

平成21年度マスターセンター補助事業

「地域力連携拠点事業」のベストプラクティス診断事例

報 告 書

平成21年10月

社団法人中小企業診断協会 広島県支部

(地域力連携拠点 ひろしま診断協会)

目 次

はじめに	1
第1章 「平成20年度地域力連携拠点事業」の概要	3
第2章 具体的支援事例の紹介	13
診断事例1 「理念の策定・共有化による組織変革」	15
診断事例2 「農商工連携による製品開発」	22
診断事例3 「新商品と紙系の売上拡大の支援」	31
診断事例4 「高級和食店の収益性改善」	41
診断事例5 「従業員の自主的活動を重視した現場改善」	48
診断事例6 「アパレルメーカーにおける過剰在庫削減方法」	57
診断事例7 「売上拡大・利益伸び悩みタイプの成長型企業の経営改善」	64
診断事例8 「農事組合法人の経営改善」	74
診断事例9 「従業員を巻き込んだ経営革新の推進支援」	82
診断事例10 「社員のやる気に火がついた」	88
おわりに	96

はじめに

昨年5月30日に「地域力連携拠点 ひろしま診断協会」の開所式を開催して早くも1年が経過した。これまでは、社団法人中小企業診断協会広島県支部は、中小企業診断士を専門家として各種中小企業支援機関に派遣することは行ってきたが、地域力連携拠点事業のように、自分たちの判断と意思決定によって、地域の中小企業の経営課題の解決の支援を行うという活動は行ってこなかった。「下請け」から「元請け」に変わるということは、想像以上に大きな変化を経験させてもらうことになった。2年目を迎える今年は、変化に対応することにも慣れ、順調に事業を推進できるようになった。

「地域力連携拠点 ひろしま診断協会」が活動することによる成果を総括してみると以下のような点が、明確になる。

1. 今まで連携を持たなかったパートナー機関との関係が構築できたこと。特に地域の金融機関、広島市立中央図書館、福山市立中央図書館、広島県農業会議、広島県中小企業再生支援協議会、広島経済大学等とは、セミナー、相談会などご協力いただくことができるようになった。
2. 「悩む地域の中小企業」をパートナー機関のご協力、会員中小企業診断士の努力によって発掘できたこと。今までの中小企業支援機関からの支援経験のない企業をたくさん支援することができた。
3. 中小企業診断士の活動を地域の中小企業経営者に理解していただくことができたこと。これまでも、機会をとらえて理解していただく活動は行ってきたが、個別の企業の抱えている経営課題の解決に具体的に関与させていただき、ご支援を行うことにより、高い評価をいただくことができた。
4. 中小企業診断協会の会員診断士の力量が明確に理解できたこと。仕事に対する姿勢、経営課題の把握力・対応力、顧客満足を得るための努力などが、年齢、経験とは別に把握することができた。

昨年の活動を通じて55の企業に専門家を派遣した事例を、編集委員会で精査して、その中から10の事例を再編集したものを「地域力連携拠点事業」のベストプラクティス診断事例 報告書として発刊することになった。この活動は、地域力連携拠点事業の情報提供事業として位置づけられるものである。他の地域力連携拠点の参考になるものが、少しでもあれば幸甚である。

今年は、社団法人中小企業診断協会広島県支部創立50周年の節目に当たる記念すべき年であ

り、これから迎える新しい時代に向けた総括としたい。

平成21年10月

社団法人中小企業診断協会 広島県支部
支 部 長 藤 田 武 志

編集委員および執筆者（五十音順）

江 川 雅 典	(広島県支部会員	中小企業診断士)
小 川 成 洋	(広島県支部会員	中小企業診断士)
加 瀬 悦 充	(広島県支部会員	中小企業診断士)
岸 本 実	(広島県支部会員	中小企業診断士)
栗 山 琢 次	(広島県支部会員	中小企業診断士)
小 寺 崇 之	(広島県支部会員	中小企業診断士)
小 林 幸 夫	(広島県支部会員	中小企業診断士)
玉 崎 猛	(広島県支部会員	中小企業診断士)
西 原 州 康	(広島県支部会員	中小企業診断士)
藤 岡 芳 郎	(広島県支部会員	中小企業診断士)
柳 川 治 久	(広島県支部会員	中小企業診断士)

第 1 章

地域力連携拠点 ひろしま診断協会

「平成 20 年度地域力連携拠点事業」の概要

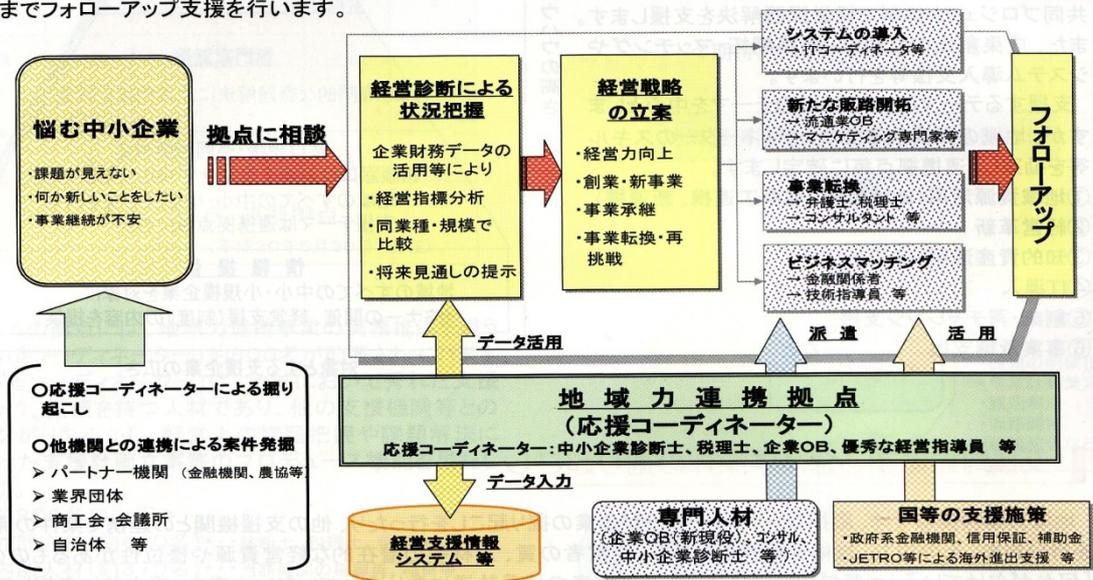
1. 地域力連携拠点事業の概要

(資料出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構の地域力連携拠点パンフレット)

地域力連携拠点の支援の流れ

■ 応援コーディネーターによる経営課題解決のコーディネート

- (1) 地域力連携拠点では、相談のあった中小・小規模企業に対して、応援コーディネーターが経営診断や経営戦略の立案等を行いアドバイスをすると共に、相談企業に対する支援計画を作成します。
- (2) より専門的な課題解決に対しては、高度専門人材(専門家)の派遣を行い、的確で迅速な活動支援を行います。その間も、応援コーディネーターが課題解決の総合コーディネートを行います。
- (3) 応援コーディネーターは、確実な成果創出のために販路の紹介やビジネスマッチングの場を提供し、販路開拓活動を支援します。そのための人材確保に際し、必要に応じて新現役人材の紹介も行います。
- (4) 応援コーディネーターは、課題解決の見通しや実行計画の策定の後も、企業の経営改善、業績向上を実現するまでフォローアップ支援を行います。



■ ワンストップサービスの提供

地域力連携拠点事業では、中小・小規模企業が抱える様々な経営課題に際して、1つの窓口(連携拠点)に相談することで、総合的な支援を受けることができます。応援コーディネーターはワンストップサービスの窓口として、連携拠点内外の支援シーズを組合わせて、企業経営者に提示します。

例えば、製造現場の改善活動を実施しながら、経営革新の申請をし、制度融資を受ける。新製品を開発した場合は、設備投資融資を受け、販路開拓の斡旋を受けながら、新現役人材との契約を進める等、複数の支援策を組合わせて並行して実施することが可能です。

応援コーディネーターは、中小・小規模企業をサポートする総合プロデューサーの役割を担っています。



2. 地域力連携拠点ひろしま診断協会の事業概要

**ガンバル中小企業
応援プラン**

中小企業診断士が
貴社のステップアップをご支援します

セミナー・相談会
専門家派遣
成功事例等情報提供

**地域力連携拠点
ひろしま診断協会**
中小企業診断士

協力機関

- ・ 中小企業基盤整備機構中国支部
- ・ 広島県再生支援協議会
- ・ 広島県農業会議
- ・ 広島市立中央図書館
- ・ 中小企業診断協会

高度専門家人材

- ・ 弁護士
- ・ 公認会計士
- ・ 税理士
- ・ 弁理士
- ・ 不動産鑑定士
- ・ ITコーディネーター
- ・ 中小企業診断士

支援機関

- ・ 広島市産業振興センター
- ・ 広島商工会議所
- ・ 東広島商工会議所
- ・ 広島県商工会連合会
- ・ 新現役チャレンジ支援広島事務局
- ・ 中国ニュービジネス協議会

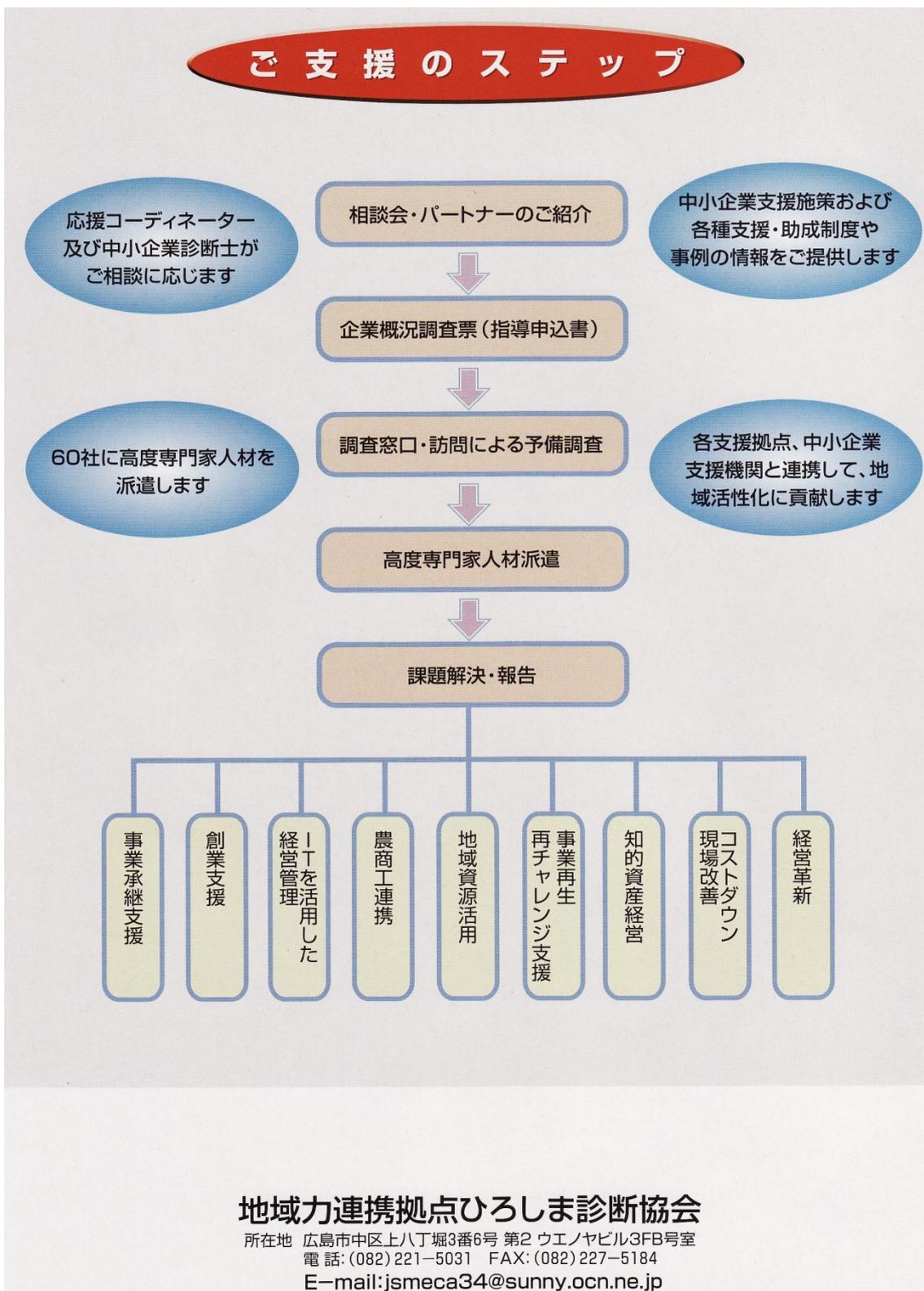
パートナー

- ・ 日本政策金融公庫県内4支店
- ・ 商工組合中央金庫県内2支店
- ・ 広島県信用保証協会
- ・ もみじコンサルティング
- ・ 両備信用組合
- ・ 伊予銀行県内6支店
- ・ 発明協会広島県支部
- ・ 広島経済大学

地域力連携拠点ひろしま診断協会は、地域力連携拠点として、
中小企業者の経営課題・問題を解決する専門家集団です

地域力連携拠点ひろしま診断協会

3. 地域力連携拠点ひろしま診断協会がおこなう事業者支援の流れ



4. 「専門家派遣事業（平成20年度）」の全体考察

平成20年度地域力連携拠点事業（専門家派遣事業）には多くの企業、関係機関、中小企業診断士の参加があった。地域力連携拠点事業は、優れた経営支援ノウハウを有する中小企業支援機関のことであり、中小企業の経営課題の把握や課題解決に向けた戦略の立案支援、専門家派遣やビジネスマッチング、などのユーザー本位のサービスを実施するものである。本論集はそれらの事例からベストプラクティスとしてまとめたものであり、企業、関係機関、中小企業診断士あるいは興味を持つ人々に何らかの便益をもたらすことを願って作成されたものである。

世界的な不景気に見舞われる昨今、広島の中小企業においても大変厳しい状況が続いている。従来、安定的に経営を続けてきた企業にとっても、環境の激しい変化の中で企業がいかんして成長を目指すのかが問われている。単に今まで通りの業務を行うだけではドラスティックな環境変化に対応することは困難であり、革新や改善はおおよそその企業にとって必要不可欠な課題だといえる。中小企業白書の2009年版は、我が国の中小・小規模企業が前向きになり「イノベーション」や「人材」に対する積極的な投資の必要性を提示し、多様な中小・小規模企業は我が国のイノベーションの源泉であり、変化する市場のニーズに合わせて経営者がリーダーシップを発揮し、知恵と工夫を活かした経営を行うことが重要であると述べている。ドラッカーが「いかなる事業にも2つの基本的な機能、マーケティングとイノベーションがある」と述べているように、今こそ初心に立ち返って顧客について考えることで事業を見直し、適宜イノベーションを繰り返すことが求められているのかもしれない。また、近年わが国でサービス業の発展とともにサービス・イノベーションが盛んに議論されるようになった。企業同様に、中小企業診断士などコンサルタントにおいても、マーケティングやイノベーションは重要なことだと考えられる。企業が個々の悩みや課題を抱えているのだから、コンサルタントを行う際にもおざなりに理論に隔たった支援をするのではなく親身になって個々の事情に則した支援が必要である。そのために中小企業診断士は常日頃から理論と実践の融合を学習し検討することが求められるのである。

イノベーションは、中小企業白書〔2009〕によるとシュンペーターのいう新しい製品・サービスの開発を指す「プロダクト・イノベーション」と、生産方法の改善を指す「プロセス・イノベーション」に大別される。さらに、既存の技術・知識等の延長線上での小刻みな改善である「連続的なもの」と、これまで存在しない画期的な製品や生産方法を誕生させる「非連続的なもの」に分類することもできる。中小企業のイノベーションは、研究開発活動を通じた技術革新だけでなく、日頃からビジネスの種を探すことや、生産工程の改善やアイデアや創意工夫がきっかけとなった事例も多く、広範囲なものである。また、中小企業白書〔2009〕は、大企業と比較して中小企業のイノベーションの特徴として、①経営者が、方針策定から現場までの創意工夫まで、リーダーシップをとって取り組んでいること、②日常生活でひらめいたアイデアの商品化や、現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きい、③ニッチ市場におけるイノベーションの担い手になっていること、の3つ挙げている。

別の切り口で見ると組織に関わる事例とオペレーションに関わる事例とに分けることも

できる。もちろん双方とも企業を革新・改善していく上では繋がりのある問題だが、企業の抱える課題を解決する際にどちらに焦点を当てて支援・指導を行ったかである。そして、組織に焦点を当てた場合はより革新的であり、オペレーションに焦点を当てた場合は改善に繋がっていると見える。どちらがよいという問題ではなく、既に述べた通り両方が噛み合っこそ効果が顕著に表れるだろう。言い換えれば、組織に焦点を当てて革新を図れば自ずとオペレーションは改善されるし、その逆もまた然りである。重要なのは企業や中小企業診断士が個々の経営環境や経営資源などの現状を踏まえた上で、各企業に合致した方法と考え方を用いて成長を目指すことである。すなわち、中小企業診断士が中小企業の立場で、その特性を活かすために経営者の起点で問題解決を行うことが求められるのである。そして、中小企業の不足する経営資源で特に重要な「人材」を補完する役割が求められている。

今回本論集で取り上げた事例は以上のような視点に立つものである。地域力連携拠点ひろしま診断協会は、経営力の向上支援（経営革新・農商工等連携・現場改善コストダウン）、創業支援、事業再生支援、再チャレンジ支援などを大きなテーマに専門家の人材派遣による支援活動を行ってきた。本論集はそれらの活動のベストプラクティスとして取り上げた一部であり、紹介事例をさまざまな角度から読み解き参考にしていただければ幸いである。

末筆ながら、平成20年度地域力連携拠点事業（専門家派遣事業）に関わった各企業および関係機関、並びに担当した中小企業診断士諸氏には格別の感謝を述べさせていただくと同時に、皆様の益々のご隆盛をお祈り申し上げます。

診断事例一覧表

	題名	支援内容
診断事例1	理念の策定・共有化による組織変革	理念の策定・明文化、新製品開発・市場開発
診断事例2	農商工連携による製品開発	販路拡大、製品開発、農商工連携
診断事例3	新商品 和紙系の売上拡大の支援	商品開発、販路開拓
診断事例4	高級和食店の収益性改善	売上向上、利益率向上
診断事例5	従業員の自主的活動を重視した現場改善	現場改善、コストダウン
診断事例6	アパレルメーカーにおける過剰在庫削減方法	在庫管理、管理体制の確立
診断事例7	売上拡大・利益伸び悩みタイプの成長型企業の経営改善	売上増加に対応できる工場体制の整備、全社的な利益アップへの取り組み
診断事例8	農事組合法人の経営改善	利益面・資金面の悪化原因究明と改善策、中期的経営目標の設定・計画策定
診断事例9	従業員を巻き込んだ経営革新の推進支援	事業領域の再定義、社内意思疎通の充実による情報収集、社員教育とリンクした評価システムの拡充
診断事例10	社員のやる気に火がついた	事業承継、組織改革、販売先の確保・コストダウンのための現場改善

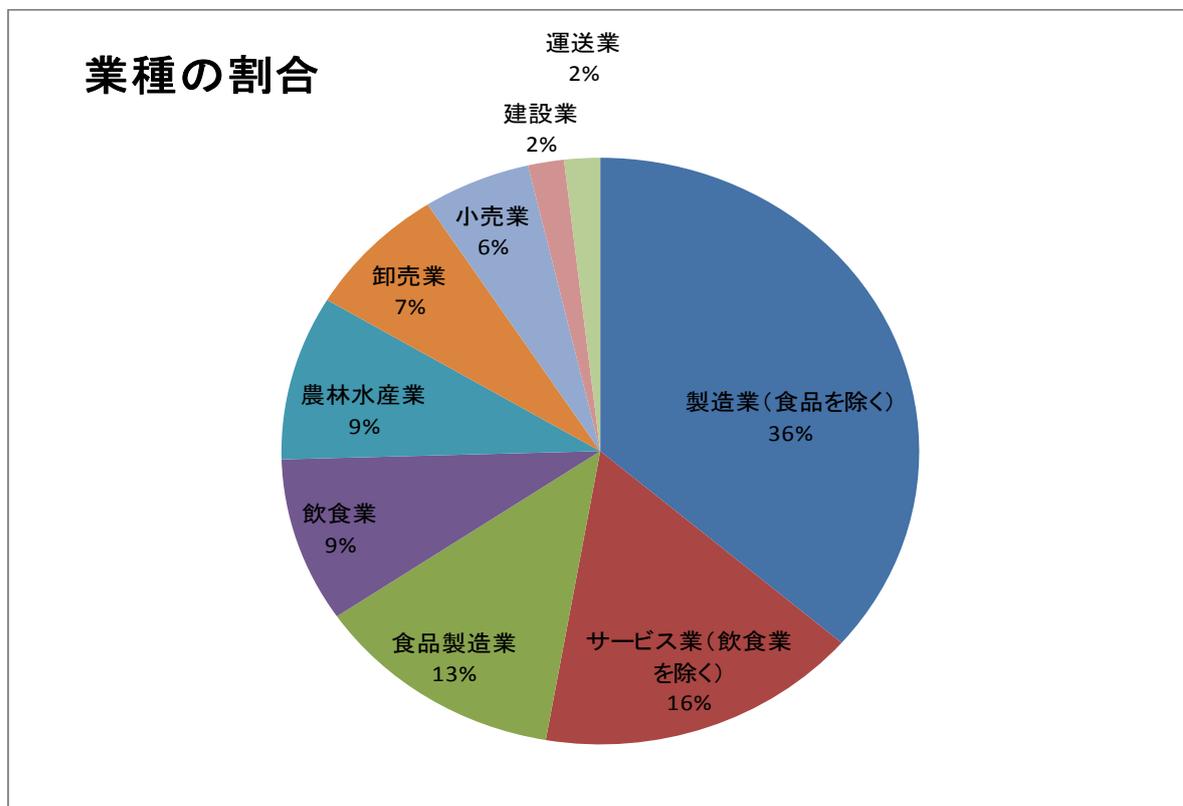
5. 「専門家派遣事業（平成20年度）」の実績報告

（1）派遣先事業者の業種

平成20年度（平成20年5月～平成21年3月）は、55社に専門家を派遣した。主な派遣業種としては、工業品・食品などの製造業が約半数（49%）、飲食業を含めたサービス業が約4分の1（25%）となっている。

「第1図表」派遣先業種の割合

業種	事業者数
製造業（食品を除く）	20
サービス業（飲食業を除く）	9
食品製造業	7
飲食業	5
農林水産業	5
卸売業	4
小売業	3
建設業	1
運送業	1
計	55

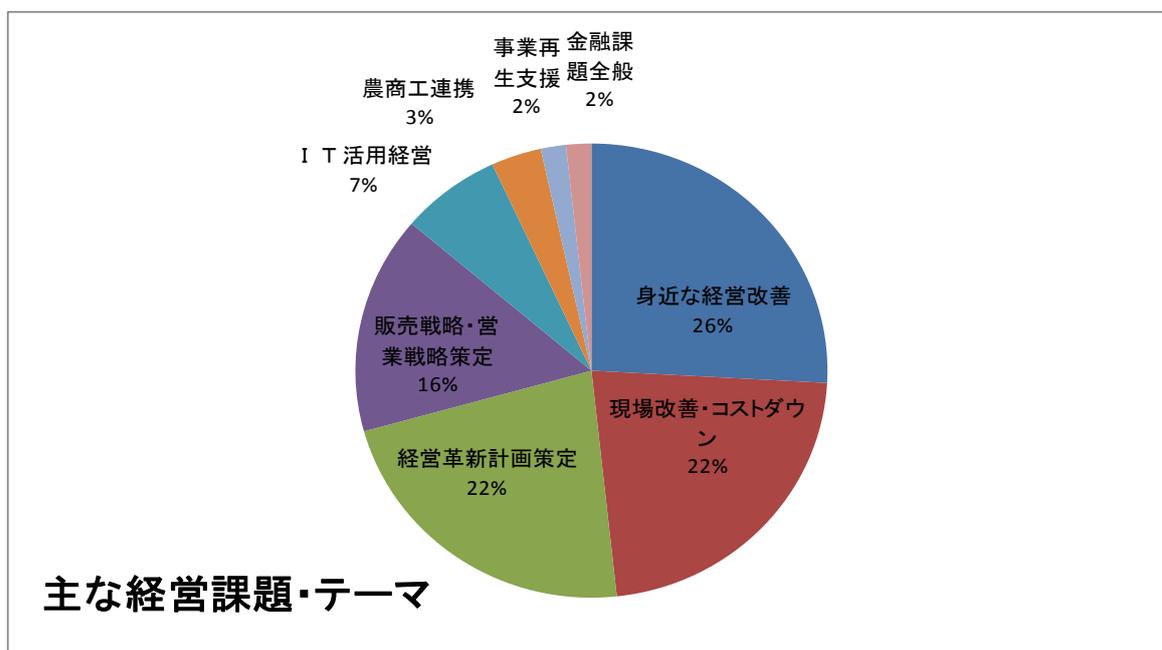


(2) 主な経営課題やテーマ

平成20年度、55社に派遣した経営課題やテーマを分析すると、経営基盤強化などの身近な経営改善が26%を占め、次いで現場改善コストダウン22%、広島県申請の経営革新計画策定が22%となっている。現場改善コストダウンなど、事業者が成果や結果を実感できる課題やテーマの中小企業支援が、当地域力連携拠点中小企業診断協会広島県支部の大きな特徴である

「第2図表」経営課題・テーマの件数

主な経営課題・テーマ	件数
身近な経営改善	15
現場改善・コストダウン	13
経営革新計画策定	13
販売戦略・営業戦略策定	9
IT活用経営	4
農商工連携	2
事業再生支援	1
金融課題全般	1
計	58



(3) 事業者への派遣回数

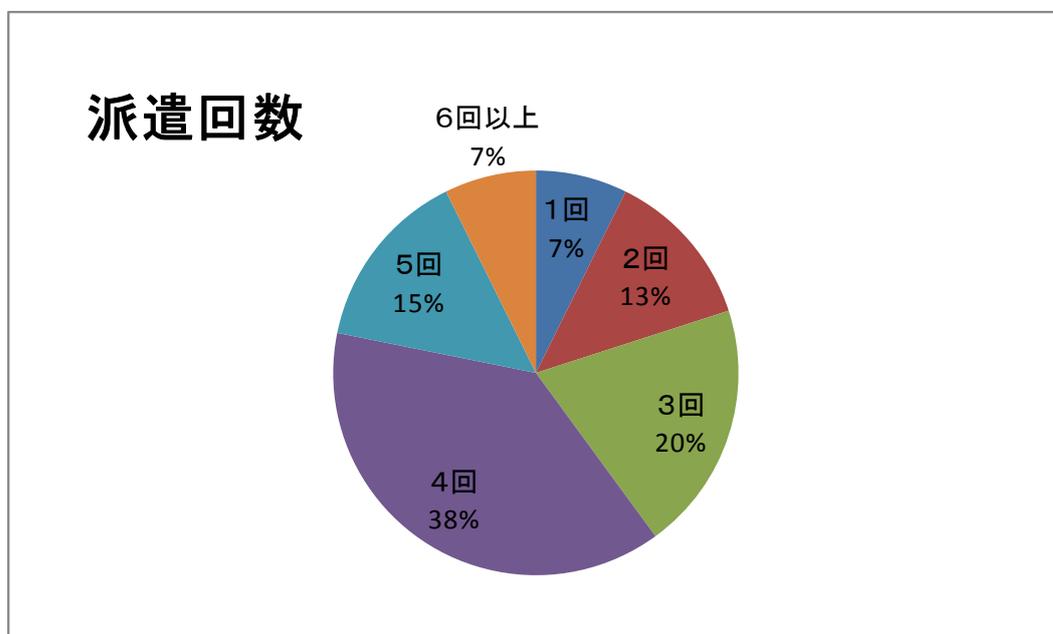
事業者の抱えている経営課題やテーマの性質やボリュームに応じて、柔軟に派遣回数を定める仕組みとなっている。

回数としては、4回が最も多く全体の38%を占めている。次いで3回の派遣が20%となって

おり、3回から4回で全体の約6割を占める。ある程度、まとまった回数を事業者に派遣することにより、成果や結果に結びつくような支援を心がけてきた。

「第3図表」派遣回数分布

派遣回数	事業者数
1回	4
2回	7
3回	11
4回	21
5回	8
6回以上	4
計	55



第2章 具体的支援事例の紹介

診断事例 1

《理念の策定・共有化による組織変革》

支援テーマ

理念の策定・明文化
新製品開発・市場開発

1. 企業名

名称 株式会社A社
所在地 広島県B市
代表者名 C氏

2. 企業概要

業種 製造業
設立年 1959年（昭和34年）
資本金 10,000,000円
年商 760,000,000円
従業員数（パート含む） 45名

3. 支援を開始するに至った経緯

当地域力連携拠点拠点（社団法人中小企業診断協会広島県支部）のパートナー機関であるF銀行G支店の紹介により、A社の経営課題や要望のヒアリングをおこない、専門家派遣を実施することとなった。

4. 支援のポイント

- (1) 理念策定と明文化、理念に基づく経営
- (2) トップダウン型からボトムアップ型への組織改革
- (3) 顧客起点からの新製品開発

5. 支援のタイムスケジュール

(1) 計画スケジュール

A社における支援活動は、大別して二度に分けて行われた。昨年度（平成20年度）地域力連携拠点事業と今年度（平成21年度）地域力連携拠点事業であるが、平成21年3月から始まり5月末まで継続して行われており、全7回を通して支援内容は一貫している。そのスケジュールと参加者は第1図表のようになっている。第1回から第3回までが平成20年度のものであり、すべてが3月に行われた。

「第1図表」計画スケジュール表

	テーマ	参加者
第1回	社長の考え方を理解する	社長
第2回	理念の策定と理論の説明	社長
第3回	トップ・マネジメントによるコンセンサス	社長、会長、社長夫人、社長子息
第4回	理念の確認と明文化	社長
第5回	コンセプト・ビジョンの策定と明文化	社長
第6回	コンセプト・ビジョンに基づく実行策	社長、社長夫人、ミドル・マネジメント、推進リーダー
第7回	個別具体策	社長、社長夫人、ミドル・マネジメント、推進リーダー

(1) 平成20年度地域力連携拠点事業～トップ・マネジメント対象

① 第1回：社長の考え方を理解する・第2回：理念の策定と理論の説明

第1回目と第2回目では、まず社長の考え方を確認し、それに沿った理論や方法論の説明を行った。創業50周年を迎えるに際して次なる成長のため、理念を策定したいということ、トップダウンからボトムアップへと組織を変革したいということ、ボトムアップ型の新製品開発・市場開発をやりたいなど、具体的に社長の考えていることを理解した。基本理念は、創業者の精神や会長の理念を反映した『自治自立』で決まった。自治自立という言葉には、下請け的な従来の形態から自社主導の形態へという想いと、一人一人が責任感を持って考え行動することで、組織だけでなく個々の幸福を掴んで欲しいという願いが込められている。そして、理念を落とし込み『オンリーワン企業として、感動創出するエクセレントカンパニーになろう』を基本信条とした。信条は以下の3つに分けることが出来る。①お客様の満足度アップ（常に新しい提案、品質の向上、しっかりとした方針）、②楽しむ創意（新しいやり方の実行、新製品を常に提案、感性に

訴える創造力)、③変化に対応(経営の持続性、経済的・精神的向上を目指す、実行した努力が成果に結実)である。

次に、アンゾフの意思決定理論を用いてトップ・マネジメントの成すべき戦略を説明した。アンゾフは企業の経営活動における様々な意思決定を、①戦略的意思決定(製品・市場戦略が中核)②管理的意思決定(経営資源の配分)③業務的意思決定(現場レベル)の3階層に分類した。当社においてトップ・マネジメントは、①戦略的意思決定を行い、続いて②管理的意思決定を行うことになる。また①戦略的意思決定についてアンゾフの成長ベクトル(第2図表)、ドメインについてエーベルの3次元(顧客・顧客ニーズ・代替技術=誰に・何を・どのように)を使い説明した。

「第2図表」アンゾフの成長ベクトル

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透	製品開発
	新規	市場開発	多角化

② 第3回：トップ・マネジメントによるコンセンサス

3回目では、トップ・マネジメント4名が参加して、理念の明文化と具体的な方針のコンセンサスを図った。ここでいうトップ・マネジメントとは、会長・社長・社長夫人・社長子息の4名である。この4名は当社の経営において深く関与し、影響を与えるという点で(社長子息に関しては後継者となる可能性)コンセンサスを得る必要があるからである。当日参加したトップ・マネジメントは全員が理念・信条に賛成した。当社は今年創業50周年を迎えるにあたり6月に記念式典を企画し、新たな成長を目指して、その共有化によって次世代への組織変革に臨んでいる。

それから、上述したアンゾフやエーベルの理論をツールとして用いることでドメインの定義がなされ、議論の末に当社の強みが抽出された。少量多品種生産、柔軟性、俊敏性、部門内部のコミュニケーション力、家族的経営、商品開発力、顧客密着力である。これらの強みはハメル=プラハラードのいうコア・コンピタンスに成り得るものであり、いかにして活用するかを議論した。その結果、顧客に対しての多様な具体案が挙げたが、咀嚼すれば従来の業務に、さらに積極的に顧客への提案、企画を実施することと、顧客に感動や喜びを与えるという切り口が加わったことになる。

このようにして平成20年度の三回にわたる支援活動が行われ、社長の考え方を理念策定・明文化し、他のトップ・マネジメントにもコンセンサスを得ることが出来た。また、各理論を用いてトップ・マネジメントが成すべき意思決定の役割と、自社の強みを認識することでこれから先

の戦略に方向性が見出された。

(2) 平成21年度地域力連携拠点事業～ミドルと組織へ向けて

① 第4回：理念の確認と明文化、第5回：コンセプト・ビジョンの策定と明文化

今期（平成21年度）の支援活動は4回のスケジュールが組まれた。前年度から通算して4回目のテーマは、ミドル・マネジメント（課長職）に対する理念の確認と浸透である。これまでにトップ・マネジメントによって明文化された理念を確認するとともに、その明文化された理念に基づいて各ミドル・マネジメントが果たすべき役割を議論した。

第5回では、明文化された理念・基本信条からコンセプトが導き出された。①お客様の満足度アップ（常に新しい提案、品質の向上、しっかりとした方針）②楽しむ創意（新しいやり方の実行、新製品を常に提案、感性に訴える創造力）③変化に対応（経営の持続性、経済的・精神的向上を目指す、実行した努力が成果に結実）である。そして、SWOT分析、アンゾフ、エーベルの理論を用いながら当社における事業領域や強み、向かうべき方向を捉え、議論の結果、アンゾフの述べるころの市場開発・製品開発に力を注ぐことにした。

また、マネジメント手法を、従来のトップダウン型からボトムアップ型に転換していくことにした。さらに、市場開発・製品開発を継続的に行うためにはマネジメント層だけではなく、全社員の意識改革が求められる。そこで、社長が選別したプロジェクト・チームを作り、創業50周年の記念式典を企画し、理念・コンセプトの発表と浸透を図ることにした。また、理念・基本信条などから、顧客を第一に考えるというマーケティング視点が重要であり、常に新しい提案というコンセプトからはボトムアップ型への組織変革が求められる。よって、プロジェクト・チームには単に記念式典の成功だけでなく、組織変革へ向けての鍵となるような役割が与えられている。

② 第6回：コンセプト・ビジョンに基づく実行策

理念・コンセプトの共有化・浸透をするために、各部門のミドル・マネジメントとプロジェクト・チームのメンバーが集まり、経営者の理念を元にコンセンサスを図った。理念・コンセプトを受けて組織として何が出来るかを考え、それぞれが個人としての行動3項目を作成した。また、従来受け身の受注製造だったため、顧客起点で発想し行動する習慣が薄いこともあり、マーケティングの役割・顧客起点の重要性についても議論が持たれた。

③ 第7回：個別具体策

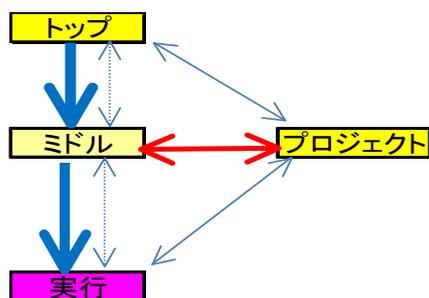
トップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、プロジェクト・チームが参加して、これまでの議論を踏まえての個別具体案を検討した。ボトムアップ型の製品開発へ向けて、各自が具体

的なアイデアを持ち寄り、プレゼンテーションと議論が交わされた。いくつかの発展性を含むアイデアが提案され、現在商品化へ進展する最中である。また、顧客起点での発想・行動を実践するために、外部組織との連携や顧客との接点を模索した。

具体的には、潜在顧客である A 社に訪問し、A 社の問題抽出を図った。引き続き担当者が A 社に訪れ、関係性を構築することで A 社の問題解決をすることによって、顧客起点での商品開発・市場開発を目指している。その他に、卸売業 B 社との連携により、ケーキ屋を対象とした新製品開発が始まっている。B 社はケーキ屋との太いパイプを持っており、ケーキ屋の抱えている問題を把握しているので、連携を図ることで顧客ニーズを汲み取り易くなるというメリットがある。当社にとってケーキ屋は市場開発をする標的の一つであるため、B 社との連携は今後の展開が期待される場所である。また、トップ・マネジメントとプロジェクト・チームが製造業 C 社を訪問し、その製品開発におけるプロセスを視察した。C 社は提案営業を得意としており、下請け的な受注製造からの脱皮を狙う当社にとって、一種のモデルケースとなるからである。

以上のように、理念の策定・明文化、組織変革、それらに基づく製品開発・市場開発が着々と現在進行形で進んでいる。

「第 3 図表」プロジェクト・チームと組織のかかわり方



「第 4 図表」トップ、ミドル、プロジェクト・チームの会議風景



6. 支援の効果・成果

(1) 定量的効果

当社が目指すのは、理念・基本信条から導出されたコンセプトからも読み取れるように、顧客起点に基づいて組織変革し、常に新しい提案をすることで永続的な成長を可能とする組織作りであり、現段階では定量的に成果を提示することは出来ない。

とはいえ、プロジェクト・チームの一員である開発担当者が顧客と双方向的コミュニケーションを図る中でニーズを発見し、実際に商品開発から納品まで至るという成果も上がった。また、ミドル・マネジメント主導での業務改善案によりミスも減少し、節約案によって大きく経費削減に至っている。

(2) 定性的効果

内部的には、創立 50 周年記念式典を行うなど、策定した理念・コンセプトの共有化かつ浸透を確実に進行している。ボトムアップ型の製品開発も、各人が常にアイデアを創出するという意識のもと行われており、部門横断的（トップ・マネジメント、全ミドル・マネジメント、プロジェクト・チーム）に会議を行うことで、組織内のコミュニケーションの幅が大きく広がっている。こういった活動が理念・コンセプトの浸透や組織変革にもたらす影響は多大であると考えられる。

対外的には、従来の下請け的な受け身の営業体制から、A 社への訪問活動などを通して、徐々に顧客起点の提案営業を行う体制へと変化している。また、B 社との連携を図り、C 社からプロセス・ノウハウを学ぼうとする姿勢からも、当社が理念・コンセプトに基づいた組織変革が進んでいることが窺える。

7. 今後の取り組み課題

今後の取り組み課題としては、理念のさらなる浸透・共有化、顧客起点による営業活動からの具体的成果かつその常態化が挙げられる。

理念は当然ながら掲げるだけでは意味がなく、その浸透・共有化によって個人や組織行動すべてに表れなければならない。当社において策定された理念は、もちろん形式だけではなく実践を念頭に置いたものであるが、現段階では策定して間もないので全社員に行き届いているとは言えない。浸透具合はトップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、プロジェクト・チームにおいては共有しつつあるが、全社員が共有するには今しばらくの期間が必要とされる。理念の浸透を効果的かつ確実に実践するには、トップ・マネジメントはもちろん、ミドル・マネジメントやプロジェクト・チームのコミットメントが非常に大きな影響力を持つので、その活躍が今後期待さ

れるところである。

顧客起点による営業活動から具体的な成果を得て、それを常態化するためには、理念の浸透・共有化が重要となる。しかし、具体的な成果によって理念の浸透を早めたり深く理解したりすることもあり得ると考えられる。理論や考え方を学び理解することも大切なことではあるが、アインシュタインが述べるように、「体験することほど効果的なことはない」、すなわち一度体験するという事実は深い理解をする上で大きな武器となることを決して否定出来ないからである。その仮定で考えると、理念が浸透されつつある現在では、小さな成果（成功体験）の積み重ねを体験することが一番効果的であろうと思われる。

顧客起点による発想・活動から製品開発・市場開発を常態的に行うためには、その源である組織が顧客起点でなければならない。何度も述べたように理念の浸透が不可欠であるが、理念を踏まえた上で常に変革に向かうような企業文化が求められる。そのためには、部門横断的な会議やあらゆるコミュニケーションが活発になされることが望ましい。さらに言えば、トップ・マネジメント、全ミドル・マネジメント、プロジェクト・チームが参加しているような議論の場が、トップ・マネジメントの指示ではなくボトムアップ型で開催されるだとか、ホットグループと呼ばれる、熱意のある有志が自然と集まって議論が行われるような場が現れると、当社が目指しているところへ辿り着いたと言えるだろう。

8. 事業者の声

理念を策定・明文化し、それをミドル・マネジメントや従業員に浸透させることで、それが企業文化になっていき、やがては組織が変革されるというプロセスはよく理解できた。ボトムアップ型の組織を作るには、同時に具体的行動を促す必要があり、中小企業診断士には引き続きこちらも指導してもらいたい。徐々にではあるが、組織が変わりつつあるのを実感しているので、これからも支援を受けつつ変革に向けて邁進していきたい。

9. 担当中小企業診断士の感想

中小企業は大別すると家族経営と相当数従業員がいて組織化された企業とに分かれる。当社はその後者に当たると考えられる。トップ自身はイノベーションを行うことが出来、またPDCAを管理する能力にも長けている。策定された理念に基づいて、理念の浸透・共有化による全社員がマーケティング視点（顧客起点に立って思考行動）で機能し、ホットグループが出来るような活発なコミュニケーションが行われる組織文化が構築出来れば、これからさらなる飛躍が期待出来る。頭で理解しても、行動に移すのはとても困難なことだと思う。当社は実際に、理解して行動を起こしており、きっとその行動は成果となって表れると私は信じている。

診断事例 2

《農商工連携による製品開発》

支援テーマ

販路拡大
製品開発
農商工連携

1. 企業名

名称 大阪屋食品有限会社
所在地 広島県福山市
代表者名 小泉勝彦

2. 企業概要

業種 食品製造業（惣菜および油性加工食品の製造販売、冷凍食品の製造）
設立年 1971年（昭和46年）7月1日
資本金 6,000,000円
年商 110,000,000円
従業員数（パート含む） 11名

3. 支援を開始するに至った経緯

当地域力連携拠点拠点（社団法人中小企業診断協会広島県支部）のパートナー機関であるM銀行N支店の紹介により、当社の経営課題や要望のヒアリングをおこない、専門家派遣を実施することとなった。

4. 支援のポイント

- (1) 販路拡大
- (2) 製品開発
- (3) 農商工連携

5. 支援のタイムスケジュール

(1) 計画スケジュール

① 状況確認と今後の施策

当社が置かれている状況を社長と共に確認した上で、問題点を抽出し、今後の方向性や戦略について議論をした。

② 販路拡大

当社の課題として販路が狭いことがわかり、販路拡大へ向けての具体案が議論された。

③ 製品開発

当社の強みである商品力・企画力を活かすため、さらなる新商品の開発を目指して、農商工連携を試みた。また、マーケティング視点（顧客起点）を取り入れた製品開発を行った。

(2) 状況の確認と今後の施策

① 当社の強み

コロッケの専門製造業として、中央市場を販路として堅実な業務を行ってきた。日配商品、チルド商品、冷凍商品とラインナップがあり、油で揚げるのではなくフライパンで焼くという簡単な調理法で、既存顧客には大変人気がある。また、コロッケに特化してきた経緯から、コロッケ商品の企画力・商品力は高いものがあり、蓄積された情報・ノウハウを今後の商品開発においても活用できる。

「第1図表」商品見本



「第2図表」フライパンでの調理



② 当社の課題

1) 環境の変化

これまで限定された販路で業務を行ってきたので、安定的な供給先があり、市場開発は特にされてこなかった。しかし、量販店の台頭が中央市場の力を弱めるなどの環境要因を鑑みると、現在の限定された販路だけでは、安定的・継続的な成長を達成するには困難な状況に直面している。

2) 商品情報の形式化と顧客セグメント

成長を促すためには販路開拓が不可欠であるが、従来の限定された販路では、商品のカテゴリー化やそれに合わせた主要顧客の明確化などを行う必要性がなかった。これから販路開拓を積極的に行うには、カテゴリー化した商品群に対応したターゲット顧客を明確にしなければならない。

- ・日配商品：管理温度帯 6 度程度
- ・チルド商品：管理温度帯±4 度
- ・冷凍商品：管理温度帯マイナス 15 度以下

(3) 販路拡大

① 従来の販路

当社の主力である日配商品は、従来の販路では東京・名古屋・大阪の中央市場を経由して流通、取引が行われてきた。現在一日当たりの生産量は約 2 万個まで低下している。これは、ピーク時の半数以下になる。新販路として他の中央市場が先ず思い当たるが、フライパンで調理するという特異な方法を顧客にきちんと伝達しなければ、他の類似品と差別化がされず販売には繋がらない。中央市場経由の流通では比較的小規模の小売業

が多い。したがって、アナログ的な口コミによって食べ方や商品特徴の説明を店主が行い、価値の伝達が可能になっていた。しかし、大規模化してきた組織小売業では、そのようなアナログ的な口コミなどは得意とは言い難く、いかにして当社のコロッケの利点を価値伝達していくかが重要である

② 市場開発

当社商品の価値に理解のある F 社と共に、商品の価値伝達活動を行うことにした。F 社は地元の組織化された食品小売業であり、F 社での販売活動が成功すれば他の組織小売業においても販路拡大の機会が広がる。そのために、量販店へのプレゼンテーションの仕方、工場視察への対応の仕方を学習するなど準備を進めた。

F 社で当社のコロッケを販売するために、商品部向けの試食会、社員向けの試食会、惣菜担当者向けのミーティングへ出席し、プレゼンテーションを行った。そして、F 社で 5 月度に冷凍コロッケを 1 個 68 円で販売することになった。目標は 1 日 1,000 個の販売数量であり、大方目標は予定通りに消化された。

次の F 社との取り組みは、当社主力の差別化された商品である日配の焼きコロッケの販売である。懸念された調理方法の伝達も、店頭でフライパンに油をひき、コロッケの見本を入れておくと、無人でも販売が出来ることが分かった。今後は、広告、POP なども活用してさらに顧客へ調理法の伝達を簡単に行えるように検討している。また、現在 4 個パックのコロッケを 3 個パックにすることで、F 社の定期的に行われる 98 円均一セールにも対応し、他の量販店への展開も考慮中である。さらに、市町村情報センターである広島中心街にある“ひろしま夢ぷらざ”での、宣伝販売活動が可能かどうか調査している。

(4) 製品開発

① マーケティング視点の導入

当社では中央市場に限定された販路で、ある種安定した供給を行ってきた経緯があるので、顧客の立場に立って製品開発をすることがなかった。とはいえ、顧客が簡単に調理できるようにフライパンで調理するコロッケを開発するなど、その土壌がないわけではない。しかし、技術的・経験則的になされた行為であり、製品開発においてマーケティングが重要視されてきたわけではない。

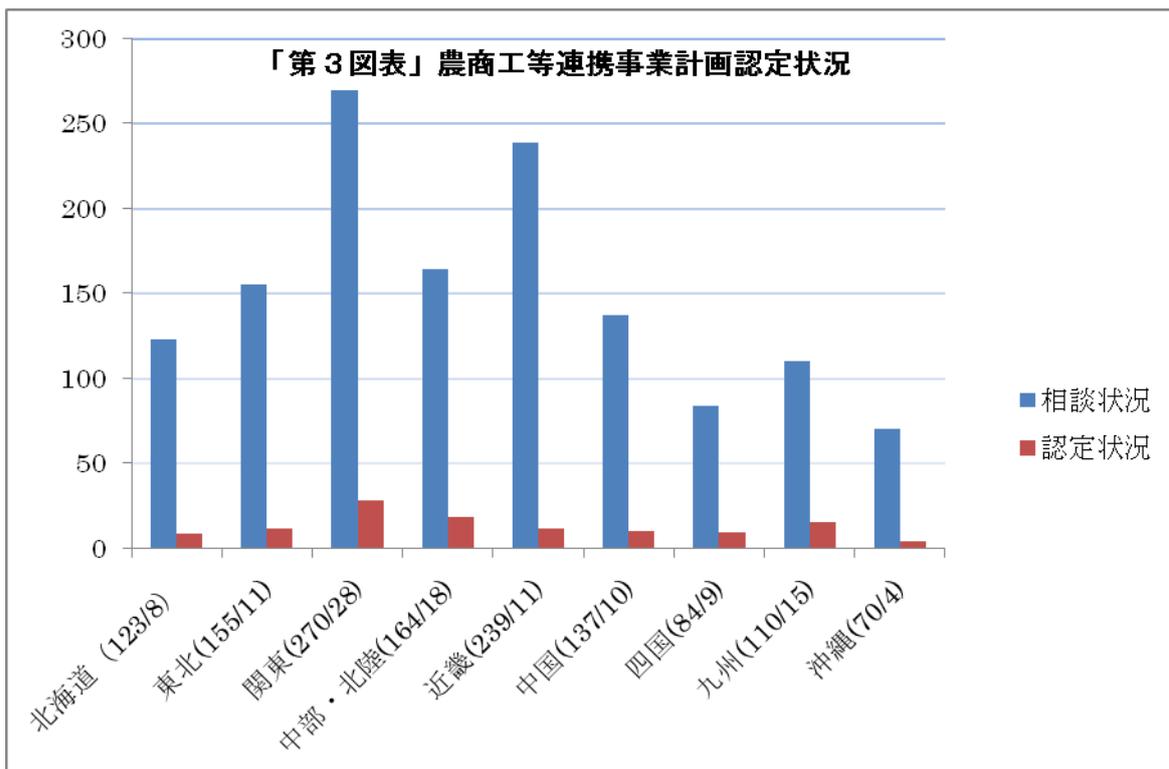
F 社との協力によって従来よりも顧客に接近したことは言うまでもなく、今後は顧客のニーズを汲み取って製品開発をしなければならない。その第一歩として、ヘルシーさを売りにしたコンニャクコロッケの開発に着手した。

② 農商工連携

1) 農商工連携

農商工連携とは、農林水産業と商工業等の連携の促進を通じた地域活性化のための取り組みの一環として、平成 20 年 7 月 21 日施行された「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農商工等連携促進法）」に基づく事業であり、農林漁業者と中小企業者が共同で行う新たな商品やサービスの開発等に係る計画（農商工等連携事業計画）について国が認可を出したものについて、その事業に補助金、政府系金融機関による融資、信用保証の特例等の支援が行われる制度の略称である（以下、農商工連携と呼ぶ）。

地域活性化支援事務局に寄せられている相談状況と実際認定された状況は下図の通りで、農林漁業者、中小企業者にとって魅力的ではあるが、国の認可がなかなか下りないのも現状である。



2) 農商工プロセス

「第4図表」農商工連携のプロセス



主務大臣は主に農林水産大臣と経済産業大臣であり、各種支援措には補助金・融資・信用保証・設備投資減税が挙げられる。

3) 具体的活動

山口県のコンニャク芋などを生産する N 社と、地元量販店 F 社と連携することで、コンニャクを使用したヘルシーコロッケを開発する。昨今の食の安全性への問題意識や少子高齢化社会も手伝って、消費者ニーズは食の安全やヘルシー志向が強まっている。大阪屋の農商工連携による新商品は、安全性やヘルシーさという点で見事に消費者ニーズを汲み取ったものである。

N 社と F 社との話し合いは円滑に行われ、三社とも合意の上で新商品開発は行われた。F 社で抽出された消費者ニーズを元に、N 社で生産された安全性が高く、生産履歴が明確なコンニャク芋を原料として、当社がコロッケ製造の技術を駆使し、ヘルシーなコンニャクコロッケは 6 月に完成した。この取り組みは、地域活性化支援事務局がサポート機関となって三社による農商工連携を目指している。三社が相互的に訪問・見学することで信頼関係を高め、中小企業基盤整備機構の中小企業診断士 W 氏の指導を定期的に受けながら、現在 9 月度の認定に間に合わせるように進行中である。6 月末までに申請書を作成して、訂正・改良を重ねて進捗状況と合わせて勘案して 7 月中にほぼ完成した申請書を作成し、8 月頭に最終確認を行った後に提出し、9 月に行われる審査結果を待っている状況である。

「第5図表」農商工連携へ向けた会議



6. 支援の効果・成果

(1) 定量的効果

F社との取り組みで、冷凍コロッケ1個68円で、一日当たりおよそ1,000個を販売している。続いて販売開始した日配コロッケも、F社で試験的に実演販売したところ、午後3時の時点で用意された120パックが完売した。F社の売上高の折り返し点や店舗数から換算すると、一日当たり7,000パックから8,000パックの売上が見込まれる。単純に全店舗、毎日同じように販売できるとは限らないが、他量販店での展開も可能になれば売上の増加は必至である。

(2) 定性的効果

農商工連携に取り組むことによって、農業との繋がり小売店との繋がり必然的に強くなる。農業との繋がりには原材料の特定、安定的取引によって、消費者に食の安全や安定的供給が可能になる。また、当然農業との信頼関係も高まり、新たな食材を活用した新商品開発にも弾みがつくと考えられる。小売店との繋がりには、以前の当社には存在しなかった(中央市場としか取引がなかったため)。F社と連携することで、その成果が他の量販店への市場開発へと自信を持って向かえる要素となる。量販店側から見ても、実際にF社において販売数が確保されていれば、大阪屋のコロッケをラインナップに加えることに前向きになると考えられる。さらに、小売店特有の、消費者接点の場から得られる顧客ニーズや顧客情報を得やすくなったという点も当社には大きな利点である。

その他にも、コンニャクコロッケの開発は新たな商品開発をする際にもその経験が役立つだろう。地産の原材料を発掘し、試作を重ねていけば、コロッケに特化した製造業であっても多数の商品を揃えることが出来る。商品開発を続けていけば、やがて情報やノウハウが蓄積されて、他社が追随出来ないコア・コンピタンスを創造出来るかもしれない。

7. 今後の取り組み課題

(1) 農商工連携の認定

上述のとおり、農商工連携の認定を受けるのは簡単なことではない。N社の安全性が高く生産履歴が明確な農産物と、当社のコロッケ製造の技術、F社の商品評価・市場調査力が機能してシナジーを生み出しても、国から認定が下されることが約束されたわけではないのである。

とはいえ、当社を含む三社の連携による取り組みは順調な進捗を見せている。中小企業基盤整備機構の中小企業診断士による指導・支援をもとに、国から農商工連携の認定を受けることを目指す。

(2) 新商品開発と販路開拓

F社、N社との外部連携で、ヘルシーなコンニャクコロッケという新商品を開発したことによって、今後新たに市場開発が進むことが予想出来る。しかし、企業がゴーイング・コンサーンであり、継続的な成長を目指すのであれば、引き続き新商品開発による販路開拓を続けていかなければならない。当社が進める商品開発の方向としては、地元産の農産物を取り入れたニッチなコロッケというのが一つの道筋となる。

(3) その他

当社が順調に市場開発を進めていくと、現在のままの受注体制では不具合が生じる可能性がある。そこで、電話やFAXで注文を受けている現状から、インターネット環境の整備を行うことで、より円滑な体制を築くために対策を進めている。

8. 事業者の声

モノを作って既存のルートへ流せばよいという従来のやり方に限界を感じていた。アドバイスを受けることで、販路開拓・製品開発について勉強になった。農商工連携は自分たちでは思いつくことの出来ない発想で、農業のN社、小売業のF社にも大変お世話になった。これからも顧客、取引先のみなさまのために、よい商品を作り続けていきたい。

9. 担当中小企業診断士の感想

大阪屋は中央市場（東京・大阪・名古屋）という限定された販売ルートでこれまで販売活動を行ってきた。量販店の台頭など環境の変化もあり、従来の販路だけでは生産量・売上高の確保が難しくなってきたという経緯がある。その中で社長が組織の変革を望み、製品開発・市場開発に勇気を持って踏み出したのは、今後の当社にとって大きな第一歩となる。F社との外部連携で、その第一歩は一定の成果を出し、他の量販店にも波及効果があると考えられる。

さらに画期的な取り組みとして、N社・F社との農商工連携を模索し、9月度の認定に向けて邁進している。上記したように、国から認定を受けるのは決して簡単なことではない。しかし、無事認可が下りたなら、その効果は補助金等の定量的効果はもちろん、営業活動などにおいても定性的効果が期待出来る。ぜひ、農商工連携の認定をクリアして次なる第一歩を踏み出すことを期待している。

当社が、再び生産量や販路で困難な状況に陥らないためには、今回行っているようなマーケティング視点を取り入れた商品開発・市場開発が不可欠である。単に製品を作って既存の販路に流すのではなく、顧客ニーズに敏感になるために、マーケティング理念を打ちたてて組織に浸透させることが出来れば常に変革を行う強い組織が出来上がるだろう。

診断事例 3

《新商品和紙系の売上拡大の支援》

支援テーマ

和紙系素材の特性を活かした、商品開発の推進による、売上の拡大

1. 企業名

名称	備後撚糸株式会社
所在地	福山市芦田町福田 872 番地
代表者名	代表取締役 光成 猛

2. 企業概要

業種	撚糸加工、撚糸加工製品の製造販売
創業	1927 年（昭和 2 年）（設立年：1943 年（昭和 18 年））
資本金	25,000,000 円
年商	136,000,000 円（平成 20 年 3 月期）
社員数	10 名

3. 支援を開始するに至った経緯

当社の位置する広島県南東部は、備後緋に始まり、現在はデニムなどの繊維産業の盛んな地域である。当社は撚糸加工の専門事業者として創業し、日本の繊維産業の一翼を担ってきた。

しかし、経済のグローバル化に伴う繊維産業の海外移転と共に広島県でピーク時に 200 社近く有った撚糸加工メーカーは現在では当社を含めて約 20 社に激減しており、更に昨今の低価格化の波に曝されて、当社を取巻く経営環境は一層厳しさを増している。

新たな経営の柱の構築が急務である。当社は生残りを掛けて、エコ素材である和紙系の可能性に着目し、和紙系の新製法を開発した。その製法で造られる和紙系は従来品に対して、格段に品質が向上する。和紙系の事業化のために、平成 17 年に「経営革新計画」の承認、平成 18 年に「新連携」の認定を受け、製造・販売を進めている。しかし、売上は低迷しており、更なる「商品開発」、及び「販路開拓」の取組みによる、売上の拡大を図ることが課題となっている。

このたび、当社の支援要請を受けて、当協会広島支部が「商品開発」、及び「販路開拓」の支援を行なった。ここでは、新素材の特性をどう捉え、それをどう活かして売れる商品にするか、「商品開発」に的を絞って、その支援の状況を報告する。

4. 支援のポイント

(1) 現状分析

①和紙糸製法の開発経過

紙素材の糸、通称「和紙糸」は薄い高級紙を細くスリットした紙テープを撚り合わせて造る。

当社は、撚糸加工の80年に亘る経験・技術の蓄積を基に、2003年から独自の和紙糸製造技術(水撚り製法)に取組み、「成せばなる、なさねばならぬ何事も、ならぬは人のなさぬなりけり」を信条とする社長の粘り強い取組みで数々の試行錯誤を経て製法を実用化し、特許を取得した。

和紙糸は、綿糸や合成繊維の撚糸加工に替わる、新たな経営の柱として期待されている。

社長の粘り強い取組み姿勢は、創業以来当社に連綿と積上げられてきた撚糸技術と共に、企業文化として、後継者である撚糸事業部長に受継がれつつある。

(備考) 水撚り製法とは、紙テープの錘を水中に浸して、撚糸する技術である。

「図表1」和紙糸加工



撚糸加工風景



(幅 1mm~5mm)

原料の紙テープ錘の例



(# 35~5#)

和紙糸の例

②和紙糸の特長

和紙糸の素材特性として、綿糸や合成繊維に比較して、一般に、軽く、吸汗性、速乾性、染色性が優れるといった良さがあると言われている。従来の和紙糸として、越前和紙糸、美濃和紙糸が知られている。しかし、糸表面に毛羽がある、断面が角張りごわごわする、引き裂き強度が低いなど、商品性上の問題があるため、用途は一部のタオルなどに限られており、和紙糸素材の良さを活かすできていない。

当社の水撚り製法で作られた和紙糸は、糸の表面が滑らかで毛羽が無い、断面が丸い、ごわごわ感が無い、独特の手触り感(適度なシャリ感)がある、相当の強度・耐久性を持つなど、従来の和紙糸の課題が改善され、格段に品質が向上している。

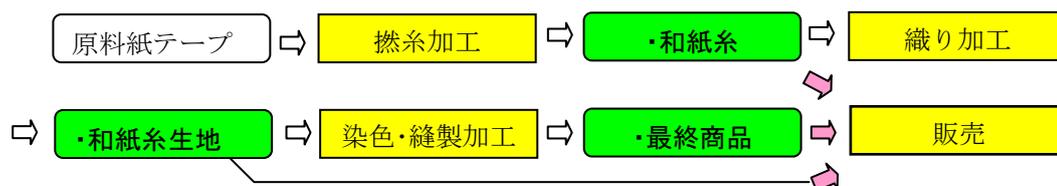
③和紙糸事業の現状

1) 和紙糸事業の業務フローの概要

和紙糸事業の業務フローの概要は、「和紙糸」(素材)の販売、それを染色・織りを外注した「生地」の販売、さらにデザイン・縫製などを外注した「完成品」の販売である。

販売チャンネルは、手芸店、アパレル、百貨店、専門店、ネット(BtoB)販売、通販などである。

「図表 2」業務フローの概要



2) 商品展開と販売状況

現在、手芸用糸、デニム・帆布・レースなどの生地、ショール・バッグなどの自社ブランド(Boon∞Light、光)商品、タオルなどの最終商品、の製造販売を進めている。何れも、ハイエンド商品に的を絞った商品展開をし、数多くの展示会への出展や、パブリシティの活用を行っている。和紙糸関連商品の売上構成比率を当社全体の30%~50%程度まで拡大し、新たな経営の柱に育成することが目標である。しかし、H17年の発売開始から約3年を経過するが、ピーク時10%、昨年度5%程度に低迷しており、経営の柱に成り得ていないのが現状である。

「図表 3」和紙糸商品例



和紙糸生地（デニム）



和紙糸タオル



ショール

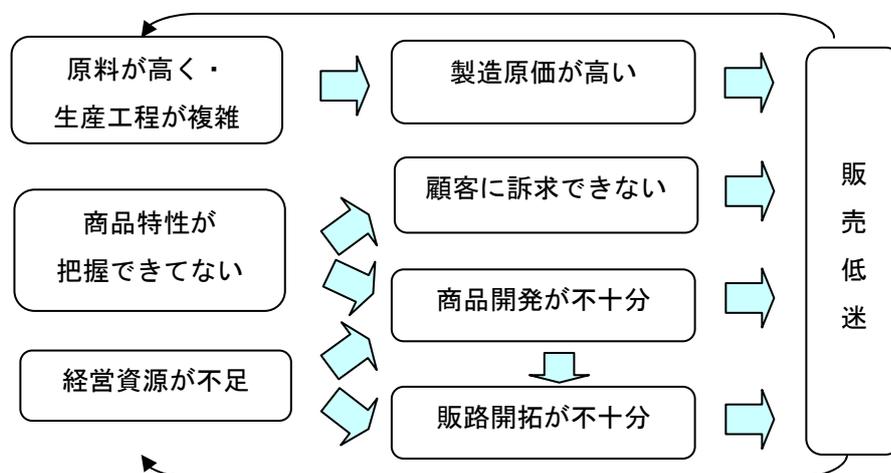
④販売低迷の原因

和紙糸製品の販売低迷の原因として、次のような要因が上げられる。

- ・原材料が高く、生産工程が複雑なため、どうしても和紙糸の製造原価が高くなる。
- ・商品特性、物性がよく把握できていないため、商品開発に的が絞れず、また紙素材のイメージが先行し、和紙糸の持つ良さ、商品の魅力を顧客に訴求できていない。
- ・先行投資的な人・物・金・ノウハウの経営資源が不足していることもあり、商品開発、販路開拓が不十分である。

- ・販売低迷は、購入原材料高や経営資源の不足の原因にもなっている。

「図表 4」販売低迷の要因



(2) 支援内容

販売低迷の原因は言い換えれば、「価格が高い割に訴求点が明確でなく、商品展開や販路のアプローチがずれてはいないか、方向の見直しが必要ではないか」、ということになる。

製造原価が高いことについては、既存の綿糸、合成繊維に対して、原材料の価格、撚糸や織り加工の製造工程が複雑で高度な技術を要する問題に加え、生産量が圧倒的に少ないため、どう努力しても、価格上の優位性を築くことは不可能である。

そのため、和紙糸素材の特性を把握し、訴求点を明確にした上で、訴求点に合った（高くても売れる）商品開発、販路開拓を推進することが課題となる。

以下、その商品開発の支援内容に的を絞って、説明をする。

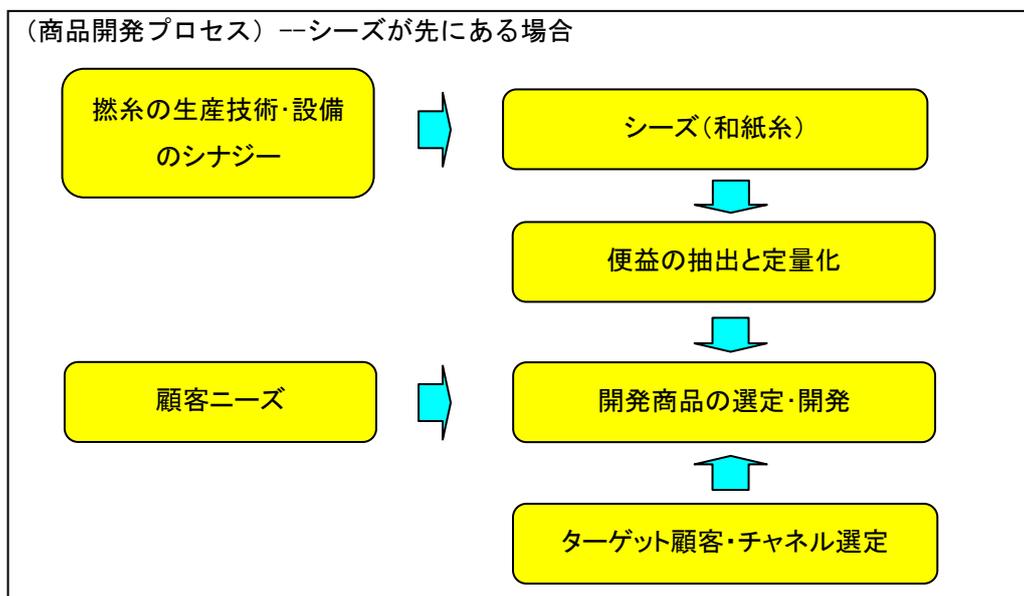
①商品開発戦略の策定

1) 商品開発プロセス

「商品開発」には次の2つのプロセスがあるが、今回は後者に該当し、既存の生産技術・設備のシナジーを活かす形で開発されたシーズ（和紙糸）の商品化を推進するものである。

- 顧客ニーズ先行：ニーズを具現化するのに最適なシーズを選択し、ターゲット顧客に向けて商品に仕上げてゆくもので、成熟商品に多い開発プロセスである。
- シーズが先行：シーズのもつ便益を抽出して、その便益を活かす顧客ニーズを選定し、ターゲット顧客に向けて商品に仕上げてゆくもので、新規商品に多いプロセスである。

「図表5」商品開発プロセス



2) 便益の抽出と定量化

和紙系素材のもつ便益は、天然繊維である、軽い、汗を良く吸う、早く乾く、染色性が良い、などが揚げられている。ただし、この便益には主観や、思い込み、推定が含まれており、そのままでは商品開発や、顧客に対しての説明には使用できない。裏付けとなる、客観的なデータ(商品特性値)が必要となる。(詳細は後述)

3) 顧客ニーズの抽出

製品やサービス開発の視点として知られている、消費者・顧客の5つの不(不満、不安、不便、不利益、不自由)を解消する視点で、既存の商品・サービスを見直し、顧客ニーズを抽出し、さらに、和紙系のもつ便益(商品特性)と関連つける。

「図表6」顧客ニーズの抽出

	綿製品	合成繊維	顧客ニーズ	和紙系特性
不満	重い		軽く	軽い
不安		アトピー・アレルギー	健康でありたい	天然繊維
不便	放湿性が低い	吸汗し難い	吸汗・速乾良く	吸汗・速乾良い
不利益			安く	高い
不自由				

4) 商品開発の候補商品の選定

顧客ニーズに適応する商品特性、顧客の使用シーンなどから、開発する候補商品を抽出し、さらにターゲット顧客、その商品の持つ市場規模、売上額、利益などの予測から、注力すべき商品開発の候補商品を選定する。

「図表 7」商品開発の候補商品の抽出

軽い	→	商品例	使用シーン	Target 顧客	市場規模等
吸汗性良		カジュアルシャツ	夏、外出	男 30-50 代	〇〇億円
速乾性		ゆかた	夏、外出	女 20-50 代	〇〇億円

5) 商品開発戦略案の策定

以上の情報を整理し、商品開発戦略案の策定し、対応の方向性と課題を確認する。但し、商品特性の定量的把握ができた段階、つまり訴求点が裏付けされた段階で、再度戦略の見直しをする。

a. 高級バッグ、ショール

現在のデザインは京都のデザイナーに依頼し染めは友禅の手法の手作りで、複数の大手の通信販売ルートに乗せている。当面、現在の価格、デザイン、販路をベースに推進する。

b. ジーンズ（デニムパンツ）

ジーンズ（デニムパンツ）は年間1億本近く販売される巨大市場である。数万円するハイエンドの高級ジーンズ市場は全体の3%、約300万本程度ある。当社は、若者向けデザインのアパレルメーカーに、デニム生地を供給しているが、昨今の景気の低下と1千円を切る競合品の登場で受注が止まっているが。対応策として、シニア向けデザインの中価格帯の商品、新デザインの商品を検討している。新たな販路開拓を推進する。

c. カジュアルシャツ／ユカタ

軽い、吸汗性、早乾性、シャリ感など、素材の特性を活かせる夏向きの商品であり、量も期待できる。当面、デザイナーの協力を得て商品化の検討を進める。

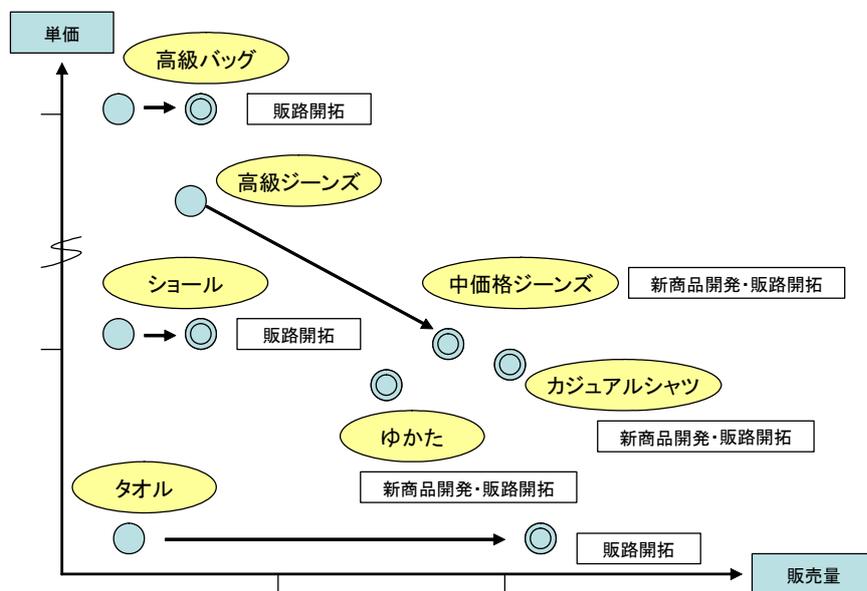
後述のアパレルメーカーの提携が可能であれば、素材提供に徹する。

d. ボディタオル

現在、染色、無地など数種のボディタオルを商品化し、通販卸を経由して販売している。市販のナイロン生地比べて、数倍の耐久性をもっており、また天然繊維のため、健康志

向の顧客やアレルギー体質の顧客への販売を考え確認試験を計画している。現在の価格、デザインをベースに、試験結果を踏まえて、インターネット販売を推進する。

「図表 8」商品開発の方向性



4) 個別の商品開発計画の策定

上記の結果は、個別の商品開発計画の策定に落とし込む。

②商品特性定量化の推進と訴求点の明確化

新商品開発で不可欠の要素は、その商品の持つ便益や特性の定量的把握であるが、一般に中々できていないのが実情である。それが、商品開発に的が絞れず、またその良さ（便益・効用）を顧客に十分に訴求できていない要因になっている。特に、県内の公的試験機関の繊維関係の機能が大幅に縮小しており試験を委託し難い状況にある。そのため、前述の便益の抽出の過程で明確となった、商品特性について、岡山や愛媛にある工業技術センターなどの繊維関係の試験機関を活用し、商品特性の定量的把握を推進する。

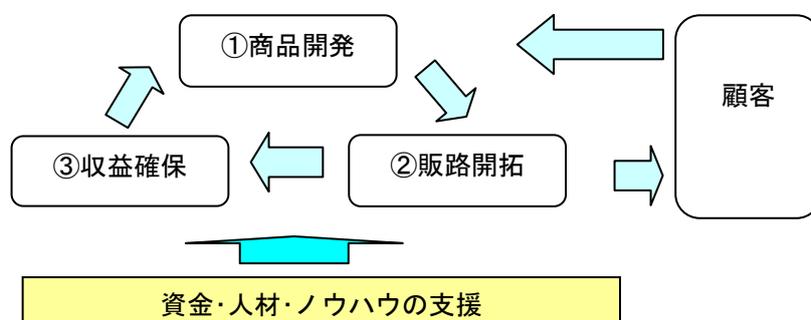
商品特性の定量的把握によって、この商品の売りは何なのかと言う、訴求点を明確にし、また新たな訴求点を見出すこともできる。

- ・ 計画中：吸水性、速乾性、通気性、保温性、比重、強度・耐久性、染色性、など
- ・ 検討中：耐アレルギー対応、対アトピー性、地中分解性、防臭、抗菌性、など

③支援機関などとの連携の推進

商品開発をして販路開拓に結び付けて収益を確保し、更なる商品開発の原資にする、スパイラルアップが軌道に乗るまでには、相当の時間の他、資金・人材・ノウハウの経営資源が必要となる。日本の繊維産業を取巻く厳しい経営環境の中にあって、先行投資的な経営資源に余裕の無い当社は、和紙糸事業が軌道に乗るまで、資金面・人材・ノウハウ面の支援が要求される。商品開発、特性の定量化に当たって、当社の人材やノウハウの不足を補うため、他の支援機関や、ネットワークとの連携をはかりながら商品開発・販路開拓の活動を推進する。

「図表 9」 経営のスパイラルアップ



1) 他の支援機関との連携

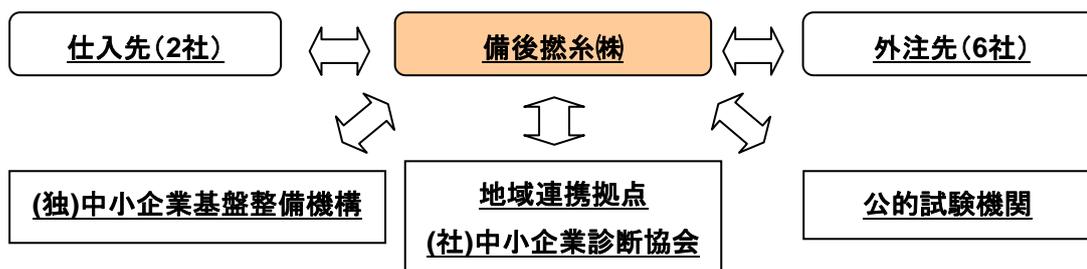
売れる商品に仕上げるには、特にアパレルの場合はその商品に対する独特のセンスが求められる。他の支援機関との連携して、アパレル関連の専門家を紹介し、協力を得て、中価格ジーンズやシャツなどの商品デザインなどを進める。

2) 関連企業のネットワークの構築と活用

現在取引関係にある、当社の仕入先、外注先と緩やかな協力体制、ネットワークを築く。構成企業には、商品展開計画、生産計画などの情報の共有化を図る。このネットワークを活用して、材料調達、試作加工を委託する他、情報収集や、商品企画の意見などを求める。

- ・O社&P社（紙テープ）、S社（染色）、K社（プリント）、Ki社（織り）、M社（編み）、N社&J社（縫製）

「図表 10」 支援の連携



5. 支援のタイムスケジュール

「図表 1 1」新商品開発タイムスケジュール

項目名	H20		H21						
	11	12	1	2	3	4	5	6	7
現状把握・財務分析		→	→						
ニーズ・効用の抽出			→	→					
個別商品開発計画策定				→	→				
ビジネスプラン策定				→	→				
支援機関と連携					→				
新商品開発の実施等					→				
(別途)販路開拓支援			→	→	→				

(注) スケジュールは、3月末までの実績のみ記載

6. 支援の効果・成果

支援の途中であるが、財務分析を含めた現状と課題の把握、特性の定量化や商品開発計画の策定、投資・収益計画や、ビジネスプランの策定、などができ、事業化の方向性が見えてきた。

7. 今後の取り組み課題

(1) 商品開発計画の遂行と販路開拓の推進

これまでは、商品開発の計画策定面を中心に支援を進めてきた、今後は商品開発計画の具体的実施、さらに販路開拓に支援の比重を移すなど、より具体的、継続的な支援が求められる。

(2) 訴求点の再確認と商品戦略の見直し

訴求点が明確で無い状態で、商品戦略を考えており、商品特性の定量的把握ができた段階、訴求点が裏付けされた段階で、再度見直しをする。

(3) 国内外の有力アパレルとの提携の検討

和紙糸事業を軌道に乗せるには、選択肢として可能であれば、国内外の有力アパレルの力を借りる手がある。アパレルに、得意な領域（商品企画・デザイン・縫製・販売）をやってもらい、当社は得意とする領域（アパレルの求める和紙糸・生地の開発、量産生地の提供）に徹する。ただし、普及品でなく、ハイエンド商品に的を絞る。

これは、現在デニム生地の供給で経験している方法であり、デニム生地の国内トップ企業の(株)カイハラや、日本綿布(株)の取っている道である。いずれもハイエンド商品に的を絞っている。

特性の定量的把握、サンプル生地・商品の試作などの作業と並行して、関係機関と連携して、カジュアルシャツやユカタ生地を対象に、複数の国内外の新たなアパレルメーカー（デニムではなく）にアプローチをし、提携の可能性を探る。

（４）業務体制整備

当社の燃糸事業の縮小に伴い、社員も大幅に縮小してきており、事業部長が製造現場から営業まで見ている状況である。事業の成功のためには、事業部長の片腕となるスタッフの確保と育成も緊急の課題である。

8. 事業者の声

（１）支援への感想

和紙糸事業は、商品開発をしていく中で特に技術面でかなり難しかったこと、またお客様の認知度が低い上に、原料高のため市場販路拡大が難問でありました。そこで販路拡大の基礎となる和紙糸の特性を把握するための調査、及びデータ収集の実施や用途開発・販路拡大につながる基礎資料作りなど熱意ある対応をして頂きました。

なんとしても目標達成に向かって努力して参りますので、今後さらに御指導をお願いします。

（２）今後の支援に望むこと

新商品開発の進め方の指導、デザイナー委託費用、サンプル製作費用、販路開拓費用、等の助成金を含めた資金確保の方法の御指導をお願いします。

9. 中小企業診断士の感想

当社は和紙糸の「新商品の開発」に加え、今まで燃糸の納入先の大手繊維メーカー以外に、販路を持つ必要が無かったため、「新市場開拓」が必要となり、アンゾフの成長ベクトルで言う、単なる「新製品開発戦略」ではなく、新商品・新市場開拓に必要な「多角化戦略」に匹敵する。

それだけに、事業を軌道に乗せるまでには、多くの困難を伴い、今後も予想される。今回の事例は、新商品を打ち出して下請け体制から脱皮しようとしている日本の中小の製造業の多くが抱える共通な課題でもある。継続的な支援が求められるゆえんである。

診断事例 4

《高級和食店の収益性改善》

支援テーマ

高級和食店における収益性改善のための売上と利益率の向上

1. 企業名

名 称 有限会社A

所 在 地 広島県B市

代表者名 代表取締役 C氏

なお今回の相談者はC氏の子息であり将来は後継者となるD氏

2. 企業概要

業 種 高級和食飲食店

設 立 年 昭和 45 年創業、昭和 63 年法人設立

資 本 金 5,000,000 円

年 商 52,000,000 円（平成 20 年度）

従業員数 6 名（うちパート・バイト 3 名）

3. 支援を開始するに至った経緯

（1）事業者の動機

近年のA社についての業績は、売上高の減少、コストの上昇等の理由により利益が上がらない状況であった。こうした業況により、資金繰りにも多少の困難をきたすことを感じるようになったA社の後継者であるD氏は訪問支援を受けることを決意した。なお、相談・指導の申込にあたって、解決したい項目として、「売上減少に歯止めをかけること」、「利益を上げること」といった収益性向上に関するものを挙げている。

(2) 企業側と出会った経緯

D氏はA社の取引銀行の担当者より訪問支援制度の存在を知り、支援を受けることを希望した。その後、銀行より社団法人中小企業診断協会に連絡があり、今回の訪問支援に繋がった。

4. 支援のポイント

(1) 現状および問題点

A社の平成20年度の売上高は5,274万円、経常利益は3万円であり、前期である平成19年度の売上高は5,518万円、経常利益は23万円であった。収益については、売上高、経常利益ともに減少傾向であり、本年度以降についても、その傾向は続くものと予想され何らかの対策を講じない限り経常利益は赤字に陥ることが懸念される状態であった。なお、平成20年度の損益計算書の概略については第1図表のとおりである。

店舗の実地調査およびD氏からのヒアリング、各種経営データから、現在A社が抱える経営上の問題点の絞り込みを行った。

「第1図表」平成20年度損益計算書

		平成20年度実績	
売上高		52,748	100.0%
原材料費		18,132	34.4%
売上総利益		34,616	65.6%
販売費・ 一般管理費	人件費	23,006	43.6%
	水道光熱費	2,480	4.7%
	租税公課	1,473	2.8%
	賃貸・リース料	993	1.9%
	減価償却費	755	1.4%
	その他	4,987	9.5%
	計	33,694	63.9%
営業利益		921	1.7%
営業外利益		▲ 890	-1.7%
経常利益		31	0.1%

① マーケティング面における現状および問題点

1) 商品・メニュー

商品・メニューについては全てが時価販売であり、メニュー表等も準備されていないため、注文しづらさがある。また、心理的な抵抗感も存在するものと考えられる。

2) 価格

平均客単価は 5,000～6,000 円程度であり、一般的に高級店と言われる価格設定であり、利用シーンが限定される。

3) 顧客・販路

50 才以上の古くからの常連客が主要顧客となっており、新規客の獲得ができていない。近年の売上高減少は、こうした常連客の来店回数を目減り分が大きく影響しているものと考えられる。

4) 販売促進

店頭メニュー表など、当店を利用するに際して目安となる価格が表示されていないため、一見客は入店しづらい。また、ホームページや情報誌、チラシなど活用はほとんどなく、情報発信についての積極的な取り組みがなされていない。

② コスト面における現状および問題点

1) 原材料費

原材料費比率は約 35%であり、一般的な比率である。

2) 人件費率

人件費率は約 43%であり、一般的な飲食店と比較して非常に高い数値である。なお、飲食店として安定的な経営を目指すためには、FL コスト（原材料費と人件費の合計）比率を 65%以内に押さえ込む必要があるが、X 社における平成 20 年度の FL コスト比率は約 78%であった。これは、人件費率の高さが主な原因である。

3) その他コスト

水道光熱費、リース料などを含め特に問題のない数値である。

(2) 改善策

収益性の改善のためには、売上を伸ばすことと同時に、現在抱えるコスト構造の見直しを行い利益率の改善を図ることが不可欠である。そのための改善策について、以下のよう
に提案を行った。

① 売上向上のための改善策

売上向上のためには、新規客を獲得しつつ固定客化を図り、従来からの固定客をと合わせて、その来店頻度を上げることが必要である。

1) 新規客の獲得

3,500～4,000 円の期間限定のコースメニューを新たに設け、フリーペーパー等のメディアを用いた販売促進を行う。また、店前通行客を呼び込むための入り口メニューを作成し設置する。

2) 来店頻度の向上

顧客が安心して注文できるようにするため、定番メニューについてはメニュー表を作成し、一見客の固定客化を図る。将来的には顧客情報をまとめた名簿の整備も行い、忘年会・新年会、記念日、法人に対しては歓送迎会シーズン等に DM を用いた販売促進を行う。

② 利益率向上のための改善策

FL コスト（原材料費と人件費の合計）を 65%以下に抑えることが、飲食店経営では重要である。これにより、多少の売上減少に対しても柔軟に対応することができる。こうして生まれた利益を借入金の返済や売上向上を図るための店舗への投資として活用するなどし、好循環で資金を回せる体制を整えることが必要である。

1) 原材料費率の維持

低価格のコースメニューの設定、メニュー表導入を実施しつつ、原材料費を考慮した価格設定を行い、現在の原材料費率を維持する。（目標原材料費率：35%）

2) 人件費率の低減

勤務体系および役員報酬の見直しによる人件費の低減を図る。人件費削減には店舗運営効率の向上が欠かせないが、「人時売上高（＝売上高÷全員の総労働時間）」の目標を当面の間 4,000 円とし、勤務態勢の見直しを行っていく。（目標人件費率：30%）

3) その他コスト

飲食店経営においては、余程の有名店でない限り、計画的かつ継続的な販売促進の実施が不可欠である。そのため、毎月、売上高の数%を販売促進費として割り当てるなどする。

5. 支援のタイムスケジュール

A社への支援については、2009年3月10日から2009年3月23日の間に延べ3回の訪

問支援を行った。支援スケジュールと実施状況については、第2図表に示すとおりである。

「第2図表」 A社支援のスケジュールと実施状況

	計画スケジュール	実施状況
訪問支援 1回目 (2009年3月10日)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング実施 ・数値情報把握 ・店舗診断 ・立地調査 	A社の経営状態を把握するためのヒアリングを実施した。併せて、損益計算書等による数値情報の把握を行った。また、店舗施設や近辺の競合店の状況などの調査も行った。
訪問支援 2回目 (2009年3月16日)	<ul style="list-style-type: none"> ・問題点の報告 ・ヒアリング実施 	1回目の訪問支援時に収集した情報をもとに、現在A社が抱える経営上の問題点を抽出し、一覧にまとめて報告を行った。これらの問題点の解決に向けた取り組みの方向性を決定するために、2回目のヒアリングを実施した。
訪問支援 3回目 (2009年3月23日)	<ul style="list-style-type: none"> ・改善策の提案 ・目標数値の確認 	収益性改善に向けた具体的な改善策の提案を行った。売上高の向上策および利益率の改善が主な提案内容であった。また、改善策の実施により、以後の経営内容がどのように改善されるのかを数値で示し、説明と確認を行った。

6. 支援の効果・成果

(1) 期待される定量的効果

売上および利益率の改善を行うことによる効果は第3図表に示す収益計画のとおりである。なお、図表中では2通りの収益計画を示しているが、「①売上向上・利益率改善」と「②売上維持・利益率改善」では、売上向上における達成度合の違いがある。利益率に関しては、比較的短期間に改善を見込むことができるが、売上向上については中長期的な取り組みが必要である。そのため、当面は「②売上維持・利益率改善」を目指し、最終的には「①売上向上・利益率改善」の数値を目標とする。

「第3図表」A社改善策実施後の収益計画

(単位：千円)

		①売上向上・利益率改善		②売上維持・利益率改善	
売上高		60,000	100.0%	53,000	100.0%
原材料費		21,000	35.0%	18,500	34.0%
売上総利益		39,000	65.0%	34,500	65.1%
販売費・ 一般管理費	人件費	18,000	30.0%	16,000	30.2%
	水道光熱費	2,500	4.2%	2,500	4.7%
	租税公課	1,500	2.5%	1,500	2.8%
	賃貸・リース料	1,000	1.7%	1,000	1.9%
	減価償却費	750	1.3%	750	1.4%
	その他	5,800	9.7%	5,800	10.9%
	計	29,550	49.3%	27,550	52.0%
営業利益		9,450	15.8%	6,950	13.1%
営業外利益		▲ 900	-1.5%	▲ 900	-1.7%
経常利益		8,550	14.3%	6,050	11.4%

(2) 期待される定性的効果

近年の収益性の低下は、後継者であるD氏にとって将来に対する不安材料の1つであった。しかしながら、今回の訪問支援により収益性改善の糸口がつかめたことは、D氏の今後の仕事への取り組みに対して大きな希望を与えることができたものと思われる。特に、今回の訪問支援において提案した改善策については、一時的に実施すれば解決につながるといった内容のものでなく、継続的かつ意欲的に取り組むことが求められる項目ばかりである。それらの項目の実施を、効果に結びつけるためには、D氏の経営に対するモチベーションの向上・維持が不可欠であり、今回の訪問支援ではそうした経営意欲向上に対する効果も多分にあったものと判断する。

7. 今後の取り組み課題

(1) 店舗改装

今回の訪問支援における改善提案では一切触れなかった事項に、店舗改装がある。一般に飲食店の経年的な売上推移は、新規オープンあるいは店舗改装を行った直後が最も売上が高くなるという傾向がある。そのため、新規オープンあるいは店舗改装を行った年度と比較して、売上は毎年数%ずつ目減りしていくというのが普通である。こうした理由から飲

食店では数年に一度、何らかの店舗改装を行うことが望ましいとされているが、実際は売上および利益など収益性が低下している状況のなかで、資金が調達できず、店舗改装を行うことができない飲食店も多く存在する。そして、現在のA社においても、外部からの資金調達なしでは店舗改装が行えない状況である。今後は、今回の収益性の改善により生み出された利益を留保することで、計画的に店舗改装を行っていくことが必要である。

(2) 多店舗展開

経営の安定化を図るための1つの手段として、多店舗展開を行うという方法がある。どのような業種でも言えることではあるが、競合先の出現は計画的な企業経営にとって多大な影響を及ぼす。特に、立地の変更が難しく、地域の限られた住民を対象顧客とする飲食店にとっては、近隣での競合店舗の出店は致命的な結果をもたらす場合が多い。そうしたリスクを分散し、少しでも経営を安定させるために、複数の店舗を展開することが有効な手段となり得る。ただし、多店舗化を図るための新規出店は、その出店に対する投資自体が大きなリスクにもなり得るため、慎重に行うことが必要である。

(3) 事業承継対策

A社にとって中長期的な課題の1つは、現在の代表取締役であるC氏から、C氏の長男であり後継者として位置づけられているD氏への事業承継に関する事項である。現在の株式は全てC氏が保有しており、事業承継のためには計画的な相続対策が必要である。C氏が保有するA社株式以外の金融資産、不動産なども視野に入れ、各種制度等を活用した相続対策を比較的早い時期から行うことが望ましい。また、将来の相続に備えて、D氏における資産形成も重要な課題と言える。

8. 事業者の声

中小企業に対するこのような経営支援のための制度が存在することを今まで知らなかった。一連の訪問支援のなかで、具体的なアドバイスや提案を聞くことができ大変勉強になった。特に、自社の抱える経営上の問題点が明らかになったことは大きな収穫であった。そうした問題点から今後取り組むべき事項を導き出すという方法についても大変参考になった。今回の訪問支援の中で提案された事項を行動に移し、経営改善に繋げていきたい。

診断事例 5

《従業員の自主的活動を重視した現場改善》

支援テーマ

現場改善、コストダウン

1. 企業名

名称 株式会社プリオテック
所在地 広島県広島市中区国泰寺町一丁目 10 番 7 号新木谷ビル 1 F, 2 F
代表者名 西山 正春

2. 企業概要

業種 特殊印刷業
設立年 2003 年 7 月 15 日
資本金 10,000,000 円
従業員数（パート含む） 17 名

3. 支援を開始するに至った経緯

2006 年 2 月 ISO 9001 認証取得についてコンサルタントとして支援した。その後 ISO 内部監査などで年に数回程度訪問し支援していた。

2008 年 10 月訪問時、西山社長、西山専務より印刷現場の作業状況について、次のような説明を受けた。工場移転後 1 年になり、設備レイアウト、作業内容が落ち着いてきて問題点も明確になってきた。具体的には、

- (1) 人や材料などの移動、運搬のムダが多い。人の掛け持ち作業による設備間移動、ものの運搬経路が長い、5S が不十分である。
- (2) 作業計画と実績について見積もりとの間に相当の食い違いが出ている。また、工程、作業の進捗や予定外作業の折り込みが不十分で効率が低下している。など管理の面でも問題と感じている。

その後、西山社長より弊社の特徴である「小ロット・短納期・低コストをさらに加速させ、試作品領域や選択肢豊富な印刷方法への展開を図る」「生産・販売・技術」三位一体をよりきめ細かく対応することで顧客満足を高める」、ことを目指したい。当面現場改善・コストダウンのテーマで、印刷作業領域のレイアウトの見直し改善、作業方法の改善、5Sをすすめる生産性の向上を目標としたい。また、弊社は昨年度中小企業支援策の1つである経営革新事業に取り上げてもらって、営業活動面の改善をすすめた。

今回、地域力連携拠点事業で生産領域の改善を進めたいということであった。

4. 支援のポイント

(1) 全員参加の改善活動へ持ってゆく

①印刷工程の4名の作業内容について、連続作業観察に基づいて作業内容を区分した。

- 1) 担当者を交えて、改善のキックオフを実施し現状作業の構成を見えるようにした。
- 2) 生産指示と変更情報のコントロールセンターを製造部長に決めて、すべての生産情報を集中し各担当に指示する仕組みとして、指示の一元化を図った。

②専務が中心になり現場改善を進める。

- 1) 終業後、時間を取って担当者と一緒に検討、案作成および具体化を進めることとし、改善計画とその管理の責任者をきめ、全員の前でオーソライズした。

(2) 価値作業とムダの認識、ムダ排除の動機付け

① 現状の印刷作業を「価値作業」と「価値を生まない作業」「ムダな動き」の3種類に分類しムダを省く必要性を身近な作業を当てはめて全員に説明した。実際の作業を観察しヒアリングによって理解し合い、説明や提案の信頼度を高めた。(「第2図表 印刷作業の価値区分」参照)

②4名の作業者の価値を生まない作業、ムダについて具体的に問題点を示し、営業部門を含め全員に説明して全社で問題解決に取り組む必要性を説明した。

(3) 改善の方向性の提示

①現場レイアウトの現状と改善の考え方および方向性について、全員で数案を作り08年末

までに変更するスケジュールを示した。

また、進行状況を見ながら改善具体策を呼び水的に示し活動を促進した。

(4) 改善前後の状況を見えるようにして進める

- ① レイアウト図および現場写真によつての改善前後をみえるようにした。
- ② 担当者の稼働状況を帯グラフで時間の推移と共に見えるようにした。効果を定量的に把握するために、現状分析と同様な方法で改善後調査し比較検証する。
- ③改善効果の使途を明確にする。 (人、時間、スペース、設備)

5. 支援のタイムスケジュール

(1) 計画スケジュール

支援のタイムスケジュールを「図表1」に示す。

改善計画での検討事項(※1)(08年10月20日)として、

- ① 工程フローと担当者、掛け持ち形態
- ② 設備配置や物の保管場所のレイアウト
- ③ 生産計画、緊急・突発業務への対応
- ④ 担当者の改善意識、知識、技能、など様々な問題点

がある。

まず、職場の5Sや仕事のし易い設備配置。用具、棚などの整備、再配置から始め身近な問題点として担当者から意見を聞き、要望を折り込んだ改善案を全員で作成し実施、更に不具合点を改善してゆく。仕事のし易い、ハード面の環境整備から「目で見える」改善を進める。その上で生産性を向上させる目標を決めて、作業計画と管理の仕組みづくりの問題点、原因を明確にしなが、規模、仕事の性格に似合った生産管理、経営管理の仕組みを構築してゆく。11月はじめにキックオフ大会を開催し計画を全員に説明、12月にレイアウト変更できるように、土曜日に時間を取って生産担当者全員ですすめる。ことを確認した。

「第1図表」 支援のタイムスケジュール

計画 ----->

実施 ---- ☆

支援のタイムスケジュール	08' /10月	11月	12月	09' /1月	2月
現場改善の進め方、方法、検討(※1)	☆				
推進計画、スケジュール作成	☆	----->	----->	----->	
現場調査(8h連続観測)実施	☆				
価値作業とムダの区分(※2)		☆			
連続観測のまとめ		☆			
キックオフ、全員説明会実施		☆			
説明会、改善方向スケジュール検討、		☆			
生産指示方法役割明確化		☆	----->		
レイアウト(案)検討		☆	----->	----->	
レイアウト変更検討(内容、日程)		☆			
一次レイアウト変更		☆			
二次レイアウト変更(※3)			☆ ☆		
効果の確認(8h現場連続観測)				☆	
効果の確認と問題点抽出				☆	
今後の課題検討(※4)				☆	☆

(2) 実施状況

① 価値作業とムダの区分(※2)「第1図表 支援のタイムスケジュール」参照

現状作業の連続観測により発生している作業を3種類に区分した。

- 1) 価値作業---本来の目的とする作業で変形・変質・組立・分解の作業、毎回サイクル的に見て毎回発生する作業
- 2) 本来の目的ではないが現状では、必要な作業ではあるが方法を変えることのできる作業
- 3) ムダな作業(なくす、減らすことを考える)

第2図表に印刷作業の価値区分を示す。

「第2図表」 印刷作業の価値区分

2008年10月30日

価値作業	付随作業	ムダ
機械に材料をセットする	刷毛でゴミ除去	機械稼働中手待ち
手切り加工	材料、製品、仕掛品運搬	不良品を切断廃棄する
空ロールセット	段ボール箱開く、閉める	不良品を作る
機械操作	段ボール箱作る(出荷用)	設備故障で停止
パソコン操作	空ロール運搬	スクラップ運搬
加工条件設定、セット	材料清掃	手待ち、指示待ち
完成品品質確認	設備清掃	製品並べ替え
手切り加工	インク取り替え	
印刷条件設定確認、打合せ	打合せ	
指示書への記録	製品並べる	
注文書、納品書の記録	TEL	
貼付、へらでしわ伸ばし	打合せ	
データ取込(スキャナ)	作業結果確認、連絡、	

6. 支援の効果・成果

(1) レイアウト変更による改善

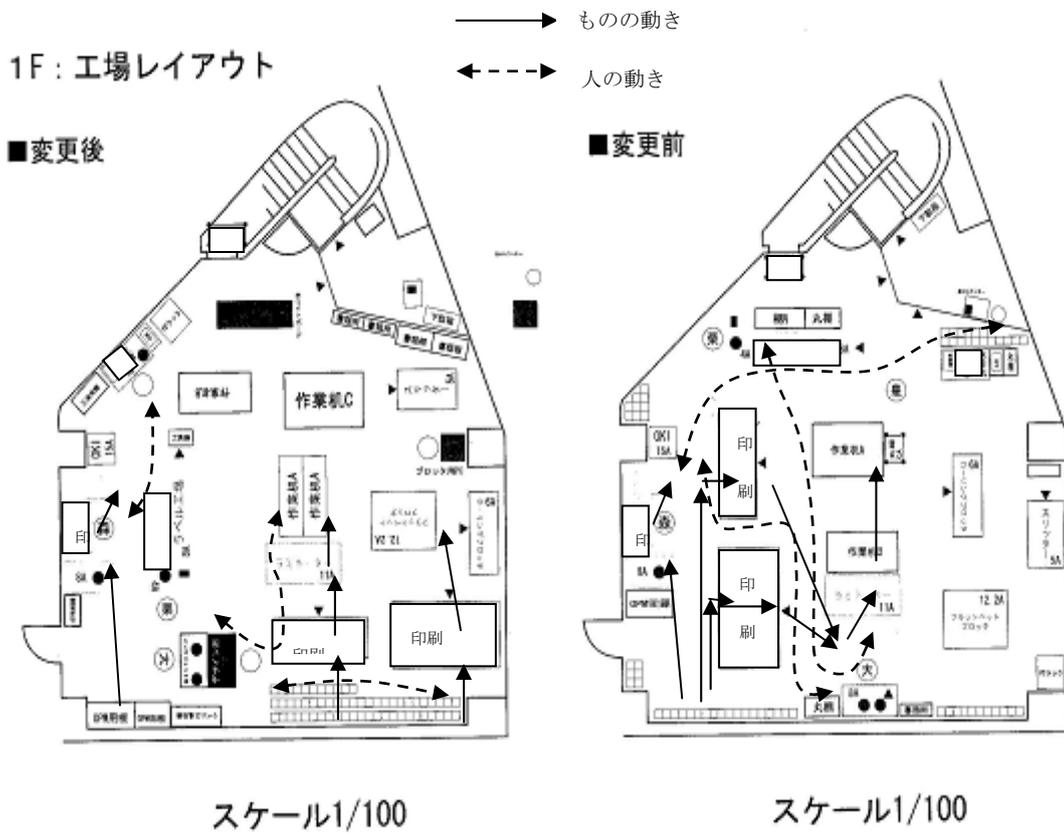
①印刷作業担当者4名のムダな動き(移動)の低減 --- $30\text{h} \times 0.05 = 1.5\text{h}$

- 1) 掛け持ち設備間(Pr-3とPr-5)の距離が約10m離れていたが2mに短縮、移動回数は30回/日
- 2) 材料棚と1工程設備(Pr-5)の材料の出し入れで迂回していたが、直接取れるようにした。6mから1mへ短縮、移動回数は5回/日
- 3) 印刷、梱包仕様について製作担当者と営業との打合せのために1Fと2Fとの移動が30回/日あったが梱包仕様の事前確定、仕様標準化などにより15回に低減見込み
--- $15\text{回} \times 4\text{分} = 1\text{h}$

②材料、仕掛品の運搬、空移動の低減（移動距離半減） — 30h × 0.05 = 1.5h

- 1) 作業台間で仕掛品の置き換え、整理、片付け作業の削減 20回/日から10回へ低減。
- 2) スクラップ、余材、空ロール、返却材、運搬での空歩行が多かったが設置位置を近づけた。
- 3) 作業台で大物製品をカットする場合、作業台を2人で抱えて移動させる、戻すおよび床周辺をかたづける作業があったが、設置場所および床置き品の保管場所を指定し作業時間を低減した。第3図表に改善前後のレイアウト図を示す。

「第3図表」 レイアウト図（改善前後）



2008/1/23

(2) 作業改善

- ① パート作業員への作業指示の遅れ、指示方法のまずさで着手までの停滞時間が多かったが前日での作業準備、物や指示書などの準備、作業内容の白板への記入などにより停滞時間を低減した。--- $6\text{ h} \times 0.2 = 1.2\text{ h}$
- ②室内で段ボールを開梱、積み卸し、フタの明け閉めがあり、ごみ発生の原因になっているので屋外で開梱し持ち込むように改善した。

(3) 生産性の向上 (付加価値額/労働時間)

生産性の向上率---20.9% (生産担当部門の範囲)

改善による時間低減率---17.3%

合計低減時間：5.2h 低減率：17.3% ($5.2\text{h}/30\text{h} \times 100 = 17.3\%$)

(4) 改善効果の活用

- ①時間低減により残業時間の低減、新規受注の取込み
- ②担当者の生産部門での多能化のための教育訓練時間への活用
- ③営業活動、開発活動など他部門への参画ができ易くなった
- ④担当者の改善活動への参画と自信につながった

「第4図表」 改善前 写真



「第5図表」 改善後 写真



7. 今後の取り組み課題

(1) 残された問題点の改善

- ①ロール材料の保管方法（新材料、残材、戻し材料）、工程間の運搬方法で、生産順序、仕掛かり品の低減を進める。
- ②梱包仕様の標準化と受注時点での梱包仕様の決定による打合せ、担当者任せ、間に合わせで作る作業をなくす。（製品を束にする方法、包装、送付表、梱包材料、大きさ、出荷作業の分担、手待ち時間を活用した事前準備）
- ③印刷工程の品種替え段取り作業の改善（型、材料準備、条件設定）
- ④製品カット、端部切断（目盛りラベル、カッターナイフ、定規）の作業方法改善

8. 事業者の声

人の動き、ものの運搬回数、距離が少なくなりスムーズな流れになった。
スペースが空き設備の設置のための余裕ができた。
段ボールの運搬、開梱、材料出し入れ作業を印刷室から出したことで、ごみ、ほこりによる印刷不良が減った。

9. 担当中小企業診断士の感想

コンピュータの普及、IT技術の進化に伴って、印刷業界を取り巻く環境は目覚ましいスピードで変化しております。この中であって(株)プリオテックは、多様化してゆくお客様のニーズ、さらに多品種少量の要望に呼応すべくデジタル・オンデマンドを追求し、技術を磨き、独自のビ

ジネスモデルを描き、絶えず顧客重視の姿勢で信頼していただける企業を目指し日々誠意と情熱をもって前進し続けている会社です。

昨年度も経営革新の課題を持ち営業面の革新に取り組み成果をあげています。今年度は、現場改善や材料開発面でも積極的な取り組みを続けています。

現場改善では、社員の創意工夫を生かし、職場の問題解決に自主的に参画する環境整備もされています。レイアウト案づくりや1次改善実施、その後の2次改善に全員参加で取り組み、短期間で大きな成果につながったと感じています。また、コミュニケーションの活発化やムダを認識する目と芽がおおいに育ったと思います。

今後とも、多品種・短納期・多品種少量生産を追求する上で、生産―営業の部門間連携、生産担当者間の連携作業強化を図ってください。

診断事例 6

《アパレルメーカーにおける過剰在庫削減方法》

支援テーマ

最初は過剰在庫防止方法と「在庫管理」の現状調査と改善案作成指導を要望されていたが、現状視察結果、受注方針、手配方針、諸問題の統一的対処など経営上の管理体制確立が必要と感じ、これを主体に指導・支援することにした。

1. 企業名

名称 田和被服株式会社
所在地 福山市駅家町大字上山守 194-7
代表者名 田和敬三

2. 企業概要

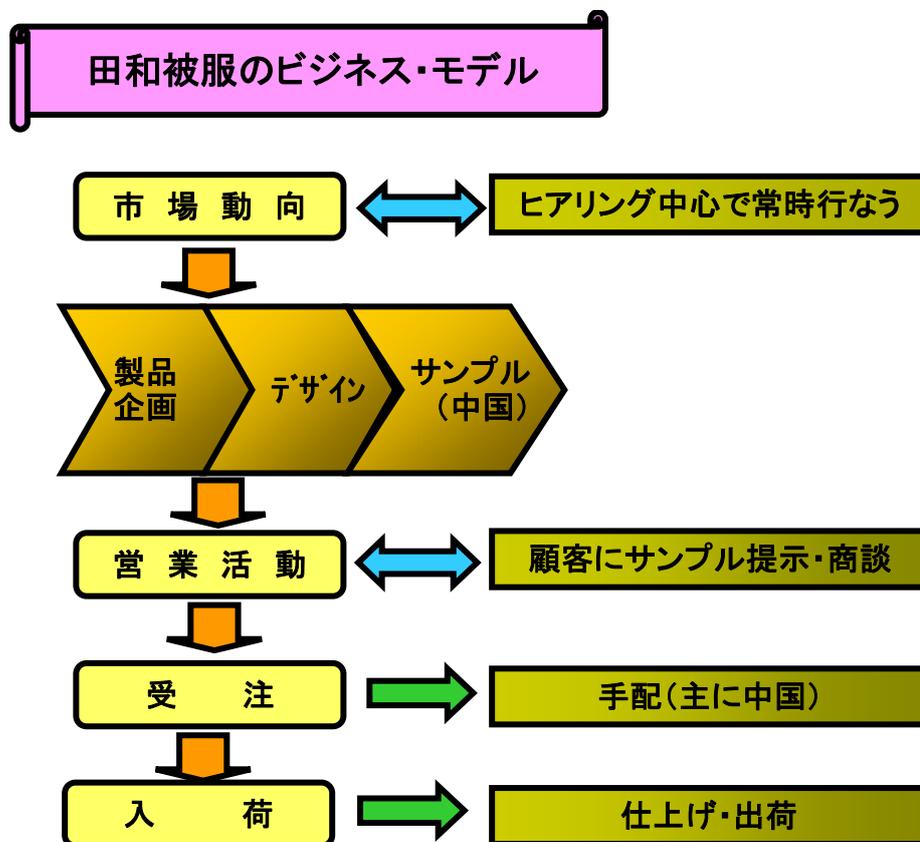
業種 繊維業（アパレルメーカー）
設立年 昭和 60 年 4 月
資本金 10,000,000 円
年商 900,000,000 円
従業員数 19 名（含パート 7 名）
企業概況 当社は、アパレルメーカーとして創立以来 23 年以上経過している。現社長は、創業者である。製品は、婦人用ズボンを中心に製造販売している。販売チャネルとしては、「問屋」、「通販」で直接販売はしていない。ズボン種類は一般用が主体でカジュアル製品は中止した。ここ数年は、売上高利益額ともに順調に推移している。但し、不良在庫処分に大きな金額がかかっている。近々 3 月期の決算内容は売上高 9 億円で在庫処分を 35 百万円した後の在庫金額は 213 百万円であり、経常利益 37 百万円であった。

ビジネス・モデル

当社の製品は婦人ズボンに特化して製造販売をしている。これ以外はほとんどない。販売先としても「通販」、「問屋」の特定取引先を中心に営業活動をしている。

具体的なビジネス・モデルは大略下図のごとである。

「第1図表」 ビジネス・モデル



3. 支援を開始するに至った経緯

事業者の動機：次男に社長職を継承させたいので、それまでに会社内部を出来るだけ整理してスッキリした状態で継承させたい。現状問題点は在庫量が過剰と思う。過剰防止方法と在庫管理制度の向上を実現したい。

企業側との出会い：伊予銀行福山支店よりの要望を診断協会が地域力連携事業として受け、小職が専門家として指名された。

4. 支援のポイント

現状視察の上での主要支援ポイントを以下に記述する。

- (1) 在庫管理で出入庫記録は台帳記入されているが、過剰在庫やデッドストックが過大である。
- (2) 手配数過大が過剰在庫の主要原因と考えるので、手配時点での判断基準を明確にする。

(3) 活動は個人別であるが、統一された規定やルールが明確でない。これの明確化が必要である。

(4) 以上を含めて事前の具体的判断の場として「定例会」の定期的開催を指導支援する。

5. 支援のタイムスケジュール

支援回数は、4回を目標に指導内容を作成した。以下にその概略を記述する。

「第2図表」 「タイムスケジュール」

	第1回	第2回	第3回	第4回
事前計画	1 在庫状況視察 2 在庫管理状況 3 過剰原因調査	1 営業員面談 2 業務の流れ調査 3 体制補強策	1 改善案説明 2 効果検討 3 管理体制検討	1 経理員面談 2 フロー説明 3 まとめ
支援状況	1 在庫状況視察 2 在庫台帳視察 3 過剰原因討議	1 幹部へ説明 2 過剰対応策協議 3 会議体制説明	1 業務の流れ把握 2 基準類の調査 3 その他	1 「提言」の説明 2 実施の覚悟 3 その他
参考資料	* 「在庫管理」	* 「目で見える管理」	* 「事業承継」について	* 「田和被服」への提言

支援内容の主な実績

(1) 第1回目 (3月18日実施)

- ①社長と面談して社長の要望と目標を聞き出す。現状視察後作成していた「在庫の基礎」を説明し、在庫状況をより詳細にヒアリングする。その後子息の常務を交えて過剰在庫の発生原因について話し合う。
- ②その結果として製品の受注や手配は個人別の活動なるも全社統一した基準や規定がなく、個人の判断によるところが多いのが過剰在庫の主要原因であることが判明する。その対策の指導をすることにした。
- ③現場視察時の感想としては整理整頓はよく、在庫の管理状態も良好と感じた。特に、在庫品は入出庫時に台帳記録され、定期棚卸しと循環棚卸しを併用して数量把握に努めている。次回には、内業を確認してみる。

(2) 第2回目 (3月21日実施)

- ①在庫管理の基本である「入出庫管理台帳」について実情説明をしてもらう。現場での視察時にはわからなかった問題点が判明した。即ち入庫データは担当者個人がインプット係りに連絡するのであるが、個人毎に標記内容が異なるので、全体としては在庫管理がうまくいっていないことが判明した。
- ②これは個人の問題ではなく全社問題として取組むべきであると説明した。これに続いて種々の管理状態を連絡報告する場所として「定例会」の開催議題を具体的に進言した。詳細説明は次回に回す。
- ③社長より長期的展望をヒアリングする。とくに、23年春には子息に社長職を譲る話が出た。これについて社長が自分でやるべき基本的な問題について質問したが、回答がやや不明確であるので、次回に説明することにする。

(3) 第3回目 (3月24日実施)

- ①営業関係者全員に説明する。
 - 1) 手配基準に満足するのを前提にする。基準がなければ即作成すること。
 - 2) 在庫データが信頼できないと顧客の信頼も得られず、会社の評判は落ちる。データに正確性を維持するためには何をおいても修正すること。
 - 3) 製品管理は群管理で実施することを説明した。
- ②管理全体の問題として「定例会議」開催と提議案件の説明をした。とくにその必要性を理解してもらうのが主眼である。この会議で基本的な事項を決定する主旨を理解してもらう。
- ③問題が大きいのので質問もなく、独演会になり勝ちであった。

(4) 第4回目 (3月26日実施)

- ①当方よりの改善案の説明。

*改善案主旨

- 1) 過剰在庫の根本原因は、手配数の過剰が原因である。手配数の上限を企業の意味として統一すべきである。
- 2) 手配数決定に至るプロセスが明確になっていない。「手配基準」を作成して全社統一活動基準を決めていくこと。
- 3) 入出庫情報の入力基準を明確にして、在庫状況をデータ管理出来るようにする。
- 4) 倉庫現場での棚卸しや記録記帳は実施されている。今後精度の向上を期待する。
- 5) 製品実績は、製品別、顧客別に集計されているが「通販」、「問屋」、「その他」別に分けた集計が必要であろう。
- 6) これ等の改善をしながら全社統一の動きをするには、定例会開催を早急に検討して欲しい。これにより全社の活動が目で見え、ムダな動きがなくなる。

- ②営業員に説明する。
- ③社長・常務と最終の話合い。改善は既に着手され、集計も始まっている。今後この方向で進めることを話合う。

6. 支援の効果・成果

具体的な改善は、進行中であり成果は出ていないので予測される効果を記す。

(1) 定量的効果

- ①在庫量：今期末の在庫処分量 35 百万円に対し 2 百万円まで削減が期待できる。
- ②利益高：今期に対し 1 千万円の増額が期待できる。

(2) 定性的効果

- ①管理コスト：在庫管理のレベル向上によりムダの排除と効率的動きが期待できる。
- ②信用度増大：問い合わせなどに正確・迅速に対応できる。
- ③床の有効利用：現状は床が狭く整理整頓がいま一步の感がある。在庫量が適切になれば床の有効利用が期待できる。
- ④業務の効率化：業務上の判断が全社で明確になるので、一貫した業務遂行が可能になり効率的な企業運営が期待できる。

7. 今後の取組み課題

今後期待大の企業であるが更なる発展のためには、今から着手すべき事項を以下に述べる。

(1) 「定例会議」の常設：

単に会議体制の増設ではない。責任者が協議する場であり、全社統一した行動をとるスタートである。この場で決定されたことが、企業の意味であり、これを定期的に開催することで主要な問題解決が図られ業務の筋通しができる。

(2) 資料のデータベース化：

顧客別の売上高や利益額と在庫状況、製品別の売上高や利益額と在庫状況などについて基本的情報をデータベース化して経営レベルの向上を図る。競争の激化、為替変動などアパレル業界を取巻く環境に対処するには、基本的情報の一元化が不可欠である。

(3) 市場動向把握：

事前に製品を作成してから顧客に売り込むのは、短工期での納品には有効ではあるが、顧客との協議で手直し発生リスクは避けられない。これを回避する手法としては、市場動向を的確に把握し変動の激しいアパレル業界をリードする地位を占める努力をすべきであろう。企業存続の基盤である動向調査が顧客よりのヒアリングのみに頼っているのでは心もとない。

8. 事業者の声

当社の弱点や改善すべき問題点は以前からわかっていたが、実行する方法やその理由がわからなかった。今回の支援指導をいただいた結果、それが納得できたので今後実行に移す心の準備ができた。

9. 担当中小企業診断士の感想

当企業は、アパレルメーカーとして創立以来婦人服のズボンに専門に製造してきた。販売も通販と問屋に限定したルートであり、直販はしていない。第1図に示す如く限定した企業活動で運営してきた。大きく拡大はしないが手堅く運営している。当企業に対する主な感想を以下に記す。

(1) 強みな点

① 限定した製品と販売ルート

製品は婦人用ズボンで販売は通販と問屋に限定している。これにより1点集中の強みとなつて黒字経営を継続している。

② 主要製品の生産は海外

多量な生産を海外（主に中国）でしており、コスト削減に努力している。

(2) 将来的に気になる点

① 市場動向の把握

いかに市場動向を把握して次の製品開発に反映していくかが重要であり、これが企業基盤の基本となる。これを間違えると存続に響く恐れがある。

② 為替レート

全外注が基本であり、為替レートの変動に影響を受ける。

③ 技術開発の重要性

企業継続の基本であり、今後の注力を期待する。

10. 田和被服の点描

「第3図表」 「会社外観」



「第4図表」 「サンプル展示」



診断事例 7

《売上拡大・利益伸び悩みタイプの成長型企業の経営改善》

支援テーマ

- ①売上増加に対応できる工場体制の整備
- ②全社的な利益アップへの取り組み

1. 企業名

名称 A社
所在地 広島県B市
代表者名 C氏

2. 企業概要

業種 仮設機材のレンタル業
創業 昭和 50 年代はじめ
従業員数 役員・従業員・パート社員を含めて約 50 名
企業を取り巻く状況と当社の現況

10 年あまり前から、建設会社の多くは、仮設機材の自社所有を止めて「必要な時に必要な機材をレンタルする」方向へ大きくシフトしてきた。その意味では、追い風が吹いたとも言える。しかし、建設工事量減少の中、稼働率アップをめざし採算性を度外視して安価で提供する業者の存在が後を絶たず、事業環境としては厳しい状況にある。

A社は、①機材の確実な整備提供 ②現場の要望に応える搬入搬出 をウリに、廃業倒産業者が目立つ事業環境の中、長期にわたり安定的に売上拡大を続けてきている。一方、利益は伸び悩みの傾向が窺え、将来に向けて企業が大きく変革しなければいけない時期にきているとの経営者の認識がある。

3. 支援を開始するに至った経緯

A社は、数年前、地元商工会議所の支援のもと、「コンピュータによる受注・在庫・顧客管理

システムの構築」というテーマで、経営革新計画の申請承認を受けている。

今回の事業者からの支援要請についても、地域力連携拠点でもある地元商工会議所が受け付け、地域力連携拠点ひろしま診断協会と連携して、支援を開始した。

4. 支援のポイント

(1) 支援テーマの展開

「ヒューマンエラー撲滅により返納資材の確実な数量検収をおこない、工場の検収体制を整備する」ことが、支援当初の経営陣の目標であった。数量検収は、当社にとって長年取り組んできた課題であり、クランプや単管パイプなどの機械検収設備の導入にも積極的に取り組んできた。

支援開始後、まず、経営者・管理職・従業員のヒアリング（第1図表）や既存業務フロー（第2図表）をチェックし、問題点および課題の再確認（第3図表）をおこなった。

返納資材の数量検収は足下の重要な課題であるが、それを確実に実行するためには、工場で検収・整備・入出庫などをおこなう従業員のモチベーションを保ちつつ売上増加に対応できる工場体制の整備が不可欠であると考えられる。

また、A社の最大のセールスポイントである「顧客のムリはごもつともである」という意識が隅々までゆきとどいており、管理職や従業員の利益確保への取り組みが後回しになっている感がある。

以上の現状を踏まえて、確実な数量検収という現場限定的なテーマに加えて、①売上増加に対応できる工場体制の整備 ②全社的な利益アップへの取り組み という隠れた経営命題である2本の柱を設け、経営者と協議し支援テーマの再構築をおこなった。

「第1図表」ヒアリング申入書

平成20年9月22日

〇〇株式会社 御中

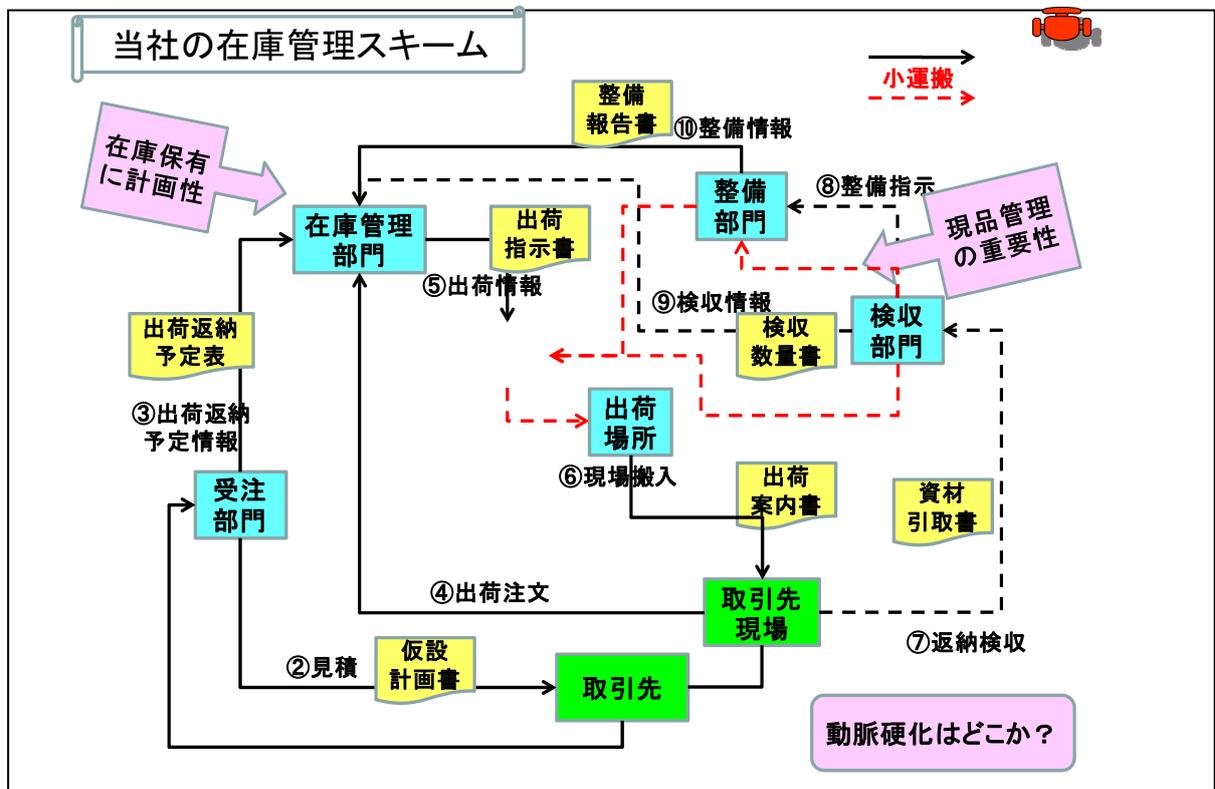
中小企業診断協会広島支部会員

在庫管理に関わるヒアリングご協力のお願い

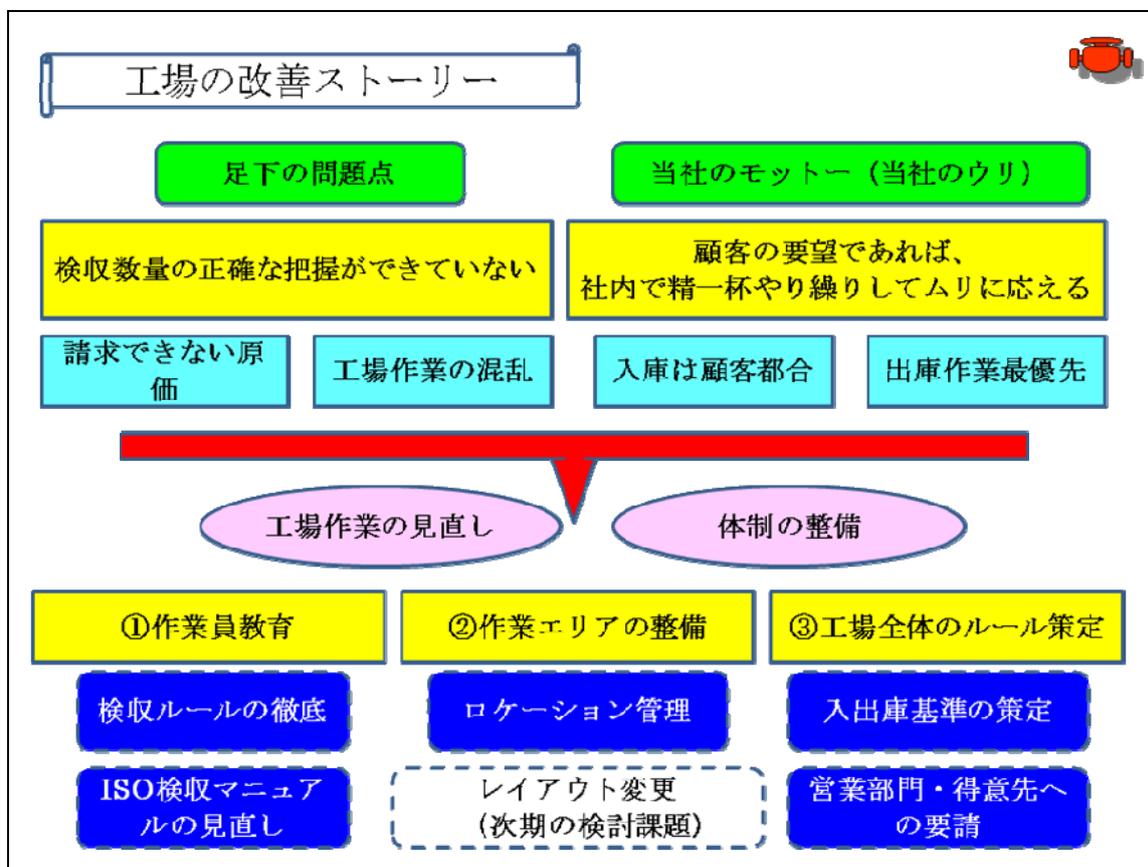
標記の件でございますが、今回貴社より要請のありました在庫管理などのアドバイザー派遣に関連しまして、経営者の皆様並びに従業員の皆様へのヒアリングの申し入れさせていただきます。このヒアリングは、在庫管理から見た貴社の全体像の掴み、貴社とっしょになって改善に取り組む上で、大変重要なステップとなります。お忙しいところ恐縮ではございますが、ご協力の程宜しくお願い致します。

1. 日時 平成20年9月27日(土) 10:30～(予定)
2. 場所 貴社 打ち合わせ室
3. 時間割とヒアリング内容
 - ① 10時30分～11時
経営者ヒアリング(会長・社長)
 ・ ・ ・ 経営方針・在庫管理方針
 - ② 11時～11時40分
営業部門ヒアリング(営業部長・営業部員)
 ・ ・ ・ 在庫管理からみた営業上の問題点・課題
 - ③ 11時40分～12時
在庫管理プログラム担当者
 ・ ・ ・ 在庫管理上の問題点・課題
 - ④ 13時～14時30分
工場長・運送車両手配者・出荷担当者・検収担当者・整備担当者(順次)
 ・ ・ ・ 各部署の問題点・課題
 - ⑤ 14時30分～15時
常務・工場長
 ・ ・ ・ 今後の進め方打ち合わせ

「第2図表」在庫管理の既存業務フロー



「第3図表」問題点と課題の整理



今回の支援（第1期支援）にあたっては、工場部門に限定して改善をおこなうこととした。工場作業の見直しと工場体制の整備という課題解決を具体的に実行するにあたり、上記表の3点に取り組み項目を集約した。

なお、毎回の打合せには、常務取締役・工場長・検収作業主任・入出庫作業主任の4名が出席し、工場責任者が主体となって改善活動に取り組んできた。

(2) 作業マニュアルの策定と実践

次の手順で、検収ルールの徹底とISO検収マニュアルの見直しをおこなった。

出席者全員で工場巡回を実施し問題点の抽出と発表（第4図表）

↓

担当業務の中の問題点とその改善提案（第5図表）

↓

検収作業マニュアル（第6図表）

「第4図表」工場巡回点検メモ

工場巡回点検記録				
実施日 平成 年 月 日 ()				
時間 (:) から (:)				
氏名 _____				
作業名・場所名	現状	改善案	相手先	是正日

「第5図表」担当業務の問題と課題の整理

在庫管理の取り組み		作成日: 平成20年 月 日		
部署 _____				
氏名 _____				
作業	現状の問題点 (自分の業務に関わりのある作業に限る)	具体的な改善策(可能な限り具体的に書く)	備考①	備考②
① 現場積み込み	・他社の資材が混じる			
	・資材が入り混じって積み込まれる			
② 返納運送	・2現場以上の混載の場合、どの現場からの返納が分かりにくい			
③ 入庫降ろし	・降ろし場所が狭い			
	・他の現場の入庫品を混じる			
	・荷札のつけ間違いが起こる。荷札が取れる。文字が消える。			
	・時間外に資材が入庫される			
④ 検取	・資材が入り混じって返納されるため、時間がかかり、検取ミスも起こりやすい			
	・古い入庫品の検取が一番後になる			
	・残業作業となる。暗くなるので見え間違いが起こる。			
	・出荷に追われて検取するので、ミスが起こる			
	・検取人員が少ない。			
	・まだ検取をおこなっていない資材を検取済として稼働させることがある			
	・検取マニュアルが守られていない			
⑤ 小運搬				
⑥ 整備場所				
⑦ 小運搬				
⑧ 在庫置場				
⑨ 小運搬				
⑩ 出荷場所				
⑪ ユニツク積み込み				
⑫ 出荷運送				

「第6図表」検収マニュアル抜粋

④検収作業マニュアル（パイプ）
1. 所定の場所から未検収品を出し、ケレン機の台の上に乗せる。
2. 荷札を確認（束数などをチェックする） （他社品、不良品、再リース品を選別する）。
3. 良品を機械にて流す。
4. 機械のカウンターからメモ帳に記入する。 ※良品以外の商品も記入する。
5. メモ帳からOCRに記入する （荷札とOCRの確認を行う）。
6. 「不良品見本」をもとに不良、汚れの程度を判断する。
7. 不良、汚れなどは写真を撮る。
8. カウンターをリセットする。
9. 他社品のうち、当社品に転用する場合は、メジャーで厚みの計測を行い、基準を満たすもののみ転用する。

（3）作業エリアの整備

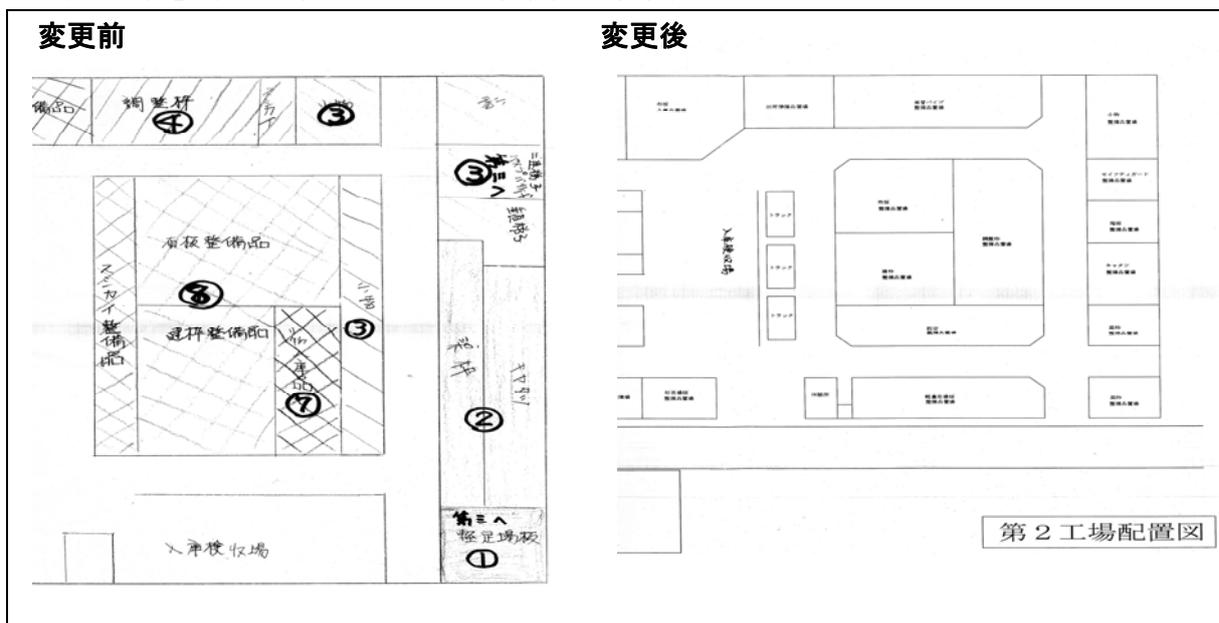
工場敷地の拡張が計画中のため、今回（第1期支援）では、機械装置の設置替えを伴うものや大幅なレイアウト変更はおこなわないこととした。

工場内に入庫品・未検収品・未整備品・製品・出荷準備品が混在する現状を是正して、各作業エリアの中での作業効率性を高めるロケーションの改善などを中心におこなうこととした。

「第7図表」工場ロケーション変更計画

工場ロケーション変更計画					
作成日：平成21年2月21日					
目的：工場内に入庫品・未検収品・未整備品・製品・出荷準備品が混在を是正して、 入庫作業・検収作業・整備作業をスムーズに行えるように改善する。					
ステップ	具体的内容	詳細	所要期間	時期	
① 第5倉庫の片付	不良品足場板の売却	S建材リースへの売却、6トン×8車	10日間	3月中旬	
② 預り品を第5倉庫へ移動	ゼネコンの仕器備品	第1倉庫のG社、A社分	2日間	3月中旬	
③ 売却用資材の移動	第3倉庫→第5倉庫	アンチスリップ、枠	5日間	3月中旬	
④ 第3倉庫の片付	予備製品置場の設置	未整備品の整備をおこなう	5日間	3月中旬	
		清掃の実施	5日間	3月中旬	
⑤ 整備品の移動	第2倉庫→第3倉庫	アンチスリップ、枠	10日間	3月下旬	
		入口横の道路側	梁枠の撤去	5日間	4月上旬
⑥ 第2倉庫の製品置場の整理	建枠整備品置場の設置 単管整備品置場の設置	未整備の検収および整備、移動	10日間	4月中旬	
		未整備の検収および整備、移動	10日間	4月下旬	
		単管整備品の移動	2日間	4月下旬	
⑦ 第2倉庫の出庫場廻りの整理	出荷準備品置場の設置 筋交入庫品置場の設置 筋交出庫準備品置場の設置	未整備の検収および整備、移動	5日間	5月上旬	
		未整備の検収および整備、移動	5日間	5月中旬	
		筋交出荷準備品の移動	5日間	5月中旬	
⑧ 第2倉庫の入庫品廻りの整理	小物入庫品置場の設置 足場板入庫品置場の設置 その他入庫品置場の設置	未整備の検収および整備、移動	3日間	5月下旬	
		未整備の検収および整備、移動	3日間	5月下旬	
		未整備の検収および整備、移動	3日間	5月下旬	

「第8図表」第2工場ロケーション変更前と変更後



(4) 工場全体のルールの方策

工場の運営ルール（第9図表）を定め、営業部門などの関連部署との調整や従業員全体への周知徹底などの取り組みをおこなった。

また、取引先へは要請文（第10図表）配布を検討している。

「第9図表」工場の運営ルール冒頭

「工場の運営ルール」	平成21年2月15日版	〇〇(株)本社工場
1. 基本方針（共通認識の徹底）		
(1) 検収の目的		
①会社の大切な資産の管理		
②数量を正確に数える		
③返納総数と良品数を明確にする、不良品や他社品の除去		
(2) 検収は厳格に		
①検収者は決められたルールを守る		
②検収者は、自分の検収結果に自信と責任を持つ、独自の判断で数量を動かしてはならない		
(3) 検収期限を設ける		
①返納資材は、返納日を含めて 5営業日以内に検収 を完了		
②ただし、著しく検収が困難な状態で返納されたトラックの資材は、 15営業日以内の検収 期限とする。 検収未完了状態で得意先に請求書を発行する必要がある場合は、 レンタル継続とみなし損料を請求 し、次月に調整する。		
(4) 計画的な検収体制と出入庫体制（2週間計画と翌日計画）を整備する		
①工場長は、毎週金曜日に、翌2週間分の入庫・検収・整備・出荷の各作業に配置する人員計画を策定する。作業の繁閑状況に合わせて、 柔軟に人員配置		

「第10図表」得意先要請文冒頭（案）

平成21年 月 日
得意先 各位
〇〇市〇〇町〇〇111-1 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇 〇〇
入出庫の取り扱い方法の変更についてのお願い（案）
拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
かつてないとされる経済不況の中、弊社におきましても、ご注文をいただいたお客様の現場に仮設資材を搬出入する際、 <u>今まで以上のスムーズな搬出入を目指し</u> 、工場部門・営業部門一体となってサービスの向上に取り組んでゆきたいと考えております。 キチンとしたお客様を優遇することを強調
つきましては、弊社工場の入出庫の取り扱い方法を一部の変更をさせていただきたく、ご協力の程、宜しくお願いたします。
なお、詳細な内容については、 <u>弊社の営業担当者が貴社を訪問</u> し、ご説明させていただきたいと考えております。 常務と営業担当で本社・支店に訪問説明、営業担当が現場に訪問説明 敬具
1. 弊社への出庫注文のご依頼は、 <u>現場納入日の前日（前営業日）</u> までをお願いいたします。今後は、当日注文当日搬入は廃止させていただくこととなりますが、前日までにご注文をいただいている現場の <u>搬入を確実にこないお客様のご要望に応じてゆく</u> ことを主眼としたものです。 キチンとしたお客様はプラスになることを説明
2. 入庫時間帯の変更をお願いいたします。
<u>新しい入庫時間</u>
平日 〇〇時から〇〇時まで
土曜日（第〇土曜日を除く） 〇〇時から〇〇時まで
第〇土曜日 〇〇時から〇〇時まで
祝祭日 〇〇時から〇〇時まで
日曜日 〇〇時から〇〇時まで
入庫時間外の工場受入れは <u>近隣の住宅へのご迷惑</u> という問題もでてきております。 近隣協定・環境問題を強調
上記の <u>入庫時間以降は翌日の出荷の段取り</u> を滞りなくこない、翌日の確実な現場搬

5. 支援のタイムスケジュール

第1期の支援期間としては、当初は平成20年9月末から平成21年1月末までの4か月程度を予定していた。（月1回のペースで4回程度の訪問）

実際は、6か月間で5回の訪問となり、やや期間遅延および回数超過となった。

しかしながら、予定していた課題はしっかり取り組むことができたのではないかと感じている。

今後の第2期支援は、地域力連携拠点である地元商工会議所主導のもとで、管理職の育成などの課題に取り組むこととなっている。

「第11図表」スケジュール

支援スケジュール												
支援ステージ	主要テーマ		2008.9	2008.10	2008.11	2008.12	2009.1	2009.2	2009.3	2009.4	2009.5	2009.6
第1期	工場部門の改善											
	①検収マニュアル作成	当初予定 実績										
	②工場運営ルールの策定	当初予定 実績										
	③工場ロケーション変更	当初予定 実績										
第2期	会社全体の改革											
	①管理職の育成	当初予定 実績										
	②会社組織の再構築	当初予定 実績										

6. 支援の効果・成果

取り組むことが決定した事項については、着実に実行に移されている。常務取締役によると、工場従業員を中心に意識改革が徐々に根付いてきたとの実感もあるとのことである。

しかし、定量的な効果・成果については、今後に期待される。毎月定期的に、改善効果を測定する書式を用いて、金銭面・作業面・管理面の3面からチェックをおこなうことを提案している。

「第12図表」改善効果の測定書式

改善の効果測定										
作成:平成21年2月21日										
	項目	単位	H20.1月	H21.1月	H21.2月	H21.3月	H21.4月	H21.5月	H21.6月	備考
①金銭面	売上高(月額)	千円								
	工場人件費(月額)	千円								
	(対売上高比率)	%								
	残業人件費(月額)	千円								
	(対売上高比率)	%								
	顧客への滅失損耗不良品の請求額	千円								
	(対売上高比率)	%								
②作業面	検収ミスの発生件数	件数								
	検収の期限遅れの発生件数	件数								
	当日注文当日出荷の発生件数	件数								
	時間外入庫の発生件数	件数								
③管理面	営業部門とのトラブル発生件数	件数								
	顧客との請求トラブルの発生件数	件数								
	在庫数量枯渇の発生件数	件数								

7. 今後の取り組み課題

経営陣は今後の経営課題として、①管理職の育成 ②会社組織の再構築などに取り組みたいとの意向がある。

8. 事業者の声

会社として取り組まなくてはならないことや、取り組むべきことはある程度、整理できている。地元商工会議所の理事でもあり、今後も地域力連携拠点事業などの公的施策を積極的に活用し、外部の専門家のアドバイスを受けつつ経営革新を続けていきたいとのことである。

9. 担当中小企業診断士の感想

創業以来、経営陣は計画的に課題に取り組み、常に新しい改革に取り組んできた経緯が窺える。今回は工場部門の改善を主要テーマにしていたが、創業会長自らが時間の許すかぎり打ち合わせに出席し、従業員といっしょになって変革に取り組まれるなど、役員の経営革新への意欲は高い。

会社としてすべきことを鋭敏に捉え、適切な対応で成長を続けてきたA社であるが、外部の中小企業支援専門家の目からは、ややセクショナリズムの芽生えが懸念される。企業規模が大きくなる中で、他部門の業務に無頓着な従業員や、会社全体の利益向上への取り組みが希薄な管理職などが生まれる危険性もある。会社としては、今後、管理職の育成などに取り組む計画とのことであるが、従業員が一体となって会社全体での利益確保に取り組むことが重要課題であると感じている。

診断事例 8

《農事組合法人の経営改善》

支援テーマ

利益面と資金面の悪化原因を究明し、その改善策を打ち出す
新たに中期的な経営目標を設定する
改善策を織り込んだ中期経営計画を作成する

1. 企業名

名称 農事組合法人夢ファーム永末
所在地 広島県庄原市永末町140番地5
代表者名 代表理事組合長 加藤政利



2. 企業概要

業種 農業及び農産物加工業
設立年月 平成17年11月
資本金 4,690,000円
年商 59,000,000円（農産物39百万円、加工品20百万円）
組合員数 18人
従業員数 10人
栽培面積 35ha（集落地域内18ha、地域外17ha）
企業の特徴 広島県の「エコファーマー」と「安心！広島ブランド」の認定を受け、安心・安全な農産物を提供する。また、これを原料にした加工品事業にも力をいれている。



「エコファーマー」



「安心！広島ブランド」

主要生産物 第1図表のとおり

「第1図表」主要生産物

生産物		品 種	栽培面積 (販売額千円)	主要販売先
農 産 物	特別栽培米	コシヒカリ	6.0ha	直販、問屋
		ヒメノモチ	4.0ha	問屋、加工原料
	一般栽培米	コシヒカリ他	15.0ha	直販、問屋
	大 豆	白・黒・青	8.3ha	契約栽培
	麦	南のかおり	1.0ha	契約栽培、加工原料
	小 豆	大納言	0.8ha	加工原料
	ブルーベリー		0.5ha	直販
	野 菜	じゃが芋他	0.6ha	直販、加工原料
加 工 品	餅・餅菓子		(17,300)	委託販売
	味噌、豆腐		(900)	委託販売
	惣菜等		(1,500)	委託販売

3. 支援を開始するに至った経緯

広島県三次市で平成21年1月に開催された広島県農林水産局と広島県農業会議主催の「農業経営相談会」の会場で、「地域力連携拠点ひろしま診断協会」の応援コーディネーターが相談を受け、支援を行うことになった。

4. 支援のポイント

法人設立後3年が経過し、水稻作付面積の増加と加工事業の拡大により、売上高は当初の経営計画を上回ってきた。一方、利益面では、人件費や設備関連費用が増加し、当初の経営計画を下回っている。また、借入金残高も当初計画を大幅に上回っており、その返済財源の確保に困窮している。

そこで、

- ・利益面と資金面の悪化原因を究明し、その改善策を打ち出す。
- ・新たに中期的な経営目標を設定する。
- ・改善策を織り込んだ中期経営計画を作成する。

ことに取り組むものである。

(1) 経営診断による評価と課題の抽出

法人設立時の経営計画と実績値との比較・評価及び全国米作農業企業との比較・評価を行い、課題を抽出した。

①設立時経営計画と実績値との比較・評価

設立時経営計画と実績の数値（売上高・利益、資金繰り）を比較し、評価を行った。

1) 売上高

平成 20 年度実績では、当初計画に比し、農産物事業部門では 21%の売上増加、加工事業部門では 93%の売上増加となっている。これは、農地の集約化の進展と加工事業の拡大が順調に図られてきた成果である。

2) 営業利益

一方、費用面では、設備投資額の増加に伴う減価償却費やリース料の負担増と人件費の負担増を来たしており、平成 20 年度の営業利益は 10 百万弱の赤字計上となっている。

3) 資金繰り

設備投資額の増加と創業時の赤字拡大によって、借入金残高は当初計画を大幅に上回っている。

②全国米作農業企業との比較・評価

全国米作農業企業と「収益性」「生産性」「安全性」「成長性」の 4 つ視点で比較・評価を行った。

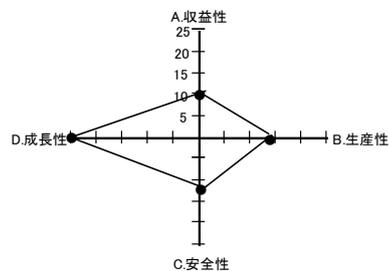
評価結果は以下のとおり。

「第2図表」全国米作農業法人との比較・評価

評価項目	5段階評価	満点	評価率	所見
A.収益性	① 総資本経常利益率(%)	1	5	全国平均と同様に、営業利益は赤字で、助成金を得て経常利益は黒字計上。但し、全国平均に比し、収益性は低い。
	② 売上高経常利益率(%)	1	5	
	③ 総資本回転率(回)	2	5	
	④ 限界利益率(%)	5	5	
	⑤ 損益分岐点安全余裕率(%)	1	5	
	計	10	25	
B.生産性	① 1人当り売上高(千円)	1	5	1人当りの売上高と付加価値額は全国平均の半分程度と低い。
	② 1人当り付加価値(千円)	1	5	
	③ 1人当り人件費(千円)	5	5	
	④ 労働分配率(%)	2	5	
	⑤ 売上高付加価値率(%)	5	5	
	計	14	25	
C.安全性	① 流動比率(%)	2	5	借入金残高が多く、短期も長期も資金繰りに苦しんでいる。現在、債務超過の状態である。(圧縮損失分を除けば、債務超過ではない。)
	② 固定長期適合率(%)	3	5	
	③ 自己資本比率(%)	1	5	
	④ 営業債権回転期間(月)	5	5	
	⑤ 借入月数(月)	1	5	
	計	12	25	
D.成長性	① 売上高成長率(%)	5	5	売上高も利益も順調に伸びている。
	② 営業利益増加率(%)	5	5	
	③ 経常利益増加率(%)	5	5	
	④ 自己資本増加率(%)	5	5	
	⑤ 1人当り付加価値増加率(%)	5	5	
	計	25	25	
合計		61	100	61

満点100点に対し当社の評価は **61点**

成長性は高評価だが、収益性、生産性、安全性の面で劣る。
付加価値向上と借入金の返済財源の確保が緊急の課題である。



(2) 品目別採算管理の導入

①品目別採算の計算方法の確立

1) 品目とは

品目とは農産物生産事業は生産品目単位、加工品事業では加工品目単位とした。

2) 品目別売上高と品目別費用の集計方法

極力、会計システムの品目別実績集計表からデータが取り出せるようにした。取り出せない費用(減価償却費と労務費等)については別途集計する方法を設定した。

尚、品目別の原材料・諸資材の使用量や労務工数等についてデータ精度を向上させるよう、工夫することにした。

②平成 20 年度品目別採算実績表の作成

以上の計算方法に従って、平成 20 年度実績データを基に品目別採算実績表を作成した。

(「第 3 図表」品目別採算表のイメージを参照)

「第 3 図表」品目別採算表のイメージ

	農産物部門		餅・餅菓子		豆腐		味噌		惣菜他		加工部門計		合計	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	販売	×××		×××										
	作業受託他	×××												
	計													
	商品仕入れ	×××	××	×××	××									
	社内振替	(-)×××	××	×××	××									
	種苗費	×××	××	×××	××									
	肥料・農薬費	×××	××											
	作業委託費	×××	××											
	諸資材費他	×××	××											
	地代	×××	××											
	農機リース・賃借料	×××	××											
	修繕費	×××	××											
	減価償却費	×××	××											
	労務費	×××	××											
	売上原価計	×××	××											
	売上総利益	×××	××											
	出荷資材費	×××	××											
	販売費	×××	××											
	運賃	×××	××											
	販売手数料	×××	××											
	販売促進費	×××	××											
	役員報酬	×××	××											
	通信費	×××	××											
	旅費交通費	×××	××											
	事務消耗品	×××	××											
	備品	×××	××											
	租税・公課	×××	××											
	水道光熱費	×××	××											
	保険料	×××	××											
	雑費	×××	××											
	販管費	×××	××											
	営業利益	×××	××											
	受取利息	×××	××											
	助成金	×××	××											
	営業外収益	×××	××											
	支払利息	×××	××											
	その他	×××	××											
	営業外費用	×××	××											
	営業外損益	×××	××											
	経常利益	×××	××											

1) 品目別採算状況の評価

農産物生産事業部門は営業利益で赤字であり、助成金収入後の経常利益でも若干の赤字が残る。加工品事業部門では、「餅・餅菓子」が売上高も利益も大きく、「豆腐と味噌」は収支トントン、「惣菜」は人件費比率の高さが目立ち、赤字となっている。

2) 品目別採算管理導入の効果

以下の効果があり、今後、継続的に実施していくことにした。

- ・品目別の売上高と採算が明らかになるとともに、問題点も明確になる。

餅製造の様子

- ・品目毎の改善策を実行できる。
- ・品目担当者の意欲向上に繋がる。



(3) 新5ヵ年経営計画の作成支援

以上の診断・評価を踏まえて、新たに取り組むべき経営改善事項を決定し、これを平成21年度からの「新5ヵ年経営計画」として取り纏めを行った。

①新5ヵ年経営計画の基本目標

以下の2点を新5ヵ年経営計画の基本目標とした。

- ・経常利益で安定的な黒字を確保する。
- ・毎年の借入金返済が可能なだけの営業キャッシュフローを確保する

②基本目標を達成するために取り組む改善事項

以下の改善事項に取り組むこととして、新5ヵ年経営計画に織り込んだ。

- ・新たな大規模投資は行なわず、現有資産を最大限活用する。
- ・加工事業の付加価値を向上する。

日持ちの良いクッキー類の商品開発を行う（「おからクッキー」等）。また、他の農業者と連携して商品開発も行う（安芸津町特産のじゃがいもと当法人のもち米を用いて作る「いも餅」等）。

また、コスト削減策として、品目別の労務工数管理と材料費管理の徹底を図る。

- ・工業者や商業者との農商工連携事業に取り組む。（「きくいも焼酎」製造等）
- ・提携販売先を増やす。

野菜の契約栽培（ほうれんそう、じゃがいも、にんじん）や福山市内の農産物宅配事業者等との提携を行う。

- ・効率的な野菜類生産方式を導入する。

野菜類のアパート生産方式を導入する。これは、野菜の種類を定めた上で個人が野菜を

栽培し、それを法人が購入して一括販売を行うものである。

個人栽培であるので、家族の協力できめ細かい臨機応変な栽培（個人の場合、夜間や早朝作業ができる）が可能となり、良質な品質が得られる。また、空時間や家族を有効活用できるので、法人栽培に比しコストが低減できる。

- ・新たな資金借入先を確保する。

従来の借入先はJA、リース会社であるが、一部を政府系金融機関からの借入に変更することを検討する。

5. 支援のタイムスケジュール

平成21年1月16日 地域力連携拠点ひろしま診断協会の応援コーディネーターが農業経営相談会で相談を受ける

平成21年1月末 指導・支援の申込書受付

2月6日 支援を行う専門家を決定

～2月末 支援方法の検討

3月中合計3日間 専門家による診断・指導・支援の実施

6. 支援の効果・成果

（1）定量的な成果

現段階では定量的な成果は出ていない。

（2）定性的な効果

- ①経営実態を把握し、問題点・課題が明確になったこと。
- ②経営の方向付けができたこと。
- ③中期的に取り組むべき改善項目を決定したこと。
- ④加工事業の従事者（女性従業員）や野菜生産農業者にやる気が生まれ、意欲的な取り組みができるようになったこと。

（3）今後の期待

- ①売上高と利益の増大
- ②キャッシュフローの改善
- ③安定的な資金借入先の確保

④近い将来に、営業利益黒字化を達成し、自立化が図れる

7. 今後の取り組み課題

今後の取り組み課題は以下の3点である。

- ・新5ヵ年経営計画の着実な実行
- ・商業者や工業者との連携（小さな農商工連携から）
- ・若手人材の採用と活用

8. 事業者の声

(1) 支援の感想

経営状況を分析・評価してもらい、実態がよく把握できて良かった。これを受けて、今後の方向付けをすることができた。

また、これらの資料を提示することによって、新たに政府系金融機関との借入交渉が進展する見通しを得た。

(2) 今後の支援に望むこと

今後も定期的に診断とアドバイスを行ってもらいたい。特に、ブランド化と提携販売先の確保に関し、一層の支援・指導をお願いしたい。

9. 担当中小企業診断士の感想

全国の農業法人のほとんどが営業利益赤字で、補助金・助成金を得て、経常利益でやっと黒字を計上するパターンであり、当法人も例外ではない。

当法人は早くから加工事業に進出し、一定の成果を上げてきてはいるが、財務的にはいまだ厳しい状況にある。今後も2次産業化、3次産業化への取り組みが求められる。

小さな連携ではあるが、農商工連携の取り組みも幾つか取り掛かり始めたところであり、今後、国の認定を受けられるように、大きく育てて行って欲しい。

診断事例 9

《従業員を巻き込んだ経営革新の推進支援》

支援テーマ

「付加価値付き提案型ドライバー派遣事業」の経営革新計画を軌道に乗せる。そのため、不足している意志疎通の充実と、社員教育とリンクした社内評価システムの拡充を図る

1. 企業名

名称 株式会社 ヤマウンコーポレーション
所在地 広島県広島市西区井口明神 2 丁目 13-4
代表者名 代表取締役 山本 哲将

2. 企業概要

業種 物流サービス業
設立年 平成 12 年 11 月 2 日
資本金 11,000,000 万円
年商 150,000,000 円
従業員数 28 人（パートを含む）

3. 支援を開始するに至った経緯

今回の専門家派遣事業は、社長が抱えているこれまでの経営上の問題点を、日本政策金融公庫広島支店国民生活事業の担当者に話したところ、その担当者が地域力連携拠点事業を行っている社団法人中小企業診断協会広島県支部に依頼したものである。

現在抱えている経営上の問題点は、「専門知識がない中で、場当たりの対応により状況が深刻化した」「船頭が増えて、組織の意思決定のスピードが落ちてしまった」「日々のコミュニケーション不足」という 3 点である。

“タイムリーレンタル” “付加価値物流サービス” “やさいの山ちゃん” という 3 つの事業を展開する相談企業にとって、昨今の不況は、客先の仕事量激減により社内人材の過剰感という状況を招き、依頼業務の低迷につながっている。今後の事業展開の中で、経営革新計画を立案して実行を行ってきたが、あまりの環境変化に組織そのものが付いていけない状態である。新た

な気付きを社内に取り込むために、今回の専門家派遣を活用してみたいと考えて申し込みを行った次第である。

4. 支援のポイント

社長及び経営幹部の方々とヒアリングを行い、会社の現状確認を行った。これまで各種の支援策を活用して事業活動を行ってきたため、比較的補助金等が入ってくることに慣れてしまっていた。その結果、肝心な事業活動に厳しいメスが入らず、営業活動を続けるたび資金流出が起きている状況であった。

この現状を打破するために行った支援策のポイントは、「事業領域を明確にして、自社の戦う場を定義しなおすこと」「社内に散乱する有益な情報や意見をかき集め、会社の方向性を明確にすること」「社員の能力開発も踏まえた賞与システムを確立すること」の3点である。

まず1点目の「事業領域を明確にして、自社の戦う場を定義しなおすこと」に関しては、3期分のキャッシュ・フロー計算書を書き並べた資料を作成し、現状の事業活動の実態を数字上で確認してもらった。その結果、本業で得られる利益を示す営業活動によるキャッシュ・フローが、3年連続のマイナスを記録していた。このことは、現在の事業活動のやり方が収益に見合った活動となっていないことを意味し、今後の事業活動を見直す必要性を求めていると考えられる。

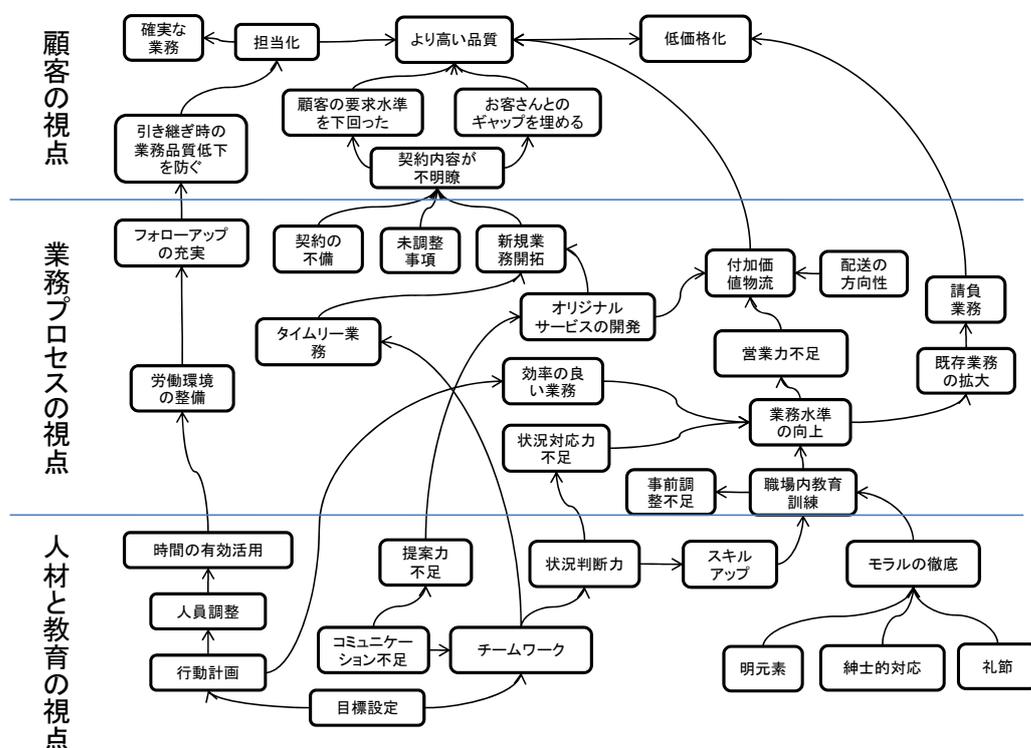
現在、「タイムリーレンタル」「付加価値物流サービス」「やさいの山ちゃん」という3事業を展開している相談企業において、「タイムリーレンタル」事業は会社の基礎を築く原動力になってくれたものの、急な飛び込み業務に対応するための社員確保や、売上げが不安定になる問題が発生していた。そのため、人件費の高騰を招き、収益が取れにくくなるという現象が出ていた。経営幹部が中心となり環境分析を実施した上、事業領域を見直すことに着手した結果、「物流企業から、情報配信企業への変身」という経営方針の基、事業領域を以下のように定義し直した。顧客軸を「地域の中小企業」「地域の小売業・消費者」、機能軸を「単なる”運び屋”でなく、物流+サービス（付加価値物流）」「消費者に直接届けるこだわりの野菜・果物」、能力軸を「経験・スキル豊富なドライバーを車両もしくは単独で」「野菜を知り尽くした野菜ソムリエの知識・経験を店頭で」とした。スポット的な業務から脱皮を図り、請負業務へ移行することにより安定業務の確保と同時に、持ち味のノウハウを有効活用していく。

2点目の「社内に散乱する有益な情報や意見をかき集め、会社の方向性を明確にすること」に関しては、バランス・スコア・カードの考え方を利用した質問票を用意して、社員27名に対して意見集約を行った。お願いした意見収集のシートを一人の未提出者もなく、自分の考えを出してもらえた。質問票の中身は、「A. 現状人材での困り事」「B. 今後の人材に求めたいこと」「C. 現状人材の良いところ」「D. 業務を行う上での困り事」「E. 今後、必要になると思われる業務」「F. お客様に喜んでもらった業務」「G. チームとしてやってみたい業務」「H. お客様からの要望」「I. お客様から最近聞いた面白そうな話」「J. お客様から怒られたこと」とした。この質問票で得られた情報を基にして、KJ法を利用した意見整理を行い、社員の考え方やアイデアなどをまと

めてみた。その結果戦略マップ上の重要成功要因として、人材と教育の視点から「目標設定の必要性」と、「コミュニケーションの充実」が、業務プロセスの視点から「職場内教育訓練で自己能力を開発すること」「業務水準を向上させること」「付加価値物流を業務の柱とすること」が、お客様の視点から「担当化でお客様に安心を」「契約内容を明瞭にすることで不信感を払拭する」「より高い業務品質で指示を受ける」が提示された（図1戦略マップ参照）。特に、社員の意見による成功要因であることから、実行可能性の高い内容となっている。今回は、社員からの意見集約を目的としたため、最終目標である財務の視点からの意見集約は除外して行った。

「第1図表」

図1 戦略マップ



3点目の「社員の能力開発も踏まえた賞与システムを確立すること」に関しては、以下の状況を打破するために支援を行った。”社員の賞与が恣意的になっている””単なる給与の延長線上のまとめ給与の意味合いが大きい””会社の現状に関係なく支給している””社員の能力開発と無関係”という状況である。

まず賞与概念を明確にすることから始めた。賞与概念には、賃金後払い説・生活援助説・年季奉公説・恩恵の給与説・利益還元説などがある。特に昨今のような厳しい経営環境を踏まえると、賃金後払い説・年季奉公説・恩恵的給与説という考え方は、時代に逆行する。生活援助説に関しては、月額給与そのものがその方の生活に即した内容であるため、それに輪をかけて二重補てんする必要は無いと考えた。残る利益還元説を賞与概念とするためには、利益計画の立案を必須とした。利益計画の無い利益還元説では、その総額設定が恣意的になってしまうからである。

社員の評価システムとして、目標管理制度と面接制度を併用した賞与評価システムを提示した。社員がそれぞれ自己目標を設定し、目標ウェイトと共に達成基準、実施方法、スケジュールを上司に申告し、互いの承認の上で、目標を実現させるための業務を行う。業務実施の途上では、上司は目標実現に向けての援助を率先して行い、チームの価値の最大化に向けて面接を併用しながら支える。各自の目標達成評価はポイントとして表し、賞与支給総額を全体の総ポイントで割った単価を計算した後、単価に各自のポイントを掛け合わせて賞与額を計算する。このような賞与評価システムを構築することで、社員は何をいつまでにどうすればいいのかが理解できると同時に、会社側からはどうしてもらいたいのかを明示することが出来る。社員の能力を最大限活用して、価値あるサービスにつなげていくことが大変重要である。

5. 支援のタイムスケジュール

	平成20年	平成21年		
	12月	1月	2月	3月
経営幹部ヒアリング	26日			
財務診断・賞与概念の基礎説明		10日		
チームリーダー&社員からの意見収集		→→31日		
目標管理制度と賞与制度のリンクについての説明		31日		
KJ法による社員の意見集約			28日	
意見集約の続きと戦略マップ作成				7日

6. 期待される効果・成果

当社は、中国経済産業局のサービス産業の生産性向上プロジェクト推進モデル企業として取り上げられるほど、各機関が注目している。単なる物流サービスを提供することから脱し、物品を出す側受け取る側の双方を理解した課題解決提案を添えることで、物流サービスに付加価値を築こうとしている。

出す側の意向を的確につかみ、物品の内容に応じた取扱いを行うところまでは、これまでの物流サービスと何ら変わることが無いと言える。問題は、そこまでで終わっていた物流に、購入者側の情報自体を販売者側に伝えるサービスや、購入者側にその物品の特徴や良さをアピールして、

販売に結びつけるサービスを付加することで、双方にとってなくてはならないパートナーを目指す所にある。

三方良しの考え方に則って、自社を含む各関係先の利益を創造する取り組みは、今後の物流サービスを支える考え方につながると期待される。ただし、その根幹を支えるのは紛れもない物流サービスを行う社員である。この取り組みの明暗を分ける社員教育等の人材育成、現状を如何に的確に捉えスピーディーに指示が出せる仕組みを活用することが必要となる。サービス産業の成功モデルを提示するためにも、失敗と成功を整理して、活かせる事例となればその効果は高いものとなる。

7. 今後の取り組み課題

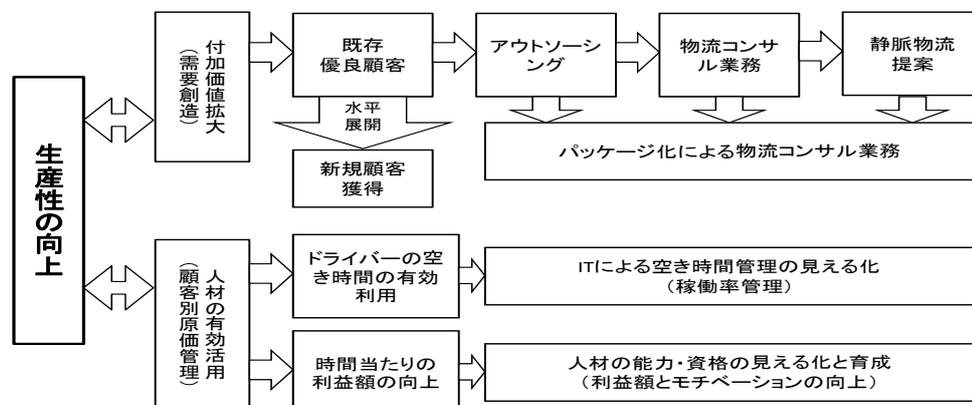
今後、“ITを活用した「見える化」の実現とモチベーションの向上”を取り組むべき課題としている。そのため、需要を創造する付加価値の拡大と、顧客別の原価管理をベースとした人材の有効活用を図ることで、生産性を向上させようとしている。

物流の付加価値拡大を皮切りに、既存優良顧客への充実を図ると同時に水平展開を行い、新規顧客の獲得も目指す。また、既存客から物流部門をアウトソーシングしてもらう中で、物流コンサル業務をパッケージ化していく。その際に、生産材や消費材のような動脈物流だけでなく、リサイクル支援も踏まえた静脈物流も視野に入れ、資源の有効活用による環境を配慮した取り組みも行っていく。

さらに、人材の有効活用の中では、「ドライバーの空き時間を、ITを活用して状況が見えるようにする」というドライバーの稼働率管理や、「社内人材の能力や資格を、社内外問わず確認できるようにする」という個人能力管理により、時間当たりの利益額向上とモチベーションの向上を図っていく。(図2 生産性の向上課題 参照)

「第2図表」

図2 生産性の向上課題



8. 事業者の声

社員を巻き込んだ意見集約により、社長や専務にも社員の思いが少なからず届きました。特に、チームリーダーの中から「今までこのように膝を突き合わせて、会社の内部のことを皆で話したことが無かった。」「社長に自分たちの思いを伝えられた。」という声が出てきました。また、賞与と能力開発さらに利益計画を踏まえた設計に関しては、現在固定給化している賞与体系を改め、固定給+変動給（能力要素を含む）とし、平成21年10月より運用を開始する予定としている。

9. 担当中小企業診断士の感想

サービス業は、役務の提供と消費が同時進行で起こるため、価値を見いだせる要素を後で確認することが難しい業種です。さらに、そのサービス品質の程度を他社と比べることも難しく、顧客の受け取り方により評価が左右されてしまいます。

今回の相談はまさに、その二つの課題を解決するための手段を見出す役割と感じました。サービス業もただ単に言われたことを全うするだけでは、生き残りが難しい時代に入っています。他企業との差別化・独自化を推進する上で、その企業の人的資源の持ち味を最大限活用した業務改革が必要です。社員をうまく巻き込むことにより、会社としての想いの伝達と社員のアイディア活用が図れます。今後の事業展開が楽しみな会社へ協力できたことに、感謝している次第です。

診断事例 10

《社員のヤル気に火がついた》

支援テーマ

事業承継

組織改革

販売先の確保・コストダウンのための現場改善

1. 企業名

企業名 株式会社A製作所
所在地 広島県B市
代表者 C氏

2. 企業概要

業種 ステンレス加工業
設立年 昭和47年
資本金 10,000,000円
年商 250,000,000円（平成19年6月期実績）
従業員（パート含む）19人（平成19年6月期）

3. 支援を開始するに至った経緯

[事業者の動機]

C社長はDライオンズクラブの会長（平成19年7月～平成20年6月までで、現在は降職している）だった。C社長は地元の高校を卒業後大阪の大学へ進み、大学を卒業後、大阪の企業に就職して営業マンをしていた。37年前に現在の場所でステンレス加工業を始めた。主に、業務用の厨房機器の製作で事業を順調に拡大してきた。

8年ほど前に、同社の売上高の大部分を占めていた業務用厨房機器メーカーであるニチワ電機株式会社（兵庫県三田市）向けの売上が、ファミリーレストランの経営不振の影響で減少し始めた。

ニチワ電機株式会社への売上高は今後、「回復は望めない」「同社への依存度が高すぎた」との判断から、エルピーダメモリ株式会社や日東電工株式会社向けに、部品などの運搬車の生産を開始した。

そして今後は、「新分野への進出、新製品開発、新規顧客の開拓などをする必要がある」との判断から、自社単独で「イオンフロー（タバコの煙吸引装置）」の開発を行った。この開発は1年間に亘り行われ、必要なデータは逐次、東部工業技術センター（福山市東深津町）にて記録された。

[企業側と出会った経緯]

E信用組合F支店より紹介を受けた。その際の依頼事項は、自社が開発した『イオンフロー』の販路開拓であったが、話が進むと、それ以外にも問題（事業承継や売上高の減少）を抱えていることが明らかになった。この時に分かったことと判断は以下の通りであった。

①Y社長は69歳で事業承継が緊急の課題である。C社長には娘が3人いる。娘に養子を探しているが、事態はなかなかよい方向に進展しない。従業員でステンレス加工の仕事が出来るS製造部長がいる。C社長はこのG製造部長に社長を任せてみようと考えていた。この件については他の事業承継拠点と話をしてみることにした。

②「イオンフロー」の研究開発には、28,000千円程度が注ぎ込まれた。その後5~6年かけて10台販売した。また、株式会社石井表記（福山市神辺町）の関連会社であるEXCEL（福山市神辺町）向けにOEMで100台生産して80台販売した。

今後はペットショップ・病院・老人ホームにおける臭い取りのために販売することを考えているようであるが、販売価格が95万円で、仕様は違うが同程度のものを大手メーカーは10~15万円で販売していた。製造コストを半減しないと市場性がないと判断した。

製造コストを半分にするのはかなり難しいが、実現できたら販路開拓に進むこととした。

③ここ2ヵ月で売上高が急減した。月間売上高が10,000千円に達しない月も出てきた。エルピーダメモリ株式会社や日東電工株式会社向けの運搬車を生産しても売上高の不足を補うことが難しくなってきた。新分野進出、新製品開発、新規顧客の開拓などの手を早く打つ必要がある。

しかし、設備からはステンレス板の加工メーカーとしての特徴は見受けられない。また技術的に精度が高いものの加工が得意であるとの印象は受けない。このような状態で、何をポイントとして拡販を行うかが問題であった。

4. 支援のポイント

以上の内容から、支援を次の3点とした。

①「事業承継」を進める。

- ②「販売先の確保・コストダウンのための現場改善」を進める。短納期の仕組みを作り、経営革新支援法の申請を行う。具体的な短納期の仕組みについては Y 社長に考えてもらう。その後、新規の得意先及び新分野進出を行う。
- ③「組織改革」を進める。今の組織を活性化しない限り、“短納期の仕組み作り”は難しい。“販路開拓による売上高の向上や現場改善によるコストダウンの推進”も難しい。

5. 支援のタイムスケジュール

平成 18 年 9 月 25 日から平成 19 年 1 月 20 日まで 6 回の支援を実施した。うち、2 回は同時並行で、K 先生による、「コストダウンのための現場改善」をお願いした。

平成 20 年 9 月 25 日、派遣専門家として最初に同社を訪問した。経営革新支援法申請のための事前準備（「具体的な短納期の仕組みを考える」）は全く行われていなかった。また現場では、「溶接が不十分である」「製品に歪みが生じて箱に収まらない」「決められたことが守れない」「他のメンバーに非協力的な態度で仕事をしている社員がいる」などの、問題が発生していた。そこで Y 社長に、次の 2 点を提案した。

- ①「現場の要職に就いている人」「問題意識を持っている若い社員」を巻き込み、現場改善に取り組む必要がある。社内の意識が変われば、革新的な仕組みを全員で考えことができる。
- ②その結果、「納期短縮」「品質管理の徹底」「発注者へ具体的な提案の仕組みの構築」「コストダウン」を具体的に進めることができる。

平成 20 年 10 月 15 日、Y 社長、S 製造部長、社員 5 名に 2 階の休憩室に集合してもらった。ここでは、「コストダウンと作業改善のポイント」を説明した。またこの場で Y 社長から、「売上高が減少している。他のステンレス加工業者との差別化を図るために独自の仕組みを導入して売上高を確保したい」「新規顧客の開拓・売上高の確保・利益の確保と自社の存続のために真剣に取り組んで欲しい」との話があった。

ミーティング終了後、

- ①S 製造部長に、（現場作業の大きな流れと仕事の手順を書き出したものがなかったので）現場作業の大きな流れと仕事の手順を書き出す方法を指導した。
- ②Y 社長に、次のことをお願いした。
 - a. 材料の納入業者や既存取引先から新規取引の可能性のある企業を紹介してもらい、S 製造部長または空気清浄機担当者と共に既存取引先・新規取引の可能性のある企業を、訪問する。
 - b. 営業のきっかけができるような会合には積極的に参加する。
 - c. イオンフローの製造コストを見直して欲しい。売価を現在の半分程度まで下げるこ

とができれば、病院・ペットショップ・老人ホームなどへ販売できる。そこでの評価を基に拡販できる可能性が高い。コストの半減に取り組んで欲しい。

このミーティングを契機に S 製造部長が中心となって、それまでなかった、自分の毎日の作業時間をノートに自主的に記録するようになった。単純なことであるが大きな進歩であったと思う。しかし、作業改善はなかなか進まなかった。

その後、11月6日、事業承継相談申込書を広島商工会議所に提出した。Y 社長と S 製造部長が広島商工会議所の講習に4回ほど出席した。しかし、売上が減少していることから、S 製造部長に社長を任せては迷惑が及ぶと Y 社長は考え、社長交代はまだ実現していない。

平成20年11月20日、Y 社長に、「収益性を決定する5つの競争要因」を説明した。そして、次のことを伝えた。

- ①他の業者との“差別化や独自性”を図らない限り、事業の縮小・廃業に向かう。
- ②競争相手は同業者だけではない。例えば、冷凍技術が発達している。加熱するだけでフライものができる技術も開発されている。今の業務用厨房機器は不要になっていくことも考えられる。
- ③自社製品や製造過程における“差別化や独自性”に取り組み、「新規顧客の開拓」「売上の確保」「利益の確保と自社の存続」のために真剣に取り組んで欲しい。

当日の夕方、Y 社長が材料の仕入れ問屋に働きかけた結果、サンウエーブ工業株式会社中国支店の営業開発担当者が当社を訪ねてきた。

同日、S 製造部長に11月25日（火）福山市市民参画センター（福山市本町）で実施される「ガンバル中小企業応援セミナー」への参加を薦めた。

11月25日（火）、福山市市民参画センターにおけるセミナーに S 製造部長が出席した。このセミナーでは、経営革新支援法の申請についての説明が行われた。セミナー終了後の個別相談で、S 製造部長に次のことを伝えた。

- ①売上が落ちている今の状況のままでは最悪の状態を招く恐れがある。工場のレイアウト、作業の状況などを専門家に見てもらう必要がある。
- ②S 製造部長は、自社の決算内容、月次決算、資金繰りに興味をもち、もっと積極的に経営に関わるべきだ。

平成20年12月18日、K先生に短納期の仕組みを作るに当たり、「現場レイアウト」「仕事の流れ方」「時間短縮」「現場管理者のなすべきこと」を中心とした現場改善についての指導をお願いした。

K先生は、現場を回られた後、現場改善を具体的に進める上での問題点を以下のように整理された。

- ①受注製品の仕様の明確化と各生産工程担当者への確実な伝達フォローアップが不備であり、問い合わせ、やり直しが発生し、工数ロスと生産リードタイムロスが発生している。不良品、手直しによる材料ロスも発生している。
- ②現状の設備配置は、機能別レイアウト（設備を工程別に配置）になっている。柔軟性のあるレイアウトである反面、類似製品を集め工程系列を標準化できず、運搬ロスや加工ロスが発生している。
- ③リードタイム短縮の方策は多方面にわたる。工程の特性に合わせて取捨選別し優先順序を決めて計画的に取り組むことが必要である。現状は、生産指示方法、納期管理、調達計画、実績収集、進捗管理、段取り替え時間短縮、作業編成、多能化等の仕組みとしてのつながりが不明確である。生産リードタイム短縮を目的とする手段を明確にする必要がある。
 - a. 現場での生産指示と進捗状況が目で見えるツールをつくり、作業担当者、リーダーに分かり易くすることで、協力体制、多能化の推進を全員参加で進める。
 - b. 段取り替え時間の短縮を進める。型、刃具、工具、測定具、条件表など段取り作業で使うものの置き方、表示を工夫する。
- ④生産方式の見直し検討を検討する。生産方式は、“製品で在庫を持ち、受注に対応する” “単品加工までは見込み生産で在庫を持ち、受注後、組立加工で受注に対応する” “受注後単品加工から生産開始する” の3種類である。リードタイムを短縮し他社と差別化を図る為には、すべての商品を3番目の“受注後単品加工から生産開始する”タイプで出来ることをめざして、改善を進めていく事が重要である。

そして、K先生から次の改善策の指導があった。

- ①画板に差し立て（作業指示書兼実績記入表、仕様書、図面など）をセットして画板毎に工程を回す。生産終了で画板を回収して次の作業で使う。この方法で工場内にある画板の回転速度を早くすることがリードタイムを短縮することにつながり、画板枚数を減らすことが仕掛かり品の削減となり改善となる。
- ②前日に営業、製造部長、職長でミーティングし工事内容、要求品質、工程別納期、材料手配の進捗、変更の有無などを明確にする。これにより、始業時に突発欠勤者対応を含め各担当へ確実な生産指示をすることができる。また、その結果を夕方確認し、ミーティングで共有化し明日の計画へ反映できる。きめ細かい進捗管理と問題点の早期解決が可能となる。
- ③製品単位のセット搬送を推進する。生産指示書、図面、仕様、等材料、加工品を製品単位のセットし台車に乗せて工程間を運搬する。生産の優先順位、必要な構成部品の確実な調達、完成までの生産期間予測、緊急品が分かり易くなる。

また、K先生からは、「現場レイアウトを見直すことにより、空きスペースが出てくるので経費の節減を考えてはどうか」「現場改善は、全員を巻き込んで行うように」との助言を受けた。

K先生から指導を受けた後、S製造部長は1ヶ月後を目処に次のことを実現すると宣言した。

- ①今日の指導内容を基に、自分達で短納期の仕組みを考える。
- ②その仕組みを次回、K先生に評価してもらい、社内に定着させる。

この時点で売上高の減少が大きく、資金の逼迫が考えられたので、Y社長に、「資金繰り表の作成をしたい」と申し出た。

平成20年12月28日、資金繰り表の作成を指導した。

- ①過去半年間の実績と今後半年間の予定を、「収入」「支出」「財務」の3つに分け作成を進めた。
- ②資金繰り表の作成と同時に、経費の見直し方法についても指導した。
- ③今まで資金繰り表を作成して資金の過不足を確認・検討する習慣がなかったため、資料の整理に時間がかかり当日の作業は完了しなかったが、平成21年2月中旬に資金が不足することが明らかになった。
- ④Y社長は今後、経費の見直しを進めると同時に不足する資金は自分で手当てすると考えていたが、Y社長には次のことを勧めた。
 - a. 資金繰り表を完成させ、これを持参して金融機関・市・商工会などに出向き、緊急保証や緊急融資の手続きを進める。
 - b. 資金繰り表を作成すれば融資を受けられるのではない。今後は、経営計画の一環として長期的に資金の過不足を確認し、営業活動や経費の管理に反映することが重要である。

資金繰り表は次回までに完成する約束で、当日の作業を終了した。

平成21年1月20日、資金繰り表はまだ完成していなかったため完成を急いだ。そして再度、Y社長に資金の確保と同時に雇用調整助成金の申請を勧めた。Y社長は今後、経費の見直しを進めると同時に不足する資金は自分で手当てしようと考えているが、緊急保証や緊急融資の手続きをし、資金の確保に万全な方策を考えるように勧めた。また、雇用調整助成金の申請も早期するように勧めた。

同時に、K先生に前月に引き続き、現場改善の指導を引き続きお願いした。前月の指導の結果、仕掛品台車を減らすことにより、生産リードタイムを、平均で20日間を13日間に短縮(△7日、35%)することが可能になった。

- ①受注製品の工程指示書と運搬台車をセットにして納期順に初工程から流した。
- ②同時に、仕掛品の仮置き台廃止し三角運搬から直接次工程への運搬を検討し、生産数量の大小、構成部品の多少により台車単位の運搬が難しい工事もあったが、改善前30台車を20台車に減らした。

また、K先生からは、次のような「レイアウト変更による改善」の提案がなされた。

- ①仕上げ折りまげ後の仕掛品置き場のついで、台車減余剰スペースを作る。
- ②別棟オイル清浄機組立工場を廃止して加工工場へ統合しスペースを空ける。と同時に材

- 料、仕掛品の運搬、製品運搬距離を短縮する。
- ③足組立て溶接台を移動(後工程側へ移動)し、仕掛品置き場の余剰スペースとする。
 - ④1工程シャワー前の平板の運搬作業でホイストを設置する。フォークリフトにて材料棚から引き出した材料をシャワーまで人手運搬しているが、これをホイスト利用で容易化する。
 - ⑤溶接組立台の位置、台数変更を変更する。

しかし当日の午後、Y社長より「以前、大手コンサル会社の指導を受けたことがある。後は自分たちでできると思う」との申し出があり、支援はここで終了することとなった。

6. 支援の効果・成果

残念ながら支援中に於ける効果は低かった。経営革新支援法の申請のための具体的な取り組みは、全く進まなかった。

しかし、この原稿を書くにあたり、Y社長に確認したところ、「販売先の確保」についても大阪の厨房機器メーカーの担当者が同社を訪れるなど進み始めているという。

また、K先生の指導のお陰で、現場ではS製造部長が中心となって具体的な作業方法の改善に取り組みが始まった。Y社長からは、「この不況下、自分たちの職場を守らなくてはならないという思いがあるのかもしれないが…」と前置きしながらも、「特に若い社員から、仕事の進め方について積極的に改善提案が出るようになった。今までは考えられなかった」との報告を受けた。「現場改善」は今後一層進むものと期待できる。

7. 今後の取り組み課題

昨年秋以降の不況をY社長は、「今まで経験したことのない先の見えない不景気」と評した。同社の売上高の推移は、次の通りである。

平成16年7月～17年6月期	224,205千円
平成17年7月～18年6月期	251,572千円
平成18年7月～19年6月期	244,676千円
平成19年7月～20年6月期	184,482千円
平成19年7月～20年6月期	164,000千円

Y社長によれば、「今年7月に入り、納入先企業の事業計画に掲載されている生産計画から見ると、在庫調整が一巡し、受注も徐々に増えてくるものと思われる。しかし、売上高が不況になる前の水準に戻るには、まだまだ時間はかかるだろう」とのことであった。今回の不況による人員の整理は、熟練者を手放すことができないことから定年退職者を含めて5名と、人員削減を最小限に止めた。資金面では現在も厳しいが、今までの社内の積み立てた預金の取り崩しや社長個人からの資金調達、雇用調整助成金の活用、既存取引先への営業の強化などで耐え、次の発展

に備える考えである。

8. 事業者の声

Y 社長から、「今まで知らなかったこと、自分たちにとって新しい考え方を教えてもらい感謝します」との言葉があった。

9. 担当中小企業診断士の感想

当初は、「現場改善」がなかなか進まなかったが、K先生から改善について具体的な指導を受けてから現場の空気が変わった。今後、「現場改善」「短納期の仕組み作り」も自分たちで作り上げることもそれ程難しいことではないだろう。売上高増の目途が立った時点で、S 製造部長が社長になり、現場の若い社員と工夫改善を進めていけば、技術的に精度が高い、低コストで短納期に対応できるステンレス板の加工メーカーとしての高い評価を得ることができると思われる。

おわりに

「地域力連携拠点 ひろしま診断協会」は、中小企業支援の専門家集団です。企業の様々な経営課題に対応し、適切なアドバイスをおこなうスペシャリストとして、事業者と行政機関、事業者と金融機関、事業者と他の中小企業支援機関などを繋ぐパイプ役となり、幅広い活動で企業を支援してきました。

今回、ご紹介した10件の事例について、編集委員としてとりまとめをおこなってゆくなかで、個人的な感想ではありますが、気がついた点や興味を持った点が3つあります。

1. 経営課題は大きく分けて、次の3つに分類されると言われます。売上拡大に関するもの、原価費用の低減に関するもの、経営基盤の整備に関するものの3つです。今回の10件の事例を眺めると、意図的ではなかったのですが3類型がそれぞれ3件以上、バランス良く収録されています。各事例には複合的なケースも多く、言い換えるとこの10事例の中に、経営課題の数多くのパターンが含まれています。事業者にとっても、中小企業支援者にとっても、有効な情報の宝庫だと言えます。

2. 今回の10事例のうち、約半数は従業員を巻き込んだ形での経営革新、経営改善となっています。経営者のポリシーを従業員に伝えることの重要さと共に、従業員自身のモチベーションアップが変革に不可欠であることを示唆しているように思えます。

3. 世間ではよく10の企業があれば、10とおりのビジネスの仕方があると言われる。同じように、10人の中小企業診断士がいれば、10とおりの中小企業支援の仕方があります。

この10事例は、担当の中小企業診断士が、事業者と一っしょになって、創意工夫をこらしながら経営課題解決を目指した過程を記した成果物と言えます。この中から「プロジェクトX」のような大きな果実が生まれる可能性もあります。事業者にとっても、中小企業診断士にとっても、パートナーとの出会いとお互いの成長を大切にしたいものです。

最後に、記事掲載にご協力いただいた事業者の皆様にお礼を申し上げ、また、原稿作成にご尽力いただいた中小企業診断士の方々に感謝を申し上げます。

この冊子が、各方面において、今後の中小企業支援の一助となり、有効活用されますことを切に望んでおります。

(編集後記)

平成21年10月発行

発行者 社団法人中小企業診断協会 広島県支部

連絡先 広島市中区上八丁堀3番6号 第2ウエノヤビル3階B号室

TEL (082) 227-2827

FAX (082) 227-5184

Eメールアドレス jsmeca34@sunny.ocn.ne.jp