

## 中小企業の経営の革新(イノベーション)に関する調査 アンケートへの自由記載集

2016年4月20日  
商工中金 調査部  
担当:百武 伸英  
Tel:03-3246-9370

### 【本資料について】

本資料は既発表の「中小企業の経営の革新(イノベーション)に関する調査」(28年3月10日公表、当金庫HPに掲載)について、調査本編に掲載した以外のものも含めて「既に取り組んだ経営の革新(イノベーション)」、「今後取組みたい経営の革新(イノベーション)」に関するアンケートへの自由記載をまとめたものです(調査の詳細は上記をご参照下さい)。

「既に取り組んだ経営の革新(イノベーション)に関する自由記載」については経営の革新(イノベーション)の種類別に、「今後取組みたい経営の革新(イノベーション)に関する自由記載」については業種別に掲載しています。

多種多様な回答があるため、傾向を一般化することは難しいですが、いくつかの特徴を挙げると以下ようになります。

①新製品の開発や既存製品の改善、それらのための研究開発投資(次頁以降の「既に取り組んだ革新」項番 A,B,C)については取引先や顧客のニーズに即した場合に成功事例がある一方、需要調査の不足や他社との競合等による失敗事例がみられ、当たり前のことですが販路の確保が重要であることがわかります。

②海外関連の事例(同 K 及びその他の海外関連事例)については近時の中小企業の海外進出や輸出入への取組の増加を反映して様々な事例が寄せられました。但し、成功事例と同時に失敗事例もあり、難度が高いことが窺えます。

③外部からは見えにくい分野についても中小企業は積極的に取り組んでいます。製造・生産工程に関する革新（同 O）、人手により実施されていた業務工程に機械や IT を導入（同 W）、労務管理（同 Q）などで比較的多くの事例が寄せられました。

本自由記載集は個別の課題に対する解決策のヒントとしてもご活用頂けます。例えば紙・パルプ製造業では、今後取組みたい経営の革新の一事例として「段ボールを使った個人向け商品の開発とブランド構築」を挙げる企業があるのに対して、新製品の開発にかかる成功事例として同業種の他企業からは「酒類の化粧箱で、輸送と梱包とデザインを兼ね備えた斬新な製品の開発に成功し、ネット販売も取り入れ販路を全国に拡大中」といった記載があり、前者の参考になるのではないのでしょうか。

中小企業がどのような経営の革新（イノベーション）に取り組んでいて、今後どういった方策へ取組もうとしているのか、本自由記載集を通じ知って頂き、ご活用いただければ幸いです。

なお、記載内容については回答企業の匿名性を保ち、読みやすくするため一部表記を改めている場合があります。

□ご照会先

商工中金 調査部 ひやくたけ 百武伸英

TEL 03-3246-9370

## 【目次】

1. 既に取り組んだ経営の革新（イノベーション）に関する自由記載	5
A：新製品・サービスの開発	5
B：既存製品・サービスの大幅な改善	7
C：新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの大幅な改善のための研究開発投資	9
D：既存製品の廃止や統合	11
F：新しい販売方法・経路	11
G：新しい販売促進のための方法	12
H：新しい価格設定方法	13
I：自地域の地域性をうまく活用した販売	13
J：これまで実績のなかった国内他地域への販売	14
K：国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込み	14
その他の海外関連事例（販売面以外、生産拠点等での海外関連事例）	16
L：製品の外見上のデザインの大幅な変更	17
M,N：お客様への満足度調査・需要調査及び苦情や問い合わせに対し専門窓口・担当者を配置	17
O：新しいまたは大幅に改善した製造・生産工程	18
P：調達・購買において新しいまたは大幅に改善した方法	20
Q：労務管理（人事、賃金決定等）において新しいまたは大幅に改善した方法	21
R：職場組織の改編等に関する貴社にとっての新しい方法	23
S：社内教育・研修に関する貴社にとっての新しい方法	23
T,U：他社との連携に関する貴社にとっての新しい方法 国・地公体、大学、 各種研究機関等、企業以外との連携に関する貴社にとっての新しい方法	25
V：経験と勘に頼っていた従来の業務工程を定型化・マニュアル化、モデル化	26
W：人手により実施されていた業務工程に機械やIT（システムやソフト等）を導入	26

2. 今後取組みたい経営の革新（イノベーション）に関する自由記載 .....	28
1. 製造業：食料品 .....	28
2. 製造業：繊維 .....	30
3. 製造業：木材・木製品 .....	31
4. 製造業：紙・パルプ .....	32
5. 製造業：印刷 .....	33
6. 製造業：化学 .....	34
7. 製造業：窯業・土石 .....	35
8. 製造業：鉄・非鉄 .....	35
9. 製造業：金属製品 .....	36
10. 製造業：一般機械 .....	38
11. 製造業：電気機器 .....	39
12. 製造業：輸送用機器 .....	40
13. 製造業：精密機器 .....	41
14. 製造業：その他 .....	41
15. 建設業 .....	43
16. 卸売業：飲・食料品 .....	45
17. 卸売業：繊維・身の回り品 .....	46
18. 卸売業：木材・木製品 .....	46
19. 卸売業：機械・金属・鉱物・石油 .....	47
20. 卸売業：自動車・同部品 .....	47
21. 卸売業：その他 .....	48
22. 小売業：各種商品（含む百貨店・スーパー） .....	49
23. 小売業：飲・食料品 .....	49
24. 小売業：燃料 .....	49
25. 小売業：衣服・身の回り品 .....	50
26. 小売業：自動車 .....	50
27. 小売業：その他 .....	51
28. 不動産業 .....	51
29. 運輸業：道路貨物運送 .....	52
30. 運輸業：道路旅客運送 .....	53
31. 運輸業：水運 .....	53
32. 運輸業：倉庫 .....	53
33. 運輸業：その他 .....	53
34. サービス業：自動車・機械の整備・修理 .....	54
35. サービス業：物品賃貸 .....	54
36. サービス業：調査 .....	54
37. サービス業：その他 .....	54
38. 情報通信業：出版 .....	56
39. 情報通信業：通信 .....	56
40. 情報通信業：情報サービス .....	56
41. 飲食・宿泊業 飲食店 .....	57
42. 飲食・宿泊業 旅館、ホテル .....	57

## 1. 既に取り組んだ経営の革新（イノベーション）に関する自由記載

### A：新製品・サービスの開発

#### 成功、うまくいった事例

製造業：食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農商工連携での商品開発を行った（青汁）。</li> <li>・自社G（グループ）の有機農場を活かした商品開発を行い商品化した。</li> </ul>
製造業：紙・パルプ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・車両関係で重量物の段ボールによる緩衝、梱包に成功し、海外向けの部品の輸送にすでに使用されている。</li> <li>・酒類の化粧箱で、輸送と梱包とデザインを兼ね備えた斬新な製品の開発に成功し、ネット販売も取り入れ販路を全国に拡大中である。</li> </ul>
製造業：印刷	印刷方式のイノベーションとして、オンデマンド印刷を取り組み、販売促進に効果があった。
製造業：その他	3年前に取り組んだカット野菜の売行きが好調です。
製造業：その他	日本産の血赤サンゴの生産販売にトライし、販売好調である。
製造業：その他	3年試行錯誤を続けたアプリがやっと収益がではじめた。すぐにやめなことが大事。
卸売業：飲・食料品	カット野菜加工の新たな生産事業と販路拡大についての経営革新計画を実施中である。
卸売業：繊維・身の回り品	50年来の間屋形態から、自社ブランド品を販売するメーカーへの転身。成果も少しずつ出だし、徐々に好転方向。
卸売業：その他	<p>弊社オリジナル商品を作って、地元のイベントにおいて販売したところ、予想では50個位売ればと思っていたが、800個を販売することができた。</p> <p>今までに無かった商品ということと、当日販売をお願いした社外の売り子（アルバイト）が上手だったため予想外に売れた。それがきっかけで、地元の市の施設や小売店で扱ってもらえることとなった。</p>
サービス業：その他	今迄にない結婚式、披露宴スタイルの提案。型にはまったスタイルから欧米スタイルの様に全員で楽しむスタイルへと改良して、新規客や受注率を増やしている。

### 失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：印刷	新規事業について、販路開拓がうまく行かず停滞してしまう。
製造業：印刷	自社オリジナルの電子書籍サービスを開発し、新たに電子書籍事業部門を設置したものの、開始直後に通信販売で格安の電子書籍サービスを行なう事業者が出現したため、当初目標の売上実績を確保することが出来なかった。
製造業：化学	LED照明の開発に着手し製品を作りましたが、他社の製品コストが急激に低下した為、販売コストを設定出来ないまま中止しました。
製造業：その他	設備投資をして、リチウムイオン電池関連の製造を始めたが、量産案件がなくうまくいかなかった。

### その他

製造業：鉄・非鉄	新商品が10年程かかりましたが、やっと来年より販売出来そうである。
製造業：その他	「音の出る絵本」という全く新しい市場を一から創出した。
運輸業：道路旅客運送	タクシーのスマートフォン配車を導入したが、需要と供給がマッチングするためには、数年を要する。
運輸業：道路旅客運送	一般貨物運送事業から一般乗用自動車運送事業（TAXI）に事業変更し、無線のデジタル化や自動日報化に取り組む売上を約30%増加させ、現在に至っています。

**B：既存製品・サービスの大幅な改善**

成功、うまくいった事例

製造業：食料品	自社店舗で30分しか形態を保てない、その場で食べるしかない商品を開発。年間4万人来店客が増え、自社を知って頂く「認知の拡大」につながった。
製造業：食料品	餃子製造工場に低温室を造り、凍る寸前の低温で一昼夜寝かせる事により具材と香辛料の旨味を引き出すという、当社独自の熟成法を開発して売上が上昇した。（東北地方や中国、ロシア等で、雪の中にさらして食物の旨味を引き出すことからヒントを得た。）
製造業：その他	弊社の主力製品である造作材の表面化粧は従来天然銘木であったが、それをいち早くシート化する事に成功し、今では我社の製品の中で60%を占めるまでになった。
建設業	リノベーション（建築）事業を4年前より行い、事業の新しい柱となった。
卸売業：繊維・身の回り品	婦人高齢者向け実用衣料を販売しています。4年前から高齢者向けに特化。昨年からユニバーサルデザインを使用した商品を開発・チャレンジし、大型量販店先や老人ホーム専門の販売先・新規先が増えました。
卸売業：自動車・同部品	インターネットを使った自動車販売システム「ワールドオークションシステム」を始めたこと。これにより世界各国の人が日本の中古車オークション会場から直接車を購入できるようになったこと。
卸売業：その他	既存商品のウィークポイントを新素材を利用して改善し、流通の課題を解消し、販売増につなげた。
小売業：燃料	ある主力販売品目について、商品内容・価格・販売プロセス・プロモーションを総合的に見直した結果、今年度は昨年度比5割以上の受注を獲得する見込みである。ただ、このようなトータルなマーケティングができる商品分野は限られるし、実施できるリソースも限られるのが問題である。
サービス業：その他	特殊シミヌキとして料金を別コースで2年前から実行。シミヌキ設備も追加して、新たに人も育ち売上が安定した。
飲食店、宿泊業：旅館・ホテル	宿泊者の高齢化に伴ない、椅子テーブル会食場を新設して、個室を14室確保しました。



既に取り組んだ経営の革新  
既存製品・サービスの大幅な改善

### 失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：印刷	デジタル校正システムの導入。お客様とダイレクトで、最新の紙面を確認できるシステムですが、最新の設備のため、PC操作に自信のないお客様に理解が得られず導入が遅れています。
情報通信業：出版	書籍の電子化をすすめていたが、専門書に対する需要があまり伸びず、投資効率が心配。
飲食店、宿泊業：飲食店	年々売上が落ちてきた店舗を業態変更したり、価格変更したりして集客につなげる様、色々な企画・立案し実行したが、売上が思った程伸びず、閉店に追い込まれた。

### その他

製造業：食料品	弊社では商品の改編、原材料の見直しは日常的に行っている。大げさなことではなく小さい変化を市場変化に合わせて繰り返している。
小売業：自動車	自動車車検のコース設定を2種類とした。①スピードコース→車検に合格するのみの検査。②ベストコース→予防整備項目をプラス。



**C：新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの大幅な改善のための研究開発投資**

**成功、うまくいった事例**

製造業：鉄・非鉄	新製品の開発で売上が少しずつ上って来ている。
製造業：金属製品	お客様がかかえている問題を解決するための新製品開発が成功し、大きく当該製品での販売増が出来たこと。
製造業：精密機器	産学連携で新規事業にとり組み製品化することが出来た。大学のシーズを他社との協力で製品化し、技術者の育成にもつながった。
建設業	他企業との共同開発により新製品の完成に到り、公共工事へ採用になり受注につながっている。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

製造業：食料品	新規性のある特許申請もし、商品化まで行い販売してみたが、開発商品が市場ニーズと合致しない。市場調査も十分でなく、新規すぎて売れなかった。
製造業：食料品	新商品の開発を重視している当社であるが、既存の市場に新商品を投入しても従来の商品との競合が発生して、売上の大幅な増加にはつながらない。
製造業：紙・パルプ	現在の加工を基に新たな製品の開発を進めたが、目新しさはあるものの絶対優位性がないため、販売出来なかった。
製造業：化学	抗菌製品を開発したが、ニーズが無かった。
製造業：鉄・非鉄	研究開発に時間が掛かり、商品化に漕ぎ着ける事が難しい。人手不足、人材不足、時間が足りない、技術力・情報量の不足。
製造業：金属製品	研究開発…大学と連携を目指したが、大学が求めている程高度な技術ではないと判断され、他の企業を紹介されたが結果としてうまくいかなかった。
製造業：精密機器	①コストダウン効果の大きいものほど成功率が高い。逆にあまり期待できないものは売れない。①に加え、②ユーザーにとって、サプライズをもたらすような開発となると成功率は大きなものになる。
製造業：電気機器	軽量の製品を開発しましたが、小型の物は出来ましたが、大型・中型の物が完成に至らなかった。

製造業：電気機器	新製品の開発・実用新案等行ったが、市場調査に甘さがあり、販売までには至らなかった。
製造業：その他	新製品開発における製品精度と、顧客満足度にギャップがあり、思う様に販売が伸びなかった事例があります。
製造業：その他	新製品の開発は成功したが、販売が思い通りになっていない。
建設業	開発スキルが不十分で実現が出来なかった。開発のための人材確保が必要。

**D：既存製品の廃止や統合**

**全事例**

製造業：化学	利益率の低い商品群を、思い切って止めた。その結果、利益重視の経営が出来るようになった。
小売業：衣服・身の回り品	採算性の良くないブランド商品の販売店を、ピーク時4店舗から1店舗に縮小。採算の良い帽子・バッグの店舗を増やした。
小売業：その他	不採算契約の見直しを行ったものの、それに伴う人員整理がまだできていない。

**F：新しい販売方法・経路**

**成功、うまくいった事例**

建設業	営業先がゼネコン中心だったが、設計事務所や個人にも間口を広げた。
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	販路開拓に関し、各種展示会等に積極参加し効果が有った。
小売業：衣服・身の回り品	今迄、インターネットのみの販売でしたが、知名度を活かして実店舗を数店オープンし大好評を頂いています。
小売業：その他	インターネット販売は月に70～80万円程の売上があり、予想以上の需要を確認した。今後、どのように展開するか検討中。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

卸売業：その他	他業種に販路拡大を試みましたが、現金取引を行なっている弊社と比べ支払いサイトが長い為、うまくいきませんでした。
小売業：その他	Web販売は一時拡大したが、Webモール出店コスト他を吸収出来ず、現在縮小し、自社の独自性を追求する形で継続予定。

**その他**

卸売業：飲・食料品	当社のような中間流通ポイントが排除されかねない流通の構造不況から脱却する為、小売部門、飲食部門への進出を行った（流通の川下への進出）。
-----------	---

G：新しい販売促進のための方法

成功、うまくいった事例

製造業：その他	香港での展示会（ジュエリーショー）に参加することにより、中国でのブランド浸透に効果があり、これにより法人・個人双方への販売につながった。尚、展示会前に中国での商標登録を実施した。
卸売業：飲・食料品	グループ農場新設の際、立地が高速道路の傍のため、高速側建屋一面に我社のキャッチフレーズ及び製品の看板を設置したところ、県内外に対し我社の知名度が飛躍的に向上した。
卸売業：飲・食料品	展示商談会に積極的に参加する事で販路を全国に拡大。
小売業：自動車	ショールームを大きくして、来場客数が伸びている。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

卸売業：繊維・身の回り品	思いつきで次々と手を出し、展示会等に出すものの継続性が一切無い。
--------------	----------------------------------

その他

サービス業：物品賃貸	営業を直接訪問から初動をコールセールに切替えた。
飲食店、宿泊業：飲食店	業界で最も早くポイントカードの運用を始めたが、費用対効果の面で疑問あり。

既に取り組んだ経営の革新  
 新しい価格設定方法 自地域の地域性をうまく活用した販売

**H：新しい価格設定方法**

**全事例**

製造業：輸送用機器	自社特有の商品に、選別集中販売及び価格改訂を実施した。
運輸業：道路旅客運送	販売価格について、需要予測を伴った過去データに基づき価格設定、及び調整を行った事により、売上、稼働率、共に上昇し、利益も増加した。

**I：自地域の地域性をうまく活用した販売**

**成功、うまくいった事例**

小売業：飲・食料品	地産地消を食事業の柱として取り組む中で、外食事業から地域農産物を活用した安心・安全な製菓事業を創業し、次の事業の柱を育成する取組を開始した。この取組により外食事業では得られない新しい事業展開の機会を獲得出来た。
卸売業：飲・食料品	地元の素材を使った商品（菓子）をOEMで開発し販売している。5年前から実施して、この度地元の貿易公社を通じて大手スーパーの海外店にて販売が出来ました。
卸売業：飲・食料品	地元名産の果物と、有名キャラクターの知名度を融合させたご当地商品の実現により大幅な利益アップを実現した。

**その他**

飲食店、宿泊業：飲食店	地域資源を活用した「かま」商品を開発して拡販中です。今迄は外食店（グループ内）のセントラルキッチンとしての食品工場でしたが、新たにチャンネルを広げる試みをしています。
-------------	---

既に取り組んだ経営の革新  
 これまで実績のなかった国内他地域への販売  
 国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込み

**J：これまで実績のなかった国内他地域への販売**

**成功、うまくいった事例**

卸売業：繊維・身の回り品	東京支店開設：東海・関東のお客が増加、雑誌への掲載が増えた。
卸売業：その他	他県在住者を本州の営業担当者として採用したところ、東京・大阪など他県からの受注が増大し、経費効率もよくなった。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

運輸業：道路貨物運送	東京に営業所を開設したが家賃が高額かつ人手不足が深刻で、開設1年半になるが未だ軌道に乗っていない。
------------	---

**K：国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込み**

**成功、うまくいった事例**

製造業：化学	①中国で日本の高品質な日常消費材を販売し始めた。中国独特の商習慣を考慮した営業活動で、年々2倍増の結果が出ている。こういった輸出売上の拡大で、現にある輸入仕入との均衡を取り為替リスクをヘッジしていく。 ②中国で製造していたが、人件費の高騰等の問題で中国での製造をやめ日本で再製造することとしたが、日本でも製造人件費の問題はあり、高度な自動化が求められた。そこで製造工程の最も手間の掛かる部分を自動化するべく、ものづくり補助金を受けて研究開発。結果、現在自動化とコストダウンは完了し稼働している。
製造業：鉄・非鉄	海外市場（東南アジア）に拡販。少しずつ実績が出て来つつある。
製造業：金属製品	海外市場の開拓の為、昨年より海外の展示会へ2回出展し、行政からの支援もあり受注することができた。
卸売業：自動車・同部品	インターネットを使った自動車販売システムを始めたこと。これにより世界各国の人が日本の中古車オークション会場から直接車を購入できるようになった。
卸売業：その他	販路を海外に求め、タイ・フィリピン・香港の展示会に出展。今後の海外売上の基礎を作る事が出来た。
飲食店、宿泊業：旅館・ホテル	世界的ホテルチェーングループとのフランチャイズ契約に成功し、訪日外国人の取り込みができた。

既に取り組んだ経営の革新  
 国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込み

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：食料品	当社は納豆を製造している会社で、中国に販売をしているが、販売までに時間がかかりすぎて困っている。
建設業	ベトナムでの土木事業に進出を試み、直接投資を単独で行ったが、受注獲得計画が甘かった。日本のゼネコンと連携して進出するべきであった。
卸売業：その他	中国上海にて日本スタイルのウエディングを計画し、他社と共同で上海に会社を設立しオープンまでこぎつけたが、パートナー企業が日本へ引き上げる事になった。結果として事業を第三者へ譲渡することとなってしまい残念。



その他の海外関連事例（販売面以外、生産拠点等での海外関連事例）

成功、うまくいった事例

製造業：繊維	チャイナプラスワンとして、バングラデシュに100%出資の工場を設立した事で、他社との競争に残った。
製造業：輸送用機器	中国に進出、この10年は大変うまくいった。配当金等で今は助かっている。
製造業：輸送用機器	北京に設計事務所を開設。日本では集りにくい人材が確保できた。
製造業：その他	中国生産からベトナム生産に移行。当社の検品・生産直接指導により、順調にレベルの高い製品が上がり注文が増えている。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：金属製品	OEMで商品を開発中に、中国の製造拠点を取引先と何度も訪問している内に、他の中国メーカーにこの商売の全てを取られてしまった。
卸売業：繊維・身の回り品	中国100%の仕入をバングラデシュに置き換えたが、商品にバラつきが多い。大失敗という程でもないが、大成功には程遠い。

既に取り組んだ経営の革新

製品の外見上のデザインの大幅な変更

お客様への満足度調査・需要調査及び苦情や問い合わせに対し専門窓口・担当者を配置

**L：製品の外見上のデザインの大幅な変更**

**成功、うまくいった事例**

製造業：紙・パルプ	酒類の化粧箱で、輸送と梱包とデザインを兼ね備えた斬新な製品の開発に成功し、ネット販売も取り入れ販路を全国に拡大中である。
製造業：金属製品	過去数件のグッドデザイン賞を受賞した。当社製品デザインの良さが客観的に評価され、それらの製品の受注増につながった。
飲食店、宿泊業：飲食店	新規に出店する店舗を中心に、店舗デザインなどの段階から各界著名人（芸能人、アーティストなど）と積極的にコラボレーションしたり、コンサルティングを受けたりした。今までとは全く違う層の顧客を取り込むことに成功した。
飲食店、宿泊業：旅館・ホテル	ホテルのユニバーサルデザイン化に取り組み続け、全国表彰を頂いた。

**M,N：お客様への満足度調査・需要調査及び苦情や問い合わせに対し専門窓口・担当者を配置**

**成功、うまくいった事例**

製造業：電気機器	大手メーカーの設計ニーズを聞き出し自社製品化。他社にも販売し成功。
製造業：印刷	サポートセンターを開設。土曜日のサポートを可能にした。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

製造業：電気機器	新製品の開発・実用新案取得等行ったが、市場調査に甘さがあり、販売までには至らなかった。
運輸業：道路貨物運送	十分なりサーチなく、かつ顧客も集めないまま他地域へ進出した→結果撤退。

○：新しいまたは大幅に改善した製造・生産工程

成功、うまくいった事例

製造業：食料品	最新鋭の設備の導入により、賞味期限の延長とロス率、歩留が改善し、さらに人員削減が出来た。
製造業：食料品	商品の規格変更に合わせて機械化する事で生産性向上。
製造業：食料品	高機能の充填設備を導入し、生産速度をあげ、品質と生産性が向上した。
製造業：食料品	5S活動を毎月行い、業務のムダが少なくなり、コスト削減につながった。
製造業：繊維	産学協同で工場の効率改善を進めています。教育・ラインの見直し等、進行中でますます改善方向です。
製造業：繊維	新しい機械を導入したことで日本唯一の一貫工場となり、大幅な納期の短縮・生産管理の改善・運賃の節減が実現。販売促進に大きなプラスとなった。
製造業：木材・木製品	ラミネートライン設置により、内製化が進み、限界利益の増加に大きく寄与した。
製造業：紙・パルプ	新規設備導入による高品質化・省人化。
製造業：窯業・土石	高流動コンクリート採用により型枠修理費を大幅に削減。同時に近隣に対する騒音の低減にもつながった。
製造業：鉄・非鉄	ステンレス溶接形鋼について、原材料から製品までの一貫生産を実施。内製化により物流費の削減、製品の精度向上、社内技術の向上、コストダウン等、採算性の向上につながった。又、納期の短縮による客先の信頼度の向上になった。
製造業：金属製品	生産技術の革新と同時に製品の流れ（生産管理）の情報の把握と活用の革新に取り組み、効果をあげています。
製造業：金属製品	従来の切削加工品をプレス加工へ転換させ、量産化、高速化を実現。コストを大幅に削減することができた。
製造業：一般機械	ISO9001取得により、不良品が減少した。
製造業：精密機器	韓国企業から特殊な装置を取り入れ、大型の検査システムを構築する事により売上が増加した。

既に取り組んだ経営の革新  
新しいまたは大幅に改善した製造・生産工程

製造業：精密機器	機械加工の後で発生するバリを手作業にて取っていたが、工程改善をした事により、バリ取り工程自体を無くす事に成功した。
製造業：その他	反射防止のためレンズ表面に3～5層の真空蒸着膜が必要である。真空蒸着工程は従来外注していたが内製化した。そのために大幅な原価低減が達成出来た。また真空蒸着膜内製化過程で多層膜生成技術を習得し、LED照明分野への進出が可能となった。
建設業	新工法の導入による省人化、工期短縮化。
卸売業：飲・食料品	工程を一段階増やすことにより、付加価値がついた。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：一般機械	補助金を受けて製造方法の革新に取り組んだがうまく行っていない。
製造業：精密機器	ヨーロッパの会社から受注、その条件である工程の合理化を実施した。しかし、受注は期待通り伸びず業績が低迷した。

その他

製造業：金属製品	「生産現場改善コンサルティング」を導入し、生産効率ならびに管理職のスキルアップを図ってきている。現段階では思ったほどの効果は上がってきていないものの、特に管理職のスキルアップに最重点に取り組んでいる。
----------	--

P：調達・購買において新しいまたは大幅に改善した方法

全事例

卸売業：繊維・身の回り品	調達先の中国から他のアジア諸国へのシフト。
製造業：窯業・土石	海外との直接貿易（原料・製品輸入）を開始し、自社加工品と二本立ての体制とした。
運輸業：道路貨物運送	仕入先（燃料）について1社のみとの取引を5社に変更した事で担当者の交渉力が上がり、仕入価格が安定した。
サービス業：その他	仕入メーカーとの直接交渉により大幅な仕入額削減が出来た。
飲食店、宿泊業：飲食店	菓子製造、原材料調達を海外で行い、生産も海外で行い輸入し販売。価格、品質とも今までになかった商品ができた。

**Q：労務管理（人事、賃金決定等）において新しいまたは大幅に改善した方法**

**成功、うまくいった事例**

製造業：その他	地元商工会議所における大企業シニアキャリア人材の紹介。→技術職6名、大活躍中。
建設業	地元の工業高校より4年連続してインターンシップを受け入れることを通じて、この求人難のなか、毎年新卒を採用することに成功している。
建設業	人材の他社からの引抜きや友人関係にある人材の登用により社員を信頼出来る様になった。
卸売業：飲・食料品	今年度より計画有休を実施したところ、仕事の効率が上がったと思います。
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	年功序列の廃止を行ない、若手の活気が上がった。
小売業：衣服・身の回り品	同業者から良い人材（人財）が入社し、徹底した顧客管理など新しいイノベーションが起こりつつ有る。同業者より人材を採用したので、当たり前と思っていたことがそうでは無い事が分かりました。
不動産業	非正規雇用を正規雇用化することで、人材が定着しスキル向上が図られ顧客満足も深まった。
運輸業：道路貨物運送	賃金を改正した事で従業員が定着するようになった。
サービス業：その他	就業規則などの改訂により、従業員への福利厚生を改善し、モチベーション向上につなげる取組みをした。
サービス業：その他	賃金制度・評価制度の改革を実施。リーマン・ショック後の合理化の際に複雑で運用困難だった制度をシンプルで社員に分かり易い制度に変更し、現状うまく運用出来ている。
情報通信業：情報サービス	労務管理で、社員の出産に伴う育児休業及び短時間勤務が組織に定着して来ている。
飲食店、宿泊業：飲食店	人材不足を新卒高校生である程度補えた。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

製造業：食料品	労務管理の変更時に、長年勤務している社員と新入社員との調整がうまくいかなかった。
製造業：繊維	外国人研修生の登用。→期間が短くて、技術修得が十分に出来ない。日本人作業員との融合が難しかった。

既に取り組んだ経営の革新  
 労務管理（人事、賃金決定等）において新しいまたは大幅に改善した方法

製造業：印刷	人事評価制度の導入を果たしたが、従業員の意識とズレが生じプラスに働いていない。現在再検討中。
製造業：金属製品	「やった人が報われる」を相言葉に人事制度改革を行ったが、なかなか末端まで浸透せず、中途退職者に歯止めがかからない。
製造業：電気機器	賃金改訂において、人事制度とともに作った賃金テーブルがかえって硬直化を生み出した。
建設業	女性社員が増えてきたので、女性ミーティング制度やリーダー登用など試みたが、女性特有の派閥化がみられ、逆に順次退社が相次いだ。新卒募集をしても応募者に女性が多くなっているため、活用方法を考えなければならぬ。
卸売業：その他	女性社員（営業）の活用について。内勤は続くが、営業は続かない。
小売業：自動車	当社は取り扱う自動車メーカーが変わった。それに伴い社員も意識を変えてもらわないといけないが、20年以上勤めている社員をなかなかうまく動かさず、実績があがらない。
サービス業：その他	人材確保、販路拡大を目的にベトナムに子会社（100%）設立するも、養成期間（日本語、技術）が長くかかり費用の回収が遅れる。
<b>その他</b>	
卸売業：その他	人材確保が難しいため、各種セミナーに参加したり、技術・情報を部内で共有することで、人材育成・固定費を抑えるようにしている。
飲食店、宿泊業：飲食店	人材不足解決の為、給与の引き上げ、職務コミュニケーションの場を強化。



**R：職場組織の改編等に関する貴社にとっての新しい方法**

**成功、うまくいった事例**

製造業：印刷	職場組織の改編で固定化した組織体制を変更。支援チーム（技術、機械などの専門チーム）をつくり、単線型人事制度から複線型人事制度に変更した。
製造業：金属製品	組織改革に伴い製造部への女性加工技術者の登用を実施。効果として（１）職場の5S推進の向上（２）職場環境の向上（明るさ：モチベーションup）が実現した。
卸売業：その他	部・課の垣根を取り払って、1社のお客様へ複数の商品売り上げに成功した。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

製造業：金属製品	職場長制度の導入：余り機能していない。
製造業：精密機器	新しい社内組織を取組んでみたが、何人が退社した為中止した。
<b>その他</b>	
製造業：金属製品	思いきって若者を責任者に配置。
卸売業：その他	取締役会の機能を充実させ、今までの社長のトップダウンから各取締役の責任の下での経営に移行中。

**S：社内教育・研修に関する貴社にとっての新しい方法**

**成功、うまくいった事例**

サービス業：その他	外部のリーダー研修で責任の重要性を認識させることができた。
小売業：その他	過去10年間で人材育成を行ない、少数精鋭化によって利益効率が向上した（但し、あまりにも少人数であるが故に1人当りのリスクが大きいと感じている）。

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

製造業：その他	Eワーク（PCを活用した学習と人事考課）を導入したものの、定着しない。
---------	-------------------------------------

既に取り組んだ経営の革新  
社内教育・研修に関する貴社にとっての新しい方法

建設業	不況時代に人材の育成（職方、現場管理者とも）を行わなかった（行なえなかった）ので、事業が好況になった現在、うまく対応しきれていない。
小売業：自動車	3年間講師を招き社員教育を実施しましたが、思うほど成果があがらない。
その他	
運輸業：その他	メーカーと協力しての教育体制の確立。

T,U：他社との連携に関する貴社にとっての新しい方法 国・地公体、大学、各種研究機関等、

企業以外との連携に関する貴社にとっての新しい方法

成功、うまくいった事例

製造業：食料品	農商工連携で新商品を開発。未利用資源循環型として豆腐のオカラを利用し、畜産飼料を開発した。
製造業：食料品	農商工連携で青汁の商品開発を行った。
製造業：食料品	農商工連携を行い、十割そばの機械製造による大量生産を実施。北海道産原材料による商品として関東圏へ販売を実施した。
建設業	他企業との共同開発により新製品の完成に至り、公共工事へ採用され受注につながっている。
小売業：その他	他業種とコラボレーションした企画により、来店客数・販売実績が増加した。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：金属製品	大学と連携を目指したが、大学が求めている程高度な技術ではないと判断され、他の企業を紹介されたが結果としてうまくいかなかった。
----------	--

その他

製造業：食料品	地元県庁とのプロジェクトで輸出用製品の開発を実施した。売上は来年以降となるが、今後の海外販路に期待。
製造業：金属製品	金型部門を新たに立ち上げ、他地域の経験豊かな会社と昨年合併会社を立ち上げた。人材の研修を通じて技術移転を受けている。

**V：経験と勘に頼っていた従来の業務工程を定型化・マニュアル化、モデル化**

**成功、うまくいった事例**

卸売業：その他	管理部門において、ファイリングシステムを現在順次導入中です。既に賃料の減少や業務短縮が図れるようになり、他部門への応援が可能となるなどコスト削減に成功した。
---------	--

製造業：金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の不良が多発した為、チェックシートを社内独自で作成し、その手順により製品を作り込むことによって、不良も含めその他クレームも激減した（作成前までは口頭、経験、勘によるチェックが主流であった）。</li> <li>・製品製作前にミーティングを行うこととし、手順・必要な工具・注力する箇所しない箇所を明確にし、工程の後戻り等の目に見えなかったであろう損失を未然に防ぐ事を重視し実行した。それにより生産効率を向上した。</li> </ul>
----------	--

**失敗やあまりうまくいかなかった事例**

建設業	業務の見える化を行ったがうまくいかなかった。
-----	------------------------

**W：人手により実施されていた業務工程に機械やIT（システムやソフト等）を導入**

**成功、うまくいった事例**

製造業：電気機器	新しい機械の設置により人力が省け、自動化が出来た。
----------	---------------------------

製造業：精密機器	社内工程を人のみでしていたが、PC化したことにより効率があがり、見える化することが出来た。
----------	---

製造業：その他	ITの活用により見積り書作成をスピーディーにした。
---------	---------------------------

製造業：その他	基幹システムの導入により、受注処理から出荷までコンピューター上で一元管理することができるようになり、今まで人手がかかっていた受注や納期回答、出荷指示などの作業を自動化できるようになった。今まで1人あたり12時間ぐらいかかっていた作業が3時間から4時間程度短縮されたため、残業を大幅に減らすことができた。
---------	---

建設業	社内のパソコン、サーバーをネットワーク化し、勤怠や見積業務の一部をPCによる管理に切替えた。
-----	--

建設業	分散している事業所間のネットワーク化を図ったことで、情報の共有がなされるようになった。
-----	---

既に取り組んだ経営の革新  
 人手により実施されていた業務工程に機械や IT を導入

卸売業：木材・木製品・建材・建具	販売・仕入管理システム（パッケージソフト）導入により、処理のスピード、正確性が増した。又、各種データがすぐに把握できるため、販売戦略が立て易くなった。
卸売業：その他	コンピューターを使った伝票処理は前からあったのだが、近時 POS システムを導入し販売等がよりスムーズに行えるようになった。
卸売業：その他	販売管理システムの導入。弊社に最適なシステムを選定することが出来た。
小売業：その他	手書きの配送表、受注書についてこれまで情報共有がされず配送効率が悪かった。データベース作成ソフトにより独自のシステムを開発し、受発注を PC 上で入力し、配送担当のタブレット端末にリアルタイムで表示するようにした。これにより情報の共有化が図られ、リアルタイムに配送表が見られることで配送効率が良くなった。
サービス業：その他	クリーニング品紛失防止のため、店舗・工場内に全点トレースシステム（バーコードシステム）を導入した。紛失事故が無くなった。

#### 失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：食料品	今まで人手（個人がノウハウを持っている）で行ってきた業務を IT 化したいのだが、そのための正確な情報がなかなか出てこない。また、仕事の変化を嫌がる傾向があり進みにくい。
製造業：食料品	POSレジスター生産システムを構築したのだが、人材の不足から早期に現場に落としこめず、効果の発現に遅れがでた。
製造業：繊維	システム開発（在庫管理）など、プロが社内にはいないので業者の言いなりになってしまう。
製造業：鉄・非鉄	品質検査装置を導入したが、信頼度が低く、意味が無かった。
製造業：金属製品	最新鋭の機械の導入を検討したものの、現場からの反発で中止。理由は社員が高度な技術の習得に難色を示したため。
情報通信業：情報サービス	新しいシステムを開発するのに開発費がかかりすぎた。

## 2. 今後取組みたい経営の革新（イノベーション）に関する自由記載

### 1. 製造業：食料品

既存取引先と協業での海外進出。

人手不足に対応したラインの導入。

新商品の導入。

自社ブランドの確立、独自製品の開発。

設備を刷新して効率化をはかり、コストダウン、利益upにつなげたい。

海外への販売。

インターネットによる販売手法の開拓。

1. 新たな製品カテゴリーの新開発、ブランドの再構築。
2. 遊休地又事業用不動産の収益不動産化。
3. 地域（地場）産業との連携による、エリア立地型の商業観光工場。

生産の効率を上げるために設備や工程を見直す。

- ・社員の評価の仕方等。
- ・生産管理、在庫管理のIT化。

輸出入。特にアセアン地域との取引。

- ・販売チャネルの拡大。
- ・輸入麦の石臼挽き小麦粉の製造販売。

人手不足のおり、オートメーション化を構築していきたい。

効率的な生産工程の作成と販路の新規開拓。

地元産の昔ながらの商品を今一度販売・見直しして参ります。全国への物流を学び、販売販路をしっかりとし、革新に結びつけます。

機械化促進

- ・さらなる賞味期限延長が可能な技術革新。
- ・ITと設備の連携による作業効率化。

海外に対する売り込み。国内のように商品を持参して現地で通訳を頼んで販売先を訪問し、商品を紹介したい。

人員の教育とその教育結果の活用。

季節限定、数量限定などの直接販売事業。

今まで未着手だった人事（昇格、降格、異動）面や、年長者ほど割高に設定されている賃金体系の見直し。個々のスキルアップを目指した人事考課制度の導入など。

受注業務のIT化。

- ・就労者の高齢化が進んでいる。女性現場従事者の若手の採用が少ない。その為に機械化による生産を考えるが、品質低下に結びつきやすく、無理に進めると販売不振を招く恐れもあり、慎重にならざるを得ない。加工品が水産物原料であり、消費者ニーズ上、保守的な製品が望まれる傾向にあり、判断が難しい。
- ・経営方針は常に「身の丈経営」と「堅実」を主とする事に変わりない。その範囲内でイノベーションに取り組んでいく。

新製品開発、新分野進出、IT強化

省力化、機械化。



今後取り組みたい革新  
製造業：食料品

現在フランス菓子を生産販売しておりますが、近年観光客やビジネスマンの地元への来訪が激増しており、お土産菓子の需要が増えています。今後はお土産菓子の開発を本格化し機械設備も積極的に導入したいと思っています。

組織の強化、社員のスキルアップ。

- ①委託製造加工の外注先のグルーピングと業務提携。
- ②収益率の向上・直販ルートの開拓（対消費者向け製品）
- ③自己資本比率の増強→目標10%以上。

新分野進出（工場建設）

付加価値の高い商品開発。

工場の移転による効率化。

都会地への販売ならびに海外への輸出。

自社の配送センターとカット工場が分散しているためムダが多いので、1つにまとめたい。付き合いのある地域の若い生産者の方たちとタッグを組み、地場の野菜や、それを使った農産品を集荷したり製造する工場を一緒につくりたい。

仕入方法の変更。

作業効率を上げる取り組み。機械化の実施。

自社オリジナルの農産物加工品。（例）芋けんぴ、野菜チップ等。

設備の拡大。

M&A

外国人労働者の比率が高まっているので、彼らが働いて日本に居付く様な文化を作りたいと考えています。

塩分「ゼロ」のお漬物。

設備投資を行い、コスト低減を図る。

海外販売の拡大を図りたい。

自社ブランドの強化、人材の教育。

老人食弁当の宅配。

自社ブランドの確立。

1. こんにゃく生芋の通年販売。
2. ミャンマーに工場を建設。

福祉施設やホテル、病院・学校等に利用してもらえる餃子を製造して、販路を広げたい。

- ・通販（直販）事業の強化。
- ・海外事業部の立上げ後の強化。
- ・発酵事業部の立上げ後の強化。

ワインリゾートを体験して頂くのに不可欠な宿泊施設（オーベルジュ）の建設を計画しています。

- ・製造機器の入れ替えによる米粉麺の商品化。
- ・HACCP導入による省力化。

工場を集約していきたい。

「食べる串」を考案、実用新案取得し、経営革新も承認を受けた。今後は製造にあたり他社との連携および産官学での取り組みも視野に取り組み予定。

製造ラインの自動化。

- ・県外市場の開拓。
- ・生産システムの完成。
- ・新商品開発



## 2. 製造業：繊維

悪環境改善の為、設備導入。

特に目新しい事ではなく、製造に必要な設備、人材を適時更新することが最も重要であり、周囲の  
情報に惑わされないことが重要と考えています。

これまでは、販売先は国内のみであったが、海外（新興国向け）へ輸出して販売革新を行っていき  
たい。

受注生産型の企業からブランドメーカーへの脱皮を目指す。オリジナル商品の開発。BtoB、Bto  
Cのシステムの確立。キーワードは独創性、市場性の併立にある。

海外との取引（特に先進国）をなんとかできるようにしたいと思う。

更なる自動化（製造工程）、製造部門のロスを最小限にする対策。

アウトソーシングをやめて一貫生産にすること。

工場の作業（ネット加工業）のより一層の効率化を目指し機械化を推進。

ロボット化

新規事業を模索中。

当社に合った人事評価制度と人材育成制度の導入。

受注加工から自販事業への転換、そのための知識等含めて学習中である。

新しい業態のショッピングセンターへの出店。

移転価格税制への対応。

人手がかかる加工を省力化（機械をメーカーと一緒に開発）しコスト削減。利益の出る体制作りを  
進める。

海外販売をもっと考えていきたい。

・業務組織図の明確化。トップダウン方式の徹底。・人材育成、若手社員の育成。

製造・生産工程の改善。機械設備の更新。

海外への販売に取組みたい。

生産拠点として、量産のバングラディッシュと高価格帯のタイをうまく使っていく。

海外の企業と共同で販売先を開拓。

海外展開、繊維加工の大型機械導入による高付加価値化、販売管理、在庫管理システムの導入、新  
鋭織機の導入、タオル織機の導入他。

製造ライン、製品検査におけるシステム再投資。

国内マーケット縮小のため海外への販路開拓。

Web通販を強化したいが人材が少ない。

サービスユニフォームにこだわらない事業展開。

ニット製品業である当社にとり、人口の減少は企業の衰退に繋がる。今年度新たに販路を海外に求  
める取り組みを進めていきたい。但し、資金や語学力等、問題多く困難な道であると考えていま  
す。

海外との取引（販売・仕入）を拡大する。その為に展示会等を活用する。

服を作り販売している会社ですので、より良く見せることが重要です。外面だけでなくいかにいろ  
んな面で良く見せる、楽しめるような工夫をするか、改革が必要です。

販売管理システムの作業標準化推進。入力の効率化、即ちデリバリーの効率化。

販路拡大。取扱アイテムの拡大。

人材の確保。

### 3. 製造業：木材・木製品

製造部門を今以上に縮小したい。転売部門は大幅に増加させたい。

・人材の確保と育成。・持ち株会社への移行。

新工場を計画しているため技術・連携を含めた総合的な経営革新を行いたい。

地元産の桧材の内装造作を手掛ける業者が少ない所に参入し、地元から全国へ売り出しを実現したい。

和室が減少して行く中であえて、新和風のモデルルームを設置して、新しい和室の提案をして行く差別化戦略を取って行きたいと思っています。

域外、海外販路開拓。生産効率向上の設備投資。

新規事業への取り組み。人材不足でなかなか進まない。

不燃木材の生産・販売の強化。マレーシア工場の製品販売の強化。

現在面材はシート中心だが、無垢の素材の需要が少しずつ増えている。素材と弊社の得意分野である機能を組み合わせ、家具専門店ルートで新たな展開を模索する。

厳密な原価管理を行えるよう生産に関わるデータを電子化し、生産計画に反映できる仕組みを作る。受発注管理と在庫とも一連性をもたせ、適宜な発注と効率の良い生産計画が立てられ、原価を下げる取り組みをしていきたい。

カタログの商品を3D化して、顧客の満足に応える様にして行く事。

#### 4. 製造業：紙・パルプ

- ・在庫管理のビジュアル化。・ノウハウのマニュアル化。

段ボールを使った個人向け商品の開発とブランド構築。

- ・新規設備導入による新規受注の獲得、技術の水平展開。

他社にない品物を開発希望。

人材育成。

人達が求める、あれば助かるものを見つけて提供にこぎつける事。ヒットする見込みがなければ潔ぎよく止める勇気も大切。

自社開発の特許製品を産業業界のニーズに合う物に改良し、売上拡大に繋げる。

弊社は100%古紙を原料とした製紙メーカーですが、新聞、雑誌等の発行部数の減少により入荷が減っており、新聞、雑誌等に変わる古紙の開拓。

- ・強化段ボールの開発に取り組み中で、客先は現在高価な製品を使っているため、この開発に成功すれば、客先に安価な製品を提供できるようになる。

生産性の向上、ロス削減。

## 5. 製造業：印刷

デジタル機を利用した小ロット生産とそれに対応した販売メニューづくり。

販売方法・経路に対し革新を起こし、利益の向上、顧客満足の向上を生み出したい。

企業向けではなく、一般消費者向けの商品開発を模索しています。

生産効率のup。

M&A、新事業の検討等。

ポストプレス（印刷後の加工）分野でのイノベーションを検討中。

・デジタル事業・アーカイブ事業

3DCG関連のビジネス領域を拡大したい。

マンガの世界配信（進行中）。

マーケティング手法を用いた販促支援。

中期計画として新社屋を増設し本社社屋と連結させ、分散されている部署をひとつにまとめることにより、作業の効率化を図る。広くなったスペースを有効に利用して、手狭な状態では対応できなかった仕事を取り込んでいくのが目的。製本課を拡充し、新設備を導入することにより、内製化をより充実させる。事務所を広げ、商談ルームを充実させる。製版課を移設し、作業効率の改善を図る。5階建のうち1つの階は今後の革新に取り組む為に使用する予定。

東京で販路拡大し受注増に繋げ、地元で生産する。関東圏の新規受注に向け、9月に国内でも保有台数の少ないオフセットラベル印刷機を導入した。この活動をわが社では「地産東商」と称している。

物流や在庫の外部委託。

偽造防止への取組。人事制度の改善。

具体的なイノベーションには着手していないが、将来的な市場予測、マーケットリサーチを十分実施のうえ実行してゆきたい。

・各部署ごとに改善すべき業務の洗い出し。・改善策を他部署にもアンケートして検討する。

デザイン提案から納品までの企画提案型の受注割合を増加させることにより利益率を改善。

顧客ニーズを幅広く情報収集し、その中で既存顧客の中からさまざまなニーズを聞きながら新たなビジネスモデルを構築し、売上増加・利益増加を目指して取り組んでいます。そのために成長戦略についての学びを深め、数年後までに新たなビジネスモデルの構築を模索しようと、管理職対象に月1回の勉強会を実施し、社員教育を始めています。

## 6. 製造業：化学

オーナーが高齢化しているので、次の時代の経営をどうするかが問題。

プラスチックフィルムのエンボス加工に係る機械の導入が夢です。（高額すぎて手が出ない）

本社ビル（自社ビル）の取得。社員の補充。

- ・ペーパーレス化。
- ・協力工場とのNETを通じての業務。

大規模地震時の電気火災発生防止用感電ブレーカーの開発に着手して居ります。これは同地域の中小企業6社の共同開発として進行中です。

・製造工場の増築と旧工場の閉鎖。（保管倉庫等への転用と一部解体）  
・賃金決定、賞与等のより有効な算出方法の確立。  
・再雇用者増加の予測があるため、対象者の賃金のより有効な算出方法を確立したい。

インターネット販売のさらなる推進。

自社製品の開発。

更なる黒字体質化を推進し、得られた利益を従業員に還元すると同時に新事業への進出の足がかりとなる技術・商品開発に活かして行きたい。

生産能力の向上、工程毎の損益の見える化。

当社の独自性（立地、技術、取扱い商品）を活かした革新を現在進めております。具体的には新製品の開発、及びその特許の取得、販路の拡大です。

IoTの考え方で仕事の効率化をしていく。

設備更新のスピードをあげる。

現在大学の先生と熱硬化性の新たな取組みを模索中です。新工法及び製品の強度UPなどを実施したい。

製品に付加価値をつける為の設備の導入。（蒸着装置等）

自然エネルギーは大切なので、これからも研究していきたい。現在、東南アジアに輸出する物（中古の機械等）を研究中です。

・粗悪で使いこなしが困難な原料を使いこなす設備投資・技術開発を実施。  
・当社の特許物件の輸出。

「原則」…安全・品質・環境の追求。「選択」…ステージの明確化。「破壊」…集中と機動性の確保。「再生」…次世代人材。「創造」…開発商品の戦力化。

生産人員数と営業・開発人員数の逆転＝生産部門の革新的合理化。

- ・人材育成。
- ・人事制度。

## 7. 製造業：窯業・土石

2～3年後にくると予想される当業界の合併問題への対応。

海外では難しい加工を国内で量産する技術をさらに進化させたい。

ネクストリーダーの育成。経営者の若返り。

工程管理の電子化・給与・賞与等の査定の厳密化。

販路の拡大。

・都市部住宅の不燃化に参入したい。木造住宅をRC住宅に建替えし、災害に強い住宅に。

## 8. 製造業：鉄・非鉄

本社工場会計の導入。リアルタイムの製品の流れを把握するため。

・作業の効率化。・人材の育成。・年配者からの技術の承継。この取り組みをし、地盤を整えてから新しいことに踏み込みたい。

人材を育てること。

従来製品に更に付加価値をつける。その付加価値は圧倒的の魅力がなくてはならない。これを見つけ市場に出す努力を続ける。

常にコストダウン出来る為に努力して行く予定です。

グループ親会社含めた高速SCM（サプライチェーンマネジメント）の構築。

この地区にはない熱処理分野に進出して製品の生産性の向上を図り競争力の強化に努め、客先の利便性の向上と特殊鋼分野への進出による利益率の向上を目指したい。

・組織の確立。・新技術開発。

鉄骨製造工程におけるミスの撲滅。

物流面の整備。

省エネルギーをめざした溶解炉の新設。

三次元加工主体のため、地産地消を基本コンセプトとして行動したい。（M&Aも含めて）



## 9. 製造業：金属製品

教育改革：人事制度改革と合わせて、教育に対しても積極的に取り組む予定。但し少し忙しくなると教育に手が廻らなくなり、おろそかになるのが悩み。

成熟産業の精密切削加工部品から、難易度の高い医療、航空機など成長分野産業に対する試作開発と技術革新を重ね、製品の供給分野の転換を図る。

現在LED・有機EL事業で培った電気・光学・ソフトウェア技術を応用し、産学連携・補助金の活用により新たに光センシングを基盤技術とした医療・環境・農業分野向け計測システムの商品化に挑戦している。（第3の事業分野を予定）

生産設計の一層のCAD/CAM化、経営管理のIT化。

販売方法の刷新。

医療分野の拡大。

女性社員の活用。

5工場を2工場に集約し、ライン化を計り物流のロス削減と製品の精度の向上を図る。

弊社にフォークリフト部門があります。フォークリフトのアタッチメントの製作をしている中で、オペレーターにとって便利で必要な新たなアタッチメントを開発すべく取り組んでいますが、未だに実用化に結びつく品物ができていないのが現状です。

新分野への進出。（製品開発と商品化）

車載向けメッキ（海外含む）への進出。

自社ブランド商品を開発し、100%Made in Japanの高付加価値商品を新規市場に投入していく。

自社製品の開発と仕入先の開拓。

変化への抵抗を和らげ、理解度をUPさせていく為にも、管理職の若返りは必須条件であると考えます。若返らせるのか、若返るのを待つのか、大きな問題である。

当社しか出来ないものを一般公開し、JISを取得する事。

社内の情報の一元化とその利用に取り組みます。

原因不明の機械トラブルを診断するサービス。

作業工程の簡素化を考えております。職人の勘に左右されていた工程をデジタル化し、作業マニュアルを整備し品質の安定化に着手しました。今後、さらにデジタル設備機械の導入を進め、他社にないコストパフォーマンスに挑戦します。

人の手によるモノづくりには限界があるので、半自動化を考慮に入れた生産効率化で、人と機械のバランスを図りたい。

次期経営者の養成の為、MBAを取得する機会を作り、積極的に支援する。

経済産業省の助成を受け新規導入した、本社と中国生産子会社との生産管理システムであるリアルタイム管理システムの運用が来期より開始予定。これにより、中国駐在社員の人数を減少し、コストダウンを図る。

新製品の開発。

人事制度、賃金制度、組織の再編等、基盤の強化。

航空機産業に参入したい。

炭素繊維の市場開拓について市場分析中。

・自社新製品の開発や、協力企業とのタイアップによる新事業への取り組み。・現事業のさらなる安定化。

今後取り組みたい革新  
製造業：金属製品

市場において、より有効な価値あるモノづくり。

福祉用品のメーカーとして製品を立ち上げたところだが、介護保険制度の変更が今後も続くことに不安があるので、次の転換を考えたい。

自社にしか出来ない新製品の開発。

「現場と管理の一致」（意外とできていません）。今何が起きているのかを、リアルタイムで知ればすぐに手が打てる。

設備の更新。

3Dプリンターを利用した自動車部品の試作。

モノづくりの3次元化。海外（ベトナム）での営業および製造。

ベトナム人実習生の積極的採用。社内設備の更新。社内組織の改編や明確化による生産性向上。品質専門担当者の配置。これらを随時実行し会社としてのレベルアップを図り、客先への設備の提案や、客先との共同研究等を積極的に行いエンジニアリングを提供出来る企業へと成長することを目指す。

工場設備を更新して、時代に合った環境にします。品質の向上・安定により顧客満足度を上げ、近隣住民と調和をはかります。また、作業の簡素化・機械化による負担の低減及び時短をし、労働環境を改善します。

新しい仕入先の開拓。生産効率管理。

海外輸出に対応出来る製品群の開発。

新しい製造技術の完成。

受注できればの話ですが、弊社加工後の次工程を取り込みたい。今後の見通しを見て、生産性向上につながる設備の導入をしたい。

熟練者から、若手へと専門的な技術、手法を引き継いでいくための社内教育に取り組み、不良の削減・作業の効率化を目指したいと思っております。

ペーパーレス化、自動化の拡大。（無人化）

販売方法の革新。従来の取引先にこだわらない販売方法。

海外生産のための工場開設。

新製品の開発を進め、従来商品の販路を広げたい。

設計を含め、給油装置の受注へ向けての活動開始。環境ビジネス（水、油化）へのアプローチと支援。

新規設備（3Dレーザー加工機）導入。

塗装・組立工場の立ち上げ。

M&Aにより関連事業の企業を引き継いだので、相乗効果を狙ったアプローチを進めていく。



## 10. 製造業：一般機械

自社製品（OEM含む）の開発、製造、販売。

見積計算（原価）の定型化、システム化、女性の活用

営業拠点拡大や、海外事業展開を意識している。

事業継承とM&Aを実施したばかりであるので、少し落ち着き、推移を見つめてから先に進みます。

弊社は本業の製造業と太陽光のパネル販売と施工（電気工事他）業と、まったく業種の違う事業を合わせもっているため、各事業部として独立採算制を導入する。

単品の加工から小ロット量産加工まで出来る会社を目標にしています。それには、若い技術者を基礎から育てて、古い加工技術から最新の加工技術がわかるように育てたい。

港が近い所に新工場を建設し、製作品のコストダウンを目指している。港に直結していないのが一番のコストアップ要因となっている。

5S活動推進の強化。

人材の育成と技術の向上。

1. 人事評価制度の確立—これ迄間に合わせ的に実施しているが、これを見直しをし、評価と教育、育成に繋げた基本的制度（システム）を構築したい。
2. 技術の継承が非常に難しい業種なため、その伝承方法を構築したい。
3. 現在省力機械メーカーとして歩んできたが、安定財源確保のため、自社商品を何点か世に出して、開発—製造—販売の流れを定着させるべく、社員教育、システム作りに力を入れている。

人材の育成強化。

基礎技術を徹底的に検証し新たな需要を取込み、コストダウンに全社で取り組む。

新製品の開発、製作、販売。

F A ・ ロボット分野での新商品開発、新市場開拓。

## 11. 製造業：電気機器

- ・製品開発体制づくり。・営業（受注）活動の体制づくり。

現在は下請ビジネスが事業の主体であるが、自社独自技術（部品実装技術）の開発強化による自社ビジネスの拡大推進。

販路拡大において、TVショッピングやネットモールの活用。

中小企業の部品費は大企業の部品費と比べ大幅に高い。今後生産を安い海外のEMSメーカーに移すか、海外から安い部品を輸入し価格競争力を高めたい。

いつまでも安くて良い製品の時代は終わった。日本ブランドとして良い品物はある程度付加価値を付け提供する必要がある。

- ・現在の業態は下請けであり、「大きな栗の樹の下で！」でやって来られた。今後は自立をし、自社開発を行い、下請け比率を下げて行きたい。
- ・「すき間商品で人に役立つモノ」を製造し、製造方法は半自動化を目指す。
- ・事業承継の為、息子達に小・中失敗は経験と捉えるよう指導している。

①他社との技術的なコラボレーションの推進。②技術承継の教育。③市場とのコミュニケーションの向上。

トヨタ自動車の様なJIT（Just In Time）生産を目指して、先ずは生産管理システムの向上・構築。生産性向上を作業改善などを通して実施する。

工程管理、資材発注管理などをIT化、見える化して、生産性の向上を計りたい。そのためにプロジェクトチームを立ち上げた。

新サービス分野、現地改造工事を積極的にやりたい。それが為には人材が必要となる。

新製品・新商品の開拓。

空調ばかりだったが重電系（列車やロケット等）に挑戦していきたい。

大変厳しい競争環境の中で、当社の差別化を鮮明にするには、「技術と信頼」を基本とした、全社員一丸となった取組みが不可欠。

開発型ベンチャー企業との事業連携を考えている。

ウェアラブル端末の採用など。

## 12. 製造業：輸送用機器

既に取り組みを推進中ですが、北米進出を狙っており、出張ベースで営業活動を行っております。

- ・大型エレベータ部品への特化、販路拡大。
- ・途上国向け（東南アジア・中国・インド）に簡略化エレベータの開発・販売・メンテナンス。

コストの削減と研究開発。販路の拡大。

生産管理のシステム化。

未来の自動車の部品の一部は軽くて強度があり、加工をするには大変難しい素材が使用される見込み。当社はそれを加工出来る設備と技術を展開していきたい。先例が無く難しいが、独自技術として確立したい。

①賃金に関する体制作りを考えたい。②受注数・在庫数に応じて材料を自動発注できるようなシステムが安価に出来ないか検討したい。

国内、海外で最適な資材等調達、中小企業でも図れるような、仕組・体制をつくりあげたい。

機械設備をリニューアルする技術を高めて新規取引先の開拓をする。

生産工程の完全自動化を内製で実施し、中国子会社で生産している製品を日本で成り立つようにする。

船舶設計への世界的な挑戦。発展途上国を含め有能な人材の発掘。

作業密度の向上と、知的生産性向上のため、①さらなる見える化や計画の精度向上を見据えた高度なシステム化。②知的生産性向上のための人材確保。

国内得意先の開拓。

生産管理のIT化。

海外メーカー活用による国内販路の拡大。

継続的研究開発体制構築、海外企業への技術コンサルティング。

受注から生産の更なるシステム化。

自社での金型製作、機械化への取り組み。

### 13. 製造業：精密機器

①業務工程の定型化・マニュアル化・モデル化。②業務工程のITを導入したい。③何等かの形で企業以外との連携を図りたい。

受発注情報を利用し今後も受注開拓を行ないたい。

最新の設備を導入し、夜間自動化が進められるようにしたい。

担い手の育成・人材の育成。

開発と製造部門とを分離し、開発は自社で、リピート品の製造は外部協力会社で行う事を徹底する。現在は協力会社を探している。

同業他社との提携。

設備投資による経費削減。

ロボット分野の部品に取り組みたい。

社員の教育体制を充実させたい。

### 14. 製造業：その他

M&A等、他社との連携による市場拡大。

製品を大幅に改善し、シェアを大きく伸ばす。販売価格の見直しも検討する。

- ・更なる高度化と大量生産システムの改善・向上。これをやらないと国際競争に勝てない。
- ・素原料の多様な調達ルートづくり。（海外含む）

ナノコンポジットによるガラス代替光学プラスチック材料の開発と光学部品の提供。産学官連携事業として推進予定。

再度ユーザーと話し合い、デザインのみならずマーケティングも含めたパッケージングを進めて付加価値の高い商品づくりを目指していきたい。

人材の育成と確保が重要と考えています。より具体的に行動し確保に向けた環境作りを行っていきます。

機械を導入したのでフル活用する為、大手のメーカーの仕事を受注し、毎月の売上高のUPにつなげたい。

海外での販売需要創出。

①従業員への高度な教育。②資本回転率の向上。③業界の壁を越えた販路の開拓。

中国市場への日本製品の販売を行っていききたい。爆買いに象徴される旺盛な日本製の需要に対応できるように、日本製品を扱う仕入先を増やして、中国へ販路を広げていききたい。

グループ内で持株会社を設立。経営能力を有する男女関係無く登用すること。

海外への進出、新製品の開発や新規事業の立ち上げ等、自社のみならず各種外部機関と連携、協力、指導を頂きながら、新しい取り組みを実施していきたい。

得意な技術や製造を持つ協力企業と協業し、拡販施策を進める。

現在取引のある中国・台湾・香港を除く、その他の地域への販路開拓。

- 「物作り」→メーカーとしての、新工法、商品の開発、品質の安定化。
- 「仕事作り」→業界の中に仕事を作る。
- 「形作り」→技能集団（職人）の育成、組織作り、形として見せることによる工法普及。
- 「人作り」→社内的には、次期経営者の育成。

今後取り組みたい革新  
製造業：その他

・新製品、商品、サービスの開発。・販路、商圏の拡大。・業界にとらわれない意識改革、人材育成。

60才以上の優秀な人材の採用。

皮革（人工皮革含む）を靴やカバン以外の物への展開。・皮革製造技術を利用（転用）し、他業種への進出。

タブレットを利用した受発注システムを開発したい。

新しく構築中のブランドで、他分野の商品カテゴリーで他社との協業を進めたい。

ASEAN諸国との協調、生産、販売拠点の適正化。

東南アジアを主体に、海外企業との取引拡大を図る。

平成28年完成予定の新工場へ、革新的な生産システムを構築したいと考えて準備中。

アッセンブリー、組み立て作業、箱詰め作業など紙器製造以外の当社得意分野の新規拡販。

以下を高度化したい。・市場の動向や需要見通しの組立て方。・マーケティング手法。・人材の育成（将来の経営者）方法。

原料の確保について、毎年自然を相手にしているため、漁獲量の変化によりそれに合わせて事業自体も不安定になってしまう。安定した原料の確保が出来るようなルート、運営が必要。

## 15. 建設業

収益不動産部門を強化し、本業（建設業）を補完したい。機会があればデベロッパー事業への参入を検討したい。

持続的成長を可能にする人材の採用と教育。

下請工事をへらし元請工事を増やす。

益々請負値段が厳しくなるので、マンション工事を半減し、スポット的に役所の入札及び民間の老人ホーム、スーパー等の近隣工事にシフトしております。

採用、人事、組織機構改革。

人材の確保・育成が困難になってきている。特にここ数年、新規学卒・高卒者の確保は難しくなってきたており、中途採用者に頼る状況です。

その弊害が給与に出て来ており、現在の給与体系・制度では実態に合致させにくくなってきている。従って、このままいくと、今後、新しい給与体系を模索する必要が出てくると感じている。

- ・社内教育体制や研修体制構築。・労務管理。・M&A。
- ・原材料の研究開発。・1業種だけでなく、隣接する異業種への進出。
- ・HPを作成し、一般顧客の販路拡大。

広義での地域の課題解決のなかで（地域に貢献するなかで）、自社の事業継続を見出すような従来の“型”にはまらない事業を創出したい。

とび土工（解体工事、産業廃棄物処理）産業廃棄物の処理後の木くず及び骨材（コンクリート破砕物）への付加価値をつけ、販売価格の上昇をはかりたい。

防災業界の改革を今後取り組んでいきたい。

建設業も転換期にきており、新たな事業計画も必要である。場合によっては建設業とは切り離れた事業展開も必要だ。

- ・人材育成・M&A

5年後経営を譲るため、現在組織作りを再構築しています。

本社屋内にお客様ルームを新たに築造し、お客様とのコミュニケーション、情報発信、情報・意見交換等を自由に行なえるようにしたい。

会社は人材なので新しい人材の取込をする。

他県への進出計画。

当社の土木工事は公共工事に負う所が多い。今後は公共工事が減少していくと思われる。今後は民間工事を含めた受注を想定して、機械の購入を予定している。

元請割合の拡大、工種の拡大。

農業土木での実績を生かし、農業分野への参入をさらに深めていきたいと思っています。畑の耕起作業から自社の運送部門による流通までを担っていければと思っています。建設工事（公共事業）が不透明な中で、自ら作り出すことも考えていかなければいけないと思っています。そのためにも需要の見通し等、様々な情報が必要だと思っています。

新たな施工ツールによる、新たなマーケットの開拓・参入。

各担当、役員への決裁権限の拡大。

社内風土の改善。新しい人材の確保。

現在現場の施工が主となっているが、ノウハウや経験を活かしたコンサルティング業務や知財の提供等の分野にも進出していきたい。

外国人技能実習生の受入れ。



諸官庁に提出書類等が多く、管理部門の充実に力を入れていきたいと思いを。

経理のIT化を実施したい。

・下水道、浄化槽分野における余剰汚泥の削減！・小水力発電装置の自社ブランド化！

1、新機種・新工法の研究開発改善。2、技術・技能の向上。3、人材の確保・育成。

創業35年目を迎え、手狭になった事務所に工事監督諸君と一緒にギュウギュウした状況でやっていたが、自立と自己責任をもってもらうために工事部事務所に各一人一人に机を設けた。二代目を前面に出して、他社との渉外、社員への求心力、各会合等の人脈作りなど、これからくるであろう色々な障害・壁を乗り越える基礎体力をつけさせるべく勉強させている。

・社員の必要資格取得増進と技術力の向上。・リーダーの育成。

職人の世界なので、長期に渡って若い人材の育成に取り組みたい。

会社の組織を充実することにより、各部門の責任の明確化と事業の拡大の取り組みをしたい。

東北三県（岩手、宮城、福島）は災害で多大な公共工事の恩恵を受けたが、今後の落ち込みが予想されるので東京に営業所を出す。

足場・太陽光発電設備工事の受注増加に伴い人員確保が必要である。従業員の年齢上昇に伴い若手育成による継続的な雇用も必要である。太陽光発電設備工事に於ては、一時期に見られた流行的な増加は今後減少していくと思われる為、更なる効率化を図りワンストップの強みを生かしたい。

現在仕事量はありますので、最近の人手不足が重くなってきており、人材採用の革新を進めているところです。

インターネットを活用した販売に力を入れたい。

・社内品質の平準化、管理方法の平準化、マニュアル作成。・新製品（材料、機械）の開発、他社との提携。

・作業員（一人親方）の直用工（従業員）化・建設業の地位向上、専門工事業としてのブランド化。

超地域密着。

・本業もしくは、周辺事業におけるM&A。

材料等の管理の強化、在庫のロスを減らすための担当者発注から、一括管理、注文への人員導入か倉庫のリノベーション等、今年度の取り組み課題である。

・自社施工体制の強化を計りたい。

即戦力も大事であるが、新卒者や第2新卒と呼ばれる人達の育成に努めていきたい。

・建設業は、若手技術者・職人になる人材が著しく減少している為、来年春に職人の学校を開校予定している。

会社組織の若返り、取引案件の多様化。

原価管理システムと経理システムの統合。

人口減少、高齢化、雇用難などのため、勤務制度の革新に取り組み始めました。定年の延長、ベテラン社員の雇用（故郷に帰る人）、遠隔地（在宅勤務）など。

自社で足場資材の新商品を開発。

プロダクトイノベーションに関して、提供する製品・サービス（内装プランニング及び内装工事）につき、従来全物件共通仕様であったものを、物件販売価格帯でカテゴリライズし、3つの仕様に分けた製品・サービス提供を行う取組を開始しています。



## 16. 卸売業：飲・食料品

現行、卸売業に従事しているが、業界の先行きを見ながらネット通販や小売部門への関心を高めたい。

現在は順調だが、5年先、10年先の販売システムの変化にいかに対応するか考えている。ネット販売導入なども将来的には必要になるのではないかと思っている。

問屋、百貨店との連携。

新しい商材を輸出する。

今後とも売れ筋商品の直輸入を検討したい。

小売販売。

- ・オリジナル商品の拡大と充実を図り、地元商品を県外・国外に販売したい。
- ・地域貢献も含め、買物弱者に対するサービスを実施したい。

新しい基幹業務システム導入。労務管理改変。

- ・地方卸売市場を通さずに直接、農家や生産者との取引を増やす予定。顧客である地域の外食店に、確実に美味しい「食材」を提供出来るよう努めてゆきます。

県、大学と一体となり、地域のブランド豚を育てる方向に動いています。地域特産の果実を飼料とした畜産物を全国ブランドにしたいと思っています。

卸売専業からの脱却。（一部製造やコンサルティング等）

職人レベルの完成度の高い冷凍食品を機械化して、労働力に頼らない自社工場を持ちたい。

- ・人材育成の徹底。
- ・優秀な人材の昇格推進。

地元の名産品と、大手メーカー菓子食品の知名度を融合させた、あらたなご当地土産品の実現。

他社にない商品を今後も開発し、新しい販路を開拓したい。

セミナーや勉強会を通じて社員教育を強化し、限られた人材を人財に経営革新していきたい。

海外に専門店の出店をしたい。

販路開拓をする為、営業所を出店したい。

- ・新工場建築により収益性のアップ及び売上の増加。

青果物の六次産業化。第一次農産業との提携による六次化。

日本の食品ブランドを海外で広げるお手伝いを今以上に多くしていきたい。

組織改革。整理整頓、業務改善委員会を立ちあげ、社員の自主性を育くむ。

- ・加工部門に於て、高度の加工による高附加価値製品の製造と販売を進めたい。
- ・小売、飲食業等「川下」への進出をさらに進めたい。
- ・首都圏への進出を進めたい。

## 17. 卸売業：繊維・身の回り品

自社製品の割合を増やす。

弊社の空き倉庫を使って、他業種の出荷代行など不動産の有効活用を考えていきたい。

販売管理、在庫管理、生産管理等々の総合システムの構築。

当社は企画卸会社であるが、地場産業を前面に直販店を出店して行く。

取扱商品の拡張。

調達先の中国から他のアジア諸国へのシフト、販売先の問屋から小売量販店への直販へシフト、物流システムの構築、の更なる推進。

次世代を担う人材が少ない（いない）ので、そこを改善していきたい。

海外販路の構築。

補助金の活用にて、工場を作り職人を育てたい。

若手の人材の確保と育成。

## 18. 卸売業：木材・木製品

住宅の新築、リフォーム、リノベーション等、2020年から省エネ基準の義務化に向け地場の得意先（住宅会社、工務店）への研修会・セミナー等を開催し対応して行きたい。消費税率改正、省エネ基準義務化等、業界は厳しい先行きが予想されるが、取引先との強固な信頼関係を軸に乗り切って行きたい。

ネット販売の一層の促進。

・縮小市場からいかに軟着陸で撤退できるか。・5年以内の無借金化。（※既に取り組んでいる）

ITの活用・社員の教育を行いお客様の満足度を上げ、地域で選ばれる企業になる。

「素材と技術の融合」建築資材販売をしている我社は、今後低迷する住宅着工を見据え、材料と技術をきちんとした形で商品化が出来ないか考えています。

為替の変動による業績への影響を出来るだけ排除するための業容・業態の改革。

物流（発注→入荷→在庫→出荷→配送）の効率化を高めたい。特に商品管理・配送（顧客満足度を高める）で、省力化・人手不足に取組み、地域一番店のプロショップを目指したい。

不動産の有効活用又は売却による財務強化。

不採算部門である製機販売を止めて、素材生産事業、森林整備事業に参入したい。又、現在パートナーシップを持っている山林所有企業と林産協同組合をたち上げて補助金の有効な活用を実施し、原木の扱いを増やして行きたい。

## 19. 卸売業：機械・金属・鉱物・石油

現在研究中の機械装置の販路を拡大したい。

人材の円滑な若返りと育成。省エネ等の設備の更新。

- ・設備の更新等による製品の品質向上及び生産性の向上。

加工機械の新規設備により、売上アップを図る。

工場・倉庫の設備改善。

電気工事会社とのM&A。

他事業への展開。（フランス輸入ワインの販売展開）

客先へコスト削減となる新商材の販売。セミナー実施（見込客の確保）→訪問・ヒアリング→提案→リース販売など。

新商材・新領域への参入。

販売方法としてネットやカタログでの販売を行いたい。

## 20. 卸売業：自動車・同部品

デジタルサイネージ（電子看板）の導入。

現在、中古車を輸出していますが、次の商品として中古の大型医療機器の輸出を検討中です。マーケットとしては車と同様、新興国への輸出を考慮中です。

日本から各国へ輸出するだけでなく、外国にハブ拠点を設けて、各国へ輸出する仕組みづくり。

パソコンでの作業管理をして事務作業の簡素化をしながら、お客様へのサービス売上の向上を目指して居ます。

## 21. 卸売業：その他

物流の効率化。

現在はゴルフが主ですが、我々の販売先であるスポーツ量販店はゴルフ以外の様々なスポーツ用品を取扱っているため、他スポーツ分野にもチャンスがあれば参入を検討中。

商品の企画とデザインは自社で取り組んできたが、サンプルの作製においては手作りしている状態なので、サンプル作りから小ロットの注文までをまかなえる機械の導入を考えていかなければならない。小ロットの製品は自社で出来るようにしたい。また、企画デザイン部門のスタッフも増員していきたい。

標準品の卸売が中心の中で、それをベースにしてカスタム対応の案件を増やしたい。現在営業技術部において試験装置等、技術対応しているユーザーが2~3社あるが、社内外の人材育成を通してその様なユーザーをさらに増やしたい。

ロシアからの仕入、また販売を実行してみたい。

R&D、テストの出来る環境づくりのためのテストセンターの建設。

「大幅な変更」をする考えがなく、小さく掛けて、将来性が見込めるようなら、順次育てていく。

賞与個人査定の見直し、改善。（努力している人、スキルアップしている人と平平凡凡の人 e t c との差をはっきりさせ、がんばる人に報いるボーナス支給の方法を現状より更に進める）

今後各種手段を使って、海外でのユーザー及び販路開拓を行っていきたい。

異業種及び他社とのコラボ。

これまで土木建築現場向けの資材を中国より輸入して卸売をしてきたが、このルートを逆利用して日本製品をはじめに需要のある商材を輸出してゆきたい。

アジア各国での広告・宣伝活動、現地代理店とタイアップ、海外売上比率を早期に50%超へもって行く。

農業生産資材の販売を通じて培った地域農業との関わりを次の事業につなげるべく、関連会社として農業生産法人を設立した。地元の農産物を安定した販売先と結びつけること、あるいは新たな産地を開発する事業に取り組んで行く。

現在まで輸入専門商社として切花を卸売して来たが、円安によるコストアップの為厳しい状況が続いている。その為国内のバラの生産者とタイアップして高品質のバラの苗を海外へ輸出する事業をスタートしたので力を入れたい。

化粧品卸から、コンサルティングセールスへの脱却。

・創業時よりほぼ変わっていない組織の大幅な見直し改革。・人財育成、安定、保守思考からの脱却。

## 22. 小売業：各種商品（含む百貨店・スーパー）

スーパーの為、労働集約型の作業が中心であり、作業効率の改善と労働力の確保が必須と考えています。

- ・海外への中古書籍の販売。
- ・若者と本の出会いの場の提供。

## 23. 小売業：飲・食料品

- ・動画でのマニュアル作り。
- ・HPから通販の販路の拡大。

現在は野菜果実の卸小売をしてフルーツを生かしたスイーツも販売している。次に取り組みたいのは、そのスイーツを活かした飲食分野。現在は卸部門が好調だが、いつまで続くかはわからない。小売も大切だが価格競争面では大きく成長できるとも考えにくい。だとすると、新しい分野で利益率の良い飲食分野をやってみたいと思っている。

新幹線が地元延伸到るまでに、土産菓子の柱となる商品の開発を進めていきたい。

## 24. 小売業：燃料

主力販売品目についてはマーケットの縮小が明白であって、機動的な新規事業を次々に考案しテストマーケティングしていく必要がある。そのような体質をもった組織にイノベートしていきたい。

燃料だけに頼らず、新規車両販売（中古車含む）をさらに推進して行きたい。

スタンド業ですが、他社との連携、異業種との連携による魅力UP。

まずは好調に転じた本業にて正常化を進める考えでおります。正常化へのスピードを加速させる経営革新を模索し実施しております。私共の目下の革新は、「従来からやって当たり前」の内容を徹底実施することです。当たり前なのに長年出来ていなかった事が多数あり、これら小さな革新が小さな成果を多数生みつつあります。愚直に継続し、近々に大きな成果とします。

宅配灯油のウェブ受注システム導入の準備中である。PC・スマホ客の開拓により、情報提供を広げて行く。

LPガス屋さんからエコ屋さんへ。（エコ・ライフスタイル、エコ・ビジネススタイル）お客様それぞれに合ったエコなライフのスタイル！の提案及び販売。

各種災害に対し対応出来る会社とし、社員・お客様に全力で出来る事を一つ一つ考え充実した対応を東南トラフ地震、関東直下型地震や富士山の噴火、帰宅や交通問題等に対応しお客様に安心安全な会社とし、PRし、お客又は色々な方々に利用していただき、会社として大きく社会に貢献したい。

## 25. 小売業：衣服・身の回り品

- ・人材確保（創業が古いので年齢問わず退職定年者の後の人材採用に拍車を掛けたい）。
- ・IT化による適材適所（決まり切ったハードな部分にIT化を注ぎ込み、ソフト面、弊社で言えば接客など、人でしか出来ない所に人員を配置したい）。

価格帯や客層の異なる商品の開発。

インターネット通販が飽和状態で売り上げが落ち込んでいる分、知名度を生かして積極的に実店舗（路面店舗中心）を増やして行きたいと思っています。

価格・クオリティ・使い勝手（着心地・履き心地）等、全体の価値（バリュー）で常に他社に優位性を持てるよう努力したい。“付加価値”がある“良い物”を“より安く”の追求。

- ・資本業務提携によるビジネスポートフォリオの拡大。
- ・商品発注精度向上のためのシステム開発。

SC（モール）に進出。Web販売の強化。負け組の地域からの脱出。（勝組の場所で戦う）

成長を続けるECにおいて、当社はコンテンツの販売に力を置いてきたが、これまでの経験を生かし、ECを手掛ける企業にとってのソリューションを提供するソフトウェア開発を開始しました。

集客力のあるSCに良い場所に出店を進め、全社の業績を復活させたい。その為には、幹部の育成、スタッフの育成が必要。

企画・開発とマーケティングの融合を消費者参加型で実現したい。

## 26. 小売業：自動車

M&A。同業種の営業している会社とのM&A。（人材難のため、人材含めて…）

自社の在庫が適正水準になり次第、買取分野での収益を拡大すべく事業革新を目指している。また、海外への輸出や海外法人設立も計画中である。

- ・顧客サービス面での革新。
- ・海外の販路開拓
- ・調査。

店舗統合し大型店として経営資源の集中をする。車検ビジネスの店舗展開。

ショールームと工場の場所の1本化。



## 27. 小売業：その他

・営業は4～5人しかいないが、各々の人がレベルアップをしていきたい。そのためにまず、定期的なPR誌のようなもの（それぞれに書くスペースあり）を作成して、顧客にPRすることを考えている。・来年は新規顧客の開拓を重点的にしたい。

・顧客管理の深堀り。・チーム管理のIT化。

人材が入れ替わるタイミングが5年以内にやってくるので、中堅・若手社員でも対応できるようにビジネスの選択と集中を行う。

・インターネット販売の拡大。・資金の余裕ができた場合、新たな販路として、営業所の新設。

・全員、正社員の年齢が上って来ているので、年齢構成をバランス良く人材確保したい。・経営多角化では無いが、取得した駐車場の余分な区画を貸出す事を検討する。

POSシステムを導入したが使いきれていない為、活用方法をマニュアル化していく。

離職率の低減、各店舗毎にいるトレーナーをメンター化して、新入社員の早期育成をする。メンティとメンターはシフトを一体化して離職率を下げる。

## 28. 不動産業

従業員の教育・訓練のシステム確立。

「シェア」をキーワードに、社内については「車」「机」「パソコン」等のシェアリングを行う。又、顧客に対してもシェアビジネスをアプローチしていきたい。

高齢者用住宅、老人ホームの開発、販売、保有。

総合不動産業を目指し頑張る事。・一般的な実需顧客と投資顧客への対応。・売った後のメンテナンスを含めたフォロー。・売買、賃貸、管理等をできる様にする。

人口減少下での安定したビジネスモデル。



## 29. 運輸業：道路貨物運送

委託業者を組織化して末端のデリバリーを行う。B to B、B to Cのラストワンマイルを押える。

グループ会社の整理、統合をしたい。

遠隔営業所の設置による効率的輸送。

自社の利益（売上）は顧客の経費となるが、経費を削減するお手伝いよりも販売の拡大のお手伝いに注力したい。中間マージン等無駄なシステムを整理し物流で改革を行いたい。日本全土を網羅出来るシステムを構築するため、関西・関東に拠点を設けたい。

会社の労務体制をまず、世間一般並みにしたい。人材確保の為。

業界でいう「Gマーク（貨物自動車運送事業安全性評価事業）」の取得。

特殊貨物を含む荷物の総合的物流の受託・保管・輸送・据え付け等、トータルで受けることにより、いろいろなムダを省き、お客様へメリットを提供する。

1、近い内にマネジメント／コンサルタントに優れた人材を雇用する。2、人材能力別評価制度の素案作りに着手する。

①他社との差別化を図り、人材確保・教育を徹底していきたい。特に女性を気軽に受け入れる職場作りを強化したい。（例：託児所を自社で用意する等）

・倉庫内作業の機械化。（ロボット含めて）・トラック運転の自動化。

ドライバー不足の現状では、同業種、運送品目、運送先等の協同化（協業化）による経営革新が急務と考えます。

・高齢人材が活躍出来る業務への変革。・若年齢層との意識差への対応。

管理会計の向上のためにシステム化を行なっているが、現在まだ道半ばの状況であります。各部門で能力を出し合って確立させたく思っています。

前向きに明るく先をしっかりと見て、小さくても内容のある企業として成長したい。

事務作業のIT化（給与計算等）、おそらく年間に300時間程度の労働時間を減らせると考えている。

地域の農産物が海外へ輸出される際に、主要港までの輸送力を増強、円滑に取り組みたい。

まだまだ賃金の上げ幅が低いことについて頭が痛い。理想は5万円以上の賃金アップが出来るよう努力していく事。

現在は、6社での共同運行で10社まで荷主を増やし底上げをしたい。その為には、人材や協力会社・不動産のキャパをあげたい。

・特に長距離便の拠点間輸送について、他社との共同運行の可能性を検討する。・将来的には高速道路における自動運転の可能性に関心有。

高齢者雇用の見直し（定年延長…60才定年を65才に延長する）と、それに伴う高齢者賃金の見直しを検討中。

運行の効率化（安全、環境、時間短縮）のアイディアは、法律が阻害していると思う様に実行出来ないものもある。

運送業から倉庫を中心とした、3PL（サードパーティロジスティクス）サービス提供へ。そのためには倉庫への設備投資が必要となる。

運送業は企業数が多く、後継者、労働力不足等で企業の生き残りは激しくなります。生きぬく為には企業体力をつけること。次のステップとしてM&A…と考えております。

資本戦略の取り組み。（ホールディングカンパニー導入等）

### 30. 運輸業：道路旅客運送

女性ドライバーの採用。

首都圏（東京・名古屋・大阪など）における訪日外国人の増加に伴う、新たな輸送システムの開発・販売。（現在進行中）（主にスマートフォンを利用したB to Cの仕組）

目的地輸送型のタクシー営業から企画型の営業に転換する為、高齢者や交通弱者の為の乗合タクシーや小旅行を企画。提案型のサービスを計画。

### 31. 運輸業：水運

体制強化の為システムの構築を取り組みたい。

近海船の営業を始める。

### 32. 運輸業：倉庫

1年中無休でお客様要望対応できる、社内体制の構築。

今後はいかに業務の円滑化を図ることが出来るか、冷蔵商品のみでなく一般商品（温度帯に関係なく）を取り込み、業務の効率化を図り拡大していきたいと考えています。

水平分業型から垂直統合型への移行。

（3年以内の中期ビジョン）新設備導入による生産性向上。（10年以内の長期ビジョン）海外拠点の構築や弊社独自の留学受入れ等によりグローバル化への対応を図る。

今後、労働人口が減少し雇用が不安定になることを見越し、機械による自動処理化を推進し、マンパワーに頼らず人的工程を抑えて作業効率化を図る。

### 33. 運輸業：その他

同一地域で二極化した事業所の統合。

事業の内製化を行い、トータルでサービス拡充。

サービスの質を向上させる事により、作業単価を上げる事。

### 34. サービス業：自動車・機械の整備・修理

営業手法並びにその管理体制を構築したい。その責任者たるべき人材の紹介、又は教育を受けたい。

### 35. サービス業：物品賃貸

レンタカーの売却の効率化。営業所業務の一部、本社集約化。

システム更改とともに既存業務の大幅な見直しに取り組む。

### 36. サービス業：調査

・安価な地盤改良工法を他社と協同で開発予定。・ボーリング調査の近代化を模索中。

### 37. サービス業：その他

インターネットで宅配クリーニングを企画中ですが、立上げや維持管理の指導が欲しい。

即ビジネスに直結することはなかなか難しいが、人が何を望んでいるか等、マーケティングに精通した人材の育成。

経済的発展が見込まれる大都市（例えば名古屋など）に、新支社を持ちたい。

人型ロボットを使った店舗運営。

ネット販売を始めたいが初期投資に資金が掛かり過ぎるのと、クレーム対応がクリアすべき課題になっている。

高齢者を活用した事業に取り組んでいきたい。

地球環境の変化による、気象データの構築と提供。

布団クリーニング等のリネンのクリーニングを考慮中。一般家庭及び高齢者・老人施設のクリーニングをそのために新しく、そのための設備拡張していきたい。（ホームクリーニングは減少傾向のため）

廃棄物の選別ラインを計画しております。今現在、当社では重機を使用し粗選別後、手作業で廃棄物を選別しています。作業員の作業環境の改善、人員の確保、選別機を導入することにより、廃棄物の再資源化の向上、埋立処分の削減等の効果が見込まれます。

全国初のWeb完結型予防医療プログラムの提供を開始。Web完結型と連動したリアル店舗も創出し、スポーツクラブの収益構造革新を目指します。

全社員の業務状況を把握し数値化・見える化を実施した後、人員のムダ・ムラをなくし人件費の大幅削減に取り組む。

コンクリート診断業務での新規事業を計画しており、非破壊検査に必要な鉄筋探査機（電磁誘導方式）および鉄筋探査機（電磁波レーダー法）の準備も完了しています。人材の確保も必要なことから、今期中に実施できるかどうかわかりませんが、将来取り組んでいきたい事業です。

地域生活ケアシステムに基づく地域生活ケア病棟等の設置による集患率、収益のUP。

現在もかなりのIT投資を行っている。事務的な仕事が全てIT化され合理化されるようにしたい。

サービス業（給食事業）から製造業への業種の変更による、流通から製造販売までの一括運営による、自社ブランド化と生産性の向上。人手不足への対応を実施していく。

新たな事業計画の策定にあたり、外部コンサルタントより助言を受け作成する。

社員の中から10名程、選出し毎月イノベーション会議を開き、自由討論形式で新しい商品開発に取り組んでいる。

①中長期的な取り組みで経営計画を作成したい。②効果的な教育訓練により職員のスキルアップを図りたい。

自社既存技術の付加価値向上のため、三次元撮影による地形図作成に取り組む予定。

①美容業界で広告、販促、教育事業で収益を上げていますが、販促（集客）事業が弱いので、アライアンス等検討したい。②一気通貫型で川上～川下まで業界を束ねていきたい。

当社は労働集約型産業であります。従来は売上げ増を目標に推移して来ましたが、当面今後は売上げ単価の見直しにより減収増益の方向に向う。

### 38. 情報通信業：出版

物流の合理化を実施中。結果が出るまで1年以上はかかると思う。

### 39. 情報通信業：通信

社内間異動（人事活性化を図る）

総務・就業規則、賃金規定、退職金規定等の改定・整備。

### 40. 情報通信業：情報サービス

現在受託開発（ソフトウェア）中心だが、これ以外のビジネスモデルを開発出来る様試行錯誤中。

開発、販売して居る自社ソフトのクラウド化。

TQM（総合的品質管理）の実施推進。前年度、TQM実行に向け計画立案した。今年度から実行に向け全社一丸となって改善活動に取り組んでいきたい。

・大手コンビニエンスストアの様な、販売と仕入れの仕組み。・ヘルスケア分野におけるIoT事業（超高齢社会に向けて）。

通信を使った物と物がつながる技術を考えている。

新サービス、新規事業の拡大。海外拠点の新設。

システム開発における品質向上、生産性の向上、人材（プログラマー～プロジェクトマネージャー）の育成。

病院分野での全国300以上の病院取引実績を背景に、ドクターの採用支援に取り組むべく準備中。スタートは研修医の受け入れ先のマッチングからとりかかる予定。

#### 41. 飲食・宿泊業 飲食店

・人材不足に耐えられる、一部機械化と合理化。・居酒屋部門のブランド構築（大手に負けない独自路線化）。

・地元のみでの営業→東京、アジアへの販路拡大 ・人材発掘

現在は洋食中心のメニューを、和食・中華にも力を入れていきたいです。又、地方から都心にも進出していく予定です。

今まで大型の店舗（客席数多く郊外で投資金額多大…）を作ってきました。建設コスト増、少子化そしてFC店を増やしていくという方向を考えた時、小型店舗の開発がどうしても必要。また我社は現在イタリアンを主にした事業形態ですが、他の分野への挑戦も必要。10年後・20年後には3本4本の足で立っている。そんな会社にすべく今が出発点。

職場見学の強化。意見交流の場をつくる。

#### 42. 飲食・宿泊業 旅館、ホテル

旅館をもっとお客に合わせたサービス提供の場とする。

団体客中心から個人客中心へ顧客層が切り替わることを想定したサービス対応及びスタッフ教育。

①ITを活用した幅広い市場へのアクセスを通じて、自社商品を販売すること。②ITを活用した作業の省力化、人員配置の適性を計り、人材不足に対応。

①ハードとソフトの両面でグレードアップをするため、客単価を大幅に向上させること。②インパウンド需要の取り込みにも本格的にチャレンジし成功させる。

本館の改築。外国人の誘客活動。人材の育成と確保。

次の改革は後継者（息子）の代でやってもらう予定です。私達とは時代が違うように考え方もやり方も違うので、意見を聞くのを楽しみにしています。

団体の減少にともない個人客への対応が差し迫った課題。個人客の食事処と提供方法に取り組みたい。また館内だけでなく館外にもお客様が楽しめる時間を過ごせる環境づくりに取り組みたい。

①「一泊二食」という既定の販売形態から脱却し、「泊」と「食」を分離して販売する。②専門職集団となっている調理部門において、人事交流による業務改革を行いたい。

客室の大幅な変化を意識させることができる改装。

外国人旅行客獲得の為にスキーム作り。

従来ほとんど取引のなかったインパウンド（外国人客）の誘致が、行政や同業他社との協力により具体化しつつあり、期待している。

本資料は情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資判断の決定につきましては、お客様ご自身の判断でなされますようお願いいたします。