

令和2年度
中小企業・小規模事業者及び支援機関等における
優良取組事例に関する調査事業
調査報告書

令和3年3月
日刊工業新聞社

目 次

1. 事業目的・事業概要	3
2. 事例一覧表	4
3. 事例本文	9

1. 事業目的・事業概要

我が国の中小企業・小規模事業者は、高齢化や人口減少などの構造変化や新型コロナウイルス感染症を契機とした事業環境の変化など様々な課題に直面している。他方、こうした状況下においても、創意工夫と機動力を生かし課題を乗り越え、前向きな取組を行っている事業者やそうした事業者を支える支援機関も多数存在している。

中小企業基本法及び小規模企業振興基本法に基づき、毎年作成・公表を行っている中小企業白書及び小規模企業白書では、中小企業・小規模事業者が直面している経営課題や課題を乗り越えるための取組に関する分析結果を提示するとともに、模範的な取組を行う中小企業・小規模事業者及び支援機関等の事例について発信を行っている。こうした優良事例を広く発信することは、同様の経営課題を抱える中小企業・小規模事業者にとって課題解決のきっかけや、今後さらに成長していく足がかりを提供する観点から重要である。

このため、本事業では、2021年版中小企業白書・小規模企業白書において発信すべき優良取組事例について調査し、その内容をとりまとめる。

2. 事例一覧表

企業名等	所在地	事例タイトル
株式会社ミズ・バラエティー	静岡県 富士市	会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた企業
株式会社明輝	神奈川県 厚木市	投資凍結で商機を逸した苦い経験から、利益の積み重ねにより投資余力を確保し、商機を生み出した企業
株式会社樹研工業	愛知県 豊橋市	不況期に自社を見つめ直し、あえて投資や教育に取り組み次の戦略を描く企業
株式会社ポテトかいつか	茨城県 かすみがうら市	ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業
株式会社カヤック	神奈川県 鎌倉市	従業員だけでなく、株主や地域住民を含めた、自社の経営理念に共感する『仲間』を増やして活動の幅を広げる企業
株式会社菊池製作所	東京都 八王子市	研究開発の促進のために、株式上場による資金調達や企業間連携を行い、事業を成長させる中堅企業
サントピアワールド株式会社	新潟県 阿賀野市	感染症流行による廃業の危機を、クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業
北良株式会社	岩手県 北上市	事業継続力を意識した経営計画を策定していたことで、迅速な感染症対策と新規事業創出につなげた企業
株式会社ゲイト	東京都 墨田区	自社の強みを軸とした事業の再構築に抜本的に取り組み、感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業
高崎信用金庫	群馬県 高崎市	ローカルベンチマークを活用し、企業の経営課題の発掘と解決に取り組む金融機関
飯田信用金庫	長野県 飯田市	休業中の旅館従業員と人手不足の観光農園のマッチングにより、域内事業者間のつながりを創出した金融機関
株式会社三井住友銀行	東京都 千代田区	グループの総合力とネットワークを活用し、成長企業を支援するメガバンク
株式会社みずほ銀行	東京都 千代田区	地方自治体や地域金融機関と連携して、地域活性化を支援するメガバンク
株式会社 Monozukuri Ventures	京都府 京都市	多彩なネットワークを活用し、ものづくりスタートアップの試作支援を行う投資ファンドを運営する企業
株式会社北洋銀行	北海道 札幌市	ESG 地域金融を積極的に実行し、課題解決型ビジネスを支援する金融機関
日之出産業株式会社	神奈川県 横浜市	インターンシップの受入れにより築いたネットワークで、独自の排水処理技術をいかしてアフリカに進出する企業
株式会社ナカザワ	滋賀県 湖南市	感染症流行下で先行きが不透明な中でも、海外事業の拡大に取り組む企業

企業名等	所在地	事例
有限会社渡辺酒造店	岐阜県 飛騨市	マーケティングのデジタル化により 感染症流行下のピンチをチャンスに変えることができた企業
日本食品製造合資会社	北海道 札幌市	デジタルマーケティングの強化により EC 市場を新たな販路として、感染症流行下の巣籠もり需要を 獲得した企業
兵庫ベンダ工業株式会社	兵庫県 姫路市	全社的なテレワークの推進に取り組み、 社内の声に耳を傾けることで、働き方改革を実現した企業
キミセ醤油株式会社	岡山県 岡山市	RPA の導入により定型業務を自動化し、 従業員の残業時間短縮を実現した企業
株式会社小田島組	岩手県 北上市	各工事現場の進捗状況をクラウドサービスで一括管理し、業務 配分の適正化により生産性の向上や働き方の多様性を実現し た企業
株式会社お掃除でつくるやさしい未 来	福岡県 春日市	クラウドサービスの活用により、子育て世代の雇用創出と、遠 隔地スタッフのモチベーションの向上を実現した企業
株式会社木幡計器製作所	大阪府 大阪市	大手出身のベテラン人材と既存メンバーの連携により、IoT 事 業の開発体制を構築し、新規事業への参入を実現した企業
ハイスピードコーポレーション 株式会社	愛媛県 松山市	「SECURITY ACTION」を参考に、独自の IT レターを作成し、施 工パートナー会社及び従業員に情報セキュリティの啓発を行 った企業
株式会社クロスエフェクト	京都府 京都市	世界最速のアジャイル型の設計開発力を強みに、感染症流行下 での新製品の短期開発を実現した企業
松月産業株式会社	宮城県 仙台市	従業員一人一人に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推 進とサービス品質の向上を実現した企業
平和交通株式会社	富山県 氷見市	社長自らバスガイドに代わる自動観光ガイドサービスを開発 し、他社との差別化を図った企業
協栄プリント技研株式会社	東京都 調布市	I/O コンバーター機器の自社開発を方針として掲げ、IoT シス テムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につなげた企 業
i Smart Technologies 株式会社・ 旭鉄工株式会社	愛知県 碧南市	改善活動と IoT 活用により生まれ変わり、自社のノウハウを基 に中小製造業向けコンサルティングを展開する企業
宮地電機株式会社・ 株式会社グローバルワイズ	高知県高知 市 / 愛知県 名古屋市	中小企業共通 EDI の使い勝手の良さや導入メリットを説明し、 発注先企業 50 社超のデジタル化を実現した企業
株式会社東北システムズ・サポート	宮城県 仙台市	東北地方で初となる RFID や IoT 技術の体験型ラボラトリーを 展開し、地域企業のデジタル化推進に取り組む企業
ヤマガタヤ産業株式会社	岐阜県 岐南町	大手システム会社との共創により地域の木材業界全体のデジ タル化を一気通貫型で推進した事例

企業名等	所在地	事例
加賀市	石川県 加賀市	スマート農業の実証事業を推進しデータに基づく地域産業の振興を目指す地方自治体
インフィック株式会社	静岡県 静岡市	IoT・AIの活用と大企業との連携により、介護業界のプラットフォームを目指す企業
株式会社MPS	千葉県 千葉市	外部専門家からの効果的な指導・助言を受け、自社に合った勤怠管理や給与計算のシステムを一元化させた物流会社
株式会社半谷製作所	愛知県 大府市	製造部門と間接部門が密に連携し、現場に即した改善活動とデジタル化を段階的に推進する企業
株式会社ユニックス	大阪府 東大阪市	従業員への事業承継に当たり、全従業員アンケートにより後継者を選定した企業
株式会社山尾工作所	兵庫県 稲美町	取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに、事業承継計画を策定し、承継を果たした企業
藤安醸造株式会社	鹿児島県 鹿児島市	後継者が新たな視点で商品開発を行い、伝統を次世代につないだ企業
株式会社エーアイテック	長野県 松本市	工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、会社の刷新と成長を遂げる企業
有限会社てっちゃん	北海道 札幌市	一度は廃業を決めたものの後継者の強い意志で事業承継に成功した企業
不動技研工業株式会社	長崎県 長崎市	M&Aにより地元企業をグループ化し、それぞれの強みをいかして事業拡大を図る企業
株式会社タカハシ包装センター	島根県 浜田市	地域の市場縮小への打開策として、M&Aにより首都圏進出を加速させた企業
エミック株式会社	東京都 品川区	業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、自社の業容拡大を実現した企業
株式会社新家製作所	石川県 加賀市	後継者人材バンクを活用して、M&Aにより創業希望者に事業を承継した企業
有限会社ショッピング	徳島県 海陽町	事業存続が困難であった地域密着型スーパーを、首都圏からの移住者へ承継することで事業継続した企業
株式会社萬坊	佐賀県 唐津市	生産の効率化や販路拡大、経営基盤の安定化による成長を目的に、M&Aにより他社の子会社となる選択をした企業
株式会社リース東京	東京都 板橋区	M&Aによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業
株式会社南西観光	沖縄県 那覇市	ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルをM&Aにより事業承継した企業
高知県事業引継ぎ支援センター	高知県 高知市	自治体などと連携した事業引継ぎ支援により中小企業のM&Aを増加させている支援機関

企業名等	所在地	事例
出汁茶漬 網元茶屋	愛媛県 松山市	包丁さばきを伝授し、「骨取り」ハモで町おこしに取り組む茶漬店
北映 Northern Films	北海道 北見市	感染症流行で苦しむ地元事業者を支援したことで、認知度向上と収益アップに成功した事業者
奉還町商店街振興組合	岡山県 岡山市	来店者を他店にも誘導する「ぐるり奉還町」で来街者の回遊性を高めた商店街
株式会社大人ウェディング	東京都 港区	結婚式需要の変化に対応し、ウェディングドレスの長期レンタルサービスを始めた企業
株式会社ダルマン	東京都 文京区	感染症流行下、「ムジンノフクヤ」で非対面型の店舗を展開する古着店
山本製作所株式会社	愛知県 豊川市	感染症流行下での非接触・マスク需要に着目して、新たな事業分野に進出した企業
オステリアメタメタ	兵庫県 赤穂市	感染症流行下においても新天地への移住により移転開業した飲食店
Licca	群馬県 みなかみ町	地域の特性に合った環境配慮型事業を移住して立ち上げた事業者
テクナード株式会社	岐阜県 羽島市	楽器演奏者用マスクを開発し、感染症流行下であってもニッチな分野に進出する企業
有限会社共栄旅行サービス	埼玉県 草加市	地元密着型の旅行業の強みをいかし弁当の宅配事業で感染症を乗り越える企業
Cerca Travel 株式会社	京都府 京都市	動画配信、オンラインツアーをきっかけに映像制作事業を始めた企業
有限会社山城屋	大分県 由布市	自社の強みや経営資源をいかし、感染症流行下でも新規事業に積極的に取り組む旅館
株式会社クローネ	神奈川県 鎌倉市	感染症流行による来店者数減への対策に、SNSを活用して顧客との接点を増やした企業
大洗海風ヨガスタジオ	茨城県 大洗町	レッスンのオンライン化で新たな顧客層を取り入れたヨガスタジオ
合同会社 WhyKumano	和歌山県 那智勝浦町	新サービス「オンライン宿泊」で、新規顧客を開拓したゲストハウス
旅館 比与志	埼玉県 秩父市	SNSでの丁寧な情報発信と地元事業者との連携で感染症を乗り越える旅館
さ〜どぷれいす	高知県 高知市	地域の飲食店と連携して、新たな需要の掘り起こしに取り組む企業
有限会社マルキチ阿部商店	宮城県 女川町	感染症が拡大する中で、他社と連携して経営効率化と販路開拓に取り組んだ企業
一般社団法人北海道国際流通機構	北海道 札幌市	輸出に係るコストとリスクを低減し、中小企業の海外進出を支援する機関

企業名等	所在地	事例
株式会社 Catalu JAPAN	東京都 中央区	製品と店舗をつなぐ新しい流通サービスにより、地方中小製造業の販路開拓を支援する企業
有限会社源泉館	山梨県 身延町	心が伝わる手書きのニュースレターで築いた顧客とのつながりに支えられた温泉旅館
株式会社カメヤ時計店	奈良県 御所市	売らないイベントと SNS での情報発信で顧客とのつながりを強化し、感染症流行下でも業績を維持する小規模事業者
合同会社ねっか	福島県 只見町	地域に愛される焼酎づくりで地域ブランドを生み出した酒蔵会社
カゴノオト	高知県 四万十町	地元ならではのパン菓子のブランド訴求で、ファンからの支持を獲得している事業者
株式会社鳥取銀行	鳥取県 鳥取市	県産ジビエのブランド化により、地域活性化に取り組む金融機関
株式会社きぬのいえ	埼玉県 寄居町	サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業
有限会社松輝製網	三重県 川越町	感染症流行後、商工会と連携しながら積極的に新規事業に取り組んだ企業
KOYASU FARM	福岡県 宇美町	商工会が提案する支援策を柔軟に取り入れながら新規事業の拡大に取り組む事業者
山口商工会議所	山口県 山口市	テイクアウト用サイトの開設やプレミアムチケットの販売で地元事業者を支える商工会議所
熊本県商工会連合会	熊本県 熊本市	大型イベントをオンライン開催に切り替え地元事業者の PR 支援に取り組む支援機関

4. 事例本文

株式会社ミズ・バラエティー

「会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、 感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた企業」

- ・所在地：静岡県富士市 ・従業員数：253名 ・資本金：9,500万円
- ・事業内容：物流サービス業、製造受託業

リーマン・ショックで売上が激減し、営業に実現不可能なノルマを課す

静岡県富士市の株式会社ミズ・バラエティーは、主に3PL¹事業を展開する企業である。高い清潔度が求められる化粧品等のこん包作業も正確に実行できること、徹底した情報セキュリティを確保していることなどを強みに、化粧品会社や百貨店などの上場企業を中心に顧客を抱えている。以前は販促品の卸売が中心であったが、社長の栗田佳幸氏は1993年の入社以降、販売先を急激に増やし順調に事業を拡大。飲料のオマケとして企画した携帯ストラップがヒットし、2007年の売上げは約21億円に達した。ところが、スマートフォンの普及で携帯ストラップの需要が急減。そこにリーマン・ショックも重なり、販促品の需要が激減した。栗田社長は焦る余り、売上げ15%増、20%増と根拠のない営業ノルマを社員に課すも、実現はかなわず経常利益は赤字に転落。2010年の売上げはピークの3分の1に落ち込んだ。

会計と財務を徹底的に学び、どうすれば利益が増えるかを知る

売上げが急減し、銀行借入れもできない状態に陥った。昇給や賞与がなくなると離職者が増えた。ある社員が退職時に経営への不満を口にしたことを機に、栗田社長は経営の根本を見直した。経営者向けの勉強会に入塾し、会計と財務を徹底的に学んだ。財務指標が経営判断に使えること、従業員に合理的な指示を出すには会計の裏付けが不可欠なこと、販売管理費の削減や、安易な値引きの廃止でも利益が増えることを知った。きめ細やかな構内作業ができる強みをいかし、卸売業から3PLへの事業転換を図りながら、黒字化も実現する難しいかじ取りに挑んだ。10年周期で訪れる不況下でも簡単に赤字転落しないように、経常利益率10%以上、自己資本比率50%を目標にした。また、不況による様々な困難を乗り越えるには、無理なノルマではなく、財務指標などに基づいた数値目標を社内に表示することで、従業員との信頼関係やモチベーションを維持することが重要だと考えた。パートには1時間当たりのこん包個数を、営業には案件ごとの利益率を、経営陣には損益分岐点や部門別損益をと、立場に合わせた分かりやすく意味のある数値で目標を設定した。2011年にマイナス47%だった自己資本比率をプラス27%まで順調に改善させたところで、コロナ・ショックに直面した。

身に付けた会計の知識も活用し、回復への道筋を従業員に落ち着いて説明

同社は、売上高が3割落ちても赤字に転落しない収益構造に変貌していたため、コロナ・ショックで大きな打撃を受けても赤字転落を逃れられた。栗田社長は不況に耐えるためには資金調達が必要と判断し、即座に金融機関からの借増しを行った。手元資金に余裕が生まれ、中期的な経営戦略の構築に落ち着いて取り組む環境が整い、栗田社長はマーケティング戦略の見直しと組織改革を行った。「電気代などの経費をあと3%節約できれば、今後の減収予測を踏まえても収益の維持が可能。」といったように、従業員にもダメージと回復への道筋について具体的な数値を用いて説明。また、感染症流行前は、自己資本比率改善のため、利益が計画以上に出ても特別な昇給や賞与支給は控えていたが、内部留保がある安心感から、2020年も定期昇給と4か月分の賞与支給を行い、従業員をほっとさせた。「今後も会計・財務を冷静に見つめながら社員・パートとともに不況に強い会社にしていきたい。」と栗田社長は語る。



栗田佳幸
社長



同社外観



クリーン
ルームでの
構内作業

¹ 3PL（サードパーティー・ロジスティクス）：荷主企業に物流機能を提案、物流業務を遂行する事業。

株式会社明輝

「投資凍結で商機を逸した苦い経験から、 利益の積み重ねにより投資余力を確保し、商機を生み出した企業」

- ・所在地：神奈川県厚木市 ・従業員数：195名 ・資本金：7,000万円
- ・事業内容：その他の生産用機械・同部分品製造業

投資凍結により、商機を逃す

神奈川県厚木市の株式会社明輝は、プラスチック射出成形用金型を製造・販売する企業である。自動車のバンパーやフロントグリルといった内外装品金型を手掛け、大型金型に対応できる点や精密な切削加工技術が評価されて取引先の信頼を得ている。感染症流行下で世界市場が冷え込む中でも、「危機こそ投資の最大のチャンス」と投資を続ける。黒柳貴宏社長は「不況期の方が市況価格が下がり、投資総額を抑えられる。」と逆張りの経営姿勢を打ち出しているが、この背景には過去の苦い経験がある。2008年秋のリーマン・ショック後、売上げが半減し、設備や人材育成など一切の投資をやめた。減給の結果、社員の離職が続き、社員の数はピーク時の350名から200名に減った。市場が回復基調に戻りつつあっても生産設備の更新を凍結していたため、経年劣化による機械の不具合が発生し、受注に対応しきれず外注に頼らざるを得なくなり、利益率を圧迫した。

毎期の投資と並行して、「変化に強い柔軟な組織づくり」に着手

設備投資を再開したのは2016年。それ以降、毎期の設備投資が滞らないような経営を心掛けている。同年に海外工場の責任者だった黒柳氏が社長に就任してからは、人材育成を通じた「変化に強い柔軟な組織づくり」も進める。中堅社員と一緒に中期経営計画を練る、若手社員が会社の未来を考えるプロジェクトを発足するなど、変化に敏感な若手・中堅を中心にトップダウンではなくボトムアップで柔軟に対応できる強い会社を目指している。社員が経営を「自分事」と捉える風土が少しずつ根付きつつあるという。多様な考え方を取り入れるため、海外人材も8か国から積極的に正規社員として雇用し、社内のグローバル化を推し進める。

足で稼いだ情報で商機をつかむ

若手社員の声に耳を傾けつつも、大型投資となると、社長自身が意思決定する大きな経営判断となる。黒柳社長は毎年12月から翌年3月まで顧客への挨拶回りを欠かさない。2020年、新型コロナウイルス感染症の影響で商機がなかなか見いだせない中、大手自動車メーカーが東海地区の工場を閉鎖し、小型車生産を2021年に東北地区の工場に集約する話と出会う。大手自動車メーカーでは、東北地区には大型金型のメンテナンス拠点がなく、生産元の東海地区に金型を修理に出す場合がほとんどであった。往復に4日を要して輸送していたところを明輝の一関工場（岩手県一関市）で請け負うことができれば、1時間圏内で対応できるようになる。新規受注を増やせる好機と捉えた黒柳社長は、すぐに関工場の拡張を決めた。投資額は約3億円。1億円は自己資金で賄った。日々の技術開発における原価低減により利益を蓄積してきたことで、リーマン・ショック時とは異なり、厳しい事業環境下でも投資余力が確保されていた。「景気は悪化した後、必ずいつかは改善する。先行き不透明ではあるが、攻め続けることで、未来を明るく輝かせたい」と黒柳社長は力強く語る



黒柳貴宏社長



拡張する一関工場



若手社員が会社の未来を
考えるプロジェクト

株式会社樹研工業

「不況期に自社を見つめ直し、あえて投資や教育に取り組み 次の戦略を描く企業」

- ・所在地：愛知県豊橋市 ・従業員数：80名 ・資本金：7,900万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

射出成形のソリューションメーカーとして医療分野にも進出

愛知県豊橋市の株式会社樹研工業は、100万分の1グラムの精密歯車やナノ切削加工を得意とする射出成形の極小樹脂部品加工メーカー。オイルショック以後は、小物部品に焦点を絞り、精密機構部品を多く製造してきた。近年は、光学部品や医療機器部品などを戦略的に増やしてきており、現在は医療分野の構成比が全体の売上高の30%を占める。感染症拡大下では、2020年7月・8月の全社売上高が前年同月比で80%減になったのを底に、2021年2月時点では前年同月比で10%減まで回復しており、今後も回復は進むと予想している。利益率が高い医療分野が、収益を下支えしている。

外部環境が厳しい時にこそ投資は継続する

不況に耐性のある企業として周囲から評価される一因としては、自己資本比率の高さがある。同社は先代の頃から現在まで安定して50%前後の自己資本比率を保つ。その背景には、厳しい事業環境下でも投資や教育を継続し、成長を続けてきた歴史がある。

先代社長の時代、リーマン・ショックや東日本大震災の際に事業が伸び悩む中、あえて投資を継続し、事業の幅を広げることで成長を実現してきた。現在の松浦直樹社長も、独自の考えの基に、設備投資や人材投資の更なる強化を図っている。強みである超精密切削加工技術をいかしてCERN（欧州合同原子核研究機関）の加速器プロジェクトに参画するなど、常に新分野に挑んでいる。また、人への投資も重要と考え、感染症拡大下では受注減で一時的に業務量が減った時間を活用して、若手社員を中心に射出成形を基礎から学び直してもらえよう、オンラインセミナーの受講を推奨したり、外部講師を招いての学習機会を増加させたりした。社員からは顧客ニーズに合わせた新しい提案など早速学習の成果が出てきている。

時機を捉え、課題解決策や新規事業案などを具現化

同社は不況期に限らず、平日頃からアイデアを探し、「宿題」としてリストにしている。松浦社長は、平時は安定しているのだから、できるだけ顧客視点での操業に集中する一方、不況期には内部改革を進め、その上で出てきた課題解決策や新規事業案などを具現化していくチャンスと捉えている。「投資に踏み切るタイミングは『やろう』と思った時がタイミングだが、その意思決定に向けて、社員とともに課題解決策や新規事業案をじっくり考えることが重要。感染症の拡大のように大きな出来事の後には、社会通念や価値観が変化する。今はその変化に適応していくために、戦略を見直して投資機会を見定める期間だと思っている。」と松浦社長は語る。



極小部品の数々



準備中の製造ライン



経営戦略を考える松浦社長

株式会社ポテトかいつか 「ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、 グローバルな事業拡大を視野に入れる企業」

- ・所在地：茨城県かすみがうら市 ・従業員数：261名 ・資本金：1億円
- ・事業内容：食料品製造業

当時の家族経営が持続的成長のボトルネックに

茨城県かすみがうら市の株式会社ポテトかいつかは、さつまいもの生産・仕入れ、加工、販売を営む業界トップシェアの企業である。生産者から仕入れたさつまいもをスーパーや食品メーカーなどに供給する。焼き芋機を小売店に貸与し、焼き芋用の生芋を供給するビジネスモデルを2010年頃に確立したことで売上げが急増した。しかし、事業の成長に経営体制や管理体制が追いつかないという課題も生じた。同社は、先代社長を大黒柱に家族で切り盛りする家族経営で、契約社員が40名ほど在籍していたが、組織として十分に機能していなかった。同社の貝塚みゆき社長は、2000年頃から家業に携わるようになり、先代社長の右腕として経営に関わった。2014年頃から経営方針として、顧客のニーズに応えるためには経営体制の改革や事業承継の計画が必要なこと、解決策としてM&Aにより他社の傘下に入るのも選択肢であることなどを先代社長と話し合うようになっていた。

ファンドからの出資を受け入れ、組織体制の再構築とブランド力強化を実現

貝塚社長はM&Aについて情報収集を始めるとともに、複数の投資ファンドとの面会に臨んだ。2016年、日本成長投資アライアンス株式会社（以下、「J-GIA」という。）と初めて面会。日本たばこ産業株式会社（以下、「JT」という。）と株式会社博報堂（以下、「博報堂」という。）をアライアンスパートナーに持つこと、J-GIAが成長戦略の策定や幹部人材の派遣を含めた事業支援を行うことなどが魅力であった。2017年、同社はJ-GIAが運営し独立行政法人中小企業基盤整備機構も出資するJ-GIA 1号投資事業有限責任組合と資本提携を締結することとした。すぐにJ-GIAの担当チームによって作成された投資後の経営戦略を示した「100日プラン」が策定・実行された。新社長となった貝塚社長は、JTから出向した執行役員とともに経営刷新に着手。人事・組織制度が再構築され、既存の契約社員を正社員に登用するなどの人材を有効活用できる体制が整った。J-GIAの協力のもと、成長企業で腕を振りたい部長・課長クラスの正社員を新たに募集・採用した。また、食品関連企業を傘下に抱えるJTの支援で、工場における品質監査を実施。100項目以上の改善点に取り組み、工場でのJT基準の品質、省人化、生産性向上を実現した。ブランド構築は博報堂が支援。チーム内で議論し、日本中を焼き芋で温かくするという思いを込めた新ブランド「ほくほく山 KAITSUKA」が誕生。東京に焼き芋カーを走らせるなど、ユニークなプロモーションを実行した。瞬く間に、感覚的に行っていた経営が、ロジカルにPDCAを回していく経営に変革していった。

大手食品会社の傘下に入り、「さつまいも世界一」を目指す

元気の良い成長企業になり、若い人材も集まるようになった。一時60代であった従業員の平均年齢が、現在は40.7歳に若返りを果たし、繁忙期にはアルバイトを多数雇い、460名の従業員が働く。2020年4月、同社はカルビー株式会社（以下、「カルビー」という。）の100%子会社になった。J-GIAの投資担当者も、「ファンドの出口には様々な選択肢がある。貝塚社長の希望は事業の成長だったのでベストな選択になったと思う。」と述べる。同社の成長にはさつまいもの調達に欠かせないが、農作物の調達は思うようにならない部分もあり、成長のネックになり得る。カルビーとの連携によってさつまいもの安定的な調達も図る。「現在は、輸出も行っており、グローバルな事業拡大を視野に入れている。世界一のさつまいもリーディングカンパニーを目指す。」と貝塚社長は語る。



スーパーに設置された焼き芋機



工場外観



移動販売サービス「焼きいもGO!」

株式会社カヤック

「従業員だけでなく、株主や地域住民を含めた、 自社の経営理念に共感する『仲間』を増やして活動の幅を広げる企業」

- ・所在地：神奈川県鎌倉市 ・従業員数：435名 ・資本金：5億2,396万7,000円
- ・事業内容：受託開発ソフトウェア業

企業理念「つくる人を増やす」に向き合う面白法人

神奈川県鎌倉市の株式会社カヤックは、Web制作・企画を中心に多角的に事業を展開する企業である。2008年に資本金が5,000万円超、2010年には従業員が100名超となり、事業の拡大とともに、自然と中小企業から中堅企業へ成長。2014年には東京証券取引所マザーズ市場に上場している。1998年に大学時代の友人である代表取締役CTOの貝畑政徳氏、代表取締役CEOの柳澤大輔氏、代表取締役CBOの久場智喜氏が合資会社として創業。会社形態を「面白法人」と称し、「面白がって楽しく働く人が世の中に増えれば、世の中がより幸せになる」という思いを表現した。企業理念は「つくる人を増やす」。主体性を持つ、自分を見つめる、誰かに与えるという意味が込められる。同社が「つくる人」になるためのプロセスとして重視するのがブレスト²で、既存の枠にとらわれない革新的なアイデアを生み出し、それらがユニークなサービスや製品、社内制度として形になっている。

株主も一緒にカヤックをつくる仲間と位置付け関係を築く

創業時に「仲間と面白い会社をつくらう」とは決めたが、何をするかは決めず、テープ起こしなど、できる仕事からスタートした。今でも同社では「何をするか」より「誰とするか」を重視している。株主を、一緒に同社をつくる仲間と位置付け、ブレストやアンケート調査ができるコミュニティサイトへの参加、株主の紹介による社員の採用、全国縦断投資家説明会、社員が持つ「漫画名刺」を株主にも配布するなど、毎年の株主総会でユニークな企画を実施している。こうした取組により、同社の株主には理念に共感する個人投資家が多く、上場後も変わらず柔軟な経営に理解を得ている。また、地域のステークホルダーと共存し、地域資本の増大を通じて共栄していきたい考えから、鎌倉近郊に住む株主を増やすことに注力している。2011年に増資を行なったタイミングで、IPO経験者を外部から採用。上場に向けて、法務部・財務部の新設、経理部の強化を通じて管理部門の体制を整備。監査役会・社外取締役の設置によってコーポレートガバナンスを強化した。2014年の上場後、信用力・資金調達力の向上により、新規事業やM&Aをよりスムーズに速く実行できるようになった。

地域の持続的な成長を目指す「ちいき資本主義事業」

同社の事業として、中期的な育成対象と位置付ける「ちいき資本主義事業」があり、これまで可視化されなかった、人のつながりやコミュニティ、自然や文化といった「地域資本」を指標化し、地域の持続的な成長を目指す支援を行っている。移住と関係人口づくりのためのマッチングサービス（SMOUT）、コミュニティ通貨（まちのコイン）などのサービスを提供。また本社のある鎌倉市に拠点を置く企業・団体と連携して、保育園、社員食堂、採用説明会などを開く「まちの〇〇シリーズ」を展開するなど、地域ならではの豊かさを実現する「鎌倉資本主義」にも取り組む。「ワークライフスタイルやコミュニティが多様化し、それぞれの地域固有の資本が蓄積され、持続可能な成長を生み出していく中、絶えず変化を生み出し続けることのできる組織の形を模索し、株主、従業員、地域と共に、一層面白い未来を描いていきたい。」と管理本部広報部部長の渡辺裕子氏は語る。



鎌倉本社外観



株主にも配布された漫画名刺



同社の開発したゲームアプリ
「ぼくらの甲子園! ポケット」

² brainstorming

株式会社菊池製作所

「研究開発の促進のために、株式上場による資金調達や企業間連携を行い、 事業を成長させる中堅企業」

- ・所在地：東京都八王子市 ・従業員数：344名 ・資本金：13億300万円
- ・事業内容：金属製品製造業

「下請」を続けることへの危機感から、更なる成長を目指す

東京都八王子市の株式会社菊池製作所は、金属及びプラスチック製品の試作及び量産の設計・製作・販売を手掛ける企業である。特に試作分野に強みを持ち、当初は計算機・電卓の試作を手掛けたが、特定の製品に固執することなく、デジタルカメラやスマートフォン、自動車関連に医療機器と、時代とともに新たな製品開発に携わるよう心掛けてきた。2000年頃から同社の菊池功社長は、下請構造の中で生き続けることに危機感を感じ、自社製品の開発を検討していた。また、自社の今後の成長と発展のためには、自社製品開発のための積極的な設備投資に加えて、上場することで、社会的信頼を得ることで、社員が誇りとやりがいを持って働ける会社にする必要だと考えた。

社内の説得に苦慮するも、上場を通じた資金調達が成長投資につながる好循環を形成

2004年頃から株式上場を検討し、監査法人の確保などの上場のための体制づくりを始めた。そうした中、社内の管理部門からは、生産体制に何ら問題がないにも関わらず、管理コストだけが増すのではないかと上場に対して否定的な反応もあった。これに対し、菊池社長は社内を説得し、トライアンドエラーで管理体制を構築していった。その結果、徐々に上場に向けた目的意識が社内で共有されていった。上場を果たすまでに、2008年のリーマン・ショックの影響などにより二度上場を取り下げたが、外部コンサルタントとも連携しながら、管理部門担当者を中心に地道に検討を重ねた結果、2011年10月に大阪証券取引所 JASDAQ 市場（スタンダード）へ上場した。当時の従業員数は351名で、資本金が1億7,000万円から3億5,800万円になったことにより、中小企業基本法上の中小企業の要件から外れ、いわゆる「中堅企業」となった。上場準備と並行して2006年にもものづくりメカトロ研究所を設立し、産学連携による製品開発を進めてきたが、株式上場による資金調達により、研究開発にまい進できる環境を整えることができた。

スタートアップに出資をする新しい資金の流れで、事業規模を拡大

上場により調達した資金は、純アルミの鋳造を可能としたホットチャンバー式アルミダイキャストや、環境・エネルギー・医療分野で応用が期待できるマイクロポンプの自社開発、高速5軸のマシニングセンターを増やすなどの設備投資に用いられ、市場のニーズに対応した体制が構築できた。また、上場したことによる社会的信頼度も向上し、大学研究室とのサービス・サポート系のロボットなどの共同研究を後押ししている。さらに近年では、装着型作業アシストスーツやドローンなどを開発・製造・販売する大学発スタートアップを設立時から支援したほか、次々と大学発スタートアップに対して出資を実施。同社がスタートアップに対して資金面、技術面、販路など包括的に支援する「事業化プラットフォーム」構想を掲げ、グループ企業を増やす形で規模を拡大している。「高い成長志向を持ってこそ、事業の継続や発展が実現できる。感染症流行による環境の変化も踏まえると、今後は新しい製品を生み出していく創造力がより重要になる。そのためには、従来の縦の関係ではなく横の関係が重要。今後とも大学やスタートアップと連携して、時代の変化に合わせたプラットフォームを構築していきたい。」と菊池社長は語る。



本社工場



プレス用金型



製品化を支援した
歩行支援ロボット（左）
装着型作業アシストスーツ（右）

サントピアワールド株式会社

「感染症流行による廃業の危機を、 クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業」

- ・所在地：新潟県阿賀野市 ・従業員数：20名 ・資本金：7,905万円
- ・事業内容：娯楽業

経営再建中で金融機関から融資を受けられず

新潟県阿賀野市のサントピアワールド株式会社は、遊園地「サントピアワールド」を運営している企業である。1999年には年間来場者数35万人、10億円以上の売上げがあったが、その後は少子化に加え、大型テーマパークの人気に押されて年々来場者が減少。2011年には約3億円台まで落ち込み、民事再生法の適用を受けた。以降、コスト削減のためにアトラクションを自社設計したり、サバイバルゲームなどの若者向けのイベントを開催したりと8年掛かりで経営再建に努め、ようやく黒字化にこぎ着けた。しかしその矢先、感染症流行の影響を受け、2020年3月の売上げは前年の7割減、4月からは休園を余儀なくされた。「再び経営存続の危機に直面し、資金繰りに奔走したが、経営再建中とあって思い通りに融資してくれる金融機関は見付からなかった。」と高橋修園長は振り返る。

5,000万円を目標にクラウドファンディングで支援金を募集

最後の頼みの綱として活用したのがクラウドファンディング（以下、「CF」という。）であった。同社は運営資金を調達するためにCFサイト「CAMPFIRE」を利用。休園中に申請手続やWebページ作成などの準備を進め、5月27日から支援金の募集を開始した。目標金額は5,000万円。支援者への返礼には、「1日フリーキップ」や「限定オリジナルTシャツ」のほか、「1日貸切り権」などのユニークなものも用意した。こうした取組は地元の新聞などで取り上げられ、SNSでも話題となった。全国4,497名から4,200万円以上の支援が集まった。この他、同社の窮状を知った人々からも支援金が直接寄せられた。「昔、子供をよく連れてきた。」という匿名希望の高齢者や、「頑張ってください。」と貯金箱を持参した高校生らしき若者もいたという。

集まった5,500万円の支援金は維持費や従業員の給料などに使用された。同社は2020年5月23日から週末限定で営業を再開させたが、CFが話題になるに連れて来園者が増加し、激励されることも増えた。返礼品の「1日貸切り権」を修学旅行に利用する中学・高校があったことをきっかけに、団体利用も増加。9月、10月の売上げは、前年同月を大きく上回った。

自社の存在意義を再確認

CFのWebページの作成に当たり、「どうして事業を続けたいのか」、「自社の存在意義は何か」を言語化する中で、今後の経営戦略に関する気付きもあったという。「お客様に思い出を作る場所を提供したい。」その思いを実現するために、自社の重要な経営資源である広い私有地を存分にいかしていく必要があると改めて感じた。経営難を逆手に取った低予算イベント「ぎりぎりアトラクション！」など、新しいアトラクションづくりも続けていく一方で、「遊園地」という形態に固執せず、キャンプ場やサバイバルゲームフィールド、ドローンフィールドなど、「密」になりにくい施設をオープンさせ、新たな思い出づくりの場所を提供していく予定である。「事業継続に向けたプレッシャーも感じつつ、新しいお客様にたくさん来てもらえたことは励みになった。今度は寄付を募る形ではなく、新施設の建設にCFを利用することも検討していきたい。」と高橋園長は語る。



園内の様子



返礼品の「一日貸切り権」を利用する
修学旅行客



園内のサバイバルゲーム

北良株式会社

「事業継続力を意識した経営計画を策定していたことで、 迅速な感染症対策と新規事業創出につなげた企業」

- ・所在地：岩手県北上市 ・従業員数：77名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：石油・鉱物卸売業

東日本大震災を契機に事業継続を最優先する経営計画を策定

岩手県北上市の北良株式会社は、家庭用・産業用・医療用ガスの製造・販売及び在宅患者向けの医療サービスを主力事業とする企業である。2008年の岩手・宮城内陸地震を機に事業継続への意識が高まり、2011年の東日本大震災によって新たに露見した課題も踏まえて、事業継続を最優先する経営計画を策定した。部門横断のメンバー約15名で構成される防災チームが中心となり、発電機や非常用ライトなどの点検を毎月実施。夜間の停電訓練や炊き出し訓練も年2回実施するなどしてきた。事業継続に関する取組は、詳細なルールに基づいて実施しているものもあるが、発生し得るリスクの全てを想定できるわけではないので、有事の際の判断基準や基本的方針だけを定めている部分もあるという。また、同社の従業員は医療機関や在宅患者宅にも出入りするため、感染症流行前から従業員に検温を実施するなど、自然災害だけでなく衛生面での対策も行ってきた。2020年、感染症流行の兆しが見えると、体温を報告していない者には催促メールが送られるシステムを導入。消毒用アルコールやアクリル板の設置、作業エリアの区分けなど早急にオフィスのレイアウト変更が行われ、テレワークの交代実施が開始された。

従業員の安全確保と並行して地域社会へも貢献

感染症流行を踏まえた社内の体制整備を進める一方で、同社の笠井健社長は、患者やその家族から消毒用アルコールが入手困難であるという悩みを聞いた。自社では対応できないため、友人である酒造メーカー、株式会社南部美人の久慈浩介社長に消毒用アルコールの製造ができないか相談。同社が全量買取りを約束して2020年4月27日に製造を開始した。無償配布を条件に行政から製品の取扱いが許され、相談から10日ほどで岩手県内の医療機関や在宅患者、従業員へ配布を開始できた。日頃からの中小企業同士の信頼関係に加え、それぞれが税務署や保健所、医療行政と密接につながっていたことが迅速な対応を可能にした。

事業継続への取組が自社のイメージアップと新規事業創出をもたらす

感染症流行後、工場、飲食店向けや医療用のガス需要が減少した一方、在宅率の上昇により家庭用ガスの需要が増加し、売上げ全体としては感染症の影響を最小限に抑えることができた。しかし、事業継続に対する意識の高さが従業員を守るだけでなく地域貢献にまでつながった点で、事業継続を最優先とした経営計画の存在が大きな効果をもたらした。消毒用アルコールの配布は、結果的に同社の信用やイメージの向上にもつながった。

笠井社長は事業継続のためのコストは小さくはないものの、教育研究費、新規事業開発費として捉えることもでき、また従業員の定着率向上にも寄与することから、投資効果は高いと判断している。実際、同社のユニークな取組が広く知られ、自社開発の自動安否確認システムが大手企業に採用されるなど、新規事業として利益を生み出すようになってきた。同社では単独の事業継続計画（BCP）を策定せず、経営計画の中で包括的な事業継続に向けた取組を実施している。「立派なBCPのみを策定しても、想定外のケースに対応できるとは限らないし、『災害のため』だけを意識した取組は続かない。事業継続の取組は日頃の業務とひも付けて実施することで、危機を乗り越える力の強化につながる。」と笠井社長は語る。



環境整備点検



医療機関や在宅患者へ
配布した消毒用アルコール



笠井健社長（左）と
久慈浩介社長（右）

株式会社ゲイト

「自社の強みを軸とした事業の再構築に抜本的に取り組み、 感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業」

- ・所在地：東京都墨田区
- ・従業員数：40名
- ・資本金：4,000万円
- ・事業内容：飲食店、漁業、食料品製造業

仕入値の上昇が止まらず、戦略を見直す

東京都墨田区の株式会社ゲイトは、食材の自社調達に強みを持つ飲食店を経営する企業である。同社の五月女圭一社長は、2010年から飲食店経営に携わり、2012年に独立。当初は株式上場も視野に多店舗展開を戦略としていた。しかし、東日本大震災後の電気料金の高騰を皮切りに、食材費や物流費なども上昇。問屋からの仕入値が毎年10～15%も値上がりしていく中、周囲の飲食店は食材を安いものに変更するコスト削減戦略を採ることで耐えていたが、五月女社長は、「このままでは東京の顧客においしい食材を提供できなくなる」と危機感を抱き、問屋からの仕入れに掛かる支出を抑えて、抑えた分を他の支出や投資に回すことで、有意義に活用できないか検討し始めた。

漁業に進出し独自のサプライチェーンを構築、多店舗展開の戦略も見直し

2016年、五月女社長は三重県の漁村に赴き、味は良いのに市場に流通していない魚が存在することを知った。市場ではある程度需要が見込める魚にしか値がつかないためである。そこで五月女社長は、市場に出回らない魚を釣って運べば、漁師や市場と衝突せずに、魚の自社調達を実現できるかもしれないと考えた。2018年、同県尾鷲市で漁船を購入。漁師の高齢化に悩んでいた現地の漁業協同組合は、五月女社長の組合加入を認めてくれた。自社で魚を釣り、加工し、道中で農産物も仕入れながら三重から東京へ運ぶ。独自のサプライチェーンの構築が進む中で、店舗設計も見直した。店舗数は縮小し、代わりにプロサッカーファン向けのイベントスペースを新設するなど、不特定多数の来店型から同社の店に足を運ぶ明確な理由をつくるための仕掛けづくりに注力した。

先を見据えて変化をいとわない姿勢で感染症流行を乗り切る

感染症流行により、2020年3月の売上げは前年比95%減となった。経済産業省のパンフレットや、官房長官の記者会見、国会の各委員会のネット中継までチェックして動向を先読み。金融支援策が立ち上がるとすぐに資金調達を行い、目先の資金繰りの心配をしないで対策を考える時間を確保した。まず、会食で訪れることが多い商社の経営者の話から、企業の宴会需要は当面戻ることはないと判断。既存店12店舗のうち千代田区の1店舗を残し、他店舗は閉鎖した。業績への影響は大きいですが、店舗数の縮小自体は元々進めていたため、計画が早まったと前向きに考えているという。残した1店舗では、感染症流行下のニーズを捉えた魚の持込み調理サービスが奏功し、同年12月は前年同月比100%の売上げを確保している。先行きは不透明だが、打開策の手掛かりとなるのが独自のサプライチェーンの活用である。感染症流行下では弁当のネット販売やペットフードの開発など、従業員を解雇することなく、今できることに次々と挑戦しており、効果の出始めた事業もあるという。五月女社長は、事業環境の変化に柔軟に対応する上では、「コストを見直すときは金額だけでなく支出の意義に着目すること」、「『飲食店』のような産業の境目に捉われないこと」、「新しい取組に共感してくれる専門家や仲間を集めること」などが重要と感じているという。「感染症だけでなく、環境の変化はこれまでもあったし、これからも劇的に起きる。経営者や企業が持つ理念やビジョンを頼りに、常に前進していくことが重要。」と、五月女社長は語る



「くろきん 神田本店」



高齢者が多い三重県の漁村



漁業に取り組む従業員

高崎信用金庫

「ローカルベンチマークを活用し、 企業の経営課題の発掘と解決に取り組む金融機関」

・所在地：群馬県高崎市

顧客企業を深く理解するためにロカベンが有効であると判断

群馬県高崎市の高崎信用金庫は、地域の中小企業や小規模事業者を支援するに当たって、2016年から独自の事業性評価シートを導入していたが、2017年3月に経済産業省が推進する企業の経営診断ツール「ローカルベンチマーク」（以下、「ロカベン」という。）の「商流・業務フロー」シートが改善されたことを機に、事業性評価にロカベンが有効と判断して利用を開始した。ロカベンには、業務フローの「差別化ポイント」や商流の「選んでいる（選ばれている）理由」を確認する項目がある。これらを深掘りすることで顧客企業の強みを見極め、課題解決に向けた様々な提案に結び付けることで、強固な信頼関係の構築と顧客満足度向上につながると判断した。

ロカベンを通じた経営改善支援が、取引先の収益改善につながる

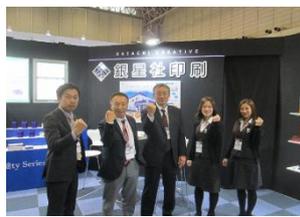
同信金は、事業性評価以外に、同信金内における人材育成研修や、外部機関との連携などあらゆる場面にロカベンを活用するようになった。2010年より実施している「たかしん一日巡回経営相談サービス」（以下、「経営相談サービス」という。）³もその一つ。同サービスでは、同信金職員が中小企業診断士や民間の経営コンサルタントとともに、経営に関する悩みを抱えた顧客企業を訪問し、ロカベンを活用した経営診断及び経営課題の解決に向けたアドバイスを提供している。例えば、同信金と30年以上取引が続く株式会社銀星社印刷所は、近年の印刷需要の減少により売上げが伸び悩んでいた。同社と技術に関する具体的な対話をする中で、食品パッケージ向けの印刷を始めとして、設計、デザインから印刷、加工まで一貫して対応可能な同社の技術力であれば商圏を広げて売上げを拡大することは可能と判断。従来、地場の企業との取引がメインであったが、工場見学やイベントへの出展といった同社の知名度向上に資する取組を積極的に支援した結果、大企業や都市部の企業との取引が増加し、再び増収傾向に回復している。このように、ロカベンを活用した非財務情報の見える化が顧客企業の収益の改善に役立っているという。

顧客との信頼関係強化や職員の人材育成の場にも活用

ロカベンを活用した事業性評価の取組を始めて以降、事業性評価を活用した融資件数及び融資金額が増加。また、顧客企業の本業に踏み込んだ対話ができるようになったことで、顧客企業からの信頼が向上し、経営相談の件数も増加している。さらに、同信金内での人材育成研修、経営相談サービスによる取引企業支援などを通じ、顧客企業の強みや課題を把握するためのヒアリング力や事業性評価を行うための目利き力の向上が見られた。「ロカベンは顧客企業と目線を合わせる上で優れたツール。その裏返しで、ヒアリング項目を埋めることが目的化しないよう注意も必要。ロカベンの特性をうまく利用して顧客企業への伴走型支援を更に強化していきたい。」と地域サポート部地域活性化推進室の沼賀拓也課長代理は語る。



高崎信用金庫外観



銀星社印刷所「化粧品開発展」
出展の様子



銀星社印刷所工場内

³ 一般社団法人群馬県中小企業診断士協会と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービス」と、株式会社船井総合研究所と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービスⅡ型」がある。

飯田信用金庫

「休業中の旅館従業員と人手不足の観光農園のマッチングにより、 域内事業者間のつながりを創出した金融機関」

・所在地：長野県飯田市

域内の中小企業や小規模事業者から浮かび上がる様々な課題に寄り添う

長野県飯田市の飯田信用金庫は、市内の事業者や個人に対するきめ細かな支援に努めている。事業者に対する感染症流行を踏まえた支援策として、2020年3月に資金繰りについて、8月に事業継続について、計2回の大規模なヒアリングを行い、速やかに資金繰り支援を実施した。各支店が収集する取引先の課題などの情報はイントラネット上で集約し、役職員間で情報を共有している。その中で、老舗高級旅館「石苔亭いしだ」の女将から「雇用調整助成金の活用により、当面の従業員の雇用は続けられるものの、従業員の仕事に対するモチベーションを維持できるか心配。」という声を駒場支店の支店長がヒアリングしていた。一方、大島支店（松川町）の担当者は、さくらんぼ観光農園が「本来は観光客に自分で収穫してもらっての仕組みだが、観光客が来なくなったため、このままでは自力で収穫して出荷しようにも人手がなく収穫できない。」という声を聞いていた。そこで、同信金本部は両者の声を結び付け、「石苔亭いしだ」の従業員と観光農園のマッチングを検討することとなった。

旅館従業員と観光農園の収穫作業をマッチング

一般社団法人南信州まつかわ観光まちづくりセンターと連携し、6軒の農家が「石苔亭いしだ」の従業員を受け入れることになった。2020年6月「石苔亭いしだ」が全27名の従業員から交代で1日数名を20日間、農家に派遣した。派遣先では農家の指導の下、さくらんぼの収穫を手伝うなど農作業に従事した。当初は、旅館で働く自分がなぜ農作業を、という反発も一部から上がったが、次第に全員が意欲的に取り組むようになっていった。最終日には涙を流して別れを惜しむ姿も見られ、参加した各農家が無事にさくらんぼを出荷することができた。

地域の魅力を知り、地域愛を抱きながら旅館業に携わるように

その後、「石苔亭いしだ」は2020年7月に営業を再開。従業員は、派遣先農家のさくらんぼで作ったウェルカムドリンクを宿泊客に提供し、収穫作業の話も接客時のコミュニケーションにいかしており、宿泊客からの評価も上々だという。新卒で入社した従業員は地元出身ではなく名古屋近隣か関東出身者が大半であったが、地域の魅力を改めて知ったことが当地で観光業に携わる意欲を高めたと女将は分析する。さらに、冬には派遣先農家から提供してもらったりんごを使った献立を用意するなど、農家とのつながりはその後のサービスの拡充にもいかされている。同信金営業統括部の山崎一成チーフマネジャーは、感染症流行による影響が長引くようであれば、他の業種・業界を跨ぎ地域のマッチングを広げていくことを検討している。「今後、法人担当者を3倍近くに増強し、活動のKPIも自金庫の業績だけでなく、売上高や労働生産性といったお客様の経営指標の改善にシフトしていく。他の金融機関に比べて転勤エリアが狭いという信用金庫ならではの強みをいかし、地域の方々に寄り添って経営課題を理解し、更なる伴走支援を行っていきたい。」と山崎氏は語る。



さくらんぼの収穫
を行う「石苔亭いしだ」の従業員

株式会社三井住友銀行

「グループの総合力とネットワークを活用し、成長企業を支援するメガバンク」

・所在地：東京都千代田区

グループ一体となり、スタートアップのステージに合わせた支援を加速

東京都千代田区の株式会社三井住友銀行は、グループ企業である SMBC ベンチャーキャピタル株式会社や SMBC 日興証券株式会社と足並みをそろえて、スタートアップの成長支援を強化すべく、2017 年には成長事業開発部を設立、その動きを本格化させている。アクセラレーションプログラム「未来」では、会社設立の有無、補助金の獲得や出資の有無等を問わずあらゆる事業計画を支援の対象とし、毎年6、7月に募集開始、最終審査は翌年2月となる長期プログラムを実施している。期間中に事業計画のブラッシュアップやメンタリングなど、参加者のステージに合わせて支援している。2020～21年の「未来2021」では200社を超えるエントリーがあり、受賞企業と大企業の協業推進やネットワーク構築につながっている。

同行では、2020年4月に「未来2020」の開催を終えたところで、連携企業である Creww 株式会社⁴（以下、「Creww」という。）がスタートアップ企業に対して実施した感染症の影響に関する調査結果から、多くの企業が「営業機会喪失」の課題を抱えていることが分かった。そこで同行では、感染症流行下でどのようにスタートアップの営業機会を作ることができるかを検討し、同月末には「スタートアップ支援プログラム」の実施を決定した。

感染症関連の社会課題解決を支援する「スタートアップ支援プログラム」

「スタートアップ支援プログラム」は、感染症の拡大で浮き彫りとなった多様な社会課題を解決できるスタートアップ企業のプロモーションや資金調達支援を目的として実施され、2020年5月から約2週間の応募期間で全国から309社の応募があった。「未来」では創業直後のスタートアップ企業からの応募が多いが、同プログラムでは、既に有名なスタートアップ企業からも、テレワーク導入・運用のサポート、従業員のメンタルヘルス、遠隔医療、新型コロナウイルスの検査薬や治療薬等、多岐にわたる感染症関連の課題解決に関するエントリーが多数あった。選考に当たってはスピード感も重視し、審査の全工程を Creww が提供するクラウドサービス上で進行。1か月後の6月には、受賞企業5社を決定した。受賞企業には全国紙でのPRのほか、行内パンフレットでの紹介、産学官マッチングの実施など、スピード感をもって事業展開の支援を実施した。

日本の産業力を強めるためのスタートアップ支援を今後も推進

来期の「未来2022」では大企業との接点を手軽に取ることができるようにするほか、大企業側へのサービスもクラウドサービスの活用により拡充し、全国から優れたスタートアップをこれまで以上に発掘できる体制に発展させていく。「次世代を担う成長事業を創造し、産業の新陳代謝を促す機能がスタートアップにはある。スタートアップが日本の産業力を高めていくための支援をこれからも推進していく。」と同行の成長事業開発部の佐藤正義部長は語る。



「未来2021」最終審査会
(オンライン開催)



「未来2021」ホームページ



「スタートアップ支援プログラム」

⁴ スタートアップ約5,200社が登録するオープンイノベーションプラットフォームを運営。

株式会社みずほ銀行 「地方自治体や地域金融機関と連携して、地域活性化を支援するメガバンク」

・所在地：東京都千代田区

全国 47 都道府県の営業店舗ネットワークと地域金融機関とのリレーションをいかす

東京都千代田区の株式会社みずほ銀行は、47 都道府県と海外に営業店舗網を持つ都市銀行である。同行は国内ネットワークを活用して様々な地域活性化の取組を行っている。また、幅広い地域金融機関とのリレーションをいかし、地方銀行主催のセミナーへの講師派遣のほか、物産展開催の協力など、地域金融機関のサポートを幅広く行い、地域の企業・家計の経済活動を支えることが地域活性化につながると考えている。

自治体・商工会や地域金融機関と連携した各種取組で地域活性化に貢献

同行では全国にある営業店舗網を活用し、自治体、商工会や地域金融機関と連携して、地域活性化に資するファンドへの出資を行なうほか、主な社会課題の一つと認識している中長期的な地域の活性化に向け、各種取組を実施している。特に力を入れて取り組んでいるのが PFI の推進である。同行のグループ企業であるみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社（以下、「MHRT」という。）が、地元公共施設などの建設、維持管理、運営等につき、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用する「PFI」導入コンサルティングを支援。そして、民間企業の資金調達を同行がサポートする。MHRT が地方公共団体からの受託調査業務で培った経験をいかし、グループ一体となって地域活性化に向けた活動を行っている。

同行独自の地域活性化の取組として、地域振興券のデジタル化ソリューション「電子地域振興券」の提供がある。これは、従来は自治体などから紙で発行されていた各種の商品券や振興券を Web 上でキャッシュレス化するものである。利用者は専用の Web サイトを通じ、あらかじめ地域振興券を購入しておくことで、地域の提携店舗においてスマートフォンで決済することができる。連携する自治体などが事前に販売総額や、発行上限額・プレミアム率などを自由に設定できるほか、利用状況や精算情報を管理することが可能で、2020 年 9 月に福岡県福岡市内の商店街や、東京都三鷹市、山形県山形市で提供を開始した。これらは振興券の発行や精算などの業務効率化による事業コスト削減、コンタクトレスやキャッシュレス化を進め、新型コロナウイルスの感染拡大防止と地域活性化に貢献している。

ポスト・コロナを見据えたソリューションを展開

同行は、感染症流行により企業の業績が二極化する中で、事業構造改革支援や成長戦略支援のニーズが明確化していくと想定している。そのため今後は中小企業の経営課題に対する中長期的なアクションプランの策定を強化し、営業部店と本部が一体となって取り組む方針である。電子地域振興券を通じて獲得できる利用者の新たな行動データをいかし、更にきめ細やかな施策提案をしていく。「電子地域振興券など、異業種と連携した新規ソリューションによる地域貢献を継続する。今後もヘルスケア、MaaS、観光、環境などの分野に力を入れ、地域活性化を進めていきたい。」と同行デジタルイノベーション部次長の多治見和彦氏は語る。



本店外観



地域金融機関と連携して
開催したセミナー

株式会社 Monozukuri Ventures

「多彩なネットワークを活用し、ものづくりスタートアップの 試作支援を行う投資ファンドを運営する企業」

- ・所在地：京都府京都市 ・従業員数：17名 ・資本金：9,504万円
- ・事業内容：投資ファンド運営、技術サービス業

85%以上のスタートアップが挫折する量産化試作

京都府京都市の株式会社 Monozukuri Ventures は、ものづくりに取り組む日米のスタートアップを対象に試作を資金面で支援する「MBC 試作ファンド」を運営し、また技術面の支援も行う企業である。ものづくりは企画から始まり、デモ用試作、展示会用試作、量産化試作、量産化、流通というプロセスをたどる。展示会用試作までは試作台数は1台で足りるが、必要数が100台以上にもなる量産化試作では、スタートアップは様々な問題に直面する。量産化試作のプロセスまでたどり着いても、実に85%以上のスタートアップが展示会用試作と量産化試作の間にある「死の谷」を越えられずに挫折するといわれている。

スタートアップと金融機関・大手メーカーをつなぎ、「死の谷」を越える

そこで同社の牧野成将社長は、日本の技術力に優れた中小企業と連携して、ものづくりと資金面の両方でスタートアップを支援する体制を構築できれば、それらの課題が解決できると考え、2015年に「京都試作ネット」⁵と連携して試作・製造の技術支援を行うサービスを開始。2017年には、三井住友銀行、京都銀行、DMG 森精機株式会社など、金融機関や大手メーカーと連携し、「MBC 試作ファンド」を設立した。連携内容は大きく3点。第1に、投融資先として有望なスタートアップの相互紹介である。開発費の捻出には投資と融資を組み合わせた複雑な資金調達が必要となるため、ファンドと金融機関の連携が重要となる。第2に試作を担う企業の紹介である。MBC 試作ファンドは試作・製造を担う企業の開拓を行い、金融機関はスタートアップの試作に興味を示す企業を探す。メガバンクは大企業、地方銀行は地場の中小企業とのネットワークをいかし、発掘する。第3に、大手メーカーとの連携である。スタートアップが成長し量産フェーズに入った際、量産工場やサプライチェーンを意識した開発・生産体制を構築するのが課題となるが、ファンドを通して大企業と連携することでスムーズに移行できる。

量産化を実現し大手企業に導入された事例も

2021年2月現在、試作支援の事例は110社を超え、日米32社のスタートアップに投資をしてきた。量産化に至った事例もある。例えば株式会社スマートショッピング（東京都）には、企画段階で投資・支援を開始。工場やオフィスの在庫・棚卸しを重量計測で自動管理する「スマートマット」の量産化までの開発をサポートした。これまで累計35,000台を生産し、大手企業を中心に500社以上に導入された。2021年にはDXやIoT、少量生産に関する技術を支援する2号ファンドを設立したほか、京都市内に少量生産の拠点設立も進めている。「展示会用試作から量産化試作、その先に進むには、サプライチェーンやネットワークの構築が鍵。金融機関、大手メーカー、中小企業連合体それぞれの強みを集約することで、今後のスタートアップ支援を加速させていきたい。」と牧野社長は語る。



量産化試作で85%以上が挫折する「死の谷」のイメージ



ものづくりスペース「Kyoto Makers Garage」



量産化を実現した「スマートマット」

⁵ 機械金属関連の中小企業が共同で立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」を専門とするサイト。

株式会社北洋銀行

「ESG 地域金融を積極的に実行し、課題解決型ビジネスを支援する金融機関」

・所在地：北海道札幌市

CSR と向き合ってきた歴史から ESG 地域金融に取り組む

北海道札幌市の株式会社北洋銀行は、道内最大の規模を誇る金融機関である。特に道内企業のメインバンクとしてのシェアが大きい。同行が支持を集める理由の一つに、長きにわたって地域振興、環境保護、SDGs などを含めて、積極的に CSR⁶ と向き合ってきた歴史があり、ESG 地域金融への取組もその一環である。環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）を考慮した資金の流れを作ること、地域の持続可能性と収益基盤の確保に貢献する。同行は ESG 地域金融への取組歴も長く、2010 年に環境配慮型企業に対する私募債「北洋エコボンド」を取り扱い、同年に北海道の生物多様性の保全に取り組む人々や団体を応援する「ほくく一基金」も設立した。近年では、「北洋 SDGs 推進ファンド」、「ほくよう農業地域活性化ファンド」を通じて、課題解決型ビジネスに出資している。

耕作放棄地を活用してジン製造するプロジェクトに出資

代表事例として株式会社積丹スピリットへの出資がある。同社は農林水産業のコンサルタントであった岩井宏文社長が 2018 年に創業。岩井社長は、積丹の地形、気候が英国・スコットランドと似ていることから、ジンの製造の肝となるボタニカル（ハーブ、スパイス、果皮など香りのもとになる植物）の栽培や蒸留に適しているのではないかと関係者のアイデアに着目。住民に地元の魅力を再発見してもらうべく、積丹町が所有する耕作放棄地の再活用を検討し始めた。同行は岩井社長の事業構想を知り、自然資源の持続可能な管理、生物多様性保全、雇用創出、関係人口の増加といった環境的・社会的効果が考えられることから、ESG 地域金融に取り組む金融機関として支援を表明。2018 年に同社設立とともに預金取引を開始し、事業立ち上げに向けた議論を開始した。2020 年に北洋農業応援ファンド（現ほくよう農業地域活性化ファンド）が出資した 3,000 万円を活用して、蒸留所が完成。ジンの製造が本格的に始まった。同年 6 月より出荷を開始し、2021 年 1 月末現在、出荷本数は 500ml ボトル 6,380 本分、売上げは累計 3,000 万円を超えた。同行では、地域の特徴を活かした取組に対する支援を横展開させて、北海道全体へと波及したい考えである。

環境や IoT など成長分野に取り組む社会課題解決型企業への出資を加速

他にも、「北洋 SDGs 推進ファンド」では、SDGs に取り組む道内中小企業への資金提供を通じて企業が抱える課題を解決し、「北海道の持続可能な発展」への貢献に取り組んでいる。例えば、出資先の株式会社 RAINBOW は、再生医療に関する製品の開発、治験、薬事商品化まで一貫した体制を整えることを目指し、同ファンドからの出資を受けている。「今後は SDGs/ESG に対する取組がより重要になる。長期的な視野に立ち、地域の課題を解決し環境を意識した取組を継続していく。」と、地域産業支援部の越田雄三部長は語る。



積丹町の蒸留所



積丹スピリットのジン「火の帆」



経営計画のディスカッション風景

⁶ Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任。

日之出産業株式会社

「インターンシップの受入れにより築いたネットワークで、 独自の排水処理技術をいかしてアフリカに進出する企業」

- ・所在地：神奈川県横浜市 ・従業員数：13名 ・資本金：2,000万円
- ・事業内容：化学製品卸売業、機械器具設置工事業

排水処理の国内市場は飽和状態

神奈川県横浜市の日之出産業株式会社は、排水処理薬品の製造・販売を行う企業である。2010年には、微細な泡を発生させて微生物の浄化作用を活性化する装置「HMB（ヒノデマイクロバブラー）」を開発し、独自の排水処理設備の設計・施工も手掛けるようになった。日本の排水処理システムの市場は既に飽和状態で、中国や韓国、タイ、ベトナムなどのアジア諸国への進出も計画していた中、2013年に横浜市で開催された「第5回アフリカ開発会議（TICAD V）」に市から要請を受けて参加し、「アフリカでの環境ビジネスに大きな可能性を感じた。」と同社の藤田香取締役は振り返る。

アフリカからのインターンシップの受入れにより、海外進出の糸口をつかむ

同社はアフリカ進出の糸口をつかむために、独立行政法人国際協力機構（JICA）のプログラム「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ」を活用。これはアフリカの若者を日本に招いて、日本とアフリカの懸け橋になる人材育成を目指す制度である。日本には最大3年間滞在し、大学院修士課程で学びながら参画企業で夏季2週間及び修了後に最長半年間のインターンシップを行う。同社は2016年から2020年まで約20か国、延べ約50名のアフリカ人研修生を受け入れてきた。研修期間中は排水処理技術のレクチャーや、ディスカッションを実施。「アフリカで排水処理技術をどういするか」といったテーマについて話し合うことで、研修生のビジネス感覚が磨かれる一方、同社にとっては最新のアフリカ事情を知ることができた。感染症が流行した2020年は、感染防止のためにリモート研修を実施することにより、インターンシップを継続した。

アフリカとのネットワークが生まれ商機が拡大

母国に戻った研修生たちが、同僚や知人に同社を紹介してくれるようになった。そのお陰でアフリカ諸国での同社の知名度が徐々に上がってきている。また、土木を研究していたセネガル人男性と環境学を学んだモロッコ人女性の研修生2名がインターンシップを通じて同社に魅力を感じ、入社に至った。同社は、国連工業開発機関（UNIDO）が定める「コロナウイルス等感染症対策に役立つ技術を持つ日本企業」に選ばれており、モロッコの集落で生活排水を農業用水に変える設備の建設を進めている。多国籍の従業員を抱える同社では、自社で英語やフランス語の資料も作成できるため、現地のコミュニケーションもスムーズである。

同社の事業はSDGsの目標6（すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する）の実現に資するものであるが、海外ビジネスとして成立させるには、自社の技術を単にそのまま移転するのではなく、移転先の事情に合わせたローカライズが重要になる。現地に合わせた製品・技術を開発するに当たっても、研修生を通じたネットワークが大いに役に立っている。「アフリカ各地にネットワークは広がり、ビジネス展開するための土壌は着実に整備されている。今後は脱炭素への取組も加速させて、より付加価値の高い製品・システムを提供していきたい。」と藤田取締役は先を見据えている。



藤田香取締役



国際色豊かになった同社事務所



リモート研修の様子

株式会社ナカザワ

「感染症流行下で先行きが不透明な中でも、海外事業の拡大に取り組む企業」

- ・所在地：滋賀県湖南市 ・従業員数：470名 ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：その他の小売業

取引のあるショッピングモールの出店に合わせて海外進出を次々に実行

滋賀県湖南市の株式会社ナカザワは、ショッピングモールなどへの出店を中心に、時計や眼鏡の販売を行う企業である。「おもてなし」の精神を重視しながら時計へのあらゆるニーズに対応。国内従業員のうち1割を占める50名が中国などの外国籍で、インバウンド需要の獲得に対応していることも特徴的である。2014年、取引のある国内ショッピングモールがベトナムに出店するのに合わせ、海外第1号店を開店。滋賀銀行と株式会社国際協力銀行（JBIC）による現地法人への協調融資が得られたことも後押しとなった。2019年までにベトナム・中国・カンボジアに9店舗を出店。現地富裕層による高額商品の購入が予想外に多く、目標の売上げや黒字化を前倒しで達成してきた。進出先の各国では経済発展や人口増加による消費意欲の向上が今後とも期待されるが、2020年、感染症流行の影響により戦略の見直しを迫られることとなった。

感染症流行の打撃を受けながらも、海外出店の拡大を今後とも重要視

中国の2店舗は、感染症の収束により早期に営業再開を果たし、日本へ旅行したいができない中国人の消費意欲の受け皿となって過去最高益を記録した。一方、国内店舗はインバウンド需要激減の影響を受けているほか、ベトナムとカンボジアは医療体制への不安と政府の規制などから出歩く人は極端に少なく、大幅な赤字が続いている。ベトナムの店舗は立て直しを図ろうにも、日本からの渡航制限により本部人材の派遣ができておらず、店舗数の縮小も検討中である。カンボジアは、中国人の往来が活発になれば売上げが回復すると期待しているが、先行きは不透明な状況が続いている。海外事業全体としての業績は現状低迷しているが、同社の中澤実任盛代表取締役は「長期的な海外への出店攻勢は変わらない。」という。同社の丁寧な接客力と充実したアフターサービスは、進出先の各国において大きな強みとなっており、現地でのブランド力も向上している。日本の国内市場が飽和する中、海外出店の拡大は中長期的に見て引き続き重要であると考えている。

「おもてなし」と外国籍従業員を強みに、海外ビジネスを継続

足元では中国の広州での新店舗オープンが決まっているほか、インドネシアへの進出、フランチャイズ展開なども検討中である。一方で、実店舗販売を主軸としながらも、ECサイトでの販売を拡大する予定。接客という強みがいかじつらい感染症流行下で、実店舗以外での情報発信にも注力していく。

また、同社の戦略を進める上で活躍が期待されるのが外国籍従業員だという。インバウンド需要が激減し国内店の売上げが落ち込む中、自身のSNSを通じて情報発信し、国内に在住する外国人に対する販売促進に注力した結果、売上げのカバーにも貢献している。「日本のおもてなしを学んだ外国籍従業員が非常に頼もしい存在。国内のベトナム人従業員の派遣によるベトナム事業の立て直しも検討している。今後は彼らが国内外でリーダーシップを発揮してくれるだろう。」と中澤代表取締役は期待する。



主力の時計専門店
「タイムステーションNEO」



浴衣を着て接客するカンボジア店舗の従業員
(中央が中澤実任盛代表取締役)

有限会社渡辺酒造店

「マーケティングのデジタル化により 感染症流行下のピンチをチャンスに変えることができた企業」

- ・所在地：岐阜県飛騨市
- ・従業員数：54名
- ・資本金：3,000万円
- ・事業内容：酒類製造業

対面・紙媒体でのコミュニケーション醸成に取り組むも、最近成長が鈍化

岐阜県飛騨市の有限会社渡辺酒造店は、18年連続でモンドセレクション最高金賞を受賞し、ANAファーストクラスの採用酒にも選ばれた「蓬萊」を始めとする清酒の製造・販売を行う企業。従来酒販店への販売が中心だったが、酒の量販店が台頭し流通構造が激変した2000年代初頭以降は、消費者との直接取引を重視する戦略を取っている。観光客向けの老舗酒蔵の見学会や、15,000人が集まる人気の交流イベント「蔵まつり」を実施して、消費者との対面でのコミュニケーションづくりを丁寧に行ってきたほか、企画性の高いチラシの発行など紙媒体による営業にも注力。2013年から5年で売上高倍増を達成した。ところが、若い世代の日本酒離れなど国内の日本酒市場の頭打ちには逆らえず、2018年に成長が鈍化。減収が明らかになった2019年8月決算後、「紙媒体に頼ってはいは更なる飛躍はない」と判断した同社の渡辺久憲社長は、営業とマーケティングをデジタル化することを決めた。

更なる飛躍を目指して、SNSでのマーケティングを最優先の経営課題に掲げる

まずはSNSでのマーケティングに注力した。インフルエンサーに商品を提供してInstagramに投稿してもらう「アンバサダー作戦」を開始。自社のフェイスブックやツイッターでの投稿頻度を上げ、内容も充実させた。ITツールに疎い営業社員には業務時間内に学習時間を設定し、ITツール利活用のスキルの底上げを図った。対面の営業機会は減ったが営業の人員は削減せず、逆に動画制作スタッフを増員した。これらの取組の結果、広告費用を抑えるとともに、日本酒の魅力が海外にも伝えていったことで欧米やアジア諸国など新たな販路獲得につなげることができた。そんなデジタル化の手応えが出始めた頃に、コロナ危機に直面した。

デジタル化を加速、オンライン酒蔵見学やSNSキャンペーンでピンチをチャンスに

2020年3月下旬に開催予定だった「150周年蔵まつり」は中止し、デジタル化に一層まい進することを決断した。新型コロナウイルスの終息を祈願した日本酒を送料1,000円のみでネット販売し、即完売となった。また、酒造作業のライブ配信や、豪州・米国・香港などをビデオ会議アプリでつないだオンライン酒蔵見学・試飲会を開催。また、インバウンド需要向けの1本5万円の超高級酒をツイッターでのプレゼントキャンペーンに転用し、キャンペーン開始前のフォロワー数を600から10万に増やした。さらに、BtoBの新規顧客開拓を目指し、オンライン展示会を月2回開催するなど、停滞ムードの業界をリード。戦略が功を奏し、2021年8月期の売上高は前年比93%を確保する見通しとなっている。「今後はアーンメディア（SNSのロコミや報道などによるメディア露出）による新規集客と、アプリなどを使ったマーケティングの自動化によって、営業社員1人当たり商談件数の倍増、受注率10%アップを目指したい。」と渡辺社長は語る。



米国出身の蔵人が案内するオンライン蔵見学会



プレゼントキャンペーンに13万人の応募があった「驎飛龍（ダブリュウ）」

日本食品製造合資会社

「デジタルマーケティングの強化により

EC市場を新たな販路として、感染症流行下の巣籠もり需要を獲得した企業」

- ・所在地：北海道札幌市 ・従業員数：83名 ・資本金：480万円
- ・事業内容：食料品製造業

EC市場を4つ目の新たな販路として模索

北海道札幌市の日本食品製造合資会社は1918年に創業、日本で初めてシリアルやオートミール、及びスイートコーン缶詰を製造・販売した老舗企業である。これら主力製品は時代の流れやブームによって売行きに波があった。安定的な売上げの確保に向けて新たな販路を模索し、一般小売店で販売されている自社製品（NB製品）、小売店や卸売店より委託を受けるPB製品、食品工場や外食産業用の業務用製品へと販路を複数化して市場の変化に強い組織作り注力してきた。2019年度より、ECを4つ目の新たな販路として確立させることを目標に動き出した。

自社サイトリニューアルなどを通じデジタルマーケティングを強化

ECに注力すると決めたのと同時期に、取引銀行である北洋銀行から経営全般に関するコンサルティングを受け、デジタルマーケティングにも目を向けてはどうかと助言を受けた。2020年1月に開催されたECの展示会「イーコマースフェア」にコミュニケーション、マーケティング、製品開発、経営及び営業部門の従業員が参加。ECやデジタルマーケティングの仕組み、顧客を自社サイトへ誘導する方法などを学んだ。同行にデジタルマーケティングに強い株式会社ニトリパブリック（株式会社ニトリホールディングス子会社）を紹介してもらい、自社サイトのリニューアルやGoogle・ヤフーのディスプレイ広告、検索エンジンで上位に来るための対策など、二人三脚で進めた。自社サイトの中には、近年売上げを伸ばし、健康志向の高まりから更なる売上げ拡大が見込まれたオートミールの専用サイトを設置。赤ちゃんの離乳食やダイエット、筋トレ、介護食など具体的な利用シーンが動画やレシピなどを通じて消費者に伝わるような内容になっている。2020年にはデジタルマーケティングとECに特化した専任担当者を選任。Amazonなどの通販サイトでは検索で上位に来て欠品が出てしまうとすぐに順位が下がってしまうため、在庫調整などで通販サイトの卸売店との情報を密にして欠品を出さないようにしている。同時にどの程度デジタル広告がクリックされ、購入まで至ったかを分析することが顧客獲得に向けたノウハウにつながった。

在庫切れや資材調達ミスを防ぐため、生産販売管理ソフトを導入予定

感染症流行後の2020年4月には食品工場及び外食産業用の業務用製品が7割落ち込んだが、Amazonなどの通販サイトでの販売を含むNB製品の売上げ増加によって落ち込み分を十分にカバーすることができたという。特にオートミールは、感染症流行下におけるダイエットに有効な健康的な食品としてマスコミに取り上げられたことや専用サイトでの情報発信が追い風となり、巣籠もり需要を取り込むことができた。一方で、需要に追い付かず、欠品の発生や新商品投入スケジュールの遅延を招く時期もあった。このため、今後に向けては生産能力を増強するとともに、生産販売管理システムを新たに導入し、生産計画と在庫・注文状況を一つのプラットフォームで管理し、在庫切れや資材調達ミスなどのサプライチェーンに悪影響を及ぼす要因を排除していく方針としている。「オートミールのブームに火が付き、競争が激化している。今後も自社サイトのリニューアルなどを通じ、製品の優位性を伝えていきたい」と戸部謙ルイス代表社員は語る。



デジタル広告



同社のオートミール製品



ニトリパブリックとの
オンライン会議

兵庫ベンダ工業株式会社

「全社的なテレワークの推進に取り組み、 社内の声に耳を傾けることで、働き方改革を実現した企業」

- ・所在地：兵庫県姫路市 ・従業員数：48名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：金属製品製造業

介護や子育てのための休職や時短勤務の要望が増え始める

兵庫県姫路市の兵庫ベンダ工業株式会社は、建材の曲げ加工から組立てを手掛ける企業である。本社の事務職は女性が多く、2013年頃から親の介護のための休職や、子育てのための時短勤務の要望が目立つようになった。子育てをしながら共働きをする従業員が「長く・安心して働ける」職場環境を整備し、姫路市以外からも優秀な人材を確保することや、将来的な介護離職の防止を目的にテレワークの導入を進めようと考えた。2014年時点では、東京や大阪などに常駐する従業員や、出張や外回りのためにほとんど社外にいる従業員ら4名のみ、試験的にテレワークを活用していたが、同年12月から同様の勤務形態を事務職全員が選べるようにした。しかし、導入当初は、出社している従業員とテレワーカーとの負担の違いや、製造業での工場勤務者にはテレワークという考えが伝わりにくく、現場との温度差を解消する必要があった。

社内の温度差を解消し、「いつでも・どこでも」仕事ができるという考え方が浸透

本丸明子社長は、この温度差を解消するために、情報・状況の共有、相互の連絡が大事であると考えた。全社的なテレワークの推進に向けて、まずMicrosoft 365の予定表共有やチャット機能、社内ネット掲示板を導入し、部署内のスケジュール管理やコミュニケーション、情報共有の円滑化を推奨した。当初は使用を避ける従業員も多かったが、業務効率化のメリットが次第に伝わっていき、導入から半年後には自然と本社スタッフ全員が使うようになった。工場で勤務する従業員に対しては、3名の工場長を中心にデジタル化による業務効率化のメリットを本丸社長から丁寧に説明していったことで、「いつでも・どこでも」仕事ができるという考え方が1年後には社内全体に浸透していった。他方で、文書の電子化なども進めたが、業種柄、取引先によっては押印やFAXの文化が根強く、紙の図面の持込みもあることから、出社して業務に対応せざるを得ない従業員から不満の声も上がった。そこで、FAXや持込み図面については担当者を決めず、臨機応変に対応するよう社内のルールを変更したところ、不満は解消され、自然と社内で協力し合うようになっていった。これらの取組の結果、場所に縛られない働き方が浸透し、事務職からの休職や時短勤務の要請はなくなり、また、優秀な人材の確保に大きな効果があった。ITや映像などの専門人材、法務、広報、産学官連携担当は東京、大阪、神戸等各地で仕事をしており、勤務地の限定がない従業員は、2021年2月現在で7名に増加した。

感染症流行下でも速やかに柔軟な勤務態勢に移行

感染症流行下においても、既にテレワークとフレックスタイム制が根付いていた同社は、テレワークと時差交代制出勤を組み合わせた勤務体制へ速やかに移行し、業務を遂行できた。「現在は感染症による影響でテレワークの重要性が唱えられている、大事なことは「皆が安心して安全に働ける環境」を築くこと。これからも社員の声に耳を傾け、安心・安全な職場づくりにまい進していきたい。」と本丸社長は語る。



場所を選ばない働き方を推奨



本社事務従業員



建材の加工現場

キミセ醤油株式会社

「RPA の導入により定型業務を自動化し、 従業員の残業時間短縮を実現した企業」

- ・所在地：岡山県岡山市
- ・従業員数：70名
- ・資本金：1,500万円
- ・事業内容：調味料の製造・販売

売上げの約80%を「御用聞き」による一般消費者への直販で稼ぐ老舗

岡山県岡山市のキミセ醤油株式会社は、1866年創業の老舗で、しょう油やみそ、ポン酢などを独自の手法で製造する。売上げの約80%は中国・四国地方の顧客を35人ほどの営業担当者が月1回のペースで直接訪問する「御用聞き」で稼ぐ。同社の永原琢朗社長は1998年に入社後、当時出始めの電子手帳を活用し、詳細な顧客情報や購入履歴などのデータベース化に取り組んだ。2010年の社長就任後も、生産性の向上により従業員の残業時間を減らすよう業務改善を行ってきた。しかし、きめ細かな営業活動のためには、顧客情報の管理業務などに時間が掛かり、従業員の退社時刻が遅くなるのが課題だった。

RPA の導入で連絡を必要とする顧客の抽出、リスト作成を自動化

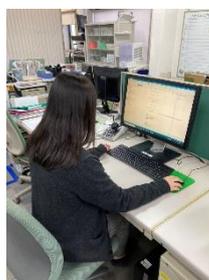
永原社長は、2019年1月に経営サポート事業を行う企業の勉強会でRPAの有効性を知る。勉強会の仲間が運営するビジネスホテルがRPAを導入していると聞き、すぐに視察した。そこで、5~6店舗から送られてくる営業日報の数字を、支配人が1クリックすると、僅か数分で自動集計が完了するのを目の当たりにした。支配人によれば、かつては毎日帰り間際に30分~1時間も要して集計していたという。永原社長は、その動作を実際に見て感銘を受け、視察に同行した導入チームのリーダー候補と相談して導入を決定。3か月ほどの準備期間の後、2019年秋にコールセンターで電話をかけるべき顧客を自動抽出する機能を実装。続いて毎日の営業訪問先リストの自動作成に着手した。永原社長は、RPA導入のリーダーにITリテラシーの高い若手を起用し、経験豊富なベテランの営業ノウハウを聞き出しながら、アポイントメントの頻度や優先順位を数値に置き換える取組を進めさせた。その数値を基に「御連絡必要度」という新指標を自動計算させ、それを顧客リストに組み込むことにより、訪問優先度の高い顧客を自動的にリスト化できるようになった。

業務の効率化が時短とモチベーションの向上につながる

RPA導入の際は、キーワードによる検索や抽出ができるように、顧客情報に入力する用語を社内で統一した。導入時にはIT導入補助金も活用した。導入前1年間と導入後の1年間を比較すると、従業員の残業時間が1人当たり月3時間6分減少した。コールセンターでは1件の電話アポイントを得る平均時間が2.6分短縮できた。感染症拡大の影響で2020年2月期の売上げは減少したが、RPAを導入していない百貨店ルートなどの卸売部門が前年同期比で約20%減だったのに対し、御用聞き部門は3.5%減にとどめた。RPAにより自動作成されたリストを用いて訪問先で購入履歴を一目で確認でき、携帯端末を開いて調べる時間が減少。顧客と親密に会話する時間が増えたことが売上げと仕事に対するモチベーション向上に貢献した。「SNSからネット通販への動線分析などは自分たちでプログラムを作っている。これで1日10分の時間短縮になった。今後も面倒な業務の自動化を、少しずつ積み重ねていきたい。」と永原社長は語る。



キミセ醤油の商品



RPA 活用の様子



御用聞きの様子

株式会社小田島組

「各工事現場の進捗状況をクラウドサービスで一括管理し、 業務配分の適正化により生産性の向上や働き方の多様性を実現した企業」

- ・所在地：岩手県北上市
- ・従業員数：141名
- ・資本金：2,300万円
- ・事業内容：土木工事業

限られた人手で受注量を確保するため、工事のデジタル化を目指す

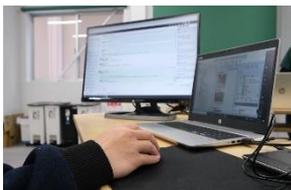
岩手県北上市の株式会社小田島組は、県内全域で公共土木工事を手掛ける企業である。同社の小田島直樹社長は2005年に「売上高5年で2倍」の経営計画を掲げ、受注量の確保と合わせて従業員数も積極的に増加させたものの、経験の浅い若手従業員の比率がベテラン従業員より高くなっていった。小田島社長は「建設業は経験産業。一人前になるのに5年以上は必要といわれているが、そんなには待ってられない。」と、若手従業員とベテラン従業員それぞれの生産性を向上させる方法を模索。限られた人手で受注量を最大化する方法として思い付いたのが、「公共工事のデジタル化」である。「セントラルキッチン方式」⁷を参考に、建設現場事務所の内勤作業を1か所に集約して管理すれば、一定の品質を保つことができると考えた。

クラウドサービスを活用し、工事の進捗管理を効率化

小田島社長はまず、現場単位で管理していた工事の現場の様子や進捗状況に関する写真管理を本社で一括管理するように変更。公共工事では進捗状況や工事完了時に現場写真を撮るため、現場で撮影したデータの収集・管理を若手従業員に任せ、ベテラン従業員には写真管理に割いていた時間を使い、難しい工事の現場作業に注力させた。若手従業員は、多くの工事現場を撮影し、ベテランが現場作業に取り組む様子を知ることによって早期戦力化にもつながっていった。仕事内容を細分化し、経験が不要な仕事を集約化したことで、若手とベテラン双方の生産性を高めることに成功した。また、データ管理などの仕事は時間も場所も選ばないため、子育て中の女性が家事や育児の合間に自宅で仕事をできるようになった。データ管理と並行して、書類の電子化やチャットツールの利用を社内で徹底。人やモノが移動する時間の無駄を取り除き、工事ごとの進捗管理や社内の連携促進にも取り組んだ。安全管理の品質に差が生まれぬよう、「こんな場所が危なかった」など危険な場所の写真データと現場作業者の気付いたコメントを共有することで、事故を事前に防ぐことや社内の安全意識の啓発にもつながっている。

デジタル技術をいかした業容拡大と働き方改革推進を見据える

クラウドサービス導入当初は現場の反発もあったが、次第に効果が現われ始めると、いつしか同社では欠かせないツールとなった。こうした取組により、小田島社長が経営計画を掲げた2005年では年間受注件数が5件程度であったが、2020年には年間受注は24件、売上高は約35億円にまで増加。今後に向けては、RPAによる入力業務の自動化や、現在受注している他社の写真管理サービス事業を拡大させていく構想もある。「経験不足の従業員に仕事を任せるための苦肉の策であったが、今では働き方の多様性の実現にもつながっているし、生産性が向上し収益が上がれば、従業員にも給与として還元できる。デジタル技術をフルに使いこなし、働き方の多様性を維持したまま給与水準の向上にも努めていきたい。」と、小田島社長は夢を語る。



一元化された内勤作業



重機のコントロールパネル



重機を操縦する女性社員

⁷ 1か所で全店分の調理をして各店に送り、各店では簡単な作業だけで客に料理を提供する方式。各店にベテラン調理人を必要とせず、料理の品質も保つことができる。

株式会社お掃除でつくるやさしい未来 「クラウドサービスの活用により、子育て世代の雇用創出と、 遠隔地スタッフのモチベーションの向上を実現した企業」

- ・所在地：福岡県春日市
- ・従業員数：71名
- ・資本金：300万円
- ・事業内容：建物サービス業

安心して子育てできる地域づくりが顧客の信頼を生む

福岡県春日市の株式会社お掃除でつくるやさしい未来は、主に集合住宅の共用部の清掃を行う企業である。契約物件は東北、関東、近畿、九州に位置する7府県に点在。スタッフの9割以上を短時間雇用で契約する子育て世代の女性が占めているため、女性の働きやすさを優先し、清掃する時間帯を調整することが比較的可能な集合住宅の共用部の清掃に絞った。2010年代前半、本社から片道2時間ほどの場所で大口注文が入ったため、直行直帰できる現場付近在住の新規スタッフを採用することにしたが、直接コミュニケーションが取れないことで、本社スタッフと同じモチベーションで働いてもらえるか、清掃サービスの品質を維持できるかが懸念された。

クラウドサービスで遠隔地と本社のコミュニケーションを円滑に

同社の前田雅史社長は、クラウドツールに関する知識は乏しかったが、当時福岡県が立ち上げた「テレワーク導入支援事業」の活用がきっかけで、既製のクラウド型コミュニケーションツールを導入することにした。複雑に作り込んだものではなく、一般的なもので、用途に合わせて簡単にカスタマイズできるものを導入した。試行錯誤を重ねることで、スピード感をもって事業に合った形にすることを意識したためである。その結果、ツール内にあらかじめ用意された社内限定の電子掲示板やチャット、メールなどの機能を使って、遠隔地のスタッフが本社スタッフと円滑に意思疎通できる仕組みを構築し、遠隔地のスタッフにおいても本社と同レベルの清掃品質の確保とモチベーションの向上を図ることができた。次に、事業が拡大するに連れて、勤怠や経費など管理業務が増えた。そのため、第2ステップとして、クラウド型の業務改善グループウェアを追加導入した。導入効果が最も大きかったのが作業報告。アクセス権限など自在なカスタマイズが可能であり、社外の人もツールが利用できる。スタッフがスマートフォンで清掃完了の操作を行うと、顧客に完了のメッセージが届き、記載されたURLをタップするとグループウェアを通じて詳細な報告が確認できる仕組みとなっている。「不審物があったので管理人さんに預けました」と現場写真とともに報告があったので、顧客は「〇〇さん、いつも丁寧なお仕事ありがとうございます！」と返事のコメントを入れる、という具合に使える。クラウド上に蓄積される報告書は2021年1月末現在で12万件を超えており、スタッフは閲覧・検索して活用するなどノウハウの宝庫となっている。

名前と呼ばれて評価される喜びがスタッフのモチベーションに

クラウドサービス導入後5年間で、営業エリアの市区町村数は11倍、清掃契約棟数は7倍、雇用者数は3倍に伸びた。働きやすい環境づくりも奏功し定着率も向上。また、顧客からのコメントはスタッフのモチベーション向上にもつながっている。それまでの「掃除のおばちゃん」が、名前を呼んで仕事ぶりを褒めてもらえるようになり、その喜びがスタッフを大きく成長させているという。「子育て世代に仕事が創れたのが一番。仕事場に連れてくる子供たちが大きくなったとき、地元で仕事があるように今後も雇用を創出していきたい。」と前田社長は語る。



掃除の現場



機器に結果を入力する社員



経営方針発表会

株式会社木幡計器製作所

「大手出身のベテラン人材と既存メンバーの連携により、IoT 事業の開発体制を構築し、新規事業への参入を実現した企業」

- ・所在地：大阪府大阪市 ・従業員数：17名 ・資本金：2,500万円
- ・事業内容：業務用機械器具製造業

自社製品をユーザー側の視点から見つめ直し、工業計器のネットワーク化に着目

大阪府大阪市の株式会社木幡計器製作所は、1909年創業の圧力計専門メーカーである。主力の圧力計測器は造船業などで使われているが、汎用化による価格低下圧力が強く、市場は寡占化している。この閉塞感を打ち破ろうと、同社の木幡社長は顧客が求める本質的な価値を考え、「計測器の開発・製造にとどまらず、『安心・安全・信頼』を届ける会社になろう」と自社事業を再定義した。

自社製品をユーザー側の視点から見つめ直すため、木幡社長は、同社製品が設置されている工場の現場や建物の機械室に足を運んだ。すると、熟練メンテナンス技術者の不足から巡回点検による日常管理が不十分な計測器や、計測器の点検記録を紙ベースで管理する現場が散見され、管理コストを抑えつつ安全性の確保を実現したい企業側の潜在的なニーズを発見した。現場指示計として設置されている計器のガラス面に指針読み取りのセンサと通信モジュールを装着し、IoTシステムで管理することで、これまで独立していた工業計器のネットワーク化と遠隔での保全管理が可能になると木幡社長は考えた。しかし、IoT関連製品の開発を新規事業として立ち上げるには、新規事業の中核を担えるIT人材の確保が課題となった。

大手企業出身のベテラン社員とプロパー社員の連携により、IoT製品開発の組織風土を醸成

そこで同社は、2012年に大阪商工会議所のイベントがきっかけで、大手電機メーカーから早期退職した電子回路のベテラン設計者2名を採用。翌年には更に2名大手企業出身の専門人材も加わった。同時期に2名ずつ採用し、孤立しないよう配慮した。陣容は整ったが、大手企業と自社では企業文化が異なり、皆が一体感を持つまでに2年近く掛かった。一体感を高めるきっかけとなったのは朝礼後の清掃であった。従業員を4チームに分けて、事務所や工場、屋外などを清掃する中で、場所ごとに自然災害を想定した防災対策などテーマを設定し、意見交換する機会を作った。同じ目標に取り組むことで社内の結束力が高まっていった。また、IoT関連の展示会に出展する際に、中途採用メンバーとプロパー社員が一緒に準備を進めることで、プロパー社員の知識が増えていった。試作開発においてもプロパー社員が協力して製作し、従来製品の不具合には中途採用メンバーが問題解決に協力。また、中途採用メンバーがハンダ付けの社内講習会を開催するなど互いのノウハウを補完し協力し合うことで距離が縮まり、社内にIoT製品開発に向けた土壌が醸成されていった。

社内の専門性向上により、2021年11月期は売上高が前年度比20%増の見込み

2014年には「関西積乱雲プロジェクト」と呼ぶ優れた要素技術を持つ中小企業が集まるコンソーシアムにも参加。同社のデジタル化を後押しした。2017年には「後付けIoTセンサ・無線通信ユニット」を開発するに至った。IoT分野の製品やサービスは要素技術が多岐にわたる。大手企業でも全てを開発できる企業は少なく、こうした企業同士の実証実験など密な関係も大いに役立った。2020年11月期は感染症流行下で計画には届かなかったが、後付けIoTセンサは主力製品の一つにまで成長し、2021年11月期は売上高で前年度比20%増以上を見込む。「2025年の大阪万博では『健康』をテーマに別途取り組む、IoT技術応用の医工連携の取組をアピールしたい。」と木幡社長は語る。



木幡 巖社長



後付けIoTユニット“Salta”



毎朝の清掃が社内連携のきっかけに

ハイスピードコーポレーション株式会社

『SECURITY ACTION』を参考に、独自の IT レターを作成し、 施工パートナー会社及び従業員に情報セキュリティの啓発を行った企業」

- ・所在地：愛媛県松山市
- ・従業員数：81 名
- ・資本金：3,000 万円
- ・事業内容：建設業

Web システムで顧客情報や技術情報などを施工パートナー会社と共有

愛媛県松山市のハイスピードコーポレーション株式会社は、自社開発の砕石を使用した環境にやさしい「ハイスピード工法」と呼ぶ地盤改良を得意とする建設業者である。同社では、141 社の施工パートナー会社との連絡や技術に関する情報を共有する際に、自社開発の Web システムや施工管理用タブレット端末を使っており、顧客情報、施主情報や図面などの重要情報が保存されている。世間では情報漏えいによって企業が信用を落とす事件が多発したため、同社の堀田誠社長はこうしたことがないよう、当時総務部で Web システム開発の発注窓口などを担当していた塩崎真士氏を始め社内に周知徹底した。それを受け、塩崎氏は 2017 年より従業員向けの「IT レター」を発行し、IT 系のニュースや PC 使用時の注意などをメールで配信していた。

従業員及び全国の施工パートナー会社に情報セキュリティ対策の重要性を啓発

「専門的な IT 人材が少ない中小企業として、どこまで対策を行えばよいのか。」塩崎氏が情報を集めていると、独立行政法人情報処理推進機構（以下、「IPA」という。）の Web サイトで、中小企業の情報セキュリティ対策に活用できる「情報セキュリティ 5 か条」を見つけた。堀田社長にも相談し、提唱されている情報セキュリティ 5 か条の取組を実践していくことにした。このうち、OS やソフトウェアを最新の状態にすることや、ウイルス対策ソフトの導入は以前から適切に行っていたが、パスワードの文字数増によるセキュリティ強化、ファイルの共有設定の厳格化、ウイルスの脅威や攻撃の手口の研究は不十分だったことを認識。IT レターには、「セキュリティ」のコーナーを加え、詐欺メールや他社におけるシステム障害事例、コンピューター犯罪など、実際のセキュリティに関する事件を紹介し、啓発活動を行った。更に全国の施工パートナー会社にも Web システムを通じて IT レターを配信。その際、スパムメールではなく迷惑メール、マルウェアではなく悪意のあるソフトウェアといったように、分かりやすい用語を使うよう心掛けた。塩崎氏は 2020 年に総務部から独立した情報システム部に移り、システムの管理を行いながらセキュリティにも気を配る。情報のデジタル化を進めるには、セキュリティ意識を高め、常に対策に取り組むことが重要だと痛感している。

施工パートナー会社の意識改革にもつながる

その後、パスワードの複雑化、サーバー内の共有フォルダ廃止、従業員用 PC の USB 端子から許可なく情報を取り出せないようにする設定への変更などを実施。ウイルスの脅威や攻撃の手口の研究に向けて、塩崎氏は IPA の Web サイトで最新のセキュリティ情報を読み、重要なものは IT レターに記載して従業員、施工パートナー会社と共有している。施工パートナー会社の担当者からは、IT レターを取引先にも公開してよいかという問合せが複数あり、塩崎氏はグループとして意識改革が進んでいるのを実感した。また、「情報セキュリティ 5 か条」の活用や、IT レターの配布などの取組が社外に伝わることで、全社でセキュリティに取り組んでいるという信用につながることも分かった。「将来的にはセキュリティ上有利なサーバーのクラウド化を考えている。最後は人間がやること、特に ID とパスワードの管理が最も重要になる。次のステップとして、情報セキュリティ基本方針の策定と公開も考えたい。」と塩崎氏は語る。



ハイスピード工法



独自に作成する IT レター



タブレットを活用したシステム

株式会社クロスエフェクト

「世界最速のアジャイル型の設計開発力を強みに、 感染症流行下での新製品の短期開発を実現した企業」

- ・所在地：京都府京都市
- ・従業員数：40名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

世界最速の設計開発力に白羽の矢が立つ

京都府京都市の株式会社クロスエフェクトは、光造形や真空注型による工業製品の試作品等の設計・製造を手掛ける企業である。2012年には、3次元CADでデザインされたモデルと寸分違わない実物モデルを作成する技術によって、世界で初めてフルオーダーメイドの心臓手術用モデルを開発した。同社は強みであるCADデータの処理技術をいかし、最短でデータを入手してから24時間以内に試作品を製作。現在、納期2日間を実現しており、「我が社のこだわりは世界最速であること。速く作れば作るほど顧客満足度は上がり、対価も競争力も高められる。」と同社の竹田正俊社長は話す。2020年4月に緊急事態宣言が発令された直後、同社は国立研究開発法人国立循環器病研究センター（以下、「国循」という。）から、高性能な医療用マスク開発の相談を受けた。医療現場に欠かせないN95マスクが不足し、安定供給が見通せない中、同社のスピーディーな開発力に期待が寄せられた。

1か月半で20回を超える試作開発に取り組み、独自の医療用マスクの設計に短期間で成功

同社は即座に企画・設計を開始し、日本人の標準的な顔面形状を基に、口元に密着可能で長時間の装着に適したフィルター交換式マスクを提案。素材が異なる部品の組合せが必要となる複雑なマスクだったが、3Dプリンタで直接造形したプラスチック部品と、真空注型法と呼ばれるシリコン型を用いた工法で作ったゴム部品を組み合わせることで、1つの試作品を2日程度で完成させた。さらに、国循の紹介によりダイキン工業株式会社からN95以上の性能があるフィルター素材の提供を受け、複数の試作品を提出。臨床現場の医師たちと改善点に関する議論とフィードバックを幾度も重ね、迅速な設計変更に取り組んだ。1回のフィードバックから再提案までの所要時間は1週間程度。およそ10回の再提案を行い、設計変更は社内検討を含めると20回を超えた。5月中には完成モデルをほぼ作り上げた。同社が得意とする、短い開発期間単位を素早く繰り返すことで仕様変更が発生するリスクを最小化しながらトータルの開発期間を短縮するアジャイル型の設計開発力の強みが発揮された。

感染症流行下で発揮された設計開発力を更なる自信に、コロナ後を見据える

開発が完了したマスクは、量産化と販売を医療機器・医薬品製造・販売のニプロ株式会社が請け負うことになった。量産用金型の製作などを経て、医療機器レベルの製品開発としては、企画設計開始からフィールドテストまで異例の速さでこぎ着け、2021年2月から国循をはじめとする医療機関でフィールドテストがスタートした。輸入に頼ってきた医療用マスクが突如枯渇したように、感染症の流行は医療機器のサプライチェーンの潜在リスクも顕在化させた。それだけに、国内企業・医療機関が連携し、理想の形状を求めて短期間で試作を繰り返しながら量産用金型を作成、医療用消耗品の不足の早期解消に貢献できた意義は大きい。「これまで培ってきた『高速試作』の強みが、平時の他社との差別化だけでなく、感染症流行下での事業機会の獲得にも大いに役に立った。更に品質を磨くのはもちろん、培ってきたCADデータの処理技術をいかし、スピードを追求して世界で勝負したい。」と竹田社長は語る。



小児心臓模型



設計開発を担当した医療用高性能マスク



小児心臓模型を手にする竹田社長

松月産業株式会社

「従業員一人一人に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推進とサービス品質の向上を実現した企業」

- ・所在地：宮城県仙台市
- ・従業員数：240名
- ・資本金：4,000万円
- ・事業内容：宿泊業

デジタル化に向けて従業員一人一人を地道にサポート

宮城県仙台市の松月産業株式会社は、同市内に13店舗のビジネスホテルを展開する企業である。1996年に業務効率化を目的に当時の全5店舗にサーバーを設置し、予約・顧客情報のデジタル管理システムを導入。しかし、紙文化や対面コミュニケーションを重んじる仕来りが根付いていたために、デジタル化は思うように進まなかった。2010年時点でも従業員にはローマ字入力がおぼつかない者も数名いる状態であった。そこで、意識改革のためには地道な取組が必要だと考え、アルファベットの学習教材を用意し、社長をはじめ、経営幹部自ら従業員にローマ字入力を一から教えるところから開始。さらに、Excelの使い方やシステムへの情報登録の方法などを従業員一人一人に丁寧に教育を実施した。紙文化に執着し反発する従業員も多数いたが、フロントを担当する全従業員からデジタル化への不安要因を吸い上げ、200項目にもおよぶ要因を一つずつ解消していった。

震災を機にクラウドサービスを導入するとともに、紙台帳からの脱却を図る

2011年3月、東日本大震災によって起きた通信障害により全13店舗のサーバーはダウンした。システム復旧までの約半年間は、膨大な数の宿泊手配や伝票の仕分は手作業を強いられ、業務連絡の効率も著しく悪化した。システムの復旧・再構築においては、従業員が宿泊客とのコミュニケーションなどホスピタリティ向上のためにより多くの時間を割けるように、単純作業の省力化を最重視し、同年8月に全店舗のサーバーをクラウド化するシステムを構築。予約情報や顧客情報に加えて、経理関係の記録をデータベースで一元管理できるようにし、紙台帳からの脱却を目指した。予約会計システムに関してはベンダーから核となる数名のスタッフへの研修、その後各店舗管理者、現場スタッフへとノウハウを落とすことにより短期間でのスキルの習得を図った。システムの使い方慣れない現場スタッフには、核となった数名のスタッフが個別指導を実施し、社内のITリテラシーの底上げに取り組んだ。日々の売上げを全従業員に共有できるようになり、全店舗の中で自店舗の売上げがどのレベルにあるか分かるようになったことで競い合う意識が生まれ、売上げに貢献できることはないかとより能動的に動くスタッフが増えた。「意識改革を5、6年以上地道に継続してきた結果、ITツールを積極的に活用しようという社内全体の意識が変わってきた」と田所寛章常務は実感する。

全社的な意識改革により、サービス品質向上や業務効率化の動きが加速

フロントスタッフは宿泊客に合わせたきめ細やかな対応がしやすくなり、リピーター開拓も円滑に行えるようになった。ルームメイクスタッフは自分の時間当たりの清掃室数や1室当たりの不備件数が把握できるようになり、サービス品質向上や業務効率化への意識がおのずと高まった。デジタル化のメリットを実感できるようになると、従業員から新たなICT利活用の要望も出るようになった。現在では新たにICT部門を設け、現場の要望を速やかにくみ取り、自動化する体制を整えた。現在は、経理担当からの要望で給与の自動振込システムを、人事担当からの要望で自動勤怠管理システムを開発している。今後はチェックインや決済を自動化した「無人ホテル」の計画もある。「自動化でコスト削減して低価格帯の宿泊プランも充実させ、多様な選択肢をお客様に提案していく。」と同社の今中美恵社長は意気込む。



ICT部門を統括する
田所寛章常務取締役



仙台駅から徒歩8分の
「プレミアムグリーンヒルズ」



宿泊台帳のデジタル化による
フロント業務の効率化

平和交通株式会社

「社長自らバスガイドに代わる自動観光ガイドサービスを開発し、 他社との差別化を図った企業」

- ・所在地：富山県氷見市
- ・従業員数：35名
- ・資本金：1500万円
- ・事業内容：貸切バス、タクシー、国内旅行業

常に悩まされてきたバスガイドの人材問題

富山県氷見市の平和交通株式会社は、貸切バス・タクシー業、旅行業を営む企業。1950年の設立以来、富山県とその隣県を主な運行エリアとして事業展開してきた同社は、バスガイド人材の問題に常に悩まされてきた。5月～11月の繁忙期と長い冬の閑散期における需要の差が激しいために、人材確保の適正化が難しい。かつては10名程度の従業員バスガイドがいたが、経営効率化を目指し派遣社員に頼る形にシフトしていった。2000年の規制緩和により貸切バスの新規参入が進むと、バスの貸切代金は半額近くに下がる一方、バスガイドは高齢化と人材不足により人件費の高騰が続き、繁忙期には1泊2日6～7万円もの派遣バスガイドの人件費が重荷になっていた。

iPadを活用した独自のガイドシステムを開発

同社の山田真功社長は価格競争が激化した貸切バス業界において、このままでは働く人の労働環境を守れないと判断し、サービスの付加価値を高め、価格競争から脱却する道を模索した。観光バスの文化を残すためにガイドを手助けするシステムを導入したいとも考えた山田社長は、2012年にGPSを利用したシステムの開発に取り組んだ。取引のあったベンチャー企業とともに、身近な端末であるiPadで動かせるシステムを構想し、地元のITベンダーに依頼。開発期間9か月間、費用約250万円で完成させた。iPadのタッチ操作によって自動で車内モニターにリアルタイムの車窓風景にちなんだコンテンツが流れる。タイミングの良いアナウンスと映像がバスガイドの役割を補う形である。この自動ガイドシステム「タビ子」を、取引のあった大手ツアー旅行会社にデモを行って売り込むと、ツアー採用された。バスガイドが同行しないツアーに活用され、乗客からは移動中も地元の観光情報が得られて楽しいと高評価を得た。2泊3日のツアーは通常の繁忙期でも1日の開催は1件程度だったが、北陸新幹線の開業も重なり、1日に3件同時にツアーを開催する日も出るなど、年間で約200本受注する大反響となった。

他社との差別化を実現し価格競争に立ち向かう武器に

「タビ子」は他社との差別化を図るツールとなり、価格競争から脱却する武器になった。繁忙期のバスガイド同行ツアーはバスガイドの高い人件費によって赤字になることさえあったが、そのようなツアーを無理に受注する必要がなくなり、山田社長の心理的な負担も軽減した。そんな「タビ子」だが、2018年に運用を中止した。iPadのバージョンアップのたびに掛かる改修費約100万円が負担となり、2回のバージョンアップへの対応後に見切りをつけた。山田社長は、この課題を解決すべく新システムの開発に自ら取り組んだ。Excelの操作によるマクロVBAという以前から学習したプログラミング言語にて社長業務と並行して開発作業を行い、ノートパソコンで動かせる「タビ子2」を約3か月間で完成させた。一部作業を外注したものの、開発費はほぼ0円であり、バージョンアップや端末追加による費用も不要。「タビ子2」は2020年4月からの稼働予定が延期となっているが、コロナ後に向けてコンテンツの充実を図っている。「将来が見通しづらい状況にあるが、オンリーワンであるための努力を続け、需要回復にできることは全て行って備えたい。」と山田社長は前を見据える。



貸切観光バス



「タビ子」の使用イメージ



「タビ子」の宣伝ツール

協栄プリント技研株式会社

「I/O コンバーター機器の自社開発を方針として掲げ、IoT システムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につなげた企業」

- ・所在地：東京都調布市 ・従業員数：60名（国内） ・資本金：1億円
- ・事業内容：その他の生産用機械・同部分品製造業

IoT システム開発に成功も、機器導入コストがハードルに

東京都調布市の協栄プリント技研株式会社は、プレス金型製造や微細加工部品製造を手掛ける企業。自社に合ったIoTの導入を模索する中、2016年から本業に親和性のある工作機械をプラットフォームにしたシステム構築に取り組んだ。システム構築に当たっては、ファナック株式会社のIoTプラットフォーム「MT-LINKi」をベースに開発した。しかし、開発したシステムを工場で運用するには工作機械1台に対しおよそ10万円のI/Oコンバーター機器が必要となり、100台の工作機械をつなげば、相当な金額になってしまうことが当初の課題であった。

安価なIoT機器を自社開発し、社内的大幅な生産性向上を実現

そこで、小林明宏社長は「汎用品とは異なり機能を絞ることで安価にする」との方針を掲げ、I/Oコンバーター機器の自社開発に乗り出した。コスト面から着目したのは海外生産で、同社の工場がある中国・ベトナムを軸に検討。社内の技能実習生からの情報を基に、ベトナム企業との協業に踏み切り、I/Oコンバーター機器の自社開発を実現した。同社が構築したIoTシステムは「KPG IoTソリューション」と名付け、2020年8月に本社工場・中部工場（岐阜県海津市）・大阪サテライト（大阪府泉佐野市）・ベトナムのハノイ工場に導入し、仮想私設網（VPN）接続。社内ネットワークに接続すれば、これら工場の機械稼働状況を見ることができるようになった。導入に合わせ、生産管理ソフトウェアの刷新・CAD/CAMシステムのカスタマイズも行い、2017年上期は会社全体の残業時間が2,170時間だったものが、2019年上期には1,331時間にまで減少した。

外販に取り組んでいくことで、新たな事業の柱に

自社の成功体験を基に、同社では、多くの中小製造業で活用されている汎用機や旧型の制御器を搭載している装置にも対応可能な同ソリューションを新規事業として立ち上げた。工作機械20台100人規模の工場での導入コストを100万円以下に抑えることで、当面は国内・東南アジアへの拡販に力を入れている。自社のIoTシステム導入コスト削減のために開発した製品だったが、現在はこうして新たな収益源にもなっている。

現在、同社では機械をつなぐ・見える化までのIoTシステム構築に続いて、集めたデータを分析、生産改善への活用、更にトラブル予防に役立つ機械学習モデルの構築に取り組む。工作機械の異常検知を目的として、ソフトウェア関連のメーカーとも協業を始めた。同社が最終的に目標としているのは生産ラインの無人化で、2021年度からは協働ロボットを導入する予定。自社でシステム構築を実現したことについて、「社内に新しいことに楽しんで取り組む風土があり、ITに関する知識もそれぞれの社員が率先して勉強している。今後は資格を持った人材も積極的に採用し、機械学習モデルの開発を進めていきたい。」と小林社長は語る。



I/O コンバーター機器
OPCUA サーバー



I/O コンバーター機器
コントローラ



工作機械ごとの稼働状況、アラームを表示し、リアルタイムに稼働状況を監視可能

i Smart Technologies 株式会社・旭鉄工株式会社 「改善活動と IoT 活用により生まれ変わり、 自社のノウハウを基に中小製造業向けコンサルティングを展開する企業」

- ・所在地：愛知県碧南市 ・従業員数：16名 ・資本金：100万円
- ・事業内容：情報サービス業・輸送用機械器具製造業

新たなことに挑戦するには人材が不足

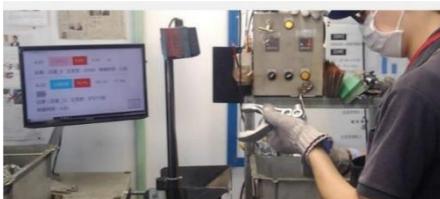
愛知県碧南市の i Smart Technologies 株式会社は製造業向けに IoT システムのコンサルティングを行う企業で、自動車部品を製造する旭鉄工株式会社（従業員数 439 名、資本金 2,700 万円）を母体とする。両社の社長を務める木村哲也氏は 21 年にわたって大手自動車メーカーで車両運動性能の先行・製品開発やトヨタ生産方式の実践などに従事し、2013 年に旭鉄工に転籍した。当時の旭鉄工は「企業体が古い体質で、昭和で時間が止まっていた。製造ラインの生産性の向上が急務の課題であったが、新たなことに挑戦する風土はなかったし、人材も不足していた」と木村社長は振り返る。

スモールスタートを意識し、データに基づく改善活動を実施

そこで、旭鉄工では IoT を活用することで、人手を掛けずに改善活動に取り組もうと考え、IoT モニタリングシステムの開発から現場の改善活動と人材育成を図る特別チームとして「ものづくり改革室」を創設。木村社長自ら陣頭指揮を執った。まず製造ラインに IoT モニタリングシステムを組み込み、生産設備の停止時間やサイクルタイム、生産個数のデータを収集することから始めた。そのデータをいかした改善活動を進めるためにはそれだけでは足りない。当時は、知識や情報が属人化されており、「どんなラインでどんなカイゼン活動を行ったか」という改善の事例に関する情報が紙でファイリングされるなど検索性が低く、従業員全体に共有されていなかった。そこで、改善が必要な生産ラインのそばに「カイゼンボード」を設置して掲示。現場のスタッフが毎日定刻にカイゼンボード前に集まり PDCA を回していく、ラインストップミーティングを実施した。また、知識や事例をリスト化し従業員全体に共有したことで、過去事例のノウハウの横展開も容易になり、改善が一層進んだ。改善活動を進めていく上では、少人数で小さな実績を積み上げ、次第に社内全体に改善活動の意識が波及していくよう気を配った。これらの取組により、社内全体でデータと知識と事例を積極的に共有・活用していく意識が定着した。この取組を全社的に推進した結果、100 の製造ラインで生産性が平均 43% 向上。最も改善効果が高かったラインでは 280% の生産性向上を実現。労務費は年々下がり、取組から 3 年で 10% 以上を削減できた。また、製造ラインの 6 割が IoT 化され、スマートフォンの操作で稼働状況や問題点が抽出できるようになっている。

改善のコンサルティングを提供し、多くの会社で生産性向上を実現

こうした旭鉄工におけるノウハウと豊富な成功事例を他社の生産性向上活動にいかすため、中小製造業を対象に IoT システムの提供とコンサルティングを手掛ける i Smart Technologies を 2016 年に設立した。同社では生産設備の停止時間やサイクル時間を短縮し、生産効率を高めるために可視化できる IoT 監視システム「iXacs」を 2019 年に開発。同システムはスマートフォンなどでの単純操作により、特別な IT 知識や技術は必要なく、中小企業における導入コストの低減と、すぐに成果が現れることを意識した。「iXacs」によるサービスのほか、システム開発のチームと現場改善のチームが一体となり、改善に必要な知識や活動のコンサルティングを提供。現在では 200 社以上の導入実績を誇る。また、遠隔で製造ラインの稼働データが見える利点をいかし、感染症流行に対応したオンラインでのコンサルティングも始まっている。「生産性向上を実現するツール、ノウハウは日々進化している。生産性向上をより多くの会社で実現したい」と木村社長は語る。



「iXacs」により人作業の検査工程工数を低減



センサーとクラウドを活用したシステムを構築

宮地電機株式会社/株式会社グローバルワイズ

「中小企業共通 EDI の使い勝手の良さや導入メリットを説明し、 発注先企業 50 社超のデジタル化を実現した企業」

- ・所在地：高知県高知市/愛知県名古屋市 ・従業員数：294 名/58 名
- ・資本金：1 億円/1 億円 ・事業内容：機械器具卸売業/情報サービス業

EDI の必要性を感じるも取引先企業との連携や開発費用がネックに

高知県高知市の電気工事資材専門商社である宮地電機株式会社では、日常的に取引先への大量の発注業務が発生する。2000 年頃、同社でシステム開発を担当する経営管理室の中田和広氏は、それまでの FAX や電話による発注に替えて、既に流通業界などで一般化していた EDI による発注システムが必要と考えていた。2012 年に最大の発注先である大手電機メーカーが専用の EDI を準備。同社で導入してみたところ、発注業務の正確さとスピードが著しく向上した。EDI の利便性を実感した同社では、大手電機メーカーの EDI を参考に自社でも開発し、他の取引先への発注も効率化できないかと考えた。しかし、EDI を自社で開発し運用すると、発注先各社に対して個別に導入を要請する必要があることと、連携のためには技術的な情報を提供するなど支援が必要となること、多額の開発費用が掛かるという課題が浮上した。

発注先企業を対象に EDI 導入を促す説明会を実施

取引先の状況や意向を調査していた 2013 年、発注先の 1 社が国際 EDI 標準に準拠したクラウド型 EDI を導入したことを聞き、ベンダーである株式会社グローバルワイズを紹介してもらった。グローバルワイズが提供するクラウド型サービスであれば、自社開発より大幅に安く EDI を導入できる。また、「中小企業共通 EDI」の認定サービスとなっており、統一規格であれば汎用性や将来性が期待でき、発注先の納得も得られると考えた。検討の結果、2014 年に導入を開始。同社では導入効果を大きくするため、発注先に EDI の導入を促したが、多くは受発注のやり方を変更することに抵抗感を示した。そこで同社ではグローバルワイズと連携して、2015 年に同社の発注先企業を対象とした説明会を複数回開催。EDI のメリットを理解してもらうとともに、今後同社として発注先には EDI の導入を求める姿勢を明示した。説明会に理解を示した数社がまず EDI を導入。その後、調達部門とシステム部門が連携し、発注先企業に対して個別に 1 社ずつ協力を依頼。各社の理解を得るため、操作説明書を同社とグローバルワイズで作成し、同社が相談窓口として対応。また、グローバルワイズからは、テスト版を各社に送付し、直接画面に触れてもらう環境を作ることで EDI のメリットを理解してもらえよう取り組んだ。

インボイス制度の実施に向けて中小企業の EDI 導入は加速する

これらの取組が奏功し、約 2 年間で発注先企業の EDI 導入は 52 社に上った。「EDI をテスト導入してもらい、発注先企業に粘り強く説明をすることで省力化のメリットを理解してもらい、一気に導入が進んだ。自社においても発注業務に費やしていた労働時間を、マーチャндаイジング本来の仕事に充てられるようになった。」と中田氏は語る。今後、2023 年 10 月にインボイス制度が実施されると、電子インボイスとして認められる EDI 取引が重要になり、急速に普及する可能性がある。また、専用線による古い受発注システムを使っている企業も多いが、そこでよく使われている ISDN 回線が 2024 年に廃止されるため、EDI 導入の契機にもなる。「大企業、中小企業を問わずデジタルデータでやり取りすることが普通という社会になれば、抵抗感はなくなり、効率化は一気に進む。気軽に EDI が使える世界に向けて、ようやく変わりつつある日本企業の意識を盛り上げていきたい。」とグローバルワイズの伊原栄一社長は将来を見据える。



中小企業共通 EDI 概要図



EcoChange 送受信画面



宮地電機による EDI 活用の様子

株式会社東北システムズ・サポート
**「東北地方で初となる RFID や IoT 技術の体験型ラボラトリーを展開し、
地域企業のデジタル化推進に取り組む企業」**

- ・所在地：宮城県仙台市
- ・従業員数：209 名
- ・資本金：9,880 万円
- ・事業内容：情報サービス業

東日本大震災をきっかけに、自社の経験を地元に戻元したい

宮城県仙台市の株式会社東北システムズ・サポートは、ソフトウェアの受託開発や無線機器を使用したシステム導入のコンサルティング・販売を行う独立系の情報処理サービス企業である。1976 年から大手企業の基幹システムの開発を手掛けたのを皮切りに、徐々に事業領域を拡大。我が国で早くから RFID（非接触 IC タグ）技術の製品ソリューションを手掛け、2010 年には OEM 生産により自社製品の RFID 端末が完成し、低価格帯の製品を市場に投入。RFID 導入のハードルを下げることに成功した。以降、ハードとソフト両方を開発・提案できる強みをいかし、大手メーカーの製造現場や倉庫の在庫、物品管理などのデジタル化を推進。同社は経済産業省「地域未来牽引企業」にも選定された。「2011 年の震災がきっかけとなり、地元中小企業とのつながりの弱さに気付いた。自社の培ったノウハウを東北に戻元したかった。」と同社の伊藤隆充社長は振り返る。伊藤社長は顧客への提案を通じて得た成功体験や、陥りがちな失敗事例のフィードバックを地元の顧客に直接伝えて、各社に合ったデジタル化の提案をしたいと考えた。しかし、従来の営業手法では顧客を増やすことに限界があった。

北東北の玄関口である盛岡市に体験型ラボを開設

そこで、同社は 2015 年に東北地域における事業拡大を目指し、最新情報を発信する体験型ラボ「RFID / IoT Mobile Solution Lab.」を岩手県盛岡市に開設した。同社の技術と最新機器に触れることのできる情報発信拠点として、RFID や NFC（距離無線通信）、モバイル製品など常時 50 点以上を展示。単なる製品紹介だけでなく、RFID の基本機能の活用方法から最新のセンシング技術まで紹介し、導入効果を実感してもらうためのデモンストレーションに力を入れた。体験型ラボは予約制で、顧客から訪問してもらうことで営業担当者の移動負担を軽減。その分、顧客が抱える業務効率化などの課題やデジタル化に対する潜在的なニーズについて時間を掛けてじっくり確認できるようになった。顧客側も実際に製品に触れることで、同社の提案やデジタル化に対する知識を深めることにつながり、初動の段階でミスマッチが起こらぬよう、課題解決に向けた理解を深めることが可能となった。その後、地道な営業と宣伝活動を続けたことで次第に地域の中小企業にも認知され、問合せが増加。特に RFID 関連は「簡単かつスピーディーに備品を管理できる」などと好評で、従来接点がなかった地域の医療施設などからも相談があり、新規案件の受託にもつながった。こうした取組が評判を呼び、2019 年度の間合せは毎週 20 件以上、毎月 20～30 社がラボに足を運んだ。1 回 2 時間ほどの商談で、迅速なソリューション提案を行えるようになり、営業活動の効率化にもつながっている。

ラボからのリモートセールスが感染症流行下での営業の武器に

2020 年度は感染症の影響もあり、ラボへの来場者は減ったが、他社との差別化を図る機会と捉え、ラボから発信したオンラインセミナーが好調であった。製品のデモと商談をオンライン会議システムで実施し、十数件の契約が成立したことで、ラボを活用したリモートセールスという営業の新手法の手応えをつかんだ。「感染症の影響が続いたとしても、リモートセールスに注力することで売上げは十分に巻き返せる。今後も東北の企業が抱える経営課題を RFID で解決していきたい。」と佐々木正己取締役は語る。



伊藤隆充社長（左）と
佐々木正己取締役（右）



RFID タグを読み込むための
モバイル端末



「RFID / IoT Mobile Solution
Lab.」の内観

ヤマガタヤ産業株式会社

「大手システム会社との共創により」

地域の木材業界全体のデジタル化を一気通貫型で推進した事例」

- ・所在地：岐阜県岐南町
- ・従業員数：82名
- ・資本金：2,300万円
- ・事業内容：建築材料卸売業

岐阜県産木材の需要促進求め、「ぎふの木ネット協議会」を発足

岐阜県岐南町のヤマガタヤ産業株式会社は、岐阜県産の木材を中心に扱う住宅資材総合商社である。吉田芳治社長は住宅の企画、設計や新工法の提案などの充実化を進めてきた。一方で、安価な海外産の木材に押され、建材としての県産材の活用は進んでおらず、「業界一丸となって県産材の需要促進を」と活路を求めた。岐阜県や岐阜大学、さらには県内の工務店や木材メーカーの協力を得て、産官学から成る「ぎふの木ネット協議会」を2019年4月に発足させ、吉田社長が会長に就任した。協議会活性化の背景には、大手システム会社の日本ユニシス株式会社との出会いがあった。ITツールの利活用に知見があるプレーヤーが少ない木材業界において、協議会が目指すデジタル展示場の運営ノウハウなども持つ日本ユニシスとの共創により、県内木材業界のサプライチェーンのデジタル化を目指すこととなった。

大手システム会社との共創により、サプライチェーンのデジタル化を推進

協議会はまず、協議会の会員企業に関する情報を一元化し、県産材を活用した住宅・非住宅の建築やインテリアに関する情報をワンストップで提供できるWebサイト「ぎふの木ネット」の構築に取り組んだ。従来、木材メーカーが消費者と直接接点を持つことはなかったが、耐久性や調湿性能に優れた県産材の魅力を消費者へ直接伝えることができれば、新たな需要を掘り起こせると考えた。2019年7月に立ち上がった同サイトを通じて、県内木材業界が一丸となって情報発信できるようになったことで、消費者により効果的にアプローチできるようになった。次に、協議会と日本ユニシスは国産材・県産材を用いて地元工務店が手掛けた木造建築のモデルハウス数十棟の内外装をVR（仮想現実）や動画で内覧できる「デジタル展示場」の構築に取り組んだ。施工事例や好みに応じたモデルハウスの検索機能を実装することで、地域で活躍する工務店をより多く知ってもらい、住まいづくりの参考にしてもらいたいと考えた。工務店とのつながりを持つヤマガタヤ産業が旗振り役となり、会員企業に参加を求めたことで、地元工務店の理解を得られ、2021年5月にサービスを開始する予定となっている。その他にも、従来の商習慣や同業者間の協力不足により、サプライチェーンにおける情報の分断や業務の無駄が生じていると分析し、プレカット加工データや在庫情報・販売データなどをサプライチェーン内で情報共有できる仕組みの構築に向けて取り組んでいる。

なくてはならないサービスを築き上げ、サステナブルな森林環境の実現へ

協議会は数社の会員からスタートし、現在は210社・団体を擁する規模に成長した。吉田香央里取締役は「協議会の取組で地元工務店の良い施工事例を消費者に知ってもらったことで、県産材を活用した木造住宅を建てたいという問合せもあった。協議会としての消費者への発信力の高さは、既存会員の更なる賛同と新規会員の参画を得られた。」と成果を喜ぶ。岐阜県の林業の収益が増えれば林道の整備ができ、森林環境が改善されることで土砂災害などの防止にもつながる。吉田社長は「デジタル展示場は行政の補助金などを活用しての構築となる。実証実験から運用へ移行するハードルもあるが、なくてはならないサービスを築き、更なる需要促進、サステナブルな森林環境の実現につなげたい。」と語る。



吉田芳治社長



県産材の良さを伝えるためのイベント「ぎふの木フェスタ」



デジタル展示場の完成イメージ

加賀市

「スマート農業の実証事業を推進し データに基づく地域産業の振興を目指す地方自治体」

・所在地：石川県加賀市

「スマートシティ加賀」が取り組む農業の実証事業

加賀市は2016年に第1回「地方版IoT推進ラボ」に選定されて以降、第4次産業革命を見据え、IoT人材の育成と最先端技術の導入による市内企業の生産性向上や技術開発力の強化を柱に、官民連携によるイノベーション施策に取り組んでいる。2019年には全国の自治体では初めてブロックチェーン技術を活用し、住民のそれぞれのニーズに応じた情報を提供するポータルサイト「加賀POTAL」を開設するなど行政サービスのデジタル化も推進。2020年からは、「人間中心の未来社会の実現」を基本理念にスマートシティ加賀構想を掲げている。そんな加賀市では、2016年より農業分野における実証事業にも取り組む。農業の現場では、熟練者の技術や経験、肌感覚に頼る部分も多い。市では、農業の担い手不足により就農人口が減少し、熟練した技術の伝承が途絶え、作物の品質低下や、安定供給に支障を来すおそれが懸念されていた。

栽培が難しい高級ぶどう「ルビーロマン」の商品化率が大幅向上

加賀市では、これらの課題に対応するため、農家の技術を「見える化」する実証事業に取り組んだ。まず対象としたのが、石川県の名産である高級ぶどう「ルビーロマン」であった。ルビーロマンは品質維持のため、粒径が31mm以上、糖度18度以上、粒の色や房の形など厳しい出荷基準がある。また、2016年時点では明確な栽培方法が確立されておらず、商品化率は県平均が50%ほど、加賀市の平均は40%ほどであった。そこで市では、実証事業において生産者の商品化率を80%まで引き上げることを目標とした。ほ場の要所にセンサーを搭載した子機を設置し、気温、湿度、土壌中の水分量などを測定し、ほ場に行かなくてもスマートフォンで現在のデータが確認できるシステムを構築した。急激な温度変化などのトラブルが起きるとアラートが鳴り即座に対応できるようにした。シーズン終了後は、環境データと作業データをマッチングし、県の指導員、生産者、JAとで栽培管理の仮説を構築・検証し、翌年度の栽培方針を決定するなど、情報の共有を図った。4シーズン目の2019年には県平均43%を大幅に上回る56%の商品化率を達成。さらに、2020年の商品化率は74%と県平均を大幅に上回るようになった。

様々な地域特産物への横展開も視野に、更なる地域農業の振興を目指す

有限会社丸山ぶどう園はルビーロマンの実証事業に参加した1軒である。「経験や勘に頼らず絶対値で管理できるのが魅力だった。栽培のコツを産地でシェアして、地域農業の振興につなげられればという思いもあった。」と同園取締役の丸山充雄氏は振り返る。同園ではビニールハウスの覆いの開閉による温度管理が正確に行えるようになり、作業効率は向上。同園の収穫したルビーロマンは、初競りで1房あたり2019年に120万円、2020年には130万円と2年連続で最高値を付けた。加賀市ではルビーロマンから1年遅れで梨とイチゴでもスマート農業の実証事業が行われており、今後は、センサーによる栽培管理を実装しデータ蓄積を継続することにより、新規就農者でも早期に栽培技術を身に付けられる可能性も高まる。また、稲作などの他の作物でもスマート農業の横展開を見据えており、「稼げる実績やワークライフバランスを保てることを示して、少しでもなり手を増やしたい。スマート農業は、農業のイメージを変えるイノベーションになる。」と加賀市農林水産課・山岸由紀夫課長は語る。



センサーで計測した気温、湿度などのデータをクラウドに保存

	平成28年 (2016年)	平成29年 (2017年)	平成30年 (2018年)	令和元年 (2019年)	令和2年 (2020年)
土山ぶどう園	48	38	39	50	74
丸山ぶどう園	47	40	38	56	64
西村ぶどう園			38	51	62
県平均	53	48	49	43	54

実証準備 実証開始(*)⇒

(*)西村ぶどう園は令和2年開始

実証事業に参加したルビーロマン生産者の商品化率



ルビーロマンと丸山ぶどう園取締役丸山充雄氏

インフィック株式会社

「IoT・AIの活用と大企業との連携により、 介護業界のプラットフォーマーを目指す企業」

- ・所在地：静岡県静岡市 ・従業員数：124名 ・資本金：3,000万円
- ・事業内容：老人福祉・介護事業

介護事業の知見とIT技術で高齢者の自立を支援

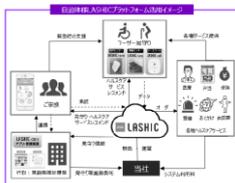
静岡県静岡市のインフィック株式会社は、静岡県を中心に、神奈川県、埼玉県で21拠点・48事業所を有する介護総合支援事業者である。在宅から介護施設運営までの介護部門全般とシステム開発部門を持つ強みを生かし、介護分野のIoT・AI対応機器の開発にも取り組んでいる。増田正寿社長が、同事業に力を入れるのには、介護業界の疲弊があった。「慢性的な介護の人手不足が今後も懸念される中で、高齢者の孤独死だけは何としても防ぎたい」。その切実な思いから、介護の現場で蓄積してきた経験とテクノロジーの力で、介護業界の生産性向上と高齢者の自立支援を旗印にしている。

「連携」で広がる新サービス

増田社長は、工場で働く従業員や環境を見守る、温度や湿度が計測可能なセンサーを目にし、遠隔で高齢者を見守る用途にも活用できるのではと考え、高齢者生活支援システム「LASHIC」の開発を2015年に開始。短期間で質の高いシステムを開発するには、自社には無い専門領域を持つ社外との連携が早道と考え、試作開発のスピード力を持つ、茨城県つくば市のベンチャー企業に機器の開発を委託。クラウドシステムの開発は都内のアプリ開発企業と連携し、東京電機大学のメンバーからもAIによるデータ解析の精度向上について技術指導を受けるなど、同社は取りまとめ役としてプロジェクトの中核を担った。2016年には、経済産業省／中小企業庁による「新連携支援事業」に採択され、IoTプラットフォームを活用した「LASHIC」が完成した。同デバイスで集積したデータを介護事業者の知見を搭載したAIで解析することにより、介護予防などに対応できることが大きな特徴。「LASHIC」はIoTプラットフォームを活用したシステムであり、同社のデバイスだけでなく、他社のデバイスやサービスも提供できるため、ポータルサイトやシルバー向けヘルスケア事業を行っている大手商社などとの連携も進めている。2019年秋には、大手通信会社が主催する「アクセラレーションプログラム」にも採択され、介護事業者や自宅へ通信インフラの販売拡大を狙う大手通信会社と、信頼性が高く強固な通信インフラ環境と販売網を活用したいインフィックの考えが一致するなど連携の取組が広がっている。大手企業を始めとした外部パートナーとの連携により、2021年3月時点でLASHICの稼働は累計で約3,000台まで増えている。

胸襟を開いて話し合うことで、大手との連携を円滑化

同社では、これらの取組以外にも、経済産業省が実施する課題解決型AI人材育成事業の「AI Quest」で出会った大手企業との連携も進んでいる。介護施設を自社で運営する同社だからこそ蓄積されている介護関連データに、大手企業が関心を持ったからである。連携を円滑に進められている要因について、増田社長は「大企業との連携には一つ事を進めるのにも時間が掛かるものと認識し、それを折り込んで進めていかなければならない。更に連携の発表だけで終わるケースも少なくない。課題を共有し、その上で会社の規模にかかわらず、是々非々で話し合うことが重要。背伸びせず、できないことはできないと自社のペースを崩さない。」と話す。同社は、高齢先進国の日本のサービスとして、将来的には海外でのサービス展開も視野に入れており、今後も介護業界のプラットフォーマーを目指すべく、連携を強化していく方針である。



LASHIC プラットフォーム概念図



管理画面一覧



増田正寿社長

株式会社 MPS

「外部専門家からの効果的な指導・助言を受け、自社に合った勤怠管理や給与計算のシステムを一元化させた物流会社」

- ・所在地：千葉市美浜区
- ・従業員数：26名
- ・資本金：1,580万円
- ・事業内容：倉庫業

入退室管理システムのデータを勤怠管理に活用できないかと相談

千葉県千葉市の株式会社 MPS は、物流事業とキャンペーン事務局の代行運営などを展開する企業である。個人情報を取り扱うことも多い同社は、2018年に事務所内における入退室の管理をより厳格化するため、スマートロック入退室管理システム「Akerun」を導入。情報セキュリティ対策の強化に成功した。デジタル化のメリットを実感した石井智幸社長は、自動的にシステム上に蓄積される入退室の履歴データを勤怠管理や給与計算にも使うことができないかと考えたが、自社に合った IT ツールを選定するのが難しかった。そこで、入退室管理システム導入時にも指導・助言を得た中小企業診断士の安藤準氏に相談した。安藤氏は情報処理技術者の資格も持ち、中小企業のデジタル化支援を専門としている。

社外の専門家による丁寧な助言を受け、複数のシステム連携に成功

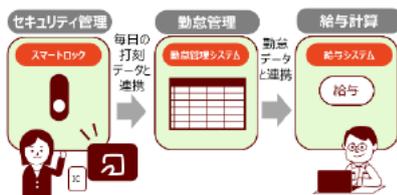
安藤氏は、デジタル化を推進していく上で、同社にとって最適なシステムか、データ連携の相性などを意識することを助言。IT ベンダーによるサービスではなく、クラウドサービスを活用することによるコスト面のメリットなども指摘し、既に運用している「Akerun」での入退室の記録を、勤怠管理システムと連携させることを提案した。同時に、それらのデータを会計ソフトと連携させることで、管理者が従業員の残業や生産性を確認・運用できる仕組みづくりを丁寧に説明した。当初、石井社長にとっては、IT ツールの種類が多く、自社システムを売り込みたい IT ベンダーによる営業もあり、迷いも多かった。しかし、安藤氏からそれぞれのメリット・デメリットなどに関する客観的な資料の提供や分かりやすい助言を受けたことで、多くの判断材料を得て導入を検討することができた。その結果、既存のクラウドサービスと組み合わせることで、費用を月額数万円程度に抑えることにつながった。その後、導入と運用に向けては、従業員の抵抗感を軽減したいという石井社長の思いがあり、安藤氏の助言も得て事前の説明会や試用期間などを用意。2019年2月にシステム設定を開始し、2020年春には幕張本社内で入退室、勤怠管理、給与計算を一貫して見える化できる新システムの構築が完了した。まずは本社内で運用を開始し、順調に機能し社内に浸透してきたことを確認しながら、印西や南船橋の各事業所でも同年末に運用を開始。紙のタイムカードによる出退勤管理は完全に廃止した。

見える化されたデータを活用することで事業拡大を目指す

デジタル化により自動でデータを管理できるようになったことで、勤怠管理・給与計算などの事務作業は、2021年1月末時点でシステム導入前に比べて20~30%の軽減に成功した。事業拡大に伴う従業員増員の準備も整えられるようになった。今後は、一元化されたデータの更なる有効活用に向けて、安藤氏と取り組んでいく構えである。「各事業所との連携を深化させ、現場の責任者が必要な情報をいつでも入手できるようにしていく」と石井社長は語る。



「Akerun」により入退室を IC カードで管理



セキュリティ、勤怠管理、給与計算をシステム間で連携し管理



中小企業診断士の安藤準氏（左）と 同社の石井智幸社長（右）

株式会社半谷製作所

「製造部門と間接部門が密に連携し、 現場に即した改善活動とデジタル化を段階的に推進する企業」

- ・所在地：愛知県大府市
- ・従業員数：168名
- ・資本金：4,500万円
- ・事業内容：輸送用機械器具製造業

生産管理システムでの成功体験を踏まえ、間接部門のデジタル化に着手

株式会社半谷製作所は、自動車ボディー部品をはじめとした金属プレス加工製造を得意とする1次サプライヤーである。同社が生産管理のシステム化に着手したのは2005年。当時、同社の半谷眞一郎社長が取り組んでいたのは、生産状況の見える化であった。Excelによるデータの収集・分析からスタートし、ITコーディネータにデータの収集や新たに導入するシステムの相談を重ねたところ、今では時間当たりの出来高や生産ラインごとの1人当たりの生産性なども見える化できるまで進んだ。そこで、半谷社長は生産管理システムでの成功体験を踏まえて、業務効率化が課題となっていた間接部門のデジタル化に2020年より新たに乗り出した。

現場に即したITツールの活用により、デジタル化の気運が現場に定着

半谷社長が、間接部門のデジタル化において特に重視したのが、システムの使い勝手と単純作業の合理化。半谷社長は「現場が望んでいないものを導入しても定着しない」として、新システム導入前に、経営企画部が中心となり、現場の問題点や改善事項を徹底的にヒアリング。最終的に現場がどんなアウトプットを望んでいるかを意識しつつ、傾聴した。同時に現場業務をフローチャート化し、どの作業に時間が掛かり、どこに無駄があるのかを洗い出し、できるだけ現場に即したシステムを導入した。例えば、これまで給与明細は紙に出力し、封入・のり付けしていたが、廃止して電子化した。2020年1月から従業員のパソコンや携帯端末への給与明細の配信を始めたところ、一か月当たり半日分の作業時間の短縮につながった。年末調整も手書きにより計算ミスが多かったが、同年12月よりクラウド化。人為的なミスが大幅に減ったという。また、固定資産管理はExcelによる手入力であったが、制度改正に合わせて減価償却の計算方法を変えなくてはいけないため、専用のシステムを導入したところ、決算手続などの手間が大幅に削減された。最初はデジタル化への不安を抱えていた従業員も、現場の負担が減ることが分かると「これもデジタル化により合理化できないか」と、改善提案をする従業員も数多く現れた。

デジタル化への取組の気運が芽生え、部門を超えた改善活動が社内に定着

勤怠管理は現状、タイムカードによって管理しており、集計した社員の勤務状況は、総務部門しか見ることができない。これをデジタル化し、部門ごとに見える化することで、工場長や班長が部下の勤務状況を確認して業務管理に役立つ計画を立てている。2020年6月からは月1回、RPAの導入に際して社内で勉強会を開き、毎月の従業員ごとの交通費と旅費交通の給与反映、部署ごとの勤務時間集計などの自動化が進む。業務プロセスをフローチャート化し、単純、無駄、重複作業を見える化することで、改善意欲が高まっている。デジタル化の重要性を感じ勉強した結果、プログラミングができるようになった従業員もいるという。「トップがどれだけデジタル化を理解しているかで現場への浸透が決まる。私自身、情報収集を重ね、理解して先導していく。」と、半谷社長は語る。



デジタル化の原点である製造部門



話し合いを通じて改善が
生まれる現場



本社大府工場

株式会社ユニックス 「従業員への事業承継に当たり、 全従業員アンケートにより後継者を選定した企業」

- ・所在地：大阪府東大阪市 ・従業員数：12名 資本金：2,200万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

親族内に後継者が見付からず、従業員への事業承継を決意

大阪府東大阪市の株式会社ユニックスは、現会長の苗村昭夫氏が1984年に設立した、表面処理加工業を営む企業である。同社はポリウレタンの表面処理技術を強みに産学連携にも積極的に取り組むなど、研究開発型企業として長年事業展開してきたが、苗村会長が高齢になってきたこともあり、事業承継について検討し始めた。過去には親族への承継を考えたこともあったが、親族内に適任の後継候補者が見付からなかったため、従業員へ事業を承継することに決めた。

従業員アンケートで「私の次」を尋ねる

後継者選定に際して苗村会長は従業員アンケートを行い、後継者として誰が適任であるか従業員に尋ねることにした。アンケートでは本人以外の全従業員が現社長の町田泰久氏の名前を記入、苗村会長の意中の人も同じで、迷うことなく後継者に抜てきした。町田社長は当初はプレッシャーが大きいと社長就任を拒んでいたが、苗村会長による1年にわたる説得を受け、承諾した。3年間の準備期間のうちに町田社長は中小企業大学校などで経営について学び、2016年、代表権を苗村会長に残したまま社長に就任した。苗村会長は「アンケートを通して、従業員が自ら選んだ人が社長になったことで会社としての一体感が高まり、更に新社長にとっても私だけでなく従業員から選ばれたという社内からの強い信頼を感じるなどのメリットがあった。」と語る。また同社では、株式の承継に当たって、事業承継ファンドを活用した。これまで同社ではファンドの活用について検討したことがなかったが、メインバンクの大阪信用金庫よりアドバイスを受け、同信金などが組成した「おおさか事業承継・創業支援ファンド」の出資を受け入れた。会長や会長の家族が保有する株式を同ファンドが無議決権株式として買い取ることで、後継者が議決権のある株式の3分の2を保有することを容易にした。

事業承継を果たし、次の展開を見据える

そして社長交代から4年半後の2020年10月、代表権を会長から社長に移し、町田氏が代表取締役社長となった。現在は町田社長を中心とした新体制の下で、粉碎機、タンクなど粉体関連の新市場で販路開拓に取り組み、事業拡大を目指している。事業承継を果たした苗村会長は、「メインバンクを始め関係者の支援もあり、無事に事業承継が完了したことにほっとし、感謝している。町田社長の下で当社が更に発展を遂げるよう、自分も引き続きバックアップしていきたい。」と語る。



ユニックスの本社と工場



苗村昭夫会長（左）と
町田泰久社長（右）



会社に授与された多くの表彰

株式会社山尾工作所

「取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに、 事業承継計画を策定し、承継を果たした企業」

- ・所在地：兵庫県稲美町
- ・従業員数：20名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：その他の生産用機械・同部分品製造業

事業承継への懸念から取引停止の危機に

兵庫県稲美町の株式会社山尾工作所は、金型の設計・製造、金属部品のプレス加工を中心とした金属製品製造を営む企業である。1950年、現専務の山尾和子氏の父が創業。1990年、和子氏の夫である現会長の山尾輝勝氏が同社を引き継いだ。単発型金型によるプレス加工や、順送金型プレス加工と自動機による各種加工を組み合わせた自社開発装置を駆使し、複雑な金属加工を得意とする。主要取引先はバイクメーカーや給湯器メーカーである。輝勝氏の年齢が60代後半に入った2008年頃、主要取引先の担当者が来社し、事業承継の見通しについての質問を受けた。その時点では明確な回答は避け、前年に入社し製造現場の見習中だった子息、直孝氏を紹介するにとどまった。その後、担当者から来社の折、「輝勝氏が75歳頃に事業承継をできると良い。」と話されたが、日頃の業務に追われる中、体力の衰えを感じつつも、承継問題は先送りしていた。2018年6月、ついに同取引先から早急に事業承継の計画書を提出し実行に移すよう強い要望があった。輝勝氏は、直孝氏にもう少しの期間、金型製作の技術習得に専念させたい思いもあったが、自身の年齢を考慮し、社長交代を決意した。しかし、何から手を付けるべきか思案していた。

商工会の支援を受け、事業承継計画を策定

そんな折に、稲美町商工会主催の「事業承継セミナー」のチラシを見掛け、ちょうど良い機会と考え、7月の同セミナーに参加した。セミナーでは事業承継に向けて必要な基礎知識を学んだ。セミナー後、同商工会の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士と1回約2時間の面談を合計9回実施、事業承継計画に必要な自社の情報を整理した。この作業の中で、自社の強みや課題を洗い出し、自社の現状を客観的に評価、分析できたことも収穫であった。同年9月、5年間で事業承継を完了するための計画書をまとめ、10月に取引先へ提出。事業承継問題を指摘された取引先からは、「これからも頑張るように」と激励され、「完成度の高い事業承継計画書」と評価を受けた。

事業承継後、経営革新に取り組み増収へ

同年12月、輝勝氏が命に関わる重篤な病気にかかり、和子氏と直孝氏は動揺したが、計画書に従って事業承継の準備を粛々と進めていくことができた。2019年6月、直孝氏が社長に、病気から回復した輝勝氏が会長に就任し、事業承継を果たすことができた。承継後、直孝氏は小規模事業者持続化補助金を活用した販路拡大や新しい製造工程の開発に基づき経営革新計画の承認を得るなど、次々と新しい取組に挑戦した。その結果、2020年3月期決算では売上げが前期比15%増を達成。その後、新型コロナウイルス感染症の影響で一時業績が落ち込んだが、事業承継を機に金融機関や公的支援機関との情報交換を密に行う関係も構築されていたことで、早期に新型コロナウイルス対策の融資を受けることができた。「当社の事業は金型を何十年単位で保有し、取引先と末長くお付き合いしていく仕事なので、長期的視点で安定経営を目指す必要がある。今後は取引先に安心し満足してもらえる対応力を持った企業へと成長させていきたい。」と山尾直孝社長は語る。



山尾工作所本社



金型製造の様子

藤安醸造株式会社

「後継者が新たな視点で商品開発を行い、 伝統を次世代につないだ企業」

- ・所在地：鹿児島県鹿児島市 ・従業員数：65名 ・資本金：2,800万円
- ・事業内容：調味料製造業

後継者として中小企業ならではの価値を追究

鹿児島県鹿児島市の藤安醸造株式会社は、1870年創業のみそ、しょうゆなどのメーカー。2020年11月3日に創業150年を迎えた。屋号でもある「ヒシク」は、主に料理店向けとして知られる県内有数のブランドである。7代目となる藤安健志専務は、3人兄弟の次男。大学卒業後、父の藤安秀一社長の紹介で、大手しょうゆメーカーに5年間勤務し、2010年に社長付きとして藤安醸造に入社した。幼い頃から秀一社長に連れられて自社工場を見学していたことや、兄は医者を目指し、弟の年齢は離れていたことなどから自分が会社を継ぐ立場であることは自覚していた。大手しょうゆメーカーでの勤務経験を通して、地場の中小企業が生き残っていくためには、価格競争に巻き込まれない商品の価値が必要だとの思いを強くしていった。

前職での経験が新たな視点をもたらす

藤安醸造入社後、従業員の営業に同行したり、商品の出荷を手伝ったりしたが、従業員からは「大変だから結構ですよ」などと気を遣われて距離を置かれることも多く、最初の数年は何をして良いか分からなかった。そのような中、健志専務が取り組んだのは、前職時代から問題意識を持っていた高付加価値の商品開発である。健志専務は、しょうゆやだしが小売店では値下げの対象になりやすく利益が小さいことに問題意識を持ち、製造部長などの協力を得て調味料の高付加価値化を検討した。結果、鹿児島県産の素材にこだわった、だししょうゆ、ぼん酢、煎り酒からなる新ブランド「休左衛門亭」を立ち上げ、大手メーカーとの差別化を図った。

新たな価値の創造で社内外からの信頼が広がる

新ブランドは材料にこだわったため、大手メーカーのしょうゆが1リットル300~400円で売られている状況の中、180ミリリットルで1,200円の価格設定にした。秀一社長や従業員からは、「こんなに高くて売れるのか」と案ずる声もあったが、価格に合った価値があると信じて妥協はしなかった。従来商品との価格差やコンセプトの違いから既存の販売経路では苦戦したが、転機となったのは、市内の薩摩藩島津家別邸「名勝仙巖園」へ出店したことだった。観光客のお土産や地元客の贈答品として注目されたことで順調な売行きとなり、「休左衛門亭」は年間数百万円の売上規模になった。この取組は、健志専務が後継者として、従業員や取引先、金融機関といったステークホルダーからの支持・理解を広げるきっかけになっただけでなく、同社が従来社内にはなかった視点で商品開発に成功し、利益率の高い新ブランドの構築や新たな販売経路を開拓することにつながった。健志専務は数年後に会社を継ぐことを視野に入れ、「今後も外部での勉強を怠らず、人脈も広げ、より成長したい。」と決意している。



新ブランド「休左衛門亭」



受け継がれるみそ、
しょうゆづくり



藤安健志専務

株式会社エーアイテック

「工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、 会社の刷新と成長を遂げる企業」

- ・所在地：長野県松本市 ・従業員数：90名 ・資本金：4,000万円
- ・事業内容：生産用機械器具製造業

事業承継の機会を探る中、工場狭あい化の課題が浮かび上がる

長野県松本市の株式会社エーアイテックは、FA（Factory Automation）機器の開発・設計・製造・販売を手掛ける企業である。熱や流体の制御技術を得意とし、自動車の「CASE⁸」の要となる製品（ミリ波レーダー、パワーカードなど）の生産設備には欠かせないノウハウを持つ。代表取締役社長の大林泰彦氏は、IT企業でエンジニアとして働いていた2006年に、父である先代社長から事業承継の打診を受けた。一度は断ったものの、独自の製品を持っていることや、生き生きとしたエンジニア、クリエイティブな仕事内容などに魅力を感じ、2008年に入社。当初は営業部に所属し、会社の概要を理解するために自社ホームページや製品カタログの製作などを行った。その後、機械の組立てや設計などをOJTで学んだ。3DCAD管理システム導入や受発注・生産管理・勤怠管理などを行う社内システムの刷新にも取り組み、その過程で業務フローの理解を深めながら、事業承継の機会を探っていた。その一方で、需要の増加に伴い工場が手狭となっていた。

工場移転を契機に事業承継を推進

2014年9月、既存の6倍の面積を持つ近隣の空き工場を取得。同年11月に移転を完了した。工場移転後は生産スペースが拡大し、大規模な生産ラインを必要とする製品を受注できるようになったほか、フォークリフトや移動棚の導入が可能となり、作業効率が向上した。同時期に先代社長の業務を洗い出し、事業承継を進めた。朝礼や月1回の業務報告会での挨拶を先代社長から引き継ぐなど、従業員の前でリーダーシップを執る機会を増やしていった。2016年夏に事業承継の時期について先代社長と合意し、2017年1月に従業員へ周知、同年4月に社長へ就任した。

会社の刷新を社内外に効果的にアピール

社長就任後、個別案件収支の担当者への開示、協力会社への支払現金化、電装設計CADの導入など業務改革を実施した。また、子育て中の女性エンジニアの時短採用やフレックスタイム制の導入など働き方の改善にも取り組み、従業員の更なるモチベーション向上を図った。主力の車載電子部品の需要増加に加え、力のある協力会社の支援や新工場での作業効率の向上、業務改革などにより、事業承継前と比べ同社の売上げは2倍、営業利益は4倍に伸長した。また、工場の外観や作業環境が改善したことで人材確保が容易になるなど、工場移転のメリットは様々な形で表れた。工場移転は機会に恵まれた側面もあるが、その大きな変化と事業承継を一体として取り組むことで、社内外に会社の刷新を効果的にアピールすることができた。「工場移転を契機に事業承継が進展し、後継者として良いスタートを切ることができた。今後もブランド力の強化と働きやすさを追求しながら、より魅力的な会社にしていきたい。」と大林社長は話す。



移転拡張した工場



主力製品の低高温検査機



大林泰彦社長（左）と
先代社長の大林頼彦会長（右）

⁸ 世界の自動車産業構造を大きく変革するとされる「Connectivity（つながる）」「Autonomous（自動走行）」「Shared&Service（共有）」「Electric（電動化）」の四つの言葉の頭文字を取ったものである。

有限会社てっちゃん 「一度は廃業を決めたものの 後継者の強い意志で事業承継に成功した企業」

- ・所在地：北海道札幌市
- ・従業員数：0名
- ・資本金：300万円
- ・事業内容：飲食店

新型コロナウイルス感染症の影響により人気の海鮮居酒屋をやむなく閉店

北海道札幌市の有限会社てっちゃんは、地元でも有名な海鮮居酒屋を運営していた。札幌市の中央卸売市場で毎朝新鮮な魚を仕入れ、採算度外視の大きな舟盛りをリーズナブルな価格で提供していた。広告宣伝費は一切支出せずとも口コミなどにより道外からも客が訪れる人気店だった。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で2020年2月頃から予約がほとんどキャンセルとなり、売上は前年比1割近くまで落ち込んだ。当初、前社長の阿部鉄男氏は冷蔵庫のリース料の支払が終わる3年後までは頑張ろうと話していたが、赤字による損失がこれ以上大きくならないようにと考え、廃業を宣言。同年4月に閉店し、廃業に向けた準備を始めた。長女で現社長の佐藤ゆかこ氏は、当初廃業という決断に賛成していたものの、居酒屋への愛着が強く、感染症流行を踏まえたニーズに合わせた形で再出発できないかと考え始めた。

よろず支援拠点で事業承継の専門家が全力サポート

事業承継すべきか新たに創業すべきか迷った佐藤社長は、情報収集する中で知った北海道よろず支援拠点に相談に行った。事業承継に詳しいコーディネーターの新宮隆太氏が対応した。新宮氏が同社の直近3期分の決算書を見ると、借入金もなく財務内容も良かった。また道内外のファンが多い有名店というブランド力もあったため、新宮氏は経営資源を有効活用すべきと、業態転換を組み合わせた事業承継を勧めた。佐藤社長は事業承継に向けてかじを切り、父が進めていた廃業手続を止めた。相談対応に食と営業の専門家が加わり、新たに提供するメニューなどの営業戦略を練った。その間、司法書士や税理士の紹介も受けて事業承継を進め、初回相談から半年後の2020年10月、正式に事業承継の手続を完了した。

感染症流行によるニーズ変化を考慮した専門店として再出発

事業承継を機に、「てっちゃん」の店名はそのままに、感染症流行を踏まえた消費者の新たなニーズや二児の母である佐藤社長のライフスタイルに合わせた業態転換を行う予定である。薄利多売だった舟盛りはやめ、酒類は提供しない。父の時代に舟盛りの次に人気だったぎょうざをテイクアウトとイートインで提供する予定。「てっちゃん」のぎょうざはかつて中華料理人だった父が考えた、肉まんのように大きい、にんじんなど野菜がたっぷり入った逸品だった。このぎょうざに加えて、大豆などを使った低糖質で健康を意識したぎょうざを開発し、他店舗と差別化を図る。「これまで来てくれていたお客様はもちろんのこと、家事に育児に忙しいお母さんが、たまにご飯を手抜きしたい時に家族の健康を考えつつ、ふと立ち寄れる場所にしたい。」と佐藤社長は語る。



旧店舗での佐藤ゆかこ社長（左）と阿部鉄男前社長（右）



北海道よろず支援拠点での相談対応の様子



新店舗で提供するぎょうざ

不動技研工業株式会社

「M&Aにより地元企業をグループ化し、 それぞれの強みをいかして事業拡大を図る企業」

- ・所在地：長崎県長崎市
- ・従業員数：345名
- ・資本金：2,400万円
- ・事業内容：技術サービス業

先細りが懸念される事業領域の見直しを模索

長崎県長崎市の不動技研工業株式会社は火力発電プラントのボイラーやタービン、船用機械の設計などを手掛ける企業である。2018年に過去最高益を計上した同社だが、脱炭素を目指す世界的潮流の中で主要市場である火力発電事業の先細りが懸念され、新規顧客の開拓や新規事業への進出など事業領域の見直しを検討するようになった。そのような中、2018年夏、同社とは旧知の仲である株式会社PAL構造（以下、「PAL構造」という。）から同社に対し、M&Aの話が持ち掛けられた。PAL構造も長崎県内に位置し、各種構造物の設計を強みとしており、好業績を維持しながらも後継者不在が経営課題となっていた。打診のあった翌日以降、同社は社内で議論し、前向きに進めるべくメインバンクに相談するなど、M&Aの準備を開始した。交渉の過程で、PAL構造からは、経営陣や従業員の継続雇用、当面は事業内容の変更をしないことなどが条件として提示された。

同業ながら異なる強みにより相互補完し合うことで事業拡大へ

両社は共に大手重工・エンジニアリングメーカーを主要顧客とする設計業ではあるが、プラントや船用機械の設計・エンジニアリングに強みを持つ同社と、各種構造物の基本設計・構造解析に強みを持つPAL構造は得意分野が異なる。同社は、互いの強みを融合させることにより新規顧客の開拓や新規事業への進出が可能となると判断し、M&Aを決定。2019年4月、PAL構造は同社のグループ企業となった。M&Aに当たっては、PAL構造の独自性を最大限に担保した。同年6月、両社の間でPMI（M&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス）委員会を設置し、4つの事業領域（エンジニアリング・建設・自動車・ICT）で両社の課題抽出を実施。さらに、シナジー効果が期待できる11の協業分野に対応するPMI分科会を設置した。各分科会には各社から2、3名が参加し、活動は2021年1月まで続けられた。

PMIによるきめ細かな課題抽出と分科会による取組で統合効果を最大化

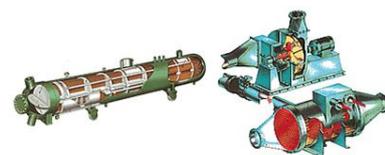
PMIの効果は程なく現れた。設計にはPAL構造が得意とする上流工程と同社が得意とする下流工程のすみ分けがある。両社で共同受注することにより、かつては専門分野外と断念していた案件も、作業分担することで対応できるようになった。兵庫県にある同社の拠点にPAL構造の従業員も常駐し協業を進めているほか、グループとして今後注力していくICT分野では、両社から人材を融通するなど連携を深めている。グループで見ると規模が大きくなり、また設計業務の範囲が拡大したことで人材採用が以前より容易になるなどの効果も得られた。グループの統括のために2020年2月に設立された株式会社不動技研ホールディングスの濱本浩邦代表取締役会長は、今後、それぞれの異なる企業カラーが新たな付加価値を生み出すことに期待する。「不動技研工業の高収益体質をPAL構造にも浸透させることで、グループ全体で力強い成長を遂げたい。また、従来のPAL構造のベンチャー企業精神により新分野に果敢に挑戦していく姿勢を維持して、更なる事業領域の拡大を狙いたい。」と濱本会長は語る。



調印式の様子



不動技研工業社屋



同社が設計するプラント機器

株式会社タカハシ包装センター 「地域の市場縮小への打開策として、 M&Aにより首都圏進出を加速させた企業」

- ・所在地：島根県浜田市 ・従業員数：170名 ・資本金：3,500万円
- ・事業内容：その他の卸売業

東京進出するも転職できる人材がいないためM&Aを検討

島根県浜田市の株式会社タカハシ包装センターは、食品トレーなどの包装資材を、漁業者や食品加工業者、スーパーなどに卸す企業である。地域密着型の事業に専念しつつ、近隣県に営業所を増やしてきた。しかし、人口減少による地域市場の縮小に加え、地元顧客の廃業などもあり、同社の成長は頭打ちになった。その一方で、本社機能を地方から東京に移す顧客も見られ、同社も非常勤の東京営業所を開設。東京営業所には担当者が適時出張した。同社としても新たな需要獲得のため、本格的に首都圏に進出したいという意欲はあったが、従業員は地元志向が強く、転職可能な人材がいない。同社の高橋将史社長は既存事業の成長が頭打ちの中、自社単独で首都圏に進出しようにも、人的資源が不足していることを痛感し、M&Aにより、首都圏の同業者の人材を含む経営資源を獲得しようと考えた。

M&Aセミナーで発想を転換し、スピードを意識する

2010年頃よりM&A仲介業者を通じて譲渡企業を探していたが、なかなか条件に合う企業は見付からなかった。2019年9月、高橋社長は民間の経営支援団体によるM&Aセミナーに参加。それを機に、「まず一度やってみる」、「M&Aにより成長する時間を買う」という考え方になり、スピードを意識。年内という期限を自らに課して相手企業を探し始めた。首都圏の同業者を理想としていたが、「まず挑戦してみよう」と割り切り、食品関連企業であることを条件に幅広く探した。候補としてリストアップしたのは十数社、実際に会ったのは4社。その中の1社が、食品業界などに顧客を持つ東京の印刷会社である株式会社キョウワ（以下、「キョウワ」という。）であった。異業種であるものの、企業規模と地域は当初の希望どおりで、主力市場が同業界であることも好材料となり、2019年10月に実名交渉を申し込んだ。実際に会った他の3社に比べると、キョウワの従業員は若く元気があり、真面目な社風であることも魅力と感じた。

初めてのM&Aの経験を糧に全国へ、そして世界へ

キョウワの窓口である社長の弟は公認会計士、高橋社長は中小企業診断士の有資格者ということもあり、契約までの確認作業はスムーズだった。一方で仲介業者が入らないM&Aであったため、自社で会計士や弁護士によるデューデリジェンスやリーガルチェックを徹底し、2019年末にM&Aを実行した。それから1年が経過し、高橋社長は「初めてのM&Aの経験が財産になった」と、首都圏市場参入への手応えを感じている。新型コロナウイルス感染症の影響で当初計画からは遅れが出てしまったが、ポスト・コロナを見据えて準備は万端に整えている。いずれは東京の拠点を活用し、首都圏から「外貨」を稼ぎたいという。「『浜田発、全国へ！世界へ！！』を掲げて、卸売業から商流の川上へ事業展開し、更なる成長を目指す。」と高橋社長は語る。



高橋将史社長



同社開発の紙製什器
「しまねDブリッジ」



キョウワの様子

エミック株式会社 「業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、 自社の業容拡大を実現した企業」

- ・所在地：東京都品川区
- ・従業員数：180名
- ・資本金：9,080万円
- ・事業内容：業務用機械器具製造業

かつて協力関係にあった企業が経営危機に

東京都品川区のエミック株式会社（以下、「エミック」という。）は、複合環境試験装置の製造・販売を主に営む企業である。1971年の設立当時は振動試験装置のみの取扱いであったが、ニーズの変化に合わせて温度試験も同時に行う複合環境試験技術を磨いてきた。複合環境試験装置は景気変動の影響を受けやすいため、近年は顧客が持ち込んだサンプルを試験する受託試験事業にも参入し、事業の多角化を図っている。一方、日測エンジニアリング株式会社（以下、「日測」という。）は、温度試験に必要な装置（特殊チャンバー）などの製造や受託試験事業を営む企業である。両社の間に資本関係はないが、エミックの創業者が個人として出資に参加し、1975年に日測を設立しており、特殊チャンバーを優先的にエミックに供給するなど当初は強い協力関係にあった。しかし、日測がリーマン・ショック後の投資失敗を端緒に経営方針を転換したことで、2010年頃より両社は取引を縮小し、

エミックの創業者が保有していた株式を譲渡するなど協力関係も解消された。その後日測は業績不振に陥り、2018年に入ると、自主再建が難しくなったことで、事業譲渡のために引受先の探索を始めた。

同業者救済と事業多角化のためにM&Aを決意

エミックでもかつての協力企業である日測の動向については情報を得ており、注視していた。日測が、埼玉県中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画に基づき、譲渡先を公募していることを知ると、エミックは2018年12月に行われた入札に参加し、落札した。かつての協力企業の手助けになりたいという思いと、近年注力する受託試験事業において強みを持っていたことが入札参加の理由であった。また再生支援協議会の主導で財務査定が行われていたが、それとは別に監査法人に委託して独自のデューデリジェンス（資産の適正評価）を行うなど徹底した調査を行い、M&A実施の意向を固めた。エミックが日測の受託試験事業と特殊チャンバーの製造販売事業を譲受することで合意し、M&Aは2019年7月に実行となった。

違う文化を持つ従業員が合流することで刺激を受ける

M&A実施により受託試験事業などの規模が拡大し、エミックの受託試験事業の売上げ、利益は約2倍となった。また景気変動の影響を受けにくい特殊チャンバーが商品ラインナップに加わったことが経営安定化にも寄与した。さらに、日測では数年前に就職氷河期世代の技術者を中途採用するなど、多様なバックグラウンドを持った従業員も多く、エミックの従業員とは異なる技術や文化を有していた。M&A実施後は互いの技術や文化の違いが刺激となり、技術を競い合う良い緊張感も生まれるなどの効果もあった。「M&Aにより日測の雇用が最大限守られ、また弊社としても事業多角化や人材育成の観点でメリットが大きかった。特に受託試験事業は今後更に成長する分野と考えており、日測の経営資源も活用しつつシェアを拡大させていきたい。」とエミックの高見哲夫会長は語る。



高見 哲夫 会長



M&A実施後の親睦会の様子



特殊チャンバー

株式会社新家製作所

「後継者人材バンクを活用して、M&Aにより 創業希望者に事業を承継した企業」

- ・所在地：石川県加賀市
- ・従業員数：14名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：一般産業用機械・装置製造業

創業を志向する中で個人によるM&Aを検討

石川県加賀市の株式会社新家製作所は、産業用コンベアチェーン部品を中心とした金属部品の加工を営む企業である。2019年、当時社長であった新家剛氏が急逝し、長年加工現場を担っていた実弟の正幸氏が一時的に社長を継いだ。しかし、正幸氏自身も高齢な上、経営の経験もなかったため、同年11月に石川県事業引継ぎ支援センターに意欲と能力のある後継者を見付けて事業を譲り渡したいと相談した。

後に同社社長となる山下公彦氏は、石川県金沢市出身。東京の大手航空部品メーカーの生産現場で、製造、生産の技術から管理、企画、新生産拠点建設まで幅広く経験してきた。2019年に会社の早期退職研修を受け、郷里に貢献したいと思っていたこと、2018年に母親が入院したことなどから地元での創業を志向していた。創業のために中小企業診断士などの勉強をする中で、後継者不足が課題となっている中小企業の現状を知り、創業以外にも、後継者不在企業に対してM&Aを実施することで経営者になることも検討するようになった。石川県事業引継ぎ支援センターに相談に行ったことをきっかけに、創業希望者と後継者不在企業のマッチングを行う「後継者人材バンク」に登録した。

公的支援を活用して資金面でも円滑な手続を実現

センターが山下氏に同社のM&A案件を持ち掛けたところ、山下氏は前向きに検討し、2019年12月には正幸氏との交渉を開始した。協議、調査を進める中で、財務状態は優良ではないものの、会社には大手顧客との長年の取引があり、安定して営業黒字を計上していることが分かり、また山下氏自身の経験をいかせる事業であることから、山下氏にとって有望な選択肢となった。同社側からは株式売却による利益を求めない譲渡金額が提示されたこともあり、2020年3月に基本合意が成立。山下氏は、センターの助言の下、経営承継円滑化法の認定を受け、株式会社日本政策金融公庫の低利融資によって株式取得資金を調達した。また同社の借入金については、事業承継特別保証制度を利用し、経営者保証の付いていない融資に借り換えるなど、公的支援策を活用したことで、資金面でも円滑に手続を進めることができた。

両者にとってメリットの大きいM&Aが実現

2020年7月、山下氏が社長に就任。これにより、後継者不在で不安定だった同社の経営体制が安定し、地域の重要な雇用も守られた。山下社長にとっても希望どおり地元に戻って働くことができ、両者にとってメリットの大きいM&Aとなった。山下社長はこれまでの経験をいかして、IT機器やデータを積極的に活用するなど事業改革を進め、従来は勘や経験に依存していた見積りから原価管理を意識した見積りに改善したことで、採算性を確保した新規受注にもつながっている。さらに、福利厚生や安全・衛生への意識の改善にも取り組み、従業員のモチベーション向上も図っている。「まずは自社の技術、技能を次世代に承継できる体制を構築し、経営基盤を安定化させたい。また後継者問題を抱える地元の小規模製造業との連携なども積極的に進めていきたい。」と山下社長は語る。



新家正幸前社長（左）と
山下公彦社長（右）



金属部品加工における高い技術力



ミーティングの様子

有限会社ショッピング

「事業存続が困難であった地域密着型スーパーを、 首都圏からの移住者へ承継することで事業継続した企業」

- ・所在地：徳島県海陽町 ・従業員数：18名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：各種商品小売業

廃業を検討するも地域のために存続を模索

徳島県海陽町の有限会社ショッピングは、地域密着型のスーパーマーケットを運営する企業である。1970年に鮮魚を中心とする食料品の移動販売を開始し、1978年には酒販免許付きの土地を購入し店舗型に転換。地域住民へスーパーマーケット形態で飲食料品を販売するとともに、地元飲食店をはじめ、給食センターや介護施設の仕入先となってきたが、後継者がいないことが課題だった。過疎化の進行とともに売上げも年々減少する中、前経営者である大黒彪央会長は60歳になった2017年頃から健康面の不安をきっかけに、廃業も含め事業存続の可否を検討するようになった。しかし、多くの人々が頼りにしているスーパーマーケットを廃業すれば、地域の買物の利便性が失われる。大黒会長は地域衰退の加速を懸念し、第三者への事業承継の道を探り始めた。

地域貢献の理念が一致した移住者へ事業譲渡

海陽町商工会や徳島県事業引継ぎ支援センターに事業承継の相談を始めた中、偶然地域の神社に井戸を掘る活動で知り合ったのが現社長の岩崎致弘氏だった。岩崎社長は長年の東京生活の後、夫婦でキャンピングカー暮らしにて全国を旅している中、2017年に海、川、山の自然豊かな海陽町にほれ込んで移住し、山奥で自給自足的な生活を送っていた。農業と食品加工に取り組んでいたが、自然の魅力を多くの人に感じてもらいたいと思い、自然食や総菜の販売店の開業を検討していたところだった。この話を聞いた大黒会長は、岩崎社長に後継者を探していることを打ち明けた。岩崎社長が検討していたビジネスがスーパーマーケットを通じて実現できることと、地域の繁栄に貢献したいという理念の一致が、前経営者・新経営者双方にとって決め手となり、岩崎社長は正式に後継者となった。事業承継を具体的に進めるに当たり、徳島県事業引継ぎ支援センターの全面的なバックアップが得られたことで、5か月という短期間で引継ぎを完了。2020年3月から現体制での経営に移行している。

高付加価値商品の充実により新規顧客や旅行者の需要を獲得

前体制下の従業員8名は全員継続雇用し、更に地元のみならず町外からの移住者なども新たに雇用し、従業員を18名に増やした。料理家による無添加の総菜やすし職人によるすしなど高付加価値商品の充実を図る一方、採算を度外視した廉価品もそろえた。酒類は価格競争に陥らないよう全国的にも珍しいオーガニックワインを中心に据えた。結果、地元住民の新規顧客や旅行者の来店が増え、平均来店客数が増加した。大黒会長は「第三者承継によって事業を存続できて本当に良かった。岩崎社長には、異業種ビジネスとの協業によって海陽町で働く若者を増やし、町に活気を呼び込んでほしい。」と期待する。岩崎社長は「今後は、高齢者に優しく温かい店にしていくとともに、自社の自然栽培ファームや直営カフェ、自社ブランドの加工品製造販売、ECなどにも取り組み、地域の魅力を再構築していきたい。」と語る。



店舗の外観



オーガニックワインも販売



大黒彪央会長（左）と
岩崎致弘社長（右）

株式会社萬坊

「生産の効率化や販路拡大、経営基盤の安定化による成長を目的に、 M & Aにより他社の子会社となる選択をした企業」

- ・所在地：佐賀県唐津市
- ・従業員数：150名
- ・資本金：2,000万円
- ・事業内容：食料品製造業

本業は順調だがフグの養殖で債務超過になり経営を圧迫

佐賀県唐津市の株式会社萬坊は、活魚料理店の経営と水産物加工品の製造・販売をする企業である。1983年に日本初の海中レストラン萬坊を開店。1985年に同店の料理長が開発した「いかしゅうまい」が大ヒットし、現在は直営7店舗で販売するほか、商社の流通網に乗せて全国へ出荷している。同社の太田順子社長は2006年に入社し、直営店の立ち上げ業務などに従事した後、2012年、創業者の父の後を継ぎ社長に就任。当時は1990年代に始めたフグ養殖業の不振により債務超過に陥っていた。先代は地域に新たな産業を興すと意気込んで取り組んだが、初期投資が多額の負債となっており、最後まで黒字化の見込みが立たなかった。先代が第一線から退いたことを機に、太田社長はこれらの不採算事業から撤退するなど、経営改善を進めた。

会社を成長させる打開策としてM & Aを決意し、取引銀行に仲介を依頼

経営改善により利益を捻出しても返済に回るばかりで、老朽化した工場設備の改修もままならない。将来に向けた設備投資が不可欠だが、投資資金の追加融資の返済計画を練っても、将来的に債務超過に陥る可能性を捨てきれなかった。そこで、太田社長はM & Aを検討し始めた。本業には収益力とブランド力があるため、相乗効果の高い企業の力を借りることで更に成長できると考えていた。太田社長は自社が地域にとって必要な企業であると自負し、他社と連携してでも存続することが使命と考えており、M & Aに対する抵抗感もなかった。2018年12月、太田社長は取引のある福岡銀行にM & A仲介希望の意向を伝えた。太田社長の就任後、業績回復が順調だっただけに同行の担当者も戸惑いを見せたが、太田社長は経営安定化には持続的な成長が必要であり、そのためにM & Aは有効な手段だと訴え、納得してもらった。社内では、長く番頭役を務めてきた取締役にも早い段階から考えを伝え、理解を得ていた。

財務状況の改善、販路拡大、社員教育の充実などメリットは多岐にわたる

同行から提案された約40の候補企業の中で九州旅客鉄道株式会社（以下、「JR九州」という。）が最も魅力的だった。観光、特産品という点で親和性が高く、地元を大切にしているJR九州の誠実な企業姿勢は、地域振興に尽力してきた自社の社風にも合う。2019年12月、第三者割当増資をJR九州が引き受け、同社を子会社化。代表取締役は太田社長が継続する内容で合意した。JR九州から太田社長と同年代の常勤取締役2名が派遣され、会社の将来を共に考える仲間を得て、経営改善が加速した。JR九州の販売網を活用して首都圏のスーパーマーケットなど新たな販路を獲得した。また、増資により調達した資金は、念願だった工場設備の改修に活用。生産性の向上を図るとともに、より環境へ配慮した排水設備を整備できた。さらに、JR九州の社員教育プログラムを社内で活用するなど、子会社化のメリットは多岐にわたる。「M & Aは売り手にとっても会社を飛躍させる一つの手段。今後は、家庭用『いかしゅうまい』の開発や海中レストランのリニューアルなど、自社単独では実現が難しかったことに積極的に取り組んでいく。」と太田社長は語る。



海中レストラン萬坊



いかしゅうまい



従業員の集合写真

株式会社リース東京 「M&Aによる資金面・経営面の支援を受けて 経営再建を果たした企業」

- ・所在地：東京都板橋区
- ・従業員数：18名
- ・資本金：600万円
- ・事業内容：物品賃貸業

ニーズの変化に対応できず債務超過に

東京都板橋区の株式会社リース東京（以下、「リース東京」という。）は、病院で利用されるテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。2000年代のテレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化。債務超過が続いた2010年頃には、当時の社長が自力再建は難しいと判断し、M&Aによる経営再建を考え始めた。2013年3月期の売上高は約7億円に対し、借入金やリース負債など合わせて12億円以上の債務があり、銀行には条件変更に応じてもらうなど厳しい資金繰りとなっていた。

買収側、売却側双方の従業員のコンセンサスを得たM&A

同業他社に働きかけ、伝手を頼って譲渡先を探したが、同社の財務状況を知ると交渉は進展しなかった。そんな中で唯一手を挙げたのが、業務用マットやモップのレンタルを手掛ける日本エンドレス株式会社（以下、「日本エンドレス」という。）だった。「M&Aは、日本エンドレスの財務に大きな影響を与える恐れがあったが、リース東京の過去の決算書を精査し、自分自身で現場を視察して買収を決断した。事業スタイルや人材マネジメントを徹底すればリース東京は有望であると確信した。」と日本エンドレスの成毛義光社長（現リース東京社長兼務）は話す。買収の検討段階では、日本エンドレスの全役職者を順番に送り込み、意見を収集した。一方、リース東京の全社員に対してもヒアリングを行い、買収に賛同する意志を確認。2013年8月、日本エンドレスはリース東京を子会社化した。

従業員のモチベーション向上とグループ会社とのシナジー効果

リース東京は日本エンドレスからの借入れにより銀行借入を返済し、本社ビルの抵当を外して売却したことで資金繰りは大幅に改善した。本業においても日本エンドレスから営業マンの派遣を受けて営業ノウハウを学び、また徹底的なコスト削減にも努めた。さらに従業員の待遇を改善し、個人目標の設定と月1回の全体会議での成績優秀者表彰を行うなど従業員のモチベーション向上にも注力した。その結果、買収2年後の2015年に黒字転換し、2018年には債務超過を解消した。足元では売上高7億円と横ばいながら、業務効率化の効果などにより経常利益1億円を計上できるまでに経営は改善した。また今回のM&Aは日本エンドレスにもメリットをもたらした。日本エンドレスはリース東京の販路を活用して従来取引のなかった医療分野に進出することができ、玄関マットや患者を清拭するおしぼりを納入できるようになるなど、シナジー効果も出てきた。「リース東京はM&Aにより経営改善だけでなく、従業員の待遇面も改善され、モチベーションも向上している。今後も働く人の可能性を伸ばす企業集団を形成できるよう努力する。」と成毛社長は語る。



入院生活をサポートする
リース商品



成毛義光社長（右）と取締役の
成毛晃一郎氏（左）



リース東京の従業員

株式会社南西観光 「ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルを M&Aにより事業承継した企業」

- ・所在地：沖縄県那覇市
- ・従業員数：約 50 名
- ・資本金：4,500 万円
- ・事業内容：宿泊業

経営の安定化を目指し、M&Aによる事業多角化を検討

沖縄県那覇市の株式会社南西観光は、1974年創業の観光客向けホテルを営む企業である。同社の大田誉社長は2015年に社長に就任した。就任当時、同社が運営する「南西観光ホテル」では、修学旅行生やアジアからのインバウンド旅行者を獲得し高稼働率を維持していたが、ホテルの老朽化などの課題もあり、大田社長は中長期的な視点で南西観光ホテル事業単体での成長に不安を感じ、事業多角化を目指した。当初は物販事業など他業種への進出なども検討したが、これまでの知見をいかせるホテル業に的を絞ることにし、M&Aの活用を検討。南西観光ホテルのオペレーションを横展開できる、同規模かつ同じような客層のホテルの譲渡案件を希望した。2019年7月、取引金融機関を通じて、沖縄県事業引継ぎ支援センターに寄せられた沖縄市内にある「デイゴホテル」の譲渡に関する情報を入手した。

地元で愛される家族経営のホテルを引き継ぐ

デイゴホテルは、後継者不在のために2018年頃から譲渡先を探していた。家族経営で地元密着型という共通点に魅力を感じ、大田社長は前向きに検討を進めた。デイゴホテルは親近感のある接客によって、スポーツ合宿を始め、多くのリピーターを獲得していた。またレストランが地元の年配者に人気であることも強みだった。さらに、沖縄市内では珍しく客室数を超える台数の駐車場を備えていることも好材料だった。交渉の場でデイゴホテルからは、屋号の継続と従業員20名の雇用維持が条件として提示された。契約に向けて検討、準備を進める中で新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が大きく変わったが、2020年7月、M&A実施に至った。大田社長は、「国内外の人の行き来が平常に戻れば、沖縄は早期に観光客を取り戻すことができ、以前のような宿泊需要が期待できる。新型コロナウイルス感染症の影響が大きくなる中、M&Aを進めるべきか悩んだが、ポスト・コロナで利益を最大化するためにも、営業が落ち着いているときこそ将来のための投資を行い、準備を整える適切な機会だと考えた。」と語る。

両社の強みをいかしポスト・コロナに備える

感染症流行の影響を受け、2020年の売上高は南西観光ホテルが前年比60%減だったのに対し、デイゴホテルは48%減だった。リピーターを多く持ち、日中のレストラン事業にも強いデイゴホテルの集客力の底堅さが再確認できた。現在は、両ホテルでテレワークやワーケーション需要に応えるための共用ワークスペースの整備を進めている。また、デイゴホテルのアットホームな接客、南西観光ホテルのスマートなオペレーションという両ホテルの持ち味をいかしながら、将来的には人材交流も行うなどして、接客品質を高めていきたい考えを持っている。「地元で愛されてきたホテルを更に成長させ、伝統をしっかりと受け継いでいきたい。」と大田社長は語る。



南西観光ホテル外観



M&A成約時の大田誉社長（左）



M&A実施後の懇親会の様子

高知県事業引継ぎ支援センター

「自治体などと連携した事業引継ぎ支援により 中小企業のM&Aを増加させている支援機関」

・所在地：高知県高知市

後継者不在企業のM&Aを支援し、廃業から引継ぎへと転換

高知県高知市の高知県事業引継ぎ支援センターは、事業承継に課題を抱える中小企業のために、事業譲受を希望する第三者への事業承継支援を主に扱う機関である。高知県では2009年から2016年の7年間で中小企業数が約15%減少した。特に中山間地域で事業者の廃業が多く、これにより社会インフラが失われ、人口減少が加速するという悪循環に陥っている。この状況を変えるべく、同センターでは「廃業から引継ぎへ」をコンセプトに、事業承継の相談をしやすい環境づくりや譲渡件数の増加を目指し、「高知家モデル」と呼ぶ独自の取組を行っている。「高知家」とは、県全体が家族のように協力して地域を盛り上げるため、県が主導している地域振興キャンペーンであるが、事業承継の支援現場においても同センターと県内の自治体や他の支援機関が連携する仕組みを構築している。

全県一丸となって事業者への気付きを提供

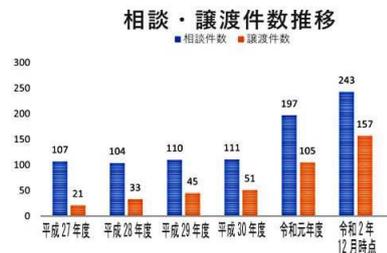
後継者がいない事業者は、独自の後継者探しが難しい上、日々の業務を優先するために、事業承継に関する検討を先送りにしがちであり、誰に相談することもなく少しずつ事業を縮小して廃業に至るケースも多いという。同センターでは、窓口での相談受付や独自の情報発信に加え、県内の商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、金融機関などと連携し、潜在的に事業承継に課題を抱える事業者に対する啓発活動を積極的に実施している。また、高知県が各市町村の発行する広報誌に同センターの存在を周知する記事を掲載して26万4千世帯に配布したり、各支援機関を通じて同センターのパンフレットを配布したりするなど、広報活動においても全県的な協力を得ている。

「ネームクリア」で事業譲受の希望者を公募しM&Aを実現

各支援機関との連携は、事業譲受の候補者の探索やマッチングにも及ぶ。一般社団法人高知県移住促進・人材確保センターが運営する「高知求人ネット」で事業譲受の希望者を公募しているのも特徴的。M&Aでは対象の企業名を明かさないと普通だが、高齢経営者の場合は、むしろ企業名を明かすこと（ネームクリア）により買い手が具体的にM&Aの検討をしやすくなるなどメリットが大きいという。同センターでは、「高知求人ネット」を通じてネームクリアの案件を複数掲載しており、2020年度は、88歳の経営者が営む老舗漬物店をみそ製造業者に承継した案件や、四万十市の民宿をキャニオニング運営業者に承継した案件などを支援した。こうした取組により、同センターの相談件数は5年間で107件から243件に、譲渡件数は21件から157件に増加した。統括責任者の原浩一郎氏は「後継者がいない事業者は、引き継いでもらえるような事業ではないと謙遜するが、よく話を聞けば事業への愛情は深く、引継ぎを強く願っている。その思いが形になるよう支援したい。諦める前に気軽に相談してほしい。」と語る。



高知県事業引継ぎ支援センターのスタッフ



同センターの相談件数と譲渡件数の推移



相談対応の様子

出汁茶漬け 網元茶屋

「包丁さばきを伝授し、『骨取り』ハモで町おこしに取り組む茶漬け店」

- ・所在地：愛媛県松山市 ・従業員数：1名 ・個人事業者
- ・事業内容：飲食店

開店以来客足を順調に伸ばすも営業自粛により売上げが激減

愛媛県松山市の出汁茶漬け 網元茶屋は、塩沢研氏が2017年8月に開店した海鮮茶漬けの店である。繁華街に店があり、酒席の締め一杯といった客が訪れる。店の看板メニューは「骨取り」ハモの茶漬け、刺身。ハモは無数の骨があるため、「骨切り」して提供される場合が多いが、「骨取り」するのは珍しく、「骨切り」に比べて包丁を入れる回数が少ないため鮮度が落ちにくいという。味と食感が評判となり、客足は順調に伸びた。また、塩沢氏は「骨取り」ハモの味を東京の高級料理店にも広め、販路拡大を考えていた。しかし新型コロナウイルス感染症の影響を受けて状況は一変。それまで夜の12時過ぎの売上げが全体の半分以上を占めていたが、県の要請で店を早く閉めるようになり激減した。飲食店への需要減少により、東京進出も断念した。

地域の料理人に技術を教え地元での消費喚起に取り組む

ハモ料理は関西が有名なため、愛媛の海で捕れるハモも多くは関西に運ばれる。しかし感染症流行下で関西での需要も減ったことから、愛媛の漁業者も苦難に陥っていた。塩沢氏は、こうした良い素材を届けてくれる漁業者への手助けになればとも考え、地元での消費拡大に目を向けた。

愛媛のハモは他の地域に比べて身が大きく、味に優位性がある。ただ、身が大きい分、骨も多いため扱いにくく、県内の飲食店ではあまり扱われていなかった。しかし、「骨取り」ならば短時間で骨を取り除くことができ、素材を有効に使うことができる。塩沢氏は地域の飲食店へ自身の「骨取り」の技術を広めるべく、店先に「ハモの骨取り教えます」という張り紙を貼った。張り紙は愛媛新聞社の目に留まり、漁港で有名な八幡浜発のブランドを立ち上げるための取組に協力してほしいと声が掛かった。2020年10月に八幡浜市の魚市場に同市と伊方町から料理人が集まり、塩沢氏の講習を受けた。講習後はそれぞれの店で塩沢氏がさばく動画を見て包丁使いを自習。3週間後に技術認定試験を行い、和食、イタリアン、中華とそれぞれ異なる業態の料理人たち19名が合格した。

「骨取り」ハモの町として地元客増加、知名度向上を目指す

愛媛で水揚げされた地元産のハモは新鮮なため様々な料理に使うことができる。認定試験合格者の店では握りずし、ムニエル、チリソースあえ、カルパッチョなど多彩なメニューの創出につながった。講習後も、飲食店それぞれがSNSでつながり、共同で新メニューの開発を行うなど以前にはなかったつながりが生まれたという。また、他店でハモを味わった地元客が自店にも足を運ぶようになった。地元を「骨取り」ハモ料理が盛んな町にし、知名度を上げ、行く行くは感染症収束後の観光客呼び込みを期待している。「町がにぎわえば飲食も増える。そうなれば『締めに茶漬けを一杯』という客も戻ってくる。自分一人の腕だけではできない。手を携えてこそ、そうした人の流れを再び作れる。」と塩沢氏は手応えを感じている。



茶漬け師の塩沢氏



骨取りしたハモのお茶漬け



講習会の様子

北映 Northern Films

「感染症流行で苦しむ地元事業者を支援したことで、 認知度向上と収益アップに成功した事業者」

- ・所在地：北海道北見市 ・従業員数：0名 ・個人事業者
- ・事業内容：映像情報制作・配給業

感染症流行のため首都圏、関西圏の仕事が困難に

北海道北見市の北映 Northern Films は、代表の磯川実氏を中心に映像制作、Web サイト制作などを得意とする若手クリエイターが集まり、2018年1月に設立されたプロダクションチームである。磯川代表は高校在学中にグラフィックデザイナーとして活動し、香港留学、カンボジアで映像制作会社を起業するなど様々な経験を積んだ。帰国後は北映を設立し、実写映像のみならず、モーショングラフィックや3D映像を使った企業紹介映像や商品PVの制作、デザインにこだわったWebサイトの制作など幅広く企業・個人のプロモーション活動に携わってきた。また、口コミや紹介により顧客を増やし、関東や近畿、四国など遠方を中心に受注を確保してきた。しかし、感染症流行後は、移動制限により出張撮影や打合せができず、多くの仕事が延期になってしまった。

苦境に陥った地元の事業者を支援するため無償で動画を作成

磯川代表は、知り合いの居酒屋店主から感染症の影響で売上げが90%減少したと聞き、このままでは身近な店がなくなってしまうと危機感を覚えた。「居酒屋やめてYouTuberになるわ」と冗談めかして言った店主の一言で磯川代表は地元事業者のプロモーション策をひらめく。それまでも北見市に貢献したいという気持ちはあったが、実行できずにいた。感染症による閑散期を利用して、無償で店舗紹介動画を作ろうと決め、2020年2月末、磯川代表はSNSで希望店舗を募集。飲食店や美容室、家具店など8件の動画を制作した。最長3分ほどの動画で、それぞれの店舗のホームページやSNS、YouTubeで見られるようにした。どの店舗からも感謝の言葉をもらった。中でも「若者がこんなに頑張っているのだから、私も頑張る。」という女性経営者の言葉がメンバーの胸に響いた。

地元での認知度が向上し依頼が増加

同社の取組がもたらした影響は、支援した店舗だけにとどまらない。多くのマスメディア、特に地元メディアに取り上げられたことで、同社の認知度が向上するとともに、同社の取組に興味を持った地元の企業から新規の問合せや引き合いが急増した。オフィスに問合せの客が直接訪ねて来ることもあり、地域とのつながりが弱かった以前では考えられなかった。感染症流行前は全体で10%もなかった北見市周辺の顧客売上げが、2021年2月時点では70~80%に達する。2021年2月現在に至るまで、前年以上に売上げを伸ばしている。「北見市、北海道・オホーツクとの関わりをより一層強くしていき、地元で貢献でき、愛される企業になりたい。」と磯川代表は語る。



磯川実代表



地元店舗での動画撮影風景



北映のメンバー

奉還町商店街振興組合 「来店者を他店にも誘導する『ぐるり奉還町』で 来街者の回遊性を高めた商店街」

・所在地： 岡山県岡山市

若手役員の取組で商店街を活性化しても、感染症流行により来街者は減少

岡山県岡山市北区の奉還町商店街振興組合は、明治時代初頭からの歴史を持つ県内でも有数の中心商店街である同商店街の約90店で構成される。同商店街は岡山駅西口の大学、専門学校、高校10数校に通う学生たちの通学路であり、地元住民が昔からの主要客。役員には若手組合員が就任し、月例会議を開くなど、店主同士の交流や議論でアイデアなどを出し合う組織風土が醸成されており、商店街の中で飛行ロボット「ドローン」のレースを開催したり、古着市を開催したりするなど、集客イベントも積極的に行っていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、集客イベントは軒並み中止に。近隣の学校の休校や勤務者の在宅勤務など人通りも無くなり、緊急事態宣言が解除された後の2020年6月においても来街者は前年同月と比較して約20%減少したままであった。

アイデアを出し続け、回遊性を高める「ぐるり奉還町」を実施

こうした中でも、春先にマスク不足で困っているという利用客の声を聞き、同組合はマスクの無料配布を企画。地域のお寺に余っていた晒（さらし）を譲り受け、青年部のメンバーが製品化し、約500枚を無料で配布した。また、来街者の減少への対策について議論する中で、「昔と比べてお店同士の連携が希薄になっているのではないか。他店を紹介し、回遊客を増やすような取組ができないものか」という課題が浮かび上がり、2020年8月に実施したのが「ぐるり奉還町」である。この取組は、来街者が参加店を利用した際に発行されたレシートや領収書を別の参加店に提示することによって、発行日のみ様々なサービスや特典を受けることができるというものである。利用客・店舗双方の利便性を高めるため、「ぐるり奉還町」のカードとスタンプ、ポスターを作製した。これをきっかけに、お勤めの店を紹介する店主が増加し、利用客との会話も弾むようになった。人を密集させない回遊型の集客イベントということもあり、好評を博した。当初16店舗のみの参加であったが、2020年11～12月の同イベントでは50店舗まで参加店舗数が増加。2021年も2月以降、2か月間実施し、1か月間休むというサイクルで実施予定である。

売上げの増加に加え、地域住民、店主同士の距離が縮まる

イベント期間中は複数店舗を回遊する利用客が増加し、2020年11～12月のイベントでは各店舗の売上げは平時に比べ平均10%前後増加した。「初めてのお店は入りづらいが、イベントがあったため入りやすかった。紹介してもらって、今まで気付かなかった魅力的なお店を知ることができた。」と利用客の評価も高い。店主と地元住民との距離は縮まり、店主同士の横のつながりも強まった。「お客様との話のついでに他の店を紹介することは、昔は当たり前だった。今後も地域に必要とされる商店街を目指していきたい。」と、畝本伸三専務理事は取組に自信を深めている。



2019年開催
ドローンレースの様子



「ぐるり奉還町」カードとスタンプ



畝本伸三専務理事

株式会社大人ウェディング 「結婚式需要の変化に対応し、 ウェディングドレスの長期レンタルサービスを始めた企業」

- ・所在地：東京都港区 ・従業員数：0名 ・資本金：200万円
- ・事業内容：物品賃貸業

M&Aにより事業を引き継ぐも、感染症流行下で結婚式需要は低下

東京都港区の株式会社大人ウェディングは、都内2店舗でウェディングドレスのレンタルを行う企業である。後継者不在で譲渡先を探していた前オーナーから2020年3月に新島ユリア氏が事業を引き継いだ。新島社長は元看護師で、2人目の子供の出産を機に退職。子育てをしながらできる職を探していたところ、M&Aマッチングサイトで同社が目にとまった。自身の結婚式の経験から結婚式に携わる仕事への思い入れが強く、また看護師時代に患者一人一人に寄り添ってきた経験から、顧客のニーズに寄り添ったサービスの提供に自信もあり、ブライダル業界への参入を決意。前オーナーにも新島社長の思いは伝わり、円滑に事業譲渡された。しかし、感染症が流行する中、結婚式の縮小・中止などにより、引継ぎ当初は先行きが厳しい状況であった。

最大6か月の長期レンタルを開始

新島社長は以前より、当日以外にもウェディングドレスを着たいというニーズがあると感じており、長期間レンタルできるサービスを検討していた。特に、感染症流行下においては、結婚式が延期になることも増えており、長期間レンタルのニーズは高まると考えた。事業引継ぎ後、早速低価格で長期間レンタルが可能なドレスブランドを立ち上げた。基本的なレンタル期間は6か月で、結婚式当日以外の二次会や新婚旅行の度に、何度もレンタルするよりも低価格で利用できる。また、店舗では妊娠中でも着用できるなど、豊富な種類・サイズのドレスやタキシードをそろえ、他店との差別化を図っている。

多様化したウェディングニーズの獲得に成功

低価格かつ長期レンタルを可能にした同社のレンタルサービスは、感染症流行下で「親族だけ」、「友人だけ」、「会社の同僚だけ」というように、小規模な結婚披露パーティーを複数回に分けて開催するニーズや、「いつ挙式ができるかわからないがドレスを確保しておきたい」といった多様なニーズにも応えることができた。2021年2月には緊急事態宣言下でありながら、15件前後の契約が成立。今後は従業員を増やして営業も強化し、レンタル先の結婚式場やフォトスタジオとの提携も増やす考えである。「感染症により影響は確かに受けたが、軌道に乗せるまでの準備期間と考えている。本当に顧客が必要としているニーズに合わせサービスも工夫していきたい。」と新島社長は語る。



店内の様子



新島ユリア社長

株式会社ダルマン 「感染症流行下、『ムジンノフクヤ』で非対面型の 店舗を展開する古着店」

- ・所在地：東京都文京区 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：中古品小売業

ネット販売の収益性に限界を感じた

東京都文京区の株式会社ダルマンは、古着の販売とリラクゼーションマッサージ店の運営を行う企業である。2018年に創業し、古着のインターネット販売を手掛けてきたが、顧客対応から梱包、発送に掛かる労力に見合うほど収益を得られていなかった。収益性を高めるため、より効率的に販売する方法を模索していたところ、無人の書店があることを知った。「無人店舗」であれば、人件費や発送などのコストを抑えることができると考え、無人店舗の出店を計画。その間に、新型コロナウイルス感染症が流行し、アパレル小売の業界でも非対面のニーズが高まった。これを好機と捉え、2020年8月、東京都中野区の商店街に無人店舗「ムジンノフクヤ」をオープンした。

300点以上の商品が並ぶ無人古着店を運営

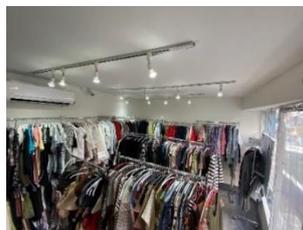
「ムジンノフクヤ」は、24時間営業で常駐するスタッフは1人も居ない。300点ほどの商品は500円単位で色分けされたハンガーにつるされており、客はハンガーの色で価格を見分けることができる。精算は現金のみで、店舗内に設置された券売機を利用するという仕組みである。顧客のニーズに沿った店舗運営にするため、来店客が自由に要望を書き込める連絡帳を用意。商品リクエストのほか、「試着時に他の来店者を知らせるベルの設置」などの要望が寄せられ、一つ一つ改善してきた。また、同社は古着のリメイクにも力を入れている。仕入れた古着のリメイクをデザイナーに依頼し、オリジナル商品を販売。顧客が来店するたびに新しい商品を目にでき、何度も足を運びたいくなるように工夫している。

ネット販売の倍の月次売上高を達成

オープン当初からメディアで多数取り上げられ、店員に気兼ねすることなくゆっくり商品を選べる形態が好評で、リピーターも徐々に増えた。2021年2月現在、1日平均20~30点ほどの商品が売れ、毎月の売上はインターネット販売の倍の売上高を達成している。今後はキャッシュレス決済やRFIDタグ（非接触ICタグ）のシステムを導入するなどして、利便性を高めていく予定である。また、商品の入荷状況や店内の様子をYouTubeでライブ配信することで、店内の混雑具合を公開し、集客につなげる計画も立てている。「消費者のニーズに沿うよう改善を続け、感染症流行の状況を見極めながら、多店舗展開も進めていきたい。」と平野泰敬社長は意気込んでいる。



平野泰敬社長



25㎡ほどの広さの店内



券売機とハンガーの
価格表を掲示

山本製作所有限公司

「感染症流行下での非接触・マスク需要に着目して、 新たな事業分野に進出した企業」

- ・所在地：愛知県豊川市 ・従業員数：6名 ・資本金：3,000万円
- ・事業内容：金属製品製造業

下請体質脱却と多角化を進めるもコロナで大打撃

愛知県豊川市の山本製作所有限公司は、ダイカストや銅素材の切削加工を得意とし、金属製品の企画・設計・試作・製造を手掛ける企業である。3代目社長の田中倫子氏は2012年まで看護師として病院で働いていたが、父親の急逝を受け、跡を継いだ。事業を承継した当初は、中小企業特有の下請体質が根付いており、自社の強みを発揮できていなかったが、電力関連向け部品を中核とし、田中社長のリーダーシップの下、自動車や住宅関連へと多角化を進めてきた。その結果、大手1社に依存する体質から脱却し、BtoBを中心に取引先を50社近くまで拡大してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、2020年2月には電力関連の受注が前年同月比で50%減。田中社長が試算したところ、新たに開拓した分野の自動車・住宅関連の受注は2020年5月から8月まで前年の80%減が続く見通しとなった。

タッチレスツール「しっぽ貸し手」の開発により、BtoC事業へ初進出

売上げの減少が見込まれる中、危機意識をいち早く抱き、過去の医療現場での経験などからタッチレスツールの需要増を見込み、開発に取り掛かった。田中社長がこれまで多角化した際には、中小企業ならではのフットワークの軽さをいかし、量産型ではなく顧客のニーズに柔軟に対応する製品開発を大事にしてきた。今回もその方針の基、医療従事者の同僚などから意見を聴きつつ開発を進めた。看護師から「ロッカーで使えるフックが欲しい」という声や、看護師の家族からは「食事の際に使えるマスク掛けが欲しい」という声を聴き、マスクを掛けるフックの形の着想を得た。また、見る人の癒やしになればとの思いから、ふだん工場に顔を出す猫のデザインでフックの製作を始めた。愛らしいしっぽの曲線は職人が一つ一つ手作業で曲げて造っている。そして、大ヒットとなった完成品が「しっぽ貸し手」である。BtoCへの進出は初めてだったが、販売には自社で開設したECサイトを活用。その結果、「エンドユーザーからの生の声を聴けていなかった」という同社の課題を解決し、消費者とのコミュニケーションの中で得られた声を社内にフィードバックすることができるようになった。実際に、消費者の応援の声から製作が決まった卓上マスク置き「しっぽ使っ手」の開発は、従業員のやる気にもつながった。

開発ストーリーが消費者の情緒に訴えヒット

「しっぽ貸し手」にはウイルスの不活化効果などの効能もあったが、それに加えて開発に至ったストーリーも発信し、消費者の情緒に訴えた。その結果、マスメディアにも多く取り上げられ、3,630円という安くはない商品であるにもかかわらず、販売累計は8,000個に及んでいる（2020年12月現在）。また、追加販売した「しっぽ使っ手」の価格はそのほぼ倍であるが、受注開始後、即日で100個が完売。累計500個の販売に至っている（2020年12月現在）。「製品の機能性だけでなく、ストーリー、情緒性、また日本のものづくりの良さもお届けしたい。変化に対応し続けることで、しなやかな成長を目指す。」と田中社長は語る。



田中倫子社長



卓上マスク置き
「しっぽ使っ手」



自社WEBサイト

オステリアメタメタ

「感染症流行下においても新天地への移住により移転開業した飲食店」

- ・所在地：兵庫県赤穂市 ・従業員数：0名 ・個人事業者
- ・事業内容：飲食店

働き方を見直し地方移住を志向

兵庫県赤穂市のオステリアメタメタは、富田新之輔氏が営むイタリア料理店である。富田氏は6年にわたってイタリア・フィレンツェで料理の腕を磨いた。開業準備期間を経て、2014年に大阪市福島区で独立開業。2017年、実家近くの大阪市中央区に移転した。本場のイタリア料理を気軽に味わえると評判になり、店は繁盛した。しかし都市部の家賃は高く、売上げを確保するために昼はランチ営業をし、夜は酒類を提供し遅くまで営業していたことで体調が悪化することが度々あった。また、夫婦2人で切り盛りしていたため、2人の子供たちと一緒に過ごす時間が持てないこともあり、地方移住によるワークライフバランスの改善を考えた。

住居や店舗を念入りに調査し、移住を実施

一定の需要が見込めることを条件として、少なくとも人口5万人程度の地域を候補地として探した。そのような中、以前休日に家族で訪れた兵庫県赤穂市は人口が5万人に近く、有力候補であった。1日1,000円で泊まれる市の「お試し暮らし住宅」を利用するなどして、移住や店舗の移転先としてのイメージを確認。店舗物件の選択肢は少なかったが、人通りが多い駅と赤穂城址を結ぶメインストリートで空き店舗を探したところ、理想に近い物件を見付けることができた。市の担当者から丁寧な情報提供を受け、商店街空き店舗等活用事業補助金を利用し、移住、開業に向けた準備を円滑に進めていき、2020年1月には大阪の店舗を閉店、同年2月に赤穂市へ移住した。

感染症流行下でも着実に固定客を確保

感染症流行の影響による改装工事の遅れで、当初の予定を延期したものの、2020年10月に開店にこぎ着けた。全国的に感染症が流行する中であったが、富田氏に不安はなかった。大阪において、自慢の味で固定客を獲得してきた経験もあり、赤穂でも本場のイタリア料理を味わえる店のコンセプトは変えずに営業した。また、市民農園を借り、自家栽培した野菜を店舗で扱うといった新しい試みも始めた。こうした中、リピート客も訪れるようになり確かな手応えを感じている。現在は夜のみの営業であるが事業継続には十分であり、家族と過ごす時間が増えてプライベートも充実し、体も楽になったという。「今まで大阪で営業してきた経験が、移転後の自信になった。まだ開店間もないが、今後は地域活性化のためのイベントにも積極的に参加していきたい。」と富田氏は語る。



市民農園で子供たちと農作業をする富田氏



店内の様子



一推しのTボーンステーキ

Licca

「地域の特性に合った環境配慮型事業を 移住して立ち上げた事業者」

- ・所在地：群馬県みなかみ町 ・従業員数0名 ・個人事業者
- ・事業内容：香料製造業

間伐材を利用したビジネスで創業

群馬県みなかみ町のLiccaは、長壁総一郎氏・早也花氏夫妻が営むアロマオイル関連製品の製造・販売を営む企業である。早也花氏が2016年頃にラオスでアロマによるリラックス効果を体感したことを契機に、アロマオイルに関連したビジネスプランの検討を始めた。2019年12月、京都市で間伐材を原料にアロマオイル（精油）を製造する事業者を視察し、燃料にも間伐材を使う環境配慮型の製法に感銘を受けた。間伐材の枝葉は利用価値がないことから、従来山林に放置されてきた。この間伐材を利用したアロマオイル関連製品の製造は、地域資源のアップサイクル⁹にもつながり山林整備や地域の活性化などにも貢献できると考え、創業を決断。2020年1～3月に京都でアロマオイルの製法を学ぶ一方、創業の地には、以前訪れた際に、人と森が共生する町という印象を抱いた群馬県のみなかみ町を選んだ。みなかみ町には住んだことがなかったが、町役場の担当者から移住支援事業や起業支援事業などについて丁寧な情報を得ることができ、円滑な移住と創業を実現した。

自伐型林業グループに所属し山の整備を行う

2020年4月に移住し、庭先に蒸留用のかまどを建設。また、里山の保全と材料の仕入を目的として自伐型林業グループに所属した。自伐型林業とは、地域住民が自ら山に入って木材を切り出す林業で、環境保護と収益確保を両立する持続可能な林業である。総一郎氏もグループに所属し、休日は山の整備を行い、間伐材を仕入れている。さらに地域の住民からは、「間伐してもらえたら山に入って木を取っていい」と言われ、間伐材の仕入れルートが増えた。同年5月下旬より試験蒸留、ラベルのデザイン、Webサイト制作と準備を進め、7月から本格蒸留開始。杉、ヒノキなど5種類のアロマオイルを、ECサイトを通じて発売した。また、道の駅や宿泊施設、土産物店などにも販路が拡大した。

香りのコンサルタント、香育など新たなビジネスも

温泉街であるみなかみ町では宿泊客へのおもてなしに空間演出の重要性を感じている旅館が複数あった。「地元産精油を使いオリジナルの香りをブレンドしてほしい。」という依頼が旅館から寄せられ、対応した。こうした「香りのコンサルタント」は、アロマオイル販売と並ぶ収益の柱となった。また同年12月、「群馬イノベーションアワード2020（スタートアップ部門）」を受賞し、知名度向上に貢献した。当初一つであった蒸留釜を四つに増やし、蒸留製造量も増えて順調に増産している。今後は、工房見学やワークショップを体験できる香育（香りの教育）事業にも力を入れる。「これほど短期間で起業できたのは町の皆さんのお陰。事業を軌道に乗せ、地域経済に貢献したい。」と総一郎氏は語る。



長壁総一郎氏、早也花氏夫妻



アロマオイルを精製する蒸留釜



香りを楽しむアロマポット

⁹ ここでは、本来捨てられてしまうものに新たな付加価値を加え、リサイクルにより魅力的な製品にすることをいう。

テクナード株式会社

「楽器演奏者用マスクを開発し、 感染症流行下であってもニッチな分野に進出する企業」

- ・所在地：岐阜県羽島市
- ・従業員数：9名
- ・資本金：500万円
- ・事業内容：繊維工業

感染症発生によるマスク不足を早くから予見

岐阜県羽島市のテクナード株式会社は、自社ブランドである消臭・吸湿機能製品「シリカクリン」シリーズを製造・販売する企業である。「シリカクリン」は消臭作用のあるシリカゲルを素材に加工したシートで、同シートを使用した靴のインソールを始めとした製品を展開。アウトドアや楽器用の消臭グッズなど、これまで様々な分野に挑戦してきた。さらに、2019年12月には「シリカクリン」の消臭ファブリックの新ブランドも立ち上げた。主力材料のシート「シリカクリン」の大半は中国で生産していたため、感染症流行の影響により2020年1月には原材料のシートの供給が止まり、生産の見込みが立たなくなり、従来事業の受注も半減した。そのような中、2020年1月に中国では既にマスク不足が起きていることを知った同社の原真澄社長は、早晚日本も同じ状況になると予想した。

感染症流行下のニーズに合わせたニッチなマスクを開発

国内で開発を進めていた新材料の「シリカクリンファブリック」を用いたマスクの開発に着手。同年4月にマスク製品の生産を始め、同月末から販売した。同社のマスクは呼吸がしやすい、嫌な臭いがしない、眼鏡が曇りにくいといった高い機能と自然な着け心地が多くユーザーに評価された。また、同年8月には、感染症流行前からギター用の調湿製品などで取引のあった大手楽器店の島村楽器株式会社（以下、「島村楽器」という。）が同社のマスク製品に目を付け、装着したままサクソやフルートなどの木管楽器や金管楽器を演奏できるマスクを共同開発した。演奏者用というニッチな分野での開発となったが、販売店との意見交換などを経て、ユーザーの視点に配慮した製品開発を行うことができた。

多様なニッチマスクの展開により売上げが安定

島村楽器から楽器用マスクの注文が入るようになり、売上げが安定した。この経験から、原社長は「ニッチマスク開発相談窓口」を設けた。小規模メーカーならではの迅速な対応力をいかしてオーダーメイドに力を入れることで、マスク不足が解消され多様なマスクが店頭に並ぶようになってからも、複数の企業からの強い引き合いが続いた。2020年12月には、大きく口を開けて歌ってもずれにくい歌唱用マスクを開発するなど、ニッチながらも一定の需要を見込める新しい市場を開拓し続けている。「当社は以前より他社が進出しな領域に進出してきた。ニッチマスクの開発にとどまらず、今後も小規模メーカーらしい迅速な対応で新しい領域の製品を提供していきたい。」と、原社長は意気込む。



原真澄社長



「シリカクリン」を使用した
同社製品



フルート演奏用マスク

有限会社共栄旅行サービス

「地元密着型の旅行業の強みをいかし弁当の宅配事業で感染症を乗り越える企業」

- ・所在地：埼玉県草加市 ・従業員数：4名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：旅行業、配達飲食サービス業

旅行業で培った知見から、ケータリング事業へ進出

埼玉県草加市の有限会社共栄旅行サービスは、地元の各種団体や小中学校、個人を主な顧客とする地域密着型の旅行代理店である。大手旅行業者が企画するパック旅行や個人ツアーでは経験することができない「ホテルのバックヤード見学」など、独自の企画を最大の強みとしている。しかし旅行業は元々繁閑の差が大きい事業であることに加え、少子化による小中学校の減少や個人客の高齢化などの課題もあった。2019年初め、旅行業で培った全国各地の名産品や旬の食材の知識を活用し、「旅行業と安心・安全な『食』のマッチング」をテーマに経営革新計画の承認を受けてケータリング事業「MIYABI」をスタート。さらに草加商工会議所から「会議所向けにお昼の弁当を作らないか」と打診されたことをきっかけに、宅配弁当も試験的に開始した。「MIYABI」では全国各地の名産品や銘酒などの知識と、地元で生産された枝豆や小松菜、クワイ、いちごなどを使用し、新鮮な素材を使った手作りで愛情のこもった弁当の提供を始めた。しかし、感染症の流行により2020年2月以降は団体・個人旅行のキャンセルが相次ぎ、イベントの中止などによりケータリング事業の注文も途絶えた。

感染症流行下で弁当の宅配事業へ注力

感染症流行後、それまで試験的に実施していた弁当の宅配事業に注力した。2020年3月、草加商工会議所からの提案もあり「新型コロナウイルス感染症に立ち向かう草加市内経営革新承認企業（旅行業者）のご紹介」として、弁当の宅配事業についてプレスリリースしたところ、地元の新聞やテレビに取り上げられ、注文は増加。注文の増加に対応するため、代理店の事務所スペースを調理施設へと改修した。さらに、小規模事業者持続化補助金を活用し、チラシの作成・配布、ホームページの作成など、販売促進を強化した。

「注文の電話」が感染症流行下での精神的支えに

コンビニエンスストアにはない地元食材を使ったお弁当が評判になり、町内会、商工会議所などに加え、地元建設業者などからも定期的に注文が入るようになった。また、感染症流行下での巣籠もり需要ともあいまって、個人客からの注文も増加していった。「感染症が流行した直後は旅行やケータリングサービスのキャンセルの電話が多かったが、宅配弁当の『注文の電話』で精神的にも大きく救われた。今後は地域の飲食店や地元農家との連携も更に進め、ポスト・コロナに備え、旅行業と二足のわらじを履いてバランスの良い経営を継続していきたい。」と、金杉ヨシ子社長は語る。



旅行業と「MIYABI」の、のぼり



金杉社長



手作りのお弁当

Cerca Travel 株式会社 「動画配信、オンラインツアーをきっかけに 映像制作事業を始めた企業」

- ・所在地：京都府京都市 ・従業員数：3名 ・資本金：500万円
- ・事業内容：旅行業、映像情報制作・配給業

感染症流行下においても、新事業を模索

京都府京都市の Cerca Travel 株式会社は、主に京都旅のコンサルティングを手掛ける企業である。同社の井上ゆき子社長は、2006年の独立開業以来、女性の一人旅に特化したツアーを展開し、現在では顧客の好みに合わせたオリジナルの京都観光を企画し、京都を知り尽くす旅行会社として、顧客からの信頼を獲得している。また、海外からの京都人気が高まる中、欧米を中心としたインバウンド需要も取り込んできた。しかし、感染症流行の影響で、手配していた旅行はほとんどがキャンセルになり、好調であったインバウンド需要も消滅した。こうした状況下でも、井上社長はこの機会を業態転換のチャンスだと前向きに捉えた。

閑散とした京都の動画を配信したことから新規事業が始まる

旅行業で培った経験をいかした事業を模索し、2020年5月、同業者との情報交換中に、観光客がいない京都の現状を動画で発信するアイデアが浮かぶ。早速、SNSで『今の京都を届ける！オンラインツアー』を立ち上げた。市内と郊外の観光名所や旅館、店舗を撮影し、解説を交えた動画やバスガイドによる京都オンラインツアーを実施し、無料で配信した。スマートフォンでの撮影による手作り動画だが、開始から1週間でSNSのフォロワーが1,000人に達した。視聴者からは、「お金を払ってでも見たい」や「クラウドファンディングで応援したい」という評価の声も多く、井上社長はオンラインツアーを基にした映像制作事業に可能性を感じた。同年6月、これまで雑然とアップしていた動画を分類、整理し、ホームページ『てれんぼ』を開設。すると、京都への修学旅行が中止になった学校関係者から、「予定していたルートを撮影して映像にして欲しい」という注文が次々と入った。またシニア向けの会員制学習用動画配信サイトを運営する会社からは、「京都の歴史的建造物や史跡の案内など、京都文化を伝える映像制作をして欲しい」との注文が入った。テレビや新聞、ネットメディアなどの取材を受けるなど、オンラインツアー需要の高さを実感した。

新しい事業の柱として映像に関わる事業を展開

オンラインツアーを始めて9か月ほどで、動画部門の売上げは約200万円に達した。さらに、動画配信だけでなく、ライブ中継の依頼も増えた。例えば修学旅行であれば、撮影した動画に加えて、観光地からライブ中継する。学校側は生徒や先生が講堂に集まり、スクリーンでライブ中継の映像を觀賞しながら質疑応答をすることで、実際に行っているような感覚を味わうことができる。また現在は京都の「今」を配信するサブスクリプション（定額料金制）動画サイトの立ち上げを予定するなど、動画部門が新しい事業の柱へと成長している。「旅行の仕事のない中、映像制作の仕事でモチベーションが上がった。少しでも良い思い出ができて、京都のファンになってくれるようにと願いを込めている。」と井上社長は話す。



ホームページ『てれんぼ』



バスガイドによる案内動画



学習用動画に出演する井上社長

有限会社山城屋

「自社の強みや経営資源をいかし、感染症流行下でも 新規事業に積極的に取り組む旅館」

- ・所在地：大分県由布市 ・従業員数：3名 ・資本金：10万円
- ・事業内容：宿泊業

インバウンド旅行者が8割を占める人気老舗旅館を感染症が直撃

大分県由布市の有限会社山城屋は、湯平温泉で客室6部屋の小さな旅館を営む企業である。二宮謙児社長は、2000年代前半に国内需要の減少を危惧し、海外需要の獲得に向けた取組を始めた。自社ホームページやSNSを使った情報発信に加え、海外現地の旅行会社や旅行雑誌に掲載依頼のアプローチをしたことにより、由布市の宿泊先として紹介された。その結果、韓国・香港・台湾・中国・オーストラリアなど、海外34か国・地域からのインバウンド旅行者が宿泊客の8割を占めるまでになった。日本らしい温かい丁寧なサービスが口コミで広まり、大手旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」の日本旅館部門において2017年には全国で3位となるなど、高い評価を得てきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行によりインバウンド需要は突如消失。国内遠方からの予約もほぼキャンセルとなったことで連日休業状態になり、売上げは一時9割減まで落ち込んだ。

旅館らしさをいかした新規事業に取り組む

旅館らしさをいかした新たな事業を検討する中、元々夕食の料理で評判が良かった手作りのみそを使用した「茄子の味噌田楽」に着目し、みその商品化を思い付き、由布市商工会に相談した。その後、商工会から紹介を受けたPB（プライベート・ブランド）商品を得意とするコンサルティング会社とともに、ラベルデザインの考案や協力工場を選定し、工場にレシピを伝え試作していった。長年みそづくりに携わってきた大女将が納得できる商品になるまで半年掛かったが、試行錯誤を繰り返して旅館で提供する味を再現し、2021年2月、自社ECサイトと地元の百貨店で完成した商品「大女将秘伝の味噌」の販売を開始した。また販売に際しては、ホームページやSNSにみそを使ったレシピ動画を紹介することで、旅館の料理を自宅で楽しめるように工夫した。

二宮社長は地域住民の意見にも耳を傾けた。以前から、「立ち寄り湯はやっていないのか」「ランチはやらないのか」との問合せが多かった。こうした要望に対して、昼食付きの日帰りプランを始めたところ、旅館の風情と味が気軽に楽しめると地元でも評判となった。

新たな収益源に確かな手応え

「大女将秘伝の味噌」は、当初450個製造したが、販売開始後間もなく完売し、すぐに増産した。今後は輸出も視野に入れている。日帰りプランは、県内客の獲得に貢献し、リピート客も増え、平日においても着実に利用客が増えた。また、旅館の裏山にある地元の人からも忘れ去られた88体に及ぶ石仏群への参道を整備し、芝桜を植えるなど、温泉街の魅力向上にも積極的に取り組んでいる。「感染症により宿泊業だけやっていればいいという状況ではなくなった。活用できる経営資源は何でも活用し、収益の柱を作っていきたい。」と、二宮社長は語る。



貸切りの露天風呂



「大女将秘伝の味噌」を持つ
二宮社長（左）・大女将（中）・
女将（右）



盛り沢山のランチ

株式会社クローネ

「感染症流行による来店客数減への対策に、 SNSを活用して顧客との接点を増やした企業」

- ・所在地：神奈川県鎌倉市 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：家具小売・卸売業

感染症流行後に来店客数が減少し、売上が激減

神奈川県鎌倉市の株式会社クローネは、鎌倉駅前に2店舗を構え、北欧のインテリア雑貨を中心に輸入販売する企業である。自社ECサイトも運営するほか、全国のインテリアショップや百貨店などの店舗への卸売も手掛け、商品ラインナップを拡充させてきた。30～40代の女性を中心に遠方からの来店も多く、売上げは堅調に伸びていた。しかし、新型コロナウイルス感染症流行により風向きが一変。緊急事態宣言が発令された2020年4月には来店客数は前年比で4割減少し、売上げも激減した。休業を余儀なくされた卸売先も多く、卸売事業の業績も悪化した。

SNSの活用を強化し、顧客との接点を増やす

売上げの回復を目指す同社は、来店客数の減少と卸売事業の不振を補うために店のファンとの接点を増やそうと、SNSの活用を強化した。まずは顧客にSNSを見てもらうことが大事だと考えた同社の澤口亮社長は、店舗スタッフによる商品説明の短編動画を「クローネ1分チャレンジ」と題してInstagramに投稿。動画の視聴者からは、商品を購入したいという問合せが相次いだ。また、顧客の利便性を考え、ECサイトに案内するのではなく、メッセージ上で簡単に購入決済ができるよう対応したことも評判を得た。

さらに、顧客との双方向のコミュニケーションを重視し、2020年7月からInstagramのライブ機能を使って動画をライブ配信することにした。配信のタイミングは毎週火曜の開店前と閉店後で、1回の配信時間は30分～1時間程度。配信中にリアルタイムで視聴者からメッセージを受け付け、視聴者の関心の高い商品を詳しく紹介したり、視聴者と一緒に新商品を企画したりしている。2021年1月時点で、動画配信の回数は計58回を数え、視聴者目線で作る動画は次第に評判となり、Instagramを窓口とした注文は右肩上がり伸びていった。テレビ番組のように配信日時を固定したことで、定期的に参加する視聴者も増加した。

感染症流行下の来店客数減をネット販売が補い、前年並み売上げを維持

感染症流行の影響により2020年3～9月の売上げは前年比60～80%程度に落ち込んでいたが、動画のライブ配信が軌道に乗った10月以降は前年を上回る水準で推移し、2021年3月期の売上高は、自社ECサイトでの販売が店舗販売と卸売事業の落ち込みをカバーし前年と同程度を確保する見込みである。SNSのフォロワーには地方在住者も多く、感染症流行前と比べて地方からの注文も増加した。今後は、企画した商品をライブ限定で販売し、店頭にそろえる前に顧客の評価を確認するといった取組も始める。「動画視聴者が来店するケースが増え、スタッフとの会話が増えた。何よりも顧客とのコミュニケーションを大事にし、近くに来た際には、気軽に立ち寄ってもらえる店を今後も目指していきたい。」と澤口社長は語る。



クローネ一号店



澤口亮社長



インスタライブの様子

大洗海風ヨガスタジオ

「レッスンのオンライン化で新たな顧客層を取り入れたヨガスタジオ」

- ・所在地：茨城県大洗町 ・従業員数：3名 ・個人事業者
- ・事業内容：その他の教育，学習支援業

子供からお年寄りまで3世代が集まる地域密着型ヨガスタジオ

茨城県大洗町の大洗海風ヨガスタジオは、商業施設内でヨガウエアやマットなどを扱う店舗兼スタジオとして2018年4月にオープン。スタジオでのレッスンと併せて商店街や学校などへの出張レッスンを行い、地域密着でヨガ体験を広めてきた。スタジオでは基本的な呼吸法やめい想法を学びヨガを手軽に楽しめるビギナー向けプログラムと、補助道具を使ってポーズを行いリラクゼーション効果が得られる経験者向けプログラムを展開。そのほか天井から釣り下がった布にくるまり浮遊感でリラックスできる空中ヨガは、2人同時に体験することもでき、親子や孫連れ、観光客にも人気となった。2年間で定期的に通う会員が60人と順調に増加し、2020年中には100人を目指していた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により2020年3月から5月までスタジオは休止した。

オンラインヨガを開始し、シニア向けにヨガDVDを配布

感染症が流行する中、以前の状態に戻らないと考えた小林綾子社長は、新しい生活様式に合わせ、オンラインでのヨガレッスンを開始。ふだん通っているスタジオからレッスンを配信し、少しでも利用者が安心できるよう工夫した。また、開始した当初は1回の参加費を1,000円と安い料金設定にしたことで、気軽に参加してもらうことができ、若い世代を中心に利用者は徐々に増加した。

一方、小林社長には「外出制限がかかる中、特にシニア層には運動習慣を続けてほしい」という願いがあったが、シニア層の中には、パソコンやスマートフォンの操作に不慣れな人もいた。そんなとき、78歳の母がDVDを使って毎日決まった時間に運動をしているのを見て、パソコンやスマートフォンよりDVDの方がなじみがあるのではないかと考えた。早速、茨城県の感染症拡大防止協力金を活用し、家でできるヨガ・ストレッチDVDを制作。1,500円で販売するとともに、大洗町長に提案し300枚を町民に無料配布した。町役場など5か所で配布され、地元紙にも取り上げられたことで、スタジオやオンラインヨガの知名度が高まり、利用者からも好評を得て、問い合わせも相次いだ。

オンラインヨガで新規顧客の開拓へ

2020年6月にはスタジオを再開したが、オンラインヨガのレッスンも引き続き実施。感染症流行前までに通っていた会員のうち半数は利用を辞めてしまったが、2020年12月までに定期的に利用する会員がスタジオとオンライン両者合わせて50人まで戻った。障がいのある人や育児や介護で家を空けられない人、また遠方の人など、オンラインレッスンなら自宅で参加でき、これまでアプローチできなかった顧客層を開拓できるようになった。現在は、理学療法士などと連携したオンラインのヨガセラピー事業など、新事業の展開も考えている。「オンラインレッスンの取組を通してアフター・コロナに向けた事業展開の可能性が広がった。オンラインの受講者を更に増やしていきたい。」と、小林社長は語る。



ZOOMによる
オンラインクラスの様子



制作・配布したDVD



将来を見据える小林綾子社長

合同会社 WhyKumano

「新サービス『オンライン宿泊』で、 新規顧客を開拓したゲストハウス」

- ・所在地：和歌山県那智勝浦町 ・従業員数：2名 ・資本金：56万円
- ・事業内容：宿泊業

インバウンド需要を獲得するも感染症流行により開店休業状態に

和歌山県那智勝浦町の合同会社 WhyKumano は、ゲストハウスを運営する企業である。代表社員の後呂孝哉氏は那智勝浦町と同じく熊野エリアに属する新宮市の出身。大学・会社員時代の10年間を関東で過ごした後、地元熊野の魅力を世界に発信したいとリターンし、2019年5月、「WhyKumano Hostel & Cafe Bar」を開業した。日本全国を旅しながら旅行に関連した事業構想を練る中で、旅の一番の魅力は地域住民や他の旅行者との交流体験にあり、宿泊客とスタッフが自然な形で交流できるゲストハウスは理想的な業態で、熊野の魅力を発信するのに最も適していると考えたからである。世界遺産の熊野古道を訪れる外国人観光客を中心に宿泊客を獲得し、開業後約9か月間は客室の稼働率は5～6割と好調な滑り出しだった。インバウンド客が7割を占め、宿泊客の出身国は50か国に及んだ。しかし、2020年2月から感染症流行の影響が深刻化し、3月下旬には開店休業状態となった。相部屋を前提としているゲストハウスはどこも敬遠され、WhyKumano も客足の回復が見通せない状況に陥った。

ゲストハウスの魅力を疑似体験できる「オンライン宿泊」

休業を決断する宿泊業者や飲食業者が多い中、後呂氏は休業ではない道を模索した。客も宿泊したいのにできない状況にあるならば、宿泊業者として潜在顧客に対し何らかのサービス提供で応えたいと考えた。2020年4月、後呂氏は蛇口からお湯が流れるだけのYouTube動画「オンライン銭湯」をたまたま見付けた。この動画が1日で2万回再生されていたことに触発され、オンライン宿泊を思い付いた。これは、ビデオ通話アプリを使ってゲストハウス宿泊や熊野での出会いを疑似体験するもので、1回の定員は6～7名、1泊1,500円に設定。SNSで予約し、支払はオンライン決済アプリで完了する。現実の宿泊と同様に、まずフロントでのチェックイン、館内の案内を行い、全員で乾杯した後、スタッフが地図アプリなどを画面共有しながら熊野の観光名所や特産品などを紹介するのが一連の流れである。後呂氏は参加者の発言を促し、まるでゲストハウスのラウンジで語り合っているような空間を作ることを大事にしている。翌朝には参加者のSNSにメッセージとともに、熊野での観光をイメージした動画が届くようにするなど、工夫を凝らしている。

収益の支えのみならず新規顧客開拓にも効果

オンライン宿泊は、メディアで取り上げられた影響もあり、4月に開始してから3か月連続で予約枠が毎日全て埋まる人気となった。7月からは通常の宿泊を再開し、オンライン宿泊の回数を減らしたが、2021年2月時点で累計参加者は500名を超えた。旅行を控えている人だけでなく、育児や介護、ペットのために旅行したくてもできない人、移動や宿泊が困難な障がいを持つ人、海外在住者などの参加も目立った。地元のゲストハウスに興味があるという地域住民も多かった。また、オンライン宿泊利用者のうち30名以上が、その後実際にゲストハウスに宿泊するなど、オンライン宿泊は感染症流行下での収益を支えるだけでなく、平時では実現できなかった新規顧客の掘り起こしにも役立った。「外出自粛になればオンライン宿泊のニーズが高まり、感染者が減少すれば通常の宿泊ニーズが高まる。今後もオンラインとリアルの両輪で、切れ目のないサービス提供を続けていきたい。」と後呂氏は語る。



代表社員の後呂孝哉氏



オンライン宿泊の客室案内の様子



ゲストハウス外観

さ〜どぶれいす

「地域の飲食店と連携して、新たな需要の掘り起こしに取り組む企業」

- ・所在地：高知県高知市 ・従業員数：3名 ・個人事業者
- ・事業内容：飲食店

中心商店街の人の流れが変わり、営業自粛で売上げが激減

高知県高知市の「さ〜どぶれいす」は、梶原あいみ氏が代表を務め、同市内でカフェや居酒屋を営業している。梶原代表は2013年に市の中心商店街である帯屋町商店街でカフェ「シュシュ」をオープン。その後も居酒屋を開店するなど、2019年には4店舗の飲食店を経営するまでになった。しかし、2020年4月の緊急事態宣言の発令を受けて営業自粛を余儀なくされ、売上げは9割減少した。カフェのランチタイムに弁当の販売を開始したが、スーパーや専門店の低価格帯の商品には太刀打ちできず、売れ残ることも多かった。「完売したとしても利益はごく僅か。八方塞がりの状態だった。」と梶原代表は振り返る。

ドライブスルーマーケットを始めとしたイベント開催に取り組む

対策を検討する中、仕事終わりはまっすぐ家に帰る、休日も家で過ごす、といった消費者意識の変化が生じていることに気が付いた。梶原代表は、まず非接触・外出自粛のニーズが高まっていた2020年4月、5月においてドライブスルー形式で弁当販売することを思い付く。しかし、小規模店舗の自社だけで大掛かりなイベントを実施することは困難であった。そこで、近隣の飲食店に呼び掛けを行ったところ、他店も同じ悩みを抱えており、2020年5月2日～6日には、大型家具店の駐車場で「ドライブスルーマーケット」を共同で開催した。7店舗11種類の弁当を販売したところ、渋滞ができるほどの盛況ぶり、5日間で2,000食以上が売れた。会場を変えて開催した第2弾、第3弾では11店舗が参加した。その後も、地域の飲食店と連携して、テイクアウト商品を共同販売する「お弁当マルシェ」の開催や、商店街を歩行者天国にする「柳町 de 宵祭り」など、次々とイベントを開催した。「柳町 de 宵祭り」は、歩行者天国のエリアを設け、テイクアウト専用の地域産品でそろえたメニューを屋外テーブルで食べてもらうといった趣向で、延べ5,000人以上の客が訪れ、各店の宣伝にもつながり、その後、客足が伸びた店も多かった。

同業者との結束が強まり、新しい事業計画が生まれた

こうしたイベントにより、一定の売上げの確保につながったほか、困難な時期を飲食店同士で連携して乗り越える過程で、店舗同士で活発に意見を言い合える関係ができた。次の一手として、屋台村の建設やドライブインシアターの開催のほか、3輪自動タクシーの「トゥクトゥク」を地域の飲食店で共同購入し、観光や店の送迎へ活用する計画などが立ち上がっている。「感染症が流行する中では消費者のニーズも常に変化していくが、新たな計画を打ち出し、地域の店舗で力を合わせて一つ一つ実現していく。ピンチをチャンスに変えてきた経験をいかし現在はアドバイザーとしても活動しており、高知のにぎわいを、早く取り戻したい。」と、梶原代表は意気込んでいる。



梶原あいみ代表



「お弁当マルシェ」の様子



ドライブスルーマーケットの様子

有限会社マルキチ阿部商店 「感染症が流行する中で、 他社と連携して経営効率化と販路開拓に取り組んだ企業」

- ・所在地：宮城県女川町
- ・従業員数：11名
- ・資本金：300万円
- ・事業内容：食料品製造業

好調だった水産加工製品の販売が感染症の流行により低迷

宮城県女川町の有限会社マルキチ阿部商店は、水産加工業を営む企業である。女川町はカキやホタテ、サケ、ホヤなどの養殖業が盛んで、サンマの水揚げが全国トップクラスの女川漁港を擁する。同社は、女川特産のサンマを使った昆布巻や、ホヤで卵を包み込んだ郷土料理などの加工品を、昔ながらの手作りにこだわって作っている。2011年の東日本大震災では津波で工場を失う被害に遭ったが、石巻市の仮設工場での営業を経て再建を果たした。2017年には女川駅前の商業施設に直営の物販店をオープン。震災直前と比べると、2019年の売上は約1.5倍になっていた。しかし、感染症の流行により2020年2月から4月の全体の売上は前年比30%減と大きく減少した。特に直営店では客数も低迷し、同時期の売上が前年比60%減とダメージが大きかった。

地域の同業者と経営資源を共有し、経営効率化とブランド力強化を狙う

感染症の影響が出始めた2020年3月に、女川町の水産加工会社の株式会社鮮冷（以下、「鮮冷」という。）から業務提携の話があった。鮮冷は、水産物の細胞を壊さず劣化を防ぐCAS（Cells Alive System）凍結機を備え、食品安全管理の国際規格FSSC22000の認証を取得している従業員70名規模の企業であり、ホタテを中心に業務用加工食材や小売用総菜などに強みを持ち、ホテルや飲食店、スーパーなどに販路を持つ。マルキチ阿部商店の阿部淳代表取締役社長は、震災時にも助け合って苦難を乗り越えてきたこともあり、鮮冷の社長と親しい付き合いがあった。販売不振が続く中、両社が協力し合って経営効率化を図るとともに、女川の水産加工品のブランド力を高めたいという意見が一致し、2020年5月30日に「販路の共有」、「設備の共有」、「ノウハウの共有」、「人材資源の共有」、「原材料の融通」の5つについて業務提携を結んだ。製造面では、マルキチ阿部商店の小ロットへの迅速な対応力が鮮冷に役立つ一方、鮮冷の高い生産能力が大きなロットの新商品企画を可能にする点はマルキチ阿部商店に役立つなど互いにメリットがあると考えた。

連携により原材料費の低減や販路拡大に貢献

業務提供の効果は「原材料の融通」ですぐに現れた。仕入量が圧倒的に多い鮮冷に一括仕入れしてもらうことで原材料費が下がり、粗利が拡大した。また、それぞれが営業時に互いのパンフレットを持ち合い、連携していることをアピールするなど販路拡大に努めたことで、2020年内にマルキチ阿部商店は6つの新規取引先を開拓することができた。2021年からは「ノウハウの共有」に積極的に取り組み、新製品の共同開発などを企画している。また、労務関連の環境が整えば、サンマの水揚げが盛んな9～12月の繁忙期には人材を融通し合う予定である。「鮮冷とマルキチ阿部商店には『恩返しをしたい』という思いが共通している。震災復興の際に世界中の方から頂いた御恩を、豊かな海の恵みをいかした製品を世界中に届けることでお返しし、いかなる環境下でも地域で共に手を取り合うことにより、持続的な貢献をしていきたい。」と阿部社長は話す。



マルキチ阿部商店工場と事務所



鮮冷との業務提携（右が阿部社長）



直営店「マルキチ女川浜めし屋」

一般社団法人北海道国際流通機構 「輸出に係るコストとリスクを低減し、 中小企業の海外進出を支援する機関」

- ・所在地：北海道札幌市
- ・事業内容：運輸に附帯するサービス業

北海道の中小企業の海外輸出を応援するために設立

一般社団法人北海道国際流通機構（以下、「HIDO」という。）は、海外企業との個別商談に向けたきめ細かい支援やアフターケアなど、輸出に挑戦する北海道の中小企業を育成・支援するための各種サービスを提供する支援機関である。海外への輸出を考える中小企業にとって、代金回収のリスク、高い営業コスト、複雑な手続などが障壁となることが多い。特に北海道からの輸出に当たっては物流・商流の機能が首都圏などと比べて弱く、海外輸出に挑戦しやすい環境が整っていなかった。これらの課題解決を目指して、中小企業の輸出を拡大することを目的に設立されたのがHIDOである。

「希望の拠点」により台湾への輸出の足掛かりを容易に

輸出未経験の中小企業には、情報提供から海外販路獲得への戦略の策定・実行や輸出実務の代行など、輸出開始まで総合的に支援している。一方、輸出経験者に対しては、販路拡大、輸出実務、資金調達など、更なる輸出拡大に必要な支援を実施している。他にも、商品の前払による買取りや小口貨物集約による輸出など、煩雑な輸出手続・ノウハウを持たない中小企業でも低リスクで輸出を行うことができる仕組みを構築してきた。

HIDO の特徴的な取組としては、台湾の台中市で「食」と「観光」を総合的に情報発信する「希望の拠点」事業がある。本事業は、1ロット10kg程度と少量の商品を台湾最大規模である同市内の観光地、麗宝樂園アウトレットモールにある北海道アンテナショップに送り、同ショップを運営する台湾の販売会社がアンテナショップでの販売のほかインターネット通販、百貨店催事などで参加事業者商品の販売を委託販売形式で行う。全ての企業が低リスクで挑戦が可能であり、知名度の低い中小企業でも挑戦できる環境を提供するのが狙いである。

HIDO を通じて感染症流行下においても円滑に海外展開した企業も

「希望の拠点」を活用し、海外への販路開拓をスムーズに実現した企業として、株式会社Kカンパニー（北海道札幌市 従業員数：6名 資本金500万円）がある。同社はアパレル店舗の運営の他、食品・雑貨の卸売業を営み、2016年には、道内の酒蔵に委託して、海外の人も気軽に飲める日本酒「NEKOSAKE（ネコ酒）」を開発し、海外へ販路を広げていた。更に輸出対象国を増やしたいと考えた同社は、2018年にHIDOの会員になった。「希望の拠点」で「NEKOSAKE」商品を販売したところ、台湾企業数社より問い合わせがあった。HIDOは海外での日本酒市場開拓のためにとにかく数を売りたいというKカンパニーの要望を最大限考慮し、各社との交渉を含めた円滑な手続を進め、年間500万円以上の総代理店契約の成約にまで至った。「感染症が拡大する中でも契約までスムーズに手続をしてくれた。感染症でブラジル、アメリカ、メキシコなどへの輸出がストップしてしまっていたが、HIDOを介して進出した台湾への販路が業績の支えになっている。」とKカンパニーの中嶋圭取締役は語る。

2020年12月時点でHIDOに参加する会員企業106社のうち、36社が同事業を利用し、アンテナショップでの総売上金額1,000万円の成果を生んだ。今後は、「希望の拠点」を他国にも展開していけるよう、各国で協力企業を確保することが課題である。「感染症流行下という厳しい状況が続くが中小企業の発展を考えると、『海外』という選択肢を閉ざす必要はない。今後も中小企業の育つ環境を作っていきたい。」とHIDOの鳥取義之代表理事は語る。



鳥取義之代表理事



台湾の北海道アンテナショップ



Kカンパニーの「NEKOSAKE」商品

株式会社 Catalu JAPAN

「製品と店舗をつなぐ新しい流通サービスにより、 地方中小製造業の販路開拓を支援する企業」

- ・所在地：東京都中央区
- ・従業員数：6名
- ・資本金：200万円
- ・事業内容：販路開拓支援サービス

販路獲得に悩む地方中小製造業者の流通を支援する「カタルススペース」

東京都中央区の株式会社 Catalu JAPAN は、様々な店舗でのマーケティング・プロモーションから販売までを可能にする流通の支援事業を展開する企業である。消費者へ販売したい製品を持つ中小製造業者と集客力のある都心のサービス店舗を Web 上でマッチングし、店舗の遊休スペースを活用して製品の展示を促す流通支援サービス「カタルススペース」を提供する。同社が目じたのは、地方中小製造業者の販路獲得の問題である。中小製造業者は製造ロットが小さいため、卸・小売経由の流通網を簡単に増やすことができないことが多い。一方、大手 EC モールに掲載しても膨大な商品に埋もれてしまう。また、自社 EC サイトを立ち上げて、サイトまで集客できないといった課題もある。そこで同社が解決策として開発したのが、店舗の集客力・伝達力と EC をかけ合わせた「カタルススペース」である。同サービスでは、展示された製品に QR コードが掲示され、製造業者の関連する情報サイトや自社 EC サイトへ誘導し、消費者は気に入った製品を購入するという体験型 EC の側面も持つ。

「カタルススペース」専用の EC モールを開設

同社の吉本正社長は以前より、地方の中小製造業者は自社 EC サイトを持っていない者も多く、「カタルススペース」を利用して消費者へのプロモーションができて、実際に継続した販売につなげていくことが難しいという話を聞いていた。この度の感染症流行下で EC 活用の重要性は更に高まったことを受け、地方の中小製造業者の販路開拓に貢献すべく、「カタルススペース」専用の EC モールを開設し、自社 EC サイトを持たない事業者にも使いやすい形に整備。同 EC モールは実店舗で商品に出会って、ネットで購入するという仕組み自体は変わらず、モールを利用した購入者が同じ商品を自宅に居ながらリピート購入しやすい仕組みとした。

感染症流行下で製品のリピーターづくりや店舗の利益増加に貢献

EC モール開設などの効果もあり、感染症流行前と比較して、「カタルススペース」への登録製造業者数は約5倍、登録店舗数も約3倍に伸びた。ある食品加工業者は開発直後の漬物製品を飲食店で展示・販売を行ったところ購入者の半数をリピーターとして獲得し、当該店舗での食材にも採用され、定食の副菜として提供されるようになった。Catalu JAPAN は、飲食店の顧客を多く持つガス事業者や、飲食店以外にもホテルなどとの提携を進め、展示・販売の可能性を広げている。「今後は、海外店舗での展示・販売を可能にしていくほか、アフター・コロナにおいてはインバウンド旅行者向けに多言語対応を行い、海外発送を行いたい。さらに、店舗やネットで蓄積されたデータを中小製造業者に提供することにより、製品開発のための情報提供もしていきたい。」と吉本社長は語る。



「カタルススペース」の仕組み



木材を使った手帳や名刺入れなど、カフェでの展示の様子

有限会社源泉館

「心が伝わる手書きのニュースレターで築いた 顧客とのつながりに支えられた温泉旅館」

- ・所在地：山梨県身延町 ・従業員数：8名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：宿泊業

団体客減少による1300年の伝統の危機

山梨県身延町の有限会社源泉館は戦国時代の武田信玄のかくし湯として知られる下部温泉に位置し、湯治宿「古湯坊源泉館」を営む企業。循環・加水・加温を一切していない温泉として1300年近い歴史を有する。社長の依田茂氏は、湯守として58代目、外湯から旅館となってからは8代目となる。依田社長が湯守を引き継いだ30年前は、県内外からの各種団体ツアー客が大型バスで訪れ、にぎわいを見せていた。しかし徐々に団体旅行は減少し始め、湯治目的で訪れる個人の宿泊客にもリピート利用してもらえていないことに課題を感じていた。2009年頃からはリーマン・ショックの影響により更に宿泊客が減少し、危機感を募らせた

手書きのニュースレターで顧客との関係強化を実践

こうした現状を打破するために参加した経営セミナーで、「おなじみ様を大切にすること」を教わり、感銘を受けた。そこで「人は忘れやすいから、旅館のことを思い出してもらおう」と女将の由有子さんと夫婦で考えたのが手書きのニュースレター「しあわせの源だより」である。旅館からのお知らせや魅力、翌月の予約状況、イベント情報、入浴に関する知識、近隣の飲食店の紹介など、親しみを持ってもらえる情報を毎月発信することにした。「しあわせの源だより」は、過去1年間に宿泊した顧客を対象に郵送。2009年6月から毎月休むことなく発行し、2021年2月で140号目を数える。初孫の成長記録やスタッフの近況報告など、温泉とは直接関係ない話題も好評で、「お便りをもらってうれしい」という反響が多く寄せられた。従業員と顧客の会話が増え、以前よりも顧客との距離が縮まったと感じるようになった。

感染症流行の下でも事業を支える顧客とのつながり

リーマン・ショック直後、シーズン中の客室稼働率が一時は40%前後まで落ち込んだが、「しあわせの源だより」の発行を始めてからは80~90%まで回復。発送後には予約が集中して入るような効果も得られた。2020年の感染症流行の下、一時は休業を余儀なくされたが、「しあわせの源だより」で「たすけてください！」など、ピンチを包み隠さず報告したところ、常連客を中心に予約が入り、普段よりも滞在日数を伸ばしてくれるなど事業の支えとなった。「ニュースレターという糸が常連客を結び付けてくれ、発行を続けてきた努力が報われた。近年は若いビジネスマンの湯治客も増えてきた。より多くの顧客とのつながりを保ち続けたい。」と依田社長は笑顔で語る。



「しあわせの源だより」



100号の発行記念を
祝ってもらった様子



旅館外観

株式会社カメヤ時計店

「売らないイベントと SNS での情報発信で顧客とのつながりを強化し、 感染症流行下でも業績を維持する小規模事業者」

- ・所在地：奈良県御所市 ・従業員数：1名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：その他の小売業

長年の技と信用も来店客の減少傾向に危機感

奈良県御所市の株式会社カメヤ時計店は、1916年創業の時計、宝石、眼鏡などの販売・修理を手掛ける企業である。時代の変化とともに取扱商材を拡大させてきたが、携帯電話の普及や大型チェーン店の台頭により、主力事業であった時計や宝石市場の規模縮小などに直面し、近年は売上げがバブル期の40%程度まで減少。また79歳になる井上晴雄社長に付いている常連客が売上げの大半を占めており、事業承継を見据えると、顧客の若返りや来店頻度の向上が急務となっていた。後継予定者である井上知也取締役、井上雅紀子監査役は自身の技術力やサービス力に自信があったものの、地域住民の高齢化とともに来店客数が減少していることに危機感を覚えていた。

来店につながる販促ではないイベント開催と情報発信

同社の商材は頻りに購入されるものではないため、購入しなくても気軽に来店してもらう必要があると考え、店内の空きスペースを活用し、健康に関するセミナーや手作りバッグの教室など、本業とは直接関係のないイベントを始めた。新型コロナウイルス感染症流行以前は月1回のペースで開催し、材料費や講師の謝金など参加者の実費負担はあるものの、常連客やその友人などを中心に毎回10名程度が参加。イベント中の参加者との何気ない会話から「小さい字が見えにくい」、「リングの修理はできますか」など、顧客の困りごとを把握することができ、本業の売上げにも貢献している。

また店頭配布用の小冊子「time」の発行やSNSを通じて、情報発信にも注力している。おすすめ商品やイベント案内だけでなく、スタッフの人柄やお店の雰囲気や世間話や、眼鏡や健康に関する豆知識なども発信することで、顧客が気軽に来店できるよう心掛けている。結果として、新規顧客でもSNSを通じてスタッフのことを知って来店するため、安心感を持って来店できるといった効果もあった。

日頃の実践が感染症流行下の業績維持に貢献

新型コロナウイルス感染症の影響が本格化し始めた2020年春先は顧客が来ないことを理由に店を閉める同業者が多い中、店を開け続け、SNSの発信も毎日継続した。これらの効果もあり、従前からの常連客を中心に6月以降客足が戻り、10月の売上高は前年同期を上回った。ポスト・コロナを見据え、今後も眼鏡や時計修理、補聴器の技術力とイベント、SNSの組合せにより他店との差別化を図っていく。「感染症流行を通じて日頃からのお客様との関係づくりの重要性を実感した。市内唯一の時計店として、地域になくてはならない店と応援してもらえよう努力していく」と雅紀子監査役は語る。



小冊子「time」



店舗2階で開催するバッグ作り
教室



家族5人での経営

合同会社ねっか

「地域に愛される焼酎づくりで地域ブランドを生み出した酒蔵会社」

- ・所在地：福島県只見町 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：酒類製造業

只見町の農家の悩みを共有し、焼酎づくりを開始

福島県只見町の合同会社ねっかは、米焼酎の製造販売を営む企業である。同社の脇坂齊弘代表社員は、2000年頃より親戚が経営する南会津町の酒造会社に勤め、只見町の農家とも交流があった。昨今の米需要が減少する中、只見町の田園風景をどう守ればよいのかという悩みを米農家たちと共有してきた。南会津町などには酒蔵があるが只見町にはないことから、酒づくりを始めることによって、酒米の生産により田園風景を守るとともに、特産品として地域活性化にもつながるのではないかと意見が上がった。只見町長からの依頼も受け、2017年に脇坂代表は酒類製造免許を取得して、焼酎づくりを開始した。

地域に愛される焼酎づくりを目指す

地域の農家や消費者に支持される焼酎を目指し、只見町の酒米を使い、「オール只見」によるブランド化を掲げた。香りを決める酵母は福島県ハイテクプラザと共同開発して品質を向上させ、試作の段階で地域の小売店や消費者にアンケートを実施し、意見を取り入れていった。また、従業員に地域の農家を採用し、農家の意見も最大限取り入れつつ製品開発を進めた。こうして製品化にこぎ着けたのがブランド焼酎「ねっか」である。「ねっか」は地元の方言から採っており、可能性を否定しない前向きな気持ちが込められている。「苦みがなく、すっきりして飲みやすい」、「まるで日本酒のような味わい」と高い評価も得て、地域で瞬く間に評判となった。

同社は、地域に親しみのある酒蔵となるためにも、地域イベントへの参加や開催にも積極的である。例えば、2017年より実施している小学生の田植イベントは、只見町の全3校において親子で田植を体験し、その酒米をもとに製造した焼酎を成人した際にプレゼントするものである。こうした取組により、同社の認知度は更に高まった。

感染症流行下においても、地域内消費を中心に売上げは増加

地域の名産品として知名度が上がり、2019年には人口約4,000人の只見町内で年間約6万本が売れるようになった。手土産や贈物としての購入が約半数を占めている。また、その品質の良さからIWSC（International Wine & Spirit Competition）2017シルバーメダルなど国際的な賞を次々と受賞し、世界的評価も獲得した。感染症の流行で、飲食店向けの需要は減少したものの、地元地域からの根強い人気から、地域の個人消費を中心に2020年は前年を上回る売上高を達成。「世界から評価を得て、地域ブランドの発信もできたが、何よりも地域から支持されることを大切にしてきた。今後も地域とのつながりを大切にし、ともに歩んでいきたい。」と、脇坂代表社員は語る。



田んぼに集合する社員



蒸留所外観



田植をする小学生

カゴノオト

「地元ならではのパン菓子のブランド訴求で、 ファンからの支持を獲得している事業者」

- ・所在地：高知県四万十町 ・従業員数：0名 ・個人事業者
- ・事業内容：パン・菓子製造業

カフェ経営を始めるも、当初は経営に苦戦

高知県四万十町のカゴノオトは、東京から移住した前成照氏・小清水緑氏夫妻が営む菓子製造・小売店である。前氏はホテルのレストランで料理人として、小清水氏は障がい者施設でソーシャルワーカーとして勤めていたが、東日本大震災を契機に、生活を見つめ直そうと2011年10月に四万十町に移住した。移住後は地元の農家との交流を深め、2012年12月には地域で採れた作物を使った料理や菓子を提供するカフェ「カゴノオト」をオープン。音楽ライブやアート展示なども手掛け、地元の人や移住者が集まれる場所を提供した。しかし、人口が少ない商圈のため、集客の限界もあり、経営面では苦戦していた。

シュトーレンの製造小売に特化し、顧客へブランド訴求

2017年、高知県よろず支援拠点で経営改善について相談。様々な支援機関の紹介によりアドバイスを得られ、経営力の強化を意識した。特に、こうちIT事業者協同組合が事務局を務める「e商人養成塾」では、ECサイトで成功している高知の小規模事業者から多くを学んだ。そこで、自分たちの強みを考え直し、菓子の製造販売でやっていくことを決断。2013年頃から販売を開始したドイツのクリスマスシーズンの伝統的なパン菓子であるシュトーレンをメイン商品に据えて、カフェから菓子製造小売店に業態転換した。同社のシュトーレンは、四万十町の農家が育てた季節ごとの12の作物を手間暇掛けて仕込んでおり、高額ながらも高知の素材をいかした味が評価されてきた。自社と商品への信頼・共感・応援が更なる注文につながると考え、生産に至る過程や四万十町の魅力、なぜ移住したのか、どのような苦労があったかなど、自社と商品に関するストーリーをHPやSNSで、動画を交えて発信した。また、農家を訪ねた際に聞いた作物の状態や生産過程での苦労話を含めた思いも顧客に伝えてきた。

感染症流行下でも前年を上回る売上げを達成

こうした発信が顧客の共感を呼び、SNSで口コミが広がり、購入者は増加。手紙で満足感を伝えてくれる購入者も現れるなど、着実にファンを増やしていった。2020年は感染症流行の影響で、イベント出店の中止や来店客の減少により店舗での売上げが減少したものの、シュトーレンの底堅い人気によりECサイトでの注文を中心に、同年のシュトーレン注文本数は前年比60%増となった。また、オンラインで農家を訪ねるファンイベントにも挑戦し、好評を博した。「感染症流行下では巣籠もり需要だけでなく、消費者が人とのつながりを求めており、売上げの増加につながったと考えている。今後も自社と商品のストーリーを積極的に発信し、顧客から支持される商品作りを続けたい。」と、前氏は語る



前成照氏・小清水緑氏夫婦



同社のシュトーレン



シュトーレンに入る
四万十町の味覚

株式会社鳥取銀行

「県産ジビエのブランド化により、地域活性化に取り組む金融機関」

・所在地：鳥取県鳥取市

メガバンクと協定を締結し地方創生共同プロジェクトを始動

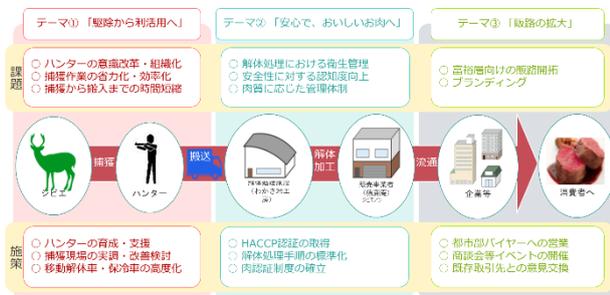
鳥取県鳥取市の株式会社鳥取銀行は、地域活性化にも積極的に取り組んでいる地方銀行である。2015年、「地方創生への積極的な関与」を基本方針に掲げ、地方創生を最重要課題とした。翌年の2016年には、地域の豊富な資源と独自の取組を、大都市圏の企業とマッチングさせることを使命と捉えていた株式会社三菱東京UFJ銀行（現・三菱UFJ銀行）との間で「地方創生に関する包括協定¹⁰」を締結し、自治体や民間企業を含めた官民一体での共同プロジェクトを始動させた。そのうち「ジビエ活用」のワーキンググループは、「販路の拡大」、「安全で、おいしいお肉へ」、「駆除から利活用へ」の三つを課題として取り組み始めた。

衛生的な解体処理施設の整備とハンター人材育成を支援

「販路の拡大」の取組としては、三菱東京UFJ銀行のネットワークを活用し、都市部の大手バイヤーとのビジネスマッチングを実施。バイヤーとの商談で、安心・安全や安定供給の担保、食材としてのブランド価値という具体的な課題が洗い出された。「安全で、おいしいお肉へ」の取組としては、ジビエ解体処理施設が2017年に若桜町で1軒、2020年に智頭町で1軒、それぞれ鳥取県版HACCPの認定を受けた。「駆除から利活用へ」の取組としては、捕獲装置の改善や保冷装置付き車両の導入のほか、県主催のハンター育成講座によりハンター入門者と地元猟友会とをマッチングし、捕獲から加工処理までを学ぶハンターの人材育成を支援。迅速で適切な処理による安心・安全かつおいしい「とっとりジビエ」として県産ジビエのブランド化を推進した。

処理頭数が増加し飲食店での活用など地域活性化に貢献

若桜町のジビエ解体処理施設では、2015年度に年間約500頭だったシカの処理頭数が2020年には年間約2,750頭に増加。同解体処理施設を運営する企業では大阪のフランス料理店とジビエカレーを共同開発したほか、鹿肉の端材でペット用ジャーキーなども開発し、都市圏へ販路を拡大。また、ジビエ肉の安定供給の体制が整備されたことで、若桜町には2019年から2020年の2年間で、ジビエメニューを打ち出した飲食店が4店オープン。感染症流行下においても、智頭町でジビエ料理のキッチンカー事業や倉吉市でドライブスルー形式でジビエの精肉を販売するウィズ・コロナに沿ったビジネスも誕生した。「取組を通じて、県外からのジビエブランドの認識が向上してきた。ジビエを一時的なブームに終わらせず、地元に根付いたブランドとして発展させていきたい。」と、鳥取銀行営業統括部地方創生グループの松本公彦氏は話す。



ジビエブランド化の取組



都内レストランで提供されるジビエ料理

¹⁰ 協定では、鳥取県固有の課題やニーズ、地域資源を背景に、「日本版 CCRC」「空き家対策」「観光振興」「ジビエ活用」の4テーマを選定した。

株式会社きぬのいえ 「サステナブルな衣類の供給を目指し、 職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業」

- ・所在地：埼玉県寄居町 ・従業員数：6名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：染色整理業

サステナブルな新規事業の模索

埼玉県寄居町の株式会社きぬのいえは、独自の染色技術でスカーフ、のれん、バッグなど小物雑貨の製造・販売を行う企業である。同社は1937年に呉服裏地の産地問屋として創業。1989年に旧埼玉県秩父繊維工業試験場が開発した「一浴多色染め」の技術供与を受け、一度に様々な色に染め上げる「欧露羅（オーロラ）染め」に発展させ、染色整理業へ事業転換した。2002年には「オーロラ染め」による自社ブランドを立ち上げ、2016年からは海外市場も開拓してきた。しかし、売上げの7割を占めるOEMが減収傾向で伸び悩んでおり、新たな収益の柱の必要性を感じていた。このような状況の中、同社3代目社長の吉田昌弘氏は、近年ファッション業界において大手を始め、SDGs達成への取組が主流となりつつあることを知った。吉田社長自身、製造・使用・廃棄という一方通行の消費構造に以前から疑問を抱いていたため、自社でもSDGsの達成に貢献できる取組ができないかと思い、サステナブルな新規事業を模索し始めた。

SDGsの理念に合致する古着の染め直し事業をスタート

同社は寄居町商工会主宰の事業者支援プログラム「LAYERS HOOP YORII」を活用。同プログラムは経営課題を抱える事業者が参加者とともに解決策を探るワークショップで、2019年11月から2020年2月まで計5回開催された。吉田社長は、ブランディングデザイナー、カメラマン、学生など様々な立場の参加者十数人と、既存商品のブラッシュアップや商品開発のアイデアを練った。そこで生まれたのが、退色や黄ばみの出た衣類を再生する事業のアイデアであった。「染め直しであれば新たな設備投資が不要な上、これまで培った技術ですぐに始められる。そして、SDGsの12番『つくる責任 つかう責任』に合致し、サステナブルな生産と消費のサイクルに寄与できる点が魅力だった。」と吉田社長は振り返る。同プログラム終了後の2020年6月、染め直しサービス「SOMA Re:（ソマリ）」をスタート。既存事業の染め工程の遊休時間を活用し、Tシャツ1枚1,000円からとリーズナブルな価格を実現。また、顧客からの要望にもきめ細かく応え、1枚ずつ職人が丁寧に染め上げることで安心感と満足感も提供できている。

「SOMA Re:」の今後の事業の柱としての可能性

「SOMA Re:」は顧客の環境意識に応えるユニークなビジネスとして、雑誌やテレビなどで取り上げられ、認知が広がり、注文が殺到。高級ブランドのシャツやパンツのほか、帽子やバッグなど数点まとめた依頼が多く、平均単価は4,000～5,000円。開始から半年で受注数500件を突破し、納期は半年待ち、売上げの5%を占めるまでになった。現在、染め直しは一人の染色職人の手で行われており、増加する注文にどう対応するかが課題となっている。「今後、『SOMA Re:』は設備投資と作業工程の見直しで効率を上げ、特殊な技術をもつクリーニング会社や古着屋との連携などでBtoBにも広げたい。さらに、染め直した古着のリユース事業も展開し、『SOMA Re:』事業単体で現在の年商規模へ成長させたい。」と吉田社長は語る。



染め直し前（左）と
染め直し後（右）



手作業による染色の様子



吉田昌弘社長（左）と
染色職人の井澤剛史氏（右）

有限会社松輝製網

「感染症流行後、商工会と連携しながら積極的に新規事業に取り組んだ企業」

- ・所在地：三重県川越町
- ・従業員数：4名
- ・資本金：300万円
- ・事業内容：繊維工業

漁網の需要が落ち込み、売上げは大幅減

三重県川越町の有限会社松輝製網は、地場産業であった漁網の製造販売業を営みながら、その縫製技術をいかして家庭用のオーダーカーテンを製造している。感染症流行下では、観光業や飲食店の需要が減少し、沿岸漁業も大打撃を受け、同社の漁網も販売不振に陥った。カーテンの受注も伸びず、同社の売上げは前年比50%減となる月もあった。

社内スタッフの「デザイナー」と「着付け師」が新規事業のけん引役

同社の松岡弘高社長は、2020年3月初旬、マスクが入手できず早朝から薬局などに行列ができていた光景を見て、カーテンの端切れで従業員とその家族にマスクを作って支給することを考え、すぐに実行した。支給したマスクは大好評。さらに、抗ウイルスのカーテン生地を知り、4月初旬、販売を視野に商品開発を開始。パートスタッフの一人が商品パッケージや宣伝ポスター等の作成を担当した。松岡社長はそのスタッフがデザインスキルを持っていることを初めて知り、その後も、ECサイト向けのビジュアルイメージの作成を担当させるなどプロジェクトの重要な一員になった。4月中旬には商品が完成。近隣の帽子縫製工場に協力を要請し、月産数千枚の製造能力を確保。同時進行で、他社のマスクとの差別化のための商品改良を試みていたところ、副業で着付け師をしているスタッフが、和柄マスクを考案。4月下旬には、表地に洗える着物生地、中地にカーテンの抗ウイルス生地、裏地にコットンを使用した3層構造の『清らマスク』と、着物生地は使わない2層構造の『輝らマスク』を、町内の着物店とカーテンショップで販売を始めた。社内人材の隠れた能力と、既存事業の生産技術をフルに活用することで、商品開発から1か月で発売することができた。

商工会が補助金の申請や販路拡大を支援

4月中旬、松岡社長は朝明商工会に見本を持ち込み、助言を求めたところ、同会の事務局長が太鼓判を押し、経営指導員が「三重県経営向上支援新型コロナ危機対応補助金」の申請を支援。申請して1週間後には採択され、専用ミシン2台と、アイロン、アイロン台1組を購入し、5月中旬にはマスクの量産を開始。6月初旬からは、松岡社長の知人のECサイトでも販売した。商工会はその後、新たな販路として学生服販売店を紹介したり、町役場と川越富洲原駅に常設された商工会の展示コーナーにもマスクを陳列したりと支援を継続。精力的に販路拡大に協力してくれた町内の着物店の活躍もあり、地元の病院に併設する薬局のほか、ホテルや温泉施設の売店にも商品を並べてもらえるようになった。同社にとってマスクの収益は漁網の数%程度と小さいが、仕事が減った一時期の雇用を支えた。「マスクの供給が増えた中では選んでもらうのも大変だが、新しい着物生地の柄を楽しみに待つピーターもいる。一点物のような付加価値の高い商品として、今後も作り続けていきたい。」と松岡社長は語る。



刺し網



3層構造の「清らマスク」



川越富洲原駅の展示コーナー

KOYASU FARM

「商工会が提案する支援策を柔軟に取り入れながら 新規事業の拡大に取り組む事業者」

- ・所在地：福岡県宇美町 ・従業員数：0名 ・資本金：個人事業者
- ・事業内容：乳製品製造業

「産みの町」宇美と親和性の高い町おこしビジネスを立ち上げ

福岡県宇美町の KOYASU FARM は、山羊の乳を使った加工食品の製造販売を行う個人事業者である。事業主の小林孝昭氏は、ガソリンスタンドを経営する父を補佐しながら、宇美町商工会青年部での活動を通じて、町おこしに貢献する新事業を検討していた。宇美町にある「宇美八幡宮」は神功皇后が應神天皇を出産したとされる地で、地名は「産み」に由来すると言われる。小林氏は古くから山羊の乳を母乳の代替品として赤ちゃんに飲ませていた歴史を知り、地名の由来と結び付けた町おこしの材料になると考え、山羊の飼育を開始。2018年に宇美町商工会の北村直之指導員と試行錯誤を重ね、ヤギミルクアイスの製造・販売を行う KOYASU FARM を設立した。

商工会と連携したブランドづくりを推進

小林氏は北村指導員のアドバイスを受けながら、ミルクアイスとソフトクリームの製造を開始。商工会は専門家派遣でも積極的に支援。クラウドファンディング、ブランディング、デザインなど、数多くの専門家の助言を受け、2018年秋にミルクアイス「うみあいす」が完成。また、北村指導員の協力を得て日本政策金融公庫からの融資を元に移動販売車を調達。ふだんはガソリンスタンドの隣でアイスを販売し、近隣でイベントがあれば会場に出向くようになった。商工会の提案で応募した「福岡よかこビジネスプランコンテスト 2018」で大賞を受賞し、百貨店への販路開拓につながった。さらに、ふるさと納税の返礼品への登録支援など、商工会の提案を柔軟に取り入れながら着々とブランディングを実行。2019年には商品名を「産み愛す」に変更した新デザインで「福岡デザインアワード」銀賞を受賞、2020年には「福岡県六次化商品コンクール」で審査委員特別賞を受賞した。

感染症流行下でも商工会と連携し販路を開拓

イベントでのソフトクリーム販売数は1日200~300個と売行きは順調であったが、感染症流行の影響により売上げの中核を担っていたイベント、催事が軒並み中止となったため販売面で大打撃を受けた。小林氏はこの時期を「次のステップに向けた準備期間」と前向きに捉え、北村指導員の支援を受けながら持続化補助金を活用した「山羊の堆肥」の商品化、ものづくり補助金を活用した2台目の移動販売車の購入など、商品開発とブラッシュアップ、事業基盤の強化を行い、再始動に向けた準備を進めた。また、商工会からの紹介によりECサイトへの卸売や通信販売の比率を高める取組を行ったほか、地元飲食店のテイクアウトメニューに「ヤギミルクアイス産み愛す」を加えてもらうなど事業者間での連携も進めた。商工会青年部のつながりから、宇美町と同じく2020年に町制施行100周年を迎える宮崎県都農町とも連携。都農町商工会も含めた両商工会のバックアップを受けながら、都農町の特産品の一つである梅とコラボした梅アイスを開発し、商工会のイベントで販売した。「ヤギミルクを宇美町の特産品にしたい。今はきゅう舎飼育だが、将来は家族連れで訪問できる牧場にして、山羊と触れ合い、山羊の親子愛の深さを感じてもらいたい。」と小林氏は語る。



山羊を抱く小林孝昭氏



「うみあいす」を「産み愛す」に一新し販売



キッチンカー（移動販売車）

山口商工会議所 「テイクアウト用サイトの開設やプレミアムチケットの販売で 地元事業者を支える商工会議所」

・所在地：山口県山口市

感染症により飲食店や宿泊施設を中心に大打撃

山口県山口市の山口商工会議所(会員数 2,639 事業所、2021 年 2 月末時点)は、創業、経営革新、事業承継など伴走型の企業支援を重点的に行っている機関である。山口市は多くの飲食店を有する県の中心地で、萩・津和野など周辺観光地への宿泊拠点でもある。そのため、同所管内の会員は商業、観光サービス業が約半数を占めており、2020 年の感染症流行は域内の経済に大打撃を与えた。同所は平時から山口市役所と頻りに情報交換を行いながら事業を推進しており、感染症対策においても迅速な支援策の企画立案と事業の実行に取り組んだ。

情報発信から市内需要の喚起へと切れ目のない支援を実施

2020 年 2 月、同所企画推進課は、市の企画経営課と協力して域内事業者への支援策を検討。持ち帰りサービスを実施する飲食店とそのメニューを紹介する Web サイトの構築を考案した。早速会員の飲食店に対して、持ち帰りサービスへの事業展開と Web サイト掲載を提案しながら、新たに保健所の許可が必要な店舗については同所で 3～4 月にまとめて申請のサポートを実施。Web サイトに掲載する店舗が 40 ほど集まった 5 月末に「テイクアウト de やまぐち」を開設し、その後も持ち帰りサービスの情報を随時発信していった。続いて、市内消費者の需要を喚起すべくプレミアム(割増金)付きチケットを発行。幅広い業種を対象として、市民が事前にチケットを購入し、購入した店舗においてのみ利用できる「エール!やまぐち応援チケット」(利用期間:2020 年 6～8 月)を皮切りに、市内の料飲組合に加盟する飲食店で利用可能な「エール!やまぐち飲食店応援チケット」(利用期間:同年 9～10 月)を発行。さらに、市内の店舗で利用できる「エール!やまぐちプレミアム共通商品券」(利用期間:同年 11～翌 2 月)を発行するなど、矢継ぎ早に消費喚起に向けた支援策を実施した。

「テイクアウト de やまぐち」はグルメサイトとして定着

「テイクアウト de やまぐち」は、その後も飲食店からのメニュー開発の相談を受け付けながら掲載店舗を増やし、2021 年 2 月時点で、約 150 店舗、メニューは約 600 点を紹介。SNS での情報発信も行い、テイクアウトのみならずグルメ情報サイトとして活用されている。サイト開設後、安定して約 2 万 PV/月を維持し、最高約 4 万 PV/月を記録した月もあった。今後は予約機能の実装も視野に入れ、更に利用拡大を目指す。プレミアム付きチケット類の販売は、「エール!やまぐち応援チケット」こそ販売目標の半分である約 5 万セットであったが、その後の「エール!やまぐち飲食店応援チケット」は用意していた 2 万セットが完売。また、「エール!やまぐちプレミアム共通商品券」は、申込み多数により当初予定していた 1 人 10 万円の購入上限を 5 万円に修正するほどの人気となり、26 億円分となる 20 万セットが早々に完売した。「感染症流行下で観光客を呼べない今こそ、DX 事業に注力する事業者を始めとした IT 化支援によって、地域内の新たな魅力の発信に取り組みたい。」と企画推進課の春永亜由美氏は語る。



「テイクアウト de やまぐち」



「エール!やまぐち飲食店
応援チケット」



「エール!やまぐち」参加事業者
に配布したポスター

熊本県商工会連合会

「大型イベントをオンライン開催に切り替え 地元事業者のPR支援に取り組む支援機関」

・所在地：熊本県熊本市

感染症流行で物産展が開催の危機に直面

熊本県内 49 商工会からなる熊本県商工会連合会は、小規模事業者が直面する多様な課題に対して、高い専門性を持った伴走型支援ができるよう、広域ブロックごとに支援体制を構築している。同会が実行委員会の幹事団体を務めている「くまもと物産フェア」は、例年 11 月初旬頃に産業展示場「グランメッセ熊本」で開催され、県内の特産品が一堂に集められている。2019 年の出展企業は約 250 社に上り、来場者数は約 2 万人の規模となった。「くまもと物産フェア」は、これまで事業者が提供する商品の認知度向上と販路拡大に寄与してきたが、2020 年は感染症流行の影響により従来と同じ形で開催することは困難であった。

オンライン開催に合わせて EC 導入を積極的に支援

実行委員会は、県内事業者が EC サイト導入などのデジタル化により積極的に取り組む契機とすべく、オンラインで開催することを決定。「第 25 回くまもと物産フェア オンライン」は 2020 年 11 月 2 日～12 月 25 日に Web 上の特設サイトにて開催された。出展企業は約 160 社、期間中の特設サイトへの訪問者数は約 15,600 人であった。消費者が商品を購入する際には、特設サイトから出展企業の自社 EC サイトなどにリンクするシステムとした。これまで EC に取り組んでいなかった事業者のうち希望者には、IT 企業との連携により他社 EC サイトに出店できるよう支援した。また、EC サイト掲載用の商品画像を撮影するためのオンラインセミナーも開催。期間中は、特設サイトへの訪問数を増やすため、様々な工夫を凝らした。ローカルタレントが商工会ごとに選んだ特産品を 1 分間で紹介する「セレクト動画」を特設サイト内に掲載。工業製品・民芸品は出展事業者による実演動画を作成した。そのほかにも商品の人気投票、くまモンやローカル戦隊ヒーローが登場する動画の掲載、特産品プレゼントなどによって特設サイトへの訪問者数を増やした。

また、感染症の流行で高校生が参加する各種大会や展示会が中止になったこともあり、例年 10 校に満たない高校からの出展は 30 校に増加した。生徒たちは動画の掲載とリモートでインタビューを受ける形で出展。遠方の学校も参加することができたため、学校側から感謝と喜びの声が寄せられた。

オンライン開催は好評を博し、新たな PR 支援の方向性を確認

特設サイト訪問者の反応はおおむね好評で、地元の知られざる特産品を家でゆっくり見ることができて良かったという意見が多かった。企業が商品を紹介する場として更なる改善の余地はあるが、感染症流行下における PR 支援の方向性も確認することができた。「課題も残ったが、非常に勉強になった。今後も EC への取組を継続していきたい。」と高宮貴一事務局長は語る。



「セレクト動画」撮影風景



リモートでインタビューを受ける
高校生



プレゼントの抽選をする
笠愛一郎会長

以上