



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 2021年度

ハンズオン支援事業の活用による経営支援

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、支援開始前に経営者と複数回の意見交換を行い、企業を取り巻く問題を明確化して認識を共有するプロセスを重視しています。それに加えて、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により、問題発見・課題設定～解決までの一連のプロセスを自社で遂行できることを視野に、体系的な仕組みを特徴としています。昨年から国で検討が進められている「伴走型支援[※]」の主旨にも沿った事業と自負しております。

ご紹介する14事例は、製造業、建設業、卸売業、サービス業など様々で、地域経済に多大な貢献をされている企業を取り上げております。各企業の取り組みには、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の視点からも評価される事例も多く含まれています。

本事例集が、全国の中小企業支援機関の皆様並びに中小企業経営者の皆様が、経営課題の整理・課題解決の取り組みを支援・実行する際の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。

2022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
押田 誠一郎

※伴走型支援とは、課題設定段階の支援に力点を置くこと、経営者をはじめとした企業の方との対話と、対話の姿勢としての傾聴を重視すること、そして支援をつうじて企業の自走化を目指すということを特徴とした支援方法です。

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さまざまな支援策をご用意しています。

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 12ヶ月）派遣する制度です。

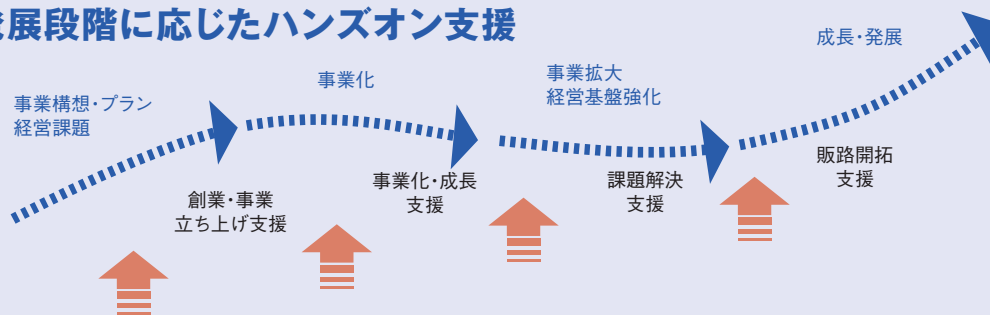
単発のアドバイスではなく、上記の期間にわたって課題解決に至るプロセス（PDCA）をご支援することで、「人材育成」と「仕

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



中小機構

専門家継続派遣事業

戦略的CIO育成支援事業

経営実務支援事業

販路開拓コーディネート事業

経営相談

中小企業政策の担い手として・・・

中小機構は、国の中小企業政策の中核的な実施機関として、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせた幅広い支援メニューを提供しています。地域の自治体や支援機関、国内外の他の政府系機関と連携しながら中小企業の成長をサポートしています。

全国の
連携ネットワーク

都道府県等
中小企業支援センター

商工会・商工会議所等の
支援制度

国や中小機構の
他の支援制度

民間の支援
(VC・金融機関・商社・大学等)

※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、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、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

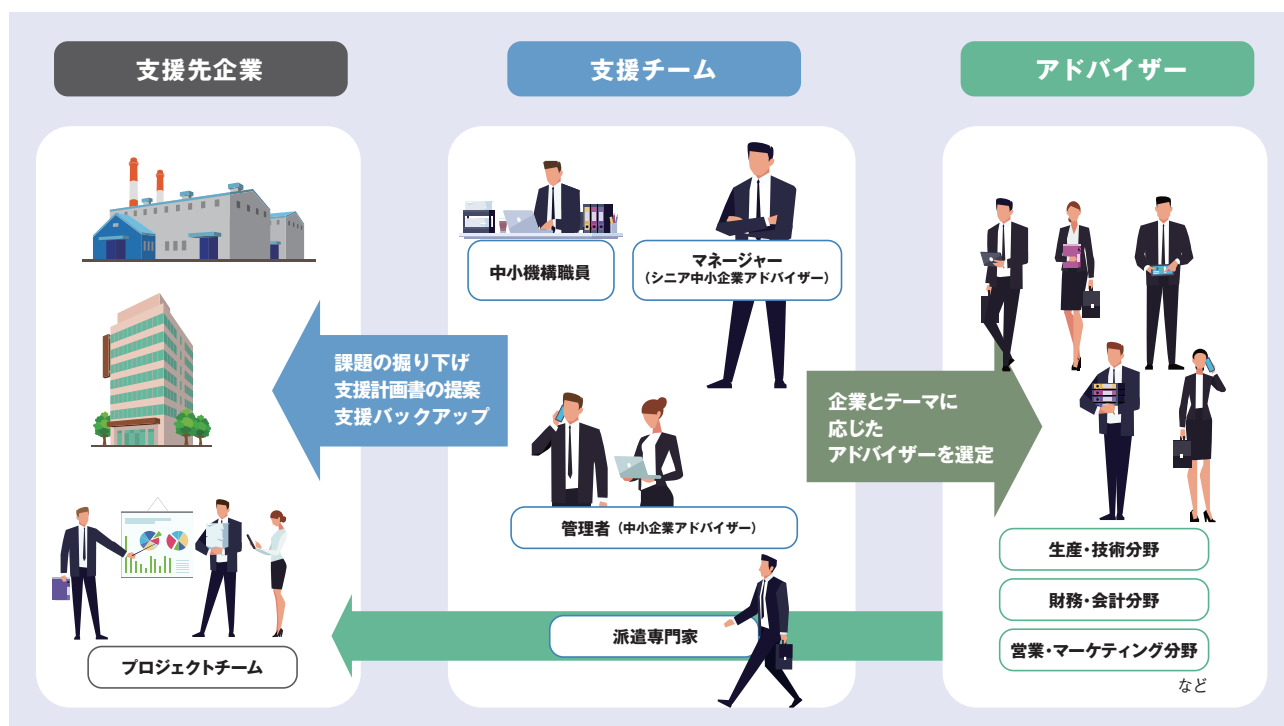
課題の解決策そのものを教えるのではなく、組織と個人が課題を主体的に解決し、その継続を図るための「プロセス」をアドバイスします。

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1,000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方を選定して派遣します。



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てご提案します。

1. 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(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・営業強化・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的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ター事業

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 一掲載事例一覧一

掲載頁	地域	事例企業	テーマ名	業種	営業品目	支援事業
09	北海道	札幌高級鋳物株式会社	経営戦略を練り直し 高品質な鋳物製造の基盤確立！	鋳鋼製造業	ステンレス鋳鋼品、 耐熱鋳鋼品、 耐摩耗鋳鋼	専門家 継続派遣
13	東北	合同会社マルカネ	新型コロナに負けない！ 社員参画型経営で黒字化を実現	水産食料品 製造業	さば加工食品	専門家 継続派遣
17	関東	株式会社日本栄養給食協会	地域雇用に貢献する企業の 新たな組織運営の仕組みづくり	食品調理関連 サービス業	給食受託、 宅配・ケータリング、外食	専門家 継続派遣/ 戦略的CIO 育成支援
23	関東	志幸技研工業株式会社	コロナ禍での新市場開拓 「テトレット」の挑戦	設備工事業	電力設備・電気工事、 高齢者見守りサービス	販路開拓 コーディネート
27	中部	オカウレ株式会社	現場と生産管理機能の徹底改善。 モノづくり基盤の再構築	自動車部品 製造業	ウレタン成型加工の 自動車内装部品	経営実務 支援/ 専門家 継続派遣
33	中部	岩崎工業株式会社	まったく未知であった 「医療機器市場」への進出を実現	プラスチック 製品製造業	高級家庭日用品等の 企画・設計・製造・販売	専門家 継続派遣
39	北陸	会宝産業株式会社	循環型社会に貢献する DX先進モデル工場を目指して	卸売業	中古自動車部品の 国内・輸出販売	専門家 継続派遣
43	近畿	株式会社伊と幸	日本伝統の「絹」を追究する 和装ビジネスの新たな挑戦	卸売業	和装用白生地、 室内装飾用内装資材	専門家 継続派遣
47	近畿	株式会社トクビ製作所	「超高压技術」の顧客価値を探る 新市場開拓への第一歩	ポンプ・ 圧縮機器 製造業	産業用ポンプ・ユニット、 超高压クーラント装置	販路開拓 コーディネート
51	中国	株式会社吉谷機械製作所	安全・安心な社会の実現へ 消防自動車メーカーの変革	製造業	消防自動車、 消防機械器具の製造・販売	専門家 継続派遣
57	中国	有限会社吉原木工所	伝統技術「組子」を使った モダン製品を世界に届けたい	製造業	木製家具・建具・組子製品	経営実務支援
63	四国	株式会社はなおか	事業承継を機とした新経営体制による マネジメント基盤の再構築	建設工事業	注文住宅、分譲住宅の 設計・施工・販売	専門家 継続派遣/ 戦略的CIO 育成支援
69	九州	共立冷熱株式会社	「社員が財産」を具現化する 社員ファーストの人事制度改革	特定建設業・ 管工事業	食品工場、物流倉庫等 冷凍冷蔵設備設計施工	専門家 継続派遣
75	九州	株式会社沖縄ホーム	「SPAM®」につづく第二の柱を！ 全社の想いが新商品を生み出す	食肉加工 製造販売	ソーセージ・ハム・ ベーコン・惣菜の製造販売	専門家 継続派遣

事例集の見方 各事例の構成と説明

支援事例は、複合支援の内容によって 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

- さまざまな支援を行う中小機構のハンズオン支援で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
07
Hands-On
Support
2021
北陸本部



【企業名】
会宝産業株式会社

【代表者】
近藤 高行

【資本金】
57百万円

【本社所在地】
石川県金沢市東校爪町1-25

【売上高】
2,412百万円（2020年12月期）

【設立】
1989年5月

【従業員数】
75名

【業種】
卸売業

【営業品目】
中古自動車部品の国内・輸出販売

循環型社会に貢献する DX 先進モデル工場を 目指して

会宝産業株式会社

☑ 事例概要

分散する工場を統合する DX化先進モデル工場構想の実現に向けて

自動車中古部品を全世界に販売する同社は、業容拡大に伴って複数工場の統合を予定していたものの、実行に移せずにいました。統合準備として新工場コンセプト策定と並行して、顧客のニーズへの対応力強化に向けた改善に取り組む支援を展開。現状の改善と将来ビジョンを織り交えた支援で、DX先進モデル工場の実現を支援しています。時代に適応した設備投資戦略を進める企業の伴走支援の事例です。



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

自動車リサイクル事業を通して 循環型社会に貢献

同社は、経営理念として「会宝産業は、社員一人一人が、よろこびを表現し、お客様に信頼と安心の実感を提供し続け、自然環境との調和を計る会社です。」を掲げて、創業以来、自動車リサイクル事業を時代とともに進化させてきた。業界内でグローバル企業として輸出量は日本一を誇る。現在は地球規模の循環型社会をつくることを事業目的に、日本政府からは2018年にジャパン-SDGsアワードで外務大臣賞を受賞し、国連提唱のSDGs達成に向けてBCIA（ビジネス行動要請）企業として国連開発計画より承認を受け、SDGs推進のトップランナーとして環境配慮型の自動車リサイクルのバリューチェーン構築に取り組んでいる。



☑ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

中小機構北陸のセミナーに参加

解体業という種を超えて、地球規模での循環社会構築というビジョンの下で自動車リサイクルを事業としていた同社は、業容拡大に応じて倉庫・車両置き場の拡大をしてきたため、工場が非効率なものとなりつつあることに悩みを感じていた。そうした最中に中小機構のセミナーに参加してハンズオン支援を知ったことがきっかけで、支援の相談を受けることになった。

問題意識と相談内容

工場をDX先進モデルに 転換したい

グローバルな業容拡大に伴って、顧客からの要望がある商品を、より速やかに提供できるように、体制強化や対応力向上が必要な状況にあった。そのためにも業務や組織、システムの課題の見え方を図り、改善を進めていく必要を感じていた。車両の保管、解体リサイクルを行う工場が分散しているため、これらの複数工場の統合を進めて、生産性向上を図る必要があった。さらに近藤社長は、新設工場はDXを実現した先進的な「自動車リサイクルのバリューチェーン」を担うモデル工場としたいという構想ももっていた。

☑ 経営課題と支援テーマ

経営課題の設定

工場統合に向けた準備と 新工場コンセプトの策定

工場は4ヶ所に分散されていて、統合方針は決定されていたが、具体的にどのように進めるか、内容やスケジュールが定まっていなかった状況であった。工場統合に向けた準備として、現状の業務課題の見え方と改善可能な問題への対策は、すぐに実施する必要があると判断した。この手順を踏むことで、統合工場コンセプトや新たな業務フローがよりスムーズに策定できるようになる。同社はこれまでに組織的な改革を実施した経験がなかったことから、ハンズオン支援による効果が大きいと判断して支援実施を決定した。

支援テーマの決定

課題整理と改善実行 新工場コンセプトの明確化

支援テーマは、現状の業務課題を整理して、直ちに改善できるものは実行して成果を出していくことを目指した。その上で、改善の成果を活かして、先進工場コンセプトを明確にすることにした。これらに対応するため、業務革新に実績があり、デジタル化やIoTに知見のある専門家をアドバイザーに選定して、専門家継続派遣事業で支援することにした。

☑ 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。どんな課題を、どうやって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になります。

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です。

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、派遣専門家をどのような観点で検討したかになります。

07 | hands-on

☑ 支援内容

- ① 支援メニュー 専門家継続派遣、戦略的CIO育成支援、経営実務支援、販路コーディネート
- 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感染症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。

☑ 支援内容

専門家継続派遣事業

業界モデルとなる工場統合構想の充実

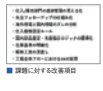
■ 支援期間 2020年7月～2021年4月(20日) ■ 派遣専門家 寺嶋 博義 [専門] 経営・業務(工程・原価・品質) プロセス改善

顧客対応力強化に向けた課題抽出と改善実施

キックオフ後、すぐに仕入・生産・販売・システムの全部門が集合して、納期・原価・業務フローの課題抽出とマップによる可視化に取り組んだ。整理した課題を踏まえて、効果が高く、そして即効性のある課題から解決に向けて対策に着手していった。

最初に取り組んだのは、顧客の引き合い情報を共有化して、ニーズに速やかに対応できるようにすることであった。調達リスト表や集荷進捗表で、商品ニーズや仕入状況の見える化を図り、その上で失注や欠品が発生した場合の組織対応手順を整理していった。

収益力の向上を図るために、業務基準の明確化やムダの排除も実施して、商品売価や仕入価格の算定ルールを明確化することで、利益管理の強化を目指した。また、車両在庫・エンジン在庫の基準を設定したことで、在庫量の適正化も実現できた。



DX先進モデル工場を目指したコンセプトの策定

次に、4ヶ所に点在する工場の統合に向けたコンセプトを明確にした。

まずは10年後を目指したビジョンの設定を行った。将来ビジョンには、EV車などの次世代車両の安全解体やリサイクル率の向上、調達エネルギーの脱炭素化、ゼロウェイストによる環境負荷の低減、社員の活力増進による企業価値の向上を定めた。それらのビジョンを踏まえて、デジタル化や自動化によるDX先進モデル工場コンセプトを策定した。

新工場では、RFIDを回収部品に組み込んで全工程の進捗データを自動取得することで、業務(生産指示、生産管理、出荷、売上計上)の自動化推進の実現を目指す。また、全工程で得られるデータを蓄積・活用するとともに、販売システムとの連動を図り、バリューチェーン全体の付加価値向上の実現を目標とした。



☑ 支援の成果

統合工場に向けて事前準備が完了

定量・定性面できざまな効果が見られた。特に支援期間中に実行した在庫削減の効果は大きく、期中の収益向上に寄与した。具体的には、車両在庫の削減とヤードスペースの削減を行った結果、車両在庫は▲40%の削減、エンジン在庫は▲15%の削減につながった。

定性的な効果としては全部門の協力によって部門間連携が強化され、結果として顧客要望に応じた商品集荷意欲の向上・提供力が高まることにつながった。



活動を振り返って

経営者の声

プロジェクト活動を通して人材が成長し、財産となった

中小規模の支援により、当社が目指している循環型社会の実現に向け、ビジョンを明確にすることができたことに感謝しています。現状の課題を整理し、改善を直ちに着手し、プロジェクト期間中に、収益改善効果が現れています。これを踏まえ、DXにより更なる生産性の高い先進モデル工場建設に移行します。新工場の具体化に向けては、中小規模の支援を引続きお願いしたいと考えています。また、プロジェクト活動を通して、自律的に課題を設定し、問題解決を行う人材育成と組織風土が醸成されたと感じます。新工場建設向け、この人材が能力を発揮するとともに、更なる成長を期待しています。



代表取締役社長 近藤 高行 氏

プロジェクトリーダーの声

会社としてプロジェクトマネジメント手法を取得できた

今回のプロジェクトにより、現状分析から、課題抽出、改善実施について指導を受け、改善手法を習得できました。また、RFIDを活用した業務のデジタル化、販売システムとの連携等、DXへのロードマップを策定することができました。アドバイザーには、プロジェクトメンバーとともに現場に入り、積極的にマネジメントいただき感謝しています。経営者の目標を理解し、会社の未来を考える社員が出ており、企業課題が解決できる未来の工場への希望が膨らむに至ったとの社長の高い評価を得ました。



執行役員 生産部 部長 工場長 兼 総務実務部 部長 山口 敦史 氏

派遣専門家として

明確な経営トップ方針に基づき計画どおりの成果が得られた

重要課題を選定して改善を実践することで、全社的な改善意識の向上と活動の定着化を進めました。同社の経営方針は明確であり、また、人材の潜在能力の高さもあって充実したプロジェクト活動となり、計画どおりの成果を得ることができました。DX先進モデル工場を実現し、SDGsや脱炭素化等の社会課題解決への貢献を期待します。

アドバイザー 寺嶋 博義

経理者として

DX先進モデル工場の実現に向け伴走支援を行っていく

プロジェクトにより、調達・生産・販売・システム担当者のコミュニケーションが活発化し、部門横断の課題の解決につながり、収益性向上の成果が得られました。統合モデル工場実現に向けたコンセプト作りへ活発な議論や活動により、ハンズオン支援の狙いである、自律的な課題解決ができる企業風土が醸成されました。DX先進モデル工場実現に向けてこれからも支援を行っていきます。

アドバイザー 今井 朋人

☑ 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
2021

北海道本部



【企業名】
札幌高級鋳物株式会社

【代表者】
奥田 由利

【資本金】
80百万円

【本社所在地】
北海道札幌市西区発寒13条12-2-1

【売上高】
829百万円(2021年3月期)

【設立】
1953年8月(創業1949年4月)

【従業員数】
56名

【業種】
鋳鋼製造業

【営業品目】
ステンレス鋼鋳鋼品、耐熱鋼鋳鋼品、
耐摩耗鋼鋳鋼

経営戦略を練り直し 高品質な鋳物製造の基盤確立!

札幌高級鋳物株式会社

事例概要

経営戦略の見直しで課題を再認識 原価管理と現場力の強化活動へ

高品質・高付加価値の特殊合金鋳物を全国に供給してきたが、売上が減少傾向にあるため、打開策として営業力の強化を模索していました。まずは全社的な課題整理が必要と判断して、将来を見据えた中期経営戦略の策定を支援。結果、既に改革に取り組んでいた製造部門のさらなる強化が必要と気づけたことで、製造現場の支援へと展開していきました。

全社戦略の見直しで経営課題に自ら気づき、改革を推進した事例です。



北海道本部
シニア中小企業アドバイザー
森川 力男

企業概要

特殊合金を全国に供給する 創業70年の鋳物メーカー

同社は創業70年を迎える鋳鋼製造事業者である。高い技術で高品質な鋳物を全国に供給していて、特に顧客からの特殊な個別要求に応じることができ、受注生産による少量多品種・短納期対応に強みがある。

鋳物業界では、電気料金の上昇、産業廃棄物の処理コストの増加、顧客の生産拠点の海外移転による現地調達拡大が起きていて、新興国での技術力・設備能力に優れた企業の台頭も脅威となっている。また、自動車産業の構造改革で、軽量化・EV化が進み、鉄関連の鋳物製品の需要減少が見込まれている。こうした厳しい経営環境の変化への対策が課題となっていた。



■ 特殊インペラー(立体インペラー)



■ ケーシング



■ インペラー

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

東京中小企業投資育成からの紹介

国内鋳物業界を取り巻く環境から既存顧客だけでは売上は縮小していくため、東京中小企業投資育成から売上を伸ばすための支援の紹介を受けたことがきっかけであった。

奥田社長は、プロジェクト活動を通じて経営幹部の育成やコミュニケーションの活性化を狙いたい、と考えてハズオン支援の利用を希望された。

問題意識と相談内容

売上減少への対策として 営業の強化を狙う

既存の技術を既存の取引先に展開していくだけでは、今後も売上が縮小していくと考えて、新技術の習得・展開、機械加工による付加価値向上、新規顧客開拓を課題と考えていた。製造部門の改革はこれまででも推進してきたため、当面の課題は「営業力強化」と捉えて、営業活動や営業管理の仕組みづくり、営業展開ノウハウのレベルアップといったテーマでの支援を要望された。

同社の実態を把握するために営業部門・製造部門の関係者にヒアリングを行い、課題の洗い出しや整理を進めることにした。



■ 鋳物製造の現場風景

経営課題の設定

経営陣の連携強化 現状把握と課題共有を優先

関係部署へのヒアリングを進めた結果、製品ごとの原価管理体制、機械加工の内製化、生産性向上、歩留り向上、人材育成といった多くの課題を抱えていることが確認できた。加えて、それぞれの課題が組織的に推進されているとは言い難い状況でもあった。

同社は毎年、社長が中期計画を立案して、それを受けて部門別の行動計画を立案・実行するトップダウン体制であった。しかし、そうした体制・仕組みには、部門間の意思疎通に課題があることがわかってきた。

そこでヒアリング結果から課題を抽出して議論を重ねた結果、中期経営戦略の立案を通して、経営陣の連携を強化することを最優先の課題に定めた。

支援テーマの決定

中期経営戦略から 個別課題まで見据えた支援

上記の課題に対して、社長も入った経営陣でプロジェクトチームを立ち上げて、事業環境分析、個別経営課題の定量的把握、競合比較、戦略の明確化、アクションプランへの落とし込みまでを6か月で完了することにした。

派遣専門家は大手企業OBで、経営計画・現場管理の経験が豊富な人材を選定した。

なお、2期目ではアクションプランの個別課題の中から優先順位の高いものを支援していくことも視野に入れて支援をスタートした。

専門家継続派遣事業

新たな成長に向けた中期経営計画の策定

■ 支援期間 2019年6月～2019年11月(12日) ■ 派遣専門家 半谷 正史 [専門] 経営計画策定、生産性向上、現場改善、品質改善

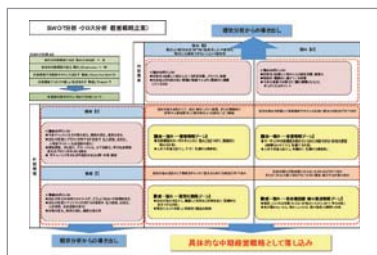
現状を把握して課題の顕在化・共有化

支援開始後、まずはじめに同社がこれまで何を目指してきたか、会社の生い立ちと歴史を振り返りながら、プロジェクトチームで認識の共有化を図った。

次に、販売・利益の推移、商品別の原価構成、品質状況を分析して、強みと弱みを導き出した。顧客別・販路別・業種別の販売・利益分析で主要顧客の明確化を図るとともに、業界調査や競合調査を進めて、市場動向の把握、競争相手の明確化、自社の差別化要因の明確化に取り組んでいった。

経営ビジョンと中期経営戦略を策定

SWOT分析で重要成功要因を導き出して、外部環境、内部環境の整理と共有化を図った。その上で、クロス分析をベースに中期経営戦略を構築していった。積極的戦略、縮小・撤退戦略、改善戦略、差別化戦略を明確にして、優先順序を検討するとともに、経営理念を踏まえ



■ クロスSWOT結果

て中期経営ビジョンと経営指標を策定した。

同社はプロジェクトチームで活動することは初めてであったが、はじめの現状分析で各部門の情報を共有できたことで議論の活性化につながった。経営戦略はトップダウンで与えられるものではなく、全体で考えていくもの、という意識が醸成されていった。

戦略展開に向けた部門別の 実働戦略を策定

構築した中期経営戦略から、各部門のアクションプランを検討した。当初、支援の要望があった営業部門では



■ プロジェクト活動の様子

「販売・顧客戦略」として、高収益分野の受注拡大による収益体質の強化や、情報の有効活用による新規顧客の獲得を重点課題とした。また、既に改革に取り組ん

でいたという製造部門も「モノづくり・技術開発戦略」として再検討した結果、工程内製化による付加価値の取り込み、高性能材料の開発・活用による製品価値向上、製造原価の明確化と改善活動推進によるコスト対応力の強化、といった取り組み課題が見えてきた。

そのほか、「人材育成戦略」では、さらなる鑄造技術の向上と熟練技能の伝承、従業員一人ひとりの生産性向上を課題とした。

専門家継続派遣事業

原価管理の適正化とモノづくり現場力強化

■ 支援期間 2020年3月～2020年12月(18日) ■ 派遣専門家 佐藤 洋明 [専門] 原価管理、生産性向上、現場改善、品質改善

鑄物製品の原価構成の適正化

第1期の活動の結果、優先すべきは「モノづくり・技術開発戦略」という認識で一致したことで、製造部門で既存の活動を精査して新たな活動を再構築することにした。

2期目では、既存製品の実績原価の算出方法を検証して原価構成の適正化に取り組むとともに、著しく利益率の低い製品は価格是正を行って、収益改善に結びつけていった。その上で、最適な原価管理の仕組みの構築に着手した。原価実績を分析して製品や工程ごとの作業工

数も明確になったことで、製造現場の原価改善活動へと展開が図られていった。

技能伝承で現場力の強化へ

「モノづくり・技術開発戦略」とともに、「人材育成戦略」として技能者育成の強化にも取り組んだ。重要工程である造型工程をモデルに、力量評価表を作成して、今後の育成計画へと反映させた。また、技能伝承を目的に、熟練者を講師とした“高級鋳物塾”を新たに立ち上げ、支援期間を通して同塾を11回開催して、理解度テストも

実施した。

原価分析から導き出された工程課題の改善に取り組んで作業工数の削減を図ったほか、作業標準書も作業のポイントや注意事項をわかりやすい表現に改定した。こうした現場改善活動の活性化によって生産性・品質向上の効果が出ている。



■ 製造ライン

✓ 支援の成果

「新たな気づき」から、やるべきことが明確に

中期経営計画の策定を通して、業界での自社のポジショニングが明確になった。これによって、今後の事業展開の方向性が明確になるだけでなく、各部門が共通の認識をもてるようになっていった。

2期目の支援では、策定した部門別戦略を踏まえて製品ごとの原価構成を明確化することで、一部の製品の価格は正が行われ、工数低減の活動にも着手して収益の改善につながった。

「作業のポイントや意味」、「カン・コツ」といったテーマで高級鋳物塾を開催して理解度テストも行うことで、技能向上が着実に図られてきている。

活動を振り返って

経営者の声

コアバリューである高品質を維持していくために

品質の高い製品を提供するという姿勢で創業から取り組んできましたが、取り巻く環境の変化に合わせて、自社の強みを生かした経営戦略の再構築が必要となっております。

中小企業では自社以外の情報を得ることが難しいですが、中小機構の力を借り、客観的に自社の立ち位置を考え、札幌高級鋳物としてどう稼いでいくかということ、プロジェクトメンバーでの議論を通じて体感することができたと思っております。



代表取締役
奥田 由利 氏

管理者として

新たな気づきが行動の原動力につながる

1期目でアドバイザーとして支援した後、2期目では管理者を担いました。現状分析を通じて「自らを知り、顧客・市場を知り、競争相手を知る」ことで、プロジェクトメンバーに新たな気づきが生まれた。自らが気づくことが、2期継続して活動を進める一番の原動力になりました。

アドバイザー 半谷 正史

CASE
02

Hands-On
Support
2021

東北本部



【企業名】
合同会社マルカネ

【代表者】
秋山 兼男

【資本金】
5百万円

【本社所在地】
青森県八戸市湊高台5-5-4

【売上高】
239百万円(2021年6月期)

【設立】
2011年7月(創業2011年7月)

【従業員数】
30名

【業種】
水産食料品製造業

【営業品目】
さば加工食品

新型コロナに負けない! 社員参画型経営で 黒字化を実現

合同会社マルカネ

事例概要

大きな環境変化を「チャンス」に変えた 水産加工業者の経営改革

製品は市場から高い評価を受けて売上は右肩上がりも、利益獲得に苦戦。黒字化への手立てを見い出せずに「売上至上主義」的経営に陥っていました。こうした状況を脱するためには緻密な現状分析、PDCA展開が不可欠との意見で一致して支援を開始しました。幹部社員を巻き込んだ取り組みは人材の成長、社長の意識変化・自信へとつながりました。

水産加工業界に共通する課題に取り組んだ収益改善の事例です。



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

独自加工技術“紙技”で 高品質な八戸産さばを提供

同社が拠点とする八戸市は「八戸前沖さば」が特産品のひとつであったが、東日本大震災で供給・流通網が喪失した。当地さばを愛用していた事業者へ当地商品を届けたいとの強い想いから、道具は包丁とまな板、社員もほぼ代表の身内だけというゼロからのスタートであった。

「手づくりの美味しさ」を維持しつつ、量産化を実現した加工技術“紙技”を独自開発した結果、「さば料理専門店」で提供されるなど、その品質には高い評価を得ている。一方、漁獲減少・小型化といった海洋環境の変動が経営に大きな影響を与えている。



■ 独自技術の“紙技”



■ 八戸前沖さばを利用した料理メニュー

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

「より深く」「現場密着」の支援を求めて

同社は地元の公的支援機関から情報提供や支援を受けて、様々なヒントを得ていた。これを具現化して近々の業績回復と継続的な黒字体質に転換するためには、より深掘りした現場密着の支援を長期にわたって受けることが必要と感じていた秋山社長から相談を受けたことがきっかけであった。

問題意識と相談内容

いかに売上を伸ばして利益を獲得するかに悩んでいた

売上は高品質商品を軸に増加傾向で、トヨタ生産方式導入による生産性向上にも取り組んでいた。

しかし、原材料の地元「八戸前沖さば」や「金華さば」は年によって水揚げの漁獲量やサイズが大きく変動するため、原価率に影響を受けていた。また、水揚げ時期が10月から12月に集中するため、資金繰りや保管倉庫の関係で年間使用分の一括仕入れができず、原材料負担に拍車をかけていた。

これをカバーすべく「いかにして売上を伸ばして利益を獲得するのか」が課題として認識されていた。

経営課題の設定

現状の見える化から「売るべき商品」に経営資源を集中

現場調査・ヒアリングの結果、利益獲得が厳しい状況にあるのは原材料費だけではなく、感覚的値付けや固定費増加、原材料の小型化による作業効率低下といった複数の要因が考えられた。

しかし、これらに適切な対策を講じるための実態が見えていないため、やるべきことが設定できず、「売上至上主義」的な経営に陥っていた。収益が厳しい現状で優先すべきは売上増加ではなく「いかに付加価値額を増やすか」であり、そのためには管理会計を用いた収益構造の把握、「収益性判断基準＝当社の物差し」の明確化、「市場環境の変化＝販売実績からの変化把握」を捉える仕組みの構築を行い、「売るべき商品」への経営資源の集中が必要と判断した。

支援テーマの決定

安定・成長の経営を実現する仕組み・体制の構築

経営の安定・成長を実現するために、自主自律の取り組み基盤の構築を支援目標に設定した。

そのためには現状の棚卸・見える化によって、重点施策（やるべきこと）と数値計画の策定、確実な実行と結果を刈り取る仕組み・体制（PDCA展開）の構築、管理会計による検証（GAP分析）を行い、ノウハウを習得することが必要であった。これらの取り組みについて秋山社長と認識を合わせて、支援計画に落とし込んでいった。

短期の取り組みでの実現は困難なテーマであるため、あらかじめステップを2期に分けた支援を提案した。また、派遣専門家は沿岸地域の状況に精通した、八戸を拠点とする専門家をセッティングした。



■ 工場の作業風景

専門家継続派遣事業

計画経営導入に向けた現状分析と短期経営計画の策定

■ 支援期間 2020年1月～2020年8月（12日） ■ 派遣専門家 田村 武智 [専門] 経営戦略立案、管理会計導入、PDCAの仕組み構築

業務フロー分析と商品・販売チャネル別の実態把握

キックオフ後、まずはじめに業務フロー分析とヒアリングで、定性的課題を抽出した。さらに変動損益計算書を作成して、収益構造、業務フローごとの投入コスト・工数、商品別収益性、商品別・取引先別利益貢献度、取引先別販売傾向（トレンド）を把握して「現状の見える化」に取り組んだ。

次に、必要利益と社長の意思（覚悟）を入れた年間固定費から算出した必要付加価値額（粗利額）・年間工数を基に、収益性判断基準（賃率）を設定した。

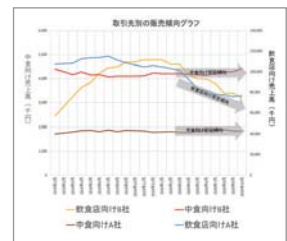
来期の経営計画策定と経営管理の仕組みの運用

管理会計による利益計画フォーマットを策定して、社長の意思（覚悟）を反映した単年度利益計画・取引先別売上計画へ落とし込んでいった。また、経営管理・営業

・生産に切り分けた目標達成への課題検討と重点施策を設定して、PDCA管理表による「行動の刈り取り」の仕組み化を図った。

このタイミングで、進捗管理体制の構築・運用をスタートさせて、プロジェクトメンバーを中心に会議体を組成して、定期会議として取り組み始めた。これによって営業・製造の担当者が場を共有して双方向からの意見交換をすることで、全社一丸で取り組む機運が醸成されていった。

支援期間中、新型コロナの感染拡大によって同社も業績に影響が出たため、中小機構の支援チームメンバーが集結して緊急対応を行った。工場閉鎖も含めた固定費圧縮策、資金繰り対策の検討・立案を行ったほか、取引先別の販売傾向グラフでチャネル別の動向を分析して、商品別収益性も加味した営業強化チャネル・商品を明確化した。



■ 取引先別の販売傾向グラフ

専門家継続派遣事業

改善策の実行・社内定着化と中期経営計画の策定

■ 支援期間 2020年9月～2021年6月（20日） ■ 派遣専門家 田村 武智 [専門] 経営戦略立案、管理会計導入、PDCAの仕組み構築

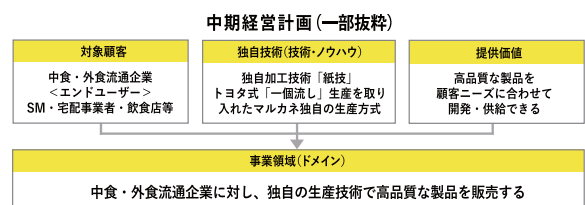
付加価値最大化に向けた施策の実行

支援2期目では、第1期支援で構築した「経営管理の仕組み」を基にして、営業部・製造部・経理部の綿密な情報交換、GAP分析、改善策の検討・具体化を支援した。

1期目で立ち上げた定期会議は「PDCA会議」と命名されて継続されていて、この頃になると自律化・定着化を目指して徐々にプロジェクトメンバー中心の運営を意識した形へとレベルアップしていった。

コロナ禍で影響を受けたこともあり、具体的な活動は営

業強化戦略を中心に実行に移行。収益性や市場ニーズを加味して販売商品アイテムを絞り込み、「飲食店向けチャネル中心」から「中食需要へのスーパーマーケットチャネル強化」への戦略変更に伴う行動管理・結果検証、HP情報発信力強化によるBtoC強化への支援を実施した。



アフターコロナを見据えた 中期経営計画の策定

付加価値の最大化の取り組みと併せて、中期経営計画の策定に向けた支援を進めた。

経営理念を明文化するとともに、緻密な外部・内部環境分析を基とした戦略（基本戦略、組織戦略、生産戦略、販売・マーケティング戦略）を検討・決定していった。また、5年後の経営ビジョン（事業運営の将来像、組織体制、損益・資金繰り・販売チャネル別売上）を明確にして、

達成に向けた重点施策を決定した。

今後の目指す方向性、達成への道筋、製販一体となった取り組み強化など、中期経営計画について社長の想い・決意も含めて共有化を図った。PDCA会議を通して、改革への全社風土ができつつあり、今後の方向性を打ち出して共有することで、更なるモチベーションアップへとつながった。



■ 社内会議「PDCA会議」の風景

✓ 支援の成果

「人」が変わり、「会社」が変わる

支援開始前（2019年6月期）と比較して、2021年6月期は新型コロナの影響もあって、売上高は▲11%減少するも、経常利益の黒字化を達成した。高収益体質の経営を実現することができたといえる。

活動の成果は業績だけではない。経営陣・幹部社員が一体となった取り組みは、「実績検証・改善検討、実行」の品質が向上するとともに、経営視点をもつ人財へと

成長、モチベーションアップにつながった。活動を通して社員参画経営への進化が期待できる。また中期経営計画の策定を通して、「当社が成すべきこと・目標」が経営者・幹部社員に共有されて、腑に落ちたことも大きい。今後の環境変化も見定めた経営目標を全員で定められたことにより、同社の「ぶれない経営」の土台が築かれた。



■ プロジェクトチーム集合写真

活動を振り返って

経営者の声

困難を乗り越えるには、「ど根性」より「経営戦略」

東日本大震災後に会社を立ち上げて無我夢中でやってきましたが、右肩上がりの売上に対して収益が伴わず五里霧中。そんな時、中小機構のハンズオン支援に出会い感銘を受けました。

「付加価値最大化」を目指す戦略を軸に幹部社員達の理解と協力を得て、念願の黒字化、コロナ禍においても収益改善を達成することができました。

その間、支援に併走していただいた担当の田村アドバイザーはじめ、中小機構の支援メンバーの皆様には、着実に目標に向かっていける勇気と自信を与えていただき、感謝の一言です。

未だ霧の晴れない社会状況でも、支援で得られた知識と経験は「どんな時代の流れにも変化対応していく教訓」として一筋の光明となり、目指す先を照らしてくれると信じています。



代表社員
秋山 兼男 氏

CASE
03

Hands-On
Support
2021

関東本部



【企業名】
株式会社日本栄養給食協会

【代表者】
橋本 正行

【資本金】
10百万円

【本社所在地】
栃木県宇都宮市下岡本町4105

【売上高】
4,293百万円(2020年7月)

【設立】
1989年8月(創業1965年4月)

【従業員数】
1,000名

【業種】
食品調理関連サービス業

【営業品目】
給食受託、宅配・ケータリング、外食

地域雇用に貢献する企業の 新たな組織運営の 仕組みづくり

株式会社日本栄養給食協会

☑ 事例概要

ヒト・情報からアプローチする 次世代経営陣による事業運営体制づくり

県内トップの給食サービス事業として地域雇用にも貢献してきたが、現社長を中心とした事業運営は次世代への承継を考える時期に差し掛かっていました。事業承継支援に取り組む中で、次世代の経営陣や管理職による組織的な運営の仕組みづくりが必要と判断。プロジェクトで設定した人材育成や情報化のテーマに継続的な支援を展開しました。

従業員1,000名規模の企業が事業運営を組織的な仕組みへと転換していった事例です。



関東本部
シニア中小企業アドバイザー
栗山 稔

☑ 企業概要

“食”から地域を支える 医療・介護施設向け給食サービス

主力となる医療・介護施設への給食事業は県内のリーディングカンパニーで、地元専門学校から栄養士を採用するなど地域の雇用にも貢献している。

同社は専門学校から社会人の心得といったテーマでのセミナーを積極的に引き受けるなど、様々な面で地域貢献を意識して活動している。関係会社を通じた食材の調達、ベーカリーの運営、農業への取り組みも行っていて、食品調理関連サービスとして幅広い展開をしている。

また児童虐待防止の活動の一環として「第2回 NIKKEI社歌コンテスト」に参加した結果、秀逸な動画と高く評価されて準優勝している。



■ ベーカリー事業(上)、食育活動(下)



■ 「第2回NIKKEI社歌コンテスト」で準優勝の社歌動画

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

足利銀行の紹介で 事業承継支援からスタート

足利銀行の事業性評価で期待度が高く、銀行としても支援していきたい企業として同社を紹介された。

当初は中小機構の事業承継支援のスキームで企業の現況の整理に取り組み、今後の事業承継に向けた道筋が見えたところでハンズオン支援を活用する流れとなった。

問題意識と相談内容

次世代の経営陣による 外部環境への対応

同社は栃木県内トップの給食サービス事業者であるが、今後は全国展開する大手が県内に進出する脅威や変化する顧客のニーズへの対応が必要であった。特に同社が強みとしてきた病院や社会福祉施設への給食の提供については、患者の病状に合わせた治療食を提供する競合も存在していた。

また、橋本社長は60代半ばで、まだ30代半ばの後継者への円滑な経営承継を行っていかねばならないと考えていた。事業承継支援による現況の整理から、同社はこうした外部環境に対応できるように、次世代の経営陣による経営体制の整備が必要と感じていた。



■ 給食事業の工場内の様子

経営課題の設定

組織的な事業運営体制の 仕組みづくり

同社は創業当初から橋本社長がすべての事業スキームをつくり上げ、多くの実務も手掛けてきた。その結果、橋本社長の体制下では高品質で効率的な事業が展開できているが、事業承継後もそうした役割を次世代の経営陣が担えるとは言い難い状況にあった。

環境変化に対応して持続した事業展開を実現するには、後継者と後継者を支えるメンバーを中心とする組織的な経営体制に向けた基盤づくりに取り組む必要があると判断した。

支援テーマの決定

次世代の経営陣による 課題認識と改善計画の作成

事業承継に向けて「組織的な事業運営体制の仕組みづくり」が必要となる中、仕組みづくりの第1ステップとしては後継者を中心に、プロジェクトメンバーが自ら今後に向けた課題整理に取り組むことを支援することにした。課題を見える化して、改善計画を自ら策定していくことで、次世代の経営陣や管理職の意識改革と資質向上を狙った支援テーマの決定であった。

アドバイザーは大手電機メーカー出身で、海外現地法人の立ち上げや経営の経験のある専門家を選定した。

専門家継続派遣事業

次世代経営を見据えた課題抽出と改善計画策定

■ 支援期間 2018年3月～2018年8月（12日） ■ 派遣専門家 高瀬 登志夫 [専門] 事業立ち上げ・組織運営

現行の事業運営の課題整理

まずは現在の事業運営の課題の洗い出しから開始した。「業務運営」、「組織・人材」、「顧客」の3つの切り口から問題点を抽出して本質的な原因を明らかにして課題整理を行った。表面的な手順改善に留まらないように注意しながら取り組んでいった。

事業運営の改善計画の作成

次に洗い出した課題に対して改善計画を作成した。次世代の経営陣の一角を担うことが想定されている管理職を中心にしたメンバーで議論を重ね、今後の「あるべき姿」を求めながら、同時に実現可能な方法を意識して作成を進めた。

き姿」を求めながら、同時に実現可能な方法を意識して作成を進めた。

次世代の経営陣・管理職で改善計画の実行・検証

支援の後半では作成した改善計画の一部を実践して、期待効果の検証や計画の軌道修正まで行った。

継続しても期待効果が見込めないと判断したものは軌道修正した。現場の既存概念や従業員の習熟不足で実践が難しいものは、次世代の経営陣を中心に粘り強く改善を実施していくことにした。

専門家継続派遣事業

中長期的な人材育成の計画づくりと実践

■ 支援期間 2019年5月～2020年7月（16日） ■ 派遣専門家 志倉 康之 [専門] 人材育成

中長期的視点で求める人材像の整理

第2期では次のステップとして人材育成の計画・実践を支援した。

第1期の活動結果を自社で実践してきた中で改めて整理された経営課題を確認した。順調に取り組みが進むものがある一方で、組織・人材に関する改善が順調に進まない要因も見えてきた。そこで従業員アンケートや複数回のミニ研修会を実施して、人材育成上の課題や現時点での人材の資質・能力を明らかにした。

それと同時に中長期事業方針として今後の事業領域や組織体制を整理して、今後期待される人材像を設定した。人材像には調理関係の専門的スキルのほか、マネジメントスキルを定義することで、人材育成への道筋を明らかにしていった。

人材育成の具体策検討と計画策定

次に実際に人材育成を進める上で必要になる社内外の具体策を検討した。具体的な育成項目とその内容を整理して、社内教育については、重要な項目に絞って教育ツールや教材を作成した。また、社外教育研修ではまかなえない専門的スキルについては、社員が講師となり社内研修を実施するプログラムと講師育成策を整理した



■ 作成した自社オリジナル研修教材(抜粋)

ほか、社外の育成プログラムを活用する際の「受講レポート」も用意した。

人材育成計画では対象者、実施スケジュールのほか、責任者の設置まで盛り込んで策定して、社内ですべて

に人材育成を検討・改善できる体制を整えた。

戦略的CIO育成支援事業（CIO-B型）

次世代の組織運営を実現する情報化構想策定

■ 支援期間 2021年3月～2021年10月（10日） ■ 派遣専門家 戸木 貞晴 [専門] 情報化戦略の策定・IT導入

経営戦略に沿った 今後の情報化方針の検討

人材育成に向けた基盤が整ったところで、次に安定・効率的な組織運営の実現のために情報化への取り組みを支援することになった。

経営方針を踏まえて、現行情報システムの課題を整理して、情報化の対象業務(仕入・請求・給与など)と対象外の業務(受発注・利益管理など)から情報化が不足することによる不具合事項を洗い出した。

その上で、医療・介護・高齢者といった市場ニーズ、治療食・宅配食といった商品ラインナップ、食材調達・食材加工委託、調理委託といったサプライチェーンの側面から経営方針を確認しながら情報化方針を検討していった。

この段階でハードウェア・ソフトウェアの導入コスト、維持管理費、社内要員コストを踏まえた概算投資額の調査・算出までを実施した。



■ プロジェクト活動の風景

ITグランドデザインと ロードマップの作成

プロジェクトのまとめとして「ITグランドデザイン」と「システム化に向けたロードマップ」の情報化構想を作成した。

「ITグランドデザイン」では、システム機能関連図のほか、社内推進体制の明確化や開発ベンダーへの相談・依頼事項をまとめて、「システム化に向けたロードマップ」はパッケージ調査・比較検討やベンダー選定・導入といったシステム化推進プロセス案を取りまとめることで、今後は同社が独力で情報化推進を実現できるようにした。



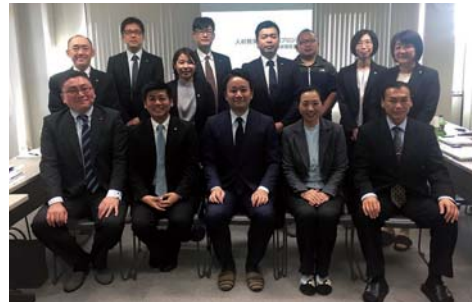
■ 「ITグランドデザイン」「システム化に向けたロードマップ」(抜粋)

経営承継は始まったばかり、 未来に向けてまだまだ続く

次世代経営陣による課題整理、人材育成、情報化への取り組みが行われ、人材育成は継続中で、情報化は次のソフト選定～実装段階を控えている。

これまで大半の業務が創業社長の指示の下に行われていたが、この一連の取り組みによって、次世代経営陣による課題認識・改善計画策定・実行のプロセスが行われ、意図していた組織的運営の素地が整備されつつある。

経営承継は始まったばかりで、決めたことの継続実施、新たな課題への取り組みを引き続き行わなければならない。



■ プロジェクトメンバー集合写真

活動を振り返って

経営者の声

事業継承のあるべき方向が見えた多面的視点から支援

当社は外食産業でも数少ない給食受託サービスを行う企業です。近年、主たる事業の給食受託のほかに、食品加工事業や農業等、食と健康にかかわる事業を展開してきました。一次産業から三次産業まで幅広く行ってきたことにより、事業が多岐になり、事業継承に当たりもう一度経営を見直す時期でした。

地元銀行より中小機構様を紹介され、まず左田野アドバイザーが当社を理解・分析し、長期的な構想を作ってください、その後は適時適任の専門家に指導していただきました。リーダーの専務には、多方面で活躍している専門家の皆様の指導は刺激になったようです。

企業分析、人材教育、システム構築、まだまだかなりのボリュームがあり、ハードルがありますが、専務を中心に実践を行うのみです。必ずやるでしょう。今後ご指導をお願い致します。



代表取締役
橋本 正行 氏

プロジェクトリーダーの声

次世代メンバーと現状の問題抽出と改善へ向けて

当社にとっての大きな資源はヒトです。またそれが課題でもあります。今回事業承継という大きなテーマの下、次世代を担うメンバーとともに、社員のモチベーションアップの教育体系の構築や、一方で作業軽減へ向けたシステム化が必要と考え、取り組みました。アドバイザーには的確なご意見や軌道修正をいただき、課題解消へ向けて前進できました。何より自分自身の成長、また現状の課題をメンバーと共有できたことが大きな成果となりました。

今後も学びとして得られた課題へ向けた取り組む風土や姿勢を忘れず、業務に邁進したいと思えます。



専務取締役
橋本 隆行 氏

派遣専門家として

自ら進化する人材育成の体系を整備

人材教育体系の検討は様々な役職からメンバーを選定することが肝要で、12名の大人数でのプロジェクトとなりました。議論の集約に時間が掛かることもありましたが、エネルギーが豊富で、プロジェクトの間の実践レベルの高さに毎回驚かされました。アドバイザーの指示だからやるのではなく、メンバー自ら考え、プロジェクト以外にも自発的に現場ヒアリングや参加者間でのミーティング等に取り組んだことが、納得度の高い教育体系の構築につながったのだと感じています。

今回構築した教育体系に基づく人材育成が今後の成長・発展に貢献してくれることと期待しています。

アドバイザー 志倉 康之

派遣専門家として

伝統企業の IT 導入障壁を打ち破るプロジェクトは大成功

同社は多くのパート従業員を抱え、ITリテラシー問題と導入コスト負担、導入効果の評価に悩んでいました。IT導入は遅れ、思うような生産性の底上げができていませんでした。そこで立ち上がった中小機構が支援する「情報化構想の策定プロジェクト」。若手が奮起、専務や役職者を巻き込み、ビジネスモデル分析からバックオフィスの現状とあるべき姿を描くことまでプロジェクトをリード。最終報告会ではIT導入スケジュール案、生産性向上試算まで発表されました。

今後はこの成果を基に社風も変える勢いでバックオフィス業務の効率化や売上向上に資する生産性向上に貢献することでしょう。

アドバイザー 戸木 貞晴

CASE
04

Hands-On
Support
2021

関東本部



【企業名】
志幸技研工業株式会社

【代表者】
吉川 裕

【資本金】
20百万円

【本社所在地】
東京都荒川区西尾久5-7-12

【売上高】
488百万円(2021年3月期)

【設立】
1992年4月(創業1992年4月)

【従業員数】
21名

【業種】
設備工事業

【営業品目】
電力設備・電気工事、
高齢者見守りサービス

コロナ禍での新市場開拓 「テトレット」の挑戦

志幸技研工業株式会社

☑ 事例概要

ホテル業界をターゲットにしたコロナ禍での 粘り強いテストマーケティング活動

本業の設備工事が抱える収益面の不安定さを解消するために、自社商品としてトイレアメニティの「テトレット」を新規開発・商品化。

想定ターゲットのホテル業界で商品の提供価値が認められるのかが不透明であったことから、テストマーケティングの支援を実施しました。

新型コロナウイルスの感染拡大で打撃を受けるホテル業界がターゲットで活動は困難を極めるも、粘り強く取り組むことで成果を出した事例です。



関東本部
シニア中小企業アドバイザー
田川 幸平

☑ 企業概要

電力設備・電気工事の技術力を 活かした多角化ビジネス

同社は、創業から東京電力地中送電の保守や高圧ケーブル工事を主体とした電力事業を展開している。

2000年から東京都や荒川区の電気工事・空調工事を受注したほか、アスベスト調査業務の受託・試験測定機の製作、JRのホームドア設置工事も手掛けている。さらに“安全安心創造事業”として2013年に開発した高齢者見守りサービス「ネットミル」は、荒川区を中心に多くの家庭で採用されている。

取引先は官公庁から民間へと広がり、多様な新商品開発に注力することで着々と事業領域を拡大してきた。



■ 電気工事や防犯設備工事

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

新規開発商品の 市場開拓を目指して

同社はこれまでも荒川区役所の紹介で、ハンズオン支援を利用した経験があった。今回は、新たに開発したトイレ用アメニティ「テトレット」の市場開拓について、吉川社長から相談を受けたことがきっかけであった。

問題意識と相談内容

“安全安心創造事業”の拡大で 収益の安定化

電力設備工事・電気工事は、特殊技術と緊急対応性が求められる労働集約要素の強い業務である。地震や災害発生時には緊急事態対応で一時的に受注は増加する。しかし、従業員の確保が難しい中では対応力に限界があるほか、平時は需要に波があるため、収益は不安定にならざるを得なかった。将来を見据えて収益・雇用の安定化を図るためには、現有体制の中でも収益獲得ができる自社ブランド商品の開発と販売拡大が不可欠であった。

そうした背景から吉川社長は、すでに販売している「ネットミル」、新たに開発した「テトレット」、さらに構想中のもも含めた“安全安心創造事業”の拡大を模索していた。



経営課題の設定

「テトレット」の 市場ニーズの確認

「テトレット」は、ホテルなどのトイレ用ペーパー端部の三角折を無くすためのトイレ用ペーパー用付箋紙である。水溶性の素材を用いているので水に流せる、簡単に貼り付けられる、広告媒体にもなる、といった特徴がある。

古くから三角折は清掃後の証として広く行われてきたが、清潔感に欠けるといった批判の多い方法であった。特に新型コロナウイルス感染症の拡大で生活者の衛生意識が高まる中で問題視されていた。



■ 「テトレット」

ターゲットをホテル業界で想定したものの、本当に商品の提供価値が認められるのか、この段階ではまだ不透明であった。そこでホテル業界にアプローチするため手法の確立、販売ツールの準備に向けた仮説検証が必要と判断した。

支援テーマの決定

テストマーケティングによる テトレットの提供価値の検証

まずはマーケティング企画書とプレゼンテーション資料の作成に取り組み、その上でテストマーケティング活動を展開する形での支援を提案した。

仮説検証は事前の設定が重要となるため、販売ターゲットの想定、提供価値づくり、類似商品に比べた優位性の確認から取り組んでいく支援計画を策定した。

販路開拓コーディネーター事業（M-A型）

「テトレット」のマーケティング企画立案

■ 支援期間 2019年12月～2020年3月（6日） ■ 派遣専門家 渡部 和義 [専門] 生産財マーケティング

新市場開拓に向けた マーケティング企画の立案

同社は、5年後の売上高10億円、経常利益2.3億円を目標に定めて“安全安心創造事業”のウエイトを現状の9%から20%までに高めようとしていた。

この実現に向けて、ターゲット市場の可能性を検討して、ブランドイメージの高い高級ホテルを最重点アプローチ先とした。その上で、ニーズの抽出、提供価値の明確化、三角折との比較、導入フローなどを具体的に落とし込んでいった。

また、「テトレット」に対して顧客が抱きそうな懸念への対応策もこの段階で準備した。

テストマーケティングに向けた プレゼン資料の準備

プレゼンテーション資料の内容は、会社概要、提案の背景、商品のコンセプト、商品の特徴、導入メリット、フォロー体制、類似品との違い（競合比較表）という構成にした。

特に導入メリットは、「テトレット」を利用することで、清潔感を気遣うホテルとして顧客のロイヤリティ向上につながる点や、そのまま捨てられる環境へのきめ細かい配慮について強調した。

プレゼンテーション資料が完成したことで、テストマーケティング支援による仮説検証に取り組む準備が整った。



■ 「テトレット」紹介

販路開拓コーディネーター事業（M-B型）

「テトレット」のテストマーケティング

■ 支援期間 2020年10月～2021年7月（7回） ■ 派遣専門家 若江 正敏、堀江 隆、中野 啓子 [専門] ホテル・観光分野

トイレトペーパーの 三角折の実態と問題点の把握

調査したすべてのホテルで、トイレトペーパーの三角折は衛生管理面で適切ではないという見解であることを確認できた。

トイレトペーパーの三角折をすでに止めたところでは、端部が少し覗くようホルダーにセットしていた。また、衛生面への配慮やブランドイメージ向上といった理由から、今後廃止の方針を決めていて代替案を探しているホテルも存在した。

ただし、新型コロナウイルスの感染拡大による影響から、新規商材導入の余裕がないこともわかった。

「テトレット」のニーズ確認と評価の収集

ホテルの現場では三角折に問題意識があり、ニーズもあることを確認できた。「テトレット」はこれまでありそうでなかったアイデアであったため、コロナ禍で清潔への意識が高まる中、関心は高かった。使い切りでトイレに流せる点、広告媒体として活用できる点も評価された。提案は概ね受け入れられ、需要性のあることが確認でき、1社でサンプル品使用まで進捗した。一方でコスト面で厳しい要求があった。

アプローチ先との人脈づくり

高い評価を得たホテルでは、部門責任者との関係が深まり、今後も同社が単独でアプローチができるネットワーク

を築くに至った。

特に障害者に配慮した客室（ユニバーサルフロア）での提案として、「点字によるメッセージ表示が検討できない

か」という課題を提示されたホテルとは、今後も継続して話し合いを続けていくことになった。

✓ 支援の成果

高級ホテルへの 販売可能性を確認

新型コロナの感染拡大の影響から、テストマーケティング活動は度々中断せざるを得なかった。アドバイザーとの同行活動も6社に7回と、当初計画より少なめに終わった。

活動期間中の進捗結果としては、6社にデモとヒアリングを行い、1社で試用の機会を得たものの、ターゲットにした

ホテル業界は大きな打撃を受けていたことからアプローチは困難を極めた。

そうした状況でも、企業とアドバイザーの努力によって訪問できた先では、三角折の現状、商品評価と受容性の確認、改良に向けた多面的な情報収集をすることができた。

結果としてブランドイメージを大切にしている高級ホテルに販売可能性のあることが検証でき、コストや生産面の課題が明確になったことで、今後につながる活動となった。

活動を振り返って

経営者の声

提供価値の確認、アプローチ先との関係の維持

コロナ禍の中で活動が度々中断して思うようにいかない時期がありましたが、アプローチできたホテルでは様々な観点から率直な評価・意見をいただくことができました。「テトレット」の仮説として設定した提供価値については、概ね賛同をいただくことができ、商品面やコスト面の課題が明確になった点で今後につながる有益な活動となりました。

この間、ご苦勞をかけたアドバイザーの皆さまに感謝申し上げます。訪問したホテルとは、引き続き情報提供等を通じて関係性を維持することで、将来の需要獲得に向けた展開をしていくつもりです。



代表取締役
吉川 裕 氏

派遣専門家として

市場側・現場側の視点に立った提案企画の支援

支援においては、ターゲットとするホテルの現場の場面設定を重視し、1日、1カ月という時系列の中でトイレ紙の補充サイクル等の情報収集の必要性を助言し、情報収集の結果から見いだせる「テトレット」の提供価値の確認に時間をかけました。

吉川社長は私の助言に応え、情報収集した結果、確固たる提供価値を見だし、マーケティング企画書・プレゼン資料の完成に結び付けることができました。

アドバイザー 渡部 和義

CASE
05

Hands-On
Support
2021

中部本部



【企業名】
オカウレ株式会社

【代表者】
高井 恵

【資本金】
30百万円

【本社所在地】
愛知県岡崎市羽栗町字法ヶ堂20-10

【売上高】
3,971百万円(2021年1月期)

【設立】
1973年2月(創業1973年2月)

【従業員数】
140名

【業種】
自動車部品製造業

【営業品目】
ウレタン成型加工の自動車内装部品

現場と生産管理機能の 徹底改善 モノづくり基盤の再構築

オカウレ株式会社

事例概要

事業承継した経営者の下で生まれ変わる 地域の中核ものづくり企業

先代の急逝で事業承継した女性経営者の危機意識の下、ISO認証取得や管理者教育に取り組むも、生産現場の課題解決には至っていませんでした。こうした状況を打破したい経営者の想いを実現すべく、現場の意識改革と生産変動に対応できる生産体制の構築に向けて複合支援を実施しました。

歴史と規模のある中核ものづくり企業が、生産体制の再構築と風土改革に取り組んだ事例になります。



中部本部
シニア中小企業アドバイザー
廣濱 宣雄

企業概要

自動車用内装のウレタン品製造で 地域の中核ものづくり企業

同社はウレタンフォームという高分子化学素材を用いて、主に自動車のシートクッションや防音・安全用パーツ等を製作する地域を代表する部品製造企業である。1973年に岡崎ウレタン工業として創立。1997年にオカウレ株式会社に社名変更。現社長の高井恵氏は、2017年に先代社長（実父）の急逝から代表取締役就任。

生産工程で排出される細片や余剰物、回収製品を粉砕したものを成形して他製品に変換したり、またリサイクル材料の販売供給で資源の再利用を推進している。



■ 「シートクッション・防音用」(上)、
「安全用パーツ・レザー用シートパット」(下)

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

岡崎商工会議所からの紹介 経営者の熱意に応える

2018年に高井社長が岡崎商工会議所に経営相談をされて、同会議所から紹介を受けたことがきっかけとなった。

高井社長はその後、中部本部主催の「ものづくりセミナー」に3テーマにわたって参加されて、社内の課題解決のためにハンズオン支援の相談を受けた。

問題意識と相談内容

収益構造、幹部人材育成、 生産体制の見直しと課題山積

先代がトップダウンの経営姿勢だったこともあり、高井社長は2017年の社長就任時から収益構造や管理監督者の管理能力・リーダーシップに不安を感じていた。

お客様ニーズの変化への対応やコア人材の育成が遅れていて、ISO認証取得でマネジメントシステムは構築したものの現場の課題は解消されなかった。その風土を打開すべく、2年間にわたって社外講師を招いて管理職教育に取り組むも、こちらも成果が不十分であった。管理職も課題を感じつつも、日々の忙しさで行動ができずにいた。

こうした中で高井社長は、物の流れがスムーズで効率の良い生産体制をつくりたいと考えていた。

経営課題の設定

生産体制の再構築で モノづくり基盤の強化を目指す

財務状況の確認や現場調査・ヒアリングを重ねた結果、様々な問題を抱えていることが確認できた。

職人気質が強く、工程間での連携意識が薄いため、多能工化には程遠い状況であった。作業標準や基準時間もなく、モノの流し方が個人の勤頼りのため、生産量の変動を受けると作業応援が発生するが、そこで不良が増加する悪循環にあった。また、仕事量の増大とともに工場建屋を継ぎ足してきたことで工程分散が発生してしまい、人・モノの動線も長く、複雑で多くのムダが見られた。一方で顧客からの期待は高く、個別要望が最優先されるため、自律的な工場運営は不在であると言わざるを得なかった。

こうした状況から、全社的な収益改善を図るためには効率のよい生産体制の確立が不可欠と判断して、生産体制の再構築を優先課題とすることで高井社長と認識を合わせた。

支援テーマの決定

現場の意識を変える 「仕事の基本」の見直し

支援のスタートは現場の基本の2Sから始めることにした。本格的な生産体制の再構築を実行するためにも、まずは「仕事の基本」の見直しから入り、社員の意識・能力の向上を図っておくことを狙ったアプローチであった。

モデル職場で徹底した4Sに取り組み、職場の見える化を図ることで、職場の問題に自ら気づく目を養い、問題解決を実践していく。これらをメンバーの意識を高めながら実践して、改善の基本の指導もできる、大手自動車メーカーで豊富な経験をもつ専門家をアドバイザーに選定した。

経営実務支援事業

4Sによる現場の見える化と効率生産の実現

■ 支援期間 2019年3月～2019年7月（10日） ■ 派遣専門家 河合 武雄 [専門] 生産管理-現場改善

自主的な活動に向けた 改善の基本の理解

支援はいきなり改善活動に入るのではなく、ものづくり基本知識の教育から開始した。その上で職場観察で120件に及ぶ問題点を摘出してABC層別と改善案の検討を行い、モデルラインで実践に取り組んだ。毎回の支援では、全社工程の現場観察による問題点の進捗管理をOJTで指導していった。

この段階で既に改善効果が表れていた。余剰在庫・仕掛品在庫の削減によって外部倉庫の年間3百万円のコスト削減、モノと情報の流れを考慮したレイアウト変更によって作業時間の短縮（歩行数▲70%、移動時間▲23分）を実現できた。工程内の在庫・台車削減はまさに目に見える変化で、顧客からも「現場の景色が変わった」と評価を受けるまでになっていた。



■ 取り組み例:工程の流れを見直して設備との連携を強化



■ 取り組み例:「現場事務所」(改善前・左)→「検査工程」に変更(改善後・右)



■ 取り組み例:「検査工程」(改善前・左)→「現場事務所」に変更(改善後・右)

最適な生産管理体制の 検討と方向付け

受注情報を製造部が直接受けていたので、当日の生産計画の立案のために担当者が早出出勤で対応するといった問題が起きていた。

組織としての生産計画の仕組みづくりのために“生産管理部”新設のための基本要件の明確化に取り組んだ。

経営実務支援事業

基準時間設定による効率的な生産指示体制の確立

■ 支援期間 2020年2月～2020年8月（10日） ■ 派遣専門家 福森 幹郎 [専門] 製造工程の効率化、品質保証工程設計

生産指示に必要な品番単位の 基準時間の策定

支援2期目では、第1期で検討・明確化した要件を基に新設した生産管理部が日々の生産数、生産順、生産時間を製造部に指示して生産計画を立案するための仕組みや、原材料・仕掛・完成品在庫の適正化につなげる仕組みの構築を目指して支援した。

現場観察を重ねて工程内の問題把握と課題抽出を行

い、生産仕掛け（生産計画）での課題抽出、パッキン工程代表品番で改善を織り込んだ基準時間を策定した。また、「ザ・ゴール」のマンガ本をテキストとして使って「制約条件の理論」を学び、全体最適のモノの流し方の実現に向けて検討を重ねていった。

最終的には代表品番だけでなく、メイン仕向けの全1,300品番で基準時間を設定することができた。

生産指示の仕組みの構築と運用

生産管理部が加工指示カンバンで製造部に生産指示を出す体制づくりにも取り組んだ。活動を進めたことで、モデル工程において日当たりの加工予定表と工程ごとの加工指示書の発行を生産管理部に一元化することができた。

この仕組みによって▲100万円/年の工数削減効果になったほか、原材料発注も生産管理部が必要数を指示する体制となり、切断工程で在庫を▲75万円と半減できるまでに至った。

■ 「日当たりの加工予定表」(左)、「加工指示書(プレス)」(右)

2Sによる現場整備と在庫削減

第1期の改善活動は、2期目以降も継続した。毎回の支援日の1時間は工程小改善活動(2S・人の動線)に割り当てることで、パッキン工程の中間在庫量の半減、出荷前の荷揃え品置き場の整備によって出荷工程の効率化を実現することができた。



■ 取り組み例:「出荷品置き場なし」(改善前・左)→「出荷品置き場設置」(改善後・右)



■ 取り組み例:「通路へのはみ出し」(改善前・左)→「通路の確保」(改善後・右)

専門家継続派遣事業

モノづくり基盤強化による品質レベルの安定・向上

■ 支援期間 2020年12月～2021年10月 (20日) ■ 派遣専門家 福森 幹郎 [専門] 製造工程の効率化、品質保証工程設計

あるべき姿の検討と 品質改善活動

支援3期目から本格的な生産体制強化に着手した。

第2期の支援で生産指示体制は確立されたものの、生産の基準ルールが未整備であったため、品質維持に工数が割かれ、生産変動への対応が柔軟にできないといった課題に悩まされていた。モノづくり基盤の強化には生産工程の課題解決が必要であった。



■ プロジェクトメンバーで考えた「大切なこと」と「あいたい姿」

課題解決はプロジェクトチームが主体となって取り組んでいけるように、組織の強み・弱みを認識するためのSWOT分析、2年後のあるべき姿の検討、モノづくり基盤強化策の策定を通じて、メンバーの意識付けを行った。

その上で工程の課題確認、品質問題の要因分析と不良ゼロ化に向けた地道な活動に取り組んでいった。食堂に品質ボードを掲示するなどして毎月の品質改善活動を全社展開できるまでになったことで、主要製品で連続5か月の不良0を実現した。

■ 品質ボード「0カレンダー」



動画を活用した作業改善と手順書整備

生産量変動に柔軟に対応するため、新人作業者も効率的に作業習熟できる仕組みを構築した。

作業手順書の整備として、新人からベテラン作業者までをレベルごとに色分け区分して、それぞれの目標タイムを設定した。さらに標準作業を動画で記録して、作業分析と改善を進めていき、作業手順書とセットで新人教育に活用していった。

パッキン工程で改善を積み重ねた結果、活動から3ヶ月で▲25%の工数低減を実現した。



■ 動画手順書

改善活動と勉強会の積み重ねで管理監督者の育成

3期目支援でも毎回1時間の工程小改善活動を継続した。また併せて、管理監督者の責任と役割についての勉強会を14回実施した。メンバー4名も講師を担当して、メンバー同士で研鑽を積んでいった。

活動	勉強会テーマ	担当講師
監督者の責任	①品質管理	品質保証部
	②M&M管理	品質保証部
	③ヒューマンエラー	アドバイザー
	④工数能力	アドバイザー
安全	⑤安全衛生管理	総務部
	⑥顧客対応のすすめ	アドバイザー
	⑦作業管理	アドバイザー
	⑧原価管理	アドバイザー
	⑨労務管理	総務部
	⑩在庫管理	生産管理部
	⑪設備管理	製造部
監督者の役割	⑫目標達成	アドバイザー
	⑬仕事の標準化	アドバイザー
	⑭部下の育成	アドバイザー

■ 管理監督者のための勉強会カリキュラム

✓ 支援の成果

1年8ヶ月の活動で生産変動に強い組織に

20ヵ月にわたる活動を通して工場の見える化が進んだ。「生産管理部」が新設されて、加工予定表や加工指示書の導入で生産指示の一元化が図られて、生産管理機能も構築された。新型コロナウイルス感染症及び半導体不足による減産の影響で2021年9月からの稼働日減という変化点があるものの、不良0に大きく近づくことができた。

また、作業手順書をはじめとした標準・基準類が整備され、管理監督者に必要な管理能力の習得といった人材育成も進んだことで生産変動に強い組織化が進んでいる。特に人材の成長は、メンバーから昇格者が3名出て

いることから実感できる。

積み上げてきた活動も定着して、あらゆる変化・危機にも柔軟に対応して力強く推進できる体制をつくることができた。



■ プロジェクトチーム集合写真

■ 支援の流れ（全体まとめ）

1回目【経営実務支援（2019年3-7月）】

「4Sによる現場の見える化と効率生産の実現」

支援内容

- ①モデル工程での改善の実施
- ②自社にとって最適な生産体制の検討と方向付け

具体的活動

- ①職場観察による問題点の抽出
- ②抽出問題の層別と整理（ABCランク）
- ③改善案の検討と実施
- ④毎回研修前に現場観察による問題点の進捗管理
- ⑤生産上の問題点の抽出・整理（モノと情報の流れフロー図作成）
- ⑥生産管理体制の検討と仕組みの構築
- ⑦ものづくり基本知識の教育（5S、改善のポイント、在庫管理、自工程完結、モノと情報の流れ）

2回目【経営実務支援（2020年2-8月）】

「基準時間設定による効率的な生産指示体制の確立」

支援内容

- ①品番単位の基準時間の設定
- ②生産管理部からの生産指示の仕組み構築と運用トライ

具体的活動

- ①現場観察による工程内の問題把握と課題抽出（モノの流れと工程内在庫）
- ②生産仕掛（生産計画）での課題抽出（個人ベース参照の基準による仕掛）
- ③モデル工程での基準時間の算出
- ④モデル工程での生産管理部からの生産指示への仕組みづくり
- ⑤毎回1時間の工程小改善活動（5S、人の動線）

【専門家継続（2020年12月-2021年10月）】

「モノづくり基盤強化による品質レベルの安定・向上」

支援内容

- ①モノづくりでの課題の確認と品質管理の実施
- ②モノづくり基本要素の教育と実践

具体的活動

- ①工程の問題点把握&顧客指摘による工程の課題確認
- ②品質課題の要因分析と活動の目標設定
- ③モノづくり力基盤強化策の検討
- ④2年後のあるべき姿と方向性確認
- ⑤モデル工程での改善の実施と成果をもとにした基準・ルールの設定
- ⑥不良実績確認と改善進捗確認
- ⑦毎回1時間の工程小改善活動

活動を振り返って

経営者の声

自ら考え自ら行う、指示待ちからの脱却

世代交代が重なり、経験の浅い社員・管理職が受け身の考え方になっており、管理職の育成が急務と考えていた折、延べ20ヶ月・3期にわたるハンズオン支援を受けることができました。実務経験の豊富なアドバイザーがチームとともに現場に入り込んだ改善を行ってくれました。新規立ち上げ時の自発的な生産性を考えたレイアウト変更、安心在庫から必要在庫へと考え方が変わり、基準時間をもとにした生産計画をベースとした作業など製造現場と人が見違えるようになりました。

管理職は品質と教育を強く認識したリーダーシップを発揮するなど、皆の成長を大変うれしく思っております。



代表取締役社長
高井 恵 氏

プロジェクトリーダーの声

メンバーが“宣教師”となって後継者育成へ

この活動を通してメンバー全員がまだ気づいていない責務を自覚して自主的に活動できるようになったことが一番の大きな成長（成功）だったと思っています。

今後メンバーが“宣教師”となって学んだことを後継者へ浸透させていく計画を立てています。新型コロナウイルスの感染拡大の真っ最中の活動でしたが、リモート会議などを利用したアドバイザーの指導で目標が達成できたことに感謝しています。



製造部次長
三宅 泰仁 氏

派遣専門家として

組織的運営によるモノづくりへの取り組み

高井社長は個人商店化した製造現場をいかにして組織運営によるモノづくりを進めていくかを考えられていました。そのためには時間をかけた活動が必要なことを理解いただき、活動を温かく見守っていただきました。

社長からは「社外のすべての教育は中小機構にお願いする」との言葉をいただきました。支援当初は様子見であった社内が、2期目支援の報告会にはメンバー外の管理者も自主参加するようになり、全社活動に進化しました。3期目の報告会ではメンバーから「管理監督者としての実践」の決意表明を聞くことができるまで、大きな変化を遂げる結果となりました。

アドバイザー 福森 幹郎

CASE 06

Hands-On
Support
2021

中部本部



【企業名】
岩崎工業株式会社

【代表者】
岩崎 能久

【資本金】
490百万円

【本社所在地】
奈良県大和郡山市高田町421-2

【売上高】
2,883百万円(2021年3月期)

【設立】
1957年11月(創業1934年4月)

【従業員数】
140名

【業種】
プラスチック製品製造業

【営業品目】
高級家庭日用品等の企画・設計・
製造・販売

まったく未知であった 「医療機器市場」への 進出を実現

岩崎工業株式会社

☑ 事例概要

わずか2年半で医療機器事業を立ち上げ 自社商品の開発・販売を実現

さらなる成長・発展を目指して、大きな成長が見込まれる「医療機器市場」への進出を模索していましたが、未知の領域で足踏み状態でした。

高い技術ポテンシャルと経営者の強い意志を確認できたことから、医療機器市場への進出を全面的に支援し、わずか2年間で実現を果たしました。

魅力ある成長性ととともに、厳格な法規制や独特の商習慣で参入が難しい「医療機器市場」への進出に成功した事例です。



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

高付加価値型の自社ブランド 家庭用品の企画・設計・製造・販売

同社は、プラスチック材料のノウハウと優れた加工技術・デザイン力で、自社ブランドの「Lustroware®」を軸に、高級家庭日用品の企画・設計・製造・販売を行っている。

新商品開発では市場に密着した商品企画に基づいて、大手樹脂メーカーとの材料開発や独自の製造技術開発の取り組みで、大きな差別化が可能な高付加価値商品を開発している。

一般の家庭日用品は特別な機能や特徴が少なく、価格競争に巻き込まれることがほとんどであるが、同社商品はこれら商品とは一線を画するものである。



■ Lustroware® 展示室

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

中小機構中部の 「医療機器加工トライアル事業」

中部地区には自動車や工作機械の製造を支える優れた加工技術が集積している。その一方で、特定市場への集中は中小企業の経営リスクにもなっている。

中小機構中部では、事業集中のリスク分散のため、今後の拡大が期待できる医療機器市場への進出を10数年にわたって支援してきた。

同社も「医療機器加工トライアル事業」を活用したことをきっかけに支援がスタートした。

問題意識と相談内容

さらなる企業成長に向けた 異分野への事業展開

継続的な努力によって家庭日用品事業は順調に拡大していた。しかし、岩崎社長はこの市場に安住するのではなく、経営環境の大きな変化を乗り越えられる企業体力をつけて、さらなる企業成長を目指すためにも異分野への事業展開が必要と考えていた。

そのような中で「医療機器加工トライアル事業」に挑戦した結果、事業化に向けて大きな手応えを感じることができた。



■ 三重プラント社屋外観

経営課題の設定

優れた商品企画力と技術力 そして経営者の意欲

医療機器市場への進出は、技術力と進出意欲の高さが重要になる。そのため「医療機器加工トライアル事業」では、大手医療機器メーカーの協力を得て、樹脂成型品形状を課題として出すことで、医療機器の製造技術レベルの評価を行っている。

同社もこの事業に参加して試作品を製作して、大手医療機器メーカーのフィードバックを受けた。この結果、企業として主体性をもって医療機器市場への進出に取り組むという意識をより高く醸成することができた。

ハンズオン支援の現場調査・ヒアリングでも、社長自身の言葉で医療機器市場進出に対する熱い想いを直接聞くことができたので、支援課題が明確になっていった。

支援テーマの決定

医療機器市場への進出の 実現可能性判断

医療機器市場への進出には、厳格な法規制や独特な商慣習といった市場の特性を理解して、法規制を順守した体制づくりや適法な製造環境の構築、そして医療機器の企画・開発とマーケティング活動が必要になる。

こうした課題への対応を3期の支援ステップとしてあらかじめ想定した上で、第1期の支援では医療機器市場への進出が企業の事業戦略として相応しいかどうかを、冷静かつ客観的に判断することを目指した。

専門家継続派遣事業

医療機器市場進出を経営判断するための事業戦略立案

■ 支援期間 2018年8月～2019年1月(12日) ■ 派遣専門家 永田 靖 [専門] 医療機器の企画・設計・製造・マーケティング・薬機法対応

事業リスクを最小化する フィージビリティ・スタディ

たとえ企業が熱望しても「医療機器市場への進出ありき」の支援はできない。理由は、医療機器市場へと安易に進出して品質不良が発生すれば、人命にかかわる可能性があるからである。そのため医療機器市場への進出支援では、まず初めにフィージビリティ・スタディ（実現可能性の評価）を実施することが重要となる。

第1期支援では、企業が当該市場の「特殊性（法規制や商慣習）」を十分に理解するとともに、これらを踏まえた事業戦略を「事業計画書」として明確化する支援を

行った。事業計画書に基づいて、正確な経営判断ができるようになったことで、2期目の支援へと移行していくことができた。

医療機器市場進出の基本戦略



専門家継続支援事業

患者に優しい医療器具の開発と上市の体制構築

■ 支援期間 2019年4月～2019年12月(18日) ■ 派遣専門家 永田 靖 [専門] 医療機器の企画・設計・製造・マーケティング・薬機法対応

患者の立場でソフトタッチな 医療器具を開発

2期目の支援では、支援テーマを2つ設定した。そのうちの1つが、「当社技術を結集した“患者に優しい医療器具”の開発」である。同社の優れた技術を活かして、患者に優しい医療器具の開発を目指した。

試行錯誤を重ねた結果、複合成形技術（柔らかいエラストマーと硬いプラスチック）を活かした「舌圧子」と「腔鏡」の開発に成功した。「舌圧子」は岡山大学附属病院で、「腔鏡」は浜松医科大学附属病院で、患者に優しい医療器具として高い評価を受けることができた。



■ 小児用舌圧子



■ 腔鏡



■ 純国産 サージカルマスク

薬機法を順守した製造設備と 組織体制の構築

もう1つの支援テーマは、「医療機器製造及び販売に適した組織体制と設備環境構築」である。

医療機器市場への進出には、厳格な法規制を順守することが必要で、上市に向けた体制構築に取り組み、結果として薬機法を順守した製造設備や人的体制を無事に構築することができた。構築した体制は薬機法で定めるQMS（手順書）にまとめ上げ、三重県当局から医療機器製造業の登録と第二種医療機器製造販売の許可を得ることができた。

また、薬機法に適合した販売体制の構築準備を進め、開発した「舌圧子」と「腔鏡」は、医療機器としての登録を果たすことができた。

専門家継続支援事業

自社製品の販売体制の構築と長期的な事業計画の明確化

■ 支援期間 2020年3月～2021年1月(18日) ■ 派遣専門家 永田 靖 [専門] 医療機器の企画・設計・製造・マーケティング・薬機法対応

初めての市場で初めての 自社商品を初めて販売

3期目の支援ではマーケティング活動を展開して、支援テーマの1つは「自社開発2製品の具体的な営業活動計画作成と実践」とした。既に開発が完了した「舌圧子」「腔鏡」を自社商品として事業展開していくための営業活動方針を立案して、試行的な営業活動を実施することを目指した。

医療機器関連の展示会への出展と医療機器ディーラーのカタログ掲載に重点を置くという営業活動方針を決定して、この活動方針に基づいて「病院設備・医療機器EXPO」、「HOSPEX JAPAN2020」、「静岡県母体保護法指定医研修会」などに出展して注目を集めることができた。また、医療機器ディーラー大手複数社のWebカタログへの掲載が決定した。



■ 大手販社の標準カタログに掲載

医療機器事業拡大に向けた 長期事業計画の作成

これまでの取り組みを総括して、品揃えの拡大を含む、長期的な事業計画の検討に取り組み、当面の開発目標として「乳幼児用舌圧子」、「腔鏡の種類拡大」、「純国産サージカルマスク」などを決定した。また、長期的に開発すべき戦略商品としては、「細胞培養容器」、「産婦人科関連の医療機器」、「動物用無針注射器」、「耳鏡」、「鼻鏡」などをリストアップしていった。

なお、家庭日用品の従来製品で強固な営業基盤を有する北米に対しても医療機器を販売する戦略を立てていたことから、医療機器の国際規格である「ISO13485」の認証取得にも着手して、無事に認証を取得することに成功した。

✓ 支援の成果

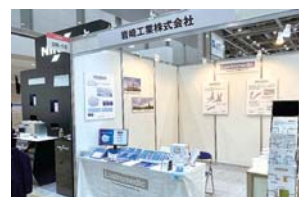
新規参入が難しい医療機器市場に わずか2年で進出

2年間の支援で、まったく初めての市場にハイスピードで進出できた。

医療機器市場は今後も継続して成長が期待できる分野で、多くの企業にとって将来的に進出したい魅力ある市場の筆頭である。同社にとっても同様であったが、一方で想像すらできない異次元の世界であるとの認識であった。

しかし、自社の技術ポテンシャルに対して大手医療機器メーカーから評価を受けたことを契機に、挑戦を決意。企業

の自立性や努力、経営者自らがプロジェクト活動に皆出席するという熱意とハンズオン支援が見事にマッチしたことで、ハンズオン支援として、過去最速の2年間での医療機器市場の進出を実現するという成果につながった。



■ 「HOSPEX2020」出展の様子

活動を振り返って

経営者の声

医療現場の安心安全と利便性向上を高めた

プラスチック素材の日進月歩の進歩と成形技術の革新で、我々を取り囲むライフスタイルは大きく変化しつつあります。今後、さらにその傾向が顕著になるのが医療分野であり、医療従事者の方々はじめ患者様にとっての安心安全及び利便性向上を高いレベルで実現できる医療器具というものが生み出せる可能性が高いとみており、この分野を事業化することを決めました。

この決意と、高度な医療現場での対処を経験された専門家の緻密かつ的確な指導とがみごとにリアージュできたことにより、製品事業化の糸口を掴むことができました。特に、判断に迷うような場面や課題についても、貴重な経験をもとに現状を打破するような探究心と行動力で熱心にご指導いただいた永田アドバイザーには、感謝の気持ちでいっぱいです。また、従来の家庭用品とは異なり、薬事等の厳しい法律が細かく絡んでくるような局面でも、迅速で的確に分かりやすくご指導いただいたことは本事業化が進んだ大きな要因であります。

医療器具という大変レベルの高い領域において事業を推進できるようになったのは、中小機構及び永田アドバイザーの熱いご支援の賜物であると、厚く御礼申し上げます。



代表取締役社長
岩崎 能久 氏

プロジェクトリーダーの声

半世紀にわたるビジネスノウハウの全てを注いだ

半世紀にわたって築き上げてきたプラスチック家庭日用品「Lustroware®」の商品企画・開発・設計・製造・販売のノウハウの全てを活かして、プラスチック医療機器の開発や事業化に取り組みました。

その結果、医師の先生方の不平・不満の解消だけでなく、患者に優しくかつ安心安全な「Lustromedic®」商品を開発し、事業化までに至りました。

今後は、国内のみならず、世界中の方々にご愛顧いただけることを強く願っています。



常務取締役
家根谷 武 氏

管理者として

企業の潜在能力と熱意、ハンズオン支援がシナジーを発揮

企業のもつ技術ポテンシャルの高さと、経営者の熱意・スピード感、アドバイザーの適切な支援が最高のシナジー効果を発揮して、わずか2年間という過去にない速さでの医療機器市場進出を実現した。

医療機器は人命や健康に大きな影響を与えることから、厳格な法規制の順守が求められ、業界の商慣習も安全を優先することから保守的であることが多いという特殊な市場分野である。中小機構中部では、自動車や工作機械産業で培われた地場の高度な加工技術を医療機器の安全や質の向上に活かさないかという想いで、支援に積極的に取り組んでいる。

今回の支援のように、医療機器のような参入が難しいとされる市場でも、優れた専門家を迎え、緻密で実効性の高い支援計画に沿って活動することで、大きな成果に至れることが明らかになった。

アドバイザー 榊原 郁夫

CASE 07

Hands-On
Support
2021

北陸本部



【企業名】
会宝産業株式会社

【代表者】
近藤 高行

【資本金】
57百万円

【本社所在地】
石川県金沢市東蚊爪町1-25

【売上高】
2,412百万円(2020年12月期)

【設立】
1969年5月

【従業員数】
75名

【業種】
卸売業

【営業品目】
中古自動車部品の国内・輸出版売

循環型社会に貢献する DX 先進モデル工場を 目指して

会宝産業株式会社

☑ 事例概要

分散する工場を統合する DX化先進モデル工場構想の実現に向けて

自動車中古部品を全世界に販売する同社は、業容拡大に伴って複数工場の統合を予定していたものの、実行に移せずにいました。

統合準備として新工場のコンセプト策定と並行して、顧客のニーズへの対応力強化に向けた改善に取り組む支援を展開。現状の改善と将来ビジョンを織り交ぜた支援で、DX先進モデル工場の実現を支援しています。時代に適応した設備投資戦略を進める企業の伴走支援の事例です。



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

自動車リサイクル事業を通して 循環型社会に貢献

同社は、経営理念として「会宝産業は、社員一人一人が、よろこびを表現し、お客様に信頼と安らぎの実感を提供し続け、自然環境との調和を計る会社です。」を掲げて、創業以来、自動車リサイクル事業を時代とともに進化させてきた。業界内でグローバル企業として輸出量は日本一を誇る。

現在は地球規模の循環型社会をつくることを事業目的に、日本政府からは2018年にジャパンSDGsアワードで外務大臣賞を受賞し、国連提唱のSDGs達成に向けてBCtA（ビジネス行動要請）企業として国連開発計画より承認を受け、SDGs推進のトップランナーとして環境配慮型の自動車リサイクルのバリューチェーン構築に取り組んでいる。



✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

中小機構北陸のセミナーに参加

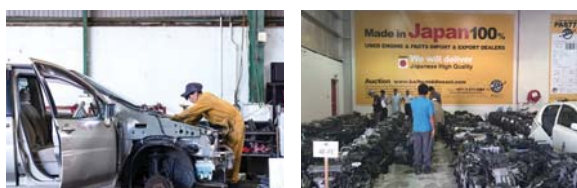
解体業という枠を超えて、地球規模での循環社会構築というビジョンの下で自動車リサイクルを事業としていた同社は、業容拡大に応じて倉庫・車両置き場の拡大をしてきたため、工場が非効率なものとなりつつあることに悩みを感じていた。そうした最中に中小機構のセミナーに参加してハンズオン支援を知ったことがきっかけで、支援の相談を受けることになった。

問題意識と相談内容

工場をDX先進モデルに 転換したい

グローバルな業容拡大に伴って、顧客からの要望がある商品を、より速やかに提供できるように、体制強化や対応力向上が必要な状況にあった。そのためにも業務や組織、システムの課題の見える化を図り、改善を進めていく必要を感じていた。

車両の保管、解体リサイクルを行う工場が分散しているため、これらの複数工場の統合を進めて、生産性向上を図る必要があった。さらに近藤社長は、新設工場はDXを実現した先進的な「自動車リサイクルのバリューチェーン」を担うモデル工場としたいという構想ももっていた。



■ 自動車の仕入・解体(左)、部品の販売(右)

経営課題の設定

工場統合に向けた準備と 新工場コンセプトの策定

工場は4ヶ所に分散されていて、統合方針は決定されていたが、具体的にどのように進めるか、内容やスケジュールが定まっていない状況であった。工場統合に向けた準備として、現状の業務課題の見える化と改善可能な問題への対策は、すぐに実施する必要があると判断した。この手順を踏むことで、統合工場コンセプトや新たな業務フローがよりスムーズに策定できるようになる。

同社はこれまでに組織的な改革を実施した経験がなかったことから、ハンズオン支援による効果が大きいと判断して支援実施を決定した。



■ 中古エンジン

支援テーマの決定

課題整理と改善実行 新工場コンセプトの明確化

支援テーマは、現状の業務課題を整理して、直ちに改善できるものは実行して成果を出していくことを目指した。その上で、改善の成果を活かして、先進工場のコンセプトを明確にすることにした。

これらに対応するため、業務革新に実績があり、デジタル化やIoTに知見のある専門家をアドバイザーに選定して、専門家継続派遣事業で支援することにした。

専門家継続派遣事業

業界モデルとなる工場統合構想の充実

■ 支援期間 2020年7月～2021年4月(20日) ■ 派遣専門家 寺嶋 博義 [専門] 経営・業務(工程・原価・品質) プロセス改革

顧客対応力強化に向けた課題抽出と改善実施

キックオフ後、すぐに仕入・生産・販売・システムの全部門が集合して、納期・原価・業務フローの課題抽出とマップによる可視化に取り組んだ。整理した課題を踏まえて、効果が高く、そして即効性のある課題から解決に向けて対策に着手していった。

最初に取り組んだのは、顧客の引き合い情報を共有化して、ニーズに速やかに対応できるようにすることであった。調達リスト表や集荷進捗表で、商品ニーズや仕入状況の見える化を図り、その上で失注や欠品が発生した場合の組織対応手順を整理していった。

収益力の向上を図るために、業務基準の明確化やムダの排除も実施して、商品売価や仕入価格の算定ルールを明確化することで、利益管理の強化を目指した。また、車両在庫・エンジン在庫の基準を設定したことで、在庫量の適正化も実現できた。



■ ホワイトボードで課題抽出に取り組む様子(左)、課題一覧(右)

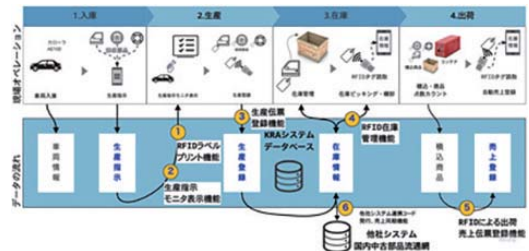
■ 課題に対する改善項目

DX先進モデル工場を目指したコンセプトの策定

次に、4ヶ所に点在する工場の統合に向けたコンセプトを明確にした。

まずは10年後を目指したビジョンの設定を行った。将来ビジョンには、EV車などの次世代車両の安全解体やリサイクル率の向上、調達エネルギーの脱炭素化、ゼロウェイストによる環境負荷の低減、社員の活力増進による企業価値の向上を定めた。それらのビジョンを踏まえて、デジタル化や自動化によるDX先進モデル工場コンセプトを策定した。

新工場では、RFIDを回収部品に組み込んで全工程の進捗データを自動取得することで、業務(生産指示、生産管理、出荷、売上計上)の自動化推進の実現を目指す。また、全工程で得られるデータを蓄積・活用するとともに、販売システムとの連動を図り、バリューチェーン全体の付加価値向上の実現を目標とした。



☑ 支援の成果

統合工場に向けて事前準備が完了

定量・定性面でさまざまな効果が見られた。

特に支援期間中に実行した在庫削減の効果は大きく、期中の収益向上に寄与した。具体的には、車両在庫の削減とヤードスペースの削減を行った結果、車両在庫は▲40%の削減、エンジン在庫は▲15%の削減につながった。

定性的な効果としては全部門の協力によって部門間連携が強化され、結果として顧客要望に応じた商品集荷意識の向上・提供力が高まることにつながった。



■ プロジェクト全体会議の様子

活動を振り返って

経営者の声

プロジェクト活動を通して人材が成長し、財産となった

中小機構の支援により、当社が目指している循環型社会の実現に向け、ビジョンを明確にすることができたことに感謝しています。

現状の課題を整理し、改善を直ちに着手し、プロジェクト期間中に、収益改善効果が現れています。これを踏まえ、DXにより更なる生産性の高い先進モデル工場建設に移行します。新工場の具体化に向けては、中小機構の支援を引続きお願いしたいと考えています。また、プロジェクト活動を通して、自律的に課題を設定し、問題解決を行う人材育成と組織風土が醸成されたと感じます。新工場建設向け、この人材が能力を発揮するとともに、更なる成長を期待しています。



代表取締役社長
近藤 高行 氏

プロジェクトリーダーの声

会社としてプロジェクトマネジメント手法を取得できた

今回のプロジェクトにより、現状分析から、課題抽出、改善実施について指導を受け、改善手法を習得できました。また、RFIDを活用した業務のデジタル化、販売システムとの連携等、DXへのロードマップを策定することができました。アドバイザーには、プロジェクトメンバーとともに現場に入り、精力的にマネジメントいただき感謝しています。

経営者の目線を理解し、会社の未来を考える社員が出てきており、企業課題が解決できる未来の工場への希望が膨らむに至ったとの社長の高い評価を得ました。



執行役員
生産部 部長
工場長 兼
国際業務部 部長
山口 敦史 氏

派遣専門家として

明確な経営トップ方針に基づき計画どおりの成果が得られた

重要課題を選定して改善を実践することで、全社的な改善意識の向上と活動の定着化を進めました。同社の経営方針は明確であり、また、人材の潜在能力の高さもあって充実したプロジェクト活動となり、計画どおりの成果を得ることができました。DX先進モデル工場を実現し、SDGsや脱炭素化等の社会課題解決への貢献を期待します。

アドバイザー 寺嶋 博義

管理者として

DX先進モデル工場の実現に向け伴走支援を行っていく

プロジェクトにより、調達・生産・販売・システム担当者のコミュニケーションが活発化し、部門横断の課題の解決につながり、収益性向上の成果が得られました。統合モデル工場実現に向けたコンセプト作りへ活発な議論や活動により、ハンズオン支援の狙いである、自律的な課題解決ができる企業風土が醸成されました。

DX先進モデル工場実現に向けてこれからも支援を行っていきます。

アドバイザー 今井 朋人

CASE
08

Hands-On
Support
2021

近畿本部



【企業名】
株式会社伊と幸

【代表者】
北川 幸

【資本金】
99百万円

【本社所在地】
京都府京都市中京区御池通室町
東入竜池町448-2

【売上高】
255百万円(2021年3月期)

【設立】
1950年4月(創業1931年6月)

【従業員数】
14名

【業種】
卸売業

【営業品目】
和装用白生地、室内装飾用内装資材

日本伝統の「絹」を 追究する和装ビジネスの 新たな挑戦

株式会社伊と幸

事例概要

縮小する和装市場で生き残るための デジタル・トランスフォーメーション

和装市場が急激に縮小する中、同社も売上が減少して事業の見直しを迫られていました。

顧客となるメーカーや消費者と直接深くつながることによる売上回復を目指して、新たな自社通販サイトの立ち上げ、バーチャル展示会の実施やクラウドファンディングを進めました。また、新たな業態に合わせた基幹システムの見直しも支援しています。デジタル技術を活用して事業強化に取り組んだ事例です。



近畿本部
シニア中小企業アドバイザー
植田 和憲

企業概要

日本の絹の白生地で「きもの」や 空間装飾材「絹ガラス」を展開

同社は、国内の優良養蚕農家と契約して日本古来の優良蚕品種のひとつである「松岡姫」を使用し、和装用の絹の白生地を取り扱っている。

白生地の種類は豊富であり、日本画に精通した社内の職人による新柄図案の作成や、紋図のカスタマイズができる高い対応力で、これまで3,000柄以上を展開してきた。また、絹の透明感・高級感を活かした空間装飾材として、絹ガラス・絹障子などの新製品も展開している。

和装市場が急激に縮小する中で、伝統产品である白生地の良さを伝え残していく努力を続けている。



■ 白生地素材

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

商品展示会から 「地域資源活用事業計画」認定へ

商品展示会をきっかけに、2016年に「絹織物とガラスとを複合加工した建築資材・内装資材等の試作開発・生産・販売」に関する地域資源活用事業計画の認定支援を受けたことが中小機構との出会いである。

今回は計画認定後のフォローアップで、ハンズオン支援事業の活用につながった。

問題意識と相談内容

和装市場が急激に縮小 事業の見直しが急務に

ピーク時は2兆円といわれた和装市場は縮小傾向を辿っていたが、2020年末にはコロナ禍で1,600億円規模にまで落ち込んだ。同社も影響を受けて売上が大幅に減少した。

さらに、商品を生産する機場の高齢化・廃業問題も深刻化していた。絹ガラス事業もコロナ禍でホテル・外食関連の引合いが激減していた。また、内部ではWindowsサポート終了に伴う基幹システムの見直しも検討していた。

このような状況を受けて、自社と仕入先・協力先にとって柱となる和装事業の再構築、さらにはWebサイト・基幹システムの見直しの対応について支援の相談を受けた。

経営課題の設定

収益力を高める 新たなビジネスモデルの構築

和装市場の縮小とコロナ禍によって売上が大幅に減少して、新たな顧客づくりが課題であった。また、他の伝統産業と同様に供給元である機場の廃業も増加していたため、協力先を維持できるだけの売上確保・体制づくりにも対応しなければならなかった。

このような環境変化の中で、祖業である和装事業の収益力を上げるため、新しい顧客接点・サービス提供体制づくりと、それを支えるデジタル技術の活用を経営課題と捉えた。そのために既存のECサイトや基幹システムなども再検討して、新しいビジネスモデルへの転換を支援していくことにした。

支援テーマの決定

和装事業の強化のための 新たなビジネスモデルの構想

新たな顧客との接点を強化するため、まずは顧客と直接つながることのできる既存の自社Webサイト・ECサイトを入口に、経営戦略と業務プロセスの見直しに取り組むことにした。

デジタル技術の活用も関わることから、経営戦略とシステム分野（特にECサイトなどの顧客との接点づくり）の両方に強いアドバイザーを選定した。

専門家継続派遣事業

顧客接点の強化とIT経営のための業務プロセスの再検討

■ 支援期間 2020年8月～2021年2月（9日） ■ 派遣専門家 中野 雅公 [専門] 経営分析、システム・ECサイト構築

新ECサイトを活用した顧客接点の強化

前半は、和装事業の現状と課題の明確化のために、自社サイトの分析などを実施した。その結果、「伊と幸」を知っている既存顧客からのアクセスが中心で、顧客の裾野を拓げられていない状況が見えてきた。和装だけではアプローチできない新顧客との接点づくりのため、素材としての絹の機能性（肌への優しさ、保湿・保温、高級感）や自社の強みであるオーダーメイドでの対応力の発信に軸を置くことになった。

後半は、前半の検討結果を踏まえ、「シルク」に関心のある潜在顧客へのアプローチができるよう、新たな自社通販サイト「SILK365」への助言を行った。また、効果的なプロモーションの助言も行い、SNS広告やシルクの特性を生かしたシルクマスクのクラウドファンディングに取り組んだ。

業務フロー分析と 新ビジネスモデルの検討

「SILK365」立上げのもう1つの狙いとして、着物業界以外への白生地への展開に向けたテストマーケティングがあった。和装以外の問い合わせの動向を踏まえつつ、既存の和装事業の受注・生産に最適化されたプロセスと問題点を分析することで、より広く素材としての白生地をオーダーメイドで企画・提供しやすい流れに整理した。これが第2期に続くデジタル技術を活用した業務の見直しのベースとなった。



■ シルクマスク

専門家継続派遣事業

直販事業の本格化と業務でのIT活用

■ 支援期間 2021年5月～2022年3月（11日） ■ 派遣専門家 中野 雅公 [専門] 経営分析、システム・ECサイト構築

ECサイトの充実と職人との連携

第2期は、第1期で実施した顧客接点の拡充に取り組んだ。問い合わせやすさの実現のため、主にBtoB向けに来店することなく絹・白生地の魅力を伝えられる「バーチャル展示場（VR技術を用いて、自社内の展示スペースの紹介・商品解説を行うことができる）」や疑問点をすぐに解消できるWebチャット・Web会議の仕組みを導入した（この仕組みは絹ガラスにも横展開した）。

また、自社の顧客となりうる染色・刺繍の作家・職人とのコラボ情報を自社サイトで発信し、和装の裾野の拡大と、自社との関係強化を図った。

業務プロセスの見直しと ITツールの導入

並行して、IT活用を念頭に置いた業務プロセスの変革にも取り組んだ。

顧客からの個別要望・図案をデザインソフトを介してタイムリーに機場に提供し、レスポンス時間の短縮や品質向上につながるプロセスを構想した。また、和装に関する引合も絹ガラスなどの和装以外での問い合わせも全社一体で管理し、デザイン提案の蓄積や業務の効率化を図るため、MAツールやCRMの導入も検討した。

具体的なツールの導入については、京都市の補助金に採択され、開発が進行している。

☑ 支援の成果

伝統産業におけるDXの取組み

売上急減に直面してさまざまな対策を模索したが、検討の中で顧客接点の強化や業務プロセスの見直しが実現した。特に自社通販サイト「SILK365」の立上によるプロモーションとテストマーケティング、バーチャル展示への取り組みなど、伝統産業のデジタル化を推進した。



■ バーチャル展示場



■ SILK365(シルクサンロゴ)

活動を振り返って

経営者の声

デジタル化推進!自社の強みを全社で共有、そして強化

日本文化を代表する「きもの」の原点、「絹」が当社の軸足です。「絹」をどのように企画し、お客様に知ってもらい販売するかが大きな課題でした。

ハンズオン支援では、まず顧客ニーズを把握し、競合と差別化した商品のコンセプトの企画や売り方・見せ方についてアドバイスいただきました。それを踏まえ、90周年に合わせて、染色工房様・職人様とコラボできるIT基盤を構築し、3Dバーチャル展示会の設営をしたり、肌荒れ防止の絹マスクなど暮らしに寄り添う絹製品を開発してECサイトを立ち上げたりすることができ、デジタル化を段階的に取り入れることができました。

この経験を通して自社の強みを社内全体で共有し、さらに強化できましたことを大変感謝しております。

継続してデジタル化を推進し、好循環できるように取り組んでいきます。



代表取締役社長
北川 幸氏

管理者として

和装ビジネスのデジタル化!さらなる成長へ

今回の支援を通じて、企業の軸足を改めて見つめ、プロジェクトメンバー全員でアイデアを出して、新しい販売モデルの仕組みを構築することができました。それにより会社全体の一体感が生まれ、社員の方も積極的になって良い流れになってきたと思います。引き続きPDCAサイクルを回し発展されることを願っています。

アドバイザー 吉村 哲也

CASE 09

Hands-On
Support
2021

近畿本部



【企業名】
株式会社トクビ製作所

【代表者】
森合 主税

【資本金】
10百万円

【本社所在地】
大阪府八尾市大竹3-167

【売上高】
502百万円(2020年12月期)

【設立】
2007年7月(創業2007年7月)

【従業員数】
33名

【業種】
ポンプ・圧縮機器製造業

【営業品目】
産業用ポンプ・ユニット、
超高圧クーラント装置

「超高圧技術」の 顧客価値を探る 新市場開拓への第一歩

株式会社トクビ製作所

☑ 事例概要

プロダクトアウトからマーケットインへ 研究開発型企業が発想を転換

「超高圧クーラント装置」は切り屑の除去というロボット化・自動化の阻害要因の解決で大きな需要拡大が期待されたものの、市場の認知や販路開拓は思うように進んでいませんでした。

販路開拓が進まない原因はプロダクトアウトの発想にあると考え、マーケティング戦略をマーケットインの観点で見直す支援を実施しました。研究開発型企業が発想の転換を図ってビジネス展開を進める事例です。



近畿本部
シニア中小企業アドバイザー
田上 和生

☑ 企業概要

業界トップクラスの「超高圧ポンプ」 高い技術を有する研究開発型企業

同社は業界トップクラスの「超高圧ポンプ」(最大30MPa)をコアに、周辺ユニットも開発できる高い技術をもつ研究開発型企業である。

超高圧クーラント装置やウイルス対策ミスト装置といった超高圧ポンプの応用製品を大学と連携して研究開発し、新たな事業に取り組んでいる。

「大阪ものづくり優良企業賞2014」をはじめ、精密工学会「第1回ものづくり賞・最優秀賞」、日本発明振興会「第44回発明大賞・発明功労賞」を受賞。極低温高圧ポンプや酸素、窒素、水素ガス・液化の圧縮流体技術の開発にも取り組んでいる。



■「超高圧クーラント」(左)、
「スマート型超高圧クーラント」(右)



■「高圧プランジャーポンプ」(左)、
「超高圧プランジャーポンプ」(右)

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

新規開発製品の 市場開拓を目指して

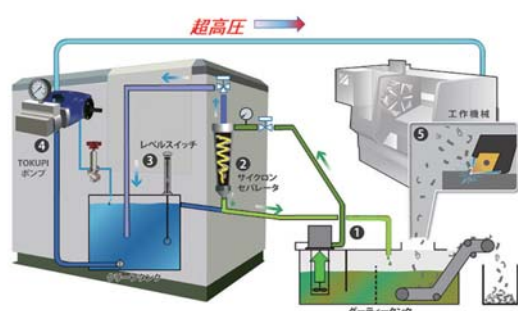
同社は、中小企業の現場改善支援を展開する特定非営利活動法人産業人OBネットとの交流がきっかけで、過去にもハンズオン支援を利用した経験があり、今回は新たに開発した「超高压クーラント装置」の市場開拓の相談を受けたことがきっかけで支援に至った。

問題意識と相談内容

トップセールス依存からの 脱却と営業力強化

同社の強みである「超高压技術」を軸とした新規製品・用途展開の可能性は高く、超高压クーラント装置は、ロボット化や自動化、無人化ニーズが高まる中、切り屑が最大の阻害要因となっている金属切削・研削加工分野で大きな期待が持てた。

こうした可能性はあるものの、成長分野である半導体や自動車の分野での認知・販路開拓が不十分なため、顧客への認知促進と販路拡大を強化したいというのが森合社長からの支援要望であった。



■ 超高压クーラントの仕組み

経営課題の設定

プロダクトアウトから マーケットインへの転換

大学との共同研究開発や森合社長の学術的・技術的知見とトップセールスに依存するところが大きく、顧客現場の課題解決に向けた提案営業や用途探索が十分に機能しているとはいえない状況にあった。

製品・技術の訴求の仕方は、学術的・技術的（プロダクトアウト）視点からのアプローチのため、製造現場の評価は高かった。しかし、切削研削の生産性やコスト低減といったビジネス課題を革新的に解決できることが、顧客の経営層に届いていないと考えた。

そこで超高压技術と超高压クーラント装置の強みや製品特長を、顧客起点（顧客現場の困りごとの解決策といった顧客価値視点）に立ったメリット（顧客価値）に変換して、マーケットイン型の「提案営業への変革と新規顧客開拓」を支援課題として設定した。

支援テーマの決定

マーケティング企画の ブラッシュアップ

同社の高い技術が理解できて、「製品技術視点」から「顧客視点」にコンセプトを転換して磨き上げていくことができる専門家を選定した。

顧客視点に立った、超高压クーラント装置の顧客提供価値のブラッシュアップを支援テーマとして、支援を開始した。

販路開拓コーディネート事業 (M-A型)

「超高压クーラント装置」のマーケティング企画立案

■ 支援期間 2021年3月～2021年7月 (8日) ■ 派遣専門家 堀内 邦康 [専門] 化学・金属加工等の技術マーケティング

将来ビジョンと事業計画から マーケティング戦略の検討

キックオフ後、事業計画策定にあたって経営課題の再確認を進めた結果、「戦略的・計画的営業活動」、「仕入れ・材料の見直しと生産管理体制」、「若手技術者の確保・育成」を経営課題として設定することになった。さらに将来ビジョンとして売上高170%、利益率9%増、社員数20%増、新製品3点増を目標として整理した。

超高压クーラント装置のマーケティング戦略コンセプトを策定した。コンセプトを「ターゲット市場・困りごと」、「解決策としての顧客価値」の観点から整理することで、顧客視点からブラッシュアップを支援した。

新市場展開のマーケティング企画の立案

策定した戦略コンセプトに基づいてマーケティング企画の立案に取り組んだ。

ターゲット市場ではロボット化・自動化・省人化が進展する中、金属切削の切り屑が原因で省人化や自動化の妨げとなっていることや、刃先の冷却不足で工具摩耗が激しいことによる生産性の低下や工具コスト高が、製造現場の課題となっていることを製造現場の強いニーズ（困りごと）として明確化できた。

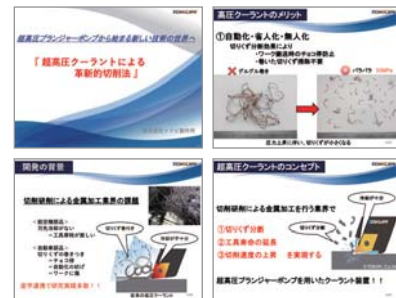
テストマーケティングに向けた プレゼン資料の準備

同社の超高压クーラント装置は、顧客現場の困りごとを解決して、生産性を革新的に向上できるという強みや提供価値をもっていることを確認できた。

これらの強みや提供価値を整理することで、超高压クーラント装置は、金属の切削研削工程における「切り屑分断」、「工具寿命の長期化」、「切削速度の向上」から6つの価値があることがわかった。

6つの価値とは、「ロボット化・自動化・無人化」、「工具コストの低減」、「生産性の向上」、「メンテナンス時間の低減」、「デモ機による改善提案」、「省スペース化」である。

これらのメリット（顧客価値）を、営業提案ツールであるプレゼンテーション資料に反映させることで、提案営業と新規顧客開拓に向けた準備が整った。



■ プレゼン資料「超高压クーラントによる革新的切削法」(抜粋)

マーケティング仮説立案から 仮説検証支援へ

支援を通して学術的・技術的発想（プロダクトアウト）から顧客起点（マーケットイン）へと意識を転換して、今後の提案営業や新規顧客開拓の土台ができた。次の支援の販路開拓コーディネート事業 (M-B型) では、支援テ

マを「超高压クーラント（革新的切削システム）の想定市場への顧客価値の仮説検証テストマーケティング」とした。これまでの支援で「高圧」を軸とした製品・システムの顧客提供価値をブラッシュアップして近畿圏の大手企業約10社を中心に、仮説を検証する（＝テストマーケティング活動の）支援を行っている。

活動を振り返って

経営者の声

ものづくりのエキスパート集団目指してチャレンジする

今回の中小機構の支援、また新しい技術への探求は、やり遂げる意思の強さを感じられ、非常に素晴らしいことと考えます。ありがとうございました。

グローバルから日本国内へのものづくりに変化するとともに、新技術により新素材や加工法・機械・工具などが革新されていく中、超高圧プランジャーポンプ・切削技術のパイオニアとして、さらなる付加価値向上とエネルギー低減を目的に、ものづくりのエキスパート集団を目指した企業活動にチャレンジし続けてまいります。



代表取締役社長
森合 主税 氏

プロジェクトリーダーの声

顧客への導入として活用できるプレゼン資料に

支援を受ける前は技術的な内容を重点的に説明していたため、日常的に技術関連の業務をしていない経営者・幹部の方々への説明内容としては的を射ていない所がありましたが、本支援を受けたことで、弊社製品の簡単でわかりやすいPR資料ができ、技術的な説明をする前段階の資料として活用できるものになりました。ありがとうございました。



製造部課長
森合 勇介 氏

管理者として

「提案営業への変革」と「新規顧客開拓」を伴走支援

高圧クーラントの対象市場となる金属切削研削設備の市場規模は7,000～8,000台/年と推定され、切削研削の切り屑が原因で省人化や自動化の妨げとなっていました。また、刃先冷却不足で工具摩耗が激しく、頻繁な工具交換による生産性の低下や工具コスト高が製造現場の課題（困りごと）でした。

同社の超高圧クーラントは現場の困りごとを解決し、加工速度を高め、生産性の革新的な向上が期待できましたが、ビジネス課題を革新的に解決することが決裁権を持つ経営層に十分届いているとはいえない側面がありました。そのため販路開拓コーディネート事業を通じて、最大の経営課題である「提案営業への変革」および「新規顧客開拓」の伴走支援を行いました。

アドバイザー 佐々木 武

CASE
10

Hands-On
Support
2021

中国本部



【企業名】
株式会社吉谷機械製作所

【代表者】
吉谷 勇一郎

【資本金】
36百万円

【本社所在地】
鳥取県鳥取市古海356-1

【売上高】
1,841百万円(2020年12月期)

【設立】
1950年2月(創業1927年8月)

【従業員数】
82名

【業種】
製造業

【営業品目】
消防自動車、消防機械器具の
製造・販売

安全・安心な社会の実現へ 消防自動車メーカーの变革

株式会社吉谷機械製作所

事例概要

創業100年を迎える企業の 全社の抜本的見直しと自ら考える集団づくり

中国地域唯一の消防自動車メーカーで内製のポンプに高い技術力を有している一方で、人口減少や行政のスリム化から消防自動車の総需要は伸び難く、また競争入札で十分な利益確保も難しい状況にありました。

そこで小手先の改善ではなく、会社全体の抜本的な改革を決意して、次々とプロジェクトを立ち上げていきました。様々なプロジェクト活動を通じて、現場の姿・業務の仕組み・人の意識が進化を遂げた事例です。



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

国の防災の一翼を担う 高品質・高性能な消防ポンプ・消防車

同社は農業用ポンプ販売で創業後、ポンプ技術を消火に応用して国内でも先駆けとなる消防車製造メーカーとなった。1950年代になると、高さのある建物が増えて、消防車は高所への放水機能が求められるようになった。そこで同社は、消防ポンプの仕組みにオリジナルのプロペラを追加して、放水性能の40%向上を実現させた。このポンプは国内最高性能として国家検定に合格。「吉谷式」と呼ばれ、現在も全国の消防自動車に採用されている。

消防ポンプ車や救助工作車といった製造ラインアップは30種類で、これまで6,000台以上を手掛けている。



■ ポンプユニット(上)、消防車(下)

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

ハンズオン支援を信頼された 鳥取銀行からの紹介

中小機構中国本部では長年にわたって、地域の中小企業を最も理解されている地域の支援機関・金融機関と信頼関係を築くことに注力してきた。

同社とは、鳥取銀行の本部や多くの支店でハンズオン支援事業の説明会を実施する中で紹介されたことがきっかけで出会い、支援要望を受けるに至った。

問題意識と相談内容

外からの視点と刺激で 原価低減・生産能力向上を

同社を初めて訪問した時点では、東日本大震災後に各自治体が防災関連予算を増額したことに伴う特需の揺り戻しで受注が低迷していた時期から、徐々にその影響は緩和されつつあった。この受注変動の経験から、労務費の削減に繰り返し取り組んでいたが、代わりに外注加工費が増えてしまい、製造原価全体では効果が相殺されていた。

そのため、吉谷社長は従来のやり方の延長ではなく、外からの視点と刺激をもって原価低減と生産能力向上ができないかと模索していた。



経営課題の設定

ありたい姿を共有して 部門間協力できる信頼関係を醸成

モノづくり企業の利益の源泉は製造現場にあり、生産性向上は必須である。実際、同社の製造現場を見ると整理・整頓のレベルは決して高いとはいえず、動線や作業に多くのロスが見られた。すぐに現場改善の支援に入ろうか考えたが、より詳しく現場の声も聴いていくと、業務の後戻りが多いために個別に改善しても全体の生産能力は高まらないといった諦めに近い雰囲気があることに気づいた。

そこで、会社全体のありたい業務フローを描いて現状とのギャップを課題と捉え、全体最適の観点から改善していくマインドや、部門間協力ができる信頼関係を醸成することが最優先課題と設定した。

支援テーマの決定

部門横断型プロジェクト 業務後戻りの撲滅と意識変革

上記の課題に取り組むために、営業、設計、購買、生産管理、製造の全部門からメンバーが参画して、部門横断型のプロジェクトチームが結成された。同社と合意した支援計画は、現状の全業務フローを“オモテ化”し、後戻り発生要因を分析した上で、新業務フロー図を描くことを目標にした。

また、各部門の果たすべき役割機能を明確化して、2期目以降に想定している現場改善、設計支援の準備活動になるような提案を行った。

派遣する専門家は業務プロセス改善に精通した大手製造メーカー出身者を選定した。

専門家継続派遣事業

受注から出荷までの業務フローの再構築と仕組みづくり

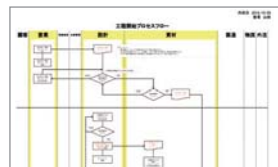
■ 支援期間 2019年6月～2019年12月 (12日) ■ 派遣専門家 八木 清 [専門] 業務プロセス改善

8つの領域で 新業務プロセスを再構築

まず最初に、全8領域（営業、生産管理、設計、外注、資材、機械、組立、塗装）の現状フローの見える化に取り組んだ。同時に、普段から認識している問題点を一覧表に整理して、プロジェクトメンバー全員で全社の視点に立って、取り組むべき課題の優先順位付けを行った。

この作業を通してお互いの業務フローの理解が進み、全体最適の観点から問題を捉える素地ができたことは大きな成果であった。

最終的には「業務の後戻り削減施策」を反映した新業務フローが完成した。



■ 業務プロセスフロー(抜粋)

業務後戻り削減策の整備

全8領域で顕在化している業務後戻りを洗い出して、発生要因と改善案を検討した。その中でも、工程開始プロセスと生産計画立案プロセスはクリティカルな課題として特に注力した。その他に、後日指示忘れ、設計ミス、外注品を探すムダ、外注品不良、外注品納期、購入品発注ミス、在庫品不良、機械部品製作・塗装の外注と社内製作の整合、設計標準化についても積極的に改善を進めた。

第1期のプロジェクトによって「生産能力はこれ以上は高められない」という意識に風穴が空いて、改善マインドが大いに醸成されたことは2期目以降の活動に大きく影響する成果であった。

専門家継続派遣事業

生産体制・技能伝承制度の確立と職場環境整備

■ 支援期間 2020年6月～2021年6月 (24日) ■ 派遣専門家 仲田 文猛 [専門] 製造現場・生産計画の改善

地道なムダ取りと大胆な改善で 作業時間の短縮

1期目支援で業務後戻りの撲滅とメンバーの意識に風穴が空いた機を捉えて、2期目は製造現場の改善に入った。プロジェクトは、「作業時間短縮」、「技能伝承」、「6S」の3本柱で進めた。

作業時間短縮は、まずは地道なムダ取りを改善フォローシートや改善提案制度で着実に刈り取っていったことで、提案数は200件/年以上に及んだ。加えて特筆すべきは、アドバイザーからの熱心な提案もあって「生産方式の統一」、「大幅なレイアウト変更」、「生産計画(大・中・小日程)の仕組みづくり」といった大胆な改善が実施されたことである。

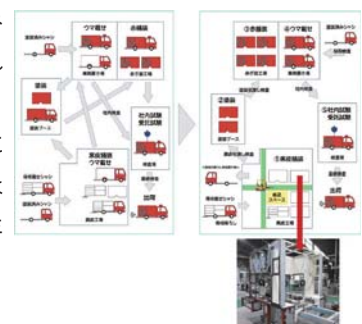
生産方式の統一では、従来の車両後部の特装作業をシャーシに乗せて行うやり方を止め、モジュール方式で進

めるやり方へと統一した。これによって作業効率が大幅に向上して、ストレートに流すことが可能となった。

大胆なレイアウト変更では、台車しか通らなかった物流通路をフォークリフトやトラックでも通れるように道幅を拡大した。これによって工場内物流効率が大幅に向上した。

生産計画の仕組みづくりでは、生産計画の進捗管理をきめ細かく行う仕組みを確立して、日程遅れがないようにした。

これらの改善によって、作業時間は13.5%短縮、初年度目標を達成した。



■ 車両後部の塗装作業をシャーシに乗せて行う方式からモジュール方式に統一

確かな技能伝承とモチベーションアップ

本領域では、まずはスキルマップを作成して、技能伝承の対象を決定した。

また、「だれが」、「いつ」、「だれを」教育するのかを明確にした「教育訓練計画」を作成した。

一方で、技能のノウハウといったポイントの解説と写真を入れた作業手順書の作成を計画的に進めた。

そしてこれらをベースに現場・現物で訓練を進めた。

さらには、新たに“認定試験・表彰制度”を設定したことで、確かな技術伝承の仕組みができるとともに、従業員のモチベーション向上にもつながった。

組立グループのスキルマップ (抜粋)

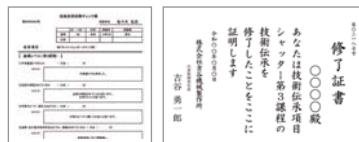
組立グループ	技能	担当者	教育日	教育時間	教育場所	教育内容	備考
組立グループA	組立作業	田中	7/10	15分	工場	組立作業の基礎	
組立グループB	組立作業	佐藤	7/15	15分	工場	組立作業の基礎	

■ 組立グループのスキルマップ (抜粋)

技能伝承教育年間計画表 (抜粋)

技能	担当者	教育日	教育時間	教育場所	教育内容	備考
組立作業	田中	7/10	15分	工場	組立作業の基礎	
組立作業	佐藤	7/15	15分	工場	組立作業の基礎	

■ 技能伝承教育年間計画表 (抜粋)



■ 技能伝承試験チェック表 (左)、修了証書 (右)

全員参加で網羅性ある6Sの推進

本領域においては、工場敷地内の全体を漏れなく網羅性をもって区画分けを行い、責任担当者を任命して進めた。特に整理は、社内一斉整理日を決めて全従業員が参加して徹底的に進めた。

その結果、大型トラック2台分 (鉄12,620kg、ステンレス1,420kg、アルミ1,290kg、雑品3,560kg) の不要物が撤去された。これによって作業効率の向上、作業のしやすいスペースが確保された。

なお、改善された状況が今後も維持されるように「6Sチェックシート」、「6Sフォローシート」で定期的に評価している。



■ 社内一斉清掃 (6S活動) の様子

専門家継続派遣事業

VE手法の習得と自社製品への適用

■ 支援期間 2021年7月～2022年3月 (12日) ■ 派遣専門家 奥田 英二郎 [専門] VA・VE活動の推進

当社単独で推進できる VE実践ノウハウの吸収

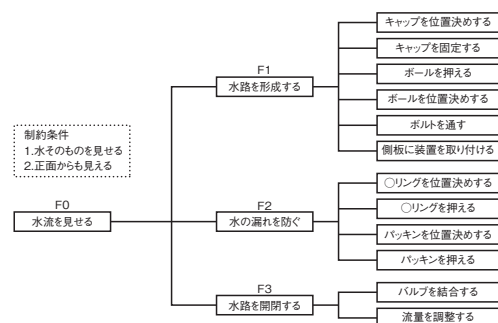
2期目支援で本丸であった製造現場の改善で大きな成功体験を積んだことで、改善活動の波が全社へ広がった。これまで本格的な改善のメスが入っていなかった設計領域からも「本気で取り組みたい」という声が上がってきた。そのため3期目として、製造現場の作業性を阻害している設計仕様を見直して、標準部品の共通化、部品選定のあり方、コストインデックス表の作成といったVE的思考を取り入れた原価低減を推進するプロジェクト(設計、資材、営業、製造)が立ち上がった。

改善対象部品は揚水確



■ VE活動の風景

認装置とウォーターストレーナーとして、VEの基本的な進め方 (機能定義、機能評価、代替案作成) に沿って活動を進めていくことにした。活動はコロナ禍の影響で前半は断続的な活動となっているが、最後までやり切るべく、現在も活動を推進中である。



■ 冷却水装置のVE機能系統図 (抜粋)

VE (Value Engineering) とは、製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき「機能」とそのためにかける「コスト」との関係で把握して、システム化された手順によって「価値」の向上をはかる手法

現場が変わり、会社が変わり、自ら考える集団へ

ハンズオン支援事業を3期にわたって推進してきた結果、同社の経営基盤はかなり強固になりつつある。

全体の生産性は支援前より約15%向上して、その成果は外注加工費の削減(内製化)につながり、その他の改善と合わせて営業利益の向上にも寄与している。なによりも現場の姿が大きく変わり、職場(会社)の仕組みが変わり、そして「やればできる」という自信と、自ら考える集団に変わったのが最大の成果である。

改善活動を今後も継続して利益率を高めて余力を産むことで、キッチンカーに代表される多様な特装車の製作や、内製化しているポンプユニットの販売・輸出・多用途展開が進むことが期待される。



■ プロジェクトチーム集合写真

活動を振り返って

経営者の声

誰一人取り残さない、新たな企業文化の確立

当社のハンズオン支援は段階的に3期に分け、経営基盤の構築、生産性向上に取り組みました。まずは課題を抽出し、何をすれば良くなるか「見える化」を進めました。その活動の中で社員の取り組む姿勢が変わり、意識が高まることで改善が進み、新たな仕組みが作られるなど、会社全体の流れも少しずつ良くなっていきました。そして2021年度には、ハンズオン支援の取り組みを全社展開するなど、社員が自ら考え行動する姿が各部署で見られ、その変化に驚かされ非常にうれしく感じています。短期間での社員の成長と、長年解決できなかった課題が、この2年間で進展したことは中小機構様のご支援が無ければ不可能だったと思います。今後は、数年後のあるべき姿(目標)を目指し、社員とともに会社を創り、更なる成果につなげることで恩返しをしていきたいです。



取締役社長
吉谷 勇一郎 氏

プロジェクトリーダーの声

言い訳を考えず、率先垂範と明確な目標提示でリード

1期目はサブリーダー、2期目はリーダー、3期目は事務局としてプロジェクトに関わっている中で、少しずつ全社員の意識向上が見受けられます。

最初は各リーダーや担当のみが活動している状態が続き、とても協力体制が整っているとは言えない状態でした。しかし何度も何度も目標とそのプロセスを説明していく中で1人、また1人と協力者が増えてきました。その協力者の中から自発性と主体性すら出てきたことに感銘を受けたことが特に印象に残り、支援を受けて良かったと感じています。



製造部 リーダー
尾崎 祐介 氏

紹介者の声

社長の熱意と中小機構ハンズオン支援とのベストマッチ

吉谷社長と面談を重ねる中で、閑散期と繁忙期の平準化が課題との認識を共有しました。その中で、当行の本部より中小機構さんの紹介があり、支援事例集の中に、同社同様に繁忙・閑散期の差が大きい農機具メーカーを支援した事例を発見し、同社へ中小機構さんの利用を提案しました。

社長の熱意と中小機構さんのノウハウがうまくマッチし、短期間の間に支援の効果が発揮されました。キックオフ当初に比べ、会社としての一体感も格段に向上されたと実感しています。



株式会社鳥取銀行 本店営業部
営業推進課 課長
前住 宙 氏

派遣専門家として

正しい心と考え方の改善で人財育成が促進

同社は歴史のある消防自動車メーカーで、高い技術力・技能を有していましたが、その半面、変化に対する拒否反応があり、当初は改善スピードが上がりませんでした。

そこで、先ず前向きな心と正しい考え方を学んでもらうために座学教育を行い、その後に個別改善を行う方法を用いました。その結果、まず6S（5S+安全）で工場の景色が変わりはじめ、それにつれて作業時間短縮での仕組みの構築も進みました。そして結果が出るにしたがって皆さんの自信が醸成され、笑顔が増える2乗に比例して改善が一気に加速したことに私自身も驚きました。

アドバイザー 仲田 文猛

管理者として

若手を盛り上げてベテランが協力する雰囲気重視

第1期はベテランの多い職場ほど改善が進まない中で、若手社員が積極的な活動を進めるきっかけとなり、プロジェクトレビュー会の発表では現場の意識が変わる兆しが見えてきました。しかしその一方で、知識や考え方にはまだ不足も見られました。

第2期はアドバイザーがキーとなるリーダーを鼓舞し知識を教授して若手を盛り上げ、ベテランが協力する雰囲気を重視したことで、活動は大きく躍進して自主的な活動が進んだ結果、会社とともに社長も明るくなられたことが印象的でした。

第3期は製造現場から設計部門に改善を移しましたが、繁忙期であっても自主的な取り組みが進むようになっていきます。

アドバイザー 桑原 良弘

CASE
11

Hands-On
Support
2021

中国本部



【企業名】
有限会社吉原木工所

【代表者】
吉原 敬司

【資本金】
5百万円

【本社所在地】
島根県浜田市三隅町室谷912-1

【売上高】
120百万円(2021年6月期)

【設立】
1996年7月(創業1958年11月)

【従業員数】
10名

【業種】
製造業

【営業品目】
木製家具・建具・組子製品

伝統技術「組子」を使った モダン製品を世界に届けたい

有限会社吉原木工所

☑ 事例概要

「組子」の新ジャンル製品を世界に広げるために 理想の作業場を若手とベテランで創り上げる

伝統技術の「組子」を使ったインテリア製品で受注が増加したことで、生産性が高く働きやすい新工場建設への支援要請を受けました。

ベテランと若手の職人が協力して理想の工場レイアウトを作り上げるとともに、管理業務の品質向上・効率化まで支援してきました。

里山に立地する木工所が世界を相手にビジネス展開をしていくための業務基盤の整備を支援した事例です。



中国本部
シニア中小企業アドバイザー
坂本 千秋

☑ 企業概要

伝統木工技術で下請け型から 提案型へとビジネス転換

同社は棚田100選の里山地区にあり、木製家具・建具を中心にあらゆる木製品を製造してきた。

2002年に日本の伝統木工技術の「組子」を学んだ現社長が入社して組子部門を立ち上げると、「組子」の新ジャンルを開拓して、リビング障子といったモダン組子製品を生み出して幅広い顧客から支持を集めている。

高度な職人の手業と女性スタッフのデザイン力で提案する製品は評価が高く、「グッドデザイン賞」、「農林水産大臣賞」、「中国地域ニュービジネス優秀賞」などを受賞している。現在はリモート営業で国内外に顧客が拡大中である。



■ 組子細工の建具



■ 組子細工のコースター

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

中国地域ニュービジネス大賞の 審査員からの紹介

2019年中国地域ニュービジネス大賞の表彰式後に、吉原社長が審査員に、新工場建設の支援を受けたいと相談したところ、審査員から紹介を受けて支援相談に応じた。

伝統工芸を守り抜こうとする強い覚悟と「組子細工」事業への熱い想いを感じたため、改めて同社を訪問して現場を確認することにした。

問題意識と相談内容

伝統工芸を守り抜くための 新ジャンル製品の顧客提供体制強化

新ジャンルの組子細工による建具（欄間、障子、衝立、家具装飾）は国内外の顧客に支持されて、大手デパートや住宅メーカーからの引合いの増加で売上が伸びていた。

組子細工材料を加工する機械を特注制作することで機械化を図り、品質を確保しながら生産量を増やす工夫をしていた。しかし、家具・木製建具の製造工場内に組子細工の生産ライン（機械・設備）を無理に配置しているため、物の流れが悪く、生産性の面で問題を抱えていた。

問題を解消するだけでなく、顧客が制作現場を体感できて、従業員も働きやすく、生産性も高められる作業場に作り変えるためにも、新工場建設には専門的知識と経験が必要で、吉原社長から支援を要望された。



■ 組子細工の職人技

経営課題の設定

若手とベテランが共創する 作業場の実現

作業場は狭くて物の流れが非常に悪く、建具・家具と組子の両職場の作業性の改善が必要なことはすぐに見て取れた。事業の柱に育ちつつある組子製品の増産を実現するためには、絶対的に狭い工場の拡張と生産性が高い作業場の実現が必要であった。

また、製造現場では40代の工場長以外は、20～30代の若い職人であった。建具・家具のベテラン職人と組子の若手職人の意識の差を埋めながら、双方が支え合う製造現場に進化させていくことも大きな課題であった。



■ 若手とベテランの職人が働く工場

支援テーマの決定

若手職人の成長と職場融合 新工場のレイアウト作成

組子の加工・組立の新工場を既存工場に接続・建設するが、材料倉庫や一部工程（機械）は共用になる。そのため、若手職人たちがモノづくりの勘所や作業スペースの考え方についてベテランの教えを受けながら、生産性が高いレイアウトを考えてもらい、若手職人の成長と職場融合を目指すことにした。

また、目指す会社を創り上げていける人材を全社で育成するためにも、事務領域から若手女性が参加することも決まった。

経営実務支援事業

職人自らが考える生産性が高い木工作業場の実現

■ 支援期間 2019年11月～2020年3月（10日） ■ 派遣専門家 赤井 宣幸 [専門] 生産性向上、キャリアコンサルティング

作業フローの作成で 職人作業の見える化

自己流の作業をしてきた職人に「生産性が高い木工作業場」を考えてもらうため、アドバイザーがメンバーと個別面談を実施して期待・不安・仕事のやりがいといった想いを聴き取り、やる気を引き出した上で、組子作りの全プロセスと作業フローを全員で見える化をしていった。



■ アドバイザーとメンバーの面談風景

現場で作業手順や動線を調査・実測しながら確認していくと、作業の進め方にバラツキが多く、若手ほどムダな作業や段取りに多くの時間をかけていることがわかり、皆の目つきが変わった。

ベテランのやり方をベースにして良品を効率良く制作する業務フローが書き物として全員で共有され、若手職人の習熟度向上に役立つものをつくり上げることができた。

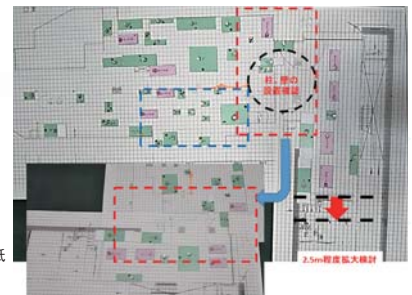


■ プロジェクト活動の様子

ベテランの知恵と若手のアイデア が融合した職場レイアウト

同社の作業場では70以上の工程を職人が材料を持って行き来していた。レイアウト改善効果は大きいですが、すべてが受注生産品で、大きさ・形状・材料の種類と量・制作時間が異なっていたために理想レイアウトの設定には苦労した。

テーブルを囲んだ意見交換と、現場・現物の実測の繰り返しを重ね続けて新レイアウトを描き、効果を定量的に算出することで、建具・家具職場のベテランも納得できる職場レイアウトがついに完成した。



■ レイアウト検討の模造紙

訪問顧客が「特殊工具を使ったカンナ削りの手作業の凄さ」を見学できるルートを設定して、体験工房を設けることで、職人と顧客がつながる新工場プランが出来上がった。

工場は拡張されるが、組子制作の動線が204.5m→131.5mと約35%削減となる生産性が高い木工作業場のレイアウトになった。

活動を通して、若い組子職人とベテランの融合が進んだことも期待通りの成果だった。



■ 材料を持って行き来する職員の姿



■ 組子制作の現場風景

経営実務支援事業

製造を支える間接領域業務のプロセス改善

■ 支援期間 2020年7月～2020年11月（10日） ■ 派遣専門家 赤井 宣幸 [専門] 生産性向上、キャリアコンサルティング

2倍の業務をこなせる
事務作業フローに改善

「生産性が高い木工所」の実現には、間接領域業務の品質向上や効率化も必須であった。そのため2期目の支援では、営業事務・CADデザイン・職人のマルチ業務をこなす女性2名の業務改善を中心に支援を進めた。

営業事務の作業内容の見える化と現状分析を行うとともに、新工場稼働を見据えた目指す姿の検討とモデルフロー作成に取り組んだ。改善を製造現場と連携して進めたことで、原価計算や職人段取り表のPC業務は、職人がそれぞれ直接入力できる形となり、会社全体で管理業務の改善が大きく進む結果となった。

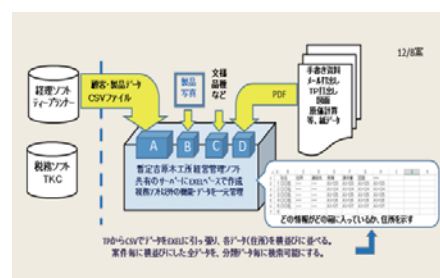


■ プロジェクト活動の様子

見積方法の標準化で
リードタイム短縮

同社はこれまで見積業務をすべて現社長が行っていたため、社長不在時に業務の停滞が発生していた。そこで見積業務の見える化と分析、目指す見積手順の検討を進めて、暫定見積手順の作成と仮運用による検証を実施した。

営業事務で対応可能な業務を明確化したことでリードタイム短縮は進んだものの、さらなる営業事務の効率化のためには、データ管理の改善が必要という課題も見つかった。



■ 暫定版ソフトのイメージ

経営実務支援事業

ユーザーが自ら進める IT 環境の実現

■ 支援期間 2021年1月～2021年6月（10日） ■ 派遣専門家 木村 毅 [専門] データ収集管理システム構築、業務効率化

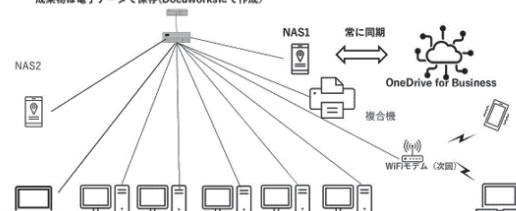
ネットワーク環境の整備と
ファイル共有の実現

3期目の支援では、第2期で浮き彫りとなったデータ管理の改善に取り組むことにした。既に1人1台のPCが配備されて、ネットワークHDDも導入されていたが、作業効率には問題があった。

共有フォルダ名や共有ファイル名のルール化を行うことで、ファイル検索時間の短縮と二重入力の排除ができた。また、Office365とOneDriveの導入によって、ネットワークHDDのバックアップや共有データの同時編集が可能となった。こうしてデータのクラウド化も実現できたことで、

事務所から離れた工場や出張先での業務効率も大幅にアップした。

改善後 案件データはOneDriveに保存し、常に更新（管理項目をExcelにて自ら設定することで柔軟なシステムになった）
成果物は電子データで保存（Docuworksにて作成）



Excelを使った顧客管理と進捗管理

従来の顧客管理システムを廃止して、Excelとエクスペーラを使用した顧客管理と進捗・実績管理を行うシステムに移行した。

見積書のテンプレートを作成する上で、全員が商品名称、紋様、工法、商品カテゴリといった定義を確認・共

有できるようになった。さらに製造過程の情報や経理情報を含めて、ひとつのファイルを全員が共有して更新することで、リアルタイム化が実現できた。文書管理ソフトを導入して、完成図書のペーパーレス化にも挑戦中である。

✓ 支援の成果

職人がプライドを持って働き、顧客が喜ぶ会社へと進化

初回の支援で、職人がプライドを持って働ける生産性が高い工場全体レイアウトが実現できた。既存工場部分では一部レイアウト変更を実施済みである。

また、2回目と3回目の支援によって、製造現場と事務所の間で相互の業務理解が進んで、情報共有と連携強化が進み、会社全体での生産性が高まった。汎用ソフトを活用したシステム構築にして、業務全体を見直して整理しながら進めたことで、会社の状態が数字でよくわかるようになったことは期待以上の成果である。

全員で描いた目指す姿の実現に向けて、全社一丸で改善を継続して、2022年の新工場完成時には卓越した職人の手業とスマートな営業対応、工房での組子体験な

どを通して、国内外の顧客を喜ばせている姿が見られることを期待している。



■ プロジェクトチーム集合写真

活動を振り返って

経営者の声

社員の成長と今後への期待

アドバイザー派遣をお願いすることにより、社員が会社のことについて考える良いきっかけとなりました。一人ひとりが考えることで意識も変わり、成長を見ることができました。これで終わりではなく、新工場が完成し、今後の変化にも社員一丸となり乗り越えていこうと思います。

3回にわたってご支援いただきありがとうございました。



代表取締役
吉原 敬司 氏

プロジェクトリーダーの声

まずやってみる

中小機構の皆様、3回にわたる支援ありがとうございました。

3回目の「ネットワーク環境の整備とファイル共有の実現」は分からない用語もあつたり議論することも多く、実施日の夕方には皆へとへとになっていましたが、その苦勞のかいもあり現時点でのメンバー皆の思いが詰まった案件管理ソフトになったと思います。プロジェクトを通して自分自身にとって一番良かったことは、新しいことに対して否定せず、まずはやってみるということに気づくことができたことです。まずやってみて間違っていたら変えればいい。そうやって進んでいくと、おのずと方向が見えてくるのだと感じました。

まだ完全ではありませんが、工場も事務所ともに新社屋に向けて一歩進んだと思います。これからの吉原木工所も見ていてください。



部長
吉原 香 氏

派遣専門家として

自分の職場は、自分で作っていく

従業員の方々が「自分の職場は自分で作っていく」という意識を持ち、その過程を自分ごととして楽しみながら実現させていくことを意識しました。日々の業務で忙しい中でも、吉原社長をはじめ、従業員の皆さんも積極的に協力いただき無事に結果を出すことができました。

本プロジェクトに参加させていただいたことに感謝しております。新工場では全社員一丸となって改善と改革を進め、世界に誇れる素晴らしい組子を作っていかれることを期待しています。

アドバイザー 赤井 宣幸

CASE
12

Hands-On
Support
2021

四国本部



【企業名】
株式会社はなおか

【代表者】
天羽 英樹

【資本金】
20百万円

【本社所在地】
徳島県板野郡北島町鯛浜字西ノ須
162-9

【売上高】
4,853百万円(2021年6月)

【設立】
1989年7月(創業1989年7月)

【従業員数】
74名

【業種】
建設工事業

【営業品目】
注文住宅、分譲住宅の設計・施工・販売

事業承継を機とした 新経営体制による マネジメント基盤の再構築

株式会社はなおか

☑ 事例概要

環境変化に対応した戦略・計画づくりと 情報システムの再構築による効率経営への挑戦

「正直に王道を行く」の経営理念と「親切、丁寧に、きっちり」の社訓の下で感動経営を目指す注文住宅メーカーです。厳しい環境変化への対応と事業承継のタイミングで、中期経営戦略・計画の策定と、計画実行における課題解決のための情報システム活用を支援しました。

実行性のある経営戦略・計画と効果的なIT活用によって、コロナ禍でも増収増益を実現する経営体制を確立した事例です。



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

顧客の生涯パートナーを目指す 県下No.1の住宅メーカー

同社は徳島県内で注文住宅の建設を主体とした住宅メーカーである。割合は少ないが、リフォーム・メンテナンス、土地販売も手掛け、着工戸数は16年連続で徳島県第1位を記録している。

同社の特長は、オリジナル工法である“ベタ基礎一体打ち工法”による耐震性と高い断熱性能を兼ね備えた高機能住宅を、専属大工職人が丁寧につくり上げるところにある。一方で、完全オーダーメイドのため、標準化や効率化が難しい面があり、工程の長期化といった課題を抱えていた。



■「展示・商談・研修スペース」



■「モデルハウスちらし」

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

四国エリアで影響力のある 企業のさらなる発展をサポート

同社との縁は、2017年に同社が「四国で一番大切にしたい会社 中小企業基盤整備機構四国本部長賞」を受賞したことから始まる。

この受賞を機に、社長（現会長）や営業部長（現社長）と面談して、事業承継を踏まえた課題解決を専門家の視点を交えてサポートすることになった。



■ 「四国で一番大切にしたい会社」授賞式の様子

問題意識と相談内容

次世代の経営体制づくりへの挑戦

業界は新設住宅着工戸数の減少や大手ハウスメーカーとの競合激化、大工職人の減少といった厳しい環境変化に直面していた。

社長（現会長）は近い将来、事業を承継することを考えていて、どのような組織体制にして、どのように人材を育成して事業を承継していけばよいかに悩んでいた。後継者と幹部候補は明確で実力も十分だが、経営を担っていく自信や覚悟ができていない状況ではなく、次世代の組織体制を確立するための端境期にあった。

経営課題の設定

組織づくりのための 目標設定とベクトル合わせ

同社は徳島県内で目を見張る実績をあげてきたが、これは創業者である社長（現会長）のアントレプレナーシップ・リーダーシップによるところが大きく、飛躍的に拡大した着工棟数に対し、創業時からのマネジメントの仕組みが限界に近づいていた。次世代の経営を考えると、持ち味を活かしながら組織的な経営体制へ移行することが重要と考えた。

そのためには、次世代の経営を担うメンバーが、どのような未来を創造して、実現のための課題をどのように解決していくのか議論して、ベクトルを合わせる必要があった。やらされ感のない目標設定と新たなチャレンジが不可欠と考えたのである。

支援テーマの決定

事業承継を前提とした 中期経営戦略・計画の策定と実行

事業承継や次世代の組織体制づくりのための取組みとして、次世代の経営を担うメンバーを主体とした中期経営戦略・計画の策定を最初の支援テーマとした。派遣する専門家は、業界に精通した人材を選定した。

支援スタート前から工程・施工管理の改善が必要であることを把握していたため、その後の実行支援フェーズで同社が自力では取り組みにくいIT化や現場改善といった課題については、あらかじめ継続して支援することを想定していた。

専門家継続派遣事業

次世代経営に向けた経営戦略・中期経営計画の策定

■ 支援期間 2017年11月～2018年7月（18日） ■ 派遣専門家 東矢 憲二 [専門] 経営戦略・計画の策定及び実行支援

経営者目線の検討で 的確な判断力の醸成

中期経営戦略・計画の策定に当たっては、まずはじめにPEST分析、市場分析、5F分析、強みの詳細分析、SWOT分析を実施した。その上で重要成功要因を整理して戦略マップ、事業ドメイン、コア・コンピタンス、事業戦略、機能別戦略を策定していった。併せて戦略に基づいて、経営目標、ロードマップ、アクション・プラン、PDCAシートの作成を進めて感動経営の推進体制を整備することで、実行体制の確立を図った。

次世代の経営を担うプロジェクトメンバーに対しては、戦略立案に当たって全体最適という経営の視点で物事を考えていくようにアドバイスを行って、将来的に環境変化を見据えた意思決定ができるようサポートしていった。

将来のあるべき姿の共有と 問題意識の高まり

各部署から選定されたメンバーは、当初は自部署の範囲でしか考えられないところがあったが、環境変化や他部署の状況・課題を知ることで、全体を見る目や経営者の判断の視点が理解できるようになっていった。

また、大きな課題である引合いから引渡しまでの工期を短縮するためには、情報化を進めることが必要であると確認できた。そのため、次期支援として中期経営戦略・計画を踏まえたIT活用の検討を進めていくことにした。



■ プロジェクト活動の様子

戦略的CIO育成支援事業（CIO-B型）

中期経営計画を実現する情報化推進構想の策定

■ 支援期間 2018年12月～2019年3月（8日） ■ 派遣専門家 片山 警二 [専門] IT化全般に関するサポート、製造現場の改善

全体最適の視点から IT化構想の明確化

2期目の支援では、第1期で策定した中期経営戦略・計画を受けて「情報化推進構想」の検討に取り組んだ。同社ではこれまで複数のITツールを導入していたが、それぞれが中途半端な状態で十分に活用できていなかった。改めて経営課題と業務課題を整理・確認して、現行情報システムとの紐づけを行うことで、中期経営計画との整合性を検証した。

その上で、情報化発展度評価、システム化対象範囲（現状と将来）、IT戦略マップ、システムイメージ図（現状と将来）、主要タスク一覧、マスタスケジュールの素案を作成して、推進体制を検討することで「情報化推進構想」を策定していった。

情報システム再構築の前に 解決すべき課題

検討を通して、経営課題・業務課題の整理と解決の方向性を明確にすることができた。今後の方向性を具体化することで、プロジェクトメンバーの経営者意識のさらなる向上が見られた。

一方で、実行予算を立てて、それをベースに業務を進めていく基盤をつくること、具体的には業務プロセスを標準化して、工程で管理する仕組みをつくることの必要性が明確化してきた。情報システムの再構築に入る前に、この課題を解決する取り組みを行うことが合意された。

専門家継続派遣事業

工期短縮のための業務プロセスの標準化と改善

■ 支援期間 2019年8月～2020年1月(12日) ■ 派遣専門家 片山 警二 [専門] IT化全般に関するサポート、製造現場の改善

工期短縮に向けた 業務プロセスの分析

3期目の支援は、工期短縮をメインテーマとして業務プロセスの改善点を洗い出すことから始めた。これまでに明確になった課題をベースに、PERT図の作成とクリティカルパスの明確化に取り組んで、工程計画、進捗管理の進め方、全社で棟ごとの個別案件管理ができる仕組みの要件を整理していった。

これによって業務プロセスの標準化と改善が前進し、現行の業務管理システムの適用範囲拡大と、不足機能を補う情報システム導入計画の策定、工程マネジメントの品質向上を図る基盤ができた。



■ 耐震ユニット MIRAIE

あるべき業務の姿を実現する 新たな取組み

工程の管理・短縮や原価の管理・低減をできるようにするためには、各工程のつながりを検討して、工程の進捗実績や原価を把握する仕組みを集約・接続する必要があった。標準化された業務プロセスをベースとして、個別に導入されたITツールを整理するとともに、中心となるべき業務管理システムの適用範囲を拡大して情報システム間の情報の受け渡しができるよう接続する全社情報システムの再構築を第4期の支援テーマとした。

戦略的CIO育成支援事業（CIO-A型）

工程管理のための IT 活用とシステム拡張計画の策定

■ 支援期間 2020年4月～2021年2月(16日) ■ 派遣専門家 片山 警二 [専門] IT化全般に関するサポート、製造現場の改善

自社でIT化を推進できるまでの サポート実施

4期目の支援では、第3期までの支援結果を踏まえて、工程管理を実現するための情報化の計画策定を目指した。

しっかりと施主の話を聞いて、変更要求にも小回りを利かせて対応できる同社の強みを生かしながら工程や変更もしっかりと管理するために、情報システムに要求される機能や現場の重点管理項目及び管理法の検討をまとめあげた。

部分的に導入していたITツールをクラウドの業務管理システム（ANDPAD）で一括管理できるシステムに統合して、経営戦略・計画とリンクしたマネジメントレベルの向

上や、工数削減を自社で行える計画ができたことを確認して支援を終了した。



■ 施工現場

次世代の経営を見据えた 経営基盤と業務効率化を実現

支援プロジェクトの終了後、同社は計画どおりに情報システムの再構築を実現して頭打ちになっていた着工棟数を拡大する体制ができた。

次世代の経営を担うメンバーを中心に経営戦略・計画を策定して、全社的なベクトル合わせができたことで、意識改革にもつながっている。

業務改善とIT化の支援では、プロジェクトメンバーに業務分析やIT導入プロセスのスキルが身につくとともに、しっかりと業務の検討ができれば、既存の情報システムを活かしたマネジメントの高度化が実現できることを実感してもらえた。

同社の前年対比の売上高伸び率は2020年6月期決算で112%、2021年6月期決算でも110%を記録した。

また当期純利益伸び率は、2020年6月期決算で225%、2021年6月期決算で102%という結果で、コロナ禍においても増収増益を続けている。



■ 大工職人集合写真

活動を振り返って

経営者の声

中小機構の支援を存分に活かして、地域社会に貢献を

今まで知らなかった考え方ややり方で経営戦略・計画をつくることができたことに感謝したいです。コロナウイルスが蔓延しはじめてすぐにこの計画策定を応用してBCPを作りました。迅速に動いたことでキッチン用品等の海外輸入が実施でき、コロナによる大きなダメージを回避できました。経営戦略・計画はよく見返して進捗を確認しています。

また、ANDPADの活用によって現場でのコミュニケーションが円滑化し、建築現場に行く回数が大幅に削減できて、生産性の向上につながりました。

支援の終了報告会では「うちの社員がこんな発表をするとは」と驚きました。中小機構の支援によって曖昧だった業務の流れも明確になり、経営のレベルが上がったことを実感しています。今後は習得したノウハウや仕組みをブラッシュアップするとともに、自社のみならず、SDGsをはじめとする持続可能な地域社会づくりにも貢献できる企業となるよう努力していきたいです。



取締役社長
天羽 英樹 氏

派遣専門家として

自分の職場は、自分で作っていく

営業・事務・現場監督など社内各部署からのメンバーは、全社業務の改善など初めてで最初は発言もなかなか出てこない。「いったい何をやるんだ?」「本当に仕事が良くなるのか?」といった気持ちだったでしょう。でも、回を重ね未来の姿が少しずつ見えてくると議論は白熱、検討時間が足りないこともしばしばでした。終了報告会では「彼は機構の専門家か?!」と間違われるほどの積極的なプレゼンテーションをされていました。

アドバイザー 片山 警二

管理者として

戸建注文住宅の地域トップ企業が更なる飛躍を目指す!

中期経営戦略を策定し、その実現に向けてのステップとしてIT活用によるマネジメント品質の向上を目指した。「専門家継続派遣事業」と「戦略的CIO育成支援事業」を組み合わせることで情報化構想の策定から現場管理の仕組み構築、クラウドサービスの活用拡大を実施して、同社の強みを生かしながら建築現場の管理を高度化し、工期短縮が実現できた。

プロジェクト活動を通じて、参加メンバーも経営陣として頼もしく成長された。

アドバイザー 久保田 浩二

CASE
13

Hands-On
Support
2021

九州本部



【企業名】
共立冷熱株式会社

【代表者】
桐原 雅大

【資本金】
20百万円

【本社所在地】
宮崎県宮崎市赤江1797-4

【売上高】
1,134百万円(2021年3月期)

【設立】
1985年5月(創業1978年2月)

【従業員数】
33名

【業種】
特定建設業・管工事業

【営業品目】
食品工場、物流倉庫等
冷凍冷蔵設備設計施工

「社員が財産」を具現化する 社員ファーストの 人事制度改革

共立冷熱株式会社

☑ 事例概要

事業承継を契機とした戦略経営への転換と 人事制度改革による働きやすさの追求

2018年に事業承継した桐原社長は、経営幹部全員で環境変化に対応できる強固な経営基盤の構築を目指していました。

創業者の想いを振り返り、次世代のメンバーで将来ビジョンを検討する形で、中期経営計画策定から戦略を実行する組織づくりのための人事制度改革の流れで支援を進めました。

社員を人財と捉えて実際に人事制度改革として実行した事例です。



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

大型冷凍施設にも対応できる 高い技術力と施工管理能力

同社は食品工場や物流倉庫への冷凍・冷蔵設備設計施工を展開している。また冷蔵設備の提供に限定せずに、冷蔵施設全体も対象にできる高い技術力と施工能力、365日24時間の管理・保守システムを有している。

「社員が財産」の考えから、社員間の賞賛を社内ポイント化する“ピアボーナス制度”の導入をはじめ、社員ファーストの働き方改革を進めたことで、2021年10月に宮崎県による働きやすい職場「ひなたの極」認証を受けるなど、全国標準での働きやすさを提供する会社を目指している。



■ 施工事例 「空調換気設備」(上)、
「冷凍冷蔵設備」(下)

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

中小企業大学校人吉校の 研修を受講

現社長の桐原氏は、事業承継に向けて、2017年に中小企業大学校人吉校の「事業承継コース」を受講する中で、ハンズオン支援の存在を知った。

独力で経営計画を策定することもできたが、経営幹部全員で次期中期経営計画の策定・実行に取り組んで人材育成と組織力強化を狙いたいと考えて、ハンズオン支援の利用を希望された。

問題意識と相談内容

新社長による新体制での 戦略経営への転換

創業から約40年、創業者がつくった計画経営の仕組みや制度を運用し続けてきた。桐原社長は当時、後継者として外部環境の大きな変化があっても軸がぶれない強固な経営基盤をつくりたいと考えていた。そのためには戦略経営に舵をきる必要性を感じていた。

また、戦略経営の基本となる中期経営計画の策定とともに人事制度改革を行いたいという想いがあった。加えて、事業拡大を図る中でM&Aも想定されるため、汎用性・発展性のある仕組みを構築したいという悩みも抱えていた。



■ 社屋外観

経営課題の設定

戦略経営の実現に向けた 中期経営計画策定と組織基盤強化

桐原社長の戦略経営へのシフトの意思は強く、外部環境の変化にも耐えうる体制を構築する必要性は十分に理解できた。また、経営者だけでつくるのではなく、課長職以上全員で将来ビジョンを描きたいという桐原社長の考えは、社員を大事にする同社の理念とも合致していた。

そのため、まずは経営ビジョンと中期経営計画の策定への支援を行うことが最適であると判断した。

支援テーマの決定

人事制度改革を見据えた 中期経営計画の策定

人事制度改革に踏み切る前に、次世代の中期経営計画の策定を支援テーマに決定した。

なお、社長を含めた次世代のメンバーが、前例踏襲にはならず自らの言葉で計画策定に取り組めるようにする必要があった。そのため、アドバイザーにはプロジェクトチームの議論を的確にサポートできる専門家を選定した。

専門家継続派遣事業

戦略経営を実現する中期経営計画の策定

■ 支援期間 2018年10月～2019年5月（12日） ■ 派遣専門家 遠藤 真紀 [専門] 事業計画策定

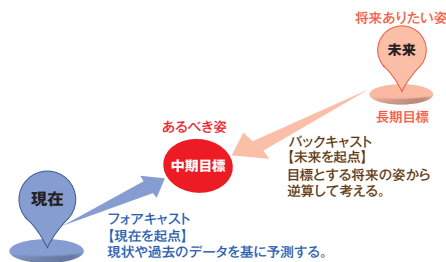
「創業者の想い」と将来ビジョン

キックオフ後、まずは「創業者の想い」を共有して、来し方を振り返った。創業時の苦労や社名の由来、企業理念の意味を確認するとともに、経営計画の重要性、会社と社員の目指す方向を一致させること、冷凍技術を基に小さなエクセレントカンパニーを目指すこと、その中では人材が重要、計画的な人材育成を実行することを検討していった。

創業者の想いを振り返り、中期経営計画の基本方針を策定した。

バックキャストと フォアキャストによる方針検討

戦略経営を目指す中では、将来目指す姿から3年後のあるべき姿を想定するバックキャストと、現在からの積上げであるフォアキャストによって策定していった。



また、現状把握のためにデータ分析、SWOT分析で自社の強みや課題を把握して、事業領域の設定、競合ポジショニングの確認をすることで、重点施策分野を設定して全社方針を整理した。



■ 中期経営計画書

5つの経営会議 事業改革プロジェクト

全社方針、部門別方針に基づいて部門別・個人別目標の設定を行った。PDCAを回す仕組みをつくるとともに、事業改革は5つの経営会議プロジェクトとして策定した。内容は、「業務効率化プロジェクト」、「遠隔業務推進プロジェクト」、「経営安定化プロジェクト」、「魅力的職場整備プロジェクト」、「次期中期計画プロジェクト」で、順次取り組んでいく方針を固めた。

専門家継続派遣事業

魅力的な職場を実現する人事評価制度リニューアル

■ 支援期間 2021年2月～2021年7月（12日） ■ 派遣専門家 富野 芳明 [専門] 人事労務、組織活性化

「魅力的職場整備プロジェクト」 による人事制度改革

2期目は、同社で自主的な活動を展開した後にスタートした。5つのテーマの1つである「魅力的職場整備プロジェ

クト」を完遂するべく、人事制度改革への取り組みを支援した。人事制度改革は、経営理念・ビジョンから人材方針（あるべき人財像）を導き出して、等級制度（職能要件）、賃金テーブル、評価制度（評価者トレーニング）、退職金制度改定と全体像を示しながら、フレームを活用し

て整理していった。

第1ステップでは、等級制度までを策定した。これまで明文化されずに運用されていたため、透明性に欠けていた。今回の改革は社員にできる限り開示して、透明性の高い制度にすることを基本として取り組んでいった。



■ プロジェクト活動の様子

グループ会社と連動した 新賃金テーブル

第2ステップでは、地域水準・業界水準、グループ会社の制度との連動をベースにしながらか新賃金テーブルを作成した。グループ会社間の移籍があっても整合性がとれるよう配慮した。

また、今後M&Aなどで事業を拡大する場合も想定して、汎用性のある中身にした。新賃金テーブルで社員各人の再格付けを行い、社員の不安がないよう大きな変更要素については移行期間を設けて緩和措置をとった。組織づくりのため、管理職候補者もノミネートしていった。

✓ 支援の成果

透明性・公平性のある人事制度

透明性のある制度が構築できたことで、社員から会社への信頼感や安心感が増した。終了報告会の管理職層のコメントでも「職能要件表によって目標が明確に持てるようになった」、「評価制度がガラス張りですシンプルになった」、「評価者研修でフィードバック面談が重要とわかった」といったように反応は大変良かった。

また、改革で重要なポイントは企業の実態に即した内容かというもので、各制度を検討する際は、アドバイザーが十分に企業の意見を聴き、運用がしやすい制度になる

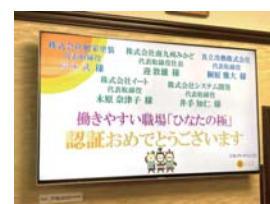
人事評価制度と 評価者トレーニング

第3ステップでは、評価制度構築を支援した。高い技術力を強みとする技術立脚の企業として、第1ステップで策定した職能要件に基づいて、評価基準を策定した。評価は一次評価、二次評価、評価調整会議、最終確定のステップをつくって公平性を担保した。評価は処遇として給与・賞与に反映させた。

また、管理職層は評価の経験がなかったので、評価者トレーニングを行った。最後に退職金制度を改定して、社員の安心感に結びつけることができた。



■ 宮城県「ひなたの極」認証授賞式の様子



ようリードしていった。そのため、企業の自立度も高く、自らの力で運用できるものとなっていった。



■ プロジェクトチーム集合写真

活動を振り返って

経営者の声

従業員参加型の 計画策定・制度改革に成功

当社は時代の変化だけでなく、事業規模拡大・社員数増加によって、様々な改革が必要となっておりました。

本支援が良かったことは、あくまでも当社が主体となって考えていくことにあります。アドバイザーの過去のご経験に基づいた的確なアドバイスをいただきながら、自分たちで考え抜いた計画・制度ができたので、従業員にとっても腹落ち感の高いものができたと思います。

従業員参加型の事業形成には非常に役に立つ制度だと思っています。



代表取締役
桐原 雅大 氏

派遣専門家として

中期経営計画を作ることで若手幹部を育成

1期目の支援のテーマは「中期経営計画の策定」でした。桐原社長の想いは単なる中期経営計画の策定ではなく、この中期経営計画の策定を通じた若手幹部社員の育成でした。

ワークシートを埋めるという作業を通じてマネジメント理論や経営計画に必要な要素や意義を理解してもらう点に工夫を凝らしながら活動を進めました。目標設定やそれを実現するためのアクションプランは、各部門長が独自にアイデアを出し、最終的には「自分たちで作上げた」中期経営計画に仕上げることができました。

アドバイザー 遠藤 真紀

派遣専門家として

自分たちで考え納得できる人事制度の見直しを

2期目の活動では、中期経営計画で一つだけ残っていた人事制度の見直しに取り組みました。見直しに当たっては、①同社の現状及び将来的な状況にも対応できること、②他社事例等はあくまでも参考に留めて自分たちで考え納得できるものにする、③運用がしやすいようにシンプルで透明性の高いものとする、といった点に留意を進めました。

メンバーは積極的に議論に参加され、様々な視点からの意見が出される中で同社独自の工夫も随所に盛り込み、今回の制度が構築されました。今後の成果が期待されます。

アドバイザー 富野 芳明

管理者として

専門家継続派遣による事業基盤強化、従業員満足度向上

第1期支援の中期経営計画策定は社長のみで決めるのではなく経営幹部全員で検討することで、次世代メンバーによる運営基盤が強固になり、各テーマに会社全体で取り組む体制づくりにつながりました。

同社が「社員は財産」と主軸に置く人事テーマについては、2期目の支援で透明性のある制度が構築できて、社員の安心感の向上が図られました。従来から取り組んできた社員賞賛システムであるピアボーナスの導入に加えて人財方針をWEBで公開するなど、ESの向上が推進されて一層、会社へのロイヤルティが増す結果となりました。

アドバイザー 城之下 洋

CASE
14

Hands-On
Support
2021

九州本部



【企業名】
株式会社沖縄ホームル

【代表者】
嘉数 光広

【資本金】
305百万円

【本社所在地】
沖縄県中頭郡中城村字当間758

【売上高】
4,286百万円(2021年8月期)

【設立】
1959年7月(創業1959年7月)

【従業員数】
131名(正社員49名)

【業種】
食肉加工製造販売

【営業品目】
ソーセージ・ハム・ベーコン・
惣菜の製造販売

「SPAM®」につづく 第二の柱を! 全社の想いが新商品を 生み出す

株式会社沖縄ホームル

☑ 事例概要

オーダー受注の商品開発から マーケット予測の商品開発への転換

「SPAM®」というメジャーブランドをもつ一方で、バイヤーのオーダーによる商品開発で自社の有力商品が開発できずに悩んでいました。

自社ブランドを開発したいという熱い想いに応え、市場の声を聴きながら実際に新商品開発に取り組み、そのプロセスを商品開発体制として落とし込んでいく支援を展開。営業と製造が一体となって自社ブランドの開発を実現した事例になります。



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

メジャーブランド「SPAM®」の 販売代理店として成長

同社は米国のホームルフーズ社の「SPAM®」を沖縄限定の販売代理店として取り扱っている。

また、沖縄県内のスーパーのOEMによるソーセージ・ハムのほか、「なかみ汁」といった沖縄食材を製造している。原材料の豚肉に関してはグループ会社で飼育していて、オール沖縄県産を実現している。

当時は販売総額の97%が沖縄県内販売という、地域色の強い会社であった。



■「SPAM®」



■ 代表的な商品「ポークランチョンミート」(左)、
「コーンビーフ」(中)、「タコライス」(右)

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

沖縄銀行からの紹介 地場企業のさらなる飛躍のために

同社は沖縄県内で知名度が高く、売上規模の面からも一定の地位を築いている企業である。沖縄銀行にとっても成長を期待する有力企業であった。

当時は豚熱の発生で原材料が値上がりつつあったことに加えて、ナショナルブランド商品はスーパーからの値引き要請が厳しくなっていた。商品戦略を見直す時期に来ていた同社の支援について沖縄銀行から相談があったことが、支援のきっかけになった。

問題意識と相談内容

「SPAM®」と並ぶ 自社ブランドを開発したい

400近い商品アイテム数を有していたが、米国のホームルーフズ社の「SPAM®」に続く製品が作れていなかった。商品の一部がスーパーのプライベート商品であり、バイヤーからの依頼を受けて製造してきた。

「市場の声を聴き取れているのか？」

バイヤーの意見のみを反映して商品開発を行ってきたが、市場の声を反映して商品化するノウハウが当時はなかった。同社のポリシーとして「価格競争には巻き込まれたくない」という想いがあり、高付加価値の商品開発を行える仕組みを社内で構築する必要があった。



■ 創立60周年 記念碑

経営課題の設定

高付加価値商品の 開発体制の確立を目指して

SPAM®やコンビーフハッシュという売れ筋商品を有する一方で、毎月の新商品開発会議で新商品を開発して市場に投入するも短命に終わる結果を繰り返していた。バイヤーの声を中心に商品開発が行われているが、マーケットの声を反映した開発ができているかの検証はできていなかった。

また、営業からも「顧客の声を直接拾う仕組みがない」といった声も上がっていた。今後、売上を安定的に伸ばしていくには、付加価値の高い新商品の開発・投入は大きなテーマであり、そのためには商品開発の仕組みを見直して、定着させる必要があると判断した。

支援テーマの決定

営業・製造が一体となった 商品開発の仕組みづくり

バイヤーの声とともにマーケットの声やトレンド情報を集めるノウハウも必要であった。営業がマーケットの声を拾い、それを商品企画部門に伝えながら商品開発を行う仕組みを構築することが、まずは必要と考えて支援テーマを決定した。

また当時は、「だれが」、「どういう判断で」、「商品開発の意思決定を行うか」の明確な内部決裁手順が存在していなかった。そのため、内部決裁ルールも検討・策定するように支援計画を組み立てた。

専門家継続派遣事業

営業・製造一体の商品企画づくりと内部決裁手順の定着

■ 支援期間 2019年9月～2020年9月(20日) ■ 派遣専門家 伊東 正寿 [専門] 食品流通コンサルティング(商品企画・販促)

商品開発の基本方針を決定

キックオフ後、市場動向調査、売り場調査、ユーザーインタビュー、現状の原価分析を行い、まずはあるべき姿のイメージ作成に着手した。

具体的には、冷食・レトルト・缶詰・観光客向け・業務用に市場を切り分けて、それぞれに「市場の魅力度」と「各市場へのサービス能力」で情報整理を実施した。誰に向けて、どういう商品を提供していきたいかの検討を行っていった。



■ プロジェクトミーティングの様子

商品コンセプトを固めて 実際に商品開発へ

ターゲットのペルソナシートを作成し、「誰が」、「何を」、「なぜ」、「どうして」、「どの価格で」、「商品を使った効果」という切り口でアイデア出しを進めていった。

結果として、「レンジアップ沖縄あぐーの食卓3点セット」というコンセプトが生まれて、「袋のままで電子レンジ沖縄あぐー豚のタコライス」、「袋のままで電子レンジ沖縄あぐー

豚のシチュー」、「袋のままで電子レンジ沖縄あぐー豚のぼろぼろじゅーしい(沖縄雑炊)」の開発が実現した。



■ 「袋のままで電子レンジ沖縄あぐー豚のタコライス」(左)、
「袋のままで電子レンジ沖縄あぐー豚のシチュー」(中)、
「袋のままで電子レンジ沖縄あぐー豚のぼろぼろじゅーしい」(右)

テストマーケティングから商談会へ

試作品の食味、使用性、保存性、コストなどをテストマーケティングで評価していき、商品の最終仕様まで完成させた。



■ 試食会の様子

この時期に見本市への出展も決定した。見本市でのブース設計や名刺交換から商談までの流れについて検討と準備を行い、販促シナリオの作成と具体的な実行プランへと落とし込んでいった。



■ 商品提案書(抜粋)

商品開発の仕組み構築と、 新商品の販売決定

今回の支援の最大の成果は、マーケットの声を聴きながら実際に商品開発を体験して、当社の中に商品開発フローができあがったということにある。企業に十分な試作品の開発力や即時に実行に移せる営業力があり、アドバイザーの知見を消化することができたため、比較的短期間でプロジェクトの目的を果たすことができた。単にフローを整備するだけでなく、試作品までをプロジェクト期間の中で開発できたことは非常に大きかった。

後日談として、今回開発した商品は全国100店舗を有する高級スーパーチェーン、福岡の高級スーパーチェーンとの取引が決定した。商品開発のノウハウとともに、沖縄以外にも販路を開拓できたことは、今後の当社のさらなる成長と発展という点でも大きな成果となった。

活動を振り返って

経営者の声

商品開発フローの構築によって3つの新商品をリリース

商品開発フローを作成・定着させること、商品開発のルールを策定・定着させることを目的としてプロジェクトがスタートしました。コロナ禍で今までの生活スタイルが大きく変わる中、営業戦略においても大きな変化がありました。

伊東アドバイザーより、リモートでの営業提案の方法を手取り足取りご指導いただき、沖縄という距離のハンデを「リモート商談」で乗り越え、小売店様へ新商品の導入が決まりました。今後は、支援の下で作成した商品開発フロー・ルールを完全に定着させ、さまざまなマーケティング手法により九州を足掛かりとして全国展開できる新商品を開発していけるように、努力してまいります。



代表取締役社長
嘉数 光広 氏

プロジェクトリーダーの声

「リモート商談」でコロナを乗り越え、県外進出を実現

今プロジェクトの成果は大きく3つありました。1つ目は社内における商品開発の仕組みが確立されたこと、2つ目は社員の意識が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ意識転換されたこと、3つ目はリモート商談での取引が成立して県外への販路が広がったことです。レンジアップで簡単に調理することができる上に本格的なあぐー豚のおいしさをご堪能いただける、「簡便」と「本格」を兼ね備えた3商品を開発することができました。

最後にプロジェクトに携わっていただいた全ての関係者の皆様へ心より感謝いたします。「いっぺー にふえーでーびたん!」（沖縄方言で「誠にありがとうございました!」）



営業部次長
上原 永司 氏

紹介者の声

沖縄銀行から中小機構へつながれた支援のバトン

当時、同社は品質と生産性向上を目的とした新工場建設が佳境に入る頃でした。新工場での生産計画等をヒアリングする中で、「毎年10~20の新商品を開発するが、定番商品に続くヒットが出ていない」との悩みをキャッチしたことが中小機構ハンズオン支援を紹介するきっかけとなりました。

プロジェクトを通し、金融機関で持ち得なかったユーザー目線の商品開発等のノウハウが同社に定着したことに加え、若手社員のやる気が目に見えて高まったことは紹介者として大変うれしく感じます。今後も同社の課題解決を支援していきたいです。



株式会社沖縄銀行 融資部融資グループ 上席調査役 新垣 善啓 氏

経営相談チャットサービス E-SODAN イーソーダン

E-SODANは、中小企業のみなさまが抱える悩みに、
いつでもどこでもお答えする、
中小機構による経営相談チャットサービスです。



いつでも、どこでも、経営に関する相談ができる。

E-SODANは中小機構が運営する、中小企業のみなさまのための経営相談チャットサービスです。
経営に関することでお悩みなら、ぜひご利用ください。時間と場所を選ばず、お気軽にご利用いただけます。

365日24時間受付中

AI チャットボット

AIチャットボットに
相談ができます。



平日9~17時受付中

専門家との チャット

中小機構の専門家に
チャットで
相談ができます。



いますぐ E-SODAN

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

E-SODAN

検索



E-SODAN は、こんなサービスです!

AIチャットボット

ぼくの
得意分野だよ



- 1 資金繰りや資金調達
- 2 ITの活用や生産性を上げる取り組み
- 3 災害対策 (BCPや事業継続力強化計画)
- 4 新型コロナウイルスの支援策や対策

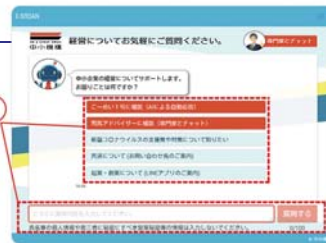
上記以外の相談にもお答えできるよう日々勉強中だけど、うまく答えられなかったら大目に見てください。もし、回答が見つからないときは、「専門家とチャット」もできます。



ロボットアドバイザー
こーめい (孔明) 1号

AIチャットボットの使い方

- ① 質問をチャット画面下の入力欄にご記入ください。または、よくある質問のトピックから選択してください。
- ② 入力欄に質問をしていただくか、選択肢を選択すると、回答が表示されます。回答がお役に立てた場合は、右下の「😊はい」ボタンをお役に立てなかった場合は、「😞いいえ」ボタンをクリックしてください。ボタンをクリックすると、アンケートフォームが表示されますので、ご意見のご記入をお願いいたします。
- ③ 別の質問をしたい場合は、右上の横三本線をクリックすると、「はじめから」のボタンが表示されますので、クリックしてください。
- ④ チャット画面を終了したい場合は、左上の「閉じる」ボタンをクリックしてください。



専門家とのチャット

AIチャットボットで質問に対する回答が見つからないとき、または、はじめから専門家に相談したいときは、専門家にチャットで相談ができます。

専門家とのチャットの使い方

- ① 「司馬アドバイザーに相談」または「専門家とチャット」を選択します。
- ② 入力欄に、質問を入力してチャットで相談します。
- ③ 受付時間以外には利用できません。また、お問い合わせが集中している場合は対応できないことがあります。予めご了承ください。
- ④ 専門家とのチャットは、原則、1回30分以内とさせていただきます。



司馬アドバイザー

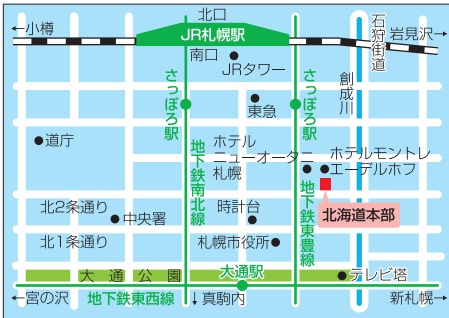
注意事項

○経営支援についてご案内するチャットボットです。その他の質問にはお答えできません。○氏名・電話番号・メールアドレス等の個人情報は入力しないでください。また、企業の営業秘密等、第三者に対して秘密にしておく必要がある情報も入力しないでください。○回答内容はご利用時点のものであり、予告なしに変更することがあります。○内容については十分に確認をしておりますが、その内容を保証するものではありません。○E-SODANの回答により損害が生じた場合でも、中小機構はいかなる責任も負いません。○本サービスはJavaScriptを使用しています。ご利用の際にはJavaScriptを有効にしてください。○お客様のネットワーク状況等により、チャットボットの発言の順序が前後する場合があります。○システムメンテナンス等のため、予告なくサービスを停止することがあります。

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



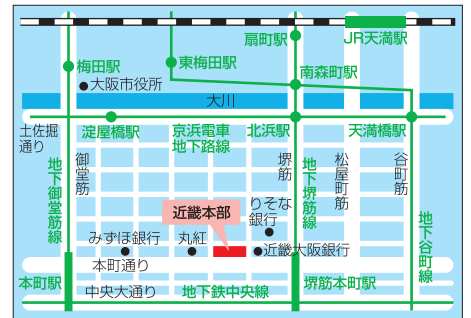
●**関東本部**
 企業支援部 企業支援課
 〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1
 [虎ノ門37森ビル3階]
 Tel.03-5470-1637



●**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>

ハンズオン支援事例集 2021年度版

2022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。

