

発行日 平成 28 年 4 月 1 日

注意事項

1.このサンプルは、実際に発行される評価書が、どのようなものを説明するために作成しており、設定されている企業や事例は、一部の地名や統計数値以外は、全て架空のものです。記載されている会社や個人は実在しておらず、評価書の内容が現実的な事象から乖離していたり、記載事項の整合性を欠いている部分もあるかもしれませんのでご注意ください。

2.このサンプルを無断で転写・複写・複製することを禁止致します。

## 福岡県中小企業技術・経営力評価報告書

申請企業	メタル福岡 株式会社
発行番号	サンプル

評価書発行機関

福岡県ベンチャービジネス支援協議会

- 評価書の内容を踏まえた融資の判断は、融資を審査する金融機関の判断に委ねられるため、必ずしも融資の実行をお約束するものではありません。
- 本評価によって発生したトラブル等については、当協議会は一切責任を負いません。

## 福岡県中小企業技術・経営力評価報告書

### 1 評価対象企業等

評価対象企業	住所	福岡市〇〇〇 〇〇〇
	企業名	メタル福岡 株式会社 代表取締役 福岡 一郎
評価対象事業	事業全般（動物介護用品製造販売事業を含む）	
評価作業期間	平成28年4月1日 ～ 平成28年5月25日	

### 2 総合評価（強みと弱み）

総合評価
<p><b>【強みについて】</b></p> <p>①板金加工の一貫生産体制を整備し顧客の要求に応える加工技術を有している。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・十分な機械設備とベテランを中心とした人材を配置して板金加工の一貫生産体制を整備している。</li><li>・「顧客の想いを形にする」をモノづくりを基本とし、徹底した作りこみにより顧客の要望を十分満足させる製品を提供している。</li><li>・設計と仕上げ工程に力を入れており、顧客の要望を忠実に再現したに美しい製品に加工する体制を整備している。</li></ul> <p>②環境変化に対する経営者の対応能力が高い。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・建築板金から業務用厨房機器取り扱いへのシフト、リーマンショック時の営業対応、主要取引先の経営陣交代時の新規開拓等、環境の大きな変化がみられるときに適切に決断し迅速に行動することで、会社の危機を回避することができた。</li><li>・長男である専務も、経営者としての管理能力や、販路開拓などに力を発揮している。</li></ul> <p><b>【弱みについて】</b></p> <p>①経営管理が不十分である。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・組織の指揮命令系統が整備されておらず、経営者の考えや指示を従業員へ伝える体制ができていない。また、経営者も会社全体を統率していく意識が不足していて、現場任せとなっている。</li><li>・会社の将来像も明確ではなく進むべき方向性が定まっていない。主要取引先の大きな変動の後、目の前の売り上げ確保に翻弄されていて、長期的な戦略の検討がなされていない。</li><li>・事業計画についても、売上重視の数値計画であり、実質的なものとなっていない。経営ビジョンが曖昧なまま形だけの計画書となっている。</li></ul> <p>②生産管理が不十分である。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・品質や納期については厳しく対応ができていますが、原価管理や在庫管理などが手つかずの状況で生産管理は不十分である。</li><li>・経営陣からの具体的な指示がなく現場任せになっていることが主な原因であるが、5S についても不徹底であり会社全体としても規律が乱れた印象となっている。</li></ul> <p>③取引先が1社に集中しており売上が不安定である。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・主要取引先である A 工業との取引は全体の 75%に達しており、1社集中リスクを内包している。数年前に A 工業の経営陣の入れ替えにより当社との関係の見直しが実施され売上は減少し不安定な状況にある。</li><li>・新規取引先を開拓して対応して分散化を図っているが、不十分であり売上高は不足している。</li></ul>

④独自性の高い技術等を有していない。

- ・顧客の要求に応える技術や生産体制は整備できているが、独自性の高い技術や、発注元に対する提案など、他と差別化できる優位性を有していない。製品に対する想いや、設計力などから、競争優位性につながる素地は有しているが実現できていない。

### 3 評価結果

コア評価	3フラット
トータル評価	3-

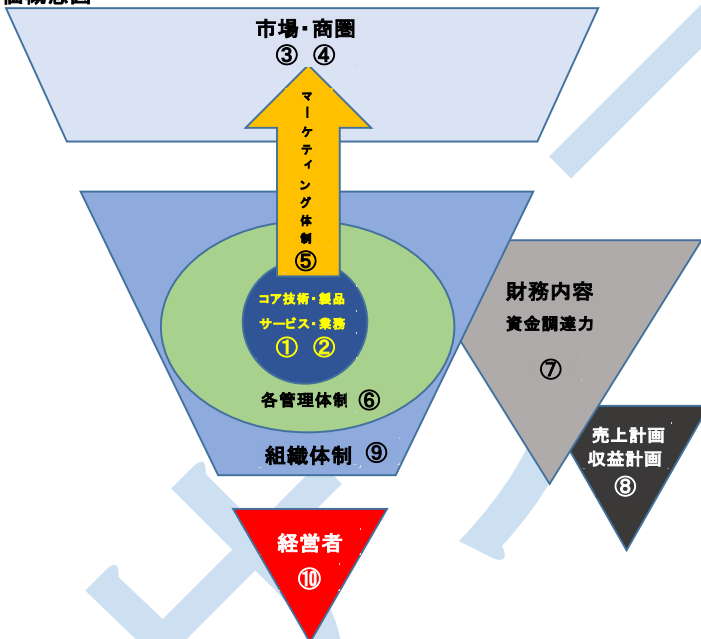
- ・次項で説明する評価項目の点数の合計に、総合評価コメントを加味してコア評価・トータル評価を表示した。
- ・コア評価とは、評価項目①から⑥までの評価点数の合計に総合評価コメントを加味したものである。企業が有するコアな技術・製品等についての評価、コアな技術・製品等を売上、利益として具現化する市場や商圏についての評価、コアな技術や製品等を市場へと結びつけるマーケティング体制についての評価、コアな技術や製品等を支える各管理体制についての評価。これらの企業の基幹部分にあたる項目について評価したものである。トータル評価とは、コア評価に⑦から⑩までの評価点数の合計に総合評価コメントを加味したものである。財務内容や資金調達力など企業の定量的な現在の姿の評価、売上計画や収益計画など企業の定量的な未来の姿の評価、企業の事業目的を実現化する組織体制の評価、企業の根幹にあたる経営者についての評価。これらの項目を含める全体を評価したものである。評価点数は1点から5点までを、+・フラット・-で表示し、13段階で詳細に標示する。

(下限を1点フラット、上限を5点フラットにするため13段階になる)

## 4 評価項目

	評価項目	評価項目
①	評価の対象となる企業が有するコアな技術・製品・サービス等について、2つの側面から評価します。	板金加工体制について
②		板金加工の市場評価について
③	①、②で評価したコアな技術・製品・サービス等を売上・収益に具現化していく市場、商圏について2つの側面から評価します。	板金加工の市場規模と成長性について
④		板金加工市場の競争状況について
⑤	①、②で評価したコアな技術・製品・サービス等を③、④で評価した市場等へ結び付けるマーケティング体制について評価します。	マーケティング体制について
⑥	①、②で評価したコアな技術・製品・サービス等を支える生産管理などの管理体制について評価します。	生産管理体制について
⑦	企業の財務内容等定量的な部分を定性的な要因との関連において評価します。	財務内容と資金調達力について
⑧	事業計画、売上計画、および経営ビジョンなど企業が目指す将来像を評価します。	事業計画について
⑨	企業活動を支え事業目的を実現させていく組織体制について評価します。	組織体制について
⑩	企業の根幹部分に当たる経営者について評価します。	経営者について

評価概念図



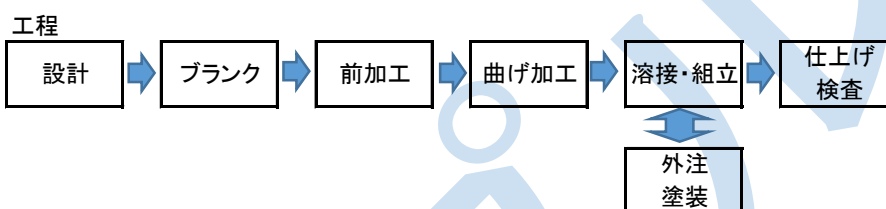
- ・評価対象企業について10項目により評価を実施した。
- ・項目ごとに1点から5点までの5段階で評価し具体的な評価の根拠を明記した。
- ・評価については、申請企業より選出された資料、評価担当者により実施されたヒアリング結果、およびその他調査資料を基に公正に客観的に導き出されたものである。
- ・評価点数の基準は以下のとおりである。
  - 5点 非常に優れていて平均を大きく上回る水準である。指摘する問題点も無い。
  - 4点 優れていて平均を上回る水準である。問題点も存在するが軽微なものである。
  - 3点 良好であり平均的な水準である。注意を要し対応が必要な問題点が存在する。
  - 2点 劣っている。平均を下回る水準。解決すべき重要な問題点を内包する。
  - 1点 悪い。平均を大きく下回る水準。早急かつ抜本的に解決すべき問題点を内包している。

## 5. 各項目の評価内容

項目1	板金加工体制について																																																																	
評価点数	<b>3</b>																																																																	
評価内容	<p>① 十分な設備とベテランを中心とした人材を配置して板金加工の一貫生産体制を整備している。</p> <p>② 仕上げ工程を中心に細かな技能を積み上げて顧客の要求に応える製品を生み出す力はあるが、競争優位性を実現する独自技術や提案力は確保していない。</p> <p>③ モノづくりに対する強い自負と創造性への志向が浸透している。</p>																																																																	
評価の根拠となった事象等	<p>①板金加工の一貫生産体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務用厨房機器の躯体部分の製造を中心に医療施設向け設備品、各種板金加工品などアルミやステンレスを素材とする金属加工製品を製造している。</li> <li>・加工機械は、十分な機種及び台数を設備しており、一部最新鋭機も揃えるなど、設備の更新や保守は問題なく対応できており、稼働状況も良好である。</li> <li>・機械設備の特徴としては、設計工程に3DCADCAM、ブランク工程にタレットパンチプレスを導入するなどして、前工程に重点をおいて設備投資がなされており、一方で、溶接や仕上げなど後工程においては人手をかけて、顧客の満足する美しい仕上がりを実現している。</li> </ul> <p>主要設備一覧</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>工程</th> <th>設備機器</th> <th>メーカー</th> <th>導入時期</th> <th>台数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">設計</td> <td>〇〇 〇〇〇</td> <td>S社</td> <td>H11年5月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>〇〇 〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>H12年3月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3D CADCAM</td> <td>A社</td> <td>H22年4月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">ブランク</td> <td>NCタレットパンチプレス</td> <td>A社</td> <td>H22年4月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>〇〇〇 〇〇〇〇〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>H19年5月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>〇〇 〇〇〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>H18年1月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>〇〇〇〇 〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>H18年1月</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">前加工</td> <td>〇〇〇〇〇〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>H18年10月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>〇〇〇〇〇〇</td> <td>F社</td> <td>H20年2月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">曲げ加工</td> <td>〇〇〇〇〇〇 〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>S60年</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>〇〇〇〇〇〇 〇〇〇</td> <td>A社</td> <td>H10年3月</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">溶接加工</td> <td>〇〇〇 〇〇〇</td> <td>D社</td> <td>H7年1月</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>YAGレーザー溶接機</td> <td>S社</td> <td>H22年4月</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  <p>タレットパンチプレス</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>YAGレーザー溶接機</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>プレス機</p> </div> </div> <p>・工場人員についても十分に揃えられており、かつベテランから若手までバランスよく配置されている。技能の習得にも積極的で溶接免許を中心に資格保有が進んでおり、各人が複数の工程を担当する技能を有していて、多能工化が実現できている。</p> <p>・また、定着率も問題なく、長年当社工場での経験も豊富で、ベテランから若手への指導も円滑に行われている。</p>				工程	設備機器	メーカー	導入時期	台数	設計	〇〇 〇〇〇	S社	H11年5月	1	〇〇 〇〇〇	A社	H12年3月	1	3D CADCAM	A社	H22年4月	1	ブランク	NCタレットパンチプレス	A社	H22年4月	1	〇〇〇 〇〇〇〇〇〇〇	A社	H19年5月	1	〇〇 〇〇〇〇〇	A社	H18年1月	1	〇〇〇〇 〇〇〇	A社	H18年1月	2	前加工	〇〇〇〇〇〇〇〇	A社	H18年10月	1	〇〇〇〇〇〇	F社	H20年2月	1	曲げ加工	〇〇〇〇〇〇 〇〇〇	A社	S60年	1	〇〇〇〇〇〇 〇〇〇	A社	H10年3月	1	溶接加工	〇〇〇 〇〇〇	D社	H7年1月	8	YAGレーザー溶接機	S社	H22年4月	1
工程	設備機器	メーカー	導入時期	台数																																																														
設計	〇〇 〇〇〇	S社	H11年5月	1																																																														
	〇〇 〇〇〇	A社	H12年3月	1																																																														
	3D CADCAM	A社	H22年4月	1																																																														
ブランク	NCタレットパンチプレス	A社	H22年4月	1																																																														
	〇〇〇 〇〇〇〇〇〇〇	A社	H19年5月	1																																																														
	〇〇 〇〇〇〇〇	A社	H18年1月	1																																																														
	〇〇〇〇 〇〇〇	A社	H18年1月	2																																																														
前加工	〇〇〇〇〇〇〇〇	A社	H18年10月	1																																																														
	〇〇〇〇〇〇	F社	H20年2月	1																																																														
曲げ加工	〇〇〇〇〇〇 〇〇〇	A社	S60年	1																																																														
	〇〇〇〇〇〇 〇〇〇	A社	H10年3月	1																																																														
溶接加工	〇〇〇 〇〇〇	D社	H7年1月	8																																																														
	YAGレーザー溶接機	S社	H22年4月	1																																																														

工場配置人員一覧

役職	年齢	勤続	保有資格	担当工程				
				設計	ブランク	曲げ	溶接	仕上げ
工場長	59	35	TIG溶接免許他	○				
職長	55	30	ステンレス溶接・TIG溶接免許		○	○	○	○
主任	45	10	1級工場板金技能士・図面検定他	○	○	○	○	
主任	34	3	1級工場板金技能士他	○	○	○	○	
工員A	58	34	ステンレス溶接・TIG溶接免許		○	○	○	○
工員B	50	23	ステンレス溶接・TIG溶接免許		○	○	○	○
工員C	38	20	1級板金図面検定 溶接各種	○	○	○	○	○
工員D	37	15	図面検定・各種溶接免許	○	○	○	○	○
工員E	37	15	図面検定・各種溶接免許	○	○	○	○	○
工員F	35	5	図面検定・各種溶接免許	○	○	○	○	○
工員G	29	3	溶接免許各種		○	○	○	○
工員D	28	10	溶接免許各種		○	○	○	○
工員H	28	5	図面検定・各種溶接免許		○	○	○	○
工員I	25	5	溶接免許各種		○	○	○	○
工員J	25	7	溶接免許各種		○	○	○	○
工員K	24	1	溶接免許各種		○	○	○	○
工員L	23	5	溶接免許各種		○	○	○	○
工員M	20	2	図面検定・各種溶接免許		○	○	○	○
工員N	20	1	溶接免許各種				○	○
工員O	18	1					○	○
工員P	18	1					○	○








- ・ 当社は、十分な機械設備とベテランを中心とした高い技能を持つ人員を配置することで、板金加工についての一貫生産体制を整備している。塗装工程のみ外注に出しているが、設計から仕上げまで内製化することにより一定の品質を維持した加工製品を期日を厳守し価格を抑えて生産する体制を整備している。

## ②顧客の要望に応える技術水準

- ・ 製品の中心となる業務用厨房機器は、エンドユーザーにより寸法、形状、デザインが微妙に変わってくるために多品種少量生産に対応する生産体制をとっている。すべての工程を担当できるベテランが若手に指示を出しながら1個1個の製品を責任持って仕上げていく仕組みを作っている。
- ・ 当社の製品は、電子部品のようにミクロン以下の精度を求められることはなく、難削材の加工もほとんどないが、コックや板前の食のプロが直接使用し、衛生面での高い要求があるため仕上がりについては厳しく対応している。バリ取りや研磨に手間をかけて丁寧な出来上がりとなっている。
- ・ 当社の技術的な特徴としては、顧客の要望を正確に形にできるところにある。簡単な図面や口頭による説明を受けて、顧客の意図をくみ取り形にしていくところを得意としており、設計の工程に強みがある。
- ・ 業務用厨房メーカーからの金属加工を取り扱うようになってから、簡単なイメージ図やポンチ絵で指示されることが多かったため、自然と顧客の意図をくみ取って形にしていく、あるいは顧客のイメージ以上の加工品を提案することがノウハウとして身についていった。
- ・ 平成22年に経営革新計画の承認を受けて取り組んでいる、動物用介護製品については、直接消費者からの簡単なインタビュー等で最終製品を作り上げており、当社の強みが生かされている。
- ・ 工程全体を通して独自性の高い技術は有していないが、仕上げ工程に細かな技能が積みあがっていて、顧客の要求を満たす製品を作り出す力を持っている。また、加工方法の改善などについて現場で積極的に取り組んでおり、設計部門に力を入れていることもあってVAVE提案などに取り組む素地を有していると考えられる。

### ③モノづくりに対する想い





- ・ 代表者は50年以上にわたり金属加工に携わっており、「顧客の想いを形にする」というモノづくりに対する強い想いを掲げて事業を続けてきている。
- ・ 発注元の思いを細部にわたって再現するために、自分たちが納得するまで作り込みをするという意識が高く、結果として不良品での返品やクレームはほぼゼロとなっていて、経営者の想いは現場に浸透していると考える。
- ・ 現場のそれぞれの工程において、ベテランから若手に対して技術指導がOJTとして実施されており、高いレベルのモノづくりの志向が経営者だけでなく若手従業員まで浸透し組織の意識や行動として根付いていることが確認できた。
- ・ 現場従業員には加工部品ではなく完成品に対する志向が強くあり、動物用介護用品の製造販売を手掛けるに至っている。

項目 2	板金加工の市場評価について
評価点数	3
評価内容	<p>① 業務用厨房機器については 30 年以上取引が続いており長年評価されているが、受注額については不安定である。</p> <p>② 医療用設備機器やその他の板金加工品については、品質や納期について評価を受けている。</p> <p>③ 動物用介護用品については、販売は低迷しており、評価は定まっていない。</p>
評価の根拠となった事象等	<p>①業務用厨房機器について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務用厨房機器については、取り扱いを始めて 30 年以上になるが、一貫して A 工業との取引が継続しており、一定の評価を得ていると考える。</li> <li>・取り扱う製品は、調理台、作業台、配膳車を中心にフライヤー、食器洗浄機、コンロの躯体を取り扱っている。精緻な寸法は要求されないが、エンドユーザーの拘りが強く、デザインや形状が個別で相違しかつ美しい仕上がりが求められるため、多品種少量生産に一定以上の品質を求められる。</li> <li>・同時に、発注については簡単な図面と指示によるため、顧客の意図をくみ取って設計から対応が必要となる。これらの要求に対し十分な体制で満足いく製品を供給し続けており、顧客からの信頼は厚いものがある。</li> <li>・ただし、ここ数年では競合が激しくなり価格に対する要求が以前より厳しいものになっていて、受注額は不安定で増減が大きくなっている。</li> </ul> <p>業務用厨房機器</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>作業台 調理台</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>配膳車</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>フライヤー</p> </div> </div> <p>②厨房用・医療施設用機器について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療施設用機器については、顧客の個別の要望に応えるオーダーメイドの製品であり当社からの提案営業でこの数年で取り扱いが始まっている。</li> <li>・エンドユーザーから使いやすいとの評価を得ており、取引先からは継続して注文が入っている。少しずつであるが売り上げを伸ばしており、今後も増加が期待できる。</li> <li>・その他金属加工品は、地場板金加工業大手からの外注品で、生産余剰となった分を引き受けている。製品はさまざまであるが、近年ではゲーム機の躯体が中心となっている。工場が近隣ということもあるが、納期、品質において評価を受けていると考える。</li> </ul> <p>③動物介護用機器について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 25 年に経営革新計画の承認を受けて開始した動物介護用製品については、売上が低迷しており市場での十分な評価を受けるまでには至っていない。</li> <li>・足が弱った大型犬の散歩用カーゴを開発し、当初は、問い合わせも多く、利用者からの反応も良好であったが、次第に使いつらい等の意見も出るようになり現在では月間で 3 台から 5 台の注文が入る程度である。</li> <li>・商品内容の見直し等の対応が必要であるとの認識はあるが手つかずのまま現在に至っている。</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>医療施設用機器</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>動物用介護用品</p> </div> </div>


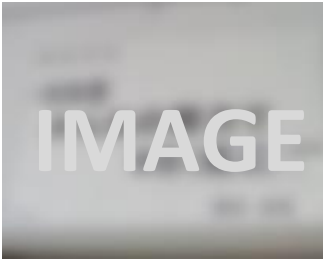


項目 3	板金加工の市場規模と成長性について																																																						
評価点数	3																																																						
評価内容	<p>① 金属加工業界全体の市場規模は、横ばいから減少傾向が続いている。</p> <p>② 取引先は優良先企業であり今後も安定的な取引が期待できる。</p> <p>③ 動物介護用品はある程度の潜在市場は存在する。</p>																																																						
評価の根拠となった事象等	<p>①金属加工業界の状況について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金属加工業界は、需要産業大手メーカーからの受注を受けて、機械などの一部を製造する、所謂下請け製造業であり、発注元である需要産業の影響を大きく受ける特徴がある。</li> <li>業界全体の規模は1兆円弱と大きくなっているが、80%程度を自動車用で占められている歪な構造となっている。業界全体の業況については、横ばいから減少傾向が続いている。平成21年のリーマンショック、平成23年の東日本大震災などの発生のたびに落ち込んで、その後の回復を繰り返しているが平成25年以降は再び減少傾向に転じている。</li> <li>当社が主に生産する厨房機器については、3700億円程度の規模で僅かながらであるが増加の傾向にある。</li> </ul> <p>金属プレス加工製品 生産額の推移 (単位 百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>平成23年</th> <th>平成24年</th> <th>平成25年</th> <th>平成26年</th> <th>平成27年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>金属プレス</td> <td>999,734</td> <td>1,031,230</td> <td>962,823</td> <td>962,311</td> <td>809,894</td> </tr> <tr> <td>  厨房用機器用</td> <td>32,582</td> <td>33,928</td> <td>35,564</td> <td>37,851</td> <td>37,470</td> </tr> <tr> <td>  産業機械器具用</td> <td>36,706</td> <td>33,521</td> <td>32,947</td> <td>34,173</td> <td>27,177</td> </tr> <tr> <td>  電気機器通信機器用</td> <td>41,196</td> <td>33,536</td> <td>31,709</td> <td>38,097</td> <td>29,317</td> </tr> <tr> <td>  自動車用</td> <td>823,345</td> <td>849,474</td> <td>788,453</td> <td>787,250</td> <td>666,510</td> </tr> </tbody> </table> <p>経済産業省HP 金属加工統計調査</p> <p>②取引先企業の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務用厨房機器製造のA工業は、大阪に本社を置く業界4位の中堅メーカーで、関西を中心として西日本で大きなシェアを有している。売り上げ規模は500億円以上で、厨房機器と合わせて飲食店を総合的にサポートするサービスを数年前からはじめており、業況は順調に推移している。九州地区でも活発な営業活動を展開しており、今後も業容の拡大が予想される。</li> <li>医療施設向け機器の販売先であるDメディカル機器は、医療機器の製造販売会社で、経営者からのヒアリングによれば、南九州を営業基盤とする会社で規模としては大きくないが福岡で積極的な営業を展開しており取引拡大が予想されるとのこと。</li> <li>医療機器全体の市場規模は1000億円程度であるが2%から3%で増加しており拡大傾向にある市場と考えられる。</li> <li>C金属工業は、地場大手の板金加工業で、精密板金、難削材の取り扱いから自動車用、電子機器向けなど幅広く取り扱っており業容は安定的に拡大している。品質や納期に対して厳しいが、当社の加工体制を見て継続的に発注しており、今後も受注は見込めると考える。</li> </ul> <p>③動物介護用品市場について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ペットに関する市場はフード、用品、医療、生体などのカテゴリーに分類され全体では1兆円以上の規模があるとされているが、統計資料が存在せず動物介護用品市場の明確な数値は不明である。ただし、関連の資料等からは大きな規模の市場が存在することが推察される。</li> </ul> <p>犬の登録頭数推移 (単位 千頭)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>平成6年</th> <th>平成11年</th> <th>平成16年</th> <th>平成22年</th> <th>平成23年</th> <th>平成24年</th> <th>平成25年</th> <th>平成26年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>頭数</td> <td>4,143</td> <td>5,645</td> <td>6,384</td> <td>6,626</td> <td>6,747</td> <td>6,785</td> <td>6,852</td> <td>6,778</td> </tr> </tbody> </table> <p>厚生労働省 HPより</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>厚生労働省による犬の登録頭数は平成26年で677万頭で、ペットブームが始まった15年から20年前から増加傾向にあったものが現在は横ばいで安定的に推移している。日本人の35%が何らかのペットを飼育していると言われており、多くの人がペットを飼っている状況にある。</li> </ul>		平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	金属プレス	999,734	1,031,230	962,823	962,311	809,894	厨房用機器用	32,582	33,928	35,564	37,851	37,470	産業機械器具用	36,706	33,521	32,947	34,173	27,177	電気機器通信機器用	41,196	33,536	31,709	38,097	29,317	自動車用	823,345	849,474	788,453	787,250	666,510		平成6年	平成11年	平成16年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	頭数	4,143	5,645	6,384	6,626	6,747	6,785	6,852	6,778
	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年																																																		
金属プレス	999,734	1,031,230	962,823	962,311	809,894																																																		
厨房用機器用	32,582	33,928	35,564	37,851	37,470																																																		
産業機械器具用	36,706	33,521	32,947	34,173	27,177																																																		
電気機器通信機器用	41,196	33,536	31,709	38,097	29,317																																																		
自動車用	823,345	849,474	788,453	787,250	666,510																																																		
	平成6年	平成11年	平成16年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年																																															
頭数	4,143	5,645	6,384	6,626	6,747	6,785	6,852	6,778																																															

- ・犬の平均寿命は10才から13才程度と言われており、一般社団法人ペットフード協会「平成26年度犬猫飼育実態調査」によると、飼育されている13歳以上の犬は全体の15.6%となっている。つまり約105万頭の寿命が迫った老犬が存在することになり、介護用品の対象となる犬はかなりの数が存在することが考えられる。
- ・また、飼い主が考える、あったら便利だというサービスのうち、介護関連のサービスが（老化したペットの世話の代行16%、老化したペットを引き受けてくれる施設26.7%）大きな割合を示しており、ペット介護に対する関心が非常に高くなっている。
- ・当社の扱う介護用品は、歩行が困難となった犬を乗せて運ぶ台車のようなもので、一般にペットショップなどでは販売されていない。老犬用のおむつなどの店頭に並べられている商品は一部であり、ペット用の介護用品は一般にはまだ認知されていない。
- ・ペットブームが15年ほど前であり、介護が必要となる年齢に達するのがこれからであることや、ペットに対する介護の考え方が社会通念として確立されていない、といった理由でペットの介護用品が日常的には目に留まらないのだと思われ、市場としては未成熟である。
- ・犬の登録頭数の状況や飼い主の介護に対する関心の高さからして、ある程度の市場規模はあるが現状では潜在市場として存在しているのみと考えられる。今後、ペットの介護に対する認識が社会通念として醸成されれば、大きな市場が顕在化するものと推察する。

項目 4	板金加工市場の競合状況について																																																
評価点数	3																																																
評価内容	<p>① 業務用厨房機器については、新規参入企業と競合状況にある。</p> <p>② 医療施設用機器、その他板金製品については競合を回避している。</p> <p>③ ペット用介護用品は市場が未整備で同業者も限られている。</p>																																																
評価の根拠となった事象等	<p>①業務用厨房機器について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A 工業は、九州工場を建設してから 30 年来の取引で、調理台や配膳車の特注品について、独占的に受注を続けてきたが、3 年前に I 板金工業所が新規参入し徐々にシェアを奪われつつある。A 工業とは創業一族や代々の工場長と人的なつながりもあって良好な関係を築いてきたが、M&amp;Aにより現在の経営者に代わってから取引先の見直しが行われており、当社についても I 板金工業所と価格面での競合が発生するようになった。</li> <li>・ もともと、付加価値の高い加工品ではなく、納期や一定の品質が確保できれば価格競争となる素地はあった。今後は、受注を待つのではなくデザインの提案を事前に実施したり、素材や加工方法での改善提案を行って競合先との差別化を図ろうとしているがまだ効果はあがっていない。</li> </ul> <p>②医療施設用機器、その他板金製品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療施設用機器については、オーダーメイドによる特注品を取り扱うことで取引をはじめていて、現状では対応できないエンドユーザーからの要望を当社で受けており競合先は存在しない。</li> <li>・ その他の板金製品については、同業者は多数存在するが、工場が近くにあるという立地上の優位性により、受注は確保できると予測される。</li> </ul> <p>③動物用介護用品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社は歩行困難な大型犬を乗せて運ぶ台車のようなものを製造販売している。このような歩行補助器具としては、ハーネス、車椅子、カートの3つのカテゴリーがあり、当社製品はカートのうち大型犬用の特注品となる。</li> <li>・ 販売チャネルは、ほぼネットに限られており、ペットショップでは取り扱っておらず、特に大型犬用となるとオーダーメイドとなりチャネルは限定されたものになる。</li> <li>・ 歩行補助用のうちカートタイプのネットでの販売状況は 10 社程度しかなく同業者は少なく競合状況は穏やかである。</li> </ul> <p>外語用カート ネット販売状況</p> <table border="1" data-bbox="427 1413 903 1713"> <thead> <tr> <th>販売会社</th> <th>アイテム数</th> <th>タイプ</th> <th>中心価格</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>2</td><td>ボックス</td><td>52,000</td></tr> <tr><td>B</td><td>30</td><td>ベビーカー</td><td>15,000</td></tr> <tr><td>C</td><td>3</td><td>ベビーカー</td><td>11,000</td></tr> <tr><td>D</td><td>2</td><td>ボックス</td><td>16,000</td></tr> <tr><td>E</td><td>12</td><td>ベビーカー</td><td>13,000</td></tr> <tr><td>F</td><td>1</td><td>ボックス</td><td>59,000</td></tr> <tr><td>G</td><td>2</td><td>ベビーカー</td><td>13,000</td></tr> <tr><td>H</td><td>1</td><td>ボックス</td><td>32,000</td></tr> <tr><td>I</td><td>1</td><td>ボックス</td><td>12,000</td></tr> <tr><td>9社</td><td>54</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>当社</td><td>3</td><td>ボックス</td><td>50,000</td></tr> </tbody> </table> <p>歩行補助介護用品</p> <div data-bbox="421 1771 627 1935">  <p>ハーネス</p> </div> <div data-bbox="644 1771 850 1935">  <p>車椅子</p> </div> <div data-bbox="882 1771 1088 1935">  <p>カート(ボックス型)</p> </div> <div data-bbox="1121 1771 1267 1935">  <p>カート(ベビーカー型)</p> </div>	販売会社	アイテム数	タイプ	中心価格	A	2	ボックス	52,000	B	30	ベビーカー	15,000	C	3	ベビーカー	11,000	D	2	ボックス	16,000	E	12	ベビーカー	13,000	F	1	ボックス	59,000	G	2	ベビーカー	13,000	H	1	ボックス	32,000	I	1	ボックス	12,000	9社	54			当社	3	ボックス	50,000
販売会社	アイテム数	タイプ	中心価格																																														
A	2	ボックス	52,000																																														
B	30	ベビーカー	15,000																																														
C	3	ベビーカー	11,000																																														
D	2	ボックス	16,000																																														
E	12	ベビーカー	13,000																																														
F	1	ボックス	59,000																																														
G	2	ベビーカー	13,000																																														
H	1	ボックス	32,000																																														
I	1	ボックス	12,000																																														
9社	54																																																
当社	3	ボックス	50,000																																														

項目 5	マーケティング体制について
評価点数	3
評価内容	<p>① 営業担当は配置していないが、経営陣と設計部門による営業体制が整備され、取引維持と新規開拓活動が実行されている。</p> <p>② 動物用介護用品の販売については取り組みが不十分である。</p>
評価の根拠となった事象等	<p>①営業体制と活動状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業の担当部署は配置していないが、代表者を中心とする経営陣によるトップセールスと設計部門による発注元の現場とのつながりによる営業体制がとられている。</li> <li>・メイン取引先のA工業とは長年の取引があり、代表者による人的な関係性が構築されていたが、創業者一族の経営権売却により状況が一変し、受注額が減少してしまった。</li> <li>・人的なつながりのみによる、このような営業の失敗による反省に立ち、現場間でのつながりを深めて取引関係の安定化を図ろうとしている。</li> <li>・代表者は、日常的な訪問で今後の受注予定についてや納品分についてのクレームの確認などを行いながら、先方の工場長との意思疎通を図っており、合わせて設計部門も独自に工場を訪問して発注者との連絡を密にしている。</li> <li>・代表者は、工場現場のたたき上げで、所謂技術屋であるため、営業担当者としての経験はなく交渉の押しの強さは感じられないが、客先回りについてはルーチン業務として組み込んでおり、現状の取引先との関係強化は問題なく実施されている。</li> <li>・代表者の長男である専務は、大手電機メーカーに10年勤務した後、3年前に当社へ入社している。マーケティング担当部署に在籍して、経験もあるため主に新規開拓を担当している。専務が入社するまで、長らく本格的な取引先の開拓はできていなかったが、この3年間で医療施設機器メーカーとの取引開始に成功している。</li> <li>・活動としては、製造現場の技術担当者へアプローチし、サンプルを持参するなどして当社の技術力をアピールするとともに、先方の問題点やニーズを聞き出したうえで提案をする手法をとっている。購買部門への交渉は次の段階として、価格交渉が中心となることを回避している。</li> </ul> <p>②動物用介護用品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・動物用介護用品は、業務用厨房機器や医療施設用機器と違い、消費者へ直接販売するものである。ネット販売を実施しているが、専任の担当はおらず経理の事務社員が兼任している。</li> <li>・ネット販売は、楽天などのショッピングサイトは利用せず、自社HP内に専用ページを設けている。HP上の展開も簡単なものであり商品説明や注文や決済の手順はわかりづらいものになっている。</li> <li>・当社のウェブサイトは、企業案内を目的としたコーポレートサイトとなっていて、工場設備や加工製品などが紹介されており、法人向けに作られたものでそのなかに動物用介護用品の販売ページがあつて中途半端な印象を受ける。また、本来のコーポレートサイトとしても介護用品販売ページにより企業イメージが曖昧となっており、技術力をもった板金加工工場の印象が薄れてしまっている。</li> <li>・ターゲットの選定は、15歳以上の大型犬の飼い主としているが、アプローチの方法やどのくらいの市場が存在するかなどの検討は十分にされておらず、それが中途半端な販売サイトに繋がっているものと思われる。</li> <li>・顧客からは、「希望通りのものだった」「しっかりした作り」だといった製品自体についての反応は良好である。犬の名前を刻印した金属のプレートをすべての製品につけていて、「亡くなった後も思い出の品として大切に飾ってある」との手紙をいただいて感謝されることもあった。一方で、申込時の対応が悪い、到着が遅い、といったクレームもあり営業体制、販売体制は未整備であると考えられる。</li> </ul>

項目 6	生産管理体制について
評価点数	2
評価内容	<p>① 技能や経験で納期や品質維持などは厳守されているが、成り行きで生産管理は不十分な状態にある。</p> <p>② 5Sについては、形式的であり取り組みが不十分である。</p>
評価の根拠となった事象	<p>①生産管理の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社の加工製品はオーダーメイドの個別受注生産であり、生産量の一番多い業務用厨房機器についても正確な受注の予測は困難で長年の経験に基づいて工場運営をしている。生産計画を立てていたころもあったが、手間だけかかって効果が得られなかったため、現在では代表者と工場長とで打ち合わせをして月単位の大まかな計画だけを作成している。</li> <li>・ 個別受注生産であるが、ある程度受注のパターンは把握しており、納品までの工程管理は工場長と職長により適切に管理されている。特急品や受注量が多くなると残業等で対応しており品質を落とさずに納期を守る対応をしている。</li> <li>・ 当社の生産管理は、品質と納期に重点が置かれた成り行きで運営されており、生産時間に対する意識は低くそれぞれがマイペースで作業している。また、レイアウトの不備等から動作のムダも散見され、かつ放置され改善に意識が向いていない状況にある。</li> <li>・ 購買管理についても生産計画が立たないとの理由から手がついておらず過剰な在庫が存在している。</li> <li>・ 顧客の要望に応えるモノづくりの意思は十分にあるが、効率的な工場運営の考えには至っておらず、品質と納期を守ることで従業員は満足している。経営陣もあるべき工場の姿や生産管理の在り方を示すことができずにいて、現場では、おぼろげに問題の存在には気づいているが、どうしてよいのかわからずに目に前の仕事をこなしている状況である。</li> </ul> <p>②5S 活動について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工場や事務所には 5S についてのスローガンや標語が張られており、安全通路の表示や業後の清掃は実施されているが形式的になっている。機械や工場の隅の方は汚れており掃除は行き届いておらず、いたるところに部材が積み重ねられていて雑然としている。工具や仕掛品の置き場所も定置化されておらず工場全体にスッキリ感がない。</li> <li>・ 長年、取引先が一定で、外部の目にさらされることがなかったことも要因と考えられるが、経営陣、従業員とも現在の環境に慣れてしまっており、問題であるとの認識も低い。</li> <li>・ 過剰在庫、動作のムダ、ルーズな生産時間など生産管理の問題点は、現場の整理整頓ができておらず 5S が形骸化しているところも原因の一つであると考えられる。また、現場の乱れが会社全体の規律の緩みに繋がっている印象を受ける。</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>工場現場の状況</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>5Sスローガン(事務所)</p> </div> </div>

項目7	財務内容と資金調達力について																																																																																																																									
評価点数	2																																																																																																																									
評価内容	<p>① 取引先が1社集中し、売上高が不足かつ不安定で十分な収益を確保できていない。</p> <p>② 生産管理が不十分で、生産性が低く棚卸資産が多い等非効率な財務体質になっている。</p> <p>③ 収益力が低位かつ借入課題で資金調達力は不足している。</p>																																																																																																																									
評価の根拠となった事象等	<p>①売上高の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社は、収容取引先である厨房設備メーカーの取引比率が大きく売上高の60%を占めており、一社集中で不安定な状況にある。主要取引先の業況や方針により売上高が増減し、かつ新規取引開拓が進んでいないため売上高が不足しており十分な収益を確保できない状況にある。</li> </ul> <p>売上高及び利益の推移 (千円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H25年10月</th> <th>H26年10月</th> <th>H27年10月</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>210,000</td> <td>175,000</td> <td>250,000</td> </tr> <tr> <td>売上原価</td> <td>161,900</td> <td>139,200</td> <td>192,900</td> </tr> <tr> <td>売上高総利益</td> <td>48,100</td> <td>35,800</td> <td>57,100</td> </tr> <tr> <td>売上高総利益率</td> <td>22.9%</td> <td>20.5%</td> <td>22.8%</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>600</td> <td>-100</td> <td>1,500</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>600</td> <td>-100</td> <td>1,500</td> </tr> </tbody> </table> <p>②生産性等について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社は、品質や納期には厳しく対処し顧客の支持を得ているが、工場現場の生産管理については不十分であり、成り行きでの作業になっている。生産性を示す各指標も平均に比べて低位になっており低収益の大きな要因となっている。</li> <li>製造原価では原材料費の指標が悪く、購買管理や在庫管理が手つかずの状態が数値となって表れており、棚卸期間も平均値の倍で非効率な財務内容となっている。</li> </ul> <p>財務分析</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H27年10月</th> <th>業界平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">収益性分析</td> </tr> <tr> <td>総資本営業利益率</td> <td>0.66%</td> <td>3.30%</td> </tr> <tr> <td>売上高営業利益率</td> <td>0.60%</td> <td>3.50%</td> </tr> <tr> <td>総資本回転率</td> <td>1.1</td> <td>0.9</td> </tr> <tr> <td>売上高総利益率</td> <td>22.84%</td> <td>26.10%</td> </tr> <tr> <td>売上高販管費率</td> <td>22.24%</td> <td>22.60%</td> </tr> <tr> <td>売上高販管人件費率</td> <td>12.10%</td> <td>14.50%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">回転期間分析</td> </tr> <tr> <td>売上債権回転期間</td> <td>87.6</td> <td>81.4</td> </tr> <tr> <td>棚卸債務回転期間</td> <td>29.2</td> <td>18.2</td> </tr> <tr> <td>仕入債務回転期間</td> <td>33.6</td> <td>20.4</td> </tr> <tr> <td colspan="3">安全性分析</td> </tr> <tr> <td>流動比率</td> <td>152.35%</td> <td>256.80%</td> </tr> <tr> <td>固定比率</td> <td>1311.82%</td> <td>93.50%</td> </tr> <tr> <td>自己資本比率</td> <td>4.82%</td> <td>48.80%</td> </tr> </tbody> </table> <p>製造原価分析</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H27年10月</th> <th>業界平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>製造材料費比率</td> <td>31.96%</td> <td>26.10%</td> </tr> <tr> <td>製造労務費比率</td> <td>30.40%</td> <td>21.90%</td> </tr> <tr> <td>製造外注費比率</td> <td>6.40%</td> <td>15.10%</td> </tr> <tr> <td>製造経費比率</td> <td>8.40%</td> <td>9.40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>生産性分析</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H27年10月</th> <th>業界平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1人あたり売上高</td> <td>801</td> <td>1,081</td> </tr> <tr> <td>1人あたり加工高</td> <td>493</td> <td>643</td> </tr> <tr> <td>設備生産性</td> <td>117.63%</td> <td>154.20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>③資金調達力について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高が不足かつ不安定であり、生産性が低位であることなどにより、収益性は低く自己資本比率も平均を大きく下回っている。</li> <li>借入金は過大でキャッシュフローは不足しており債務償還年数は長期となっている。競争力維持のため設備投資が必要な業種であり資金調達力は不足していると考える。</li> </ul> <p>償還年数 (千円)</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>短期借入金</td> <td>34,000</td> </tr> <tr> <td>長期借入金</td> <td>152,200</td> </tr> <tr> <td>債務合計</td> <td>186,200</td> </tr> <tr> <td>特別利益</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>特別損失</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>1,100</td> </tr> <tr> <td>減価償却費</td> <td>5,000</td> </tr> <tr> <td>償還財源合計</td> <td>6,100</td> </tr> <tr> <td>償還年数</td> <td>31</td> </tr> </tbody> </table>		H25年10月	H26年10月	H27年10月	売上高	210,000	175,000	250,000	売上原価	161,900	139,200	192,900	売上高総利益	48,100	35,800	57,100	売上高総利益率	22.9%	20.5%	22.8%	営業利益	600	-100	1,500	経常利益	600	-100	1,500		H27年10月	業界平均	収益性分析			総資本営業利益率	0.66%	3.30%	売上高営業利益率	0.60%	3.50%	総資本回転率	1.1	0.9	売上高総利益率	22.84%	26.10%	売上高販管費率	22.24%	22.60%	売上高販管人件費率	12.10%	14.50%	回転期間分析			売上債権回転期間	87.6	81.4	棚卸債務回転期間	29.2	18.2	仕入債務回転期間	33.6	20.4	安全性分析			流動比率	152.35%	256.80%	固定比率	1311.82%	93.50%	自己資本比率	4.82%	48.80%		H27年10月	業界平均	製造材料費比率	31.96%	26.10%	製造労務費比率	30.40%	21.90%	製造外注費比率	6.40%	15.10%	製造経費比率	8.40%	9.40%		H27年10月	業界平均	1人あたり売上高	801	1,081	1人あたり加工高	493	643	設備生産性	117.63%	154.20%	短期借入金	34,000	長期借入金	152,200	債務合計	186,200	特別利益	0	特別損失	0	当期利益	1,100	減価償却費	5,000	償還財源合計	6,100	償還年数	31
	H25年10月	H26年10月	H27年10月																																																																																																																							
売上高	210,000	175,000	250,000																																																																																																																							
売上原価	161,900	139,200	192,900																																																																																																																							
売上高総利益	48,100	35,800	57,100																																																																																																																							
売上高総利益率	22.9%	20.5%	22.8%																																																																																																																							
営業利益	600	-100	1,500																																																																																																																							
経常利益	600	-100	1,500																																																																																																																							
	H27年10月	業界平均																																																																																																																								
収益性分析																																																																																																																										
総資本営業利益率	0.66%	3.30%																																																																																																																								
売上高営業利益率	0.60%	3.50%																																																																																																																								
総資本回転率	1.1	0.9																																																																																																																								
売上高総利益率	22.84%	26.10%																																																																																																																								
売上高販管費率	22.24%	22.60%																																																																																																																								
売上高販管人件費率	12.10%	14.50%																																																																																																																								
回転期間分析																																																																																																																										
売上債権回転期間	87.6	81.4																																																																																																																								
棚卸債務回転期間	29.2	18.2																																																																																																																								
仕入債務回転期間	33.6	20.4																																																																																																																								
安全性分析																																																																																																																										
流動比率	152.35%	256.80%																																																																																																																								
固定比率	1311.82%	93.50%																																																																																																																								
自己資本比率	4.82%	48.80%																																																																																																																								
	H27年10月	業界平均																																																																																																																								
製造材料費比率	31.96%	26.10%																																																																																																																								
製造労務費比率	30.40%	21.90%																																																																																																																								
製造外注費比率	6.40%	15.10%																																																																																																																								
製造経費比率	8.40%	9.40%																																																																																																																								
	H27年10月	業界平均																																																																																																																								
1人あたり売上高	801	1,081																																																																																																																								
1人あたり加工高	493	643																																																																																																																								
設備生産性	117.63%	154.20%																																																																																																																								
短期借入金	34,000																																																																																																																									
長期借入金	152,200																																																																																																																									
債務合計	186,200																																																																																																																									
特別利益	0																																																																																																																									
特別損失	0																																																																																																																									
当期利益	1,100																																																																																																																									
減価償却費	5,000																																																																																																																									
償還財源合計	6,100																																																																																																																									
償還年数	31																																																																																																																									

項目 8	事業計画について																																																							
評価点数	2																																																							
評価内容	<p>① 3年間の事業計画は策定されているが、根拠の薄い数値計画で実行計画も策定していない。</p> <p>② 経営ビジョンが不明確で戦略的な検討も不十分である。</p>																																																							
評価の根拠となった事象等	<p>①事業計画について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3年間の事業計画を前期決算後に策定しているが、売上高増加計画の具体的な施策、製造原価と販管費の内訳等が明確でなく、根拠の薄い数値計画となっている。またアクションプランも策定されておらず、計画実行への取組もできていない。</li> </ul> <p>事業計画 3年 (千円)</p> <table border="1" data-bbox="427 562 1286 864"> <thead> <tr> <th></th> <th>H27.10実績</th> <th>H28.10計画</th> <th>H29.10計画</th> <th>H30.10計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>250,000</td> <td>257,000</td> <td>262,000</td> <td>267,000</td> </tr> <tr> <td>  業務厨房機器</td> <td>175,000</td> <td>180,000</td> <td>185,000</td> <td>190,000</td> </tr> <tr> <td>  医療施設用機器</td> <td>34,000</td> <td>34,000</td> <td>34,000</td> <td>34,000</td> </tr> <tr> <td>  その他板金</td> <td>40,000</td> <td>40,000</td> <td>40,000</td> <td>40,000</td> </tr> <tr> <td>  動物用介護品</td> <td>1,000</td> <td>3,000</td> <td>3,000</td> <td>3,000</td> </tr> <tr> <td>原価</td> <td>192,900</td> <td>195,000</td> <td>200,000</td> <td>205,000</td> </tr> <tr> <td>売上高総利益</td> <td>57,100</td> <td>62,000</td> <td>62,000</td> <td>62,000</td> </tr> <tr> <td>  売上高総利益率</td> <td>22.8%</td> <td>24.1%</td> <td>23.7%</td> <td>23.2%</td> </tr> <tr> <td>販管費</td> <td>55,600</td> <td>56,000</td> <td>57,000</td> <td>57,500</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,500</td> <td>6,000</td> <td>5,000</td> <td>4,500</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営革新計画は、平成 24 年に承認されているが、主要取引先である A 工業との取引が変動したことにより、実質的に動物介護用品事業への取り組みができなくなり、大幅な未達となっている。</li> <li>提出された3年間の事業計画は、A 工業との取引額復活を主眼と置いており、目の前の売上高の確保を優先した内容となっている。</li> </ul> <p>②経営ビジョンについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営革新への取組の当初の考えは、当社の「顧客の想いを形にする」というモノづくりへの想いを、下請けではなくメーカーとしての取組で実現することにあった。そうすることで、懸案である生産管理などの不備を改善して、もう一段上のステップへと昇りたいとの意向があった。</li> <li>それは、A 工業 1 社取引に対するリスクを認識したうえでの取り組みで、計画の方向性としては、間違っていなかったが、思いもよらず A 工業との取引関係が大きく崩れ足元の売り上げ確保のために計画策定当初の経営革新への志も見失ってしまっている。</li> <li>現状では、新たな取引先の開拓によりなんとか持ちこたえて一息ついたところであるが、売上高の不足ははまだ解消しておらず、収益は赤字ギリギリの水準にある。</li> <li>自社の強みを伸ばして、弱みを改善し、大きな課題へ真正面から取り組もうとしていた経営革新の想いは、経営陣や工場現場からは感じられず、将来へのビジョンは不明確となっている。</li> </ul>		H27.10実績	H28.10計画	H29.10計画	H30.10計画	売上高	250,000	257,000	262,000	267,000	業務厨房機器	175,000	180,000	185,000	190,000	医療施設用機器	34,000	34,000	34,000	34,000	その他板金	40,000	40,000	40,000	40,000	動物用介護品	1,000	3,000	3,000	3,000	原価	192,900	195,000	200,000	205,000	売上高総利益	57,100	62,000	62,000	62,000	売上高総利益率	22.8%	24.1%	23.7%	23.2%	販管費	55,600	56,000	57,000	57,500	営業利益	1,500	6,000	5,000	4,500
	H27.10実績	H28.10計画	H29.10計画	H30.10計画																																																				
売上高	250,000	257,000	262,000	267,000																																																				
業務厨房機器	175,000	180,000	185,000	190,000																																																				
医療施設用機器	34,000	34,000	34,000	34,000																																																				
その他板金	40,000	40,000	40,000	40,000																																																				
動物用介護品	1,000	3,000	3,000	3,000																																																				
原価	192,900	195,000	200,000	205,000																																																				
売上高総利益	57,100	62,000	62,000	62,000																																																				
売上高総利益率	22.8%	24.1%	23.7%	23.2%																																																				
販管費	55,600	56,000	57,000	57,500																																																				
営業利益	1,500	6,000	5,000	4,500																																																				

項目 9	組織体制について
評価点数	2
評価内容	<p>① 役割分担は決められているが、指揮系統が不明確で組織体制は未整備。</p> <p>② 教育訓練は実施されているが計画的なものではなく、現場主導で行われている。</p>
評価の根拠となった事象等	<p>①組織体制について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>部門の設定や組織図はなく工場主体で運営されていて、聞き取りによる役割分担と指揮系統は以下になっている。</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     Rep[代表者] --- Sp[専務]     Rep --- FM[工場長]     Sp --- GA[総務・経理]     Sp --- G2[一般2名]     FM --- SC[職長]     FM --- S2[主任2名]     FM --- G17[一般17名] </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>役割分担にて業務運営できるような体制となっているが、指揮系統が不明確で全般的な経営管理が徹底されておらず、生産管理の問題もこのような組織的な不備に起因しているところがある。</li> <li>生産管理は工場長が担当しているが、品質や納期が優先されて原価管理や在庫管理が疎かになっている。主要製品である業務用厨房機器はほとんどがオーダーメイドであり受注生産になるため、納期を守るところが難しく、どうしても原価や在庫といったところが後回しになってしまう。</li> <li>指示として在庫の 10%削減や原価の圧縮といった具体的なものがなく、工場全体の予算が下りてくるだけで、あとは現場任せとなっており、生産管理が機能していない要因となっている。</li> <li>代表者である専務が入社したことにより、若干では改善の兆しがあり、総務経理部門は組織的な動きがみられるが、現在の代表者の考えが従業員に伝わる仕組みがなく、会社全体としては方向性が定まらず、管理も不徹底となっている。</li> </ul> <p>②教育訓練について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>若手従業員に対する工場現場での教育訓練は、日常的に実施されているが、計画的なものではなく、経営者も訓練の内容については認識していなかった。</li> <li>先輩やベテラン社員から必要と思われるものを適宜教えているのであるが、必要十分な教育ができていないかが不明確で、進捗状況も把握できていない。</li> <li>若手従業員も十分に理解していなかったり、あるいは負担感を持っていたりしており、現状のままであれば、技術の伝承やモノづくりへの想いが現場から薄れていき当社の強みが低下する恐れもある。</li> </ul>



項目 10	経営者について
評価点数	3
評価内容	<p>① 環境変化に対する決断力と実行力はあるが、日常的な運営管理や長期的な視点に立った戦略的な対応が不十分である。</p> <p>② 後継者を定めて事業承継の準備を進めている。</p>
評価の根拠となった事象等	<p>①経営者の資質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者は、板金工場で工員として3年間働いた後に独立開業している。開業後は職人として建築板金を中心に仕事をしながら、徐々に機械設備を揃え、従業員を増やしていった。</li> <li>・ しかしながら、形ある美しいものを作りたいとの、モノづくりへの想いが強くなったことと、当時の競合の激しかった建設板金の市場の先行きを考えたことにより、業務用の厨房設備機器へと徐々にシフトしていった。設備も不足している中で、苦労しながら何とか注文を取り、仕事をこなす中で板金の各工程の技能を磨いていった。</li> <li>・ 10年後に工場を増設し、機械設備も整備して本格的に業務用厨房設備を手掛けるようになり、その後も取引先の業容拡大とともに、当社も順調に売上を伸ばしていった。</li> <li>・ リーマンショックの時には、受注が激減したが、取引先との信頼関係により、なんとか最低限の仕事を確認して工場を守ることができた。</li> <li>・ 3年間にM&amp;Aで取引先の経営陣が代わってしまい、取引見直しとなった時には、長男を専務として呼び戻し、新規開拓にあたらせ、なんとか倒産の危機を回避した。</li> <li>・ 経営者は、環境が大きく変化したり取引先の状況が変化するなどしたときに、適切な決断と迅速な行動で会社を存続させており、経営者の資質として極めて高いものを持っていると考える。</li> <li>・ ただし、平時の経営管理や、長期的な戦略の策定については不得意としているところで、会社の業容が伸び悩んでいる原因となっている。</li> </ul> <p>②後継者について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者は70歳を過ぎて高齢となり事業承継の時期となっている。後継者は専務である長男と決めており、現在は経営の一部を任せていて、かつ新規先の開拓など十分な実績を出している。</li> <li>・ 5年後までには、引き継ぐ予定であり、社内の業務経験と従業員の認知等は進んでいるが、株式の譲渡などの作業がこれからとなる。</li> </ul>

## 6. 問題点と課題について

### ①経営管理が不十分で組織としての規律が整っていない

- ・ 経営者による経営管理が不十分であり、組織としての規律が整っていないため、生産管理などの不備が顕在化している。
- ・ 経営管理の不足は目指すべきものが不明確であることに起因しており、まず経営ビジョンを明確にしなければならない。経営者は会社の現状を十分に認識したうえで、進むべき方向性を明確にして、経営陣と従業員へ周知し会社全体で目指すべき目標を共有しなければならない。
- ・ 経営ビジョン明確にした後、それを実現するための事業計画を策定する。3年から5年の計画を策定して合わせてアクションプランも検討し着実に実行へ移していく。
- ・ また、組織体制を整備して指揮系統も機能するようにしなければならない。経営者の考えや指示確実に会社全体で徹底させなければならない。

### ②生産管理が機能していない。

- ・ 原価管理や在庫管理が機能しておらず、低収益の要因になっていて、現場の5Sも徹底されておらず、規律の乱れとなっている。
- ・ 経営陣は生産管理に対する具体的な指示を工場現場に出し改善を図らなければならない。また、取り組みに対する改善を現場にフィードバックして、会社全体での取り組む仕組みを構築しなければならない。
- ・ 5Sについては、改善活動に真摯に取り組み、工場現場から規律を整えて全社的に広げていく必要がある。

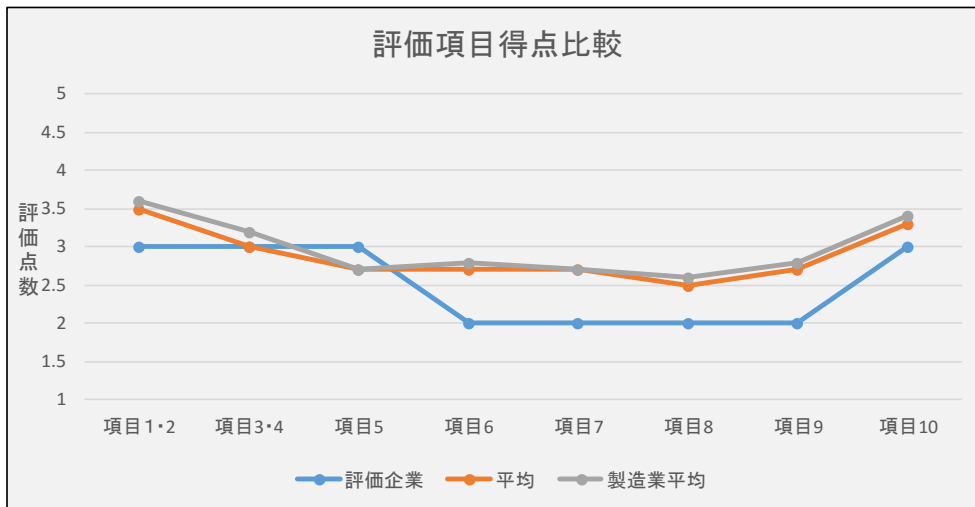
### ③競争優位の創出

- ・ 板金加工の一定の水準の生産体制や技術は有しているが、他社と差別化できる独自技術等は有していない。A工業の取引見直しの根本的な要因はここにあり、真正面からの対応が必要である。
- ・ 製品への強い想い、設計の強みなど、差別化を図る素地は十分に持っているため、経営と現場が一体となって独自性の高い技術や提案力を創出する必要がある。中途半端となっている動物用介護用品への取り組みについても、競争優位性への取組の一環として再度検討するべきである。

## 7. 評価得点

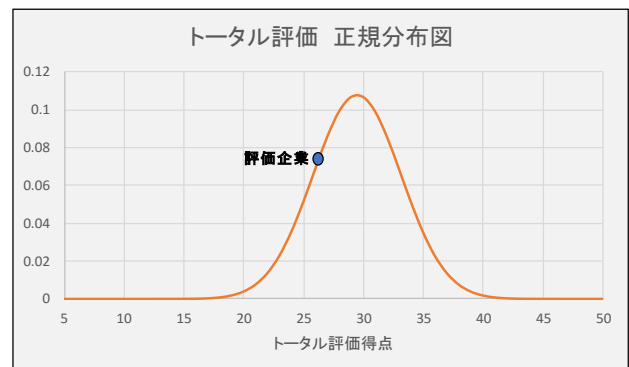
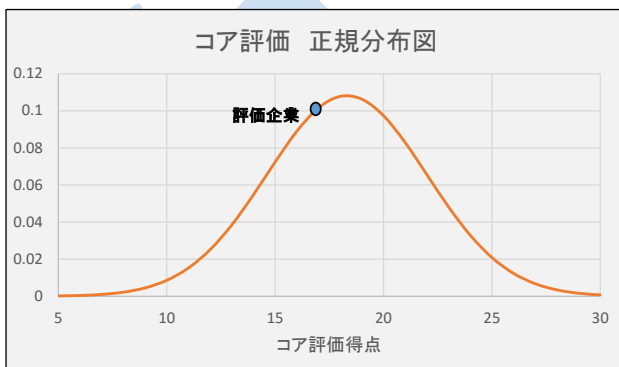
### 評価項目得点

	評価概要	コア評価	トータル評価	評価項目	評価点
①	評価対象となる基幹技術・製品・サービス、又は基幹事業そのものの評価と、それを売上高・収益に具現化する対象市場・マーケティング体制・各管理体制について評価する。	3フラット		板金加工体制について	3
②				板金加工の市場評価について	3
③				板金加工の市場規模と成長性について	3
④				板金加工市場の競合状況について	3
⑤				マーケティング体制について	3
⑥				生産管理体制について	2
⑦	売上計画・収益計画・財務内容などの定量分析と組織体制・経営者などの企業の経営基盤に係る事項を評価する。	3-		財務内容と資金調達力について	2
⑧				事業計画について	2
⑨				組織体制について	2
⑩				経営者について	3



### コア評価得点 トータル評価得点

	評価企業	平均
コア評価	17	18.3
トータル評価	26	29.5



企業概要

平成28年4月1日  
金額単位(千円)

(別紙1)

企業名	メタル福岡 株式会社			沿革			
代表者名	福岡 一郎			昭和37年	小都市にて個人創業 主に建築板金を取り扱う		
設立年月	昭和50年4月			昭和50年	業容拡大により現在地へ工場建設 法人設立と同時に業務用厨房設備板金加工 の取り扱いを始めた。		
住所	福岡県福岡市〇〇〇 〇〇〇			昭和60年	工場増設、機械更新などの設備投資で本格的 に厨房設備板金加工へとシフトした。		
TEL FAX				平成11年	経営革新計画の承認を受ける。 動物介護用品の製造販売		
E-mail							
資本金	10,000						
決算月	10月						
業種	主業種	板金加工業		資本関係	氏名	関係	出資額
	従業種				福岡一郎	代表者	10,000
従業員	役員	2名					
	正社員	24名					
	その他	名					
拠点	名称	住所		取引銀行	金融機関名	預金	借入
	本社工場	福岡市〇〇〇 〇〇〇			E 信用金庫	3,500	138,000
					F 信用組合	500	29,200
					G 銀行	0	15,000
販売先	名称	取扱品	年間取扱高	業況推移			
	A工業	厨房設備	175,000		H25年10月	H26年10月	H27年10月
	C金属工業	板金製品	40,000	売上高	210,000	175,000	250,000
	Dメディカル	板金製品	34,000	原価	161,900	139,200	192,900
	直販	動物介護用品	1,000				
仕入先	名称	取扱品	年間取扱高	売上高総利益	48,100	35,800	62,100
	B金属資材	ステンレス板	50,000	販管費	47,500	35,900	55,600
	E鋼材商店	鋼材各種	10,000	営業利益	600	-100	1,500
				経常利益	600	-100	1,500
				税引き後当期利益	300	-180	1,100
			(減価償却費)	5,000	5,000	5,000	
主要設備	設備名	内容		財務状況			
	設計部門	3D CAD/CAM		流動資産	55,000	流動負債	65,100
	ブランク工程	NCタレットパンチプレス他		現預金	4,000	買掛金・支払手形	23,000
	曲げ工程	プレスブレーキ		売掛金・受取手形	60,000	短期借入金	34,000
	溶接工程	YAGレーザー溶接機他		棚卸	20,000	その他	8,100
特許・ISO他				その他	0	固定負債	152,200
				固定資産	144,300	長期借入金	152,200
				有形固定資産	131,000		
				無形固定資産	13,300	自己資本	11,000
			資産合計	228,300	負債・資本合計	228,300	
その他事業内容・業種特性							