

平成23年度マスターセンター補助事業

群馬県内の経営革新計画承認企業の  
取り組みと課題について

調 査 研 究 報 告 書

平成24年1月

社団法人 中小企業診断協会 群馬県支部

## はじめに

平成 23 年は東日本大震災、ヨーロッパ諸国の経済危機、円高、タイ国の洪水など経済活動に大きな影響を与える事象が数多く発生いたしました。この影響は国内で事業展開を行っている企業だけに止まらずグローバルな事業展開を行っている各日本企業も大きな打撃を受けました。さらにそれは地域の中小企業にも大きな影響を及ぼしております。それに対して、経営基盤の弱い中小企業は様々な対策を施しながら急場を凌ぎ、現在に至っております。

さて、社団法人中小企業診断協会群馬県支部では平成 23 年 7 月よりテーマ「群馬県内の経営革新計画承認企業の取り組みと課題について」で「支部における調査・研究事業」をスタートさせ、平成 24 年 1 月に報告書に纏めました。平成 14 年度にも同様なテーマを採択して調査研究を行っておりますが、今回中小企業を取り巻く経営環境は上記に記載したとおり、昨年だけでもこれだけ大きく影響を与える事象が発生しており、前回の調査より 9 年を経過した現在では、全く別な経営環境になっていると言っても言い過ぎではないでしょう。このようなことから企業経営にとって、経営革新の重要性を殆どの企業経営者が痛感しているのではないかと思います。又、平成 14 年度の調査時点では経営革新計画の承認企業が 69 社でありましたが、今回の調査企業は 589 社であり、その変化を研究する価値もあると思われまます。

今回の調査研究は、群馬県支部に入会后年数の浅い若手診断士を中心に事業を進め「これからの中小企業の経営革新のあり方」を総合的に纏めました。そして今後、この調査研究結果が県内中小企業者の更なる前進の一助となれば幸いです。

結びに、多忙の折にも拘わらず多大なご協力を賜った群馬県産業経済部商政課、各金融機関の皆様、そしてインタビューに応じて頂いた各経営革新事例企業やアンケートに協力して頂いた企業の皆様方に衷心より感謝申し上げます。

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会群馬県支部  
支部長 丸橋 正幸

## 目 次

	頁
はじめに .....	1
サマリー .....	4
第1章 経営革新の概要 .....	6
1. 経営革新施策の経緯 .....	6
2. 経営革新の内容 .....	7
3. 主な支援策 .....	8
第2章 経営革新計画取り組み状況 .....	13
1. 全国の取り組み .....	13
2. 群馬県の取り組み .....	15
第3章 本県における経営革新の実施状況 .....	19
1. アンケート調査の結果 .....	19
2. 問題点と今後の課題 .....	32

第4章 提言	40
1. 経営革新計画事業のさらなる拡充を目指して	40
2. 企業に求められること	42
3. 販路開拓支援策の充実	43
4. 新商品や新技術等の開発・導入	44
5. 金融支援	46
6. フォローアップの充実と中小企業診断士等コンサルタントの活用	46
第5章 成功事例の紹介	50
資料編	62
1. アンケート内容	62
2. アンケート結果	66
おわりに	91

# サマリー

## 1 経営革新事業への企業評価は高い

〈良い32.5% やや良い37.7%〉

- ・経営方針・経営戦略が明確化した。
- ・自社の現状を見極められた。
- ・社員のモチベーションが向上した。
- ・信用度が向上 ・マスコミがPR
- ・融資・金利面で有利等

## 2 本県経済の課題は

- ・長期停滞からの脱却と雇用の確保
- ・高速道路網を生かした産業振興
- ・環境を初め次世代産業の育成
- ・農商工連携等による地産多消型産業構造の形成
- ・海外市場の開拓
- ・近隣諸国からの誘客等による観光産業の振興等



## 3 企業における、環境変化に即応した経営革新の取り組み拡充が求められる

県内中小企業に占める承認件数の割合は0.80%で、全国平均の1.11%、関東の1.13%に比べて低く、産業政策や企業の活性化、県民サービス向上のためにも取り組み強化が必要である。

## 4 支援機関・団体における要望や今後の課題

- 1) 金融機関としては貸借対照表の将来予測や債務超過解消の視点が欲しい。
- 2) 経営革新計画と金融商品とのタイアップができれば効果的である。
- 3) 計画承認企業の情報交換や利子補給により新規融資が促進される仕組みを構築する。
- 4) 承認企業を優先的に展示会やビジネスマッチングに紹介する等メリットを供与する。
- 5) コンサルタントの派遣等、フォローアップ体制の充実により計画の達成を増大する。
- 6) 急成長した計画承認企業の事例紹介を行い経営革新計画のブランド力を向上させる。

## 5 提言のポイント

**1. 経営革新事業のさらなる充実**：業界団体や中小企業支援機関等による取り組みの強化。

経営規模、実行力に応じた対応と広範な普及を図る。

**2. 企業に求められること**：「気づき力」を磨く。常に「経営革新マインド」を持ち、関係機関等との信頼関係を強化。経営計画の立案・実行力を向上する。

**3. 販路開拓支援策の充実**：企業における自助努力は元より、支援施策の充実が急務である。

**4. 新商品・新技術等の開発・導入**：研究機関の知見を積極的に生かす。企業間の地域連携、支援機関の連携を促進する。

**5. 金融支援**：金融支援と一体化したコンサルティング機能を強化する。中小企業診断士等コンサルタントと連携した経営支援を拡充する。

**6. フォローアップの充実と中小企業診断士等コンサルタントの役割**：継続的な支援方策の充実、経営革新の営業マンとして関係機関の情報を企業へ提供、「経営革新推進フォーラム」の開催、経営革新研修の拡充、「経営革新エキスパート経営者」の認定、「ぐんま中小企業経営研究クラブ（仮称）」の結成等により、産業経済界を挙げて経営革新運動を展開する。

\*各プレイヤーの役割を次表に示す。

経営革新の主な課題と提案要旨

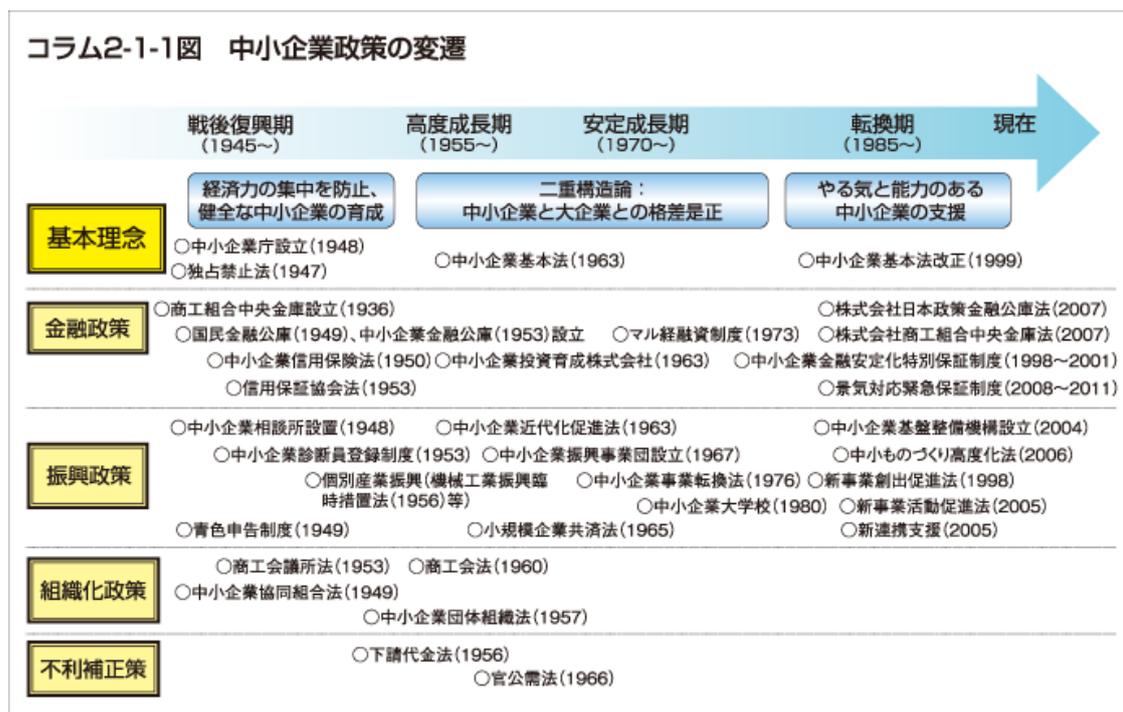
課 題 解決策	販路拡大をしたい	新商品・技術等の 開発や導入をした い	資金調達の円滑化 や融資を受けたい	計画実施のバック アップをして欲しい
経営者・企業が 努力実行すべき こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップセールスの積極実施</li> <li>・見本市等への積極参加</li> <li>・営業要員の採用</li> <li>・営業コンサルの活用</li> <li>・環境改善（5S）</li> <li>・HPの改善や商品・製品機能の効果的説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「気づき力」を磨く</li> <li>・マーケティング能力の向上</li> <li>・技術研修への参加</li> <li>・従業員教育によるモチベーションの向上</li> <li>・外部の知恵を生かす</li> <li>・研究機関情報への頻繁なアクセス</li> <li>・ネットワーク集積へ参加する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理能力の向上</li> <li>・経営計画の立案、実行、説明力を向上させる</li> <li>・B/S計画の作成提示</li> <li>・経費の節減や自己資本の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熱心な取り組み努力</li> <li>・取引先、行政、金融機関、研究教育機関等との信頼関係を磨き、経営資源として内部化する</li> </ul>
行政機関が取り 組むべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・承認企業のPRやブランド化</li> <li>・マッチングイベントの開催</li> <li>・経営革新制度のPR</li> <li>・承認企業製品や商品の優先使用・買い上げ</li> <li>・経営革新企業フェアの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域や業種特性に配慮した技術研修の実施</li> <li>・地域中核技術を軸とした地域イノベーションの普及</li> <li>・技術情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関、支援団体に対する経営革新のPRや協力要請</li> <li>・必要な範囲での情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定期間のコンサル派遣補助</li> <li>・経営革新期間後における追加施策の充実</li> <li>・広報誌やマスコミによるPRの拡充</li> <li>・経営革新エキスパート経営者の認定と取組企業への派遣</li> <li>・ブランド力の向上</li> </ul>
金融機関が取り 組むべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスマッチングイベントの開催</li> <li>・個別マッチングのスキル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目利き能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融支援に付随したコンサルティングの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント参加への配慮</li> <li>・中小企業診断士等コンサルタントと連携した経営支援の充実強化</li> </ul>
支援団体が取り 組むべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引企業の発掘と開拓支援</li> <li>・営業プロフェッショナルの専門家派遣</li> <li>・営業スキルアップセミナーの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術フェアの開催等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前の経営相談指導の充実</li> <li>・企業ニーズに合ったコンサルの発掘や派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常活動における企業のニーズ把握や関係機関等への橋渡し</li> <li>・業界団体を通じた組織的取り組みの強化</li> </ul>
中小企業診断士 等コンサルタント（団体）が 取り組むべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界に精通した販路コンサルの開拓</li> <li>・営業スキルの向上やコンサルの育成</li> <li>・企業間のマッチング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SWOT分析等で企業の強みやコンピタンスを発見し経営革新へ繋げる。</li> <li>・地域での産学官連携の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援団体等と連携した計画作りとフォローの支援</li> <li>・実施体制の構築支援</li> <li>・従業員の育成やモチベーション向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場からの企業ニーズの把握と施策提言能力の向上</li> <li>・フォローアップ事業における経営支援</li> <li>・支援組織の立ち上げ</li> </ul>

# 第1章 経営革新の概要

## 1. 経営革新施策の経緯

戦後復興期から現在に至る迄下図のように中小企業政策の変遷がみられる。特に改正中小企業基本法では、従来の格差是正に重点を置いた政策から、やる気と能力のある中小企業の支援へと、大きく転換した。

図表 1 - 1



※出典：中小企業庁ホームページより

そうした政策の一環として、中小企業経営革新支援法が平成 11 年(1999 年)に施行され、中小企業の自助努力を基本とする経営革新支援及び経営基盤強化の支援を行うこととした。その後、利用者にとって分かり易い施策体系にするため、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）が平成 17 年に制定され、その第 1 条において、以下のように法律の目的を定めている。

『この法律は中小企業の創意ある成長発展が経済の活性化に果たす役割の重要性に鑑み、創業及び新たに設立された企業の事業活動の支援並びに中小企業の経営革新及び異分野の中小企業の連携による新事業分野開拓の支援を行うと共に、地域におけるこれらの活動に資する事業環境を整備すること等により、中小企業の新たな事業活動の促進を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。』

この目的のうち、中小企業自らの積極的な経営革新（新たな取り組みによる経営の向上）により、

日本経済全体の活力ある発展を牽引していくことが期待されている。同時に、消費者ニーズの多様化、価格競争の激化、情報化、国際化等の進展の中、消費者ニーズに合った新商品の開発、又は生産、新サービスの開発、又は提供などによる経営革新は、個々の企業にとって非常に重要なものとなっている。

## 2. 経営革新の内容

中小企業が新たな事業活動を行うことによって経営向上に向けた取り組みを行い、経営革新計画の承認を受けると低利の融資制度や税制上の特例など多様な支援が用意されている。

### (1) 対象者

全業種の中小企業者を幅広く支援する。単独の中小企業者のみならず、グループ、組合等の多様な形態による取り組みも可能である。(組合は事業協同組合、商工組合等が対象となる。)

### (2) 経営革新計画

経営革新計画には次の事項を記載しなければならない。

1. 経営革新の目標
2. 経営革新による経営の向上の程度を示す指標
3. 経営革新の内容及び実施時期
4. 経営革新を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
5. 組合等が経営革新に係る試験研究のための費用に充てるため、その構成員に対し負担金の賦課をしようとする場合は、その賦課の基準

経営革新計画には以下の内容を満たすことが必要である。

#### ① 新たな取り組みを計画していること

「新たな取り組み」とは、個々の中小企業者にとって「新たなもの」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても原則として承認対象とする。

但し、業種毎に同業の中小企業（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）において既に相当程度普及しているものについては承認対象外となる。

1. 新商品の開発又は生産
2. 新役務（サービス）の開発又は提供
3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
4. 役務の新たな提供方式の導入その他の新たな事業活動

#### ② 経営の向上を計画していること

経営革新計画は3～5年の計画で、経営の目標伸び率は次の見込みがあることが必要となる。

1) 付加価値額

(=営業利益+人件費+減価償却費) 又は一人当たりの付加価値額 (=付加価値額/従業員数)

5年計画の場合：15%以上

4年計画の場合：12%以上

3年計画の場合：9%以上

2) 経常利益

(=営業利益-営業外費用(支払利息・新株発行費等))

5年計画の場合：5%以上かつ計画終了年度は黒字

4年計画の場合：4%以上かつ計画終了年度は黒字

3年計画の場合：3%以上かつ計画終了年度は黒字

(3) 支援内容

経営革新計画の承認を受けると、以下の各種支援策が用意されている。各支援策は、県の計画承認とは別に各機関の個別審査を受ける必要がある。

- ① 日本政策金融公庫による低利融資制度
- ② 商工組合中央金庫による融資制度
- ③ 県制度融資 中小企業パワーアップ資金 (はばたけ群馬推進枠)
- ④ 信用保証の特例
- ⑤ 中小企業投資育成株式会社法の特例
- ⑥ 特許関係料金減免制度

(注) 上記の各種支援策は、平成23年6月現在のものである。

各機関の状況等により変更となる場合があるので、支援を希望する中小企業者は、早めに各機関に直接ご確認のこと。又、上記以外にも支援策が用意されているので、詳しくは県庁商政課に問い合わせのこと。

(4) 経営革新計画承認申請の方法

経営革新計画を作成する必要があるので、都道府県の経営革新計画担当課、中小企業支援センター、商工会・商工会議所などに相談のこと。

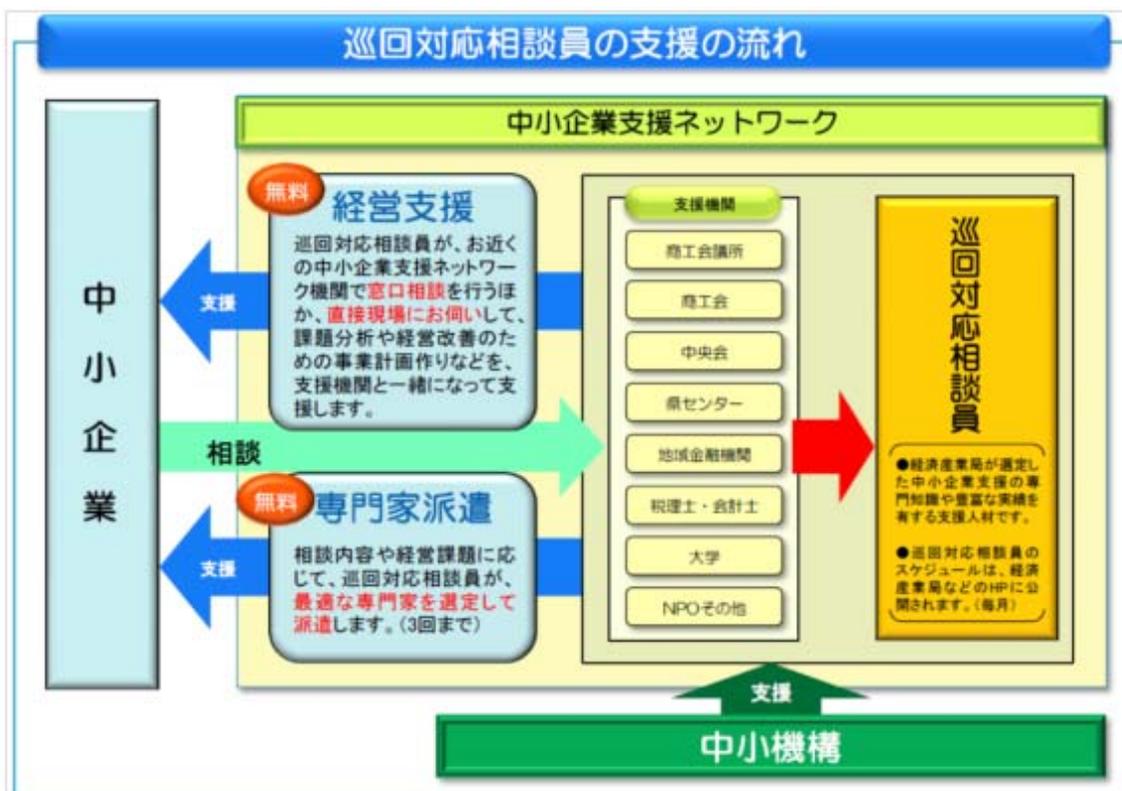
経営革新計画の作成後、都道府県または国の担当部局に申請する。計画内容を審査後、承認された場合には承認書が交付される。承認書は各種の支援策を利用する際に必要になる。

### 3. 主な支援策

(1) 中小企業支援ネットワーク強化事業

経済産業省では中小企業が抱える経営課題への支援体制を強化するため、地域の中小企業団体、地域金融機関、税理士、NPO等の中小企業支援機関等（以下、「支援機関」という。）からなるネットワーク（以下、「中小企業支援ネットワーク」という。）を構築し、支援機関の連携の強化、支援能力の向上を図る「平成23年度中小企業支援ネットワーク強化事業」を平成23年4月1日から実施している。

図表1-2 中小企業支援ネットワーク強化事業の流れ



※出典：経済産業省ホームページ

① 概要

中小企業が抱える経営課題が高度化する中で、個々の中小企業支援機関の日常的な相談のみでは十分な対応が困難なことから、幅広い支援機関から成るネットワーク（全国で約3,000機関目標）を経済産業局中心に構築した。支援機関の連携の強化、支援能力の向上を図ることにより、中小企業が抱える経営課題への支援体制を強化する。

② 専門家派遣

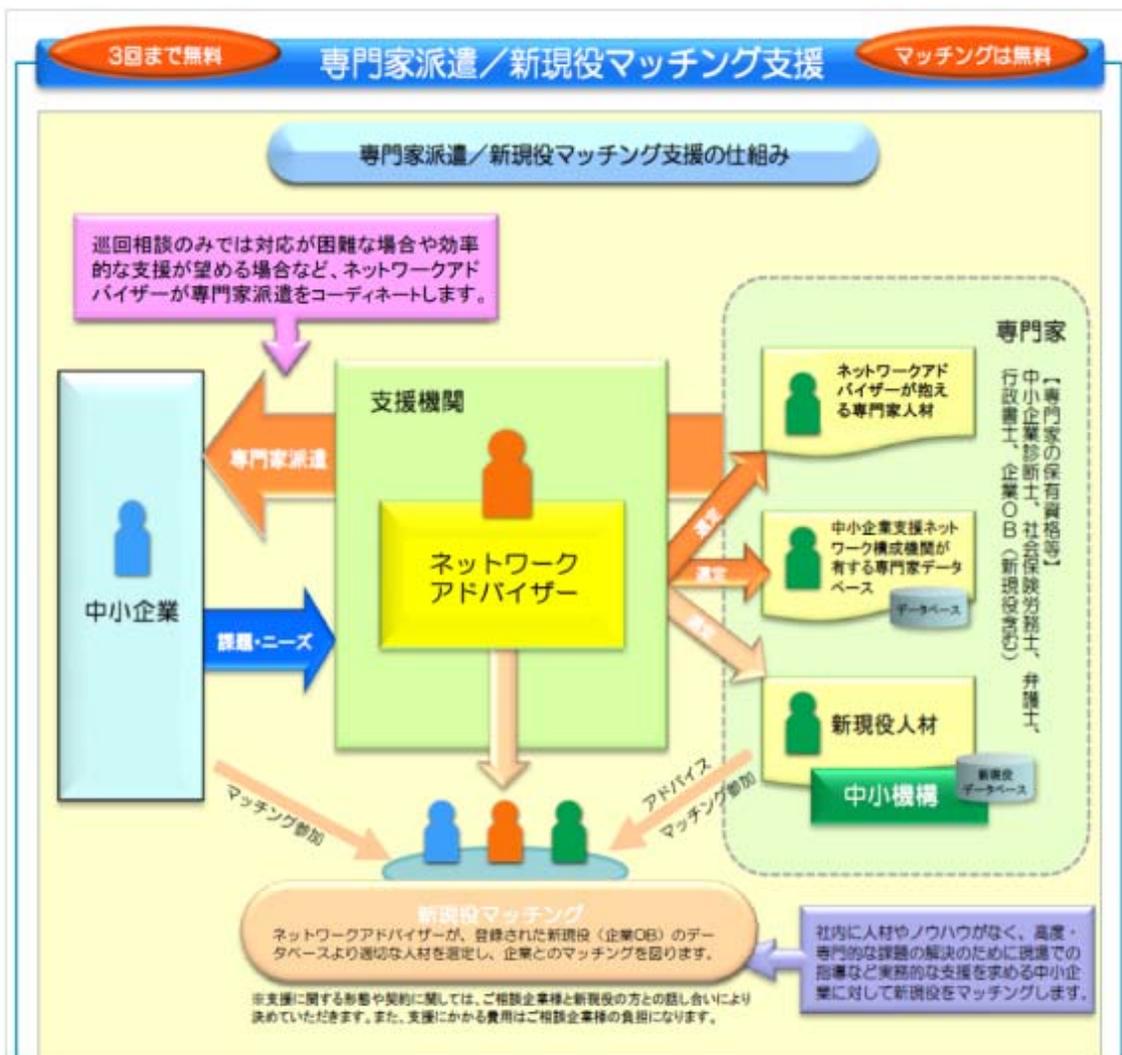
経済産業局が中小企業支援の専門知識だけでなく、豊富な実績を有する専門家を中小企業支援ネットワークアドバイザーとして選定（関東経済産業局管内196名：平成23年4月1日現在）。

中小企業支援ネットワークアドバイザーが、ネットワークを構成する支援機関を巡回し、支援機関の相談対応の一環として、高度専門的な相談に直接対応する。必要な場合はさらに専門家の派遣により、中小企業が抱える高度・専門的な課題の解決を図る。

### ③ ノウハウの共有

支援機関の相談員は中小企業支援ネットワークアドバイザーの相談対応に参加し、現場の経験を通じて能力向上を図ると共に、相談対応による知見・ノウハウ等をネットワーク内で広く共有し、支援機関の能力向上を図る。

図表 1-3 中小企業支援ネットワーク強化事業の専門家派遣の仕組み



※出典：経済産業省ホームページ

(2) 経営革新計画承認事業者への支援策

① 日本政策金融公庫による低利融資制度

a. 中小企業事業

- ・ 融資限度額 7億2,000万円（うち 運転資金 2億5,000万円）
- ・ 融資利率 金融機関が定めた特別利率が適用される。
- ・ 融資期間 設備資金 20年以内（うち据置期間2年以内）  
運転資金 7年以内（うち据置期間3年以内）

b. 国民生活事業

- ・ 融資限度額 7,200万円（うち 運転資金 4,800万円）
- ・ 融資利率 金融機関が定めた特別利率が適用される。
- ・ 融資期間 設備資金 15年以内：特に必要な場合20年以内（うち据置期間2年以内）  
運転資金 5年以内：特に必要な場合7年以内  
（うち据置期間1年以内：特に必要な場合3年以内）

② 商工組合中央金庫による融資制度

- ・ 融資限度額 制限はない（但し、優遇レートを利用する場合は3億円以内）
- ・ 融資利率 商工中金が定める所定の利率が適用される。
- ・ 融資期間 設備資金 15年以内（うち据置2年以内）  
運転資金 5年以内（うち据置1年以内）

③ 県制度融資 中小企業パワーアップ資金（はばたけ群馬推進枠）

- ・ 融資限度額 2億円（うち 運転資金 5,000万円）
- ・ 融資利率 年1.7%以内 ※群馬県信用保証協会の信用保証付きの場合
- ・ 責任共有制度対象外 年1.3%以内
- ・ 責任共有制度対象 年1.4%以内
- ・ 融資期間 設備資金 12年以内（うち据置期間2年以内）  
運転資金 7年以内（うち据置期間1年以内）

※平成23年度中に申請があった場合（新規融資実行時を含む）には、上記括弧内の据置期間を1年延長できる。又、ハッ場ダム対策関連については、更に据置期間を1年延長（上記括弧内の据置期間を2年延長）できる。

④ 信用保証の特例

「信用保証の特例」とは、中小企業者が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする制度である。経営革新の承認を受けた中小企業者及び組合等については、(1)普通保証等の別枠設定、(2)新事業開拓保証の限度額引き上げを受けることができる。

⑤ その他の支援内容

- ・中小企業投資育成株式会社法の特例
- ・高度化融資制度
- ・ベンチャーファンドからの出資
- ・特許関係料金減免制度
- ・販路開拓コーディネート事業
- ・中小企業総合展
- ・中小企業ビジネス支援ポータルサイト「J-Net21」（外部リンク）内の「バーチャル展示会」（外部リンク）への掲載

⑥ 経営革新計画フォローアップ支援専門家派遣事業

本県において経営革新計画の承認を受けた事業者が抱える様々な経営課題（販路開拓、人材育成、コスト削減など）に対応するため、事業者からの要望に合わせて、それぞれの分野の専門家をアドバイザーとして企業に派遣し、経営課題解決の支援を行う。

- ・申請対象者：平成24年3月以降に計画期間の終了を迎える経営革新計画承認事業者
- ・派遣回数：原則3回
- ・費用：無料（予算の範囲内で県が負担する。）
- ・専門家派遣の流れ：派遣申請→派遣決定→専門家の決定・派遣→報告書の提出

※申し込みが予定数に達した場合等、申し込み期限前に受付を終了することがある。

- ・申し込み方法：申請書に、派遣を希望する内容などを具体的に記入の上、直近1期分の決算書を添付して、郵送又は持参にて提出し、審査の上、派遣を決定する。

## 第2章 経営革新計画取り組み状況

### 1. 全国の取り組み

#### (1) 承認件数の推移

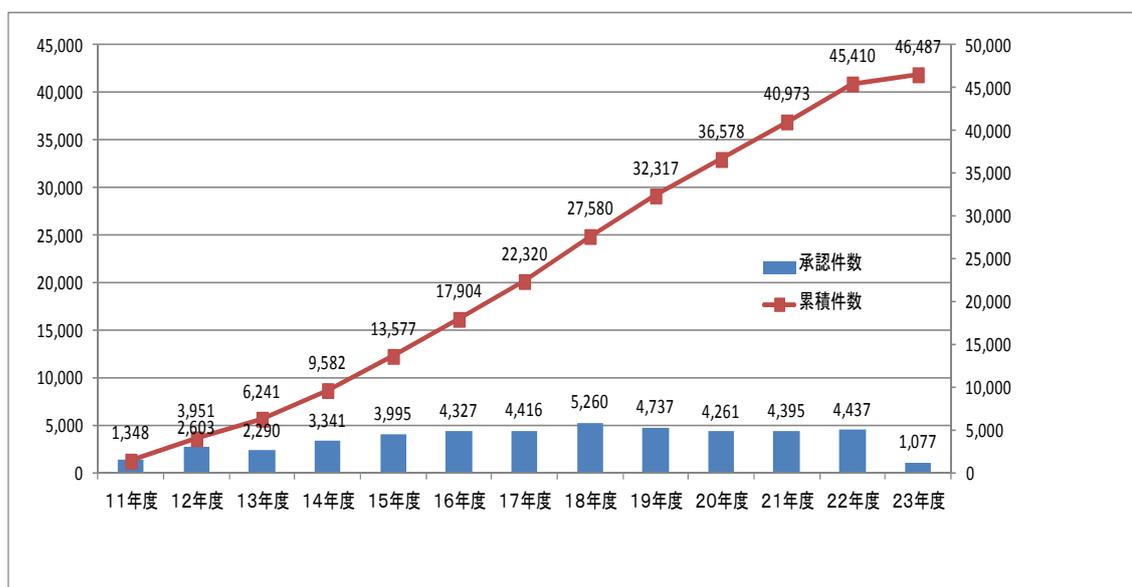
経営革新支援制度は、平成11年7月に中小企業経営革新支援法の施行と同時に運用が開始され、その後、中小企業新事業活動促進法に引き継がれ、12年が経過している。

平成23年8月末段階で、累計46,487件の経営革新計画が承認されており、経営革新支援制度は中小企業に着実に浸透してきている。

但し、承認件数は平成11年度から平成18年度迄は上昇傾向が見られたが、平成19年度以降は僅かながら下降しているものの、全体としては拡大傾向が見られる。

経営革新計画の承認件数が順調に伸びてきた背景としては、本制度の中小企業に対する認知度が高まっていることに加え、平成17年度にシニアアドバイザー事業が、平成20年度には、地域力連携拠点事業が、平成23年度には中小企業支援ネットワーク強化事業がスタートしたことで、商工会・商工会議所等などを初めとする支援機関における、経営革新計画の承認を受けようとする中小企業に対する支援の強化が挙げられる。

図表2-1 経営革新計画の承認件数動向（全国）



※出典：中小企業庁の経営革新計画承認件数データ（平成23年8月末日現在）

#### (2) 都道府県別承認件数の推移

前述のとおり、経営革新計画の承認企業数は拡大傾向で推移しているが、都道府県によって、その動向に違いがある。

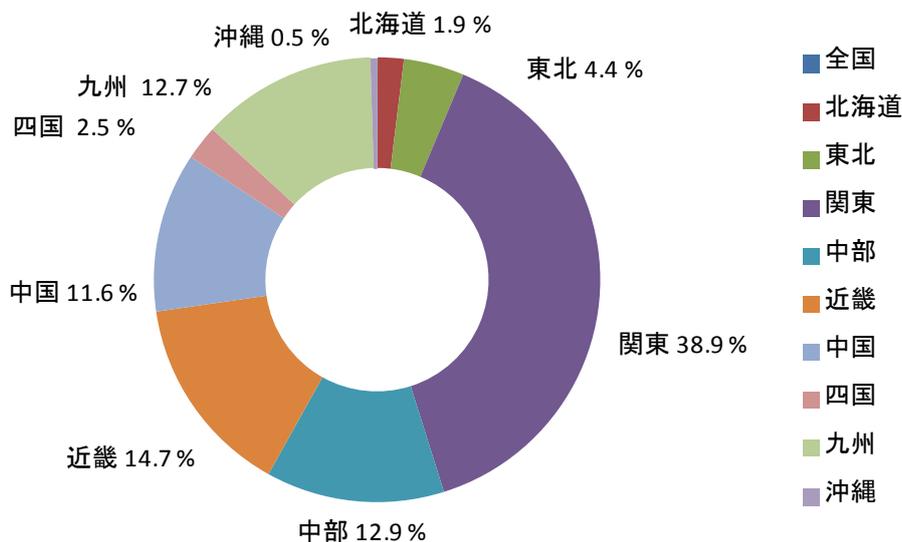
図表 2-2 都道府県別承認件数の動向

	20年度	21年度	22年度	23年度	累計	中小 企業数※	承認件数が 中小企業に 占める割合
国（地方含む）	1	0	0	0	24		
北海道	62	34	41	18	871	166,252	0.52%
1 北海道	62	34	41	18	871	166,252	0.52%
東北	167	139	94	29	2,029	331,501	0.61%
2 青森	25	17	11	3	323	49,476	0.65%
3 岩手	16	22	9	1	349	46,501	0.75%
4 宮城	30	20	10	1	421	72,742	0.58%
5 秋田	17	19	11	1	242	42,205	0.57%
6 山形	34	24	28	8	365	47,721	0.76%
7 福島	45	37	25	15	329	72,856	0.45%
関東	1,887	2,026	2,022	400	18,075	1,605,712	1.13%
8 茨城	135	150	153	24	1,119	91,625	1.22%
9 栃木	27	23	19	3	470	70,412	0.67%
10 群馬	58	33	62	14	620	77,570	0.80%
11 埼玉	275	316	511	52	2,210	179,649	1.23%
12 千葉	134	182	110	22	1,159	131,715	0.88%
13 東京	575	523	372	119	5,567	498,978	1.12%
14 神奈川	122	128	111	17	1,527	197,499	0.77%
15 新潟	76	64	64	20	778	93,510	0.83%
16 長野	160	112	90	18	1,500	86,078	1.74%
17 山梨	25	26	24	2	338	37,001	0.91%
18 静岡	300	469	506	109	2,787	141,675	1.97%
中部	460	512	474	123	5,990	474,770	1.26%
19 愛知	285	273	262	62	3,681	239,105	1.54%
20 岐阜	48	106	82	26	753	84,144	0.89%
21 三重	70	80	61	27	692	60,717	1.14%
22 富山	34	38	50	7	459	42,761	1.07%
23 石川	23	15	19	1	405	48,043	0.84%
近畿	459	506	442	132	6,812	731,503	0.93%
24 福井	41	40	28	9	418	35,606	1.17%
25 滋賀	58	44	31	12	603	38,690	1.56%
26 京都	26	46	36	13	480	94,663	0.51%
27 大阪	184	217	170	42	2,815	315,792	0.89%
28 兵庫	115	110	131	44	1,935	168,926	1.15%
29 奈良	22	26	16	2	320	35,384	0.90%
30 和歌山	13	23	30	10	241	41,992	0.57%
中国	495	412	437	137	5,412	250,168	2.16%
31 広島	210	198	234	57	2,369	96,306	2.46%
32 岡山	122	50	65	24	1,178	58,657	2.01%
33 鳥取	45	57	52	22	448	19,306	2.32%
34 島根	50	56	30	12	648	27,821	2.33%
35 山口	68	51	56	22	769	48,078	1.60%
四国	117	106	95	31	1,165	148,681	0.78%
36 徳島	30	31	23	0	308	30,297	1.02%
37 香川	19	12	12	2	190	36,304	0.52%
38 愛媛	42	44	34	13	437	51,394	0.85%
39 高知	26	19	26	16	230	30,686	0.75%
九州	598	648	808	199	5,894	432,506	1.36%
40 福岡	349	378	477	127	3,259	153,169	2.13%
41 佐賀	44	40	60	7	366	29,031	1.26%
42 長崎	14	15	15	9	419	50,228	0.83%
43 熊本	38	53	78	8	492	57,237	0.86%
44 大分	64	58	63	16	532	41,386	1.29%
45 宮崎	44	52	60	14	364	41,473	0.88%
46 鹿児島	45	52	55	18	462	59,982	0.77%
沖縄	15	12	24	8	221	56,626	0.39%
47 沖縄	15	12	24	8	221	56,626	0.39%
合計	4,261	4,395	4,437	1,077	46,493	4,197,719	1.11%

※出典：中小企業庁の経営革新承認件数データ（平成23年8月末現在）

地方別に見ると、関東が38.9%と突出しており、以下近畿・中部・九州・中国・東北・四国・北海道・沖縄となっている。

図表2-3 地方別の最近の承認割合の動向



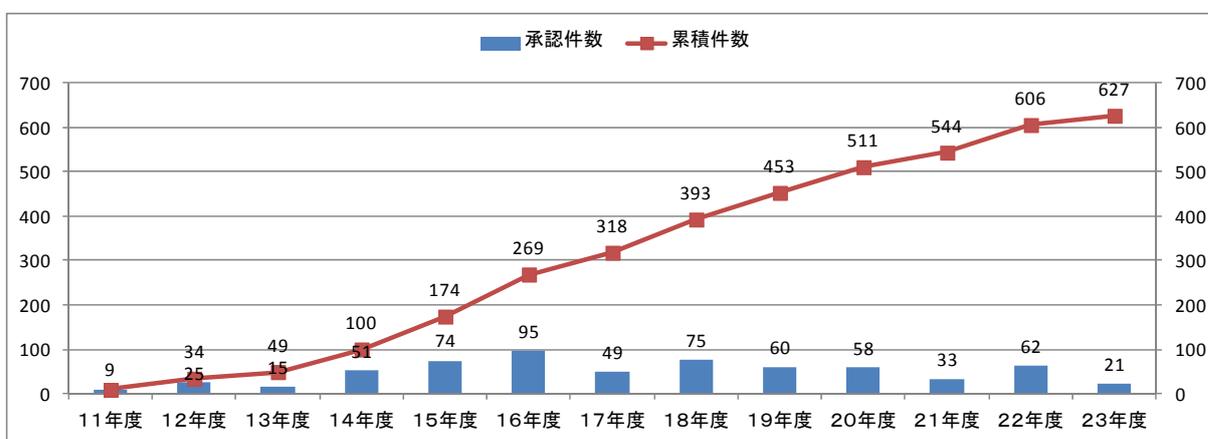
※出典：中小企業庁の経営革新計画承認件数データ

## 2. 群馬県の取り組み

### (1) 承認件数の推移

経営革新計画制度は、平成11年の開始から本年度で12年目を迎え、その数は増減を繰り返しながら順調に増加している。群馬県での承認件数は平成23年10月末日現在で627件と、近年の厳しい経済環境下でありながらも承認件数は増加している。

図表2-4 群馬県の承認件数の推移

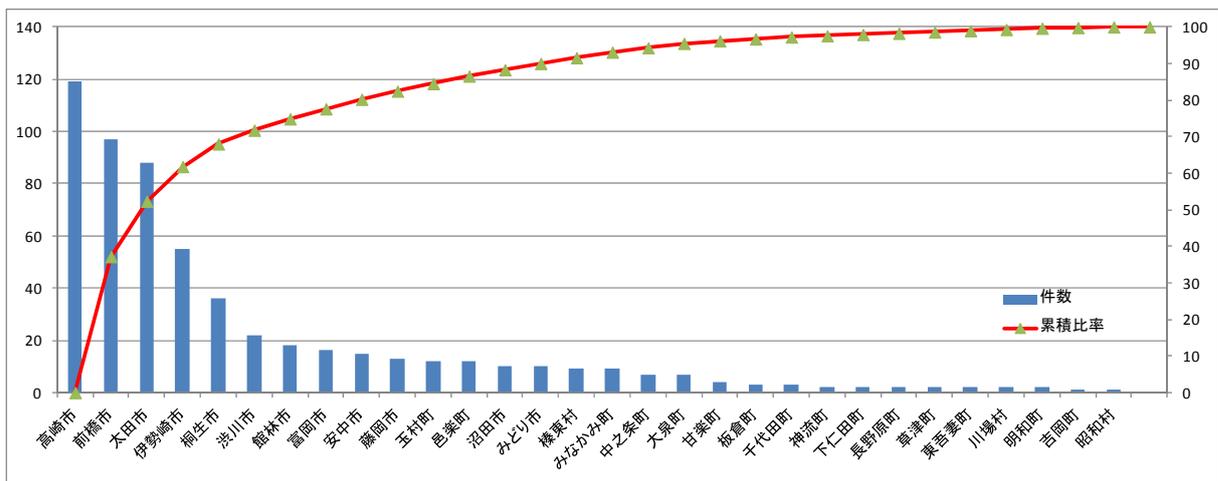


※出典：群馬県経営革新計画承認事業者一覧（平成23年10月末日現在）

(2) 地域別承認件数

上述のとおり経営革新計画の年間承認件数は県全体では増加傾向にあるが、市町村別にみるとその動向には違いがあり、100件以上の承認企業を輩出しているところもあれば、全く輩出していない市町村もある。平成23年10月末日現在、承認企業の無い市町村は、上野村、嬭恋村、南牧村・片品村の4か村となっている。

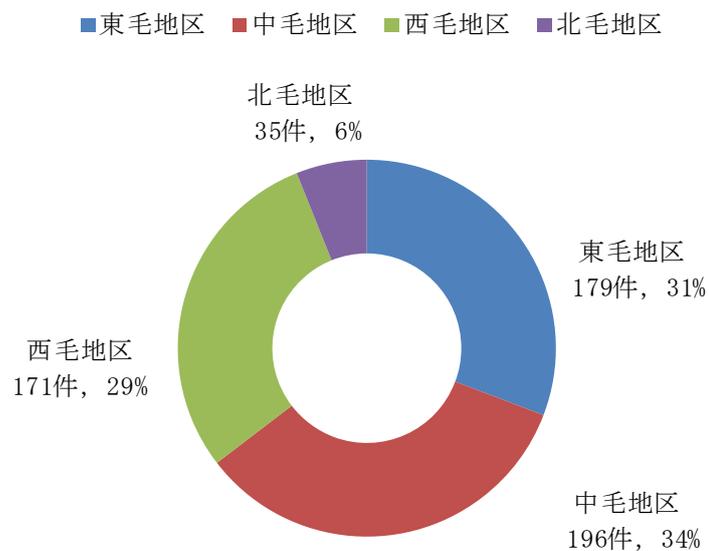
図表2-5 市町村別の承認件数



※出典：群馬県経営革新計画承認事業者一覧

又、県内の地区別に承認状況を見ると、一番多いのは中毛地区、次いで東毛地区、西毛地区、北毛地区と続いている。

図表2-6 地区別承認件数・割合



※出典：群馬県経営革新計画承認事業者一覧

注：市町村の区分

東毛地区：桐生市・太田市・館林市・みどり市・板倉町・明和町・千代田町・大泉町・邑楽町

中毛地区：前橋市・渋川市・榛東村・吉岡町・伊勢崎市・玉村町

西毛地区：高崎市・安中市・藤岡市・富岡市・上野村・神流町・下仁田町・南牧村・甘楽町

北毛地区：中之条町・長野原町・嬭恋村・草津町・高山村・東吾妻町・沼田市・片品村・川場村・  
昭和村・みなかみ町

### (3) 業種別承認件数

累計承認件数を業種別に見てみると、製造業が351件（60.1%）で最も多く、次いでサービス業が114件（19.5%）、卸・小売業が45件（7.7%）、建設業が74件（12.7%）と続いている。

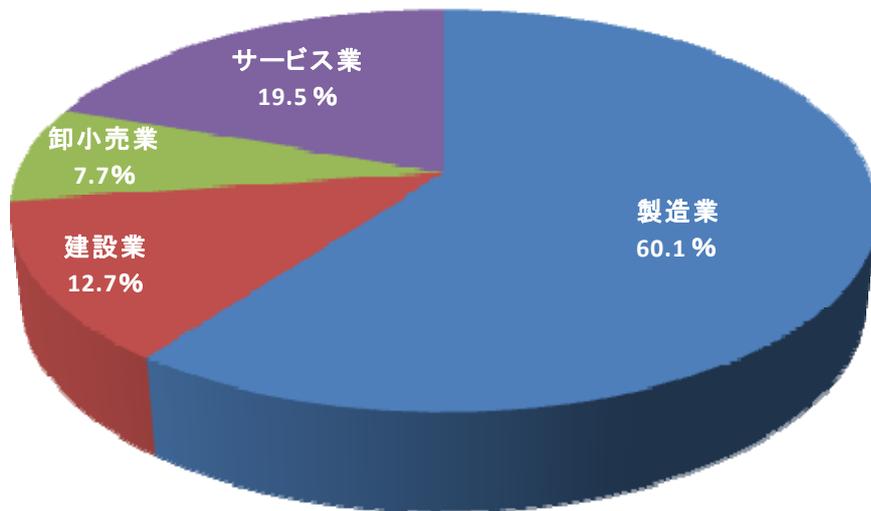
但し、承認件数に対する製造業の割合を年度別にみると、平成11年度が100%と最も高いものの、平成21年度には40.6%に低下している。このことは経営革新支援制度が全業種を対象としていることから、多業種に支援制度が浸透してきていることを示していると言える。

図表2-7 年度別業種別承認動向

年度	業種		製造業		建設業		卸小売業		サービス業		合計
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数
平成11年度	9	100.0%	0	-	0	-	0	-	0	-	9
平成12年度	16	76.2%	0	-	1	4.8%	4	19.0%	21		21
平成13年度	11	73.3%	0	-	1	6.7%	3	20.0%	15		15
平成14年度	37	78.7%	1	2.1%	2	4.3%	7	14.9%	47		47
平成15年度	49	66.2%	6	8.1%	4	5.4%	15	20.3%	74		74
平成16年度	57	61.3%	9	9.7%	8	8.6%	19	20.4%	93		93
平成17年度	27	55.1%	7	14.3%	3	6.1%	12	24.5%	49		49
平成18年度	37	53.6%	11	15.9%	10	14.5%	11	15.9%	69		69
平成19年度	27	51.9%	1	1.9%	8	15.4%	16	30.8%	52		52
平成20年度	27	57.4%	12	25.5%	4	8.5%	4	8.5%	47		47
平成21年度	13	40.6%	9	28.1%	2	6.3%	8	25.0%	32		32
平成22年度	28	50.0%	15	26.8%	1	1.8%	12	21.4%	56		56
平成23年度	13	65.0%	3	15.0%	1	5.0%	3	15.0%	20		20
	351	60.1%	74	12.7%	45	7.7%	114	19.5%	584		584

※出典：群馬県経営革新計画承認事業者一覧（非公表49件を除く）

図表 2-8 承認企業の業種別分布



※出典：群馬県経営革新計画承認事業者一覧

### 第3章 本県における経営革新の実施状況

本県における経営革新の実施状況を把握するため、平成22年度までに経営革新計画の承認を受けた589企業に対してアンケートを実施し、その状況を確認した。有効回答数は191件、回答率は32.4%である。

#### 1. アンケート調査の結果

##### (1) 回答企業の概要

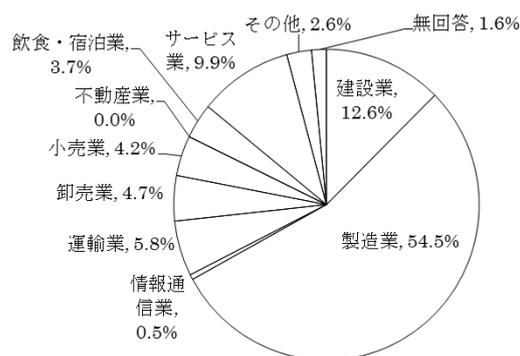
###### ① 業種

回答企業のうち、製造業が104件（54.5%）、次いで建設業が24件（12.6%）となっている。

図表3-1 業種

##### 問1(1) 業種

	回答数	構成比
建設業	24	12.6%
製造業	104	54.5%
情報通信業	1	0.5%
運輸業	11	5.8%
卸売業	9	4.7%
小売業	8	4.2%
不動産業	0	0.0%
飲食・宿泊業	7	3.7%
サービス業	19	9.9%
その他	5	2.6%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%



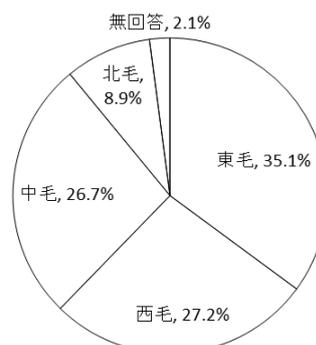
###### ② 本社所在地

本社所在地については東毛が67件（35.1%）と最も多く、続いて西毛が52件（27.2%）、中毛が51件（26.7%）となっている。

図表3-2 本社所在地

##### 問1(2) 本社所在地

	回答数	構成比
東毛	67	35.1%
西毛	52	27.2%
中毛	51	26.7%
北毛	17	8.9%
無回答	4	2.1%
計	191	100.0%



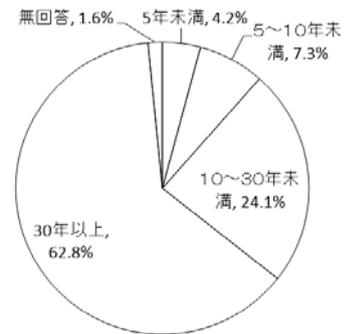
③ 事業開始からの年数

事業開始からの年数は30年以上が120件（62.8%）と最も多く、10～30年未満の46件（24.1%）が続いている。

図表3-3 事業開始からの年数

問1(3) 事業開始からの年数

	回答数	構成比
5年未満	8	4.2%
5～10年未満	14	7.3%
10～30年未満	46	24.1%
30年以上	120	62.8%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%



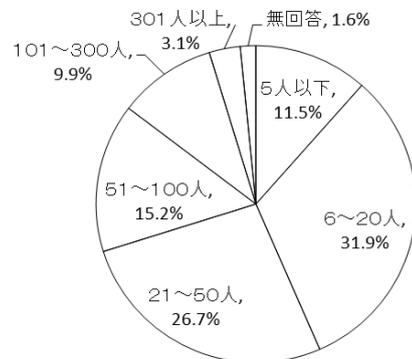
④ 従業員数

従業員数については6～20人が61件（31.9%）と最も多く、21～50人が51件（26.7%）となっている。

図表3-4 従業員数

問1(4) 従業員数

	回答数	構成比
5人以下	22	11.5%
6～20人	61	31.9%
21～50人	51	26.7%
51～100人	29	15.2%
101～300人	19	9.9%
301人以上	6	3.1%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%



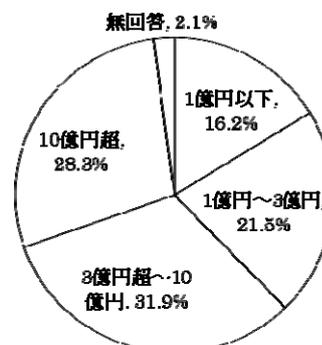
⑤ 売上高

売上高については3億円超～10億円が61件（31.9%）と最も多く、次いで10億円超が54件（28.3%）となっている。

図表3-5 売上高

問1(6) 売上高

	回答数	構成比
1億円以下	31	16.2%
1億円～3億円	41	21.5%
3億円超～10億円	61	31.9%
10億円超	54	28.3%
無回答	4	2.1%
計	191	100.0%



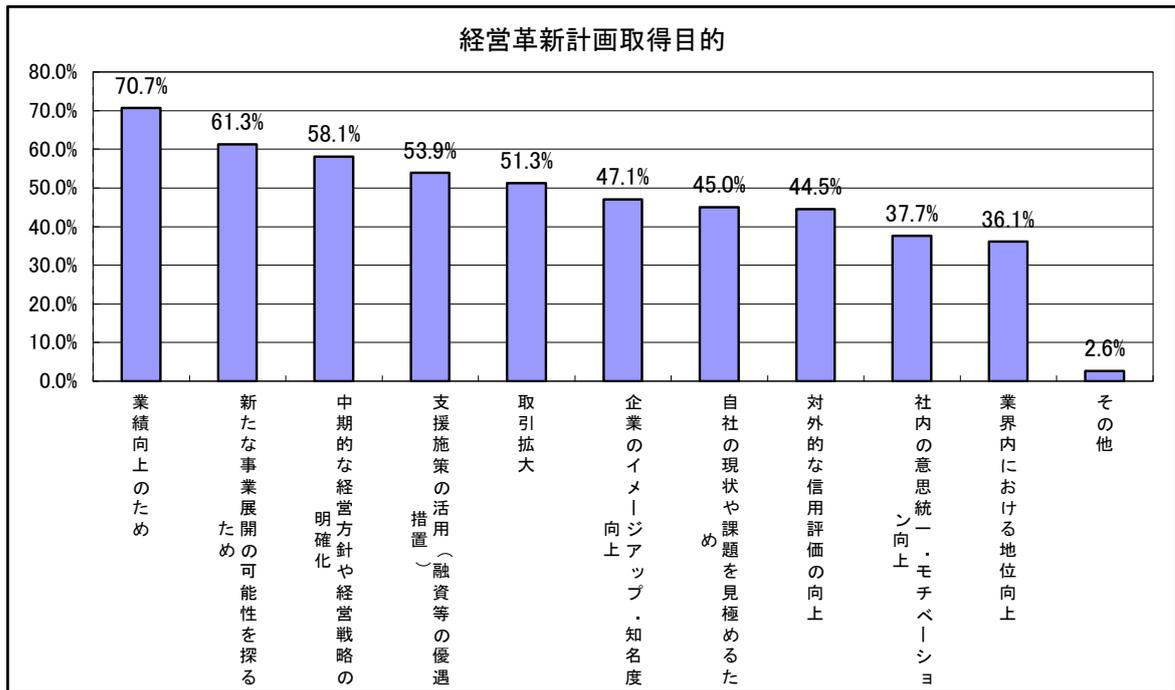
(2) 経営革新計画の取得目的

アンケートの回答結果（図表3-6）から、経営革新計画の取得目的は『業績の向上のため』を挙げる企業が最も多い。次いで『新たな事業展開の可能性を探るため』『中期的な経営方針や経営戦略の明確化』『支援策の活用』『取引拡大』となっており、これらは全て回答企業者数の50%以上の企業が取得目的と回答している。

逆に『企業のイメージアップ・知名度向上』『対外的な信用評価の向上』『業界内における地位向上』等の回答は50%を割っており、こうした対外的なPRやイメージアップ等を目的とする外的な動機は、自社の売上や資金繰りの改善といった内的な動機に比べて少ない。

一方、内的な動機の中では『支援策の活用（融資等の優遇措置）』が50%以上を占めていることから、こうした支援策への期待やニーズが高いことが分かる。

図表 3-6 経営革新計画を取得した目的について



※割合の算出方法：アンケート（資料編参照）の『問 3・(13)経営革新計画を取得した目的と効果について』の回答企業数 191 社のうち、上記 11 項目各々の効果について『あり』または『なし』のどちらかに○をつけた企業数の割合

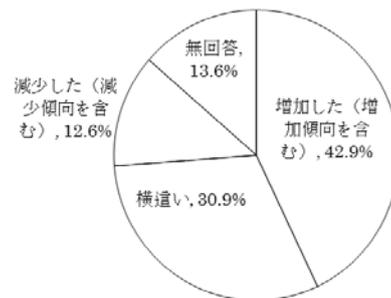
(3) 計画達成状況と目標達成状況

経営革新計画の承認後の売上高の推移は下記の通りである。増加傾向及び横這いで全体の 74.6% を占めている。

図表 3-7 承認後の売上高の推移

問4(13) 承認後の売上高の推移

	回答数	構成比
増加した（増加傾向を含む）	82	42.9%
横這い	59	30.9%
減少した（減少傾向を含む）	24	12.6%
無回答	26	13.6%
計	191	100.0%

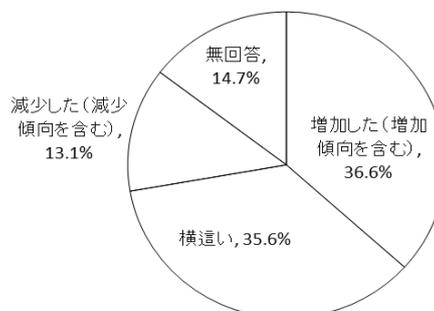


また、同様に経営革新計画の承認後の経常利益の推移は増加傾向および横這いで全体の72.2%を占めており、売上高の推移と同様の傾向を示している。東日本大震災やリーマンショック以前に計画の承認を得ている企業が大多数であることを勘案すると比較的良好な結果を示している。

図表3-8 承認後の経常利益の推移

問4(14) 承認後の経常利益の推移

	回答数	構成比
増加した(増加傾向を含む)	70	36.6%
横這い	68	35.6%
減少した(減少傾向を含む)	25	13.1%
無回答	28	14.7%
計	191	100.0%



続いて具体的目標については、販路拡大・新技術の開発・新技術の導入等、売上の維持向上を目標とする項目が上位となっている。

図表3-9 経営革新計画の具体的目標(複数回答)

問2(11) 経営革新計画の具体的目標

	回答数	※構成比
①販路拡大	112	58.6%
②新技術の開発	57	29.8%
③新技術の導入	28	14.7%
④事業の再構築	35	18.3%
⑤下請からの脱却	14	7.3%
⑥コストダウン	10	5.2%
⑦資金の確保	24	12.6%
⑧生産の合理化	16	8.4%
⑨生産方式の改善	18	9.4%
⑩経営の多角化	28	14.7%
⑪IT化	7	3.7%
⑫新製品・商品の開発・販売	37	19.4%
⑬省エネ・環境対応	10	5.2%
⑭その他	4	2.1%
無回答	14	7.3%

※構成比

回答企業数 191 を分母として算出

例) ①販路拡大

$$112 \div 191 \div 58.6\%$$

(複数回答欄は以下同様)

記述回答では専門性の高い分野を目標としていることが見受けられる。

図表3-10 経営革新計画の具体的目標(記述部分)

問2(11) 経営革新計画の具体的目標は何でしたか。

1	精密板金部品の設計、CAD/CAMプログラム、試作品、生産データをセットにした新たなサービスの開発と提供	(製造業、東毛、5年未満)
2	マイクロイフェクト加工を利用した商品開発と販売代理を使った消費者直接販売	(卸売業、東毛、30年以上)

3	繫ぎ目のない特長手袋の社会提供	(製造業、中毛、30年以上)
4	汎用機械の専用機化による高付加価値生産方式の導入	(製造業、東毛、30年以上)
5	廃タイヤから無公害で活性炭製造	(サービス業、北毛、10～30年未満)

注：年数は経営年数

図表3-1-1 経営革新計画の具体的目標でその他を選択した内容

問2(11) 経営革新計画の具体的目標で⑭その他を選択した内容

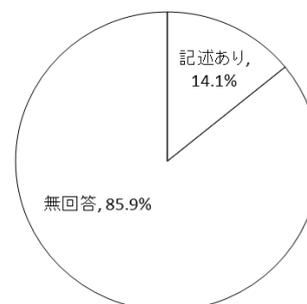
1	養蚕の再生	(建設業、東毛、10～30年未満)
2	受注の拡大	(建設業、西毛、30年以上)
3	自然を活かしたロハスの事業の展開	(運輸業、中毛、30年以上)
4	共同配送システムの構築	(運輸業、中毛、30年以上)
5	半導体製造向け「周辺露光用UV-LED光源装置」の開発・製造販売による経営革新	(製造業、中毛、5～10年未満)

経営革新計画を申請し、その実績が売上・経常利益に反映されている企業は多いものの一方では効果無しと回答している企業が14.1%存在している。その内容を分析した結果が下記の通りである。

図表3-1-2 効果無しの場合とその理由

問3(13) 効果無しの場合のその理由

	回答数	構成比
記述あり	27	14.1%
無回答	164	85.9%
計	191	100.0%



図表3-1-3 効果無しの場合とその理由

問3(13) 効果無しの場合のその理由

1	計画通りにいかず進捗が遅れている、温度差を縮められない	(小売業、北毛、30年以上)
2	顧客とタイアップした計画であったが、リーマンショック時中止となつてしまい、進展がないため	(製造業、西毛、30年以上)
3	融資が受けられなかった	(小売業、西毛、5～10年未満)
4	赤字会社の融資は非常に控えめです。又、優遇金利の適用は皆無だと思ふ。	(卸売業、中毛、30年以上)
5	新規事業に対し国・県は何も考えておらず、これからの食物不足をどう乗り越えていくのか?である	(製造業、中毛、5年未満)
6	リーマンショックや大震災により予定通りには売上面ではいかず、計画倒れとなっている	(製造業、東毛、30年以上)
7	販路拡大が遅れている、販路拡大が出来ていない、融資を受けられなかった	(サービス業、東毛、5～10年未満)
8	①～⑨の支援を目的に申請したため	(建設業、東毛、5年未満)

9	当方の力不足といかにも役所的すぎる当方のペースと全然違う	(製造業、東毛、10～30年未満)
10	時期尚早のため需要が少ない	(製造業、東毛、5～10年未満)
11	製造管理、企画力が向上した	(卸売業、東毛、30年以上)
12	開発中で販売実績迄至っていない	(製造業、中毛、10～30年未満)
13	未だ未だ始めたばかりのため	(建設業、西毛、30年以上)
14	未だ成果として結実していないので、効果の程を表せない	(製造業、無回答、30年以上)
15	この事業について融資は受けていませんでした	(建設業、西毛、30年以上)
16	経済環境の変化のため、プロモーション手法が異なるため、リーマン等で全体的に計画が見直しになったため	(製造業、西毛、5～10年未満)
17	今迄の借入残高があり、新規借り入れができなかった	(製造業、中毛、30年以上)
18	競争（大手）との激化、計画通りの収益が見込めなかった	(サービス業、西毛、10～30年未満)
19	自動車産業への新規参入はなかなか厳しくて、いろいろと対策をしていましたが、リーマンショック等もあり実質5台位の装置販売しかできませんでした。売上・利益への寄与もほとんどありませんでした。現在も同内容の検査装置を開発しております。今年に入り実績も徐々に上がり始めています。今後も継続的に行うつもりです。	(製造業、西毛、5～10年未満)
20	運用レベルでの場としてできていない	(卸売業、西毛、30年以上)
21	融資が受けられなかった	(製造業、東毛、30年以上)
22	製品の市場への投入が遅れてしまい、効果の判定ができるように至っていない	(製造業、西毛、30年以上)
23	この計画で当初資金調達を予定していたが、民間金融機関で対応が可能となったため利用しなかった。また③④はすでに中期経営計画の中に取り入れられており、⑧はこの結果として新規取引先が拡大した。ただし、その過程での展示会、ものづくり試作、支援などの行政の援助は大変に効果がありました。	(製造業、西毛、30年以上)
24	社員の改善提案が増加した	(製造業、東毛、30年以上)
25	未だ実験中なので分からないが、完成すれば全て効果ありになると思う	(建設業、中毛、30年以上)
26	原料を高品化するための機械の中古品を探したが、業界内に出ているということで断念、新品では高すぎました。	(製造業、東毛、30年以上)
27	社内の資金で足りている	(製造業、西毛、30年以上)

上記内容を見ると、融資や外部環境の変化に関する点が多い。融資に関しては新たに取り組む事業そのものが融資実行を前提とされていることに起因しており、その融資が実行されないため「効果がない」とされている。又、外部環境の変化についてはリーマンショックによるものが大きく、市場の縮小が問題になっていると考えられる。

以上から計画達成状況と目標達成状況については、売上・経常利益が上向きになった企業がかなりの割合を占め、その効果が出てはいるものの一部には効果が出ていない企業もあり、経営革新計画承認後のフォローをする必要がある。

#### (4) 支援策の活用状況

経営革新計画の承認を受けると様々な支援が用意されている。承認を受けた企業の支援策利用状況は次表のとおりである。

図表 3-14 承認後、利用した支援策（複数回答）

問5（16） 承認後、利用した支援策を教えてください（複数回答）

	回答数	構成比
①税の優遇措置	16	8.4%
②保証・融資の優遇措置	84	44.0%
③投資・補助金の支援措置	25	13.1%
④販路開拓の支援措置	12	6.3%
⑤特許関係の優遇措置	3	1.6%
⑥経営コンサルタントのアドバイス	24	12.6%
⑦特に利用しなかった	42	22.0%
⑧その他	1	0.5%
無回答	26	13.6%

利用が一番多い支援策は「②保証・融資の優遇措置」の44.0%である。又、「③投資・補助金の支援措置」も13.1%あり、資金調達に関する事項が多い。「⑥経営コンサルタントのアドバイス」が12.6%あることも注目される。しかし、一方で「⑦特に利用しなかった」との回答が22.0%となっていることも留意すべきである。

では、経営革新計画はどのような支援を受けて作成したのであろうか。一番多い項目が「中小企業診断士の支援20.9%」を受けたケースである。次に多いのが「政府系金融機関の支援18.8%」であり、「商工会（連合会）の支援14.1%」が続いている。その他にも公的機関や税理士等の専門家等の支援を受けているケースが多いものの、支援を受けていないケースが18.8%もあることは注目すべきである。

図表 3-15 経営革新計画作成等で外部の支援を受けましたか（複数回答）

問5(15) 経営革新計画作成等で外部の支援を受けましたか(複数回答)

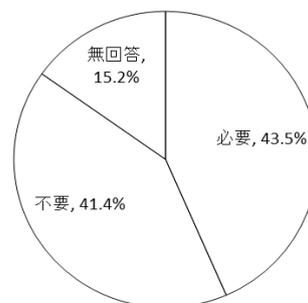
	回答数	構成比
政府系金融機関	36	18.8%
民間金融機関	19	9.9%
商工会（連合会）	27	14.1%
商工会議所	20	10.5%
中小企業団体中央会	4	2.1%
群馬県産業支援機構	18	9.4%
公的試験研究機関	5	2.6%
大学	2	1.0%
中小企業診断士	40	20.9%
会計士・税理士	15	7.9%
技術士	0	0.0%
その他のコンサルタント	13	6.8%
支援は受けていない	36	18.8%
無回答	15	7.9%

作成した経営革新計画で経営コンサルタント等外部の実行支援等が必要かどうかを調査した結果は次の通りである。

図表 3-16 経営コンサルタントの計画実行支援等が必要と考えますか

問5(17) 経営コンサルタントの計画実行支援等が必要と考えますか

	回答数	構成比
必要	83	43.5%
不要	79	41.4%
無回答	29	15.2%
計	191	100.0%



この結果からすると不要が41.4%あるが、不要と回答した企業の中には自社で計画を遂行するという意志の強い企業も相当数あるのではないかと推測される。経営コンサルタントが必要と考えている企業の目的は、外部の力の有効活用や新たな知識の吸収等が多いと推測される。

以上を纏めると、支援策は資金調達に関する活用が多い。又、経営革新計画の策定や申請の支援については、政府系金融機関等を利用する割合が高くなっており、経営コンサルタントの必要性については必要とするがやや上廻っている。

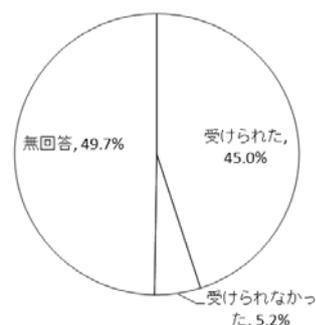
#### (5) 経営革新計画承認のメリット

経営革新計画承認のメリットは様々な支援が受けられることである。支援の中で一番多いものが「保証・融資の優遇処置」であった。

図表 3-17 政府系金融機関の融資が受けられましたか

問4(14) ①政府系金融機関の融資が

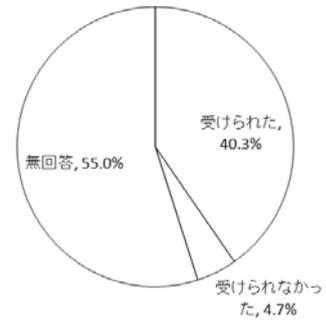
	回答数	構成比
受けられた	86	45.0%
受けられなかった	10	5.2%
無回答	95	49.7%
計	191	100.0%



図表 3-18 民間金融機関の融資が受けられましたか

問4(14) ②民間金融機関の融資が

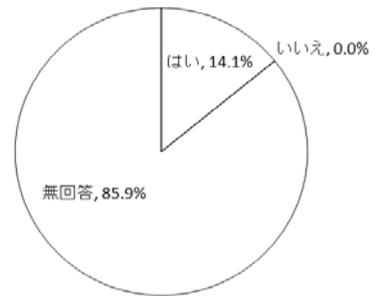
	回答数	構成比
受けられた	77	40.3%
受けられなかった	9	4.7%
無回答	105	55.0%
計	191	100.0%



図表 3-19 政府系・民間金融機関の借入枠や保証枠が広がりましたか

問4(14) ③政府系・民間金融機関の借入枠や保証枠が広がった

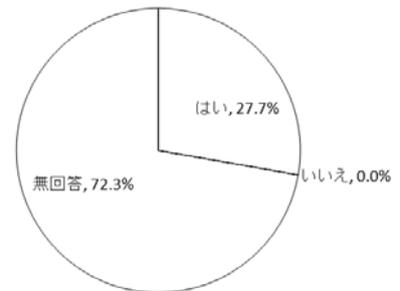
	回答数	構成比
はい	27	14.1%
いいえ	0	0.0%
無回答	164	85.9%
計	191	100.0%



図表 3-20 金融機関の信用力が向上しましたか

問4(14) ④金融機関等の信用力が向上した

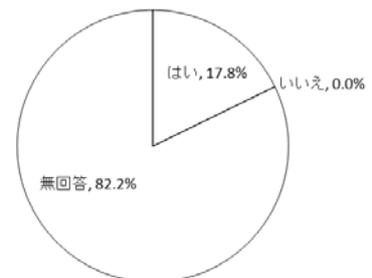
	回答数	構成比
はい	53	27.7%
いいえ	0	0.0%
無回答	138	72.3%
計	191	100.0%



図表 3-21 金融機関との取引がより円滑になり、経営に安定感が増しましたか

問4(14) ⑤経営に安定感が増した

	回答数	構成比
はい	34	17.8%
いいえ	0	0.0%
無回答	157	82.2%
計	191	100.0%



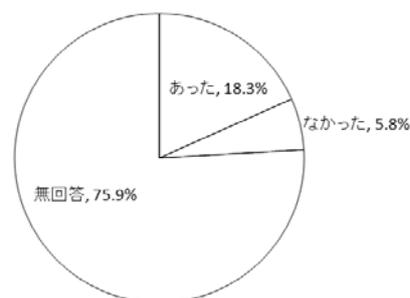
以上の通り、相対的に「保証・融資の優遇処置」というメリットがあることが確認された。経営革新計画が承認されたことによって、金融機関の審査もプラスに働いていることが想像できる。特に保証枠の拡大、信用力の向上、金融機関との取引円滑化という点は、将来の企業経営についても大きなプラスであり、経営の安定化にも繋がっていくものと考えられる。

「保証・融資の優遇処置」の他にあった成果・メリットは次の通りである。

図表 3-22 その他の成果・メリットがありましたか

問4(14) ◎その他の成果・メリットが

	回答数	構成比
あった	35	18.3%
なかった	11	5.8%
無回答	145	75.9%
計	191	100.0%



「保証・融資の優遇処置」の他にも、18.3%の企業が何らかの成果やメリットがあったと回答している。又、「予想もしていなかった良い結果」が生じたケースもある。

図表 3-23 承認後、予想していなかった良い結果をお聞かせください

問4(14) 良い結果につながった具体的な内容

1	商工会の皆さんに親切にいろいろ気にかけて頂いている	(小売業、北毛、30年以上)
2	新聞に掲載された	(製造業、西毛、30年以上)
3	社長の評価とイメージアップになりました	(製造業、西毛、30年以上)
4	農商工連携事業計画承認にプラスだったと思います	飲食・宿泊業、東毛、5年未満
5	信用力が向上した	(運輸業、東毛、30年以上)
6	新聞で第一号として報道された	飼料業、中毛、10~30年未満
7	他方面にも応用でき拡大できる技術を考えている(メッキ代替・環境耐用)	製造業、東毛、10~30年未満
8	資金調達	(小売業、東毛、30年以上)
9	建設業の経営が限界だと思っていたが、未だ未だできることがあることに気がついたこと	(建設業、東毛、30年以上)
10	新聞記事からお問い合わせがあった	サービス業、東毛、5~10年未満
11	ビジネスプラン2010の採択に繋がり、新規HPの立ち上げに至った	(建設業、東毛、5年未満)
12	認知度アップ、ビジネスプラザの参加	小売業、東毛、10~30年未満
13	新聞記事に取り上げられ、知名度の向上に繋がった	(運輸業、東毛、5~10年未満)

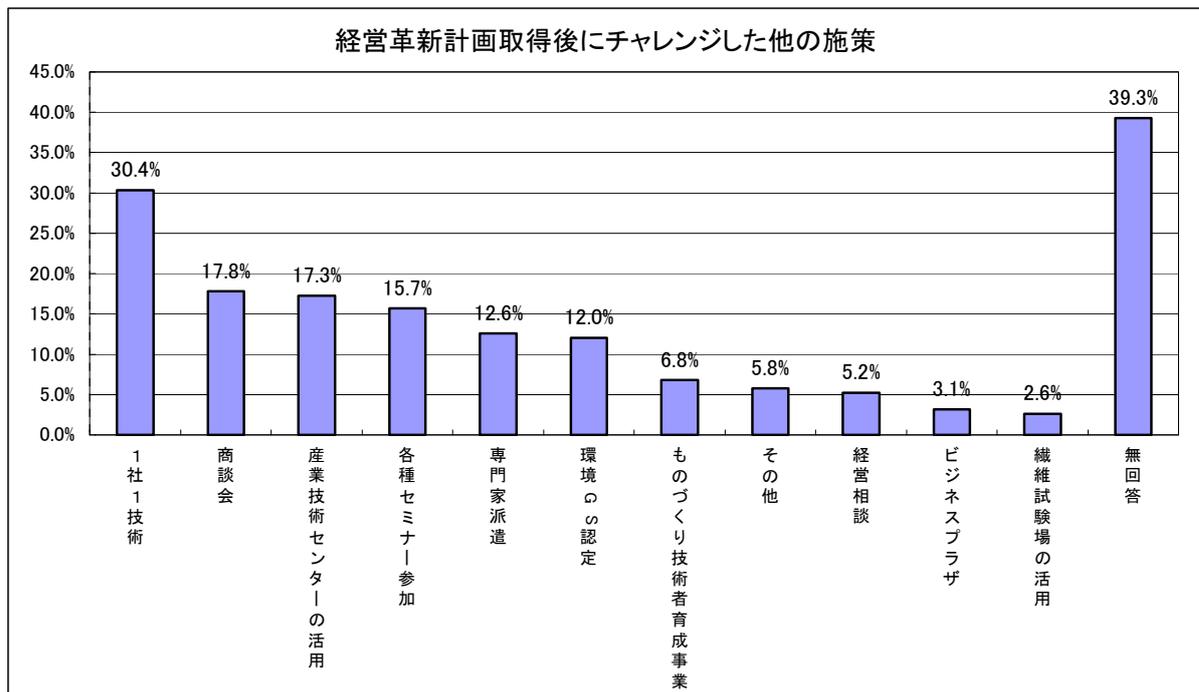
14	社員のモチベーション向上	(製造業、東毛、30年以上)
15	当初は製造部と工事部の比率が25:75であったが、今年度は46:54となりました	(建設業、東毛、5年未満)
16	消費単価アップ	(サービス業、北毛、30年以上)
17	取引先が増加した(上場企業3社)	(運輸業、東毛、30年以上)
18	運転資金の安定化	(製造業、東毛、30年以上)
19	はっきりはしないが、この技術により海外生産移行部品が国内に残った	(製造業、西毛、30年以上)
20	群馬経済新聞に載ったことで取引の話がきた	(サービス業、西毛、30年以上)
21	金融機関の担当者の対応が良くなった	(建設業、西毛、30年以上)
22	新聞等、マスコミの取材があった	(製造業、中毛、30年以上)
23	企業として頑張っている姿をPRできた	(サービス業、西毛、10~30年未満)
24	メディア取材	(サービス業、西毛、10~30年未満)
25	新聞などで取り上げて貰った	(サービス業、西毛、5~10年未満)
26	銀行との信用力が上がり金利が下がった	(サービス業、西毛、30年以上)
27	ISO14000を承認、取得	(サービス業、西毛、30年以上)
28	現在は主力製品の一部となっている	(製造業、東毛、30年以上)
29	営業活動の難しさの認識	(製造業、東毛、30年以上)
30	政府系金融機関の機械担保の融資が受けられた	(製造業、西毛、30年以上)
31	考えていた以上に信用力が増した	(製造業、北毛、30年以上)
32	めっき膜厚測定能力と精度アップ→お客様の信頼度アップ	(製造業、西毛、30年以上)
33	新聞に掲載されることによって新規客先に対する信用が増した	(製造業、西毛、30年以上)
34	中国への展開のきっかけができつつある	(建設業、中毛、30年以上)
35	関連した紙製品の開発につながった	(製造業、中毛、30年以上)
36	中期的な経営方針が立てられるようになった	(運輸業、中毛、30年以上)
37	経営革新計画を承認されたことによって、他の企業からきちんとしている会社であると思われるようになった	(製造業、中毛、5~10年未満)
38	群馬県経営革新事業より補助金認定(支援)を受ける	(卸売業、中毛、30年以上)
39	他の会社に経営革新計画の申請の仕方を指導した	(サービス業、中毛、10~30年未満)
40	承認を受けた製品は市場への投入はされなかったが、メーカー側がそのエネルギー・技術で評価を頂き、他製品の受注増につながった	(製造業、西毛、30年以上)

上表から、パブリシティによる信用力の向上や他の制度の活用等のメリットがあることが確認された。その他にも様々なメリットが享受できることを広く周知していくことができれば、更に申請企業が増加するのではないかと考えられる。

(6)まとめ

経営革新計画は資金調達の手段と考える企業も多いが、自社の経営の羅針盤創りとして活用していくことも重要と思われる。承認企業の中には、承認を受けた経営革新計画を全従業員に開示し、今後の方向性を共有している企業や、既取引金融機関向けのプレゼンテーションに活用している企業もあり、その活用方法は様々である。下記図表は、経営革新計画取得後にチャレンジした他の施策の状況を示したものである。

図表3-24 経営革新計画承認後、他の行政支援施策にチャレンジしましたか



※割合の算出方法：アンケート（資料編参照）の質問『問6. (18)経営革新計画承認後、他の行政支援施策にチャレンジしましたか?』の回答企業数 191 社のうち、上記 12 項目各々に○をつけた企業数の割合

経営革新計画の承認を得ることは時間的・労力的コストもかかるが、自社の足元を固めて将来を見据えていくためには最適なツールである。又、企業は長期に安定して成長していかなければならないので、その為にも経営革新は必要不可欠である。是非、多くの企業に取得して頂き、我が国の中小企業が発展していくことを希望する。

## 2. 問題点と今後の課題

### (1) アンケートの結果から考察される今後の課題

#### ① アンケート内容の整理

##### 1) 経営革新計画の取得目的について

経営革新計画の取得目的は、『業績の向上のため』を上げる企業が最も多くなっている。

全体的には、対外的なPRやイメージアップ等を目的とする外的な動機は、自社の売上や資金繰りの改善といった内的な動機に比べて少ない。

内的な動機の中では、『支援策の活用（融資等の優遇措置）』が50%以上を占めており、こうした金融支援策への期待やニーズは高い。

##### 2) 承認後の売上高・経常利益の推移について

承認後の売上高と経常利益はほぼ同じ傾向となっており、売上が増加した企業は約43%、経常利益が増加した企業が約37%と共に約4割近くあり、“減少した（減少傾向を含む）”と答えた企業が13%となっている。

##### 3) 経営革新計画の具体的な目標について

『販路の拡大』『新技術の開発』『新商品の開発・販売』を目標としている企業が多い。以下『事業の再構築』『新技術の導入』『経営の多角化』『資金の確保』と続いている。

##### 4) 資金調達について

経営革新計画承認後に融資を受けられたという企業は、政府系金融機関で45%、民間金融機関で40%となっている。

融資を受けられた割合が50%を割っており、経営革新計画の承認が直ちに融資に結び付くとは言えない。

次に、経営革新計画承認企業が感じている借入枠・保証枠についてのアンケート結果から、枠が広がったと感じている企業は14%しか存在しない。『金融機関の信用力が向上したか』との問いについても28%と低い数値に止まっている。

承認企業が資金調達を利用しない理由については『赤字会社の融資は非常に控えめで、優遇金利の適用は皆無だと思う』『経営革新の承認を受けても、何もないと政府系金融機関に言われた』『金利面で特に優遇されてはいなかった』『使い方がよく分からない』等の意見がある。

##### 5) 経営革新計画の思わぬ効果

企業側からの思わぬ効果においては、他社や世間からの評価や認知度が上がったことで、業績

のアップに繋がっているという外的なプラス効果を挙げる意見が多い。

#### 6) 経営革新制度に対する満足度

経営革新計画承認企業に対して経営革新計画の施策の評価を聞いたところ、『良い』と『やや良い』で7割の水準に達しており総合的な評価は高い。

高い評価をもっている企業の特徴は、融資・補助金面や税制面の優遇よりは、むしろ自社の人材のモチベーションや計画推進体制に纏わる組織面でのメリット、自社ブランドのアップ、販売面の拡大というメリットを感じている意見が多かった。

一方、『悪い』『やや悪い』が1割、無回答が2割となっている。悪い評価をもっている企業では、申請の手続き面や経営革新計画を取得するメリットが不明瞭であるといった意見や、融資面でのメリットを感じないという意見が多く見られた。以下にその意見を記載する。

図表3-24 経営革新計画評価『良い』『悪い』の理由

評価が『良い』の理由のアンケート意見	
計画面・現状認識	①経営方針や経営戦略の明確化とモチベーションの向上 ②企業経営に当たり、何らかの羅針盤になる ③3～5年後の方向性が明確になる ④自社の現状を見極めるよいきっかけになった
人材面	①社内営業スキルのレベルアップにも繋がる ②社員の意識向上、新規取引先が増加 ③経営革新計画の認定を受けるとモチベーションが高まる
融資面	①融資・金利面で有利
販売面・支援策	①信用度の向上 ②公共工事の下請けだったが、民間工事のきっかけ作りになった ③全く関わり合いのない社長から TEL が入り、仕事の幅も広がった。 ④マスコミに取り上げて貰えた ⑤官民の連携による、ビジネスモデルの構築ができた ⑥思い込みやすい考えを他人の意見によって再考できる ⑦中小企業には行政からの何らかの指導・補助金支援効果有り

評価が『悪い』の理由のアンケート意見	
競合面	①同業他社が同計画を開発しているので厳しさを感じる
手続き面	①申請書が大変。
支援策	①具体的支援が不明瞭だった ②何の変化もない
融資面	①趣旨を理解して、可能性がある事業には積極的に融資をお願いしたい。 ②金融機関の信用ハードルが高い

#### 7) 経営革新計画承認後の他の支援策へのチャレンジ動向

経営革新計画の承認後には、販売促進に直結するビジネスプラザ、経営相談、専門家派遣を活用している企業の割合が少ない。つまり販売開拓により売上の拡大をしたいという企業の目的と実際の企業の行動は必ずしも一致していない。

#### ② 今後の課題

アンケート結果からは経営革新計画を取得する目的は『業績を向上したい』という動機が高く、新技術と新商品の開発を活かしながら『販路開拓による売上の拡大』を図りたいということが大きな目的であり、流れであることが理解できる。

こうしたことから経営革新計画承認企業に対しての『販路開拓の支援策の充実』が、今後の経営革新制度推進のための大きな動機付けになることが読み取れる。

又、経営革新計画承認後の効果については、経営方針や経営計画が立てられるようになって計画の大切さが分かったことや社員のモチベーションアップに繋がったという内的なプラス効果を挙げている企業もある。

これらの内的なプラス効果は承認後の企業の考え方や取り組みにより差が生じるものであるが、現在の業績に関係なく得られる効果でもあるため、経営革新計画の大きなメリットとして、今後更に周知することが求められる。

併せてマスコミ掲載ノウハウ、ビジネスマッチングの情報提供という支援策を、標準的な支援プロセスとして承認企業に提供できる仕組みを作ることができれば、経営革新制度もより充実した活用度の高い制度になることが期待できる。

一方、経営革新計画を再度申請しようとは思わない理由を聞いたアンケート結果では『手続きの面倒さ』と答える企業が8%、『メリットを感じない』と答える企業が9%あり、『再度の申請はできないと思っていた』と答える企業が2割近くあった。同時に無回答の割合が5割を超えている。このことは再度の申請に向けたフォローアップが承認企業に十分に行き届いていない現状を読み取

ることができる。

又、経営革新計画を取得する目的が『販路開拓による売上の拡大』が多いにも係わらず、販路拡大に結びつく支援策を活用している企業が未だ未だ少ないことから、経営革新計画承認企業に対して販路拡大に結びつく支援策の一層の周知やフォローが望まれる。

経営革新計画の作成面の支援面においては、専門家のアドバイスを活用して作成することが多いのであるが、なかには専門家に計画作成を丸投げして計画を作っている企業も散見される。

経営革新計画は専門家を活用しながら、社長自身が中心になって作ることで始めてメリットがあるものである。経営革新計画を『良い』と判断している企業に多い意見の中に『現状を認識できた』『長期の見通しを自分で考えることで方向性が明確になった』とあるが、そこからその重要性が分かる。

以上、経営革新計画承認企業アンケートに対する回答や意見の結果から考察される経営革新計画の今後の課題は次のとおりである。

#### ◆アンケート結果から考察される今後の課題

1. 中期の新事業・革新事業を社内の行動計画の羅針盤として、社員全員に共有化するために経営革新計画を活用することの重要性を企業に周知する。
2. 承認を受けた経営革新計画の進捗具合や実施状況を確認しながら、次の対応策を検証し、新たな計画の作成に取り組むように企業を動機付ける仕組みの検討。
3. 計画承認後は、企業自ら進んで行政・公的機関を活用してビジネスプラザ、経営相談、専門家派遣等、販売促進に直結する活動を行えるような支援策の周知と活用チャンスの拡大。
4. 計画の承認企業が自ら進捗状況を金融機関に報告をして、進み具合及び今後の見通しの報告を通じ、金融機関とのコミュニケーションを継続的に図る取り組みを実施する。
5. 5の金融機関とのコミュニケーション強化により、計画承認企業がその後のビジネスチャンス拡大を図る。

#### (2) 支援機関における今後の課題

##### ① 金融機関からのヒアリング結果

###### 1) 金融機関A

経営革新を積極的に推進しているので、是非活用して欲しいという姿勢である。実績としての対応件数も多いが、モニタリングは行っていない状況。経営革新計画のメリットとしては、今後の計画を共有することができるため、事業の方向性をイメージしやすく、企業の実態把握がし易いと感じている。

融資の前には県から事前に写しが入るので、事前準備を行って審査を行う仕組みが出来ている。

経営革新計画の作成支援は行っていないので、窓口等での相談を受けた際には、商工会や県を紹介している。経営革新計画を策定した企業については、決してマイナス評価とはならないとの認識である。

## 2) 金融機関B

承認企業に対する審査の申込み企業の審査については承認が多いが、否決することもある。承認後の企業の業績については、ここ1～2年以内に計画を承認した企業の業績は厳しいとの認識があり、追加融資を断った例もある。

経営革新計画の承認企業はバラ色の計画が多いという認識で、新しいことはともかくとして、既存借入も含めた企業全体の財務内容を見ると、融資を出来ない場合が多いと感じている。

経営革新計画のメリットについては、これ迄の取引のない新規の開拓先を見付けることができるところにメリットを感じている。

経営革新計画策定支援は、以前は職員が行っていたが、現在は職員が出来なければ経済研究団体、もしくは公益財団法人日本生産性本部に依頼して対応している。

承認企業への融資は、計画どおりに進んだ企業に融資をするのが実施し易いと考えている。又、進捗状況が良好な企業にメリットを与えるような制度があれば、多くの企業が真剣に取り組み、計画は作るが実施できない企業が無くなるのではないかと思っている。

最後に、以前は相談があれば経営革新計画の取得を進めていたが、現在は進め易さとメリットから他の支援策も進めている。

## 3) 金融機関C

計画承認企業の融資申込み企業の審査結果は承認が多い。しかし計画承認後の業績は総じて悪いと捉えている。基本的に経営革新計画に反対する姿勢ではないが、経営革新計画の通り実行して貰いたいという希望である。計画の内容については、計画の元になっている資料の要求や、新商品、新技術の分かり易い説明が聞きたいという希望がある。

業績低迷企業はセーフティネットを推進できるため、敢て経営革新計画承認を活用する必要はないのが実状。しかし企業の飛躍を期待するなら経営革新計画を推進する姿勢である。

経営革新として他企業がやらないことはチャンスでもあるが、採算性から進出しないこともあることに留意が必要という姿勢も企業に求めている。

## 4) 金融機関D

経営革新計画承認企業が活用出来る融資制度を利用している企業はあるが、この融資制度は一社一技術やISO認証企業にも対応しているので、経営革新計画の承認企業がどの位あるのかは

把握していない。

計画承認企業への保証協会の別枠利用メリットについては、現在はセーフティネットの制度、震災関連保証が充実しており、そちらの残っている枠を使う企業が多いため、特別に経営革新計画による別枠のメリットは少ないと感じている。

その他参考意見として、金融機関が感じている問題点や課題を以下に纏めてみる。

◆金融機関が感じている経営革新計画への希望及び課題	
➤	融資だけでなく、補助金を出すようにした方が良いのではないか。
➤	経営革新の制度を銀行独自の商品とタイアップできれば、銀行にもメリットがあり、取得企業も増えるのではないか。
➤	計画承認後には、金融機関にも計画が実行出来て効果が出ている事をPRして欲しい。
➤	金融機関は融資判断の中で債務超過ということを大きな判断ポイントとしている。
➤	債務超過である企業に対しては経営革新をすることにより、この債務超過をどう解消出来るのかという視点も欲しい。
➤	良いことだけでなく、リスクもあるので、そのことをキッチリと示して欲しい。
➤	新規融資先の営業のキッカケにしたいが承認企業資料の回送先に入っていない金融機関がある。
➤	数値計画は目標ありき、な感じがするため実績の報告が欲しい。
➤	損益計算書計画・付加価値計画だけでなく貸借対照表の将来予測も欲しい。
➤	数値計画の根拠がもう少し具体的にあった方が良い。

## ② 経営革新計画に対する改善要望

以下は経営革新計画承認企業からアンケートに記載頂いた『更に今後役立てるための改善方法』の意見である。

広報	新開発の技術やサービスを県がアピールしていくなど、広報が必要かと思えます。
	もう少し新聞などで、その会社の紹介をして欲しい
	行政よりの広報不足を感じる。民間並みのPRが必要
支援	税金の免除
申請	行政窓口での担当者制度のような体制作り
	計画申請の簡素化
認定基準	他社が既に取り組んでいる案件でも、当社にとっては初じめて取り組む事業についても該当させる
販路拡大	販路開拓のアドバイスを強化することが必要だと考えます
	県の機関または民間のお客様に直接営業ができるような優遇制度が欲しい
	販促に関するオプションがもう少しあればよいと思えます
	取引先との関係の効率化（取引条件・その他・信用のお墨付きとなるとありがたい）
フォローアップ	毎年度の実施状況報告書に対する経営コンサルタントによるアドバイスが必要
	コンサルタント頂いた先生、お世話頂いた諸氏と一歩踏み込んだ相談（時間）が取れるよう（フォローアップ）できたらと思えます。

	承認後の実施について報告書の提出だけでなく、アドバイザーが訪問し相談に乗って欲しい
	計画と実践のフォロー研修が必要。セミナー受講を承認の条件にすること（能力開発セミナーとの連携）
	承認した後のフォローをするような体制があるとよい。又、補助金の枠や経審等の加点にも永続的にあった方がよい
	承認後のサポート（特に融資以外）
	経営全般、技術的サポート、マーケティング戦略、それぞれ別途にサポートして頂けるとよいと思います。特に製造業者である我々は「作れても売ることが出来ない」ことが多いのではと思います。
補助金	国または県レベルで補助金をセットして欲しい
	補助金が交付され易くなると良い
	開発費、試験、分析への補助金を大きくして欲しい
融資	現実で確実な実行可能な低利融資
	保証協会の融資枠がはつきりせず、予定の融資が受けられない事象がある
	融資枠の拡大が確実に出来るようになること
	銀行に対して国が保証する

大きなポイントは、1. 行政の広報、2. 申請手続きの困難性、3. 販路拡大対策、4. 計画承認後のフォローアップ、5. 補助金の希望、6. 融資の確実性 に纏められる。

これら企業側からの課題と前項の金融機関からの課題、そして金融機関が企業に求める課題はそれぞれ立場が異なるため、仲々利害が一致しないところが多い。

経営革新計画をこれからもっと、より良い支援策とするためには金融機関及びその他の支援機関に対して、各々の利害のギャップを解消するため、国や県が間に入り、円滑に支援できるような制度の構築が望まれる。

### ③ 支援機関における今後の課題の纏め

以上、金融機関からのヒアリング結果や経営革新計画改善要望のアンケート結果から今後の課題を考察する。

まず、融資・金融面で見ると、承認企業側の経営革新計画承認後の融資への期待と、リスクを負う金融機関サイドの認識のギャップが大きく、金融支援策が十分に機能していないことが分かる。

又、経営革新計画承認企業への融資制度は一社一技術やISO取得企業を取得した企業へも活用が可能な場合があり、融資面で経営革新計画承認の独自メリットを感じにくくなっている。

併せて、他にも経営革新計画とほぼ同じような制度があるため、金融機関によっては進め易ささとメリットから、そちらを中心に支援している場合がある。

経営革新計画の支援策の1つである信用保証の特例については現在は他の金融支援策（セーフティネット等）が充実しており、敢えて経営革新計画を申請して保証枠を追加するメリットが少なくなっている。

同時に金融機関側も融資リスクが軽減される仕組みが少ないと感じていることから、新規融資の動機付けにはなりにくい運用となっている。

融資に積極的な金融機関については、県から事前に申請企業の写しが入るので、事前準備を行って審査を行うことができるメリットがあるが、全ての金融機関にこのような仕組みが完璧に網羅されていないなど、仕組みが十分に機能していない面も垣間見られる。

次にフォローアップ面については、企業側、金融機関側の双方とも必要性を強く感じている。しっかりとしたモニタリング等のフォローアップ体制があるならば、計画の作りっぱなしが少なくなり、きっちり計画の実行を行う姿勢を企業が持ち、計画が達成出来ない場合は、その都度、対応策を立てていくことが出来るようになる。その結果、計画の達成率も上がり、業績改善や融資に繋がる可能性が高くなる。

こうした際に、中小企業診断士等コンサルタントと行政または金融機関がしっかり手を組める仕組みがあれば良いと感じる。例えば経営革新承認企業の支援策の一環として、定期的に県や国からの専門家のコンサルタントを派遣して、進捗管理を実施するといった取り組み等が挙げられる。

又、経営革新計画承認企業には、『販売拡大』の目的を持っている企業が多いことから、販売拡大支援施策等のニーズが非常に高いことが分かる。現在も中小企業総合展やビジネスプラザ等といったマッチングの支援があるが、アンケート結果からは実際に活用している企業は少ない。

独立行政法人中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネート事業など国の支援策と県の支援策を旨く連動させて、経営革新計画を承認した企業に対して、マッチング支援の情報提供や都道府県単位で企業間連携が出来る場の開催、開催頻度の増加を図り、中小企業にとって、敷居の低い販売支援策を提供できる仕組みがあれば、計画承認企業の販売拡大のチャンスが増大することが期待される。

以上から、支援機関における今後の課題を以下の通り纏める。

#### ◆支援機関における今後の課題

- 経営革新計画を達成した企業を表彰するなど、目標達成の動機付けを促す仕組みの構築
- 経営革新計画承認企業の情報が全ての金融機関に定期的に発信され、新規融資が促進される仕組みの構築
- 販売支援、ビジネスマッチングの開催頻度の増加
- 経営革新計画承認企業を優先的に展示会やビジネスマッチングに参加出来るようにする、又はブース代等を優遇するといったメリットの提供
- 損益計画や付加価値計画だけではなく貸借対照表の将来予測計画も含めるなど、金融機関にとって融資を実施し易い計画作成を支援できる専門家の派遣
- 経営革新計画承認企業に対して顧問コンサルタントの派遣を行うなど、フォローアップ制度を充実することにより、承認企業の計画達成率を増大させる仕組みの構築
- 過去に経営革新をとった県内有名企業の業績や活用事例を調べて、この実績を企業にアピールするなど、経営革新制度のブランド力の向上

## 第4章 提言

### ◆提言のポイント

#### 1. 経営革新事業のさらなる拡充を目指して

困難な経営状況にある我が国において地域経済の活力を維持発展し、雇用と所得を増大するためには、企業における一層の経営革新（イノベーション）が求められている。

#### 2. 企業に求められること

「気づき力」を磨き、社会や市場の変化を自社のチャンスに出来る経営革新マインドを常に持ち、関係機関等との信頼関係の強化、経営計画の立案・実行力の向上が求められている。

#### 3. 販路開拓支援策の充実

販路の開拓が回答企業の最大の目標となっており、企業における自助努力は元より、支援施策の充実が急務である。

#### 4. 新商品や新技術等の開発・導入

研究機関の知見を積極的に生かす取り組みや、企業間の地域連携、支援機関の連携を促進すること。

#### 5. 金融支援

金融支援と一体化したコンサルティング機能を強化すると共に、中小企業診断士等コンサルタントと連携した経営支援を充実すること。

#### 6. フォローアップの充実と中小企業診断士等の役割

経営革新期間中や、その後における継続的な支援方策を拡充すると共に、各団体が連携した情報交換の場や、中小企業診断士等コンサルタントと経営者との交流機会を充実する仕組みを作り、経営革新の取り組み機運をオール群馬の産業経済界で盛り上げる必要がある。

### 1. 経営革新計画事業の更なる拡充を目指して

#### (1) 経営革新の必要性

我が国は、リーマンショックや欧州危機、中国の成長鈍化など外的要因と共に、円高や長期に亘たるデフレのなかで、税収の伸び悩みやGDPの2倍にもなる負債を抱え、積極的な経済財政政策ができないばかりか、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少傾向などで消費が低迷し、期待成長率の低下を背景として設備投資も低い水準にある。そうした社会経済環境において3月には東日本大震災と福島第一原子力発電所の爆発事故という、且つて経験したことのない大規模な謂わゆる「原発震災」が発生し、戦後未曾有の困難な状況にある。

本県中小企業においても、電力不足への対応努力や震災による受注減、観光客の減少や消費の低迷等、困難な状況を乗り切ってきた訳であるが、原発の相次ぐ停止によるエネルギー問題や巨大地震への恐れなどの構造的な不安要因が存在するために、人々の購買意欲は総体として低迷を続けている。

そうした状況の中でも企業が永続的に存続・発展するためには、短期的な景気判断に一喜一憂することなく、グローバル化、地球温暖化、少子高齢化、ITモバイル化の進展など「確実な未来」を見据えて、そこにおける変化をチャンス、商機として捕らえ、不断の改革、「経営革新」を進めて行かなければならない。

平成23年度の経済財政白書においても、グローバル化に対応して危機に強い経済を実現するため、「イノベーションを通じた成長力の確保」や「研究開発ストック、ブランド資産、組織改革の成果、人的資本等の無形資産投資の重要性」を指摘している。

言う迄もなく企業の目的は「顧客を創造すること」であり、人々の意識やライフスタイルの変化を敏感に捕らえ、お客様の不便の解消や、新しい提案をできる商品・サービスの提供が不断に求められている。身近な改善を含めて、そうした努力を継続できる経営者や企業のみが存続できると言えよう。又、このような時代だからこそ地域活力の向上に向けてむけて経営革新機運を一層盛り上げて行くことが大切である。

今回の調査研究は、経営革新事業の課題や今後の方策を明らかにするために、平成11年度に開始された経営革新計画の承認企業を対象としてアンケート調査や関係機関等への聞き取り調査を実施し、上述の状況を踏まえて更なる拡充に向けた提案を試みたものである。

## (2) 取り組みの拡大と小規模企業への配慮

平成23年8月末現在の全国の経営革新計画承認件数は46,493件に達し、本県では累計620件となっている。平成23年8月末現在の累計の承認件数が中小企業数に占める割合は、全国平均は1.11%であるが、本県の割合は0.80%であり、関東経済産業局管内の平均値1.13%に比べても低い状況である。本県経済を停滞させないためにも経営革新の承認拡大に向けた、より積極的な取り組みが必要である。

### ① 業界団体・中小企業支援機関等を通じた取り組みを強化する

地域経済団体と共に業種別の業界団体、中小企業支援機関等を通じて経営革新のPRを積極的に行い、団体としての取り組みを促進する。特に卸小売業、運輸業、建設業、サービス業等での取り組みを強化する。

### ② 企業規模に応じた対応

経営革新の実行力の観点から企業をグループ分けしてみると、次のような分類ができる。

A：新商品・サービス等を独自に開発し販売する能力があり、経営革新の承認を要しない企業

B：新商品・サービス等を開発する能力があり、経営革新の承認による信用力やブランド力が

向上し、効果的な販売に結び付けられる企業

C：新商品・サービス等のアイデアを持っているが、経営計画作りを初め、経営革新の承認に向けた支援を要する企業

D：経営の危機意識はあるが、将来の「あるべき姿」や経営課題が明確でない企業

支援対象となるのはB・C・Dの企業であるが、Bは基礎的な経営能力の高い企業群であり承認による知名度の向上等で、本県でも全国的に有名になり、大いに成長をした企業が多数存在する。

Cはアイデアを磨き込んだり、経営計画の策定にコンサルタント等の支援を要する企業群で、承認後のフォローが必要である。効果的な支援を行うためには、医療現場における集学的治療のように、支援団体、金融機関、中小企業診断士等コンサルタント、課題別スペシャリストなどが支援チームを作って一定期間の支援を行うような仕組み作りが望まれる。

Dは目標や経営戦略の明確化を通じて経営革新の動機付けを要する企業群である。

我が国製造業の分業構造においては、メーカーが中小企業や小規模企業の技術力に支えられていることは言うまでもないが、商業では少子高齢化社会の進展でコンパクトシテイ化や近隣サービス機能の充実が見直されており、暮らしに身近な小規模商店等の役割が重要になって来ている。又、運輸サービス業においても、軽トラックやオートバイの活用、最近ではリヤカー宅配なども成立しており生活密着型の小口配送化が進んでいる。経営革新制度を地域における利便性の向上に役立てるには、こうしたサービスの担い手としての小規模事業者の計画にも十分配慮していくことが望まれる。

申請企業の実力に応じて小さなお店、小さな会社では「差別化」「新規性」は、或る程度行えば承認の対象となり3年から5年の計画を作成し、その経営革新計画を実現しようと動き出すことや努力に経営革新性が求められるならば、より多くの企業へ経営革新に挑戦するチャンスを提供することができる。

## 2. 企業に求められること

### (1) 「気づき力」を磨く

社会や市場ニーズの非連続的な変化を的確に捕え、それを自社のチャンスとして課題や目標を作ることができる、言わば「経営革新マインド」を常に磨くように努める。又、人材育成に力を入れ、社員のモチベーションの向上と、日頃から小さな改善提案が出てくるような社内環境を整える。

経営者や管理者は、社員に対してアイデアの創出を阻害する次のような言葉は禁句である。

「そんなことは既に試した、やったことがない、ここではそんな風にしない、そんな時間はない、それは旨くいく筈がない、そんな予算はない、それは関係のない話だ、おまえは口ばかりだ、等々。」(言葉は「イノベーションの神話」より引用)

## (2)信頼関係を磨く

アンケートでは40.8%の企業が「イメージアップ・知名度が向上」したと回答しており、「対外的な信用評価の向上」37.7%、「業界内における地位向上」25.1%となっている。

行政や金融機関、支援団体、取引先との人的な信頼関係を築き、自社情報の開示も含めてメンテナンスに努めると共に、研修会や講演会への積極的な参加やメルマガの購読などにより、常に新しい情報が入って来るようにする。

## (3)経営計画の立案・実行力を磨く

経営革新を期に「中期的な経営方針や経営戦略の明確化」が出来たとする企業が50.3%となっている。夢や目標を具体化して経営計画へ落とし込み、細部は中小企業診断士等コンサルタントの支援を受けても、収支計画や資金繰り計画を自ら作成・理解し、関係機関や団体を説得出来る説明力の向上に努めたい。

## 3. 販路開拓支援策の充実

アンケートに示された「経営革新計画の具体的目標」は、191社中112社、58.6%の企業が「販路拡大」と回答しており、販路の開拓が承認企業の最大の目標となっている。

企業からは次のような具体的な意見が寄せられている。

- ・経営全般、技術的サポート、マーケティング戦略、それぞれ別途にサポートして頂けると良いと思います。  
特に製造業者である我々は「作れても売ることができない」ことが多いのではと思います。(製造業)
- ・販路拡大の方策を指導・支援して頂けたら心強い。(サービス業)
- ・一般の人たちに経営革新の中でも、消費者に役立つ商品・工法などをアピールする場所があるとよいと思います。(建設業)
- ・販路開拓のアドバイスを強化することが必要だと考えます。(製造業)

企業の役割は「顧客を創造すること」と言われている。人々が何に価値を見出し、潜在的な顧客になりうるかということを見出す作業、マーケティング活動を詳細なデータ分析などで中小企業が行うことは一見困難に思われる。また、マクロ指標では消費が低迷している。しかし、個々に社会の構造変化や人々の意識変化を捉えれば、例えば、単身者市場、「癒し」や「絆」市場、ソーシャル・ネットワーク市場、高齢化で「若くしていきたい」市場、ペットケア市場、グリーン市場などが立ち上がっている。一方、大企業でも既存の利益商品に安住していれば、ゲームのネット化でたちまち経営不振に追い込まれた例などがみられる。

企業経営者としては、各種メールマガジンの登録を初めコンサルファームや金融機関、大学や研究機関、行政や取引先等とのフォーマル・インフォーマルな情報ネットを厚くして、商機に結び付く新しい情報を絶えず仕込んでいく必要がある。

製造業においては短納期化、コスト削減、生産の海外移転等により受注環境は一層不安定化しており、絶えず事前の策として販路の開拓や技術改善を進めなければならない。

行政機関や支援団体においては、販路拡大を支援するためにビジネスマッチングや中小企業展への出展支援等が行われているが、今後は従来事業に加えて、業界事情に精通し独自の販路を持った中小企業診断士等コンサルタントの投入など、個々の企業ニーズに寄り添ったピンポイントの販促活動の支援を拡充することが求められる。

#### 4. 新商品や新技術等の開発・導入

経営革新の分類として、回答企業数191社のうち37.7%に当たる72社が「新商品の開発または生産」と回答しており、経営革新の具体的目標として57社、29.8%の企業が「新技術の開発」と回答している。企業の主な記述回答は次のようなものである。

- ・この技術により海外生産移行部品が国内に残った。(製造業)
- ・測定能力と精度がアップし、お客様の信頼度アップ。(製造業)
- ・考えていた以上に信用力が増した。(製造業)
- ・他方面にも応用でき拡大出来る技術を考えている。(製造業)
- ・現在は主力製品の一部となっている。(製造業)
- ・社員のモチベーション向上。(製造業)

企業においては、商品ライフサイクルの短縮化傾向や短納期化、コストダウン、環境配慮部品の導入、工程の省エネ化等、益々高度化するニーズに対応しなければならず、研究開発環境の整備を初め、開発や現場からの改善提案能力の向上等、社員のモチベーションアップが必須である。

国では今年度の経済財政白書において、我が国の成長力を確保する方策としてグローバル競争下で生産性を向上させるためにイノベーションの推進を取り上げ、その要因として無形固定資産、特に技術ストック、高度人材のマネジメント、人的資本のスキル向上、知的財産に着目している。

経営革新はイノベーションを継続的に推進する事業とも言えるが、イノベーションは明確な目的意識の元に合理的、体系的に行われる組織的な活動であり、イノベーションのチャンスを掴むには次のような観点がある。1. 予期しない成功や失敗、2. 需要と供給や消費者の価値観との不調和、3. プロセスの不調和を原因とするニーズ、4. 産業と市場の構造変化、5. 人口構成の変化、6. 例えば健康や環境等、人々の認識の変化、7. 新しい知識

この中で「新しい知識」、謂ゆるハイテクによるイノベーションは最もリードタイムが長く、リスクも大きい。しかし成功の暁には富も名声も手中にできる場合が多い。こうした「高度な革新」ばかりでなく、現場における小さな改善や連続的・斬新的な改革も重要であり、両者が相まってイノベーションが推進され、企業活動や消費行動を進化させていると言える。

## (1) 目的によるアプローチの違い

経営革新を構想したり評価する場合、他社よりも優れた競争力を獲得するうえで、その目的により異なる思考をする必要がある。

### ① 新技術を創出する場合

従来よりも高い技術的「優位性」、その技術を深掘できる「発展性」、様々な分野に適用出来る「汎用性」に着目し、将来の企業のコア・コンピタンスを目指す。従事する人材としては好奇心や想像力の豊かな「自由な子供」のような発想をできる人が向いている。

### ② 商品開発をする場合

市場での確実な成功と経済効果を齎す必要があり、性能、歩留まり、コスト、安全性などが要求される。人材としては変化に柔軟に対応出来る堅実な「理性的な大人」が向いている。

中小企業や小規模企業では、経営者自らが相異なる二つの思考方法を同時に働かせなければならない難しさがある。（「イノベーション・マネジメント入門」参照）

## (2) 外部の知恵を生かす

研究開発において外部機関の役割が重要である、とする企業は90年代前半の20%台から、90年代末には70%台に増えている（同上）。経営革新の取り組みに当たっても、外部の知見を自社に取り込めるよう、日頃からの信頼関係を築いておくことが大切である。

### ① 公的研究機関や大学の活用

産業技術センターや繊維工業試験場では各種の測定や技術指導を行っている他、大学も企業との共同研究に積極的である。又、行政施策としては一社一技術による支援、自動車や電機、環境、医療等の分野を対象とした地域イノベーション促進事業、産学官交流出合いの場、大手有力企業における展示商談会、知的財産相談窓口等がある。

中小企業診断士等コンサルタントの相談指導業務では、こうした地域資源の所在とサービスについての理解を深め、常に企業へ情報提供出来るようにしておかなければならない。

### ② ネットワーク型地域集積の形成

本県では自動車産業や電機産業においてピラミッド型の分業構造が築かれているが、そうした技術蓄積も踏まえて、住宅、医療、福祉、航空、グリーン産業など多様な企業が存在しており、企業間の交流によるシナジー効果を発揮し、次世代の新技術を生み出すような連携の仕組み作りを多様な関係機関・団体においても積極的に行っていく必要がある。

群馬県産業支援機構における事業や産業創造倶楽部への参加を初め、金融機関や各種団体が催す交流事業等へ参加するなど、「革新」のシーズ（種）や他業種からの改善のヒント等を絶えず探し、自社に生かす心掛けが必要である。

## 5. 金融支援

経営革新計画が承認されると、制度融資等の利用が可能となるメリットがあることは第3章で記載した。低金利での融資が受けられることは大きなメリットであるが、経営革新を低金利の融資を受け目的だけでは少々淋しい気がする。

現在金融機関は、中小企業の支援を融資だけでなく、様々な分野まで支援を行うよう手を広げている。特にリーマンショック以降、金融円滑化法の施行をキッカケに金融庁は積極的な中小企業支援を指導している。元来中小企業は少ない経営資源で企業運営を行っており、現在のように変化が激しく、多くの事を要求される時代になると経営資源の少ない中小企業は益々厳しさが増すことになり、この点でも外部の支援機関や金融機関からの支援は必要となる。

一つの例を挙げると金融円滑化法における金融機関のコンサルティング機能の強化である。厳しい状況下、資金繰りを円滑にするために借入金の返済額を緩和するために先々の計画を提出しなければならない。ところが中小企業では経営計画を作成したことのない企業も多く、直ぐに出来るものではない。このようなことを受け、金融機関は経営計画の作成を支援するようになっている。金融機関自体も支援部署を新たに設置したりしている。現在は経営内容の厳しい企業を中心に支援を行うことが多いと思われるが、経営の内容を変えていくと言う意味では経営革新も同じである。

中小企業は資金だけでなく、経営のアドバイス等のコンサルティングを積極的に金融機関から求めてもよいのではないかと思う。今迄金融機関は経営内容の良い企業には資金の提供を行うが、経営内容に関しては余り関与しなかった。企業側もうるさいことを言われたくないという思いがあったと思う。しかし現在のように環境変化が激しく、いつどうなるか分からない世の中では金融と企業経営が一体とならなければ生き抜いていくことが出来ないのである。金融機関が主体となつて行なうビジネスマッチングや展示会などもある。最近では海外展開なども積極的に支援している機関もある。

以上のことを纏めると、経営革新も経営改善も、中小企業にとっては独自で行うのは大変であるから金融機関と一体となって成長を遂げて欲しいと感じている。一部の金融機関では中小企業診断協会等と提携をしているところもあるので、更に支援を強化出来る体制を整えている。

## 6. フォローアップの充実と中小企業診断士等コンサルタントの活用

### (1) 経営革新の評価

経営革新計画の施策の総合的評価について「良い」「やや良い」を合わせた回答は191社中134社(70.2%)に達しており、総合的には好意的に受け止められている。しかし新たな経営革新計画について116社(60.7%)は「申請する予定はない」と回答している。文書回答としては、

・2度目の実施であり、円高による空洞化防止に効果があったことは目からウロコである。(製造業)

- ・申請に至る段階で、自社の内容が把握出来たことがとてもよかったと思う。申請を通じて経営者の意識が変わり成長出来たと思うし会社も変わった。(建設業)
  - ・既存取引先の信頼度が上がった。新規営業先のお客様に受け入れて貰い易くなった。(建設業)
  - ・経営指針書(方針・計画)がより具体的になったことで社員の目標設定等がより具体的になった。(製造業)
- などの記述から、経営革新計画は自社の実状の把握、経営計画能力の向上、顧客の開拓、従業員のモチベーションアップ等に効果的であることが裏付けられるが、他方で約60%の企業は、申請予定はないとしている。

経営革新の機運を更に盛り上げ、拡大していくためには、リピーターの発掘に努めると共に、後に続く企業を横へ広げていく必要がある。

- ① 成功企業に対して：PRを充実するなど、更に成果を継続して高め、ステップアップに向けた再挑戦の動機付けを行う。
- ② 奮闘中の企業に対して：コンサルタントの投入や金融機関・支援団体と連携した総合支援を行う。
- ③ 新規取り組み企業に対して：成功事例の紹介や経営者との交流機会を設けたり、中小企業診断士等コンサルタントを派遣してチャレンジの決意を固めさせ、経営革新の取り組みを拡大する。

## (2) 中小企業診断士等コンサルタントの活用

計画作成時に受けた外部の支援は中小企業診断士が最も多く40社(20.9%)となっており、次いで政府系金融機関36社(18.8%)、商工会(連合会)27社(14.1%)、支援は受けていない企業も36社(18.8%)あった。

又「経営コンサルタントによる計画実行支援等が必要と考えますか」との質問については83社(43.5%)の企業が「必要」と回答しており、その内容としては「販路開拓」46社(24.1%)、「利益計画の策定」24社(12.6%)、「従業員教育」20社(10.5%)などが高順位となっている。企業の意見としては次のようなものがある。

- ・経営革新計画で承認された企業のフォローアップということで、年2~3回コンサルタントを派遣して頂き計画が進んでいるか、どうか実証して頂きたい。(製造業)
- ・承認後の実施について報告書の提出だけでなく、アドバイザーが訪問し相談に乗って欲しい。(製造業)
- ・計画と実践のフォロー研修が必要。セミナー受講を承認の条件にすること(能力開発セミナーとの連携)。(情報通信業)
- ・販路開拓のアドバイスを強化することが必要と考えます。(製造業)
- ・新開発の技術やサービスを県がアピールしていくなど、広報が必要かと思います。(サービス業)

以上のように、企業は経営革新承認後のサポートを期待しており、特にニーズの高い販売促進や経

営計画の遂行について継続した支援策が必要である。支援の内容としては経営トップのみならず中堅社員の営業能力、マネジメント能力、計数管理能力、開発能力等の向上が求められ、スポット的な指導ではなく継続的な研修が必要であり、この場合、商工会や会議所、中央会等を窓口として経営指導員と連携した専門員や中小企業診断士等コンサルタントを随時、又は定期的に派遣することが有効である。派遣費用としては、受益が特定企業であることから、応分の企業負担を伴うことが望ましい。

### (3) 支援体制の充実に向けて

#### ① 関係機関の連携強化

「経営革新推進フォーラム（仮称）」の開催

金融機関調査等を通じて各支援機関の情報共有を更に進めることにより、経営革新の事業効果を高め、事業の円滑な推進が出来ると思われた。各支援機関や団体にあるそれぞれの「事情」をお互いに理解し、計画承認企業についての可能な範囲での情報交換と共有を行うことで、取組企業にとっても事業の円滑な遂行に寄与することができる。

そこで行政、金融機関、商工三団体、中小企業診断協会等を構成メンバーとして、任意の情報交換会を年に1～2回程度開催することを提案したい。この会議の目的は、各参加団体の経営革新についての取り組みや事業計画などを情報交換することであり、要綱などは設けず、拘束的な決定も行わないこととする。各団体の予算や業務量に配慮するならば、中小企業診断協会に事務局を置くことも検討されてよい。

#### ② 経営革新研修の充実

現在、経営指導員や政府系金融機関の窓口での説明、県担当者による事前の指導、中小企業診断士等コンサルタントによる個別の派遣指導、スポット的なセミナーなどの他、組織的な教育研修は行われていないのが実情である。そこで次のような提案をしたい。

##### ・経営革新パワーアップ講座

（カリキュラムの一例）

SWOT分析等による企業の強み弱みの発見と経営戦略の立案

アイデアの創発や課題の発見・構造化技法

経営革新計画作りのポイント

支援団体と連携し、県内数か所での開催を検討する。

##### ・経営革新カフェ

経営革新セミナーの後などに、経営革新実施企業の経営者と、これからチャレンジする経営者の出会いの場を設け、軽食を挟んで気軽に懇談出来る機会を作る。

### ③ 経営革新エキスパート経営者の認定

経営革新に成功し好業績を上げている企業の経営者は、優れた企業家精神やイノベーション、経営能力を持った方々であり、そうした経営者を「経営革新エキスパート経営者」として認定し、講演会やチャレンジしようとする企業へ派遣して、経営革新を成功させる勘所を伝授して頂く。

### ④ 支援組織の立ち上げ

「ぐんま中小企業経営研究クラブ（仮称）」の結成

法人化を予定している中小企業診断協会群馬県支部のもとに中小企業経営者や支援団体、中小企業診断士等コンサルタントを会員とする標記クラブを作り、交流の場を設けて経営革新施策の普及を初め、各支援団体の施策の広報、中小企業診断協会及びメンバーの持つ知的資産の活用による企業経営の支援と地域経済の活性化を目指す。

事業内容は次の通り。

- ・会員企業に対する協会や中小企業診断士等コンサルタントからのマル得情報の提供
- ・会員診断士のネットワークを生かした企業間の商談支援
- ・会員間の異業種交流による地域イノベーションの創発
- ・講演会や交流会の開催
- ・研究会への企業経営者等の参加
- ・メールマガジンの発行

こうした商工関係機関や支援団体、企業経営者などを結ぶオール群馬のインフラを整えることにより、地域産業全体を巻き込んだ「経営革新」運動を展開し、企業のパワーアップと本県産業経済の活性化に寄与することとする。

## 第5章 成功事例の紹介

経営革新事業についてのアンケートでは約7割の企業が良い評価をしており、売上げの増加、金融支援の獲得、対外的信用の向上をはじめ、種々の直接的、間接的な効果を回答しているが、承認を受けた企業の具体的な生の声を伺うために訪問調査を実施した。事例はユニークな取り組みをして成果を出している企業のご協力を頂いてその概要を紹介するもので、今後、経営革新を目指す企業や支援機関・団体の皆様の参考にして頂ければ幸いである。

紹介事例の概要は次のとおりである。

### ① 紹介事例の業種

金属製品製造業1社、機械器具製造業1社、自動車部品製造業1社、建材製造業1社  
食料品製造業2社、酒醸造業1社、染色整理業1社、特定建設業・造園業1社、  
婦人子供服小売業1社、菓子製造小売業1社（計11社）

### ② 新事業活動の分類

1) 新商品の開発又は生産	5社
2) 新役務の開発又は提供	2社
3) 商品の新たな生産又は販売の方式の導入	3社
4) 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動	2社

（注）複数の課題に取り組んだ企業があるため事例企業数と一致しない。

### ③ 事業の効果（重複回答）

1) 事業計画が具体化した。	2社	2) 融資を受けられた。	3社
3) 展示会へ出展できた。	3社	4) 新規顧客の獲得ができた。	7社
5) 従業員の資質が向上した。	2社	6) 信用や知名度が向上した。	6社
7) 売上げや利益が向上した。	5社		

## 紹介事例

1 経営革新の分類		新商品の開発または生産			
2 経営革新計画のテーマ		新カチオン電着塗装システム開発による販路開拓			
3 企業名	藤間精練(株)		4 代表者名	藤間 一夫	
5 業種	金属表面処理業	6 資本金	1,000万円	7 所在地	
8 経歴					
明治40年	木綿判天等の染色業として創業				
昭和23年	藤間精練染色(株)として発足				
平成元年	カチオン電着塗装を開始				
平成5年	無電解ニッケルメッキを開始				
平成15年	裏絹精練を廃業後、金属表面処理業に特化				
平成16年	群馬県・経営革新計画承認制度の承認を得る				
平成17年	「群馬県1社1技術選定」に認定				
平成18年	「レゾナコート」で中川威夫技術奨励賞受賞				
平成20年	「群馬県環境GS事業者」認定				
平成20年	「群馬県優良中小企業表彰」受賞				
9 革新前の課題					
<p>電着塗装が行われ始めた当初、被塗物を陽極とする主流であったアニオン電着から、より塗膜が強固に密着し、耐蝕性に優れているカチオン電着塗装を開始した。環境保全、塗り漏れやさびの発生、環境に良い特性を持つこの塗装により、平成4年くらいまでは業績が好調であったが、その後は、経済状況の変化により、大手自動車メーカー等の海外移転が増加した結果、それが下請にも影響し、業績が減少した。そこで国内ではより特徴のある工法の開発や販売方法を見つけることが課題であった。</p>					
10 計画承認年度	平成16年		11 計画年数	5年	
12 経営革新計画の目標					
13 経営革新計画の実施項目					
14 計画推進体制					
15 実施に際して工夫したこと					
<p>景気の変動や自動車メーカーの海外移転の流れという外部環境の変化や、大手取引先の閉鎖等に伴い、厳しい業績が続いた。そのため目標とする経営目標を達成することは難しくなった。</p>					
16 事業効果					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで頭に描いていたことを実際に紙に落として整理することで何をすべきなのかを明確化できた。</li> <li>・経営を見つめなおし、経営体制づくりのきっかけをつくってくれた。</li> <li>・経営革新計画を取得したことで、金融機関からの融資を調達することが出来た。</li> <li>・中小企業総合展に2年間無料で、出展することが出来た。</li> </ul>					
17 診断士が果たした役割					
<p>所属していた経済団体や県の商工労働部等から経営革新計画の存在を知り、その後、セミナーへの参加をきっかけに診断士が経営革新計画の件で会社に訪問に来た。その面談で診断士が、社長の話した内容をその場で文章にして整理してくれた。そこで社長の思いが形として見えたことで、経営革新計画をとることを決意した。つまり診断士が背中を押してくれたと思う。最終的にその診断士が経営革新計画認定までをフォローしてくれた。これをきっかけに今でも顧問コンサルタントとしてお付き合いが続いている。</p>					
18 その他特記事項					
<p>経営革新に望むことは、経営革新計画取得後のフォロー体制を充実してほしい。例えば1年に一度、専門家(診断士等)によるヒアリングや達成方法等に対するアドバイスなどがあれば良いと感じている。</p>					

1経営革新の分類		新商品の開発または生産			
2経営革新計画のテーマ		機能発注対応の試作開発型企業への挑戦			
3企業名	(株)山岸製作所		4代表者名	山岸良一	
5業種	製造業	6資本金	3000万円	7所在地	高崎市浜川町590-23
8 経歴		平成8年 5月 高崎市浜川町へ工場移転			
昭和37年 10月 山岸製作所 創業		平成13年 10月 1社1技術認定			
昭和59年 9月 (有)山岸製作所 設立		平成13年 2月 ISO9001認証取得			
平成5年 1月 ロボットによる工場無人化へ挑戦		平成17年 11月 経営革新計画承認			
平成7年 3月 株式会社山岸製作所へ		平成22年 5月 ヤマギシテクニカルセンター 開校			
9革新前の課題					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職がまだ育っていない為、組織が十分機能していない(社長・専務が不在の時は業務停滞)</li> <li>・計画的な人材教育が出来ていない</li> <li>・営業活動が積極的に行われていない</li> </ul>					
10計画承認年度 平成17年度			11計画年数 5年		
12経営革新計画の目標					
幅広い業界に対して当社の培ってきた①薄肉切削加工②複合機による一貫加工技術を提供し、日本を代表する試作開発型企業への変革を実現する。					
13経営革新計画の実施項目					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー会議において部門別月次損益計画会議を実施、月々の損益を把握</li> <li>・営業戦略プロジェクト発足、展示会・商談会展、年4回発行のやまぎ新聞作成など</li> <li>・認定職業訓練校のヤマギシテクニカルセンター発足、社員の技量、技術向上に寄与</li> </ul>					
14計画推進体制					
年一回の会社方針説明会を実施し、その後各部署において会社方針に乗っ取った経営革新計画を策定、月一回の中小企業診断士による進捗確認を実施。営業・5S・新技術開発など専門性の高い課題は、専属プロジェクトを発足させ個別に解決する体制を整えた。					
15実施に際して工夫したこと(成功要因)					
会社だけで経営革新を行うのではなく、社員一人一人の身の丈に合った計画を立て実行計画・実行・確認・調整と言う作業を繰り返し実施。更に全体報告会を三年間繰り返して開催し各部署の成果を全員で確認する事によって、相乗効果を出している。					
16事業効果					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・専属の試作開発部門が出来、新規顧客5件を獲得</li> <li>・テクニカルセンターの活用により、1級技能士1名、2級技能士4名。3級技能士2名輩出</li> </ul>					
17中小企業診断士が果たした役割					
中小企業診断士の関与により経営革新計画承認と実行が可能になっている。					
18その他特記事項					
今回の経営革新計画取得によって、会社全体のレベルアップを実現出来ました。更に向上する為、今年度も新たに、経営革新計画を所得する計画である。					

1 経営革新の分類		商品の新たな販売方式の導入					
2 経営革新計画のテーマ		大型、中型自動車の重要保安部品の外注化提案による拡販					
3 企業名	三羽工業株式会社		4 代表者名	三宅正俊			
5 業種	自動車部品製造業	6 資本金	5,000万円	7 所在地	館林市		
8 経歴 昭和27年5月の創業以来、トラック、バス、産車、建車用のシャシー、ステアリング、エンジンに関する保安部品及び重要部品を製造している。事業開始以来時流に即応した技術革新、生産合理化、品質管理を常に心掛け各部門を充実し、パーツとしての一貫作業体制を完成させ現在は更に機能部品のサブアッシーに着手している。							
9 革新前の課題 売上構成が一部の企業グループに依存している状態であった。そこで当社の商品・技術力を多くのメーカーへ提案し、販路を拡大する。							
10 計画承認年度		平成18年		11 計画年数		5年	
12 経営革新計画の目標 大型、中型車の自動車メーカーから重要保安部品を委託生産する							
13 経営革新計画の実施項目 大型、中型車メーカーへ、タイロットエンドアッシーの耐久試験設備を含めた提案営業							
14 計画推進体制 社長の主導による各部署への指導							
15 実施に際して工夫したこと 提案型営業の実施							
16 事業効果 ①委託製造は受託出来なかったが、関連部品の取引が始まった。 ②低金利で融資を受けられた。 ③全従業員への説明を実施し、全社一丸となって目標達成へのモチベーションが上がった。 ④信用・知名度が向上した。							
17 診断士が果たした役割 経営革新計画の取得の際には、診断士の支援を受けた。今後の診断士等に期待することについては、組織開発や経営支援でのコンサルタントの派遣等を含め、必要性を感じている。							
18 その他特記事項							

1経営革新の分類		商品の新たな生産または販売の方式の導入			サイディング及び外回り化粧部材等の接合構造	
2経営革新計画のテーマ		新たな加工法(クロスカット溝)による住宅外壁材(出隅コーナー材)の生産及び販売方式の導入				
3企業名	ベスト資材 株式会社		4代表者名	杉山 久一		
5業種	特定建設業 製造業	6資本金	3,000万円	7所在地	太田市新田小金井町329	
8 経歴						
<p>昭和52年 屋根材・外壁材の卸売業として個人創業</p> <p>昭和54年 久保田鉄工(株)建材特約店を取得 また、昭和55年3月に松下電工(株)住建代理店を取得</p> <p>昭和55年 10月に工務部を開設し、特定建設業の群馬県知事許可証を取得</p> <p>平成10年 製造事業部を開設 外装建材・サイディング用の同質出隅コーナーの製造を始める。</p> <p>平成14年 群馬県知事より1社1技術に選定される。</p>						
9革新前の課題						
<p>以前、当社では屋根や外壁の工事の際に余った材料を廃棄していたが、これはもったいないと考え、この残材を利用して自社工事の材料に使えないかと模索していた。</p> <p>また、外壁材の接着には、一液性のものが使われ、乾く迄に長時間を要していたが、その生産性の悪さを解消するための改善策も模索していた。</p>						
10計画承認年度 平成19年			11計画年数 5年			
12経営革新計画の目標						
<p>本経営革新計画は、残材の利用を模索する中から生まれた住宅外壁材(出隅コーナー材)の販路拡大と製品性能や生産性を改善した新たな加工法(クロスカット溝)を軸にコストダウンを促進することを目標とした。</p>						
13経営革新計画の実施項目						
<p>住宅外壁材(出隅コーナー材)の開発を行った。</p> <p>接着方法に関しては、計画申請時には、ホットメルト(樹脂を加熱し溶かすタイプの接着方法)の採用を検討していたが、高周波を使った接着方法の方が生産性も高く、後処理の面でも優れていることが解り、加工法の方向転換を決断した。</p>						
14計画推進体制						
<p>経営革新計画作成には、中小企業診断士の助言・支援が役立っている。</p> <p>経営革新に関しては、基本的に社内の人材で計画を実行した。</p> <p>現在は、経営革新で予定していた実施事項の更なる改善を進めているが、この活動では、中小企業支援ネットワーク強化事業のアドバイザーの支援と他企業の協力が得られている。</p>						
15実施に際して工夫したこと						
<p>技術革新のスピードは速く、当社は経営革新計画の申請後も常に技術の動向を見ていた。ホットメルトから高周波接着への転換の一瞬の決断が大きな転機となっている。計画を作って安心することなく、時代の変化を常に把握し良いと判断したことには突き進むことの大切さを社長自身が実感している。</p>						
16事業効果						
<p>売上、利益ともに改善している。製造部と工務部があるが、製造部の売上高の割合が大きく伸びている。また、民間金融機関からの融資を受けることが出来るなど、多くの事業効果が上がっている。</p>						
17中小企業診断士が果たした役割						
18その他特記事項						

1 経営革新の分類		新サービスの開発または提供			 
2 経営革新計画のテーマ		産地直送型販売による高付加価値企業体質の創造			
3 企業名	株式会社 みまつ食品		4 代表者名	神山 健	
5 業種	食品製造・販売	6 資本金	4,000万円	7 所在地	前橋市上大島町2-1
8 経歴					
<p>昭和45年 創業個人事業態「みまつ食品」として開業</p> <p>昭和55年 新工場第1期・第2期工事完成、肉巻商品製造開始、ライン化1号機稼動</p> <p>昭和62年 手造り商品の量産化を充実させるため「株式会社 鳳食」を設立する。 春巻類、飲茶類、中国味の旅シリーズを販売開始</p> <p>平成8年 本社新社屋完成、餃子工程、焼売工程分離、商品の衛生管理の徹底を図る。</p> <p>平成10年 「株式会社 鳳食」、新社屋完成、増産体制と衛生管理の充実を図る。</p> <p>平成13年 通信販売事業開始</p> <p>平成15年 群馬県中小企業モデル工場に指定される、ぐんまの1社1技術に選定される。</p> <p>平成19年 現在の前橋市上大島町に新社屋完成</p> <p>平成22年 群馬県食品自主衛生管理認証制度を取得</p>					
9革新前の課題					
<p>当社は、経営革新の計画申請当時、店舗販売に加え、通信販売事業を拡大しつつあり、群馬県中小企業モデル工場に指定され、ぐんまの1社1技術にも選定される等の動きがあった。県のアドバイスもあり、経営革新計画の申請にも挑戦した。</p>					
10計画承認年度 平成14年			11計画年数 5年		
12経営革新計画の目標					
<p>当社は、餃子、焼売、春巻、ワンタン等の製造卸をしており、販売先は、小売店、大手スーパー、冷凍問屋、外食産業等多岐にわたっている。販売地域も関東中心から全国的に販路も開拓しつつあり、そこで、本県の名産でもあるキャベツ、豚肉、小麦粉（地元粉）を大いに活かし、群馬から発信する中華惣菜をキャッチフレーズに全国の消費者と直接アクセスできる通信販売の拡大について積極的な販売戦略を立て、合わせて付加価値の向上を図る。</p>					
13経営革新計画の実施項目					
<p>通信販売体制の構築を行った。この経営革新計画に引き続き、2年前からは、観光バスの乗り入れも受けるようになり、工場見学の後、店舗に来て頂き、ショッピングを楽しんで頂くコースが好評である。また、餃子の握り方教室なども開いており、お客様に喜んで頂いている。</p>					
14計画推進体制					
<p>計画は、専門家の指導を受けながら、基本的には社内で推進した。</p>					
15実施に際して工夫したこと					
<p>新規事業の立ち上げはかなり苦労したが、通信販売の専門家による指導を受けながら体制を構築してきた。この専門家には、現在も継続して指導して頂いている。</p>					
16事業効果					
<p>売上、経常利益共に増加し、効果は上がっている。目標の数字には至っていないものの、経営革新の活動により視野が広がり商品開発の幅が広がった。又、通信販売事業によりお客様との距離が縮じまる等の効果が出て来ており、会社の体質も変わってきている。</p>					
17中小企業診断士が果たした役割					
18その他特記事項					

1 経営革新の分類	新商品の開発または生産					
2 経営革新計画のテーマ	減農薬で育った地元酒米を使ったシャンパン伝統製法と日本酒の純米製造を合わせた発砲清酒の開発・販売					
3 企業名	永井酒造(株)	4 代表者名	永井彰一			
5 業種	製造業	6 資本金	4,000万円	7 所在地		利根郡川場村
8 経歴						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業明治19年（1886年）、平成23年で125年を迎える老舗業者。</li> <li>・現社長は4代目、3代目鶴二氏は31歳で史上最年少の村長になるなど地域振興にも尽力。</li> <li>・「水芭蕉」「谷川岳」を主要商品とし、2008年11月「MIZUBASHO PURE」を発売。</li> <li>・「MIZUBASHO PURE」は経営革新計画を策定し開発された新商品であり、日本酒の新しい楽しみ方を提供している。</li> </ul>						
9 革新前の課題						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品開発用の設備投資及びその資金調達。</li> <li>・品質の向上。</li> </ul>						
10 計画承認年度	平成20年度	11 計画年数	5年			
12 経営革新計画の目標						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品（発砲清酒）の開発・製造。</li> <li>・商品全般の品質向上。</li> </ul>						
13 経営革新計画の実施項目						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・湯せんによる殺菌処理の機械化により、大吟醸並みの品質へ向上させる。</li> <li>・専用設備の投資へ40百万円、軌道に乗る迄の運転資金として20百万円の資金調達の実施。</li> </ul>						
14 計画推進体制						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営革新計画の推薦者である顧問会計士と社長・専務による企画立案。</li> <li>・全社による計画実行と進捗管理。</li> </ul>						
15 実施に際して工夫したこと						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品開発のみではなく、既存商品の品質向上にも寄与させたこと。</li> </ul>						
16 事業効果						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品「MIZUBASHO PURE」の誕生。</li> <li>・商品全般の品質が向上し、顧客からの信頼が増した。</li> </ul>						
17 診断士が果たした役割						
特になし						
18 その他特記事項						
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営革新計画承認後のフォローが行われなければ、本制度そのものの「品質」が低下してしまう。</li> <li>・一度限りの取得という思い込みがあった。複数回の取得が可能であることのアピールも必要。</li> </ul>						

1 経営革新の分類		新商品の開発または生産				
2 経営革新計画のテーマ		機能性を付与した繊維製品及び生地販売				
3 企業名	朝倉染布 株式会社	4 代表者名	朝倉 剛太郎			
5 業種	染色整理業	6 資本金	3,800万円	7 所在地	桐生市浜松町1丁目13番24号	
8 経歴						
<p>1892年 明治25年 7月6日 朝倉織物整理工場を創業  1948年 昭和23年 6月8日 朝倉染布株式会社に改称・改組  1953年 昭和28年 東洋レーヨン株式会社ナイロン織物指定工場となる  1970年 昭和45年 織物からニットの染色仕上へ全面的に転換  2000年 平成12年 1月 インクジェットプリント加工の開始  2001年 平成13年 3月25日 ISO9001 認証取得  2003年 平成15年 8月 自販事業への取組み開始  2006年 平成18年 1月 ネットショップ開店 「日本流～ニッポンナガレ～」</p>						
9 革新前の課題						
<p>リーマンショック以降、経済状況は回復基調にあるものの、繊維業界全体は縮小していく状況にある。このような厳しい経営環境の中で生き残る為、常に新しい技術や商品の開発で独自性を出すことが必須で、将来に向けた投資を行っていく必要があった。</p>						
10 計画承認年度 平成22年			11 計画年数 5年			
12 経営革新計画の目標						
<p>機能性を付与した繊維製品及び生地を販売し、下請けからの脱却、資金の確保、販路拡大をしていくことが目標であった。</p>						
13 経営革新計画の実施項目						
<p>当社は、長年大手繊維メーカーの下請として、賃加工業形態で染色加工業を営んできた。その中で培ってきた洗濯200回にも耐える超撥水技術を始めとする既存技術、特許出願中の赤外線吸収加工を活用した盗撮防止・熱吸収性を活かした生地の販売、国際特許出願中の伸縮性のあるニット生地に導電性樹脂をプリントした心電図測定布等の製造販売といった、機能性生地及び繊維製品の販売を本計画の基軸とし、売上の大幅な向上を目指している。</p>						
14 計画推進体制						
<p>新しい商品や技術にチャレンジする際は、社内のキーマンを中心に、蓄積した技術の活用やブレークスルーを行って新技術・商品を仕上げていく。大手メーカーとの共同開発といった形態で開発を進めることもある。</p>						
15 実施に際して工夫したこと						
<p>経営革新に挑戦する前から5ヵ年計画等の事業計画を作ることは行っている。その計画に従って開発にかなりのパワーを投入しているが、専任の開発人材を置くことなく、兼業で開発を行っている。また、トレンドを常に把握していないと、方向を見誤ってしまうため常に先を予測しながら”日本では出来ない開発”を進めている。</p>						
16 事業効果						
<p>一番の効果は、将来の投資に向けた有利な条件での融資を受けられたことである。また、業績向上、対外的な信用評価の向上、当社のイメージアップ・知名度向上などの効果が出ている。</p>						
17 中小企業診断士が果たした役割						
18 その他特記事項						

1 経営革新の分類		新サービスの開発または提供				
2 経営革新計画のテーマ		地球環境貢献企業としての新製品「スナゴケ」を使った屋上緑化事業の展開と直接受注体制の構築				
3 企業名	山梅造園土木 株式会社	4 代表者名	山田 忠雄			
5 業種	特定建設業 造園工事業	6 資本金	6,000万円	7 所在地	太田市上小林町226番地	
8 経歴						
<p>昭和15年 山田梅二郎個人商店として創業</p> <p>昭和51年 山梅造園土木(株)と改称し、緑化樹木生産と造園工事請負を開始</p> <p>昭和61年 樹木生産部門を独立、(有)ヤマウメ (現：(有)新田ナーセリー) 設立</p> <p>平成13年 ISO9001：2000認証取得、平成15年 ISO14001：1996認証取得</p> <p>平成20年 北関東自動車道 伊勢崎IC～太田桐生IC間植栽工事、第25回全国都市緑化ぐんまフェア 花と緑のシンフォニーぐんま2008サテライト会場として参加</p>						
9 革新前の課題						
<p>創業以来着々と業績を伸ばしてきて、「ぐんまこどもの国」の指定管理者でもある。「地球環境貢献企業」を目指して環境緑化の生産から管理・施工まで一貫して行っている当社としては、更なる飛躍を目指して、付加価値の大きな業務を開始したいという願いがあった。</p>						
10 計画承認年度 平成22年			11 計画年数 5年			
12 経営革新計画の目標						
<p>新製品「スナゴケ」を使った屋上緑化事業の展開・販路拡大と下請けからの脱却を目指して直接受注体制を構築することを目標とした。</p>						
13 経営革新計画の実施項目						
<p>当社は、モスワールド（東京都中央区）と連携して、二酸化炭素削減やヒートアイランド化防止、省エネルギーなどの点からも有望で、且つ荒地でも生息するスナゴケによる屋上緑化を開始した。</p>						
14 計画推進体制						
<p>当社が築き上げてきた”大切な経営資源”であるお客様への販売ルートを活用して、関東一円と宮城県のエリアに事業を拡大している。</p>						
15 実施に際して工夫したこと						
<p>従来事業だけでは越えられない営業の壁が、本商品の導入により突破出来ている。更に、本商品を納入させて頂いたお客様の協力を得て省エネ効果のデータを取りながら、民間企業、官公庁、ゼネコン等のお客様への販路拡大を強気に推し進めている。又、製造の観点からは、スナゴケの成長を速めたり、過酷な条件の中でも育っていく為の生育条件の検討など、改善努力を続けている。</p>						
16 事業効果						
<p>既存の取引先の信頼度が増し、新規のお客様に受け入れて貰いやすくなった。また、売上の増加などの効果が出て来ているが、経営革新計画の実行はまだ緒についたばかりであり、これから大きな効果が期待出来る。本活動の勢い・流れは、ビジネスプラン2010の採択と新規HPの立上げに繋がっている。</p>						
17 中小企業診断士が果たした役割						
18 その他特記事項						

1 経営革新の分類	役務の新たな提供の方式の導入 その他の新たな事業活動					
2 経営革新計画のテーマ	お出かけコンシェルジュ事業					
3 企業名	ファッションハウスすずまん	4 代表者名	鈴木正市			
5 業種	婦人・子供服小売業	6 資本金		7 所在地		太田市尾島町511-3
8 経歴	<p>大正10年に店長の祖父鈴木萬平が群馬県太田市尾島町に「鈴木洋品店」を創業した。昭和44年に創業者の息子である正市（店長の父親）が、「洋品と寝具の店すずまん」に店名を変更し、寝具を扱うようになった。昭和61年には、店舗改装とともに「ファッションハウスすずまん」と店名を変更した。「ファッションを通じてお客様に喜んでいただく」をモットーに誠実に営業をしてきた。主に中高年の婦人服、小学校、中学校、高校の体操着、制服を扱っている。これ迄、年3回1万部の折り込みチラシ、毎月発送するダイレクトメール、年間20回以上の様々な企画のイベントなど、積極的に営業を行ってきた。</p>					
9 革新前の課題	<p>ここ数年、積極的な営業を行っているにも拘わらず、売上が思うように伸びていない。又、顧客の高齢化が進んでいるが、新規顧客獲得は容易ではない。</p>					
10 計画承認年度	平成23年度	11 計画年数	3年			
12 経営革新計画の目標	<p>中高年女性のお客様に、「お出かけファッションアドバイス」とともに「お出かけ関連情報」を提供する。具体的には、旅行に関する情報、電車の時刻、乗り方、駐車場、オススメのお土産、レストラン、旅館、ホテル、観劇、日帰りバス旅行などの情報である。店舗内にポスター、パンフレットなどを掲示するとともに、パソコンを活用し、お客様に必要な情報を提供する。</p>					
13 経営革新計画の実施項目	お出かけコンシェルジュ事業説明の手作りミニポスター掲示					
	<p>お出かけコンシェルジュコーナー設置応接セット、群馬DCキャンペーン ポスター・パンフ・関連グルメ情報。太田市の観光イベント告知。JRの情報誌トランヴェールを毎号置く、JRの情報誌トランヴェールを毎号置く、お出かけ用小物の充実とディスプレイ、文化会館で開催されるコンサートなどイベントパンフレットを置く、お出かけのための婦人服のディスプレイ実施、折り込みチラシでの告知、DMによる告知</p>					
14 計画推進体制	お出かけコンシェルジュサポートデスクの設置、ノートPCによるサポート、スタッフによる本事業の周知徹底と勧誘、ブログによるお出かけコンシェルジュの実績PR					
	<p>スマートフォン導入より、より早くお出かけ情報をブログにアップする。</p>					
15 実施に際して工夫したこと	<p>銀座ファッションのチェック（銀座界隈の女性ファッションの写真の店内掲載）、都内の話題にスポットを当て様子をアップする。</p>					
16 事業効果	<p>新聞等（群馬経済新聞・上毛新聞・県商工会広報）にとりあげられた事により、顧客の本事業に対する理解が深まり、お出かけコンシェルジュとしてアプローチしやすくなった。まだ売上増という数字として成果は、見えないが。お出かけの相談は増えた。</p>					
17 中小企業診断士が果たした役割						
18 その他特記事項	<p>参考 本事業を契機として新規仕入れ先が開拓でき、店全体がプラスになった。          ブログ URL <a href="http://blog.livedoor.jp/suzuman01jp/">http://blog.livedoor.jp/suzuman01jp/</a>          コンシェルジュページ <a href="http://blog.livedoor.jp/suzuman01jp/archives/52150848.html">http://blog.livedoor.jp/suzuman01jp/archives/52150848.html</a></p>					

1 経営革新の分類		新商品の開発又は生産、役務の新たな提供の方式の導入				
2 経営革新計画のテーマ		シフォンケーキの開発と新店舗展開によるブランド構築				
3 企業名	(有)山高食品		4 代表者名	高山勝次		
5 業種	食料品製造業	6 資本金	3,000千円	7 所在地	みどり市笠懸町	
8 経歴						
<p>昭和56年会社設立 主に江戸前寿司店等へ玉子焼き、錦糸玉子焼きを製造販売してきた。</p> <p>平成20年 冷凍チルド対応型玉子焼き新商品開発による新たな販売市場の開拓をテーマに経営革新を取得し、スーパーマーケットや卸売での市場開拓に成功した。</p>						
9 革新前の課題						
<p>「自分の家族に食べさせたくない商品は作らない」との信条で、化学調味料や添加物は一切使用せず日高昆布と鰹節、沖縄の塩、飼料に拘った玉子を使い、身にやさしい玉子焼一筋に努めてきたが、スーパーの価格競争や回転すしチェーンの影響で先行きが厳しいと予測し、新商品開発を決意した。</p>						
10 計画承認年度		平成23年度	11 計画年数		3年	
12 経営革新計画の目標						
<p>新工場を建設すると共に工場の敷地へ店舗を設置し地元客へ販売、又、業務用の卸販売やネット販売を拡大することで相乗効果を発揮し、シフォンケーキ類の売り上げ増大を目指す。</p>						
13 経営革新計画の実施項目						
<p>化学物質飼料を一切使わない鶏の卵で「玉子焼き屋さんが作ったシフォンケーキ」を販売する。</p> <p>店舗を建設し、毎月一度のガレージセールから通年販売にすることで販売増加を目指す。</p> <p>「玉子焼きとシフォンケーキのお店」という新たなブランドを構築し、他店との差別化を図る。</p>						
14 計画推進体制						
<p>専門家の意見も聞き乍ら、社内の人員で新商品の開発や体制を整備した。</p> <p>展示販売会への出展や47CLUBへの出店・広告出稿などネット販売を強化した。</p> <p>顧客名簿の管理を強化し、地元客の来店数アップを図った。</p>						
15 実施に際して工夫したこと						
<p>お客様の健康を第一に考え、身にやさしい食品づくりに徹したことでお客様の認知度を高められた。</p> <p>極上の卵を使った「たまごシフォン」、シルク（絹）パウダーを練り込んだ「シルクシフォン」、8種類の「お野菜シフォン」、「7穀シフォン」など、訴求力のある品揃えをした。</p>						
16 事業効果						
<p>健康にこだわった商品への関心が高まる中で都内の大手デパートを初め多方面の引き合いがあり、飛躍に向けた筋道が描けた。</p>						
17 中小企業診断士が果たした役割						
18 その他特記事項						

1 経営革新の分類		商品の新たな生産又は販売の方式導入				
2 経営革新計画のテーマ		群馬県産原材料の菓子と、群馬の隠れた情報パンフレットで群馬の土産物店NO.1を目指す				
3 企業名	㈱福嶋屋		4 代表者名	佐藤弘明		
5 業種	菓子製造業	6 資本金	3,000千円	7 所在地	佐波郡玉村町	
8 経歴						
<p>当店は、玉村町で大正元年創業の老舗和菓子店である。創業以来、昔ながらの伝統的和菓子で人気を博してきたが、最近では「生ロールケーキ」と「おちょぼ饅頭」の2大看板メニューが定着し、平成22年に法人化と四代目への事業継承を行い、販路開拓に積極的に取り組んでいる。</p>						
9 革新前の課題						
<p>当店の伝統である和菓子の製法と洋菓子の製法を駆使して試行錯誤の上「生ロールケーキ」を開発したところ評判となり売り上げを伸ばしたが、消費者の地産地消や安全・安心、健康志向、また、群馬県の観光・交通立地の変化に対応することが必要となった。</p>						
10 計画承認年度		平成22年度	11 計画年数		3年	
12 経営革新計画の目標						
<p>玉村町の老舗和菓子店から「群馬県の人気土産物店」へグレードアップする。</p>						
13 経営革新計画の実施項目						
<p>2大看板商品の原材料「生ロールケーキ」の鶏卵及び「おちょぼ饅頭」の小麦を群馬県産に替える。また、季節商品に赤城産イチゴ、六合産花豆、川場産ブルーベリー、榛東産ブドウ等を用いる。社長が現地取材したオリジナルの「群馬県の情報パンフレット」を作成し、商品に同梱する。</p>						
14 計画推進体制						
<p>専門家の意見も聞き乍ら、社長を中心に社内の人員で新商品の開発や体制を整備した。ネット販売にも対応するために、消費者が関心を持つ県内の雑学情報を提供し訴求力を高める。</p>						
15 実施に際して工夫したこと						
<p>ケーキに使う鶏卵から作るメレンゲや、饅頭の小麦のグルテンは商品の品質に大きく影響するので、群馬県産の鶏卵や小麦に切り替えるに当たり、同じ品質を実現するために実験や試作を繰り返した。パッケージに老舗和菓子店の風格と群馬県産に拘ったイメージを出すこと。</p>						
16 事業効果						
<p>県外のお客様へPRし易くなると共に、県内のお客様からも取り組みに高評価を頂くようになり、売り上げが伸びている。</p>						
17 中小企業診断士が果たした役割						
18 その他特記事項						
<p>パンフレット情報を編集し観光本を出版したり、ネット上での展開も検討する。</p>						

## 資料編

### 1. アンケート内容

#### 経営革新計画承認企業アンケート

お手数ですが、該当するものに○印をつけてお答えください。

問1. 貴社の概要について伺います。

(1)業種

- ① 建設業      ② 製造業      ③ 情報通信業      ④ 運輸業      ⑤ 卸売業  
⑥ 小売業      ⑦ 不動産業      ⑧ 飲食・宿泊業      ⑨ サービス業      ⑩ その他 (                      )

(2)本社所在地

- ① 東 毛      ② 西 毛      ③ 中 毛      ④ 北 毛

(3)事業開始からの年数

- ① 5 年未満      ② 5 ～10 年未満      ③ 10～30 年未満      ④ 30 年以上

(4)従業員数

- ① 5 人以下      ② 6～20 人      ③ 21～ 50 人      ④ 51～100 人      ⑤ 101～300 人  
⑥ 301 人以上

(5)資本金

- ① 5,000 万円以下      ② 5,000 万円超～1 億円      ③ 1 億円超～3 億円      ④ 3 億円超

(6)売上高

- ① 1 億円以下      ② 1 億円超 ～ 3 億円      ③ 3 億円超 ～10 億円      ④ 10 億円超

問2. 貴社の経営革新計画について伺います。

(7) 経営革新計画承認の時期

- ①平成 22 年度 ②平成 21 年度 ③平成 20 年度 ④平成 19 年度 ⑤平成 18 年度 ⑥平成 17 年度以前

(8)経営革新計画の年数

- ① 3 年      ② 4 年      ③ 5 年

(9)経営革新計画を知ったきっかけについて。(複数回答可)

- ① 政府系金融機関      ② 民間金融機関      ③ 商工会連合会      ④ 商工会議所  
⑤ 中小企業団体中央会      ⑥ 群馬県産業支援機構      ⑦ 都道府県・市町村      ⑧ インターネット



2) 承認後の経常利益の推移

- ① 増加した（増加傾向を含む）      ② 横這い      ③ 減少した（減少傾向を含む）

3) 資金調達について（複数回答可）

- ① 政府系金融機関の融資が（受けられた・受けられなかった）  
② 民間金融機関の融資が（受けられた・受けられなかった）  
③ （政府系・民間）金融機関の借入枠や保証枠が広がった  
④ 金融機関等の信用力が向上した  
⑤ 金融機関との取引がより円滑になり、経営に安定感が増した  
⑥ その他の成果（メリット）が（あった・なかった）  
⑦ 特に利用しなかった

「⑦特に利用しなかった」と答えた場合、その理由をお聞かせください。

( )

4) 承認後、予想していなかった良い結果に繋がったものはありますか？

- ① ある      ② 無し

ある場合、具体的に何か教えて下さい。

( )

問5. 支援策の活用について伺います。

(15) 経営革新計画作成や申請書作成等で外部の支援を受けましたか？（複数回答可）

- ① 政府系金融機関      ② 民間金融機関      ③ 商工会（連合会      ④ 商工会議所  
⑤ 中小企業団体中央会      ⑥ 群馬県産業支援機構      ⑦ 公的試験研究機関      ⑧ 大学  
⑨ 中小企業診断士      ⑩ 会計士・税理士      ⑪ 技術士  
⑫ その他のコンサルタント（職種      ) ⑬ 支援は受けていない

(16) 承認後、利用した支援策を教えてください。（複数回答可）

- ① 税の優遇措置    ② 保証・融資の優遇措置    ③ 投資・補助金の支援措置    ④ 販路開拓の支援措置  
⑤ 特許関係の優遇措置    ⑥ 経営コンサルタントのアドバイス    ⑦ 特に利用しなかった    ⑧ その他

「⑦特に利用しなかった」と答えた場合、その理由をお聞かせください。

( )

(17) 経営コンサルタントの計画実行支援等が必要と考えますか？

- ① 必要      ② 不要

必要な場合、以下の項目から選択して下さい。



## 2. アンケート結果

### (1) 集計内容

#### 問1(1) 業種

	回答数	構成比
建設業	24	12.6%
製造業	104	54.5%
情報通信業	1	0.5%
運輸業	11	5.8%
卸売業	9	4.7%
小売業	8	4.2%
不動産業	0	0.0%
飲食・宿泊業	7	3.7%
サービス業	19	9.9%
その他	5	2.6%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%

#### 問1(2) 本社所在地

	回答数	構成比
東毛	67	35.1%
西毛	52	27.2%
中毛	51	26.7%
北毛	17	8.9%
無回答	4	2.1%
計	191	100.0%

#### 問1(3) 事業開始からの年数

	回答数	構成比
5年未満	8	4.2%
5～10年未満	14	7.3%
10～30年未満	46	24.1%
30年以上	120	62.8%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%

#### 問1(4) 従業員数

	回答数	構成比
5人以下	22	11.5%
6～20人	61	31.9%
21～50人	51	26.7%
51～100人	29	15.2%
101～300人	19	9.9%
301人以上	6	3.1%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%

#### 問1(5) 資本金

	回答数	構成比
5,000万円以下	151	79.1%
5,000万円超～1億円	31	16.2%
1億円超～3億円	3	1.6%
3億円超	3	1.6%
無回答	3	1.6%
計	191	100.0%

#### 問1(6) 売上高

	回答数	構成比
1億円以下	31	16.2%
1億円～3億円	41	21.5%
3億円超～10億円	61	31.9%
10億円超	54	28.3%
無回答	4	2.1%
計	191	100.0%

#### 問2(7) 経営革新計画承認の時期

	回答数	構成比
平成22年度	31	16.2%
平成21年度	13	6.8%
平成20年度	31	16.2%
平成19年度	25	13.1%
平成18年度	18	9.4%
平成17年度	67	35.1%
無回答	6	3.1%
計	191	100.0%

#### 問2(8) 経営革新計画の年数

	回答数	構成比
3年	56	29.3%
4年	21	11.0%
5年	99	51.8%
無回答	15	7.9%
計	191	100.0%

問2(9) 経営革新計画を知ったきっかけについて(複数回答)

	回答数	※構成比	回答企業数
政府系金融機関	55	28.8%	191
民間金融機関	25	13.1%	191
商工会連合会	30	15.7%	191
商工会議所	35	18.3%	191
中小企業団体中央会	5	2.6%	191
群馬県産業支援機構	29	15.2%	191
都道府県・市町村	21	11.0%	191
インターネット	5	2.6%	191
取引先	8	4.2%	191
顧問税理士等の専門家	15	7.9%	191
経営コンサルタント(中小企業診断士等)	29	15.2%	191
新聞・雑誌	17	8.9%	191
その他	12	6.3%	191
無回答	7	3.7%	191

※構成比は回答企業数191に対する割合である

問2(10) 貴社の経営革新の分類

	回答数	構成比
新商品の開発または生産	72	37.7%
新サービスの開発または提供	27	14.1%
商品の新たな生産又は販売の方式の導入	42	22.0%
サービスの新たな提供の方式の導入その他新たな事業活動	26	13.6%
無回答	24	12.6%
計	191	100.0%

問2(11) 経営革新計画の具体的目標

	回答数	※構成比
①販路拡大	112	58.6%
②新技術の開発	57	29.8%
③新技術の導入	28	14.7%
④事業の再構築	35	18.3%
⑤下請からの脱却	14	7.3%
⑥コストダウン	10	5.2%
⑦資金の確保	24	12.6%
⑧生産の合理化	16	8.4%
⑨生産方式の改善	18	9.4%
⑩経営の多角化	28	14.7%
⑪IT化	7	3.7%
⑫新製品・商品の開発・販売	37	19.4%
⑬省エネ・環境対応	10	5.2%
⑭その他	4	2.1%
無回答	14	7.3%

※構成比は回答企業数191に対する割合である

問2(11) ⑭その他を選択した内容

	回答数	構成比
記述あり	5	2.6%
無回答	186	97.4%
計	191	100.0%

問2(12) 貴社の経営革新のテーマ

	回答数	構成比
記述あり	131	68.6%
無回答	60	31.4%
計	191	100.0%

問3(13) ①自社の現状や課題を見極めるため

	回答数	構成比
あり	74	38.7%
なし	12	6.3%
無回答	105	55.0%
計	191	100.0%

問3(13) ②業績向上のため

	回答数	構成比
あり	102	53.4%
なし	33	17.3%
無回答	56	29.3%
計	191	100.0%

問3(13) ③中期的な経営方針や経営戦略の明確化

	回答数	構成比
あり	96	50.3%
なし	15	7.9%
無回答	80	41.9%
計	191	100.0%

問3(13) ④新たな事業展開の可能性を探るため

	回答数	構成比
あり	103	53.9%
なし	14	7.3%
無回答	74	38.7%
計	191	100.0%

問3(13) ⑤対外的な信用評価の向上

	回答数	構成比
あり	72	37.7%
なし	13	6.8%
無回答	106	55.5%
計	191	100.0%

問3(13) ⑥企業のイメージアップ・知名度向上

	回答数	構成比
あり	78	40.8%
なし	12	6.3%
無回答	101	52.9%
計	191	100.0%

問3(13) ⑦業界内における地位向上

	回答数	構成比
あり	48	25.1%
なし	21	11.0%
無回答	122	63.9%
計	191	100.0%

問3(13) ⑧取引拡大

	回答数	構成比
あり	72	37.7%
なし	26	13.6%
無回答	93	48.7%
計	191	100.0%

問3(13) ⑨社内の意思統一・モチベーション向上

	回答数	構成比
あり	59	30.9%
なし	13	6.8%
無回答	119	62.3%
計	191	100.0%

問3(13) ⑩支援施策の活用「融資等の優遇処置」

	回答数	構成比
あり	78	40.8%
なし	25	13.1%
無回答	88	46.1%
計	191	100.0%

問3(13) ⑪その他

	回答数	構成比
あり	0	0.0%
なし	5	2.6%
無回答	186	97.4%
計	191	100.0%

問3(13) 「⑪その他」を選択されたその内容

	回答数	構成比
記述あり	1	0.5%
無回答	190	99.5%
計	191	100.0%

問3(13) 効果無しの場合のその理由

	回答数	構成比
記述あり	28	14.5%
無回答	163	85.5%
計	191	100.0%

問4(13) 承認後の売上高の推移

	回答数	構成比
増加した(増加傾向を含む)	82	42.9%
横這い	59	30.9%
減少した(減少傾向を含む)	24	12.6%
無回答	26	13.6%
計	191	100.0%

問4(14) 承認後の経常利益の推移

	回答数	構成比
増加した(増加傾向を含む)	70	36.6%
横這い	68	35.6%
減少した(減少傾向を含む)	25	13.1%
無回答	28	14.7%
計	191	100.0%

問4(14) ①政府系金融機関の融資が

	回答数	構成比
受けられた	86	45.0%
受けられなかった	10	5.2%
無回答	95	49.7%
計	191	100.0%

問4(14) ②民間金融機関の融資が

	回答数	構成比
受けられた	77	40.3%
受けられなかった	9	4.7%
無回答	105	55.0%
計	191	100.0%

問4(14) ③政府系・民間金融機関の借入枠や保証枠が広がった

	回答数	構成比
はい	27	14.1%
いいえ	0	0.0%
無回答	164	85.9%
計	191	100.0%

問4(14) ④金融機関等の信用力が向上した

	回答数	構成比
はい	53	27.7%
いいえ	0	0.0%
無回答	138	72.3%
計	191	100.0%

問4(14) ⑤経営に安定感が増した

	回答数	構成比
はい	34	17.8%
いいえ	0	0.0%
無回答	157	82.2%
計	191	100.0%

問4(14) ⑥その他の成果・メリットが

	回答数	構成比
あった	35	18.3%
なかった	11	5.8%
無回答	145	75.9%
計	191	100.0%

問4(14) ⑦特に利用しなかった

	回答数	構成比
はい	35	18.3%
いいえ	0	0.0%
無回答	156	81.7%
計	191	100.0%

問4(14) 「⑦特に利用しなかった」とお答えいただいた方でその理由

	回答数	構成比
記述あり	28	14.7%
無回答	163	85.3%
計	191	100.0%

問4(14) 予想していなかった良い結果につながったものは

	回答数	構成比
ある	40	20.9%
無し	119	62.3%
無回答	32	16.8%
計	191	100.0%

問4(14) 良い結果につながった方で、その具体的な内容

	回答数	構成比
記述あり	40	20.9%
無回答	151	79.1%
計	191	100.0%

問5(15) 経営革新計画作成等で外部の支援を受けましたか(複数回答)

	回答数	構成比
政府系金融機関	36	18.8%
民間金融機関	19	9.9%
商工会(連合会)	27	14.1%
商工会議所	20	10.5%
中小企業団体中央会	4	2.1%
群馬県産業支援機構	18	9.4%
公的試験研究機関	5	2.6%
大学	2	1.0%
中小企業診断士	40	20.9%
会計士・税理士	15	7.9%
技術士	0	0.0%
その他のコンサルタント	13	6.8%
支援は受けていない	36	18.8%
無回答	15	7.9%

※構成比は回答企業数191に対する割合である

問5(16) 承認後、利用した支援策を教えてください(複数回答)

	回答数	構成比
①税の優遇措置	16	8.4%
②保証・融資の優遇措置	84	44.0%
③投資・補助金の支援措置	25	13.1%
④販路開拓の支援措置	12	6.3%
⑤特許関係の優遇措置	3	1.6%
⑥経営コンサルタントのアドバイス	24	12.6%
⑦特に利用しなかった	42	22.0%
⑧その他	1	0.5%
無回答	26	13.6%

※構成比は回答企業数191に対する割合である

問5(16) 「⑦特に利用しなかった」を選択された方のその理由

	回答数	構成比
記述あり	20	10.5%
無回答	171	89.5%
計	191	100.0%

問5(17) 経営コンサルタントの計画実行支援等が必要と考えますか

	回答数	構成比
必要	83	43.5%
不要	79	41.4%
無回答	29	15.2%
計	191	100.0%

問5(17) 「必要」と答えた方でその項目(複数回答)

	回答数	※構成比
a販路開拓	46	24.1%
b利益計画策定	24	12.6%
cシステム開発	8	4.2%
d実行組織づくり	19	9.9%
e技術開発	10	5.2%
f従業員教育	20	10.5%
g交渉支援	13	6.8%
hその他	10	5.2%
無回答	108	56.5%

※構成比は回答企業数191に対する割合である

問5(17) 「その他」と記述された方のその内容

	回答数	構成比
記述あり	9	4.8%
無回答	182	95.2%
計	191	100.0%

問6(18) 「⑩その他」を選択された方のその内容

	回答数	構成比
記述あり	10	5.2%
無回答	181	94.8%
計	191	100.0%

問6(18) 経営革新計画後、他の行政支援施策にチャレンジしたか(複数回答)

	回答数	構成比
① 1社1技術	58	30.4%
② 商談会	34	17.8%
③ ビジネスプラザ	6	3.1%
④ 専門家派遣	24	12.6%
⑤ 経営相談	10	5.2%
⑥ ものづくり技術者育成事業	13	6.8%
⑦ 各種セミナー参加	30	15.7%
⑧ 産業技術センターの活用	33	17.3%
⑨ 繊維試験場の活用	5	2.6%
⑩ 環境GS承認	23	12.0%
⑪ その他	11	5.8%
無回答	75	39.3%

※構成比は回答企業数191に対する割合である

問6(18) 「⑪その他」を選択された方のその内容

	回答数	構成比
記述あり	10	5.2%
無回答	181	94.8%
計	191	100.0%

問7(19) 今後、新たな経営革新計画を申請する予定はありますか

	回答数	構成比
① 申請する予定である	43	22.5%
② 申請する予定はない	116	60.7%
無回答	32	16.8%
計	191	100.0%

問7(19) 「②申請する予定はない」と答えた方でその理由

	回答数	構成比
a 手続きが面倒	15	7.9%
b メリットがない	17	8.9%
c 再度の申請はできないと思っていた	35	18.3%
d その他	25	13.1%
無回答	99	51.8%
計	191	100.0%

問7(19) 「dその他」を選択された方のその理由

	回答数	構成比
記述あり	27	14.1%
無回答	164	85.9%
計	191	100.0%

問8(20) 承認によって得られた具体的な効果・成果・エピソード等の内容

	回答数	構成比
記述あり	77	40.3%
無回答	114	59.7%
計	191	100.0%

問8(20) その他、自由意見

	回答数	構成比
記述あり	33	17.3%
無回答	158	82.7%
計	191	100.0%

問8(21) 経営革新計画の施策を総合的に評価するとしたら・・・

	回答数	構成比
① 良い	62	32.5%
② やや良い	72	37.7%
③ やや悪い	11	5.8%
④ 悪い	8	4.2%
無回答	38	19.9%
計	191	100.0%

問8(21) 評価の理由を教えてください

	回答数	構成比
記述あり	58	30.4%
無回答	133	69.6%
計	191	100.0%

問8(22) 経営革新計画をさらに役立てるための改善方法

	回答数	構成比
記述あり	68	35.6%
無回答	123	64.4%
計	191	100.0%

## (2) 記述集計

## 「経営革新計画承認企業アンケート」記述集計表

## 問2 (11) 経営革新計画の具体的目標は何でしたか。

1	精密板金部品の設計、CAD/CAM プログラム、試作品、生産データをセットにした新たなサービスの開発と提供	(製造業、東毛、5年未満)
2	マイクロフェクト加工を利用した商品開発と販売代理を使った消費者直接販売	(卸売業、東毛、30年以上)
3	繋ぎ目のない特長手袋の社会提供	(製造業、中毛、30年以上)
4	汎用機械の専用機化による高付加価値生産方式の導入	(製造業、東毛、30年以上)
5	廃タイヤから無公害で活性炭製造	(サービス業、北毛、10~30年未満)

## 問2 (11) 経営革新計画の具体的目標で⑭その他を選択した内容

1	養蚕の再生	(建設業、東毛、10~30年未満)
2	受注の拡大	(建設業、西毛、30年以上)
3	自然を活かしたロハスの事業の展開	(運輸業、中毛、30年以上)
4	共同配送システムの構築	(運輸業、中毛、30年以上)
5	半導体製造向け「周辺露光用 UV-LED 光源装置」の開発・製造販売による経営革新	(製造業、中毛、5~10年未満)

## 問2 (12) 貴社の経営革新のテーマ（申請書の別表1「経営革新計画のテーマ」）をご記入ください

1	新聞販売店が持つ宅配力と宣伝力を生かした新しい注文・宅配サービスの提供	(小売業、北毛、30年以上)
2	新技術の開発	(製造業、西毛、30年以上)
3	IT 関連部品加工に要求される一貫生産体制の整備	(製造業、西毛、30年以上)
4	歯切り加工のネットワーク化	(製造業、西毛、30年以上)
5	格安に出来る高級刺繍、プリント加工等の提案	(製造業、中毛、30年以上)
6	有機質粒状培養土の製品開発と粗利改善	(製造業、東毛、10~30年未満)
7	電導モーター等を搭載した「電導ビジネス ECO スクーター」の製造販売。並びに「LPG ガスエンジンを無段変速機付き電動モーター付ハイブリット三輪車」の自社開発。	(卸売業、中毛、30年以上)
8	農商工連携の構築を促進する簡易 SCM システムの開発・導入	(飲食・宿泊業、東毛、5年未満)
9	自社ブランドとしてのチタン製ケータリング容器の開発	(製造業、中毛、30年以上)
10	新製品、商品の開発、販売	(製造業、東毛、30年以上)
11	食品残飯利用の養豚事業	(製造業、中毛、5年未満)
12	冷間鍛造技術を活かした「ニアネットシェイプ化」と「切削レス化」によるコスト削減と環境経営の実現	(製造業、中毛、30年以上)
13	楽しく過ごせる空間創造型インテリア販売	(小売業、東毛、10~30年未満)
14	下請けから設計提案型企業へ	(製造業、中毛、30年以上)

15	群馬の養蚕の再生	(建設業、東毛、10～30年未満)
16	造形技術の高速デジタル化と少量試作品技術の確立	(製造業、中毛、30年以上)
17	加工ラインおよび製品外組検査の自動計測による新生産システムの構築	(製造業、東毛、30年以上)
18	コンビニ、0Aリサイクルショップ	(情報通信業、中毛、5～10年未満)
19	バリ取りシステム	(製造業、中毛、10～30年未満)
20	温度管理通貨型共同物流センター設置による物流効率化と組合の活性化	(その他、中毛、10～30年未満)
21	資源再生工場の構築	(サービス業、東毛、10～30年未満)
22	高圧圧縮空気用減圧弁の開発と量産体制の確立	(製造業、東毛、30年以上)
23	試作板金から量産プレスへの一貫生産体制の実現	(製造業、東毛、30年以上)
24	生産能力増強による拡販・・・大手企業と直接取引するための能力増強計画	(製造業、東毛、30年以上)
25	国内での生き残りをかけたエプロン縫製工場の挑戦	(製造業、東毛、10～30年未満)
26	中年男性のためのフィットネスクラブ運営	(建設業、東毛、30年以上)
27	個人ユーザの多種多様なソフトウェアニーズに対して、最適かつ細心な環境を計継続的に提供するビジネスモデルの構築・運営	(サービス業、東毛、5～10年未満)
28	緊急出勤のフルタイム体制確立による経営革新	(建設業、東毛、30年以上)
29	地球環境貢献企業としての新製品「スナゴケ」を使った屋上緑化事業の展開と直接受注体制の構築	(建設業、東毛、5年未満)
30	横出しダンプカーの開発・製造・販売	(製造業、東毛、10～30年未満)
31	ありそうでなかったコッペパンラスクの開発・販売	(小売業、東毛、10～30年未満)
32	大型生産設備の運搬・据付に関し、新工法導入による安全で安価なサービスの提供による事業拡大	(運輸業、東毛、5～10年未満)
33	高精度リードスクリューシャフトの生産体制確立による販路拡大	(製造業、東毛、30年以上)
34	超薄物ステンレス溶接技術と高精度・高速加工材を駆使した複合生産体制の構築による競争力の強化	(製造業、東毛、10～30年未満)
35	全自動高精度・高速研削化による高効率大量生産体制への業態展開	(製造業、東毛、30年以上)
36	新たな加工法（クロスカット溝）による住宅外壁材の生産及び販売方式の導入	(建設業、東毛、5年未満)
37	超高純度原料（化学薬品）の開発・製造と溶剤の再利用	(製造業、東毛、10～30年未満)
38	日持ちするブレンド大根おとし	(製造業、東毛、30年以上)
39	得意先移転をチャンスと捉え、業務拡大を目指す	(製造業、東毛、30年以上)
40	超精密機械装置の受注・開発	(製造業、東毛、5～10年未満)
41	電磁コイル自動巻線装置の設計開発と提案型営業の展開	(製造業、東毛、10～30年未満)
42	高機能で低価格な大型車両後方確認支援システムの製造	(製造業、東毛、10～30年未満)
43	クリーレルムでの製造・合理化	(製造業、北毛、30年以上)
44	五感を癒す伊香保の湯今昔	(サービス業、北毛、30年以上)
45	非日常的サービスの提供による高付加価値施設としての展開	(飲食・宿泊業、北毛、30年以上)
46	廃プラスチック油化装置開発による環境保護への貢献	(製造業、中毛、30年以上)
47	パーソナル・ケア用機器の開発・生産ならびに新サービスの提供	(製造業、東毛、10～30年未満)
48	貿易業への進出による輸出入製品と自社製品との組み合わせによる販路開拓	(製造業、東毛、10～30年未満)

49	マイナスイオン繊維製品の試作	(その他、東毛、30年以上)
50	アルミニウム製硬化軽量部品のブランド化	製造業、東毛、10~30年未満
51	自社フルライン業態化におけるイノベーションと新生産地の開拓	(製造業、東毛、30年以上)
52	超低温管理が必要な商品の高精度自動管理倉庫の建設	(運輸業、東毛、30年以上)
53	機能性を付与した繊維製品及び生地の販売	(製造業、東毛、30年以上)
54	スマートフォン等携帯情報端末向け樹脂製タッチパネル開発	製造業、中毛、10~30年未満
55	家庭向け通信コンサルティングショップの展開	(小売業、中毛、30年以上)
56	メーカーとしての一貫生産実現とオーダーメイド型殺菌水供給装置の開発	製造業、中毛、10~30年未満
57	多種多様な顧客ニーズに対応する客室のリノベーションと食のハーフバイキング提供方式の導入	(サービス業、北毛、30年以上)
58	牛肉の旨味成分簡易測定による消費者に分かりやすい「プレミアム赤城牛」評価基準の開発	(製造業、北毛、30年以上)
59	キトサンを利用した、ノンクロム電導波シールド、無電解方法	(製造業、北毛、30年以上)
60	企業への省エネ対策支援を軸としたトータルコスト削減提案事業	建設業、西毛、10~30年未満
61	高ニッケル含有亜鉛合金メッキ技術による市場開拓	(製造業、西毛、30年以上)
62	子供のころの「夢」を実現する結婚支援プロデュース業への進出	(サービス業、西毛、30年以上)
63	法面工事の環境緑化製品のスペックインによる新役務の提供	(卸売業、西毛、30年以上)
64	光熱費削減で企業貢献をおこなう ESCO 事業	(建設業、西毛、30年以上)
65	素材生産だけでなく切削加工まで行えるようにし製品の付加価値を高める	(製造業、無回答、30年以上)
66	駐車場のトータルプロデュースで新事業を立ち上げる	(建設業、西毛、30年以上)
67	景観照明事業による夜間庭園の創出	(建設業、西毛、30年以上)
68	新たな用途の家庭用電気治療器の提案	製造業、西毛、5~10年未満
69	観音山地域を活性化する複合施設の展開	(製造業、中毛、30年以上)
70	新商品の開発又は生産、新事業進出	卸売業、西毛、10~30年未満
71	伝統工芸とのコラボレーションによる only one 筆記具の開発	(製造業、西毛、30年以上)
72	ペットボトル入り牛乳の販路開拓と販売促進	(製造業、西毛、30年以上)
73	ポータルサイト「なびるん」の開発と QR コード	(サービス業、西毛、10~30年未満)
74	福祉用具の消毒・保守の高度化	(サービス業、西毛、10~30年未満)
75	IT を利用した高付加価値の総合学習塾化	(サービス業、西毛、10~30年未満)
76	配送業務のシステム化による顧客満足度の向上	(運輸業、北毛、30年以上)
77	同業他社にはない新システムの開発	(製造業、西毛、30年以上)
78	一貫受注企業体への変革	(製造業、中毛、30年以上)
79	鉛フリーはんだ装置を使った生産	製造業、中毛、10~30年未満
80	業界の革新に挑戦し、豊かな社会を創る	(サービス業、西毛、30年以上)
81	生産性の向上、品質向上	(製造業、西毛、5年未満)
82	自動車軸受の鍛造・切削一貫性加工システムの構築による積極的事業展開	製造業、西毛、10~30年未満
83	シール前商品の殺菌装置開発	(製造業、西毛、30年以上)

84	新カチオン電着塗装システムの開発による販路開拓	(製造業、西毛、30年以上)
85	機能発注対応の試作開発型企業への挑戦	(製造業、西毛、30年以上)
86	画像処理を用いた検査装置による自動車産業の参入	製造業、西毛、5～10年未満
87	HACCP 対応の製品倉庫で当日受注、当日出荷を目指す	(製造業、東毛、30年以上)
88	スクリーンの開発・製造・販売	(製造業、東毛、30年以上)
89	大型・中型自動車の重要保安部品の外注化提案による拡販	(製造業、東毛、30年以上)
90	販売促進・代理店セット	(製造業、東毛、30年以上)
91	繊維製造業から介護支援事業への転換	(サービス業、東毛、5～10年未満)
92	鋳ぐるみ技術等の VE/VA 提案による付加価値企業への挑戦	製造業、西毛、10～30年未満
93	新製品開発と通販事業の参入	(製造業、西毛、30年以上)
94	地熱を利用した全天候型農業プラント	(建設業、北毛、10～30年未満)
95	豚モツ煮込み、冷凍食品の開発・製造販売	(製造業、北毛、30年以上)
96	減農薬で育った地元酒米を使ったシャンパン伝統製法と日本酒の純米製造を合わせた発泡清酒の開発・販売	(製造業、北毛、30年以上)
97	国産初のハンドベルの開発および生産	製造業、西毛、5～10年未満
98	脱「ケイタイ」依存体質	(製造業、西毛、30年以上)
99	こんにやく美顔用シートの開発	製造業、西毛、10～30年未満
100	高精度塑性加工技術の開発及び量産システムの確立	(製造業、西毛、30年以上)
101	微細部品 (IC 検査装置用プローブ) へのめっき技術の確立	(製造業、西毛、30年以上)
102	高精度生産ラインの構築	(製造業、西毛、30年以上)
103	スライド式ボールペンにおける新商品の開発・生産	(製造業、西毛、30年以上)
104	ゴルフカートのトータルサポート	(サービス業、北毛、30年以上)
105	小口径管埋設工事への「A 式推進工法」の活用による受注拡大	(建設業、西毛、30年以上)
106	個人・小規模事業者向け次亜鉛素酸水生成装置の製造・販売	(製造業、西毛、30年以上)
107	海外工場と連携した金型からの一貫生産	(製造業、西毛、30年以上)
108	赤城南西地域の活性化を目指す観光果樹園事業	(建設業、中毛、30年以上)
109	自然を活かしたロハス (LOHAS. 健康と環境に配慮) 的事業の展開	(運輸業、中毛、30年以上)
110	2車3輪制の運行システムの導入と24時間対応倉庫新設による輸送効率の向上	(運輸業、中毛、30年以上)
111	下肢温冷浴と消炎併用による施術の提供	(サービス業、中毛、10～30年未満)
112	切削コスト削減機器「一体型切削油管財装置」の開発と製造	(建設業、中毛、30年以上)
113	需要が高まっているペット賃貸住宅へのリフォーム、建設の事業化	(建設業、中毛、30年以上)
114	共同配送システムの構築	(運輸業、中毛、30年以上)
115	流通加工体制の確立	(その他、中毛、30年以上)
116	アルミニウム鋳造品の試作から量産加工までの一貫生産体制の確立	(製造業、中毛、30年以上)
117	お母さんのおしゃれ生活	(卸売業、中毛、5年未満)
118	新工場を設立し新たなシステム導入による処理能力の向上	(製造業、中毛、30年以上)

119	3次元加工特化、紙事業拡大、新システム導入	(製造業、中毛、30年以上)
120	四六全判4色オフセット枚葉印刷機を使用した新商品生産および販路拡大	(製造業、東毛、30年以上)
121	アルミ合金鋳物へのステンレスパイプ等の鋳込による高付加価値製品の制作	(製造業、中毛、30年以上)
122	特殊成型品生産の拡大および材料開発	(製造業、中毛、30年以上)
123	「七・五・三表システム」による目標達成度の向上	(サービス業、中毛、10~30年未満)
124	産地直送販売の高付加価値企業体質を創造する	(製造業、中毛、30年以上)
125	環境にやさしいアート舗装	(建設業、東毛、30年以上)
126	板金試作品の一括発注・一貫生産	(製造業、東毛、30年以上)
127	新技術の開発によるアパレル事業への展開	(製造業、東毛、30年以上)
128	メイクアップ用アプリータの新規製造(一体成型加工)の開発	(製造業、西毛、30年以上)
129	断熱改修	(建設業、西毛、10~30年未満)
130	高精度のダイヤモンドカッター基板製造	(製造業、西毛、30年以上)

### 問3(13) ①自社の現状や課題を見極めるため

1	まだ導入して1年なので、これから効果を期待したい	(建設業、西毛、30年以上)
---	--------------------------	----------------

### 問3(13) 「⑩その他」を選択されたその内容

1	融資が受けられなかった	(運輸業、北毛、30年以上)
---	-------------	----------------

### 問3(13) 効果無しの場合のその理由

1	計画通りにいかず進捗が遅れている、温度差を縮められない	(小売業、北毛、30年以上)
2	顧客とタイアップした計画であったが、リーマンショック時中止となつてしまい、進展がないため	(製造業、西毛、30年以上)
3	融資が受けられなかった	(小売業、西毛、5~10年未満)
4	赤字会社の融資は非常に控えます。又、優遇金利の適用は皆無だと思う。	(卸売業、中毛、30年以上)
5	新規事業に対し国・県は何も考えておらず、これからの食物不足をどう乗り越えていくのか?である	(製造業、中毛、5年未満)
6	リーマンショックや大震災により予定通りには売上面ではいかず、計画倒れとなっている	(製造業、東毛、30年以上)
7	販路拡大が遅れている、販路拡大が出来ていない、融資を受けられなかった	(サービス業、東毛、5~10年未満)
8	①~⑨の支援を目的に申請したため	(建設業、東毛、5年未満)
9	当方の力不足といかにも役所的すぎる当方のペースと全然違う	(製造業、東毛、10~30年未満)
10	時期尚早のため需要が少ない	(製造業、東毛、5~10年未満)
11	製造管理、企画力が向上した	(卸売業、東毛、30年以上)
12	開発中で販売実績迄至っていない	(製造業、中毛、10~30年未満)
13	未だ未だ始めたばかりのため	(建設業、西毛、30年以上)
14	未だ成果として結実していないので、効果の程を表せない	(製造業、無回答、30年以上)

15	この事業について融資は受けていませんでした	(建設業、西毛、30年以上)
16	経済環境の変化のため、プロモーション手法が異なるため、リーマン等で全体的に計画が見直しになったため	製造業、西毛、5～10年未満
17	今迄の借入残高があり、新規借入れができなかった	(製造業、中毛、30年以上)
18	競争(大手)との激化、計画通りの収益が見込めなかった	(サービス業、西毛、10～30年未満)
19	自動車産業への新規参入はなかなか厳しくて、いろいろと対策をしていましたが、リーマンショック等もあり実質5台位の装置販売しかできませんでした。売上・利益への寄与もほとんどありませんでした。現在も同内容の検査装置を開発しております。今年に入り実績も徐々に上がり始めています。今後も継続的に行うつもりです。	製造業、西毛、5～10年未満
20	運用レベルでの場としてできていない	(卸売業、西毛、30年以上)
21	融資が受けられなかった	(製造業、東毛、30年以上)
22	製品の市場への投入が遅れてしまい、効果の判定ができるように至っていない	(製造業、西毛、30年以上)
23	この計画で当初資金調達を予定していたが、民間金融機関で対応が可能となったため利用しなかった。また③④はすでに中期経営計画の中に取り入れられており、⑧はこの結果として新規取引先が拡大した。ただし、その過程での展示会、ものづくり試作、支援などの行政の援助は大変に効果がありました。	(製造業、西毛、30年以上)
24	社員の改善提案が増加した	(製造業、東毛、30年以上)
25	まだ実験中なので分からないが、完成すれば全て効果ありになると思う	(建設業、中毛、30年以上)
26	原料を高品化するための機械の中古品を探したが、業界内に出ているということで断念、新品では高すぎました。	(製造業、東毛、30年以上)
27	社内の資金で足りている	(製造業、西毛、30年以上)

#### 問4(14) 「⑦特に利用しなかった」とお答えいただいた方でその理由

1	計画が中止になったため	(製造業、西毛、30年以上)
2	経営革新の承認を受けても、何もないと政府系金融機関(公庫)にいわれた	(小売業、西毛、5～10年未満)
3	ご案内が実行されない	(製造業、中毛、30年以上)
4	優遇金利の適用が受けられないため	(卸売業、中毛、30年以上)
5	資金調達の必要が特になかった	(製造業、中毛、30年以上)
6	開発に時間と資金と人員がどれくらいかかるのか分からないから	製造業、東毛、10～30年未満
7	金利面で特に優遇されてはいなかった	(製造業、東毛、30年以上)
8	新規事業に着手できなかったため、資金調達が必要でなかった	(建設業、東毛、30年以上)
9	問3と同じ	(建設業、東毛、5年未満)
10	リスク回避のため	(サービス業、北毛、10～30年未満)
11	利率の問題	製造業、東毛、10～30年未満
12	まだ大きな投資をしていない	(建設業、西毛、30年以上)
13	新規投資の必要のない事業のため	(建設業、西毛、30年以上)
14	経済環境が変化したため方針が変化した	製造業、西毛、5～10年未満
15	計画が遅れているため	(製造業、西毛、30年以上)

16	必要でなかった	(サービス業 西毛、10～30年未満)
17	現状維持のため	(製造業、中毛、30年以上)
18	借入できなかった	(小売業、西毛、30年以上)
19	使い方がよくわからない	(製造業、西毛、30年以上)
20	資金の不足がなかった	(建設業、中毛、30年以上)
21	融資が受けられる財務状況ではないため	(サービス業 中毛、10～30年未満)
22	現状計画を実施するに当たり融資を考えていないため	(建設業、中毛、30年以上)
23	必要が生じなかった	(サービス業 中毛、10～30年未満)
24	自己資金で賄ったため	(製造業、中毛、30年以上)
25	業務用フードプロセッサを探していないと解った為、新品では資金的に買えないと考えた	(製造業、東毛、30年以上)
26	当時、資金的には余裕があったため	(製造業、東毛、30年以上)
27	自己資金が間に合った	(建設業 西毛、10～30年未満)
28	社内資金で現在足りている	(製造業、西毛、30年以上)

#### 問4（14） 良い結果につながった方で、その具体的な内容

1	商工会の皆さんに親切にいろいろ気にかけて頂いている	(小売業、北毛、30年以上)
2	新聞に掲載された	(製造業、西毛、30年以上)
3	社長の評価とイメージアップになりました	(製造業、西毛、30年以上)
4	農商工連携事業計画承認にプラスだったと思います	飲食・宿泊業 東毛、5年未満
5	信用力が向上した	(運輸業、東毛、30年以上)
6	新聞で第一号として報道された	飼料業 中毛、10～30年未満
7	他方面にも応用でき拡大できる技術を考えている（メッキ代替・環境耐用）	製造業 東毛、10～30年未満
8	資金調達	(小売業、東毛、30年以上)
9	建設業の経営が限界だと思っていたが、未だ未だできることがあることに気がついたこと	(建設業、東毛、30年以上)
10	新聞記事からお問い合わせがあった	(サービス業 東毛、5～10年未満)
11	ビジネスプラン2010の採択に繋がり、新規HPの立ち上げに至った	(建設業、東毛、5年未満)
12	認知度アップ、ビジネスプラザの参加	(小売業 東毛、10～30年未満)
13	新聞記事に取り上げられ、知名度の向上に繋がった	(運輸業 東毛、5～10年未満)
14	社員のモチベーション向上	(製造業、東毛、30年以上)
15	当初は製造部と工事部の比率が25：75であったが、今年度は46：54となりました	(建設業、東毛、5年未満)
16	消費単価アップ	(サービス業、北毛、30年以上)
17	取引先が増加した（上場企業3社）	(運輸業、東毛、30年以上)
18	運転資金の安定化	(製造業、東毛、30年以上)
19	はっきりはしないが、この技術により海外生産移行部品が国内に残った	(製造業、西毛、30年以上)
20	群馬経済新聞に載ったことで取引の話がきた	(サービス業、西毛、30年以上)

21	金融機関の担当者の対応が良くなった	(建設業、西毛、30年以上)
22	新聞等、マスコミの取材があった	(製造業、中毛、30年以上)
23	企業として頑張っている姿をPR出来た	(サービス業、西毛、10~30年未満)
24	メディア取材	(サービス業、西毛、10~30年未満)
25	新聞などで取り上げて貰った	(サービス業、西毛、5~10年未満)
26	銀行との信用力が上がり金利が下がった	(サービス業、西毛、30年以上)
27	ISO14000 を承認、取得	(サービス業、西毛、30年以上)
28	現在は主力製品の一部となっている	(製造業、東毛、30年以上)
29	営業活動の難かしさの認識	(製造業、東毛、30年以上)
30	政府系金融機関の機械担保の融資が受けられた	(製造業、西毛、30年以上)
31	考えていた以上に信用力が増した	(製造業、北毛、30年以上)
32	めっき膜厚測定能力と精度アップ→お客様の信頼度アップ	(製造業、西毛、30年以上)
33	新聞に掲載されることによって新規客先に対する信用が増した	(製造業、西毛、30年以上)
34	中国への展開のきっかけが出来つつある	(建設業、中毛、30年以上)
35	関連した紙製品の開発に繋がった	(製造業、中毛、30年以上)
36	中期的な経営方針が立てられるようになった	(運輸業、中毛、30年以上)
37	経営革新計画を承認されたことによって、他の企業からきちんとしている会社であると思われるようになった	(製造業、中毛、5~10年未満)
38	群馬県経営革新事業より補助金認定(支援)を受ける	(卸売業、中毛、30年以上)
39	他の会社に経営革新計画の申請の仕方を指導した	(サービス業、中毛、10~30年未満)
40	承認を受けた製品は市場への投入はされなかったが、メーカー側がそのエネルギー・技術で評価を頂き、他製品の受注増に繋がった	(製造業、西毛、30年以上)

#### 問5 (15) 経営革新計画作成等で外部の支援を受けましたか

1	必要がなかった	(製造業、東毛、5年未満)
2	別に産業新機構から専門家の派遣を頂いている	(製造業、西毛、30年以上)

#### 問5 (16) 承認後、利用した支援策を教えてください

1	中期的な経営方針や経営戦略が明確になった	(製造業、東毛、5年未満)
2	経営革新計画で承認された企業のフォローアップということで、年2~3回コンサルタントの派遣して頂き、計画が進んでいるかどうか実証して頂きたい	(製造業、西毛、30年以上)
3	資金計画に利用できる	(建設業、西毛、10~30年未満)

#### 問5 (16) 「⑦特に利用しなかった」を選択された方のその理由

1	問4 3) の理由により小さな企業はバカにされて終わった	(卸売業、西毛、5~10年未満)
2	必要がなかった	(製造業、中毛、30年以上)

3	①～③の措置等があることすら知りませんでした	(卸売業、中毛、30年以上)
4	事業が確立していたから	(製造業、中毛、30年以上)
5	外装部品に変わったためと新規取引先に替わったため	製造業、東毛、10～30年未満
6	新規事業に着手出来なかった	(建設業、東毛、30年以上)
7	申請が間に合わなかった	(建設業、東毛、30年以上)
8	必要なかった。現在、支援の要請をしているが進展しない	製造業、東毛、10～30年未満
9	必要がなかった	製造業、東毛、10～30年未満
10	経済環境の変化（リーマン他）	製造業、西毛、5～10年未満
11	金融機関の融資を期待したが受けられなかった	(製造業、中毛、30年以上)
12	計画が遅れているため	(製造業、西毛、30年以上)
13	融資が受けられないためすべて利用出来ない	(建設業、西毛、10～30年未満)
14	申し込みできないとのことだった	(建設業、北毛、10～30年未満)
15	支援を目的としていないため	(製造業、西毛、30年以上)
16	自社で対応が可能である	(製造業、西毛、30年以上)
17	支援の必要がなかった	(建設業、中毛、30年以上)
18	必要がなかったため	(サービス業、中毛、10～30年未満)
19	必要が生じなかったから	(サービス業、中毛、10～30年未満)
20	当初から活用については特に考えていなかった	(製造業、中毛、30年以上)

#### 問5（17） 「必要」と答えた方でその項目

1	金融機関の信用ハードルが高い	飲食・宿泊業、中毛、30年以上
---	----------------	-----------------

#### 問5（17） 「その他」と記述された方のその内容

1	事業主からの相談に耳を傾けられれば！！	(製造業、中毛、30年以上)
2	現在は諸問題があるので時間作りが出来ない	製造業、東毛、10～30年未満
3	状況の確認とアドバイス	(小売業、東毛、10～30年未満)
4	経営指導	飲食・宿泊業、中毛、30年以上
5	経営戦略の取り組み	(建設業、西毛、30年以上)
6	現実的な常識情報	製造業、西毛、5～10年未満
7	総合的計画推進	(製造業、東毛、30年以上)
8	生産性の向上、コスト削減	(製造業、東毛、30年以上)
9	本当の意味合いで相談に乗って欲しい	(製造業、東毛、30年以上)

#### 問6（18） 経営革新計画後、他の行政支援施策にチャレンジしたか

1	地域資源活用新事業展開支援事業を行っているため	(卸売業、東毛、30年以上)
---	-------------------------	----------------

2	まだ未定	(建設業、西毛、30年以上)
3	計画すべきものが今はない	(製造業、中毛、30年以上)
4	社内の財務面を考えながら中期計画を立てたことはよかった。中期の具体的な目標を形にできたので、今後の方向性が見えてきた	(建設業、西毛、30年以上)
5	中小企業も施策によって強くなれると確信した	(製造業、東毛、30年以上)
6	対外的に企業の評価が上がる	(サービス業、北毛、10～30年未満)
7	大きなメリットがなかった	(製造業、中毛、30年以上)
8	実現するためのコンサルティングを無料で、継続して受けられるような仕組みがあると良いと思います。	(卸売業、東毛、30年以上)
9	更なる低金利融資、税制優遇	(製造業、中毛、30年以上)

#### 問6 (18) 「⑩その他」を選択された方のその内容

1	市・商政課のセミナー参加	(製造業、中毛、30年以上)
2	農商工連携事業計画承認	飲食・宿泊業、東毛、5年未満
3	ものづくり技術振興事業補助事業	(建設業、東毛、5年未満)
4	グットデザイン	製造業、東毛、10～30年未満
5	新連携	製造業、中毛、10～30年未満
6	融資相談	(製造業、中毛、30年以上)
7	機械技術要素展	(製造業、西毛、30年以上)
8	特にありません	(サービス業、西毛、10～30年未満)
9	行政支援施策は何も利用していない	製造業、西毛、10～30年未満
10	なし	(卸売業、西毛、30年以上)
11	平成21年度ものづくり中小企業製品開発等支援補助金事業	(製造業、東毛、30年以上)

#### 問7 (19) 「dその他」を選択された方のその理由

1	承認を受けても金融機関は小さな企業を相手にせず、何らメリットを受けることができないことが分かったので労力の無駄を感じる	卸売業、西毛、5～10年未満
2	必要な時期が来れば申請するかもしれない	(製造業、西毛、30年以上)
3	今のところ該当する計画がない	(製造業、中毛、30年以上)
4	販路拡大が出来た	情報通信業、中毛、5～10年未満
5	現状において具体的な予定はなく、今後必要に応じ申請させて頂くこともある	(その他、中毛、10～30年未満)
6	社内の意思統一を優先させる	(製造業、東毛、30年以上)
7	事業計画はありますが、申請するかどうか迷っている。理由として、手続きが面倒であることとタイミングが合いにくい。	(製造業、東毛、30年以上)
8	昨年5月に取得したばかり、まず今の事業をしっかりと進めたい	卸売業、東毛、10～30年未満
9	震災等により客先の行動が海外視野になっており、現状白紙状態になりそうのため	(製造業、東毛、30年以上)
10	現在計画そのものがない	(製造業、東毛、30年以上)

11	現行の事業が一段落した時点で再考したいと思います	(建設業、東毛、5年未満)
12	時代のニーズにあった発送が思いつかない	(サービス業、北毛、30年以上)
13	報告事項が長期にわたって大変	(その他、東毛、30年以上)
14	現状は計画はない、今後計画が発生した場合は利用したい	(運輸業、東毛、30年以上)
15	革新計画がない	(小売業、中毛、30年以上)
16	工場に集積のための資金の調達が出来た、一定の機能を達成した新製品が開発出来た	製造業、中毛、10～30年未満
17	2度目の実施であり、円高による空洞化防止に効果があったことは目からウロコである	(製造業、西毛、30年以上)
18	今のところ新たな事業を始める予定がないため	(サービス業、西毛、30年以上)
19	環境が変化しすぎて、計画が立てられない	製造業、西毛、5～10年未満
20	リーマン後、仕事量の減少、コスト削減	(製造業、西毛、5年未満)
21	会社の経営計画に入っていない	製造業、西毛、10～30年未満
22	検討中	製造業、西毛、10～30年未満
23	現在計画がない	(製造業、西毛、30年以上)
24	政府系・民間問わず金融機関の信用力が向上しているため	(運輸業、中毛、30年以上)
25	次期尚早	(製造業、中毛、30年以上)
26	今のところ考えていない、機会があれば考える	(製造業、東毛、30年以上)
27	その後二次下請けからメーカー直の受注が80%強となった	(製造業、西毛、30年以上)

#### 問8(20) 承認によって得られた具体的な効果・成果・エピソード等の内容

1	経営革新、農商工連携、地域資源活用など関心が高まりました	(小売業、北毛、30年以上)
2	対外的な信用評価の向上と金融機関の支援が受けやすくなった	(製造業、西毛、30年以上)
3	各種セミナー参加等によって、より(経営革新計画・取得) 詳細な経営計画に着手できた。→考え方が得られたことにより、目的とした販路拡大・利益の増大に結びついたと思う。	(製造業、中毛、30年以上)
4	経営革新計画承認企業との取引が等法承認後に増大した	飲食・宿泊業、東毛、5年未満
5	今回の製品はコスト面で合わず商品化まで至らなかったことを反省している	(製造業、中毛、30年以上)
6	何のメリットもない	(製造業、中毛、5年未満)
7	将来の中長期的計画が立て易くなった	(小売業、東毛、10～30年未満)
8	商工会連合会青年部から講演依頼があった	(建設業、東毛、10～30年未満)
9	毎年定期的に設備投資が出来、予定よりNCマシンの増設が出来、受注拡大に繋がった	(製造業、中毛、30年以上)
10	県とのいろいろなコミュニケーションがスムーズになり、各種イベントに参加できた	(製造業、東毛、30年以上)
11	金融支援が得られた	情報通信業、中毛、5～10年未満
12	日本政策金融公庫からの低利の融資	(製造業、東毛、30年以上)
13	経営革新計画の承認を受けて新技術を導入することのきっかけとなりました。しかし、リーマンショックと重なって経営内容は困難をきたしました。雇用開発助成金を早くから申請したり、今回の借入金の一括返済を考えざるしか方法がありませんでした(身銭をきって)。	(製造業、東毛、30年以上)
14	申請に至る段階で、自社の内容が把握できたことがとてもよかったと思う。正直、この申請をしていなかったら会社がつぶれていたと思う。申	(建設業、東毛、30年以上)

	請を通じ経営者としての意識が変わり成長できたと思うし会社も変わった。	
15	多くの人の意見が聞けて方向修正になった。特に新技術に取り組んでいるため、経営的な見解が乏しくなる。チラシの作成で、それを見る立場での説明が逆であった。	(サービス業 東毛、5～10年未満)
16	自身や雷、事故などで緊急に対応しなければならないことがけっこうあり、工事につながっている。また、その後の工事の営業受注につながっている。あとスグにきてくれるから助かるとの声がある	(建設業、東毛、30年以上)
17	既存取引先の信頼度が上がった。新規営業先のお客様に受け入れてもらい易くなった。	(建設業、東毛、5年未満)
18	新聞記事に掲載されることにより、ターゲットの製品だけでなく事業内容を広く理解して貰えるきっかけとなった	(運輸業 東毛、5～10年未満)
19	大手企業口座を数ヶ月間で解説して貰えた	(製造業、東毛、30年以上)
20	経営指針書(方針・計画)がより具体的になったことで社員の目標設定等がより具体的になった	(製造業、東毛、30年以上)
21	会社の知名度が上がり新聞社から問い合わせもあり、現に記事にもなりました。また、各民間銀行からも問い合わせがあり、結果として低金利で納得のいく融資が受けられました	(建設業、東毛、5年未満)
22	政府系金融機関から利率の低い融資を受けられるようになった。また、地方銀行に対しても胸を張れるようになった	(製造業 東毛、10～30年未満)
23	設備投資の資金として十分に活用出来た	(製造業、東毛、30年以上)
24	製品化に必要な初期投資(金型・治工具・生産ライン)資金を低利子で調達することが出来ました	(製造業、東毛、10～30年未満)
25	革新計画した変更が多いので中止、しかし、50%位は成果が出たと思います	(製造業、北毛、30年以上)
26	会社案内に承認を得たことを記載でき、信用向上に繋がった	(製造業 東毛、10～30年未満)
27	同業他社との差別を図ることが出来た	(卸売業、東毛、30年以上)
28	マイナス電子イオンと赤外線(育成光線)発生の健康促進商品の開発でしたので業界からは称賛されました。信用向上とイメージアップには大きく貢献いたしました。	(その他、東毛、30年以上)
29	承認によって金融機関からの低金利融資により設備が出来た	(製造業、東毛、10～30年未満)
30	日本設備投資、海外生産への設備投資により、既製カーテン業界の中では革新的な企業に見られ、大手得意先の受注獲得につながりました。業界が著しく衰退していく中、売上の下げ幅を食い止め、明日への大きな希望を持っています。	(製造業、東毛、30年以上)
31	地域内同業者にない倉庫ができたため差別化が図られた	(運輸業、東毛、30年以上)
32	金融機関からの信用度が高まった	(建設業 西毛、10～30年未満)
33	自己開発に効果があり、又、信用力の改善による取引・融資が円滑になった	(製造業、西毛、30年以上)
34	新聞に載ったことで、新たな取引の話が来た	(サービス業、西毛、30年以上)
35	金融機関の信頼を得られたと共に低利の融資を受けることができた	(製造業、無回答、30年以上)
36	社内での意識の高まりを感じ、この事業の取り組みに期待を持た。金融機関の対応が良くなったことは意外でした。	(建設業、西毛、30年以上)
37	信用に効果あり	(製造業 西毛、5～10年未満)
38	目的を持った意識改革ができた、取引業者が増えた	(製造業、中毛、30年以上)
39	リーマンショックにより計画が大きく変わった	(製造業、西毛、30年以上)
40	折からの売れない時代(不況下)なりの効果はあったと思う	(サービス業 西毛、10～30年未満)
41	設備資金を長期固定で政府系金融機関から調達出来た	(サービス業 西毛、10～30年未満)
42	会社経営上、取引先の社長に営業上のメリットがあり、新聞など気にとめてみている社長が多い。	(サービス業 西毛、5～10年未満)
43	知名度の向上	(サービス業 西毛、10～30年未満)

44	政府系金融機関（中小公庫）から低利な融資を利用でき、それにより大型機械の導入が出来た	（製造業、西毛、30年以上）
45	レンタル業界の群馬におけるステータスが上がりました	（サービス業、西毛、30年以上）
46	政府系金融機関からの融資を受けた	（サービス業、西毛、30年以上）
47	承認後の仕事売上利益は向上した。しかし、リーマンショック後その仕事はゼロになり、新規の仕事はなく大変です	（製造業、西毛、5年未満）
48	生産加工個数が向上、売上金額が向上し新規雇用の社員が成長した	（製造業、西毛、10～30年未満）
49	経営革新計画申請後、公的な書類の作成に自信を持てた。承認後補助金の申請も行い承認を受けることができたが、自社の都合で辞退せざるを得なく、大変残念であった。	（製造業、西毛、30年以上）
50	経営計画を5年先まで計画でき、先の目標を立てられたこと	（製造業、西毛、5～10年未満）
51	対外的というより、むしろ社内的に目標達成に効果があった	（製造業、東毛、30年以上）
52	組織力の向上/計画性	（製造業、東毛、30年以上）
53	資金調達が楽になった	（サービス業、東毛、5～10年未満）
54	政府系金融機関は地方銀行に断られた融資を引き受けて頂き、計画の後押しをして頂きました。	（製造業、西毛、30年以上）
55	目標が明確になる経営計画に基づき、事業の推進が可能となった	（その他、北毛、10～30年未満）
56	売上はもちろんのことですが、金融機関などへ会社が計画を持って進んでいるという評価を得ました	（製造業、北毛、30年以上）
57	日本政策金融公庫により低利の融資が受けられた	（製造業、北毛、30年以上）
58	開発資金が受けられることは小企業にとってたいへんありがたい。時間をかけ、じっくりと商品を作り上げられた。	（製造業、西毛、5～10年未満）
59	低利の融資が受けられた	（製造業、西毛、10～30年未満）
60	① 産設備の導入により、新技術を確立することが出来、新規受注につながった②設備資金は政府系金融機関により長期低利で調達出来た	（製造業、西毛、30年以上）
61	お客様の信頼度アップ	（製造業、西毛、30年以上）
62	日経新聞などに掲載された	（製造業、西毛、30年以上）
63	金融機関の印象が良くなった	（建設業、西毛、30年以上）
64	承認・新聞掲載により、販売代理店契約を結ぶ際「信頼して貰える」要因の一つになった	（製造業、西毛、30年以上）
65	各種新聞等に取り上げられ知名度がアップした	（建設業、中毛、30年以上）
66	新たな健康増進事業に取り組み、各種スノーアイテム（スターボックール、スニースクート、エアポート等）に対応できるグレンデ整備を行った。地球環境問題に取り組み、チームマイナス6%の参加企業として承認を受け、バイオディーゼル燃料化に取り組み、廃油を再利用し車両燃料として活用した。また、国産間伐材を利用した割箸（リユースの割箸も含む）をレストラン等で使用した	（運輸業、中毛、30年以上）
67	自分が申請した時は行政事務所が窓口であったため、担当者がいろいろと指導してくれ、とても勉強になった、感謝。	（サービス業、中毛、10～30年未満）
68	弊社へのイメージが大きく変わった。HPでのPR度が大きくUPした	（建設業、中毛、30年以上）
69	次の事業展開を行うために、これまで得られたノウハウを活用していける	（運輸業、中毛、30年以上）
70	役割分担や責任等が明確になった	（その他、中毛、30年以上）
71	取引先に対しイメージアップが図れた	（製造業、中毛、30年以上）
72	他県で取引している業者の名刺に記載してアピールしているのを見た。知っている者にとっては信用の証となります。	（製造業、中毛、5～10年未満）
73	群馬県経営革新事業より補助金認定（支援）を受ける	（卸売業、中毛、30年以上）
74	事業の新たな柱が出来た	（卸売業、中毛、5年未満）

75	新規設備が実現したことにより事業拡大に繋がった	(製造業、東毛、30年以上)
76	特殊成型材導入により高付加価値成型品が受注出来た	(製造業、中毛、30年以上)
77	他社に経営革新承認を推奨する時は―自社でも取れたからと話せたこと	(サービス業、中毛、10～30年未満)
78	承認してもらっても金融機関はさほど協力的ではなかった	(製造業、東毛、30年以上)
79	名刺のアート舗装の写真を見て、他の工事の交渉等がやり易くなった	(建設業、東毛、30年以上)
80	新製品開拓における資金投入は約10百万円だったが、メーカー側が希望した部品へのチャレンジにつき、それを評価され、投入資金を十分に回収する売上高増加に繋がった。	(製造業、西毛、30年以上)

### 問8 (21) 評価の理由を教えてください

1	力のない中小企業でもチャンスが出来る	(小売業、北毛、30年以上)
2	同業他社が同計画を開発しているので厳しさを感じる	(製造業、西毛、30年以上)
3	経営方針や経営戦略の明確化とモチベーションの向上	(製造業、西毛、30年以上)
4	企業経営に当たり、何らかの羅針盤になると確信します	(製造業、中毛、30年以上)
5	趣旨を理解して、可能性がある事業には積極的に融資をお願いしたい。	(卸売業、中毛、30年以上)
6	企業のやる気を対外的に公示することで、自社の取り組み認識が高まり、数字管理把握意識が社内的に高まった	(飲食・宿泊業、東毛、5年未満)
7	融資・金利面で有利	(製造業、中毛、30年以上)
8	3～5年後の方向性が明確になる	(製造業、中毛、30年以上)
9	信用度が向上したから	(運輸業、東毛、30年以上)
10	経営革新計画後のデータによる仕事が多く、NCマシンの増設で実績が上がった	(製造業、中毛、30年以上)
11	官民の連携による、ビジネスモデルの構築が出来た	(情報通信業、中毛、5～10年未満)
12	金融支援とは関係ない	(製造業、中毛、10～30年未満)
13	本業で基礎がしっかりしていて力のある会社ならよいと思います	(製造業、東毛、10～30年未満)
14	現状把握が出来る	(製造業、東毛、10～30年未満)
15	いわゆる後継者の企業経営に対する考え方が、あるいは方針ができると思うから、いつまでも稼業に縛られることなく、新しい事業に目を向けられるようになったから。	(建設業、東毛、30年以上)
16	思い込みやすい考えを他人の意見によって再考出来る	(サービス業、東毛、5～10年未満)
17	公共工事の下請けだったが、民間工事のきっかけ作りになった	(建設業、東毛、30年以上)
18	社内営業スキルのレベルアップにも繋がるので	(建設業、東毛、5年未満)
19	何の変化もない	(製造業、東毛、10～30年未満)
20	事業計画そのものは予定よりちょっと遅めだが進んでいる。しかし、新しいことの取り組みは思っているより時間(手間)とお金がかかるのが実際にやって分かった。	(小売業、東毛、10～30年未満)
21	予想もしていないメリットが得られるから	(運輸業、東毛、5～10年未満)
22	経営革新計画を看板に出来た	(製造業、東毛、30年以上)
23	計画のメリットがややあいまい	(製造業、東毛、30年以上)
24	目標が持てて先の見通しが少しずつ得られるから	(建設業、東毛、5年未満)
25	資金面でのみ、大きい効果が認められる	(製造業、東毛、10～30年未満)

26	資金調達が出来る	(製造業、東毛、10～30年未満)
27	自社の経営を確認できたと思います	(製造業、北毛、30年以上)
28	金融機関の信用ハードルが高い	(飲食・宿泊業、中毛、30年以上)
29	社員の意識向上、新規取引先が増加(倉庫の品質管理の高度化)	(運輸業、東毛、30年以上)
30	申請書が大変。もっと承認された会社のアピールをして欲しい	(サービス業、西毛、30年以上)
31	対外的な信用を得られる	(建設業、西毛、30年以上)
32	お墨付きの一面がある	(製造業、西毛、5～10年未満)
33	目標の明確化	(製造業、西毛、30年以上)
34	自社の現状を見極めるよいきっかけだった	(製造業、東毛、5年未満)
35	まったくかわりあいのない社長から TEL が入り、仕事の幅も広がりました。	(サービス業、西毛、5～10年未満)
36	金利が安い	(サービス業、西毛、30年以上)
37	メリットを分かり易くして欲しい	(製造業、中毛、30年以上)
38	経営革新計画の承認を受けるとモチベーションが高まる	(サービス業、西毛、30年以上)
39	景気の良い引きは良いと思う	(製造業、西毛、5年未満)
40	低金利の融資が得られる	(製造業、西毛、10～30年未満)
41	「実行」をキープするところに困難が生じる	(卸売業、西毛、30年以上)
42	5年間にわたる計画を立てたものなのでやり易い	(製造業、西毛、10～30年未満)
43	計画(中期)がある	(その他、北毛、10～30年未満)
44	制度を設けていただくことで会社の取り組みを行える。中小企業の商品や技術に陽をあてて頂ける	(製造業、北毛、30年以上)
45	計画作成することで具体的な数値目標が出来た	(製造業、西毛、30年以上)
46	長期計画の立案が伴うから	(製造業、西毛、10～30年未満)
47	企業では対応できないことでも施策により解決出来る	(製造業、西毛、30年以上)
48	手続きが煩雑	(製造業、西毛、30年以上)
49	方向が見えてくる	(建設業、中毛、30年以上)
50	新たな健康増進事業や地球環境問題に取り組むことが出来た	(運輸業、中毛、30年以上)
51	マスコミに取り上げて貰えるから	(サービス業、中毛、10～30年未満)
52	経営の将来像を具体化出来る	(建設業、中毛、30年以上)
53	申請の簡素化	(製造業、中毛、30年以上)
54	中小企業には行政からの何らかの指導・補助金支援効果有り	(卸売業、中毛、30年以上)
55	新しい技術がすべてよいものとは限らない。古い技術の方が勝っていることもある。	(製造業、中毛、30年以上)
56	具体的支援が不明瞭だった	(製造業、中毛、30年以上)
57	目標達成するための支援策が充実している	(製造業、東毛、30年以上)
58	金融機関からの融資	(製造業、中毛、30年以上)
59	申請社の新しい市場開拓の一つの柱となるから	(サービス業、中毛、10～30年未満)
60	現状を打破しようと思っても現状で判断され進まない	(製造業、東毛、30年以上)

61	チャレンジするきっかけ作りとなった	(製造業、西毛、30年以上)
----	-------------------	----------------

### 問8 (22) 経営革新計画をさらに役立てるための改善方法

1	小さな企業でも承認を受けることによるメリット拡大。大企業は事業計画だけでも融資を引き出せるが、小企業はどんなに事業計画、経営革新の承認を受けても書類を開くことすらしてもらえない。国の機関はそういったもの。小さなものは相手にされない。	(小売業、西毛、5～10年未満)
2	毎年度の実施状況報告書に対する経営コンサルタントによるアドバイスが必要だと思います	(製造業、西毛、30年以上)
3	コンサルタント頂いた先生、お世話頂いた諸氏と一歩踏み込んだ相談(時間)が取れるよう(フォローアップ)できたらと思います。	(製造業、中毛、30年以上)
4	国または県レベルで補助金をセットして欲しい	(卸売業、中毛、30年以上)
5	販路開拓のアドバイスを強化することが必要だと考えます	(製造業、中毛、30年以上)
6	新規事業に対し、その資金調達が可能でなければ優れた技術でも世に出ていけない。このままでは日本の技術は海外に流出していくと考えられる一空洞化現象	(製造業、中毛、5年未満)
7	アピール	(運輸業、東毛、30年以上)
8	行政窓口での担当者制度のような体制作り	(建設業、東毛、10～30年未満)
9	経営革新計画承認年数の延長を考えて欲しい	(製造業、中毛、30年以上)
10	承認後の実施について報告書の提出だけでなく、アドバイザーが訪問し相談に乗って欲しい	(製造業、東毛、30年以上)
11	計画と実践のフォロー研修が必要。セミナー受講を承認の条件にすること(能力開発セミナーとの連携)	(情報通信業、中毛、5～10年未満)
12	計画立案の段階から実施計画のPDCAが回せるような仕組み作り	(製造業、東毛、30年以上)
13	当社においては経営革新計画の申請を行った時点で本来の事業計画の予定がかなり遅れ、景気の波をとらえられなかった。	(製造業、東毛、30年以上)
14	結果的に県の思惑とは違う形で利用してしまったが、これから会社と経営する二代目・三代目が自社を振りかえり、自分ならどうするかというプロセスだけでもたくさんの人に経験して欲しい。そういったオプションがあればいいと思う	(建設業、東毛、30年以上)
15	新技術開発には、時間・資金・人出が思う以上に必要であった。計画の見直しは常に考えた方がよい。	(サービス業、東毛、5～10年未満)
16	取得した後のフォローをするような体制があるとよい。また、補助金の枠や経費等の加点にも永続的にあった方がよい	(建設業、東毛、30年以上)
17	補助金が交付されやすくなるとよい	(製造業、東毛、30年以上)
18	県の機関または民間のお客様に直接営業ができるような優遇制度が欲しい	(建設業、東毛、5年未満)
19	役所の意欲・・・やる気だと思う	(製造業、東毛、10～30年未満)
20	(21)の経営革新計画の施策そのものは非常に良いと思うのだが、ホントに今までにない事業を立ち上げ、行動に移し、成果が見えるようになるには2年は必要なのではないか?!と実際にやってみて思う。	(小売業、東毛、10～30年未満)
21	一般企業へのアナウンスを積極的に行うべきである。制度そのものを知らない企業が多いので。	(運輸業、東毛、5～10年未満)
22	計画申請の簡素化	(製造業、東毛、30年以上)
23	現行でよい様にも思われます	(建設業、東毛、5年未満)
24	当社がもっと積極的に支援策を利用すれば良いのかもしれない	(製造業、東毛、10～30年未満)
25	銀行による直接資金のみが効果的でありましたが、間接資金調達にもご支援が得られますことを望みます。	(製造業、東毛、10～30年未満)
26	事務手続きが簡素化できれば資金を利用したい	(製造業、北毛、30年以上)
27	現実で確実な実行可能な低利融資	(建設業、東毛、30年以上)

28	現状にて一応満足	(製造業、東毛、10～30年未満)
29	資金調達関連方面のバックアップが必要	(製造業、東毛、10～30年未満)
30	5年間の経過報告のためデータ類の保存集計報告が大変な作業のため次回は二の足を踏みます。	(その他、東毛、30年以上)
31	補助金が活用出来なかったこと	(製造業、東毛、10～30年未満)
32	一年後、二年後の計画に対しては資金的（融資支援）措置がなく（不明）、五年計画なら五年間支援を得ることができるシステムへの改善を希望	(製造業、東毛、30年以上)
33	他社が既に取り組んでいる案件でも、当社としては初めて取り組む事業についても該当させる	(運輸業、東毛、30年以上)
34	販促に関するオプションがもう少しあればよいと思います	(製造業、中毛、10～30年未満)
35	保証協会の融資枠がはっきりせず、予定の融資が受けられない事象がある	(製造業、西毛、30年以上)
36	新開発の技術やサービスを県がアピールしていくなど、広報が必要かと思えます。	(サービス業、西毛、30年以上)
37	現状でよいと思う、金融機関が全面的に相談に乗ってくださり、大変助かったとともに自分たちの勉強になった	(製造業、無回答、30年以上)
38	計画の実施後、定期的にフォローしていただけるとありがたい	(建設業、西毛、30年以上)
39	取引先との関係の効率化（取引条件・その他・信用のお墨付きとなるとありがたい）	(製造業、西毛、5～10年未満)
40	融資枠の拡大が確実に出来るようになること	(製造業、中毛、30年以上)
41	助成金の優遇	(製造業、西毛、30年以上)
42	販路拡大にその方策を、指導・支援して頂けたら心強い	(サービス業、西毛、10～30年未満)
43	「計絵革新計画」という名称は、あまり対外的なPRに使いにくい面があります。「1社1技術」のように販促活動で使えるネーミングがよいかと思えます。	(サービス業、西毛、10～30年未満)
44	もう少し新聞などで、その会社の紹介をして欲しい	(サービス業、西毛、5～10年未満)
45	資金調達が円滑でなかったのもっと円滑になると良い	(サービス業、西毛、10～30年未満)
46	手続きの簡素化	(製造業、西毛、30年以上)
47	手続きを簡単に！各支援を1つの窓口にして欲しいです	(サービス業、西毛、30年以上)
48	銀行に対して国が保証する	(小売業、西毛、30年以上)
49	仕事量のある時は設備で投資をする。しかし、仕事がゼロになると設備の置換えは大変ですので、返済の期間延長とか。	(製造業、西毛、5年未満)
50	完全なるフォローアップ、仕事の細分化、ダメにはダメと言う事	(卸売業、西毛、30年以上)
51	税金の免除	(建設業、西毛、10～30年未満)
52	定期的な勉強会、他業種含め	(製造業、東毛、30年以上)
53	補助事業との組み合わせ	(その他、北毛、10～30年未満)
54	もう少し大きい規模でチャレンジ出来るようにして欲しい	(建設業、北毛、10～30年未満)
55	今のままで良いと思います	(製造業、北毛、30年以上)
56	計画策定支援・策定後の実行支援の充実をお願いいたします	(製造業、北毛、30年以上)
57	多くの方々が利用できるようPRと予算の拡大	(製造業、西毛、5～10年未満)
58	承認後のサポート（特に融資以外）	(製造業、西毛、10～30年未満)
59	申請手続きの簡素化が必要だと思います	(製造業、西毛、30年以上)
60	申請承認までの短期化。申請書類の書き方の簡素化（分かりやすく簡単に）	(サービス業、北毛、30年以上)

61	経営全般、技術的サポート、マーケティング戦略、それぞれ別途にサポートして頂けるとよいと思います。特に製造業者である我々は「作れても売ることが出来ない」ことが多いのではと思います。	(製造業、西毛、30年以上)
62	各々の申請企業によって経営革新計画を利用すると思いますが、承認された企業が具体的にどのようにして利用したら良いか(資金調達面・技術開発・販路開拓等)を行政がもっとアドバイスを実行し指導して頂きたい	(製造業、西毛、30年以上)
63	開発費、試験、分析への補助金を大きくして欲しい	(建設業、中毛、30年以上)
64	申請の簡素化	(製造業、中毛、30年以上)
65	多くの企業の方にアピールして頂ければと思います	(製造業、中毛、5~10年未満)
66	行政よりの広報不足を感じる。民間並みのPRが必要	(卸売業、中毛、30年以上)
67	金融支援	(製造業、中毛、30年以上)
68	より多くの経営者に周知していただき、より取り組みやすい制度にして頂きたいと思います。	(製造業、東毛、30年以上)
69	市況により低利な融資	(製造業、中毛、30年以上)
70	承認条件として実施計画の一年目、二年目→三~五年の実績報告書を作成する→提出させなくとも自社で記録管理するように→現行では承認後のフォローがない	(サービス業、中毛、10~30年未満)
71	一般の人たちに経営革新の中でも、消費者に役立つ商品工法などがアピールする場所があると良いと思います。	(建設業、東毛、30年以上)

#### 問8(20) その他、自由意見

1	今回の計画承認後、2年目にリーマンショックが始まり、今年は東日本大震災による生産のストップがあり大変でしたが、今、新規5か年計画を作成しております(9月中旬に提出する予定です)	(製造業、西毛、30年以上)
2	大変お世話になり諸氏先生方にはありがたく思います。今回のテーマ、勉強会を基に経営に生かせるよう努力を続けて行きます。	(製造業、中毛、30年以上)
3	日本人を育む食事について真剣に考え行動していかないと近い将来「日本人」はいなくなると考えられる。自給率39%(実質26%)今多くの輸入食料が中国・インドに流出していき、日本には入らなくなる時が来る。今のうちにその対策を考えなくてはならない。国はどうすべきか行動が伴わない。行動なくして成果なし。	(製造業、中毛、5年未満)
4	経営革新計画実施企業の成功体験発表と実例研修等の公表の場の提供	(情報通信業、中毛、5~10年未満)
5	金融支援でも県ではいろいろ支援してくれるが、実際は保証協会や政府系金融機関になるが、大震災後の支援についてもそうだが、別枠の支援があると国も県も言っているが、政府系金融機関は旧来の担保主義で貸してくれません!何が本当か信用できません!本業で基礎がしっかりしていないとステップアップの金融支援は得られないと思います。弱い者の支援をお願いします。ありがとうございます。	(製造業、東毛、10~30年未満)
6	慎重に計画を立てることや申請書の確認をすることは良いことと思いますが、時は金なりと申しますから景気には流れがあります。むやみに時間をかけすぎると景気は待ってられません。	(製造業、東毛、30年以上)
7	群馬県にやる気のある経営者が一人でも多くなれば、県の発展・活性に繋がると思う。うまくいくとは限らないが、経営革新の事業をいろんな人が考えられるように、この事業を宣伝して欲しい。	(建設業、東毛、30年以上)
8	システム構築やホームページリニューアルなどのコンサルティングを県側から積極的あるいは強引に指導する施策も必要なのではないでしょうか。	(サービス業、東毛、5~10年未満)
9	社員教育や営業に関する強化セミナーや自社へ来てもらっての講習をやって貰いたい	(建設業、東毛、30年以上)
10	県や他の様々な課とも交流が持てる場があれば広がりが出てくると思います。	(建設業、東毛、5年未満)
11	当方の思慮不足と経営能力の不足もあるが、役所の仕事を作っているようで期待薄である	(製造業、東毛、10~30年未満)

12	経営革新計画の取得を目指すに当たり、第3者のアドバイスを多く頂くこともあり、とても参考になり、感謝しております。計画を明確にするということも大事だし、「革新たるものは何か？」を考え行動規範として示すのはより大事なものだと思っています。	(小売業、東毛、10～30年未満)
13	大変ありがたい制度だと思っております。また、この制度を利用させていただき、感謝しております	(建設業、東毛、5年未満)
14	先日、群馬県産業支援機構様に「販路開拓の支援」を要請したが、特定の分野(金型・機械)しかこれまでにやっておらず、化学工業(当社事業)にはあまり積極的ではない印象(電話)を受けた。実際はどうなっているか分からないが少しがっかりした。	製造業、東毛、10～30年未満
15	そもそも資金不足になるというのは受注価格が安く利益が全くなし。設備をするのも借入をしなくてはできない状況。＜対策＞借り入れた後の返済を何割か経費に認める。受注価格の最低額を国で決定する。	(製造業、東毛、30年以上)
16	ありがとうございます	製造業、東毛、10～30年未満
17	当社は平成21年2月25日に閉めました。長い間にわたり大変お世話になりましたありがとうございます	(無回答、無回答、無回答)
18	今回は全体計画の中の一部への適用だったため、効果の測定が困難であった	飲食・宿泊業、北毛、30年以上)
19	継続的な支援を希望いたします	製造業、東毛、10～30年未満
20	ありがとうございました。今後ともよろしく願います。	(運輸業、東毛、30年以上)
21	承認を頂いた後に中小公庫様や保証協会様の枠が広がることは実感できなかった。正直な感想です。	(小売業、中毛、30年以上)
22	本気になれる具体例があればよい、実効的アウトプットが欲しい	製造業、西毛、5～10年未満
23	H17年の承認なのでしばらく経過しました。その間に売上は一貫して増収となっておりますが、利益計画は浮き沈みがあり、現在は安定してきています。この承認は弊社の業績拡大のきっかけになったと思っています。ありがとうございました。	(サービス業、西毛、10～30年未満)
24	資金の借入れが出来なければ何も出来ない	(小売業、西毛、30年以上)
25	経営革新計画を承認していただき低金利の融資を受けて計画を実行し成果が出るのは有意義だが、どう考えてもアンケートの回数が多すぎる	製造業、西毛、10～30年未満
26	融資の緩和、保証枠を広げ、助成金を出す(2人前の同和資金みたいに)	(建設業、西毛、10～30年未満)
27	計画当時の担当者が退社しているため、正しい記述が出来ませんでした	(製造業、東毛、30年以上)
28	次世代に対する事業の開発、投資の支援	(製造業、東毛、30年以上)
29	外部環境が厳しい	(その他、北毛、10～30年未満)
30	諸施策による支援は企業にとって非常に重要であり、拡販・新技術の開発・生産の合理化等を推進するうえでかせない	(製造業、西毛、30年以上)
31	H23に再度申請し承認を得ることができた。マスコミからの取材もあり広報に役立っている。2回目の申請は前回の経験からスムーズに書類を作成することが出来た。今回は確実に成果を上げていきたい。	(サービス業、中毛、10～30年未満)
32	㈱二葉屋商店は平成21年末に廃業しました	(無回答、無回答、無回答)
33	申請が三年または五年で切れる前六カ月ころに、第二回目の申請を奨励して、継続して経営革新計画を持っている会社が良いと思います。→現行では第二回目申請が少ない	(サービス業、中毛、10～30年未満)
34	現在、特殊研磨機を購入予定です。その節はよろしく願います。	(製造業、西毛、30年以上)

## お わ り に

平成 23 年 7 月よりスタートした群馬県支部の調査研究事業ですが、アンケート調査は 589 社（有効回答数 191 社）に対して、インタビュー対象企業は 15 社、金融機関へのインタビューは 6 機関を対象に実施して参りました。

前回調査の平成 14 年以降を考えると、その後のリーマンショックや東日本大震災等があり、当初の計画どおりに事業を進められている企業は少ないのではないかという推測の中でのスタートでした。調査に対して回答を頂いた企業は、売上や経常利益を伸ばしていたり、横這いである企業が多くを占めました。県内における経営革新計画承認企業の力強さを実感いたしました。

このように経営環境が変化する中でも利益を計上し続けていくことは非常に大変なことと思いますが、今回の調査研究において、経営革新に実直に取り組む企業は、多少の経済環境の変化にはそれ程影響されない基盤を積み重ねているような感じさえいたしました。常に変化を続け新しいことにチャレンジしていく企業でなければ、この荒波の経営環境には対処出来ないということも実感いたしました。

この報告書はそのような企業のエキスを、中小企業者及び中小企業支援に携われる皆様にお伝えできるように纏め、提言記載したつもりです。ご一読頂き企業経営の参考として頂ければと思っております。

尚、我々社団法人中小企業診断協会群馬県支部としても、経営革新に取り組む企業の支援をより強化出来るよう体勢を整えて参りますので、ご利用の程よろしく願いいたします。

最後に、ここに無事報告書を完成することが出来ましたことは、偏に調査にご協力頂いた皆様方のご尽力があればこそと、調査員及び群馬県支部会員一同心から感謝いたします。

平成 24 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会群馬県支部

調査研究員 三牧 文雄

調査研究員 戸塚栄三郎

調査研究員 吉 村 守

調査研究員 打尾 貞治

調査研究員 菅田 洋之

調査研究員 高橋 尚志