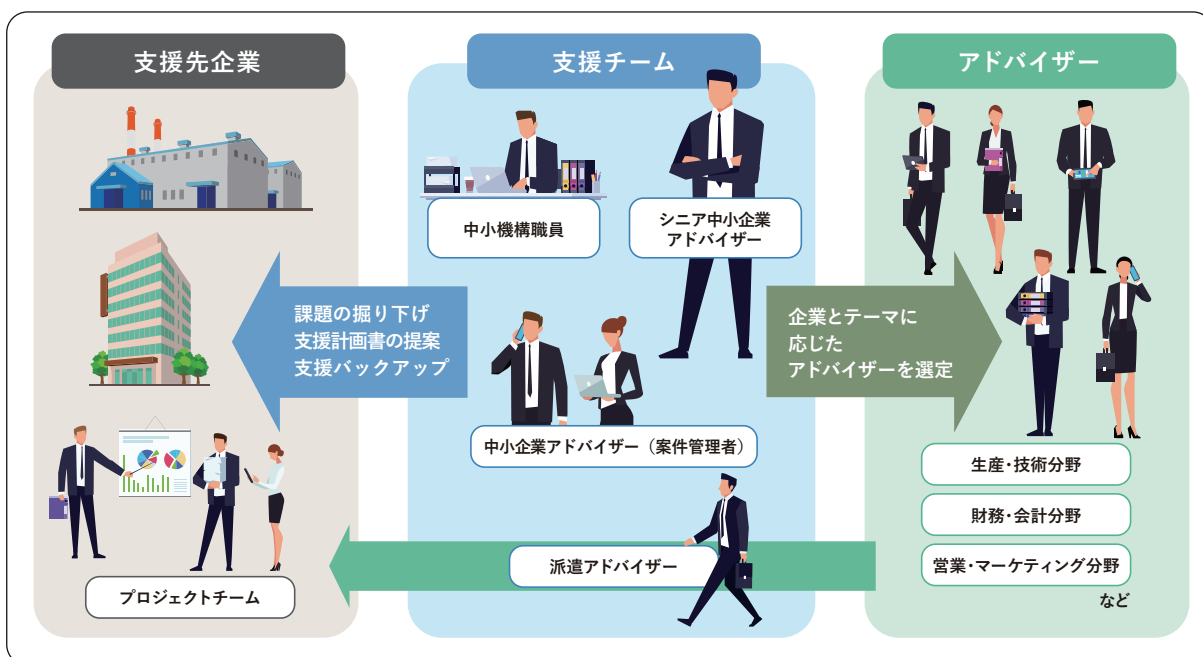
4 自立・成長の応援

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

ご相談を受け、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お話をじっくり伺い、真の経営課題やテーマと一緒に掘り下げます。その上で、業種、相談内容・テーマ等に応じ、全国で約1,000名の登録アドバイザーの中から支援チームで最適な方を選定し、派遣します。



ハンズオン支援の種類

ハンズオン支援（専門家派遣）では、ご相談の内容・テーマに応じ、以下の4つの事業の中から選択または組み合わせでご提案します。

1. 専門家継続派遣事業

全社的な事業戦略・計画の立案・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、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 (平均月2~3回)

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. 経営実務支援事業

特定・個別の経営課題（技術・経営活動・コスト低減等）について、短期・集中的に実務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
8,400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. 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の人材の育成を支援します。

支援期間(標準) : A型(企画・導入) …10ヶ月程度
B型(構想・立案) …3ヶ月程度
C型(IT経営簡易診断) …3日程度

費用 : A・B型
専門家1人・1日あたり17,500円
C型…無料

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

【設計・開発フェーズ】

投資予算の検討、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. 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) : A型(マーケティング企画) …4ヶ月程度
B型(テストマーケティング) …5ヶ月程度
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
A型…8,400円
B型…4,200円(同行1回あたり)
C型…8,400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を検討したり、商品の魅力を伝えるプレゼンテーション資料を作成するなど、マーケティング企画作成支援

【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

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。



ハンズオン支援制度を組み合わせた複合支援

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いたします。

INDEX -掲載事例早見表-

掲載頁	地域	支援事業	事例企業	テーマ名	業種	業種詳細
07	中部	専門家 継続派遣	アルプススチール株式会社	特集① 生産性向上及び仕掛在庫削減への挑戦！ ～将来の高付加価値製品へシフトするための基礎力を醸成～	製缶板金・ 販売業	スチール製オフィス家具
11	中国	専門家 継続派遣	株式会社ひびき精機	特集② 生産IoT対応無人化工場(新工場)を実現させる現場力の強化【第2期目】	金属加工業	半導体製造装置部品、航空宇宙関連部品の製造
15	北海道	専門家 継続派遣	有限会社三景スタジオ	成長を続ける撮影スタジオにおける本社業務改革への挑戦 —生産部の意識改革から始まり全社横断的な生産性向上へ—	写真撮影業	写真撮影、衣装レンタル事業等
17	東北	専門家 継続派遣	株式会社今井産業	更なる成長へ！経営管理をグレードアップ&円滑な社長交代の実現 —トップダウン・ボトムアップ融合型の中期計画を策定、目標・実践を一貫したPDCAの習慣化—	建築材料 卸売業	木材・プレカット、建材、住宅設備、住宅用サッシ
19	関東	販路開拓 コーディネート	株式会社スプラウト	ドローンを活用した点検サービス「屋根トンゴ」の新市場開拓 —販路開拓コーディネイト事業（ブラッシュアップ～フォローアップ支援）の活用による事業化支援—	労働者 派遣業	一般・有料労働者派遣業、ドローンによる屋根点検サービス
21	中部	専門家 継続派遣	サン樹脂株式会社	成長分野への進出。航空機市場への挑戦！ —自社技術と市場特性を踏まえた「事業可能性」の検証と市場開拓ノウハウの蓄積—	プラスチック製品 製造業	機械・装置用のプラスチック・ゴム・金属部品の製造
23	北陸	専門家 継続派遣	能登印刷株式会社	原価・品質管理の標準化による多様化するビジネス環境への対応力強化 —新規売価算出方式及び知的生産業務の品質安定の仕組み構築—	印刷業	印刷事業、出版の企画制作、ウェブ・システム、コンテンツ開発、パッケージ・サインディスプレイ製作等
25	近畿	専門家 継続派遣	日本肥料株式会社	SDGs「飢餓をゼロに」貢献企業への挑戦！ —安心安全なエコ有機肥料に託す、新たなビジネスモデルの創出支援—	肥料製造業	化成肥料・液体肥料・配合肥料等の製造販売
27	近畿	販路開拓 コーディネート	株式会社松徳工業所	金属熱処理の世界で格段の高付加価値を提供し新市場開拓に挑む —自社の熱処理技術のノウハウを結集した真空浸炭焼入れサービスの販路開拓—	金属熱処理 加工業	焼入焼戻し、浸炭焼入、浸炭窒化焼入、真空浸炭、真空焼入、焼鈍、ショットブラスト
29	中国	経営実務 支援	富士機械工業株式会社	部品供給のジャストインタイム化と物流・倉庫業務の生産性向上 —金属印刷機のトップメーカーが効率的な部品供給の基盤整備でさらなる競争力強化—	一般機械器具 製造業	金属印刷機、グラビア印刷機・ラミネーター、塗工機(薄膜耐熱保護層の塗布)等製造
31	四国	専門家 継続派遣	株式会社さぬきシセイ	国内外の市場開拓に向けた、経営管理水準の変革 —従業員と協働したHACCP 認証取得と経営戦略の策定—	めん類製 造・販売業	うどん、そうめん、冷や麦等の乾麺
33	九州	専門家 継続派遣/ 戦略的 CIO育成 支援	株式会社戸畑製作所	「業務改革そしてIT導入」リーンプラン実現に向けた全社改革 —業務を科学すると求める姿が見えてくる—	非鉄金属製 造業	高炉・転炉・電気炉用純銅製品、難燃性マグネシウム合金等鑄造製品、非鉄溶接缶製品等

生産性向上及び仕掛在庫削減への挑戦！ ～将来の高付加価値製品へシフトするための基礎力を醸成～

会社概要

企業名	アルプススチール株式会社	従業員数	175人
資本金	80百万円	業種	製缶板金・販売業
本社所在地	愛知県名古屋市中川区月島町11-30	営業品目	スチール製オフィス家具
売上高	3,100百万円(平成30年12月期)		
設立	1938年10月(創業1938年)		



事業概要

昭和13年、大阪市浪速区において陸軍・海軍からの仕事を受注する板金加工業として創業。スチールロッカー等に関し知名度もありブランドを確立している。製品品質と製造技術は各界より高く評価されており、中部・関東・関西をはじめとして全国各地で広く愛用されている。

将来にわたって業績を維持して行くためには、高付加価値製品へ転換する必要があると考えている。

経営上の背景

経営環境

オフィス家具の需要は景気に左右されやすい業界であることに加え、製品がかさばるため海外生産が難しい反面、国内の価格競争が激化する傾向にある。大量需要への対応と同時に、特注品への即時対応が必要な業界である。

企業の特長

日本工業規格(JIS規格)表示許可工場であり、最新設備を駆使し、厳しい品質管理のもと、顧客の要求に即応できる少品種大量生産と多品種少量生産ラインを併設し、高品質な製品を生産している。主にスチールロッカー等を抜きから塗装・組立まで一貫生産が強み。

現状分析：問題点の整理と課題設定

問題整理

【現状把握・問題点洗い出し】現地調査・観察・ヒアリングの実施

- ① 計画生産量を不遵守、原料単位の生産が常態化
- ② 材料替えの段取り時間が長く、段取り替えを極力避ける傾向
- ③ 極少生産量の場合でも通常の生産量と同じプロセスで生産
- ④ 生産計画や作業手順を確実に守るという意識が希薄
- ⑤ 各部門やプロセスの部分最適が優先され、全体最適思考が希薄



【原材料：冷間圧延鋼帯】

課題設定

【問題点抽出・整理】

- ① 探す等ムダな作業が多い
- ② 仕掛在庫が増えやすい
- ③ 問題発生時、正しい手順が不明で改善が困難
- ④ 納期優先ムードによって、イレギュラーが常態化等

ディスカッション

(企業・中小機構)
課題の掘り下げ
優先順位決定



【解決課題の設定】

- ① 工場のムダ低減
- ② 生産性向上
- ③ 仕掛在庫削減

案件審査会(中小機構)

支援計画書の提案と合意

自立型 実行体制の 構築

- ①メンバーの選定
- ②改善プロジェクトの背景・目的の理解
- ③改善プロジェクト基本方針検討
- ④改善プロジェクト目的・目標への合意
- ⑤問題・課題の共有
- ⑥協働的改善体制への合意

抜き・曲げ工程の生産性向上と仕掛在庫の削減及び意識改革をテーマにした改善活動の展開

解決課題の個別目標

支援テーマ①

抜き・曲げ工程の生産性向上

➡ 解決課題 ① 工場のムダ低減 ② 生産性向上

■ ムダ、ムリ、ムラを低減し、生産効率を上げる

- ①機械の高さ改善 ②過酷作業等、作業負荷の改善 ③金型リストの刷新 ④作業動線改善（金型等）
- ⑤納期確保によるルール破り、イレギュラー業務の改善 ⑥問題点・対策シートによる改善

■ 段取り時間を短縮し、設備稼働率を高める

段取りに時間が掛かる作業の洗い出し、作業時間測定及び「標準段取替手順書」の作成

支援テーマ②

仕掛在庫の削減と意識改革

➡ 解決課題 ③ 仕掛在庫削減

■ 仕掛品を置かない環境づくり

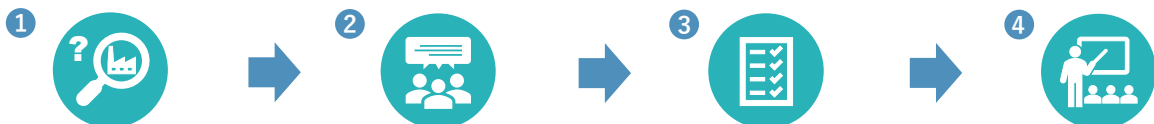
作業エリアを占領し作業動線を阻害する「仕掛置き場」の改善。「仕掛在庫は必要」という現場意識を改革し、仕掛在庫を減らす意識を醸成。台車を削減し作業スペース確保・仕掛在庫の削減・仕掛品保管ルール作成と徹底

■ 生産計画（生産指示）を厳守

抜き工程では、段取削減のため材料を使い切る習慣がある。最小限の「+α」加工ルールへの移行

支援計画の概要

() 内は専門家訪問回数



現状把握

2019年10月～11月（4回）

- ①経営方針、事業戦略の把握
- ②仕掛品の調査
- ③コイルの調査
- ④金型の調査
- ⑤生産計画、実績の調査
- ⑥小ロット生産体制の調査

問題の整理と課題化

2019年12月～2020年1月（4回）

- ①調査結果（問題）の取りまとめ
- ②改善すべき項目の設定
- ③改善項目の優先順位決定

改善計画・試行・評価

2020年2月～4月（5回）

- ①改善項目の目標設定
- ②改善基本計画書の作成
➔「在庫半減スケジュール」
- ③改善試行計画の作成と試行
- ④試行成果のレビュー

総括と今後の取組み

2020年6月～7月（3回）

- ①作業手順書等の改訂
- ②活動報告書の作成
- ③継続課題の整理取組み方針検討
- ④終了報告会



※5月は感染症対策のため支援を中断

【抜き工程・曲げ工程】

段取作業の手順が作業任せとなっており、ブラックボックス化していた。作業の標準化・周知徹底を目指し、段取作業手順の見直しを実施した。

【スタンダードロッカー】



支援テーマ①

抜き・曲げ工程の生産性向上

解決課題 ① 工場のムダ低減 ② 生産性向上

問題点

- ① 探す等ムダな作業が多い
- ② 段取り替え作業がブラックボックス化
- ③ 負荷の高い作業が存在

解決課題の個別目標

- ① ムリ、ムダ、ムラを低減し、生産効率を上げる
- ② 段取り時間を短縮し、設備稼働率を高める

解決策

工場の作業現場改善

実行

- 段取り時間の短縮と手順の見える化
- 不要なモノの整理・整頓
- 高負荷作業の洗出しと改善
- 作業スペースの確保
- PDCA管理・現場改善手法教育
- ムリ、ムダ、ムラの低減活動の実践

成果物



問題点・対策シート



段取標準作業手順書

得られた成果



段取り時間の大幅削減



作業環境の改善



【在庫半減活動スケジュール】

改善課題を総括し、一覧にした工場改善計画、この計画を基に自立的に改善活動を展開。



【改善後の段取り時間】

設備の刃物等調整や外段取り等により段取り時間が最大60%以上短縮した。

Point

プロジェクトメンバー全員が問題点を洗い出し、160項目の問題点が挙がった。これを効果が高い、即効性等の評価基準により42項目に集約した。

支援テーマ②

仕掛在庫削減と意識改革

解決課題 ① 仕掛在庫削減

問題点

- ① 余剰在庫・過剰在庫になりやすい
- ② 作業現場での個別ルールが常態化

解決課題の個別目標

- ① 仕掛品を置かない環境づくり
- ② 生産計画（生産指示）を厳守

解決策

生産・現場ルールの見直しと厳守

実行

- 生産ルールの周知徹底
- 材料・備品の保管方法見直し
- 仕掛品の保管ルール見直し
- 判断要素の優先順位付け
- 在庫削減を通じた意識改善
- 多能工化推進

Point

判断基準がなく、個別判断であったが判断要素を整理した。金型、ノギス等の保管ルール、仕掛在庫の廃棄情報の共有、リフト等の貸出しルール等を制定した。ルールの周知・徹底の継続が必要。

成果物



在庫半減活動スケジュール



作業者のキャリアマップ

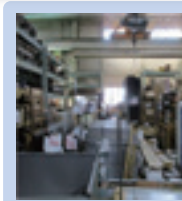
得られた成果



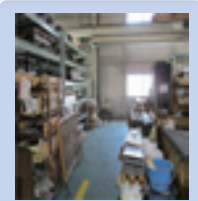
全仕掛在庫が55%削減



自立改善活動風土の芽生え



<改善前>



<改善後>

改善前・後の差がわかるように写真を食堂に掲示し、意識改革を促した。

Point

感染症拡大防止対策中は専門家による現地支援が中断したが、この間もプロジェクトメンバーが自立的な活動を展開した。



全体成果

定性成果

■ 標準段取替手順書を作成し、段取り作業の統一を実施

作業の見える化が実現した。今後も「標準化」の必要性や「ルール」を決めるための教育・訓練が必要となる。

■ 生産指示ルール厳守の浸透

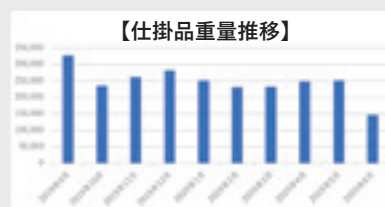
生産指示数に対し、①初工程で作りすぎない、②生産指示に対し、必要最小限の「プラスα」しか余分を作らないルールは浸透しつつある。組立工程では生産作業がない場合、多能工化を目指した教育訓練を実施した。併せてスキルマップを作成した。

■ 仕掛在庫を約55%削減及び不要な備品廃棄による在庫置き場の整理・縮小

改善提案を42項目に集約した問題点・対策シートにより、改善を実施した。仕掛在庫削減で機械周りの2Sが進み、作業スペースが広がり作業効率が向上した。仕掛在庫を保管する台車56台を空にし、再塗装し美化、修理困難な台車は廃棄した。

■ サンプリングラインの段取り時間が最大60%短縮

段取り改善は代表製品で実施した。今後水平展開を実施する。



■ プロジェクトメンバーによる現場への働きかけ・改善意識の浸透・醸成

プロジェクトメンバーが「やればできる」という成功体験を獲得し、各リーダーが社員を巻き込んだ活動を展開が可能になった。現場の作業者に「①必要な分だけ、仕掛在庫を持つ」「②もっと機械周りの作業エリアを広くして楽に生産するために、余分な仕掛在庫は処分しよう」と呼び掛け、「③物理的に仕掛在庫を保管する台車を減らす」「④仕掛在庫には、品名、作成日、個数を書いた製造シート添付」といった活動を展開している。

定量成果

人・組織の成長

今後の展望・課題

「生産性向上及び仕掛在庫削減により、将来の高付加価値化製品の製造へシフトするための基礎力を醸成する」をテーマに取り組んできたが、生産性向上の効果に係る定量的把握はこれからである。しかし、製造現場の「ムリ・ムダ・ムラ」排除の効果は出ており、活動の継続により社風としての定着が期待できる。仕掛在庫半減への取り組みは、支援当初に比べ約55%の削減になった。削減の主な要因は「余剰在庫や不要在庫の廃棄」である。これまでは納期管理を優先し人に頼る生産管理であったが、今後は生産管理システムの再構築・資産管理システムを実行するための生産技術等の充実により、作りすぎない生産の仕組みづくりを中心とした対策が重要である。

企業のコメント

経営者

積年の課題であった「仕掛在庫半減への挑戦」に成功！



代表取締役社長
長谷川 茂氏

当社は、長年の経営課題が山積みでした。なかでも製造部門の課題である仕掛品の削減は、何度「仕掛品を削減しましょう！」と呼び掛けても一向に改善は進まず、「どのようにしたら、仕掛品を減らすことが出来るのだろうか？」と、考える日々でした。ある日、知り合いの方から「中小機構のハンズオン支援」をご紹介いただき、中小機構と幾度かの打ち合わせを重ね、「これならなんとかなりそうだ」という感触を得たので、繁忙期を承知の上でプロジェクトをスタートさせました。「仕掛品を半減させる」ことを目標にプロジェクトメンバー全員がアドバイザーのアドバイスのもと努力し続けた結果、スタートから10ヶ月後には、仕掛品を半減させることが出来ました。成果は、仕掛品重量が327,500kg (2019年8月) から146,630kg (2020年6月)へと半減になりました。メンバー全員が「やれば出来る！」という自信を持つことが出来たことは、会社の大切な財産となりました。

プロジェクトリーダー

あえて高い目標を宣言 メンバーが改善ノウハウを習得しながら達成



製造部 課長
畑 秀人氏

当社は長年にわたって、仕掛在庫に悩まされておりましたが、今まで削減活動には何度も取り組んできましたが、大きな成果を上げる事が出来ませんでした。そこでプロジェクトリーダーの私は、あえて厳しい「仕掛在庫半減」を目標に掲げることを宣言しました。その時点でのメンバーの反応は「そんなこと本当に出来るのか？」という懐疑的なものでした。社内には「遊んでいるより、なんでも良いから物を作れ」という雰囲気があり、それも仕掛在庫が増える要因となっていたので、この意識改革から始める必要がありました。アドバイザーと

相談しながら、仕掛在庫を選別し不要在庫は廃棄する一方、先行生産をしても良い目安を設定するなど、メンバー全員で取り組んだ結果、見事高い目標を達成する事が出来ました。現在はその空いたスペースで新しい仕事出来るようになり、この活動を通して改善の手法を習得する事ができ自信が付きました。これからも改善活動を続けていきたいと思っております。

中小機構のコメント 榊原 郁夫 中部本部 中小企業支援チーフアドバイザー

当社は、創業80年を超える堅実で優良な企業ですが、主力製品であるオフィス向けスチールロッカーの需要が低迷傾向にあることから、付加価値の高い宅配用ロッカー市場への参入を進めつつあります。ところが、当社工場は名古屋市の市街地にあるため、新事業展開のためのスペース確保が難しいという問題がありました。又、新事業展開のためのキャッシュ確保の必要もあるために、仕掛在庫削減を中心とした業務改革に取り組むことになりました。当社にとって、今回のような体系的な改善活動は初めてでしたが、経営者の強い決意やプロジェクトメンバーの熱心な取り組み、アドバイザーの熱意溢れる支援等の相乗効果により、仕掛在庫量を半減させるという大きな成果を達成できました。又、今回の経験によってプロジェクトメンバーが業務上の問題や課題に気付き、PDCAによる改善活動のための能力を修得できたので、今後の自立的な活動に大いに期待しています。

特集① 中部本部

生産IoT対応無人化工場（新工場）を実現させる現場力の強化【第2期目】

会社概要

企業名	株式会社ひびき精機	従業員数	97人
資本金	75百万円	業種	金属加工業
本社所在地	山口県下関市菊川町田部186-2	営業品目	半導体製造装置部品、航空宇宙関連部品の製造
売上高	2,037百万円（2019年8月期）		
設立	1972年7月（創業1967年）		



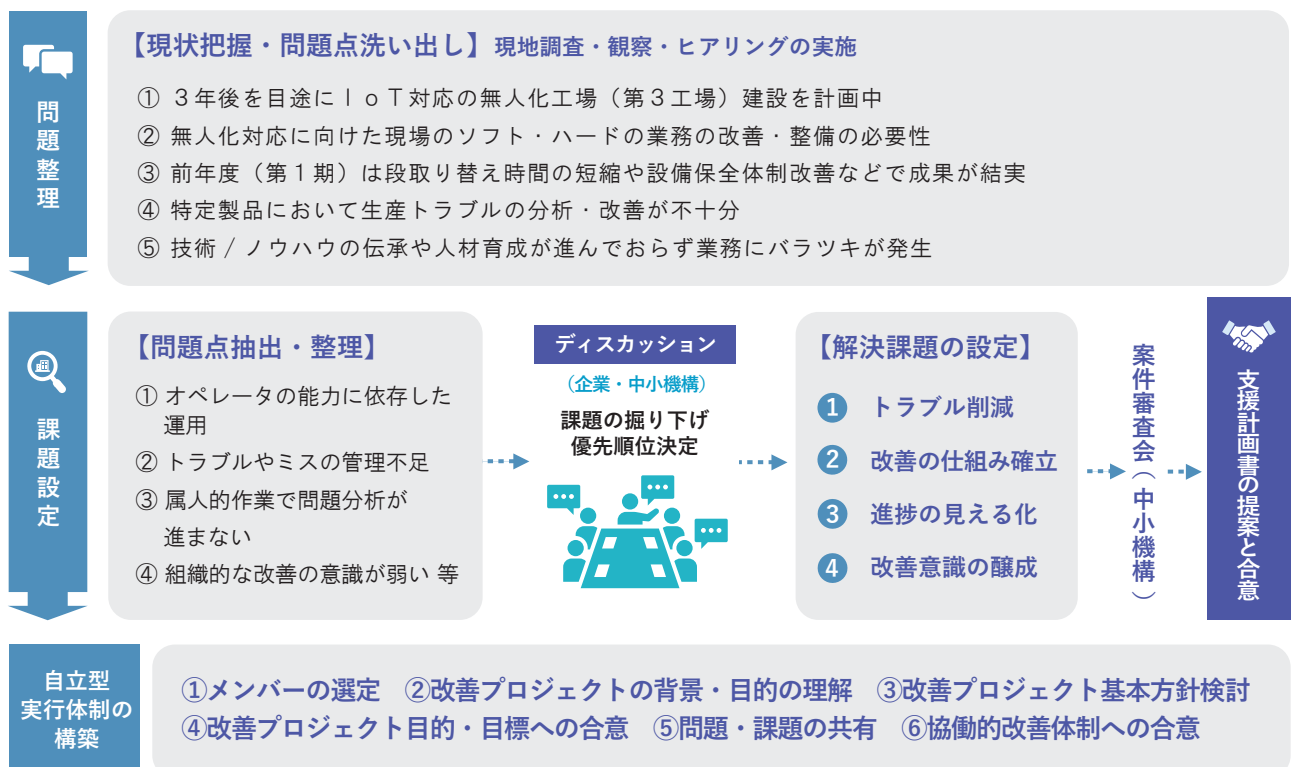
事業概要

複合切削加工を得意とする金属部品加工メーカー。昭和47年に先代の機械製造業を引き継ぐ形で有限会社ひびき精機工作所を設立。昭和61年から半導体製造装置部品を手がけるようになり、平成4年に株式会社ひびき精機に変更している。難しい形状や難加工材料であっても加工方法の検討提案を図り、コストダウンやVE提案を積極的に行ない、多品種少量生産にも対応している。生産性向上を目指してIoT対応無人化工場建設計画を進めており、そのための生産基盤である現場の業務改善が進行中であり、今期は支援第2期目となっている。

経営上の背景

経営環境	IoT、AI活用などデジタル化の進展で半導体需要が急増しており、当社の主要顧客である半導体製造装置メーカー各社は2~3年間に2倍の増産を計画している。取引量の増大が期待されている。
企業の特長	複合旋盤加工機、5軸マシニングセンターを設備し、3Dデータからの立体加工などにも対応可能で超精密部品加工を得意とする。一般金属からインコネル、 Hastelloy といった難削材までの切削加工が可能であり顧客ニーズに対応した幅広い対応が強みである。

現状分析：問題点の整理と課題設定





オペレータ依存の技術 / ノウハウをブラックボックス化 させない仕組みづくりと改善風土の定着

解決課題の個別目標

支援テーマ①

加工トラブルの削減

➡ 解決課題

① トラブル削減

■ トラブル情報の共有化と管理体制の強化

- ①管理シートの改善 ②工程表と不具合の関連づけ ③職場管理の標準化

■ 作業品質の維持・改善

- ①業務の標準化 ②異常処置のルール化 ③マニュアルの作成

支援テーマ②

技術 / ノウハウの伝承を兼ねた改善プロセスの確立

➡ 解決課題

② 改善の仕組み確立

■ 工程別プログラムの見直し

- ①作業内容の見直し ②改善プログラムの作成

■ 工程図・手順書の整備

- ①作業関連資料の作成 ②作業ルールやノウハウのマニュアル化

■ 段取り替え作業のムダ取り

- ①業務の見直しで不要作業を削除 ②ベテランのノウハウを治具で解消

支援テーマ③

(共通活動) 活動進捗の見える化と設備保全活動

➡ 解決課題

③ 進捗の見える化

④ 改善意識の醸成

■ 活動板を利用した進捗管理

- ①活動板の活用 ②進捗情報の共有化

■ TPM (トータル・プロダクティブ・メンテナンス) 活動による設備保全活動

支援計画の概要

() 内は専門家訪問回数

1



現状把握

2019年1月～3月 (5回)

- ①加工トラブルの現状調査
- ②技術ノウハウに関する現状調査
- ③見える化の勉強会
- ④設備稼働の調査

2



問題の整理と課題化

2019年4月～6月 (6回)

- ①加工トラブルの要因分析
- ②技術ノウハウの問題まとめと改善項目の設定
- ③改善計画の立案

3



改善計画・試行・評価

2019年7月～10月 (8回)

- ①加工トラブルの具体的改善策の実施と情報共有化
- ②技術ノウハウの改善プログラム作成・検証と明文化
- ③活動進捗の見える化による管理

4



総括と今後の取組み

2019年11月～2020年1月 (5回)

- ①職場管理のルール化
- ②改善手順のマニュアル化
- ③他工程への展開



【現場力の強化を目指す】

情報を共有し、ともに考え、社員の共通意識が芽生え、今までの当たり前を変えることができる現場を目指して



支援テーマ① 加工トラブルの削減

問題点

- ①個人能力に起因したミスの発生
- ②標準化が進まない作業
- ③現場管理の指示不足

解決策

作業現場の改善

実行

- なぜなぜ分析・階層別分析
- 危険予知シートの活用
- 異常処置対策のルールの設定
- 改善要素のアイデア出し
- 不具合DBの作成
- 進捗管理の定例化

成果物

職場管理ルール

得られた成果



作業の標準化

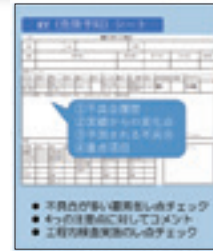


現場作業者の意識の向上

解決課題 ① トラブル削減

解決課題の個別目標

- ①トラブル情報の共有化と管理体制強化
- ②作業品質の維持改善



【KY(危険予知)シート】

危険情報を未然に対応、皆で共有

Point

定例会議でPDCAを繰り返し、メンバー全員が自律的に計画の具体化から効果確認を実施し、都度改善ポイントを確認、修正した。

支援テーマ② 技術 / ノウハウの伝承を兼ねた改善プロセスの確立

解決課題 ② 改善の仕組み確立

問題点

- ①作業効率の個人差、バラツキ
- ②作業ノウハウの個人依存

解決策

作業現場の改善

実行

- サイクルタイムの調査
- 新加工プログラムの作成と検証
- 作業改善治具の考案
- 作業映像を分析
- 作業の標準化
- ノウハウ集の作成

成果物

工程改善マニュアル

得られた成果



作業改善と標準化



技術 / ノウハウの共有化

解決課題の個別目標

- ①工程別プログラムの見直し
- ②工程図・手順書の整備
- ③段取り替え作業のムダ取り



【作業改善治具】

ベテランのノウハウを治具で実現

Point

若手が動くことで、ベテランにも気付いてもらい活動が広がっていくことにつながった。

支援テーマ③ 活動進捗の見える化と設備保全活動

解決課題 ③ 進捗の見える化 ④ 改善意識の醸成

問題点

- ①情報の共有不足
- ②進捗の遅れやバラツキ
- ③組織的取組み不足

解決策

作業現場の改善

実行

- 改善支援の基盤となるTPM活動の推進
- 活動板による進捗情報の表示と共有
- 定例活動報告会の実施

成果物

四半期レビューによる改善情報共有化

得られた成果



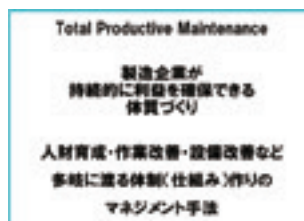
情報活用の文化



改善風土の醸成

解決課題の個別目標

- ①活動板を活用した進捗管理
- ②TPM活動による設備保全



【ひびき精機のTPM活動】

- あらゆるロスを削減し生産性を向上し、仕組み化し、組織で共有
- 1期目で活動教育、設備点検方法の見直し、複数工場への展開など活動基盤構築
- 2期目の各改善活動の基盤概念として推進

Point

様々な改善を共有し水平展開することにつながった。



全体成果

定性成果

ハンズオン支援成果の概要

■ 加工トラブルの削減

危険予知シート、不具合品展示、対策ルールの運用徹底などで不具合の発生を抑制、確実な運用と仕組みを構築した。

■ 技術 / ノウハウの伝承を兼ねた改善プロセスの確立

ベテランのノウハウをプログラム最適化に活用、加工時間短縮と技術 / ノウハウの伝承の仕組みを実現、新人でも出来る環境整備を達成した。

■ 活動進捗の見える化

活動板に改善状況を示し、従業員が進捗状況や改善内容を情報共有する仕組みができた。

定量成果

■ 不具合発生が約50%削減

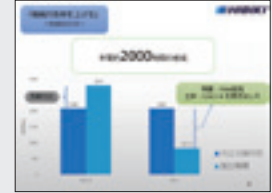
隠れていた不具合が見える化し、従業員の作業改善意識が向上し、不具合発生が50%以上削減された。

■ 年間工数約2000時間の削減

不具合作業の削減、加工プログラムの改善、設備保全の充実などの総合成果として、残業時間や所定工数が削減され年間2000時間の工数削減を達成した。



【不具合低減活動】



【機械の効率を上げる】

人・組織の成長

■ 「これまでの当たり前を変える」共通意識の醸成と改善風土の定着

改善活動は全社に拡大し、全体改善が実現することで「オペレータがいないと作業が進まなかった状況」から「ほぼ無人で必要な時だけ人がいる」を実現できる現場力が強化され、無人化工場建設に向けた基盤ができた。社員の意識にも変化が現れ「今までの当たり前を変えることができる」社員の共通意識が芽生え、改善風土が定着した。

今後の展望・課題

2020年6月稼働する新工場はIoT対応無人化工場を目指しており、その基盤は確立したと言える。これまでの指示待ち体制から、自ら考える人材の集団に成長してきたことは高く評価される変化である。生産性向上に向けて自律的で持続的な改善を進めていく基盤が整ってきた。改善の深化と水平展開を自ら進められる力がついてきたことは今後の更なる期待に繋がるものである。

企業のコメント

経営者

「TPM」(トータル・プロダクティブ・メンテナンス)で生産性向上



代表取締役
松山 英治 氏

HIBIKI IoTの構築を進めていた2018年夏頃、中小機構のお二方が当社に足を運んでくれました。折しも「働き方改革」がクローズアップされ、生産性向上が必須であり、また、気になっていたのが「TPM」。相談したところ「TPM」についてご支援いただくことになりました。そして2年間、中小企業では頓挫しがちな大型プロジェクトは、ご指導の下たいへん大きな成果を得ることができました。社員の改善への意欲と生産性向上です。まず生産性の向上では、この10年間の業績を前半5年と後半5年のアベレージを比較しますと、

2014年の大型設備投資とも相まって、経常利益率が2倍以上、一人当たりの生産性は1.3倍となり、社員へ相応の分配もできました。そして改善への意欲面では、一番大きいのが上位の者から「気付いて」「変わる」こと、続いて若手社員の意識改革。意識が変わり行動が変わり会社が変わる。常に進化を続ける。そんな可能性を感じております。有難うございました。感謝申し上げます。

プロジェクトリーダー

改善風土の定着へ



取締役製造部長
光貞 徹 氏

当社は職人の会社です。人の技術に依存する仕事も多く、一つの部署への配属期間が長くなりがちです。それがいつの間にかノウハウを個人が困ってしまう環境になっており、仕事の引継ぎ面で問題になっていました。1期目の支援では若手中心のメンバーで、活動板を使った見える化やレビュー会での発表など活動推進についても学び、その成果物である改善マニュアルを活用し、2期目の支援ではベテラン職人も参加し主力リポート製品への改善に切り込みました。これまで現場社員は社外から学ぶ機会も少なく、改善手法も各個人の自己流でした。日常業務に忙殺され活動が停滞する時期もありましたが、アドバイザーが来社される毎月の活動日に向けてなんとか課題を前進させるのは良い緊張感がありました。プロジェクトに参加し成果を実感できたメンバーが中心となって、改善風土の定着に向けて今も取り組みを継続できており、佐々木さんをはじめ機構の支援に感謝いたします。

中小機構のコメント 桑原 良弘 中国本部 中小企業支援チーフアドバイザー

2期に渡るプロジェクトは、生産性向上のために①切削スピードの向上(エアカットの削減=プログラムの見直し)、②稼働率向上(段替え・刃物交換時間の削減、不良低減、設備保全の確立)など、改善の基本に沿って丁寧に取り組み、狙い通りの成果が出てほぼ目標を達成することができた。オペレーター依存の技術/ノウハウをブラックボックス化させないくみの構築を図ることで、これまで上司から言われたことを粛々とやっていたスタッフが自ら考える集団に変わり、ベースとなる意識醸成を確立できた。これから先もルールや決めたことを守り、コミュニケーションの質を上げて、不具合の未然防止、ノウハウの伝承へ継続することが肝要である。更なる生産性向上に向け、稼働率向上とサイクルタイム短縮など、まだまだやるべき取り組み課題はある。これまでの改善活動の深化と水平展開を図り、予知保全へレベルアップした5G通信を利用したシステム化によるひびき式IoT対応無人化工場(第3工場)の実現に期待したい。

CASE
1

成長を続ける撮影スタジオにおける 本社業務改革への挑戦

—生産部の意識改革から始まり全社横断的な生産性向上へ—

生産・原価
その他の支援（人材育成）

支援概要

問題点	支援方針・課題	成果物	支援成果
<ul style="list-style-type: none"> ■本社基幹部門の変革に向けた意識不足 ■学校撮影部門の受注縮小 ■生産部門の業務負荷増加 ■生産管理の活動は我流 ■トータルリードタイムが長い 	<p>1. 継続的成長に向け本社基幹組織の自発的業務改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ①当事者意識の醸成 ②生産部門の作業効率向上 <p>2. 顧客満足の向上を目指した全社横断的な業務改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ①組織間連携で「トータルリードタイムの短縮」 ②全体最適を見据えた撮影部門の業務改革 	<ul style="list-style-type: none"> ■組織的改善活動の定着化 ■生産ボトルネック改善で生産性向上 ■事業部別行動計画 ■業務プロセス全体の最適化 ■組織とリソースの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ■平準化率 56%→81%へ向上 ■残業ゼロ化 ■改善活動のリーダーが育ち自発的活動 ■全体リードタイム 35 日の短縮 ■柔軟な人員配置への組織改革

北海道本部

事業概要 **顧客視点に立った業務改善とESの構築**

同社は北海道旭川市に拠点を置き、道内主要都市と東京にフォトスタジオ 12 店舗及び店舗営業部門やWEB・デザイン等の情報発信機能を持つ2つのオフィスを構える写真館である。創業約 80 年で培った撮影技術と近年導入した雑誌広告写真技術を融合し、こだわりを持ったスタジオから高品質の写真・フォトブックを提供し、また創造的な空間設計を考えた店舗を新規展開している。ロケーションフォトや動画サービス、オリジナル衣装開発などの新商品企画などもあり毎年売上 7% 前後の成長率を実現している。

女性が全従業員の 70%、全役付者の 80% で経営の中核を担っている。自由な発想による「主体的チャレンジ」と「ユーザーハピネス」を経営の基軸に据え、女性に優しい勤務体系や「真のプロ」を育成する自社独自の教育システムにも積極的に取り組んでいる。

経営環境 **需要創造のための商品開発と店舗展開**

学校撮影部門は少子化、スマートフォンの普及などにより売上の停滞が続いていたが、この少子化傾向の中でも子供のイベント、人生の節目イベントは根強い需要が見込まれるため、店舗営業部とクリエイティブ部を組織し、4 ブランド展開で話題性も兼ね備えた店舗拡大を推進し、各店舗と連携して顧客開拓を行っている。その結果、近年は毎年 1~2 店舗を新規オープンし、売上の伸びを継続している。

同社の状況 **意識改革にあわせた業務改革の必要性**

店舗部門を中心に外部コンサルタントを活用し、2018 年から意識改革に取り組み、成果の兆しを実感していた。そこで次のステップとして本社基幹部門の意識改革につなげたいという方針を持っていた。各店舗で撮影された写真データは本社生産部へ送られ、データ補正等の工程を経て製本・梱包し、お客様へ届けられる。新店舗展開とともに売上・顧客は増加したが、生産部では業務負荷や残業の増大につながり、従業員に疲弊感が募っていた。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 継続的事業成長のために本社基幹組織の自発的業務改革（主体的チャレンジ）

本社基幹組織としてアルバムを作成する生産部があるが、過去の慣習に固執した体質のために、毎年拡大する撮影店舗に比較して業務改革が手付かずであった。そこで、この部署を対象に業務改革を進め、さらなるビジネス開拓、生産性向上へと結びつけることとした。

2 お客様満足度の向上を目指した全社横断的な業務改善（ユーザーハピネス）

課題 1 に続きさらに改革を推し進めるために、お客様目線で見たとときのトータルリードタイム（撮影から受取）短縮を目標として、各店舗と本部生産部との連携を密にし、より強固な組織づくりを進めることとした。これにより会社全体の組織体制を見直し、最適で柔軟な人員配置を目指すこととした。

【第一期：2019年3月～12ヶ月間／
専門家継続派遣事業／17回】

▶ 活動目標

業務変革を通して新ビジネス開拓と生産性向上ができる体質づくり

▶ 活動内容

1) 当事者意識の醸成

最初に生産部にて小集団活動を開始し、全員が「ワイガヤ」活動で職場の問題点とその要因を書き出した。些細なことでもすべて出すようにし、全員で議論しながら整理して社長報告を実施した。これにより、社長及びメンバー間で問題点が共有化された。この過程で徐々に当事者意識が醸成され、活発に自分の意見を言う雰囲気ができた。

2) 生産部の作業効率向上

①現状把握

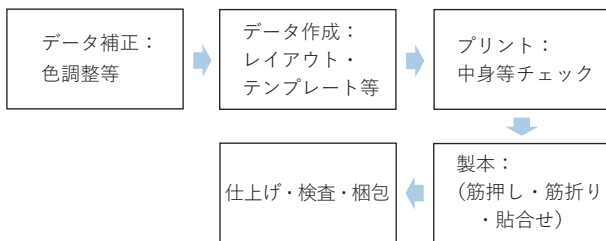
店舗から送付されたデータは、下記図のような作業工程を経お客様へ出荷される。現状分析は各工程の作業時間測定から始めた。測定データの分析からボトルネック工程が明確になり、その改善を検討し実行する改善活動をPDCAを回しながら遂行した。

さらにスキルマップによる多能工化も並行して実施された。

②ボトルネック工程の改善活動

現状分析から、改善活動開始時には製本工程がボトルネックであり改善活動の主体であった。複数名の製本作業をビデオ撮影し作業時間のバラツキを分析、平準化率で定量化し、作業標準化と改善度合いの見える化を進めた。また、遅れ発生工程へ人を追加する「フリーヘルプ制度」、全体工程を見て即時に人員配置・作業内容を指示する「コンダクター」の配置などのアイデアが提案され実行に移された。その後、改善活動を基に自動製本機が導入され、ボトルネック工程はデータ作成に移ったが、改善活動は継続的に実行され定着していった。

【受注から出荷までの作業工程】



▶ 活動成果

1) 生産性向上

工程別作業時間の分析、ボトルネック工程の改善による平準化率向上、効果の確認及びさらなる改善へとPDCAを回しながら進めることで、生産部全体の生産性が向上した。具体的には、平準化率が当初56%から81%へ向上し、生産性が25%向上した。また、残業続きであった現場が、生産量が増えたにもかかわらず残業ゼロを達成した。

2) 人材育成

当初は指示待ちの雰囲気が強かったが、現場改善活動を通してメンバー全体に小さな改善でも主体的に取り組む行動が見られるようになった。また、活動リーダーはメンバーを引っ張りながら実績を上げたことで自信が付き、より広い視野での活躍が期待できる人材へと成長した。

【第二期：2020年9月～10ヶ月間／
専門家継続派遣事業／17回】

▶ 活動目標

組織間連携を強化し業務プロセス全体の最適化と効率化

▶ 活動内容

1) トータルリードタイムの短縮

顧客来店からアルバム受取まで現状約35日を要している。この「来店客～店舗～生産部～出荷～顧客」という一連の作業の連携効率を高めてトータルリードタイムを短縮し「ユーザーハピネス」を向上する。まずモデル店舗で業務フロー現状分析、改善案検討・対策、効果の確認を進め、全店舗展開の方針を進める。

2) 学校撮影部の業務再構築

古くからある学校撮影部の業務時間を分析し、現状把握をする。その結果に基づき、業務を生産部、店舗などへ振り分け、全社視点での全体最適を狙うこととする。最初に実作業を32項目に分解し、その時間内訳の調査から始めた。

▶ 活動成果

現在、第二期の活動が計画どおりに進行中であり、会社全体の組織連携の効率化につながる成果が期待できる。



【撮影スタジオ】

経営者のことば 新化+深化=進化

ボトルネックの解消などを部署の未来への突破口に設定し、月2回の支援は短期間でトライ&エラー&振り返りをするることにより、事実を知る・見る力が着実に身に付き『新化+深化=進化』につながった実感がありました。

このことで社員自身が自己の仕事枠という範囲から、一連の流れの中でのお客様への創造業務として仕事を捉えることができ、自らの枠を広げることができたことは大きい。『人の成長に歳は関係ない。いつでも今からでも成長できる!』という言葉が社員から出てきたことは、挑戦という変化を恐れず自己成長を信じている証だと思えます。



代表取締役社長
大西 康弘 氏

企業名	有限会社三景スタジオ
資本金	5百万円
本社所在地	北海道旭川市2条通20丁目641-1
売上高	1,247百万円 (2020年8月期グループ合計)
設立	1973年10月 (1941年11月創業)
従業員数	160人 (正社員80人)
業種	写真撮影業
営業品目	写真撮影、衣装レンタル事業等

CASE
2

更なる成長へ！経営管理をグレードアップ＆円滑な社長交代の実現

— トップダウン・ボトムアップ融合型の中期計画を策定、
目標・実践を一貫した PDCA の習慣化 —

経営企画・戦略立案

支援概要

問題点

- 社長交代に備え経営管理の再構築が必要
- 中期ビジョンはあるが中期経営計画はない
- 単年度目標と事業部行動計画にズレがある

支援方針・課題

1. 当社の更なる成長のための経営管理の強化
 - ① 中期経営計画の策定
 - ② 単年度経営計画の再構築とPDCAの実践
 - ③ 事業部別行動計画の策定
2. 中期経営目標達成の実行支援と組織体制強化
 - ① PDCAの定着化
 - ② 組織体制見直しと人材育成

成果物

- 次期中期経営計画
- 単年度経営計画
- 事業部別行動計画
- 施策系統図
- 会議体運用方針

支援成果

- トップダウン・ボトムアップを融合した経営計画を策定
- PDCAサイクルが定着、責任者の推進力向上
- 事業の多柱化に向けた新規事業の開始
- 円滑な社長交代の実現

東北本部

事業概要 卸売業から創って売る製造卸売業へ

同社は、1948年に青森県平川市（旧平賀町）にて木材製品の販売を行う今井材木店として創業。その後、取扱製品を新建材、ベニヤ、セメント、トタン類の建築資材全般に広げ、また、住宅用サッシの販売、シャッターの取付販売を開始し、1973年に(株)今井産業に法人化、今日に至る。現在は、建築資材販売事業を基幹事業とし、リフォーム、ガーデニング、アルミエクステリア施工など幅広く住宅関連産業に携わるほか、「売る資材卸売業」から「創って売る製造卸売業」への業態変革を目指し、(株)ランバートック工業（特殊合板製造）とウッドメーカージャパン(株)（強靱・軽量の新素材製造）を擁するグループ経営を行っている。

経営環境 需要減少基調のなかでの需要創造

青森県の新設住宅着工戸数は2004年の8,971戸/年から年々減少傾向で、2010年の4,708戸/年を底に2017年には6,509戸/年まで回復するが、その後は再び減少。また消費税増税や少子高齢化・人口減少などにより需要減少基調での推移が見込まれる。さらに大手ハウスメーカー、県外建築資材商社などの競合参入、DIY用品店やネットからの購入、メーカーと工務店の直接取引などのバリューチェーンの変化対策も急務であるほか、工務店の職人不足や高齢化による現場進捗の遅れにも苦慮している。

会社の状況 従来事業の延長から脱却し経営管理の再構築

同社は、今井公文社長（現会長）、今井公人専務（現社長）の兄弟による経営を行っているが、創業70周年（2020年）の機会に社長交代を予定していた中、単年度目標に対する各事業部の実行力と成果に社長・専務ともに危機感があり、従来事業の延長線では成長は難しいと認識していた。同社の単年度目標は社長が設定し事業管理を行っているが、運用開始から10年が経過し制度不良が顕在化、経営管理の棚卸と課題整理を行い、再構築を行う必要があった。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 一貫性ある経営計画の策定

事業部別の単年度方針・目標はあるが中期経営計画はなく、中期的経営課題解決に向けた年度間の施策連動が非常に弱い状況であった。また、施策に対するアクションプランの整合性も取れておらず、持続成長への戦略からアクションプランまでの一貫性ある中期・単年度経営計画策定が必要であった。

2 持続成長へのPDCA体制再構築・実践

労働分配率を重要視した管理会計による独自管理を実施していたが、市場環境の変化を見定めた場合、従来の管理体制では成長することが難しいとの危機意識を強く持っていた。また、数年後の事業承継も予定しており、新経営体制も見定めたPDCA再構築が必要であった。



【第一期：2018年7月～8ヶ月間、第二期：2019年6月～10ヶ月間／専門家継続派遣事業／計36回】

▶ 活動目標

「中期経営計画－単年度重点施策－現場実行」の一貫したPDCAサイクル習慣化

▶ 活動内容

1) 精緻な現状分析からの全社方針・重点施策の立案

直近3ヶ年の主要顧客別・商品分類別の売上・粗利状況等を分析ツールにより精緻に検証するとともに、年度計画と今期見通しも含めた3ヶ年実績とのGAP認識、課題洗い出し、SWOT分析等を実施した。これを基に3ヶ年全社方針、3つの重点施策、年度別目標値を決定し、ワンペーパーで全体像を確認できる中期経営計画を取りまとめた。

2) 全社方針・重点施策と連動した事業部計画の立案、共有化

全社計画と整合性を持った各事業部方針・3ヶ年目標値を全社取りまとめと同一様式にて明確化するとともに、施策系統図により次期の具体的実施策・目標値・展開スケジュール等「つながりの見える化」を図り、事業部計画を策定した。また、社内計画発表会を開催し全社員共有化を図った。

3) 実績管理体制の再構築とPDCA定着化

会議体及び管理資料・関係資料の確認・課題を洗い出し、会議体の見直し・各実施事項等を明確化、目標・実績GAP・変化点も明確化するグラフを活用した月度報告資料の統一化、検討精度・効率を高める議事進行手順の改善、指摘事項への改善・取組み、遺漏防止の議事録整備等を行った。また、第二期支援では中期計画第1期の上期振り返りによる下期計画見直し、トップダウンとボトムアップを融合した次期事業部計画策定を推進した。

4) 事業責任者管理能力、営業提案力向上への人材育成

事業部責任者が中心となり、月次、半期ごとに実施項目・実績、次月・次期対策、達成度自己評価と対策立案等を発表・検討する仕組みを構築し、次期社長の右腕ともなる人材育成を実施。また、業務棚卸を若手社員層にて実施し、営業提案力強化へつなげる個人スキルアップへの仕組みを構築した。



【本社併設のショールーム風景】

▶ 活動成果

1) 一貫性を担保した中期・単年度経営計画の完成

現状分析手法、分析データのポイント、事業環境変化等の分析ツール提供や助言を活かしながら、同社は継続成長への多柱化方針を打ち出し、全社中期計画及び施策系統図による一貫性ある事業部施策・アクションプランが完成。また中期計画第1期の振り返りを行う中で、全社方針に沿った5項目の事業部戦略へ強化、事業部次期計画へ反映された。

2) PDCA習慣化への仕組み構築

会議体、各参加メンバー、報告資料、実施方法を再構築したことにより、会議体別に実施すべき事項、チェック・検討ポイントが明確化され、検討精度を高めた効率的なPDCAの仕組みができた。また、月次間のつながりも担保されたことから会議の重要性が増し、企業主体でのPDCAが定着した。

3) 人材育成

月次報告を通して事業責任者の施策理解度及び改善策提案レベルが向上し事業推進力が高まった。中期計画第2期の事業部次期計画策定では事業部責任者自らが「自分たちの事業をどうしたいのか」のビジョンと全社方針に沿った事業部戦略・施策を策定することで経営視点も持つに至った。また、支援を通して後継者である専務の経営力向上へつながり、円滑な事業承継を実現した。

【中期経営計画】

【施策系統図】

経営者のことば

事業継承に併せた事業責任者の意識改革と社内体質の改善

近年の経営課題として、一貫性の乏しい事業計画やマンネリ化が見られる社内体質の改善に取り組むためにご指導を3年間受け、私も含め事業責任者の意識改革はもちろんですが、社内へ浸透させながら事業承継が行えたことが一番大きな成果と考えます。今後もさらなる社内の定着化と生産性向上を目指し、100年続く企業を社員とともに作っていききたいと思います。

代表取締役社長
今井 公人 氏

企業名	株式会社今井産業 E
資本金	10百万円
本社所在地	青森県平川市新館藤山16-1
売上高	1,783百万円 (2020年2月期)
設立	1973年3月 (1948年3月創業)
従業員数	32人 (正社員30人)
業種	建築材料卸売業
営業品目	木材・プレカット、建材、住宅設備、住宅用サッシ

CASE
3

マーケティング・営業・販売

ドローンを活用した点検サービス「屋根トンボ」の新市場開拓

— 販路開拓コーディネーター事業（ブラッシュアップ〜フォローアップ支援）の活用による事業化支援 —

支援概要

問題点	支援方針・課題	成果物	支援成果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新サービス提供のターゲットがまだ不明確 ■ アプローチに必要な提案資料の準備不足 ■ サービス内容と想定ニーズの整合性が未確認 ■ サービス内容の改善に必要な情報の不足 ■ 需要獲得に向けたビジネスモデルが未確立 	<p>1. 新サービス提供のターゲット分野の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ターゲット想定のための情報収集 ② 受容性の高いターゲットの抽出 ③ アプローチするターゲットの選定 <p>2. ターゲットへアプローチするための資料づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 想定したターゲットへの提供価値の明確化 ② 競合サービスとの比較優位性の確認 ③ 提供価値を中心にしたプレゼン資料の作成 <p>3. 需要獲得に向けたビジネスモデルの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 大手リフォーム事業者向け展開具体化 ② 地域有力工務店向け展開の具体化 ③ BtoB 展開に向けた事業展開の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BtoB 展開に向けた想定ターゲットの選定 ■ 想定ターゲットに向けたプレゼン資料作成 ■ テストマーケティングによるニーズの確認 ■ サービス内容の改善に必要な情報収集 ■ BtoB 需要獲得に向けたビジネスモデル作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ターゲットを中古物件仲介事業者等に選定 ■ 選定したターゲット向けプレゼン資料の完成 ■ 提供サービスと想定ターゲットのニーズ収集 ■ サービス内容改善に必要な具体的情報の蓄積 ■ 大手不動産会社向けの展開の具体化

関東本部

事業概要 ドローンを活用した屋根点検サービス

同社は設立以来、様々な業界へ人材の一般派遣、登録支援機関として在留資格（特定技能1号）外国人の紹介を行っている。ドローンを活用した屋根点検サービスについては2017年から取り組みをはじめ、2019年に新事業としてスタートした。近年、地震や大型台風の発生で建物の被害が多発し、屋根等の点検・修復需要が大きくなっている。高所での点検は危険が伴い、人的対応が難しいため、ドローンを活用した空撮のニーズが顕在化しつつある。同社ではインストラクターライセンスを保有する6名の経験豊富なプロ操縦士が作業に当たり、点検から修復、火災保険の申請まで一気通貫のサービスを提供し、さらなる新サービスの市場浸透を目指している。

経営環境 ドローン運用上の規制が参入障壁

近年、台風の強大化に伴う風雨による家屋への甚大な被害が多く見受けられる。屋根の補修については人手に頼っており作業時間が掛ることや安全性に問題があることから、ドローンを活用した効率的な状況把握が注目されている。一方で、ドローンを使った建物の点検サービスは機器自体の性能向上や操縦技能取得の機会が増えつつあるものの、運用上の規制も多いことから実際にビジネス展開をしているところは少なく、市場はまだ黎明期といえる。

同社の状況 経営安定に向けた新事業の立ち上げ

同社の本業である人材派遣事業は社会情勢の変化に左右されやすく、収益が不安定にならざるを得ない。そのため収益の安定化には新事業の確実な立ち上げと、需要獲得に向けた顧客づくりが必要であった。そこでこの点検サービスの事業化について「経営革新計画」の承認を取り、ドローン購入や人材教育に必要な多額な設備投資資金については東京都の「革新的サービスの事業化支援事業」の助成金を得てスタートできる体制を整えたところであった。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 ドローンを活用した点検サービス「屋根トンボ」の販路開拓

人材派遣事業に加えて新事業のドローン活用の点検サービス「屋根トンボ」を安定的な収益の柱として早急に育てることが喫緊の課題であった。しかし建築関連分野に需要があるという想定はすぐできたが、具体的にどのようにすれば点検サービスのニーズを抱えている顧客にたどり着くのか、そのために何を備えるべきか情報収集が必要であった。

2 収益獲得に不可欠なビジネスモデルの構築

具体的な案件獲得には、想定したターゲットが求める提供サービス内容を現場レベルからの求めに応じて見直すこと、建築関連分野における対事業者向けビジネス（BtoB）モデルと工務店等の事業者を経由して施主向けのビジネス（BtoBtoC）モデルの構築が不可欠であった。

【第一期：2019年8月～12ヶ月間／
販路開拓コーディネーター事業／訪問活動11回】

▶ 活動目標

1. マーケティング企画のブラッシュアップとプレゼン資料作り
2. テストマーケティング実施による当サービスの評価や受容性の検証、改善事項等の情報収集

▶ 活動内容

【第1段階】マーケティング企画のブラッシュアップとプレゼン資料作り

販路開拓を担当するチーフアドバイザー（販路CAD）が助言しながら「ブラッシュアップシート」（商品やサービスの顧客への提供価値をいかに高めるかを順序立てて考えることで、効果的な販路開拓を実現するための支援ツール）を活用し①提供サービスの特徴の確認、②ニーズをもつターゲットの想定、③提供価値の整理を行い、想定ターゲットの提案に必要なプレゼン資料づくりまでを行った。

▶ 活動成果

プレゼン資料が完成したことで、次のテストマーケティング支援に移るための準備が整った。

▶ 活動内容

【第2段階】テストマーケティング支援の実施

高所作業の現状把握、提供サービスの評価や受容性、改善事項等の情報収集について、5名の実務支援アドバイザー（AD）と企業にアプローチ活動を展開した。

7社に11回訪問、2社〔大手不動産会社（リフォーム部門）、ハウスメーカー〕で実機による空撮デモを実施した後、見積書の提出まで進捗した。その他5社（不動産会社2社、中堅ゼネコン、マンションリフォーム会社2社）にヒアリングを実施した。

▶ 活動成果

- ①現場の実態を把握できターゲットが絞り込めた
- ②屋根等の高所の点検需要の拡大が見込まれることが確認できた

<高所作業の現状把握>

- ・ハウスメーカーやリフォーム会社では、多くはポールカメラによる簡易な手作業であった。
- ・一部先進的な企業では手探りながらドローン活用の準備が進んでいることが判明した。

<提供サービスの受容性>

- ・有力なターゲットと想定していた屋根工事業者は、実際に自分が現場に登らないと受注できないことから見直しが必要となった。
- ・大手不動産会社（リフォーム部門）は人手不足から点検作業の効率化が課題で、ドローンによる屋根点検サービスに関心をもっていただいた。

<今後の課題と対応>

- ・大手不動産会社（リフォーム部門）の受注獲得には継続的なアプローチの中で協業体制の構築が必要。
- ・この課題に対してはフォローアップ支援（販路開拓コーディネーター事業の新制度）を活用して、業界に精通したADに引き続き支援をしてもらうこととした。

【第二期：2019年10月～10ヶ月間／販路開拓コーディネーター事業フォローアップ支援／9回】

▶ 活動目標

大手不動産会社（リフォーム部門）へのアプローチを継続し、BtoBビジネスモデルを確立

▶ 活動内容

上記の活動目標の達成に向け、ADがプロジェクトチームをサポートしながら支援

▶ 活動成果

ターゲット顧客へのアプローチ方法の明確化

ADの建設業界での経験、専門知識が活かされ、展開の方向性が明確になったことで、同社単独でビジネスモデル構築を進められるレベルに到達できた。新型コロナウイルス拡大により途中で5か月間中断があり、受け入れ先である大手不動産会社の確認を支援期間中には取れなかったが、アプローチは継続して行っている。今後は確実な需要獲得に結び付けていくために、テストマーケティング支援で関係ができたアプローチ先への再提案、後発の競合会社との差別化をより一層強化するためのサービスメニューを充実しながら本格的な受注獲得の実現を図る。



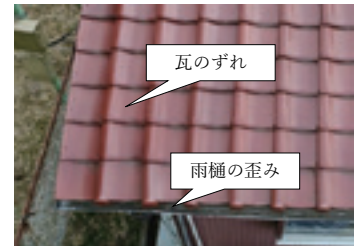
【ドローンの本体（カメラ搭載）】



【屋根の撮影風景】



【ドローンの操縦】



【点検結果の画像】

経営者のことば

ビジネスモデル構築のための
テストマーケティング

ドローンを活用した点検サービスについて、まだ漠然としていたターゲットや提供価値が明確になった。プレゼン資料づくりのご指導に加え、テストマーケティング支援では当社だけでは到底アプローチできない企業にお連れいただき、評価をいただけたことは今後の事業展開にとって大変有益であった。フォローアップ支援では、ゼネコン出身のADに実践的なアドバイスをもらうことで、ビジネスモデル構築の道筋が見えてきた。この間のご支援に感謝する。



代表取締役社長
杉本 行男 氏

企業名	株式会社プラウト 🔗
資本金	10百万円
本社所在地	東京都渋谷区道玄坂2-15-1ノア道玄坂1010
売上高	187百万円（2020年8月期）
設立	2008年5月（2008年5月創業）
従業員数	55人（正社員5人）
業種	労働者派遣業
営業品目	一般・有料労働者派遣業、ドローンによる屋根点検サービス

CASE
4

成長分野への進出。航空機市場への挑戦！

— 自社技術と市場特性を踏まえた「事業可能性」の
検証と市場開拓ノウハウの蓄積 —

マーケティング・営業・販売

支援概要

問題点

- 航空機市場の F / S (事業可能性調査) 手法が不明確
- 同市場における自社技術のニーズの所在が不鮮明
- 同市場での競合や優位性が不明確

支援方針・課題

- 1. 航空機市場の概観把握**
 - ① サイズ別のジェット旅客機の需要予測
 - ② 航空機で使用される樹脂を検討
 - ③ 当社の材料別受注内容を検討
- 2. 経営資源の棚卸とビジネスマップの作成**
 - ① 設備、技術面から得意分野を検討
 - ② 航空機市場に関連する既存取引先を抽出
- 3. 目指すべき航空機市場を絞り込み、活動方針を決定**
 - ① 抽出した 5 つの航空機市場を 3 つに絞り込む
 - ② 対象先への参入課題を検討し活動方針決定
 - ③ 対象先に共通した課題を設定

成果物

- 設備、技術面から考察した得意分野を決定
- 自社を起点としたビジネスマップの作成
- 目指すべき航空機市場の決定
- ターゲットとなる企業への営業方針の策定
- 以上を含む事業計画書の策定

支援成果

- 航空機市場参入における課題が明確化
- F / S (事業可能性調査) 手法を習得
- 特長・実績を定量的に表現できる手法を習得
- 戦略的営業活動を展開
- 既存分野での受注を獲得

中部本部

事業概要 プラスチック、ゴム、金属部品等の設計、加工、検査までの一貫体制

同社は 1978 (昭和 53) 年に創業し、店舗のケース棚等のアクリルを中心とした製品を製造していたが、変化する時代と顧客ニーズに合わせて「自ら輝く太陽となる」という理念の下、エンプラ、スーパーエンプラを中心に産業機械・装置用のプラスチック、ゴム、金属製品の製造業として業容を拡大してきた。同社の強みは設計、加工、検査まで一貫して行うことができ、CFRP (炭素繊維強化プラスチック) や 3D 形状の切削加工及び高精度加工 (寸法・面粗度・バリの無い仕上げ) ができるとい点である。これらの強みを活かし、JISQ9100 (航空宇宙・防衛産業に特化した品質マネジメントシステムに関する国際規格) 取得を契機に、成長分野の航空機市場参入を目指していた。

経営環境 得意分野である小ロット多品種の部品構造業界への参入を模索

同社は半導体と自動車向けの製造設備の部品加工が主力だが、半導体は需要の落差が大きく不安定、自動車は C A S E 等の生産手法の変化で部品点数の削減といった脅威に直面していた。その中、航空機部品需要は長期的な増加の予測があり、また小ロット多品種の部品構造は同社の得意分野とマッチしており参入機会と想定された。

支援終了後の世界的なコロナ禍で航空会社の業績悪化など急変したが、既存市場や航空機以外への潜在ニーズ開拓力が蓄積されている。

同社の状況 航空機市場参入に向けての人材確保、設備充実及び認証取得

早くからの人材獲得努力で同社には航空機図面の解読に必要な英語に習熟した社員や優れた検査技能を有する社員がおり、設備面では航空機産業に親和性がある 3 次元 C A D / C A M、同時 5 軸複合旋盤、複合材の切断用ダイヤモンドマシン、三次元測定機を複数有している。また 2019 年 6 月に世界の航空宇宙・防衛産業界の部品調達基準である JISQ9100 認証を取得し航空機分野参入の下地は整っていた。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 航空機市場進出のための F / S (事業可能性調査) 手法の習得

航空機市場参入の礎を築くため、外部環境を理解しながら、内部環境を把握し当社が優位性を持つ航空機市場を考察する必要があり、データに基づいた科学的分析方法、分からないことを自分で調査する方法と心構え、前向きな考え方と行動を身に付けることが必要であった。

2 航空機市場進出の可能性を「事業計画書」としてまとめる

航空機市場進出のための F / S (事業可能性調査) で獲得したノウハウや手法を、当該市場への進出に向け、一丸となって取り組み、PDCA を回しながら実施するために「事業計画書」にまとめる必要があった。

【第一期：2019年8月～7ヶ月間／
専門家継続派遣事業／14回】

▶ 活動目標

航空機市場進出のためのF/S（事業可能性調査）を行い、当該市場進出の可能性を「事業計画書」にまとめる

▶ 活動内容

1) 航空機市場の概観を把握

アドバイザーの助言を参考に、航空機市場の需要把握を行い、航空機の各部品に使用されている素材、今後製造予定の航空機のサイズ等を把握。また、同社に加工実績のある、PTFE（テフロン）、PI（ポリイミド）、PMMA（アクリル）等の素材が使用されている航空機の部品が明らかになった。

2) 経営資源の棚卸

同社保有の設備のうち航空機部品製造に適している機材を明らかにし、また同社は小ロットのエンジニアリングプラスチックの切削加工が得意であることが分かった。

さらに航空機市場でのチャンスを俯瞰するため、納入先、仕入先、外注先、金融機関、支援機関を網羅したビジネスマップを作成。実績の分析で、既に航空機に関わる15社との取引があることが判明した。

3) 自社が向かうべき航空機市場の絞り込み

同社が得意とする樹脂から航空機用部品の供給の可能性について仮説を設定。13品目をリストアップし、さらに使用実績、得意とする素材・サイズで絞り込みを行い、3市場をターゲットに決定した。

その上で、各市場の具体的な企業名、具体的な営業活動方針を定めた。同時に、レポートがあった場合の品質保証、外観検査基準の確立、客先仕様書の読解力、英語図面・仕様書の読解力の課題があることが分かった。

4) 当該市場進出の可能性を「事業計画書」としてまとめる

ここまで分析・整理した結果を踏まえ、同社の「事業計画書」としてまとめ、全社員向けの報告会で発表を行った。これは「今回の内容を社内に広げたい」ということがメンバー共通の思いであり、社員には当社の航空宇宙産業進出に向けた方針が理解されることとなった。

5) 事業計画に沿った営業活動の実施

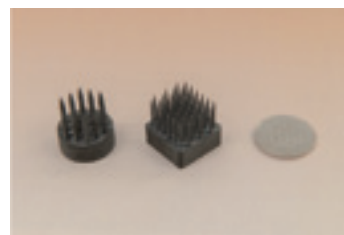
現在、事業計画書に沿ってPDCAを回しており、進捗確認を毎月の全体会議で実施。また新たに、航空機に適合した生産体制の強化が課題であることが分かり、「航空宇宙産業等の成長産業分野からの多品種少量生産品の受注点数が増加しても作業効率が悪化しない生産体制を構築する」ことを全体支援目標とした第二期の専門家継続派遣を継続中である。

▶ 活動成果

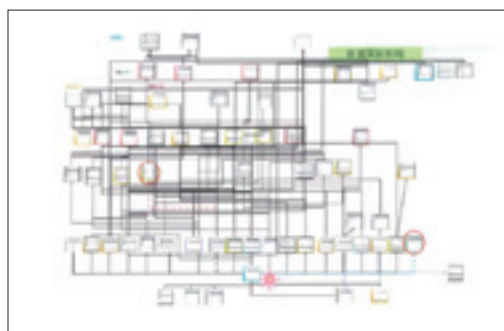
主体的営業活動による新規取引先の獲得

航空機市場参入に向けたF/S（事業可能性調査）手法を習得でき、参入の課題が明らかになった。向かうべき航空機市場も決まり、そこに向けた活動方針を決定、当該市場進出の可能性を「事業計画書」としてまとめられ、それに沿った活動を始めることができた。

その結果、自社の技術・強みを相手先に定量的に伝えることができるようになり、コロナ禍で航空機需要が冷え込む中でも新規取引先を1社獲得し、既存分野の受注拡大にも好影響があった。プロジェクトメンバーから「人任せにしない」「分からないことは調査する」「計画性を持って進めることが重要」というコメントがあり、メンバーの心に灯が点り、主体性が促されることとなった。



【CFRP サンプル】



【ビジネスマップ】



【活動中の様子】



【事業計画書】

経営者のことば **メンバーの自走型への変化**

長年の夢であった航空宇宙分野に参入するためにJISQ9100を認証取得しましたが、その後の販路開拓方法がわからず手詰まり状態でした。中小機構の経営相談に通う中でハンズオン支援を知り、F/S（事業可能性調査）に取り組みました。業界構造や強みの洗い出し、ターゲット選定など熱心に指導いただき、新規のお客様を獲得できました。何よりもメンバーが他力本願ではなく「自走型」に変化したことが嬉しく、現在の第二期支援では、航空宇宙分野参入に向けた生産基盤構築を目標に取り組んでいます。



代表取締役
磯村 太郎 氏

企業名	サン樹脂株式会社
資本金	9百万円
本社所在地	愛知県北名古屋市長六ツ師大島14番地1
売上高	555百万円（2020年2月期）
設立	1985年4月（1978年3月創業）
従業員数	50人（正社員41人）
業種	プラスチック製品製造業
営業品目	機械・装置用のプラスチック・ゴム・金属部品の製造

CASE
5

生産・原価

原価・品質管理の標準化による多様化する ビジネス環境への対応力強化

—新規売価算出方式及び知的生産業務の品質安定の
仕組み構築—

支援概要

問題点

- 売価見積り構造・根拠が曖昧である
- 現行売価とチャージ式見積額との乖離
- 知的生産業務も含め予防的品質管理が弱い
- 品質改善の手段が不足している
- 品質不良に対する部門・推移の把握が弱い

支援方針・課題

1. 売価設定時の適正価格判断の仕組み強化
 - ①部門別チャージの設定
 - ②売価見積り構造・方式の確立
 - ③重要案件での新見積り方式の仮運用
2. 知的生産業務での予防的品質管理の強化
 - ①クレームの部門別・月別に見える化
 - ②部門別プロセス別クレーム分析
 - ③部門別重要プロセスセルフチェック強化

成果物

- 部門別チャージ 設定明細一覧
- 売価設定表 (売価妥当性判断表)
- オンデマンド・WEB 部門でのコストテーブル
- 部門別重要プロセス別クレーム一覧
- 部門別重要プロセス別セルフチェックリスト

支援成果

- 適正売価判断の仕組み構築の足掛り
- 現行見積りシステムの改善仕様の認識
- セルフチェックツールの充実
- クレーム損金：対前年比 19% まで低減

北陸本部

事業概要 コンテンツ編集力で市場縮小に挑戦

同社は 1913 (大正 2) 年創業の石川県の老舗印刷会社。社内には出版機能を有し、企画・編修・印刷まで一貫対応を可能としており、主に①印刷事業 (販促・情報伝達目的)、②ソーシャルメディア事業 (自社出版物の企画製作)、③デジタルソリューション事業 (ウェブ・システム開発)、④パッケージ・サインディスプレイ事業の 4 事業を展開している。また、印刷市場の縮小に対し、同社は強みである「コンテンツの編集力」を武器に紙媒体+ウェブ等デジタルメディアの融合による高収益事業の構築にも挑戦している。

経営環境 印刷需要減退に多角的な対応が必要

印刷市場は、20 年間で 4 割弱の縮小を示しているが、ここ数年は緩やかな減少となっている。印刷需要が減退する中、競争激化による単価の下落などもあり、今後も印刷業界では厳しい経営環境が続くと見られている。多角的な事業が今後も重要となると思われ、同社としても出版や WEB を活用した情報発信、デジタルソリューション、パッケージデザイン印刷などに取り組んでいる。

同社の状況 独自コンテンツにより高収益なビジネスモデルを構築

同社は、業歴 100 年を超える印刷事業者で、自社内にて古くから編集・出版機能を抱え、独自コンテンツを企画・提案・作成できる強みを有することで、業界内で比較的収益性の高いビジネスモデルを構築してきた。反面、事業領域の多様化・顧客の多様化に伴い業務そのものの多様化が進み、知的生産業務における品質面や売価見積り面での標準化・ルール化を進める必要性が高まってきた。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 売価構造の見える化と重要商談価格の査定機能強化

売価見積りは、営業が複数部門の見積りを集約して作成されるが、各部門の見積りは正確な原価や利益が分かりづらかった。また固定化された見積り表とチャージを活用していたことに加え、重要案件などの査定ロジックも明確でなかった。このため、売価構造の見える化と見積り査定ロジックの標準化が課題となっていた。

2 クレーム損金削減と営業の対応回数削減

同社では知的生産業務も含めると、クレーム現象の種類が 100 種を超えており、再発防止の狙いをつけることが難しい状況であった。多岐にわたるクレーム現象をいかに効率よく分析・改善し、クレーム発生による営業の対応回数を減らすことが課題となっていた。

【第一期：第二期：2019年9月～8ヶ月間／
専門家継続派遣事業／12回】

▶ 活動目標

原価管理及び品質管理の見直しによる知的生産性の向上

▶ 活動内容

1) 原価管理の見直し・改善プロセス

- ①現状分析～課題の把握
 - ・見積り依頼～見積り回答までの現状業務プロセス分析による課題を把握
 - ・見積り構造・見積り業務全般のヒヤリングによる課題の把握を通して25項目の課題を抽出した。
- ②優先課題の絞込みと改善

優先課題の1は、案件単位の見積価格の裸原価（利益ゼロの費用）が分かりづらいこと、その2は、現行の見積りは料金表が設定されているものの固定化していることであった。

これに対して、売価設定時の適正売価構造の見える化・見積りロジックを整理し、また部門別チャージ設定、現状売価を検証して、重要案件査定への適用化を行った。

2) 品質管理の見直し・改善プロセス

- ①現状分析～課題の把握
 - ・現状クレーム、社内不良データの分析・確認による課題把握
 - ・現状の品質管理体制・組織面のヒヤリングによる課題把握を通して11項目の課題を抽出した。
- ②優先課題の絞込みと改善

優先課題の1において、クレームは、多種多様かつ属人的であり狙いを定めにくいこと及びその2はそのクレームに対して営業が何度も対応せざるを得ないことであった。

これに対して、業務プロセスを分析し、プロセス別クレームの見える化を図り、クレーム件数の多い重要プロセスでの要因の類似性を分類した。その上で各部門の予防的品質管理として重要プロセスにおける『自己業務チェックリスト』等を策定した。



【制作物見本】

▶ 活動成果

1) 原価管理による売価見積精度の向上

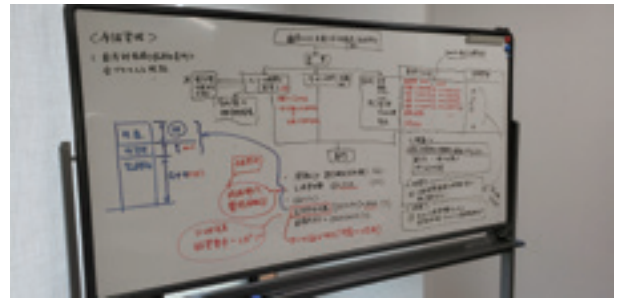
- ①部門別チャージ一覧の作成とチャージ式売価設定算出表（エクセルベース）の作成
- ②役員決裁対象重要案件の売価査定への補助資料及び現行売価の適正さの検証への活用
- ③現行見積りシステム運用活性化及び今後のシステム改善仕様の決定
- ④付加価値作業見積りの充実『WEB部門付加価値テーブル』及び『オンデマンド印刷実質コスト試算表』の作成

以上のツール整備、活用により売価設定の標準化の足掛りができ、価格査定機能が向上した。

2) プロセス別品質管理の仕組み構築

- ①各部門の『プロセス別クレーム一覧』作成による重要プロセス明確化
- ②各部門独自の『プロセス別自己業務チェックシート』の作成・運用
- ③顧客との契約上での『トラブル防止説明資料』、『各種ルール・チェックシート』作成・運用

以上のプロセス分析及び知的生産業務における予防的品質管理の定着によって、2019年度クレーム損金実績は対前年比19%、約1/5に低減した。また同年度のクレーム件数及びクレーム出動の実績は対前年比52%と半減した。



【現状見積り構造及びプロセス分析】



【業務プロセス別クレーム分析による重要プロセス明確化】
クレーム15件/年の内、同一プロセスで8件が集中

経営者のことば

長年の課題へのアプローチが組織の活性化を促した

企業の根幹に類する項目は、システムの規模も大きく、一度設定されると見直される機会は少ない。また、品質のような課題は、地道な取組みの中に埋没することが多い。今回、これらの課題に対し、さまざまな切り口でアドバイスをいただいたことは、単に課題解決にというだけでなく、外からの良い刺激にもなった。社内外に囚われず、素早く最適解を導きだす力を向上させていきたい。その刺激となった中小機構様には心から感謝している。



代表取締役
能登 健太郎 氏

企業名	能登印刷株式会社
資本金	78百万円
本社所在地	石川県金沢市武蔵町7-10
売上高	1,862百万円（2020年6月期）
設立	1962年12月（1913年3月創業）
従業員数	152人（正社員）
業種	印刷業
営業品目	印刷事業、出版の企画制作、ウェブ・システム、コンテンツ開発、パッケージ・サインディスプレイ製作等

CASE
6

生産・原価
マーケティング・営業・販売

SDGs 「飢餓をゼロに」 貢献企業への挑戦！

— 安心安全なエコ有機肥料に託す、
新たなビジネスモデルの創出支援 —

支援概要

問題点

- 材料・設備によるスペースのムダが多い
- 場当たりの改善が多い
- 液体肥料工場の生産能力が足りない
- 生産管理の仕組みが弱い
- 販促に WEB を活用できていない

支援方針・課題

- 1. 5S 活動を中心とした現場改善の推進**
 - ①現場での問題点の把握と原因究明
 - ②対応策の検討立案と改善活動の実践
 - ③働きやすいスペース確保
- 2. 液体肥料工場の生産能力の向上**
 - ①設備計画の立案検証
 - ②生産管理の改善
 - ③設備に関する人材育成
- 3. Web 販売強化 (液肥販売強化策検討)**
 - ①HP 活用による営業強化
 - ②分析ツールの活用と対策効果検証
 - ③ページデザインとリンクの見直し

成果物

- 生産スペース拡大と工程内の無駄排除策
- 生産管理情報の見える化推進
- 液体肥料工場の生産能力向上設備計画
- 現場での生産計画と実績の差異の見える化
- HP のリニューアルと分析ツールのリンク

支援成果

- 継続的に 5S 活動ができるようになった
- 液体肥料工場の設備導入計画ができた
- 設備の仕様決めから導入までの人材育成
- 液体肥料販売強化の仕組み構築ができた
- 事業承継の基礎固めができた

近畿本部

事業概要 SDGs 貢献企業への挑戦

同社は、1958年9月、日本肥料株式会社として設立、2018年に60周年を迎えた。1964年に日本のウイスキーの老舗企業及び大学との共同研究でアルコール蒸留時に抽出される麦芽醗酵物サングロスを使用し日本で初めて肥料用原料として開発に成功、1970年にはサングロス使用による日本最初の有機質液体肥料の製法特許が認可されるなど液体肥料の草分け的な老舗企業である。業績はやや苦戦しているものの、液体肥料は、高品質で即効性の高い製品との評価が定着している。現在、高生産性、明確な販売方針、市場開拓ツールを持つことで、環境にやさしい肥料を供給できる SDGs 貢献企業としての存在感・知名度を国内外に浸透させるべく努力を継続している。

経営環境 市場縮小と小規模事業者が大半を占める業界

肥料は、農業生産には不可欠な資材でありながら、その生産量は、国内の耕地面積の減少に伴い縮小している。肥料の市場規模は約4,000億円といわれているが、肥料生産業者大手8社で約5割を占有している。肥料の生産業者(約3,000社)の9割以上は、生産量が毎年5千トン以下の小規模事業者である。化成肥料の製造コストの約6割は原材料費といわれており、農業生産者の経営費に占める肥料費の割合は1～2割である。

(出典：農林水産省『肥料制度をめぐる事情と課題』平成30年11月)

同社の状況 市場規模縮小の中での知名度向上の必要性

日本初の有機質液体肥料の製品・製法の開発企業としての定評はありながらも、右肩下がりの市場で業績はやや苦戦している。一方、同社の液体肥料は独自商品で付加価値は高く、化学合成原料不使用・残留物質ゼロで作物と土壤にやさしいエコ肥料等の優位性があり、国内外に知名度を浸透するための改革が求められている。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 現場改善の基本と継続実践

現場改善は従来から取り組んでいたが継続できなかった。職場一丸で取組み、働きやすさの実感、無駄の排除、コスト削減等の生産性の基本につなげていくことが課題であった。

2 利益率の高い液体肥料の販売促進や直販の強化、顧客との関係性の強化

利益率確保と市場開拓の新しい仕組みづくりに向けて、Web解析による既存顧客のニーズ等のデータ把握及びホームページのコンテンツの充実で営業力を強化する必要がある。

【第一期：2018年9月～10ヶ月間／
専門家継続派遣事業／12回】

▶ 活動目標

職場一丸で5S3定活動に取り組み①生産スペース拡大
②無駄排除③働きやすさを実感させる

▶ 活動内容

1) 現場改善

働きやすい職場に変貌する成功体験を通じ活動の本質を理解するため、現場改善を愚直に繰り返した。

2) 生産管理の改善

同時に生産管理情報の見える化にも取り組み、生産計画と実績の見える化に取り組んだ。

3) 人材育成

それぞれのテーマは自分たちで考え実行したことで大きな成功体験を経験することができた。

▶ 活動成果

生産現場の継続改善に向けた仕組み構築

雑然とした生産現場が働きやすく整然とした職場に一変した成果の実感が、自主改善への転換点となった。さらに、関係者で全社目標を共有し、継続的に改善活動する意味を理解することで、その仕組みづくりができた。

【第二期：2019年7月～8ヶ月間／
専門家継続派遣事業／10回】

▶ 活動目標

第一期の成功体験をベースに①利益率の高い液体肥料工場の新規設備計画の策定、②工場全体の生産管理改善を行い、一歩進んだ生産性改善に取り組む

▶ 活動内容

1) 液体肥料工場の生産設備計画作成

関係者間であるべき姿と改善ポイントを整理し、ディスカッションすることで設備投資計画とその効果についてのシミュレーションを実施した。

2) 生産管理の改善

実績の見える化に続き、現場で生産計画と実績の差異も可視化し、リアルタイムで差異要因のトレースができるよう取り組んだ。

3) 設備に関する人材育成

計画づくりの過程で事業承継者のご息を中心に設備仕様、設備レイアウトやメンテナンス等の知識、ノウハウを習得、社員自身が推進できる体制となった。

▶ 活動成果

生産設備計画の整備と生産管理機能の強化

液体肥料工場の生産能力は3倍量までの設備計画の見通しができ、生産管理では、現状把握に対する意識が向上した。ご子息中心に社員が設備の仕様決めから導入までのプロセスを把握、まとめ上げたことで大きく成長することができた。

【第三期：2020年7月～6ヶ月間／
専門家継続派遣事業／9回】

▶ 活動目標

Web販売強化（HPを活用した液体肥料販売強化のための具体的な仕組み構築）

▶ 活動内容

1) デザイン見直しと内部リンクの見直し

回遊性の改善、PV数増加（ページビュー数）、提案型製品ページの改善に取り組んだ。

2) 分析ツールの活用

分析ツールを使い、現状把握と問題抽出を行い、原因分析を行った。

3) 実行計画の作成

各種改善の実施に加え、MEO対策等も視野にコンテンツマーケティング計画を作成した。

▶ 活動成果

WEB販売体制の構築

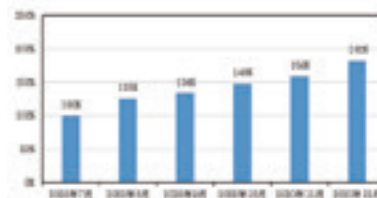
Web販売強化活動でWeb活用マーケティングの仕組みや新たな分析手法、活用方法をプロジェクトメンバーが習得し、自発的な取り組みができるまでの段階にきたことで、今後の販売体制構築に向け大きく前進した。



【第一期 5S3定活動後の工場内写真】



【第二期支援時の液肥調合現場】



【第三期 ホームページ訪問者の滞在時間の推移】
(対策前7月を1とした時の相対時間)

経営者のことば

ユーザー獲得につながり始めたSDGs貢献

当社は、有機質原料を主眼においた、環境にやさしいエコ肥料をつくっており、SDGs目標に貢献できている部分があるのではないかとの考えから、全社に意識が芽生えはじめています。理想の作物づくりを実現するため、ただ単に、農家の方に肥料を買っていただくだけでなく、一緒になって作物や土の問題点を解決していくことが大切であると考えております。最近では、エンドユーザーからのお問い合わせも増えています。



代表取締役
松田 年郎 氏

企業名	日本肥料株式会社 E
資本金	20百万円
本社所在地	大阪府和泉市芦部町83
売上高	333百万円 (2020年8月期)
設立	1958年9月 (1958年9月創業)
従業員数	26人 (正社員23人)
業種	肥料製造業
営業品目	化成肥料・液体肥料・配合肥料等の製造販売

CASE
7金属熱処理の世界で格段の高付加価値を
提供し新市場開拓に挑む— 自社の熱処理技術のノウハウを結集した
真空浸炭焼入れサービスの販路開拓 —

マーケティング・営業・販売

支援概要

問題点

- 受け身（御用聞き）営業になっている
- 真空浸炭の新規受注が進んでいない
- 真空浸炭のメリットが顧客に伝えきれていない
- 顧客目線での付加価値提案ができていない

支援方針・課題

1. 真空浸炭市場拡大に向けたマーケティング
 - ① 同社の強み・特徴を整理
 - ② 真空浸炭の提供価値を整理
 - ③ 真空浸炭の差別化ポイントの検討
2. 販路開拓に向けたプレゼン資料の作成
 - ① 顧客目線での価値提案展開
 - ② 真空浸炭の必要性を訴求
 - ③ 同社のブランディングコンセプトの明確化

成果物

- 同社の強みを集約した商品コンセプト化
- 顧客提供価値とターゲット新市場の策定
- 同社提供サービスのブランディング化
- 提案営業ツールとしてのプレゼン資料策定

支援成果

- 既存市場における提案営業活動への転換
- 既存顧客から新たな提供価値での引合い
- 経営計画策定に向けた目標と課題の整理
- 提案営業に対する社内の議論が可能になった

事業概要 長年の実績に加えて更なる高付加価値化

同社は、顧客で製作した部品（自動車・建機・建築・土木等に用いられるネジ・ボルト等を主体）を金属熱処理加工している会社である。メッシュベルト式焼入れ焼戻し、バッチ式焼入れ焼戻し（ガス浸炭）、メッシュベルト式無酸化焼鈍、真空焼入れ焼戻し等の設備を保有し、顧客からの受注に対応している。

ネジの金属熱処理では、外観からは熱処理の良否が判断できないため、実績が重視される業界である。長年の実績がある会社はその点を評価されており、かつ大手メーカーの熱処理認定を取得しているため、現在は関西エリアで業界2位（ネジの熱処理）の売上シェアである。顧客の要望に応えるために、黒化処理や脱リン処理、無酸化焼鈍、特に同業他社では対応困難な油冷品の対応が可能であり、技術の幅が広い。さらに、高付加価値化に向け真空浸炭熱処理炉による金属熱処理サービス（以下『真空浸炭』と称する）を開始した。

経営環境 取引先業界の影響による受注の波

顧客で製作した部品（自動車・建機・建築・土木等）を熱処理加工しているが、2019年8月ごろから米中摩擦や台風災害等の影響で売上が約8%減少した。受注減による設備停止が続いており、生産効率が悪化した。2019年3月期は自動車・建機・土木業界が好調であったため過去最高の決算を記録したが、2020年3月期は米中関係や国内需要の縮小等の影響で厳しい状況が予想された。

同社の状況 質重視の生産体制への転換期

同社は作るほど利益が出ていた「重量重視」から「質」重視の取引へ転換を目指しており、大量生産からの脱却及び高付加価値化への手段として真空浸炭を開始したが、新規受注に至らず投資効果が出ていない。また、顧客からのBCP対策要求で仕事が減少しているのに加え、バックアップ体制も求められており、他工場において真空浸炭熱処理炉の追加導入による対応を考えている。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 高付加価値化に向けた真空浸炭焼入れサービスの
新市場開拓

真空浸炭の新規受注が進まないため、社内の位置づけの明確化、同社の強みと真空浸炭の特徴を融合させ、他社との差別化ポイントを明確にするに当たり、マーケティング企画書、プレゼン資料の作成が必要であった。

2 受け身（御用聞き）営業から提案営業への意識改革

従来は受け身（御用聞き）の営業で、自社の保有設備をPRするにとどまっていた。同社と真空浸炭の強み・特徴を整理し、顧客メリットを訴求できる提案型営業に向けて、提案ツールの作成及び顧客の困りごとに対して同社として何ができるかを平生から考え提案できる風土づくりが必要であった。

【第一期 2020年3月～7ヶ月間／
販路開拓コーディネート事業／6回】

▶ 活動目標

「ノウハウを結集した真空浸炭焼入れサービス」の
マーケティング企画ブラッシュアップ

▶ 活動内容

1) マーケティング企画書の策定

①企業方針・ありたい姿の整理

同社事業の強みや課題を明確にするため、参加者の所属部署の事業内容や設備についてヒアリング、意見交換を実施し、5年後のありたい姿として、業界（西日本）で売上トップ5を目標に掲げた。現在同社は業界9位の位置で、業界上位の企業の強みを分析し、競合他社を越えるための課題を明確にした。それに加え、BCP対応の設備増強、働き方改革（24時間稼働の改善）を含め、真空浸炭の可能性を洗い出した。

②新事業のマーケティング企画

真空浸炭による高付加価値品として、新市場である自動車・産業機械（ロボット）・建機業界でのギア・ベアリング等の部品及び工具・刃物を対象にマーケティング企画を検討、その結果、これらの部品には2通りの提供価値が判明。それは①耐摩耗性・機械特性・耐久性向上による部品の高寿命・軽量化②真空浸炭熱処理を内製化している自動車・建機メーカーの外注化（増産対応・トラブル対応等）である。並行して同社自身で実験を行い、必要な根拠・比較データの取得と提供価値の向上への取組みを行った。



【価値価値本】



【自動車部品&加工 EXPO 出展ブース】



ガス浸炭熱処理炉



【新たに導入された真空浸炭熱処理炉】

2) プレゼン資料の策定

主要取引先での想定用途を踏まえた仮説立案

当初のプレゼン資料は、メーカー目線で作成した真空浸炭処理の説明資料ようになっており、ユーザーに響く内容、見え方になっていなかった。そのため、特に以下の点に留意しながら、ブラッシュアップを行った。

- ①同社のブランディングコンセプトを定める
- ②真空浸炭の導入メリットや必要性を簡潔にまとめる
- ③真空浸炭による提供価値を、顧客自身がメリットを感じられるような表現にする（「〇〇ができる」ではなく「〇〇ができるから御社にとって△△という良いことがある」）
- ④ガス浸炭と真空浸炭について比較表にまとめ、ガス浸炭から真空浸炭への切替えを促進するようなまとめ方をする

▶ 活動成果

1) マーケティング企画書の完成

①同社の強み及び②新規事業の顧客への提供価値が明確になり、顧客メリットの仮説化ができた。そして③金属熱処理専門業としてのノウハウを活かし顧客の困りごとへの提案という姿勢が芽生え受け身（御用聞き）営業から脱皮できた。この活動を通して④真空浸炭を中心にありたい姿の展開ができた。

2) プレゼン資料の完成

- ①真空浸炭+同社ノウハウの組合せで提案力のあるプレゼン資料となった
- ②モノ→コトへの付加価値をつけた提案内容が盛り込めた
 - ・熱処理時間の短縮から短納期対応、緊急増産対応へと顧客メリット展開
 - ・環境対応、安全性確保を求める企業へのBCP提案

3) 提案営業の実践

ネジの分野では、既存顧客向けとして同社自ら『カチカチボン（価値価値本）』を作成し、提案営業活動を実践展開

4) 展示会出展

2021年1月に自動車部品&加工 EXPO（東京ビッグサイト）に出展



【プレゼン資料 真空浸炭のメリット】

経営者のことば 顧客ファーストによる価値創造

支援を受けるまでは自社設備が最新式で、特殊な熱処理ができます！とPRしていましたが、結局は自己満足になっていることが多く、新たな受注は成立しませんでした。やはり、お客様の立場になって物事を考えることが大事だと改めて気づき、お客様の困りごとやお客様が気が付いていない価値を提供することが必要と判りました。この考え方は営業だけでなく、すべての活動において重要であり、色々な面で成長できたと思います。



代表取締役
横尾 臣則 氏

企業名	株式会社松徳工業所 🔗
資本金	10万円
本社所在地	大阪府柏原市円明町1000-30
売上高	1,600百万円（2019年3月期）
設立	1975年5月（1973年12月創業）
従業員数	90人（正社員64人）
業種	金属熱処理加工業
営業品目	焼入れ焼戻し、浸炭焼入れ、浸炭窒化焼入れ、真空浸炭、真空焼入れ、焼鈍、ショットプラスト

CASE
8

生産・原価

部品供給のジャストインタイム化と物流・倉庫業務の生産性向上

— 金属印刷機のトップメーカーが効率的な部品供給の基盤整備でさらなる競争力強化 —

支援概要

問題点

- 部品の分散保管による物流ロス大
- 生産日程の進捗管理主体部門が曖昧
- 社外保管スペース借用費用が高んでいる
- 部品倉庫の保管ルールが不明確
- 部品供給業務が分散し業務効率が悪い

支援方針・課題

1. 部品供給の理想的な姿の構築
 - ① 組立現場への部品供給の仕組みづくり
 - ② 部品供給業務の一元管理の構想づくり
 - ③ 部品の流れの見える化管理
2. 効率的な部品供給の基盤整備
 - ① 調達部品のワンストップ配送
 - ② 一元管理で共通部品在庫削減

成果物

- 物流供給業務のあるべき姿
- 部品倉庫への部品集約と新業務体制
- 精度が高い入出庫管理の仕組み
- 外部倉庫保管量の大幅削減
- 作業依頼システム構築で作業依頼の見える化

支援成果

- 外部倉庫保管費用約 90% 低減
- ジャストインタイムでの部品供給が可能に
- 在庫の見える化で共通部品在庫管理を実施
- 生産計画に連動する部品供給の基盤ができた
- 作業依頼システムで時間コスト約 40% カット

事業概要 金属印刷機、グラビア印刷機の国内トップメーカー

創業 70 年を迎える同社は、金属印刷機で日本国内シェア約 98%、グラビア印刷機・ラミネーターも国内約 60% のシェアを占める国内トップメーカーで、東南アジアをはじめ、中南米、ヨーロッパ、アフリカなど世界 40 カ国以上に納入する。中でも食品缶詰や飲料缶、菓子缶などに印刷する金属印刷や食品包装用フィルムに印刷するグラビア印刷機では世界有数のブランドとなっている。

創業から培ってきた高度な要素技術とノウハウを生かし、顧客の注文に設計・製造、完成まで一貫したオーダーメイド対応が可能である。また、同社が世界に誇る薄膜塗工技術は、近年需要が増大しているリチウムイオン電池セパレータの耐熱保護層の塗布にも活用されており、同社の技術力に対する評価は非常に高い。

経営環境 環境規制に対応した製品開発の必要性

金属印刷機、グラビア印刷機、ラミネーター、塗工機（薄膜耐熱保護層の塗布）の国内市場は、今後数年間はほぼ横ばいの見通し。成長市場である東南アジアでは、欧州製品との競合が激化しており、販売・サービス体制整備と有機溶剤を使わない環境対応型印刷機開発の加速が必要である。また、環境規制が強化される中で、ペットボトル用フィルム印刷機の事業リスクをどう捉えて対応していくかも大きな課題になっている。

同社の状況 生産計画に基づく社外加工品、部品等の管理の必要性

主力製品の大型印刷機は完全受注生産であるが、主要鋳物部品は一台当たりの必要数量が多くて納期が長いので、受注予測をもとに鋳物メーカーにロット発注して在庫として保管している。製品原価の約 7 割が社外加工品や購入品であり、生産計画を基に多くの部品が発注され、社内では大物の社外加工品・半完成品・購入部品などの受入れ・保管と、生産進度に合わせた生産ラインへの供給が必要になるが、決めごとが曖昧でロスが大きく業務効率改善の余地が大きい。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 部品倉庫業務の理想的な姿の構築

印刷機受注が年々増加してきたことで工場内部品保管スペースが大幅に不足し、やむなく社外加工品や中間製品を社外倉庫（4ヶ所借用）に一時保管してきた。しかし、増加傾向にある管理費用と作業時間の解消のため自社大型倉庫を急速新設したが、生産性を高める物流・倉庫業務の姿が十分に描き切れてないままであり、早急に具体化する必要があった。

2 効率的な部品供給の基盤整備

原価の 7 割は社外加工品（嵩張る重量物）である。荷受け後すぐに組立へ供給する物や、社内加工後に半完成品で保管する物、ロット発注された長期保管物などが複数の場所に保管されているため管理が難しく、生産計画に沿ったタイムリーな供給ができていなかった。効率的な部品供給業務の基盤整備が課題となっていた。

【2019年3月～3ヶ月間／経営実務支援事業／10回】

▶ 活動目標

部品供給業務のあるべき姿の構築と効率的な部品供給の基盤整備

▶ 活動内容

1) 高効率生産実現のための部品供給業務の理想的な姿の構築

①現状調査

機械構成 / 部品構成、工事番号体系 / 部品納入の流れ / 生産ラインの流れ / 完成品搬出の流れなどを精査し、部品ごとのリードタイム調査や、置き場面積算出、部品へのタッチ回数（生産組付け開始までの部品ハンドリング作業回数）を確認し、非効率な横持ち作業など多くの改善テーマを発掘した。

②社外保管部品、社内分散保管部品の新設倉庫への集約

社外分散保管部品の保管場所・保管方法・種類・数量・移動方法・保管費用などを調査し、移動ラックを備えた新設倉庫に集約する際の理想的なレイアウトを検討。必要スペース、実際の部品の動き（保管及びラインサイド供給の動線・移動距離・頻度・重量・部品サイズ）などを考慮したシミュレーションを実施し最適解を求めた。

2) 効率的な部品供給の基盤整備

①保管部品を新倉庫に集約して生産進度に合わせて必要部品をラインサイドに供給するスペースを確保した。また、保管ラックの在庫部品に設計図面番号との紐付けをし、設計・調達・製造・部品管理・配送の各部門での情報共有化の仕組みを作った。

②中間レビュー会を新倉庫内で開催し、日頃は倉庫内業務を見ることのない企画・設計・財務・調達の経営幹部に対して、部品倉庫業務の現状の問題や改善策、目指す姿と課題などを説明した。保管部品をそれぞれの立場で観察し、自部門や全社での役割責任の曖昧さなどの課題の発見や、倉庫業務に対する理解と協力を引き出す良い機会になった。



【グラビア印刷機】

▶ 活動成果

1) 部品供給業務のあるべき姿の全社共有化

各部門ともコスト低減に努めて来たが、全社最適視点での活動になっておらず会社として大きなロスが出ていたことに物流業務のあるべき姿を通して全社が気づき、仕事の仕組みが変わり始めた。社外保管をやめて新倉庫に一元管理した結果、保管スペースと費用が大幅に削減された。

2) 効率的な部品供給の基盤整備

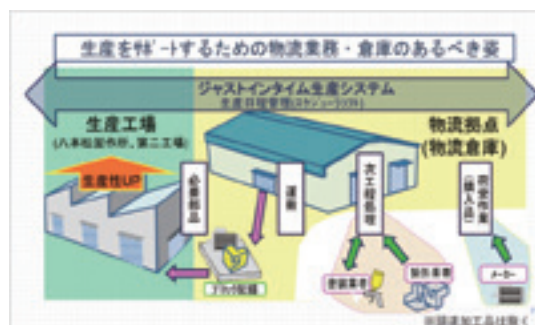
供給依頼方法が統一、ルール化され、精度が高い出入庫記録簿の運用で工事番号ごとに員数管理がされたことで、生産進度に合わせて新倉庫に整然と納められた部品がジャストインタイムで供給できるようになった。今後は、スケジューラソフトによる詳細な生産管理や出入庫バーコードシステムや在庫管理システムなどの導入計画があり、精度の高い生産計画と効率的部品供給業務による生産性の高い工場の基盤整備ができた。

3) 組織風土変革への動き

新倉庫への部品集約過程で、在庫部品を新規受注時に使い切る管理がされずに長期在庫が発生している問題（社内関係部門の連携不足）が見つかった。これを契機に情報共有の仕組み改善や、若手幹部の全社横断プロジェクトで全社最適な業務実現の議論が展開される動きにつながったのも大きな成果。



【精度が高い出入庫管理の仕組み】



【部品供給業務のあるべき姿】

経営者のことば ジャストインタイムを目指した部品管理

以前は外注品の保管倉庫が外部に点在していることで、費用と時間のロスが発生していました。そこで、自社倉庫を近隣に建設し部品の集約を行い、その時に物流業務の見直しを支援してもらいました。指導のもと、倉庫の管理方法確立や部品の効率的な運搬計画について取り組み、新倉庫への集約がスムーズに行えました。今回の経験を生かし、ジャストインタイムでの部品供給が行えるように改善を続けていきたいと思っております。



代表取締役
和田 龍昌 氏

企業名	富士機械工業株式会社 🔗
資本金	450百万円
本社所在地	広島県東広島市八本松飯田2-7-1
売上高	923百万円（2020年8月期）
設立	1951年7月（1951年7月創業）
従業員数	267人（正社員227人）
業種	一般機械器具製造業
営業品目	金属印刷機、グラビア印刷機・ラミネーター、塗工機（薄膜耐熱保護層の塗布）等製造

CASE
9

技術・製品開発
経営企画・戦略立案

国内外の市場開拓に向けた、 経営管理水準の変革

— 従業員と協働した HACCP 認証取得と
経営戦略の策定 —

支援概要

問題点	支援方針・課題	成果物	支援成果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内市場が縮小傾向のため販路拡大が難しい ■ 国際基準の食品安全衛生管理体制が未確立 ■ 年度計画のみで中期経営戦略・計画がない ■ 新商品開発が停滞している ■ 組織体制の強化が不十分 	<p>1. 販路拡大につながる衛生管理体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ルールの明確化と文書化・手順書の作成 ② HACCP 認定へのチャレンジ ③ 従業員教育の実施 <p>2. 新商品開発を含む中期経営計画の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ビジョンと方針の明確化 ② 新商品開発の推進 ③ 拠点展開の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 衛生管理区域の明確化 ■ フローダイアグラム（製造工程図） ■ ハザード分析表 ■ 中期経営計画書 ■ 新デザイン企画書 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2018年7月に HACCP 認証を取得 ■ 生産工程の標準化が実現 ■ 新市場、新商品開発の推進 ■ 中期収支計画の策定 ■ 組織体制の強化（責任と権限の明確化）

四国本部

事業概要 独自の麺生産技術と全国の大手中社との流通ネットワークが強み

同社は地域の特産品でもあるうどんを主体とした乾麺製造業である。うどん以外に、そうめん、冷や麦、きしめんも製造している。機械メーカーと共同でオリジナルの生産機械を開発し、また早期にロボットを導入したりするなど徹底した省人化を進め、国内生産でも海外生産品にも太刀打ちできる価格競争力を有している。麺に合わせた高品質の小麦粉を厳選し、超多加水で練り、足踏み工程の機械化（綾織りの特殊圧延方式）を採用するなど独自の生産技術によってコシとなめらかさのある商品をつくりあげている。販路は、大手中社の流通ネットワークを活用して全国に有している。

経営環境 新たな取引先や海外への販路拡大がカギ

香川県は全国でも有数の乾麺生産地域で、乾麺を主力とする食品メーカーは県内に約20社。乾麺市場が縮小する中、お互い切磋琢磨しながら生産設備の高度化や販路開拓、新商品開発などを進めてきた。同社はこうした環境の中で業績を伸ばしてきたが、国内での販売が頭打ちの状況で販売を拡大するためには、新たな大手企業との取引や海外での販路拡大を図らなければならない状況にある。

同社の状況 HACCPレベルの衛生管理体制構築が必須

同社はこれまで積極的な設備投資による生産性の向上や独自の製法による優位性確保によって強い競争力を生み出してきた。一方、食品業界では一定水準以上の衛生管理体制構築が不可欠な状況となってきている。今後、ターゲットとする国内外の顧客のニーズや取引条件に対応するためには、HACCP 認証レベルの衛生管理体制の確立が必要であることを認識しつつも、同社では着手できていなかった。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 衛生管理レベルの向上

食の安全に対する関心の高まりに対応しなければ商品が売れない時代になっているにもかかわらず、個々の改善だけでは従来の衛生管理レベルから脱却できない状況になっていた。これを解決するために、生産の基本から再検討し、新たな衛生管理体制を構築することが課題であった。

2 販売力の強化

国内で新たな市場を開拓したり、海外への販路を増やしたりするためには、美味しいだけでなく国際的に認められた規格に裏づけられた商品づくりを行っていることをPRする必要がある。この体制ができていなかったため受注の糸口がつかめない状況にあった。

【第一期：2017年8月～12ヶ月間／
専門家継続派遣事業①／24回】

▶ 活動目標

市場開拓につながる衛生管理体制の構築

▶ 活動内容

1) 現状分析と体制づくり

現状の健康管理、外部来訪者管理、品質管理、計測器管理、食品安全、清掃関係、細菌検査の状況を把握し、活動の中心となる「食品安全チーム」の責任と権限を明確化、安全、安心が見える衛生管理の実践を掲げて取組みを開始した。特に、プロジェクトメンバーと社員の意識や取組み状況に乖離が生じないよう全社で取り組んでいくことを重視した。

2) 5S活動

5Sの基本から入り、意識を変えた上で継続できる仕組みとなるよう、整理・整頓・清掃を徹底し、長期間放置の不要品撤去や資材置き場の整理を行った。特に問題であったメンテナンス業者の使用箇所は徹底して清掃、片づけを行い、全社員が目に見える形で会社の変貌を実感できるよう配慮した。運用状況を確認後、食品製造業としてあるべき衛生管理の検討に入った。

3) 衛生管理体制の構築

最初に、衛生管理区域を決定し全社員にわかるよう明示した。製造工程図を作成して工程を再整備した後、ハザード分析で危害要因を分析した。分析結果を基に管理の基準・水準・方法及び基準を逸脱した場合の処置方法なども決定した。その後、HACCPに準じた手順書及び資料の作成に入り、順次内容を文書化し、運用を開始した。

▶ 活動成果

2018年7月にHACCP認証を取得

HACCPに準じた文書整備で経験等によっていた生産工程の手順が文書化・標準化され、記録類は必要な時に即座に取り出せる体制が整った。手順の遵守状況も5Sパトロールと融合させ効率的に確認できる仕組みを構築した。最後に、衛生管理体制の仕上げとしてHACCP認証に取り組み、一般財団法人食品安全マネジメント協会のB規格での認証を取得した。



【製造工程図】

【ハザード分析表】

【手順書（一部）】

【規格適合証明書】

【第二期：2019年8月～6ヶ月間／
専門家継続派遣事業②／12回】

▶ 活動目標

経営戦略・中期経営計画の策定

▶ 活動内容

1) 現状分析と基本戦略の設定

環境分析（SWOT分析等）で経営戦略の方向性を検討した後、企業理念、経営ビジョンを明確にして、独自性を発揮するためのコアコンピタンス、企業ドメインを設定した。具体的には、良い材料をバイイングパワーで調達、量産することで「安くておいしい」という評価を得ている同社の強みを活かし、既存の流通もしくは新たな販路で新製品を投入する方向性を抽出した。

2) 経営戦略とアクションプランの策定

基本戦略を受け、事業戦略、機能別戦略を策定し戦略目標を設定した。目標達成のためのロードマップ、アクションプラン、計数計画を策定して進捗管理・修正行動ができる仕組みを構築した。アクションプランは、製品テストや開発テストなどを踏まえ、①経営理念の策定と社内外への啓発・浸透、②既存製品のブラッシュアップ、③通販Webサイトの再構築、④本質的な新製品開発（新製品を既存ルート＆新しい流通で）、⑤関東の在庫拠点の設置、⑥働き方改革と生産性向上に向けた設備増強、⑦属人依存から組織対応強化、⑧乾麺の啓発、以上、8つにまとめられ実行に移された。

▶ 活動成果

実践的な経営戦略に裏打ちされた企業成長

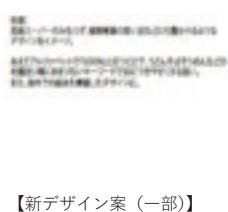
新市場や新製品開発についての前提条件が整理され、自社の市場での位置づけが明確になったことで足りない機能や進出すべき方向性が明確となった。商品開発についても具体的な検討が進んだ。直近の決算（2020年8月）では、売上高前年比103.5%、経常利益前年比218.3%、海外への販売比率10%から15%に増加と順調に業績を伸ばしている。



【新商品開発の取組み風景】



【クロスSWOT分析】



【新デザイン案（一部）】

経営者のことば

中期戦略や計画により取引先拡大に貢献
認証取得を通じて社員の意識に変化

衛生管理レベルを上げてHACCPを取得したいと思っていたのですが、なかなか着手できませんでした。また、市場の変化に対応する中期の戦略や計画も必要と思いながら日々の活動に追われてこれも取り組めていませんでした。今回の支援で、この2つの課題に取り組むことができ、HACCP認証の取得や海外取引の拡大などが図れたことは大変良かったと思います。社員の意識も変わりました。この経験を活かし今後も頑張っていきたいです。



代表取締役社長
富田 安加里 氏

企業名	株式会社さめぎンセイ
資本金	10百万円
本社所在地	香川県高松市香南町由佐580番地1
売上高	830百万円（2020年8月期）
設立	2001年9月（2001年9月創業）
従業員数	30人（正社員30人）
業種	めん類製造・販売業
営業品目	うどん、そうめん、冷や麦等の乾麺

CASE
10

生産・原価
情報化・IT活用

「業務改革そしてIT導入」 リーン生産実現に向けた全社改革

—業務を科学すると求める姿が見えてくる—

支援概要

問題点

- 営業部門と製造部門の情報連携が十分でない
- 生産計画に生産負荷を十分織り込めてない
- 原価管理・損益管理の仕組みが弱い
- 重複する資料作成など無駄がある
- 給与データと会計ソフトの連携が弱い

支援方針・課題

- 1. 生産管理体制の再構築**
 - ①年次・月次・日次で生産管理のPDCAを回す
 - ②製造負荷を反映した納期設定
 - ③生産進捗と生産能率の見える化
- 2. 経営課題抽出と情報化構想計画の策定**
 - ①現状認識とIT化の将来目標共有
 - ②経営・業務課題の整理と改善策検討
 - ③IT戦略の明確化、情報化構想計画策定
- 3. 課題解決のため、IT調達・導入計画を作成**
 - ①IT戦略企画を策定する
 - ②IT調達・導入計画を作成する
 - ③CIOを育成する

成果物

- 生産管理の仕組み
- 納期設定の仕組み
- 実績把握・進捗管理の仕組み
- IT戦略マップ
- 情報化推進計画

支援成果

- 主力製品の工程・工数など基準情報を整備
- 生産計画を立案しガントチャートで可視化
- 進捗管理/実績把握ポイントを設定
- 経営/業務/情報課題をIT戦略マップで整理
- 情報化構想に基づき基幹システム導入検討

九州本部

事業概要 国内屈指の技術力を有した純銅・マグネシウム合金等製品

同社は、純銅の铸造・溶接など特異分野で国内屈指の技術力を有しており、国内外の製鉄所に納入する高炉用送風羽口・銅ステープ（冷却部材）・転炉用ランスノズル等の純銅製品は顧客から高い評価を得ている。また新規事業としてマグネシウム合金の長所である軽量性を損なうことなく発火温度が飛躍的に向上する「難燃性マグネシウム合金」の開発を進めており、長年にわたり技術移転を受けた国立研究開発法人産業技術総合研究所九州センター及び九州大学との共同研究を実施している。現在、輸送機器分野に進出しているが、今後さらに航空宇宙分野・エネルギー分野・医療分野などへの事業展開を目指している。

経営環境 需要減少傾向の中、主力製品の省エネ対応が求められる

主力製品の高炉用送風羽口等は国内 No.1 のシェアを持つが、今後は大手鉄鋼メーカーの設備休止・集約の計画に伴い国内需要は減少傾向にある。輸出品も現地化等で新たな競争が危惧されるなど当業界は厳しい事業環境にある。一方SGDsの流れで世界の鉄鋼業界には革新的な省エネ技術が求められている。世界を凌駕する日本の製鉄技術に対する期待は大きく、その要素部品の一つとして同社の製品がある。

同社の状況 生産管理体制の効率化による（Qを維持した）CDの改善

15年前導入の基幹システムは受注（営業）から製造・出荷への一貫性がなく、データの共有・活用が不十分であった。また生産計画にITを活かせず、部署間で重複作業の発生、整合性ある計画ができない、製番ごとの原価把握が不十分など、低効率な生産管理体制であった。業界に不可欠な企業となるには、QCDに挑戦し、コスト競争力向上、納期短縮など高効率なモノづくり体制を目指し、業務プロセス改革・情報システムの見直しを進める必要があった。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 生産管理体制の再構築

同社では特に生産計画立案に営業情報や製造情報がうまく反映されず多くの不具合が生じていた。解決には全社の情報を織り込んだ「理にかなった生産計画」を立案するとともに「計画内容の見える化」をして全部署が共通認識を持つことが必須である。これによりミドル業務（生産計画・納期回答・進捗管理）の効率化が進むこととなる。

2 経営課題解決に必要なITシステム構築

営業部門・製造部門・総務経理部門で、情報が一元管理できていないなど部門間連携が不十分のため各部門で重複入力・同様資料の作成など非効率な業務を生じている。業務改革の上、基幹業務の最適化・効率化・省力化ができるシステムを構築し、生産性向上を目指すことが必要であった。

【2019年1月～10ヶ月間／専門家継続派遣事業／18回】

▶ 活動目標

生産管理体制の再構築

▶ 活動内容

1) 生産管理の仕組み作り

製品仕様に基づいた生産負荷を算出しスケジューリングする手順を確立した。生産負荷を求めるため、膨大なデータを図番ごとに整理し直し、標準工程や工数(段取、加工、載替)などの基準情報を整備した。

2) 納期設定の仕組み作り

営業の引合い情報を早い段階で製造と共有し、製造の負荷状況を営業にも可視化することで実現可能な納期回答ができ、納期トラブルの大部分が抑え込める。また短納期注文が入った場合も、生産調整・計画変更が容易にでき、柔軟な納期調整が可能となった。

3) 実績把握・進捗管理の仕組み作り

生産計画をガントチャートで見える化し、日々進捗管理が可能な体制を構築した。

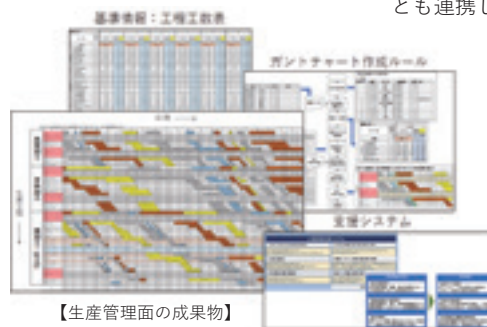
▶ 活動成果

生産性及び納期回答・原価改善の実現

今回の活動で理にかなった生産管理の基礎が構築でき、見える化した生産計画・生産進捗を製造のほか営業・経理と共有して生産性改善だけでなく納期回答改善・原価改善につなげることが可能となった。

主力製品の羽口について50品番の基準情報を三現主義で検証しながら整備でき、次にスケジューリング手順(①負荷時間計算、②ネック工程への割振り、③工程間リードタイム/ロット分割)をルール化、全工程の生産計画をガントチャートで可視化した。

定期的改善のため実績把握ポイントの設定～基準情報の見直し等の運用方法も取り決め、さらに「ガントチャート作成支援システム」で、短時間でリスクでき管理レベルの向上と担当者の負荷軽減を行った。



【2020年7月～4ヶ月間／

戦略的CIO育成支援(B型)／8回

【2021年1月～10ヶ月間(推進中)／

戦略的CIO育成支援(A型)／20回

▶ 活動目標

全社最適なITシステムの構築

▶ 活動内容

1) 経営課題分析・現状システム分析

社長・部門長へのヒヤリングを基に、経営・業務レベルの課題・背景を把握し、また業務プロセス一覧表で業務の流れを把握しながら、問題の抽出・課題整理を行った。

2) 情報化構成検討・情報化推進計画策定

IT戦略マップを活用し各部門のキーマンを交えたブレインストーミングを通じて、他部門の課題や部門間の関連課題などの理解を深め、全社最適の仕組みを目指した。

3) 新業務フロー検討

全体最適となるようにシステム・業務両方の改善検討を進め、「新業務フロー」を作成した。経営層と合意を取りながら情報化の範囲・ステップなどをIT導入方針としてまとめた。

4) IT調達・導入計画の作成

将来当社独自でシステム改善を進められるように、今回のITベンダー選定作業の中で、要件定義の作成方法・評価方法までを習得できるように進めていく。

▶ 活動成果

段階的な情報化推進計画を策定

プロセス系業務(営業・生産・入出荷)～リソース系業務(財務・人事)について、「IT戦略マップ」、「情報化範囲と拡張ステップ」、「情報化推進計画」を策定した。

開発は、導入効果が大きく関連性の高い機能を第一次として優先し、業務改善に時間がかかる(他製品に横展開中)工程管理機能を第二次とする、二段階の計画とした。

現在、策定した構想計画に基づき、工程管理改善プロジェクトとも連携してIT導入検討を進めている。

経営者のことば

IT化・自動化導入を前提とした生産管理体制構築に向けた課題の明確化

主力製品を納入する複数の国内製鉄所で生産設備の休止、集約が進むことから、コスト競争の厳しい海外売上を増やす必要がありますが、急な方針転換ではなく準備期間が前倒しされたと受け止めています。中小製造業、特に当社のような労働集約型の製造工場におけるIT化や自動化は一朝一夕にはいきませんが、中小機構のご支援で生産管理のあるべき姿や基幹システムの課題も明確になってきました。より確実に効率的なものづくりができる体制作りに向けて、さらに課題解決のスピードを上げたいと思います。



代表取締役社長
本松 敏治 氏

企業名	株式会社戸畑製作所
資本金	35百万円
本社所在地	福岡県北九州市小倉南区新曾8-21
売上高	2,617百万円(2020年6月期)
設立	1949年12(1948年創業)
従業員数	131人(正社員129人)
業種	非鉄金属製造業
営業品目	高炉・転炉・電気炉用純銅製品、難燃性マグネシウム合金等铸造製品、非鉄溶接缶製品等



人間ドックのように自社のIT経営をチェック&見える化
自社の目的・状況に合ったIT化へのきっかけ作り



IT経営簡易診断とは

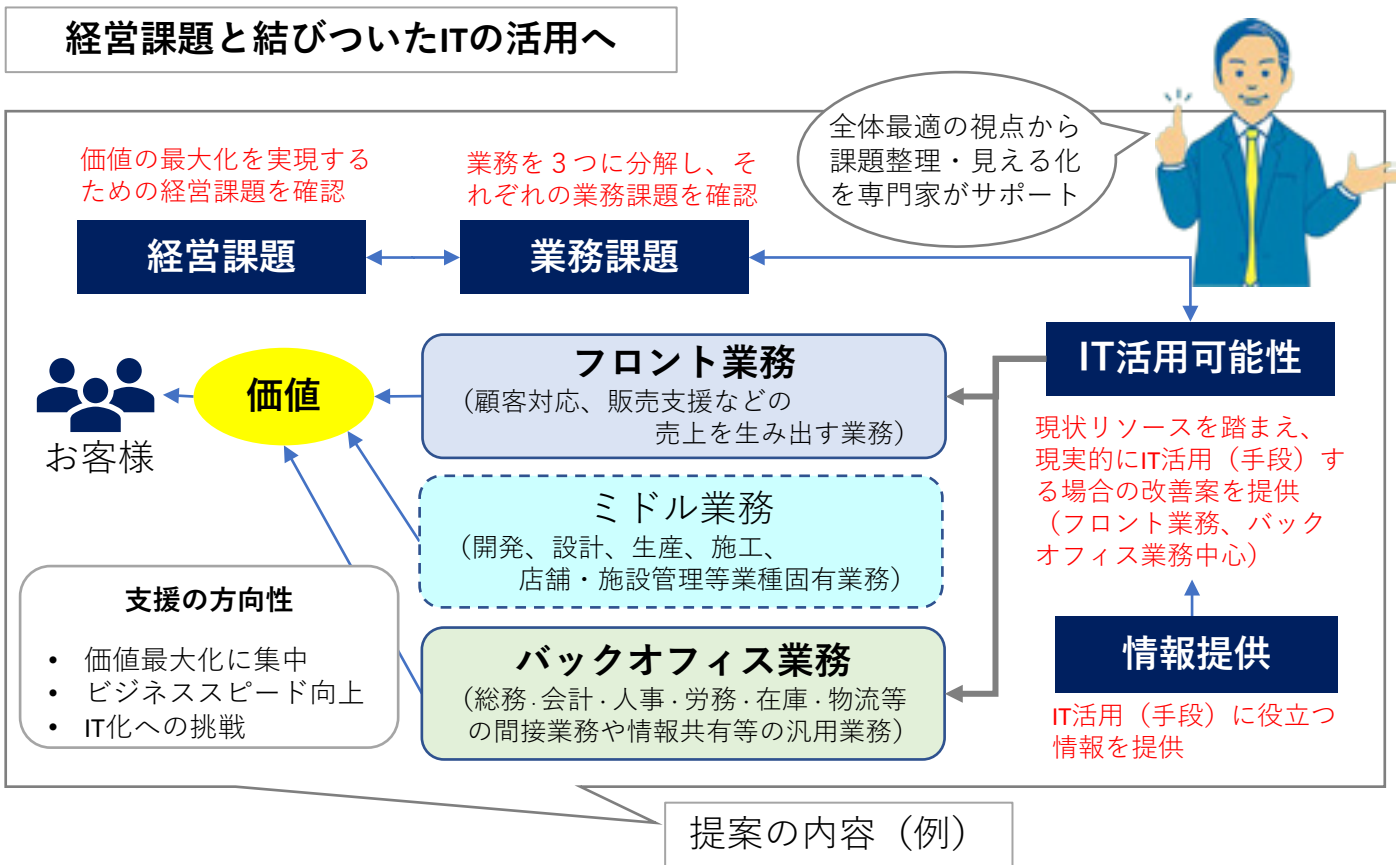
3回の面談を通して、経営課題・業務課題を全体最適の視点から整理・見える化し、
貴社にあったIT活用可能性を提案します

対象者

※以下の1、2に該当する中小企業

1、自社の経営課題・業務課題を専門家と一緒に見える化したい、IT活用可能性を検討し、生産性向上を目指したい中小企業

2、特に、顧客対応・営業支援業務（フロント業務）、総務・会計・人事、労務、在庫、物流等の間接業務（バックオフィス業務）について課題があり、改善を検討したい中小企業



**全体最適視点から見た
経営・業務課題の整理・見える化**

**現状リソースを踏まえたIT活用
に役立つ情報提供**



業務課題の見える化



経営課題の見える化
IT活用可能性の見える化



ITを活用した改善
計画案のご提案



IT活用に役立つ
情報提供

(注 意 事 項)

※必ずお読みください。

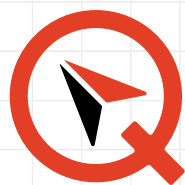
貴社の課題の中心が、ミドル業務（主として生産管理等の基幹システムに関すること）の場合は、本事業で全体最適の観点から簡易に整理・見える化までとなり、具体的な提案はいたしません。

ミドル業務の課題整理に沿った基幹システムの構想・計画・導入については、中小機構「戦略的CIO育成支援事業【有料】」のご活用をご検討ください。

<https://www.smrj.go.jp/sme/enhancement/hands-on/01.html>

お問い合わせ先（地域本部一覧）

- 【北海道本部】 TEL：011-210-7471
- 【東北本部】 TEL：022-716-1751
- 【関東本部】 TEL：03-5470-1637
- 【中部本部】 TEL：052-220-0516
- 【北陸本部】 TEL：076-223-5546
- 【近畿本部】 TEL：06-6264-8613
- 【中国本部】 TEL：082-502-6555
- 【四国本部】 TEL：087-811-1752
- 【九州本部】 TEL：092-263-0300
- 【沖縄事務所】 TEL：098-859-7566



IT戦略ナビ



5分で見える化 /
サービス誕生!

WEB上でカンタンに
IT戦略マップが
作成できるようになりました。

こんなお悩みを解決します!

CASE 01



自社にあった
ITソリューションに
ついて知りたい

CASE 02



ITで生産性向上を
目指し、コストを
下げたい

CASE 03



営業にITを
活用して売上を
上げたい

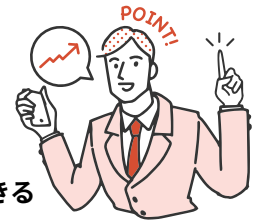


5分で完成! IT化の第一歩に、IT戦略マップの作成を。

生産性向上には、IT化が必要。しかし、「何から始めればいいのか分からない…」そんなお悩みはありませんか？
中小機構では、そんな時の頭の整理に役立つツール**IT戦略ナビ**を開発しました。
自社の経営課題・業務課題と、課題解決につながるITソリューションを整理したIT戦略マップを作成することができます。

IT戦略マップの効果

- ☑ 課題が見える
- ☑ 課題解決に必要なITソリューションが分かる
- ☑ ITの活用目的を社内で共有できる



5分で見える化! IT戦略ナビがIT活用法をナビゲートします

IT戦略マップとは?

IT戦略マップは、「どのようにITを活用したら、ビジネスが成功するのか?」という「仮説ストーリー」を1枚の絵にまとめたものです。

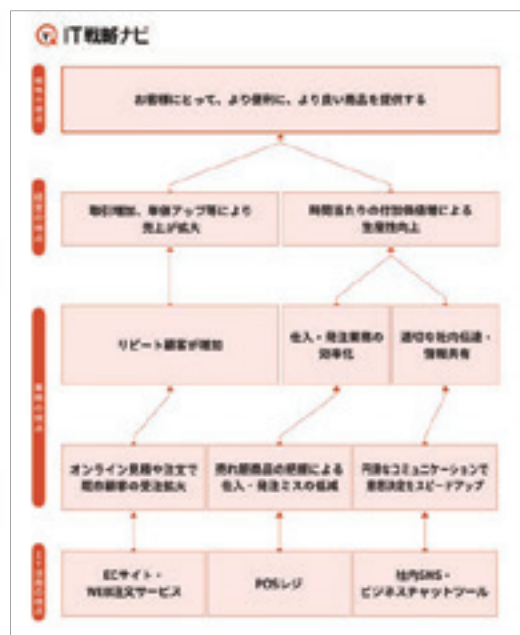
活用例

- ・マップの位置づけ、今後の使い方を社内で共有する
- ・IT導入の理由と期待できる効果を説明する
- ・会社の方向性等をマップで理解してもらう

IT戦略マップのつくり方

IT戦略ナビへアクセス

<https://it-map.smrj.go.jp/>



IT戦略マップイメージ

STEP 1

解決したい
経営課題を選択

STEP 2

解決したい
業務課題を選択

STEP 3

課題の解決に向けて
取り組みたいポイントを選択

STEP 4

IT戦略マップ完成!

自社にあったITツールを探したい

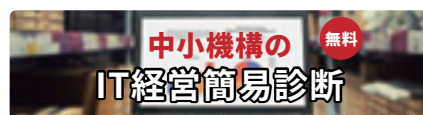
貴社の業種にあったお助けアプリを探せます。
アプリの導入までサポートいたします!

APP **ココからアプリ**
Coco APP



ITの活用方法をあらためて専門家に相談したい

面談を通じて課題を整理! 専門家が
IT活用の可能性を無料でご提案します。



3つの質問でヒントを探せます。

次の一歩がきっと見つかる！

中小機構のハンズオン支援は、国の中小企業支援として、20年に亘り、10,000社以上の中小企業の経営課題の解決をサポートしてきました。

「経営のヒント」では、中小機構のハンズオン支援で得られたノウハウを公開します。

「経営のヒント」サイトURL
<https://keieinohint.smrj.go.jp/>
← 経営のヒント特設サイトはこちらから

2020年度 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

2021年3月

独立行政法人中小企業基盤整備機構

経営支援部 企業支援課（経営支援担当）

経営支援部 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）

電話 03-5470-1564（直通）

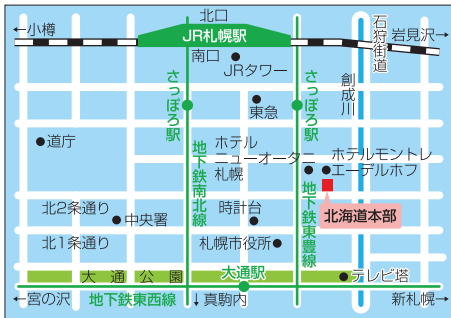
<https://www.smrj.go.jp/>

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。

お問い合わせ・ご相談

・お問い合わせ・ご相談は、お近くの地域本部経営相談窓口までお願いします。
 ・対面でのご相談（予約制）のほか、電話、Eメール（中小機構のホームページ）によるご相談も受け付けております。

◆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
 〒060-0002 北海道札幌市中央区
 北2条西1-1-7
 [ORE札幌ビル6階]
 Tel.011-210-7471



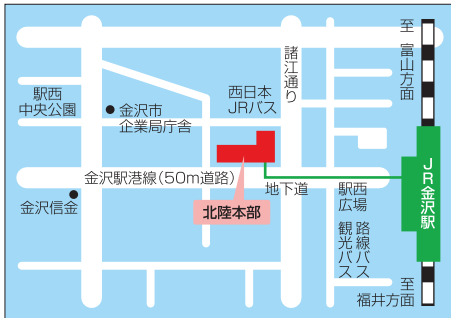
●東北本部

企業支援部 企業支援課
 〒980-0811 宮城県仙台市青葉区
 一番町4-6-1
 [仙台第一生命タワービル6階]
 Tel.022-716-1751



●関東本部

企業支援部 企業支援課
 〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1
 [虎ノ門37森ビル3階]
 Tel.03-5470-1637



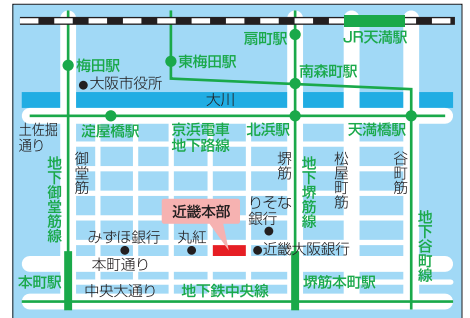
●北陸本部

企業支援部 企業支援課
 〒920-0031 石川県金沢市広岡3-1-1
 [金沢パークビル10階]
 Tel.076-223-5546



●中部本部

企業支援部 企業支援課
 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦2-2-13
 [名古屋センタービル4階]
 Tel.052-220-0516



●近畿本部

企業支援部 企業支援課
 〒541-0052 大阪府大阪市中央区
 安土町2-3-13
 [大阪国際ビルディング27階]
 Tel.06-6264-8613



●中国本部

企業支援部 企業支援課
 〒730-0013 広島県広島市中区八丁堀5-7
 [広島KSビル3階]
 Tel.082-502-6555



●四国本部

企業支援部 企業支援課
 〒760-0019 香川県高松市サンポート2-1
 [高松シンボルタワー タワー棟7階]
 Tel.087-811-1752



●九州本部

企業支援部 企業支援課
 〒812-0038 福岡県福岡市博多区
 祇園町4-2
 [サムティ博多祇園BLDG.]
 Tel.092-263-0300

制度・事業に関するお問い合わせは

中小機構 経営支援部 企業支援課（経営支援担当）

Tel.03-5470-1564 <https://www.smrj.go.jp>