

平成17年度マスターセンター補助事業

# 山形県内の経営革新計画の動向とあり方

## 調査研究報告書

平成17年11月

社団法人 中小企業診断協会 山形県支部  
協力 山形県商工労働観光部工業振興課

## はじめに

最近の県内における企業を取り巻く環境は明るい兆しが見られるようになりましたが、業種あるいは個別の企業によっては、景気回復をまだ実感出来ないという声も聞こえてきます。このような環境下で事業を継続発展させていくためには、経営革新に取り組むことで付加価値を向上させていく必要性がより増してきていると思われまます。

経営の革新を促進するため、平成11年7月に「中小企業経営革新支援法」が施行され、中小企業の経営革新支援が具体化、平成17年4月には「中小企業新事業活動促進法」として新たなスタートを切っております。「中小企業経営革新支援法」施行されてから平成17年3月末までに5年9ヶ月経過しましたが、県内における経営革新計画を認定された企業は着実に増えてきており、129企業に達しております。

これらの経営革新計画を認定された企業について、「どのようなテーマで」、「どのような支援策を活用したのか」、「計画の目標達成状況」、「計画実施による効果」等を把握し明らかにすることは、今後の経営革新計画に関与される会員、経営革新に挑戦される企業にとり参考になるのではという思いで、平成16年8月に経営革新事例作成研究会を山形県支部として立ち上げ、事例の収集、調査・研究の方法等の検討に取り組んでまいりました。

今年度に入り（社）中小企業診断協会から「調査・研究事業」について承認を受け、県内において経営革新計画の認定を受けている企業のうち、全て公開可としている85社を対象にアンケート調査を行いました。さらにその中でユニークな取り組みを行っている企業、成果を上げている企業12社について訪問インタビュー調査を行い、報告書としてまとめあげることが出来た次第です。本報告書が経営革新計画に関与される会員にとり、またこれから経営革新計画に挑戦しようとする企業の参考になれば幸いです。

平成17年11月

社団法人 中小企業診断協会山形県支部

支部長 三宅鴻志

### 調査研究委員

委員長 中小企業診断士 三宅鴻志

委員 中小企業診断士 大野 勉

委員 中小企業診断士 竹川敏雄

委員 中小企業診断士 樋口智成

委員 中小企業診断士 大沼 彰

# 目 次

はじめに

## 第1章 経営革新計画承認の推移

1.計画承認企業数	1
2.経営革新計画の内容	3
3.活用した支援の内容	5
4.計画期間	5

## 第2章 アンケート調査結果

1.調査対象企業	6
2.経営革新計画の承認	7
3.経営革新計画のキーワード	8
4.活用した支援策内容	9
5.目標の達成状況	10
6.経営革新計画の効果	12
7.情報の入手	13
8.計画策定の支援	14
9.経営革新計画を実施する上での課題	16
10.要望・提案など	17

## 第3章 訪問調査の結果

1.事例A	18
2.事例G	20
3.事例B	22
4.事例Y	24
5.事例M	26
6.事例K	28
7.事例S	30
8.事例T	32
9.事例E	34
10.事例F	36
11.事例G	38
12.事例H	40

#### 第4章 経営革新成功のポイント

1.経営者のリーダーシップが発揮されている	42
2.自社の強みを生かした取り組みをしている	44
3.事業連携を推進している	46
4.マーケティング活動の重視を	47
5.計画に当たって関係支援機関を積極的に活用している	48

アンケート調査表

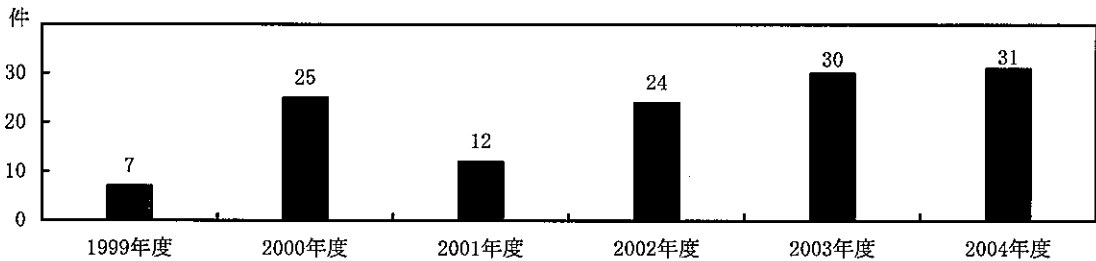
おわりに

# 第1章 経営革新計画承認の推移

## 1. 計画承認企業数

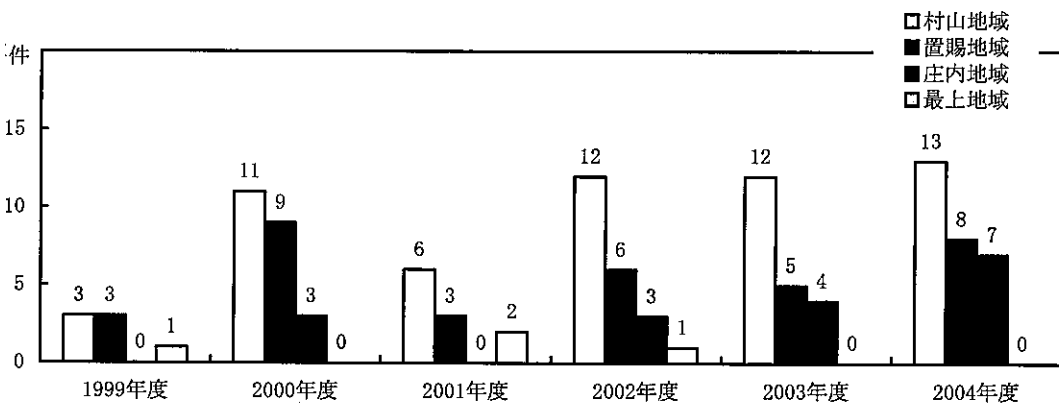
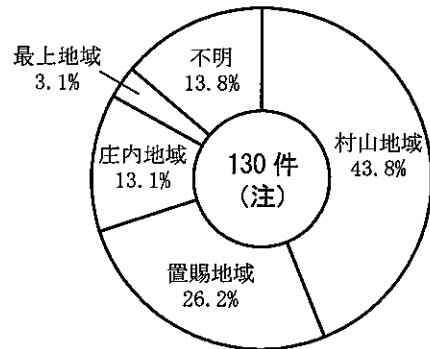
### (1) 年度別推移

1999年度から2004年度（2005年3月）までに、県内企業が「中小企業経営革新支援法」にもとづく経営革新計画の承認を受けているのは、129件となっている。県内第1号の計画承認は1999年9月であり、初年度の承認件数は7件となっている。2003年度、2004年度は30件を越えており、経営革新に取り組む県内企業は着実に増えてきている。なお、全国の承認件数17,899件に対し、県内の承認は0.7%となっている。



### (2) 地域別推移

計画承認件数は129件であり、このうち非公開希望企業（18件）を除く111件を地域別に見ている。（注を参照）  
 村山地域は、計画承認の43.8%（不明を除くと51%）を占めている。また、置賜地域は1999年～2000年度にかけて計画承認件数が比較的多く、2001年度以降も計画承認件数が安定している。一方、庄内地域は2004年度に7件と増えている。最上地域の計画承認件数は、少ない傾向がみられる。

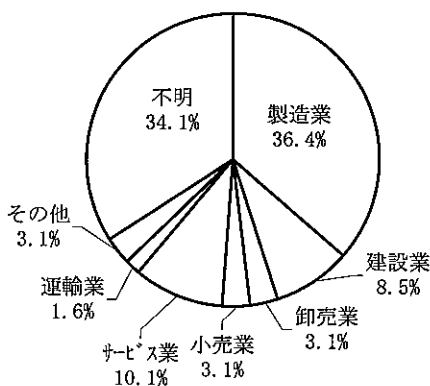


（注）村山地域と置賜地域の企業が共同で計画承認を受けた例があるため、地域の合計は不明を含めると130件になっている。

### (3)業種別推移

非公開企業が 34.1%を占めている。公開企業では製造業が 36.4%と多く、ついでサービス業の 10.1%、建設業の 8.5%となっている。

建設業は、2004 年度に 7 件と大幅に増加している。



	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	合計
製造業	5	13	7	8	5	9	47
建設業	0	1	1	1	1	7	11
卸売業	0	2	0	1	0	1	4
小売業	0	1	0	0	1	2	4
サービス業	2	2	2	4	3	0	13
運輸業	0	0	1	0	0	1	2
その他	0	0	0	1	1	2	4
不明	0	6	1	9	19	9	44

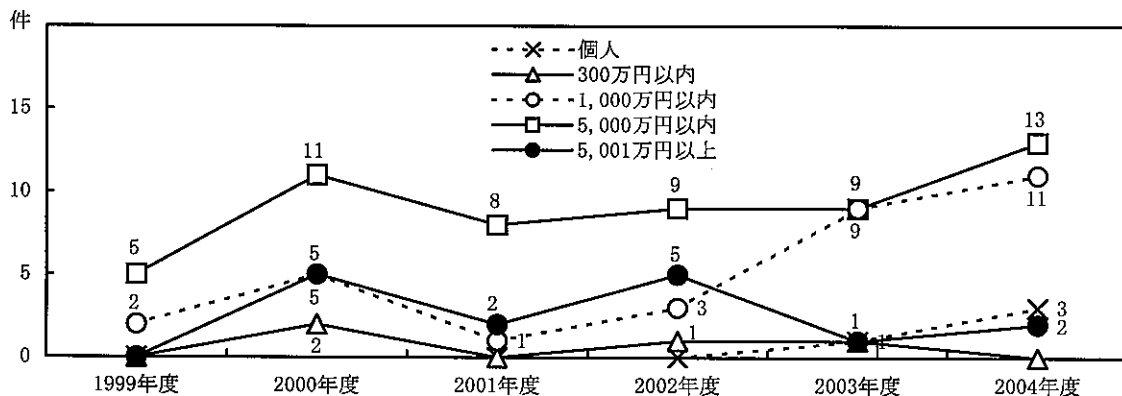
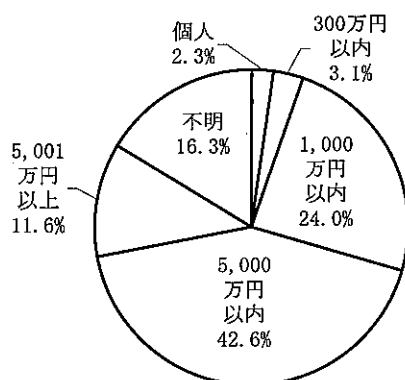
(注)非公開企業は不明と表示

### (4)規模別推移

#### ①資本金

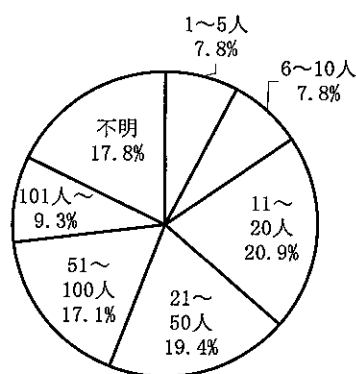
計画承認企業の資本金は 1,001 万円～5,000 万円が 42.6%を占め、ついで 301 万円～1,000 万円の企業が 24.0%となっている。県内の中堅中小企業が、経営革新支援法を積極的に活用している。

2003 年度以降は、資本金 301 万円～1,000 万円の企業の計画承認件数が増えているとともに、個人事業所の計画承認が見られるようになってきている。経営革新に取り組む県内企業の範囲が広がって来ている。



## ② 従業者数

従業者数でみると、11～100人規模の承認企業が57.4%を占め、とくに11～50人規模で40.3%となっている。



	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	合計
1～5人	2	2	0	1	2	3	10
6～10人	0	0	2	1	1	6	10
11～20人	1	3	3	4	8	8	27
21～50人	0	9	0	4	4	8	25
51～100人	2	6	5	4	3	2	22
101人以上	2	3	1	3	2	1	12

## 2.経営革新計画の内容

### (1)全体の傾向

経営革新のテーマや経営革新内容のダイジェストをもとに、計画承認企業の経営革新に関するキーワードを次の22項目に分類・整理している。

キーワードとしてもっとも多かったのは「新製品開発」の48件であり、ついで「生産効率の向上」が20件、「独自技術の追求」が18件となっている。ただし、公開されている内容の範囲内でのチェックであり、産学連携などの事例から見て、十分に把握されていない項目があることに留意してほしい。

①新製品開発 … 48	⑫企業提携 … 10
②新サービスの提供 … 10	⑬物流の効率化 … 1
③新分野進出 … 8	⑭新たな仕入ルートの開拓 … 0
④新生産方式の導入 … 12	⑮商品戦略の強化 … 9
⑤新販売方式の導入 … 4	⑯店舗戦略の強化 … 4
⑥生産効率の向上 … 20	⑰原価管理の徹底 … 0
⑦新鋭設備の導入 … 9	⑱人事給与制度の革新 … 0
⑧独自技術の追求 … 18	⑲新ビジネスモデルの創出 … 0
⑨人材の育成 … 2	⑳営業方法の革新 … 0
⑩ITの活用 … 6	㉑VE提案の実施 … 0
⑪産学連携 … 1	㉒M&Aの実施 … 0
	(不明 39件)

経営革新のキーワードを計画承認件数(129件)に占める割合としてみると、新製品の開発が37.2%を占め、新サービスの提供(7.8%)を含めると、半数近くの企業が新しい製品・サービスの開発・提供による企業付加価値の向上を目指していることがわかる。

また、生産性の向上や独自技術の追求・新生産方式の導入など、製造部門(分野)での経営革新が目立っている。

計画承認企業(129件)全体に占める割合

①新製品開発 … 37.2%
②生産効率の向上 … 15.5%
③独自技術の追求 … 14.0%
④新生産方式の導入 … 9.3%
⑤新サービスの提供 … 7.8%
⑥企業提携 … 7.8%

## (2)年度別の推移

キーワードとしてチェックできた項目(15)に関し時系列に見てみると、新製品開発・新生産方式の導入・生産効率の向上・独自技術の追求については毎年取り組んでいる(承認を受けている)企業が見られる。

また、新販売方式の導入・商品戦略の強化・店舗戦略の強化など、マーケティング販売部門に関する経営革新への取り組み(承認)が近年多くなっている。

さらに、5年間のキーワードチェック項目数を見ると、1999年度の7項目にくらべ、2004年度は13項目となり、経営革新のテーマ・分野が幅広くなりバラエティに富むようになってきている。

	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	合計
新製品開発	2	8	6	11	7	14	48
新サービス提供	1	2	0	2	1	4	10
新分野進出	1	0	0	2	3	2	8
新生産方式導入	4	1	1	1	1	4	12
新販売方式導入	1	0	0	0	0	3	4
生産効率の向上	2	6	3	3	2	4	20
新鋭設備の導入	0	3	2	2	1	1	9
独自技術の追求	4	6	2	2	2	2	18
人材の育成	0	0	0	0	1	1	2
ITの活用	0	4	0	1	1	0	6
産学連携	0	0	0	0	0	1	1
企業提携	0	2	0	4	1	3	10
物流の効率化	0	1	0	0	0	0	1
商品戦略の強化	0	1	1	2	2	3	9
店舗戦略の強化	0	0	0	1	0	3	4
項目数	7	10	6	11	11	13	15



### 3. 活用した支援の内容

非公開希望企業（不明）37件を除く92件に関し、経営革新支援法承認者が利用できる主な支援策の活用状況をみると、政府系金融機関などによる低利融資制度が47件ともっとも多い。ついで、中小企業経営革新補助金が40件となっている。また、高度化融資など活用実績を確認できない支援策がみられた。

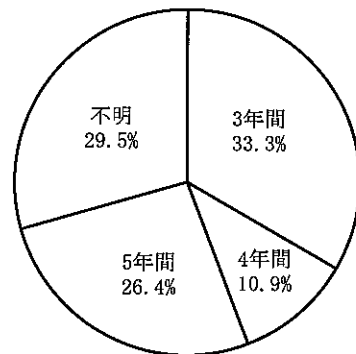
- ①政府系金融機関などによる低利融資制度 … 47件
- ②中小企業信用保険法の特例 … 2件
- ③小規模企業者等設備導入資金助成法の特例 … 4件
- ④中小企業投資育成株式会社の特例 … 0
- ⑤高度化融資 … 0
- ⑥設備投資減税 … 3件
- ⑦欠損金の繰戻還付 … 0
- ⑧新規事業開拓促進出資事業 … 0
- ⑨中小企業経営革新補助金 … 40件
- ⑩雇用対策特例法に基づく助成金 … 4件
- ⑪新規成長分野雇用特別奨励金 … 0
- ⑫研究開発型中小企業に対する特許関係料金減免制度 … 0

(注)不明37件 … 項目により不明件数は異なる

### 4. 計画期間

経営革新計画の計画期間は、3年間で33.3%と多く、ついで5年間の26.4%となっている。2004年度の承認計画では、3年間の計画と5年間の計画に二分されている。

また、計画承認後に計画内容を変更し承認を受けているのは10件であり、1999年～2000年度（法施行直後）の承認企業に変更した例が目立っている。



	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	合計
3年間	3	6	6	12	5	11	43
4年間	1	7	1	2	3	0	14
5年間	3	6	4	5	5	11	34
承認変更	2	5	1	0	2	0	10
変更割合	28.6%	20.0%	8.3%	0	6.7%	0	7.8%

## 第2章 アンケート調査結果

### 1. 調査対象企業

#### (1)回収率 41.2%

経営革新計画の承認件数 129 件のうち、情報公開項目に関し全て公開可としているのは 85 社である。この 85 社に郵送によるアンケート調査を実施し、35 社から回答を得ている。

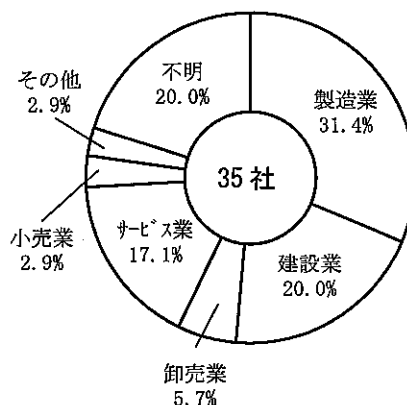
調査対象	85 社
回収企業	35 社
回収率	41.2%

回収（答）率は、41.2%であった。

#### (2)回答企業の概要

##### ① 業種

製造業が 31.4%、建設業が 20.0%、サービス業が 17.1%、卸売業が 5.7%、小売業が 2.9%となっている。運輸業はゼロとなっている。

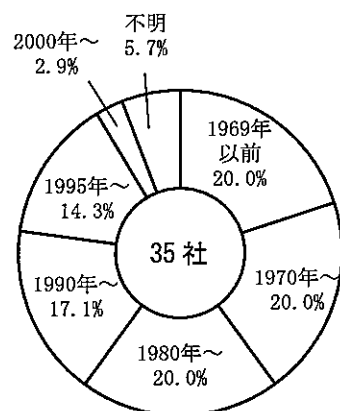


##### ② 会社の設立

会社の設立年は、

- ・2000 年以降が 1 社 (2.9%)
- ・1995 年以降が 5 社 (14.3%)

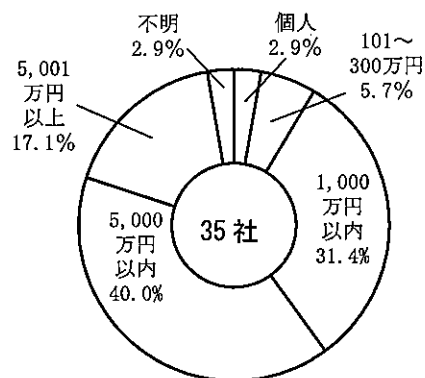
以上のように比較的若い企業と、設立後 30 年以上の歴史のある企業など、設立年代は幅広い企業が回答している。



##### ③ 資本金

資本金は1,001万円から5,000万円の企業が40.0%と多く、ついで301万円から1,000万円の企業が31.4%、5,001万円以上の企業が17.1%となっている。

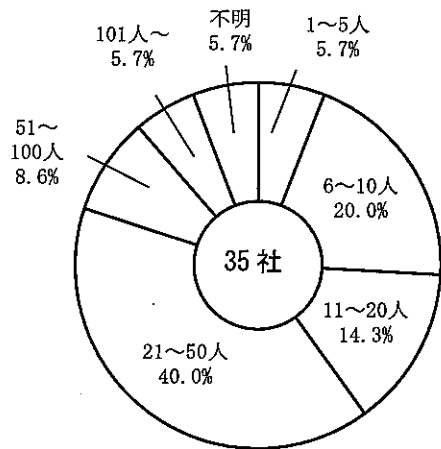
県内では、中堅以上の企業規模とみられる企業の回答が約半数となっている。



④ 従業者数

従業者数は21～50人の企業が40.0%と多く、ついで6～10人が20.0%、11～20人が14.3%となっている。また、101人以上の企業は5.7%となっている。

従業者数が51人以上となっているのは、製造業と建設業にみられる。

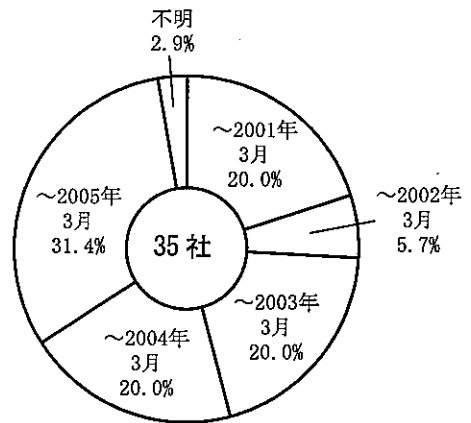


2. 経営革新計画の承認

(1)承認年度

経営革新計画の承認を受けた年月は、2004年度が31.4%と多く、ついで2000年度以前と2002年度が20.0%となっている。

各承認年度の傾向を把握することができる。

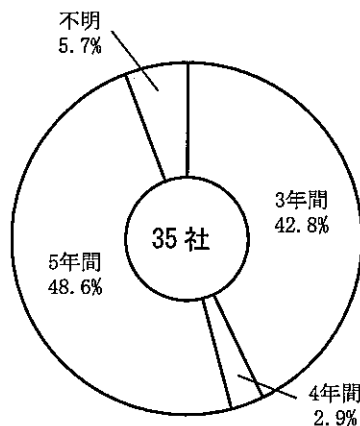


(2)計画期間

経営革新計画の計画期間は3年間と5年間にほぼ二分され、4年間としている企業は2.9%と少ない。

業種別では卸売業は3年間の計画が多く、建設業は5年間の計画が多い傾向がみられる。

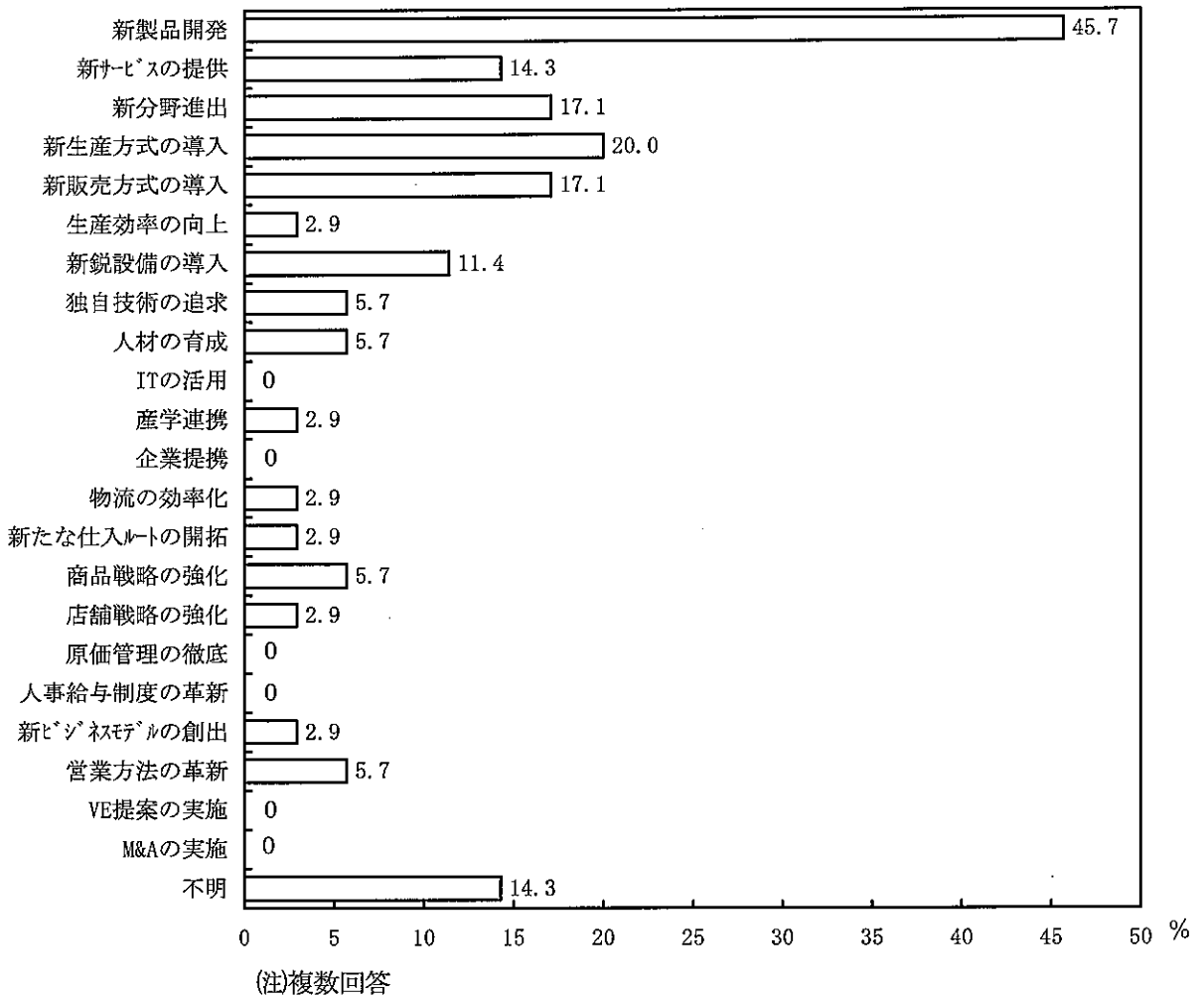
従業者数別では、51人以上の企業に5年間の計画が多い傾向がみられる。



### 3. 経営革新計画のキーワード

#### (1) 全体の傾向

経営革新計画の内容に関し、新製品の開発が 45.7%と多く、ついで新生産方式の導入 20.0%、新分野進出と新販売方式の導入が 17.1%となっている。



#### (2) 業種別

製造業と建設業は、新製品の開発が多く、5社と4社となっている。また、製造業では新分野進出が3社、新生産方式の導入が3社となっている。

一方、サービス業では新生産方式の導入が2社となっている。

	1位	2位	3位
製造業 (11社)	新製品開発 5社	新分野進出 3社、新生産方式の導入 3社	
建設業 (7社)	新製品開発 4社	新販売方式の導入 2社	—
サービス業 (6社)	新生産方式の導入 2社	—	—

(注)該当1社の場合、複数項目があり「—」と表示している。

(3)従業者数別

従業者数 1～20 人規模の企業は、新製品開発に取り組んでいる割合が 78.6%と高いのに対し、21～50 人規模では、新製品開発・新生産方式・新販売方式など、取り組んでいるテーマが多岐にわたっている。

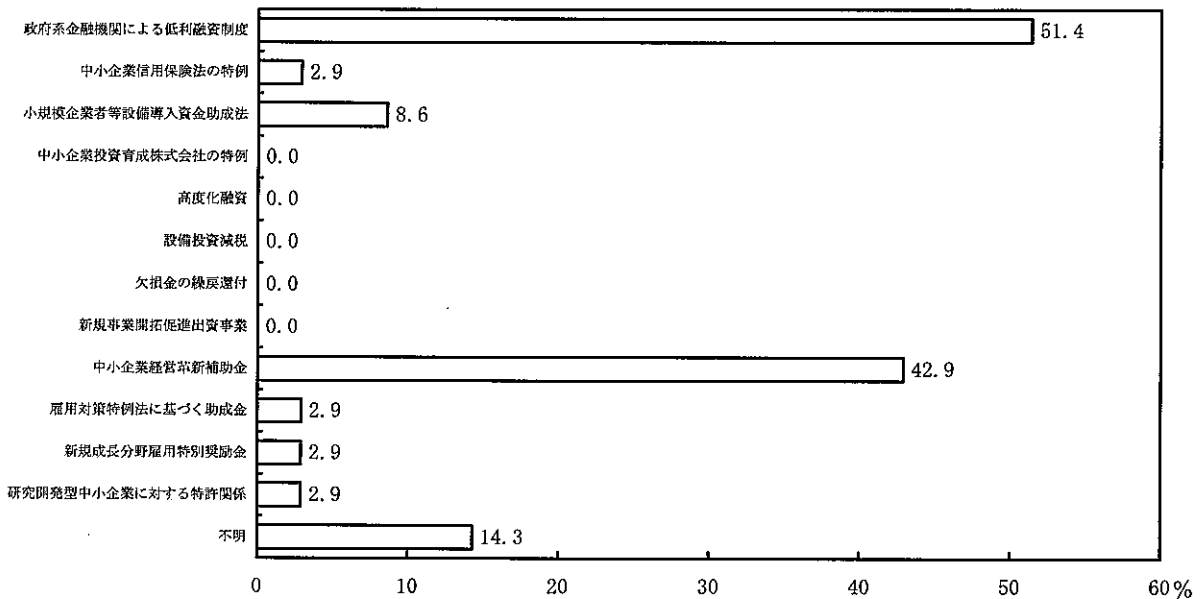
①1～20 人	…	新製品開発	78.6%
②21～50 人	…	新製品開発	28.6%
		新生産方式	28.6%
		新販売方式	28.6%

(注)複数回答

4. 活用した支援策内容

(1)全体の傾向

政府系金融機関による低利融資制度を活用した企業が 18 社 (51.4%) と多く、ついで中小企業経営革新補助金を活用した企業が 15 社 (42.9%) となっている。



(注)複数回答

(2)従業者数別

従業者数 1～5 人の規模では低利の融資制度を活用し、101 人以上の規模では経営革新の補助金を活用している傾向がみられる。

また、従業者数 6～100 人では、低利融資制度と経営革新補助金を活用している。

①1～5 人	………	低利融資	100%
②101 人以上	………	経営革新補助金	100%
③6～100 人	………	低利融資	48.3%
		経営革新補助金	44.8%

(注)複数回答

(3)計画認定年度別

2001年3月以前に計画承認を受けた企業は、低利融資制度の活用が中心であったが、2004年度の計画承認企業は経営革新補助金の割合が高く、さらに信用保険法の特例など支援内容を幅広く活用するようになってきている。

①2001年3月以前	
低利融資制度	85.7%
経営革新補助金	14.3%
②2004年度	
低利融資制度	27.3%
経営革新補助金	45.5%
信用保険法の特例	9.1%
特許関係料金減免	9.1%

(注)複数回答

(4)計画のキーワード別

経営革新計画の主なキーワード別に活用した支援内容を整理すると、

- ・経営革新補助金は  
新製品開発、新分野進出、  
新販売方式
- ・低利融資制度は  
上記項目に加え、新生産方式、  
新鋭設備の導入

以上のような傾向がみられる。

①新製品開発 (16社)	経営革新補助金 50.0%
	低利融資制度 43.8%
②新生産方式 (7社)	低利融資制度 71.4%
③新分野進出 (6社)	低利融資制度 50.0%
	設備資金助成法 33.3%
	経営革新補助金 33.3%
④新販売方式 (6社)	低利融資制度 83.3%
	経営革新補助金 50.0%
⑤新鋭設備導入 (4社)	低利融資制度 100%

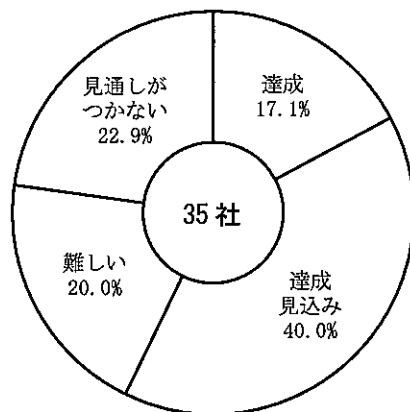
(注)複数回答

5. 目標の達成状況

(1)全体の傾向

経営革新計画の目標（付加価値額、1人当りの付加価値額）の達成状況は、達成している（17.1%）と達成できる見込み（40.0%）を合すると57.1%となる。

一方、達成は難しいは20.0%、現状では見通しがつかないが22.9%となっている。



(2)業種別

目標を達成していると達成できる見込みを合せると、製造業は72.7%、サービス業は66.7%、建設業は42.9%となっている。

(達成+達成見込み)

- ①製造業 … 72.7%
- ②建設業 … 42.9%
- ③サービス業 … 66.7%

(3)従業者数別

従業者数51人以上の企業では、全社が目標を達成している・達成できる見込みと回答している。

(達成+達成見込み)

- ①1~5人 … 50%
- ②6~10人 … 71.4%
- ③11~20人 … 20%
- ④21~50人 … 50%
- ⑤51~100人 … 100%
- ⑥101人~ … 100%

(4)主なキーワード別

新生産方式を導入した企業では85.7%が達成(見込み)と回答している一方で、新製品開発と新分野進出・新販売方式は50%にとどまっている。

(達成+達成見込み)

- ①新製品開発 … 50%
- ②新生産方式 … 85.7%
- ③新分野進出 … 50%
- ④新販売方式 … 50%
- ⑤新鋭設備導入 … 75%

(5)計画期間別

3年間の計画企業では達成しているとの回答が26.7%であるのに対し、5年間の計画企業では見通しが見つからないとの回答が23.5%となっている。

	達成している	達成見込み	難しい	見通しが見つからない
3年間	26.7%	26.7	33.3	13.3
4年間	0	100	0	0
5年間	11.8	52.9	11.8	23.5

(6)経営効果

経営革新計画の実施による効果について、計画を達成している企業は売上の増加が利益の増加に波及し、新規の雇用創出に結びついている。また、達成できる見込みの企業は、新しい取引先の増加が売上増加となっている。一方、現状では見通しが見つからない企業は、経営革新計画の承認により企業のイメージが向上したと回答している。

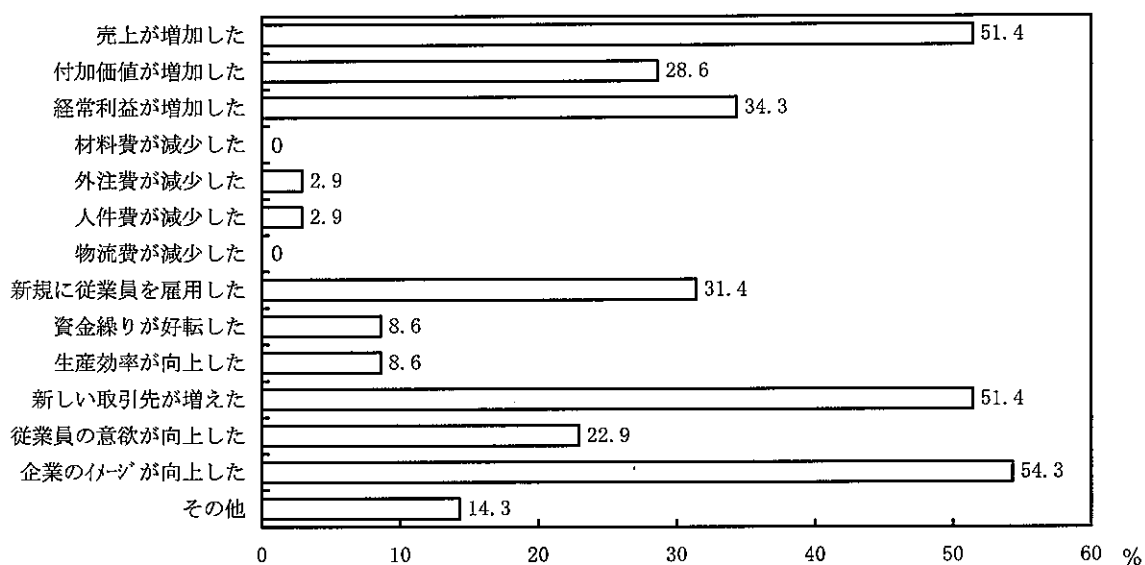
- ①達成している → 売上増加 83.3%  
付加価値増加 66.7%  
経常利益増加 83.3%  
従業員の雇用 66.7%
- ②達成できる見込み → 売上増加 57.1%  
新しい取引増加 64.3%
- ③目標達成は難しい → 売上増加 71.4%
- ④見通しが見つからない → イメージ向上 87.5%

(注)複数回答

## 6. 経営革新計画の効果

### (1) 全体の傾向

経営革新計画の実施による効果について、「売上の増加 51.4%」・「新しい取引先が増えた 51.3%」と「企業のイメージ向上 54.3%」と回答した企業が多い。つぎに、「経常利益が増加 34.3%」、「新規に従業員を雇用 31.4%」、「付加価値が増加 28.6%」、「従業員の意欲が向上 22.9%」となっている。



(注)複数回答

### (2) 業種別

製造業とサービス業では新しい取引先が増加し、売上高が増加したとの回答が目立っている。一方、建設業では企業のイメージが向上したとの回答が1位となっている。

なお、従業者数による大きな違いはみられなかった。

	1位	2位	3位
製造業	売上増加 (54.5%)、新しい取引先増加 (54.5%)		経常利益増加 (45.5%) 企業イメージ向上 (45.5%)
建設業	企業イメージ向上 (57.1%)	新しい取引先増加 (42.9%)	—
サービス業	売上増加 (100%)	新規雇用 (66.7%) 新しい取引先増加 (66.7%)	付加価値増加 (50%) 経常利益増加 (50%)

(注)複数回答、項目が多い場合は—と表示している。



### (3) 計画内容（キーワード）との関係

全体として効果があったとの回答割合が高いのは「新生産方式を導入」した企業である。また、売上高の増加に結びついている割合が高いのは、「新販売方式」と「新鋭設備」を導入した企業である。（新しい取引先が増加している）

一方、新製品開発や新分野進出をした企業は、「企業のイメージが向上」したとの回答割合が高い。

主な効果	新製品開発 (16)	新分野進出 (6)	新生産方式 (7)	新販売方式 (6)	新鋭設備 (4)
売上増加(18)	43.8%	50.0	85.7	83.3	75.0
付加価値増加(10)	25.0	50.0	71.4	16.7	50.0
経常利益増加(12)	25.0	66.7	71.4	16.7	50.0
新規雇用(11)	6.3	33.3	57.1	33.3	75.0
新取引先増加(18)	43.8	33.3	71.4	83.3	75.0
従業員の意欲向上(8)	18.8	33.3	42.9	16.7	25.0
企業のイメージ向上(19)	62.5	66.7	57.1	33.3	0.0

(注) ( ) 内は企業数。表中の%は、実施した企業のうち効果のあった割合。複数回答。

### (4) 活用した支援策との関係

低利融資制度、経営革新補助金を活用した企業は、新しい取引先が増え売上高が増加したとの回答が半数以上となっている。

一方、付加価値が増加したとの回答は 26.7～27.8%であり、全体の平均 28.6%をすこし下回っている。

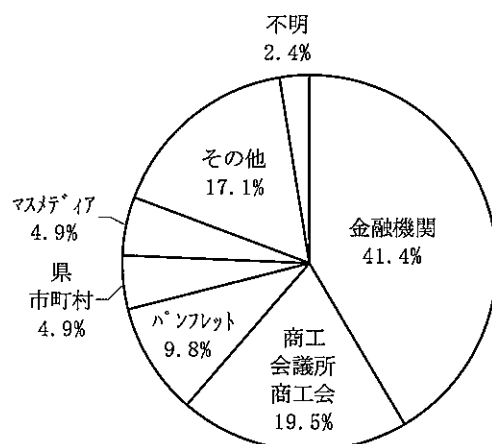
	主な効果
低利融資 (18 社)	売上増加 (55.6%) 新取引先増加 (61.1%) 付加価値増加 (27.8%)
革新補助金 (15 社)	売上増加 (46.7%) 新取引先増加 (53.3%) 付加価値増加 (26.7%)

## 7. 情報の入手

### (1) 全体の傾向

経営革新支援法を知るきっかけとなったのは、「金融機関から勧められた」が 48.6%と多く、ついで商工会議所・商工会から勧められたとなっている。

その他には、国税庁 (1 社) との記入があった。



(注) 回答総数に対する割合

(2)承認年度別

2002年度（～2003年3月）から、商工会議所・商工会から勧められたとの回答がみられ、最近は商工会議所や商工会による支援策の紹介がすすんでいると思われる。

	～2001年3月	～2002年3月	～2003年3月	～2004年3月	～2005年3月
金融機関	57.1%	50.0	57.1	42.9	36.4
商工会議所等	0	0	14.3	42.9	36.4

(注)商工会議所等とは、商工会を含む

(3)従業者数別

従業者数6～10人では、商工会議所・商工会・県市町村から勧められた割合が高く、従業者数21人以上では金融機関から勧められた割合が高くなっている。従業者数11～20人では指導機関・行政・金融機関からの紹介となっている。

	1位	2位	3位
1～5人	その他 100%	0	0
6～10人	商工会議所等 57.1%	県市町村 14.3%、パンフレット 14.3%、その他 14.3%	
11～20人	金融機関 50.0%	商工会議所等 33.3%	県市町村 16.7%、その他 16.7%
21～50人	金融機関 69.2%	その他 23.1%	パンフレット 15.4%
51～100人	金融機関 100%	パンフレット 33.3%	0
101人～	金融機関 50%、マスメディア 50%		0

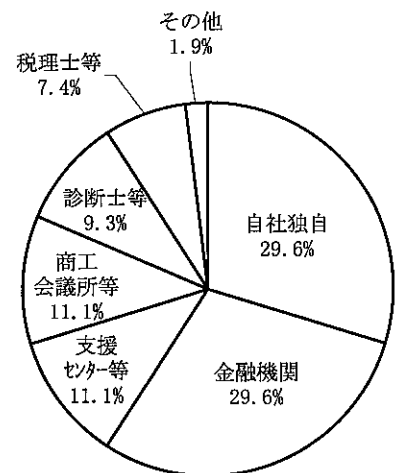
(注)複数回答

8. 計画策定の支援

(1)全体の傾向

経営革新計画の策定・申請手続きなどの支援について、自社独自で作成・手続したとの回答が29.6%、金融機関の支援を受けたが29.6%、商工会議所・商工会の支援を受けたが11.1%となっている。

中小企業診断士などの指導を受けているのは9.3%である。



(注)回答総数に対する割合

(2)従業員数別

従業員数が51人以上の企業と1～5人の企業は自社独自の100%となっており、金融機関などの支援を受けながら自社が中心となって作成している。

従業員数6～10人の企業では、商工会議所や商工会の支援を受けている割合が高い。また、従業員数21～50人の企業では、中小企業診断士などの指導を受けている企業がみられる。

	1位	2位	3位
1～5人	自社独自 100%	0	0
6～10人	商工会議所・商工会 42.9%	自社独自 28.6%、県・支援センター 28.6%	
11～20人	自社独自 50%、金融機関 50%		県・支援センター 33.3%
21～50人	金融機関 61.5%	自社独自 23.1%、中小企業診断士等 23.1%	
51～100人	自社独自 100%	金融機関 66.7%	税理士等 33.3%
101人～	自社独自 100%	金融機関 50%	0

(注)複数回答

(3)計画内容（キーワード）との関係

金融機関の支援（指導）を受けているのは、新生産方式と新販売方式を導入する計画に比較的多くみられる。

また、中小企業診断士の指導を受けている企業は、新鋭設備や新分野進出などにみられる。

	新製品開発(16)	新分野進出(6)	新生産方式(7)	新販売方式(6)	新鋭設備(4)
自社独自(16)	37.5%	50.0	57.1	33.3	50.0
金融機関(16)	31.3	33.3	71.4	66.7	50.0
商工会議所等(6)	25.0	16.7	28.6	0	25.0
診断士等(5)	12.5	16.7	14.3	0	25.0
支援センター等(6)	25.0	0	14.3	16.7	25.0
税理士等(4)	6.3	16.7	0	0	0
その他(1)	6.3	0	14.3	0	0

(注) ( )内は企業数。表中の％は、計画内容毎に支援を受けた割合。複数回答。

## 9.経営革新計画を実施する上での課題

- ・神奈川県との取組に遅れが出て、全体で1年半の遅れが出ている。
- ・当時想定していなかった状況の変化（住宅金融公庫の縮小など）への対応。
- ・焼却施設の新設に伴う人件費（従業員数の増加）、及び経費（修繕費）の増加。
- ・資金面の準備。・開発資金不足。・人材の育成。・関連する設備の設置。・設置する場所の選択。
- ・エンジニアを目指す若者がいなくなってきた。
- ・研究開発を行う人材の高齢化。意欲はあるが体力が不足気味である。
- ・マーケティングの部分で伸び悩んでいる。
- ・新製品開発支援の前に、マーケティング支援をしてほしい。市場ニーズはあるのか、販売ルートはどうかなどはっきりさせた上で、新製品開発支援があれば最高だと思う。実施してつくづく感じた。
- ・承認後の特典が十分に活用できるか否かが、今後の課題。承認を受けても新たに助成金、融資手続き等の書類作成や審査の事務手続きが面倒な気がする。
- ・革新計画を進めるに当たって、自前の事業規模だけでは解決できない問題が多い。計画の目標に向かうには、自己の努力と高い実行力が必要であることはもちろんだが、どこに問題解決のサポートを頂けるのが重要なカギになると考えている。そのためには、公的、私的、異業種、他社にこだわらず、広い視野をもつことが必要だと思う。このサポートを頂くネットワークをどう作り上げるかが、経営革新計画を実施するに当たっての課題である。
- ・社内で新製品の開発に取組み、経営革新補助金を受けた。構想のみを考え全体の装置開発を外注するとすべてが補助対象だが、社内で設計や組立作業をして開発すると、社外に支払う部品代などしか補助対象とならなかった。製品開発は、繰り返し設計や組立・調整をしてヒット商品に近づけるもので、今のシステムには違和感が残った。
- ・テーマが「エコ住宅」なので、範囲を絞って商品を提案していきたい。販売・設計・施工の各部門から選出された委員で構成する「エコ住宅開発研究会」を設け、10月からは商品の販売を実施する。課題は、県産木材の利用について。山形県よりも隣接県の方が積極的であることが問題である。
- ・計画を立て進んでいくうちに新しい方法や別の方法等、やりたいこと、良案が出てきて、より良い物を求めて検討する事項が増え、当初考えていたよりも時間を費やすことが多くなり、時間との闘いも厳しいものがある。
- ・機械に対する担保設定が民間金融機関では難しく、リースにするか政府系金融機関にするか検討中。
- ・当社は、「セレモニーホール」を村山市に建設し成功したと自負しており、隣の東根市からも要望があり建設する計画であるが、以前のような有利な制度がなく困っている。
- ・昨年度は、中小企業経営革新事業補助金を受けて新技術開発事業のための実証実験を実施し、一応の成果を見ることができた。実験結果を、今年5月に開催された国土交通省主催の新技術展示発表会に出展し、多くの人に関心を持ってもらった。企業のイメージが大きく向上したと思う。今後は、この商品をいかに販売していくかが大きな課題である。
- ・昨年12月の認定であり、現在、計画通りの設備改善を図っている途中である。具体的なデータは、まだあらわれていない。

- ・初年度の支援は、保証人が捜せず受けられなかった。1年間の実績を見て再度支援の要請（借入）を試みたが、担保不足でまたも受けられずにいる。自主開発、自主的な展開を考えているが、販路開拓には多大な営業経費が必要となり、開発経費と相まって計画を推進するには困難が大きい。
- ・経営革新は、中小企業の支援策として大変有効であると思われる。ただし、窓口となる都道府県においての対応がまちまちであり、特に山形県の窓口の人数が少なすぎると思われる。まずは、多くの計画を出してもらい体制は県にお願いしたい。また、支援法をもっとアピールする必要があると思う。
- ・承認を受けたが、売上があまり伸びず心配している。我社には、資金、頭脳、営業力等がなく、新商品を開発、そして売上を伸ばすにはそれらが大変大切な要因であることはわかっているが、承認を受けた我々にそれらの助言等を積極的にしてもらえれば大変助かる。

#### 10.要望・提案など

- ・単独の自治体の支援でなく、国を含め関係自治体全体を含めた支援体制になるとのことなので、神奈川県を含めた取組に変更を要する。
- ・各機関には多くの支援メニューがあるが、計画を発案実施するに当たり、どれが適切であるか身近で相談できる人が必要だと思う。商工会議所・商工会の経営指導員の努力と活躍に期待する。
- ・経営革新計画の達成に向けて、中間時（1年経過後、2年経過後）に指導や助言等を希望する。
- ・エコ＝環境を保全するということを大きく考えると、私たち地元企業は山形の自然と共有していること。その自然のために、植林や各自自治体の行事等に参加していきたい。企業は税金納付だけでなく、環境に直接かかわりをもって美しいふるさと創造に貢献できるよう、行政の指導を受けたい。
- ・経営革新事業関係について、商工会からは1回それもFAX1枚だけの通知であり、詳しいことがわからなかった。こちらも進んで調べず、重要視していなかったという反省が残った。又聞きの説明ではよく理解できない部分があり、直接話を聞いてもらって進められたことは、大変良かった。
- ・承認をいただいたが、支援手続が複雑なため活用が物足りない状況である。承認企業としての申請ということで、簡素化できる部分をもっと多いのではないだろうか。
- ・無利子で借り入れられる資金の枠を広げてほしい。
- ・県の「経営の改善を図る」制度資金は1億5千万円であり、計画している資金融資には足りなすぎる。制度金の増加か融資制度の併用などによって、3億円の融資制度をつくってほしい。
- ・中小企業は物を作ることやアイデアを形にすることは得意なので、それが市場で必要性があるのか、販売手段はどのようにするのかという面で支援してほしい。
- ・今回考案した新技術工法を、特許取得のため出願中である。特許を有効活用した経営をしていきたいと考えているので、アドバイス等お願いしたい。
- ・行政の先行投資も民間の投資も視点は同じであり、民間の結果責任は自らが負うわけであり、その他の機関や立場においても考慮して、地域の活性化に物的な投資ではなく「やる気」の向上を訴えるような「かたち」を見せてほしい。例えば、有機ELのように、見えない状態では民間の「やる気」が失われていく。
- ・当事務所も現在、得意先企業に対する支援活動を積極的に行っているが、診断士とももっと連携、協力を行って中小企業の繁栄に力を入れていけばよいと思う。協力をお願いしたい。
- ・今、一生懸命目標達成のためがんばっている。いつもお世話になり、ありがとうございます。

### 第3章 訪問調査の結果

#### 事例A社

中和イオンでの精密塗装技術を使った超高輝度メタリック対応の新商品開発と販路拡大

●事業内容	部品、製品の試作・設計		
●所在地	山形県村山地域		
●資本金	2,020万円	●社員数	一名

#### A社の取り組み内容

- 部品、製品の試作と設計業
- 他社開発支援から脱却
- 新たな顧客開拓



- 自社製品の中和イオンによる精密塗装の開発
- イオンマックスの海外販売

#### 最近の事業環境

A社は、平成元年に会社設立を設立しました。部品、製品の試作・設計を始めとする開発支援業からスタートしていますが、業務内容としては、以下のものがあります。

- 1、特許製品・自社製品・他社製品の開発と製造
- 2、イオン関連製品の開発と製造
- 3、樹脂金型・シリコン金型・樹脂成形・真空注形
- 4、各種専用自動機（FA）の開発と製造
- 5、各種コネクターの開発と製造等々多岐にわたる。

他社の開発支援をしながら、独自のアイデアで自社製品を開発し現在に至っていますが、自動車精密塗装用としての当社が開発した技術的特長としては、次のようなものがあります。

- ①ゴミ・チリ等の練り込み防止効果
- ②メタリック塗装時の「塗装ムラ」防止効果、
- ③部分塗装時のぼかし等がキッチリとできる
- ④塗装・クリアー等の「伸び」が向上、
- ⑤通常時よりも塗装精度がアップし時間短縮ができる等があります。

#### 具体的な取り組み

超高輝度メタリック対応の新商品開発は、自社製品「イオンマックス」で長年培った技

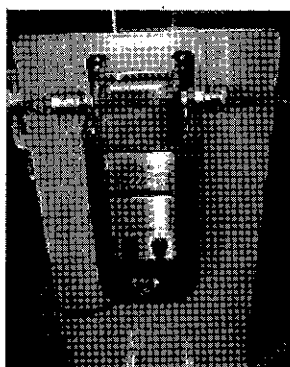
術とノウハウに改良を加え、工業塗装用部門である自動車精密塗装用として開発した超高性能静電気除去装置の自社ブランド「イオンマックス（特許出願中）」の製造・販売を行っています。

この製品の主なユーザーは、中小企業の板金塗装業者であるが既に市場では好評価を得て国内においては既に数千台の販売実績をあげています。

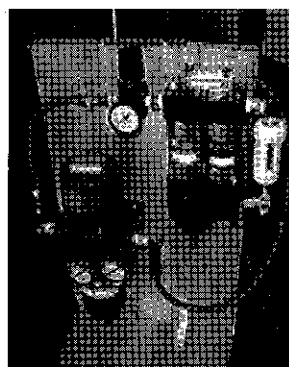
さらに、この技術を応用し、超高輝度メタリック対応の工業用塗装ラインに組み込む新製品の開発を行い、新たな市場への販路を拡大し経営革新を進めていくこととしています。

### 『 ION MAX イオンマックス 』【 超高性能静電気除去装置 】（当社HPより）

1. 導体であるメタリックやパールマイカ類がムラにならず均一に塗膜を形成する。
2. 塗料粒子が静電気によって吸着し合わず微粒化するため滑らかな塗り肌になり、ボカシ際の馴染みが良くなるためボカシ作業が簡単になる。
3. 塗料ミストの飛散が大幅に減少し塗着効率が飛躍的に向上するため色決まりが良くなり、塗装回数が1～3回減少する。
4. 浮遊しているゴミ・チリ類を吸着しなくなるため、ゴミ・チリの付着が減少する。
5. 塗装における歩留まりが改善される。
6. その結果、塗装・磨き等の工程全体の時間短縮につながる。



ION MAX  
イオンマックス



設置例①オイルミストフィルター+  
②減圧弁+③マルチドライフィルター

### 取り組みの効果と目指すべき目標

従来製品の「イオンマックス」については国内のみに販売を行ってきたが、海外への特許も既に申請中であることから、ヨーロッパ・アメリカへの販売展開も実施し販路の拡大を図るものとしています。

## 事例G社

### 地場農畜産品による高品質の製品づくりとブランドの確立

●事業内容	食品製造・加工業		
●所在地	山形県高島町		
●資本金	1,000万円	●社員数	15名

#### G社の取り組み内容

- 観光地への観光客の減少による
- 売店の売上高の減少
- 同業他社との競争の激化



- 地場農畜産品を使った郷土惣菜づくり
- 製販一元化による製品づくり
- 新たな流通チャネルの構築

#### 最近の事業環境

G社は、当初、みやげ用食品の卸売業としてスタートしたが、昨今の観光地への観光客の減少・同業他社との競争のため収益性が低下していることから、生き残り策としては、製造業としての道しか残されていなかった。

こうした中、様々な試行錯誤の結果「郷土惣菜を活かした製品づくり」を目指して製造を決意したのが、その製品は、「米沢牛入りカレー」であり「いも煮」であった。

カレーに関しては前沢牛入りカレーが有名であるが、G社のカレーは米沢のスジ肉を、前沢牛より多く使用し、まろやかな風味にするために、地場のラフランスの「ちゃつね」を使用しているが、これをレトルトにすることで、いつでもどこでも郷土惣菜の味を堪能することができるものです。

調理方法も出来上がりを温めるだけの簡単なものであり、いわゆる「中食」でもアピールできる商品である。

以上を踏まえながら、商品開発・販売と生産体制を確立し経営革新に取り組んでいます。

#### 具体的な取り組み

安心・安全な食の素材が豊富な山形県であることから、G社では、全国的に知られた米沢牛を中心に「郷土惣菜」を提供していく、レトルト食品という形態の製造・加工業で、「いつでも・美味しく・気軽に」食して頂くことを目的とし、ふるさとを思い描けるような商品づくりを行なっていくことを基本理念としています。



## 取り組みの効果と目指すべき目標

### 1、製販一元化への事業システムの構築

- ①作業環境の改善と作業の効率化
- ②生産計画（機能別・管理計画）の導入
- ③見込み生産方式の採用による納期の安定化
- ④作業手順のマニュアル化
- ⑤受注情報と連動した在庫管理などによって、安全・安心・新鮮な商品を提供

### 2、新たな流通チャネルの確立

山形県が全国に誇る米沢牛を使った郷土惣菜をコンセプトとして、県内においては駅舎・物産直売所等、県外においては高級スーパー・百貨店等への直販と、HPによる通販等展開をしています。

そのためには、全国物産展・FOODEX JAPANなどの商談会にも積極的に参加し、将来は国内市場だけでなく、海外への市場開拓も視野に入れながら販売促進を行なっていきます。

また自社ブランドの他にPB商品も手掛け、郷土惣菜のファンを増やしていく考えです。また、モンドセレクション取得へのチャレンジもして行きます。

## 米沢牛ビーフカレー

地元特産を贅沢に使いじっくり煮込み仕上げました  
夏はHOTにカレーで決まり、地元米沢牛の本格カレー

日本三大和牛の一つ、米沢牛を贅沢に使った本格派のビーフカレーです。  
地元特産のラフランスで、オリジナルチャツネを作り、柔らかいお肉の旨味と、ラフランスのフルーティーでまろやかな風味が醸し出す、一味違う米沢牛ビーフカレーです。（HPより）



## 事例B店

### 岩塩と県産農産物とのコラボレーションによる高品質で高付加価値の製品開発

●事業内容	ギフト用品販売・葬祭業・岩塩加工・販売業		
●所在地	山形県白鷹町		
●資本金	800万円	●社員数	18名

### Y店の取り組み内容

- ギフト事業の同業他社との競争の激化による受注開拓
- ギフト事業の差別化策



- 岩塩と地域農産物とのコラボレーション
- 販売促進イベントの実施

### 最近の事業環境

当社は、販売業と葬祭業を営んでおりますが、経営環境の変化によって業況は厳しいものがあります。

併せて、葬祭業は地域一番店を維持しているものの、受注の予測が立ち難いことや、他市町村にある同業他社による葬祭会館などの建設によって、さらなる競争関係が生じることが予測され、業績に対する影響も懸念されるところであります。

こうした中、音楽祭が縁で岩塩を、当社が仕入（輸入）することになり、独自の加工技術等によって、他社の岩塩とは異なる付加価値を付けて商品化し、全国の冠婚葬祭業者・ホテル・神社仏閣・大手販売業者等々の販売チャネルによって販路拡大を図っています。

これまで、商工会や県企業振興公社・専門家の指導・支援を受けながら、特許庁「実用新案特許（登録済み）」<sup>(脚)</sup> 理化学分析センターによる「成分分析」、税関による「特殊用塩特定販売業者届出」などの必要資格を取得しています。

### 具体的な取り組み

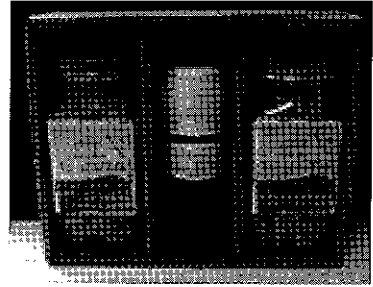
岩塩を細粒化する精度の高い破碎機の導入、販売促進活動（チラシ・パンフレット・パッケージなど）、新規の販路開拓、これに伴う販売管理システムの改善を図っていきます。

今後、県工業技術センターなどの関係機関からの指導・支援を受け、「単なる岩塩の販売」ではなく、県農産物の持っている「安全・安心」のイメージを岩塩に付加し、競合する商品との差別化を図っていきます。

無添加ミネラル豊富な  
モンゴルの  
3億5千万年  
豊かな海の



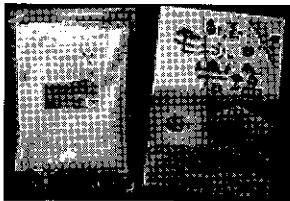
また、これと並行してパッケージ、チラシ、カタログ、ラジオやテレビなどの広告宣伝についてのイメージ戦略を強化していきます。



### 取り組みの効果と目指すべき目標

町が「音楽祭」を実施したことが縁で友好関係が生まれ、岩塩を輸入することとなりましたが、これを、当社独自の加工技術等によって県農産物を添加して、これまでの先発企業との差別化を図りながら商品化を図り、冠婚葬祭の引き出物やギフト商品、あらゆる食事のシーンでの活用を目指し、全国に向けて新たな市場開拓と事業展開をしています。

将来的な課題としては、販路拡大のための「FCシステムの構築」や「岩塩と県産品の農産物」とのコラボレーションに拠って、岩塩の単品販売から脱皮し、高品質で高付加価値の商品づくりを推進していくとしています。



また、将来、販売促進とPRのため、町や商工会、飲食関係者や国からの協力を得て、岩塩に関するイベント（ご縁「塩」イベント）などを企画していきたいと考えています。



白き鷹の  
モンゴル岩塩

無添加ミネラル豊富な  
モンゴルの  
3億5千万年  
豊かな海の

この岩塩は塩分(塩化ナトリウム)が約80%です。ですから、ツンと刺激のあるしょっぱさではなく、甘みのあるマイルドな味が特徴です。

この岩塩はモンゴルが海の底だった頃、火山活動等によって海水が固まった物で、約3億5千万年前に形成されたと言われており、海水に含まれるカルシウムやカリウム、不足すると味覚障害を起こすといわれる亜鉛等の、体に必要なミネラルが豊富に含まれています。つまり、環境汚染のなかった昔の海が、この結晶に凝縮されているのです。（当社HPより）

## 事例Y店

『明日硬くなる団子』をキャッチフレーズに、地域の再生にチャレンジする豆腐屋さん

●事業内容	食品製造・加工業		
●所在地	山形県大石田町		
●資本金	—	万円	●社員数 7名

## Y店の取り組み内容

- 豆腐製造業を取り巻く環境の変化
- 大型販売店との競合



- 豆腐製造技術を活かし業態転換
- ごまかしの無い食品づくり
- 地元農産物の活用

## 最近の事業環境

山形県大石田町で、昭和33年11月より大石田町の小売店を中心に豆腐製造卸売りを生業として父母が創業致しましたが、平成3年には、後継として長男夫婦が入店し共に店を盛り立ております。

創業46年間続けてきた営業で、地域における信用と信頼を積み重ねてまいりましたが、山形県に限らず、全国の豆腐屋の現状は厳しいものがあり廃業を余儀なくされてきました。

また、環境の変化にともない大型店に納入するにも食品工場との規模の格差により大量生産、大量販売等のシステムの構築も難しいものがありました。

## 具体的な取り組み

十年ほど前に、豆腐製造用蒸気ボイラを利用して、おふくろが細々とやっていた団子にタレをつけて近くのあったまりランド（温泉施設）に商品を納めて売り始めたところ、これがおいしいと評判になり、本格的に団子の商品化に乗り出しました。

団子は地元産のウルチ米を用いたものでコシがあって1日経つと硬くなる昔ながらのものですが、買った当日に召し上がるようにご注文いただいてからその場でつくり、1本からお売りしました。団子の



種類は、地元産の秘伝枝豆で作った「ずんだん団子」や地ぐるみを剥いた「くるみ団子」と、3年天然醸造のしょうゆ使用の「しょうゆ団子」、甘いだけでなくしっかり小豆の風味のする「あんこ団子」や「ごま団子」等の五色だんごです。売上高は、ここ数年7～10%伸び、豆腐屋さんなのに売上高の70%が団子になってしまいました。

「美味しいとお客さんにいわれて、もっと美味しく安全なものを造りたい」との考えから、さらなる商品改良に加えて、無添加の豆腐づくりにも取り組みました。

地元で美味しいと言われていた枝豆用の秘伝大豆と伊豆大島産の本ニガリを用い、消泡剤を使わないで「秘伝大豆豆腐」を開発したり、胡麻油だけで揚げた油揚げなども商品化をしたところ、「本当に遠くから買いにきて下さる。本物、間違いのないものをつくれれば、受け入れられる」と自信を深めました。

現在は、「山形さらど事業協同組合」に加入して、磯部理念に基づき伝統の製法を守り、無駄な食品添加物を使わず、ごまかしのない食品の開発を目指してきました。

平成12年4月、山形市内にある百貨店の大石田町フェア出展し「明日には、硬くなるだんごはいかが！」と販促したところ、1日1,000本の販売を達成したことを記念に、以前の「大石田だんご」から「最上川千本だんご」と改名しました。

平成16年9月、同じく山形市内の百貨店で行われた「ごまかしのない食品フェア」では2,500本を売り上げました。

### 取り組みの効果と目指すべき目標

これからも、豆腐製造卸売業だけではなく磯部理念の実践に取り組む食品の開発をし、地域に根ざして積極的に販売しています。

また、平成14年に購入した土地と蔵を生かし、団子・豆腐・油揚げのできたてをすぐ召し上がって頂く、イート・インを併設した店舗と工場の建設を計画しており、製造工程の紹介や、各種手作り体験教室等により、深い商品理解の場を増やしています。

地域の豆腐屋さん時代に淘汰される中で、山形県大石田町での豆腐屋さんの役割を残しつつ、大石田町の特性や特産物と協調し、地域の食材を使い新たな食品の専門店化（業態転換）と食品製造直販小売業への新規業態へ変更しております。

地域と個人商店の再生に一役買いながら事業の経緯もすべて公開し、ごまかしのない食品が増えるよう活動しております。

当店の一番の願いは、地元 大石田町の農業の自信回復と県内外からの大石田町への来町者の増に貢献し、そばと共に大石田のブランドを向上する事です。



## 事例M社

### 旧建築物の模型製作による思い出づくり事業

●事業内容	建設業		
●所在地	三川町		
●資本金	31百万円	●従業員数	10名

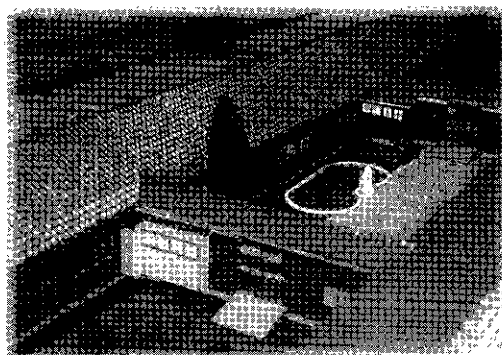
## M社の取組み内容

### 最近の事業環境

- ・道路工事、下水道工事が主力事業
- ・公共工事の減少により厳しい事業環境
- ・新事業への積極的な取組み

### 具体的な取組み

- ・測量技術、CAD活用技術等既存の経営資源の活用
- ・レーザーカッターの導入
- ・解体予定建築物の模型を高精度かつ低コストで製作・販売



M社で製作した旧校舎の模型

## 1. 最近の事業環境

M社は、道路工事や下水道工事を主力事業としているが、ここ数年の公共工事の減少により、主力事業の売上がピーク時の3分の1までに落ち込むなど厳しい事業環境となっている。

早くから公共工事の減少に危機感を抱いていた社長は、下水道工事において、業界でいち早く最新の配管機械を導入して受注拡大を図る一方、マルチ洗浄機による建物や塀の落書き消しの新事業を行うなど、経営基盤を強化するための新たな取組みを積極的に行ってきた。

## 2. 経営革新の具体的な取組み状況

### (1) 取組みの経緯

今回、M社が新たに取組んだ事業は、「旧建築物を模型で残す思い出づくり事業」である。

取組みのきっかけは、社長自身がOBでPTA会長をも務める地元小学校が、老朽化のために解体され、新築移転することとなったことである。「PTAとして思い出づくりに何かできないか」と考えていたところ、旧校舎の模型を作って記念に残すことに思い至ったという。

旧建物や古い建築物を思い出として残す手段としては、写真で保存するという方法が一般的である。しかし、社長は、「形」として見ることができ、触れることができるもののほうがより強く人の心に残り、感動させられるのではないかとの思いから、「模型」にして複製するアイデアを考えた。

もともと模型造りが趣味であった社長であるが、小学校の旧校舎の模型造りについては手本となるものが何もなく、試行錯誤を重ねながらの作業となった。図面が現存しないため、校舎を実際に測量し、実物の100分の1に設計した。材料は、クラフト紙やプラスチックなどを使い、体育館

や校舎、校庭や木々までをリアルに仕上げた。

おりしも、地元商工会の経営指導員から、経営革新支援法についての情報提供を受けたところであり、早速、模型の材料費などへの補助金の活用を目標に、経営指導員の支援を受けながら、経営革新計画を策定することとなった。

## (2) 取組みの具体的な内容

経営革新計画の具体的な内容は、測量技術、CAD 活用技術等の既存事業で培った経営資源を活かし、解体予定建築物の模型を高精度、低コストかつ短納期で製作する技術を確立し、その模型を販売することによって、自社の新たな収益モデルとして確立することである。

模型の製作については、実物の50分の1のスケールを基本とし、製作は図面が現存しない場合には立体写真から建物を測量し、図面化、モデル起こしといった手順をシステム化して行う。材料は、クラフト用の紙や発砲プラスチック類で見栄えの良いものを選定し作成する。

販売については、校舎などの公共施設や一般住宅での需要を見込み、公共施設で1件100万円程度から、一般住宅で1件30万円程度から受注したいとしている。同社は本格的な受注に向けて、木片や硬質の亚克力樹脂板も精密に切ることができるレーザーカッターを新たに導入し、高精度化と低コスト化を図っている。

## 3. 経営革新に取り組んだ効果

現在、計画1年目の途中の段階であり、本格的な効果が現れるのはこれからと思われるが、現時点での効果は企業イメージの向上である。計画承認後、業界紙や地元紙などから取材を受け、活動内容が記事として紹介された。また、受注するまでには至らなかったが、掲載された記事を見て、一般の方からの問い合わせが4、5件あったという。

計画承認による支援策については、当初、模型製作の材料購入費と設備導入費に充当する目的で補助金申請を予定していたが、それらの経費が補助対象経費に該当しないことが分かり、申請を断念した。

## 4. 今後の課題

今後の課題としては、まず技術面の課題として、測量から図面化までの精度向上がある。図面がない旧建物の模型を製作する場合、実際に建物を測量し、データをCADに入力して加工することが必要であるが、それら一連の作業の精度向上が製作コストを低減するうえで重要だという。

また、販路開拓も課題である。今のところ、前述したマスコミによるパブリシティのほかは、特にPRや営業活動は行っていない。現在、PR用の模型を製作中であり、完成後は自社ホームページへ掲載するとともに、顧客訪問時にサンプルとして持参するなどし、販路開拓の活動を強化する予定である。

現時点では、受注までには至っていないことで、初年度の数値目標の達成はむずかしい状況であるが、まだ5年計画の1年目であり、計画終了時での目標達成が期待される場所である。

## 事例K社

### 新設備導入による産業廃棄物処理の効率化、処理量の拡大

●事業内容	産業廃棄物処分業		
●所在地	遊佐町		
●資本金	10百万円	●従業員数	26名

#### K社の取組み内容

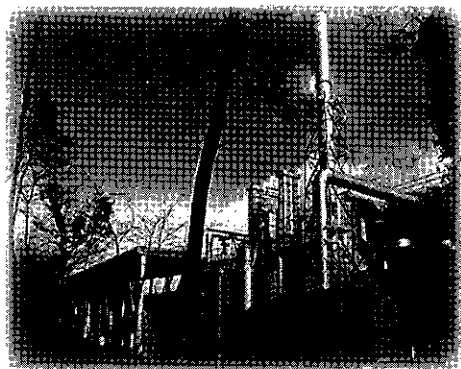
<K社で導入した新設備>

##### 最近の事業環境

- ・産業廃棄物収集運搬・中間処理業として環境問題に取り組む
- ・ISO14001の認証取得
- ・ダイオキシン規制の法改正

##### 具体的な取組み

- ・燃焼特性の異なる廃棄物を一括で焼却できる新焼却方式を用いた新施設を建設
- ・大型廃棄物を前処理なしで投下することができ、効率的かつ大量処理が可能



## 1. 最近の事業環境

K社は、金融機関に勤務していた現社長が、13年前に脱サラして創業した会社である。「地球にやさしく」を経営理念に、産業廃棄物収集運搬・中間処理業として環境問題に取り組んできた。経営理念を具現化するため、平成14年にK社自身も、環境マネジメント規格であるISO14001を認証取得している。

取り扱う処分品目は、廃プラスチック類をメインに、紙くず、廃油、木くず、繊維くず、動植物性残渣、ゴムくず、金属くず、ガラスくず、コンクリートくず、陶磁器くず、がれき類（建設廃材）、汚泥、動物系固形不要物など多岐に及んでいる。収集エリアは、県内一円と秋田県を中心としているが、一部の品目についてはその他の県からの持ち込みも受け入れている。

また、K社は、廃棄物を単に焼却処理するだけではなく、焼却の際に発生した排熱などを利用したサーマルリサイクルにも積極的に取り組んでいるところである。

K社の業績は、創業以来順調に推移し、前期（平成17年2月期）には過去最高の売上を記録していたが、今期に入って事業環境が一変した。中国を中心とした海外向けのリサイクル用として、廃棄物の輸出が急速に進むという逆風が吹き始めたのである。現時点での売上は、前年同期比2割減で推移するという厳しい経営状況となっている。

## 2. 経営革新の具体的な取組み状況

K社が取り組んだ経営革新のテーマは「新設備導入による産業廃棄物処理の効率化、処理量の拡大」である。平成14年12月のダイオキシン規制の法改正を機に、燃焼特性の異なる廃棄物を一括で焼



却できる新焼却方式を用いた新施設を建設した。

新施設は、廃棄物の投下口が縦4 m、横8 mの大口のもので、旧来の施設の5倍の処理能力を有している。旧来の処理施設では処理困難であった大型廃棄物（特殊車両タイヤ、ゴムクローラ、動物系固形不要物、長尺解体材等）を前処理なしで投下することができ、大量処理が可能となった。

また、プラント排水を一切放流しないクローズドシステムを採用するとともに、ダイオキシン類の発生抑制、飛灰の安全処理等、総合的な環境保全対策に配慮した施設となっている。

経営革新計画の申請については、地元商工会の経営指導員から経営革新支援法を紹介されたことがきっかけである。経営革新計画承認企業への支援策に、政府系金融機関による低利融資や経営革新補助金があることを知り、早速、経営指導員や商工会のエキスパートバンク事業で派遣を受けた専門家（中小企業診断士）の支援を受けながら、経営革新計画を作成することとなった。

### 3. 経営革新に取り組んだ効果

経営革新に取り組んだ結果、売上、利益が増加したほか、外注費の減少、新規従業員の雇用、新しい取引先の増加、企業イメージの向上といった様々な効果があった。現在、4年の計画期間の内、1年8ヶ月を経過した段階であるが、経営革新計画終了時の付加価値額の目標については達成できる見込みである。

計画承認による支援策については、中小企業金融公庫から低利融資を受けることができたが、支援策の活用については物足りない状況だという。その理由は、当初、低利融資のほかにも経営革新補助金や雇用関係の助成金の利用を計画していたが、補助対象経費に該当しないことや手続きが煩雑などの理由で、申請を断念したからである。行政や各種支援機関には、計画承認企業が支援策を活用しやすいように、申請要件の緩和や手続きの簡素化を要望したいとのことであった。

### 4. 今後の課題

前述した国内廃棄物の海外でのリサイクルの進展の流れもあり、社長は「産業廃棄物処理業は今後、処分一本やりでは生き残りがむずかしい」という。K社では今後、リサイクルができない廃棄物の処分を強化するとともに、リサイクルを一層促進する等、環境変化への対応策を講じていく予定である。

また、産業廃棄物処理業は設備産業とも言え、今後も設備投資が不可欠であるが、単独の企業では資金面での限界があるため、複数の企業による共同化も検討中である。

おりしも、平成15年4月に酒田港が国からリサイクルポートに指定され、リサイクル関連産業の新規立地に対し、国の支援が受けられるようになった。国の支援を活用し、同業の有志企業数社により、酒田リサイクルポートへの共同進出を実現させたいとのことであった。

## 事例S社

消費者ニーズに合った商品供給を実現するためのアンテナショップ兼直販店の開発及び効率的生産方式の導入

●事業内容	食肉加工業	●従業員数	3名
●所在地	高島町		
●資本金	—		

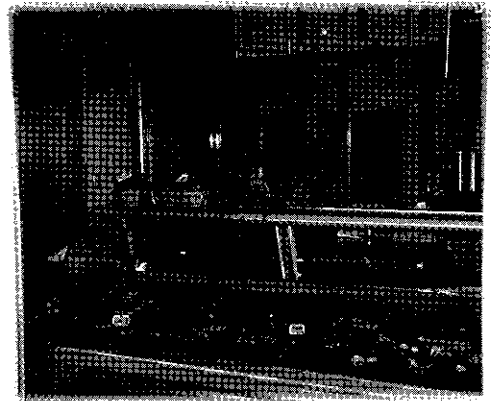
## S社の取組み内容

### 最近の事業環境

- ・無添加のソーセージ、ハム等の肉製品を製造・販売
- ・ドイツのコンテストで初出品金賞受賞
- ・一般顧客向けの直販店が無いと、ニーズの把握が困難

### 具体的な取組み

- ・顧客の商品理解と顧客ニーズを把握する拠点としてアンテナショップ兼直販店を開設
- ・高機能設備の導入による製造効率向上と製品コストの削減



S社で開設したアンテナショップ兼直売店

## 1. 最近の事業環境

S社は、無投棄の豚の肉を使用して、無添加のソーセージ、ハム等の肉製品を製造・販売している食肉加工業である。代表者は、平成16年に本場ドイツのコンテストで初出品ながら金賞を取ったほどの実力者であり、その技術力は地元マスコミでもたびたび紹介されるほどの高い評価を得ている。

創業以来、全国各地のレストランなど業務用の販売を中心に、学校給食などへの納入や手づくりソーセージ体験教室の開催なども積極的に行い、順調に業容を拡大してきた。また、国内外の同業他社への視察等を積極的に行うとともに、ニラ、シイタケ、チーズ入りのウインナーなど、オリジナル製品の開発にも意欲的に取り組んでいる。

S社では、順調な経営の中にも、一般顧客向けの直販店が無いと、地元顧客が気軽に買うことができないことや、顧客の生の声を聞くことができないと、顧客ニーズの把握がむずかしいという課題を抱えていた。

また、生産設備の容量不足により、顧客の要求する注文数量に対応することができないことや、設備の性能不足により材料のロスが大きく、製品コストが高いといった設備面の課題もあった。

## 2. 経営革新の具体的な取組み状況

上記の経営課題を解決するため、S社が新たに取組んだのが「消費者ニーズに合った商品供給を実現するためのアンテナショップ兼直販店の開発及び効率的生産方式の導入」であった。

具体的には、①顧客の声を十分に拾い上げて商品開発を進める拠点、顧客の商品理解を強力に進める拠点としてのアンテナショップ兼直販店を開設し、販売力を高めていく、②アンテナショップ兼直

販店で把握した消費者ニーズに的確に対応するため、高機能設備を導入し、製造効率向上と製品コストの削減を図る、③上記2点の取り組みにより、原料飼育から加工、小売までの一貫したシステムを確立し、すでに高い評価を得ている製品の一層の高付加価値化を図る、というものである。

経営革新計画の申請については、地元商工会に直販店開設に関する資金調達の相談に行ったおり、経営指導員から経営革新支援法を紹介され、活用を勧められたことがきっかけである。経営革新計画承認企業への支援策の一つに、政府系金融機関による低利融資や経営革新補助金があることを知り、早速、地元経営指導員や商工会のエキスパートバンク事業の専門家（中小企業診断士）、中小企業支援センターのコーディネーターらの支援を受けながら、経営革新計画を作成することとなった。

### 3. 経営革新に取り組んだ効果

経営革新に取り組んだ結果、売上が増加したことに加え、新しい取引先が増えた、従業員の意欲が向上した、企業イメージが向上したなど、様々な効果があった。

アンテナショップ兼直販店が今年7月にオープンして以来、地元客が増え、中でも女性客の増加が目立つという。製品の品質の良さに加え、従業員の接客サービスの良さも評判となったようである。開店時に広告を行った以外、特に広告宣伝をしていないにもかかわらず、口コミで顧客が増えているとのことである。また、個人客以外でも、地元の飲食店などの新しい取引先も増えるなど、販路開拓の面でも効果が出始めている。

アンテナショップ兼直販店の開設により、来店客と気軽に製品について話をするできるようになり、製品に関するさまざまな感想や要望を得ることができた。さらに、購入顧客を対象としたアンケート調査も実施し、顧客の声を製品改良や生ハム、生サラミといった新製品開発に活用しているところである。

経営革新支援法の支援策については、国民生活金融公庫の低利融資を活用することができ、直販店開設に伴う設備資金として利用することができた。経営革新計画で立てた付加価値向上の目標についても、達成できる見込みだという。

### 4. 今後の課題

アンテナショップ兼直販店は開設できたものの、もう一つの計画であるスモーカー（燻製装置）及びスタッパー（腸詰装置）の高機能設備の導入が、現時点では実現できていない。店舗と設備への同時の投資では借入額が多額となり、返済面で懸念が生じたためである。だが、今後の製品コスト削減や効率的な生産には、上記の高機能設備が必要不可欠であり、早い時期での導入がこれからの課題である。

また、今年も本場ドイツのコンテストへの出品も予定しており、出品した全製品の入賞を目標として、出品の準備を進めているところである。

## 事例 T 社

### 発電機・溶接機の製造販売による下請け会社から完成品メーカーへの変革

●事業内容	電気機械器具製造業		
●所在地	南陽市		
●資本金	24百万円	●従業員数	20名

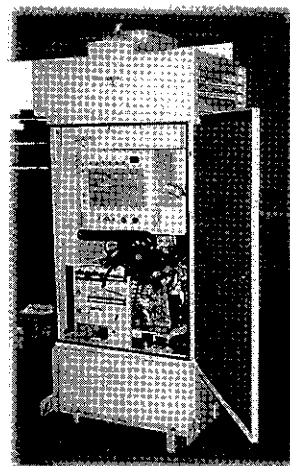
## T 社の取組み内容

### 最近の事業環境

- ・長く弱電業界に身を置き、下請けで量産部品を組立
- ・得意先の海外生産シフトや厳しいコスト要求による経営環境の悪化

### 具体的な取組み

- ・現社長の持つ強電の知識経験を活用
- ・自社開発による発電機・溶接機の製造販売
- ・弱電部品下請け会社から完成品メーカーへの変革



T 社で開発した防災用発電機

## 1. 最近の事業環境

T 社は、自動車用ハーネス組立、OA 機器等基盤のチップ実装、エンジン発電機の製造販売などを事業内容としている。現社長の T 氏は同社の 2 代目で、他社での勤務経験を経て平成 12 年に同社に戻り、現在は社長に就任している。

同社は、長く弱電業界に身を置き、下請けで量産部品の組立を行ってきたが、得意先の海外生産シフトや厳しいコスト要求に伴い、満足のいく受注が出来なくなっていた。社長は「下請けの場合、たいていがコスト優先となってしまい、付加価値による差別化を図ることすら困難な状況となっている」という。

また、同社が使用する部材についても、現在は得意先からの 100% 支給であり、加工賃のみの経営が収益性低下に拍車をかけている状況であった。

このような厳しい事業環境の中、T 社長は「自社製品を持っていれば製品で勝負ができる」と考え、弱電部品の下請け組立会社から完成品メーカーへの変革に取り組んだ。

## 2. 経営革新の具体的な取組み状況

経営革新のテーマは、「発電機・溶接機の製造販売による下請け会社から完成品メーカーへの変革」である。T 社長は、他社で強電関係の仕事をしてきたこともあり、強電に関する知識が豊富であったことから、エンジン発電機及びエンジン溶接機を自社開発することとなった。同社がこれまで培ってきた技術やノウハウを活かしながら、新たに設計会社と提携し、発電機・溶接機メーカーとして経営革新を図ることとしたのである。

同社では早速、試作品製作にとりかかり、主に建設現場や災害地での使用を想定した可搬型（持ち出し可能型）の発電機と据置型の防災用発電機、可搬型の溶接機の合わせて6、7種類の試作品を完成させた。同社の製品は、コスト改善を目指した技術開発による低価格化と、燃料タンクを大きくすることによる長時間運転を可能にし、従来品との差別化を図っている。

最初は、国内外の大手メーカーへのOEM（相手先ブランド）供給で実績を上げながら、将来的には自社ブランドの製品として売り込み、その後の保守・メンテナンス事業まで行う計画である。

経営革新計画の申請については、地元商工会に新製品開発に関する資金調達の相談に行ったおり、経営指導員から経営革新支援法の活用を勧められたことがきっかけである。経営革新計画承認企業への支援策の一つに、政府系金融機関による低利融資があることを知り、早速、経営指導員や商工会のエキスパートバンク事業で派遣を受けた専門家（中小企業診断士）の支援を受けながら、経営革新計画を作成することとなった。

### 3. 経営革新に取り組んだ効果

経営革新に取り組んだ効果は、売上が増加したことと、資金繰りが好転したことの2点である。具体的には、自社開発した防災用発電機について、国内大手メーカーとOEM供給の契約を交わすことができ、計画承認後から現在に至るまで、ほぼ計画通りの台数を出荷することができた。この発電機は小型防災用として、交番や消防署で利用されているほか、携帯電話の中継器用として、今後、海外での利用が見込まれるという。

計画承認による支援策については、商工中金の低利融資を利用することができ、開発に伴う設備投資費用等を賄うことができた。

### 4. 今後の課題

計画3年目の現在、同社は3つの大きな問題に直面している。1つ目は、中国経済の急成長等を背景として、鋼材の需給がひっ迫し、鋼材の価格が高騰していることである。鉄の固まりとも言える発電機にとって、鋼材価格の急騰が製造コストに与える影響は大きいものがある。

2つ目は、発電機のディーゼルエンジン部分の仕入先がなくなってしまったことである。ディーゼルエンジン部分については国内メーカーから仕入していたが、メーカー側で環境問題の高まりを受け、エンジンの生産を打ち切ってしまったのである。T社では、エンジン部分まで自社開発する余裕はなく、また、海外メーカー品を輸入するにしても、仕様やコスト面で合わないものが多いため、対応策に頭を痛めている状況である。

3つ目は、業界の慣習で支払サイトが長く、慢性的に運転資金の手当てが必要となっていることである。事実、以前にまとまったロットでの引き合いもあったが、資金繰りの目処がつかず、受注を断念した経緯がある。社長は「新しいことを始めるときは、ある程度の資金力が必要」であることを強調していた。

以上、3つの問題を解決して当初の目標を達成すべく、現在、対応策を講じているところである。

事例 E社

テーマ：新製品「みそから」のニーズ調査、商品改良による販路開拓

●事業内容	漬物製造業	●従業員数	9名
●所在地	白鷹町		
●資本金	2000万円		

E社の取組み内容

現 状	挑戦テーマ	取組みの枠組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来の漬物の需要停滞</li> <li>・得意先の集客力低下</li> <li>・農家手作り漬物の直売所販売による競合増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「なんばん（トウガラシ）」と「味噌」と「イカ」を融合し、塩辛に代わる新製品開発</li> <li>・新製品の商品解説力の強化による新需要、新販路開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品試作</li> <li>・パッケージ、ラベルによる新イメージ形成</li> <li>・商品解説用の動画映像制作による提案力強化</li> <li>・展示会、ホームページによるニーズ調査</li> <li>・PCや展示会を活用した販路開拓</li> </ul>

最近の事業環境等	具体的な取組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般消費者の減塩傾向と漬物離れによる需要停滞</li> <li>・得意先であるスーパーマーケット、牛タン専門店の集客力の低下</li> <li>・農家手作り漬物の直売所販売の台頭による競合</li> <li>・百貨店やネット商店街における、特産品、こだわり商品の品揃え強化</li> <li>・激辛、韓流ブームによる唐辛子の健康効果、認知拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「国産刺身用イカ」と当社特製の唐辛子味噌による新製品「いか味噌漬＝みそから」の試作改良</li> <li>・「生臭い塩辛から漬物感覚へ」、「嗜好品から、ほとんどの人が食べられる」という新イメージ形成</li> <li>・パンフやPC活用等によるPR活動、展示会参加による新チャンネル開拓</li> <li>・魚コーナー陳列から漬物コーナー陳列に移行しての需要創造提案</li> <li>・販路拡大による経営体質の改善</li> </ul>

1. 最近の事業環境等

E社は漬物製造業。地元の野菜を使い、従来から茄子、胡瓜、白菜の漬物、おみ漬、キムチ等々を製造している。創意工夫を重ね、自社ブランド品として農林水産大臣賞を受賞するなど高い評価も得ている。販売先としては、一般食料品店をはじめ、スーパーマーケットの隆盛期には、スーパーマーケットへの卸とともに、自らテナント出店するなどして販路拡大を図って成長してきた。しかし、大型ショッピングセンターが台頭するな

ど、主たる得意先D社（日本を代表するSMチェーン）の衰退で、販売が落ち込む。さらに、一般消費者の減塩傾向と漬物離れ、近年に至っては農家の手づくり漬物の直売所販売などが各地で広がり、消費者の購買環境のみならず、競合環境においても厳しい状況にある。そのような中、生き残りを図るべく、以下の取組みを行ってきた。

2. 具体的な取組み

(1) 南蛮（トウガラシ）に着眼した商品開発

上述のように、農産物を使った漬物は市場拡大が望めない、農家などの新規参入が容易であるなど、顧客ニーズが多様化した今日では、地域限定市場での販売量増加は厳しい状況にある。E社は、このような問題意識から広域な市場で販売可能な製品の開発を模索してきた。

従来からの漬物の1アイテムである「なんばん味噌漬(トウガラシ)」のトウガラシに着眼、その旨さ、品質の良し悪しを探求し、韓国、中国はもとよりベトナムなどへも東奔西走することになる。

## (2) 「なんばん味噌漬」と販路拡大

その後、品質を極めた「なんばん味噌漬」は、今日では定番となった牛タン定食の付け合せとして、牛タン専門店から引き合いがくる。さらに、セブンイレブンなどコンビニのお握りにも採用、百貨店、業務用食品商社、飲食店などにも販路が拡大していく。しかし、狂牛病発生による牛タン専門店の低迷、コンビニ商品の短サイクル化は安定した成長を約束してくれるものではない。

## (3) 海産物と融合した「いか味噌漬=みそから」

トウガラシに着眼した商品開発を追求する中、庄内産するめイカの塩辛づくりの話が舞い込んでくる。1次加工の下請である。かくして、新製品「みそから」の素材が整うこととなる。しかし、塩辛は生臭いイメージがあり、魚コーナーでの陳列販売であり、日持ちがしない、これまでのE社マーケティングのポジショニングからは、イメージ的にも整合性が図れない商品である。

トウガラシの旨さを探求してきたE社にとって、これらの課題を克服するのに多くの時間は必要なかった。E社のトウガラシは、独自の品種改良により、適度の柔らかさ、風味、辛み、旨み、歯切れを兼ね備えていた。味噌は生臭みや塩かどをとるマスキング効果がある。キムチで実証済であるように、動物性アミノ酸(旨み)は、初め強く感

じ徐々に低下する、植物性アミノ酸は、初め弱いが継続する、辛み成分のカプサイシンは味の締まりや後引き効果に加えダイエット効果があるなど専門的味覚上の特性を熟知していたからである。

## (4) ニーズ調査に基づく商品解説力と販路開拓

かくして、試作品をたずさえ、社員総出で店頭アンケート調査、展示会での流通業者のニーズ調査、価格帯調査、味覚嗜好商品マニュアルの策定、パッケージ・ラベルの専門家委託を通じて完成品に練り上げてきた。さらに、試食とパンフ、動画映像、IT広報等の五感に訴えるPR力の強化を図り、「展示会、店頭活動が多ければ多いほど販路開拓につながる」を合言葉に活動を展開してきた。

## 3. 取組みの効果

「イカ味噌漬=みそから」は、優良ふるさと食品中央コンクール農林水産省総合食品局長賞受賞や県漬物品評会金賞受賞に輝き、有名百貨店のみならず、楽天、ライブドアなどオンラインショッピングによる販路も獲得。また、なんばん味噌漬とカレーを融合した後続の「カレー味噌」を開発、ライブドアの堀江社長自らがアレンジした「カレー味噌煎餅」は、インターネットと銀座プランタンやお台場ビーナスフォートで発売されている。

さらに、これらの活動を通じ、後継者である長男夫妻の育成が図られたことは言うまでもない。

## 4. 経営革新を図る上でのポイント

地球温暖化による辛み嗜好、唐辛子の旨みの多様性・複雑性、韓流ブーム、他素材とのコラボレーションなど、時代のトレンドをふまえた嗜好への対応。斬新な商品開発力。成長する再販売業者とお付き合いするチャネル政策。そして、何より重要なのが社長の情熱。自らパワーポイントを作成し、パソコンを持ち込んでのプレゼンテーションなど、積極的な提案型トップセールス能力に負うところが大きい。

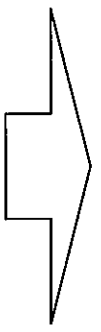
事例 F社

テーマ：コンピュータ化した表紙クルミ機の開発と販路開拓

●事業内容	製本機械等製造業
●所在地	川西町
●資本金	2000万円
●従業員数	20名

F社の取組み内容

<b>現 状</b>	<b>挑戦テーマ</b>	<b>取組みの枠組み</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>製本作業における表紙クルミは、大量生産向けの大型ライン用のものが主で、値段も高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンピュータ化した小型で安価な表紙クルミ機を開発し販路開拓を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場調査の実施</li> <li>コンピュータ化した表紙クルミ機の開発</li> <li>新規開拓活動の実施</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>最近の事業環境等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の図書・書籍離れが多くなってきていること、メディア媒体の普及で活字媒体への依存が低下していることから、一般的に製本機械への需要拡大は厳しい状況にある。</li> <li>しかし、PL法の施行や情報化社会の到来で各種の取扱説明書やマニュアルなど、多品種少ロットの製本ニーズは逆に拡大している。</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>具体的な取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業界の現況分析および市場調査</li> <li>コンピュータ化する表紙クルミ機的设计、試作品の開発製造</li> <li>特許に関する調査</li> <li>コンピュータ化する表紙クルミ機の新規開拓営業体制の確立、営業推進</li> <li>東京ビックサイトへの展示品出品</li> <li>社内展示会及び商社等展示会の実施</li> </ul>
---	--	--

1. 最近の事業環境等

F社は、昭和56年創業の製本機械等のメーカーである。西ドイツのC社（世界一流の製本用諸機械メーカー）と一部上場の三菱系商社の合弁会社であるS社（製本用諸機械の据付・試運転・オーバーホール・改造）の製造・オーバーホール機能を担う会社として設立した。

その後、製本機械の協力開発から部分開発、独自新規開発へと下請機能から自社開発機能を育成。また、製本機械分野の1社依存体質から脱皮し、各種製造機自動化ライン、シリコンウェハー製造

機、印刷物検査機、封函機、各種専用機部分開発製造など多様な分野での取引構造を構築してきた。

しかし、グローバル化の流れの中で、シリコンウェハー製造機や封函機は、中国をはじめとした海外生産にシフトしてきている。また、製本機は、消費者の図書・書籍離れによる購入本の減少、インターネットや電子書籍などのメディア媒体の普及で需要拡大は厳しい状況にある。こうした中、30人程いた従業員を順次独立支援し10社の協力工場を構築、固定費の変動化を推進してきた。



## 2. 具体的な取組み

このような中、PL法の施行や薬事法改正に伴う医薬品のコンビニ販売などで、取扱説明書や注意書き、マニュアルなど、より厳密な検査が要求される多品種少量の製本ニーズは高まってきた。このようなニーズに応えるべく、コンピュータ化した小型で高品質で安価な表紙クルミ機の開発、販路開拓を図るべく、以下の取組みを行なった。

### (1) 業界の現況分析および市場調査

「販売なくして生産なし」である。マーケットインの視点が重要である。まず、全国における製本機械の設備導入状況を調査しなければならない。そこで、S社に協力を要請、実態調査を試みた。さらに、首都圏を中心とする製本業者を社長自ら訪問して、上製本・並製本・糸綴・針綴・糊綴など、各種パターンの製本ラインを調査するとともに、直接ユーザーのニーズ・要望を把握した。

### (2) 表紙クルミ機的设计、試作品の開発製造

印刷物も多品種少ロット生産傾向にあり、現在の景気情勢からは本自体の価格も高まることは期待できない。したがって、製品業者も設備機械メーカーに対して、より安く作るための要望を出してきている。F社の新規性の着眼点は、次の4点に集約できる。

#### ①市場ニーズに応えたニッチ戦略

現況の製本機械業界は、多額の投資を必要とする、同寸法の製本を大量生産できる大型ライン用のもので、大企業しか導入できない機械ばかりである。少額投資で、中・小型の多品種少量生産ライン用のものは存在していない。当社は、このような隙間に着眼している。

#### ②オペレーターの動向に配慮したシステム

とかくメーカーは、マシンに注力しがちである

が、マン＝マシン・システムとしてサービス提供していくことを考慮している。少子高齢化の労働力環境への配慮である。ユーザー側に職人と呼ばれる人がいなくともコンピュータ化によって操作性が高められれば、経験の浅いオペレータしかいないユーザーでも設備導入ができる点である。

#### ③高度品質に向けたコラボレーション

薬品処方印刷物に、かすれや印刷位置のずれがあつては大変である。PL法にも抵触する。原版通りの製本化がなされているか検査ニーズは高まっている。そこで、給紙・製本機械メーカーであるF社は、カメラメーカー、印刷機械メーカーと連携を組んで検査機器等の開発を進めている。

#### ④低コスト化への対応

低コスト化への対応はメーカーの永遠のテーマである。これまでの手動型とコンピュータ型との機種の間には共通部品を多く用いることでコストダウンを図っている。

### (3) 新規開拓営業体制の確立と営業推進

開発の主導権をもつ従業員によるプロジェクトチームをつくり、月数度の会議を設け、技術アップやアイデアを引き出すとともに、現場研修を実施し、製販一体を担える体制づくりに努めている。また、東京ビックサイトへの展示品出品、社内及び商社等での展示会を積極的に行なっている。

## 3. 取組みの効果

当社の特筆すべき点は、ユーザーニーズの変化を想定し、実際にユーザーや業界構造の変化を市場調査などの現場主義（現場、現物、現実的）で検証し、製品開発しているところにある。業界環境が厳しい中、現在、計画設定した収益目標にむけて着実に歩んでいる。仮説検証経営という変わらぬ仕事観で進んでもらいたいものである。

## 事例 G社

テーマ：上ブタ、中ブタ全自動シール機の開発による大量受注への対応、販路拡大

●事業内容	包装資材製造・開発業
●所在地	天童市
●資本金	1000万円
●従業員数	20名

### G社の取組み内容

<b>現 状</b>	<b>挑戦テーマ</b>	<b>取組みの枠組み</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種食材の粉末化による食品、特産品開発</li> <li>・包装資材の開発・販売</li> <li>・半自動シール機など省力化各種包装機械の開発・販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Dパックの全自動シール機の開発</li> <li>・Dパックと機械販売による相乗効果、販路拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全自動シール機の開発に伴う充填方法、シールの材質・方法の研究</li> <li>・全自動シール機の開発に伴う機械装置、容器の開発・販売</li> <li>・展示会による販路開拓</li> </ul>

<b>最近の事業環境等</b>	<b>具体的な取組み</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・中身とスプーンが一体化した利便性ニーズ</li> <li>・ゴミ削減など環境ニーズの高まり</li> <li>・容器コスト削減ニーズの高まり</li> <li>・機器オペレーティングの自動化・省力化の要請</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・用途に応じた充填方法、シールの材質、シール方法の研究</li> <li>・用途に応じたオプション装置の開発、ペア変型Dパックに対する機械、容器の開発・販売</li> <li>・展示会による販路開拓</li> </ul>

### 1. 最近の事業環境等

G社は、包装資材製造業であるとともに、食品やパッケージの企画開発会社である。創業は平成元年。現社長が脱サラし、サイクロデキストリン（CD）の二次加工品の粉末化事業として創業。

CDは、デンプン類に酵素を作用させて得られる環状オリゴ糖でブドウ糖が構成単位になっている。その特徴は包接性（各種の分子を空洞内に包み込む性質）にある。外側がよく水になじみ、内側が油になじむという独特の形状と性質から、分子内部へ脂質を引き込みダイエット効果が高い。今日、食品、薬品、化粧品、健康食品産業へ応用・

利用されている。製粉化は、水冷石臼方式製粉機により乾燥食材をパウダーに製粉するもの。これらの技術で、モロヘイヤやツルムラサキ、紅花などの各種素材を麺やスープをはじめとしたあらゆる他食材に包みこむことができる。

G社の基本理念は「ゼロからの挑戦」であるが、このような機能提供から考えた時、その応用範囲の広さから頷ける言葉である。

G社のキャッチコピーは「ゆたかさをつつむ」で、創業時からの「素材を他素材で包む」から「完成品を包装資材で包む」、「機械で包む」など、食

品や特産品の企画開発から各種パッケージの企画開発・製造まで「含む」にこだわっている。

## 2. 具体的な取組み

### (1) 二重ブタの容器「Dパック」の開発

前述のように、G社は商品の開発、パッケージデザイン、販促プランニング、包装機械の開発までトータル的な商品開発を行なっている。平成9年には、とろろてんや冷奴、デザート用として、パック内にスプーンやスープ類を入れられるスペースができる二重ブタの容器「D（デュアル）パック」を開発した。

### (2) Dパックの特性

Dパックは、①開けやすく、液がこぼれにくい、②従来容器に比べ製造コストを2～3割節約できる、③従来スプーンやスープ類をつける場合、別に成形ブタを使っているが、二重シールにしたことにより廃棄ゴミを減量できるなどのメリットがある。

### (3) Dパックの全自動シール機の開発

すでに、Dパックは販売を開始、展示会出展が功を奏し、大手食品メーカーなどから引き合いが多くきている。

これまでは、中ブタのセットだけは手作業となる半自動シール機（自社開発品）しかなく、大量受注に対応できない。そこで、大量生産に対応可能な上ブタ、中ブタ全自動シール機の開発に着手する。Dパックの販路拡大とともに全自動シール機と一緒に販売することによる相乗効果を企図したものである。

そのための、用途に応じた充填方法、シールの材質、シール方法の研究、用途に応じたオプション装置の開発、ペア変型Dパックに対する機械開発、容器の開発など、各種研究開発がなされた。

## 3. 取組みの効果

こうした取組みの結果、Dパックの全自動シール機の試作機が開発され、国際食品工業展、東京ビッグサイトにおける展示会に出品。全国約500社からのアクセスがあった。

しかし、導入実績の問い合わせが多く、一番先に購入するにはリスクが高いという声も多い。また、商品特性に応じて、改善試作、テストにも時間を要する状況にもある。

試作機であり、要望のある会社は無償で貸与し、さらなる改良を図りたい意向であるが、補助金を活用した機械であり、第三者への移転は困難との見解で、自社倉庫に眠っている状況にある。

自己資金の投資、補助金ともに、制度的制約により成果に結びつかない事案となっていることは、極めて遺憾で、残念である。

## 4. 弛まぬ新製品開発

「ゆたかさをつつむ」G社の試みは、Dパックの全自動シール機の開発にとどまらない。①真空状態に密閉したガラス容器でドライフラワーを5～6年も保存できる「ボトルフラワー」、有名百貨店等で販売。②さくらんぼの逆さ詰めによる品質劣化防止、作業の省力化、見た目の美しさを確保する「ドームパック」の開発。③商品の巻帯をワンタッチでできる「しめしめ締」、④のし紙と包装紙が一体となった「のし付一体包装紙」の開発など、環境やコストに配慮した数多くのヒット商品を輩出している。

## 5. 経営革新を図る上でのポイント

開発機械の活用では、十分な成果をえられないでいるが、「補助金支援を通じて、チャレンジ精神の高揚を図ることができた」とは、社長の弁である。補助金活用の段階での具体的な取組みのすり合わせを密にするとともに、新しいビジネスモデルに対する支援の拡充が課題と思われる。

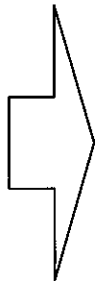
事例 H 社

テーマ：品質向上、受注先拡大を企図したウォータレス印刷技術の導入・強化

●事業内容	印刷業
●所在地	米沢市
●資本金	1億円
●従業員数	138名

H 社の取り組み内容

<p style="text-align: center;"><b>現 状</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォータレス印刷を手掛ける国内企業は 110 社程度。</li> <li>・パッケージ印刷分野への導入は難しいが、試行錯誤をくり返し、商業ベース化を実現した国内初、唯一の印刷業者となる。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>挑戦テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォータレス印刷の技術的、能力的な強化を図るとともに、パッケージ印刷を通じて、受注先各社の「環境保全への取り組み」をアシストする。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>取り組みの枠組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産設備の導入による生産性の向上</li> <li>・効率的生産体制の確立</li> <li>・ウォータレス印刷受注の新規開拓、提案営業による受注拡大</li> </ul>
--	--	---

<p style="text-align: center;"><b>最近の事業環境等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従来の酒ラベル需要の低迷</li> <li>・パッケージ市場でのフレキソ印刷台頭</li> <li>・ユーザーの「環境」認識の高まり</li> <li>・ユーザーの高精細印刷への要望</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>具体的な取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォータレス印刷設備の導入・強化</li> <li>・企画デザインから製版・印刷・製函加工まで一貫した自社生産体制の確立</li> <li>・「ユーザーとの同化意識」の高揚</li> <li>・営業も含めた組織風土の変革</li> </ul>
---	--	--

1. 最近の事業環境等

H 社の創業は大正 4 年、活版業からのスタート。地場産業として酒蔵が多かったことから日本酒が全盛の時代は、日本酒のラベル、包装紙、パッケージ印刷などの仕事が 80% を占めていた。しかし、その後、日本酒市場の縮小とともに業績は下降傾向にあった。

平成 9 年 5 代目社長として銀行畑の現社長が迎えられ、経営革新がスタートする。社長は、「印刷業に対する顧客の認識度が低い、得意先からは単なる下請とみなされている」ことを体感。自社の

存在価値を高める取り組みを志向する。言われたものをただ作るだけの「総合印刷業」から脱却、「ラベルとパッケージで生きていくこと」を宣言する。

しかし、その後、パッケージ市場はフレキソ印刷が台頭、仕事の一部が他社に取って代られていた。H 社のオフセット印刷からの移行は設備の全面入替が必要で、投資額が膨大。製版代が下がる傾向の中、ロットを確保しなければ成り立たず断念。そこで、新たな挑戦への取り組みが始まる。

## 2. 具体的な取組み

### (1) 水なしパッケージ印刷への挑戦

文献を渉猟する中、「ウォータレス印刷（水なし印刷）」に着目する。これが後のH社の大きな成功要因になるが、当時は生産効率や品質の高さ、環境への配慮のメリットがある反面、パッケージ印刷には不適で、パッケージ印刷に水なし印刷を使う会社は存在しなかった。

しかし、差別化優位性を志向する閃きから、実用化の実験をくり返し、割高な水なし用版代でも印刷の立ち上がりの早さでコストを吸収できることを確信。平成 11 年に日本初の「水なしパッケージ印刷」を実用化する。同時に厚紙印刷における再現性の悪さ、ベタムラやキズの発生等の課題にも挑戦。さらには、インキメーカーとのコラボレーションで、水なし印刷用の新しいUVハイブリッド「大豆油インキ」も開発する。

### (2) 環境適応という「売り」の推進

水なしパッケージ印刷への取組みは、地球環境に優しい取組みでもあり、地球環境問題に取り組むユーザーのニーズに応えたもので、H社の「売り」要因である。13年には、ISO14001の認証を取得、以来、省エネ、省資源、廃棄物の減量、リサイクル、有害物質の管理に力をいれ、目標リサイクル率の達成、大幅なコスト削減を果たしている。

### (3) 真の顧客ニーズである経営品質への適応

しかし、環境対応はビジネスの「付加価値」であり、「決めてとなる脇役」でしかない。ビジネスの主役は「経営の品質」であるという認識のもと、経営理念の中にも「経営品質＝品質＋納期＋コスト＋問題解決力の総和」と明確に定義づけ、それぞれの要素の強化に取り組んでいる。一例をあげると、コスト面では、採算点引下げとして用いられる固定費の変動費化の逆発想として、外部に依存

していた物流倉庫管理（変動費）を子会社の立上げ（固定費化）でコストダウンを図っている。短納期化の側面では、生産設備の導入による生産性向上とともに、顧客の指示に従う受動的な作業（ブル型）から自社の判断による能動的作業に変えている。問題解決力向上のためには、顧客とのコミュニケーションを重視。そのためのコミュニケーション・フィールドづくり。さらに、エンパワーメント（意識統合と自立尊重）に配慮した問いかけの励行、小集団活動の実践、組織の壁に風穴を開ける「管理職同士のツーカーミーティング」など社内コミュニケーションの活性策を講じている。

### (4) 「過剰適応」の組織風土の改革

印刷機を稼働させるために、どんな仕事でも取りに行くという受注体質、片寄った業界の言われたものをただ作るという「過剰適応」を変え、ユーザーの製造工程の一翼を担っているという「製造業パートナーシップ」の自覚が必要である。実はISO14001の認証取得の目的も、そのマネジメントシステムを利用した組織改革の一環である。また、「営業のスペシャリストは生産現場の長。今までの技術的経験や知識をクライアントにぶつけてくれ。」と生産本部次長を営業本部長に任命している。

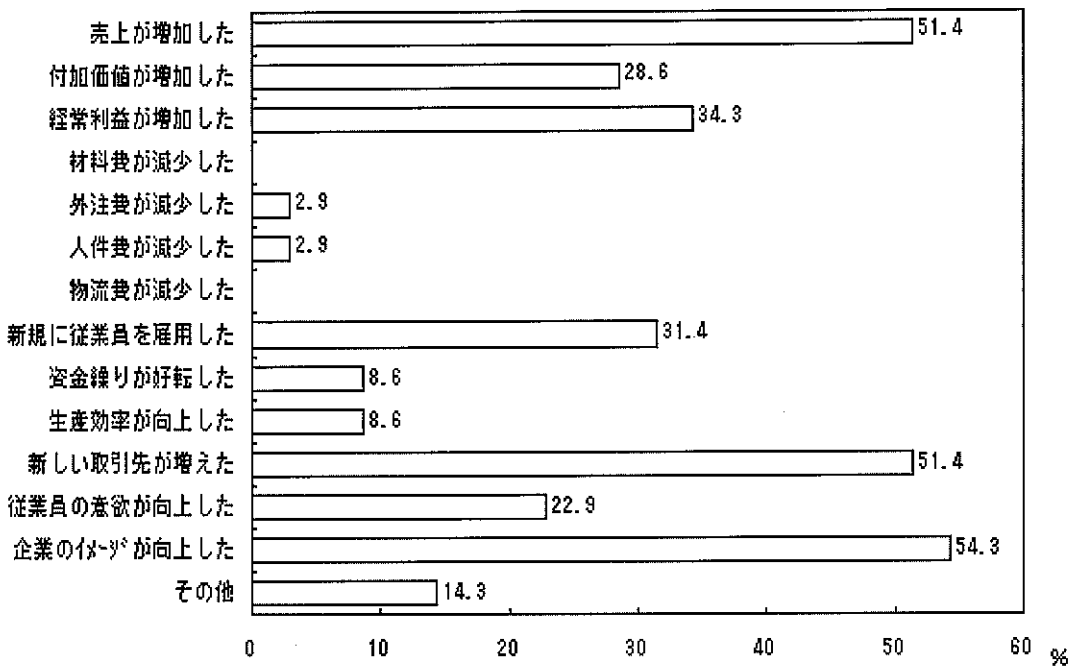
## 3. 取組みの効果

環境対応を背景としながら、顧客企業の競争力強化（コスト優位性）という真のニーズに標準を合わせ、それに適応するための制約条件を解除してきた取組みが成功要因となっている。現在、営業拠点を東京に設け、全国展開している上場企業などから環境に優しい精彩な外箱の受注を数多く受注している。こうした取組みの結果、着実な成長を成し遂げている。

## 第4章 経営革新成功のポイント

経営革新計画認定企業について、アンケート調査及び企業訪問調査結果を踏まえ、そこから導き出される成功要因を整理しまとめたものを次に示す。今回の調査結果から、経営革新に取り組み計画を達成した企業では、その効果として「売上高の増加」、「付加価値額の増加」、「経常利益の増加」、「従業員の雇用増」等を多くあげている（図表4-1）。

図表4-1 経営革新の効果（アンケート調査結果より）



この点については、今年度発行されたパンフレット「今すぐやる経営革新（中小企業庁）」からも、経営革新に取り組んだ企業は取り組んでいない企業に比べ、図表4-1に示すように、付加価値額、売上高の伸び、利益額の伸びで上回っている。経営革新に取り組むことで、経営効果が得られやすいことが確認できる。

図表4-2 経営革新計画承認事業者の数値の伸び率

	経営革新終了事業者	一般の中小企業
付加価値額 (または一人当たり付加価値額) 年率平均3%以上向上	35.7% (サンプル調査により算出)	18.9% (工業統計より算出)
売上高の伸び率 (一企業当たりの年平均)	10.9% (サンプル調査により算出)	△2.5% (法人企業統計より算出)
利益額の伸び率 (一企業当たりの年平均)	11.1% (サンプル調査により算出)	7.1% (法人企業統計より算出)

(資料)「今すぐやる経営革新」中小企業庁より

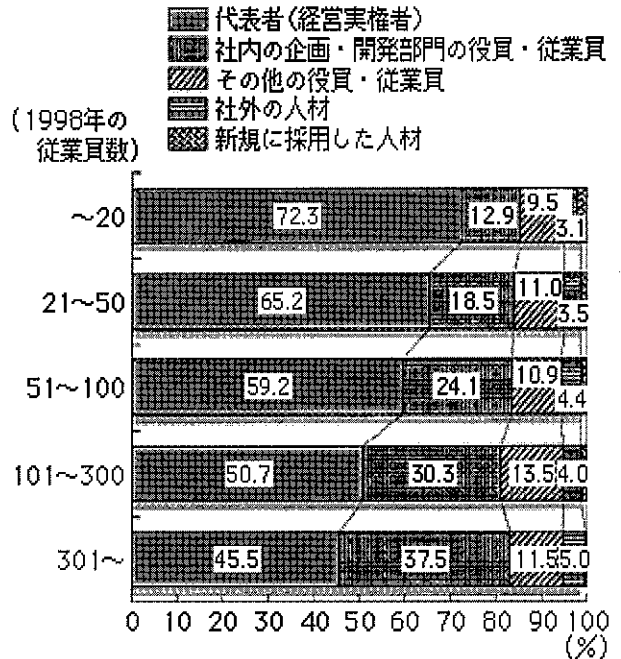
1. 経営者のリーダーシップが発揮されている

経営革新の方向性について

意志決定するのは経営者の役割であり、当然ながら中小企業においては大企業以上にその役割は大きいといえる。事例から見られるように、現状に対する危機感からそれを打破するため、環境変化に対応した新規性の高い「新製品の開発」、「新役務の開発」等、新たな経営活動に率先して取り組み、リーダーシップをいかに発揮していることがうかがえる。

「中小企業白書 2005年版」によれば企業の規模に係わらず、経営革新活動についてリーダーシップをとった人物の属性を見ると、「代表者」の割合が高くなっている。また、企業規模が小さくなるほど「代表者」の関与度合いは大きくなっており、その役割の大きさが明らかである。このように代表者に対するリーダーシップに負うところは大きいものがあるが、経営革新計画が空回りしないよう、企業の目指す方針・計画について経営幹部、従業員に良く理解してもらい、全社一丸となって取り組む体制作りも併せて望まれる。

図表4-3 経営革新活動とリーダーシップ



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」(2004年11月)

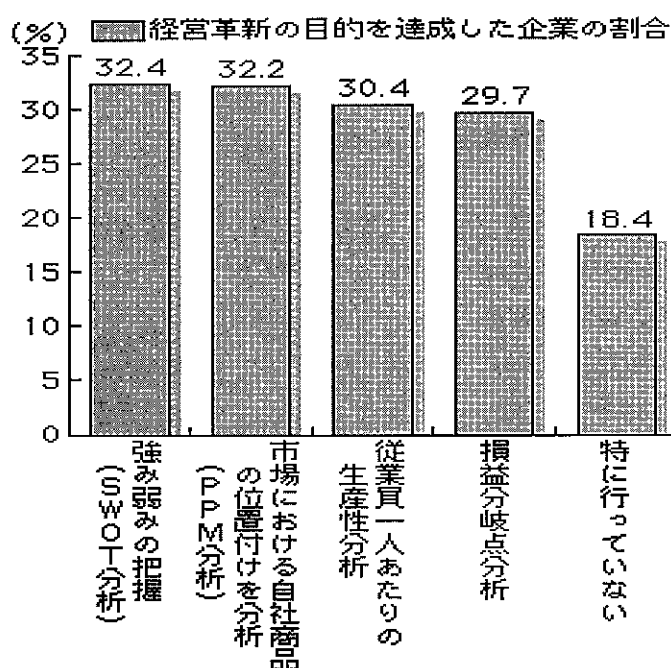
- (注) 1. 経営革新の取組に際し、リーダーシップをとった人物について尋ねている。
- 2. 1998年以降に経営革新に取り組んだ企業のみ集計している。

## 2. 自社の強みを生かした取り組みをしている

経営革新計画を作成するに際して、顧客分析、競合分析に加え自社経営力の現状把握（経営資源の棚卸）を行い、他社より優れた強みを生かしていくことが求められる。訪問調査結果では、「自社の強み、売りもの」となる経営資源を生かし、さらに補強・発展させて経営革新計画に取り組んでいる例が見られる。

中小企業白書でも、自社の強み・弱みを分析するツールとして、SWOT分析、PPM分析、生産性分析などを行っている企業の方が、経営革新の目標を達成している割合が高くなっている。

図表4-4 事業活動の方向性の分析と、経営革新の目的達成率



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」(2004年11月)

- (注) 1. 1998年以降に経営革新に取り組んだ企業の経営革新の目的を達成した企業(「目標以上に達成できた」「おおむね達成できた」)の割合を比較している。  
 2.  $\chi^2$ 値=38.6、1%有意水準で、事業の分析と経営革新の目的達成度に違いがみられる。

また、アンケート調査結果から目標を「達成している」、「達成できる見込み」の企業についてキーワードで見ると、「新生産方式の導入」、「新鋭設備導入」等が、「新製品開発」、「新分野進出」、「新販売方式」等に比べ高くなっている。比較的取り組みやすいテーマの方が達成度が高いようであり、テーマ選定は目標達成に少なからず影響を与えるようである。

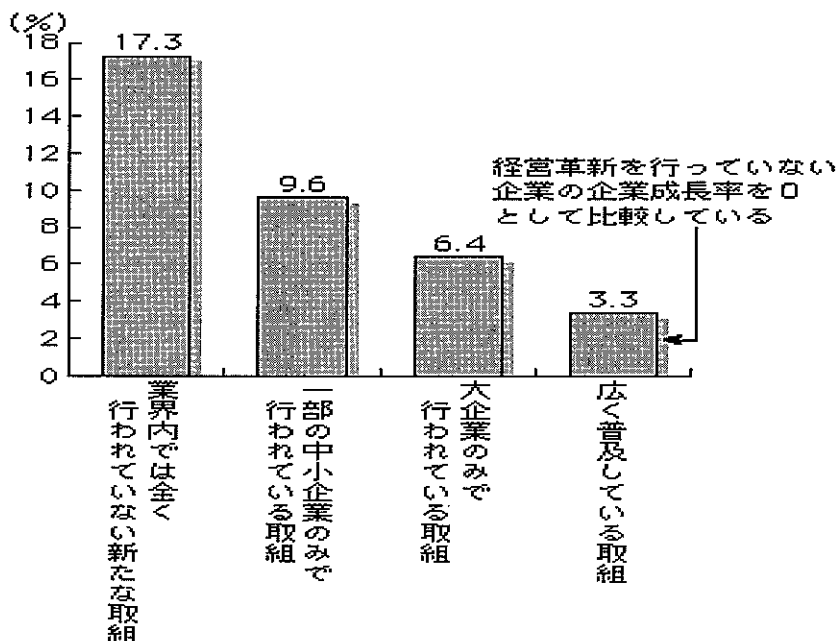


図表4-5 キーワードと達成・達成見込みの割合（アンケート調査）

キーワード	割合（％）
新生産方式	85.7
新鋭設備導入	75.0
新製品開発	50.0
新分野進出	50.0
新販売方式	50.0

ただし、「中小企業白書 2005年版」によれば、革新性の高いテーマは他のテーマに比べて目標の達成可能性は低い代わりに、取り組んだ後の企業成長率が高くなっている。このことからテーマ選定の目標達成に対する影響度が確認される。

図表4-6 経営革新の新規性と成長率の比較



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」（2004年11月）

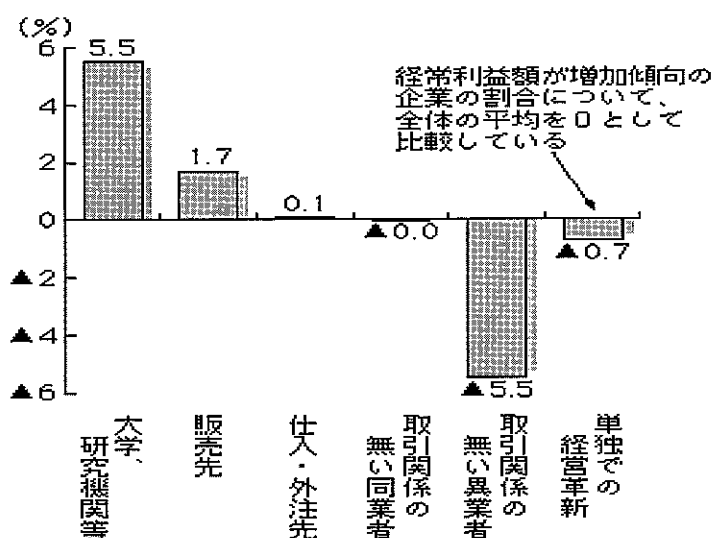
- （注）1. 1998年以降に経営革新に取り組んだ企業の企業成長率の平均値を比較している。  
 2. 企業成長率 = (2004年従業員数 - 1998年従業員数) / 1998年従業員数  
 3. F値3.97、1%有意水準で、これらの取組の間に企業成長率の違いがみられる。

### 3. 事業連携を推進している

今回の調査結果から、経営革新計画内容のキーワードとして、「企業提携」、「産学連携」が多く挙げられている。また訪問調査結果でも、地元商工会、県企業振興公社、中小企業支援センター、事業協同組合、物産販売会社、設計会社、大手電機メーカーなど、支援機関あるいは企業との連携により経営革新に取り組んでいる例が見られる。相対的に経営資源の乏しい中小企業にとり、企業単独で経営革新に取り組むことは当然限界がある。経営革新活動を効率的に進めていくには、事業連携することで不足している経営資源を補完していく戦略が今後ますます重要となると思われる。

「中小企業白書 2005年版」によれば、「事業連携」による経営革新を行った企業について経常利益の増加傾向を比較すると、「大学・研究機関との連携」、市場ニーズと直接結びつく「販売先との連携」に見られるように、単独で行う場合に比べて効果的なことが確認される。

図表4-7 事業連携による経営革新の効果（経常利益）



資料：中小企業金融公庫「経営環境実態調査」（2004年11月）

- (注) 1. 製造業のみ集計している。  
 2. 1998年以降に経営革新に取り組んだ企業の経常利益額が増加傾向の割合を比較している。  
 3. 取引関係の無い異業者の中には「自治体・官公庁」、「デザイナー等の各種専門家」、「取引関係の無い異業者」を含んでいる。  
 4. 付注2-1-8の分析を参照。

#### 4. マーケティング活動の重視を

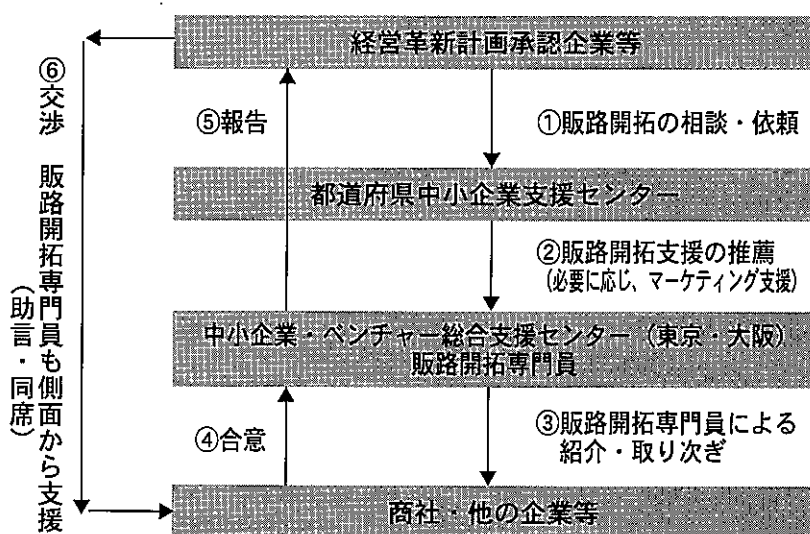
訪問調査結果の事例あるいは自由意見欄の中で、モノ造りは得意であるものの、販路開拓の面で苦勞しているという声が寄せられている。

この点、製造業における新製品開発を例にとりあげると、開発→生産→販売を同時進行で解決していかなければならない。確かに製造業として生産活動面においてノウハウの蓄積はあるものの、販路開拓ノウハウの蓄積はされていない場合が多いようであり、その結果前述の悩みとして生じているようである。

しかし販路開拓は不得手であっても、積極的に取り組み開拓していかなければ経営革新計画を達成することが出来ない。これを展開するためには、計画している製品、サービスの市場調査から始まり、どのくらいの価格で、どのようなチャネルにより、どのような販売促進を実施し市場に提供していくか課題である。

そのためには、経営革新計画承認を受けることで活用できる支援措置（メリット）として、「販路開拓コーディネート事業」、「中小総合展」があげられる。「販路開拓コーディネート事業」は、東京・大阪の中小企業ベンチャー総合支援センターに配置された商社OB等の専門家が、開発した新商品などを、東京圏、大阪圏をターゲットとして、商社・企業などに紹介・取り次ぎを行うものである。

図表 4-7 販路開拓コーディネート事業



(資料)「今すぐやる経営革新」中小企業庁

また「中小総合展」は、経営革新に取り組んでいる中小企業者等の成果を一堂に集め、ビジネスマッチングの場を提供するものである。これらの支援措置を大いに活用し販路開拓していくことが望まれる。その他、販路開拓のパートナーとして、販売力のある企業との連携も重視したいものである。

以上をまとめると、経営革新計画に取り組むに当たり、企画開発から販路開拓まで見据えながらそれをつないでいく視点を持つことが、目標達成の大きな鍵になると思われる。

#### 5. 計画に当たって関係支援機関を積極的に活用している

今回のアンケート調査結果から、経営革新計画作成に当たって「自社独自」あるいは「金融機関」の支援を受けて進めている割合が比較的高く、「商工会議所」、「商工会」等の支援を受けた割合が低くなっている。

一方、ユニークな取り組みあるいは成果を上げている企業を選定したためもあり、訪問調査結果からは支援機関、中小企業診断士などを上手く活用しながら経営革新計画を上手くまとめあげている例が見られる。支援機関等の活用により、自社単独でまとめていくよりは期間の短縮が可能となること、さらには計画をまとめる段階で、第三者を活用・意見を摺り合わせることにより、関連情報の入手、開発構想の明確化、開発のヒント、計画内容のブラッシュアップ等、様々な効果が期待できる。経営革新計画の策定に当たり、今後支援機関等についてより積極的な活用が望まれる（特に小規模企業ほど）。

## 経営革新計画の実施状況に関するアンケート調査

平成 17 年 6 月

(社)中小企業診断協会山形県支部

1. 貴社の概要についてお尋ねします。該当するところに○印をつけ、空欄に記入してください。

業 種	製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業・運輸業・その他		
会社の設立	年	月	資 本 金 万円
経営革新計画 の認定	年	月	従 業 者 数 人
経営革新計画 のポイント	新製品開発、新サービスの提供、新分野進出、新生産方式の導入、新販売方式の導入、生産効率の向上、新鋭設備の導入、独自技術の追求、人材の育成、ITの活用、産学連携、企業提携、物流の効率化、新たな仕入ルートの開拓、商品戦略の強化、店舗戦略の強化、原価管理の徹底、人事給与制度の革新、新ビジネスモデルの創出、営業方法の革新、VE 提案の実施、M&A の実施		

2. 経営革新に関し、活用した支援内容に○印をつけてください。

- (1) 政府系金融機関による低利融資制度
- (2) 中小企業信用保険法の特例
- (3) 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例
- (4) 中小企業投資育成株式会社の特例
- (5) 高度化融資
- (6) 設備投資減税
- (7) 欠損金の繰戻還付
- (8) 新規事業開拓促進出資事業
- (9) 中小企業経営革新補助金
- (10) 雇用対策特例法に基づく助成金
- (11) 新規成長分野雇用特別奨励金
- (12) 研究開発型中小企業に対する特許関係料金減免制度

3. 申請された経営革新計画期間に○印をつけてください。

- (1) 3 年間 (9%～)      (2) 4 年間 (12%～)      (3) 5 年間 (15%～)

4. 目標（付加価値額、1人当りの付加価値額）の達成状況について○印をつけてください。

- (1) 達成している      (2) 達成できる見込みである      (3) 目標達成は難しい  
(4) 現状では見通しがつかない

5. 経営革新計画の実施による効果について、該当するところ全てに○印をつけてください。
- (1) 売上が増加した
  - (2) 付加価値が増加した
  - (3) 経営利益が増加した
  - (4) 材料費が減少した
  - (5) 外注費が減少した
  - (6) 人件費が減少した
  - (7) 物流費が減少した
  - (8) 新規に従業員を雇用した
  - (9) 資金繰りが好転した
  - (10) 生産効率が向上した
  - (11) 新しい取引先が増えた
  - (12) 従業員の意欲が向上した
  - (13) 企業のイメージが向上した
  - (14) その他 ( )

6. 「経営革新支援法」を、何からお知りになりましたか。該当するところ全てに○印をつけてください。
- (1) 各種パンフレットで知った
  - (2) 県・市町村から勧められた
  - (3) 商工会議所・商工会から勧められた
  - (4) 金融機関から勧められた
  - (5) 業界・同業者から勧められた
  - (6) マスメディアで知った
  - (7) 口コミで知った
  - (8) その他

7. 経営革新計画の策定・申請手続き時などの支援機関について、該当するところ全てに○印をつけてください。
- (1) 自社独自
  - (2) 県及び地域ベンチャー支援センター
  - (3) 商工会議所・商工会
  - (4) 金融機関
  - (5) 中小企業診断士、経営コンサルタント
  - (6) 税理士、会計士
  - (7) その他

8. 経営革新計画を実施する上での課題について、記入してください。

9. 県・市町村、各種支援機関、中小企業診断士などに対する要望・提案などを記入してください。

ご協力ありがとうございました。

## おわりに

今回の調査・研究事業は2年がかりとなりましたが、関係者の皆様方のご指導、ご協力を得てまとめ上げることができました。

調査・研究結果から、経営革新計画を「達成している」、「達成できる見込み」を合わせた企業の割合は約6割近くに達しております。「中小企業白書 2005年度版」によれば、前述の割合はおおむね3～4割とあります。従って6割近い率は、相当の高い割合であると言えます。また、経営革新活動に取り組むことで、様々な効果が得られることも明らかになりましたが、このことはこれから経営革新計画に挑戦する企業にとりまして大きな励みとなります。

今回訪問した12企業の事例から、「経営革新に取り組んだ背景」、「取り組みに当たっての経営者の思い入れ、発想、着眼点」、「強みの生かし方」、「活動の進め方」、「どのような効果が得られたのか」等について良くまとめられておりますので、その意図するところ、ポイントを読み取っていただければと思います。

一方残念な点として、全般に会員である中小企業診断士の経営革新計画策定に関与している割合が、9.3%と大変低い割合であることです。平成17年4月に中小企業新事業活動促進法が施行され、経営革新に対する関心は高まってきております。経営革新は時代の要請であり、中小企業診断士としてお手伝いする機会が今後増えてくるものと思われます。本報告書がそのための資料として、大いに活用されることを期待したいと思ひます。

最後になりますが、報告書をまとめるに当たりましてご協力いただきました企業の皆様方に、また終始ご指導いただきました、山形県商工労働観光部工業振興課には深く感謝申し上げます。