

「強い危機感と改革意欲の下 全員参加で進めた経営改善」

支援のポイント

長野市 H株式会社

- ・赤字脱却と持続発展のための企業力向上
- ・原価・採算・売上管理の強化
- ・社員全員参加による経営の仕組み作り

H株式会社の概要

- ・設立；1975年
- ・資本金；60百万円
- ・従業員数；50名
- ・事業内容；冷凍野菜、カット野菜の製造販売



経営者の相談内容

- ・赤字体質からの脱却
- ・企業が持続的発展するための礎作り
- ・風通しの良い社風の構築

具体的な支援内容

- ・工場毎の課題を明確化し、全体採算管理の強化、買い方改善による在庫低減、資金繰り改善、生産性向上等の改善計画を立案し進捗のフォローを全員参加で実施した
- ・8ムダ排除と8つの利得の活用活動推進
- ・上記を通じて、管理力向上・人材育成

- ・持続的発展のため顧客ニーズに基づいた新製品開発および提案営業の仕組み作りを構築した
- ・社員全員が会社スローガンを共有できる風土を醸成し、全員経営の改革を通じて「人づくり」の仕組みを作った

支援の成果

- ・「原価」「売価」のあり方について、経営陣の意識改革が図れた
- ・工場の材料買い方改善により、資金繰りが改善、また在庫低減も図れた
- ・「最小限の在庫による生産活動」により知恵を働かせる土壌作りを醸成した
- ・顧客に対する提案営業により、新製品開発サイクルが構築され、ヒット商品の発掘につながった
- ・支援開始1年後に黒字転換。以降3年連続で黒字経営を達成。現在も継続中

経営者の声

変化に不慣れな社員の意識改革を根気強く行って頂いた結果、黒字体質に転換することが出来ました。ご指導頂いた改善手法に基づき、今後も更なる発展を目指します

「改革パワーで 急峻な経営改善を実現」

支援のポイント

安曇野市 T株式会社

- ・時間＝お金＝原価の意識改革(1秒1円の改善)
- ・利益体質への速やかな転換
- ・全員参加による持続発展の仕組み作り

T株式会社の概要

- ・設立；1945年
- ・資本金；40百万円
- ・従業員数；46名
- ・事業内容；農業、建設、輸送用機械の製造販売



経営者の相談内容

- ・赤字体質からの脱却
- ・改善力、管理力の定着と向上
- ・全員参加による風通しの良い社風の構築

具体的な支援内容

- ・大雑把な管理による甘い利益追求、不活発な改善活動、乏しい一体感等、現状の弱みを明らかにし、経営陣に改善のポイントを認識してもらった

- ・「時間＝お金」の考えを全社に浸透させ「ストップウォッチ作戦」を展開した。

- ・「ムダ、ムラ」の見える化を図り、スピード感のある利益創出活動を推進した

- ・売上確保と利益創出の責任部署を決め、全員参加で改革推進できる体制を構築した

支援の成果

- ・経営の反省から始めた全員参加の経営スタイルの進展により、年度末には昨年に比べ若干の増収ながら大幅増益が実現し、赤字脱却ができた
- ・「ストップウォッチ作戦」により「時間＝お金」のコスト意識が社員の間に根付いた
- ・原価低減活動の一環として改善提案制度が立上り、全員経営が明確な形で実践されている・風通しの良い社風が構築できた

経営者の声

ご指導のお陰で比較的短期間で一定の成果が得られたことを感謝します。改革は今始まったばかりで、会社が継続する限り終わりは無いことに気付きました

「変化に強い企業を目指す！ 全員参加の経営改革」

長野市 株式会社A

支援のポイント

- ・売上確保と利益体質への速やかな転換
- ・社員全員参加による経営の仕組み作り

株式会社Aの概要

- ・設立；1943年
- ・資本金；45百万円
- ・従業員数；26名
- ・事業内容；金属加工、省力化機器の製造



経営者の相談内容

- ・経営方針作りと方針管理導入
- ・利益体質への転換
- ・全員経営による風通しの良い経営の構築

具体的な支援内容

- ・会社方針必達のため、会社方針が社員全員に落とし込まれ、全員参加による経営が実施できる仕組み作りを行った
- ・安定収益のため、現顧客ニーズに基づいた受注確保、変化対応力と高付加価値化を狙い、柱である省力化機器事業の強化策を提言した

- ・技術の高度化を図るため、新産業分野および勢いのある事業分野への積極的参入を推進した
- ・生産性向上とムダ取り活動を全社的に展開し、目先の利益創出を支援した
- ・顧客情報の確実な把握、困り事解決、積極提案のため、顧客とのコミュニケーションの活性化を図った

支援の成果

- ・困り事改善に特化した顧客とのコミュニケーションの活性化で新・旧顧客よりの受注額が増加、また全員参加による生産性向上&ムダ排除活動により支援開始後半年余で黒字化の見通しを付けた

経営者の声

ご支援により、中間管理職を中心に自発的に改革に取り組む姿勢が現れ、早々に成果に結びついています。この経営改革を通して変化に強い企業に成長し、先行きが不透明な世の中でも、全社員とその家族が豊かで不安なく生活できる企業を目指します

「経営悪化をチャンスに 強靭な企業体質を作る」

上田市 S株式会社

支援のポイント

- ・赤字脱却と持続発展へ管理力向上
- ・OEMから自社ブランド事業への確実な転換
- ・社員全員参加による経営の仕組み作り

S株式会社の概要

- ・設立；1961年
- ・資本金；10百万円
- ・従業員数；32名
- ・事業内容；小型電気製品の開発・製造・販売



経営者の相談内容

- ・在庫過多体質からの脱却
- ・風通しの良い社風の構築

具体的な支援内容

- ・年度会社方針達成のため、会社方針を部門方針や重点実施事項へと細分化し、会社一丸となった全員経営の実践を押し進めた
- ・社長をトップにした改革チームを設置し、現状における課題の洗出しを行った

- ・見込み生産型の製品を限りなく受注生産型への生産方式の改革・徹底的な在庫低減を軸にした改善力向上
- ・社員全員が年度会社方針を共有できる風土を醸成し、全員経営の改革を通じて「人づくり」の仕組みを作った

支援の成果

- ・新生産方式を押し進めることにより部品在庫&製品在庫の低減が図れた
- ・仕事のやり方、価値観の変革を行うことで、変化に対する対応力がつき、利益体質への転換が図れた
- ・在庫や原価の「見える化」により、社員全員が問題点の共通認識ができた。またこの活動により「風通しの良い社風」が醸成され、全員経営に寄与した

経営者の声

下請けから自社商品によるメーカーへの転換がうまく図れず悩んでいた時、トヨタ生産方式等、様々な改善手法のご指導を頂き、体質強化に繋がりました。今後もこの活動を継続し、更なる体質強化に繋がります

「医療機器事業への進出のための ISO 13485 認証取得と人材育成支援」

長野市 F株式会社

支援のポイント

- ・医療機器事業へ進出するための各種資格等の取得
- ・医療機器国際規格ISO13485の取得活動と人材育成

F株式会社の概要

- 設立；1976年
- 資本金；498百万円
- 従業員数；50名
- 事業内容；浄水器・医療機器の企画開発・製造

経営者の相談内容

- 当社の3本目の事業の柱を構築するために医療機器事業への進出を図りたい。各種の資格を取得したい。
- 特に、薬事法への対応が必須であるので、要求事項への準備と対応、更には必要な社内規程の整備と制定、関係者の教育等の支援をお願いしたい。
- 将来、医療機器国際認証ISO13485への適応が事業戦略上重要となると考えるので、その取得のための準備と全社的な活動を支援をしてもらいたい。
- ISO取得を単に目標とすることなく、品質目標の設定と運用を進めることで、ISOを経営管理に利用したい。

具体的な支援内容

- 医療機器・医薬部外品製造販売業取得
- 社内体制の整備と組織化（業務分掌等）
- 社内規程の改訂と新規制定
- 規程運用と実業務とのギャップ把握と改訂
- 薬事法、社内規程等の従業員教育・指導
- システム管理者への教育と指導を行う。
- 経営者、経営幹部に対する階層別教育の実践
- 長野県薬事監督部署への折衝と相談
- 認証機関の窓口業務支援

支援の成果

- 医療機器・医薬部外品製造販売業の取得
- ISO3485認証取得（計画納期とおりに）
- 外部監査への対応がきちんと出来るようになる。
- 全社の品質管理に対する啓蒙活動が浸透し、全製品の品質管理が充実化した。
- 大手販売フェンを始めとして、当社のブランド力が大幅に向上した。

経営者の声

- ▶新規事業への進出のための各種資格と準備を整うことが出来た
- ▶関係する従業員の品質管理意識を非常に高めることが出来た。

「製造企業等退職専門家の 活用事業による中小企業支援」

長野県および中小企業

支援のポイント

- ・製造企業等の退職専門家を発掘し、登録する。
- ・中小企業等へ登録専門家の情報を提供する。

本事業の概要

- 長野県が県として初めて企画した信州ものづくりスキルアップ事業は、中小企業が抱える技術伝承ものづくりノウハウ構築を支援する目的で事業企画された。登録人材の情報提供を企業に行う。
- 企業と登録人材が、業務委託契約書により、解決するテーマ、到達GOAL、支援期間を明確にして実践。

長野県の狙いと事業への期待

- 中国への生産シフトを始め、長野県の製造企業の「ものづくり/技術伝承等」が深刻な状態になってきており、また、中小企業の経営支援の意味からも、若手技術者等への支援が必要と判断した。
- 長野県では、事業のスキームを設計し、その具体的な計画と実践するものを公募した。その実践業務遂行時には、企業経営者と面談し、各企業の状況を詳細にヒアリングし、詳細報告を要求。長野県のものづくり産業の実態把握に努めた。

具体的な支援内容

- 長野県の事業スキームの実現のための具体的なシナリオを作成し、関係機関の支援と人脈等を活用しながら、企業等の退職者で専門家の人材情報を収集、多くの方と面接を行い、必要とする専門家を発掘した。
- 中小企業を中心として企業訪問を繰り返し、多くの経営者の方々とお話しした。長野県ということも手伝って真摯な対応をして頂き、各企業の経営課題と解決する手段等をお話しして頂けた。
- 当方の保有する情報提供及び知識と経験から助言させて頂いた。

支援の成果

- 中小企業の経営課題を把握するとともに、多くの中小企業に専門家の情報を提供出来た。業務委託契約を締結して企業支援を開始した企業は75社（2ヵ年）となった。

企業経営者の声

- ▶企業の退職者（専門家）を活用できて、従業員の教育と実践支援が行うことが出来て感謝します。若手技術者の育成を今後も継続したい。
- ▶長野県の支援に感謝します。

「新規事業（医療機器事業）への挑戦と販路開拓・拡大」

長野市 株式会社W

支援のポイント

- ・新規事業参入のために対応すべき事項の助言・指導
- ・法的要求事項の対応策と工程設計の助言・指導

株式会社Wの概要

- 設立；1949年
- 資本金；35百万円
- 従業員数；50名
- 事業内容；靴下、サポータの企画開発・製造

経営者の相談内容

- 新規分野（医療機器）への進出を図りたい（高利益）
- 薬事法への対応のため具体的に何をすべきか？
- ISO9001も取得していないため、その取得から始めないとダメなのか？

具体的な支援内容

- 薬事法の解説と企業のご依頼内容に（無駄なく、効率的で、合理的な）直結する具体的なやるべき事項をリストアップし、企業の経営幹部と協議決定。
- ご依頼時点の現場を見学し、工程管理・製造管理の状況を確認した。経営幹部と変更・追加すべき

工程等を説明し、理解を求めた。

- 計測器・設備等の追加の必要性を説明し、理解を求めた。全てが、当方の押しつけではなく、何故改善・追加が必要なのかを説明すると共に議論を徹底して行った。
- 製造管理の意味、仕方、ポイント等を説明し、その重要性と実施継続の大切さを認識した。

支援の成果

- ISO9001を新規取得することから始めると、1年以上の実践期間が必要となると判断し、医療機器製造業許可工場認可を取得するための活動に完全に絞ったものとした。
- 支援開始後、約6ヶ月で許可申請を行い、短期で認可を受けることが出来た。
- 医療機器関連製品の製造を委託されることとなり、新規事業への進出ができると同時に、大手・有名な複数スポーツ用品メーカーから多くの引き合いと受注を果たすことが出来た。

経営者の声

- 非常に短期間に当社の希望（GOAL）が達成できて大変満足しています。
- 新規の工程管理・製造管理で新規顧客が獲得出来ました。

「経営幹部、従業員全員ヒアリング」による経営課題の明確化とその改善支援」

長野市 株式会社HT

支援のポイント

- ・当社が進めている改革推進活動を強力推進させる
- ・経営者と経営幹部、従業員とのギャップの明確化

株式会社HTの概要

- 設立；1937年
- 資本金；32百万円
- 従業員数；100名
- 事業内容；各種圧力容器の製造

経営者の相談内容

- 現在進めている改革推進活動が停滞気味と感じている。その原因を把握して、対策を打ちたい。
- 経営者は、“生産体制の確立”を具体的なテーマとして設定し、進めようとしているが、どうも全体の歩調が合わなくて、苦勞している。
- トップダウンで進めようとも考えたが、真の声をきちんと確認して、従業員全員の理解を得ながら、進めたいこうと思っている。
- 具体的にどの様に進めていくべきかの提言をして頂きたい。

具体的な支援内容

- 最初に、改革推進活動を強力に進めるために、全員からヒアリングを行い、現状把握を行った。
- ヒアリングは、第三者的な立場で、当方が行い自由にものを言える環境づくりを経営者に依頼した。ヒアリングの主旨説明と建設的な意見を期待している旨のお話を全員にして頂いた。
- 丸一日、ヒアリングを行い、その結果を慎重に分析し、その後の方針等を提言書としてまとめ経営者に報告をした。
- 提言書に基づき実践していただき、定期的にフォローアップと進捗管理、助言等を行った。

支援の成果

- 経営者と経営幹部・従業員とのコミュニケーションが深まり、部門、個人が具体的にどの様な課題等を持っているかが明確となった。
- その後は、驚く程の速度で改善・改革が進んだ。

経営者の声

- 日頃から、社内で十分なコミュニケーションを図っていると思い込んでいたが、ギャップが判り具体的な手が打てるようになった
- 解決すべき経営課題を全員で決めていくプロセスが大変重要だと認識できた。

「仕事のやり方改革で

QCDの抜本的な改善に挑戦」

支援のポイント 小布施町 株式会社 S

- ・売上確保と利益体質への速やかな転換
- ・設計からの品質・コストの作り込み体制策
- ・全員参加による経営の仕組み作り

株式会社 Sの概要

- ・設立；1987年
- ・資本金；10百万円
- ・従業員数；28名
- ・事業内容；FA機器の開発、製造、販売



経営者の相談内容

- ・赤字体質からの脱却と持続的発展策
- ・全員参加による経営（8ムダ排除、8利得活用）

具体的な支援内容

- ・自社製品の持つ高付加価値性を高利益へ繋げるため、工程計画や原価情報等の共有を図り、設計～製造まで其々の工程管理強化、原価構造理解、原価計算精度向上、見える化と共有、更に設計力の強化策を推進した
- ・設計DRを導入し、会社横断組織の総智による設計品質向上を図った

- ・計画的人材育成や仕事の仕組み作りのための各種要領書を作成し、それに基づいた人作り、技術作り、管理力作りを推進した
- ・顧客仕様と設計仕様の整合性、即ち品質と原価低減という相反する事象の両立を狙った全社DRの活性化、QFDやVE手法を導入し、持続的発展の礎作りを行った

支援の成果

- ・ネック工程の改善や全社生産性の向上により、支援開始後1年で僅かではあったが、黒字転換を果たした
- ・固有技術、管理技術の向上を目指した改善、改革活動が持続的発展の礎だと言うことが全社共通理解された
- ・支援開始2年、3年も年度黒字を継続達成し、黒字体質への転換が図れた

経営者の声

品質とコストの作り込みの重要性について再認識させられ改善に大きく役立ちました。
ご指導頂いた、顧客の要求仕様を落度なく図面化すること、DRに臨む手法および設計に基づく品質保証等に沿った改善を、今後も継続推進してゆきます

「信州創生新たな人材育成行」事業 ものづくり人材の育成支援」

支援のポイント 松本市 長野県立松本工業高等学校

- ・長野県が初めて企画する事業であって、松本工業高校の個別要求に沿って支援を行う。

松本工業高等学校の概要

- 設立；1939年（昭和14年）
- 学科：機械科、電気科、電子工学科
- 生徒数；568名（平成28年度）
- 学科別：機械235名、電気107名、電子工学226名
- 教諭数：60名

事業の概要内容

- 地域が、激しい社会変化に対応するために、確かな力を持った人材を地域に定着させることが必要。
- “学校での学び”と“地域での実践的な働き”が相乗的に営まれるデュアルシステムを構築し、産業界が求める人材の育成と地域の魅力を活かした活躍の場を創出し、個人の能力を活かし、産業を支える人材の定着を図るのが、本事業の目的である。
- 成長産業の一つである健康産業における人材を育成するために、カリキュラムの充実（試作・研究実施、

- 企業技術者・大学教授による指導、実習機導入）企業実習の実施、コーディネータの設置を実施する。コーディネータの業務は◎学校には、実践的な学びの場の提供であり、◎企業には、働く場の提供依頼・実施方法の助言である。
- 当法人はコーディネータの業務を学校から委託され、活動を平成28年10月から開始している。

具体的な支援内容

- 学校が企画するインターンシップ、課題研究等の個別イベントに関して、周辺の企業との連携支援や企業等からの技術的助言等を要請され、その対応を行っている。
- 当法人からは、常駐MCNを1名、非常駐SCNを2名設置し、学校とのコミュニケーションを図っている。

支援の成果

- 平成28年10月から半年間の活動を行い、従来状況に比べ、学校と企業との距離感が相当縮まった感がある。また、目的と目標に対して、幾つかの課題が明確となったので、今後の対応が明確になった。
- 工業高校をリードする当校の将来に向けて、産学官の支援体制が構築された。
- 平成29年11月には、支援ネットワークを設立し、企業会員60社を組織した。