

ASSIST

経営変革アシストプログラム

事業報告書

次のステージに向けて新たな一歩を



PROGRAM

はじめに

中小企業は近年、リーマンショックや円高、原油価格の高騰、東日本大震災など幾度となく厳しい局面にさらされてきました。業界や産業の構造に起因する問題に直面することもあると思います。そうした局面を打開し、成長と発展を遂げるためには、経営体制やビジネスモデルなどの企業の根幹を変革することが必要になる場合も少なくありません。

そういった状況に直面する企業を支援するために、当所では平成 25 年度から 27 年度までの 3 年間にわたり「経営変革アシストプログラム事業」を実施してきました。1 人の専門家が単独で支援を行う従来の専門家派遣事業と異なり、複数の専門家がそれぞれの得意分野を生かして、チームになって支援することが特徴です。最大 10 回の専門家派遣を行うことで、延べ 300 社を超える企業の中期的な経営計画の策定と、その計画実現に向けた実行支援を行い、企業の変革をバックアップしてきました。

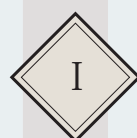
この報告書では、本事業を利用した企業の声やその後の状況、大きな成果を上げた事例の紹介などをしております。本誌を手にとっていただいた皆様のご参考になりましたら幸いです。

平成28年3月
東京商工会議所
中小企業相談センター

C O N T E N T S

Ⅰ	事業実施概要	1
Ⅱ	アンケート調査結果	9
Ⅲ	支援事例	21

ASSIST



事業実施概要

PROGRAM



事業実施概要

1 経営変革アシストプログラム事業とは

東京商工会議所では、平成25年度から東京都の補助を受け、「経営変革アシストプログラム事業」を実施しています。平成23年度に「円高対応・企業変革アシストプログラム事業」として創設されたものを改良し、円高対応以外の幅広いテーマの変革を目指す中小企業を支援しています。具体的には、経営変革を目指す中小企業を対象に、中小企業診断士などの専門家を派遣し、経営計画の策定支援と計画実現に向けた実行支援を行うものです。

当所で実施している従来の経営支援事業では、支援を求める事業者に対して、最大3回の専門家派遣しか行うことができま

せんでした。しかし本事業では、最大10回まで専門家を派遣することができるため、これまで事業者が取り組みにくかった課題克服のためのPDCA（計画→実行→評価→改善）を、専門家が継続的にフォローしています。

加えて、東京商工会議所の経営指導員や在籍する専門家（コーディネーター）が本事業による支援を必要とする中小企業を発掘し、業種や規模、経営課題に見合った専門家（ディレクター）をマッチングして派遣するため、1つの企業に対して複眼的な検討を行い、バランスのとれた総合的な支援を実施することが可能になっています。

2 支援の流れ

中小企業の皆様からのご相談に、まずは経営指導員が対応し、相談企業の課題の抽出と整理を行います。

その結果、解決までに時間がかかり、複数年にわたって計画的に取り組むべき課題がある場合には、アシストプログラム事業の活用を提案します。比較的短期で取り組む課題については、東京商工会議所や東京都、中小企業振興公社などの別の支援メニューを紹介しています。

アシストプログラムにお申し込みいただいた企業には、コーディネーターが業種や課題を踏まえて選任した専門家（ディレクター）を派遣します。支援開始後は、まず、専門家（ディレ

クター）とともに、全社的な現状分析を実施します。結果を踏まえ、自社の強みを活かして弱みを克服するには、今後どのように事業を展開していくべきか、また、自社を「あるべき姿」に近づけるために解決すべき課題は何か、専門家（ディレクター、アドバイザー）とともに検討を行い、中期経営計画となる『企業変革プラン』を策定します。

策定した『企業変革プラン』の実行にあたっては、最大10回の支援回数（残りの回数を利用して、専門家（ディレクター、アドバイザー）のアドバイスを活用しながら推進をサポートしてもらうことが可能です。

3 各支援担当者の役割

① **コーディネーター**：東京商工会議所の相談スタッフとして、中小企業相談センターで相談対応をする中小企業の支援経験豊富な専門家です。企業の経営課題に対して幅広い専門性を活かしたサポートを行います。

[業務内容]

- 経営変革アシストプログラム事業におけるディレクターの選定
- ディレクターとの連携による申込企業への支援
- ディレクター・アドバイザーによる支援の進捗管理、支援完了の確認

② **ディレクター**：実際に申込企業に伺い、経営の実情に応じた支援計画の策定とその計画の実行を支援する専門家です。登録された専門家の中からコーディネーターが選定を行い、東

京商工会議所事務局の承認を受けて依頼をします。登録はコーディネーターの推薦等に基づき、事務局が判断します。

[業務内容]

- 企業変革プランの作成
- 企業変革プランに基づく実行支援
- 支援上必要となるアドバイザーの選定

③ **アドバイザー**：ディレクターの専門と異なる分野の知識を有する専門家です。支援の過程でディレクターが他の専門家のサポートを得ることが効果的と判断する場合に申込企業に派遣します。ディレクターが推薦する専門家をコーディネーターが確認し、事務局が承認したうえで、支援の都度依頼します。



支援の流れ（イメージ）



4 支援対象者（利用資格）

経営変革アシストプログラム事業は東京都（※1）に主たる事業所を持つ中小企業（※2）を対象とする事業です。

※1：東京23区を東京商工会議所、多摩地区・島嶼部を東京都商工会連合会がそれぞれ担当しています。

※2：中小企業基本法に定められた中小企業の範囲に基づきます。業種分類ごとに異なる資本金基準、従業員基準、どちらかに該当すれば、本事業の支援対象者となります。

業種分類	資本金	従業員数
製造業その他	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業、情報処理サービス業	3億円以下	300人以下



5 支援による成果物

●企業変革プラン

ディレクターは経営変革アシストプログラム事業利用企業への支援を行いながら、経営状況などを多角的に分析し、中期的ビジョンとその実現に向けた実行計画をまとめます。

【企業変革プラン（様式）】

参考様式 1

企業変革プラン

企業名： _____

計画期間： _____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月

担当ディレクター： _____

作成日： _____ 年 _____ 月 _____ 日

(東京商工会議所使用欄)

所長	課長	担当	Co	確認日	No

表紙

参考様式 1

I. 企業理念（当社の存在目的、経営者・従業員の行動規範となる考え）

II. 当社の現状

内部環境 (自社の経営資源等)	マイナス <弱み>	プラス <強み>
外部環境 (業界・市場・経済の動向等)	<脅威>	<機会>

企業理念
当社の現状（SWOT分析）



参考様式 1

III. 当社が目指すべき姿（目標・方向性・計画期間満了後の姿）

(売上・コスト・利益等に関する目標)

	直近期末			計画終了期末		
	年	月	期	年	月	期
売上高						
売上原価・製造原価						
売上総利益（粗利）						
販売管理費						
営業利益						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						

(備考)

中期的な経営目標

参考様式 1

IV. 目標達成に向けた課題（目指す当社の姿にするためにやるべきこと）

(組織・人材面)	
<現状と目標のギャップ>	<取り組むべき課題>
(製品・商品・サービス・技術面)	
<現状と目標のギャップ>	<取り組むべき課題>
(資金繰り・財務面)	
<現状と目標のギャップ>	<取り組むべき課題>
(その他)	
<現状と目標のギャップ>	<取り組むべき課題>

目標達成に向けた課題

参考様式 1

V. 課題毎の実行プログラム（当社が取り組む具体的な内容及びスケジュール）

取り組むべき課題	具体的取組内容 (目標、評価基準、必要な支援策を含む。)	計画期間における実行スケジュール

当該企業における実行計画

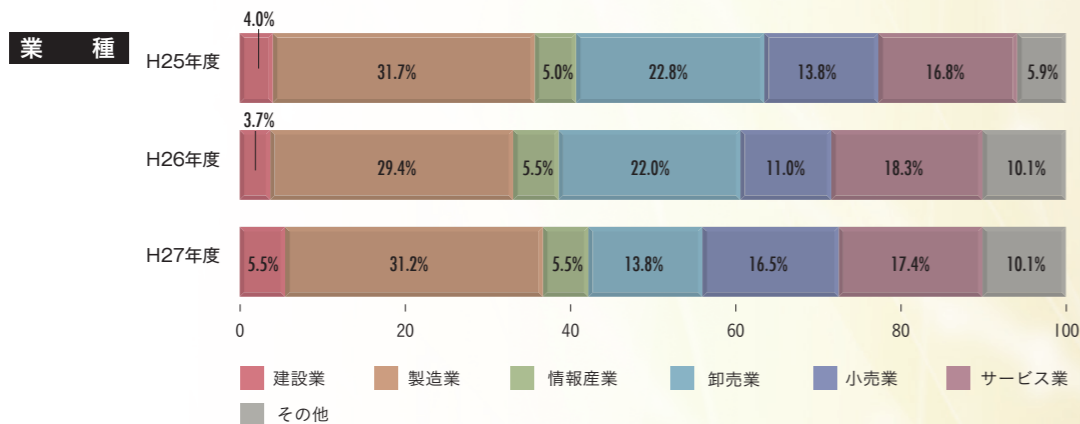
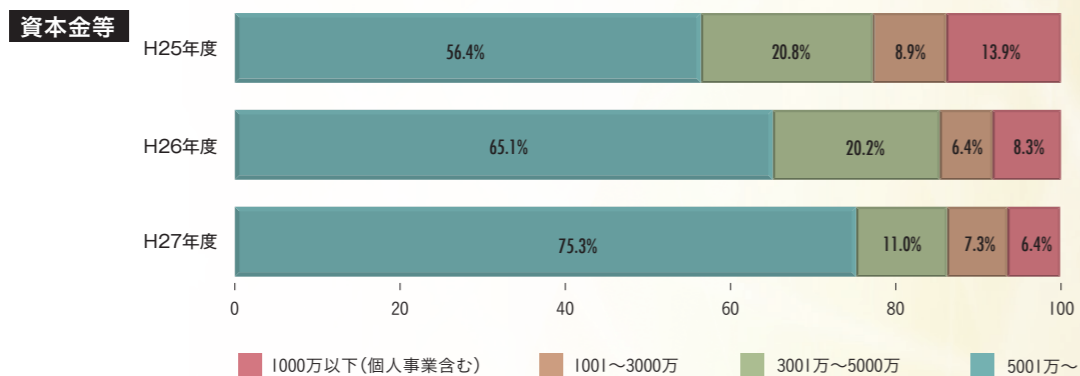
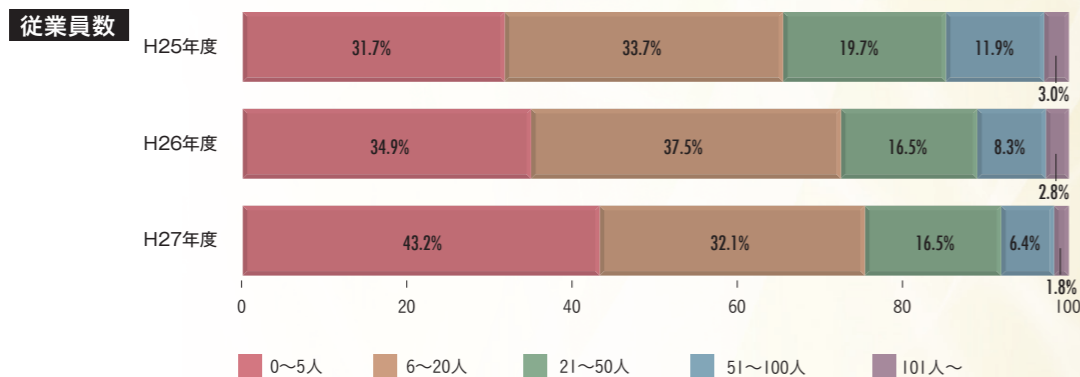


Overview

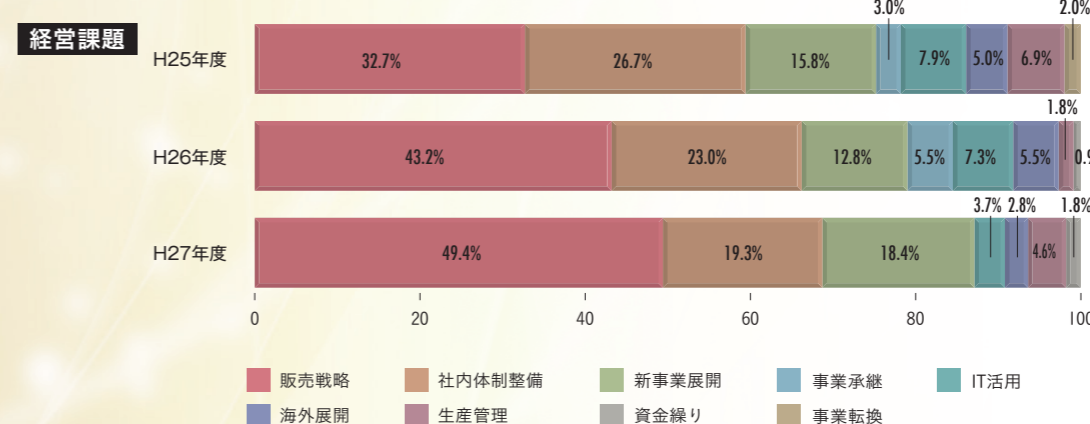
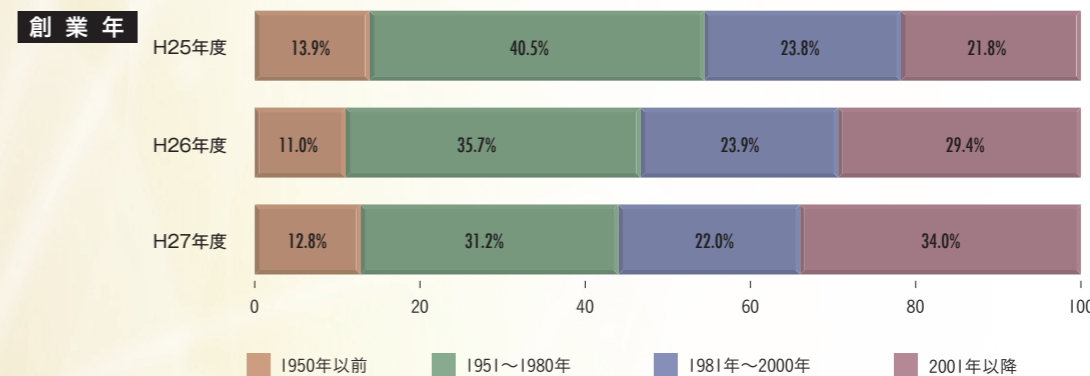
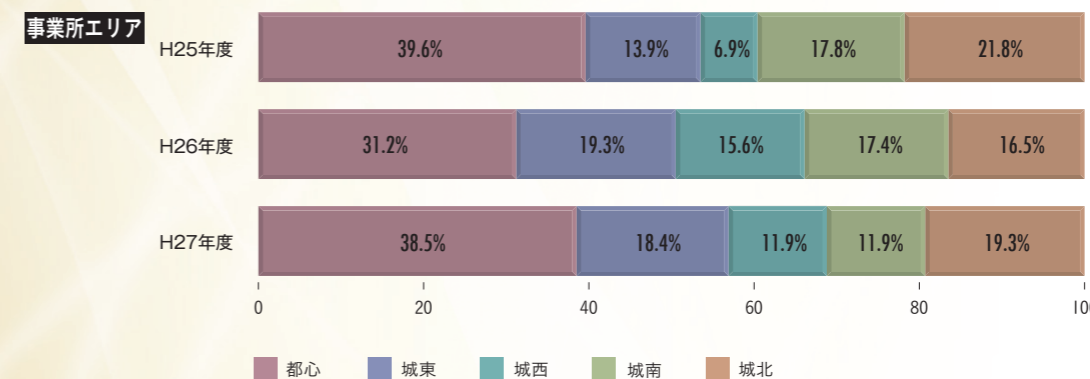
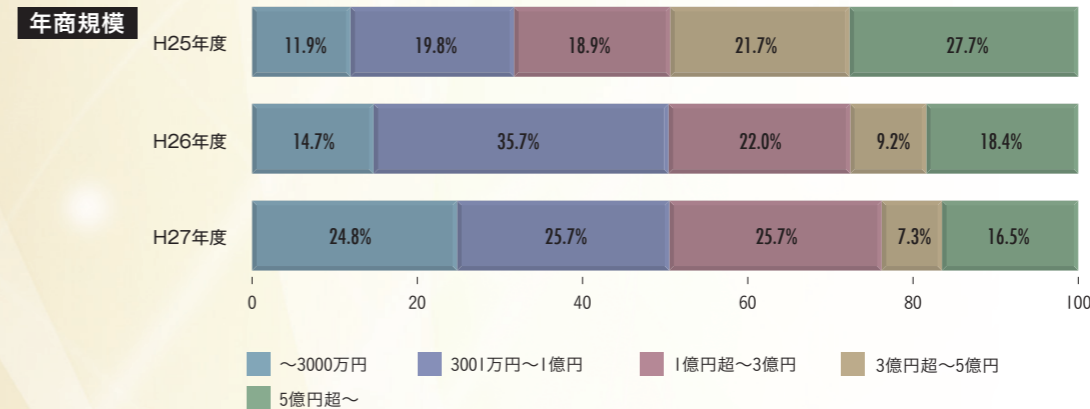
支援の特徴

本報告書は、平成25年度～27年度に経営変革アシストプログラム事業を利用した企業を対象にしたアンケート調査の結果と企業の声をご紹介します。また、特徴ある企業変革プランを策定した企業の実際の支援内容とその後の経営改善にどのようにつながっているかを事例としてご紹介します。

平成25～27年度に経営変革アシストプログラム事業の支援が完了した企業の内訳は下図の通りです。複合的な経営課題を抱える多様な中小企業に対して、幅広く支援を実施しました。業種、所在地、創業年なども偏ることなく、広範に支援し、都内中小企業の今後の安定的かつ戦略的な経営の実現に貢献しました。



Overview



ASSIST



アンケート調査結果

PROGRAM



アンケート調査概要

1 調査目的

経営変革アシストプログラム利用企業の満足度や利用後の取り組み状況や業況などを把握し、本事業の効果を計測することを目的に実施しました。調査の結果は、次年度以降の中小企業支援施策の制度設計や事業運営に反映し、より効果的な支援策の構築に役立ちます。

2 調査方法

訪問または郵送で調査票を配布し、郵送にて回収しました。

3 調査対象

平成25年度から平成27年度に東京商工会議所の経営変革アシストプログラムを利用した事業者のうち、事業継続が確認できた306社

4 調査期間

平成27年11月12日～平成27年12月25日

5 回収数

206社（回収率67.3%）

6 調査結果サマリー

- 経営変革アシストプログラムの利用理由は、「解決する具体的な方法を知りたかった」が最も高く38.8%。次いで「専門家の意見を聞きたかった」が22.3%、「相談相手が欲しかった」が17.0%でした。
- 経営変革アシストプログラムの効果は、「自社を客観的に見直すことができた」が最も高く66.5%。次いで「今後どのような取組をすればよいか明確になった」が51.5%、「具体的な改善行動を起こすことができた」が41.3%でした。
- 経営変革アシストプログラムに関して満足した点は、「自社分析・業界分析ができた」が最も高く35.1%。次いで「担当が良かった」が34.5%、「アドバイス・策が良かった」が28.7%でした。
- 経営変革アシストプログラムに関して不満な点は、「実施後も継続的にフォローしてほしい」が最も高く20.9%。次いで「補助金等支援してほしい」が9.7%、「もっと改善策を提示してほしい」「実行支援を充実してほしい」がともに8.3%でした。
- 経営変革アシストプログラムご利用後の状況（利用前と比べて）
 全体的な業況：「横ばい」が最も高く34.3%、次いで「やや好転」が33.3%、「好転」が20.0%。
 営業利益の状況：「やや増加」が最も高く39.6%、次いで「横ばい」が28.3%、「増加」が15.1%。
- 企業変革プランで掲げた取組の実行度は、「ある程度できている」が最も高く61.5%。
 次いで「あまりできていない」が29.8%、「かなりできている」が6.7%でした。
- 企業変革プランで掲げた取組の実行度が全く（+あまり）できていない理由は、「人力的な余裕がない」が最も高く33.3%。次いで「時間的な余裕がない」が27.3%でした。



7 アンケート調査票（見本）

アンケート調査票

※本アンケートは、東京商工会議所および東京都が、今後の事業活動の参考として活用させていただきます。また、ご回答者が特定されない形で統計として取りまとめ、平成28年3月頃に公表させていただきます。ご回答頂いた内容が、貴社の支援を担当した専門家に知られることはありません。

I. 貴社について

貴社の業種 (最も近いもの1つに○)	1. 建設業 2. 製造業 3. 卸売業 4. 運輸業 5. 情報通信業 6. 小売業 7. 飲食業 8. サービス業 9. その他 ()
貴社の従業員数	()人

II. ご利用の目的・内容について

問1. 貴社が「経営変革アシストプログラム」を利用しようと思った理由について教えてください。(最も近いもの1つに○)

1. 経営に関する漠然とした悩みがあり、相談相手が欲しかった
 2. 経営に関する明確な課題があり、解決する具体的な方法を知りたかったから
 3. 中長期的な経営計画を策定するために専門家の意見を聞きたかったから
 4. 金融機関等の第三者から、経営計画の策定などを薦められたから
 5. 新規事業に挑戦するために、外部専門家の助言を受けたから
 6. その他()

問2. 経営変革アシストプログラムを利用し、どのような効果が得られましたか(当てはまる全てに○)

1. 中期経営計画(企業変革プラン)を策定することで、自社の中期的な方向性が明確になった
 2. 外部専門家による第三者の目線により、自社を客観的に見直すことができた
 3. 直面する経営課題の解決に向けて、今後どのような取組をすればよいか明確になった
 4. 改善提案や助言を参考に、具体的な改善行動を起こすことができた
 5. 経営者としてのモチベーション(意欲)が高まった
 6. 従業員のモチベーションが向上した
 7. 補助金・助成金や各種中小企業支援施策などの活用につながった
 8. 目標・目的が明確になり、社内で共有できた
 9. その他()

問3. 貴社が利用した経営変革アシストプログラムに関して、設問①～⑥のそれぞれについて、1～5のいずれか1つに○をおつけください。

設問	状況				
	5	4	3	2	1
① 支援の総合的な評価としてとてもよかった	5	4	3	2	1
② 担当コーディネーターは親身になって相談に乗ってくれた	5	4	3	2	1
③ 担当ディレクターは親身になって相談に乗ってくれた	5	4	3	2	1
④ コーディネーター・ディレクターから、貴社の抱える経営課題の改善につながる具体的な提案・アドバイスがあった	5	4	3	2	1
⑤ 企業変革プランの内容は満足できるものだった	5	4	3	2	1
⑥ 企業変革プラン策定後の実行支援は役に立った	5	4	3	2	1

IV. 経営変革アシストプログラムの改善に向けたご意見について

問4. 経営変革アシストプログラムに関して、満足だった点、不満だった点についてご記入ください。

満足だった点	
不満だった点 (複数回答可)	1. 特にな 2. 中小企業診断士の訪問回数を増やしてほしい 3. 中小企業診断士の訪問時間を増やしてほしい 4. もっと具体的な改善策を提示してほしい 5. 補助金等を利用する際の支援をしてほしい 6. 実行支援を充実してほしい 7. アシストプログラム実施後も専門家に継続的にフォローしてほしい 8. その他()
その他ご意見・ご要望等ございましたら、ご記入ください	

V. ご利用後の状況について

問5. 経営変革アシストプログラムをご利用いただいたのは、いつですか(当てはまるものに○)

1. 平成25年度(2013年度) } 問6へお進みください。
 2. 平成26年度(2014年度)
 3. 平成27年度(2015年度) ⇒ 質問は以上です。ご協力いただきありがとうございました。

問6. 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について、最も近いものに○をお付けください。

設問	状況
① 利用前と比べた、全体的な業況	好転・やや好転・横ばい・やや悪化・悪化
② 利用前と比べた、売上げの状況	増加・やや増加・横ばい・やや悪化・悪化
③ 利用前と比べた、営業利益の状況	増加・やや増加・横ばい・やや減少・減少
④ 利用前と比べた、従業員数	増加・やや増加・横ばい・やや減少・減少
⑤ 企業変革プランで掲げた取組は、どの程度実行できていますか	かなりできている・ある程度できている あまりできていない・全くできていない
⑥ ⑤で、あまりできていない・全くできていないと回答された方にお伺いします。 その理由をお教えてください。(複数回答可)	1. 業界の縮小など外部環境が厳しい 2. 人力的な余裕がない 3. 時間的な余裕がない 4. 財務的に余裕がない 5. 取組んだが上手くいかなかった 6. 意欲が高まらなかった その他 []

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、ありがとうございました。

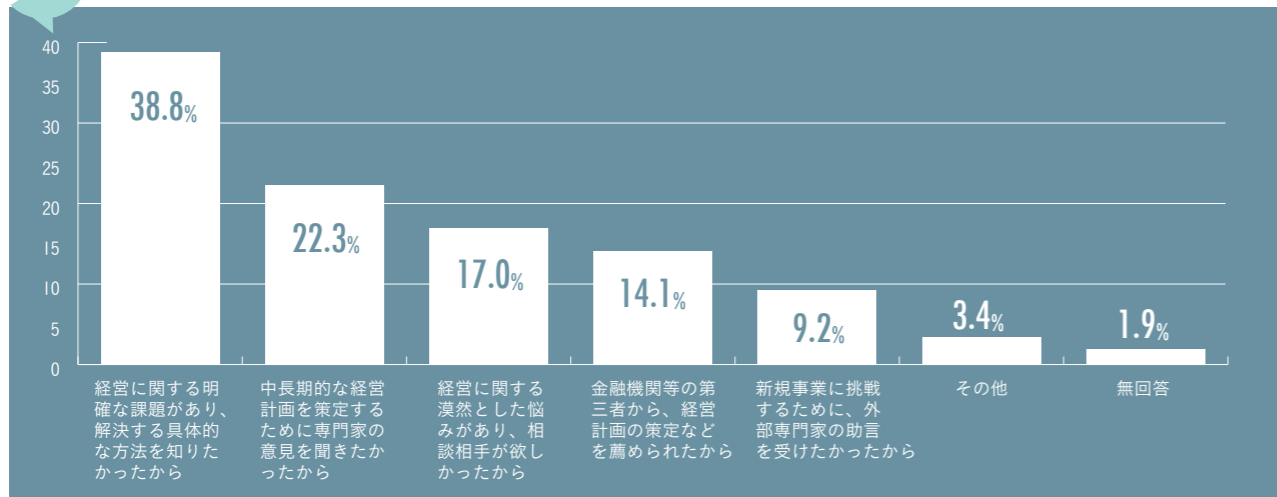


アンケート調査結果

Q 1

貴社が「経営アシストプログラム」を利用しようと思った理由について教えてください。

[複数回答]

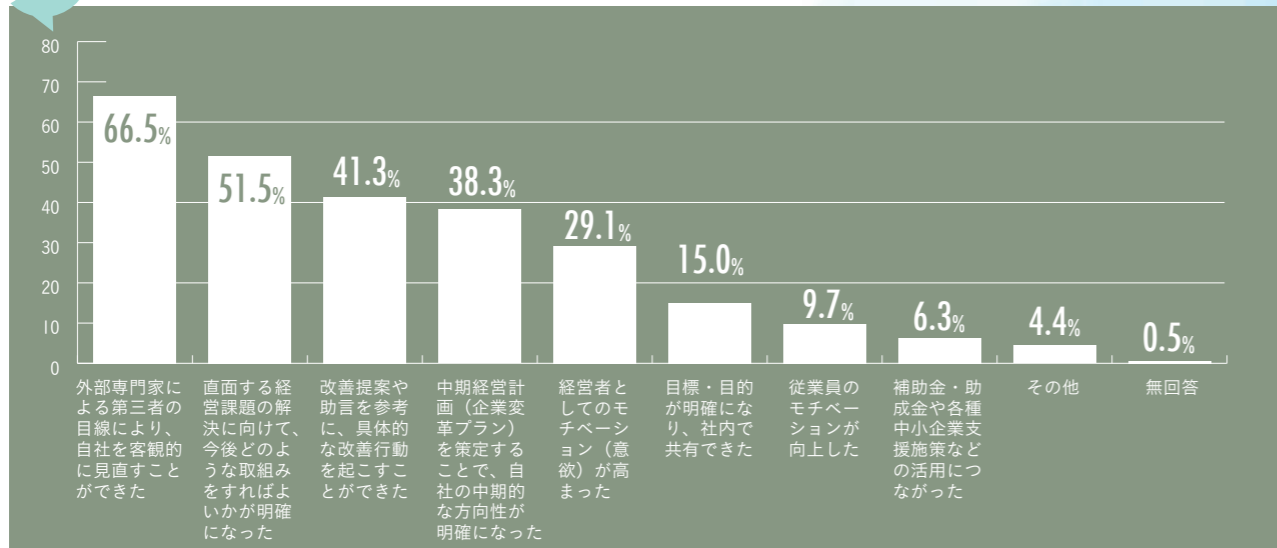


●利用しようと思った理由としては、「解決する具体的な方法を知りたかった」をあげた企業が38.8%と最も多くなっています。規模や業種別の集計結果も、全ての業種・規模で「解決する具体的な方法を知りたかった」が最多でした。問題があることは分かっているがどうしたら良いか分からないという悩みは企業経営者に共通したものだと言えます。特に「飲食・サービス・情報通信業」では51%と半数を超えており、こうした業種ではとりわけ課題解決のニーズが強いと推察されます。

Q 2

経営変革アシストプログラムを利用し、どのような効果が得られましたか

[複数回答]

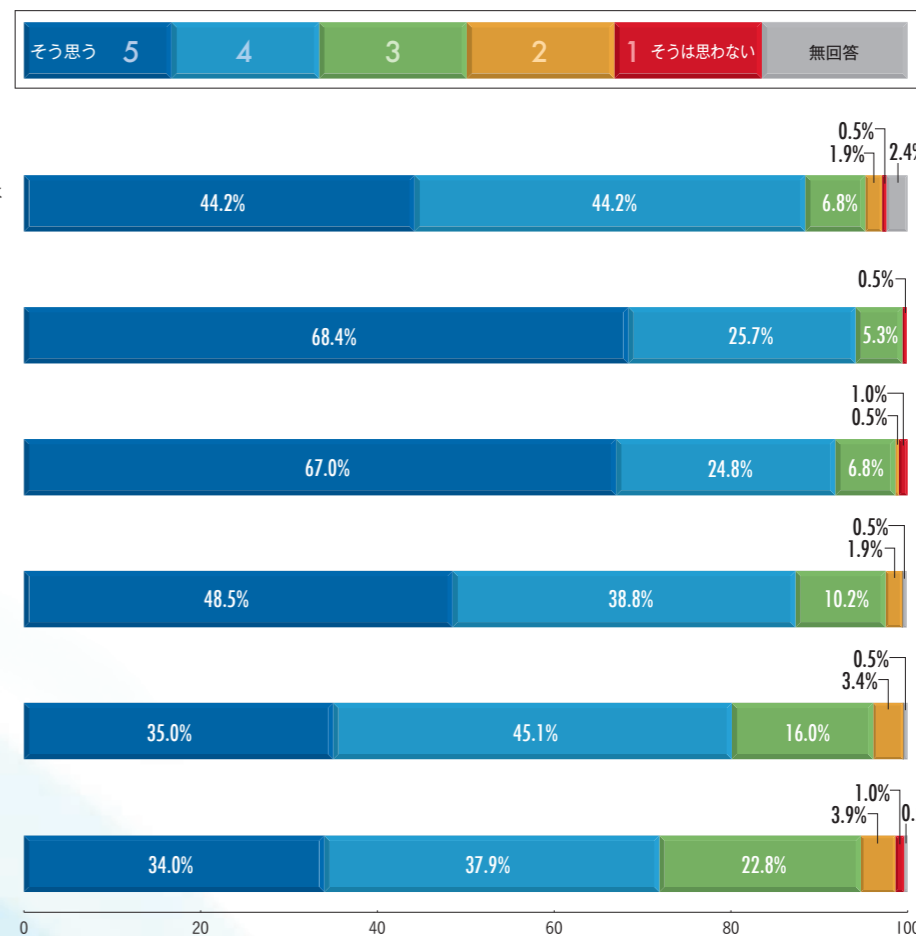


●利用した効果としては、「自社を客観的に見直すことができた」をあげた企業が66.5%に上り、最も多くなっています。専門家の支援を受けることで、中々自分たちだけでは気づかない課題などを指摘され、見直すきっかけになったものと考えられます。次いで、「今後どのような取り組みをすればよいか明確になった」が51.5%、「具体的な改善行動を起こすことができた」が41.3%となっており、Q1での利用しようと思った理由で最も多かった「解決する具体的な方法を知りたかった」という企業のニーズに十分に答えていることが推察できます。



Q 3

貴社が利用した経営変革アシストプログラムに関して



●経営変革アシストプログラムを利用した総合的な評価は、平均で4.33（5点満点）となっており、高い満足度を得ています。特に、担当コーディネーター、担当ディレクターの対応はとりわけ高く評価されています。「企業変革プラン策定後の実行支援が役にたった」が平均4.00となっており、Q3で聞いた項目の中では最も低くなっています。Q4-2の不満だった点（PI6参照）で、「アシストプログラム実施後も専門家に継続してフォローしてほしい」が最も多く挙げられていることから、本事業における支援の期間や回数（年度内・最大10回）では実行支援が終わるところまで中々到達しないことによるものだと考えられます。

●継続的な支援（実行支援、計画の検証・見直しに係る支援など）が経営指導員に求められるとともに、専門的な支援を引き続き提供できる施策も必要性が高いと考えられます。



Answers

Q

4

経営変革アシストプログラムに関して、満足だった点、不満だった点についてご記入ください。

I 満足だった点

自社分析・業界分析ができた

35.1%

■強み・弱み・問題点・課題が明確になった 15.8%

第三者の目線で社内を見もらうことにより、自社の良さ、問題点が改めてうきぼりになった

多数の企業を見てきた専門家の経験から、会社の良い点、悪い点を指摘もらい、やるべき事が良く見えてきた

経営課題の抽出、意識の共有を図ることができ、取るべき方向性、行動が具体的になった

■多くの・貴重な情報や事例を得る事ができた 4.1%

■第三者・客観的観点からの提案や指導が良かった 12.9%

客観的な意見を10回にわたりもらえ経営のペースメーカーになった

自社の強みを違った角度からアドバイスをいただけ第三者の目はとても貴重であることが分かった

(専門家の) 経験に裏打ちされた客観的なアドバイスによって、こんな取り組みは無意味という思い込みを相当取り除くことができた

■自社の現状がわかった・(客観的に)見直せた 8.8%

改善・実行につながった

8.2%

■社内基盤・環境・資料の整備ができた 4.1%

創業期から未整備だった諸規定や社内基盤の整備のために適切な助言をもらい、形にできた

■施策の実行につながった 2.3%

■生産力向上・売上向上につながった 2.3%

今後の方針・計画が決定できた

22.2%

■経営計画・方向性・目標・取組みが明確になった 20.5%

短期の売上に対する営業や計画ばかり気にして行動していたが、アシストプログラムで中長期の目標や計画を考えたことで、現時点での行動も変わり、結果として売上が伸びた

企業変革プランにより、自社の中期的な方向性がわかった

方向性が明確になりどこに力点をおいて経営・営業するとよいかが社員と共有できた

直面する経営課題の解決に向けて、取り組むことが明確になった

■視野・考え方が広がった 2.3%

■幅広い・多岐にわたる提案や指導が良かった 1.8%

■資料・数字を詰めながら議論ができた 1.8%

アドバイス・提案が良かった

28.7%

■具体的な改善策・実行方法を提示してもらえた 13.5%

普段なかなかまとめることのできない具体的な数字をもとに、目標設定をすることができた。それに対する具体的なアプローチ法についても助言をいただき、大変参考になった

■提案や指導が的確だった・参考になった 9.4%

自社に合った専門家を選定してもらい、解決したかった問題への的確なアドバイスをもらった

■専門的な提案や指導が良かった 5.8%

海外マーケティングやITの専門分野をお持ちの方がコーディネーター・ディレクターだったので、適切なアドバイスをもらった



Answers

自由回答形式であげていただいた「満足だった点」について、内容ごとに大項目と小項目に分類し、大項目の割合に比例した面積で表示しビジュアル化しました。内容に応じて、複数の項目に該当するものがあるため、表示している%は全体に占める割合になっています。

従業員に対して良かった

5.8%

■従業員の意識が高まった・課題が共有できた 4.7%

■従業員に対して目標・道筋を示す事ができた 1.2%

■対応が親身・親切だった 22.9%

担当ディレクター、コーディネーターが大変親身に質の高い提言を行ってくれたので、中長期的な具体的施策と一緒に考えることができた

相談や疑問にも耳をかたむけてもらい、一緒に考えてくれる姿勢に信頼がおけた

経営面での親身なアドバイスが経営における励みになった

■相談しやすかった/良い相談相手になった 4.1%

社内で相談できないこと、言えないことを聞いていただいた

■提案・指導がわかりやすかった 3.5%

経営者が社員に望んでいることを第三者の目線でわかりやすく伝え導いてくれた

■知識・経験が豊富だった 3.5%

専門分野での経験と知識がとても役立った

■十分な期間・頻度での話し合いができた 3.5%

高い頻度で、来社していただき助かった。アドバイスも明確で、良いアイデアを聞いた

担当の専門家が良かった

34.5%

2.3% その他

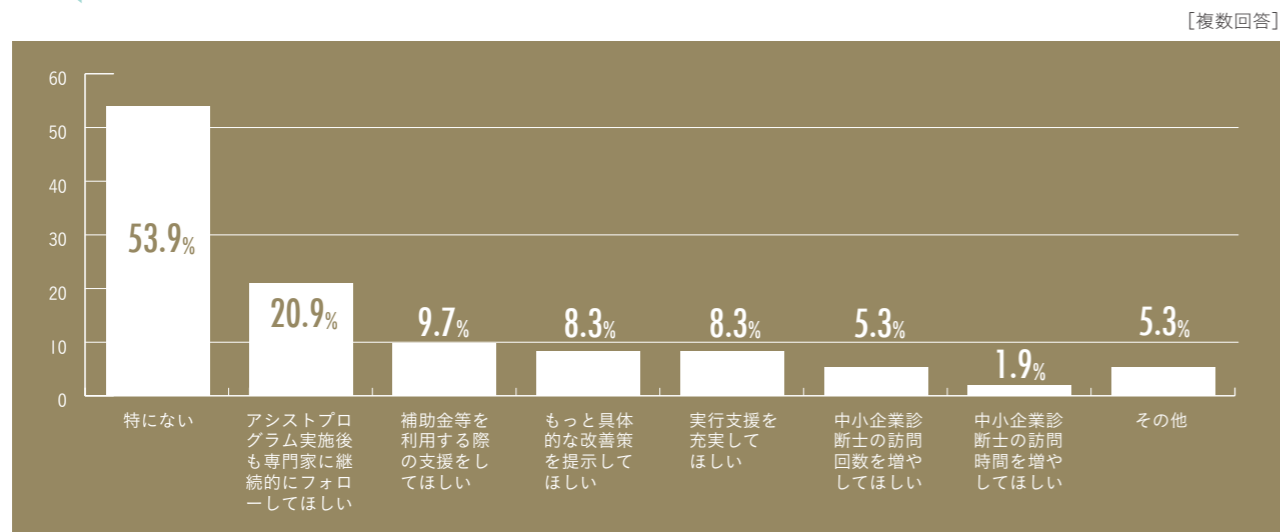
※表記統一の都合のため、一部コメントは修正しています。

●全体の大項目で見ると、「自社分析・業界分析ができた」が最も高く35.1%、次いで「担当が良かった」が34.5%、「アドバイス・提案が良かった」が28.7%となっています。自社や業界を客観的に見ることができたという点に満足している方が多くみられました。また、最大10回と比較的長期の支援になるので、担当の専門家との信頼関係を構築することができた点にも満足度が高くなっています。

●全体の小項目で見ると、「対応が親身・親切だった」が最も高く22.9%、次いで「経営計画・方向性・目標・取組みが明確になった」が20.5%、「強み・弱み・問題点・課題が明確になった」が15.8%となっています。

Answers

Q 4 経営変革アシストプログラムに関して、満足だった点、不満だった点についてご記入ください。
2 不満だった点



● 「特になし」が最も多く53.9%であり、満足度の高さが伺えます。次いで、「継続的にフォローしてほしい」が20.9%、「補助金等の利用時の支援」が9.7%、「もっと具体的な改善策を提示してほしい」「実行支援を充実してほしい」がともに8.3%でした。経営変革アシストプログラム終了後も支援してほしいという趣旨のご回答が多く、これは支援に満足しているからこそのご不満とも言えます。他の支援施策なども組み合わせて、継続的な支援を行うことが重要だと考えられます。

Q 4 経営変革アシストプログラムに関して、満足だった点、不満だった点についてご記入ください。
3 その他ご意見・ご要望等ございましたら、ご記入ください

ご要望

- 経営変革アシストプログラム終了後も継続的にご支援をしていただけるとありがたい
- 自社では解決が難しい課題が出た際には、これからも専門的な助言してもらえると助かる
- 新事業を始める前段階での利用だったので、事業スタート後の実際に起こった問題などの支援もしていただきたかった
- 一般的な事は理解出来るので、実際に売り上げにつながるお客様の紹介などがあればもっと良い
- 訪問回数はこのままでも良いが、もう少し期間を長くしてほしい

ご感想

- 経営者は自社の悩みを打ち明ける機会が少ないので、大変良い機会になった
- 専門家の方々に売上や営業活動について厳しくもありながら確かな改善方法を指導いただき、自分自身を客観的に見ることができた。また、次の面談時に良い報告ができるようにと行動意欲が高まった
- 厳しい業界環境ではあるが、まだまだやるべきこと、できることがたくさんあることに気づけ、前向きな気持ちになった。数字が全てではないが、ただやみくもに進むのではなく、方向や目標を見定めて動くことの大切さを実感した
- 現在、プランの実行は決して順調ではないが、プログラム期間の宿題を通して、進んだ取り組みが数多くあった
- 自分たちで経営変革をする方向性が決まってから、このプログラムを利用できたら、もっと有意義だったと感じた

ご不満

- 支援担当者との日程調整が難しく、日程をこなすのに時間がかかった
- コーディネーターにも支援にもっと同席してほしい

Answers

Q 6 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について

Q 6 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について
1 利用前と比べて、全体的な業況



Q 6 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について
2 利用前と比べて、売り上げの状況



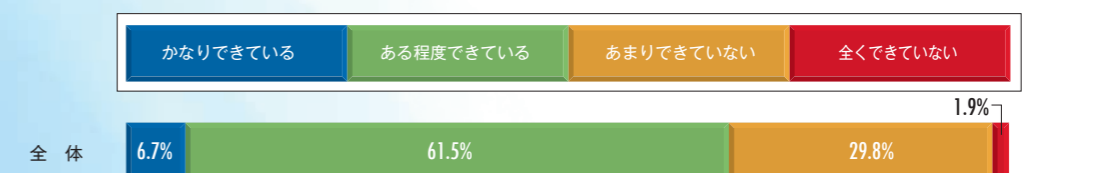
Q 6 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について
3 利用前と比べて、営業利益の状況



Q 6 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について
4 利用前と比べて、従業員数



Q 6 経営変革アシストプログラムご利用後の状況について
5 企業変革プランで掲げた取り組みは、どの程度実行できていますか



● 平成25年度および26年度の利用者を対象に、その後の業況などについて聞いたところ、全般的な業況は好転・やや好転を合せて53.3%と半数を超えています。売り上げや営業利益も増加・やや増加の合計が半数を超えています。全般的な業況をDI^(*)に換算すると+40.9となり、東商けいきょう^(**)の27年10-12月調査における前年同期比の業況DI-7.4と比較すると極めて高い数値です。本支援は企業業績の向上に高い効果があることが推察されます。

*1 DI (diffusion index) は、「良い」と答えた企業の割合から「悪い」と答えた企業の割合を引いた指数

*2 東商けいきょうは、東京商工会議所が実施している23区内の企業を対象とした景況調査



Answers

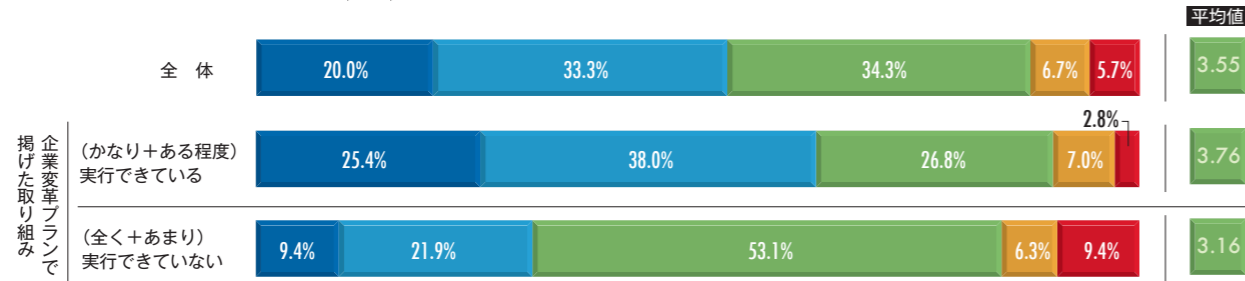
Q 6

5 CROSS

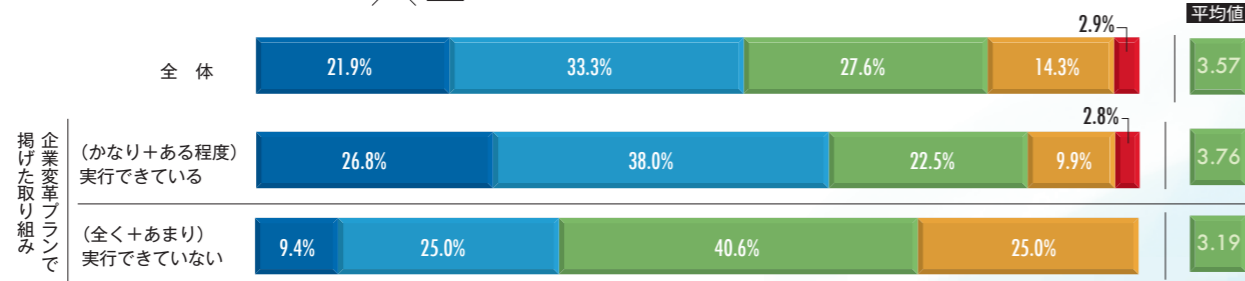
企業変革プランで掲げた取り組みの実行度と業績の相関関係を調査するために、業況などについて、企業変革プランを「(かなり+ある程度) 実行できている企業」と「(全く+あまり) 実行できていない企業」に分類してクロス集計を実施しました。



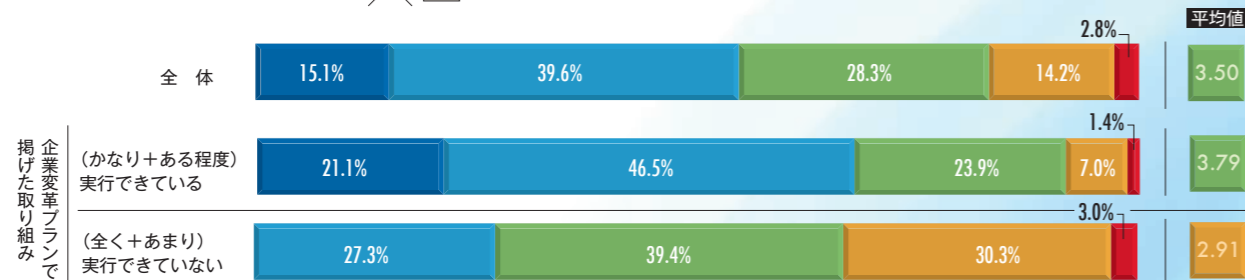
1 利用前と比べた、全体的な業況 × 5 企業変革プランで掲げた取り組みは、どの程度実行できていますか



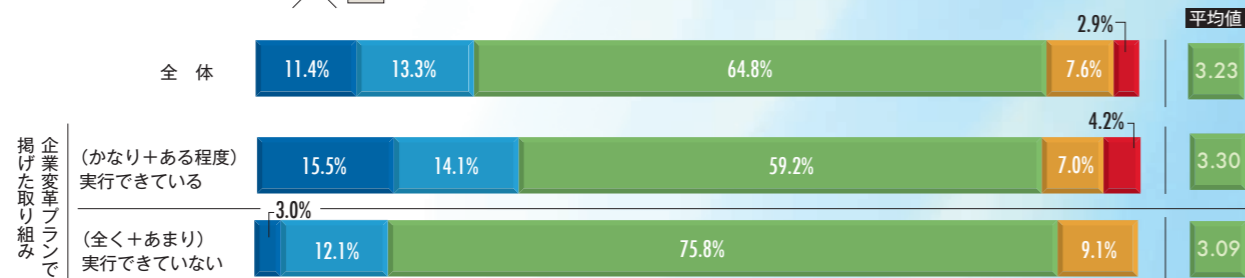
2 利用前と比べた、売上げの状況 × 5 企業変革プランで掲げた取り組みは、どの程度実行できていますか



3 利用前と比べた、営業利益の状況 × 5 企業変革プランで掲げた取り組みは、どの程度実行できていますか



4 利用前と比べた、従業員数 × 5 企業変革プランで掲げた取り組みは、どの程度実行できていますか



Answers

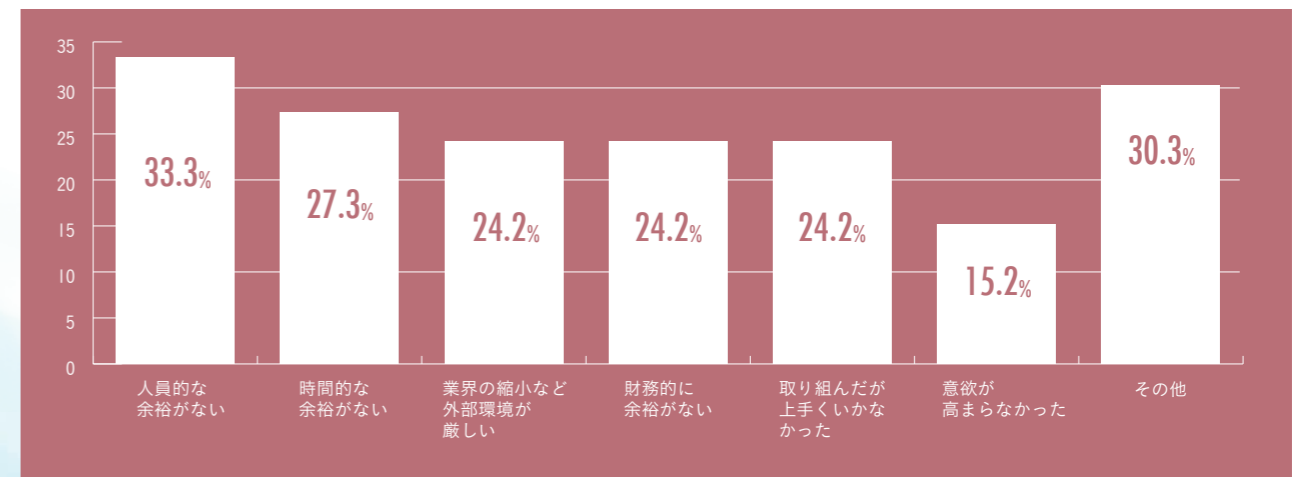
●クロス集計の結果、「全般的な業況」「売上げの状況」「営業利益の状況」で有意な差が見られました。とりわけ営業利益については、増加から悪化までを5段階に区分してスコアをつけると、実行できている企業は平均3.79だったのに対して、実行できていない企業は平均2.91となり、0.88とほぼ1段階に近い差ができています。企業変革プランを実行することで、業績にも良い影響があることが伺えます。また、実行している企業の方がより良い結果となっていることから、企業変革プランの内容が妥当なものであったことも推察されます。

●アシストプログラム終了後も、企業変革プランで掲げた取り組みを実施する体制を構築・維持することが、着実な成果を上げるためには重要だと言えます。また、支援者側も、取り組みを実行・継続できるように、効果を検証しつつ適切にフォローすることが重要だと言えます。

Q 6

6

5 で「あまりできていない」、「全くできていない」と回答の方その理由をお教えてください。



●「人力的な余裕がない」が最も高く33.3%、次いで「時間的な余裕がない」が27.3%となりました。その他としては、経営者側の事情や他の取り組みに時間を取られたという趣旨の回答が見られました。支援の段階で、人的時間的に取り組み可能な提案をするともに、将来への取り組みに人員や時間を割ける余裕を産み出し、経営者の意欲を高めるような支援が必要なのかもしれません。

ASSIST



支援事例

PROGRAM

【新事業展開】 株式会社ホスピタリティ・ワン

訪問看護への全国のニーズに応え、サービスのシステム化へ挑戦する

「死」は誰もが迎える人生のエンディングである。現代の社会では自宅で最期を迎えることを望みながらも実際に自宅で看取られる人は少ない。その問題に正面から向き合い「看取り」に特化したサービスを提供する同社は、高齢化が進む社会ニーズに応えるべくアシストプログラムを利用してシステム化に挑戦している。

取材日：27年12月16日／東京商工会議所コーディネーター：坂口 到／担当ディレクター：石井照之（中小企業診断士）



エンディングに関する様々な問題に取り組んでいる高丸代表（左）と会社案内、協会の入会案内など。当社と協会が車の両輪になりつつある

係の勉強会に呼ばれるようになるなど、業界の信頼を獲得し事業は順調に伸びていった。

事業が順調に伸びるにつれ、対応エリア外からの依頼が入るようになった。訪問看護という特性から人的制約があるため提供できるエリアに限られる。社会のニーズに応じてサービス範囲を広げていくためには、ビジネスモデルを確立し他の地域でも効率的に事業を展開する必要があった。そこで、東京商工会議所に相談したところ、アシストプログラムを利用して、ビジネスモデルの構築に取り組むことになった。

■対応エリア拡大に向けたシステム化への挑戦

全国に拠点を作り事業を広げるために、初めに検討したのがフランチャイズ（FC）だった。ちょうどその頃、高丸代表の訪問看護に関するセミナーを聞いた熊本県の看護師たちが同社のビジネスを行いたいと申し出があったことから、熊本に直営店を立上げこれを成功させることで、FC展開のモデルになればと考えた。出店のためにアシストプログラムのディレクターらと業務内容を洗い出し、マニュアルを整備していった。

2014年に熊本拠点はサービスを開始したが、同時にFC店と連携する本部としての人材確保や運用体制の構築など、FC展開への難しさも感じていた。また、株式会社という営利組織に対する医療業

界の抵抗感も依然として感じられた。そこでビジネスモデルを少し変え、「一般社団法人訪問看護支援協会」を設立し、FC展開ではなく協会の会員を募るという形で全国展開を図ることにしたのである。全国の既存の訪問看護ステーションに加盟を願ひし、連携をとっていくことでホスピタリティ・ワンのエリア外でのニーズに応えていった。会員には、培ったノウハウの提供、訪問看護時の事故に対する保険、仕事の紹介などを行っている。協会が会員に向けてサービスを提供していき、地域ごとに看護ステーションが独自性をもつシステムである。その結果、現在では会員は60まで増加、熊本拠点も現在ではのれん分けを行い加盟店として独立している。

「全国8000拠点ある看護ステーションのうち10%、つまり800拠点を加盟してもらいたいと思っている」。高丸代表の目標とする数字は具体的だ。当初目指していたものと形は変化したが、FC展開を目指して整理したマニュアルやノウハウがベースとして活かしている。今では協会は社会的信頼も獲得し、医療業界のみならず政界からも注目されるようになっている。知名度も向上しホスピタリティ・ワンの業績とも相乗効果が出ている。

■エンディングのトータルケアを目指して

事業を拡大し協会設立を経て同社はさ

らなる挑戦に取り組む。一つ目は、エンディング事業としてのトータルサポートだ。単なる「看取り」をする訪問看護から、亡くなった後のケアまで行うのである。現在のエンディングは、人が亡くなるとその日からは葬儀業者など看護とは異なる人の手によって、悲しむ間もなく数日間で進められる。しかし、仮にそれまで訪問看護でお世話をしてくれた看護師がそのまま、死後も最後まで面倒を見てくれれば家族にとって満足度は高い。

高丸代表の知り合いの納棺師らと協力して「おくりびとアカデミー」という学校を開校した。納棺師とは棺に納めるため遺体の状態を管理し、化粧を施すことのできる資格を持つ人のことを指す。おくりびとアカデミーでは、納棺師や僧侶が教鞭をとり、死に対する教育を行うことで、納棺師の資格を取得することができる。海外では一般的になっているエンバミングという特殊な技術によって、遺体を通常より長期間維持できる処置方法も教育している。これによって、死後にすぐ火葬せずに、家族が悲しむ間、生前の姿を保つことができる。看取りから葬儀、そして家族の心のケアまで、エンディングに関するトータルケアを目標にする。

二つ目は、看護師の復帰を手伝うフォローアッププログラムの開発だ。今後、年間死亡者が増加する中で看護師の不足による人材確保が課題になることが予想されている。その解決のヒントが、育児

DATA	
代表者名	高丸 慶
所在地	東京都港区海岸2-1-18 高丸ビル6F
電話	03-5765-2204
URL	http://hospitality-one.co.jp/
創業年月	2008年10月
資本金	500万円
従業員数	15名
業種	サービス業
取扱商品	訪問看護サービス

などで一時的に離職したが復帰を希望する看護師だ。しかし、一度離職したことで技術的な不安や勤務内容に対する不安などからなかなか復帰できないケースも多いという。そこで、訪問看護におけるノウハウを活用した復帰のフォローアッププログラムを検討している。例えば、病院との送り迎えの付き添いなど比較的軽い業務から経験を積みなおす方法や、バーチャルリアリティなどのIT技術を使って看護業務を疑似体験できるプログラムを利用する方法などを検討中だ。

日本は今後未曾有の高齢化社会を迎える。現在、年間約120万人が死亡しているが、15年後の2030年には年間170万人まで増加すると推計されている。今後、最期の場所を確保できない「看取り難民」の問題も懸念されている。ホスピタリティ・ワンはエンディングに関する様々な問題に真正面から向き合っている。

企業の声（高丸代表談）

FC を考えた時、私はFCに関する経験や知識が不足しており困っていましたが、アシストプログラムでは手厚いサポートをいただき、FCに関する専門的アドバイスをいただくことができました。他の具体的な事例を紹介してもら

え、ビジネスモデルのポイントも丁寧に説明が頂けました。そうした中で、「FC化には看護師の確保がカギになるよ」というお話をきっかけに、FC化ではなく協会による全国連携という別の形に方向転換することができました。私は常に考

えがころころ変わってしまうのですが、毎月、考え方が変わる私の話をよく聞いていただき、まさにペースメーカーのように客観的、適切にお話をしていただけました。本当に感謝しています。

本支援の注目ポイント（坂口コーディネーター談）

創 業後、港区を中心に訪問看護事業を着実に伸ばしていた段階で支援を行った。次の成長に向けて、地方でのFC展開を検討している段階であった。FC展開にあたり「①FC本部から加盟店に対し提供すべきノウハウが明文化され

ていない」「②地方での運営ノウハウが無い」という課題があった。これらの課題を解決すべく、「①ノウハウのマニュアル化」「②地方での直営店による実績作り」についての助言と実行の支援をした。その後の事業展開の中

で、当初検討していたFC展開とは異なるビジネスモデルで事業を拡大しているが、代表から「FC検討時に蓄積したノウハウが今の事業に活かされている」との言葉を聞き非常に嬉しく感じた。

Case 2

【販売戦略】

パン工房クラージュ

看板商品を前面に押し出して、店頭アピールの強化に取り組む

浅草に生クリームとあんこがたっぷり入ったボリュームのある名物あんぱんがある。表面に「浅草」の焼き印がある浅草あんぱんだ。その裏には浅草で出店以来、試行錯誤してきた苦労があった。それを陰で支えたのがアシストプログラムだった。

取材日：27年12月17日／東京商工会議所コーディネーター：東條裕一／担当ディレクター：榎本博之（中小企業診断士）



土肥直人代表（左）。右は店頭の様子。ノボリや看板でも浅草あんぱんを前面に出している



■浅草あんぱんで人気のお店を立上げる

パン工房クラージュは浅草雷門から5分ほど歩いた所に店を構えるパン屋である。代表の土肥氏は新潟出身。東京に出てきてパン屋で9年間修行を積んだあと、2012年に独立開業した。店の看板商品は、生クリームとあんこがたっぷり入った浅草あんぱんだ。浅草あんぱんに人気が出て、わずか10坪のお店には観光客だけでなく地元の人にも評判で盛況である。今では毎日売り切れるほどになった。しかし、創業当初から今のように順調

だったわけではない。開業直後は、十分な売上が出ない状況が続き、様々な問題をかかえ廃業寸前にまで追い込まれたこともあった。特に他人のアドバイスを鵜呑みにしすぎた点も良くなかったと土肥代表は反省する。資金的にも苦しい状況にあったので、資金調達のため地域の信用金庫への相談したところ、様々な支援施策を紹介された。その中にアシストプログラムもあり、経営の抜本的な見直しに取り組むために利用を決めた。

相談当初のパン工房クラージュは、既に浅草あんぱんという個性的な商品を販売していたが認知度は低かった。さらに、雷門の近くの大通り沿いで多くの人が行

きかう立地条件にもかかわらず、立ち止まる人も少ない状況だった。アシストプログラムでは小売店に詳しいディレクターが選定され、商品構成や店頭ディスプレイ、顧客の状況などを分析した結果、商品の明確化と店頭アピールの強化が課題であると判断して改善を目指した。

■看板商品の明確化とアピール

最初の取り組みとして、商品コンセプトを明確にした。相談当初、土肥代表には迷いがあった。開店当時から浅草あんぱんの売上が一番高いとはいえ、依存しすぎるのは問題ではないかと考えてい

た。自身が修行していたような一般的なパン屋では、個性的なパンだけでなく日常的に消費する食パンや総菜パンなど多種多様な商品を置くのが基本だった。パン工房クラージュもパン屋としてメニューを増やし地域の多様なニーズに応えるべきではないかという思いもあり、浅草あんぱんだけを強く押し出すことには不安があった。

「強力な商品は大事だ。浅草でやるなら浅草あんぱんを前面に押すべき。」悩む土肥代表の背中を力強く押ししてくれたのがアシストプログラムのコーディネーターやディレクター達だった。その意見を聞いて、浅草あんぱんを前面に打ち出す決断をした。アドバイスをもとに店頭の認知度向上に努めた。特に、通行客の多い立地を活かし、まずは通行客の足を止めることが大事だと助言された。助言を受けて、浅草あんぱんをアピールしたのぼりの製作と設置や、商品陳列方法の変更などに取り組んだ。この取り組みは功を奏し、外観を改善することで店舗の売上が倍増したのだ。



名物の浅草あんぱん

次に今まで不明確だった事業計画を立案した。利益を出すための販売量や売上高を計算し、数値計画にも落とし込んだ。「数字が明確になることで目標も明確になりました」と土肥代表は振り返る。

その後も補助金を活用するなどして看板や照明を刷新し、店頭のイメージアップに努めた。照明の追加後は夜間の顧客も増加したという。また電子マネーも導入したことで外国人の利便性も向上し、これらの取り組みでさらに売上が伸びている。

■さらなる事業拡大を目指して

さらに、パン工場クラージュでは店頭販売以外の販路も増えてきた。近隣店舗からの依頼で、パン生地を売ることになったのだ。現在の生産体制ではパンを焼いて提供することは難しいが、生地だけを販売するのであれば、現在の設備でも対応は可能である。その他にも、喫茶店やホテルなどの外販も検討しており順調に販路に広がりを見せている。



店内の様子。売り場面積は3坪ほどだ

DATA	
代表者名	土肥 直人
所在地	東京都台東区浅草1-7-1 1階
電話	03-6231-6882
URL	http://courage-asakusa.com/
創業年月	2012年3月
資本金	-
従業員数	8名(アルバイト含)
業種	飲食業
取扱商品	パン
年間売上高	4,200万円

店舗拡張の可能性については、「そんなの夢ですよ」と土肥代表は謙虚に答える。しかし、十分な実現できる可能性があるというアシストプログラムの担当コーディネーター・ディレクターは口を揃える。具体的には、生地などの生産用の工房を近くに借りて生産能力を向上させ、今の生産スペースの一部を売り場に転用するというものだ。イートインスペースを設ければ、お店でそのまま焼きたてを食べてもらうこともできる。また、従業員も現在のアルバイトだけの組織から、販売から生産まで担当する社員を2-3名ほど採用すれば安定した体制がとれるとイメージする。具体的な構想は既に行き詰っている。過去の失敗から従業員の採用や大型の投資決断には慎重だ。しかし、今の事業の発展を見れば決して夢ではなく、近い将来に実現できるだろう。浅草の名物あんぱんは今後さらなる展開が期待できそうだ。

■企業の声（土肥代表談）

店 頭や看板、事業計画など様々な支援をいただき感謝しています。特に、何よりも嬉しかったのが人との繋がりができたことです。商工会議所の

人や信用金庫の人、弁護士さんやデザイナーさんまでいろいろな人の助けをもらってここまでやってこられました。これらの人々がいなければ、諦めていたと

思います。悩みを聞いてもらい心の支えになっていただき、今まで歩んでこられました。本当に感謝しています。

■本支援の注目ポイント（東條コーディネーター談）

相 談を受けた時、なぜ売上に苦慮しているのかわからなかった。美味しく、見た目も特徴があり、観光土産としても最適な「浅草あんぱん」はもっと売れてもおかしくない。実際に店舗を見ると、あれもこれも売りたいと総花的で、「当店に来たら、これ！」というメッセー

ジが弱いと感じられた。「クラージュの看板商品である浅草あんぱん」ではなく、「浅草あんぱんのクラージュ」という気持ちで、商品を前面に出すようアドバイスした。厳選された素材、パン職人のこだわり、『浅草』の焼き印を押した写真を和のイメージでまとめたのぼりを作り

店頭に掲げると、通行する人々が足を止めるようになり、そこから売上が飛躍的に伸びた。消費者はわかり易さを求めており、明確な売りの商品を決めると同時に、それを売りきる気持ちが中小企業には大切だと思う。

Case 3

【新事業展開】 株式会社アルケ通信社

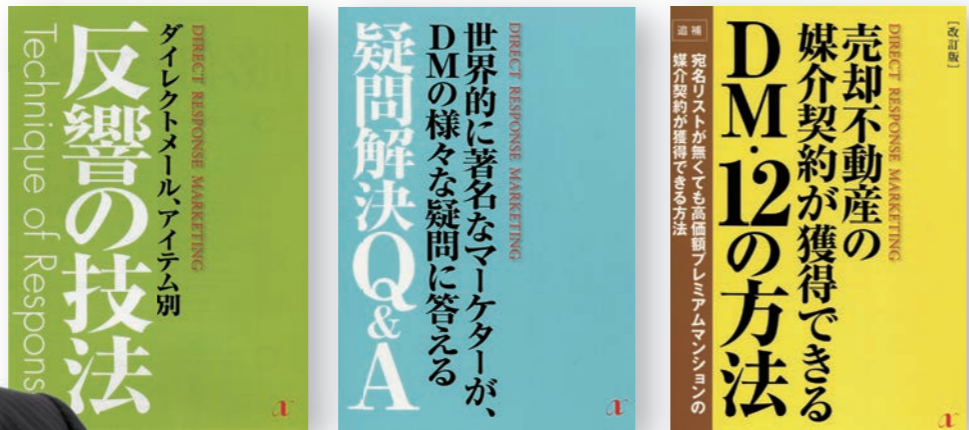
成長を続けている今だからこそ更なる一手を —— 新たな収益の柱を打ち立て 挑戦し続ける企業となる

景気変動に左右されやすい業界の中で幾度も危機を乗り越えながら成長を続けているアルケ通信社。その源泉は時代の流れに合わせて研究開発を続けてきた企業努力である。更なる成長のため、強みを活かしつつ、企業の体質を強める新たな収益構造を確立するため、アシストプログラムを活用した。

取材日：27年11月19日／東京商工会議所コーディネーター：藤田雅三／担当ディレクター：酒井勇貴（中小企業診断士）



成田時信社長（左）。上は当社が顧客に提供している小冊子



■時代の流れに合わせて 主力商品を変化させる

株式会社アルケ通信社は、不動産広告を専門に扱う広告代理店である。創業当初は、不動産広告の主流であった新聞折込広告を中心に展開してきた。しかしながら、インターネット技術の発展や人口構造、生活様式の変化に伴い新聞の購読

者は年々減少し、新聞折込広告の市場も縮小を続けてきた。そのため、新たな柱商品を模索し、現在ではダイレクトメール広告が主力商品となり、売上の9割を占めるようになった。当社の取り扱うダイレクトメールは、①高いセールスコピーライティング力、②バリエーション印刷という宛名の個別対応と特許封筒、を特徴としており、高い開封率とレスポンス率を誇っている。また、ゆうメール発

送契約による低コストでの発送を強みとし、費用対効果の高さから顧客に高い支持を得ている。

業界に特化することで高い専門性を強みとし、顧客から信頼を得てきた。しかしながら、不動産業界は景気動向という外的要因に大きく左右される。バブル崩壊やリーマンショックなどの影響で当社も何度も危機的状況を経験し、その度に何とか乗り越えてきたが、こうした業績

の不安定さは大きな悩みだった。不動産業界の激しい景気変動に左右されない、新たな収益基盤を確立することは長年課題だと考えていた。これまで培った強みを活かしつつ、専門性が薄れてしまわないような「新たな収益の柱」を確立するため、金融機関から紹介を受けてアシストプログラムを活用することを決めた。

■新たな収益の柱を見つけ 戦略を確立する

アシストプログラムで定めた目標は「不動産業界の景気変動に左右されにくい新たな収益の柱を創り出し、安定した事業収益構造を持つ」「新規事業で売上高2億円規模を達成する」の2つとした。この目標達成のために、まずは担当ディレクターと共に会社を客観的に見て、強みを整理することからスタートした。そして、社長が考えるいくつかの戦略について、当社の強みやノウハウとの関連性、目標との整合性を加味しながら検討を重ねていった。その中で市場の成長性・規模や競合の有無、業界ノウハウ活用の観点から「リフォーム業界への進出」との結論に至った。

社長の中で、この業界への進出はアイ

ディアとして持っていたが、専門外の業界だったため、情報が乏しい状況であった。そのため、担当ディレクターからの情報提供を基に社長自身も情報収集を行い、リフォーム業界の動向や課題などの知識を得ていった。すると、リフォーム業界は、既存顧客への売上も非常に重要であり、当社の展開するダイレクトメールはワンツウワンマーケティングに主眼をおいていることから、親和性が非常に高い業界であることがわかった。方向性が決まったことから、更に業界研究を進め、ダイレクトメールの内容や、不動産業界向けに展開している無料冊子のリフォーム業界版の内容作りを進めていった。

■新たな課題への挑戦と そこから生まれる方向性

リフォーム業界の研究を進めていく中で不動産業界との相違点も浮き彫りになってきた。不動産業界に比べ、リフォーム業界は規模の小さい企業が多く、広告費用への予算が限られている企業も少なくない。そのため、その企業の販売促進事業を包括的に支援することが求められる。そこで当社の別事業で行ってい

DATA	
代表者名	成田 時信
所在地	東京都目黒区上目黒3-3-14 アサヒ電機朝日生命 中目黒ビル5F
電話	03-5721-3961
URL	http://www.arche.co.jp/
創業年月	1987年9月
資本金	4,550万円
従業員数	47名
業種	広告代理店業
取扱商品	不動産広告・出版物・ インターネットに関する 広告販売促進サービス
年間売上高	10億8,300万円

るウェブ広告の技術が活用できることに気が付いた。今後は、既存顧客へのダイレクトメールを活用した広告と、新規顧客へのウェブ広告を組み合わせた提案で、リフォーム業界に販路を拡大していきたいと考えている。これは、アシストプログラムを活用したことでリフォーム業界について深く情報を得たからこそ、発見できたことである。このプログラムでの支援が基になり、つながりが生まれ、新たな方向性が出来上がった。今後も試行錯誤しながら、強固な収益の柱として確立をしていきたい。

企業の声（成田代表談）

いくつかのアイデアが頭の中にあっても、一人では決めきれないこともあります。また、新しい事業や商品を開拓していくときは、情報収集が非常に重要です。しかしながら、その業界に精通をしていないと情報を収集していくことがなかなかできません。そのような中で今回アシストプログラムを利用させていただ

き、業界に詳しい専門家に支援してもらったことで、前進することができました。新たなチャレンジへの準備は整いました。あとは、実行し続けることです。

我々が成長してきたのは、時代の流れを読み、軸はぶらさずに、試行錯誤をしながら前進したからです。これまで、たくさんの失敗を乗り越えてきました。新たなこと

に取り組んでいくことは本当に大変なこと。しかし、何か行動を起こさなければ何も始まりません。まずは社長が学んで行動することが大事だと思います。そして社員と一緒に事業として作り上げていく。これからも、こうした挑戦を続けながら、多くのお客様の「顧客の創造」に貢献してまいります。

本支援の注目ポイント（藤田コーディネーター談）

バブルの崩壊やリーマンショックなど不動産業界を襲う数々の激変を何度も乗り切ってきた百戦錬磨の社長である。そんな社長が業界の趨勢に左右されることのないよう今後の戦略の方向性を模索していたが、モヤモヤとしたアイデアはあるものの決め手に欠けていた。本支援により社長の考えやアイデアを整理し、必要な情報を提供しながら

リフォーム業界へ向けたDM事業という方向性を見出した。社長が勉強熱心であることに加え、自ら動く行動力と実行力が素晴らしい、本支援中にも関西営業所を立ち上げながら、同時にアシストプログラムを進めていった。現在では関西営業所も軌道に乗り、いよいよ新規事業戦略を実行に移していく、と社長の思いは力強い。



当社のオフィスの風景

Case 4

【社内体制整備】 株式会社リチャーズ

社内での情報共有の大切さを改めて認識 —— 作業効率を高め、収益力の改善を図る

設計から最終製造まで丁寧な手仕事で顧客の信頼を得てきたリチャーズ。時代の流れにより、多品種小ロット製品を求められるようになり、製造工程の見直しが必要になってきた。各部門の情報共有やコミュニケーション体制が今後の成長のカギを握る状況の中で、社内体制を整備し、一歩一歩着実に改善を進めている。

取材日：27年12月21日／東京商工会議所コーディネーター：秋島一雄／担当ディレクター：松本圭介（中小企業診断士）



鈴木 隆社長（右）。上は本社工場の製造現場

■多品種小ロット製品のニーズに対応できる体制を

株式会社リチャーズは、釣り竿の設計から最終仕上げまで一貫して行い、釣り具メーカーに対してOEM製品を卸している。以前は国内にも当社と同様に釣り竿を製造している企業は数多くあったが、昨今は海外製品が多く流入していることや、後継者の問題などで企業数が激減してしまった。そのため関東地方で一貫製造を行っている企業は、今では当社を含め2社だけであり、全国でも十数社のみといった状況となっている。

釣り竿を作る工程は非常に細かい作業

も多く、少しのズレや傷だけでもメーカーや小売店からの返品対象となってしまう。そのため、全ての工程が手作業で、最終製品のチェックを入念にやっていく必要がある。当社は丁寧に柔軟な対応で、顧客からの信頼を獲得し、継続受注や新たな顧客の紹介を得てきていた。



ひとつひとつ手作業で部品を取り付ける

最近、釣り具に関しても消費者の趣味趣向に合わせるための多様な新製品の開発が求められており、モデルチェンジの期間が短くなった。そのため、小刻みなマイナーチェンジやデザイン変更など多品種小ロット納品の依頼が多くなっている。10年前からその流れが強くなり、以前は製造数に占める新モデルの割合は2割程度であったが、最近では6～7割と激増している。手間のかかる新モデルの製造が増えるにつれ、製造時のミスや検品時の不良率が増え、納期遅れや利益率の低下が見られるようになってきた。こうした状況を改善すべく、知人から紹介を受けたアシストプログラムを活用することを決めた。

■作業効率を高める仕組みを確立する

最初に社内体制や製造状況を把握するためにディレクターからスタッフへのヒアリングを行った。当社は本社に併設されている工場と埼玉県三郷市の工場があり、両工場のスタッフ全員に対して丁寧にヒアリングを行い、どこに問題があるのか現場からあぶり出していった。そして、営業や設計部門、製造部門間の連携が不十分であることから、ミスや作業のやり直しが起きていることが浮き彫りとなった。そのため、「社内コミュニケーションの仕組みを構築し、効率をあげること」を最大の課題として設定した。

まず、顧客から情報を得てくる営業と設計部門のコミュニケーションを見直した。以前は、営業担当が各自自己流のヒアリング方法でメーカー担当者からの情報を個々に設計部門に伝えていた。そのため、聞き漏れや確認ミスも含めた情報提供のばらつきがあり、設計段階でのやり直しが生じていた。それらを改善するために、専門家のアドバイスをもとに商談シートを作成・活用し、営業担当から設計担当への情報の質のレベルアップや標準化を実施していった。

また、各部門の担当者を集めたミーティングを頻繁に開催していった。その場その場で情報共有を行うことで、全社的にチェック機能を働かせ、ミスやロス

の原因を早期に発見することを目指した。例えば、今までは設計が終わったら、すぐにサンプルを作成して、製造部門が確認する前に顧客のところへ赴き、サンプルを確認させてしまうこともあった。しかし、サンプルが確定してから製造部門に依頼をすると、量産工程で不具合が生じてしまい、ロスが発生することがある。そういったことがないように、サンプルを製作する前に全部門で設計内容を確認するような仕組みを作った。こうした取り組みにより、お客様の意図に合った製品を効率的に作る体制を整えた。



出荷前に品質を確認する

■新たな収益の基盤を作り上げる

ミーティングを通して営業担当と設計部門、製造部門のコミュニケーションが活発になり情報を共有する基盤ができあがったことで、目に見えて人的ミスによる製品不良が減少してきた。会社方針をただ唱和するだけだった朝礼の内容も変更し、輪番で一人一人が目標などを発表することにした。そのことで、少しずつ

DATA	
代表者名	鈴木 隆
所在地	東京都葛飾区西水元6-7-8
電話	03-3608-2100
創業年月	1977年4月
資本金	1,000万円
従業員数	21名
業種	製造業
取扱商品	釣り竿

だが従業員の中に自発的な意識が芽生えつつある。今後は全従業員が仕事に対して問題提起、改善提案などを活発に発言するという風通しの良い企業にしていきたいと鈴木代表は考えている。

今回の支援で、製品不良が減少し納期遅れが改善していった。その結果、時間や余裕が生まれ、経営戦略を練っていくことができるようになった。当社はこの時間を活用し収益の基盤となる新たな取り組みを模索し始めている。近隣の大学の釣りクラブなどと釣り竿の共同開発をするという取り組みなども視野に入れているという。時間はかかるかもしれないが大きなコストはかけずに、着実に当社のファンを獲得していく取り組みを、実施していきたいとのことである。また、東南アジアやウクライナ、アメリカなどの海外向け製品の製造も手掛け始めている。こういった新しいことにも果敢にチャレンジし、会社を盛り上げたいとのことだ。

企業の声（鈴木代表談）

長 年経営をしてきましたが、こういったコンサルティングを活用したことはなく、今回が初めてでした。担当のディレクターの出身業界は違いますが、メーカー勤務経験があり開発・営業・製造に精通された方だったため、当社の現状を非常

に良く理解していただき、的確なアドバイスをもらえました。9回の支援でしたが、非常に内容が濃く、あっという間に過ぎてしまいました。

社外の方である専門家が社員に向けて話してくれることで、社員の意識が変わり、

改革が進んでいきました。アドバイスをいただいた内容は、基本的なことではありますが、長年自分たちだけで行っていると気がつかないことも多々あります。今回のような機会を通じ、改めて組織を見つめ直し、改善する良いきっかけとなりました。

本支援の注目ポイント（秋島コーディネーター談）

の機会に社内体制を整えたい、との社長面談から本支援は始まった。釣竿を丁寧に手作業で作る同社は、家族的経営で良い面も改善すべき面も混在し、組織対応よりも個人対応の会社だった。また、意思疎通が不十分なため

に効率面や採算面でも詰めが甘いところもあった。今回の支援ではディレクターが全社員にヒアリングを行い、組織力強化に向けて会議や報告ルートの改善と情報共有のやり方を提案した。もともと仲の良い組織なので、向かうべき方向や実

行への具体策のアドバイスをすると、自然と会社全体が変わっていった。まだまだ課題はあるが、同社のオリジナル品開発に向けて、次なるチャレンジも始まっており、今後の成長も楽しみだ。

【海外展開】 株式会社ディーアール

海外への店舗展開を大きく広げるなか 現地に合わせた事業戦略と マネジメントノウハウの確立を目指す

地域のニーズや立地条件に合わせて業態開発を行うことで地域一番の繁盛店づくりを目指すディーアール。スピード感と慎重さを合わせもつなかで店舗数を広げ、海外にも出店を展開してきた。海外店舗展開のスピードを早めるなかで綿密な事業戦略がさらなる成功の道筋を作る。

取材日：27年12月22日／東京商工会議所コーディネーター：鶴野祐二／担当ディレクター：安藤 充（中小企業診断士）



谷脇 宗社長(左)。上は上海の「そば道東京蕎麦STYLE」と「新鮮ホルモンまるみち」

■立地条件や地域のニーズに合わせた店舗展開

株式会社ディーアールは、1986年に現社長の父である先代が立ち上げたラーメン店「ラーメン道楽」からスタートをした。2代目である現社長が事業を引き継いでから業態を大きく広げ、現在はラーメン店の他に立ち呑み、ホルモン焼き、ビストロ、バル、蕎麦、巻き串、オイスターバーなど11業態24店舗を展開するまでに成長した。出店地域も本社である東京を中心に、大阪、博多と地方主要都市に広がっている。

出店の際は、立地条件や地域のニーズに合わせ、その土地柄にあった本当に望まれる業態や味を考え、長く地域から愛されるお店作りを目指している。そのため、現地調査や情報収集は入念に、かつスピード感を持って行っている。その結果、急速に業績を伸ばしている。そして、ついに2016年に念願であった海外での出店を果たし、中国の上海に「新鮮ホルモンまるみち」「そば道東京蕎麦STYLE」「東京焼肉STYLE まるみち」の3店舗、韓国に「MEAT BAR BARUMICHI」をオープンさせた。

このように試行錯誤しながらも順調に多業態、多店舗展開を行っている当社だ

が、海外出店の際は文化や法令などの違いが大きいため、多くの課題に直面していた。初めてのことで、自分たちの経験や知識だけでは判断が難しいことも多かった。海外での店舗展開をすすめていくためにどのようにすべきか、商工会議所に相談した時に、薦められたのがアシストプログラムだった。

■海外事業の戦略を策定し、海外店舗を広げていく

アシストプログラムを活用し、海外への進出支援に精通をしている専門家と話し合い、最初に導き出された課題は「海

外事業戦略の策定」「海外店舗のマネジメントノウハウの蓄積」であった。当初は、海外で店舗を拡大していくにあたり、直営店舗かFCでの出店なのか、材料の供給をどうするか、出店エリアや業態の選定などの戦略が定まっていなかった状態だった。法令面や文化、商慣習なども考慮しつつ、当社のスタイルである、スピード感をもって進むことをモットーに、現地で長く愛されるお店をつくるために入念な戦略策定を続けた。計画当初は直営店舗を計画していたが、アシストプログラムで支援を続けていくなかで、当面は現地の状況に精通をしている信頼できる企業をパートナーとして、FCでの展開で広げていく方向に定まった。

さらに、当社の美味しさを支えている秘伝の「焼肉のタレ」「蕎麦ダレ」のレシピについて情報流出がおきないように対策をすることも課題のひとつにあがった。そのために、ひとつの工場で作成させるのではなく、複数の工場を利用して完成させ、なおかつ、工場と店舗で直接



秘伝のタレを使ったカルビ

やり取りをしないという方法で行っていくこととなった。

そして、当プログラムを活用している間に、上海の多店舗出店、韓国への初出店を進めていくことができた。

■日本にならったマネジメントスタイルで優秀な人材を育成する

アシストプログラムで助言されたことや策定された計画を進め、海外店舗は好調な売り上げをあげている。上海1店舗目の「新鮮ホルモンまるみち」は、開店当初、日本人客と現地客の割合は8:2と圧倒的に日本人客が多かったが、徐々に現地客の割合が増え、最近では6:4~5:5程度までになり、現地の方にも受け入れられてきた。また、韓国のバルも、今まで現地にはなかったスタイルが受け、非常に好調である。

これらは、立地やそれに合わせた業態開発の要素も大きいですが、スタッフの優秀さも大きく寄与している。マネジメントやオペレーションは基本的に日本のスタイルを変えずに行っている。スタッフは現地で採用をしているが、十分な研修期間を設け、日本のスタイルを学び、それから店舗で業務にあたる。スタッフマネジメントでは月に1回以上は、社長を含む本社幹部と現地店長との会議を行う。Webシステムを活用することもあるが、

DATA	
代表者名	谷脇 宗
所在地	東京都品川区東大井1-21-9 マンションサメズ5F
電話	03-6820-9510
URL	http://www.dr-t.co.jp/
創業年月	2002年1月
資本金	1,000万円
従業員数	270名
業種	サービス業
取扱商品	ラーメン店・ホルモン焼屋・居酒屋等飲食店経営
年間売上高	10億4,000万円

幹部が現地を訪れて指導をすることもあ。また、日本語が話せるなど優秀な人材には現地相場の1.5~2倍の給与を支払い、さらに一定の目標をクリアしたら給与を上げる。このようにモチベーションを高め、向上心をもって働ける環境を作り上げている。上海で採用し、当初は店長候補だった社員が、今では3店舗の統括マネジャーを担うまでに成長したという。

海外店舗出店の成功例としてメディアにも取り上げられることも増え、日系企業や現地企業から出資や出店の問い合わせが増えている。今後3年間で店舗数を国内外で2倍に増やす計画だ。海外へは3年以内に10店舗の出店を目指しており、海外店舗の比率を上げていくことが目標である。

■企業の声（谷脇代表談）

当社のスタイルはスピード感をもって進んでいくこと。しかし、一方で立地の選定は入念に行い契約関係に関しても厳しくチェックをするなど非常に慎重な部分も併せ持っています。そのバランスが経営のうえでは重要だと考えています。国内での展開はこうしたことができるノウハウがありました。海外展開に関して

は十分なノウハウを持っている社員がいなかったため、アシストプログラムを活用させていただきました。一緒に試行錯誤をさせていただけたことは、社内にもノウハウが蓄積され本当に良かったと思います。第三者である専門家の方から意見がもらえ、視野を広げられる機会ともなりました。海外で飲食店を成功させるうえで大事な

ことは、本当に美味しい本物のお店を作ることだと感じています。それができれば日本に比べて海外は競争が少ないため、繁盛させやすいと思います。今後もスピード感を持ち、食を通じてお客様の満足度を追求し続け、世界の飲食業界を代表する会社を創り上げていきたいと思っています。

■本支援の注目ポイント（鶴野コーディネーター談）

多くの中小企業が海外展開を志向しているが、実際に成功するケースは少ない。なぜ当社は初めての海外展開でビジネスを軌道に乗せることができたのか。支援を通して実感した当社の成功要因として次の3点をあげたい。①意思

決定が早く、市場を開拓する十分なハングリー精神がある。②ビジネスモデル構築に十分な検討を行っている。実際にライセンス契約に決まるまでに単独出資、合弁など様々な選択肢を試行錯誤していた。③攻めと守りのバランスが良い。事

業拡大を目指す一方で、海外特有の法的規制や契約締結の注意点については専門家の意見を広く吸収している。当社にはぜひ先駆者となって、更なる海外展開を推進し、日本の活気ある飲食店を海外に伝えてほしい。

経営変革アシストプログラム 事業報告書

平成 28 年 3 月発行

編集・発行 東京商工会議所 中小企業相談センター
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-5-1 丸の内二丁目ビル 3 階
電話 03-3283-7700

※無断転載・複製を禁ず



東京商工会議所
The Tokyo Chamber of Commerce and Industry