

売上が17%増加！

稼働率が4.4%増加！

残業10%削減！

顧客一人当たりの購買点数が24%増加！

中小企業等経営強化法 利用事例集



農林水産省
食料産業局企画課

2016年7月1日に施行された「中小企業等経営強化法」に基づき、農林水産省において認定した「経営力向上計画」の中から参考となり得るものを抜粋し、事例集を作成しました。
経営改善の取組にお役立ていただければ幸いです。

目次 - 掲載事例 -

…製造・加工・販売

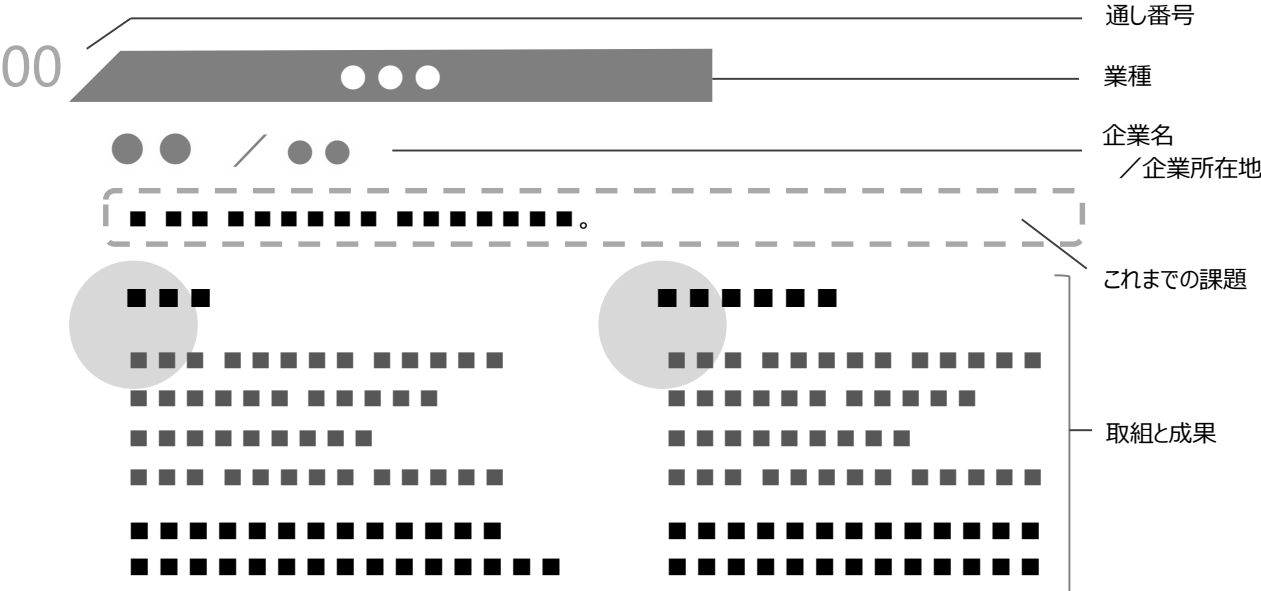
…小売・卸売

…外食・中食

…農林・水産

01	米菓等	酒田米菓 株式会社	／ 山形県	11	各種食料品	株式会社 熊本フレイン	／ 熊本県
02	生菓子	株式会社 きのとや	／ 北海道	12	米	株式会社 ライケット	／ 青森県
			2				7
03	和菓子	竹久夢二本舗敷島堂 株式会社	／ 岡山県	13	各種食料品	株式会社 まるい	／ 千葉県
			8				
04	洋菓子	有限会社 西内花月堂	／ 香川県	14	外食・中食	株式会社 城ヶ倉観光	／ 青森県
			3	15	外食・中食	株式会社 はたなか	／ 福岡県
05	ジャム	株式会社 スドージャン	／ 長野県				9
06	昆布巻	三和食品 株式会社	／ 富山県	16	外食・中食	株式会社 遊	／ 東京都
			4				10
07	食酢	内堀醸造 株式会社	／ 岐阜県	17	酪農業	株式会社 宇野牧場	／ 北海道
08	精米・精麦	阿部精麦 株式会社	／ 新潟県	18	水産業	長州ながと水産 株式会社	／ 山口県
			5				11
09	食肉	株式会社 上原ミート	／ 沖縄県	19	林業	株式会社 板坂林業	／ 岡山県
10	木材チップ	山室木材 株式会社	／ 滋賀県	20	農業	河西青果 株式会社	／ 兵庫県
			6				12

事例の見方



酒田米菓 株式会社 / 山形県

米菓需要の高い中高年層に加え若年層への浸透、消費者の嗜好の変化に応じた新たな商品開発とともに、従業員からの提案を工程改善に繋げる仕組みや熟練者が持つノウハウなどの伝承が課題。

設備投資

新商品開発に向け、せんべい等にチョコレート
トを浸透させる「真空含浸装置」を導入。



試作に試作を重ね、10月に**新商品「チョコまがってセボン」**を発売。発売前の展示会等では多くのバイヤーから高評価。

作業工程の改善、人材育成

工程改善等、優秀な提案を具体化し、工程の改善や新商品開発に繋げる仕組みを構築。暗黙知等のスムーズな伝承のため、OJTやマニュアル等の整備を検討。

工程改善プロジェクトを立ち上げ、現場の不具合や作業改善に取り組中。導入した真空含浸装置の使用マニュアルを整備し**作業工程の共有化を実現**。



株式会社 きのとや / 北海道

道産の原材料を積極的に使用している菓子製造業。観光客の増加や関連会社の海外進出等で市場が拡大している一方、競争も激化しており効率化等が課題。

設備投資と新商品開発

需要に応じ、製造設備や販売店を強化した。また、新しく生産技術部を設置し、顧客の要望等をもとに関連会社と共同で商品の研究開発を行った。

製造能力を1.7倍に増強、販売店1店舗をリニューアルした結果、**売上が120%に拡大**。関連会社において2ブランドが稼働し、OEM供給開始。



工程や経費の効率化

提案用紙により全従業員から製造工程に関する改善提案を常に受け付けた。製品ごとに仕様があった原材料について、一定程度共通化し、製品一単位当たりの費用の低減を図った。

毎月500件の提案があり、工程や環境整備に係ることについては常に改善を行っている。一部商品の生地を共通化し、**一部の原料コストを15%削減**。今後も原材料の共通化を進めていく。

竹久夢二本舗敷島堂 株式会社 / 岡山県

機械化が可能な工程においても現状は手作業で行っているため、生産性が上がらないことに課題。

設備投資

固定資産税の軽減措置を活用し、製造設備を導入（金属検出器）。また、設備の即時償却又は税額控除措置を活用し、設備を導入（屋上換気扇、製造販売管理ソフトウェア）。

検品作業の自動化により、人為的なミスの低減による生産性を向上させるとともに、従業員の負担を軽減。毎月新商品を投入していることから、管理ソフトウェアによって把握した実際原価に基づいた確実な利益の獲得が可能に。

人材育成

商品やサービスの質を確保するためには従業員の資質の向上が必要となることから、社内外の研修への参加を推進し、改善提案につなげた。

従業員による意欲的な改善提案を募るため、表彰制度を設置。研修を通じて経営理念の共有及び内在化を図ることにより、従業員が主体的に行動することにつながる。



↑屋上換気扇
金属検出器→



有限会社 西内花月堂 / 香川県

インターネットを通じた販売量が増加している一方、製造量が追い付かないことに課題。

設備投資

ものづくり補助金及び低利融資といった金融支援を活用し、製造設備を導入（テンパリングマシン、冷蔵庫、金属検出器）。製造に関するノウハウをマニュアル化。商品力向上のため大学と協力して味覚を分析。

製造量の増加が見込まれ、インターネット販売での売切が回避可能となることから、来期の販売計画における売上高は、現状の160%と大幅に増加。さらに、新商品の開発数が増加。

人材育成

設備投資によって製造時間が短縮することに伴い、機械の多台持ちを促進。

高温に弱いチョコレートは、夏場には製造・販売とも閑散期となる状況を有効活用し、設備導入、従業員教育、製造工程のシミュレーションといったスキルアップを促進。生産量の拡大に伴い、新たに2名を雇用。



株式会社 スドージャム / 長野県

びん製品のジャムの製造能力に課題。

設備投資

固定資産税の軽減措置及び中小企業経営強化税制を活用し、ジャム製造ラインへの容器の効率的供給設備を導入。
(バルクデパレタイザー)

作業の効率化と共に生産性も向上し、
製造ラインの稼働率が4.4%増加。



継続的な改善提案の奨励

従業員から作業工程における改善提案を常時受付し、製品1単位の製造効率の改善。

ミーティング等により、各従業員からの改善提案の内容を作業現場に随時取り入れ、製造効率の向上と共に、年間一人当たりの作業時間を3%程度削減。

三和食品 株式会社 / 富山県

設備投資の遅れから、作業待ちの時間が発生していたことや、手作業の多さが課題。

設備投資

固定資産税、国税A類型の軽減措置を活用し、昆布巻の殺菌設備を導入（レトルト殺菌機）。



殺菌工程の作業時間が25%短縮され、生産性が向上したほか、品質が安定。作業データが詳細に記録されるようになり、レポートの作成も容易に。

暗黙知の形式知化

熟練工員の技能を反映した業務マニュアルを作成し、自社の加工技術を早期継承。

人材不足が解消したほか、人材の定着に好影響。若手工員の加工技術向上により、労働生産性が向上。



内堀醸造 株式会社 / 岐阜県

工場の精米機が老朽化し、原材料米の品質、製品歩留り、消費電力等の課題を抱えており、生産能力の面でも米酢の増産ができないことなど課題。

設備投資

固定資産税の軽減措置及び日本公庫の金融支援を活用し、設備投資を実施。精米機を、切れ味が鋭く摩擦が少ない機種に更新。糖化・昇温・保冷タンク等の増設及び老朽化したろ過機の更新を行い、生産能力を増強。

糠が残存しなくなり、香りと米酢の品質が向上し、**製品歩留まりも約5%向上**。品質と生産能力の向上により、**米酢の売上高^{*}は、前期比で3.5%増加**。

※平成29年8月期

実際原価の把握、海外顧客への営業

製品約1600点の原価を把握して不採算製品の見直しを得意先と交渉。海外用ロゴ・パンフレット作成、海外での展示会へ積極的に出展等、輸出の増加に取り組んだ。

販売実績や、採算が悪い等の現行製品300点を廃番。海外用ロゴ・パンフレットを作成して食品業界最大の見本市「アヌーガ世界食品メッセ2017」（ドイツ・ケルン）に参加。**アメリカ、台湾のスーパーマーケット等と商談進行中**。



阿部精麦 株式会社 / 新潟県

設備投資の遅れから、効率の悪い選別作業となっていたことや、多様な包装容器に対応できていないことに課題。

設備投資

固定資産税の軽減措置を活用し、精米・精麦工程で使用する設備を導入（色彩選別機、パレタイジングロボット）。

製品の付加価値が高まり、受注量が増加したほか、顧客数も増加。多様な包装容器に対応できるようになり、作業効率が向上。

多能工化及び

機械の多台持ちの推進

設備のオペレーションに関して、メーカーによる技術指導を行うほか、熟練工から若手工員への技術教育（OJT方式）を実施。

人材の定着に好影響。若手工員の加工技術向上により、**労働生産性が向上**。



株式会社 上原ミート / 沖縄県

商品生産ラインにおいて、一部に手作業工程があるため生産能率が頭打ちになっており、取引量拡大に対応出来ていないことに課題。

設備投資

手作業で行っていたハンバーグの成形等を、自動包あん機の導入によって生産性の向上を図った。また、新商品の開発に取り組んだ。

製造工程の機械化・自動化により時間当たり製造量が**332%向上**し、人員配置の効率化が図れた。手作業では困難だった商品が、導入した自動包あん機により可能となり、新商品開発による事業拡大が見込まれる。

人材育成・マネジメント

自動包あん機の導入により、効率的な人員配置が可能となる。他の商品製造等にも携わることができ、多能工育成のために複数の作業習得の教育を行った。

多能工育成を進めることができると同時に製造部門・営業部門・企画部門の合同ミーティングを行い、社内情報共有の時間を設けることによって、顧客からの声に基づく商品改良や**新商品開発を迅速に進めることができる**。



山室木材 株式会社 / 滋賀県

老朽化したホイールローダのため作業効率が悪く、アタッチメントを変えた複数の機械で作業を実施。また、故障が多く、時間ロスやメンテナンス費用の増大などが課題。

設備投資

旧機種のホイールローダを、新型で多機能の機種に更新。2台のホイールローダで実施していた作業を1台に集約。

新型ホイールローダでの**積み込み作業は旧型の25回（18分）から11回（8分）に短縮**。作業効率向上、経費節減により、木質燃料用木材チップの安定的且つ低価格での提供が可能。

省エネ環境改善

「一片の木材も無駄にしない」「地球にやさしいリサイクルシステム」を目標にしており、新型機種により燃料の節減、クリーンエンジンによる排ガス抑制を実施。

2台を1台に減らして大幅な**燃料費、メンテナンス費の削減**が実現。
省エネルギー、クリーンエンジンによる**環境改善も実現**。



株式会社 熊本フレイン / 熊本県

近隣住民を顧客とする地域に根ざした食品スーパーマーケット。人手不足が深刻化。

設備投資

固定資産税及び法人税の軽減措置を活用し、ショーケースを導入。エネルギー効果を高め、コスト削減を図った。

電気使用量が前年同期比で
8%削減。（平成29年10月期）



マーケティング活動

顧客一人当たりの購買点数を増加させるために、自動発注システムを構築し、発注制度の向上による欠品率の向上を図った。

定番商品の発注作業がほぼ不要となり、**品切れ件数 約70%削減**。発注作業が削減され、適正在庫になり、売場管理時間を多く確保できるようになったため、**顧客一人当たりの購買点数が24%増加**。

株式会社 ライケット / 青森県

米の品質の安定化、長期保存への対応、季節を問わない取引等の推進による大口取引の拡大とともに、外注していた籾の乾燥コスト及び乾燥施設への搬入に係る配送コスト等の低減が課題。

設備投資（除湿機の導入）

新設倉庫の温湿度条件を一定に保ち、品質の安定化、搗精（とうせい）時の胴割れ防止による歩留り改善等に取り組むため、除湿機を導入。

特に高温期における米の品質低下を防止。夏場も自社倉庫で一定量保管できたことで、取引先の要請にも十分に対応し、**精米売上数量は対前年比約10%の増加**。



工程や経費の効率化

集荷から精米までの全工程を自社で行い経費の削減、配送及び作業工程の効率化・省力化を推進するため、乾燥機を導入。

これまで**外注していた乾燥等に係る経費、約50万円を削減**。乾燥施設（外注先）への籾の運搬・引取り作業がなくなり、業務を効率化。



株式会社 まるい / 千葉県

南房総近海の鮮魚を漁師から直接仕入れ、飲食店等に配送する卸売業。鮮魚の配送サービスの付加価値化による経営基盤の強化が課題。

付加価値の向上

朝獲れ鮮魚、当日配送サービスに加え、新たに商品加工（地元漁師による三枚おろし、スライス、刺身）を加えたビジネスモデルを構築。

他社との差別化や取引先の増加につながり、**売上が18%増加**。



設備投資

商品の冷凍真空パック化を実現するため、冷凍機・製氷機・真空パック機を新たに導入。

より安全・安心な状態での鮮度の維持が可能になり、海外との取引拡大を図ったところ、**新たにモンゴルと取引開始**につながった。更なる商圏拡大を図る。



真空パック機



製氷機前で迅速に氷詰め

株式会社 城ヶ倉観光 / 青森県

高齢者施設給食・病院給食等の配達飲食サービス業や居酒屋、旅館等を運営する。国産食材を利用したメニュー開発による高付加価値化およびHACCPの概念を取り入れた衛生・品質管理等による取組等による生産性向上が課題。

設備投資

大型の調理機器（スチームコンベクションオープン、ブラストチラー）の導入による調理加工の合理化と、下調理作業の集約による調理労働の均一化や効率化を図った。

給食事業部でのメニュー見直しと同時に**作業効率**および**品質UP**の取組をすすめ、調理作業の集約によって**残業10%削減**とメニューのバリエーション増、顧客満足度向上を実現。



メニュー開発力の強化

居酒屋、旅館等のメニューについて、国産食材利用推進による高付加価値化を図る一方、食材コストを引き下げするため、メニュー開発の統一化を図り、全体として競争力を強化。料理技術や調理法のレシピ化、各施設・各工程でのHACCPの概念を取り入れた衛生・品質管理により、品質・顧客満足度の向上を図った。

品質や顧客満足度の向上のため、レストランの様々な店舗で共通して使用できるオリジナルの出汁を開発中であり、**新メニューの試作品が完成**。各工程にてHACCPの概念を取り込んだ結果、**問題発生時の原因特定の迅速化**につながった。

株式会社 はたなか / 福岡県

弁当の製造・販売を行う事業者が、地元福岡の野菜を積極的に使用し、情報発信を行うことによる高付加価値化および短時間勤務やジョブローテーションによる女性が働きやすい環境作りに課題。

設備投資

固定資産税の軽減措置を活用し、調理用の設備を導入（スチーム・コンベクションオープン）。加熱温度・時間等をマニュアル化。



新人職員の業務範囲が広がり、熟練職員による新メニューの開発力が向上。作業の効率化と共に生産性も向上し、**売上が17%増加**。

暗黙知の形式知化

女性が働きやすい環境作りを目指し、短時間勤務の採用やジョブローテーション等による業務の固定化等を解消。

育児中の女性職員による子供の春・夏・冬休み中の休暇取得が実現し、女性職員の休暇取得率や**定着率が向上**。**離職者ゼロ**に。事業拡大に伴う求人時にも好影響。

株式会社 遊 / 東京都

ハンバーガー店のフランチャイズ加盟店として、25店舗を運営する。ファーストフード店の競合だけではなく、コンビニエンスストア、ファミリーレストランといった他業種との競争が激化。労働生産性の向上が課題。

設備投資①

業務効率の向上のため、全店舗で新POSシステムを導入。

処理スピードが**10%UP**し、**労働時間が縮減**（9,000時間/年）。

労働生産性向上により、**従業員の満足度が高まり、退職率の減少**につながった。



設備投資②

労働環境やエネルギー効率等の改善のため、グリル、製氷機を更新。

グリル：電気代が**20%減**、**維持費が20万円減**。

製氷機：水道使用量が**30%減**、**維持費が40万円減**。



株式会社 宇野牧場 / 北海道

北海道の最北端の稚内市にほど近い天塩町に立地し、120haの牧場で乳牛100頭を飼育する放牧酪農家。6次産業化の認定を受け、2013年から乳製品加工・販売（ミルク豆腐など）を開始。乳製品の売上げ増加と人手不足からくる作業効率の向上が課題。

設備投資

固定資産税の軽減措置を活用し、ソフトクリームの製造機器（ソフトクリームフリーザー）を導入。新たにソフトクリームの製造販売を開始する。

ソフトクリームの販売開始により、**売上が10%UP**。また、こだわりの牛乳（素材）の良さの認知にもつながり、同社ブランドの牛乳、アイスクリーム、ヨーグルトなどの**製品の付加価値の向上**など、好循環が生み出されている。



店内の様様



放牧酪農

人手不足の解消

人手不足により新規雇用が難しく、地域で離農が進んだことにより生まれた余剰農地を活用した事業拡大に踏み出せない状況が続いていた。

低利融資を活用し、**ロボット搾乳機**を導入することで、生産性を向上させ、現在の労働力で増頭と事業拡大を図るプランを開始している。



新工場外観

長州ながと水産 株式会社 / 山口県

山口県の日本海側の島で、清浄な海水で生育したトラフグおよびヒラメの養殖・加工を行う。6次産業化の認定を受け、トラフグの身欠き加工（皮と有毒部位除去）を行い高付加価値化を図っているが、既存の卸売や首都圏・海外への販路拡大が課題。

設備投資

トラフグを増産するため、自社養殖場（陸上養殖）に水槽を増設。水槽、酸素発生装置、吸水ポンプなどを導入。

水槽の増設によりトラフグの**生産量および売上が15%UP**。更なる増産を求められている状況。

積極的な増産・差別化により、引き続き、**国内市場での競争力を強化**。



販路拡大

国際規格に準拠した飼料での生産方法を採用し、海外の和食ブームを取り込み、海外市場の開拓を行う。

海外の日本食レストランとの取引開始を目指し、ロシア向けの**テスト輸出の折衝中**。



株式会社 板坂林業 / 岡山県

岡山県北の民有林などの山林において、森林施業（保育・搬出間伐、作業道の作設など）を担うとともに、伐採した木材を市場に出荷している。生産性の向上と安定的に利益を確保できる体制の構築が課題。

設備投資

狭小作業道での作業効率向上のため、複数作業を1機で処理できる付属装置を導入。また、無人航空機を導入し、GIS（地理情報システム）を活用した境界確認作業を開始。

付属装置の導入により、**現場作業の省力化**（平均2人→1人）や、**作業コストの15%減**が実現。

無人航空機等の活用で、境界の見える化による、より正確な地理状況の把握や質の高い施業提案が可能になり、**顧客確保増**に貢献。



人材育成

若手の経験の浅い社員が多いため、技術や情報の承継をすすめ、高性能林業機械を組み合わせた低コスト作業システムを確立。

新規設備を複数人がマスターすることで、従業員の**多能工化・多台持ちが可能**に。また、**低コスト高賃金**を実現し、**従業員数増**（5人→6人）につながった。

河西青果株式会社 / 兵庫県

淡路島の南で、瀬戸内海特有の温暖な気候と風土を生かした高品質の農作物（レタスやタマネギ）を生産、販売。淡路島ブランドのタマネギの生産効率向上が課題。

設備投資

作業効率向上のため、新たに操作性に優れたホイールローダーを導入。

ホイールローダーの導入により、タマネギの収穫作業時間が、手作業時から、**5分の1に短縮**。また全体の**作業の省力化**（従来10人前後→5人）、**作業コストの15%減**が実現し、**利益率も向上**。



人材育成

農作業に役立つ免許や資格取得のための講習について、全社的に積極的に受講。

農業機械士、フォークリフト免許、大型特殊免許等の取得を通じ、**多能工化を進め、生産効率が向上**。農薬管理者等の取得など、現場での積極的な資格取得をすすめ、能力向上を図る。



お問合せ先

主たる事務所の所在する都道府県	担当の窓口	住所	TEL
北海道	北海道農政事務所 生産経営産業部 事業支援課	〒064-8518 札幌市中央区南22条西6-2-22 エムズ南22条第2ビル	011-330-8810
青森県、岩手県、宮城県、秋田県、 山形県、福島県	東北農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒980-0014 仙台市青葉区本町3-3-1 仙台合同庁舎	022-221-6146
茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、 千葉県、東京都、神奈川県、 山梨県、長野県、静岡県	関東農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒330-9722 さいたま市中央区新都心2-1 さいたま新都心合同庁舎2号館	048-740-0164
新潟県、富山県、石川県、福井県	北陸農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒920-8566 金沢市広坂2-2-60 金沢広坂合同庁舎	076-232-4149
岐阜県、愛知県、三重県	東海農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒460-8516 名古屋市中区三の丸1-2-2	052-746-6430
滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、 奈良県、和歌山県	近畿農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒602-8054 京都市上京区西洞院通下長者町下ル 丁子風呂町 京都農林水産総合庁舎	075-414-9024
鳥取県、島根県、岡山県、広島県、 山口県、徳島県、香川県、愛媛県、 高知県	中国四国農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒700-8532 岡山市北区下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎	086-222-1358
福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、 大分県、宮崎県、鹿児島県	九州農政局 経営・事業支援部 食品企業課	〒860-8527 熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎	096-300-6325
沖縄県	沖縄総合事務局 農林水産部 食料産業課	〒900-0006 那覇市おもろまち2-1-1	098-866-1673