

令和5年度

東京都経営革新計画

事例集

東京都経営革新優秀賞
受賞企業等の紹介



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 7

1. 令和5年度東京都経営革新優秀賞受賞企業（6社）

(最優秀賞) 株式会社三精	8
(優秀賞) 金井畜産株式会社	11
〃 株式会社 to	14
(奨励賞) FIT Trading株式会社	17
〃 株式会社キャリアコンサルティング	20
〃 林 太輔 (屋号: Sunday Climbing Industry)	23

(各賞内 五十音順)

2. 令和5年実施フォローアップ企業（29社）

製造業 6社	有限会社あこ天然酵母	27
	穴澤 哉子 (屋号: 哉子デザイン)	28
	株式会社石川工場	29
	株式会社カドー	30
	株式会社KAWASAKI	31
	有限会社マチダ	32
建設業 1社	株式会社HJPCorporation	33
情報通信業 6社	一賢株式会社	34
	株式会社イマジネーション・プラス	35
	株式会社KINX Japan	36
	ジャストソリューション株式会社	37
	株式会社タツミコーポレーション	38
	株式会社ユー・タチ	39
卸売・小売業 5社	青空マルシェ株式会社	40
	GINKGO株式会社	41
	株式会社Clay Science	42
	GBP株式会社	43
	望株式会社	44
飲食店・宿泊業 1社	株式会社スターダム	45
医療・福祉業 1社	ライジングサン株式会社	46
サービス業 9社	株式会社エッグトゥコミュニケーション	47
	株式会社GROUND estate	48
	株式会社Clean next	49
	株式会社コネクト	50
	Zen Japan株式会社	51
	大永警備保障株式会社	52
	バン・ソーシャ株式会社	53
	MON株式会社	54
	一般社団法人ランゲージ・ツーリズム・ジャパン	55

(業種内 五十音順)

第3章 資料（東京都経営革新計画の特徴） 56

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。計画策定を通して、現状の課題や目標、目標達成への道筋が明確になるなどの効果が期待できます。

承認企業からは、「企業の新たな目標作りのきっかけとなった」「会社の実情が把握でき、目標を持つことができた」「新規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. 以下の種類のいずれかに該当するものをいいます。

新事業活動の種類

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
5. 技術に関する研究開発及びその成果の利用
その他の新たな事業活動

※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。

Q. 「経営の相当程度の向上」とはどのようなものですか？

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

事業期間	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 給与支給総額 の伸び率
3年計画	9%以上	4.5%以上
4年計画	12%以上	6%以上
5年計画	15%以上	7.5%以上

※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。

(4) 経営革新計画の審査のポイント

審査は書類審査となりますので、分かりやすく説明することを心掛けてください。

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

- ・ 日本政策金融公庫の特別利率による融資制度
- ・ 信用保証の特例
- ・ 海外展開事業者への支援制度
- ・ 中小企業投資育成株式会社からの投資 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)

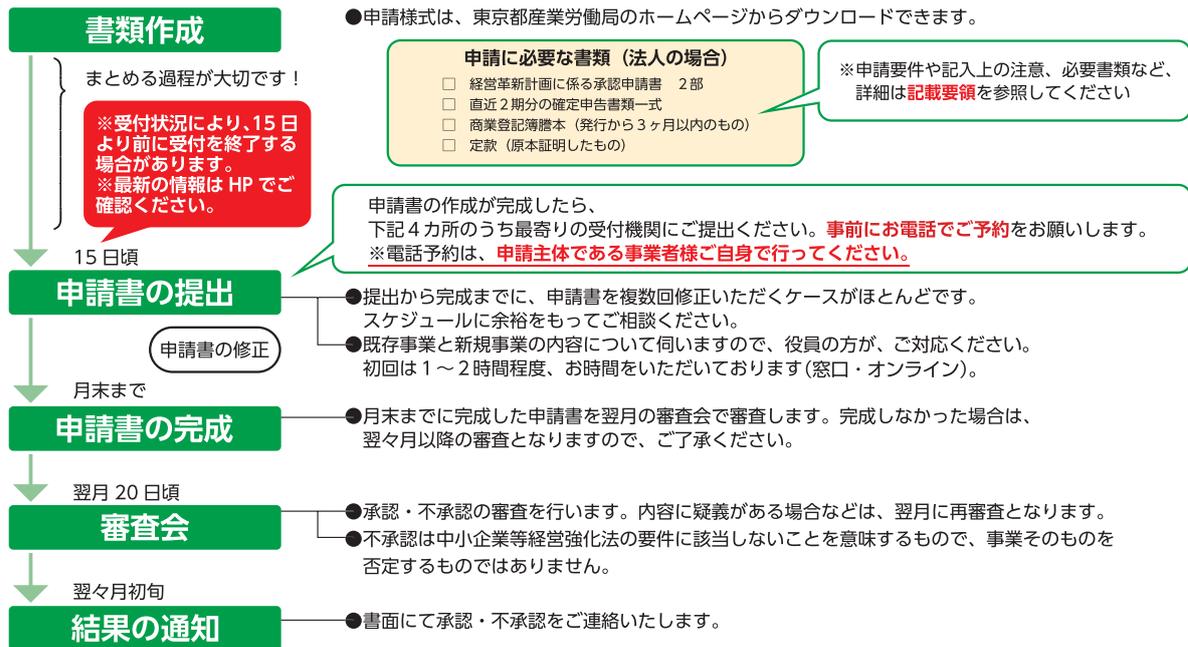
○ (公財)東京都中小企業振興公社の施策

- ・ 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、令和6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。

	申請書受付・ご相談機関（お問い合わせ先）	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	03-3251-7882 (9:00～17:00)
	東京商工会議所 中小企業相談センター 千代田区丸の内3-2-2（丸の内二重橋ビル5階） 主なアクセス：JR「有楽町駅」から徒歩5分、「東京駅」から徒歩10分	03-3283-7700 (9:30～17:00)
	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 (9:30～17:00)
	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20階北側） 主なアクセス：JR「新宿駅」から徒歩10分	申請書のご提出 (9:00～17:00) 03-5320-4784 03-5320-4791 制度全般 03-5320-4795

2. 東京都経営革新優秀賞の概要

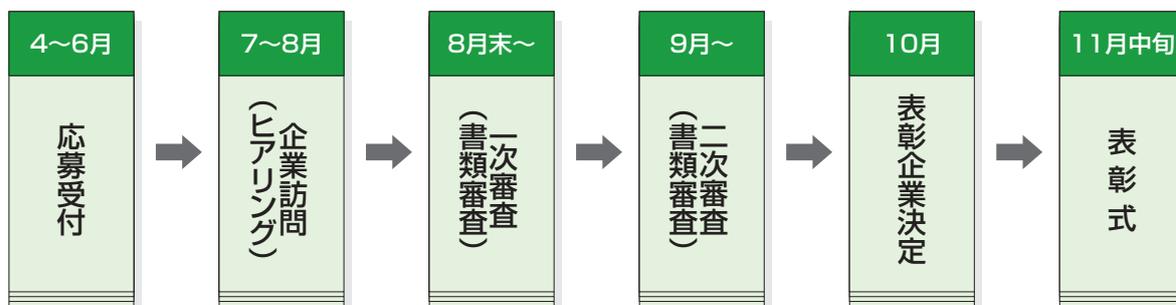
(1) 東京都経営革新優秀賞とは

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。

令和5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
※令和5年7月現在で経営革新計画期間の計画期間が残り1年未満であること
- 募集期間： 令和5年4月13日から令和5年6月30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

審査の概要と流れ



(2) 令和5年度受賞企業のご紹介

令和5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。

受賞企業

- ◆**最優秀賞** **株式会社三精**（台東区）
<https://sanseiball.com/>
テーマ：循環型製造技術を活用した小型ボール量産システムの開発と低炭素社会の実現

- ◆**優秀賞** **金井畜産株式会社**（武蔵村山市）
<https://www.kanaichikusan.co.jp/>
テーマ：冷凍のイメージを変える!主婦や環境にもうれしい冷凍豚肉の開発

- 株式会社to**（目黒区）
<https://to-inc.co.jp/>
テーマ：SNS運用を行う現場担当者に向け、プラットフォーム横断、分析/運用ツールの開発

- ◆**奨励賞** **FIT Trading株式会社**（港区）
<https://fittrading.jp/>
テーマ：デジタル・フィットネスクラブの開業とジム専用ソフトウェアの開発

- 株式会社キャリアコンサルティング**（千代田区）
<https://c-consul.co.jp/>
テーマ：全国の伝統工芸品を中心とした made in Nippon の記念品の企画・開発・販売

- 林 太輔(屋号:Sunday Climbing Industry)**（板橋区）
<https://sundayclimbingindustry.com/>
テーマ：クライミングホールドの製造・販売体制の構築

(各賞内五十音順)

※ 受賞企業の取組事例を第2章に掲載しています。



第2章 経営革新計画承認企業の取組事例



1. 令和5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。
令和5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。

	株式会社三精	8
	金井畜産株式会社	11
	株式会社 to	14
	FIT Trading株式会社	17
	株式会社キャリアコンサルティング	20
	林 太輔 (屋号: Sunday Climbing Industry)	23

(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：役職・氏名)	株式会社三精 (代表取締役 菊地 淳一郎)
所在地・TEL	東京都台東区上野7-14-2 03-3841-2172
経営革新計画テーマ	循環型製造技術を活用した小型ボール量産システムの開発と 低炭素社会の実現
業 種	卸売業
創業年月	昭和38年10月
資本金 (万円)	1,000万円
計画承認年月	令和元年5月
計画期間	平成30年10月 ～ 令和5年9月

既存の事業内容（計画実施前）

父が創業したスチールボール専門卸商社として新製品の提案を行い、「お客様の要望に応じて製品をお届けする」という域を超える事を目指していたが、目の前のタスクをただ懸命にこなす日々が続いていた。

海外製品を日本市場に紹介するためにはどのような品質が必要か、海外生産委託先の現場に入りボール製造の肝要な点などを、時間をかけて学ぶことから始め、お客様に安心して購入していただける案件が徐々に増えていった。

計画策定のきっかけと苦労した点

お客様から「三精は新品を販売するだけでよいのか」という何気ない一言を、平成27年（2015年）ごろにいただいた。当時から使用後の副資材の処分は課題として残っており、有価物として販売すれば理論上はゴミゼロだが、そんな建前ではない真の再生をも目指すべきではないか、という訓示に聞こえた。

当時から海外ボール工場の現場をつぶさに見て、研磨で再生できるのではないかと感じていたが実際にはまったく違った。

複数固着したメッキ層は「取れない、剥がれない」からこその価値であり、研磨条件を出すのに3年以上かかる。また、試作機を製造してくれる企業もなく、図面も引けない弊社にとっては航海に出たのはよいが船長に船運用の技術がなく、目標だけが存在している状態であった。

計画策定のきっかけは、品質維持のためには新品と同じ製造方法を採用したところ、目標のために強い意志と行動力をもった従業員に巡り会えたことである。

機能的な面で発展途上ではあるが、情緒的な面ではボールに携わる会社としては世界一ではなからうかという自負がある。

申請時の目標

ペットボトルが服に変化するような「リサイクル」ではなく、品物が同じ品質で新品から再生品へと循環できる仕組みを創造して、ごみかすといった表現を改めたかった。お客様へ再度渡す際の表記は「Rework(再生)ボール」となっている。

ボランティアでは経済活動が成り立たず、従業員の生活の保証もできない。逆に利益面だけの追及ではいずれ破綻してしまう。他人の事ばかり心配しても自分が疎かになってしまう。このようなバランスを保ちながら続けるためには会社プロジェクトを都に認めて頂くために計画を提出し、内外に周知し退路を断つ覚悟が必要と考えた。

そして、従業員のモチベーションアップに繋がることではないかと期待していた。

これまでの成果

SDGsの観点から、地球環境にやさしいボールについて模索していたところ、半導体部品用のダミーボールに注目した。ダミーボールは数回の使用でメッキがこびりつき使用できなくなるが、長年社内に蓄積された独自技術・ノウハウにより、この廃ボールを研磨加工して再利用する「再生ボール」の開発に成功した。

顧客の求める製品仕様や生産計画を考慮して、最適な委託製造工場を選定することができた。その結果、SDGsの観点から、再生ボールに取り組むことで、環境面のメリットのほかに、原価低減にも寄与することができた。

さらに、新規事業は、従業員の増加、雇用の創出には繋がり、SDGsの観点から再生ボールのリユース、副産物の分離・再活用に成功し、環境面でも社会貢献できた。

製品の粗利率としては通常の製品に比べて50%向上した。

三精の
再生ボール旅

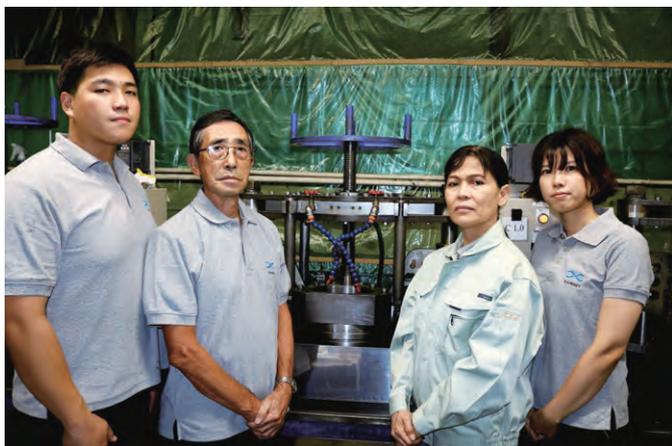
SDGs
SANSEI

地球を救い
より良い環境へ

- ・物理的な処理(環境負荷小)
- ・資源の循環再生
- ・簡素な工程
- ・素メディアの品質維持
- ・各所で承認済

60th Anniversary
SANSEI

作る人
売る人
買う人
使う人
が
幸せになる球



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

計画は承認してもらうのが目的ではなく、計画を実践して企業の発展につなげるか、経営側の責任と感じている。

「承認されました」と声を大にすることはできるが、経営者はその計画を心の中で常に忘れずに行動することができた、また、金融機関などから、計画承認を認知していただけることもメリットである。

■当初の見込みと違うと感じていること

持続して事業化し、製造という分野で感じているのは「安定」がいかに大変かを知ることができた。既存のボール事業で安定供給している海外ボール工場への感謝の気持が芽生え、言葉に出して言えるようになったのが見込みと違う良かった点である。

■東京都への要望等

公的機関は通常、民間企業から見えづらく、批判にさらされることもあり、そのご苦勞も人知れないが、あえてそれらを飲み込んで日夜業務に取り組んでいるお姿を、我々民間企業が広めていかねばと思った。

受賞企業にとっては何十年に一度あるか、という誉れ高いものであるので、中小企業のための支援の取り組みは継続して実施していただきたい。

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

まずは、機能面だけでなく、情緒面（経営者の心の中）では、「自社が一番である」と経営者が思うこと。そして、誰も理解してくれなくても、必ず誰かが理解してくれると信じる楽観的、かつ強い心を持つこと。これが、経営革新計画の策定、推進の原動力であると思います。

提出書類については、相手側（読み手）に理解していただくことが重要であるので、企業の考え、描くイメージを理解もしていただくように作成することが第一歩かと思います。

計画策定後は、機能面も重要ではあるが、やはり、経営者の前向きな気持ち、姿勢が重要であると思います。

東京都経営革新優秀賞受賞企業

企業名 (代表者：役職・氏名)	金井畜産株式会社 (代表取締役 金井 一三)
所在地・TEL	東京都武蔵村山市岸1-40-1 042-560-0022
経営革新計画テーマ	冷凍のイメージを変える！主婦や環境にもうれしい冷凍豚肉の開発
業種	食肉卸売業
創業年月	昭和22年6月
資本金（万円）	300万円
計画承認年月	令和2年4月
計画期間	令和1年8月 ～ 令和5年7月

既存の事業内容（計画実施前）

当社は、昭和22年創業の東京都武蔵村山市に本社および工場を有し、国産豚肉の食肉処理業、卸売業である。平成10年に自社ブランド豚「狭山丘陵チェリーポーク」を開発し、肉屋の卸売業から、高級スーパーや有名百貨店まで販売を拡大した。現在は、敷地内直売所「ぶたの駅」をオープンし、直接販売（BtoC）による販路拡大も図っている。

ブランド豚は埼玉県と群馬県の契約農場で飼育し、農場から直接屠畜場に搬入解体し、屠殺の翌日に精肉に加工し（Day1処理）鮮度の高い状態で販売している。品質重視の取引先へ安定供給することで、生産者からも定期的に納入してもらうことができ、生産者とWin-Winの関係を構築している。

計画策定のきっかけと苦労した点

【計画策定のきっかけ】

本計画のきっかけは、消費者と取引先の「お客様の声」である。

直売店「ぶたの駅」の消費者の声は従業員に直接響く。お客様の多くは大量購入であり、「最初から冷凍用に包装した商品（①高品質の冷凍精肉）を販売して欲しい」との強い要望があった。

長年の取引先である、老舗精肉小売店や大手百貨店からは、精肉だけでなく、②冷凍味付け肉、③冷凍内蔵も、同じブランド豚の商品を陳列できないだろうか、という要望が以前からよせられていた。

消費者の声、取引先の声、社員の思い、同じ方向・「三方よし」がないか、考えていた。

【苦労した点】

一つは、冷凍から解凍への課題である。適切な解凍方法について当社にはノウハウがない。これも3D冷凍庫メーカーの技術指導などを仰ぎながら研究し、消費者・取引先においしく解凍できる方法を伝授できるようになった。

もう一つは、コロナ禍での建屋の建材や機器の搬入の遅れによる、加工品の製造工場の増設の遅れである。まずは、既存の作業場で売れているものだけに特化して製造することで対応した。

申請時の目標

本計画では、自社ブランドの生肉のだけの販売に限らず、最新の急速冷凍技術を活用して、より鮮度のよい冷凍商品（精肉や加工品）の製造・販売を事業化し、消費者ニーズへの対応と当社の商品提案力の強化を目指すものである。冷凍肉のイメージをかえ、他社にはできない強みとして差別化、価格競争を回避するとともに、売上の安定化を図ることを目標とする。

① 消費者ニーズへの対応

子育てに忙しい主婦やコロナウイルス感染拡大による、中食やまとめ買いの拡大に伴い、冷凍肉、冷凍加工品の需要も高まっている。気軽にストックできる鮮度のよい冷凍精肉・加工品を開発する。

② 提案力の強化

冷凍製品も含めた同一ブランド豚の統一の商品構成により、卸先への商品提案力も強化することができる。少量買いから大量買いまで消費者の幅広いニーズに対応でき、食肉自体の廃棄ロスも減少し、環境への貢献につながる。

これまでの成果

【新事業の成果】

自社開発の銘柄豚を「3D 冷凍機」という新たな急速冷凍技術により、鮮度を保ったままの状態での冷凍精肉、冷凍味付け肉等を製造し、取引先への卸売、消費者への直売の両チャンネルで販売する。

既存事業の生肉の販売に対し、急速冷凍により、消費期限を延ばすことができるので食品ロスの軽減が図れる。また、消費者のまとめ買い需要に対応できることで、売上増加も図れた。

①商品開発

冷凍精肉のほか、冷凍味付け肉と冷凍内蔵にも対応することで、商品の幅も広げた。新商品開発では、直接消費者ニーズを収集し、商品の付加価値向上に活用した。「ぶたの駅」で扱っている三元桜豚のロース、バラ、モモの食べ比べしゃぶしゃぶセットである（図1）。

埼玉県で生産・飼育された健康とおいしさにこだわった銘柄豚を解体処理の翌日に当社でスライス加工する。1枚のシートに約150g前後に包装して、冷凍精肉として提供する。シートで包装してあるので、そのままご家庭の冷蔵庫に簡単に保存でき、解凍がしやすく、ゴミも少ないのが特徴である。



図1 冷凍精肉

② 製造・販売

通常の冷凍では解凍したときに、ドロップ（解凍時にでる水分）がでてしまい、うまみが逃げてしまう。新たな冷凍技術、「3D 冷凍技術」で行うとドロップがでないことがわかった。たな冷凍技術を導入し、自社ブランド豚を屠畜した翌日（DAY 1）で処理することで、細菌が増殖しないうちに3D冷凍する。トレイ容器の使用をやめて持ち運びしやすく、小分けにする。料理にもそのまま使いやすいようビニールシートの上に1枚ずつ包装する。解凍しやすいようお肉を並べて、その上にビニールシートをかぶせていく。

また、冷凍精肉を最初から製造販売することで、従来の生肉の賞味期限の3日から冷凍賞味期限の1か月となり、食品ロスを減らすこともできる。

「ぶたの駅」に、加工・調理・冷凍ができる食品加工場を新設し、精肉や内臓肉・加工品をより鮮度の良い冷凍加工品として製造・販売する。

【今後の展開】

より消費者の目線に立ち、調理しやすいように考え、環境のためにできるだけゴミを減らす工夫をした商品開発を進める。飼料メーカー、契約農場、屠殺業者とのサプライチェーンを構築し、数量・価格を共有し、安定供給と適正価格を実現していく。



図2 食品加工場を新設

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

一番のメリットは、経営者本人の成長（思考や行動力によって責任感が生まれ、リーダーシップが発揮できたこと）です。会社としてのメリットは、今回で2回目の承認であり、1回目の反省点を2回目で克服することができました。

事業の取り組み方が明確になり、全社員がこの事業の意義、弊社の強み、差別化、将来性を再認識できたことです。それによって、全社員がゴールに向かって率先して行動するようになり、同時に意識改革ができました。結果的に、社内の風通しが良くなり、地域での社会貢献等にも理解を示し、胸を張って業務に取り組む姿勢になりました。

■当初の見込みと違うと感じていること

コロナ禍やウクライナ・ロシア問題で、予定していた作業所の増築や、半導体不足によって機械の搬入の遅れから計画よりかなり遅くなった。今までの作業場で製造することにし、売れているものだけに特化して製造した。緊急事態宣言の中で外食が伸び悩む中、内食や中食の需要が予想以上に伸びたことです。

■東京都への要望等

経営革新計画を策定するメリットや、計画をお手伝いすることの情報(商工会や銀行、中小企業診断士による支援やセミナーなど)をわかりやすく周知できるシステムがあるとよい。

承認後、対外的な評価は上がりますが、資金調達や補助金・助成金等の優位性がさらに付加されれば、策定を目指す企業が増加すると思います。

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

初めて経営革新計画を策定することで、①自社の強みがよくわかる、②弊社の目標が明確に持てる、③社員個々の成長につながり会社の成長へと繋がる、④会社の風通しが良くなる、⑤経営者の成長につながる、など多くのメリットがあります。

経営革新計画を策定することで、補助金等の事業計画の策定が容易にでき、加点にもつながります。また、計画どおりにいかなくてもあきらめずに、反省点を克服することで結果につながります。

東京都経営革新優秀賞受賞企業

企業名 (代表者：役職・氏名)	株式会社 to (代表取締役 濱野和城)
所在地・TEL	東京都目黒区上目黒3-1-4 グリーンプラザビル4F 03-4500-7841
経営革新計画テーマ	SNS運用を行う現場担当者に向け、プラットフォーム横断、分析/運用ツールの開発
業種	その他の事業サービス業
創業年月	平成31年2月
資本金(万円)	100万円
計画承認年月	令和3年9月
計画期間	令和3年2月 ～ 令和6年1月

既存の事業内容(計画実施前)

当社は、平成31年に設立され、デジタルマーケティング事業を展開する企業である。主にSNSとWEBにおける集客販売コンサルティング・運用・分析を属人的に行っている。「to」が加わることで、クライアントがすでに持っている潜在的な実力をさらに引き出し、そして発信する、といった本来持っている企業力を最大化させることにより、クライアントがプロモーションを行う際に最適となるソリューションを提案している。

当社が開発した社内用分析ツール「GENba(ゲンバ)」サービスは、企業のInstagramアカウントの状況(フォロワーや「いいね」などの数とその推移)をパソコン・スマホで、いつでもどこでも分析・管理ができ、アカウントの成長をサポートするサービスである。企業にとって顧客の有効な情報を的確にキャッチできる「場所」の提供と、InstagramなどのSNSの運用を行なっている担当者が、有効活用できる専門分析ツールとなっている。フォロワーや「いいね」などの数の推移を日別のグラフで可視化し直感で数値の変化を捉えることができ、日別だけでなく月別(1・3・6カ月)でも、任意の期間を設定して数値収集が可能な点が特徴である。

計画策定のきっかけと苦労した点

当社は創業初期にデジタルマーケティング事業を行ってきた。その後、マーケティングプラットフォーム事業に新規参入し、デジタルイベント、SNS運用、及びソーシャルクリエイティブに関するSNS関連の業務を行っていた。それらの事業をとおして、とくにInstagramに関する企業アカウントを成功に導くノウハウを培ってきた。

顧客のニーズをより正確に把握して幅広くご提案できるよう、企業の分析を効率化するために、まずは社内用分析ツールとして開発を始めた。そして、サービスソリューションのご提案の一環として、既存顧客先にもその分析ツールのご提供をおこなうようになった。そのなかで、多くの顧客から「ロコミで利用したい」、「既存のサービス機能に加えて各管理画面を統合したい」というご要望をい

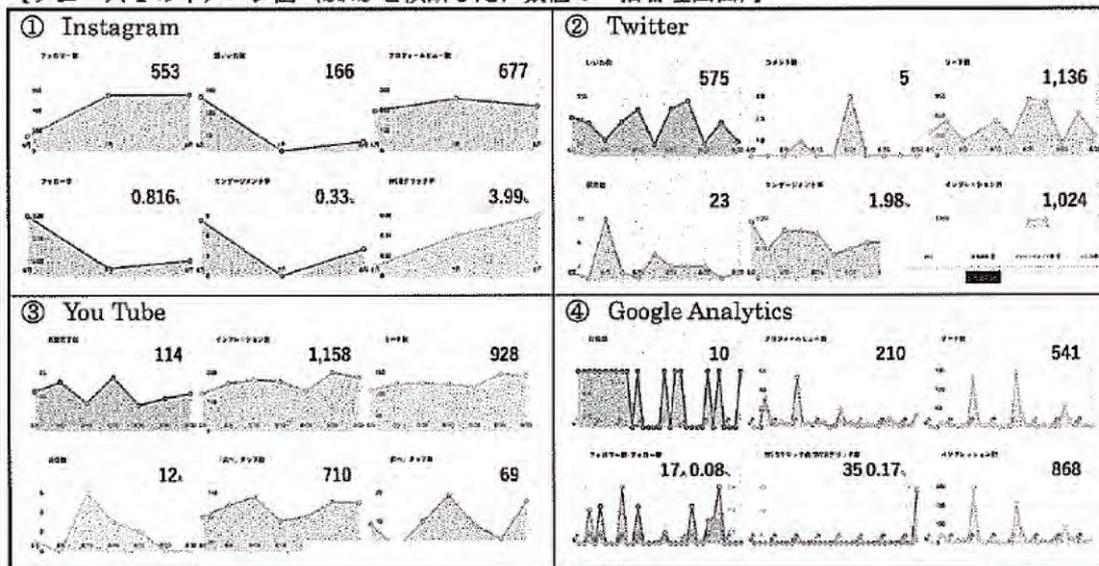
ただいてきた。そこで当社として、より多くの企業のプロモーションにお役に立てるよう、今回の経営革新対象サービス「GENba+（仮）」を開発するにいたった。

申請時の目標

新事業では、以下の取り組みを目標に掲げました。

フェーズ1(SNS 数値の横断)	Instagram・X(旧 Twitter)・You Tube・Google Analytics などの SNS 数値を横断して管理画面で一括管理できる
フェーズ2(運用機能の開発)	運用担当者の作業時間削減・効率化ツール→スケジュール管理、クリエイティブ素材管理、担当者管理、投稿アラート、投稿予約できる

【フェーズ1のイメージ図 (SNS を横断した、数値の一括管理画面)】



既存事業の社内用分析ツール「GENba（ゲンバ）」サービスでは、閲覧できる情報は各企業の Instagram アカウントのみであり、Twitter・You Tube・Google Analytics などのアカウントの情報の閲覧には対応していない。新事業の「GENba+」（仮）では Instagram・X(旧 Twitter)・You Tube・Google Analytics などの複数の SNS の数値を横断して管理画面で一括管理できるようにした。

【フェーズ2のイメージ図 (スケジュール管理、担当者管理、投稿アラート、投稿予約など)】

The dashboard includes a calendar view and two configuration panels:

- Calendar:** A grid showing dates from 04 to 24, with some dates highlighted in grey.
- 編集オプション (Edit Options):**
 - 投稿日時 (Posting Date/Time): 記事の日時を編集できます。 (You can edit the date and time of the article.)
 - Input fields: 2112-09-03, 00:00
 - Checkmark: 指定日時で予約投稿する (Schedule posting at the specified date and time)
- 更新アラート設定 (Update Alert Settings):**
 - ON/OFF toggle: Currently set to ON.
 - Checkmark: ON

既存事業の「GENba」では SNS 数値の閲覧しかできなかったところ、新事業「GENba+」(仮)ではスケジュール管理、クリエイティブ素材管理、担当者管理、投稿アラート、投稿予約ができるようになった。以上のような一括管理を行うことにより、顧客は下記の運用時間削減につながる。その結果、以下のような大きな効果が見込まれる。

- ・分析時間 16 時間→1 時間に短縮
- ・レポート作成時間 5 時間→30 分に短縮する

また、翌年以後にさらなる機能追加を行う予定を計画しており、その目標および達成方法は、以下の内容のとおりである。



目標	達成方法
2022 年度	複数にまたがる利用管理画面を 1 つに集約
2023 年度	売上高向上に必要な数値を可視化する
2024 年度	担当者の進捗管理を可視化する。事業部の横断

これまでの成果

GENba を通じて既存事業の作業効率化が活性化したことにより、令和 5 年 1 月期の利益目標が 4 月時点で 85% 達成(上方修正予定)となった。

新規問い合わせが増加し、GENba を活用した行政との取り組みができた。

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

経営革新計画が東京都の承認を受けたことで、第三者評価が得られ、箔が付きました。さらには、優秀賞を受賞したことで、従来と異なる方々と出会え、いろいろとご意見をいただけ、人脈が広がったと思います。

■当初の見込みと違うと感じていること

ほぼ計画通りに進展しました。強いて言えば、東京都経営革新計画表彰式で最優秀賞を受賞できなかったことくらいでしょうか。(笑)

■東京都への要望等

当社はスタートアップ企業です。これから全国、世界へと活動領域を広げ、IPO (株式上場) したいと考えています。費用面などでサポートがあるとありがたいです。

また、知名度を高めていくうえで、テレビ番組の出演など露出機会が得られるといいですね。

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

当社では必ず、消費者の課題・ニーズを見つけるようにしています。また、自分たちのオリジナルは何か、問い続けています。toらしく、自分達らしさを入れるように心がけています。

こうしたことをシンプルに続けることが結果につながり、今回の受賞になったと思います。あきらめの悪さ！これが、受賞の秘訣です。

東京都経営革新優秀賞受賞企業

企業名 (代表者：役職・氏名)	FIT Trading 株式会社 (代表取締役 阿部 信太郎)
所在地・TEL	東京都港区元麻布三丁目2-15 グラース元麻布302 03-6447-4487
経営革新計画テーマ	デジタル・フィットネスクラブの開業とジム専用ソフトウェアの開発
業種	スポーツ用品卸売業
創業年月	平成31年4月
資本金(万円)	400万円
計画承認年月	令和3年3月
計画期間	令和2年1月 ～ 令和5年12月

既存の事業内容(計画実施前)

当社は、2019年4月創業のフィットネス関連商品の輸入商社である。中国の業務用トレーニングマシンメーカー「DHZ Fitness」の国内販売権やスイス発3Dボディスキャニングシステム「BPDYGEE」の国内独占販売権を取得しており、フィットネスジム運営に必要なすべての機器を取り揃え、フィットネスジムなどに販売している。

当社が運営する業務用トレーニングマシン販売サイト「FIT Xpress」では、機器の選定から見積、発注をオンラインで行える業界初のシステムを導入し、低価格・短納期で提供している。

さらに、コンサル会社出身の代表者が、フィットネスジム運営のノウハウや業界レポートを掲載し、新規店舗開発のサポートも行っている。

計画策定のきっかけと苦労した点

新型コロナウイルスの感染拡大により、業務用トレーニングマシンの販売事業の成長が鈍化した。また、独占販売権を持つソフトウェアも、サプライヤーの都合に影響され経営が不安定になりがちであった。そのため自社でフィットネスジムを経営し、自社ソフトウェアを開発することで経営の安定化をはかる必要があった。

新規事業に取り組むにあたり、金融機関からの資金調達や補助金を申請する際に有利となる経営革新計画を策定することにした。社員のアイデアも盛り込みながら、経営革新計画のフォーマットに落とし込む形で、特段の苦労もなく、約1か月で計画を完成させた。計画策定に際して、従業員との情報共有が進み、有意義であった。

申請時の目標

当社の経営革新計画は、海外製の最先端フィットネス機器を導入したフィットネスジムの自社運営と、フィットネスジム専用のソフトウェアの開発・販売によるジム運営の効率化を支援する事業である。既存事業は、他社開発の製品をフィットネスクラブなどに販売するBtoB事業であるが、新規事業

は、自営のフィットネスジムの運営である BtoC、自社開発ソフトウェア販売の BtoB 事業である。

主な特徴は、以下のとおりである。

1. トレーニング機器の商社である当社の設備調達能力を活用し、海外の最先端の設備を安価で導入し、無人運営にすることで、店舗開発の初期投資を最小限に抑える。
2. ジム運営に必要な「施設・顧客管理（会員管理・入館認証）」と会員用「ユーザーアプリ（予約・トレーニング、データ管理）」の2つのソフトウェアを開発。自社利用により運営コストの最小化を図るとともにフィットネスジムに販売する。本ソフトは、ジム運営コストの最小化と顧客の利便性向上・継続率の最大化につながる。
3. フィットネスジム運営事業と自社ソフト販売事業を通じて、既存事業であるトレーニング用機器の販売促進につなげる。

これまでの成果

●フィットネスジムの自社運営

2021年11月に、千葉県八街市に24時間大規模・低価格型の本格的フィットネスジム「SureGym（シユアジム）」1号店、2023年2月には、埼玉県久喜市に「SureGym」2号店をオープンさせた。

八街店は、180坪（595平米）、久喜店は274坪（906平米）。海外のオリンピック強化選手向けに開発されたトレーニング器具ブランド「YANRE」を始めとした最先端の設備・システムを取り揃えた。

シンプルな内装デザインに加えて、床材はジム専用ラバーフロアとし、フロア中央には最高級人工芝を敷き詰めてトレーニング効果を高める内装とした。内装デザインは、X（旧ツイッター）で110万インプレッションを獲得し、好評を得ている。



【2号店埼玉県久喜店】



【1号店千葉県八街市】

国内の一般的な24時間ジムが広さ約100坪、月会費7,000円程度に対して、当社ジムは、広さは2倍、価格は半額以下の3,300円（税込み）とした。駐車場も八街店670台、久喜店395台も完備している。当社では、これまでフィットネスジムに通う機会が無かったお客様に対して、敷居を低くして、新たなフィットネスライフを始めるきっかけづくりとなることを目指している。

さらに久喜店では、同年6月から、アメリカ発のフィットネスプログラム「CrossFit」（クロスフィット）のプログラムも開始した。

●ジム専門内装工事サービス

「ジム専用ソフトウェア」は、顧客管理システムやユーザーアプリを開発し、自社利用の他にフィットネスジムに販売する計画であった。しかし、本領域で魅力的なサービスが他社から発表されたため、他社サービスを利用し自社開発は中断することで、その分のリソースを他の事業に活用するよう

に計画を変更した。自社運営のジムを開設する過程で経験した内装工事に関するさまざまな問題点を、顧客目線で整理し、「ジム専用内装工事サービス」として事業化した。自社開発した見積システムによって見積の透明性やスピードアップを図り、迅速な業者の選定と工務店や職人を束ねて工事が安全に予定・予算通りに進むよう工事全体を管理するサービスとなる。「ジム専用内装工事サービス」は、ある意味で「ソフトウェア」として捉えることができる。設備工事にかかる時間・費用を大幅に削減し、高品質な店舗開発を可能にする。

2022年4月にサービス開始以降、数多くの施工管理を手がけ、ジム経営者とのコミュニケーション機会が増加した。ジム経営や運営の悩みなどの相談を持ちかけられ、経営者に寄り添うことで、設備の発注やジム経営者の要望から新たな商材の輸入販売を始めるなど成果につながっていった。

●今後の展開について

トレーニング用のジム機器の輸入販売からはじまった当社は、経営革新計画を通じて、直営ジムの運営による固定収入の確保と販売にむけたショールーム化を実現できた。さらに、内装工事サービスというあらたな事業も開始した。

今後は、当社の社訓である「顧客第一。凡事徹底。売上最大・経費最小。トークストレート。巧遅拙速。」を実践しながら、「支える。日本のフィットネスを」をミッションに、全国のフィットネスジムの普及や底上げに寄与していく方針である。

自社運営ジムについては、地域特性に合わせたスタイルのジムの出店、資金調達や店舗開発、運営ノウハウを確立してフィットネスジムのフランチャイズ化も検討していく予定である。

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

自社の取組みが、東京都に認められたということが、自分自身も含めて従業員全員が励みになる。経営革新計画が承認され、さらに奨励賞をいただいたことで、中小企業の経営者として自信にもなり、さらに上を目指したいという気持ちになった。

■当初の見込みと違うと感じていること

周到な計画を立てたつもりであるが、コロナ禍をはじめとして経営環境の変化により、当初の計画どおりには進まなかった。そのため計画の一部を変更し、新たな取り組みにより、計画を上回る経営数値となった。ベースとなる経営革新計画があったから実現できたと認識している。VUCA時代に対応するため、臨機応変に対応できる柔軟性を持った計画づくりも必要かと感じた。

■東京都への要望等

優秀賞受賞者同士のコミュニケーションの機会を設けて欲しい。当年度受賞企業の経営者はもちろんのこと、過去の受賞企業の経営者とも交流する機会が欲しい。異なる業種や年代の経営者との情報交換やワークショップを開催するなどの機会があると励みにもなる。

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

「新しき計画の成就是、ただ不撓不屈（ふとうふくつ）の一心にあり。さらばひたむきに、ただ想え、気高く、強く、一筋に」という中村天風さんの言葉が好きで、自分自身も実践してきました。これから経営革新計画に取り組まれる皆様に、この言葉を贈ります。

東京都経営革新優秀賞受賞企業

企業名 (代表者：役職・氏名)	株式会社キャリアコンサルティング (代表取締役 室舘 勲)
所在地・TEL	東京都千代田区神田神保町3-19-1 03-5214-6380
経営革新計画テーマ	全国の伝統工芸品を中心とした made in Nippon の 記念品の企画・開発・販売
業 種	人材サービス・卸売業
創業年月	平成15年12月
資本金 (万円)	2,300万円
計画承認年月	令和元年12月
計画期間	平成31年4月 ～ 令和6年3月

既存の事業内容（計画実施前）

当社は平成15年12月に設立し、東京都千代田区に本社を構え、『日本を良くする』をコンセプトに、20代・30代の若者に向けた教育事業を中心として、職業紹介事業、セールスプロモーション支援事業を手掛けている。当計画の中心となったセールスプロモーション支援事業は、展示会出展企業を主なターゲットとして、ノベルティの提案・販売を行っていた。取引社数は、延べ2,500社に及ぶ。

計画策定のきっかけと苦労した点

【計画策定のきっかけ】

セールスプロモーション支援事業では、競合他社が多く、価格競争に巻き込まれていた。当社は、『日本を良くする』というコンセプトを掲げている一方で、安価な海外製商品が多く、メーカーや輸入代行業者からの仕入れが大半であった。「日本製の高品質なものを扱わないのか」という社長の提言がきっかけで、注文いただいた企業へアンケート調査を行うと、『質の良いものを記念品にしたい』というニーズがあった。

同時に『日本製の高品質な商材』を展示会等で探し、そこで工芸品の職人たちに出会った。「1社で生産・販売すべてを担うのは難しい」「BtoCが中心だが、企業にも売りたい」「広告代理店とのやり取りは難しい」等の事実が把握できた。顧客ニーズである『質の良いものを記念品にしたい（例えば周年記念品、上客に対しての記念品）』に対して工芸品が当てはまる。職人のニーズには、企業側に販路を作りたい、しかしやり取りがうまくいかないというものがある。

双方のニーズを解決し、当社が工芸品業界の発展・顧客ニーズに応えるべく、「全国の伝統工芸品を中心とした made in Nippon の記念品」の企画・開発・販売に方針を転換することにし、日本製の記念品を扱うブランド「これいい和」を立ち上げ、計画を策定した。

【苦労した点】

計画を策定し、承認いただいた矢先に、新型コロナウイルス流行により、展示会や記念式典など

のイベントはすべて中止、オリンピックを含めた海外からの需要を失うという苦しい状況であった。市場にニーズがない中でニーズを生み出すこと、「工芸品は高い」「記念品に工芸品の選択肢がない」顧客に対して工芸品の良さを伝えることに苦労した。

その一方で、職人・工房に対しては実績がないため取引を断られることもあった。我々のやりたいことを1社ずつ丁寧に伝え、協力企業を増やしていった。同時に、職人の側にも記念品を作る経験がない中で二人三脚、手探りで実績を作り、信頼を得てきた。

また、社内においては、どうしても従来の商材に流れがちになることもあった。社内の意識を統一する際、常に、計画が立ち返るものになり、指針になった。

申請時の目標

【新規事業の概要】

- ・ 伝統工芸品を中心とした質の高い日本製の商材を、当該企業に、周年等の記念品として販売する。
- ・ 各伝統工芸品の産地と協力して、自社オリジナルの商品企画・開発を行い利益率の向上を目指す。
- ・ 商品開発において「産地×産地」を意識し、日本の伝統工芸産業の発展に貢献する。

【既存事業と新規事業の違い】

- ・ 商材／ノベルティ（海外製など安価なものが多い）→記念品（日本製、伝統工芸品を中心とする）
仕入れ品→仕入れ品に加え、自社商品を企画・開発
- ・ 提案先／展示会出展企業→周年記念企業、VIP 向け記念品を探している企業、海外市場
- ・ 販売方法の変更点（新たな取組み）／全国各地の伝統工芸品を集積し展示会に出展すること、個別営業の強化、既存の金融機関からのご紹介、工芸品ショールームの設置、百貨店の催事に出展すること、ECサイトの開設
- ・ これらを実現することで、当社の粗利率向上、ブランド力向上、新たなマーケットの獲得を狙う。

これまでの成果

- ・ 新型コロナウイルスの影響により、販促品・記念品の需要が著しく低下したため、当初の目標より1年遅れで目標を再設定し、取り組んだ。修正後の目標は達成し、売上を伸ばすことができ、粗利率の向上にもつながった。
- ・ 今までのノベルティだけでは、お取引できなかつたであろう企業、受注できなかつた案件も、「日本製・工芸品・記念品」という強みを活かして受注でき、売上の増加、社員の自信にもなった。
- ・ 市場開拓助成事業を活用させていただき展示会をとおして、新たな顧客開拓ができた。
- ・ 開発した新商品はコンテストにおいて、多くの賞を受賞できた。以下の4商品のほかに6商品が受賞している。特に「日本の織物ネクタイ」は、埼玉県の武州正藍染を大剣に、各地の織物を小剣に施しており、「産地×産地」を意識した商品の中でもご好評いただいている。



- ・ 展示会出展を通じて、従来は取引がなかつた、BtoC 向けの催事出店・卸の拡大につながり、新たな

マーケットの獲得とブランド力の向上につながった。催事出展先／上野マルイ、丸善 丸の内本店、新宿マルイメン、東急百貨店 吉祥寺店、コレド室町3、大和百貨店(石川県)、丸広百貨店 川越店、東京都主催 Tokyo Tokyo ALL JAPAN COLLECTION(東京 2020 オリンピック・パラリンピック 競技大会に伴うイベント)、三越伊勢丹 立川店、八王子オクトーレ、セレオ八王子 など。



コレド室町3



上野マルイ



セレオ八王子

- ・多くの伝統工芸士・職人・メーカーから応援の声をいただいております、伝統工芸品業界の発展に微力ながら貢献できた。「伝統的なものづくり産業を応援しようという若く元気な社員さんに刺激を受けています。応援しています」、「工場にも見学に来ていただき、家族のことも話す間柄です。知識も経験も豊富なので、信頼しています」「いつも商品に関して『こんなことができますか？あんなことはできますか？』と提案と質問をしてくださる、私にとって心強いサポーターです！いい品づくり、そして思い出の品づくりの引き出しをいただいております」などのうれしい言葉をいただいている。

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

- ・社員たちが一つの目標や志に向かって一丸となって取り組み、モチベーション UP・一体感が高まった。
- ・助成金の獲得に有利になり、展示会の出展等がしやすく、新たな顧客獲得ができた。
- ・会社の信用度が向上した。
- ・策定にあたり中小企業診断士の方と打ち合わせを行い、さまざまな面で改革・見直しができた。

■当初の見込みと違うと感じていること

- ・新型コロナウイルス流行による、記念品需要の喪失。(オリンピックを含めた海外からの需要・周年記念需要)

■東京都への要望等

日本の大半を占める、中小企業の支援策を今後ともよろしく願いいたします。

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

変化の激しい時代の中で、既存事業に加え、新たな事業の模索は必要なことだと思います。経営革新計画を策定し、ビジョンを細かく描くことは責任者として意味のあるものであり、1つのきっかけになります。また、その策定推進における助言は、有意義なものだと感じています。

目標が見える化できること、社員のベクトルを合わせ、事業の意義、目指すものをリーダーが説き続ける上で、経営革新計画は有意義なものでした。

東京都経営革新優秀賞受賞企業

企業名 (代表者：役職・氏名)	林 太輔（屋号：Sunday Climbing Industry）
所在地・TEL	東京都板橋区前野町1丁目11-1 03-5948-7219
経営革新計画テーマ	クライミングホールドの製造・販売体制の構築
業 種	スポーツ施設提供業
創業年月	平成29年6月
資本金（万円）	
計画承認年月	令和元年9月
計画期間	平成31年1月 ～ 令和5年12月

既存の事業内容（計画実施前）

代表は2008年頃からボルダリングを始め、2017年6月には既存クライミングジムの営業を譲受け、個人事業主として開業した。元々DIY好きで、2015年からボルダリングに使用するクライミングホールドを試作していたが、2018年には、大手樹脂メーカー協力のもとにオリジナル樹脂の開発に成功した。そして、2019年ジム正面横の元飲食店の空き家を借りクライミングホールドの工房を開設した。

計画策定のきっかけと苦労した点

【計画策定のきっかけ】

本計画策定の「きっかけ」は2つある。1つ目は、クライミングジムの増加とともに、愛好者数、マーケット規模が拡大しており、増加する競合を差別化したいと考えたこと、2つ目は、当社クライミングジムは年10%順調に業績を拡大してきたが、キャパシティ（ジム収容能力）の問題から、ジム利用料の収益拡大には限界があることである。

このため、ジム利用料のみに頼るビジネスではなく、新たな事業（経営者のホールド生産技術・ノウハウを活かしたホールド製造販売体制）を構築する必要があった。

【苦労した点】

生産量への対応と自社ブランドの知名度向上である。

まず、他社ホールドの製造（OEM）で売り上げを立ててから、自社ブランドの展開を計画していた。当初は、OEMでの製造で手一杯になり、短納期とか小ロット等の調整に苦労した。その反面、OEMの生産の波に対して、同じ人数でも生産できるように工夫して、生産の効率性が向上できた。生産量が1.5倍程度までは、今の設備、人員で行ける目処がたった。また、大きな業界ではないので、大手の製品の製造元の自社ブランドであることが口コミで広がり、知名度の向上と安心感につながっている。

申請時の目標

本計画は、当社クライミングホールドの製造・販売を事業化し、量産と製品のブランド化を目指すものである。

① クライミングホールドの製造・販売

代表の林はクライミングホールドの製作に関心を持ち、細々の試作を行っていた。これまでの試作品は小型のホールドの少量製作であったが、今後は要望の多い大型のホールドの製作や自社ホールドの生産、さらに他社ホールドの製造（OEM）を展開する。

② ブランド化

当社クライミングジム「the Factory」をショールームとした直接販売と、各種展示会への出展を行っていく。自前のECサイトを持ち、自社製品の魅力を伝えることが鍵である。

さらに、全国的な展開に向けて、自社ECサイトを開設する。

これまでの成果

【新事業の成果】

自社ジム用として製造していたクライミングホールドの外販により、クライミングホールドの製造事業の構築を図るとともに、自社ブランド製品の確立を狙っている。国内ジムで使用されるクライミングホールドは大半が欧米からの輸入品であるが、国内クライミング愛好者は増加している。自社ブランド製品を確立し、国内での安定供給体制の構築により事業の成長を実現している。

① クライミングホールドの製造事業・販売体制の構築

経営革新計画のとおり、2019年にクライミングホールドの製造を開始し、2020年に恒温槽、真空脱泡機などの設備を導入し、高品質な製品の安定的な製造を実現した。新たに、ホールド部門、クライミングジム部門で各2名の人材を採用・育成した。ホールド部門では工程別に作業分担・効率化を図り、自社ホールドの安定した製作、量産を可能とした。

実現した製造工程は、以下の通りである。

<第一段階 ホールドの元となる型を製作>

- ・発泡ポリウレタンを削り、原型を制作する
- ・専用器具を用い、ホールドの細かい形状を表現する
- ・型枠を作り、原型をはめ込み、シリコンを流して型を制作する

<第二段階 型に材料を流し、ホールドを固める>

- ・ホールドの原料となるポリウレタンを顔料で着色する
- ・気泡が入らないように脱泡機をかけ、型に流し込む
- ・固まったら型から外し、仕上げを行い、完成となる

② 自社ブランド製品の確立

安定した高品質の製造が可能となり、自社オリジナルの製品ラインナップを拡充させた。年2回、国内のクライミング業界の大型展示会へ出展することにより、プロクライマーやクライミングジム関係者と積極的につながり、ブランドの認知度を向上させてきた。



図1 自社ホールドの製造現場

さらに、クライミングホールドの売上・シェア拡大にあたっては、自前の EC サイトを持ち、高品質な商品写真を掲載し、自社商品の魅力を支えることが必要不可欠である。全国的な展開、販売に向けて、自社 EC サイトを開設した。自社オリジナル商品を掲載し、当社クライミングジムを活用した直接販売との相乗効果を図り、売上拡大・ブランド力の向上に活用している。



図2 自社オリジナル製品

【今後の展開】

製造会社として技術力を向上させ、海外からの OEM 製造受託による海外市場への展開を目指し、自社ブランドの育成を図っていく。幼児・児童向け知育用クライミングホールドの開発を行い、本格的な販売を行う計画である。知財権利化により、外販による売上拡大も期待している。

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

中期的な事業計画を立てることにより、自分としての役割が明確になり、書いたとおりに物事が進められました。外的な要因と自社の力についても整理でき、目的に向かってどういう順番で取り組むかが検討できたことが大きかったです。

■当初の見込みと違うと感じていること

他社ホールドの製造（OEM）では、お客様のニーズに応えるということと、事業計画を進めることを擦り合わせながら進める必要がありました。短納期とか小ロット等の調整の苦労はありましたが、大きく路線から外れることはなかったです。

■東京都への要望等

このような賞を受け取ることができ光栄です。会社の規模の大小や業種の隔たりなく、評価してもらえる場所があることがありがたいです。クライミングは、まだまだ発展途上のスポーツジャンルの一つです。ニッチ分野の市場だからこそ、新しいアイデアや革新的なソリューションの開発を行いつつ、需要を一定数確保しビジネスを展開することができております。

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

経営革新計画は、新しい考え方やアプローチを企業に取り入れることができるチャンスです。この計画のおかげで新たなモチベーションを高めることができ、組織の活性化もできました。

常に、プロセスを検討してリスクや失敗の可能性を低減していく必要性を、肌身を持って感じてきました。私たちもまだ道半ばではありますが、この取り組みを各社が真剣に向き合い、東京から世界中に品質、信頼性の高い製品、サービスを提供できる会社が増えることを期待しています。

2. 令和5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 6社	有限会社あこ天然酵母	27
	穴澤 哉子 (屋号：哉子デザイン)	28
	株式会社石川工場	29
	株式会社カドー	30
	株式会社KAWASAKI	31
	有限会社マチダ	32
建設業 1社	株式会社HJPCorporation	33
情報通信業 6社	一賢株式会社	34
	株式会社イマジネーション・プラス	35
	株式会社KINX Japan	36
	ジャストソリューション株式会社	37
	株式会社タツミコーポレーション	38
	株式会社ユー・タチ	39
卸売・小売業 5社	青空マルシェ株式会社	40
	GINKGO株式会社	41
	株式会社Clay Science	42
	GBP株式会社	43
	望株式会社	44
飲食店・宿泊業 1社	株式会社スターダム	45
医療・福祉業 1社	ライジングサン株式会社	46
サービス業 9社	株式会社エッグトゥコミュニケーション	47
	株式会社GROUND estate	48
	株式会社Clean next	49
	株式会社コネクト	50
	Zen Japan株式会社	51
	大永警備保障株式会社	52
	バン・ソーシャ株式会社	53
	MON株式会社	54
	一般社団法人ランゲージ・ツーリズム・ジャパン	55

(業種内 五十音順)

新製品・即日活性種の販路拡大と 生産体制の確立事業

(承認年月：令和4年7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14年に設立した、パン用の天然培養酵母を製造販売する食料品製造業である。化学物質を一切使わず、酵母菌に米と小麦粉、水、こうじを加えて培養した独自の酵母「あこ天然培養酵母」を、ベーカリーや一般消費者に販売している。

この酵母を使うと、小麦の風味が豊かで、うま味のあるパンを作ることができる。しかし、「あこ天然培養酵母」は、予備発酵に24時間かかるため、顧客に敬遠されることがあった。

この問題を解決するために、予備発酵時間を最短40分に短縮できる「即日活性種」を開発した。この新製品の販路拡大と生産体制の確立をおこなうことにより、売上を拡大することとした。

■新事業の計画内容

本計画では、販路拡大と生産体制の確立に取り組んだ。

1. 販路拡大

多くのベーカリーは、予備発酵の時間が短いか、または不要なイースト菌を使用している。これまで参入が難しかったイースト菌を使用しているベーカリー向けに、「即日活性種」で販路を拡大する。製パン材料商社と共同でセミナーを開催し、新規顧客開拓をしていく。

大手ホームベーカリーメーカーの2022年発売機種に「即日活性種」を使った製パンのオートメニューを組み込んでいただいた。同社のECサイト経由で販売をしていく。

2. 生産体制の確立

「即日活性種」は既存製品に比べ水分量が多いため、乾燥工程で時間がかかっていた。乾燥ボックスは既存製品と共用であったため、週1日しか作業できなかった。乾燥能力の高い乾燥ボックスを導入し、週2日作業できるようにする。

また、これまで手作業であった粉碎工程にカッターミキサーを導入し、自動化する。これにより、約30%の作業時間短縮と、約83%の人員の削減ができ、他の工程に人員をシフトさせることで、人手不足に対応する。



■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）

申請書作成から承認、事業開始までの間に、外部環境・内部環境ともに変化があった。このため、予定どおりに進めることが難しくなり、計画の見直し・修正が必要となった。これが、当初見込みと違ったことである。

承認メリットは、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金の事業計画の基盤をつくることができたことと、学びが多かったことである。

■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

策定をとおして、既存事業の課題や経営状況を再確認できました。また、新事業の計画実行に向けての課題・問題点などを、多角的な視点であぶり出し、クリアにできました。記載要領にそって書くことで、目的や課題・ゴールを問いかけてもらっている感覚になりました。広い視点を経営計画に盛り込みたい方に、お勧めします。

SDGs を目指した着物リメイクの オリジナル商品開発と市場拡大

(承認年月：令和4年9月、3年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当店は平成30年に創業。主に着物を素材にしたリメイク婦人服を制作・販売している。次の2つの方法で製作・販売を行っている。①お客様が持込む着物を素材にしたオーダーメイド・カスタムメイド服の受注製作。②当社保有の着物や帯などで既製品を製作し、百貨店での催事販売や自社オンラインサイトで販売する。

従来の受注製作・個別販売方法は手間ひまがかかり、生産性が上がらない。さらに既製品販売も新型コロナウイルス禍で来店客・新規需要が減少し、主要顧客だった百貨店外商客の売上が低迷した。予定していたインバウンド需要も空振りとなり、既製品の棚卸在庫の販売が課題となった。

そこで、新規オリジナル商品の開発、新たな販路開拓および生産性向上などをめざして、経営革新計画を策定した。

■新事業の計画内容

経営革新計画では、着物リメイクのオリジナル商品を開発し、ターゲットを絞った商品展開、在庫を持たない受注販売、海外ECサイト出店による外国人への販路拡大などを目指した。

また、生産効率の向上のため、作業事業所の新規改修および機械設備投資を計画した。

経営革新計画の承認後、事業再構築補助金の採択を受けることができ、計画推進の弾みがついた。

新たに本店・事務所兼作業場として横須賀市西浦賀に建屋を購入しリニューアル中。令和6年春に開店予定である。

新店舗には、大型カッティングプロッター（型紙制作・スキャニング用）や写真撮影室および機材（Web販売・PR用写真撮影など）等も設置し、効率化・量産化で販売促進を強化する。

新たなターゲットとして、横須賀を訪れる国内外の観光客および地元在住の外国人などを見込む。そうした顧客ニーズを踏まえて、手間ひまかかる個別対応のオーダーメイド受注は極力削減し、新規にオリジナル商品や小物・雑貨などの商品を増やしていく。



■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）

着物リメイクの認知度は高く、年配の方々を中心に比較的高単価で販売されていました。以前から、着物リメイクをもっと気軽に、リーズナブルに普及させたいと考えていました。今回、さまざまな観点からものごとを見直し、時間をかけて計画を立てたことで、着物リメイク量産化の可能性が広がりました。

■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

経営革新計画の承認を受けると、さまざまな支援策が受けられるようになります。

資金調達（融資や出資）を受けやすくなること、販路開拓のサポートが受けられること、補助金申請でも加点が得られることなどは大きな魅力です。計画実現に向けたフォローが充実しています。

新しい商品開発やサービスを提供するなどの事業を始めるときには、ぜひ経営革新計画を策定し、承認を受けることをお勧めします。

「MUST-HAVE 新製品群」の 開発と販売方法の仕組み革新

(承認年月：令和5年9月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は石川式攪拌播潰機という自社独自の発明品を製造販売する播潰機の完成品メーカーである。創業以来 120 余年、安定した商流の中で事業を展開してきた。しかし、電話注文を受けるだけの受け身の販売体制、既存顧客の業態変化や製品機能ニーズの多様化・高度化、播潰機の重要部品である磁器製品の調達困難化などにより、売上は減少基調にあった。

このような状況下、本経営革新計画につながる最初のきっかけは、2020 年の事業構想において、「播潰を究める」を会社の信条と定義したことにある。そして、中小企業庁の事業再構築補助金を活用して自社に設置した開発機能を付加した実験室において、自社開発の実験機を顧客に試用してもらい、顧客の生の声から科学機器市場にチャンスを見出した。すなわち、播潰機を必要とする全固体電池やパワー半導体などの拡大する科学機器市場の需要が自社の収益につながる可能性を見出した。

そこで、本経営革新計画では、①新規市場の顧客が必ず必要とする播潰機「MUST-HAVE 新製品群」の開発と、②WEB マーケティングの強化による販路開拓を行うこととした。

■新事業の計画内容

新事業では、新製品開発・製造と販路開拓のため、下記の施策を実施し、新分野への進出を目指す。

①新規市場の顧客が必ず必要とする播潰機「MUST-HAVE 新製品群」の開発

●新製品開発のための連携体制の構築

播潰理論の解析、電子回路の設計、CNC 生産方式、について、それぞれに強みを有する企業との連携体制を構築し、新製品開発体制を整える。

●製造体制の構築

CNC フライス加工機、CNC 旋盤加工機を導入し製造体制を整備する。

②WEB マーケティングによる販路開拓

WEB マーケティング企業と共同で下記 3 点の施策を実施し、販路開拓を推進する。

- ホームページの改修と SEO 対策
- リスティング広告によるホームページへの誘導
- 活用事例集の掲載

こうした取組により、新分野に進出し収益を向上するとともに、製品開発力、広告宣伝力、生産力を向上させる。

また、新規事業による知名度向上などにより、既存事業の売上も向上する好循環が期待される。



■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）

これまで曖昧であった真の経営課題を、経営革新計画作成過程の中で、明確化することができる。さらには、達成のために必要とされる具体的な方策についても明確にすることができる。

■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

経営革新計画を策定することで、東京都中小企業振興公社のアドバイスも受けながら、真のやるべき課題を明確にでき、事業を、より発展させる効率的な取組を具体化できます。

睡眠家電事業の新規立ち上げ

睡眠家電事業の新規

(承認年月：令和4年5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、“空気をデザインする We design for atmosphere” をコンセプトに、空気清浄機や加湿器などの開発・販売を手がけている。空気清浄機、加湿器市場は成熟状況であり、市場の伸長は期待できないため、新たな成長の軸となる新規事業の開拓が急務となっていた。そこで当社が保有する空気清浄、加湿、除菌、送風、アロマなどのコア技術を融合させて、新たに睡眠家電事業の計画を立ち上げた。

日本人の約半数の人が睡眠に対して不満をもつというデータから、睡眠家電分野は大きく成長する可能性があり、当社のコア技術が活かせることから経営戦略上も当社にとって非常に重要な事業である。

また、「良い睡眠」をサポートする当該事業は、睡眠障害に起因する深刻な健康被害や医療費の増大に加え、労働生産性の著しい低下及び精神面への影響などにおいて社会貢献が期待できるものである。

■新事業の計画内容

3か年の開発計画で4機種の睡眠家電を計画し、うち2モデルをローンチした。

1. ふとん乾燥機 FOEHN 001

世界最小級のパワフルな“ワンタッチ”ふとん乾燥機。このスティックを布団に挿し込むだけで、毎日ふっくらさらさらな快眠環境をつくることができる。

応援購入サービス「Makuake(マクアケ)」にて先行販売を行い、応援購入総額1億5800万円超、延べ6,978名ものサポーター様よりご支援をいただいた。

また、TVや雑誌への掲載も大変多くなった。

従来のノズル式ふとん乾燥機の不満を解決し、「良い睡眠」をサポートする革命的な商品を生み出すことができた。

2. ブレインスリープクロック SP-CL1

光・香・音で体内時計を整え、心地よい睡眠へ導く。

睡眠医学とIT技術で睡眠の質を高めるサービスやプロダクトを提供する株式会社ブレインスリープとの共同開発で実現したプロダクトである。



■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）

フォローアップの中で、中小企業診断士の方から多様な経営課題に対して、客観的なアドバイスや東京都のサポートサービスを案内いただけたことはメリットと感じました。

一方、計画承認後すぐに、銀行から融資が受けられることを期待したが、必ずしもすぐに金融支援を受けられなかったことは見込みと違いました。

■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

経営計画を策定することで、経営課題や方針、戦略などを客観的かつロジカルに見つめるようになり、実現精度が高まります。

新規事業に取り組まれる方は、経営革新計画にチャレンジすることをお勧めします。

RC 躯体を造る当社型枠パネル用「専用リペア材&補強材」の開発

(承認年月：令和5年9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2011年に創業し、資産価値の高いRC(Reinforced Concrete)建築にイノベーションを起こす新技術の建築資材および製品の開発、住宅資材ならびにその他建築資材の開発、製造、販売およびコンサルティングを行う会社である。

2017年に、従来のベニヤ合板型枠パネルに替わるRC型枠「大匠パネル[®]」を発売した。これは、再生プラスチックを活用したもので、軽量・堅牢で何度も繰り返し利用でき、連結も簡便であることなどにより、工期を従来の1/4に削減できる。またCO2排出量削減(70%以上)も可能とするものであるが、以下の課題があると考えた。

- 既存のベニヤ合板パネルと「大匠パネル[®]」の結合など、現場の利便性を高める副資材の開発が必要である。
- 自社以外の実績が少ないため認知度が低く、利用者に製品メリットを理解してもらう必要がある。

これらの課題を解決するために、経営革新計画を策定することとした。

■新事業の計画内容

上記課題解決のため、以下の施策を行う。

(1)副資材の開発・販売

- ①専用リペア材(再生プラスチック製)：ベニヤ合板パネルとの釘打ち連結で破損したリブを補強して簡単にリペアできるもので、「大匠パネル[®]」の転用回数を伸ばし、CO2排出量削減と産業廃棄物削減の効果を高める。
- ②専用連結材：ベニヤ合板パネルとの釘打ち連結に替わり、より簡便な連結が可能となる。
- ③専用補強材：現在主流の金属製補強材の使用量を50~75%削減することにより、運搬車両数を減らしてCO2排出量を削減し、施工の作業負荷を低減する。
 - 「大匠パネル[®]」専用バタ(型枠支持資材)：型枠仮設補強時の型枠緊結金具に取り付ける鋼管を半減する。
 - 「大匠パネル[®]」専用フォームタイ：「大匠パネル[®]」専用バタと併用することで鋼管量をさらに25%削減する。

(2)レンタル事業

「大匠パネル[®]」をレンタルにより使用していただき、初期投資に対する不安を払拭していただき、「購入メリット」を実感していただくことで、販売に繋げる。



■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)

東京都から経営革新計画の承認を得たことで、取引先や各金融機関などからの信頼度が以前より高まったことは大きなメリットであると考えている。また、申請する補助金において加点となるものがあるほか、各金融機関からの融資における金利優遇が受けられることも大きなメリットであると考えている。

■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

経営革新計画の策定により、頭のなかで考えていたことが整理されて自社のビジョンを明確にできました。また、既存事業と新規事業を比較して検討でき、いつ誰にどの位売れるかという具体的な事業計画を立てることができました。

これにより、自信と希望を持って事業を推進することができると考えています。

多くの企業様には、ぜひとも経営革新計画の策定をお勧めいたします。

衣食同源 伝統工芸×魚の粋な店

衣食同源 伝統工芸×魚の粋な店

(承認年月：令和4年7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、1973年に東京都大田区に開業した。2006年に現社長へ事業承継した後は、社長が長年培ってきた「東京手描友禅」の伝統的な染色技術を活かした和装製品や小物を制作し販売している。洗練されたデザインは顧客から好評を博していた。

しかしながら、コロナ禍により、イベント開催が控えられた結果、着物を着る機会が少なくなり、売上が低下した。

そのため、北海道の水産加工会社で、店舗責任者をしてきた取締役が中心となり、新たに染色業を行う工房兼店舗を改築し食品販売店を併設した。日常必要とする食品を通じて、伝統工芸や着物に興味を持ってもらうことで、既存事業と新事業の相乗効果による収益向上を目指すために経営革新計画を策定した。

■新事業の計画内容

既存事業のデザイン力と、水産加工の店舗運営を営んでいた取締役の経験を活かせる新事業を計画した。

テーマは、「衣食同源 伝統工芸×魚の粋な店」である。

魚の目利き力を活かして仕入れた魚と、美味しく食べるために手かけた食品の包装紙に、東京手描友禅の伝統工芸を活かしたデザイン性の高い、唯一無二の包装をほどこしていく。

通常の日常生活では、あまり伝統工芸や着物に触れることがないが、日々の生活のなかで興味を持っていただきたいと考えている。また、伝統工芸や着物を身近に感じてもらえるような体験もできる場としていきたいと考えている。

近隣のお客様には、一人暮らしの方や家族連れ、高齢者まで幅広い。鮮魚、刺身、オリジナル惣菜や炭火で調理する焼魚、海鮮弁当等の販売を行っている。

これらの取り組みで、伝統工芸と食文化の融合を図り、お客様との良い関係を築き、売上向上に繋げていく。



■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）

経営革新計画書の作成では、事業のことを深く考える必要があったため、これから新しい事業を始めるには何が必要であるか、自社が持つ強みとして何が、どのように活かせるのかを改めて考えることができる機会となった。

また、経営革新計画を実践するにあたり、フォローアップ制度による支援が得られたことがよかった。

■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

弊社は極小規模な企業であり、一人であれこれ考えるだけでは限界があったが、今回の計画策定にあたってのアドバイス、実践段階におけるフォローアップ制度は気付きや改善の大きな助けとなりました。

新規事業のためのみならず、現状を新たな視点で見つめ直すこともできる経営革新計画策定をお勧めいたします。

飲食店向け DX 化業態転換を クラウド型プラットフォームで実現

(承認年月：令和5年1月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は飲食店向けの換気設備・厨房機器などの設備工事といった建設事業や、飲食店向けに融資や補助金を活用した資金調達を伴う事業計画サポートを主たる事業としている会社である。既存事業は、新型コロナウイルスの影響による飲食店の閉店に伴い、工事のキャンセルや受注率低下の影響を受けた。

当社が中長期にわたって安定的に成長するためには、労働集約的な設備工事サービス業ではなく、現状の改革を行う必要があると考えるに至った。

そこで、競合他社と差別化を図った価値あるプロダクトを開発して、経営革新を図ることにした。

■新事業の計画内容

今回の新事業は、当社が長年、飲食店の設備施工のコンサルティングを行なう中で培った「業態転換・新商品開発」のソリューションを元に、クラウド型プラットフォーム「KAERUN for レストラン」(以下、KAERUN と略称)を開発・展開するものである。飲食店と厨房機器メーカーとの間でマッチングサービスを行ない、合わせて飲食店へ資金調達支援を行なう。

KAERUN のターゲット顧客は全国の厨房機器メーカーなど約1,400社である。他方全国の飲食店は77万店舗、このうち中小店舗は72万店舗ある。飲食業界のDX化のニーズは非常に大きいところから、今後の新事業の成長性は高いと考えられる。

すでに新サービスを提供しているが、従来取引のなかった北海道の厨房機器メーカーからKAERUNへの掲載依頼があった。

KAERUNはERPのように、飲食店に必要な機能を、POSを始め広くカバーしているのでシステム的には顧客の希望どおりに満たされることになる。

今後は課題である全国の飲食店・レストランに対するwebサイトの知名度向上に向けて取り組んでいく計画である。



■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)

経営革新計画承認のメリットは、事業の目標や課題が明確になったことである。さらには、もう一段の事業拡大を目指し資格(中小企業診断士)の取得に取り組むなど、新たなチャレンジの意欲が湧いてきたことである。

その一方で、金融機関のなかには、事業性の観点からか、迅速な対応がいただけないケースもあった。

■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

経営革新計画を策定することで、自社を取り巻く事業環境や課題を明らかにできました。さらには、従業員に対しても前向きなメッセージを発信することができ、職場環境も訪問者からお褒めの言葉をいただくなど、さらなる好循環となっています。

新たな事業に取り組もうとされる方には、ぜひ経営革新計画にチャレンジされることをお勧めします。

物流業向け屋内ナビゲーションシステムの開発・販売

(承認年月：令和4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28年に設立されたSES（システムエンジニアリングサービス）事業を営む企業である。顧客からの委託により、開発パートナーと共に、物流関係（倉庫システム）、電化製品、ロボット関連、産業機械などのIoT関連のシステム開発、インフラ構築に関する開発を行ってきた。

当社売上は、好調なIT需要により拡大しているものの、IT人材の人件費高騰で利益拡大が難しくなってきた。経営を安定化させ事業を成長軌道にのせるために、人件費影響を受けやすい現ビジネスモデルから利益率の高い事業への移行、顧客の業績に左右される下請け企業からの脱却、従業員の定着率向上などの実現が必要となっている。当社では、画像処理、物流業界でのシステム開発経験に強みを有しており、それを活かして独自の製品開発に取り組むこととした。

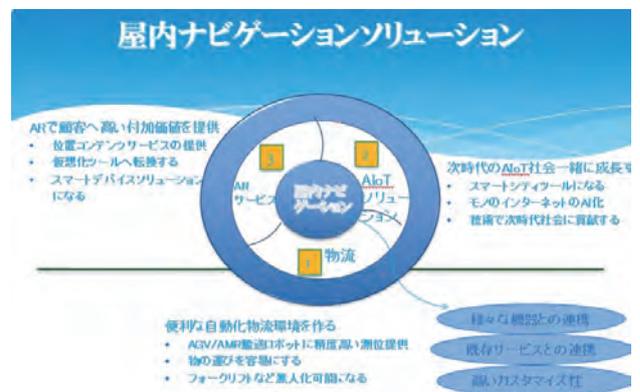
■新事業の計画内容

本計画は、中国のスタートアップ企業の自動搬送用ロボットに組み込まれる屋内用ナビゲーションシステムを開発し、連携して販売を行うものである。システム開発は、当社統括のもと開発パートナーと共同で行う。

株式会社矢野経済研究所の調査結果（令和4年8月発表）によれば、「屋内でも利用できる位置情報ソリューションの市場」は、令和10年には80億円の規模に達する見込み（令和2年度：31.8億円）であり、有望な市場である。

新事業の屋内用ナビゲーションシステムは、デジタルカメラの3D技術を活用し、棚に設置したQRコードを読み取り、自身の位置や向きを測定し、ナビゲートを行うシステムである。このシステムでは、画像処理だけではなく、レーザー装置による測位も行うことで精度向上を実現し、誤差5cm以下を実現することができる。

国内で位置情報システムを販売する競合製品には、ロボットのナビゲートを行う機能はなく、精度も10cm程度と高くない。海外製品では、ナビゲーションを行う製品があるものの、システム導入には大規模な工事が必要で、導入コストは中規模の物流施設で2,000万円程度になる。当社では導入費用が同規模で500万円と、コスト面の大きな優位性がある。



■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）

最大の収穫は、自社開発の構想を整理・具体化できたことです。数年前から自社開発を考え始めましたが、着手できないまま時間が経過していました。経営革新計画の策定により、実現へ向けた自信を得ることができました。

現在、実行段階にあり商談を進めていますが、当初想定しなかった顧客や用途『ロボット（警備、生産）、機械（建機、農機）など、位置情報+現場情報を組み合わせることでお客様の業務をトータルナビゲーションでサポート実現』が見つかり、横展開を含め将来展望が広がっています。

また、採用においてもメリットがありました。当社では外国籍のエンジニアが多く働いていますが、本計画の承認を得ることによって、優秀なエンジニアが集まりやすくなりました。

■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

「革新なくして企業の存続はありえない」

これは、経営者として日ごろから感じていることです。自社に最適な経営革新を計画・実行し、長期的な発展を実現するために、経営革新計画を策定されることをお勧めします。

企業概要

一賢株式会社（代表取締役：劉 云海）

所在地：東京都台東区東上野1-1-8

業種：その他の情報処理・提供 サービス業

TEL：03-6869-8466 URL：<http://ichiken-ky.com/company.php>

電子絵本、オーディオブックの提供による経営革新

(承認年月：令和5年4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30年に本の街神保町にて創業した。「おもいやり」「やさしさ」を理念に、市場縮小傾向の出版業界で市場の伸びている絵本分野に事業展開し、作家のマネジメント、グッズ企画、イベント企画等の関連業務を行っている。

令和5年1月には、当社の「ちいさなハチドリのちいさないってき」が、一般財団法人出版文化産業振興財団（JPIC）/JPIC読書アドバイザークラブ（JRAC）による「この本読んで！ 読者賞」の第2位に選ばれた。

新型コロナ禍の消費行動の変化、原材料や原油高騰による書籍原価や輸送コストの上昇などの外的要因により、不安定な経営状況である。そうした経営環境のなか、経営革新計画を策定して新たな事業展開を図り、収益拡大をめざす。

■新事業の計画内容

新事業では、従来と異なる商品の提供方法の多様化、システム化により、読者層を拡大し、経営基盤を強固にする。

また、提供コンテンツの充実を行うために必要な、新人発掘・育成を行う。具体的には以下のとおりである。

1. 電子絵本の出版とサブスクリプションサービスの提供

絵本を電子化し、サブスクリプションのプラットフォームを構築して新たな提供方法で消費者へサービスを提供する。デジタルで絵本を読みたい層や読み聞かせをしたい層に対して、月額利用料で収益化するため、安定的収入が見込める。

2. オーディオブックの提供

オーディオブックとして商品開発を行い、提供する。消費者が聴覚情報だけで絵本を楽しめるサービスを提供する。

3. 多言語化出版の拡大

1. のサービスの一部として外国語版作品を提供する。まずは英語版で提供し、中国語、スペイン語にも拡大する。

4. 絵本作家養成教室の運営

絵本作家を目指す女性層をターゲットに、他社と協同で新たに養成教室を開校し、提供コンテンツの充実を行うために必要な新人発掘・育成を行う。

■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）

新事業では既存事業にはない要素も取り入れることで、業界内での一定の評価を得ていますが、後発であることが否めません。

しかし「経営革新」と認めていただいたことにより、クライアントの開拓、クライアントへの説得の一助となっており、まだ未達成の計画があり、その部分でも外部の協力を得るために、この承認がアピールとなることは間違いのないところであると考えています。

■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

新しい試みは、当然の如くいかに認知をしていただくかが大きな課題になると思います。その意味でも、新しい事業計画に「経営革新計画の承認」をいただくことは、その事業をさらに発展させていく上で大きな力になると考えております。

新規事業を進める際には、経営革新計画の策定・承認にチャレンジすることをお勧めします。

読者賞受賞作品



ポータルサイトのロゴ



<https://www.ehon-no-hako.com/>

ITエンジニア育成と外国人エンジニア向け日本語教育講座運営

(承認年月：令和5年3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26年9月に設立した、システムエンジニアリングサービス（SES）事業を主力とする会社である。当社に所属するITエンジニアを企業に派遣してシステム開発事業、ソリューション事業を行っている。

しかしながらSES事業は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、プロジェクトの中止、延期の影響により売上げが減少した。また、日本社会の不景気の影響により、企業のIT設備投資が急務であるにもかかわらず顧客からのコストダウンの要望などから、利益率確保も厳しくなっている。

一方で、「ITエンジニア不足」が日本社会において問題となっており、多くの会社で「ITエンジニアの確保」が課題となっている。また、現状でも外国人エンジニアに頼っている面はあるものの、諸外国の政治、経済、社会情勢などを考慮すると、日本で働きたい外国人エンジニアは数多く存在する。

そこで、ITエンジニアの不足という機会や外国人ITエンジニア育成についての高い経験値という当社の強みを踏まえて、新たな収益基盤を構築すべく、「ITエンジニア育成と外国人エンジニア向け日本語教育講座運営」をテーマとして、経営革新計画を策定した。

■新事業の計画内容

新事業では、①企業でITに携わる従業員・フリーランスのエンジニアおよびIT技術に興味ある個人・学生に向けたIT技術講習、ならびに②外国人ITシステムエンジニアに特化した日本語教育を、オンラインで受講できるシステムを開発する。

定期的な受講料を徴収することで、継続的に収益化するビジネスモデルを構築する。

従来のe-Learningシステムは、教室で行われていたことを、IT技術を用いて自動化し、遠隔教育を可能にしたものが主流であった。当社が計画している教育アプリケーションは、コンピューターでなければ実現し得なかった、まったく新しい教育のためのシステムになる。この教育システムでは、ものごとを理解すること・学習することを手助けするユニークなアプリケーションの開発を目指している。



■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）

経営革新計画の承認を得たことで、新規事業を外部にアピールしやすくなったと感じている。社員も、新たな収益基盤構築の必要性を意識して業務を行うようになり、社内の雰囲気が変わったこともメリットである。また、弊社はグローバル人材を多く採用していることから、経営革新計画の承認を受けたことで、高度人材ポイント制による出入国管理上の優遇制度において加点が認められることもメリットになる。

現時点で、当初見込みと違うと感じている点はない。

■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

経営革新計画の策定には苦労も多かったのですが、外部専門家からのサポートもいただきつつ、無事に承認を得ることができました。計画実行にあたっては、今後必ずしもスケジュールどおりには進まない部分も出てくると思いますが、そのような場合でも、会社全体の経営の舵取りを行う上で、経営革新計画は有効なツールになると考えます。

ぜひ、経営革新計画を策定することをお勧めします。

企業概要

株式会社 KINX Japan (代表取締役：姜 鉄山)

所在地：東京都江東区佐賀1-9-11 佐賀YSビル4階

業種：受託開発ソフトウェア業

TEL：03-6661-9982 URL：<https://www.kinxjp.com/>

BtoC 市場への販路拡大に向けた 教育用アプリの自社開発と提供

(承認年月：令和5年11月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

令和3年に創立した。低コスト・短期間でのシステム開発に強みを持ち、中堅受託会社の下請けとして通信会社の料金システム、物流会社の出荷インターフェイス等の開発により事業を拡大してきた。品質面・価格面・アフターサポート面で顧客からの評判も高く安定的に新規案件を受注している。

一方で、中堅受託会社からの発注に100%依存していることから、当社の経営は受注動向、仕様決定プロセスにより大きく影響を受ける。また、長期的な視点に立った技術開発、ノウハウの蓄積、システム開発投資ができない。

経営課題は、BtoC市場に販路を開拓し、自らの企画力・開発力を活かすプロダクト開発である。

■新事業の計画内容

経営革新計画では、今後市場拡大が見込まれる中学・高校受験生向けの学習アプリのプロダクト開発である。アプリは、忘却曲線理論に基づき適切なタイミングで、間違った問題を復習し、理解を深めることで記憶の定着をはかるとを目的とした。

既存事業との相違点は、中堅受託会社下請けからの脱却を目指すところにある。これまで培ってきた技術・ノウハウ、自社で開発してアルゴリズムを使いアプリを開発する。また、社外協力企業の支援を得て、多くの受験生に選ばれるよう広報活動を強化する。具体的な取り組みは以下のとおりである。

① アプリ開発

利用者が使用している問題集で間違ったところをスマホカメラで撮影し、利用者独自のノートとして格納・蓄積する。自分の苦手分野や模範解答を同時に記録することにより、間違えやすい問題を中心に復習できる。

また、忘却曲線をもとにした復習計画を自動的に作成する機能があるので、より効果的な学習体験を提供できる。

② サービス提供

スマホのアプリ販売サイトである App Store および Google Play で販売を行う。1 か月間は無料体験期間とし、その後は月額または年払いプランの有料会員へ移行する。

③ 販路開拓

プレスリリースによる広報、人的営業、WEB マーケティング、毎年5~6月に実施される EDIX (教育総合展) への展示会に出展し、幅広く広報活動を展開する。

これらの取り組みを通じて、下請け依存から脱却し、保有する技術力・提案力を活かし新たな事業の柱を構築する。

■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)

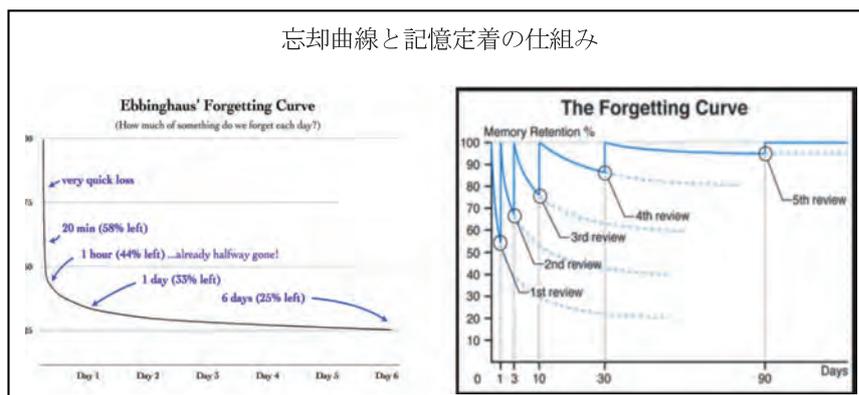
経営革新計画を策定したときは創業2年目の小さな会社でしたが、今後どうやって会社を大きくしていくかを常に考えていました。計画が承認されたことにより、取引先や協力会社など対外的にも新しい取り組みをアピールできます。

実施に向けてのフォローアップ支援なども受けられるようになりましたが、まだ新事業に必要な資金調達を行っている段階ですので、当初の見込みと違うと感じていることは、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

経営革新計画を策定するには相当の手間と時間を要しますが、その過程でさまざまな知識が得られます。人材や資金などの経営資源に限られるなかで、今後どの方向に注力していくべきか根本的に考え、各方面について調べて計画に落とし込むことにより、既存事業を含めた会社経営全体についての学びが多く得られました。

社会環境の変化が激しい時代ですので、順調に事業運営している会社であっても、積極的に経営革新の意識をもって取り組んでいただきたいと思います。



住設設備・建材商品の マッチングサイト運営による経営革新

(承認年月：令和4年12月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は大手住宅設備メーカーの商品の見積作成のアウトソーシングを受託するビジネスを展開している。コロナの影響で既存ビジネスが減収となり、第二の柱としてポストコロナ・ウィズコロナに対応した非対面で完結できる事業を新役務の開発として検討した。

新規事業のECサイトは、余剰在庫商品マッチングサイトの運営ビジネスである。きっかけは、メーカー代理店の余剰在庫の廃棄ロスが発生して困っているという声を多数聞いたこと、他方、リフォーム店などからは廃番品でいいので安い商品がないかとの声が多数あったことである。双方のマッチングができればビジネスになると考え、事業コンセプトを「捨てるものから使うものに、3R（リデュース・リユース・リサイクル）推進で環境負荷の軽減に繋げる」として展開することとした。

■新事業の計画内容

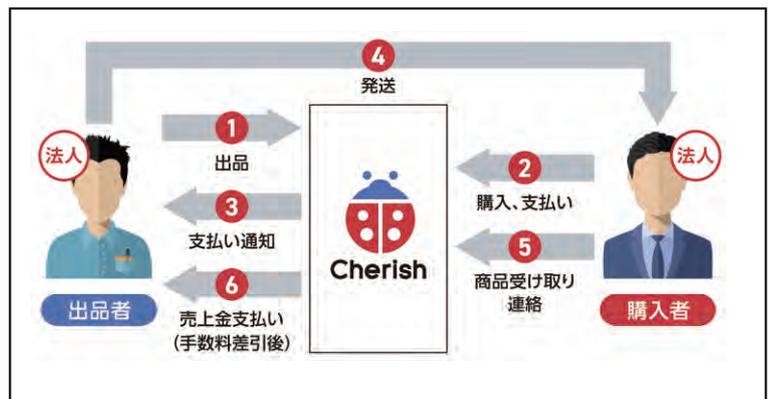
メーカー代理店などは、住設設備・建材商品の発注ミス、廃番品、返品、仮設利用した商品などが余剰在庫品として、毎年かなりの量が発生している。それをほとんど廃棄しているのが現状である。その廃棄金額は年間約317億円と推測される。

他方、リフォーム業者や建物管理者などには、とにかく安価な商品でいいので顧客に提供したいというニーズが、ある一定規模存在する。

新事業は、双方をサイト上でマッチングすることにより、両社のニーズを満たし、かつ環境負荷の軽減に繋がる循環型ビジネスを展開する。

商品の供給元は現在の顧客であり、供給先はリフォーム業者などの団体にすでに繋がりがあり、既存の供給網を利用することができる。また、梱包が無くなった商品、宅急便では送れない重量物や異形品も梱包から配達まで対応を可能とした。

それに加え、運営は非対面で完結できるため、ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応した強い事業となることができる。



■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）

承認メリットは、経営革新計画策定の過程で、ビジネスモデル構築、システム開発、販路開拓など、当事業の全体感やスケジュールが整理できた。さらに、本計画の承認により、事業再構築補助金の採択につながった点も大きい。

また、第三者の目で評価されていることで、実現性の高い事業計画として、自信をもって実行できることである。

■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

目まぐるしく経営環境が変わる中、みなさまそれぞれ独自の構想をお持ちと思いますが、経営革新計画のフレームに沿って事業計画を作成することで、自社の内外の環境や課題を客観的に見つめ直すよい機会となります。

新しいビジネスの扉をひらくために、経営革新計画の策定・承認申請に積極的にチャレンジすることをお勧めします。

システムエンジニア育成＋ 開発センターの設置

(承認年月：令和4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28年8月の設立から、さまざまなシステムの開発とソリューションを企業様に提供している。企画・設計・開発・構築・保守・運用の全工程一貫実施の体制と、完成システムの品質と信頼度においてお客様から好評を得ている。

代表者がシステム開発の経験とスキルが豊富であることに加えて、中国出身としての人脈を活かしたオフショア開発等の仕組みによる価格競争力を強みとしている。

既存事業では、企業からの受託開発およびシステムソリューションを主力として展開しているが、最近の深刻な人材不足の状況に対応するため、当社自身がシステムエンジニアの育成を行って、採用・活用する方法に挑戦することとした。

また育成した人材の活躍の場として、代表者が地域の状況に詳しい北陸地方に開発センターを設置することとした。

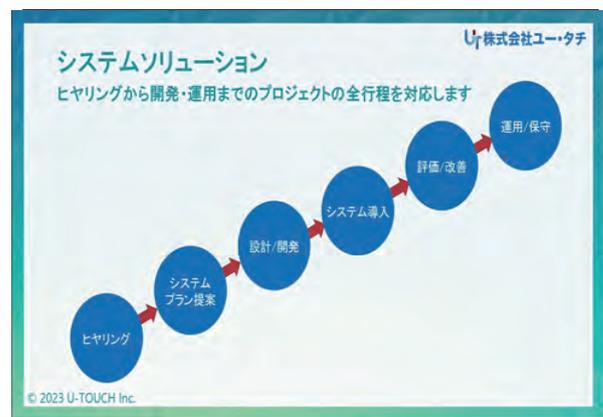
■新事業の計画内容

当社の新事業では、システムエンジニアの育成に適した技術研修プログラムを独自開発する。それとともに、講義・座学スタイルの学習に加えて、当社の開発プロジェクトから集積した実践的演習をすることにより、高度な知識と現場の応用力を育むことを特色とした研修プログラムを実現した。

受講対象者は日本国内（特に北陸地域）および中国本土から募集することとし、育成完了後には当社もしくはレベルの高いシステム開発会社での採用の道を拓いている。

その一環として、当社で北陸地方に開発センターを設置して、研修中のシステムエンジニアが将来の進路を選択するときの受け入れ先を設けることとした。この取り組みにより、受講生とともに、当社にも人材不足克服のメリットが生じることとなる。

また、代表者の出身地である中国本土にはシステムエンジニアを目指す若者が非常に多くいる。彼ら彼女らがシステムエンジニアとして成長する機会に恵まれて、日本で働く良い機会を捉えることができれば、両国に大きく貢献することになる。



■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）

経営革新計画の策定・申請によって、当社が目指す経営・事業の将来像、お客様への価値提供の高度化という方向性、当社が直面している課題の明確化、課題克服の具体的対処方法、取り組みにおける社内体制の問題、などを把握できた。

当初は代表者が主体で計画策定を進めたが、計画に関心を持つ従業員も巻き込むことで社内メンバーの気づきに繋がり、主体性の涵養にも資することができた。

また、計画承認後の実施フォローアップや事例集への掲載なども大きい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

経営革新計画の策定・申請に取り組むことは、自社の現状と課題を見つめ直す非常に良い機会になります。もちろん、経営革新計画を着実に進めることで、自社業績の向上と将来の事業拡大・成長に資することになります。

既存の事業に留まることなく、新たな事業に取り組むことは、経営者・従業員の全体にプラスとなりますので、経営革新計画にチャレンジされることをお勧めします。

日本の農業の流通革新

(承認年月：令和4年9月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

2016年の創業から、産直野菜の卸売を中心に事業を展開していたが、コロナ渦による飲食店需要の減退などもあり販売が低迷した。そこで、従来小規模に行っていたマルシェの既存客に向け、野菜小売店を出店した。小売店では、農家と消費者の直接の交流など当社の掲げる「心と体に美味しい野菜」の提供を促進できること、また適正価格を設定し、従来よりも高い利益が得られることが確認できた。

しかし、農家が抱える規格外品や経営の課題にこたえつつ、当社の事業を安定・拡大していくには、卸売業や飲食業などを巻き込んだ事業展開が必要である。経営課題は、当社の契約する農家の収穫を十分に流通できる規模を確保し、安定して利益を確保し、事業を継続できるビジネスモデルと運営体制を構築することである。

■新事業の計画内容

経営革新計画では、「日本の農業の流通革新」をテーマに、農家の支援、公設市場の買参権の取得と卸売業の改革、加工食品の開発・販売等、野菜小売店・カフェの複数展開を行う。

既存事業との相違点は、単なる中間業者からの転換を目指すところにある。生産者、販売者、消費者の全てに関わる業態を融合させ、さまざまなランクの農産物に対応し、安心・安全で美味しく、希少性の高い農産物の適切な流通、相互理解の共有を目指すものである。

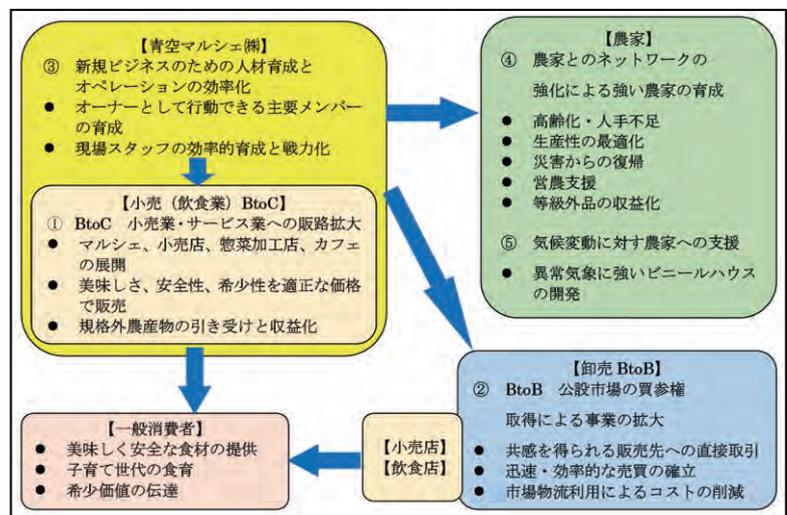
具体的な取り組み内容は以下のとおりである。

- ① BtoC：小売業・サービス業への販路拡大
- ② BtoB：公設市場の買参権取得による事業の拡大
- ③ 新規ビジネスのための人材育成とオペレーションの効率化
- ④ 農家とのネットワークの強化による強い農家の育成
- ⑤ 気候変動に対する農家への支援

これらの取組を通じて、以下を目指す。

- 美味しく安全で希少性の高い農産物を農家から食卓までつなげて提供
- 生産者、販売者、消費者が相互理解を共有し、収益を出せる農家、BtoB流通の変革、BtoC直接販売の拡大
- 従業員の育成・農家の育成・販売先の育成・一般消費者の育成という「日本の農業の流通革新」

【事業概要】



■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）

普段から考えている計画を経営革新支援機関等の方と話をしながら進めることで5年計画に整理すること、ならびに計画を進める上で必要な人事・組織体制基盤の再構築できたことは大きなメリットでした。また、金融機関や補助金等が活用できるベースが得られることも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

新規事業内容を整理してまとめることにより、事業に対する考えや事業内容、実施する上での課題等を発見することができ、ビジネスプランをブラッシュアップできました。一人でコツコツ策定するよりも、外部専門家のアドバイスを得ることで、視座を上げ、外部の頭脳を活用できる方策と考え、積極的に活用されることをお勧めします。

企業概要

青空マルシェ株式会社（代表取締役：井口 徹）

所在地：東京都荒川区南千住7-24-24-920

業種：野菜卸売業

TEL：03-6806-6216 URL：<https://aozoramarche.wixsite.com/marche>

段ボール製フラワースタンドの製造および販売

(承認年月：令和4年10月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は平成17年11月の設立で、店舗・HPでの生花（切花・アレンジメント・鉢物）、花き関連雑貨の販売、および著名店舗・施設での生花アレンジメントを行ってきた。強みは当社の代表がスイスで習得したモダンヨーロッパスタイルの質の高いアレンジメントを提供できることである。それを基本として顧客のライフスタイルに合わせて楽しむアレンジメントを学ぶレッスンやイベントも定期開催することにより顧客からの支持も得てきた。近年、コロナ禍によるイベントの回数と規模の縮小や近隣店舗等との競争により売上が下がる傾向があり、当社の差別化を見直す必要も生じていた。

一方でSDGsへの取り組みの普及によりサステナブルへの関心が高まっている。花き業界でも、花の展示に使用する従来の鉄製パイプスタンドはサステナブルでないという難点がある。また、コロナ禍によりイベントの縮小傾向があり、大きなスタンド花がならぶよりも、小さめでも華やかなスタンド花が好まれる場合も見られる。

上記の問題解決に取り組むために経営革新計画「段ボール製フラワースタンドの製造および販売」を策定した。

■新事業の計画内容

従来の鉄製パイプスタンドに代えて、廃棄・リサイクル容易であり、さらには印刷技術によりデザイン性が高く、コンパクトな展示にも対応可能な段ボール製スタンドを開発・販売して、持続可能な循環型社会の実現に貢献する。

【1】従来の鉄製パイプスタンドのデメリット

- ① イベント会場での廃棄が困難で、回収の手間や輸送コストが高み、環境への負荷が増える。
- ② 宅配便の配送が不可であり、配送が容易でない。
- ③ 廃棄の際も破砕・埋め立ての場合が多く、リサイクル困難。

【2】段ボール製スタンド（名称：フラダンボ）のメリット

- ① イベント会場での廃棄が容易である。
 - ② 組み立て式で折り畳みが可能であり、配送が容易である。
 - ③ 廃棄の際に資源ごみとしてリサイクルできる。
 - ④ 小型化が可能で、小さい会場にもマッチする。
 - ⑤ 印刷技術によりどんな色にも対応でき、見栄えが良い。
 - ⑥ 花を「贈る人」「贈られる人」「販売店」がSDGsへの貢献をPRできて、企業イメージの向上を図ることができる。
- ※「SDGs12 つくる責任 使う責任」「SDGs13 気候変動に具体的な対策を」「SDGs15 陸の豊かさも守ろう」



従来の
鉄製パイプスタンド



フラダンボ
段ボール製スタンドと花

■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により、経営計画の立案やマーケティング、資金調達等について普段考えていることを形にできること、ならびに経営革新支援機関等の外部の見方による気づきが得られることがメリットです。

また、経営革新計画の承認により、金融機関からの融資のきっかけとなることや助成金申請において加点を得られること等もメリットです。

■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

経営革新計画策定により、経営者が会社の将来の姿をどう描くのか、社会・地域に対してどんな貢献ができるのか、経営資源の現状がどうなっているのかなどについて気づきが得られます。

また、経営革新支援機関等などのアドバイスによりそこからのブラッシュアップも期待できますので、経営革新計画の策定に積極的に取り組むことをお薦めします。

顧客ニーズに応じたメイドインジャパン商品の越境 EC 販売展開支援事業

(承認年月：令和 4 年 10 月、5 年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は昭和 60 年に創業、平成 6 年に法人化し、特殊粘土「モンモリロナイト」を活用した化粧品の OEM 製造・自社ブランド商品の販売を行っている。また、粘土を活用した化粧品だけでなく、現在は国内製造の乳酸菌を含んだサプリメントなどの製造販売事業にも進出し、商品の多角化を図っている。

当社は、天然粘土である「モンモリロナイト」を主成分とした商品を主軸に、多くの顧客から支持を受けている。とくに肌の汚れを落とし、美容、健康に良いと評判でリピート購入もいただいている。この天然特殊粘土の成分を活用したスキンケア商品を販売していることが強みとなっている。

当計画のきっかけは、主力化粧品販売がコロナの影響を受けて売上が急減し、新たな収益モデルを確立するのを感じたことである。また、コロナ禍において多くの国内企業が海外への進出意向を見せていたが、越境 EC への取組に多くの課題や不安があることも分かった。

そうした課題を当社が解決し、新たな事業展開により売上、収益拡大を目指すチャンスがあると考えた。

■新事業の計画内容

新たに越境 EC システムを構築し、メイドインジャパン商品の販売をおこなう。取扱商品は、化粧品ほか、日本独自の工芸品、日本酒に特化する予定である。

これまでの越境 EC システムとの違いは、当社が化粧品などの販売で連携している海外現地法人にコールセンター契約をすることで、販売拡大・強化を図ることである。現地コールセンターでは、海外消費者の買物相談、商品提案ができる機能を構築する。

また、問い合わせやクレームにも対応できるよう、当社が初期教育、定期指導、Q&A 資料の作成等、整備していく予定である。

仕入商品の販売における輸出関連発送等の業務も、当社が実施する体制とする。

当社の越境 EC システムにより、国内メーカーは海外現地の流通ルート、外国語、輸出手続きがわからなくても安心して海外販売ができる。

当社は、新事業により現地化粧品販売会社と新たな繋がり拡大が可能となり、既存の OEM 事業にも相乗効果がでて売上増加が可能となる。



越境 EC システム主力商品の一部

■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）

新型コロナウイルスの影響のなかで自社の位置づけ、強みを再確認して事業計画を全社員で協力して策定することができた。また、計画検討過程で、取引先や多くの国内企業が海外への進出志向が高く、同時に海外販売への不安と多くの課題を抱えていることが明確に分かったことで、実現性に自信が持てたことが承認のメリットです。

当初見込みと違うと感じていることはとくにありませんが、計画実現に着実にステップを踏んでいくことの難しさを感じます。

■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

経営革新計画策定の検討過程で事業の内容を客観的に整理することができました。同時に従業員と向き合う姿勢が強化されたと感じます。目標が明確になったことで全社一丸体制の強化ができることも経営革新計画作成のメリットです。

電動三輪車への太陽光発電充電インフラの パッケージの開発および運営提供

電動三輪

太陽光発電

の開発および運営

(承認年月：令和5年4月承認、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は、太陽光発電所の全体ソリューションを提供するベンチャー企業で、太陽光発電の設計から20年間のメンテナンスまで一括対応し、自社開発の太陽光製品を中心に、大手再生可能エネルギー企業に製品とサービスを提供している。

今回の経営革新計画策定は、ラストワンマイル（商品が顧客の手に届く最後の段階）での車両が排出するCO₂の削減強化、政府が宣言した「2050年までにカーボンニュートラル実現」を達成することが困難であることから、大手取引先から、依頼されたことがきっかけである。物流業界においては、配送コストの増加、交通渋滞による配送の遅れ、CO₂削減の環境負荷の低減、ドライバーなどの人手不足、配送策の多様性が課題となっており、効率的なラストワンマイル配送が求められている。

当社は、大手メーカーとのEV自動車の充電器の共同開発や太陽光発電の電力供給インフラなどの実績により、トータルソリューションでこの開発を実現できると確信している。

■新事業の計画内容

当社既存の太陽光発電所の構築能力から、自社開発の電動三輪車への充電インフラおよびAI制御運営システムをパッケージ化して、電動化モビリティを物流会社にサービスを提供する。

既存のガソリン車を電動三輪車に変更することにより、配送コストの削減、AI技術による配送ルート最適化、太陽光発電を活かした充電コントロール（安い時に充電）、CO₂削減、SDGsへの貢献、企業運営データの可視化など物流業界のさまざまな課題を解決する。

電動自転車への太陽光発電充電インフラパッケージの機能と具体的な製品/サービス内容は、以下のとおりである。

■物流会社向けの電動自転車の販売およびリース：物流会社に対し、ラストワンマイルで使用するモビリティのニーズを確認し、AIを用いた情報収集により、効果的なラストワンマイル運用を実現する。

■太陽光充電インフラ構築および販売：電動自転車のインフラ充電設備の販売と設置工事を提供する。

■グリーン電力の販売：再生可能エネルギーの電力供給と再生可能エネルギー発電設備を設置する。

■AI制御および運営システム：AIプラットフォームを使用し、運営システムを確立する。



■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）

承認メリットは、経営革新計画の策定により、環境問題への取り組みや、現状の課題、目標と行動計画が見える化することです。またプロジェクトメンバーの一体感が生まれ、モチベーション向上につながります。

当初見込みと違う点は、2025大阪・関西万博の影響で本業の電気関連商材の需要が活性化したため業務に追われ、システム構築の進捗が計画より大幅に遅延していることです。技術的には解決しており、今後、人材投入によるスピーディーな取り組みで、計画通りの完成を目指します。

■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

経営革新計画を進めることで、やるべきことやプロジェクト課題が明確になります。新規性や実現性などの前向きな議論が進み、プロジェクトメンバーの意欲が高まるため、早期に進めることを推奨いたします。

思い出の品が生まれ変わる！ SDGs なニット服販売事業

(承認年月：令和5年7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、米国企業向けニット婦人服・子供服の販売会社として平成30年5月に設立された。企画、デザインを行い、生産は中国の工場にてOEM生産し、日本市場の開拓も志向していた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で輸出入が難しくなり厳しい経営環境が継続していた。

既存事業は、主力商品がファストファッションのニット衣服で、販売価格帯も低価格である。コロナ回復後も大きな伸びは期待できないと考えられたことから、経営基盤の確立と日本市場への浸透を図るため、新たな経営の柱となる事業を模索していた。そうした中で、従前から信頼関係のあった会社から、実用新案権の譲渡も込みで、「中高年女性の思い出の衣服の一部を使ってつくるリバーシブルニット衣服の製作業務」の承継の話があった。

そこで、当社のニット製品の企画・デザインに関するノウハウを活用し、日本国内のおしゃれに関心を持つ中高年女性をメインターゲットに、「思い出の品が生まれ変わるSDGsなニット服販売事業」として、収益改善を目指すこととした。

■新事業の計画内容

中古の服を活用して、新たな服につくり変える事業を営む企業は多い。しかし、リフォームやリメイクであって、新事業のような、顧客の思い出の品の柄の一部を活かしてまったく新しい衣服をつくる事業は他に例を見ない。本事業は消費者の「思い出」・「こだわり」を活かしたうえで、今装いたいと思っている憧れのファッションをオリジナルで製作するもので、他と差別化できている。

業務効率化を図るため、「基本デザインシステム」を構築してベースとなるニットの基本デザインを製作し、個別にカスタマイズする方法を採用する。リバーシブル製品を提供することで、平均売価の向上が見込め、新たな収益源とすることができ、経営革新の目標も達成できる。

これにより、以下のような効果がある。

- 取引先は、採算効率の良い新製品を扱うことで、販路開拓と売上拡大を図ることができる。
- 当社にとっては、日本市場の婦人アパレル業界で地盤を構築でき、経営基盤が強化できる。
- 顧客にとっては、个性的なおしゃれをしたい中高年女性のニーズを満足することができる。



■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）

憧れのファッションにお客様の「思い出」や「こだわり」を取り入れて、「世界でたった1着」のオリジナルなファッションを提供する事業は、他社が真似のできない強みを持つ事業です。一般的なアパレル事業に比べてわかりにくい当事業のビジネスモデルが、経営革新計画の承認により広く認知されることで、発展の可能性は高くなると感じています。

■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

経営革新計画の策定に際して、一般的な事業に比べるとわかりにくいビジネスモデルであったので、先ず審査員の方々に理解していただくため、実際に説明をしていただく相談員の方と一緒に工夫を凝らし、承認を得ることができました。事業計画の独自性・成長可能性、審査員の理解を得るための説明の工夫、消費者に周知徹底させるための取組がポイントと考えます。

品川区荏原地区における地域課題解決・地域活性化サービスの提供

(承認年月：令和5年8月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

これまで品川区荏原・武蔵小山で、父の代から55年続く中華料理店「銀座とき」を営んできた。歳を重ね、生まれ育ったここ武蔵小山の再開発が進んでいくのを見て、これまでの『食』に加え、これからは『住』でも地域と共創していきたいと思うようになった。地域密着型店舗に集まる多くの人と情報の強みを活かし、新規事業として宅地建物取引業を開業するために法人の代表を引き継ぐことにした。お客様一人ひとりにあったサービスを提供し、引き続き心から楽しんでいただけるような店舗づくり・街づくりに取組んでいきたい、地元・武蔵小山に必要とされる、武蔵小山の笑顔を作りたいと思っている

お客様から、また従業員や関係者の皆様にとって必要とされる会社・店舗であり続けること、それこそが社会貢献であり、弊社の存在価値であると考えている。

信用が高まると人材の確保に有利に働き優秀な人材を集めることができ、経営体制（基盤）を整えることで会社の信用度を高め、今後事業拡大を図ることができる。また事業の継続がしやすくなると考えている。

■新事業の計画内容

荏原地区において、『食』と『住』を通じ街に寄り添いながら地域の課題を解決し、活性化に取り組む新たなサービス事業を立ち上げる。

不動産・店舗コンサルティング事業では、近隣の商店街を中心とした小売業・サービス業・飲食業等の事業向け物件を専門とする不動産斡旋・仲介サービスを行う。店舗の移転や廃業に伴う売買・賃貸、テナントの入れ替え、空き店舗のテナント探しなど、不動産に関わるニーズや困りごとに幅広く対応する。

また、店舗の改装に関わる費用や手続きなどアドバイスをを行い、実際の内外装工事の手配や工事に伴う設備の納入を請け負う。

地域活性化事業では、地域の商店・飲食店と連携し、桜まつりや盆踊りなど、季節のイベントに参画する。

さらには、近隣の独居高齢者に向けた弁当の宅配サービスをサブスクリプションで提供したり、共稼ぎやシングルマザーなど子供だけで夕食を取っている家庭に対し、手ごろな価格で他の子供たちと一緒ににぎやかに食事ができる「子供食堂」を開設する。



■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）

承認メリットは、現状の課題が見え、やりたいことの実現に向けて道筋が明確になったことです。また、東京都のサポート、フォローアップが定期的に受けられるようになり、助言が受けられるようになったことです。

融資の申し込みの際に面談がスムーズでしたが、実際には希望額より少ない承認額ということで残念でした。

■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

経営革新計画書を作成するのはすごく時間と労力がかかります。

一つ一つ整理しながら作成すると自分の想いが具体化されます。想いを形にした経営革新計画書は、必ず活性化につながります。ぜひチャレンジしてみてください！

利用者一人一人に応じた最適な リハビリメニュー提案システムの開発

(承認年月：令和5年11月、5年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

令和1年に設立した当社は、調布市でリハビリ特化型デイサービス施設1施設を運営している。現状は1施設のみであり売上に限界があるため、事業拡大のためには新施設の展開が必要である。

しかしながら、近年の高齢化の進行に伴い、介護事業者の数も増加しており、とくにリハビリ（機能訓練）サービスなどを提供するデイサービス施設は、今後ますます増え続けていくと見込まれている。同じように高齢者自体も増えていく見込みではあるが、今後は利用者獲得競争が激化していく可能性が高い。

この状況を踏まえ、新たに店舗展開をはかるにあたり、他社にはない独自の強みを確立して、利用者を数多く獲得できるビジネスモデルの確立が必要であると考えた。

■新事業の計画内容

デイサービス施設ではリハビリ等の機能回復訓練を提供しているが、その日の利用者に合わせてグループやリハビリ内容を考えるなど、リハビリメニューの考案は主に機能訓練指導員のみで実施している。そのため、多くの時間がかかり画一的かつ集団的なものになりやすい。

また、現状の利用者へのサービスは、最も重要な「できないこと」の分析が乏しく、成果が目に見えづらいという問題がある。

そこで本計画では、利用者一人一人に応じた最適なリハビリメニュー提案システムを開発し、同システムによる独自のリハビリを提供する新デイサービス施設を展開する。

このシステムでは、利用者一人一人の体の状態を数値化する独自の評価シートを利用する。その結果に基づいた最適なリハビリメニューの自動提案をすることにより、介護職員でも近い状態の利用者を容易にグループ分けできるようになる。

これにより、利用者一人一人に最適かつ、職員の負担を軽減したリハビリメニューを提供できるようになり、他社と明確な差別化をはかることができる。



■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）

経営革新計画を従業員と協力して策定したため、従業員が現状の問題に気づくよききっかけとなり、自ら仕事を効率的に行うよう意識が変わった。

承認メリットとしては、計画の承認を受けたことを従業員に周知したことで、自分たちの職業に対する誇りや企業理念の共有につながり、職員が前向きに仕事に取り組むようになったことがある。

また、公的機関による信用保証の特例などのさまざまな支援策を受けられる点も大きなメリットである。

■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

経営革新計画の策定は、起業の思いや自社の強み、特徴を見つめ直すよい機会になります。また、事業計画の磨き上げにつながり、失敗のリスクを低減できます。

計画の策定にあたっては、東京都産業労働局などの相談員からフォローを受けられ、計画内容をより充実させることができます。東京都の承認を得たことで従業員のモチベーションもあがります。

営業案件と人材のマッチングシステムの開発と運営による雇用バランスの問題解決

営業案件と人材の

開発と運営による雇用

の問題解決

(承認年月：令和4年12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、17年以上にわたり、B to B に特化した営業代行業を行ってきた。月額固定報酬で営業稼働をするタイプと成果報酬タイプの2パターンがあるが、主に固定報酬タイプに注力し、成果報酬タイプの受注はインサイドセールス（テレアポ）に限定してきた。

近年、営業代行市場は拡大しているものの、大手企業の参入や世界的な情勢・長引いたコロナの影響で、新規問い合わせが減少してきた。

一方、大手企業のリストラや早期退職者の増加、副業解禁から、営業代行エージェントを行う人材が増えている。

そこで営業案件と人材（業務委託パートナー）のマッチングサイトを立ち上げて、少額の固定報酬案件や完全成果報酬案件など幅広く受注し、業務委託パートナーに紹介する事業を行うこととした。

■新事業の計画内容

新事業では、営業案件と業務委託パートナーのマッチングサイト「カイケツ」を提供する。営業代行を依頼したい企業（クライアント）に対しては、無料で営業の相談にコンサルタントが幅広く対応し、営業代行のニーズを明確にしている。

競合企業では、AI などによる自動マッチングを売りにするシステムが増えるなかで、あえて営業経験を持ったコンサルタントがマッチングを行うことで他社との差別化を図っている。

また、業務委託パートナーのクライアント評価がわかる「評価システム」も提供する。

業務委託パートナーは、これから営業代行業での起業を検討している個人や小規模の営業代行会社、副業人材が対象である。業務委託パートナーから月額の利用手数料をいただき、「カイケツ」で相談を受けた営業案件の紹介を行うとともに、営業代行業務に必要な「営業管理システム」を提供する。

業務委託パートナーは、法人をメインに順調に増加している。



■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）

経営革新計画の承認を得ることは、ハードルが高いと感じていた。承認率も低いと聞いていたが、思っていた以上にスムーズに承認が得られた。承認を得るメリットは、ビジネスモデルの変革ができたことだと思う。これまでの既存ビジネスモデルの課題を、新事業を行うことにより解決できた。経営革新計画の策定を通じ、新しいビジネスモデルが明確になった。

また、経営革新計画のフォローアップ体制があるのも知らなかったが、充実していると感じている。

■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

経営革新計画の策定を検討している人は、既存事業に行き詰まりを感じているのだと思う。経営革新計画を策定することで、現在地での課題、今後の到達点や目標が見えてくるので、ぜひ取り組んだ方がよいと思う。

既存事業のビジネスモデルは永久に続けられるわけではなく、いつかは衰退期を迎える。衰退期を迎える前に手を打つことが重要だと思う。

リモート専用スペース、ウェビナー対応 スペースを配した賃貸マンション

(承認年月：令和4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、不動産ベンチャー企業で培った代表の経験を生かして令和元年（2019年）に創業した。不動産物件を独自のルートで仕入れて適正な価格で販売し、物によってはリノベーションした上で販売する、不動産の買取再販事業を主な事業としている。単発的な売上が多く、市場環境の変化に左右されやすい事業モデルであるが、不動産関係者のネットワークを生かして独自の販路を開拓するとともに、不動産販売後のアフターサポートにも力を入れることで、順調に売上を伸ばしてきた。

しかし、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、お客様との対面での商談回数が減少し、不動産販売市況が急速に冷え込んだ。当社の既存事業である買取再販事業にも大きな影響があり、新たなサービスを開発・提供する必要性を感じていた。そこで、経営の安定化を図るために、需要が急速に拡大していたリモートワークに着目した新事業を展開して、継続的な売上確保を目指す本計画を策定した。

■新事業の計画内容

新事業では、リモートワークで快適に働ける環境を提供して需要に応えるとともに、継続的な賃料収入が見込める賃貸マンション事業を展開する。

具体的には、各戸にリモートワーク専用スペースと機器設備を標準装備すること、建物の共有部分にウェビナー収録スタジオを設置することにより、快適なリモートワーク環境を実現した物件を建設して賃貸する。

リモートワークでは、生活音やプライベート空間の映り込み、十分な作業スペースを確保できないなどさまざまな問題が発生するが、専用スペースとして提供することで解消を図る。

さらに、機器設備を標準装備として最初から設置することで、入居者は設備の選定や設定作業の煩わしさから開放される。また、ウェビナー収録スタジオには、マイクやミキサー、グリーンバック、照明機材などを完備する。

I Tリテラシーに自信がない方でも、入居してすぐにリモートワークできること、手軽に本格的なウェビナーを開講できることを提案し、新規顧客の開拓を図る。



■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）

- ・現実の状況を受け止め問題解決能力が上がったと思う。
- ・事業戦略にもなり会社を俯瞰して見ることにより会社の問題点や改善点が見えたと思う。
- ・資金調達がうまくいかなくても、中小企業診断士のサポートやアドバイスがあるため、安心してチャレンジできる。
- ・承認後は金融機関からの評価が変わり、会社に興味を持っていただくことが多くなった。

■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

- ・デメリットはなくメリットが多くあるのでチャレンジしたほうが良いと思います。
- ・中小企業の存続には資金繰りが大切なので、金融機関から会社に興味を持っていただくことにより、金融機関のパイプができ安心して事業に集中できることできると思います。

IT を活用したホテル清掃スタッフ 教育管理システムの開発

IT を活用したホテル清掃スタッフ教育管理
の開発
(承認年月：令和5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 29 年に開業し、ホテルの清掃業務に特化した事業を営んでいる。おもなサービスは、「現場コンサルティング・業務改善提案」「清掃スタッフへの教育・指導」「教育プログラム・評価制度の構築」の 3 つを提供している。

新型コロナウイルス感染症の影響により売上が一時減ったが、ビジネスコンテストでの受賞やイベント登壇、メディア出演などで認知度が上がり、徐々に回復してきた。しかしながら、業界的にサービスがアナログかつ属人的である点、事業は実質代表が 1 人でおこなっている点などにより、顧客数・売上の限界が明白となってきた。

そこで、ホテル清掃業務における教育システムの開発に取り組み、スキルの数値化やオンライン指導も可能となる本計画を策定した。

■新事業の計画内容

新事業は、ホテル清掃業務に特化した教育システムの開発と販売である。

清掃業界の DX 化はほかの業界と比べても遅く、とくに教育面では属人的な OJT が主流となっている。このシステムを活用すると、「ヒューマンスキル」「清掃スキル」「清掃品質」「時間管理」「清掃実施回数」の 5 つが見える化でき、一元管理をすることが可能となる。また、計画的・継続的にチェック・改善をおこなうことで、清掃業務のスキルアップと清掃品質を確保することができる。

当社としても、毎回現場を訪問しなくとも顧客へのサービス提供が可能となり、遠隔のホテルまで顧客を広げることができる。

また、現在は代表 1 人で対応しているが、従業員の雇用後は、自社の従業員が代表と同水準で指導・アドバイスできるようになる。

さらには、提供方法を変えることでリーズナブルな価格設定ができ、契約に躊躇する事業者を顧客に変えることも可能となる。



■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）

承認を受けたことで、企業としての姿勢や取組みを広く知っていただくきっかけになりました。

当初見込みと違うと感じていることは、承認を受けるだけかと思っていましたが、フォローアップ体制があるという点です。フォローアップにより多角的な視点や情報をいただくだけでなく、事業全体への波及効果があり、広くサポートいただいています。

■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

既存の事業との違いや革新的な視点を明確にする、という作業が自社の強みをより強固にします。

なかでも、売上高計画の作成を通して自社の未来や達成のためのプロセスを考えることになり、自分自身の行動も変わるので、おすすめします。

介護事業者と外国人介護士との間のトラブルを 解消するためのソリューションの提供

(承認年月：令和4年12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26年に設立し、外国人介護士の派遣・紹介事業を中心に、多数の人材供給に取り組んできた。背景には、日本では、高齢者が増える一方、生産年齢人口は減少し、とくに介護業界ではスタッフ不足が深刻化している状況がある。

既存事業の労働者派遣・人材紹介事業は、介護事業者から外国人介護士の求人に対し、依頼内容にあった外国人介護士を当社が選定し、派遣・紹介対応を行っている。一方、外国人介護士の雇用に際して、言葉や文化の違いによるトラブルに悩む介護事業者も少なくない。

そこで、当社がこれまでに培ってきた外国人採用・対応のノウハウを活用し、介護事業者向けのセミナーの開催・コンサルティングサービスの提供に新たに取り組むことで、業績拡大を目指すこととした。

■新事業の計画内容

新事業では、外国人雇用のトラブルを解消するソリューションの提供を行う。

当社が長年取り組んで来た外国人介護士の派遣・紹介の経験・ノウハウを活かし、外国人人材の雇用トラブルを解消するソリューションを提供することで、介護業界の課題である人手不足の解消に寄与するものである。

① セミナー事業(介護事業者向け)

SNSでの発信や対面でのセミナーを開催。現場での言語や文化の相違に起因したトラブルや発生回避等の具体例をあげてレクチャーし、外国人対応の必要性を訴えていく。

② コンサルティング事業

日々の疑問・問題点や法的な質問などを安価で気軽に提供できるよう、SNSを利用して随時コンサルティングを展開する。

施設全体での外国人対応の取り組みをプロジェクト化し、外国人だけではなく日本人もチームに参画を促すことにより、施設・スタッフ・利用者が楽しく生活できる「三方よし」の状況を目指す。



■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)

経営革新計画の承認後、施設と外国人との関連性について、今までとは違い、意識して客観的に見ることができるようになったことがメリットである。

一方で、クライアント側の外国人への意識のギャップが思った以上にあり、それ以前に外国人への興味がなく取り組む必要性もないという施設様が多かったことなど、新たな課題も見つかったと感じている。

■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

日々業務に追われるなか、自社を根底から見つめられる機会はなかなかないと思いますが、今回進めてみて色々な角度から客観的に自社のことを理解できたように感じています。

経営革新計画へのチャレンジは今後の運営において、とても有意義で刺激のあるものだったと考えております。新規事業をお考えの方は、ぜひチャレンジをお勧めいたします。

計画作成後にハンズオンで実行・伴走支援まで一気通貫で支援実施

計画作成後 実行・伴走支援まで 一気通貫で支援実施

(承認年月：令和5年3月、3年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は経営コンサルティング業として令和3年に設立し、中小企業への事業計画策定・補助金申請支援などの経営支援を行っている。とくに海外展開 / ネット通販(EC)活用にかかる計画作成を得意としており、コロナ禍で外部環境の先行きが不透明な中、事業計画策定をはじめとする「経営の羅針盤」を作ることで、顧客を増やし事業を成長させてきた。

しかし、事業計画策定後の「助言」による支援は無形商材であるため、計画策定後の実行段階では、HP/ECサイト構築、動画作成などの有形商材を提供するベンダーに支援主体が移ってしまっていた。そのため、ITツール提供などの有形サービスも提供することで、実行段階での伴走支援に取り組む体制を構築するため、『経営革新計画』を策定した。

■新事業の計画内容

新事業では、「経営診断による『強みの見える化』から、戦略構築・計画策定、ITツール提供など、伴走支援まで一体で」パートナー事業者と協業して提供する。現状分析と戦略策定に基づき、「HP/ECサイト構築・動画作成・SNS運用まで一気通貫」で行い、『強みの見える化』を実行まで、泥臭く支援する。

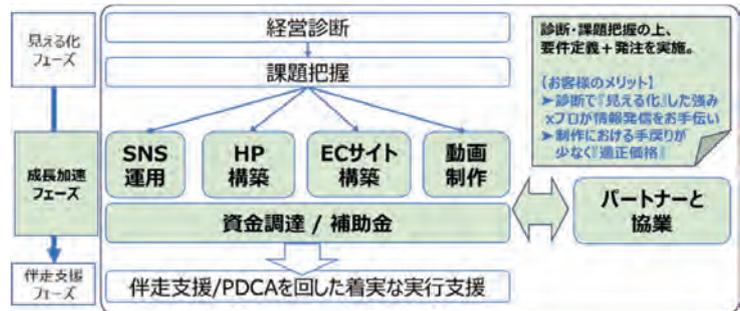
① 見える化フェーズ：「経営診断」を実施し、強み・弱み、経営課題・実行施策の見える化を行う。

顧客企業の先のユーザーなど『現場』を訪問し、市場を分析して、自社の強みを活かした『勝ち筋』を提案する。

② 成長加速フェーズ：顧客の課題が「集客強化」であれば、集客の受け皿となるHPやECサイト構築を行い、SNS発信までも代行して集客を実現する。また、顧客企業の事業拡大に合わせて必要となる資金を、補助金・融資獲得などの手段を使って支援を行うことで、顧客の成長を財務的な面からも支援する。

③ 伴走支援フェーズ：顧客の本質的な経営課題や、その解決策を客観的な視点で継続的に助言する「真のパートナー」として、PDCAを回して継続的に伴走する。

戦略立案・計画策定からITツール提供・情報発信まで一気通貫で支援することが、顧客企業の軸を持った発信に繋がる。



■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）

外部パートナー・見込み客・金融機関などへの会社説明では、東京都から経営革新計画の承認を得ていることを紹介すると、興味をもってもらえる場合が多い。承認メリットとしては、第三者の目で評価されていることで、実現性の高い事業計画として、自信を持って実行できることが挙げられる。また、さまざまな公的支援制度を利用できることもメリットである。

本サービスを発展させて、前職で培った「海外事業経験」「高い英語力・異文化コミュニケーション力」を組み合わせることで、中小企業の『海外進出伴走支援サービス』を展開中である。同業他社との差別化が可能となり、当初計画していた中小・小規模企業に留まらず、中堅企業も顧客として獲得することで、当初計画を超える売り上げを実現している。

■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

事業計画書としてアイデアを紙に落としこむことで、思考を整理して、自信を持って実行に進むことができます。また、計画作成時には、商工会議所の支援を受けましたが、経営相談員が親身になって助言をしてくれたことに、大変感謝しています。私自身がクライアント企業の相談役でありながら、自身でもメンターを持つ重要性を感じます。

また、計画は事業方針であり、共有することが社内への一体感に繋がります。さらに、パートナー候補・金融機関など外部関係者に計画を説明することで、弊社に共感いただけるきっかけにもなります。将来申請を検討する「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」では経営革新計画の承認が加点になることも魅力の一つです。

数多くのメリットがある公的制度であり、ぜひ挑戦されることをお勧めします。

Web カメラによる動画を活用した安全な警備体制の構築

(承認年月：令和5年5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63年2月に設立した警備業である。交通誘導警備・施設警備・運搬警備・要人警備などを担っている。「警備員指導教育責任者」の有資格者が在席し、指導・教育・監督も行っている。

警備員は、他人の身体や財産を守る仕事のため、警備員自身が交通事故や暴力被害に合うリスクと隣り合わせで、若手人材の採用も難航している。当社の警備業務の発注元であるゼネコンや大手建設会社においても、現場の安全性確保は最重要課題となっており、これに応える取り組みが求められている。

新規事業では、「Web カメラによる動画を活用した安全な警備体制の構築」に取り組み、警備現場での安全確保を図る。これにより、受注拡大と人材採用の優位性向上が期待できる。

■新事業の計画内容

新事業は以下のとおりである。

(1) 警備現場への Web カメラとウェアラブルカメラの導入

① Web カメラの設置

被写体を水平±15度、上下±45度の範囲で自動追跡する「4K」の高画質撮影機能 Web カメラを、交通誘導などの警備現場に設置する。

② ウェアラブルカメラの装着

ハンズフリーで警備を行える頭部着用型のウェアラブルカメラを、警備員1人ひとりに装着する。

映像を撮影・記録することで、事故発生への抑止力の向上が期待でき、安全性の高い円滑な現場警備体制を実現することが可能になる。

(2) 研修・指導への動画活用と監視カメラとしての動画提供

① 現場の実態に合わせた研修・指導の実施

警備現場で撮影した映像を、新人警備員に対する研修時に活用する。警備員指導教育責任者により、効率的な指導・教育を行うことが可能となる。

② 監視カメラとしての動画提供

撮影した映像を事故・事件の被害者や加害者に提供する。当社が当事者であるかにかかわらず、監視カメラとしての役割も担う。



■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）

作成した事業計画書は、金融機関との取引や補助金・助成金などの申請に広く活用できるメリットを感じた。

■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

経営革新計画申請策定の過程で、自社の経営や施策の整理ができ、問題点、改善点などを見つけ出すことができます。承認されれば、東京都の中小企業融資制度を利用できるチャンスが与えられます。

また、さまざまな補助金や助成金を申請する際に、事業計画書を生かすことができます。

本革製「スマートウォッチベルト」 製造・販売事業による経営革新

(承認年月：令和4年11月、4年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当社は広告代理店での代表の経験を活かし令和3年(2021年)に創業、中小企業やフリーランス支援の「デジタルマーケティングサポート」をメイン事業として順調な成長を続けてきた。多くの企業等に対してマーケティング戦略の策定、実行を支援するほか、WEBマーケティング部門の立ち上げ、人材育成に加え、販促のための広告商品の開発支援等を行っている。

しかし、参入障壁が低く事業者の参入が相次いでおり過当競争が進んでいる。また、既存事業の拡大には販路拡大のための人的な負荷が避けられないうえ、要員にはマーケティングの専門性が求められ確保が難しい状況にある。

したがって、中長期的な経営安定化のために、市場トレンドの分析や委託業者のスキルを踏まえながら、人的な負荷を伴わないこだわりの強い新しい事業を立ち上げることとした。

■新事業の計画内容

新事業は市場拡大をみせているスマートウォッチ市場の中でもシェアが大きい「Apple Watch ベルト」の製造・販売業務にローリスクで参入するものである。当社で生産設備を持たず、既存事業のマーケティングノウハウを活用して「可愛らしさと遊び心を有する独自性のある製品を生む・創る」という機能に特化した事業運営を幅広く展開する。

ターゲットは情報感覚に富み個性を主張する30代から50代の客層で、有名ブランドでも使用されている高級皮革を使い、日本の熟練した革職人手作りのデザイン性に優れた上品で華やかな時計バンドを販売する。

業務運営では、製品企画は当社で実施、製造は外部委託、販売はEコマースを利用しサイトは当社で運営、在庫保管・出荷は外部委託、代金決済はEコマース上の機能を活用する仕組みである。

新事業による主なメリットは以下のとおりである。

- ・顧客は、ベルトの選択肢が増えるうえ、高品質の日本製本革ベルトを海外ブランド品に比べ比較的安価で入手できる。
- ・取引先は、新たな需要と販路の開拓、受注の確保ができるほか、認知度の向上に繋がる。
- ・当社は、人的資源等を含めた投資額を抑えて、低リスクで安定的な収益や売上が確保できる。



■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)

当社は2021年に法人化したばかりであるため、承認いただくことで顧客の信用度を上げることができた。経営革新計画承認に向けて経営ビジョンや事業計画などを明確に整理することができ、目指すべき道が明確になった。

今後は助成金や補助金などの申請のほか融資獲得にも活用していきたい。将来的に日本を代表するブランドに育てる覚悟ができた。現時点で当初見込みと違うと感じている点はない。

■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

経営革新計画を作成するにあたり、自分が行いたい事業の将来性や自社商品の優位性などを振り返って整理することができました。作成する際は周りの方のサポートもいただきスムーズに進むことができました。

ぜひみなさまにも経営革新計画にチャレンジしていただければと思います。

ヤギ農場でのフィールドワーク 研修サービスと関連商品の事業化

(承認年月：令和4年12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4月に創業し、人材育成事業をメインに展開している。主な顧客は自治体官公庁から大企業と幅広く、今までに2,000以上の組織に「オリジナル教育」のプログラム・カリキュラムを実施して顧客から高い評価を得ている。

これまでの経験と実績から、形骸化した一般的な教育では学ぶことのできない「現場、現物、現実」に即した三現主義を身に付ける社員教育「フィールドワーク研修」のニーズの高まりを感じた。フィールドワーク研修とは、単なる座学を教える教育研修ではなく、実際の現場（フィールド）に赴き、現物に触れ、現実を目にしながら、時には実際に業務を体験する研修として近年注目を集めている。

しかしながら、インターネット上にはフィールドとなる事業やビジネスの情報が乱立していることがあり、現場、現物、現実を知らないまま、机上でフィールドの「正解」とおぼしきことに辿り着くケースがしばしば発生し、気づきや学びの妨げになっていた。また、フィールドワーク研修に必要な不可欠な実施場所の確保が重要であるが、場所を提供する事業者の側にも守るべき本業があるため、教育を第一優先に実施場所を確保することが困難であった。

そこで、ビジネスとしての情報が極めて少なく、マイナー動物のヤギを扱う当社の動物介在教育事業「愛知ヤギ農場」をフィールドとして提供することで、研修効果を高められると考え経営革新計画を策定した。

■新事業の計画内容

MON 株式会社が動物介在教育事業として直接経営する「愛知ヤギ農場」が実施場所となる。

フィールドワーク研修の講師陣は各分野の専門家が担当することで、質の高いワーク（問題発見～仮説立案～現場調査～仮説検証～解決策立案～企画提案）が実施できる点は、他とは一線を画している。

愛知ヤギ農場は、ペットヤギのリーディングカンパニーとして従来のヤギ生産者や家畜事業者とは大きく異なる先進的な取り組みをしている。牛・豚・ニワトリ

の家畜飼育のような分かりやすい情報や成功法は確立されておらず、ROI（費用対効果）も未知数である。そのため、研修参加者は、その場その場で自ら思考して行動することが求められる。これにより実践的で高い学習効果が得られる。

また関連商品として、愛知ヤギ農場で飼育している乳用種：日本ザーネン種（全頭血統証付き）から得られた、ヤギミルクを活用した商品の開発と販売を行う。すでに人間用の食品（バター、アイス、ジェラートなど）として製造会社へ原乳を提供しており、農場でもペット用の冷凍ヤギミルクおよび粉末ヤギミルクの販売を行っている。当社ではヤギミルクの製造に携わる職員全員が食品衛生管理者の研修を受けており、毎月全頭の乳検査を実施するなど高い品質をもとに、今後さらなる商品化を計画している。



研修場所のヤギ牧場



販売するヤギミルク詰め合わせセット

■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により、今後の当社の展開を社内外へ発信できた点は大きなメリットです。その中でも創業時から事業の柱であった能力開発部門（人材育成）と、動物介在教育部門（愛知ヤギ農場）を融合させた革新的な商品&サービスを確立できた点は当社にとってターニングポイントになると考えます。また、ステークホルダーから当社への信頼度が高まり、私たちが自信をもって事業に取り組めることは何よりも嬉しいことです。

■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

自社の成長戦略をアンゾフの成長マトリクスに置いたとき、どの戦略・方向へ進むにしても経営革新計画のフレームは有効な検討材料になると思います。現状からの転換が求められている場合にはとくにおすすめします。

体験型短期留学プログラムの提供

(承認年月：令和5年7月、3年計画)

■既存事業の内容と計画策定のきっかけ

当団体は平成30年3月に設立、日本国内在住の外国人に日本語レッスンと基本的な文化体験（茶道・華道・書道等）を提供してきた。長期化した新型コロナの感染状況により主力であった企業への出張日本語グループレッスンが激減し、Zoomレッスンで対応する状況が続いていた。そこへ、イタリアから来日する人たちに2週間の日本語短期留学プログラムを提供してほしいという依頼を受けた。

当社の強みは、①海外でのビジネス経験を持つ有資格者である日本語教師陣、②幅広い年齢層へ良質な体験が提供できる日本伝統文化専門家の協力体制、③欧米人のプロラグビー選手に日本語レッスンを提供してきた実績、④海外提携先の要求に沿ったプログラム提供してきた柔軟性である。これらを活かす新しいチャンスとして、海外の新規提携先を開拓し、国内市場から直接海外市場へ出ていくことを決断した。

■新事業の計画内容

新事業は、海外の企業や団体を通じて旅行ビザで来日する外国人グループへ、2週間の日本語短期留学プログラムを提供するものである。実施に際し、海外の企業や団体と協議を行い、来日外国人のニーズに合致したプログラムを設計していく。

このプログラムでは、滞在ホテルの会議室を教室として日本語を学んだり、日本語教師と一緒に東京や東京近郊を散策し、学んだ日本語を実際に使って現地の日本人とのコミュニケーションを楽しめる街歩きをしたり、経験豊かな日本の伝統文化の専門家が提供する多彩な文化体験プログラムで日本への理解をより深めたりする内容になっている。上質で本物志向の体験プログラムは、若年層だけでなく中高年にも満足してもらえる内容である。

本格的な文化体験と日本語レッスンをセットで提供することにより、大手日本語学校や旅行業者と差別化を図る。HPやSNSを活用しての知名度向上、そして海外在住のマーケティングプロモーターとの協力で提携先を開拓し、経営革新を実現する計画である。

この取り組みで、当社の日本語講師や日本文化の専門家の活動の場が広がり、サービス品質の向上が期待でき、既存事業の新規顧客獲得にも寄与すると見込んでいる。



当社プログラムの受講生の皆さま

■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、策定した事業計画への自信が生まれ、より意欲的に新規事業へ取り組むことができました。また承認された経営革新計画を組織内で共有することで、メンバーの新しい事業への理解が深まり、組織全体で事業を進めていくことができるようになりました。

当初の見込みどおりに進まない時も、事業内容を適切に見直し、常に改善し続けていくことにより、対応していけると考えます。

■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、新規事業の内容がより明確になりました。漠然と考えていた計画が具体化され、細部まで検討することにより、実効性の高い計画にできました。フォローアップ制度による有益なアドバイスをいただくこともできるので、私のように経営経験が少ない方には、とくにお薦めしたいです。

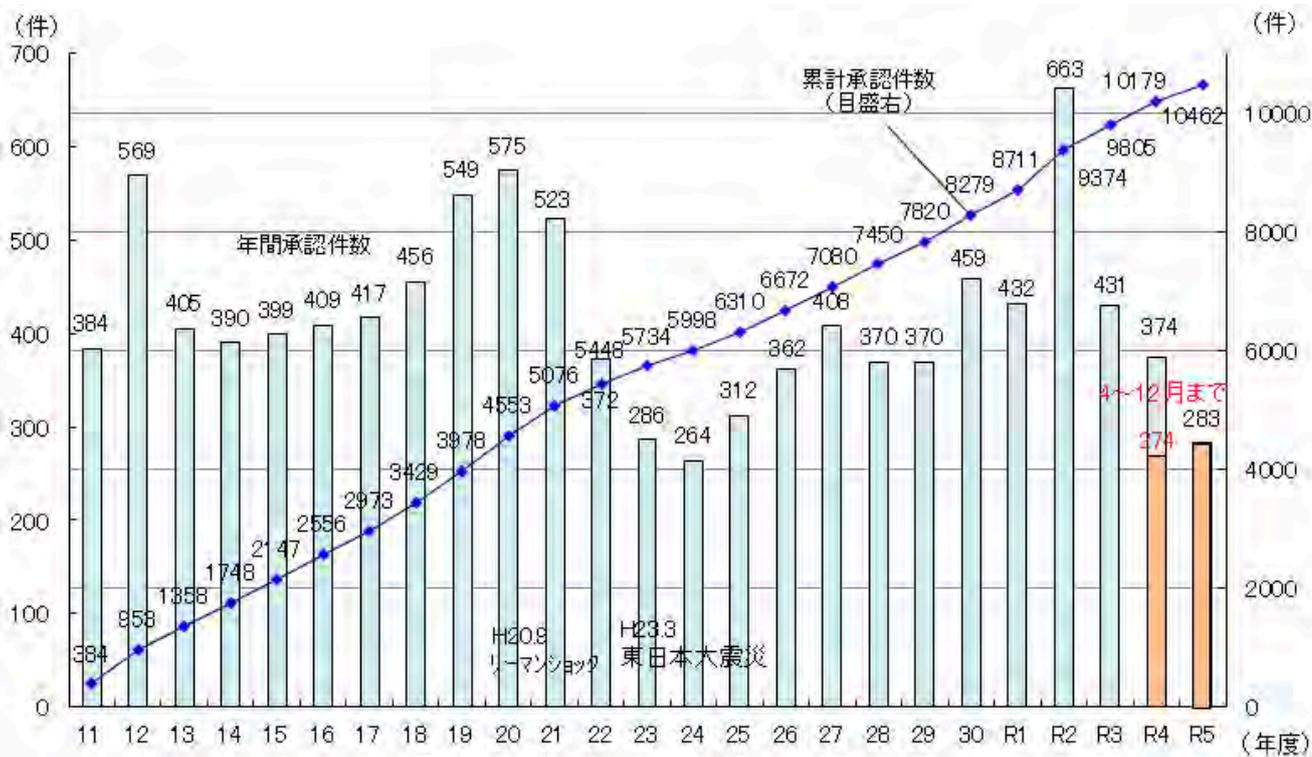
第3章 資料(東京都経営革新計画の特徴)

(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。開始から令和5年12月までの累計承認件数は、10,462件と1万件を超えています。また、令和4年度末時点で見ると、全国における累計承認件数101,264件に対し、都の累計承認件数は10,179件で約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件を底に承認件数は増加傾向を見せ、平成27年度には408件を超え、平成28、29年度は370件で推移しましたが、緩やかな景気回復基調や経済政策効果などにより、平成30年度は大きく増加しました。さらに令和2年度は、補助金要件などの要因により663件となり過去最高件数を記録しました。令和3年度以降は補助金要件の改正により、例年並みとなりました。

図1 承認件数の推移(東京、平成11~令和5年度)

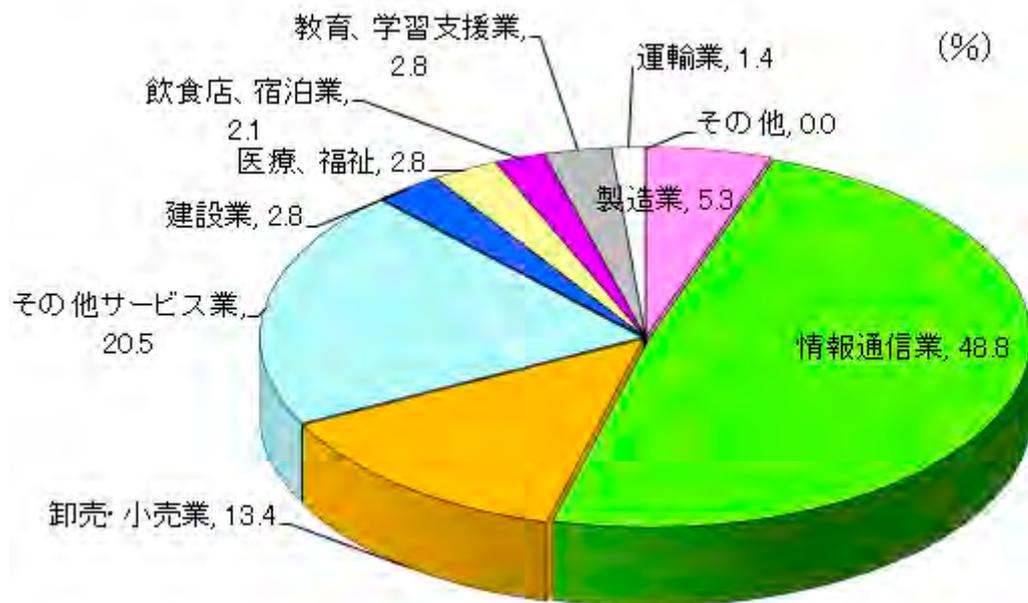


※11年度は9月からの7か月、R5年度は12月までの9か月間の値。

(2) 業種別承認件数（構成比）

令和5年度（12月まで）の業種別承認件数（構成比）をみると（図2）、情報通信業が48.8%で最も高く、次いで、その他サービス業が20.5%、卸売・小売業が13.4%、製造業が5.3%となっています。

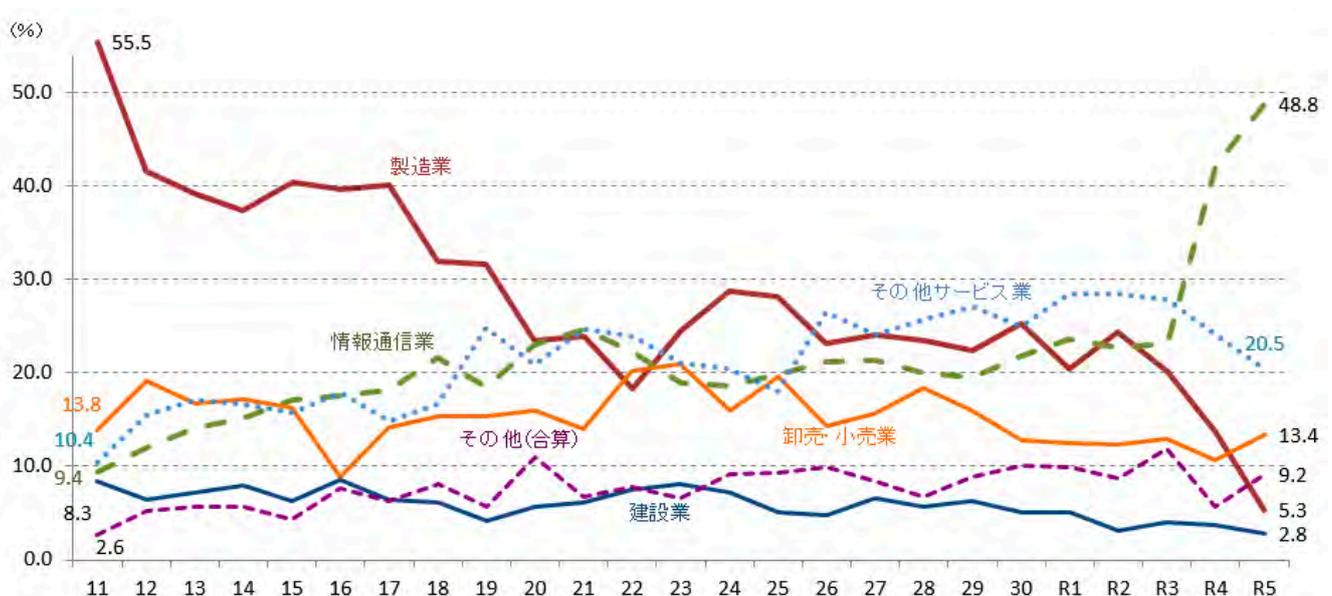
図2 業種別承認件数（構成比）（東京、令和5年4～12月）



※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）、情報通信業が大きく増加し、様々な業種への広がりが確認できました。

図3 業種別承認件数（構成比）の推移（東京、平成11～令和5年度）

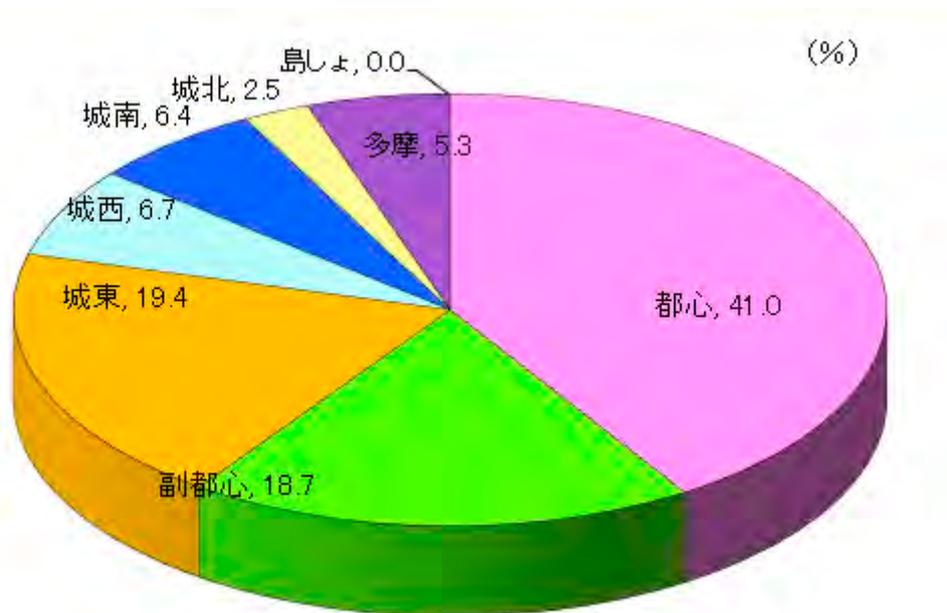


※11年度は9月からの7か月間、令和5年度は12月までの9か月間の値。上位5業種以外は合算。

(3) 地域別承認件数（構成比）

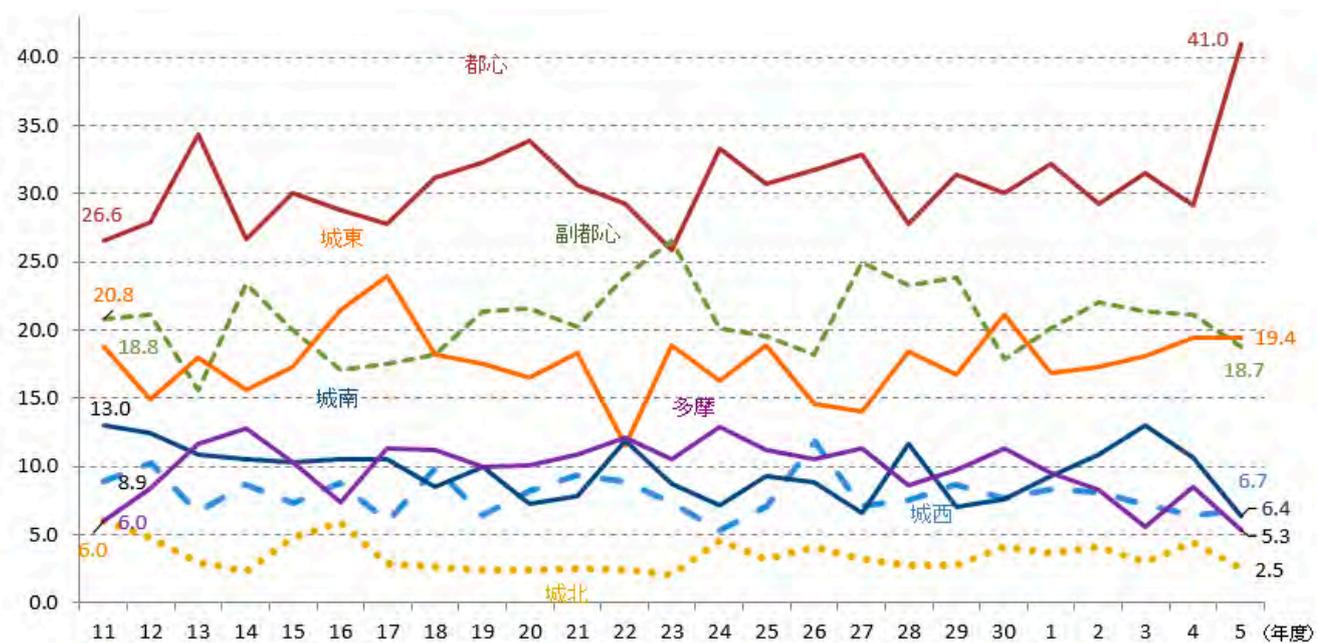
令和5年度（12月まで）の地域別承認件数（構成比）をみると（図4）、都心が41.0%で最も高く、次いで城東が19.4%、副都心が18.7%、城西が6.7%となっています。また、多摩が5.3%を占めています。

図4 地域別承認件数（構成比）（東京、令和5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）、令和5年度も都心が増加傾向にあります。



※11年度は9月からの7か月間、令和5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。

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29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。

令和6年3月

商工部経営支援課長

＜経営革新計画及び本事例集に関する注意事項＞

経営革新計画は、新規事業の経営計画を承認するものであり、計画に記載されている商品やサービス(その性能や効能等)自体を東京都で認定するものではありません。また、他企業及び個人に対して商取引を推薦するものではありません。

本事例集への掲載に当たっても、掲載されている商品やサービス(その性能や効能等)について、東京都が個別の確認や認定を行ったものではありません。

東京都経営革新計画事例集

令和6年3月発行

登録番号 5 (170)

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 株式会社イマイシ

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
(都庁第一本庁舎20階)

TEL. 03-5320-4795



古紙パルプ配合率80%再生紙を使用