

●ロカベンで自社の強みを再認識 新たなビジネスモデルの再構築へ

企業情報

- 商号 株式会社 サン・リット企画
- 住所 〒460-0012 名古屋市中区千代田1-1-25 第一中川ビル4F
- 業種 雑貨OEM/ODM・オリジナルノベルティ
- 従業員数 9人
- 資本金 3百万円
- 売上高 31,400万円(令和3年12月期)
- 代表者名 代表取締役 岡田 利哉
- URL <https://www.sun-lit.co.jp/>

支援機関情報

- 名称 名古屋商工会議所
- 住所 〒460-8422 愛知県名古屋市中区栄2-10-19
- 代表者名 会頭 嶋尾 正
- 職員数 150人(経営指導員69名、一般職員68名・補助員13名)
- 支援者 中小企業部 経営指導員 内田欣也
- URL <https://www.nagoya-cci.or.jp/index.html>
- 企業との関係 会員企業

支援前

事業内容

小規模なファブレス企業である。主に**販促用のノベルティグッズ**や**相手先のプライベートブランド**を企画して、主に中国にある協力会社で生産して、納品をしている。取引先は国内の大手から中小までの小売業、サービス業など1000近くの取引先へ3500アイテムを提供している。



問題点・課題

- ・ここ10年、円高から円安による**コスト増加(為替コスト)**
- ・中国での**生産コストが増大(人件費の増大)**
- ・**ノベルティ市場の減少**(ネット社会の進展により)
- ・ノベルティ分野の**利益率低下(納入単価の減少)**
- ・OEM/ODM市場の**競争激化**

↓ 売上、利益率減少による業績低迷へ

ビジネスモデル変革 (ノベルティ分野からOEM/ODMによるPB提供および自社ブランドによる顧客への直接販売へシフト) が必要



対話の視点

・現状の業務の流れを**ロカベンにより見える化**して、自社の強みや弱みを棚卸する。これにより、強みの再認識、新たな強みの発見および課題の整理を行い、新市場・新分野への進出が図れるような対話の視点で、社長、デザイナー、経営指導員が話し合いながら作成した。(2019年度～)

対話結果

明らかになったこと

経営の強み

- ・OEM/ODM生産により培った高い**企画力・提案力が豊富**。
- ・幅広い業種、業態の**高品質ニーズに対応できる中国の生産拠点**がある。
- ・他社にない**担当デザイナーによるワンストップ**で対応であること(企画から納品まで一括対応)

経営の課題

- ・現状のノベルティ比率が高い受注構造では、今後も競争激化により、売上、利益率の減少が予想され、自社ブランドの開発による、新市場、取引先開拓および売上・利益率の増加を図る必要が急務であること。
- ・業務の流れを見直し、システム化(IT化)による生産性向上および、ノウハウの共有化を図ること。

対応策

(自社ブランドによる新市場開拓)

- ①ノウハウを利用した**自社ブランド(介護、健康ニーズ商品)**を開発して、新規市場・新分野へ参入する。
- ②他社との**連携による共同開発**

(業務の効率化、ノウハウ共有化)

- ③業務の効率化のためのIT化、システム化の推進。
- ④人材の確保と育成

(事業ビジョン、安定した収益構造の実現)

- ⑤事業ビジョンの作成(**経営デザインシート**)
- ⑥**お金のブロックパズル**による**収益構造**の見える化と5年間の損益キャッシュフロー計画の作成

対応策の実施

ノウハウを利用した自社ブランドの開発

①MAOMAブランドとしての【だるまニャン】開発(2020年～)
介護市場への進出のため、表情豊かな日常生活を取り戻すことが出来ることをコンセプトにMAOMAブランドとして、だるまニャンを日本認知症学会認定専門医からの協力を得て企画開発。



②GUIN®-NECK-(グインネック)開発(2021年～)
筋肉と骨の専門家と開発した「GUIN®-NECK-(グインネック)」は、寝転ぶだけで首をやさしく包んでぐいーんと牽引し、頸椎を理想的なアーチに導くネックピロー(首枕)です。ハニカムGELと伸縮生地が一体化した新素材を使用しており、体になめらかにフィット。お休み前やテレワークの休憩中に使えば、たった1分でもすっきり！する商品



業務の効率化(IT化)

③デザイナーのテレワークの推進(2020年1月～)
担当デザイナーによるワンストップ対応(企画から納品まで一括対応)という他社では無い仕組みを導入していたため、テレワーク化による業務上の影響が無く、コロナ渦でも受注増に繋がっている。

今後の事業ビジョンの作成

④経営デザインシートの作成(2019年)
バックキャストであるべき事業のビジネスモデルを考えて、フォワードキャストで現状からの移行戦略を考えて、経営デザインシートを作成。
⑤5年間の損益キャッシュフロー計画の作成(2020年～)
お金のブロックパズルを使って収益構造の見える化を図り、5年間の損益キャッシュフロー計画の作成および、収益構造とキャッシュフローの今後を計画する。

対応実施後

効果

(社内での効果)

- ・自社の強み、問題点、課題の把握が経営者、従業員とも見える化、共有化が出来た。
- ・経営デザインシートによりビジョン実現のために、必要な提供価値、仕組み、資源が明確になり実効性のあるソリューションに繋がった。
- ・収益構造を把握したキャッシュフロー経営の実現(プライベートブランドの効果)
 - ・介護施設(特養/有料老人ホーム/サ高住)などへの直販
 - ・介護用品卸 業界大手との取引
 - ・カタログ及びネット通販会社卸経由の販売
 - ・大手GMS(総合スーパー)など実店舗での販売
 - ・Makuakeを利用したプライベートブランド開発などにより、売上、利益率の向上につながった。



経営者/支援者の声

(経営者の声)

ローカルベンチマーク、経営デザインシート、お金のブロックパズルの利用により、ビジネスモデルの整理、再構築が可能になり、自社ブランド(MAOMA)のコンセプトである“表情豊かな日常生活”に基づいた新商品の企画、製造及びD2Cによる販売ルートが確立が出来た。今後も、消費者であるお客様が「ちょっとうれしい」「ちょっと楽しい」表情や気持ちになれるような、社会に役立つ商品作りに挑戦していき、自社の収益増加を目指したい。

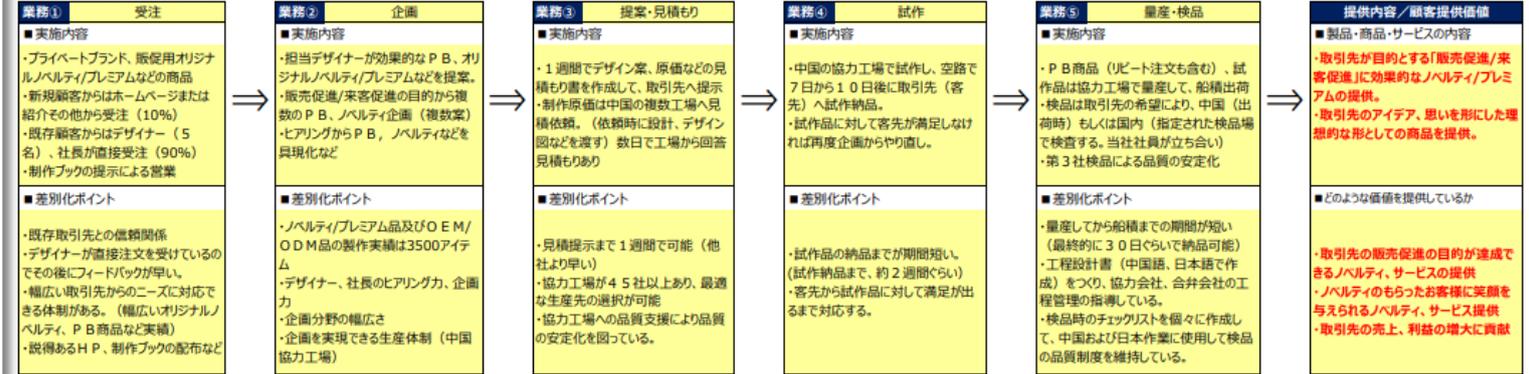
(支援者の声)

ローカルベンチマークにより、サン・リット企画様の強みがさらに認識出来て、社長が考える事業ビジョン実現に向かっての方向性、ビジネスモデルについて明確に考えていることが見える化出来た。また、経営力再構築伴走型支援をするにあたり、ローカルベンチマーク、お金のブロックパズル、経営デザインシートによる支援の有効性が実感できた。

2019年10月に作成したロカベンシート

<p>企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク</p>	<table border="1"> <tr><td>高号</td><td>株式会社サンリット企画</td></tr> <tr><td>売上高</td><td>258,136(千円)</td></tr> <tr><td>営業利益</td><td>9,408(千円)</td></tr> <tr><td>従業員数</td><td>7(人)</td></tr> </table>	高号	株式会社サンリット企画	売上高	258,136(千円)	営業利益	9,408(千円)	従業員数	7(人)
高号	株式会社サンリット企画								
売上高	258,136(千円)								
営業利益	9,408(千円)								
従業員数	7(人)								

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



<商流把握>



<p>企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク</p>	<table border="1"> <tr><td>高号</td><td>株式会社サンリット企画</td></tr> <tr><td>売上高</td><td>258,136(千円)</td></tr> <tr><td>営業利益</td><td>9,408(千円)</td></tr> <tr><td>従業員数</td><td>7(人)</td></tr> </table>	高号	株式会社サンリット企画	売上高	258,136(千円)	営業利益	9,408(千円)	従業員数	7(人)
高号	株式会社サンリット企画								
売上高	258,136(千円)								
営業利益	9,408(千円)								
従業員数	7(人)								

<p>経営理念・ビジョン</p> <p>経営哲学・考え・方針等</p> <p>経営意欲</p> <p>後継者の有無</p> <p>後継者の育成状況</p> <p>承継のタイミング・関係</p> <p>企業及び事業沿革</p> <p>※ターニングポイントの把握</p> <p>② 事業</p> <p>強み</p> <p>技術力・販売力等</p> <p>弱み</p> <p>技術力・販売力等</p> <p>ITに関する投資、活用の状況</p> <p>1時間当たり付加価値(生産性)</p> <p>向上に向けた取り組み</p>	<p>(1) 経営理念</p> <p>私たちは商品の企画、立案、生産を通じて多くの人に「喜び」と「楽しさ」を提供できる会社を目指します。私たちは仕事を通じて「常に考える」事を重視し、人として確実に成長できる会社を目指します。私たちは働きがいのある職場作り「社員の幸福」を目指します</p> <p>(2) コンセプト</p> <p>自由な発想で創られるオリジナルアイテム提案、お客様の想いをカタチにするプロ集団の会社です。ノベルティ/プレミアム品の企画・デザイン・製作及び各種小物雑貨のO E M / O D M製作などをメインに、「よるこび」たのしさを「カタチ」にする事が得意な会社です。また 海外生産においては工場とダイレクトに取引をして、「安心」「安全」な品質管理体制を確立し、自「短納期」「低価格」を実現しております。</p> <p>1989年から海外生産、縫製付属品、広告販促グッズの取り扱いを開始しており、新市場開拓、新規分野への参入などは意欲的である。今後、更に自社ブランドの開発により、市場規模が拡大し続ける社会、社員数も増える予定である。</p> <p>現状では後継者は考えていない。将来的にM & Aによる売却を考えている。</p> <p>1986年4月 縫製付属品の取り扱いを主に創業。</p> <p>1987年4月 法人化(有限会社)</p> <p>1989年 中国の協力工場にて縫製付属品などの生産を開始</p> <p>1992年頃から、現在のO E M事業で広告販促グッズの取り扱いを開始(携帯用灰皿などの小物)</p> <p>*販促グッズの取り扱いへ事業シフト</p> <p>1994年頃から、縫製品の取り扱いを開始</p> <p>2013年 テレビショッピング用のO D M生産をしてヒットさせる。この成功によりO E M / O D M生産による物販(P B)が本格化</p> <p>O E M / O D Mによる物販(P B)へ事業シフト</p> <p>当社は昭和63年に設立し、各種小物雑貨品のO E M / O D M生産を主たる事業としている。当社の強みは、①過去20年間のO E M / O D M生産により培った高い企画・提案ノウハウを有していること(3,500アイテム以上の製作実績)、②多くの業種のお客様の品質要求にお応え出来る海外生産体制(中国)を確立していることである。③担当デザイナーによる企画から納品まで一括対応</p> <p>販売力、チャネル先が少ないので新規取引先の開拓力が弱い</p> <p>営業組織未整備(デザイナー、経理部員が兼任している状態)。</p> <p>資金不足であり資金調達力も弱い</p> <p>受注から納品まで、EXCELとメールを使用して管理している。IT化、システム化は遅れており、推進することにより業務の効率化、付加価値化が大に見込める。(今後の課題 クラウドシステムの利用など)</p>
--	--

<p>③ 企業をとり巻く環境・関係者</p> <p>競合他社との比較</p> <p>顧客/リピート率・新規開拓率</p> <p>主な取引先企業への推移</p> <p>顧客からのフィードバックの有無</p> <p>従業員定着率</p> <p>勤続年数・平均給与</p> <p>取引金融機関数・推移</p> <p>メインバンクとの関係</p> <p>④ 内部管理体制</p> <p>組織体制</p> <p>品質管理・情報管理体制</p> <p>⑤ 人材育成</p> <p>社内会議の実施状況</p> <p>人材育成の取り組み状況</p> <p>人材育成の仕組み</p>	<p>①ノベルティ市場(S P売上)</p> <p>・人口の減少によりノベルティ市場自体のバイが縮小し始めている。スマホなどの新しい販促ツールが進展しており、消費者との接点以上に新規参入による競合激化が進んでいる。*今後も当社としては取り扱いは下げていく</p> <p>②P B市場(O E M / O D M売上)</p> <p>消費者ニーズの多様化、新業態の出現などにより、今後も伸びていく市場である。*今後も当社の強みが生かされて、継続的な受注が見込める(リピート受注生産)*当社がメインとしていく市場であり、また自社ブランド構築して、当社自身が市場を開拓していく。(新規市場、新規チャネルなど構築して、自社として販売して、高い収益を獲得する)</p> <p>現状、取引の90%は既存取引先からの受注(P B、ノベルティ等)であり、新規の10%はホームページ、紹介からの受注である。当社は戦略的にノベルティ市場からP B市場へ自社ブランド市場へとシフトしていく予定である。</p> <p>デザイナー5人(社歴3年から10年)、経理営業補助2人、平均年収は350万円</p> <p>メインバンクは〇〇〇〇信用金庫 借入金比率70%。(月〇〇回訪問がある)</p> <p>その他として〇〇〇〇銀行、〇〇〇〇信用金庫など取引あり(30%)</p> <p>デザイナー5名、経理、営業補助2名</p> <p>*雑貨O E M / O D M・オリジナルノベルティ事業</p> <p>受注をデザイナーが直接受けて企業から最終納品まで担当している。</p> <p>*ライフサポート事業</p> <p>自社ブランド MA O M A (まおま)、水素水サーバー・販売/除菌電解水給水器販売</p> <p>*今後、営業組織を作る予定である。</p> <p>*事業計画は現在、作成していない。(社長の頭の中だけに今後の構想、アイデアがある)</p> <p>*月曜日にミーティングを開き、社員に対して業務の現状を説明して共有している。</p> <p>*月次決算資料は翌月中旬頃に速報として把握できる</p> <p>社長が中心になり、自社ブランドの開発を進めている。デザイナーが自主的にデザインの動向、世の中の風潮などをこまめにキャッチしている。</p> <p>組織的な育成の仕組みはない。O J Tとして受注から納品まで任される。</p>
--	---

対内内容の最終

<p>現状認識</p> <ul style="list-style-type: none"> -O E M / O D M生産により培った高い企画・提案ノウハウを有しており(3,500アイテム以上の製作実績)、かつ 幅広い業種、業態、高品質に対応している生産拠点を現在に構築しており、他社にない強みを持っている。 -現在メインとしている市場分野での競合他社との価格競争が激化しており、利益率の低下、コスト増になっている。また、納期が販売先主導で決定されることが多いため生産期間の短縮や輸入方法の変更(船積から航空便へ)による輸入コストが年々増加している。 -主な生産拠点が中国のため、カントリーリスク、為替リスクがある。*人材を育てるのが難しく、どんなに変化している時代に対応した企画力、提案力の強化が難しくなっている -IT化、システム化が遅れている。 	<p>将来目標</p> <ul style="list-style-type: none"> -3年後 売上3億1000万円、経常利益1700万円を目標とする。 -事業分野を販促用グッズからO E M / O D M生産によるP B提供および自社ブランドによる顧客への直接販売へ事業構造をシフトしていく。 -事業シフトによる利益率の向上および受注の増加、安定化
---	---

現状と目標のギャップ

<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> -現状のO E M / O D M商品の受注だけでは、競合他社との価格競争がますます激化することが予想されるため、自社ブランドの新商品を開発し、新規顧客開拓および売上・利益の増加を図っていくことである。 -システム化があまり進んでいないため、業務の流れを整理し、システム化(IT化)を図り、生産性向上を図る。 	<p>対応策</p> <ul style="list-style-type: none"> -自社ブランド(ぬいぐるみ小物)を開発して、新規市場へ参入する。 -業務の効率化のためのIT化、システム化の推進。 -人材の確保と育成 -他社との連携による共同開発
---	--

2019年10月に作成した経営デザインシート

経営デザインシート		企業名	株式会社サン・リット企画	作成年月日	2019年11月7日				
自社の目的・特徴・事業概要			経営方針						
<p>(1) 経営理念 私たちは商品の企画、立案、生産を通じて多くの人に「喜び」と「楽しさ」を提供できる会社を目指します。 私たちはお客様を通じて「常に考える」事を重視し、人として成長し貢献し、人として喜びを得る事を目標とします。 私たちはお客様、協力会社様、その業務にかかわる全ての人たち、そして仕事の仲間を通じて「感謝する」事を大事にします。 私たちは働きがいのある職場作りと「社員への幸福」を目指します</p> <p>(2) コンセプト 自由な発想で創られるオリジナルアイテム提案、お客様の想いをカタチにするプロ集団の会社です。 ノベルティ/プレミアム企画、デザイン、製作及び各種小物雑貨のOEM/ODM製作などをメインに、「よきこひ」「たのしみ」を「カタチ」にする事が得意な会社です。また、海外生産においては工場とダイレクトに取引しており、「安心」「安全」な品質管理体制を確立し、且つ「短納期」「低価格」を実現しております。</p>			<p>今後の経営戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 3年後 売上3億1000万円、経常利益1700万円を目標とする。 事業分野を販促促進用ノベルティからOEM/ODM生産によるPB提供（相手先ブランド）および、自社ブランド（MAOMA まおま）による顧客への直接販売へ事業構造をシフトしていく。 事業シフトによる利益率の向上（PB、自社ブランドは利益率が高い）および受注の増加、安定化 資金調達の安定化（キャッシュフローの安定化、増大） 						
資源		ビジネスモデル		価値					
<p>内部資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ＜人的資源＞ 経験豊かな担当デザイナー デザイン企画力、経験実績 ・社長 アイデア、ネットワーク、中国での経験、経験実績深い知識（1985年から） 外部調達資源（誰から） 中国にある協力工場のネットワーク 合併会社1社 協力工場30社 知財 		<p>提供する価値</p> <p>提供光（強み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ノベルティ提供、PB販売先企業 主な得意先60社 通信販売業者、百貨店、SPA業者、広告代理店、飲食業、自動車販売 ●受注のワンストップ対応の流れ デザイナーによる受注から企画、生産指示、納品まで1人で担当するワンストップサービスでの対応。（企画責任、品質保証、品質維持の提供） ●短期での試作納品ができる仕組み 依頼から試作までが2週間程度で可能 ●生産の低コスト、品質の安定 中国で生産するため、国内よりは低コストでの生産が可能 <p>提供先から得るもの</p> <ul style="list-style-type: none"> 継続した取引関係、信頼性、安心感の向上 や企画の相談、新規取引先の紹介など 		<p>内部資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ＜人的資源＞ 経験豊かな担当デザイナー デザイン企画力、担当した実績 ・社長 アイデア、ネットワーク、中国での経験、経験実績深い知識（1985年から） 外部調達資源（誰から） 中国にある協力工場のネットワーク 合併会社1社 協力工場30社 販売先企業 大手GMS、通信販売先、ネット販売先、介護施設、病院、海外など 知財 MAOMA（まおま）、だるまちゃん商標登録 		<p>提供する価値</p> <p>提供光（強み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ●オンリーワンの企画提案・開発力 ・高い品質・低価格からの自社PB開発・経験、ノウハウからの総研ニーズに対応出来るPB開発、ニーズからオンツウ具体的提案力 ●取引先から要望を具体的な形にする企画提案力、過去の大きな経験やノウハウからの企画提案力。 OEM、ODM対応のどちらでも可能 ●外部専門家とのネットワーク 自社ブランドの開発で外部専門家とのコラボ ●受注のワンストップ対応の流れ 担当デザイナーが受注から企画、生産指示、納品まで責任を持って対応（企画に対する責任、品質保証、品質維持） ●短期での試作納品ができる仕組み 依頼から試作まで2週間程度可能 ●生産の低コスト、品質の安定 中国で生産するため、国内よりは低コストでの生産が可能 ●複数の販売チャネル 自社ブランド（MAOMA）を顧客に届ける各種チャネル <p>提供先から得るもの</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自社ブランド（MAOMA）だるまちゃん・表情豊かな生活を取り取り出すことが出来る ●認知度などの改善（情緒の安定、豊かな感情） ●子供、家族との交流のきっかけ ●相手先のPB、販促用ノベルティ ・取引先の販促促進の目的が達成できるPB、ノベルティ、サービスの提供 ●お客様に笑顔を与えられるノベルティ、サービス提供 ・取引先の売上、利益の増大に貢献 ●継続した取引の依頼や企画の相談など 			
<p>(+) これまでの外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PB商品開発、販売が市場として伸びている ・他社PB開発、製造などの受注が伸びている 市場状況 消費者ニーズの多様化により、PB市場は今後も伸びていく市場である。新しい販促手段（SNS）の進展によりノベルティ市場が増加している。 		<p>(-) これからの外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ネットの普及でネットのノベルティ市場が伸びており、受注が減少、また納入原価の引き上げが懸念されている ・国内の競争で中国での生産の優位性減 		<p>事業課題（弱み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ノベルティが多いので粗利益率が低い ・資金調達が弱く運転資金が不足する ・ITシステム化の遅れ ・組織的なノウハウの共有化、蓄積が出来ない 		<p>必要な資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力があるデザイナー ・外部機関とのネットワーク構築 ・販売チャネル ・複数の生産拠点確保 <p>知財</p> <ul style="list-style-type: none"> 商標、意匠、特許権 営業秘密 		<p>解決策</p> <ol style="list-style-type: none"> 企業開発できるデザイナーの人員と質の確保 特に自社PB（MAOMA）の企画開発に必要な知識の習得、人材の採用 外部機関とのネットワーク構築 医療機関、大学、官庁などへのアクションやメディアへのプレスリリース 販売チャネルの新規開拓と拡大 MAOMAブランドの取扱先の開拓（大手GMS、通信販売先、ネット販売先への参入など） 複数の生産拠点確保 生産拠点を中国だけではなく、東南アジアでも生産出来るように開拓する。品質維持の仕組みづくり（指導など） 	

今後、考えるべき小規模事業者への支援の形

小規模事業者への今後の支援

コロナ禍で陥っている支援内容

- ・補助金の採択だけの支援
- ・過去の実績から融資するだけの支援
- ・専門家に繋ぐだけの支援
- ・解決策を教えるだけの支援

経営力再構築伴走型支援へ

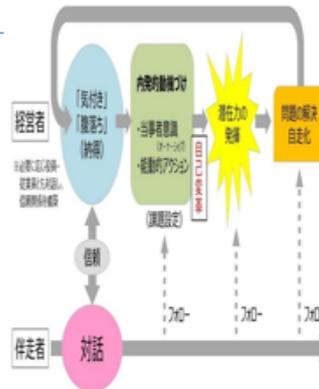
- ・経営者、事業者に腹落ちしてもらう支援
- ・経営力そのものを改善する支援
- ・主体的に動いてもらう支援
- ・未来の事業に融資する支援

①お金のブロックパズルによる支援

- ・まずは、決算書からお金のブロックパズルを作り、収益構造・収支構造を見る化して、経営者に自社の儲けの構造を腹落ちしてもらう。
- ・経営者、従業員で収益構造、収支構造を状況を共有して組織の活性化へ。
- ・収益構造の改善をお金のブロックパズルからブロックごと考えて、社長、従業員、経営指導員と共に対策を考える。

②ローカルベンチマーク、経営デザインシートによる支援

- ・現状の業務の見える化を図るために、ローカルベンチマークの作成支援。
その中で業務の流れの改善（強みの補強、問題個所の改善など）や自社の強みの再認識、発見、全社的な問題点、課題の把握。
- ・経営デザインシートの作成により、あるべきビジョン、ビジネスモデル構築。



以上のような支援を前提に、事業者と一緒に改善策を考えてアクションに繋げる！

～如何に経営指導員へ広め、会議所として支援のフレームに出来るか～