

平成23年度 マスターセンター補助事業

中小企業診断士のための 経営改善事例集

平成24年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

はじめに

社団法人 中小企業診断協会三重県支部では、平成23年度マスターセンター補助事業「支部における調査・研究事業」として、『中小企業診断士のための経営改善事例集』作成に取り組みました。

平成23年3月11日に起こった東日本大震災は、甚大な惨禍を私たちにもたらしました。多くの人たちが家や職場、尊い家族や友人を一瞬のうちに失い、深刻な二次災害も引き起こしました。しかし、厳しい状況のなかで日本中から数々の支援が寄せられ、現場を中心に復興に向けた力強い動きが着実に始まっています。被災地では、日本人のモラルの高さや地域の連帯意識の強さなど世界に誇れる日本文化の良さを示しました。これらにより、日本文化を礎石とした日本的経営の強さは、現場での積み上げられた小さな「カイゼン」活動にあることを再認識させられました。

今回作成した『中小企業診断士のための経営改善事例集』は、三重県支部所属の中小企業診断士が、自らが体験した経営改善の事例を集めることで、「カイゼン」を積み上げる日本的経営の強さを再認識するとともに、可能な限り多くの会員が執筆活動に参加し、小さな改善がやがて大きな改革へとつながっていくことを期待し、被災地へのささやかな応援の意味合いを込め作成いたしました。

編集の方法としては、プロコン・企業内診断士を問わず、自らが体験した経営改善事例を、できるだけ制約事項を設けず収集し、改善に対する思い・志を含め表現するようにしました。また業種別に改善課題が一覧できるタイトル索引を設け、利用者の便宜が図れるようにまとめてあります。第1章「カイゼンと中小企業診断士」では、経営改善に取り組む姿勢とそれを支援する中小企業診断士の取り組み方について述べています。第2章「経営改善事例集」では、最初に業種別・課題テーマ別の索引を示します。その後、順次、「製造業」「建設業」「小売業」「卸売業」「サービス業」「飲食業」「運輸業」「公共部門」と業種別に経営改善事例を編集してあります。

今回作成した「経営改善事例集」が企業診断のフィールドで、実践的な支援を行う中小企業診断士の経営改善に向けたヒントとなり、診断スキル向上にむけた一助となれば幸いです。また、今回の「経営改善事例集」は、小さな改善の積み重ねですが、被災された皆様をはじめ関係者の多少なりとも支えとなれば幸いです。東日本大震災により被害を受けられた皆様、被災地に所縁の深い皆様に、心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

平成24年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

支部長 大竹 美光

目 次

はじめに

第1章 カイゼンと中小企業診断士

1. カイゼン活動の必要性	1
2. 「カイゼン」に必要な姿勢	1
3. カイゼンを支援する中小企業診断士の姿勢	4
4. 経営改善事例集の利用の仕方	5

第2章 経営改善事例集

1. 事例一覧	7
2. 事例集	8
製造業	8
建設業	32
小売業	40
卸売業	47
サービス業	56
飲食業	71
運輸業	76
公共部門	79

おわりに

第1章 カイゼンと中小企業診断士

1. カイゼン活動の必要性

平成23年3月11日に起こった東日本大震災により、改めて日本的経営の「強さ」と「弱さ」を再認識させられた。大きな政治の混乱とともに、危機的な状況になれば求められるはずの強いリーダーシップが機能せず、誰しもが望む復興にむけた再建への進みが芳しくない。その一方で、被災地の現場では、日本人のモラルの高さや地域の連帯意識の強さなど世界に誇れる日本文化の良さが伝えられている。助け合いの精神に基づき、現場での日々の「カイゼン」活動を執拗に繰り返し積み上げていく姿である。これにより、トップダウン的な活動に弱点を持つ一方で、日本文化を礎とした日本的経営の強さは、現場での積み上げられた小さな「カイゼン」活動にあることを改めて再認識させられた。

また近年、日本経済は内需の低迷で、国際化や多文化共生社会への対応が迫られている状況にある。1980年代にジャパンアズナンバーワンとまで賞賛された日本的経営も、低迷時期が長期に渡っており、中国をはじめ新興国に進出した日本企業も文化的な差違により、苦渋を飲まされるケースが多い。日本的経営の国際化の必要性は議論を待たない状況であり、時には強烈なトップダウン型の活動も求められる。しかし、被災地での状況などを見ると、やはり現場サイドでのボトムアップ的な活動が日本人の特性には適合し、日本人の特質をより発揮できる「資質」であると思われる。この日本特有の「強み」を国際的なフィールドで活かせる新しい日本的経営のあり方はまだ見えないが、日々の現場での「カイゼン」活動を積み上げていく経営姿勢と、長期的な視点に立つ「人」を中心とした日本的経営の原点に再度戻り、そのあり方の検討を進めていく必要性は高いのではないだろうか。

今回作成した『中小企業診断士のための経営改善事例集』は、三重県支部所属の中小企業診断士が、自らが体験した経営改善の事例を集めることで、「カイゼン」を積み上げる日本的経営の強さを再認識することを目的としている。また、可能な限り多くの会員が執筆活動に参加し、小さなカイゼンを多くの人が集い参加し、実施を担っていくことが、やがて大きなイノベーションへとつながっていくことを感じてもらいたい。そのため、現場に隠れて表には表れにくい小さな「カイゼン」の物語をそのまま味わってもらうことで、中小企業の現場でカイゼン活動を担う中小企業診断士の活動の支えとなることを期待している。

この章では、個別の改善事例の紹介に入る前に、今回の改善事例から散見された現場での経営改善に必要な取り組み姿勢とそれを支える中小企業診断士の役割について再確認を行う。

2. 「カイゼン」に必要な姿勢

日本的経営の強さは、現場での「カイゼン」活動にあると指摘したが、最近では、改善提案箱を

現場に設置するが、強制的な提案を義務づけないと改善提案のアイデアが出てこないと嘆く企業が多くなっている。かつての現場での経営改善は自然発生的に生み出される事が多かったために、意識的に経営改善が起こる職場作りに取り組む企業は少ない。多くの中小企業で日本的経営の原点である現場での活動の陰りが見られるが、その輝きを取り戻すために、今回の改善事例からかいま見ることができた現場での「カイゼン」活動を活発化させる基本的な姿勢について考える。(図1参照)

(1) 討議のなかから気づく

今回の改善事例のなかでは、個々のカイゼン活動の体制と進め方について記載をお願いした。そこでは、衆知を集めカイゼンに向けたアイデアを関係者の参加により練る事例が多く見られる。

今回の多くの改善事例を見ると、カイゼン活動は一人のエリート社員が進めても効果が上がるものではない。リーダーシップをとるまとめ役の社員や支援

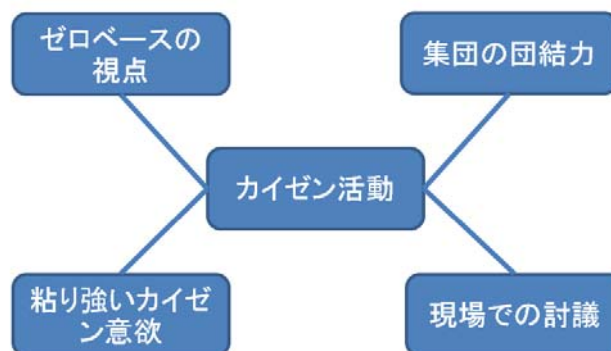


図1 カイゼンに必要な姿勢

者が存在することは確かだが、多くの場合、現場の職場集団でのフランクな会話や討議から、誰とはなしに重要なアイデアが噴出している。「創発」という言葉があるが、一人の考えが、別の一人の考えを刺激し、その話しに影響をうけたまた別の人が新しい見方を生み出していく。その間に、数々の使えない突拍子もないアイデアの残骸が多数存在し、一つの重要なアイデアに到達する。フランクな雰囲気では既成概念にとらわれない、自由なコミュニケーションがアイデアを誘発している。現場で抱える問題点への常日頃の問題意識と共に、自由な雰囲気での従業員間のコミュニケーションがカイゼン活動を支える温床となっている。近年では一時期に活動されなくなった社員旅行や社内運動会を見直し、会社が費用負担して取り組みを再開する企業が出てきているが、オフサイトミーティングや茶話会、レクリエーション活動など、現場サイドでのフランクなコミュニケーションを誘発する場作りの重要性が認識できる。

(2) ゼロベースの視点

今回の改善事例のなかでは、改善点の具体的な取り組み内容を記載してもらったが、顧客の側からの視点に変えたり、異業種で行われている作業を取り込んだり発想の転換で、成果を達成した事例が多く見られる。

カイゼン活動は、従来当たり前と思っていた習慣や慣習を一度疑って見ることから生まれている。

行動科学学者のクリス・アージェリスは、人間の成長プロセスには「自己概念の拡大」が必要だとし、異質な考え方を受容し、自己の経験と統合することで自己概念を拡大していくことの大切さを述べている。異質なものに会っても、拒否・否定・歪曲をすることは成長にはつながらず、異質な物を受け入れ、自己の考え方と向かい合うことが、成長につながると主張している。ただし、その際には、自己変革に伴う脅威に耐える必要があることも合わせ述べている。(クリス・アージェリス著、伊吹山太郎・中村実訳『組織とパーソナリティー—システムと個人の葛藤』日本能率協会社、1970年)

確かに効率化のためには習慣化し自動的に業務を行うことが求められるが、習慣が行き詰まり、新しいカイゼンへの取り組みが必要な場合には、異質な物を受け入れること、ゼロベースで自己の行動を見直し、批判的に自省することがカイゼン活動には求められる。何気ない日常の習慣を当たり前と見逃さず、ゼロベースで違う角度から物事を見る姿勢が重要と言える。

(3) 粘り強いカイゼン意欲

カイゼンに取り組む際には、「あきらめるまで失敗はない」と言われる。改善事例を見ると、一度で完璧な経営改善に結びついた事例は少ない。みんな様々なアイディアを何度も試してみて、何度も失敗して、また取り組むという試行錯誤を繰り返している姿が見られる。トライアルアンドエラーをあきらめることなく、継続的に改善を繰り返していく姿勢が、カイゼン活動を成功に導く秘訣と考えられる。ただし、トップダウン的な苦痛になるようなカイゼン活動では長続きはせず、いつの間にか活動がとぎれてしまう。多少の緊張感やプレッシャーは不可欠であるが、現場の従業員が楽しみながら、継続していける粘り強い活動が定着には必要だと言える。

(4) 集団の団結力

今回の改善事例のなかでは、成果及び工夫点について記載をお願いしたが、リーダーとして改善プロジェクトを引っ張った時の工夫が多く見られる。

カイゼン活動は集団の叡智を結集する凝集力・団結力が必要である。せっかくの集団も方向性が定まらずバラバラであれば、カイゼン活動は力強い物とはならない。現場の従業員の意識を変え、カイゼン活動へのモチベーションを高め、カイゼン活動の方向性を引っ張る現場リーダーが不可欠である。経営改善事例にも、現場でカイゼン活動をリードする現場リーダーの存在が表れている。これらは、経営者が発揮する経営リーダーシップとは違った形で、現場サイドで現場において発揮されるリーダーシップである。これらのリーダーシップの支援により、カイゼン活動の方向性がぶれずに、現場に密着した形で集団の凝集性が高まる。

3. カイゼンを支援する中小企業診断士の姿勢

前述のようにカイゼン活動は現場集団の中から、創発されてくる活動であるが、これらの活動を支援し、活動を活性化させる支援活動の必要性も高い。中小企業診断士は、これらの活動の触媒としてカイゼン活動が活発化するように支援活動を行う必要がある。今回の改善事例は、中小企業診断士が自ら携わり支援した過程が記載されており、現場カイゼンの触媒者としての中小企業診断士の役割を考える際の参考となる。以下では、事例から見られる中小企業診断士の役割を考える（図2参照）。

（1）カイゼン活動のファシリテーター

現場でのカイゼン活動は、現場リーダーを中心とした自律的な活動として継続されていくことが望まれる。そのため、外部者である中小企業診断士が常時、現場活動に直接介入している事はよいことではない。今回の改善事例では、中小企業診断士が第三者として携わった際、現場を側面からうまくリードして、成果に導いている事例が多い。

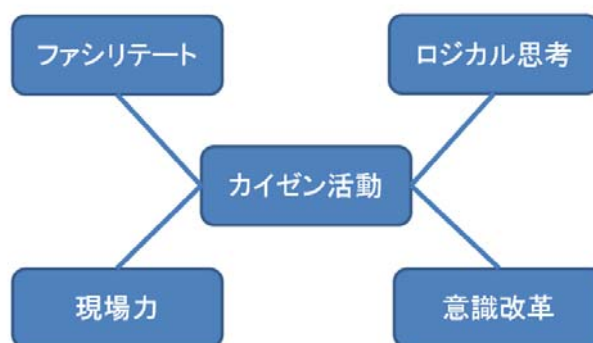


図2 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、現場リーダーの支援を行い、カイゼン活動が自律的に動き出すためのファシリテーターの役割を担う必要がある。第三者としての冷静な目から活動を見守り、何が活動の障害となっているのかを分析し、適切なアドバイスを行う必要がある。現場の会合が滞りがちなら、現場での人間関係などにも配慮し、ミーティングの行い方や、テーマの設定の仕方などアドバイスを行う。場合によれば、ミーティングに直接参加し、議事進役や司会を行うことで、現場リーダーの支援者として直接現場活動に介入する必要性もある。ただし、あくまで支援者としての役割であり、ボトムアップ活動として現場の自律性を引き出すという役割に徹している場合に成功例が多い。

（2）現場力を活かす視点

今回の改善事例では、現場サイドに立ち、現場力を正確に分析把握し、カイゼン活動に活かしている事例が多い。やはり、問題点の解決策は現場にあるということになる。

現場には、長年の業務運営の結果蓄積された、業務知識やノウハウが多数存在している。中小企業診断士が、自らの経験だけに頼り、現場のカイゼン活動に直接ピタリと当てはまる改善案を出し続けることは不可能に近い。中小企業診断士は、現場に潜在するこれらの知識や業務ノウハウをいかに引き出し、現場が持つ創造力・生命力を活かす視点で支援を行う必要がある。楽しい雰囲気を

作り、現場従業員の参加意識を高め、現場の持つ潜在力を表に発揮させるという姿勢が求められる。

（３）中小企業診断士の持つロジカル力の発揮

一方、今回の改善事例では、支援者として中小企業診断士が、改善プロジェクト全体の状況を分析し、ロジカルで適確な判断でロジカル力を発揮している事例が多い。

現場にある業務知識やノウハウは、暗黙知として存在し、形式知として表出化していない。また、現場だけでの討議では、往々にしてまとまりに欠け、多数出たアイデアを実行可能な改善案として収束させていくプロセスに弱い。中小企業診断士は通常、ロジカルシンキングやフレームワーク構築力を強みとして持っている。現場カイゼン活動がまとまりに欠け、混乱にある状態から、一つの方向性に収束させていくためには、アイデアのカテゴライズや代替案の比較検討など、ロジカル思考が必要となる。中小企業診断士は、そのような時、自らの力を発揮し、実現可能な計画としてまとめられるよう支援を行う役割を担う。その場合に成功事例が多い。

（４）現場の意識や認識を変える

今回の改善事例では、中小企業診断士が、関係者を巻き込み意識を変えながら改善プロジェクトを進め、今後も継続が可能なように仕組みとして定着に取り組んだ事例が見られる。多くの場合は、一時的には改善ができて、本当に継続的に改善効果を上げ、効果を持続させる活動になっている取り組みは少ない。

現場のカイゼン活動の一番の障害となり、また難しい点は、現場従業員の認識を変え、カイゼンへの意識を高めることである。中小企業診断士は、カイゼン活動が継続した活動となるよう、現場従業員の改善に向けての意識や認識を変え、前向きなものとなるように、配慮しなければならない。凝り固まった現場従業員の考え方を変えるためには、常に中小企業診断士自らが、問題意識を高め、常に第三者からの違った角度からの物の見方や意見を、現場に伝える姿勢が必要となる。外部経営環境の厳しさや、昨今の顧客ニーズの多様化など、現場作業員へ危機感を与え、刺激となるような様々な角度からの物の見方が求められる。

現在は閉塞状況に落ち込む中小企業が多く、上記のような、カイゼン活動を支援する活動の重要性は増している。中小企業診断士には、現場に飛び込み、現場を変えるイノベーターとしての役割がますます求められていると言える。

4. 経営改善事例集の利用の仕方

前節では、経営改善のために必要とされる姿勢と中小企業診断士として求められる役割について述べた。様々な角度からの違った物の見方を、現場作業員に伝えるために、中小企業診断士自身が、

様々な経営改善の事例を参考として活用していくメリットは大きい。もともと中小企業診断士が行う経営診断や経営改善は、臨床学的な性格を持っており、個別経営支援の事例が参照出来ることは、経営支援の質の向上を支えるために必要性が高い。継続的に改善事例が集められ、参照されることで、また集められた叡智が現場へ還流していく。診断理論の高度化とともに、改善事例の蓄積の必要性は高いと言える。

以下の第2章では、「製造業」「建設業」「小売業」「卸売業」「サービス業」「飲食業」「運輸業」「公共部門」と業種別に、三重県支部所属の中小企業診断士が自ら体験した経営改善事例を編集してある。また、中小企業診断士が参照しやすいように、記載項目を統一し、P7に事例集の索引一覧を掲載した。記載に当たっての項目は下記とし、記載担当者の氏名を明記するようにした。中小企業診断士が、自身の経営支援の際に、様々な視点から参照していただければ幸いである。

< 記載項目 >

タイトル／対象企業属性

- ① 概要
- ② 現状と課題
- ③ 体制と進め方・手法など
- ④ 取り組み内容
- ⑤ 成果および工夫点
- ⑥ 今後の課題

※なお事例についての内容の詳細の問い合わせを希望される方は、三重県支部までお問い合わせ下さい。

お問合せ先：〒514-0004 三重県津市栄町1-891 社団法人中小企業診断協会三重県支部

TEL 059-246-5911 E-mail mie-shindan@poppy.ocn.ne.jp

第2章 経営改善事例集

1. 事例一覧

業種	課題区分1	課題区分2	タイトル	
製造業	現場改善	5S 活動	5S 活動による製造現場の改善事例	8
	IT活用	業務プロセス改善	IT有効活用による経営改善事例	11
	IT活用	電子文書管理	事業所移転－図面庫廃止に伴う図書の低コスト電子化	15
	事業承継	後継者育成	後継者の育成・事業承継と取引先との対等な商取引関係の構築	20
	新規事業推進	企業連携	新規ビジネスへの事業展開	23
	新製品開発	販路開拓	驚異的な確率で入るパターの販路拡大支援	26
	予算実績管理	会計処理	月次部門別予算実績差異分析による経営改善	29
建設業	現場作業改善	整理整頓活動	高齢者が継続して働き易い職場づくりのための改善指導事例	32
	資金繰り改善	金融機関対策	経営改善計画と金融機関へのリスク要請	36
小売業	IT活用	計数把握	売上を分かりやすく把握するためのツールの作成	40
	新商品開発	ネット販売	靴小売から脱却し、オリジナルインソールのネット販売に経営資源を集中	44
卸売業	在庫管理改善	販売促進	倉庫のショールーム化	47
	労務改善	労基法対応	管理職・営業職に対する残業問題に関する改善事例	51
サービス業	IT活用	顧客サービス改善	IT活用による経営革新	56
	全社改善運動	生産改善	全社改善運動の展開による自販機整備会社の経営改善	60
	販売促進	利用促進	県営サンアリーナの指定管理者としての取り組み事例	63
	リサイクル	再エネルギー化	企業連携による産業廃棄物処理の費用削減	67
飲食業	販売促進	コンセプト設定	対象顧客・価格戦略の改善	71
	販売促進	集客改善	居酒屋における計画的な販売促進にむけての改善指導事例	73
運輸業	IT活用	給与業務改善	間接業務【給与計算】の効率化	76
公共部門	IT活用	広告改善	三重県公式ホームページ・バナー広告の新確保戦略	79

2. 事例集

(1) 5S活動による製造現場の改善事例

業種：製缶板金・溶接業／資本金：30 百万円／従業者数：25 名

① 概要

板金・溶接を行う事業者で、受注状況は比較的安定して推移しているが生産性が上がらず、仕事量の割に収益が確保できない状況が続いていた。そこで、5S 活動に取り組み現場改善を進め「ムダ」を排除し生産性の向上に取り組んだ事例である。

② 現状と課題

製造現場を視察し、材料や仕掛品が床の上に無造作に置かれ、その横で従業員が溶接作業をしていたり、完成品が工場内にところ狭しと積み上げられている状況を確認した。そして、その場で経営者に対して、5S 活動により従業員の意識改革と効率的な作業環境の整備を行い、生産性の向上を図るよう提言し、全社を挙げて 5S 活動に取り組んでいくこととなった。

③ 体制と進め方・手法など

1) 事前打合せ

5S 活動への取り組みに先立ち、経営者、経営者夫人、工場長を交えて事前打合せを行い、現状及び課題、5S 活動の目的、実施方法などについて説明するとともに、改善への取り組み方法や時期等について協議を行った。さらに、5S 活動の推進組織（推進会議）の整備や人選の必要性について説明した。

2) 推進会議メンバーに対する説明・協力要請

メンバーの人選を会社側に任せ、推進会議を立ち上げ、5S 活動の目的・効果、実施方法等について説明するとともに、今後の 5S 活動の推進役になってもらうことを理解してもらった。

④ 取り組み内容

1) 5S 活動の基本の周知徹底と活動の開始

5S 活動の内容をまとめた DVD を全従業員に視聴してもらい、5S 活動とはどういうものかを理解してもらった。そのうえで、社内の大掃除に着手した。

2) 5S 活動のポイント等を説明

「整理」、「整頓」、「清掃」等について推進会議にて実戦方法等を詳細に説明し、他の従業員への伝達や推進役となるよう要請した。

3) 5S 活動の推進状況を確認

改善効果を維持するために 5S チェックシートを活用して、推進会議メンバーによるチェックを実施した。その実施結果を集計・グラフ化し、現状や問題点等を指摘するとともに対策を指導した。

4) 推進会議での検討・協議

こちらからの投げかけに対して、推進会議メンバーで検討会を開催し、自分たちで 5S 活動を推進し、現場改善・生産性の向上につなげるための検討を行い、それを社内に広げていった。

⑤ 成果および工夫点

「整理」、「整頓」と段階を経て展開することにより、工場内の様子に変化し、5S 活動に取り組んだ成果がはっきりと現れてきた。これは、チェックリストを分析し推移を表した図 1 (5S チェックリストに基づく項目別評価の推移) を見ても明らかである。そして、工場内の 5S 活動が進展し、作業環境が改善されるにつれ従業員の意識も変化し、それが次の段階への取り組み意欲となっていったのである。

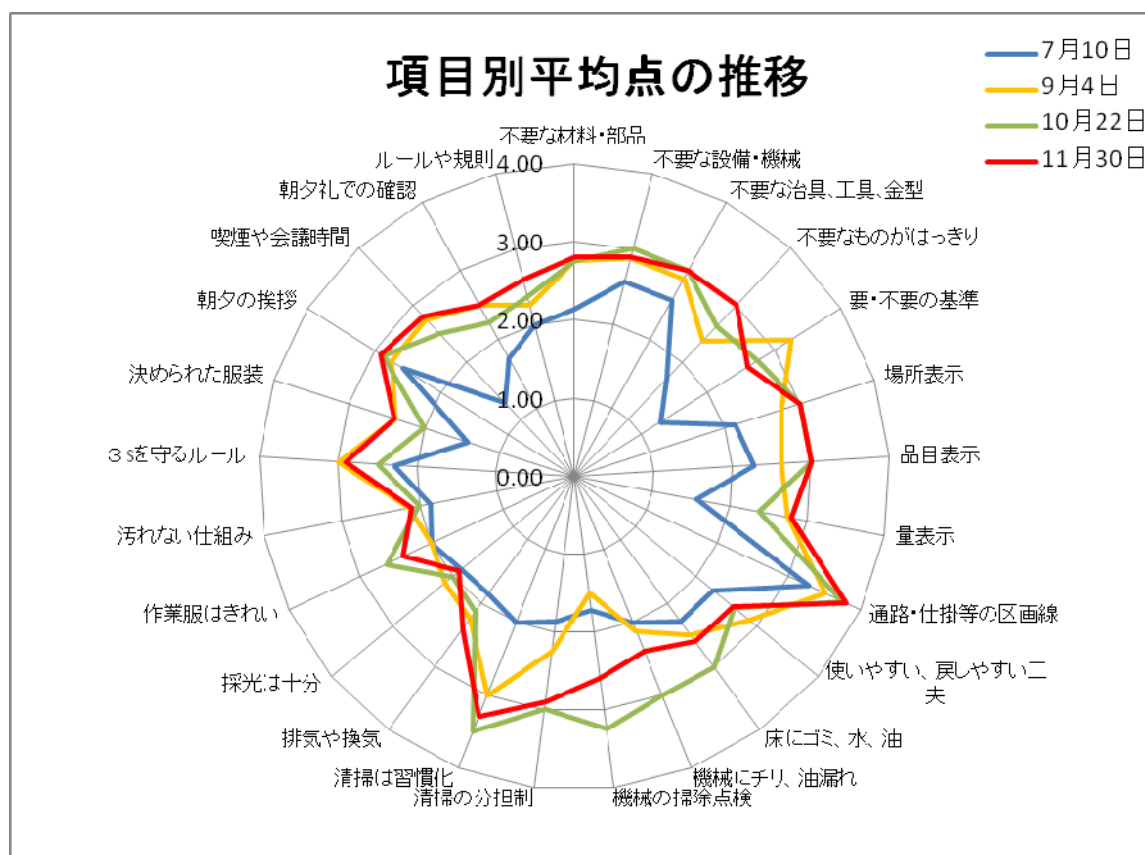


図1: 5Sチェックリストに基づく項目別評価の推移

⑥ 今後の課題

5S活動の進展により、作業環境等は整備されたが、生産性の向上等については、具体的な形で把握することができなかった。また、5S活動の進展が順調に推移してきただけに、改善成果がスピードダウンしたり、マンネリ化することが危惧される。今後は、5Sに関するルールを明確にするとともに推進会議の機能を充実させ活動を継続させていくことが必要である。

(中小企業診断士 橋本 大輔)

（２）IT 有効活用による経営改善事例

業種：製造業、物流業、サービス業／資本金：300 百万円／従業者数：597 名／

売上高：37,700 百万円（H22/3）

① 概要

複合樹脂の製造会社 A 社の M 社長から、着色製品の色合わせ（調色）で顧客の承認をもらうのが大変で、ひどい時は 6 回から 8 回も通う時があり、当社にとっても生産計画や生産設備の稼働率に大きな影響を与える課題であるのみならず、お客様にも迷惑をおかけする重要な課題であるので指導してもらえないかとの相談を受けた。

② 現状と課題

1）現状

A 社は複合樹脂の色合わせには CCM（コンピューターカラーマッチング）を使用しており、CCM で色合わせして顧客の検査を受けているが、顧客の目視検査で合格がなかなか得られないとのことであった。色合わせは、お客様に調色サンプルを評価して頂くため、通常は 1 日に 1 回であり、色合わせが出来ないと、製品の製造に取り掛かれないことになる。

2）課題

色合わせを何度も行うことの課題は以下の通り。

a．A 社の課題

- ・ A 社の調色担当者が調色検討、顧客訪問を何度も行うことになり、
- ・ 調色担当者の生産性が低い
- ・ 承認が得られるまで調色対象製品の生産が行えない。
- ・ その為、生産計画が立てられず運転できない生産系列が出ることも生じる。
- ・ また、調色評価の頻度が多いと顧客から技術力が低いと判断されかねない。

b．顧客の課題

- ・ 何度も評価するのが、時間の無駄
- ・ 従って、できれば手間のかからないところに頼みたい。

③ 体制と進め方・手法など

本課題の検討を行うに当たり、先ず、色合わせのプロセスを確認した。

1）調色目標

顧客のカラー見本（シボ付 20cm×20cm シート）（K1）

＊シボ： 製品の光反射（光沢）を抑えるために、製品の表面を凸凹にする加工法

2) 色合わせのプロセス

- ①調色の顔料配合を CCM で検討し、名刺サイズのシート (S1) を作成し評価。
- ②次に見本サイズのシボ付シート (S2) にて CCM にて S1 の配合を若干修正
- ③S2 とカラー見本 (K1) と比較評価を行い、合否を判定する。
- ④合格の出た S2 配合のペレットでお客様が成形し、製品の調色が目標のものか
最終確認を行い、目標とズレがある場合は再度調色を行う。

3) 分析

上記の色合わせプロセスから考えられる課題を整理した。

a. CCM と目視の違い。

- ・目視は角度を変えて評価する。
- ・CCM は 1 方向からのデータ。
- ・シボ付シートは角度を変えると色調が変化する。

b. 同じ顔料配合でも成形機が変わると色が変わる

- ・名刺サイズシートの成形機、20cm 角シートの成形機、顧客の成形機は異なる成形機である。
- ・名刺サイズからスタートする理由
 - ・調色には数種類の顔料を使用する。
 - ・異なる顔料を用いて類似の色を出せるので
 - ・類似の色の中でコストの安い配合検討が必要となる。比較検討が必要。
 - ・RoHS 指令に該当する顔料は使用できなくなったので、検討事項が増えた。
 - ・検討数が多くなるので、サンプル量の少ない名刺サイズで行う。

4) 改善手法

a. CCM データを目視に近づける

現在は 1 方向 (90°) のデータを主にしているが、角度を変えたデータを採取し、色変化を再確認して、角度変化のデータの有効性を再確認する。

b. 成形機の違いによる発色の違いが考えられるので、種類毎 (樹脂種、グレード、色調等) のデータを採取し、名刺サイズ、シボ付 20cm プレスシート、成形品での色変化を確認する。色の変化は、CCM で色調 (L、a、b) を測定し確認する。

*L、a、b : L は明るさ、a は赤一緑の程度、b は黄一青の程度を表す。

c. データの蓄積による色変化を予測した調色配合にすることにより、色合わせの合格率を高める。(多くのデータを収集し、解析するのに IT を活用する。)

④ 取り組み内容

1) 取り組み内容

- ・調色は、樹脂種、グレード、色調で変わるため、数多くの製品毎の調査・検討が必要となる。そこで、生産頻度の高い製品から検討を行うこととした。
- ・CCM データを目視に近づけるための角度を変えたデータは、既に検討されており、角度を変えると明るさ（L 値）が低下し暗くなるので、従来は明るい（90°）のデータを中心にしていたが、（45°）での変化をデータできちんと残すこととした。
- ・成形機による変化については、従来はそれ程気にしていなかったが、どの程度の色変化があるのか、対象を同じ樹脂種、グレード、色調のもののデータに整理して確認することとした。

2) 経過

- ・データ採取を始めて、成形機による色の変化が大きいことが確認できた。特に、赤、緑等の着色品は、黒、白系よりも成形機による色の変化が大きいことが判明した。
- ・データの蓄積による色変化の予測を行うには、ある程度のサンプル数（n 数）が必要であるが、n 数が 3 以上になったものについては、変化の平均値で色変化を予測した S2 を作成することにした。
- ・その結果、見本シートとの色合わせは、格段に向上し 6～8 回かかっていた難しい製品も 2～3 回以内で色合わせが可能となった。
- ・多くの樹脂、グレード、色調の製品を製造しているので、データの収集と整理を継続している。

⑤ 成果および工夫点

1) 成果

- ・成形機による色の変化（名刺サイズ（S1）と 20cm サイズ（S2）の成形機差）があることが判明し、その差を考慮した S2 サンプルで色合わせすることにより、合格になる回数が早くなった。

→過去に 6～8 回かかった製品も 2～3 回以内で合格するようになった。

- ・その結果、調色担当者の業務効率は向上し、生産計画の精度、製品生産機の稼働率も向上した。
- ・お客様の色合わせの頻度も減少し、業務負担の軽減が図れたことと、A 社の技術力を再評価して頂いた。

2) 残された問題点

- ・生産頻度の高い製品は、成形機による色変化のデータが予測に必要な n 数を確保できるが、

1年に1回程度生産する製品は、予測精度が向上するまでに数年を要する。

- ・顧客の製品段階での色合わせは、周辺部品との調和の関係で、目標の色調から変化することもあり、この方法での適合性の範囲を見極めていく必要がある。

⑥ 今後の課題

ITによる業務の効率化が提唱されて、現在では当たり前になっている。IT化すれば業務が効率化するように思われているが、重要なことは、業務を効率化するのは業務の仕方（プロセス）である。従って、効率的なプロセスを検討するのが先であり、それを行うために、ITを利用していることを理解する必要がある。

（中小企業診断士 島田 武雄）

（３）事業所移転－図面庫廃止に伴う図書の低コスト電子化

業種：産業機械メーカー／資本金：490 百万円／従業員数：200 名／売上高：5,500 百万円

① 概要

本事例は、産業機械メーカーの粉粒体事業部門が創業地の東海地方事業所を廃止し、関東地方に統合移転するのに際し、事務所スペースの制約上、40 余年蓄積した図面および顧客管理文書を極めて低コストで、短期に電子化（図面 3 万枚、文書 23 万枚）した事例である。

1）企業および当該事業所の概略

a．対象企業の概要

業種：産業機械製造業／資本金：4 億 9000 万円／従業員数：200 名／

売上高：55 億 5700 万円（2008 年 3 月）

流体機械（ポンプ、乳化、分散）、および粉粒体機器（混合、混練、解砕、分級、選別）、各種プラントと設備エンジニアリング

b．本報告に関する事業所の概略

- ・粉粒体分野：分級機、破碎機、関連装置の設計製造エンジニアリング、売上高約 6.5 億円
- ・製品は個別受注生産の形態
- ・製品としては 6 種の製品群があり、各製品群に 10～30 の標準機種を持つ
- ・機器の価格帯：100～2000 万円
- ・受注から納入まで――機器単体：1～3 か月、装置物件：6 か月
- ・個別受注案件に対して、標準機種の図書を編集設計し製造する。顧客別に見積もりから納入までの図書は 1 案件 50～100 枚におよぶ。

② 現状と課題

紙図面および紙文書を「大量保有」の現状に対し、移転先の「保管スペース無し」に等しく、従来から課題になっていた「図面探し、書類探し」のむだ時間削減を同時に実現する要求に迫られていた。しかし、これを実現する「文書管理システム導入」の予算は認められず、事務所の通常の経費範囲での実施が条件であった。

1）当該事業所の図面および顧客管理文書の保有状況

a．保管場所――図面庫約 30 m²、事務所約 40 m²内デスク周辺の書棚と文書キャビネット

図面ロッカ：A1×5 トレイ×4 段×4 列――A1×80 トレイ分（A1、A2、A3 混在）

書棚：A4×0.9m 幅×20 スパン――18m

キャビネット：A4×0.55m×4×3――6.6m

b. 紙ベースの図面、書類の保有枚数

図面----A1～A3：3 万枚

指図書----A4：6 万枚

顧客管理文書----A4(A3 含)：17 万枚

2) 事業所廃止、移転による図書保管の課題

- ・大判、大量の図面保管スペースがない-----図面ロッカ廃棄となるので、電子化必須。
- ・移転先では、個人用には設計デスクおよび脇机であり、設計データなどの文書保管が限度で、顧客管理文書の保管スペースは極小である-----電子化必須
- ・移転の決定から実施の期間：2007 年 2 月準備、2008 年 4 月末
- ・予算最小化方針：大規模文書管理システム不採用および電子化作業外注回避の指針

③ 推進体制と進め方・手法など

当社の情報化推進・責任者(診断士、IT コーディネータ)がリーダーとなり電子化計画を策定し、営業、設計、業務の担当者の分担により各機種の電子化対象図書の選定と整理、保存フォルダの分類、活用方法の詳細を決定した。実施に当たっては、業務担当およびパート雇用により期限内に実施した。以下に実施条件、準備および推進状況を示す。

1) 電子化の条件

- ・新たなファイルサーバおよび文書管理システムを導入しない。
- ・新たなスキャナを導入せず、現状で利用可能なスキャナの使用に限定する。
図面出力・スキャナ複合機：富士ゼロックス/ドキュワイド DW2050
複写・スキャナ・ファクシミリ複合機：リコー/imajioNeo351
- ・利用ソフト----従来使用のドキュワークス
- ・図面の整理は「ファイル名」＝「図番」で管理し、その他の「属性分類」は行わない。
図番＝ファイル名により、OS 上で「番号順整理」と「二重採番防止」が図れる。
属性分類するには、設計者の手間がかかる、入力に相当の時間がかかる、ので不実施

2) 図書管理システムの構成

- ・既存のサーバ上に、「図書管理」のフォルダを併設した。
- ・図書管理の「フォルダ」を業務上の利用に合わせ、下記の 2 体系で構築し、階層化した。
製品郡別標準機種体系
個別顧客製番管理体系
- ・図面管理・活用は「ドキュワークス」の利用とした。
このソフトは、Windows のフォルダ構造をエクスプローラに連動する状態で表示するとともに、TIF 形式、PDF 形式、XDW 形式、PPT 形式 JPG 形式のファイルをサムネイル表示、DOC 形

式、XLS 形式をファイル名で表示できる特長がある。

3) 図面スキャンニングの状況

- ・ドキュワイドを使用して、互換性の高い TIF 形式でファイル保存し、解像度を 400dpi を基本とした。
- ・スキャン作業：当初は不慣れで 50 枚/日であったが、4 ヶ月後 2007 年 7 月に 8500 枚を処理し、2008 年 2 月図面を完了した。
- ・スキャン直後に、地肌処理、傾き補正の自動補正を施す。（地肌が不十分な場合は手動）
- ・読込んだデータは、「図面管理・活用」のため、「図番」名へのリネームを、エクセルのアドオンソフト「ExcellentDB for DocuWorks」を使用して実施した。価格は数万円。
- ・このソフトにより、保存した TIF ファイルがエクセルの表上に「image No」順で整理される。表中の「image No」を指定すると、TIF 画像が現れるので、「図面番号」を目視確認して「image No ファイル→図面番号」のリネームを容易に実現できた。

4) 顧客管理文書のスキャンニング

- ・リコーの複合機を使用して、電子化を行った。ファイル形式を XDW 形式とした。
- ・TWEIN32 仕様のスキャナから直接操作が可能で、ドキュワークスをインストールした PC にて読込データのリネームおよびフォルダ分類が自在に可能である。
- ・ドキュメントオートフィーダにより、A4 サイズ読取は 1 分間に数十ページの速度。ただし、A3 サイズ折込、ステプラ綴じなどに対する準備が必要。

④ 取組み内容

1) 所要期間

- ・仕組みの検討開始から電子化終了を 13 か月で実現した。
- ・電子化検討の 2007 年初頭、2007 年 2 月にスキャン実験と計画策定…約 2 か月
- ・本格作業を 2007 年 3 月から開始し、2008 年 4 月完了した。
- ・図面 3 万枚については、1 枚ごとのスキャン操作後、地肌処理と傾き補正が必要で、読取後にファイル名を「image No」→「図番」のリネームが必要なことから、9 か月を要した。
- ・文書ファイルは、枚数が 23 万枚と多いが、ドキュメントフィーダによる自動スキャンのため、高速読取が可能であった。

2) 所要人員

- ・スキャンニング作業には、パートタイマを雇用し、各担当者が必要図面を選択して、スキャン指示のもとに実施した。
- ・文書ファイルにおいても同様の指示により、実施するとともに、営業関連のファイルは業務担当者が直接スキャン作業を実施した。

- ・費用面では、パート雇用の人件費の増加だけで、ソフトとしては定額のアドオンソフト購入費である。

⑤ 成果および工夫

1) 短期間での図面の電子化のための検討

- ・図面の活用を配慮して、条件検索のための属性分類を付与する考え方が一般的であるが、その作業は、以下の手間と時間を必要とする。
- ・図面の属性分類には、その図面の性格がわかる担当者、経験者しかできないし、入力に多大の時間が必要となる。このような属性システムに「こだわらない」方針で進めた。
- ・当事業所の場合、旧図面を利用するときの検索は、図番をキーにして図面を探し出せるケースがほとんどであるので、図番を一義的なキーとして電子化の短期推進を図った。

2) 手書き図面の活用と作業効率化、作業標準化

- ・完全な「図番順」管理および改訂版管理の徹底----図面ロッカに保管の場合は、図番順の整理が不十分になっていた。使用図面を戻すときの不手際。図面履歴を分かり易くする。
- ・手書き図面の活用：図形の変更を伴わない、寸法変更程度の図面修正の効率化を図る。
- ・設計担当者、機種担当者以外でも、図面、図書の検索を容易に行えるようにする。
- ・部品の手配業務を、未熟練の担当者でも可能とする。

3) データの一元管理

- ・大規模なシステムの導入や外注業者を使用せずに、低コストで図面および文書の電子化を実現する。
- ・顧客から入手した資料も同一フォルダに共有することにより、関連情報を一元管理する。
- ・CAD図と手書き図の混在利用において、顧客別フォルダでは一元データとして管理する。
- ・顧客への修理、改造等での保守対応等における、文書、写真を含めて一元管理する。
- ・顧客受注カードを電子化し、古い物件の内容を経験のない社員でも容易に把握可能とする。

⑥ 今後の課題

1) このしくみによる図面管理、文書管理と ISO のマニュアル等文書管理

- ・図面・顧客管理図書と ISO マニュアルは別個のしくみであり、当社の規模ではこの方式で十分であるが、一つのプラットフォームへの検討も必要であろう。
- ・さらに当社の ISO 管理対象書類は「紙ベース」であることは、新たな紙文書作成を進めることになる。コストと運用における将来展開が課題となろう。

2) 社内の情報共有

- ・当事業部門は、過去の企業組織においては、上位のグループウェアを使用して、社内のメ

ールおよび「報連相」をデータベース運用していた実績がある。事業譲渡後の企業においては、このシステムが採用されていないため、情報共有における「全文検索」機能がなく、迅速、効率的なビジネス活動に課題が残る。

- ・事業統合に伴い、技術部隊は関東に集約したが、営業部隊は東京と名古屋にあって、技術、生産工場と離れているため、顧客情報を一つのプラットフォームで管理する情報共有が課題である。

(中小企業診断士 澄野 久生)

（４）後継者の育成・事業継承と取引先との対等な商取引関係の構築

業種：食料品製造業／資本金：20 百万円／従業員数：30 名／売上高：400 百万円

① 概要

主な取引先の大手食品会社から一方的に取引条件を提示されるのではなく、対等に交渉できる体制を整備する。この改善を後継者の育成と合わせて実施する。

② 現状と課題

- ・ 仕事内容は大手食品会社 1 社からの委託（生産）商品と自社商品が半々
- ・ 70 代のワンマンタイプの経営者は高齢なこともあって、従業員の末端まで指示が徹底しなくなった
- ・ 後継者は決まったが経営能力は未知数である
- ・ 大手食品会社の優位な立場での取り引きで、受注量が減少傾向にあり、さらに値下げ要請もある
- ・ 収益性の悪化、赤字決算、借入金の返済の負担増、設備の老朽化など経営課題が山積している
- ・ 具体的な経営改善計画がない

③ 体制と進め方・手法など

1) 書類化

仕事を進める上での第一歩として、問題点一覧表、商品来歴カードなど書類化を進める。

2) 取引情報の一元化

担当者、管理者、経営者それぞれが保有している取引先との関連情報を一元管理する。また、以前の取引関連の情報も整理する。

3) 方針（目標）管理の実践

収支計画、利益計画、設備投資計画などの方針管理に取り組む。

4) プロジェクトチームによる活動

後継者を中心とし、若手の管理・監督者をメンバーとするプロジェクトチームで改革を推進する。また、進行状況を全従業員に知らせる。

④ 取り組み内容

2 年前に新規取引先を開拓し、従来の大手食品会社の委託商品、新規取引先の委託商品、自社商品、それぞれ 1/3 ずつとし、売上高の大幅増、利益の安定確保、経営の危険分散をねらい、3 本柱での事業展開を計画したが、大手食品会社から発注量を倍増するので、新規取引先からの

受注は取り止めてほしいとの（指示に近い）依頼があり、大手食品会社の意向通り新規取引先との取引は中止したが、大手食品会社からの受注は増えなかった。また、最近、全商品の原価計算を行い、大手食品会社に商品単価の見直し・値上げを要請したが、内部資料の原価計算の細部まで提出してしまい、商品単価の歪の修正など大手食品会社の都合のよい商品単価となってしまった。このため経営状況は悪化した。これらを反省し、取引先と対等に交渉できる体制を目指す。

今回の改善を後継者に会社の現状を知ってもらう機会とし、取引先との関係、今後の経営方針などを整理する中で、経営改善と合わせて後継者の育成を進める。

1) 取引先管理カード、商品来歴カードの作成と活用

取引先ごとに管理カードを作成し、取引の基本情報、交渉経過など整理する。また、商品ごとに単価、生産量、製造レシピなどを整理し、一括管理をする。

2) 問題点の洗い出し

経営上の現在の問題点を洗い出す。経営者だけでなく管理・監督者、従業員も問題点を書き出す。その問題点の中から重点指向をして、経営改善計画の中に取り込む。

3) 後継者による現状の整理

下記の様式で現状を整理する中で、後継者による現状把握・理解と今後の方向を検討する。また、企業の強み、企業の弱みだけでなく、取引先からの評価、企業の自己評価、経営者（後継者）の自己評価という面からも経営力の分析に取り組む。

経営環境(地域)	企業が歩んできた道	経営方針	企業の強み
業界の動向	企業の自己評価	経営者の自己評価	企業の弱み
取引先の動向	取引先からの評価	企業の課題	今後の方向

4) 方針管理の実践

目標値の設定、細部の実施事項・日程計画を立て、それを実行し、その結果を把握・分析し、適切でタイムリーなフィードバック対策をとることにより、目標を達成する。

5) 計画的な後継者の育成

5年先を後継者への事業のバトンタッチの目標時期として、年度ごとに計画を立て、O.J.T.を意識しながら、後継者の育成に取り組む。また、商工会、同業者の協同組合の青年部などにも積極的に参加させ、人脈作りと自己啓発の刺激とする。

⑤ 成果および工夫点

1) 問題意識の醸成と共有

全従業員が問題点を共有し、全社一丸となって改善に取り組む下地ができた。

2) 計画的な取り組み姿勢作り

日程計画を立て、それを実行していくという考え方の重要性が認識でき、他の仕事にも生かそうという雰囲気が出てきた。

3) 経営改善

今回の取り組みがいろいろな面に波及し、収益性の改善、決算の黒字化に目処がついた。

⑥ 今後の課題

1) 改善の継続と維持

今回の改善を一時的な改善とするのではなく、改善の維持、さらなる改善への取り組みが継続できる経営作りを目指す。

2) 後継者への事業の承継

目標に沿った後継者への事業のバトンタッチとバトンタッチ後の現在の経営者による支援体制作りに取り組む。(現在の経営者による余分な口出し、批判と取られないようにする)

(中小企業診断士 大竹 美光)

（５）新規ビジネスへの事業展開

業種：産業機械メーカー／資本金：150 百万円／従業員数：170 名／売上高：7,000 百万円

① 概要

本事例は、産業機械メーカーがベンチャー企業と組んで、切削・研削などに使用する金属加工液分野の新ビジネスを展開したときの企業課題とその展開の事例である。化学成分などの専門分野の技術課題、販売ルート課題、組織課題などが錯綜し、当該企業が目指したビジネス展開に至らず、ベンチャー企業との関係を終息させるとともに関連会社の協力による関連製品への展開を含めて断念した事例である。

1) 連携企業の概略(数値は概略値で2000年当時)

a. 新規ビジネス展開企業の概要

業種：産業機械メーカー／資本金：1.5 億円／従業員数：170 名／売上高：70 億円／

産業機械を製造する事業

b. ベンチャー企業の概要 業種：個人発明家 ／従業員数：3 名／金属加工液の開発

c. 関連企業

業種：工業サービス、専門サービス、事業所サービス等の事業／資本金：(1 億円)／

従業員数：(70 名)／売上高：(15 億円)

化学洗浄、有機酸・無機酸洗浄、物理洗浄、等の事業

② 現状と課題

この事例に関係した当時、産業機械メーカーは、金属加工液ビジネスへの参入を目指して、「斬新な成分の加工液開発」を発表したベンチャー企業と業務提携して、製品の販売を開始した。製品は「環境に調和、有害物ゼロ」を強調していたのと、環境関連の産業機械メーカーの知名度によって、当初は急激な売り上げペースを開始した。顧客は、自動車部品、家電、光学機械などの大手企業の工場であり、九州から関東と広範囲に渡った。

しかし、当該加工液の使用日数の経過とともに、技術的課題が報告されるようになった。

1) 当該液の技術課題

・防腐剤等の成分を含まないので人体に害がない。

----このことは、微生物の活動により液が変質し、異臭を発生した。

・水をベースとするので廃棄時環境によい

----防錆材等を使用しないため、加工後の部品、工作機械の金属表面などに錆を生じた。

2) ベンチャー企業

・化学の専門的知識を有せず、製造における品質管理の経験も皆無。

- ・ 経営者自身に工学分野履修の経歴がなく、研究開発・技術開発の組織および技術者が皆無。
- ・ 経営者が技術面で無知との自覚がなく、専門家の助言も疎んじるワンマン体質。
- ・ ベンチャー企業に大規模な生産設備がなく、生産管理、品質管理の経験も皆無。

3) 産業機械メーカーとベンチャー企業の当初契約および社内組織

- ・ ベンチャーが製造権を有し、機械メーカーは販売権だけを持ち総発売元、工具商社がユーザーに販売する形態。
- ・ 製品は完成品として定義されており、成分等のノウハウは、ベンチャーからは非開示
- ・ 当初、産業機械メーカーは、販売部門だけでビジネス展開できると判断し、技術部門および品質保証部門は関与しない組織体制。
- ・ 機械メーカーの本ビジネスの責任者・推進者は経営トップ自身であったため、技術開発および品質保証部門の責任者は、トップの方針を変えることが困難であった。

③ 推進体制と進め方・手法など

当社が製品を相当数販売した後に、上記品質クレームが大きな技術課題として表面化したため、技術開発責任者が参画することになり販売部門とともに対策を進めた。

本ビジネスにおける、成分ノウハウ、化学品業種での生産力、品質管理に関しては、当社の体制だけでは不足との技術部門・販売部門の判断に基づき、化学品業種の当社関連会社との連携により対策を進めた。

1) 製品の生産

- ・ 当初製品のクレームに対して、早急に十分な防錆品質の代替品調達と化学薬品以外の防錆対策が必要であり、同類の製品開発メーカーの OEM 生産の検討を行った。
- ・ ベンチャー企業に対して、製品の問題化を契機に製造権と成分非公開を譲歩させ、当社の生産管理、品質管理のもとでの生産体制を確立し、製品の安定化を進めた。
- ・ ベンチャー企業の製品設計、エンジニアリング能力の不十分が明確になった。

2) ベンチャー企業との契約更改と別展開

- ・ 当社関連化学品会社の技術力と製造設備により、当初予定した製品の生産は可能となった。
- ・ しかし、追加の新製品開発にはノウハウ、人材、時間などの課題があり、早急には進まなかった。
- ・ 当社と関連企業の上記連携に対して、ベンチャー企業は、新たな製品開発意欲を示し、追加開発品を独自に既存ユーザーに試供する状況があり、市場に混乱を生じる懸念があった。

3) ユーザーへの製品供給継続と製品コスト

- ・ 上記の製造体制のもとに、ユーザーへの製品供給は確保され、ビジネスは安定化に向かった。
- ・ 継続ユーザーにとっては、出荷元の所在地変更、製品の微妙な違いも認識されるところであ

り、これらを織り込んでの展開であった。

- ・ベンチャー企業との基本契約として、所定原料をベンチャーから購入する条件があり、製品価格への影響が大きかった。

④ 取組み内容

1) 技術課題確認から契約更改への期間

- ・技術部門が相談を受けた時期から約4か月間で当社の製造体制への切り替えを推進した。
- ・ベンチャー企業の技術力の確認：生産能力、工程管理、品質管理、技術開発力、人材能力
- ・契約の見直し：技術のコア部分に対するビジネス展開のしかた

2) 外部関係者への対応と取組み体制

- ・工具商社等との取引状況へのリスク回避。
- ・ユーザへの信頼関係の維持。

⑤ 成果および工夫、終盤の処理

1) ビジネス終息への混乱回避

- ・ユーザは著名な企業であり、そして当社は環境関連の企業であることから、ビジネス面での紛争を回避することが大きな要素であった。
- ・世に大きく取り上げられた製品の廃止をいかにユーザに通知するか、安定した製品利用者に対する考慮も必要であった。

2) 企業内部

- ・経営トップが推進した新ビジネスであり、部門の組織的な扱いに注意がはらわれた。
- ・製品の廃棄について、過大な廃液処理の労力、費用が伴った。

⑥ 今後の課題

1) 新ビジネス展開

- ・新技術に対し、事前に十分な調査が必要であり、自社能力も踏まえて検討して進めること。
- ・製品の市場展開、販売量、製造能力、品質管理力の十分な確認。

2) 経営課題

- ・経営者のガバナンスを明確にする必要がある。
- ・ゴールを明確にし、マイルストーンをオープンに共有すること。
- ・リスク管理を十分に行うこと。(経営者リスクも含め)

(中小企業診断士 澄野 久生)

（６）驚異的な確率で入るパターの販路開拓支援

業種：省力機器設計製造、ゴルフパターの製造販売／個人事業／従業者数：5名

① 概要

ゴルフが趣味という事業主が、長年構想し試作を続けてきたサイドサドルスタイル専用のゴルフパター（PTSniper）がついに完成した。ゴルフルールの世界基準を作成・運用しているイギリスの組織 R&A（ロイヤル・アンド・エンシェント・ゴルフ・クラブ・オブ・セント・アンドリュース）の規格に適合、プロゴルフツアーでの使用も認められた。そこで、このサイドサドル専用のパターを本格的に販売し、経営基盤の強化を図りたい。

しかしながら、この事業者は、これまで製造業一筋で、不特定多数の消費者に商品を販売するという経験が無く、販路開拓の進め方が分からない。

そこで、この事業者が所属する商工会とその商工会に所属する中小企業診断士が販路拡大支援をすることとなった。

② 現状と課題

1）サイドサドルスタイルの知名度が低い。

サイドサドルスタイルとは、目標に対して正面に構えボールを押し出すように打つ独特のパッティングフォームが特徴で、PGA ツアー歴代最多勝利という偉業を残したアメリカ出身のプロゴルファー「サム・スニード」（1912 年～2002 年）が考案した打法のことである。理論的に一番完成されたパッティングスタイルであると評価をされる一方で、そのスタイルが奇抜である、専用のクラブが無かった等の理由により、この打法を採用するゴルファーが少なかった。



サム・スニード



開発者

2）インターネットによる直接販売だけでなく、ゴルフショップ等への卸売りも検討する必要がある。

発売を開始した平成 21 年以来、自身のホームページによる直接販売だけを行なってきた。現在、ホームページへのアクセス数は減少傾向で、販売実績も低迷している。今後はゴルフショップ等への卸売りや、ゴルフ関係者への情報発信を積極的に展開し、幅広いプレーヤーにサイドサドルというスタイルや、専用クラブの認知度を高めていく必要がある。

③ 体制と進め方・手法など

津北商工会経営指導員（中小企業診断士）が中心となり、津伊賀商工会広域連合経営指導員（中小企業診断士）と連携のもと、各種補助事業を活用し、専門家のアドバイスを受けた。

④ 取り組み内容

1) 経営革新計画の承認

平成 21 年度に経営革新計画書の作成を支援し承認を得た。

2) ホームページの作成とネット販売

商工会が実施する専門家派遣事業を活用し、サイドサドル専用パターのホームページと販促用のチラシを作成した。

3) 中小企業総合展等への出展

平成 21 年度、津北商工会経営指導員が中小企業総合展への出展を提案し、東京ビッグサイトで 3 日間、商談会、試打会を実施する。同年度、リーディング産業展みえにも出展をした。平成 22 年度も中小企業総合展へ出展、本年度も幕張メッセで行われる中小企業総合展に出展する。

4) みえメディカルバレー健康福祉ビジネスサポート

平成 22 年度、みえメディカルバレー健康福祉ビジネスサポートを申請し採択されたため、専門家から流通、宣伝、販売促進などのサポートを受けることが出来た。この事業の中で、スポーツ新聞社や、プロゴルフトーナメント主催者等へパターの宣伝活動をする機会を得た。

5) 中小企業販路開拓支援事業（ハンズオン支援型）業務委託を津北商工会が三重県から受託し、津北商工会主導で販路開拓支援を実施している。

まず、現状の希望小売価額で販売した場合、粗利益が少なく、卸売業者を仲介した販路拡大策を講じることが困難であると考えられたため、希望小売価額を引き上げた。

次に、県政記者クラブやゴルフ専門誌の出版社等へプレスリリースを実施した。また、東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県、千葉県の大学ゴルフ部や、東京都及び千葉県のゴルフショップにダイレクトメールを配信、商品の PR と中小企業総合展 2011 への来場を呼びかけた。中小企業総合展では、ゴルフ関係者も多く来場することが予想されるため、ゴルフ業界や、クラブの製造技術等に詳しい専門家を委嘱した。更に、インターネット上で 1500 の関係機関にプレ

スリリースができるバリュープレス（有料）も活用した。

⑤ 成果

- 1) テレビ東京ワールドビジネスサテライト「トレンドたまご」で放映されたことにより、問い合わせや注文が入るようになった。



中小企業総合展 2009 にて「トレたま」の取材を受ける

- 2) BS-TBS「グリーンの教え」にて放映されたことにより、問い合わせや注文が入るようになった。
- 3) スポーツニッポン、ゴルフクラシック等、新聞雑誌にも多数取材を受け記事が掲載されたことにより、問い合わせや注文が入るようになった。
- 4) 通算200本の販売達成

発売開始から2年で通算200本の販売実績が上がったことは大きな成果である。中には1人で3本購入するユーザーも現れた。

5) 男子プロ片山晋吾氏から試打用クラブの取り寄せ

片山晋吾氏が所属するオノフ代表の木下氏から本人がこのクラブを試してみたいので送って欲しいとの要請があり、試打用のクラブを提供した。その後、片山プロがこのクラブを採用するか否かの結果は分かっていない。

⑥ 今後の課題

既存事業が低迷する中、クラブの販売が経営の一助になることを期待し、販促活動を実施しているが、現在においても、販促活動に要したコストが回収できていない状況にある。

当事業所が提案するこのパッティングスタイルやこのクラブを採用するゴルファーは全体から見ると少数であると考えられるので、今後は、どのような販売方式が当事業者にとって一番妥当であるかを検証し、販売戦略の再構築をしていくことが必要であると思われる。

（中小企業診断士 桂山 築）

（７）月次部門別予算実績差異分析による経営改善

業種：電子部品製造／資本金：30 百万円／従業員数：約 90 名／売上高：約 1,000 百万円

① 概要

従前、経営計画・予算を策定しておらず、かつ、部門別損益実績を的確に把握していなかったため、実効性ある経営管理が存在しなかった会社に、月次部門別予算管理を導入することにより、各事業部門の経営実態を適時に把握することで、迅速な経営意思決定を促進し、飛躍的な経営改善を実現した。

② 現状と課題

従前の会社においては、当時の会計システムから月次試算表及び部門別損益計算書が出力される状況にはあったものの、月次試算表と部門別損益計算書の数値が整合しない等、経営実態が正確に把握できない状況にあった。経営幹部が参加して毎月実施される経営会議は、当該財務データを用いて行われていたため、各事業の実態が正確に把握できないまま議論がなされ、的確な意思決定ができない状況に陥っていた。そのため、利益を逸失する要因が生じていても意思決定が遅れ、業績を悪化させる結果となっていた。

また、従前の会社では、経営計画及び予算が策定されておらず、当面の会社の方向性・具体的なアクションプランが明確にされておらず、経営会議において、月次業績や事業の成否を測ろうとしても、定量的・定性的な測定基準が存在せず、合理的な議論を行えない状況にあった。

加えて、従前の会計システムは導入後相当期間を経過しており、手書きの会計伝票を発行したうえで当該伝票を OCR で読み込ませる方法によりデータ入力を行う必要があるなど事務手数がかかるうえ、PC の表計算ソフトを利用した分析等を行いにくく、かつ、保守料が高いなどの問題が散見された。

③ 体制と進め方・手法など

実効性の高い予算分析を実施可能な体制を構築することを目的として、まず、会社の事業構造を反映した損益モデルを構築し、それを基礎として、会社の社長・管理部長・各現業部門長とともに、経営計画及び予算策定を行うこととした。それと同時に、経営実態の把握に資する財務データを適時に入手し分析可能な状態を構築することを目的として、会社の社長・管理部長とともに、会計システムの刷新を進めることとなった。

④ 取り組み内容

会社の現業部門長等にヒアリングを行い、会社の事業構造を詳細に理解したうえで、損益モ

デルを事業別に作成した。事業別損益モデルは、製品群別の販売数量・販売単価、必要作業工数と必要人員・外注工数等、損益構造に重要な影響を与えるポイントを把握し、それらを基礎として詳細に構築した。そのうえで、当該事業別損益モデルを用いて、各部門長等と議論を重ね、利益計画だけではなく設備計画・資金計画等を年次で策定し、初年度計画を当期予算として月次展開した。

一方で、各種会計システムに係る情報を収集し、会社にな最適なソフトウェアを検討した。その結果、PC上で機能する簡単で安価なパッケージソフトウェアで十分である、という結論に至り、当該ソフトウェアを導入し、勘定科目及び部門の設計並びに運用ルール等を検討した。

⑤ 成果および工夫点

経営計画及び予算の策定、並びに会計ソフトウェアの刷新により、月次試算表が確定すると同時に部門別損益及び部門別予算実績対比を把握できるようになった。当該資料は、社長・管理部長及び各部門長が集まって行う月次経営会議の重要な資料となり、業績が芳しくない局面だけでなく、業績が好調な時にも、労務費・外注費・人材派遣料等が受注工数に見合っているか等の目線で議論がなされるようになった。会社業績は月次予実管理を導入する以前に比して飛躍的に改善しているが、これは会社事業の状況を測定する基準（もしくは共通言語）を創造できたからではないかと考えている。

本プロジェクトを通じて、私は主に下記の点に注力した。

- ・ 予実管理を実効性あるものとするために、予算を策定する際には、単価・数量、必要工数・人員数・外注工数など、損益構造を構成する要素について、可能な限りブレイクダウンを行い、実績と比較する際に、業績を向上させるための要素が何かを特定できる設計とすることを心がけた。
- ・ 月次部門別予実データを速やかにアウトプットすることを目的として、会計ソフトウェアからエクスポートした月次部門別実績データ等をそのまま事業部門別予算データと対比できるよう、会計ソフトウェア上の勘定科目・部門設計及び月次部門別予実分析モデルの設計に工夫を凝らした。
- ・ 月次経営会議の中で、特定の事業部門についての損益構造を分析する際、会計ソフトウェア及び月次部門別予実分析モデルのデータだけでは限界があるケース等においては、事業部門をキャッシュ・フロー生成最少単位にできるだけ分割したうえで、当該単位の分析に資する基礎情報を収集するよう現業部門に依頼し、収集された情報に基づく分析結果についての議論を繰り返すことで深掘りし、業績向上に向けてのポイントとなる要因を特定していけるよう支援を行った。

⑥ 今後の課題

今後は、製品群ごともしくは得意先ごとの採算管理を実施しうる体制を構築したい。その結果、事業部門ごとの製品群・得意先別の個別具体的な課題が明らかになると考えている。また、新規製品の加工依頼などの見積依頼が寄せられた際の工数の見積や販売単価の見積に資する情報を適時に提供できるようになること等が期待される。

そして、これらの支援により既存事業のブラッシュアップを進める一方、会社事業の「次の柱」を見出すべく新規事業展開の支援を行っていかねばならないと考えている。

(中小企業診断士 西村 雅史)

（８）高齢者が継続して働きやすい職場づくりのための改善指導事例

業種：農業、造園・緑化サービス、小売業／資本金：3 百万円／従業員数：27 名

① 概要

商工会議所が企業の協力を得て取り組む、高齢者の継続雇用、中途採用が行いやすい職場作りの一環として、高齢者の働きやすい職場づくりを行うため、取り組みのモデルとなる協力企業への指導を行ったものである。また、改善にあたっては小規模零細企業でも行える、お金がかからず、簡易にでき、効果のある改善を提案するよう心がけた。

1 企業当たりの訪問回数は3 回程度と限られ、筆者も職場改善の専門家ではないため、従業員への事前アンケート調査により課題を下調べした上で現場を訪問した。

行った主な改善としては、中腰状態での作業姿勢など負担のかかる作業への簡易な器具・機器を工夫、導入しての負担軽減、倉庫内の整理、圃場やビニールハウス内の危険なモノの整理・撤去や段差の解消などである。

従来は場長が手の空いたときや目に付いたときに行っていたが、定着しなかった。アンケートを取り従業員にも意見を聞いたことで従業員も意識するようになり、整理整頓などにパートも含め参加する方向となり、一応の成果を得ることができた。

② 現状と課題

高齢者を比較的多く雇用している事業者であるが、圃場の責任者である場長も現場に出なければならないことが多く、近所の農家の奥さんや定年退職後の高齢男性のパートのみになることが週に数日はあり、現場の状況が十分把握できていなかった。

スコップなどの道具が倉庫内で散らばっていたり、数が違ったりと、現場に行こうというときに数が足りない、探さないといけないということがちょくちょくあり、場長が整理整頓しようとしたが途中で挫折していた。

アンケートからは、地面への苗の植え付けが膝や腰につらいという意見がいくつかあった。また、残っているはずの堆肥が残っておらず困ったことがある、作業場に大きな段差があったり、ブロック、金属棒などが放置されていて危険な所があるなどの問題がつけられた。

③ 体制と進め方・手法など

社長が高齢者の働きやすい職場づくりに取り組むことを幹部社員を集めて伝え、圃場の場長に指導に協力、研究・実施するよう指示した。

指導に訪問したのは工業高等専門学校教官と中小企業診断士（筆者）で、アンケート結果や現場訪問から課題を見つけ、改善を提案、指導した。

④ 取り組み内容

1) 事前アンケート調査

高齢者は個人差もあるが、段差で躓き易くなったり、暗いところでは物が見えにくくなったり、筋力や体の柔軟性が衰えるなどといったことが起こる。このため、社内に危険なところ、作業が行いにくいところ、体に負担がかかるところ、メンタル面の課題などを、企業訪問の事前調査として実施した。

調査項目の主なものは次のようなもので、「1. そう思う 2. 普通 3. そう思わない」で回答を得た。また、何処の場所か、部署かも記入いただいた。上司や経営者に回答内容が分かること批判と受け取られるのではと心配する向きもあったため、集計結果のみを企業側には伝え、個人が特定できないように配慮した。

- ・ 温度・湿度は適切に管理されているか
- ・ 場内は全般に明るく、手元は十分明るくなっているか
- ・ 床に段差があるなど、危険なところはないか
- ・ 材料・道具等の配置は明確で整理されているか
- ・ 指示・表示は大きくわかりやすいか
- ・ 体に負担がかかるような重量物の上げ下げ作業はないか
- ・ 無理な姿勢を取らないといけないような作業はないか
- ・ 達成感・満足感が得られる作業・職務内容か
- ・ コミュニケーション、人間関係は良好か
- ・ 健康管理の仕組みが整えられているか

この中から、ポットに土を詰めたり、ポットを掘りあげて運ぶといった作業、中腰での水やり、苗の植え付けといった体に作業がかかる作業があること、圃場内や倉庫の整理整頓に問題があることなどが課題として浮かび上がった。

2) 現場訪問

圃場での勤務状況を訪問調査したところ、ポットへの土詰めや苗の植え付けは多くが腰をかがめなくても良い高さの棚をつくり、そこでできるようにしてあったが、一部技術的な面から地面に植えなければならないものや低位置での作業があり、腰を低く落としたり、屈みながら移動して植え付けるなどの作業を行っていた。このため体につらい作業となっていた。

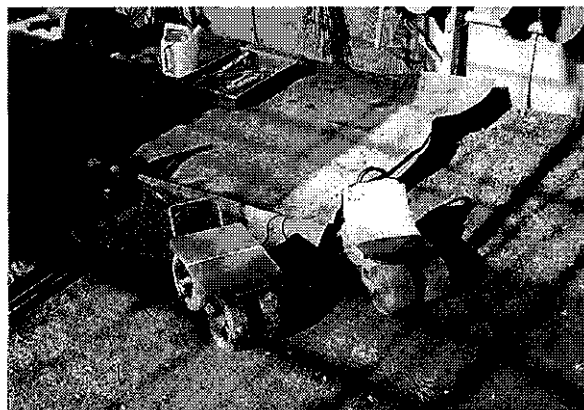
倉庫については、地面に物が散らばっていたり、通路にもものが置かれる、同じものが違う場所に置かれているなど、整理整頓できていない現状が確認できた。作業から戻ったときに急いで掘り込んで帰ってしまう、現場へ出発しようとしたときに道具を揃えるのに時間がかかる、足りない・見つからないということが起きていた。

3) 対策

a. 苗の植え付け作業の改善（車輪付き作業台の作成）

最初にハウスの中で行っているようにレールを敷き台車を乗せ、その台車に腰掛けながら植え付けを行うように実験したが、屋外の圃場では地面がやわらかく、レール・台車が土にめり込んで上手くいかなかった。

たまたま圃場に幼児が乗って遊ぶおもちゃがあったため、これに座りながら移動して作業してみたところ腰への負担が軽くなった。製造業の工場では作業用の腰掛型座椅子を利用しているところがあり、場長がこれや同業他社が使っていたものを参考に、車輪の付いた作業台を作成して使ってみたところ従業者にも好評で、実際に使われることとなった。



b. 倉庫の整理整頓

倉庫に置き場所を場長がチョークで書いていたが、場長が1人で行ったもので、周知・徹底ができていなかった。また、雨の日など倉庫が暗いときは見えない状況であった。

このため、整理整頓のプレートを掛け、整理し易くなるよう、小物トレーを棚に置いたり、道具を掛けたり置いたりする場所を明示するようにした。

今回は場長だけでなく従業者がプレートや道具を掛けるフックを作るなど改善に参加したことで、所定の位置に業務後戻すようになり、少しずつ自分たちでも気をつけて整理を行うようになった。



⑤ 成果および工夫点

1) 成果

ごく小さな改善の取り組みであったが、改善できるという意識が芽生え、従業者も圃場や倉庫の整理整頓に参加、心がけるようになった。

これにより倉庫でものを探すことが少なくなり、現場へ行くのに道具や肥料などを揃えるのにかかる時間が短くなった。また、圃場内に障害物や金属片など危険なものが少なくなり、

移動や作業の危険性が減り、作業が行いやすく、安全性が高まった。

⑥ 今後の課題

倉庫の整理・整頓はかなり進んだものの、忙しいとき、現場から遅く戻ったときなどは乱雑に置くことがあり、十分に定着出来ていない状況が残った。製造業の現場ではよく見られるような、継続的に改善提案を引き出す、受けて改善するという仕組みづくりまでは至らず、改善活動の継続には課題が残った。

道路周りや公園などの現場で働く正社員の従業員は圃場にあまり居ないため、圃場の問題に関心が薄く、圃場の安全確保ができるように適当にものを置いていかない、急いでいても決められた場所に置くといった意識付けが難しかった。また、パートで女性・高齢者が多い圃場の従業者への配慮意識も薄いところがみられ、意識の改善も必要と感じられた。

(中小企業診断士 中畑 裕之)

（９）経営改善計画と金融機関へのリスク要請

業種：建設業（個人事業）／従業員数：5名（事業者、家族含む）／売上高 100 百万円

① 概要

今後の資金繰り対策と、銀行へのリスク申込みに必要な経営改善計画の作成支援

② 現状と課題

売上高の急激な減少に対し、固定費の削減が追いつかず、每期赤字が続いている。個人資産も含め、過去から蓄積してきた返済原資も底をつき、条件変更なしには返済困難な状況に陥っている。そこで、銀行を納得させる条件変更を申し込むためには、具体性と実現性のある経営改善計画を示し、返済見通しを早急に示す必要があった。

現在の借入金：70 百万円

内訳：甲銀行 50 百万円（毎月 35 万円返済）、乙銀行 20 百万円（毎月 20 万円返済）

③ 体制と進め方・手法など

経営改善計画の基本フレーム（現状分析、方針書、利益計画、資金繰り表）を示して解説。計画作成に当たっては、一緒にパソコン画面を見て意見を出し合いながら必要数字（利益計画）と、実行の裏付けとなる具体策（方針書）の立案を指導。

④ 取り組み内容

1）資金繰りの応急対策と根本対策の解説・指導

a．応急対策の解説・指導内容

応急対策の資金繰りとは、目先のお金のやりくりであり、「明日の、1週間後の、1月後の支払は問題ないだろうか」という視点で行なう資金繰りである。そのため、可能な限り正確に資金収支の予定を立て、いくらが、どのタイミングで必要なかという対策が必要になる。

応急対策の資金繰りでは「資金繰り表」を作成するが、実際に作るには案外手間がかかる。また「今月末をしのげればよい」という考えになりやすく、根本問題は先送りされやすい。

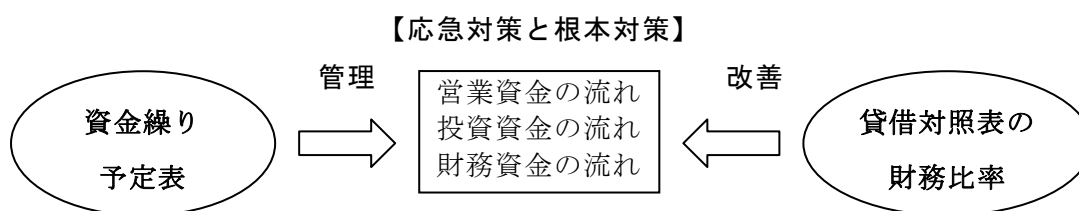
b．根本対策の解説・指導内容

根本対策の資金繰りとは、「どうしたら資金繰りが楽になるだろうか」という視点で行なう資金繰りで、原因面から貸借対照表におけるお金の集め方（調達）と使い方（運用）のバランスを、時間をかけて改善する。

通常、資金繰り改善の場合は根本対策を意味し、資金繰り管理の場合は応急対策を意味す

る。そして、根本対策の改善成果は「貸借対照表の財務比率の変化」となって現われる。

資金繰りを改善するには、根本対策によって貸借対照表の調達と運用のバランスを良くしなければならない。



2) 改善計画策定の指導方針

a. 必要キャッシュフロー

返済原資となる一定額のキャッシュフロー(当期利益+減価償却)を必ず確保できる計画にする。条件変更後の年間返済額は、このキャッシュフロー金額の範囲内に収まるように銀行と交渉する。

b. コスト削減

経営環境を考えると、コスト削減を中心にした利益計画にならざるを得ない。たとえば、改善に対する決意を示す意味も込めて、社長と夫人の給料を大幅に引き下げる。当面の生活は、過去の未払給料の受取りを加えて対処することにする。また、経費についても、色々な切り口から検討することにする。

3) 経営改善計画における主要方針の策定

a. 受注方針

今まで外注に委託していた仕事の内容を見直し、出来るだけ内製化する。そして、長男を中心に営業活動を強化し、利益率の確保ができる民間受注を強化する。

b. 労務方針

- ・労務費削減対策として、当面、経営者の給料を月 30 万円に引き下げ、社会保険料の負担も軽減させる。
- ・長男は、仕事の少ない時期は民間事業の受注営業及び現在のアルバイトを継続して、生活費の確保を図る。
- ・有資格者対策として雇用している嘱託職員は、公共工事の受注要件となっている技術資格を長男が早期に取得し、労務費を削減する。

c. 財務方針

- ・役員報酬の削減、それに付随する社会保険料の削減、臨時従業員の削減を柱に、返済原資となるキャッシュフローを今年は 300 万円、翌年は 500 万円確保する。新たな借入は難しいことから、早期に M 社株式、K 社株式と、役員退職金用に積立していた保険積立金を解約し

て内部留保し、今後の運転資金に充当する。

d. 返済条件の変更要請

甲銀行と乙銀行には、現在の返済額を大幅に減額する方向で条件変更を要請することにする。

4) 資金繰り表の作成指導

- ・利益計画を作成し、その内容を基に資金繰り表を作成
- ・資金繰り計画のスタートとなる直近の繰越資金残高を予測
- ・現実性の高い費用項目から先に数字を予測
- ・売上見込みから売上収入を予測
- ・借入の現在の年間返済額 660 万円に対し、減額した A 案、B 案、C 案の 3 つの資金繰り計画表を作成
- ・上記 3 案の内容を検討。今後、再度の条件変更や新規融資は難しいことから、余裕を持った計画にすることが必要。そのため、年返済額 300 万円の C 案を軸に銀行と交渉することにする

⑤ 成果および工夫点

- ・同社は、銀行とは長年に渡り良好な関係を維持し、過去に一度も延滞事故を起こしていないため、銀行から支援を得やすい余地があった。その結果、債務の条件変更が合意に達し、当面の経営危機は回避できた。
- ・社長は従来から現場を担当し、経理や資金繰りについては全て夫人任せで不慣れであった。そのため、銀行との交渉について、不安意識が強かった。今回、経営改善計画と一緒に策定したことは、この不安を取り除き、事業の財務や資金繰りへの社長の理解を深めるのに大変有意義であった。
- ・銀行との交渉に当たっては、経理や資金繰り担当の夫人が同行したものの、改善計画書の説明は社長が自ら行ない、銀行からの信頼を高めることに役立った。

⑥ 今後の課題

- ・応急対策としての当面の債務不履行は回避されたが、根本対策の視点から、事業の財務体質を時間をかけて改善することが必要。
- ・銀行から今後も引き続き経営支援を受けるには、経営状況を随時に報告し、お互いのコミュニケーションを緊密にしていくことが必要。
- ・今後の経営の安定は、売上増加策の成否に負うところが大きいですが、地元建設業界の将来を考えると厳しい。事業主は世代交代の時期を迎えていることもあり、事業承継の有無も含め、今後の長期戦略を検討することが必要。もし、後継者が事業を引き継ぐ意思があるのであれば

ば、既存事業の延長ではなく、第二創業の視点で環境変化も見据えた新たなビジネスモデルを構築することが必要になろう。

（中小企業診断士 荒川 晃一）

（１０）売上をわかりやすく把握するためのツールの作成

業種：ガソリンスタンド／資本金：10 百万円／従業員数：30 名／売上高：1,000 百万円

① 概要

ガソリンスタンドを営む甲社の二世経営者 A 氏に計数の見方を教えるとともに、売上高等を常時把握できるように表計算ソフト Excel を活用した仕組みを構築した。

② 現状と課題

A 氏は 30 歳代後半で事業を継承し、甲社の社長に就任した。現場経験は豊富に積んできたものの、経営に関する知識には乏しく、特に会社を取り巻く計数についての理解を深めたいという気持ちがあった。また、税理士事務所から月次試算表等が送られてくるものの、どう活用したらよいかわからない状態であった。なお同氏は次のような経営上の課題を抱えていた。

1) 取引先ごとの売上高傾向の把握

同社のメイン商品である重油は、約 50 社ある法人取引先が中心であったが、これまでは取引先ごとの売上高を十分にチェックしていなかった。そこで主要取引先ごとの売上高傾向を把握し、取引先ごとに対策を打ちたいと考えていた。

2) 新規事業展開のための採算面の把握

原油高や為替の影響などガソリンスタンドを取り巻く環境は厳しく、油以外の事業を伸ばしていきたいと考えていた。その一環として同社では新規事業をすでに手掛けており、今後の追加出店も検討していた。新規出店に当たっては、既存店舗の実績を踏まえての採算シミュレーションを行いたいと考えていた。

3) 月別売上高の予測

これまで同社では、年度計画を月別の計画に落とし込むに当たり、単純に年間売上を 12 等分して割り当てていた。しかしこの方法では、月によっては計画よりかなり多く売れる月もあれば、かなり少なくなる月もあるなど、精度に問題があった。そこで月ごとの特徴を把握し、精度の高い月別売上高計画を立てたいと考えていた。

③ 体制と進め方・手法など

A 氏に対しマンツーマンでのアドバイスを行った。売上管理等については表計算ソフト Excel を用いて効率的に進めることとなった。ただ同氏はパソコン操作に不慣れなため、要望や理解度に合わせて Excel ファイルを当方が加工し、必要なセルのみを入力すれば目的が達成できるシートを作成した。

④ 取り組み内容

1) 年計の活用

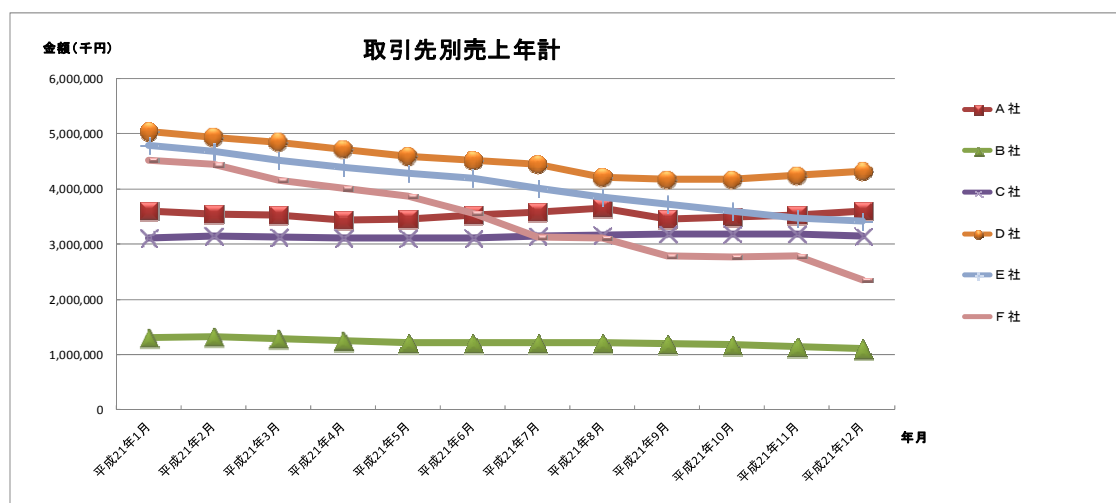
通常月別売上は、月毎の特殊要因（操業日数の違い、納期が遅れることによる翌月計上等）や、季節変動等によって大きく変動するものである。月別売上をそのまま並べたグラフでは、売上高の傾向を正確に読み取ることは難しい。そこで重油需要の季節変動要因を排除するために「年計」を採用した。年計とは、「1年間の数値を1か月ずつ移動して累計する」計算法である。例えば売上年計の場合、「1年間の売上を、1か月ずつ移動して累計する」ということになる。年計でグラフを作ると、季節変動要因等が取り除かれるため、純粋に上昇・下降の傾向を浮かび上がらせることができる。そこで年計を作成するための取引先別売上高入力シートを作成し、年計グラフを自動表示させるようにした。

【年計グラフのサンプル】

1年間の年計グラフを作成するためには、2年分のデータを用いて次の計算式で算出する。

当年各月の年計＝前年翌月から当年当月までの売上合計

例1) 平成21年1月の年計＝平成20年2月から平成21年1月までの売上合計



2. 取引先別売上高

	A社	B社	C社	D社	E社	F社
平成20年2月	313,902	150,459	273,054	479,010	338,456	168,365
平成20年3月	311,004	157,704	257,208	449,505	420,587	381,515
平成20年4月	404,397	161,327	263,200	456,120	381,055	261,686
平成20年5月	315,351	119,306	229,757	409,815	377,685	489,981
平成20年6月	203,348	86,703	221,383	362,880	313,382	338,098
平成20年7月	197,037	42,509	193,338	347,760	422,393	693,233
平成20年8月	243,279	93,271	320,061	591,381	698,905	251,542
平成20年9月	492,387	60,842	257,853	370,041	397,256	381,473
平成20年10月	221,324	80,970	216,701	346,899	326,455	332,980
平成20年11月	296,619	109,672	290,042	333,900	345,491	396,399
平成20年12月	268,170	103,934	284,940	340,515	307,785	581,542
平成21年1月	330,109	131,370	304,972	550,935	453,253	240,081
平成21年2月	262,925	171,470	302,201	379,995	230,737	99,355
平成21年3月	287,589	117,006	237,682	349,272	266,762	84,613
平成21年4月	315,918	131,329	252,741	326,088	256,515	125,341
平成21年5月	330,083	86,908	234,735	289,359	259,654	341,118
平成21年6月	287,689	77,647	216,526	297,234	222,348	29,649
平成21年7月	239,373	52,841	235,941	269,493	249,501	263,747
平成21年8月	322,318	84,924	329,374	364,287	530,081	242,291
平成21年9月	284,439	47,218	273,749	329,007	270,521	46,623
平成21年10月	256,110	67,394	225,838	347,298	196,749	311,738
平成21年11月	334,309	77,647	279,395	412,545	230,076	411,861
平成21年12月	350,432	69,709	248,516	407,358	249,154	160,484

取引先別年計

	A社	B社	C社	D社	E社	F社
平成21年1月	3,596,927	1,298,067	3,112,509	5,038,761	4,782,703	4,516,895
平成21年2月	3,545,950	1,319,078	3,141,656	4,939,746	4,674,984	4,447,885
平成21年3月	3,522,535	1,278,380	3,122,130	4,839,513	4,521,159	4,150,983
平成21年4月	3,434,056	1,248,382	3,111,671	4,709,481	4,396,619	4,014,638
平成21年5月	3,448,788	1,215,984	3,116,649	4,589,025	4,278,588	3,865,775
平成21年6月	3,533,129	1,206,928	3,111,792	4,523,379	4,187,554	3,557,326
平成21年7月	3,575,465	1,217,260	3,154,395	4,445,112	4,014,662	3,127,840
平成21年8月	3,654,504	1,208,913	3,163,708	4,218,018	3,845,838	3,118,589
平成21年9月	3,446,556	1,195,289	3,179,604	4,176,984	3,719,103	2,783,739
平成21年10月	3,481,342	1,181,713	3,188,741	4,177,383	3,589,397	2,762,497
平成21年11月	3,519,032	1,149,688	3,178,094	4,256,028	3,473,982	2,777,959
平成21年12月	3,601,294	1,115,463	3,141,670	4,322,871	3,415,351	2,356,901

例1

2) 損益分岐点分析と感度分析

同社の決算書をもとに費用を固定費と変動費に分け、付加価値や損益分岐点を分かるまで繰り返し説明した。そのうえで損益計画の感度分析を行い、売上高増減と利益増減の関係を徹底的に指導した。また新規事業においても既存店舗の収支実績から損益分岐点モデルを作成し、新規出店の際の事業収支シミュレーションにも活用した。

【損益分岐点と感度分析のサンプル】

科目	現状		損益分岐点		試算1	試算2	試算3		試算4
					売上高 アップ10%	売上高 ダウン10%	付加価値率 1%増加		利益倍増
売上高	1,000	100%	800	100%	1,100	900	1,000	100%	1,200
変動費	600	60%	480	60%	660	540	590	59%	720
付加価値	400	40%	320	40%	440	360	410	41%	480
固定費	人件費	160	160		160	160	160		160
	経費	120	120		120	120	120		120
	減価償却費	20	20		20	20	20		20
	計	300	300		300	300	300		300
営業利益	100		20		140	60	110		180
営業外収益	10		10		10	10	10		10
営業外費用	30		30		30	30	30		30
経常利益	80	8%	0	0%	120	40	90		160

3) 過去の実績を反映させた売上計画シートの作成

過去 5 年分の月別売上高を入力する下記のような表を作成した。このシートは①のところに 5 年分の月別売上をすべて入力すると、月別と年間の合計売上高が算出されるように設定してある。そして、各月の売上高の合計を年間売上高の合計で割ることで、各月の売上が年間売上高の何%にあたるのか、構成比が割り出される。その結果を用いて、②に目標とする翌期年間売上高を入力することにより、月別目標売上が導きだされることになる仕組みとした。

【売上計画シートのサンプル】

入力順番 ① 過去の月別売上を入力する。

② 目標年間売上高を入力する。

〇〇部門
目標売上高
② 165,000 千円

													単位: 千円
月別売上高	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間合計
平成18年度 ①	13,300	12,420	12,330	10,700	11,295	10,530	13,410	13,000	13,800	15,345	14,160	13,900	154,190
平成19年度	12,220	13,035	13,070	10,700	11,050	11,350	11,200	12,020	13,365	16,000	16,100	15,200	155,310
平成20年度	12,850	12,320	11,225	10,715	11,395	10,135	11,750	11,500	16,000	17,220	17,475	15,420	158,005
平成21年度	11,220	12,330	11,005	12,570	12,680	9,900	10,550	12,750	14,495	19,600	15,565	15,630	158,295
平成22年度	13,100	14,700	11,570	12,375	12,820	11,100	10,630	13,100	14,300	15,620	17,250	15,120	161,685
月別合計売上高	62,690	64,805	59,200	57,060	59,240	53,015	57,540	62,370	71,960	83,785	80,550	75,270	787,485
平均売上高	12,538	12,961	11,840	11,412	11,848	10,603	11,508	12,474	14,392	16,757	16,110	15,054	157,497
構成比(季節割合)	7.96%	8.23%	7.52%	7.25%	7.52%	6.73%	7.31%	7.92%	9.14%	10.64%	10.23%	9.56%	100%
月別目標売上	13,135	13,578	12,404	11,956	12,412	11,108	12,056	13,068	15,078	17,555	16,877	15,771	165,000

⑤ 成果および工夫点

年計を活用したグラフを作成することによって、取引先ごとの売上高の傾向を大局的に把握できるようになり、下降気味の取引先に関して営業を強化するなどの対策を打てるようになった。なお、当初は重油取引先の売上年計だけを作成していたが、A氏の発案により、現在では重油取引先の粗利年計や、同社営業所別の売上年計なども行うようになった。

また、損益分岐点分析や感度分析によって、事業の採算構造を理解することができるようになった。ガソリンの仕入時や新規事業の出店時にも採算構造を念頭に置くことによって、価格交渉が有利に運ぶようになった。

なお過去の実績を反映させた売上計画シートの作成については、以前より納得性のある月別目標を立てることが可能となった。現在では月別目標を使って、部門別の月別変動損益計算書を作成するに至っている。

⑥ 今後の課題

現在Excelシートへの売上入力等はA氏自身が行っているものの、依然としてパソコンに不慣れな状態は解消されておらず、Excelの機能も十分理解しているとは言い難い。今後はExcelファイルの修正や改善を自身で行えるまでにITリテラシーを向上させることが課題である。

(中小企業診断士 平林 滋)

（１１）靴小売から脱却し、オリジナルインソールのネット販売に経営資源を集中

業種：インソール製造販売業／資本金：3 百万円／従業者数：1 名／売上高：20 百万円

① 概要

駅前商店街内に紳士靴、婦人靴を扱う小売店を創業。シューフィッターの資格を取得し、顧客の足にあった販売を心がけ順調に売上を伸ばした。やがてロードサイトに大型店舗の出店があいつぎ来店客が減少。商店街に空き店舗が目立つようになる中、このまま店を続けられるか危機感をもち対策を模索する。

ある日、発明協会の講演でオリジナル商品の大切さを聞いたことをきっかけに、3 つの足のアーチを保持する立体インソールを考案した。店前を歩くハイヒール姿の女性が歩行時にかかとが靴から抜けるのを見て、立体的なインソールで足を抑えれば、かかと抜けを防げると思いついたことがきっかけだった。かかと抜けを防ぐことで靴の中で足が前にスベリ落ち、指先を圧迫した状況が解消できるため足の様々なトラブルにも効果があることが判明。2004 年に特許を取得し、2005 年にオリジナルインソールのホームページを立ち上げて販売を開始した。

しばらく靴小売とホームページでのインソール販売を続けていたが、靴小売は薄利なため商品回転数と売上ボリュームが必要となる。特に婦人靴は売れ筋商品が季節によって変わり適切な在庫管理をしないと不良在庫となることもしばしば。運転資金確保と在庫管理が大変な商売である。

ある程度、インソールのネット販売のめどがたつようになった 2007 年、思い切って靴小売を辞めることを決意。3 ケ月間のセールで在庫を無くし、インソール製造・販売に経営資源を集中した。

② 現状と課題

開発したオリジナルインソールを宣伝するために経営者自らホームページビルダーを使い、市販本を見て苦労しながらホームページを作成した。しかしホームページへのアクセスはほとんどなく、インソールの売上はあがらない。(財)三重県産業支援センターの窓口相談があり、さっそくホームページを見てみたが、商品紹介の単なるページで集客できるホームページになっていなかった。

③ 体制と進め方・手法など

経営者自らホームページを作りあげていたので、デザイン性はあまり考えず豊富な商品知識をもとに商品の特徴やウリを考えられる経営者自身がメンテナンスしていくことにした。

改善前、効果を検証するためにホームページに組み込んだのがアクセス解析ソフト。ホームページ作りはコンビニ経営とよく似ている。コンビニでは、こんな商品が売れるのではないかと仮

説をたて、仮説に従い商品を目立つ棚に置き、顧客に認識させる。POS データの結果によって仮説があっていたか間違っていたか分かり、次のアクションにつながる。つまり PDCA サイクルを回す仕組みが重要である。

ホームページ作りもまったく同じである。顧客ニーズを考え、こんな表現やキーワードがよいのではと仮説をたてる。仮説に従ってページを作り、結果はアクセス解析で分かる。アクセス解析の結果で仮説があっていたのか間違っていたのか確認し、次のアクションにつなげていく。

ホームページ作りは正解のない世界である。最初は顧客ニーズにあっていたとしても時間が経てば顧客ニーズが変わっていく。ニーズを想定したといっても、あくまでも仮説である。仮説そのものが間違っていることもある。PDCA サイクルの仕組みを社内に組み込んでおけば常に見直しができ、だんだんと集客できるホームページ作りができる。

④ 取り組み内容

1) 顧客ターゲットを妄想で想定していく

集客できるホームページを作るには、誰にホームページを見てほしいのか、まず考える。顧客ターゲットはなるべく細かく設定する。目的は、ホームページを作る時に表現がぶれないようにするためである。ラブレターを書くのと同じで相手の顔を思い浮かべながら文章を書けば、相手に届く言葉やメッセージになる。検索ではどんなキーワードを顧客が入力しそうか仮説をたてやすくなる。

「インソールを求めている人」というような大雑把な顧客ターゲットにせず、細かく属性を決めていく。例えば「50 歳女性で居住地は名古屋市。家族構成は夫と大学生の長男。近所の食堂でパートの仕事をしており立ち仕事が多い」などである。

属性を洗い出し次に顧客ニーズを想定する。そうすると、「立ち仕事が多いから外反母趾気味でお気に入りの靴をはいて少し歩くと足が痛くなる。なんとかならないかな。」と、顧客の行動が見えてきて、ニーズが具体的になる。

2) 顧客ニーズを前提にキーワードを想定する

顧客ニーズを前提に、相手がどんなキーワードを入力するか想定する。「足が痛い」「立ち仕事で疲れない」「外反母趾対策」といったキーワードが想定される。想定したキーワードにこたえられる内容をページに記載していく。ページには分かりやすいタイトルやキャッチコピーをいれ内容を充実させる。外部の事業者頼りでデザインがきれいなホームページを作り、後々メンテナンスできないよりも経営者がこまめに修正し、顧客のニーズにあったページ作りをする方が重要である。

また検索エンジンはページ数が多ければ多いほど検索される可能性が高まるので単一商品

でもいろいろな切り口でページを増やしやすいう心がける。

3) 構造的な書き方をする

ホームページには構造的な書き方が必要である。文字の色を変える、文字の大きさを変えるとといった文字の修飾（スタイル）部分と見出しや段落などといった構造部分は本来違うものなので区別して書く必要があるが、多くのホームページではゴチャゴチャに作成している。ページ作りが一段落した頃に構造的な書き方の説明をしてホームページをチューニングしてもらった。

⑤ 成果および工夫点

足にあわない靴を履くなど足のトラブルで困っている人が多く、ホームページの改善を通じてアクセス数が順調に伸び、ネットでの販売がコンスタントにあがるようになってきた。アクセス解析をチェックし、仮説でたてた顧客ニーズがあっているか検索されているキーワードを日々チェックし、改善をしていく。最近ではホームページを見た商店街にある店まで買いに来られるお客様が毎日のようにある。また商談会を通じて新しい販売チャネルの開拓ができた。

ある程度、ネット販売のめどがついた段階で注力するために思い切って靴小売を辞め、オリジナルインソールに経営資源を集中したことで粗利を改善。単品商品のため在庫コントロールが円滑にできるようになった。

成果をあげたポイントは経営者の思いと経営改善への意欲にあった。最初のホームページ改善時期には週に何度も相談に訪れ、アドバイスをすぐにホームページ作りへ反映していた。窓口に来れない時は電話やメールで問い合わせをし、自分で消化しながら日々改善を続けていった。

⑥ 今後の課題

ホームページへのアクセス数がかなり高くなったので今後はページ内容を見直し、成約率（訪れたお客様が買ってくれる割合）を高める工夫をしていく。

また販売履歴をもとにエクセルで顧客管理に取り組み始めている。リピート需要があるので、購入からある程度時間がたった顧客にDMを送るなど、販促に取り組んでいく予定である。

（中小企業診断士 水谷 哲也）

（１２）倉庫のショールーム化

業種：管材鋼材住宅機器販売業／資本金：48 百万円／従業者数：61 名／売上高：2,500 百万円

① 概要

来場された顧客が、購入しようとする商品・材料等を、素早く見つけることができ、短時間内で購入要件を終えて工事現場へ行けるよう、倉庫内を「見える化」することによりサービス向上をはかる。併せて、商品・材料の在庫量管理を容易化し、業務の効率化を目指すものである。

② 現状と課題

１）顧客サイドから見た課題

工事現場へ出掛ける途中での必要部材調達等に際し、材料倉庫内の何所に目的の部材が置かれているのか等が不明で、朝の忙しい時間帯でのロスが生じる。

２）モデル販売店サイドの課題

朝などのピーク時間帯では、顧客が一斉に倉庫内から購入部材をカウンターへ持ち込みされることから、店内の混雑や会計処理の遅延等が生じて、顧客サービス上の課題である。又、店員・スタッフも、材料倉庫内の何所にどの部材が置かれているのか等を把握できておらず、タイムリーな情報提供や在庫管理の面でも課題が多く見られた。

３）社会的側面

定年延長が求められる中、高齢者が新しい職場に比較的容易に参入できる作業環境の整備が必要であり、その目的から「見える化」された部材倉庫が期待されていた。

③ 体制と進め方・手法など

１）経営改善に取り組んだ体制

津商工会議所の「65 歳定年延長化」のプロジェクトによる体制がベースとなり、産官学のバックアップのもとで組織化が行われ、三重短期大学教授のリーダーの下で進められた。

２）進め方

事前のモデル販売先の対象現場の視察のもと、改善の目的等を企業からヒアリングし、その内容を織り込んだプランニングを関係者間で検討し、6ヶ月間の改善期間中の定期的な進捗管理を繰り返し進めた。

３）採用した改善手法

5Sの基本である整理・整頓の「看板作戦」を軸に、顧客・高齢者を含めた関係者の共同による「倉庫のショールーム化」を意図し「見える化」に取り込んだ。

④ 取り組み内容

1) 経営改善の内容

倉庫内には、種々雑多な部材が保管されていることから、その部材群をグルーピングして倉庫内のレイアウト配置を決定し、棚番管理の下で短時間内の検索により顧客・店員が必要な部材のピッキング等が容易にできるよう考慮した。

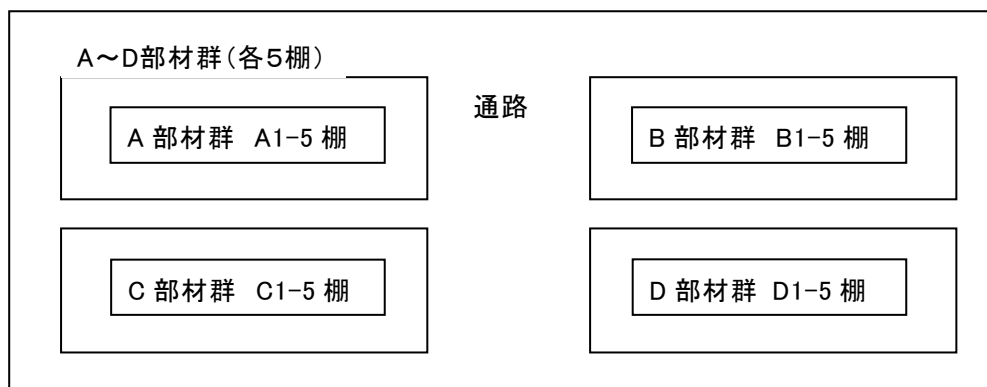
2) 具体的なイメージ図

部材保管は、モデル企業の長年の経験から重量物・サイズ・部材間の関連性・等々の視点から配置され、顧客サイドのニーズに合わせたものとされた。

3) 倉庫内レイアウト・棚番配置

下記に倉庫内の一部の部材棚の実施イメージ例を示す。

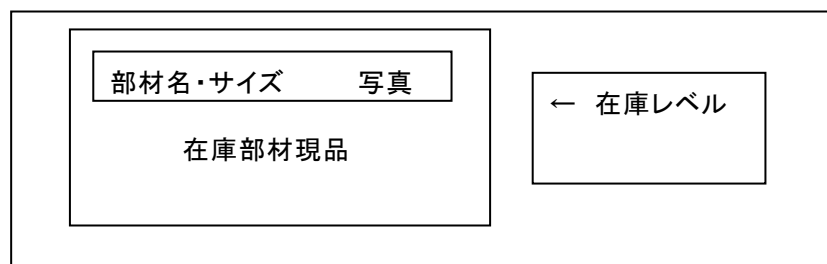
(例1) 倉庫内レイアウト (平面図)



(例2) A部材群のA5棚の棚番配置 (立体図)

A5-5-1	A5-5-2	A5-5-3	A5-5-4	A5-5-5
A5-4-1	A5-4-2	A5-4-3	A5-4-4	A5-4-5
A5-3-1	A5-3-2	A5-3-3	A5-3-4	A5-3-5
A5-2-1	A5-2-2	A5-2-3	A5-2-4	A5-2-5
A5-1-1	A5-1-2	A5-1-3	A5-1-4	A5-1-5

(例3) A5-5-1の棚表示



(例4) 棚番表

部材名	保管棚	サイズ	数量	@価格
バスケット	A5-5-1	10×10×3	100	150
	A5-5-2	10×20×3	100	200
	A5-5-3	15×20×5	50	250
	A5-5-4	20×30×8	30	500
	A5-5-5	20×50×10	20	800

4) その他の取り組み事例

- ・長寸法の部材：従来の横置きから縦置きなどに変更、取扱いやスペース効率を改善。
- ・端材を活用する部材：在庫寸法の標準化により品種を削減、部材の歩留まりを改善。
- ・天井照明の再配置：再レイアウトに伴い、従来の取り付け位置から部材検索時の利便性を考量し、その取り付け位置などを最適化。
- ・通路の維持：保管部材の一時的なはみ出し、搬入・搬出時の部材への衝突等を回避し、作業安全を確保する視点から、白線による識別表示を実施。
- ・雨天の際の床面の濡れにより顧客・店員が転倒したり、部材を損傷させることを防止する視点からの施策。

⑤ 成果および工夫点

1) 成果

顧客・店員が部材をピックアップする際の効率性や、分かり易さ、検索の容易性などをポイントとして、「見える化」の視点から倉庫内のショールーム化を志向した。顧客がスーパーマーケット等で買い物をする感覚で、朝などの忙しい時間帯での部材調達に多少なりとも貢献できたのかと思う。また、この「見える化」の取り組みにより、高齢者が新しい職場に比較的容易に参入できる作業環境の整備への一助にも繋がるかと思われる。

2) 工夫点

建設部材や機械部材などはその種類がきわめて多く、見た目ではなかなかその区別がし難いのが実態かと思われる。その課題に対して、5Sを進める上での基本ツールである「カンバン作戦」を活用し、棚番管理・個々の部材表示などにより、比較的新しい要員でも部材ピックアップがやり易くなるよう配慮した。

また、モデル店の経営者の真摯な前向きな取り組みが、倉庫のショールーム化に繋がったことは特筆すべき事項かと思われた。

⑥ 今後の課題

部材は新たな工法の開発や、新部材の開発などにより、常に変化してゆく内容を包含しており、部材グループの割り振りやレイアウトの見直し、棚番配置などは、常に顧客視点からの見直しが必要と思われる。顧客サービスの向上に繋がる改善を日常的・継続的に実施し、また来るべき高齢化社会における人材の効果的な活用にも配慮した、運用が期待されると思われる。

(中小企業診断士 若林 清一)

(13) 管理職・営業職に対する残業問題に関する改善事例

業種：食品卸売業／資本金：30 百万円／従業者数：90 名／売上高：2,000 百万円

① 概要

A 社（食料品卸売業、従業者数 90 人）において、管理職・営業職から、一切の時間外労働手当が支給されていないのは、違法ではないかとの指摘を受け、現状を分析の上、定額時間外手当を支給するよう改善した。

② 現状と課題**1) 現状**

A 社としては、管理職については、労働基準法第 41 条第 2 号に該当する監督もしくは管理の地位にある者として、労働時間、休憩および休日に関する規定の適用除外者として、時間外手当の支給を行っていない。

また、営業職については、労働基準法第 38 条の 2 に規定する事業場外労働のみなし労働時間制として、所定労働時間労働したのものとして、時間外手当の支給を行っていない。

2) 課題

管理職については、日本マクドナルド事件（東京地裁 平成 20 年 1 月 28 日）以降、「名ばかり管理職」という言葉ができるほど、世間の注目を受けており、当社の管理職が法的に妥当であるのかどうかという課題が存在する。

営業職については、事業場外労働のみなし労働時間制度の適用並びに所定労働時間とみなすことについての妥当性が課題である。

③ 体制と進め方・手法など

A 社内に「時間外手当適正委員会」を設置し、調査・検討を実施し、改善案を作成することとなった。構成員は、人事労務担当役員・人事労務担当者・管理職代表者・営業職代表者・顧問中小企業診断士とし、月 1 回委員会を開催し、約半年で結論をだすよう計画した。

④ 取り組み内容**1) 法的検討****a. 管理職**

労働基準法の労働時間、休憩及び休日に関する規定が適用除外になる管理監督者はかなり限られた範囲の人となる。以下の判例を参考とした。

【ゲートウェイ 21 事件（東京地裁 平成 20 年 9 月 30 日）】

「同原告の職務内容は、部門の統括的な立場にあり、部下に対する労務管理上の決定権等はあるが、それは小さなものにすぎないといえる。また、時間外手当が支給されないことを十分に補うだけの待遇を受けておらず、出退勤についての自由も大きなものではないといえる。これを総合すれば、同原告は、経営者との一体的な立場にあり、労働時間等の枠を超えて事業活動することを要請されるような地位とそれに見合った処遇にある者とはいえず、労働時間等に関する規定の適用を除外されることが適切であるとはいえることができない。したがって、同原告は管理監督者には当たらないというべきであるから、被告は同原告の時間外労働に対する手当の支払を免れないというべきである。」

【東和システム事件（東京地裁 平成 21 年 3 月 9 日）】

「管理監督者とは、労働条件の決定その他労務管理につき、経営者と一体的な立場にあるものをいい、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきであると解される（昭和 22 年 9 月 13 日発基第 17 号等）。具体的には、〈1〉職務内容が、少なくともある部門全体の統括的な立場にあること、〈2〉部下に対する労務管理上の決定権等につき、一定の裁量権を有しており、部下に対する人事考課、機密事項に接していること、〈3〉管理職手当等の特別手当が支給され、待遇において、時間外手当が支給されないことを十分に補っていること、〈4〉自己の出退勤について、自ら決定し得る権限があること、以上の要件を満たすことを要すると解すべきである。」

b. 営業職

- ・事業場外労働のみなし労働時間制は、実際の労働時間に関係なく、所定労働時間または一定時間労働したものとみなす制度である。この制度を適用できるのは、事業場外の業務に就く者のうち、労働時間の算定が難しい者に限られる。
- ・外回りの営業社員などが日常的に所定労働時間を超えて労働しているにもかかわらず、外勤業務だからといって、所定労働時間の労働とみなすことは、違法な取扱いとなる。
- ・以下の判例を参考とした。

【コミネコミュニケーションズ事件（東京地裁 平成 17 年 9 月 30 日）】

「Y 社は、本件就業規則において営業社員と他の社員とを区別することなく始業時刻、終業時刻を定めた上、ID カード及び就業状況月報等により、個々の社員の労働時間を管理していたのであるし、さらに、X 営業社員に携帯電話が貸与され、Y 社においてその利用状況を把握していたこと、X 営業社員は、営業日報を作成して訪問先や訪問時間等を報告していたことを考えると、本件が、労基法 38 条の 2 第 1 項に規定する労働時間を算定し難いときに該当するとは認められない。」

・行政の通達等から適切な取扱について以下にまとめた。

【適用要件】

○対象

労働時間の全部または一部を
事業場外で従事した場合で



使用者の指揮監督が及ばず、
労働時間が算定しがたい時

×対象外

使用者の指揮監督が及んでいる場合

例: ①従事者の中に労働時間を管理する者がいる。

②無線等により随時使用者の指示を受けながら労働している。

③業務の具体的指示を受けた後、事業場外で指示通りに業務に従事して、
その後事業場に戻る場合

【みなし労働時間の算定方法】

原則 1) 所定労働時間労働したものとみなす。

2) 通常所定労働時間を超えて労働することが必要となる場合には、「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」労働したものとみなす。

3) 2) について、労使協定で「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」を定めた場合は、その時間労働したものとみなす。

【内勤業務と外勤業務が混在している場合】

1) 所定労働時間労働したとみなす規定の場合

労働時間に内勤業務と外勤業務が混在している日については、その日の内勤業務が所定の始業・終業時刻の範囲内で行われている場合は、内勤業務の時間を含めて、その日は所定労働時間労働したものとみなされることになる。

例えば、所定労働時間が8時間の会社で、午前中は内勤業務を行い、午後から外勤業務を行った場合には、外勤業務を行った労働時間の算定が困難なためにその日全体として労働時間の算定ができないのであれば、みなし労働時間制の適用があり、原則として、その日は内勤業務を行った時間を含めて、全体として所定労働時間（8時間）労働をしたことになる。

逆に、例えば、始業時刻から内勤業務を行い、その後、外勤業務を行って、いったん帰社して、所定の終業時刻後に内勤業務を行った場合については、すべての内勤業務の時間と外勤業務のみなし時間（所定労働時間）との合計がその日の労働時間となる。

2) 当該業務を遂行するためには通常所定労働時間を超えて労働することが必要となる場合

外勤業務を「通常必要とされる時間」労働したものとみなすケースについて、a. 全く内勤業務をしない場合 b. 外勤業務と内勤業務とが混在する場合とに分けて考えてみる。

a. のまったく内勤業務をしない場合、つまり、外勤業務しか行わなかった日については、その日は、「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」労働したものとみなされることになる。

一方、b. の外勤業務と内勤業務が混在する場合には、この制度の適用があるのは、外勤業務についてだけで、内勤業務に従事した時間は別に正確に把握・算定しなければならない。

つまり、その日には、内勤業務の時間と外勤業務の「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」を合計した時間労働したものとみなされることになる（昭 63・3・14 基発第 150 号）。

例えば、所定労働時間が 7 時間の会社で、外勤業務の「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」が 8 時間である場合では、外勤業務に就いた時間が 7 時間であっても 9 時間であっても 8 時間とみなされるが、内勤業務の労働時間は別途カウントされるため、内勤業務に 2 時間就いた場合は、10 時間（8 時間+2 時間）労働したことになる。

2) A社へのあてはめ

a. 管理職

A 社の管理職は、会社の経営方針等の決定に関与する、部下に対する人事考課を行うなど、経営者と一体的な立場にあると考えられるものの、出退勤の自由がほとんど無いことなどを鑑みると、法的に管理監督者としての認容を受けることは難しい側面があると思われる。

b. 営業職

A 社の営業職は、事業場外での営業に対して、営業先の選定・ルート・所要時間などの具体的指示を与えておらず、本人の裁量に委ねていることから、使用者の指揮監督が及ばず労働時間が算定しがたい状態であることから、事業場外のみなし労働時間制の適用に問題はない。しかしながら、A 社では、外勤業務を行って帰社し、所定の終業時刻後に内勤業務を行うのが実態であり、外勤業務のみなし時間（所定労働時間）とすべての内勤業務の時間との合計がその日の労働時間となるため、時間外労働手当の支払いが必要である。

⑤ 成果および工夫点

1) 改善案：管理職

現在の裁判等の状況では、労働基準法第 41 条第 2 号の管理監督者として認められることは、たいへん厳しいと言える。であれば、仮に管理監督者として否認された場合を見越した対応が必要となる。よって、管理職手当のその全額を定額時間外手当と変更し、もし否認されたとしても、定額の時間外手当を支給していることで、未払残業代を請求されたときのダメージが軽減される。

【規定】第〇条（管理職）

労働基準法第 41 条第 2 号に該当する監督若しくは管理の地位にある者（以下、「管理職」と言う）については、本節（勤務時間・休憩・休日）の規定（深夜割増賃金に関する定めを除く）を

適用しない。

2 管理職は、自己の所管する業務の円滑なる遂行のために、必要に応じて、所定労働時間以外においても、自己の裁量において職務を遂行するものとする。

3 管理職手当は、その全額を前項の管理職が行った所定外労働の対価として、支給する。

2) 改善案：営業職

営業職については、毎日が直帰であれば、事業場外労働のみなしにて、所定労働時間働いたものと、みなすことができるが、会社に戻って所定終業時刻後、デスクワークをして帰宅する現状から、労働時間としては、みなしと内勤時間との合算となる。よって、営業手当のその全額を定額時間外手当と変更し、デスクワークによる時間外労働分をこれに充てる。

【規定】第〇条（営業職）

営業に従事する従業員（以下、「営業職」と言う）が、会社外で勤務する場合で勤務時間を算定しがたいときは、原則として第〇条の時間を勤務したものとみなす。ただし、所属長があらかじめ別段の指示をしたときはこの限りではない。

2 営業職は、自己の営業業務の円滑なる遂行のために、必要に応じて、所定労働時間以外においても、自己の裁量において内勤業務を遂行するものとする。

3 営業手当は、その全額を前項の営業職が行った所定外労働の対価として、支給する。

4 給与規程第△条に定める時間外労働手当の計算による実際の支給額が前項手当額を上回る場合は、その差額を第△条時間外労働手当として支給する。

⑥ 今後の課題

今回の改善案は、現在ある管理職手当並びに営業手当を全額時間外労働の手当と変更するため、条件の不利益変更にあたり、会社からの一方的な変更は出来ず、原則として各関係労働者の個別の合意が必要となる。説明会を行うなど、法的適合性を高めるためとの、丁寧かつ十分な説明を要する。また、当然の間には、事業場外での勤務にかかる諸経費的支払いとしての従来の営業手当、職責の重さにかかる対価としての従来の管理職手当の代替としての、別途手当額の要求がでてくるものと思われる。

（中小企業診断士 若林 正清）

（１４）IT 活用による経営革新

業種：自動車販売業／資本金：10 百万円／従業員数：93 名／売上高：3,102 百万円

① 概要

H社は、三重県津市の本店のほか、三重県の中勢地区を中心として、7つの拠点を持つホンダ系の自動車ディーラーであるが、「IT 活用」を独自能力の一つと位置づけ、IT を上手に経営に取り込むことで、新車販売依存型ビジネスからの脱却に成功しつつある。

その結果、リーマンショック後の需要減退期を乗り越え、また、東日本大震災後の新車供給不足下でも、直実に利益を出せる経営体質を確立しつつある。

② 現状と課題

経営改善前（平成 15 年ごろ）には、以下のような課題があった。

1) 需要の低迷と競争の激化

メーカー主導による販売チャネルの統合・再編などの動き、同メーカーや他メーカーのディーラーとの競争の激化から、新車販売が伸び悩むとともに、新車販売の売上総利益に占める割合が下降傾向にあることが、蓄積されたデータから読み取れた。

2) 高コスト体質、仕入原価の上昇

板金塗装は外注比率が高かったため、コストの削減が思うようにできなかった。また下取り車（中古車）については、顧客から引き取り後、オークション等で売却するというビジネスモデルを主としていたため、利益率が低かった。さらに、DM・ポスター・のぼり等の販促物は、専門業者に外注していたため、広宣伝費が嵩むうえ、ちょっとした手直しにも時間がかかりタイムリーな情報提供も出来ない状況であった。

3) 顧客嗜好の変化・多様化

顧客の車に対する考え方の変化（高品質で低価格）や多様化が読み取れたので、他社とは差別化した「顧客本位のサービス」を展開する必要があった。

③ 体制と進め方・手法など

1) 社長のトップダウンによる IT 経営の推進

当社の IT 活用は、昭和 63 年、社長が、経営に必要なあらゆるデータをパソコンに蓄積し始めたことに始まるが、軌道に乗るまでには、コストをもちとわない社長のトップダウンによる強力な推進があった。

2) グラフ経営

社長は、どんな経営資料でもグラフ化して社員や関係者に説明し、社員全員がパソコンを

使いこなせるよう推進するとともに、平成 8 年、それらの情報をファイルサーバーに蓄積しはじめてから、当社の IT 経営が本格化した。また、経営判断を行う際には、従来から地道に蓄積してきたデータを最重要視するという社風が定着している。

3) 専務取締役（後継者）の CIO 就任

平成 16 年、メーカーのシステム部門を経験して入社した専務取締役（社長の後継者）が CIO に就任し、それまでに蓄積されたデータベースを整理し、「三重中 DB」を導入するとともに、日々進化する IT 機器やシステムを当社の経営に生かせないかと常に考え、当社の独自システムを開発するなど IT 活用の推進役となり今日に至っている。

専務取締役は、社長の思いを継承・発展させ当社の IT 経営をより高次の段階へと進化させる原動力となっている。

④ 取り組み内容

1) 新車販売依存体質からの脱却

平成 15 年ごろから、新車販売以外のビジネスの重要性を認識し、同業他社に先駆け、中古車販売、板金・修理事業、保険業務、その他のサービス等（基盤収益部門）の強化に、本格的に取り組んできた。

板金・修理部門では、人員の増加とレベルアップ、内製化推進、業務の本店集中化等を実施してきた。また、中古車販売部門では、販売の統括部門を設け、各新車販売拠点に中古車展示場を併設し、展示キャパを 80 台から 180 台とするとともに、直販台数を増加させ、利益を出せる体制を整えた。

2) コスト削減

a. 板金進捗集中管理システムの導入

改善前は、板金・修理は、受付、見積り、修理手配、保険協定、売上までを拠点毎に行っており、拠点毎の売上総利益に大きな差があることを蓄積したデータから読み取れた。そこで、平成 19 年 1 月、板金修理部門を 1 か所（本店）に集中するとともに、板金・修理を一元的に管理できるソフトを導入した。

改善後は、各拠点では持ち込まれた車の写真や情報を三重中 DB 経由で、瞬時に本店に送付することが主な業務となり、業務の大幅な効率化が図られた。

また、保険会社や外注先との折衝も本店が一元的に行うこととなり、「担当者の折衝力差によって発生する損失リスク」も回避できた。

b. 大型プリンタの導入、DTP 統合管理ソフト導入、専任デザイナーの採用

大型プリンタを導入して、販促物を内製化することで、広告費の大幅な削減を実現した。また、DTP 統合管理ソフトを導入し、専任デザイナーを採用するなどで、紙媒体だけ

でなく WEB、タブレット PC 用（EPUB）など制作物の幅が広がっており、企画から完成までの大幅な時間短縮も図られた。

c. 顧客本位のサービスの展開

平成 11 年より、「お客様が一番困る事故や故障の時、営業エリア内であれば、30 分以内に現場に駆けつける」という、携帯電話を活用した当社独自の「安心ネットワークサービス」（地域限定型ロードサービス）を開始した。

また、「事故や故障の対応結果」を分析した結果、「休日と月曜日が多く、午後 6 時以降にも発生していることに気づき」、平成 14 年からは、業界では珍しい「年中無休、午後 8 時まで営業」を決断し、実行している。

さらに、故障の原因別データを分析してみると、「12 か月点検を実施すれば防げていたものが殆どである」ことが分かり、定期点検の完全実施を促すため、「安心カーライフ倶楽部」というサービス（これに加入すれば、緊急時の出張料が無料、板金修理費用の割引の特典がある）の展開となった。

d. 従業員の意識改革と社内のコミュニケーションの向上

組織の拡大に合わせ、平成 17 年には、「インターネットを活用したグループウェア」を導入し、管理職・セールスだけではなく、受付者・整備担当に至るまで、全社員に自分の担当した業務をパソコンで入力させ、「社員なら誰でも情報を共有できる仕組み」（受注日報、業務日報、回覧板、電子会議室など）を構築した。

また、「三重中 DB」とグループウェアを統合し、月間の利益や経費などの経営情報はもちろんのこと、販売実績やサービス実績などの営業情報を個々の担当者が蓄積し、グラフ化して関係各所にフィードバックしている。

⑤ 成果および工夫点

1) 定量的成果（単位；百万円、％）

決算期	売上高	伸率	売上総利益	伸率	新車粗利	新車販売台数	基盤粗利	伸率	内サービス	内中古車	中古直販台数
16/2 (改善前)	2,588	100.0	523	100.0	154	1,185	369	100.0	231	53	254
17/2	2,713	104.8	566	108.2	179	1,151	388	105.1	250	59	261
18/2	2,550	98.5	535	102.3	159	1,049	385	104.3	254	40	250
19/2	2,639	102.0	537	102.7	130	985	406	110.0	273	46	343
20/2	2,755	106.5	577	110.3	133	935	444	120.3	292	64	337
21/2	2,829	109.3	587	112.2	139	990	448	121.4	315	42	330

22/2	3,076	118.9	542	103.6	141	1,095	501	135.8	342	57	364
23/2 (現在)	3,102	119.9	695	132.9	142	1,197	553	149.9	362	78	423

- ・平成16年2月期から平成23年2月期の間に、売上高は11.9%伸びたが、売上総利益の伸びは32.9%とそれをはるかに上回っている。
- ・売上総利益の伸びを牽引しているのは、基盤収益粗利（特にサービス部門（板金・修理））である。
- ・近時、中古車販売部門を拡充（展示拠点を2拠点増設し、展示キャパを80台から180台に）したため、中古車直販台数及び中古車粗利が増加した。

2) 定性的成果

◇あらゆる情報を蓄積し、変化を読み取ることが可能なため、リーマンショック、東日本大震災等の予知できにくいことが起こっても、長期的にも短期的にも機敏に対応することができた。

◇個々の営業マンが軽自動車・普通車に加え、中古車まで扱えること（当社独自の新中併売方式）、板金・修理、その他サービスとあらゆる顧客のニーズに応えることができる体制を整えた。

◇独自の顧客サービス（安心ネットワークシステム、年中無休営業・夜8時まで営業、安心カーライフ倶楽部）は、お客様から大変好評をいただいております、競合他社に対する大きな非価格競争力となっている。

◇社員全員が情報を共有できる体制が出来上がっているため、以下のような成果があった。

- ・社員間のコミュニケーションが活発となり、社内が活性化し、社員の士気も高揚している。
- ・「業務の見える化」が図られ、社員の早期戦力化が可能になった。
- ・各事業所間やセールスマンどうし（他事業所を含む）の競争意識が高まり、業績向上に役立っている。
- ・グループウェア電子会議室の利用で会議の回数削減と会議時間の短縮化が図られた。
- ・お客様へのきめこまかな対応が可能となり、クレームの件数の減少、クレーム対応期間が短縮化された。

⑥ 今後の課題

今後も当社の独自能力の一つである「IT経営」を積極的に推進することにより、当社の経営理念である「顧客本位、社会との調和、独自能力、社員重視」の実現を図ってゆきたいとしている。

（中小企業診断士 井上 俊一）

（１５）全社改善運動の展開による自販機整備会社の経営改善

業種：自販機整備業／資本金：100 百万円／従業員：150 名／売上高：4,000 百万円

① 概要

自販機整備業の M 社は、資本金 1 億円、従業員 150 人、売上高 40 億円の業界中位の中堅企業である。設置後 2～3 年程度の自販機を引き上げ、整備して、再設置する事業を主力事業として、本社事業所の他に、全国数か所に整備拠点を置き、地域の自販機オペレータ企業を顧客として事業を展開している。

これまで自販機の普及と共に順調に事業を拡大、発展を続けてきたものの、自販機市場が飽和状態となり、仕事量の拡大が望めない中、過当競争による価格低迷を受け業績が悪化したため、収益を安定化すべく経営改善に取り組むことを決意し、筆者に支援依頼があった。

M 社の要請を受け、工場診断により問題点・課題を把握し、診断結果報告の中で、問題点を提起するとともに、経営改善の方向性、目標レベル、達成時期、改善活動の展開方法などを具体的に提案した。提案に対する経営トップ及び幹部の承認を得て改善チームを立ち上げ、改善活動を展開した。改善活動は、在庫の削減、5S 運動、情報システム改善、現場レイアウト改善、リーダークラスの合宿研修会によるベクトル合わせなど、多岐に渡る展開を全社運動として展開し、大きな成果があった。

② 現状と課題

私は、本社のある A 事業所の改善をまず実施し、それをモデルに他の事業所に展開すべきと考え、まず A 事業所を診断した結果、次の課題が明確になった。

- ・整備待ち自販機の在庫状況を管理する情報システムが古く、ニーズについていけなくなっており、在庫状況を正しく把握できていない。
- ・整備待ち自販機の保管状態が悪く、廃棄すべきものがそのまま保管されており、物探しロスが発生し、スペース有効活用の面からも問題がある。
- ・生産リードタイムが長く、仕掛在庫機が多く、作業効率の低下に繋がっている。
- ・生産管理体制が不十分で、生産の遅れ、進み過ぎの原因分析がされておらず、再発を繰り返している。また、品質面でも、手直しが多いにもかかわらず再発防止策に手が回っていない。

③ 体制と進め方

経営改善を進めるに当たって、経営幹部を巻き込んだ全社一丸となった取組でなければ、経営体質の改善につながらないことと、トップのリーダーシップが最も重要と考え、推進に当た

っては次の方針を考え、実施に移した。

- ・社長方針を社長自らが策定し、これを社員全員に向けて発信し、全社のベクトルを合わせた。
- ・推進組織は、若手と幹部を合体させ、在庫削減チーム、部品改革チーム、製造改革チーム、情報システム改革チームの4つの改革チームを編成し、互いに成果を競いながら推進する体制とした。
- ・「〇〇改革運動」と全社一丸となった経営体質改善活動とし、発足会の開催、主要メンバーを集めた泊まり込みの集中検討会を実施、機運を盛り上げる工夫をしたことで、関連部門の協力が得られるようになり運動を加速させることができた。

④ 取り組み内容

1) 在庫削減

不良在庫品の処分、分類方法の見直し、仕分けルールの徹底、回転の悪い在庫品の一部外部保管化等の改善施策を実施することにより、事業所内保管はほぼ半減させることができた。

2) 部品保管

5S 運動（整理、整頓、清潔、清掃、躰）による不要品撤去、保管区画の整備、赤札作戦等により、物捜しロスの低減、スペースの有効活用を図った。

3) 整備リードタイム短縮

工程間仕掛りの削減、多能員化による工程間応援の実施により、製造リードタイムを約2割短縮できた。

4) 情報システムの改善

在庫情報は従来から PC で管理していたものの、オンラインネットワークでの活用が不十分だったため、実態と情報とのかい離が発生、行方が分からなくなって顧客に迷惑をかけるケースも発生していた。この問題を解消するため、在庫情報システムを抜本的に見直し、在庫が正確に把握できるように情報システムを再構築した。このことで、物捜しロスを改善するとともに、在庫状況が正確に把握できるようになり、顧客からの信頼を得ることができた。

⑤ 成果および工夫点

1) 改革チーム活動による若手の人材教育

推進組織を4つのワーキンググループに編成、若手とベテラン幹部が協力して推進する中で、若手が成長し、戦力になってきた。

2) 全社運動とすることによる社員のモラル向上

全社運動として、トップのリーダーシップのもとに活動を展開し、飲み会を含めた合宿検討会を開催、会社の結束が図れた。

3) 改善効果

整備待ち自販機在庫の半減化、整備リードタイムの 2 割削減、情報システム構築によるものと情報の一元化の実現、全社一丸となった運動展開によるモラルの向上など、経営体質の強化が図れ、経営者から感謝の言葉をいただいた。

⑥ 今後の課題

1) 人材育成

平均年齢が 40 歳と比較的若い人が多く、将来が楽しみな企業ではあるが、反面、若手の従業員はやりがいを感じられないとすぐに出て行ってしまう状況にある。今後は、人材育成施策に注力するとともに、若手の要職への登用にも配慮していく必要がある。

2) 自社製品の開発による収益性の改善

価格競争が激しく、利益確保が難しくなっており、他社との差別化を図るためにも、自社の独自製品を増やし、収益確保を図る必要がある。

3) 情報システムのレベルアップ

在庫管理システムは、よいシステムが完成したが、他の基幹システムとの連携が不十分であるため、今後は受発注システムなど他の基幹システムとの連携が図れる情報システムにステップアップする必要がある。

(中小企業診断士 渡辺 俊博)

(16) 県営サンアリーナの指定監理者としての取り組み事例

業種：公共施設指定管理／資本金：55 百万円／従業者数：15 名／売上高：252 百万円（H22/3）

① 概要

県営サンアリーナの指定管理者として、利用促進や利便性向上に向けた取り組みを、自らが行った事例を紹介する。大型スポーツ施設として稼働率や利用促進が課題であったが、飲食スペースの設置による利用者の利便性向上、平日リーグの企画開催による平日の稼働率向上、運動会需要への対応など新たな視点での利用促進への取り組みなど、利用者視点に立ち、新たな視点の提案を行った。

② 現状と課題

年間 25 万人から 30 万人の来場者があり、大型コンサートでは、一度に 8,000 人の収容ができる施設は県下随一。東海エリアでも数少ない施設である。

貸館業務がメインであるが、使用する目的により異なる利用料金の中で、アマチュアスポーツの競技普及の位置づけ、大型コンベンション開催の位置づけ等様々な利用目的の中でバランスよく利用してもらうにはどのような取り組みが大切かという課題の中スタートした。また、会議室が併設されていることは多くの方々には、知られておらず、これも利用促進の課題であった。

③ 体制と進め方・手法など

新たに管理者として運営管理を行うことになったため、前管理者の管理方法はわからないことが多く、比較対象としては考えずに新たな取り組みについて述べることとする。

④ 取り組み内容および成果と工夫点**1) 当時のアリーナ**

サンアリーナは、広大な駐車場を有し、大きな「体育館」が建っている。また、当時地元の方から耳にしたのは、大きなスポーツ大会をすところ。これがサンアリーナのイメージであった。また、多くの公共施設にあるように飲食は禁止など制限項目が多く、それでも「スポーツ大会の会場」としては、会場の大きさや駐車場台数の多さで予約があった。また、前述の会議室に関しては、存在すら知られていない状況もあり、町中から離れた施設のイメージからいかに使いやすい場所にするかを利用者目線に置き換えて準備していった。

2) 滞在環境の改善

いくらスポーツ大会でも1日をここで過ごすとなると、食事の必要もあり、飲食する場所が確保できない、あるいは、応援などで同行した方も落ち着く場所がないなど、不便な会場であることに気付いた。

さっそく手を付けたのが、飲食しやすい飲食スペースの確保（写真①参照）、事務所を一部改装しての飲食物の販売など（写真②参照）、滞在するのに必要な快適空間の設備を整えた。

当然であるが、来場者は初めは戸惑っている様子であったが、喜ばれたことは言うまでもない。その後それら休憩スペースにインターネット接続のフリースポット導入や、冷めた食品を温められる無料で利用できる電子レンジの設置なども行った。

また、小さい子供の「キッズコーナー」も設置し、（写真③参照）「体育館」から、コミュニティゾーンへの転換を行った。

3) 平日の稼働

大きな施設ゆえに休日に行うスポーツ大会などの予約は、従前から充実していたが、「平日の稼働」は、弱点でもあった。他の施設の事例でもよくあることらしいが、ここを何とかできないものかと考えて、平日に簡易に少人数で使える「コート貸し」制度を広めるべくチラシなどで広報を図ったが、ヒットしなかった。そこで考えたのが、こちらで来場してくれる「仕組み」を作ることとし、平日の夜間を利用した「平日リーグ」をスタートさせた。（写真④参照）期間は、春と秋に限定し、フットサル・バスケットの2種目を選定し当社で、参加チームを募集し、対戦カードをつくり、事前にコート準備をするといった形である。

自分たちの仲間でそれぞれのスポーツを楽しむよりも、知らないチームと試合ができることで、参加者たちは、残業を切り上げてでも参加しようというモチベーションにつながり、大いに成果を出せた。また、優勝チームにはカップだ



写真① 2Fラウンジ 飲食スペース



写真② SHOP内



写真③ 2Fラウンジ キッズコーナー



写真④ 平日リーグ フットサル

けでなく、当社の有料フットサルイベントに前座として登場することや、一流選手によるクリニックへの参加など「晴れの日」も作りながら続けている。

現在は、フットサルは地元少年の大会に変化していますが、サッカー協会関係者からは、「この地域のレベルが上がり、県内でもトップレベルになった。これは平日リーグに3・4年生が参加しているから。」との喜びの声もいただいている。結果的には、単なる貸館から地域コミュニティに繋がり、競技レベル向上にも寄与できた。正直ここまでの効果は初めから考えていたわけではなかった。

4) 新たな使い方の事例

サンアリーナは、大型施設ゆえに、フリーなスペースが確保でき、大型の社葬、国家試験の会場、スタンディング仕様によるライブ会場などで利用されることが多くなってきた。また、面白い事例では、運動会会場として利用されている。(写真⑤参照) きっかけは、市内の大型の幼稚園を訪問した際、園長先生が運動会



写真⑤ 地元幼稚園 運動会

はいつも近隣の小学校を借りているが、雨の心配と駐車台数の制限で悩んでいるとのこと。確かに雨が降ったら順延できないとか、共働きの親との予定と合わないとか、県外に在住の祖父母の車で台数が多くなるとか、小学校の運動会以上に問題が多いようであった。

そこで、天気心配や、駐車場対策の心配のないアリーナでの開催を提案した。幼稚園児が走る距離についてもさほど大きなトラックを必要としない。などすべての条件をクリアすることができ、現在この幼稚園では、父の日、敬老の日、運動会とすべての大型イベントを当アリーナで開催していただいている。

⑥ 今後の課題

当社が指定管理者として、県から預かった財産をいかに県民に還元できるかという課題で取り組んだ5年間であったが、一定の評価を頂けたかと思われる。

今後は、建物の老朽化の中、より、安全に、利用者にとって楽しく快適に利用してもらえるよう日々の点検なども含めて運営していきたい。

最後に当社の社名の株式会社スコルチャ三重は、スポーツ、コミュニティ、カルチャーの意味ある。もっと面白い施設にしていきたいと思っている。

今後は、いろいろなスポーツの方々が合同で企画したり、スポーツと音楽など異文化の融合がアリーナを通じて展開できるようになれば、真の意味でのコミュニティが形成されるのではと思っている。ふらっとサンアリーナに行けば、誰かがいるし、何かをやっているような施設

にしたいと考えている。

最後に、まだ、サンアリーナに来たことが無い方は、ぜひ一度サンアリーナの情報をもとにサンアリーナにお越しください。

三重県営サンアリーナ 指定管理者 (株)スコルチャ三重

常務取締役 総括責任者

山本 久徳 (中小企業診断士)

(中小企業診断士 山本 久徳)

(17) 企業連携による産業廃棄物処理の費用削減

業種：産業機械メーカー／資本金：150 百万円／従業者数：170 名／売上高：7,000 百万円

① 概要

本事例は、製糖事業の企業と塗料溶剤を処理する企業とエンジニアリング企業との三社で、産業廃棄物処理に取り組んだ事例である。前記 2 社では、事業に伴い発生する産業廃棄物処理に多額の処分費が発生していたことと、それらの廃棄物の処分のため膨大なエネルギーが利用されずに捨てられていた。これら廃棄物の処分費用低減と処理物を燃料化してエネルギー回収を目指した事例である。

1) 企業の概略と連携へのつながり**a. 製糖企業の当該事業所概要**

業種：食品事業／資本金：3 億円／従業員数：100 名／売上高：

輸入穀物を糖に転換する事業

b. 有機溶剤回収企業の概要

業種：化学工業／資本金：1500 万円／従業員数：95 名／売上高：

塗料溶剤の回収、加工液の製造等の化学品事業

c. エンジニアリング企業

業種：産業機械メーカー／資本金：1.5 億円／従業員数：170 名／売上高：70 億円

産業機械の製造販売および装置物件をエンジニアリングしプラントを建設する事業

- ・粉粒体分野：分級機、破碎機、関連装置の設計製造エンジニアリング
- ・製糖企業とエンジニアリング企業は大学の資源循環の研究会に所属し、企業の産業廃棄物課題紹介により製糖廃棄物の存在を知っていた。
- ・溶剤回収企業の産業廃棄物については、エンジニアリング企業の営業部門が、溶剤回収後の塗料かす処分費の課題を聞き取り、技術部門に問い合わせしていた。

② 現状と課題

この事例に関係した当時、製糖企業では、工程で使用した廃ろ過材が大量に発生し、食品関連の廃棄物であるので有害性はないものの、排出量が多いため処理に困っていた。塗料溶剤企業では、溶剤回収後の塗料かすを産廃処分業者に持ち込み、炉で焼却処分していた。この炉では燃焼排熱は捨てられていた。各企業で環境 ISO の取組みも進んでおり、いかにして資源化するかが課題となっていた。

1) 廃ろ過材

- ・年間 150～250 トンで、製糖工程の状況に応じて散発的に排出。日常の定量排出ではないため、定量引き取りは困難。
- ・糖分が表面に残っているため、若干「べとつき」があり利用しにくく、再生費用もかかるため、土壌改良用に少量引き取られる以外は産廃として処分していた。

2) 塗料かす

- ・年間約 2000 トン発生し、7000～8000 万円の処分費を要していた。
- ・塗料かすは、ガム状の極めて高い粘着性があり、箱ダンプで輸送し、重機で炉に投入して焼却処分していた。
- ・処理物の2種類の混合状態で、平均発熱量は 1550kJ/kg(6500kcal/kg)であった。

③ 体制と進め方

エンジニアリング企業では、大学の資源循環研究会に参加していた技術者がリーダーとなり、プロジェクトを立ち上げて「塗料かすの燃料化」を目指した。同社の営業部門が廃塗料処理企業に提案するとともに、関係企業との調整を図りながら技術開発を推進した。以下に、準備および推進状況を示す。

1) おが屑との混合による塗料かす燃料化

- ・塗料かすとおが屑の混合による粘着性制御を試みた。
- ・台所用のジューサミキサ、手回し式ミートミンサーなどを使用して木粉と混合したが失敗。
- ・木粉の周りに塗料かすが付着する状態で、粘着性除去にはならなかった。

2) 廃ろ過材との混合実験(ベンチスケール)

- ・廃ろ過材を乾燥、微粉化し、トレイ上に微粉のベッドを準備した。
- ・塗料かすを単独でミンサーから排出し、トレイの微粉ベッドに着床させながら、振動を与えることで、表面に廃ろ過材をコーティングした顆粒が作製でき、付着性を除去できた。

3) 廃ろ過材を利用した実証品の製造と燃料としての評価確認

- ・塗料かすを燃料として評価するための実証規模(100kg オーダー)の製作を行った。
- ・塗料かす押し出し機：スクリー式穀物圧搾機を使用(地域のメーカーの協力)
- ・廃ろ過材の乾燥微粉化：窯業分野での解砕用機器を使用(県研究機関の協力)
- ・その他の機器：エンジニアリング企業(レンタル企業有償調達)
- ・セメント会社に試作品を搬入して、燃料としてのハンドリング物性、燃焼廃ガス、燃焼残渣中の有害物などに関して評価確認した。

④ 取り組み内容

1) 技術課題確認からプラント計画までの期間

- ・営業部門が技術課題の相談を受けた時期から、約 8 か月間で燃料サンプルの評価に至り、実用化の技術を確認した。
- ・燃料としての評価、セメント設備内でのハンドリング、燃焼廃ガス、燃焼残滓中の微量成分などに問題がないことを確認した。
- ・エンジニアリング企業で、実規模装置の計画設計を実施、概略の建設費を算定した。

2) 関係企業の取組み確認

- ・製糖企業の廃ろ過材引き取りが可能で、ビジネスとして問題のないことを確認した。
- ・塗料かすの処分費とプラントの建設費により、塗料かす企業の経営的判断として実施の方向性が打ち出された。

⑤ 成果および工夫点

1) 廃棄物の有効利用

- ・産業廃棄物の処分場が限られるため、焼却処理が選択され、廃ガス処理は行われるものの熱回収には至らなかったのを、本プロジェクトでは燃料としての利用を目指した。
- ・著しい粘着性をいかにコントロールするかが、最大の技術課題であったが、廃ろ過材の利用が非常に効果的であった。

2) 地域の企業の連携

- ・東海地方の近隣企業が協力して、産業廃棄物の資源化に取組みの連携体制が築かれた。
- ・関係企業にメリットが得られ、廃棄物の燃焼熱も有効利用される望ましいと言える。
- ・部品の手配業務を、未熟練の担当者でも可能とする。
- ・エンジニアリング企業が、技術課題に対して実験および実証を踏まえて正攻法で取組んだことが課題解決に導いた主要成功要因であろう。

⑥ 今後の課題

1) トータルシステムとして

- ・プラントとしては、建設は十分に行われ、詳細設計に進むことが可能であった。
- ・実際の運用に当たっては、廃ろ過材のストックと定期的な搬送など原料および処理物の搬送に関する調整が必要と見通された。

2) 経営課題

- ・技術的には、課題解決が実現し、詳細設計に進み、設備全体の見積もり、プラント計画に進展した。

- ・しかし、塗料処理企業において、既設設備で作業上のトラブルが生じ、ある期間の設備投資の困難性が浮かび上がり、その後の計画進展が中断した。設備企業は、一時のトラブルであっても、作業が滞ると大きな経営的打撃を受ける。当該企業の規模から判断して、新たな設備投資に対しては、経営を左右する課題と言える。

(中小企業診断士 澄野 久生)

（１８）対象顧客・価格戦略の改善

業種：飲食業（バー・スナック）／資本金：3 百万円／従業者数：5 名（アルバイト含む）／
売上高：22 百万円

① 概要

景気低迷のあおりを受けて交際接待費の減少等経営環境が厳しくなる中で、来店客数の減少をきたしていた。こうした状況の中で売上高を確保しつつ新たな顧客層を開拓するために標的顧客層の見直しと同時にメニュー構成(価格設定)の改善を図った。

この結果、顧客単価を減少させることなく、かつ、新たな顧客層を獲得することにより客数の減少を食い止め売上高向上に寄与することができた。

② 現状と課題

当社は、個人営業店として 13 年間にわたり市内繁華街で飲食店を営業していたが、当時の店舗は客席数 30 席を超える、地元では大型店舗であり、景気後退の影響を受けた経費節減による接待需要の減少等の波を受け、接待を中心とした団体客よりも、個人客や少人数の顧客の割合が多くなってきた。こうした中、小さめの店舗でありながらも固定客を中心とした「大人の隠れ家」的な店舗を目指して、移転オープンをした。

当初のコンセプトである「大人の隠れ家」のイメージが功を奏し、個人客を中心に客足は順調に伸びこれまでの顧客の他、口コミにより新たな顧客層を開拓することもできた。しかし、その後のリーマンショック後の景気の低迷の影響を受け、個人消費の低迷も相まって固定客の来店頻度の減少等により売上高の低下を来すこととなった。

こうした現状に対処するために、標的顧客層の見直し、さらには、価格構成の見直しが必要であると判断し、検討の結果、店舗の全面改装と併せてサービス内容・価格構成の見直しに取り組み、リニューアルオープンを図った。

③ 体制と進め方・手法など

従来からの当店の顧客層は中小企業経営者や大手企業の管理職等が中心であり、いわゆる得意客のステータスを崩すことなく、かつ、リーズナブルな価格構成を実現する必要があった。

このため、提供する酒類については提供価格を下げるが、銘柄を絞り込むことでステータスを維持するとともに席料の見直しを行い、「敷居を低く」しつつも実売上高を下げることなく、来店客数の回復を目指した。

また店舗改装にあたっては、幅広い年齢層の顧客に対応できるよう、カジュアルさを全面に出しつつもコンセプトカラーを統一して、店舗イメージの向上に努めた。

④ 取り組み内容

1) 標的顧客層の見直し

前述の通り、当店の顧客層は中小企業経営者や大手企業の管理職等が中心であり、客単価も比較的高めに設定されていたが、それ以外の一般顧客も入りやすいように「敷居の低い」店づくりを考慮し、幅広い顧客層を取り込めるようにした。

2) 価格体系の見直し

このため、サービスメニューの見直し、提供する酒類の絞り込みなどにより、ステータスを維持しつつもリーズナブルな感覚で来店できる価格体系とした。

	改善前	改善後
主な客層	経営者・管理者	より広く
単価設定	6,000 円／2h	2,000 円／1 h
飲物料金	込	キープ 5,000 円～

3) 店舗の改装

幅広い顧客層に対応しつつも重厚な雰囲気ではなく、カジュアルさをアピールしつつも、コンセプトカラーの検討、統一ロゴの設定により「軽すぎない」店づくりに努めて、店舗イメージを維持している。

⑤ 成果および工夫点

単価設定を 2 時間単位から 1 時間単位に変更したことで、顧客の来店時の心理的な抵抗感が払拭されることとなった。このことにより来店客数の増加を果たすことができ、また、個人客が友人等を誘い合わせて再来店するなど、リピーターの確保、口コミによる新規顧客の開拓につなげることができた。

また、ほとんどの顧客の滞在時間が 2 時間前後であること、飲物料金を別料金としたことで、設定単価を引き下げたにもかかわらず実質の客単価は上昇している。

⑥ 今後の課題

標的顧客層の見直しと価格体系の見直しにより、新たな顧客の獲得と客単価の向上を図ることができた。しかし、顧客層の広がりは当店がこれまでのコンセプトとしていた「大人の隠れ家」と相反する方向性となり、従来の顧客の店離れが懸念される。

カジュアルさをアピールしつつも、他店にはない「癒やし」の空間の提供、「自分は選ばれた客」として顧客満足を維持できるような接客技術の維持・向上により、「入りやすさ」＝「安物」とならないような店づくり、資質の高い従業員の確保・育成が求められる。

(中小企業診断士 別所 浩己)

（１９）居酒屋における計画的な販売促進に向けての改善指導事例

業種：飲食業／資本金：10 百万円／従業者数：15 名（うち、常用従業員 5～6 名）／

売上高：－（客席数：約 60 席）

① 概要

企業の販売促進は、タイミングによって成果に大きな違いが出る。ある飲食店に販売促進に関する指導を行った事例を紹介する。

対象企業（A 店）は、老舗の和風居酒屋である。立地が良く、大将の人柄がよいことからリピーターに恵まれており、景気が低迷し、県内で多くの同業者が廃業するなかでも業績は比較的安定していた。

ただ、近年は客単価が低下しているため、業績回復を図るべく販売促進を強化したが、あまり効果がなかった。売上データを分析すると、季節や時期によって繁忙期と閑散期の客数の差が大きいことと、実施している販売促進がタイミングの上で閑散期の売上増加に寄与していないことが判明した。

そこで、月単位・週単位でスケジュールを立て、計画的な販売促進にむけた改善に取り組んだ。

② 現状と課題

A 店の主な客層は、近隣の企業で働くサラリーマンや住民などで、主な利用目的は歓送迎会や忘年会などの懇親会や、サークル団体の宴会などで、個人（1～2 名）での利用客は少数派である。

団体利用が多いことから、繁忙期は満席となって予約を断るケースが多くみられる反面、閑散期には空席が目立つこともある。席数の制約があるため、繁忙期にこれ以上の集客を図ろうとすると、制限時間を設定することや客スペースを狭くする必要があり、A 店のコンセプトに反して好ましくない。そこで、閑散期の売上増加を図るため、販売促進を強化していた。

A 店の販売促進は、来店客への割引券の配布（次回来店時に利用可能）や、リピーター（宴会の幹事など）への招待ハガキ（割引特典付）の送付などである。これまで、折込みチラシやフリーペーパーへの有料広告の掲載などを実施したことがあるが、費用対効果が悪かった。

割引券などの特典は発行時から 1 ヶ月間を使用期限としていたが、発行後 3 週間ほど経過した頃に利用されるケースが多かった。反応はまずまずあり、リピーターの来店動機には結びついていた。

ただ、数ヶ月間実施しても売上増加への直接的な影響はみられなかった。原因は、割引券が閑散期ではなく、繁忙時に利用されるケースが多いため、閑散期の売上の底上げにはつながらず、むしろ、繁忙期の値引き要因になっていた。

③ 体制と進め方・手法など

大将はこのまま同じように販売促進を継続するのか、中止するのか思案し、取引のある金融機関に相談を持ちかけ、経営指導を求めた。

指導に訪問した中小企業診断士（筆者）が、これまで実施してきた販売促進の内容や効果を聴き取ったうえ、売上高や来客数のデータを集計し、分析することをアドバイスした。その結果、割引券の反応率（ヒット率）は、折込みチラシなどよりも格段に高く、集客効果があることがわかった。一方で、販売促進に着手する時期が決まって閑散期になってからであることや、客が期限間際に割引券を使用するケースが多いことが原因で、結果として閑散期の売上増加に寄与していなかった。販売促進の内容よりも、タイミングに大きな問題があることが判明した。

④ 取り組み内容

A 店の販売促進の一連の流れを示すと、1) 割引券・ハガキの企画 → 2) 印刷（店内） → 3) 来店客への配布 → 4) 反応（来店客の特典の利用）となる。

改善前の販売促進は、閑散期の余裕時間を活用して割引券の企画や印刷、招待ハガキの宛名書きをするように従業員（店員）に指示をしていた。いわば、販売促進の着手時期は店の繁閑によって決められていた。

そこで、販売促進の着手の時期を、閑散期に反応率が最も高い時期が当てはまるようにスケジュールを立て、実施するようにアドバイスをした（下のイメージ図を参照）。

【改善指導内容（※イメージ図）】

【改善前】

		○月			○月			○月		
繁閑の状況		繁忙期			閑散期			繁忙期		
販売促進活動	1) 企画									
	2) 印刷									
	3) 来店客への配布									
	4) 反応									

【改善後】

		○月			○月			○月		
繁閑の状況		繁忙期			閑散期			繁忙期		
販売促進活動	1) 企画									
	2) 印刷									
	3) 来店客への配布									
	4) 反応									

⑤ 成果および工夫点

改善前に比べると、閑散期に割引券を使用する客が増加した。閑散期は歓送迎会などのイベントが少ない時期であるため、多人数の団体の反応はあまりみられなかったが、少人数の親睦会や、初めて個人（1～2名）で使用する客があるなど、新しい来店シーンにつながったケースが目立った。結果として、帰宅時の夕食の場として利用するリピーター増加につながったほか、客とのコミュニケーションの機会が増えた。

販売促進の効果を高めるためには、“いつが繁忙期や閑散期か”といった“需要予測”が重要なポイントとなる。年末年始やお盆といった年中行事が関係するものは容易に予測がつくが、売

上データだけでは予測が難しいものもある。

しかし、これらも過去の実績やリピーターとの会話などを参考にすると、ある程度の予測が可能である。予約受付簿を分析することや、従業員からどのような団体が、いつ、どのような理由で利用しているかを聴き取り、カレンダーにまとめるだけでも法則が発見できる。また、大手企業や公務員の歓送迎会のニーズは、新聞などから人事異動の情報を把握すれば傾向は容易に把握でき、これらもスケジュール立案に反映するようにアドバイスした。

⑥ 今後の課題

A店に限ったことではないが、飲食店は繁忙期に従業員の人繰りを工面するが難しい。計画的な販売促進を行うためには、繁忙期のオペレーションと販促活動の両立が不可欠になる。そのため、パソコンや専用（販促用）ソフトを活用することでの効率化や、作業の平準化といったさらなる改善が課題となる。

加えて、単なる割引券の配布だけではマンネリ化し効果が小さくなることや、近隣店がマネをし、恒常的に配布するようになると事実上の値引きとなり利益率低下につながる懸念もある。

A店は旬の食材を使ったお得感のある季節の料理も提供しており、これらを“売り”にし、来店時の特典（割引対象など）にするとった話題性の高い販売促進も採用できる。また、記念日や地域の祭りにちなんだキャンペーンの実施といった工夫もできる。

昨今は、インターネットや市販のカレンダーなどで、ビジネスに活用できる旬のネタや、地域のイベント、記念日の情報を容易に入手することができる。これらを活用すればさらに訴求力が高く、他にはマネされにくい販売促進ができるだろう。

（中小企業診断士 川北 晃二）

（20）間接業務【給与計算】の効率化

業種：道路貨物運送業／資本金：1 百万円／従業員数：15 名／売上高：非公開

① 概要

青色申告の個人事業主として大手小売チェーンの道路貨物配送業務を請け負う。多くの個人事業主がそうであるように現業と管理が渾然一体の状態に対し、煩雑な給与計算を可能な限り簡素化させるエクセルファイルを導入。それにより、間接業務【給与計算】の効率化を実現。

② 現状と課題

改善企業の組織形態は個人事業（中小企業政策で対象とする「事業を営む個人」に該当）。

代表者自らが給与計算などの間接業務を行いながら、現業職（運転手及び配車管理など）を兼ねていることから日常的に多忙。その結果、場合によっては労務管理が疎かになりがちという課題を恒常的に抱えている。（以下、業務改善先の事業体を便宜上「当社」と表現する）

尚、今回の改善対象である給与計算については、改善に取り組む前からエクセルを使用しているものの手計算に近い状態であり、効率が悪い上に計算ミスも犯しがち。

③ 体制と進め方・手法など

業務改善の体制については、当社からは代表と、コンサルタントは筆者（中小企業診断士）の計 2 名のみ。又、進め方については、現在の間接業務の流れをヒアリング（過去書類の閲覧など）すると共に、実務に耐えうるエクセルファイルを作成する為、現場の視察も併せて行う。その後、実際の業務に使用した上で、不都合な点や不便な点を改善して完成を図る。

④ 取り組み内容

今回、間接業務の効率化〔給与計算作業の簡略化〕へ取り組むことによって、代表者の負担を軽減させると共に、計算ミスを犯さないような仕組み作りを行う。

現在、当社では約 15 名の従業者を雇用している。各人の給与の計算方法については実労働時間と時給を掛けることにより行う実績払いとなっている。一方、前記の通り、当社は業種の分類で道路貨物運送業に該当し、大手小売チェーンの配送を請け負っていることから荷物量が日々変動し、実労働時間にバラツキが見られる。加えて、年中無休の 24 時間体制で勤務シフトを組んでいることから給与計算が複雑化（勤務する時間帯に応じて時給設定が異なる）している。

この複雑化している給与計算を数式によりルール化し、入力自体を必要最小限にするエクセルファイルを作成。尚、エクセルファイル（シート）のイメージとしては以下に掲載。

構成としては、勤務時間帯（1～3 便）別の時給を設定。実労働時間の計算手順が固定部分（積み卸し作業時間）と変動部分（配送時間である出勤時間～退勤時間）の合計となっていることからこれを分割。これを計算式で表すと【時給×（作業時間＋配送時間）＝日給】となる。最終的に日給を合計して月給とし、通勤手当等の加算及び租税公課を控除して支給額を自動で計算。

実際の作業は出勤時間と退勤時間のみを入力。結果、エクセル上で全て自動で計算される。

便数	時給	1便					
1便	¥1,200	研修中	日付	出勤時間	退勤時間	稼働時間	作業時間
2便	¥1,000	○	21日	21:40	1:15	04:45	01:10
3便	¥950	○	22日	21:40	1:15	04:45	01:10
			23日	21:20	1:35	05:25	01:10
			24日	21:10	1:30	05:30	01:10
			25日	21:40	1:40	05:40	01:10
			26日	21:40	1:40	05:40	01:10

作業内容	時間
積み込み	01:00
積み卸し	00:10

⑤ 成果および工夫点

成果としては、当社で従事する約 15 名分の給与計算がエクセルファイルで簡単に行えるようになり、代表者の事務負担が大幅に軽減された。尚、苦勞した点としては、以下が挙げられる。
 ◇深夜から早朝に掛けての勤務時間帯のシフトについて、午前零時を跨いで日付が変わることから、出勤時間と退勤時間を入力して稼働時間を計算する際、数式に工夫が必要（内部で日別に稼働時間を計算し、2 日分の稼働時間を合計。計算としては分刻みとなる為、稼働時間を合計した際に分単位で誤差が出ないようにする）であった。

◇従業者毎に日々のシフト体制が異なり（1 便と 3 便、2 便と 3 便、1 便のみなど様々）、時給も便数（勤務時間帯）によって異なることから、これを実際の計算に反映させる必要がある。手法は幾つか考えられるが、入力の際に間違いを起こしにくく、視覚的に紙ベースで確認を容易にさせる為、便数毎にシートを分け、最終的に月給を計算する際にシートを貫いて合計する形式を採用した。

一方、工夫した点としては以下が挙げられる。

◇当社が受託している配送業務は作業内容自体がある程度の習熟を要求され、採用時から育成に数週間（育成期間）が必要であり、その間の時給は抑えられている。一方、新規採用者が育成期間を修了して本採用となった日から、時給を本来の水準に設定する必要がある。

尚、習熟度合いの個人差による育成期間の長短や勤務日数の違いから、研修が何時修了するかは未定。実務的には、月給起算日と締め日の途中で「研修時給」から「本来時給」に変更して月給を計算する必要がある。

その際に、作業の簡略化並びに計算ミスを防止することから「研修中」のセルを日毎に設け、

研修中は当セルにデータを入力（空白セルにしない）することにより、条件式を用いて研修時給で日給を自動計算させている（前記のイメージでは21日と22日が該当）。

翻って、実務に耐えうるエクセルファイルが作成できた要因としては、ヒアリングと現場の視察に時間を費やし、実際の業務フローを描きながらそれをトレース出来たことが挙げられる。

⑥ 今後の課題

今後の課題としては、業容を拡大していく中に於いて、従業員が増加することを視野に入れる必要がある。その場合、現システムでは対応出来る範囲に限りがあるので、本格的なパッケージソフトの導入も睨みつつ、まずは現システムのブラッシュアップへ継続的に取り組んでいく。

一方、未解決な課題としては、シフト体制が深夜から早朝に掛けて常態化している為、代表者と従業員の意思疎通が疎かになりがちという点が挙げられる。

具体的には、間接業務を効率化させることにより代表者の空き時間を捻出する余地が増えたものの未だ充分でなく、従業員の健康管理などに気を配っていくことが現状では余り出来ていない様子が伺える。

（中小企業診断士 吉川 友則）

（21）三重県公式ホームページ・バナー広告の新確保戦略

業種：地方自治体（三重県）／職員数：約 5,500 名

① 概要

今では全国の自治体で税外収入確保策として定着した公式ホームページ上のバナー広告であるが、平成22年度当初、長びく不況の影響から、全国的に空き枠が目立つ自治体が急増し始めていた。三重県でも、平成22年度秋には同時に3社が撤退、広告枠は全10枠に対し6枠だけとなってしまった。慌てて開始した安直な営業は連戦連敗。しかし、意外にも街中で、新たな視点に気づき、「付加価値」を加えた新バナー広告を考案する。目玉は、6ヵ月以上の契約者に限り、職員用パソコンの初期画面にもオマケで広告を掲載できる特典であった。ヒントは書店に並んだオマケを競い合う女性雑誌。その後、職員へのPR需要があると思込んだ特定業種に絞って集中的に売り込んだところ、新規広告主を次々に獲得。今（平成23年10月現在）では13枠を確保できている。まさに、発想の転換でピンチをチャンスに変えた行政版：顧客創造の実践ストーリーである。

※バナー広告・・・Web サイトに広告の画像を貼り、広告主の Web サイトにリンクする手法

② 現状と課題

三重県ホームページ上のバナー広告。トップページ閲覧数は月間平均 29 万件に及び、平成 18 年 10 月からの広告開始以降しばらくは、自然と全枠すべてが埋まり、コンスタントに年間約

600 万円の税外収入を得て、毎年のホームページ年間運営費の一部をまかなっていた。

ところが、平成 21 年度末、初めて 1 枠が埋まらない状態が 3 ヶ月続き、平成 22 年度当初から半年間は 9 枠の状態が続く。この間、現広告主すべてを訪問すると、耳にした不満の声は想像以上であった。数社からは 9 月限りでの撤退表明とともに、すべての広告主から現行料金の高さを訴えられた。もはや既存のバナー広告では「商品価値なし」と痛感する。年度途中の辞退者続出は確実であった。とっさに何も考えず、広告 PR が目立っていた大学や、過去のバナー掲載者などを頼っての直後の営業活動では連戦連敗。かえって景況の厳しさを実感させられるばかりであった。もはや、掲載料を下げるか、設定枠数を減らすかの大幅な減収を覚悟した。

③ 体制と進め方・手法

平成 22 年 9 月、私と担当者の 2 人は、危機感を強め、真剣に広告主確保の戦略を練り始めた。当時、ちょうど大ブームとなっていた経済学者 P.F ドラッカーの著書を題材にした書籍『もしドラ』（正式名：もしも高校野球のマネージャーがマネジメントを読んだら）が、たまたま、組織内部で全員輪読を命じられた。担当者 2 人が触発されたキーワードが、ドラッカーが強調する「マーケティング」と「イノベーション」であった。

④ 取り組み内容

まずは、全国の自治体バナー広告に始まり、目に触れる広告（看板、フリーペーパー、自治体広報誌等）や、職員互助会契約施設などの動向も徹底的に調査する。6 月に聞いた現行広告主の声も、マーケティングのひとつと前向きにとらえた。

また、このとき、書店で平積みされていた女性ファッション雑誌に目が釘付けとなる。ブランド小物など「豪華特別付録」が当たり前となっていることを知る。もはや本来の商品ではない「付録」で、顧客満足度が得られる可能性があるのではないかと考える契機となる。発想を転換するというイノベーションのスタートだった。

次に考えたのは、バナー広告と掲載料金はそのままに、顧客に喜ばれるオマケはないかということであった。これには、担当部署が幸いした。多くの自治体では、バナー広告を担当するのは広報部署であるが、三重県はシステム担当所属である電子業務推進室が担当してきた。同室では、職員用の業務用パソコンを配備したり、その中で展開する職員用グループウェアやイントラ初期画面（ポータル



サイト)の構築・運用を行っていた。県全体で5千人を超える県職員が、日々、パソコンを立ち上げれば必ず見るイントラ初期画面での広告価値は高いと自然に気がつき、ここへの広告掲載が可能になれば、「特別付録」となり得るとの発想へとつながっていく。

さらに、職員向けにPRを切望する業種・業態はないだろうかと考えてみると、ヒントは幾つかあった。当時も、職員互助会に加盟し、駅前や県庁舎附近でチラシを手配りしている住宅関連業者が何社かあった。同時期、住宅展示場で車の展示会を行うチラシを見つけた。こうして、顧客ターゲットは、住宅関連業界と自動車販売業という高額商品を扱う業種に絞ることにした。

⑤ 工夫点、成果

「新商品」は、従来のものに2つの付加価値を加えたものとした。

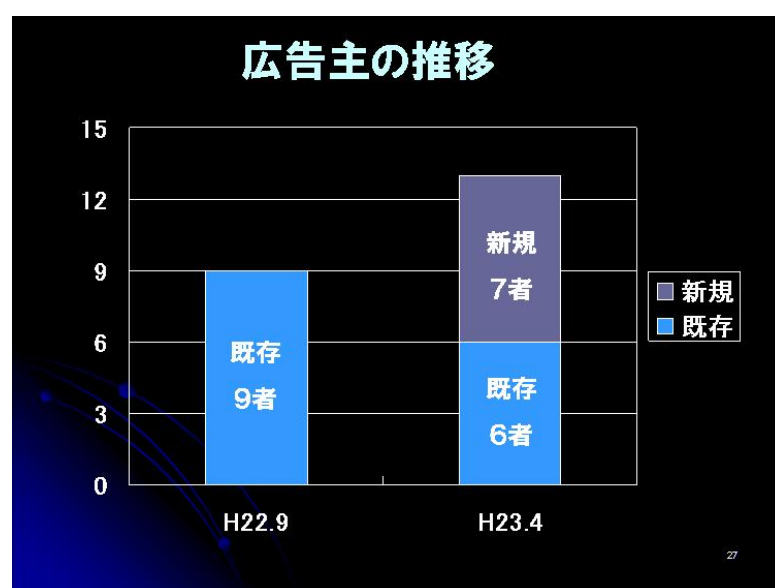
県職員をターゲットに、毎日、確実に訴求できるメリットを強調し、従来の掲載料金(@5万円/月)はそのままに、「特別付録」として、職員向けPCでの立ち上げ画面にも、同サイズのパナー広告枠を設定した(6ヶ月以上の長期契約者に限定)。ただし、オマケらしく、このパナーをクリックしても自社ホームページにはリンクさせないものとした。

また、パナー広告デザインも3枚まで入れ替わりで表示可能とし、単なる社名だけでなく、季節毎に商品やサービスなども訴求できる「付加価値」も併せて設定。こちらで季節毎や毎月の変更対応サービスも対応することにした。

新商品には、ある程度の手応えを感じながらも、平成22年11月、現行広告主と並行して、新たに自動車販売業と住宅不動産業に絞っての営業を開始したのである。

現広告主を訪問する時点で、「半年と言わず、通年で契約してもいい」という大賛辞の声や、飛び込みで行った営業先でも、初見にもかかわらず、「本社へ提案したい」や「内部の会議にかけたい」など、顧客満足度を十分に感じる反応を次々といただく。

長期の営業活動も覚悟していたが、わずか3日ほどの集中営業で、数社の好感触を得たことで、当時、10枠のうち6枠しか埋まっていなかったにもかかわらず、募集枠数を10枠から一気に15枠に増枠するまでになったのである。



⑥ 今後の課題

最終的に、募集期間を設定した平成 23 年 1 月、正式な申込みを 13 社からいただいた。数ヶ月前に 6 社まで落ち込んでいたものが、まさかの V 字回復に成功したのである。時代は常に動いており、次も同じ戦略は通用しなくなるだろうが、どんな時代でも、常に顧客の声を聞き、情報分析力を高める努力とともに、その時に応じた戦略を考える習慣を持ちたいものである。このとき、やはりキーワードとなるのは、ドラッカーが強調する「マーケティング」と「イノベーション」となるのではないか。中小企業診断士のはしくれである私も、この 2 つを常に念頭において、今後あらゆる業務にあっても、顧客が何を求めているかを問い続けていきたい。

(中小企業診断士 堀 光一)

おわりに

『中小企業診断士のための経営改善事例集』は、三重県支部所属の中小企業診断士が自ら実際に経験した、現場での「カイゼン」活動を多く集めました。震災復興という大きなプロジェクトも日々、現場で直面する課題解決にむけた創意工夫を繰り返して実現されていきます。小さな日頃の「カイゼン」活動を積み重ねていくことが、やがて大きなうねりとなり経営改革へとつながっていくとの思いを込めています。今回の調査研究事業では、中小企業診断士の実践における知恵を集めました。改めて、多様な分野に多様なヒントと創意工夫の積み重ねが隠れて存在している事に気づかされました。また、ロジカルなカイゼン活動のプロセス化・マニュアル化など合理的アプローチの有効性は議論を待つまでもありませんが、現場に隠れている「カイゼン」物語をそのまま味わい、利用者個々が自分なりに解釈し、診断士個々の個性や視点、考え方を取り入れて、事例を個々に昇華していくこともまた、重要な事だと気づかされました。そのため、編集では業種別に並べ、「カイゼン」物語をそのまま味わっていただけるよう心がけました。

今回の「経営改善事例集」が、現場で活躍する中小企業診断士の活動のヒントとなり励ましとなり、カイゼン活動を支援する支えとなりますことを、執筆者一同願っております。

最後に、今回の『中小企業診断士のための経営改善事例集』の作成を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた関係諸氏に厚くお礼を申し上げます。

<編集担当>

中小企業診断士	中畑 裕之	(三重県支部)	全体編集
中小企業診断士	疋田 眞也	(三重県支部)	全体編集・第1章担当

<事例執筆者 50音順>

中小企業診断士	荒川 光一	P 3 6 ~ 3 9	中小企業診断士	井上 俊一	P 5 6 ~ 5 9
中小企業診断士	大竹 美光	P 2 0 ~ 2 2	中小企業診断士	桂山 築	P 2 6 ~ 2 8
中小企業診断士	川北 晃二	P 7 3 ~ 7 5	中小企業診断士	島田 武雄	P 1 1 ~ 1 4
中小企業診断士	澄野 久生	P 1 5 ~ 1 9、P 2 3 ~ 2 5、P 6 7 ~ 7 0			
中小企業診断士	中畑 裕之	P 3 2 ~ 3 5	中小企業診断士	西村 雅史	P 2 9 ~ 3 1
中小企業診断士	橋本 大輔	P 8 ~ 1 0	中小企業診断士	平林 滋	P 4 0 ~ 4 3
中小企業診断士	別所 浩己	P 7 1 ~ 7 2	中小企業診断士	堀 光一	P 7 9 ~ 8 2
中小企業診断士	水谷 哲也	P 4 4 ~ 4 6	中小企業診断士	山本 久徳	P 6 3 ~ 6 6
中小企業診断士	吉川 友則	P 7 6 ~ 7 8	中小企業診断士	若林 清一	P 4 7 ~ 5 0
中小企業診断士	若林 正清	P 5 1 ~ 5 5	中小企業診断士	渡辺 俊博	P 6 0 ~ 6 2

お問合せ先：〒514-0004 三重県津市栄町1-891 社団法人中小企業診断協会三重県支部

TEL 059-246-5911 E-mail mie-shindan@poppy.ocn.ne.jp