

# 経営革新計画事例集



## ●経営革新計画の申請・問合せ先

茨城県商工労働部中小企業課

〒310-8555 水戸市笠原町978-6(県庁16F北側)

TEL 029-301-3560(経営支援室)

FAX 029-301-3569

## ●申請様式等のダウンロード

承認申請書及び補助様式は茨城県商工労働部中小企業課のホームページから入手できます。

URL:<http://www.pref.ibaraki.jp/bukyoku/syoukou/shoryu/shoryu.htm>

※YahooやGoogleなどの検索エンジンで、「茨城県中小企業課」のキーワードで検索可能です。

## ●ダウンロードページへの行き方

[中小企業課ホームページ](#) → [分掌事務の 中小企業の経営革新](#) をクリック→

TOPICの [申請書様式](#) をクリック

平成28年3月

 茨城県商工労働部中小企業課

## 経営革新計画承認制度とは

「新商品の開発に取り組みたい」「新サービスの提供を考えている」「新たな生産、販売方式の導入を考えている」・・・など、新たな取組を行い、経営の向上を図ることが、経営革新です。

経営革新計画承認制度は、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づき、経営革新に取り組む中小企業者を支援する制度です。

### 経営革新の流れ（例）

自社の現状を把握 …………… 競合店が出店。売上が減少している。

経営課題の抽出 …………… 他店の商品や売り方と差別化が図られていない。

対応策の検討 …………… 自社の強みを活かして、他店が取り組んでいないことを・・・  
(どのように、自社の経営を革新するか)

具体的な戦略作り …………… 誰に、何を、どのように

#### 経営革新計画書作成

- 計画期間3年～5年
- 新たな事業活動に挑戦し、
- 付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)が年平均3%伸びること及び経常利益が年平均1%伸びることを目指す。

支援策 …… 政府系金融機関による低利融資  
県制度融資、特許料の減免等

※支援策を利用するには、各支援機関による審査を受ける必要があります。計画策定の段階で、それぞれの支援機関に利用の条件(資金調達のための担保、保証人)等を確認してください。

県への申請

計画の承認

計画の実施 …………… 新事業を開始。

実施結果の分析 …………… ○○が原因で予想より、売上が伸びていない。  
顧客ニーズなどの事業環境が計画を作成したときと変わった。

計画の修正 …………… △△を修正すれば、うまくいくのではないか。  
現在の環境に応じて、やり方を見直す。

修正した計画で再度実施

## 経営革新計画に伴う主な支援策

支援策	概要
(1) 茨城県制度融資 (新事業促進融資)	経営革新計画の実施に必要な設備投資や運転資金についての融資制度です。 【問い合わせ先】 茨城県商工労働部産業政策課 TEL 029-301-3530
(2) 政府系金融機関 による低利融資	経営革新計画の実施に必要な設備投資や運転資金についての融資制度です。 政府系金融機関(日本政策金融公庫)から融資を受ける際の利率が、通常の利率より低くなります。 【問い合わせ先】 日本政策金融公庫(中小企業事業) 水戸支店 TEL 029-231-4246 日本政策金融公庫(国民生活事業) 水戸支店 TEL 029-221-7137 土浦支店 TEL 029-822-4141 日立支店 TEL 0294-24-2451
(3) 中小企業信用 保険法の特例	経営革新計画に従って行う事業に必要な資金について、信用保証協会からの保証枠が広がる制度です。 【問い合わせ先】 茨城県信用保証協会 本所 TEL 029-224-7812 土浦支所 TEL 029-826-7812
(4) 特許関係料金の 減免	特許申請を行う場合、特許関係料金(①審査請求料②特許料(第1年～第10年分)が半額軽減される制度です。 ※経営革新計画開始から計画終了後2年以内の出願が対象 【問い合わせ先】 経済産業省産業技術環境局産業技術政策課 TEL 03-3501-1773
(5) 海外展開に伴う 資金調達支援 (株)日本政策金融 公庫法の特例)	中小企業者の外国関係法人等が、現地(海外)の金融機関から期間1年以上の長期資金を借入する際に、日本政策金融公庫が信用状(スタンドバイ・クレジット)を発行し、その債務保証する制度です。 ※承認経営革新計画に基づく海外展開の取り組みが対象 【問い合わせ先】 日本政策金融公庫(中小企業事業) 水戸支店 TEL 029-231-4246
(6) 中小企業総合展	中小企業基盤整備機構が開催する中小企業総合展に出展し、経営革新による新商品等を紹介できます。 【問い合わせ先】 中小企業基盤整備機構販路支援部 TEL03-5470-1525

※支援策を利用するためには、計画の承認とは別に、各支援機関の審査を受ける必要があります。計画作成の段階で、それぞれの支援機関に利用の条件等をご確認ください。(上記支援策は、平成27年12月現在のものです。)

## 平成27年度いばらき経営革新優秀賞



(いばらき経営革新優秀賞表彰式：中小企業経営革新フォーラム 2015) ※写真中央左は審査委員長 宮田 貞夫氏

茨城県では、経営革新計画の承認を受け、新事業活動に取り組む中小企業のうち、前年度に経営革新計画が終了した企業を対象に、計画の実施状況や実現までの創意工夫、経営指標等を総合的に審査し、表彰する『いばらき経営革新優秀賞』を実施しております。

今年度は、下記の3者が表彰されました。



有限会社佐白山のとうふ屋 (笠間市) (代表取締役 河原井 信之氏 写真：中央右)

**テーマ** 茨城の茨城たる新しい豆腐商品の開発と来店客を大切にする豆腐茶屋への変革



株式会社カジマ (大洗町) (代表取締役 梶間 桂子氏 写真：左)

**テーマ** 本物の海鮮食材とこれを活かして作る惣菜を取り揃えた海鮮専門店の開発

兼晃園 (牛久市) (代表 福元 満氏 写真：右 (代理：牛久市商工会 中島課長))

**テーマ** 「花のある空間」を提案するサービスの展開

この事例集は、県から経営革新計画の承認を受けた事業者の中から、  
様々な創意工夫により経営の向上を果たし、  
平成27年度いばらき経営革新優秀賞を受賞された2社と、  
平成26年度中に経営革新計画を終了した4社の協力を得て、  
経営革新計画の取り組みについてご紹介させていただくものです。  
本事例集が、これから経営革新計画に取り組む皆様や、  
既に取り組んでいる皆様のご参考になれば幸いです。

## Contents

目次

平成27年度いばらき経営革新優秀賞	01
経営革新計画承認企業の取組事例	
【平成27年度いばらき経営革新優秀賞受賞企業】	
【最優秀賞】有限会社佐白山のとうふ屋 (食品製造業)	02
【優秀賞】株式会社カジマ (水産加工業)	04
【平成26年度に計画が終了した企業】	
青木製麺工場 (食品製造業)	06
株式会社石原石材 (採石・石材加工業)	07
株式会社おおしま (自転車小売業)	08
大黒家 (飲食業)	09
平成27年度経営革新承認企業フォローアップ調査結果	10
参考資料 経営革新計画の承認状況	11



## 【最優秀賞】 有限会社佐白山のとうふ屋

所在地	笠間市笠間2810
代表取締役	河原井 信之
計画テーマ	茨城の茨城たる新しい豆腐商品の開発と来店客を大切に作る豆腐茶屋への変革
業種	食品製造業
創業年	平成16年
計画承認月	平成24年2月
計画期間	平成23年4月～平成27年3月（4年計画）

### ●1回目の経営革新「のぶへの挑戦状」

当社は、平成16年に創業した豆腐店です。創業当時から、本物のにがりや天然の水を使うなど、伝統的なとうふづくりにこだわってきました。

平成20年には、当社にとって1回目の経営革新「とうふ職人のぶへの挑戦状」で、承認を受けました。

この経営革新計画は、顧客から開発してほしい商品を募り、いただいたリクエストを挑戦状と捉えて、商品化する顧客参加型の定期イベント事業で、集客力と技術力の向上を目的にしたものでした。

5年間にわたって、計56回実施し、TVなどのメディアでも取り上げられるなど、非常に注目度の高い取組となりました。開発した商品のうちいくつかは、定番商品になったものもあります。

また、この取組には、当初予期していなかった効果もありました。それは、イベントの様子をHPで発信した結果、「面白いことをやっているとうふ職人がいる」ということで、業界のなかでも、当社の知名度が高まったことです。おかげで、全国のとうふ職人と知り合うことができ、いろいろなことを教えていただきました。

### ●地域への思いから2回目の経営革新へ

「のぶへの挑戦状」を続けるなかで、震災直後に、顧客から「茨城の茨城たる豆腐をつくってほしい」という挑戦状が届きました。

それまで、この企画で様々な商品を開発してきましたが、「茨城の茨城たる豆腐」という抽象的かつ非常にスケールの大きい内容で、どうしたらいいものかしばらく悩みました。

当時は、震災の影響で地域全体に疲弊感が漂っていたため、地域を元気にしたいと思い、企画の中の1つのミッションではなく、これから当社が進んでいくうえで真剣に取り組むべき重要なミッションと考え、「茨城の茨城たる豆腐」の開発で2回目の経営革新に取り組むことになりました。

### ●2回目の経営革新「茨城の茨城たる豆腐」の開発

「茨城の茨城たる豆腐」を開発するために、最初に茨城産の大豆を活用することが浮かびました。県の研究施設に伺ったところ、これまで豆腐に活用されることがない茨城在来種の大豆「たのくろ豆」の存在を知りました。実際に試作してみると、味わったことのない高品質なものができたことから、この大豆を使って商品開発をしていくこととしました。

また、当社には、地元のお客様だけでなく、市内の観光客など幅広いお客様が来店いただいております。そこで、来店いただいたお客様に楽しんでもらえるお店にしたいと思い、単なるとうふ販売店ではなく、休憩スペースなどを備えた豆腐茶屋への店舗リニューアルを併せて実施することとしました。

### ●カサマメプロジェクトの展開

現在、当社の商品数は、ドーナツやソフトクリームなどの関連商品まで合わせて30を超え、その8割の商品に「たのくろ豆」を使用しています。



当社の商品（ざるどうふ、ゆば）

計画開始と時期を同じくして、「カサマメプロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、生産者の方と連携して大豆栽培から収穫、豆腐製造までを消費者に体験してもらうもので、今年で4年目を迎えています。

スーパーなどで並んでいる豆腐は、非常に低価格で購入できますが、どこの原材料を使って、どのように作られているかわからないものも多いと思います。消費者が自ら育てた大豆でとうふづくりを体験できる取組として、毎年多くの方に参加いただいております。当社のファンづくりに一役買っています。



カサマメプロジェクトの様子

また、ハード面では、来店してくれるお客様がお茶を飲みながら、試食や一休みできる茶屋スペースの整備を行うとともに、この経営革新をもとに、国の農商工連携事業者の認定を受け、製造工場の整備を行い、生産能力の拡大を図りました。



現在の店舗外観

### ●3回目の経営革新へ

2回目の経営革新の取組とそれに付随するハード面の整備を経て、当社の商品バリエーションと生産能力が拡大したことから、移動販売による地域顧客への販売強化という3回目の経営革新に取り組むこととしました。

現在、移動販売車を2台導入しており、高齢者などこれまで当社の商品を食べたくても、なかなか来店できなかったお客様を中心に、好評をいただいております。今後も強化していきたいと思っています。

### ●「継続」が経営革新を生む

経営革新を始めて以来、年末に「来年はこれをやるぞ」と従業員に方針発表しています。発表して実行することを繰り返しているうちに、従業員も「社長が言ったら本気でやるんだ」という認識でついてきてくれています。本当にありがたいことです。

当社は、創業してまだ11年の企業ですが、1回目の経営革新で生じた芽が2回目の経営革新となり、2回目の経営革新で生じた芽が3回目の経営革新になるなど、それぞれがつながって今があります。『一度決めたら必ず最後までやる』ことが大事だと思っています。



## 株式会社カジマ

所在地	東茨城郡大洗町磯浜町816-1
代表取締役	梶間 桂子
計画テーマ	本物の海鮮食材とこれを活かして作る惣菜を取り揃えた海鮮専門店の開発
業種	水産加工業
創業年	平成14年
計画承認月	平成24年1月
計画期間	平成23年7月～平成26年6月(3年計画)

### ●カニの加工技術に自信

当社は、平成14年に創業した水産加工業です。昭和10年に開業した個人商店を前身として、主に商社からの請負で水産加工を行っていました。

特にカニやエビなどの甲殻類の加工を得意としており、塩抜きや殻むきなどあらゆる工程を職人が一つ一つ手作業で行うなど、品質と安心・安全にこだわりを持っています。



カニの加工の様子

### ●震災を機に経営革新へ

私が、経営革新計画を知ったのは、平成17年のことです。「経営革新塾」というセミナーのなかで、新たな事業展開を支援いただける制度として経営革新計画の紹介を受けました。このとき、私のなかで、「当社のカニを地域の皆さんに知ってもらうための小売店をやりたい」というアイデアが生まれました。しかしながら、当時、私が社長に就任

して間もなかったこともあり、トップダウンで会社を動かすことができず、アイデアを計画書にして実行するところまで踏み込むことができませんでした。

それから6年経った平成23年、東日本大震災が発生し、当社は津波で加工場が壊滅するなど大きな被害を受けました。会社をなんとかしなければならぬという思いから、ずっと温めていたアイデアを従業員に表明したところ、会社全体で気持ちの一つにすることができたことから、経営革新に取り組むこととなりました。

振り返ると、経営革新を知り、アイデアが生まれてから、実際に取組むまでとても時間がかかったというのが実感です。

### ●経営革新「海鮮専門店の開発」

このような経緯を経て、「本物の海鮮食材とこれを活かした惣菜を取り揃えた海鮮専門店の開発」をテーマに、経営革新に取り組むこととなりました。

小売店を出店する主な目的は2つです。1つ目は、売上げの大部分を占める請負加工に依存せず、自立した経営をやっていくこと、2つ目は、地域のお客様との接点を増やし、いただいたお声を反映できるような地域に根差した経営を行っていくことです。

計画の中でこだわったのが商品構成です。これまで当社では、冷凍食品の取り扱いがメインでしたが、

お客様が購入した日のうちに食べられるよう調理済みの惣菜を取り揃えることとしました。

惣菜では、カニ本来の魅力を伝えるため、一般的に使用されることの多い「かにエキス」や「かにの具もどき」などは一切使用せず、本物のずわいがににこだわった「かにコロッケ」や「かにピラフ」などの「ずわいがに惣菜シリーズ」の開発に取り組みました。



ずわいがにたっぷりコロッケ

このように商品開発は、既存事業である水産加工業としての強みを活かすことができましたが、一方で、小売に関しては従業員全員が素人でした。そこで、アドバイザーを派遣いただき、店舗レイアウトや接客ノウハウなどを学び、大洗町が元気を取り戻せるような店づくりを目指しました。

### ●本物のカニの美味しさを伝える店舗へ

小売店舗は、平成23年12月にオープンしました。開店以来、地域内外からたくさんのお客様に来店いただいています。平日の昼時は惣菜や弁当を求める地域のお客様で店舗がいっぱいになったり、週末には地域外から、一般の観光客をはじめ、町内を舞台としたアニメ「ガールズ&パンツァー」のファンの方が来店するなど、好評をいただいております。

店舗には惣菜の他に、弁当や冷凍惣菜、贈答用の冷凍カニ、シラス等の海産物を取り揃えていますが、惣菜や弁当などで普段から当店をご利用いただくことで、比較的高価な商品であるオードブルや贈答品の販売にもつながっています。

また、お客様の満足度を高めるため、事前に連絡をもらって冷凍商品を食べる時間に合わせて解凍する「最適解凍サービス」の実施や期間中のおすすめ商品や限定メニューを掲載した「カジマ会報」を定期的に発行するなど、お客様目線に立ったサービスや情報発信に努めています。

このように、店舗を設置し、様々なお客様と接する機会を持てたことが、サービスの向上にも役立っており、ずっと念願であった「カニのおいしさを直接お客様に伝える」ことも、少しずつ出来てきたように思います。



店舗外観

### ●経営革新は夢を形にするツール

直近・5年後・10年後と目標を持っている経営者もいらっしゃると思いますが、実現に向けてなかなか一歩を踏み出せない方も多いと思います。

当社は、経営革新計画を通じて、自社のやりたいことを商工会や診断士の先生方に客観的に見ていただいたり、アドバイスをいただいたおかげで、自信を持って実行することができました。

経営革新は、やりたいことを文章や数値にして、目標として表すことができる、まさに夢を形にするツールだと考えています。

たくさんの方に、経営革新の魅力に気づいてもらえたら嬉しく思います。

## 地場産品野菜を練りこんだ地元ブランドの麺作り

### 青木製麺工場

#### 1. 経営革新計画作成時の状況

当社は、昭和 49 年創業の製麺業です。創業当初は受託製造を中心に行っていましたが、そのなかであしたばを使った乾麺製造の受注があり、農産物を練りこんだ乾麺製造ノウハウを確立しました。

乾麺市場は飽和状態にあり、特徴ある商品の開発により付加価値を高めて販売していくことが重要となっています。このため、農産物を練りこんだ乾麺製造ノウハウを活用して、地元産の農産物を使った特徴ある製品を開発・販売し、当社の事業の柱としたいと考えました。

#### 2. 経営革新計画の内容

当社の経営革新計画は、地域の野菜生産者と連携し、B 級・C 級品の野菜を麺に練りこんだ野菜麺を開発・生産するというものです。

販売先については、道の駅や物産店などの地域の土産品として購入いただける販売ルートを開拓するとともに、野菜の生産者を通じて、農産物直売所などへ加工品として納品する新たな販売ルートを開拓しました。

また、茨城らしい商品を贈りたいという贈答ニーズに対応するため、地元野菜を練りこんだ乾麺数種類をパッケージ化してギフト商品として開発・販売しました。



当社の商品（野菜麺）

#### 3. 経営革新計画の成果

これまで開発した商品は、自社商品及び受託製造品を併せて 30 種類以上にのぼり、計画開始後に開発した野菜麺の売上は、全体の 7 割程度に上っています。

また、「受託製造」の取引のある農産物生産者は、比較的小規模な事業者が多いことから、販路を自ら開拓することが難しく、「受託製造」といってもただ製造して納品するだけでは、継続的な取引につながりません。そこで、他の加工品とのセット販売などの販売方法のアドバイスや当社の卸先の紹介など、野菜生産者への販路開拓支援も行っています。

#### 4. 経営革新計画に取り組んだ感想

計画通りに進めることはなかなか難しいことでもあります。当社も販路や生産能力、資金面など、様々な試行錯誤を繰り返してきました。

当社は、試行錯誤のなかで、消費者との直接の接点を設けようと、現在、自社乾麺を活用した飲食店を開業しています。今後は、飲食店でも経営革新に取り組むたいと考えています。

#### 【企業の概要】

企業名：青木製麺工場  
所在地：つくばみらい市板橋 2277  
代表者：青木 勝彦  
業種：食品製造業

## 当社で採掘する茨城中目石を使ってつくる天地石墓石の開発

### 株式会社石原石材

#### 1. 経営革新計画作成時の状況

当社は、昭和 40 年創業の採石・石材加工業です。石岡市大塚（旧八郷町）地内の加波山中腹に採石場を保有しており、採掘した御影石「茨城中目石」の原石卸売から墓石の加工、販売までを一貫して実施しています。

計画を作成した当時は、中国産の安価な製品の流入による価格競争の激化や墓石そのものの需要が減少するなど、業界的には厳しい状況にあり、新たな事業展開の必要を感じていました。

#### 2. 経営革新計画の内容

当社は、以前から採掘した原石の上下（天と地）の関係を守って管理・販売していました。住宅木材では、耐久性の問題から、木材の上下の関係を守って使われるのが一般的ですが、石材業界では産地や石の種類で価格が決まる傾向にあり、あまりこのようなことを意識している事業者はおりません。

そこで、上下の関係を守って加工した墓石を「天地石墓石」として子孫繁栄にご利益があるなどの付加価値をつけて販売する経営革新に取り組むこととしました。天地石墓石は、石材の管理や加工など、非常に手間がかかりますが、こうした取り組みを通じて他社との差別化を図ろうとしたのです。



当社の採石場

#### 3. 経営革新計画の成果

現在、天地石墓石は、当社の墓石小売全体のおよそ半分を占めています。今後、商品の特徴を丁寧に伝えることを通じて、更に強化していきたいと考えています。

また、天地石墓石を始めたことで、原石の卸販売にも好影響が出ています。墓石加工で付加価値の高い商品を提供することで、商社など業界のお客様にも当社の特徴が伝わり、結果として、原石の卸値も計画開始時に比べて 25% 程度向上しています。当社の付加価値戦略が功を奏し、価格競争から脱することができています。

#### 4. 経営革新計画に取り組んだ感想

需要が縮小するなかで、他者がやっていないことをやっていたら今後生き残っていくことはできません。

いかに商品の付加価値を高めて、差別化を図っていくかという視点が身についたのが、経営革新計画に取り組んだ最大の成果と考えています。

#### 【企業の概要】

企業名：株式会社石原石材  
所在地：石岡市大塚 1942-1  
代表者：石原 且久  
業種：採石・石材加工業

## オシャレと健康を組み合わせた自転車ライフを提案する自転車店への変革

## 株式会社おおしま (セーフティショップおおしま)

## 1. 経営革新計画作成時の状況

当社は、平成3年創業の自転車・バイク小売業です。地元のお客様を中心に、自転車・バイクの販売、修理を行ってまいりました。従来は、移動手段として、自転車の延長線上にバイクがいましたが、近年は移動手段というよりも趣味・嗜好の側面が強まっており、「バイクを販売している店で自転車を買いたくない」などの声をいただくなど、自転車とバイクの両事業の展開が難しくなっていました。

また、市場の動向をみると、バイクや一般自転車の販売台数の減少が顕著になる一方で、自転車は、スポーツブランド自転車を中心に販売台数が伸びており、今後の事業展開について再考を迫られていました。

## 2. 経営革新計画の内容

そこで、当社は、おしゃれアイテムとしての自転車、健康促進アイテムとしての自転車を販売する新業態の自転車店への変革に取り組むこととしました。

具体的には、自転車のプロによる商品説明や各種部品の組み合わせ提案、サイクリングイベントの開催等を提供することで、お洒落に自転車を楽しみたい、健康のために自転車に乗りたくないなど、主に趣味としての自転車需要を対象にした店舗へ改革するものです。



店舗外観

## 3. 経営革新計画の成果

計画開始後、店舗リニューアルを実施し、自転車とバイクの販売店舗を完全に分け、自転車店では、品揃えの7割程度がスポーツ自転車になっています。スポーツ自転車は、身長などの体型や趣味・嗜好など、お客様一人一人に合わせてフィッティングやカスタマイズする必要があるため、当社のプロとしての技術力やきめ細かなサービスが、量販店ではできないものとして好評をいただいています。

また、定期開催するサイクリングイベントも、現在は多い時で40人程度の方に参加いただけるなど、多くのお客様に参加いただいています。当社としては、初心者で来店いただいて、仲間づくりをしながら自転車を長く楽しんでもらうことで、その後の部品購入や自転車の買い替えにつながることもあり、顧客との継続的な関係を構築するうえで、非常に重要な役割を担っています。

## 4. 経営革新計画に取り組んだ感想

新たなアイデアを具現化していくうえで、経営革新計画は非常に有効だと思います。

自社を分析しながら、今後の方向性を明確にし、書面に落とししていくことで、自社を客観的に見ることができ、新たなアイデアが生まれやすくなったり、生まれたアイデアの実現性を高めていくことができると思います。

## 【企業の概要】

企業名：株式会社おおしま  
所在地：笠間市笠間1728  
代表者：大嶋 繁利  
業種：自転車小売業

## 「和之家豚」等地元のおいしい食を広域のグループ客・団体客に提供する経営革新

## 大黒家

## 1. 経営革新計画作成時の状況

当社は、昭和25年創業の割烹料理店です。創業以来、地域のお客様にご利用いただけてまいりました。近年は、周辺に大手チェーン飲食店の出店も相次いでおり、生き残っていくために、いかに差別化を図っていくかが課題となっていました。

また、当時、3代目への事業承継期を迎えており、馴染みの常連客を大切にしていけるとともに、新たなお客様を獲得していく必要性を感じておりました。そのような中、町内でしか生産されていない「和之家豚(わのかとん)」の生産者から、食材を提供してもらえるようになったことから、これを機に地元の食材を活かした特徴ある飲食店に変革していくこととしました。

## 2. 経営革新計画の内容

当社の経営革新計画は、「和之家豚(わのかとん)」をはじめとした地元食材をふんだんに活用したメニュー提供に加え、女性客を意識した「女子会」等の宴会プランの開発、ジャズの生演奏等のイベント開催等を通じて新規顧客の獲得に取り組むものでした。

また、従来から行っていた仕出しや宴会に加えて、地域食材を活用したメニューによるランチ営業も開始しました。これまで当店を利用される機会が少なかったお客様にも来店しやすい店舗となるよう努めました。



店舗外観

## 3. 経営革新計画の成果

ランチへの来店客数は、現在、多いときで1日80人に達することもあります。特に、食材のほとんどを地元農家や町内の直売所で仕入れるようにしたことから、食材の新鮮さが顧客からも好評です。

また、ランチ営業やジャズイベントをきっかけに利用いただいたお客様が、宴会を利用していただけするなど、新事業との相乗効果も見られます。従来の夜営業は中高年の男性客のみでしたが、女子会プランの開発も功を奏し、女性客による酒を飲まない宴会も増えていきます。

最近では、地元自治体からも、地域のイベントにちなんだメニューや地域食材を使った季節メニューの開発依頼もあり、食を通じて地域の魅力を発信していくことも期待されています。

## 4. 経営革新計画に取り組んだ感想

当社は、間もなく創業70年を迎えます。伝統を大切にしながら、今後も地域食材の活用を通じて、町全体の活性化に貢献していきたいと考えています。

100年続くお店を目指し、今後も様々なチャレンジに取り組んでいきたいと考えています。

## 【企業の概要】

企業名：大黒家  
所在地：東茨城郡茨城町奥谷47-3  
代表者：坪 雄一  
業種：飲食業

# 平成27年度経営革新フォローアップ調査結果

## 1. 経営革新フォローアップ調査について

本調査は、経営革新計画の承認を受けた企業に対し、計画の進捗状況を確認するとともに、計画の円滑な実施を支援するため、毎年度実施しているものです。

本年度は、平成26年度中に、計画開始後1年以上～計画期間終了を迎えた724社を対象に実施し、533社からの回答をいただきました（回答率73.6%）。

## 2. 経営指標の達成状況

経営革新計画の承認要件である「付加価値額（又は一人当たり付加価値額）年3%増加」、「経常利益年1%増加」の達成状況です。

回答企業のうち、「付加価値額年3%増加」を達成している企業は36.4%、「一人当たり付加価値額年3%増加」を達成している企業は34.3%、「経常利益年1%増加」を達成している企業は40.2%となっております。

項目	企業数	回答数	割合(%)*
(1) 付加価値額年3%増加達成	185	508	36.4
(2) 一人当たり付加価値額年3%増加達成	174	507	34.3
経常利益年1%増加達成	206	512	40.2
(1)(2)いずれか年3%増加達成及び経常利益年1%増加達成	174	507	34.3

※参考 経営革新に取り組んでいない中小企業を対象に中小企業庁が行った調査結果「付加価値額（又は一人当たり付加価値額）年3%増加」を達成した企業は18.9%

(参考) 一般の中小企業

項目	割合(%)*
付加価値額又は一人当たりの付加価値額年3%増加達成	18.9

\*平成10年度及び平成15年度工業統計より中小企業庁にて算出

※1 付加価値額=営業利益+人件費+減価償却費

※2 経常利益=営業利益-営業外費用

(経営革新計画では営業外収益を含まない)

## 3. 業種別経営指標達成企業

付加価値額年3%増加を達成した企業を業種別にみると、建設業(46.2%)、製造業(40.0%)、その他(36.5%)の順で割合が高くなっています。

### (1) 付加価値額年3%増加達成企業の内訳

業種	達成企業数	実績回答企業数	割合(%)
1. 建設業	24	52	46.2
2. 製造業	60	150	40.0
3. 卸売・小売業	37	130	28.5
4. 宿泊・飲食サービス業	23	72	31.9
6. 生活関連サービス業	9	36	25.0
7. 他に分類されないサービス業	13	41	31.7
8. その他	19	52	36.5

また、経常利益年1%増加を達成した企業を業種別にみると、建設業、その他(48.1%)、製造業(43.3%)、の順で高くなっています。

### (2) 経常利益年1%増加達成企業の内訳

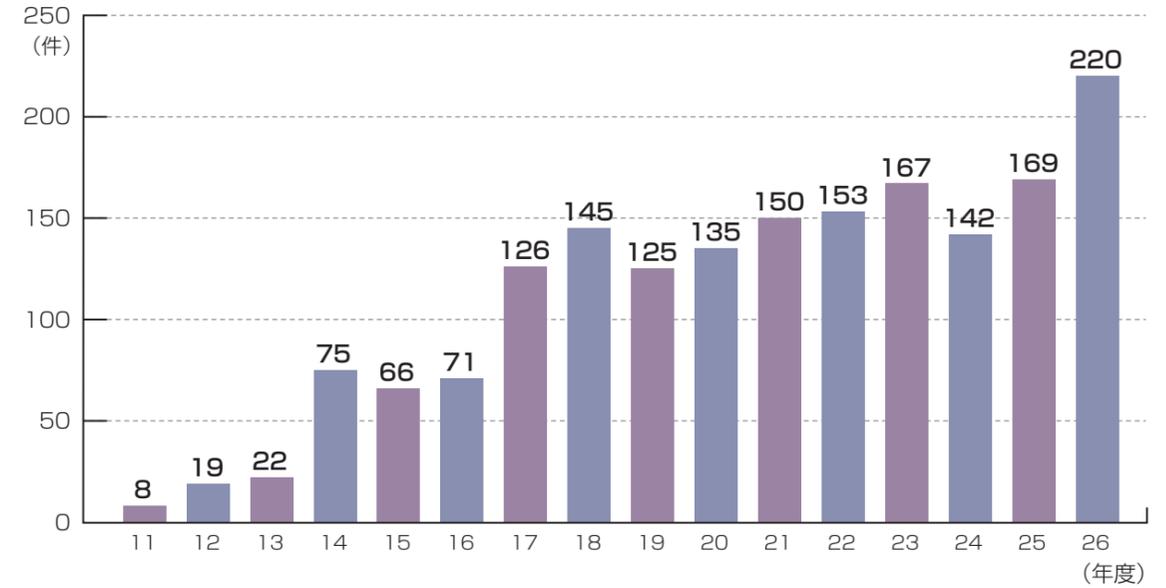
業種	達成企業数	実績回答企業数	割合(%)
1. 建設業	25	52	48.1
2. 製造業	65	150	43.3
3. 卸売・小売業	36	130	27.7
4. 宿泊・飲食サービス業	27	72	37.5
6. 生活関連サービス業	12	36	33.3
7. 他に分類されないサービス業	16	41	39.0
8. その他	25	52	48.1

## 4. 経営革新制度への主な意見(計画終了企業から)

- 経営革新の実行前と後では、明らかに経営に対する意識が変わった。
- 震災の影響で計画どおりに進めることができなかったが、修正しながら取り組めた。事業の進め方として、非常に勉強になった。
- 他社とどうやって差別化を図っていくか、発想が柔軟になった。

# 参考資料 経営革新計画の承認状況

## (1) 経営革新計画承認件数の推移(H11～H26)



## (2) 経営革新計画のメリット

### ◆ 資金調達

内容	割合(%)
①政府系金融機関による低利・長期融資が受けられた	12.0
②政府系金融機関からの融資が受けやすくなった	10.3
③民間金融機関からの融資が受けやすくなった	17.6
④借入枠や保証枠が広がった	4.7
⑤金融機関への信用力が向上した	32.1
⑥その他	0.6

### ◆ 知名度・信用度・顧客満足度の向上

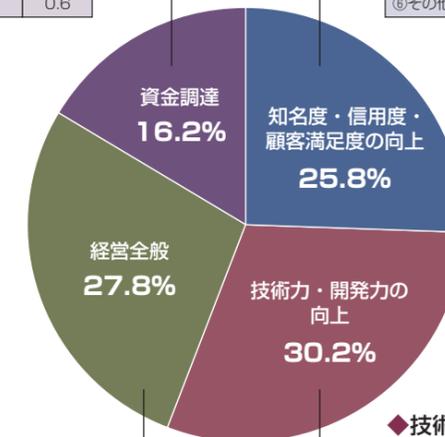
内容	割合(%)
①知名度・信用力が向上した	41.7
②宣伝・営業が行いやすくなった	36.1
③問い合わせが多くなった	20.0
④新規取引先が増えた	20.9
⑤大手企業との取引が可能となった	4.1
⑥その他	0.2

### ◆ 経営全般

内容	割合(%)
①社内の意識が向上した	37.8
②役割分担や責任等が明確になった	21.7
③中・長期計画の立案が可能となった	37.0
④計画の実行性が増した	35.5
⑤その他	0.6

### ◆ 技術力・開発力の向上

内容	割合(%)
①計画を立てる方法がわかった	58.3
②客観的評価が可能になった	36.1
③自社の新製品を開発することができた	29.3
④対外的信用が増し、新たな取引先が確保できた	20.0
⑤その他	0.2



※承認企業533社による複数回答(H27年度フォローアップ調査より)