

中小・中堅建設企業のための

# 事業 転換

ケースブック

専門家チームによる

36の

コンサルティング

## 第I部 企業・事業の再生

- 第1章 事業再生
- 第2章 組織再編

## 第II部 新事業展開

- 第1章 建設・設備関連
- 第2章 環境・エネルギー
- 第3章 農業ビジネス
- 第4章 飲食・レジャー・交流
- 第5章 新成長市場・その他

## 「中小・中堅建設企業のための事業転換ケースブック」について

本書は、「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」に寄せられたこの一年の相談案件のなかから、継続コンサルティング（出口支援）として、専門家チームが、建設企業の生き残りのための経営改善と再生支援に具体的に携わり、支援を行った36事例を紹介したものです。各事例では、建設企業が陥った苦境の原因、そしてそれに適した再生の手法の検討・実施された経緯がまとめられています。

本書を建設業経営についての課題解決のヒントとしていただくとともに、今後「経営戦略アドバイザー事業」を利用される際の参考としていただければ幸いです。

平成25年3月  
一般財団法人 建設業振興基金



# CONTENTS

「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」とは 2

## 第 I 部 企業・事業の再生 7

### 第 1 章 事業再生

CASE01	地域に根ざした営業活動と、経理処理の見直しで再生を図る<A社> ……………	8
CASE02	夢の実現を形にしたワクワク計画で、事業承継と経営健全化を推進<B社> ……………	10
CASE03	業績管理体制を徹底的にチェックし、継続的に利益が出る体制をめざす<C社> ……………	12
CASE04	リノベーション事業の独立採算に向けて、部門ごとの経理マニュアルを作成<D社> ……………	14

### 第 2 章 組織再編

CASE05	女川町の建設関連企業が結束、復興住宅の建設により地域再興を支援<リビルド・女川合同会社> ……	16
CASE06	“田舎暮らし”の実現を応援する中古住宅のマッチングシステム<山川建設(株)> ……………	18
CASE07	鉄道土木の専門企業としてスムーズな事業承継と営業力強化を図る<E社> ……………	20
CASE08	トップダウン型経営を見直し、情報共有化により社員のやる気を引き出す<F社> ……………	22

## 第1章 建設・設備関連

CASE09	積雪寒冷地仕様の「橋梁用排水ます」を実用化、事業戦略に沿って、販路開拓に取り組む〈ダイチ工営(株)〉…	26
CASE10	開発15年のボード張りロボット、最後の問題をクリアし本格導入へ〈萬産業(株)〉…	28
CASE11	木製サッシの規格化・標準化を推進、量産化を実現し、市場拡大を狙う〈(株)川上製作所〉…	30
CASE12	高速道路の防護・遮音柵の技術を応用し、積雪でも壊れない獣害防止柵を開発〈(株)中西鋼機〉…	32
CASE13	夜でも避難所で電気が使用できる！本業の技術を活かし新蓄電システムを開発〈新米電気工業(株)〉…	34
CASE14	豪雪地域の高齢者世帯も安心、雪おろしの不要な住宅屋根融雪装置を開発〈(株)田野工務店〉…	36
CASE15	塗装・防水の専門業から「総合住産業」へ、ショールームを通じた情報発信にも取り組む〈(株)マルハ外装〉…	38

## 第2章 環境・エネルギー

CASE16	「地球と暮らそう」という理念のもと再生可能エネルギーを使った環境事業に着手〈(株)建築工房零〉…	40
CASE17	植物系廃棄物のブリケット(人工薪)を使い、エネルギーの地産地消をめざす〈(株)タカノ〉…	42
CASE18	普及が進まない汚染土壌等の無害化事業、公共事業以外の「水平展開」で新たな可能性〈南城建設協同組合〉…	44
CASE19	食品残さのリサイクルシステムと、原価管理の徹底で経営力向上を図る〈(株)富田組〉…	46
CASE20	独自技術の型枠パネル再生事業、生産力強化とマーケティングで拡大をめざす〈(有)神工建設〉…	48
CASE21	独自形状の小型風力発電機「福風」、補助金を活用した提案営業で販促を図る〈前橋工業(株)〉…	50
CASE22	畜糞の堆肥化装置の事業化をめざし、最適な営業戦略と労務管理のあり方を検討〈(株)ミライエ〉…	52
CASE23	建設廃材を再生した「土壌固化材」事業化に向け、詳細なビジネスプランを立案〈田村建材(株)〉…	54

## 第3章 農業ビジネス

CASE24	希少山菜の栽培・卸売を事業化するため、専門家の協力を受けて栽培マニュアルを作成〈(株)平田鉄工所〉…	56
CASE25	農業と調味料の生産・販売をスタート、6次産業に取り組むことで収益確保をめざす〈(株)太田組〉…	58
CASE26	丹波篠山の農作物をモチーフに地域振興につながる販売・体験施設を計画〈馬場板金〉…	60
CASE27	新ブランド「たるみず畑」の普及に向け、専門家とともにラインナップを拡充〈(株)竹之内組〉…	62
CASE28	本業の改善を図るとともに、「循環型生ゴミ再生システム」を事業化〈G社〉…	64

## 第4章 飲食・レジャー・交流

CASE29	人気のイタリアンレストランを展開中、長期的な視点から人員体制、事業計画を強化〈登建設(株)〉…	66
CASE30	東アジア等に向けた輸出用軽種馬検疫事業、戦略を的確に見直し、機敏に再出発〈ケイセイマサキ建設(株)〉…	68
CASE31	被災地の雇用創出にも貢献する、あつあつ唐揚げの移動販売事業を計画〈(有)高橋鉄工所〉…	70
CASE32	駅前商業施設の建設と運営を担当、市街地活性化の一翼を担う〈(株)要建設〉…	72

## 第5章 新成長市場・その他

CASE33	新たな環境管理会計手法を導入し、省電力コンサル事業に参入〈(株)上條電設工業〉…	74
CASE34	地域の高齢化を背景に福祉用具やバリアフリー関連事業に進出〈(株)斉藤工務店〉…	76
CASE35	復興関係事業やPPP等に相次いで挑戦、数々の経験が再生の足掛かりに〈H社〉…	78
CASE36	若き経営者が経営改善に挑戦、原価管理の徹底と「建設サービス業」への転身を図る〈I社〉…	80

# 「建設企業のための経営戦略 アドバイザー事業」とは

本書で取り上げている事業転換事例は、国土交通省による「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」の支援内容の一部をとりまとめたものです。同事業は、平成23年4月から実施され、平成24年度も引き続き、以下の要領で実施されました。

## 1 事業の概要

同事業は、中小・中堅建設企業が取り組む、新事業展開、事業承継、企業再編・廃業などを後押しし、企業の経営戦略の実現を支援することを目的としています。

支援内容は、大きく「入口支援」と「出口支援」の2段階に分けることができます。「入口支援」は、専門家が電話や派遣を通じて、幅広い企業を対象にアドバイスするものであり、「出口支援」は、そのうち一部の企業を対象に、目標達成に向けて継続的にコンサルティングを行うものです。本書に掲載した事業転換事例は、この「出口支援」の支援内容を取りまとめたものになります。

## 2 経営戦略相談窓口

本事業に関する問合せや申込みを受ける窓口として「経営戦略相談窓口」を全国11ヶ所に設置しました。設置場所は、一般財団法人建設業振興基金及び各地方整備局等、詳しくはP6表1をご覧ください。

開設期間：平成24年4月11日(水)～  
平成25年3月29日(金)

開設時間：平日 午前10時～午後5時

## 3 本事業による支援の流れ

各支援の流れは以下の順序で行われました。

### 入口支援

①相談を希望する企業が、経営戦略相談窓口に申込みを行う。1企業あたり2回まで無料。  
(平成24年度、1,068件)

②経営戦略相談窓口の担当者が、建設企業から受けた相談について、その企業の所在地の「エリア統括マネージャー」※1に対応を依頼。

③エリア統括マネージャーが、電話にて企業の相談に対応。必要に応じて、各分野の専門家である「建設業経営戦略アドバイザー」※2を選定し、派遣する際のアドバイスも実施。  
(平成24年度、1,049件)

### 出口支援

①入口支援を実施した建設企業の中から、審査により支援効果が見込めること等を基準に継続支援企業を選定。  
(平成24年度46件 第1回選定組は7月、  
第2回選定組は11月より支援を開始)

②専門家や金融機関など複数の専門家からなる支援チームを組成して、目標達成に向けて継続的支援を実施。

(支援例・内容例)

到達目標の設定、経営戦略・実現プランの策定支援、支援策アドバイス、販路開拓・金融機関との調整など。

## 4 都道府県・金融機関との連携について

これらの支援を効果的に行うために今年度も「パートナー協定」を締結しました。33都道府県、298金融機関（地銀・第二地銀83、信金信組215）と、以下の事項等で連携し、企業の経営戦略の実現を図りました。

- ・パートナー機関は、各種手段を通じて、本事業の周知・普及を実施する。
- ・パートナー機関の要請に応じて、建設企業向けの経営支援のためのセミナー等に、エリア統括マネージャー等を無料で派遣する。
- ・パートナー機関は、出口支援候補となる建設企業を推薦することができる。また、出口支援対象として選定された企業については、可能な範囲で出口支援に協力する。
- ・その他、本事業により支援する企業について、パートナー間の協力を推進する。

### パートナーとなった都道府県(計33)

北海道	新潟県	和歌山県	愛媛県
青森県	富山県	鳥取県	高知県
岩手県	石川県	島根県	佐賀県
宮城県	岐阜県	岡山県	長崎県
秋田県	福井県	広島県	熊本県
山形県	京都府	山口県	大分県
福島県	兵庫県	徳島県	宮崎県
神奈川県	奈良県	香川県	鹿児島県
山梨県			

### パートナーとなった金融機関(計298)

<b>北海道(19)</b> (株)北海道銀行 (株)北洋銀行 旭川信用金庫 遠軽信用金庫 帯広信用金庫 北空知信用金庫 札幌信用金庫 空知信用金庫 伊達信用金庫 北門信用金庫 北海信用金庫 室蘭信用金庫 留萌信用金庫 稚内信用金庫 北見信用金庫 網走信用金庫 札幌中央信用組合 空知商工信用組合 函館商工信用組合	北郡信用組合 山形第一信用組合 山形中央信用組合 相双信用組合 福島県商工信用組合  <b>北関東(22)</b> (株)常陽銀行 (株)筑波銀行 (株)群馬銀行 (株)東和銀行 (株)栃木銀行 足利小山信用金庫 鹿沼相互信用金庫 烏山信用金庫 佐野信用金庫 栃木信用金庫 アイオー信用金庫 桐生信用金庫 しのめ信用金庫 高崎信用金庫 利根郡信用金庫 水戸信用金庫 茨城県信用組合 那須信用組合 真岡信用組合 あかぎ信用組合 群馬県信用組合 ぐんまみらい信用組合
<b>東北(37)</b> (株)東北銀行 (株)秋田銀行 (株)北都銀行 (株)荘内銀行 (株)山形銀行 (株)東邦銀行 (株)七十七銀行 (株)みちのく銀行 (株)仙台銀行 (株)きらやか銀行 (株)福島銀行 青い森信用金庫 一関信用金庫 北上信用金庫 花巻信用金庫 水沢信用金庫 宮古信用金庫 盛岡信用金庫 石巻信用金庫 仙南信用金庫 宮城第一信用金庫 杜の都信用金庫 秋田信用金庫 鶴岡信用金庫 山形信用金庫 米沢信用金庫 会津信用金庫 あぶくま信用金庫 郡山信用金庫 須賀川信用金庫 石巻商工信用組合 仙北信用組合	<b>中関東(26)</b> (株)武蔵野銀行 (株)千葉銀行 (株)千葉興業銀行 (株)山梨中央銀行 (株)八十二銀行 (株)京葉銀行 (株)長野銀行 埼玉縣信用金庫 飯能信用金庫 佐原信用金庫 千葉信用金庫 銚子信用金庫 東京ベイ信用金庫 山梨信用金庫 アルプス中央信用金庫 飯田信用金庫 上田信用金庫 長野信用金庫 松本信用金庫 諏訪信用金庫 青木信用金庫 甲府信用金庫 銚子商工信用組合

房総信用組合 山梨県民信用組合 長野県信用組合	興栄信用組合 五泉信用組合 三條信用組合 塩沢信用組合 新栄信用組合 新潟大栄信用組合	京都北都信用金庫 大阪信用金庫 大阪市信用金庫 摂津水都信用金庫 大福信用金庫 尼崎信用金庫 神戸信用金庫 但馬信用金庫 兵庫信用金庫 奈良信用金庫 きのくに信用金庫 中兵庫信用金庫 兵庫県信用組合 淡陽信用組合	(株)香川銀行 (株)愛媛銀行 (株)高知銀行 阿南信用金庫 徳島信用金庫 観音寺信用金庫 高松信用金庫 宇和島信用金庫 愛媛信用金庫 幡多信用金庫 香川県信用組合
<b>南関東 (28)</b> (株)横浜銀行 (株)東日本銀行 (株)八千代銀行 朝日信用金庫 足立成和信用金庫 青梅信用金庫 亀有信用金庫 興産信用金庫 さわやか信用金庫 城南信用金庫 城北信用金庫 昭和信用金庫 巢鴨信用金庫 西武信用金庫 多摩信用金庫 東栄信用金庫 東京東信用金庫 川崎信用金庫 さがみ信用金庫 湘南信用金庫 中栄信用金庫 中南信用金庫 平塚信用金庫 三浦藤沢信用金庫 七島信用組合 青和信用組合 大東京信用組合 小田原第一信用組合	<b>中部 (31)</b> (株)大垣共立銀行 (株)静岡銀行 (株)名古屋銀行 (株)第三銀行 大垣信用金庫 岐阜信用金庫 西濃信用金庫 関信用金庫 高山信用金庫 磐田信用金庫 静岡信用金庫 島田信用金庫 静清信用金庫 沼津信用金庫 浜松信用金庫 焼津信用金庫 いちい信用金庫 蒲郡信用金庫 瀬戸信用金庫 知多信用金庫 中日信用金庫 豊川信用金庫 豊田信用金庫 豊橋信用金庫 西尾信用金庫 碧海信用金庫 北伊勢上野信用金庫 桑名信用金庫 三重信用金庫 飛騨信用組合 益田信用組合	中国 (31) (株)鳥取銀行 (株)山陰合同銀行 (株)中国銀行 (株)広島銀行 (株)山口銀行 (株)島根銀行 (株)トマト銀行 (株)もみじ銀行 (株)西京銀行 倉吉信用金庫 鳥取信用金庫 米子信用金庫 しまね信用金庫 島根中央信用金庫 日本海信用金庫 おかやま信用金庫 玉島信用金庫 津山信用金庫 備前信用金庫 備北信用金庫 水島信用金庫 呉信用金庫 しまなみ信用金庫 広島みどり信用金庫 西中国信用金庫 萩山口信用金庫 東山口信用金庫 笠岡信用組合 広島県信用組合 広島市信用組合 備後信用組合	<b>九州・沖縄 (36)</b> (株)北九州銀行 (株)福岡銀行 (株)西日本シティ銀行 (株)佐賀銀行 (株)十八銀行 (株)親和銀行 (株)肥後銀行 (株)大分銀行 (株)宮崎銀行 (株)鹿児島銀行 (株)沖縄銀行 (株)佐賀共栄銀行 (株)長崎銀行 (株)熊本ファミリー銀行 (株)宮崎太陽銀行 (株)南日本銀行 (株)沖縄海邦銀行 大川信用金庫 大牟田柳川信用金庫 田川信用金庫 筑後信用金庫 福岡信用金庫 福岡ひびき信用金庫 伊万里信用金庫 熊本信用金庫 熊本第一信用金庫 大分信用金庫 大分みらい信用金庫 宮崎信用金庫 奄美大島信用金庫 鹿児島信用金庫 鹿児島相互信用金庫 唐津信用金庫 熊本県信用組合 大分県信用組合 鹿児島興業信用組合
<b>北陸 (25)</b> (株)第四銀行 (株)北越銀行 (株)北陸銀行 (株)富山銀行 (株)北國銀行 (株)大光銀行 (株)富山第一銀行 新発田信用金庫 上越信用金庫 長岡信用金庫 新潟信用金庫 村上信用金庫 富山信用金庫 氷見伏木信用金庫 鶴来信用金庫 のと共栄信用金庫 北陸信用金庫 糸魚川信用組合 協栄信用組合	<b>近畿 (27)</b> (株)福井銀行 (株)滋賀銀行 (株)京都銀行 (株)近畿大阪銀行 (株)池田泉州銀行 (株)南都銀行 (株)紀陽銀行 (株)福邦銀行 (株)関西アーバン銀行 (株)みなと銀行 小浜信用金庫 敦賀信用金庫 福井信用金庫	<b>四国 (16)</b> (株)阿波銀行 (株)百十四銀行 (株)伊予銀行 (株)四国銀行 (株)徳島銀行	

## 5 ホームページ

本事業のポータルサイトを開設しています。事業の概要紹介がご覧頂けるほか、相談申込みなども、ここから行えます。

<http://www.yoi-kensetsu.com/advisory/>

### 事業転換ケースブック 〈WEB版〉について

ホームページでは、本書掲載の36事例とともに、昨年度(平成23年)支援対象となった44事例を公開しています。公開事例は、経営テーマや地域、社名など、複数の軸で整理されており、課題解決に向けた事例データバンクとしてご利用頂けます。

#### URL

<http://www.yoi-kensetsu.com/advisory/casebook/>



- ※1 エリア統括マネージャー:地域ブロックごとの相談案件を統括する者です。全国を11の地域ブロック(北海道、東北、北関東、中関東、南関東、北陸、中部、近畿、中国、四国、九州・沖縄)に分けて、建設業経営戦略アドバイザーの中から選定しています。(P6表2をご確認ください。)
- ※2 建設業経営戦略アドバイザー:(一財)建設業振興基金に登録している中小企業診断士や公認会計士等の専門家です。

表1 経営戦略相談窓口一覧

経営戦略相談窓口	TEL番号	FAX番号
一般財団法人 建設業振興基金 構造改善センター	03-5473-4572	03-5473-4594
北海道開発局 事業振興部建設産業課	011-709-2311	011-738-0235
東北地方整備局 建政部計画・建設産業課	022-225-2171	022-227-4459
関東地方整備局 建政部建設産業第一課	048-601-3151	048-600-1921
北陸地方整備局 建政部計画・建設産業課	025-370-6571	025-280-8746
中部地方整備局 建政部建設産業課	052-953-8572	052-953-8606
近畿地方整備局 建政部建設産業課	06-6942-1141	06-6942-3913
中国地方整備局 建政部計画・建設産業課	082-221-9231	082-511-6189
四国地方整備局 建政部計画・建設産業課	087-851-8061	087-811-8414
九州地方整備局 建政部計画・建設産業課	092-471-6331	092-476-3511
沖縄総合事務局 開発建設部建設産業・地方整備課	098-866-1910	098-861-9926

表2 エリア統括マネージャー一覧

担当ブロック	マネージャー	主な保有資格	管轄都道府県
北海道	平野 陽子	中小企業診断士	北海道
東北	高橋 雅裕	中小企業診断士	青森県／岩手県／宮城県／ 秋田県／山形県／福島県
北関東	矢口 季男	中小企業診断士／一級販売士	茨城県／栃木県／群馬県
中関東	藤井 一郎	中小企業診断士	埼玉県／千葉県／長野県／ 山梨県
南関東	藤原 一夫	中小企業診断士／一級建築士／一級建築施工 管理技士	東京都／神奈川県
北陸	大橋 克己	中小企業診断士／社会保険労務士／一級建築 施工管理技士／一級土木施工管理技士	新潟県／富山県／石川県
中部	井戸 三兼	中小企業診断士／宅地建物取引主任者	岐阜県／静岡県／愛知県／ 三重県
近畿	高槻 仁志	中小企業診断士	福井県／滋賀県／京都府／ 大阪府／兵庫県／奈良県／ 和歌山県
中国	黒江 正行	中小企業診断士／一級販売士	鳥取県／島根県／岡山県／ 広島県／山口県
四国	後藤 吾郎	公認会計士／税理士	徳島県／香川県／愛媛県／ 高知県
九州・沖縄	吉永 茂	公認会計士／税理士／行政書士	福岡県／佐賀県／長崎県／ 熊本県／大分県／宮崎県／ 鹿児島県／沖縄県



# 第 I 部 企業・事業の再生

第 1 章 事業再生

第 2 章 組織再編

## CASE01

A 社（兵庫県）

# 地域に根ざした営業活動と、 経理処理の見直しで再生を図る



エリア統括マネージャー：高槻仁志

## 1、経営課題

### 景気の低迷で収益の確保が困難に 10年間で売上がほぼ半減

A社は昭和34年に現社長の実父が創業した後、昭和59年に法人化された、一般民間住宅を中心に手掛ける工務店である。社長自らが一級建築士の資格を持ち、設計から施工までを請け負うことのできる企業として、地域の住宅建設に貢献してきた。もともと宮大工として創業したことから木材へのこだわりの強さが特徴で、兵庫県南西部にある本社近くには木材倉庫および製材工場も保有し、自社で木材を仕入れ、製材する体制を整えている。国内産の原木や古材を活用した同社の木造家屋や家具・建具は、品質の高さで評判が高く、熱心な支持者も多い。

平成13年には地元の住宅需要を順調に取り込み、年間約2億円の売上規模を確保していた。しかし、その後は景気低迷により売上規模が縮小し、期間収益の確保が難しくなった。平成23年3月期の売上は約1億1,000万円と、10年前に比べほぼ半減していた。

### 出口支援で得られた改善への足掛かり 具体的な施策が課題に

売上の減少で苦境に立たされた同社は、その状況を打開すべく、平成23年度の経営戦略アドバイザー事業を利用し、出口支援を受けた。そのテーマとなったのは、販路開拓策の具体化と、不十分な経営管理体制の見直しであった。

販路開拓策については、これまで顧客からの紹介が中心だった受注体制を改め、内覧会の運営方法等を工夫してPRの強化を図ることにした。また、自社施工の戸建住宅向けに提供して

いた家具と建具を、独自商品として製造・販売する新規事業へも進出した。さらに、販促活動と広告宣伝活動を対象にした補助金獲得などの成果を上げることができた。

経営管理体制についても、棚卸資産の管理が適正でない、資金管理が不十分など、当時の体制下にあった問題点を洗い出した。その結果、適切な経営管理体制による損益管理の重要性を十分に認識することができた。

こうして、出口支援をきっかけに売上確保、収益力向上をめざす行動の足掛かりができた。だが、実際に行動し、企業の活性化を実現するためには、まだ検討すべき課題が残されていた。

### ビジネスモデルの確立や財務面にはまだ課題が 引き続き出口支援を依頼

平成23年度の出口支援で、受注活動をこれまでの受動的なものから能動的なものに変えていく必要性が確認されたが、売上確保のカギを握るのは、やはり市場の規模である。営業範囲を広げ、そこに暮らす生活者に対しアプローチをするための、効果的なビジネスモデルを検討する必要があった。

また、経営管理体制における問題点が明らかになり、それらを改善する仕組みなどの重要性は確認できたが、改善の前提として、まず財務の健全化を図らなければならない。その実現のためには、会社の保有資産や決算状況を正確に把握・分析し、方策を立てる必要があった。

そこで同社は、引き続き平成24年度も出口支援を受け、経営改善に向けた取組をより確かなものにしたと考えた。

## 2、支援計画とその成果

### 営業範囲を広げるため 自社のこだわりや存在を発信

前年度にオーダー家具と建具を製造・販売する新規事業に進出したが、それだけでは得られる業績改善効果は小さい。主力事業である新築・リフォームの受注を増やさなければならないという認識のもと、支援チームは、営業範囲を広げて売上高を確保する方針を具体化していくことになった。

まず、新たな新築・リフォーム顧客を獲得するターゲット地域を、従来の事業範囲の隣接地域にまで拡大した。しかし、これまで縁のなかった地域の住民に、いきなり住宅・リフォームの受注を期待するのは難しい。そこで同社のこだわりや存在を発信する活動を行い、地域住民との接点づくりに取り組むことにした。その一つが、同社の園芸家具の即売会も兼ねた、「夏休み木工教室」の開催である。この催しを通じて来場者に技術や製品を知ってもらうことで、新たな地域においても事業への支持が得られる、という感触をつかむことができた。

また、アドバイザーのなじみの園芸小売企業に対し、同社の園芸家具（エクステリア）の委託販売を打診。その結果、相互協力に関する基本合意が得られ、今後の基盤づくりに向けた新たな一歩を踏み出すことができた。

さらに、インターネット上のSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の活用を検討。これについてはフェイスブックに企業ページを立ち上げ、情報発信を開始した。

### 経理処理正常化への対応を通じ 危機感を持ち、事業意欲を高める

一方、財務の健全化については、顧問税理士が決算状況を精査する過程で、平成24年3月期までの経理業務に、不適切な処理があること

を発見したことにより、当初の計画を大幅に見直す必要に迫られた。支援チームは顧問税理士と協議の上、経理を会社の実態に合わせて正常に戻すことが最善と判断。過年度の修正金額が想定以上に大きかったことから、経営改善計画を策定し、これにより金融機関の理解を取り付けることに最大限配慮した。

このように、隠れていた経理問題がクローズアップされ、対応を迫られたことで、社長があらためて会社の実情を認識し、危機感を持つとともに将来への事業意欲を高めたことは、大いに意義ある経験となった。

### 今後は社員の改善意欲の向上を図り 継続的に販促活動強化に取り組む

売上高確保の手段として、地域生活者との接点を充実させることは、今後も続く経営課題である。そして今回、木工教室や家具販売への取組で得られた効果は、単に地域を広げて新築・リフォーム需要を喚起するものだけにとどまらなかった。活動を通じて社員一人ひとりが地域生活者と向き合ったことは、改めて自社業務への理解を深めるきっかけともなったのである。こうした点から従業員の事業改善意欲を向上させ、全社一丸となった“黒字体質の基礎づくり”ができれば、販売体制の強化がさらに進むものと期待される。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

A社  
所在地／兵庫県  
資本金／10,000千円  
従業員数／9名  
売上高／120,371千円(平成24年3月期)  
完工高／120,371千円(平成24年3月期)  
営業利益／1,512千円(平成24年3月期)

### 支援のポイント

- 新たな地域に営業範囲を広げていくためには、短期的には売上につながらなくとも、まずはその地域との“接点”をつくる取組が有効である。
- 不適切な経理処理は、放置すると将来に隠れた損失を引きずり、経営に深刻な影響を与える。万一その事実が明らかになった場合は、早急な是正が必要である。

## CASE02

B 社 (兵庫県)

## 夢の実現を形にしたワクワク計画で、 事業承継と経営健全化を推進

エリア統括マネージャー:高槻仁志



### 1、経営課題

#### 脱公共工事依存と円滑な事業承継 2つの課題に直面

兵庫県神戸市を拠点とするB社は、昭和42年に創業し、現在十数名の従業員を擁する総合建設企業である。創業以来、数多くの土木工事を手掛けてきたが、バブル崩壊を境に受注が激減。近年では、公共工事への依存から脱却し、個人需要やリフォームを対象とした事業の確立を目標に掲げている。

また、同社は家族で経営を支える同族経営でもある。高齢である社長の後任として、長男(専務)が内定されているが、専務の納得、相続税や債務処理への対応などの手続きをも速やかに取り組む必要性に迫られていた。

同社は、平成23・24年度に出口支援を受けることになったが、それは「収益基盤の確保」と「事業承継」の課題解決を念頭に置いてのことであった。

#### 民間工事へのシフトは進んだが 事業承継と財務・原価管理は解決せず

同社の経営改善計画は、支援を受ける4カ月前、平成23年5月に自ら作成した。それは、金融機関からリスケジュールの支援を受けつつ、①民間工事へシフトするための営業戦略・施工体制の確立、②親子間事業承継対策の推進、③整合性のある財務管理と原価管理の実現、をめざすものであった。

その計画の一環である、商業施設の増改築や住宅基礎工事に関する新工法への取組は一定の改善を生んだ。だが、もう一つの課題である事

業承継問題と経営管理体制の確立については、まったく対応できないままであった。

「自社だけでは限界がある」そう感じた同社は、専門家のサポートを得ようと平成23年度の出口支援に申請。支援チームより遊休不動産の処分による相続税対策や、財務と原価管理の共通ルールの作成など広い分野で専門的な提案がなされた。しかし、1年目の段階では取組期間が短く、成果を確認できるまでには至らなかった。

#### 円滑な事業承継で鍵を握る 後継者が抱く不安の解消

1年目に十分な成果が得られなかったもう一つの要因として、次期経営者である専務が事業承継を迷っていたことがあげられる。

専務を務める長男は、リーダーシップがあり、現場の中心となり、民間工事の開拓に意欲的に取り組んできた人物である。当アドバイザー事業の支援・継続を希望したキーパーソンでもある。

しかし、責任感があるだけに、将来に向けた確実なロードマップが見えない以上、安易には事業を引き受けられないという思いがあった。

専務に納得して事業を引き継いでもらうためには、会社も経営健全化に向けて綿密な計画や成長可能性があることを示す必要がある。そこで2年目の支援では、経営改善計画を具体的・現実的に見直し、長男が同社の将来に対して前向きな気持ちになれるような環境整備をめざすことになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 同じ数値目標でも見せ方の工夫でモチベーションを引き出せる

効果を見ながら着実なアドバイスを行うことになり、支援期間は8カ月間に渡り実施された。またアドバイザーは中小企業診断士2名が担当し、その専門分野に応じて指導や相談を分担した。

支援内容は大きく分けて、①最新の経営環境に基づいた経営改善計画のブラッシュアップ。その後、②事業承継に係わる実施手順とスケジュールの計画の二段階で取り組んだ。

そして、次期経営者に客観的な経営環境を伝え、同社には十分な将来性があることを知ってもらうことが目的の一つである。そのため、数値目標は、今後5年間に最低限達成すべき「必達計画」だけでなく、「ワクワク計画」を作成した。

「ワクワク計画」とは、「やらなければならない」数値を強調する「必達計画」とは対照的に、「うまくいった場合」、「頑張った場合」に期待できる成果を示した計画である。今回の場合では、3年後→債務超過を解消、5年後→キャッシュフロー3,500万円に対して有利子負債が1億800万円と財務状態は大きく好転できる、といった具合である。ハードルの高い目標数値とも言えるが、モチベーションは自然に高まる。実際に、この計画は、事業承継への強い動機付けとなった。

経営は、人の心を動かすという視点からの工夫も重要である。同じ目標を掲げるにしても、単に数値を羅列するのではなく、感性的な要素を盛り込むことで、経営層、社員のモチベーションを引き出すことが可能となる。

### 支援のポイント

- 経営計画は、数字や客観情報を羅列すればいいものではない。時に、経営層や社員のモチベーションを高める「感性的要素」を盛り込むことも大切。
- 親子間で円滑に事業承継するためには、相続税の節税対策だけでなく、経営を健全化させた上で後継者に承継することも考える必要がある。

### 顧問税理士の定期的な指導で新たな社内システムの定着

財務管理と原価管理のルールが分断されていたことも同社の問題の一つであった。だが、これについては同社の顧問税理士の協力で、連携が容易で整合性のある社内システムが構築され、解消の目途がついた。今回の出口支援期間が終了した今も、顧問税理士が毎月、訪問指導を通じてフォローしており、システムの浸透・定着にはそう時間はかからないと思われる。

こうして今回の出口支援では、経営改善に向けて初期的な支援はほぼ実施できた。しかし、今後、同社がゴーイングコンサーンを実現するには、事業承継や売上目標の達成などのより徹底した実施、各業務の改善の両面からのアプローチが必要と思われる。そのためには、長男の管理業務の負担を減らし、経営改善計画の実現に集中できる環境をつくることが前提といえる。

### キーワード解説

**ゴーイングコンサーン**：「継続企業の前提」と訳されることが多い。廃業や財産整理をしないことを前提に、事業を継続する考え方。会計の専門用語としても使われ、企業の継続性が難しいと監査人が判断した場合、財務諸表などに明記することが法的に義務づけられている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

B社  
所在地/兵庫県  
資本金/30,000千円  
従業員数/13名  
売上高/207,202千円(平成23年5月期)  
完工高/207,202千円(平成23年5月期)  
営業利益/ 2,604千円(平成23年5月期)

## CASE03

C社（愛媛県）

業績管理体制を徹底的にチェックし、  
継続的に利益が出る体制をめざす

エリア統括マネージャー：後藤吾郎

## 1、経営課題

経営資源の集中など戦略を見直し  
本業の強みを活かすことで回復軌道へ

愛媛県にあるC社は、平成9年に創業し、水周り施工を専門とする住宅設備工事、及び住宅新築の、2つの事業を軸に活動してきた企業である。創業以来売上推移は順調であったが、業績管理の甘さなどから住宅新築事業で赤字を計上、財務内容が次第に悪化した。

そこで、最近まで会社の売上の50%を占めていた住宅新築事業ではあったが、これから一旦撤退し、ユニットバス、システムキッチン等の施工を中心とするリフォーム事業（設備部門）と住宅内装事業（建築部門）に経営資源を集中、本業である住宅設備工事業者としての強みが活かせる経営を行うことにした。それにあって同社は、経営改善計画の策定などで専門家の支援を受けた。その成果として、住宅新築事業撤退前に比べ売上高は減少したものの、業績を回復軌道に乗せることができた。

財務内容悪化を招いた“業績管理の甘さ”  
その状況がいまだに残る

一方、財務内容が悪化した際に問題視された業績管理については、依然として不十分な点が残されたままであった。

その典型的な例の一つが、現場担当者の裁量による材料・外注費単価の決定と発注である。担当者のコスト意識が低いため、金額を十分検討せずに入入・外注先の提示額をそのまま受け入れるケースがほとんどであった。このことが

工事原価を抑制できず、利益率を低下させる主な理由となっていた。

加えて、毎月の損益を正確に認識するための、経理的なスキルの低さも目立っていた。例えば工事台帳は作成しているが入力ルールがないため、会計帳簿と一致していない部分があり、業績管理資料としては役に立たない状況がみられた。さらに、毎月継続して支出されている費用が、前月は内装事業の費用で処理されていたのに、当月はリフォーム事業の費用として処理されているなど、経理処理の部門別管理がルーズであることも目立っていた。そのため、部門別の損益の状態について、漠然とした把握しかできない状況であった。

適切な業績管理ができないことで  
「売上は伸びても利益が出ない」おそれも

経営戦略を見直した効果もあって、同社ではリフォーム事業の売上が、波は大きいものの徐々に増加していた。現在は大手メーカーからの受注に加え、自社でのリフォーム受注も計画しており、売上高のさらなる増加が期待されている。しかし、「経験と勘」を頼りに請負額や利益率を決定している今の状況が続けば、売上は伸びても継続的に利益を出すのは難しい。そうした事態に陥らないためには、業務管理体制の整備と、工事ごとの利益率把握や工事原価の低減策の実行が不可欠である。社長もそのことを強く望んでいたことから、同社は、平成24年度の出口支援を受け、問題解決への道を探ることになった。

## 2、支援計画とその成果

### 工事台帳の入カールール作りを指導のうえ 管理業務における課題を設定、対応を検討

同社の現状は、月次試算表でもコンスタントに利益が上がっており、業績自体に問題はない。一番の問題点は原価管理や資金繰りなどの管理業務であり、それらを重点的に改善していくことが最重要課題である。そこで支援チームは、経理のフローや工事台帳の作成状況などを確認し、まず工事台帳が経営管理（原価管理）の資料となるように、入カールール作りを指導した。そのうえで個々の項目の課題と、とるべき対応を検討していった。以下がその主なものである。

#### ①建築部門の人件費を完全歩合制に移行

建築部門において、現場担当者の裁量で材料の発注や外注を行っていることについては、担当者の人件費を、工事の利益率に連動した完全歩合制に移行する。これによりおのずと担当者がコスト低減に工夫を持って取り組むようになり、利益率の向上が期待できる。

#### ②原価管理の徹底

材料や外注の発注額は、仕入れ先の提示額をそのまま受け入れるのではなく、発注書に会社が金額を記入し、工事原価率をコントロールする方法に変更する。また、発注書の作成にあたっては、必ず社長の承認を得ることとする。

#### ③工事台帳ソフトで個々の工事の利益率を把握

工事台帳ソフトを導入し、工事ごとの利益率を把握できるようにする。労務費の按分もこの工事台帳上で行う。これにより、利益率の低い工事について、何が原因でそのような結果になったのか後追いでできる体制を整える。

#### ④正確な資金繰り表の作成

資金繰り表は金融機関から要請のあった都度、作成していたが、これをあらため、毎月作成するようにする。また、金融機関作成のフォーマットは複雑であるため、簡略でかつ必要十分な管理を行える資金繰り表を導入する。

#### ⑤試算表の部門管理

各部門に直接関係する費用については、部門

ごとに分けて計上する。また、各部門に共通する費用についても、将来的には部門ごとに合理的に配分し、正確な部門損益計算ができるようにする。

#### ⑥経理担当者採用・簿記の学習

これまで経理専門のスタッフが在籍しておらず経理知識を有する従業員が会社にいなかったため、経理のパート従業員の採用を検討する。また、既存のスタッフも簿記の学習を始め、簿記3級程度の知識を身につける。

### 業績管理の初歩段階を整備することは 地道で時間もかかるが必ず実行可能

以上の課題とそれらに対する対応は、「アクションプラン」として経営改善計画の中に掲げられ、順次実行に移されることになった。

これらの取組は、工事台帳の作成による工事ごとの利益率の把握や、担当者の工事成績の管理など、いずれも業績管理において初歩段階のものばかりである。個々の工事への原価の振分けなどは、地道な作業であり時間もかかるが、決して難しいことではなく必ず実行できる。これが分かったことも、今後への自信につながり有益であった。

同社に引き続き求められるのは、アクションプランを確実に実行していくことである。そのためには定期的に会計事務所等、外部の専門家から達成度の評価を受け、管理体制を整えていくことが望まれる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

C社  
所在地/愛媛県  
資本金/10,000千円  
従業員数/9名  
売上高/132,109千円(平成24年2月期)  
完工高/107,829千円(平成24年2月期)  
営業利益/ -5,693千円(平成24年2月期)

### 支援のポイント

- 事業を拡大させていく場合、ともすると売上高を増加させることのみを目向けがちとなるが、本当に利益が出せているのか、つねにチェックすることが重要。
- 業績管理の基本的な仕組みづくりは、地道で時間もかかるが、一旦仕組みが完成すれば、少ない手間が必要十分な管理を行うことができる。

## CASE04

D社 (福岡県)

# リノベーション事業の独立採算に向けて、 部門ごとの経理マニュアルを作成

エリア統括マネージャー:吉永茂

## 1、経営課題

### リノベーション部門拡大の足掛かりに 独立採算制への移行を検討

長引く不況の中、九州地方でも、公共投資をはじめ民間も含んだ建設投資額は全国平均を上回るペースで減少しており、建設企業の経営は厳しさを増している。福岡県で集合住宅、店舗、個人住宅などの建築工事を手がけるD社も、需要の伸び悩みを実感し、中古マンションなどを大幅に改装するリノベーション事業を主力とした業容への移行を決意することになった。

リノベーションは、新築物件より割安で、間取りを自由に改装できることから、近年需要が高い。市場規模も平成21年度の1,550億円から平成25年度には41.9%増の2,200億円と拡大が予想されている(平成22年(株)富士経済)。

ただD社では、新事業を拡大する一方で、当面は従来事業も平行して取り組んでいく必要性があった。そこで、各事業の責任と権限を明確にし、各事業で収益化が図れるよう、それぞれの事業(建築工事、住宅工事、リノベーション)に自立性を持たせた独立採算制の導入を検討、まずはその足掛かりとして経理業務も分担させるべく準備が進められた。

### 本部一括の経理で担当者以外にその内容が 伝わりにくく、試算表の作成も遅い

同社の経理業務は、各事業部の経理を本部の経理担当者が一括して処理するスタイルである。そのため、会計システムを操作できるのも経理担当者だけであり、各部署の責任者等が現場で経理処理を進めることはできず、内容の確

認も不可能。毎月の試算表の作成にも時間がかかっていた。

世の中のスピードが一段と速くなる中、企業が、それぞれの部署の責任者等の状況判断や意思決定にスピード感を持たせることは、極めて重要である。経理業務がこのような時間がかかるシステムでは、経営についての課題を見落としたり、意思決定を遅らせたりすることにつながりかねない。リノベーション部門への事業拡大に先立ち、早急に経理業務の体制の見直しがクローズアップされたのは、こうした管理会計からの視点であった。

### マニュアルなどの作成と その運用体制の整備が課題

経理業務体制の再編の必要性を強く感じていたのは、社長や経理担当者であった。「まずは経理マニュアルや、経理と各部署をつなぐ情報共有体制の整備に取り組むことが必須。そのことによって事業部ごとに経理業務の実施も可能となってくる」。ここまでは認識していたが、そのためには何をどう具体的に着手すればいいのかわからず、同社は経営戦略アドバイザー事業の入口支援でアドバイスを求めた。

アドバイザーからは経理業務体制の再編の概要や留意点、効果について貴重な示唆を得ることができた。しかし、実際に踏み切るには、まだ多くの課題が残されていたため、出口支援において、再編実施に向けたサポートを受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 事業部ごとに経理処理が行える 経理処理規程の作成・整備を検討

出口支援では、まず、現在本部で一括して行っている経理業務の作業内容を調査し、独立採算制への移行を視野に入れた支援計画を作成・実施した。その主な内容は次の3つである。

一つ目は、各事業部においてそれぞれ経理処理を行える経理マニュアル類を作成したことである。これは3部門間の共通点や相違点を整理し、必要な手順などを盛り込んだもの。作成されたマニュアル類は、経理業務の年間・月間スケジュールや、売上・原価マニュアルや販管費マニュアルなど多岐にわたった。

そのほかにもスケジュールや試算表の見方など、新たに経理業務を行う社員の誰が見ても分かるような、指導のための書類も整備した。

### 試算表作成の迅速化に向け社内体制を整備 勘定科目の変更など会計システムも改善

次に、スピード感を持って試算表を作成できる社内体制を整備することにした。目標に掲げたのは、試算表上で数値化した当月の経営情報を、その翌月には検討できるようにする、ということである。この目標を念頭に、社内の情報の管理体制や書類の整備状況などを精査し、無駄な作業やこれまで知らなかった業務などがなかうかを検討するように指導した。これを踏まえて、試算表の作成が迅速に行えるスケジュールを確認することができた。

さらに、部門別に業績把握ができるようにするため、会計システムの改善も行った。具体的には、原価や販管費を部門別に計上したり、部門ごとに負担する経費と本部が負担する経費を分けて計上したりするのに必要な勘定科目の変更などである。これについては、新たに増員した経理担当社員1名に新しいシステムでの作業を指導し、旧システムからの移行作業も担当させた。

### 迅速・的確な経営判断のできる環境を整備 社員のモチベーション向上等の波及効果も

こうして社内の経理業務体制が再編され、事業部ごとに迅速かつ的確な経営判断を行える環境が整った。この環境のもと、今後リノベーション事業の拡大に主眼を置いた経営戦略が進められていくことになる。その取組はまだ緒に付いたばかりであるが、既に具体的な数字がタイムリーに示されるようになったことで社員のモチベーションが向上し、今まで経理業務だけに携わっていた社員を他の業務に割り振ることができるようになった等、経理業務体制を整備したことによる波及効果も確認された。

なお、新しい社内体制や会計システムは運用を開始したばかりであるため、今後運用していく中で不具合や改善点が出てくることが予想される。同社としては、その都度さらに専門家の支援を受けるなどして、社内体制や会計システムをつねに最適な状態に保ち続けていくことが必要である。

### キーワード解説

**独立採算制**：同じ企業の中で、事業部、営業所、工場、店舗などの経営単位が、自己の収支によって財務的に自立しているマネジメントシステムのこと。独立採算制では、各経営単位に新たな法人格を与え、別法人化するケースもある。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

D社  
所在地／福岡県  
資本金／30,000千円  
従業員数／26名  
売上高／1,675,000千円(平成23年12月期)  
完工高／1,317,401千円(平成23年12月期)  
営業利益／65,362千円(平成23年12月期)

### 支援のポイント

- 経理体制は会社を動かす一つの“仕組み”であり、これを変えるだけでも、社内体制が整備され業績拡大に向けての基盤が整う。
- 今まで経理担当の頭の中になかった経理業務の流れをマニュアル化することによって、現状の問題点や改善点を洗い出すことができる。

## CASE05

おながわ  
リビルド・女川合同会社（宮城県）女川町の建設関連企業が結束、  
復興住宅の建設により地域再興を支援

エリア統括マネージャー：高橋雅裕

## 1、経営課題

東日本大震災の被災企業が集まり  
地域の復興を支援する合同会社を設立

リビルド・女川合同会社は、東日本大震災により被災した宮城県女川町の建設関連企業が連携して被災した地域の復興や安全に暮らせる環境づくりに寄与することを目的として平成23年8月に設立された。参加企業は、同地域に本社を置く土木建設業、工務店、住宅設備などの企業である。立ち上げ当初は9社だった構成員は、平成25年3月現在、14社まで増えている。

同社が拠点とする宮城県女川町は、先の東日本大震災の際、最大14.8メートルの津波に襲われ、甚大な被害を受けた地域である。一般家屋の66.3%が全壊、約1万人の人口に対して、死者は550名を超える被害であった。

合同会社に参画した建設企業も多くが被災したが、このような困難な時だからこそ、「事業者が連携しながら、各社の経営基盤の強化を図り、今後の地域復興需要の増大に向けた事業の受け皿としての機能を構築することが必要である！」との思いから団結することになった。

企業間連携は地元建設関連企業の団体である「女川建設組合」の組合員が中心となって進められた。企業間連携の目標は共同受注や資材の共同発注による業務効率化、他地域の建設業団体との連携による不足する建設人材の確保を図ること、組織形態としては**合同会社**を設立することにした。

東日本大震災から5カ月後の平成23年8月にリビルド・女川合同会社が誕生。構成員の大半は被災者だった。

設立にあたって、幹事企業の1社である佐藤工業（株）の要請により平成23年度のアドバイザー事業の出口支援が実施された。

設立から一年、原点に立ち戻り  
「復興住宅の建設」に再チャレンジ

設立から一年間、同社は地域の復旧・復興に尽力してきた。当初の中心業務は、地域に散乱している大量の「がれきの処理」だった。

その後、復興も初期段階を過ぎ、がれき処理の段階も徐々に終えつつある中、次の事業モデルを検討、同社の活動方針として、被災した地域住民のニーズをくみ取った復興住宅「笑顔あふれる希望の家」の建設にたどり着いた。

認知度を高める必要性から  
モデル住宅の完成を急ぐ

リビルド・女川合同会社の復興住宅を広く知ってもらうためには、地域の住民にとって理想とするモデル住宅をつくる必要がある。しかも、復興が遅れている女川町から地域住民が離れていく前に・・・

そのためには、短期間のうちに、会社の方向を軌道修正して、各構成員の役割を見直すことも必要となった。併せて、女川町の復興方針に基づき、今後の事業展開を整理する必要がある。これらの課題をクリアするために、同社は平成24年度アドバイザー事業の支援を再要請した。

## 2. 支援計画とその成果

### 被災者からの注文住宅第1号ともなる 念願のモデル住宅が完成

復興住宅の建設事業を本格的な軌道に乗せるためには、事業のアピールにもつながるモデル住宅を完成させ、同時に受注体制の強化（協議会の設立）が必要である。その実現には、地域の復興に貢献するべく事業計画をまとめることが必要である。

今回の支援で掲げた目標は次の3つである。

- ①復興住宅の仕様の決定とモデル住宅の建設
- ②復興住宅の共同受注に向けた協議会の設立
- ③今後の事業展開に関する基本計画の策定

具体的には、被災地特例の制度や規制等の調査をするとともに、速やかにモデル住宅建設が進められるよう、基本計画の作成と実施に向けてのスケジュールングを支援した。

その結果、平成24年末にモデル住宅が完成、平成25年1月には展示発表会の開催にこぎつけることができた。このモデル住宅は、住宅性能としては、耐震性や耐熱性において国の基準の最高レベルの達成をめざしたものであり、建築基準法の1.5倍の耐力壁強度を設定し、耐震等級も3相当を確保。地元には高齢者が多いことから、バリアフリー設計を標準化したものである。また、被災者の負担を抑えるため、徹底的にコストを抑えたことも特徴である。

展示会には100人以上が来場、マスコミからも大きく注目された。

### 地域の力を結束させる協議会を設立 業界一丸となって復興をめざす

復興住宅建設事業の本格始動には、合同会社の枠組みを超えて、さらに多くの建設関連企業と連携する必要がある。

そのため、平成25年3月に「女川町復興公

営住宅建設推進協議会」が設立された。このことにより、復興住宅の受注に向けての体制が整い、女川町が計画する災害公営住宅の受注をめざすことになった。

なお、基本計画の策定は、この地域の復興計画の遅れがあり、先行きが不透明な部分もあることから、計画の概略をまとめるに留めた。

### 合同会社にしかできない役割に 力を入れるという方向性を重視

今回の出口支援の結果、モデル住宅が完成し、協議会の設立によって同社としても復興住宅建設のスタートラインに立つことができた。また、以上の成果により、同社の組織としての一体感が高まった。

その一方で、今後の課題として、構成員間の利害の調整を図りながら、各構成員が実施している事業と競合しない新たなビジネスモデルを構築することが不可欠となっている。

今後、同社がさらなる地域貢献をしていくには、「合同会社だからできること」を手掛けていくとともに、地元の事業者・住民・行政との調整役としての活動に注力していくことも必要になるであろう。

### キーワード解説

**合同会社**：全社員が出資額を限度とする有限責任を負うという会社形態。会社法では、持分会社に分類される。自由度が高く運営しやすいというメリットがある一方、社員間で意見がまとまらないと意思決定がしにくいデメリットもある。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

リビルド・女川合同会社  
所在地／宮城県牡鹿郡女川町  
資本金／700千円  
従業員数／75名

### 支援のポイント

- 事業開始当初の理想や情熱は日々の業務に忙殺され、いつの間にか忘れ去られることが多い。事業の方向性を見失わないためにも、たえず基本に立ち戻って考えることが必要となる。
- 合同会社のように複数の企業が集まる組織形態では、構成員間の信頼関係を維持することが最も大切。意思統一のための話し合いを行い、意見対立が生じないように努めることが必要である。

## CASE06

山川建設(株) (滋賀県)

# “田舎暮らし”の実現を応援する 中古住宅のマッチングシステム



エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### 住宅が流通していない現状に ビジネスチャンスを見いだす

滋賀県日野町の山川建設(株)は、過疎化が深刻化する地域で、市街地のインフラ整備、新築住宅建築やリフォーム工事など、土木と建築の両分野で地域や住まいの整備に関わってきた。その経験を活かした新しいビジネスの可能性として中古住宅流通市場に着目し、事業化を模索してきた。

いま日本の中古住宅業界は、売り手(不動産業者等)と買い手(購入希望者)のミスマッチが起きており、手放された家の多くが空き家となっている。これは経済・資源からみて無駄なことであり、治安の悪化など地域の深刻な問題にもつながる。その解決には価格査定や履歴等を明確にし、住宅の循環を推し進めることが有効だ。このことに注目した経営者は、自社のビジネスチャンスにもつながるとみて、平成20年、「中古住宅流通管理システム」を発案した。

### 今後発生するリフォーム費用を予め組み込んで 中古物件の出口価格を設定する仕組み

この「中古住宅流通管理システム」は、売買時にリフォーム履歴と居住履歴を同時に明確化するものである。一見複雑なものと感じられるが、「住みながら直す」という本来一番効率の良い手法を重視しており、特に中古住宅購入時のリスクを軽減、配慮した設計がなされている。

中古住宅が市場に出る場合、その大半は売却時のままの状態<sup>①</sup>で流通する。そのため、購入者が「リフォーム料金を購入前に把握しづらい」という問題がある。一方、業者が一旦買取って改築してから販売する場合は再販リスクのため

割高になり、かつ、居住者の意向が取入れられないリフォームにならないという問題がある。

システムでは、この問題を解消するため、リフォーム箇所を必要に応じ「居住開始前」と「居住開始後」に区分。両方の費用を合算して最終的な中古住宅価格を設定する仕組みとした。また「居住開始後」に実施するリフォームは、住んでみて始めて解る改修にも対応できて、費用負担時期の分散とリフォーム価値の減価を抑える意味からも、必要に応じて段階的にリフォームができる契約とした。さらに一定期間経過後、物件の買い取りを保障する契約を用意することで、購入希望者が安心して中古住宅を購入できるサービスを提供することをめざした。

### 特許は取得したが、販路開拓に苦戦 効果的な周知やPR方法を模索

すでに同社では、平成21年に特許を取得するとともに、本システムをソフトウェアとしてパッケージ化。全国の建設・不動産等の企業を対象に販売を開始した。このシステムを全国的に普及させたいという思いから、価格は考え得るもっとも安い金額に設定した。

すでに3年近く、産業展などでシステムのPRをしてきたが、反響は芳しくない。結果につながらない理由としては、実績が少ないこと、営業ツールの整備が進んでいないことが挙げられる。今後に向けたPRや営業戦略はどうあるべきか、自社内では十分なノウハウもないため専門家から出口支援を通してアドバイスを受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 「田舎暮らし」のキーワードに 地方自治体との連携を模索

支援チームは、この事業を成功に導くために、本システムの有用性をもっと広くPRすべきとの判断を下した。PRポイントは、中古住宅購入希望者と不動産業者等の双方に利点があること、中古住宅流通の活性化に有効であること等である。これを広く周知するための営業戦略・営業施策を中心とした事業計画を策定した。

なお、計画立案においては、田舎暮らしに憧れる都市部の人たちへのアプローチや、建設・不動産関係機関との連携の推進も重視した。

効率的なPRを実現するには、早期に実績をつくるのが必須である。そこで、同社の提言によって日野町が創設した「空き家情報登録制度」や、国土交通省の「民間住宅活用型住宅セーフティネット整備推進事業」、「既存住宅流通・リフォーム事業」等の支援施策を調査。これに基づき、日野町が進める空き家情報の収集と物件探索機能として、上記調査を活かした本システムを提案した。田舎暮らしを求めるユーザーを獲得する営業活動を地元から進めることで確実な実績づくりを図った。

### 営業ツールを工夫し 行政、業界との連携も推進

並行して東京で開催された「中小企業総合展」に出展。パネルにはイラストや事例を掲載し、一目でシステムの特徴を理解してもらえるよう工夫を凝らした。その結果、数社から提携相談、販売協力などの反応を得ることができた。また、このシステムの知名度を高めるためのWebサイトの整備については、滋賀県産業支援プラザを通して専門家の派遣を受け、現在、作成を進めているところである。

一方、空き家対策や田舎暮らしを促進するに

は、行政をはじめ関係業界との連携が不可欠だ。そこで地元の日野町をはじめ、滋賀県関係各課、不動産業界等への積極的なアプローチを進めることにした。すでに地方での住み方アドバイザーとして情報誌などで数度取り上げられるなど、知名度も上がっており、不動産業者等との連携への足掛かりが固まってきている。

### 今後の拡大が期待される市場であり 継続的なPR活動で活路を開きたい

国土交通省でも、中古住宅の適切な評価に向けた研究会が設置される（平成25年3月）など、中古住宅の流通促進・活用に向けた取組が始まりつつある。もっとも現状では、全住宅流通市場に占める中古住宅市場のシェアが低い（平成20年：約13.5%）ことに加えて、普及に向けた方向性が試行錯誤の段階であり、同システムの有効性をどこまで周知させられるかがポイントといえる。また、この事業は不動産業への参入を主目的としてはいないものの、実例を作ろうとすれば宅地建物取引業登録などの課題もある。

いずれにしても、システムを広く周知徹底させるには、判りやすく説明する機会を増やすことが必須である。セミナーの開催、Webサイトの活用、ニューズレターの発行を継続的に実施し、システムへの共感者を地道に増やしていくことが求められる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

山川建設(株)  
所在地/滋賀県蒲生郡日野町  
資本金/30,000千円  
従業員数/8名  
売上高/194,307千円(平成23年5月期)  
完工高/194,307千円(平成23年5月期)  
営業利益/ 3,712千円(平成23年5月期)  
URL/http://www.biwa.ne.jp/~yaya/

### 支援のポイント

- 今後の中古住宅市場の活性化に注目したビジネスチャンスが広がりつつある。地方では、空き家対策や田舎暮らし希望者の増加などを視野に入れたい。
- 新規事業の内容が画期的なものであるほど、わかりやすく丁寧な説明が求められる。Web、ニューズレターの配信内容、展示会のパネル等には、十分な工夫が必要である。

## CASE07

E社 (神奈川県)

# 鉄道土木の専門企業として スムーズな事業承継と営業力強化を図る

エリア統括マネージャー:藤原一夫

## 1、経営課題

### 元請の受注減に連動し業績が悪化

#### 1 社専属的な受注スタイルが裏目に

神奈川県にあるE社は、昭和41年の創業以来、鉄道土木工事に特化して事業を行ってきた企業であり、杭打ち工事全般と、地中障害物撤去を主な業務としている。鉄道土木工事は軌道架線下、高圧線下、高架下などにおける空頭（高さ）制限や時間の制約など、厳しい条件下での施工となるケースが多い。このような工事の特殊性に対応すべく、建機メーカーの協力を得て専門建設機械を開発したり、自社で熟練工を育成し直接雇用したりするなど、高品質かつ安全な施工ができる技術力を武器に、同社は順調に業績を伸ばしてきた。

業績を伸ばしてきた背景には、原則新規の顧客開拓はせずに、1社専属的な受注スタイルをとるといふ、社長の経営方針もあった。このことが顧客との信頼関係を大いに高めたのである。

しかし、こうして専属下請的な立場で事業を行ってきたことが、のちに裏目に出た。売上の大半を依存してきた元請（スーパーゼネコン）が、事情により受注量を激減させたため、売上が大きく落ち込むことになったのである。受注量は半減し、営業収支は赤字となってしまった。

### 社長が高齢で事業承継も焦眉の課題

#### 前年度の出口支援で一定の取組が進む

経営上の窮地に立たされた同社は、ほかにも悩ましい問題を抱えていた。それは、事業承継という問題である。創業経営者（社長）が80歳を超えたのに、身内に適当な人材が見当たらないこともあって、後継者の育成を具体的に実

行できないでいたのである。

危機感を抱いた同社は、県の中小企業再生支援協議会の支援を受け「事業再生計画」を策定、「業績の改善」と「経営者のスムーズな交代」を主要課題として掲げ、経営の立て直しに向けた取組を進めた。

後継者への事業承継については従業員から代表取締役、及び取締役の候補を選び、平成23年10月、実質的な社長業務を次期社長候補にバトンタッチした。だが、後継者に正式に経営権を移すためには、なおいくつかのステップを踏む必要があった。

平成23年度、同社は事業承継に詳しい専門家らによる出口支援を受けた。その結果、創業経営者と後継候補者の間での、事業承継を確約する「覚書」の取り交わし、創業経営者の相続人に対する事業承継計画の説明、旧経営陣の持株の評価（時価ゼロ）など、一定の取組が進んだ。

### 前年度に引き続き、事業承継の完了と

#### 新体制下での業績改善着手に向け支援を継続

しかし、経営者の交代をスムーズに終わらせるためには、法手続きや事務手続きなどについて、さらに検討すべき課題が残されていた。業績の改善についても、元請1社への偏り過ぎから脱却するための販路開拓や、新規事業への取組などは、ほとんどできていなかった。

これらの活動に、事業承継が完了した新体制下で一刻も早く着手できるように、弁護士、税理士らが加わった、前年度と同じ専門家チームが、引き続き同社の出口支援にあたることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 弁護士や税理士が中心となって 連帯保証人の交代や株主への説明を実施

経営者の交代については、後継候補者をはじめ、関係各方面と創業経営者との間で調整が進んでいた。しかし、それらの中には“口約束”レベルのものもあり、のちにトラブルとならないよう、契約書や覚書などの形で取り決め内容を明確にしておく必要があった。支援チームは弁護士が中心となって、スムーズな経営者交代のために必要な契約の締結などに取り組んだ。

それらの中でも、特に大きな取組が2つあった。その一つ目は借入債務の連帯保証人の、旧経営陣から新経営陣への切替えである。これについて、借入先金融機関5行を相手に借入金に対する旧経営陣の連帯保証人解除の要請、交渉を行った。当初、5行とも旧経営陣の連帯保証は外せない、との見解であったが、のちに業績予想が改善すると、2行から了解が得られた。2行とも借入金を一括で引き受けるとのことであったので新社長と相談し、年間の利息返済負担がより軽減される金融機関に借入の一本化を引き受けてもらうことを決定した。こうして、旧経営陣の連帯保証人を外すことを条件にした借入契約を締結することができた。

もう一つの取組は、株式譲渡、創業者の退職金、経営者の借入金返済等、金銭的な取り決めである。これらについても弁護士、税理士が中心となって調整や手続きを支援した。その結果、新旧両経営陣ともに納得のいく共通認識が形成され、両者間で「合意書」、「念書」が取り交わされた。また、経営者以外の株主等に対しても支援チームの弁護士、及び税理士が納得のいくように説明を実施、「株式の無償譲渡」等の業務をスムーズに行うことができた。

### 現場管理者から適正ある人材を発掘 営業要員を倍増し売上大幅アップを実現

一方、業績改善に向けた取組については、専門建設機械の保有や、鉄道軌道内作業に熟練した作業員等を多数擁するという点で、同社はすでに技術力における差別化ができています。そこにいかにして営業力を伴わせるかが、収益向上

を実現するためのカギであった。

そこで、支援チームは営業部門の人的体制を見直し、営業力の強化を図ることにした。現場管理者の中に、営業に向けた人材がいなかったかを調査し、その結果、1名を営業部門に配置転換した。同時に外部からも1名を新規採用し、営業要員を従来の倍にあたる4名とした。

この体制により積極的な販路開拓、新規事業の提案を進めた結果、売上高は5割アップと大きく伸び、決算も大幅改善の予想となった。前述したとおり、こうした業績予想の改善は、連帯保証人の問題の解決など、スムーズな事業承継にも、プラスの効果をもたらした。

### 将来への希望が見える新体制がスタート 今後は施工能力の確保が新たな課題に

新社長は、多額の借入金の連帯保証を覚悟しての事業承継となった。だが、今回の支援を受けた結果、借入先の本化による金利負担低減や、営業体制の強化による受注の急増など、不安を減らし希望を見出しつつ、正式な経営者としてのスタートを切ることができた。経営立て直しを実現した同社は、今後、作業員の確保、使用機械のリースによる調達、新規の保有機械の購入など、施工能力の向上を新たな目標に据え、その実現をめざしていく予定である。

### キーワード解説

**中小企業再生支援協議会**：中小企業の再生を進めるために、産業活力再生特別措置法に基づき各都道府県に設置された公的組織。専門家が常駐し、再生に関する相談を受け付ける。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

E社  
所在地／神奈川県  
資本金／15,000千円  
従業員数／38名  
売上高／465,638千円(平成23年4月期)  
完工高／465,638千円(平成23年4月期)  
営業利益／21,355千円(平成23年4月期)

### 支援のポイント

- 事業の承継に伴う金銭的契約等は、スムーズな経営者交代のために法的にも問題のないように調整を図り、契約書等で明らかにしておく必要がある。
- 事業承継は社内だけの問題ではない。ステークホルダーの理解が十分得られる、説明責任が求められる。

## CASE08

F社（熊本県）

# トップダウン型経営を見直し、 情報共有化により社員のやる気を引き出す

エリア統括マネージャー：吉永茂



## 1、経営課題

### 赤字体質から抜け出せず

#### 12年間で売上高40%減の中堅企業

アルミサッシをはじめとする建築用建具・金物の設計・製作から施工までを一貫で行うF社。社員約90名を擁し、熊本県にある本社をはじめ九州各地、及び東京にも事業所を展開、地元では中堅として知られている企業である。

オリジナル商品の開発や、施工技術の高さで定評のある同社だが、近年は赤字体質に陥ったまま、そこから抜け出せない状況が続いていた。金融機関の支援を受ける状態にまでは至っていなかったものの、平成23年3月期の売上高は25億9,800万円で、過去最高だった43億2,800万円（平成11年3月期）に対し、40%もの減少となっていた。

こうした業績低迷の原因は、公共工事の削減等により工事請負高が減少傾向にあること、売上に対する人員が過剰気味であり、かつ高齢化していることであるが、これらに加え、社内の体制も大きな原因であった。

### トップダウン型経営の弊害で

#### 組織的運営がなされず不採算工事が多発

企業経営において、上層部が決定した意思を下部に伝達し統制するスタイルは「トップダウン型」と呼ばれている。この経営スタイルには、会社の意思決定が速くなる、効率的な統制がしやすい、といったメリットが期待できる。しかし、いわゆる“上意下達”の経営方法であるため、社員たちが常に直属の上司の指示を待つだけになりやすい、現場の声が上層部に届かない、社内での横のつながり

が弱くなる、といったデメリットも生じがちである。

同社には、典型的なトップダウン型の経営スタイルが定着していた。社内でのコミュニケーションは不足し、組織的な運営がなされているとは言い難かった。そのため、業務の進捗状況の把握や管理が疎かになりがちで、課題や目標を設定しても、その責任が誰にあるのかが明確でなく、チェックやフォローができなかった。このように内部管理体制が脆弱で、責任の所在も不明確であることから不採算工事が多発、収益をさらに悪化させていた。

加えて、上司の指示を待つて仕事をするスタイルであったため、社員の中にはモチベーションが低下している者もみられた。実際、そのことが原因となり、現場での「ムリ・ムダ・ムラ」が目立つようになっていた。

### 現場と経営陣とが課題や方向性を広く共有 その環境づくりが改善のカギを握る

このようなトップダウン型経営の弊害を取り除くためには、社内体制を大きく見直し、再構築することが必要であった。経営体質の改善によって意欲と責任を持って仕事に取り組むことが可能となり、収益性が向上し赤字体質からの脱却も図れる。

そこで営業の方法、計画の立案などに関して、事業の課題や方向性を現場と経営陣とが広く共有する手法を確立し、その実践を社内体制の改善や、販路の拡大につなぐ方策が検討されることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 営業プロジェクトに他部門の管理者も加え 全社的に情報共有化と連携強化を図る

同社への出口支援にあたっては、まず役員と管理職で構成する「経営改善委員会」を編成し、そこで会社が抱える課題の解決に向けて全社員で取り組む方針を立てた。具体的には①販路拡大のためプロジェクトチームメンバーの選定、②販売強化商品の選定とマーケティング方法の確立、③新たな販売計画の策定と、取り組むべき3つの目標を掲げ、それぞれ実行に移した。

まず、①「販路拡大のためプロジェクトチームメンバーの選定」では、これまで営業担当者限定していた営業プロジェクトのメンバーに、営業関連部門の管理者、及び総務、工場関係、設計等の部門の管理者も加えることにした。その結果、営業担当者と内勤者の間で情報の共有化と連携の強化が進んだほか、経営陣と一般社員のコミュニケーションの緊密化や、内勤者のモチベーション向上などの成果も上がった。

### 全社員にその必要性を意識させ オリジナル商品の販売強化に着手

収益改善を図るには、粗利率の高い自社オリジナル商品の販売強化が有効である。だが、同社ではそのことを認識してはいたものの、毎日の業務の中ではそれがほとんど実践されていなかった。そこで、オリジナル商品の拡販のために行われたのが、②「販売強化商品の選定とマーケティング方法の確立」である。具体的にはオリジナル商品の特性、メリット、デメリットを全社員に周知させ、その販売強化の必要性を意識させた。同時に、オリジナル商品の販売成績優秀者に対する表彰制度を導入した。

マーケティング方法については、まずビジネスマナーを徹底させることから始めた。そのうえで顧客情報カードの作成、営業日誌の活用、訪問頻度管理の方法や、重点拡販商品の統一化などを指導し、営業社員の情報の共有化を図る

とともに、内勤社員による支援体制も強化するようアドバイスした。

### 社員のモチベーションが徐々に向上し 売上高も前年度比 24%アップの見込み

③「新たな販売計画の策定」については、従来は本社主導で来年度の受注見込みを想定し作成していたが、各営業部署が前年度の実績、今年度の見込み、及び来年度受注見込みを考慮して、それぞれ自主計画を立案する形に改めた。一方、本社の経営本部は、1人当たりの受注目標額を踏まえて、各部署の自主計画を吟味し、期待値を含めた販売目標を設定するようにさせた。また、毎月の営業会議では、各部署の管理者が営業や販売の進捗状況と目標の達成見込みを分析のうえ、発表することになった。

こうして3つの目標が実行に移された結果、社員のモチベーションが徐々に向上したこともあり、平成25年3月期の売上高は前期に比べて24%のアップ、目標額に比べて13%のアップが見込めることになった。管理職社員の役割分担と権限が明確化され、業務のチェック、フォローの必要性も理解されたことで、来期以降についても全営業部署で意欲的に自主計画の作成や目標の設定ができる体制が整った。これにより、今後もさらに経営改善が進むものと期待される。

## PROFILE

業績は支援開始の直前事業年度分

F社  
所在地/熊本県  
資本金/10,000千円  
従業員数/91名  
売上高/2,598,688千円(平成24年3月期)  
完工高/2,598,688千円(平成24年3月期)  
営業利益/ -2,361千円(平成24年3月期)

## 支援のポイント

- 社内のコミュニケーション不足が、業績低迷の原因ともなりうる。情報共有化と連携強化により、従業員と経営陣の意思疎通が図れる開かれた体制の構築を図りたい。
- 計画や目標を各部署に自主的に作成させることは、現場の意欲や責任感を高めるうえで効果的である。

# MEMO

A large rectangular box with a solid black border, containing 25 horizontal dashed lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.



## 第Ⅱ部 新事業展開

第1章 建設・設備関連

第2章 環境・エネルギー

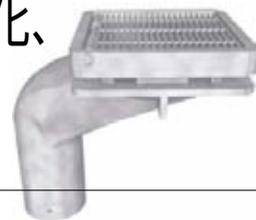
第3章 農業ビジネス

第4章 飲食・レジャー・交流

第5章 新成長市場・その他

## CASE09

ダイチ工営(株) (北海道)

積雪寒冷地仕様の「橋梁用排水ます」を実用化、  
事業戦略に沿って、販路開拓に取り組む

エリア統括マネージャー:平野陽子

## 1、経営課題

## 減少する新規橋梁工事に危機感

## 橋梁現場で積雪寒冷地向きの補修技術力を培う

ダイチ工営(株)は、平成4年創業以来、橋梁補修や補強工事並びに橋梁付属製品の卸販売を手掛け、国、道内自治体へ工事・製品納入に多くの実績を積み重ねてきた。

近年、北海道においても公共投資の縮小・抑制が続き、新たな橋梁の建築工事の発注量が激少するなど建設業を取り巻く厳しい経営環境に、危機感を持つようになった。

経営者は、売上高の横ばい傾向、橋梁の維持補修工事の施工並びに関連部材の卸・販売だけに頼っている、経営リスクが高まると考え、積雪寒冷地の橋梁現場で部材を取付ける補修技術力を培うに至った。

自前技術力による製品開発の実績を活かし、  
ものづくり分野への本格参入をめざす

北海道では、降雨や融雪時の排水機能の低下による「橋梁用排水ます」本体や関連部材への影響が無視できず、排水ますの集水部分の劣化や損傷事例が多い。

同社は、積雪寒冷地に適した「橋梁用排水ます」が、これまで製品化されず、ユーザーのニーズを満たせないことに着目し、排水ますの機能を更に高め、橋梁の長寿命化の期待に応えられるよう、新製品開発の必要性を感じた。

以上の状況から、道路橋の「予防保全」、「特に北海道においては、積雪寒冷地という地域特性」(北海道開発局 HP)も視野に、自前の補修技術力を発揮できる「ものづくり分野」へ本格的に進出することにした。

補助金の活用、販路拡大の計画作成が急務  
理解と認知が得られる営業の実践に取り組む

同社が新たな事業の柱として、「積雪寒冷地仕様の橋梁用排水ます」の製造・販売をめざすためには、下記の諸課題に取り組む必要があった。

- ①投入資金の確保
- ②道内、東北・北陸の積雪寒冷地にわたる販路開拓の拠点づくり
- ③中期的な視点に立った「経営戦略・事業推進計画」づくり
- ④設計、卸小売など受注関係先に対するいわゆる認知営業の実践等

そのため、補助金の活用も含め、経営戦略、事業計画、資金計画、販売計画を作成することが急務であった。同社は、諸課題に対応すべく、アドバイザー事業支援チームの協力、アドバイスを受けて、「積雪寒冷地仕様の橋梁用排水ます」の試作品並びに新製品の製造・販売に取り組んだ。大量生産できる木型の費用など投入資金には、地元自治体の補助金を活用した。

販路拡大にあたり、北海道内はもとより、需要の見込める積雪寒冷地の東北、北陸などに営業拠点を形成できるよう努めた。

同社の開発した「橋梁用排水ます」は、橋梁工事現場での発想を活かし、排水機能、耐荷性能、耐腐食性能に優れていることを建設コンサル、設計事務所、ゼネコン、資材卸などに理解されるよう認知営業に力を入れた。

支援期間中、積雪寒冷地仕様の「橋梁用排水ます」は、札幌市内で一部実用化に至った。

## 2. 支援計画とその成果

### 事業計画（戦略編、推進計画編）を作成、市補助金事業に採択され、事業に弾みをつける

同社は、以前から技術開発型企業への転換を模索していた。今後は上記新製品の実用化を柱として「ものづくり分野」に本格参入するため、支援チームの協力、提言、アドバイスを得ながら、中期的な視点を踏まえ、事業計画の作成に着手した。

同計画は「戦略編」と「推進計画編」の2つのパートから構成されている。

「戦略編」では、構想の背景と経緯、事業目標を設定し、橋梁補修材の開発コンセプト、技術開発の方向性、事業スキームを明示している。ものづくり分野への本格参入、実用化の諸課題、道内外にわたる販路開拓戦略が記載されている。また、「推進計画編」では、実践活動と戦略目標の設定、達成するための手立て、3カ年の推進スケジュール、計画のローリングが盛り込まれている。

同社は、事業計画の作成と並行し、平成24年度札幌市補助金「建設業等成長分野進出支援事業費補助金」に応募、採択され、ものづくり分野への本格参入に弾みをつけることができた。

### 地域の特性や取引先のニーズに考慮し、販路拡大の足掛かりを築く

積雪寒冷地仕様の規格・設計基準は、北海道開発局管内と東北地方整備局管内で異なるので、同社が開発した「橋梁用排水ます」は、既存の橋梁補修時の際、ユーザーの受注要望に見合う規格設計に努め、長寿化を目的に当該製品の認知営業を展開することにした。

その結果、同社は、主力製品（落橋防止装置）の製造並びに建設用資材販売も行っている企業（本社：東京都）の東北支店を通じ、道外の顧客向けに製品プレゼンテーション等を実施し、東北地方に営業拠点を確保することができた。

### 地元の公共工事での使用など早くも実績引き続き PFI 事業参入の可能性も探る

出口支援のもと、当該製品は、平成24年度札幌市発注の工事に使用されるなど実績を挙げている。更に補修部材市場への浸透を図るうえで必要な製品の差別化を進め、社内組織体制の強化に取り組むとともに、PL法（製造物責任法）を遵守する観点から、損害賠償保険への加入を検討している。

なお、PFI事業（公共施設等の建設、維持管理、運営等は、行政が直接行わず民間の資金、経営能力や技術的能力を活用して行う事業）の関連情報の収集・分析等も行い、当該製品による参入をめざしたが、現状のままではPFI事業の枠組みに入る可能性がないことを確認した。

今後は、行政の意向なども踏まえながら、PFI事業の関連情報収集に努め、参入の可能性を探っていく考えである。

### キーワード解説

**橋梁用排水ます**：「橋梁用排水ます」とは、排水管に接続し、橋梁上の排水（雨水や融雪水等）を橋梁外へ効率的に導き、橋面上の滞水を防止する部材である。

**予防保全**：予防保全とは、損傷などの問題が深刻になってから補修等を行う対処療法的な「事後保全」ではなく、計画的な維持管理によって構造物の寿命を延ばす考え。ライフサイクルコスト（LCC）の削減にもつながる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

ダイチ工営(株)  
所在地/北海道札幌市  
資本金/20,000千円  
従業員数/9名  
売上高/390,121千円(平成24年9月期)  
完工高/104,558千円(平成24年9月期)  
営業利益/6,841千円(平成24年9月期)  
URL/http://www.daichikoei.co.jp/

### 支援のポイント

- ユーザーの要望に見合う規格設計面のアドバンテージは、補助金の活用や事業戦略に必要である。
- 老朽化した橋梁などインフラ整備にあたり、コストを抑制できる「補修分野」、「予防保全」をめざす建設業にとっては、大きなビジネスチャンスが期待できる。

## CASE10

よるず  
萬産業(株) (神奈川県)開発15年のボード張りロボット、  
最後の問題をクリアし本格導入へ

エリア統括マネージャー:藤原一夫



## 1、経営課題

内装工事業界のリーダーカンパニーが  
開発したボード張りロボット

神奈川県横浜市の萬産業(株)は、建築内装インテリア工事の設計・施工を中心に、建築金物等の製造販売なども手掛ける専門工事業者である。関東圏の内装工事業界ではリーダーカンパニーであり、大型ショッピングモールや空港建設などの大規模工事の実績も多い。

近年、建設業界を巡り、職人不足や職人の高齢化が顕著となっている。内装工事業者として業績を伸ばしてきた同社においても、事態は深刻な状況を迎えていた。3K労働のために、若手人材がなかなか集まらない。それと共に価格競争が激しくなり効率化が求められる厳しい状況にもあった。

今後、ますます深刻化するであろう労働力不足の解消と労働生産性の向上という課題に対し、同社は一挙に解決する方法を模索した。そこで注目したのが「ボード張りロボット」の開発である。業界全体の労働環境の向上にも貢献できると考え、15年ほど前に大手ゼネコンとの共同開発に着手した。その後、ゼネコンから共同開発権を取得して、自社単独で開発を進めてきた。

重労働のボード張り工事を省力化  
職人の負担を大幅に軽減

内装工程の中で、ボード張り作業は一番の重労働である。内装工事では、クロスを張る前に、天井や壁にプラスターボード(石膏ボード)を設置する。このボードの重さは、一枚あたり約50kgもあり、職人に大きな負担を与えている。「ボード張りロボット」は、重いボードを抱え

ての高所作業の負担を軽減することを目的にしたものである。

ボード張りロボットが業界に広がれば、高齢の職人をはじめ、若年・女性労働者も作業がしやすくなる。また、業務の効率化が進むことで、受注先、発注先の双方にメリットをもたらすものと期待が膨らんだ。

ロボットの販売・現場導入で  
明らかになった技術課題と契約問題

試行錯誤の結果、3代目のボード張りロボットで、現場に十分対応できる作業能力を実現。足場の必要なしに、ボタンスイッチ操作で簡単に、素早く、きれいな仕上り作業が可能となった。

だが、ロボットは完成したものの、これを現場に本格導入させるためには、①安全性の検証、②生産性の検証、③ロボット普及という、3つの課題が残された。同社はこれらの課題を解決するため、平成23年度の当アドバイザー事業の支援を求めた。支援の結果、①については、建設機械関連法を調査し、「ロボット操作要領書」を作成。今後、オペレーター教育が行える体制が整った。②については、作業時間の計測より、職人が人手で作業するのに比べて8分の1の工数で済むことが判明。③については、2次下請けにロボットを貸与する際の賃貸借契約書を作成。トラブルリスクを低減することができた。

平成23年度出口支援完了後、製作した7台のボード張りロボットのうち1台を販売。残りの6台は大規模現場に投入された。その結果、電源仕様に係る問題と、共同開発・販売・貸与等に係る契約問題が新たに浮上した。

## 2. 支援計画とその成果

### 不安定な電源環境にも適応する工夫 電圧降下による不具合を解消

「電源仕様の改善」と「共同開発・販売・貸与等に係る契約の仕組みづくり」という高度なプロジェクトを推進するため、専門性の高い支援チームを構成した。メンバーは、技術士（電気分野）、建設機械の安全対策に詳しい中小企業診断士、弁護士の専門家4人である。

最初の電源仕様では、当初の100Vでは電圧降下による不具合が報告されていたため、共同開発メーカーの担当者にヒアリングを実施。その結果に基づいて200Vに変更し、電圧が不安定な現場でも安定した運転ができるように改善の提案を行った。

ただし、改造費用が高額であるため、当面は100V電源を安定的に供給できるよう、安定器の設置等により対応する方針も併せて取り決めた。

### 開発～販売・貸与に至る法的リスクを回避 契約書の作成により現場導入がスムーズに

現場で実際に稼働させるには、ボード張りロボットの共同開発、製造、販売、賃貸元など、他社との連携が求められる。だが、その契約にあたっては、リスクを最小限に抑えるため、複数の契約書が必要となる。具体的には、①共同開発メーカーとの「取引基本契約書」、②ロボット購入者との「売買契約書」、③ロボットを貸与する2次下請けなどと交わす「賃貸契約書」、④メンテナンス企業と結ぶ「保守契約書」など、複数の契約書を作成する必要がある。

これらの作成については、支援チームの弁護士が作成を支援した。各種の契約書は相手先との調整や、PL（製造物責任）法対策の確立などを十分に踏まえたうえで完成。これにより、ボード張りロボットの現場へのスムーズな導入が可能になった。

### 作業の安全や効率の改善に大きく貢献 3K職場から3S職場への転換を図る

今回の出口支援で、ボード張りロボットを本格導入していくための環境が整った。今後、着実に導入を進めることにより、来期以降の業績の好転が見込まれる。また、この取組を足掛かりに、外壁ボード張り作業に対応する機種開発や、ガラス板等の貼り付け機能を持つ新たな機種の開発も計画中である。

この事例は、設備や機器の開発で新規事業をめざす中小企業にとって、参考になるとと思われる。特に、開発した設備や機器を他社に提供する場合は、電気系統などの技術精度や、リスクマネジメントも考えていかなければならない。

## PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

萬産業(株)  
所在地/神奈川県横浜市  
資本金/32,000千円  
従業員数/48名  
売上高/5,152,777千円(平成23年4月期)  
完工高/5,152,777千円(平成23年4月期)  
営業利益/42,155千円(平成23年4月期)  
URL/<http://www.yorozu-sangyo.co.jp/>

## 支援のポイント

- 急速に増加かつ多様化しているリスクに備えるため、経営に損失を最小限に抑えるリスク管理の視点を取り入れる必要がある。
- 契約書の作成は、曖昧な部分を明確化して、トラブル発生のリスクを低減させることにリスク管理上の意義がある。内容に不備や漏れがないよう、弁護士に作成を依頼するのが望ましい。

## CASE11

(株)川上製作所 (新潟県)

木製サッシの規格化・標準化を推進、  
量産化を実現し、市場拡大を狙う

エリア統括マネージャー:大橋克己

## 1、経営課題

木製サッシづくりにこだわる老舗企業  
トップ企業として業界を牽引

新潟県村上市の(株)川上製作所は、大正3年の創業で、近く100周年を迎える建具製造の老舗である。学校・JR・公共施設・住宅等の木製外部建具・内部建具の製造販売を行う企業として実績を積み上げてきた。また、同社の代表は、一般社団法人日本木製サッシ工業会の会長を務めており、業界代表としても、木製サッシの普及に努めている。

木製サッシは、現在主流となっているアルミ製サッシに比べ極めて高い断熱性能を有するうえ、木のぬくもりが癒しを与えてくれる。だが、木製の窓枠は欧州では一般的であるのに、日本では、ほとんど普及していない。そのことを残念に思っていた同社は、個人の邸宅や幼稚園、介護施設などの「特殊建物」をターゲットとすることで木製サッシの普及に取り組み、一定の受注実績をあげてきた。

受注生産のため高価格であるが  
環境社会に向けて利点も

木製サッシの市場規模が、アルミ製に比べて小さい最大の原因は、その価格にある。木製サッシには標準規格が存在せず、ほぼ100%が受注生産であるため、価格はアルミ製の5~6倍と高価で、その結果、市場も富裕者層や一部の公共施設などに限られてしまっている。現状の価格のままでは、爆発的な売上増は期待できない。

しかし一方で、期待に繋がる動向もみられた。木製サッシは、断熱性能が格段に優れ、冷暖房費を削減できるほか、アルミに比べ、製造時の

消費エネルギーも少ないため、環境負荷も小さい。現代社会がめざす環境調和型のコンセプトに見事に合致している。さらに、公共建築物等木材利用促進法の施行もプラス要因となり、高規格の住宅や学校、福祉施設など、限られた分野ではあるが注文が増えつつあった。

木製とアルミとの複合サッシで  
活性化への道筋を見いだしたい

ユーザーの「木」に対する長所と耐朽性に関する懸念が交錯する状況について、同社が打聞策として試作したのが、外枠をアルミ、内枠を木製にした複合型木製サッシである。これは同社が考案した「木の断熱性」と「アルミの耐久性」、それぞれの素材の強みを組み合わせ持ったハイブリッド製品である。同様の製品は他社にもあるが、サッシ枠は「アルミ」+「木」、扉は「木」+「アルミ」+「木」で構成される独自のハイブリッド方式が大きな特徴の製品である。

まず、この複合木製サッシを量産化することによって、アルミ製サッシとの価格差を縮小すると同時に、さらに公共構造物等へ利用を働きかけていく。これが同社の考える木製サッシの市場活性化シナリオである。

そのためには、まず木製サッシの規格化・標準化が大前提であり、その実現が、低価格でサッシを提供できるかどうか、ひいては事業の成否を分けることになる。

しかし規格化・標準化は、技術、法制度、予算等に絡む事業であるだけに、その実現は容易ではない。そこで、専門家にアドバイスを請うべく出口支援を受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 木製サッシの利用拡大を図る 3つの目標を設定

支援計画は、規格化・標準化による木製サッシの大量生産を実現し、さらに公共構造物等への利用拡大を図ることに焦点が絞られた。

具体的には、①木製サッシ（アルミとの複合サッシ）の規格化・標準化の検討、②製造設備の増強、③公共構造物用引違い窓の開発を支援目標に設定、の3つである。

いずれも同社の事業に関わる取組であるとともに、木製サッシ業界のゆくえを占うプロジェクトともいえる。

### 業界全体の標準規格化により 民間・公共部門の利用拡大をめざす

第一の木製サッシの規格化・標準化は、これまでは難しいとされてきたが、近年の国産材の利用促進や公共建築物の木造化の流れによりその可能性は急速に高まっている。

本計画では、こうした追い風を活かすべく、木製サッシの標準規格の設定に向けた調査を実施した。まずは、流通している多数の住宅サッシを調べ、有効な規格寸法を抽出。それを基に、既存の規格との互換性や製造効率を考慮して、一般社団法人日本木製サッシ工業会としても標準規格化が進められるよう情報を整理した。

また、公共建築物での利用を拡大するため、現行の「木造建築工事標準仕様書」を精査し、木製サッシを屋外でも使用できるように改訂方針を検討。工業会から国土交通省への意見具申するタイミングで改訂（案）を提示した。

併せて、新潟県内の公共工事における新技術のデータベース化を推進する「Made in 新潟」への登録申請も準備。県内外の官公庁や民間企業への周知に努めた。

### オートメーション化による 大量生産向けの製品開発

第二の製造設備の増強に関しては、入口支援の段階で経営革新計画の承認を受けていたため、金融機関との調整は順調に進み、出口支援開始直後に設備投資が実施された。現在、新規雇用者2名が加わり、工場のオートメーション化を進めている。

第三の公共建築物用の引違い窓の開発では、NICO（公益財団法人にいがた産業創造機構）の「ゆめづくり助成金」の交付を受け、ハイブリッド引違い窓の研究開発が行われている。

今回の支援が、木製サッシの大量生産の一里塚となったことは間違いない。今後の取組によって、同社のみならず、木製サッシ業界全体が活性化することが期待されている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)川上製作所  
所在地/新潟県村上市  
資本金/10,000千円  
従業員数/12名  
売上高/107,859千円(平成23年4月期)  
完工高/107,859千円(平成23年4月期)  
営業利益/ 4,403千円(平成23年4月期)  
URL/http://www.joy-wood.co.jp/

### 支援のポイント

- 規格化・標準化が市場拡大に繋がることもある。そのために業界団体や監督官庁に働きかけることも重要な取組である。
- 商品開発や新規事業を成功に導くには、時流を的確につかみ、その流れに沿うことが不可欠である。

## CASE12

(株)中西鋼機 (福井県)

# 高速道路の防護・遮音柵の技術を応用し、 積雪でも壊れない獣害防止柵を開発

エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### 近隣農家からの相談をきっかけに スタートした新事業

福井県敦賀市の(株)中西鋼機は、鋼構造物工事業の専門企業である。昭和54年の創業以来、官公庁や高速道路会社から、道路の防護柵や遮音柵の設置工事を請け負ってきた。

しかし、「今後は、従来のような規模では公共工事の受注が見込めない」との判断から、4年ほど前から、鋼構造物工事業に依存しすぎない、事業のあり方を検討、その結果の一部は長期経営計画としてとりまとめてきた。

その計画で、今後の売上を支える鍵と位置づけたのが、獣害防止柵、工事用品などの販売・リース事業、宅地分譲などの新規事業であった。獣害防止柵とは、鹿、猪などの野生鳥獣の進入を防ぐ金網状の柵のこと。もとは近隣農家から依頼を受け開発したものであったが、同社製品はパネルになっており取り外しが簡単であること、また耐久性や耐食性がすぐれていることなど、高速道路の防護柵工事技術を応用した高いクオリティをもっており、最も事業化の可能性が高いと思われた。

### 獣害被害←→放置耕作地の増加 という連鎖を打ち切りたい

近年、中山間地域では、野生鳥獣による被害が深刻化している。農作物の被害額は約226億円(平成23年度)。その8割が獣類、2割が鳥類である。被害が増加している一因は、耕作放

棄地の増加。獣害の被害で農家の意欲が低下して耕作放棄地がさらに広がり、獣害の増加に拍車がかかるという悪循環を生んでいる。

平成20年には、各市町村に被害防止の取組を求める法律も施行されていることから、各市町村の獣害対策関係部署で一定のニーズがあるはずであり、そしてもちろん当事者である農業従事者も顧客として想定された。

### 販促活動の必要性を痛感するも 必要な人材・ノウハウが不足

販売に先だって、設置が想定される中山間地域における積雪に対する強度実験を行うなど、獣害対策の実証データを収集。また、防止柵の設置によって農産物の収穫が増加した場合を想定し、これを活用した6次産業化(加工・流通・販売等)の検討をはじめた。

しかし、販売体制の整備にあたっては、営業スタッフの不足がネックとして立ちはだかった。

人材不足を補うために、ホームページを活用した販促活動を進めようと、その見直しにも着手した。だが、同社にはこの分野についてのノウハウがほとんどなく、魅力的なサイト構築は難しかった。また、購入者が自ら防止柵を施工できるよう、わかりやすく、PL(製造物責任)法にも対応した取扱説明書を作成する必要があったが、こちらも専門知識を持つ人材がおらず、その制作も課題となっていた。

## 2. 支援計画とその成果

### 各市町村の獣害防止柵の基準など まずは状況把握が必要

本件では、その限られた営業体制で、いかに効果的に獣害防止柵を販売するか、その方法の検討に重点が置かれた。

防止柵には網が使われている。網はその規格一つとっても、網目の大きさ、強度、網の高さ、網の種類など、市町村ごとに認定基準が異なっており、事前に収集が必要な情報は多岐にわたる。そこで、想定顧客である各市町村の獣害対策担当者にはアヒリングし、各地の獣害対策の実情や施策などの関係情報の収集を真っ先に行った。そこでの情報を踏まえて販売戦略をまとめることが支援目標の一つとなった。

また、アヒリングで聞くことのできた既設の防止柵への不満や要望の声は、本商品の差別化を検討するうえでよい参考となった。例えば、他社製品は積雪の重みで損壊することが多いが、同じ条件で同社製品を実験し、十分な耐久性があることを証明できた。その結果は人づてに伝わり、後日、県外の工事業者から問い合わせの電話もかかってきた。

### Webによる情報発信の拡充とともに 社内の受注体制も強化

一方、受注拡大に大きな役割を担う商品紹介用 Web サイトの改善にも着手。キーワード検索機能の追加、YouTube を利用した商品紹介用スライドショーの公開などを実施。Google の検索順位や閲覧率が大きく向上し、翌月には、メールや電話での問い合わせも増加した。

Web を通じた情報発信の拡充にあわせて、社内の対応力の強化にも努めた。各地自治体でのアヒリング結果を社員全員が共有し、電話やメールの対応やプレゼン方法を協議した。さら

に、Web サイトの全ページを読み込み、問い合わせに適切な対応ができるように勉強会も実施した。その結果、業者との商談が増加、また2市町村からの設計依頼が受注に結びつく実績が生まれた。

### 農業従事者との連携を活かし スイーツ開発をめざす

また、獣害防止柵により増える農作物を見込んで、将来的に6次産業化振興を図る実証実験も推進した。

これは獣害防止柵を設置した梅農家に協力をおおぎ、収穫量が増加した分の梅で、付加価値の高いスイーツ開発に取り組もうというもの。試験的に行った今回の生産では、食品会社の協力を得て、濃厚な梅ゼリーを完成することに成功。なお、この実証試験に PL 法を専門とする中小企業診断士が参加したことで、PL 法に対応した組立マニュアル作成の課題も解決できた。

このように、同社の保有する技術やノウハウを地域に活かしつつ、地域にも貢献できる地域密着事業は順調なスタートを切った。今後は、販促や情報の定期的更新など情報発信に力を入れながら、獣害に悩む多くの市町村の要望に応えられる事業に発展させていく予定である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)中西鋼機  
所在地/福井県敦賀市  
資本金/22,000千円  
従業員数/9名  
売上高/525,938千円(平成23年4月期)  
完工高/275,085千円(平成23年4月期)  
営業利益/10,625千円(平成23年4月期)  
U R L/http://www.inoshishi-saku.jp/

### 支援のポイント

- 顧客のニーズを把握し、ニーズに対応した製品やサービスを提供することが、販路開拓に求められている。顧客の声を収集する方法は、マーケティングと製品開発を連動させる点で有効である。
- Web サイトを開設しただけでは売上効果はあがらない。検索エンジンで上位表示されるための対策手法や、問い合わせ対応力を強化してはじめて受注の可能性が高まる。

## CASE13

新栄電気工業(株) (京都府)

# 夜でも避難所で電気が使用できる！ 本業の技術を活かし新蓄電システムを開発



エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### 避難所は蓄電システムがないため 夜間に電気を利用できなかった

京都市の新栄電気工業(株)は、昭和37年創業の電気設備工事を主力事業とする企業である。持ち前の高い技術力により、商業ビル、マンションをはじめ、学校、工場、戸建住宅など、様々な電気設備工事に対応してきた。

だが近年、公共工事と民間工事(売上比6対4)の両方の売上が減少傾向にあることから、収益基盤の拡大・強化をめざして太陽光発電などの新規事業にチャレンジ。平成23年には「災害停電時の蓄電システム」の事業化を検討するようになった。

同社がこのシステムに着目したきっかけは、東日本大震災である。当時、避難所の中には、太陽光発電装置がついた建物もあったが、その大半に蓄電システムがなかったため、夜間に電気の利用ができなかった。もし、避難所に太陽光発電装置と蓄電池を組み合わせたシステムを導入できれば、昼間発電した電気を夜間に利用することが可能になる。

特に同社のある京都府では、小学校の太陽光発電の設置割合が高い。もともとある太陽光発電装置に蓄電システムを加えるだけなので、比較的安価にシステムを提供できることも、実現に向け大きなプラス材料になると考えた。

### 小型発電機との連携を可能にした 太陽光発電と蓄電システム

災害停電時の蓄電システムの開発において、同社がこだわったのは、「安く提供すること」

である。すでに大手メーカーから、避難所や防災拠点向けの太陽光発電と蓄電池を組み合わせたシステムが発売されていたが、高額のためあまり普及が進んでいなかった。そこで同社は、汎用品の組み合わせや、必要な機能を特化させることで、蓄電システムの低コスト化に成功した。

このシステムの大きな特徴は、自家用発電機などの小型発電機との連携が可能なことである。既存のシステムは、夜間や日照不足で発電量が不足する時に、必要電力量を賄うことができないが、本システムであれば、小型発電機から補充充電できる。停電と日照不足が重なっても十分な電力を長時間まかなうことが可能となっている。

### システムは開発したもの 見込み客へアプローチができず

同社が開発した「災害停電時における防災用電源供給(蓄電)システム」は、平成23年度に京都府の経営革新計画として承認され、建設業新分野進出支援事業の認定を得ることができた。

次なる課題は、マーケティングや営業活動をどう進めるかである。このシステムの開発の中心を担っている経営者と常務は技術者であり、また、本業と異なる顧客層であることから営業ノウハウの蓄積もほとんどない。そのため、導入見込み先である、学校・保育所・医療・福祉などの施設や避難施設に対して、どのようにアプローチしてよいか分からず、具体的な販促・営業戦略を立案・実行できない状況にあった。

## 2. 支援計画とその成果

### 関係部署へのヒアリングを重ね 事業の売り込み方法を模索

今回の防災用電源供給システムは、既存システムに比べて価格が比較的安く、他機器との接続性など機能面でも優れている。また、同社の専門である電気設備工事技術が十分活かされている取組でもある。こういった本事業の長所を活かして事業を進めるためには、マーケティング戦略を構築し、実際に販売推進につながる営業手法を確立することが不可欠であった。

そこで、ターゲットとなる各種施設のニーズ把握のため、保育・教育系施設や医療・介護系施設を対象にヒアリング調査を実施。結果として地方自治体へ導入するには、避難所整備の提案として実施することや、設計段階から提案し参画することなどが有望だと判明した。

いずれも防災担当部署に対しては、日常的に本システムの必要性、有効性、優位性等を直接訴えていくことが有効だと思われた。

### 見込み施設や官公庁との交流が 今後の施策のヒントに

次の支援目標である、提案営業手法の確立については、医療・介護系の施設、保育・教育系の施設それぞれの提案書の作成を計画。その立案の過程で導入見込み施設の方々と関係する官公庁担当者とも知己を得ることができ、そのなかから、システム普及のためのセミナー開催、Web サイトへの掲示、事業計画に基づいた組織・要員体制の構築、蓄電システムの改良等、自社

だけでは気づくことがなかった、今後、取り組むべき多くのアクションを教えられることになった。

また、他企業とのマッチングも実現目前であることに加え、京都府の各種支援制度、助成金にも、採択されることが決定し、事業に追い風が吹き始めている。事業は思ったより早く進展し、近く成果に結びつきそうな勢いである。

### 社会に必要性を訴える広報・宣伝活動が 普及のための次のステップ

本システムは、社会的に有用な技術であることに間違いはないが、現時点では、まだ世間にはあまり知られていない事業である。今後、普及を進めるには、認知度を一層高めると共に、その必要性を社会に広く啓発していく姿勢も求められるだろう。

そのため今後は、中長期的な広報・宣伝活動の具体的な実施計画を策定することが重要であり、その活動に応じた資金投資も確保していけると、普及が早まると思われる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

新栄電気工業(株)

所在地/京都府京都市

資本金/20,000千円

従業員数/10名

売上高/149,413千円(平成23年6月期)

完工高/149,413千円(平成23年6月期)

営業利益/ 343千円(平成23年6月期)

URL/<http://www.asahi-net.or.jp/mm8k-okmr/>

### 支援のポイント

- 公共調達に係る入札制度や補助事業等は、そのプラスマイナスを見極めて、有利に展開できる方法を選択することが必要。
- 今まで世の中になかった製品を普及させるには、時間と資金をかけて啓発する広報・宣伝活動が必須である。

## CASE14

(株) 田野工務店 (兵庫県)

# 豪雪地域の高齢者世帯も安心、 雪おろしの不要な住宅屋根融雪装置を開発

エリア統括マネージャー：高槻仁志



## 1、経営課題

### 雪下ろし作業の担い手不足に悩む 高齢化・過疎化が進む豪雪の町

兵庫県香美町は、冬場の積雪が2mを越える、県内でも有数の豪雪地域として知られている。また65歳以上人口が33%、65歳以上のみ世帯が8%（平成22年度国勢調査）と、高齢化の進行が顕著で、さらに過疎の問題も抱えている。

そのため、住民たちは冬になるたびに雪下ろし作業の担い手不足に悩まされており、業者に外注せざるを得ないケースが多い。創業45年、同町で公共土木工事と住宅建築工事を担う(株)田野工務店も、毎年冬になると雪下ろし作業の依頼を受けているが、その件数は雪が多い年には100件近くにもなり、同じ時期に集中するため対応しきれないこともあった。

### 地域の不便・不安を解消することに着目 住宅屋根融雪装置の開発に取り組む

(株) 田野工務店は、公共工事での収益確保が困難になったことから、住宅リフォーム工事を中心とした民間住宅建築工事の強化に取り組んでいた。その成果は徐々に上がりつつあったが、さらに民間分野を強化していくためには、地域社会とのより緊密な関係を構築していくことが課題と考えていた。長年地域で建設業を営んできた同社は、地域密着型の新規事業を展開することで、本業である建設業との相乗効果が得られると期待していた。

新規事業として確立すべく、具体的に進められていたのが、毎年地元住民にとって切実な問題となっている、雪下ろしの担い手不足を解消する住宅屋根融雪装置の開発であった。この装

置は地域にある豊富な水資源が比較的容易に利用できることに着目して考案された、温水を屋根に噴霧して雪を溶かすシステムである。降雪後の状況に応じて随時運転しても融雪効果が得られるため、一般的な融雪装置のような積雪前から連続運転する必要がなく省エネ性が高い。また設備機器が一般に流通している給湯器や噴霧装置で構成できるため、簡易かつ廉価にシステムを構築できる、などの特長を備えた融雪装置として、実用化をめざしていた。

### 開発が担当者本位で進められていたため 市場調査や製品開発などが不十分

ところが、融雪装置の開発はもっぱら担当者本位で、市場規模や事業の収益性などをほとんど考慮することなく進められていた。消費者のニーズを把握したり製品価格を決定したりするためのマーケティング調査、商品の性能や安全性を評価するための試作及び実用化試験、さらに事業計画の検討と、いずれもが不十分であり、そのために、事業の採算性や実行体制が曖昧になっていた。

本業についても、新規事業に進出する基盤を整えるために、既に策定されていた経営改善計画を再検討し、会社全体として収益と財務の構造を改善する必要がある。だが、その取組は目先の完工高増加にのみにとらわれ、材料費や外注費の削減など費用構造の抜本的な見直しがおろそかになっているなど、十分な改善効果が表れない状況が続いていた。

## 2. 支援計画とその成果

### 他地域の先事例に学び

#### 社外の視点からも事業化のプロセスを検証

融雪装置の開発は、高齢者を中心とした地域住民に暮らしの安全・安心を提供することであり、建設業の本来の役割である地域生活の担い手という原点に立ち返るうえでも大変有意義である。これを地域の要請に十分応える事業として確立するために、社内からだけでなく、社外のさまざまな視点からも、事業化のプロセスを俯瞰し、検証してみることにした。

まず、開発のハード面について、すでにある類似の事例に学ぶことにした。「福井県雪対策・建設技術研究所」が、温水噴霧方式の融雪装置の実用化に向けた研究、及び社会化実験の実績を重ねていることを知り、支援チームのアドバイザー、社長、開発責任者である常務の3名で同研究所を訪問、主任研究員と面談した。これによって、融雪装置開発のうえで有益なアドバイスを受けられ、今後も情報提供等、同研究所の協力が得られることになった。

### ヒアリング調査で顧客のニーズを探り

#### 事業計画や技術面での検討に反映

次に、同社が雪下ろしサービスを提供している地域住民を中心に巡回ヒアリング調査を実施した。毎年雪下ろしを必要としている人たちの要望を明らかにし、それを製品に反映させるためである。設備費用や運転費用について尋ねたところ、設備費用は数十万円程度に抑えることや、運転費用は雪下ろし1回分の費用程度（数万円）が望ましいことなどが明らかになった。

それでもこれらの費用の負担は、特に高齢者にとっては容易ではない。調査の結果、装置の運転や維持補修の方法をより簡易にしたり、融雪機能以外の機能を付加したりするなど、顧客に対し設備投資への抵抗感を軽減させるための工夫が必要であることも判明し、これらについてさらに技術的な検討を加えることにした。

以上の結果を踏まえ、改めて融雪装置の実用化に向けた開発、販路開拓の取組がスタートした。兵庫県「建設業新分野進出支援事業」の認定を受け、開発資金の助成も得られた。

しかし、今回の検証や調査の結果を製品に反映させるためにはかなりの時間が必要である。そこで、比較的早期に収益が見込める新規事業として、獣害防止柵の販売事業を検討することにした。これも融雪装置の開発と同様、地元で農業従事者が多いことから着想した、地域密着型の事業である。アドバイザーとともに社長、及び常務が福井県にある獣害防止柵の製造元を訪ね当該企業の専務と面談、兵庫県内で当該企業製品を販売することについて合意を得た。

### 従業員全員参加の経営戦略検討会議を実施 本業の経営改善計画も抜本的に見直し

本業である建設業についても、収益力向上を図ることを目的に従業員全員参加の経営戦略検討会議を実施、そこで明らかになった課題の解決策を反映させ、抜本的に見直した経営改善計画を確立し、早速それに沿った行動を開始した。

今回の支援では、新規事業分野における製品開発から、ターゲットとなる顧客像の設定に至るまで、一連の活動の方向性が定まり実施計画を明確にすることができた。今後は実施計画が進むにつれ、その有効性を随時評価、検証し、修正していくことが必要である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)田野工務店  
所在地/兵庫県美方郡香美町  
資本金/20,000千円  
従業員数/22名  
売上高/667,578千円(平成23年6月期)  
完工高/667,578千円(平成23年6月期)  
営業利益/ 3,140千円(平成23年6月期)  
URL/http://www.kabutano.com/

## 支援のポイント

- 地域が抱える問題の解決を図る事業に進出することで、建設業の本来の役割である「地域生活の担い手」という役割との相乗効果が期待できる。
- 新製品の開発が、担当者の主観的な判断で進められていることがある。顧客本位の商品を開発するためには、客観的に俯瞰する視点が必要である。

## CASE15

(株)マルハ外装 (広島県)

# 塗装・防水の専門業から「総合住産業」へ、 ショールームを通じた情報発信にも取り組む

エリア統括マネージャー:黒江正行

## 1、経営課題

### 専門工事業者が安定受注の確保をめざし 下請け主体から元請け主体への転換を実現

(株)マルハ外装は、平成9年に創業し、広島県東広島市を中心に、民間向けの塗装・防水工事を主力事業とする企業である。創業して7～8年目までは総合建設業の下請けを主体とする業態であった。だが、下請けの場合、営業経費がかからないというメリットはあるが、仕事量の変動が激しく、工事単価の下落など不安定要素が大きい。同社は安定した受注を確保するためには、やはり元請け主体の経営スタイルに転換したいと考えていた。

そこで、リーマンショックを挟んだ約3年間、徹底した地域密着で元請化をめざす活動を進めた。空き時間を活用して行うパンフレットのポスティング、足場に乗って分かりにくいところまで見てもらう現場見学会など、“地元のプロの仕事”をアピールする営業活動に、社長以下の全員で粘り強く取り組んだ。

その努力が実り、元請工事の比率は75%まで高まった。残り25%は下請工事であるが、従来の元請業者とも良好な関係を保ち、地元の業界の中で、同社は一定の地位を固めつつあった。

### 建物全般に関する顧客の要望が増え 内装リフォームなどへの対応も開始

しかし、元請け中心の経営スタイルに転換することができたものの、塗装・防水工事は一つの建物で10年に1回の施工が一般的であり、安定受注の維持には限界がある。また、冬や梅雨の時期などは、仕事が極端に少なくなる。その対策として、同社は新分野への進出が必要で

はないかと考え始めていた。このことは、売上総利益率が徐々に低下していたこととも無関係ではなかった。

幸い、元請工事の比率を高める取組を進めたことで、工事を受注した顧客から徐々に内装リフォームや住宅設備など、塗装以外の工事についても相談を受ける機会が増えていた。そこで、それらの相談案件を他社に逃がさないよう、同社では2年前より建物全般のリフォームや設備についての要望に応える業務を開始した。塗装・防水工事以外の案件については協力業者との連携を図り、外注で対応する体制を整えた。さらに、社長が取得した宅地建物取引主任者資格を活かし、平成23年秋には不動産業を開業。中古物件の売買、リフォームの提案を中心に営業を始めた。

### 「住」のワンストップサービス確立を決意 「総合住産業」への転換を目標に据える

このように、徐々に新たな取組を進めていった同社は、塗装・防水の外装工事業から脱却し、「総合住産業」に業態転換することを目標に据えた。建物オーナーの「住」に関する全ての要望に対応する、設計、建築、設備から不動産に至るまでの、ワンストップサービスを確立しようというのである。そのためには、どのような課題を、どのような手順で克服していけばよいのか、その具体策を求めて、同社は経営戦略アドバイザー事業に申込み、専門家による支援を受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 業態転換を成功させる原動力は企業風土 研修を通じ社員の意識を改革

業態の転換を成功させるためには、それを成し遂げようとする企業風土が醸成されていることが不可欠である。この点に関して、同社では新たな業態に対して社長の士気は高いが、社員については低調であるように見受けられた。

そこで、支援チームのアドバイザーによる意識改革のための研修を、社長と全社員を対象に複数回実施した。研修の場では事業の方向性や戦略案を、社員と目線を合わせ検討。社員のモチベーションは非常に高まった。

研修を通じて社員から出された提案は、事業を展開していくうえでの重要な指針である。それらは、支援チームが行った市場調査の分析結果とともに、実行可能な事業計画である「経営戦略実行シート」の中に反映させた。

### 長いスパンで潜在顧客を新規顧客に ショールームを開設

新たな事業において、顧客への情報提供の“場”づくりは、成否のカギを握る非常に重要な取組である。しかし、同社の社屋は場所がわかりにくいうえ、ショールームもないなど、顧客に対する情報発信力の面でかなり劣っていた。支援チームは同社とともに、交通が便利な場所への、ショールームを備えた魅力的な新店舗の開設について検討に取りかかった。

同社の近隣には、競合大手各社がリフォーム店舗を構えており、いずれも展示品や商談室などが充実している。ゆえにこれから進出する同社にとっては、それら他社との差別化を明確にすることが絶対条件である。そこで、思い切ったリフォームの直接的な訴求からは離れ、販促イベントを工夫して、リフォーム決定権の強い主婦層（潜在顧客）を中心に集客できる店舗を

工夫することにした。具体的には外装工事やリフォーム、不動産関係の情報を提供するショールームに、キッチンスタジオやセミナー会場を併設。定期的に料理教室や各種セミナーを開催することにした。料理教室などの参加者は、店舗に足を運ぶうちに、ショールームを見学することがあるはずだ。将来、家のリフォームを考えた時に声をかけてくれることも大いに期待できる。つまり、この取組は、長いスパンで結果を得ようとする販促イベントなのである。

この新店舗は、「マルハビレッジ」と名付けられ、グランドオープンする予定である。

### 社員のモチベーション向上も狙い 4年後の売上目標を大幅に上方修正

「総合住産業」への業態転換は中小建設業にはハードルが高く、まして同社のような専門工事業者であれば多くの課題を克服しなければならない。しかし今回、社員の意識改革と新店舗の設置を中心に実施された支援により、業態転換完成に向けての目途を立てることができた。内装工事の売上高を、支援により前期比で45%アップさせる目標を立てていたが、それもクリアできる見込みである。

そこで同社は、平成28年9月期の売上目標を、社員のモチベーション向上も狙って、当初設定した4億5,000万円から8億円に変更。今後右肩上がりに発展していくことをめざしている。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)マルハ外装  
所在地/広島県東広島市  
資本金/10,000千円  
従業員数/12名  
売上高/260,494千円(平成23年9月期)  
完工高/260,494千円(平成23年9月期)  
営業利益/1,011千円(平成23年9月期)  
URL/http://www.gaiso.co.jp/

### 支援のポイント

- 建設業では、特有の企業風土が社内に根強いことから、新たな試みへの取組が進まないことがある。社員の意識改革は、避けては通れない課題である。
- 成果を得るまでに時間がかかるが、新規顧客の掘り起こし策として、あえて直接的な訴求から離れ、「潜在顧客」をターゲットに内容を工夫したイベントを定期的開催する方法がある。

## CASE16

(株)建築工房零<sup>ぜろ</sup>(宮城県)

# 「地球と暮らそう」という理念のもと 再生可能エネルギーを使った 環境事業に着手



エリア統括マネージャー:高橋雅裕

## 1、経営課題

### 伝統工法による家づくりが支持され 本業の住宅関連業が拡大

(株)建築工房零は、100%国産の木材を手刻みで加工し、日本伝統工法・木組みの家づくりを行っている地域密着型の工務店である。

同社の住宅は、(財)住宅産業研修財団が主催したコンペティション(第7回「真の日本のすまい」提案競技【平成22年開催】)において、応募総数114点の中から最高賞にあたる国土交通大臣賞を受賞する等、高い評価を受けている。

また、顧客からも、住宅建設における独自の工法に加え、顧客それぞれのライフスタイルに合致した家づくりと真摯に取り組む姿勢が高い支援を受けている。

同社が建設する住宅は、一組一組のお客様に対してオーダーメイドのコンセプト・設計を丁寧に提案していることも特徴の一つ。例えば、家族が集える広いスペースのベランダを設置した「夜空を仰げる家」、天然木をふんだんに用いたやすらぎの空間に土間風の通路を配した「食と農の家」といった住宅を提案し続けてきた。

同社の家づくりに共感する人々は着実に増え、さらには、防災や地球温暖化に対する地域住民の意識の高揚により、安全性や環境との共生に対するニーズも伴って、平成25年9月期の決算では、過去最高の売上高を計上する見込みとなっている。

### 「地球と暮らそう」の経営理念を 広げるために環境部門を立ち上げ

同社では、経営理念として「地球と暮らそう」というテーマを掲げているが、この理念を実現

するために設立したのが環境部門である。同社では、環境に貢献する事業を推進することで経営理念を高いレベルで実現できる、また、そこで培ったノウハウを本業の建築にも応用できる、と考えている。

環境部門の具体的な事業として想定したのは、バイオマス、太陽熱などの再生可能エネルギーの活用提案である。将来的に、環境部門を建築・リフォーム事業と並ぶ主力事業に育てていきたいと考え、専任社員として1名を配置した。

### 担当者と経営者に負担が大きすぎ 思ったように前進できず

専任社員といっても他部門との兼務であり、環境部門だけに注力することは難しい。加えて本業の住宅建設部門の業務が増加していることから、担当者や経営者に過度な負担がかかり、環境部門を思うように推進させることができなくなってきたという問題が生じてきた。

現在の社内体制のもとで環境部門を本格的に軌道に乗せていくには、既存事業と新規事業のバランスを考えなければならない。そのためには、基本計画の策定が必須である。この計画に基づき、その時々で必要となる施策を継続的に行うことで事業は成長していく。

しかしながら、同社では環境事業のノウハウを十分に有していないため、自力で戦略を立案することはできなかった。今後、無理のない形で環境部門を主要事業に成長させていくため、当アドバイザー事業の支援を求めた。

## 2、支援計画とその成果

### チャレンジ精神は旺盛なものの 組織の成長が追いついていない状態

出口支援にあたっては、中小企業診断士2名が担当した。同社は新規事業に果敢にチャレンジする企業精神を持っているが、本業が好調なこともあり、組織の成長が追いついていない状況にあった。組織の成長に合わせて環境部門を堅実に拡大させるには、「中長期」の視点に立った基本計画の策定が求められる。特に同社では、環境部門を林業における持続可能な環境づくりと位置付けているため、長期的な視点から事業をチェックすることが重要である。基本計画の策定を怠ったまま新規事業を進めれば、進捗が滞ったり、時には、経営の足を引っ張ったりすることにもなりかねない。

基本計画が作成されれば、社内における新規事業のポジショニングや、既存事業との連動をどのように行うのかも明確になる。

### 現状の環境部門の状況をヒアリング 顧客ニーズや営業スタイルが明確に

支援は、中長期の基本計画を立案するため、まず環境部門の事業概要についてヒアリングを行うことから始まった。環境部門は、同社としても経験や知識が少ないため、各種の再生エネルギー施策の情報を収集、関連法規を確認した。再生エネルギーは、国の重要な政策であり、さまざまな法規が存在する。環境部門を育成する初期段階で全容を把握するのが賢明である。

これらの情報をインプットしながら、基本計画の立案を行った。その結果、これまではあいまいだった顧客ニーズを明確化することができ、お客様のニーズに即したソリューション営業を行うための方向性が固まった。

### 現段階では環境部門を付帯事業にとどめ 将来的に独立をめざす

基本計画を作成したことで、新規分野である環境事業を将来に向けてどのように成長させていくかが明確になった。

具体的には、現段階では環境部門を付帯事業にとどめ、将来的に独立させていく方針をとることになった。初期段階では、建築・リフォームの既存事業の顧客に環境部門のサービスを提案していく営業施策を明確にした。

この基本計画の路線を守ることで、経営者と担当者に過度な負担をかけることなく、環境事業を着実に育てていくことが可能になる。

今回の事例は、限られた経営資源のなかで、既存事業と新規事業をバランスよく進めていくための方向性を示した好例となるだろう。

ただし、今回はあくまでも基本計画を作成したに過ぎない。今後、同社が環境部門を独立部門にまで成長させていくには、現在の組織体制の大胆な改編も求められるのではないかと思われる。これを実現するには、専門家による総合的かつ技術的な助言が必要と思われる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)建築工房零  
所在地/宮城県仙台市  
資本金/20,000千円  
従業員数/17名  
売上高/605,716千円(平成24年9月期)  
完工高/605,716千円(平成24年9月期)  
営業利益/ -5,907千円(平成24年9月期)  
URL/http://www.zerocraft.com/

### 支援のポイント

- 既存事業の延長線上で新規事業を考えると、知識・経験不足からリスクが伴う。経営資源が十分に整っていない中小建設業の場合、まずは、現状把握と市場調査から着手すべきであろう。
- 新規事業を強引に進めようとすると、本業の足を引っ張りかねない事態に陥りかねない。従業員に過度な負担をかけない形で事業を成長させていくために、しっかりとした中長期計画の立案を。

## CASE17

(株)タカノ (栃木県)

植物系廃棄物のブリケット(人工薪)を使い、  
エネルギーの地産地消をめざす

エリア統括マネージャー:矢口季男

## 1、経営課題

新しい事業分野として  
造園で発生する植物ごみに着目

(株)タカノは、それまで食材宅配会社に勤めてきた現社長が、平成2年、父親の事業を継いで創業した企業である。その後、地元の造園・土木工事を中心に安定した業績を積み上げてきたものの、約10年前から公共事業が減少、取引先の会社も相次いで倒産に追い込まれていった。このような市場環境が、今後、劇的に好転することは期待できない。そこで同社は「このままの状態では土木業を続けるのは難しい」と判断、環境分野への展開を考え始めた。

新分野を考えるにあたって、造園業を営む同社が最初に注目したのは、植物系廃棄物を活用することであった。造園業では、植木の剪定や伐採で植物のごみが大量に発生する。これらを使う事業を立ち上げれば原料を継続的、かつ廉価に確保できる。しかも造園業者にとっては、年間数百万円にも及ぶ植物系廃棄物の処分費用が不要となるメリットもある。

そこで同社は、自前で収集した植物のごみを収集し、堆肥に加工する研究を始めた。特に同社のあるさくら市は、水田地帯の広がる農業が盛んであるため、近隣の農業関係者や関係団体に交渉をすれば、堆肥の販売ルートの開拓ができるという読みもあった、さらに大型の設備投資や高度なノウハウも必要なかった。

堆肥化事業に着手するも  
原発事故の影響で頓挫

植物系廃棄物の堆肥化は、同社にとって「市場性」、「販売ルート開拓」、「原材料の確保」の3拍子が揃った理想的な事業ともいえた。

この事業は平成22年にスタート。当初は特に問題もなく展開していた。しかし、いよいよ軌道に乗りはじめようとした平成23年、東日本大震災が発生した。同社のあるさくら市は原発事故の発生地から百数十キロの距離にある。そのため、放射能の影響を心配する顧客から取引を停止したいとの要望が相次ぎ、堆肥販売は頓挫してしまった。

同じ植物系廃棄物を原料とする  
燃料事業への転換を決意

堆肥は農産物、つまり食品に係わるものだけに、風評被害の影響も大きい。そのため同社はやむなく堆肥事業の一時休止を決断したが、その代わりに同じ植物系廃棄物からつくる燃料、特に薪、乾燥チップ、ブリケットの木質系燃料3種の製造・販売に着目した。

中でも、植物系廃棄物を破碎・乾燥し、高圧プレスで固めたブリケット(人工薪)は、灯油よりも安価な燃料として注目されはじめている。家庭では専用ストーブの燃料、産業界では大型ボイラーの燃料として普及が進む気運がある。

同社では、今後、拡大するニーズを見据えて木質系燃料事業に本格進出を決意。安定的に大量の原料を確保するために、産業廃棄物処理の許可申請を検討するとともに、設備投資が必要なためメインバンクとの調整を開始した。だが、いずれも思うように進捗せず、新規事業が足踏み状態に陥ってしまった。これを打開するために当アドバイザー事業の支援を求めた。

## 2. 支援計画とその成果

### 類似の薪ストーブ市場の分析で 潜在ニーズがあることを確認

支援チームは、①ブリケットの製造・販売事業の市場性調査等を実施し、事業採算性・収益性等を精査するとともに、②木質系燃料の原材料を安定的に確保し、事業規模拡大をめざすために不可欠である産業廃棄物処理の許可申請と、新たな経営革新計画の策定支援を目標とする支援計画を立案した。

ブリケットの製造・販売事業については、不十分であった市場分析から開始することにした。だが、調査に着手したところ、国内でまとまった量のブリケットが流通していないために市場分析のできるデータが入手困難なことがわかった。そこでデータ不足を補うため、類似の薪ストーブの需要を参考に分析を行い、潜在的な需要を確認。ただし、同社が牽引して新たな需要を喚起する必要があるため、長期を視野に入れながら、徐々に浸透させていくのが望ましいとの結論を得た。

ブリケットは木質系廃棄物をもとに製造するため、原材料費がかからないメリットがある。しかも、設備投資による減価償却費がかさむため、初年度は採算がとれないが、次年度以降は、採算ベースにのせることが可能と試算できた。損益分岐点を分析するため、設備投資額を想定し、原材料費が有償になった場合、補助金がある場合、借入金を抑えた場合など、さまざまなケースのシミュレーションを行った。これにより、投資採算性にも問題がないことが明確となった。

### 産廃許可取得を見送り

#### まずは経営資源を活用し収益確保を優先

一方、同社では今後の燃料事業の拡大を見据えて、業務用の廃棄物の収集を通して大量の原材料を確保したいと考えていた。そのためには産業廃棄物処理の許可申請が必須であるが、手

続きの煩雑さ、地域住民等の合意形成に期間を要することなどに、高いハードルが残った。そこで支援チームは、一定期間、取得済の一般廃棄物処理業許可を活用することを勧め、安価でより確実性のある展開を助言した。さらに「植物系廃棄物を利用した自然エネルギーの提供」というテーマのもとに、経営革新計画を申請。エネルギーの地産地消をめざして計画を進めることにした。

### 地元の公共施設より燃料の供給依頼 そちらを優先しつつ事業計画も推進

支援中、公営の温泉施設等の3施設で木質チップを燃料とするボイラーを導入することを同社が提案。燃料の安定供給は可能であることをシミュレーションすることで確信を持たせた。そこで、これらの施設への燃料供給を優先する計画の方向性も検討されている。ただし、平成25年度より設備投資を進め、ブリケット等の本格販売を開始する当初計画に変わりはない。

今回の事例は、地域のために何ができるかを考え、保有する経営資源を活かした新事業を模索するという観点から参考になるものである。植物系廃棄物にとどまらず、残土や建設資材の分別がさらに進めば再利用の気運が高まり、そこに新たなビジネスチャンスが生まれる。これを逃さないためにも、日頃から本業以外の分野にもアンテナを立て、情報収集に努める意識が求められる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)タカノ  
所在地/栃木県さくら市  
資本金/20,000千円  
従業員数/12名  
売上高/71,352千円(平成23年7月期)  
完工高/56,242千円(平成23年7月期)  
営業利益/ 2,678千円(平成23年7月期)

### 支援のポイント

- 新規事業においては、潜在ニーズを顕在化させるために、自社で市場をつくらなくてはならないことも。その場合、長期スパンを前提に事業計画を立案するのが望ましい。
- 損益分岐点のシミュレーションは、想定できるあらゆる方向性から行うべきである。それにより事業ごとの採算売上が明確になるため、目標設定に有効である。

## CASE18

なんき  
南城建設協同組合（岐阜県）普及が進まない汚染土壌等の  
無害化事業、公共事業以外の  
“水平展開”で新たな可能性

エリア統括マネージャー：井戸三兼

## 1、経営課題

組合の経営体質強化をめざし  
ニーズが高まる土壌汚染対策に着目

南城建設協同組合は、岐阜県飛騨市及び高山市の一部中小建設企業 46 社で構成される事業協同組合である。建築資材の共同購買等組合本来の事業に加え、平成 4 年には産業廃棄物処理業の許可を取得し、建設廃材のリサイクル化等、環境事業にも積極的に取り組んできた。

さらに近年、同組合は組合自体の一層の経営基盤強化をめざし、新たな事業展開について模索していた。その中で環境ビジネスとして注目したのが、産業廃棄物の不法処理等で関心が集まる土壌汚染問題であった。

平成 15 年に施行された「土壌汚染対策法」により、市場規模も全国で 722 億円だった土壌汚染対策事業の受注高が 3 年後には 1,993 億円まで拡大した。急速に増えた反動でその後は減少しているが、放射能の除染ビジネスなどもあり、今後も一定の需要規模が確実に見込める。地元飛騨地域における市場調査でも、廃業石油スタンド等、高いニーズがあることが確認された。

これを受けて、平成 19 年から同組合は建設汚泥、及び汚染土壌を無害化する事業を本格的に開始した。

コスト面の問題などで販路が広がらず  
経営強化どころか、利益確保の足かせに

事業化にあたっては、宮城県に本社を置く A 社が開発した工法を導入した。これは、建設現場から発生する汚泥や工場由来の汚染土壌を、現地に持ち込んだ専用の移動式処理プラントで、土壌修復剤により固化・不溶化処理、無害化してその場で埋め戻すという工法であった。

しかし、事業を始めてみると、その効果に対する疑念がネックとなった。現状では無害化処理してその場に埋め戻すよりも、費用は高くても、従来通り廃棄物処分場に搬入して、新しい土を埋め戻す方が安心という施主が多い。廃棄物処分場の埋立て量が軽減できるという工法の利点も、地方公共団体にこそ注目されるものの、実際の費用を負担する一般の施主たちの関心は、どうしてもバーজন土壌による埋め戻しに向きがちであった。そのため、経営基盤の強化を図るために進出した新事業ではあったが、同組合が行う各種事業の中で最も赤字を出す“利益確保の足かせ”となりつつあった。

震災復興向けの販路を開くも  
収益性や事業実施場所・期間で問題

こうした状況に陥った汚泥・汚染土壌対策を収益事業に転換させようと、同組合は東日本大震災の復興関連事業である焼却主灰の固化不溶化事業を請負った。だが、その操業には遠隔地であるため収益が思うように伸びない、震災復興事業であるため期間が限定されるという、悩ましい問題も伴うことになった。

東日本大震災の復興は汚泥・汚染事業の市場を大きく拡大させるが、実際その具体的なフィジビリティの分析は極めて難しい。東日本大震災の復興事業に関連した需要はいつ頃まで続くのか、地元において受注拡大を見込むことは可能か、販路開拓としてはどの分野を対象とすることが有望か、など今後の事業展開を図るうえで必要な事柄がほとんど未確定である。そのため多くの検討が必要とされていた。

## 2. 支援計画とその成果

### 復興関連需要が終わることが明確になり 営業の軸足を地元中心に移すことを確認

支援チームはまず、東日本大震災対策を主力として汚泥・汚染土壌の無害化事業が進められていることに関して、不透明であった今後の見通しを明らかにするため、被災地を中心とした、東北地方における市場動向調査を行った。

その結果、岩手・宮城の両県では震災廃棄物や津波堆積物の処理が進み、これに関連した土壌改良の事業活動も平成25年度中を目途に終了することが明らかになった。このことを前提に、今後は、地元岐阜県をはじめとした中部地方に営業の軸足を移して事業を展開していく、という方向性が固まった。

### これまでの販路、用途に固執しない “水平展開”の実践を指導

地元中心に事業を展開していくといっても、震災以前と同様、主な販路を地方公共団体に頼るのでは、需要の伸びは期待できない。そこで、支援チームは、これまでの販路や用途に固執しない“**水平展開**”を実践するように指導した。

具体的には、販路拡大の新たなターゲットとして、病院、工場、管理型処分場、ガソリンスタンド等に注目した。特にガソリンスタンドは、40年以上経過したガソリンタンク設備の改修が平成23年2月に法律で義務づけられたため、今後、これに対応できないガソリンスタンドの転廃業が増えるとみられており、タンクが埋まっていた地下の土壌を無害化する、「有害跡地の土壌改良」へのニーズが高まることが確実である。これらのターゲットについて、市場調査を行い、販路を拡大していくようアドバイスした。

また、地元の森林組合等から出る廃材を、焼却してできた灰を、土壌処理専用プラントで処理し製紙工場・製鉄所等の補助燃料とすることの研究

など、技術面の改良による新たな市場展開の可能性についても、検討を進めていくことになった。

### 事業の重要性を広く周知させるため PR活動の具体的手法をアドバイス

さらに、汚泥・汚染土壌の無害化事業の重要性が一般に認知されていないため、事業の効果的な広報のあり方を検討した。具体的には、組合のホームページが、組合事業の紹介を中心に構成され、新規事業に関する情報が不十分であったことを見直し、ホームページのリニューアルや、加盟組合員を通じて行う広報活動等を計画するようにアドバイスした。

現在はまだ、当該事業が東北方面に集中しているため、地元地域における展開は不十分だが、今回の出口支援により販路の方向性が確認できたことで、営業展開についてこれからとるべき方針も明確になった。

なお、事業協同組合の場合、一般の企業とは違い、中心となる業務はあくまでも組合員の支援にあるため、今後はこの事業活動を組合員に周知徹底させ、組合一体となって実行する姿勢を打ち出していくことが重要である。

### キーワード解説

**水平展開**：製造業などでよく使われる日本のビジネス用語。既存の技術や知識などを、他の分野や領域に対して適用すること。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

南城建設協同組合  
所在地／岐阜県飛騨市  
資本金／75,000千円  
従業員数／17名  
売上高／1,417,364千円(平成23年12月期)  
完工高／16,970千円(平成23年12月期)  
営業利益／30,283千円(平成23年12月期)

### 支援のポイント

- 震災復興など、その時の特別な社会状況により需要が生じている事業については、終息時期を見極めたうえで、その後の方向性を検討することが必要である。
- これまでの販路・用途に固執しない柔軟な発想が、今後の事業展開の可能性をさらに幅広いものとする。

## CASE19

(株) 富田組 (愛知県)

食品残さのリサイクルシステムと、  
原価管理の徹底で経営力向上を図る

エリア統括マネージャー: 井戸三兼

## 1、経営課題

家畜に乳酸菌を与えてつくる  
堆肥を製造・販売

(株) 富田組は、創業60年以上の歴史を持つ総合建設企業である。拠点としている愛知県田原市を中心に、土木工事の豊富な実績があり、また、平成13年にはISO9001を取得するなど地域に根ざして信頼を積み重ねてきた。

だが、売上の約半分を占める公共工事が年々減少。これを補うため、近年は山林の伐採や造成工事で発生した伐採木を原材料とした薪やペレット状の堆肥を販売する環境事業にも取り組んでいる。

同社では、これまで「人と自然の共生」をテーマにした経営に取り組んでおり、環境事業はそれを具現化する試みである。それだけに経営陣の意気込みは強く、木の伐採・切断・破碎は(株) ジュン・グリーン、木くずの中間処理は田原環境サービス(株)と、事業の各工程を自社グループ各社で担当して取り組んでいる。

堆肥分野としては、すでに「乳酸熟成」というネーミングで販売。これは、伐採木をウッドチップに加工したものに、家畜の糞と土壌活性化菌を混ぜ、発酵を促進、時間をかけて熟成させ作り上げたもの。家畜に乳酸菌を与えることで、肥料の質が高いことが特徴であった。

地元のスーパーから排出される  
食品残さを完全リサイクル化

さらに、こうした堆肥分野を発展させるべく、取り組んでいるのが、食品残さを原料にした「液状飼料および堆肥化事業」である。これは堆肥製造で培ったノウハウを活用したもので、地元

田原市を拠点に数店舗を展開する食品スーパーおよび肥料製造会社と連携して、食品残さを「完全リサイクル化」するシステムである。

主な工程は以下の通りである。

- ①スーパーに食品加工等で発生した食品残さを攪拌機に保管してもらう。
- ②それを(株) 富田組が回収し、プラントで液状飼料として加工。
- ③この飼料を与えた豚が排出した糞に、牛糞、伐採チップ等を混合し有機発酵させ、ペレット状の堆肥とする。
- ④堆肥を野菜農家に販売する。

食品残さの活用を飼料製造に限定せず、堆肥販売まで広げた点が評価され、この事業は愛知県の「循環型社会形成補助事業」にも選ばれた。

注目される新規事業にも課題が残る  
経営改善と合わせて解決の糸口を模索

食品残さを「完全リサイクル化」する先駆的な仕組みは、地元新聞に取り上げられるなど、地域の注目を集めることになった。しかし、今後、事業として確立するためには、膨大な食品残さの仕入れ量を確保する必要があり、また、できあがった堆肥の販路も確保しなければならない。さらに同社としては、本来の事業である建設部門の利益率向上に取り組む必要性も感じていた。

これらの課題を解決するためには人材育成の強化、特に現場の責任者が主体となって利益管理ができる社内体制の構築が必要である。その取組を実現するため、同社はアドバイザー事業に支援を依頼することになった。

## 2、支援計画とその成果

### 金融機関を含めた支援チームで 総合的なアドバイスも可能に

出口支援では、中小企業診断士等3名で編成された支援チームに金融機関の担当者がオブザーバー参加し、環境部門、建設部門それぞれの事業に対する目標を設定した。

①環境部門の支援では、食品残さの仕入れ量の確保・拡大と液飼・堆肥の販路拡大を目標設定。合わせて販売計画書の作成にも着手した。

②本業の建設部門の支援では、経営の改善策の一環として、中堅社員に対する社員教育と、建設部門の利益率向上に向けた体制整備の支援を主眼に置いた。

### 支援の中心となった 原料調達先の確保と販路拡大

収益をあげるためには、最低限必要なボリュームがある。今回の「完全リサイクル」事業の場合も、これまでに比べ遙かに膨大な食品残さの確保が必要だと思われた。そこで支援チームは、仕入れ先を複数ルート開拓するように指導。地域と業種の見直しにより、市外まで地域を拡大し、スーパー以外の業種も視野に入れるようにアドバイスした。その結果、豊橋市のホテルやスーパー、また田原市内では大手自動車メーカーの食堂、給食センター等との交渉が実現した。

一方、販路拡大に関しては、専用ホームページの全面改定を指導、個人客向けに商品の魅力を周知させるための工夫を助言した。また金融機関担当者からは、積極的な展示会への出展など積極的にビジネスチャンスをつくるよう、アドバイスをを行った。これらにより、もともと売上の多かった北海道地区に加え、静岡県や愛知県で新規の顧客や見込み客の増加につながり、前年よりも大幅な売上増の可能性が高まった。

### 支援のポイント

- 新規事業に忙殺されて、経営の目が本業に行き届かないことがある。普段から仕事を任せられる信頼のおける人材育成に努める必要がある。
- 受注競争の激化とともに利益率が低下する現状では、工事ごとのきめ細かな原価管理が利益を出すために必須となっている。

### 日報をパソコン入力に変えて 原価管理をしやすい環境に

利益率の向上をめざす建設部門では、中堅社員の教育を優先的に実施。支援期間中のほぼすべての会議に、部長、課長、IT担当者と支援チーム・銀行担当者が同席し、社員の意識改革に向けて意見交換を行った。併せて、効率的な人材育成が行えるよう組織を刷新、人事考課、考課研修に取り組んだ。

また手書きの日報類を廃止し、パソコンで入力できる社内システムへの変更を実施、業務効率の向上を図った。さらに、これまで同社では実行予算のチェックが不十分で、原価管理が疎かにされていたが、日報入力システムに備わった機能により、いつでも簡単に工事ごとの原価管理ができることになった。

上記のように、出口支援による原料調達先の確保と販路拡大、原価管理意識等の向上についての取組は、今後の販売計画書にも盛り込むことになった。そのため新規事業にかかる費用と利益を組み込んだ実現可能性の高い計画書を作り上げることができた。

現在のところ、支援を境に好調な売上を見せており、販売計画書に掲げた「平成25年9月期の売上高、前年比13%アップ」が達成できる見通しとなっている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)富田組  
所在地/愛知県田原市  
資本金/45,000千円  
従業員数/30名  
売上高/651,805千円(平成23年9月期)  
完工高/629,720千円(平成23年9月期)  
営業利益/-34,248千円(平成23年9月期)  
URL/http://www.tomidagumi.co.jp/

## CASE20

(有) 神工建設 (京都府)

# 独自技術の型枠パネル再生事業、生産力強化とマーケティングで拡大をめざす



エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### ニーズはあっても事業化の例がなかった型枠パネルの再生に着目

京都府にある(有)神工建設は、平成2年の創業以来、型枠工事を手掛けてきた建設企業である。型枠工事とは、建築工事の過程において、鉄筋で作られた骨組みの周りに型枠パネルを組み立て、コンクリートを流し込むための器となる型枠を作る工事である。

型枠パネルは、桟木の枠にベニヤを50本程度の釘で打ち付けて作られたものが一般的である。現場で数回使用するとベニヤの表面が傷むため、通常は廃材として処分されるが、桟木の枠の部分は再使用可能なものばかりである。したがって型枠パネルはベニヤ部分だけを取り換えて再生することが可能であり、再利用によって型枠工事のコストを削減することができる。

しかし、使用済み型枠パネルを再生するには、ベニヤに打ち付けてある釘をひとつひとつバールでこじ開け、新たなベニヤを打ち付けなければならない。この作業には大変な労力と時間が必要である。そのため型枠パネルの再生は、ニーズは確実に存在するものの、事業として成り立っているケースはこれまで見られなかった。

建築需要の長期低迷による型枠工事の減少と単価のダウンに悩んでいた同社は、本業を通じてこうした状況に着目、型枠パネルの再生を事業化できれば、必ずや同業者たちに受け入れられ、経営の立て直しに寄与するだろうと考えた。

### 自社装置による型枠パネル再生が好評 顧客数も順調に増加

型枠パネルの再生を事業化するため、同社は、型枠パネルから古くなったベニヤを素早く剥がせる装置「ペラペラくん」を、独自技術により開発した。そしてこの装置を使って、型枠工事業者などから預かった使用済み型枠パネルのベニヤを剥がして桟木の枠の部分だけを、あるいは新しいベニヤを張った再生型枠パネルとして返却する事業を開始した。

この型枠パネル再生事業は、新品と同等の精度を持つ再生型枠パネルが新品の60%程度のコストで調達できるうえ、剥がされた使用済みベニヤも傷や破損がなくピットスラブ、基礎加工、底受けなどの用途で再利用可能とあって好評を博した。顧客数も平成22年の事業開始当初に7社であったのが、平成24年11月時点では50社を超えるなど、順調な伸びをみせた。

### 零細な経営規模ゆえ取り組めていなかった経営戦略の立案、事業計画の策定など

このように、同社は見事に型枠工事業界にあった潜在需要の掘り起こしに成功した。旺盛な企業家精神を持つ経営者は、今後も高い成長が見込めるこの事業を拡大し、業界に旋風をもたらしたいと意気込んでいた。

しかし、同社は従業員数2名と経営規模が零細であり、経営者が営業、生産、労務管理などほとんどの業務を担当していた。この状況で新たな経営戦略の立案や、事業計画の策定などに取り組むことは困難である。生産と営業の体制を強化し、型枠パネル再生事業をさらに成長させるためには、外部の専門家による支援が不可欠であった。

## 2. 支援計画とその成果

### 公的支援施策等の情報を収集・検討 補助金を得て生産ラインを拡充

支援チームは、この型枠再生を収益事業として確立するためには、一層の生産体制の拡充とマーケティング戦略の強化が不可欠との観点から支援計画を作成した。

生産体制強化に必要な資金計画を作成するために、まずは公的な支援制度の活用を検討。国土交通省、経済産業省、京都府等が所管する支援制度の情報を収集し、なかでも「京都府建設業新分野進出支援事業」、及び「京都府中小企業緊急負担軽減事業」の両事業が最適と判断し、補助金申請に係る支援を実施した。

両事業には無事に採択され、その補助金により「ペラペラくん」を中心に構成された生産ラインにケレン機（付着したコンクリート等の除去装置）とパネルソー（板材・角材の直線切断装置）の、2台の機械を導入することができた。これによって、従来より早く、簡単に作業できる生産体制が整備された。

### 樹脂製パネルの販売も検討したが 当面はパネル再生事業に専念することに

マーケティング戦略については、多方面からの検討を行った。まず、事業のPRについては、これまでの口コミに加えて、各種営業ツールや自社ホームページの徹底活用を指導した。

また、元請けや2次下請工事業者の認知度を高めるため、NETIS（新技術情報提供システム）への登録に注目。型枠パネル再生技術の登録が可能であることを確認した後、今後登録の準備を進めていくことになった。

また、型枠パネルに留まらず、以前から近隣の樹脂化成事業者と連携して研究・開発を進めていた「樹脂製型枠パネル」販売事業への参入についての検討も進めた。樹脂製型枠パネルは、近年木製の型枠パネルの代替品として注目されている。ただ、樹脂製型枠パネルの製品・量産化を想定した場合、事業全体のコストがあまりに大きい。検討の結果、まずは型枠パネル再生事業の強化に絞っていくことになった。

### 事業拡大の取組は順調に軌道へ 引き続き設備、人材面での強化を計画

経営者単独では限界のあった行政機関の支援制度の情報収集と活用、及び戦略的な営業ノウハウの習得ができたことで、型枠パネル再生事業の強化・拡大に向けた取組は順調に軌道に乗った。

その一方、ホームページ、ネット検索等からの新規引き合い受注が増え始め、本来数日程度である製品引渡しまでのリードタイムが2週間にも及ぶなど、新たな課題も持ち上がっている。そのため同社では、引き続き生産ラインの更新や、戦力増強のための外国人研修生の受入れなど、設備、人材面での強化を計画している。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)神工建設  
所在地/京都府城陽市  
資本金/3,000千円  
従業員数/2名  
売上高/35,836千円(平成24年2月期)  
完工高/22,935千円(平成24年2月期)  
営業利益/-8,742千円(平成24年2月期)  
URL/http://www.shinko-tech.co.jp/

### 支援のポイント

- ニーズがありながら他社がやりたがらない事業分野はビジネスチャンスでもある。参入に成功すれば模倣困難なケースも多いため、自社の優位性を発揮しやすい。
- 公的支援制度の適時的確な情報収集と申請手続きを上手く進めるためにも、積極的に専門家を利用したい。

## CASE21

前橋工業(株) (京都府)

# 独自形状の小型風力発電機「福風」、 補助金を活用した提案営業で販促を図る

エリア統括マネージャー:高槻仁志



## 1、経営課題

### 得意の「回転させる技術」で 小型の風力・小水力発電機を開発

京都府福知山市の前橋工業(株)は、砂利・砕石プラント設備を中心に、機械装置の製造・販売・据付を手掛けている。大規模なプラント製造も可能な設備を揃え、設計・製造・設置・メンテナンスまでを自社で提供できる一貫体制を強みに、昭和38年の創業以来、右肩上がりでの業績を伸ばしてきた。しかし、近年は公共投資の減少や建設需要縮小のあおりを受け、売上が鈍化。7～8年前より、新事業に結びつけるべく小型風力・小水力発電機開発の構想を練ってきた。

小型発電機は、プラント製造で培ってきた「回転させる」技術が応用できるため、同社の本業の技術が活かせる。市場でも、福島第一原発の震災事故を受けて、太陽光や地熱などの自然エネルギーに対する注目が高まっており、風力もその一翼を担う分野として高く評価されつつあった。

### 既存の風力発電機と比べて いくつもの優位性を持つ「福風」

同社が開発を進めてきた抗力式小型風力発電機「福風(ふくかぜ)」は、風力発電の先進国デンマークの実情を学び7年越しで開発したものである。その最大の特徴は羽根の形状にある。一般に多く見られるのはプロペラ形の水平軸風車だが、垂直軸風車の一種であるパドル(櫂)型風車の「福風」は円筒形やヘルメットを羽に採用。これにより風切り音が軽減され、住宅地の近くにも設置しやすくなった。

また、プロペラ形風車の1/2～1/3の費用で設置可能であり、発電量においても同じパドル形風車に比べて2～3倍の発電が実現できる。

安全面で見てもプロペラ形は強風時に停止しなくてはならないが、「福風」は使用が継続できる。また、野鳥を巻き込む心配や騒音もない。このように、「福風」は既存の風力発電機と比べるといくつもの優位性を持っていた。

同社では、平成23年度に京都府の「経営革新計画」の承認を受け、「福風」の市販実現化に向けて一步前進した。

一方、小水力発電機については、地元企業から、あまご養殖池の取水・排水の落差を利用した発電機の設置を打診されていた。

### 新分野進出で浮き彫りになった 受注を実現するための経営課題

しかし市販を考えた場合、不足点も多々あった。まずは、技術・開発面として、発電機のさらなる小型化と発電量の向上、また水力発電機の試作品づくりも進める必要があった。

また、マーケティングの課題は一層深刻だった。本業の砕石プラント製造では設備に詳しい「プロ」が顧客であったが、小型発電機の新分野ではむしろ「素人」の顧客が多い。「素人」が顧客であることで見込客や利用者の潜在数は現在より広がるが、一方でこれをカバーする販促の仕組みが必須となってくる。

顧客視点に立った営業姿勢を考えた場合、ノウハウ・人材・資金のすべてが不足していることを実感。出口支援のアドバイスを受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 製品のレベルアップ、提案営業の仕組みづくり、補助金活用の3本柱

支援チームは、先に挙げられた経営課題に基づき、次の3つの支援目標を設定した。

①風力発電機は、市販化をめざし、現在開発済みの試作品を性能とデザインの両面からレベルアップさせる。また、水力発電機は、試作品づくりを本格化させる。

②風力・小水力発電機の受注を達成するには、訴求力の高い提案営業が実行できる仕組みが必要である。これを実現するため、企画・提案・見積りの手法確立について支援する。

③風力・小水力発電機の開発費を確保するために、「京都府建設業新分野進出支援事業」の認定と同事業の補助金の活用を提案。これに係わる事業計画書の作成等を支援する。

### 補助金を活用する提案営業で受注獲得に成功

第一の目標に対しては、水力発電機に関する文献やインターネット上の情報を収集して、学術データを中心に提供した。また、専門的な知見から、水車の形式・水量・発電量・費用対効果等についてアドバイス、これにより試作品数種類を開発するプロセスを後押しした。

さらに、外部との協同開発する環境づくりも推進。地元の大学が小型風力発電機を設置する際に全面協力したことが縁となり、担当の准教授から技術的アドバイスが受けられることになった。併せて蓄電技術に関する知識・ノウハウを有する電気設備工事業者とのマッチングも行った。2社が連携することで互いの強みがより発揮される相乗効果が期待される。

第二の目標の、提案営業が実行できる仕組みづくりでは、幅広い支援を実施。まず、購入者の初

期費用を軽減するため、リース販売やレンタル販売の契約方式を提案。加えて、顧客に対して公的支援制度を活用した提案営業を行うこともアドバイスした。これについては、小型風力発電機の設置を検討していた企業に対して、京都府の「中小企業緊急負担軽減事業補助金」の活用を提案（補助金額100万円）。この補助金の申請条件に適合する企画・仕様・見積りを提示することで受注に結びついた。

さらに、「京都府ビジネス交流フェア2013」に風力発電機を出展。引き合いや見積り依頼件数の増加につながった。

### 潜在ニーズのある「小型」の風力・小水力発電機

第三の目標である「京都府建設業新分野進出支援事業」の申請については無事に認定され、風力発電機の改良モデル製作費用を調達することができた。

構想から7～8年と期間を要したが、持ち前の「攻めのものづくり」に徹して取組を続けてきたことが、昨今の自然エネルギー活用に対する機運の高まりに後押しされ、ようやく事業化の目途が立ち始めた。独自性の高い同社の小型発電機が浸透すれば、中小企業や一般家庭の自然エネルギー活用の一助となることであろう。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

前橋工業(株)  
所在地/京都府福知山市  
資本金/36,000千円  
従業員数/24名  
売上高/141,264千円(平成23年7月期)  
完工高/141,264千円(平成23年7月期)  
営業利益/ -9,661千円(平成23年7月期)  
URL/http://www.maehashi-kougyou.jp/

### 支援のポイント

- エネルギー機器の導入費用を一部補助する支援制度を営業手法に組み込むことは、受注を高めるうえで有効である。
- ものづくりにおいては、常に“より良いもの”を追求し、新しい技術にチャレンジする必要がある。

## CASE22

(株)ミライエ (島根県)

# 畜糞の堆肥化装置の 事業化をめざし、最適な営業戦略と 労務管理のあり方を検討

エリア統括マネージャー:黒江正行



## 1、経営課題

### 今後も続く公共事業の減少を見越し 環境事業への業態転換を決意

島根県に本社を置く(株)ミライエ。現社長の父親である先代社長が、昭和47年に土木設計会社「(株)第一コンサルタント」として設立した。その事業を現在の社長が承継したのは平成18年であったが、当時、公共工事の削減により会社は厳しい経営環境に置かれていた。事業を承継したばかりの社長は、これからも公共事業の減少が続くことを見越し、異業種への転向が必要だと考えていた。

同社は本業のかたわら、平成12年以来、畜産農家の糞尿や、汚泥の堆肥化を促進する装置の販売を行っていた。この装置は、もともと下水道設計を得意業務としていたことに関連して、地元の自治体から廃棄物(畜糞、下水、魚のあら等)のコンサルタントを委託されたことがあり、そのことをきっかけに自社独自で開発したものであった。

社長はこの実績を活かして異業種へ進出しようと決意。環境事業部を創設し、広い普及が見込める要素を備えた、「畜糞の堆肥化装置」の開発に取り組んだ。そして、島根県畜産技術センターと共同で開発を進めた結果、従来製品よりも小型で扱いやすく、しかも低価格の畜糞の堆肥化装置が完成した。

平成20年、同社は「イージージェット」と名付けたこの装置の販売を開始した。これにより、土木設計会社から堆肥生産を軸にした環境事業への業態転換を実現。社名も「ミライエ」と変更し、不転換の決意を示した。

### 開発した畜糞堆肥化装置は 多くの長所を備え低価格化も実現

「イージージェット」は、パネル状の部材に特殊なノズルを埋め込み、そのノズルから従来のプロワ方式(送風機により空気を送り出す)の50倍の高圧エアを噴き出して堆肥化を促進する装置である。高圧のエアを送るため、処理物内部の隅々まで空気が行き渡り、重機で堆肥を混ぜ返す“切り返し”が一切不要である上、微生物の動きが活性化され堆肥の完成までの期間を半減できるという特徴を持つ。さらに、エア噴出ノズルの目詰まりが起りにくく清掃の手間がない、臭気が広がらない、堆肥化処理コストが大幅に低減される、他メーカー製品の3分の1~4分の1程度の価格であるなど、多くの長所を備えている。

このようなことから「イージージェット」に対する評価は高く、「平成21年度ドリームゲートグランプリ環境部門大賞」をはじめ、多くの受賞の栄誉にも輝いた。

### すぐれた製品ながら売上は伸びず 受注確保の具体策が課題に

しかし、技術的にすぐれ、低価格化も実現した製品であるにも関わらず、「イージージェット」の売上は思うようには伸びなかった。同社は社員5人体制で、東京にも拠点を設け営業している。少数精鋭の人員体制で、どのような営業体制をとれば、見込み客が発掘でき受注の確保につながるのか、その具体的な方策を求めて経営戦略アドバイザー事業に依頼、出口支援を受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 机上の検討だけでなく実際の行動へ 経営姿勢を改めるため営業戦略を見直し

なぜすぐれた製品を持ちながら売上が伸びないのか、支援チームはその原因を探った。そして突き止めたのは「机上で多くの時間を割く経営姿勢」であった。同社では現場や顧客との接触に多くの時間をかけることよりも、まず机上でヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源をどのように組み合わせ、業績をあげるかを検討することが優先されていた。そのため行動力に劣り、売上が低迷していると判断された。

そこで、この経営姿勢を改めさせるべく、営業戦略の見直しと指導を行った。具体的には各地域で有力支援者を獲得することの必要性や、デモ機による実証試験を重視した営業、DMによる提案営業の進め方などをアドバイスした。

また、マーケットは関東方面が大きく、案件数も格段に多いと判断。それまでの西日本中心の営業展開を改め、今後は関東・北海道に経営資源を集中させることにした。その営業強化支援の一環として、アドバイザーが社員に同行して直接関東方面の取引先を訪問、顧客との交渉に当たった。その結果、形勢不利の状態からの受注獲得に成功した。このことは、東京事務所の社員が営業のコツをつかむうえで有意義な経験となった。

### 社内の役割分担の不備が明らかになり 労務管理の強化を考えていた社長は翻意

支援チームが発見した、もう一つの同社の経営上の問題は、業績低迷からの脱却を、社員への労務管理の強化で実現しようとしていることであった。必要以上の労務管理は、さらに業績低迷につながる恐れがある。

そこで、労務管理を見直し厳しくすれば業績は改善する、という社長の思いを払拭させた

め、社長と社員による社内セッション（集会）を開催、業績に関係する社内の直接業務を11に区分（プロモーション→事前営業→見積→デモ→成約→資材発注→生産→施工→品質管理→引渡→アフターフォロー）し、現状の役割分担と直接業務の流れの検証を試みた。

その結果、プロモーションからアフターフォローまでの会社の仕組みが構築されておらず、全体を調整する担当者も不在。さらに担当者間で情報のすり合わせが不十分、といった社内の役割分担の不備が明らかになった。

社長は業績が上がらないことに対し、人事課で給与体系を見直す方法で対処しようと考えていたが、逆効果だと納得。まずは明らかになった役割分担の不備を見直し、社員のモチベーションを向上させることが必要であると、認識を改めた。

### 支援の結果、受注は目標以上を確保の見込み 強化を進める関東地区も好調

営業戦略の見直しによる販売強化策の具体化と、社員のモチベーション向上という、2つの支援が同時に行われた結果、同社の業績は、早速改善の方向へ向かった。中でも東京事務所の成約率向上はめざましく、関東地区向けの受注実績は昨年度に比べ約4倍に達した。このことが、本社の社員に対する良い刺激となることで、会社全体の営業力がさらに高まっていくものと期待される。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)ミライエ

所在地/島根県松江市

資本金/71,000千円

従業員数/5名

URL/<http://www.miraie-corp.com/>

### 支援のポイント

- 高い技術やノウハウを持ちながらも、事業を成功に導けないことがある。その場合、まず市場を知り、売れる商品・サービスを創出する戦略を立てる必要がある。
- 業績低迷の原因が、社員が能力を発揮できない社内の役割分担の中に潜んでいる場合がある。したがって労務管理の強化だけでは、業績を改善することはできない。

## CASE23

田村建材(株) (山口県)

# 建設廃材を再生した 「土壌固化材」事業化に向け、 詳細なビジネスプランを立案



エリア統括マネージャー:黒江正行

## 1、経営課題

### 環境への取組に注力する 創業130年の老舗建設企業

山口県に本社を置く田村建材(株)は、明治12(1879)年創業と、地元では老舗の一つに数えられている企業である。民間工事を中心に足場架組工事、建築・土木工事、建材販売などの営業品目の広さと、山口県全域をカバーする営業力を武器に、130年以上にわたり着実な成長を遂げてきた。

さまざまな営業品目の中でも、近年、特に力を入れているのが環境部門である。阪神淡路大震災の惨事をきっかけにコンクリート等の産業廃棄物を処理する部門として独立。以来、地球環境に優しい環境づくりをコンセプトにビジネスを展開してきた。産業廃棄物の収集・運搬、中間処理、最終処分までを、自社で一貫して行える施設と体制を整えているほか、従来、埋め立てたり燃やしたりして処分していた廃棄物を、石炭の代替燃料として、またセメントの原料として再生するなど、資源リサイクルへの取組も積極的に進めている。その一環として、同社はさらに新たな資源リサイクル技術の研究を進めていたが、このほど研究成果の実用化の目的が立ち、事業化へ向けた検討段階へ進むことになった。

### 廃石膏ボードをリサイクルした 「石膏系土壌固化材」の開発に成功

研究が進められてきたのは「廃石膏及びスラッジを用いた土壌固化材」の製造技術である。現在、地盤改良や建設発生土の処理に使われる土壌固化材は、石灰から製造されたものが主流と

なっている。これに対し、同社は建物の解体現場から大量に排出される廃石膏ボードに着目し、その中に含まれる硫酸塩を反応促進材として用いる土壌固化材の開発に取り組んだ。廃石膏ボードからは、環境基準を上回るフッ素イオンが溶出するため、これまで土壌固化材に用いるのは困難とされてきた。だが、同社は山口県産業技術センターと連携して有害成分の不溶化技術の開発に成功、その成果のうえに廃石膏ボードをリサイクルした土壌固化剤を実現させた。

近年、自動車産業の好調により、石灰を用いる製鉄業が増産体制にあるため、石灰が不足し土壌固化材の価格は高騰している。そこで、これまでほとんどが埋立処分されてきた、廃石膏ボードを再生した「石膏系土壌固化材」を実用化できれば、環境事業の新たな目玉となるだけでなく、土壌固化剤の安定供給と循環型社会の推進にも貢献できる。このように同社は期待していた。

### ビジネスモデルの立案段階に至るも 社内だけで検討を進めることは困難

しかし、いざビジネスモデル立案の段階となると、最終製品の製造まで行うのか、コア技術を有したまま半製品で出荷するのか、1社単独かジョイントベンチャーを組むのか、販売チャネルはどうするのか、などといった課題に関し、社内だけで検討を進めるのは困難であった。

そこで同社は経営戦略アドバイザー事業の利用を申し込み、マーケティング戦略の立案、事業プランの作成、中長期的な事業計画の作成とビジネスモデルの構築などについて、専門家による出口支援を受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 「低価格で取引先を開拓」するため 出荷形状と販売先、価格や販促方法を検討

国内でも前例の少ない、この新事業の展開に向けての出口支援は、環境技術とマーケティングの両面に精通するアドバイザーにより進められた。

「石膏系土壌固化材」事業の基本戦略としては、「産業廃棄物処理の許可業者という強みを活かして、リサイクル材を安定調達し、低価格で取引先を開拓する」という目標を据えた。そして、これを実現するために必要な販売方法を、アドバイザーが検討した。

製品の出荷形状と販売先をどうすべきかについては、需要量により設備投資額が増減することを考慮し、アドバイザーがシミュレーションを行った。その結果、半製品として、化学メーカーに販売することが適切であると判断された。また、販売価格については一般に流通している土壌固化材の価格を調査。建設会社やコンクリート製造会社などからのリサイクル材調達コストも勘案したうえで、セメント系土壌固化剤の市場価格に比べて低価格に設定することにした。

販売促進については、販売先となる化学メーカーへの営業に加え、学会での発表、新聞・業界誌記事などのパブリシティも有効に活用していくことにした。

### 設備投資とその資金調達方法を検討 リスクも想定し対策の指針を打ち出す

次に、将来的な資金の調達と運用、設備投資の経済性計算、目標売上高、営業利益の概算などについて、平成30年5月期までの中期的な計画を立てた。中でも、設備投資については多額の資金を必要とし、一度支出が行われると投資効果が長期に渡り固定化する。そのため、設備

に係る投資プランと資金調達プランの作成にあたっては、同社に対し詳細な経済性計算の説明を行い、十分に納得を得るなど、慎重を期した。

事業推進体制についても、同じく平成30年までを見通した人材プランを作成した。社内の人材を中心に体制を整備することにし、まずは同社の会長を責任者に、入社2年目の営業社員を担当者とする2人体制で事業をスタートすることにした。

新たな分野への進出、特に今回事業化を進める「石膏系土壌固化材」の製造・販売のような新規性の高い事業を手掛けるうえでは、さまざまなリスクが伴うことも考えられる。そこで、市場、人材や財務などについて、リスクが発生する可能性について評価。そのうえでリスクを低減する対応策について指針を定めた。

### 「ビジネスプラン」の取りまとめに加え 製品の性能を検証して事業をスタートへ

以上の検討やアドバイスの結果は、「石膏系土壌固化材ビジネスプラン」として取りまとめられた。これをもとに新たな事業がスタートすることになる。同社は土壌固化材の強度など、性能についての最終的な検証を行い、競合製品に対する優位性を見極めるなど、満を持したうえで事業をスタートさせる予定である。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

田村建材(株)  
所在地/山口県長門市  
資本金/58,000千円  
従業員数/37名  
売上高/1,053,631千円(平成23年5月期)  
完工高/765,195千円(平成23年5月期)  
営業利益/32,472千円(平成23年5月期)  
URL/http://www.tamura-kenzai.co.jp/

### 支援のポイント

- 独自に研究開発した商品を製造・販売するにあたっては、“製品ありき”の発想になりがちだが、誰にどう売るか“顧客ありき”の販売戦略が重要である。
- 新規事業への取組にあたっては、リスクが生じる可能性を事前に想定し、対策の指針を打ち出しておくことが望ましい。

## CASE24

(株)平田鉄工所 (新潟県)

# 希少山菜の栽培・卸売を 事業化するため、専門家の協力を 受けて栽培マニュアルを作成

エリア統括マネージャー:大橋克己



## 1、経営課題

### 建築工事業と農機具販売業が 縮小して売上がふるわず

(株)平田鉄工所の拠点は、かつて米沢街道の宿場町として栄えた新潟県の関川村である。この村には、5つの温泉地を抱える“えちごせきかわ温泉郷”があり、「美しい日本の歴史風土100選」にも選ばれている。大正10年に創業した同社は、地元の宿泊施設の増改築を数多く手がけてきた。また近年は消雪パイプなど、地域の暮らしに欠かせない設備の工事にも携わっている。

この建築工事業と合わせて、農機具販売業、整備・鉄鋼業の計3部門を展開することで同社は拡大してきた。だが近年、建築工事業は縮小傾向にある。さらに追い打ちをかけるように農機具メーカーが代理店販売を縮小して直営販売強化の方向に舵を切った。この影響で売上がふるわなくなり、同社は新規事業に着手する必要に迫られることになった。

### 使われていないビニールハウスを 活用することで初期投資を抑制

同社は、新規事業進出にあたり、周辺の農家が所有するビニールハウスに着目。関川村の山野で採れるアイコ(ミヤマイラクサ)、シドキ(モミジガサ)、山人参といった希少価値の高い山菜のビニールハウス栽培・卸売事業を計画した。

関川村の温泉宿では、山菜を用いたメニューが好評を博しており、毎年5月には地元温泉街をあげての山菜まつりも開催されている。観光資源である山菜を全国的なブランドにまで高められれば、村おこしの起爆剤となる可能性もあった。

生産体制についても、具体的な見込みが立っていた。山菜を生産する場所として目をつけたのは、地元農家が所有するビニールハウスである。これは、主に育苗用・野菜栽培用のものであり、冬期間は使われていない。一方、山菜の流通シーズンは冬季から春先がピークである。ビニールハウスの遊休期間を使って山菜を栽培すれば、新規事業の初期費用を抑えることができる。

生産委託先の農家は、農機具の販売・修理を通して永年にわたって信頼を築いてきた約500軒の農家が候補となった。新規事業は、農家の副収入獲得にもつながるものである。

販売ルートについては、関川村産の女川ハムの流通を軌道にのせた実績を持つ大手商社に相談したところ好感触を得た。スーパーでの山菜の販売は短期間なことから販売先は全国の料亭や日本料理店を想定した。

### 委託先、販売先で問題のない事業 栽培マニュアルがないために頓挫しかかる

このように、企画上は何ら問題がないように見えた山菜栽培事業だが、初回ヒアリングの段階で試験栽培の見通しが立たない状況にあった。その主な原因は、山菜栽培に参加する農家が共有するための「栽培マニュアルがない」というものだった。そのため、一定の収穫量および安定した品質を見込まず、流通を担当する商社や試験栽培に参加する農家との契約交渉が思うように進まなかった。

事業計画が立てられないため、試験栽培に不可欠なビニールハウス周辺の設備投資計画も検討できずにいた。

## 2. 支援計画とその成果

### 希少山菜の栽培前例がないため 難航した栽培マニュアルの作成

このように、この事業における問題点は、山菜の栽培マニュアルを確立できなかったことにある。そのため出口支援ではマニュアル作成に注力したが、これは予想以上に難航した。マニュアルづくりが思うように進まなかった原因は、前例が皆無だったからである。

山菜市场は、「天然もの」と「栽培もの」に大別される。天然ものは、乱獲などの影響で思うように収穫できない地域が増えている。これに伴って栽培もののニーズが高まっているが、その大半はわらびやぜんまいといった知名度の高い山菜が対象である。同社の新規事業の対象となっている希少性の高い山菜は、全国を見渡しても栽培されていない。

このため栽培マニュアル作成をゼロベースから行わなくてはならなかった。初期段階は、新潟県内外の山菜に関する文献や農業専門のデータベースにあたった。だがその努力もむなしく希少山菜の栽培を体系化したものはなく、試験栽培をスタートするために十分な情報を得ることができなかった。

### 専門家の助力で暫定マニュアルを作成 試験栽培にこぎつけ、見通しが立った

この状況を打開するために頼ったのが、山菜の栽培・保管技術を研究してきた「新潟県農業総合研究所 中山間地農業技術センター」である。同センターでは、希少山菜の研究例はなかったものの、これまで蓄積した豊富な実例をもとに専門家がアドバイスしてくれた。最終的に3種の希少山菜のうち、2種については試験栽培を開始できるだけの情報が得られた。

こうして山菜栽培の糸口を見つけたわけだ

が、作成されたマニュアルはあくまでも暫定的なものである。今後、これを契約農家に配布し、各農家の体験を反映して改訂を繰り返していくことで、生産性の向上が可能となる。それによっではじめて、新規事業の安定運営と拡大が実現できる。現段階で栽培委託契約を交わしている農家は3軒にとどまっているが、マニュアルをレベルアップできれば、農家の間に安心感が広がり、契約農家数が増加することも期待できる。それにより、大手商社との取引の道筋が開ける可能性も考えられる。

### 暫定マニュアルに基づく事業計画で 公的機関からの助成が可能に

なお、同社は、当初より公的機関の助成や金融機関の新規投資によって山菜栽培事業を軌道にのせることを検討していた。しかし出口支援を受ける前は、信憑性のある事業計画が立てられなかったため、採択が拒否されていた。

今回、栽培マニュアルに基づいた事業計画がつくられたことで、新潟県の「経営革新計画」の承認を受けることができた。併せて、新潟県の建設業に係わる中小企業の新規事業の助成を対象とした（財）にいがた産業創造機構の「経営革新支援事業」の申請準備も完了するなど、次年度からはじまる本格的な試験栽培を行うための資金調達に明るい見通しが立っている。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)平田鉄工所  
所在地/新潟県岩船郡関川村  
資本金/50,000千円  
従業員数/13名  
売上高/256,783千円(平成23年10月期)  
完工高/209,149千円(平成23年10月期)  
営業利益/ 3,333千円(平成23年10月期)

### 支援のポイント

- 全国的に見てもノウハウがない新規事業においては、既存情報を整理した暫定マニュアルの作成が有効。これをくりかえし改訂することで事業発展が期待できる。
- 暫定マニュアルがあれば、信頼性の高い事業計画を立てることができ、公的機関や金融機関からの支援が受けられる可能性が高まる。

## CASE25

(株)太田組 (大阪府)

# 農業と調味料の生産・販売をスタート、 6次産業に取り組むことで収益確保をめざす



エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

### 建設企業の資源、ノウハウを活かせる 農業生産に取り組み民間への展開を図る

大阪府の(株)太田組は、受注のほぼ全てを官公庁発注の公共工事に依存してきた建設企業である。そのため、近年は公共事業の大幅削減という状況に直面し、売上高、収益性のいずれも目立って落ち込み、業績は思わしくなかった。

公共事業は今後さらに縮小することはあっても、現状では拡大を望むことは難しい。そこで民間市場への進出を決意した同社は、検討の結果、新たな事業分野として農業を選択した。

建設企業の農業分野への進出には、所有する重機が使えることや、事業閑散期に余剰人員が発生することなど、建設企業ならではの経営資源、ノウハウが活用できるというメリットがある。そのことから最近では、経営改善に取り組もうとする建設企業が、農業分野に新規参入する動きが顕著となっている。こうした動きに加え、農家の高齢化や担い手不足による耕作放棄地の増加等、弱体化する地域農業に対し、その再生を図り地域活性化に貢献したいという強い思いも、同社を農業進出へと導いた。

### 収益性をより向上させるため 作物を焼肉のタレに加工して販売へ

同社は自社農園での米、葉物野菜、根野菜の栽培を始めた。しかし、事業範囲を農産物生産にとどめては、十分な収益は上がらない。収益性をより向上させるためには、生産した農作物の付加価値を高める必要がある。

その“付加価値戦略”として計画されたのが、自社で栽培したタマネギ、ショウガ、ニンニク

を原料とした、自社オリジナルの“焼肉のタレ”の製造・販売であった。この計画は「六次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画」に申請するためにまとめられ、平成23年度に近畿農政局から認定された。この“6次産業”とは、農業や水産業などの第一次産業が食品加工・流通販売にも業務展開している経営形態のことである。

計画に従って、まずは小ロットで焼肉のタレの製造に着手した同社は、地元の主婦層をメインターゲットとして販売すべく、食品スーパーとの商談を進めるなど、独自で販路開拓に努めた。平成24年には6次産業化推進整備事業補助金の交付申請を行うなど、食品加工場など製品の量産に必要な環境の整備も進められていくことになった。

### ノウハウがなく推進体制も整わないため 事業は思い通りに進まず

食品製造・販売のノウハウを十分に持ち合わせていなかった同社であるが、担当部長が一人で、試行錯誤しながら精力的に新規事業に取り組んでいた。しかし、農作物の生産から焼肉のタレの生産までの工程管理を、さらには公的な支援制度を活用するために必要な申請用の計画の立案なども、担当部長一人に全て任せきりにしたことで、事業は思い通りに進まなくなっていった。焼肉のタレの量産化が近づき、担当者が新たに2名配置されたが、それだけでは事業の推進体制が整ったとは言えなかった。食品製造体制の確立や販路開拓の方法を具体的に検討するために、的確なアドバイスが必要とされていた。

## 2. 支援計画とその成果

### 障害要因、不足ノウハウ洗い出しの結果 衛生管理、販路開拓の課題が浮上

支援チームは、同社にとってまず必要なのは、事業推進の障害となっている要因、不足しているノウハウの洗い出しであると分析した。その洗い出し作業の結果、製造面での衛生管理や販売面での販路開拓に課題があると診断、チームのメンバーに6次産業化プランナー、マーケティング専門家を配置して、専門の見地から課題解決に向けての支援を行い、事業基盤を整備することにした。

農産加工品である焼肉のタレの製造・販売を開始するには、食品衛生法等の関係法規をクリアする必要がある。そこで、建設を予定している加工場が施設基準に適合しているかどうかを設計図で確認した。その結果、トイレ位置、壁材、動線について問題点が見つかり、それらを踏まえて設計変更した。併せて「食品衛生法に基づく表示事項」についても、焼肉のタレのレシピを確認し、それにのっとった適正な表示を確定させた。

### “AIDMA”を意識しながら 直売所やネット通販による販路拡大へ

一方、販路拡大については、“AIDMA”を意識しながらマーケティング戦略を立案、実行していくことを提案した。

自社農園産の野菜や、焼肉のタレの販売チャネルとしては、商談先の食品スーパーなどのほか、近隣の農産物直売所にも注目、立地や出店条件等を調査して、出店申請に向けての準備を整えた。

販売促進については、チラシとインターネットの有効な活用方法を検討した。その軸となったのはネット通販ショップの立ち上げであり、これにより焼肉のタレの販売チャネルが、地元以外にも広く開かれた。さらにネットショップと連動したブログ、及びフェイスブックの商品

ページも開設、ネットショップへの誘客効果を狙った広報ツールとして運用を開始した。

### 後継者も事業プロジェクトに参画 事業承継も踏まえつつ推進体制を強化

これら製造面、販売面の強化に加え、事業体制の見直しも図った。担当部長一人では推進が困難なこと、後継者育成のOJTにもなることを説明し、後継候補である専務（社長の息子）を加えた事業プロジェクトチームを発足させた。このチーム内では、事業推進統括、加工場建設については担当部長を、インターネット販売、プロモーション、商品開発は専務をそれぞれ責任者とする役割分担を行った。これは、次代の経営者にプロジェクト推進に当たってもらうことで、新規事業の展開と同時に、将来の世代交代をスムーズに行うための下地作りが進むことも期待しての方策でもあった。

支援期間終了後、建設が進められていた加工場が完成し、焼肉のタレは量産体制に入ることになった。同社としては引き続きこの分野の展開を見極めつつ、会社全体の中期的ビジョンを描いていく予定である。

### キーワード解説

**AIDMA**：消費者がある商品を知ってから購入に至るまでの心理プロセスを示す、Attention(注意)、Interest(関心)、Desire(欲求)、Memory(記憶)、Action(行動)の頭文字をとった略語。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)太田組  
所在地／大阪府松原市  
資本金／80,000千円  
従業員数／29名  
売上高／1,518,057千円(平成23年9月期)  
完工高／1,516,636千円(平成23年9月期)  
営業利益／42,804千円(平成23年9月期)  
URL／<http://kawachiya-tare.com/>

### 支援のポイント

- 異分野の新規事業に取り組むにあたっては、その付加価値をより高める方策を検討したい。農林水産業であれば“6次産業化”が有効である。
- 会社の後継者を、新規事業プロジェクトに参画させ責任ある立場を任せることは、事業承継を動機づけるうえで大変有意義である。

## CASE26

ばんば  
馬場板金 (兵庫県)丹波篠山の農作物をモチーフに  
地域振興につながる販売・体験施設を計画

エリア統括マネージャー:高槻仁志

## 1、経営課題

少子高齢化が進む篠山市西野々地区  
農産物をテーマにした施設で活性化へ

兵庫県篠山市の馬場板金は、平成11年に家業の板金工事業を継いで創業した個人事業者である。これまで、地元の住宅、工場、店舗等における屋根・外壁工事を中心に、土木工事、内装仕上工事、維持・管理分野等にも事業を拡大してきた。しかし近年、地域経済の低迷は著しく、新規需要は減少、収益確保も容易ではない状況となっている。

建設業を営む一方で、同社代表は兼業として農業生産も手掛けているが、こちらも地域の将来展望が明るくない。高齢化によって農業の後継者が大幅に減少しており、このままでは、農業、そして地域そのものが完全に疲弊してしまう恐れもある。事実、同社のある篠山市西野々地区では40代以下の農業従事者は同社代表だけ、小学生・中学生も代表の子どもだけという厳しい現況であった。

そこで、地域の将来を危惧した代表が、「地域の限られた資源の中で西野々地区が再生できないか」と思案のすえ生み出したアイデアが、「農産物をテーマにした施設」の開設であった。

丹波篠山の黒豆や丹波栗など  
全国的に知られる農産物の郷

篠山市は、「丹波篠山(たんばささやま)」の名で多くの観光客を集めるエリアである。自然豊かな山々に囲まれた盆地に、篠山城跡大書院や春日神社能舞台といった歴史的価値の高い名所が点在している。きっかけさえあれば、大阪・京都方面からこの地を訪れる観光客を西野々地

区に誘引することも可能である。

代表が考えたのは、農産物の直売所に飲食店を併設し、同時に地域の農業や自然を体験できるイベントを開催するというもの。それは、全国各地で地域活性化に貢献している、「道の駅」に近いイメージだった。そして、この施設の名物として考えたのが、丹波篠山名産の黒豆である。当地の黒豆は、江戸時代に幕府の献上品になるなど、古くから品質の高さで知られている。併せて、大きくて甘みのある丹波栗や全国的に最高級品として評価されている枝豆といった他の農産物と共にPRすれば、観光の核となる可能性は十分にある。

構想通りに施設を実現できれば、働く場も生まれ若い世代が帰ってくるにちがいない。代表の期待は膨らんでいた。

限られた資金力で事業を実現するため  
助成金制度の利用を視野に入れる

だが、同社代表は農業を行い、建設会社を起業するほどの経営者ではあるが、本事業は一人で実現するにはあまりに構想は大きい。事業資金にしても、地域活性化の起爆剤になるような施設を独力で立ち上げるのは無理がある。

しかし、何としても構想を実現させたかった代表は、経営戦略アドバイザー事業(入口支援)に相談。専門家の助言に従い、構想がいわゆる“6次産業”にあたることから、農林水産省の「6次産業化法」に基づく支援を活用して、実現可能性を高めることを決断した。そして、具体的に行動を起こすために、さらに出口支援を受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 約2年をかけて事業を軌道にのせる アクションプランの作成・実行

支援チームでは、同社代表が思い描いてきた「構想」を整理して、事業計画策定に向けて下記のような支援を行った。なお、チームには中小企業診断士3名のほか、6次産業化プランナーも参画、6次産業化の認定に向けてのアドバイスが可能となった。

- ① 関連施設の視察・各種調査の実施支援
- ② 事業の方向性に関わる各種アドバイス
  - ・ 販売物や販売戦略に関する助言
  - ・ 施設の建設計画について助言
  - ・ 施設に関わるイベント等の助言
  - ・ 公的支援施策の活用
- ③ 各種計画書等の立案と作成支援
- ④ 社内体制のあり方について検討支援
- ⑤ 外部機関との連携支援

本地域特有の懸案事項として、農産物は収穫期間が短く、効率性の高い販売法が求められた。また、農産物の収穫期が本業の建設業の繁忙期が重なる可能性が高く、販売体制の充実が必要であったことなどが考慮された。

### 特産品の販売と農業体験を目玉とする 「道の駅」のような集客の拠点づくり

前出の支援やアドバイスを通し、様々な検討が進むことになった。兵庫県および大阪府の「道の駅」の視察では、観光客を呼び込む施設に不可欠な要素を確認。また、販売戦略としては、取扱農産物は黒豆・枝豆・米・栗・ダリアなどに絞込んだ方が効率的であること、当地ならではの特産品として「黒豆入りそば」を考案す

ること、正月用の瓶詰黒豆が人気を呼びそうであることなどが検討された。

施設の敷地については、農地転用に関する制限や必要申請を確認。ソフト面では、農業体験、一坪オーナー制度、栗ひろいイベント、ダリアの摘み取り体験など、ファミリー層の満足度を高める施策を集中的に検討した。施設の運営においては、代表の長男・次男、地域住民が参加することを想定した。

### わずか5カ月弱の出口支援で 事業構想の実現化に大きく前進

このように、実質5カ月弱の支援期間ではあったが、事業のアウトラインはかなり明確になってきたと思われる。なお、6次産業化認定に向けて、総合化事業計画書を作成し申請書も提出済みで、首尾良く認定されることになれば、事業立ち上げは一層前進すると思われる。

だが、事業が具体的に動き出すと、金融機関との資金計画の調整、さらに事業計画に沿ったハード面・ソフト面の具体化が必要になってくる。同社は、金融機関や地域の協力のもとにこれらの課題を解決しながら、代表の地域活性化への想いを結実させていく予定である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

馬場板金  
所在地/兵庫県篠山市  
従業員数/6名  
売上高/82,014千円(平成23年12月期)  
完工高/82,014千円(平成23年12月期)  
営業利益/ 5,368千円(平成23年12月期)

### 支援のポイント

- 地域資源を活用した新たな事業を進めるために、商品開発や販路開拓に補助金が設けられる「6次産業化」支援策を利用するのは有効である。
- 思い描いてきた「構想」が本当に実現できるのかどうかを確認するためにも、具体的な「事業計画」に発展させることが大切である。

## CASE27

(株)竹之内組 (鹿児島県)

# 新ブランド「たるみず畑」の普及に向け、 専門家とともにラインナップを拡充

エリア統括マネージャー:吉永茂



## 1、経営課題

### 地元自治体プロジェクトの成果である 「いんげん」の加工食品で新規事業へ進出

大隅半島の北西部に位置し、間近に活火山桜島を望む鹿児島県垂水市。(株)竹之内組は、昭和27年にこの地で創業し、昭和53年に法人化した、土木工事業を主力とする建設企業である。地域の官公庁需要、民間需要をバランスよく取り込みながら営業を続けてきたが、景気の低迷や地域の過疎化の影響を受け、近年は業績不振が続いている。平成22年7月期から平成24年7月期までの2年間で、売上高は4割も減少していた。

このように悪化した財務状況を改善すべく、同社は新たな事業への取組を始めていた。それは、地元で生産が盛んな「いんげん豆」を使ったポタージュスープの製造販売であった。

温暖な気候に恵まれた垂水市は、昔から農業や水産業が盛んな土地である。市でも地元農水産物品を活用した食品を開発するプロジェクトを推進しており、その成果の一つが「いんげんのポタージュスープ」であった。プロジェクトの開発成果は、地元の雇用機会拡大を図る趣旨から、地元企業に移転されることになっていた。同社はこの「いんげんのポタージュスープ」の製造技術の移転を受け、食品の加工販売事業に進出したのである。

### 商品の優秀性・ユニークさが認められ 戦略的に本格事業としての育成をめざす

地元特産のいんげん豆を丸ごと使った「いんげんのポタージュスープ」は、お湯を注ぐだけ

で豊かな風味とコクが楽しめる粉末タイプの本格派ポタージュスープ。平成23年には鹿児島県、鹿児島市、鹿児島県特産品協会共催の「2011かごしまの新特産品コンクール」で入賞の榮譽にも輝き、市場や消費者の注目を浴びた。

食品の加工販売は全く未知の分野であったことから、「いんげんのポタージュスープ」の製造販売は、生産を外注したり販売箇所を限定したりと、リスク回避のため最小限の経営資源で始めた事業であった。だが、商品の優秀性とユニークさが認められたこともあり、この事業への期待は膨らんだ。本業に負担をかけずに、より戦略的な取組で本格的な事業に育てたいと考えた同社は、平成23年度、経営戦略アドバイザー事業による出口支援を受けた。

### 「たるみず畑」ブランドを確立 安定した売上につなげることが次の目標

平成24年4月までに、それまで地元の道の駅や県の物産協会程度にとどまっていた販売チャネルを拡張。具体的には「大人の女性のための、上質な美容野菜の加工食品」をブランドのメインコンセプトに定め、「30代の働く女性」を顧客のメインターゲットとした、通販Webサイトの構築や、商品ロゴ・パッケージのデザインが行われた。

平成24年度に入り、ブランド名を新たに「たるみず畑」と命名し、同社の食品加工販売事業を後押ししていくことになった。しかし、新たなブランドを掲げたからといって、すぐに期待したような売上が上がるわけではなかった。

## 2. 支援計画とその成果

### ブランドの商品アイテムが不足 ラインナップの充実が課題に

ブランド完成の次のステップとして実現すべきは売上の増加である。その方策を検討するために、同社は前年度に引き続いて出口支援を受けることになった。

同社の食品加工販売事業担当者は、思ったほどの売上が上がらないのは、商品アイテム数が少ないからではないかと考えていた。「たるみず畑」の商品ラインナップは、メインの「いんげんのポタージュスープ」のほかは、いんげん、赤タマネギ、赤じそを原料とした3種類のドレッシング、「ドレソース」があるだけだった。

支援チームもまた、商品アイテム数が少ないとの考えであったが、完成したブランドのもと、既存の商品はWebや販売店において一定の販売実績を上げていることに注目した。そして、商品ラインナップを充実できれば、現状の販売実績からみて売上の増加は十分に見込めると判断した。

### 「新製品レシピアイデア会議」を開催 “野菜ソムリエ”を中心に新製品を開発

同社と支援チームとの間で、商品ラインナップの充実を図るという方針が一致し、新製品の開発がスタートした。

支援チームには、鹿児島県内で“**野菜ソムリエ**”として活躍する、食のコンサルタントがアドバイザーとして参加していた。まず、このアドバイザーが中心となって、「たるみず畑」の担当者らとともに、「新商品レシピアイデア会議」を開催。地域特産のいんげん豆、及びタマネギの利用を前提とした商品のアイデアを出し合った。その数は約50にのぼり、それらをさらにブラッシュアップして、いんげん豆、タマネギについてそれぞれ3種類ずつのアイデアに絞り込んだ。

絞り込まれたアイデアについては、野菜ソム

リエであるアドバイザーがその知見を活かし市場性を検討、新製品候補を試作した。繰り返したその試作工程からは、加工時に青臭みが残りやすいという、これまで気づかなかつたいんげん豆の特性も明らかになった。このことは現在発売中の「いんげん豆のポタージュ」の改良や、今後、新たな製品を開発する場合に解決すべきポイントとして浮かび上がったもので、まさに野菜ソムリエが支援に参加したからこそ得られた成果であった。

### 量産可能な加工技術を持つ業者との 協力体制作りが今後の課題

試作品についてさらに検討した結果、「いんげんブリッツ」などのお菓子について、さらに改良を加えた後、商品化できる可能性がある判断された。今回の支援では商品化まで至らなかったが、同社は、今後商品化候補となった試作品を、量産できる加工技術を持った食品製造業者との協力体制を作り、一日も早く“お菓子”という新アイテムでの、ブランド強化を図りたいと考えている。

### キーワード解説

**野菜ソムリエ**：野菜や果物の種類や特性、栄養、素材に合った食べ方、盛りつけ方などに精通したスペシャリスト（民間資格）。旧称「ベジタブル&フルーツマイスター」。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)竹之内組  
所在地/鹿児島県垂水市  
資本金/15,000千円  
従業員数/4名  
売上高/85,799千円(平成23年7月期)  
完工高/85,257千円(平成23年7月期)  
営業利益/-2,381千円(平成23年7月期)  
URL/http://tarumizubatake.com/

### 支援のポイント

- 異業種への進出の場合、専門家のアドバイスを得ることは非常に重要だが、任せきりにして当事者意識が不足することがないようにしたい。
- 新製品開発のためのアイデアは、まず「質より量」。できるだけ多くのアイデアを出し、収斂させていく手法が、より良い製品の実現につながる。

## CASE28

G社 (神奈川県)

# 本業の改善を図るとともに、 「循環型生ゴミ再生システム」を事業化



エリア統括マネージャー:藤原一夫

## 1、経営課題

### 食べ物を無駄にしない！

#### 野菜と生ゴミをつなぐリサイクルシステム

金属製建築部材の現場取り付け工事を中心に事業展開するG社は、食品の生産や消費の過程で発生する廃棄物を減らそうと、平成20年から「循環型生ゴミ再生システム」の事業化に取り組んできた。

このシステムは、取引先の飲食店等の生ゴミ（食べ残し等）から肥料を作り、農家に提供。そこで生産した農産物を、再び飲食店で使ってもらうもの。同社にとっては、飲食店などへ提供する生ゴミ処理機の販売・保守メンテナンス等、契約農家から仕入れた野菜の売上から収益を得るため、全体のシステムそのものは無料で提供できる。こうしたメリットを前面に打ち出して、同社はこのリサイクルシステムに参加してくれる法人や農家を募集することになった。

### 4年の間に地域に広く浸透し

#### さらなるPRもかね直営店もオープン

開発した当初こそあまり話題にならなかったが、「限られた資源が大切に扱われるようになるシステムを実現したい」と強い信念を持つ社長の説明に協力者は徐々に拡大。最近では、契約法人は有名旅館・一流ホテル、保育園など50件、また、農家も70件を超えた。最初はキャベツやダイコンだけであった野菜の種類も、ブロッコリー、アスパラガスなどに広がっている。

さらに平成24年7月には、同社の地元市内に直営のカフェ店舗もオープン。1階で契約農家が生産した旬の野菜や果物、加工品を販売。2階は、それらを使った料理やジュース、スー

プを提供し、「循環型生ゴミ再生システム」のモデル店舗として地元で話題を集めた。

こうした循環型の環境づくりに取り組む真摯な姿勢は高く評価され、同社は環境大臣表彰を受けるという栄誉にも輝いた。

### 新事業での売上・収益確保と 建設事業の立て直しが急務

しかし、収益事業として確立するには、システムそのものの普及度・有用性だけでなく、ビジネスとしての事業規模、一定の売上・収益が必要である。そのため、これまでの活動に加えて、システムのフランチャイズ（以下、FC）展開も計画したが、十分なノウハウがないこともあり取組は容易ではなかった。どうやってビジネスとしてひとり立ちさせるか、さらに検討が必要であった。

このように新事業に取り組む一方で、本業である建設業の売上・利益が大幅に落ち込んでいくことも大きな問題であった。その要因として考えられたのは、以下のような状況であった。

- ①売上比率の大きい建築部門を直接担当する社員が2名しかいない（組織の問題）。
- ②継承の難しい人脈頼みの営業、及び東京営業所の閉鎖（営業活動上の問題）。
- ③受注時の利益が不明確（利益管理の問題）。

同社の認識としては、「建設業という基盤があるからこそ、新事業に挑戦できる」のであり、本業の低迷が続くと、新事業や会社そのものも危うくしかねない。

このように、「新事業の進展」と「本業の改善」、2つの問題を実感した同社は、アドバイザー事業の出口支援のサポートを受けることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 環境事業の販路拡大により さらなる成長が期待できる

同社の支援は、本業（建設）と新事業（環境）の2事業が対象であり、FC化推進の希望を考慮し、建設・商店・FC・農商連携などの各専門分野を持つ中小企業診断士4名の支援チームを組成して出口支援を行った。

支援では、各事業の過去と直近の売上・利益を分析。これに基づき、本業再生のための改善計画書を作成すると共に、環境事業の強化とFC化のための取組をアドバイスした。

環境事業については、売上が伸びてはいるものの、現段階では同社を支えるまでの事業には育っていない。だが、その一方で、収益源の「生ゴミ処理機の販売・修理」と「野菜の販売」は、いずれも事業開始から4年目の売上が、前年比190%台の著しい伸びを示している。このことから、販路強化でさらに環境事業が拡大する可能性があることを助言した。

### 収益化していない段階でのFC化は時期尚早 初期立ち上げのみサポートする形態を推奨

同社が希望している環境事業のFC化については、自社で収益化していないビジネスモデルを外部に提供するのは時期尚早であるとアドバイスした。また、近い将来、収益化が達成されたとしても現在の体制では、加盟店を継続的にサポートすることは難しいため、初期立ち上げのみサポートしてライセンスを付与する「パッケージライセンス型」を推奨した。

また、粗利益率が低く、採算が取れていない直営のカフェ店舗について、「野菜の販売」は採算が取れているので、「野菜直販店」に衣替えして展開してはどうか、とのアドバイスをを行った。

### 量(売上)から質(利益)への転換で 本業改善の見込み

売上の99%を占めるゼネコン5社の受注量、及び受注単価の下落によって業績不振にあえいでいた本業は、営業とオペレーションの改善によって利益回復は可能と判断した。これまでは受注段階で利益がはつきりせず、最終的に利益幅が少なくなる案件も多かった。だが、担当者別の利益目標を明確にし、受注前に外注先を確定するなど「量（売上）から質（利益）への転換」を図ることで改善の見込みがある。危機感を持った経営者が建築事業に軸足を移したことで、本業は回復の兆しを見せていたが、事業を長期安定化に導くには、責任者の育成、現場施工者の確保、営業担当者の増員などの取組による体制強化が有効とアドバイスした。

本支援では、FC化は困難という現実をつきつける結果となった。しかし、パッケージライセンス型という形態を発見し、今後の現実的な方向性が明確になり、経営者は意欲を高めている。

### キーワード解説

**パッケージライセンス型**：あるビジネスモデルにおいて、ブランドやノウハウを有する本部が加盟店に対して使用を許諾すること。類似形態のフランチャイズでは継続的な指導を行うが、パッケージライセンス型はこれを契約に組み込まないのが一般的。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

G社  
所在地／神奈川県  
資本金／10,000千円  
従業員数／13名  
売上高／1,029,338千円(平成23年12月期)  
完工高／1,029,338千円(平成23年12月期)  
営業利益／ -14,007千円(平成23年12月期)

### 支援のポイント

- 経営者が新規事業に目を奪われ、本業が手薄になると、業績が悪化しやすい。本業の組織体制を強化した上で、新規事業に注力すべき。
- 自社のビジネスモデルを収益化できていることがFC化の前提になる。FC化を実践するには、継続的にサポートできるだけの組織力が必要となる。

## CASE29

のぼり  
登建設(株) (北海道)人気のイタリアンレストランを展開中、  
長期的な視点から人員体制、事業計画を強化

エリア統括マネージャー:平野陽子

## 1、経営課題

戸建住宅の売上・利幅の減少をカバーするために  
イタリアンレストラン経営に進出

北海道登別市の登建設(株)は、昭和53年の創業以来、戸建住宅の建設を主要業務としており、創業直後に最盛期5億円超の売上高があったが、近年、周辺人口や所得減少、競争激化を背景に3億5千万円前後で推移している。

経営者は、「一度知り合ったお客様とのつながり」を大切にしており、元々、店舗経営に関心があり、若い世代の雇用創出や地域活性化にも寄与したいと考えていた。

これまでに同社の財務や石窯ピッツァ職人の確保等の相談を受けていた地元金融機関(室蘭信用金庫)から、建設業本体を支援する一環で、同社の新規事業を安定軌道に乗せるため、アドバイザリー事業の出口企業として推薦があったので、レストラン店舗経営に係るアドバイス、事業計画の支援等が行われることになった。

出だしは好調だったものの  
将来展望を拓くためには、幾つかの課題も

平成24年4月、同社は、建設工事業の厳しい現況を打開するため、本社ビル1階にイタリアンレストラン「ヴィヴァーチェ」を開店するに至った。

経営者は、イタリアンピッツァが好きで、強いこだわりを持っており、本場ナポリからピッツァ専用の大きな石窯を輸入した。これを客席から見える位置に設置し、無垢材のフローリング、ワインボトルを飾ったコテ塗りの壁など、戸建住宅建設で培ったデザイン・施工力を駆使

して、店舗空間の演出にも気を配った。

店舗周辺には本格的なイタリアンピッツァとパスタ料理を売り物にするレストランはなく、客足は好調だった。しかしながら、店舗経営を早急に安定させ、将来展望を拓くためには、次の課題を抱えていた。

第1の課題は、顧客の安定的な確保である。

本格派イタリアンレストランにとっては、「ピッツァ」と「パスタ」をメインとする食メニューの開発で顧客を増やし、定着化に役立つ顧客の確保が重要である。

第2の課題は、食材費等のコストダウンや、従業員向け「衛生管理教育」の周知徹底である。

第3の課題は、従業員の定着化とモチベーションの向上である。同社では、このレストランの中軸ともいえるピッツァを焼く担当者が短期間で退職するなど、定着しない従業員に頭を悩ませていた。日頃からお客様に対し、おもてなしの気持ちを込めて、店舗サービスを提供する接客態度の醸成なども課題となっている。石窯ピッツァ職人はじめ、人材の育成・確保には、職場でのモチベーションの向上が重要である。

経営者自ら厨房でピッツァ焼き職人を育成  
売上、顧客等のデータ分析と活用も課題

上記3つの経営課題に加え、「ヴィヴァーチェ」の店舗経営を効果的に進めるため、売上高及び顧客に係る関連データとして、月別、曜日別、タイム別に数値を把握しているものの、顧客管理、要因分析による活用が求められていた。

## 2. 支援計画とその成果

### メインバンクとの連携を図りながら、 事業計画・資金計画の立案の策定を支援

これらの課題にチャレンジするため、出口支援では、①固定客を確保できるレストラン店舗の運営、②原価管理並びに衛生管理の徹底、③従業員のモチベーションを高める人材育成・確保の実現に向け、目標を3つ設定した。

アドバイザー支援チームは、地元金融機関（室蘭信用金庫）の営業店担当者及び本部経営支援スタッフと連携を密に図りながら、上記の目標達成をめざした。

同社は、上記支援チームから売上高及び顧客動向・ニーズ把握・数値分析のアドバイス、提言を得ながら、経営戦略と推進・資金計画を策定し、中長期的な経営の方向性を明確にした。

上記計画は、「戦略編」と「推進計画編」に分けて構成されている。

まず、「戦略編」では、構想の背景と経緯から、事業目標、事業スキームを受けて、諸課題に対して、レストラン「ヴィヴァーチェ」の売上・顧客分析並びに蓄積データを基に、金・土・日・平日別に売上をアップすべく、きめ細かい顧客戦略を描いている。「推進計画編」では、戦略目標が設定されている。本事業の円滑な展開に向け、3カ年の資金計画、手立て、スケジュールを盛り込んでいる。

1つ目の目標である「固定客の確保実現」には、顧客管理・リピーター対策が重要である。「来店客数の多い金・土・日の売上アップ戦略」と「来店客数の少ない平日の売上減少カバー戦略」の両面を提案した。

前者では、家族会員用サービスの導入検討やセットメニューによる割安感のアピール、プチ富裕層、シニア夫婦用のメニュー検討、地産・地消の食材調理の検討（室蘭市の指定魚であるクロソイや、周辺地域で採れる山菜など）。

また、後者では、固定客に月1回のゲームイベントに参加した場合、景品をプレゼントするなどの企画実施、あるいは顧客カードの導入などをアドバイスした。

2つ目の目標である「原価管理並びに衛生管理の徹底」では、現在の食材仕入れ原価率の低減をめざすとともに、衛生管理の心構え、厨房の衛生対策等の指導徹底を図るようアドバイスした。

3つ目の目標である「従業員のモチベーションの向上」については、ホールスタッフ、厨房、ピッツァ焼き担当に、各自、清掃活動を励行するようアドバイスした。また料理長の協力により、従業員の心得、要望などを把握することにより、やる気のあるホールスタッフ2名、石窯ピッツァ職人を希望する従業員が出たことで、職場全体のモチベーションアップにつながった。

### 来店客数の増大によって 今後の売上拡大が見込まれる

平成24年4月から同年12月までの来店客数は延べ2万人に達した。経営者と料理長の連携プレーで、原価率の低減、特徴のある食メニューなどにより、売上高は増加し、人材育成・確保も一定の成果を上げている。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

登建設(株)  
所在地/北海道登別市  
資本金/27,000千円  
従業員数/16名  
売上高/349,357千円(平成24年3月期)  
完工高/320,575千円(平成24年3月期)  
営業利益/1,322千円(平成24年3月期)  
URL/http://www.one-by-one.co.jp/

### 支援のポイント

- レストランの店舗経営の長期的な安定を実現するには、営業日毎の記録データを多角的に分析し、得られた貴重な情報を売上、顧客確保に活かしていく手法が効果的である。
- 事業全般にわたる計画策定を機に、経営者と現場（料理長）の間で経営の方向性がかみ合い、職場内のモチベーションも高まるなど、更なる飛躍が可能となる。

## CASE30

ケイセイマサキ建設(株) (北海道)

# 東アジア等に向けた輸出用軽種馬検疫事業、 戦略を的確に見直し、機敏に再出発

エリア統括マネージャー:平野陽子

## 1、経営課題

### 全国一の馬産地、 北海道日高地方を取り巻く厳しい現況

近年、日本産馬・調教馬の活躍などにより、海外の競馬関係者の間で日本産の軽種馬に対する関心は非常に高まった。馬産地日高地方の軽種馬農業協同組合は、馬産地の活性化に鋭意取り組んでいるが、長引く景気停滞、レジャーの多様化などを背景に、競走馬の需要減少と取引価格の低下に飼料価格の高騰も加わり、軽種馬生産農家の経営環境は厳しさを増している。

また、東日本大震災の発生や尖閣列島を巡る日中の外交関係の悪化につれて、道内の中国観光客の減少も目立ち、地域産業への影響が懸念されるようになった。

### 日高馬産地の生き残りをかけ販路を海外へ その取組に不可欠な軽種馬の検疫事業へ進出

ケイセイマサキ建設(株)は、平成23年度のアドバイザリー事業の出口支援を受けて、資金調達や関係機関との調整などを経て、事業戦略、事業計画を策定し、軽種馬用の検疫施設を開設した。平成24年3月、中国向け軽種馬16頭を受入れたのを皮切りに事業を開始した。

### 検疫施設の拡充など整備推進をめざし 前年度に引き続き出口支援を受ける

経営者の旺盛なチャレンジ精神と人一倍強い地域貢献への思いが功を奏し、同社の軽種馬検疫事業は展開された。それを安定した軌道に乗せるためには軽種馬の収容スペースを拡充するなど、検疫施設の整備をさらに進めることが不可欠であった。これは、中国だけでなく、シ

ンガポールなど他の東アジア地域、あるいはニュージーランドなどオセアニア諸国に向けて輸出される軽種馬の検疫ニーズの高まりが期待され、今後とも軽種馬の検疫体制を整備する必要性があった。

こうした検疫施設の拡充策には、馬産地振興のための補助金制度の活用など、資金調達を中心にさらに検討すべき課題があり、適時的確な情報収集とその分析が必要となる。同社としては、前年度に引き続いて、アドバイザー事業の出口支援を受けることになった。

### 主力市場である中国との外交問題が発生 事業戦略の見直しを中心課題に

同社の輸出馬検疫事業は、地場産業に大きく寄与するものであり、その事業戦略は、地元馬産地域の協力なしには検討できない。支援チームは、昨年度立ち上げた「関係者会議」(ケイセイマサキ建設(株)はもとより、北海道日高振興局、地元町、日高軽種馬農協、行政書士等で構成)を開催して、関係者間の調整・連携を図り、事業推進に係る手順、方策など調整に努めることにした。

今回の支援では、当初「馬産地活性化事業」に係る補助金制度の活用により、検疫施設を拡充することが検討の中心課題に据えられる予定であった。本事業支援を開始した矢先、中国との間で尖閣諸島を巡る外交問題が発生した。この不測事態は、当初からめざしていた軽種馬の中国向け輸出の先行きに、大きな懸念となって立ち塞がった。中国向け検疫馬は期待ができなくなり、海外状況の変化に対応すべく事業戦略の見直し、再構築が今回の支援における検討課題の中で大きなウエイトを占めることになった。

## 2. 支援計画とその成果

### 軽種馬の海外販路を東アジア、オセアニアにシフト、情報収集やPRなどの体制強化

支援チームは経営者の意向もあり、社会状況の急変に機敏に対応した。直ちに前年度に策定した事業戦略、並びに推進計画の大幅な見直しを決断、軌道修正作業に取りかかった。「軽種馬の海外販路に係る戦略見直しと推進計画」に沿って、中国との外交関係が落ち着くまでは、東アジア・オセアニア諸国への販路開拓を進めていく方針を打ち出した。

新たな計画は、経営環境の激変に対応できるよう、「戦略編」並びに「推進計画編」に分けて構成された。

前年度は、馬産地補助金を活用するために必要な前提条件が間に合わず、年度途中で「検査施設整備への補助金活用」（事業戦略A）から「自己資金で施設整備」（事業戦略B）へ軌道修正した経緯があった。

同社は、上記補助制度を活用できるよう、今年度こそその思いで、意欲的に取り組もうとしたが、前述のとおり中国市場の大きな変化に直面し、馬産地の活性化助成制度に慎重とならざるを得なくなり、またもや検査馬輸出戦略の見直しが必至となった。

「戦略編」では、再度、事業戦略Bから戦略Aを凍結し、新たな戦略C（「自己資金による2次施設整備並びに中国以外の海外販路の開拓」）へ切り替えることになった。

「推進計画編」では、事業戦略Cを達成するための戦略目標に向け、スケジュールを組み直し、激変する経営環境に対応するための実践活動を盛り込んだ推進計画とした。

### 支援のポイント

- 当初の事業戦略が、激変する経営環境などで見直しを余儀なくされた場合、事態を冷静に受け止めつつ、機敏に対処することが肝要である。
- 地場産業と関連した新規事業に進出する場合、国等の政策変化に沿って、地元の行政機関や関連団体・企業等と情報を共有し、連携できる場が必要である。

### 事業目標を新たに設定 環境変化への冷静な対応が功奏

海外の環境変化には、「関係者会議」メンバーでもあり、東アジア諸国向け販路の開拓活動に取り組んでいる日高軽種馬農協を通じ、JRAや軽種馬の輸出関係団体との交流を深め、情報収集や人脈づくり、PR活動を推進していくことにし、「軽種馬の輸出用第2次検査施設整備並びに増設」の目標を設定し、鋭意達成に努めた。

まず、補助金で行う予定だった検査施設の整備・拡充は、自己資金で可能な検査所を一部改築し、さらに検査馬3頭収容可能なスペースを確保した。

中国向け検査馬は皆無となったので、検査所の横に、飼料庫1棟建設するにとどめることにした。

今後の輸出馬検査事業の売上（検査頭数）目標は、平成25年度は336万円（20頭）、平成26年度は504万円（30頭）と設定された。中国向けの販売が含まれていた平成24年度見込み額は604万8千円（36頭）だったので、それを下回ることにはなったが、事業開始初年度（平成23年度）の実績、302万4千円を上回ることはできた。

経営者は、これまで多くの苦難を乗り越えた実践体験から、海外販路に予期しなかった事態が起きても、冷静かつ柔軟に受け止めて、事業戦略の見直しに取り組んだ成果といえる。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

ケイセイマサキ建設(株)  
所在地/北海道新冠郡新冠町  
資本金/50,000千円  
従業員数/24名  
売上高/647,858千円(平成24年6月期)  
完工高/615,784千円(平成24年6月期)  
営業利益/18,037千円(平成24年6月期)  
URL/<http://www.s-masaki.co.jp/>

## CASE31

(有)高橋鉄工所 (岩手県)

被災地の雇用創出にも貢献する、  
あつあつ唐揚げの移動販売事業を計画

エリア統括マネージャー:高橋雅裕

## 1、経営課題

下請け体質からの脱却をめざし  
唐揚げの販売事業に進出

岩手県紫波町に本社を置く(有)高橋鉄工所は、創業者である先代社長が昭和30年に「鍛冶屋」として創業した会社である。その後、時代の要請を受けて鉄筋工事、溶接工事、鳶・土工工事、建設業などに進出、現在の業態に至っている。

しかし、同社の業績はバブル崩壊の平成3年頃から売上が激減、時を同じくして先代社長が急逝したことに伴い、現社長が事業を承継することになった。

社長は、新たな事業に活路開拓をめざすべく新分野への進出を模索していたが、そのような折、地元の食肉加工企業から、鶏肉の一次加工業務を行わないかという誘いがあった。その事業には岩手県が実施している緊急雇用の補助金が活用できることもあって新規事業として本格的に取り組むこととした。同社としては、生鶏肉の前処理加工の受託で得たノウハウを活かし、唐揚げの小売販売や飲食店経営などへの応用をめざす目論みもあった。

唐揚げは、何より「揚げたて」が美味しい。そこで、注文を受けてから調理する唐揚げ専門店や移動販売を前提としたフランチャイズ事業を検討、既に「鳥玉丸」のブランド名で意匠登録を終了するなど具体化検討段階に入っていた。

そのような時に東日本大震災が発生、検討中の事業は被災地域の雇用の創出にもつながると考えた同社は、この事業の推進を加速することとした。

移動販売やフランチャイズへの挑戦に  
次々と明らかとなる課題

フランチャイズ形式の事業化を図るためには、様々なノウハウが必要である。そこで、平成23年度のアドバイザー事業でフランチャイズ化の課題を整理、基本計画を検討した。

そこで明らかになったのは、事業の運営面、資金面、設備面など、準備がまだ不十分であることであった。運営面一つとっても、製造体制やフランチャイジーに対する販売ノウハウ提供等、独自に確立しておく必要があったのである。また、店舗運営マニュアルの制作や契約形態等の整備など、解決しなければならないものも多数存在していた。

いずれも一朝一夕にはできることではなく、想定期間を延ばしてでも、長期的なスケジュールで事業を進展させていくべきとの方向で関係者の意見は一致。そのため、平成23年度の出口支援では、事業化の前段となる事業の枠組みを明らかにすることとした。

被災地の雇用を生み出すためには  
被災地の現地調査が必須

本事業は、被災地の雇用創出をめざすものでもある。被災地の友人からの早期事業化の要請もあり、早期にスタートさせ、復興を支えたい事業でもある。時間を掛けて入念に調査する必要がある一方で、一日も早く事業を発進させたい。同社の意向は、その2つの方向の中で葛藤状態にあった。

## 2. 支援計画とその成果

### 被災地の現場調査で見えてきた いくつかの課題

被災地の状況は、地域によって異なっている。机上では見えてこないこともある。そのため、事前に地域の実態把握をしておくべきであると考え、被災地の事業環境調査を行った。

事業環境調査は、津波被害の大きかった宮古市、釜石市、陸前高田市、大船渡市などの地域で実施した。

仮設住宅の実態調査や類似事業の調査研究等を行ったが、その結果判明したことは、地域によって被災状況や立地環境、世帯構成等の違いが大きく、本格的に本事業を展開するためには、地域ごとに販売手法を細かく調整する必要があるということであった。

また、公設の仮設住宅エリアでは民間事業者は販売行為ができないこと、仮設住宅から復興住宅に移行し地域のニーズが大きく変化した時点で、どのように事業を転換していくのかなどの課題が、より現実味をもって体感することとなった。これまで検討してきた事業計画の修正事項が浮き彫りになったのである。

### 事業協力者の出現に一筋の光明 地域の状況に応じた対応に着手

実態調査の結果、甚大な被災地の一つである釜石市においてはNPO法人が主体となって約25の移動販売事業が行われていることも判明した。さまざまな課題はあるが、既存の移動販売事業者とも連携することを視野に入れ、検討を進めているところである。

他方、同じ被災地域でも、大船渡市では類似事業がほとんど行われていないこと、被害が甚大で仮設住宅が点在する陸前高田市では、特に移動販売に対するニーズが高いことなども判明

した。両市においては、次のステップとして移動販売事業の実現可能性調査につなげている。

検討の過程で、具体的に移動販売事業の希望者に出会うことができたことも、成果の一つであった。徐々にでも事業者を集めていくことは、マーケティングや加盟店のサポートなどのノウハウを蓄積することにつながり、金融機関との交渉や各種制度の利用も進めやすくなる。事業の実現へ向け、大きな第一歩となった。

### 事業リスクを洗い出し 改めて事業計画を精査

本格的な事業化に向けての課題はまだ多いものの、被災地別の状況調査によって、具体的な事業リスクや課題が明確になったことは大きな前進であった。各地域の実態調査は、現実に対応した計画を策定することの必要性を改めて認識する機会ともなった。

新規事業に着手する際には、事前調査が重要である。特に異業種に進出する場合には、その事業に「どのような落とし穴があるか」が見えにくい。「隣の芝生（異業種事業）は青く見える」ものだが、その魅力に目を奪われるのではなく、リスクも綿密に確認しておく必要がある。同社はこの教訓を糧に改めて事業計画を精査し、平成25年度中の事業化に踏み出す予定である。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(有)高橋鉄工所  
所在地/岩手県紫波郡紫波町  
資本金/3,000千円  
従業員数/12名  
売上高/51,438千円(平成24年3月期)  
完工高/36,689千円(平成24年3月期)  
営業利益/-6,946千円(平成24年3月期)

### 支援のポイント

- フランチャイズ化するに相応しい事業は、それが成功ノウハウを確立できているかがポイントと言われる。自社のビジネス基盤を確立した上で、見極めることが望ましい。
- 異業種というのは、遠くから見ていると魅力的に見えるものである。メリットだけに囚われるのではなく、リスクにも目を向けなくてはならない。

## CASE32

かなめ  
 (株)要建設 (茨城県)

# 駅前商業施設の建設と運営を担当、 市街地活性化の一翼を担う

エリア統括マネージャー:矢口季男

## 1、経営課題

### デベロッパーを志向し 官民共同の地域再開発事業に挑戦

茨城県にある(株)要建設は、民間向け的一般建築を主力に事業展開してきた総合建設企業である。特に商業施設、金融機関、飲食店などの建設を得意としており、近年ではその豊富な実績を活かした、デベロッパーとしての地域開発事業への取組も増えてきた。

その代表的な事例の一つに、JR常磐線日立駅の高架化に伴って生まれた旧駅舎跡地の再開発事業への取組があった。この事業は、日立市がJRから購入した旧駅舎跡地に、公共施設と商業施設を建設し、駅前地区の“顔づくり・まちづくり”を図るといったもの。商業施設部分の建設と運営は民間に任せられ、それを担うことになったのである。同社にとっては、初めて挑戦する官民パートナーシップ事業 (PPP) P.79であった。

### 資金調達などに苦心するも 単独で事業を進め、無事に商業施設が完成

行政とともに進める開発事業とはいえ、商業施設の建設や運営の主体となるのはあくまでも民間側で、取組にはさまざまな困難が伴った。

中でも苦労したのは資金の調達である。公的な補助制度の利用を検討したが、制度の補助金を得るためには、さまざまな権利関係の調整や地元の既存事業者との連携の検討、及び多くの手続きが必要であった。だが、それらに費やす時間や労力は、売上が低迷する状況からの脱却を急ぎたい(株)要建設にとって高いハードルであり、また適切な助成制度を見つけることが

できなかった。そのため同社は想定した以上の困難とリスクを背負うことになったが、単独で計画・施工・運営までを受け持ち、敢然として事業を進めた。

平成24年夏、日立市出身で世界的に活躍する建築士の設計による商業施設、「まちステーション日立」が完成。隣接する公共施設「日立駅情報交流プラザ」とともにグランドオープンの日を迎えた。

### 業績改善と地域活性化とが両立する 自社直営店舗の開設を検討

建築面積917㎡、7つのテナント区画を持つ「まちステーション日立」にはコンビニエンスストア、英会話教室、銀行のATMコーナーなどが入居し、同社も直営の「そば店」を開いた。グランドオープンの時点でまだテナントが入居してない空き区画があったが、そこはそば店と同様、直営の物販店を開設したいと計画している区画であった。具体的には、地域の隠れた名品を販売する、アンテナショップのような店舗が検討されていた。

同社は自社直営店を、そして「まちステーション日立」全体の運営を成功させ、業績改善と地域の活性化が両立するビジネスモデルを確立したいと考えていた。加えて、事業が成功した暁には、そのビジネスモデルを隣県である福島県をはじめ、宮城県、岩手県などの、震災からの復興に取り組む地域のために役立てたいとの考えもあった。そのためには、自社直営店の経営について十分な検討を行い、それを踏まえて成功への道筋をつけることが必要とされていた。

## 2. 支援計画とその成果

### 構想と似たケースの成功例を調査し 物販店・カフェ併設の当初計画を作成

ビジネスモデルの確立に向け、支援は綿密かつ総合的な調査の実施を軸に進められた。

その手始めは、開業に向けての市場調査であった。支援チームは、同社に対し店長候補として推薦した女性起業家（すでに茨城県内の他都市で小規模な物販店を開業し、成功を収めた人物）とともに、構想と似たケースを調査することにした。茨城県内のM駅に隣接する地元物産アンテナショップ（平成16年開業）が、赤字から黒字への転換に成功した事例に注目、この店舗の元店長から運営方法について話を聞いた。

これらの調査結果を踏まえ、支援チームは、まず物販店とカフェを併設した店舗の開設を想定し、そのレイアウトのプランニングや、採算性のシミュレーションを行った。

### 詳細な検討で物販店の売上は期待薄と判断 リスクを避けカフェ專業の方向に転進

こうして作成された当初計画に、さらに市場調査を繰り返す行うことで、細部の検討を加えた。その結果、今回の店舗開設予定地は、物販店を営業しても多くの売上は期待できない立地であると判断された。しかし、カフェを営業するのであれば有望であると見込まれた。

そこで支援チームは、経営リスクを避けるため、当初予定していた物販店とカフェを併設した店舗形態を見直すことにした。カフェ一本に絞り込む方向に転進することを決定し、そのうえで店舗のコンセプトやレイアウトの確認、メニューや価格の検討など、開店に向けての準備を同社とともに進めた。

一方、グランドオープンに先行して開業したそば店についても、開業時にはメニューの確認

と地域の競合店調査を、開業後は運営状況に対するフォローアップを行った。そば店は開業後、売上や客数が予想を下回っており、フォローアップではそれを修正するため、現状を把握するアンケートを実施した。その分析結果は、そば店の運営メンバーにフィードバックされ、今後の営業戦略の検討に活用されることになった。さらにカフェについてもアンケートを実施した。

### 今後のさらなる検討課題は 施設全体で人を引きつける魅力づくり

支援の結果を十分に反映したカフェは、平成25年3月に開業した。店内は広く、高級感があり、スタッフも若くはつらつとしていて先行きが期待されている。そば店についても、「美味しい」、「早い」、「安い」だけでない、プラスアルファのあるそば店をめざすべく、検討が進んでいる。

今後は、同社直営店だけでなく、全入居テナント相乗りでの販促プロモーションを企画するなど、施設全体で人を引きつける魅力づくりが、事業成功へ向かう第二のステップとなりそうだ。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)要建設  
所在地／茨城県水戸市  
資本金／60,000千円  
従業員数／33名  
売上高／2,352,867千円(平成23年6月期)  
完工高／2,352,867千円(平成23年6月期)  
営業利益／30,482千円(平成23年6月期)  
URL／<http://www.kaname-k.com/>

### 支援のポイント

- 専門分野以外への事業進出を検討する場合、まず構想と類似したケースの成功例を参考に計画の素案をつくると、イメージが膨らみ、その後の検討がしやすい。
- 社会資本の整備が、官民パートナーシップ事業として行われるケースが増えている。建設企業にとっては、自社の資源やノウハウ、提案が活かせるビジネスチャンスである。

## CASE33

かみじょう  
(株)上條電設工業(長野県)新たな環境管理会計手法を導入し、  
省電力コンサル事業に参入

エリア統括マネージャー:藤井一郎

## 1、経営課題

省電力対策事業への進出で  
公共工事脱却をめざす

長野県岡谷市の(株)上條電設工業は、昭和37年創業の老舗電気工事業者である。地元の岡谷市、隣接する下諏訪町・辰野町など、長野県の南信地方を拠点に、電気工事、管工事、水道設備工事の各分野において地域密着型の事業を手掛けてきた。

しかし、近年、公共事業の減少や建設需要が低迷する事態に、これまでの事業展開の限界を感じるようになったことで、主力の事業領域を住宅の電化事業へシフトすることを決断。太陽光発電設備の設置事業、太陽光発電とオール電化を組み合わせたエコリフォーム事業等を企画・立案し、個人宅に向けて事業を進めてきた。

一方、企業向けの取組では、工場の省電力対策事業を展開。東日本大震災をきっかけに拡大する省エネ・節電に対する社会的要請をビジネスチャンスと捉え、工場向けの省電力対策事業に進出した。

時代の変化に臨機応変に対応することにより、厳しい事業環境を乗り越えようとしてきた。

不況で資金繰りが悪化するなか  
事業にあった環境管理手法を模索

しかし、電気設備や太陽光発電設備の導入実績が増えるたびに、そのメンテナンス費用の立替にかかる負担が増大。また長引く不況の影響から、顧客の都合により入金が遅れる事態が重なり、資金繰りが悪化した。

なお、製造業の工場向けに始めた省電力対策事業では、一般社団法人長野県環境保全協会が

実施する「無料省エネ診断」を環境管理ツールとして課題分析のために使用していたが、この手法では、個々の工場の課題が明確にならないことも多い。事業の目的には必ずしも十分な成果を生んでいなかった。

改善ポイントなどを可視化できる  
マテリアルフローコスト会計を採用

省電力対策事業を軌道に乗せるため、「無料省エネ診断」に代わる環境管理法として採用したのが、近年注目されている環境管理会計手法「マテリアルフローコスト会計(以下、MFCA)」である。

MFCAは、製造段階で発生する原材料の廃棄物、及びその処理コストを“見える化”する環境管理手法で、原材料の無駄を減らす改善活動を推進するうえで効果を発揮する。

特に長野県は、県工業技術総合センターが中小企業のMFCAツールの普及を率先していることもあり、省電力対策の具体的な営業活動やアプローチさえできれば、コンサル希望企業も多数出てくることが想定できた。課題は、その具体的なアプローチをどう展開するかであった。

また、新事業である省電力対策事業とは別に、本業である電気工事において、十分な原価管理ができておらず、原価の把握、収益性の判断、効果的な経営改善ができていなかった。そのため、新事業の事業計画とともに、本業の原価管理についても専門家の支援を要請する必要を感じていた。そこで、メインバンク主導の下、専門家と連携し、新たなビジネスモデルの構築をめざすことにした。

## 2、支援計画とその成果

### ビジネスモデル構築に向け 5つの取組を計画

支援企業がめざす、「マテリアルフローコスト会計(MFCA)」を活用したコンサルティング事業のビジネスモデルの確立に向けて、次の5項目を含む支援計画を策定した。

- ① MFCA 導入効果を認知させるセミナーの開催（顧客の発掘）。
- ② MFCA導入希望企業に対する省エネ診断の実施。
- ③対象企業での電力量測定と消費動向の検証（見える化）。
- ④電力削減量等の金額換算とその効果の推定。
- ⑤削減目標等に応じたコンサルティングの提案。

なお、顧客となる製造業者は、電力量の大幅な削減（約30%）が実現できたときに、成功報酬を支払うという仕組みとした。

### 企業向けセミナーを開催し 2社の導入支援を実現

早速、使用電気料金（年間額）が2,000万円前後の製造業者を対象に、削減メリットなどの実態調査を実施するとともに、地域産業の振興を担うテクノプラザおかやにMFCA導入希望企業の紹介を依頼した。

こうして得られた情報をもとに、MFCA導入を支援するセミナーを開催（平成24年11月、12月）。MFCAの専門家を講師として招聘し、エネルギーコスト削減の事例紹介を行った。このセミナーを通して、MFCAの理解が進み、製造業2社がMFCAを導入することになった。

一方、営業活動を支援し、受注確率を高める手法の整備にも着手。MFCAの活用メリットや導入までの流れを対象企業にわかりやすく伝える提案書や計測機器の設置方法の解説書の作成に取り組んだ。さらに、MFCA導入セミナーを

活用した教育研修の実施や、外部関係機関との連携についても支援を行った。

### 製造業以外への導入に向け 導入実績の積み上げをめざす

MFCAは、製造業だけでなく、他の業種にも活用できる可能性は大きい。同社では、そのためにも実績となる導入事例を増やし、様々な業種に対応できる手法を構築しながら、販路を拡大させていくことを計画している。

なお、同社が抱えていたもう一つの課題である原価管理についても、支援チームは「10%以上の原価低減」という目標を設定。これまで実施してこなかった工数集計を行い、ムダな作業を理解させ、作業効率を上げるための意識付けを徹底させるなど、本業においても経営の強化が図られた。

### キーワード解説

**マテリアルフローコスト会計(MFCA)**：製造時の資源やエネルギーのロス分に投入した材料費・加工費・償却費を負うコストとして総合的に評価を行う原価計算・分析手法。省資源化や省エネ化を進めるのに非常に有効といわれる。

### PROFILE

業績は支援開始の直前事業年度分

(株)上條電設工業  
所在地/長野県岡谷市  
資本金/30,000千円  
従業員数/14名  
売上高/242,084千円(平成23年9月期)  
完工高/242,084千円(平成23年9月期)  
営業利益/ 3,161千円(平成23年9月期)  
URL/<http://www.kdk-inc.jp/>

### 支援のポイント

- 営業を補助する営業ツールは、顧客や事業の方向性等を見極め、自社に適したものを選びたい。
- 社内の経営資源だけでは、期待する結果が得られないことがある。必要に応じて専門家や外部機関を利用することも有効である。

## CASE34

(株) 齊藤工務店 (兵庫県)

# 地域の高齢化を背景に福祉用具や バリアフリー関連事業に進出

エリア統括マネージャー: 高槻仁志



## 1、経営課題

### 高齢化が急速に進む淡路島で 福祉・介護分野のサービスに着目

兵庫県南あわじ市の(株) 齊藤工務店は、昭和48年の創業以来、住宅建築・土木工事を手掛けてきた。人口約15万人の淡路島にありながら、戸建住宅の建築では約200棟の実績を誇るなど地域からの信頼は厚い。

しかし近年における、公共工事の激減や大手ハウスメーカーの進出は、同社の経営を徐々に圧迫してきた。

新たな収益源を確保するため、同社は、高齢化とともに島内でニーズが高まるであろう分野を模索。その結果、戸建住宅建築でこれまで地元で積み上げてきた実績、それに社会福祉法人の理事を務める会長の経験やネットワークも活かせるとして、福祉・介護分野への進出を決断した。

### おなじ建設企業の先例を調査 成功事例を参考に事業を構想

新規事業の進出にあたっては、介護・福祉分野に進出した他社の事例を広く調査。さらに淡路島のように、自宅で介護生活を送る高齢者が多いところでは、「福祉用具を少ない費用で利用したい」、「自宅をバリアフリーにしたい」というニーズが高く、従って「福祉用具の貸与・販売」と「高齢者向け住宅改修工事」などの事業のポテンシャルが高いこともわかった。

そこで、平成22年11月には専従職員1名を配置したケア事業を立ち上げ、介護保険事業(福祉用具貸与)の許可を取得するとともに事業を

開始した。これまで2年以上たつが、売上目標とはまだ大きな乖離がある。

最大の障害の一つは、大手介護用品サプライヤーを筆頭に、この地域にすでに参入している同業他社が複数あることである。営業力の劣る同社としては、このままではいかに優れたサービスを提供しようとしても、それ以前に知ってもらうことすらできない。懸念した同社は、事業を伸展させるため、平成23年度の経営戦略アドバイザー事業に支援を求めた。

### 職人集団という企業気質 営業人材の不在が課題

平成23年度の出口支援では、地域密着活動で培った信頼性という強みを活かして、事業を短期と中長期の2段階で発展させることをアドバイスした。

まず、短期的には、地域密着活動で培ったネットワークを活かし、既存事業のなかで新事業のアプローチを図ることにした。具体的には、住宅改修希望者に対して、改修工事と福祉用具の提案実施を行う。中長期計画では、顧客を法人にまで広げ、施設系介護事業者の施設維持・管理、改修工事の受注を図っていく。

今後は、これらの計画に沿って営業展開をしていく必要があるが、同社は職人集団の性格が強く、営業開拓に精通した人材が少ない。事業を軌道に乗せるために必要な営業能力の向上をめざし、アドバイザー事業の継続支援を受けることになった。

## 2、支援計画とその成果

### 新規事業の営業担当者の退職により 想定外の「人材採用・育成」支援を優先

事業計画を実行に移すため、マーケティング戦略とビジネスモデル（収益性の確認、投資の経済性評価など）の具体化、また、行政、医療機関、福祉・介護事業者との連携強化などを目標に支援を実施した。

具体的には、営業を推進するための施策や営業体制の拡充への支援であるが、途中で同社の営業担当者が退職してしまったこともあり、急遽、後任の採用・育成を兼ねた形で支援に取り組むことになった。

新たに採用した担当者は、介護ヘルパーとしては豊富な経験があったが、やはり営業は未経験であった。そこで、月1回の営業ミーティングで、営業職の基本をレクチャーするとともに、介護事業に対する会社の想い、将来ビジョン等の共有を図った。ミーティングは計7回にも及び、参加者に高いモチベーションを与えることになった。

その甲斐あって、入社5カ月後には、この新たな担当者が新規6件を受注。新商品開発にも意欲的に取り組む姿勢を見せるまでに成長した。

### 計画を確実に実行するために PDCAサイクルを導入

こうした営業力の強化とともに、事業計画を実行に移すための支援を実施。ここでは、**PDCAサイクル**を重視した。

具体的には、毎月の営業ミーティングで行う経営計画・実行計画の進捗状況チェックに合わせて、PDCAサイクルを円滑に運営する体制を構築した。

### 支援のポイント

- 日々の業務の中で、意識的・戦略的に社員とコミュニケーションを図ることは、社員の仕事のやりがい感を高め、意欲を引き出すためにも大切である。
- PDCAサイクルは、あらゆる事業活動の基本となる。計画を実行しても「振り返り（点検）」が抜け落ちれば、継続的な業務の改善につながらない。

また、営業成果が早期に結実するよう、販促企画の立案方法や営業ツール等の販促物の作成方法等についてアドバイスした。具体的には①老人会でのイベントの開催、②地域住民・介護用品利用者向けの季刊誌「ぬくもり」の発行、③ヘルパー経験者の視点から、わかりやすく商品を紹介する「商品チラシ」の作成などについて指導した。

### 本業の強みを新規事業の展開に活かす 双方の相乗効果に今後の発展を期待

このように支援チームのサポートによって、営業未経験者の育成に成功。営業ツールも作成し、攻めの営業ができるまでの体制を整備することができた。

今後、同社が新規事業を本格的に推進するためには、こうした営業力に加えて、本業と新事業を連動させ、シナジー効果を得られるような仕組みづくりが必要である。

### キーワード解説

**PDCAサイクル**：「計画（Plan）→実行（Do）→その結果の点検・評価（Check）→改善（Action）」の一連の流れ。このサイクルを繰り返すことで、成果をあげながら、計画実行を確実に進めていくという考え方。

### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

(株)斉藤工務店  
所在地/兵庫県南あわじ市  
資本金/40,000千円  
従業員数/8名  
売上高/238,891千円(平成23年7月期)  
完工高/238,183千円(平成23年7月期)  
営業利益/-20,227千円(平成23年7月期)

## CASE35

H社 (岩手県)

# 復興関係事業やPPP等に相次いで挑戦、 数々の経験が再生の足掛かりに

エリア統括マネージャー:高橋雅裕

## 1、経営課題

### 公共工事依存体質からの脱却めざすも 収益改善効果が上がらず

岩手県に本社を置くH社は、公共工事を中心とした総合建設業者である。

同社では、公共工事の総量減少や見積精度が低く落札できない状況が続いたことに加え、一定の格付を維持する必要から資格者を抱えざるを得なかったことなどが原因で、収益性の改善が大きな課題となっていた。

そのため、今後回復が期待できない公共工事への依存体質から脱却し、積極的に民間需要を取り込んでいこうと、専属営業マンを配置して一般住宅部門の営業強化に取り組んだが、営業ノウハウ不足などもあって、契約が年間数件にとどまったため、期待していたような収益改善効果は上がらなかった。また、公共工事部門においても、個別の工事ごとの原価把握が適時に行われず、俊敏な収益向上に向けての改善策が講じられていないという現状があった。

### 経営改善計画を作り直すことになり メインバンクとともに「入口支援」に臨む

上記のような事情から、同社は平成21年から3期連続の経常赤字を招く結果となってしまっていた。

このことに、社長は大きな危機感を抱いていた。そこで、東日本大震災を契機とした被災地での新たな事業展開や地元自治体が進めている地域開発計画をビジネスチャンスとして活かす方策など、いくつかのアイデアを思い描いていたが、具体的な改善策については回答が見出せていなかった。

他方、メインバンクも平成23年度から同社に対して経営改善に向けての支援に着手していた。しかしながら、金融機関主導で作成された今後5年間の経営改善計画は、結果として、具体的な業績改善には結びつかなかった。

そのため、同社が被災地での新規事業を本格検討することを契機として計画が作成し直されることになり、その一環として、メインバンク同意のもと、専門家による具体的な指導を求めて「入口支援」を受けることになった。

### 経営基盤構築のための新規事業具現化を確認 引き続き出口支援のステップへ

入口支援では、これまでの勘と経験に頼った事業運営について、計数管理を徹底することによって事業構造の改革を図る必要性が確認された。そのうえで今後の新規事業分野の方向性について検討したが、一般住宅の分野については、人材不足、ノウハウ不足等の問題から、早期に安定的な受注・利益を確保できる状態になく、これまでの取組の成果や今後の市場性等を勘案すれば、現状維持程度に留めざるを得ないと判断された。

一方、社長が思い描いていた新規事業のアイデアについては、いずれも行政の施策との関わりが強いものではあるが、戦略次第で同社の中長期的な第2の事業となり得る可能性が高いと判断された。そして、これらを具現化することによって、安定した経営基盤を構築する方向性が確認され、引き続き出口支援のステップへ進むことになった。

## 2、支援計画とその成果

### 復興需要取り込みを検討

#### 実現には至らなかったが有意義な経験に

岩手県の沿岸地域では、東日本大震災の復旧復興工事のための人材や機材等の不足が深刻である。震災被災地の復興需要を取り込むことは、ここ数年間に限られるものだが、短期的な収益改善を図るには実現可能で有効な対策の一つと判断された。幸い同社には被災地の建設企業とのパイプがあり、被災地域との連携が取りやすく事業を有利に進められるというアドバンテージもあった。

具体的に検討されることになったのは、被災地に復興関連工事に携わる建設業者向けの宿泊施設を建設し運営する事業であった。

この事業は、現地の復興計画や建設関連需要の動向を調査したうえ、連携先企業とも協議を行った結果、自社が現地で工事を行う際にも有効に活用できることから、簡易宿泊施設建設・運営の実施計画を進めよう、というところまでこぎつけた。

しかし、同社が現地で建設する予定であった建物施設が、諸般の事情から建設許可が下りず、これに伴って検討していた宿泊施設建設計画も一旦白紙となってしまった。だが、今回計画の骨子を完成させたことは、再度この事業に、あるいは類似の事業に挑戦する際に役立つものであり、今後の事業展開を検討していくうえで有意義な経験となった。

### 開発計画の全体構造を明確化

#### 提案書を取りまとめ行政にオファー

一方、同社の地元では、町役場の移転及び移転する役場周辺に新たにスポーツ施設やエコ住宅等を整備する事業が進められている。特に、町役場は PFI 方式、スポーツ施設の建設計画は、PPP 方式で行われることになっており、同社もプロジェクトの中核企業の 1 社として、地域企業や行政等と事前検討・協議を行ってきた。

### 支援のポイント

- 出口支援の場にメインバンクが関与すると、現状や今後の課題が整理しやすくなり、メインバンクとしても支援の方向性が見定めやすくなる。
- 公共工事における提案型事業は、行政との綿密な協議を行いながら進めていくことが肝要である。

しかしながら、同社としては、施設の運営面や自社の位置づけが明確にできずにいた。そこで、アドバイザーがあらためて計画の全体構造を明確にしなが、計画作成を支援した。

本来、スポーツ施設の運営や収支計画などについての詳細なアドバイスも必要などころであったが、まずは施設の受注に向けた検討が優先された。

### メインバンクも関与したことで スムーズに定まった今後の方向性

今回の出口支援では、具体的な成果を出すところまでには至らなかったものの、今後の新規事業展開に向け足がかりを築くことができた。

なお、今回の出口支援の実施にあたっては、アドバイザーのほか、メインバンクの積極的な関与があった。メインバンクの積極的かつ熱心な協力のもとに検討はスムーズに進み、アウトプットも精度の高いものが得られた。

新規事業の検討は進んだ一方で、既存事業の収益改善の具体策については、今回は方向性を確認するにとどまっている。今後、新規事業の立ち上げと並行して、工程管理や予算管理等、収益性改善の具体的な取組を支援していくことも必要である。

### キーワード解説

**PFI (Private Finance Initiative)** : 公共事業を実施するための手法の一つ。民間の資金と経営能力・技術力(ノウハウ)を活用し、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を行う公共事業の手法。

**PPP (Public Private Partnership)** : 官民パートナーシップのこと。民間事業者の資金やノウハウを活用して社会資本を整備し、公共サービスの充実を進めていく手法。

## CASE36

I社（島根県）

# 若き経営者が経営改善に挑戦、 原価管理の徹底と 「建設サービス業」への転身を図る

エリア統括マネージャー：黒江正行



## 1、経営課題

### 受注は安定していたものの 原価管理ができず債務超過

I社は、島根県の山間の町に所在する建設企業である。12名在籍する従業員のほとんどが施工管理技士の資格を保有しており、土木、道路、河川改修、水道施設工事を得意分野としている。発注元は県が70%、市が30%と、そのほとんどを公共工事に依存しているが、同社の工事の落札率は高く、ここ数年の受注状況は安定して推移してきた。

だが、受注はあっても適切な原価管理ができなかったため、採算性は低迷。常に資金不足に追われる“自転車操業”の状態にあった。決算書の表面上では健全企業のように見えていたが、実際には、深刻な債務超過の状態に陥っていた。

### 就任したばかりの若い新社長のもと 経営状態の改善は進まず

このような経営上の難題を抱えているなかで、急な事情により前社長が退任することになり、代わって大学を卒業して間もない若手が社長に就任、経営者は一挙に若返ることになった。

新社長は、大学は文系であったが、高校時代には工業高校で土木を学んでおり、測量、現場の施工技術、図面の作成などについて知識を持ち合わせていた。意欲が高く資質的にも申し分ない人物であるが、建設業の経営についてはまったくの未経験。突然の就任でサポート役もいなかったため、自社の債務の状況について、十分な認識を持ち危機感を抱くまでに時間がか

かってしまった。

メインバンクから経営改善を強く要求された後も、社長は、まず経営再建の悩みを自分一人だけで整理・検討しようとしたため、外部の専門家等に相談するタイミングが遅くなるなど、同社の経営状態は、さらに悪化の一途を辿ろうとしていた。

### 入口支援で経営改善の下地を理解 続いて収益確保策の実行ステップへ

とは言え、社長は経営者としては初心者であるが、経営改善に取り組もうとする意欲は高い。同時に、建設業の立場から過疎に悩む地元の活性化、雇用の維持にも貢献したいとも考えていた。幸いにも社長は「経営戦略アドバイザー事業」の存在を知り、これを利用して経営再建への手掛かりをつかもうと決意、平成24年度にまず入口支援を受けることになった。

入口支援では「なぜ会社に利益が必要なのか」から始まって、原価管理の仕組みや円滑な資金繰り、実行予算の考え方などについてアドバイスが行われた。これによって、社長は経営改善の下地について、その基本部分を理解することができた。

引き続いて求められることは、理解した内容を仕組みとして具体化し、それを踏まえて新たな収益を確保する行動を起こすことである。そのためにはさらに後押しが必要との、入口支援アドバイザーの判断もあり、同社は出口支援のステップに進むことになった。

## 2、支援計画とその成果

### 売上原価管理システムを構築し 原価を意識する仕事環境を整備

原価管理の徹底を図るため、売上原価管理システムの構築を行った。日報のひな形を用意し各社員が毎日それを記入、作製された日報は当面の間は社長が入力、将来的には事務員がエクセルで作られたシステムに入力することにした。入力の結果は、実行予算や進捗の管理に役立てられる。こうして、日々、原材料の購入費や外注費など、原価を意識しながら仕事を進める環境が整い、全社を挙げてコストダウンに取り組む姿勢を改めて確認した。

また、金融機関の要望を考慮した対応を進めていくためには、債務超過の状態などを明らかにしておくことが不可欠である。そこで、簡易な財務調査を行い、資産・負債について正確な内容を把握した。この取組についてメインバンクから一定の評価が得られ、債務問題は解決に向けて一歩前進することになった。

### 「建設サービス業」への業態転換に向け 先行して取り組む同業他社の社長が支援

一方、新たな収益の確保については、これまで官公庁からの受注にほぼ完全依存していた体質を改め、民間需要の開拓に取り組むことにした。そこで着目したのが「建設サービス業」への業態転換である。「建設サービス業」とは、トイレ詰まりや雨どいの修理といった家まわりのことや、お墓の掃除、田んぼへの水入れなど、暮らしの困りごと一切に対応するというものである。中国地方における、これと同類のサービスとしては、岡山県の山間地域にある建設企業、〇社が実績を上げつつある事例がある。このことから、環境が似ている島根県の山間地域でも、

「建設サービス業」での新規需要の掘り起こしは十分可能だと判断された。

支援チームには、平成23年度には出口支援を受ける立場にいた〇社の社長もアドバイザーとして加わっていた。同社長は、「建設サービス業」への業態転換について、自社が経験したことを踏まえ市場調査、戦略立案などの場面において力を発揮した。業態転換へ向けてマンパワーを強化するため、同社及び協力会社の全社員を対象とした研修を実施し、業態転換の必要性と具体的な取組について解説を行ったのも、〇社の社長であった。

### 業態転換に向けた布石として 社員全員で民間からの受注に取り組み、成功

「建設サービス業」への業態転換に先立ち、同社と協力会社の全社員参加で、それまでごく僅かにとどまっていた、民間分野の受注を確保する行動を起こすことにした。500万円分の工事受注を目標に掲げ、会社の事業案内チラシを1,000部作成し、全員で戸別訪問して配布するなどした結果、受注目標は約3カ月で達成された。同社はこの結果を、今後新規事業の展開に有機的に結びつけるべく、その具体策の検討に取りかかっている。

#### PROFILE

業績は支援開始の直近事業年度分

| 社  
所在地/島根県  
資本金/26,000千円  
従業員数/12名  
売上高/469,288千円(平成23年6月期)  
完工高/469,288千円(平成23年6月期)  
営業利益/4,520千円(平成23年6月期)

### 支援のポイント

- 競争激化の環境下、厳しい予算で利益を生み出すには徹底した原価管理が最も効果的である。自社の努力次第で実現は不可能ではない。
- 若い後継者が事業を継承した場合、先代からの古参社員や未熟な社員の反発も考えられる。そのため、従業員の意識改革には時間がかかる場合もあるが、慎重に取り組みたい。

# MEMO

A large rectangular box with a thin black border, containing 25 horizontal dashed lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the box.



## 中小・中堅建設企業のための 事業転換ケースブック

～専門家チームによる36のコンサルティング～



発行：平成25年3月発行  
**(一財) 建設業振興基金 構造改善センター**

〒105-0001  
東京都港区虎ノ門4丁目2番12号  
虎ノ門4丁目MTビル2号館