

ハンズオン支援事例集 2022年度



2022年度

地域中小企業 経営力強化・成長支援

# ハンズオン支援

事例集

ハンズオン支援事業の活用による経営支援

独立行政法人中小企業基盤整備機構



Be a Great Small.  
中小機構

# 中小機構のハンズオン支援

中小機構では、中小企業・小規模事業者の皆様に対して様々な支援策を用意しています。その中の特徴ある制度のひとつが「ハンズオン支援事業」です。

## はじめに

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

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

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

ご紹介する15事例は、いずれも地域経済に多大な貢献をされている企業であるとともに、各企業の取り組みは、自社の強みを活かした新市場への進出などの事業の改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となっております。

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。

2023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

<sup>\*</sup>事業再構築とは、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換又は事業再編の取り組みになります。

## ハンズオン支援（専門家派遣）とは

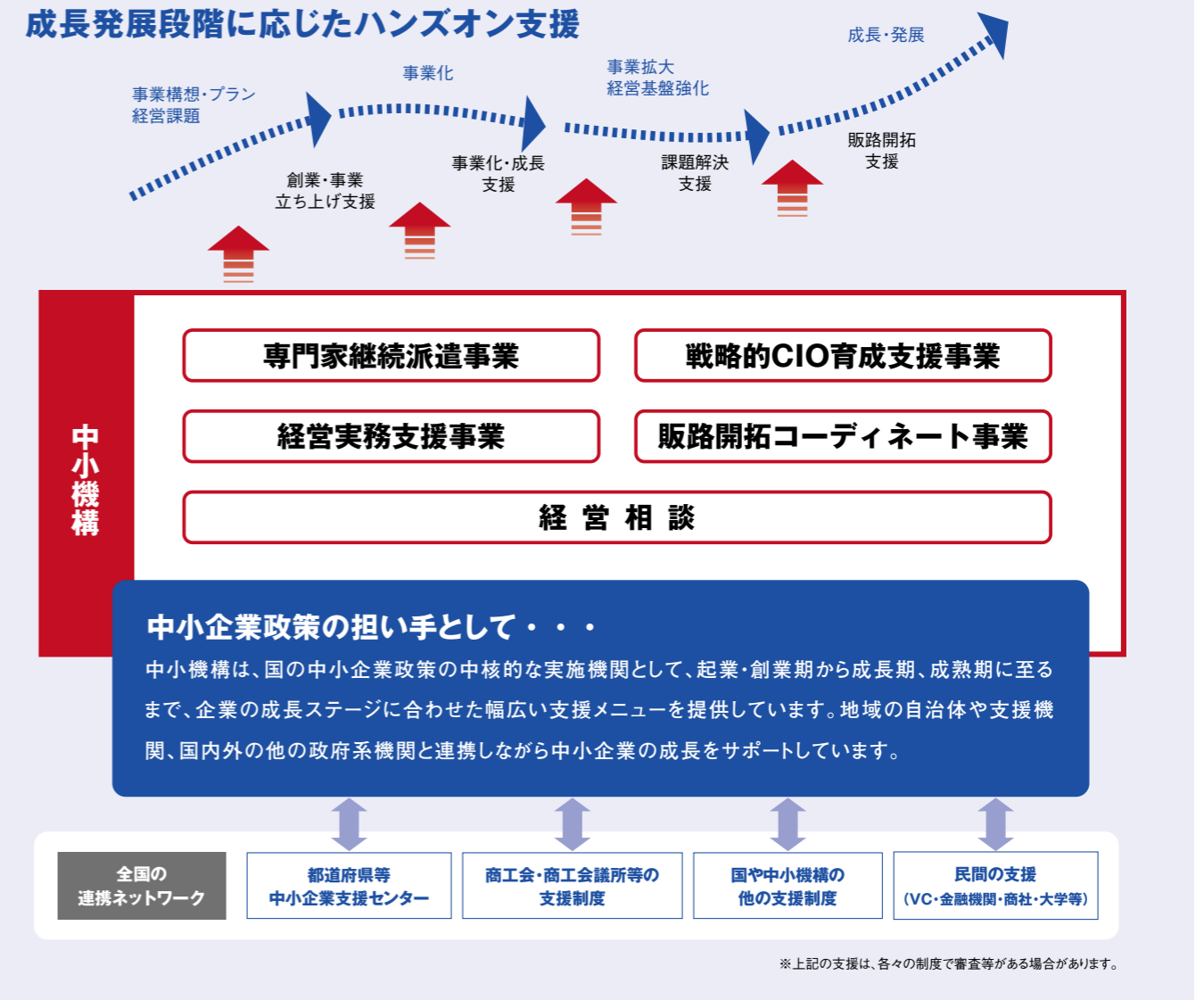
新分野進出や新製品・新サービスの開発、営業活動の強化、生産性の向上、原価低減、事業計画の策定等、さまざまな経営課題の解決を図りたい企業に対して専門家を一定期間（5ヶ月程度～最大12ヶ月）派遣する制度です。

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



## 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

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

その上で、業種や相談内容・テーマ等に応じて全国で1,500名を超える登録アドバイザーの中から支援チームで最適な専門家を選定して派遣します。

## ハンズオン支援の種類

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

### 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

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

経営課題のうち特定・個別の実務課題（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人材の育成を支援します。

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

費用 | 専門家1人・1日あたり  
17,500円

#### ☑ 支援テーマ例

**【企画・計画フェーズ】**  
経営戦略や方針の確認・立案、経営課題の整理、業務改善課題の抽出、情報化の方針・計画立案、システム化の構想、投資予算の検討  
**【設計・開発フェーズ】**  
ベンダー・パッケージ選定、システムの設計・開発業務の仕組みの確立  
**【運用・保守フェーズ】**  
システム移行・稼働のフォローアップ、利用者への教育、活用定着フォロー、導入効果の検証、改善項目の抽出

### 4. 販路開拓コーディネーター事業

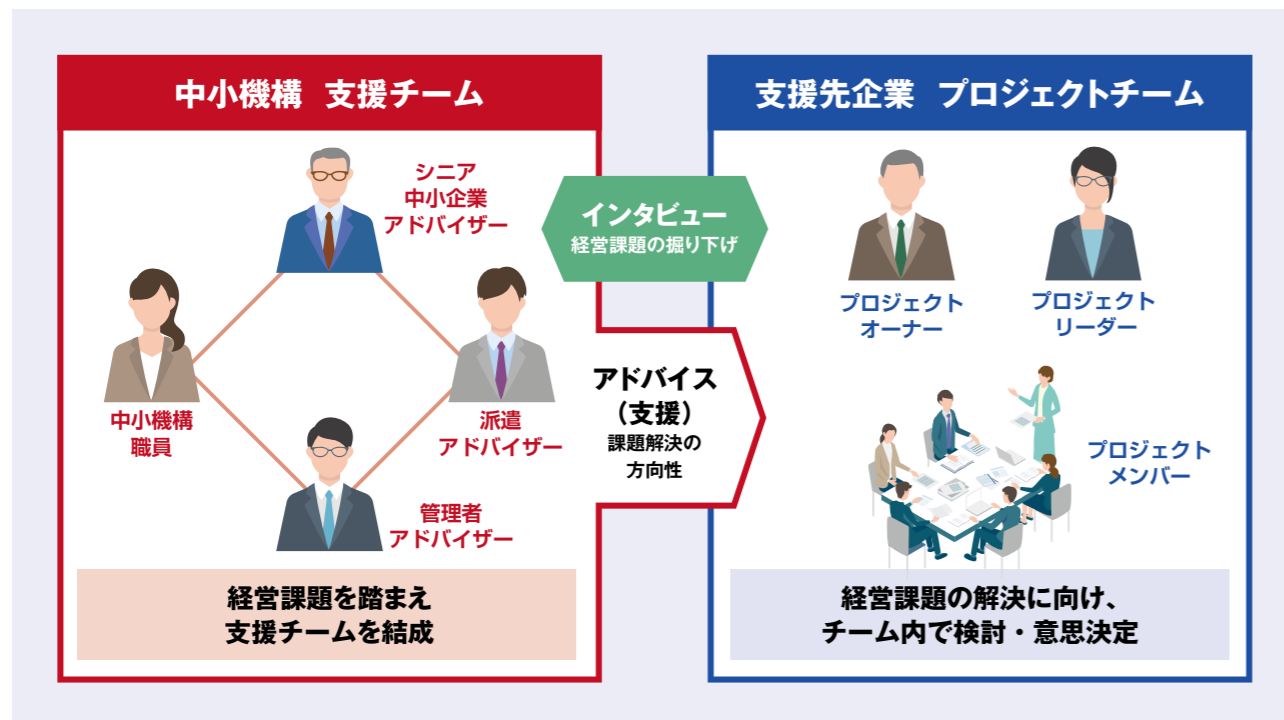
新事業・新商品展開のためのマーケティング企画の立案、テストマーケティングの実行（想定市場の企業への訪問・ヒアリング）、フォローアップまでを支援します。

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の検討、商品の魅力を伝えるプレゼンテーション資料の作成  
**【M-B型(テストマーケティング)】**  
想定市場のユーザー等を実際に訪問し、新商品のプレゼンテーションを行ってユーザーの声を聴く等のテストマーケティング支援(仮説の検証)  
**【M-C型(フォローアップ)】**  
M-A型やM-B型を実施後、販路開拓上解決すべき課題(例:営業力強化、マーケティング強化、商品企画力強化など)の解決をフォロー



## ハンズオン支援の流れ

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



## INDEX 一掲載事例一覧

No.	地域	事例企業	テーマ名	業種	掲載頁
01	北海道	株式会社道央メタル	社員の働きがいのある職場へ 人事評価制度の抜本改革	金属製品製造業	9
02	東北	株式会社三義漆器店	全社員参加型経営で 「人生のうおい製造業」 実現へチャレンジ！	漆器製造業	13
03	東北	合名会社寒梅酒造	計画経営の仕組みを土台に 事業再構築に挑戦！	酒類製造業	19
04	関東	株式会社高池	新工場移転に向けた 競争力のある生産工程へ	情報通信機械器具製造業	23
05	関東	株式会社共臨社	医療・介護・福祉市場を目指す 産学協同開発商品 「ぐるぐるストレッチ」の販路開拓	家具・装備品製造業	27
06	中部	愛知ヨーク株式会社	人々の健康に貢献を！ 乳酸菌飲料メーカーの業務改革	食品製造業	31
07	中部	株式会社フクシマ化学	成長戦略の実現を見据えた 生産革新とIT経営基盤づくり	プラスチック製品製造業	37
08	北陸	株式会社芦見屋	スーパーマーケット事業から 「道の駅」への新規参入	不動産賃貸業	43
09	近畿	株式会社イーエスプランニング	南海トラフ地震に備える 事業継続計画づくり	不動産賃貸業	49
10	近畿	株式会社SANYO-CYP	製版色校正技術を活かした 新市場開拓の挑戦	写真製版事業	53
11	中国	株式会社ナカサ	計画的な事業承継と 事業再構築に向けた 金属部品加工メーカーの変革	金属製品製造業	57
12	中国	株式会社円福寺	創業140年の老舗建材商社 事業再構築への挑戦	卸売業	63
13	四国	株式会社つねや	最新の情報システム構築で 攻めの経営基盤を確立	アパレル関連小売業	69
14	九州	株式会社イケヒコ・コーポレーション	EC対応の出荷体制に転換 老舗企業の物流改革	インテリア製造販売業	75
15	九州	株式会社三洋産業	コロナの脅威を機会に変える 小ロット食品製造 受託事業への挑戦	コーヒー器具製造販売	81

# 事例集の見方 各事例の構成と説明

支援事例は、1事例あたり4~6ページで構成されています。

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

## 事例概要

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

## 支援内容

- 1 支援メニュー 専門家継続派遣事業、経営実務支援事業、戦略的CIO育成支援事業、販路開拓コーディネート事業
- 2 支援目標 各支援で掲げたハンズオン支援の目標になります。
- 3 実施期間・派遣専門家 各支援のプロジェクト活動期間と、支援したアドバイザーとその専門分野になります。
- 4 活動内容 各支援での具体的なプロジェクト活動の内容。活動風景や成果物の一部を掲載しています。

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

Case 15  
Hands-On Support 2022  
九州本部

### コロナの脅威を機会に変える 小ロット食品製造 受託事業への挑戦

株式会社三洋産業

#### 事例概要

環境変化をチャンスに 経営トップの新プロジェクト立ち上げ

主力のコーヒー関連事業のほかに、レストラン経営やドレッシングの製造販売を展開していましたが、新型コロナウイルスの影響で外食部門は苦境に立たされていきました。しかし、中塚社長はむしろチャンスだと考え、現状の商品分析、自社の強みを整理した上で商品開発を行い、高級外食向けOEMプロジェクトを立ち上げました。

社長の強い思いが新規事業のプロジェクトの立ち上げにつながった事例です。

九州本部 シニア中小企業アドバイザー 城之下 洋

#### 企業概要

海外展開を軸に成長する コーヒー関連総合メーカー

同社はコーヒー器具の製造、豆の焙煎から売場加工・販売、カフェ・レストラン運営といったコーヒーを中心とした幅広いビジネスを展開している。森林認証、有機JAS認定、ISO9001認定工場の安心安全な環境の中で、品質の高い製品づくりに取り組んでいる。

売上の90%以上を占めるコーヒー関連事業は順調に拡大していて、特に海外での売上の伸びは目覚ましく、現在73か国と取引している。外食事業は、大分県別府市に構える「百膳の夢」をはじめとしたレストラン3店舗の経営や自社開発のドレッシングの製造販売を行っている。

#### 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

OEM事業の立ち上げを目指して

中小機構九州本部において加工食品の新商品開発、販路開拓を支援していたところ、新たな事業として食品受託製造について相談を受けた。新規事業の立ち上げにあたっては、十分な経営環境分析やビジネスモデル検討など、プロジェクト体制による中長期的支援が必要と判断し、支援に至った。

問題意識と相談内容

外食業界では大きな環境変化が起きていた。新型コロナウイルスの感染拡大で国内の外食産業は大きな打撃を受け、コロナ禍が去ったとしても客足がすぐに回復するとは考えにくかった。特に高級店では一度離れた顧客が戻ってくるまでに、かなりの時間を要すると考えられた。従来のように「客数×客単価」で計算した売上では利益を出しづらい環境になったことで、自社メニューの商品を外販する数が増えた。しかし、1つの企業の外販で発注するロットでは小さすぎるため、OEM受託する企業はほとんどなかった。

中塚社長は、外食業界が抱えているこの課題に、むしろビジネスチャンスがあると見込んでいた。

経営課題の設定

「売れる商品」の開発プロセスの確立

同社ではこれまで、市場調査・競合分析が不十分であった。そのため、まずはじめに食品流通のトレンドや商品開発に向けた基本知識を学び、同社が取り扱うピーンフレッシュやドレッシングを中心に競合分析を実施した。従来は単に「おいしさ」が競合との比較要素であったが、コンセプトやセールスポイントといった「各社の主張」からどのような情報が読み取れるかを比較していった。

自社の強みを分析し 商品企画を実施

また、同社には商品開発のルールが確立されていなかったため、商品開発の基本ステップに沿って実際に試作品開発に取り組みした。はじめに自社の強みや外部環境を分析した。この分析を通じて生まれたアイデアの中から「百膳の夢 豆乳アイス」を採択し、開発に着手した。ユーザーヘルソナ市場での位置づけを検討し、試行検証を重ねた結果、ついに「百膳の夢 豆乳アイス」の試作品が完成した。

支援テーマの決定

高級外食向けOEM事業立ち上げ

「ちょっと高いが、かなりおいしい」は同社が運営する外食店舗や食品製造に共通するコンセプトである。新規のOEM事業も、このコンセプトに沿って高級外食をターゲットに決めた。新規事業を確実に立ち上げて軌道に乗せるため、商品開発プロセスの確立をテーマに支援をスタートした。

派遣専門家には、食品小売業界でバイヤーとして長く活躍し、現在は、九州各地で商品開発のコンサルティングを行っているアドバイザーを選定した。

Hands-On Support 2022

### 活動を振り返って

経営者の声

商品開発プロセスの確立を通じて社員が成長

今回、伊東アドバイザーより商品開発の流れや新規事業の考え方についていろいろと支援していただきました。豊富な現場経験を持つアドバイザーの言葉は説得力がありました。競合分析や、商品コンセプト等を考えるにあたって、プロジェクトメンバーも安んよく考え、動いてくれたと思います。

アドバイザーの豊富なノウハウが吸収できたこと、プロジェクトを通して社員が成長してくれたことが、今回の大きな成果と考えています。

プロジェクトリーダーの声

商品開発のノウハウを体系的に整理

「ちょっと高いが、かなり美味しい」をコンセプトに今まで商品づくりを行っていましたが、伊東アドバイザーによる9か月間の指導で商品開発におけるノウハウを分野ごとに細分化して、一から学ぶことができ、商品開発の意識が変わってきました。今後の商品づくりに役立てていきたいです。

また、OEM事業の指導を受け事業計画を完成させることができました。この事業計画をもとに展示会への出張を重ねた結果、引き合いも徐々に増えてきております。

派遣専門家として

「考える組織」への変化が一番の成果

今までは、どちらかといえばトップダウン、悪く言えば指示待ちの組織でした。しかし、商品開発プロジェクトの全体像を提示しながらSWOT分析やコンセプトの作成を行い、どのような目的で何を行うのかを明確しながらプロジェクトを進めていきました。

中間報告を終了するあたりから、プロジェクトメンバーの意識が変わり、積極的な意見が出てくるようになりました。自分たちの言葉で考えられるようになったことが一番の成果だったと考えています。

アドバイザー 伊東 正寿

#### 支援内容

専門家継続派遣事業

高級外食向けOEM事業立ち上げ

支援期間 2021年11月～2022年8月(8日) 派遣専門家 伊東 正寿 [専門] 食品分野における商品開発・販路開拓

「売れる商品」の条件を知る

同社ではこれまで、市場調査・競合分析が不十分であった。そのため、まずはじめに食品流通のトレンドや商品開発に向けた基本知識を学び、同社が取り扱うピーンフレッシュやドレッシングを中心に競合分析を実施した。従来は単に「おいしさ」が競合との比較要素であったが、コンセプトやセールスポイントといった「各社の主張」からどのような情報が読み取れるかを比較していった。

自社の強みを分析し 商品企画を実施

また、同社には商品開発のルールが確立されていなかったため、商品開発の基本ステップに沿って実際に試作品開発に取り組みした。はじめに自社の強みや外部環境を分析した。この分析を通じて生まれたアイデアの中から「百膳の夢 豆乳アイス」を採択し、開発に着手した。ユーザーヘルソナ市場での位置づけを検討し、試行検証を重ねた結果、ついに「百膳の夢 豆乳アイス」の試作品が完成した。

試作品の開発に伴って、商品コンセプトシートや商品開発計画書、商品事業計画書といった必要フォーマットを整備した。

展示会への出店と 事業計画づくり

試作品の流通の感触を掴むため、展示会「Food Life 2022」に出展した。ブースは株式会社三洋産業ではなく、同社が経営するレストラン「百膳の夢」で出展して、本物感を演出した。また、展示会出展まで小ロットOEM事業の事業計画も完成させて、事業概要の情報発信を併せて実施していった。

結果として「百膳の夢 豆乳アイス」はバイヤーや参加者に好評で、いくつかの商談に結び付いた。また、OEM受託事業についても多数の問い合わせがあり、事業立ち上げ時からアプローチできる顧客の具体名を掴むことができた。

#### 支援の成果

商品開発の仕組み構築と 新事業立ち上げ

今回の活動を通して、同社の商品開発フローが確立された。商品開発フローに沿って完成した「百膳の夢 豆乳アイス」も好評である。こうした成功体験は今後、同社がOEM事業を進める際に、自信をもった顧客へのアドバイザーにつながり、付加価値の向上が期待できる。

また、新規に立ち上げたOEM事業は、展示会での出展を皮切りに情報発信を継続して行った結果、新規商談件数60件、成約件数20件という成果につながった。

展示会「Food Life 2022」の様子

「百膳の夢 豆乳アイス」

「Food Life 2022」の様子

プロジェクト活動の様子

百膳の夢 豆乳アイス

「Food Life 2022」の様子

プロジェクトチームの撮影写真

## 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。

## 経営課題と支援テーマ

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

### 中小機構との出会い

企業から中小機構に支援を相談されたきっかけを紹介しています。

### 問題意識と相談内容

当初、企業として感じている経営上の問題点や相談の背景を説明しています。

### 経営課題の設定

インタビューや現場観察を重ねた結果、見えてきた経営課題を記載しています。

### 支援テーマの決定

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

CASE  
01Hands-On  
Support  
2022

北海道本部

社員の働きがいのある職場へ  
人事評価制度の抜本改革

## 株式会社道央メタル

## 事例概要

作業の標準化によるボトルネック解消と  
人事制度改革で働きがいのある職場づくり

トヨタ生産方式を導入して自主的な小集団活動を継続し、工場増設や設備導入で生産性向上を進めていましたが、熟練技能者に依存した溶接工程がボトルネックとなっていました。

そこで、熟練技能者の作業を標準化し、若手作業者を育成してボトルネックを解消しました。更に技能・意欲が向上した技術者を適正に評価できるよう、人事制度改革を行って働きがいのある職場づくりを支援した事例です。



北海道本部  
シニア中小企業アドバイザー  
森川 力男

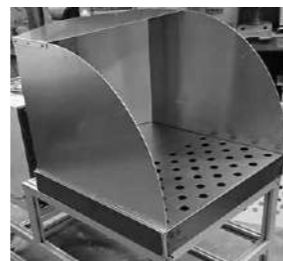
## 企業概要

若手とベテランが切磋琢磨する  
多品種少量生産の板金加工業

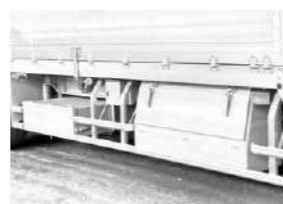
同社は「ものづくり、ひとづくり、明日づくり」をスローガンに、農業用機械の機械器具関連部品や金属製品の加工を顧客ニーズに合わせて柔軟に対応している。加工は一貫して自社内で対応し、同業他社ではできない加工も短納期で開発対応して多品種少量生産ができることが強みである。

近年は工場増設や新規加工設備導入によって近代的生産工場への変革を進めている。IT化、IoT導入にも意欲的で生産管理、設備稼働管理のシステムを運用し始めている。

また、高度な技能を保有する従業員が多く、小集団改善活動を継続できるモチベーションの高さも特長である。



■ 集塵作業台



■ 車両用架装



【企業名】  
株式会社道央メタル

【代表者】  
海老原 達郎

【資本金】  
22.5百万円

【本社所在地】  
北海道美幌市東5条南6-7-28

【売上高】  
612百万円(2022年3月期)

【設立】  
2005年8月(創業1970年2月)

【従業員数】  
54名

【業種】  
金属製品製造業

【営業品目】  
農業機械部材、冷暖房機器部材、  
建築用補助部材、運搬機器用部材

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

積極的な設備投資も  
足元の製造現場に課題

同社とは商談会などで度々面会していた。そうした中で同社が2018年に「地域未来牽引企業」に選定されたことをきっかけに改めて同社を訪問した。将来ビジョンや経営課題について議論を深める中で、海老原社長が感じていた問題意識を打ち明けられたことから支援へとつながった。

## 問題意識と相談内容

熟練技能者頼りの溶接工程  
従業員の意欲にバラツキ

同社は板金・溶接加工から塗装までの一貫した生産体制で、熟練技能者による難度の高い精密加工を得意としていた。近年は生産性向上を目的に、新規加工設備の導入、工場建屋の増設やIT導入を進めていたが、溶接工程は自動化が難しく、結果として熟練技能者頼りになることがボトルネックになっていた。

一方で、若手作業者に目を向けると改善意欲は高いものの、給与には反映されないため、働きがいにつながっていなかった。また、熟練技能者の改善意欲を引き出せていないことも、海老原社長は問題と感じていた。



■ 機械加工

■ 粉体塗装

## 経営課題の設定

ボトルネックの解消による  
工場の稼働率向上

現場観察とインタビューで課題が見えてきた。同社の生産計画はボトルネックとなっている溶接工程を基準にしていて、溶接工程に合わせていた前工程・後工程は、実際の生産能力よりも低い稼働率であった。

そこで、溶接工程の作業標準化と技能伝承の仕組みづくりによる効率化で、ボトルネックを解消する取り組みが優先事項であると海老原社長と意識合わせをした。

また、従業員の改善意欲のバラツキについては、個々の技能や意欲、成果を的確に評価できる人事制度への改革が必要であった。現行の人事制度は年齢、勤続年数、技能に基づく給与体系で、明確な基準もなかったため、従業員の意識改革には人事制度の改革が必要と考えた。



■ 溶接工程の様子(左: Tig溶接、右: スパッタ除去)

## 支援テーマの決定

作業者の技能強化と  
生産管理の仕組みの最適化

まずは溶接工程を対象に、作業者のスキルの棚卸しから技能伝承の仕組みをつくり、作業手順の標準化、作業時間の見える化によるバラツキの低減、生産計画の策定方法の見直しのステップで改善を進めることにした。

人事制度の改革は、2期目の支援テーマとして考えながら、まずは1期目の活動で成果を出すことを目指した。

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 溶接工程における作業者の技能強化と生産管理の最適化

■ 支援期間 2020年3月～2021年2月(20日) ■ 派遣専門家 岩佐 秀明 [専門] 生産管理、生産性向上

### 技能の棚卸しから 作業者のスキル向上へ

ボトルネックとなっている溶接工程の生産性向上を図るために、まず初めに作業者一人一人の力量マップを作成してスキルの棚卸しに取り組んだ。材質や製品の難易度によって作業可能な人員に偏りがあり、仕掛品の滞留発生し、それによってスムーズな工程の流れを阻害していることが判明した。

そこで育成計画を策定し、熟練技能者による技能研修やOJTでスキル習得を図り、作業可能な材質・品番の幅を広げることを目指した。

### 作業時間のバラツキ低減で 生産性・品質の向上

標準作業時間と実績作業時間を見える化し、その差のバラツキ原因を探り出した。その結果、作業者ごとの作業手順や溶接の仕上がりによるバラツキで作業時間が変動することが判明した。

作業手順や溶接の仕上がりを標準化するために、主要製品をモデルにして作業手順書を作成するとともに、製品の出来栄評価の基準を作業者全員で共有化した。これによって作業時間のバラツキを低減して、標準作業時間での生産に近づけることができた。

### 平準化生産の実現 ボトルネックの解消へ

作業標準化によって作業者の溶接スキル向上と作業時間のバラツキが低減した。そのため、標準作業時間をベースに生産計画を週次で立てられるようになり、人員配置も工夫して概ね計画通りに生産ができるようになった。結果として、仕掛滞留や手持ち作業が大幅に減り、溶接工程のボトルネックが解消された。



■ 溶接工程

### 専門家継続派遣事業

## 人事処遇と評価制度設計によるマネジメント改革

■ 支援期間 2021年5月～2022年4月(16日) ■ 派遣専門家 栗原 俊夫 [専門] 人事制度、人材マネジメント

### 働きがいのある職場へ 人事制度の抜本的改革

第1期の支援で、溶接工程の標準化と生産性向上が図られた。これによって従業員の改善意欲やスキル向上への意識が醸成されることが重要であった。

そのため、個人のスキル向上や成果を、適切に給与や処遇に反映できる人事処遇・評価制度への抜本的改革に挑戦することになった。

### 新人事制度の構築

現行の給与・処遇、評価の人事制度を紐解き、整合性を分析して課題を洗い出した。その内容をプロジェクトメンバーで共有して改革の方向性を見極め、新たな制度の基本骨格の策定と具体的な制度設計に着手した。

制度を「役職・等級制度」、「給与・賞与制度」、「人事評価制度」の3ブロックに分け、同社に合った詳細な制度設計を行った。

その上で、従業員一人一人の給与・処遇をそれぞれの制度に当てはめて、新たな給与体系を策定するとともに新たな人事評価の仕組みも構築できた。

### 新たな人事制度への移行

新制度のスタートは年度初めの4月に定めた。制度変更による従業員の不安や疑問を解消するために、全従業員に対して複数回の説明会を開催した。

制度内容や評価の仕組みを丁寧に説明することで納得が得られた。また、評価者には個別研修会を開催して模擬評価訓練を実施し、準備を進めた。その結果、大きな混乱もなく、新たな人事処遇・評価制度の導入・移行ができた。



■ 人事評価マニュアル

## 支援の成果

### 成果・意欲と人事制度が連動 働きがいの向上へ

1期目の支援では、作業者一人一人の育成方針を明確にしてスキル向上を図ったことが、熟練技能者に依存してボトルネックであった溶接工程の生産性向上につながり、生産の平準化が実現できた。

続く2期目の支援で人事制度改革に取り組んだことで、スキル向上や成果・意欲に対して明確な処遇・評価がで

きるようになった。これによってすべての従業員に改善意欲や向上心が芽生え、同社の組織風土の変革につながる活動となった。



■ プロジェクト活動の様子

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 最重要課題「溶接職場、全社人事管理」のレベルアップ指導

2020年春から2年にわたり、中小機構のご支援を得て最重要課題である溶接職場と全社人事管理の2件のレベルアップを指導していただきました。

1年目は全工程中のキー職場である溶接部門の生産性向上・工程管理円滑化をご指導いただきました。現状分析～解決策立案・実行を通じ、約2割の作業MH削減、かつ工程計画遅れゼロの水準までに到達し、現在も更に向上しつつあります。

2年目は全社人事評価・処遇制度の改革をご指導いただきました。人事管理ソフトを約10年前に導入・運用してきましたが、その限界に気づきつつも解決策を見出しかねておりました。人材体系・賃金体系・評価体系を統一的に全社管理できる新人事制度に2022年4月から切替えました。自らの努力が明確に長期処遇に反映される仕組みが、従業員のモチベーション向上につながり、その他施策の貢献もあって社全体の付加価値生産性は以前の1.5倍を超え、更に向上中です。

以上の2件のご指導を通じ、当社の企業体質が格段に強化されました点について、ご指導及びご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げます。



代表取締役社長  
海老原 達郎 氏

CASE  
02Hands-On  
Support  
2022

東北本部

# 全社員参加型経営で 「人生のうるおい製造業」 実現へチャレンジ!

## 株式会社三義漆器店

### 事例概要

#### 成果を生み出す全社員の取り組みで 「持続的発展への企業力」を格段に高める

経営理念・方針、将来ビジョンの打ち出しや、自動化新工場の建設等の積極的な経営姿勢は高く評価できましたが、収益性判断基準が不明確で、的確な改善活動といった具体的な行動へつながらずに悩んでいました。現状の見える化と収益性判断基準の明確化を図り、効果的な施策立案からの社員参加型PDCA展開が同社の成長・発展のためには必要不可欠と判断しました。

「成果を生み出す全社員での取り組み」に悩む多くの経営者にとって参考となる事例です。



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

#### 地場産業「会津漆器」の技術力で 高品質食器を提供

同社が本社を置く会津若松市は、高品質な「会津漆器」で有名な地域である。同社製品はデザインを軸として開発され、2012年度にグッドデザイン賞を受賞する等、高い評価を得ている。

また、環境対策への関心も高く、生分解性プラスチックと会津塗を融合させた商品「紫翠盃（しすいはい）」の開発、植物由来のPLAポリ乳酸を素材にしたカシューナッツから抽出したカシュー塗料で着色したSDGsバッチの製作等、SDGs視点を持った取り組みにも力を注いでいる。



■ 紫翠盃



■ 漆器棚

### 経営課題と支援テーマ

#### 中小機構との出会い

#### 中小機構東北本部主催の 「中小企業成長応援セミナー」に参加

同社が、福島県会津若松市で中小機構東北本部が開催した「中小企業成長応援セミナー」に参加したことが出会いのきっかけとなった。管理会計の活用と事例に触発され「ぜひ当社にも導入したい」との想いを持たれた。こうした想いに応える形で、セミナー翌日に同社を訪問した結果、支援申し込みに至った。

#### 問題意識と相談内容

#### 生産性向上の取り組みが 結果につながらず

大手量販店を主要顧客とし、近年は増収基調が続いていたものの、増益には結びついていなかった。

曾根社長は顧客の要望に応え、かつ利益を確保するには生産性の向上が必須と考え、自動化設備への投資や現場改善活動にも力を注いだ。思うような効果が出ていなかった。結果が出ないため、努力してくれた従業員の評価にも悩んでいた。

曾根社長は、作業の工程や動線を見直して更なる効率化を図るとともに、その成果を数値で見えるようにする仕組みをつくりたいと考えていた。



■ 漆部



■ 自動塗装

#### 経営課題の設定

#### 努力が報われる経営の見える化

現場調査・深掘りヒアリングを通して、同社の最大の課題は「経営の見える化」と「収益性の判断基準の明確化」であることが分かった。こうした可視化ができていないために、的を絞った有効な対策が打てていないことが浮き彫りとなった。また、経営会議等ではPDCAを意識していたものの、目標達成に向けた対策が不十分であり、従業員の納得感のある行動にはつながっていなかった。

努力が報われるためには、成果の見える化、適切な重点施策の設定、PDCAの仕組みの強化が必要と判断した。また、従業員が自ら考え、納得感を持ち、前向きになれるアクションが必要と判断した。

#### 支援テーマの決定

#### 成果へつなげる努力の見える化 「全社一丸」への仕組みづくり・実践

継続的な増収増益を目指して、全社員参加型のPDCA展開の基盤構築をテーマに設定した。収益構造の分析・理解から始め、収益性の判断基準を設定することによる「成すべきこと」を明確にし、PDCA管理・展開体制を強化することを支援計画に盛り込んだ。複数期の支援も視野に入れ、重点施策を基とした従業員中心の改善活動を活性化することも念頭に置いた。

派遣専門家には、管理会計や現場改善に明るく、地元会津地方出身のアドバイザーを選定した。

【企業名】  
株式会社三義漆器店

【代表者】  
曾根 佳弘

【資本金】  
10百万円

【本社所在地】  
福島県会津若松市門田町大字一ノ堰  
字土手外1998-3

【売上高】  
844百万円（2021年5月期）

【設立】  
1965年4月（創業1935年5月）

【従業員数】  
68名

【業種】  
漆器製造業

【営業品目】  
会津塗 樹脂食器（お椀・プレート等）



## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 計画経営の導入と実践による経営基盤強化の土台作り

■ 支援期間 2020年1月～2020年8月(12日) ■ 派遣専門家 小久保 孝仁 [専門] 経営管理、工場管理、生産技術

### 実態の見える化と成すべきことの明確化

キックオフでは曾根社長からのプロジェクトにかかる強い意気込みもあり「全社一丸で取り組むこと」をプロジェクトメンバー全員で共有し支援をスタートした。

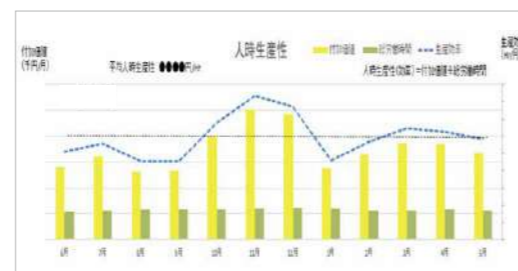
まずはじめに財務会計から管理会計に組み替えることで、経営陣とともに同社の収益構造と今期の見通しを確認した。次に問題・課題を抽出し、整理した。そして、経営方針・目標値・重点施策を明確化した。これらを中期経営計画に取りまとめ、連動した次期計画(部門行動計画含む)を策定した。予実管理では、達成状況を理解しやすくするために、グラフ等によるビジュアル化を意識して管理手法を構築した。また、PDCA管理表を作成し、月次の経営会議を開始した。

### 収益性判断基準の明確化とボトルネック工程改善

収益性の判断基準として、付加価値を基準とした「人

時生産性(時間当たりの獲得付加価値額)」の考え方を採用した。「基準人時生産性」を算定し、毎月の収益性状況をグラフ化して検証した。工程別人時生産性を確認し、ボトルネック工程への改善テーマを決定、レイアウト見直しによる動線の改善を行い、段取りロス等への改善計画を立案した。改善テーマは、確実に実行するように「改善テーマ推進表」で管理して、全体で共有化を図った。こうした改善活動の結果、包装工程では人時生産性が1.7倍(91.6個/時→157個/時)へ向上した。

「人時生産性」は同社の「共通の物差し(共通言語)」として浸透していった。



■ 人時生産性分析

### 専門家継続派遣事業

## 計画経営の定着と自立化による経営基盤の強化

■ 支援期間 2021年1月～2021年12月(24日) ■ 派遣専門家 小久保 孝仁 [専門] 経営管理、工場管理、生産技術

### 自主自立に向けてのPDCA展開

第1期の活動終了後、曾根社長と話し合い、自分達で改善活動に取り組んでもらうこととしたが、なかなか成果につながらない状況に陥った。これは、予実GAPの深掘り検討のノウハウ不足による、対策立案力の弱さが要因であったが、自分達で取り組んだからこそ実感をもって見えた課題であった。

これを踏まえ、第2期では「自立化」をキーワードに、まずはGAP分析の品質向上に向けた月次会議資料の改善から着手した。経営会議における担当者のGAP分析コメントを事前に記載し、経営幹部による精緻な相互検討を行った。そして確実に実施状況・成果を管理するためにPDCA管理表の運用を徹底した。決算期の切り替わりでは「全社説明会」を実施することで「全社一丸」の風土が醸成された。

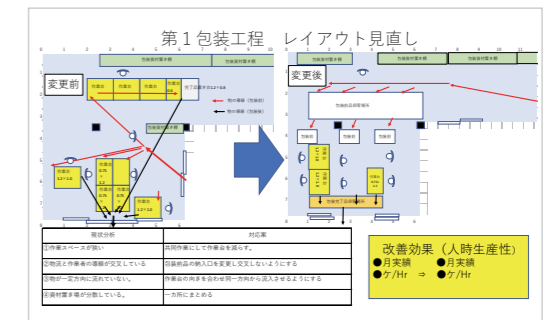
### 「全社一丸」への改善活動活性化

第1期支援で勢いがついた改善活動を一層推進すべく、「生産性向上プロジェクト」を立ち上げた。生産性改善チームと物流改善チームを設置し、更に小グループに分かれて活動を展開した。生産性改善チームでは段取り工数削減を狙いとした5S活動、自動化塗装ラインでのチョコ停削減を狙いとした噴射ノズル改善(別途「生産工程

■ 改善テーマ推進表

スマート化診断事業」により専門家を派遣)等を実施した。物流改善チームでは完成品置き場の集約、レイアウト改善による動線短縮等を実施した。

いずれの取組みも、定量効果を意識した現場従業員のアイデアからの改善策であった。全社員参加による「成果発表会」では、優秀チームに社長から表彰するようにしたことでもモチベーションの向上につながった。



■ レイアウト見直し資料

### 経営実務支援事業

## 小集団(QCサークル)活動の定着と自立

■ 支援期間 2022年6月～2022年9月(8日) ■ 派遣専門家 小山内 毅 [専門] 品質管理、現場改善

### 改善活動を「当たり前の取組み」へ

第2期での改善活動を通して、従業員の改善意識が高揚した。しかし、プロジェクトとしての取組みではなく、日々の業務の一部として改善活動を継続・定着化させる必要があった。また、活動を成果へつなげるためのツール活用ノウハウの習得が課題と認識された。

これを達成するために、小集団(QCサークル)活動に取り組むことにした。まず、全社員が参加する9チームを編成し、現状実態を把握して、課題抽出を行った。抽出



■ QCサークル活動の様子

した課題は、上位方針との整合性・重要性・緊急性・効果性・解決可能性を基準として、優先順位付けを行った。課題の整理には、特性要因図といったQC手法を活用した。「楽しさ・チームワーク」へとつながるようなチーム名を設定し、遊び心も取り入れた工夫ある資料作成、社内定期イベントとしたチーム成果発表会等を実施した。成果発表会では、経営陣・管理職から高い評価と適切なアドバイスがあり、経営層・上司と従業員との信頼関係・一体感が更に強まるとともに、改善活動が同社の「当たり前の取組み」になっていった。



■ 成果発表会資料

## ☑ 支援の成果

### 見える化、仕組み化により 「全社一丸」を実現

コロナ禍による巣ごもり需要増加の好影響もあり、支援開始前（2019年5月期）と比較し2021年5月期は売上高112%の増収、経常利益は167%の大幅増益を成し遂げた。これは収益性指標が明確化されたことで適切な改善活動へとつながり、需要拡大に対応できる生産体質の強化がなされた結果でもある。

また、重点施策に紐づけされた改善活動をボトムアップで実行したことも大きい。取り組む従業員がその意味を理解し、活動の成果を適切に評価されるようになった

ことがモチベーションの向上につながり、結果として業績向上の要因となった。

「全社一丸」の旗印のもと増収増益への基盤が整備され、今後の堅実な成長・発展が期待できる。



■ 全社員集合写真

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 実効性の高い支援が自社の自立につながった

第1期、第2期の支援では、定期的な営業会議、経営会議を開催しながらアドバイスを受けた結果、自立して計画経営を行えるようになりました。アドバイザーが現場に入りながら進めていく会議は、具体的で実効性が高く、話すだけで終わらずに結果を重視するもので、その後に良い影響を与えていただきました。

第3期の支援では、指示されたことを行う作業から、自ら考え、話し合っ行動して結果を検証する小集団活動を取り入れたことで、部署ごとに差はあるものの、確実に現場の改善が進みました。また、各部署の発表会、表彰を行ったことで、考え方や実施した事例を学べ、自立して次回へとつながるように思います。



代表取締役  
曾根 佳弘 氏

### プロジェクトリーダーの声

### トップダウンからボトムアップ型へワンチームへの歩み

ハンズオン支援事業で、収益改善を目的に生産性向上への取り組みを行いました。1期目は経営幹部が主体となって計画経営、現場改善計画作成を学び、その成果を基に2期目は現場社員を交えて生産効率改善活動を行いました。生産効率改善活動では現場の社員が自ら問題を提起し解決に向けPDCAを回していくことを学び、成果を得ることができました。その勢いをそのままに3期目は全社員参加型での「小集団改善活動・QCサークル活動」に取り組み、自ら職場を良くしようとする動きが広がり、さらに大きな成果に至りました。



取締役生産本部長  
曾根 典弘 氏

### 派遣専門家として

### 従業員全員参加での現場改善活動の実現

支援開始当初、従業員の皆さんは現場で黙々と働いているように見受けられましたが、支援が進み、第2期で「生産性向上プロジェクト」をスタートした頃から、プロジェクトチームの中で才能のある「光り物」がどんどん現れてきました。さらに全社QCサークル活動を始めてからは「光り物」が火種となり、改善活動が全社的に活性化してきました。自分の職場を働かやすくする改善活動に意欲的に取り組むようになりました。これは社長と経営幹部の皆さんが現場改善活動の主旨を理解し、仕組みづくりに取り組んできた成果です。

今後も現場改善活動が継続されることを切望しています。



アドバイザー  
小久保 孝仁

### 派遣専門家として

### 社員が日頃の想いを会社に届けた！

第3期では小集団活動に取り組み、全員参加で9チームを結成しました。身の回りの片付けといった小さな取組みから、腰の負担を軽減するための物流工程の改善など、普段から感じていること、こうしたらいいと思うことなどが取り上げられました。社員が考えていることは結構あってもどうしたら良いか分からない状態だったため、社員の想いが一気に開放されたように伝わりました。

社員は自分達の想いが会社に届くということが分かったと思います。曾根社長をはじめ経営陣もそれを頼もしく感じ、また社員個人の持っている能力を引き出せたと実感したのではないかと思います。今回の小集団活動はまだ入り口ではありますが、この活動を継続することによって、全員が生き活きた会社に発展していくと思います。



アドバイザー  
小山内 毅

CASE  
03Hands-On  
Support  
2022

東北本部

計画経営の仕組みを土台に  
事業再構築に挑戦！

## 合名会社寒梅酒造

## 事例概要

震災復興を経て計画経営体制と販路を強化  
新分野開拓による売上拡大

東日本大震災による仕込蔵全壊等の被害からの復興を経た後、事業承継した社長夫婦中心の新体制でさまざまな経営課題に直面していました。

計画経営の導入や生産管理の仕組みづくりを通して経営基盤の構築を図り、その後、新商品開発や販路開拓、新分野への挑戦を支援しました。

経営戦略と生産管理に加えて、マーケティングの支援によって新分野展開を目指した事例です。



東北本部  
シニア中小企業アドバイザー  
青沼 泰彦

## 企業概要

自社田で酒米を栽培する全量純米蔵  
作り手の見える丁寧な酒造り

1918年に「岩崎酒造」として岩崎碩次郎氏が創立した。戦後一時中断したが、1957年に「合名会社寒梅酒造」として2代目の岩崎静思氏が再建し、現代表の岩崎健弥氏は5代目となる。

宮城県北部、旧古川市と加美町の境を流れる多田川沿いに立地している。周辺は広大な田畑に囲まれた環境で「こころに春をよぶお酒」を理念に、自社田で栽培した酒米で日本酒造りを行っている。米づくりから醸造まですべて行い、手作業にこだわった顔の見える日本酒造りを大切にしている。

代表銘柄は「宮寒梅」。「一杯で旨い酒」をコンセプトに、「一杯のご馳走」を目指して醸造している。



■ 自社田栽培の酒米



■ 代表銘柄「宮寒梅」

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

東日本大震災からの復興  
七十七銀行からの紹介

同社は東日本大震災で仕込蔵が全壊するという甚大な被害を受けて出荷停止に陥ったが、補助金を活用して新蔵再建、新商品開発、新出荷場建設と復興を目指していた。そうした中で七十七銀行から紹介があり、中小機構の復興相談窓口を活用したことが同社との最初の接点であった。

2018年に事業承継した岩崎夫妻を中心とした新体制となり、経営実務支援事業で5S活動を、その後の専門家継続派遣事業で計画経営の導入と生産管理の強化による経営基盤の構築を支援した。

## 問題意識と相談内容

醸造機能を活かした  
新たな市場開拓を模索

国内清酒市場の縮小、多様な飲酒スタイルに対応した新商品の増加、小規模酒蔵の海外進出拡大と環境が急速に変化していた。

同社は経営計画や売上計画の策定、予算実績管理の仕組みが構築され、計画に基づくPDCA展開の自立化が進んでいた。首都圏をはじめ広域の新規取扱い店の増加もあり、赤字経営から脱却したことで、次なる課題として醸造能力を活かした売上拡大を目指していた。



■ 仕込みの様子

■ 手作業にこだわった日本酒造り

## 経営課題の設定

知名度向上と  
新たな収益の柱づくり

しかし、売上拡大を目指すには「寒梅酒造」の知名度は低く、ブランドが構築できていなかった。補助金を活用して酒蔵の見学施設も作ったものの、見学者は少なく、十分な顧客誘導ができていなかった。

安定した経営基盤を活かして成長・発展を遂げるためにも、主力の「宮寒梅」以外の商品開発や新市場開拓により、収益の2本柱化を図っていくことが必要であった。



■ 蔵直売所の店内

■ 季節限定商品

## 支援テーマの決定

ブランド構築と直販強化  
新たな収益

これまでの経営戦略と生産管理の活動に加えて、マーケティング領域で、同社の新たな収益の柱を築くために、ブランディングと直販の強化を支援テーマに考えた。インターネット販売と直売所の両面から直販を強化することで収益の2本柱化を図り、販路開拓と商品開発に取り組む方向で岩崎代表と合意した。

計画経営と生産管理の支援を担ってきたアドバイザーがマーケティングにも精通していたため、これまでの同社との信頼関係を考慮し、継続して派遣専門家として選定することを決めた。

【企業名】  
合名会社寒梅酒造

【代表者】  
岩崎 健弥

【資本金】  
150万円

【本社所在地】  
宮城県大崎市古川柏崎字境田15

【売上高】  
163百万円(2021年9月期)

【設立】  
1957年1月(創業1918年5月)

【従業員数】  
7名

【業種】  
酒類製造業

【営業品目】  
清酒、リキュール

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 「収益2本柱化」と「ブランド力向上」への土台構築

■ 支援期間 2021年6月~2021年11月(12日) ■ 派遣専門家 北村 定俊 [専門] 経営戦略、マーケティング、商品開発

### ブランド構築に向けた商品開発と販売チャネル強化

「宮寒梅」以外の商品の発信とブランド構築、そして蔵直売所及びインターネット販売による直販の強化で収益の新たな柱の構築を図り、売上拡大を目指した。

蔵直売所の限定酒開発や品揃え・レイアウトの見直しに取り組んだ。

また、女性向け・ファミリー向け商品企画や、地元企業

のおつまみとのセット商品開発、ふるさと納税品のラインナップ拡大を実施した。



■ 地元のおつまみの陳列



■ おつまみとのセット商品

### 専門家継続派遣事業

## 新商品開発と蔵併設ショップ開店による事業再構築の実現

■ 支援期間 2022年7月~2023年4月(20日) ■ 派遣専門家 北村 定俊 [専門] 経営戦略、マーケティング、商品開発

### 事業再構築に向けたスケジュールと課題の整理

同社は、事業再構築補助金の採択を受けて「『宮寒梅』の副産物と宮城県産物を取り入れたオリジナル菓子の製造と販売」を実施することになった。プロジェクト開始前に、事業再構築相談・助言による3回のアドバイスで事業化に向けた課題を整理してからキックオフした。

蔵直売所の他に蔵併設のファクトリーショップを新たに開店しオリジナル菓子を販売するため、開店に向けたスケジュールを策定し、建物整備、設備導入、商品開発といった主要実施項目に取り組んでいった。

### 新商品開発とVMD・販促企画の検討

まずは市場動向分析を実施して、顧客ターゲットとニーズの明確化を行った。差別的優位性を考えた市場ポジショニングを取り、商品コンセプトを明確にした上で、試作品の開発を行い、パッケージデザイン・商品規格・価

格を検討した。蔵併設ショップの開店に向けて、店内販促やビジュアルマーチャンダイジングの検討を進めた。

### 新たな生産体制店舗オペレーションの確立

各商品の生産工程の最適化を図るとともに、店内レイアウトや商品陳列、店舗オペレーションの検討を繰り返して、2023年3月の開店に向けた準備を進めている。



■ 新商品のパームクーヘン



■ 蔵併設ショップの外観イメージ

## 支援の成果

### 新商品開発と直販の強化 新分野で収益の柱を立てる

これまでの支援で、同社は計画的な経営のPDCAを自社で回すことができるようになっていた。

今回の支援で、新商品開発と直販の強化を図り、「宮寒梅」をはじめとした商品の知名度が向上して、コロナ禍でも販路拡大ができた。結果として、総資本経常利益率は支援開始前の2018年9月期に比べて2022年11月期

には13ポイントの増加となり、復興と新事業への投資に見合った効果を上げることができた。



■ プロジェクト活動の様子

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## ハンズオン支援の後押しで、新たな挑戦へ

ハンズオン支援を受けて、当蔵が一番変化したのは「現状把握」「未来予測」をきちんとメリハリをつけて自分たちで把握できるようになったことです。現在の状況を冷静に判断するための助言やご指導をいただき、それと同時に経営管理や財務分析もきちんと把握できるようになってきました。

ブレてはいけないのは「企業理念」。新たなことに挑戦することはとても勇気がいることです。ハンズオン支援に携わってくれる皆様は、しっかり支えて背中を押してくれます。現状をきちんと把握し、目的を持って行動すれば「絶対大丈夫」!

不安な時、的確なアドバイスをいただけるだけで、本当に助かりました。また、新規事業開始にあたり、的確な財務分析をはじめ、原料仕入れ、市場調査等多くのご支援をいただいています。私たちだけでは解決できないこと、迷うことも、優位的な方向へ導くアドバイスをいただけました。



代表社員  
岩崎 健弥 氏

### 派遣専門家として

## 具体策に導くことで取組みを加速化

今回の支援でアドバイザーとして注力した点は、実行できるレベルの具体策に導くことです。成果は企業における支援受入態勢によるところが大きく、今回の成果は同社の迅速な実行と、その実行を踏まえた改善の取組みによるものです。

また、市場全体を見渡すことも今回のポイントでした。直販強化は、酒販店とのバッティングにもなりかねません。そこで、酒販店で扱っていない商品を開発しての直販取組みとするとともに、酒販店で扱っていただいている「宮寒梅」のブランド力アップによる酒販店への誘導が行われました。事業再構築においては、経験値の少ない商品でしたので、市場調査をふまえての試行錯誤の取組みが行われました。



アドバイザー  
北村 定俊

CASE  
04Hands-On  
Support  
2022

関東本部

新工場移転に向けた  
競争力のある生産工程へ

## 株式会社高池

## 事例概要

分散する工場の統合・移転を機に  
効率性を意識した生産の仕組みづくり

同社は多品種・小ロットの短納期対応を得意としながら、新工場への移転を機に更なる生産性向上を目指していました。

新工場の移転に向けてQCDの強化を図り、移転後は生産性の評価からはじめ、継続して改善を実行していける仕組みづくりを支援しました。

新工場の建設という大きな転機をきっかけに、生産基盤の強化に取り組んだ事例です。



関東本部  
シニア中小企業アドバイザー  
小野崎 修

## 企業概要

多品種小ロットで  
見積もりから納期まで2週間

同社は、国内工場以外にフィリピンにも生産拠点を有し、自動車、家電、OA機器、医療機器といった機械機器の内側にある電装品同士をつなぐ役割をもつワイヤーハーネスの製造を行っている。

ワイヤーハーネスは機械機器の機能拡充に伴って搭載量が増加傾向にあるが、その仕様は製品開発の最終段階で決まるものが多く、多品種小ロットを短納期で製造できることが求められている。このニーズに着目した同社は、先を争い製品開発を行う企業からの引き合いが多く、売上高を伸ばし続けている。



ケーブル加工品



組みハーネス

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

更なる生産性向上  
を目指して

同社は、当時5つあった工場のうち、本社工場、沼津南工場、沼津南第2工場の3つの工場を集約した新工場建設を計画していた。

3工場を集約することで発生するレイアウト、物流、動線における問題を検証する必要性を感じていた。そうした中で地元の税理士に相談したところ、中小機構のハンズオン支援の紹介があり、支援に至った。

## 問題意識と相談内容

工場統合を機に  
生産工程を改善

5工場のうち、主力となる工場が本社工場、沼津南工場、沼津南第2工場の3か所に分散していた。分散していたことによって各工場間で材料・製品の往来が発生し、「多品種小ロット生産」と「短納期対応」という同社の強みを発展させる障害になっていた。

このような状況を受けて、古井社長は主力3工場を統合した新工場建設を計画していた。工場を一本化することによって発生する問題点の検証と対策について、支援の相談を受けた。



生産管理部



製造部

## 経営課題の設定

各工場の特徴を活かした  
課題解決を目指す

同社には、新工場建設に併せて業務・生産の効率化を一層進めることで、同社の特長である「多品種小ロット生産」と「短納期対応」を活かし、他社との差別化を更に進めていくという構想があった。

新工場の建設は決定されていたが、稼働していた工場でも様々な課題が生じていた。そのため、新工場移転において改善が必要な問題点・課題を抽出・整理し、その改善を図っていく必要があった。



端子圧着の様子



目視検査の様子

## 支援テーマの決定

新工場の稼働に向けた  
仕組みづくり

3工場を一本化するにあたり、今ある5つの工場を抱えている課題を整理した上で、新工場では各工場の「いいとこどり」の計画を作ってみてはどうか、という発想が生まれた。同社の「多品種小ロット生産」と「短納期対応」という特長を最大限に生かせるように、業務・生産効率化を一層進めるための仕組みづくりと、新工場での仕組みの定着化を目標とした。

【企業名】  
株式会社高池【代表者】  
古井 誠【資本金】  
150万円【本社所在地】  
静岡県沼津市志下118【売上高】  
1,146百万円(2022年1月期)【設立】  
2003年2月(創業1994年4月)【従業員数】  
82名(正社員69名)【業種】  
情報通信機械器具製造業【営業品目】  
ワイヤーハーネス製品、  
電源・信号通信産業設備、  
配電盤用、各製造装置用

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 新工場稼働に向けた生産プロセスの強化

■ 支援期間 2020年1月～2020年10月(14日) ■ 派遣専門家 戸崎 敏夫 [専門] 経営管理、工場運営、工場管理

### 現状分析から強みと課題を掴む

プロジェクトのキックオフ後、まずは現状の把握と分析に取り組んだ。SWOT分析と業務フローの見える化によって、ヒト・モノ・情報の流れを整理した。浮き彫りになった課題を「各工程の実態」、「スキル・能力・意識」、「モノの流れ」、「情報の流れ」、「品質・不良」の切り口で整理し、現状の課題に対しての共通理解を深めた。

課題がはっきりしたところで「目指す姿」を検討した。自社の強みを踏まえて、目指す姿は「いかに正確に早くつくれるか」とした。

### ビジョン実現のための方策を立案

現状分析から見えてきた部門ごとの課題を洗い出し、近い将来「なっていたい姿」と、「プロジェクトで検討する

事項」を整理した。新工場への移転の意味は何か。「正確に早くつくる」を実践するために各部門はどうあるべきか。同社が目指す仕事の進め方から、各部門の役割を考えていった。

### 目標達成のための実行計画策定

プロジェクトの終盤には新工場の建設、稼働が始まった。活動中に構築した実行計画を、実際に新工場で適用し、検証した。事前に検証した工場レイアウト、業務手法ではあったものの、実際に稼働させると様々な課題が見えてきた。

新工場で現状の生産性評価を実施し、改善目標を設定して実行していく仕組みづくりが必要であった。この仕組みづくりとその定着化について、2期目で支援をすることが決定した。

### 専門家継続派遣事業

## 新工場の改善目標の実行・検証の仕組みづくり

■ 支援期間 2021年4月～2022年1月(14日) ■ 派遣専門家 戸崎 敏夫 [専門] 経営管理、工場運営、工場管理

### 稼働した新工場の生産性を評価

第2期は、新工場稼働で従来と比較してどれほどの効果があったのかを評価することを目的とした。そして、新工場の期待効果を改めて目標に設定し、目標達成のためのPDCAを回す仕組みづくりと定着を目指した。

生産体制や機能を新工場に集約したことで、想定通り、業務や情報の流れがスムーズになった。しかし、第1期で策定した「正確に早くつくる」という目指す姿と、それに対する実行計画の実施・達成状況に差異があり、フォローしていく必要があった。

### ありたい姿に向けた実行計画策定

第1期で策定した「目指す姿」と、各部門・従業員が考える「ありたい姿」に齟齬があったことが、実行計画をうまく進められない最大の原因と考えられた。新たな目標を設定する前にプロジェクトメンバー全員で改めて「ありたい姿」を議論し、各部門の目標・KPIを設定した。該当の部門長だけでなく従業員や他部門長の意見を積極的に取り入れ、実行計画の実施状況をフォローする仕組みを組み込むことを意識しながら実施方法を検討した。

### ありたい姿に向けた各部門のKPIの設定

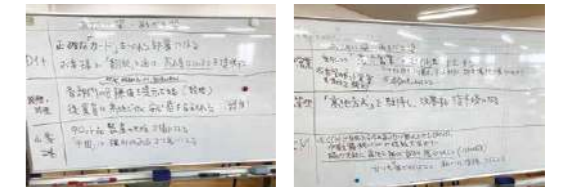
コロナ禍によって顕在化した半導体不足で、ワイヤーハーネス業界も部品不足となり、同社にも大きな影響を与えていた。こうした厳しい環境下で、新たな目標を設定する前にプロジェクトメンバー全員で「ありたい姿」「あるべき姿」を議論することにして、各部門の目標・KPIを設定した。

その際、上位方針である事業計画や全社の重点課題項目に、具体的な数値目標が設定されていなかったことから、全社的な数値目標の設定も併せて実施した。

### 生産性改善のPDCAサイクルの仕組み

プロジェクト終了後の改善進捗の進め方は、定期的にフォローするリーダーを決めて、リーダー主導で活動の進捗や出来栄を全員で評価する仕組みを構築した。

また、プロジェクト終盤に明らかになった新たな課題に対する取組みは今回策定した生産性改善のPDCAサイクルを回しながら、自社で定着に向けて取り組んでいくことにした。



■ 各部門で「ありたい姿」を議論

## 支援の成果

### 同業他社との差別化で競争力を強化

多品種小ロット生産を強みにしている同社が、1期目で検討を重ねて構築した独自の業務手法について、2期目で全部門の責任者がお互いに課題を出し合って議論を進

めたことで、更なる効率化の追求をすることができた。また、これまでは「設計着手から出荷までのリードタイム短縮」が改善のターゲットだったものが、今後は「受注から設計着手まで」を目標に加えることで、同業他社との差別化が一層進み、ワイヤーハーネスメーカーとしての競争力強化につながることを期待される。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 意見を引き出し 自ら考え動く姿勢へ

プロジェクトの中でアドバイザーは自分から意見等を話すのではなく、メンバーの意見を引き出す方向で議論を進めていただきました。引き出した意見から方向性を決め、そこから施策や目標等に導いていただきました。そうすることによって各メンバーは、施策への取組みに責任が生じ、取組み方に変化が生じました。また、各メンバーはその手法を各部署の社員にも行い、会社全体に広がっていくという効果が見られました。

当時、コロナ禍により売上が減少した時期でもあり、コロナ禍を経て見えてきた当社の課題解決の取組みについてもテーマとして取り上げ、スタート（営業）からゴール（経理）までの取組みを上記同様に議論、その施策が成果として売上が上昇する結果となりました。



代表取締役社長  
古井 誠 氏

CASE  
05Hands-On  
Support  
2022

関東本部

医療・介護・福祉市場を目指す  
産学共同開発商品  
「ぐるぐるストレッチ」の販路開拓

## 株式会社共臨社

## 事例概要

浜松医科大学と共同開発した  
リハビリ用具のテストマーケティング支援

「ぐるぐるストレッチ」は「遊び感覚で楽しくリハビリができる」をコンセプトに、スタッフや介助者がいなくても利用者が単独で利用できるよう工夫された産学共同研究から生まれました。

当時、同社の新規事業として医療・介護・福祉関連市場進出を目指したものの、思うように販路開拓が進んでいませんでした。

同社にとって新たなチャレンジとなる新市場・新分野展開に向けたマーケティング力の強化を目指した支援事例です。



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

木金混合の技術とノウハウを活かした  
家具・什器・福祉用品の製造販売

創業以来、家具メーカーとして時代の変化に対応し、世の中から必要とされる価値ある商品づくりを目指している。

当初は、オフィス向けレターケース等のスチール製品のみを生産していたが、1990年に木製家具工場を買収して以降、商業施設・オフィス・文教・保育幼稚園・医療介護の5つの事業分野を対象市場を広げて幅広く商品を提供している。

家具とスチールの工場を併せ持ち、職人の技術と最先端の機械加工を駆使して、高い木金混合技術と製造ノウハウの蓄積を強みとしている。



■ 木製家具



■ スチール製品

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

静岡家具工業団地協同組合の紹介  
経営相談がきっかけ

静岡家具工業団地協同組合は、1962年に静岡市内の家具メーカーを中心とした家具関連業者が集まり、工業団地を形成することを目的に設立された。同社の2つの工場はこの団地に立地している。

新たに開発した新商品の販路開拓に頭を悩ませていたところ、同社も所属する協同組合から中小機構の紹介を受けた。中小機構関東本部の経営相談を利用し、販路開拓コーディネート事業の紹介を受けたことから今回の支援に至った。



■ 木製家具・木製品工場



■ スチール製家具・金物工場

## 問題意識と相談内容

浜松医科大学と共同開発した  
新商品の販路開拓

同社はこれまで大手取引先から品質や価格、量産体制が評価され、安定した受注量を確保してきた。

一方で将来を見据えると、売上高の90%超を占める商業施設・オフィス関連商品は、市場が縮小傾向で成長性の鈍化が予想された。また、少数の取引先に売上が集中していることから、事業構造の再構築が必要になるという問題意識があった。

そこで一色社長は、5年後には商業施設・オフィス関連の比率を下げるとともに、新規事業である医療福祉事業の売上高の拡大を目指していた。そして、その実現には自社ブランド商品「ぐるぐるストレッチ」の販路開拓が必要と感じていた。

## 経営課題の設定

販路開拓に向けた  
市場性・提供価値の検証

国内の高齢化は諸外国に比べて非常に速いスピードで進展している。医療・介護・福祉関連市場には、商業施設・オフィス関連市場の落ち込みをカバーするに十分な需要の伸びが期待できた。

一方、リハビリ用具として「ぐるぐるストレッチ」の価値を見出してくれそうな具体的な事業者、実際に使用する利用者の特定、そこに行きつくための販売ルートは確保できていなかった。

以上を踏まえ、「ぐるぐるストレッチ」を核として、同社にとっての新市場分野である医療・介護・福祉分野への足掛かりを築くこと、そのために同社に不足するマーケティング力の強化が経営課題となった。



■ 「ぐるぐるストレッチ」本体



■ リハビリ風景

## 支援テーマの決定

販路開拓に向けた  
マーケティング力の強化

介護・医療・福祉関連市場は、今後も継続して成長が期待できる分野である。「ぐるぐるストレッチ」の需要獲得に向けて、まずは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をする必要があった。

その上で、想定する顧客ターゲットに対してテストマーケティングを実施して、商品の効果や価格の市場性を改めて検討し、介護・医療・福祉関連市場での販売ルート獲得を目指すという支援を考えた。

【企業名】  
株式会社共臨社

【代表者】  
一色 康有

【資本金】  
60百万円

【本社所在地】  
静岡県静岡市駿河区中原569

【売上高】  
1,160百万円(2022年5月期)

【設立】  
1954年11月(創業1954年11月)

【従業員数】  
86名

【業種】  
家具・装備品製造業

【営業品目】  
スチール製及び木製家具、  
医療・介護・福祉製品

## ☑ 支援内容

### 販路開拓コーディネート事業 (M-A型)

## マーケティング企画の立案と提案書の作成

■ 支援期間 2020年2月～2020年9月(8日) ■ 派遣専門家 渡邊 信也 [専門] 介護福祉、生産財マーケティング

### 新市場開拓のための マーケティング企画の立案

マーケティング企画書の作成にあたり、経営方針の検討からスタートした。5年後に「ぐるぐるストレッチ」を含む医療・介護・福祉事業を全社売上高の約10%にすることを目標として、その実現に向けた5か年の事業計画を作成した。

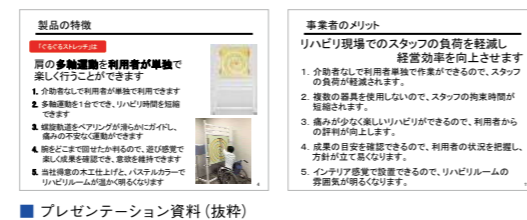
次に目標を達成すべく「ぐるぐるストレッチ」の新市場展開戦略を立案した。ターゲットは病院のリハビリセンター、診療所、デイサービス、介護福祉施設、フィットネスクラブに絞り込み、提供価値の仮説を立案した。「利用者が遊び感覚で体を動かし、楽しくリハビリ活動に専念できること」や「リハビリ現場でのスタッフの負荷軽減を通じて事業者の経営効率化が図れる」といった仮説を設定した。

### 想定ターゲットに向けた 提案書作成

提案書には、商品のコンセプトや特徴だけでなく、導入の

メリットやフォロー体制をまとめ、類似品との違いは競合比較表の形で整理した。競合製品の多くは、リハビリ実施の際、介助者を要する。また、電動器具や重りがついているため、痛みへの不安感を与え、リハビリへの意欲を削ぐことが懸念点として挙げられていた。それに対して「ぐるぐるストレッチ」は介助者が不要で利用者単独でも使用でき、利用者が自ら動かそうとする自動運動をサポートするリハビリ器具である。スタッフの負荷が軽減されるだけでなく、利用者自身も痛みへの不安を最小限にリハビリに取り組める。こうしたメリットを写真を使い、具体的かつ分かりやすく提示した。

こうして、次のテストマーケティング支援での仮説検証に取り組む準備が整った。



### 販路開拓コーディネート事業 (M-B型)

## 「ぐるぐるストレッチ」のテストマーケティング

■ 支援期間 2020年12月～2021年12月(15回) ■ 派遣専門家 渡邊 信也、西川 功一、古川 秀樹、関原 宏昭、長友 康晴、久保木 克己

### 上肢リハビリのニーズと 受容性の確認

ターゲット市場にアプローチした結果、市場のニーズが確認された。

まず病院・診療所では、病院や通所リハビリ施設を中心に利用されていた滑車運動(プリー)に比べ、簡単に楽しく利用される結果がでた。

医療・介護・福祉分野では、予算やスペースの問題、車いすや認知症の利用者が多数である点、脳トレを兼ねた他のゲームが競合となる点から「ぐるぐるストレッチ」の

受容性は限定されると判断された。

また、体力づくりがメインのフィットネスクラブではニーズが低かった。場所の制約を解消するために、数種類のサイズ展開や壁に掛けられるタイプの商品を新たに加えること、また、モチベーション維持機能が求められていることからカウンターや目印を追加するといった新たな課題が明らかとなった。

### 市場導入に向けた 課題の把握

設置スペースが限られる都心の介護施設や、器具を置

く余裕のない介護事業者に導入してもらうためには、更なる小型化や、容易に高さ変更を可能にするといった改善点が指摘された。

価格面は手ごろという評価ではあったが、導入障壁を更に下げするためのレンタル方式の採用、利用者の動機付けになる点数化やゲームとの組み合わせといった製品

面・販売方法についての工夫も求められた。

テストマーケティングを踏まえ、まずは病院のリハビリセンターや広いスペースがある通所リハビリ施設において、滑車運動(プリー)に比べて簡単で楽しくできるリハビリ機器として展開し、サイズや壁掛け式といったバリエーションの用意を今後の目標とした。

## ☑ 支援の成果

### 「ぐるぐるストレッチ」の 提供価値と導入可能性の検証

アプローチ先から評価や意見を受ける中で、介護分野の現状把握、受容性の検証、課題の確認ができた。

「ぐるぐるストレッチ」は、特別養護老人ホームや老人

保健施設よりもリハビリ型デイサービスが優先アプローチ先となることが明確になった。先行する競合製品との差別化要素も明確になったことで、活動スタート前に比べて、より提案価値に磨きがかかり、今後の営業展開にとって有益な活動となった。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 「ぐるぐるストレッチ」の市場展開の明確化

コロナ禍で訪問間隔が空いてしまった時期があったものの、お陰様で9社に15回とフルに活動できました。この実践的な活動を通じて、自社に不足していたマーケティング力の強化につながる現場での情報収集の手法やノウハウを社員が蓄積することにつながりました。その結果、「ぐるぐるストレッチ」の市場展開の方向性が見えてきたことが大きな成果になったと思います。

今後はこの貴重な経験を活かし、「現場の生の声」を介護製品づくりに取り込みながら、医療・介護・福祉分野で一人ひとりの豊かな暮らしに貢献していきます。



代表取締役社長  
一色 康有 氏

### 管理者として

## 主体的な取組みが具体的な成果に

活動には主体的に取り組んでいただきました。その結果、ブラッシュアップ支援(M-A型)では会社全体の中での本事業の位置付けや提案の際に核となる製品コンセプトを明確にできたと思います。テストマーケティング支援(M-B型)では、社内プロジェクトチームを組織し、訪問の結果を節目節目で報告書に自らまとめるなど、顧客の声を真摯に受け止めようとする姿勢が印象的でした。こうした取組みが、ターゲット顧客の優先順位付けや改良ポイントの明確化等、具体的な成果につながったと感じます。

今回の経験をきっかけに、更なる自律的な取組みが期待されます。



アドバイザー  
後藤 淳



CASE  
06Hands-On  
Support  
2022

中部本部

【企業名】  
愛知ヨーク株式会社【代表者】  
平野 豪治【資本金】  
36百万円【本社所在地】  
愛知県小牧市大字間々原新田  
字中島500【売上高】  
3,367百万円（2019年9月期）【設立】  
1957年2月（創業1957年2月）【従業員数】  
79名【業種】  
食料品製造業【営業品目】  
乳酸菌飲料、はっこう乳、ゼリー人々の健康に貢献を！  
乳酸菌飲料メーカーの業務改革

## 愛知ヨーク株式会社

## 事例概要

全社一丸で取り組む  
社内物流改革プロジェクト

同社は全国に営業拠点を有する乳酸菌飲料メーカーですが、高コスト体質が経営の足枷となっていました。自社で様々な業務改革に取り組むも道半ばの状態の中、本社工場のピッキングを含む社内物流の合理化から、各営業拠点の業務効率化へと着実に成果を出すように取り組みました。

広域に拠点を有する企業の社内物流改善や業務標準化を展開した事例です。



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

全国に展開する  
乳酸菌飲料メーカー

同社は1957年に愛知県、岐阜県、三重県の3県下でヤクルト原液の製造販売を行う「愛知ヤクルト製造株式会社」として設立・創業。1970年には現社名に商号変更した。また、日本初のガセリ菌を使用した飲むヨーグルト「ヨーク」を開発して自社製品の製造販売を開始している。

「健康に有益なものを手軽に広く消費者へ」を経営理念に、現在ではグループ会社を含めた全国18の営業拠点から、個人宅配のほか、学校給食、病院食として毎日3,000先以上に配達している。多くの人々の健康に貢献する全国展開の乳酸菌飲料メーカーである。



■「コアコア」



■「アシドミルクPLUS150」

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

コロナ禍での  
生産性向上を目指して

同社は、2011年からの「生産管理システム構築プロジェクト」で、過去に戦略的CIO育成支援事業を利用した経験があった。システム基盤が整備されたことで、その後は安定した事業成長を遂げていたが、新型コロナウイルスの感染拡大によって全国で学校閉鎖や学級閉鎖によるキャンセルが相次ぎ、売上減少や廃棄増といった問題が生じていた。

今回、中小機構の新事業創出支援事業を利用することで業務効率化の相談を受けて、支援に至った。

## 問題意識と相談内容

全社業務の改革による  
自動化・効率化

高コスト体質に危機感を感じていた同社は、名倉専務を中心にさまざまな業務改革に取り組んでいた。しかし、いずれの取組みも十分な成果を上げられずに、次のような課題を感じていた。

全国の営業所からの少量注文と、学校や病院からの大口注文が無計画に混在し、製造部門では残業が常態化していた。賞味期限の関係で大量廃棄も発生していた。

また、約1万社の取引先のうち、生協や量販店では自動化(EDI)が進んでいたが、学校や幼稚園、病院では依然としてFAX注文が多かった。担当者も「手入力の方が早い」と判断してIT活用が十分に進んでいなかった。

こうした課題を感じていた平野社長と名倉専務からは、「全国の営業所を含めて、業務の自動化・効率化の実現を支援してほしい」と要望があった。

## 経営課題の設定

社内物流業務を改善して  
物流コストの引き下げ

企業の要望を踏まえながら、現地調査やインタビューを重ねた結果、売上高の約4%を占める物流コストの引き下げが優先課題であり、それに向けて社内物流から着手することが必要と判断した。

例えば、配送指示が早まれば余裕をもった作業時間を捻出できる。余裕をもつことで誤配送が減れば、出戻りによって発生していた配達商品の賞味期限の消化もなくなり、結果として廃棄ロス低減につながると思った。

また冷蔵倉庫を中心に適正な保管スペースを確保すれば、各所に散った狭小の保管スペースを走り回ることによって発生していたピッキングミスや作業時間ロスを低減できると考えた。



## 支援テーマの決定

本社工場から営業拠点へ  
段階を踏んだ支援

最適な成果が生まれるように支援開始前に戦略マップを作成して、支援計画の練り直しも繰り返した。

その結果、着実に成果を出すために1期目は本社工場における保管・出荷業務に絞り込み、続く2期目で全国の営業拠点と取引先や本社工場との間の受発注業務の改善をテーマとして支援することで合意した。

支援にあたるアドバイザーには機械部品商社における業務効率化で実績のある専門家を選定した。

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 乳酸菌飲料事業の社内物流効率の向上

■ 支援期間 2021年3月～2021年10月(12日) ■ 派遣専門家 南山 賢悟 [専門] 物流業務改善

### 社内物流業務の分析と問題点整理

まずは製造ラインのエンドから出荷までを社内物流の対象として現状把握を実施した。問題点として作業スペース不足、標準化の遅れ、製造日指定による良品廃棄が明らかになった。加えて、担当者が出荷と生産計画を兼務することで、多忙になっていることも問題であった。

受注出荷業務の合理化、廃棄の減少、5Sによるスペース創出を改善目標に設定した。

### 受注出荷業務の改善

同社の標準様式ではない形でのFAX注文が多く、手間がかかる上、入力ミスも発生していた。また、締切時刻後も五月雨で注文を受けていた。受注担当者も製造指示や進捗確認、営業所のフォローといった業務をカバーしていたことから合理化には程遠い状況にあった。

そこで、社内グループウェアや標準様式の利用を改めて全営業所で徹底した。対外的にはきめ細かなサービスを見直し、今後は締切時刻の厳守を依頼した。

標準化を進める中で、出荷事務での製造指示数の計算が課題と判明したため、表計算ソフトによる運用方法の標準化に取り組み、時間短縮に成功した。棚卸作業もタブレットの活用によって業務効率の改善につながった。

### 良品の廃棄を削減

在庫廃棄は、営業拠点や本社の業務課、工場での廃棄が混在し、全体像が把握できていなかった。特に営業拠点での廃棄ルールが曖昧であったため、廃棄基準と期限を明確にすることから始めた。

同時に、取引先が決める廃棄期限(賞味期限には余裕がある商品)後でも購入してもらえる取引先のリストアップをして、ロス削減を進めることにした。

### 5S推進で作業スペースの確保

冷蔵倉庫と解凍庫から5Sに着手した。廃棄に迷うものは会議室に仮置きして選別し、不要不急品は倉庫外に置いた。倉庫スペースを確保するために、倉庫以外でも5Sを進めた。これによって、冷蔵倉庫内の不要品の廃棄が進み、同時に倉庫外でもスペースが生まれた。新たに常温倉庫でもスペースが生まれ、全社でスペース確保が進んだ。

スペース創出目標は50パレット分の面積の創出であったが、最終的に116.5パレット分のスペースが生まれて、達成率は220%となった。



■ 未使用タンク・設備の撤去

■ 冷蔵庫のスペース確保

### 専門家継続派遣事業

## 営業拠点の業務標準化による生産性向上

■ 支援期間 2022年4月～2022年10月(12日) ■ 派遣専門家 南山 賢悟 [専門] 物流業務改善

### 営業拠点における間接業務の現状調査

第1期の活動で社内物流業務の改善は大きく進んだ。一方で、営業拠点の業務標準化や改善活動は大きな課題として残っていた。特にグループ会社を含んだ全国の営業拠点では、拠点間の業務にバラつきが大きかった。

そこで、大規模拠点(名古屋、大阪)と小規模拠点(四日市)から問題・課題の共有を行って、受注業務を含めた5つの業務を分析した。その結果、工数の50%以上を受注業務が占めていることが判明した。また、得意先マスターの未整備という問題が、システム利用を妨げていた。



### 受注情報のシステム手入力の削減

工場発注業務では、受注や請求、入金でのシステムへの手入力の頻発が課題となっていた。特に工場発注業務では二重入力、入力訂正、再度FAXといった三度手間の状態であった。

また、大規模拠点から小規模拠点へのサポートも不十分で、それぞれがバラバラの運用を行っているため、業務が非効率であるとともに、どこに課題があるか、実態がわからなかった。

そこで、すべての営業拠点での手入力30%削減を目標に設定し、プロジェクト活動を始めた。

6月21日(月)	作業員	作業数	時間(分)	時間(時)	作業時間	人数(人)
受注業務	1	1	10	0.17	0.17	1
請求業務	1	1	10	0.17	0.17	1
入金業務	1	1	10	0.17	0.17	1
在庫管理	1	1	10	0.17	0.17	1
出荷業務	1	1	10	0.17	0.17	1
その他	1	1	10	0.17	0.17	1
合計	5	5	50	0.83	0.83	5

■ 標準化された作業日報

■ 統一された出荷便時刻表

## 支援の成果

### 社内物流効率の向上とメンバーの成長

社内物流の効率化には十分な作業スペースが必要だが、5S活動の結果、116.5パレット分のスペース(約141㎡)が生まれた。また、プロジェクト活動を進める中で、出荷業務全体で効率化の意識が浸透した。活動を通してプロジェクトリーダーやメンバーの成長は著しく、積極的に活動に取り組むようになった。

終了報告会では、プロジェクトメンバーからは「話が上

層部に届くようになり嬉しかった」、プロジェクトオーナーの名倉専務からは「今回のプロジェクトでミーティングの機会が増えて有意義だった」という声があった。経営者層とメンバーとのコミュニケーションのきっかけになったこともプロジェクトの成果といえる。

また、これまでの活動成果を受けて、今後は「基幹システムの見直しを通じた全社的な業務効率化の活動」に取り組みたいという意欲が示され、更なる成果の創出に向けて活動を推進中である。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## コロナ危機に対応する業務改革の実践

弊社は乳酸菌飲料製造の老舗企業ですが、新型コロナウイルスによる学校・学級閉鎖で学校給食向けの乳酸菌飲料の需要変動など大きな脅威に直面していました。その中、様々な改善案を打ち出し企業体質の転換を図ろうとしてきましたが、改善は進んでいない状態でした。そのため、外部専門家のアドバイスを受けながら、2020年8月に定めた「社内物流の改善」に取り組むことで、業務効率化を目指し、改革マインドを社内に醸成することになりました。

その結果、目標を上回る成果が生まれましたので、現在は、全社的な課題である「営業拠点の業務標準化による生産性向上」に取り組んでいます。



代表取締役社長  
平野 豪治 氏

### プロジェクトオーナーの声

## プロジェクト開始後の社内の変化

プロジェクトメンバーの選定にあたり、普段は会議に参加しない現場のメンバーをピックアップしました。もちろん将来会社の中心で活躍してもらいたいメンバーです。

開始当初は表情も硬く、促さなければ発言もしない状況でしたが、アドバイザーが巧みに参画意識を高めるように促してもらえたので、具体的に各々の現場で改善を進めることができました。



専務取締役  
名倉 裕一朗 氏

### プロジェクトリーダーの声

## プロジェクトを通じて自分の成長を感じる

従来は自分の部署のことだけを考えて仕事をしていましたが、プロジェクトを通じて全社最適の視点で物事を考えられるようになりました。他部署とのつながりもできて、考え方を共有できたので、より改善が進むようになっていきます。

南山アドバイザーにしっかりと支えてもらいました。



製造部業務課 課長  
杉本 正明 氏

### 派遣専門家として

## 部門間の連携を意識した物流改善活動

プロジェクトの中心である業務課は、改善やプロジェクト活動の経験はあまりお持ちではありませんでした。そのため当初は、プロジェクトリーダーをはじめ、戸惑いがありました。

一般的に物流は、最終走者の役割で様々な事情をやりくりして対応する部門です。そのため、物流部門からの業務改善や提案というものは多くはありません。同社もプロジェクト初期はその傾向がありました。そのため、改善効果が目に見えてわかるように意識して、倉庫スペース不足であったことから、徹底した整理整頓やスペース創出から活動を行いました。この活動から部門の調整、協力要請を主体的に行い、全社で改善成果を上げられました。お願いされる立場から、改善を推進する立場へ見事に変化されました。

また、物流に表れている問題が複数の他部門に起因することもあり、各部門を巻き込んで改善に取り組むことができました。問題は複雑で容易ではありませんが、粘り強く改善が続いていくことで、更なる成果が得られると期待しています。



アドバイザー  
南山 賢悟

CASE  
07Hands-On  
Support  
2022

中部本部



【企業名】  
株式会社フクシマ化学

【代表者】  
福島 康貴

【資本金】  
10百万円

【本社所在地】  
岐阜県美濃加茂市加茂野町今泉1135

【売上高】  
2,054百万円(2022年6月期)

【設立】  
1969年8月(創業1966年8月)

【従業員数】  
76名

【業種】  
プラスチック製品製造業

【営業品目】  
水栓業界、美容機器、自動車、  
スポーツ関係部品

# 成長戦略の実現を見据えた 生産革新とIT経営基盤づくり

## 株式会社フクシマ化学

### 事例概要

#### 自我流のものづくりを一から見つめ直し 率先・自立の姿勢でシステム刷新まで実現

創業50周年を迎え、長期目標を策定して更なる成長を企図したものの、経営者の思いとは裏腹に、もう一つ殻を破りきれない状況でした。

「自我流に依存してムリ・ムダが多い生産活動」や「生産計画の人的取組みとITとのギャップ」といった生産体制の課題解決に向けて、生産現場の改善活動を手始めにIT基盤の強化までを一貫して支援しました。メンバーが率先・自立の姿勢を随所に見せ、経営改革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  
鈴置 崇浩

### 企業概要

#### 多くの業界の期待に応える 挑戦意欲の旺盛なものづくり企業

同社は、プラスチック材料に関する優れた加工技術を持ち、製品企画・デザイン段階から顧客との関係を構築し、住宅の水回り部品やシャワーヘッドをはじめとする美容製品、自動車やスポーツといった幅広い業界の多様な需要に応えている。

また、最近では美容製品の自社ブランド「isola felice (if)」を上市し、ふるさと納税の返礼品や高級家電の取扱店舗でも高い人気を誇っている。「想像力と心意気」を理念に掲げ、受託生産であっても果敢に提案し、取引先の期待を超え続けている。



■ シャワーヘッド「isora felice」



■ ハイマウントランプ

### 経営課題と支援テーマ

#### 中小機構との出会い

##### 岐阜県中小企業団体中央会 からの紹介

「ものづくりの原点に立ち返って当社の生産革新を図り、今まで以上に地域市場の活性化に寄与できる存在になりたい。」

岐阜県中小企業団体中央会からの紹介で中小機構中部本部を知ったことが相談のきっかけであった。

#### 問題意識と相談内容

##### 長期目標の達成に向けた ものづくりの抜本的な革新

同社の日々の改善意識や挑戦意欲は高く、事業は順調に推移していた。

しかし、創業50年を機に策定した「長期目標」の達成には今一步のところであり、福島社長は「付加価値を高めていくこと、なかでも、ものづくりを一から見直す必要がある」と、生産体制について問題意識を持っていた。実際にもものづくり現場では自我流の取組みが多く、ISO9001認証を取得してはいるものの、効果的な問題解決に至ってはなかった。

そのため、経験豊富な専門家を迎え、全体最適・客観的な見地から問題を見つめ直し、効果的な解決につなげていきたいと考えていた。



■ 製造現場



■ 品質保証部

#### 経営課題の設定

##### システムも含めた 生産活動と現場管理の見直し

現場調査とインタビューを重ねた結果、性急に進めずに地に足の着いた活動を重ねることが変革には必要であることを確認した。最適生産には生産の仕組みと現場管理が重要だが、同社は次のような状況であった。

まず、客先の納期管理に左右され、在庫や作業環境などにムダが多かった。また、ISO9001を取得して品質改善に取り組んだものの、実務と乖離した作業や「やらされ感」が生まれ、意識改革が必要となっていた。そして、全体管理の目線で改善に取り組むための管理者人材の育成もできていなかった。

このほかにも、生産活動を支える生産管理システムが現状の生産活動に即していない状況であったため、順を追って成果を享受し、自立性を高めることが不可欠と判断した。



■ 生産管理部

#### 支援テーマの決定

##### 長期目標達成の「土台」をなす 生産現場改善からのアプローチ

「ものづくりの原点」に立ち返るには、まず“現場”に根付き進めていくことが必要になる。

そのためにも、主活動の「現場作業」を起点に、作業の標準を根本から見つめ直し、組織や人材の強化を図りながら、支援活動の「生産管理」を最適化して情報システムに落とし込んでいくことを一連の流れに据えて、支援テーマを策定した。その上で、まずは「カイゼン」を起点にした自立的な組織活動のノウハウを現場に落とし込むことから支援を始めた。

## 支援内容

### 経営実務支援事業

## 4Sを通じた現場の見える化と生産体制の構築

■ 支援期間 2019年2月～2019年6月(10日) ■ 派遣専門家 河合 武雄 [専門] 生産管理、現場改善

### 現場に即した 4S活動の理解と実践

「自我流の現場管理」からの脱却には、ものづくりの基本を知ることが大切である。そのため、4Sの意義や7つのムダ、改善の三原則(やめる、減らす、変える)について、共通言語で議論できる土台づくりをした上で、改善活動を進めた。

また、職場観察で120件に及ぶ問題点を抽出してABC分析と改善案検討を行うことで、当事者意識を引き出していった。この活動は早々に大きな効果となって表れた。プロジェクトリーダーが陣頭指揮を執る全社一斉の活動になったことで、不要な物の一掃をプロジェクトの中間時点で実現したのである。



■ 改善前の生産現場



■ 改善後の生産現場

### 整流化の検討と実践

「ほとんどの困り事は、モノと情報の流れがうまくいっていないことに起因する。」アドバイザーからのひと言を受け、トヨタ生産方式(TPS)を事前に学び、メンバーが主体的に問題点の抽出に乗り出した。その後、層別や具体化を図り、生産管理情報の一元化と、一貫した生産管理につなげるための役割分担の再検討を進めていった。

活動の中で、今までまったく気付かなかった基準在庫量が問題の核心であることが判明した。余剰在庫を生まない取組みに改編し、最終的に余剰在庫の55%削減を達成して、当初の想定以上の成果を得ることができた。



■ 工場生産ライン

### 戦略的CIO育成支援事業(CIO-B型)

## 全社最適な情報化構想・推進計画の策定

■ 支援期間 2020年3月～2020年6月(8日) ■ 派遣専門家 畠山 忠彦 [専門] ITシステム構築

### メンバーの自主性が光る 課題抽出と情報化構想

ものづくりの基盤が整ったことから、次に長年懸案となっていた「生産管理活動の効率化」を起点とした業務管理システム革新を支援することになった。

経営視点から情報化の目的を押さえつつ、現行業務全般の課題について、聖域を設けずに関連な議



■ プロジェクト活動の様子

論を繰り返した。プロジェクトの途中、新型コロナウイルスの拡大による緊急事態宣言で支援が中断する中でも、プロジェクトメンバーが自主的に参集するなど、積極的な活動が光った。



■ 業務課題の検討



■ 戦略マップの検討

プロジェクト活動の結果、聖域を設けることなく100を超える課題が設定され、情報化戦略のロードマップとIT整備計画・目標KPIを中心とした情報化構想を作成した。



■ 戦略マップ

課題/項目	課題/業務/業務/業務	KPI	目標
生産管理	生産管理	生産管理	生産管理
在庫管理	在庫管理	在庫管理	在庫管理
品質管理	品質管理	品質管理	品質管理
コスト管理	コスト管理	コスト管理	コスト管理
納期管理	納期管理	納期管理	納期管理
設備管理	設備管理	設備管理	設備管理
安全管理	安全管理	安全管理	安全管理
環境管理	環境管理	環境管理	環境管理
労務管理	労務管理	労務管理	労務管理
その他	その他	その他	その他

■ KPI設定

### 戦略的CIO育成支援事業(CIO-A型)

## 経営課題解決のためのIT導入計画の策定

■ 支援期間 2020年9月～2021年8月(24日) ■ 派遣専門家 畠山 忠彦 [専門] ITシステムの構築

### 「カイゼン効果」を意識した 最適な業務フローの定義

最適なIT基盤の実装には、最適な業務設計が不可欠であるため、まずは各部署の個別業務を可視化して、現状から「あるべき姿」への変容を具体的に議論した。

ここでの議論では、業務の手順を再定義することに留めず、改善効果を測定できる形を意識した。IT化によって創出される効果が高いほど、収益体質も高まっていくことを確認しながら進めていった。

プロジェクトメンバーは、今まで以上に積極的に活動に取り組み、ITへの置き換えだけでなく、業務そのものの必要性を検証することも含めて、質の高い業務設計の検討を行った。

### IT導入要件の具体化 実装の段取り

次のステップとして、最適なIT基盤の実装に必要な「IT整備要件の定義づけ」に入った。

いくら最適な業務設計が確立されても、IT基盤の実装時に不具合を起こしてしまえば元も子もない。的確なコミュニケーションの確立や、将来のIT整備・維持管理ノウハウの蓄積にも生かせるように、これまでに策定した情報化戦略やIT整備計画も参照しながら、IT仕様要件を固めていった。また、併せてパートナーとなるITベンダー選定も実施した。



■ プロジェクト活動の様子

### 戦略的CIO育成支援事業(CIO-A型)

## IT導入計画に基づくシステム基本設計

■ 支援期間 2021年10月～2021年12月(6日) ■ 派遣専門家 畠山 忠彦 [専門] ITシステムの構築

### 的確な実装につなげる 綿密な基本設計

実装段階を迎え、まずはベンダーを交えて基本設計フェーズに入った。ベンダーから提案されたシステム導入の大日程に基づき、中でも重要となる「システムそのものの基本設計」について、認識共有を綿密に行った。

ベンダー選考時にいくら詳細な要求仕様書(RFP)を提示し共通理解を得たとしても、導入段階で認識の齟齬を起こしてしまえば、期待通りのITシステムにならない。意欲高まるプロジェクトメンバーが冷静さを欠かないように、客観的見地からチェックとモニタリングを行う姿勢で基本設計フェーズの進展を支援した。

## 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-A型)

### IT導入計画に基づくシステム本番稼働

■ 支援期間 2022年4月～2022年12月(18日) ■ 派遣専門家 畠山 忠彦 [専門] ITシステムの構築

#### 不測の事態にも動揺しない 綿密なテストで本稼働へ

基本設計も順調に進み、次にベンダーによるシステム基盤のプログラムなどの詳細設計後の稼働前準備フェーズに入った。ここでは、主にマスターデータの作成・帳票定義といった移行環境の確認を行い、運用テスト、ユーザー教育を進めて稼働前の地ならしを実施した。

特に、このフェーズでは稼働前ということもあって、一般的にユーザーサイドでは「ここまで来たのだから」と要求仕様との差異や軽微なイレギュラーに対するチェックの目が甘くなりやすい。

そのような微細な兆候や声なき声もきちんと掬い取れるように、基本設計の時以上に注意深くチェックとモニタリングを支援した。



■ 本格稼働に向けて(社内報)

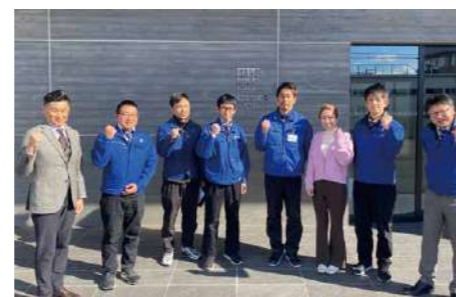
#### ✓ 支援の成果

#### 時代に即した変革を支える 経営基盤と業務品質強化を実現

本プロジェクトによって、同社は計画どおりに生産現場改善から情報システムの再構築までを実現し、生産計画・加工・実績管理の業務効率化が図られることになった。また、自主性の高い、次代の中核メンバーを中心に全体最適を意識した業務設計を行ったことで、組織力の強化にもつながっている。

業務改善とIT化の支援によって、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いただけでなく、今後、同社が新たなビジネス領域に進出して業務体系が変わったとしても、その都度、最適な業務体系に変容できることを実感してもらえた。

同社の売上高は、2022年6月期決算でコロナ禍前とほぼ同水準、経常利益ベースでは過去最高益となるなど、今後も更なる飛躍が期待される。



■ プロジェクトチームの集合写真

## 活動を振り返って

### 経営者の声

#### システム導入を目的とせず、イノベーションのきっかけに

長期目標を実現するにあたり、「生産革新」は不可欠なものであるとずっと考えていました。また、システムの再編を含めて現場からの悩みや葛藤も日増しに感じる中、ハンズオン支援と出会いました。開口一番、「まずは、ものづくりの原点に立ち返れ!」と強く言われたアドバイザーの言葉が今でも忘れられません。

現場活動から理解を深めて改善を重ね、地に足をつけた活動をきっかけにシステム刷新まで成功できたことは、当社にとっても重要な経験となっただけでなく、今後のノウハウとして生かせると確信できるものでした。

とはいえ、生産革新・システム刷新は「目的」ではありません。今後の更なるイノベーションにつながるよう、変革に対して常に前向きな組織に飛躍するきっかけになるよう、踏み出してまいります。



代表取締役  
福島 康貴 氏

### プロジェクトリーダーの声

#### メンバー全員が「基幹活動の中核人材」に成長した

生産現場改善から始まる一連のプロジェクトによって、メンバーも局所的なもの見方ならず、全体最適の視点で着実に生産革新を進めていくことができました。もともと、明るい人柄や自主性の高さは持っているメンバーだったので、考え方や手法を学び、実践成果を実感することで、皆が「基幹活動(営業・生産・管理)の中核人材」に成長したと思っています。

この成功体験を、今後はメンバーが「主導する立場」として全社に波及させていきたいと思っています。



常務取締役  
翁坂 耕二 氏

### 派遣専門家として

#### ハンズオン支援を活用して将来に亘る業務基盤を獲得

情報化構想からシステム導入という長期にわたるプロジェクトを担当しました。

リーダーの卓越した統率力とメンバーの個力と向上心が結束され、当初の予算とスケジュール内でシステム導入・稼働を完了しました。段階的に構成された支援プロセスと各種テンプレートが、プロジェクト推進のシナリオとして有効に機能し、ブレることなく円滑な進行を可能にしました。

支援の成否は、ひとえに人の力(メンバー)とリーダーの求心力、経営者の理解が重要な要素です。アドバイザーとしては大きな苦もなく、支援を進めることができました。



アドバイザー  
畠山 忠彦

CASE  
08Hands-On  
Support  
2022

北陸本部

スーパーマーケット事業から  
「道の駅」への新規参入

## 株式会社芦見屋

## 事例概要

新規事業参入による  
地域資源活用と観光事業の活性化

同社は地元の大野市に新たな道の駅が開業する機会に、物販店と飲食店の出店を計画していました。しかし、道の駅への出店や運営のノウハウがなく、新規事業の立ち上げに足踏みをしていました。

そのため、中小機構の全国ネットワークを活かし、道の駅や直売所の立ち上げ・運営の実務経験が豊富なアドバイザーと共に、同社の新規事業の立ち上げを支援しました。

積極的な新規事業への参入に向けて、立ち上げから運営までを支援した事例です。



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

地域経済をけん引する  
地域密着のスーパーマーケット

芦見屋グループは、福井県下で10店舗のスーパーマーケットを展開している。「社員を基本とする経営、お客様として発想する経営、挑戦する経営、社会に貢献する経営」の企業理念の下、お客様の立場から、満足してもらえる商品を提供している。特に総菜部門は地域から高い評価を受けていて、「生野菜と食べるサラダ風マールー焼そば」は、お弁当・お惣菜大賞2021の麺部門に入賞している。

また、フランチャイズでの飲食店への参入など、地域経済の先導的役割を果たし、スーパーとしては福井県内初の24時間営業を開始する等、新たな挑戦をしている。



■ スーパーマーケット



■ スーパーマーケット店内

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

日本政策金融公庫福井支店  
からの紹介

中小機構北陸本部と日本政策金融公庫の北陸3県6支店間で関係強化を図る中で、福井支店から紹介があり、同社の新規事業である「道の駅」出店の相談を受けることになった。

## 問題意識と相談内容

新事業領域「道の駅」出店を  
新たな経営の柱に

同社が本社を構える大野市では、道の駅「越前おおの 荒島の郷」の建設が計画されていた。地域貢献を考える同社は、この道の駅に「物販部門」と「飲食部門（フードコート内）」で2店舗の出店を決めていた。

道の駅への出店は既存のスーパーマーケット事業とのシナジー効果も期待できるため、芦原社長は「新たな経営の柱に育てたい」と考えていた。しかし、ターゲット顧客を観光客で想定していたため、スーパーマーケットで培った経験・ノウハウだけでは対応が難しい点も多かった。そのため、道の駅出店についての実務的な側面での支援を求めていた。



■ ロケーション



■ 越前おおの 荒島の郷

## 経営課題の設定

道の駅出店に向けた  
参入戦略の策定

改めてインタビューを重ねると、道の駅「越前おおの 荒島の郷」は2021年4月の開業が予定されていたが、芦原社長が懸念していた通り、同社の出店準備は思うように進んでいなかった。同社には、「道の駅」への出店・運営ノウハウがなく、新規事業としてのコンセプトや実行施策のロードマップも定まっていなかった。

こうした問題を解決するには、「道の駅」運営に知見のある専門家によるプロジェクト支援が必要と判断した。



■ 道の駅内の配置図

## 支援テーマの決定

「道の駅」出店事業の  
戦略・ロードマップの策定

同社の課題解決には、道の駅の運営に知見のある専門家が必要であった。特定の専門分野であるため、北陸地域では見つからなかったが、中小機構のネットワークを活かして全国単位で探索した結果、九州地域でのアドバイザー登録があり、適任であることが確認できたため、支援を決定した。

支援テーマは、新規事業のコンセプトや、出店に向けたロードマップの策定とした。

【企業名】  
株式会社芦見屋

【代表者】  
芦原 亮人

【資本金】  
45百万円

【本社所在地】  
福井県大野市友江13-10

【設立】  
1976年9月（創業1946年4月）

【従業員数】  
378名（正社員150名）

【業種】  
不動産賃貸業

【営業品目】  
食品スーパー、飲食店

## 支援内容

### 経営実務支援事業

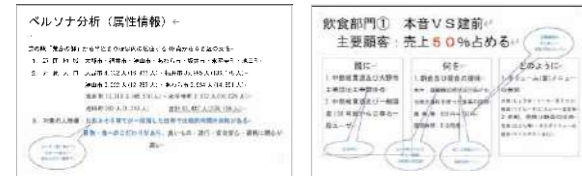
## 「道の駅」への物販と飲食事業参入に向けた事業戦略策定

■ 支援期間 2020年3月～2020年10月(10日) ■ 派遣専門家 妹尾 薫 [専門] 道の駅・直売所の立ち上げ運営

### 物販と飲食店舗のコンセプト策定

まず初めに、同社が運営を担う物販部門とフードコート内の飲食部門のコンセプトの明確化を行った。

ペルソナ分析の手法で、対象となる地域・人口・人物像を明確にした。その結果、ターゲット顧客は同社が想定していた観光客だけでなく、物販では地元住民を、飲食部門は工事関係者を取り込むこととした。

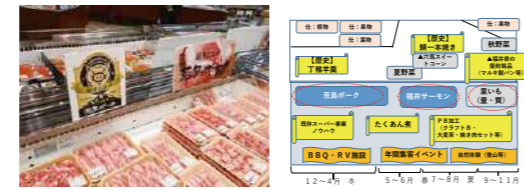


■ ターゲット設定

### 事業戦略の立案とロードマップ策定

次に、事業戦略の策定では、同社の強みである県内外のネットワークと地域の物産・資源を活かすことを基本方針とした。その上で、「里芋といった地域野菜に光を当てる」、「荒島ポークや福井サーモンといった野菜以外の地域ブランドも取り込む」、「施設・自然体験と連携した加工品の品揃えを行う」という3つの戦略を設定した。

これを踏まえ、具体的な施策の立案とスケジュールを検討し、ロードマップとしてまとめた。



■ 地産食材「荒島ポーク」

■ ロードマップ

### 経営実務支援事業

## 「道の駅」出店のオペレーション構築

■ 支援期間 2020年11月～2021年4月(10日) ■ 派遣専門家 妹尾 薫 [専門] 道の駅・直売所の立ち上げ運営

### オペレーション基本方針の設定と具体化

前回のプロジェクト活動で策定したロードマップに沿って、物販・飲食部門ごとに開店に向けた準備を進めた。

物販部門では、店舗レイアウトを「農家産直関係」、「友好都市・市町村」、「自社直販」の3つに設定した。農家直販品の出荷は流動的になりやすいため、出荷組合とのコミュニケーションを密にしておくことにした。

飲食部門では、メニュー構成、レシピ、原価、接客、人事他物販部門に分けて運営基本方針を設定した。この

運営基本方針に基づいてオペレーションの具体化に取り組み、調理フローの標準化を図るために製品カルテの作成にも取り組んだ。

こうした準備の結果、2021年4月に無事に開店を迎えることができた。



■ 農家直売品

### 店舗運営開始の確認と顧客動向調査

開業後、物販部門の「荒島マルシェ」、飲食部門の「名水茶屋大野三味」の運営状況を確認して、課題を抽出した。

物販部門では、顧客誘導、品揃え、店内販促といった観点で確認を実施した。一方の飲食部門では、メニュー数、味・量、提供スピードといった点を確認した。

確認事項ごとに評価して、改善項目を抽出、改善の必

要性について優先順位を設定し、着手できるものから改善に取り組んでいった。



■ 荒島マルシェのレジ風景



■ 名水茶屋大野三味の調理場

### 経営実務支援事業

## 「道の駅」出店店舗の運営プロセスの定着

■ 支援期間 2022年1月～2022年5月(5日) ■ 派遣専門家 妹尾 薫 [専門] 道の駅・直売所の立ち上げ運営

### 運営課題の明確化と改善策の検討

開店から半年が経過したところで運営の見直しに向けた課題整理を実施した。ここでは改善プロセスの考え方に沿って、課題抽出、真因の見極め、改善策の立案の流れで取り組んだ。その結果、「繁忙期に応援できる人員配置のフレキシブル化」、「権限移譲による意思決定のスピードアップ化」、「社内外関係者のコミュニケーションの強化」、の3つを改善策として設定した。

これまでの2回のプロジェクト活動によって人材が育ち、経営基盤の強化が図れていた同社と話し合い、今後自社で改善策の実施に取り組んでいくことを決めた。

課題	真因	見直し項目
運営メンバー指導・活性化計画策定	●地域農業作物が少ない ●大野市周辺の農家開拓	・まずは、表敬訪問 ・ハウス、室内施設栽培の協議
P/B商品開発の方向性	●こだわれない商品の継続開発	・OEM商品の継続
ネット情報発信	●施設全体の情報発信が少ない	・指定管理者と協議
物販の売り残り	●販売量に見合っていない	・商品種、量の見直し

■ 改善項目リスト

## 支援の成果

### 新規事業の立ち上げ「道の駅」への出店実現

支援の結果、計画通りに新規事業戦略を策定して物販部門の「荒島マルシェ」、飲食部門の「名水茶屋大野三味」を無事に開店することができた。また、開店後に課題抽出、改善策の策定・実行を実践することで、経営のマネジメントサイクル(PDCA)の強化が図られた。

定量成果としては、計画通りの売上を確保している。コロナ禍の中での開店であるにもかかわらず、目標を達

成することができた。同社には、ポストコロナで更なる成長が可能な「伸びしろ」があると評価している。



■ 名水茶屋大野三味フロント



## 活動を振り返って

## 経営者の声

## 全社の総力を引き出し、新規事業へ参入ができた

中小機構のご支援により、予定どおり、道の駅「越前おおの 荒島の郷」に物販店（荒島マルシェ）、飲食店（名水茶屋大野三味フードコート内）を開店することができて、感謝しています。

社訓として、「個人の力は小なり。総力を結集するところに威力を發す。全社員の一致協力を望む。」を掲げています。今回のプロジェクトで、この社訓を実践し、社員が協力して、成果をあげたことを嬉しく思っております。活動を通して、社員が成長しており、新たなテーマへの挑戦を通して、地域貢献を図っていきます。



代表取締役  
芦原 亮人 氏

## プロジェクトリーダーの声

## 「道の駅」新規店舗運営ノウハウを獲得できた

今回のプロジェクトは、コロナ禍ということもあり、オンラインを併用せざるを得ない状況にもかかわらず、アドバイザーの高い知見により、多くの有益な指導をいただきました。伴走支援により、事業コンセプト、ロードマップの策定のアドバイスをいただき、無事開店を迎えることができました。また、開店後の課題の抽出、改善実行の支援もいただき、「PDCAサイクルの重要性」、「人と人、人とモノ、人と地域社会、人と自然、真のホスピタリティとはどういうことなのか」を改めて認識しました。

今回の活動で得られたノウハウを活かし、継続して、店舗の運用改善を行っていきます。



常務取締役  
芦原 元気 氏

## 紹介者の声

## 中小機構の伴走支援の成果に感謝

同社は地域観光拠点として「道の駅」の主要テナント運営事業者を選定された直後で、「道の駅」運営に必要な独特のノウハウについてサポートを必要としていました。そこで福井支店より、中小機構ハンズオン支援事業をご紹介し、採用されました。

オープン後に道の駅「越前おおの 荒島の郷」を訪れましたが、地元特産物の陳列や随所の案内に工夫が凝らされ賑わっていました。同社の長年の経験に、中小機構の支援ノウハウが融合した結果と感じ、紹介者として大変うれしく感じました。

今後も、中小機構と連携して、お客様により寄り添った支援を進めていきます。

日本政策金融公庫 丹野 将洋 氏

## 派遣専門家として

## 新規事業の立ち上げと継続的運用基盤が整った

業務に対して、経営のマネジメントサイクルの重要性を理解していただきました。具体的には売上、利益、イベントといった年間計画のPDCAを回す土壌ができました。また、取引先や農家とのコミュニケーションが活性化されて、情報共有がなされるようになりました。

今後はさらに道の駅「越前おおの 荒島の郷」全体としての魅力向上を図るべく、他のテナントとの連携も取り組んでいただきたいと思います。今回の成果を他事業へ波及させることによってシナジー効果を発揮されることを期待します。



アドバイザー  
妹尾 薫

## 管理者として

## 中小機構の全国ネットワークを生かした支援

3回の支援で、PDCA管理体制が整い、継続して自立的な改善活動が行われることが期待できます。今回は、「道の駅」に関して経営アドバイスできる専門家が必要であり、九州地域から妹尾アドバイザーを派遣しました。中小機構の全国ネットワークの強みを活かした支援となりました。

また、コロナ禍によってプロジェクト活動でもオンラインを併用せざるを得ない状況にもかかわらず、大きな成果が得られ、企業の皆さま、関係者のご尽力に敬意を表します。



アドバイザー  
浅田 章大

CASE  
09Hands-On  
Support  
2022

近畿本部

【企業名】  
株式会社イーエスプランニング【代表者】  
藤岡 義己【資本金】  
40百万円【本社所在地】  
兵庫県神戸市中央区栄町通6-1-19【売上高】  
1,118百万円(2021年2月期)【設立】  
1989年5月(創業1992年5月)【従業員数】  
80名【業種】  
不動産賃貸業【営業品目】  
駐車場の運営・管理、  
駐車場機器販売、建築工事南海トラフ地震に備える  
事業継続計画づくり

## 株式会社イーエスプランニング

## 事例概要

地元の生活や経済を守る  
全社を挙げた事業継続に向けた取り組み

同社は駐車場運営サポートをはじめとした不動産コンサルティングビジネスを展開し、阪神淡路大震災の経験から、地元の生活や経済を守る意識を強く持っていました。

今回、事業継続力強化計画から一歩進んだ、本格的な事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の作成を支援しました。

若手従業員をはじめ、社員全員の意識が変わり、自分事での事業継続計画の策定を支援した事例です。



近畿本部  
シニア中小企業アドバイザー  
木梨 洋

## 企業概要

駐車場経営の経験から  
土地活用を提案・具現化する

同社は駐車場経営の経験を活かして、不動産コンサルティング事業や駐車場運営事業を展開している。サポートする駐車場は140か所を超え、兵庫県No.1である。また、駐車場料金徴収システムで特許を取得したほか、「キャッシュレス・1分精算駐車場システム(P-CLUB)事業」は兵庫県の新産業創造プログラムに認定されている。

1995年の阪神淡路大震災を機に、地元神戸の生活や経済への貢献を強く意識して事業を展開する傍ら、全国の同業者と交流する「駐車場経営者全国交流会」を発足し、業界の発展にも貢献している。

中小企業庁の「ジャパンベンチャーアワード地域貢献賞」をはじめ、多くの受賞歴を誇る。



■ 月刊誌「駐車場経営通信」



■ セミナー「神戸駐車場大学」

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

事業継続力強化計画の  
さらに先へ

同社の「連携事業継続力強化計画」の認定を支援する中で、藤岡社長が本格的な事業継続計画(BCP)の策定を考えたため、ハンズオン支援を紹介して支援に至った。

## 問題意識と相談内容

コロナ禍の影響で  
駐車場ビジネスに打撃

新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、飲食店や商業施設の駐車場利用者は大きく減少した。都市部での時間貸し駐車場の利用者も激減したため、同社の経営も影響を受けていた。

こうした中で、同社は事業継続計画(BCP)の策定以外にも、既存事業の収益改善を図るだけでなく、新規駐車場開業の強化、顧客サービスの向上、社内業務の改善と様々な課題を感じていた。



■ BCP策定サイクル

## 経営課題の設定

社会的役割を果たすための  
事業継続計画の必要性

インタビューを重ねた結果、新規の顧客開拓や生産性の向上、管理者人材の育成といった取り組みも必要と考えられたが、「事業継続力強化計画」を策定した今こそ、本格的な事業継続計画の策定に取り組むべきと考えた。

南海トラフ地震は、政府地震調査委員会ではマグニチュード8~9の巨大地震が今後30年以内に70~80%の確率で発生が予想されている。そこで、南海トラフ地震が発生した際に、被害を最小限に留めて顧客の資産を守り、早期の事業復旧を通して顧客や従業員の生活を守るためにも事業継続計画が必要であると考えた。

## 支援テーマの決定

南海トラフ地震を想定した  
事業継続計画の作成

「事業継続計画第1版」を作成して事前対策と緊急時のBCP発動の訓練、社内教育までを盛り込んだ支援計画で、藤岡社長と合意した。

派遣専門家には、事業継続計画(BCP)の実務と支援の両面の経験が豊富なアドバイザーを選定した。

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 南海トラフ地震を想定した事業継続計画作成と訓練

■ 支援期間 2022年1月～2022年8月(10日) ■ 派遣専門家 福嶋 康徳 [専門] BCP策定、経営戦略策定

### 事業継続計画の準備・検討

まず初めに中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」と「BCP策定基本コース」を活用してメンバーに緊急事態への備えの必要性を理解してもらった。

次に、経営資源のリスク分析を実施した。業務の棚卸から重要業務を特定して、ビジネスインパクト分析を行い、ボトルネック資源の検証を実施した。BCPの準備・事前対策の検討に入ると、緊急時におけるBCPの発動フロー、初動体制、復旧体制、初動対応訓練計画といった計画書を作成していった。



■ ビジネスインパクト分析

しかし、この段階ではプロジェクト活動は期待通りの進捗には届いていなかった。若手のメンバーには阪神淡路大震災の記憶や経験がないため、巨大地震への想定ができないことが要因と考えた。

### 自分事として捉えるきっかけづくり

プロジェクトの中間時点で神戸市中央区の「人と未来防災センター」を藤岡社長を含めた全員で訪問して、巨大地震の疑似体験や語り部から直接の体験談を聴く研修を実施した。参加したメンバーからは、「自然災害の恐ろしさを改めて知り、真剣な事前対応が重要であることの認識をもつことができた」といった意見が多く出た。活動を振り返ると、この研修が以降の復旧手順書や各種チェックリスト、マニュアル作成作業を自分事として取り組むきっかけとなった。

最終のまとめとして、神戸市の広報誌(防災保存版)や消防庁の防災訓練情報を参考にしながら、「ESP(イーエスプランニング)事業継続計画第1版」を完成させた。



■ ESP事業継続計画第1版

### 災害に備える教育訓練の実施

プロジェクトメンバーが中心となって初動対応訓練を実施した。訓練結果から計画の見直しにも取り組んだ。

また、神戸市消防局による胸骨圧迫とAEDの講習をプロジェクトメンバー全員が受講した。



■ プロジェクト活動の様子



■ 神戸市消防局の市民救命士講習

## 支援の成果

### 自分事としての事業継続計画の作成

「ESP(イーエスプランニング)事業継続計画第1版」が無事に作成できて、訓練も実施できた。

若手メンバーによる事業継続計画(BCP)作成であったが、阪神淡路大震災の疑似体験を全社員で受けたことで、自分事の取組みになった。

終了報告会では、社長から事業継続管理(BCM)へと発展させていくこと、そのためにも毎期の経営計画書にBCPを取り上げる表明があったことは、プロジェクトメンバーにとっての最高のモチベーションとなった。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

## 企業継続の強靱性向上を習慣化させる

中小機構主催のBCP策定講座の受講をきっかけに中小機構の支援を受け、経済産業省認定「連携事業継続力強化計画」の取得、その後、ハンズオン支援を受け、「自社BCP第1版」の策定まで行うことができました。認定取得から自社BCP策定まで、支援に尽力いただいた福嶋アドバイザー並びに中小機構のメンバーの皆様には大変感謝しております。今回は、南海トラフ地震を想定した自社BCP第1版を策定いたしました。今回の策定を通じ、プロジェクトに参加した社員が事業計画をつくる過程において様々な経験をし、成長につながったことに大変感謝しております。

今回策定した自社BCPを形骸化させないよう、自社の経営指針書の中にBCP要約版を取り入れ、経営指針書とともに毎年更新し、BCPをBCMへと展開し、企業継続としての強靱性を向上させていきます。



代表取締役  
藤岡 義己 氏

### 派遣専門家として

## 毎回のアジェンダで課題達成の共通認識づくり

今回の事業継続計画(BCP)策定支援は、連携事業継続力強化計画との整合性をもたせ、より実効性のあるものとするというのがプロジェクトリーダーになった脇田常務の要望でした。そのため、導入段階では全体像を把握してもらうよう、中小企業庁のBCP策定運用指針のレクチャーや他社BCP(成果物)なども見てもらいました。メンタル面では、プロジェクトチームのグランドルールを決めてもらい、「強いイーエスプランニング社になる、画期的な計画を創る」など模造紙で手書きしたプロジェクトチーム運営グランドルールを毎回掲示してもらいました。また、アジェンダを作成し事前に課題達成の共通認識づくりをしながら支援を続けました。

全社員教育で社内啓発できたこと、訓練にも果敢に取り組んだ若手メンバーが最終報告会で藤岡社長より労いを受けたこと、また社長コミットをいただいたことが印象的です。



アドバイザー  
福嶋 康徳

CASE  
10Hands-On  
Support  
2022

近畿本部

製版色校正技術を活かした  
新市場開拓の挑戦

## 株式会社SANYO-CYP

## 事例概要

全国3拠点のリモートプロジェクト  
新規事業のテストマーケティング支援

写真製版事業やフォトスタジオ事業を軸に、印刷の製版・色校正に高い技術力を有しているものの、印刷業界の規模縮小の流れから新規事業立ち上げの必要に迫られていました。

3拠点のメンバーが熱く議論を重ね、7つの新規事業案を絞り込み、5つの業界へのテストマーケティングを通して、新規事業の立ち上げを支援しました。

厳しい市場環境の中でメンバー議論を重ね、新市場開拓に挑戦した事例になります。



近畿本部  
シニア中小企業アドバイザー  
池野 栄司

## 企業概要

デザインから製版・校正・印刷まで  
トータルサポートを提供

同社は印刷工程の製版・色校正を本業にしている。製版ではデザインデータから編集加工を行い、印刷専用データを作成、製版データから印刷までを手掛ける。これらを一元管理することで顧客ニーズに応え、業務効率化と高品質を実現している。

最新鋭設備の導入で、完全デジタル化した高精度・高速製版ワークフローを構築して、独自に考案した恒温恒湿の印刷校正ルームを備えている。これによって常に高品質で安定したオフセット用印刷版(フィルム)や校正刷りを提供している。

また、24時間稼働体制を確立して、短納期対応も実現している。



■ DTP・グラフィック部門



■ 色校正部門

## 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  
顧客開拓を目指して

同社は関西SDGsプラットフォーム会員企業で、脱プラスチックの観点から印刷技術を活用した高耐久の紙ファイルを新たに開発した。この新規開発商品の顧客開拓や新規営業について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

市場縮小に対応する  
新規事業の戦略立案

印刷業界は近年、大きく市場縮小傾向で、長期的に明るい展望を持ちにくい業界である。山村社長は目先の売上獲得だけでなく、これまで同社が担ってきた色校正を中心とした事業からの転換が必要と考えていた。

同社がこれまで蓄積してきた色校正や印刷技術のノウハウを活かした戦略的な新事業展開をどのように描くか、また、経営資源を集中する事業の整理と絞り込みが大きな課題と感じていた。

同社では、新規事業の案として、「膜厚管理装置の販売」、「印刷方式の枠を超えた製版(データ作成サービス)」、「軟包装試作サービス」、「商品撮影サービス」、「疑似エンボスなどの特殊加工を施した紙製印刷物の販売」、「立体成形物の3Dデータ作成サービス(真空成形/iC3D/射出成形)」、「ECサイト販売」の7つを考えていた。



■ 印刷作業の現場

## 経営課題の設定

新規事業の絞り込みと  
テストマーケティング

製版と色校正への依存度を低減させて、新規事業の売上比率を上げていきたいという同社の要望を踏まえて、インタビューと現地調査を実施した。

その結果、7つの新規事業からの絞り込みと、絞り込んだ事業案のマーケティング企画を立案して、顧客ニーズを確認していくことが必要と判断した。



■ 膜厚管理装置

■ 商品撮影サービス

## 支援テーマの決定

新規事業の  
マーケティング企画策定

支援テーマは7つの新規事業案の絞り込みと新規事業のテストマーケティング企画の立案とした。

山村社長と話し合った結果、同社のプロジェクトチームは総勢14名となり、本社のある大阪以外に、東京と名古屋の3拠点をリモートでつないで活動することが決まった。

派遣専門家には、食品流通とマーケティング分野に知見のあるアドバイザーで調整を図った。

【企業名】  
株式会社SANYO-CYP

【代表者】  
山村 健司

【資本金】  
50百万円

【本社所在地】  
大阪府大阪市中央区龍造寺町8-15

【売上高】  
735百万円(2022年2月期)

【設立】  
1969年8月(創業1969年4月)

【従業員数】  
94名

【業種】  
写真製版事業

【営業品目】  
製版加工データ販売、色校正、  
印刷用刷版・膜厚管理装置、  
フォトスタジオ

## 支援内容

### 販路開拓コーディネーター事業 (M-A型)

## 自社技術を活かした新施策のマーケティング仮説立案

■ 支援期間 2021年7月～2021年11月(8日) ■ 派遣専門家 中北 史郎 [専門] マーケティング、食品・流通

### 大阪・名古屋・東京 3拠点でのリモートプロジェクト

プロジェクト立ち上げの際に、山村社長からメンバーに「参加者は、傍観者で様子を見ることなく、常に一人一人が主人公であることを自覚して取り組むように」と期待の言葉があった。プロジェクトチームは14名と多人数で、大阪、名古屋、東京の3拠点のリモート活動であった。そのため、まずはチーム一体感づくりから始めた。

課題を2つの班に分けて、メンバー同士の議論で決定する方針にした。議論は毎回リーダーを変えて全員が意見を言えるような工夫をして、双方の立場を経験することでチームワークを高めていった。

### 7つの新規事業案の絞り込み マーケティング仮説の立案

7つの新規事業案を「誰に」「自社のどの武器を」「どのようにしていくか」の視点で考え、何度も基本に立ち返りながら、壁を乗り越えて「マーケティング企画書」を完成させた。時には積上げたものをひっくり返して一からやり直すこともあったが、プロジェクトチームが一丸になって取り組み、最終的に「軟包装試作サービス」に絞り込んだ。

その上で、熱量を注ぎ込んできた新サービスを相手に伝えるため、相手を常に意識してプレゼンテーション資料に落とし込んだ。



■ 軟包装の例

### 販路開拓コーディネーター事業 (M-B型)

## 新サービス「リアルモックとバーチャルモック」のテストマーケティング

■ 支援期間 2022年5月～2022年11月(14回) ■ 派遣専門家 中北 史郎、北島 幹也、広野 郁子、末松 治男

### テストマーケティングで仮説を検証

作成したプレゼン資料を用いて、5つの業界の14社にアプローチし、「軟包装の試作品提供サービス」のマーケティング仮説の検証を行った。その結果、低価格、印刷の色の良さ、小ロット、早い納期、ワンストップ対応といった仮説はいずれも評価され、多くの業界で可能性が高いことが確認できた。

デザイン段階で完成度の高い試作をビジュアルで確認ができる点が魅力的である、という評価を得ることができた。これによって、企画デザインを自社で実施している中規模メーカーやデザイン会社に対して提案の可能性が見えてきた。費用面をデザイン会社が捻出できない可能性

があるため、デザイン費用とリアル・バーチャルモックの費用をパッケージで提案する、という案も生まれた。

商社にはそれほどニーズがないことが判明したが、それでもアプローチ先から仕入業者の紹介を受けるなど、その後につながる結果となった。



■ プレゼンテーション資料 (抜粋)

## 支援の成果

### マーケティング仮説・検証だけでなく 意外な市場の発見

テストマーケティング活動の結果、仮説検証に加えて意外な市場の発見にもつながった。

百貨店の贈答用陳列サンプルで「日持ちしない商品の見本」というヒントを得ることができた。同社の3D技術と熱圧着技術の融合による、ボトルに拘らずに多様な形状に熱圧着できる「シュリンクパッケージ」の技術を活用し、日持ちのしない食品のギフト見本として食品サンプルに代わる可能性が見えてきた。

試作品の枠を超えて、実販売用の小ロットの商品作成も可能となり、「小ロットのパッケージ制作」や「世界に1つのパッケージ」というコンセプトを打ち出すアプローチも見えてきて、同社が目指す「SDGsへの貢献」につながることも確認ができた。



■ 当初のリアルモック (左) とリアルモックから発展したリアルな食品サンプル (右)

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### テストマーケティングに加え、社員育成にも効果

ブラッシュアップ支援での企画書作成段階より、自分を当事者と考える人は、リーダーシップ能力・ファシリテーション能力向上が実感できました。さらに、テストマーケティング支援のユーザー訪問というテストマーケティングにより、新たなニーズをヒアリングすることで新ビジネス発掘とともに、良い刺激を受け、弊社担当者のビジネス感度が成長していることも実感できました。

この新ビジネスを成功させるために、社員一丸となりチャレンジし続けます。ご支援とご指導、ありがとうございました。



代表取締役社長  
山村 健司 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 親身なアドバイスと訪問先の多様性に感謝

マーケティング企画の活動では、何度もくじけそうになる私をフォローアップしていただき、メンバーに対しても熱くご支援いただきベクトル合わせをしていただいた中北アドバイザーに感謝しております。

テストマーケティングでも、アドバイザーの皆様はどなたも親身になってご支援及びアドバイスをいただき、とても感謝しております。訪問企業様においても、平時は訪問することのできない先様が多く、その方々からのご意見は非常に参考になりました。

今後は、いただいたアドバイスを元に、大きなビジネスチャンスを掴めるよう、頑張っただけで対応していきます。



マネージャー  
中井 洋 氏

CASE  
11Hands-On  
Support  
2022

中国本部



【企業名】  
株式会社ナカサ

【代表者】  
細田 成年

【資本金】  
38百万円

【本社所在地】  
島根県安来市恵乃島町113-15

【売上高】  
1,100百万円(2022年3月期)

【設立】  
1974年5月(創業1952年4月)

【従業員数】  
118名(正社員103名)

【業種】  
金属製品製造業

【営業品目】  
ロストワックス製品、  
MIM製品等の機械加工

# 計画的な事業承継と 事業再構築に向けた 金属部品加工メーカーの变革

## 株式会社ナカサ

### 事例概要

#### 全社の抜本的見直しで 自ら考える集団づくり

同社は20年以上安定継続した黒字経営でしたが、製造現場はロス・ムダが多く、社長交代も計画されていたほか、脱炭素社会に向かう中で自動車エンジン部品加工以外の製品比率を高める必要に迫られていました。そこで小手先の改善ではなく、全社を挙げた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、中小機構と地域支援機関による連携支援の事例です。



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

#### 国内最大のロストワックスメーカーの 協力企業としての加工ノウハウ

同社は型成型品(ロストワックス品、MIMまたは焼結品)を主としたニアネットシェイプ素材の切削加工、研磨加工、特殊鋼の削り出し加工を主体に事業を展開している。ロストワックスやMIM製品は複雑な形状で、仕上げ加工は加工設備への固定がポイントとなる。同社は国内最大のロストワックスメーカーの協力企業として40年以上にわたって加工を手がけ、複雑形状品の固定方法、治具設計のノウハウを有している。また、ロストワックス製品は難削材のインコネル、トリバロイといった特殊鋼素材を使用した部品が多く、特殊鋼を含めたあらゆる材質の加工ノウハウも有している。

なお、加工部品はEGR(排気ガス再循環) ボデー、ウェイトゲートバルブといった自動車エンジン部品が大半を占めている。



■ ウェイトゲートバルブ



■ 射出成型機部品

### 経営課題と支援テーマ

#### 中小機構との出会い

##### しまね産業振興財団と 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し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。

特に、公益財団法人しまね産業振興財団とは専門家の交流や、専門家派遣事業を相互に連結した中小企業支援を進めてきた。こうした連携の中で、同財団と鳥取銀行からの紹介があり、同社と出会い、支援要望を受けるに至った。

#### 問題意識と相談内容

##### コンサルタントとは違う 支援スタイルへの期待

同社を初めて訪問した際に、大場社長(現会長)から3年後を目途に生え抜きの細田副社長(現社長)への事業承継を考えていることを打ち明けられた。

また、これまでに数々の民間コンサルタントを導入して社内改革を進めてきたが、なかなか馴染めず、結果として失敗してきた過去について打ち明けられた。そのため、従来のようなやり方を繰り返すことなく、外からの新しい視点と刺激、進め方で、改善活動を進めることができないかと模索されていた。



■ 製造現場

#### 経営課題の設定

##### 現場を担う人材育成と 計画経営の基盤づくりが最優先

社長インタビューを進めると、民間コンサルタントに依存して受け身の姿勢で進めてきたことに気づいた。また、顧客からの技術的な問い合わせや、現場の細かい指導を細田副社長が自ら行っていたことで、結果として現場のリーダーに日常管理のやり方が身につけられていなかった。

また、経営計画や業務計画に基づく企業運営が根付いていなかったため、この状況での社長交代は混乱を招く可能性が高く、細田副社長に代わって現場を担う人材の育成と、計画経営の基盤づくりが最優先課題と認識した。

#### 支援テーマの決定

##### 事業承継と新分野展開に向けた ステップアップ計画

当時の同社の経営力や人員規模では、複数の課題の解決を短期間で成し遂げることは困難であると考えた。何よりも社内のやや重い雰囲気を一気に吹き払うような「やればできる」という改善マインドの醸成が第一であると判断した。

そこで、最初に「現場改善に向けた意識改革、本気度の醸成」に取り組み、その後「経営計画・業務計画を策定」し、その目途がついた段階で「現場の徹底改善とリーダークラスの人材育成」を実施することにした。さらに余力があれば「自動車エンジン部品加工以外の売上比率拡大と新規顧客開拓」へと進むという支援の方向性を提案して、合意を得たことで支援を開始した。

## 支援内容

### 経営実務支援事業

## 現場改善に向けた意識改革と本気度の醸成

■ 支援期間 2019年6月～2019年10月(10日) ■ 派遣専門家 仲田 文猛 [専門] 製造現場・生産計画の改善

### やらされ感をなくす 事前の徹底した話し合い

まずは実践を通して得られる達成感とやりがいによって、プロジェクトメンバーの行動の質とスピードを変えたいと考えた。そのため、事前に工場のあるべき姿を議論して、実現に向けた課題の認識を合わせるとともに、目標値の設定と現場リーダーの果たすべき日常管理について話し合った。また、価値作業とロスの概念について理解を深めるために勉強会を実施した。

### ダントツのモデル職場へ

マシニンググループをモデル職場に指定して、3S(整理・整頓・清掃)・3定(定位・定品・定量)の徹底と稼働率向上に注力して取り組んだ。

3S・3定の徹底は、言葉の意味の真の理解と目的を共有した上で活動をスタートした。これによって様々なアイデアが生まれ、治具、刃具、検査具といった設備まわりですぐに変化が生まれた。

稼働率の向上では、改善の定石に沿って現状分析、要因分析、改善案の抽出・実行を行った。改善案の実施をフォローする「改善フォローシート」が生まれ、同社の改善ツールとなった。結果として作業環境が変わり、設備稼働率は32%向上したほか、プロジェクトメンバーの達成感と大きな自信につながり、他の従業員にも伝わっていった。



■「改善フォローシート」の活用

### 専門家継続派遣事業

## 事業承継を意識した計画経営の基盤構築

■ 支援期間 2020年1月～2020年10月(20日) ■ 派遣専門家 長谷川 博人 [専門] 経営管理、財務管理

### 中期経営計画と アクションプランの策定

同社の経営計画書は財務数値が中心で具体性に欠け、方針展開ができるレベルになかった。そこで、事業承継を念頭にリーダーに細田副社長、メンバーには各部門の次世代リーダーで構成するプロジェクトチームで活動を進めた。外部環境と自社資源の分析からSWOT分析を実施して、経営課題の抽出と改革・改善テーマの決定を行った。次に、中期経営目標の設定と中期アクションプランの作成に取り組み、改革・改善数値を算定して、中期経営計画(案)を作成した。

細田副社長が中心となって幹部候補者を巻き込みながら中期経営計画書を作り上げたことで、計画経営の



■ 中期経営計画の策定

土台ができた意義は大きい。経営計画はあっても「だれが」「いつまでに」「何をするのか」のアクションプランがないと、計画経営の体を成さない。そのため、部門別に具体的な目標値と重点施策をカスケードして計画策定に注力した。

### しまね産業振興財団と連携 部門横断型プロジェクトの誕生

一方、しまね産業振興財団の専門家派遣事業と連携して1期目のモデル職場の成功例を全社へ展開する共同支援を実施した。これは各部門へ横串を刺す形で進められ、3期目支援で大きく花が咲くことになる。

最終報告会もしまね産業振興財団との共同で実施した。やらされ感は微塵もなく、自ら策定した計画と成果を堂々と語るリーダークラスに大きな成長が見られた。

### 専門家継続派遣事業

## 中期経営計画に基づくアクションプランの実行・推進

■ 支援期間 2021年4月～2022年3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

### 縦の糸×横の糸 全社を挙げた組織的改善

2期目活動をベースに、全社に目標展開を行い、各活動の位置づけと目指す数値目標、成果物を明確にした。その上で、8つの部門別改善(縦の糸)と、5つの部門横断型プロジェクト改善(横の糸)に推進リーダーを決め、網目のように漏らさずに改善していく推進体制を整えた。



■ 縦の糸×横の糸 全社を挙げた組織的改善

### 部門横断型プロジェクトの推進 生産性向上と原価低減

生産性向上は、改善フォローシートや改善提案制度による地道なムダ取りを着実にやっていったことで、提案数は150件/月以上に及んだ。

また、多台持ちのマシニング職場では、マンマシンチャートを活用して人と設備の動きにムダはないか、バリ取り職場ではビデオ・動作分析ツールを活用してモノの置き方・取り方に改善余地がないかを検討した。これにより改善の攻め方を吸収できたことは大きかった。

原価低減は、製品別原価表における配賦単価の見直しから始めた。特に、赤字部品の諸元、調達の見直しに注力し、改善対象にした赤字部品は解消された。結果として、全体の原価低減目標▲5%達成に目途が立った。

### 部門横断型プロジェクトの推進 人材育成、5S、新技術

人材育成は、細かすぎたスキルマップをフォローしやすくなるように見直して、「だれが」、「いつ」、「だれを」教育するかを明確にした「教育訓練計画」を作成した。さらに技能検定資格の取得に向けた訓練計画を推進した。結果、合格者を8名から13名に増やすことができた。

5Sは「山陰No.1の5S企業」を目指して1期目から注力してきた。改善状態が維持されるように「5Sチェックシート」、「5Sフォローシート」で定期的に評価している。また、中小機構がこれまでに支援した山陰地区の企業3社との定期見学会開催による相互刺激の効果もあって、改善件数は1期目に比べて3倍以上に増加した。

新技術では、生産工程スマート化診断をきっかけに、工具管理システム、ワーク脱着ロボット、バリ取り自動機といった活用検討が進み、順次導入していく予定である。



■ 山陰地区3社での定期見学会

### 専門家継続派遣事業

## 事業再構築計画の策定と新規顧客先の開拓

■ 支援期間 2022年11月～2023年8月(20日) ■ 派遣専門家 中野 英治 [専門] 経営管理、製造現場の改善

### 環境激変に対応する 事業再構築計画の推進

3期にわたる支援で経営基盤が強化され、2021年7月に予定通り、大場社長から細田副社長へと事業承継がなされた。一方で同社を取り巻く外部環境は激変した。自動車メーカーの生産減に伴って大口受注品が減少した。

さらに脱炭素社会に向かう中、自動車エンジン部品から他の製品の比率を高めていくことや、新規市場開拓が迫られている。そこで中期経営計画を再構築する「未来プロジェクト2025」の支援がスタートした。2023年8月には新規ターゲット顧客からの受注が2件以上となることを目指して、活動を続けている。

## ☑ 支援の成果

### 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4期にわたって推進してきた結果、事業承継を含めて同社の経営基盤は強固になりつつある。資材、刃具、電力の高騰で営業利益の大幅向上には至っていないが、全体の生産性が支援前より約10～15%向上した。

現場の姿が大きく変わり、職場(会社)の仕事が変わり、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。企業の発展を支えているのは人である。決して派手な活動ではなかったが、ありた

い姿を描き、それを実現するための目標値と課題を設定して、誠実に改善していく企業文化が定着しつつある。

現在、取り組んでいる事業再構築のプロジェクト活動のその先には、開発提案型企業として魅力ある同社の姿があると確信する。



■ 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

### 絶え間ない改善を企業風土へ(自ら考え、自ら実行)

当社は、2019年から4回に亘り支援を受け、現在も推進中です。また、その間、公益財団法人しまね産業振興財団様からも支援をいただき、絶え間なく改善活動を実施してきました。以前、我々は民間コンサルタントを活用していましたが、「何で忙しいのに、こんな教育を受けないといけないの?」「なぜ宿題をやらないといけないの?」など、全く受け身であり、その中で生まれてくるのは疲弊感でした。

一方、ハンズオン支援は、各プロジェクトメンバーと本気で向き合っていたお陰で、人の意識が変わり、継続して改善ができるようになってきました。支援前の改善提案は10件/月だったものが、現在では150件/月へ15倍になったことが私の最大の喜びです。弊社はもう改善に立ち止まることはありません。社員の成長、社業の発展で恩返しをしたいと思います。



代表取締役社長  
細田 成年 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 継続的な改善活動を目指して思考を止めない活動へ

私は2期目から参加し、3期目、4期目はプロジェクトリーダーを務めています。今までの改善活動は、最初こそ順調に進み効果も出るが、その後いつの間にか萎んでいく活動を繰り返していました。

しかし、ハンズオン支援ではGPDCAを回し続けることができました。「どう改善するのか」「どう展開するのか」など、考えることを止めることなく思考を巡らせ、行動し続けました。そんなことをしていると、あっという間に1年、また1年と過ぎていきました。そして4年目となり、いつの間にか改善が身について来たことを、今、実感しています。



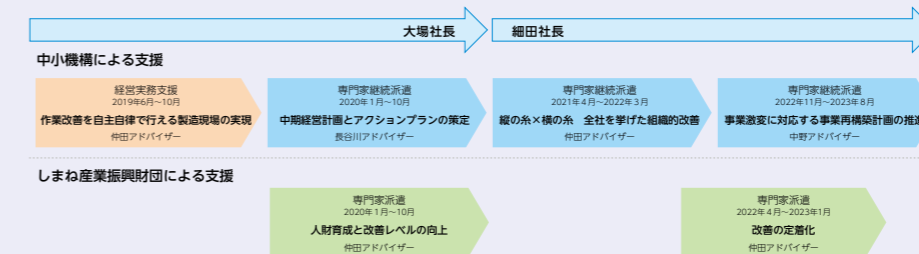
生産設計部 部長  
近藤 洋一 氏

### 紹介者の声

### 国・地域支援機関の強い連携

中小機構様と同様に、当財団も専門家派遣による企業支援を行っています。そのような中、相互の事業で連携・補完し合い、企業支援の効果を高めることに努めています。ナカサ様も連携が上手くいった成功事例です。

昨今の中小企業を取り巻く環境は厳しいだけでなく流動的であることから、企業と関わる支援機関相互の連携や情報交換の必要性は増していると考えます。ナカサ様も、そういった連携からハンズオン支援をお願いしており、それぞれのプロジェクト実施により組織・従業員意識が大きく変化していると感じています。



公益財団法人  
しまね産業振興財団  
経営支援課 主幹  
金津 久美子 氏

### 派遣専門家として

### 計画経営の成功の鍵はGPDCAを回すこと

プロジェクトの開始時点では、現場には警戒心や拒否反応すらありましたが、会社や職場のありたい姿について熱く議論し、その実現に向かって、生産性向上、5S、改善提案を基本に忠実にG(ゴール)+PDCAを回していくことを貫きました。

その結果、段々と考え方や改善プロセスへ共感が得られて、最後には素晴らしい成果と花束までいただき感動しました。その勢いで全社へ横展開し、新社長就任時には全員参画型経営に発展させることができました。



アドバイザー  
仲田 文猛

### 管理者として

### 人材育成に終わりなし

経営実務支援事業、しまね産業振興財団の支援、専門家継続派遣事業が複層的に、シームレスに連携することで、中期経営計画・短期経営計画・業務計画・進捗フォローという方針管理体制が確立でき、事業承継の成功要因のひとつになりました。活動が期待以上になったのは、次期社長に決まっていた副社長のリーダーシップと、現場の巻き込みに長けたアドバイザーの推進力の相乗効果にあります。

縦の糸/横の糸での管理体制で多くの社員がリーダーを経験したことで、副社長(現社長)に続く次世代を担う人材が育ちつつあります。その育成は事業再構築のプロジェクト活動へと引き継がれると期待しています。



アドバイザー  
佐々木 尚樹



CASE  
12Hands-On  
Support  
2022

中国本部

【企業名】  
株式会社丸福寺【代表者】  
丸福寺 雅之【資本金】  
38.4百万円【本社所在地】  
広島県尾道市東尾道9-6【売上高】  
2,008百万円（2022年7月期）【設立】  
1947年5月（創業1884年1月）【従業員数】  
40名【業種】  
卸売業【営業品目】  
住設機器販売・太陽光発電等省エネ  
製品販売施工・LED製造販売・教育  
学習支援事業創業140年の老舗建材商社  
事業再構築への挑戦

## 株式会社丸福寺

## 事例概要

主体は社員！社是（地域貢献）に即した  
事業再構築で経営基盤の強化を図る

地域貢献を社是に、時代のニーズに合わせてセメント、住設機器、太陽光発電と主力事業を変遷させるも、下請け型の代理店事業のため、低収益体質の改善が長年の課題となっていました。

下請けの特性として「指示待ち」の姿勢が根付いていた社員がプロジェクトを通じて、「提案型」の自社事業を拡大して、コロナ禍でも収益を堅持する経営基盤の強化を実現した事例です。

中国本部  
シニア中小企業アドバイザー  
坂本 千秋

## 企業概要

地域に密着したビルダー  
（住設機器・建材の提供と施工事業）

同社は、創業以来「地域社会発展への貢献」を社是に、大手メーカーの代理店事業として住宅設備機器販売（給湯器・水処理やサッシ・内装・建具等）・太陽光発電の施工管理、自社事業としてLED照明の製造販売を柱とする住宅・事務所・工場施設の増改築に関連する資材提供・施工事業（ビルダー）を展開している。

また、本プロジェクトを通して、経営資源を活かした「省エネ・脱炭素関連ZEB（Zero Energy Building）事業」の拡大、「教育学習支援事業（児童発達支援・放課後等デイサービス）」の新規立ち上げで、より住みよい地域環境づくりをテーマにSDGsに取り組んでいる。



■ 住宅設備機器



■ 薄型LED照明

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

中小機構中国本部主催の  
ハンズオン事業大会に参加

同社との出会いは、初の自社製品であるLED照明の市場開拓にあたり、岡山大インキュベータの窓口相談を利用された2014年に遡る。相談を受けた同施設から紹介され、当時は中小機構関東本部の販路開拓コーディネート事業でLED照明のテストマーケティングを支援した。

その後、2018年2月に中小機構中国本部が主催するハンズオン事業大会に参加された社長から、改めて相談を受けたことが、今回の支援のきっかけとなった。

## 問題意識と相談内容

トップダウンからボトムアップへ  
社内変革への期待

長年の代理店・下請け業の体質と、創業家の同族経営によって「上意下達（トップダウン）」の社風が色濃く、営業もいわゆる「御用聞き型営業」となっていた。社内には事業改革に必要な市場・顧客の潜在需要を掘り起こす「提案型事業」の意識が希薄であった。そのため、本社と支店、営業部門と管理部門の情報共有も不足しがちで、属人的な事業運営に陥っていることに課題を感じていた。

主力の代理店業は収益率が低く、中長期的には収益性の高い新事業を創出することが重要課題であった。社長はさらにトップダウンではなく、ボトムアップで取り組むことで、社是である「地域貢献」と、事業の再構築を両立させた社内改革を実現することを目指していた。



■ 電器・給湯器

■ サッシ・内装・建具

## 経営課題の設定

下請けビジネスから  
自社事業へのシフト

同社の主力である建材・住設機器仕入れ販売事業では、調達先の大手建材・住設機器メーカーが新規競合メーカーの勢力拡大で市場シェアの低下に見舞われており、売上・利益も減少傾向にあった。加えて、コロナ禍で主要調達先からの資材調達が滞ったこともあり、同社も売上を大幅に落とし、コロナ禍前との比較で40%の減収となっていた。

こうした環境にあることを踏まえて、仕入れ販売の下請け代理店事業の依存度を引き下げ、イニシアチブをもって展開できる自社事業の拡大を目指す必要があった。



■ 太陽光発電施工



■ 窓サッシ建具施工

## 支援テーマの決定

社員が主体となった  
ボトムアップの新規事業創出

厳しい経営環境にある同社にとって、自社事業の立ち上げは緊急性が高い課題であった。しかしながら、トップダウンに限界を感じていた丸福寺社長の意向を踏まえ、社員が主体となって新規事業の創出に取り組むプロジェクト活動を提案した。

マーケティングの専門家を派遣して、社員中心のプロジェクトチームの主体性を引き上げることで、低収益体質を改善する自社事業の立ち上げと、社内の組織風土の改革を同時に実現することを目指した。

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 新規事業の選定と事業計画・運営体制の策定

■ 支援期間 2020年9月～2021年3月(12日) ■ 派遣専門家 永井 勲 [専門] 経営戦略、マーケティング

### 活動の土壌づくり メンバーの士気を鼓舞

当初、プロジェクトメンバーに選出された営業部の8名には“指示待ち”体質が感じられた。そのため、自発的で活発な活動とするために、アドバイザーはプロジェクトの序盤で3つの仕掛けを行った。

1つ目は、唐突に与えられたテーマを15秒で考え、45秒で発表する「1分ゲーム」で、即興性や効率的な思考力を養った。2つ目は、2組に分かれて自チームの優位性を強調する「ディベート」。これは論理的思考力の向上に役立った。そして、3つ目は受験者と面接官の役割を演技する「ロールプレイ」で、対人対応力の強化に取り組んだ。このほかに集団発想法（ブレインストーミングやKJ法）を活用することでメンバーの士気を鼓舞した。

初めのうちはメンバーの中に逡巡もあったが、繰り返すうちに全員が積極的になっていった。プロジェクト活動で取り組んだこれらのプログラムは、現在、メンバーを通じて全社に展開されている。

### アイデア出しから 新事業の選出へ

既存顧客を中心に地域での困りごとを調査した。その結果、新規ソリューション事業として、8件の候補がプロジェクトメンバーから提案された。

自社の経営資源とのマッチングを行い、8件の候補の中から「省エネ・脱炭素ZEB事業」と「児童福祉サービス事業（児童発達支援）」を選出した。近隣の福山市の中でも小学校が密集している地域では子供の数も多く、ニーズがあることなどから、自社遊休ショールームの再利用で競争優位に立てると判断し、「児童福祉サービス事業」の事業化を優先することとした。

この頃から、メンバー全員の戦略的な分析力が顕著になっていった。特に男性メンバーだけで発足したプロジェクトに女性メンバーが加わったことで、発想が柔軟でより豊かになり、活動は一層活発になった。

### プロジェクトチームの提案で 新会社を設立

採算性、リスク対応といったさまざまな観点で検討を重ね、精度の高い児童発達支援事業化計画を策定した。活動開始から4か月目に社内承認を得て、新会社設立を目指すことになった。

メンバーの士気は一気に高まったが、保育士をはじめとしたスタッフの確保が課題として浮上した。ここで老舗企業の経営者である円福寺社長の出番となる。長年培った地元ネットワークを活用してスタッフ確保をはじめとした事業運営のサポートを取り付けることができたことで、新会社を設立することができた。

社長と社員が力を合わせることで、事業開発が実現した瞬間であった。



■ 株式会社ABILITY



■ 絵本の読み聞かせ



■ テーブルエリアでの知育サポート



■ プロジェクトレビュー会の様子



### 経営実務支援事業

## 新規ZEB事業の推進による収益構造の改善

■ 支援期間 2021年6月～2021年12月(10日) ■ 派遣専門家 岡崎 徹哉 [専門] 営業、市場開拓、マーケティング

### メンバーの動機付け プロジェクトの好循環を目指す

2期目はもう1つの新規事業である「省エネ・脱炭素ZEB事業」の実現に取り組んだ。

1期目と全員が入れ替えとなったメンバーは、児童福祉サービスの新会社が設立された直後の活動スタートということもあり、これを意識する様子が見て取れた。そのため、落ち着いて目標を正しく理解することから始めた。1期目で社内展開されていた集団発想法といったプログラムを効果的に活用しながら、チームとしての一体感を醸成し、社内プロジェクトの好循環を図ることを目指した。

### SDGs：ZEB事業で 事業再構築と地域貢献を実現

ZEB事業の社会的重要性をメンバーと確認した。SDGsの認知度が低かったため、自社の経営資源を活用して地球環境の保護に取り組む、事業再構築と地域貢献を両立させた事業展開であることの理解を深めた。

具体的には既存の太陽光発電・LED照明に加えて、断熱材・蓄電器・高機能空調器・地中熱空調システム事業の拡大に努めることで省エネ・脱炭素社会の実現に貢献することを事業方針で明確にした。

### ZEB商材の市場開拓 新ビジネスモデルの構築

顧客の建屋・設備リストを整理して、ZEB商材の提供マップとプレゼン資料を作成した。メンバーは個別に顧客と交渉を実施することで、約20社から引き合いを得た。

しかし、ZEB商材を導入する際の設備資金がネックとなる企業が多かった。そのため、省エネ・脱炭素に関連する助成金情報の提供や申請支援といった新たなビジネスモデルの構築に着手することにした。

ビジネスモデルを考える過程でチームのモチベーションは大いに上がり、社員主体の「プロジェクト委員会」の発足につながった。1期目の新会社設立が刺激となり、社内活動の好循環へとつながっていった。



## 支援の成果

### 社員主体の経営基盤の強化 事業再構築と地域貢献の両立

児童発達支援事業は、2021年5月に子会社の株式会社ABILITY（初の創業家以外からの社長）を設立し、同年8月に開業した。

長年の課題であった遊休施設が蘇り、初年度から黒字となり、新規事業第1号で見事な結果を出した。



■ 児童発達支援施設「Hug Hug」

ZEB事業も20社以上の新規顧客開拓という結果を出すことに成功した。コロナ禍で従来の代理店業は40%減収（2019年7月/2022年同期比）であったが、収益率の良い新規自社事業の立上げ（10%増収）により経常黒字を確保できた。

社員からの提案で、社員が主体的に事業改革に取り組む「プロジェクト委員会」が発足。現在は新規エクステリア事業も立上げ、トップダウンからボトムアップへの社内変革が確実に進んでいる。

## 活動を振り返って

## 経営者の声

## ボトムアップ体制の深化、社員の提言拡充

5代目の社長として、創業以来の保守的な「トップダウン」の経営姿勢に陥っていたように思いました。自己主張の少なかった社員が、本プロジェクトによって目を見張るような変貌を遂げ、「児童発達支援」や「ZEB」事業等、自身が思いもつかなかった新規事業に取り組んでしっかりと成果（収益）を挙げたことに驚いています。

コロナ禍で従来事業が40%もの減収になったにも関わらず、新規事業の立ち上げで収益（経常黒字）が確保できたことは中小機構の支援の賜物と感謝の念に堪えません。この実績をもとに会社を挙げて、持続的な事業改善に取り組んでいきます。



代表取締役社長  
円福寺 雅之 氏

## 経営者の声

## ワンチーム！それが企業力の源

本プロジェクトで「児童発達支援」の新事業を立ち上げ、その新会社の社長に就任しました。会社経営自体初めてでしたし、何よりも入社以来20年間携わってきた建設業とは全く異なるノウハウが求められ、当初は戸惑うばかりの日々でした。全て自分で抱え込む必要はない、適材適所で社員を活性化し、組織の一体化を図るのが経営者の仕事と、中小機構のご指導をいただいたお陰で早期収益化につなげることができました。

大変なことも沢山ありますが、社員とは違う経営者の立場でいろいろな経験を積み重ねて、更に会社に貢献したいと気持ちを引き締めています。



株式会社ABILITY  
代表取締役  
杉原 達哉 氏

## プロジェクトリーダーの声

## 会社はチャンスを与える、それを実現する

私自身、2人の子供を育てているワーキングママで子育ての悩み、発達の悩み、家庭と仕事の両立の難しさなどは感じていましたし、周りからもよく聞いていました。本プロジェクトで当該事業への参入が認められ、絶対に成功させるとの意気込みで取り組みました。全くの素人からの活動でしたが、中小機構の懇切丁寧なご指導のお陰で、早期に事業を軌道に乗せられたことに大変感謝したいし、自信につながりました。

意欲があれば会社はチャンスを与える、そしてそれを実現するのは自分達社員であることをしっかりと認識できたプロジェクトでした。



営業部  
宮本 裕貴 氏

## プロジェクトリーダーの声

## 社内に良い空気が流れていくことを実感した

2期目の活動は「原点回帰」。改めて円福寺の強み弱みを分析するところから始めました。メンバーで話し合いを重ねた結果、弊社の強みである太陽光発電、LEDを軸とした省エネ商材の提案を行うZEB事業を進めていくこととしました。最初は進め方が分からず、中小機構のアドバイスにより、徐々に進むべき方向が見えてきました。この頃からメンバーからも積極性や活発な意見交換ができるようになり、成果につながりました。

一過性のものとしないうプロジェクト委員会を立ち上げ、もう一つの営業の軸となるよう位置付けたエクステリア事業を立ち上げ、収益化を目指しています。



営業部  
貝川 雅佳 氏

## 派遣専門家として

## 相互信頼をベースに、本音のコミュニケーション

意思疎通、全体俯瞰、時間軸を意識して、メンバーの主体性・積極性の尊重に心がけました。企業側の発意で、選抜メンバーの所属（本・支店）、職種（営業・管理）、男女比（5：3）のバランスが良く、得意領域やスキルを活用融合し、情報の見える化や社内共有が進展し、相互理解が深化して、一体感が醸成され、メンバーの成長につながりました。

継続した支援によってノウハウが蓄積され、自主安定の運営が定着するハンズオン支援ならではの効果も見られました。社長、メンバーの皆様から本ハンズオン支援を評価いただいたものと実感しています。



アドバイザー  
岡崎 徹哉 氏

## 管理者として

## 「企業に寄り添う」真摯な支援で成果目標を達成

アドバイザーは「企業に寄り添う」真摯な姿勢で指導にあたり、メンバーから全幅の信頼を受け、プロジェクトは計画通りに進捗しました。

特筆すべきは本プロジェクトを一過性に留めず、事業改革に継続的に取り組んでいく「プロジェクト委員会」の発足をメンバーが具申し、社内で承認されたことです。創業家の一族経営が140年続く同社の大きな課題は、上司の指示待ち体質（トップダウン）から社員が自発的に事業提案する（ボトムアップ）体制への変革で、社員提案によりスタートした「プロジェクト委員会」は、本活動の象徴的な成果でした。



アドバイザー  
永井 勲 氏

CASE  
13Hands-On  
Support  
2022

四国本部

【企業名】  
株式会社つねや【代表者】  
高田 明彦【資本金】  
50百万円【本社所在地】  
香川県高松市瓦町1丁目10-3【売上高】  
652百万円(2021年8月期)【設立】  
1965年9月(創業1965年9月)【従業員数】  
21名【業種】  
アパレル関連小売業【営業品目】  
婦人服、紳士服、雑貨最新の情報システム構築で  
攻めの経営基盤を確立

株式会社つねや

## 事例概要

アジャイル型の開発手法によるシステム導入で  
新たな販売管理体制を構築

ハイブランドのファッション商品を扱う地域密着型のアパレル小売チェーンです。老朽化したシステムの刷新と顧客ニーズに対応できる経営体制を必要としていました。

パッケージソフトとクラウドサービスを融合させたシステム導入によって、業務効率化とCIO候補人材の育成を支援した事例です。



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

ファッション販売を通じて  
ライフスタイルを創造

同社は「お客様とともに過ごす空間、居心地を大切に」という思いを大事に、婦人服を中心に高松市内に専門店9店舗を展開しているアパレル小売業である。ターゲットは若い世代から高齢者まで幅広く、中級から高級な商品を扱っている。海外高級ブランド商品に加え、国産ブランド商品も手掛け、品揃えの目利きやきめの細かい接客など高い人材力が同社の強みとなっている。

環境変化に対応して安定した売上を確保するために、店舗のスクラップ・アンド・ビルドなどを進めてきた。



■ ハイブランド商品を展示

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

## 百十四銀行からの紹介

中小機構四国本部では、地域の支援機関や金融機関との連携を深めてきた。そうした中で、百十四銀行の担当者から「同社の経営課題を深掘りして、支援ニーズを確認してほしい」と相談を受け、訪問したことが同社との出会いのきっかけであった。

## 問題意識と相談内容

システムの老朽化  
非効率な業務からの脱却

同社では、30年前に導入したオフコンシステムで顧客情報や販売情報を管理していた。しかし、システム間でデータ連携をしていないため、販売店舗のPCからオフコンシステムにデータを再入力するという二度手間が生じていた。さらに、メンテナンスにも限界が来ていた。高田社長はこの古いシステムをベースにしている業務の仕組みをなんとかしたいと悩んでいた。

また、ここ数年は売上高の減少が続いていたため、売上拡大と利益確保も大きな課題となっていた。



■ 幅広い世代に洗練されたファッションを提供

## 経営課題の設定

顧客ニーズに対応した  
攻めの経営体制づくり

ヒアリングを進める中で、オフコンシステムに蓄積された顧客情報や販売情報が販売促進活動に活かされていないという課題も判明した。

顧客ニーズが多様化する中で収益性を高めるためには、効率的な店舗オペレーションだけでなく、顧客分析によるセールスプロモーションも不可欠である。そのため、ITを活用して業務プロセスの改善を図るとともに、集めたデータを収集・分析して個別の顧客ニーズに対応した商品提案ができる体制をつくることを課題として設定した。また、同社は1名のシステム担当者で運用していたため、IT化を推進できる人材の育成も必要と判断した。

## 支援テーマの決定

IT人材の育成を意識しながら  
システム導入を目指す

まずは経営課題、業務課題、IT化の現状を洗い出して現状を把握した上で情報化推進構想を策定することとした。その後、IT導入計画を策定してITベンダーや基幹システムの選定を行い、新業務やシステム導入スケジュールを決める流れで支援を検討した。

基幹システムは極力、カスタマイズをせずに基本仕様で導入し、必要な機能は別ツールを活用してアドオンで対応することを想定した。

## 支援内容

### 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-B型)

## IT経営の基盤整備のための情報化推進構想の策定

■ 支援期間 2019年7月～2019年10月(8日) ■ 派遣専門家 齋藤 博久 [専門] IT化全般に関するサポート

### 全体最適の視点で 身の丈に合ったIT化構想

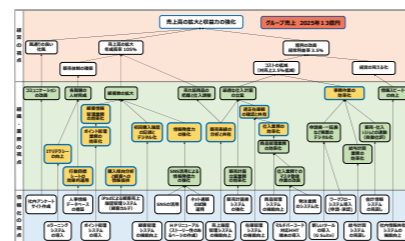
同社に合ったIT化を進めるために、まずは経営や業務のどこにIT化のポイントがあるのかを把握する必要があった。各部署で潜在していた課題を洗い出し、それぞれの課題がどのレベルで解決できるのかを確認した。

その上で、解決レベルごとに課題を要約して情報化課題を整理し、情報化発展度を評価した。



■ プロジェクト活動の様子

最終的に、全体の紐づけをして戦略マップを作成し、情報化推進計画をまとめた。情報化推進計画では、3年間のマスタースケジュールを作成した。また、プロジェクトの後半では、同社のメンバーに次フェーズの取り組み内容を早めに理解してもらい、円滑に2期目の活動がスタートできるように配慮した。



■ 作成したIT戦略マップ

### 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-A型)

## IT経営の基盤整備のためのIT導入計画の策定

■ 支援期間 2020年2月～2020年11月(20日) ■ 派遣専門家 近本 裕也 [専門] IT化全般のサポート、製造現場の改善

### ITベンダーと パッケージの選定

1期目で整理した情報化推進計画と現状業務分析のアウトプットからRFI(情報提供依頼書)を発行し、4社の中から評価点が最も高い1社を選定した。選定したベンダーにクラウド型パッケージのデモを依頼し、高田社長の承認を得て導入を決定した。パッケージ導入後の新業務フローの作成とアドオン機能の洗い出しを実施し、パッケージに実装の無い機能は別ツールを活用して補完することとした。

### IT導入計画の策定と CIO候補人材の育成

新業務フローやアドオン機能の検討を踏まえてIT導入計画を策定した。ここで印象的であったのは、プロジェクトリーダーの岡本システム長が真摯に取り組み、業務の現状とあるべき姿、システム導入のイメージやプロセスへの理解を深めた点であった。IT導入計画の策定時点で、システム導入における人材の核が育ったことはプロジェクトを推進していく上で、大きな力となった。

パッケージの導入は、次回の3期目のプロジェクト期間中を予定していたが、IT導入補助金の採択を受けたことで先行して導入することになり、稼働準備が進められた。

### 戦略的CIO育成支援事業 (CIO-A型)

## IT経営の基盤整備のためのシステム実装と導入効果の測定

■ 支援期間 2021年2月～2021年11月(20日) ■ 派遣専門家 近本 裕也 [専門] IT化全般のサポート、製造現場の改善

### クラウド型パッケージの導入と アドオンツールの見直し

導入したクラウド型パッケージは順調に稼働した。続いてアドオン機能の実装に向けてアドオンツールの見直しを行った。検討を重ねた結果、当初予定していたツールでは現場に合わない部分があること、新たなプログラミング知識が必要ことが判明した。そのため、現場で定着しているFileMakerを活用することとなった。

### アドオン機能実装に向けた 設計書の作成

設計書はUI(ユーザーインターフェイス)イメージとオブジェクトの大枠を記載する形で作成した。実装とテストを繰り返すアジャイル開発を前提に、設計に時間をかけ過ぎないことを意識した。

また、アジャイル開発手法での自社開発に備え、このタイミングでFileMakerの売上集計機能、運用環境やプログラムリリース手順、変更履歴管理についてトレーニングを実施した。

### アドオン機能の実装

新型コロナウイルスの影響で導入スケジュールが変更になったものの、岡本システム長の主導で開発は順調に進み、売上の担当振分け機能、販売店舗の売上日報・売掛登録機能、出張申請・備品購入申請機能等を実装するに至った。運用テストはシナリオに沿って実施し、現場のニーズをヒアリングしながら、より使いやすいようチューニングし、運用後は効果測定も行った。

結果として、当初予定していた8割のアドオン機能実装が完了し、社内でシステム開発を進めるためのスキルも定着した。



■ 実際に導入したアドオンツールの画面

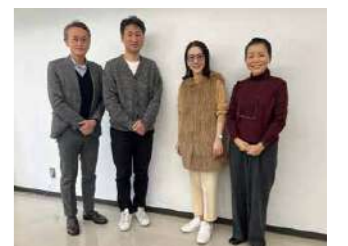
## 支援の成果

### 自社開発を進めるノウハウの定着

30年前に導入したオフコンシステムからクラウド型パッケージ+自社開発アドオンに移行したことでサーバーメンテナンス業務、顧客登録・商品ラベル(値札)作成・DM宛名作成業務、店舗バックヤード業務、閉店後の作業等にかかっていた時間が大幅に削減された。1期目で策定した情報化推進計画の大部分を達成できた。

投資額では、初期導入費用を旧システムの約1/62に削減することができた。また、旧システムに対して月次のランニングコストは増加したものの、業務全体で約1名程度の省人化を実現した。

そして、最大の成果は、システム担当者がアドバイザーのサポートを受けながら成長し、主体的にシステム導入を実現したことである。今回の支援では、自社開発を進める上で必要な知識とスキルの定着を意識した。同社ではシステム担当者も新たに1名増員され、残された課題である未実装の機能追加や販売促進活動のためのデータ利活用にも、意欲的に取り組むであろうと期待をしている。



■ 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

### 社員の成長を糧に、地域の皆様に愛される店舗を目指して

長年、オフコンベースの古い情報システムをどうしようかと悩んでいました。日常業務に忙殺され真剣に考えるタイミングを逃していましたが、中小機構に出会って、ハンズオン支援事業を知り、今が絶好の機会だと思って支援を受けることにいたしました。私も積極的に支援に参加し、担当社員をフォローしました。担当社員は本当に良くやったと思います。さぞかし、時間的、精神的負担が大きかったことでしょう。今回の支援で、情報システムが刷新され、業務の効率化等が実現できたことは有難いことですが、私が一番嬉しかったことは、担当社員が大きく成長したことです。

まだまだ課題はありますが、この支援を活かし地域の方々により一層ご愛顧いただける店舗となるよう努力していきたいと思っています。



代表取締役社長  
高田 明彦 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 『考え方』を知ること

基幹システムを極力カスタマイズを行わず、時代に合ったものにアップグレードして入れ替え、不足機能は自社開発で補う、という難しい課題を達成することができました。中小機構のみなさまをはじめ、ご協力いただいた全ての方のおかげだと思っています。本当にありがとうございました。

3回にわたる支援全てでプロジェクトリーダーと事務局を兼任し、最初から最後までを経験できたことは自分にとって非常に大きな財産となりました。なかでも特に影響を受けたのは『考え方』を知ることができたことです。問題に対する捉え方、解決への道筋やそこに至る理由など、多くの知識と経験をもったアドバイザーに『考え方』を指導いただけた経験は本当に貴重だったと考えています。

今後は加速した時代に合わせられるように、得られたことを生かして貢献してまいります。



管理部 マネージャー  
(支援時：システム長)  
岡本 拓也 氏

### 紹介者の声

### 地域金融機関としてのあるべき姿を実現

高田社長は経営改善意欲が高く、当社を担当していた時には多くの経営課題について相談いただきました。当社の経営課題を深掘りし、優先順位をつけて取り組むため、私が以前、取り組んだ経験があった中小機構ハンズオン支援を紹介しました。社長だけでなく、社員一丸となってプロジェクトに取り組み、今回の成果が得られたことはメインバンクとしても大変嬉しい限りです。今後もお客様に寄り添いながら、地域金融機関として中小機構とも連携を深めながら、課題解決に取り組んでいきたいと考えております。

百十四銀行 大西 智之 氏

### 派遣専門家として

### トップのバックアップと社員の皆様の協力に感謝

本プロジェクトは基幹システムのパッケージ導入に加え、足りない機能はアドオンとして自社開発を進める難易度の高いプロジェクトでしたが、プロジェクトメンバーや現場協力が得られたこと、前向きな挑戦を経営者が応援してくれたことが成功要因であったと思います。

この情報化基盤を有効活用し、更なる経営成果の向上に期待しています。



アドバイザー  
近本 裕也

### 管理者として

### CIO候補人材の真摯な取り組みが成功の原動力

戦略的CIO育成支援事業のCIO-B型による情報化構想に始まり、CIO-A型にて実装フェーズまでご支援するパターンとなりました。

今回の支援の特徴は、クラウドサービスの活用による早期立ち上げと周辺機能の自社開発です。システムの基幹部分については極力カスタマイズを行わず、不足機能は自社開発でアドオンする好事例になりました。成功の最大のポイントは、最適解を目指すCIO候補人材の真摯な取り組みであったと考えています。



アドバイザー  
久保田 浩二

CASE  
14Hands-On  
Support  
2022

九州本部

EC対応の出荷体制に転換  
老舗企業の物流改革

株式会社イケヒコ・コーポレーション

## 事例概要

小口出荷への転換でEC対応を実現  
スピード出荷体制の構築

自社単独での作業改善に手詰まり感がある中で、需要が拡大するECに対応した出荷体制の改革も必要としている状況でした。

販売形態が大ロットから小ロットに変化する中で、倉庫管理や物流の仕組みを整備して、出荷リードタイムの短縮を実現しました。小さな改善の積み重ねと大きな物流改革で、ECに対応する小ロットへの業態転換を支援した事例です。



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

自然素材のインテリア製品で  
生活文化に貢献

「Natural Life 自然に暮らそう」をテーマに未来の快適空間の創造を目指して、い草を使ったラグ、クッション、寝具を中心に、畳やこたつ、寝具、ファブリック製品（ラグ・クッション・サニタリー）といったインテリア商品の生産・販売を行っている。

ホームセンターといったリアル店舗だけでなく、通信販売にも対応している。また、生産工程の多くは委託先に外注しているが、縫製やカットといった工程は自社で対応している。

自由な発想で顧客ごとに柔軟に対応して、日本の住環境にマッチする商品を企画・開発している。



■ い草ラグ



■ こたつ布団



【企業名】  
株式会社イケヒコ・コーポレーション

【代表者】  
猪口 耕成

【資本金】  
100百万円

【本社所在地】  
福岡県三潁郡大木町三八松1052

【売上高】  
10,080百万円（2021年9月期）

【設立】  
1957年5月（創業1886年6月）

【従業員数】  
349名（正社員275名）

【業種】  
インテリア製造販売業

【営業品目】  
い草インテリア製品、  
ファブリック製品

## 経営課題と支援テーマ

## 中小機構との出会い

日本政策金融公庫佐賀支店  
からの紹介

取り扱う商品は畳表・ユニット畳から自然素材のい草を使ったインテリア商品へ、販売もホームセンターからECへと、同社の経営環境が大きく変化していた。

先代から事業を承継した猪口社長が様々な課題を感じていた中で、日本政策金融公庫佐賀支店から中小機構の施策紹介を受け、ハンズオン支援に興味を持たれたことが、同社との出会いのきっかけとなった。

## 問題意識と相談内容

現場の意識改革から  
物流の効率化を目指す

同社は、社内の作業改善に4年ほど自力で取り組んできたが、残念ながら目に見える成果が出ず、行き詰まっていた。猪口社長に話を聞くと、2万点以上ある商品の管理と物流への問題意識が強く、また、社員と一致団結して改革に取り組むには5S活動が効果的だと考えていた。

「まずは5S活動に取り組むことで、物流面の効率化に向けた下地をつくりたい。」

自社単独での改革に限界を感じていた猪口社長から強い期待を寄せられた。



■ い草と社屋外観



■ い草生産

## 経営課題の設定

物流の合理化と  
ECに対応する小口梱包出荷へ

改めて現地調査とインタビューを重ねると課題が見えてきた。同社は、50年近く前の問屋販売が中心であった時代から現在に至るまで、販売時期に合わせて大量の在庫を抱える仕組みを続けていた。

そのため、商品をスムーズに出荷することが困難で、商品の効率的な保管や動線を意識した棚番号の整備、出荷方法の見直しが必要となっていた。ECの需要が拡大している時期であったため、日ごとの受注量変化に小口梱包発送で対応できる出荷体制構築を同社の重要な経営課題と設定した。



■ 担当者しか分からない配置



■ 移動距離の長い布団梱包

## 支援テーマの決定

スピード出荷体制に向けた  
成功体験の積み重ね

大規模な物流改革に取り組むためにも、まずは現場改善から着手することにした。

同社はこれまでに何度も改善に取り組んでいたが、結果が出ずに手詰まりを感じていた。そのため、小さな成功体験を積み重ねていくことが改革への近道と考えた。5S活動で仕事の変化を実感してもらい、その上で物流の合理化やECに対応する小口梱包出荷へとつなげていく方向で、猪口社長と合意した。

派遣専門家には、過去の5S支援において短期間で全員参加の活動に展開させた実績があり、物流や倉庫管理の実務経験を有するアドバイザーを選定した。

## 支援内容

### 経営実務支援事業

## 工場・倉庫内の5S活動と商品保管方法の改善

■ 支援期間 2019年8月～2020年1月(10日) ■ 派遣専門家 原和富 [専門] 5S・現場改善、生産管理、マテハン

### 5S活動で一致団結 全員参画へ

まずは5Sの基本となる「整理」を定義した。今回のプロジェクトでは「だわへし」(出す、分ける、減らす、仕舞う)を判断基準に活動した結果、10トトラック3台の不要物を廃棄できた。また、3定(定位、定物、定量)管理で「整頓」を実施して、活動掲示板による活動の見える化を図った。途中からは全員参加の5S活動に発展させて、5S実践工場の見学会を実施し、自社とのギャップを学んだ。見学会後、すぐに模範事例を食堂の掲示板に貼り出して、日常的に事例を意識できる環境をつくり出した。同社に5S活動の見える化が定着し始めた瞬間であった。



■ 不要品の集約と廃棄の風景

### 考え方から見直して 商品保管を改善

物流倉庫の整理整頓と並行して商品保管の改善に取り組んだ。具体的には、置き場表示や区画線といったモノの置き方に識別ルールを設定した。これによって、出荷量の多い商品が出荷エリアから遠い場所に置かれている実態が把握できた。商品の置き方で作業動線が長くも短くもなることを実感できたことで、ロケーション管理の改善が進んだ。

また、固定ロケーションにオーバーフロー品の置き方を取り入れたことで、資材置き場や伝票仕分け作業場周辺の2Sが一層進み、手待ちロスの削減につながった。



■ ロケーション表示



■ ロケーション改善(オーバーフロー対応)

### 経営実務支援事業

## 出荷作業改善と生産進捗の見える化による生産性向上

■ 支援期間 2020年2月～2020年9月(10日) ■ 派遣専門家 原和富 [専門] 5S・現場改善、生産管理、マテハン

### モノの流し方と モノの置き方を改善

同社は大ロット生産の経験が長く、小ロット生産化には根強い抵抗があった。しかし、試しにまとめ生産から一個流し生産にしてビデオ観測を実施した結果、一個流

し生産の方が生産効率が高くなることを体験した。

また、モノの置き方や表示の仕方を明確にして徹底を図ったことで、現場のモノが減り、探すムダ時間も削減され、スペースも確保できるようになった。1期目プロジェクトの5S活動で実践してきた3定を徹底することで効率的な作業に結びつくことをメンバーが実感できた。

### 計画と進捗の見える化 小ロット生産への転換

次に、布団などを大ロット生産から小ロット生産へ切り替え、作業エリアを間締め、作業動線短縮や時間管理ができる生産の見える化を図った。作業時間の目安を決めて、日々の管理に必要な作業時間を設定した。まずは、実施可能な作業から1日の生産計画と作業指示の見える化に取り組んだ。

また、小ロット化にあたっては運搬作業改善にも取り

組んだ。標準材料を活用してサイズに合った台車を作成することで載せ替え作業を廃止するという作業短縮の改善を進めた。



■ 社内報(一個流し作業結果報告)

### 専門家継続派遣事業

## ECに対応できるスピード出荷体制づくり

■ 支援期間 2021年1月～2021年12月(20日) ■ 派遣専門家 原和富 [専門] 5S・現場改善、生産管理、マテハン

### 書類と作業を洗い出し ボトルネックを解消

EC発送を主作業とする倉庫を中心に、出荷日起点での作業を総点検した。EC発送に関連するすべての書類と実際に発生している作業を洗い出して、あるべき姿と現状のギャップを整理した。その結果、ネック工程は荷札発行業務とその運搬であることが判明した。

これを受けて、仮置き在庫が当たり前になっていた前日ピッキングから当日ピッキングに変更し、ボトルネックの解消に取り組んだ。目的を明確にしたことで、課題と対応策を絞り込むことができた。

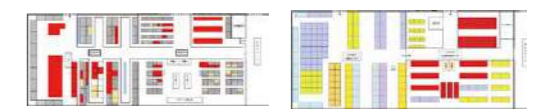


■ 作業と書類の洗い出し

■ ピッキング作業スケジュールの見直し

### ABC分析とロケーション最適化 による作業負荷の軽減

商品の出荷頻度順にABC分析を実施した。分析結果を参考に倉庫の配置を可視化したところ、出荷頻度が高い商品が出荷場から遠い場所に保管されていることが分かり、商品の保管場所を最適化した。



■ ロケーション改善前

■ ロケーション改善後

続いてロケーション番号を設定して地番の見える化を行い、効率化を図った。例えば、出荷場の作業改善では置き場改善によって移動距離が削減された。

プロジェクト活動の後半には、自発的に作業台や台車を製作して作業範囲を工夫する活動が始まり、従業員の改善意識が向上して成果が出やすい環境が整っていった。



■ プロジェクト活動の様子



## ✓ 支援の成果

### 現場改善と在庫管理を工夫 リードタイム短縮を実現

5S活動によって物流倉庫の整理整頓が進み、現場の意識が高まり、在庫管理や出荷作業の改善が一気に進んだ。移動距離や作業動作の最短化が図られたことで活動期間中に出荷作業時間は40%減少し、1人あたりの出荷数は1年で1.68倍という成果を出した。

小ロット生産に転換できたこともあって、ECに対応した物流改革を実現できた。

改善活動に取り組む中で、環境変化に適應できる組織に変貌を遂げた。今後は自主自発による更なる改善活動、創意工夫による生産性の向上が期待される。



■ プロジェクトチームの集合写真

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### リーダー人材育成と考え、動く組織づくりの実現

プロジェクトを通して3つのことを得ることができました。

1つ目はリーダー人材の育成です。メンバーは自ら課題設定し、解決するための術（人を巻き込む力・真因を見抜く力）を身に付けてくれました。そのリーダーシップは他の業務にも活かしてくれています。2つ目は考え、動く習慣づくりです。「これでよいのか？」と個人が考え、アイデアを出し、やってみる。上手く行けば、他部門と共有する。今では成功事例を基に切磋琢磨する文化が根付いてきました。

これら2つの人材育成が進んだことで、3つ目の当初目的であった物流の合理化と小口配送への転換が進みました。この支援の醍醐味は目先の課題解決だけでなく、ハンズオンで指導いただくことで人材育成にも効果があることです。

育成・改善に終わりはありません。学びを継続することで恩返しして参ります。



代表取締役社長  
猪口 耕成 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 改善活動をきっかけに変わったメンバーの mindset

「改善活動？忙しいから、そんな時間ない。」私を含めて、皆最初に出る言葉でした。

プロジェクト参加をきっかけに改善活動を本格的に始動。成功事例を積み重ね社内へ発信していくと、刺激を受けたメンバーが「負けるものか」と次から次へ自ら改善した内容を社内へ発信。気づけば改善活動が定着し、職場環境が劇的に変化。生産性は向上、職場は明るくなりメンバー同士の意見も活発になりました。

改善活動の効果は多岐に亘りますが、一番の成果はメンバーの心境と行動の変化でした。プロジェクトに携わり協力していただいた皆様、本当にありがとうございました。



主任  
石橋 徹 氏

### 紹介者の声

### 老舗企業を引き継ぐ若手経営者の良きパートナー

若くして業歴100年を超える老舗企業を引き継がれた社長様が、経営課題への改善策を策定・実行するにあたり、専門的な知見を有した方に、良き相談相手として参画していただきたいと考え、すでに連携実績があり、経験豊富な外部専門家を多くご存じの中小機構様をご紹介いたしました。

中小機構様には、社長様の会社をもっと良くしたいという改善意欲を真摯に受けとめていただくとともに、社内の実情を踏まえた具体的な改善策の実行に向けて、ご支援いただきました。その後も、継続的にご支援いただいておりますが、社長様の熱意と相俟って、社内の業務改善が着実かつ円滑に進んでいると思います。



日本政策金融公庫  
佐賀支店  
中小企業事業統轄  
門谷 恵 氏

### 派遣専門家として

### まずはやってみての繰り返しが人・現場を変える

最初は、担当者しか分からない商品保管場所とまとめ作業が当たり前の現場でした。そこであるべき姿と課題をプロジェクトメンバーと共有し、課題解決を出荷・工程分析結果から、また、作業者の動作を現場で現物を見て現実を知ることによって、停滞・動作・運搬のムダに気づき、小さな改善を積み重ねることで作業のやり易さを実感してもらいました。そのことが改善意欲につながり、出荷作業の生産性向上、リードタイム短縮につながりました。

この活動を継続し、更なるロケーション管理の徹底、梱包出荷作業のムダ取りで表準化から標準化へつなげていただければ幸いです。



アドバイザー  
原 和富 氏

CASE  
15Hands-On  
Support  
2022

九州本部

【企業名】  
株式会社三洋産業【代表者】  
中塚 茂次【資本金】  
10百万円【本社所在地】  
大分県別府市富士見町7-2【売上高】  
1,663百万円(2022年2月期)【設立】  
1973年4月(創業1973年4月)【従業員数】  
137名【業種】  
コーヒー器具製造販売【営業品目】  
コーヒーフィルター、焙煎機、  
ドリップコーヒー、レストラン、  
ドレッシング製造販売など

# コロナの脅威を機会に変える 小ロット食品製造 受託事業への挑戦

## 株式会社三洋産業

### 事例概要

#### 環境変化をチャンスに 経営トップの新プロジェクト立ち上げ

主力のコーヒー関連事業のほかに、レストラン経営やドレッシングの製造販売を展開していましたが、新型コロナウイルスの影響で外食部門は苦境に立たされていました。しかし、中塚社長はむしろチャンスだと考え、現状の商品分析、自社の強みを整理した上で商品開発を行い、高級外食店向けOEMプロジェクトを立ち上げました。

社長の強い想いが新規事業のプロジェクトの立ち上げにつながった事例です。



九州本部  
シニア中小企業アドバイザー  
城之下 洋

### 企業概要

#### 海外展開を軸に成長する コーヒー関連総合メーカー

同社ではコーヒー器具の製造、豆の焙煎から充填加工・販売、カフェ・レストラン運営といったコーヒーを中心とした幅広いビジネスを展開している。森林認証、有機JAS認定、ISO9001認定工場の安心安全な環境の中で、品質の高い製品づくりに取り組んでいる。

売上の90%以上を占めるコーヒー関連事業は順調に拡大していて、特に海外での売上の伸びは目覚ましく、現在73か国と取引をしている。外食事業は、大分県別府市に構える「百膳の夢」をはじめとしたレストラン3店舗の経営や自社開発のドレッシングの製造販売を行っている。



■ ドリップコーヒー



■ フラワードリッパー

### 経営課題と支援テーマ

#### 中小機構との出会い

#### OEM事業の立ち上げを目指して

中小機構九州本部において加工食品の新商品開発、販路開拓を支援していたところ、新たな事業として食品受託製造について相談を受けた。新規事業の立ち上げにあたっては、十分な経営環境分析やビジネスモデル検討など、プロジェクト体制による中長期的支援が必要と判断し、支援に至った。

#### 問題意識と相談内容

#### 外食業界の環境変化を ビジネスチャンスに

外食業界では大きな環境変化が起きていた。新型コロナウイルスの感染拡大で国内の外食産業は甚大な打撃を受け、コロナ禍が去ったとしても客足がすぐに回復するとは考えにくかった。特に高級店では一度離れた顧客が戻ってくるまでに、かなりの時間を要すると考えられた。従来のように「客数×客単価」で計算した売上では利益を出しづらい環境になったことで、自社メニューの商品を外販する企業が増えていた。しかし、1つの企業の外販で発注するロットでは小さすぎるため、OEM受託する企業はほとんどなかった。

中塚社長は、外食産業が抱えているこの課題に、むしろビジネスチャンスがあると見込んでいた。



■ 珈琲豆処 夢珈



■ コーヒー豆焙煎

#### 経営課題の設定

#### 「売れる商品」の 開発プロセスの確立

同社では、これまでもドレッシングやソースといった自社商品を開発、製造する経験はあった。「安売りはしない」のコンセプトで販売していたが、ヒット商品と呼べるものがなかった。ヒット商品を生み出せる商品開発ノウハウがなければ、今後、他社のメニューを製造受託しても、単に顧客のレシピを小ロットで商品化するだけで、付加価値を生み出せない。

インタビューを重ねた結果、顧客に「売れる商品づくり」をコンサルティングできるレベルの商品開発の仕組みを同社が構築することが必要と考えた。



■ 自社商品のドレッシングやソース

#### 支援テーマの決定

#### 高級外食店向けOEM事業立ち上げ

「ちょっと高いが、かなりおいしい」は同社が運営する外食店舗や食品製造に共通するコンセプトである。新規のOEM事業も、このコンセプトに沿って高級外食店をターゲットに決めた。新規事業を確実に立ち上げて軌道に乗せるため、商品開発プロセスの確立をテーマに支援をスタートした。

派遣専門家には、食品小売業界でバイヤーとして長く活躍し、現在は、九州各地で商品開発のコンサルティングを行っているアドバイザーを選定した。

## 支援内容

### 専門家継続派遣事業

## 高級外食店向けOEM事業立ち上げ

■ 支援期間 2021年11月～2022年8月(16日) ■ 派遣専門家 伊東 正寿 [専門] 食品分野における商品開発・販路開拓

### 「売れる商品」の条件を知る

同社ではこれまで、市場調査・競合分析が不十分であった。そのため、まずはじめに食品流通のトレンドや商品開発に向けた基本知識を学び、同社が取り扱うピーフシチューやドレッシングを中心に競合分析を実施した。従来は単に「おいしさ」が競合との比較要素であったが、コンセプトやセールストークといった「各社の主張」からどのような情報が読み取れるかを比較していった。

### 自社の強みを分析し 商品企画を実施

また、同社には商品開発のルールが確立されていなかったため、商品開発の基本ステップに沿って実際に試作品開発に取り組んだ。

はじめに自社の強みや外部環境を分析した。この分析を通じて生まれたアイデアの中から「百膳の夢 豆乳アイス」を採択し、開発に着手した。ユーザーペルソナや市場での位置づけを検討し、試行錯誤を重ねた結果、ついに「百膳の夢 豆乳アイス」の試作品が完成した。



■ プロジェクト活動の様子

試作品の開発に併せて、商品コンセプトシートや商品開発計画書、商品事業計画書といった必要フォーマットを整備した。

### 展示会への出店と 事業計画づくり

試作品の流通の感触を掴むため、展示会「Food Life 2022」に出展した。ブースは株式会社三洋産業ではなく、同社が経営するレストラン「百膳の夢」で出展して、本物感を演出した。また、展示会出展までに小ロットOEM事業の事業計画も完成させて、事業概要の情報発信を併せて実施していった。

結果として「百膳の夢 豆乳アイス」はバイヤーや参加者に好評で、いくつかの商談に結び付いた。また、OEM受託事業についても多数の問い合わせがあり、事業立ち上げ時からアプローチできる顧客の具体名を掴むことができた。



■ 百膳の夢 豆乳アイス



■ 「Food Life 2022」の様子

展を皮切りに情報発信を継続して行った結果、新規商談件数60件、成約件数20件という成果につながった。



■ プロジェクトチームの集合写真

## 支援の成果

### 商品開発の仕組み構築と 新事業立ち上げ

今回の活動を通して、同社の商品開発フローが確立された。商品開発フローに沿って完成した「百膳の夢 豆乳アイス」も好評である。こうした成功体験は今後、同社がOEM事業を進める際に、自信をもった顧客へのアドバイスにつながり、付加価値の向上が期待できる。

また、新規に立ち上げたOEM事業は、展示会での出

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 商品開発プロセスの確立を通じて社員が成長

今回、伊東アドバイザーより商品開発の流れや新規事業の考え方についていろいろと支援していただきました。豊富な現場経験を持つアドバイザーの言葉は説得力がありました。競合分析や、商品コンセプト等を考えるにあたって、プロジェクトメンバーも実によく考え、動いてくれたと思います。

アドバイザーの豊富なノウハウが吸収できたことと、プロジェクトを通して社員が成長してくれたことが、今回の大きな成果と考えています。



代表取締役  
中塚 茂次 氏

### プロジェクトリーダーの声

### 商品開発のノウハウを体系的に整理

「ちょっと高いが、かなり美味しい」をコンセプトに今まで商品づくりを行ってききましたが、伊東アドバイザーによる9か月間の指導で商品開発におけるノウハウを分野ごとに細分化して、一から学ぶことができ、商品開発の意識が変わってきました。今後の商品づくりに役立てていきたいと思っています。

また、OEM事業の指導も受け事業計画を完成させることができました。この事業計画をもとに展示会への出展を重ねた結果、引き合いも徐々に増えてきております。



総料理長  
渡邊 智也 氏

### 派遣専門家として

### 「考える組織」への変化が一番の成果

今までは、どちらかといえばトップダウン、悪く言えば指示待ちの組織でした。しかし、商品開発フローの全体像を提示しながらSWOT分析やコンセプトシートの作成を行い、どのような目的で何を行うのかを強調しながらプロジェクトを進めていきました。

中間報告が終了するあたりから、プロジェクトメンバーの意識が変わり、積極的な意見が出てくるようになりました。自分たちの言葉で考えられるようになったことが一番の成果だったと考えています。



アドバイザー  
伊東 正寿

# 中小機構の経営相談サービスのご案内

中小企業・小規模事業者が抱える課題に、各分野の専門家がアドバイスをする**無料**の経営相談サービスを用意しています。ぜひご利用ください。

経営に関するお悩みを気軽に相談したい方

経営相談チャットサービス  
**E-SODAN**  
イーソーダン

経営に関するお悩みに  
いつでもどこでもお答えする  
経営相談チャットサービスです。

下記Webサイトまたは  
LINEアカウントからご利用ください。

**AI**  
チャットボット  
24時間365日受付中

**専門家**との  
チャット  
平日9~17時受付中



**Web版**  
<https://bizsapo.smrj.go.jp/>



**LINE版**  
アカウント名  
中小機構\_チャット経営・起業相談

友だち登録を  
お待ちしております！

IT化に取り組みたい方

**IT経営相談センター**

実務経験豊富なITの専門家が、  
オンライン面談でお悩みを解決します。

利用方法

下記webサイトからお申込みください。(事前予約制)

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



IT経営相談センター

気軽に実践的なIT相談

- ✓ 無料
- ✓ 60分
- ✓ オンライン
- ✓ 予約制



脱炭素経営に取り組みたい方

**カーボン  
ニュートラル**  
相談窓口

カーボンニュートラルに関するお悩みに対して  
専門家がアドバイスを行います。環境経営や  
省エネ対策についての情報提供も行っています。

利用方法

下記webサイトからお申込みください。  
(事前予約制)  
<https://www.smrj.go.jp/sme/consulting/sdgs/favgos000001to2v.html>



中小機構 カーボンニュートラル 検索

カーボンニュートラル  
実現のポイント  
実施すべきポイントは  
大きく3つです。

- 1 エネルギーの使用量を削減する
- 2 使用するエネルギーを再生可能エネルギーに切り替える
- 3 CO<sub>2</sub>を吸収・除去する取り組みを行う(例: 植林、貯留)

1 2 は中小企業単独で取り組みが可能です！  
貴社でもカーボンニュートラルへの取り組みをはじめませんか？

# お問い合わせ先

## ◆中小企業基盤整備機構



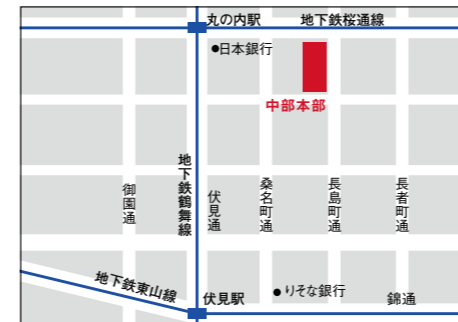
**北海道本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 011-210-7471



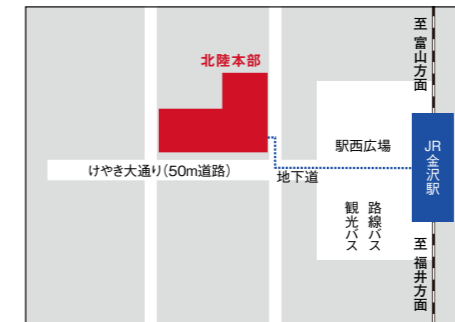
**東北本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 022-716-1751



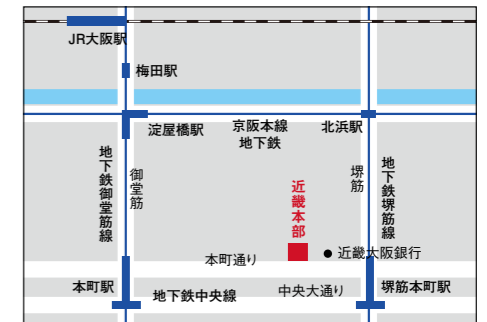
**関東本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 03-5470-1637



**中部本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 052-220-0516



**北陸本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 076-223-5546



**近畿本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 06-6264-8613



**中国本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 082-502-6555



**四国本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 087-811-1752



**九州本部**  
企業支援部 企業支援課  
TEL. 092-263-0300



**沖縄事務所**  
TEL. 098-859-7566

## ハンズオン支援事例集 2022年度版

2023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。