



東京都経営革新優秀賞 受賞企業等の紹介

平成  
29  
年度

東京都

経営革新計画

事例集



東京都産業労働局

# 目次

## 第1章 東京都における経営革新計画 ..... 1

- 1 経営革新計画の概要
- 2 東京都経営革新優秀賞の概要

## 第2章 経営革新計画承認企業の取組事例 ..... 15

### 1 平成29年度東京都経営革新優秀賞受賞企業（6社）

（最優秀賞）	水上印刷株式会社	16
（優秀賞）	協育歯車工業株式会社	19
〃	ジー・オー・ピー株式会社	22
（奨励賞）	株式会社アイム・ユニバース	25
〃	有限会社アットモル	28
〃	株式会社hide kasuga 1896	31

### 2 平成29年度実施フォローアップ企業（28社）

製造業 7社	アース和ーズ株式会社	36
	株式会社アフィット	37
	株式会社シャミオール	38
	株式会社ジル・インターナショナル	39
	株式会社セベル・ピコ	40
	株式会社チャレンジ	41
	ハイパーアグリ株式会社	42
情報通信業 6社	株式会社アクシス・クリエイト	43
	有限会社岩夢	44
	株式会社戦略参謀研究所	45
	Tanaakk株式会社	46
	DATAビジネス株式会社	47
	Mintomo株式会社	48
卸売・小売業 4社	株式会社アルファ・デポ	49
	株式会社Uca	50
	株式会社東海管理舎	51
	日東通商株式会社	52
教育・学習支援業 4社	株式会社エースセミナー	53
	T・N・K合同会社	54
	ネスグローバル株式会社	55
	株式会社美バルーン	56
サービス業 7社	株式会社アーデント	57
	株式会社カプラス	58
	北村淳建築設計事務所	59
	株式会社ファクト	60
	合同会社プロフェッショナル・エスクローサービス	61
	株式会社ユニスタイル	62
	株式会社LAND LINK	63

## 第3章 資料（東京都経営革新計画の特徴） ..... 65

# 第1章 東京都における経営革新計画

## 1 経営革新計画の概要



### (1) 経営革新計画とは

経営革新計画とは、中小企業等経営強化法に基づくもので、中小企業が「**新事業活動**」に取り組み、「**経営の相当程度の向上**」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書です。

経営革新計画は、「**新事業**」の実施を通じて経営の向上に努力する中小企業を応援する施策です。

### (2) 経営革新計画を作成する意義

経営革新計画は、現状から将来のあるべき姿に到達するための「**道しるべ**」となるものです。承認企業からは、「企業の新たな目標作りのきっかけとなり、実行することで企業体質が改善され、事業計画を数字で示すことが習慣づけられた」、「後継者として、会社の実情が把握でき、しっかりと目標を持つことができた。新しい事業に取り組む姿勢を社員や取引先に伝えることができた」などの声が寄せられています。





### (3) 経営革新計画の要件

経営革新計画は、既存事業とは異なる「**新事業活動**」に取り組み、「**経営の相当程度の向上**」を達成する内容である必要があります。

Q 「**新事業活動**」とは何ですか？

A 以下の4つの分類のいずれかに該当するものをいいます。

#### 新事業活動の4分類

1. 新商品の開発又は生産
  2. 新役務の開発又は提供
  3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
  4. 役務の新たな提供の方式の導入
- その他の新たな事業活動

Q 「**経営の相当程度の向上**」とはどのようなものですか？

A 計画終了時における以下の2つの指標が、計画期間に応じた目標伸び率を達成することをいいます。

計画期間	条件① 「付加価値額」又は 「一人当たりの付加価値額」の伸び率	条件② 経常利益の 伸び率
3年計画	9%以上	3%以上
4年計画	12%以上	4%以上
5年計画	15%以上	5%以上

- ・計画は、条件①と条件②の両方を満たす必要があります。
- ・目標伸び率を達成可能な実現性の高い内容であることが必要です。

※自社にとって「新たな事業活動」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても、原則として承認対象となります。ただし、業種ごとに同業の中小企業で既に相当程度普及している技術・方式等の導入については対象外となります。

### (4) 経営革新計画の審査のポイント



#### 新規性

：既存事業と比較して、何処が新しい事業であるのかが記載されているか。  
他社と比較した場合の違い（ターゲットやメリットなど）は何か。

#### 実現性

：いつ・どこで・何を・どのように取り組むということが記載されているか。  
人・モノ・金等の経営資源は手当てされているか。  
仕入先、販売先や顧客ニーズの把握など売上計画は適当であるか。



## (5) 経営革新計画の承認企業への主な支援施策

経営革新計画を承認された企業には、次のような施策が用意されています。

### ○各種支援機関の施策

- ・ 日本政策金融公庫による低利融資制度 ー新事業活動促進資金・新事業育成資金ー
- ・ 中小企業信用保険法の特例 ー普通保証等の別枠設定ー
- ・ 海外展開事業者への支援制度 ー現地子会社の資金調達等ー
- ・ 中小企業投資育成株式会社法の特例(投資の特例)
- ・ 特許関係料金(審査請求料、特許料)減免制度 など

### ○東京都の関連施策

- ・ 実施フォローアップ支援、終了時フォローアップ支援(専門家派遣)
- ・ 東京都中小企業制度融資
  - ※ 実施フォローアップ支援を受けることで、都制度融資(チャレンジ・小口)の金利が優遇されます。
- ・ 東京都経営革新優秀賞(表彰制度)

### ○(公財)東京都中小企業振興公社の施策

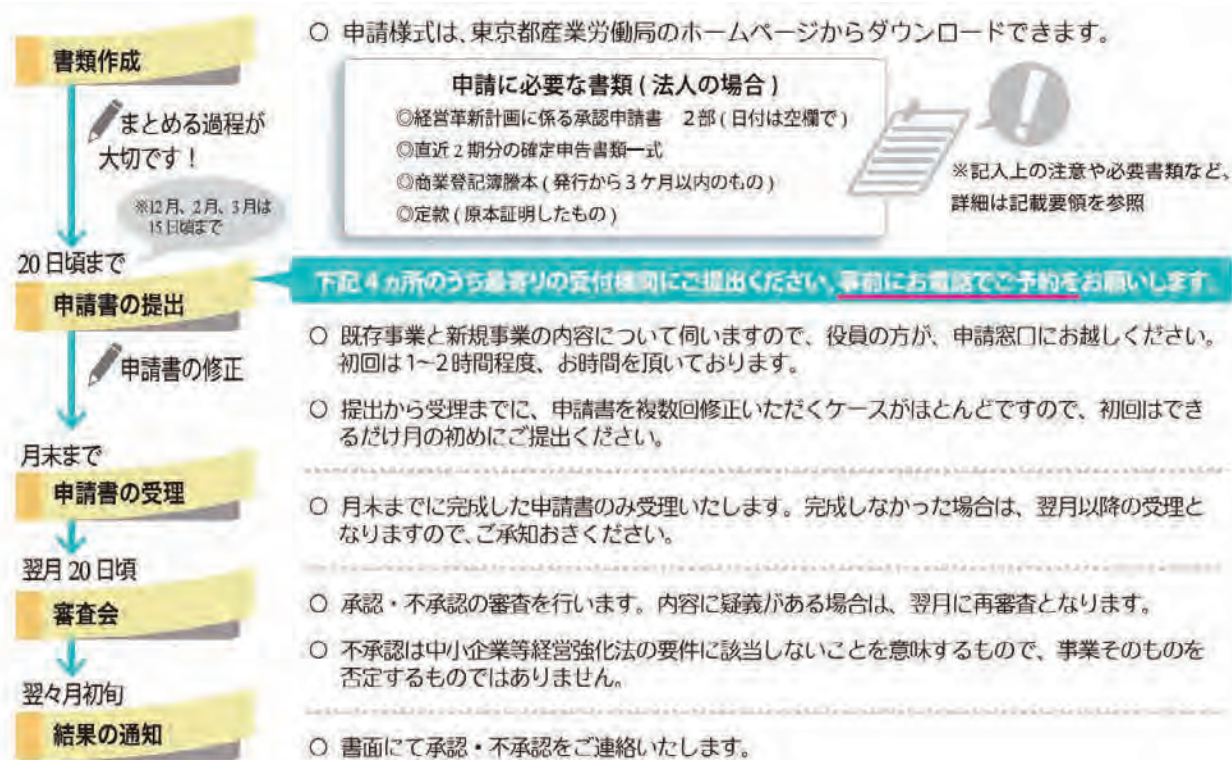
- ・ 市場開拓助成事業



※ 経営革新計画の承認は、各施策の利用を保証するものではありません。  
各施策を利用する場合には、承認とは別に、各施策実施機関の定めた審査があります。  
承認申請と並行して、各施策実施機関への相談をお勧めします。

※ 各支援策は、平成30年3月時点での情報であり、実施の有無や支援内容等は変更となる場合があります。

## (6) 経営革新計画に係る承認申請の主な流れ



## (7) 申請書受付・ご相談機関（お問い合わせ先）

経営革新計画に関するご相談や申請書類の受付は、都内4か所の相談・受付窓口で行っています。訪問によるご相談や申請書提出の際は、事前に電話予約が必要です。

機関名・住所		電話	
	(公財)東京都中小企業振興公社 総合支援部 総合支援課 千代田区神田佐久間町1-9（東京都産業労働局秋葉原庁舎5階） 主なアクセス:JR「秋葉原駅」から徒歩1分	03-3251-7881	
	東京商工会議所 中小企業相談センター 千代田区丸の内2-5-1（丸の内二丁目ビル3階）※ 主なアクセス:JR「東京駅」丸の内南口から徒歩3分 ※平成30年秋に、千代田区丸の内3-2-2丸の内二重橋ビルディングに移転します。	03-3283-7700	
	東京都商工会連合会 経営革新室 昭島市東町3-6-1（産業サポートスクエア・TAMA内） 主なアクセス:JR「西立川駅」から徒歩7分	042-500-3886	
	東京都 産業労働局 商工部 経営支援課 新宿区西新宿2-8-1（都庁第一本庁舎30階北側(5月2日まで)）※ 主なアクセス:JR「新宿駅」から徒歩10分 ※平成30年5月7日に、20階北側に移転します。	申請書のご提出	03-5320-4784 03-5320-4791
		制度全般	03-5320-4795

(注) 東京商工会議所及び産業労働局商工部は、平成30年に事務所・フロアの移転を予定しています（電話番号は変わりません）。ご来所の際はご注意ください。

## 2 東京都経営革新優秀賞の概要

### (1) 東京都経営革新優秀賞とは

東京都では、承認された経営革新計画に基づき、新事業に積極・果敢に取り組み、顕著な経営向上を果たした企業等を「経営革新優秀賞」として表彰しています。

#### 平成 29 年度の募集概要

**応募資格** 経営革新計画の終了を控えた企業  
※平成 29 年 6 月現在で経営革新計画の計画期間が残り 1 年未満であること

**募集期間** 平成 29 年 4 月 17 日から平成 29 年 7 月 31 日まで  
※応募件数等により変更となる場合があります。

**表彰内容** 最優秀賞 1 社  
優秀賞 数社  
奨励賞 数社

**表彰式** 産業交流展 2017 メインステージ（予定）

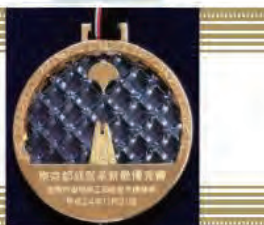
**副賞** 東京都伝統工芸コラボレーションメダル（予定）  
受賞企業は産業交流展 2017 に、基礎小間料無料で出展できます。



平成 28 年度表彰式の様子



副賞メダル



#### 審査の方法と流れ





## (2) 平成 29 年度受賞企業のご紹介

平成 29 年度は、最優秀賞 1 社、優秀賞 2 社、奨励賞 3 社を表彰しました。

また、表彰式は、平成 29 年 11 月 16 日に、東京ビッグサイトで行われた「産業交流展 2017」のメインステージで実施しました。

### 受賞企業

- ◆最優秀賞 **水上印刷株式会社** (新宿区) <https://www.mic-p.com/>  
テーマ: インストアプロモーションにおける販促物のフルサービスを展開
- ◆優秀賞 **協育歯車工業株式会社** (台東区) <http://www.kggear.co.jp/>  
テーマ: 小型かさ歯車を主とした特注品の受注体制の確立
- ジー・オー・ピー株式会社** (渋谷区) <http://www.gop.co.jp/>  
テーマ: 予測型の自動山積みソフトの開発・販売
- ◆奨励賞 **株式会社アイム・ユニバース** (杉並区) <http://aim-universe.co.jp/>  
テーマ: 不動産中古市場の開拓による経営革新
- 有限会社アットモル** (福生市) <http://attmol.com/>  
テーマ: 小型・高性能プランジャーポンプの開発と販売
- 株式会社hide kasuga 1896** (港区) <http://www.hk1896.com/>  
テーマ: ラグジュアリーカーボン素材を開発し、仏スーパーブランドメーカー等に提供



(各賞内五十音順)

※ 受賞企業の紹介は次ページ以降をご覧ください。また、取組事例(詳細)を第2章に掲載しています。

平成29年度 東京都経営革新優秀賞



水上印刷株式会社

テーマ インストアプロモーションにおける販促物のフルサービスを展開

計画期間:平成27年4月から平成30年3月まで(3年計画)

取組紹介

「フルサービスでお客様の「面倒くさい」を解決します。」

新事業として、主にコンビニ、外食産業をターゲットとし、印刷物製造の前後の工程を取り込み、インストアプロモーションのフルサービスを展開。

お客様の売上・利益に貢献するために、市場調査、企画提案、デザイン、ダミー作成、製造、キッティング、アセンブリ、配送、在庫管理を一貫して扱うサービスを提供しております。それら全ての業務を一括して受注することにより、お客様の「面倒くさい」を解決し、同時に品質を高め、納期を短縮して販促効果を高めることに取り組みました。



▲360° フルサービスの拠点「るのパレット」

◀企業概要▶

水上印刷株式会社  
 創業 昭和21年  
 代表取締役会長 水上 光啓  
 代表取締役社長 河合 克也  
 資本金 1,000万円  
 従業員数 396人  
 本社 新宿区

◀主要製品・サービス▶

360° フルサービス  
 ・マーケティングリサーチ  
 ・クリエイティブデザイン  
 ・印刷  
 ・業務アウトソーシング  
 ・プロモーションプランニング  
 ・ICT 情報技術  
 ・フルフィルメント  
 ・販促資産管理



代表取締役社長 河合 克也

～受賞企業からのメッセージ～

お客様の“面倒くさい”を解決する会社「フルサービスカンパニー」  
 私たちは、自社のあり方を「お客様の“面倒くさい”を解決する会社」と定義しています。  
 もちろん、社名の通り「印刷会社」ですから、仕事の核となるものは「印刷」ということにはなりますが、その制作過程や、納品までの過程、あるいは納品後においても、お客様にとって面倒くさいことをすべて引き受けて、解決することを目指しています。  
 言い方を変えると、印刷メディア、プロモーション、パッケージング等に関わる「すべてのプロセスを丸投げできる会社になろう」ということです。  
 お客様ごとに面倒くさいことは違いますから、360° フルサービスのそれぞれの機能をお客様の要望、業務に応じて最適に提供することが大切だと考えています。そして、市場シェアの拡大を目指すよりも、1%のお客様に100%選んで頂ける会社でありたいと願っております。



※「産業交流展 2017」出展ブースで掲出したものです。



平成29年度 東京都経営革新優秀賞



優秀賞



**KG** 協育歯車工業株式会社

**テーマ** 小型かさ歯車を主とした特注品の受注体制の確立

計画期間：平成25年6月から平成30年5月まで(5年計画)

### 取組紹介

#### 「成長市場参入のための小型かさ歯車を主とした特注品受注体制確立」

成長産業である先端医療、ロボット分野の高度化かつ複雑化するユーザーニーズに対応すべく、最新加工設備やレーザー式歯車測定機・三次元測定機を導入して、加工そして品質保証が難しい小型直歯かさ歯車や小型／複雑加工を要する特注品の受注体制を確立した。

創業以来歯車一筋で培ってきたノウハウを活かして、規格品(汎用品)の依存から脱却し、オンリーワン技術を持った特注歯車メーカーを目指す計画。特注品売上は順調に伸び、全売上に占める特注品比率は従来の4割から5割に増えた。



▲ 医療機器用小型かさ歯車  
(材質：SUS304／モジュール：m0.3／  
歯数：16枚／穴径：φ1.5)

#### 《企業概要》

協育歯車工業株式会社  
創業 昭和33年  
代表取締役 井田 斉昭  
資本金 1億円  
従業員数 87人  
本社 台東区

#### 《主要製品・サービス》

◆高精度小型歯車 及び 小型ギヤボックス  
(小型ロボット用歯車、  
半導体製造装置用小型ギヤボックス 等)



代表取締役 井田 斉昭

#### ～受賞企業からのメッセージ～

リーマンショックの影響で大きく経営状況が悪化し、今後の事業展開をいかにするかを考えたのが今回の取組みのきっかけでした。当社創業のきっかけでもある規格品に依存しては多様化・複雑化するユーザーニーズに応えきれず、事業の安定そして成長は難しいと考え、これまで培ってきた技術力・ブランド力・販売網を活かして成長産業である先端医療、ロボット分野向けの特注歯車に力を入れてきました。

我々中小企業は自社の強みをしっかりと把握し、その強みを一層強くしていくことが必要と考えています。

経営革新計画として自社そして市場の現状を見つめ直し、そして将来のビジョンを数値化・明文化したことで具体的に取組み始めたと考えています。



※「産業交流展 2017」出展ブースで掲出したものです。



平成29年度 東京都経営革新優秀賞



優秀賞



GOP CO.,LTD.

ジー・オー・ピー株式会社

テーマ 予測型の自動山積みソフトの開発・販売

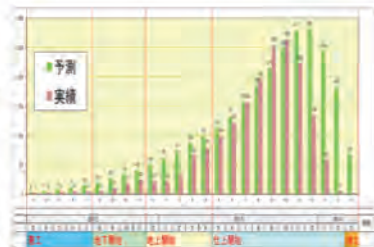
計画期間:平成26年8月から平成29年7月まで(3年計画)

取組紹介

「建設用仮設機材の予測型自動山積みシステムのソフト開発」

当社が過去に納入した建築現場の実績データを活用し、新規現場での当社製品の必要な量と時期を予測するシステムを開発。適正な資材の提供を実施していくため、より正確な予測を建設現場に提供する取り組みを行っております。

これまで、経験者のみが手作業で作成していた「山積み表」(工程別の仮設機材使用予定表の積み上げグラフ)を、自動で迅速に、かつ実績データに基づく根拠ある予測として作成できるようになったことで、顧客へのサービス向上を実現したほか、生産計画や在庫管理の適正化にも役立っています。



▲ 山積み表

《企業概要》

ジー・オー・ピー株式会社  
創業 昭和56年  
代表取締役 千田 豊治  
資本金 1,000万円  
従業員数 91人  
本社 渋谷区

《主要製品・サービス》

- ◆建設現場向けの可搬式作業台、台車を建設現場にレンタルしています。
- ◆貸出中の現場での無償点検を実施。建設現場での災害や事故を防ぐため、女性を中心とした安全啓蒙活動も実施しています。



代表取締役 千田 豊治

～受賞企業からのメッセージ～

建設現場のお役に立てる仕事をして、お客様に喜んでもらうことが当社の使命であると考えております。

過去3年での1,000現場数の実績データを元に予測型の自動山積みシステムを開発し、経営革新の承認を頂き、適正な機材管理を実施してまいりました。この取組のほかにも、安全対策を重視した機材開発や、ロボットアームによる自動洗浄、バーコード・ICタグによる個体管理の導入など、様々なプロジェクトに積極的に取り組んでいます。

当社は、3つのゼロ「事故ゼロ」「修理ゼロ」「滅失ゼロ」を会社の目標としています。3つのゼロを達成させるためには、安全な製品づくりと質の高いサービスを維持することが大切であります。当社は設立36年目を迎えます。GOPが50年企業、100年企業を目指すために、地道な努力を継続していく所存であります。



※「産業交流展 2017」出展ブースで掲出したものです。



平成29年度 東京都経営革新優秀賞



奨励賞



# 株式会社アイム・ユニバース

テーマ

不動産中古市場の開拓による経営革新

計画期間：平成27年5月から平成30年4月まで(3年計画)

## 取組紹介

「極上の癒し空間と、快適さを追い求めて。」

ジェットバス、ミストサウナ、浴室テレビ、求めるのは、日常空間で感じる極上の癒し。屋上庭園は、極上の「のんびり」を創造する。床暖房、食洗機、ピピットコンロ、エネファーム、快適さと省エネを両立させる住宅設備。実験で震度7にも耐えた強固な耐震システムジーバ。そして、留守でも受け取れる宅配ボックス。弊社の住宅に、可能な限り標準仕様として搭載しています。

癒し、快適さと省エネ、安全性、利便性。弊社の住宅は、すべてを貪欲に追い続けます。



▲「癒し」を実現する屋上庭園やプール付住宅

### 《企業概要》

株式会社アイム・ユニバース  
創業 平成16年  
代表取締役 藍川 真樹  
資本金 9,700万円  
従業員数 25人  
本社 杉並区

### 《主要製品・サービス》

- 新築戸建住宅販売
- 中古戸建住宅販売
- 既存住宅リノベーション・リフォーム
- 注文住宅施工
- 収益物件経営



代表取締役 藍川 真樹

### ～受賞企業からのメッセージ～

創業14年目の弊社は、新築戸建事業を柱とし、「癒し」「健康」「美」をテーマにリゾート邸宅「バシレイオン」シリーズを展開し、「もしもの時に安心安全を兼ね備えた高品質住宅」にこだわり、家族の憧れを叶える住宅を創造して参りました。

私たちが目指す住宅は、極上の「のんびり」を過ごせるリゾート邸宅です。「安心・安全・快適」に過ごすことを提案するのは企業としての使命であり、「皆様に夢のような生活」を味わって頂くことが弊社の求める価値なのです。

私たちは、世の為人の為になる物を世の中に創造し続けていくため、時代のニーズをしっかりキャッチし「セレクトタイプ・ハイクオリティ」な設備を追求しながら、住宅を創造して参ります。弊社の住宅で紡がれてゆくご家族の人生の1ページ1ページが幸せに満ち溢れた素晴らしいものになりますことを心からお祈りいたします。

 東京都

※「産業交流展 2017」出展ブースで掲出したものです。



平成29年度 東京都経営革新優秀賞



テーマ 小型・高性能プランジャーポンプの開発と販売

計画期間：平成24年11月から平成29年10月まで(5年計画)

取組紹介

「独自の超精密研磨技術により小型・高性能プランジャーポンプを開発」

アジア地域における医療機器の需要拡大が見込まれ、その中でも、可搬型の小型医療機器のニーズが高まっています。そこで、当社独自の超精密な研磨技術により、今後、医療機器及び生化学市場でニーズが高まると予測した、小型(28~20mm角、計量体積1 $\mu$ l)で高性能なプランジャーポンプを開発しました。

資材や工程に工夫を重ね開発した製品は、新規・既存の顧客からの高評価を得て、中国やヨーロッパ等の医療機器メーカーの可搬型医療機器に採用され、当社売上の約75%を占める主力製品となっています。



▲ 3段階のテストで品質を確保

〈企業概要〉

有限会社アットモル  
創業 平成15年  
取締役 斎藤 利徳  
資本金 350万円  
従業員数 27人  
本社 福生市

〈主要製品・サービス〉

- ◆高精度ポンプの開発・製造
- ・組込み型マイクロポンプ
- ・ダブルプランジャ型高圧ポンプ
- ・高性能ステンレスフィルタ
- ・特殊溶媒(酸・アルカリ)送液ポンプ



代表取締役 斎藤 利徳

～受賞企業からのメッセージ～

当社は、独自の高度でユニークなポンプ実用化技術で、液体の精密計量・分注用『組込み型マイクロポンプ』や、高圧・大流量でしかも完全金属イナート・長期間無脈流精密連続送液できる『高圧イナート精密ポンプ』など、他にはない製品を提供しています。長年にわたる最先端のポンプ技術開発経験により、材料選択の工夫や高レベルの精密加工を施し、今までに無い流量精度、流量安定性、高再現性、長寿命を実現しています。

当社の特徴として、微量送液と高精度送液を軸に製品開発を進めてまいりましたが、今後もこの方針には変わりありません。

さらに、過去の技術を基盤として、今後、化学的により広い範囲の溶媒送液を開発していく予定です。



※「産業交流展 2017」出展ブースで掲出したものです。



平成29年度 東京都経営革新優秀賞



奨励賞



hide kasuga 1896

## 株式会社hide kasuga 1896

テーマ ラグジュアリーカーボン素材を開発し、仏スーパーブランドメーカー等に提供

計画期間：平成25年1月から平成29年12月まで(5年計画)

### 取組紹介

#### 「工業素材から価値創造により新たな高付加価値コンシューマー商品を開発」

日本が世界シェアの80%を誇るカーボンファイバーを加工し、感性に訴えるソフトカーボンシートを世界で初めて開発した。

開発した素材を活用し、皮革産業に進出。革より特性として水に強く、傷つきにくいことで差別化し、全国の有名百貨店で扱われるジャパンブランドとして、小物コレクションを展開した。その後、レクサス社が、カーボン素材を伝えるためのコミュニケーションツールとして全国168店舗のレクサスディーラーにて採用。また、ドイツのライカ社が、日本限定モデルとしてカメラボディに採用した。

2社ともに、ライフスタイル全般に“ブランド化したマテリアル”を使うことで、上質な空間・時間を提供し、顧客に充実感をもたらしている。



▲ソフトカーボンを使ったラグジュアリーコレクション

#### 《企業概要》

株式会社hide kasuga 1896  
創業 平成24年  
代表取締役 春日 秀之  
資本金 3,000万円  
従業員数 2人  
本社 港区

#### 《主要製品・サービス》

- ◆マテリアルブランド・カーボンブランド「hide k 1896」、永遠に白い「BLANC BIJOU」の運営
- ◆素材の販売
- ◆自社ブランド構築を使ったブランドコンサルティング



代表取締役 春日 秀之

#### ～受賞企業からのメッセージ～

企業が所有している既存の経営資源を整理した上で、その経営資源を最大限活用することが非常に大切な時代になっています。当社は、家業で工業素材を製造販売していますが、その工業素材の新しい適用分野の開発を行い、工業分野からコンシューマー商品の開発に挑戦し、事業化に成功しました。さらに、そのコンシューマー商品のブランディングを行ってきました。

日本ブランドとして日本で作り続けることができる「ものづくりブランド」を短期間で作り上げることができました。

今後は、さらに国内における認知度を高めて海外へ日本を代表する「ものづくりブランド」として世界的な評価を得られるように精進して行きます。



※「産業交流展 2017」出展ブースで掲出したものです。



《 表彰式の様子 》



《 副賞の「伝統工芸コラボレーションメダル」 》



東京の伝統工芸を組み合わせ、  
新たな価値が生まれました！

「江戸切子」



切子とは、硝子の表面に金盞や磁石を用いてさまざまな模様をカットする技法で、菊、龍目などの伝統柄を種々組み合わせた模様が独特です。

「東京銀器」



金属工芸の粋とも言うべき東京銀器は、磁器で高持ちし、その上、無害なため、器物、置物、装身具等、日常生活の色々な分野で利用されています。

「東京くみひも」

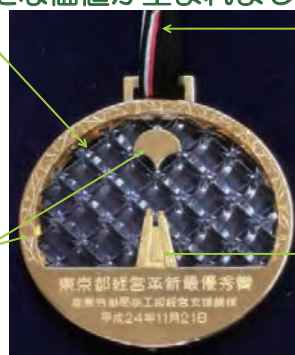


地味の中にも、粋があり、ワビ・サビといわれる装好みの色使いが特徴です。

「東京彫金」



鑿(たがね)一つで丹念に彫り、さまざまな模様を描きだし、さらに独特の着色方法を用いて、精緻された味わいを持っています。



江戸の伝統技術が融合！





## 第2章 経営革新計画承認企業の取組事例



### 1. 平成 29 年度 東京都経営革新優秀賞受賞企業

東京都では、承認された経営革新計画に基づき、新事業に積極・果敢に取り組み、顕著な経営向上を果たした企業等を「経営革新優秀賞」として表彰しています。

平成 29 年度の受賞企業に、計画策定のきっかけや事業成果、承認後に感じたことなどを取材しました。

	水上印刷株式会社	16
	協育歯車工業株式会社	19
	ジー・オー・ピー株式会社	22
	株式会社アイム・ユニバース	25
	有限会社アットモル	28
	株式会社 hide kasuga 1896	31

( 各賞内 五十音順 )



## 東京都経営革新優秀賞受賞企業



企業名 (代表者)	水上印刷株式会社 (代表取締役 河合 克也)
所在地・TEL	東京都新宿区西新宿五丁目14番3号 03-3372-2431
経営革新計画テーマ	インスタプロモーションにおける販促物のフルサービスを展開する。
業種	印刷業
創業年月	昭和21年7月
資本金	1,000万円
計画承認年月	平成28年2月
計画期間	平成27年4月 ~ 平成30年3月

### 既存の事業内容（計画実施前）

当社は、昭和21年創業の印刷会社である。顧客からの要望に基づいて、印刷機、断裁機、折機、打ち抜き機、糊貼り機、製本機などを用いて各種印刷物の製造を行っている。

かつて当社の主たる取引先は、写真関連事業者や出版社等が中心であったが、デジタルカメラやスマートフォン、電子書籍などのデジタル化に伴う市場構造の変化によって、当該業種の売上は減少の一途である。また、従来の印刷物受注型の営業活動では、取引先顧客の業績や印刷物の量によって売上が左右され、競合他社との価格競争に巻き込まれることも多かった。

### 計画策定のきっかけと苦労した点

こうした外部環境の変化に対応すべく、当社ではビジネスモデルの再構築に取り組んだ。具体的には、従来の受注型の印刷から、印刷会社の業務の枠を超えて、顧客の販売促進にかかわる印刷物（販促物）の制作・物流改革を提案し、印刷の前工程であるマーケティング・企画デザインから、後工程である物流までを担うワンストップサービスを展開することにした。

従来、顧客が販促物を制作する際には、企画から発送までの工程ごとに、マーケティング、企画、デザイン、印刷、梱包、運送、倉庫などの専門の業者に発注する必要があった。そのため発注担当者は、各社への発注に加え業者間の調整など手間のかかる作業を強いられていた。これらの煩雑な作業を当社が一括して引き受け、販促物の企画から納品までを高品質、短納期で請け負うワンストップサービスとして提供する。このサービスによって顧客は「面倒くさい」作業から解放され、商品の開発や販売など本来の業務に専念できるようになり、顧客の売上・利益の向上につながると考えた。

新たなビジネスモデルであることから、場の整備、仕組みづくり、人材育成、顧客対応などすべての点において、新たな取り組みであった。



## 申請時の目標

顧客ターゲットを、系列店舗への販促物の発送が必要となるコンビニエンスストアや外食産業チェーン店の本部に絞り込み、系列店舗で使用する販促物（インスタプロモーションのツール）に関して、企画から制作・各店舗への配送までのフルサービスを提供することを目指した。

経営革新計画策定時からコンビニエンスストアにおいて一括受注（ワンストップサービス）を開始し、約5,600店舗への配送を行ってきた。本計画終了時には12,000店舗への配送を目標として、設備投資による生産ラインの自動化、業務改善、人材育成、営業力の強化を目指した。さらに、在庫管理システムと受発注システムの開発と連携を行い、同システムを顧客にも開放し、当社の在庫を確認しながら発注できる仕組みを構築することを目指した。

## これまでの成果

コンビニエンスストアならびに外食産業チェーン本部の顧客獲得に成功した。顧客企業の系列店舗で使用する販促物（店内POPやポスター、チラシ、什器、メニュー等）を当社が一括受注により制作し、他社制作分の販促物も含めて当社にてパッケージを行い、顧客の要望に応じて各店舗に配送を行うインスタプロモーションのフルサービスを実現することが出来た。

策定した経営革新計画に基づいて、以下の通り推進した。

### 1. 新事業の実施体制の構築

#### （1）顧客要望を確実に捉える営業拠点の設置

顧客の意向を聞き、迅速な提案や対応を行うために、新宿本社の外に池袋サンシャイン、汐留、二子玉川など主要顧客の本社内や近隣に営業拠点を設置した。顧客との密接な会話によるコンサルティング営業のスタイルを確立し、顧客満足度が向上し、受注拡大に繋がった。

#### （2）新工場、物流拠点の竣工

金融機関からの融資を得て、多摩工場近隣に新たな物流拠点「るのパレット」（敷地3,360坪、延べ床面積3,300坪）を竣工した。オフセット印刷機、デジタルインクジェット印刷機、デジタルピッキングシステムを導入し生産設備の増強を行い、自動化・効率化により生産性の向上を実現した。

#### （3）バックヤードのIT化

クラウド型の在庫管理システムと受発注ポータルサイトを開発した。このシステムは、当社で在庫管理に利用するだけでなく顧客にも開放し、顧客はWebで当社の在庫を確認しながら、発注や出荷指示が行えるようになった。その結果、業務フローがシンプルとなり発注ミスの削減や生産性の向上につながった。

### 2. 人材育成

売上の拡大に伴い、新規・中途採用、パートの増員も実施した。生産性向上のために、多能工化をすすめて、全てのオペレーターが全ての機械を操作できるように週替わりで担当を変えている。また、ビデオで工程の監視・確認を行うことで、作業工程の能率化や不良率ゼロを目指した工程管理を行っている。



▲るのパレット(東京都あきる野市)

以上の取り組みによって、顧客は

- ① 販促物制作における手間が省ける（顧客の「面倒くさい」を解消）
- ② 高品質、短納期、フレキシブルな対応の実現
- ③ 要望通りの販促物を、必要な店舗に適切な時期・内容でダイレクトに配送

のメリットを享受できた。当社にとっては、売上や利益計画を1年前倒しで達成するとともに、フルサービスのノウハウを蓄積することができた。



▲顧客の面倒なことを解決するフルサービス

### 3. 今後の展開

当社では、顧客満足主義のもと、業務改善と人づくりに時間をかけ「日本一勉強する会社」を標榜し、年間就業時間の約1割にあたる200時間を研修にあてている。

印刷業をサービス業ととらえ、顧客が本業に専念できるように、顧客の「面倒くさい」を当社が引き受けることで、顧客の売上・利益の向上に貢献したいと考えている。

### 経営革新計画策定から現在までの実施について（自由意見）

#### ■承認メリットとして感じていること

自社の事業計画が公的に承認されていることが大きい。取引先からの信頼を得られ、金融機関からは設備投資にむけた多額の融資を受けることができた。同時に、従業員についても自社の進むべき道を認識し、その中で各自のモチベーションの向上に役立っている。

#### ■当初の見込みと違うと感じていること

平成29年3月に竣工したフルフィルメントセンター「るのパレット」は、3,300坪の規模であるが、売上拡大により、既にキャパシティ不足が生じている。また、人員不足となり、新規・中途採用者を増やした。さらに自動化を推し進めるために、デジタルピッキングシステムを導入した。

#### ■東京都への要望等

当社では、経営革新計画をはじめとして、各種の支援策や補助金などについて、自社の事業計画に合わせた形で申請を行ってきた。常にアンテナを張り巡らせて支援策の情報収集に努めているが、見逃すこともある。東京都として、こうした支援策の積極的なPRや専門家の派遣等によって、中小企業の生産性が向上する機会を広めていただきたい。

### 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営環境がめまぐるしく変化する現代において、企業はその変化に対応していく必要があります。それが経営革新であり、経営革新は業種や企業の大小を問わずに必要なことだと思います。

自社の中長期事業計画を策定することが、経営革新計画の策定につながり、計画を実行することが企業の成長につながると思います。





## 東京都経営革新優秀賞受賞企業



企業名 (代表者)	協育歯車工業株式会社 (代表取締役 井田 齊昭)
所在地・TEL	東京都台東区東上野1-8-3 03-3831-8238
経営革新計画テーマ	小型かさ歯車を主とした特注品の受注体制の確立
業種	動力伝動装置製造業
創業年月	昭和33年6月
資本金	1億円
計画承認年月	平成26年7月
計画期間	平成25年6月～平成30年5月

### 既存の事業内容（計画実施前）

当社は、昭和33年に日本における規格歯車メーカーのパイオニアとして設立、現在は通常の平歯車・かさ歯車・はすば歯車・ラックギアや、高い精度が要求される歯研歯車・ノーバックラッシギヤ、そしてメンテナンスフリーのギヤボックスを規格化し、不特定の一般作業機械向けの汎用品として約5,000アイテムをカタログに掲載し、販売しています。

また、規格歯車をベースとした追加工等の特注対応も行っています。



### 計画策定のきっかけと苦労した点

#### (1) 計画策定のきっかけ

現在、日本の機械装置メーカーは国際競争力強化のため、機械装置の高精度化・高速化・軽量化・コンパクト化を図っています。こうした流れを受け、歯車は一層の小型化、高精度化、複雑形状化が求められるようになってきました。中でも半導体装置メーカーやロボットメーカーから、直径3mm～5mmほどの小型直歯かさ歯車や、こうした小型直歯かさ歯車を内蔵した小型ギヤボックス、そして他の部品と一体となった複雑形状の直歯かさ歯車のニーズが増えました。これまでの規格品だけでなく、こうした時代のニーズに対応していくことこそが、企業の技術力・経営力の向上につながると考えました。

#### (2) 苦労した点

これまで規格品の加工を中心とした生産体制であったため、小型・複雑形状の加工に対応する設備の導入が必要となっただけでなく、加工条件を確立するまで多くのトライアンドエラーを繰り返しました。

## 申請時の目標

ユーザーである機械装置メーカーから寄せられる歯車の小型化、高精度化、複雑形状化に対応すべく、こうしたユーザー仕様の特注品の受注体制と品質保証体制を構築し、半導体業界やロボット業界向けの売上を拡大することを目標としました。

## これまでの成果

### (1) 経営革新計画実現のための設備投資

小型・複雑形状の加工を実現するために、①CNC 複合加工機（ロボット付）、②かさ歯車研削盤、③CNC 自動旋盤、④CNC 内面研削盤を導入しました。また、品質保証体制の確立のために、⑤レーザー式非接触歯車測定機、⑥三次元座標測定機を導入しました。

### (2) 小型かさ歯車の数値的精度測定方法の確立

これまでの歯面に測定子を接触させる方法が小型歯車に使用できないことから、最新のレーザー式非接触歯車測定機を導入し、数値的な精度測定を可能にしました。



### (3) 特注品の売上拡大

半導体製造装置用の特注小型ギヤボックス、ロボット駆動部用の特注小型歯車の売上が大きく拡大しました。

### (4) 経営革新計画に取り組むことに対する世間の評価

- ① 2015年9月 東京商工会議所、第13回勇気ある経営大賞「奨励賞」受賞
- ② 2016年6月4日 NHK “超絶 凄ワザ! SP「究極の歯車対決」出演
- ③ 2016年10月22日 タモリ倶楽部、関東地区放送、気持ちいい歯車模型決定戦 出演

### (5) 更なるマーケット拡大に向けた新商品

異物混入対策として、食品機械・包装機械に最適な青 POM®ギヤシリーズを発売しました。材料の青色ポリアセタールは米国・EU 市場の食品接触用途・規制に適合しています。半導体・ロボット業界の他に、食品機械・包装機械業界のマーケット拡大にも取り組んでいきます。



### (6) 今後の展開

歯車の小型化、高精度化、複雑形状化といった高度なニーズは、日本だけでなく海外においても多くなってきています。特に中国においてはそのレベルが年々高くなっており、当社にとって今後売上拡大が期待できる市場です。当社における次なるチャレンジは、中国をはじめとした海外マーケットの拡大です。



## 経営革新計画策定から現在までの実施について（自由意見）

### ■承認メリットとして感じていること

経営革新計画の策定は、自社の現状把握、市場環境の分析から始まり、どうすれば長期的に事業拡大ができるかを、あらゆる角度から検討できる良い機会と考えます。数値的に細かく計画を策定することで、金融機関、自社内にその計画を分かりやすく説明することができます。

東京都の助成金事業の中には、経営革新計画の承認が申請の前提になっているものがあります。そういった助成金事業にチャレンジできるのも大きなメリットです。

### ■当初の見込みと違うと感じていること

当社の場合5ヵ年計画で策定しましたが、当初の想定通りに市場環境が動いていく訳ではありません。具体的アプローチの計画修正はあって当然です。

### ■東京都への要望等

特にありません。

## 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画はいわばトップの考えそのものです。計画を策定することはあくまできっかけに過ぎず、その計画をいかにトップが本気で進めていけるかが一番大事なことだと思います。



## 東京都経営革新優秀賞受賞企業



企業名 (代表者)	ジー・オー・ピー株式会社 (代表取締役 千田 豊治)
所在地・TEL	東京都渋谷区広尾一丁目1番39号 恵比寿プライムスクエア 03-5534-1800
経営革新計画テーマ	予測型の自動山積みソフトの開発・販売
業種	建設機械器具賃貸業
創業年月	昭和56年4月
資本金	1,000万円
計画承認年月	平成27年10月
計画期間	平成26年8月～平成29年7月

### 既存の事業内容（計画実施前）

当社は、建設用仮設機材の開発・製造・レンタル・販売を行っている。主な顧客は建設会社だが、実際に仮設機材を使っている現場作業員のために、安全性や使い勝手を高めた製品を開発してきた。特に、転落防止の機能や文字を使わない表示、耐久性を損なわずに軽量化した製品などが、好評を得ている。点検・修理はもとより、社外の現場作業員を対象とした各種の講習会も無償で行っており、そこから得られた要望等を開発にフィードバックしている。また、バーコードによる個体管理や稼働率の把握、営業や配送等の効率化、返却後の機材洗浄の負担軽減などにも取り組んできた。

### 計画策定のきっかけと苦労した点

現場に機材が、いつ、どれくらい必要かを、工程別に表した機材使用予定表のことを「山積み表」という。今まではゼネコンから見積もり依頼を受けた際に、熟練者が1～3時間かけて山積み表を作成していた。山積み表の作成は、経験が必要なうえに手間がかかるため、その精度を保ったまま標準化・省力化を行うことで、人員が営業等に専念できるようにしたいと考えていた。

しかし、熟練者のスキル（何をもとに考え、どのようなプロセスで山積み表を作成するか）という、いわば暗黙知を、パソコン等のソフトウェアが認識できる形、つまり形式知に転換するのは困難であり、このテーマは以前から構想にはあったものの、具現化できずにいた。

### 申請時の目標

当社の強みの一つは、10年間の実績からなる数千現場の実地データである。この蓄積されたデータを紐解けば、現場の面積や工期等から必要な機材の時期と数量を割り出せると考え、ビッグデータから確率統計的に結果を予測する方式で「自動山積みソフト」を開発することとした。また、今までは受け身で作成していた山積み表を、顧客から依頼を受ける前に作成し、営業活動に利用することで、攻めのツールとすることを目指した。

テーマは、「予測型の自動山積みソフト」というツールの開発だが、目標は当社の営業活動そのものを革新することであり、また、より広い意味では、当社のチャレンジが業界全体として不足している現場作業員の生産性向上や機材の効率化に寄与することを目指した。



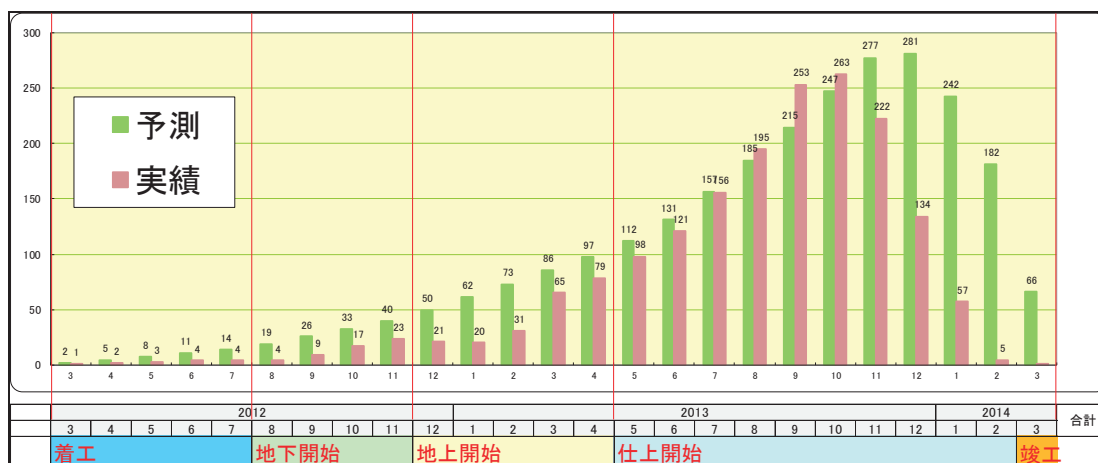
## これまでの成果

### 1. 予測型の自動山積みソフトの開発

当社が主導し、システム開発会社との共同で「予測型の自動山積みソフト」を開発した。これにより、新たな現場情報さえ入力すれば、膨大な過去データに基づき、精度の高い山積み表を作成できるようになった。また、これまでは現場の広さ・工程等により1~3時間を要していた作業時間が3分程度に短縮し、現場経験の浅い担当者でも山積み表を作成することができるようになった。

### 2. 攻めの営業活動による変化

自動山積みソフトにより、建設現場に対して仮設機材の適正な量と必要な時期に関する情報を提供することができるため、提案営業が可能となった。実際に営業展開を行ったところ、2つの変化が起きた。1つ目は、お客様の反応である。この山積み表は、見積もり（予測）だけでなく、実績数値も入力が可能であるため、期間進捗に応じて理論値と実績を比較し、無駄な使用がないかなどをリアルタイムに現場へフィードバックできる利点も認められた。（下図参照）



変化の2つ目は、当社の社員の感度が高まったことである。当社独自のツールを用いて、お客様に必要とされる存在になり、新たな期待に応えようとする意識が高まった。

これにより、当社全体の売上目標は、ほぼ経営革新の3年計画通りに達成することができた。また、当システムにより正確な機材レンタルの時期と量を把握できることから、稼働率の向上も可能となった。

### 3. 東金機材センターの竣工

本計画の実施と並行して、ハード面についても充実を図るため、機材を送り出す倉庫、工程を終えて返却された機材を洗浄するロボットを備えた東金機材センターを、昨年（平成28年）9月に約3,000㎡で竣工した。「人にやさしい工場」を目指し、機械化を進めたことにより、人は冷たい泥水をかぶることなく、機材の点検・整備・管理に専念することができる。また、レンタルのピーク時にも、夜勤は1名程度が見張りをすれば良いので、24時間稼働も可能である。今後も作業にITやロボットを活用し、人にやさしい企業を目指したい。



## 経営革新計画策定から現在までの実施について（自由意見）

### ■承認メリットとして感じていること

承認に向けて計画を策定した効果として、本来は複雑な事象を他人にも分かるように整理できたこと、計画の策定や実行に必要な要素を精査できたことがメリットです。見積担当者や営業現場の負荷を低減するだけの計画ではなく、それが全社の収益に貢献する構図を描けました。

そして、開発した予測型の自動山積みソフトを現場で使用するにより、お客様の反応が良く社員の感度も高まりました。また、今年（平成 29 年）、経済産業省の「攻めの IT 経営中小企業百選」にも選出されました。これも経営革新計画承認が後押しになったと思っています。

### ■当初の見込みと違うと感じていること

経営革新計画（ソフト開発）一つで全社の取り組み姿勢が変わるということに驚きました。開発したソフトで作成した山積み表を用いて提案営業を行ってみると、現場からの反響が想像以上に大きく、お客様に喜んで頂けました。新たな依頼も気軽に受けられるので、引き合いが増えました。また、このソフトの更なる改良（機能追加等）のご意見、ご提案が社内外から多く寄せられ、ソフトを譲ってほしいというご要望も多く頂きました。

### ■東京都への要望等

経営革新計画の策定に際し、東京都中小企業振興公社へ伺ったところ、とても親身に相談に乗って頂きました。特に、書類作成等の形式的なことではなく、当社の事業を理解してアドバイスを頂ける姿勢に感銘しました。今回当社は承認後の融資等は受けていませんが、メインバンクには本業支援の前提となる、当社の事業を理解して頂きたい（事業機会となる提案やアドバイスを頂きたい）という希望があります。それを促すような金融機関に連動した施策を望みます。

## 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

まず、何が革新的か考え抜くことが大事だと思います。例えばコスト削減がテーマだとしたら、その目標のために何を行うことが考えられるか、当社にとって一番良い方法は何かなどです。一般的な手法の組み合わせが効果的かもしれませんし、ゼロベースで新たな視点が必要になるかもしれません。

次に大切なのは、社内でコンセンサスを得ることです。当社の場合も、初めは必ずしも全員の賛同が得られていた訳ではありませんが、考え抜いたプロジェクトの意義、実施の必要性や良さが相手に伝わり、理解者・協力者が徐々に増える過程は、何よりも良い経験となりました。

そして、成果を得るには行動があってこそであり、計画を社内全員で実行することが大切です。そのためにも東京都（知事）に経営革新計画を承認してもらい、有言実行すると心に決めるのが良いと思います。





## 東京都経営革新優秀賞受賞企業



企業名 (代表者)	株式会社アイム・ユニバース (代表取締役 CEO 藍川 眞樹)
所在地・TEL	東京都杉並区荻窪5-11-17 03-5347-2707
経営革新計画テーマ	不動産中古市場の開拓による経営革新
業種	不動産業・建設業
創業年月	平成16年5月
資本金	9,700万円
計画承認年月	平成27年8月
計画期間	平成27年5月～平成30年4月

### 既存の事業内容（計画実施前）

当社は、不動産仲介業、販売代理業、在庫買取り等を経て、年平均100棟の戸建住宅販売を主な事業としています。商圏は国道16号線の内側を基本とし、建設会社をグループ内に持つ強みを発揮して、新築マンションの建設分譲、注文住宅の建設販売等、幅広い不動産業を営んでいます。

「癒し」「健康」「美」をテーマに、浴室ジェットバスや耐震構造などを標準装備した、「ワンランク上」の住宅創りを実現、創業13年で年商66億の企業に成長しています。

他社に先駆けた宅配BOXの標準装備や、ヤクルト球団の公式スポンサー契約の締結など、スピード経営と中小企業の枠に捉われない取組みも特徴です。

### 計画策定のきっかけと苦労した点

国の住宅政策が新築中心から中古活用へと移ったことで、当社でも建設子会社と連携したリフォーム・リノベーション事業への新展開を決めました。中古住宅買取後にリノベーションを実施し、再分譲する事業に加え、技術面で難易度の高い「リゾート感覚」の屋上テラス/庭園付きの住宅を、新商品として販売する計画を策定しました。新築で培った「ワンランク上」の施工ノウハウを活かし、シナジー効果を狙ったものです。

計画遂行上で苦労した点は、中古戸建では耐震施工のためのスケルトン化のコスト削減、中古マンションではジェットバスの防音工事申請や振動許可取得、屋上テラスでは10年保証が可能な防水工事等でしたが、一つ一つの課題を従業員の建築士や施工技術者達が、粘り強く解決してくれました。

### 申請時の目標

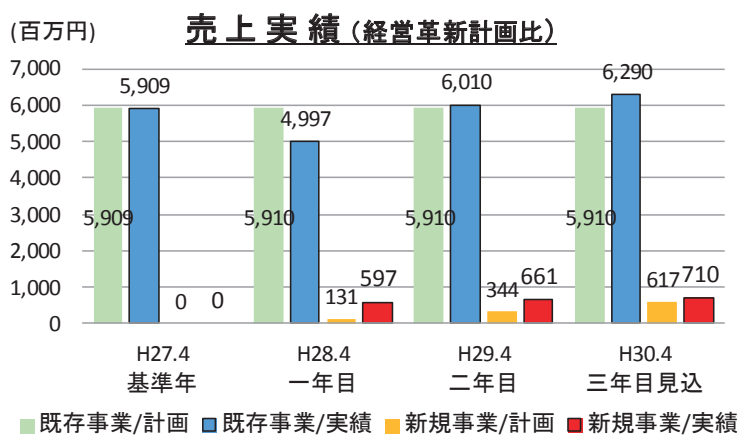
当社主力の木造戸建住宅である「バシレイオン(ギリシャ語で宮殿の意味)」ブランドで培った、「ワンランク上」の設備・備品・施工ノウハウを、新規事業の中古住宅に活かし、若年層や子育て世代に手が届く価格で提供することで、新たな市場を開拓することを目指しました。

また、新商品である屋上テラス/庭園のある住宅は、「リゾート感覚」の新しい住空間を提供し、親子の楽しい思い出作りや家族の会話を増やすことに貢献したいと考えたものです。住宅創りにおいて、モノに留まらず、コトによる新しい付加価値の提供を目指しました。

## これまでの成果

今回の最大の成果は、計画を上回る売上を達成できたことです。新事業である中古住宅の「ワンランク上」のリノベーション事業と、新商品の屋上テラス/庭園が一年目から大きくブレイクし、売上は計画比4.6倍を記録、3年間の合計でも計画比80%増を見込んでいます。

既存事業では、人員を増やさずに新事業に取り組んだことから、一年目のみ未達となりましたが、新事業とのシナジー効果などにより、3年目では計画比6.4%増となり、今後の成長も期待できます。



### <個別プロジェクトの成果>

#### ○屋上テラス/庭園のある住宅

屋根の代わりに屋上テラス/庭園を設置することで、当社テーマの「癒し」を都会の一戸建住宅で実現する新商品を開発しました。

グループ企業の建設会社で積み上げて来た、防水・断熱等の施工ノウハウと、緑化用品・テラス家具・パラソル・バーベキューセット等のアウトドア用品の仕入先開拓により、価格もお客様の予想より安価に実現できました。



一年目からブレイクした要因は、自宅で「リゾート感覚」を味わって頂けること、子育て中の忙しいご夫婦とお子様達が、家族の絆を深めることに寄与したからと考えます。今後は、高齢者の社交の場として屋上テラスを提案するなど、中古住宅のリノベーションにも力を入れたいと考えています。

#### ○「プール付住宅」プロジェクト

新事業の「癒し」新商品の一環として、3年目の夏に沖縄で「プール付住宅」プロジェクトを立ち上げました。

沖縄県に進出した理由は、人口増加率が東京都に次いで全国第二位であり、都会からの移住者も多いことが挙げられます。沖縄の一戸建住宅は鉄筋コンクリートが主流ですが、当社が得意とする木造住宅が2015年で20%超と伸張してきたのも見逃しませんでした。また、沖縄に一箇所しかない住宅展示場の一区画を、大手に伍して即断即決で契約できたことも大きな要因です。





他社との差別化のため、沖縄では「リゾート感覚」が必須と考え、「プール付住宅」を販売することとしました。その結果、住宅展示場内でプールが注目を浴び、来訪者のほぼ全ての方に当社展示場に立ち寄って頂けるようになったことから、プール単独での受注も容易なように、プール施工の別会社を新たに設立しました。

技術的には、屋上庭園の防水工事を更に強化することや、水質確保のための濾過設備等の仕入先確保などの課題がありましたが、屋上テラス/庭園の開発経験も生かし、比較的短期間で解決できました。本物件は「沖縄のリゾート邸宅」として評判になり、沖縄県だけでなく首都圏でも、移住者向け住宅や別荘として売上が伸びています。

以上のように、当社では、社長から湧き出るアイデアを、従業員の創意工夫で実現するという仕組みにより、毎年の様に新事業を実行しています。また、フットワークの良さと即断即決によるスピード経営も、他社との差別化と業績伸張に大きく寄与しています。

### 経営革新計画策定から現在までの実施について（自由意見）

#### ■承認メリットとして感じていること

最も大きなメリットは「名誉」です。当社は平成 24 年に一般社団法人東京都信用金庫協会主催の第 25 回優良企業表彰式において「優秀賞」を受賞しましたが、今回は都知事の承認と言うことで更なる信用増大と PR 効果を期待しています。

#### ■当初の見込みと違うと感じていること

経営革新計画承認による国や都の制度融資で、融資枠の増加は残念ながらありませんでした。また、信用保証協会の保証枠最大倍額も、限度一杯まで使っていたのか、増えませんでした。しかし優遇利率では、日本政策金融公庫分は対応して頂きました。

#### ■東京都への要望等

今回、3 年目の優秀賞ヒアリングで優遇策や制約の話を知ることができましたが、本来は承認がおりた直後に個別企業への資金調達優遇策等をご教示頂きたいと思います。

また、不動産業では「仕入」に桁違いの運転資金が必要ですが、今の制度融資では全く足りず、補助金・助成金はほぼ対象外です。業種別の特別枠の設定など、見直し改善を願って止みません。

### 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

「新しいことへのチャレンジ無くして、企業の成長なし」ですが、その機会は各社に平等に訪れています。例えば、屋上テラスの発想は、子供が道端でプール遊びをしているのを見た時に、家のどこかに空きスペースはないかと考え、屋根を外して屋上テラスを作ることを考えたものです。また、他社に先駆けて、戸建住宅に宅配BOXを標準装備としたのは、消費者・販売業者・宅配業者の皆が困る社会問題を解決したい、と思ったためです。

そして、最も大切なことは、気付きや問題解決や良いと思った事の実現のために、ポジティブにやれる方法を考え、地道にコツコツ努力をして、計画を必ずやり切ることだと考えます。

皆様方におかれましても、是非、新しいことにチャレンジし続けてください。



## 東京都経営革新優秀賞受賞企業



企業名 (代表者)	有限会社アットモル (取締役 齋藤 利徳)
所在地	東京都福生市熊川1692-30
経営革新計画テーマ	小型・高性能プランジャーポンプの開発と販売
業種	製造業
創業年月	平成15年11月
資本金	350万円
計画承認年月	平成25年11月
計画期間	平成24年11月 ~ 平成29年10月

### 既存の事業内容（計画実施前）

代表者の齋藤氏は、前職の日本電子株式会社の社内ベンチャーとして、超臨界流体の研究(国家プロジェクト)に取り組み、微量送液における精度、安定性、再現性等についての幅広い知識と高度な技術を習得した。会社設立後は、その技術を応用して高精度微量送液ポンプ(1~1000 $\mu$ l/min)を開発し、主に分析の分野の機器に内蔵して使用されている。また、当該技術は、ガソリンの微量送液を高精度に行うため、日本を代表する大手自動車メーカーにも採用されている。

### 計画策定のきっかけと苦労した点

医療向け分析機器及び生化学向けの分析機器の市場は、既に先進国を中心に飽和状態にあるが、今後は中国、東南アジアの生活水準の向上に伴い、この地域での市場の拡大が期待される。

また、医療機器の市場に注力するに当たって、①1台の装置で実施できる検査項目の増大、②処理スピードの向上、③小型化による可搬性、等のニーズに応えるため、従来の事業活動で培った技術を応用して、小型・高性能ポンプ(28~20mm角、計量体積1 $\mu$ l)を開発することとした。

製品化に当たっては、小型化に伴うモータのトルクの低下をいかに克服するかがポイントであり、各部品の加工精度の向上はもちろんのこと、摩擦抵抗の減少、高トルクモータの開発、最適シール材の開発等の一つひとつを、パートナー企業とのネットワークを利用して粘り強く解決していった。

### 申請時の目標

医療機器で要求されるポンプ流量は1~100 $\mu$ lであり、バラツキの少ない流量を維持することが重要であるが、小型化して5 $\mu$ l以下(今回の目標は1 $\mu$ l)のポンプを実用化するとすると、次のような技術課題を克服しなければならない。

- 1) 駆動部に使用する部品の高精度加工と耐久性確保：加工精度  $\pm 1\mu$ m、メンテナンスフリー
- 2) モータの小型化とトルク特性の低下防止：モータの大きさ：20角のモータを使用  
ポンプの吐出圧力：1MPa
- 3) ピストンに対する最適なシール材：超高分子ポリエチレン 耐圧 3MPa

## これまでの成果

### 1) 製品化に当たっての技術課題への挑戦

主要構成部品の高精度加工では、ピストンもスクリュー、ナットにおいても±1μm以下の精度が要求され、しかも金属の中では加工が難しいステンレス 316 を使用するが、超臨界流体の研究で蓄積した豊富な経験と、パートナー企業の協力を得て、一つひとつ課題を解消した。

特に、通常の職人的な加工業者からは門前払いされた加工精度の追求において、工学系出身の若手経営者と出会い、真摯に向き合い理詰めを進めることで、目標を達成することができた。現在では、この若手パートナーから、「アットモル社の要求仕様にこだわって進めてきたので、他社の要求は全くストレスにならない。」とまで言われている。

小型で低圧用のポンプでは、高性能を実現できない場合が多い。これを解決するには、部品の小型化、高性能化も必要であるが、同時にポンプの耐圧性能の向上が重要なポイントとなる。このためには、小型モータを用いる時、最も高トルクのモータを選択しなければならない。また、シール材は、目標とする耐圧よりも可能な限り高耐圧のシールを用いなければならない。さらに、高耐圧のシールを用いる場合は、プランジャーの低い摺動性が極めて重要となる。

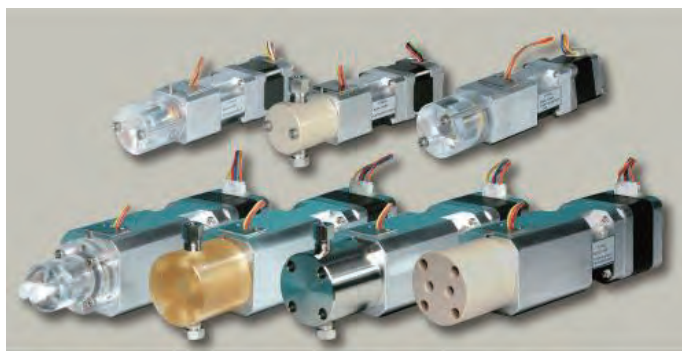


図 1. 小型・高性能プランジャーポンプ

### 2) 早期にターゲットを明確にした営業展開

営業面では、思わぬ出会いがきっかけとなって大きく飛躍を遂げた。日本電子のOB等を通じたネットワークにおいて、ポンプの小型化を目指して高トルク小型モータを開発するアイデアを、医療機器を開発している人物に伝えたところ、その競争優位性をいち早く見抜いていただき、まだ完成の見込がたっていない時点で、自社医療機器への組み込みを決定してもらった。そして、中国にターゲットを絞り、営業活動に邁進したことにより、完成直後から好調な売上进行を継続することができた。

また、小型化・高性能化だけでなく、医療機器に要求される耐久性も重視し、長期間の耐久テストに地道に取り組み、メンテナンスフリーを目指したことが、顧客の信頼を得て売上进行を伸ばした大きな要因だと確信している。



図 2. プランジャーポンプを組み込んだ医療機器

### 3) パート社員の能力を引き出す生産体制の確立

生産面では、高品質の生産体制を構築し、数年にわたって返品ゼロを実現している。治具を利用してバラツキを押え、再現性の高い作業を行うことは当然として、個々のパート社員の能力を引き出すために、一つの工程を任せて色々と工夫させ、モチベーションを高めている。



図 3. パート社員の製造現場



## 経営革新計画策定から現在までの実施について（自由意見）

### ■承認メリットとして感じていること

経営革新計画策定時より補助金の申請も視野に入れていたため、開発に当たっての基本的な項目をここで整理したことによって開発ストーリーを明確にすることができ、補助金の申請をスムーズに進めることができた。

また、パート社員にもよい刺激となり、会社の成長を実感すると同時に、計画に沿って作業を進めることを習慣付けることができた。

### ■当初の見込みと違うと感じていること

計画通りに売上が伸びるには、2～4年のはかかると予想していたが、予想以上に早く新製品が立ち上がり、計画2年目で最終計画（5年計画）の売上を達成した。また、生産量の増加に伴って価格競争力が強くなり、ヨーロッパ各国にも展開することができた。

さらに、直近では中国のバブル崩壊を経験することになったが、在庫管理、生産体制の改善を図ることができ、経営基盤が強化できたと感じている。

### ■東京都への要望等

手続きをより簡素化して迅速に承認して頂くことと、関連する補助金を充実させて頂きたいと考えます。

また、当社はシステムを構成する部品（高機能部品又はユニット部品）の開発を重点的に行っています。開発した部品を使用してシステム化した機器を開発することも考えていますが、意外とテーマにマッチングした補助金が見当たらないと思います。個々に開発したユニットをシステム化するような観点からの補助金があればと希望します。

## 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

当社は技術開発型の会社で、相当長いスパンでの計画を作らなければなりません。当社の場合、開発テーマの中には5～10年程度かかっているものもありますが、そうした技術が核になっていないものは短期間でまねされることとなります。

もう一つのポイントは、時代の流れです。長期の開発が成功する頃には、世の中のニーズが変化していることがあります。したがって、ニーズの変化に対応する情報の調査と分析が必要となります。どの程度の期間が必要かといいますと、当社の経験から10～12年は必要と考えますので、自社の技術を信じて粘り強く取り組んで下さい。



## 東京都経営革新優秀賞受賞企業



企業名 (代表者)	株式会社 hide kasuga 1896 (代表取締役 春日 秀之)
所在地・TEL	東京都港区元赤坂1-7-17 テラサワビル4F 03-6432-9024
経営革新計画テーマ	ラグジュアリーカーボン素材を開発し、仏スーパーブランドメーカー等に提供する
業種	製造業
創業年月	平成24年2月
資本金	3,000万円
計画承認年月	平成25年10月
計画期間	平成25年1月 ~ 平成29年12月

### 既存の事業内容（計画実施前）

春日秀之社長の前職は、家業の工業用素材メーカーNiKKi Fron(株)（長野県長野市）の代表取締役であった。同社は1896年創業の老舗メーカーで、製品の1つにフルオロポリマー（炭素とフッ素で構成された重合体）という素材がある。

同素材が持つ、「100年後も純白を保つ」という性質と独特の手触りを、「白い宝石」という意味の「BLANC BIJOU PARIS」（ブラン ビジュ パリス）と名付け、高級ブランド向けの「感性素材」として世界へ発信すべく、2009年（平成21年）、フランス・パリにマーケティング拠点を設けた。2012年（平成24年）には、インテリアとデザインの世界的見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出品し、グランプリに選ばれたことから、NiKKi Fron社の経営を弟に譲り、当社を設立した。

以来、日本の工業素材が持つ可能性を発掘し、高級ブランド向けの「感性素材」として世界に発信するビジネスモデルを展開している。

### 計画策定のきっかけと苦労した点

#### 【計画策定のきっかけ】

当社は、「BLANC BIJOU PARIS」で「感性素材」の可能性を示した経験から、他にも「感性素材」へ転用できる工業用素材を模索していた。そのような折り、フランスの著名ブランド企業から、黒い素材“カーボン”での感性素材の試作を依頼された。これが契機となり、柔らかいカーボン素材“ソフトカーボン”の開発をテーマとする、本経営革新計画策定に至ったのである。

#### 【計画実行時に苦労した点】

本経営革新計画の実行において、最も苦労したのは資金調達であった。ソフトカーボンの開発とプロモーションにおいては、計画以上の資金が必要となった。当社はNiKKi Fron社の出資を受けずに、春日秀之社長の自己資金のみで設立したこともあり、自力での追加資金調達には限界があった。そこ

で、融資を受けていた信用金庫の理事長に面談を申し入れた。結果的に、本計画に対する信用金庫理事長の理解を得られたことが、円滑な資金調達につながった。

また、当初計画したフランスのスーパーブランドでのソフトカーボン採用が難航したことも想定外であった。これに対しては、日本国内で高級ブランド用「感性素材」の評価を固めてから、国外へ展開する戦略修正で対応した。

## 申請時の目標

### ◎ソフトカーボン素材の開発

工業用に用いられているカーボン素材は、強度と硬度が求められるが、高級ブランド向けの「感性素材」としては、丈夫さとソフトな触感の両立が求められる。

### ◎フランス高級ブランド向け試作品開発

上記素材を用い、フランス高級ブランドの意向を踏まえた試作品を開発する。

### ◎事業体制の強化

営業体制、製品開発体制を強化するための人材を採用・育成する。

## これまでの成果

### ◎ソフトカーボン素材と製品の開発

ハードカーボンとソフトカーボンの違いは、カーボン繊維に加える樹脂材質にあるが、ソフトカーボンは、加工性が難しく、量産に向いていないと考えられてきた。この課題を解決するため、当社、一村産業(株) (東レグループ)、NiKKi Fron(株)の連携体制で開発を行った。一村産業(株)は東レ(株)のグループ企業であり、テキスタイルの開発力を有している。高級ブランド向けの感性素材として求められる視覚的な美しさや質感を、当社が評価し改良を依頼することで開発を行った。また、ソフトカーボンの触感に大きく寄与する樹脂を含浸する加工は、NiKKi Fron 社へ委託する体制とした。

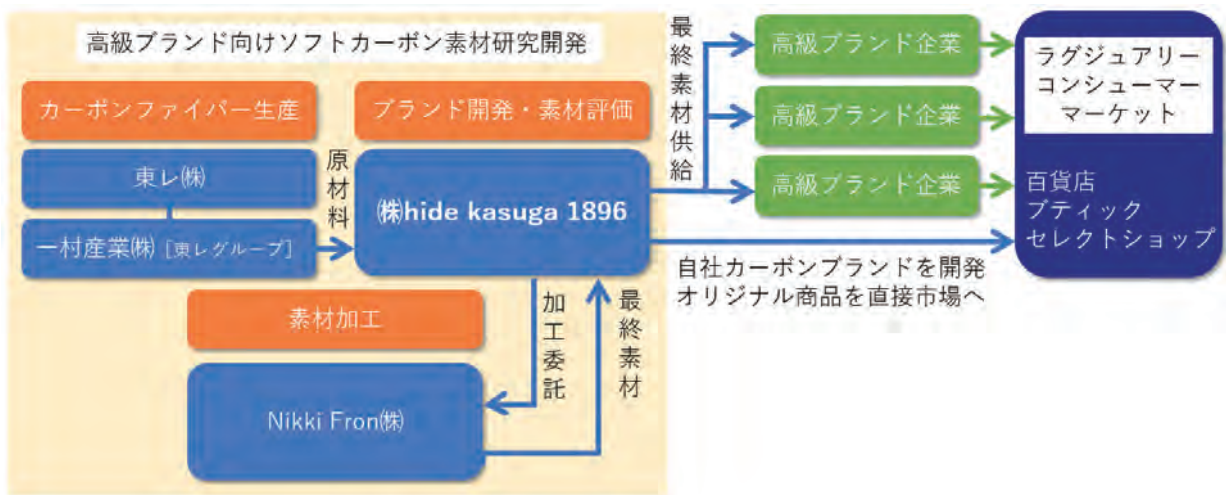


図1 ソフトカーボン素材の開発と製品製造体制

試行錯誤を続けた結果、通常、針がまっすぐ簡単には通らないカーボンを縫製可能とし、革のように加工ができて肌触りがしなやかで質感のあるソフトカーボン素材の開発に成功した。



### ◎高級ブランドでの採用

ソフトカーボン素材で作った自社ブランド製品を、有名百貨店で販売することからスタートした。その独特の触感が評価され、取引先百貨店も増えた。また、高級車や高級カメラなど、高級ブランドとのコラボ製品への提供という販路開拓にも成功した。素材提供先は当初計画を変更したが、国内での高級ブランド向け「感性素材」としての地歩を固めることができた。現在は、新たに国内外の様々な分野のブランドでの採用計画が進行中である。



図2 ソフトカーボンを使った製品と百貨店の当社販売コーナー

### 経営革新計画策定から現在までの実施について（自由意見）

#### ■承認メリットとして感じていること

東京都に経営革新計画が承認されたことで、対外的にも認知され信頼性を増すことができました。計画作成を行ったことで、日々の経営計画の目標値を意識することができ、計画達成に向けて全社一体で取り組むことができました。また、金融機関からの融資において融資幅や金利の面での優遇がありました。

#### ■当初の見込みと違うと感じていること

経営革新計画の実施にあたり、新商品の開発期間に資金が予想以上に必要になりました。また、ターゲットとしたクライアントの事情によって、商品採用のタイミングが遅れました。加えて、ブランド構築の過程で広告・宣伝を主とするプロモーション資金が予想以上に必要になりました。

#### ■東京都への要望等

経営革新計画の社会的な認知度をさらに向上させていただきたい。本事業の窓口のご担当は、経営革新における新規事業を数値だけでなく感性的に評価できる人材の育成もお願いしたい。今後ジャパンブランドを推進する過程で、東京ブランドとすることが絶対条件と考えます。新しい東京ブランドを目指しているカテゴリーや商品の金額レベルに応じた、支援策をご検討いただきたい。具体的には、ブランディングにかかる費用負担、助成制度、またはベンチャーキャピタルからの投資制度、都主催のプロモーション優遇策などであり、是非ご検討をお願いします。

### 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画の策定及び承認は、自身の事業に対して経営責任を自覚し実施にあたるうえで重要な指針になるものです。取り組んでいる事業の意義を広く、社会に周知させていく方法のひとつとして是非取り組んで下さい。





## 2. 平成 29 年度 実施フォローアップ企業

東京都では、計画開始から1～2年目の企業を対象に、専門家(中小企業診断士)を派遣し、計画実現に向けた課題解決等を支援する「実施フォローアップ支援」を実施しています。

実施フォローアップ支援の対象企業のうち、事例集掲載にご協力いただいた企業について、計画策定のきっかけや計画内容、承認後に感じたことなどを取材しました。

製造業 7社	アース和ーズ株式会社	36
	株式会社アフィット	37
	株式会社シャミオール	38
	株式会社ジル・インターナショナル	39
	株式会社セベル・ピコ	40
	株式会社チャレンジ	41
	ハイパーアグリ株式会社	42
情報通信業 6社	株式会社アクシス・クリエイト	43
	有限会社岩夢	44
	株式会社戦略参謀研究所	45
	Tanaakk株式会社	46
	DATAビジネス株式会社	47
	Mintomo株式会社	48
卸売・小売業 4社	株式会社アルファ・デポ	49
	株式会社Uca	50
	株式会社東海管理舎	51
	日東通商株式会社	52
教育・学習支援業 4社	株式会社エースセミナー	53
	T・N・K合同会社	54
	ネスグローバル株式会社	55
	株式会社美バルーン	56
サービス業 7社	株式会社アーデント	57
	株式会社カプラス	58
	北村淳建築設計事務所	59
	株式会社ファクト	60
	合同会社プロフェッショナル・エスクローサービス	61
	株式会社ユニスタイル	62
	株式会社LAND LINK	63

(業種内 五十音順)



# ジャパンカルチャーを意識した和風家電製品を開発・販売する (承認年月：平成28年8月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

創業者は、以前から欧米・北米で生産される家電製品には、その国の文化や美的センスを生かした製品が存在するのにも、日本には、日本ながらの“美”を取り入れた家電製品が無いことに疑問を感じていた。

日本の工芸品は、商品の美しさ、機能的な使い勝手、文化としての心、職人技の魂が溢れているのに、普段使いの身近な家電製品にはそれが無い。今までの和風な家電製品は、和室用照明器具ばかりであり、特注以外は皆無である。

このような日本の家電事情を踏まえ、日本ブームが起きているこの時に“和”を纏った家電を提供することを思い立ち、「第5回大田区ビジネスプランコンテスト」にて城南信用金庫賞を受賞し、『和家電』の事業化を確信し、創業した。

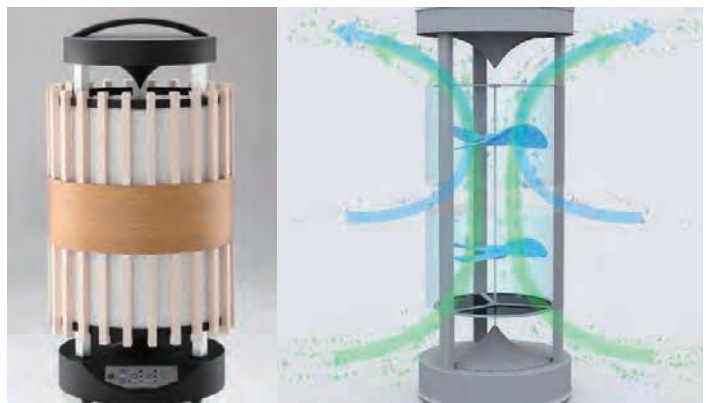
## ■新事業の計画内容

日本の“和”の様式にある家電製品を企画・設計し、伝統技術継承者や芸術家に表面の加工装飾を依頼し、製品化する事業である。オリジナル商品第一弾として、『和風機』を開発・販売する。

和風機の第一の特徴は、高いインテリア性を備え、本物の和を採り入れた空調機（送風機）であることである。和を取り入れながらも日常のリビングやベッドの部屋にも合う。また、好みの部屋に合わせてカバーを取り替え自由としている（意匠権取得済、意願 2016-009690）。

第二の特徴は、風の発生のおくみであり、それぞれ角度の異なる2枚の羽根が相乗効果をもたら

し、異なる量の風を運ぶことで総量を増やした風を動かす（国際特許出願中：PCT/JP2015/82564号）。さらに、二つの羽根で作られた風は、吹き出し口の円錐コーンにより、360度に広がり、横へ広がる風や上に昇る風などのさまざまな風の動きが生まれる。和風機の柔らかい風が部屋の空気を動かし、肌に触れる優しい風と共に部屋の温度を均一化する。通常のエアコンや扇風機から発生する直接風より、（和風機から出る）間接風はより自然に近く、健康的とも言われ、肌や喉が弱い方に最適である。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の策定を通じて、新規事業を立ち上げる際にやるべきことが明確になったこと、フォローアップなどの仕組みで助言が得られたこと、トライアル発注などの機会が得られる可能性があることを、承認メリットとして感じている。

一方、計画承認後においても、製品化に当たって、金型製作費用が当初見込み以上にかさむことが課題であり、適切な補助金・助成金・制度融資の申請を検討中である。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画は、承認会社への直接的な助成金制度はないが、一般的に評価される視点を理解することで、今まで自身では気づけなかった角度から物事を捉えられるようになるため、長期的な事業の発展にとって大変効果的です。

経営革新計画の活用により、あなたのビジネスを成功へ導いてください。

# 小型低価格のケアラベルプリンターの開発と販売 (承認年月：平成29年11月、3年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、新しいプリンター技術の開発と産業用への応用、製品化を目指して平成4年10月に創業し、金融、半導体、服飾関連など、さまざまな産業分野でのプリンター技術の展開を図っている。当初は、客先仕様のカスタム製品や最先端技術分野へのプリンターの開発に取り組んできたが、売上が立つまでの期間が長いと、経営負担が大きかった。そこで、平成25年より、自社製プリンターの開発・製造に軸足を移していくことを経営判断し、製品化が短期間で可能であり、かつ当社の技術が生かせるニッチ市場を目指した。その後開発した高速インクジェットプリンターユニットのKEGON PUXは、改良を重ねることで、安定的な主力製品としてダイレクトメール業界で受注が得られる製品となった。さらに、事業拡大と企業の安定成長のためには、同一製品で各種応用が可能な量産型プリンターの投入が不可欠であると考え、当社で実績のある大型ケアラベルプリンターをベースに、小型低価格化して量産が可能な卓上型のケアラベルプリンターの開発を目指すこととなった。

※ケアラベルとは、服飾品の品質表示ラベルのことである。

## ■新事業の計画内容

当社では、過去に業界初の紫外線硬化UVインクによる大型のインクジェットケアラベルプリンターを開発、製造し、大手服飾副資材メーカー等に供給してきた。本計画では、小型低価格でカッター機能も備えた生産性の高いUVインクジェット方式のケアラベルプリンターを開発、量産し、自社製品として市場投入する。

従来型の他社製ケアラベルプリンターは、感熱リボン方式を採用しており、仕上がりにごわごわ感があり、洗濯や熱に対する耐久性が低く、速度が遅く、印刷コストが高い。さらに、感熱リボンの交換のため人手が必要になる。当社で開発するUVインクジェット方式のケアラベルプリンターは、仕上がりが滑らかで、耐久性があり、高速、低コストである。さらに、人手が不要という点は、大きなメリットとなる。また、グローバル展開を視野に入れた設計仕様となっている。

本取組みにより、新技術の製品として業界での位置づけが明確になることから、安定した売上を確保することができる。そして、さらなる量産化により、価格の引き下げが可能となる。また、グローバル展開することで、国内の景気に左右されない盤石な経営基盤を確立できる。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の承認を得たことによるメリットは、自社の宣伝効果である。東京都から承認を受けたということは、自社製品の営業の際に、大きなアピール点となる。金融機関からも高評価を得られており、低利融資もスムーズに受けられそうである。また、計画の作成段階から、計画の実施に当たっても、さまざまな支援を受けることができ、大きなメリットがあったと感じている。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画の申請書は、自分で作成しましたが、申請の窓口となった東京都中小企業振興公社の担当の先生方から支援をいただき、ブラッシュアップすることができました。また、計画の実施段階においても、東京都のフォローアップ支援を受けることができます。経営革新計画の承認を受けることで、取引先や金融機関など、対外的な評価が大きくアップすると思いますので、ぜひ、挑戦してみることをお勧めします。

# 3D CAD の活用によるボトムフィル製法の設計革新と装飾技術の結合

(承認年月：平成29年2月、3年計画)

## ■ 既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、昭和 37 年 4 月に創業し、現在は主に婦人靴を扱う販売先各社の OEM 工場として受託製造を行っている。婦人靴は労働集約的商品であり、新興国等の輸入商品とは価格面では対抗できず、日本で製造を存続させるには、付加価値を高めていくことが喫緊の課題となっている。

そこで、世界的に有名なゴアテックスの唯一の日本での認定工場の資格を得るため、ゴアテックス・ライニング材という防水性と透湿性を兼ね備えた素材を、婦人靴に使用することにした。特に婦人靴のヒールの取付けで、止水性に極めて有効な「ボトムフィル製法」を採用して、効率化や品質の安定化を狙った商品開発を鋭意進めて行く。

この計画は、「平成 25 年度補正中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業」に採択され、その補助金で、コンピュータ裁断機などの製造工程に必要な設備を導入し、開発・商品化の第一歩を踏み出した。

しかし、この開発過程で、①「製品検査」に合格するまでに時間がかかり過ぎること、②機能性だけでなく、装飾性を求め付加価値を高めた婦人靴をつくる必要がある、との課題を解決する必要性が浮上してきたことが、計画策定のきっかけである。

## ■ 新事業の計画内容

① ゴアテックス素材の靴の製造には、靴専用の 3 次元 CAD でなく、汎用性のある 3 次元 CAD が有効であることが分かったことから、ファッション業界でのソフト開発ソリューションに長けた「レクタラ社」の『DESIGN CONCEPT 3DCAD』ソフトを活用する。この活用により、設計のリードタイムの短縮、止水精度を高め、厳しいゴアテックスの検査や「スタイル認定」の合格率を上げることができる。これにより販売先の信用を高めた営業を推進していく。

② 独自の審美性のある付加価値の創出として、独特の輝きを放つ『スワロフスキー・トランスファー』の装飾技術を活用し、オリジナリティのある高級なイメージの婦人靴を提供し、需要の掘り起こしを狙う。皮革の場合は特殊技術が必要となるが、合成皮革やポリエステル繊維等の雑材には、熱転写機を利用し、雪の結晶の形をした輝きを持つ図柄の装飾が入った製品を提供していく。



▲合成スエードに「スワロフスキー・トランスファー」を熱転写したもの

## ■ 承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

政府系金融機関からの低利融資が受けられました。このように対外的な信用が増したことが、承認メリットです。

## ■ 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

率直に申し上げて、経営革新計画の策定は、骨の折れる作業でした。しかし、自ら記載をしていくことで、経営戦略・戦術が明確化されました。また、中小企業診断士の方々の添削等のご支援を受け承認に至りました。



# 沖縄伝統手工芸のコーディネートによるファッション商品の開発および海外展開 (承認年月：平成29年1月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、1999年11月に設立し、主にOEM・ODMの受託による、ファッション小物の企画・製造を行っている。しかし、OEM・ODMに依存したこれまでの販売方式には大きなリスクを感じ、自社の強みであるデザイン力・企画提案力を存分に生かした自社ブランドの確立・強化、および販売方式の革新へと大きく舵を取ることを決断した。

そのような中、当社代表が沖縄の伝統手工芸品に出会い、伝統工芸士の高齢化ならびに後継者不足という問題を知ることとなった。そして、沖縄の伝統ある素晴らしい素材・技術・作品を「守りたい」「活かしたい」という思いに駆られ、沖縄の伝統手工芸士達と協業し、ファッション性の高い、高付加価値な商品を作りたいという考えに至った。

本計画は、沖縄の地域振興やクールジャパン推進事業といった大きな意義を含むものでもあるため、当社のビジョンとしてもふさわしく、経営革新計画書という形で残したいと考えた。

## ■新事業の計画内容

本計画は、沖縄伝統手工芸士をコーディネートしてファッション性の高い商品、「かごバッグ」を開発し、海外市場へ進出・販売するというものである。自社のブランドおよび沖縄伝統手工芸士の地位、ならびに日本ブランドの評価を向上させるという大義が背景にある。

本計画で開発する「かごバッグ」は、沖縄の伝統手工芸士の手仕事によって作り上げる籐編みのかごをベースに、伝統織物、紅型染め、琉球ガラスといった沖縄伝統工芸のオーナメントをコーディネートしたものとなる。

デザインは、沖縄手工芸アーティストの伝統を尊重しながら、当社の商品作りで培ってきたフランスファッションの現代感覚を盛り込んだ、「実用性を重視した上で、美しさを沖縄手工芸品の魅力と共に表現する」というコンセプトの商品と言える。

販路開拓については、パリ「PREMIERE CLASSE」(プルミエールクラス)への出展を予定しており、これを契機に「LE KOOGEI JAPON-OKINAWA ARTISANAT TRADITIONNEL」(ル・コージェイ・ジャポン・オキナワ・アルチザン・トラディショナル)の事業コンセプトにて海外展開のプラットフォームを確立する。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の承認後、「中小企業世界発信プロジェクト」のマーケットサポート事業に採択され、今後、ビジネスナビゲータによる売込先の紹介および商談のサポートを受ける予定である。また、経営革新計画の承認を得たことで、市場開拓助成事業の申請要件をクリアし、助成金の申請をすることができた。さらに、日本政策金融公庫からの低利融資の審査も通った。このように、さまざまな機会を得ることができたことは、大きなメリットと感じている。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

本経営革新計画書の承認申請は、マーケティング方法や展示会出展に際して相談を持ち掛けていた武蔵野商工会議所に紹介されたことがきっかけで、弊社代表者が3カ月間かけて計画書を作成しました。申請書の作成段階では、商工会議所や中小企業診断士の方々からアドバイスを受けることができ、計画をブラッシュアップすることができました。経営革新計画を作成したことは、弊社の事業のステップアップにつながると確信しています。

# 和楽器文化を児童(小学生・中学生)、インバウンド外国人に伝える「現代風三味線」の開発・販売 (承認年月：平成29年8月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は昭和55年2月に設立し、宝石・装身具パーツのトップメーカーとして企画・開発・製造・販売を一貫して行い、高い評価を得てきた。しかし、今後を展望すると、主力の宝飾品小売市場は一層の縮小が見込まれることから、新規事業の開発・提供をする必要を感じた。

一方、アジア各国のインバウンド旅行者は年々増加しているが、近年では旅行者が「より日本的なもの」を求める傾向に変化している。また、少子高齢化の中で日本文化は跡継ぎ不足が深刻で、国としても和楽等の日本伝統文化を若い世代に残すことが重要視されている。

そこで、当社は児童(小学生・中学生)、及びインバウンド外国人向けに、和楽器でも馴染みがあり装飾具としても活用できる「現代風三味線」を開発・販売する新規事業の検討を開始した。

## ■新事業の計画内容

新規事業では、子供や外国人にも親しみやすく、材料も持続可能なものを活用した「現代風三味線」を開発する。

三味線の胴の部分に「酒の杓」を使い、児童向けには皮の部分に「真っ白な特殊紙」を、インバウンド外国人には皮の特殊紙に「源氏物語絵巻」をあしらったデザインとすることで、楽器としてだけでなくインテリアとしても通用するものとした。従来の三味線は職人仕事で高額だが、本計画の製造については、当社の既存のネットワークを生かしたグローバルな最適調達と量産体制の構築により、高品質で安価な「現代風三味線」の提供を目指し、成長分野の新規事業として経営革新の目標を達成していく。

これにより、

- ・顧客(児童・外国人)は、新しい三味線に触れることができる。
- ・当社は、成長分野の新規事業により売上増加と経営安定化を図れる。
- ・地域・社会においては、業界の維持と技術保持に貢献し、日本の伝統的和楽器文化の継承に寄与できる。

というような、関係者双方に利点のある事業展開を行うことが可能となる。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

承認メリットとしては、政府系金融機関から非常に低利の融資を受けることができたことと、メガバンクからも相当の低利融資が受けられたことです。また、新規事業の展開により、従業員が活性化したことは確かです。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

自社の経営資源を見直して、新規事業の方向性やマーケットを知るためには、外部セミナー(有料、無料とも)に積極的に参加すべきです。社内情報とは全く違う社会の動きが感じられることと、新たな人脈が生まれて、今後なにをすべきかが見えてきます。

# センサーとスマホ・デジタルサイネージとの連携による直下型地震対策 (承認年月：平成29年1月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成21年に設立した、防災・防犯製品を製造する会社である。当社の地震速報装置はセンサーを内蔵しており、地震の初期微動をキャッチして瞬時にアラームを鳴らすことができる。直下型地震に対応可能なことが大きな特徴である。現在、学校・会社を中心に約300台の導入実績があり、近年は海外からも引き合いが増えてきている。

そこで、まずは11ヶ国語に対応した新製品を開発した。さらには、これをスマートフォン・デジタルサイネージと連動して、多言語で地震速報を表示させるサービスを提供するために、当計画を策定するに至った。

## ■新事業の計画内容

「揺れる前の10秒が命をつなぐ。」という信念のもと、特に駅やイベント会場など人の多く集まる場所で、落ち着いた行動が取れるように迅速かつ適切な情報提供を行う。

### 1. 気象庁の緊急地震速報を補完

当社のシステムは、施設ごとにセンサー付き装置を設置する。高性能ソフトウェアにより誤報は少なく、肝心な時に鳴らないリスクも小さい。その価値を認めて頂いた学校や病院、工場等に導入して頂いているが、新事業は駅やイベント会場など、不特定多数の利用者を対象としている。

### 2. 外国人観光客の増加に対応

駅やイベント会場、ホテル旅館などで、訪日外国人の安全・安心対策として活用して頂くことを期待している。地震の多い国だからこそ、最先端の地震速報サービスを体験して頂きたい。特に東京オリンピック・パラリンピックは開催期間も長く、体を感じる地震が発生する可能性が高い。

### 3. スマートフォン・デジタルサイネージとの連動

初期微動を検知した際、自動的にアラームを館内放送で流すことも可能だが、常に構内アナウンスのある駅や大会競技中の会場では難しいことが予想される。このためデジタルサイネージ等への配信を基本とし、スマートフォン（受信アプリ）についてはホテルや旅行会社、代理店を通して拡販していく計画である。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

金融機関が当社の事業性を見る際に、経営革新計画の承認により一定の評価が得られていると感じる。また、当初見込み以上に忙しく販売連携に関する営業に手が回らず、スマートフォン（受信アプリ）開発は一時延期している。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画は、東京都（知事）の承認の有無に関わらず、作成したこと自体に価値があったと実感しています。事業プランを第三者にも分かるように書き出すことにより、今まで足りなかった点に気がきます。目標を立て、時期や金額などの数値計画に落とし込み、それを実現させるための具体的な方法を練り上げる。当社の5年先を見据えて経営全体を見直す良い機会になりました。計画策定は大変な作業ですが、一度作れば当社の置かれているビジネス環境が確認できます。それにより当社の強みと進むべき方向性を確立することができるので、今後の展望が開けます。



# 自動制御型イオン水生成装置開発と新たな販促方法での装置の普及 (承認年月：平成29年9月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成23年3月設立の研究開発型の企業で、イネの研究をメインとした事業を展開している。手動式イオン水生成装置（発電機を用いた移動式装置）を開発し、農林水産省の『農業界と経済界の連携による先端モデル農業確立実証事業』に採択され、生産者の収益力向上を目標に「収量性」「品質性」「作業効率性」の観点から定量化を実現させた。

現行の装置は、移動と設置を必要とするため、生産者の負担が大きく普及への壁となっていた。そこで、当社独自技術を利用して、完全自動制御型イオン水生成装置を開発し、新たな販売促進方法による普及を図るため、本経営革新計画を策定した。

## ■新事業の計画内容

IoTを活用した装置とアプリを開発し、導入支援サービス等に拠り、営業・普及を行う。

### ①完全自動制御型イオン水生成装置の開発・販売

環境（温度、日長等）をモニターし、イネの生育に合わせて用水を自動でイオン化する。

### ②農業未経験者でも栽培可能な支援システムの開発

環境センサーで現場状況を遠隔で監視・把握し、イネの生育に合わせた肥培（施肥、給排水、防除、除草）管理や収穫予測を行う支援アプリを開発する。

### ③導入支援・支援施策紹介等のコンサルサービス

生産者に代わって、国・県農林水産部と予算折衝を行うと共に、補助金・助成金を活用して、導入費用の負担減を図る。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画によって少なからず金融機関の対応にも変化がみられるようになった。また、当初の見込みにはなかったベンチャーキャピタルからのご提案も頂いた。今後は、計画に掲げた目標に向かって、何が必要であるかを見極め、実行していきたいと思う。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

承認を取ろうと思ったきっかけは、各種支援策を受けることだった。しかし、実際に準備してみると事業の本質的な問題や課題が何であるかを気付かされ、またビジョンがより明確化していくことも体感した。少々労力を要するが、指導員の方々からも提出前に入念に細部まで確認してもらえ、時間をかけるだけの値打ちはあると思う。

# JAPAN ブランドを世界へ発信。ブリッジ SE の育成と海外進出支援事業 (承認年月：平成29年6月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成 16 年設立以来、コンピューターソフトウェアとネットワークの受託（企画・設計・開発・保守）を行ってきた。平成 26 年 1 月に谷清人が代表取締役役に就任し、社是である「IT を軸に、世界の発展に寄与する」に向けて IT エンジニア教育サービスやグローバル人材派遣事業をスタートした。3 年間で社員が 5 人から 150 人へと急増し、業績も順調に伸びてきた。

IT・通信業界は即戦力を求め中途採用が多い業界であり、優秀な人材は好条件を求めて転職する 경우가多く定着率も良くない。経験が浅い人材は成長が遅いため、業界全体の需要に対してそれを処理できる人材が少ない状況になっている。このような恒常的な人材不足を解決したいと考えたところ、当社の保有する人材育成のノウハウを活用して、新しい事業を構築できるのではないかと考えて本事業を計画した。

## ■新事業の計画内容

新事業では、従来の事業内容を補充・拡充すべく、「人材開発」「育成エンジニアの活躍の場の提供・サポート」「日本の人材・技術・製品などを世界へ輩出する機会の創出」の 3 つのテーマを設定し、具体的に次のことを実施する。

### ① IT エンジニアスクールの開校

IT 未経験者を対象に、無料の ICT（通信情報技術）インフラ研修を提供する。当社のエンジニアから講師を選抜することで社員の部下を育てる力や自己の技術研鑽も期待される。

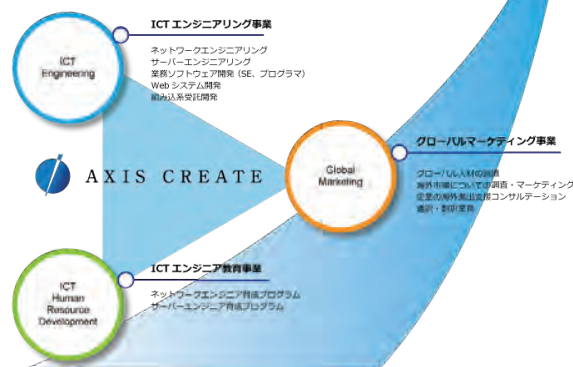
### ② 企業の求人と就職のマッチングサイトの開設

スクールの修了者の進路サポートを行うマッチングサイトを開設する。求職者の自己アピールのしやすさ、SNS との連携、AI 技術の搭載により企業と求職者のミスマッチを軽減する。

### ③ 海外向け EC サイトの構築

当社では、グローバル戦略の第一歩としてタイのバンコクにオフィスを開設している。タイ人向けゴルフ用品ショッピングサイトを開設し、当社の技術を海外で実践する。タイでも IT 技術者は不足しており、タイ語（又は英語）のできるブリッジ SE の育成の場として活用する。その後、世界各国へ向けた多言語対応の EC サイトを開設・運営し、Japan ブランドの商品を海外に販売する日本企業の支援を行う。

ICT と人材によって JAPAN ブランドを世界へ発信する唯一無二の会社になるため、グローバルで活躍できるブリッジ SE の育成と海外進出支援事業を展開します。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

これまで頭の中で蓄えてきた考えを、経営革新計画として明文化することができました。社員が増えることで経営者の考えを浸透させることの難しさを感じていましたが、体系立てたわかりやすい経営革新計画の内容と、東京都から承認されたことで、社員の理解度が深まりました。金融機関や取引企業からの信用や評価が高まったと感じます。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画を作ることは、自社の将来を社員や社外に示すことです。東京都から承認を得る事で社員の意識が変わってきました。当社は活用しませんでした。資金調達の優遇面もあります。これまで蓄積したアイデアがあり、約 1 ヶ月の短期間で書くことができました。中長期経営計画を作成する習慣をつけるためにも、経営革新計画の策定をお勧めします。

# 演劇『LIVE で学ぶ』ビジネス研修と教材・コンサルタント事業 (承認年月：平成29年6月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成16年7月に設立された、映像コンテンツを企画・制作する会社で、企業や地方自治体や学校などに、社員教育、観光PR、卒業アルバムなどの動画コンテンツを提供している。

当社の強みは以下の4点である。①士業を中心とした専門家との人脈が豊富で、専門家向け番組240本以上の制作実績がある。②大手損保企業向け番組の継続的制作により、企業向けコンテンツの経験とノウハウが豊富である。③企画台本作成⇒撮影⇒画像編集⇒音声編集を一貫で制作でき、多くの制作専門家とスピーディーに高品質な作品を提供できる。④創設31年の演劇集団や、文部大臣賞を受賞した活弁士と提携して、高い演技力の作品ができる。

しかし、映像コンテンツ制作市場は縮小傾向にあるなか、大手制作会社や広告代理店なども参入し、熾烈な価格競争に陥っている。当社は独自の商品を開発して、お客様に提案営業しなければならないと考えた。

平成28年にお客様に実施したアンケートで、「決められたルールの順守にとどまらず、自分たち自身で考えることができる研修やセミナーがないか」という要望を多くの企業や団体からいただいた。そこで当社の強みを最大限に活用できる演劇を利用して、研修受講者にとって思わず自分事として考えてしまうような、ドラマチックでリアルな研修『LIVE で学ぶビジネス研修』を考案した。

## ■新事業の計画内容

新事業の商品は演劇による『LIVE で学ぶビジネス研修』シリーズと演劇映像による商品の二つを考えている。

前者のメニューは、①群集劇②一人芝居③ロールプレイング④活弁パフォーマンスの4タイプである。看板商品は群集劇で、観劇しながら観客＝社員にファシリテータ役になってもらい、「当事者意識」を抱かせるものである。判例などのテーマに顧客の企業や団体が抱える特殊な問題や複雑な状況をリアルに織り込んで場面設定できるところが、ライブならではの強みである。予算、テーマ、教育対象者、参加人数など顧客のニーズに合わせて柔軟に対応できる。



演劇映像による商品も4タイプで、①公演を収録したDVD、②個別企業のルール、制度を短期間に普及させるための演劇映像、③専門家に提供してもらった判例や事例の演劇映像教材、④顧客企業の問題解決のノウハウなどを演劇映像資料にしたコンサルティング、である。ビデオ研修はアライ研修になりがち、eラーニングは臨場感なく効果が疑わしいケースがあり、座学・講義型は受動的で理解にバラツキがあるなど、従来の研修の効果には限界があった。演劇は従来型では考えられないほど当事者意識が高まりやすく、高い効果が期待できる。

当社は新事業を通じて、従来なかなか社員に浸透させられず経営者の悩みであった、「企業はいつでも社会的な責任を問われる立場にある」などの認識を、自分事として実感させ、明確に認識させることにより、企業や社会の活性化に貢献できると確信している。

## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

計画を作成することによって、自分の考えの整理ができました。特に戦略を具体的な戦術に落とし込むところは、計画作成によって格段に充実させることができました。また、金融機関からの信用もたいへん高まりました。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

社長とはなんと孤独なのかと感じておられる方は多いと思います。しかし、計画作成を通じている人々からアイデアや声援をいただき、一人で悩まなくて済むことで勇気づけられます。そして承認されようと頑張ることで、事業内容が実際にシェーブアップされます。また、承認されることによって他の補助金や助成金や助言などの支援策の窓口も広がります。



# 電子カタログ掲載プラットフォームの提供 (承認年月：平成29年8月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、平成20年に設立しPRコンサルティング、PR誌、カタログ等の編集・デザイン・制作業務を行っているが、紙媒体の制作の受注が急激に落ち込んだことなどから、平成25年から電子出版事業を開始し、すでに40冊を超える電子本、単行本（ペーパーバック）を発行・販売している。

しかし、電子出版物を読むのに適したタブレット端末等の普及が遅れたことなどから、電子書籍の売上も期待したほど伸びなかったため、既存事業である電子出版事業で開発した電子出版プラットフォーム（「トータルEメディア出版書店」）を更改し、各企業が既に制作している紙媒体のカタログ等を電子化（PDF化）したものを無料で掲載、付加サービスを有料化した新事業（「クリックカタログ」として商標登録済み）を立ち上げ、収益の確保を図ろうと考えた。

## ■新事業の計画内容

新事業（電子カタログ）では、紙のカタログ・パンフレット類の多くが退蔵され、利用価値を失っていることに着目した。

中小零細な企業は、送付先のリストが入手困難、郵送費が負担になる、配布用の店頭スペースがないなどの課題を抱えていると考え、印刷データをそのままPDFに変換し、商品・サービス毎に無料で分類掲載し、追加のページやアクセスログの分析報告レポートなどをオプションメニューとして有料化するものである。消費者に対しては、ワンストップで多種多様な商品・サービスのカタログを閲覧できる環境を提供する（カタログの比較は、自動車、ギフト商品などにはあるが、他のジャンルではほとんど見当たらない）。

一般的に、カタログ・パンフレット類は必要なデータ容量が極端に多くなりがちであるが、表紙をクリックするだけで簡単に閲覧できるようにする。文具や健康グッズなどターゲット業種を絞って訴求を行う。



▲クリックカタログのページ

(カタログの表紙をWクリックするとカタログが開きます)  
<http://total-e-media.jp>

## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の策定を経て、既存・新規事業の位置づけ、対象顧客層の違いなどを明確化できたので、両事業を切り離して推進する。新規の電子カタログ事業に関しては、Facebook 広告、キーワードの選定、SEO 対策等の Web マーケティングによるサイトアクセスや認知度の向上を図っていくが、顧客のメリットが明確でないため、利用シーン(カタログ比較等)を見直し、事業を推進していきたい。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

新たに新事業を展開するにあたり、「経営革新計画」の書類を作成することで、新事業の強み、展開方法などを精査することができた。これにより新事業成功の可能性を高めることができたことと確信している。また、フォローアップとして無料で専門家を派遣していただいたので、自分では見えない問題点、成功ポイントを知ることができた。特にこの点が新事業を推進していくうえで大変な力となっている。

# 小規模美容サロンに特化した集客・販売促進の自動化ソリューションの開発および提供 (承認年月：平成29年1月、3年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成 25 年 7 月に創立し、中小企業および個人事業主の WEB サイト制作を受託しており、平成 27 年度は 24 件の制作実績がある。主要顧客は美容サロンで、売上の 80% を占めている。

従来、WEB サイト制作は、顧客の要望に応じたデザイン、機能を受託開発するため、人的コストが必要になっていた。

そこで、新役務では、当社の持つ経験およびノウハウを活かして、効果実証済みの集客効果の高いデザインおよび機能をあらかじめパッケージ化した WEB サイトを構築するとともに、ターゲットの絞り込みを図り、小規模美容業のみに焦点をあて、美容業界に特化した販売促進に必要なサービスを提供する。競合他社より安価な提案を実現し、差別化する新事業として検討を開始し、テストマーケティングで効果を検証した。

## ■新事業の計画内容

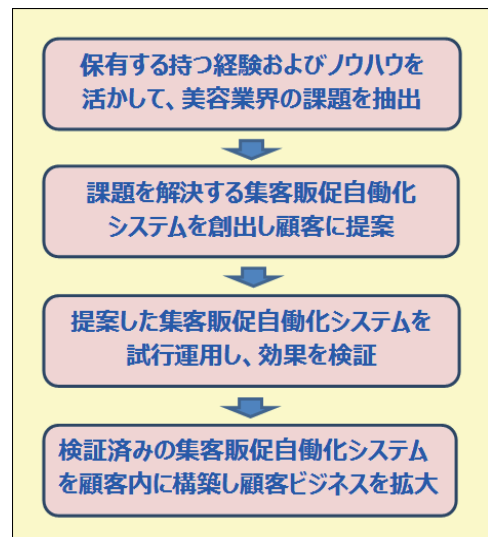
新事業では、効果実証済みの集客効果の高いデザインおよび機能をあらかじめパッケージ化した WEB サイトを提供し、小規模美容サロンが売り上げを向上させるために必要となる、集客から、販売促進、販売から顧客管理にわたる一元的サービスを安価に提供することが可能となる。

具体的には、エンドユーザーの動線設計を通じて、顧客企業の社内に継続的に収益を上げる集客販促自動化システムを構築する点で、他社のコンサルティングサービスと差別化を図っている。

また、小規模美容業のみに焦点をあて、美容業界に特化した業績向上ノウハウを積み上げているため、再現性が高く、競合他社より安価な提案をすることができる。

当社のソリューションは、単なる売り切りのツールではなく、内容を定期的に更新することにより継続的な集客・販売の強化を実現できる継続サービスとして提供する。

当社の体制面では、営業担当者や制作担当者、運用担当者の採用・育成を行い、運用体制を強化する予定。また、事業運営体制を整えた後、事業拡大のための広報・広告宣伝活動を行う予定である。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新承認後は、金融機関からの信用が高まり、外部の評価が上がった印象を受けている。さらに、経営革新計画作成を通して、客観的視点からビジネスを分析し、成功するビジネスモデルを理解することができた。

また、システムをクラウド上に構築することで、設備投資額を抑制することができた。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画の策定においては、第三者である支援者からのアドバイスを受けることも重要となります。一般的に評価される視点を理解することで、今まで自身では気づかなかった角度から物事を捉えるようになるため、大変効果的です。今回のケースでも、置かれた市場を捉え、自身の強みを再認識し、自分のビジネスモデルを見つめ直し、ブラッシュアップすることができました。

経営革新計画策定を通して、あなたのビジネスを成功へ導いてください。

# AI(人工知能)を活用した購買先選定システムの構築 (EDP クラウドの推進)

## (承認年月：平成29年2月、5年計画)

### ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、昭和 58 年に設立、大手 SIer（富士通グループ、NTT グループ等）への技術者派遣を中心に業績を拡大してきた。3 年前から、企業が保有するデータを統合し、既存のシステムに変更を加えず、安全かつ低コストで企業のシステム改善ニーズに最適のソリューションを提供する事が、今後のビジネス領域として飛躍的に成長が見込まれることを確信し、AI を活用した「データ開発」技術の蓄積に努めるとともに、国内で初めて「データサイエンティスト」の定義を行い、「データサイエンティスト育成のガイドライン」を策定した。

当社は、この「データ開発」技術の商品化を進めることによりユーザー直販を実現し、下請ビジネスからの転換を図るべく、経営革新計画を策定し、平成 29 年 2 月に承認を受けた。

### ■新事業の計画内容

#### 1. 製品計画

まず、AI を活用した購買先選定システムの構築から取り掛かり、これと並行して平成 29 年 5 月に EDP クラウドのコンセプトを策定、発表した。同コンセプトの「お客様が保有するデータを統合し、既存のシステムに変更を加えず、安全、フレキシブル、低コストで最適のソリューションの実現」という理念は、まさに時宜に適うものであり、関係者の注目を集めている。同コンセプトをベースに、顧客ニーズに即したプロトタイプ開発に取り組み、複数大手企業から引き合いを得ている。また、同コンセプトはシステム化が遅れている中小企業への事業展開の起爆剤となると考えている。今後 Big Data Solution の商品化を行い、経営革新計画各年度を通じて EDP クラウドを核とした製品群の開発に取り組んでゆく予定である。

#### 2. 販促計画

- (1) 三田会、立教経済人クラブ、商工会議所等各種団体を通じて、中堅・大手企業へのアプローチを行っている。
- (2) 顧客ニーズを想定したプッシュメールの発信を行い、潜在顧客の開拓を実施している。
- (3) 上記と合わせ、セミナー・展示会、専用ホームページの展開に毎年取り組んでゆく。

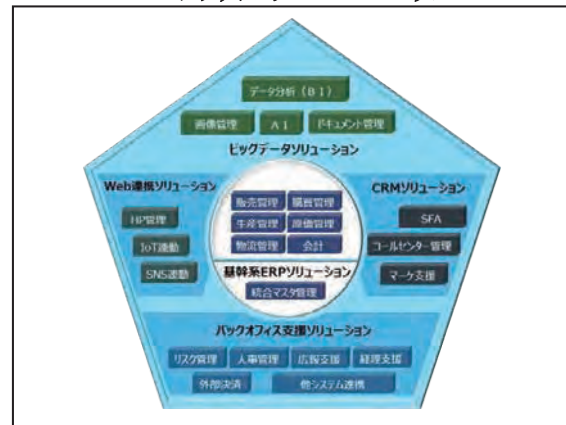
#### 3. 人材採用・育成計画

経営革新計画各年度を通じて、データサイエンティスト、プロジェクトマネージャーを適宜採用し、併せて営業体制の整備強化を図ってゆく。

#### 4. 資金計画

初期開発投資を賄うため、実施フォローアップ支援を東京都から受け、東京都中小企業制度融資の産業力強化融資（チャレンジ）を進めている。

EDP クラウドソリューションマップ



### ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画を策定することで、新たな社内での目標と行動が明確となり、改めて全社の意識統一を図ることができました。また、承認を受け、社会的な信用も得られたことは、新たな事業展開の大きな推進力となりました。

### ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画を策定することで、自社を客観的に見直し、新規事業を見出すきっかけとなりました。また、経営革新計画承認により外部からの信用力も高まり、東京都制度融資優遇金利利用の可能性も開けることは、企業にとっての大きなメリットとなると思います。



# 高額転売防止対策として本人限定の声紋認証電子チケットを開発、提供する (承認年月：平成29年5月、5年計画)

## ■ 既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、平成24年に設立した小規模ソフトウェア開発会社である。アプリケーション(以下アプリ)受託開発からスタートし、後にゲームやウェブサービス開発を受託し、事業を拡大してきた。面白い仕組みや使いやすいユーザーインターフェースを設計・実現する「ゲーム関数」という独自のコンセプトで、プロスポーツチームと地域活性化のプロモーションアプリ(おはよう関西にて放送)や、外国支援向けアプリ等を手掛けてきた。

本計画策定の背景は、近年音楽・スポーツイベントにおいてチケットの高額な転売や偽造が頻繁に行われており、ファンや関係者の多大な損失が、社会問題になっていることにある。この問題に対し、①大手ボイスソリューション会社の世界有数の高度な声紋技術との出会い、②Omise Japan(株)のもつASEANを中心とする国際的な決済ノウハウ、③当社のアプリ開発実績及び認証技術の活用、により声紋認証を備える電子チケットの開発が有効であると確信した。このことがきっかけとなり、大手ボイスソリューション会社とのアライアンス体制で、声紋認証による、世界のどこでも利用でき、本人しか使えない安全な電子チケットサービス(KOEPASS)の事業を計画した。

## ■ 新事業の計画内容

新事業は、チケットの転売・偽造問題を解決するものである。音楽・演劇・スポーツを愛するファンやアーティスト及び音楽主催者、関係者のファン活動・文化・経済活動を守り、本来アーティスト及び関係者が得るべき利益を取り戻し、不透明な資金の流れを防ぎ反社会勢力の資金源とならないようにする。

新電子チケットサービス(KOEPASS)の特長は、

- ①法的に規制できないチケットの転売、偽造を防止できる。
- ②大手ボイスソリューション会社の高度な声紋技術で、本人認証が正確に行える。
- ③声紋認証を組み合わせた当社独自の4段階プロセスによる認証アルゴリズムは、高度な認証技術であり、PCT国際特許出願中(優先権主張)である。
- ④声紋認証は、スマートフォンのアプリにより簡単な操作方法で行え、IoTチケットとして完結。利用者から収集できるビッグデータは、AIやプロの技能で対個人サービスの質を向上することに利用することができる。
- ⑤顔認証など、他の生体認証に比べ、手軽に低価格で実現できる。
- ⑥入場の行列に並んでいる間に、簡単な操作で声紋認証できるため、スムーズな入場を促進し、待機行列を解消できる、等である。

本事業は、イベント主催者の協力を得て、小規模・中規模な実証実験を経て、システムの改良を重ね、実現性の高いシステムに仕上げていき、イベント参加の国境をなくすことを目指す。

また本事業は、高度のセキュリティ(勤怠、入退出・働き方改革等)や個人の認証を必要とする業界(学校・塾等)への横展開や、海外展開(ASEAN、欧米)も視野に入れている。



## ■ 承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

承認メリットは、社内的には計画の方向性が定まり、アクションプランが明確になっていること、対外的には、自社のビジョンを明確に打ち出せることと、金融機関に対する信用度の向上や展示会支援が得られることである。

また見込みと違うと感じることは、経験豊富な顧問やパートナーの協力を得て営業を行っているが、まだまだブランドの認知度が低く、販路開拓に苦労している点である。

## ■ 今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画の策定は、計画書作成には苦労しますが、社員のモチベーション向上につながる上、社内外に対して明確に自社のビジョンを打ち出せるため、周囲の協力を得やすくなります。協力者を得ることは、仕事の成功の可否のみならず、より豊かな人生を送ることにプラスであり、新しい事業に積極的に挑戦されることをお勧めします。

# 運送会社車両の安全走行への新提案

## (承認年月：平成28年2月、5年計画)

### ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成16年10月に設立し、プロ用ビデオ機器販売と車載用映像通信機器の製造販売を行ってきた。プロ用映像機器で培われた高い技術力を基に、物流産業における車両走行安全問題の解決を目指している。

近年、物流ビジネスにおけるさらなる安全走行ニーズの高まりにより、安全走行のための死角減少や、通信によるリアルタイムの画像やデータ確認等の要求が生じている。また、バックモニターの常態化と陳腐化により当社の基幹事業であるバックモニター販売において、新たな差別化要素が求められてもいる。これらのことから①ワイヤレスのカメラシステム、②車体用AVM(Around View Monitor)システム、③トレーラー車における他社カメラとの簡易接続システムの開発販売を内容とする経営革新計画を策定することとした。

### ■新事業の計画内容

以下の特長を持つ製品をエンジンメーカーやボディメーカーに販売していく計画である。

#### ①ワイヤレスカメラシステム

従来のカメラとモニタを繋ぐ配線工事が不要となる画期的なシステムで、車体内部への配線設置工事コストが削減されるとともに、経年劣化等によるケーブル断線や道路の融雪剤に起因する接続部腐食等の問題を一挙に解消できる等のメリットがある。

#### ②車体用AVMシステム

乗用車において一部実用化されている画像処理技術を用い、車体周辺に死角をなくすシステム。トラックはユーザごとに車体の大きさ・高さが異なるために適用されていなかった。新たな画像処理技術の導入により、トラックへの導入を可能とする。

#### ③トレーラー車における簡易接続システム

トレーラー車の前部と後部車両間の入れ替えは、運送会社にとって配車効率に大きく影響するところである。前部車両のバックモニターと後部車両のカメラのメーカーが異なっても接続できると都合がよい。そのために、他社カメラと当社バックモニターまたは当社カメラと他社バックモニターとの互換性を持つ、ユニバーサルな変換ケーブルを開発する。



### ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画において年度別計画を作成することにより、社員と事業目標および計画を共有化できるメリットがある。またその承認により融資が受けやすくなるメリットが得られれば、今後の新規開発商材に投資したい。

当初見込みと違うと感じていることとして、行政の認可取得が遅れたことや販売PR不足等により当初計画との差異が生じている。

### ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画の作成は、自社事業の未来をどうもって行くか又はどう見直すかの機会になります。そこにおいて幅広く企業や市場を知っている診断士等の助言をもらえることにより、計画すなわち自社事業の未来の妥当性を見極めることができます。

# 画像に埋め込んだ特殊なコードの読取に関する開放特許を活用した 花びらに思いを乗せて伝えるメッセージローズサービスの構築 (承認年月：平成29年2月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

代表取締役の片山結花は、病弱な幼少期を過ごしたが、まわりは常に季節の美しい花々で囲まれていた。やがて回復とともに、花に心を癒された原体験を持つ片山は、「花を通じてたくさんの人を笑顔にしたい」という想いを抱くようになった。

当社設立前、片山は単身渡英しフラワーアレンジメントを学んだ。帰国後は有名フレンチ・レストランの専属フラワーコーディネーターを務め、また、世界的に有名なフラワーアーティストの指導を仰ぐなど、新進気鋭のフラワーコーディネーターとして注目を集めた。2007年の当社設立後も、時の内閣総理大臣が来日中の米国女性歌手に贈ったバラの花のプロデュース、著名ブランドや百貨店のパーティー、イベントの装飾など、活躍の場を広げていった。

また、一般消費者向けには「メッセージローズ」というサービスの提供を始めた。これは、バラの花びらに直接メッセージを印刷し、大切な人に届けるというものである。このサービスは、当社が日本において先駆的に始めたのであるが、模倣業者の参入で価格競争に陥り、苦戦を強いられるようになった。そのような状況で、他社が真似できないサービスの開発を模索するようになり、本経営革新計画策定にいたった。

## ■新事業の計画内容

本経営革新計画は、産学連携と異業種交流の2つの側面を持つ。

### 【産学連携の側面】

本経営革新計画は、駒澤大学経済学部の学生が、「知財活用アイデア全国大会」にエントリーしたビジネスアイデアから始まった。

### 【異業種連携の側面】

本経営革新計画は、富士通株式会社を持つ公開特許「印刷画像へのコード埋込技術」を活用したものであり、同社の全面的な協力を得て計画を推進中である。

### 【計画内容】

花びらに、人の目では識別できないコードを印刷する。スマートフォンの専用アプリから花びらをスキャンすると、贈り主が用意したメッセージや動画が表示される。従来の「メッセージローズ」は文字だけであったが、新サービスは、インタラクティブなメッセージ伝達で、贈り主の思いを様々な表現で大切な人に届けられるようになる。

### 【現在の課題】

販路開拓が現在の課題である。従来は自社ホームページとショールームでのB to C販売がメインであったが、本経営革新計画を機に、B to B、B to B to Cでの販売拡大を目指している。経営資源が限られているなか、公的な支援事業を活用した販路拡大を計画している。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画自体の認知度はあまり高くなく、一般の人たちには周知されていないように感じています。とはいえ、公的な制度で「東京都のお墨付き」であることをお客様にお伝えできるので、そのような面はメリットであると思います。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

会社を運営するうえで計画を立てるということは、大切なことだと思っています。短期～長期と目標を設定し、その目標を達成していくことで、やりがいや自分自身の成長も感じられます。

当社は起業し10年たちりましたが、経営革新計画の策定のなかで、振り返りと今後の目標を立てることで、自社の強みや弱み、ビジネスモデルを再確認できました。また、行政や中小企業診断士などのアドバイスを受けられることも心強く感じました。みなさまにも経営革新計画の策定をお勧めします。



# 木床のリフォームとメンテナンスサービス提供による経営革新 (承認年月：平成29年10月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は昭和41年創業、当初はビル清掃用品の卸売を主たる業務とし、昨今ではリフォームを含むビルメンテナンスサービスも提供している。用品販売とメンテナンス業を兼業とすることで現場の実態に沿った提案のできる卸売業者として好評を博している。

近年、木床を使用した体育館で、塗装リフォームが高額であることから先送りしたために、メンテナンス不良により利用者の負傷事故が起きた事例が報告されている。東京だけで40社以上の同業者がある中で、当社はメンテナンスとリフォームの両事業を展開している強みを活かし、同業他社では見られない「木床のリフォームとメンテナンスをワンストップサービスで提供」できないかと考え、新事業の検討を開始した。

## ■新事業の計画内容

新事業では、「木床のリフォーム、およびメンテナンスのワンストップサービスの提供」に取り組む。

従来は、取引先にとって、木床は10年に一度のフルリフォームのみであったが、新事業では、リフォームの提供後に3か月に1度の定期メンテナンスを行うことにより、危険な箇所の放置が回避され、安全性の点検と危険箇所の応急処置・補修を行うことにより、事故の未然防止につながり、フルリフォームまでの寿命を延長することができる。

リフォームと定期メンテナンスは、収益的には相反するサービスであるが、既存事業でビルメンテナンスサービスを手掛けている当社では、ワンストップサービスで提供することが可能となる。これにより当社にとっては、既存顧客に加え、体育館などに直接営業することで、新規顧客の開拓につながる。また、定期メンテナンスにより安定した売上が確保でき、利益率が向上し、さらなる会社経営の発展が図れる。

新事業では、取引先にとってのコストダウンと利便性・安全性を提供し、当社の売り上げ増加・収益性向上を目指すことが可能となる。



▲ドラムサンダーでの表面塗膜の切削

▲ポリウレタン製ワックスの塗布後

## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画が承認された結果、金融機関からの信頼度が向上し、資金調達の幅が広がった点と、専門家派遣のフォローアップが受けられたことにより、外部の方や第三者の意見を活用することができた点が大きなメリットであると感じています。

一方で、経営革新計画承認による数ある支援策について、一部の金融機関等では情報の展開不足があるように感じました。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新を進めるには、いろいろな人の話を聞くことが大切です。改めて顧客の要望していることを聞く、従業員の日常感じていることを聞く、支援機関のセミナーを受講するといったところです。

経営革新計画を作成する過程で、自社の考えを文書化することにより、経営課題の把握や考え方を見直すことが容易となります。

# 中小メーカーに代わり卸売業者が構築する新しい塗料販売システム (承認年月：平成29年5月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社はコンクリート用防水材料を中心とした土木建築資材の卸売会社である。平成18年に東京都中央区にて創業し、現会長と現社長の豊富な業界知識と営業経験を活かして事業展開をしてきた。

平成27年に、高い防錆機能と長い耐用年数を有し、また重防食（再塗装）工事が簡素化できるシリコーンを主原料とした高機能塗料の取り扱いを開始したが、思うような市場参入ができていない。

この高機能塗料の当社取り扱いについて、「ガードペイント」というブランド名を商標登録した。そして、従来の販売ルート（メーカー→卸→小売→施工業者→建築業者）とは異なる販売システムを構築して、メーカーや販売会社との提携により、販売拡充をめざすこととした。

## ■新事業の計画内容

従来品に比べて長期的に防錆効果を発揮する画期的な防錆塗料の販売システムとは、施主に対し直接商品の優位性を訴求し、施主からガードペイントの使用を指定してもらうような販売システムである。防錆メカニズムの理論証明や過去の施工実績をメーカーに代わってまとめ、当社と提携販売会社による販売促進体制を組み、施工管理を含めたトータルシステムとして構築して、施主である自治体や企業に対して直接販売に取り組む。

この販売システムにより、施主は防錆塗料ガードペイントの優位性を直接知ることができる。そして、ガードペイントを指定して使用することにより、構造物の耐久性も増し、重防食工事の簡素化など、維持管理費も含めたコストダウンが可能となる。施主のメリットのみならず、社会的メリットも大きい。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

初めてのチャレンジだったが、チャレンジしてよかった。思っていることが文書化され、目に見える形になり、書面として計画化できたことは大きなメリットである。計画を作成し、承認申請をすることで、東京都や国の中小企業に対するバックアップ制度を感じる事ができた。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

我々のような中小企業ではこのような支援があることをなかなか知ることができない。また、いざ取り組みをしようとしても“めんどくさい”とってしまいますが、公的な機関や中小企業診断士などの専門家のバックアップも得ることができました。こうした制度を活用して、自社の経営を成長させていくことができます。

# 双方向のオンラインによる遠隔授業システムの開発 (承認年月：平成28年8月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、昭和61年1月に設立し、東京都練馬区に本社を置き、練馬区を中心に10教室を展開する地域に密着した学習塾である。中学／高校／大学受験を目指す生徒に対する集団指導・個別指導・自立指導により「少人数の徹底指導」「めんどろみの良い塾」として事業を展開している。

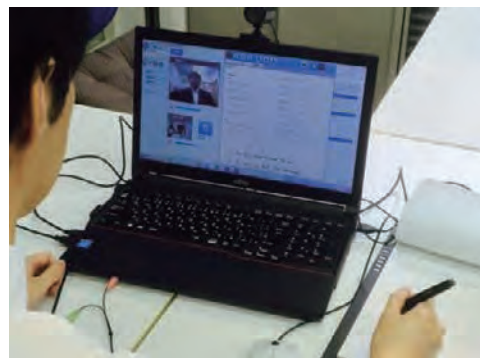
経営資源の有効活用を図りつつ商圏を飛躍的に拡大するため、さらに、通塾型学習では生徒の帰宅時間が遅く安全面の配慮から送迎を行う親の負担が大きいという課題の解決にも資することから、遠隔でもサービスの提供が可能なオンライン授業に着目して、本計画を策定した。

## ■新事業の計画内容

本計画では、学習塾ではほとんど普及していない手書き入力デバイスを用いたシステムにより、双方向でリアルタイムに学習指導を行うオンライン授業を新サービスとして開発し、新たに事業化する。

対象としては、従来の練馬区周辺地域の生徒に加えて、関東地方やその他の国内各地や海外在住の希望者にも、サービス提供を考えていく。当社のオンライン授業システムでは、講師が生徒を指導する際に音声・映像での説明・アドバイスを加えて、手書きデバイスに映る答案等を直接添削することができ、教室に通うのと遜色ないレベルで指導が行える。

また、オンライン授業は海外にも展開できるため、本格的な海外留学を志望する生徒に対しては、留学生からの現地の生の情報提供を含むカリキュラムなどが実施できる。



対象とする顧客層	提供するサービス／価値の例示
関東圏及び国内各地の中学／高校／大学受験生	自宅学習に対するオンライン授業サービス 手書きシステム活用による答案等の添削指導
(語学留学に限らない) 本格的海外留学の志望者	留学準備指導での海外留学生からの生情報提供 海外大学等の模擬カリキュラムを体験する学習

## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の承認を受けることで、学習塾としてのさらなる発展を考えることができ、経営者も従業員も真剣に検討するという意識が高まった。また経営コンサルタントからのアドバイスを受けられることもメリットである。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画の承認申請をすることは、自社の経営環境を見直して事業の新たな方向性を考えるのに最適と言えます。日々の業務に注力することはもちろん大切ですが、時には立ち止まって足下を見つめ&将来を見据えることが必要なのではないでしょうか。経営資源が少ない中小企業だからこそ挑戦してみる価値があると言えます。



# 学校の授業につまずいた子供たちへの徹底した指導コースの新設 (承認年月：平成28年11月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は小学生・中学生対象の学習塾事業を行っている。平成24年に「個別学習塾セルモ」のフランチャイズ店として「一ノ江教室」を開校し、生徒達の成績向上について一定以上の成果を上げてきた。一方で学校の勉強に大幅に遅れてしまい学習意欲を失ってしまった子供達に対しては、一般的な塾ではもちろん、当塾であっても十分な対応が取れていなかった。

そこで、学習意欲を失ってしまった子供を対象に、(1) 学習意欲を引き出す為の専門講座 (2) 学校の授業でつまづいたポイントを見つけて徹底的な振り返り指導を行う講座の2つを新たに開設し、学ぶことの楽しさを改めて知って貰う為の新規事業を検討することとした。

## ■新事業の計画内容

学習意欲を失ってしまった生徒を対象として (1) プログラミング学習講座 (2) 基礎力徹底定着コースを開設する。

前者は、学習意欲を持って貰う為のキッカケ作りを目的とする講座で、専用ソフトウェア上でパズルを組立てる要領でキャラクターを動かす為の簡易プログラムを作成する。この講座を通じて「考えることの楽しさ」、「自分にもできる」「知ることは楽しい」といった意欲を改めて感じ、失っていた自信を回復させる事がゴールである。

後者は、(1)を終え学習意欲を復活させた生徒を対象とする講座で、各生徒の学習理解度を確認した上で個別の指導プランを作成する。学習につまずいたポイントまで遡って振り返り学習を「理解-記憶-定着」というPDCAに則って行い、更に講師から適宜問いかけを繰り返す事で「本当に理解したか？」を確認しつつ、着実に学習レベルを向上させる事がゴールである。

この様な生徒達のモチベーションに着目した手法は、多くの塾で考えてはいるものの、コースとして徹底して運用をし、成果を出していることは業界でも珍しい当社独自の手法である。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の承認を得ることで、金融機関からの信用が高まり計画していた融資も順調に獲得する事が出来た。一方で人員の確保に関しては、昨今の採用難の環境もあり苦戦している状態である。今後は経営革新計画で策定した事業計画が着実に実行出来るよう、一層の努力と工夫を重ねてゆきたい。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画を策定するには、いろいろな人の話を聞くことが大切です。改めて顧客の要望していることを聞く、従業員の日常感じていることを聞く、支援機関のセミナーを受講するといったことです。自分の目指すイメージが固まったところで計画書を作成しますが、これこそが夢を現実にする第一歩になります。専門家や都の窓口職員のアドバイスに基づきなるべく具体的に計画を立てる事が大切です。

# グローバル人材育成、輩出のための旅行形式現地語学研修事業 (承認年月：平成29年1月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、「世界に通用するグローバル人材を育成すること」を目的として、11か国・96都市に対応している「留学事業」と、国内に6校あり、延べ受講者数はすでに5,000人を超えている「語学スクール事業」を主力として実施している。代表者が15歳の時に1人でラグビー留学しようとして多くのトラブルに遭遇したことが起業のきっかけとなり平成13年3月創業、平成25年2月に法人設立し、平成27年11月より留学経験者と企業間の「グローバル人材紹介事業」も開始した。

グローバル人材のニーズが高まる中、留学事業と語学スクール事業での差別化の難しさと、人材紹介事業の登録学生数の伸び悩みという課題に直面し、その解決策を模索する中で、「グローバル人材育成、輩出のための旅行形式現地語学研修事業」というテーマで新事業に取り組むことにした。これは、競合する外国語学校で旅行形式の研修をすることでなく、旅行は留学より期間が短く、かつ実践的な語学力習得の機会が豊富なので、グローバル人材としての就職希望登録者数の増加が期待できると考えたからである。



## ■新事業の計画内容

新事業で行う「旅行形式現地語学研修」は、語学スクールに通う生徒で、留学する時間を確保できないが、できればグローバル人材の就職斡旋事業に登録したいと考えている方を対象に、旅行代理店と企画、宣伝の部分で連携して集客を図り、下記のようにそれぞれのニーズにマッチするように、旅行を通じた語学研修を実施する。

旅行形式の研修で海外に興味を持つ方を増やし、既存事業の人材紹介事業へつなげていくとともに、外部で集客した方については当社の語学スクールや留学事業に誘導するなどして、既存事業の強化という相乗効果も目指していく。

### 「旅行形式現地語学研修」の具体例

目的	旅行内容	旅行先	日程
海外旅行で英語を使えるようにしたい	現地語学活用実践ツアー	北米、欧州、大洋州、アジア圏	3～5泊
ビジネスで使えるようにしたい	米国ビジネス視察ツアー	北米、欧州	5～7泊
海外の友人を増やしたい	現地学生とのパーティープラン付きツアー	アジア圏、北米、オセアニア	3～5泊

新事業では、簡単なもので「目的地までの道順を聞く」などから、難しいもので「現地の人と仲良くなり Facebook で友達になる」など、いくつかの「旅行中ミッション」を与えていくことで、現地コーディネーターの指導の下、短期間で実践的な語学力を身につけるようなプログラムを提供し、差別化を図る。

本事業では第3種旅行業の登録が必要なため、その要件である「総合旅行業務取扱管理者」の資格を、取締役が取得済みであり、今後旅行研修事業の組織体制を整え、テストマーケティングを実施し、その結果をフィードバックして事業を実施する。当初は語学スクールの生徒が対象だが、旅行代理店で集客した顧客を対象に旅行代理店主体で実施するものを加えていく。毎回参加者にアンケートを実施してスピーディーに内容を改善し、新企画も追加していく。

## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の承認を得たことで、会社のブランド力や信用度が高まりました。また、社内での新たな取組に対しての動きが活発になり、スタッフがポジティブに業務に取り組んでいます。事業を進めていくなかで、当初の顧客ターゲット想定から少し軌道修正がありつつも、より良いアイデアも生まれてきています。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

もし資金面で支援が必要な場合、経営革新計画の承認により、金融機関からの金利の優遇や、専門家によるフォローアップなど、社外からのサポートが充実しています。新事業を計画している企業の方には多大な恩恵を得ることができると思います。

# 幼児知育体操教室の認定トレーナー制度の構築 (承認年月：平成29年2月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、平成23年8月に設立し、整体師歴20年・エステシャン歴22年・スポーツトレーナー歴15年の経験を活かし、1.5～3歳の幼児に特化した体操教室プログラムである「幼児知育体操教室」『BITA』を運営、開設している。『BITA』により、1.5～3歳までの時期に体を動かすことで、知的な能力と身体能力を成長させることが可能で、保護者・保育園から、さらなる『BITA』の拡大を求められている。

しかし、事業拡張のため『BITA』の新規開設をしようにも、実際にレクチャーする講師が不足しているのが現状である。つまり、既存事業を拡大させるうえでの課題は、「人材不足」なのである。既存事業では相当の時間をかけて、マンツーマン方式で、懇切丁寧に、技術・ノウハウを身に付けさせても、1人前になった講師は、すぐに独立開業する傾向にある。そのため、レクチャーする講師の確保・維持が困難な状況である。また、幼稚園の「囲い込み戦略」のために、満2歳児の生徒が当社の「幼児知育体操教室」『BITA』を辞めてしまう例が後を絶たない。そのため、既存事業の問題点を踏まえたうえで、新たに本計画を策定した。

## ■新事業の計画内容

新規事業においては、当社で開発した「幼児知育体操教室」『BITA』を提供するために、認定トレーナー制度を構築する。  
①認定トレーナー養成プログラムの開発：保育園や学習教室、独立した知育教室、さらには個人（母親、妊婦など）で「幼児知育体操」の指導技術の習得を目指す方に向け、認定トレーナー養成プログラムを開発する。理論研修と実技研修を組み合わせ、実践的な講座となるように組み立てる。

②認定トレーナー養成講座の開催：合計990分（90分×11日・試験1日含む）、定員2～3名の養成講座を、月5～6回開催する。当初は、当社の会場とするが、集客状況に応じて、大都市圏での開催も検討する。

認定トレーナー養成講座の対象者は、保育園、独立経営の学習教室・知育教室といった近接分野の事業者のほか、母親や妊婦のような個人のうち、当社開発の『BITA』の指導技術の習得を目指す人々である。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新承認の一番大きなメリットは、金融機関からの融資が即決だったことです。今まで3回ほど金融機関に足を運びましたが、全て断られました。しかし、今回は、経営革新計画が承認された直後に、金融機関から当社に融資したいとのことでわざわざ来られました。大変良い制度だと思います。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新を進めるには、とにかくあきらめずに頑張ることが大切です。今回、経営革新計画を策定するに当たり、外部のセミナーで当計画を知り、素晴らしい内容であることを実感し、すぐに、外部の専門業者と一緒に、取り組みました。多少費用は掛かりましたが、金融機関からの低金利による融資を受けることができ、大変良かったと思います。



# 小規模オフィスでも提供できるプロジェクトマネジメントサービスの開発 (承認年月：平成29年6月、3年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成18年6月に設立し、東京の40坪以下の小規模オフィスに特化した不動産仲介業を営み、これから開業する起業家や、社員数10人以下程度の企業をターゲットに豊富な物件情報を提供することに努めてきた。しかし、業界内での競争の激化が見込まれるため、他社との一層の差別化ができる新たなサービスを提供する必要性を感じた。

リフォームやリノベーション等でオフィスの内装にこだわる顧客が増えてきた一方、不動産会社は、より生産性が高まるレイアウトやコミュニケーションが深まる内装提案、求人を意識したブランディングにつながるオフィスづくりなどには対応していないのが現状である。そこで、他社と比べて不動産以外のオフィス移転に関わる知識を多く有している当社が、不動産物件の仲介だけでなく、オフィス移転全体を担当するプロジェクトマネジメントをセットで提供し、仲介以上の価値を提供できないかと考え、新事業の検討を開始した。

## ■新事業の計画内容

新事業では、ただ不動産として小規模オフィスを仲介するだけでなく、オフィス移転全体を管理しつつ、おしゃれなワークプレイス作り、生産性の高いワークスタイルの提案をセットで可能にするプロジェクトマネジメントを無償で提供するサービスを開発する。小規模オフィスに必要な移転の全体コスト管理、スケジュール作成、内装やワークプレイス部分の知識提供を無償でコンサルティングする。

これにより、

- ・顧客は、オフィス移転のトータルコストを早めに知ることにより、その情報を元に物件探しに活かすことができる。また、オフィス移転のスケジュールを知り、他社の内装事例等の情報提供を受けることにより、ワークプレイス作りを早い段階からイメージすることができる。
- ・当社は、プロジェクトマネジメントのコンサルティングを無償で提供することを条件に、オフィスの仲介より先にコンサルティング契約を結ぶスキームを確立し、仲介契約の成約率を高めることができる。

というような、双方に利点のある事業展開を行うことが可能となる。



▲おしゃれなオフィスの内装イメージ

## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

東京都から経営革新計画の承認を受けたことをフェイスブックにアップしたところ、高評価が得られたことに満足している。まだ、経営革新計画の承認を受けただけなので、これからいろいろな承認メリットを感じていくことになるのであろうと期待している。まさに、今後どのようなメリットが顕在化するかを楽しみにしているところである。

承認されればすぐに東京都制度融資の金利優遇を受けることができると考えていたが、実施フォローアップ支援を受けた後になることは、申請時には気づけなかった。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

承認申請をするにあたり、頭の中で描いているものを具体的に計画設定に落とし込むことが一番たいへんなことと思いますが、新規事業開発をするならば、ぜひ、経営革新計画の承認申請をすることをお勧めします。

新規事業を遂行すると決めたからには、すでにある程度の計画設定はなされていることと思いますが、単なる素案を、経営革新計画を申請することができるレベルにまでに精緻化することが、新規事業を実現化させる足がかりとなります。

# 移動式美容車を導入し、高齢者等に美容サービスを提供する (承認年月：平成29年6月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、平成17年12月に設立、東京都江東区に2店舗、千葉縣市川市に1店舗、合計3店舗の美容室を経営している。3店舗それぞれがおしゃれな内装にこだわり、スタッフの施術や接客の教育を充実させていて、インターネットでの口コミでも地域No.1の評価を頂いている。

現状の課題は、最近の美容室の増加により競争が激化するなか、格安サロンが増加して顧客が減少する恐れがあること、また、高齢化が進み高齢者が増加しているなかで、高齢者のお洒落に対する意識が高まり、お金や時間を使用する傾向が強まっているが、当社における60代以上の高齢者のお客様の割合は約9%と少ないことである。

そのような中で、住吉店周辺の老人ホームやデイサービスの経営者より、利用者に対するサービスを強化するため「美容師が出張し美容サービスを提供してほしい」との要望があったことが、新事業のきっかけとなった。

## ■新事業の計画内容

介護等の福祉施設では、利用者（要介護者、要支援者）は体が不自由であるため、美容室に行くのが大変である。そのため、新事業として「車両を用いた出張美容サービス」を開発し、老人ホームや集合住宅にいる体が不自由な高齢者向けに出張美容を提供する。

体が不自由な人をターゲット顧客とするため、美容介護の認定資格（福祉美容介護師）を2名の社員が取得しており、彼らが中心となってサービスを提供するほか、サービスの提供方法を開発しマニュアル化して、サービス提供体制を強化する。

出張美容室は美容室の少ない地方では最近では珍しくないが、美容室が多くある都市部における利用は少ない。江東区の保健所に確認したところ、同エリア内で「美容車」に関する申請はこれまでに2件のみであると聴取出来ている。

しかし前述の通り、最近では都市部においても、介護施設や老人ホーム等では、出張美容室へのニーズが高まっている。同エリア内において出張美容サービスは殆どないため、周辺の有料老人ホームや大型マンションにおいても積極的な受入が期待できる。将来は美容車を追加導入して事業の成長を図る予定である。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画を承認されたのがごく最近で、まだ当初見込みとの違いを実感できる段階ではないが、承認メリットについては、次のような点である。

- ・経営革新の承認により、金融機関に対しての財務面・事業面における信頼性が高まった。
- ・計画書を作成するにあたり、頭の中でバラバラになっていたビジョンが具体化され、その可能性も広がった。
- ・公的な承認を得ることにより、事業計画の実行に自信と意欲が沸いた。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

特に中小企業の経営者にとっては、会社のやるべき事業・進むべき方向を決めるにあたり、常に正しいか正しくないかを判断し続けることは難しいことですが、公的な承認という客観的な評価を得ることが、ひとつの自信につながったと思います。支援機関や専門機関の方々に協力していただきながら計画書を作成することにより、会社方針を具体化する良い機会となりました。

# 多摩産材を使った小屋の販路開拓と新製品の開発・販売 (承認年月：平成29年2月、3年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は1994年に開設した一級建築士事務所である。ボランティアで森林整備活動に関わったことをきっかけとして、2014年より東屋風のドーム型小屋フォレストドームの商品化を目指し取り組むようになった。以降、各種イベントへの出展、グッドデザイン賞・ウッドデザイン賞の受賞、特許登録、商標登録などにより商品としての枠組みが出来上がった。事業のさらなる進展を目指し、フォレストドームの販路開拓と森の音フォレストドームの開発販売を内容とする経営革新計画を策定することとした。

## ■新事業の計画内容

以下の特長を持つ製品を幼稚園の遊具、レストランや公共施設の休憩設備、農業・DIYでの小屋づくりニーズ等に販売していく計画である。

### ■多目的に使えるドーム型的小屋

フォレストドームは、約7m<sup>2</sup>の広さをもつドーム型的小屋である。例えば、庭に置いてアウトドアリビングとしてくつろぐ、趣味の部屋として楽しむ、屋内の吹き抜けのホールで展示スペースに使う、公園の休憩場所やキャンプ場のバーベキュー小屋として設置する、など多彩な使い方ができる。

### ■都会に森の香りや癒しを届ける

個性的なデザインだが、造りはとてもシンプルで合理的である。本体は、長さ1.8mの細い丸太を25本使用するのみ。丸太の先の溝にリングをはめ、プレートの上からビス留めして組み立てるだけなので、日用大工好きなら簡単に完成する。ハンモックを掛けてうたた寝することもよし、フレームに加えて壁板やテント、屋根を付けることも可能である。

丸太には、東京の木・多摩産材を使用。フォレストドームを考案したきっかけは、間伐材を有効活用するデザインで、少しでも森林整備につながればという願いから。森づくりに貢献しながら、都心に森の香りを感じてリラックスできる空間を増やしていきたいと考えている。

### ■東京の森の音を届ける新型フォレストドーム

森の音をリアルタイムに都会で聴ける”森の音フォレストドーム”をForest Notesの協力を得て、開発するプロジェクトも進行中。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

承認メリットは、補助金申請にあたり加点がされるものもあることです。当初見込みとの違いは、販路開拓の支援を受けても売り上げにつながらなかったことです。販売シナリオを自分で検証して、シナリオを適切なものに修正していく必要があると感じました。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画を作成することで自社の計画の見える化ができるとともに、行政や各支援機関等第三者の目でチェックされることにより、客観性のある計画になることが期待できます。中小企業にとって必要かつ重要な支援環境であり、是非とも利用すべきものです。



# マッチングシステム導入による人材紹介事業の開始と効率化 (承認年月：平成28年10月、5年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、アーティスト等を目指す若者が自由に生き活きと夢にチャレンジするための基盤を提供するために、期間を限定した人材派遣を行ってきた。1日1名からの派遣を積極的に行いながら、人材の質の維持、深夜・早朝のイベント対応、バックアップ体制の強化等のノウハウを蓄積し、クライアント企業から高い評価を頂いている。

しかしながら、人材派遣事業市場は横ばいで今後の成長があまり期待できないため、現状のイベント中心の顧客層を広げていくことが課題となった。加えて、人材紹介業においても、期間を限定する期間雇用紹介のニーズが高いことが分かり、当社のノウハウを活かしながら離職率が高い医療・介護業界をターゲットとして人材紹介に参入することとした。併せて、他社との差別化を狙って、業務の効率化を徹底追及したマッチングシステムの開発を決断した。

## ■新事業の計画内容

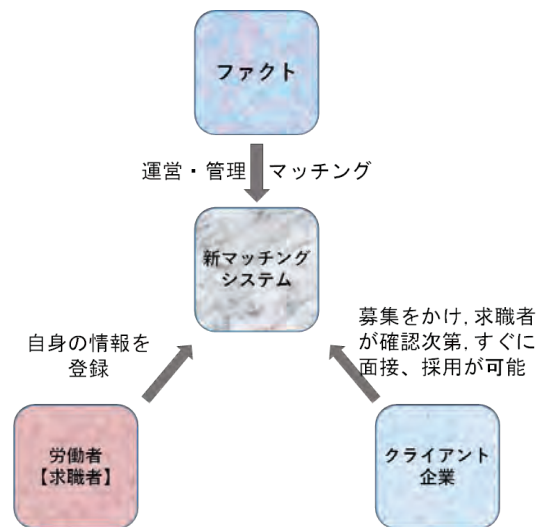
人材派遣ではクライアントからのオファーを待つことが基本であるが、今回参入する人材紹介では、求職者が積極的かつ能動的に活動することがポイントとなり、当社では特に採用までの「スピード感」を重視した。

そのため、クライアント用と求職者用に分かれていた従来の情報管理システムを統合し、採用までの手順の表示や誘導を通して、クライアント企業、求職者、当社のいずれの効率も飛躍的に向上させる。

さらに、LINEを使用したWeb面接機能を組み込むことで、採用までの期間を大幅に短縮する。本機能により、求職者は面接場所に出向くことなく自宅でリラックスした気持ちで面接に臨むことができ、クライアント企業はコストや時間を削減してより多くの求職者と面談できる。

また、クライアント企業用のタスク管理機能を充実させることによって募集、応募、Web面接までを1日で完結する「即日採用」を可能とする。

近年、人工知能(AI)の分野では深層学習(ディープラーニング)が注目されているが、人材紹介の分野での応用にも期待が高く、今回の新マッチングシステムに組み込むことで、マッチング率の向上はもとより、学習して進化するシステムを目指していく。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画承認により、社会的な信用が高まったことが最大のメリットである。特に、経営革新計画承認直後に日本政策金融公庫の方から連絡が入り、低利での借替えが短期間で実現したことには驚かされた。このような効果を実感できたので、早速ホームページに経営革新計画承認をトピックスとして掲載した。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

期間雇用紹介を軸にして人材紹介に進出するかを自問自答してきましたが、この経営革新計画策定を通して自分自身のやりたいことが明確になったことで、よりクリエイティブな発想ができるようになりました。そうすると、新たなアイデアが次から次と湧いて、当初の予想以上に新規性があり実現可能性の高い計画を策定できました。

新たな夢の実現に向けて自力で経営革新計画を作成することによって、驚くほど色々なことが見え、道が大きく拓けることは間違いありませんので、皆さんも果敢に挑戦されることをお勧めします。

# 中小企業の資金繰り改善に貢献するキュレーション事業 (承認年月：平成29年11月、3年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成27年8月に設立し、経営コンサルタント業を営み、これまで50名超の専門士業と連携し、中小企業に最適な経営改善プランを提案してきた。

中小企業の多くは、資金繰りに苦慮しており、事業継続に大きな不安を抱いている。実際、中小企業白書の中でも、倒産の理由の上位は「販売不振」や「過大な設備投資」となっており、資金繰り悪化こそが倒産の最大の原因である。一方で、国や地方自治体の出している補助金や助成金また低利の融資制度など、公的な資金制度は年間3000種類以上公募されている。それにも関わらず、多くの中小企業にまでは情報が行き届いていないのが現状である。

そこで、土業をはじめとする専門家と連携して最適な経営改善プランを中小企業に提案する専門家集団として多くの強みを有している当社が、全国の公的資金制度の情報提供を行い、中小企業の資金繰り改善という課題を解決できないかと考え、新事業の検討を開始した。

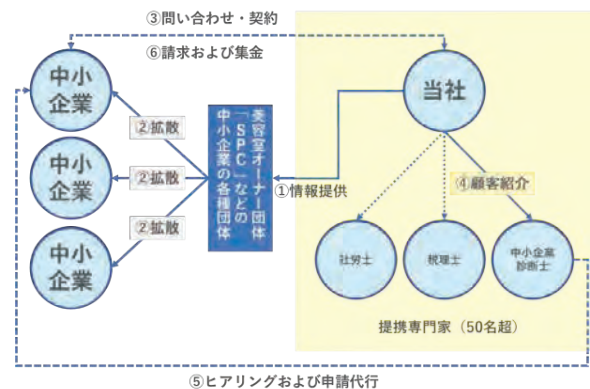
## ■新事業の計画内容

新事業では、「Oshiete」というホームページを開設し、全国の公的資金制度（補助金・助成金・低利融資）の情報提供を行うと同時に、提携士業と連携することで、申請までを行うサービスを開始する。なお、当社は助成金や補助金の申請及び提出代行を手がける社会保険労務士等の専門家を紹介し、報酬の集金代行を行う会社であり、当社自体が助成金や補助金の申請及び提出代行を行うわけではない。当社の役割は、その窓口となり、専門士業に顧客を紹介することである。なお、経営革新計画のテーマにおける「キュレーション」とは、インターネット上の情報を収集しまとめること、または、収集した情報を分類し、つなぎ合わせて新しい価値を創造することをいう。

この新事業により、

- ・これまで「知らなかった」ばかりに公募したくてもできなかった多くの中小企業は、公平、公正な立場で資金獲得の機会を得られることとなり、資金繰り状況を改善させることができる。
- ・当社は、ニーズが豊富な補助金・助成金の仲介業務の拡大によって、業務の遂行までにかかる時間を短縮化し、効率の良い売上獲得を高めることができ、さらに既存事業である経営改善プランを併せて提案することによって、新事業と既存事業のシナジー効果を得ることができる。

というような、双方に利点のある事業展開を行うことが可能となる。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

当初の見込みと大きく違うと感じている点はありません。経営革新計画の承認を受けて間もないので、実益的なメリットを享受するまでにはもうしばらくの時間がかかるものと思われます。ただ、経営革新計画を承認されると、東京都の販路拡大の支援策を利用できるというように当初考えておりました。この点は、いくぶんか見込みと異なるものでした。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

制度融資における金利優遇という点にもまして、経営革新計画を策定したことの真の意味でのメリットは、専門家と一緒に事業計画を策定することにより、頭の中にある漠然とした計画を具体的な計画に見える化できたことにあると思っています。専門家の視点を経営革新計画に取り込むことができたこと、東京都という第三者機関に承認してもらったことは、今後の新事業展開の大きな第一歩となったことをお伝えしたいと思います。

# 女性専用のお顔そりとヘッドスパの出店による新規顧客の獲得 (承認年月：平成29年3月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、平成11年10月に品川区に創業した地域密着型の理容業である。創業から17年が経ち、4店舗（五反田店・恵比寿店・目黒店・四谷店）で営業展開をしている。どの店舗も山手線内の駅から徒歩5分以内という好立地である。長年愛用してくれる高齢男性客も多く、顧客との繋がりを重視したサービス提供を行なっている。顧客満足を追求することで、売上向上と財務体質の強化に取り組んでいる。

現在、従業員はパート・アルバイトを含めて27名に増え、従業員の成長と定着率を高めることにより、サービス品質の維持向上に努めている。経営計画を通じた理念の共有、OJT講習会や外部交流を通じた人材教育などを積極的に行ない、従業員の自立や経営参画意識を促している。

今後さらなる成長を目指し、新たなターゲットの顧客獲得と、従業員の中でも特に女性社員の能力発揮ができる場を提供するために、新事業に取り組むこととした。

## ■新事業の計画内容

既存の恵比寿店の隣に、女性専用のお顔そりとヘッドスパの専門店を出店する。既存事業が男性対象であるのに対し、新事業はおもに20代～60代の女性をターゲットとしている。既存理容店と隣接するが、「お顔そり&スパ プリンセス」として独立した店舗運営とする。スタッフも全員女性限定にすることで、女性顧客が入りやすいプライベート感を演出する。

メニューは、お顔そり美容法60分・90分・120分コースを用意し、オプションメニューのほかブライダル向けにも対応する。「お顔そり美容法」の大きな長所は、単なるうぶ毛除去にとどまらず、古い角質を取り除くことで肌の新陳代謝が促進され、肌色や肌質がアップするという美容効果である。

また、ヘッドスパは60分コースを用意しているほか、リンパローラーによる肩ほぐしメニューを拡充する予定であり、総合的な身体のメンテナンスができるメニューの開発を行なっていく。

お顔そりやエステを単独で施術する競合店が多いが、お顔そりとリラクゼーションの複合店は珍しく、新たな業態である。価格設定は他店に比べて数千円低く設定しており、気軽に長く通ってほしいという思いから、顧客の利便性を高めることを優先している。

従業員の新たな技術習得のために、お顔そり専門スタッフ（お顔そり美容法ディプロマ取得）やヘッドスパ専門スタッフ（スパニスト）がサロンワークで後輩育成を行なう。既存事業で培ってきた人材育成のノウハウを活かし、技術と接客の品質向上を図っていく。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

希望すれば承認後のフォローアップがあり、無料で中小企業診断士に経営相談ができる点がメリットだと感じます。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

申請することは、事業計画に真摯に向き合う良い機会になります。審査の過程で様々な指摘を受けますが、第三者の視点ならではの指摘もあり、自分達や業界の常識を客観的に見直すことができ、気づきも得られました。事業計画における「正確性、ストーリー性、整合性、可能性」などを見出し、再検討するきっかけにもなります。



# 農薬・展着剤除去に着目した野菜洗浄用品の業務用展開 (承認年月：平成29年7月、4年計画)

## ■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成19年の設立以来、銀座等を中心に通常のクリーニング店では落とせなかったシミがついた衣類や、扱えないと言われた衣類をお預かりし、お客様にご満足頂けるクリーニングサービスを実施している。一方、プライベートでは子供が生まれたことにより、食べ物の安全性に気を配るようになり、日本は農薬使用量が多い国だと知り、何か良い対策は無いかと考えていた。そんな中、クリーニング業で活用する技術を応用することで野菜についての農薬を簡単・安全に洗い落とせることがわかり、平成23年に「ベジセーフ」という名称で一般家庭用として商品化、販売を開始した。現在は、インターネット販売はもちろん、全国の大手生活雑貨系ストアなどで取り扱いを拡大している。そしてこの度、一般家庭のみならず野菜洗浄の必要性が高い業界にも当技術を活かせると考え、業務用に特化した野菜洗浄剤を開発するべく経営革新計画策定の運びとなった。

## ■新事業の計画内容

当計画は、大きく「①業務用途に対応するための商品開発」と、「②新たな販路開拓」の2つに分けられる。

### ①業務用途に対応するための商品開発

大量の野菜を洗う際にかかる手間や時間を、使用対象・使用条件に合わせて効率化できるように、当社の独自開発による「アルカリイオン水」の技術を基盤として新たに商品開発を行う。具体的には、業務用として洗浄効果・殺菌効果のある成分調整、効果が実証できるような検証試験、業務用として使いやすい容器形状の設計、使用方法のマニュアル整備などである。

### ②新たな販路開拓

従来の商品「ベジセーフ」は、ネット通販などによる一般家庭を対象としたB to C販売であったが、当計画では生産者・業者・店舗などを対象としたB to B販売へ向けた販路開拓を行う。そのために、検証試験で得られた実証データなどをPR材料として使用し、展示会などへ出展して認知度の向上を図る。



## ■承認メリットや当初見込みと違うと感じていること(自由意見)

経営革新計画の承認を得るということは、当計画が東京都から認められたということと認識しています。その結果、金融機関はもちろん、関係各社から信用・信頼を得られる（または拡大につながる）ことが大きなメリットと感じています。

## ■今後、新たに経営革新計画の策定を検討している皆様へのメッセージ

経営革新計画を策定することで、自身がやりたいこと、やるべきことが見えてきて、事業を再認識する上でとても大切な作業だったと感じました。また、承認を得たことはゴールではなくスタートだと考えていますので、今後も当社の技術・商品で社会貢献できるよう、計画を進めていきたいと思っています。



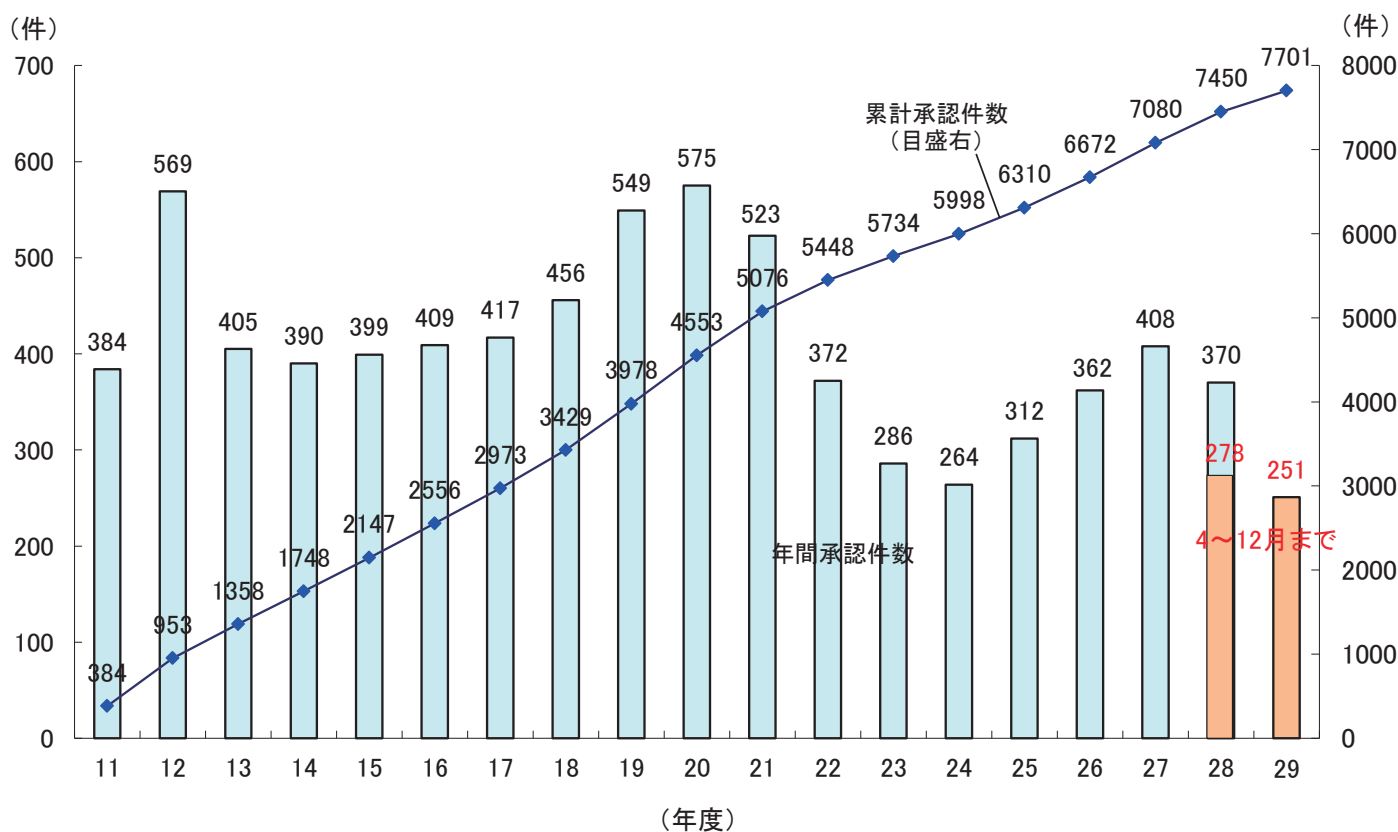
# 第3章 資料(東京都経営革新計画の特徴)

## (1) 承認件数

東京都では、経営革新計画の承認を平成11年9月に開始しました。開始から平成29年12月までの累計承認件数は、7,701件となっています。また、平成28年度末の全国における累計承認件数は68,370件で、都の累計承認件数はその約1割を占めています。

年度別の年間承認件数の推移をみると(図1)、近年では、平成24年度の264件を底に、申請件数は増加傾向を見せており、平成27年度には408件と400件を超えました。平成28年度は、中小企業等経営強化法が改正され経営力向上計画が新設された影響などにより、4年ぶりに前年度比▲9.3%と若干の減少となりましたが、緩やかな景気回復基調や経済政策効果などにより、今後も新事業に取り組む企業が増加していくことが期待されます。

図1 承認件数の推移(東京、平成11~29年度)



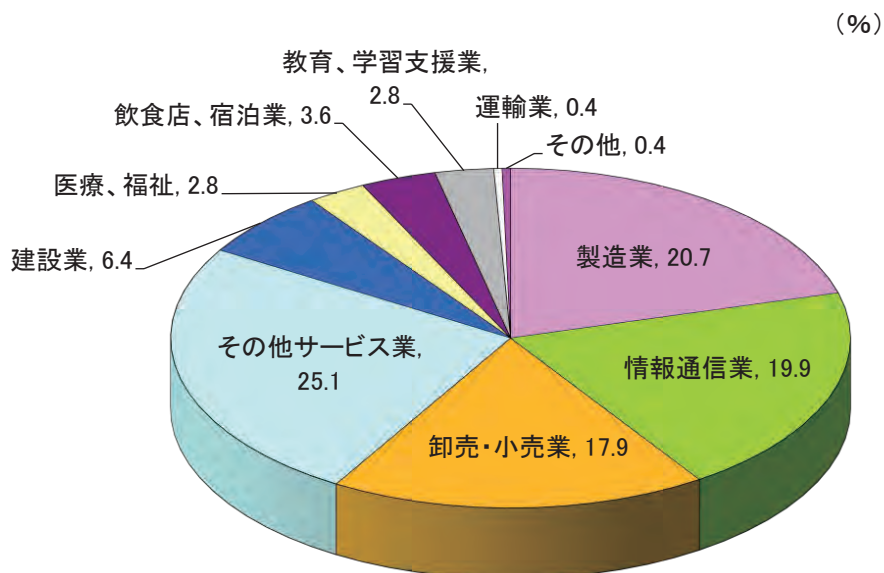
※11年度は9月からの7か月、29年度は12月までの9か月間の値。



## (2) 業種別承認件数（構成比）

平成 29 年度（12 月まで）の業種別承認件数（構成比）をみると（図 2）、その他サービス業が 25.1% で最も高くなっています。次いで、製造業が 20.7%、情報通信業が 19.9%、卸売・小売業が 17.9% となっています。

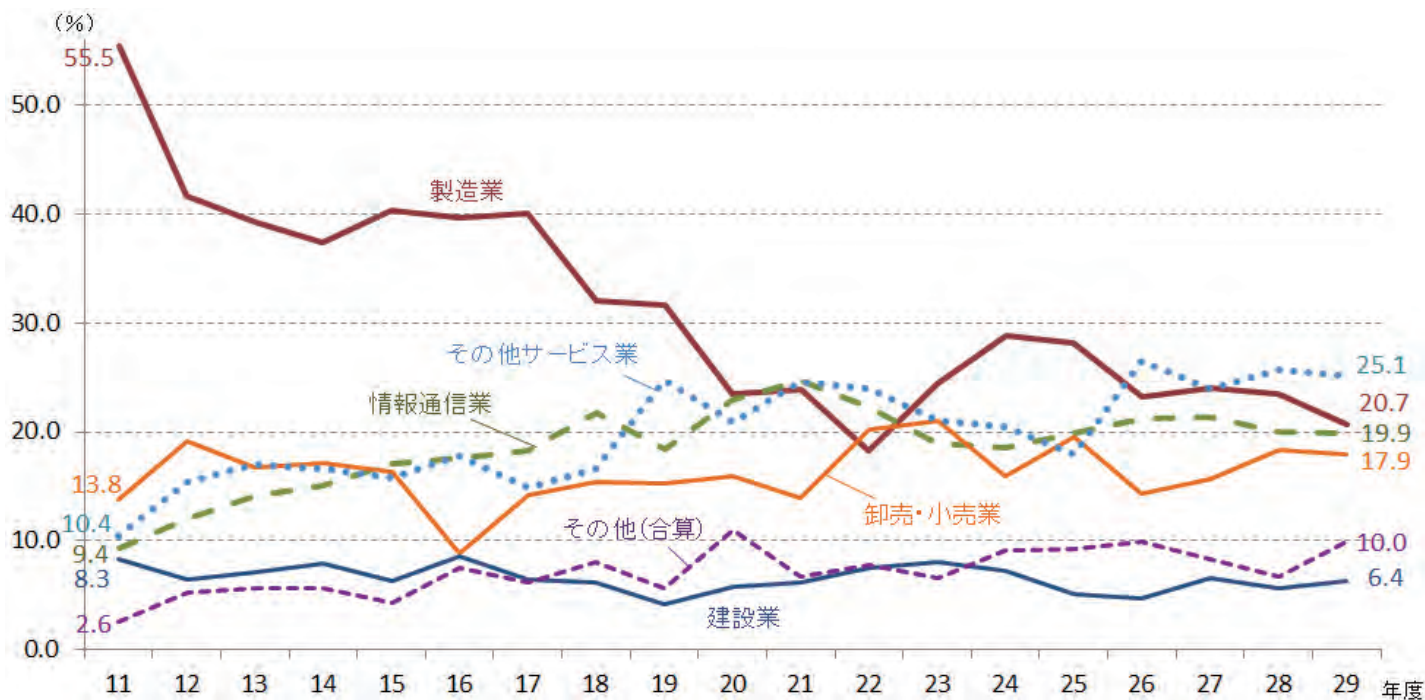
図 2 業種別承認件数（構成比）（東京、平成 29 年 4～12 月）



※12 月までの 9 か月間の値。承認時の既存事業の業種で分類。

業種別承認件数（構成比）の推移をみると（図 3）、制度開始直後は製造業が全体の半数近くを占めていましたが、次第に減少し、平成 29 年度は全体の約 5 分の 1 程度となっています。一方、その他サービス業は増加傾向にあり、2 年連続で製造業を上回っています。

図 3 業種別承認件数（構成比）の推移（東京、平成 11～29 年度）

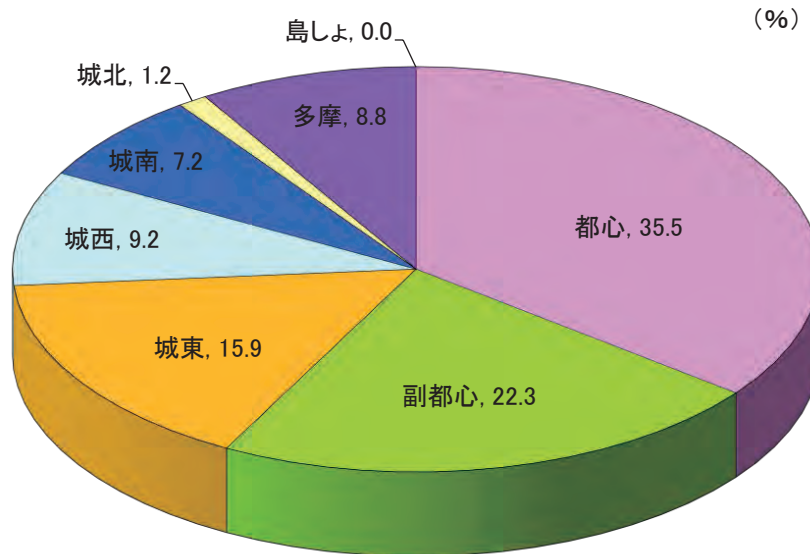


※11 年度は 9 月からの 7 か月間、29 年度は 12 月までの 9 か月間の値。上位 5 業種以外は合算。

### (3) 地域別承認件数（構成比）

平成 29 年度（12 月まで）の地域別承認件数（構成比）をみると（図 4）、都心が 35.5%で最も高く、次いで副都心が 22.3%となっており、この 2 地域で 6 割近くに達しています。また、多摩が 8.8%と 1 割程度を占めています。

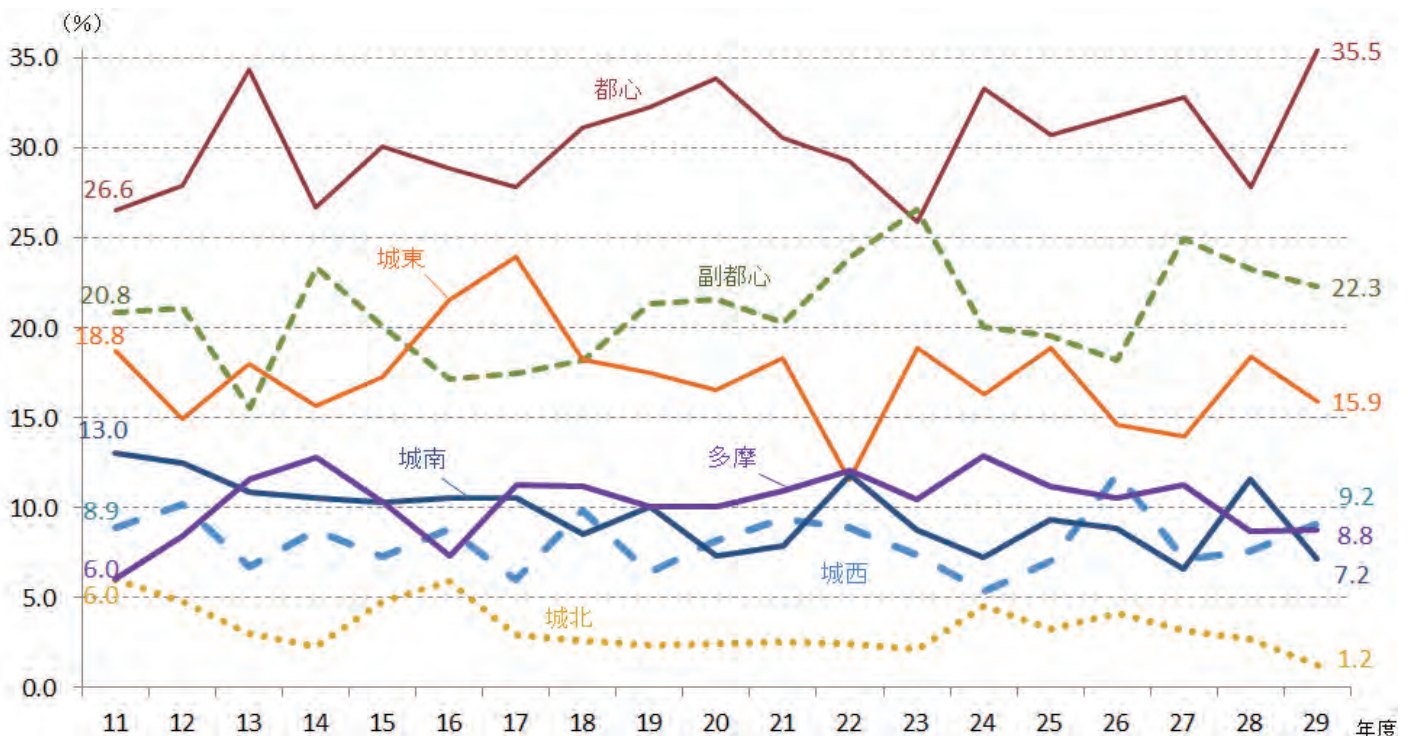
図 4 地域別承認件数（構成比）（東京、平成 29 年 4～12 月）



※12 月までの 9 か月間の値。承認時の本社所在地（登記）で分類。

地域別承認件数（構成比）の推移をみると（図 5）、平成 23 年度を除いて都心が最も高くなっています。平成 29 年度は、都心と城西が増加した一方で、副都心や城東、城南、城北はいずれも減少しました。多摩は 1 割程度で推移しています。

図 5 地域別承認件数（構成比）の推移（東京、平成 11～29 年度）



※11 年度は 9 月からの 7 か月間、29 年度は 12 月までの 9 か月間の値。島しょは 1%未満のため非表示。

【参考データ】年度別承認件数

(1) 承認件数 (全体)

(件)

	年度(平成)																			合計
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
新規承認件数	384	569	405	390	399	409	417	456	549	575	523	372	286	264	312	362	408	370	251	7,701

(2) 業種別承認件数

(件) (構成比は%)

業種	年度(平成)																			合計	構成比
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
製造業	213	237	159	146	161	162	167	146	174	135	125	68	70	76	88	84	98	87	52	2,448	31.8
情報通信業	36	68	57	59	68	72	76	99	101	132	129	83	54	49	62	77	87	74	50	1,433	18.6
卸売・小売業	53	109	68	67	65	36	59	70	84	92	73	75	60	42	61	52	64	68	45	1,243	16.1
その他サービス業	40	88	69	65	63	73	62	76	136	120	129	89	60	54	56	96	98	95	63	1,532	19.9
建設業	32	37	29	31	25	35	27	28	23	33	32	28	23	19	16	17	27	21	16	499	6.5
医療、福祉	0	5	2	4	0	10	4	3	5	11	8	4	3	7	8	12	12	4	7	109	1.4
飲食店、宿泊業	3	5	4	7	5	7	6	14	9	14	10	7	8	6	10	10	9	11	9	154	2.0
教育、学習支援業	4	8	1	2	1	3	5	5	6	12	7	8	5	6	9	11	6	6	7	112	1.5
運輸業	2	11	15	7	11	10	10	11	10	13	6	7	3	4	1	2	6	3	1	133	1.7
その他(農業・公務他)	1	1	1	2	0	1	1	4	1	13	4	3	0	1	1	1	1	1	1	38	0.5
合計	384	569	405	390	399	409	417	456	549	575	523	372	286	264	312	362	408	370	251	7,701	100.0

(3) 所在地別承認件数

(件) (構成比は%)

区市町村	年度(平成)																			合計	構成比
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
千代田区	29	54	41	36	47	48	40	44	51	55	57	36	35	23	29	32	39	31	37	764	9.9
中央区	43	55	50	34	25	37	39	44	53	59	46	32	18	30	26	35	35	34	21	716	9.3
港区	30	50	48	34	48	33	37	54	73	81	57	41	21	35	41	48	60	38	31	860	11.2
新宿区	19	32	21	31	27	21	22	30	39	44	34	32	28	19	23	26	39	25	13	525	6.8
文京区	20	24	10	8	11	11	13	21	12	16	19	10	7	7	8	5	6	7	4	219	2.8
台東区	15	33	24	14	15	18	26	14	22	19	26	17	11	13	12	8	12	15	6	320	4.2
墨田区	14	8	9	15	5	12	19	13	15	20	21	3	5	6	7	8	8	9	7	204	2.6
江東区	8	9	7	14	16	16	14	12	10	12	13	7	6	6	12	8	5	8	8	191	2.5
品川区	18	25	17	17	16	16	17	17	18	18	15	14	6	6	10	12	9	16	5	272	3.5
目黒区	5	7	5	4	5	10	3	13	13	8	4	11	9	8	5	5	8	9	6	138	1.8
大田区	27	39	22	20	20	17	24	9	24	16	22	19	10	5	14	15	10	18	7	338	4.4
世田谷区	9	25	6	12	13	14	6	19	16	20	18	14	8	4	10	21	11	9	9	244	3.2
渋谷区	22	46	19	30	32	22	26	19	50	48	44	37	26	18	22	25	46	41	30	603	7.8
中野区	6	8	8	8	6	5	10	11	5	5	15	5	6	4	4	8	3	7	3	127	1.6
杉並区	11	17	5	7	6	9	7	6	8	12	7	7	6	3	4	7	7	7	5	141	1.8
豊島区	19	18	13	22	10	16	12	13	16	16	9	10	15	9	8	10	11	13	9	249	3.2
北区	4	10	5	6	3	13	8	5	7	6	3	5		3	2	5	5	1	2	93	1.2
荒川区	7	9	11	8	10	4	5	10	13	6	6	4	9	4	3	10	8	12	4	143	1.9
板橋区	19	17	7	3	16	11	4	7	6	8	10	4	6	9	8	10	8	9	1	163	2.1
練馬区	8	8	8	7	4	8	2	9	6	10	9	7	1	3	4	7	8	5	6	120	1.6
足立区	11	14	8	5	10	14	8	15	14	22	11	7	9	7	9	7	13	9	4	197	2.6
葛飾区	9	5	7	3	6	14	8	7	12	4	10	1	7	2	3	5	6	9	8	126	1.6
江戸川区	8	7	7	2	7	10	20	12	10	12	9	4	7	5	13	7	5	6	3	154	2.0
八王子市	8	9	8	3	5	6	9	10	8	10	7	14	7	6	3	5	8	1	6	133	1.7
立川市	2	2	1	5	1	1	3	4	4	1	2	5	2	3	2	5	5	4		52	0.7
武蔵野市	2	2	3		2	1	2		3	4	2			4	1	1	2	4	1	34	0.4
三鷹市	6	4	4		1	3	1	1	2				1	3	1	1	1		1	30	0.4
青梅市	2		5	1	1	2	1	5	1	1	3	1			2		2	1	1	29	0.4
府中市	5	2	5	4	2	3	4	2	6	2			5	1	1	2	1	2	1	48	0.6
昭島市	1	2			1			4	1	3	3	3		1	2		3		1	25	0.3
調布市	3	1	1	3	4		2	5	1	3	4	2	1		3	2	3	1		39	0.5
町田市	2	1	6	10	6	6	9	4	7	9	6	3	3	1	4	3	6	2	2	90	1.2
小金井市	1								1	1	2	1		1			2	3		12	0.2
小平市		3	1					1	3	2	1		3		3	2	1	2		22	0.3
日野市	1		1	3	2		1	2	2		2				1	1	1	2	2	21	0.3
東村山市	1	3		3	2	2	1		2	2	3	3		1	1			1		25	0.3
国分寺市		4		2		1		1	1	5	1	1	2		1		2			21	0.3
国立市					1	2	2	1	2			2	1	3		2	4			20	0.3
福生市			2		1	1	1		2	1		1			1	1		1		12	0.2
狛江市	1		1	1	1		1			1	1	1		1	1	5		3	1	18	0.2
東大和市		1	1	2	1		1		1		1							1		9	0.1
清瀬市			3			1											1	1		6	0.1
東久留米市	1	1	2				1	1		2	1		1	1						11	0.1
武蔵村山市		4	2	1				1	3	3	3			1	1			1		20	0.3
多摩市					1	1	3	1	1	1	1				2	1		1	1	14	0.2
稲城市			1	3			2	2			1							1		10	0.1
羽村市			2		1	1			1	3	4			2				1		15	0.2
あきる野市			1	2	2	2	1	3		1	1	1	1	1	1	2	1		1	20	0.3
西東京市	1	2			3	1	1		1	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2	30	0.4
瑞穂町		1	3					3	2	2	1	1		1	1	1				16	0.2
日の出町			1				2						1							4	0.1
桧原村													1		1					2	0.0
奥多摩町							1													1	0.0
大島町		1																		1	0.0
新島村								1						1						2	0.0
小笠原村							1			1										2	0.0
合計	384	569	405	390	399	409	417	456	549	575	523	372	286	264	312	362	408	370	251	7,701	100.0

※いづれも11年度は9月からの7か月間、29年度は12月までの9か月間の値。承認時の既存事業の業種・本社所在地で分類。



## あとがき

この経営革新計画事例集は、経済・社会情勢が大きく変化する中で、経営の革新に果敢にチャレンジし、経営革新優秀賞を受賞された企業6社の取組と、今まさに経営革新計画により経営向上に取り組まれている企業28社の状況をお伺いし、作成したものです。

本事例集に掲載されている企業の計画策定の経緯や課題解決に向けた取組などが、これから経営革新計画を策定し、経営向上に取り組もうとする皆様の一助になればと願っています。

また、本事例集の作成にあたり、取材や原稿作成に多大なご協力をいただきました企業の皆様、並びに一般社団法人東京都中小企業診断士協会の中小企業診断士の皆様に厚くお礼申し上げます。

平成30年3月

商工部経営支援課長

## 東京都経営革新計画事例集

---

平成30年3月発行

登録番号 (29) 248

発行 東京都産業労働局商工部経営支援課  
〒163 - 8001 東京都新宿区西新宿2丁目8番1号  
電話 03 (5320) 4795

印刷 三陽メディア株式会社

---



東京都産業労働局



## 経営革新計画

Business Innovation Plan

【お問い合わせ先】

東京都産業労働局 商工部経営支援課

〒163-8001 新宿区西新宿2丁目8番1号(都庁第一本庁舎)

TEL. 03-5320-4795



リサイクル適性(A)  
この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。



古紙配合率80%再生紙を  
使用しています。