

平成30年7月26日（木）

ローカルベンチマーク活用戦略会議資料

# ローカルベンチマーク活用事例報告 ～フォローアップ支援と改善状況～

---

秩父商工会議所中小企業相談所長  
中小企業診断士 黒澤 元国



# I .支援の概要と実施内容

## I -1 秩父版支援モデルの特徴と概要

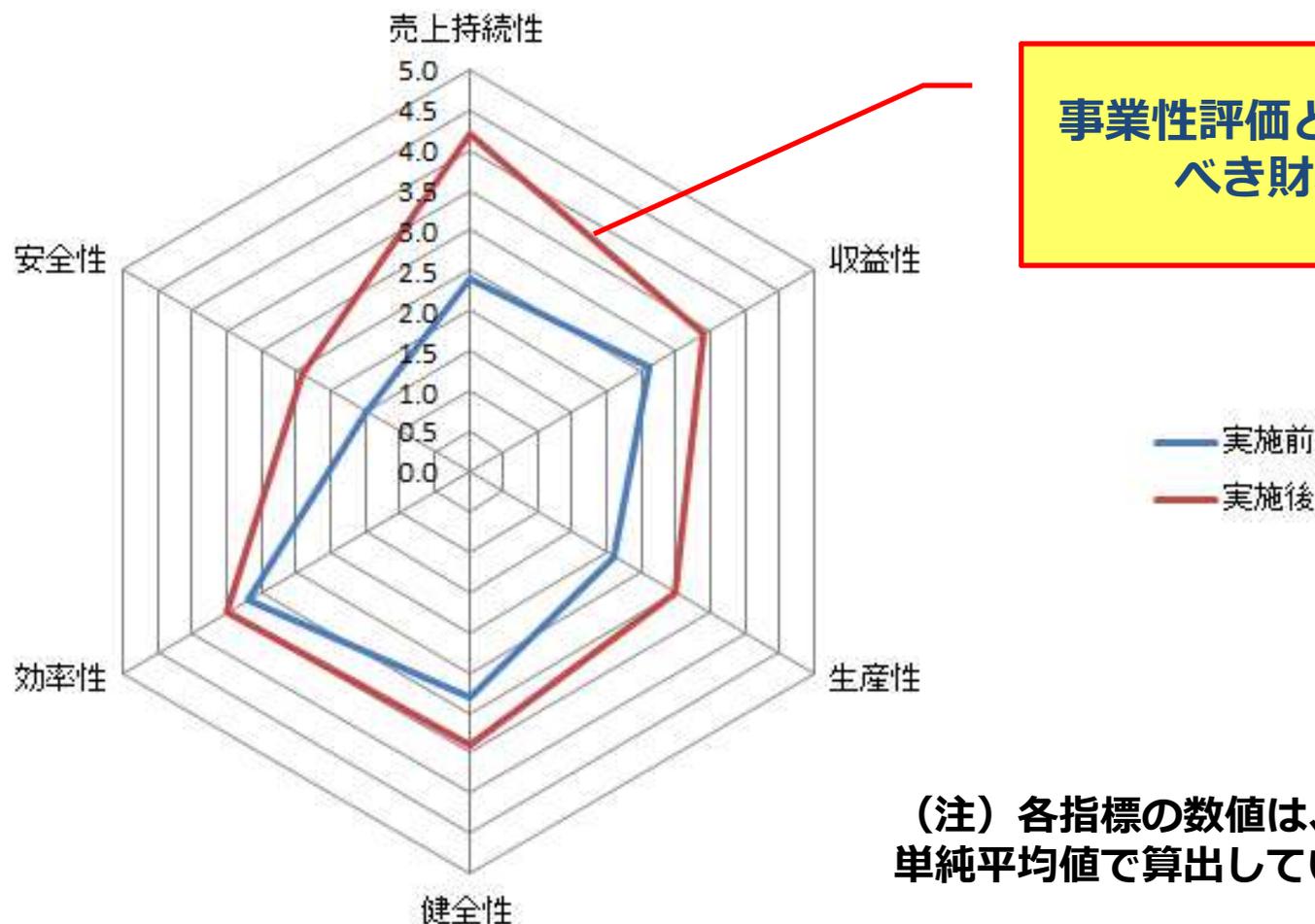
- 産官金連携によるローカルベンチマーク支援モデル
- ヒアリングは非財務面重視
- 出口戦略を見据えた未来志向型ローカルベンチマーク

社名	業種	従業員数	金融機関	市役所
A社	半導体ウエハ等の研磨加工	136	埼玉りそな銀行	○
B社	自動車部品等の切削加工	52	埼玉りそな銀行	○
C社	きのこ製造業	59	日本政策金融公庫	○
D社	通信回線工事・通信機器販売	4	埼玉りそな銀行	○
E社	葬祭業	34	埼玉りそな銀行	○
F社	釣具店	3	埼玉信用組合	
G社	旅館	62	埼玉りそな銀行	○
H社	工務店	6	埼玉りそな銀行	○
I社	観光土産品等の卸売	6	埼玉縣信用金庫	
J社	光学レンズのプレス成形	30	武蔵野銀行	○

(注) 従業員数等の情報はモデル事業実施時点 (平成28年10月)

## I-2 ロカベン支援実施前と実施後の財務指標の変化

ローカルベンチマーク支援実施前と比較すると、**支援実施後の財務指標はいずれも改善したことがわかった**。外部環境が好転したことも要因としてあげられるが、**営業活動強化や生産プロセス改善に積極的に取り組んだ企業が多く、基礎体力の向上も財務面の改善に寄与したことも想定される**。



(注) 各指標の数値は、モデル企業の単純平均値で算出している。

## Ⅱ.フォローアップ支援事例 ～ 切削加工業 ～

## Ⅱ-1 (株) 新井精密



- 精密部品加工（自動車分野、医療機器分野、コネクタ分野、空圧分野）
- 計画的な設備投資と人材採用により業容拡大（当時年商6億強）
- 平成28年に新工場建設
- 社長は30歳代後半（モデル事業当時）と若く、イノベーション意欲が高い

### 3年後の目標年商10億円の達成

#### 【経営課題】

社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築

株式承継対策の早期実施

負債と資本の調達バランスや収益率を考慮した投資計画の実施

#### 【解決の方向性】

社長の右腕たる人材の採用と企業の成長にあわせた組織デザインの構築  
会長と社長の間での合意形成、対策の早期実施

企業価値を向上させるような投資計画の立案

## Ⅱ-2 内部管理体制の強化および株式の承継

### ■ 社長の右腕たる人材確保（プロフェッショナル人材事業の活用）

- ・ 人事労務、安全衛生管理などに長けたプロフェッショナル人材を採用
- ・ 人事評価制度の構築に着手
- ・ ISO、BCPなどの取組みを強化
- ・ 社長が経営意思決定や営業活動に注力できる体制を構築



### ■ 企業の成長にあわせた組織デザインの構築

- ・ 品質管理機能の強化（品質内部監査機能の強化・品質保証体制の充実）
- ・ 優秀な若手人材を経営幹部へ登用（経営意思決定等への参画）
- ・ 社内コミュニケーション機会の充実（部門・部門間の会議の強化）
- ・ 埼玉県産業振興公社など支援機関の有効活用

### ■ 株式の承継

- ・ 秩父商工会議所が仲介役となり、会長と社長の合意形成を実現
- ・ 顧問税理士・メインバンクを含め、株式の承継計画を具体化
- ・ 平成29年度に全株式の譲渡終了



## II-3 企業価値を向上させる投資計画の立案と実行

### ■ 生産プロセス革新の取組み（IoTとQR生産管理システムの導入）

- ・ 社長、若手経営幹部、秩父商工会議所の3社で会合を開き、費用対効果を見定めながら投資計画の立案と実行を行う
- ・ 秩父商工会議所の支援により、ものづくり補助金に採択
- ・ IoTによりCNC旋盤の稼働状況や加工数量などを常時監視
- ・ QRコードによる生産管理システムを自社製作。多品種少量の製造品目の識別をリアルタイムに識別、モノの流れを見える化
- ・ 高精度加工対応のCNC旋盤や測定機器を導入し、付加価値の高い受注を取り込む



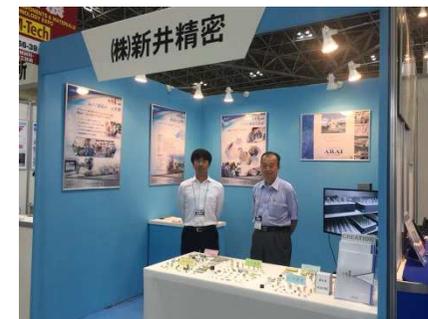
### ■ バックオフィスの生産性向上の取組み

- ・ クラウドシステム等の活用により、勤怠管理を抜本的に改善
- ・ 社内SNSの導入で、情報共有とコミュニケーションを強化
- ・ 今後はクラウド会計システム等の導入でさらなる生産性向上につなげる

(出所) 日刊工業新聞  
平成30年4月17日(火)

### ■ 積極的な営業活動の実施

- ・ 機械要素技術展など、全国各地の展示会に積極的に出展
- ・ 今期決算見込みでは過去最高の増収増益
- ・ ロカベンで設定した目標年商に手が届くところへ



# Ⅲ. フォローアップ支援事例

## ～ 光学レンズのプレス成形加工業 ～

# Ⅲ-1 比企光学（株） ・ （有）比企オプティクス



- 比企光学（株）  
光学レンズのプレス成形加工  
精密切削加工（コネクタ一部品）
- （有）比企オプティクス  
光学レンズのプレス成形加工

■ 社長は40歳代前半と若い。比企光学（株）の2代目社長であるが、外部の反対を押し切り、同業他社を買収し、現在の（有）比企オプティクスを設立した。

■ リーマンショックで、小口径レンズ加工事業（カメラ用レンズ）が厳しくなり、①付加価値の高い大口径レンズ加工へのシフト、②切削事業の立ち上げを実現する。

■ 経営理念は「自ら考え、自ら行動し、自ら成長する」、経営が危機的になった時の経験から、自身の拠り所になる言葉としてつくった。社内に浸透している。

## 【経営課題】

【比企光学】切削事業拡大による高付加価値化

【比企オプティクス】新たな高付加価値レンズ市場の開拓と技能承継

グループ企業間における社内コミュニケーション体制の確立

## 【解決の方向性】

加工精度の向上と量産体制の構築で新分野進出に挑戦

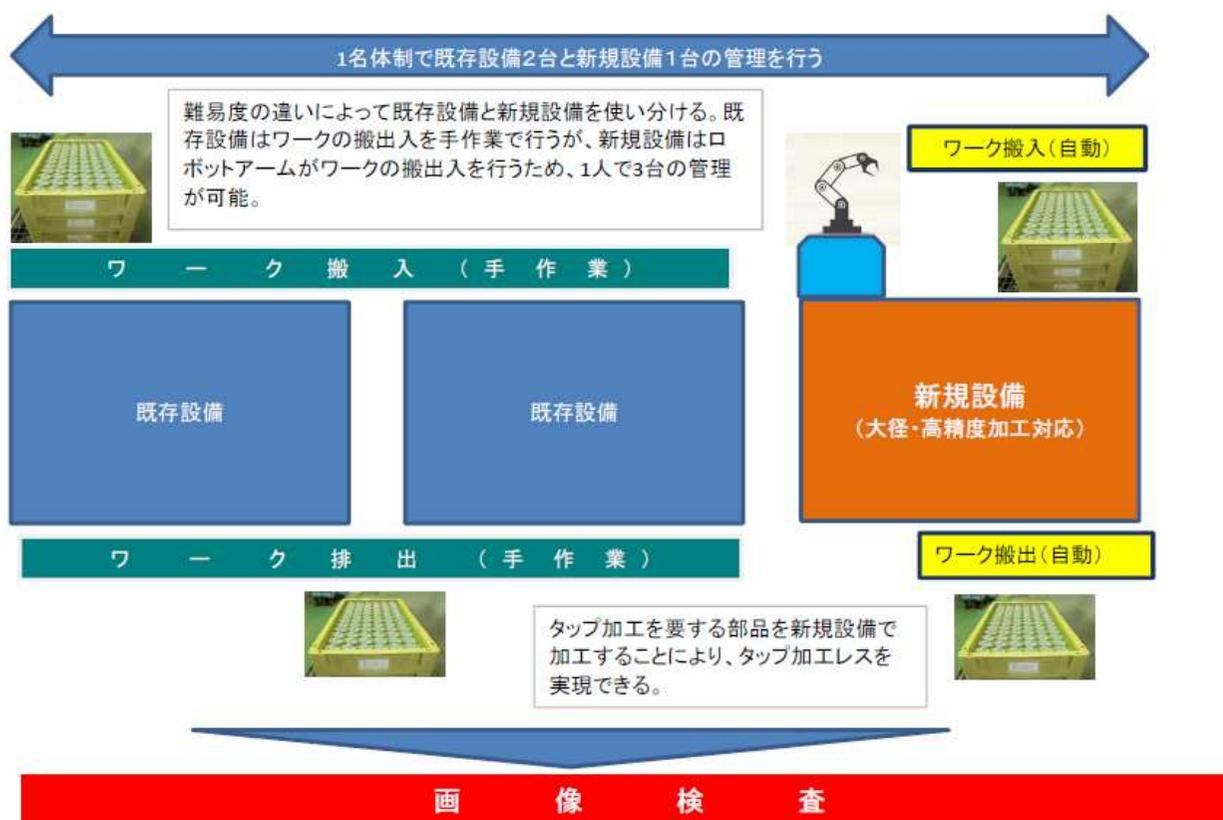
新市場開拓と生産プロセス革新の実現  
技術力向上のための人材育成の実施

グループ企業における定期的な打ち合わせ機会の確保

## Ⅲ-2 切削事業の高付加価値化（比企光学（株））

### ■ 高精度加工技術習得と生産ライン合理化による自動車分野進出

- ・ものづくり補助金を活用し、自動車部品加工の生産ラインを立ち上げ
- ・大径・高精度加工に対応できる旋削・ドリル・ボーリング加工機を導入と3次元測定器を導入
- ・ロボットアームによる搬出入で多台数持ちを実現（生産性向上）



旋削・ドリル・ボーリング加工機



3次元測定器

## Ⅲ-3 新たな成長機会の追求（（有）比企オプティクス）

### ■ ロカベン取組後の行動

- ・ 熟練技術を有する工程で計画的な人材育成を行い、多能工化を実現
- ・ プレス成形における独自の温度管理技術の確立により大口径レンズ加工技術を習得

### ■ 新たな課題の発生

高付加価値分野（望遠鏡や映写機等の特殊レンズ）の進出で売上や利益の拡大を果たしたものの、当該市場は寡占市場で取引先も限られ、これ以上の成長を見込むのが困難

**さらなる成長のためには新たなイノベーションが必要**

現在取り組んでいること

#### 1. 既存製品の高付加価値化（研磨技術の導入）

光学レンズのプレス加工会社から、研磨もできるプレス加工会社への転換。仕入先K社と共同で液体研磨技術の開発に挑戦。これにより、製品1点あたりの付加価値を高め、既存製品においても高付加価値化を実現。

#### 2. 既存コア技術の転用で新分野進出を図る

大口径レンズにおけるコア技術（R加工）を転用し、小口径ドーム状レンズ(防犯分野)を開拓。既存市場の取引先は光学レンズメーカー、新規市場の取引先はレンズ研磨加工メーカーと標的顧客が変わる。取引先が多岐にわたり、マーケットも大きい。

## IV.まとめ

# フォローアップ無くしてロカベン無し

## 【ロカベン実施時】

### 原因

#### ■ 非財務情報

- ・ 4つの着目（経営者・事業・関係者・内部管理体制）
- ・ 商流・業務フロー

### 結果

#### ■ 財務情報

- ・ 売上持続性・収益性・生産性
- ・ 健全性      ・ 効率性・安全性

非財務情報（原因）と財務情報（結果）の**因果関係を特定し、将来の成長に向けた課題を設定する**

## 【フォローアップ】

**企業と伴走で課題の解決に取り組み未来の財務を創造**

① 定点観測の重要性

② 事業のターニングポイントは将来もやってくる

**ご清聴ありがとうございました**