



中小機構  
ハンズオン支援

解決しながら人を育て、組織を変える  
～地域を牽引する企業の成長をサポート～

# ハンズオン支援

事例集

企業を変える

19 + 2 のプロジェクト

年度

2024

## 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、国の中核的な実施機関として、地域の自治体や中小企業支援機関と連携しながら中小企業・小規模事業者の成長をサポートしています。起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、各ステージに合わせた幅広い事業を実施しており、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では、経営者との複数回の対話を通じて問題を明らかにしたうえで、何から取り組むべきかの認識を共有しながら真の経営課題を把握・設定する、経営課題設定プロセスを重視しています。加えて、支援企業の社内にプロジェクトチームを組成し、問題発見・課題設定から解決までの一連のプロセスを企業主体で取り組むことで、支援が終了した後も自立的な活動を継続いただくことを目指しています。

直近では、世界的な物価高や深刻な人手不足など中小企業を取り巻く環境の変化を捉え、経営基盤の強化を図る原価管理・管理会計の体制構築や、地域牽引・成長志向の中小企業の更なる成長、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、カーボンニュートラルに向けた支援の拡充・強化を図っております。

ご紹介する19の事例、2つのストーリーは、いずれも地域経済に多大な貢献を行っている中小企業への支援であるとともに、自社の強みを活かした新市場への進出などの事業の変革を行う事業再構築の事例や、地域雇用への貢献、安全安心な社会の実現などSDGsやカーボンニュートラル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、全国の中小企業経営者の皆様の成長・発展に向けた取組みや、中小企業支援機関の支援活動の際にご参考になれば幸いです。

最後に、本事例集の作成に当たりご協力いただきました経営者の皆様、及び関係者の皆様に心から感謝申し上げます。

2025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  
赤塚 純一



## 中小機構 ハンズオン支援

解決しながら人を育て、組織を変える  
～地域を牽引する企業の成長をサポート～

### Logo Story

地域経済や雇用を牽引する中小企業が、  
企業主体のプロジェクトチームを編成し、専門家による実務的なアドバイスを受けながら  
課題の設定から解決に至る一連のプロセスに共に取り組むことで、  
プロジェクトメンバーや従業員が大きく成長し、企業としてもさらなる成長に向けて変革していく。  
それを目指すのが、中小機構ハンズオン支援です。

「解決しながら人を育て、組織を変える」  
その支援プロセスや成果、人財をもって、  
“周囲とも新たな関係性を築き、共に発展していく”という波及的な意味合いと願いも込め、  
新たにロゴマークと事業コンセプトを制作しました。

ロゴマークは、関係性のコロン『:』をモチーフにしています。

関係性のコロン『:』とは、  
中小機構と支援先、経営者と従業員、支援先企業と取引先や地域社会など、  
ハンズオン支援から新たに生まれ、発展していく様々な関係性を表したものです。

そうした関係性を段々と築き上げていく様子を、支援先企業と中小機構の2つの円と  
さらにそれを大きく包みこむ円で、グラデーションの色合いにより表現しています。

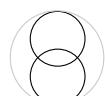
また、ハンズオン支援により、中小機構が支援先企業と一緒にになって課題を解決していく、  
という姿勢を表現するため、これらの円を一筆書きで仕上げました。

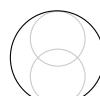
中小企業の皆さんと共に悩み、発展させていきたい、という想いで  
私たちは全国の皆さんに寄り添いサポートしていきます。

### Brand Color

だんだん関係性を築きあげていく様子を、3色のグラデーションで表現しています。

### Idea

 → 企業様  
→ 中小機構

 → 「新たな関係性が生まれている様子を表現」

# ハンズオン支援事業の特長

## ① 多様な支援ニーズに対応

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

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

## ② 多彩な専門家

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

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

## ③ 案件ごとのオーダーメイド支援の提案

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

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

## ④ 自立・成長の応援

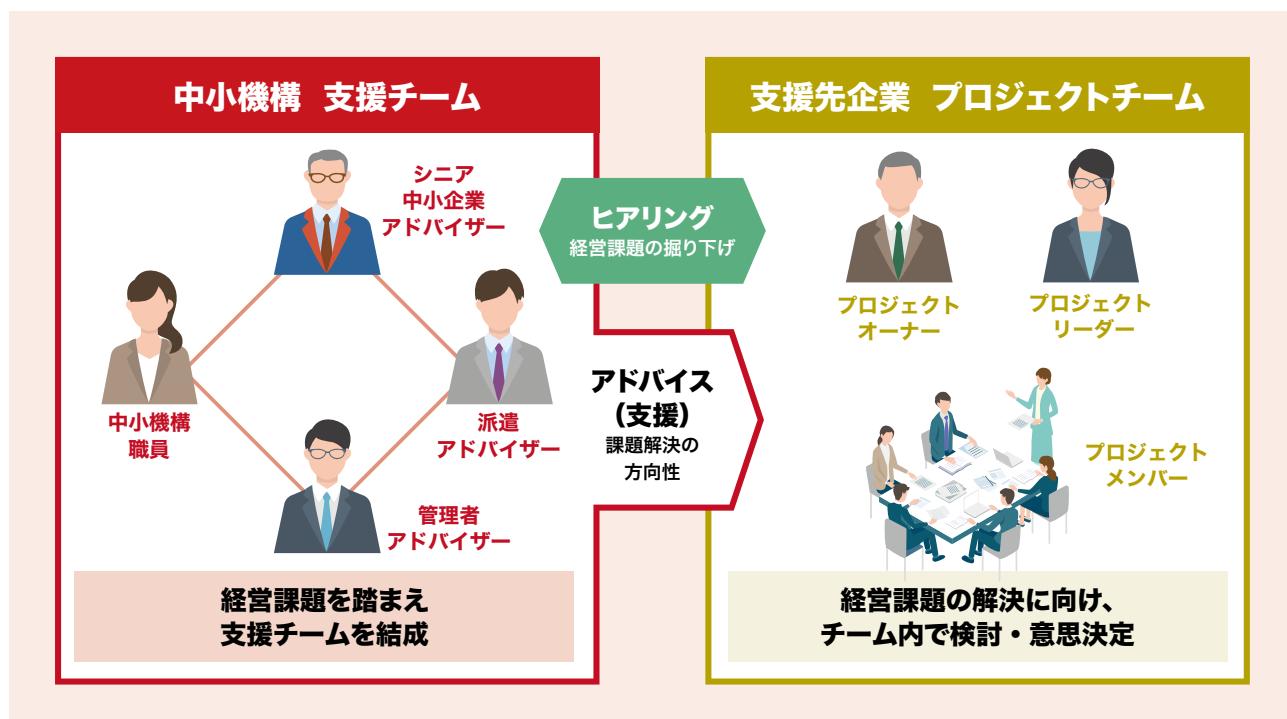
課題の解決策そのものを教えるのではなく、組織と個人が課題を主体的に解決し、その継続を図るための「プロセス」をアドバイスします。

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

## 支援体制

相談を受け、まず支援経験豊富なシニア中小企業アドバイザーを中心とした支援チームが、経営者をはじめ企業の皆様の話をじっくり伺い、真の経営課題やテーマと一緒に掘り下げます。

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



# ハンズオン支援の種類



支援事例は  
こちら

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

## 1. ハンズオン支援事業（総合）

全社的な事業戦略の立案・実行や、売上拡大・生産性向上に向けた総合的な経営課題の解決を目指してアドバイザーを一定期間継続して派遣します。

**支援期間（標準）** 10ヶ月・20日 程度

**費用** 17,500円（専門家1人・1日あたり）

### ✓ 支援テーマ例

**【経営戦略】**  
経営ビジョン策定、事業計画策定・実行

**【新事業開拓】**  
新技術・新用途・試作品の開発、知的財産戦略構築

**【営業、マーケティング】**  
営業戦略の構築、ブランド構築、組織的営業力強化・新顧客開拓

**【財務・会計】**  
月次決算の早期化・精度向上、原価管理、予算実績管理

**【現場改善、生産性向上】**  
品質管理体制の構築、見える化・適正化、生産計画の精度向上

## 2. ハンズオン支援事業（IT）

経営戦略に基づくITを活用した課題解決やIT導入の検討、実際のIT導入・運用などに対してアドバイスを行うと共に、企業内のCIO\*候補者の育成を支援します。

\*Chief Information Officer：最高情報責任者

**支援期間（標準）** IT-A型（企画・導入）…10ヶ月・20日 程度  
IT-B型（構想立案）…4ヶ月・8日 程度

**費用** 17,500円（専門家1人・1日あたり）

### ✓ 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

## 3. ハンズオン支援事業（特定）

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

**支援期間（標準）** 5ヶ月・10日 程度

**費用** 17,500円（専門家1人・1日あたり）

### ✓ 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

## 4. ハンズオン支援事業（テストマーケティング）

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

**支援期間（標準）** M-A型（マーケティング企画）…4ヶ月・8日 程度  
M-B型（テストマーケティング）…5ヶ月程度  
M-C型（フォローアップ）…5ヶ月・10日 程度

**費用** M-A型…17,500円（専門家1人・1日あたり）  
M-B型…5,300円（同行1回あたり）  
M-C型…17,500円（専門家1人・1日あたり）

### ✓ 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



詳細は  
こちら

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

—掲載事例一覧—

No.	地域本部	企業名	業種	タイトル	支援テーマ	掲載頁
01	北海道	佐々木畜産株式会社	食料品製造業	畜産の未来を社員全員で描く ボトムアップ型組織への変革	経営戦略・計画 事業承継	7
02	東北	オリオン精密株式会社	生産用機械器具 製造業	社員の意識改革を推進し 販路開拓と顧客対応に全社で取り組む	営業マーケティング 組織人事	11
03	東北	株式会社ジェット	建物・設備メンテナンス業	「指示待ち体質」から 「自ら考え行動する」組織へ変革！	経営戦略・計画 管理会計原価管理 組織人事	15
04	関東	カーレポ株式会社	自動車整備(PDI) ・自動車リサイクル業	循環型社会に貢献する新事業への挑戦 「自ら挑戦する」人材の育成	SDGs カーボンニュートラル 経営戦略・計画	19
05	関東	初野建材工業株式会社	建築材料、鉱物 材料等卸売業	自社開発製品のテストマーケティング による新市場開拓	新市場 新製品 新事業 営業マーケティング 事業承継	23
06	関東	長野テクトロン株式会社	情報通信機械器 具製造業	M&Aによる事業拡大を支える 一連の経営基盤と組織強化の支援	M&A 経営戦略・計画 組織人事	27
07	関東	株式会社ダッドウェイ	各種商品卸売業	少子化に立ち向かうベビー用品販売企業の 事業ポートフォリオ再構築	経営戦略・計画	31
Growth STORY Vol. 1		株式会社小菱屋		痛みを伴う“荒療治”で長年の悪しき慣習を打ち碎く		34
08	中部	株式会社ヤクセル	金属製品製造業	効果的な5S3定活動による 「見せる新工場」づくりへの挑戦	生産性向上	39
09	中部	大栄技研工業株式会社	金属製品製造業	現場の次世代が主導する 活気あるアジャイル型でのIT基盤整備	生産性向上 IT導入DX 事業承継	43
10	北陸	大生食品工業株式会社	飲食料品卸売業	セントラルキッチン事業拡大に向けた 収益管理基盤の構築	管理会計 原価管理 生産性向上	47
11	北陸 近畿	大喜株式会社	繊維工業	発光ジャカード織物「LightWeave®」の 仮説検証によるマーケティング戦略の プラッシュアップ	新市場 新製品 新事業 営業マーケティング	51
12	近畿	ハードロック工業株式会社	金属製品製造業	外注加工中心から 内製化に伴う生産管理体制の再構築	生産性向上 管理会計 原価管理	55
13	掲載終了しました					59
Growth STORY Vol. 2		協同組合ウイングバレイ		「協同組合だからこそ乗り越えた！ カーボンニュートラルに立ち向かう省エネ改善」		64
14	中国	楠原壇罐詰工業株式会社	食品・飲料製造業	明治30年創業の老舗企業が ゼロから始めた自社新商品開発への挑戦	新市場 新製品 新事業 営業マーケティング	69
15	中国	河崎運輸機工株式会社	貨物自動車運送業、特定建設業	顧客への提供価値の変革に向けた 100年超企業の全社一丸での挑戦	生産性向上 IT導入DX	73
16	四国	富士スレート株式会社	窯業・土石製品 製造業	ITを活用した業務効率化に向けた 管理体制と営業手法の抜本的改革	生産性向上 営業マーケティング IT導入DX	77
17	九州	株式会社プレジデントハカタ	宿泊・飲食業	DX推進による宿泊業の アフターコロナからV字回復への挑戦	生産性向上 経営戦略・計画 IT導入DX	81
18	九州	くにみ農産加工有限会社	食料品製造業	農業のDX化を促進する ITプラットフォーム構築を支援	IT導入DX 新市場 新製品 新事業	85
19	沖縄	株式会社みなと食品沖縄	食料品製造業	組織を活性化させ企業を成長させる 新人事制度の構築	組織人事	89

01



# 畜産の未来を社員全員で描く ボトムアップ型組織への変革

## 佐々木畜産株式会社

### 肉牛の生産・加工・販売をトータルで担い、 独自ブランドを全国展開

同社はグループ連携を通して肉牛の生産から加工・販売に至る広範囲の事業領域をカバーしている。業界では分業が進む中、一貫した体制でおいしい牛肉の提供に努めており、十勝の冷涼低温な環境で育てた牛は、大手食肉メーカーを通じて全国のスーパー・百貨店で販売されている。

同社の「十勝四季彩牛」は黒毛和牛の豊かな風味と、ホルスタインの優れた赤身肉を併せ持つ交雑種で、「全国肉牛共励会」において最優秀賞を受賞するブランド牛となっている。現在、新たなブランド「佐々木牛」の海外展開へ積極的に取り組むとともに、輸入飼料の高騰を打破するため、産学連携による国産飼料開発にも着手している。

資本金	50百万円
本社所在地	北海道帯広市
売上高	11,669百万円(2023年9月期)
設立	1961年9月(創業1948年)
従業員数	55名
業種	食料品製造業
営業品目	食肉加工・販売、家畜生体販売、飼料販売



### 問題意識

- 創業よりトップダウン型の経営体制で成長
- 事業領域の目まぐるしい環境変化対応には部門毎の迅速な意思決定が必要
- 100年企業に向け、今後の畜産業のあり方を見据えた新たな経営方針が必要



### 課題

- 全社及び各部門における計画に基づく事業推進の仕組みづくり
- 全社的なコミュニケーションの活性化
- 次代を担う幹部人材の育成



### 支援

- 100年企業に向けた未来志向の経営指針の策定と共有
- ボトムアップ型経営管理体制の構築
- 経営層を中心とした将来を考えるコミュニケーションの場づくり



### 成果

- 新たな経営理念、経営戦略
- PDCAによる事業推進体制「経営管理1.0」の構築
- 企業変革の社内外へのアピール
- コミュニケーション活性化、意識改革

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 北海道経済産業局との連携で ハンズオン支援事業を開始

同社では、2020年8月から北海道経済産業局の伴走型支援事業のサポートを受けている。現社長（3代目）が就任して約1年が経過した時期であり、アドバイザーとの対話の中で、今後の経営に関する様々な想いや課題が整理された。その課題解決をハンズオン支援事業で引き継ぎ支援した。



■十勝四季彩牛

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 未来志向の経営指針と環境変化に対応した 経営管理体制の構築

経済産業局の伴走型支援事業で整理された経営課題をもとに、優先的に取り組む支援テーマを絞り込んだ。100年企業に向けて、今後の畜産業のあり方を見据えた未来志向の経営指針を策定するとともに、めまぐるしい環境変化に迅速に対応できるボトムアップ型の新たな経営管理体制の構築を進めることとした。また、プロジェクト活動を通して、社内のコミュニケーションの活性化と次代を担う人材育成を図っていく内容とした。

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### 100年企業に向けて全社が一体となった経営体制の確立

- 支援期間 2021年9月～2022年9月（20日） ■ 派遣アドバイザー 木村 充 [専門] 経営全般
- 企業側プロジェクトチーム 社長がリーダーとして参画し、現場3部門と総務部の責任者で構成

#### 企業のこれまでの歩みを振り返り、 企業と畜産業のこれからを考える

社長を含め、若い経営陣で構成されたプロジェクトメンバーによる将来に向けた議論が展開された。その前段として、会社の先達へのインタビューにより、70年以上におよぶ会社の歴史や事業の変遷などの振り返りを行い、これまで培ってきた自社の強みを整理するとともに、現状の課題や畜産業界の動向などの環境変化について調査を行った。

これらの情報をもとにしたワイガヤを重ねることで、メンバー総意による新たな経営理念とそれに基づく行動指針をまとめ上げ、中期経営戦略の立案を行った。

アドバイザーは、アイスブレイクや事例提供等、コミュニケーションの活性化に注力した。また、メンバーの人材育成を意識して、全社視点での議論になるようファシリテートした。

#### 新たな経営理念と2030年に向けた経営戦略の策定

経営理念として「畜産を変革し、食の未来につないでいく。」を定めた。この理念は創業者の唱えた「生産から消流まで」を源流としており、過去、現在、未来につながる同社の社会的価値を表している。

さらに、2030年までに実現する経営戦略を策定した。各部門ごとの戦略策定は初めての取組みであったが、部門を超えた意見交換を経て成果を得ることができた。また、策定した経営理念に基づきホームページやロゴを刷新し、会社の変革への一步を社内外にアピールした。

ハンズオン支援事業と並行して、生産工程スマート化診断を実施し、食肉加工工程の生産性向上について、レイアウトや自動化装置の導入等の改善案を提示した。

#### 経営理念

わたしたちの目指す姿  
**畜産を変革し、  
食の未来に  
つないでいく。**

畜産業界が多くの課題を抱えるなかで、小さな変革を積み重ね、食肉だけでなく「食の未来」という大きな成果につなげていきます。  
また、佐々木畜産グループは畜産業界において、ヒト・モノ・コトをつなぐハブとしての役割も果たさなければなりません。  
創業者佐々木繁の唱えた「生産から消流まで」という言葉を、未来に向か再び十勝から発信していきます。

食の未来につないでいくため、すべきこと。

**生産**  
持続可能な畜産のために、  
有機資源の可能性を探求する。

畜産資源の有効利用と環境保全の両立を実現し、畜産の未来につなげます。

**流通**  
グループ一丸となり、  
安定供給と課題解決の両面でお客様を支える。

信頼やつながりを大切にし、真のニーズを捉え、畜産業界とお客様の発展に貢献します。

**消費**  
安心安全でおいしい、  
健康と喜びにあふれた食生活を創る。

よりよい商品づくりとともに食育などを通じて、豊かな食肉の価値を提供します。

#### 3つの価値観・行動指針

**実直に** 誠実さと責任感を持ち、つながりを大切にする。

**大胆に** 常識にとらわれず考え、自ら行動する。

**謙虚に** プロ意識を持ち、知識や技術を磨き続け、成長する。

#### 企業ロゴ



佐々木畜産

#### 私たちの企業スローガン

「もっと牛を知りたいと思う。」にある「知る」という行為。これを「ゼロ（知らない）からイチ（知っている）に変えること」捉え、0と1という数字の組み合わせによって、牛の顔を表現したマークです。このフォルムは佐々木畜産の「サ」の字にも由来しています。一の両端に入った斜めのカッティングは、現状に満足せず次へ向かおうとする、「尖っている」姿勢の象徴。鮮やかなブルーは、いつも眼前に広がる十勝の空を表しています。

■策定した経営理念等

## ② ハンズオン支援事業(総合)

### 経営戦略の実現に向けたPDCAを推進するための仕組みづくり

- 支援期間 2023年6月～2024年3月(18日) ■ 派遣アドバイザー 木村 充 [専門] 経営全般  
■ 企業側プロジェクトチーム 社長がリーダーとして参画し、現場3部門と総務部の責任者で構成

### 事業の効果的推進に向けたPDCAプロセスの構築

1期目で2030年に向けた経営戦略を策定したが、それを実行に移すための具体的なアクションプランの立案や進捗状況の管理体制等に課題を有していた。

そこで、経営戦略の実現に向けた各部門の事業を効果的に推進するためのPDCAプロセスの構築に取り組んだ。計画は定性的な重点目標と定量的な収支計画の両面で構成することとし、統一フォーマットを試行錯誤のうえ決定した。

食肉部、畜産部、飼料部、総務部の各部門でそれぞれの事業の重点目標を設定したうえで、具体的なタスク項目と担当者及びスケジュールをガントチャートを用いて整理し、進捗状況を分かりやすく把握できる仕組みとした。

収支計画の立案では、アドバイザーのサポートを受けて、既存の決算書を参考しながら財務諸表に関する理解を深めた。

また、PDCA推進における計画の検討・承認及び進捗や成果の把握での会議体(取締役会及び業績検討会)の位置づけを明確化した。

### 「経営管理1.0」の実践と定着へ

PDCAプロセスを推進するために、各部門で事業計画を立案し、ガントチャートを用いて細分化したタスク毎のスケジュール及び担当者を設定することで、誰がいつまでに何をしなければいけないかが明確化され、進捗管理ができるようになった。また、この部門毎の計画を支援プロジェクト内で検討し、進捗状況の確認や全社的な視点での見直しを実施することで、進捗管理体制の構築を行いつつ、部門を超えての計画推進上の課題共有や計画自体の精度向上を図った。結果として、部門内外のコミュニケーション活性化が経営上の共通課題として認識された。

加えて、PDCA推進の中核となる会議体(取締役会及び業績検討会)にアドバイザーが参席し、会議の進め方や重点目標に対する評価指標の見直しなど、PDCAのフォローアップ改善を実施した。さらに、会議体チェックシート(事前、本番、事後の状況項目)を活用することにより、会議に対するメンバーの意識づけを図った。

2期に渡る活動を通して、メンバーの幹部人材としての成長をサブテーマとした。経営理念や経営戦略の策定、PDCAの仕組みづくり、収支計画の理解等の実践とともに、活動の内容設定や進行を担当するファシリテーターを輪番制にすることで、メンバーのマネジメント意識の向上に寄与した。

今回構築したPDCAプロセスを同社では「経営管理1.0」と位置づけ、自立した体制のもと、活動の定着に向けて動き出している。

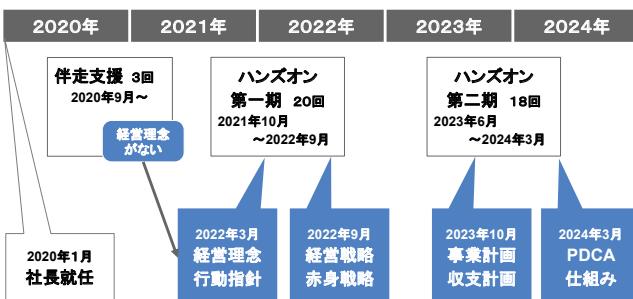
### PDCAサイクルによる進捗管理

#### ガントチャートを用いた進捗管理を実践

実施項目	成果指標	評価頻度	アクション	進捗	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
働き方 業務効率 改善	現場業務分担 残業時間減	—	労働時間の精査・内容確認										
			仕事の分担と仕分け										
			畜産部年間スケジュール作成										
			労働時間の再調査										
			スケジュール確認修正										

■ ガントチャートによる進捗の見える化

### 活動開始から3年半の歩み



■ 支援前後の変化

### 第二期の最後にPDCAサイクルに取り組んだ意味

3年半かけて作り上げた経営理念、経営戦略、事業計画はどれもPDCAサイクルが回らなければ全て紙に描いた餅になってしまい、理念の実現が遠のいてしまう。

今回露呈した課題を改善し、この経験と知識を活かし、事業を前進させていきたい。



■ 3年半の歩み

**③活動の振り返り**

北海道本部 シニア中小企業アドバイザー 片山 直樹

**食の地域中核企業の更なる成長への基盤形成**

畜産業のこれからを見据えた新たな経営理念の策定とともに、これまでのトップダウン型経営から現場の意見を吸い上げ事業計画を策定し、実行するボトムアップ型経営への変革にあたり、2期にわたる本活動は将来に向けた経営基盤形成の確実な一歩となりました。過去をしっかりと捉えながら、これからのあるべき姿について熱い議論が展開されたことは、若い経営陣の意識改革と組織の活性化に寄与できたと思われます。今回構築した「経営管理1.0」を逐次バージョンアップすることにより、食の未来に向けて、いつぞの発展を期待しています。

**経営者 代表取締役 佐々木 章哲氏****全社的議論による新たな経営体制の構築と経営への覚悟**

事業承継後の1年目というタイミングで1回目のハンズオン支援が始まり、経営課題を抽出、先代から事業規模、社員数とも拡大してきた中で社内体制に課題が多いことを確認できました。新社長と次世代経営陣をメンバーに経営理念、事業戦略の策定を行い、自社の強みであるグループ連携した事業発展のイメージや組織の一体感を高めることができました。また、メンバーはアドバイザーからリーダーシップや経営者としての覚悟を学び、責任感と経営参画意識が高まりました。それにより組織体制の構築、会議体の変更を行い、事業計画作成やPDCAの実践を通じ、議論の質や実行のスピードが高まり、各部門が主体的に行動することで経営状況の変化などに的確に対応する組織へと変化が見られました。事業承継のタイミングで支援を受けることができ、次世代へのスムーズな移行と成長にむけた組織体制の構築が全社的に行えた意味は非常に大きいと実感しています。

**サブリーダー 専務取締役 佐々木 秀和氏****継続と変革に向けた気づきの機会**

会社の歴史から現代に至る土台を知り、残していくべき習慣と変えていくべき習慣を次世代の経営陣で確認していくとても良い機会でした。

日々の業務に忙殺されて「経営」への意識が向いていませんでした。そもそも「経営とは?」という問い合わせに振り返ることができ、それを踏まえた部内の動き方、足りないモノ、コトを考えられるようになりました。担当部門の従業員に求めるものも質が変わっていき、先を見据えた考え方をしていくようになりましたと思います。

**派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 木村 充****PDCAとファシリテーター制**

ハンズオン支援の成否は、課題解決能力を身につけ自立的に継続・成長できる「仕組みづくりの定着」にあります。2期目では、支援計画に年度計画の立案から一部実行・評価・改善までを含めました。また、月ごとにプロジェクトメンバーが活動内容の設定・予定管理・役割分担・意見集約等運営全般を担当するファシリテーター制を導入し、PDCAプロセスの定着を企図しました。職場のリーダーであるプロジェクトメンバーには、この経験を活かして、社長の目指すボトムアップ型経営の実現を期待しています。

**中小機構担当職員の声**

北海道本部 離田 広幸

日常業務で繁忙の中、プロジェクトメンバーの皆様には積極的にプロジェクト活動に取り組んでいただきました。ファシリテーター制導入により、ただプロジェクト活動に参加するだけでなく、会社のことを自分事として捉えられる人材育成にもつながる支援になったと思います。プロジェクトメンバーを中心に自走できる環境は整ったと思いますので、北海道を代表する企業へと更なるご活躍を期待しております。

02



## 社員の意識改革を推進し 販路開拓と顧客対応に全社で取り組む

### オリオン精密株式会社

#### 最新の複合加工機を活用し、スマートファクトリー化にも取り組む

ミシン部品の旋盤加工で創業。自動車部品の外注先となり現在の地に工場を建設。いち早くNC工作機械にも対応し、山形に進出した印刷機メーカーの外注先となった。

現在は印刷機部品、建設機械や産業機械向けの油圧バルブ部品、工作機械やロボット用のカッピング部品、電磁クラッチブレーキ部品などを製造。最新の精密複合加工機を導入しネットワーク管理、原材料のセットからローディング、カットがワンチャックで可能になり、無人長時間運転に挑戦している。

2022年にイメージー新のため社名を株式会社渡辺螺子からオリオン精密株式会社に変更した。

資本金	20百万円
本社所在地	山形県村山市
売上高	146百万円(2023年9月期)
設立	1978年8月(創業1960年4月)
従業員数	17名
業種	生産用機械器具製造業
営業品目	工作機械・印刷機械・半導体生産装置部品の製造販売



#### 問題意識

- 先進設備への積極的投資を行ってきたが、販路開拓は社長がひとりで実施



#### 課題

- 設備を有効活用し販路開拓につなげるための組織的な販路開拓活動や顧客対応



#### 支援

- 強みを活かした組織的営業体制と、お客様対応の仕組みづくりを実施



#### 成果

- 新市場開拓戦略が明確化され、見積書作成とクレーム対応等の手順も標準化、従業員の意識も向上
- 販路開拓と顧客対応に全社で取り組む体制が整う

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 最先端設備の導入による新規分野への販路開拓

同社では、最先端設備の導入による新規分野への進出が課題となっていた。山形県企業振興公社の支援や県内の企業グループによる販路開拓事業等を実施してきたものの、市況変化もあり成果は不十分であった。

中小機構のアドバイザーが県内の企業グループの販路開拓などで支援しており、ハンズオン支援事業を紹介したところ、事業再構築補助金採択後の課題解決に活用したいという意向が示された。

無人自動運転をテーマにした事業再構築補助金で導入した最新複合加工機などの設備を有効活用し販路開拓につなげるために、まず中小機構の事業再構築相談・助言事業を実施して課題整理を行うこととした。



■ 機械での加工の様子

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 新市場開拓のための全社的・組織的な営業体制の確立

今まで営業や見積りなどは全て社長自らが対応していた。そのため社員は、生産管理・製造・検査等の自部門業務のみに専念しており、全社的な視点で考える意識が薄く、社長は自らのノウハウを如何にして社員に伝授するかに腐心していた。また事業再構築補助金で最新複合加工機を導入したものの、新規販路の開拓は思うように進まなかつた。

事業再構築相談・助言事業で現状を分析し、課題整理を行った結果、主要課題として、印刷以外の新市場開拓、受注の波を吸収できる販路開拓、社長主導体制から組織的体制へ転換のための仕組みづくりと人材育成、情報、課題の共有化と問題意識の醸成などが抽出され、ハンズオン支援事業（特定）で解決に取り組むこととした。



■ 機械での加工の様子

## 2 支援内容

### ① (事業再構築) ハンズオン支援事業（特定）

#### 顧客候補に同社の強みを伝えられる営業方法と組織的営業の確立

- 支援期間 2023年5月～2023年10月（10日） ■ 派遣アドバイザー 長田 伸之 【専門】管理会計導入支援、法人顧客開拓支援
- 企業側プロジェクトチーム 生産管理課・製造1課からメンバーが参加

#### 外部・内部環境分析を実施し、販路開拓の課題について検討

内部環境分析と内部課題の明確化、外部環境分析と顧客候補分野の洗い出し、自社の強みと外部の機会を勘案した戦略の立案、営業行動計画書の作成及び顧客候補企業への提案書作成について支援した。

社長の知見や基本的な考え方をヒアリングしたうえで、プロジェクトメンバーと共にし、メンバーの意見を引き出してSWOT分析で整理した。

メンバーの大半はプロジェクト体制での取組みは初めてであったため、アドバイザーはSWOT分析から課題を明確化する手法を丁寧に説明するとともに、社長から具体的なノウハウを述べてもう時間を設けることで、活発な意見を引き出す場づくりを心掛けた。

#### 同社の強みと課題を洗い出し、営業戦略の基本的な方向性を明確化

支援を通じて、同社の真の強みが「精密加工品質・多品種少量中ロット継続品の納期管理・レスポンスの早いサービス」にあることが抽出されたが、課題として「新規顧客開拓のため複合加工機を活用した一層の加工競争力向上・顧客要望納期への対応力向上・連続自動加工等による価格競争力強化・社長一人に頼らない組織としての顧客対応力強化」であることが明らかになった。

新たな顧客ターゲットが設定され、営業戦略として「社長の営業プロセスとノウハウの可視化、組織的な営業体制実現のための行動計画書」と、「顧客候補企業への提案書」を完成させた。

## ②(事業再構築)ハンズオン支援事業(総合)

### お客様対応の仕組みづくり

- 支援期間 2024年3月～2024年9月(12日) ■ 派遣アドバイザー 桑原 茂 [専門] 人事・労務-組織活性化、生産管理-工場運営  
■ 企業側プロジェクトチーム 生産管理課・製造1課・総務課からメンバーが参加

### 社長のノウハウを可視化・標準化し、全社的な資産化を目指す

前期の支援で明確化された営業戦略のなかで、特に社長への依存度が高い課題から優先的に取り組むこととした。

引き合い・見積り・受注・加工・納品という一連のプロセスのなかで、「見積り」は社長しかできず、対応件数が限られるとともに、収益確保のうえでも重要であった。この見積り作成を、他の社員も同等のスピードと精度でできる仕組みづくりを目標に、社長のノウハウの可視化・標準化を行った。見積り業務フローを整備して見積り作成手順書を作成し、メンバーが独自で表計算ソフトによる簡易見積りシステムを構築した。特に加工時間等にどの程度のパッファを持たせるかといった部分については、社長のノウハウに依存する部分が大きく、システム化にあたっては苦労したが、アドバイザーの知見も活用しながら完成させた。

また、納品後のクレーム対応についても、社長が主に対応し、遠方の顧客もあったため、多大な時間とコストがかかっていた。社長以外でも標準的なクレーム対応ができるよう、スピード感を持ち効率的に顧客満足を得られる仕組みの構築を目標にした。まずは過去のクレームの調査を行い想定されるクレームを洗い出した。そして、現状の対応に関する問題点を具体化した上で、役割分担や対応方法を明確にした手順書を作成した。



■現場の見える化

### 見積書作成とクレーム対応の試験運用と社内外の評価

見積り作成手順書とエクセルを使った簡易見積りシステムで試験運用を実施した。サンプル画面を元に社長の見積りと比較したところ、製品によってはまだ精度は不十分なもの、社員からは「とても簡単で良い」という評価であり、これまで社長しかできなかつた見積り作業が社員でも基本的な対応が可能な仕組みができた。

顧客クレーム対応手順書の作成と試験運用では、「処置記録・初動対応手順書・是正対応手順書」が作成され、品質管理には非常に厳しい顧客からも良好な評価を得られた。クレームへの初期対応が定まっていなかったために生じていた二次的クレームの削減も期待される。



■終了報告会の様子

### ③活動の振り返り



東北本部 シニア中小企業アドバイザー 青沼 泰彦

#### 最新設備を活かした全社的な販路開拓体制を構築

これまで最新複合加工機やネットワーク生産管理システムを導入してきたものの、営業活動や見積り作成などは社長ひとりが担い、方針も明確化されていなかったため、販路開拓には十分結びついていませんでした。

今回、ハンズオン支援事業の特徴であるプロジェクト体制で各部門から従業員が参画し協議検討を進めたことにより、強みを活かす営業戦略が明確化され、また社長の有する知識・ノウハウが会社の資産として標準化されました。これにより、担当者でも基本的な見積り作業ができるようになり、クレーム対応についても標準的な手順が明確化されたことで、取引先の評価も高まりました。

各担当者が自部門の業務をこなすだけではなく、より良い経営のために意見を出す雰囲気が全社的に醸成されたことが大きな成果といえます。

**経営者 代表取締役社長 今井 新氏**

#### ノウハウを可視化し、企業全体のレベルアップへ

当社は、2023年よりハンズオン支援を受け、企業の直面する課題の改善を遂行してきました。初年度は顧客拡大、次に2024年は顧客対応にターゲットを定め二つのテーマで実践しましたが、その内容は、見積業務の可視化・標準化と、クレーム対応の標準化です。

中小規模の事業所の場合、その多くは企業トップが自ら顧客対応、見積り、クレーム対応等を行い社員にその内容が伝わり難いことから、従前の業務に対する熱量や経験値の差異が更に一層顕著になるという悪循環が見られることが多いです。

リスクマネジメント、業務の可視化・標準化という観点から、企業トップの頭の中にあるこれらの見積りノウハウやきめ細かな顧客対応のノウハウを可視化・標準化・マニュアル化を進めることで、日々の業務フローを改善するばかりではなく、中小規模事業所が直面するこれらの課題を実践的に解決し、企業全体のレベルアップを図りました。

**プロジェクトリーダー 生産管理課 阿部 新次氏**

#### 属人的な顧客対応から組織的な対応へ変化

プロジェクトのキーポイントである「レスポンスのよい初動対応重視！」を強く意識することで活動が進行し、当初の計画予想を超える内容の仕組み（ツール）が出来上りました。これまでの属人化業務が、全員参加の組織的対応に変わり、データの可視化と共有化を実感しております。

支援いただいたアドバイザーはじめ、お世話になった方々に感謝いたします。今後も実務運用しながら継続改善し、お客様との信頼関係構築に努めてまいります。



**派遣アドバイザー**

中小企業アドバイザー 桑原 茂

#### トップの強い思いと全員パワーが良い成果につながりました！

楽しみながら良い成果が！ポイントはココ！

- ①キックオフは全員参加。目的等をみんなで共有！
  - ②社長に毎回フルタイムで参加いただき、思いを都度力強くお話しいただけた！
  - ③支援予定表は詳細に。事前理解を！
  - ④機構チーム（シニアアドバイザー、管理者、職員）からの“激励・応援コメント”で一体感！
  - ⑤活動掲示板で状況を共有、アイデア書き込みコーナーも設け盛り上がり！
  - ⑥お蔵入りしないようサステナブルな仕組みをめざし試行錯誤に時間を！
  - ⑦週TODO週フォローの徹底で遅滞なし！
  - ⑧“全員パワー”的な醸成で、今後のテーマにつなげよう！
- 以上“8点”で、同社のますますの“発展”に期待！



**管理者アドバイザー**

中小企業アドバイザー 赤木 秀幸

#### 地域に根差した会社を目指し、更なる成長を

最初の訪問時に社長からお聞きしたのは「これからも地域に根差した会社を目指し事業を成長させる」という熱意のこもった言葉でした。その思いの達成の為には社長単独で動いていた業務領域にもっと社員を巻き込んで人材育成を進め、組織的な経営体制を確立することが重要であると提案し、主たる支援テーマとなりました。二人の担当アドバイザーもその意図をくみ取り、社員の活力を生かす支援ができたと思います。今後も全社一丸で課題解決にあたられるよう期待しております。

03



# 「指示待ち体質」から 「自ら考え行動する」組織へ変革！

## 株式会社ジェット

### 顧客対応力を背景としたトータルメンテナンスサービスを提供

同社はマンションから戸建住宅・飲食店舗まで幅広く各種メンテナンス（建物・設備点検調査、応急措置トラブル対応、配管洗浄、水回りリフォーム、害虫駆除、除菌・消臭・消毒等）を提供しており、各種メンテナンスを同社で完結できる対応力と技術力が強みである。また、社員教育・育成を重要視しており、顧客対応においても高い満足度につながっている。

各種サービスに特化した企業が多い業界の中で、トータルでのサービス提供により、価格競争力と高品質サービスの一貫提供を実現していることが優位性になっている。

資本金	55百万円
本社所在地	福島県郡山市
売上高	1,142百万円(2024年6月期)
設立	1986年7月
従業員数	53名
業種	建物・設備メンテナンス業
営業品目	排水管清掃、配管改修、害虫駆除 等



### 問題意識

- 「売上10億円の壁」を超えられず、そのアクションプランもない
- 素直な人材が多い一方「指示待ち体質」となっている



### 課題

- 目指す姿、実現への道筋の見える化
- 自ら考え適切に判断し行動できる部門責任者育成
- PDCAをチームで展開する仕組みとノウハウ習得



### 支援

- 経営計画策定を通してビジョン・戦略・アクションの明確化
- 徹底した目標・実績のギャップ分析によるPDCA展開
- 総務部門の中核組織化



### 成果

- 腑に落ちた経営計画と「売上10億円の壁」の大幅突破
- 部門責任者の大きな成長と、チーム検討による組織力向上
- 総務を「戦略総務」と位置付け、使命・役割を明確化

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 更なる成長を実現するために必要な部門責任者育成

東京中小企業投資育成株式会社からの紹介がきっかけでご相談いただいた。創業者である社長の強いリーダーシップのもと順調に売上を伸ばしてきたが、ある時期より売上高の伸びが停滞し、10億円の大台を超えることができなかった。

人材面でも、社員育成にも力を入れていたが、いまだ社長が期待する部門責任者像とのギャップが残っていた。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 分析力・解決力向上へ向けた計画経営の導入

まじめで素直な社員が多く社長指示に対し真摯に取り組む風土であったが、目線を変えればトップダウンに依存した指示待ち体質に感じられた。社員数、営業拠点が増え社長の目が届きづらい状況と思われ、更なる成長を実現するためには各拠点・部門の責任者が「自ら現状を把握・分析し、対策を打てる力」を身に付ける必要があると判断した。

また、3か年収支計画はあるものの、将来ビジョンとこれを実現する戦略・行動計画は明確化されておらず大きな課題であった。担当アドバイザーにはメンバーの考えを引き出し集約する力とともに、支援への社長の納得感もポイントと考え、コミュニケーション力の高いアドバイザーをセットした。

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### 単年度数値目標達成に向けた行動計画及び中期経営計画の策定

- 支援期間 2019年8月～2020年9月（24日） ■ 派遣アドバイザー 阿部 憲夫 【専門】経営戦略、人材育成、事業承継（経営士、ITコーディネータ）
- 企業側プロジェクトチーム 専務取締役をリーダーとし各部門責任者にてチームを編成

#### 成長戦略の明確化と 数値目標実現へのアクションプランの検討

中期・単年度数値計画はあるものの、戦略・アクションプランは無く「闇の中」で各自が頑張っている状況であった。

そのため、目指すビジョンの明確化、部門別売上高年計グラフを活用した顧客トレンド把握、3C分析等による外部環境分析、アンソフの成長マトリックスによる戦略立案、数値目標達成へのアクションプラン具現化を実施した。検討は各部門責任者で編成したプロジェクトメンバーが主体となり、意見交換が活発となるようアドバイザーがヒントを与えて、メンバーの意見を引き出し、さらに検討へ導く支援を心がけた。



■ 社屋

#### プロジェクトメンバーの腑に落ちた 経営計画書が完成

これまでの「如何に指示を受けたことを遂行するか」から、「如何にお客様のお役に立ち業績を上げるか」へ意識が変わり、「自分事として腑に落ちる」計画が完成した。また、各部門の責任者が一堂に会し意見をぶつけ合うことがメンバーの刺激になるとともに、相互検討を通して他部門の取組みを自部門へフィードバックする新たな視点・アイデアにもつながっていった。

経営計画書として重点施策が明確化し、実現へのアクションプランも見える形になったことで「全員で共有できるプレーンな取組み」の土台が築かれた。



■ プロジェクト活動の様子

## ② ハンズオン支援事業(総合)

### 部門別KPI管理及び月次収支管理の確立

- 支援期間 2020年11月～2021年10月(24日) ■ 派遣アドバイザー 阿部 憲夫 【専門】経営戦略、人材育成、事業承継(経営士、ITコーディネータ)  
■ 企業側プロジェクトチーム 次世代の中核と期待する取締役をリーダーとして、各部門責任者にてチームを編成

### PDCA展開の仕組みの構築と実践による課題解決力の強化

策定した経営計画の実行ステージと位置付けた第2期支援では、各部門で設定した重点施策の確実な実行、結果検証、月次収支実績・見通し確認、対策立案というPDCAを確実に回すために、KPIを明確化した「改善取組推進表」「担当者別売上管理表」を策定し仕組み化した。

月次検討では、繰り返し「目標に対し差異が出た原因・要因は何か?」を問い合わせ掛け、メンバー間で質問を出し合い検討することで支援終了後の自立化も意識した支援を進めた。

また、アドバイザーの訪問日だけでなく、メンバー自らが話し合う場を設けるなど、自主的な取組みも始まった。

### 部門責任者の成長で苦戦していた売上の壁を突破!

アドバイザーのメンバーからの意見を引き出すファシリテーションによりプロジェクトメンバー同士の意見交換が活性化し、お互いに高め合う検討の場を作り上げた。また、月次管理を通して目標

に対するギャップ分析力が高まり、適切な対策を自らが考え実行するというPDCAを回す力も育っていった。メンバーは各自が担当する部門へ、支援を通して習得した目標・実績ギャップ分析・対策立案、行動管理手法などのノウハウを活かして自主的に部内展開を行うとともに、部内のコミュニケーションも活性化した。その結果、売上高11.6億円(中小機構支援前売上高9.7億円)となり、なかなか超えることができなかつた「売上10億円の壁」を大きく超えることができた。



■プロジェクト活動の様子

## ③ ハンズオン支援事業(特定)

### 総務部門の業務効率化及びあるべき総務部門の明確化

- 支援期間 2023年1月～2023年6月(10日) ■ 派遣アドバイザー 都築 直哉 【専門】人材育成(弁護士、社会保険労務士、中小企業診断士)  
■ 企業側プロジェクトチーム 総務部門責任者の取締役をリーダーとし、総務部メンバー・企画部責任者にてチームを編成

### 中核部門としての総務の使命明確化と無駄の排除

これまで同社では現場部門の対策が中心であったため、社長は間接部門の総務への対策が進んでないことが課題を感じていた。そこで総務に焦点を当て、保有スキルや属人化した業務の棚卸を行い、業務負荷平準化への道筋をつけた。

また、受け身体质の思考から脱却し、総務だからこそ担うことができる役割を徹底議論し、今後のるべき総務像を検討するとともに、DMM(ダイヤモンドマンダラチャート)も活用しながら「あるべき総務」へ向けて取り組むべき事項を整理した。

支援においてはアドバイザーが答えを与えるのではなく、メンバー間で検討を深め、考えが行き詰ったときにヒントを与え、自らが腑に落ちる答えを導き出す支援を心掛けた。



■プロジェクト活動の様子

### 総務部門・部門員のるべき姿の検討と設定

業務フロー確認、各自の業務・スキル棚卸により属人の作業状況が明確になった。相談・検討の重要性に気付き、問題の都度部員が集まり相談する風土が生まれ協力体制が強化された。その結果、残業時間を1人当たり1時間強/月削減することができた。

また、戦略総務の考え方を取り入れ、全部門と関わりを持つことができる特長を活かし「ひとつなぎの総務」と位置づけ、総務の使命を人と・部門と部門をつなぎ全社が一つになるための役割を担うことと決定した。また、「我が社が求める人材像」を徹底議論し、これを実現する為の課題・取組みが整理され、総務が中心となり取り組んでいく礎が築かれた。

聞く力 (質問する力)	理解力(理解力)	相手に対する開かれた 聞き方	疑問を持ち、質問する力	社風、全社目標の 正確な理解	お客様のニーズを的確 に把握する力	好奇心をもって接 する力	業務に面白さ、や りがいを見出す力	的確な目的、目標 を設定する力
柔軟性 (相手によって柔 軟に応じて実 行する)	①コミュニケーション 技能	意見を持つ 他人と協働する	ア理解・実行能力 計画的な業務運行	指示待ちではなく 指示以上で行動す る力	②創造性 (積極性)	報告・連絡・相談 の確実な実施	自分がなぜそこ と決断する力	視野を広くもち、 自分でやるべきこ とに気づく力
表情	話す力 文書機成力	メモ等を残し、届 け渡しの指摘を受 けない	最後までやり遂げ る意欲	自分なりに着手し と決断する力	速やかに着手し、行 動を起こす力	自信をもって意見 を述べる力		
業務概要を広く 知っている	将来予測能力	組織の役割を理 解する能力	①コミュニケーション 技能	ア理解・実行能力 計画的な業務運行	③創造性 (積極性)	業務への興味関心 新しい問題に注目 しない	新しい問題に注目 しない	知識整理能力
■全体を見渡す力	個人の業務を能 力で把握する方 法	②全体会見渡す 能力	③全体会見渡す 能力	「問題」を出 す、「課題」が どれの人材	④知識、 成長意欲	自ら適切な目標を 設定する能力	自己実現、 成長意欲	成功・失敗の要因 分析能力
問題発見能力	問題発見能力	ア建設的議論能 力	④教育能力	⑤調査能力	幅広い情報に接す る意欲	業務内容を把握 し、情報を活用す ることができる	プロトコル持 つて、失敗点を他 人に教える能 力	失敗を恐れずし いことに挑戦する 根性
付度せずに意見を 出す力	意見を吸い上げ 力(質問能 力)	情報能力(健 康データに対する 知識等)	正確に説明・伝達 する力	理由・背景・目的 を説明する力	良いところを見つ ける力	情報獲得ツールの 選定能力	検索用語の選定能 力	
日々の意見を與 ぐ相談でも決済事 項には従う素直さ	丁寧的議論能 力	自らの意見をわざ りやさしく伝える方 法	段階ごとに、開 拓するの指摘を得て いる	⑥教育能力	適切な注意・指 導をする力	情報の効率的活用 力、真似や財源の 見極め能力	⑥調査能力	固常変度(着手の良 さ等)
議論を整理する能 力	議論目的を明確 にする能力	他人の意見を的確 に把握する能力 (開拓力)	相手の反応を確認 する能力	マニュアル等を整 備する能力	議論目的を明確に する能力	議論点の体系的な 把握	情報整理してま とめる力	

■作成したDMM(ダイヤモンドマンダラチャート)

### ③活動の振り返り



東北本部 シニア中小企業アドバイザー 植松 正人

#### 「人材」「現場」「コミュニケーション」の3本柱で収益改善を実現

支援開始前に社長とお話をさせていただいた際、社員育成へ力を注いできたが、結果として「売上10億円の壁」を突破できていないとの話を聞きしました。

支援を通して、社員の成長を目の当たりにし、アドバイザーと支援の都度意見交換を行う中で、社長自身が考えを深め、気付きを得ていったことが最終報告会後の「一番成長したのは私かもしれない」とのコメントに表っていました。「売上の壁」を超えたことは大きな成果ですが、それ以上に社員自らが考え、チームで検討し、行動する仕組み・風土ができることが一番の支援成果だと考えます。人材は確実に育っており、「100年企業を目指す」との旗印のもと、全社一丸となった更なる成長を期待します。



経営者 代表取締役社長 橋本 隆司氏

#### 社員と組織の力が引き出され、自発的な成長へ

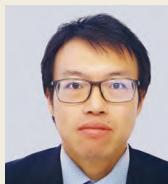
一生懸命、教育・育成しているにも拘らずなかなか人が育たない。その中で始まったプロジェクトでした。回を重ねる毎にメンバーは私抜きで勝手に話し合いの場を持つようになりました。なかなか組織が機能しないと悩んでいましたが、結局私自身が組織を活かせていなかったことにやっと気づいたのです。それからなるべく役員に任せるようにして、口出しをしないように心掛けています。今は社員同士が自分達でミーティングするようになりました。自分達で問題解決するようになりました。社内は空気も含めて大きく変化しました。これから課題は自分達で問題発見ができるようになります。そうすれば、これから先の予知能力もついてくるだろうと期待しています。問題発見、問題改善工夫、問題解決、そして問題予知へ。自分達でそれができるようになる日がもうすぐです。一番駄目だったのは私自身であり、一番成長したのも私自身だったのです。本当にありがとうございました。



プロジェクトリーダー 取締役総務課長 橋本 歩氏

#### 総務の業務棚卸し(見える化)及び業務のムダを省いた仕組みの構築

全員で業務の内容を確認することで、部署の枠を超えて相互の業務を深めることができ、「攻めの総務」実現のため、未来に向けて皆で議論する時間はとてもワクワクする時間でした。ご支援中から、今後自分達で継続させていくためにはどうすれば良いか、都築アドバイザーのファシリテーションスキルを真似しよう、身につけようとみんなが全身で吸収しようと意欲的でした。現在でも業務の棚卸しをして作成したスキルマップをプラスアップさせながら、属人化を防ぐために皆で見直し毎月更新しています。2019年の支援開始当初は実務を行いながらできるのか不安でしたが、阿部アドバイザー、都築アドバイザーと一緒に渡るご支援を経験させていただけた恵まれた環境にいることを幸せに思っています。今では感謝の言葉しか有りません。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 都築 直哉

#### 深い議論で自走できるチームづくりを実現

①「戦略総務」という1つの「筋」を通すこと、②「教わる」のではなく「議論」をしてもらうこと、③PDCAサイクルを意識してもらうことを心がけて支援しました。ハンズオン支援事業では、最終的に自走してもらうことを目指していますが、自走のためには、「筋」を通した議論とPDCAサイクルの意識が重要だからです。支援後、プロジェクトメンバーからは、「議論の質が向上した」「PDCAサイクルの重要性を認識した」との感想が寄せられましたので、本支援を通じて、チームとして自走し続けられる風土の基礎を作ることができたのではないかと思います。



管理アドバイザー

中小企業アドバイザー 阿部 憲夫

#### 自立能動的な組織構築支援の成果と支援ポイント

今回の支援では、売上10億円の壁や指示待ち体質といった課題に対し、目指すビジョンへの道筋、部門責任者の役割及びるべき姿や実施項目が明確化されました。その結果、売上突破や戦略総務の確立が実現しました。

今回の様な「自ら考え行動する組織に変革する」ための支援では、「経営者が必要以上に口出しをしない」支援体制構築が重要です。そのためには、支援プロジェクト組成時に「問題意識の共有」「課題の見える化」「支援内容の明確化」を経営者及びプロジェクトメンバーに理解してもらい、納得のうえで進めることができます。

04



# 循環型社会に貢献する新事業への挑戦 「自ら挑戦する」人材の育成

## カーレポ株式会社

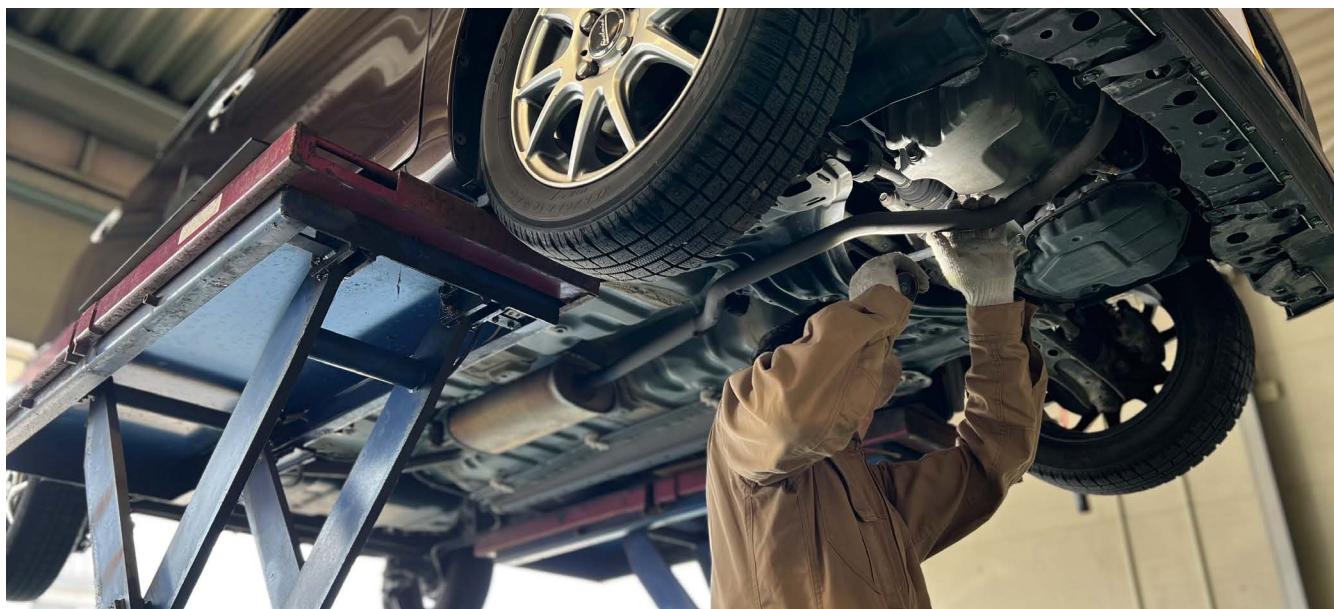
### 県内有数の新車整備・車両リサイクルで 地域の自動車流通に貢献

同社は、茨城県内で自動車買取店舗、整備工場、車両保管場を運営し、メルセデス・ベンツの新車整備(PDI)と、9.1ヘクタールの広大なモータープールを活用した保管・納車整備サービスを提供している。また、自動車リサイクル事業では、年間1万台以上の解体・破碎処理を行い、県内最大級の規模で事業を展開している。

自動車のサプライチェーンにおける開始(新車整備)と終了(リサイクル)の両機能を兼ね備えた強みを生かし、循環型社会の実現に向け、ELV<sup>\*</sup>を活用した新事業の開発に取り組んでいる。

<sup>\*</sup>ELV (End of Life Vehicle) : 寿命を終え廃棄物になる車両

資本金	26百万円
本社所在地	茨城県水戸市
売上高	2,082百万円(2023年12月期)
設立	1991年11月
従業員数	188名
業種	自動車整備(PDI)・ 自動車リサイクル業
営業品目	新車納車前整備及び 自動車リサイクル



### 問題意識

- 自社の強みを生かし循環型社会実現に貢献する新事業に着手しているが、その目的・意義を社内外にPRするノウハウが社内に不足している



### 課題

- 社内外に向けてPRできる事業価値を社員自ら定義する



### 支援

- SDGsやCSRに関する知識補充
- 新事業の提供価値をメンバー自ら検討



### 成果

- 新事業の価値、KGI・KPI、MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を定義
- 2030年までのアクションプランを策定

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 様々な支援機関への相談を経て 商工中金の紹介で中小機構と巡り合う

同社は、廃車予定の中古車を整備し、再利用可能な車として市場に再投入することで、資源循環型社会の実現に貢献する新事業を企画していた。この事業は、地球環境への配慮を求めるSDGsの目標と深く結びつく内容であり、持続可能な社会の実現を目指すものであった。しかし、環境配慮の具体的な根拠やSDGsとの関連性について、事実に基づいた情報を発信するノウハウが自社に不足しており、さらに、SDGsに精通した専門家からの助言を得る手段もない状況であったため、事業推進に大きな課題を抱えていた。

同社は事業を進めるために、様々な支援機関に相談を持ちかけたものの、SDGsや環境問題に関する、専門的な知見が不足している分野であることから、十分な支援を受けることが難しいとされていた。そのような状況の中、商工中金を通じて中小機構を紹介され、専門的なアドバイスや具体的な支援を受ける道筋が見え始めた。



■Choice!事業のサイクル

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 循環型社会に貢献する新事業の価値を 社員自ら考えるための道筋づくり

同社の新事業「Choice!」は、買い取ったELVを整備し、月額サブスクリプション型でユーザーに提供するビジネスモデルであり、循環型社会に貢献する意義ある取組みである。その価値を広く世間にアピールしたいとの考えがあった。

同社へのインタビューを通じて、単なるBtoCマーケティングではなく、環境や社会を含む広範な視点での支援が必要であることが明らかになった。そこで、経済性に加え、環境面・社会面での新事業の優位性を具体的な数値で示すことに取り組むこととした。

このような循環型社会に貢献できる新事業は、従来の企業ドメインの延長線上にあるが、同社にとって前例のないビジネスモデルであり、新事業を持続的に発展させるためには、新事業を推進する幹部人材が必要不可欠である。また、支援終了後も自社で継続してGHG(温室効果ガス)排出量をはじめとしたKPIの測定・管理が欠かせないことから、これを推進する人材の育成も重要な課題である。

この課題に対応するため、メンバー全員が新事業のミッションやビジョンを考え定義し、それを踏まえたうえで二酸化炭素の排出量等の定量的な指標を策定できるよう、人材育成に重点を置いた支援計画を策定した。



■SDGs 17の目標

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### SDGsに即した新事業のビジネスモデル設計とそのKGI・KPI策定支援

- 支援期間 2024年1月～2024年7月(14日)
- 派遣アドバイザー 加藤 弘之樹 [専門] 中小企業診断士、CMI認定サステナビリティ(CSR) プラクティショナー
- 企業側プロジェクトチーム 新事業に関する運営や広報に幅広く関与する若手中心

#### 新事業とサステナビリティの関連を理解し、 社員自ら新事業の価値を創出

まずは、プロジェクトメンバーがサステナビリティの理解を深めるサポートを行った。その過程で、SDGsやCSRに加え、自動車を扱う同社と密接に関連するカーボンニュートラルについても詳しく説明した。これにより、新事業が企業の成長だけでなく、社会貢献にもつながっていることについてメンバーが気づきを得ることができた。

さらに、答えを教えるのではなく、考え方のアドバイスを適切に行うこと、メンバー各自が経済・環境・社会の3つの観点から、Choice!事業が社内外にどのような価値を提供できるのか、そしてその価値をどのようにPRすべきかを広い視野で考察することを支援した。

それにより、メンバーは新事業によって自動車の長寿命化が実

現することが、地域社会にどのような価値を提供するのかを深く考察し、目指すべきゴールとKGI・KPIを策定することができた。



■プロジェクト活動の様子

## 循環型社会に貢献する新事業の価値を 数値で社内外に示す

「Choice!事業で移動手段の選択肢を増やし、誰もが利用できるエコロジカルな移動手段を社会に浸透させる」というビジョンを策定した。また、具体的な数値目標を設定し測定可能にすることは、SDGsの取組みをステークホルダーへアピールする上で重要な要素であるが、メンバーはその重要性を理解し、経済・環境・社会の3つの観点から、具体的な数値目標を設定した。さらに、新事業の価値を測定可能な形で提示した。これにより、ゴールに向かって進捗を社外に定期的に数値で伝えることが可能となり新事業の価値や信頼性を高めることに加え、従業員にも社会的意義を示すことでモチベーション向上につながることが期待できる。

また、メンバーのプロジェクトへの取組み姿勢から、単なるマーケティングの枠を超えて、経済・環境・社会に対して、Choice!事業がどのように貢献できるかを従業員が主体的に考え行動する体制を構築できたことも大きな成果である。



■プロジェクトメンバー主体で発表

### Choice!事業の「目標」

■ パーパス（事業の存在意義）	■ ミッション（使命、責務）
Choice ! で国内資源の確保を実現する	Choice ! 事業で移動手段の選択肢を増やし、誰もが使えるエコロジカルな移動手段を社会浸透させる
■ ビジョン（事業のありたい姿）	■ バリュー（共通価値観、行動指針）
国内資源確保をリードするアップサイクルモビリティサービスのパイオニア企業であり続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様のニーズを常に把握します。</li> <li>環境問題について常に情報を収集します。</li> <li>リサイクルのプロフェッショナルでいます。</li> <li>革新と挑戦で常にサービスをアップデートします。</li> </ul>
<b>Choice!</b> upcycle mobility service.	

■ Choice!事業の目標

貢献テーマ	事業価値	KPI	直近目標	KGI	年	関連するSDGs目標
経済性 社外	地域経済の活性化① 協力会社における事業機会の拡大	(協力会社における)モビリティサービスの販売および自動車の整備機会の拡大	業務管理システムを導入した地域の整備協力店舗数 プレChoice!取扱店舗	●●店舗 (●●店舗)	2024年 (2029年) ●●店舗	2028年 2030年
	地域経済の活性化② 生活の豊かさの拡大	可処分所得 (※1台あたりの可処分所得：●●円)	●●円/年 [2024年新規契約台数(●●台/年) × 可処分所得(●●円/台)]	●●円/年 [2028年 新規契約台数(●●台/年) × 可処分所得(●●円/台)]	2028年	
	循環経済の発展	自動車の長寿命化-回収-再資源化による高度循環経済の発展	循環経済創出額 (※1台あたりの循環経済金額：●●円)	●●円 (2024年Choice!新規契約数●●台 × 循環経済金額●●円)	2024年	●●円 (2028年Choice!新規契約数●●台 × 循環経済金額●●円)
社内 経済性	新しい事業の柱 新たなりーザーとしての事業の柱の確立	新たな売り上げの創出	売上高	●●円/年 (2024年年間売上)	2024年 (2028年年間売上)	2028年
	コスト削減	(自動車リサイクル部における)車両仕入れ価格の削減	車両仕入れ総額の削減額	●●円/年 [2026年運用終了台数(●●台/年) × (軽自動車仕入額(●●円/台) - 原価償却金額(●●円/台))]	2026年	●●円 [2030年 運用終了台数(●●台/年) × (軽自動車仕入額(●●円/台) - 原価償却金額(●●円/台))]
	経営資源の最大限活用	水戸店の収益改善	水戸店の経常利益	●●台/年 × ●●円/台 = ●●円/年	2024年	●●台/年 × ●●円/台 = ●●円/年
環境性 社外	気候変動対策	年間廃棄台数の減少と全部再資源化によるGHG排出量の削減	GHG排出量の削減量	●●tCO <sub>2</sub> e/年 削減 [2024年年間契約数(●●台/年) × GHG削減量(●●tCO <sub>2</sub> e/台)]	2026年	●●tCO <sub>2</sub> e/年 削減 [2028年年間契約数(●●台/年) × GHG削減量(●●tCO <sub>2</sub> e/台)]
	資源循環に対する責任	国内で再利用する鉱物資源の増加	当社がリーザーとして確保する国内鉱物資源(鉄)の増加量	●●t/年 [2024年 新規契約台数(●●台/年) × 車両1台の鉱物資源量(●●t/台)]	2024年	●●t/年 [2028年 新規契約台数(●●台/年) × 車両1台の鉱物資源量(●●t/台)]
	GHG(温室効果ガス)の排出量削減	車両解体時のGHG排出量削減	重機(二輪)の軽油使用量削減によるGHG排出量の削減	●●kg-CO <sub>2</sub> /年 [2026年 全部再資源化生産台数(●●台/年) × 車両1台軽油削減量(●●kg-CO <sub>2</sub> /台)] ●●台/年 × ●●kg-CO <sub>2</sub> /台 = ●●kg-CO <sub>2</sub> /年	2026年	●●kg/年 [2030年 全部再資源化生産台数(●●台/年) × 車両1台軽油削減量(●●kg-CO <sub>2</sub> /台)] × CO <sub>2</sub> 排出量●●kg]
環境性 社内	GHG(温室効果ガス)の排出量削減	Choice!によって自社で処理する全部再資源化台数が増加によるGHG排出量削減	全部再資源化台数によるGHG排出量の削減	●●t/年 [2026年 全部再資源化生産台数(●●台/年) × 車両1台のGHGの削減量(●●t/台)]	2026年	●●t/年 [2030年 全部再資源化生産台数(●●台/年) × 車両1台のGHGの削減量(●●t/台)]
	地域活性化	地方の公共交通機関が衰退しているため、それに代わる新たな「移動」の手段を得ること(公共交通機関の空白地域)	●●km/台と仮定して、契約数×●●km/台を提供した移動距離とする(空白地域のお客様に対する供給台数)	●●km/年 [2024年 新規契約台数(●●台/年) × ●●km/台]	2024年	●●km/年 [2028年 新規契約台数(●●台/年) × ●●km/台]
	社会に対する啓発	地域社会の環境リテラシー向上	自社環境イベントの協賛企業、出展企業数	●●社/年 (2024年実績)	2024年	●●社/年
社会性 社外	資源回収	資源価値による回収機会の創出	説明会参加人数	●●人/年 (2024年実績)	2024年	●●人/年
	人材確保(採用と定着)	応募人数の増加	新卒・中途採用応募人数	●●人/年 (2024年実績 + 予測)	2024年	●●人/年
	社内	社員の環境意識の醸成	社員を対象とした教育プログラムの修了者	●●人/年 (2024年実績)	2024年	●●人/年
			自社環境イベントへの社員参加人数	●●人/年 (2024年実績)	2024年	●●人/年

■ Choice!事業の「事業価値」と「目標」

### ③活動の振り返り



関東本部 シニア中小企業アドバイザー 戸木 貞晴

#### 若手主導で循環型社会を目指した第二創業への挑戦

本支援は、若手主体のプロジェクトメンバーによって構成され、メンバーは組織間の壁を越え、環境問題について真摯に議論を重ね、循環型社会と新事業の関係を主体的に考察し、深く理解することができました。

また、中小機構のアドバイザーの助言を受けることで、偽物のエコである「グリーンウォッシュ」ではなく、実際に環境へ貢献する取組みの紐づけを明確にすることができました。

同社は、第二創業の時期を迎える、①新規事業への積極的展開、②循環型社会への貢献、③若手人材の積極的登用を通じた人材育成を目標とし、本支援を通じて、その達成に向けてスタートすることができました。



経営者 代表取締役 赤須 洋一郎氏

#### 次世代の、未来を照らす伴走役者、それがハンズオン

わが社の経営戦略に基づく人材戦略が必須となるこの時期にハンズオン支援を受けることができました。おかげさまで循環型社会への貢献を目的とした当該事業が、社員にとっては自律的に将来の職務やキャリアとすることが可能になるかもしれない、そのような期待を感じています。加えてVUCA時代に必要な人材の有り様、その出発点になり得た期間であったと思います。また、「学び商売」の押し売り時代を感じている私において、ハンズオン支援は私たちのペースを尊重し、かつ学びの伴走行動を提供いただけて大変感謝しております。当支援が必要な中小企業の経営課題をますます支援していただけたら、我が国は底力が身につくと思います。そして今後もわが社が抱える経営課題に向き合っていただけたら幸いです。この度は誠にありがとうございました。



プロジェクトリーダー 取締役常務執行役員 小沢 雅貴氏

#### 持続可能な組織への成長

当社の継続的な成長と発展に向けて、変化していく外部環境に社員一人一人が向き合い、意思をもって事業開発に挑める体制の構築が必要でした。この度のプロジェクトでは新たな時代に対応する貢献価値を軸に当社が提供する「環境型サービスとは何か」をメンバー自らが考え、その意思を示し貢献価値の定量評価指標の策定までを形にすることができました。答えを教えるのではなく導き手として的確な伴走支援をいただいたことでメンバー全員が事業の本質を理解し能動的に行動ができる力を身に着けられ、組織力の向上に寄与する実績となりました。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 加藤 弘之樹

#### メンバー自らが考え成果を出すことを後押しする支援

日頃は短期で明確な目標に向けて現場で努力する若手社員が主体メンバーとなるプロジェクトでした。そのため、中長期で正解が用意されていない業務の面白さを伝えるよう努めました。

成果面では、SDGsを活用して社会と自社の双方にとっての事業価値を多面的に明確化できました。プロセス面では、個とチームの各々で深堀りを繰り返して一つの目的に迫る考え方ややり方を体感いただきました。

最終報告会で経営層から「感動した」という言葉をいただけたのも、大きな喜びです。これからもずっと、メンバーと新事業を応援していきます。



管理アドバイザー

中小企業アドバイザー 山浦 直晃

#### 新事業のビジネスモデル設計を通じた人材育成

若手主体のプロジェクトであり、開始当初は経営視点のテーマに対する取組みに試行錯誤が見られる面もありました。転換期は支援の中盤でプロジェクトオーナーである赤須代表へのレビューでした。オーナーが本プロジェクトに大きく期待していることに気づいたメンバーは、視野を広げながら着実に成長し、目標への達成度を数値で捉える習慣を身につけました。その結果、GHG(温室効果ガス)排出量の可視化や地域社会における経済効果といった、より深いテーマにまで踏み込んで議論を重ねるに至りました。

これにより仕組みはできたので、定着と更なる改善に向けて、同社の継続的な取組みに期待します。

支援機関の声 株式会社商工組合中央金庫 水戸支店 営業第二課 中村 康暉氏

プロジェクトを通じて、自社の循環型社会への貢献を目的とした新事業の価値や社会的意義を真に理解して能動的に挑める体制が構築されました。引き続き、カーレポ株式会社様をサポートしていきたいと考えています。

05



# 自社開発製品のテストマーケティングによる新市場開拓

## 初野建材工業株式会社

### 環境・土壤汚染予防の浄化剤の開発・製造に注力

1957年初野義男氏が建材業として創業。建築現場への骨材販売や外構工事に特化した土木・舗装工事を長年営んでいる。主力事業は建設業界の動向に大きく依存する。需要の変動リスクを回避しつつ、今後の企業維持・拡大とともに、同社ができるSDGs実現の取組みとして環境事業に注力している。

地盤改良工事で発生しやすい有害な6価クロム対策として、2012年に東京工科大学との産学連携で開発した自然由来の6価クロム浄化剤「再生6出なし」を開発・販売し、特許を取得した。さらに2017年にバイオ技術を応用した「改良6出なし」を発売し、国交省の新技術情報提供システム(NETIS)にも登録された。

資本金	30百万円
本社所在地	埼玉県川越市
売上高	1,183百万円(2024年6月期)
設立	1960年7月(創業1957年10月)
従業員数	12名
業種	建築材料、鉱物材料等卸売業
営業品目	建築及び土木材料



### 問題意識

- 既存事業が建材卸と受託工事に大きく依存しており、労働力不足、原材料の高騰で経営環境が厳しくなる
- 近い将来事業承継を控えている



### 課題

- 下請け体質から脱却するため、自社商品の6価クロム浄化剤「改良6出なし」の販売強化により“稼ぐ力”を育てる必要がある



### 支援

- 後継者育成を含めた新市場開拓プロジェクトへの支援
  - 「6価クロム浄化剤」のマーケティング企画書、プレゼン資料の作成
  - 同製品のターゲット市場におけるテストマーケティング
  - テストマーケティングで得られた製品評価を踏まえた中期販売計画の策定



### 成果

- ターゲット市場における本製品の受容性の検証
- 検証を踏まえた中期販売計画の立案
- 後継者の成長

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 中小機構が主催する展示会での出会い

建設現場で解体されたコンクリート廃材やセメント固化材から人体に悪影響を与える6価クロムが規制値を超えて出ることは一般的に知られていない。展示会等でアピールするも思うような認知度向上にはつながっていなかった。そこで展示会で面談した中小機構のアドバイザーからテストマーケティングの支援事業があることを聞き、活用できないか中小機構関東本部への相談に至った。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 「改良6出なし」の販路開拓とその実現に向けた人材育成

新製品「改良6出なし」の販売可能性を広げるための販路開拓が最重要課題であることから、想定するターゲット顧客のニーズや製品への評価、採用に向けた改良点を確認することで、更なるマーケティング強化を支援することとした。

また、その確実な実現のために必要となる、事業計画づくり、マーケティング企画からアクションプランの策定と実行までを担える社内人材の育成も不可欠で、次期後継者として考えている取締役の初野祥子氏に環境事業部の責任者として実践的な経験を積んでもらい、自立できるようにすることも併せて支援することとした。

## 2 支援内容

### ① (事業再構築) ハンズオン支援事業(テストマーケティング M-A型)

#### 「改良6出なし」のマーケティング企画書及びプレゼン資料作成

- 支援期間 2023年4月～2023年7月(8日) ■ 派遣アドバイザー 大東 威司 [専門] 建設業、太陽光発電設備設置・維持・管理  
■ 企業側プロジェクトチーム 社長、取締役

#### 「改良6出なし」の想定ターゲットに向けた提供価値の仮説づくり

アドバイザーとプロジェクトメンバーがディスカッションを重ねながら、まずは自社の5年後のあるべき姿、既存事業と新規事業別の売上・利益計画を策定した。その計画数値の確実な実現に向け、新規事業の「改良6出なし」を必要とするターゲットの想定、ニーズを充足することで生まれる提供価値のポイントを整理、さらに類似商品との差別化ポイントを明確化し「マーケティング企画書」を完成させた。

上記の検討項目をベースに次の段階のテストマーケティング支援でアプローチするターゲットに向けたプレゼン資料を完成させた。

#### テストマーケティング支援に向けた準備

環境事業部の現状の売上は5百万円である。5年後には施主等の環境意識が高まり製品の受注が拡大する成長性を見込んで800百万円にする意欲的な計画を策定した。その実現に向け、受注可能性の高いターゲットを、戸建て住宅建設をする地場工務店、小規模の非住宅を受託する建設会社、地盤改良業者に絞り込んだ。提案の中心となる商品の提供価値は、施主への安心の提供と資産価値減少の回避、事業者の対策費用や工期短縮によるコスト削減である。また、競合製品との比較表を作成して、「改良6出なし」の優位性を明確にすることで優先的に採用してもらえるようアピールした。

### <目次>

#### 1. 企業方針・ありたい姿

- (1) 事業の現状①(事業別売上構成等)  
(1) 事業の現状②(事業別内容・特徴等)  
(2) 全社方針・戦略  
① 5年後のビジョン・経営方針  
② 5年後のありたい姿に基づいた全社戦略  
③ 5年後の事業構成等(既存事業・新規事業)

#### 2. 新事業・新商品のマーケティング企画

- (1) 新事業・新商品の概要  
(2) 想定業界・市場の絞込み  
(3) 顧客ニーズ・ニーズに対応する特徴・顧客メリット  
(4) 競合品・代替品の確認(他社との比較・競争力の把握)  
(5) 懸念事項の抽出と対応策の検討(Q&A)  
(6) 想定業界・市場に対するテストマーケティング方法  
(7) 実行計画項目  
(8) 実行計画スケジュール  
(9) 既存・新規事業の損益シミュレーション

#### 2. 新事業・新商品のマーケティング企画

##### (4) 競合品・代替品の確認(他社との比較・競争力の把握)

環境への効率改良における比較(小中規模建設)				
比較ポイント	セメント系固化材	セメント系固化材+改良6出なし	砂石バイル	鋼管杭・木杭
①強度				
②耐用年数				
③價格				
④過去の災害				
⑤環境への影響				
⑥施工スピード、迅速への影響				
⑦工法の実績				

### 目次

□ 会社概要	3
□ ご提案の製品	4
□ ご提案の背景	5
□ ご提案の内容	6
□ 製品の特長	7
□ 「改良6出なし」のメカニズム	8
□ 製品の効果	9
□ 製品の使用方法	10
□ 導入実績	11
□ 貴社(工務店・ゼネコンなど施工会社)のメリット	12
□ 競合製品との比較	15
□ 販売体制	16
□ Q&A	17
□ 当社の事業にかける思い	18
□ 支援の目標	19

#### 貴社(工務店・ゼネコンなど施工会社)のメリット

#### 2. 貴社自身のため

「改良6出なし」の標準使用で6価クロム対策をスマートに実現可能です。

##### 【コストパフォーマンス】

余分な調達・人件費コストを回避できます。



##### 【タイムパフォーマンス】

検査の時間を省略、工期に影響を与えません。



さらに環境問題に対する貴社の「先手を打つ姿勢」を伝えることができます。

■作成したマーケティング企画書(抜粋)

■作成したプレゼン資料(抜粋)

## ②(事業再構築)ハンズオン支援事業(テストマーケティング M-B型)

### 6価クロム浄化剤「改良6出なし」のテストマーケティング

■ 支援期間 2023年10月～2024年4月(11回) ■ 派遣アドバイザー 本村 直之、畠山 豊、古屋 久昭、池澤 益彦 [専門]地盤改良、建設業界へのネットワーク  
■ 企業側プロジェクトチーム 社長、取締役

#### ターゲット分野の想定とアプローチ企業の絞り込み

ハンズオン支援事業(テストマーケティングM-A型)で想定したターゲット市場・見込み顧客(戸建て住宅建設をする地場工務店、小規模の非住宅を受託する建設会社、地盤改良業者)に対して、支援目標を、①想定したターゲットの6価クロム対策の現状把握、②顧客の受容性の確認、③製品面の課題の収集とした。5名のアドバイザーが支援目標を念頭に同行訪問を繰り返し行い、情報収集に努めた。

#### 市場への訪問活動を通じた仮説検証の実施

10社に11回のテストマーケティングを実施。6価クロム対策の必要性を感じている企業は、以前に比べ増加していることが明らかになった。その中でも、将来的に土壤汚染基準の強化を見越して対応を取ろうとしている前向きな地盤改良事業者では採用可能性が高いことが分かった。それらの企業と秘密保持契約を締結し、6価クロム対策の重要性を連携して普及することの重要性も明確になった。

また、テストマーケティング活動を通じて、後継者である環境事業の責任者初野祥子取締役の提案力や対応力の向上が図れたことは大きな成果であった。

## ③(事業再構築)ハンズオン支援事業(テストマーケティング M-C型)

### 「改良6出なし」の中期販売計画立案

■ 支援期間 2024年7月～2024年11月(10日) ■ 派遣アドバイザー 大東 威司 [専門]建設業、太陽光発電設備設置・維持・管理  
■ 企業側プロジェクトチーム 社長、取締役

#### 「改良6出なし」の対象事業者別販売戦略の立案

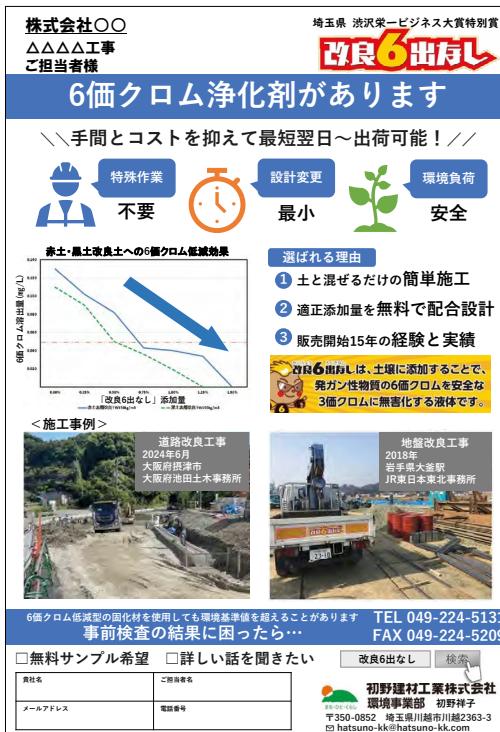
テストマーケティング支援で秘密保持契約を締結した企業との新たなビジネスモデルを模索し、他企業にも応用できる収益モデルができた。

「改良6出なし」の製品面の技術的優位性を明確にした上で、民間・公共工事双方をターゲットに、土壤汚染の改善をどのようにアピールするか、施工業者との連携体制を含め対象事業者別販売戦略が策定できた。当初は6価クロムの有害性を強調することで危機感を煽る提案になっていたが、いかにメリットがあるかの視点に提案のポイントを変更することで、受け手の関心が高まった。

#### 「改良6出なし」の効果的な販促物の作成

「改良6出なし」を使用することで6価クロムが還元され、無害な3価クロムになることのメリット、その安定性等分かりやすい資料が完成した。

これまでの顧客の声や協業企業との連携の事例紹介、使用方法や配合後の安定性などエビデンス情報、量産化方法の確立による短納期化、コスト削減メリットといった顧客視点から訴求する構成、内容になったパンフレットを作成した。



■作成したパンフレット



### ③活動の振り返り



#### 関東本部 シニア中小企業アドバイザー 田川 幸平 新分野進出及び後継者育成への貢献

第1期から第3期まで約1年8ヶ月かけて仮説づくりから実際に市場での検証、さらに新たな課題対応まで実施できたことは、各アドバイザーのサポートもありましたが、何よりも初野建材工業の初野社長と初野祥子取締役の事業にかける強い思いがあったからこそです。支援商品の「改良6出なし」の提供価値や有用性について確認できることを活かして、今後環境事業が益々発展することを期待します。長期にわたる支援を通じてプロジェクトリーダーであり環境事業部責任者の初野祥子取締役が目指した新分野の状況や市場を構成するプレイヤーの理解が深まり、活動を通じて提案力及び対応力の向上が図られたことも今回のテストマーケティングにおける大きな成果となりました。



#### 経営者 代表取締役 初野 直樹氏

#### 後継者の成長と、事業承継への確実な進展

初野祥子に事業承継をすることが既定路線になっている中で、この支援活動をとおして会社の全体像を彼女が俯瞰でき、個別の事業を自分の視点から把握するという経験を積ませることができたことは有益でした。お手伝いいただいたアドバイザーの皆様のご尽力に感謝します。



#### プロジェクトリーダー 取締役 初野 祥子氏

#### 提案手法の改善と、新たな市場の掘り起こし

これまでの当社の販売促進は6価クロムのリスクを強調する手法でしたが、それだけではあまり説得力がないことをM-A支援で学び、アプローチ方法について新たな視点から考え直すきっかけとなりました。これは自分にとって大きな変化でした。

M-B支援では、自社では行けない企業に連れて行ってもらい、当初可能性があると思っていた戸建て住宅よりも川上のゼネコンのほうが受容性のあること、6価クロム対策品を製造しているため競合だと思っていたセメント会社とも補完関係になりえることが分かったことは大きな収穫でした。



#### 派遣アドバイザー

#### 中小企業アドバイザー 大東 威司 揺るぎない土壌浄化事業と 支援成果の連係のシナジー

同社の製品は、無機有害物質にバイオの力で挑むユニークな商材で、10年前のマーケティングでの反省材料は揃っていたのですが、従来のPRはこの間の社会環境変化とはかみ合っていなかったようです。

M-A支援では、ネガティブ・キャンペーンから転換し、ユーザーメリットの丁寧な説明、効果の定量評価、より精緻なターゲティングに注力しました。

M-C支援では、M-B支援の知見・提携の成果を踏まえて、将来的な事業主力化を見据えた中長期ロードマップを策定しました。

若い取締役と社長と中小機構のチームワークで着実に信頼関係を醸成したことに加え、長年の中小機構のアドバイザー群による成果のバトンタッチが実を結びました。



#### 管理者アドバイザー

#### 中小企業アドバイザー 大寺 規夫 親子2代にわたり 土壌環境改善をテーマにビジネス化

2012年に今回の製品の前身となる「再生6出なし」を開発し、中小機構の支援で土壌中の有害物質である6価クロム浄化材の市場受容性を調査しました。しかし当時は、6価クロムの危険性に対する認識がゼネコンを始めとする施工業者でも高くなく、6価クロム対策のニーズ検証には至りませんでした。しかし、世界の環境への関心が高まる中で、新規技術としてバイオ技術を活用した土壌環境浄化製品を開発することで土木関連業者と協業化事業を契約・締結し、製品の6価クロム低減効果を高めることができ、土壌環境改善が事業として成立する可能性までステージアップができました。

#### 中小機構担当職員の声 関東本部 山本 大智

第1期から第3期までの支援を通じて、仮説づくりとその検証、また検証を踏まえた事業計画とアクションプランを作成できることにより、本新規事業の可能性と社内における立ち位置をより明確にすることことができました。



# M&Aによる事業拡大を支える 一連の経営基盤と組織強化の支援

## 長野テクトロン株式会社

### 入力デバイスの設計から生産までの一貫体制、 ニーズにあったPOSシステムの受注生産

同社は1984年に創業、創業当初は画像形成技術を主力とし、パターン設計からスクリーンマスクの製造、スクリーン印刷までを一貫して行ってきた。メンブレンスイッチの開発と、業界に先駆けた社内一貫生産体制を確立した企業である。

その後、メンブレンを応用したキーボードの開発に着手し、キーボードの量産とともにインターフェースやアプリケーションの開発を手がけ、「電子機器の入力装置メーカー」として、数多くの製品を製造してきた。近年では、入力装置や表示装置を応用した製品や、POSシステムの商品化、企業のホールディングス化を通じて、ニッチトップ企業の集団として新しい領域にチャレンジしている。

資本金	50百万円
本社所在地	長野県長野市
売上高	1,600百万円(2024年1月期)
設立	1984年2月
従業員数	84名
業種	情報通信機械器具製造業
営業品目	入力デバイス、POSシステムの製造・販売



### 問題意識

- 売上高が10億円超と成長も中期計画、事業計画が作成されていない
- 人事体制、人事評価の基準等、成長に向けた人材育成が整理されていない
- M&Aで買収した企業との経営統合後のシナリオが見えない



### 課題

- 組織規模にあった組織運営体制の構築（権限移譲、自走型組織への転換）
- 成長のシナリオである中期計画、事業計画の作成
- ホールディングスとしての成長戦略の作成及び運営方法の確立



### 支援

- 運営のためのマネジメントチームの構築
- 中期計画の策定、各年度の事業計画の策定及びその推進体制づくり
- 人事体系の整備と人材育成の制度構築
- M&Aで買収した会社との事業戦略の策定とPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）



### 成果

- 権限移譲、事業計画の全社での共有、人事体系の整備と人材育成は実行ベースに移っており、自走型の組織が完成しつつある
- PMIについては成長戦略を検討していく手法についての理解が深まっている

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 中小機構ホームページでの認知から ハンズオン支援へ

同社は中小機構のHPでハンズオン支援事業を知り、当初は販路開拓について中小機構関東本部に相談した。同社と中小機構の担当者との話し合いのなかで、優先すべきは中期計画や事業計画を作成することであるとの考えに至り、ハンズオン支援事業を活用することとなった。



■長野テクトロン株式会社 本社



■取扱製品(メンブレンスイッチ)

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 企業の成長段階に合わせた 組織体制・運営体制の構築

長野テクトロン株式会社は従業員数80名を超える企業であり、組織のライフサイクルモデルで考えると「共同体段階」「公式化段階」へ移っていく段階にあると考えられた。しかしながら実態は運営体制が未成熟で「起業家段階」から抜け出せていない。そこで、①中期計画、事業計画を作りPDCAを回すこと、②組織のライフサイクルに沿った経営体制へ変更していくことを実践を交えて経験してもらい、ルーティーンとして確立してもらうことをゴールとした。

また、3期の支援を通じて、長野テクトロン株式会社単独での体制が整いつつあったことから次のステップとしてホールディングスとしての成長戦略に軸足を移すこととした。



■リテールテックJAPAN 2024 出展ブース

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業(総合)

#### 経営指針の再定義・経営目標の共有化・経営計画&目標管理体制の構築

- 支援期間 2021年2月～2021年10月(14日) ■ 派遣アドバイザー 石坂 尚 [専門] 事業計画策定、マーケティング、新事業開発
- 企業側プロジェクトチーム 社長と取締役2名

#### 「起業家段階」から抜け出し 「組織で動くこと」への体制変更を目指して

事業開始から40年近く経過し事業規模も拡大、安定経営である一方で中期計画はもとより事業計画が無かった。また、経営理念や目標が組織に共有されていなかったため、会社として向かう方向を可視化する取組みを中心に以下の活動を行った。

- ①経営理念の策定、行動指針の策定
- ②事業ドメイン、中期計画、事業計画の策定
- ③会議体、運営体制の整理

創業者からバトンを受取った現経営者が経営を進めていくうえで、会議体を整理することで、権限移譲とチームによる運営体制が構築された。

#### 経営理念

"これから"をもっと快適に



私たちは製品やサービスを通じて社会を  
より快適にする事で"いま"に貢献し、  
"これから"をもっと快適にする事で、社会  
と共に成長してまいります。

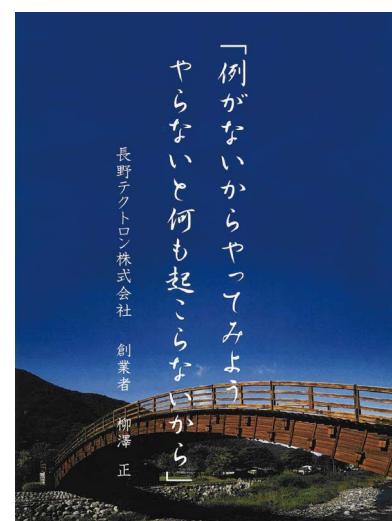
■経営理念

#### 共通目標を踏まえた自走と 成長に向けた体制づくりがスタート

成果としては「共通目標」の策定と共有が行えたことである。「共通目標」は組織ビジョンであり会社の方向性を決める大切な要素である。

この支援を通じて創業者である先代のカリスマ経営から現社長の意向でもある役員参加型の合議制への移行が行われ、同時に権限移譲の考え方を進めることができている。具体的には、「経営会議」を設定することで、経営状況の共有、重要な意思決定をステップを踏んで行える体制に移行した。

また事業計画を策定することで予算の進捗管理と分析が行いやすくなり、自走と成長に向けた体制づくりが進行した。



■行動理念

## ② ハンズオン支援事業(総合)

### 中期経営計画に沿った各部門活動計画の策定及びその推進体制づくり

- 支援期間 2022年6月～2023年2月(16日) ■ 派遣アドバイザー 石坂 尚 [専門] 事業計画策定、マーケティング、新事業開発  
■ 企業側プロジェクトチーム コアメンバーは役員とし、アジェンダによって各営業所長、各グループ長が参画

#### グループ目標管理体制の定着と グループ長の経営参加への取組み

第1期支援では取締役、執行役員(営業所長)を中心に企業運営方法の見直し、中期計画、事業計画による目標管理の構築がなされた。ただ、社内全体への共有化や実践への落とし込みがまだできていなかった。そのため第2期では、参加者を実作業を支える各グループ長にまで広げ、積極的に発言してもらうことを心掛けた。

各グループ長には事業のプロセスを可視化して、各々が問題点をあげ解決するための活動を明確にすることを課題にして、グループ長が現場の課題をマネジメントする意識や、ミドルマネジメントとして経営参画意識を高めてもらうことを目指した。

#### リーダーの経営参画意識の醸成

第1期に行った「共通目標」を各グループ長に共有できたことが成果である。具体的には、①現社長体制下で初めて「事業計画発表会」を実施し、各グループ長に共有を行ったこと。②事業プロセスのなかで各リーダーが抱える課題・問題点を指摘し最優先の課題に対する解決案の検討を行ったこと。

これらにより各グループ長が、プレイヤーとして動きながらも自部署のマネジメントとともに同社の進む方向を理解した凝集性の高い組織を作ろうとする意識や、次世代を支える人材になろうとする意識を持って行動するようになってきた。

## ③ ハンズオン支援事業(総合)

### 「人事評価制度の仕組みと仕掛け」の定着による納得性、透明性の確立とモチベーション向上施策の設計

- 支援期間 2023年7月～2024年2月(14日) ■ 派遣アドバイザー 南川 政恵 [専門] 人事制度、評価制度  
■ 企業側プロジェクトチーム コアメンバーは役員とし、アジェンダによって各営業所長、各グループ長が参画

#### 人事体制の構築と 納得のいく人事評価体制の確立に向けて

第1期支援ではマネジメントチームの強化と中期計画・事業計画の策定、第2期ではリーダーの経営参画を通じたボトムアップ型経営の基盤ができた。今後の企業成長に必要な人材育成を中心とした人事面の整備が必要なことから、第3期では以下のような内容で人事制度の構築を支援した。

- ①職種別、階層別に求めるスキルと責任の定義
- ②評価項目と評価基準、階層別構成
- ④階層(役職)に求める評価項目・基準
- ⑤目標管理制度の導入、目標設定方法、達成度評価方法
- ⑦スキルマップの作成
- ⑧評価者研修と模擬面談の実施
- ⑨アドバイザー同席による模擬面談の実施とフィードバック

#### 同社に適合した人事体制と 評価制度の開発と定着

同社の実情に合わせた人事体系と評価制度・手法が以下のようないく人事評価制度が策定された。

- ①リーダーの経営参画に伴う、職種別・階層別の評価基準の明確化
- ②プロパー入社とM&Aや事業拡大に基づく中途入社などの経緯の異なる社員の処遇の明確化
- ③成果、能力、情意に基づいた評価体制
- ④各階層への評価権限の委譲と評価者トレーニング

これまで社長が行っていた全社員の一時金・昇給評価を各部長、各グループ長に権限移譲することで、より納得感のある公平性の高い評価制度が構築され、社員がやりがいを感じられる企業風土、積極的に経営に参加する企業風土が醸成されつつある。

## ④ ハンズオン支援事業(総合) ※ホールディングスである長野テクトロングループ株式会社への支援

### ホールディングスとしての基礎の確立と中期計画・事業計画の策定手順の定着

- 支援期間 2024年8月～現在(2025年3月終了予定)(14日) ■ 派遣アドバイザー 石坂 尚 [専門] 事業計画策定、マーケティング、新事業開発  
■ 企業側プロジェクトチーム 社長、取締役3名とホールディングス傘下のトップマネジメント層

#### ホールディングスとしての運営方法の確立

2023年9月のホールディングス化に伴い、従来長野テクトロン株式会社の傘下にあった事業会社との関係を、長野テクトロングループ株式会社の傘下に移行することにより各社が親会社から等距離の関係に変更された。

傘下の事業会社は長野テクトロン株式会社を筆頭に6社あるが、まずはホールディングスとしての目標を立て、それに基づいた各社の中期・事業計画を策定するところまでをゴールとした。

#### ホールディングスとしてのシナジー創出

第4期のテーマはPMI(Post Merger Integration)である。PMIの目的は経営統合により「売上シナジー」「コストシナジー」を通じて企業の持続的な成長と、企業価値の向上を図ることであるが、重要なのは、参加している企業の社員が1つになって共通の目標に進むことである。

これまで各社で一堂に会する機会はなく、グループ方針や情報共有もされにくい状況であった。グループ全体のシナジーを高めるため、各社の代表者が集まる場を作り、各社の役割や成長戦略、事業・経営計画の検討など、一体化に向けた意見交換を行った。本支援を機会にグループ全体の定例会を実施し、来期初めに「経営戦略発表会」を実施、グループ本社及び各グループ会社の経営計画の発表を行う予定であり、グループ一体化に向けて邁進している。

### ③活動の振り返り



関東本部 シニア中小企業アドバイザー 菊池 寛

#### M&Aによるシナジーの強化と経営戦略・組織基盤の強化を達成

創業以来長年にわたり、入力デバイスの製造を行ってきた同社は成熟期にあったが、現社長に事業承継後、新たな事業としてPOSシステムの受注生産、M&Aによる複数の新事業基盤の創出により、スピード感を持った事業拡大に取り組んでいます。ハンズオン支援の第1期と第2期では、この事業拡大の経営戦略策定支援から、それを推進するリーダー層の意識改革を支援しました。第3期では、全社員の評価制度構築を支援することで、M&A企業を含めた一体感を図る取組みを実施しました。この間、全社売上は、10数億円から30数億円に短期間で拡大することができました。ホールディングスへの支援では、更にシナジーを活かした新事業の柱を複数構築するための戦略と組織強化に取り組んでいます。



経営者 代表取締役 柳澤 由英氏

#### 経営幹部と共に築く活気ある経営

今まで経営理念や行動指針を作成しても、どのように幹部や社員に伝え、どのように理解行動してもらえば良いのかが分からず、行動に至れませんでした。一連のご支援により、幹部を巻き込んでの理念作成から、理念を従業員に伝えて理解してもらい、その上で各部署の目標や個人の目標の設定を行う段階にまで入っていくことができました。従業員全員が参加できる経営に変わってきたことで社員が活き活きとし、社内が一段と活性化された気がします。

会社の実態に合わせた具体的なプラン策定をご支援をいただき、常に先を見据えて計画的な支援プランのご提案をいたしましたことで、着実に目標に向かって進んでいるという実感を得ながら進めることができました。

また、会社が成長するに連れて、私一人での経営に限界を感じ始めておりましたので幹部やリーダーを巻き込んでの今後の事業計画を立てることの重要さを改めて感じることができました。この度は、長期にわたる伴走支援をいただきまして誠にありがとうございました。

私自身、感じている課題に対してどのように踏み込んで行けば良いのかが分からず、また孤独さも感じておりました。外部の方に入っていただき、まずは幹部から巻き込む良いきっかけを作っていただきました。課題にどうやって取り組んでいけば良いのか分からない方や、目標に向かって後押ししてもらいたい方には、是非おすすめです。



プロジェクトリーダー 管理部副部長 倉科 裕紀氏

#### 会社の未来を見据えた課題解決の実践

日頃は目の前の業務に必死で、疑問や課題が生じても、「時間がない」や「相談できる人がいない」などと理由を付けて、改善策を検討する場をとることがありませんでした。今回のご支援で、目の前のことだけではなく、理想とする将来を実現させる活動の大切さを学ぶことができました。今は、疑問や課題は将来のみんなの幸せのために解決するものとポジティブに捉えるようになりました。

会社が目指す方向性を社内全員で共有することができ、判断に迷うような場面でも、企業理念や行動指針を基に検討することで、会社全体として共通認識を持って決断ができます。また、メンバーが自身の考えを発信しやすい環境になりました。一人の目標ではなく、会社全体の目標を設定した効果だと思います。自分の仕事が会社にどのように貢献しているかが分かりやすくなつたと感じます。

会社の将来を良くしたいが、何から始めれば良いか分からないと先延ばしにしていました。私にとって、今回のご支援は大切なきっかけをいたしました。社内の常識でしか考えられていなかった事柄を、専門的な知見でイチから一緒に検討していただきました。今後支援を活用される方は、とても有意義で贅沢な時間を楽しんでいただければと思います。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 石坂 尚

#### 成長のための運営体制に変更する

第1優先課題は母体となる長野テクトロン株式会社の企業規模に相応しい組織運営体制の構築でした。規模の大小を問わず、共通目標と勤労意欲、コミュニケーションは成長のための重要な要素ですが、そのためにはまずは目標=計画を立て、権限移譲をし、運営の体制を作ることです。第1段階では社長以下、キーとなる取締役まで、第2段階ではミドルマネジメントであるリーダーを含めたコミュニケーションを通じて経営参画意識を高め、自走できる組織へと変革をとげることができます。

加えて、2023年にホールディングスに移行したことを受け、次のステップとしてグループとしてのあるべき姿を追求し成長戦略を自ら考えられる組織体制の構築に取り組んでいます。

事例

07



# 少子化に立ち向かうベビー用品販売企業の事業ポートフォリオ再構築

## 株式会社ダッドウェイ

### 子どもとワクワクする毎日を

同社は、世界中の選りすぐりのベビー・キッズ用品のディストリビューション、セレクトショップの運営、室内遊び場事業、アフタースクール事業、飲食事業を通じて子育てに携わる全ての人とともに、子どもたちにワクワクを届けている。

同じマーケットでビジネスを展開する企業、様々な事業者、クリエイターの方々とつながり協働し共に、時代とともに多様化する出産育児の支援に尽力し「子どもとワクワクする毎日を」を描いている。

資本金	30百万円
本社所在地	神奈川県横浜市
売上高	7,000百万円(2025年2月期)
設立	2005年3月(創業1992年10月)
従業員数	223名
業種	各種商品卸売業
営業品目	ベビー・キッズ用品、おもちゃ、雑貨等



### 問題意識

- ベビー用品の企画・開発を中心とする同社は少子化という構造的な問題に直面



### 課題

- 少子化、競争激化そして円安という外部環境の大きな変化が経営の重要な課題



### 支援

- 「事業構想の再構築にもとづく事業ポートフォリオの見直し」という企業全体の課題解決



### 成果

- 策定後の実行を強く意識した計画が出来上がる

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 少子化、競合そして円安

ベビー業界は少子化という一企業では対処のしようがない大きな構造的課題を抱えている。また、実店舗だけでなく、大手通販(EC)サイトで商品が多く流通することで競争環境が激化し、各社が次々と販売促進施策を展開するなかで、対応を余儀なくされるなど大きな変化に見舞われている。そして同社は輸入商材を中心のため、円安の影響を大きく受けている。

このような厳しい事業環境のなか、このままの事業展開で良いのか自社として今後進むべき道に迷いが生じていた。経営幹部層を巻き込み将来的な事業ポートフォリオの検討を行いたいとハンズオン支援事業の活用につながった。



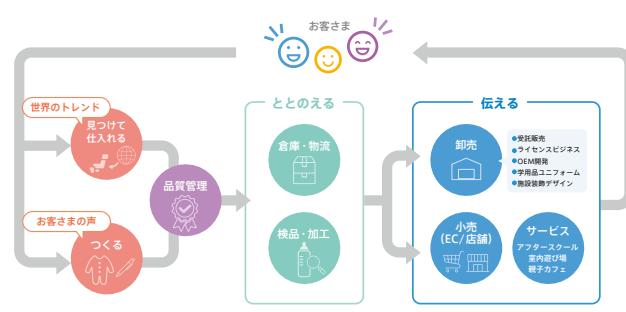
■ 展開商品

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 全体を見る、現実的な実行ステップ、明確な数値目標

今後も明確な解決策が見当たらない少子化という社会構造的な経営課題、多様な販売チャネルの発達も影響する競争激化、そしてこれも一企業では対処ができない円安という経営課題に個別に対処するのではなく、事業全体の構想の再構築を検討し、そこから現在及び将来に向けての事業ポートフォリオの見直しに取り組むこととなった。

そして数値面でも明確な数値目標を設定し、それらをしっかりと追いかけることも重要な要素として設定した。



■ 同社のビジネスモデル

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### 事業構想の再構築に基づく事業ポートフォリオの見直し

- 支援期間 2023年11月～2024年3月(12日)
- 派遣アドバイザー 坂本 松昭 [専門] マーケティング、事業計画など
- 企業側プロジェクトチーム 社長をリーダーとして副社長他の中軸メンバーで構成

#### 現行の事業ポートフォリオ整理、課題抽出で今後の事業構想策定

まずは既存事業の市場の成長状況を確認し、いくつかの既存事業を「成長が見込めるもの」「維持することが妥当なもの」「衰退と判断せざるを得ないもの」「撤退すべきもの」に分類し、事業ポートフォリオを整理した。

そして、政治的な影響、経済状況、社会環境、技術動向などから既存事業における強みと顧客の深掘り、競争優位の源泉を把握し、顧客に選んでもらえることはなにかを確認した。

アドバイザーからはハンズオン支援の特徴であるファシリテーションを通じた気づきを促し、企業側が自発的に解決策に近づくような支援が行われた。

#### 成長領域の特定、成長戦略の具体化、計数計画の策定

既存事業の中で成長領域を特定し成長戦略を描き、経営計画作成、重要課題ごと実行計画作成、責任者、スケジュールの設定などの成長戦略を具体化した。

そのうえで利益計画、投資計画の策定、全社・事業別の売上、営業利益、人員数などの計数計画を策定した。

さらに既存事業の成長では回避できないリスクを補完し、更なる成長を実現するために、今から育成すべき新規事業領域を特定し、既存事業と合わせた事業ポートフォリオを描いた。

これにより、会社の進むべき方向性が明確となり、着手すべき具体的な施策も落とし始めたことから今後の確実な実行につながることが期待される。



■ 事業構想検討の流れ



■ 成長領域・成長戦略

**③活動の振り返り**

関東本部 シニア中小企業アドバイザー 左田野 康

**厳しい外部環境への対応**

小さな子供向けの商品を手がけている企業が少子化という大波に揉まれている。

社会構造の問題なので一企業にはどうしようもない状況から、なにが課題とできるのか、だれが進めるのか、いつ行うのかなどが積極的に議論され、その克服方向が見えてきた取組みであったと思います。

メンバーの皆さんが苦戦しながらもさまざまな切り口を見出していったプロセスが印象的でした。

将来にわたってこの少子化傾向は残念ながらいっそう悪化していきますが、株式会社ダッドウェイ様がこの大きな外部環境の変化に対応しつづけ、新たな局面が開けていくことを期待します。



経営者 代表取締役社長 大野 浩人氏

**自社の強み・弱みの再認識**

外部要因によって、市場に大きな変化があることは認識していたが、既存事業の更なる発展や、継続的な施策に注力しており、漠然とした対策であったことが分かりました。

改めて強み、弱みを整理することで事業ポートフォリオの見直しができ、その後策定した中長期計画にも盛り込むことができました。



プロジェクトリーダー 取締役副社長 粟田 京子氏

**部署・部門を超えた意見交換**

プロジェクトチームに事業責任者が入りお互いの領域の理解や意見交換が活発にできたことで、個々人の部門の責任を超えて会社全体の業務の推進に大きく寄与したものと感じます。

ベビー業界全体を整理していくにあたっては、メソッドに沿ったワークショップはもちろんのこと、坂本アドバイザーの第三者目線でのご意見によって新たな気づきを得ることとなりました。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 坂本 松昭

**プロジェクトチームの自律的な運営**

本プロジェクトは、社長が強いリーダーシップを発揮し、副社長が全体を調整することで、中軸となる幹部社員が積極的に参画し、自律的な運営が実現したことが成功要因となった象徴的な事例です。

本プロジェクトを通じて、向かうべき方向性と具体的な施策がしっかりと定まつたことで、確実な実行につながる土台を築くことができました。今後の長期的な成功に期待したいと思います。

中小機構担当職員の声

関東本部(当時) 安藤 健

事業再構築補助金に採択された企業は、新しいことに取り組むことから、経営課題が多い傾向にあります。そのため、ハンズオンチームとして、事業再構築補助金に採択された関東地域の企業を中心に、ハンズオン支援のニーズを聞いて回りました。

同社は、70億円近い売上があり、事業が多角化しつつある一方、少子高齢化、ライフスタイルの変化など、事業環境に対応した経営が必要という認識でいらっしゃいました。また、それぞれの事業部が異なる事業環境で対応していく必要があり、経営者が社内外のデータを活用しながら、どのように資源配分を判断していくか、不安がありました。

今回のご支援において、現状を見据えながら、事業ポートフォリオを決めていく、プロセスの定着に向けた支援ができました。

これまで自社で作成された事業計画はあり、方向性は記載されているものの、誰が、いつまでに、何を、どのように行うかといった、事業部までの落とし込みが不十分でした。ご支援を通じて、具体的なアクションプランへの落とし込み、進捗管理の考え方の整理もできたため、今回のようなPDCAを継続させることにより、それぞれの事業を適切に経営していくことを期待しています。



「痛みを伴う“荒療治”で  
長年の悪しき慣習を打ち碎く」



「できない!」「できるだろう!」—。2代目社長のもと改革に乗り出した創業50年余の豆腐メーカー、株式会社小菱屋では、幹部社員と支援にあたるアドバイザー(AD)との間で激しいやり取りが繰り広げられた。痛みを伴う“荒療治”だったが、会社を良くしようという共通の思いで長年の悪しき慣習を打ち碎く結果となった。まだまだ山積の課題の解決に向けて同社の挑戦は続いている。

### 株式会社小菱屋



本社 愛知県稻沢市

創業 1973年9月

業種 豆腐類、揚類、惣菜等の製造販売

創業以来、納得のゆく原材料を厳選すると共に、自社独自の製法にこだわり、決して妥協を許さない姿勢を貫いている。4つの工場と直営店を持ち、日々地域の方に喜ばれる豆腐や厚揚げなど、様々な大豆加工食品を製造・販売している。



## 創業50年余の豆腐メーカー

愛知、岐阜、三重の3県に広がる濃尾平野。その中央に位置する愛知県稻沢市は肥沃な土地を活かした植木・苗木の産地として知られる。また、名古屋市へのアクセスが良く、大手メーカーなど数多くの工場が立地している。

この稻沢市に本社工場をはじめ4つの工場を構える小菱屋は、1973年9月に現会長の所義勝氏が創業した。当初はこんにゃくやところ天を製造していたが、1978年に工場を増築したのを機に豆腐類の製造を始めた。1984年に法人化して有限会社となり、さらに1993年に株式会社へ組織変更した。

規模と価格の競争で同業者の廃業や吸収合併が進むなか、同社は納得のゆく原材料を厳選し、独自の製法にこだわり、「決して妥協を許さない豆腐作り」との姿勢を貫いている。バブル崩壊後も工場の新築・増築や直営店の出店を続けたが、リーマンショック以降は一転して直営店の撤退を進めた。経営が厳しさを増すなか2016年4月に父親の跡を継いで社長に就任したのが長男の所恭平氏だ。



する商品を扱っている同社では繁忙期と閑散期があるにもかかわらず、社員の残業時間は年間ほぼ一定。出勤のタイムカードを打っただけで仕事をしないという光景も目にした。残業ありきの給与水準を維持しようとする一部の幹部社員が残業時間をコントロールしていたのだ。管理部本部長兼品質管理部長の長谷川芳紀氏は「当時の工場長から『お前の残業時間は月80~100時間だよ』と言われた」という。自分だけ残業時間が多いと目立つので、他の社員にも長時間の残業を一方的に押し付けていたとみられる。製造部本部長兼第4工場長の岩田健二氏も「上司からは『長い残業が当たり前』と言われた。食品メーカーでお盆や正月の休みも十分にないなか、これが普通なのか、とずっと疑問に思っていた」と話す。



## 不適切な残業など問題山積

「ピンチの時や圧倒的に不利な状況だと、なんとかしてやろうという気持ちがかえってわいてくる」という所社長だが、社長交代後も実権は会長になった父親が握ったまま。経営状態が悪化の一途をたどるなか、かねてより付き合いのあった税理士が親子の間にに入る形で父親を説得。ようやく父親は経営の一線から退くことになった。

「野球にたとえれば、チームがピンチを迎えるなか9回裏までベンチで待たれていた格好なので、実権を持てた時は不安などなく、『やっとプレーできる』という楽しみの方が大きかった」と話す所社長は改革に着手。まずは社内の現状把握に取り掛かった。すると様々な問題点が明るみに出た。作業の手順書やマニュアルはなく、「見て覚えろ」という昭和の職人気質だった。工場内の2S(整理・整頓)も行われておらず、一度使った工具は元に戻さず置きっぱなしで、倉庫内は商品づくりの原料と工具などがいっしょくたという状態。製造部副本部長兼第5工場長の井戸久司氏は「足の踏み場もない。どこに何があるかわからない。目的の物を探すだけで相当の時間を費やしていた」と振り返る。

なかでも大きな問題が残業だった。季節で売上が大きく変動



## “剛”のADと「売り言葉に買い言葉」

こうしたなか同社は、実権移譲に際して仲介した税理士から中小機構のハンズオン支援を勧められ、2019年以降、ハンズオン支援事業（特定）とハンズオン支援事業（総合）を合わせて5回の支援を受けることになった。所長のほか、幹部社員をプロジェクトメンバーに選び、受け入れ体制を整えた。最初のハンズオン支援事業（特定）は同年9月～翌年1月に行われ、まずは本社工場について、品質向上に向けた体制整備を進めた。

2020年10月から2回目の支援となるハンズオン支援事業（総合）1期がスタート。これが大きな転機となった。派遣された西口友章AD（当時）は自動車業界の出身者で、「前任者（宝田博夫AD）が“柔”だったのに対し、西口ADはまさに“剛”（所長）というタイプ。あまりの温度差に社員からの拒絶反応は非常に大きかった。

たとえば、いろんなものがごちゃ混ぜになっていた倉庫。西口ADから「次の会合までに整理・整頓しろ」と言われたが、数週間でできるものではなく、メンバー全員が「できない！」と反発。西口ADも負けずに強い口調で「できるだろう！」と言い返した。売り言葉に買い言葉のやり取りが続き、とくに井戸氏とは一触即発の場面もしばしばで、「二人を冷静にさせるのが私の役割だった」と所長は気をもんでいた。

## 熱い人と最後に“グータッチ”

それでも、反発心がかえってバネになったのか、西口ADからの難題に対し、相手を見返してやろうという気持ちで取り組んでいった。やがてプロジェクトメンバーはあることに気づいた。「言われたことをやってみると確かに仕事はやりやすくなった」と。宿題として課された倉庫の整理・整頓によって内部は整然となり、探すだけで時間が取られるというムダがなくなった。工場ごとに工具の置き場所を決めることによって、使った工具は元に戻されるようになり、どこかに放置されることとは少なくなった。

西口ADからは一連の取組みに対して「誰のためにやっているの？会社のためだろ？」と改めて諭されたという。時に感情をぶつけ合った井戸氏も今はこう話す。「言葉はきついが、あの人なりの愛情をもって私たちの会社のことを気にかけていたのだと思う。とにかく熱い人だった」。

## 取材した プロジェクトメンバーの方々



管理部本部長  
兼品質管理部長  
長谷川 芳紀氏



製造部本部長  
兼第4工場工場長  
岩田 健二氏



製造部副本部長  
兼第5工場工場長  
井戸 久司氏

西口ADによる支援は2021年4月まで及んだ。最後の報告会のあと、会社の駐車場でプロジェクトメンバーに見送られた際、車に乗り込む前に西口ADは井戸氏に向かって拳を突き出してきた。挑発ではなく、折からのコロナ禍で握手に代わって盛んに行われるようになった“グータッチ”だった。井戸氏もそれに応じた。「正直言って憎たらしいという思いは残っていたが、改革の形をつくってもらったわけだし、グータッチはうれしかった」と話す。

一方、西口ADは当時を振り返り、「改善メンバーの宿題をやりきる動きが日増しに増大しただけでなく散布図による分析への熱心な取組みに驚いた。現場の見方・考え方方が確実に変わったと感じた」と語った。



5S活動も継続している



プロジェクト活動時の様子



外国人にも伝わる工夫を凝らした掲示板

## 働き方改革という旗印のもと 残業時間を適正化

半年間に渡る西口ADの熱血指導を経て、最大の懸案事項となっていた残業時間の適正化については、違った形で決着した。残業時間をコントロールしていた当時の幹部社員もプロジェクトメンバーに加わっており、残業の削減に対しては激しく抵抗した。西口ADも「仕事が多い時期も少ない時期も労働時間は変わらない。この会社の仕事量はいったい何と連動しているのか」と強い口調で疑問を呈してきたという。折しも働き方改革関連法が2019年4月から順次施行され、国の政策として残業規制が進められていた時期だった。かつて上司から有無を言わざずに長時間の残業を言いつけられた長谷川氏は「働き方改革という旗印のもと、なんとしても実現する必要があった」と振り返る。

もちろん残業時間を減らせば収入も減り、社員の生活を直撃する。そこで給与体系を見直していく方針を打ち出し、プロジェクトメンバーが社員に理解を求めていった。そもそも閑散期には仕事がないのに残業していたというのが実態。会社の経営状況が依然として厳しいなか、残業時間の適正化は是が非でも実現する必要があった。

こうした流れのなか、残業規制に抵抗していたプロジェクトメンバーがしばらくして退職した。「残業という砦を死守していたが、崩されてしまった。自分から辞めることを決めたのだろう」と話す所社長は、退職の申し出に対して引き留めはしなかったという。このほか改革に強く反対していた社員数人が会社を去った。「その人たちがいなくなって改革が進んでいった」との声が聞か

れる一方で、「それまで一緒に仕事をしてきた仲間だけに、寂しい思いだった」と漏らす社員も。痛みを伴う改革に社員の様々な思いが交錯していた。

## 改革はまだ1合目から3合目

ハンズオン支援はその後、ハンズオン支援事業（総合）2期、ハンズオン支援事業（特定）、ハンズオン支援事業（総合）3期と続いた。一連の支援を通じて、2Sの徹底や残業時間の適正化のほか、生産設備の維持管理による稼働ロスの低減など品質と生産性の向上が進んできた。また、プロジェクトメンバーを中心に社員間の意思疎通が図られた結果、協力体制が築かれてきた。「昔はそれぞれの工場が別会社であるかのように『よそのことは知らない』という状態」（長谷川氏）だったが、今では各工場の担当者が全体を見るようになり、「人手が足りない工場があれば、自分の工場から人を出すという融通もするようになった」（同）という。

もちろん課題はまだ残っている。とくに人材の育成は、従業員の6割を外国人が占めている同社にとっては永遠の課題といえる。掲示板に貼りだす書類には、ひらがなやルビ付きの漢字を多用するなど、特段の配慮を見せている。また、当初から課題と指摘されていた作業の手順書やマニュアルについては、順次作成を進めている一方で、動画作成も予定している。「見て覚える」ことには変わりないが、かつての昭和の職人気質とは異なり、好きな時に繰り返し見ることができる令和版「見て覚える」で作業手順の周知を図る考えだ。

所社長は「改革はまだ1合目から3合目ぐらいを登っている段階。これからも挑戦し続けていく」と意欲を見せる。2回目のハンズオン支援事業（特定）を受けていた2023年9月に創業50周年を迎えた同社は、ハンズオン支援を機に、次の50年の土台を固めようとしている。



工務・総務担当 篠 剛氏

# Focus

## ハンズオン支援が会社を成長・前進させる原動力に

所 恭平氏



代表取締役社長  
所 恭平氏

### 激辛のスペースをうまく消化できた

かつては、なにか新しいことにチャレンジしようとしても、社員からは「やれない」「できない」としか返ってこなかつた。現状に慣れてしまい、変化や改革には拒絶反応しかなかつた。その後、中小機構のハンズオン支援でアドバイザー（AD）の支援を継続的に受けたことで社内の雰囲気は大きく変わつた。時にはADとケンカ腰になつたこともあつたが、指摘された点については腑に落ちるもので、回を重ねるごとにADとの距離感が縮まつてきた。スペース（当時の西口友章ADによる支援）は激辛だったが、うまく消化できた。会社を成長させ、前進させてくれる原動力になつた。

### 異業種ADの見方で多くの気づき

支援を受けた4年間を一言で表すと「改める」だ。私が会社をイチから始めたわけではなく、会長（父の義勝氏）が築いたものを引き継ぎ、それを変えていくことに終始した。ハンズオン支援では改めることに成功した。とくに異なる業界での経験を持つADが支援にあたつてくれたのがよかつ

### ピンチだからこそ楽しんでプレー

私は一連の支援とそれによる改革を楽しんできた。会社が厳しい状況にあるとは十分に認識しているが、トップである私が不安な思いでいると、その不安が増幅された形で社内に伝染する。そういうよう、どんな時でも楽しく明るくふるまつていた。無理にそうしたのではなく、本当に心の底から楽しんでいた。なにか根拠があつたわけではなく、ただ単に「絶対になんとかなる」という前向きな気持ちだった。逆に根拠を持つと、その根拠が打ち破られた時に困る。根拠はなくいい。

父親の跡を継ぎ、その後に実権を譲り受けた時も同じ。不安などなく楽しみだけだった。大学生時代の話だが、社会人サッカーのチームにも入ってプレーした。あるとき選手が8人しかそろわずに格上のチームと対戦した。誰がみても大敗する状況だったが、「泡吹かせてやるぞ」とワクワクしながら戦つた。結局1ー3で負けたが、1点入れて点差もわずか。勝った相手チームの方がショックを受けていた。会社経営も同じ。ピンチだからこそ、どうやつたら勝てるか、逆転できるか、と考えるのが楽しくてしようがない。

た。はじめは「他の業界の人に食品業界のことがわかるのか」と多少不安を覚えたが、自分たちとは違う別の角度から物事を見てもらつたおかげで多くの気づきがあった。

実をいうと、支援を受けるまで中小機構のことは知らなかつた。今は大変感謝しているし、引き続き支援を受けたいと考えている。そして、もし課題解決に苦労している経営者がいれば、ハンズオン支援を受けることを勧めたい。

### 自己犠牲と現状に満足しない気持ちが大事

自分が主役だとは考えていない。映画でもドラマでも、脇役が自分の命をなげうつて主役が目的を達成するのを助けるというストーリーには涙を流して感動してしまう。「自分のためではなく誰か人のために」といった自己犠牲の生き方が好きだ。実権移譲の際に仲介した税理士が話していたが、成功する経営者の心得の一つが利他主義だという。自分のことよりも、お客様や社員の利益を優先的に考えることが大事。言い換えれば自己犠牲。それを聞いて、自分の考えは間違つていないと確信した。

それともう一つ大事なのは現状に満足しないこと。現状に満足してしまうと、そこから成長や進歩がなくなる。自分で限界点を決めずに、昨日より今日、今日より明日が良くなる。そんな気持ちを持ち続けている。現状に満足せず、会社も少しずつでいいので、より良い会社に成長させていきたい。とくに、ともに改革を進めてきた社員（長谷川芳紀氏、岩田健二氏、井戸久司氏、筑剛氏ら）とはこれからも力を合わせていきたい。



08



# 効果的な5S3定活動による 「見せる新工場」づくりへの挑戦

## 株式会社ヤクセル

### 高級包丁のみならず子供安全包丁国内シェアNo.1企業

同社は日本三大刃物産地である岐阜県関市にて創業以来、今では包丁から調理小物、食器まで、キッチンまわりを中心とした幅広い製品を展開している。2019年には、独自の切れ味技術が経済産業省による「地域産業資源活用事業計画」として認定され、2021年からは3年連続で経済産業省・日本健康会議による「健康経営優良法人」の認定も受けている。このように同社は「伝統技術の追求と働くヒト」を大切にする地域に根差した中小企業である。

資本金	42百万円
本社所在地	岐阜県関市
売上高	3,730百万円(2023年9月期)
設立	1947年10月(創業1932年4月)
従業員数	82名
業種	金属製品製造業
営業品目	包丁製造、キッチン小物販売



問題意識

- 世界的な高級包丁の需要拡大が同社の生産能力を上回り、納期遅れが起きている
- 社員のスキルや意識に頼った手作業主体での生産工程であり個人差がある
- 仕掛品や工具・資材などを探す・運ぶムダが多く生産性が低い



課題

- 新工場設立による生産能力拡大、生産性向上、現場の意識改革



支援

- 工場建設における最適設計に向けたアドバイス
- 5S3定活動のノウハウ提供と意識づけ、現場への拡散と定着支援



成果

- 使い勝手の良い新工場レイアウトとコストダウンに成功
- 5S3定活動の実行と意識改革による定着

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 需要に応えるため生産量拡大と 理想工場建設への力強い想い

「地域産業資源活用事業計画」認定後の中小機構によるフォローアップ活動において、需要拡大とは裏腹に生産量拡大の難しさ等、新たな課題が見つかった。

その中でも特に、将来的な安定生産や更なる品質改善のため、新工場の建設、設備導入や人員増強による自社生産力の強化の必要性に迫られており、その対策について支援の要請があった。



■新工場

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 生産設備などハード面充実だけの工場では 意味がない

生産量拡大という課題解決を検討する過程において、すでに同社では、新工場建設を計画し、進めていた。しかし、より適切な工場の建設、効率的な工場内レイアウト、ヒトやモノの流れの設計について悩んでいた。まずは中小機構の事業再構築相談・助言事業にて新工場建設計画への、同社が考えている建築上の懸念事項を共有し、最適設計に向けたアドバイスを実施した。その結果大きな安心感と満足感を得られただけでなく、結果的に投資コスト削減にもつなげることができ、予定どおり工場建設を進めていくことができた。

さらに、新工場の生産性をより高いものとするためには、旧工場ではまだ改善の余地のあった「モノづくりの基盤」を改めて整備する必要性も共有し、ハンズオン支援事業で「5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰) 3定(定位置、定量、定品)」の基本を学び、現場に根付かせるための体制づくりを支援テーマとして進めることになった。

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業(総合)

#### 5S3定の基本を学び、現場に根付かせるための体制づくり

■ 支援期間 2023年7月～2024年3月(16日) ■ 派遣アドバイザー 鈴木秀雄 [専門] 生産性改善、現場改善、5S  
■ 企業側プロジェクトチーム 管理者・リーダー・作業者等、幅広い階層のメンバーで構成

#### 現場には課題があり、その解決策もまた現場にある

チームメンバーには5Sの基本の共有から始め、5S3定活動を通じてメンバー自らが現場の問題を発見し、現場での課題解決を図りながら、さらには全社員を巻き込んだ5S3定の定着というゴールを目指した。

しかし全社での「整理・整頓のモデル作業場づくり」を実現させるには、まずは1か所決めて徹底的に5S3定を行い成功体験を積み上げることが有効であると考えた。そこで多くの作業員が関わる包丁の握り柄(ハンドル)を加工する部署にターゲットを定めた。

ハンドルの加工は作業員の技能と集中力が必要であり、前工程と後工程との物流の中心になり、同時に生産性が問われる重要な部署である。

まずは加工チームメンバーを集め、本プロジェクトの目的を理解いただき、作業員全員を2班に分けて問題点の分析から開始した。その結果、整理整頓の余地が見つかり「解決策は何か?」を検討した。

そして、道具の位置決めや仕掛品を流す動線の改善のみならず、作業者環境の改善による生産性向上を目指し、作業現場内に実物大の「段ボール製擬似モデル作業台」を設置し作業者に実際の作業を想定し、試してもらった。

実験場では作業座面の高さ、腰骨の角度、道具の位置等、身体の負担軽減と作業効率を兼ね合わせた「理想解」を見い出すため、意見の汲み取りを実施した。



改善前 ③	問題点
	整理するもの 整理されてない
	整頓するもの 入れ物がめちゃくちゃ
	使用工具が多すぎ
	指定置場かない

■現場での問題発見アクション



■「段ボール製疑似モデル作業台」の制作



■作業姿勢の理想解の追求(姿勢改善前後)

## 5S定活動を全社に根付かせようとする意識が定着

本活動はプロジェクトメンバーのみならず、全作業者への改善意識伝播が最大の目標であった。具体的活動である「社員全員への問題点アンケート」や「段ボール製疑似モデル作業台」「整理・整頓のモデル作業場づくり」が注目を集め、コミュニケーションが活性化した。

その結果、旧工場のハンドル加工部署から始まった5S定活動は旧工場の他部署へも展開され、効率的で働きやすい職場環境が実現していった。そこで培った改善意識はそのまま新工場での作業場レイアウトや通い箱設置位置、さらには仕掛け品の動線にも活かされた。

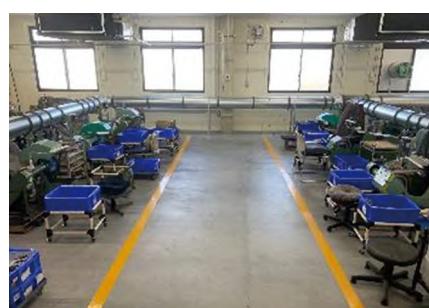
こうした5S定活動はプロジェクトメンバーからエリア責任者へ権限委譲され、5S委員メンバーによる毎週のパトロールが全社活動にまで進展し定着した。プロジェクトへの関心の高まりは、いつしか会社一丸の取組みにつながった。



■改善前



■5Sパトロール(毎週)の成果



### ③活動の振り返り

中部本部 シニア中小企業アドバイザー 岸田 邦裕

#### 5S3定活動により地場産業の生産性向上に挑戦！

岐阜県関市は刃物の生産で知られ、世界三大刃物産地のひとつです。

その関市に立地する同社によって生産されるデザイン性に富んだ高品質の包丁は、欧米のエンドユーザーの気持ちを驚かし需要は増加傾向ですが、生産が追い付かない状態でした。

需要増加に対応すべく、新工場建設を決断しましたが、そこでの生産性向上を目指すには5Sの徹底が必要であり、この機会に旧工場で5S3定活動のPDCAを回し定着を試みました。

活動を通して、プロジェクトリーダーを始めとしたメンバーの成長は著しく、支援終了後も自主的に活動を継続するなど大きな成果がありました。

**経営者 代表取締役社長 山田 義久氏**

#### 支援を通じて学んだこと、及びこれからについて

5S活動は以前から取り組んでいましたが、やり方が正しいのか、成果は十分か確信が持てませんでした。今回の支援を通じて、活動の本来の目的を学び、断片的だった知識が体系化されました。加えて、導入、評価、及び定着のための実践的な手法を、丁寧に伴走支援いただいたことで、長年の漠然とした不安感が払拭されました。

また、より大きな成果は成功体験です。共通の目的のために、多くの社員が部署・年齢を超えて知恵を出し合い、自然発的に議論を重ねました。その結果、職場環境が目に見える形で改善されたことで、製造部門全体が達成感を得ることができました。このことは今後も続く品質、生産性、及び職場の安全、衛生環境の改善を進める際の大きな財産となりました。

**プロジェクトリーダー 製造部リーダー 長谷部 薫氏**

#### 地道にコツコツ、意識改革、明るい未来が待っている。

ハンズオン支援を受けて良かった点は少しずつでも確実に成果が出たことです。また他の職場も巻き込み全員参加で活動する一体感を持てたことです。支援の前後で変わった点としては、5Sについて日常から話し合うなど、社員間のコミュニケーションが活発になったことです。プロジェクト開始当初は新しい方法に戸惑う社員もいましたが、そういった方の意識も次第に前向きになりました。また、5Sを通じて上司との会話も増えました。

今後、ハンズオン支援を受ける他社のリーダーへ。社員間で温度差はあっても、メンバーが毎日コツコツと活動すれば、気付いた時に5Sは日常になっています。リーダーの自己満足にならないよう、あくまでみんなで取り組みましょう！

**派遣アドバイザー**

中小企業アドバイザー 鈴木 秀雄

職人と若者が一丸となった  
「段ボールデザインレビュー」作業場改革！

5S3定活動成功の鍵は、「段ボールデザインレビュー」の導入です。段ボールとガムテープで理想の作業場を再現し、現状の写真に社員全員で改善案を書き込むことで問題点を視覚化しました。意識改革が進み、自発的に改善案を出し、すぐに試す文化が根付きました。

本取組みの良いところは簡単に作業現場を再現でき、自ら試して評価できる点です。視覚的かつ体感的に問題点を把握しやすくし、具体的な改善策を考えるきっかけを提供しました。さらに、社員同士のコミュニケーションが活発になり、チーム全体の協力体制が強化されました。

**管理者アドバイザー**

中小企業アドバイザー 長谷川 雅彦

理想工場を目指して  
本当の取組みはここから



本プロジェクトの成果を一つ挙げるならば、同社の目指す理想工場に一步近づけたという点です。これからの中堅企業が目指すのはQCDの追求だけではなく、「働くヒトに寄り添った工場」の探求です。本活動は作業者に最適な仕組みを構築することで健康面を含む作業環境性を改善し、生産効率や品質の向上を図る取組みと言えます。この先もチームメンバーの高い意識により更なる改善が期待できそうです。

**中小機構担当職員の声 中部本部 水岡 夏希**

メンバーの皆さんには、チーム以外の従業員の方々の巻き込みや改善手法の横展開をするなど、常に改善意識高く、責任感を持って自主的に取り組んでいただきました。今後も「働きやすい環境づくり」を自ら構築する活動として継続いただけると考えます。



# 現場の次世代が主導する 活気あるアジャイル型でのIT基盤整備

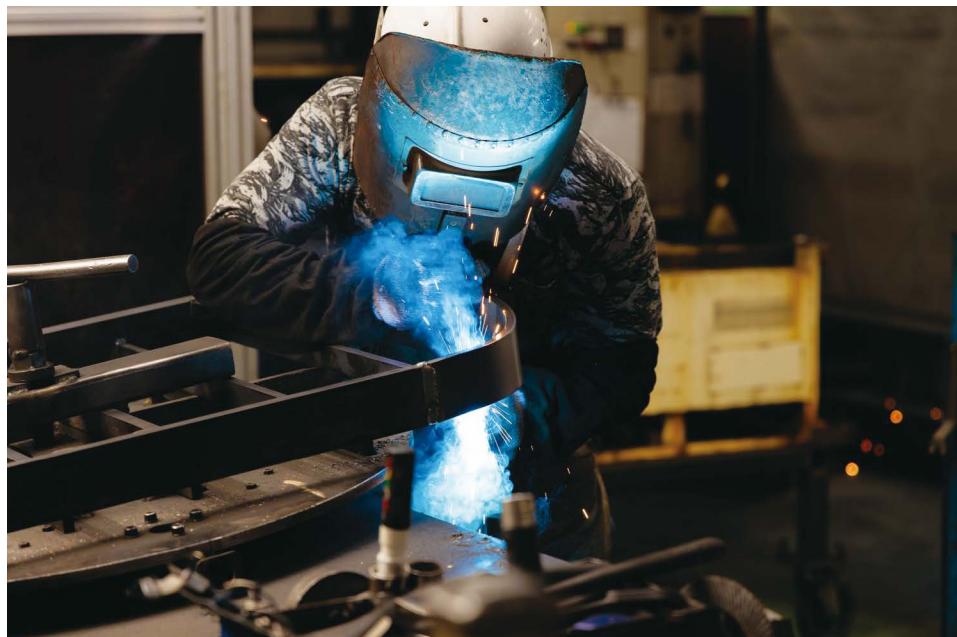
## 大栄技研工業株式会社

### 鉄とトモダチになり、カタチを造る会社

金属製品製造に一貫して取り組むこと70年余り。「技術者魂をもって、新たな出会いを喜ぶ会社でありたい」という挑戦意欲のもと、フォークリフト用鋲金部品の受託生産に留まらず、空調機器用ダンパーなどの自社製品の製造にも事業を広げていった。

事業拡大の大きなきっかけになったのは、高度な溶接技術と板金・曲げ加工を組み合わせた自社一貫工程で金属部品を仕上げる製造技術を有している点である。特にフォークリフトの重要な部品の一部は、同社のみ対応可能であり、主要取引先からの信頼も厚い。

資本金	95百万円
本社所在地	愛知県半田市
売上高	1,838百万円(2023年3月期)
設立	1955年9月
従業員数	80名
業種	金属製品製造業
営業品目	産業車両用部品、空調防災機器等



### 問題意識

- 生産情報のアナログ管理による問題対処能力の遅滞
- 製品・取引先ごとといった部分最適の現場管理による組織力の低下リスク



### 課題

- 生産情報を一元管理し、全体最適視点での生産性向上
- 問題解決に取り組む体制を構築することで次世代による組織力強化



### 支援

- るべき姿の検討・共有→システム設計・構築の2部制
- 「将来も守るべき当社の価値、製品の特徴・強みの深い理解」と「価値向上につながるシステム実装への取組み」



### 成果

- 「自社システム開発と現場フィードバック」の体制構築と開発ノウハウの社内蓄積
- 中堅管理者の価値創造意識と組織管理力の強化
- 一連の活動における主導を通じた後継者のリーダーシップ強化

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 商工組合中央金庫名古屋支店からの紹介

同社は、商工組合中央金庫名古屋支店からの紹介で中小機構中部本部を知った。多様な製品を個別に生産管理した結果、業務の属人化や生産情報の散在などの課題を抱え、自主的にIT推進室を立上げて情報管理の強化を図りつつも、不安を抱えている状況であった。

「このままでは、生産性が頭打ちになり、新たな製品開発・製造の機会を生み出せない。現場とともに前向きに挑戦し、次世代を担う新たな生産体制への足掛かりにしたい。」と中小機構に相談があった。



■ 製品

## 2 支援内容

### ① ハンズオン事業 (IT-A型)

#### 全社最適の製造体制構築に向けた、DX推進基盤の構築

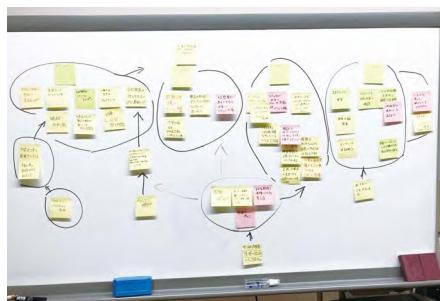
- 支援期間 2023年7月～2024年4月(20日) ■ 派遣アドバイザー 吉田 信人 [専門] IT化支援、物流・生産企業の経営改善
- 企業側プロジェクトチーム 後継者であるIT推進室長をリーダーとし、次世代を担う製造部の中堅社員が参画

#### 多種多様な製造プロセスの共通理解と、あるべき姿の策定

「アジャイル的なシステム開発であるからこそ、“目的”の共通理解が不可欠」。アドバイザーから開口一番の一言で本開発の目的は「あるべき姿の実現」であることをメンバー全員が認識した。

あるべき姿の策定に当たって、経営デザインシートで整理された「過去から紡いできた同社の持ち味」を分析することから始めた。改めて「自社の持ち味」を見出す作業に遅々としていたが、アドバイザーからの「なぜ?」「どんな場面から?」などの引き出すアプローチが奏功し、「顧客の期待に応えたい職人としての挑戦意欲」が多様なプロセスや取引先との強固な信頼関係を生んだ経緯を確認することができた。これを機に、職種や年代、経験値を超えたチームが一体化し、作業も加速して、最終的に同社独自の「デザイン性や開発期待への対応力」という顧客への提供価値が見出され、「あるべき姿」が明確になった。

さらに、メンバー間で「全体最適への挑戦意識」も芽生え、本開発目的の共有も図られて、生産システム構築への推進力・自立性が一気に高まり、全体最適化構想へと踏み出した。



■ 検討時のホワイトボード

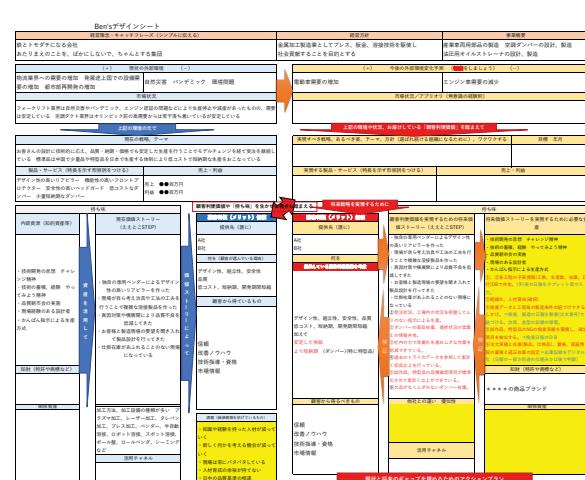
### 経営課題と支援テーマの設定

#### 生産情報のデータベース化をきっかけとした 理工数のムダ削減

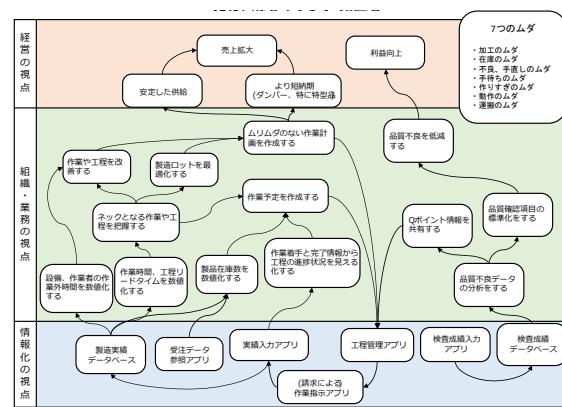
事前調査を重ねる中で、各現場に散在する紙媒体の生産情報のデータベース化から始め、ムダのない生産活動と品質向上の仕組みの確立が変革には必要であると確認した。そのためには、生産計画と現場運営の柔軟な連携が肝となるが、同社の現状は次のような状況であった。

- ① 生産準備や材料等の投入が個別単位でなされ、在庫にムダが多い
- ② 中核技術や検査工程を中心に属人的要素が多い
- ③ 全体管理目線でボトルネックの発見・解消に取り組む管理者人材の育成が急務

他方、これらのベースとなる生産情報管理については汎用の表計算ソフトしか使用しておらず、現場で十分な活用ができていなかった。現場で試行を繰り返し、その成果を踏まえながら、IT基盤を整備することが不可欠と判断した。



■ 経営デザインシート



■ IT戦略マップ

## デジタル化範囲の特定とノーコードツールを活かした 主体的な実装活動

システムの実装の前にデジタル化範囲の特定を実施した。「生産進捗の管理」と「製造段階に応じた、在庫状況の適時把握」のために必要な情報は「紙で作成・展開されている、日々の生産日報」であることを発見したため、次のプロセスにより「日報情報アプリ」を導入した。

### ①システム要件の定義づけ

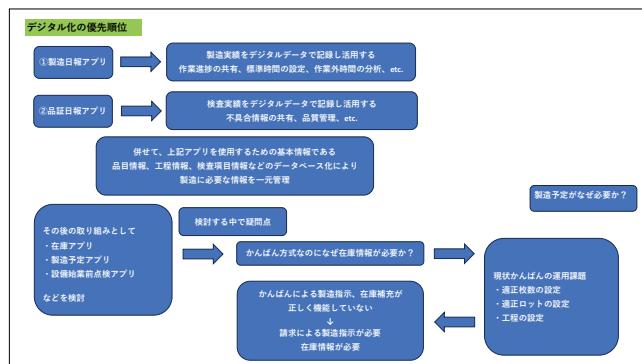
②開発ツール・ベンダーの検討（評価項目を設定してノーコードツールを選定）

③システム実装に向けた開発と試験運用を通じた現場最適化

現場最適化にあたっては、開発担当リーダーとサブリーダーがノーコードツール開発手法を学んでプロトタイプを作成し、各工程にてテスト運用→改良を繰り返し、現場で使えるものを開発した。

現場からの希望や期待、業務効率化につながる必要情報の選定まではスムーズに進んだものの、「適切なデータテーブルの設計」で難航し、自社開発ならではの苦労があった。困難に直面した際には、アドバイザーから開発チームを中心にER図（データベースの設計図）などの作成支援を受け、概念・詳細の設計体系を見える化することで歩を進めることができた。この経験から「自社システム開発と現場フィードバック」作業を製造部門が一丸となって取り組む体制と開発ノウハウの社内蓄積の仕組みが構築された。

今後は、品質管理アプリの開発や申請承認システムのワークフロー等、様々な業務効率化に活用される。



■デジタル化の優先順位

	計画		実績													
	12月		1月			2月			3月			4月				
	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
1 実績入力アプリ（プロト）					作成				→							
2 3組ロボット溶接、手溶接																
3 2軸ラズベリ、ブレーキ、シーリング、ボルト巻、SH																
4 ライン系（1組、5組）																
5 6組ライン以外、タレパン																
6 実績入力アプリ（本番）			作成													
7 マスターデータ登録（荷口品）								作成								
8 実績入力アプリ運用開始									3組から順次							
9 検査アプリ																
10 在庫計算アプリ																
11 製造予定アプリ																
12 設備始業前点検アプリ																

■導入スケジュール

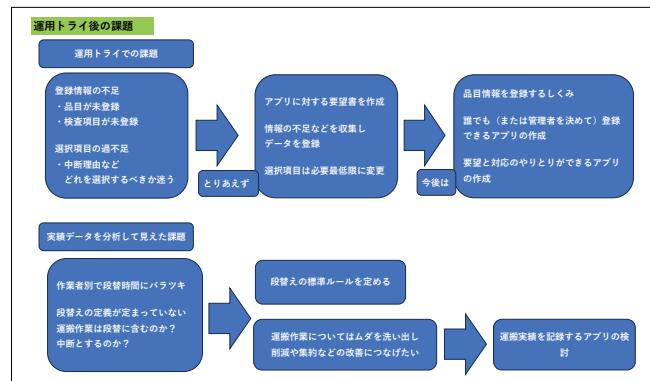
日報アプリ要望書

部署	製造部3組
氏名	
追加してほしい品番	
52406-25340-71-C	追加
53105-13440-71-E	53105-1020-71-SA
53105-23420-71	16602-36763-71
53106-13440-71	16602-36340-71
53107-12640-71	23081-43630-71
53108-13440-71-A	23461-40661-71
53109-13440-71-A	24104-13440-71
53110-13440-71-A	25103-40320-71-A

追加、削除してほしい検査項目	
品番	項目
51708-13550-71	直通検査入出庫しない場合の追加削除
53101-12640-71-C	削除
53101-11612-71-A	削除
53102-13450-71-A	削除
53102-23970-71-C	削除
53103-16600-71	削除

その他要望など
・初期、輸入時の初期データの所に参考と加えてほしい。
・将来的に新規品種を入力し、新規品種を追加させ、新規品を作成する方法。
・新規品種が複数、一括登録する方法。
・初期登録時に、前工程に請求が付く様にしてほしい。
・タグレット上で手書き登録をして、タグレットで完結させたい。
・タグレットで、タグの半分以上を表示する様にしてほしい。
・直通登録機能を付ける

### ■現場の声



■運用トライ後の課題



■紙での管理からデジタルに



■プロジェクトメンバー集合写真

### ③活動の振り返り



中部本部 シニア中小企業アドバイザー 鈴置 崇浩

#### 安易な着手に走らず「意義・意味の理解」と「主体的な活動」が成功の鍵

「全社にIT化が浸透しない」真因に鋭く迫り、目的意識を底上げしたことが、全社最適化に向けた主体的な活動につながりました。「お金はあまりかけたくない」「プログラムを描くことに苦手意識はない」との声もありアジャイル形式を選択しましたが、それは従来方式以上に「手段の目的化」リスクを生みやすく、時間やコスト、組織の信頼性を損ないかねません。経営者による応援や尊重、動機づけなどの「心理的安全性への働きかけ」と、冷静かつ俯瞰の姿勢で強力な推進力をもって伴走したアドバイザーの支援スタイルも功を奏しました。また、作成した経営デザインシートは今後の採用活動に、随時収集したカイゼン希望の声は当初課題以降の解決テーマとして、今後の実装計画に盛り込まれています。



経営者 代表取締役社長 山守 一久氏

#### ITによる、ワクワクドキドキの職場づくり

当社は産業車両用プレス金型部品を主に製造しています。IT化の推進によりワクワクドキドキした職場づくりができるのではないかと考えIT推進室を作り、後継者を責任者に据えました。責任者がハンズオン支援を知り、現場作業の見える化に取り組みました。各部署からメンバーを集め、アドバイザーの強力な支援を頂いて着実に成果を上げてくれました。活動の最初には当社の強みや弱みをメンバーが真剣に議論している姿に感銘を受けました。上が話すことを聞かされるのではなく、各自が意見を言い合い、まとめ上げていく経験は、各メンバーにとっても大きな財産になったと思います。もちろん後継者にとっても、大きな自信を得たようでご支援いただいた中小機構の皆様に大いに感謝しています。

プロジェクトリーダー IT推進室室長 山守 悠一氏

#### DX推進の内製化とアジャイル開発の進め方の実践

プロジェクト前半では、自社の強み・弱みを分析したり、あるべき姿を考えることから始めました。これにより、メンバー全員が自分事として、目的を共有して進めることができました。また開発は、まず最低限の機能でアプリを作成し、使用したメンバーのフィードバックから、必要・不必要な機能や、実装する優先度を検討し、アプリを改善していくアジャイル的進め方で行いました。

今後も自発的に業務改善やDXに向けた活動を進めていく力をつけることができたと感じています。

最後に支援いただいた中小機構アドバイザーの吉田氏とプロジェクトメンバーに感謝をいたします。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 吉田 信人

#### アプリ開発と業務課題の明確化もアジャイル

現場改善の経験はあったものの、DXというデータドリブンの改善経験がなかった各職場代表のメンバーとの活動でした。活動開始当初は不安そうな様子でしたが、プロジェクトが進むにつれて取組み意欲も顕著に高まりました。この変化の要因は、自らの業務の姿がプロトタイプアプリによりデータで示されることで、各々改善の気づきを呼び起こしたことになります。プロトタイプアプリを触りながらシステム仕様をアプリ作成者にフィードバックし、同時に業務の課題を明確化させる。まさに、アジャイル手法の効果を自ら掴みつつ、今後の自走にも弾みがつくものとなりました。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 長屋 宗孝

#### やる気と学びによる現場主導のデジタル化

本支援活動では、冒頭「利用者が面白いと感じてワクワクするデジタル化を目指したい」とオーナーから期待を寄せられました。

開発手順を学びながら、生産管理システムを自社構築する難易度の高い取組みでしたが、プロジェクトメンバーが「あるべき姿」の策定から情報化の目的を共有したことで、やり甲斐を持って楽しくプロジェクト活動を実施していた事が印象的でした。

開発手法と手順を身につけるだけでなく、将来に向けて必要なIT化を順序立てて自分達で創り上げ、活動を継続する自走力がついた、特徴的なプロジェクトであったと実感しています。

中小機構担当職員の声 中部本部 内田 翼

終了報告会ではプロジェクトメンバーより「今後の改善が楽しみ」や「最後まで開発をやりきりたい」という前向きなコメントが多くありました。今後も山守リーダーを筆頭に社員一丸となった活動継続を期待しています。

10



# セントラルキッチン事業拡大に向けた収益管理基盤の構築

## 大生食品工業株式会社

### 病院・福祉施設への治癒用食材の販売

同社は、「栄養と食事」をテーマに“食”的面より健康な社会づくりに貢献することを社の方針として掲げ、医療機関や福祉施設・給食会社へ食品などを販売している。給食用食材提供事業拡大に向け、セントラルキッチン設備に投資を行い、この設備を活かし新たな食材提供方式である「ニュークックチル」の展開を開始した。

ハンズオン支援事業の期間中に発生した能登半島地震で、同社は人命最優先の方針のもと、被災地域への商品提供を継続した。この影響により、一時プロジェクト中断を余儀なくされたが、当活動を重要視してプロジェクトを早期に再開し、成果につながった。

資本金	10百万円
本社所在地	石川県金沢市
売上高	1,280百万円(2024年8月期)
設立	1974年9月
従業員数	43名
業種	飲食料品卸売業
営業品目	病院・福祉施設用食材



### 問題意識

- 仕入れ価格の高騰やコロナ禍での営業活動への影響によるセントラルキッチン事業の収益力低下



### 課題

- セントラルキッチン事業の原価管理強化による収益力強化
- 病院・福祉施設用食材卸売事業における業務効率向上



### 支援

- 原価と収益管理の仕組みづくりを実施
- 営業業務と倉庫管理の効率化の仕組みづくり



### 成果

- 原価管理の仕組みが整い、商品ごとの利益管理によりコストダウンを実現
- 営業部門の業務平準化により時間外労働を30%削減
- プロジェクト活動により廃棄コストを30%削減
- 新事業ニューカックチル強化の基盤を構築

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 商工組合中央金庫との連携により 事業再構築支援

商工組合中央金庫金沢支店より、同社の給食サービス事業の収益性向上とアフターコロナに向けた事業再構築への支援要請があった。まずは事業再構築・相談助言事業により課題を確認し、次に収益力の改善に向けてハンズオン支援事業による専門家派遣を提案し、支援を行うことになった。



■セントラルキッチン事業所

### 経営課題と支援テーマの設定

#### セントラルキッチン事業拡大に向けた 収益管理基盤の構築

同社は、セントラルキッチンを活用した新たな事業の拡大を計画していた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で営業活動ができていない状況もあり、計画通りの進捗に至っていなかった。

まずは事業再構築・相談助言により、同社の課題を確認したところ、事業基盤整備として原価管理の仕組み構築が必要であった。専門家派遣の活用を提言し、ハンズオン支援事業で支援することとなった。派遣アドバイザーとして、原価管理支援に実績のある専門家を選定し支援を開始した。支援テーマは「セントラルキッチン事業の原価管理強化による収益力強化」とした。



■セントラルキッチン内部

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### セントラルキッチン事業の原価管理強化による収益力強化

- 支援期間 2023年2月～2023年7月（12日） ■ 派遣アドバイザー 寺嶋 博義 [専門] 製造業の業務改善、業務効率化、生産性向上
- 企業側プロジェクトチーム セントラルキッチン事業各部門よりメンバーを選定

#### 原価と収益管理の仕組みづくりを実施

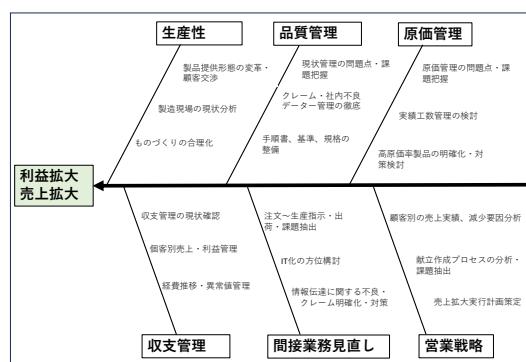
プロジェクト開始後、アドバイザーがファシリテーターとなって、原価管理及び献立作成に関する課題の抽出と改善を支援した。

従来の商品別原価設定は、材料費で構成されており、加工費（労務費、機械費）が反映されていなかった。よって、工程分析を行い適正な加工費を反映する計算方式へ移行した。また、従来の献立作成における管理項目は①カロリー、②メニュー重複排除であり、原価視点での検証が弱かった。よって、顧客満足度向上を図りつつ、コストと利益を管理する「献立作成プロセス」へ移行した。

#### 収益性の向上と新規事業拡大の基盤づくりを実現

原価管理は、加工費も加えた商品ごとの利益管理に移行し、コストダウンの検討もできるようになった。具体例として、従来は小分けで提供していたドレッシングなどの商品をボトル販売に転換するなど、顧客満足度にも配慮しながら、コスト削減が可能となった。

また、献立作成は、原価を意識したロジカルな「献立作成プロセス」に移行し、適正利益の確保が可能となった。これにより、今後の新事業ニードックチル強化の基盤ができた。セントラルキッチン事業の原価管理強化の成果を踏まえ、病院・福祉施設用食材卸売事業の収益力向上の支援要請があり、次期の支援へつながった。



■課題の分析



■献立確認

## ② ハンズオン支援事業(総合)

### 病院・福祉施設用食材卸売事業における業務効率向上

■ 支援期間 2023年9月～2024年7月(20日) ■ 派遣アドバイザー 寺嶋 博義 [専門] 製造業の業務改善、業務効率化、生産性向上  
■ 企業側プロジェクトチーム 食材卸売事業各部門よりメンバーを選定

#### ■ 営業業務と倉庫管理の効率化の仕組みづくり

まず、営業部門の作業分析と課題抽出を行った。その結果、時間外労働が多いことが浮かび上がった。そこで、「多能化」「部門間応援」「システム化」の視点で、改善検討を支援した。特に部門内での「業務の平準化」を図った。具体的には、グループ長が時間外の業務内容を確認し、メンバーの業務負荷状況を把握した上で割り振りを行った。

また、並行して倉庫部門の業務分析と課題抽出を行った。その結果、倉庫部門の課題として、廃棄コストが大きかったことが分かり、廃棄コスト低減に向けた仕組みづくりの支援を行った。具体的な対応策としては、「多量廃棄商品の販売終了」「在庫過多商品の調達数削減」「不動在庫商品の販売終了」を設定した。



■ プロジェクト活動の様子

#### ニュークックチルのメリット

セントラルキッチンで盛り付けられた状態で、チルド保存ができるため、食事提供前の盛り付けが不要になります。よって、人手不足が課題となる医療施設や福祉施設にとって柔軟な人員配置が可能となります。

#### ■ 病院・福祉施設用食材卸売事業の収益力向上を実現

営業部門においては、営業業務の平準化を行ったことにより、時間外労働を30%削減することができた。また、今回のプロジェクト活動により、組織内コミュニケーションが活性化し、更なる削減効果が期待できる。

また、倉庫部門においては、廃棄コストを30%削減することに成功した。改善活動の仕組みを定着させるため、社長をトップとする「商品戦略会議」を発足し、今後、商品構成が変化しても対応できる仕組みが整備された。

2期目のプロジェクトにより食材卸事業の収益基盤の強化がなされた。これにより、セントラルキッチン事業の新たな分野「ニューカックチル」事業拡大に向けての環境が整った。

①下処理・下ごしらえ  
材料を下処理・下ごしらえし、加熱調理できるよう整えます。

②加熱調理  
芯温75°C以上、1分以上加熱します。

③急速冷却  
短時間冷却で最近の増殖を防ぎ、料理の風味を保ちます。

④盛付・トレー・セット  
料理を食器に盛付けて、トレーにセットします。

⑤チルド保存  
3°C以下でチルド保存します。

⑥再加熱  
提供直前に、芯温75°C以上1分以上再加熱します。

⑦提供  
適温で料理を提供します。  
※運用によっては、チルド保存後、盛付を行うこともあります。

#### ■ ニューカックチル

(出典：一般社団法人新調理システム推進協会HP)

### ③活動の振り返り



北陸本部 シニア中小企業アドバイザー 金瀬 栄義

#### 能登半島地震を乗り越え計画通りの成果を実現

1期目での原価管理の改善ポイントは、加工費を原価として見える化し、適正利益確保のための基盤を構築したことです。これを踏まえ、献立作成では、原価・利益を意識したプロセスへの改善成果が得られました。2期目では、管理職自らの意識改革により、営業業務の効率化を実行されました。

能登半島地震の影響が懸念されましたが、計画どおり完了しました。社長より、被災地の顧客対応を最優先とするとともに、当プロジェクトを完結するとの方針が出され、実行されたことに敬意を表します。



経営者 代表取締役社長 乗地 茂勝氏

#### 活動成果を活かし顧客満足度の向上へ

セントラルキッチン事業部の価格戦略は今まで仕入価格を中心に売価を決定していました。今回の支援により、加工費も明確にした原価計算で売価が出るようになり、価格戦略に役立ちます。また献立作成の改革により、顧客満足の向上につながると確信します。

病院・福祉施設用食材卸売事業においては、営業、倉庫部門の効率化支援をいただき、収益力強化への基盤ができました。能登半島地震の影響がありましたが、改善効果が出ています。改善活動を継続的に進めて「食」による社会貢献を進めてまいります。



プロジェクトリーダー 業務部長 山崎 保広氏

#### 経験を活かし自主的改善活動を推進

アドバイザーの支援により、「課題抽出」「要因分析」「改善策の策定」「実行」までを実践することができました。また、プロジェクト活動により関係者の意思疎通ができたことはよかったです。今回のプロジェクト活動で得られた経験を活かし、更なる改善を実行していきたいと考えています。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 寺嶋 博義

#### 「やる気のある」方々と素晴らしい活動をともに

2024年1月に発生した能登半島地震により奥能登方面の病院などの顧客が大きな被害を受けました。このため、道路が寸断され道路事情が悪い中、能登方面への緊急物資の供給などで支援の継続が難しくなりました。しかし、配送営業担当各位の支援に対するやる気により2月度より継続し、無事終了報告を迎えることができました。



管理者アドバイザー 中小企業アドバイザー 原口 英樹

#### 企業成長に向けた支援

改善効果が顕著に現れたとの評価を受けており、満足度の高い支援となりました。改善活動が定着（習慣化）し、情報の見える化が進んだことで、各部署での改善意識の向上が見られ支援効果の継続が期待されます。

意欲的な企業であるため、今後も成長していく過程で様々な課題に直面することがあると思いますが、引き続き、適切な支援を提案していきたいです。

### 中小機構担当職員の声

北陸本部(当時) 氏家 永史

能登半島地震により、ハンズオン支援事業活動に影響がありました。計画どおりプロジェクトを完了し、収益管理基盤の構築という目標も達成されました。社長、プロジェクトメンバーには敬意を表します。同社の新規分野拡大による、成長戦略実現を期待します。

11



# 発光ジャカード織物「LightWeave®」の仮説検証によるマーケティング戦略のブラッシュアップ

## 大喜株式会社

### 高度な技術・デザイン力と徹底した品質管理で顧客の信頼に応える

同社は1953年に創業し、進駐軍のカーテンや椅子生地の製織から事業を開始する。その後インテリア建材の生地の企画・製造を行い、高いデザイン力と生産力によって事業を展開し、有名ホテル大宴会場の別注織物壁装材なども手がける。2000年頃から自動車内装材の量産を開始し、自動車関連業界へ事業を拡大した。生産のみならず、デザインから品質管理まで積極的に設備投資を行うことで開発力が向上し、品質や納期を守り続けることで顧客からの信頼に応えてきた。現在は新たな製品開発にも着手し、事業の幅を広げている。

資本金	10百万円
本社所在地	福井県坂井市
売上高	355百万円(2024年10月期)
設立	1953年11月
従業員数	28名
業種	織維工業
営業品目	自動車シート地の製織、椅子張地



### 問題意識

- 新開発商品「発光ジャカード織物」の新規市場開拓に向けたマーケティング戦略が必要



### 課題

- 新商品(発光ジャカード織物)による新規市場開拓ノウハウの獲得
- 商品力の評価とターゲット業界ニーズと課題の明確化



### 支援

- 中小機構フレームワークを用いたマーケティング企画策定及びテストマーケティング
- 生産財としての仮説立案とマーケティング戦略構築



### 成果

- 生産財としての提案に向けたサンプル及びプレゼン資料を作成
- 実現性の高い用途提案とマーケティング戦略を立案

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

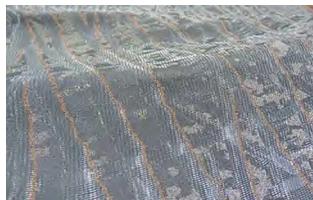
#### 新規市場開拓に向けたマーケティング支援

同社は、織物技術に強みがあり、画期的な新商品「発光ジャカード織物 (LightWeave®) ※」の開発に成功した。これは、経済産業省の補助事業である「戦略的基盤技術高度化支援事業」(現: Go-Tech事業)に採択され、ふくい産業支援センターの協力により実現した。

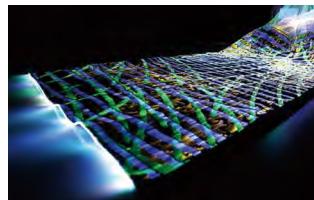
同社が、本商品による新規市場開拓を模索している中で、商工組合中央金庫の紹介を受け、中小機構北陸本部に相談がありハンズオン支援事業（テストマーケティング）に取り組むこととなった。

### ※発光ジャカード織物 (LightWeave®)

- 糸の側面が発光する特殊な光ファイバーを縫糸に織り込んだ織物
- 入射する光をプログラミング発光させることで、織物の表情を変化させることが可能
- 「関西ものづくり新撰2021」最優秀賞を受賞



■昼間発光前



■夜間発光時

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 中小機構の広域ネットワークを活用し 最適なアドバイザーを派遣

同社は、商品開発意欲が高く、更なる商品開発に向けた企業連携や新市場開拓ノウハウの獲得を課題としていた。まずは、ハンズオン支援事業（テストマーケティング M-A型）の活用による、ターゲット市場を明確にしたマーケティング企画書とプレゼン資料の作成をテーマに中小機構北陸本部で支援することとした。次に、中小機構近畿本部にて実施するハンズオン支援事業（テストマーケティング M-B型）を活用し、近畿圏で幅広いネットワークを持つ複数のアドバイザーによる、大手企業へのアプローチを支援するテストマーケティングをテーマとして設定し、マーケティング企画の立案から仮説検証の実践まで一気通貫での支援を計画した。

1期目（M-A型）の申込みを受け、2期目（M-B型）への移行を想定し、中小機構近畿本部との連携によりマーケティングに強い最適なアドバイザーを選定し支援を開始した。



■工場外観

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（テストマーケティング M-A型）

#### 新商品（発光ジャカード織物）による新規市場開拓ノウハウの獲得

- 支援期間 2021年7月～2021年12月（8日） ■ 派遣アドバイザー 山極 元穂 [専門] 新規事業開拓支援
- 企業側プロジェクトチーム 社長、専務、営業・開発担当部長

#### 中小機構フレームワークを用いた マーケティング企画策定

実績のある中小機構のフレームワークを用いて、企画書の策定支援を行った。フレームワークに従い、構成は①経営戦略、②新市場展開、③実行計画、④売上計画とした。中期計画では、新規事業を加えた売上倍増をターゲットに、現状の売上構成「自動車内装材の製織100%」から「新規35%」「既存65%」を目指すこととした。新商品コンセプトを「光る機能織物による視認性の向上や癒し効果を提供」とし、「建築市場」「電機製品市場」を新たな開拓市場に設定した。

**新市場展開における事業の提案コンセプト**

・織物本来の良さ（風合い、汎用性の高さ、安全性）と光る機能を融合し、様々なシーンで活用（視認性の向上や癒し効果を与える）可能な新しい機能性織物を生み出す

（世）ないモノ・価値を生み出し、一般ニーズに適した用途で製品提供することにより、高付加価値な市場展開をしていく、またそれを直感的に展開し、利益率の向上を図る

例：未来を感じる幻想的な世界を生む織物、サイン機能を提供する織物、効率よく温まる織物など

**イメージ図・写真** LightWeave® (発光時)  
ジャケット織・縫み縫い  
を施してある  
織物  
（世）ないモノ・価値を生み出し、一般ニーズに適した用途で製品提供することにより、高付加価値な市場展開をしていく、またそれを直感的に展開し、利益率の向上を図る

**ドアトリム使用  
イメージ**  
次世代向けの車（自動運転車等）ドアや天井部分の内装材として展開が期待されている

■作成した企画書の一部（事業の提案コンセプト）

#### 想定ターゲット市場向けプレゼン資料の作成

策定したマーケティング企画書に基づき、テストマーケティング用プレゼン資料の作成支援を実施。特に、発光ジャカード織物の機能を理解しやすいよう写真・イラストを多用した。M-A支援で、市場開拓に向けた市場検討やプレゼン資料作成のノウハウが蓄積された。

M-B支援では、近畿圏の大手企業へのアプローチ支援を行うため、中小機構近畿本部にバトンタッチし、想定顧客訪問を通じた市場開拓実践ノウハウの習得へとステップを進めることとなった。



■同社商品を生地に使った2022パリコレ展示衣装

## ② ハンズオン支援事業（テストマーケティング M-B型）

### 発光ジャカード織物（LightWeave®）のテストマーケティング

- 支援期間 2022年7月～2023年3月（新型コロナの影響により延長（14回））
- 派遣アドバイザー 桶屋 康宏、加藤 幸弘、末松 治男、杉田 祥市郎、地野 裕子、西山 志保里、広野 郁子、堀内 邦康、水田 耕三、森 文彦  
【専門】生産財・消費財マーケティング
- 企業側プロジェクトチーム 社長、専務、営業・開発担当部長

#### 商品力の評価とターゲット業界ニーズと課題の明確化

大手自動車内装製造企業と福井県工業技術センター協力のもと、開発された「発光ジャカード織物（LightWeave®）」の「提供価値」「顧客メリット」の仮説検証と「同社の技術評価」を確認するため、テストマーケティングを実施した。光による装飾ニーズの確認を支援テーマとして、商業施設、ホテル、鉄道関係、舞台演出、イベント内装などの業界を中心に同行訪問を実施し、製品の評価や課題のヒアリングを行った。

#### 製品採用に向けた課題を把握し今後の商品開発に反映する

幅広い分野で14社へのテストマーケティング支援を実施した。商業施設の内装関連では「三次元空間を創造する製品への応用が期待できる生産財」として非常に興味をもっていただいた。一方で、明るい場所での輝度の不足、内装材として使用する場合には消防法の不燃、難燃への対応が必要になるといった課題が明確になった。ただし、建物に組み込まない「設置型の製品」であれば可能性があるということから、今後どのようにプロダクト化するかが継続課題として残されたため、引き続き中小機構近畿本部でフォローアップ支援のM-C支援を行うこととした。

## ③ ハンズオン支援事業（テストマーケティング M-C型）

### 新たな市場に向けた生産財としての仮説立案とマーケティング戦略構築

- 支援期間 2023年11月～2024年5月（10日） ■ 派遣アドバイザー 広野 郁子 【専門】消費財マーケティング
- 企業側プロジェクトチーム 社長、専務、営業・開発担当部長、担当者

#### 商品の特性に基づく生産財としての活用方法の仮説立案

これまでの支援で「顧客提供価値」「競合」「競合にできないこと」を明確化できたが、生産財として「LightWeave®」を活用した製品サンプルがないことが、決定打にかける要因となっていた。そこで、本支援（M-C）では、具体的な「設置型の製品」への活用アイデア出しとサンプル作成、さらには生産財としての提案に向けたプレゼン資料の作成に取り組んだ。その過程でアドバイザーから「顧客の体験価値」に関する様々な事例を交えたアドバイスやディスカッションが実施され、社内に更なるマーケティング思考の定着が図られた。結果、プロジェクトリーダーを中心に、「布が光る」価値を活かしたプロダクトのアイデアが利用シーンと共に提案され、新たな体験価値を付加する生産財としての活用の方向性が明確になった。

#### 生産財としての提案に向けたサンプル及びプレゼン資料作成

アドバイザーの尽力でモデル制作会社協力のもと、実際のプロダクトサンプル（卓上照明）を作成した。サンプル作成を通じて、プロジェクトメンバーは、アイデアを具現化するデザイン、配線や電源供給設計、プロダクト化など、電気製品に関する知識と技術の必要性を再認識した。

サンプル作成により、自社で完成品にし販売していくため多くの課題が明確になったことから、まずは生産財として電気製品に活用してくれるパートナーが不可欠であるという結論になり、1期目とは異なるマーケティング戦略立案に至った。「生産財としての活用の可能性」の検証、さらには「アライアンス先の開拓」をテーマに、再度のテストマーケティング支援（M-B型）に向けて取り組んでいる。



■サンプル（タペストリー）



■サンプル（オブジェ・トルネード）



### ③活動の振り返り

近畿本部 シニア中小企業アドバイザー 西野 友浩

#### 企業と中小機構の折れない信念が夢を実現に近づけた事例

中小機構北陸本部・中小機構近畿本部の連携により、同社の新事業構想実現に一定の道筋をつけられた点は大きな成果です。また、プロジェクトメンバーの成長は、同社のビジネスモデルの変革を支える貴重な財産になるでしょう。本支援は、下請けからの自立をめざす中小企業を元気づける事例になるものと考えています。

中小機構支援の特長として、①本質的な経営課題の抽出、②企業に寄り添う伴走支援、③環境変化に応じた支援体制編成が挙げられます。次々と立ち塞がる課題に対し、仮説検証を繰り返すことにより新事業構想実現の光明が見えるところまで辿り着けたのは、中小機構支援ならではだと思います。本製品の市場投入を実現するために今後も引き続き伴走していきたいと考えています。

経営者 代表取締役社長 山本 岳由氏

#### 不安を自信に、懸念が確信に、気運醸成が社内を革新

本支援を受け、繊維産業に多い下請け型のビジネスモデルから脱却し、自社製品によるビジネス展開実現の緒につくことができました。プロジェクトメンバーにはプレゼン提案書などを納期までに必ず仕上げる習慣が身につき、お客様への提案能力も向上しました。これらのスキルは、新事業を成功させるために重要な強みと考えています。

目先の仕事に追われる中小企業の多くは、新事業を構想することができても実現にまで進めることが難しいです。一方で、これからの中堅企業は自らビジネスの荒海に乗り出す戦略が必要だと考えています。本支援により新たな販路に対する戦略が練り上げられ、新事業の道筋がみえたことに大変感謝しています。

中小企業が新事業を立ち上げていくには相当な気力と体力が必要となります。くじけそうになった時は是非とも中小機構の門を叩いて欲しいです。

プロジェクトリーダー 取締役 山本 嶺太氏

#### いつも明るく前向きな中小機構チームがプロジェクトチームを覚醒

経営資源の少なさから、本支援を受けるまでは当社の新事業は一進一退の状況でした。

しかしながら、普段は会えない大企業出身の管理者などからいただいた貴重な意見により社内の空気が「上手くいくかもしれない」に変わり始めました。タスク管理は厳しいが、形のあるものとして新事業に道筋をつけることができたことに大きな満足を感じています。

中小機構のアドバイザーや職員は、明るく前向きな人が多いです。新事業は実現の兆しが見えづらいですが、本支援により不安を自信に変えることができました。打開策が見つからない時は、中小機構に相談して欲しいです。

派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 広野 郁子

#### 形にするまでの困難な道のりを一丸となって挑戦

「素材として見せるだけでは、前に進まない。まずは、顧客価値を明確にし、具体的な形として見せられるサンプルを作成する。」がミッションでした。いざ着手してみると、想定をはるかに上回る困難な壁がいくつも立ちはだかりました。人脈をフル活用して、プロダクトデザイナーを味方につけ、プロジェクトメンバーと一緒に熱い思いでチャレンジを繰り返しました。

全員で「顧客の体験価値」にこだわり走り抜け、ギリギリで実際の形にすることでき、感激もひとしおでした。一緒に歩んだここまででの道のりで様々な成果もあったと思います。

管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 中内 由佳

#### 新規性が高いからこそ具体的な用途提案が必要

2期目の支援では「消防法への対応」「とても興味深いが、どう使えば良いか分からない」というお声をいただきました。そこで3期目の支援では前回支援の課題を踏まえ、とにかく「用途を具体化する」「0→1を作る」ことに主眼を置き、広野アドバイザーにご尽力いただきました。想定以上に様々なハンドルがあったが、プロジェクトチームで一丸となって課題を乗り越え、生産財としての仮説を明確にすることができます。

この先は再度のテストマーケティング支援(M-B型)を実施し、仮説の検証を行い、今回の一連のご支援のまとめとしたいです。

12



# 外注加工中心から 内製化に伴う生産管理体制の再構築

## ハードロック工業株式会社

### ゆるみ止め「ハードロックナット」で社会インフラを支える モノづくり企業

同社は1974年に緩まないナットの代表的製品「ハードロックナット」を開発。

鉄道、鉄塔、高速道路、橋梁等の社会インフラ設備、発電設備、工作機械や産業用ロボット、特殊車両、高度研究施設、人工衛星など、様々な分野で50年にわたり採用され続け、業界のトップランナーとして成長してきた。多くのメディアにも取り上げられ、東大阪のモノづくり企業として知られている。

今後中国メーカーなどの競合も考えられる中、社内モノづくり体制の強化と更なる技術開発による新商品開発や新規技術の開発にも注力している。

資本金	10百万円
本社所在地	大阪府東大阪市
売上高	1,900百万円(2023年6月期)
設立	1977年4月(創業1974年4月)
従業員数	90名
業種	金属製品製造業
営業品目	ゆるみ止めナット等の開発、 製造及び販売



### 問題意識

- 生産管理システムは導入しているが生産管理、在庫管理の仕組みが形骸化
- 社内生産中心へ向けた外注加工依存からの脱却



### 課題

- 全体最適な生産管理、在庫管理体制の構築
- 全社モノづくりの工程管理、原価管理の仕組み構築



### 支援

- 生産管理の意義を再確認し、製販会議の定期的な開催
- モデル工程での標準加工時間設定による工程管理手法を導入



### 成果

- 製造と販売両部門の課題共有による実践的な管理の開始
- 生産会議による工程管理、ロスの見える化の実現

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 自社にとって最適なモノづくりのあり方を追求する

10年前に中小機構の支援を受けて、モノづくりの基本である生産管理システムの構築に取り組んだ。その後、それをベースに自走し、生産管理の仕組みを改善していく中で大手製造業の生産管理手法も導入したが、十分に活用できておらず、改めて中小機構の支援を得て、同社に合った全体最適の生産管理体制を構築したいという相談があった。

これまで、外注加工に依存していたモノづくりを、社内生産中心に切り替えようとし、最新の生産機械も導入しながら、お客様のQCDの要望へ柔軟に対応できる体制構築を望んでいた。



■本社・第1工場

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 形骸化した生産管理の仕組みの再構築支援

生産関連で個々の改善は進んでいるが、全体最適にはならず、またISO取得に伴い社内のルール化に取り組むも、改善のスピードが遅く有効性も感じられないため、生産の仕組みを改善する必要があった。

社長へのヒアリングを重ねて、新商品開発や顧客ニーズへの対応、新規受注から材料調達、社内生産、生産管理のやり方などを確認した。

その中で、すでに生産管理システムは導入しているが生産管理、在庫管理の仕組みが形骸化しており、これらの再構築支援を行う事が優先事項と判断し、この分野に精通し、過去に同社への支援実績もあるアドバイザーを選定した。



■ペアリング用ナット

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業(総合)

#### 全体最適生産管理／在庫管理体制の構築

- 支援期間 2022年11月～2023年7月(14日) ■ 派遣アドバイザー 顯谷 敏也 [専門] 現場改善(中小企業診断士、生産工学士)
- 企業側プロジェクトチーム 営業・製造統括取締役をリーダーに、生産管理、生産技術、営業管理の責任者で編成

#### 生産管理の意義を再確認し、 製販会議の定期的な開催

同社は過去に大手製造業のOBの指導の下、PSI管理手法(製造・販売・在庫管理の手法)を導入したが少量多品種生産の増加で品種が増え、管理手法が形骸化していた。

アドバイザーは生産計画と受注・販売見通しの情報共有の意義を示し、PSI管理を実践できるように支援した。

製造、営業の両部門が参画した製販会議の定期的な開催による実践的な、生産・販売・在庫管理の仕組みを導入した。

#### 製造と販売両部門の課題共有による 実践的な管理の開始

これまで、製造部門と営業部門のそれぞれの課題については、互いに情報共有ができておらず独自に対応していた。

製販会議の定例化で、PSI管理による実質的な管理を開始した。また、互いの課題が共有でき、不動在庫の確認や廃棄基準の設定、長期在庫材料購入への対応の仕組みが確立された。さらに工場負荷の見える化、ボトルネック工程の加工法変更などの成果も上がり、同時に、社内での製販会議の位置付けとトップへの報告、決裁ルールを整備することができた。



■製販会議

## ② ハンズオン支援事業(総合)

### 全社モノづくりの工程管理、原価管理の仕組み構築

■ 支援期間 2023年9月～2024年4月(14日) ■ 派遣アドバイザー 顯谷 敏也 [専門] 現場改善(中小企業診断士、生産工学士)  
■ 企業側プロジェクトチーム 営業・製造統括取締役をリーダーに、現場の製造、生産管理、生産技術、経理の管理者で編成

#### モデル工程での標準加工時間設定による 工程管理手法を導入

モデル工程での熟練作業者の製造作業をビデオ撮影し、熟練作業者と一般作業者とを比較・分析し、標準加工時間の設定、及び手法を手順化し、作業要領書を作成した。

工程管理手法については、ロスの発生原因体系の見える化と現場作業日報によるロスデータを収集し、ロス分析、管理を実践した。その結果、限界利益率による管理の考え方が導入され、利益に対する考え方方が進化した。



■日報集約システム

#### 生産会議による工程管理、 ロスの見える化の実現

生産管理システムの改修を行い、日報データのスマホでの入力を可能としたことで、現場での入力を効率化できるようになった。あわせて、現場でのロスの見える化に取り組み、作業員の稼働状況、機械の稼働状況について日報をベースにデータ取りができる仕組みを構築した。

また、各工場のキーマン中心の生産会議を毎月定例開催し、収集したデータに基づきロス低減に取り組む仕組みを構築した。



■日報データのスマホでの入力



■製造風景

### ③活動の振り返り

近畿本部 シニア中小企業アドバイザー 池野 栄司

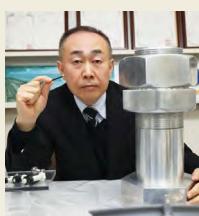
#### 売上・従業員2倍に伴う社内モノづくりの再構築

10年前に「受注残の解消に向けた、生産管理システムの見直しによる売上拡大」を目標に機構支援を実施しました。現在、売上・従業員が、約2倍に拡大し、これに伴い全体最適の生産管理体制の構築が課題となりました。

第1期支援では、全体像の課題抽出、改善策の明確化と実行で、営業と生産の円滑なコミュニケーションを確立できました。

第2期支援では、生産ロスの見える化から重大ロスの原因の明確化、課題の明確化による改善策策定と実行、及び原価管理の仕組みづくりを行いました。これにより、原価率改善策策定と実行の継続活動が定着しました。

今後、更なる売上拡大に向けた生産体制と仕組みづくりの構築が必要と考えています。



経営者 代表取締役社長 若林 雅彦氏

#### 生産・販売・在庫を最適化し経営体質の強化に努める

外注先の廃業や規模縮小に伴い内製化をしいられることとなり、それに伴う人材と設備の投資は行ったものの、量産化ノウハウが社内になかったため、生産性が低く、製造原価も非常に高くなるばかりで、納期面、コスト面で顧客への対応が十分にできていませんでした。

そこで支援をお願いすることで、今まで数字の羅列で終わっていたPSI(生産、販売、在庫)業務を現場目線で実あるものへと変えていただき、販売計画に基づいた在庫管理、生産管理が可能となり、納期改善に大きくつながりました。

また、製造現場を自社開発のアプリで管理することで生産ロスの見える化ができ、あわせて販売商品毎に限界利益の管理を仕組み化できました。

今後の経営体質の強化へ確かな道をつけていただけましたことに深く感謝申し上げます。



プロジェクトリーダー 常務取締役 星野 秀和氏

#### 少量多品種製品の受注生産体制からの脱却

当社長年の課題として少量多品種製品の計画生産についてハンズオン支援を2期にわたり重点的に支援いただきました。

コロナ禍もあり材料調達も不安定でこれまでの受注生産体制では厳しい状況が続いておりましたが社長号令の下、内製化含めた計画的な生産体制の構築ができつつあります。

これもプロジェクトメンバーが課題意識を持ち社員の土台となって全社的に取り組んだ結果であり感謝しております。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 顯谷 敏也

#### 現場力を磨き、製販一体となった強い組織をつくる！

支援は在庫の見える化と需要分析から始め、これを製造・営業が共有するしかけを作りました。

製造現場でも日報を工夫することでロスの見える化を行い、データに基づくコミュニケーションの基盤ができました。

これは原価管理の体系構築、限界利益に基づく営業や経営の意思決定へと活かされます。

本活動には現場のリーダーや若手が参加しました。積極的な提案やルールづくりが行われたことが成果につながった大きな要因です。

今後も同社の強みである技術力とそれを形に変える現場力、それを支える若いエネルギーを活かした進化を期待します。

掲載終了しました

---

掲載終了しました

---

# 掲載終了しました

---

# 掲載終了しました

---

掲載終了しました

# Growth STORY

— 現場改革の舞台裏の軌跡 —



協同組合だからこそ乗り越えた!  
カーボンニュートラルに立ち向かう  
省エネ改善



日本の自動車産業は100年に1度という大変革期を迎えており、サプライヤーにもその波は襲いかかっている。協同組合ウイングバレイへのハンズオン支援も、「省エネ改善」という複雑で根気のいる取組みに、当初は参加企業全員が難色を示す厳しい課題だった。それでも完遂できたのは、取組みの必要性を理解させるアドバイザー(AD)の説得力と、参加企業の「他社に後れをとりたくない」という協同組合ならではの相互研鑽する体質が奏功した結果である。

## 協同組合ウイングバレイ



本社 岡山県総社市

創業 1962年11月

業種 自動車業界等の工場団地協同組合

快適未来へ新たな可能性の翼を広げる企業集団「ウイングバレイ」。自動車の総合部品メーカーで構成される当組合は、「もっと、ずっと、地球と共に。」をスローガンに、技術開発、生産体制、品質管理、環境保全の各分野に力を注ぎ、つねに時代に先駆けた歩みを続けています。



## 「からくり改善」から始まった ハンズオン支援

協同組合ウイングバレイは、1962年に大手自動車会社のサプライヤーが集まり設立され、後に岡山県総社市の工業団地に主要拠点を移した。現在の組合員数は12社。機械加工、プレス加工、溶接組み立て、金型製造等、自動車をはじめ様々な部品の生産に関わっている。

その歴史は、主要取引先の変遷に翻弄され続けた歴史もある。自動車産業が右肩上がりで成長していた時代は、ピラミッド型事業構造の中で共存共栄の関係を築いてきた。しかし、2000年代に業界構造が激変する中、その関係も様変わりはじめた。「今までの仕事のやり方では立ち行かなくなる」。組合員企業にも危機感が広がり、生き残りには他社からの受注を拡大することが不可欠となった。

そうした中で出会ったのが、中小機構だった。2015年に中小機構が工場の生産性改善で協力することになった。ただ、晝田眞三ウイングバレイ理事長（ヒルタ工業株式会社会長）は「中小機構のことは、工業団地移転時の高度化資金融資の提供者というイメージで見ていた。だから最初は自動車産業の指導が本当にできるのかという思いがあった」と当時を振り返る。



しかし、中小機構から最初に提案されたのは「からくり改善」だったことから、見る目が変わった。からくり改善は、大きな投資をせずに、現場の創意工夫で作業効率の改善や課題を解決するもので「これなら資金がなくても各社が無理なく参加できる」と思えた。もともと新入社員研修や管理職研修を共同で行なっており、協力して取り組むことには慣れていた。からくり改善はその後、晝田理事長が会長を務める岡山県中小企業団体中央会と連携するかたちで、4年間にわたって実施された。

その後、中小機構の支援は、2017年より「からくり改善」から「製造現場の改善」、「自主保全」と取り組む内容を変えて現在に至っている。

晝田理事長は「同じ自動車部品の企業だが、得意分野はそれぞれ別で、他社にノウハウが漏れるのを恐れる必要はなかった。だから、みんなで各社の工場を見ては改善点を指摘しあえる関係ができた。同時に『あの会社ができていて、なぜうちができるないのか』という競争心があったのもよかった」と、協力と競争がいい具合に作用したと指摘する。



協同組合ウイングバレイ 理事長 晒田 真三氏  
(ヒルタ工業株式会社 会長)



(左から) 協同組合ウイングバレイ 事務局長 田村 寛人氏  
協同組合ウイングバレイ 理事長 晒田 真三氏  
協同組合ウイングバレイ 理事 笹沼 靖憲氏  
(新興工業株式会社 社長)

## 全会一致で決まった 省エネ改善への取組み

長期にわたったハンズオン支援も最終段階を迎える2023年9月から「省エネ改善」に取り組むことが決まった。折しもカーボンニュートラルへの対応が待ったなしの状況となり、大企業各社は自社が排出する温室効果ガスだけでなく、サプライチェーン全体にも取り組む必要に迫られていた。

組合員企業もそうした状況は把握しており、取引先から排出量の状況を報告するようにと要請されている段階だった。「いずれは、自社でも排出削減に取り組まなければならない。でもどうすればいいのか」。同時期に世界のエネルギーコストが高騰する事態も発生するなど、各社は差し迫った課題に直面していた。こうした背景から、ハンズオン支援の総仕上げとして全会一致で省エネに取り組むことが決まり、参加企業も過去を上回る社数となった。

田村寛人ウイングバレイ事務局長は、最終支援を前に心に期していることがあった。

「今回は、将来を担う次世代リーダーにはこだわらず、むしろ

組織全体を動かせる人材をプロジェクトメンバーに選出したい」と、中小機構側の取りまとめ役である油木正幸中国本部シニアADへ申し出があった。これは、必ず成果を出して、何としても自社内に活動を浸透・定着させたいというカーボンニュートラル対応への強い思いからであった。

## 大荒れの様相を呈したキックオフ会

省エネ改善のアドバイザーとして中小機構が派遣したのが、青戸一義AD。青戸ADは大手家電メーカー協力企業の勤務時代に、自社工場の省エネと生産性改善をはかり、経営改善を実現させた経験のある省エネのスペシャリストであった。

青戸ADはプロジェクトメンバーが集まった初回ミーティングでいきなり「次回までに各自自社工場の使用機器リストを作成し、それぞれの電力使用量を測定してください。工場の配線図も用意してください」と事もなげに告げた。それを聞いた参加メンバーからは「何百台もある設備1台ごと、電球1本ごとまでなんてできるわけがない」と青戸ADに食ってかかる者が現れるなど、会は大荒れの様相を呈した。

実際、参加者が会社に戻って、工場の各部門の班長に青戸ADの指示を伝えても「この忙しい時にそんなことできるわけない。一体どれだけの時間がかかると思っているのか」と取り合わない反応が大半だった。長かったコロナ禍が明け、自動車業界は挽回生産の真っ最中で工場は多忙を極めていた。



## 横並びの競争意識が推進の起爆剤に

そもそも、各社はこれまで省エネには取り組んできた自負があった。そのため今回の省エネ改善についても、やり方さえ教えてくれれば自社でやれると思っていた。ところが、青戸ADが与えた宿題は各社の予想のはるか上をいく容赦のないものだった。

田村事務局長は、各社から送られてくる批判や苦情のメールを見て先行きの困難さに頭を抱えた。参加企業の中には、ウイングバレイの理事会社も4社含まれていた。理事会社の社長は現場から上げられる「無理だ」という声を聞きながらも、「うちらはやらないといけない」と腹をくくった。

一方、青戸ADは提案した改善プロセスに搖るぎはなかったが、各社がやや苦しんでいる空気を察し、「全工場を対象とせず、モデル工場を設定し、そこから始めてはどうか」というアドバイスを行い、使用機器リスト作成と消費電力量の測定作業が始まった。

## 取材した プロジェクトメンバーの方々



ヒルタ工業株式会社

(左から) 製造部整備課 杉本 陽一氏  
製造部整備課 竹内 俊二氏



株式会社共立精機

(左から) 社長室 高田 直樹氏  
生産技術グループ 名畠 賢和氏



新興工業株式会社

(左から) 技術部 北尾 晃一氏  
製造部 河本 芳也氏

「あそこの会社が始めたようだ」という話が他社に伝わると、無理だと思い込んでいた者も重い腰を上げて対応を始めた。結局3回目のミーティングの時点で、全社が作業を完了させた。中には休日出勤をして測定する者もいたが、とにかくやり終えた。

最初は無理だと言いながらも一度やると決めたら、しっかりと対応する。これが、自動車サプライヤーとしての自力なのだろう。

## “見える化”が全員を動かした

省エネ改善の本番はここからだった。リスト化とエネルギー測定で、工場のどの部分で電力が大量に消費されているのかが見える化できた。そこから対策を立てる方針を明確に決めることができた。

この時点で青戸ADがなぜ設備1台ごとにリスト化が必要と語ったのか、真の意味をメンバーは理解することができた。ある企業では、照明が意外にも大きな電力を消費していることが分かった。朝一番に出社した社員が工場全ての照明を付けていた。「とにかく電気を切れ」という指示が即座に出せた。具体的なデータがあるから、説得力も増す。照明のLED化は思いついても、電気を消すという家庭なら当たり前にことに気づいていなかったのだ。お金をかけなくても省エネができることが実証された。

また、工場の設備に供給する高圧エア用コンプレッサーの電力消費が大きいことも分かり、取り組んだのが設備や配管からのエア漏れ対策だった。そこで、エア漏れ音の大きさで5段階に分類し、それを電気代に換算することにした。現場の社員にもその数値を示し、エア漏れがいかに金のムダなのかを説明し、対策を促した。

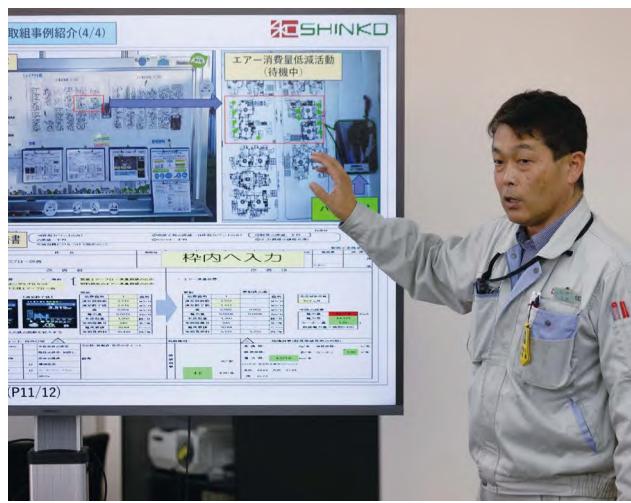
設備にバルブのコックを設置し、稼働していない時にはエアの供給を止めるという対策も講じた。また、抜本的な対策として、コンプレッサーを省エネタイプに置き換える企業も現れた。しかし、これには投資が伴う。ここでも、電力使用状況のリストが役立った。経営者に「この投資をすれば、電気代がこれだけ削減でき、何年で投資を回収することができる」という資料を示し、裏議を無事通すことに成功した。

## 活動を浸透・定着させるための人財と仕組みづくり

各社それぞれが対応に取り組んだ成果は、プロジェクト会議で次々と報告された。メンバーは相互に各社工場にも行き来し、導入成果を自分の目で確認したり、新たな課題を指摘したりと、隠すことなく見せ合った。ある会社が油圧ユニットにインバータ制御を導入したら、それを別の社が真似るなど、成果は互いに共有されていった。ある社は小さな取組みを積み重ねることで年間の電力代を136万円削減、また別の社はコンプレッサーの更新で年間約1,000万円もの削減を実現させた。

プロジェクトに参加した新興工業株式会社技術部の北尾晃一氏は「最初はなんでこんな大変なことをと思ったが、やってみると毎月の電力使用量が目に見えて落ちていくという感覚が面白かった。会社がこちらの提案を見て大きな設備投資をする判断をしてくれたので、これからさらに減っていきます」と成果に満足している。株式会社共立精機生産技術グループの名畠賢和氏は「測定をすることで、毎月の莫大な電気代を知り衝撃を受けた。なるほどこれはやらないといけないと思うようになった」と最初の見える化が取り組むモチベーションになったと語る。ヒルタ工業株式会社第一生産本部の竹内俊二氏は「実は最初は上司に『無理です』と言いました。実際工場はとても忙しかったのです。でも周囲も理解して協力してくれるようになったので、やり遂げることができた。他社の工場を見ることがとても参考になった」と振り返る。

一連の最終的な成果は、プロジェクトメンバー、上司はもとより、組合に参画している企業全ての社長の前で報告された。自社のプロジェクトメンバーが大勢の前で堂々と発表する姿に、「うちも他社もこんな大きな成果がでたのか」、「うちの社員がこんなに立派になったのか」と社長を驚かす場面もあった。田村事務局長が願った「必ず成果を出し、自社内に活動を浸透・定着させるための人財と仕組み」がしっかりと達成されていた。



継続中の省エネ活動に関する説明風景（新興工業（株））



# ハンズオン支援の本質は、人を育てることにある

**油木正幸 中国本部シニア中小企業アドバイザー**



中国本部  
シニア中小企業アドバイザー  
**油木 正幸氏**

姿を具現化する好事例となつた。工場は増産に動き出す繁忙期に入りつつあった。「省エネ改善」のプロジェクト入りを前に油木シニアADは各社の社長に改めて覚悟を問うた。「本気でやれますか。

プロジェクトメンバーを選択する時には必ず社長も関わって、周りの社員にも理解してもらつたうえで送り出してください」と訴えた。各社はそれに見事に応えてくれた。

省エネ改善や生産性向上など、個別の支援が達成されるだけではなく、改善できる人が育てば、改善活動はその会社で自律的に継続できるようになる。油木シニアADはマツダで協力工場の生産性改善活動を担当する部署に勤務したキャリアを持ち、完成車メーカーとサプライヤーの両方の思いを熟知している。だからこそ、今回も「ウイングバレイさんなら必ずやれるはず」と信じていた。

私たちが支援に携わり最も感動することは、現場の景色が変わり、仕組みが変わり、そして人が変わることである。よく社長さんが「人がいない、採れない」と言われるが、実は人財はある。例えば、プロジェクトメンバーに改善事例の発表をやってもらおうとするとき、最初は頑なに拒む表情を見せるが、何とかやつてもらうと実はできる。そして、回数を重ねていくと、実際に立派な発表ができるようになる。そして上司もその変貌に驚く。まさに人財の発掘ができるのである。

性格を先に見てしまって、大人しいからできないとか、嫌がっているからとか、そういう対応で終始していると、実はできる人なのにできないと烙印を押してしまうことになる。

結局、磨けば光る玉でも磨かなければ光らない。チャンスを与え、トップが励ませば必ず人は育つ。これが、ハンズオン支援が目指すべきものだ。

**人材不足を嘆く前に、まずは改善の場を与える、育てること**

## 中小機構の存在価値は、地域の支援機関や金融機関ではできないことができる

さらに、「現状分析をして、それを見える化することが人を動かす原動力になる。今回のプロジェクトメンバーも、苦労して作成したエネルギー使用状況のデータを示せば、人は動いてくれることを実感できたはずだ。この体験は今後の改善活動にも必ず生きてくる」と力説する。

## 改善の成否の99%は社長の本気度

油木シニアADはこれまで多くの企業支援をする中で、「改善の成否の99%は社長の本気度が握っている」と確信している。改善に対するトップの理解と熱意が現場を大きく動かしているからだ。今回の協同組合ウイングパレイの取組みは、油木シニアADが求めるハンズオン支援のあるべき

中小機構が行う支援のあり方にも熱い思いを持つている。「中小機構が支援する役割は、地域の支援機関や金融機関ではできないことができる」と。それに尽きる。地域に頼られる存在になつていかなければならない。そのためには、まずできるだけ多くの地域の方々の声を直接聞いて、ハンズオン支援の素晴らしさを実感する場を設け、その上で信頼関係を築くことが大切」と言う。

油木シニアADは月平均4千キロという走行距離で中国地方を動き回っている。こうした地道な活動の結果、地域の支援機関、金融機関の担当者などから「自分が担当する企業の今後を油木さんに相談しよう」と自然と情報が集まるようになつたという。



(左から)  
岡山県中小企業団体中央会  
課長代理 高嶋 良樹氏  
中小機構中国本部 油木 シニアAD  
協同組合ウイングパレイ 田村 事務局長

14



# 明治30年創業の老舗企業が ゼロから始めた自社新商品開発への挑戦

## 楠原壇罐詰工業株式会社

### 缶入り清涼飲料OEMと「政之助商店」ブランド調味料の開発製造販売

同社は、1897年、広島佃煮製造の先駆者「楠原政之助」が漬物佃煮の壇詰製造で創業し127年経過した老舗企業である。

現在は、大手飲料メーカーの信頼を得て缶入り清涼飲料のOEM生産（売上高の90%以上）と、業務用オイスターージュースの製造販売を行っている。

特に缶入り清涼飲料のOEM生産は安心・安全な製品を提供するため 国際規格FSSC22000の認証を取得し、日々、生産ラインの維持・改善に努め、安定したビジネスとなっている。

業務用オイスターージュースは牡蠣の缶詰を製造する際の副産物として生まれ歴代の製法と味を受け継いでいる。

資本金	14百万円
本社所在地	広島県広島市
売上高	4,281百万円(2024年12月期)
設立	1948年5月(創業1897年11月)
従業員数	47名
業種	食品・飲料製造業
営業品目	缶入り清涼飲料OEMと 調味料の製造販売



### 問題意識

- 大手一社依存のためリスク分散できていない状況
- 余力のあるうちに同社のリソースを活かした新事業を展開したいが、ノウハウがない



### 課題

- 新事業・新商品コンセプトの確立とマーケティング手法の習得
- 販売先の新規開拓



### 支援

- 商品企画、試作・製造、営業まで一貫して伴走支援



### 成果

- 自社商品の開発・販売を実現
- 初年度は販売目標1,000本を上回る1,850本を達成。翌年度は12,200本を達成し、2025年度は30,000本を目標に活動を加速

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### ハンズオン支援事業に理解が深い 日本政策金融公庫広島支店からの紹介

中小機構中国本部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。

同金融機関へは中国地域の全支店を訪問しハンズオン支援事業の説明を行い、成長企業を何社も紹介いただいている。同社へは広島支店の事業統轄より直接、紹介があり同行訪問を重ねる中で、大手一社依存の状況に課題を抱えていることが分かった。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 老舗装置産業型企業が 新事業確立に立ち向かうハードルの高さ

同社を初めて訪問した時点では、売上高、利益とも安定しており、堅実な経営をされていた。これは、大手飲料メーカーからのお生産委託によるものであった。

しかし、一社依存の状況は長期的に見れば大きなリスクを抱えていることになり、社長は余力のあるうちに同社のリソースを生かした新事業が展開できないかと随分と悩まれていることが分かった。

企画・営業部門を持たない装置産業企業の同社が新事業にゼロから挑むことは相当ハードルが高いことであり、まずは中小機構の経営アドバイス事業（窓口相談）で、経営デザインシートを活用し2027年のありたい姿を描くことを支援し、プロジェクトを進めていく手応えを掴んでいただくことから始め、「新事業・新商品コンセプトの確立」を支援テーマとしハンズオン支援を開始した。

経営デザインシート ありたい姿策定シート



■ 経営デザインシート

## 2 支援内容

### ① (事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)

#### 新事業・新商品コンセプトの確立

- 支援期間 2022年5月～2023年3月(20日)
- 派遣アドバイザー 桑原 良弘 [専門] 新事業創出、マーケティング、知財
- 企業側プロジェクトチーム メンバーは次世代を担う若手男女4名(品管部、生産部、設備管理部)が選抜された

#### 商品コンセプト確立に向けた初期調査と仮説

プロジェクトでは、トップ層が検討した経営デザインシートの方針開示をあえて避けることにした。これは、プロジェクトメンバーの自由な発想、行動を優先し、主体的に取り組んでもらいたいとの社長の思いを尊重し、活動が進んでいく過程で段々と収斂させていくことを計画したためである。

まずは、同社が保有する設備、能力を整理し、やってみたい商品アイデアを仮説としてまとめた上で、広島市内の食品店舗、百貨店、観光地土産店を調査した。その結果、「美味しい」は当たり前で、手に取ってもらえる「デザイン」、地元食材、健康志向、高級感など「コンセプト」を打ち出すことの重要性にメンバー自身が気付き、地場食材を生かした商品の開発が有望であると結論付けた。

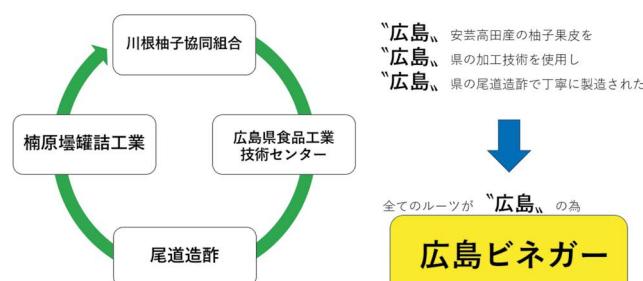
#### 支援機関、協同組合、他企業と連携した 新商品開発の道筋づくり

商品開発調査のために広島県食品工業技術センターを訪ね、柚子果皮を使ったペーストや果皮酢の加工技術を紹介された。柚子皮は細胞老化防止効果があり、地元産品（安芸高田市・川根柚子協同組合）が活用でき、また食材を余すことなく使用できることから、健康面とSDGsを併せ持つ有力な素材として注目した。また

柑橘製品生産得意とする広島県事業者の紹介も受け、開発に関して有力な情報を得ることができた。

商品コンセプト策定では、ペルソナを50代の経済力と健康志向の高い方とし、新商品の想定用途・場面、商品の特徴、顧客メリットなどはマーケティングブラッシュアップシートで固めた。具体的な新商品としては、同社の牡蠣エキスの応用物を含めて以下の3つに絞り込んだ。

- ①柚子果皮酢ドレッシング ②牡蠣エキスドレッシング ③柚子果皮酢 + 牡蠣エキスドレッシング



■「広島」の農産品、支援機関、協同組合、他企業との連携

## 「HIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE」へ応募

柚子果皮酢ドレッシングの開発は柚子果皮酢原液醸造から始め、自社内で醸造することに成功し、着々と試作を進めた。

一方、牡蠣エキスドレッシングは、現行の業務用オイスター ジュース製品の改良から開発に着手し、様々な塩を試し、一般消費者向けとして瀬戸内海の藻塩を加え濃縮加工の最適化を図った。この時、G7広島サミットに合わせて開催された「HIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE」へ応募し、広島県の食品磨き上げ事業に採択された。応募の狙いはブランディングにあったが、プロジェクトメンバーにとって最初の大きな自信と財産を得る貴重な機会となった。



■「HIROSHIMA FOOD HEROES CHALLENGE」への応募

### ②(事業再構築)ハンズオン支援事業(総合)

#### 新商品を成功に導く試作品のブラッシュアップと販売先の開拓

- 支援期間 2023年6月～2024年5月(24日)
- 派遣アドバイザー 桑原 良弘 [専門] 新事業創出、マーケティング、知財
- 企業側プロジェクトチーム 1期目の体制を継続。但し、退職につき1名減となった

#### 広島オイスター(牡蠣エキスドレッシング)の開発と販売促進

牡蠣エキスドレッシングは、商品提案書やプレスリリースを策定するアドバイスを参考に、広島県産の春牡蠣と藻塩のみを使用した天然調味料としての完成度を高めた。商品名は地場ブランドの代表となる思いから「広島オイスター」と名づけた。また今後のラインナップ商品に統一したブランド「政之助商店」の商標出願を行った。ラベルは創業125年(当時)の歴史も踏まえ、クラシカルなデザインとし、差別化にも配慮した。

経済力と食の健康志向の高い方をターゲット層とし、価格帯はベンチマーク商品より高めに設定した。地元の道の駅から販促テストを始め、その後、地場の高級ストア、ドラッグストア、観光地土産店への提案を地道に進めた。同時に、Amazon、自社サイトなどECの活用や、東京ギフトショーや広島県産グルメフェアへも積極的に出展した。その結果、初年度(2023年)は販売目標1,000本を上回る1,850本を達成。2024年度は12,200本を達成し、2025年度は30,000本を目標に活動を加速させている。



■「広島オイスター」の開発



■プロジェクトメンバー

#### 広島ビネガー(柚子果皮酢ドレッシング)の開発と販売促進

柚子果皮酢ドレッシングは、同社のラボで試作を重ね醸造に成功したが、現工場内の品質への影響を考慮し、量産ノウハウを有する広島県内企業へ製造委託することを検討した。その中で、酢酸菌を濾過する工程で、通常のメッシュではスッキリした味わいに、粗目のメッシュではまろやかな味わいとなり、2種類を商品化してラインナップを充実させた。原料、加工技術、製造を全て広島県内で調達し「広島ビネガー」と商品名をつけた。

「広島オイスター」とセット販売できるよう、店舗陳列時の統一性、資材管理の容易性を考慮し、同一の瓶を容器として採用した。クラシカルなイメージを継承し「わかりやすさ」「かわいらしさ」など感性に響くラベルデザインを採用した。本商品の用途はドレッシングやカクテルを想定し、販路は「広島オイスター」の販売先に加えてカクテルバー・飲食店にもアプローチを行った。2024年5月プレスリリースの結果、様々なメディアに取り上げられた。同社の「政之助商店」ブランドは現在も次のラインナップ商品の開発を進めており、専任の営業部署を立ち上げるとともに、世界市場への販売強化も視野に販路開拓に取り組んでいる。



■「広島ビネガー」の開発、「第15回調味料選手権2024」特別賞を受賞

### ③活動の振り返り



中国本部 シニア中小企業アドバイザー 油木 正幸

#### ゼロから始めた自社新商品開発へ目途が立つ

同社への初訪問は2021年8月。その後、経営アドバイス事業、事業再構築ハンズオン支援事業にて2年半のプロジェクト活動を推進し、自社商品の事業化に目途が立ちました。少ない人数で全くゼロからのスタートでしたが、トップ層の覚悟、プロジェクトメンバーのご努力、そして派遣アドバイザーの熱意に敬意を表します。

ハンズオン支援事業の本質は人を育てることにあります。プロジェクトメンバーが主体性を持ち、自分達のプロジェクトであることを強く意識させるような関わりを心がけてきました。その結果、同社の将来を担う自律的な「人財」に成長しました。人材がいないとよく言われますが、トップの励ましと改善の場があれば必ず人は育ちます。「人財」は社内にいることを証明した支援事例です。



経営者 代表取締役社長 楠原 雄治氏

#### プロジェクトメンバーの成長が一番の喜びであり、成果であり、会社のレガシー

弊社は125年以上続いている百年企業ですが、実は、その時その時に創業家系のスーパーマンがいたから続いた経営基盤が不安定な同族企業にすぎません。スーパーマン不要の会社経営を目指さなければ、私はスーパーマンにはなれないのだから。私には、いつか、社員の個の力を結集した強い組織体の企業へ生まれ変わりたいという思いがありました。

今回、プロジェクトメンバーの選出には悩みました。余力がありそうというか、まだ底力がでそうな入社歴の浅い方を選抜しました。「祖業復活へ」という明確な目的、目標にアドバイザーの方々は圧倒的な当事者意識と解決思考でかかわり、ゴールに焦点を合わせていただきました。そのお陰で、プロジェクトメンバーには心理的安全性が確保され、個の成長へつながったと思います。事業の経済効果よりも、彼らの成長が一番の喜びであり、成果であり、会社のレガシーとなりました。



プロジェクトリーダー 生産部 企画課 課長 松原 昌志氏

#### 多忙の中でも主体的な行動とチームのモチベーションが向上

私は品質管理課の一員として本プロジェクトのリーダーを担当しました。私も含めメンバー全員、今までに製品開発の経験がなく、不安な点も多々ありました。アドバイザーの丁寧な支援により、商品の開発・販売までたどり着くことができました。メンバーも、自部署の仕事もあり、二足の草鞋ができるか最初は戸惑っていましたが、徐々に多忙の中でも主体的に行動するようになり、チーム全体のモチベーションも向上しました。ここまで来れたのも現場を支えてくれていた会社・従業員の皆さんのおかげです。これからも感謝の気持ちを持って、活動していきたいと思います。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 桑原 良弘

#### プロジェクトチームのやりたい思いを醸成させる商品開発

商品開発で経営陣の思いを反映させることは当然ですが、トップダウンではやらされ感が残ります。本支援では、経営デザインシートにて経営陣のコンセプトと活動メンバーのやりたいことをまとめた複合型経営デザインを行い、活動の中で会社の思いとして一致させる支援を行ってきました。アドバイザーは経営者と開発メンバーの思いを酌むファシリテーターに徹し、思いの融合を手助けしました。その結果、短期間で商品開発を進めることができたと自負しています。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 岡崎 理枝子

#### 本気度の高い企業へ支援機関のフル活用

派遣アドバイザーが商品開発の課題に対し、全てアドバイスをすることはできません。管理者の有する知見はもとより、県の支援機関、研究機関、研究会、協同組合、地元の商工会など、様々な方々のお力を借りることにも心がけました。ただ、簡単に応えていただけたわけではなく、同社と派遣アドバイザーが本気でプロジェクトを成功させたいという強い思いと熱意が相手を動かし、支援を得ることができます。このプロジェクトに管理者として携わることができたことを、とても誇りに思います。



支援機関の声

#### 広島県食品工業技術センター

弊センターは県内中小企業のみなさまに寄り添い、技術支援サービスを提供しております。この度は、弊センターで開発した柑橘果皮酢製造技術をライセンスとともに、県内関連企業様を紹介いたしました。地元

広島にこだわり安芸高田市の川根柚子を原料にした柚子果皮酢が商品化にいたり、とても嬉しく思っております。



中小機構担当職員の声

中国本部 五十嵐 登希

本支援の特徴は、日々の生産活動を維持しつつ、未知の領域へ挑戦するという負荷の大きいプロジェクトにも関わらず、プロジェクトメンバーが“楽しそう”に取り組まれていたという点です。

たくさんの苦労がある中でも、明るく・前向きにプロジェクトを取り組んでいく姿はとても印象的でした。支援者として、また一人の消費者として今後の更なる活躍・市場への浸透を期待しています。

15



# 顧客への提供価値の変革に向けた 100年超企業の全社一丸での挑戦

## 河崎運輸機工株式会社

### 社会インフラ(化学プラントとエネルギー物流)を支える 100年超企業

日本有数の化学コンビナート地区が主事業エリアで、大手化学メーカーのプラントに常駐し、元請けとしてメンテナンスを中心としたプラント工事を行う。グループ内で資材調達から運搬、重機手配や設計施工、産業廃棄物の運搬までを一気通貫で提供できることが強み。

移動式クレーンシリーズ事業は化学プラント内での実績が豊富で、地場ゼネコンとの取引実績も多数。出光興産の中国5県のエネルギー配送を一手に引き受け、出荷基地の管理業務の請負も行なうなど、強い信頼関係を構築している。

資本金	50百万円
本社所在地	山口県岩国市
売上高	7,470百万円(2023年3月期)
設立	1948年7月(創業1919年3月)
従業員数	280名
業種	貨物自動車運送業、特定建設業
営業品目	プラント工事、運輸、燃料輸送



### 問題意識

- 主要顧客の大規模な事業転換に備え、顧客への提供価値の変革が必要
- 現在の部分最適な仕事のやり方では生産性が向上しない



### 課題

- 顧客への提供価値変革に向けた顧客情報の統合・共有、業務の脱属人化による全体最適な組織づくりとシステム構築



### 支援

- ビジネスマodelの可視化と部門横断的な業務機能分析
- 業務分析を通じた全体最適のIT/DX推進構想の策定と社内連携強化



### 成果

- 10年ビジョンの実現に向け、顧客への提供価値を変革する全社活動の基盤整備の推進
- 顧客に価値を提供するプロセスの構築
- 全体最適で実効性の高いIT/DX推進構想が完成

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### ビジョン実現に向けた外部視点による会社の現状分析・把握に期待

日本政策金融公庫下関支店からの紹介で、システムのセキュリティ強化の支援を受けたいという相談があり、中小機構中国本部で毎年開催するハンズオン支援事業大会の聴講をお薦めし、事業をご理解された上で支援を希望された。

専務が中心となり10年ビジョンや中期経営計画が策定されており、経営課題は明確になりつつあったが、同社の現状を更に客観的に分析・把握する必要があると考えられ、支援の要請があった。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 顧客への提供価値を変革する基盤づくりのためのビジネスモデルの可視化と業務分析

石油化学関連ビジネスは環境負荷が大きく、負荷低減に向けた対応を強く迫られており、主要顧客各社事業の再定義を含む大幅な事業転換が予測され、「顧客の要請事項に可能な限り迅速に対応する」会社から「顧客の課題は何かを捉え、解決方法を提案できる」会社への進化が必要だと考えられていた。

そのためには社内にある顧客情報の統合と共有、属人的な関係から組織同士への関係強化、グループ内外のリソースの把握と共有、新規事業の企画が可能な体制整備などが必要との認識に至った。

また、原価管理、配車、勤怠管理など複数のシステムが導入されていたが、各部門、各システムが独立運用状態にあり、全体最適な組織づくりとシステム統合は経営の最重要課題だった。そこで、DXの推進を意識しつつ「ビジネスモデルの可視化と業務分析」からスタートすることとした。

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### ビジネスモデルの可視化と全社的業務分析

- 支援期間 2021年11月～2022年10月（24日） ■ 派遣アドバイザー 平野 孝一【専門】ビジネスモデルの可視化、価値の創造と阻害要因の可視化
- 企業側プロジェクトチーム 後継者である専務をリーダーとし、各担当役員と事業部長が参加

#### 戦略マップによるビジネスモデルの可視化と業務フロー分析

ビジネスモデルの可視化では、まず中期経営計画の内容を戦略マップ化し各施策と経営目標のつながりを明確にした。さらに、全社版戦略マップを各事業部へと落とし込んで事業部門別目標達成のシナリオを描いて業務分析することで、メンバーの納得を確認しながら丁寧に進めた。

他に、事業部別対象領域の整理、価値連鎖の検討や、業務機能の分析を行い、優先度が高い業務について業務フローの作成と問題の抽出・分析を進め、他部門業務の理解促進と、全社最適視点のベースづくりを図った。



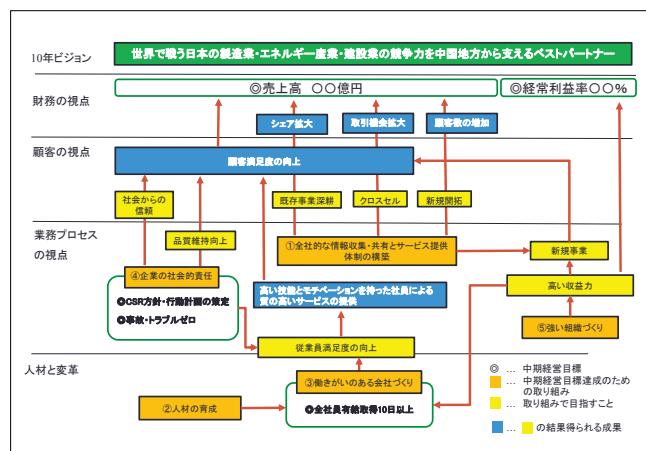
■プロジェクト活動の様子

#### 事業価値を提供するプロセスの分析

顧客に提供する事業価値や、全社及び事業部別の戦略マップ（バランススコアカード）、事業部別の対象領域定義、バリューチェーン定義が文書化され、会社や事業部として目指していくゴールが明確になった。

また、業務フローなど業務の現状を可視化した資料を作成したことで、業務を改善していくベースが得られた。

可視化した資料は社内へ共有し、今回対象とならなかった業務について業務フローの作成及び問題点の抽出を継続し、2期目の支援に向けて準備を進めることとした。



■戦略マップ（バランススコアカード）



### ③活動の振り返り



中国本部 シニア中小企業アドバイザー 坂本 千秋

#### 「会社の目指す姿の実現」に向け顧客への提供価値を変革する基盤ができた

3期に渡る支援で、「会社の目指す姿の実現」に向けて全社一丸となって取り組む体制が整い、IT/DX推進構想を推進していかれることになりました。構想に盛り込んだ業務改善テーマに自力で取り組み、現行システムを改善・運用しながら、目指す仕事のやり方とそれを支えるシステムを追求していくことで更なる進化を遂げていただきたいと思います。組織体制が整った会社が事業変革に取り組む中で、規模の大きさや複雑さで全体最適化に苦労されていましたが、そこをアドバイザーの効果的な支援でブレークスルーできた好事例です。

新システムの本格運用や運用改善をはじめ、業務改善を具体的に進めていく上での困りごとは適宜ご相談いただき、自立・自走に向けたサポートを続けて参りたいと思います。



経営者 代表取締役専務 原 真氏

#### 支援終了後も継続的な改善に取り組めるレガシー

長期に渡り外部からの支援を受けるのは、当社としても初の取組みでしたが、創業より、目の前のお客様と仕事に愚直に取り組んできた当社にとって、自社のビジネス、提供する価値、そして仕事のありかたを改めて俯瞰し、見直す貴重な機会になったと感じています。

これまでなじみのないフレームワークが沢山登場しましたが、プロジェクトを通じて、メンバー一人一人にとっても、組織にとっても、継続的に活用していくことのできる、有効なツールにしていくことができました。

今回の支援を通じて、業務分析や業務フロー、DX計画などの具体的な成果物は勿論ですが、一過性ではなく、自走した改善活動を行っていくことのできる思考・チームが社内に残せたことが、最も大きな成果だと感じています。



プロジェクトリーダー 工事事業部 副事業部長 岩間 直孝氏

#### プロによる伴走支援の効果を実感しています

非常に射程も期間も長いプロジェクトでしたが、適切なタイミングで、アドバイザーとともに、取組みの目的・意義を再確認しながらプロジェクトを進めることで、メンバーのモチベーションが維持されるとともに、一人一人のスキルも大きく成長したと感じています。プロジェクトの完遂、メンバーの成長とともに、社内だけの取組みで同様の成果を出すことは難しく、プロフェッショナルによる伴走支援の効果を実感しています。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 平野 孝一  
「経営～部門管理～現場」の  
シームレスな環境構築

プロジェクトを通じてメンバーの姿勢や思考が成長していました。トップ・ミドル・ロワーの各マネジメント層は普段見ている景色が異なるものの、辿り着くべきゴールとその道筋を共有・共感することで強固な連帯感が生まれ、一人一人が会社や部門、社員の使命・役割を理解し同じ方向に向かって進んでいくワンチーム感とメンバー各々の自覚が醸成されていました。

目標の達成にはいくつもの課題が存在しますが、この度のプロジェクト活動によって得られた成果をしっかり活用しビジョンの実現につなげていただくことを期待しています。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 野上 和征  
全社へIT/DX推進を  
展開されることに期待

同社はプロ意識が強く個人への依存度も高い状況でした。日常業務がありながらも現状把握に時間をかけ、経営の視点や現場・業務の視点で課題解決に向けた改善事項を合意形成し、自らの思いが込められた構想が作り上げられました。今回の支援を通じて標準化の観点での生産性向上を意識した前向きな取組みにより、チームの力として組織の変革も促されました。

工事事業部のIT/DX推進構想のプロセスから具体的な実装に推進していただくとともに、今回の取組みを他の事業部へ展開されることを期待します。

### 中小機構担当職員の声 中国本部 服平 周

メンバー同士の議論だけでなく、メンバー以外の現場の方の意見を丁寧に汲み取りながら、同社独自のIT/DX推進構想を作り上げられました。今後も構想の具体化に向けて、必要な支援をご提供できればと考えています。



# ITを活用した業務効率化に向けた 管理体制と営業手法の抜本的改革

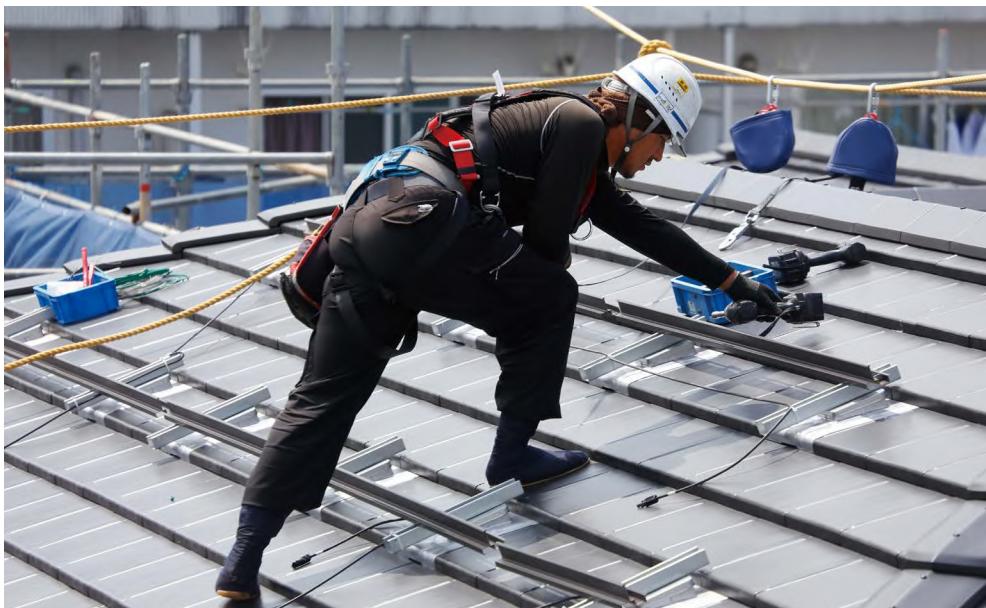
## 富士スレート株式会社

### 屋根瓦を中心に多様な事業を展開する独自性を持つ

同社は1945年に徳島で創業し、セメント瓦の製造・販売を国内外に展開している。1998年から主力製品となる高分子繊維強化セメント系瓦の製造・販売を開始。2008年には現地法人と提携してベトナムのハイズーン省に進出し、2011年にFUJI STAR ROOF CO.LTDを設立した。

同社の特長は、瓦の製造機器の設計から製造、販売、メンテナンスに加え、各種屋根材や瓦原料の販売、自社R&D(研究開発)による施工技術の提供を組み合わせた多様な製品・サービスを提供している点にある。

資本金	50百万円
本社所在地	徳島県板野郡北島町
売上高	1660百万円(2024年1月期)
設立	1968年4月(創業1945年9月)
従業員数	86名
業種	窯業・土石製品製造業
営業品目	軽量セメント瓦等の製造販売施工



### 問題意識

- 住宅着工件数の減少などによる市場縮小に伴う売上低下への対応
- 災害などによる市場ニーズの変化に伴う自社製品(瓦・外装素材)の減少への対応



### 課題

- 環境変化に対応した経営基盤の整備と業務効率化の推進
- 営業の抜本改革と営業管理体制の構築
- バリューチェーンの最適化につながるIT化計画の策定



### 支援

- 社長を中心に会社の現状と課題を漏れなく検討して方針を決定
- 分かりやすい実践的なサポートで手戻りのない在庫管理体制を確立
- 営業戦略の策定と体制づくりによるIT化の基盤構築
- 生産と販売をつなぐクラウド型システムの有効活用



### 成果

- 次世代型経営体制(新たな営業管理体制とIT化推進)の基盤を構築
- IT化の基盤構築と横展開可能なCIO人材を育成

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 環境変化への柔軟な対応の一方で効率化に問題を抱える

同社は2017年に地域未来牽引企業の認定を受ける。毎年、経営計画を策定し実行してきたが、激しい環境変化の中で多様な製品・サービスを提供する強みが逆に業務の非効率や生産性の低下を招いていた。四国経済産業局から紹介を受けてヒアリングを実施した。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 環境変化に対応した経営基盤の整備と業務効率化の推進

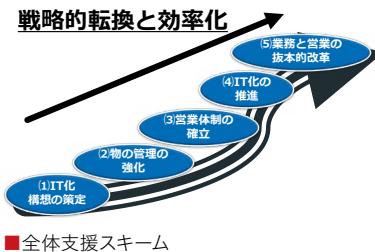
少子化の影響により、住宅着工件数は減少の一途をたどっている。また、相次ぐ震災の影響で住宅の屋根材は瓦から板金屋根材へとシフトしている。同社ではこの状況に対応して、板金屋根・床

材、太陽光発電システムなど既存製品以外の事業も積極的に展開していた。

ヒアリングを通して、経営・業務・ITの現状を把握し、課題を整理していく中で、経営基盤の整備が不十分であることが業務の非効率や生産性の低下を招いていることが分かった。

新たな取組みを成功させるためには、新商品の生産だけではなく業務の効率化や生産性向上、最適な販売方法や営業の体制づくりという課題に対して全体最適の視点から解決策を考える必要がある。

これらを踏まえ、業務の効率化、生産性の向上には最終的にはIT化が必要となるが、その前に地ならしのための経営基盤の整備から段階的に取り組んでいく支援の全体構想を策定したうえで、個別のテーマに取り組んでいくこととした。



## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

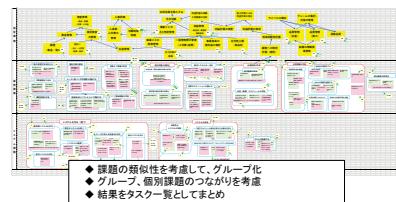
#### マネジメント視点での業務の課題整理とIT機能の確定

- 支援期間 2021年8月～2022年1月(12日)
- 派遣アドバイザー 安野 元人 [専門] IT関連全般
- 企業側プロジェクトチーム 社長をリーダーとし、IT、業務の担当メンバーを選定

#### 社長を中心に会社の現状と課題を漏れなく検討して方針を決定

まず、「業務プロセスの分析と定義」「現行プロセスの課題抽出と改善の方向性」を確認し、システムで改善することの優先順位をつけたうえで「ITの要件概要」を確定した。

次に、「課題一覧表」「業務マップ」「IT戦略マップ」を作成し、「情報化の対象範囲」「主要タスク一覧とスケジュール」「業務別改善課題」「IT機能関連図」「IT調達方針」を決定した。アドバイザーは、ツールの提供や論理的な課題抽出をサポートし、経営計画との連動を図るために、各業務の流れと変動損益計算の管理項目との関連づけについてもアドバイスを行った。



#### ITを活用した業務効率化のための課題解決

支援を通じて、全業務の「見積り」から「支払い」までの業務プロセスフローが明確になり、各プロセスの課題と改善の方向性が見えた。また、経営、管理、実務レベル別に課題と解決策を整理し、業務要件に対応したIT化への要件も確定した。さらに、IT化に優先して改善に取り組むべき課題も明確になった。

今後、ITを活用した業務の効率化を進めるためには、物の管理（在庫）を中心としたルールや仕組みの構築に重点的に取り組むことが必要であり、次期支援ではこの課題を解決することとなった。



### ② ハンズオン支援事業（総合）

#### 5S活動による生産現場の改善と在庫の見える化

- 支援期間 2022年3月～2022年12月(20日)
- 派遣アドバイザー 和田 益幸 [専門] 生産関連全般、特に5S、現場改善
- 企業側プロジェクトチーム 工場長をリーダーに、製造管理者、IT担当者が参加

#### 分かりやすい実践的なサポートで手戻りのない在庫管理体制を確立

物の管理の支援は、「5Sの推進」と「在庫の適正化」を中心に実施した。プロジェクトメンバーの前向きな取組みにより、周囲の部署のメンバーも巻き込んで全社的な取組みに発展した。

具体的には、「5Sエリア」「組織図」「各種点検表」などを作成して、仕組みづくりを支援した。在庫分析や場所占有率の算定などの手

法に関するアドバイスの実施、在庫マップの作成やレイアウトの番地付けなどの「一目でわかる工夫」も実施した。



## 目に見える成果を通じて 仕組みづくりと意識改革を実現

在庫については、ベトナム現地法人からの入荷製品のデッドストックの仕分けや処分、在庫額と在庫数の推移を把握することで、ベトナム入荷製品在庫が2022年4月末時点から同年11月末時点までの比較で約24%減少した。

また、適正な材料在庫の基準数運用の仕組みづくりや、勤務力レンダーの活用、グループごとの計画表作成などを通じて、5S活動を中心とした物の管理を継続的に実施できるルールや仕組みが構築できた。

構築できた。



■適正在庫の検討

### ③ (事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)

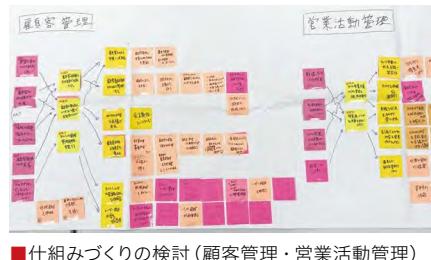
#### 営業の抜本改革と営業管理体制の構築

- 支援期間 2023年3月～2023年12月(20日)
- 派遣アドバイザー 岡崎 進 [専門] 営業戦略・計画策定及び実行支援
- 企業側プロジェクトチーム 営業本部長をリーダーに営業責任者、事務担当者が参加

#### 営業戦略の策定と体制づくりによるIT化の基盤構築

2期目に引き続いだ環境変化に対応すべく、従来の営業手法から脱却するための営業体制づくりの支援を行った。古参社員の退職や人材確保が困難な状況の中、個人面談や外部環境及び内部環境をSWOT分析し現状を把握した。その後、営業戦略と戦略目標を設定した上で、行動計画を策定して実行体制を確立した。

この支援により、  
営業と生産の連携体制を構築する  
基盤が整い、在庫  
が販売状況と  
体系的に連動する  
仕組みづくりにチャ  
レンジできるよう  
になった。



■仕組みづくりの検討(顧客管理・営業活動管理)

#### 新たな営業管理体制とIT化推進の基盤を構築

共有が必要な営業情報の整理や、情報を共有するための流れや仕組みが構築できた。具体的には、「予算と実績の管理」「工事管理」「納期管理」「クレーム処理」「顧客管理」などのルール化や仕組みづくりを行い、新たな営業管理体制を構築した。また、営業マニュアルを作成することで営業活動の標準化を図った。

この支援により営業  
活動と生産計画・在庫  
計画の連携体制が構  
築され、IT化の基盤と  
なるフォーキャスト管  
理体制(業務目標管理  
体制)が整った。



■仕組みづくりの検討  
(予実管理・工事管理・納期管理)

### ④ ハンズオン支援事業(IT-A型)

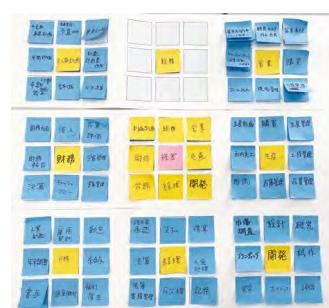
#### バリューチェーンの最適化につながるIT化計画の策定

- 支援期間 2024年3月～2024年10月(12日)
- 派遣アドバイザー 近本 裕也 [専門] IT関連全般
- 企業側プロジェクトチーム 工場長をリーダーに、営業、生産、業務担当者が参加

#### 生産と販売をつなぐクラウド型システムの有効活用

これまでの支援で営業・生産・在庫の連携基盤が整備されたことから、まずは第1期の支援で作成した「全体業務プロセスフロー」の見直しのために、業務プロセスの再確認、現状のシステム導入状況の確認を行った。そのうえで「理想的な業務プロセス」とそれに合わせた「システム化の範囲と要件」を設定し、システム導入に向けた「WBS(作業分解構成図)」と「システム構築計画」の策定を行った。

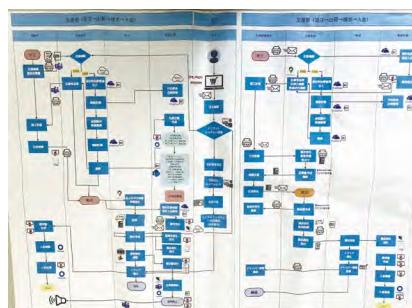
次に、各部署との調整や上記の検討が不十分で本格稼働できていなかったクラウド型販売管理システムを、アドバイザーがCIO人材をフォローしながら自社で実装できるようサポートした。さらに、その後も自社でカスタマイズができるよう実務的なアドバイスも行った。



■現状業務フローの確認  
(マンダラチャート)

#### IT化の基盤構築と横展開可能なCIO人材を育成

同社の情報システムを活用したDX化の全体像が明確になった。既存のクラウド型販売管理システムを利用し、新たな事業の推進に伴う生産や販売に関する業務の煩雑さや非効率性を回避するためのIT化の基盤を構築できた。また、周辺業務のシステム化を進めるためのロードマップも策定し、それを推進するためのIT人材を育成した。さらに、経営計画と連動して同社でチェック・アンド・コントロールできる体制を確立した。



■新業務プロセスフローの検討

### ③活動の振り返り



四国本部 シニア中小企業アドバイザー 山崎 純一

#### 市場変化に対応するための業務効率化とIT活用を推進

当社は、市場の変化に対応するため、従来の製品から新たな事業へと進めようとしています。そのためには、ITを活用した体制づくりが欠かせません。その地ならしとして、物の管理レベルを向上させ、管理体制と営業手法を抜本的に見直しました。これにより、物の動きと営業活動の精度を高める体制が整い、先を見据えた戦略的な営業活動が可能となりました。この基盤が整ったことで、アジャイル（状況変化に素早く対応する）なIT化を自社内で推進し、迅速かつ柔軟に市場の変化に対応できる体制を確立することができるようになりました。

今後は、IT化を横展開し、更なる業務の効率化と同時に顧客のニーズを的確に捉える能力を向上させることが課題となります。



経営者 代表取締役社長 馬渕 祐三氏

#### 市場変化に応える変化対応型経営の確立

石川県の地震以降、80年続けてきた屋根瓦製造事業が大きな転換点を迎えました。新築住宅着工数の減少や空き家増加など市場変化に対応するため、ハンズオン支援事業を活用し、経営と組織の再構築に取り組みました。支援を通じて、自社の強みと課題を見極め、蓄積したノウハウを活かしながら、社員や仕入れ先などのステークホルダーとの持続可能な関係を構築。IT導入による業務効率化や社員教育を実現し、柔軟で競争力のある事業運営を可能とする仕組みを構築することにしました。

この支援は、地方中小企業が経営課題に挑む力を与えてくれるものです。同じ課題を抱える企業の皆様には、ぜひ支援を活用して新たな成長の道を切り開いていただきたいと思います。支援機関の確かなサポートに感謝し、今後も変化対応型経営を追求していきます。



プロジェクトリーダー 総務経理部 システム課 スタッフ 麻植 凌氏

#### 全四期にわたるハンズオン支援を受けて

当社では、全四期にわたるハンズオン支援を通じて、全事業部門の業務フローを可視化する取組みを実施しました。このプロセスを通じて、業務及び組織の最適化を進めるための課題が明確化され、適切な技術選定が可能となりました。この成果として、業務課題に関する問題提起や提案が活発化し、組織全体で改善活動の実施数が増加しました。このように、既存課題の抽出や改善策の検討だけでなく、メンバー及び職場全体で能動的かつ活発な雰囲気づくりに大きく寄与いただけたと思います。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 近本 裕也

#### 情報システムの全体像を決定して構築計画を策定

既に様々なクラウドシステムを活用されていましたが、現状の業務内容とその業務で使用するシステムとの関連性を把握し、基盤となる新販売管理システムの提供機能と業務要件を総合的に考慮して、情報システムの全体像を決定することができました。

参加者全員で新販売管理システムの活用イメージを共有し、全体最適の視点を持ちながらプロジェクトを推進できたと考えています。

また、本支援では、業務整理や計画立案の手法を主体的に実践していただきました。

この経験を、今後の事業展開や課題解決に活かしていただくことを期待しています。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 久保田 浩二

#### 社内体制で実施する情報化プロジェクトを専門家の知見で支援

DXの推進にあたって重要なポイントの一つが、各種ITツールを駆使して情報システムを実装できる人材を社内に確保、育成することです。

豊富なクラウドツールが入手可能になったことでシステム構築自体のハードルは低くなったものの、それを効果的に活用する現場の業務プロセスの再構築は正面から向き合わなければならない課題として厳然と存在します。

同社は社内にシステム構築を担う体制を有していることから、今回のご支援では、プロジェクトを通じてシステム導入を全社課題として取り組むプロセスを習得していただくことを目指しました。



支援機関の声

四国経済産業局 地域経済課長 松坂 茂氏

#### 部分最適から全体最適へ

馬渕社長とは、地域未来牽引企業に選定させていただいたご縁です。新たな取組みに果敢にチャレンジする非常にパワフルな方で、各種ご相談を受けたところ、先ずは外部専門家による課題の整理と優先順位付けが必要に感じたところがあり、中小機構四国本部をご紹介し、ハンズオン支援の運びとなりました。経営者として部分最適では判断が難しく、先ず全体最適の把握が大事、との認識を深められた印象を持っております。今回、DX化の全体像も明確となり、地域を牽引する同社の、次の新たな一手に大いに期待させていただいております。

17



# DX推進による宿泊業の アフターコロナからV字回復への挑戦

## 株式会社プレジデントハカタ

明日のプレジデントに最高の休息を！

—進化を続けるホテルグループ—

1994年に博多駅近くにプレジデントホテル博多を開業、2006年に友杉隆志氏が代表取締役に就任。2013年ホテル ラ フォレスターを、2016年に和創作呑処 緩音（飲食店）をオープン、2021年以降コロナの最中にありながらプレジデントホテルアネックス、PITBULL BROTHERS（飲食店）のオープン、またプレジデントホテル博多の客室改装、ホテルサードプレイス博多・同アネックスを運営受託・改装し、リブランドオープンを図った。ビジネスホテルでありながらシティホテル並みのサービスを提供している博多を代表するホテルグループである。

資本金	24百万円
本社所在地	福岡県福岡市
売上高	1,073百万円（2024年1月期）
設立	1968年7月
従業員数	76名
業種	宿泊・飲食業
営業品目	ビジネスホテル経営、飲食店経営、駐車場経営



### 問題意識

- アフターコロナで集客は回復してきたものの、人件費・諸物価の上昇により収益性が低下
- 省人化・マルチタスク・マーケティング強化による生産性・収益性の向上を志向



### 課題

- 各施設（ホテル、レストラン計5か所）における収益性の向上



### 支援

- 全社横断での経営課題抽出
- 重点施策の可視化とビジョン策定
- DXを推進する経営改革プランを策定・実行



### 成果

- 収益性の向上
- 省人化、マルチタスクの実現により、社員の休暇取得推進
- 効率化の結果、マーケティング部門を新設し戦略的営業が可能に。改革は今後も継続

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### アフターコロナから早期に収益性の回復を目指す

コロナ禍では宿泊・飲食業界はとりわけ大きな影響を受け各社業績が低迷していた。日本政策金融公庫福岡支店より、アフターコロナにおいて早期復活を目指し戦略的に先行投資を行い改革を進める同社に対し、連携し支援を実施したいとして相談があった。中小機構九州本部としても地域を代表する企業の経営改革を目指して支援を行うこととした。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### DX導入による全社横断での課題抽出と実行計画策定

企業の抱える真の課題は、収益性の向上であり、生産性の高い組織づくりであった。そのためには戦略的なDX導入による業務効率化へ取り組む必要があった。全社横断で業務プロセスを見直し、経営課題の抽出、部門別の重点施策の可視化、実行計画の策定とKPIの設定を支援した。課題抽出に関してはグループ内ホテル、レストラン計5か所の業務上の課題を省力化・マルチタスク・収益性向上の3つの観点から抽出し改革案を検討した。派遣アドバイザーは宿泊業に精通し、DX導入による経営改革経験のある者を起用した。

## 2 支援内容

### ① (事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)

#### 全社レベルの課題抽出によるDX計画でありたい姿へ

- 支援期間 2023年8月～2024年5月(20日)
- 派遣アドバイザー 森下 剛靖 [専門] 事業戦略策定、DX導入(九州大学大学院MBA)
- 企業側プロジェクトチーム 常務をリーダーに各部門の若手マネージャーで編成

#### プロジェクトメンバー一人一人の高い資質を引き出す 伴走支援

プロジェクトチームは各部門から若手マネージャー4名を選抜し、優勝の歓喜に沸いたWBCにあやかって「WBC (Wonderful Big Challenge)」プロジェクトと命名。アドバイザーによるコーチングとファシリテーションの絶妙なバランスの支援手法により若手マネージャーの持つ高い能力を引き出し、高いモチベーションをキープした。さらに従業員全員が共感できるビジョン「デジタル技術を駆使し一人三役化を進め、生産性向上とともに働きやすくプライベートも充実した職場を作ります。」を打ち出すことにより、プロジェクトメンバーが周囲の社員を巻き込み全社的な経営改革の実践につながった。



■プロジェクトメンバーと森下アドバイザー

#### プロジェクトメンバー自らが実現したいと思うプランで従業員満足度も向上

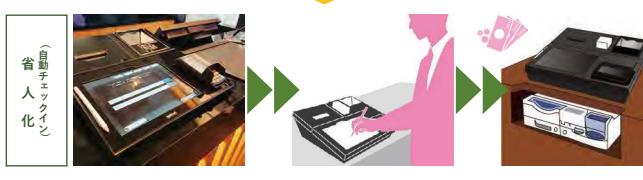
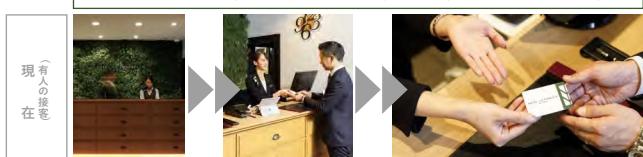
省力化やマルチタスクを実現するため、DXを推進する11の経営改革プランを策定。送迎電話連絡システムや自動チェックイン機導入によるフロント業務の省力化、清掃業務内製化、セルフオーダーシステム等5つの施設ごとにそれぞれ具体的なアクションプランに落とし込み実行した。

#### プレジデントホテル博多：送迎電話連絡システム



■送迎電話連絡システム導入

#### ホテル ラ フォレスタ / ホテルサードプレイス博多：省人化(自動チェックインシステム)



■自動チェックイン機導入

外注清掃コストの削減を図るため、委託会社による清掃比率を60%とし、残り40%を内製化する事で、現場目線での客室品質の向上も目指した。また動画での清掃マニュアルを作成し社員の清掃トレーニングに活用した。



■清掃部門の内製化

接客を重要視しつつも、工数軽減、誤発注防止、会計連動のためセルフオーダーシステムを導入。



■セルフオーダーシステム

各部門で必要人員を試算し余剰人員計画を策定した。特にフロント業務の省力化により生まれた余剰人員でマーケティング部門を新設し、独立・専任化して料金設定・販売を一括管理する組織とした。また、今回の取組みにより生まれた余剰人員4名を全社員の連続休暇取得へ回す計画とした。

改善効果の試算	現在			1年後の姿		
	シフト	従業員数	担当業務	シフト	必要人数	担当業務
PRESIDENTHOTEL HAKATA PRESIDENTHOTEL ANNEX	9	正社員：14 パート：1	ホテル フロント 送迎サービス 販売管理 プロモーション	8	正社員：12 パート：1	ホテル フロント 送迎サービス
和創作香處 緩音	2	正社員：4 パート：10	BREAKFAST DINNER プロモーション	2	正社員：4 パート：10	BREAKFAST DINNER
HOTEL LA FORESTA	6	正社員：9 パート：0	ホテル フロント 料金設定・販売管理 プロモーション	6	正社員：6 パート：3	ホテル BREAKFAST ベッドメイク
PITBULL BROTHERS	2	正社員：2 パート：6	BREAKFAST DINNER プロモーション	2	正社員：2 パート：5	BREAKFAST DINNER
HOTEL 3rd PLACE HAKATA HOTEL 3rd PLACE HAKATA ANNEX	6	正社員：9 パート：25	ホテル フロント ベッドメイク 料金設定・販売管理 プロモーション	6	正社員：7 パート：25	ホテル フロント ベッドメイク
MARKRTING	-	-	-	0	正社員：3 パート：0	レセプションコントロール の構度UP
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	正社員：38 パート：42	連絡休暇取扱のための 余剰人員の創出	<b>25</b>	正社員：34 パート：42	余剰正社員数：4

■余剰人員試算

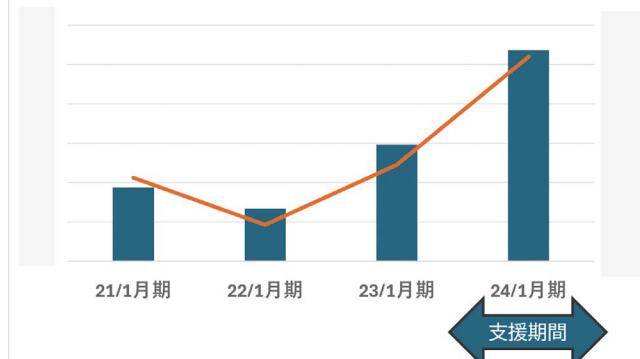
## アフターコロナからV字回復を実現、今後更なる進化を目指す

経営改革プランの実行により、有給休暇や連休取得、福利厚生の促進等ホテル業界ならではの課題を抱える職場を改善し、さらにマーケティング部門を新設することにより効率的な価格戦略による収益性の向上を目指せるよう組織が再構築された。コロナで業界全体が売上・利益とも大幅低迷する中、先行投資と収益改善に取り組み、2024年1月期には過去最高の売上となった。

また、今回の支援を契機に新たな成長戦略と中期経営計画を描いた。従業員満足と社員の成長を基本に、利益率の向上を掲げ、改革は今回支援で実行した「省人化」「マルチタスク」「収益性の向上」の3つの柱を継続して進める。2029年に売上は140%、経常利益は215%の伸長を計画している。

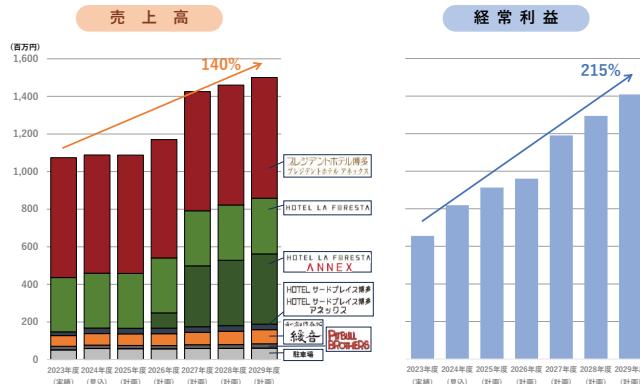
### 業績推移（2021～24年）

■ 売上 営業利益



■業績推移

### 中長期経営計画(数値目標)



■今後の中長期計画

### ③活動の振り返り



**九州本部 シニア中小企業アドバイザー 城之下 洋  
アフターコロナからのV字回復へ大きな期待**

コロナ禍において宿泊・飲食業界はとりわけ大きな影響を受け、同社も同様の状況でした。中期的な予測では需要回復と先行投資により売上は伸長できるが、収益性は厳しい状況が想定されたため、DX導入・事業戦略のアドバイザーを起用し全社横断で改革案を策定しPDCAをまわすためKPIを設定、実行に入りました。すでに効果は現れており、省人化・生産性向上による収益性は今後とも向上すると期待されます。地域を代表する企業のV字回復に貢献できたことは中小機構として大きなやりがいを感じています。



**経営者 代表取締役 友杉 隆志氏  
従業員満足度向上により大きな成長を目指したい**

コロナ禍で多大な影響を受けておりましたが、その回復の中で経営改革の支援を受けられたことは私たちにとって今後の大きな成長のきっかけになりました。プロジェクトメンバーも支援の中で業務フローの見直しやマルチタスク、IT機器導入等に関し議論する中で個人の成長やチームとしての一体感も生まれました。当社は元々ES(従業員満足)を大事にしており、今後は更にワークライフバランスも進みES向上ひいてはCS(顧客満足)につながっていくことを期待しています。



**プロジェクトリーダー 常務取締役 福田 順司氏  
メンバーの成長に感謝します！**

支援が始まった当初のプロジェクトメンバーは戸惑いもあったとは思います。積極的というより受動的でしたが、アドバイザーの支援によりメンバー自ら新しいモノを生み出すことに対するモチベーションが生まれてきました。支援が進むにつれて自発的且つ積極的な発言が増えて、さらにはメンバー以外の従業員を巻き込んだ提案ができるようになりました。

今回の支援で得ることができた従業員の積極性と提案力を社内全体に浸透させられるような仕組みを構築していきたいと思います。



**派遣アドバイザー  
中小企業アドバイザー 森下 剛靖  
社内業務効率と顧客サービス水準の最適化を目指して**

プロジェクトでは、ホテル、レストランの各責任者に現場の業務を一覧表に棚卸してもらうとともに、活用可能な各種ITツールの調査を手分けして実施し、各業務の改善方針を取りまとめました。最大のポイントは、同社の特徴でもある従業員による手厚いサービスを、活動を通じてどの水準に落とし込むかという点でした。この点は、各施設でサービス水準を明確化し、IT等を活用してお客様が抵抗なくやれそうなことはセルフサービス化するなど工夫したことで、メンバー全員が納得できる改善策ができたと考えます。



**管理者アドバイザー  
中小企業アドバイザー 中山 小百合  
各部門におけるPDCAの実践を可能とする自立化支援**

友杉代表の要望である「CSの前にES向上」を実践するため、各部門の責任者だけではなく、将来の経営幹部となるマネージャークラスでプロジェクトを編成されました。これによりトップダウンではなく、ボトムアップからの意見を集約し全社的な改革案へと昇華することができました。また支援を通じメンバーの成長が著しく、終了報告会でPDCAの実践に向けて大きな手応えを感じました。今後はアフターコロナのホテル業界におけるV字回復モデルとして地域への波及効果を期待したいと思います。

**支援機関の声**

**日本政策金融公庫 福岡支店 融資第二課 課長代理 山本 裕城氏**

「WBCプロジェクト」というキャッチャーなプロジェクト名のもと、各部門の責任者がボトムアップで現場業務改善・DXの行動計画を策定されました。今回のプロジェクトを契機に成長されていくことと確信しており、日本政策金融公庫としても、経営支援・資金両面で支援してまいります。

**中小機構担当職員の声 九州本部 松村 秀隆**

プロジェクトの総括において全てのメンバーが自覚と自信をもって発表される姿からは確たる成長が伺え、経営者の方々からも「大きな成果」と評してくださいました。私たちにとっても格別の喜びを感じる機会となりました。

18



# 農業のDX化を促進する ITプラットフォーム構築を支援

## くにみ農産加工有限会社

### 「食の安全」をリアルタイムで保証しバジルペースト国内生産量NO1

バジルの産地に工場があり、種子の選定から栽培までを手がけており、バジルペーストは国内製造量NO1の企業。付加価値の高い製品に絞込み、他社がまねできない仕組みを実現している。

大分県内の地域の小規模農家と良好なパートナーシップを構築し、生産者情報や収穫の日時・栽培方法(施肥や農薬)、出荷量などをクラウドで記録し、最適な生産指示も行っている。

バジル生産は国内シェアトップ、生産者数増・年齢若返りそして収穫量も拡大している。取引先の食品メーカーや消費者が求める食の品質、安全性についてITを活用したトレーサビリティを実現し、世界標準の安全に取り組んでいる。

資本金	80百万円
本社所在地	大分県国東市
売上高	1,552百万円(2024年9月期)
設立	1981年11月
従業員数	72名
業種	食料品製造業
営業品目	業務用冷凍野菜・乾燥食品製造、農業経営／運営コンサルティング



### 問題意識

- 自社開発の農業栽培システム「KUNIMIX CLOUD」の更なる使いやすさの改良と、栽培野菜の生産性向上と品質管理の強化



### 課題

- システムを通じて栽培野菜の納品に必要な説明責任を果たすこと
- 効率的な生産、多収・高品質化、生産ノウハウのデータ化の実現



### 支援

- ハンズオン支援事業を活用し、2年半の支援でシステムを運用



### 成果

- 生産者に喜ばれ、各方面で高い評価を得るシステムを実現  
(世界基準GAPを満たしたトレーサビリティ)

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 自社システムを改良し 栽培野菜の生産性向上と品質管理を強化したい

2015年農業栽培システム「KUNIMIX CLOUD」を導入し、協力農家の高品質なバジル栽培の生産性を上げてきた。しかし、大手食品メーカーから、より高い生産性と生産過程の品質トレースを保証するシステム改良の要請が高まりシステムの再構築を検討していた。日本政策金融公庫大分支店から提案のあった中小機構のIT経営簡易診断を受けた結果、システム再構築の方向性が明確になり、ハンズオン支援事業の活用につながった。

### 経営課題と支援テーマの設定

#### 「次世代KUNIMIX CLOUD」による 農業の高度化への挑戦

国内農業の課題として①小規模農家の減少に歯止めがかからず、かつ農業従事者の高齢化が進んでいる。②農家の年間販売規模は約80%が500万円未満と、大手食品メーカーの要求するトレースに費用を捻出できない状況にある。

そこで、大手食品メーカーが必要とする要件を「KUNIMIX CLOUD」の無料提供を通じてパートナー農家の納品条件として成立させることで、栽培野菜に必要な説明責任を果たせる取組みを進化させることが課題となった。

支援内容として、加工野菜原料の効率的な生産、多収・高品質化、生産ノウハウのデータ化などを実現するために、現状の「KUNIMIX CLOUD」の課題を抽出し、次世代に向けた再構築を目指すことにした。

## 2 支援内容

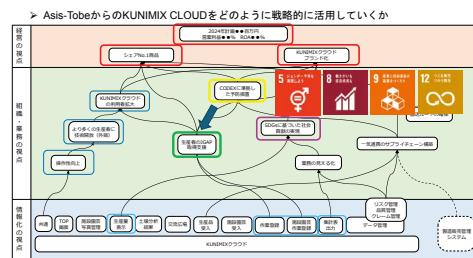
### ① ハンズオン支援事業 (IT-A型)

#### システムの再定義で、高度化の実現イメージを可視化

- 支援期間 2021年12月～2022年6月(12日) ■ 派遣アドバイザー 九郎丸 宏一 [専門] 製造業における基幹システム開発のプロジェクトマネジメント
- 企業側プロジェクトチーム 原料課メンバーを中心に少数精銳チーム4名で構成

#### 現状把握からシステムの“るべき姿”を IT企画書にまとめた

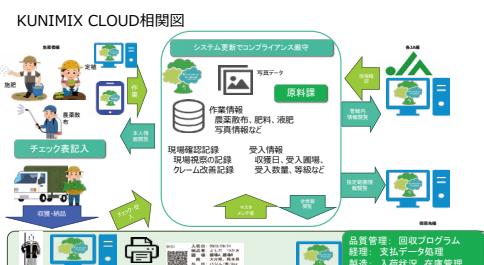
栽培管理システムの再構築のため、現状把握として、業務フロー、システム化範囲の分析を通じて課題を抽出し、「IT戦略マップ」「経営デザインシート」といったツールを活用しながら、将来の“るべき姿”をシステム企画としてまとめる支援を実施。取引先の食品メーカーや消費者が求める食の品質、安全性をトレーサビリティによって実現していく目標を明確にした。また、CVCA(Customer Value Chain Analysis)等のツールを使って、システム開発で実現可能なビジネス企画を検討し、各メンバーが経営視点を持つことに貢献した。



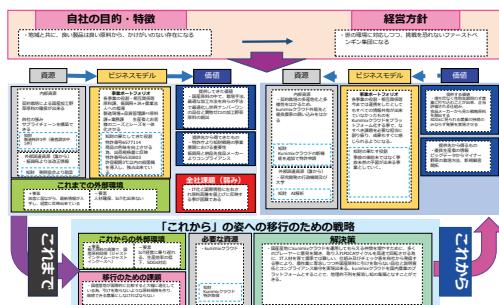
■ IT戦略マップ

#### 多角的なKPIで投資対効果を可視化し、 投資決定につながった

システムとビジネスの双方を新システムで再定義することにより、自社のシステム開発だけでなく、新たな売上を目指すという新規目標をメンバーで共有した。また、投資対効果評価のため各種KPIの検討を通じ、年間3%の生産量増加が見込める事、1,000万円の開発投資とした場合に、2年以内の営業利益で投資回収が見込めるなどを定量的に提示した。これにより経営者によるシステム投資の意思決定をサポートし、第2期、第3期支援へつながった。



■ 「KUNIMIX CLOUD」相関図



■ 経営デザインシート



■ プロジェクトメンバー

## ② ハンズオン支援事業 (IT-A型)

### 臨機応変に選考へ取り組み、最適な開発パートナーを選定

- 支援期間 2022年10月～2023年4月(10日) ■ 派遣アドバイザー 九郎丸 宏一 [専門] 製造業における基幹システム開発のプロジェクトマネジメント  
■ 企業側プロジェクトチーム 原料課メンバーを中心に少数精銳チーム4名で構成

### 完成したRFPでベンダー選定から決定までのプロセスを実践

前半の支援では、67ページに及ぶRFP(提案依頼書)を完成させる支援を実施。現行システムから進化した要件として、具体的な画面イメージや業務フローなどを提案依頼としてまとめ、同社独自の評価項目を設定した。

後半の支援では、9社のベンダー候補に対し、1次書類選考、2次プレゼン選考と進め、追加候補を入れて最終1社に絞り込む支援を実施した。最終的に開発実績や信頼性に加え、農業系システム開発の知識と経験が抱負な理想的なパートナーを選定することができた。

## ③ ハンズオン支援事業 (IT-A型)

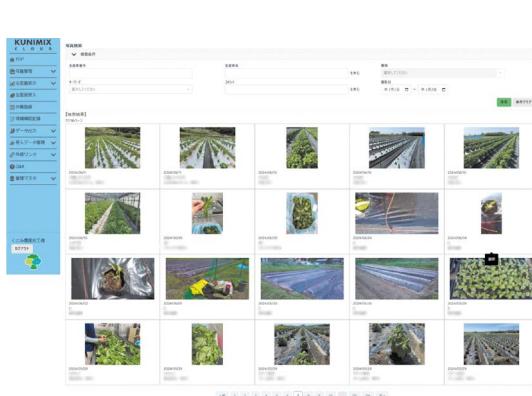
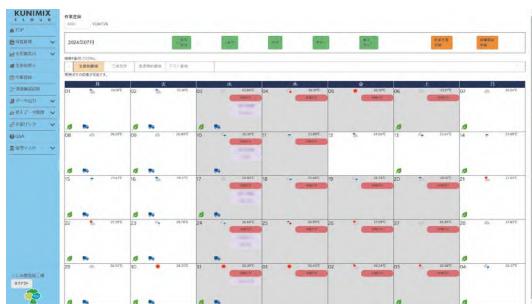
### システム導入から本格稼働、運用までのステップを経験

- 支援期間 2023年5月～2024年4月(24日) ■ 派遣アドバイザー 九郎丸 宏一 [専門] 製造業における基幹システム開発のプロジェクトマネジメント  
■ 企業側プロジェクトチーム 原料課メンバーを中心に少数精銳チーム4名で構成

### 計画を上回る内容と進捗により余裕をもって安定稼働に移行

同社が開発会社との交渉や進捗管理をスムーズに進めるための考え方や進め方を丁寧にアドバイスし、後方支援によって3者間でバランスの良い関係性を構築することができた。

これにより余裕のあるスケジュールで開発完了まで進め、テスト完了時に最終的な不具合は0件となる高い品質で終了した。さらに、従業員や生産者に向けて、運用マニュアルを作成し、プロジェクトメンバーによる運用・操作研修を実施することで、スムーズな本番稼働への移行に貢献した。



### 最適なファシリテーションでプロジェクトメンバーの育成に貢献

RFPの完成により、どのようなシステムを目指すのか明確に可視化することできた。また、ベンダー各社からの問合せ対応や提案交渉など、難易度の高い経験に直面するフェーズだったが、担当したアドバイザーの丁寧なフォローと密なコミュニケーションにより、システムに関する深い理解を促した。このプロセスで、プロジェクトメンバーが、ベンダーとの交渉力を培う貴重な経験をすることができ、リーダーとして大きく成長した。

### 生産者に喜ばれ各方面で高い評価を得るシステムを実現

3期の支援を通じ、それぞれのステップを経るごとに、毎回メンバーも、プロジェクトリーダーはCIO(最高情報責任者)としても成長を遂げており、自立化に向けて確実な手応えを得られた。

また、従業員や提供先の生産者から「とても使いやすい」と高い評価を得ることができた。

さらに2024年3月に完成した当該システムは、小規模農家への貢献が認められ、経済産業省主催の「第二回パートナーシップ構築大賞」を中小企業で初めて受賞した。



### ③活動の振り返り



九州本部 シニア中小企業アドバイザー 三戸 宏昭

#### 食の安全を守るシステム構築とCIOの育成を実感

企業と中小機構のチームワークそしてベストなシステム開発業者との総合力が余すところなく発揮され、2年半でシステムの開発・導入そして稼働を行う実績となりました。プロジェクトリーダーが自らテストを行い操作性を改善した効果もあり、農家さんから使い勝手が良いと好評です。リーダーは運用後のアップデートも視野に入れながら、システムとともにCIO候補として大きく成長されました。

トレーサビリティ水準も世界標準レベルとなり、バジル以外の野菜にも展開可能なことから、「KUNIMIX CLOUD」販売に向けたテストマーケティング支援を現在展開しています。儲かる農業のモデル事例として本システムを活用したスマート農業が拡大することを期待しています。



経営者 代表取締役 吉丸 栄市氏

#### 経営者のリスクリングと多様性の理解に最適！

事業を時代の要求に対してアジャストし、将来を予想して準備する為には、経営者自らが変容していく必要がありますが、そのプロセスを学び直す為には、優秀な専門家に伴走してもらう必要がありました。今回2年半に亘る支援では、少額投資でベストなアドバイザーから大手企業の事業の進め方を学び、ITベンダー様との共通言語と多様性の理解を獲得できました。加えて、入札の為にRFPを自ら作り、最適な会社を選定できた事は、数年分の時短になりました。

今回のシステム開発において、優先したことは事業パーパスを定めることでした。本システムは“規模・性別年齢に関わらず、正当評価される仕組み”になりえるとし、多くの方にとって価値のある物に仕上がりました。

今後は日本の農業に貢献するためこのシステムの全国販売に挑戦します。



プロジェクトリーダー 原料課 中谷 大智氏

#### 田舎だからこそ、時代においていかれないように

プロジェクト開始当初は、本当にやり切れるのか不安の日々でした。自分自身ITに強い訳でもなく、特別知識があった訳ではありません。しかし、中小機構、アドバイザー、ベンダー様のお陰で自分自身も成長する事ができ、より良い物を作り上げることができました。

この「KUNIMIX CLOUD」を使って栽培される皆様は、胸を張って自分は優良生産者であると思っていただきたいです。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 九郎丸 宏一  
地域と共に挑戦し、デジタルで  
日本の農業の未来を築く

約2年半に及ぶ長期の支援でしたが、プロジェクトには常に吉丸代表にもご出席いただき、建設的な意見交換を毎回繰り返しが成功要因の一つであったと思います。プロジェクトの雰囲気もよく、笑顔が絶えないポジティブなチームでした。また、目標を実現するためのITシステムを構築するCIOとしての役割や進め方を、今回のハンズオンをとおして修得していました。

今回開発された「KUNIMIX CLOUD」が日本の食の安全や地域農業の活性化に貢献し、日本のスマート農業の歴史に残るシステムへと成長することを期待します。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 中山 小百合  
「スマート農業」に一石を投じ、  
地域活性化へ貢献

支援開始から約2年半で、ようやく代表の理想をクラウドシステムとして実現しました。地域のバジル農家へ無償でシステム提供することにより、畑から食卓へ“食の安全・安心につながるトレーサビリティ”を可視化。これにより加工メーカーとして、食品メーカーや消費者への説明責任を果たすことができました。さらに限界集落における儲かる農業のモデル事例として、このシステムを今後外販することで、日本の将来の農業の在り方に一石を投じることができます。引き続き、テストマーケティングで、これからも支援を継続していきます。

#### 支援機関の声

日本政策金融公庫 大分支店 事業統轄 大平 英紀氏

事業者の発展、ひいては生産農家等地元関係者を巻き込んだ地方創生にもつながるのではないかと考え、中小機構をご紹介しました。報告会に参加する都度、進化を実感することができたのは、貴重な経験となりました。

#### 中小機構担当職員の声 九州本部 越田 将太

事業者は地域とともに農業の高度化に挑み、開発支援した「KUNIMIX CLOUD」を通じて契約農家とのパートナーシップを強化されてきました。持続可能な成長へと進む中で、引き続き伴走支援をさせていただきます。

19



# 組織を活性化させ企業を成長させる 新人事制度の構築

## 株式会社みなと食品沖縄

### 沖縄の食のインフラを365日・24時間体制で支える

同社はパートナー企業が運営するコンビニチェーンの弁当・惣菜・デザート・麺製品の製造を行い、沖縄本島内のデリカ工場、デザート工場、そして離島の宮古工場、石垣工場の4つの工場で、沖縄県内全ての店舗へ商品を提供している。

パートナー企業のニーズや志向、新しい味覚の追及をテーマとした商品開発・改良を行い、沖縄地域の嗜好に合った弁当や惣菜が高い支持を得ている。

コンビニチェーンの店舗増・売上拡大に合わせ同社も大きく成長し、売上高・従業員数とも大幅に伸びしてきた。

資本金	30百万円
本社所在地	沖縄県那覇市
売上高	5,837百万円(2023年3月期)
設立	1989年4月(創業1987年)
従業員数	606名
業種	食料品製造業
営業品目	コンビニ向け弁当・惣菜・デザート等製造



### 問題意識

- 会社規模拡大・従業員数の増加による、従来の人事・労務管理の限界



### 課題

- 従業員定着、人事考課、賃金制度、転勤制度など、組織を活性化させる人事制度の構築と個別労務課題への対応



### 支援

- 同社に合った新人事制度の方向性を検討し決定
- 方向性に合わせた資格・評価・給与制度の整備を行い、試行・移行計画を立案
- 異動・転勤等の個別労務課題の解決



### 成果

- 同社にマッチしたオーダーメイドの新人事制度の構築
- 制度構築のノウハウの蓄積により今後の柔軟な運用・改善が可能

## 1 事例概要

### 問題意識と相談内容

#### 従業員の増加に伴い人事・労務の様々な問題が発生

商工組合中央金庫のセミナーでハンズオン支援事業を知り、当事業を活用した経営者の知人からの勧めもあり、申込みにつながった。

正社員・パート・アルバイト・外国人労働者など従業員数が600人を超える、従業員の定着、人事考課の在り方、賃金の見直し、転勤制度など、人事・労務について様々な問題が発生し、その解決に向けた支援の要望を受けた。



■ 食品製造の様子



### 経営課題と支援テーマの設定

当初は経営者層と従業員との距離が近く、顔の見える関係で人事・労務管理が機能してきたが、売上規模が大幅に拡大し従業員数も600人を超える現在では、様々な課題を抱えるようになった。

今回のプロジェクトでは、「人材によって組織を活性化させ、企業を成長させる新人事制度」の構築として、まずは正社員を対象に取り組み、次期以降にパート・アルバイト・外国人労働者へと展開していく予定である。

経営基盤の重要な要素である人事制度の確立を手始めに、今後は生産性・品質・商品開発力など企業力をさらに高め、パートナー企業との確固とした地位を確立し、共に成長する事を目指す。



■ コンビニ向け商品

## 2 支援内容

### ① ハンズオン支援事業（総合）

#### 組織を活性化させる新人事制度の構築と個別労務課題への対応

- 支援期間 2024年1月～2024年8月(20日)
- 派遣アドバイザー 富野 芳明 [専門] 人事組織改革
- 企業側プロジェクトチーム 社長をプロジェクトリーダーとして、総務、人事、営業、製造の各リーダーで編成

#### 社長・社員の想いを実現させる新人事制度の構築

まずはプロジェクトメンバー含む管理職メンバーで課題の抽出と整理を行い、新人事制度の方向性を示す「人財方針」を設定した。

次に職能要件表、賃金表、評価制度、賞与計算式、昇格・降格運用要領等の仕組みづくりを行い、給与・賞与はシミュレーションと検討を繰り返し決定した。また、評価者研修、各制度導入スケジュール作成も行い、運用開始に向けた準備にも取り組んだ。

さらに、個別労務課題の解決として、異動・転勤については教育訓練の一環としてルール化し、手当や待遇などを明確化した。教育訓練制度についても現行制度を整理し体系化した。



■ プロジェクト活動の様子



## 制度構築だけでなく、スムーズな運用準備とメンバーの意識改革まで

支援期間の前半で新人事制度の方向性決定から各制度の内容決定までを行い、後半ではシミュレーションとブラッシュアップ、新たな評価制度の評価者研修の実施など、スムーズに運用が開始できる準備まで行った。

アドバイザーはプロジェクトをファシリテートし、メンバーからの要望・考えを汲み取り、様々な選択肢や事例を示すことでメンバーの納得のいく制度を作り上げた。

今後の会社運営を担うプロジェクトメンバーが、人事給与など会社のコアな部分に触れ、経営への参画意識が高まったことも大きな成果と言える。



■終了報告会の様子

### ③活動の振り返り



沖縄事務所 所長 伊原 誠

#### 会社の宝である人財の基盤づくりを最優先

同社は、主要取引先であるコンビニチェーンの店舗増・売上拡大に伴い、売上高・従業員数を増やす中、工場の現場改善、生産性向上などの課題がある一方、会社の基本は「人」という城間社長の信念のもと、人財の基盤づくりを最優先し、新たな人事考課制度を構築されました。

同制度は、城間社長が見守る中、富野アドバイザーの助言をもとに、プロジェクトチームのメンバーを中心に社員を巻き込みながら構築されています。

箱はでき、魂をいれていくのはこれからですが、今後の運用にあたっても、関係者の意見を取り入れながら最適化を図り、従業員の皆さんのが一層明るく笑顔で輝く人財となって同社を支え、同社がますます発展されることを楽しみにしております。

経営者 代表取締役社長 城間 雅啓氏

#### 持続経営を目指し人財育成のための人事考課制度を構築

弊社は今年で創業35年目を迎えます。会社規模もコロナ禍前までは、おかげさまで毎年売上高が伸長し、部門、従業員雇用も増えてきました。コロナ禍では、踊り場時期ができ、今までの振り返りと、今後の会社の在り方を考えた時に原点回帰のキーワードが頭に浮かんできました。

そこで先ず持続的経営を考えた時に最初に思い浮かべたことが、優秀な人財の必要性でした。どのように人財育成をし、経営理念を遂行していくべきかを自問する中で当社に最適な人事考課とは何か?と考え、今回のハンズオン支援事業の依頼をいたしました。

今までの人事考課制度は経営陣のみで策定していましたが、どうも活用がされずにいました。そこで今回は各部門長を中心に現状の分析と課題を抽出し、富野アドバイザーからご支援をもって取り組むことで参加型考課制度と等級制度を制定することができました。

また、お互いの評価方法の価値観をやり合わせることで一体感を再認識することと、新たな気づきを得ることで時代の変化に対応する人事考課制度を策定することができました。社員が働くことの意義やそこでの評価を共有・共感する仕組みを作ることで従業員の笑顔を増やし、やりがいのある企業運営ができるようになります。

この度は皆様の多大なるご指導ご鞭撻を賜り感謝申し上げます。

管理者アドバイザー 中小企業アドバイザー 新垣 順一

#### いかに人を活かし組織を活性化させるか

同社はHAPPY会議と題して経営幹部と管理職20数名による会議を毎月開催しており、社内の風通しは良いと感じていましたが、一方で若手社員や多様な考え方を持つ社員とのギャップを感じることもあるというご意見もありました。

今回のプロジェクトでは、いかに人を活かし組織を活性化させるかを焦点に、社員をよく見て・よく話を聞く仕組みもできましたので、それら課題の解決にもつながるのではと思います。

更に団結し一体感を得た、同社の今後が楽しみです。



# 中小機構の経営相談サービスのご案内

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

## IT化に取り組みたい方

中小企業・支援機関のみなさま

経営のお悩みごとを



IT経営サポートセンターが解決します!

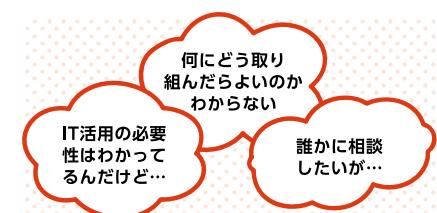
業務上のこんなお悩みありませんか?

- 業務課題に何から取り組んでよいかがわからない
- 使いにくい販売管理ソフトを入れ替えたい
- シフト作成や勤怠管理の負担を減らしたい
- ネットを活用して予約販売や購買促進に取り組みたい
- 迅速に社内の情報共有・連絡ができるようにしたい
- 実店舗とECサイトの在庫管理を一元化したい

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。

- 何回でも無料
- 1回60分
- オンライン
- 予約制

### 「もやもや」型のお悩み



IT活用が必要なのはわかる。  
でも具体的にどうすればいいのかわからない。

### 「ハッキリ」型のお悩み

- システムを導入したけれど、社内に定着させるには?
- 費用対効果は?
- 自社にはどのITツールが合ってるの?

自社のIT利活用に関して、相談したい課題がはっきりしている。



どちらのタイプもご相談ください！

IT 経営サポートセンター 検索

## 経営に関するお悩みを気軽に相談したい方



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

AI  
チャットボット  
24時間  
365日  
受付中

専門家との  
チャット  
平日9~17時  
受付中



下記WebサイトまたはLINEアカウントからご利用ください。



Web版

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



LINE版

友だち登録を  
お待ちしています！

アカウント名  
中小機構\_チャット経営・起業相談

## 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/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)

①②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てみませんか？



# 事業再構築 相談・助言

新事業展開や事業転換への挑戦に  
専門家が無料でアドバイス

## 対象者

事業再構築に取り組む中小企業・小規模事業者

“中小企業等事業再構築補助金”的採択を受けた中小企業・小規模事業者

最適な専門家が



全国で1,000名を超える中小機構の登録アドバイザーの中で、事業再構築の実現に向けた課題解決に最適な専門家がアドバイスします

最適な方法で



窓口での対面相談だけでなく、オンライン相談も対応します  
必要に応じて事務所・店舗・工場を訪問してアドバイスします

最適な回数で



事業再構築の実現に向けて解決が必要となる経営課題に応じて必要な回数（最大3回）を無料でアドバイスします



## 生産工程スマート化診断

ロボットの導入、IoT…

興味はあるけど具体的な進め方にお悩みの方へ!!

中小機構の専門家が貴社を訪問・診断し、解決に向けた対応策をご提案します。

### 「生産工程スマート化診断」とは？

#### 診断内容

- 「作業」と「情報」の視点から、専門家が生産工程の現状を分析します
- 課題の整理・可視化を行い、ロボット（自動化）・IoTの活用可能性をご提案します
- 全3回の無料診断です

#### 中小企業・小規模事業者

#### 対象者

- ロボット・IoTの導入により、生産性を向上させたい事業者

※本事業は設備投資をご検討中の方向けの事業です

#### メリット

- 専門的・客観的視点による分析をとおして、生産工程の課題の把握や対応策の検討が可能となります
- ロボットやIoTなど新たな設備やサービスの活用可能性を確認できます

詳細はこちら▼



業務フロー  
見直し



見える化



標準化



仕組み  
づくり



中小機構による  
中小企業のための経営分析ツール

# 経営自己診断 システム



経営自己診断システムとは、中小機構が運営する経営分析のためのサポートツールです。  
決算書の財務情報から自社の特徴や課題を把握し、経営の意思決定につなげます。

## 豊富な 財務情報を収録

200万社以上の  
中小企業データから比較



## かんたん 操作

決算書を入力するだけで、  
分析結果を表示

→簡単

## 登録不要の 無料診断

個人情報不要、安心利用



こんな方に  
おすすめ!

- ✓ 自社の経営状況を手軽に分析したい
- ✓ 財務に詳しくないが、企業分析を行いたい
- ✓ 業界他社と比較して、自社の特徴を把握したい



簡単な操作で自社の経営状態を診断できます。ぜひ中小機構の「経営自己診断システム」をご利用ください

経営自己診断システム <https://k-sindan.smrj.go.jp/>



# 海外行けって社長また...なぜ海外へ?英語無理との対策と引き合いかずの輸出 はどうする、海外。替

変動、渡航調査、代金回収、契約書、海外情勢、商慣行、認証・規制、ビザ、代理店?ディストリビューター?通関トラブル、商標・特許、現地法、人材採用、マーケティング、貿易取扱説明書、カントリーリスク、関税分類番号、お腹痛くなってきた...どうしよ...う...中小機構?



**無料  
相談**

「どうする、海外。」なお悩みに、専門家がお答えします。



オンラインでの  
相談にも対応！

# 中小企業の海外展開支援 独立行政法人中小企業基盤整備機構



J-GoodTech ジエグテック

# 中小企業と 世界をつなぐ BUSINESS MATCHING



課題を公開し、  
解決策の提案を受ける

- 新たな取引先を見つけてたい
- 事業の多角化をはかりたい
- コストを削減したい
- 新製品を開発したい



自社の強みをアピールし、  
課題解決する

- 売上をあげたい
- 輸出・海外展開を進めたい
- 共同開発を行いたい
- 新しい市場に進出したい



ジェグテック  
**J-GoodTech**

新規登録やサービス内容等、ご不明な点がございましたらこちらへご連絡ください。  
どんな些細なことでも構いませんので、お気軽にお問い合わせください。

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル  
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 ジエグテック運営事務局  
TEL:03-5470-1538 URL:<https://jgoodtech.smrj.go.jp/pub/ja/>



原価管理  
管理会計  
のキッカケに

利益を得るために売上高をシミュレーションできる

# 儲かる経営 キヅク君

商品・取引先ごとの収支を把握できる

伸ばすべき商品・取引先が分かる

価格転嫁の目安を検討できる

利益を確保する事業戦略を検討できる

業種別に入力

Webで簡単

登録不要



※ツールのご利用はパソコン(PC)からお願いします。

## 「儲かる経営 キヅク君」とは

商品・取引先ごとの収支状況やコスト構造の変化を可視化し、  
将来、目標とする利益を確保するために  
目指す売上高や改善すべきコストの優先順位を明確にすることで、  
価格転嫁の目安や商品戦略、事業戦略等を検討することができる  
シミュレーションツールです。

### 「過去」からの 変化を知る

過去と現状の2期分の決算書の情報  
を入力すると、会社全体の収支  
状況の変化を確認できます。費用の  
項目が急増している場合は、コスト  
構造を確認しましょう。



### 「現状」を知る

現状の決算書情報に基づいて、コ  
ストを商品ごとに割り当てる、そ  
の商品・取引先ごとの収支状況が  
確認できます。そこから伸ばすべき商  
品・取引先を検討しましょう。



### 「将来」を考える

商品・取引先ごとのコストや利益をシ  
ミュレーションすることで、利益を確保  
できる価格やコストを知ることができます。  
また、会社全体で将来目指すべき  
営業利益や売上高の検討ができます。





