

# 令和2年度 正規雇用化サポート事業

## 成 果 報 告 書



令和3年3月



REGISTERED  
MANAGEMENT  
CONSULTANT

一般社団法人 沖縄県中小企業診断士協会

1.事業概要

正社員雇用拡大促進の背景	1
本事業の目的	
本事業のメリット	
本事業の流れと事業の概略	2

## 2. 令和2年度 支援企業の紹介

① アペックスプラン沖縄 株式会社	4
② 株式会社 Embellir Japan (アンベリール ジャパン)	6
③ 株式会社 伊山産業	8
④ 株式会社 江戸屋	10
⑤ 株式会社 嘉数グラビヤ	12
⑥ 株式会社 新家	14
⑦ ThaiMed (タイムedd)	16
⑧ とよむファミリークリニック	18
⑨ 株式会社 徳森養鶏場	20
⑩ なはつ子児童クラブ	22
⑪ 有限会社 ハッピーモア	24
⑫ 株式会社 はやぶさ	26
⑬ 株式会社 浜崎ペイント	28
⑭ 株式会社 ひが家具	30
⑮ 株式会社 丸秀	32
⑯ 有限会社 丸和産業	34
⑰ モリンガファームさんご園芸	36
⑲ 株式会社 ワイズライン	38
⑳ 株式会社 輪构(リンク)	40
㉑ 社会福祉法人愛和福祉会 愛和保育園	42
㉒ 株式会社 いちば	44
㉓ 沖縄ハム総合食品 株式会社	46
㉔ GREEN FIELD OKINAWA 合同会社	48
㉕ 株式会社 三栄木工所	50
㉖ 新星 株式会社	52
㉗ ビューティーサロン セレン	54
㉘ 一般社団法人 たくし学園	56
㉙ 株式会社 ドリームプラン	58
㉚ 株式会社 ナカタツショーカイ	60
㉛ のぼりや製菓 有限会社	62
㉜ Hair create U&I	64
㉝ 有限会社 まほろば	66
㉞ 合同会社 Minami Project	68
㉟ 株式会社 モジュール	70
㉞ ライオン・ビルメンテナンス	72
㉞ 株式会社 りっぷる	74
㉞ 有限会社 琉匠	76

### 3. 事業の実施状況

78

## ■正社員雇用拡大促進の背景

沖縄県内の非正規雇用率は、全国と比べて高い状況にあります。

非正規雇用で働くことは、雇用が不安定であることに加え、一般的に賃金が低いなどの問題があり、それからの人生設計の組み立てや本人の職業能力の形成に負の影響を与え、繩の産業を支える人材づくりの面でもデメリットの懸念があります。

そのため、国や県では雇用の質の改善に向け、

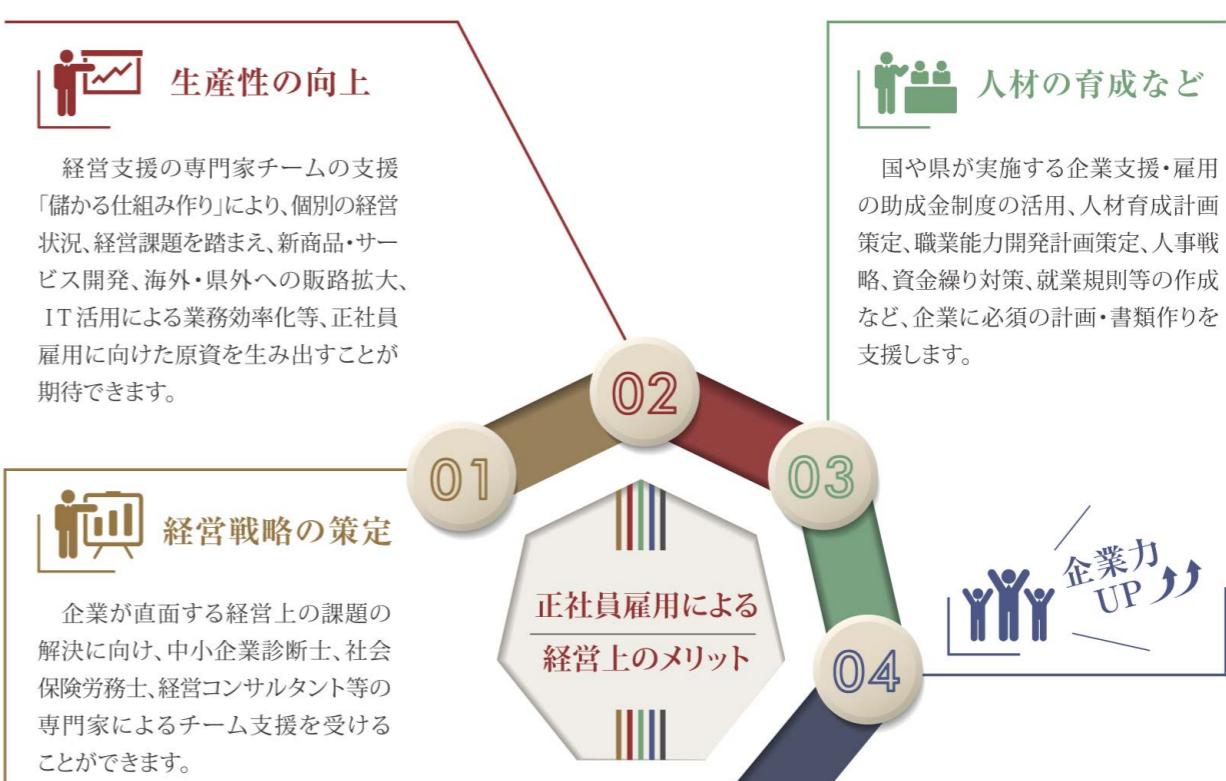
正規従業員の正規雇用化や正社員雇用に取り組む企業への支援事業を実施しており、の一環で本サポート事業を推進します。

## ■本事業の目的

県内雇用状況の改善のため、非正規従業員の正規雇用化や正社員雇用を検討しているが、  
スト面等が課題となっている企業に対し、中小企業診断士や社会保険労務士、経営コンサルタント  
の専門家チームを派遣し、経営面(財政面)等に対するアドバイスを行うとともに、  
規雇用拡大促進に関するセミナー(事業説明会)の開催による  
業等への意識啓発を図り、非正規従業員の正規雇用化や正社員雇用を促進します。

## ■本事業のメリット

本事業の支援を受け、既存非正規従業員の正規雇用化や正社員雇用をすることで、  
営上において様々なメリットが生まれます。

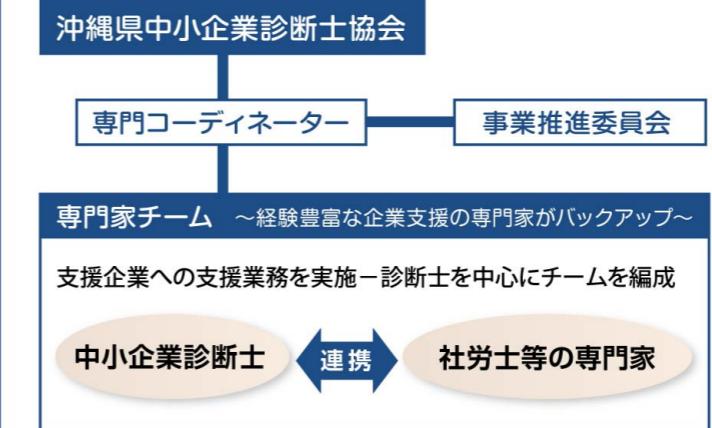


## ■本事業の流れと事業の概略

本事業では、支援企業を対象に合同研修会の開催や中小企業診断士をリーダーとする専門家チームを派遣し、企業の経営課題に応じた支援方針・支援目標を設定した上で、支援を実施しました。



### 実施体制図



### 事業スケジュール

- 1 募集開始 | 4月中旬  
所定の申込書で支援希望の企業より申込受付
- 2 セミナー&事業説明会 | 5月  
※セミナー及び、個別相談会の開催を予定していましたが、新型コロナウイルス感染防止の観点から中止。
- 3 支援企業募集・選考 | 4月～9月  
応募申込企業の中から、25社程度を段階的に選考
- 4 支援企業合同研修 | 7月  
選考した支援企業を対象に合同研修を開催
- 5 専門家チーム派遣 | 6月～R3年2月  
支援企業の経営課題に応じて専門家チームを派遣
- 6 成果報告会 | R3年3月  
支援企業の事例紹介及び成果報告会を開催

これより支援企業をご紹介します



※正社員雇用数については見込み数です。



**正社員雇用数** 6人

## 大型施設の建設に向けた準備 新たな雇用の創出

### アペックスプラン沖縄株式会社

【代表者】代表取締役 安里 友勝 【電話】098-942-3555  
 【住所】中城村南上原199-1  
 【業種】福祉サービス業  
 【事業内容】福祉用具貸与・児童デイサービス



#### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
安里 友勝さん

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
尾関 亮

初めての大規模施設の建設、同時多店舗展開の準備ということで、事業の進め方や銀行さんからの借入のための収支計画など、自分たちだけで考えることは難しかったです。専門的な視点で助言を受けたおかげで考えがまとまり、銀行さんや業者さんとの調整もうまく進められそうです。

当社は福祉用具の貸与・児童デイサービス施設の事業を行っています。今回は児童デイサービス大型施設開設に向けた準備として、経営方針の明確化や収支シミュレーション作成の支援を行いました。

大型店舗を開設することで、他のデイサービスでも手が届かなかったきめ細やかなサービスの実施や卒業後のアフターケアもでき、地域の子ども達へのサービスの充実なども期待できます。

#### 課題1 PROBLEM

### 大型施設のコンセプト設計・戦略立案

当社は重度の障がい者に特化した児童デイサービスを運営しています。  
 ・遊具やお風呂などの施設が充実した重度障がい者向けの児童デイサービス  
 ・重度に近い軽度障がいをもった子どもをフォローするための軽度障がい者向け児童デイサービス  
 ・児童デイサービス卒業後でも子どもを預かる生活介護  
 ・夜でも子どもを預かることのできる親御さんの利便性を高めるショートステイを設置した大型施設の開設を予定しており、

昨年から土地の取得・必要な人材の雇用などの準備、店舗の設計などを設計業者や金融機関などとも連携しながら着々と準備を進めています。

大型施設の運営に当たって重要なのは、事業全体を俯瞰してみてバランスの良い経営を行うことだと思います。

今回の支援では店舗のコンセプトや展開のための戦略を整理していくことで、継続的な運営体制の整備・新たな雇用創出のための土台作りのお手伝いをしました。

#### 支援 SUPPORT

### 各店舗の経営上の役割の明確化

大型施設の継続的な運営に当たって、各店舗が集客・売上に与える影響について整理しました。  
 ・重度障がい者向け児童デイサービス：設備を充実させることで子どもたちの満足度を高める。  
 ・軽度障がい者向け児童デイサービス：重度には該当せず、軽度の施設では預かれない子どもを預かれるようになります。軽度向け児童デイサービスがあることによって、様々な症状の子どもを預かることが可能となる。  
 ・生活介護：重度障がい者向け児童デイサービス卒業後でも預かれるようにする。生活介護が併設されていることで親御さん

の安心感にもつながる。

・ショートステイ：重度障がい者のお子さんを夜でも預かれるようにし、親御さんの満足度を高める。

このように店舗ごとの目的・役割を明確化し、店舗展開を考えるうえでの判断軸づくりをしていきました。小型施設を複数持つではなく、複数店舗を1つの拠点に集めることの意義についても話し合い、1か所に集めることによって期待できる相乗効果やその効果が得られる条件・定員のバランスなどについても話し合いを進めてきました。

#### 課題2 PROBLEM

### 大型施設運用時の収支構造の見える化

先述の大型施設開設には多くの資金が必要になります。既に金融機関の支援を受けて、土地の購入は済んでいるものの、大型施設の建設はこれからです。

今まででは融資を受けるにあたっては既存の児童デイサービス3店舗の売上・利益をもとに金融機関と調整を行ってきました。

しかし、実際に施設を建てるにあたっては、今までやってきた重度障がい者向けデイサービス以外のサービスも展開するため、今までの児童デイサービス3店舗とは違う収支構造になってしまいます。

金融機関も融資に向けて動き始めるため、もう少し具体的な収支が見たいという声が上がっていました。今回の支援では、金融機関からの融資を受けるために大型施設運営時の収支を見える化し、融資を受けるための第一段階として、収支シミュレーションの作成を行うことにしました。

また、今まででは収支構造が明確になっていなかったため、予算規模なども大枠の金額しか定まっていない状態でした。収支を見える化することで、借入の調達規模や返済金額の目安について算出し、今後の事業展開に生かしてもらうことになりました。

#### 支援 SUPPORT

### 収支シミュレーションの作成支援

今回の支援では、金融機関の意見も踏まえながら、収支シミュレーションを行うために必要な情報や資料などを集め、各店舗の売上高・経費・キャッシュフローなどの情報を取りまとめ、利息の支払いや元本の返済含めて大型施設だけが貢えるようになるかの検証作業を行いました。

・売上高：同業者の情報や利用者数を根拠に算出  
 ・人件費：それぞれの店舗に必要な人員をもとに算出  
 ・その他経費：既存の児童デイサービス店舗でかかっている経

費をもとに算出

これらの情報と現在運営している児童デイサービス店舗の売上推移をもとに5年間の収支計画を作成、金融機関向けに説明ができるよう情報の整理を行いました。

また、初期投資をなるべく少額で抑えるために活用できそうな補助事業や税額控除となる支援策についても紹介し、大型施設の開設にあたっての自己資金の支出をなるべく抑えられるよう支援を実施することになりました。

#### 成果 RESULT

### 大型店舗開設に向けた経営方針の明確化



今回の支援を通して、各店舗の経営上の役割や大型施設を持つことの意義について検討・協議を重ねることで、事業のコンセプトや経営方針を明確化することができました。

顧客視点だけでなく、経営的な視点から状況を整理することによって、店舗の運営方針や役割分担などが明確になり、施設の全体像が見えてきました。

この大型施設は重度障がいを持つ方、重度に近い障がいを持つ方の生活を総合的にサポートし、障がいを持つお子さん、親御さんとともに安心・快適な生活を提供することを目的とした施設です。この事業の成功は社会的にも非常に意義があることだと思うので、ぜひ頑張って成功させてもらいたいです。

#### 成果 RESULT

### 事業収支の見える化。大型施設開設に向けて一歩前進

今まで金融機関向けには、現在運営している児童デイサービス3店舗の売上・キャッシュフローを根拠に融資の相談をしていました。しかし、今回の支援を通して、新規に開設する軽度障がい者向け児童デイサービス、生活介護、ショートステイの売上高・利益の見込みを算出し、事業の収支構造をより明確に説明できるようになりました。

年度ごとの売上高・利益のシミュレーションを行うことで、建築予算の設定や返済金額の目安なども把握することができたため、大型施設の開設に向けたイメージがより明確になったと思います。今回の支援の成果を生かして、事業の安定的な運営や、さらなる雇用の創出につなげてもらえば幸いです。





**正社員雇用数** 3人

## 新店舗の成功と事業の拡大のための事業計画

株式会社 EmbellirJapan (アンベリールジャパン)

【代表者】代表取締役 百次 亜紀子

【住所】那覇市おもろまち1-1-25

【電話】098-989-0088

【業種】美容業

【事業内容】エステサロン、アパレル、ブライダル、かりゆしウェア・ユニフォーム製作



企業・支援担当者の声



代表取締役  
百次 亜紀子さん

今回の事業を通じて、資金繰り管理や事業計画の重要性が認識できました。今後も計画の実現に向けて邁進してまいります。



中小企業診断士  
宮里 悠司

百次社長は美容業界だけでなく女性起業家として各方面で活躍されています。

今回の事業においても新規事業を展開に関与させていただきました。今後も当社の益々の成長が見られると思います。

課題1  
PROBLEM

### 新店舗の出店にむけた計画作成

当社は北谷町と西原町でエステサロンを経営している他、アパレル販売やブライダル事業、かりゆしウェアやユニフォームの製作販売、セミナー講師など多方面で活躍されています。

代表の百次社長はテレビやラジオ、雑誌などに度々出演、掲載されるなど、業界内で高い知名度と相応の影響力をお持ちです。

様々な新規事業を計画されるなど、意欲的で行動力のある企業であり、本事業期間内にも新規店舗の出店を計画されていました。

そこで、新規出店と成功に向けた事業計画の作成支援と実行支援を行うこととなりました。

支援  
SUPPORT

### 資金繰り計画の作成

支援当初は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、今後の見通しや経営方針など不透明な部分も多数ありました。

の中でもひとつひとつの内容を明確にしていくと共にエビデンスの獲得、積上げを行うことで具体的な事業計画の作成を行うことが出来ました。中でも資金繰りの管理を行うことが重要であることを助言し、計画表の作成支援と、活用までのサポートをさせて頂きました。



成果  
RESULT

### 新店舗の出店、資金繰りの安定

2020年10月に西原グリーンセンター内に「The Green Spa」を出店されました。沖縄初、全国でも珍しいゴルフ場クラブハウス内に位置し、女性だけでなく男性も利用できる本格的なサロンです。

一方で新型コロナウイルス感染症の影響がまだまだ見通せない状況は続いており、計画的かつ慎重に経営する必要があります。

引き続き資金繰りの安定と、技術力の向上、更なる発展を期待しております。

出店後は社長の知名度や従業員の高い技術力を活かして順調に顧客数を増やし続けているようです。

課題2  
PROBLEM

### PDCAを実践するための事業計画の作成

複数の店舗、事業を展開しており、事業全体での実態把握や運営について管理が難しい状況がありました。

百次社長は現場でもトップセールスを獲得するブレイングマネージャーであるため、経営の簡素化と計画的な運営を行うことが重要となっていました。

そのためには、現在の業務の棚卸と役割の明確化、権限責

任の委譲を行う必要がありました。各部門責任者に対しての権限と責任を委譲するための獲保と育成・定着を行うことを確認し、人材育成計画の作成支援を行うこととなりました。

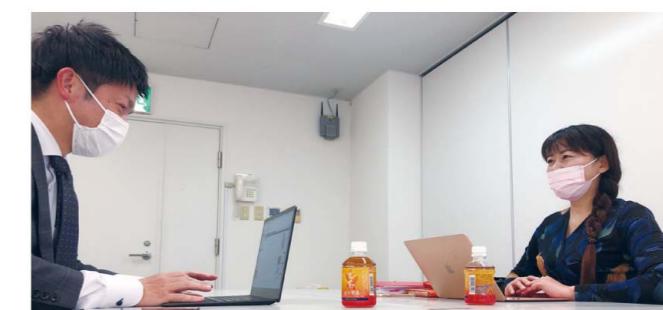
また、事業の拡大や先の見通せない状況において、計画的にPDCAサイクルを実践するための事業計画の作成支援を行うこととなりました。

支援  
SUPPORT

### 店舗ごとの実態把握、部門別会計の実践

店舗ごとに経営実態を把握するために部門別の会計を導入することになりました。部門別会計は管理会計の一種で税務会計のように明確なルールではなく、原則自由です。ここでは貸借対照表は作成せず、損益計算書の管理を行うこととし、特に売上高、売上総利益、営業利益までの各指標について説明、助言を行いました。各店舗責任者が管理可能な経費、利益について

把握し、それがPDCAサイクルを実践できるようサポートしました。



成果  
RESULT

### 店舗責任者の成長、人材育成の活性化

現場の従業員は皆さま技術者であり、経営や会計については不慣れな部分もありましたが、大変意欲的に取り組んでいただき、理解も深まっていると感じました。

今後は数値の把握だけにとどまらず、自分たちで数字を作っていくための計画と行動が求められます。

そのためには人材の育成が必須であることを理解し、現場へのフィードバックを徹底させ指導が活性化していることも成果のひとつとなりました。





**正社員雇用数**

**1人**

## 戦略的経営計画の策定と人材育成の方向性の確立

### 株式会社伊山産業

【代表者】代表取締役社長 根間 公男

【住所】宮古市平良字東仲宗根894-3 【電話】0980-72-8205

【業種】小売業

【事業内容】石油ボイラー・軟水器・業務用洗剤・介護用品等の販売

**課題1  
PROBLEM**

### 売上高が減少傾向で推移

株式会社伊山産業は、平成22年に創業して石油ボイラー・軟水器・業務用洗剤・介護用品の販売を行っている事業を展開し10年を経過している企業です。

年々の売上高は減少傾向で推移し直近の決算書類(R1年12月)でも適正な利益が出せない状況が続き厳しい経営状況になっています。このような現状を改善するためには必要な売上高をあげ適正な利益を確保する必要があります。

**支援  
SUPPORT**

### 戦略的経営計画の支援

「戦略的経営計画」は「中期経営計画」とも呼ばれ、「経営理念」「経営戦略」「経営計画」から構成されています。

「中期経営計画」は3カ年計画で、この3つを総称して「経営指針」と呼んでいます。

まず、経営戦略についてはSWOT分析で経営環境と内部資源の強み弱みを分析し事業課題を明確化することにより戦略の方向づけができ、既存事業と新規事業の戦略立案と具体的な施策立案を支援しました。



**成果  
RESULT**

### 戦略的経営計画の策定の成果

「戦略的経営計画」を策定するには、「経営理念」を策定・見直しし、自社の経営力を把握し、外部環境の変化と対照しながら、自社の弱み・強みを明らかにすることにより、弱みの解消を考えることが必要です。

そして、生き残りの方策づくりとして「勝ち残る道を探し」、「事業領域を明らかに」していく、経営革新の課題を明らかにしていくことが必要です。

戦略的経営計画の策定メリットとして、まず「経営革新の推

進」が将来の自社のイメージをつくることにより、どう経営革新していくかなければならないが明らかになります。

次に、経営者が経営指針という形で、自らの責任と経営に対する考え方、態度を表明することで、社内におけるリーダーシップを確立することができます。また、組織構成メンバーの全員参加型の経営の実現や信用力のアップなど金融機関との関係構築にも役立つなどメリットがあり、その体制が構築できています。

**企業・支援担当者の声**



代表取締役社長  
根間 公男さん

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
大嶺 真

売上高を向上し適正な利益を確保するため戦略的経営計画の構築をすることが喫緊の課題であることから、マーケティングのプロセスと戦略など体系的に支援をしていただき経営計画の策定がきました。

また、売上を向上するためには顧客優先管理・商談案件管理の強化する必要があり、そのための人材育成の方法も支援を受けました。この支援を契機に自助努力し当社の成長・発展に努めたいと思います。

中小企業の経営は、ともすれば日常業務に日々追われ、当社もこれまで明確な経営計画の策定がなされていませんでした。今すぐやることをきっかけやること、これが当社の成長・発展を図るための前提になります。

今後も、策定された戦略的経営計画を指針にして、効率的な経営を実践することを望みます。

**課題2  
PROBLEM**

### 売上向上のための人材育成

当社は、創業以来少数精鋭の考えで企業運営をしてきました。アライアンスを組むメーカーの協力を得ることができることで特に営業担当の人材の確保・育成に入れられませんでした。

このことから、代表者がトップセールスをすることで売上高を維持するため孤軍奮闘することとなり、その目標を達成するため努力したり、工夫したりという行動につながらないことがなっていました。

営業の人材不足と現状維持の心情から、明確な売上目標を

掲げることで組織全体の共通の目標が定まるとともに、改善点を明確にすることもありますが、それもできないまま推移してきています。

営業担当の人材を確保・育成し組織全体を巻き込み、経営改善を実践することで仕事の仕方を変え売上目標を達成することが喫緊の課題となっています。この課題の解決のためには、ナレッジマネージメントによる顧客優先管理・商談案件管理の強化を推進する必要があります。

**支援  
SUPPORT**

### 営業担当の人材育成

具体的な数値目標がないと経営は成り立っていかず、その目標を達成するために努力したり、工夫したりという行動につながりません。現場にも収益感覚を持ってもらうため、人件費等の諸経費などの一般管理費がかかっていることや現場には収入と支出を意識してもらわなければなりません。

また、前期実績と当期実績を対比・損益計画における計画と実績との対比を行い、その原因を分析し対応することが必要不可欠です。顧客や競合先の分析など営業体制の重点目標を設

定して対応する必要があります。

営業マンであれば会社からノルマを与えられますが、行き当たりばったりではなく、マーケティングのプロセスに沿い、セグメントした市場からターゲットを絞り込んで、自社の強みを發揮してノルマを達成することも望まれています。ターゲットを絞り込み、立てた目標を実践するため、その実現に向けて「最適な方法」で成果をあげることなどを支援しました。

**成果  
RESULT**

### 顧客管理のプロセスが整理できた

営業の業務のプロセスは、『初回訪問→ニーズの把握→事業の説明→提案→契約→事業の実施→入金』という流れでクロージングするということになりますが、現状では社長がトップセールスをして、ある程度の状況まで固めてから、権限委譲するという流れが現実的です。

その後、「担当任せ」という状況にならないよう営業会議等で報・連・相を徹底して状況の確認をする必要があることなどを認識し、実践する体制ができました。



2021 02 04



正社員雇用数 1人

## 部門別会計による正確な財務状況の把握と、利益率向上に向けた販売戦略の策定

### 株式会社江戸屋

【代表者】代表 天願 悟  
【住所】沖縄市中央1-22-18  
【業種】小売業  
【事業内容】インターネット販売

【電話】098-989-1158



企業・支援担当者の声

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

代表 天願 悟さん

今回支援を受けて、非常に勉強になりました。やはり専門家だけに知識が豊富でこちらが、わからない事なども親切・丁寧に教えて頂きました。本当にありがとうございます!



中小企業診断士 銘苅 幸多

当社のコンセプトである「かまどおばあのお線」は、とてもユニークであり、とても面白いと感じました。自社ホームページが構築できれば、さらにコンセプトに合った企画や情報が発信できるようになりますため、「かまどおばあ」のブランドはさらに向上していくと思います。

今回検討したアクションプランを1つ1つ行動に移し、ビジョン達成に向け進んでほしいと思います。

課題1  
PROBLEM

### インターネット販売における利益率向上

当社はインターネットショップ「沖縄お土産通販かまどおばあのお店」を運営、沖縄の優しさ、温かさ、たくましさの象徴である沖縄の「おばあ」、そのおばあ目線にこだわり、うちなーんちゅは誰でも知っているが、全国的にはあまり知られていない、沖縄ならではのすばらしい商品を販売しています。

ショッピングモール内でのインターネット販売は全国の顧客をターゲットにできることがメリットですが、逆に全国の同業社が競合となり、ショッピングモール内で同じ商品があれば安値勝負

となってしまうことがデメリットになります。当社においても利益率をいかに向上させるかが課題となっていました。

そこで本事業では、現在の財務状況を分析し、インターネット販売で利益率をアップさせるための戦略と計画策定を支援しました。

(1) 財務状況の分析

(2) 利益率をアップするための戦略と利益計画

支援 SUPPORT

### 自社独自のホームページとショッピングサイトで差別化と顧客の囲い込みを図る

(1) 財務状況の分析

当社は複数の事業を行っていますが会計はまとめて行っています。このままではインターネット販売事業の分析を行うことができません。そこで会計処理を部門別分け、さらに費用を固定費と変動費に分けることで、インターネット販売事業の損益分岐点分析を行うことができました。

さらに現在の利益率や目標利益を達成するための売上高や利益率を算出し、年次計画へ落とし込みました。

(2) 利益率をアップするための戦略と計画策定

利益率をアップするためには、どのような商品をどのような場所で、どのように販売していくかの戦略を立てました。

大手ショッピングモール内で同業他社と差別化をするためにはどうすればよいのか、また大手ショッピングモール以外で販売するための戦略を検討。

さらにその戦略を具体的なアクションプランへと落とし込みました。

成果 RESULT

### 顧客にとって必要な情報が集客と商品付加価値につながる

商品の付加価値を高めるには、商品自体の差別化だけではなく、顧客が知りたい情報を発信することで商品の付加価値向上が図れることに気づきました。

形式が決まっている大手ショッピングモールでは発信できる情報にも制限があるため、今後は自社ホームページを構築し、ブログやランディングページ機能にて顧客が必要な情報を積極的に発信し、他社との差別化を図りたいと思います。



課題2  
PROBLEM

### バックヤード業務の効率化とマーケティング業務の強化

インターネットモールでの販売業務は、商品点数を多く持つことで売り上げも比例して上がる傾向があります。しかしその反面、商品点数が多いがためにバックヤード業務(発注、仕入れ、製造、梱包、発送等)が煩雑になり、受発注ミスにもつながりかねません。

またそのようなバックヤード業務に追われてしまい、売り上げを上げるためのマーケティング業務(ターゲット分析、ECサイトの更新、メールマガジンの発行、顧客問い合わせ対応、フォ

ローなどを強化できていない状態でした。

そこで本事業では、以下の内容について支援を行い、バックヤード業務効率化による時間短縮、その空いた時間をマーケティング業務の強化につなげる仕組みづくりを目指しました。

- (1) 業務分析による業務の見える化と課題洗い出し
- (2) バックヤード業務の効率化検討
- (3) マーケティング業務の強化検討
- (4) ITの利活用検討

支援 SUPPORT

### IT利活用による業務効率化とスキルアップ強化

バックヤード業務の効率化とマーケティング業務の強化を図るため、以下の支援を行いました。

(1) 業務分析による業務の見える化と課題の洗い出し

まずはバックヤード業務とマーケティング業務の洗い出しを行いました。年次、月次、週次、日次の業務を一覧にして見える化し、さらに各業務上の問題点・課題を洗い出しました。

(2) バックヤード業務の効率化検討

業務分析で洗い出した課題に対して、どのように改善すべきかを検討しました。特に在庫の管理方法、梱包プロセスの品質・時間短縮改善について検討を行いました。

(3) マーケティング業務の強化検討

マーケティング業務については、担当者1名が行っているた

め、業務負荷の偏りが問題となっていました。

そこで、全従業員がマーケティング業務を行えるよう、ホームページの更新方法やメールマガジン作成方法等についての研修を実施し、業務の平準化を目指しました。

(4) ITの利活用検討

商品の梱包については、商品ごとに梱包方法が違うため、複数のやり方を覚える必要があります。そこで動画マニュアルを容易に作成できるクラウドサービスの活用を検討、新入社員への教育、担当者不在時にも動画を見て対応できる体制づくりを図りました。

成果 RESULT

### 外部の視点から見た自社業務の見直しと気づき

これまで事業の拡大が経営課題の中心として進めてきたため、自社の業務見直しについては後回しにしていました。

今回の支援では、第三者の方に外部の視点で見ていただくことで、いろいろな気づきを得ることができ、また自社の業務を見つめなおす良い機会となりました。

今回の支援で検討した在庫管理、マーケティングのスキル向上、動画マニュアルの作成・活用など、たくさんの課題を一つ一つクリアして、会社全体の生産性向上、利益率向上につなげていきたいと思います。





## 意識改革と活性化された会議の構築

### 株式会社嘉数グラビヤ

【代表者】代表取締役 嘉数 雅之

【住所】糸満市西崎町5-3-6

【電話】098-992-4011

【業種】製造業

【事業内容】ポリエチレンフィルム製品、製造・販売／包装資材全般取扱

正社員雇用数 2人



#### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
嘉数 雅之さん

コロナ禍で様々な市場が混乱し、レジ袋有料化が全国的に実施され弊社の売上構造も大きく変動するなか、「何をすべきか?」と課題を頂き、情報の吸上げ・整理整頓の重要性を見出すべく課題分析の見解手法をご指導頂きました。

目的目標に対する役割責務に応じた各々の取組を主体者意識の人材育成に繋げていきたいです。今回はこのような機会を頂きありがとうございます。



登録専門家  
金城 力

先代から事業承継を受け、代表取締役に就任したものの、社員が受身的でなかなか積極的意見が出ない風土の中コロナ禍に入ってしまい、組織の活性化をあげていくことが課題となっていました。

会議を重ねていく中で、役割分担と積極的な意見が出るようになってきたことは大きく前進したと思われます。

#### 課題1 PROBLEM

### 役割分担の明確化に伴う組織体制の構築 決めたことを実現するための人材育成

当社は1965年に創業し、今期で55年を迎えました。前期の業績は途中まで順調に推移していましたが、今年度に入り新型コロナウイルスの影響もあり失速しました。

今期はコロナウイルスの渦中で観光系で大幅な需要減が当初から見込まれ、更にこれまでスーパーのみ対象だったレジ袋が7月よりコンビニ、ドラッグストア、あらゆる業種で有料化になることから、エコバック利用でレジ袋の需要が減少する見込みが当初から予測され、対策を取らずに前年同様の動きであれ

ば大幅な売上減少が予測されていました。

また、これまでの社員に数字の開示をあまり行ってなかったこともあり、危機意識の共有化が図れていませんでした。

このままでは厳しい環境に当社も直面することから各部署の役割分担の明確化を図る為に、マンネリ感があり一時的に休止していた定例会議を復活させて、決めたことを実現する組織体制へ取り組んで行くことが課題でした。

#### 支援 SUPPORT

### 会議を通して意思疎通

新型コロナウイルスの影響における沖縄県の全産業において、観光需要の減少によるインパクト、非常事態宣言等による不要不急の外出制限による県経済の連鎖による影響の説明を行い、コロナ禍の渦中でも、どこに需要があるのか、製造側、営業側、生産管理の部署が各々の立場と他部署との連携を行い、自社の現状分析からSWOT分析を通して新商品開発や新たなサービス提供の方法についてのアドバイスを行いました。



#### 成果 RESULT

### 活性化された会議を通しての新商品の開発

これまでの沖縄経済が全消費の2割が観光客に依存したこと、今年度新型コロナウイルスの影響で8割の観光客が減ったことで、観光業、飲食業を中心大幅に需要が落ち込んだ中、当社が今後どの方向に進んで行った方がいいのか、代表者のみが考えるのではなく、企業が生き残る為に、これまでの業務について取り組みを続けていいのか、新商品、新市場に目を向けました。

固定観念を捨て、柔軟な発想ができる体制、感知、補足、変容によって変化に対応できる思考、準備、組織として考え方を会

議を通して発言しやすい環境づくりを作ることができるようになったことで、既存商品と新商品のハイブリット的な思考のもと、家庭ゴミの需要に備えた半透明な「取っ手もベンリ袋」の商品開発ができ、また新型コロナウイルスの影響で市場から手袋が無くなっているということで使い捨てのポリ手袋の商品開発ができました。

当初の売上見込みよりも減少幅を縮小して、年2回の賞与を継続して支給することができました。

#### 課題2 PROBLEM

### 目標実現に向けた課題定義 PDCA、5W2Hに沿った会議の活性化

事業承継により、2020年1月に現代表の嘉数雅之氏が就任しました。先代の築いて来たことを残しながら、新たな改革が必要を感じました。

経営陣含めての公式的な会議はこれまで開かれていましたが、歴史の中でこれまで培ってきた組織の価値観もあり、個別の面談による指示や指導で内容が変わったりすることで、

従業員が積極的に意見が出せない環境となり、必ずしも風通しが良い会社とは言えませんでした。

事業の実態に組織体制を再構築していく上でも目標実現に向けた課題を定義し、PDCA、5W2Hに沿った活性化された会議を開くことが重要でした。

#### 支援 SUPPORT

### 本業を磨き上げて競争力を伸ばす

当社の主力商品は生活必需品の消耗品の包装資材を製造していることから薄利多売でもあるので、新型コロナウイルス渦中の今期売上を伸ばすことだけではなく、業務フローの見直し、経費の削減などコストマネジメントを徹底し、商品力を高める、競争力がある組織に変える必要がありました。

その為には月次で売上実績等を示し、目標実績の共有化、従業員の意識向上を図ることで、製品ロス減少、品質の安定化及

び機会ロスによる商品提供の安定化を図ることを目的とした会議を2週間に1度開催することを進めました。

会議を通して新型コロナウイルスの影響は当面続くことで、何が需要があり、何が供給過剰なのかを随時見極めながら進めることが重要であるとアドバイスした結果、従業員が主体性を持つようになり、会議開催時の当初に比べて社員のモチベーションも向上しました。

#### 成果 RESULT

### コスト削減とクレーム改善

これまで当社製品において製造日の印字をリボンを使って行うことで営業側では認識されていたが、製造側で何故リボンを使っての製造日の必要性があるのか説明されなかったことが、PDCAと5W2Hに沿った会議を継続した結果、活発の意見交換により、結果として不良品がでた場合の最小限の返品回収でリスク対応処理ができるということで互いに協力体制ができる対応できるようになりました。

また会議にて議論された工場の電球をLEDに切り替えたことで、大幅な電気料金の削減にも繋がりコロナ禍において売上が伸び悩む中コスト削減の成果に繋がりました。





**正社員雇用数** 1人

## 売上の向上と人材の確保・育成

### 株式会社新家

【代表者】代表取締役 平戸 新也

【住所】宮古島市平良字西里231

【電話】0980-75-3235

【業種】飲食業

【事業内容】居酒屋、焼肉店の運営



### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
平戸 新也さん



中小企業診断士  
大嶺 眞



社会保険労務士  
奥平 博美

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

今回の支援で、コロナ禍で売上高が減少し厳しい経営状況になっていたところ、売上高アップを実現するためのポイントは販促活動の強化により新規顧客の獲得、来店頻度の増加で集客力のアップができるこどり商品力・サービスの向上により客単価のアップで売上高を向上する手法を学びました。今後、売上高を回復するため最大限の努力をしたいと思っています。

当社の喫緊の課題は、「売上を伸ばすための取り組み」であったので、集客力アップを図るため販促活動を強化し、新規顧客の獲得、来店頻度の増加を図ることや客単価アップのため商品力・サービスの向上を図り、オーダー数の増加、新メニューの開発をすることを支援しました。当社が、売上を伸ばし成長・発展することを祈念いたします。

非正規社員の正社員化にあたり、就業規則の改正支援を行いました。  
働きやすい職場環境の整備により、安定した雇用で会社も社員も成長し、発展することを期待しています。

### 課題1 PROBLEM

### 売上の減少が喫緊の課題

株式会社新家は、平成18年5月に宮古島市の西里通りに居酒屋「さんご家」を展開していますが、それ以外に焼肉屋「火神(KAGAMI)」もあり、現在2店舗で事業を展開しています。

居酒屋のさんご家は、西里通り商店街に面して立地しており、フードメニューは観光客だけでなく様々な人に楽しんでもらうため郷土料理など多くのメニューを取り揃えています。

焼肉屋の火神(KAGAMI)は、市内平良松原に立地し宮古牛をはじめとしてアグー豚など県産食材にこだわった炭火焼肉店

を展開しています。

売上高は、創業以来順調にのび適正な利益を確保していましたが、喫緊の課題は、コロナ禍で売上高が減少し厳しい経営状況になっています。ターゲットとなる客層は地元客6割、観光客4割ですが、いずれの客層も大幅に減少している現状になっています。飲食店経営の安定については売上をしっかりと上げ続けることが最も重要です。

### 支援 SUPPORT

### 売上を伸ばすための取り組み

居酒屋経営の安定にとって、売上をしっかりと上げ続けていくことがなによりも重要ということになります。プロモーションの展開を実践し認知度を高め来店機会をつくることが必要です。

売上高アップを実現するためのポイントは販促活動の強化により「新規顧客の獲得」、「来店頻度の増加」で集客力のアップができます。また、商品力・サービスの向上により「客単価のアップ」が図れ、売上高アップになることを支援しました。



### 成果 RESULT

### 売上アップの手法を認識した

客数を増やすためには新規顧客の獲得や来店頻度を増加させるために「販売活動を強化」することが望まれ、そのためにはGoToEatや独自のキャンペーンを加味したプロモーションの展開が必要です。

誘客の方法としてホームページを活用し名物料理、他店と差別化したメニューの情報発信やSNSを活用した情報発信、ぐるなび等の検索サイトの活用などプロモーション展開を強化することが肝要です。

次に、客単価アップのポイントとしては、オーダー数の増加や売りたいメニューの販売強化が必要で、そのためQSCに基づく商品力・サービスの向上が不可欠です。

メニュー構成の留意点としては、近隣の他の飲食店との優位性・差別化を図るために地産地消のメニュー開発など来店動機を呼び起せる専門性の高い料理の提供が必要になります。

また、売上アップと客単価アップを同時に図れる一石二鳥の方策であるイベントの開催を実践することとなりました。

### 課題2 PROBLEM

### 人材の確保・定着・育成

当社は市内で2店舗の飲食店を展開しており、店名にちなんだ358円の手頃な価格の料理が目玉の居酒屋と、宮古牛やアグー豚など県産食材を使った焼き肉屋で、観光客だけでなく地元でも根強い人気があります。

人手不足が深刻化する中、当社でも人材の確保が大きな課題となっています。人手不足の原因として、非正規社員の多さと

離職率の高さがあります。

そこで、当社の経営理念でもある「正社員を積極的に採用し、子育て世代でも安心して働く安定した経営を目指します。」を実現するため、①正社員登用の基準を明確にする、②多様な正社員制度を導入する、といったことに取り組むこととしました。

### 支援 SUPPORT

### 社員区分の明確化と正規雇用促進

#### ①正社員登用基準と社員区分の明確化

フルタイム勤務は正社員、短時間勤務はパート社員との認識のみで、社員の区分が曖昧だったため、社員の区分と定義、それぞれの待遇を明確にしました。そのうえで、正社員になるための条件・手続き等を条文化しました。

#### ②多様な正社員制度と正社員転換制度の導入

従業員の定着を図るため、それぞれのニーズにあった多様な正社員制度を導入することとしました。育児や介護、自己啓発などでフルタイム勤務が難しい社員には短時間正社員

制度を利用してもらうことで、優秀な人材の確保と同時に働きやすい職場環境が育まれていくことが期待されます。また、社員のモチベーションアップにつながるとして、正社員転換制度の導入も行いました。

③上記の制度導入にあたり、就業規則の見直しと改定を行いました。新制度規定、現行の規定の見直し、法改正への対応等に加え、正社員転換に即した助成金に対応した内容としました。

### 成果 RESULT

### 働きやすい職場環境の構築

社員の区分と待遇が明確になると、従業員が自身のキャリアアップを意識でき、モチベーションアップにもつながるものと思われます。

また、就業規則の改定で、職場のルールが見える化され、職場の規律も良くなりました。さらに、個別の事情に応じた正社員制度の導入により、従業員の会社への帰属意識が高まり、働きやすい職場環境が構築できるのではないかでしょうか。

正社員登用に向けて積極的に取り組んでいる社長の熱い思いが、必ず優秀な人材確保につながるものと期待しています。





**正社員雇用数**

**1人**

## 今後の成長発展のため 経営理念の策定、経営戦略の 見直し、事業計画の策定支援

**ThaiMed (タイメッド)**

【代表者】代表 上原 美香 【電話】098-897-7270  
【住所】宜野湾市伊佐3-1-3  
【業種】美容業  
【事業内容】岩盤浴・ボディマッサージ、フェイシャルトリートメント・脱毛・痩身

**課題1  
PROBLEM**

### コロナ禍での事業計画の策定支援による事業の再構築

当店は、2006年に開業した老舗のリラクゼーションサロンです。強みのリンパマッサージに岩盤浴をセットで取り入れておらず、フェイシャル、ボディーマッサージや脱毛等の施術サービスの提供及びその他関連商品の販売を行っていますが、癒しの空間（サロン）として地元客を中心に利用客に受け入れられています。

しかし、令和2年1月頃から始まった新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う緊急事態宣言等の影響によって、当店の

売上も減少傾向にありました。

当店はこれまで経営者の想いを具現化した経営理念の策定がありませんでした。また、経営者の夢を実現するためのアイデアを具体的に説明するビジネスプランを関係者に対して示すことで今後の成長・発展を支える必要性がありました。

更に、顧客に対してもコロナ禍の状況でも、安心・安全に来店できる環境作り及び周知を促す必要がありました。

**支援  
SUPPORT**

### 経営理念の策定支援 事業計画作成支援

当店はこれまでの事業拡大に伴い、サービスメニューは増加しましたが、サービス別（カテゴリー別）売上高が把握されていない状況であったことから、今後は経営理念を定め、これを元に経営戦略を策定するとともに管理会計を導入し、計画的な収益、経営計画を作成することが重要であることを経営者と共にしました。

現状認識のSWOT分析及びこれを元にしたクロスSWOT分析により課題を抽出し、更に経営理念を策定しました。

これらを反映した事業計画、事業コンセプトや経営理念、一定の前提条件を元に3年間の目標売上、利益計画も含めて事業計画策定支援を行いました。



**成果  
RESULT**

### 経営理念、新規販売戦略、3年計画の策定により事業の成長を図る

経営理念の策定にあたり、本理念が将来形骸化しないよう、また従業員が理念を顧客に対する行動に結びつくように配慮しました。経営理念（ミッション）は「毎日一生懸命頑張るあなたに心身の健康・癒し・美をお届けいたします。」となりました。

コロナ禍の中でマスク着用の顧客が増え、小顔需要が増えたことや巣籠り需要を捉えたホームエステ等を販売している業者と代理店契約を結んだ結果、口角引締め効果のある新商品のファンデーションや美顔器などを売り出したことで今後、一

定の売上増加が期待されます。

また、月別売上高実績を元に令和2年の売上実績見込を算出し、コロナ禍の中で一定の前提条件に基づいて目標売上高見込を令和3、4、5年の3年間の目標計画を算出し、経費を減じて目標利益を設定しました。

更に経営理念を従業員のモチベーション向上や働き甲斐のある魅力的な職場づくりのため、ホームページなどに公開することを経営者と共にしました。

**企業・支援担当者の声**



代表  
上原 美香さん



中小企業診断士  
屋比久 亨



登録専門家  
山里 将史

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

スタッフを交えてSWOT分析で強みを再確認し、どの商品をより強化するか、または弱みとなっているものを、今後どうしていくかなど、改善対策を具体化することが出来ました。そして、スタッフと目的意識を共有することで、働く姿勢を変えさせて頂きました。コロナ禍の中でも、積極的に研修に参加し、新メニューの導入にも繋がり、個々のモチベーションを上げることが出来ました。

従来からの課題であった、経営理念及び事業計画の策定支援をさせて頂きました。今回策定した計画を元に更に成長していく事を期待します。

長く働き続けられる職場環境とスキルアップ支援体制の整備に取り組まれたことで、これから更なるお店の発展が期待できます。

**課題2  
PROBLEM**

### 採用・定着・育成のための仕組みづくり

現状の人材に関する悩みとして、エステ業界に共通する3つの悩みを抱えていました。

- ①いい人材の採用がうまくできないこと
- ②採用後の定着率が低いこと
- ③育成しているが思うように育っていないこと

問題点は分かっていますが、どこからどうやって手をつけて解決していくべきかが分からない状況でした。

そこで、人材の「採用→育成→定着」の流れが、経営状況の改善にもつながるような仕組みづくりをすることで、負の連鎖から脱却していくことを目標としました。

そのためにも今のスタッフが安心して長く働ける職場環境やスキルアップとキャリアアップができる組織体制と人事制度の整備も行うことになりました。

**支援  
SUPPORT**

### 採用・育成・定着ができる組織体制と人事制度などの整備

現状の組織体制や今後の事業展開イメージの聞き取りを行い、働き方改革や補助金・助成金なども活用できる人事制度と組織体制への支援を行いました。

まず、これまでに活用した助成金を今後も活用するために、それらを人材育成の一部に活かせることを考えました。

人材の採用に関しては、①職務要件②ペルソナ設定③採用基準の作成支援を行いました。

人材の育成に関しては、①スキルアップ計画②キャリアパス計画の作成支援を行いました。

人材の定着に関しては、①働き方改革に合わせた職場環境②スタッフへの労基法・社内規則などの勉強会の開催などを行い安心して働く職場環境への改善支援を行いました。

これらの支援を行うことで、目標としていた「採用→育成→定着」の基礎部分の整備を行うことができました。

**成果  
RESULT**

### 組織体制と人事制度などの構築による事業展開の展望が開けた

今回の支援により組織体制と人事制度の基礎部分の構築ができたことで、他店とは異なる採用人物像や育成ステップ、キャリアパスなどをスタッフへ示せることが、今後の目指したい多店舗展開やスクール事業などへの将来的な展望が開けました。

今回、作成したものを活用し、今のスタッフが育つことで更なるお店の発展が期待できます。





## 遠隔医療・訪問診療の実現に向けた経営判断の迅速化

### とよむファミリークリニック

【代表者】院長 伊佐 勉  
 【住所】豊見城市長堂375-6  
 【業種】医療  
 【事業内容】内科・消化器内科・外科・整形外科  
 【電話】098-851-1717

**正社員雇用数** 一人

課題1  
PROBLEM

#### 遠隔医療・訪問診療の実現

当院は平成30年12月に開院。内科、消化器内科、外科、整形外科を併設し、幅広い分野の医療に対応しています。

ICT技術の進展とAI機器の進歩は目覚ましく、その応用は日常診療のなかにも入ってきています。

「遠隔医療」は情報通信機器を活用した健康増進、医療に関する行為と定義されており、オンライン診療、オンライン受診勧奨、遠隔医療健康相談、オンライン診療支援者、診断行為等が

含まれます。

当院では開院依頼、オンライン診療システムを導入していましたが、有効に活用できていない状況が続いていました。

昨今の新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響もあり、患者様のニーズや認知の高まりを受け、今後は遠隔医療・訪問診療を推進していく事が重要課題の一つになっています。

支援  
SUPPORT

#### 基本の整理と事業計画の作成

遠隔医療の基本的な考え方には以下の6つがあげられます。

- ①医師－患者関係と守秘義務
- ②医師の責任
- ③医療の質の確保及び患者安全の確保
- ④オンライン診療の限界などの正確な情報の提供
- ⑤安全性や有効性のエビデンスに基づいた医療
- ⑥患者の求めに基づく提供の徹底

また、訪問診療についても現状の整理、他院の導入事例の確認等を行い、事業計画の作成支援をしました。



成果  
RESULT

#### 経営方針の確認と次の課題設定

事業計画の作成支援の一環としてマーケット分析と既存顧客分析を行いました。当院が位置する沖縄県南部地域は高齢者が多く、通院にも一定の時間を要することが多いことからも遠隔診療、訪問診療のニーズは高いものと考えられます。

高齢者が使いやすいシステムの説明や他院、老人福祉施設

等関係各所との連携についても検討しました。

事業を推進するにあたり、ITの利活用や理解の深耕が必要不可欠であることが確認でき一丸となって取り組んでいくものと思います。

企業・支援担当者の声



院長  
伊佐 勉さん

地域に必要とされるクリニックになるために、遠隔診療、訪問診療等様々な取り組みにもチャレンジしていきたいと思います。



中小企業診断士  
宮里 悠司

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

院長の伊佐先生は沖縄県では数少ない(県内で2名)膀胱疾患の指導医であり、県内各地から患者様が訪れています。地域の「頼りになる『かかりつけ医』」を目指して開業されました。

今回の事業を通じて目標達成の一助になれば幸いです。

課題2  
PROBLEM

#### 経営判断の迅速化

開院後、順調に患者数、医業収益を増加させていますが、安定した収益を確保するためにはさらなる集患を行うことが重要であり、医療圏内での認知度を高めることが必要です。

また、患者数の増加や新型コロナウイルス感染症対策等で業務が多忙であり、数値管理を行う時間の確保が困難になって

いました。

経営判断を行うための数字の整理、把握を行うことが課題として挙げられたことから、簡易的な管理会計を導入し、迅速な経営判断が行える体制を構築、必要患者数、目標に対する進捗状況の共有を進めていくこととなりました。

支援  
SUPPORT

#### 簡易的な管理会計の導入

会計の制度にはいくつかの種類があり、対象や目的が異なります。財務会計は投資家や金融機関などの外部の利害関係者にむけて経営成績などの情報を提供することを目的としており、会計基準に従って処理を行います。

税務会計は税法の規定に従って処理をされた会計で、課税庁を外部利害関係者として、財務会計の一部として捉える考え方もあります。

一方管理会計は内部の利害関係者が経営判断を行うため

に利用される会計制度で、明確な基準やルールはありません。

当院ではこれまで税務基準に則って会計処理を行ってきましたが、数値の把握に時間を要するようになりました。

人員の採用や育成、先述の遠隔・訪問診療事業の展開などの経営判断が迅速に行えるように大まかな数字の状況を把握する必要があります、エクセルを使って管理会計が行えるようにサポートを行いました。

成果  
RESULT

#### タイムリーな経営実態の把握

これまで経営状況を把握するのに約3ヶ月程度かかっていましたが、簡易的な管理会計を導入することで翌月の上旬には大まかな数字の把握ができるようになりました。

今後は計画と実態に対しての振り返り、改善を継続していくだけ、更に地域に必要とされるかかりつけ医になっていく事を期待しています。





## タイムリーに数字を把握し 粗利益を改善、安定した経営をめざす

### 株式会社徳森養鶏場

【代表者】代表取締役 ノーマン裕太ウェイン  
【住所】うるま市与那城饒辺807-3 【電話】090-1945-0263  
【業種】養鶏業  
【事業内容】卵の生産

正社員雇用数

1人

#### 課題1 PROBLEM

#### 販売データの活用で、利益改善をめざす

当社は、うるま市、勝連半島の先端で養鶏を営んでいます。社長は、先代から経営を引き継いだ若い青年。最近ではマスコミ取材も多く、中部地域では徳森の「くがにたまご」を知らない人はいないほどです。

けれどもマスコミに社長の顔が載るだけで卵がバンバン売れて、利益が貯まるほど世の中は甘くありません。当社は「くがにたまご」のブランドで市販の卵よりも高く販売しています。しかし販売先は、食品販売店、スーパー、市場、学校などに加え、

直販も行っています。それぞれへの納入価格もさまざま、利益の確保はたやすくありません。

そこで販売データの活用を提案しました。販売管理ソフトを新たに導入することで、納品書の作成だけでなく、納品先別の売掛管理も簡単になります。それだけではなく、そのデータを活用することで、利益率を改善し、利益の改善にもつなげることができます。

#### 支援 SUPPORT

#### 「安価な販売管理ソフト」とエクセルの「ピボット」の連携で、データを分析し、粗利益率を改善

販売管理ソフトというと、百万円を超える高価なソフトでないと役に立たないと考える人がいます。実際、そのような高価なソフトが小さな企業でも結構導入されているようです。しかも納品書発行と売掛金管理に使われるだけで、データは活かされないまま…というケースも少なくありません。

今回は、比較的安価な販売管理ソフトで十分対応可能と判断し、ご提案させていただきました。これで納品書の発行、売掛金管理などの機能は十分です。現状必要なのは販売の「個々のデータ」だからです。

担当名、販売日、販売先、商品名、販売数、販売単価、原価などの基本データさえあればOKです。あとはエクセルの「ピボット」を使うことで、必要な分析は簡単に行うことができるからです。



#### 成果 RESULT

#### 担当だけでなく、社長でもデータの分析が自由自在

このシステムの良いところは、安価なだけではなく、あらゆる分析が誰でも簡単にできることです。市販のパッケージソフトの場合、定型的な分析しかできない場合が多いのですが、このシステムでは必要な分析が自由にカスタマイズできます。

さらに操作が簡単なので、現場の新人でも、パソコンの苦手な社長でも楽々と使えることです。現在、新しくなった担当が活用の準備を進めています。



#### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
ノーマン裕太ウェインさん

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
上田屋 貞美

おいしい卵の生産には自信がありました。でも薄利の養鶏事業を成功させるには数値の管理も必要と感じていました。今回正規雇用化サポート事業で、MQ会計の考え方と販売データの活用について支援していただきました。MQ会計では「粗利益の重要性」、販売データの活用では「粗利益の見える化」、これらを武器にこれからますます頑張ってまいります。

何よりも前向きな姿勢がすばらしいです。先代から受け継いだ養鶏場をいかにして発展させるか、常に考え続けています。しかも、地元とのつながりを大切にし、地元の資源を活かそうとしています。

伊計島でとれた「黄金いも」と勝連で「黄金水」と呼ばれる地下水から生まれた「くがにたまご」。今後の発展を期待したいです。

#### 課題2 PROBLEM

#### 「MQ会計」で「もうけのしくみ」を「見える化」

「MQ会計」といっても、一般的にほとんどの人は知りません。それは当然のことです。会計を教える商業高校などでも教えていませんし、もちろん、簿記の試験には一切でません。

では、なぜ「MQ会計」を学ぶのでしょうか?それは普通の会計では決して見えない、会社の「もうけのしくみ」が「見える化」できるからです。そしてそのことで会社の利益を大きく改善できるからです。

「MQ会計」は、売上高を「売価」と「数量」に分解して考えます。ただ売上高を上げるではなく、数量を増やしたとき、売価を上げたとき、どちらが粗利益高が増えるのかまで考えるのです。

当社の場合、販売先がスーパーや市場など多岐にわたり、納品価格が異なるので、利益率も異なります。その中でどうすれば利益を最大化できるのかを考えるために、「MQ会計」を導入することにしました。

#### 支援 SUPPORT

#### 具体的な事例で、粗利益の重要性がわかった

「売上高が10%減少しました。利益は?」「車の10%引き特売セールをして、売上高が10%伸びました。利益は?」

これらの答は、あなたの想像するものとはまったく異なります。利益が10%減少しただけなのに、利益が大幅に減少したり、車の特売で売上高が伸びたのに、利益は減少して赤字になつたりします。「MQ会計」は、なぜそうなるのかを具体的に解明してくれます。

こうしたもうけのしくみを知らずに、結果としてやみくもに売上高だけを追いかけている会社は少なくありません。

売上高を増やしただけでは、利益は増えません。実は「粗利益」こそが利益に直接かかわっているからです。また、利益が少ないとき「コスト(固定費)を下げなさい」といいますが、これも一部で正しく、必ずしも100%正確ではない場合もあります。

こうしたもうけのしくみを「MQ会計」は教えてくれます。

#### 成果 RESULT

#### 一人ひとりが、粗利益を意識した仕事スタイルに

「MQ会計」を理解できると、どうしたら利益は増えるかが具体的に見えてきます。そして現場の担当者一人ひとりが、粗利益を意識して仕事をするようになります。

当社においては、それぞれの販売先に「卵の納入価格をどう設定すべきか」が最大の課題です。納入価格で粗利益が決まるからです。

これについても「MQ会計」が最適な回答を出してくれるツールであることでしょう。





**正社員雇用数** 1人

## 法人化による組織体制の確立と働き甲斐のある職場作りのための就業規則の制定

### なはっ子児童クラブ

【代表者】保護者会会長 比嘉 祐一

【住所】那覇市前島1-19-7

【電話】080-6498-1778

【業種】放課後児童クラブ

【事業内容】学童保育



企業・支援担当者の声



事務局長  
萩原 雄三さん



中小企業診断士  
仲松 瞳夫



社会保険労務士  
名城 志奈

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

「何が課題なのかがわからなく漠然と困ったこと」を丁寧に見える化して「課題」としてもらうことから始まりました。保護者会運営の良い所を残して法人化するイメージができると、職員の雇用の安定化はかかることが継続経営の第一歩であることを気づきかとても大きな収穫でした。今後の経営がワクワクすることでいっぱいです～ご指導ありがとうございます。

新型コロナの影響で学校が休業となり、変則的に児童を預かるなど、多忙の中、作業をしていただきました。今後は、一般社団法人の利点を生かし、児童のため、保護者のため、地域のためご活躍くださいますよう祈念いたします。

働く職員の皆さん安心して働けるよう、役員の方や事務局長と共に新たな制度の導入や就業規則の作成など、毎回活発な議論を交わし試行錯誤しながら人事労務にかかる環境整備を行なってきました。完成した時の事務局長のホッとした表情が印象的です。今後は職員への制度周知と確実な運用ができると期待しています。

課題1  
PROBLEM

### 任意団体のまま運営されており、組織体制が未整備である

同クラブは、那覇市立那覇小学校校区の共働き世帯等の児童を対象にした、放課後における児童の居場所提供事業で、平成27年4月に事業を開始し、「楽しくできる、仲良くできる、自分でできる」をモットーに、スタッフ12名で、53名の児童を受入れて、保護者からの利用料と那覇市からの補助金により運営されています。

ただ現在は、保護者会が中心となり運営される任意団体であることから様々な課題が顕在化してきています。

例えば年度当初、市からの補助金が交付される間のスタッフ

の給料や運営費、さらに施設の補修費等については、一部の保護者からの借入に頼っています。また、設立当初から現会長を中心に運営されてきていることから、会長への負担が大きいことと、いずれ退任する場合の不安もあるなど、会長個人への依存もかなり高いものとなっています。

これらの課題を解決するため今後は、クラブを法人化し、資金については、金融機関からの借入を行い、計画的に資金管理を行い、会長職の負担を軽減するため、理事会及び事務局を設置するなどして組織体制の整備を図る必要があります。

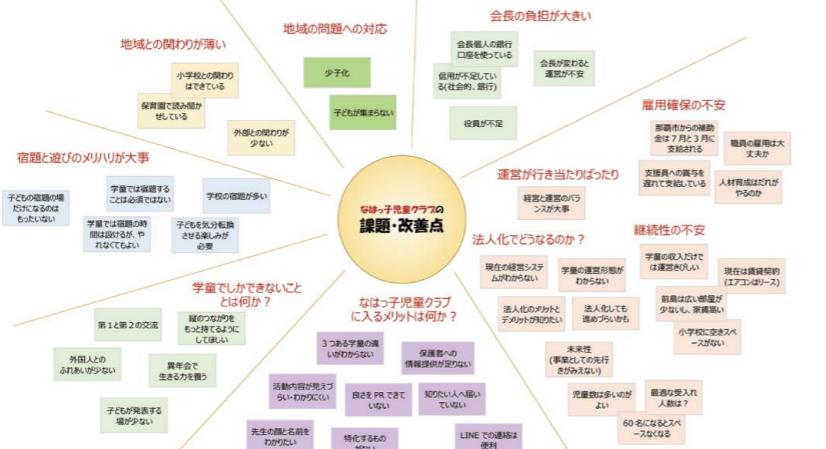
支援  
SUPPORT

### 関係者間で課題を共有し、組織体制を整備するための法人化に向けた検討を行った

同クラブにおける運営上の課題について、ブレーンストーミングを行い、それぞれの問題点について発表しながら関係者の認識の共有化を図りました。

その後、他の施設のひな形を参考に定款の素案を作成したうえで、法人化することによるメリットの活かし方等について検討を行いました。

その後に作成した定款及び関連書類等を揃え、公証人役場の認証を受けるため、申請を行いました。



成果  
RESULT

### 一般社団法人として組織体制を整備したことにより、社会的な信用と組織の運営と事業の執行に継続性を確立することができた

法人化により社会的な信用度も高まつくるものと思われ、特にこれまで、補助金が入金されるまでの運営費が、一部の保護者からの借入に頼っていたものが、金融機関からの借入等が可能となり、保護者への負担が軽減され計画的な資金運営ができるものと思われます。

また定款に基づく総会、理事会及び事務局等の組織体制が整備されたことで、今後は会長職への負担が軽減されるととも

に、組織の継続性が確保され、事業についても迅速、かつ円滑に執行される可能性が出てきました。

さらに事業の継続性が担保されたことにより、放課後児童支援員等のスタッフの計画的な採用や研修等を含めた人材の育成により質の向上を図ることも可能となりました。

将来的には、学童保育とともに、広く地域貢献事業等にも取り組み、さらなる組織の充実を図ることも期待されます。

課題2  
PROBLEM

### 雇用管理上ルールが明確化されておらず判断に時間がかかっていた

児童クラブを2拠点で運営しており、フルタイムやパートタイムで働く職員が混在する中、個別に労働条件を定め雇用契約を交わしていました。

常時労働者が10人未満ということもあり、まだ就業規則が存在していないため、組織として労働時間や休日、休暇、給与計算等について統一したルールがありませんでした。

そのため職員から質問や相談があったときにはその都度判断する必要があり、確認や協議を経て決定までに時間がかかっていました。

また同様な事案について異なる対応を取ることもあり、今後の法人化に向けてルールの統一、整備は喫緊の課題でした。

支援  
SUPPORT

### 実態をヒアリングしながら新たに制度を整備し就業規則に反映させた

まずそれぞれ異なる労働条件で働いている職員の雇用形態を確認し、正職員、契約職員、パート職員に分類しました。

さらに今後の働き方の見通しからフルタイム勤務ではないが正職員と同様の職務を担う人材がでてくるだろうと短時間正職員を新たに創設しました。

また、夏休みや春休みなど小学校の長期休暇時の児童対応のため、1年単位の変形労働時間制を提案し年間カレンダーを定めました。それにより繁忙時期には所定労働時間を延ばし、

閑散時期には所定労働時間を短縮することができるようになりました。

一番時間をかけて取り組んだのは、給与制度です。月給と時給制によって基本給を支給していますが、入社時の給与を決定する上でルールがないため相対的な視点でみると統一性がなく説明ができない状況でした。そこで、職種ごとの等級を設定し、初任給、昇給幅をもとに給与テーブル設計により、入社時の給与決定および昇給時のルールを定めました。

成果  
RESULT

### 就業規則という職場のルールブックが完成し皆が安心して働けるようになった

働く上でのバイブルとして就業規則が出来たことでルールが統一され、いつでも公平な判断ができるようになり職員が安心して働けるようになることでしょう。

また新規採用の際にもきちんと労働条件を説明できるため、多くの人材が集まることが期待できます。

今回雇用形態を明確化し正社員転換制度を導入しましたので、職員がキャリアデザインを描き長く働ける環境が整備されたと思います。





## 大局から経営数値を見直し さらなる事業の発展をめざす

### 有限会社ハッピーモア

【代表者】代表取締役社長 多和田 真彦  
 【住所】宜野湾市志真志1-1-2 【電話】098-893-6912  
 【業種】食品小売業・不動産管理業  
 【事業内容】農産品・食品の小売り、マンション経営

正社員雇用数 3人

課題1  
PROBLEM

### 高い視点から、会社の経営数字を見直してみる

「ハッピーモア」といえば、知る人ぞ知る、農産品中心の市場です。はじめて行った人が驚くのは、その場所が住宅地の奥にあり、なかなか探し出せないこと、「なんでこんなところに…」と皆が言います。

しかし、並んでいる農産品は新鮮で、全国各地の良品もそろっています。数年前にご夫妻でオープンし、今は遠くからの客を含めて多くのファンがついている面白いお店です。

経営数値を見せてもらうと、この数年で損益は大きく改善されています。一方、財務の状況はマンション経営も同時に行っていることから、相応の借入金があり、返済も少なくありませんでした。

のことから「当社の課題は財務の改善ではないか」「もう一度、会社全体の数字を俯瞰的にとらえる必要があるのではないか」と、考えました。

支援  
SUPPORT

### MQ会計で粗利益の重要さを知り、バランスシートで大局を見る

こうしたことを考えている最中、空き店舗への出店依頼があり、居抜きで急ぎよ出店することとなりました。

多少の心配はありましたが、他の農産品市場とは異なる当社独特的のビジネスモデル、負担可能な家賃及び設備投資、これまでよりも認知性の高い立地などを考えると、面白い挑戦だと考えました。

新たな出店は、当社にとって大きな挑戦となります。1店舗の運営と複数店舗の運営では、マネジメントも異なるし、数値管理のレベルも上げなければなりません。

そこで、社員に対しては粗利益の重要性を理解してもらうた

めに、MQ会計の研修会を行いました。社長夫妻に対しては、バランスシート（貸借対照表）の重要性と見方を、当社の個々の数値をもとに学習してもらいました。



成果  
RESULT

### 会社経営の肝が見えてきた!

これまでどちらかというと“会社の経営”というよりは、“店の運営”という感覚で事業運営を行っていました。この3月には店舗が2店舗になることから、今後は“会社の経営”という意識を強く持たなければなりません。

MQ会計の研修では、売上高ではなく粗利益高こそ会社の収入であることを学び、バランスシートの学習では、損益だけでは把握できない経営の数字があることを学んで頂きました。

企業・支援担当者の声



代表取締役社長  
多和田 真彦さん

企業努力により売り上げは伸びてきましたが、損益計算書や貸借対照表の重要性が認識できていませんでした。今回の支援を受けることにより、2号店オープンに向けての経営計画に自信が持てるようになりシフト作成もシンプルになりました。これからも従業員と共に農業の発展に貢献して沖縄県を盛り上げていきたいと思います。



中小企業診断士  
上仮屋 貞美

3月にはいよいよ2号店オープンですね。店舗を2つ持つということは、これまでの1店舗運営よりも格段と難しくなりますよ。マネジメントが変わらります。だけど心配はしていません。野菜を納入してくれる農家の皆さんに、それを買ってくれる消費者の皆さんに、これまでと同じように真心をもって接していくべきだ大丈夫です。応援しています。

課題2  
PROBLEM

### 毎月、勤務シフトを組むのが大変

当社は小売業で、正社員6人、パート7人で運営しています。現在の店舗は社員の勤務のことを考えて、日曜日は休業となっています。勤務のシフトは、毎月社員の要望を事前に聞いて社長が1日がかりで作成しています。

「大変ではないですか」→「毎月、大変です」  
この3月、新たな店舗を開店する決まりました。

新たな店舗は市街地にも近く、競合も激しくなります。また居抜きであり、前の店舗が全日営業であったことから当社も日曜日も営業することになりました。

「もっと大変になりますね」→「どうしよう!」  
そこで社長に勤務シフトの簡単な作成方法を提供することにしました。

支援  
SUPPORT

### 「1月単位」から「2週間単位」への変更を提案

こんな苦労話は、小売業など休みなしで営業されている会社ではどこでも聞かれる話です。とくに社員の数さえ揃えばいいということではなく、専門的な技術をもった社員でないと務まらない、という場合はなおさらです。

「1月単位ではなく、2週間単位」で作ってみてはどうですか」こう提案しました。

「それでいいの?」→「これでいいんです」  
これまでの勤務シフトは、毎月1日から末日まで、だから悩む

のです。これを「2週間を単位」にした基本の勤務シフトをつくり、月にこだわらず2週間単位で繰り返せば、毎月勤務シフト表を考える必要がなくなります。そう、毎月の作業がそっくりなくなるのです。

問題は、社員ごとの休日が固定されるので、社員に多少の不公平感が残ることです。これは、3ヶ月～半年単位の勤務シフト組み換えで緩和することを提案しました。

成果  
RESULT

### 2週間シフトで大事なことに目が向けられる

新しい勤務シフト組みはまだ始まっていません。新店のオープンが3月なので、そこからスタートする予定となっています。

これまで、日曜日が休日の現行店でも勤務シフト組みに苦労してきました。新店では日曜日も営業日なので、必要なスタッフの出勤が予定されています。

2週間単位なら基本の勤務シフトを一度組むだけでOKなので気持ちの面で楽になります。その分、大事なところに目を向けていくと社長はうなずいていました。





## 新サービス・新販路における収益改善

### 株式会社はやぶさ

【代表者】代表取締役 下地 隼人  
 【住所】宮古島市平良字東仲宗根343 【電話】0980-79-5597  
 【業種】介護事業  
 【事業内容】訪問介護事業・福祉機器販売

正社員雇用数 1人

#### 課題1 PROBLEM

#### 赤字からの脱却・財務体質の強化を図る

初年度の財務諸表の分析を行った結果、貸借対照表の説明及び、赤字の原因となった償却額が大きかった中古で購入した資産の意味の説明を聞き、通常の業務において、利益が出ていたことではないですが、大幅な赤字でもないことを確認することができたことで、2年目は確実に黒字化を図る必要性と訪問介護部門の売掛金の回収が60日後に現金化されるので、キャッシュフローの改善の必要性を感じました。

売上高、営業利益及びキャッシュフローを改善するにあたり

現況の訪問介護部門のみでは、介護点数の縛りもあり、新たな収益向上を図る必要性があると感じました。

現況のコロナ禍においては、デイサービス等3密になる可能性が高い事業において感染リスクの問題、利用者自体が自粛する可能性があるので、これまでの経験からコロナ禍を上手く利用できる事業を組み込むことで財務体質を強化することが必要だと感じました。

#### 支援 SUPPORT

#### 見える化による数値目標の設定について

数値化しないと評価測定はできません。初年度は月次で落とし込みます。4半期(6月から9月)試算表が出来たということで現状の分析を行い同社の現状について説明を行いました。

財務目標を達成するには顧客満足の目標が必要、顧客満足をどの程度獲得すべきか決まれば、業務の仕組みが必要。仕組みを運営するためには社員の成長が必要となる人材育成含め、組織力を構築できなければ、顧客に対するサービスもできません。

結果として財務の目標は達成できないことになるので人材育成から始まり、業務の仕組みと、利用者及び利用者の家族の満足度を高めるための行動についてアドバイスを行いました。

ロードマップ作成において、組織体制づくりの重要性についてアドバイスを行いました。



#### 成果 RESULT

#### コロナ禍における新事業立ち上げによる財務改善

今年度に入り新型コロナウイルス対策として、オゾン機器の販売を宮古島の介護事業者に販売したことと、当社は介護事業としてデイ・サービスではなく3密を作らない訪問介護事業であったことから、4半期の売上げ、利益が順調に推移したことにより、財務の改善が図られました。

訪問介護事業以外にオゾン機器の販売を行うことで、違う出

口を作り、収益の新たな構築を図っていくことは大事であり、当面withコロナで需要があると思われ、レンタル使用で支払い等の敷居を下げ、定期的に収入が入ることでキャッシュフロー改善に結びつきました。賞与も支給ができスタッフのモチベーションも上がる結果となりました。

#### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
下地 隼人さん

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



登録専門家  
金城 力

正規雇用化サポート事業を通して支援を受けました。開業して2年目です。1年目は赤字で脱却を目指し財務を理解しながら新規事業(オゾン)販売に取り組みコロナ禍の影響もあって販売も好調で单年度黒字に転換しました。宮古島においても高齢化社会が進むので、訪問介護事業において正規雇用の確保に取組みたいです。

創業2年目でコロナ禍の経営環境が厳しい状況の中、新事業として安全・安心をコンセプトにしたオゾン装置の販売を同業の介護事業者だけではなく、飲食業にも販路を広げて収益の改善ができたことは評価できます。一方訪問介護においても面談、会議を通してスタッフのモチベーションを高める取り組みを今後とも続けて欲しいです。

#### 課題2 PROBLEM

#### 人材強化、新商品・新サービスの展開および販路拡大による収益性向上を図る

現状社員1名、残りはパートの組織形成となっています。業務が正社員に負担がかかっているので、バランスが保たれ、コロナ禍において利用者及び家族の満足度をどのようにあげていくか?収益拡大に向けどのように取り組んだ方がよいか?新型コロナウイルスの渦中に利用者が安心して

利用できる訪問介護、訪問介護だけに頼らず、新たな売上の構築を図る必要があります。

オゾン機器の販売を強化するために、介護事業者だけではなく、新たな販路を構築していく為、顧客が導入しやすい販売方法を検討する必要がありました。

#### 支援 SUPPORT

#### 現状分析から新事業へ

コロナ禍において現在の訪問介護事業のみでは、業務向上に限界があるので新たな事業戦略や計画を立てることが重要であると説明しました。

その時何を達成したいのか、どのような業績になるかと言った、いわゆる「ゴール」を決めておく必要があり、次に現状分析から「SWOT」を活用しての市場・業界を分析したり、競合比較で自社の現状分析をします。

自社のSWOTを行うことで計画、戦略が変わっていくので、現状分析に入る前に事業の定義、業界を俯瞰、ピックピクチャーする「ブレ分析」を行い、SWOTを元に自社の戦略の方向性を策

定しました。実現の可能性であるフィジビリティを行って実現性の高い戦略案を策定します。

選択した計画、戦略を「施策」へブレイクダウンして新事業を検討する前に計画書作成の中で、利益を出すための仕組み、損益分岐点における固定費(人件費、家賃)と変動費について、計画を作っていく上の数値計画と、計画を実現していく為の具体的な行動計画と正しくやり遂げる仕組みとマネジメントの必要性の説明を行い、代表者が得意とする物販販売(介護用)で相乗効果が上がる事業を検討してもらうことのアドバイスを行いました。

#### 成果 RESULT

#### コロナ禍においての安全・安心をコンセプトにした新販路による販売拡大

医療機関・薬局、介護事業者向けに感染拡大防止等の補助金を活用して、営業提案したらどうかとアドバイスを行った結果、順調に商品の販売拡大が出来ました。

その後、飲食店向けに販路拡大を図り、利用者が利用しやすいように販売だけではなくレンタルでの展開を実施した結果、売上が順調に伸び、当社に取って新たな収益の柱が構築できたことで、単月黒字化となり、安定化を図ることが出来ました。





**正社員雇用数**

**1人**

## 眠っていた販売データを活かし 粗利益率の改善をめざす

### 株式会社浜崎ペイント

【代表者】代表取締役社長 浜崎 清美

【住所】那覇市港町2-5-8

【電話】098-862-6000

【業種】卸売業

【事業内容】車両・船舶・建築の塗料販売

課題1  
PROBLEM

### 粗利益率を改善し、健全な経営を実現する

当社は那覇市内で塗料販売を行っている会社で、40年以上の歴史を持っています。経営数値を見せてもらうと、損益に課題がありそうです。どうやら近年の業界の競合の激しさが影響しているようです。

そこでどのような管理をしているのかを聞いてみると、粗利益率の管理が担当任せになっているのではないかと感じられました。当社の販売先は車両、船舶、建築と多岐にわたっていますが、どの分野のデータを見ても粗利益率に大きなバラツキ

があったからです。

その状態をみて、粗利益率の改善を提案しました。もともと高価な販売管理ソフトが導入されており、販売データはしっかりと把握できていました。

そこで、エクセルで提供されているピボットでこのデータを活用することにしました。これだけで、粗利益率で数パーセントの損益改善をめざします。

支援  
SUPPORT

### エクセルピボットで販売データを分析し、粗利益率を改善する

まず、粗利益率の重要さを理解してもらうために、MQ会計の研修を行いました。一般に営業部署では売上高の向上を目指にしますが、利益の改善を図るには粗利益を改善することが重要だからです。

つぎに、エクセルのピボットを使って、粗利益率の改善を行う手法を研修しました。当社が使っている販売管理ソフトのデータをもとに、ピボットで粗利益率の低い販売先を見つけ出し、粗利益率が低い理由を明らかにし、改善します。

これを担当自身が毎月行うことで、粗利益率の向上につなげます。担当自らパソコンのキーをたたき、自身の取引先の

データをもとに問題点を見つけ、そして自ら改善する、そうした仕事スタイルを身につけられるよう、現場の営業担当のサポートを行いました。



成果  
RESULT

### 粗利益率の改善方法が 見えてきた!

6人の営業担当を、3人づつに分け、実際のデータに基づく研修を数回行った結果、「粗利益率のどこに問題があったのか」「どうすれば改善できるのか」が、営業担当にも見えてきたようです。

まだ改善は始まったばかりで具体的な数値での成果は出ていませんが、売上高ファーストで追求してきた営業担当の意識は、粗利益にも向き始めており、今後の成果が楽しみです。



企業・支援担当者の声



代表取締役社長  
浜崎 清美さん



中小企業診断士  
上田屋 貞美



社会保険労務士  
善平 克恵

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

今回、正規雇用化サポート事業に参加することで、経営面では専門家の分析により、当社の問題点が明確になり、改善すべきことが具体的に見えてきました。「儲かる仕組み作り」ができつつあるように実感しています。

それに加え、長年整備ができなかった就業規則もこの機会に一気に整えることができました。ご指導ありがとうございました。感謝で一杯です。

きびしい経営環境のなかにありながら、経営者、社員ともに懸命に頑張っておられますね。これにデータの活用ができるようになれば鬼に金棒です。データには儲けの秘密がたくさん隠されているので、それを見つける能力を身につければ素晴らしい事業運営ができますよ。今後の活躍を期待します。

社員が安心安全に働ける労働環境を構築したいという思いを強く感じる会社でした。改正した就業規則で働き方のルールを明示することにより労働者が安心し長く働くことにつながることを期待したいと思います。

課題2  
PROBLEM

### 社内規程の整備

初回訪問のヒヤリングの結果、下記を課題として改善のための支援としました。

#### ①就業規則の改定

(最後の改定が平成19年12月1日で法改正等に対応できていない。)

#### ②有期契約社員就業規則の作成

(現行の就業規則では、正規雇用と非正規雇用の区別が無く誤解される可能性があるため。)

#### ③各種協定書の作成及び届出

(各種協定の作成漏れ、届出漏れがあつたため。)

支援  
SUPPORT

### 就業規則等の見直し

就業規則の見直しをするうえで、最初に就業規則は「働き方・働きかせ方」の約束を明示したものであるので、労働者への周知までが義務であることの説明を行いました。

現行の就業規則を読み合せしながら、①法改正に対応しているか、②実態に合っているか、③労働者が分かり易い表現になっているか等を確認し改正案を提案させていただきました。

就業規則の本則と賃金規程、育児介護休業規程の改定及び

有期契約社員就業規則の新規作成の支援をさせていただきました。

また、各種規程にある労使協定のひな形も提供させていただき、届出が必要なものについて説明を行いました。

中小企業では2021年4月施行となるパワハラ防止法(改正労働施策総合推進法)で、パワハラの基準を法律で定められ具体的な防止措置を企業に義務化されることの説明を行いました。

成果  
RESULT

### 就業規則の届出等

今回の支援で、就業規則(本則)と賃金規程、育児介護休業規程を改定し、また、有期契約社員就業規則を新規作成し、労働基準監督署への届出をすることことができました。

また、就業規則のルールにそって、有期契約社員を正規転換することができます。





**正社員雇用数** 7人

## 人材育成と業務全体の効率化を目指した職務分析を実施し人事制度の創設を検討

### 株式会社ひが家具

【代表者】代表取締役 比嘉 一雄

【住所】北谷町北谷2-12-14

【電話】098-926-2626

【業種】小売業

【事業内容】家具の小売



### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
比嘉 一雄さん



中小企業診断士  
仲宗根 稔



社会保険労務士  
池原 恵子

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

OJTだけでは新入社員の戦力化が遅いと悩んでいました。支援を受け全社員の職務の見える化を進めることにしました。そのことにより、新入社員の「わからない」を解消し、さらにこれを基に人事評価制度の導入や各人のスキルアップを目指し、リーダー育成にも役立てたいと思っています。

当社はお客様へのサービスの向上を重要な経営課題にしています。そのためには職務の効率化を図ることが当面の課題であると感じています。職務分析の一環として業務部門のヒアリングを行いましたが、全員がお客様からの評価が高いという回答でした。社員が経営理念を誠実に実行していることが実感できました。家具類小売業としての役割に期待する声が多かったです。

活発な意見交換を行いながら支援を進めることができました。全職員の職務の洗い出し、一覧表の作成とボリュームがありました。各部門ごとの職務の見える化が、人材育成や職場の活性化、業務の効率化に繋がっていくことを期待します。

### 課題1 PROBLEM

### 経営力強化をめざした内部体制の構築

当社は昭和29年に創業者の比嘉正吉氏が21歳でひが家具を個人事業として開業したのが始まりで、平成10年に株式会社に組織変更して現在に至っています。

現在は北谷店と与那原店の2店舗で家具販売業を営んでいますが、昭和47年5月の復帰直後は物流が盛んになり家具販売は大盛況でした。その後は本土の大型店の進出により県内の中小零細家具店は閉店に追い込まれました。

当社は創業22周年目に「経営理念・社訓・社員心得」を設定し、現在もそれを大事にしています。

#### 《経営理念》

- 1.より良い豊富な品揃えとお客様の信頼に応える経営
  - 2.チャレンジ精神をもってお客様に夢・快適空間・アイデアを提供できる経営
  - 3.従業員の生活向上と仕事を通して社会に貢献できる経営
- 当社の現在の課題は、将来を見据えた経営基盤の強化と組織力の強化です。
- 経営基盤の強化についてはIT化を推進しており、組織力の強化については人事考課の導入を検討しています。



### 支援 SUPPORT

### 人材育成のための職務分析

財務体質の強化は企業経営の根幹をなすものですが、その為の人材育成は重要な課題です。

雇用の流動化が著しい現在、当社にとっても新入社員の確保・育成・定着は重要な経営課題となっています。事務の効率化及び人材育成の観点から職務分析を行うことにしました。

本事業としてはハードな面もありましたが社員の協力を得て実施することができたことは大きな成果であると評価しています。

### 成果 RESULT

### 職務向上につながる人事制度の創設

業務の洗い出しは、与那原店および北谷店の両店、役員を含む全職員を対象に実施しました。各店舗・各職員(約40人分)から回収した仕事確認表を各部門(事務部門、販売部門、業務部門、役職部門)ごとにまとめて一覧表を作成しました。

職務一覧表は、部門ごとに作成し、店舗ごとではなく両店舗をまとめる形としました。今まで整理された職務の一覧表がなかったことから、店舗ごとに業務のやり方が異なるのかどうかがはっきりしませんでした。今回、両店舗の職務を各部門ごと

にまとめて一覧表にしたので、全体的に目に見える形での情報の共有が可能となりました。

また、全体的な業務の見える化と情報の共有により、採用時の教育や店舗双方における応援体制が今までよりスムーズになると考えられます。誰がどのような業務を担っているのか業務の洗い出しおよび一覧表の作成は、正社員化に向けて人事制度の整備の一歩となりました。

### 課題2 PROBLEM

### お客様志向の経営理念を維持

当社の経営理念の一つに「より良い豊富な品揃えとお客様の信頼に応える経営」があります。経営理念を実現するには経営者と社員の思いが一つになることが重要です。お客様が当社の商品を選択し購入を決定するまでには多くの要因があると言われます。その要因を理解することが、お客様のニーズに応え、信頼を得ることができます。

顧客志向ということは、顧客の視点に立って、顧客満足度を高める対応をすることです。本事業において、職務分析

を行い社員のヒアリングを実施しましたが、その目的は社員が自分の職務を再確認し、顧客サービスを高めるための業務改善を図ることです。

当社の業務部門を大別すると、「事務部門」「販売部門」「業務部門」「役職部門」があります。顧客満足度を高めるためには各部門の連携が不可欠であり、相互のコミュニケーションの精度を高めることが重要です。

### 支援 SUPPORT

### 職務分析の有効活用

当社の職務部門は、事務部門、販売部門、業務部門(配送部門)、役職部門に大別しています。それらの職務内容を把握することのできる資料を社会保険労務士が提供し、それに基づき社員のアンケートを実施しました。

役職員全員から回答があり、職務の概要を把握することができました。職務分析実施の目的は新入社員に対する業務手順の指導や、業務の補佐をする際にスムーズに業務が行えるよう

にすることです。職務分析を元にマニュアル作成も検討しました。

北谷店と与那原店の業務部門から役職員のアンケートを補完する為ヒアリングを実施しました。業務部門の新入社員は、入社後先輩や上司の仕事ぶりを見て学んでいます。いわゆるOJTです。業務の多様性からして文書化することは困難であるという意見がほとんどでした。

### 成果 RESULT

### 良好な社風を維持する業務の効率化

顧客も従業員も大切にすることといったアットホームな社風で、ベテラン職員には安心して仕事を任せられますが、部門ごとにどのような業務があるか、誰がどのような職務を担っているのかが見えず、また体系化されたものがなければ、それぞれの立場や役割に応じた適切な職務内容なのかが明確ではありませんでした。

そのため正社員化への取組みとして、多くの業務を洗い出し、職務の見える化を図ることとしました。各役割に応じた職務を見える化し、体系化すると、業務の流れの良いところ又は改善が必要な点に気づきやすいです。そのため、今回の取組みを発展させて、良好な社風を維持しながら、業務の効率化を図ることも検討したいものです。





**正社員雇用数**

**2人**

## 新事業(脱水汚泥のリサイクル化)の推進及び、社内環境の見直しに伴う人事考課の作成

株式会社丸秀

【代表者】代表取締役 伊良皆 榮 【電話】0980-72-3396  
【住所】宮古島市平良字東仲宗根350番地  
【業種】総合工事業  
【事業内容】設備工事及びメンテナンス

### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
伊良皆 榮さん



専務取締役  
伊良皆 勝浩さん



社会保険労務士  
前里 久誌

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

支援担当者様のサポートにより当社の新事業脱水汚泥のリサイクル化計画を経営革新計画に落とし込み、県の承認を受ける事が出来ました。更に、社員が安心して働ける環境創りが大事だと、改めて気付かされ、その一環として、人事考課作成の着手をする事が出来ました。

正規雇用化サポート事業を通して、当社の新事業に伴う様々な課題を、支援担当者様のサポートにより解決する事が出来ました。更に、今までおざなりになっていた社内環境改善の第1歩としての人事考課作成の取組を行いました。このサポート事業をきっかけとして、新事業の開拓及び、社内の環境改善に取り組んでいきたいと思います。

優秀な人材の確保とモチベーションアップによる定着率の向上を図るために、キャリアアップ助成金や人事評価制度の構築の支援を行いました。

昨年、創業50周年を迎えたとのことですですが、100年企業に向けて新たな1歩を踏み出せたと思います。

### 課題1 PROBLEM

#### 今後の経営方針と将来的に公共工事減少に伴う対策

当社は、昨年創業50周年を迎えた建設業者で特に電気・管工事を専門にし、公共工事をメインにしています。また民間部門でも主として電気事業、管工事業、ビル管理事業を展開しています。その間、人材育成に多くの時間と力を注ぎ今では従業員46人にまで成長できました。

また、各種免許・資格の取得のため積極的に受講を促しながら、多台持ちの推進を図っています。そうした中、令和2年に入り、新型コロナウイルスの発生により、宮古島の経済発展に陰り

が見られ始めています。平成17年の市町村合併に伴い、インフラを中心とした公共工事がこれまで見込んでいましたが、今後は工事の減少が見込まれることから、管工事を手掛ける同業者との競争が激しくなることが予想されます。

またコロナ禍の影響による観光需要の落ち込みで民間工事の減少も見込まれることから、既存事業で受注をしっかりと確保する取り組みと新たな事業展開を計画して実現して行くことが必要になってきました。

### 支援 SUPPORT

#### 自社の現状及び環境を分析して5年後のビジョンに向けた取り組みを



宮古島地域においては、伊良部大橋開通、下地島空港開港も含めインフラ整備が整ってきたこと、また観光客が大幅に増えたことで活性化となつたが、新型コロナウイルスの影響で需要が落ち込みました。

Withコロナからアフターコロナに向け、宮古島を取り巻く環境が将来に向け不安視される点に着目して、環境ビジネスの強化を図ることを目的に「経営革新計画」を策定しました。

### 成果 RESULT

#### 「経営革新計画」承認から「ものづくり補助金」採択への取り組み

経営革新の計画のテーマとして、「脱水汚泥を特殊肥料に加工製造するリサイクル事業」としてグリストラップ清掃時に発生した油脂、汚泥、高濃度汚泥を回収し、凝集剤を加え汚泥減容車(システム搭載型)で水と固形物(脱水汚泥)に分離し、その固形物を可能な限りリサイクル化を進めるため特殊肥料の製造を行い、宮古島の自然環境を改善することを目指す計画で申請書作成を進めて行き、無事経営革新計画の承認を沖縄県より受けることができました。

更に今回の事業に必要な設備を「ものづくり補助金」採択に向けた取り組みとして、宮古島市版SDGsともいえるエコ活動の推進を実施している「Blue Star企業」の認定、自然災害台風等に対するBPOの取り組みとして継続力事業強化計画書の承認、最終的にものづくり補助金の公募にも申請することが出来、結果待ちの状態まで進める事が出来ました。

### 課題2 PROBLEM

#### 優秀な人材の確保・育成とモチベーションアップによる定着率の向上

##### ・有期契約労働者の正社員への転換

新たな人材の確保が難しい状況の中、社内の意欲のある従業員を積極的に正社員化することによりモチベーションアップを図り定着率を向上させます。そして、助成金も活用しながら労働環境改善にも取り組み、働きやすい環境を作りていきます。

##### ・従業員の能力評価について、これまで明確な基準がありま

せんでした。また、わが社で頑張れば5年先10年先にはどういう状態になるという具体的に示せる基準もありませんでした。

人事評価制度を構築し、従業員への期待像を明確にし、昇給や昇進の基準を作り、人事考課結果を待遇や人材育成に活かして、モチベーションアップと定着率の向上を図ります。

### 支援 SUPPORT

#### キャリアアップ計画書の作成・提出と人事評価制度の枠組みの構築

##### ・キャリアアップ計画書の作成

正社員への転換を進めると同時に、キャリアアップ助成金を適切に活用していくために助成金制度の内容について説明を行いました。そして、キャリアアップ計画の流れについて協議を行い、対象者や転換時期を定めキャリアアップ計画書を作成し、沖縄労働局へ提出しました。

##### ・人事評価制度の構築

現在の組織図から、グレードを4等級に設定。各グレードに

求められる能力の基準(期待像)を明確化、人事考課結果を反映する賃金テーブル(各等級の初号賃金や昇給のピッチ、各等級毎の号数)の検討、職種別・階層別的人事考課表の検討等を行いました。

人事考課表の内容については、他企業の事例や厚生労働省が提案している「職業能力評価シート」も活用しながら作成・支援を行いました。

### 成果 RESULT

#### 正社員への転換による有期契約労働者のモチベーションアップ

就業規則は、令和元年度に作成、正社員への転換制度も導入していました。令和2年11月に、2人正社員転換制度に基づき正社員化を図りました。

正社員への転換が促進されることにより、有期契約労働者のモチベーションのアップが期待できます。

また、人事評価制度の構築により、各等級毎の期待する人材像が明確になり、人事考課結果を待遇や人材育成に活用することで、従業員のモチベーションアップや定着率の向上につながることが期待できます。





## 収益性判断と人材育成の システム化で企業の総合力強化へ

### 有限会社丸和産業

【代表者】代表取締役 芦田 隆  
 【住所】豊見城市字名嘉地312番地 【電話】098-861-1525  
 【業種】運輸業  
 【事業内容】一般貨物輸送、産業廃棄物輸送

正社員雇用数 3人

課題1  
PROBLEM

### 収益性改善及び営業力強化

運送業界では近年、人手不足や労働規制強化による人件費向上、燃料費の高騰、企業間競争の激化等により、採算性が悪化しており、その解決の為に、案件・運行毎の損益を把握し、適切な運賃・料金への見直しを行う事が重要とされています。

当社でも収益性の改善や、今後の投資判断の為にも、取引先・案件毎の原価管理・損益把握が重要であると認識しています。

ですが、業務の特殊性もあり実現には至っていない状態でした。

今回は、事業全体及び個別案件毎の収益性の見える化を図り、収益性改善に向けた取組みに繋げることを目標としました。

又、見える化した個別案件毎の収益性情報を材料として、既存顧客との運賃・料金交渉、新規顧客開拓を行うなどの営業力強化を目指します。

支援  
SUPPORT

### 業務分析及び収益性判断の仕組み構築

通常の運送業は船舶業者、陸送業者と分かれていますが、当社は港湾内での船舶間移動を主要業務として行っており、業務・契約形態としても特殊なものとなっています。

今回の収益性判断の仕組みとして、運送業向けパッケージシステムを十数種調査・検討しましたが、当社課題の解決と、費用対効果という観点で、合致したシステムは見当たりませんでした。

そこで今回は、自社で簡単な業務アプリが構築できるWebデータベース型アプリ構築クラウドサービスを活用することになりました。



成果  
RESULT

### 収益性改善と営業力強化の実現 そしてさらなる業務改善の基盤として

収益性判断の仕組みは表計算ソフトでも実現可能ですが、構築・運用にある程度スキルが必要、複数人でも簡単に扱える、という点で問題がありました。

又、運送業向けパッケージシステムでは業務に合わず価格も高い、自社に合わせて開発するオーダーメイドシステムも価格が高すぎるという問題がありました。

今回使用するクラウドサービスは月額3千円程度と安価で、

構築するアプリもシンプルな仕組みとなっており、目的である取引先・案件別の収益性の見える化は十分対応できるものとなっています。現在、試験運用中ですが、収益性改善と営業力強化に向けた取組みが行える予定です。

又、当クラウドサービスは、同じ料金で自作アプリが自由に追加できる為、今後行う様々な業務改善の基盤としての活用が期待できます。

企業・支援担当者の声



代表取締役  
芦田 隆さん



中小企業診断士  
新垣 順一



社会保険労務士  
大山 俊雄

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

経営では、人が大切であり、今後も専門家のサポートを受けながら内部体制を強化、数字の見れる職員を育て、沖縄県の物流の在り方を変えて行けたらと思っております。

今日は自社の課題が収益性改善、営業力強化、人材育成であると十分認識しており、それを具体的にどのように解決するかがテーマとなりました。まだスタート地点に立った段階ですので、今後課題解決に向けて確実に前に進むことを期待しております。

経営者は、就業規則が「人材育成」「人事評価制度」及び「リスク管理」に密接に関連しており、生産性向上にも貢献する有力なツールであることに気づきを得たものと思っております。

課題2  
PROBLEM

### 労務管理体制の整備は、就業規則の見直しから!

運送業界での従業員の訓練は、必須項目です。トラック協会に加入し、人材の育成法については情報の提供はなされていましたようですが、実施に当たっては、充分な対応がなされていない状況でした。

人材の確保等短期間での初心者の戦力化は、当該企業を含め、業界全体でも火急な問題です。人材の育成に当たってはトラック協会提供のノウハウと合わせて、自社内での人材育成シ

ステム構築と並行して進める必要があり、訓練担当者の育成も課題でした。

人材育成システムの構築を図るために、労務管理の基本的指針となる就業規則の見直し、従業員のやる気を図る正規雇用転換制度の導入も必要となっていました。

併せて、助成金の活用、生産性向上の仕組みづくりを構築していくこととしました。

支援  
SUPPORT

### 就業規則の改正で人材育成の円滑な取組へ!

#### ①就業規則の改正

有期契約従業員3名の正社員転換を後押しするため、キャリアアップ助成金制度を活用しました。キャリアアップ助成金申請に必要な就業規則は労働局に届出されていましたが、「社員の定義」が不十分であり、パートタイマー就業規則も別規程として制定されていなかったことから、キャリアアップ計画書を提出する前に就業規則の改正を支援しました。

#### ②キャリアアップ計画書の作成支援

正社員に転換する助成金として、キャリアアップ助成金申

請の第一段階であるキャリアアップ計画書提出に向けての作成支援をしました。

#### ③人材育成支援

計画書作成過程で人材育成の重要性の認識を高めることができました。正規雇用化3人中、一人は総務、二人が輸配送運転手で、それぞれの訓練カリキュラムと能力評価シートの作成を支援し、訓練の道筋を立てました。おおむね、企業内人材職業能力開発のシステムが社内にノウハウとして残りました。

成果  
RESULT

### 就業規則の重要性に気づきを得て、生産性向上を実現する新たなステージへ!

年々増加する人件費は、財務を圧迫する要因であることから、助成金活用は、固定費削減を図る有効な手段であると考え、キャリアアップ助成金の活用を計画し当該事業にトライしたところでしたが、支援を受ける中で、就業規則の重要性を認識していました。

就業規則は経営者の経営理念に基づく人事政策により制定されるもので助成金をはじめ、人事評価制度及び人材育成システムの根幹を成すものであったことに気づきを得たことは正に新たな視界が開けた感じがありました。

また、キャリアアップ計画書の作成過程で人材育成の重要性の認識を高めることができたことに加え、第3者の視点が必要であり、大きなヒントにつながることができました。





**正社員雇用数** 2人

## 六次産業化に向けた現状把握と今後の方針決め

### モリンガファームさんご園芸

【代表者】代表 赤嶺 彰弘  
【住所】南風原町字神里496-2  
【業種】農業  
【事業内容】農産物の生産・販売  
【電話】098-889-5562



### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



代表  
赤嶺 彰弘さん

正規雇用化サポート事業の支援を受けてみて、農業での生産から販売の見える化ができ、社員と共にすることにより意識改革にもつながりました。そのため、作業内容の改善が出来ただけではなく、業務の質が上がりより良いサービス提供につなげられました。



中小企業診断士  
尾関 亮

当社は自然野菜の生産・販売を行っている農家です。野菜の栽培方法にこだわっており、アレルギー体質の人でも食べられる野菜を作ることができます。今回の支援では六次産業化に向けた準備ということで、収支構造の分析と今後の取組みの見える化を行いました。コロナの影響により、当社の野菜の需要も高まっています。今回の支援をきっかけにさらなる事業拡大・雇用の創出に貢献できれば幸いです。

課題1  
PROBLEM

### 収益構造の把握

当社は自然栽培にこだわった農産物の生産・販売を行っており、健康意識の高い主婦層を中心に多くの顧客から支持を集めています。

農業の場合は畠の面積で生産できる作物の量が制限されること、また作りすぎるとロスも発生してしまうことから、売上・利益・顧客の需要と生産能力のバランスを見ながら生産計画・販売計画を立てていく必要があります。

また、今年は新型コロナウイルスの影響で売上が大きく伸び、会社を取り巻く状況も大きく変化しています。

今まででは人手が不足しており、次期代表の彰夫氏が生産・販

売に注力していたこともあって、経営全体を俯瞰して考える時間があまりとれていない状況でした。今年は、非正規職員を正規雇用化して常駐で働いてもらうことができる見込みが立ったため、次期代表の彰夫氏から相談を受け、事業の拡大に向けた相談を受けることになりました。

今回の支援では、最初の段階として、収益構造の把握を課題として設定し、各農産物のコスト・利益の算出、農産物の生産計画・販売計画を作るための基礎資料の作成をお手伝いすることになりました。

支援  
SUPPORT

### 農産物・加工品の生産コスト・利益の算出

現在生産している20近くの農産物・加工品の生産コストの算出を行いました。それぞれの農産物の生産にかかるコストのヒアリングを行い、苗から育てた場合・苗を仕入れた場合、加工品の材料を自社生産した場合・仕入れた場合などの様々な場合に応じた利益率を算出し、生産にかかる労力や必要な畠の面積なども考慮しながら、今後の生産計画・販売計画についての検討を行いました。

また、これらで得られた情報をもとに加工品の価格設定やマーケティング戦略についても議論を深めていき、当社の経営ビジョンや今後の事業展開、商品の在り方なども踏まえた今後の方針の検討なども実施しました。



成果  
RESULT

### 収益構造の把握と経営方針を考えるための土台作り

農産物・加工品ごとの生産コスト・利益の算出を行うことで、それぞれの農産物ごとに需要はあるけれども利益が少ない、利益は出るけれども面積当たりの収量が少ない、など数字をもとにした商品特性の理解や社内の共通認識を作ることができました。

特に生産については、個々人の勘に頼っていた面もあり、スタッフ全員が同じ視点で議論ができない状況もありましたが、今回の支援によって、商品ごとの収支についての共通認識をもつことができたため、スタッフ全員で高度な議論を展開でき

るなどの効果が期待できます。

また、今後は利益を意識した生産・販売が可能になるため、会社の利益率の向上やロス率改善にもつながります。利益を意識した経営を行うことによって、設備投資の予算設定や広告の費用対効果の検証などにも生かすことができます。

今回作成した基礎資料は販売計画・生産計画・事業計画の作成等、幅広い活用が見込めます。これらの資料をもとにスタッフ間の認識の共有・今後の事業展開に向けた課題設定などに生かしていただければ幸いです。

支援  
SUPPORT

### 六次産業化に向けた取組みの整理

当社は自然栽培で育てた農産物の生産・販売だけでなく、それらの材料を使った加工品の生産・販売、カフェの出店等、六次産業化を目指しています。現在、専門家を入れた商品開発を行っており、スマージーやスープなどの加工品の開発に注力しています。

ここ数年以内に健康意識の高い人をターゲットとしたカフェをオープンする予定で、着々と事業展開に向けた準備を進めています。

六次産業化するに当たっては、農産物の販売強化、加工品の

商品開発、新規販路の開拓、店舗設計等、考えなければならぬことがあります。また、今後は設備投資等も発生していくため、これらのこと整理して考え、実行していくことが求められます。

今回の支援では、六次産業化を行い、事業をさらに飛躍させるための準備段階として、今後の取組み内容の整理や数値目標の設定を行い、これからの事業展開に向けたサポートを実施しました。

成果  
RESULT

### 取組みの見える化

畠の面積から計算した農産物ごとの売上目標やカフェの売上目標設定を行い、必要な経費や利益などを可視化することで事業展開に当たっての課題の抽出や社内の共通認識づくりなどが進みました。

特にカフェを開設するにあたっては、家賃や人件費といった固定費も多くの発生するため、薄利多売では運営が難しく、同業他社との差別化や付加価値の高いメニュー開発などが必要であることを社内全体で共有し、経営に関する意識を高める機会にもなったかと思います。

有機栽培や自然栽培が今後さらに注目されていく中で、自然栽培した農産物を強みにさらなる売上の拡大や雇用の創出につながる取組みになりました。





**正社員雇用数 2人**

営業組織の強化と、エンジニアの多能工化により  
販路開拓と経営者の本来業務へ集中できる環境を整えた。  
また、人材育成のための計画作成や外部研修を通じて  
冷静な目で経営を見つめなおすことができた。

## 株式会社ワイズライン

【代表者】 代表取締役 芳山 憲茂 【電話】 098-868-1248  
【住所】 那覇市久茂地1-4-9  
【業種】 情報サービス業  
【事業内容】 IT教育、システム開発、web制作



代表取締役  
芳山 憲茂さん

## 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
新田 慶子

人材育成については、誰しもその重要性は理解していますが、実際に企業内人材能力開発計画を作成する中ではじめて認識できたと思います。ルーチンワークの中で人材育成は、忘れがちになりますが、第3者の立場の専門家による客観的なアドバイスは有意義であり、冷静な目で経営を見つめることができました。

社長自身が築いてきたIT人材育成の知的資産は、企業理念にあるように豊かな情報化社会へ繋がっています。沖縄県での情報教育の底上げを期待しています。

課題1  
PROBLEM

## 販路開拓のためシステム開発部門及び営業部門を強化し 売上を伸ばす

当社は、ITエンジニアの訓練養成事業を県や国の機関から受託しており、多くのエンジニアを目指す人材を約15年間に渡り育成・輩出してきました。

今後も訓練講座の受託数は一定数確保できると思われますが、今後更にシステム受託開発やRPAのユーザーへの

提供等を事業展開するためには自社の強みであるJAVAエンジニア、Webクリエイターの教育ノウハウを活かし、自社内のシステム開発部門やシステム営業部門をいかに育成強化するかが重要なカギとなっています。

支援  
SUPPORT

## SWOT分析による知的資産の把握により 経営戦略としてのシステム開発や営業強化を確認

経営戦略を策定するにあたり、SWOT分析を行うことで自社の強みと弱みを見る化し、競争力の源泉となる知的資産を把握しました。

その結果、eラーニング構築のためのコンテンツが豊富なことが分かり、それを構築・活用する講師などの人材が必要となりました。

また、そのコンテンツを活用する新規顧客の開拓に向け活発な営業活動が必要であることが分かりました。



成果  
RESULT

## 営業部門の新設を検討、社員のスキルアップにより 経営者がやるべき仕事に集中できる環境を作る

システム開発部門の強化と販路開拓のための営業部門を新設するために必要な人材と、コンテンツ活用、営業支援のためのITスキルの高い(講師レベル)人材が必要であることが明確になりました。また、社長が行っている営業企画や契約業務などの業務は、事務担当の従業員へ引継ぎと教育を実施しています。

当社の講師陣は県内大学の非常勤講師や県外IT企業のプログラマー新人教育研修講師なども積極的に行っており、IT業界のトレンドやITベンダーの動向等もいち早く情報収集し積極的

に新技術を講座へ展開するよう講座のクオリティの維持向上に努めています。

従って今後、その講師の持つ高度な情報教育リテラシーを自社内に反映させ、チーム内での適切なコミュニケーション能力・業務の処理能力アップに繋げることが重要になって来ています。その延長線上でチームワークを上手くコントロールし、機能させる必要があった場合のみ、トップが介入することで組織全体として運営の最適化を図れるようにして行きます。

課題2  
PROBLEM

## 人材育成で競争力強化へ

主な事業は、求職者支援のコンピュータ学院の経営とプログラマ開発を主体とした企業への派遣事業を行っています。

最近では、経済団体(商工会議所)とのタイアップによりパソコン教室を開催、中年層から好評を得ています。プログラム開発のJAVA得意としていますが、技術のスキルアップを図る余地もあり、最上位のスキルを目指し、さらに得意先企業の信頼を得て、競争力を身に着けていく必要があります。

その為、一定レベルの技術を有する即戦力の人材を確保することを目的に企業内職業訓練等人材育成システムの構築が必要となっていました。

そのような状況下、今後も人材育成の為、新たな投資が必要であったことから人材育成に係る助成金制度の活用が課題となっていました。

支援  
SUPPORT

## 企業内職業訓練の強化による成長発展

より一層の人材の育成を図るため、下記の通り支援を行いました。

- 1.技術職JAVAプログラム開発スキルアップに関しては、外部の研修やパートナー企業との業務提携を活用し、自社で訓練可能である課題のWEBデザインのスキルについては訓練カリキュラム、それに関連した能力評価シートについて作成支援を行いました。

- 2.人材育成に関連したキャリアアップ助成金制度を利用するため、キャリアアップ計画書を作成し、キャリアアップ管理者の設置の他、正規雇用化に係る就業規則の整備について確認を行いました。

- 3.事業の生産性を高め、優秀な人材を確保するための企業独自の「職業能力開発計画」及び「教育訓練体系図」について作成支援を行いました。

成果  
RESULT

## 人材能力開発が経営の要

企業内人材能力開発計画等を作成する中で、労務管理者としての役割、特にキャリアアップ管理者としての就業規則の従業員への周知、面接に係る能力評価が明文化できたこと、また階層別に目標が明確になったことなどにより職員の安心、職務意欲高揚を図ることができました。





**正社員雇用数**

**1人**

## 自社の経営理念、必要な人材像を見直し、人材の確保・育成強化を図る

### 株式会社輪构（リンク）

【代表者】所長／サービス提供責任者 玉城 尚武  
 【住所】嘉手納町字水釜477 【電話】098-989-1345  
 【業種】介護事業  
 【事業内容】訪問介護事業



企業・支援担当者の声



所長／サービス提供責任者  
玉城 尚武さん



中小企業診断士  
黒瀬 幸多



社会保険労務士  
大山 俊雄

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

必要な人材の育成や人材採用の仕組み作りとして、職員が仕事において何を大切にしたいのか、職を求める人が弊社に何を求めているのか、そこに気付く努力が大切だと気付かれ、そして行動する。それに気づくためには私は私自身にどう向き合っているかと問い合わせ続ける事が大切で、そしてどのように職員へ伝えていくかが大切なことだと気づかされました。

当社は「人」を大事にすることを理念として掲げており、「利用者の方々」に尊敬の念を持つこと、またその利用者をサポートする「職員」も尊重される職場づくりを目指しています。このような素晴らしい経営理念こそが、求職者に対して他社と差別化できる、当社の一番の強みだと思います。今後も、人材の確保や新たな事業展開を進め、さらなる成長を遂げることを期待いたします。

経営者は人材育成の重要性を認識しており、就業規則が、その中核的役割を担っていることに今回の支援で得心が得られたものと思います。人材育成に注力することで会社の発展が大いに期待されます。

課題1  
PROBLEM

### 自社に適した人材の確保・育成に向けての課題整理

当社は嘉手納町、読谷村、北谷町、沖縄市をエリアに介護保険、障がい者福祉による訪問介護事業を行っています。身体介護（入浴・排泄・食事介助）、家事援助（調理・掃除・買い物）、通院介助、移動支援（余暇活動）等、利用者の日常の生活を支える事を目的としたサービスを行っています。

福祉業界においては少子高齢化社会により、ニーズは常にあるものの働き手が不足している状態です。当社においても事

業を発展・拡大したいが、人材が確保できていない状態でした。そこで本事業では、以下の支援を行うこととしました。

- (1) 管理会計（利益を上げるために必要な人材と、人材を増やした場合のシミュレーション）
- (2) 人材育成と人材を採用するための指針づくり
- (3) 効果的な人材採用に向けて

支援  
SUPPORT

### 当社にとって必要な人材を育成、採用するための仕組みづくりを行う

福祉サービスにおいては、人材の採用、育成が重要な成功要因となります。そこで本支援事業では当社にとって必要な人材を育成、採用するための仕組みづくりを行いました。

(1) 利益を上げるために必要な人材と、人材を増やした場合のシミュレーション

目標利益を達成するために必要な売上高を算出し、その売上高を達成するために必要なスタッフの人数などを検討しました。

(2) 人材育成と人材を採用するための指針づくり

当社の「人を大事にする」経営理念を実践するためには、ス

タッフ一人一人が経営理念を理解し、能動的に行動する必要があります。また人材を採用する際にも経営理念に共感して入ってもらう必要があります。今回の支援では当社の経営理念をさらに深堀し、文書やホームページ等で見える化することで、スタッフや、求職者への当社の理念浸透を図りました。

(3) 効果的な人材採用に向けて

人材採用に向けて当社が理想とする人材像を明確にし、ホームページやハローワークへ提出する自社紹介資料などのブラッシュアップを行いました。

成果  
RESULT

### ホームページや求人票の改善で問い合わせが増えた



これまでフェイスブックなどのSNSを活用して求人情報を発信しており、ホームページについてはあまり活用していませんでした。

今回支援を受けて気づいたことは、求職者はハローワークの求人情報だけでなく、必ずホームページから情報を収集していること、また求職者目線で求職者が欲しい情報を提供してあげる必要があることを知りました。

支援後は求職者への訴求ポイントを「若いお母さんたちが働きやすい職場」とし、求人票を改善したことで問合せも増えてきました。今後はさらにホームページの改善も行いたいと思います。

課題2  
PROBLEM

### 人材育成システムの構築が急務！

従業員への就業規則の閲覧、労働条件通知の徹底など労務管理体制が整いつつあるものの、担当者を代表が兼務しているため、良質な人材確保や人材育成を含め、充分な対応が難しい状況でした。一方で、急ぎ新たな職員を採用し、労務管理体制を強化する必要にも迫られていました。

特に人材育成については、他の施設との差別化や競争力を図るためにも従業員の職業訓練によるスキルアップや人材育成システムの構築を図る必要がありました。生産性を高めるためにも経営者、従業員間での意思の疎通をさらに図っていく必要性もありました。

支援  
SUPPORT

### 職員の安心感は、労務管理体制の確立から

#### 1. キャリアアップ計画書の策定

キャリアアップ助成金制度の活用を検討、就業規則は整備されていましたが、労働局への届け出はなされていなかったことから助成金の利用ができない状況でした。

その為、まず、キャリアアップ計画書を先に提出し、正規雇用転換制度の導入についてサポートしました。

キャリアアップ管理者の果たす役割として①キャリアアップ計画の策定および推進②対象者への周知、意見聴取③キャリアアップに向けた管理体制の整備を提案、キャリア形成の準備としてその重要性について説明しました。

労務管理に関し総務担当者の訓練カリキュラムや能力評価シートを作成し自社内でOJT・off-JT訓練がいつでも実

施できるよう提案しました。

#### 2. 就業規則の改定

##### ① 正規雇用転換制度の制定

非正規社員を正社員化するためには、同規則の別規定であるパートタイマー就業規則に正規雇用転換条項が整備されていることが必須であり、社員の定義も含めて本則及びパートタイマー就業規則の整合を図ることを提案しました。

##### ② リスク管理に目配りした就業規則

今回の改正を好機として労務管理上の様々な「リスク」に対処できる就業規則のあり方について、経営者と意見交換を重ねる中で、各条項の見直しを提案しました。

成果  
RESULT

### リスク管理を徹底した就業規則の改定で経営力向上に資する就業規則に衣替え！

① キャリアアップ計画の策定および推進対象者への周知、意見聴取、キャリアアップに向けた管理体制の整備を確認、キャリア形成の準備としてその重要性について認識を高めることができました。労務管理に関し総務担当者の訓練カリキュラムや能力評価シートを作成し自社内でOJT・off-JT訓練がいつでも実施できるよう整備することができました。

##### ② 就業規則の改定

経営者自身も労務管理上のリスクについては、以前から認識はしていたが、今回の支援で「リスク管理を徹底した就業規則に改定」をとの当方の提案に賛同いただき、リスク発生の怖れのある条項を抽出し改正案を提示することができました。





# 園児と保護者の皆さんに 「愛と感動」を提供することで 更なる優良保育園を目指す!!

## 社会福祉法人愛和福祉会 愛和保育園

【代表者】理事長・園長 上間 浩也

【住所】西原町字小那覇337-2

【電話】098-945-4418

【業種】保育園

【事業内容】保育園事業

正社員雇用数

2人

### 課題1 PROBLEM

### 保育技術の更なる向上及び 保護者の皆さんとの連携強化を実践する

愛和保育園の保育士の皆さんの保育技術は、これまで培ってきた経験則としての技術及び常に最新の情報とスキルを参考にして当園の環境に合わせてアレンジして実践しています。その結果、子供たちの表情は明るく生き生きとしています。

また、保護者の皆さんからの信頼も厚く常に家庭と連携して

「子供の成長」を願っています。これからも、個人のニーズや価値観はますます多種多様になると予測されます。

よって、これまで積み重ねてきた「愛和保育園のオリジナルのノウハウやスキル」を更にグレードアップして子供たちの成長に寄与することが求められて課題となっていました。

### 支援 SUPPORT

### 正確な「現状の棚卸」をベースにして結果に繋がる取り組みを実践する!

これまで園内外の学習会や情報交換会には積極的に取り組んできました。

そこで今回は、これまで取り組んできたことの内容を改めて振り返りながら併せて現状の「棚卸」を行いました。

そして、それを踏まえて現状での取り組みをサポートする目的で「保育技術向上へ向けての学習会」及び「連絡ノート」の現状での実効性の確認と改善点の提案、更に「クイックメモ帳」の導入を提案しました。



### 成果 RESULT

### 戦略的な仕組みの構築で現場力の向上を図る!

これまでの取り組みの振り返りから「現状の棚卸」がスムーズになりました。今回の取り組みの具体的な内容としては次のようにになります。

1.「保育技術向上へ向けての学習会」の開催⇒今回の学習会のポイントは、「コミュニケーション・スキル及び生産性の向上」です。コミュニケーションギャップを極力防ぐために「いちいち言う」を習慣化することにしました。

2.「連絡ノート」を有効活用して、保護者との連携強化を図る⇒

保護者との報・連・相の際は、特に表情や言葉の行間に注意を向けて観察することで現状を正確に把握することを心掛けました。3.「クイックメモ帳」で記録の習慣化と問題解決の迅速化を図る⇒園児や保護者の皆さんとの関わりの中での「気付いたこと、感じたこと、学んだこと」等を素早くメモすることで、情報のストック及び共有化、更には問題解決のヒントに大いに反映されました。



### 企業・支援担当者の声



理事長・園長  
上間 浩也さん

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



登録専門家  
親泊 元彦

今回、専門家と共に自社の現状を可能な限り正確に分析・把握しました。そして、浮き彫りになった各種課題を解決すべくアクションプランをしっかりと立て、「PDCAマネジメントサイクル」を廻していくことが肝要だと感じ、早速取り組んでいます。

今後も、企業の代表者として「責任」と「ビジョン」を持ちつつ明るい未来へ向けて前進したいと思います。

園長を筆頭に、スタッフの皆さん全員が園児や保護者の皆さんに「愛と感動」を提供する関わり方を実践しています。

その結果、園児の皆さんが毎日目を輝かせて生き生きと楽しく学んで、保護者の皆さんも安心して園と積極的に連携しています。これからの進化・発展を大いに期待しています。

### 課題2 PROBLEM

### 更なる風通しの良い組織を実現して、 より働きやすい職場環境を創造する

愛和保育園のスタッフは、常に「経営理念」及び「保育理念」を相互の共通の価値観に据え「子供たちの成長」を願い今日に至りました。日々の現場においては、多岐に渡る業務の中で時には報・連・相のミスマッチが発生することもあります。

しかし、その辺りはコマメな情報キャッチボールやお互いを思いやるマインドが功を奏して快適で働きやすい職場の雰囲

気をキープしています。これからの時代は、個人の価値観もますます多様化していくことが予測されます。

よって、その多様性を最大限に尊重しつつスタッフ個々人が自分らしさを発揮して風通しの良い職場環境を創造していくことが課題となっていました。

### 支援 SUPPORT

### 創意工夫された取り組みで 明確なゴールをイメージする!

更なる風通しの良い職場環境を創造するために、今回は具体的に次のような内容に取り組みました。

- 1.「投書箱(MEYASU)」の設置⇒スタッフが日々の現場において、「素朴な疑問」「少し気になること」「基本的なことであるが、少し曖昧なこと」等を自由に投書して皆で意見交換しながら問題解決を図るツールとして投書箱を設置しました。
- 2.「グレードアップした保育士会議」の新設⇒会議の内容を事前に参加者に配布して、当日は個々人の意見・考え方を持ち寄ることにしました。

そして、会議終了時に「本日の振り返り(フィードバック)」を発表します。更に後日「議事録」を回覧して、その感想をシェアすることにしました。



### 成果 RESULT

### 輝くスタッフと魅力的な職場で 「愛と感動」を約束する!

愛和保育園のスタッフは、従来からお互いを思いやりながら業務を遂行している点が特徴です。

今回の取り組みにより、更にその特徴(長所・魅力)が向上して「共に学び、共に成長する」仲間になるという共通の価値観を改めて共有することに繋がりました。

これからも「相互尊重・相互啓発」を合言葉に、ますます「輝くお互い」を目指して邁進して頂きたいと思います。





**正社員雇用数** 1人

## 積極的な設備投資による ブランドの強化

### 株式会社いちば

【代表者】代表取締役 與那覇 翔太郎  
【住所】宮古島市平良字下里78-1 【電話】0980-72-1235  
【業種】食品製造業  
【事業内容】すし、弁当、惣菜の製造卸売業、コンビニFC経営、公園指定管理



企業・支援担当者の声



営業課長  
川満 誠さん



中小企業診断士  
宮里 悠司



社会保険労務士  
大山 俊雄

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

先行き不透明な状況の中で、今後の事業の展開について悩んでいましたが、現状や外的要因、これまでの戦略等の振り返りを行うことで頭の整理が出来ました。

今後も食を通じて宮古島の健康を守り続けていきたいと思います。

当社は個人事業主時代を含めると創業83年目を迎える食品製造卸売業です。新型コロナウイルスによるインバウンド観光客の大幅な減少などの影響を受けています。新たな取り組みにチャレンジするなど、進化し続けています。

今回の取り組みを通じて「いちばブランド」の継続と更なる発展を期待しています。

課題1  
PROBLEM

### 外的環境に左右されにくいビジネスモデルの確立

宮古島内のスーパー、コンビニエンスストア等に向けたすしや弁当、惣菜などの製造卸売業を営んでおり、主力商品は「のり巻」と「たまご巻」をセットにした「のりたま」です。宮古島のソウルフードとして定着しています。

自社工場、機材、ノウハウを有しており、大型スポーツイベントやインバウンド観光客への対応などへの大量生産が可能で

ある点が強みの一つですが、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、需要が大幅に減少しています。

また、離島地域であることから、台風などの自然災害により船便が欠航すると仕入れが滞り、生産が出来ないといった事態も発生するなど、今後に向けて外的要因を受けにくいビジネスモデルの確立が課題の一つとして挙げられました。

支援  
SUPPORT

### 補助金を活用した新規設備の導入によるビジネスモデルの確立

SWOT分析を行い、自社の強みや機会を中心に整理を行いました。その結果、宮古島を中心とした知名度、ブランド力があり、大量生産が可能な経営資源を有していることが明確になりました。

これらの強みを更に伸ばすために、新規設備の導入として急速冷凍設備の導入及び新たな販路開拓を行うこととなりました。

新規設備の導入に伴い、補助金の活用を検討し、各種制度の説明や申請書の作成方法について助言を行いました。



成果  
RESULT

### 全社一丸となった新事業計画の作成

新たなビジネスモデルの確立に向けた事業計画の作成を支援しました。川満課長を中心に、役員だけでなく、工場長や製造担当者、営業担当者の意見を取り入れることができ、実現可能性の高い計画になりました。

これにより外的要因に左右されにくいビジネスモデルの確立に向けて一丸となって動き出せる機運の高まりを感じることが出来ました。

また、これまでには繁忙期には24時間フル稼働するなど、繁閑差が大きかった製造部門についても、事業計画に基づく業務改善の推進により作業が標準化でき、働きやすい環境の構築することが可能になりました。

離島地域の特性上、若年層の採用が難しい現状はありますが、今後も宮古島の食を支え続ける活気のある会社となることを期待しています。

課題2  
PROBLEM

### 人材育成システムの再構築は焦眉の急!

以前に正規雇用化サポート事業にトライし、パートタイマー就業規則を別規程にするなど、就業規則の整備を図り、キャリアアップ助成金の支給申請作成等の支援を行いましたが、主力のパートタイマーが高齢化し、労働時間の短縮を検討する必要が生じてきました。

一方で若年層の採用も難しい状況下で、労務管理業務の担

当社の交代もあり、人材育成システムの再構築が迫られています。今回の支援では国の働き方改革の指針に沿って就業規則の見直しも検討することとなり、一方、生産性向上に直結する人事評価制度についても導入に向けて、整備をスタートさせることとしました。

支援  
SUPPORT

### 人材育成及び人事評価制度は、就業規則の改定が出発点!

#### 《人事評価制度の目的》

- ①社員の公正な待遇に活用、②社員の能力開発に活用
- ③社員の意欲・やる気の向上、④社員の適正配置
- 同制度の設計にあたっては就業規則に人事管理の章立てをし、職能資格制度とともに同制度を制定。評価の種類については、能力評価、態度評価及び業績評価があることについて資料を提供し説明しました。

#### 3. キャリアアップ助成金の申請について

キャリアアップ計画書は前回支援時に労働局に提出済みですが、担当者交代のため、あらためて同計画書の概要説明後キャリアアップ助成金支給申請書の作成支援を行いました。

成果  
RESULT

### 経営者の思い(経営理念)を反映した就業規則の改定で、生産性向上に貢献する労務管理体制の確立へ!

#### 1. 就業規則の改定

今回の支援で、就業規則に短時間正社員を新たに規定したことでの経験豊富なパートタイマーを短時間正社員に転換させることが可能になり、労働時間の短縮と待遇面の改善に具体的なプランが示されたことで、社員の定着化に向けて目途がつきました。

#### 2. 人事評価制度の導入に向けて

経営計画書と人事評価制度の関係について双方が密接にリンクしており、経営者の思い(経営理念)が根本にあり、経営計画、人事評価制度及び人材育成システム等が有機的に連関し、併せて就業規則が労務管理全般の役目を果たす経営者と社員双方をバックアップする誠に頼りがいのあるツールということに気づいていただいたと思います。





正社員雇用数  
4人

## 現場の営業部隊がデータを有効活用し、会社の利益向上に貢献する

### 沖縄ハム総合食品株式会社

【代表者】代表取締役社長 長濱 徳勝  
【住所】読谷村字座喜味2822-3 【電話】098-958-4330  
【業種】食品製造業  
【事業内容】食品の製造と販売



#### 企業・支援担当者の声



代表取締役社長  
長濱 徳勝さん

弊社では利益の重要性について、幹部クラスは認識しているものの、中間管理職や営業マン迄は十分理解されていませんでした。

今回上仮屋先生のセミナーを営業の中間管理職が受講することによって、利益を上げることが従業員の待遇改善や設備投資等の財源確保に繋がることを、強く認識されるようになると期待しております。

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
上仮屋 貞美

当社は、県内大手の食品メーカーです。それだけに正規雇用化事業でどういうサポートをすべきか悩みました。結果的には数字にかかる2つのことを提案させていただきました。どちらも新鮮に受け止めていただけたのではないかと思っております。今回のテーマをより深く追求していただき、成果を上げられることを期待しています。

#### 課題1 PROBLEM

### 営業の部隊に、はじめてMQ会計を紹介する

当社は、沖縄では大手、古い歴史をもつ食品製造販売の会社です。小さな会社と違って機能が分化され、専門化しています。今回はその中の営業部門に焦点を当ててMQ会計の研修を行いました。

普通、営業担当は毎月、売上高目標をかけ、それを追いかけて仕事をしています。しかしMQ会計を勉強すると売上高ではなく、粗利益こそが大事であることがわかります。

売上高がいくら多くても、粗利益が少なければ最終の利益は確保できません。逆に売上高が少なくても粗利益が多ければ利益は出ます。このことは当たり前のことですが、売上高ファーストが営業担当の頭の中に住みついていて、そこからなかなか抜け出せないです。

今回の研修では、世の中で普通に行われている事例をもとに粗利益がいかに重要なかを理解してもらうようにしました。

#### 支援 SUPPORT

### MQ会計がわかると、もうけの原理が見えてくる

「MQ会計ってなに」「それって難しいんでしょう」という声が聞こえてきそうですが、いつも私はこう答えます「MQ会計は簡単です」「誰でも理解できます」と。

MQ会計では売上高を売価×数量のように、要素に分解します。だから利益を上げるには、売価を上げるのか、数量を増やすのかなど、普通は見えないもうけの原理が見えてくるのです。



#### 成果 RESULT

### 営業の部隊が、粗利益を意識した営業活動に!

もうけの原理がわかると、行動が変わります。ただ「粗利益を上げろ」と言われづけても、それがどういう意味を持っているのか理解できなければ、積極的な行動には結び付きません。

MQ会計を学ぶと、売上高、粗利益、固定費、利益の関係をはっきりととらえることができます。すなわちもうけの原理がわかつてくるのです。

そうすると、おのずと行動が変わってきます。業績を上げるの

に、大きなセールを企画し、多大なコストを掛け、大幅な値引きをし、数量をたくさん売り込んで、売上高を稼ぐのか、それとも、いい商品を開発し、適正な利益を確保した売り方をするのがいいのか、『MQ会計』はこれに明確な答えを出してくれます。

当社は大きな組織なので『MQ会計』を理解する人が増え、使うようになってくれれば、大きな成果が期待されます。

#### 支援 SUPPORT

### 販売データとエクセル・ピボットの連携で現場がデータを分析し活用する

当社は、大きな組織なので本社にシステム部門を持ち、データを蓄積し、様々な分析を行っていることから、当社の役に立てる販売データとエクセル・ピボットの連携で、現場がデータを分析し、活用する提案をすることになりました。

当社は当然ながらしっかりと販売データを持っていました。そのデータを営業部門が積極的に活用しようというので、そ

の活用が進めば、現場は大きな武器を持つことになります。

商品別の粗利益率、販売先別の粗利益率、地域別の粗利益率、担当者別の粗利益率などがリアルタイムで把握できるようになります。そうしたデータから、現場自らが問題を見つけ出し改善していく、これを繰り返すことで粗利益率の改善、ひいては営業利益の改善につなげていくことが可能となっています。

#### 成果 RESULT

#### 成果 RESULT

### 営業部門が変われば会社の利益は倍増する

このシステムの良いところは、現場がリアルタイムに自分の実績を確認しながら、仕事ができることです。システム部門の協力を得て実現性を高めてもらいたいと思います。

MQ会計の理論と、販売データの活用が結び付いたとき、それは強力な武器になります。営業部門がこれを活かしきれば、当社の利益は、2倍、3倍になる可能性を持っています。





**正社員雇用数** 7人

## SWOT分析による強み 機会の整理と営業の強化

### GREEN FIELD OKINAWA 合同会社

【代表者】代表社員 伊藝 順揮

【住所】金武町金武797

【電話】098-987-8378

【業種】サービス業

【事業内容】スポーツ芝生養成管理技術者育成他



企業・支援担当者の声



代表社員  
伊藝 順揮さん



中小企業診断士  
宮里 悠司



社会保険労務士  
大山 俊雄

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

これまで強みとして認識していた部分が体系的に整理できたことで、自信をもって営業、事業拡大が出来ます。プロスポーツキャンプの誘致を通じて沖縄県経済の発展に貢献していきたいと思います。

当社は沖縄県一括交付金事業の一環である芝人(しばんちゅ)養成事業卒業生を中心に構成されておりプロスポーツチームや各団体から高い評価を得ている企業です。社内に活気があり沖縄県全体への貢献を常に考えている姿勢に感銘を受けました。

経営者は人材育成が今後の社業の発展の鍵を握ると認識されており、その土台となる就業規則改正案の提案に力を込めました。

今回の正規社員への転換を契機に人材育成システム構築に弾みがつくものと期待しております。

課題1  
PROBLEM

### 高い技術力を活かした事業の展開

当社は令和2年3月、GREEN FIELD OKINAWA合同会社として設立。主な事業内容は、スポーツ芝の養成管理、芝生技術者育成、芝管理技術指導、施設維持管理、芝生生産販売です。

これまでに様々な芝生養成、管理に携わっており、プロスポーツチームや各団体から高い評価を得ています。

高い技術力を活かして、プロスポーツキャンプの誘致に寄与

することで沖縄県経済の発展、雇用の創出に貢献することを経営ビジョンとしています。

当社では以下の課題を抱えています。

- ①各自治体に向けた、費用を抑えた芝生の管理方法の提案
- ②既にニーズのある自治体からの機会損失の回避

支援  
SUPPORT

### 強みを活かした 各自治体への営業強化

沖縄県内の各自治体が管理するグラウンドは予算の確保が難しいだけでなく、プロスポーツチームが使用する芝生管理においては特殊機械が必要となります。

当社の保有する特殊機械の有効活用や新規取得による新規事業の展開、必要資金の調達、資金繰り管理について計画の策定を行いました。

また、当社が実践する減農薬管理技術を各自治体に周知するための方法や将来の展望について整理を行いました。



成果  
RESULT

### 経営ビジョンの達成に向けた戦略策定

自社の経営ビジョンを基軸に、中長期経営計画、行動計画の策定を行うことが出来ました。外的環境の理解と顧客のニーズを整理することで、今後の自社の行動計画がより明確かつ具体的なものになりました。

また、行動計画と併せて、資金繰り管理の重要性についても

理解が深まり、社長だけでなく、経理担当の方も一緒に計画を策定できたことは大きな成果であると考えています。

プロスポーツのキャンプ誘致を通じて、沖縄県経済の発展や雇用の創出に貢献していただけることを期待しています。

課題2  
PROBLEM

### 人材育成の早急な取組と就業規則の整備

専門スタッフの研修は、外部で行われていたことから、その分、旅費や研修費等が増大し資金面に負担をかける状況となっていました。専門家の育成には引き続き外部研修を活用する状況ではありますが、企業内での人材育成を早い時期に取り組む必要があります。

現時点で社内に人材育成についてのシステムは構築されていないため、外部専門家のサポートを受けつつ職業訓練に係る助成金制度などの活用を図っていくこととなりました。

また、労務管理関係では就業規則や賃金規程の整備等も早急に取り掛かる必要がありました。

支援  
SUPPORT

### 就業規則を改定し、キャリアアップ計画書等の計画策定が 人材育成の肝!

#### ①就業規則の整備:

同規則を整備するにあたって社員の定義及び正規雇用転換制度の条項を設け、正社員化への道筋を立て、安心して働く環境とやる気を喚起する状況を生み出しました。

#### ②キャリアアップ計画書の作成支援:

正規雇用化有期契約従業員5名を10月の転換に合わせて、キャリアアップ計画書の作成を支援し、キャリアアップ管理

者の設置で従業員に対する就業規則の意義説明の重要性、スキルアップの事業主の責任度の高さなど認識を高めることができたものと思います。

特に芝生育成専門スタッフの訓練のカリキュラム及び能力評価シートの作成過程において、個人面接等によるコミュニケーションの大切さなど人材育成システム構築の重要性やその効果が実感できたものと思われます。

成果  
RESULT

### 正社員雇用は 企業の活力の元!

今回の正社員雇用により、職員のモチベーションが高まり、現場での生産性向上につながっているものと思われます。

一方、研修については、特に内部での職業訓練カリキュラムや評価シートを作成する過程で訓練方法がより一層、明確になり、今後の職員のスキルアップのコツが理解できたものと思われます。

正規雇用サポート事業を通して外部専門家の支援を受けることのメリットを実感でき、人材育成の重要性を認識することができました。





## 製造プロセス改善と一般顧客向け 事業強化及び労働環境改善で さらなる成長をめざす

### 株式会社三栄木工所

【代表者】代表取締役 比嘉 幸夫

【住所】沖縄市知花5-27-11

【電話】098-938-2745

【業種】建設業

【事業内容】木製建具・家具・木製品の製造及び販売

正社員雇用数

1人

#### 課題1 PROBLEM

#### 競争優位の確立と新たな販路の開拓

当社は木製建具・家具をはじめ、ロッカー、棚、靴箱、カウンターなど、様々な木工製品を経験豊富な職人が心を込めて製作しています。建設会社からの受注で小学校、保育所ホテルなどの各施設、一般住宅向けの建具・家具等の製作を手掛けています。

近年、当社では次のような課題を抱えていました。

①大手メーカーが製造するスタンダードな既製品建具が主流となっており、当社の主力であるオーダーメイド建具製造は減少傾向にある。

②一方で製作が難しく複雑で高精度な切除加工を必要とするような建具製造は増えており、職人の確保・育成・定着など解決すべき人事面の課題が増えた。

③公共工事や大型物件は同業者との競争が激しく、失注や受注できても薄利となるケースが散見されるようになった。

今回は、これらの課題を解決する為、製作工程のプロセス改善と、インターネットを活用した一般顧客向け事業の強化について事業計画作成を行うこととなりました。

#### 支援 SUPPORT

#### 各種分析と事業計画作成

事業計画作成にあたり、まずは内部環境分析・外部環境分析を行い、自社の課題、向かうべき方向性を明確にすることから始めました。

そして、以下具体的計画に落とし込んでいきました。

①製造プロセス改善：

ITツール活用等で製作技術向上、原価低減による利益率向上、それによる競争力の強化

②一般顧客向け事業強化：

新たな販路開拓・収益構造改善、デザイン性の高い家具製造などの独自性発揮・ブランド力強化



#### 成果 RESULT

#### 社員の成長が会社の成長へ

今回の事業計画の作成は、代表と共に多くの社員の方々も参加して行われました。事業計画は、会社・当該事業の進むべき方向を示してくれるものですが、社員全員と共有・想いを同じにすることで、皆が同じ方向を向き、組織の力を最大化する効果もあります。社員の方々には、あらためて自社、そして自らの働き方を見つめ直す機会となり、その点でも大変有益な取組みになったと感じたようでした。

又、今回の計画が予定どおりに進めば、製造プロセス改善

においては、技術力・生産性の向上→競争優位の確立→労働環境改善・社員教育充実→定着率向上・ノウハウ蓄積と、社員の成長が会社の成長へ繋がる好循環が生まれるものと考えています。

一般顧客向け事業の強化についても、コロナ禍における消費動向変化やDX進展等による新たな需要を的確に捉えることで、収益面でも既存事業を支えると共に、会社のプランディングや社員成長の場としても期待ができます。

#### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
比嘉 幸夫さん

#### 支援を受けられた皆さんのが感想と今後の展開について



中小企業診断士  
新垣 順一



社会保険労務士  
大山 俊雄

業務改善や新事業展開、人材育成など、専門家の方々と協議を重ねる中で、考え方整理され、今取組むべき事が明確になりました。  
より良い会社を目指して、社員と共に着実に成長していくならと思います。

代表を中心に社員一丸で業務改善等に取り組む姿勢が大変印象的でした。課題を一步一步克服し、社員がやりがいを持って働き、社員の成長が会社の成長へと繋がる、そのような会社となることを期待しております。

経営者は人材育成が今後の社業発展に不可欠と認識されており、就業規則の改定が終了したこと、本丸の人材育成システム構築が軌道に乗っていくものと期待しております。

#### 課題2 PROBLEM

#### 就業規則の整備が人材育成の出発点!

就業規則は作成されていましたがキャリアアップ助成金制度を活用するには内容の一部を修正し、その整備を行う必要がありました。就業規則は人材育成においても基本的な指針となるものであることから早急な対応が必要でした。

現在、従業員の採用など人材の確保が難しいことから、人

材のスムーズな確保を図るために就業規則作成とともに短時間正社員規程の作成が必要となっています。

今後、他社との競争に優位性を確保し生産性向上を図るために、人材育成システムの構築が必要ですが職業訓練の方法や人事評価方法のノウハウなく課題となっていました。

#### 支援 SUPPORT

#### 経営力の向上には人材育成システムの構築が肝!

##### 1.就業規則の改定

今回の支援で同規則の作成支援を行いました。支援のポイントとして、社員の定義を定め、正社員、短時間正社員規程パートタイマー社員を明確に区分しました。また同条項と関連する正規雇用転換条項を、パートタイマー就業規則に盛込み、別規定として制定しました。

##### 2.キャリアアップ計画書の作成支援

正社員・短時間正社員に転換する助成金として、キャリアアップ助成金申請の第一段階であるキャリアアップ計画書提出に向けての作成支援をしました。まず始めに正社員化コース支給申請の方法について、時期、内容の詳細について説明し、支給申請書の作成支援を行いました。

##### 3.人材育成支援

正規雇用転換の際に用いる能力評価シートや人材開発支援成金に係る訓練のカリキュラム内容について、木工建具に関連する作業を確認し訓練カリキュラムを作成、さらにいくつかの助成金制度の内、人材開発助成金(特定訓練コース:雇用型訓練)について、労働者の職業生活設計の全期間を通じて段階的かつ体系的な職業能力開発を促進するため、雇用する労働者に対して職務に関連した専門的な知識および技能の習得をさせるための職業訓練などの計画、教育体系図の作成支援を行いました。

#### 成果 RESULT

#### 就業規則の改定で人材育成システムの運用を軌道に乗せ 生産性の向上が実現化へ!

就業規則の作成が当社の長年の課題でしたが、専門家派遣事業を利用することで労務管理上の憂いを払拭することができました。また、これにより人材育成システムの構築に向けて新たな出発点となりました。

特に昨今の人材確保の難しい折、社員の定義条項の新設により、短時間正社員が明確に規定され、就業規則が社員の処遇に安心感を与えるとともに、やる気を引き出す原動力になっていくものと期待しております。

さらに訓練カリキュラムや能力評価シートの見直しができ、人材育成へ踏み出す大きなきっかけとなりました。





**正社員雇用数** 3人

**有能な人材の確保・育成に向けて  
従業員満足度の把握と職務評価に  
取り組む。また、職務環境を整備し  
正社員転換を図る。**

### 新星株式会社

【代表者】代表取締役 喜納 康男 【電話】098-884-1150  
【住所】那覇市首里大名町1丁目230番地1  
【業種】建設業  
【事業内容】特殊舗装建設業



企業・支援担当者の声



代表取締役  
喜納 康男さん

正規雇用化の推進、社員満足度の把握、職務評価制度への取り組み、公的助成金の有効活用などのご支援を頂きました。

これを機に、より一層、働きやすい職場環境の整備と人材育成を目指して取り組んでいきたいと思います。

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
兼次 日出男

従業員の成長は会社の成長の原動力です。正規雇用化の推進や従業員満足度の把握に取り組んで頂きました。

今後も引き続き、従業員の成長に向けて、職務評価と人材育成についての組織的な仕組みづくりを進めて頂くことを期待いたします。

課題1  
PROBLEM

### 有能な人材の確保・育成に向けて、課題を整理し改善策に取り組む

当社は、平成5年に設立、国・県・市町村等の公共事業を主体として、「カラー舗装」「特殊舗装」等の樹脂による特殊舗装の分野で技術を高めながら確かな品質の舗装を提供しております。また、区画線工事や誘導案内板等の交通安全に伴う様々な施設や構造物も提供しております。

設立以来、特殊舗装建設業として地域のインフラや社会基盤に関わる多数の舗装を施工してきた中で、売上高は順調に推移し、健全な財務体質のもとで事業が運営されております。

しかし、現在、建設業において人手不足や働き方改革への対応、生産性向上への取り組みなどが求められる中で、当社においても、有能な人材の確保と定着が重要な課題となっています。

こうしたことから、支援課題として、正規雇用化の推進、従業員の仕事への姿勢や報酬や評価等の会社への満足度についての把握、従業員のスキルや職務内容と報酬の連動による職務評価制度の構築などについて取り組むことにしました。

支援  
SUPPORT

### 従業員特性調査による従業員に関する現状把握

全ての従業員を対象に、従業員特性調査（社会人基礎力診断・従業員満足度診断）を実施し、検討しました。

社会人基礎力診断は、「前に踏み出す力、考え方力、チームで働く力」で仕事をする上で必要となる社会人としての基礎力を把握し、従業員一人一人の特性に応じた人材育成を進めていくことに役立つものです。

従業員満足度診断は、従業員の仕事への姿勢や報酬や評価などに関する従業員の満足度について把握するものです。従業員満足度の把握は、組織風土の特徴を把握し、より良い組織風土を築いていく上で重要です。



成果  
RESULT

### 従業員の特性と会社に対する満足度を把握し職場環境の改善と人材育成に活かす

社会人基礎力診断で、従業員一人一人の社会人としての能力が把握できたことから、各従業員の特性を把握した上で、その能力を向上させるための方向付けを検討していくと考えています。

従来から、「従業員が会社に対してどのような意識を抱いているのか」を把握して、職場環境の改善や人材育成に活かしたいと考えていました。その意味で、今回の従業員満足度診断の実施やその結果を検討したことは、職場環境の改善や人材育

成の推進に向けて成果となったと考えています。

特に、次のような点について、従業員が会社に対して抱いている課題として検討し、従業員の働くモチベーションアップに向けて取り組んでいきたいと考えています。

- ①従業員が会社に求めていること
- ②会社の将来性についての認識
- ③「現状の報酬」や「自分の仕事に対する会社の評価」

課題2  
PROBLEM

### 正規雇用化転換制度の整備と職務評価制度の仕組みづくり

設立以来、会社は成長を遂げてきましたが、組織や規則などの内部環境の整備が課題となっていました。

そこで、今回の支援課題として、次のような点を優先事項として取り組みました。

①パートタイマー労働者について、正規雇用転換制度を就業規則に定め、希望者に対し正社員への基準を提示できるようとする。

②正規雇用化を推進することにより、人材の確保・定着に繋げる。  
③雇用促進、人材育成などに関する公的助成金を有効に活用する。

④人材育成を進めながら労働の質の向上を図る人材育成計画を検討する。

また、人材育成と連動する職務評価の仕組みづくりを検討する。

支援  
SUPPORT

### 正規雇用化転換制度の導入と職務評価制度への取り組み

正規雇用化転換制度の導入と職務評価制度への取り組みを支援しました。

①パートタイマー労働者就業規則の作成と正規雇用化転換制度の導入を図りました。

②キャリアアップ計画書の申請支援を行いました。

③職務評価制度の仕組みづくりについて検討しました。

従業員の職務の大きさ（職務内容と責任の程度）の把握を踏まえて、職務評価を適正に実施し、報酬に反映する職務評

価制度について検討します。まずはパートタイマー労働者を対象に導入する職務評価制度を構築しました。今後は、これを踏まえて、正規社員を対象として、人材育成と連動する職務評価や人事評価の仕組みづくりに取り組んでもらうことを探査しました。

④人材育成の推進に向けて、人材開発支援助成金（建設労働者技能実習コース）の活用について、情報を整理し、活用に向けての道筋を提案しました。

成果  
RESULT

### 就業環境の整備、職務評価と人材育成への仕組みづくり

パートタイマー労働者の就業規則作成と正規雇用化転換制度が導入できたことは、安心して働く就業環境の整備につながるとしています。

また、今回の支援を通じて、職務評価と人材育成への仕組みづくりが検討されました。今後は、非常勤職員のみならず正規社員についても、職務評価制度を構築し、職務評価による仕事への振り返りと人材育成に繋げていくことや、働き方改革への取り組みが必要となると考えます。

さらに、今回の支援は、雇用促進や人事評価、人材開発に関する公的支援策を有効に活用するための糸口になりました。





**正社員雇用数**

**1人**

## 今後の成長発展のため 経営戦略の見直し、事業計画の 策定支援

### ビューティーサロン セレン

【代表者】代表 山中 聖名

【住所】沖縄市胡屋5-5-1

【電話】098-955-4136

【業種】専門サービス業

【事業内容】ネイルサービス・エステティック



企業・支援担当者の声



代表  
山中 聖名さん



中小企業診断士  
屋比久 亨



社会保険労務士  
玉寄 智恵子

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

サロンを開業して10年になりますがもっとスタッフが働きやすい環境づくりやサロンを良くしていきたい思いで今回社労士さんやコンサルタントの方に相談しながら色々なアドバイスを丁寧に親身になって教えて頂きました。こうして正規雇用化サポート事業を活用出来て人と出会いがあり学ばせて頂いた事にとても感謝です。ありがとうございました。

今回、トータルビューティケアを標榜する同サロンの事業計画策定支援に携わることができ、感謝しております。今後のセレンの成長・発展を期待しています。

お客様や社員への感謝の気持ちを感じる代表者でした。ただ、代表者が全てを抱っており、とても忙しいため、技術者の育成のみならず、事務等を任せる人も是非育成してほしいと思います。これから職場環境が整うこと、女性職員が活躍できる職場になるだけでなく、若い人たちも技術を高め、やりがいを持って働く職場を期待したいと思います。いつも笑って出迎えていただきありがとうございました。

### 課題1 PROBLEM

#### コロナ禍の中で新規顧客の固定化による経営の安定化

当店は2010年開業の老舗のビューティーサロンです。強みは資格に裏打ちされたネイルケア等で企業理念、行動理念は「自己の成長・発展はすべての人のために」とされ、特に研修等が充実しています。

また経営理念(ミッション)は「お客様が笑顔に、そしてキレイになるようにサポートします。」であり、ほぼすべてのビューティーカーが当店で受けられるトータルビューティーカーを行っています。しかし一方で全てのケアとなるとカテゴリー別売上や売上総利益を把握し、管理する必要があります。

ひとつはコロナ禍の中で売上を増やすための方策を顧客の視点(誰に、何を、どのように)から考えて行くことと既存メニューの整理を行い、より利幅の高い事業を選択し、集中することで売上を増やす事ができる様、カテゴリー別の売上高を把握し、今後管理会計を行っていく事や既存メニューの整理、新たなメニューを既存のフェイシャルエステに取り入れることなどにより、今のコロナ禍を踏まえた経営戦略を検討することで、新規顧客の固定化、利益の増加を図っていく必要があり、代表者とともに共有を図りました。

### 支援 SUPPORT

#### 新規顧客のマーケティング戦略による獲得とリピート顧客率の向上

(誰に)現在の顧客は30~40代の女性が大半を占めていますが、これに加えて今後目標とするターゲットを50~60代の男女に拡大したマーケティングを行うよう支援しました。

(何を)現在は、キレイになるサービス(ネイル、マツエク、フェイシャル、脱毛等)に加えて癒しを求めるサービスを既存のホームページやSNS(インスタ等)、ホットペッパービューティなどの広告マーケティング予約サイトで広告するほか、SNS(LINE)を使ってサービス等を目標ターゲットに周知する必要があります。

(どのように)現状は単に仕切られたいた店内を、別室にてネイル等とエステの空間を分け、落ち着いた雰囲気の個室に配

置し、予約した新規客に対して新規紹介カード、回数券でインセンティブを与え、更に施術で顧客満足度向上を図り、再来店を促していくようマーケティングについて支援しました。



### 成果 RESULT

#### 顧客満足度を高め、事業計画の策定支援ができた。

当店の現状(ヒト、モノ、カネ)を踏まえて、今後の道しるべとするため、一定の前提条件を元に事業計画書を作成し、今後の当店計画の指針となるよう策定支援を行いました。クロスSWOT分析から優先課題、実施する事として①顧客に対するコロナ感染対策の実施・周知、②既存メニューの整理、③新規顧客の固定化、継続化の3点を掲げました。

成果について①は、新規顧客に対する周知及び安心感を与えることからホームページやSNSにて周知するように指導しま

した。②は今後カテゴリー別売上を把握次第、内部で検討・実施して行きます。③は上記支援のプロモーションにて一定の成果を挙げつつあり、リピート顧客率の向上に寄与し、今後顧客アンケートなどでフォローして行きます。

これらを反映した事業計画に組み込むことで3年間の収支見込(利益計画)を策定し、アフターコロナ時代の当店経営の策定支援ができました。

### 課題2 PROBLEM

#### 従業員の期待に応える職場環境づくり

当店の企業理念「自己の成長・発展はすべての人のために」とあるように、常に、お客様に喜んでもらえて「ありがとうございます」と感謝される商品やサービスを提供し、着実にお客様を捉えて発展してきた店舗と感じました。

その代表者の思いはスタッフにも伝わっているようで、入社からの時給制は変わりませんが、勤務歴の長い者が多く、離職率の低い職場とのことです。①長年、非正規職員として勤めてくれている従業員たちの労務環境を整備し、今後はキャリア

アップも図れるような職場にすること②雇用の安定を前提とするため、月給制を導入すること③女性の職場とのことで、育児等との両立が確保できる職場とすることを確認しました。

そのため、設立当初に作成した規則や契約書を実態に合わせることや、キャリアアップや売り上げへの貢献度を反映するような賃金(手当)を明確にし、規則に記載すること、月給賃金の試算と確保も検討が必要となりました。

### 支援 SUPPORT

#### 女性スタッフの雇用安定を図って

設立当初に作成し、その後トライアル助成金も活用し保存してある就業規則や契約書等を確認することから始めました。

就業規則については、正職員と非正規職員と分けることはせず同一の規則適用としながら、各条文で明確にわかるように記載することとしました。

正職員転換の試験を受けることができる者の条件も明確にし、「技術を習得した者」などを要件とすることも検討しました。労務環境を整えていくため、再度、助成金を活用できる内容へ

と就業規則の改正を提案をしました。

正職員転換を図るキャリアアップ助成金や両立支援等助成金の活用も視野に就業規則だけでなく、育児休業・介護休業等規則の作成も提案しました。

コロナウイルス感染症の影響もあり、雇用調整助成金を数ヶ月申請したことでのことで、正職員転換の時期については売り上げの見通しや月給の確保を検討しつつ決めることとしました。

### 成果 RESULT

#### 貢献度を反映した手当

過去に助成金を活用したことがあり、就業規則や労働条件通知書については、すぐにご理解いただけました。

しかし、実態やこれからの期待を含めての規則作成づくりには時間を要ましたが、手当の目的を明確にし、売上への貢献度が高い者を評価できる内容になったかと思います。

助成金活用に向けて、キャリアアップ計画書を作成しており検討している正職員転換ルールを決めていただき、進めてほしいと思います。女性が働きやすく、活躍できる職場づくりをさらに期待したいです。





**正社員雇用数** 1人

## 1.学童保育の質の確保に向けた職務評価制度の構築と教育訓練計画の策定 2.就業規則の作成と職務内容の整備

### 一般社団法人たくし学園

【代表者】理事長 當間 常雄

【住所】浦添市沢崎1-22-1

【業種】放課後児童クラブ

【事業内容】学童保育

【電話】098-875-7153



企業・支援担当者の声



理事長  
當間 常雄さん



中小企業診断士  
兼次 日出男



社会保険労務士  
大城 貴子

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

今まで職員の評価基準が明確でなく、給与などの算定が適当でした。今回の支援で、職員の評価の仕方が数値的に見えてきたので今後の人材育成に大いに参考になりました。また、就業規則が策定できることも大きな成果となりました。

地域の子供たちの育成支援を図る上で学童保育の重要性は高まっています。

今後も、学童保育の質の向上に向けて人材育成の推進など、さらなる組織の活性化を期待いたします。

直接子供達と接する職員（放課後児童指導員）に適切な職場環境を提供することが、子供達の安全安心を守るために必須であることを今回改めて感じました。

今後も継続的に職員全員が働きやすい職場を目指すことを期待いたします。

#### 課題1 PROBLEM

### 職員の確保と定着、学童保育の質の確保が課題

共働き世帯の増加と核家族化の進展などを背景に、「仕事と子育ての両立」が社会的な課題となっている中で、学童保育の需要が高まっています。

当園は、こうした社会的ニーズに応えるために、これまで園児の保護者主体で運営していた学童保育を学校法人化して、平成31年に放課後児童クラブとして設立されました。

学童保育は、保護者と連携して、子どもが安心して過ごせる場を提供するために、一人一人の発達の特徴などを理解して子どもの育成支援につなげていくことが求められますが、職員の入手不足が深刻化する中で、職員の確保と定着を図り、

学童保育の質を確保をすることが課題となっています。

こうした中で、当園では、次のような課題への対応に向けて取り組んでいます。

- ①非正規職員の正規転換を進め、職員の雇用の定着とモチベーションの向上を図る。
- ②職務内容と責任の程度に基づく各職員の職務評価を適正に実施する。
- ③放課後児童支援員等の経験年数やスキルに応じた適時適切な教育訓練を実施する。

#### 支援 SUPPORT

### 正規転換の推進、職務評価制度の構築、教育訓練体系図の策定

#### 1.正規転換の推進

- ①キャリアアップ計画の作成支援
- ②正規転換に伴う人件費コスト負担の検証による計画的な正規転換計画の検討

#### 2.職務評価制度の構築

- ①職員に求められる職務の役割の明確化
- ②職務内容と責任の程度に応じた職務評価制度の構築
- ③職務評価結果と処遇の連結

#### 3.教育訓練体系図の策定

- ①経営理念・経営方針、人材育成方針の確立
- ②初任者、中堅者、指導員など放課後児童支援員等の経験年数やスキルに応じた適時適切な研修体系の策定



#### 成果 RESULT

### 職員の成長に向けた職務評価制度の構築と組織的な人材育成計画への取り組み

学童保育に携わる人材不足が深刻化する中で、人材の確保と定着を図りつつ、学童保育の質の向上を図るという課題に対して、正規雇用化の推進、職務評価制度の構築、教育訓練体系図の策定に取り組むことができました。

正規雇用化の推進では、正規転換に伴う人件費コスト負担を検証することで、法人として適正な収支の確保を踏まえた計画的な正規雇用化の推進について検討することができました。

教育訓練体系図の策定では、初任者研修、中堅者研修、指導

員研修など、放課後児童指導員等の経験年数やスキルに応じた適時適切な研修体系がまとめられました。今後、組織的に人材育成を進めて、事業の質の向上を図る上で、大きな成果になるとを考えています。

職務評価制度の運用はこれからですが、公正の評価により職員のモチベーションアップに繋げていくことを期待しています。また、今後は、職務評価制度と連動した人事評価制度の導入も見据えて、職務評価を実施していきたいと考えています。

#### 支援 SUPPORT

### 人材の定着や確保を図るための規程を整備

厚生労働省のモデル就業規則を参考にして、規定内容の説明やその根拠法令の説明を逐条ごとに説明し、学園の現状にあわせて改正していく作業を行いました。特に、以下の事項については、実際に放課後児童クラブでおこりうる判例等について説明し、想定されるトラブルに対応可能な規定となるようディスカッションを重ね、規定を完成させることができました。

#### 1.労働環境改善・維持のために必要な規定とそれに基づく現状の確認

(1)労働時間について(イベント等にあわせた年間労働時間の試算や残業時間の上限規制の説明)

(2)年次有給休暇の取得(年次有給休暇の取得状況確認及び管理簿の導入)

#### 2.倫理向上・維持のために必要な規定とそれに基づく現状の確認

(1)服務規律の作成(児童や父母などの関わり方、個人情報の取り扱いなど)

#### 成果 RESULT

### 労使のためだけでなく、子供達のために環境改善・維持を目指す

今回作成した就業規則により、法令遵守だけでなく、コンプライアンスやモラル(倫理)の向上が期待できることとなりました。

また、それが最終的には、学園に通う子供達の健全な育成支援のために必要なことであることも確認することができました。

これからは、お互いが就業規則(ルール)をその都度確認し、状況に応じて対応していくことで問題が生じないような環境整備が図られることとなります。





**店長の意識改革により、利益アップ  
経営理念の解釈を一致させることにより  
さらに一体感をもって事業に取り組むことに  
繋がった。**

## 株式会社ドリームプラン

【代表者】代表取締役 盛島 猛

【住所】那覇市三原2-15-8

【電話】098-833-6880

【業種】理美容業

【事業内容】理美容室経営

正社員雇用数 3人

課題1  
PROBLEM

### 従業員の売上や利益に関する意識改革により 目標売上達成意欲を醸成する

各店舗の店長を始め従業員は「儲ける」ということに抵抗感があり、サービスに時間をかけて売上を作っているという状況でした。そのため、稼働率のわりに生産性が低く、客単価を上げるという行動ができていない状況でした。

客単価を上げるということは、顧客へのサービス提供時間が

より確保しやすくなり、結果として顧客満足度を上げるとともに、売上も上げることに繋がるためスタッフ一人ひとりが、売上や利益について、目標設定の仕方、達成のための方策について理解を深め、「儲ける」ということに関して、考え方を変え、行動できるようにする必要がありました。

支援  
SUPPORT

### 店長へ客単価を上げることの重要性と顧客管理について説明 上位顧客へのサービスを検討

店長に向けて、売上、費用、利益の考え方について、また、目標は利益から設定し、必要売上、使える経費の順に考えるということを説明しました。

また、最初に設定すべき目標売上の考え方、売上の構成要素から、顧客を増やすのか、客単価を上げるのかの判断、既存顧客と新規顧客のどちらに比重を置くか、商圈分析などについて説明し、各店長に売上目標設定を考えてもらいました。

また、顧客管理の重要性と、顧客分析により、単価の高い、高頻度で来店する、店販品を良く買うなどの優良顧客を洗い出し、優良顧客に向けたキャンペーン、イベントなどで売上を上げる戦略をサポートしました。



成果  
RESULT

### キャンペーンやイベントの方向性が明確になり 顧客満足度と売上アップ

今まででは、季節ごとのイベントを全体の顧客向けに企画していましたが、顧客分析を行うことにより、リストアップした優良顧客が求めているものにフォーカスしたイベントを企画するべきと気づきました。

また、新メニュー開発についても、優良顧客に先行してお試しして頂き、意見を聞くという形をとることにより、優良顧客に特別感をもってもらうことで、単価アップに繋げることができました。

さらに、優良顧客が、顧客を紹介してくれることにより、その顧客が優良顧客になるという、良いサイクルを生み出すことも繋げることができました。

目標売上の設定については、店長が各スタッフにどのくらい売上げができるかを聞いて設定していましたが、そうではなく、利益から考えて設定するということがわかり、売上の目標設定の根拠が明確になりました。

企業・支援担当者の声



代表取締役  
盛島 猛さん

今回は現場の店長を交えての勉強会でした。今まで理念の浸透が出来ていたと思っていたましたが、店長との擦り合わせを行う中で表面上でしか理解出来ていなかった事に気づき、再度お互いの理念の解釈をシェアしながら深めることが出来ました。企業のベースは全て理念の浸透だと感じました。



中小企業診断士  
新田 慶子

店長ミーティングで直接現場のお話を聞くことができ、皆さんの課題解決を効率的に行うことができました。さらに、レベルアップに向けて前進して欲しいと思います。

課題2  
PROBLEM

### 経営理念へ込めた社長の思いや行動指針が スタッフと共有できているか不明確であった

毎期、株式会社ドリームプランの経営理念や使命について経営計画と共にスタッフに明示していますが、それらがどのようなものであるか、経営者の思いがスタッフと共有できているかを確認していました。

各スタッフは、経営理念や使命について、当然経営者と同じ解釈ができているものと考えていましたが、現場をみると、行動が経営理念や使命に基づいたものになっているのか、各ス

タッフのベクトルが同じ方向を向いているのか、確認できない状況でした。

経営理念の浸透は、唱和、読み合わせで行っていた時期もありましたが、現場をみると必ずしもそうではないかもしれません。と思えるところもあり、各スタッフが一体感をもって仕事に取り組めるようにすることが必要と感じました。

支援  
SUPPORT

### 各店長から経営理念の解釈を聞き、社長自身が経営理念について語ることで、進むべき方向性を一致させる

初めに、経営者自身が、店長に向けて、現在の理念にたどり着く前の考え方から語ってもらいました。

経営理念の「幸せづくり工房」に出てくる「工房」は、小さいというイメージをさせるので、一人ひとりがこころの通った空間となるという思いがあることを説明し、社員の満足が、顧客の満足と気づいた時、ミッションである【この島の「きれい」と「笑顔」をデザインする】が閃いたことを説明してもらいました。

また「目標達成で得られる『幸せ』は、他者の為に行うこと

得られる目に見えないものである一方で『満足』は目に見えるもの（お金や休みなど）であり、自分の為のものである。しかし『幸せ』を達成しようと行動すればおのずと『満足』が得られる。会社の繁栄は社員の喜びと顧客の喜びからもたらされる」ということを語ってもらいました。

社長から語ってもらったことについては、各店長がスタッフへ伝えるという形をとりました。

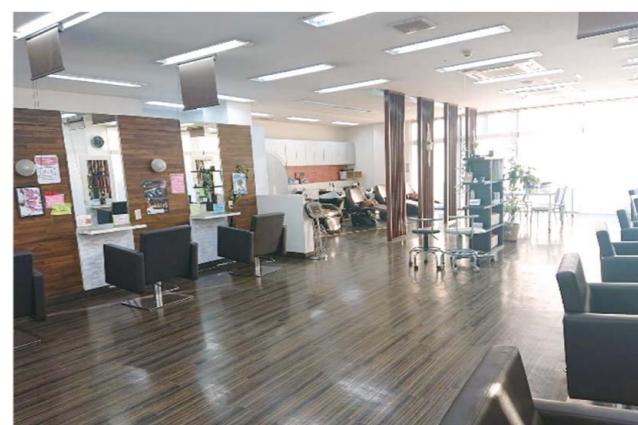
成果  
RESULT

### 社長から経営理念の解釈を発信することにより 社長とスタッフの行動指針が一致

社長から直接、経営理念について語ってもらうことで、各店長の解釈が、必ずしも社長と一致しているわけではなく、今まで思っていた経営理念は、3割程度しか理解できていなかったことに気づくことができました。

また、今まで聞くことがなかった社長の言葉で経営理念の解釈について聞く機会となったことにより、会社の存在意義について明確にわかるようになりました。

エピソードとして店名のミーツの意味について、顧客から聞かれた時「店舗で会って幸せになる」と説明していましたがこれが経営理念に繋がっているということに気づくなど、より一体感をもって事業に取り組むことに繋がりました。





**正社員雇用数** 2人

## 働き方改革に合わせた職場環境の改善 同一労働同一賃金制度の導入 キャリアパス明示による更なる成長を目指す

### 株式会社ナカタツショーカイ (あしびなー保育園)

【代表者】代表取締役 森山 健二

【住所】与那原町東浜78-14

【電話】098-943-2685

【業種】保育園

【事業内容】小規模認可保育所

## 企業・支援担当者の声



代表取締役  
森山 健二さん

保育人材の育成のために様々な研修を実施してきましたが、なかなか結果が出ず困っていました。今回の支援で環境やいろいろな制度を整えることができました。改めて感謝申し上げます。



登録専門家  
山里 将史

## 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

小規模認可保育所として職員にとって働きやすい職場環境と成長できる人材育成の体制が整いつつあります。今回の整備により今後の人材定着が進んでいく事を感じています。

### 課題1 PROBLEM

#### 保育士が働きやすい職場環境の整備

保育士の確保には以前から苦労していて、採用しても定着がうまくいかなかつたことから、職場環境の改善の必要性を感じていました。

認可外保育園から国の許可を必要とする小規模認可保育所へと事業を発展させたこのチャンスを活かして「保育士が安心とやりがいを持って働ける職場」にすることに取組むこととした。そのためには、まず保育士のモチベーションの向上と維

持が必要というアドバイスをもらいました。

モチベーションアップに向けてまず最初に取り組むべき点として、作業の見直しによる業務の効率化と就労環境の見直しから始めることにしました。併せて、これまでの環境や就業規則などを実態に合わせて、そして法改正に対応したものへとすることとしました。

### 支援 SUPPORT

#### 業務の棚卸と就業規則などの考え方について

現状の就労環境の確認と主な業務の棚卸作業を行い、必要な改善点の確認を行いました。

それにより就業規則が働き方改革関連の法改正に対応していない点などがあったため、保育園の実態に合わせた内容に変更してもらいました。

また、今後も自分たちで職場環境の改善を行えるように、法令等の内容説明と就業規則の考え方の支援をし、自立できるようなサポートをしました。



### 成果 RESULT

#### 働きやすい職場環境への第一歩

自分たちで保育園の実態と働き方改革関連の法令の両方をクリアした就業規則に改定できることで、職場環境の改善への第一歩を踏み出すことができました。今回の支援をしていく中で「保育士が安心とやりがいを持って働ける職場」を維持、発展させるためには、改善した規則を遵守しながら職員と経営者の労使双方が協力していくことが大切なことを知つ

てもらういい機会でもありました。

また労働基準法などの法令を理解できたことで、今後も、自分たちで就業規則などを法改正に合わせて変えていくようになり、今まで以上に経営への自信を深めてもらうこともできました。

### 課題2 PROBLEM

#### 働き方改革に合わせた人事制度の整備

これまで体系立てられた組織体制や人事制度がありませんでしたが、小規模認可保育所へと移行できたことで、行政からもよりしっかりととした保育園の運営を求められていました。そのため、これまで必ずしもきちんとしていなかった組織体制を確立することも課題の一つとして挙がっていました。

また働き方改革の法改正も来年度から中小企業も対象とな

るために、同一労働同一賃金と人事考課制度、キャリアパスなどの人事制度の整備をすることも急いでやらなくてはいけない状況でした。

これらの課題をクリアし、保育人材が定着して活躍できる保育園になることを目指していくこととしました。

### 支援 SUPPORT

#### 同一労働同一賃金制度と人事考課制度の導入

小規模認可保育所としての現状の組織体制の確認を行い、実態と将来的な展望も考慮した組織図の作成を行いました。

それを基に、保育園の運営に必要な職員の人数、人件費、キャリアパスによる給与の上昇率などを洗出し、法令をクリアした同一労働同一賃金テーブルの作成を支援しました。

また、それと並行して個人面談や勤務評価などと連動した人事考課表の作成も支援しました。

長く勤めている方も能力のある方のどちらも評価できる内容にすることで、人材の定着とキャリアアップのどちらも満たせる人事制度の基礎部分の整備ができました。

### 成果 RESULT

#### 分かりやすい 人事制度の整備

同一労働同一賃金制度とも人事考課制度とも、対応した一覧表として作成したことでの、経営者、職員の双方が見ても分かりやすく、キャリアと賃金をイメージしやすく働き続けるための将来設計を考えもらう一つのツールとしても活用できることも分かりました。

これにより人材の成長が更に見込めるようになりました。





## 経営環境の変化に対応した新たな成長戦略に踏み出す

### のぼりや製菓有限会社

【代表者】代表取締役社長 與座 美香

【住所】沖縄市上地1-10-17

【電話】098-932-7895

【業種】食品製造業

【事業内容】洋菓子、和菓子、沖縄菓子の製造販売

正社員雇用数  
1人



#### 企業・支援担当者の声



代表取締役社長  
與座 美香さん

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
黒瀬 幸多



特定社会保険労務士  
水澤 孝一

今年度は、コロナの影響でイベントがことごとく中止になり、事業の立て直しにどこから手を付けてよいやら途方に暮れていたタイミングで、これまでやろうと思つても一人では進められなかつた業務改善や事業の根幹となる経営理念について、一緒に考えてください明年的創業60周年目指しての道しるべとなり、感謝の気持ちでいっぱいです。本当にありがとうございました。

当社から巣立ち、独立した洋菓子店は県内に数多く存在します。県内洋菓子業界の発展に大きく貢献し、また地域に長く親しまれ、貢献した実績は当社の最大の強みであります。創業60周年に向けて、自社の強みを活かし新たな一步を力強く踏み出していくことを期待します。

#### 課題1 PROBLEM

### これまでの経営方法や運用方法を変えられない

当社は創業から57年間、沖縄の文化を大切にしながら「お子様からお年寄りに至るまで誰もが笑顔になれるお菓子作り」をテーマに、洋菓子・和菓子の他、沖縄の行事菓子の製造から販売まで一貫したサービスを提供しています。

近年、県内では特徴のある個性的な和菓子や洋菓子のお店が増えており、当社の経営環境にも徐々に影響を及ぼしておりましたが、これまでの経営方法や、運用方法を変えることができず、新たな対策が打てていない状況でした。

競合優位性のある対策を実行に移すには、自社の顧客価値を見直し、時代に合わせた新しい商品や販売戦略を立て、スタッフの意識を向上し推進力を高める必要があります。

そこで今回の支援では、主に2つの課題解決に取り組みました。  
①経営理念を策定し、スタッフ全員のベクトルを合わせる  
②自社の顧客価値の見直しと販売戦略

#### 支援 SUPPORT

### 経営理念を明確にし、新しい経営の在り方を検討する

時代に合わせた新しい顧客価値を提供するために以下の2つを支援しました。

①経営理念を策定し、スタッフ全員のベクトルを合わせる

これまでのやり方、行動を変えるためには、その軸となる考え方、あり方を変える必要があります。そこで、自社の存在価値を改めて認識し、さらに当社が創立60周年を迎える2022年までには当社が具体的に、どのようになりたいか(ありたい姿)をイメージしました。

②自社の顧客価値の見直しと販売戦略

競合他社が年々増え、また新型コロナウイルスの影響により経営環境が厳しさを増す中、当社の強みを活かした顧客価値と販売戦略を検討しました。当社の強みは老舗洋菓子店として、長年地域に親しまれていること、また地域への社会貢献活動も積極的に行っており、地域のコミュニティーや他社との連携が取り組みやすいことが挙げられます。そのような強みを活かしきつSNS等を活用し、時代に合わせた販売戦略を検討しました。

#### 成果 RESULT

### 創業60周年に向けてやるべきことが見えた

○今回の支援にて、これまで必要性を感じながらも取り組めなかった経営理念を策定することができました。自社の軸とビジョンが認識できたことで、創業60周年に向けて一致団結して取り組んで行ければと思います。

○新型コロナウイルスの影響は、自社の商品企画や販売方法を見直す良いきっかけにもなったと思います。今後は自社の強みを活かした商品企画や、SNSやホームページなどのITCを積極的に活用して、「笑顔になれるお菓子作り」をさらに追求していけたらと思います。



#### 課題2 PROBLEM

### 評価制度を利用した人材育成制度の構築

まもなく創業60周年を迎える由緒ある菓子製造販売小売店で、店頭には代表者のほかに4名のパート社員が在籍していますが、それぞれ入社1~2年の経験で短時間のローテーション勤務という状況です。

これまで基本的な教育はなされていましたが他店との差別化を図れるほどのレベルまでには課題を抱いていました。

市場が多様化していく時代の中で成長を図っていくには新たな市場の開拓と現状の顧客の満足度を高める必要があります。

その顧客満足度を高めるためには従業員のレベルアップが欠かせず、そのためにも公平な評価を行いながら教育していくことが不可欠です。

今回の支援を通して業務の棚卸を行い、やるべき業務内容を明確にしつつ、仕事のための自己管理を行いながら個々のレベルアップを図ることが必要です。その足掛かりとして評価制度の考え方を理解しながら人材育成をすることが課題となります。

#### 支援 SUPPORT

### 評価制度の概要説明と職業能力評価シートの利用による人材育成を行う

評価制度を導入するためには、経営理念やビジョンが明確になっていなければなりませんので、その理念等に合わせて業務の棚卸を行い職業能力評価シートを作成致しました。その前提として以下の内容を説明しました。

- ①職能等級を取り込んだ賃金テーブルの必要性
- ②同一労働同一賃金に対応するための業務内容の明確化
- ③人材活用の仕組みと運用の仕方

また、検討した職能評価シートを活用して、その職務内容を4段階のレベルで評価し、その評価を参考に半期ごとの目標面接シートを各自に作成させ、定期的な面談を通して人材育成に結び付けるように助言しました。

#### 成果 RESULT

### 業務内容の明確化により方向性が見えてきました

職業能力評価シートを作成したことによって、やるべき業務内容が明確になり、これまで出来ていなかった項目が明らかになりました。さらに、一人一人が目標面接シートを作成することにより、やるべき行動が明確になりレベルアップを図ることが可能になります。

また、今後の課題として評価制度の内容を大まかに理解しましたが、どのように人事考課を行い人材育成につなげていけば良いかという事を明確にしていく必要があることが分かりました。





**正社員雇用数**

**3人**

## 多店舗化に向けた労務環境 社内体制の改善・強化

### Hair create U&I

【代表者】代表 喜屋武 俊也

【住所】名護市城2-1-7

【電話】0980-43-5002

【業種】美容業

【事業内容】カット・カラー・パーマ・物販

課題1  
PROBLEM

### 多店舗化に向けた課題の整理

当社は若い顧客層をターゲットに、最新のヘアスタイル技術を売りとした美容業を展開しています。2017年にオープンしてから今年で3年目を迎え、次のステップとして多店舗化を検討しています。

多店舗化を進めるためには、店長が抜けてもお店を運営できる組織づくり、人材育成が不可欠となります。また当社は子育て中のスタッフが多く、今後の社会環境を考えると、業界では当たり前のように行われている長時間労働から脱却し、8時間の

労働時間で効率よく、安心して働く環境づくりが必要となります。そこで今回の事業では、主に以下2つの課題解決に取り組みました。

- ①利益率向上に向けた数値計画の策定
- ②スタッフが能動的に活動するための指針作り
  - 店舗コンセプトの確認と再認識
  - スタッフ全員で目指す場所(ビジョン)を明確化
  - スタッフの行動指針

支援  
SUPPORT

### スタッフだけで運営できる指針作りと数値計画を策定

#### ①利益率向上に向けた数値計画の策定

短時間で今と同じような収益を出すためには、必要な利益から逆算した利益計画を策定し、その利益達成に向けてPDCAを回していく必要があります。

まず初めに現在の財務状況を分析。費用を変動費、固定費に分け、現在の粗利率や労働分配率を出した。そのうえで今後時間短縮、店長不在の状態でも、目標とする利益を上げるための目標粗利率、労働分配率を設定し、その目標に向けた具体的なアクションプランを検討しました。

#### ②スタッフが能動的に活動するための指針作り

多店舗化により代表が不在となった場合でも、自ら考え、行動をするためには、仕事の考え方について、これまで以上にベクトルを合わせていく必要があります。そこで、以下3点について検討を行いました。

- 会社が描くありたい姿、目標を明確にする
- 私たちの仕事とは何か?店舗コンセプトを明確にする
- 業務を行う上で大切な考え方、価値観を明確にする



成果  
RESULT

### 価値観の見える化と 利益を意識した経営

本事業にて数値計画を策定したこと、粗利率や労働分配率などを意識することができ、利益を意識することの大切さを知ることができました。

また店舗コンセプトや価値観を見える化したこと、会社のありたい姿や目標が明確になったことで、今後の具体的なアクションプランを描けるようになりました。

今回学んだことを活かし、次年度の体制づくりに向けて数値計画をしっかりと作成し、業務時間を短縮しても、しっかりと利益が出せる社内体制を構築し、多店舗化に向けた仕組みづくりに取り組んでいけたらと思います。



企業・支援担当者の声



代表  
喜屋武 俊也さん



中小企業診断士  
黒瀬 幸多



社会保険労務士  
中辻 敦子

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

まず現状の分析を診断士の黒瀬さんと行いました!そして今後取り組んでいく課題の明確化にも繋がりました!今回の取り組みを更なる事業拡大に生かしたいと思います。

支援する前の職場環境においても、代表、スタッフ、顧客とのコミュニケーションが上手に図られており、とても良い雰囲気の職場環境を構築されておりました。今回の支援において会社の役割や思いや価値観が見える化できることで、全従業員のペクトルが一致し、さらに活気あふれる能動的な組織になると思います。今後も多店舗化に向けて積極的に取り組んでほしいと思います。

子育て中の女性にも長くお仕事を続けてもらって技術向上を目指してほしい、フルタイム、パートという勤務形態ではなく、技術に応じて評価したいことで、助成金を活用したキャリアアップ制度整備のお手伝いをさせていただきました。  
高い技術を持ったスタッフが定着することで、顧客の増加に期待しています。

課題2  
PROBLEM

### 子育て真っ最中の女性も働き続けられる制度に

美容業のような専門性が高く、直接顧客とやりとりを行う業種では、従業員の方に長期に渡って勤務してもらうことが、技術を向上させることにつながり、さらに技術の高いスタッフが常にお店にいることで、お客様も安心して繰り返し利用してくれます。

従業員の定着が、美容室の顧客定着につながるのですが、

Hair create U&Iでは従業員全員が女性で、子育て中や妊娠中の方ばかりでしたので、雇用の継続が家庭環境に左右されやすい状況でした。

そこで、子育て中の従業員が長く働き続けたいと思える制度を整備することが必要でした。

支援  
SUPPORT

### 働き続けやすい労働条件の確認と就業規則の見直し

今まで、従業員はすべて時給契約で、勤務時間も一定ではありませんでした。全従業員が目標をもって技術向上を目指し、一定の技術を身につけることで、正社員転換できるようキャリアアップ制度を整備することにしました。

元々就業規則は整備されていて、正社員転換のルールも規定されていましたが、法律の改定や社会的な変化などから常に最新の内容にしておくことが必要となっていました。

まずは、家庭と両立しやすい労働条件の聞き取りからはじ

め、1日の労働時間や週の勤務日数から見直しを行い、就業規則、賃金規程、正社員転換規定の改訂を行いました。

正社員転換については、パートタイマーでも一定の技術を持った従業員は正社員と同じような待遇ができるよう短時間正社員制度を導入し、キャリアアップ助成金申請手続きについても支援を行いました。

また、育児介護休業規程についても、より柔軟に短時間勤務や、子の看護休暇が取得できるよう見直しました。

成果  
RESULT

### キャリアアップ計画で 労働者の定着を

就業規則等の見直しを行うことで、より現在の働き方にあった労働条件を提示することができるようになりました。

正社員転換の基準、要件が明確になり、パートタイマー、フルタイム関係なく従業員が技術の向上を目指せるキャリアアップ計画で、長く働き続けることのできる環境が整いました。





**正社員雇用数**

**1人**

## 働く職員のキャリア形成に 寄り添う気持ちが伝わるとき 経営者意識が目覚める。

### 有限会社まほろば

【代表者】代表取締役 喜如嘉 千枝美

【住所】北谷町字吉原790-15

【電話】098-989-0838

【業種】介護事業

【事業内容】地域密着型通所介護



### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
喜如嘉 千枝美さん

弊社の長年の課題である「健康経営、責任を持ち業務を行うこと、伝えているが上手く伝わらない」という課題に対しサポートをいただき、スタッフの強みと弱点を知ることができました。弱点に対しては代りの補填補充、強みに対しては更に活かしていくということが明確化できました。人の得手不得手は個性であることを理解することもできましたように感じます。

60代のパートの方を正規職員として雇用したこと、スタッフのやる気に繋がり、チームワークのある会社づくりに繋がったと思います。人を大事にし、自立できる企業を目指し、今後もスタッフ一同、頑張っていきます!

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
新田 慶子



社会保険労務士  
大山 俊雄

経営者である喜如嘉様は、しっかりとした経営ビジョンをお持ちで、それに向けた取組みをしています。

今回の支援を通してさらに、実現に近づくことを期待しています。

当社は前年度に県の「健康経営」に関する事業にトライした経験があり、「経営計画」「人事評価制度」「健康経営」との関連性を充分に理解しており、今後の活躍が期待されます。

### 課題1 PROBLEM

#### 現場を管理者に任せたいが、管理者の育成が期待通りに進まない

当社は、地域密着型介護事業を行っており、介護職員の管理者に現場を任せ、事業拡大をしたいと考えています。

しかし、現場である程度の経験をもつ介護職員に管理者としての役割りを与え、責任委譲したが、うまくマネジメントすることができずに、結局、経営者が現場へ介入せざるを得ない状況となっていました。

施設数を増やすなど、事業拡大を目指すには、現場の管理者にマネジメントを任せ、経営者が事業拡大に向けた仕事に専念できる環境を整える必要があります。

しかし、現場の管理者に、マネジメントスキルを身につけさせるための人材育成が期待通りに進んでいない状況でした。

### 支援 SUPPORT

#### 職業能力評価制度を活用して、管理者として必要なスキルを自覚させ 評価と連動することによりモチベーションを高める

介護職などの専門職を担っている従業員は、将来のキャリアをどう考えているのかを曖昧にしたまま業務を続け、経験年数が経ってしまう傾向にあります。

しかし、各従業員が、専門を極めたいのか、マネジメント職を目指すのか、教育を担いたいのかなど、目指すキャリアを経営者が把握し、目指すキャリアに向けた支援をしなければ、効果的な教育や人員配置ができません。

以上のことから、教育プログラムと職業能力評価を構築することにより、従業員のモチベーションを高めることとした。



### 成果 RESULT

#### キャリアマップ・職業能力評価シートを活用して 効果的な教育を計画・実行

経営者は、各従業員のキャリアを支援するため、最初に各従業員が何を目指したいのか、キャリアマップを用いて希望を把握しました。従業員にとっても、自分の目指す方向が明確となり、キャリアアップのモチベーションとなります。

職業能力評価シートは、最初に従業員自身で自己評価を行つてもらい、自分のスキルで足りない部分を自覚してもらいます。

次に同じ評価を経営者が行うことにより、自己評価との乖離を明らかにし、その理由を従業員に理解させ、身につけなければいけない項目と、伸ばすべき能力を見る化します。

各々の従業員毎に教育計画と教育項目が明確になり、管理職としてスキルアップする道筋が見えました。今後は、経営者が事業拡大に向けた仕事に専念できることが期待できます。

### 課題2 PROBLEM

#### 経営は、従業員の働きやすさが基本

介護事業の順調な時期もありましたが、最近では、介護施設も増え競合関係が激化し、さらに、社員の平均年齢が高くなってきたことや、一方若い人の雇用が難しくなり年々、人材の確保が難しくなっていました。そのようなことから財務の見直しと即戦力を図るために人材育成、働きやすい環境づくりなど体质改善を早急に図る必要がありました。

自社の強みである人的資源が充分に生かされてない状況を分析し、就業規則の改定など人事戦略を再構築する中で、労務管理体制の整備及び職業訓練カリキュラム作成など人材育成の取組が急務となっていました。

### 支援 SUPPORT

#### 社長の経営理念に基づく「経営計画」と「人事理念」の連動で 改定就業規則を経営に活かす!

##### ②就業規則の改定:

現在の60才定年制を長く安心して働ける労働環境の整備として65才に延長する就業規則の変更をはじめ、同規則の運用を巡る様々なケースを未然に回避できる「リスク管理に目配りした就業規則」の視点で、事例を交えて改定案を提示しました。

##### ③人材育成のあり方について:

新人を対象とした有期実習型訓練計画に係る訓練カリキュラムと評価シート作成し、人材育成の方法について見直しを支援しました。

### 成果 RESULT

#### 従業員のスキルアップが喜びとなり意欲が沸き立つ

##### ①経営計画書と人事評価制度の関係:

今回の支援で、就業規則が単に労務管理のツールではなく、人材育成や人事評価制度に密接にリンクしており、生産性の向上に寄与する機能をも有しているだけでなく、令和元年度に取組んだ「健康経営」の経営手法にも深く関わっていることに気づいて頂くことができました。

##### ②人材育成:

外部専門家の活用により客観的な目で人材育成のあり方について、複数の専門家から学ぶことができ、人事考課のあり方、人材育成のための訓練に係る項目などが明確に理解することができました。





**正社員雇用数**

**5人**

## ビジネスモデルの展開と人材確保及び定着率の向上

### 合同会社 Minami Project

【代表者】代表社員 南 竜三郎

【住所】石垣市大川207-1

【電話】0980-87-8170

【業種】小売・飲食・レジャー

【事業内容】ダイビング業、居酒屋、飲食店、お土産品店、アクセサリー店

**課題1  
PROBLEM**

#### コロナ禍で経営環境が厳しい状況となっている

合同会社Minami Projectは、平成28年に創業しダイビング業、居酒屋、飲食店、お土産品店、アクセサリー店など、主に観光客をターゲットに多岐にわたる事業を展開しています。

新型コロナ禍の影響で厳しい状況が続いている。特に、欠損を出している居酒屋と飲食店が厳しい状況になっており、その経営改善が不可欠になっています。

コロナ禍で既存事業の居酒屋などの飲食業の経営が厳しくなっていくなか、経営環境を充分に分析して事業転換の方向性

を見極める必要があります。少なくとも、既存の事業の飲食業をソフトランディングさせることができなくてはなりません。

業種・業態ごとにどのようにターゲットを絞り込むかが課題となります。既存の市場は、業種・業態によって異なりますが、セグメンテーションによって市場を細分化したら、自社が最も力を発揮でき競争を優位的に展開できる市場にターゲットを絞り込む必要があります。

**支援  
SUPPORT**

#### リスクのない飲食業の事業転換

収益状況の厳しい居酒屋等については、リスクのない事業転換の方向として「今すぐできること」「簡単にできること」「成果がすぐに出て」「投資があまりかかるない」など、リスクがかかるない事業転換が必要ですが、当社では商店街(ユウグレナモール)に飲食等を統合する計画もあり、立地も良いことから居酒屋と飲食店を統合した店舗を開設する計画を進めるよう支援しました。



**成果  
RESULT**

#### 新業態の展開が進捗している

新たな事業転換の方向として観光客が多く来街する商店街に立地することで「成果がすぐに出て」と、居酒屋・飲食店を統合することで厨房設備・什器備品が利用でき「投資があまりかかるない」とこと及び「今すぐできる」「簡単にできる」などリスクのない事業展開の方向性がすべて合致しているため戦略的経営として妥当となっています。

事業転換の業態としては、弁当・おむすびの宅配、店舗内でのテイクアウト及びイートインを展開します。

弁当・おむすびの宅配先は石垣空港ターミナル内の店舗等への販売で、商店街に立地する店舗内では、主に来街する観光客をターゲットに事業を実践することとしています。

このように、セグメントした市場でターゲットを明確にした事業展開ができる体制が整いました。また、店舗改装等の開業に関わる費用の算出、保健所への手続きなどの開店準備、投資採算性を考えた売上目標の決定等の開業に向けた準備も進捗しています。

**企業・支援担当者の声**



代表社員  
南 竜三郎さん



中小企業診断士  
大嶺 真



社会保険労務士  
狩俣 真由美

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

コロナ禍の影響で、飲食関連業種の経営が厳しくなってきた状況のなか、ターゲットを明確にした事業転換の方向性や、業態・店舗のコンセプト、開業に係る費用の算出・準備及び投資採算性を考えた売上予測の立て方など多岐にわたり支援を受けていました。

支援を受けたことを活かして、新店舗の開店・運営に力を傾注いたします。

当社は、コロナ禍の状況のなか飲食関連業種の運営、対応策に苦慮していました。ウイズコロナ、アフターコロナのビジネスモデルの展開として、SWOT分析で自社を取り巻く経営環境や強みや弱みを分析し、さらにSTPマーケティングでターゲットの選定、アプローチの方向づけ、戦略市場の明確化により、当社の計画している事業転換の方向性を支援しました。今後の当社の成長・発展を祈念いたします。

正社員化を進めるあたり、就業規則の見直しや助成金活用の支援を行いました。

労働環境の整備が、人材確保と定着率の向上、働きやすい職場づくりの実現に繋がることを期待しています。

**課題2  
PROBLEM**

#### 事業規模拡大に向けた人材確保と定着率の向上

合同会社Minami Projectは、複数の事業(マリン業、飲食業、土産物小売業)を運営する法人です。法人化して4年が経ち、事業規模も年々拡大していますが、今後更なる事業規模拡大を目指す上で、優秀な人材確保と定着率の向上が重要事項となることが考えられます。

そこで、労働環境を見直し改善すべき点についてヒアリングを行った結果、既存の就業規則はありましたが、働き方改革等

による法改正に対応した就業規則へ改定する必要があることに加え、人員増に伴い服務規程を明確化し、社員と共有することも課題であることが分かりました。

これらの課題を解決し、有期契約労働者等の正社員化を進めていくためにも、有期契約労働者と正社員の定義やそれらの待遇差、転換要件、転換試験、転換後の待遇や昇給等についても確認を行いました。

**支援  
SUPPORT**

#### 労働条件の見直しと助成金活用に関する支援

正社員化に際し、キャリアアップ助成金(正社員化コース)の活用を希望されていた事から、助成金の概要や申請の流れ等について案内し、キャリアアップ計画書の作成支援を行いました。

さらに、正社員化を予定している契約社員等の労働条件、転換後の労働条件、転換試験や昇給の実施についての確認、正社員用労働条件通知書の作成支援を行いました。

また、就業規則の記載において不足していた育児介護休業規程等の作成や、法改正事項の説明を行い、服務規程の明確

化については、入社時誓約書を提案し、社員との共有認識を図ることとしました。

同一労働同一賃金への対応に向けては、パートタイム・有期雇用労働法の概要について説明し、正社員と契約社員、パート社員の賃金や福利厚生等の各項目に違いがあることを確認するため、一覧表を作成し、待遇の違いの把握に関する支援を行いました。

**成果  
RESULT**

#### 継続雇用を見据えた労働環境の整備

契約社員等の正社員転換、昇給の実施が、社員のモチベーション向上にも繋がったのではないかと感じます。社員の定着化を図る上でも服務規程の周知や、育児介護によって離職する事がないよう規程の整備を行いました。

また、正社員と契約社員等の待遇差がある部分については、早急な改善を目指し、社員の働き方に見合った納得感がある処遇の実現を図ることで、安心して働き続けられる職場づくりに繋げていくことが期待できます。





## 未来に向けた成長戦略のための組織改革と新規事業展開プランの構築

### 株式会社モジュール

【代表者】代表取締役 櫻霸 齊

【住所】那覇市大道78-20

【電話】098-988-0865

【業種】小売業

【事業内容】雑貨・インテリア家具等の販売

 正社員雇用数 1人

課題1  
PROBLEM

### 新規の事業展開に向けて

これまでの事業として、国内外の人気の文具雑貨やインテリア商品、家具・カーテンといった商品を取り扱ってきましたが、アマゾンなどのネット通販の普及により競争相手が増え経営環境が厳しくなっていました。

価格面での競争では、ネット通販や大規模店舗には太刀打ちできないため、将来の存続を考えた時に、新たな収益を見込

める事業を構築していく必要がありました。

しかしながらヒト・モノ・カネが潤沢でない中で当社が新しく取り組める事業には限りがありました。

当社の強みであるインテリアショップとしての認知度、専門知識のある社員等を活かして新しい事業戦略を立てることが必要であることが分かり、支援を進めるにしました。



支援 SUPPORT

### 事業戦略の策定

新たな事業を始めるとは言っても経営資源は限られているため、まず既存の事業から発展させることを提案しました。

当社の強みである専門知識のある社員を活かし、現場において対面でしかできないインテリア商品を強化する方向で事業戦略を策定することとしました。

成果 RESULT

### 新たな事業展開の展望が見えた

経営者から「新しい事業戦略を提案してもらったことで当社の先々の展望が見て助かりました。また、今いる人材を活かせばできることだというのも分かりました。」とのコメントをいただきました。

まだ計画を立てた段階ですが、これを社員と協力しながら実

行に移していくべき更なる会社の発展ができるものと思われます。今後は、ブランディングによる当社の強みの更なる強化とマーケティングをしっかりと行えるようにすることが必要とのアドバイスもさせて頂き、こういった事が自社ができるように会社を発展させてもらえたならと思いました。

企業・支援担当者の声



代表取締役  
櫻霸 齊さん

新しい事業の展開以外にも、これから取り組んでいくべきことなど多くのことが見えてきました。今後も会社の発展ができるよう地道に努力していきます。ご支援ありがとうございました。



登録専門家  
山里 将史

人気インテリア雑貨や北欧家具を扱い、ここにいけば他にはないモノが見つかる楽しさがあります。社員一丸となって成長することで更なる成長を確信しています。

支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

課題2  
PROBLEM

### 組織開発と就労環境の整備

今春から企業としての発展の第一歩として、雑貨部門とインテリア商品部門を切り分け、それぞれの専門店として2店舗での多店舗展開を始めました。それに伴い新たな採用を行い社員数を増やしましたが、他社と違い専門的な知識が必要なために思うような採用ができませんでした。

また新入社員とベテラン社員をバランスよく配置するための2店舗間での人員配置も難しく余剰人員もいないために就労

環境を維持することも厳しい状態でした。

経営の安定にも新規事業の立ち上げと拡大させた既存事業の両方をうまく展開していくためには、会社としての事業戦略に見合った組織体制の構築が緊急課題でした。それらを解決するには、まずは社員の意識改革と更なる成長、それらを支援する社内体制を作ることが必要だと分かり、その方向での支援を進めることができました。

支援 SUPPORT

### 事業戦略と合わせた組織体制と人事配置計画

中小企業としての余剰人員がいる中で、既存事業と並行して新規事業を始めるにあたって、次のことが必要という提案を行いました。

- ①新しい事業に対応するための教育
- ②適材適所の人員配置計画
- ③収益等の目標の理解・浸透

特に③の理解・浸透のために社員一人一人へ個人面談をし

てもらい、社員の考えを取り入れて頂きました。

また個人面談から社員の希望と性格などからの適材適所の人事配置のアドバイスも行い、それを踏まえての組織図と人員配置計画の作成を進めることができました。

会社として成長するためにも、将来の企業規模を考えた就労環境の整備も必要で、能力に応じた賃金や公正な人事考課などの整備の必要性などをアドバイスさせて頂きました。

成果 RESULT

### 組織づくりの推進と展望が見えた

社員への個人面談の実施などを通して社員一人一人の意識と経営への理解度が深まったことなどが確認できました。

それにより組織体制と人材の適材適所への配置などのイメージが経営者としてもはっきりと確認することができ、併せてこれからの事業展開に沿って取り組む自信がついたものと思います。





**正社員雇用数** 1人

## 事業領域の拡大と組織課題の整理

### ライオン・ビルメンテナンス

【代表者】代表 池間 豊  
【住所】石垣市大川533-1  
【業種】清掃業  
【事業内容】ビル管理、空調・クリーニング、清掃全般等

#### 課題1 PROBLEM

#### 厳しい経営環境への対応

当社は平成18年7月に創業、平成26年4月に「ライオン・ビルメンテナンス」に屋号を変更して事業を展開しています。

営業種目として「ビル管理」、エアコン洗浄ロボットを導入した「空調クリーニング・メンテ」、新築物件やアパートなどの「清掃全般」、リフォーム等の事業を行っています。

売上高は、横ばい状況で推移し目標とする売上高が達成できない状況が続いています。得意先の開拓に注力しているところですが、今後も売上を伸ばし利益を確保することにより収支のバランスを改善することが必要です。このために、既存の事業と相乗効果のある事業領域を検討中です。

具体的には、コロナの緊急事態宣言後は経営環境に大きな変化があり、その対応のために経営戦略を構築し、消毒などの新たな事業領域の開拓などコロナ以降のビジネスモデルを構築したいと考えています。

#### 支援 SUPPORT

#### 相乗効果のある事業領域への進出

当社の事業内容としては、ホテル客室清掃、ルームエアコン・パッケージエアコンクリーニング、ルームエアコン・パッケージエアコン取り付けなどの事業を行っていますが、将来シナジー効果（相乗効果）のある事業領域の展開が必要となります。

現状の得意先だけでは成長・発展はなく、必要なキャッシュフローを確保することが不可欠です。そのため、潜在的需要の開拓と新たな事業領域への進出が必要不可欠ですのでその支援を行いました。



#### 成果 RESULT

#### 新たな事業領域の拡大

新規の事業領域としては建物衛生管理業務で、この事業はビルメンテナンス業とのシナジー効果のある事業であり、建物の維持管理業務の計画を立案することや、維持管理業務を実施する、測定・検査の実施とその評価を行う、問題の改善、改善案の作成、意見の具申などを業務とする事業領域です。

衛生管理業務は、ビル内環境を衛生的に維持管理する業務です。「建築物における衛生的環境の確保に関する法律」（ビル管理法）に維持すべき環境基準が定められていますが、これら

の基準が実際に守られているかどうかを測定・点検し、基準に合致するよう調整します。空気環境については浮遊粉塵・温度・相対湿度・CO<sub>2</sub>などの項目について定期的な測定を行います。

この事業を実施するには、建築物の衛生の維持管理に関する監督を行う「建設物環境衛生管理技術者」の取得が必要で、その取得のため研修を受けており新規事業を実施する体制が構築できました。

#### 企業・支援担当者の声



代表  
池間 豊さん

厳しい経営環境へ対応するための課題に直面していたところ、売上を伸ばし利益を確保する方策として、現状の得意先だけでは成長・発展ではなく、相乗効果のある事業領域の展開が必要となることや、現状の組織や制度が抱えている課題である組織体制の整備についてなどの支援を受けました。今後、組織体制を整備し事業領域を拡大し成長・発展するために努力いたします。



中小企業診断士  
大嶺 真

当社は、ビルメンテナンス業の清掃管理業務を主体に事業展開をしてきました。ビルメンテナンス業務も多々ありますが、「今すぐでき」、「簡単にでき」、「成果が出やすい」衛生管理業務など相乗効果のある事業領域への進出が必要です。

組織体制を整備し得意先の開拓と事業領域の拡大に注力し、成長・発展することを期待いたします。

#### 課題2 PROBLEM

#### 組織課題の整理が不可欠である

当社は、ビル管理、空調・クリーニング、清掃全般といった大まかな職務分担にはなっていますが、今後も事業を成長・発展させるためには、まず始めに着手するステップが組織課題の整理です。課題の整理が、現状の組織や制度が抱えている課題と今後展開していく戦略の遂行に求められている組織や制度に関わる新たな要件の抽出整理の二つの観点からの作業が必要です。

まずは、当社として必要な組織の機能が過不足なく有り、機

能しているかのチェックです。組織の五つの機能とは「企画・意思決定・調整・実行・評価」で組織運営上の問題点を五つの機能に分け整理し、脆弱、重複、過剰がないか問題点をチェックし組織課題を整理する必要があります。

次に、組織の「四つの運営要件」として、「責任・権限・資源・報酬」があり、組織の五機能からの分析により抽出された課題を、四つの運営要件ごとにチェックし明らかにしていくことが不可欠です。

#### 支援 SUPPORT

#### 組織課題整理の手順の支援

先ず「企画」とは、何を、何のために、いつ、どう行うかの機能で、企画の提案を行うまでがミッションです。次に「意思決定」とは何を、いつ、どのように行うかを決定する機能であり、また調整とは何かを行う際に、部門間及び従業員間のコンセンサスを形成したり、コーディネートする機能であり、意思決定されたことを実行へと促す役割を担っています。

さらに、実行とは行うと決定されたことを実際に実施する機能で、直接的に戦略を実行する機能です。次に「評価」は、行う

と決めたことが決めたとおりに行われているかどうかを効果測定・管理する機能です。

以上の五つの機能の観点から現実の状況を分析して問題の所在を明らかにします。こうした作業を全社的に行い、さらに部門別にも行うことを支援しました。その機能のチェックに関連して4つの運営要件として「責任」、「権限」、「資源」、「報酬」などのチェックが必要なことも支援しました。

#### 成果 RESULT

#### 組織課題の整理の方針

組織がうまく機能しないのは責任の所在が不明確であるためという場合が考えられます。立てたミッションを達成することが、その組織の各部門の存在理由なのであり、その使命を達成出来なかった場合、その責任を負うということが当然のことです。ミッションを果たすために付与されるべき要素が「権限」と「資源」であることなど、組織課題を整理する方針について認識を深めました。





## 事業転換方向と人事評価制度の展開

### 株式会社りっぷる

【代表者】代表取締役社長 福原 恵津子

【住所】宮古島市平良字下里994-1

【業種】出版業

【事業内容】フリーペーパーの出版等

【電話】0980-75-3711

正社員雇用数  
2人

2人

#### 課題1 PROBLEM

#### 今後の事業展開の課題

当社の主たる事業であるフリーペーパーの業界の経営環境を分析すると、ネットで情報を入手する人が増えた影響で雑誌を購入する人が減少しています。無料で配布するフリーペーパーの市場は伸びてきていますが、この業界の構造は従来の出版ビジネスと異なっています。

これまでフリーペーパーの収入源は広告掲載料に依存しているため企業等からの広告が取れなければ成り立ちません。

そのため、広告収入を増やしながらバランスの取れた発行部数(製造原価)を維持しなければ適正な利益は確保できません。

今後のフリーペーパーの業界の課題を挙げると、発行部数を伸ばすだけでは儲からないフリーペーパーの採算性、電子化の波を受けて変わるフリーペーパー業界、HPとのメディアミックスの強化などSNS時代のフリーペーパーのビジネスモデルの構築が課題となります。

#### 支援 SUPPORT

#### 事業転換の支援

当社のフリーペーパー事業を見ると観光客をターゲットにしている企業の依頼が多くを占めています。

新型コロナが終息して観光客の来島が増えるのには時間がかかります。観光客をターゲットにしているため広告依頼が減少傾向で推移しています。

そのため事業転換の方向としては、観光客をターゲットにしている広告から、地域情報誌として地域生活の情報誌に重きを置いた事業を展開することを支援しました。



#### 成果 RESULT

#### 新たなビジネスモデルの展開の認識を深めた

当社も、新型コロナ以降のビジネスモデルの構築が喫緊の課題となっています。広告業界は、商品やサービスなどを多くの人に伝えるもので、従来はテレビやラジオを使ったり新聞・雑誌・フリーペーパーに掲載したりしていましたが、インターネットの普及に伴い、近年はWebを使うケースも増えてきています。

従来は、メディアを活用したマーケティングを行うことが一般的でしたが、最近は消費者ニーズが多様化し、その効果が

薄れつつあると言われています。インターネットを使いコンテンツを見ることが当たり前になる中でインターネット広告を使った展開やSNSを使ったマーケティングなどターゲットを絞って戦略的に行なうことが益々重視されると言われています。

当社も、これまで通りのフリーペーパーと一部HPをミックスした展開から、SNSなどの媒体とミックスするなど新たなビジネスモデルを構築する必要があることの認識を深めました。

#### 企業・支援担当者の声



代表取締役社長  
福原 恵津子さん

弊社は、観光客をターゲットにしているため広告依頼が減少傾向で推移しており、事業転換の方向としては、観光客をターゲットにしている広告から、地域情報誌として地域生活の情報に重きを置いた事業を展開すること及び部門別計画を進めるため人事評価制度の導入の支援を受けました。

今後、支援を活かした事業運営を心がけたいと思います。

#### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について



中小企業診断士  
大嶺 真

当社は、コロナ禍に対応するため新たなビジネスモデルの構築が必要であり、その支援をしました。また、人事評価制度を構築し効率的に運用するには、社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラール・サーベイ)を実施し社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があることを支援しました。人事評価制度を実践し経営目標を達成することを望みます。

#### 課題2 PROBLEM

#### 人材育成のために人事評価制度が必要

当社は、経営方針書、経営理念、経営方針、経営スローガンは策定されています。事業を展開するための事業の運営管理は、「総務・経理」、「営業1課」、「営業2課」各部門の組織体制が整備されてはいますが、各課別の業務内容が効率的に運用されていないことが現状です。

当社としては、具体的な業務内容などを経営方針書として計画し実践することが望まれます。そのため、部門ごとの経営管理を徹底するための人事評価制度を導入して実践することが

必要不可欠です。

評価制度は、継続的に従業員を成長させる仕組みであり、人材育成を通じて経営目標を達成することが本来の目標であり、そのためには、前提条件として経営方針書の策定が不可欠です。経営方針書を前提にしないと、経営の目的が明確にならないことから、経営方針書と密接に連動した評価制度をつくりあげる必要があります。

#### 支援 SUPPORT

#### 評価制度導入の支援

当社の人事評価制度を導入するための前提条件として、社会人基礎力調査と従業員満足度調査(モラール・サーベイ)を実施し社員のモチベーションや満足度を向上させる必要があります。そのため現状の従業員意識に関する調査を的確に行い、場合によっては改善策を提示する必要があります。そのため有効な手段として社会人基礎力調査と従業員満足度調査を人事評価制度に活用することを支援しました。

次に、人事評価制度については、その前提条件として「成功のゴールの明確化」「納得できる評価制度の実現」「人件費の公平な配分」「モチベーションアップ」「社員のキャリアアップの明確化」などのプロセスの支援を行いました。

また、人事評価制度のコンセプトとして、経営理念・ビジョン・基本方針・目標に向かって、チームワークを最大限発揮できる組織づくりを推進することについても支援しました。

#### 成果 RESULT

#### 人事評価制度の構築

職場や地域社会の中で仕事をしていく上で必要な能力である、社会人基礎力調査と従業員満足度調査により、従業員個々の実態が把握できました。

その調査と関係して社長を筆頭に部門ごとの人事評価制度を進める体制の整備構築もできました。

このことにより「評価」→「課題の明確化」→「育成面談」→「目標設定」→「進捗管理」そしてまた「評価」という評価制度のプロセスを導入する体制が構築できました。





**正社員雇用数** 2人

事業承継による代表者の変更に伴い、当社の未来像を描いている時期に本事業を活用した。新代表者が描く当社の未来像について幹部を含め協議を重ね、PDCAサイクル重視の経営を確認した。

## 有限会社琉匠

【代表者】代表取締役 仲村 太志

【住所】宜野湾市上原1-25-9

【電話】098-893-2210

【業種】燃料小売業

【事業内容】灯油、ボイラー、精米、軟水器等の販売



### 企業・支援担当者の声



代表取締役  
仲村 太志さん

先代より受け継いだ会社をより成長させ、社員の物心両面を豊かにするために、これからも中小企業診断士や専門家の力を借りながら邁進していきます。



中小企業診断士  
仲宗根 稔

### 支援を受けられた皆さんの感想と今後の展開について

創業者と共に築いてきた事業資産を承継し、新たな企業像を描きながら人材育成に努めている新代表を中心としたPDCAサイクルによる経営力強化を検討しました。社員のパワーを最大限に發揮し、未来像に挑戦することを期待しています。

### 課題1 PROBLEM

## 組織力強化をめざした経営戦略

当社は昭和59年10月に宜野湾市赤道にて創業し、今年で37年が経過します。平成3年5月には有限会社仲村石油に組織変更し、その後平成5年7月には社名を有限会社琉匠に変更しました。

平成14年6月から精米の配達販売を始め、平成23年8月には清涼飲料水も手掛けるようになりました。主力商品は灯油の販売ですが、生活必需品を取り扱うことによりサービスの拡充を図っています。

当社の課題は事業の多角化に伴う経営戦略の再構築です。

経営戦略の最優先課題は、社内管理を再構築し、組織力を強化することです。

その為に優先的に取組んできたことは、①役割の明確化、②主任・副主任の役割と管理と指示、③業務日報の記入、④組織体制の構築、⑤交流イベントの実施等でした。

これまでの取組みとその成果を踏まえ、継続すべき事項と改善すべき課題を精査し、組織力のさらなる向上を図っていく方向で進めていくこととなりました。

### 支援 SUPPORT

## 社員の創意を活かす年度経営計画の策定

当社は「人を育てる事が企業成長の根源である」と言うことを経営の基本にしており、これまで創業者を中心に事業を拡大してきましたが、今回親族内事業承継に着手することとなりました。

社員の総意を反映した年度経営計画を策定する事が当面の戦略課題となっていましたことから本事業においては、10年後を想定した企業像とその実現に向けた経営課題等について協議を重ねました。



### 成果 RESULT

## 明確な部門別目標の設定

当社の経営基本方針はお客様のニーズに応えることですが、年度経営計画策定を通じて顧客志向の経営を深化させていきたいと思っています。その為にも、会社の機能を更に充実させ、一方で事業の収益性も改善しなければなりません。また生産性を高め、労働分配率も向上させ、社員の生活を向上することも経営課題です。

社長は会社の舵取り役ではあります、事業を成長発展さ

せる取組みには社員の総力が必要です。その為には社員の能力が充分に発揮できる職場環境の整備が必要不可欠です。

このような多くの経営課題に取り組んでいる時期に、本事業を通して多くの議論をすることができました。ブレーンストーミング形式で課題・要因・解決案を見る化する事ができました。

年度経営計画の骨子を作ることができ、実行計画の取組みに着手することができました。

### 課題2 PROBLEM

## PDCAサイクルによる経営力強化への取組

令和2年度は新型コロナウイルスが世界中に広がり、日本経済にも大きな打撃を与えましたが当社は生活必需品を主力商品としていた為、観光関連産業と比較すると大きな影響を受けず、業況は前年並を維持してきました。

しかしながら、当社においても取り巻く経営環境は年々厳しくなっており、当社がさらに成長していくためには、良いものは残し、難しいことにもチャレンジしていくことが求められます。人材育成に注力し、社員のスキルアップを支援し会社の成長

と社員の生活向上に取り組んでいく方針です。社員一人ひとりが、お客様が求めるできるだけ多くの商品に対応できるようにしたいということも課題となっていました。

PDCAサイクルは経営の基本ですが、その定着には努力が必要です。当社は毎年経営戦略研修を実施し、年度経営計画を作成しています。変革期を迎えた現在、さらにその精度を高めていきたいということでしたので、これを課題として取り組むこととしました。

### 支援 SUPPORT

## 飛躍をめざす現状把握

PDCAサイクルは経営戦略の基本であり、それを継続的に廻し続ける体制を構築することにより企業の経営力を強化することができます。

P(プラン)の策定に当たっては、目標を明確にすることが重要であることを確認しました。目標設定には経営者の大きな夢が反映されるものですが、それが砂上の楼閣にならないためには会社の現状把握が重要であるため、SWOT分析を行いました。

S(強み)としては、①社員に意欲がある、②将来に希望を持つ

ている社員が多い、③社員が若いということなどがあげられました。O(機会)としては、①顧客数が多い、②新商品開発の可能性がある、③個性の時代への対応などがあげられました。

SWOT分析を踏まえ、長期目標を設定し、KGI(重要目標達成指標)、KPI(重要業績評価指標)、CSF(重要成功要因)について検討を重ねました。KPIとして主力商品の新規顧客数を設定し、CSFとしてグループ別目標管理を行うこととしました。

### 成果 RESULT

## チェック体制がPDCAサイクル成功の鍵

経営にとって数値目標は、言わば磁石であり羅針盤です。目標があれば社員のモチベーションは上がり、生産性は向上します。適切な目標設定は極めて重要ですが、それには工夫が必要です。

当社の主力商品は灯油ですが、生活関連商品として水と米を販売しています。それらの商品をお客様に届けるための組織力の向上について本事業で検討しました。

PDCAサイクルの視点で数値目標を設定し、チェック体制の強化を検討することができました。



### 3. 事業の実施状況

#### ■支援企業合同研修会の様子



##### 支援企業合同研修会

###### 【第一部】専門家による講演

テーマ「IT導入による生産性向上について」

- 講 師：宮里 悠司（中小企業診断士）

- 内 容：IT導入による生産性向上による企業力アップ

###### 【第二部】サポート事業の説明

###### 【第三部】支援企業の個別相談

◆開催日／令和2年7月14日(火) 13:30～15:30

◆場 所／P's SQUARE(ピーズスクエア)



研修会風景



講師：宮里 悠司（中小企業診断士）



県外県内研修事業助成金について



正社員雇用拡大助成金について



個別相談の様子



個別相談の様子

#### ■事業普及に伴う周知活動

##### チラシ

###### 「正規雇用化サポート事業 支援企業募集」

支援企業募集・選考期間：4月～9月

◆対象：従業員の正規雇用化や正社員雇用を検討している県内企業

◆選考：申込企業の中から25社程度を選考



A4チラシ「支援企業募集」



A4チラシ「合同成果報告会」

正規雇用化サポート事業(沖縄振興特別推進交付金活用事業)

## 令和2年度 正規雇用化サポート事業 成果報告書

令和3年3月発行

発 行 沖縄県商工労働部雇用政策課  
〒900-8570 沖縄県那覇市泉崎1丁目2番2号

運営事務局 一般社団法人沖縄県中小企業診断士協会  
〒901-0152 那覇市小禄1831-1  
沖縄産業支援センター 3F(314号室)