

令和元年度産業経済研究委託事業

（商品・サービスの高付加価値・高価格販売化の取組事例に関する調査事業）

商品・サービスの高付加価値・高価格販売化事例集

2020年3月



株式会社三菱総合研究所

事例対象企業一覧

事例対象企業一覧：上場企業（1/2）

No.	企業名
1	株式会社ディスコ
2	株式会社帝国ホテル
3	コタ株式会社
4	株式会社ファンデリー
5	日進工具株式会社
6	朝日インテック株式会社
7	寿スピリッツ株式会社
8	株式会社ラクーンホールディングス
9	株式会社JCU
10	花王株式会社
11	トーカロ株式会社
12	キュービーネットホールディングス株式会社
13	西武鉄道株式会社

No.	企業名
14	京王電鉄株式会社
15	株式会社エプコ
16	日本ライフライン株式会社
17	塩野義製薬株式会社
18	株式会社ワークマン
19	株式会社SHOEI
20	信越化学工業株式会社
21	株式会社丸井グループ
22	科研製薬株式会社
23	株式会社ミルボン
24	株式会社カナミックネットワーク
25	株式会社サカタのタネ
26	株式会社ファーストリテイリング

事例対象企業一覧：上場企業 (2/2)

No.	企業名
27	ショーボンドホールディングス株式会社
28	中央自動車工業株式会社
29	明星工業株式会社
30	株式会社北の達人コーポレーション
31	日東工器株式会社
32	株式会社ゴールドウイン
33	株式会社バルカー
34	イオン株式会社
35	アークランドサービスホールディングス株式会社
36	日本和装ホールディングス株式会社
37	佐藤食品工業株式会社
38	ライオン株式会社
39	株式会社パイロットコーポレーション

No.	企業名
40	株式会社ジンズホールディングス
41	ピジョン株式会社
42	株式会社小松製作所
43	富士フィルムホールディングス株式会社
44	オムロン株式会社
45	株式会社ヤクルト本社
46	くら寿司株式会社
47	株式会社ピーバンドットコム

事例対象企業一覧：非上場企業

No.	企業名
1	株式会社クロスエフェクト
2	東成エレクトロビーム株式会社
3	WILLER TRAINS 株式会社
4	太洋塗料株式会社
5	株式会社エンジニア
6	和田メリヤス株式会社
7	有限会社中村印刷所
8	カツデンアーキテック株式会社
9	有限会社一山製陶所
10	株式会社リゲッタ
11	シロカ株式会社
12	株式会社須藤物産
13	有限会社るびや/株式会社EBILAB

No.	企業名
14	山梨銘醸株式会社
15	株式会社トライフ
16	淡路麺業株式会社
17	有限会社宇賀神溶接工業所
18	オリエンタルカーペット株式会社
19	有限会社今野製作所
20	株式会社 諏訪田製作所
21	株式会社 沖縄長生薬草本社
22	株式会社とと屋（うまし宿 とと屋）
23	有限会社シオン
24	株式会社ワタオカ

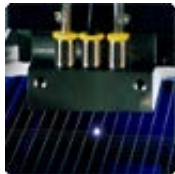
上場企業

1. 株式会社ディスコ（精密機械）

顧客の抱えている課題を解決できる半導体製造装置であることを証明するために、購入前に無償でテストカットを行っている。このサービスの提供が、ディスコの製品が選ばれる1つの理由となっている。

純正の消耗品を使用することで本来の性能を発揮するため、顧客は継続的にディスコから純正部品を購入する必要がある。実際に、精密加工機器と消耗品の売上比率は 2:1 程度であり、加工機を販売した顧客に対しても、高付加価値な消耗品を販売することで収益性を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



顧客の課題解決を保証する機器販売

- ディスコへは他社製品では解決できない課題を抱えてくる顧客が多い。そのため、実際にディスコの製品で顧客の課題を解決可能かどうかを確認するために、アプリケーションラボにて無償でテストカットを行っている。課題解決が可能なことを購入前に確認できるため、他社との価格競争に陥ることが減り、高収益体質を実現している。

消耗品販売による安定した収益源の確保

- ディスコの精密加工機の性能を引き出すためには、純正の消耗品であるダイシングブレードやグラインディングホイールなどの精密加工ツールを使用することが必要である。そのため、加工機を販売した後もユーザーはディスコ製の高付加価値な消耗品を購入する。これによりディスコは安定的な収益を得ることができている。

企業の概要

主要事業	精密加工システム事業
売上高 (2019年3月期)	147,500百万円
従業員 (2019年3月期)	3,619人
マークアップ率 (2013~2017 年度平均)	2.0

2. 株式会社帝国ホテル（ホテル）

「さすが帝国ホテル推進活動」の継続により、社員全体の意識を向上させ、顧客のニーズに合ったきめ細やかなサービス・おもてなしの提供や業務改善にあたっている。

上記を通じて高い顧客満足度を達成し、また高頻度のリピーター層を獲得していることが、高い営業利益率の実現につながっている。

付加価値向上に寄与した取組



サービス・おもてなしの強化に向けた意識の向上

- 全部門の全従業員やパートナー企業スタッフも対象に含め、サービス・おもてなしの成功例や新たな工夫を表彰する全社取組「さすが帝国ホテル推進活動」を実施。
- 社長が表彰者の職場で直接賞状を渡し、職場の意識向上につなげている。また、表彰内容を社内広報や、年に一度の年間大賞の投票を実施することで、好事例の共有・再浸透を図っている。
- 本活動は20年間継続している。この積み重ねが社員全体の意識を向上させ、引いては顧客へのきめ細やかなサービス・おもてなしの提供につながっている。

高い顧客満足度、高頻度のリピーター層の獲得

- J.D. パワー社のホテル宿泊客満足度調査では3年連続で1位を獲得。また、日本版顧客満足度指数では11年連続で顧客満足度1位を獲得している。
- 高頻度のリピーター層が1/3以上を占めている。

企業の概要

主要事業	ホテル業
売上高 (2018年度)	58,426百万円
従業員 (2018年度)	1,940人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.7倍

3. コタ株式会社(トイレタリー)

美容室向けのシャンプー、トリートメントなどのヘアケア製品を主力とする。自社で一貫して開発・生産し、美容室や代理店へ販売している企業。

消費者へは、髪のプロである美容師が来店客へカウンセリングを行ったうえで販売することで、高収益な販売を実現している。

全ての製品をコタ製品で統一している美容室に対して、無料で経営指導を行うことで着実に取引軒数を伸ばし、持続的な成長（営業利益率：6期連続増益）を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

高品質なヘアケア製品としてのブランディング

- 主力製品の「コタ アイ ケア」のシャンプーの小売価格は750mLで5,000円と一般市販品の約5倍程度である。美容師が求める高い品質であることはもちろん、一般市場では流通させず、対面のみでの販売に限定するなどのブランド戦略も、製品の高付加価値化に寄与している。

美容室との共栄を目指した経営指導サービスの提供

- 美容室を永続させるために、美容室で使用する製品を全てコタ製品にすることを条件として、経営指導を無料で行っている。個人経営が多い美容室に対し、経営改善に向けた様々な施策や、事業規模拡大に向けた支援を行うことで、美容室の成長を実現し、自社の売上も伸長させている。



企業の概要

主要事業	美容室向け頭髮用化粧品 医薬部外品の製造、販売事業
売上高 (2019年3月期)	6,992百万円
従業員 (2019年3月期)	312人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.9

4. 株式会社ファンデリー（健康食）

健康食の通販の“mealtime”や、その他情報サイトなどの運営を主としている企業。

同社の強みは、全国の医療機関や調剤薬局など約22,000カ所にネットワークを構築していることである。ターゲット顧客に最も近い場所でカタログを配布することで、効率的に顧客に接触している。

顧客は同社の管理栄養士のカウンセリングを受けたうえで健康食を選ぶことができる。高付加価値なサービスを提供することで優位性を高め、同業他社と比較して高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

健康管理が必要な人に絞ったマーケティング

- 医療機関等にカタログを置き管理栄養士等に紹介してもらうことで、ターゲット顧客に対し効率的に接触している。

健康食作りの工夫

- 管理栄養士がメニューを設計し、定期的に更新することで、顧客に様々な選択肢を提供し、離反を防いでいる。
- 廃棄ロスを削減するために冷凍食品として製造することや、定期購買により、工場への発注量を安定させるなど、多くの取り組みによって原価の低減を実現している。

健康食販売の経験を生かしたマーケティング事業

- 健康食販売で得たネットワークを利用し、カタログ紙面への広告枠販売のほか、大手食品会社のサンプリング業務受託、健康レシピサイト運営などを行っている。本業のリソースを活用することで、マーケティング事業は73.7%と非常に高いセグメント利益率を実現している。



企業の概要

主要事業	MFD*事業 マーケティング事業
売上高 (2019年3月期)	3,395百万円
従業員 (2019年3月期)	55人
マークアップ率 (2013~2017 年度平均)	2.0

*MFD (Medical food delivery)

5. 日進工具株式会社（工作機械）

超硬エンドミルの専門メーカーであり、売上高の約70%が小径エンドミルである。国内の超硬小径エンドミルにおいてはトップシェアの企業。

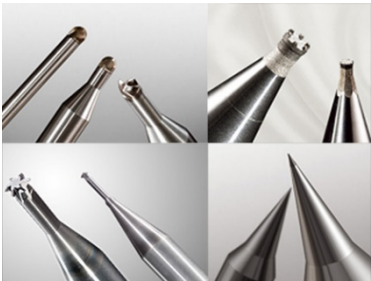
太径と比較して付加価値の高い超硬小径分野において、早い段階でニッチトップ戦略を選択した。また、加工機の内製化により、他社より高精度・低コストな製造を実現したことも相まって業界内で高いシェアを獲得し、高利益率での経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



超硬小径エンドミルに特化したニッチトップ戦略

- 高性能機器の小型化ニーズに伴い、小径エンドミルの需要が増加すると判断し、太径と比較して高い製造技術が求められる高付加価値な小径エンドミル分野でニッチトップ戦略を選択した。この戦略によりシェアを獲得し、現在の高い営業利益率を実現した。



生産の高度化によるコスト削減・品質向上

- 1度の段取りで1ロット分を自動で加工・検査可能な自社開発の加工機とFAシステムにより、生産量が増加した場合でも、労務費の抑制を可能とした。
- また、加工機の内製化により、他社と比較して、仕上げ面粗さや耐久性、加工時間などの点で優れたエンドミルを製造することが可能となった。性能面での優位性が高く、価格競争に陥り難いことも同社の高い利益率を支えている。

企業の概要

主要事業	エンドミル関連事業 その他事業
売上高 (2019年3月期)	10,476百万円
従業員 (2019年3月期)	343人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.0

6. 朝日インテック株式会社（手術用機器メーカー）

カテーテル治療に用いられるガイドワイヤーをはじめとした医療用製品を製造している。ガイドワイヤーに関して、日本では75%以上、アジアでは50%以上、欧州では40%強、アメリカでは25%強のシェアを獲得しているグローバルトップ企業。

医師の指先の微妙な動きをガイドワイヤーの先端に忠実に伝える技術をもつ。素材の研究から製造まで全て自社で行えるため、同業他社と比較して高性能な製品を製造できる。手術用機器は性能が重要なため、性能で差別化が図れている同社の製品は、高収益での販売を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



PTCA
ガイドワイヤー

研究から製造まで自社グループで完結

- 元々、産業用機器向けの極細ステンレスワイヤーメーカーであったため、素材の研究から製造まで一貫して自社で行うことができる。そのため、同業他社と比較して、医師の指先の微妙な動きをより忠実に伝えることが可能なワイヤーの開発に成功した。操作性の良さは手術の結果に直結するため、同社の製品は市場に広く支持されている。



PTCA
ガイドカテーテル

実績に基づくグローバル展開

- 国内で販売していた同社のガイドワイヤーを使った手術の成功例が、世界的な学会で発表されたことをきっかけに、本格的なグローバル展開を始めた。その後も世界中で手術の成功例が積み上がったことにより、認知度が上がり、グローバルトップ企業として成長した。



PTCA
バルーンカテーテル

企業の概要

主要事業	メディカル事業 デバイス事業
売上高 (2019年6月期)	57,217百万円
従業員 (2019年6月期)	7,810人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.6

7. 寿スピリッツ株式会社（和洋菓子メーカー）

多くのローカルプレミアム和洋菓子ブランドを保有するメーカー。

M&Aを活用することで拠点を拡大し、商品のブランド力を向上させるノウハウにより、収益性の高い経営を行っている。近年では、首都圏での販売強化とインバウンド需要を取り込むことで、業績を伸ばしている。

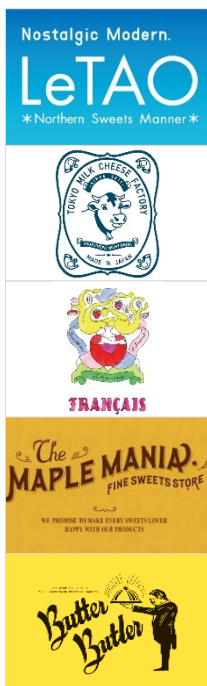
付加価値向上に寄与した取組

首都圏販売拡大によるブランド成長

- 寿スピリッツ流の経営手法として、M&Aを活用した地域ブランド成長と、組織力＋商品力＋販売力の強化（例：“超”試食販売）により、商品・店舗のブランド力を上げることで、グループ全体の業績の成長を実現している。お土産ニーズにも対応するため、地域性を重視した商品は「JR東日本おみやげグランプリ」にも選ばれている。

インバウンド需要の確実な取り込み

- 2015年3月期に2億3400万円だったインバウンド関連の売上高を、19年3月期は46億円まで増加させた。外国語対応ができる販売員を雇用し、積極的に外国人に声をかけることで、インバウンド需要を取り込むことに成功している。



企業の概要

主要事業	菓子の製造・販売
売上高 (2019年3月期)	40,769百万円
従業員 (2019年3月期)	1,433人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.0

8. 株式会社ラクーンホールディングス（B2B向けEC事業・フィナンシャル事業）

主に企業間電子商取引サービス「スーパーデリバリー」を提供している企業。審査によって選定したサプライヤーと仕入れを行う小売店をWeb上で繋げるサービスを提供している企業。

多くの会員数を持つプラットフォームビジネスのため、EC事業の利益率は約41%と非常に高い。

フィナンシャル事業として、B2Bの電子商取引における取引リスクを低減させるサービスなども提供しており、自社プラットフォーム上での中小企業の小口取引も活性化させ、収益性を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



サプライヤーと小売店をつなぐプラットフォーム

- 代表サービスのスーパーデリバリーは、審査によって選ばれたサプライヤーと、厳格な審査（通過率30%程度）で選ばれた購買意欲の高い小売店をマッチングするプラットフォームである。
- サプライヤーからは月額40,000円の基本料金と流通額の10%のシステム利用料を、小売店には月額2,000円の会費を課している。ラクーンホールディングスはシステムの運営が主業務のため、高い収益性を実現している。

EC事業と決済サービスの連携

- 同社ではサプライヤーに売掛債権の保証サービスを、小売店には買掛決済のサービスを提供している。これにより、EC事業の利用が促進されている。

企業の概要

主要事業	EC事業 フィナンシャル事業
売上高 (2019年4月期)	2,980百万円
従業員 (2019年4月期)	164人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	3.8

9. 株式会社JCU（めっき薬品）

電子・装飾・防錆分野におけるめっき薬品向け添加剤を販売する企業。

高性能機器の小型化と普及に伴い、プリント基板の高密度化に用いられるビアフィリングめっき薬品向け添加剤の需要が大きく増加。現在は営業利益率20%台後半を推移している。

製品に加えて良品率向上に寄与する技術的サポートも提供することで、製品価格以上の価値を提供している。この取り組みが製品の付加価値向上につながり、高収益を実現している。

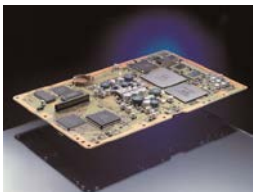
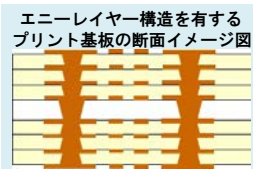
付加価値向上に寄与した取組

革新的技術で用いるめっき薬品のシェア60～70%

- スマートフォン向けビルトアップ基板の革新的な製造技術であるエニーレイヤー工法で用いるビアフィリングめっき薬品向け添加剤の世界シェアが60～70%である。従来技術と比べて、高密度化、放熱性の向上が可能となり、高性能機器の小型化に大きく貢献している。これらの機器の普及期と同時期に他社に先駆けて添加剤の開発に成功しシェアの大半を獲得できたことで、現在の高い利益率を実現している。

良品率向上に向けた手厚いサポート

- めっき工程では様々な不良が発生し、解決には豊富なノウハウと経験が求められる。同社は長年めっき薬品開発に携わっているため、良品率向上に向けた的確なサービスを提供できることが強みである。製品とサービスを合わせて提供することで、顧客への提供価値を高め、高い収益性を維持している。



企業の概要

主要事業	薬品事業 装置事業 その他事業
売上高 (2019年3月期)	24,866百万円
従業員 (2019年3月期)	571人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.7

10. 花王株式会社（トイレットリー・化学製品）

「化粧品」「スキンケア・ヘアケア」「ヒューマンヘルスケア」「ファブリック＆ホームケア」「ケミカル」の5つの事業分野を持つ企業。

最近では、ブランドイメージの刷新のため、衣類用洗剤の「アタック」、薬用シャンプーの「サクセス」のリニューアルを行い、製品の高価格化を実現した。

付加価値向上に寄与した取組



需要に応じたラインナップ

- アタックZEROは、用途別に製品の品種を分けて用意している。（縦型式の洗濯機用とドラム式洗濯機用の2バリエーションを用意している。）また、液体洗剤としては他に類を見ないプッシュ型容器での販売も行うことで、製品の高付加価値化を実現している。

ブランドイメージ刷新を狙った販売戦略

- 「アタック」シリーズはロングセラーであるゆえに高齢世代に人気強く、若年層でのシェア獲得が課題であった。アタックZEROではイメージ刷新のために、高性能化に伴って従来品の生産終了し、ボトルデザイン・宣伝方法を変更することでブランドイメージの刷新を行った。同様に、高性能×ブランドイメージ刷新といった取り組みは「サクセス」シリーズでも行われている。これらのブランドイメージを刷新した新製品では高価格化を実現している。

企業の概要

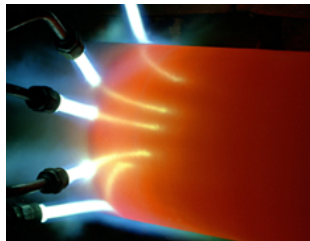
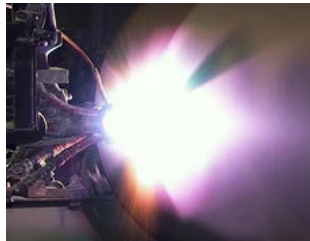
主要事業	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック＆ホームケア事業 ケミカル事業
売上高 (2019年3月期)	1,508,007百万円
従業員 (2019年3月期)	33,664人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.7

11. トーカロ株式会社（溶射加工）

溶射加工を中心に各種表面改質を行う専門企業。

高い専門性が求められる表面改質加工分野において、受託加工に特化するというニッチトップ戦略を選択し、高度な専門性により高品質な付加価値の高いサービスを提供することで表面改質加工分野において高いシェアを獲得している。技術力に基づいて高いシェアを獲得しており、同業他社との価格競争に陥りづらい環境にあるため、収益性の高い経営を実現可能としている。

付加価値向上に寄与した取組



市況に左右されない全天候型経営

- トーカロでは全国の研究機関や大学との基礎技術の共同開発や自社内での開発、大手企業との実用化技術の開発など、開発体制に力を入れ、技術力を高めることに注力している。また、受託加工に限ることで、特定の分野・企業・商品に依存することを避けている。このように、高い技術に基づいて技術軸で顧客を開拓し、市況に影響されない「全天候型経営」を実現していることが、同社の高収益な経営を支えている。

提案型営業へのこだわり

- 同社では提案型営業を行っている。例えば、表面改質加工された部品や部材は、一定期間の使用によりリコート需要が発生する。同社はリコート時により高機能な加工を提案することで、より付加価値の高いリピート需要を獲得している。

企業の概要

主要事業	溶射加工事業
売上高 (2019年3月期)	39,558百万円
従業員 (2019年3月期)	1,021人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.4

12. キュービーネットホールホールディングス株式会社（ヘアカット）

顧客が自身で出来ない「カット」のみに特化したサービスを提供するヘアカット専門店。
カット時間の短縮、自社開発のエアーウォッシャーの使用などの工夫により高い回転率を実現した。
高い独自性により、料金を値上げした際も顧客離れがほぼ起きず、増収に成功した。

付加価値向上に寄与した取組

独自の取り組みによる高い回転率の実現

- 10分という短いカット時間や、シャンプーの代わりにカット後のモクズを吸い取る自社開発のエアーウォッシャー、順番待ちと精算を同時に行う発券機の活用などの工夫により高い回転率を実現し収益性を高めている。

高度な店舗管理システムの運用

- 独自の店舗管理システムにより、店舗ごとの日次の売上高、来客者数、時間帯別、年齢別、男女別、新規再来別、一人当たりのカット時間、平均待ち時間、席稼働率等のデータを収集している。それらのデータを本社で分析し、従業員の配置、サービスの均一化、効率化、出店計画に活用することで収益性を高めている。

高い知名度と技術による値上げの成功

- 駅や商業施設といった顧客にとって利便性が極めて高い立地に拘って出店し、1,000円台前半で優れた技術によるカットができる理美容室はほぼ存在しない。他社との明確な差別化ができていたため、2019年2月にカット料金を税込1,080円から税込1,200円へ値上げした際にもほぼ顧客離れは起きず、既存店の売上高は前年同期比で9.6%増加させることに成功した。

企業の概要

主要事業	ヘアカット事業
売上高 (2019年6月期)	20,864百万円
従業員 (2019年6月期)	2,014人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.1



13. 西武鉄道株式会社（鉄道）

東京・埼玉エリアの公共交通機関として事業を展開している企業。

一部、高付加価値な体験・サービスを提供する車両を運行することで、収益性を高めている。

中長期的には社会課題解決などにより沿線価値を高めることで、収益性を向上させることも検討。

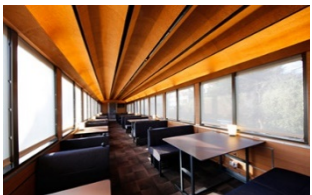
付加価値向上に寄与した取組

高付加価値な体験・サービスを提供する車両の運行

- 新型特急 Laview（ラビュー）は大型の客室窓ガラスの採用や内装デザインのこだわりなどにより、旅の高付加価値化に成功。池袋-西武秩父間であれば乗車券786円に加え、710円の特急券で乗車可能。また、通勤時間帯には、有料の着席保証列車も運行して収益性を高めている。
- 「西武 旅するレストラン『52席の至福』」は土休日を中心に年間100日程度運行。また、クリスマstreインなど限定企画の特別運行も行っている。提供メニューは人気店の店主や国際的なコンクールの日本代表シェフ等が監修し、旅の高付加価値化を実現している。

シニアほほえみプロジェクト

- 西武版CCRCを西武グループで実施。西武グループ保有の交通機関やレジャー・商業施設、地域の住宅・介護施設等を活かし、地域のシニアの社会参加をより促す情報を提供。沿線価値の向上につなげることで中長期的に収益性を高める狙いもある。



企業の概要

主要事業	都市交通・沿線事業
営業収益※ (2019年3月期)	西武ホールディングスの 都市交通・沿線事業 163,088百万円
従業員※ (2019年3月期)	7,622人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.2

※西武鉄道は西武ホールディングスの事業子会社の為非上場企業ではあるが上場企業に分類。西武ホールディングスの都市交通・沿線事業に関する業績、従業員数を記載

14. 京王電鉄株式会社（鉄道）

東京都西部中心の鉄道、バス網を基盤とし多角的に事業を展開している企業。

2018年から有料の座席指定列車「京王ライナー」を運行開始。手頃な価格で着席保証をすることで、長距離利用者の着席ニーズに応えている。また、顧客のライフスタイルの多様性に着目し、定期券の対象区間を拡大するサービスなども提供している。これらのような付加価値の高い取り組みにより、鉄道事業の増収と客単価の向上を図っている。

付加価値向上に寄与した取組



座席指定席列車「京王ライナー」

- 長距離利用者の着席ニーズに応え、朝は上り方面、夜は下り方面で有料の座席指定列車「京王ライナー」を運行している。京王ライナーの車両はロングシートとクロスシートのどちらにも変換できる仕様で、通常列車と座席指定列車の両方で活用している。座席指定席券は1席410円と手頃な価格で利用者も多く、増収・客単価の向上に寄与している。

定期券の対象区間を拡大する「どっちーも」

- 通勤定期運賃に1,020円（1カ月定期）追加することで、渋谷と新宿のどちらでも定期乗車券範囲として利用できるサービス「どっちーも」を提供している。オフィスが渋谷で新宿に取引先が多い企業や、新宿にオフィスがあり休日は渋谷にでかけるといった多様なライフスタイルに応えている。既存の定期乗車券というサービスの応用により、増収を図っている。



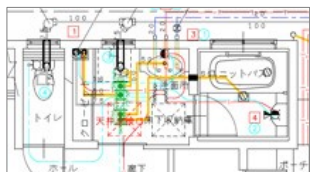
企業の概要

主要事業	運輸業、流通業、不動産業、レジャー・サービス業、その他業
売上高 (2019年3月期)	447,508百万円
従業員 (2019年3月期)	13,342人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.1

15. 株式会社エプコ（建築設計業）

新築の低層住宅の給排水設備や電気設備などの設計やメンテナンスサービスを提供している。大手住宅会社からの設計図面の作成代行とメンテナンスを両輪に手掛け、同業他社の設計事務所よりも低コストで利便性の高いサービスを提供できる。大量の図面を効率的に作成する体制を整備することは難しいため、ビジネスの参入障壁となり、高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



設計とメンテナンスの両輪体制による支援サービス

- 大手住宅会社より、年間10万枚以上の設計図面の作成代行を引き受けている。大量の図面作成を効率的に行う体制を構築することで、設計事務所よりも低価格で利便性の高いサービスを提供している。
- 住宅会社の業務サポートというニッチな市場で価格面・サービス面で差別化を図ることで利益率を高めている。

住宅設備のプレファブ化とJIT納入

- 設計サービスだけではなく、設計図面から必要な部材や製品を特定し、事前に工場で組み立てて現場に必要なタイミングに納入する仕組みが整っている。設計だけではないサービス提供により、さらに同業他社との差別化を図っている。

企業の概要

主要事業	設計サービス事業 メンテナンスサービス事業 システム開発事業
売上高 (2019年12月期)	4,150百万円
従業員 (2019年12月期)	603人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.5

JIT(Just in time)：必要なものを必要な時に必要なだけ生産すること。JIT納入は必要な時に必要な分だけ納入すること。

16. 日本ライフライン株式会社（医療機器輸入・製造）

医療機器商社と医療機器メーカーとしての両方の機能を有し、2018年度の売上高に占める自社製品比率が5割強の、医療用機器業界では特徴的な企業。

商社機能では、製品カテゴリーごとに1社と独占契約を結ぶ方針で商品の仕入れを行い、メーカーに近い機能を担うことで、高利益率を実現している。

一方で適した製品が市場にない場合は、国内市場のニーズに応える自社製品を開発販売することでも、高利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

海外メーカーとの独占販売契約

- 同社では製品カテゴリーごとに1企業の製品しか扱わず、国内における薬事承認、マーケティング、医療現場への情報提供やトレーニングもメーカーに代わって行い、在庫責任も受け持つ。さらに、心臓循環器領域において販売網を広く持ち、キーとなるドクターとの関係も深く、また、独立系の企業であるため、日本に足場のない海外医療機器メーカーにとっては非常に魅力的な企業である。同社も相応の対価を得ることで利益率の高い経営を実現している。

自社製品の製造

- 商社機能のビジネスだけでは販売権を失うリスクがあることから、自社製品の開発と製造を開始した。輸入品はグローバル規格に合わせて開発されているため、日本の医療現場の声が開発に届きにくいことに着目し、ドクターの意見を活かした製品づくりを行っていることが製品の付加価値を高めている。



企業の概要

主要事業	心臓循環器領域を中心とした医療機器の製造、販売、輸出及び輸入販売事業
売上高 (2019年3月期)	45,525百万円
従業員 (2019年3月期)	932人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.0

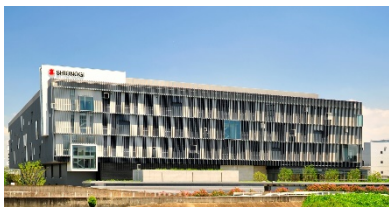
17. 塩野義製薬株式会社（製薬業）

医療用医薬品の研究開発、製造、販売を行う企業。

自社創薬比率を高めることで、優れた営業利益率を実現している。

自社品の海外展開を一部、戦略的に他社に任せることで、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



高い自社創薬割合

- 低分子創薬に強みを持ち、この14年間で上市した自社品は7つある。最新の中計で開発パイプラインに占める自社創薬比率を50%以上に維持することを掲げており、2018年度は69%と非常に高い水準を実現している。自社品は利益率が高くなる傾向があるため、同社の営業利益率は約38.1%と高い。

型にとられない販売戦略

- 同社では、自社創製した新薬の価値最大化のため、多様なパートリングを活用している。自社品をグローバルで販売するためには、セールスのリソースが多く必要となるが、同社では海外展開を一部、戦略的に他社に任せることで、コストを抑制し営業利益率を高めている。

企業の概要

主要事業	医療用医薬品
売上高 (2019年3月期)	363,721百万円
従業員 (2019年3月期)	5,233人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	3.5

18. 株式会社ワークマン（衣料品）

働く人・職人の店としてプロ向けの衣料品等を販売している企業。近年は、これらのプロ向け商品を一般の方がアウトドアやレジャーで利用するニーズが生まれ、高い人気を得ている。

広告を打たない、精度の高い需要予測でロスを削減するなど、一般販売が増えてもプロユースの製造・販売で培った低価格維持のための不断的努力を続けており、高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

高機能なPB商品の開発

- 同社のPBは、従来のプロ向けの低価格・高機能な製品を一般向けにも販売。徹底したコスト削減と需要予測によるロス削減に取り組むことで低価格・高機能を維持しながら、ネットの口コミで広がるニーズ等を開発や販売にも迅速に反映し、他の衣料品メーカーには真似のできない領域を作り上げて独自の市場を生み、高い利益率を実現している。

フランチャイズシステムの採用

- 同社のフランチャイズ率は2020年3月時点で96%である。地域と顧客を知るフランチャイズ加盟店に店舗運営を任せているため、本部人員を増加させることなく店舗展開ができる。結果として間接費を抑えることができ、本体の収益増加を実現している。



レディース高撥水フーデッドロング



4 D超撥水STRETCHウエア

企業の概要

主要事業	作業服及び作業関連用品の小売り事業
売上高 (2019年3月)	93,040百万円
従業員 (2019年3月)	266人
マークアップ率 (2013～2017年度平均)	1.1

19. 株式会社SHOEI（自動二輪車用ヘルメット製造・販売）

自動二輪車向けプレミアムヘルメットの製造企業。売上高ベースで50%超の世界シェアを誇る。海外売上高比率は50%以上だが、品質維持、技術流出防止の観点から日本製造にこだわる。

モデルチェンジの度に、「前モデルより高付加価値で、より快適で格好いい製品を開発・販売する」を実践し、過去モデルよりも平均価格を5千円以上値上げしても販売数量を増やすことに成功している。

付加価値向上に寄与した取組

日本品質へのこだわり



- プレミアムヘルメットには高いレベルの基本機能（安全性・快適性など）が求められる。これに対し、同社では各国の規格をはじめ、最も厳しいとされる任意規格であるSNELL規格等を余裕を持ってクリアするヘルメットを開発・製造することを前提としている。
- この条件をクリアするために日本での生産にこだわった結果、SHOEIはMADE in JAPANの高品質なヘルメットメーカーというイメージが市場に浸透した。結果として他社との差別化に成功し、高収益な経営を実現している。
- 高い品質から、自衛隊のヘルメット装備の製造も行っている。



積極的な新しい取り組みの実施

- インカム格納機能付きのヘルメットの開発や、個人の頭にジャストフィットするオーダーメイド感覚の内装を提供するサービスなどの高付加価値化を進めており、単価の向上を実現している。

企業の概要

主要事業	自動二輪車用ヘルメットの製造販売事業
売上高 (2019年9月)	18,616百万円
従業員 (2019年9月)	460人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.4

20. 信越化学工業株式会社（化学製品）

基礎化学品から機能性素材まで多様な化学製品を手掛ける化学素材メーカー

塩化ビニル樹脂、半導体シリコン等、多くの製品で世界マーケットシェア1位。汎用素材だけでなく機能化学品を含め、徹底的にムダを排除して合理化を進め、洗練された生産工程によるコストダウンと、フル生産・全量販売を続けることのできる圧倒的な販売力で高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



高い化学製品の生産能力と販売力

- 塩化ビニル樹脂、半導体シリコンなど多くの製品において世界マーケットシェア1位を誇る。どの製品においても、徹底した生産工程の合理化と原料の安定調達によるコスト削減、強い販売力で大きく収益を上げ、高付加価値製品の研究開発への投資へと繋げている。



機能品も含めたバランスの取れた供給力

- 売上高の3.5%を研究開発に費やしており、その成果として年1779件の特許取得、約5000品の新製品売り出しを行っている。汎用品だけでなく、高品質で独自市場となる機能性素材などの高付加価値な化学製品を、色々な用途に供給できる開発・製造・販売体制を持つことで、高収益な経営を実現している。

企業の概要

主要事業	塩ビ・化成品事業 シリコン事業 機能性化学品事業 半導体シリコン事業 電子機能材料事業 加工・商事・技術サービス事業
売上高 (2019年3月期)	1,594,036百万円
従業員 (2019年3月期)	21,735人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.1

21. 株式会社丸井グループ（テナント運営・クレジットカード）

消費者のモノ消費からコト消費への趣向の変化に対応し、飲食、雑貨、体験・コンテンツ中心の店舗に再構成。これに伴いビジネスモデルを消化仕入れ型（テナントからの収入が売上に応じて変動）から定借型（定期借家契約による家賃収入）に転換。

百貨店の顧客チャネルを活かして、クレジットカード事業を拡大。稼働カード1枚あたりの利益額は6,500円（2017年3月期）と、他社と比べて高い。

付加価値向上に寄与した取組



※製品の体験に特化した店舗

消費者の嗜好変化をとらえた戦略

- 消費者のモノ消費からコト消費への趣向の変化を捉え、従来のアパレル中心の売場構成を飲食、雑貨、体験・コンテンツ中心の店舗に再構成。
- これに伴いビジネスモデルを消化仕入れ型から定借型に転換し、店舗の収益力が安定する構造に。

既存事業の顧客チャネルの活用

- 2006年にはエポスカード発行開始。百貨店に来店した顧客に対して、クレジットカードの発行提案を積極的に行い、その場で発行。
- 家賃保証や保険など、百貨店で買い物以外の支払い手段としても活用を促す。



企業の概要

主要事業	小売事業 フィンテック事業
売上高 (2019年3月期)	251,415百万円
従業員 (2019年3月期)	5,326人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.8

22. 科研製薬株式会社（製薬会社）

「整形外科領域」「皮膚科領域」に強みをもつ製薬会社。

自社創薬製品の積極的なライセンス導出と、他社からのライセンス導入を適切に織り交ぜながら、り企業の拡大を行うことで安定的かつ高収益な経営を実現している。

近年は研究開発パイプラインを充実させ、次世代の収益源を確立させている最中である。

付加価値向上に寄与した取組

分野特化戦略によるプレゼンスの向上

- 世界レベルの高い競争力がある製品を強みのある領域で開発、販売している。具体的には、クレナフィン（爪白癬治療剤）、アルツ（関節機能改善剤）、セプラフィルム（癒着防止吸収性バリア）などが挙げられる。また、同社の主力商品は先発薬が多く、特化した分野で地位を築いているため、高収益な経営を下支えしている。

積極的なライセンス契約・海外進出

- 特にクレナフィンは、中国・韓国・台湾・香港・マカオ・カナダ・アメリカで在外企業と販売ライセンス契約を締結している。一方同時に、販売ライセンスの導入も積極的で、開発パイプラインの充実に繋がっている。組織も、医薬事業開発部は国際業務推進グループとライセンシンググループの2つのグループから構成されており、強みを活かしたライセンス品の導出入を実現している。



クレナフィン(Jublia)のグローバル展開



企業の概要

主要事業	薬業 不動産事業
売上高 (2019年3月期)	94,165百万円
従業員 (2019年3月期)	1,341人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.6

23. 株式会社ミルボン（業務用ヘア化粧品）

美容室向けの高級ヘア化粧品を専門に製造、販売する会社である。

販売代理店とともに美容室との強固な関係を築くことで安定した顧客の獲得を行いつつ、美容師からの意見を直接取り入れた高付加価値な商品を開発し、収益性の高い経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



フィールドパーソン



美容室向けに特化した高級ブランド

- ミルボンはターゲットを高価格帯の美容室に限定し、美容室のニーズを直接反映した販売や商品開発を行うことで、より満足度の高いヘア化粧品を提供している。販売代理店とタッグを組んでこれらの美容室と密に関係を築き上げ、美容室に対して積極的な提案や支援なども行っている。

美容室との強固なパートナーシップ

- 美容室との強固なパイプを築き上げているのが、フィールドパーソンと呼ばれる経験豊富な社内の営業担当、そして販売を担う代理店との連携である。ニーズに応じた提案活動を行うことにより、最適な支援を供給し続けている。また、独自の技術を持った特定の美容師と綿密な連携を取りながら製品開発を行うことにより、高付加価値な製品を生み出している。

企業の概要

主要事業	頭髮化粧品の製造・販売事業
売上高 (2018年12月期)	35,185百万円
従業員 (2018年12月期)	856人
マークアップ率 (2013～2017年度平均)	2.5

24. 株式会社カナミックネットワーク（医療・介護・子育て分野におけるクラウドサービス業）

地域内の医療・介護連携を包括支援するクラウドサービスを提供している。

プラットフォームビジネスのため、営業利益率は約32%と非常に高い。

近年は旭川医科大学等との共同研究で、医療・介護連携の地方型モデル構築に取り組んでいる。

付加価値向上に寄与した取組

産官学が連携した事業開発

- 千葉県柏市で東京大学と地域包括医療・介護に関する実証実験を行い、患者情報の多職種間での共有を容易にする情報プラットフォーム「カナミッククラウド」を開発した。2019年9月時点で全国817地域、25,075カ所の事業所でシステムが運用されている。

知財によるビジネスの保護

- 特許「介護支援システム及び介護支援プログラム（特許番号4658225号）」を取得し、他社の模倣を困難にしている。

ストック型ビジネスによる高収益体質の実現

- 同社の売り上げの8割を占めるストック型ビジネスのカナミッククラウドでは、ビジネスの継続性を重視し、低コストでロイヤリティの高い顧客を獲得する取り組み等を通じて売上原価や販管費を抑えてきた。これらの取り組みにより、本事業は損益分岐点を超えることに成功し、収益性の高い事業として同社の成長を実現している。

企業の概要

主要事業	医療・介護分野における情報共有プラットフォームの構築を目的とする事業
売上高 (2019年9月期)	1,686百万円
従業員 (2019年9月期)	63人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	16.1



25. 株式会社サカタのタネ（種苗・園芸用品メーカー）

種苗業界における国内のメインプレイヤーである。
種苗業界は、独自の技術力・製品開発力を自社の経営の要諦に据える研究開発型の企業が多い中、特にサカタのタネはオリジナル性の高い種苗をグローバルに提供することで、高収益を実現している

付加価値向上に寄与した取組



高いシェアを保有する品目の保有

- サカタのタネは、野菜、花の種苗をグローバルに提供。中でも、野菜の主力品目であるブロッコリーの世界シェアは約65%（自社推定）を占め、花の主力品目であるトルコギキョウの世界シェアは約70%（同）となっている。
- 世界の食糧市場が伸長する中、高シェアを保有する品目の保有が同社の高収益を牽引している。

地域に根ざす研究開発体制の構築

- サカタのタネは研究開発型企业として、研究開発への継続投資を実施している。
- 特に、野菜に関しては、世界の多様な環境や市場ニーズに対応するために、世界で研究開発体制を整備し、幅広い環境に耐えうる品種の開発・育成を実施している。

企業の概要

主要事業	種苗・園芸用品事業
売上高 (2019年5月期)	62,746百万円
従業員 (2019年5月期)	2,454人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.9

26. 株式会社ファーストリテイリング（アパレルメーカー）

ユニクロ、ジーユー、セオリーなど複数のブランドを世界中で展開する企業。

素材調達から企画、生産、販売までの一貫したプロセスにより、高品質な服をリーズナブルな価格で販売することで、高収益基盤を実現。

海外では、ブランド戦略を強化し、ユニクロが提唱する「LifeWear（究極の普段着）」のコンセプトをお客さまに発信。高品質で付加価値の高い日常着として独自のポジションを築く。

付加価値向上に寄与した取組

SNS、O2O(Online to Offline) の積極活用

- 中国大陸では、ユニクロ商品を気に入った顧客が、新商品やイベント情報などをSNSや動画で発信し、それを見た別の顧客がユニクロで商品を購入する「お客様がお客様を呼ぶ」好循環を実現
- また、オンラインでオーダーして、近隣の店舗で商品を受け取るO2Oと呼ばれるサービスが普及。ユニクロでは、店舗がEコマースの倉庫の役割を担っており、Eコマースでオーダーしたお客様にいち早く商品を届けるためのサービスを充実することで、利益率の高いEコマースの売上が伸長

現地のニーズに応じた商品構成

- 米国、東南アジア等は、気候、文化等が大きくことなるため、ユニクロのブランドイメージを守りながら、現地の顧客ニーズに合致する商品構成になるように工夫
- 例えば、インドでは、伝統服クルタを、インド人デザイナーとコラボレーションしたクルタ・コレクションが人気を博したり、北米でも、地域の気候に配慮した商品構成を行うことで、1店舗あたりの売上を向上



企業の概要

主要事業	アパレル製造小売業
売上高 (2019年8月期)	2,290,548百万円
従業員 (2019年8月期)	56,523人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.4

27. ショーボンドホールディングス株式会社（建設業）

既設のコンクリート構造物の補修、補強に特化したメンテナンス工事を施工する事業子会社を傘下に持つ純粋持ち株会社。

コンクリート構造物のメンテナンス分野におけるリーディングカンパニーであり、国土交通省、地方自治体、高速道路会社からの発注が9割以上を占めている。創業から60年以上の間で培った他社の追随を許さない高い技術力によって、これまで数多くの工法を生み出し、デファクトスタンダードを獲得してきたことが、同社の高い利益率に繋がっている。

付加価値向上に寄与した取組

造る建設業ではなく、メンテナンスをする建設業

- 同社が保有するエポキシ樹脂系接着剤が、1964年の新潟地震によって損傷した昭和大橋の床版の補修に効果的であったことをきっかけに、メンテナンスを主とする建設業へと事業形態を変えた。インフラメンテナンス工事は競争が少なく、景気変動の影響も受けにくい分野であるため、建設業の中でも安定した業績を実現している。
- 同社は多くのインフラの補修、補強の工法に関する特許を取得し、その多くが標準的な工法として認められた、この分野のリーディングカンパニーである。競争他社を寄せ付けない技術とメンテナンスに特化し、工法・製品開発と施工の両輪で高い工事採算を可能にしている。



企業の概要

主要事業	土木建設工事業及び製品の製造及び販売に関する事業
売上高 (2019年6月期)	60,824百万円
従業員 (2019年6月期)	855人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.2

28. 中央自動車工業株式会社（自動車関連事業）

自動車のボディコーティング剤や窓ガラスのコーティング剤などを製造・販売しているメーカー。

世界60か国に自動車部品を輸出する商社機能も有する。

近年は開発型企業を表しており、自社製品の開発、販売に注力している。国内14拠点、海外10拠点で現地密着営業を推進し、顧客の声を反映した商品開発を行うことで更なる成長を狙う。

付加価値向上に寄与した取組

自動車販売店を通じたコーティングサービスの提供

- ボディコーティング剤は競合が多く、差別化を図る事が難しい。同社は自動車販売店にボディコーティングを納入、新車購入時のオプションとしてボディコーティングサービスを販売する仕組みで全国多数の自動車販売店との取引を構築している事が他社との差別化要因となっている。自動車販売店も新車販売以外の利益としてオプションの収入も重視しているため、お互いにWin-Winの関係となっている。

開発型企業として卸売業から製造・卸売業へ

- アルコール検知器や自動車以外のコーティング剤などの商品開発を行い、産学連携による新商品開発など、社外連携にも取り組む。また、海外向け自動車部品は自社ブランド商品も拡充し、付加価値向上を狙う。
- 2017年には作業環境測定が可能な研究施設を作り、より高度なモノづくりを可能とする環境を整えた。



企業の概要

主要事業	自動車関連事業
売上高 (2019年3月期)	21,771百万円
従業員 (2019年3月期)	260人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.3

29. 明星工業株式会社（熱絶縁関連設備工事）

熱絶縁に関して世界レベルの技術を保有し、研究開発から施工までを行う企業。

断熱技術に関して多くの特許を保持しており、高い技術力・施工能力で全国展開している。

自社の断熱技術を活用し、プラント、LNG運搬船・出荷・貯蔵設備、ボイラー、焼却場設備などの事業領域まで手掛けることで、高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

世界レベルの断熱技術

- 断熱分野において国内のみならず海外にも展開する工事施工会社である。同社の中央研究所など技術部門で開発された技術の多くは世界トップレベルの性能を発揮しており、数多くの特許を取得している。
- 他社が模倣困難な施工技術を多く保有していることで、高収益な体質を実現している。

断熱技術を基にした多様な事業展開

- 断熱技術に関する研究開発成果をもとに、プラントやLNG関連における保温・保冷工事やボイラー、焼却場の断熱・耐火工事など、断熱技術を活かした事業展開を行っている。
- また、日本全国に営業所を持っている他、東南アジアを中心に海外にも事業展開をしており、さらなる事業拡大を行っている。



企業の概要

主要事業	プラント、LNG運搬船・出荷・貯蔵設備、ボイラー、焼却場施設などの設備工事 および 断熱材・断熱技術の開発
売上高 (2019年3月期)	52,810百万円
従業員 (2019年3月期)	641人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.2

30. 株式会社北の達人コーポレーション（健康美容商品販売）

化粧品・健康食品の開発、Eコマース事業によるオリジナルブランドの運営を行う企業。「びっくりするほど良い商品ができた時にしか発売しない」という厳しい開発基準を設け、学術的データだけではなく、モニター検証による実感度を重要視することで、高品質なプロダクトを販売している。

広告代理店を介さず、顧客ニーズの掘り下げを起点としたクリエイティブ制作とWEBメディアの広告配信アルゴリズムの解析を掛け合わせることで、独自のWEBマーケティングを実現。一人当たりの営業利益額は上場他社企業の10倍、営業利益率は25%を超える。

付加価値向上に寄与した取組

実感重視の健康食品・化粧品開発

- 一般モニターによる実感度の追求と、750項目以上の品質チェックをクリアした「びっくりほど良い商品」は、顧客満足に直結。驚異的なリピート率を誇り、売上の約7割は定期購入となるため、高い利益率を牽引している。

商品ごとの徹底したコスト管理

- クリエイティブ制作と、WEB広告運用を内製化することにより、ターゲットのみに伝わる表現や、1円単位の広告費調整が可能に。販売ターゲット層ヘダイレクトに広告を配信する手法により、圧倒的な注文獲得効率と、余計な広告コストを削減することに成功。
- 注文1件単位に独自の指標を設けて広告費を管理することで、「赤字ゼロ、機会ロスゼロ」の運用体制を実現。



北の快適工房
J NORTH FARM



企業の概要

主要事業	健康美容商品のEコマース事業
売上高 (2019年2月)	8,312百万円
従業員 (2020年2月)	162人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	2.8

31. 日東工器株式会社（継手、機械工具等）

迅速流体継手や機械工具、リニア駆動ポンプなどを開発・製造・販売する企業。

ニッチトップ戦略を展開しており、特に迅速流体継手は国内でトップシェアを誇る。圧倒的な技術力と、高い生産技術による高品質な製品づくりによって競合他社と差別化に成功している。

付加価値向上に寄与した取組

国内シェアトップの迅速流体継手

- 同社の迅速流体継手は、空気・ガス・水・油などさまざまな流体の配管を素早く、確実に接続・切り離しできる。同分野のパイオニアであり、高い技術力によって、70MPaもの高圧下でも漏れない等の高度な仕様が要求される水素電池自動車向けや衛生管理が求められる食品用の迅速流体継手など、迅速流体継手だけでも2万5千種類に及ぶ製品を取りそろえている。機械工具やポンプ等でもニッチトップな製品を多く持つことで収益性を高めている。

徹底したTPM活動

- 迅速流体継手の生産は、工作機械以外の多くの機械を内製化することで、自動化を実現し、省人化に成功。例えば工場では、金曜日から月曜日まで自動で加工を続けることを可能なラインを持つ。TPM活動で優秀賞を獲得するなど、生産の合理化によるコストダウンにも注力している。

企業の概要

主要事業	迅速流体継手事業 機械工具事業 リニア駆動ポンプ事業 建築機器事業
売上高 (2019年3月期)	28,959百万円
従業員 (2019年3月期)	937人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.7

32. 株式会社ゴールドウイン（スポーツ用品 製造・販売）

アウトドアやアスレチック、ウィンター関連のウェア等のスポーツ用品を製造・販売する企業。

プロ仕様の高機能製品や、これらの製品によって築いたブランドイメージを活用したシティーユースの製品などが好調。企画から販売までを一貫して行うことや、顧客の消費行動に基づいた店舗展開などにより、収益性の高い経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

プロ仕様の商品ラインナップ

- プロ仕様の米国ブランド「THE NORTH FACE」などの国内販売の権利を持つ。国内流通製品は富山県に開設した「テック・ラボ」で開発している。運動解析や人工気象室を使用した厳しい性能テストを経て製品化することで、プロ仕様としての高い性能を実現している。近年ではこれらの「最高品質」というコンセプトは変えずに、シティーユース向けデザインの製品を販売している。高価格帯の商品であるが、高付加価値な商品として人気を博している。

企画から販売までの一貫した管理

- 実店舗で商品を見た後でネット通販で購入する「ショールーミング」に対応するため、実店舗を「ブランドイメージ発信拠点」とするべく、自主管理店舗の強化を行っている。さらに、これらの店舗を顧客の声を直に収集できる場として活用し、企画や生産数量などに反映することでブランドイメージを高めており、高収益な経営を下支えしている。



企業の概要

主要事業	スポーツ用品関連事業
売上高 (2019年3月期)	84,934百万円
従業員 (2019年3月期)	1,290人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.5

33. 株式会社バルカー（シール・機能樹脂 製造・販売）

ガスケットやパッキンなどのシール製品、半導体製造機器やプラントの配管などの内張等使用するフッ素樹脂加工品を販売する企業。

国内シェアトップのシール材の販売のほかに、シールエンジニアリングサービスの提供を通じ、製品の価値以上の付加価値提供を行うことで、同業他社との差別化に成功し、高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

国内トップシェアを誇るシール材

- 配管のつなぎ目などから液体や気体の漏れを防ぐシール製品を製造している。同社製品は耐久性、耐熱性に優れており長寿命なことが特徴。日本で先駆けてシール製品の国産工業化に成功し、シール製品専門の工場を立ち上げた。世界の競合他社と比較し、素材の配合技術、表面の加工技術、量産技術が優れる。例えば世界で3～4社ほどしか製造できない半導体製造プロセス用のシール製品も同社では製造できるほどである。

シールエンジニアリングサービスの提供

- 同社ではこれまで提供してきた質の高い製品（H：ハード）に顧客視点に立つ真のシールエンジニアリングサービス（S）を加えた「H&S」というコンセプトを軸に、製品だけでなく、シール製品の選定や正確な利用方法、メンテナンスなどのサービスを提供し、顧客への提供価値を高めている。製品に加えサービスでも他社との差別化を図ることで、高収益な経営を実現している。

企業の概要

主要事業	シール製品事業 機能樹脂製品事業 その他事業
売上高 (2019年3月期)	51,243百万円
従業員 (2019年3月期)	1,846人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.3

34. イオン株式会社（小売業）

GMS、SMを中心に金融、ディベロッパー事業など、多様な事業が有機的に結びつき高いシナジーを創出している企業。連結営業収益は、8.5兆円と日本小売業No.1を誇っている。また、環境、社会課題の解決とグループ各事業の成長を目指す、サステナブル経営を推進している。

PB商品（トップバリュ）は、近年高まる健康志向やナチュラル志向などに答えて、安全・安心に提供できる商品を開発。消費者の多様なニーズに応じて、低価格帯で商品を提供していることから、多くの消費者から、支持を受けている。

付加価値向上に寄与した取組

事業の多様化によるシナジーの創出

- GSM事業をはじめSM事業、ヘルス&ウェルネス事業、総合金融事業、ディベロッパー事業、サービス・専門店事業など様々なニーズに対応する多様な事業を展開しており、収益性を高めている。
- 更に、グループのスケールメリットを活かし、低価格での商品提供を実現している。

多様なニーズに応えるPB商品の開発

- 自社PB「トップバリュ」は、近年の健康意識の高まりや食の時短、さらに環境配慮など多様なニーズに対応した商品開発をおこない、低価格帯で商品提供をおこなっている。



企業の概要

主要事業	GMS事業 SM事業 ヘルス&ウェルネス事業 総合金融事業 ディベロッパー事業 サービス・専門店事業 など
売上高 (2019年2月)	8,518,215百万円
従業員 (2019年2月)	約58万人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.1

GMS : General merchandise store
SM : Super market
PB : Private Brand

35. アークランドサービスホールディングス株式会社（飲食業）

とんかつ・かつ丼大手「かつや」を中心に、全国に飲食事業およびFC事業のチェーン展開する企業。自社開発のオートフライヤーにより提供時間の短縮とコスト削減を実現し、競合他社の参入障壁を高めている。この取り組みにより、同社のフランチャイズ店となる事業主を増やし、ロイヤリティ収入割合を高めることで高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



高い参入障壁の形成

- 主力となる「かつや」では、自社開発したオートフライヤーを導入し、提供時間短縮やコスト削減を行うことにより、従来は難しかった低価格帯のとんかつの提供を実現。同機器を活用することで全国展開も実現している。専用機器による低価格化は高い参入障壁となっているため、フランチャイズ契約を結ぶ店舗も多い。これら全体の6～7割を占めるFC店のロイヤリティ収入によって高収益な経営を実現している。

新業態による事業拡大

- 「かつや」の店舗運営で培ったノウハウを活かし、新業態であるからあげチェーン「からやま」も好評を博して大きくFC加盟店数を伸ばしており、全社的に事業拡大が盛んにおこなわれている。



企業の概要

主要事業	飲食業
売上高 (2019年12月期)	33,327百万円
従業員 (2019年12月期)	277人
マークアップ率 (2013～2017年 度平均)	1.3

36. 日本和装ホールディングス株式会社（和装品販売仲介業）

無料きもの着付け教室の運営や各種イベントを通じて会員への販売仲介を行うと共に、きものメーカー、和装品全般の総合卸売業者及び生産者組合等に販売機会を提供している企業。

販売仲介した着物の仕立て・加工の請負や売掛金の立替払い等によって生産者の負担を軽減しているほか、割賦販売斡旋業を自社グループ内に持つことで会員の利便性を高めており、生産者・会員の両面から評価され、売上高・営業利益ともに増収・増益傾向にある。

付加価値向上に寄与した取組



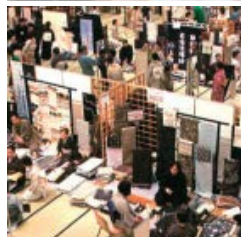
着物に触れる機会の提供による着物ファンの獲得

- 「自分で着物が着られるようになる」をモットーに、新規会員獲得のための無料着付け教室や、着物の産地ツアーやファッションショー、パーティーなどを開催し、着物を着る機会を提供している。これらの手軽に着物に触れる機会の提供が市場から評価され、同社の販売仲介の取扱高を伸長させている。



生産者の持続性を高める取り組み

- 30年前から、立替払いにより生産者へ10日後に現金で支払うという先進的な取り組みを行ってきた。中間マージンを抑えるだけでなく、生産者の持続性を大きく向上させることで、コスト削減・品質向上に寄与している。
- 販売会では、生産者が自ら着物の歴史や製法を伝える機会を設けることで、会員はその価値を理解し、納得感をもって購入している。この取り組みにより高品質な製品を適正な価格で販売仲介することで、同社の収益性を高めている。



企業の概要

主要事業	和装品販売 仲介事業
売上高 (2019年12月期)	5,510百万円
従業員 (2019年12月期)	156人
マークアップ率 (2013～2017年 度平均)	7.4

37. 佐藤食品工業株式会社（食品メーカー）

お茶や各種出汁のエキス、フルーツやアルコールの粉末など、加工食品事業に欠かせない各種食品素材を製造・販売している企業。

同社の製品は安定的な需要があるが、高度な製造技術が求められるため、参入障壁が高い。そのため、高い製造技術を保有している同社は高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



安定した需要と高い参入障壁

- 主要製品のお茶や各種出汁のエキス、フルーツやアルコールの粉末などは、主に食品メーカーに卸販売される。そのため、川下の食品に対する消費者需要は変化が大きいとも、佐藤食品工業の製品は需要が左右されにくい。一方で粉末化には高度な製造技術が求められるため、参入障壁が高く、価格競争にも陥りづらいため、高収益な経営を実現している。

優れた製造技術

- 2019年3月期の研究開発費用は194百万円、売上高比にして2.8%である。これは、他の中小食品メーカーの水準（平均1%未満）と比べ高い。また、各製品の生産設備は自社設計されており、製造工程を最適に管理するプログラムまで自社開発している。



企業の概要

主要事業	食品加工事業
売上高 (2019年3月期)	6,851百万円
従業員 (2019年3月期)	174人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.4

38. ライオン株式会社（一般用消費財）

これまでの常識を覆す「こすらず洗えるお風呂洗剤」を開発。消費者の本質的なニーズを捉えることで、革新的な価値を備えた高付加価値製品を開発。

上記商品は2019年7月現在、1800万個を売り上げている。さらに、浴槽洗剤市場が前年比1.2倍に引き上がり、市場拡大にも寄与するほどの大ヒット商品になっている。

また、オーラルケアに特化したブランドを立ち上げた。価格を標準商品の1.2～2倍に設定したが、販売当初売上高が目標値の150%を達成。

付加価値向上に寄与した取組



機能への集中投下

- 消費者ニーズの把握を徹底的に追求し「こすらず洗えるお風呂洗剤」を開発。浴槽内の汚れを落とすことにのみ特化することで、革新的価値を備えた大ヒット商品を誕生させ、他社との差別化を図った。

新ブランドの立上げ

- 20～30代向けに、オーラルケアの「NONIOブランド」を立上げ。「誰にでもある口臭リスク」を予防する価値を提供。



企業の概要

主要事業	一般用消費財事業 (ハミガキ、洗濯用洗剤等)
売上高 (2018年度)	349,400百万円
従業員 (2018年度)	6,941人
マークアップ率 (2013～2017年度平均)	1.6

39. 株式会社パイロットコーポレーション（筆記用具）

消せる筆記用具「フリクション」を開発、筆記用具に新しいカテゴリーを確立。

標準的な商品と比較して、1.2～2倍の価格設定を行い、2018年末、世界累計で26億本の販売。

付加価値向上に寄与した取組

開発過程における他社とのコラボ

- 1975年、温度変化によって色が変わるインキ「メタモカラー」の基本技術を開発
- 筆記用具への応用はすぐには叶わなかったが、様々な企業とのコラボにより、冷たい飲み物を注ぐと模様が変わるマグカップや、ロス五輪の球場入場チケット（偽造防止）などを開発し、研究を継続

変身するインキを30年にわたり研究

- 2002年には技術革新の成果が出そろい、実用筆記具としての製品化が実現
- 2006年にヨーロッパで先行販売、万年筆文化のヨーロッパで学習風景を一変させた



企業の概要

主要事業	筆記用具の 製造・販売
売上高 (2018年12月期)	104,000百万円
従業員 (2018年12月期)	2,642人
マークアップ率 (2013～2017年度 平均)	1.5

40. 株式会社ジンズホールディングス（メガネの企画・製造・販売）

ジンズは、ディスプレイが発するブルーライトをカットすることが可能なメガネ「JINS PC」を2011年度に開発・販売。普段メガネをかけない人をターゲットに、新たな市場を開拓。

発売当初は、3,990円で販売。2015年には、機能性やファッション性を高めた「JINSSCREEN」を5,000円で販売。現在は、販売本数の約3割を占める商品にまで成長、売上高は約100億円にまで拡大。

付加価値向上に寄与した取組

新製品開発による新たな市場の創出

- 目の疲れの原因となるブルーライトをカット出来るメガネ「JINS PC」を開発。
- メガネに「眼を守る」という付加価値を与え、「機能性メガネ」という新たな市場を創出。新たなメガネの使い方を提案することで、顧客のターゲットを拡大。

外部パートナーとの協業

- 「JINS PC」「JINS SCREEN」の開発にあたり、眼科専門医や慶應大学と共同研究を行い、ブルーライトカットの改善効果を検証。
- 商品のファッション性については、外部のプロダクトデザイナーとの協業により、美しいフレームを採用。



企業の概要

主要事業	メガネチェーン店「JINS」を運営
売上高 (2018年)	61,800百万円
従業員 (2018年)	3,084人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	3.3

41. ピジョン株式会社（育児用品製造・販売）

ピジョンは、赤ちゃんが母乳を飲む口の動きを再現しやすい、新しい哺乳びん「母乳実感」を2010年度に開発・発売。

販売価格は、従来製品の1.5倍（1,000円から1,500円）に引上げ。発売当時の2010年度に15億円だった製品売上高は、2018年度には250億円へと増加し、主力商品へと発展。

付加価値向上に寄与した取組

顧客視点での新製品開発

- 赤ちゃんが母乳を飲む口の動きを再現しやすい、新しい哺乳びん「母乳実感」を、赤ちゃんの行動観察や哺乳研究を基に開発。
- 赤ちゃんが飲まないケースを減少させるとともに、母乳とミルクとを併用する育児を容易にした。

他社との共同研究

- 「母乳実感」の開発に当たり、哺乳びんの重要部品であるニップルについては、大手シリコンメーカーの信越化学と共同開発。
- 赤ちゃんが嫌がらないシリコンゴム素材を研究。



企業の概要

主要事業	育児用品 （哺乳びん、 ベビースキンケア用品等）
売上高 （2019年1月）	104,747百万円
従業員 （2019年1月）	3,875人
マークアップ率 （2013～2017 年度平均）	1.6

42. 株式会社小松製作所（建設機械・鉱山機械）

SVM（Standard Variable Margin）管理（※）という手法を用いて、各工場・各部門の責任を明確化して管理することで、それぞれの課題やターゲットを明確にした。

2003年から、性能面で他社製品を大きく引き離す製品作りを戦略的に進めてきており、「製造原価を10%以上低減しながら、他社が3～5年追いつけない先進性をもった製品」を「ダントツ商品」と認定し、売り上げを伸ばしている。

建機のバリューチェーンで顧客に価値を提供する「KOMTRAX」等に代表されるようなオープンイノベーションの取組を積極的に展開。

付加価値向上に寄与した取組

SVM管理

- 以前は、工場管理費等の固定費をすべて含めた機種別の全部原価計算が行われていたが、変動費と固定費の区分と、原価責任及び利益責任の各部門への割り付けを明確にすることができた。

オープンイノベーションに向けた取組

- 機械稼働管理システム「KOMTRAX」や鉱山機械管理システム「KOMTRAX Plus」を活用した部品供給やサービス活動を実施。無人ダンプトラック運行システム「AHS」や施工の効率化・自動化を実現する「ICT建機」などの最先端のICTを活用したシステムを導入。

ダントツの進化・発展

- 激しい価格競争から脱却するため、「ダントツ商品」を市場導入し、顧客への付加価値拡大とメーカーの収益向上を実現。更なる付加価値向上を目指し、バリューチェーン全体に着目し、ダントツサービス、ダントツソリューションとダントツを進化・発展。



企業の概要

主要事業	建設・鉱山機械 ユーティリティ（小型機械） 林業機械、産業機械事業
売上高 (2019年)	2,725,200百万円
従業員 (2019年)	59,632人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.3

（※）SVMとは、売上高からSVC（Standard Variable Cost：購買品や社内加工費等の変動費）と販売直接費を差し引いた額

43. 富士フィルムホールディングス株式会社（フォトイメージング・電子映像・ヘルスケア・ドキュメント事業）

2000年以降、主力であった写真フィルムから派生した技術をうまく事業化につなげ、事業構造の転換を進めた。

2008年以降は、コンパクトカメラから付加価値の高い、高級ミラーレスカメラへの転換（それまで1台約2万円であったコンパクトカメラを約13万円で販売。）、インスタントカメラ「チェキ」のヒット等、イメージング分野の収益性を改善。安定的に利益を創出できる経営基盤を構築。

さらに今後成長が期待できる医療システム、バイオCDMOを中心とするヘルスケア関連事業へのリソース集中を進め、2018年度は過去最高益を達成。

付加価値向上に寄与した取組

価値の提供方法の変換

- 若者層を対象として、あえてインスタントカメラ（チェキ）を用いてアナログで写真を残すという価値の提供方法を変換。出荷数は8年間で10倍に。

新ブランドの立上げ

- 「Open Innovation Hub」という施設において、これまで富士フィルムが開発してきた基盤技術等を用いて、ビジネスパートナーが持つアイデアを結びつけ、新たなイノベーションを生み出す。

事業ポートフォリオマネジメントの実施

- グループマリット体制の下、限られたリソースをより成長が見込まれるヘルスケア分野に注力。



企業の概要

主要事業	フォトイメージング・電子映像 ヘルスケア事業 ドキュメント事業
売上高 (2017年)	2,322,163百万円
従業員 (2019年)	72,332人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.5

44. オムロン株式会社（制御機器、ヘルスケア）

ROIC経営を徹底し、事業ポートフォリオを最適化。事業ポートフォリオの最適化の取り組みと各事業における売上総利益率向上の取り組みにより、2011年度から毎年0.5～1ポイントの売上総利益率の向上を実現。

制御機器事業では、積極的な成長投資を実行することで付加価値の高い商品を開発し、フロントの営業力・SE力を強化したことで、売上総利益率を高めた。

AI搭載マシンオートメーションコントローラは、制御機能に独自のAI機能を搭載した業界初の商品であり、その独自の技術開発力が商品の付加価値を高めている。

付加価値向上に寄与した取組

ROIC経営

- ROIC逆ツリー展開
各事業の構造・課題に応じたROICの改善の強化項目とそれらを強化・改善するためのアクションとKPIを設定。
- ポートフォリオマネジメント
各事業がクリアすべき基準として、ROICを10%に設定。ROICが10%以下が2年続くと、事業の撤退を検討するように、成長事業への資源シフトを行っている。

研究機関等との共同開発

- 2018年から新設されたオムロン全社のイノベーションプラットフォームであるイノベーション推進本部で大学や社外研究機関との共同開発を実施。



企業の概要

主要事業	制御機器事業 ヘルスケア事業 電子部品事業
売上高 (2017年)	859,500億円
従業員 (2019年)	35,090人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.5

45. 株式会社ヤクルト本社（飲料・食品）

「予防医学」「健腸長寿」の考えのもと、生きて腸内に到達する乳酸菌シロタ株がおなかの調子を整える保健機能食品「ヤクルト」等の乳製品乳酸菌飲料が主力。保健機能食品として、長年築き上げたブランド力とヤクルトレディ等による販売網が強み。

世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献するという理念のもと、より高機能・高付加価値の乳製品等の開発に継続して注力している。

付加価値向上に寄与した取組

長年築き上げたブランド力と販売体制

- 生きて腸内に到達する乳酸菌シロタ株がおなかの調子を整える保健機能食品「ヤクルト」をはじめとする乳製品は、創業以来、長年築き上げた高品質とブランド力で高い知名度を誇っている。
- 全国に独自の販売組織を持ち、各地域と密着している。
- さらに、国内のみならず、海外にも積極的に進出しており、売上の約4割、利益の約7割を海外が占めている。(2018年度)

高機能・高付加価値商品の開発

- 企業理念に基づき、研究開発に継続して注力している。例えばYakult（ヤクルト）1000は、ヤクルト史上最高菌数・最高密度の乳製品乳酸菌飲料であり、従来の商品よりも高機能・高付加価値。



Yakult1000

企業の概要

主要事業	飲料及び食品製造 販売事業 医薬品製造販売事業
売上高 (2018年度)	407,017百万円
従業員 (2018年度)	27,279人
マークアップ率 (2013～2017 年度)	2.2

46. くら寿司株式会社（回転寿司）

直営の回転寿司店を展開する企業。

食の安心・安全を取り戻すという理念の下、化学調味料・人工甘味料・合成着色料・人工保存料を排除した商品を提供しており、子供連れの家族など健康志向の高い顧客層に人気。

100円皿の寿司を提供する一方で、旬の極みシリーズや、スイーツブランド「KURA ROYAL」などの高付加価値商品の販売もバランスよく行うことで、高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

「安全・安心」な食の提供

- 全ての食材において化学調味料、人工甘味料、合成着色料、人工保存料を一切使用していない。見えないところを大切にする取り組みは、「無添くら寿司」の付加価値を高めている。

高付加価値商品の販売

- 高付加価値商品として、「極み KURA BURGER チーズフィッシュ」と「極み KURA BURGER ビーフ」を販売している。「美味しいハンバーガーを食べたい」という高齢層と、鉄分を豊富にして栄養を気にする女性客等のニーズを満たし、従来のハンバーガー商品より高価格での販売に成功している。(270円→421円)
- 旬の極みシリーズから誕生した高品質とおいしさを追求するスイーツブランド「KURA ROYAL」シリーズを販売している。2020年3月27日からはいちごミルクパフェ（580円税抜）を全国の店舗にて1日20食限定で販売を開始するなど、高付加価値商品の販売を促進しており、高収益な経営を下支えしている。



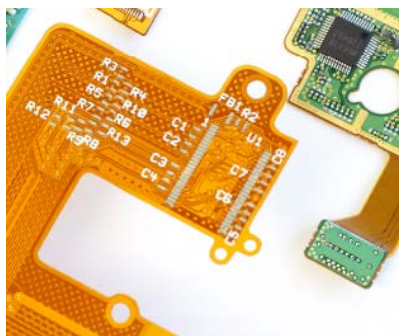
企業の概要

主要事業	飲食事業
売上高 (2019年10月期)	122,530百万円
従業員 (2019年10月期)	1,261人
マークアップ率 (2013～2017年 度平均)	1.3

47. 株式会社ピーバンドットコム（プリント基板販売）

ECによって、プリント基板を国内の産業用機器および民生機器開発メーカー等販売する企業
プリント基板の発注のプロセスをインターネット上で完結させることにより、納期の短縮、低価格化を実現。さらに、ファブレス・少数精鋭経営による効率的な運用を行いコスト削減を実現することで、他社との差別化に成功し高収益な経営を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

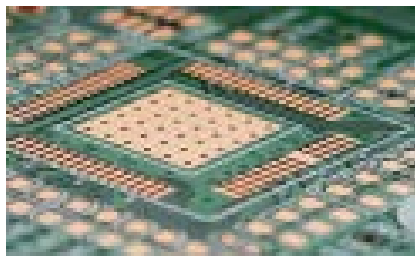


ワンストッププリント基板発注サービス

- 多品種少量生産を行うプリント基板製造会社では、発注から納品までに非常に長い時間がかかっていたほか、基板の価格が高いという問題があったが、すべての工程がネット上で完結するサービスを提供することにより、製造時間の短縮及び低価格化を実現した高付加価値な商品を提供している。

ファブレス・少数精鋭経営

- 自社工場を持たず、約30社ある提携会社に外注している。様々な顧客が発注した基板を最適な会社にとめて発注することによって低価格かつ早い納期を実現している。また、サイトの業務をほぼシステムとして自動化することにより、少数精鋭での収益性の高い経営を実現している。



企業の概要

主要事業	プリント基板販売
売上高 (2019年3月期)	2,107百万円
従業員 (2019年3月期)	23人
マークアップ率 (2013～2017 年度平均)	1.3

非上場企業

1. 株式会社クロスエフェクト（開発支援業および臓器モデル開発業）

世界最速を目指した「Rapid Design Service®」というコンセプトのもとに、ものづくりにおけるデザインから試作までを一貫して手掛け、低コスト・短納期の製品開発を支援している。

臓器モデル開発では、患者データを精密に再現する高い技術力を生かし、顧客ニーズ起点で試作品をゼロから高速で製作することにより高い付加価値を生み出し、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組

Rapid Design Service®

- 「速さが何よりの品質(Speed is High Quality)」と考え、スタートアップのためのコンセプトからデザイン、さらに試作までの工程を一貫して支援している。
- IoTを活用した「スマートマット」は、クライアントのアイデアをいち早く具現化し、製品化することに成功した事例の一つである。

心臓・臓器をリアルに再現可能

- 国立循環器病研究センターとの連携で「心臓レプリカプロジェクト」を始動し、臓器シミュレーションを開発した。
- 精密インクジェットプリンタ技術を応用し、軟質素材で出力される心臓を模したウェットな臓器モデルは、感触、内部構造も含めて非常にリアルな仕上がりである。



企業の概要

主要事業	開発支援業 臓器モデル開発業
売上高 (2018年度)	485百万円
従業員 (2018年度)	35人

2. 東成エレクトロビーム株式会社（特殊金属溶接業）

電子ビームやレーザーを用いた特殊溶接技術を提供する受託加工会社である。

異種金属の溶接には、蓄積されたノウハウに基づく最適な加工条件設定が必要となる。世界最高速を競うレースや航空・宇宙機器などの製造で不可欠な技術である一方で、同社の技術力は世界トップレベルであることが高い営業利益率につながっている。

付加価値向上に寄与した取組

高い技術力を活かした研究開発支援のための受託加工と機器メーカーとしての挑戦

- 自社の技術を結集して開発したレーザークリーニング装置「ELASER®」は、サびついた金属の汚れを一瞬で綺麗にすることができる。2014年に販売を開始し、2017年には改良品の販売を開始した。
- 長年にわたって蓄積した豊富な技術的ノウハウと最新設備により、様々な加工ニーズへの対応を可能にしている。
- 最適なレーザー加工機、加工システムの導入支援、導入後の技術指導、アフターサービスにも対応しており、きめ細やかなカスタマーサポートを実施している。



企業の概要

主要事業	特殊金属溶接業
売上高 (2018年度)	約1,160百万円
従業員 (2018年度)	58人

3. WILLER TRAINS 株式会社（鉄道運行業）

「京都丹後鉄道」の名称で列車の運行や乗車券の販売等の事業を行っている鉄道事業者である。通常の鉄道運営に加え、観光列車の運行も手掛けている。

若手社員が中心となり、斬新で魅力的な車内サービスを提案・実現することで、観光列車に高い付加価値を生み出している。複数の料金プランを用意し、顧客のニーズに幅広く対応することにより、高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



ハイクオリティな車内サービスの提供

- 充実したガイドサービスや車内販売を行うことで、列車に乗ることが「移動手段」でなく「旅の目的」となるようなプランを提供している。
- 車内の食事付きコースでは、地元を代表する旅館や料亭と共同開発したメニューを提供。質の高さからリピーターも多い。



地元雇用の若手社員が中心となった企画・運営

- 観光列車は地元で雇用した若手が主力となって運営している。地元貢献を第一に考え、地元とのつながりを大切に、斬新で楽しいサービスを提案している。
- 関連会社によるマーケティングデータの分析やMaaSアプリの提供等、IT技術を積極的に企画に反映している。



顧客ニーズに対応した複数の料金設定

- 丹後あおまつ号・丹後あかまつ号・丹後くろまつ号の3つの観光列車プランを用意。顧客ニーズに幅広く対応している。

企業の概要

主要事業	第二種鉄道事業
売上高 (2018年度)	1,045百万円
従業員 (2018年度)	210人

4. 太洋塗料株式会社（塗料製造業）

塗布して剥がせる塗料「マスキングカラー」を製造・販売する塗料メーカーである。

デザイナーとの連携や女性技術者の活躍により一般消費者向けにも商品を展開し、ユーザーの使い方に沿った改良により、製品の付加価値を向上させ、高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



法人向け製品を一般消費者向けに展開

- 当初は工業用の水系可剥性塗料を法人向けに販売していたが、「マスキングカラー」として一般消費者向けに展開。
- デザイナー小関氏との連携により、カラーバリエーションの用意、扱いやすい容器の開発や分かりやすい名称の採用が進み、ヒット商品となった。
- 塗料の開発には女性技術者の神山氏も活躍。描きやすく剥がしやすいという特性に加え、塗料をたれにくくするなどの工夫を重ねた。
- 画期的な製品コンセプトが評価され、グッドデザイン賞やドイツのIF賞などを受賞している。

利用者の使い方に沿った改良

- 利用者が見つけた使い方に沿った改良を行っている。
- 乳がんの部分切除時のマーキングに活用している医師もいる。従来では、患部への超音波照射と色素の注射を複数回繰り返す必要があったが、「マスキングカラー」ならマーキングを一度で終えることができる。

企業の概要

主要事業	塗料製造業
売上高 (2018年度)	360百万円
従業員 (2018年度)	18人

5. 株式会社エンジニア（工具製造業）

革新的な機能とデザインを有する製品を開発・製造する工具メーカーである。

高機能、高品質な工具を独自の設計で開発し、さらにMPDP戦略という2代目社長独自の戦略により、高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組

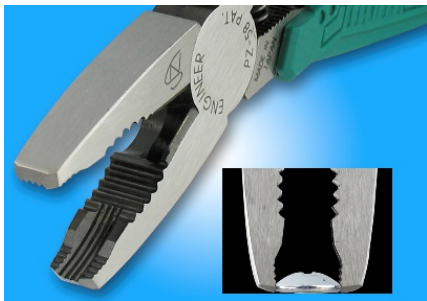


現場のニーズに応えた製品開発

- 「潰れてドライバーで回せなくなったネジを外したい」との要望から、ネジの頭を掴んで回せるよう保持力を高める独自設計を施した製品「ネジザウルス」をはじめとして、現場のニーズに応えた製品を数多く開発している。
- 工作室で自由なアイデアを出し合い、その場で試作もする「フライデーラボ」等の取り組みにより、工具の困りごとの解決策を多角的に考え抜く組織風土が開発を支えている。

社長独自の製品開発戦略

- 「MPDP戦略」と呼ばれる社長独自の戦略により、多数のヒット商品が生み出されている。
- 同戦略は、現場のニッチなニーズを徹底して探るM（マーケティング）、社員の5割が特許に関する国家資格を有するP（パテント）、一般ユーザーが工具を利用するきっかけになるD（デザイン）、映像や実演販売を徹底して客の注意を引くP（プロモーション）の4点から構築されている。



企業の概要

主要事業	工具製造業
売上高 (2018年度)	1,500百万円
従業員 (2018年度)	40人

6. 和田メリヤス株式会社（衣類品製造業）

世界的に見ても希少である、吊り編み機で編んだ生地を用いている衣類メーカーである。

自社で開発した高品質な生地を用いて衣類を製造し、その衣類を自社ファクトリーブランドを通じて展開することで自社のブランド価値を高め、高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



吊り編み機を用いた高品質な生地の生産

- 同社では、世界的にも希少な吊り編み機を用いて生地を生産している。生地の品質はとて高く、国内の有名ブランドからの受注が殺到している。
- 特注の糸で、余計なテンションを掛けずに生地を編むことで、伸縮性が高く、ふっくらとした生地とした。また、洗濯を重ねても風合いが失われにくく、丈夫で長持ちする。
- さらに、吊り編み機に改良を加え開発した新たな生地「両面パイル」は、南極越冬隊の下着にも採用されている。



自社ブランド「Switzul」の設立

- 独自の生地を活かした衣類を自社展開したいという考えから、ファクトリーブランド「Switzul」を設立し、自社オンラインストアにて販売を行っている。
- 製品開発や事業展開には、「IID世田谷ものづくり学校」出店で得た直接販売の経験が活かされている。

企業の概要

主要事業	衣類品製造業
売上高 (2018年度)	80百万円
従業員 (2018年度)	8人

7. 有限会社中村印刷所（印刷業）

どのページも180度水平に開くことができる「水平開きノート」を製造している会社である。SNS上の拡散が大きな反響を呼び、他の事業者との共同研究にもつながっている。

糊の開発とノートを貼り合わせる高度な技術により、使い勝手に優れた付加価値の高いノートを開発したことが営業利益率の向上につながっている。

付加価値向上に寄与した取組



使い勝手の良さ

- 「水平開きノート」は、ノートを180度水平に開くことができるため、中央を跨いでも図表を描くことができ、使い勝手に優れている。2014年に特許を取得している。

高度な技術

- 0.1ミリ厚（お札の薄さ）の紙を二つ折りにして貼り合わせる無線綴じの手法で製造するが、厳密な張り合わせが要求される。接着剤が強すぎるとノートが開かず、弱すぎてもバラバラになる。
- 糊の開発、貼り合わせ技術の開発に2年半を要した。

SNSによる認知度の向上

- SNSでの拡散が大きな反響を呼んだ。他の事業者との共同研究にもつながっている。

企業の概要

主要事業	印刷業
売上高 (2019年10月)	35.65百万円
従業員 (2019年10月)	5人

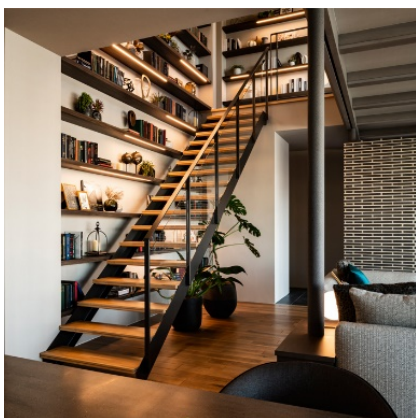


8. カツデンアーキテック株式会社（住宅関連金属製品製造業）

モダンで開放感あふれる美しいデザインの階段製品を中心として、様々な住宅関連の金属製品を展開するメーカーである。

住宅用階段の用途に耐え得るほどスチールを繊細に加工できる、同社独自の高い技術力に加え、選択肢やオプションを豊富に用意することで高い付加価値を生み出し、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



細部までこだわったデザイン

- 高い強度や耐久性を保ちながら、10分の1ミリ単位で凹凸が出ないように面取りすることで、スチールとは思えない曲線主体の階段を実現した。
- 施工を容易にしながら、住宅用階段の用途に耐え得る構造設計と、スチールを繊細に加工する技術はカツデンアーキテック独自のものである。
- モダンで開放感のあるデザインは顧客からも高く評価されている。



豊富な選択肢とオプション

- 様々な間取りに対応する住宅用階段「ObjeA」を中心とした階段製品のシリーズでは、ささら桁、手すり、段板、階段の形状、カラーを選択できるほか、複数のオプションを用意している。

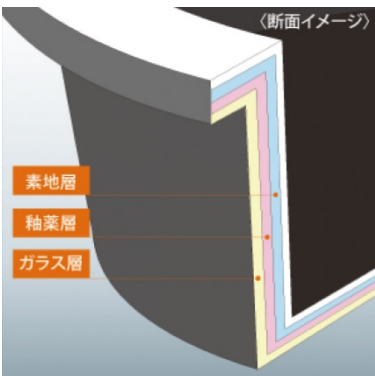
企業の概要

主要事業	住宅関連 金属製品製造業
売上高 (2018年度)	2,090百万円
従業員 (2018年度)	130人

9. 有限会社一山製陶所（陶器製造業）

煮炊きだけでなく無水調理も可能にする陶器製調理鍋「セラ・キュート」を製造するメーカーである。密閉性の向上や耐熱セラミックでは難しいガラスコーティングの実現を通じ、品質や使いやすさに優れた高付加価値製品を生み出すことで、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



独自構造で素材の欠点を解決する

- 陶器製鍋は、遠赤外線効果により食事が美味しく仕上がる特長がある。
- しかし、陶器はひずみやゆがみが生じるため密閉性が低い。そこでタジン鍋の調理性能をヒントに独自の密閉型構造を考案し、食材の旨味成分を逃さない調理を実現した。
- 密閉構造によって加圧／減圧調理も可能となり、食材への味のしみこみが速くなった。2013年には無水調理可能な陶器製鍋「セラ・キュート」の販売が開始されている。

製品のさらなる改善

- 上記以外にも、フタの裏に凹凸構造を持たせることで蒸気を逃さず、水分を鍋に戻す工夫が施されている。また、耐熱セラミックでは難しいとされていたガラスコーティングを実現した。一般の耐熱陶器より臭いがつきにくく、また汚れも落としやすくなっている。
- 2014年にはグッドデザイン賞を受賞。2020年2月現在、3か月待ちの状態になるほどの人気を集めている。

企業の概要

主要事業	陶器製造業
売上高 (2018年度)	(非公開)
従業員 (2018年度)	15人

10. 株式会社リゲッタ（靴製造業）

独自のブランド「Re:getA」（リゲッタ）をはじめとして、多様な製品を開発する靴メーカーである。下駄の履きやすい構造と欧州の洗練されたデザインを取り入れ、地域の靴職人の熟練技術を活かして機能性とデザイン性を兼ね備えた高い付加価値の製品を開発しながら、コピー品対策として新製品を高頻度で投入したことが、高い営業利益率の実現につながっている。

付加価値向上に寄与した取組



機能性とデザイン性の両立

- 「Re:getA（リゲッタ）」は、下駄の履きやすい構造と欧州の洗練されたデザインを兼ね備えており、オシャレで歩きやすい設計になっている。
- 土踏まずや足の側面と靴の間に隙ができないようインソールを工夫することで、体重がかかる面積を均等化し、足の負担を軽減した。また、つま先部分を反り返る構造にし、かかとからつま先へスムーズに体重移動できるようにデザインするなど、足に優しいつくりになっている。

多様な新製品を高頻度で展開

- サンドルはすぐに安価なコピー品が出回るため、夏に需要が集中するサンダルに加え、通年生産できるパンプス、ローファーなど冬にも売れるブランド製品を開発した。また、手塚治虫作品とのコラボも行うなど、多様な製品を展開。製造では大阪市生野区の靴職人の熟練技術が活かされている。



企業の概要

主要事業	靴製造業
売上高 (2018年度)	1,680百万円
従業員 (2018年度)	94人

11. シロカ株式会社（家電企画開発卸）

自社ブランド製品の企画開発卸を行う企業。

伊賀焼土鍋を内釜に使用した高級炊飯器「かまどさん電気」の販売に成功。

SNS等に寄せられる消費者の声を商品企画に取り込み、ネットやリアル店舗と連携した独自のマーケティングを展開するなどして、消費者に支持されている。

付加価値向上に寄与した取組



伊賀焼土鍋を内釜に使用した炊飯器の開発

- 炊飯専用土鍋の「かまどさん」を製造している伊賀焼窯元「長谷園」と共同で、従来には無かった本物の土鍋炊きがスイッチ一つでできる電気炊飯器を開発。
- 市場の炊飯器は3万円以内が主流であるが、本製品は高級炊飯器「かまどさん電気」として2018年3月に59,800円で発売開始。

コンセプトの転換

- 従来は、大手メーカーと比較して5～8割の値段で家電製品を販売するメーカーであったが、「ていねいに、うつくしく、こだわって」というコンセプトに転換することで、付加価値をより意識した製品づくりを行っている。生活者視点で国内外の製品・市場動向並びにSNS等に寄せられる消費者の声を注視し、販売ではWEB、モバイル、TV、ラジオ、カタログ、リアルの販売店と戦略的に連携したメディアミックス・マーケティングを展開することで、高付加価値な製品を効率的に開発・販売する体制を整えている。



企業の概要

主要事業	自社ブランド製品企画開発卸 PB製品企画開発卸 輸入総代理店業務 (※取扱品目：家電・寝具・ 雑貨・食品etc.)
売上高 (2019年3月期)	(非公開)
従業員 (HP取得日)	88人

12. 株式会社須藤物産（農産物 生産・販売・加工）

高品質で栄養価・機能性の高い農産物を生産、販売、加工を行う企業。

不安定経営からの脱却を図り、温室ハウスで生育する高度化・高糖度のトマトを開発。AIとIoTを駆使した最先端の環境制御管理システムによって、品質の安定化と高品質化、生産性向上を実現することで開発当初と比較して売上を10倍以上に成長させた。

付加価値向上に寄与した取組



高付加価値なトマト

- 一般的なフルーツトマトの糖度は8度と言われているが、最高糖度20度という高付加価値商品を高価格で展開。さらに栄養機能性にも優れリコピン、グルタミン酸、ビタミンC・E、β-カロチンなどが豊富なトマトを開発することで、高糖度を売りとする他業者との差別化を実現している。開発開始当初、2千万円程度であった売上は、現在2億円近くに伸長している。

最先端の環境制御管理システム

- 露地栽培のトマトは収穫期に値崩れが起こるという課題があったため、年間を通じた売上の安定化を図るべく、温室ハウスで生育できる高付加価値なトマトを開発した。これまでに蓄積した、温度・湿度・日射等の膨大なデータをもとに、AIとIoTを駆使した最先端の環境制御管理システムを構築することで、品質の安定化と高品質化、生産性向上を実現している。



企業の概要

主要事業	農産物生産・販売・加工
売上高 (2019年3月期)	(非公開)
従業員 (2019年3月期)	(非公開)

13. 有限会社ゑびや/株式会社EBILAB

ゑびやは創業以来100年以上、伊勢神宮の周辺で飲食・小売店を営業している企業。

ゑびやと同グループのEBILABでは、ゑびやを実証の場とし、AIとBIの2軸に重点を置いたクラウド型店舗経営支援ツールを開発。ゑびやではこのプラットフォームを活用し、来客予測やマーケティング効果測定の精度を高めることで、商品・サービスの高付加価値化と売上増を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



先端IT/データの積極活用

- 宿泊予測データ等のオープンデータと、ぐるなびのアクセスログ等の自社保有のデータを活用し、来客数を予測するアルゴリズムを開発。的中率95%以上の予測精度を実現し、食材の仕入れや人員配置の効率化等によるコスト削減につなげている。

データに基づく商品開発

- 上記データや来店データ、顧客属性、注文傾向等のデータを活用して、顧客に選ばれる新商品や新セットメニューの開発に活用している。例えば、売れ筋商品に対し、データで導き出した仮説を基に商品を改良し、データに基づいたプロモーションを行うことで、高付加価値化・高価格化を実現している。このような取り組みにより、サービスの導入前後で売上5倍、利益率10倍、平均給与+5万アップを実現した。



企業の概要

主要事業	飲食サービス・小売店
売上高 (2019年7月期)	467百万円
従業員 (2019年度)	約50人

14. 山梨銘醸株式会社（日本酒 製造・販売）

主に、日本酒の製造・販売を行う企業。食品の製造・販売や飲食店の経営も行う。

日本酒市場が伸び悩む中、アルコール飲料業界において炭酸ガス飲料が6割以上を占めていることに着目し、炭酸ガスを含む日本酒の販売を開始したところ、高付加価値商品として人気に。現在では同社の日本酒の売上の25%を占め、全社の売り上げは10年前の2倍以上になった。

付加価値向上に寄与した取組



新規性・独自性の高い商品開発

- 高級ワインなどでも行われる「瓶内二次発酵」製法に特化した飲みやすいスパークリング日本酒を開発。当初は1本1,800円程度の商品を販売していたが、徐々に高価格帯の商品も販売し、シリーズ第四弾では2万5千円程度のボトルも販売している。
- 同社のスパークリング日本酒の販売数量は、2015年比で約5倍に成長している。スパークリング日本酒をきっかけとして七賢ブランドを認知したと思われる顧客が、通常の日本酒も購入する効果も出ていると思われる。

日本国内にとどまらない販路

- 通常の日本酒と同様に、常温での保管を可能にすることで販路を広げやすくしている。
- 海外に対しても、Shichiken Sparkling Sake の名で高付加価値商品として認知されている。



企業の概要

主要事業	日本酒の製造・販売 食品の製造・販売 飲食店の経営
売上高 (2019年3月期)	742百万円
従業員 (HP取得日)	30人

15. 株式会社トライフ（口腔ケア用品製造業）

飲み込んでも安心な口腔ケア用品を開発・製造しているメーカーである。

九州大学を中心とした産学連携を通じて高機能な原料を開発し、高付加価値製品を生み出すことで、高い営業利益率を実現した。今後は海外展開を計画している。

付加価値向上に寄与した取組



安心して利用できる口腔ケア製品の開発

- 末期がんの父の介護現場から気づきを得て、飲み込んでも安心な天然抗菌剤の開発に着手した。
- 2012年には九州大学、鹿児島大学、国立長寿医療研究センターとの産学連携により、グラム陽性菌だけではなく、グラム陰性菌にも対応する「ネオナisin」を開発した。
- この「ネオナisin」を使用し、飲み込んでも安心な口腔ケア用品「オーラルピース クリーン&モイスチュア」（80g, 1320円）を開発した。水が使えない災害時にも使用することができる。

さらなる商品展開に向けたアクション

- 2017年には九州大学との産学連携により、口腔カンジダ症を引き起こす真菌にも作用する「ネオナisin-e」を開発した。この発明により、口腔内のほぼ全ての感染原因菌に対応できるようになった。
- ペット用製品「オーラルピース フォー ペット」の販売を開始した。今後は海外展開を計画している。

企業の概要

主要事業	口腔ケア用品製造業
売上高 (2018年度)	非公開
従業員 (2018年度)	2人

16. 淡路麺業株式会社（製麺業）

麺一筋、1909年創業のノウハウを活かして生パスタの製造・販売を行う食品メーカーである。

麺の形状や種類に合わせて原料の配合比率を細かく変えるという、生パスタに対する強いこだわりに加え、販売に留まらず繁盛店づくりのための支援サービスも提供し、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



生パスタに対する強いこだわり

- 元々はうどんを製造・販売していたが、5代目社長の出雲氏が「他の麺は生なのにパスタはなぜ乾麺なのか？」という疑問を抱き、2007年より生パスタの製造を始めた。
- 同社の生パスタは、ミリグラム単位で分量を調整し、約500種類の試作を重ねた末に完成した。原料（デュラム小麦、小麦粉、卵、塩、水）の配合比率を変え、好みやソースとの相性に合わせた様々な種類の生パスタを製造。



販売だけに留まらず飲食店支援もトータルで提供

- 美味しく食べてもらうまでをサービスと捉え、飲食店とともに日本のパスタ文化に革命を起こす意気込みで飲食店への支援サービスをトータルで提供。
- 「食べた人を感動させる」という思いのもと、パスタの改良を続けるだけでなく、継続した繁盛店づくりのため、調理講習会やレシピ提供、集客支援など「繁盛トータルサポート」として提供。現在は1日約3万食を製造し、全国約3,000軒の飲食店で提供されている。

企業の概要

主要事業	製麺業
売上高 (2018年度)	820百万円
従業員 (2018年度)	70人

17. 有限会社宇賀神溶接工業所（板金溶接加工業・ハンドバイク製造業）

従来から板金溶接加工を請け負ってきたが、事業を引き継いだ2代目社長は価格競争を避ける目的で新たな市場を開拓し、高機能でスタイリッシュなハンドバイクの製造を開始した。

使いやすさと乗り心地を追求した素材選定や設計に加え、オプションパーツの取り付け、成長に合わせたフレーム更新、スタイリッシュなデザインにより付加価値を高め、高い営業利益率を実現した。

付加価値向上に寄与した取組



高機能で長く使えるハンドバイク

- ステンレスを使用した丈夫さ、長時間乗っても疲れない座席設計、さらに電動アシスト機能により、足に障がいを持つ人や高齢者でも使用可能である。
- 顧客のライフスタイルや障がいの度合いに合わせてオプションパーツの取り付けが可能である。オプションパーツがない場合はオリジナルパーツの製作を承っている。
- 通常は成長に合わせてその都度自転車を買換える必要があるが、同社のハンドバイクはフレームを再溶接・再研磨することで、成長の度合いに応じて常に最適なフレームサイズに調整することができる。

スタイリッシュなデザイン

- 街で乗っても格好いいと思われるスタイリッシュなデザインを実現し、2011年度にはグッドデザイン賞を受賞した。

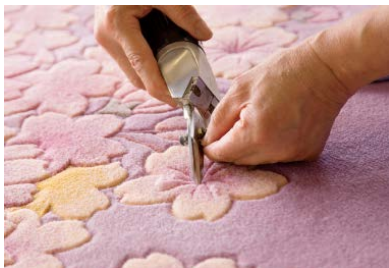
企業の概要

主要事業	板金溶接加工業 および ハンドバイク製造業
売上高 (2018年度)	非公開
従業員 (2018年度)	4人

18. オリエンタルカーペット株式会社（絨毯製造業）

糸作りから染め、織りまでを職人の手で一貫して生産する、日本で唯一の絨毯メーカーである。
素材から製法までこだわった高品質の絨毯に加え、著名なデザイナーとのコラボレーションを通じて デザイン力に磨きをかけることで、高付加価値を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



素材から製法までこだわった高品質な絨毯

- 原料の羊毛を剛直性・弾性・柔軟性に応じて分類し、製品に合わせてブレンドした上で利用している。
- 全工程を職人が担い、自社で一貫生産することで高品質な絨毯を生産。特に織りに関しては高い技術を有する女性チームが手掛けている。
- オーダーメイド品に関しては、手織り絨毯に準ずる最高基準の60,000粒を採用することで、他に類を見ない心地よい踏み心地としっとりとした輝きを実現している。

多様なデザイン性

- 多くの花が描かれたものから、自然が作り出す空を表現したものまで、様々なデザインの絨毯を販売している。
- フェラーリのデザインを手がけた奥山清行氏をはじめとした著名なデザイナーとのコラボレーション商品も多数販売している。

企業の概要

主要事業	絨毯製造業
売上高 (2018年度)	600百万円
従業員 (2018年度)	58人

19. 有限会社今野製作所（自転車製造業）

性能を追求した自転車を製作するビルダーである。同社製品は完成車で60～70万円の価格帯になるが、数ヶ月待ちの人気を誇り 国際的に高い評価を受けている。

振動吸収性や耐久性に優れた素材「クロモリ」に特化し、世界中から取り寄せた材料や部品で熟練の職人によるオーダーメイド生産によって、付加価値を高め、高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



優れた素材を用いたオーダーメイド製作

- 炭素鋼（鉄）にクロムとモリブデンを加えたクロムモリブデン鋼「クロモリ」を採用している。同素材は振動吸収性や耐久性に優れ、個別生産にも適している。
- 世界中からスチールチューブの銘品を取り寄せており、顧客1人1人に合わせてオーダーメイドで製作している。
- 特殊な形状の機器の場合は、必要な仕様を顧客と一緒に決め、特注品を製作している。

海外からの高い評価

- 世界最大のハンドメイド自転車展であるNAHBS（North American Handmade Bicycle Show）に毎年出品し、2012年には国際的に権威のある賞「The Best of Show」を獲得している。



企業の概要

主要事業	自転車製造業
売上高 (2018年度)	約100百万円
従業員 (2018年度)	10人

20. 株式会社 諏訪田製作所（日用品製造業）

ニッパー型爪切りを製造しているメーカーである。世界一の切れ味と使いやすさを実現するために、加工が難しいステンレス刃物鋼を、熟練の職人が一つずつ手作業で加工しており、ネイルサロンや医療従事者などのプロに愛用されている。

職人にとって働きやすい環境を整えるため、それぞれの仕事ぶりを数値化する評価制度を導入するとともに、工場をリノベーションしてオープンファクトリーとして無料公開している。一連の取り組みにより職場環境が一新され、ブランディングにつながったことで、さらに高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



徹底した切れ味へのこだわり

- 商品開発・材料選定・仕上げまでの全工程を熟練職人が手掛け、世界一の切れ味を誇る製品としてプロに愛用されている。
- 価格は高価だが、その品質の高さと手厚いメンテナンスで長く使えることから、贈答品などで人気を博している。
- 職人が1点ずつ鏡のように磨き抜きぬいた「SUWADAつめ切りミラー」は、2015年に経済産業省認定プロジェクト The Wonder 500に選定された。



職人のための職場環境と評価制度の整備

- 職人が働きやすいよう工場をリノベーションするとともに、オープンファクトリーを進めることで職場環境を一新した。
- 細分化した工程ごとに単価を設定し、従業員それぞれの仕事ぶりを数値化する評価制度を導入した。



企業の概要

主要事業	日用品の製造・販売
売上高 (2018年度)	約500百万円
従業員 (2018年度)	50人

21. 株式会社 沖縄長生薬草本社（製造業：健康食品）

ウコン製品を主力として、自社農場での栽培から加工、品種改良までを手掛ける健康食品製造メーカーである。自社で薬草を栽培し、トレーサビリティにもこだわっている。

こうした商品の安全性・品質管理に加え、大学と連携した商品開発・品種改良により、豊富な種類の高付加価値商品を製造し、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



徹底した安全性・品質管理

- 自社管理の農場で、ウコンをはじめとした薬草を無農薬で栽培している。
- 材料の薬草のトレーサビリティにこだわり、製品の安全性の見える化に注力している。同社の安全管理システムは農場を含めてISO22000の認証を取得している。

産学連携による新製品の開発

- 春ウコン、紫ウコン、白ウコンに加え、長年の研究により開発した新品種のウコン「沖縄皇金」を用いた製品を販売している。
- 科学的な効能を立証するため、琉球大学等の研究機関と共同で健康食品の開発を行っている。
- 2014年には、自社農場で黒人参の栽培に成功。黒人参を使用した健康食品の販売も行っている。



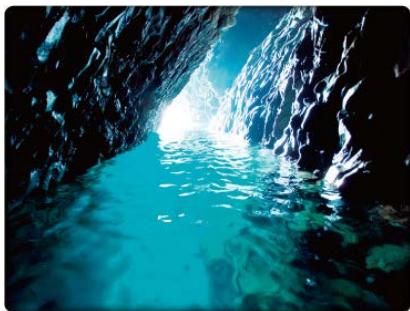
企業の概要

主要事業	健康食品の製造・販売
売上高 (2018年度)	425百万円
従業員 (2018年度)	46人

22. 株式会社と屋（うまし宿 とと屋）（宿泊業）

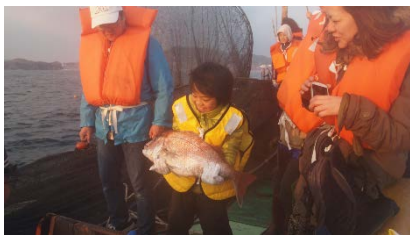
従来の宿泊サービスに加え、地域資源を活かした様々なプログラムを提供している宿泊施設である。日本版「青の洞窟」の発見を足掛かりに、間人の四季を活かしたツアー等、地域も参加する仕組みを開発して、人の交流により観光客の満足度を向上させ、高い営業利益率を実現している。

付加価値向上に寄与した取組



「青の洞窟」の観光資源化

- イタリアの「青の洞窟」に匹敵する日本版「青の洞窟」の発見をきっかけに、女将の池田氏が中心となり、地域の様々な業種の人々を巻き込みながら、様々な観光プロジェクトを推進している。
- 高級ブランド蟹である「間人（たいざ）蟹」を提供する従来の宿泊サービスに加え、日本版「青の洞窟」を巡るオプションツアー（2名で1万円）が開発された。



地域資源を活かした総合観光マネジメントを実践

- 職人から漁師まで、伝統技法や生活文化等の各分野に精通した地域の方を「丹後マイスター」として観光ガイド兼体験インストラクターに起用し、観光客との心の交流を大切にしながら地域経済の活性化を目指す「丹後マイスターツーリズム」を開発し、実践。
- 「京丹後龍宮プロジェクト」を立ち上げ、修学・研修機会を提供する旅育プランや丹後ちりめんのオーダーYシャツ等、色々な形で地域観光のマネジメント機能を担っている。



企業の概要

主要事業	宿泊業
売上高 (2018年度)	(非公開)
従業員 (2018年度)	(非公開)

23. 有限会社シオン（金属加工業）

航空機部品や機械部品及び難加工性金属を用いた自社製品を製造している金属加工メーカー。共に考え技術を伝え合う職場環境と創造性を損なわないようにと立ち上げた自社ブランドでの技術実践により社員の技術力が磨かれ、部品加工でも自社商品でも価値ある製品を提供している。

付加価値向上に寄与した取組



モノづくりの面白さを尊重した技術の継承と研鑽

- 航空機部品を製造しており、チタンやタングステン等の難加工性金属を加工する高い技術力を有している。
- モノづくりの面白さを大切にし、仕事をするのが楽しい会社にしたいという思いをもとに、高度な加工技術を7人の社員同士で伝え合い、一緒に考えながら仕事に当たる姿勢が技術力の研鑽に繋がり、その技術力が製品づくりに反映されている。

自社ブランド製品で社員の創造性を発揮

- 航空機部品製造で培った技術力を活かし、社員が創造性を発揮できる機会を作りたいと考え、自社ブランド「NEIGHBOR & CRAFTSMAN」を設立。自社商品で時間をかけてこだわった仕上がり感、部品加工の仕事にも活かされている。
- 全日本製造業コマ大戦で200社以上の企業の頂点に立った技術を活かした、約15分間回るコマ「still」のほか、密閉キャニスター、花瓶、お香立てなどの製品を販売している。
- 銀座・代官山蔦屋書店の文具コーナーでの販売や青山・渋谷で開催される「ててて見本市」での出展も実施している。

企業の概要

主要事業	金属加工業
売上高 (2019年9月期)	85百万円
従業員 (2019年9月期)	7人

24. 株式会社ワタオカ（金属加工業）

刀鍛冶の刃物作りを基に、創業120年以上の歳月で培われた高い技術を有するやすりメーカーである。切削面のクオリティと「快い切れ味」への追求を大切にしている。

こうした高い技術力を基に、用途に応じた様々な製品を展開することで高い付加価値を生み出し、営業利益率を高めている。

付加価値向上に寄与した取組



高品質なやすりの製造

- 目立用刃物の刃先維持に努め、厚みの異なる素材や0.1mm幅のエッジ部分への目立など、繊細なニーズに対応している。
- B to Cで培ったユーザーの声を聴く事で適切なやすりを提案し、顧客の生産性向上に貢献する事を第一義をしている。



用途に合わせて様々なやすりを開発

- 猫用、爪用、模型用、工業用など、用途に合わせた様々な製品を開発している。
- 主力製品の「ねこじゃすり」は、猫の舌のような細かなやすり面が猫に気持ちよさを与えるとの特徴を持つ樹脂製の独自製品である。2018年度のグッドデザイン賞を受賞し、複数のメディアに取り上げられるなど好評を博した。

企業の概要

主要事業	金属加工業
売上高 (2018年度)	160百万円
従業員 (2018年度)	9人



株式会社三菱総合研究所