

令和 3 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 4 年 3 月
日刊工業新聞社

1. 事業目的・事業概要	3
2. 事例一覧表	4
3. 事例本文	8

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、2022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、その内容を取りまとめる。

2. 事例一覧表

企業名等	所在地	事例タイトル
株式会社村井	東京都豊島区	クラウドファンディングなどを活用し販路を拡大することで、B to C 事業を強化し事業再構築を進める中小企業
株式会社和多屋別荘	佐賀県嬉野市	サテライトオフィスの誘致など事業再構築に取り組み、多角化を進める中小企業

企業名等	所在地	事例タイトル
近畿編針株式会社	奈良県生駒市	ブランドコンセプトから見直し、新ブランドを立ち上げたことで、海外向けの売上げを伸ばし成長につなげている中小企業
環境大善株式会社	北海道北見市	社外のアートディレクターと共にデザイン経営に取り組み、自社のブランドコンセプトの明確化などを通じて、ブランド力を高めた企業
株式会社ワン・ステップ	宮崎県宮崎市	オンライン研修を活用するなど、従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症拡大の影響を受けながらも急回復している中小企業
ヒカリ株式会社	奈良県天理市	社内に『ものづくり大学』を開校し、楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを提供する中小企業
岩田商事株式会社	大分県大分市	従業員主導の人事評価制度導入で自主性を育み、高収益を上げる中小企業
株式会社三義漆器店	福島県会津若松市	従業員と共に働きやすい職場環境を実現することで感染症流行下においても5期連続の増収増益を達成している中小企業
株式会社ホクシンエレクトロニクス	秋田県秋田市	モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている中小企業
株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所	京都府京都市	20代社員を新支社長に抜てきするなど、大胆な組織体制の刷新を行い、外部環境の変化に対応する中小企業
株式会社吉備総合電設	鳥取県鳥取市	副業人材の専門性を活用してBtoC市場に新規参入を果たした中小企業
株式会社オキス	鹿児島県鹿屋市	業容拡大に合わせて適材適所で副業人材を活用し、社内体制を強化している中小企業
株式会社共立理化学研究所	神奈川県横浜市	事業承継を機に経営理念の再構築に取り組み、自社の目指す姿を明確化した中小企業
	千葉県佐倉市	創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を

株式会社常磐植物化学研究所		通じた意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業
飯田工業薬品株式会社	静岡県富士市	経営理念を社内に浸透させ、新規事業の取組により取引先との共存・共栄を実現した中小企業
株式会社はくばく	山梨県中央市	市場調査により顧客のニーズを把握し、経営戦略の策定にいかす中小企業
パック・ミズタニ株式会社	大阪府大阪市	段ボールを軸に自社の事業領域をしっかりと認識し、顧客ニーズをつかみながら事業領域を拡大していった中小企業
正栄産業株式会社	富山県富山市	自社の経営理念・経営戦略を組織内に浸透させ、社内一丸となった経営を実現している中小企業
株式会社あつまる	東京都渋谷区	過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業
株式会社マックス	大阪府八尾市	社内外での学びを積極的に実践することで、経営危機から脱し、次の時代見据えて飛躍する中小企業
株式会社 STG	大阪府八尾市	感染症流行下、リモート交渉で海外 M&A を成立させ、成長を続ける中小企業
株式会社二川工業製作所	兵庫県加古川市	自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで脱炭素への取組を進め、企業価値を高める中小企業
川上産業株式会社	東京都千代田区	早くから再生原料に着目し、製造過程における脱炭素化に取り組み、競争力を高めている中小企業
株式会社ヤマグチマイカ	愛知県豊川市	サプライチェーンにおける人権尊重に積極的に取り組む中小企業
株式会社金井酒造店	神奈川県秦野市	ファンドの資本を受け入れ、DX 推進により経営改善と再成長につなげる中小企業

企業名等	所在地	事例タイトル
株式会社松浦機械製作所	福井県福井市	感染症流行下に DX 推進室を立ち上げ、動画戦略を軸としたデジタル化に取り組んだ中小企業
株式会社ヒサノ	熊本県熊本市	社外の専門家との二人三脚で、配車業務の効率化や付加価値向上を実現した中小企業
有限会社佐々木酒造店	宮城県名取市	IT リテラシーを高め、HP や動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、震災後の

		危機をチャンスに変えた小規模事業者
株式会社カワト T. P. C.	山口県岩国市	情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業
有限会社静岡ラボ	静岡県湖西市	データ利活用で農産物の生産を効率化し、生産量を3倍に高めた企業
株式会社オギノ	山梨県甲府市	顧客属性・購買データの分析とデータ利活用で顧客との関係性を強化している企業
東海光学株式会社	愛知県岡崎市	購買管理システムの導入に伴いデータの部門間共有を可能にし、コスト削減にも成功した企業
松田紙業有限会社	千葉県野田市	加工データの蓄積とデータベース化により、顧客の信用を獲得した企業
株式会社ありの子	大分県大分市	SNS と来店客の分析を連動させ、無駄のない店舗運営、売上増加につなげた企業
株式会社清和モールド	新潟県燕市	伴走型支援により、自社の取り組むべき課題を設定し経営ビジョンの社内への浸透、組織的な営業体制を確立した中小企業
株式会社三友製作所	茨城県常陸太田市	伴走型支援を通じて中期経営計画を策定し、次世代の経営陣の育成につながった中小企業

企業名等	所在地	事例タイトル
株式会社中林工務店（旅荘つくさ）	岐阜県高山市	フロント業務の撤廃やワーケーションスペースの設置など、顧客のニーズ変化に柔軟に対応する旅館
独逸屋バーガー	愛知県豊橋市	ビアホール時代の人気メニューを活用したテイクアウト専門店で業態転換し、感染症の収束を見据えて業務を継続する飲食店
有限会社市場印刷	兵庫県姫路市	広告媒体の多様化を機会と捉え、ドローンやVR を活用した新事業創出に取り組む小規模企業
新和メッキ工業株式会社	新潟県上越市	商品開発から製品化に至るまでの過程で地元の事業者と連携し、業績の拡大と地域活性化を目指す企業
スマイルスマイズ	福岡県福岡市	感染症により売上げが減少した水産加工会社との連携により、売上げ回復と講座内容の充実につなげた料理教室
伸東養魚有限会社	静岡県湖西市	飲食店やパイヤーとの共同開発を通じて“売れる商品”のノウハウを学び、さらなる販路開拓にも取り組む小規模事業者

川越商工会議所	埼玉県川越市	対話と傾聴を重視した事業者への支援の実践を推進する商工会議所
大野町商工会	岐阜県大野町	事業計画書の作成支援を通じて、アフターコロナにチャレンジする小規模事業者を支援する商工会

企業名等	所在地	事例タイトル
株式会社ソマノベース	和歌山県田辺市	土砂災害リスクの低い山づくりに向けた取組を収益性も確保しながら事業として進める中小企業
株式会社マウンテンディアー	群馬県太田市	地域の多様な連携先と手を携えながら太田産ニットの再興に向けた取組を進める企業
石巻うまいもの株式会社	宮城県石巻市	打撃を受けた石巻市の水産関連事業の継続に向けて、同じビジョンを共有しながら連携を進める企業
一般社団法人ドット道東	北海道北見市	地域の様々なプレイヤーとの連携を先導し、情報発信を通じて道東エリアの活性化を進める法人
株式会社テラスオフィス	新潟県新潟市	長屋型空き店舗の管理・運営を通して、地域のシャッター通りの再生に取り組む企業
株式会社とくし丸	徳島県徳島市	インフラを提供しながら、地域の事業者とともに買い物弱者対策や高齢者の見守りに取り組む企業

企業名等	所在地	事例タイトル
筒井時正玩具花火製造所株式会社	福岡県みやま市	地元の素材にこだわり、デザイナーと共に販売戦略を練り、伝統商品を守り続けている事例
マスイチ醸造株式会社	富山県富山市	支援機関の助言と既存の経営資源を活用して新商品の開発につなげた企業
戸塚酒造株式会社	長野県佐久市	他社資源と自社技術を融合してコロナ禍ならではの新品開発に成功した企業
日本商工会議所		対談：日本商工会議所創立 100 周年 これからの中小・小規模企業支援に向けて

株式会社村井
クラウドファンディングなどを活用し販路を拡大することで、
BtoC事業を強化し事業再構築を進める中小企業

- ・所在地：東京都豊島区　・従業員数：107名　・資本金：1億円
- ・事業内容：なめし革・同製品・毛皮製造業

感染症流行下で BtoB 事業が落ち込む中、一般消費者向けの製品開発・販売強化が課題

東京都豊島区の株式会社村井は、靴をつくる際に必要不可欠な「靴型」、つま先・踵部分に入れる芯や足を支える土台部分などの「靴部品」を企画・製造・販売する。全国の靴業界企業約 700 社のうち、同社が顧客に抱えるのは 400 社以上。金型や製造機械を自社で設計製造できる点などが同社の強みであり、製品評価や開発においては、帝京大学や東京工科大学などの外部の知見を得ながら課題解決にあたっている。

これまで靴部品事業（BtoB）を中心に手掛けてきたが、2000 年に一般消費者向けにインソールやパッドの販売を行うフットケア事業（BtoC）を始めた。徐々に市場での認知度も上がり 2020 年度の全社売上高のうち、フットケア事業が 2 割を占めるようになった。フットケア事業は感染症の影響を比較的抑えることができたものの、感染症流行下で靴部品事業の売上高は、2019 年度比で大幅減少となった。このため、自社で売上げや利益をコントロールしやすい一般消費者向け自社製品の開発・販売の強化が喫緊の経営課題であった。

クラウドファンディングなどを活用し、新製品の販売を拡大

フットケア事業の強化のために、新製品として開発していた飛距離アップと球筋の安定を両立させる右利き専用のゴルファー向けインソールの投入を検討。製品のマーケティングやブランディングの方法を見直す中で、2021 年 1 月にゴルファー向けインソールについてクラウドファンディング（以下 CF とする。）を実施した。メールや葉書による DM、SNS での広報の結果、公開から約 3 時間で当初の目標金額を達成。プロジェクト終了時のサポーターは 705 人、応援購入金額は達成率 1300%を超える結果となった。また、CF の実施自体が営業ツールとなり、CF 終了後に実施したゴルフ専門紙へのプレゼント企画掲載など様々なマーケティング施策も功を奏し、多くの注文が舞い込んだ。顧客の反応をダイレクトに感じられると手ごたえをつかんだ同社の村井隆社長は、CF 第 2 弾として産前産後の女性向けインソールのプロジェクトを企画、新たにギフト市場への参入を狙う。

フットケア事業の売上高を 5 年後に全社売上高の 5 割へ

フットケア事業の開発・販売を強化し、実際に利用する消費者との距離が近くなった結果、「ここが良かったよ」という消費者の声がより届きやすくなり、従業員の意欲向上にもつながっている。落ち込んでいた靴部品事業も回復の兆しが見える中で、今後はフットケア事業の販路をさらに強化するため、事業再構築補助金を活用し、2022 年中に同社の EC サイトを開設。さらには本社 1 階のスペースを活用した、一般消費者向けの商品の素晴らしさを感じたり、「歩く」アクションのきっかけを提供したりする「歩く」をテーマにしたギャラリー設置を計画している。「『足の悩みおよび靴に関する意識調査』結果によると約 75%の人が足になんかの悩みを抱えている。そうした人々の声を拾い上げ、解決につながる商品や歩くきっかけを提供することで、もっと歩くことに積極的になってもらいたい。消費者に寄り添いながら、5 年後を目途にフットケア事業の売上比率を現在の 2 割から 5 割に引き上げたい」と村井社長は語る。



村井 隆社長



クラウドファンディングで話題となったゴルファー向けインソール



顧客との接点を増やし、製品開発に取り組む

株式会社和多屋別荘

「サテライトオフィスの誘致など事業再構築に取り組み、多角化を進める中小企業」

- ・所在地：佐賀県嬉野市
- ・従業員数：101 名
- ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：宿泊業

利益率の低い「一泊二食」に依存する業態に危機感

株式会社和多屋別荘は、「日本三大美肌の湯」の一つ、嬉野温泉にある 1950 年創業の旅館である。2 万坪に及ぶ広大な敷地に 110 室の客室を持つ。同社三代目社長の小原嘉元氏は、旅館の再生事業を専門に行うコンサルタントとして修業後、同事業で独立。10 年の実績を重ねた後、2013 年頃、同社に戻り社長に就任した。大工経験のある社員による低コストかつ高品質なリフォーム、地場の名産品である嬉野茶と肥前吉田焼に嬉野温泉観光を組み合わせた「ティーツーリズム」の提案など様々な取組を実施し、客室稼働率は安定し、業績は堅調に推移していた。一方で感染症流行以前より、「一泊二食」というベストセラー商品だけに依存した従来型のビジネスモデルの見直しの必要性を小原社長は感じていた。こうした中、感染症流行以降、宿泊客の減少により売上げが半減し、その課題が浮き彫りとなった。

「2 万坪の管理・運営」に発想を転換し、経営資源の有効活用を進める

小原社長は就任当初より自社の事業を「旅行の販売」から、「2 万坪の敷地の管理・運営」へと見直す構想を練り続け、同社最大の経営資源である広大な敷地を活かしたテナントの誘致など幅広い視野で事業を検討していた。事業再構築の取組は感染症流行以前より開始していたが、契機となったのは、2019 年夏に同旅館を愛用する株式会社イノベーションパートナーズ（以下、「IP 社」という。）の本田晋一郎社長から、「自社のサテライトオフィスを設置できないか」という打診を受けたことであった。同社は IP 社及び行政と連携し、企業立地制度なども活用しながら、サテライトオフィスを 2020 年 4 月から稼働した。感染症流行の影響を受け、旅館の営業休止を余儀なくされた時期と被ったこともあり、ここから同社はサテライトオフィス事業の拡大を加速させた。IP 社と連携し、サテライトオフィスへの入居企業を探し、2021 年 6～10 月にかけて新たに 4 社のサテライトオフィスへの入居が決まった。また、同社は更に取組を進めた。ワークスペースを整備する中で、ワーケーション用の宿泊プランを新設し、感染症流行で関心が高まったワーケーション需要の取り込みにも積極的に動いた。また、2021 年 11 月には、「泊まる→通う旅館へ」をコンセプトに、有名パティスリーショップなどを誘致し、合わせて書店などを開業する「Reborn Wataya Project」を実施し、宿泊客だけでなく地元客の需要の取り込みも進めた。

新規事業が収益を下支え、シナジー効果も生まれる

同社がリーシング事業と呼ぶ、これらの一連の取組は新たな事業の柱となりつつある。感染症流行の影響により、引き続き宿泊事業は厳しい状況ではあるものの、リーシング事業の安定した賃料と高い利益率により、同社の収益を下支えしている。「Reborn Wataya Project」ではそれまで利用の少なかった近隣顧客による売上げが生まれるだけでなく、同社の知名度も向上するなど、シナジー効果を感じている。またサテライトオフィス事業では、依然として多くの問い合わせを受けており、2022 年中には 10～12 社のサテライトオフィス入居を見込んでいる。「サテライトオフィスの入居企業には当社とのシナジーも期待する。現地採用された人が活躍し、世界へと羽ばたいていくのだから奥行きが深い。今後は美術館や劇場を開業させたい。」と小原社長は語る。



小原嘉元社長



サテライトオフィス



和多屋別荘の外観

近畿編針株式会社

「ブランドコンセプトから見直し、新ブランドを立ち上げたことで、 海外向けの売上げを伸ばし成長につなげている中小企業」

- ・所在地：奈良県生駒市 ・社員数：34名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：その他の製造業

自社ブランドの海外販売が伸び悩み、ブランドイメージの刷新が課題に

奈良県生駒市の近畿編針株式会社は、1916年創業の老舗編針メーカーである。売上げの6～7割を占める竹編針を中心に編み物用具や手芸用品を展開し、世界18カ国に輸出も行っている。1983年にOEM(自社の製品を他社のブランドで販売すること)などの形態で輸出事業を開始したが、海外で同社の製品がどのような評価を得ているか知らなかった。2005年に就任した尾山恭子社長は、2000年頃から海外の見本市イベントに出向き、製品が高評価を得ているのを確認した。2001年の同時多発テロを契機に、欧米諸国で編み物関連の需要が急激に高まり、同社の海外向け売上げも伸びていた中、海外卸売業者のオファーを受け、2006年頃から自社ブランド製品の輸出を開始。国内向けの伝統ブランド「K・A」の製品をそのまま輸出した。当初は売上げも堅調に推移したものの、2010年代に入ると海外での売上げは伸び悩んだ。時代遅れなデザインはおしゃれのイメージからほど遠く、尾山社長自身、現状のブランド、デザインのままでは海外ユーザーには十分に訴求できないと感じていた。

新ブランドの立ち上げでイメージを刷新

同社では、創業100周年に向けたブランドイメージ刷新のため、まず社名変更を検討したが、認知度の高い社名は残すべきというのが国内外の取引先の反応だった。そこで、新たなプロダクトブランドの創設に計画を変更。よろず支援拠点から紹介された株式会社SASIと共にブランドコンセプトの検討を始めた。愛着を持ってブランドを育てていく環境を醸成するため、検討は社員全員で行った。「SDGsや自然と調和したライフスタイルに情報と意識を持つ消費者」をターゲットとし、「編み物をする空間や時間を豊かにすること」をコンセプトとした。ブランド名は「編み物の世界を追求する」という意味を込めた「Seeknit」に決まった。ブランドロゴ、製品パッケージ、カタログ等を統一的にデザインしてブランドイメージを刷新し、WEBサイトにはEC機能やオンライン展示会の機能も備えた。また、日本、EU、アメリカ、中国、韓国において社名とブランドのロゴを商標登録した。こうして2015年11月に、約1年に及ぶ取組により新ブランドを立ち上げ、100周年記念事業が完了。

積極的な事業展開で業績も急上昇

同社は2018年に「奈良県海外展開リーディングカンパニー表彰」を受賞。これは商品特性に合致したブランド再構築を行い、海外の販路開拓につなげたことが評価されたものだ。同年にはドイツとフランスの見本市に出展し、工芸品のように美しく展示して注目された。ハンドメイド関連商品に特化したアメリカのECモール「Etsy」にも出店し、越境ECという新たな海外直売ルートを開拓した。商品に適したモールを選択したことで大手ECサイト出店時より売れ行きは好調だ。ブランド再構築の効果は大きく、新ブランド立ち上げ前と比べて売上げは約1.5倍になった。「物は同じでも見せ方を変えれば自信と勇気を持って海外で展開できる。ブランド構築は人任せにせず、主体性を持って取り組むのが大事。ただし理想論ではなく身の丈に合ったプランをまとめるには、専門的なノウハウを持つパートナーにプロデュースしてもらうのも重要」と尾山社長は語る。



海外展示会で熱心な質問を受ける



新しいロゴマーク



尾山恭子社長（右から2番目）

環境大善株式会社
**「社外のアートディレクターと共にデザイン経営に取り組み、
自社のブランドコンセプトの明確化などを通じて、ブランド力を高めた中小企業」**

- ・所在地：北海道北見市 ・従業員数：21 名 ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：その他製造業

事業承継にあたり、自社のリブランディングの必要性を感じる

北海道北見市の環境大善株式会社は、牛のし尿を再利用した、消臭液、土壌改良材の製造・販売を行う企業である。同社の窪之内誠社長は、先代である父親の窪之内覚会長から事業を承継するにあたり、70 代の父親世代の愛用者が多い自社製品のターゲット層の若返りを図ることが必要だと考えていた。首都圏のバラエティー雑貨を扱う企業と共に実施した既存製品のパッケージリニューアルを通じて、売上げは一時的に伸びた。一方で、単なるパッケージのリニューアルだけでは長続きはしないと窪之内社長は考え、事業承継を契機に、自社の存在意義を改めて見直し、リブランディングを行うことにした。様々なデザイナーと面談し、最終的にアートディレクターの鎌田順也氏と出会い、2018 年よりデザイン経営に取り組み始めた。

自社の存在意義を見つめ直し、新たなブランドコンセプトを社内外へ浸透

ブランドコンセプトの見直しに際して、鎌田氏と最初に実施したのは、徹底的な自社の分析だった。自社の強み、存在意義など様々な観点から、毎週のように経営幹部も交えて議論を重ねた。半年以上に及ぶ議論を踏まえて、新たな経営理念として「発酵経営®」を掲げ、2019 年 2 月に従業員向けに「環境ダイゼンの考え」という冊子を作成。2020 年 3 月には、「経営指針の書」として改訂し社内に経営理念や存在意義、行動指針を共有していった。また、『人』、『暮らし』、『健康』を整え、『地球』を健康にする。」といった内容を含む“ブランドプロミス”（顧客に約束する価値）を策定し、合わせて社名変更や新たなシンボルマークも作成した。従業員の制服や請求書など様々な箇所でシンボルマークを使用し、インターナル・ブランディングを進めていった。社外に対しても、地元紙への広告掲載やオンライン番組の配信を実施し、自社ブランドの浸透を進めた。自社の企業活動・ブランドコンセプトを言語化・発信したことで、従業員が自社の活動や技術に自信を深めるとともに、会社への愛着心の向上につながった。

一貫したブランドコンセプトの下で商品パッケージをリニューアル、業績も向上

2021 年に入り、最後に実施したのが商品パッケージのリニューアルであった。これまでの取組で明確化されたブランドコンセプトを元に、同社が新たな顧客ターゲットとして見据える若年層にも親しみやすさにも配慮しながら、対象となる百貨店や雑貨店、ホームセンターなど顧客層別にパッケージをそれぞれデザイン。20 代から 30 代をターゲットにした女性誌に記事が 3 回にわたって連載されるなど反響も大きく、百貨店や雑貨店にも商品を置いてもらいやすくなった。

一連の取組により企業イメージが刷新されたことで、北見市外からの新規採用につながるなど、人材獲得にも寄与している。さらに利益率の向上や、海外との取引を含めて販路の拡大にもつながっており、来期の売上げは 20%程度伸びる見込みだ。「経営者というバスの運転手が父から私に代わり、目的地は同じかもしれないが、どれくらいのスピードでどの停留所にとまるか、どういう手順で行くのかを明確に従業員に示すことができた。継続してデザインによるコミュニケーションを経営に取り込み、北見から産業をつくっていききたい」と、窪之内社長は語る。



窪之内 誠社長



パッケージのリニューアルを
実施した「きえ〜る®」



企業ロゴである「善玉菌の大善君」の
マークが入った社屋

株式会社ワン・ステップ

「オンライン研修を活用するなど、従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症拡大の影響を受けながらも急回復している中小企業」

- ・所在地：宮崎県宮崎市　・従業員数：26 名　・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：その他の各種物品賃貸業

学びの機会が会社の成長につながる

宮崎県宮崎市の株式会社ワン・ステップは、ビニール製のエアー遊具を中心にイベント事業、工作キットなどの企画開発・販売を手掛ける。同社の山元洋幸社長は、学生時代に創業したため、企業勤めの経験がなく、商工会議所や中小企業大学校の研修を通じて、人事や財務、マーケティングなど会社経営のいろはを学んだ。こうした学びと同時に、仕事を通じて優秀な先輩経営者にも出会う中で、こうした経営者にはビジネスにおけるフレームワークの考え方が備わっており、それを基に経営者自身が応用し実践していると感じた。継続して学びの機会を作ることが自身だけでなく、会社としての成長にもつながると気づきを得た山元社長は、10 年ほど前から従業員にも意識的に学びの機会を与えている。

3～5年後の従業員の姿を想定して知識を先取り

同社が研修にける費用は年間 500 万～600 万円程度。全従業員に少なくとも年一回以上の社外研修の機会を提供しているが、山元社長が従業員と面談しながら、各従業員の3～5年後を見据えた研修テーマを決めている。感染症流行下で対面研修の機会が減ると、中小企業大学校のオンライン研修「WEBEE Campus」を活用した。3 人の子供を抱え、時短勤務で働くある従業員は「移動がないので参加しやすい。大勢の前で発表するのは苦手だが、少人数制なので発言しやすい。」、ある管理職の従業員は「参加者同士のつながりができにくいのが難点だが、先生と直接話せるのがメリット」とそれぞれオンライン研修の魅力を話す。「WEBEE Campus」は、同一企業は同じ研修を2名まで受講できるため、拠点が異なる従業員が同じ研修を受講し、共通認識を持ちながら業務にあたることもできた。また、毎月40分程度の独自の社内研修の実施も欠かさない。社内研修では、中長期的に仕事に関する書籍を各自が読み、5つのグループに分かれ、選定理由、学んだこと、実践してみたいこと、オススメ度などを一人ずつ発表し、参加者でディスカッションする。各自が関心のある知識について、インプットとアウトプットを重ねることで、知識の定着やコミュニケーション能力の向上を促している。

学ぶことが組織風土として定着し、感染症拡大の影響の影響を受けるも売上げを回復

イベント事業という感染症の影響を大きく受ける業種で2020年1月頃は売上高が9割減となったが、学ぶことが組織風土として定着した結果、現状を認識し、どうすれば目標とのギャップを埋められるか一人ひとりが考えるようになっていた。その結果、既存事業の延長線上に感染症対策のエアー式簡易陰圧室づくりという新規事業が生まれ、26歳の若手従業員を中心に事業展開し、1億円以上の売上げにつながった。売上げの落ち込みをカバーするために各従業員が前向きに課題解決に向き合うことで、2021年12月期の売上高は、感染症流行前の2019年12月期の実績まであと一步のところまできた。今期は感染症流行前を超える見込みである。「従業員に学ぶ機会を提供するのが会社の役目だと考えているが、従業員が自ら学ぶ組織文化が根付いていたからこそ、コロナ禍でも各自が考え、新たな事業を確立することができた。今後もこの会社に入って良かったと思ってもらえるよう、従業員とともに学び、成長していきたい」と山元社長は語る。



山元洋幸社長



新規事業のエアー式簡易陰圧室



月一回の社内研修

ヒカリ株式会社
「社内に『ものづくり大学』を開校し、
楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを提供する中小企業」

- ・ 所在地：奈良県天理市 ・ 従業員数：80 名 ・ 資本金：2 億 7,200 万円
- ・ 事業内容：鉄鋼業

問題解決力やものを正しく観る力を鍛える

奈良県天理市のヒカリ株式会社は、半世紀にわたってワイヤ製造を営む。文具・建材・自動車・電機などの幅広い産業で、顧客の要望に合わせた特殊素材づくりを得意としている。田津原将智会長の「まずやってみる」との考え方の下、様々なことに積極的にチャレンジし「経験や失敗から学ぶ」ことを企業文化とする。もう一つ大事にしているのが、「問題解決力」や「ものを観る力」。社員1人1人が自分で物事を考え、行動することが、品質改善や顧客満足の向上につながるのと考えからだ。社員のノウハウを集約し、全員に共有することができれば、元来の強みと技術力が相乗し、仕事にやりがいや芽生え、生き生きと働くきっかけになると考え、2018年4月、社内に「ヒカリものづくり大学」を開講した。ものづくり大学はビジネスや科学の基礎を学び、問題解決力やものを観る力を養うものである。「生涯学習」をうたい、従業員は、入社と同時に入学し、退職とともに卒業する。

将来は人事考課にも反映

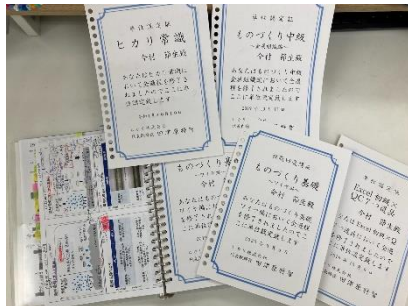
現在、講座数は15。開講以来、年3講座ほど増やしてきた。「ものづくり基礎ワイヤ編」、「リレーシーケンス講座」、「エクセル初級&QC7つ道具」、「見えないモノを見てみよう！」など、テーマは本業の技術に関わる科学の基礎からビジネス関連など多岐にわたっている。経営企画室が社員からアンケートを取って、テーマを決めている。受講は原則、就業時間内で行っているため、現場に負担が偏らないよう、1回当たりの受講者数数は3人～5人に限定している。ものづくり大学の単位取得を将来的には人事考課に反映させていく予定である。さらに、今後は、IoT、DX、カーボンニュートラルの講座を開き、自社工場のIoT化やカーボンニュートラルに対応した生産体制づくりにいかしていく。

売上げにも貢献、ブランド戦略の一つとして確立させたい

社員の評判は上々で、「自分のやっている仕事の意味がようやく分かった」という声も聞かれ、不具合のできる原因・メカニズムを学ぶことで、自ら改善活動に取り組む従業員も増加した。毎年実施する社員満足度アンケートでも、「ヒカリに将来性がある」、「今後もヒカリで働きたい」という声が多くなってきており、早くもものづくり大学の成果が出てきている。さらに、YouTubeで動画を配信する「ヒカリものづくりチャンネル」を2020年から始めた。YouTubeの動画配信はホームページと併せてブランディング戦略の一つとして開始した。YouTubeを見たという新規の問合せも増えてきており、中には大企業が来訪することもあり、手応えを感じている。人材育成のみならず、売上げ拡大にも効果を実感しており、「ヒカリと言えば、ものづくり大学と、ヒカリものづくり大学を1つのブランドとして確立していきたい」と安川剛史取締役経営企画室長兼品質管理・開発部長は語る。



ものづくり中級講座のニッケルめっきの実験



単位認定書とテキスト



自社設計の銅めっきライン試運転風景

岩田商事株式会社

「従業員主導の人事評価制度導入で自主性を育み、高収益を上げる中小企業」

- ・所在地：大分県大分市
- ・従業員数：52 名
- ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：ガソリンスタンド経営

逆風が吹くガソリンスタンド経営をどうしたらよいか模索する日々

大分県大分市の岩田商事株式会社は、市内でガソリンスタンド5店舗を経営する。ガソリンスタンドは、ピークの1994年度末に全国に6万421か所あったものが、2020年度末には2万9,005か所に半減。経営者の高齢化も相まって廃業は増加の一途をたどるなど、斜陽と言われる業界にありながらも、岩田尚久社長のもとで好業績を上げている。危険物に関する規制強化や脱炭素の潮流など、外部環境を変えられない中で、岩田社長は、「好業績を保っているうちに従業員の良いところを伸ばす」ことで、自社の競争力を高めようと考えた。岩田社長がこのように人材を重要視するのは、過去に自身がトップダウンで物事を決めていた経験があり、その経営では、従業員の自主性が身につかず、社長がいないと物事を判断できない組織になってしまうと痛感したからである。

トップダウンではなく、従業員一人ひとりの自主性を育む

会社の売上げを支えているのは従業員であり、従業員が納得感を持って仕事をする環境を作ることが会社の将来を形作っていくと考えた。日ごろから積極的に意見を出してくれる社員に会社運営法の外部研修を受けてもらった。講座後に社員と岩田社長、講師とミーティングを持ったところ、従業員が公平に評価される仕組みが必要で「納得感が持てる人事評価制度」の提案を受けた。同社では、これまでも人事評価制度があったものの、形骸化していた。コンサルタントの協力を得ながら、人事評価制度を抜本的に見直し、再構築した。導入にあたっては、社長自身が前面に出るのではなく、提案した従業員を人事評価制度導入の担当に任命し、導入の方法やスケジュール等は従業員主体で検討し、準備を進めた。従業員目線で導入の必要性を丁寧に説明することで、従業員からの共感を得ながら導入することができた。新たな評価制度で重視したのは、従業員一人ひとりの個性や特徴を尊重し、公平感や納得感を得やすい制度にすることである。これまでは、全従業員が一律の評価基準の下で評価される仕組みであったが、従業員それぞれに良いところがあり、求められる能力も異なる。そこで、従業員自身が半期ごとに、伸ばしたい分野や課題と感じている分野などを自由に評価項目として設定できるようにした。

従業員のやる気を引き出すことでサービスが向上

従業員が自ら設定した評価項目を意識することで、これまで以上に各従業員が目的意識を持って業務にあたるようになった。また、新たな人事評価制度を導入したことによる一番の成果は、「従業員の良いところを伸ばす」という会社の方針が浸透したことである。結果として、従業員の責任感や自主性がこれまで以上に強くなったと岩田社長は感じている。こうした改革により、感染症流行や脱炭素化の影響を受けやすいガソリンスタンド業界にあって、同社は、従業員一人ひとりの工夫やサービス向上により、2021年度も好業績を維持している。岩田社長は「会社を経営することは社長一人ではできない。人材を育てることで、環境変化に対応し、会社を成長させていきたい」と展望を語る。



岩田尚久社長



同社が運営するガソリンスタンド



従業員の良いところを伸ばす

株式会社三義漆器店
「従業員と共に働きやすい職場環境を実現することで
感染症流行下においても 5 期連続の増収増益を達成している中小企業」

- ・ 所在地：福島県会津若松市 ・ 従業員数：75 名 ・ 資本金：1000 万円
- ・ 事業内容：漆器製造業

企業成長のために、「働きがいのある会社」を目指す

福島県会津若松市の株式会社三義漆器店は、会津漆器製品の企画デザインから最終製品まで一貫生産する企業である。同社の曾根佳弘社長は福島県の中小企業家同友会に参加。経営者仲間が経営理念、方針、計画を盛り込んだ「経営指針書」を作成するのに感化され、仲間に教えてもらいながら 2015 年に指針書を作成し、社内に公表した。指針書の作成を学ぶ中で、曾根社長は、従業員の成長が企業の成長に直結することを学び、「働きがいのある会社」を目指すことを決意。また、会社の発展には従業員と価値観を共有することが重要だと考え、何のために会社経営をするのか、自社の存在価値は何かといった指針書の中のワンフレーズを毎朝読み合わせし、意見を述べ合う取組を始めた。数年経過すると従業員が自ら働きやすい職場環境を実現するための「ハウスルール」づくりを進めるなど、従業員一人ひとりが自主的に働きがいのある会社を目指す風土が生まれた。

働きやすい職場環境整備に会社一丸で取り組む

同社では 2017 年頃から、従業員の自発的な取組を促すため、社内に「美化」、「5 S」、「社風」、「向上」、「親睦」、「広報」の六つの委員会を組織化している。「ハウスルール」はコミュニケーションや仕事に対する心構えなどに関する同社独自のルールについて、社風委員会のメンバーが従業員目線で作成した。当初は必携できるよう小冊子で従業員に配布していたが、現在では、指針書と一体化し、毎期、経営指針発表会で従業員に配布している。向上委員会では、社内研修「SanYoshi 塾」の企画・運営や、参考になる書籍の紹介などを通じて、従業員の能力開発を行っている。委員会ごと取組内容を確認するためのワークショップを毎月開催し、各委員会が刺激を受けながら、独自の取組を行っている。そのほか、従業員から社長への思いや改善事項、相談ごとなどを直接伝えられる「社長ポスト」を社内に設置しており、従業員の意見をもとに、時間単位の有給休暇取得を可能にするなど、社内規則や制度の改善も行っている。

売上高、従業員数が倍増

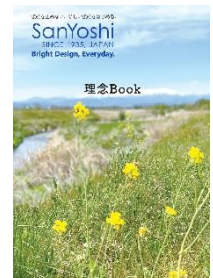
指針書の毎朝の読み合わせや委員会活動を通じて、会社と従業員の間が近づいた結果、従業員が自発的に会社のことを考え、積極的に改善に取り組む環境が生まれた。感染症流行下ではあるが、5 期連続の増収増益を達成。10 年前と比較して売上高、従業員数はともに倍増した。求人を出すと、募集人数の 3 倍の応募者が集まるなど、対外的な評価や知名度も高まっている。「企業の成長のためには、従業員と価値観を共有し、同じ方向を向くことが重要である。そのために、従業員と双方向のコミュニケーションを大事にしながら、全員で働きやすい職場を作っていく。今後も目標達成に向けたプロセスを大切にしつつ、従業員と共に飛躍したい。」と曾根社長は語る。



曾根 佳弘社長



ドバイ万博で VIP 記念品に選定された同社の「紫翠盃」



同社の経営指針を記載した「理念 Book」

株式会社ホクシンエレクトロニクス
「モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、
従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている中小企業」

- ・ 所在地：秋田県秋田市 ・ 従業員数：270 名 ・ 資本金：2,600 万円
- ・ 事業内容：情報通信機械器具製造業

従業員への意識調査を活用して、幸福度の可視化に着手

秋田県秋田市の株式会社ホクシンエレクトロニクスは、半導体装置、医療機器向けの電子機器の製造・開発を手がける。同社の佐藤宗樹社長は、感染症流行下で外出もままならない中、本当の幸せは何かをテーマにしたドキュメンタリー映画に出会った。経済水準が異なるインドと米国の幸福度が同じで、お金や地位で感じられる幸福感は全体の1割にすぎないという研究結果を知り、自社の従業員の幸福度向上を実現するために待遇面の改善以外に方法がないか考えた。時期を同じくして2020年の秋ごろに株式会社商工組合中央金庫による従業員への幸せに関する調査実施を通じて、企業の幸福度を可視化する「幸せデザインサーベイ」を同金庫から紹介された。個人の主観的な幸福感が向上すると、生産性や創造性が向上するという研究結果を聞き、佐藤社長はこの調査を自社でも実施しようと決めた。

見えてきた課題を具体策に落とし込む

全従業員に対して、所要時間15分、オンライン上で答えられる約100問の設問の調査を実施。調査結果は、チームパフォーマンスや身体、マインドなど5項目について、社内全体の平均得点がレーダーチャートの形で示される。同社の結果は60点満点中53.8点とサーベイ実施企業全体の平均値である56点を下回ったものの、全体的に平均値に近かった。調査を通じて、会社の将来を考えてくれている従業員がいるという嬉しい結果が分かった反面、褒めることが浸透していない、評価基準が見えず達成感を感じられないという課題も判明。調査結果を全従業員に共有し、佐藤社長が率先して幸せに楽しく働ける会社を目指したいと話した結果、続々と改善提案の声が上がった。改善の取組の一つとして、まずは褒めることを企業風土として根付かせるため、サンクスカードの社内掲示を開始。名刺サイズのカードに日頃の感謝を込めたメッセージを書き込み、贈り合う文化が生まれた。また、これまで開示していなかった人事評価基準の50項目を従業員に開示し、従業員本人と上長による採点を実施、実務以外の評価ポイントも明確化した。こうした評価制度の刷新により、正社員ではない従業員も会社のことを考えてくれていることが分かり、初の社員登用制度を実施し、待遇改善にもつなげた。

調査を継続し、職場の満足度・業務の質向上へ

意識調査を始めて間もないが、働きやすい環境づくりに向けて自発的に従業員が動く、繁忙期にはギスギスしていた雰囲気が和らぐなど、体感的な効果が出始めている。近隣の同業他社と連携して協力体制を構築し、休日出勤を4割減らせた部署も生まれた。半導体関連、感染症対策関連の商品を扱うこともあり、同社の2021年度の売上高は前年比3割増となった。一連の取組の効果が現れ、1年後に実施した2回目のサーベイの結果は54.4点と0.6ポイント向上。「1年間取り組んできたからこそ、僅かながら昨年より前進した。今後もサーベイを継続し、働きやすい職場を目指し、業務の質を向上させ、会社として成長したい」と佐藤社長は語る。



佐藤宗樹社長



同社が開発・製造した流量計



感謝の気持ちを

「目に見える形」で社内に掲示

株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所
**「20 代社員を新支社長に抜てきするなど、大胆な組織体制の刷新を行い、
外部環境の変化に対応する中小企業」**

- ・ 所在地：京都府京都市 ・ 従業員数：118 名 ・ 資本金：3,000 万円
- ・ 事業内容：専門サービス業

20 年ごとに事業を変化させ、成長

京都府京都市の株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所は、官公庁に対する政策提案のコンサルティング、出版・広報業務など幅広く事業展開する。現在は仙台、東京、福岡など全国各地に支社を有している。時代の変化に対応することが企業存続の条件と考え、同社では、創業時、印刷業であったものの 20 年ごとに企画業務、コンサルティング業務と意識的に新事業を創出してきた。創業 60 年になる 2024 年からは「第四次創業」と捉え、次の 20 年の主力事業となる新たな事業、組織づくりに着手した。

次代を担う人材育成と新事業創出を狙いとした組織改革に着手

改革のポイントは、20 年、30 年先を見据えた次代の人材育成と新規事業の創出。同社の藤原壮督社長は新たなことに取り組むプレッシャーや失敗を通じて、人材が成長し、また企業として若手のアイデアや行動力で成長してきた経験があるからこそ、若い年代の役職者を増やすこととした。8 人の支社長の選考にあたっては、原則 40 歳までの人材を中心に、藤原社長が当時の各支社長と相談を重ね、広い視野で物事を進められることなどの条件を満たした者を選出。この中には、最年少となる 26 歳の女性支社長も誕生した。一方で、支社長を退いた前任者には経験値が豊富なことから、本部機能を充実させる役割を担ってもらい、「第四次創業」という次のステージに向けた種まきを全方位で進めている。

若手の推進力を活用し、10 年後の新規事業比率を 40%に引き上げへ

組織体制の刷新から間もないが、着任メンバーは売上げ目標や経費などに目配りが利くようになるなど、既に経営上の効果が出始めている。従前はやり取りが少なかった支社長間でも自主的に zoom や電話、面談などを通じた情報共有が進んでいる。その副産物として、新たな支社長を周囲の従業員が手助けする企業風土も生まれ、支社内での組織力向上を感じている。同社は新たな経営の柱の候補として DX の推進、産業振興、地方創生、スポーツマネジメント、健康分野などを掲げているが、新体制後の初めての取組として、関西サッカーリーグ 1 部で活動している京都地元のサッカーチーム”おこしやす京都 AC”とパートナーシップを締結。スポーツを使った町おこしを模索中である。また、新規事業として、健康分野にも注力しており、特定保健指導、メタボ健診などを官公庁から受託する延長で京都大学発ベンチャーと健康食品の共同研究を進める。「既存事業も伸ばしていきつつ、10 年後には全社売上高の 60%を既存事業、40%を新規事業に引き上げたい」と藤原社長は長期的な展望について語る。



スポーツマネジメント関連の
新規事業ではおこしやす京都 AC とパ
ートナーシップを締結（中央が藤原
壮督社長）



若手を中心に新規事業創出に向け
た戦略を練る



主軸事業になっている
官公庁からの受託案件業務の
成果物

株式会社吉備総合電設

「副業人材の専門性を活用して BtoC 市場に新規参入を果たした中小企業」

- ・ 所在地：鳥取県鳥取市 ・ 従業員数：68 名 ・ 資本金：3,000 万円
- ・ 事業内容：設備工事業

事業転換と会社の認知度向上のために BtoC 市場への新規参入が必要

鳥取県鳥取市の株式会社吉備総合電設は、県内を中心に、企業向けに電気設備や消防防災設備などの工事のほか、消防設備保守点検、消防防災用品の販売事業を営む企業である。案件当たりの単価が高い工事部門が売上げの約 7 割を占めているが、受注が安定しないリスクが伴う。一方、約 3 割を占める保守点検部門及び販売部門は、工事部門のような大型受注は見込めないものの、手堅く安定した収益で経営を支えている。同社の山下 菅義社長は、安定経営を図る観点から保守点検部門及び販売部門の売上比率を高めるため、BtoC 市場への新規参入が必要と考えていた。また、常に人材採用に苦勞し、採用後の定着率の低さに悩まされてきたところ、原因の一つとして分析していた同社の知名度の低さも重要課題と捉えていた。こうした課題に対し、BtoC 市場の EC サイトを通じて一般消費者向けに販路を開拓しながら、会社を PR できればと考えた。しかし、社内に EC サイト立ち上げのノウハウがなく、経営企画やマーケティングができる人材もいないため、手をこまねいていた。

都市部に住む副業人材とのマッチングサービスを活用し外部ノウハウを吸収

取引先の金融機関に相談すると、鳥取県が主宰する「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点」の活用を勧められた。この拠点では、“週一副社長”と称して、経営・事業マネジメントや企画開発などに長けた都市部の副業人材と県内企業とをマッチングするサービスを提供していた。2020 年秋にこの仕組みを利用し、防災グッズを販売する EC サイト立ち上げ人材の募集をかけた。副業人材からの関心も高く、募集開始から 2 日で大手企業や海外企業に勤める約 10 名の方々と連絡があった。このうち 5 名の方々とオンライン面談を行い、経歴だけでなく人柄や話しやすさを重視し、最終的には IT 関連企業の会社員で流通業界でも経験がある候補者に絞った。コストをかけずに日々の業務の隙間時間を利用してできることから始めたいという同社の身の丈に合った具体的な提案が候補者からあったことが決め手となった。副業人材との契約は、業務委託料月額 3 万円、1 か月ごとの契約更新で合意。同年 11 月から業務開始した。

スピーディに EC サイト開設を実現し PR 面にも手応え

当初は週末にオンラインの打合せを行い、平日は朝と夕方を中心とした LINE でのやりとりを通じて業務を進めた。約 2 か月間で EC サイトが完成し、2021 年 1 月にサイトをオープンした。EC サイトとしての本格稼働は、商品を拡充させてからとなるが、PR の面においてはすぐに効果が現れた。EC サイト立ち上げたことで、地元の工業新聞や人材系情報誌、町情報誌などから取材を受けるなど、同社への問合せが増加した。知名度アップの効果は測定できていないものの、今後の人材獲得と定着率向上に期待が高まっている。「副業人材の専門性を活用することでスピーディに EC サイトを立ち上げ、BtoC 市場開拓の契機を得ることができた。副業人材募集から採用、協業を通じて、外部の観点や知見を獲得できたことも意義深い。」と山下社長は話す。



山下 菅義社長



EC サイトでの販売を予定している、
鳥取県にも寄贈した非常用持出袋

株式会社オキス

「業容拡大に合わせて適材適所で副業人材を活用し、社内体制を強化している中小企業」

- ・所在地：鹿児島県鹿屋市
- ・従業員数：55 名
- ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：食品製造業

急成長により採用を増やすなか、中間管理職の採用・育成が追い付かず

鹿児島県鹿屋市の株式会社オキスは、自社生産及び連携農家等が生産した生姜や人参などの野菜を、乾燥・パウダー状に加工し、販売・流通まで手掛ける企業である。2006 年の創業後、3 名程度の従業員で切り盛りしていたが、2015 年頃より需要の拡大に合わせる形で採用を増やし、現在では 55 名まで急拡大したため、中間管理職の採用・育成が追い付かず、業務が岡本孝志社長に集中していた。2018 年にリターン入社した同社取締役の岡本雄喜氏は何とか状況を打開できないか模索し、地方企業と都市部の副業人材をつなぐビジネスマッチングサービスに出会った。

適材適所でこれまで 25 名程度の副業人材を活用

営業戦略策定に関する募集をかけ、世界的 IT 企業でマーケティング業務に携わる副業人材を採用。これまで Excel で営業数字を管理していたが、副業人材は、過去 5 年分の売上げデータから商品別、地域別の売上構成比、顧客ごとの売上げの推移などあらゆる角度から同社の営業数字を見える化。今後どう営業すべきか提案してもらい、売上高は 1.2 倍に増加した。シンガポールで EC 事業を検討していた際は、海外ビジネスに強い別の副業人材に相談。3 か月のリサーチ後に辞める結論を出したが、社内にはなかった視点で検討することができた。同社では、中間管理職の仕事は事業づくりと組織づくり、大きく分けて 2 種類あると考えており、組織づくりは社内に常駐していないと難しいが、事業づくりは離れた場所においてもできることが分かった。

同社では、採用した副業人材による波及効果を最大限に引き出すため、秘密保持契約を結んだ上で等身大の自社をさらけ出している。岡本取締役は、何のために採用したのかを常に意識しつつ副業人材のマネジメントにあたり、最初の面談時に目標設定を欠かさないようにしている。副業人材とのコミュニケーションはオンラインチャットを中心に進め、3 週間に 1 度オンラインミーティング、約 3 か月に 1 度同社本社にて対面で打合せをする。これまでに「海外ビジネスの開拓」、「自社メディアの構築」、「中期経営計画の策定」、「人事評価制度の改善」など 4 年弱で 25 名の副業人材を迎え入れた。同社では、副業人材が PDCA サイクルの戦略立案や検証にあたる部分を担当し、副業人材と共に練った計画を社内人材が実行し、サイクルを回す形で業務を棲み分けている。

継続的な経営陣の相談相手に

当初、社長業務の負荷軽減を目的に副業人材を活用し始めたが、プロジェクトが完了した後も連絡を取り続け、課題に直面すると相談し、再度業務を依頼したり、同社の実状に即した人材を紹介してもらう好循環も生まれるなど、様々なメリットがあった。新たな視座を得ることで、従業員も刺激を受け、モチベーションも向上したという。直近 2 年間で自社工場は 2 つ増え、売上高は前年度に引き続き、今期、来期も前期比 1.5 倍の見通しである。「副業人材とともに働くことで社内の視野が広がり、自社に対する理解も深まる。ただし万能薬ではないため、受け入れ体制を整え、新しい仲間をいかに仕組みが重要。」と岡本取締役は語る。



岡本 雄喜 取締役



乾燥野菜の商品群



副業人材と働くことを通じて
自社に対する理解も深まる

株式会社共立理化学研究所

「事業承継を機に経営理念の再構築に取り組み、自社の目指す姿を明確化した中小企業」

- ・所在地：神奈川県横浜市 ・社員数：50名 ・資本金：4,025万円
- ・事業内容：製造業（理化学機器の開発・製造・販売）

トップダウン型の組織と主力製品への依存に危機感を持つ

神奈川県横浜市に本社を構える株式会社共立理化学研究所は、水質簡易測定器の製造を行う企業。簡易分析と低価格を追求した主力製品「パックテスト」は市場シェア90%を誇り、水道行政や工場排水の検査などで幅広く使われる。岡内俊太郎社長が入社した当時の同社は、実父である前社長を中心としたトップダウン型の組織としてまとまっていた一方で、経営陣の指示を待つ組織体質がかいま見えていた。また、営業への意識が低くとも「パックテスト」は安定的な売上げが見込めたことから、同社製品を扱う代理店との関係も希薄化し、最終ユーザーがどのように自社製品を活用しているかも把握しきれていなかった。岡内社長は、社内の各部署を経験していく中で、硬直化した組織のままでは、市場環境の変化に順応できないと危機感を持っていた。

自社の使命と目指すべき方向性を明確化し、自律的な組織を目指す

2013年に社長就任した岡内社長は事業承継を機に、経営層の役割を代表者としての対外的な務めや危機発生時の意思決定などに絞ることで、社員の意識が経営層ではなく顧客に集中するよう意識した。顧客志向の自発的な意見や提案を实践する自律的な組織を目指す上では組織の旗印が欠かせない。そこで取り組んだのが経営理念の再構築だった。岡内社長は、社員と積極的に意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出した。その結果、多くの社員は、水質測定を通じて水環境を守る同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かった。当時は水質以外の測定分野（食品等）にも新たに事業展開しており、岡内社長にとって意外な気づきだった。そこで新たな経営理念として「誰でもどこでもできる水質の簡易分析技術の開発と提供」を不変の使命とする旨を明文化し、視覚的にもインプットされるよう水のイラストも加えた。強みである水質測定をいかし、水質の環境分析分野で事業の幅を広げていくと目指す方向性が明確となった。主力製品の生産性向上や中国・東南アジア諸国への販路開拓を図った他、2020年には水質を測定する作業者が自身のスマートフォンアプリを使って水質分析を行う新サービス「スマートパックテスト」を開発した。スマートパックテストによって、最終ユーザーと直接つながることが可能となり、自社製品の活用状況やこれまで気づかなかった顧客ニーズを知る機会も生まれつつある。「経営理念の浸透には時間を要した」と岡内社長は語るが、日々の業務や顧客との実体験と結びついていく中で社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていった。

次世代を担う若手社員を中心にパーパスの策定にも取り組む

現在は経営理念の形骸化を防ぐため、若手社員主体の試みとして、経営理念の上位概念（パーパス）の策定も始めている。「自社の存在意義、社会に与える価値をより明確化したい。自社製品の普及が社会貢献につながり、得られた対価が今の自社と社員の生活、人生のやりがいにもつながっていることを皆が再認識する機会にしたい」と岡内社長は語る。



主力製品「パックテスト」



岡内俊太郎社長



同社の企業理念・企業方針

株式会社常磐植物化学研究所

「創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業」

- ・所在地：千葉県佐倉市
- ・従業員数：120 名
- ・資本金：7,750 万円
- ・事業内容：製造業

過剰在庫を抱えるようになり経営危機に陥る

千葉県佐倉市の株式会社常磐植物化学研究所は、植物の化学成分を研究して医薬品原薬や化粧品原料、健康食品原料、食品添加物などを製造する素材メーカー。「単に営利のみを目的とせず、一半の力を植物化学の発達にも投ぜんとする」を設立趣意に、立崎仁社長の祖父・立崎浩氏らが中心となり創業した。原爆の後遺症に悩む人々を救う治療薬として期待された植物由来成分ルチンの製造開始が源流で、漢方薬の主成分となるグリチルリチン、イチヨウ葉エキスやビルベリーエキスなどといった健康食品原料など、多様な素材開発を続け事業を拡大した。しかし、海外製品との競争や市場の読み違いにより過剰在庫を次第に抱えるようになり、売上高はピーク時の約 40 億円から 24 億円程度まで減少。2007 年には新規の借入れが困難な状況まで追い込まれた。

創業時の原点に立ち返り、社内の意識改革に着手

厳しい経営状況の中で 2010 年に就任したのが立崎社長だった。立崎社長は社会貢献への使命感や誇りが社内から薄れつつあることを実感していた。「世のため人のため」というアイデンティティを取り戻す意識改革に向けて取り組んだのが経営理念の再構築だった。当時掲げていた内容は抽象的な表現となっており形骸化していた。そこで創業時の原点に立ち返り、「価値の創造」・「技術」・「社会貢献」の 3 つを経営理念の柱として掲げた。例えば「価値の創造」は「植物のちからを引き出し、新たな価値を創造します」と明文化することで、社員全員が自社の目指す姿をしっかりと理解できるよう意識した。社内の浸透に向けては、毎月の朝礼で経営理念に込めた立崎社長の考えを積極的に発信したほか、経営理念研修会を毎年欠かさず実施。当初は反発する声もあったが、取組を継続していくことで立崎社長の考えに共鳴する社員が次第に増えていった。新卒の入社説明会では自社の存在意義や経営ビジョンを社長自ら熱弁し、共感した博士号や薬剤師の資格を持つ優秀な社員も仲間に加わった。2015 年には、同社が目指す姿をまとめた「tokiwa フィロソフィー」を作成。社員の主体性を重視したところ社員の有志が 7 割程度を執筆するなど社内の意識の変化を実感した。tokiwa フィロソフィーは現在も全社員が携帯している。2020 年には経営理念にサステナブルの要素も取り入れ、「植物に感謝し、生かされる会社になる」という一文を追加した。

技術・研究開発を武器に V 字回復を実現

社内の意識改革は業績にも表れた。強みである植物由来成分の精製技術・研究開発に磨きをかけ経営再建を進めた結果、機能性表示食品制度も追い風にもなり、2022 年 3 月期の売上高は 40 億円近くまで回復する見込みだ。機能性表示食品の対応素材として植物由来の分野では業界トップの 12 製品を有し、市場占有率がほぼ 100%の製品も有する。取引実績は国内外 2,000 社超にまで及んだ。創業 80 周年（2029 年）に、売上高 50 億円、従業員給与 30%アップを目標に、そして創業 100 周年（2049 年）には「世界一の植物化学企業」となることを目標に掲げる同社は、植物の力を活用して社会貢献を実現し、植物化学分野の最前線を走り続ける。



研究開発型企业に人材が集まる



工場外観



立崎仁社長

飯田工業薬品株式会社
「経営理念を社内に浸透させ、
新規事業の取組により取引先との共栄を実現した中小企業」

- ・ 所在地：静岡県富士市 ・ 社員数：31 名 ・ 資本金：6,000 万円
- ・ 事業内容：化学製品卸売業

顧客の課題解決を実現する企業を目指し、経営理念・ビジョン・ミッションを新たに策定

静岡県富士市の飯田工業薬品株式会社は、製紙工場で用いられる化学薬品や家庭紙用包装資材を主に取り扱う専門商社である。関連会社で製造するトイレットペーパーやタオルペーパー用のパッケージフィルムは業界で高いシェアを占める。飯田悦郎社長は、主力マーケットである、パルプ・紙産業の市場が縮小し始めた 2000 年頃から、単に物を売るだけでなく顧客の企業価値を高められる企業を目指し、自社のあるべき姿を再定義した。そこで、「顧客本位」「独自能力」「社会との共生」を明文化した経営理念・ビジョン・ミッションを新たに策定した。地域産業である製紙業とともに同社は発展した中で、社員 1 人 1 人が顧客目線で主体的に判断する力が求められ、人や環境にも優しい企業であることが欠かせないと考えたからだ。

経営理念の浸透に努め、取引先との共存・地域の環境問題の解決にもつなげる

経営理念・ビジョン・ミッションは、経営の基本方針や中期経営計画、経営戦略とともに社員手帳に明文化した。社員は社員手帳を携帯し、いつでも確認できるようにしている。朝礼や全体会議、経営計画発表会の場でも経営理念の読み合わせを徹底。自社の目指す姿を定期的に全社で再確認することで社内のベクトルがまとまっていった。新たな組織風土が醸成されつつある中で、経営理念を策定した 5 年後には、同社の基本精神として「ラブラドル・ハート・カンパニー」を掲げた。盲導犬として活躍するラブラドル・レトリバーのように人や社会に対して思いやりの心を持ち、利他の精神で社会に貢献していくことで信頼関係を構築する集団を目指すことを社内外に浸透させていった。

経営理念・ビジョン・ミッションの考え方は顧客視点型の新規事業にもつながった。同社は 2007 年に製紙の製造過程で発生するペーパースラッジ（PS 灰）のリサイクル事業を開始した。顧客視点型の企業を追求するにあたり、製紙会社の経営課題をヒアリングした結果、PS 灰の処理にかかる手間とコストが重荷となっていたことが判明したからだ。また、PS 灰の埋め立て処理は富士市にとっても大きな社会課題となっていた。そこで商社としての情報・ネットワークを活用し、地域の製紙会社と県内外の運搬業者 10 社、産廃処理・加工業者 12 社を結び付け、リサイクルシステムの構築をした。2020 年度は、富士市で年間に発生する PS 灰や焼却灰、約 5 万トンと同社が処理しており、リサイクル率はほぼ 100%を達成。製紙会社のコスト削減と地域の環境課題の解決につなげた同事業は、売上げの 10%を占める事業の柱としても成長し、顧客との関係強化、新規顧客獲得にも寄与している。

経営理念・ビジョンで掲げた思いを実現すべく、お客様に愛される会社を目指す

「経営理念・ビジョンはその会社がどのような考え方で、何を目指しているかを明示したものだ。経営者は経営理念・ビジョンの達成のために不断の努力を惜しまず、組織内においては機会あるごとに唱和するなどして繰り返し共有していくことが重要」と飯田社長は経営理念・ビジョンの意義を指摘する。朝礼や全体会議、経営計画発表会の場での唱和は、現在に至るまで 15 年以上継続している。地域産業とともに発展してきた同社は、今後も顧客との強いパートナーシップを構築し、経営理念・ビジョンの描く姿を体現していく。



飯田 悦郎 社長



PS 灰を再利用してつくった
駐車ブロック



毎朝、経営理念を読み合わせ、
社内への浸透を図る

株式会社はくばく 「市場調査により顧客のニーズを把握し 経営戦略の策定にいかす中小企業」

- ・所在地：山梨県中央市
- ・従業員数：420 名
- ・資本金：9800 万円
- ・事業内容：食品製造業

マーケティング部門の改革の必要性

山梨県中央市の株式会社はくばくは、大麦・雑穀などの加工品や乾麺などを製造する穀物のリーディングカンパニーである。同社は米に混ぜて炊く大麦製品を主力商品として発展。長澤重俊社長は、大手商社勤務を経て 1992 年に入社。長野県に新設した蕎麦工場の立ち上げなどに携わった。同社では、1990 年頃から市場調査を担当するマーケティング部門は設置されていたものの、主力商品である大麦製品の需給調整を行うことが市場調査の主目的となっており、本来会社として行うべきマーケティングの機能が十分に発揮されていないことに問題意識を持っていた。

市場調査の目的を「需給調整」から「顧客ニーズの把握」へ転換

長澤社長は、いわゆるトヨタ生産方式を導入して需給調整をシステム化。これによりマーケティング部門の人員は、本来の業務である「顧客ニーズ把握のための調査」を行えるようになった。「直接お客様の声を聴く」を基本スタンスとし、商品のライフサイクルごとに今後の戦略を考える上で必要な情報について社内で仮説を立て、市場調査を行っている。外部調査会社を利用したアンケート調査の他、商品がどのように使われているのか、消費者から直接ヒアリングを行うことにも力を入れ、生活者目線のニーズを探っている。同部門で収集した情報は、月一回の商品戦略会議において経営陣に共有され、新商品開発の承認などに活かされている。更に半期ごとには中長期的な商品カテゴリーにおける戦略も議論し、時代の変化に先んじた対応へつなげている。

また、同社では経営陣が今後の事業方針を定める経営会議とは別に、従業員を巻き込んだ「ネクストはくばく」という会議体を設けている。従業員が主体となって、自社の組織的な課題や新規事業の発掘など、より長期的な会社の課題について議論を行い、ここでの議論についても経営戦略の策定に活かしている。マーケティング部門の存在に加え、「ネクストはくばく」などの従業員を巻き込んだ取組を通じて、同社では、経営陣だけでなく、従業員においても今後の会社の経営に関わる様々な自社を取り巻く事業環境へのアンテナを高めることにつながっている。

マーケティングを経営戦略の策定に活用する

このような「顧客ニーズの把握」の取組の効果だけではないものの、同社はこれまで雑穀やもち麦といった新たな市場ニーズをいち早く察知し投資を行うことで事業機会を掴み、「市場創造」を行ってきた。これらの製品の売上は数十億円規模まで成長し、同社の主力製品へと成長している。「市場のニーズをつかむことは重要。商品の誕生、成熟といったライフサイクルの中でニーズが変わることもあり、常に工夫が必要になる。さらに生活者に密着した情報を集め、単なる素材メーカーではなく素材の活用法を提案できるよう、経営戦略に活用していきたい。」と長澤社長は語る。



長澤重俊社長



同社の主力製品を使用した雑穀ごはん



マーケティング機能を果たす商品戦略部は、女性が3分の2を占める

パック・ミズタニ株式会社

「段ボールを軸に自社の事業領域をしっかりと認識し、 顧客ニーズをつかみながら事業領域を拡大していった中小企業」

- ・所在地：大阪府大阪市　・従業員数：130名　・資本金：4,800万円
- ・事業内容：パルプ・紙・紙加工品製造業

顧客の海外現地拠点新設、内製化により新たな収益源の確保が急務に

大阪府大阪市のパック・ミズタニ株式会社は、自動車部品や精密機械を安全に運ぶための段ボール製造を軸に110年の歴史を誇る。祖業は木箱業を手掛けていたが、強化段ボールの製造に進出するなど、創業以来、事業環境の変化に合わせて事業領域を変えることを厭わない気質が備わっていた。1970年頃から段ボール製造と並行して、自動車メーカー向け補給部品の包装・梱包を主とした庫内物流の請負を開始し、事業を拡大してきた。リーマン・ショック後に同業他社の売上げが急減する中、事業の多角化が奏功し、売上げの落ち込みを3割程度に抑えた。しかしその後、売上げの大半を占めていた輸出向けの段ボールが顧客の海外現地拠点新設により減少。庫内物流も顧客の内製化により売上げが減少する見通しの中、新たな収益源の確保が急務となった。

「ハコ」から「ハコブ」へ事業領域拡大

これまで庫内物流は自動車メーカー1社のみにサービスを提供してきたが、水谷博和社長は、50年にわたる取引の中で培った物流ノウハウ、安全や品質に対する高い意識は同社にとっての強みであり、他社にもこのサービスを展開できるのではないかと考えた。新たに物流企画事業を立ち上げるため、2015年に兵庫県西宮市に100坪の倉庫を借り、翌年、物流企業で営業経験のあるマネージャークラスの人材を採用。既存の取引先や採用した人材のツテで顧客を開拓していった。トラックで出荷物を運ぶ一般的な物流と異なり、同社が提供する物流は顧客の工場内の作業や資材管理にまで焦点を当てる。顧客視点で考えると、人件費などで固定費となりうる資材の出入庫管理から梱包・包装、組立て、在庫管理まで同社が受け持つことで、物流に係る経費を毎月の出荷量に応じた変動費に変えられるメリットがある。「ハコ」（＝荷姿）という同社の従来の事業領域のみでは品質・納期の差別化が難しく価格競争に陥りやすい状況下で、同社ならではの「ハコブ」（＝運送）という付加価値を加えたことで、事業領域の拡大に繋がった。

事業領域拡大後の売上げは1.5倍に

段階的に業容拡大していき、2020年3月に西宮市の倉庫を1,000坪増床した矢先、感染症拡大により顧客への訪問営業ができなくなってしまう。売上げ状況に見合わず、倉庫の賃貸料が経営の負担となる中、打開策として、「2か月200坪無料キャンペーン」を実施し、倉庫の利用状況を逆手に取って広告宣伝として活用。オンライン営業を進める中で、海外とのサプライチェーンの断絶や工場の操業停止による仕掛品や完成品置場不足の顧客ニーズと合致し、4か月後にはほぼ満床となった。

既存事業における売上げ減少という事業環境の変化に対応し、「ハコ」を軸に「ハコブ」へと事業領域を拡大した結果、顧客とより深く関わることになり、物流企画事業開始前に比べて売上高は1.5倍に増えた。「お客様の製品ライフサイクルにどこまで寄り添えるか。物流現場にこそ全てがあり、そこに集中することで今後も新たなアイデア、事業を生み出したい」と水谷社長は長期的な展望を語る。



水谷 博和社長



自動車部品など向けの
段ボール製造



「ハコ」から「ハコブ」へ
事業領域拡大

正栄産業株式会社

「自社の経営理念・経営戦略を組織内に浸透させ、社内一丸となった経営を実現している中小企業」

- ・所在地：富山県富山市　・従業員数：150名　・資本金：5,000万円
- ・事業内容：木造建築工事業

事業が拡大する中で従業員との目線合わせの必要性を感じる

富山県富山市の正栄産業株式会社は、住宅事業を主軸に、インテリア、飲食、介護と顧客の生活に関わる4つの分野で事業を展開する企業。1997年の創業以来、右肩上がりの成長を続けてきた。しかし、リーマン・ショック時に経常利益が4割程度減少など、大きな影響を受けた。これをきっかけに同社の森藤正浩社長は、改めて組織としての団結力を高め、生産性を向上させることが重要だと考えた。会社の規模が大きくなり、事業を多角化する中でも皆が同じ目標に向かって進むため、「全社員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人々の生活文化の向上、進歩発展に貢献すること。」といったグループ経営理念や、「楽しい生活文化を生み出すエンジンになろう!」といったグループビジョンを策定し、これらを社内に浸透させるための方法も模索した。

手帳型の経営計画書を全従業員に毎年配布し、トップダウン・ボトムアップの両輪で内容を更新

ある経営コンサルタントの著書にヒントを得てたどり着いたのは、同社の目標、行動指針などを一冊にまとめた手帳型の経営計画書であった。年に一度作成し、全従業員だけでなく取引先の金融機関などにも配布する取組を始めた。経営計画書の中には貸借対照表や損益計算書から、2024年の売上高100億円という目標に向けた事業展開や投資計画、資金繰りまで詳細に記載されている。経営方針など大きな方向性は森藤社長が描くが、クレーム対応など、実務レベルのルールはボトムアップで作成。顧客対応や営業方針などの最終方針は部門の責任者が取り決め、毎年見直ししながらアップデートされる。当初は従業員の間に戸惑いもあったが、配布開始から5年が過ぎたころから、従業員同士が計画書を基に打ち合わせを重ねる光景が日常になった。何かに迷ったときは経営計画書の中に答えがあるため、物事の判断にもスピード感を持って取り組める。一度は退職した従業員も「これ（経営計画書）があるほうが働きやすい」と条件がいい会社を辞めて、同社に復職する事例も生まれた。

会社と従業員の価値観が一致し、業績・取引先からの信頼も劇的に向上

同社では半期ごとに事業の振り返りを行い、チームごとに与えられた目標を達成するために計画を立てる。一か月ごとに全部門の計画達成状況が開示されるため、それを基に利益を活用して広告を打つ、経費を削減して黒字化に転換するなど、各自が当事者意識を持ちながら数字に責任を持つ。この繰り返しのにより従業員の目標管理に対する意識は高まっている。2010年に経営計画書を作成してから、2021年までに売上高は2倍に増えた。

年に一度の経営計画発表会には全従業員に加えて協力会社や取引先の金融機関を招き、決意表明やMVP表彰を行う。森藤社長だけでなく、全従業員が一丸となって目標達成に向けて取り組む姿勢、熱量が取引先にも伝わり、同社に対する信頼向上につながっている。「会社と従業員の価値観が合致することで、その会社の信頼感は劇的に向上する。今後、ますます重要になる信頼を積み重ねて、富山の地でなくてはならない会社を目指す。」と森藤社長は語る。



森藤 正浩社長



生活に関わる事業で
顧客をトータルコーディネート



年に一度の経営計画発表会には
協力会社や取引金融機関も招く

株式会社あつまる
**「過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、
会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業」**

- ・所在地：東京都渋谷区　・従業員数：67名　・資本金：1,987万円
- ・事業内容：専門サービス業

自分についてきた従業員の少なさに驚愕

東京都渋谷区の株式会社あつまるは、DXソリューション事業を運営する。同社の石井陽介社長は高校卒業後、様々なアルバイトで資金をため、25歳のときに知人と共同で起業した。当初はWEB制作事業を行っていたが、独自のマーケティング手法を取り入れたことで顧客の集客力が高まり、評判となった。会社は順調に成長し、2年目からは共同代表が大坂本社を、石井社長が福岡支社を取り仕切る2拠点体制としてきたが、共同代表と方向性の違いから対立するようになり、設立5年で分社することになった。従業員の意向を尊重してメンバーを分配することとなったが、創業時のメンバー7人全員と、その後採用した従業員45人のうち、37人が石井社長の下を去ることとなった。従業員との信頼関係を築けていないことに薄々気がついていたものの、何を改善すればよいのか分からず、途方に暮れた。

自身の経営スタイルを一から見直す

人望のなさや我流の経営に限界を感じた石井社長は、小さくなった新会社を切り盛りしながら、一から経営の学習をしようと決意。稲盛和夫氏が主宰する盛和塾に入塾した。学習を通じて、石井社長は自身の哲学や会社のフィロソフィ（理念）を磨くこと、従業員と向き合うこと、ビジネスモデルを絶えず見直すことの重要性などを学び、自身の経営に落とし込んだ。経営塾では多くの塾生と意見を交わし、塾を起点に知り合った多くの先輩経営者に昼夜を問わず教えを請い、自社の理念を定めることに多くの時間と労力を割いた。最後は自社の従業員と話し合いを重ね、「全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、出会った人たちに無限の可能性を伝え続ける集団である」という企業理念が完成した。また、数字だけを見て従業員を叱責するだけだった過去の営業スタイルを改め、自ら商談の最前線に立つなど率先垂範して行動した。さらに、財務会計についても、顧問税理士に毎月勉強会を開いてもらい、理解を深めた。これにより経営方針を検討する際、キャッシュフローや貸借対照表への影響を考慮し、現実的な戦略を立てられるようになった。

経営に関する学びが成長の礎に

過去に従業員と向き合えなかった反省から、社内コミュニケーションに多くの時間を使った。目指す方向を共有するために「フィロソフィ BOOK」を発行し、社内報などでも積極的に情報発信した。こうした取組のおかげで、「働きがいのある会社」ランキング（小規模部門）に3年連続で選出されるなど、社外からの評価を得られるまでになった。また、同社の売上高は順調に伸び、10年間の平均成長率は120%を超えた。これらの成功は、全て石井社長が経営を学ぼうと決意したことから始まった。「フィロソフィを共有し、従業員に向き合うことが何より大事。その次は背中では引く姿勢と行動力。さらに会計の知識と資本政策は安定的な経営に欠かせない。経営者自身が苦しい時こそ大きな成長のチャンス」と、石井社長は語る。



盛和塾世界大会で発表する
石井社長



従業員集合写真



石井陽介社長

株式会社マックス

「社内外での学びを積極的に実践することで、経営危機から脱し、 次の時代見据えて飛躍する中小企業」

- ・所在地：大阪府八尾市
- ・従業員数：97 名
- ・資本金：2500 万円
- ・事業内容：製造業

1905 年創業の老舗化粧品メーカーを急きょ承継

大阪府八尾市の株式会社マックスは、1905 年創業の化粧品等を製造、販売する企業である。戦前から小学校で馴染みのあるレモン石けんに始まり、その後、ボディーソープや入浴剤、化粧品などへ業容を拡大していった。高い品質が消費者から支持され、同社製品を継続して利用する人は多い。同社の大野範子社長は、1999 年に同社に入社後、営業や新規事業開発などを担当し、2009 年、先代社長である父の体調不良に伴い、急きょ社長に就任することとなった。大野社長は、「正直、経営者になるイメージは持っていなかった」と振り返る。

経営ノウハウ習得のため、積極的に学習機会を設ける

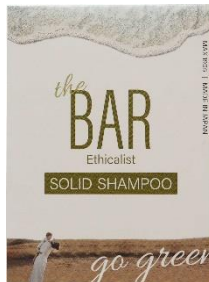
「理系卒ではなく、工場のことも分からない。経営者として必要な財務や人事のこともわからない。経営戦略の立て方すら分からない」と焦りを感じていた。さらに、リーマン・ショックによる不景気も重なり、同社の経営状態も悪化。当時、電車の吊革に掲載されていた MBA（経営学修士）の講座を藁にもすがる気持ちで受講した。経営者業務の傍ら、MBA を取得し、経営知識を学んだ。また、経営悪化が深刻化すると、構造改革の必要性から、2015 年には経営塾に入塾し、企業再生の手法を学ぶなど精力的に経営ノウハウの向上に努めた。また、当時注目されていた株式会社日本航空の経営再建について、様々な本を読み、自社の事業再生の参考にした。日本航空が経営再建にあたり導入した部門別採算制度を同社でも自社流にアレンジして導入するなど、実践できる手法は積極的に採用した。さらに、2016 年には、経済産業省が主催する「女性リーダー育成研修（WIL）」に参加。多方面で活躍する人を講師にした講座やグループで 1 年間テーマを決めて研究、発表するグループワークなどの多様な体験を通じて、経営者としての視野や人的ネットワークが広がった。また、積極的に学習機会を設けている大野社長だが、経営者が全ての知識やノウハウを身につけることは不可能であり、専門性の高い分野はスペシャリストに任せるなど、メリハリをつけて、効率化している。

学んだ経営ノウハウを実践し、経営改善に成功

大野社長が社内外で得た知識やノウハウを自身の経営で積極的に実践したことで、同社はリーマン・ショック後の経営危機から脱し、現在では、次の時代を見据え、新たな事業分野への進出に注力している。「MAX VISION 2026」を策定し、「石けんメーカーから高利益・高付加価値を生み出す総合化粧品メーカーへの進化」を掲げる。敏感肌向けのボディーソープや代謝を促進する入浴剤、デオドラント商品などの“お客さまの悩みを解決する商品”を軸に開発した商品は、現在では同社の主力部門になりつつあり、10 年前にはほぼなかったドラッグストアや総合スーパー、ホームセンターなど、新しい販売ルートも開拓にもつながった。大野社長は、「計画を立て、実行するための学びや、人を動かすための学びが経営改善や企業の成長に役立った。経営者は、従業員の時と異なる知識やスキルが求められることを実感した」と語る。



大野社長



ソリッドシャンプー



学校で使われていたレモン石けん

株式会社 STG

「感染症流行下、リモート交渉で海外 M&A を成立させ、成長を続ける中小企業」

- ・所在地：大阪府八尾市
- ・従業員数 770 名(連結)
- ・資本金：195,062 千円
- ・事業内容：非鉄金属製造業

取引先の海外展開に伴いグローバル化、更なる成長を目指す

大阪府八尾市の株式会社 STG は、マグネシウムおよびアルミニウムダイカスト製品の製造業者である。デジタル一眼レフカメラ等、軽さや薄さが要求される部品成型技術に強みを持つ。佐藤輝明社長は 1994 年に創業者の父が経営する同社に入社。当時は利益率の低いアルミニウム製品の二次加工のみで経営状態は悪かった。佐藤社長は、歩留まりの向上や外注の活用など業務改善を実施、より高度な技術を要するマグネシウムの二次加工に挑戦し会社を成長させた。代表取締役役に就任した 2006 年には、大手メーカーが製造拠点を海外に移すのに伴い、中国に生産拠点を設立。2009 年、取引先だったマグネシウム一次加工会社が経営破綻すると、これを受け一次・二次加工を一貫して行える総合マグネシウム加工会社となった。その後、2011 年にはタイ工場を設立し、海外展開を実施しながら順調に成長を続ける中、M&A を最も有効な成長の手段として考える佐藤社長は、更なる成長のため新たな M&A の相手先を探していた。

感染症流行下、マレーシア企業の買収交渉を全てリモートで実施

2020 年 8 月、M&A 対象としてマレーシアのアルミニウムダイカスト加工会社である STX Precision (JB) SDN. BHD. (以下、「STX 社」という。)が、取引銀行より打診された。同社とのシナジー効果も期待できる魅力的な案件と判断し、仲介した(株)日本 M&A センターをアドバイザーに迎え、交渉を開始した。感染症流行下であり、現地に出向くことが難しい中、STX 社や(株)日本 M&A センターの担当者らと、2～3 か月の間に 30～40 回の WEB 会議を重ね、11 月に基本合意に達した。その後の 2 か月で財務や法務のデュー・ディリジェンスを実施。STX 社のオーナーがプライベート・エクイティ・ファンドであったこともあり、資料提出が迅速で大きな問題は出なかった。また、同社の中国現地社長の伝手でマレーシア在住の知人の力を借り、「もし自分がメーカーだったとしたら、この会社に仕事を発注するか」という視点から STX 社の工場視察を依頼。良好な反応があったことも、不安解消に役立った。2021 年に入り、2 月からは詳細を確認するための WEB 会議を毎日のように行い、2021 年 3 月に正式契約を締結。相手側の STX 社の株式 100%を購入し子会社とした。今回の M&A に要した時間は約 6 か月程度と、海外 M&A としては異例のスピードだった。日本とマレーシアを行き来することなく、時間的な制約が少ない WEB 会議を活用して交渉できたことが大きな要因であった。その他にも、グローバル化を果たしていた同社の情報収集力や、佐藤社長の決断力、連携する監査法人の能力など様々な要素が、感染症流行下における海外 M&A の成功要因であった。

海外拠点とのシナジー効果でさらなる発展を目指す

この M&A の効果もあり 19.8 億円(2021 年 3 月)だった同社の連結売上げは、34.9 億円(2022 年 3 月予定)と約 76%増を見込む。買収による技術面などのシナジー効果の本格的な発揮はこれからであるが、既に親会社である同社の信用力を活かした STX 社の財務の改善など効果も出始めている。また、日本のメーカーである同社による買収を STX 社の従業員は歓迎しており、今後に向けた士気も高いという。「感染症の流行が収束して同様のケースがまたあっても、海外に視察や交渉には行かないかもしれない。行かなくても交渉は可能であるし、見ると欲しくなってしまう判断を誤る恐れもある。マレーシアではまず技術の統合により利益率を向上させ、マグネシウム事業の開始や顧客の統合に取り組みたい。」と佐藤社長は語る。



STX Precision (JB) の外観



STX Precision 従業員との集合写真



主力のマグネシウムダイカスト部品

株式会社二川工業製作所
「自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで
脱炭素への取組を進め、企業価値を高める中小企業」

- ・ 所在地：兵庫県加古川市 ・ 従業員数：245 名 ・ 資本金：1,000 万円
- ・ 事業内容：金属製品製造業

景気の波に左右されない安定した収益を得られる事業を模索

兵庫県加古川市の株式会社二川工業製作所は、建設機械や産業用ロボット・機械部品などを手がける。建機関連が売上高の85%を占める主軸事業となっているが、景気の波に業績が左右されることが多く、建機関連に加えて安定した収益を得られる事業を模索していた。更に東日本大震災の影響で同社の電気料金が年間2,000万円値上がりし、新たな収益源の確保が喫緊の課題となる中、たどり着いたのが太陽光発電事業だった。

ため池を活用した水上太陽光発電で事業拡大、再生可能エネルギー100%利用への取組

同社は2014年に宮崎県宮崎市に太陽光発電所を設置し、太陽光発電事業を開始。しかし、九州電力株式会社管内での新規接続の契約が保留となったこともあり、新たな発電所の設置場所を自社の本拠地のある兵庫県に移した。発電所の設置にあたって、兵庫県は九州と比べて高い土地代がネックとされる中で、同社は水上太陽光発電に着目。特に兵庫県の加古川流域はかつて川の氾濫が多かったため、ため池が豊富にある。これを利用できないかと考えた。当初、ため池の近隣住民からは、発電所設置により水質汚染されるのではないかという否定的な意見もあったが、同社が支払う賃料で地権者が潤い、ため池の整備も進むことで少しずつ理解が得られるようになり、他のため池の管理者から設置を求める声も相次いだ。同社としても陸上設置と比べて賃料が大幅に抑えられるとともに、発電効率も10%以上高まるため、双方にメリットがあった。リースを活用した設備投資で、積極的に事業を拡大した結果、同社の発電所は40か所にまで増え、合計出力は約44.8MWとなった。

太陽光発電事業を拡大した当初は、脱炭素への取組自体にあまり意識していなかったが、取引先の金融機関からの勧めもあり、資金調達面でのプラスの効果を期待して、2020年1月に再生可能エネルギー100%利用を促進する枠組み「再エネ100宣言 RE Action」に参加した。アスエネ株式会社のブロックチェーン（分散型台帳）を活用した電力取引を開始し、国内全拠点での使用電力を自社が所有する太陽光発電で発電した電気で100%賄うことができた。現在は、この仕組みを更に広げ、2021年6月よりサプライヤー3社にも自社の太陽光発電の電力を提供し、サプライチェーン全体での脱炭素への取組を進めている。

企業価値が高まり、新たなビジネスチャンスも生まれる

一連の脱炭素への取組を通じて、これまで取引のなかった研究開発メーカーや建機メーカーとのビジネスも生まれた。社内のアンケートでは、9割の従業員が自社の脱炭素への取組に誇りを持っていると回答。また認知度向上により、新卒採用の応募者増加にもつながっている。「脱炭素への取組でこれだけ企業価値が高まると想像していなかった。現在、再生可能エネルギー事業の売上げは13億円程度。今後も脱炭素社会の創造を先導し、事業拡大したい。」と数本取締役は語る。



数本 大輔取締役



ため池を活用した水上太陽光発電



同社製造の作動油タンク

川上産業株式会社

「早くから再生原料の活用に着目し、製造過程における 脱炭素化に取り組み、競争力を高めている中小企業」

- ・所在地：東京都千代田区
- ・従業員数：488 名
- ・資本金：9,929 万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

早くから再生原料に着目し、環境改善企業を目指す

東京都千代田区の川上産業株式会社は、樹脂製の緩衝材を製造する企業である。「プチプチ¹」の商標で知られ、同製品の全国シェアは約6割を誇る。かつて、業界では原料であるポリエチレンを輸入原料由来のナフサに頼っていたため、調達コストの変動リスクを抱えていた。こうした中、同社は、国内ではあまり活用されずに海外へ流出するなど需要の少なかった、プラスチック廃棄物の再生原料（プレコンシューマー）に着目。廃棄物から作られる再生原料の使用により、調達コストの変動リスクの回避、地球環境や地域の仕入先への貢献にもつながると考え、2001年に長期ビジョンを「環境改善企業」と定め、再生原料の使用率を引き上げる取組を開始した。一方で、再生原料の使用率を高めるためには、原材料費が従来の原料と比較して高いこと、再生原料を扱うことは技術的に難しく品質の安定化が困難であることなど様々な課題があった。

再生原料の使用を促進し、「脱炭素経営」の発表

同社は再生原料の調達先との関係性の構築に注力。全国に7か所ある製造拠点に再生原料調達専任の人員を配置した。さらに、製造技術を磨き上げ、設備面の改良を重ね、トライ＆エラーを繰り返しながら再生原料の使用に係るノウハウを積み上げていった。長年の取組が功を奏し、2018年には再生原料の使用率88%を達成した。その後、同社はプレコンシューマー使用率のさらに高い目標を掲げ、また、ポストコンシューマー原料（使用済みプラを再生したもの）の活用を含んだ「プチプチ環境宣言 2030」の策定を進め、2021年に発表。以前より取り組んできた再生原料使用率の目標を対外的に公表した。これに加え、プラスチックの好循環サイクルやCO2削減などを経営の基本に据える「脱炭素経営」構想も発表。再生原料の使用や運搬手段の改善、単一素材化や省資源化を意識した商品開発の取り組みなどを社外に対して開示し、再生原料の使用を含めたサプライチェーン全体のCO2排出量の削減に取り組んでいる。

脱炭素化の取組に手ごたえを感じ、さらなるプラスチック循環の仕組み確立を目指す

一連の取組を通じ、国内で再生原料を扱えるのは川上産業というイメージを持ってもらえたことで、全国の再生原料を扱う会社との更なる関係構築につながっており、原材料となる再生原料の安定した調達に寄与している。また、2018年以降、海洋プラスチック問題が大きな話題となり、パーゼル条約の改正により廃プラスチックの輸出入規制が強まった影響などにより、再生原料を使用する同社への照会が大きく増加。同社の再生原料使用比率が評価され、新たな取引先の獲得にもつながっている。社内においても、「脱炭素経営」構想の表明以降、従業員主導で複数のプロジェクトが発足。従業員の意識も高まっている。今後はリサイクル工程の中でまだ浸透が十分に進んでいない、資源の回収～分別工程に力を入れていく方針。同社ではこの取組を「ループリサイクル²」と呼んで取引先への普及を進めており、この1年で100社以上の取引先とループリサイクルのネットワークの確立を見込んでいる。「2025年での再生原料比率100%レベル達成は見えてきている。いずれは自社で構築したネットワーク体制で完結するプラスチック循環の仕組み確立を目指す。」と安永圭佑代表取締役社長は話す。



主力商品である緩衝材
「プチプチ」



安永圭佑代表取締役社長



「プチプチ」のループサイクルを
進める回収ボックス

¹²※プチプチ、ループリサイクルは川上産業株式会社の登録商標

株式会社ヤマグチマイカ

「サプライチェーンにおける人権尊重に積極的に取り組む中小企業」

- ・所在地：愛知県豊川市 ・社員数：68 名 ・資本金：4,760 万円
- ・事業内容：窯業・土石製品製造業

原産国インドでの「児童労働への不関与」の証明を要求された

愛知県豊川市の株式会社ヤマグチマイカは、マイカ（雲母）を粉碎加工したマイカパウダーを製造・販売する 1951 年創業の国内トップメーカーである。インドで調達した良質なマイカを、厳しい品質管理の下、独自技術で加工する。製品は、化粧品、プラスチック、塗料など多様な分野で添加剤として活用される。2015 年に顧客である欧州の大手化粧品メーカーが、インドの鉱山における児童労働に関する人権問題を提起した。これにより同社は、児童労働に関与していないことの証明として、インドのマイカ鉱山および工場における第三者機関の監査結果の提出が求められることとなった。何の前触れもなく寝耳に水のことであったが、すぐに多くの大手化粧品会社がその動きに追随した。同社の山口卓巳社長は、事業継続のためには業界の要求に応じる必要があると判断したが、社内には人権に関する監査の知識がなく、何から着手すれば良いのか分からない状況だった。

国際的な監査に取り組み、CSR 経営にかじを切る

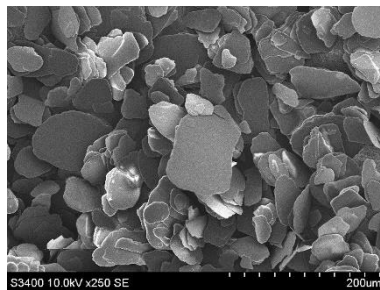
顧客企業から情報を収集する中で、SA8000 や SMETA といった労働の安全や倫理に関する国際的な規格があること、そうした監査を専門的に扱う企業があることを知った。監査会社と連絡を取り、その指導に従って顧客が求める監査を実施し、同社が取引を行うインドのマイカ鉱山及び工場において、児童労働が行われていないという監査結果を提出することができた。監査を進める過程で、山口社長は CSR（社会的責任）を重視した企業経営について、既実践する取引先企業から多くを学び、2015 年 10 月に社内各部門の責任者から成る CSR 委員会を自社内に発足。翌 2016 年には CSR 経営の導入を宣言し、国連グローバルコンパクト（UNGC）に加盟した。定期的開催する CSR 委員会では、「原料調達」、「環境」、「BCP（事業継続計画）」、「働きがい」、「心と体のケア」、「市場や顧客の CSR 要求」、「安全衛生」などをテーマに、社内外に対するアクションプランを検討する。当初は関連書籍や先行した他社の事例を参考に進める手探りの状態だったが、やがて自社の事業や環境に合わせた活動へと発展させた。その活動を CSR レポートとしてまとめ、UNGC に提出するとともに自社ホームページで公表した。発端となったインドの児童労働問題には、業界全体の課題として現在も継続して取り組んでいる。また、2017 年に欧州大手化粧品メーカーを中心に設立された人権 NGO 「Responsible Mica Initiative」にも加盟し、自社のサプライチェーンだけでなく、インドのマイカ採掘地域全体の労働環境改善も働きかけている。

先行して「責任ある調達」に取り組み、アドバンテージを獲得

「責任ある調達」への同社の取組は、化粧品業界以外の顧客や取引先企業から理解が得られ、問題意識を共有することができた。過去に取引のなかったものの、直接的・間接的にマイカを使用している企業からの問い合わせも増えており、将来的な需要拡大に手応えを得ている。人権への取組を含んだ CSR 活動の詳細を積極的に情報公開していることへの対外的な評価は高く、取引先との関係強化につながっている。「責任ある調達をしていない企業は、将来的に事業を存続できなくなることもあり得る。国内外にあるマイカ製造の競合相手に対して先行アドバンテージを得ることができた。」と山口社長は語る。



山口卓巳社長



マイカ製品写真



マイカ採掘現場を視察する
ヤマグチマイカの従業員

株式会社金井酒造店

「ファンドの資本を受け入れ、DX 推進により経営改善と再成長につなげる中小企業」

- ・所在地：神奈川県秦野市 ・従業員数：18 名 ・資本金：5,100 万円
- ・事業内容：飲料・たばこ・飼料製造業

売上げの減少に有効な手立てを打てず

神奈川県秦野市の株式会社金井酒造店は、日本酒の製造販売を行う企業である。創業 150 年を超え、秦野市唯一の酒蔵となっている。佐野博之社長は 2000 年代中盤に専務に就任後、それまで先代社長の専権事項となっていた経理の内容を把握し、本業である酒造業が赤字となっている自社の厳しい経営状況を目の当たりにした。佐野社長はこのままでは事業承継は困難であると判断し、経営状況の改善に奔走。まずは経費削減を行うなどできるところから着手したが、根本的な問題であった売上げの減少傾向から脱するには至らず、また付き合いの長い取引先に配慮しながらの販路拡大に苦慮し、経営状況はなかなか上向かなかった。

M&A を検討する中でのファンドとの出会い

社内の経理体制の改善のために、知人の酒蔵の社長を通じて紹介された会計士への交代を実施。M&A による抜本的な解決も検討していた中で、会計士を通じた紹介を受け、ファンドによる M&A も視野に入れて検討を続けた。当時専務だった佐野社長は 2021 年 3 月、「中小企業成長支援ファンド」を掲げるくじらキャピタル株式会社の竹内真二社長と面会し、「この人だったら」という直感を得た。当初、ファンドのイメージとしてハゲタカファンドのようなイメージを持っていた先代社長である父からは反対をされたものの、ファンドの資本受入れによるメリットや必要性などを丁寧に説明し理解を得ることができた。

同社は、ファンドが 100% 出資する株式会社を新設し吸収分割を行うスキームにより、ファンドの資本の受け入れを実施。同社のこだわりのある酒造りについてはそのまま現体制で行いつつも、くじらキャピタルから人的資本や DX のノウハウを受け入れて、顧客接点から後方支援に至るまで「端から端までの DX」で経営改善に着手した。

製造工程やバックオフィス、販売に至る端から端までの DX で課題を解決

ファンドからの資本受け入れ後の動きは早かった。資本受け入れ当日に自社 EC サイトを立ち上げ、同社初の直販を開始。その他にも、ファンドにより投入された資本により、社内の DX を加速させた。具体的には業務フローの見直しを徹底し、経理、プロジェクト管理、勤怠管理、社内コミュニケーションなどにおいてクラウドツールを導入し、醸造工程にも IoT による管理を導入した。また、杜氏らの待遇を改善し、就業規則・労務規定の再整備も行うなど、くじらキャピタルから取締役を受け入れて以降、それまで資金的な制約や古くからの取引先などへの遠慮から進めづらかった改善を次々と実施している。また、若い社員がファンドの担当者から EC サイトの管理方法などを学び、ノウハウの蓄積も進んでいる。

季節商品の企画や SEO 対策などを実施し、EC サイトについては数か月の経過時点でリピート顧客が定着するなど早速効果が出始めている。EC による直販が、苦戦をする飲食店向けの販売を徐々に支える新たな販路として成長を続けており、ファンドの経営参画後 1 年が経過する来期には黒字に転換する見通し。「ファンドからの資本受け入れ後も、地域の業界とも変わらないお付き合いができています。事業承継や M&A はなかなか相談しづらいテーマだが、まずは動いてみることを勧める。人と会って話してみないと分からないものだ。」と、佐野社長は語る。



佐野社長（左）と竹内社長（右）



新しく始めた日本酒の福袋



秦野の日本酒造り

株式会社松浦機械製作所

「感染症流行下に DX 推進室を立ち上げ、動画戦略を軸とした デジタル化に取り組んだ中小企業」

- ・所在地：福井県福井市
- ・従業員数：413 名
- ・資本金：9,000 万円
- ・事業内容：製造業

感染症流行下で DX 推進室を立ち上げ、新たな営業手法を模索

福井県福井市の株式会社松浦機械製作所はマシニングセンタや金属光造形複合加工機などの工作機械メーカー。北米や欧州の金属加工メーカーが主要取引先で海外売上高は 70% を超える。同社は、自社工場をショールームとして国内外から顧客を招き、製品の製造工程や従業員の実直な姿勢を見てもらうことで信頼関係の構築につなげてきた。しかし感染症の流行により、工場見学は全てキャンセルとなり、対面型の営業手法からの見直しが迫られた。海外の販売子会社 4 社からはデジタルコンテンツを充実すべきと訴えられたが、同社には取り組んだ経験やノウハウがなく、専門人材もいなかった。そこで、後継者候補である松浦悠人取締役が DX 室長に就任し、若手社員と 2 人で DX 推進室を立ち上げることとなった。

工場の見学動画など 300 種類以上のコンテンツを独自に作成

松浦取締役は営業マンからコンテンツのアイデアを洗い出した。その結果、製品紹介から工作機械の使い方、会社概要の紹介まで多くのニーズがあり、デジタルコンテンツを求める声が少なくないことが判明した。多くのコンテンツを充実させることとコスト面を考慮した結果、営業本部にあったハンディカメラと動画編集ソフトを用いて、自前で動画制作を開始した。社内からのリクエストが多かったのが工場見学の動画だった。そこで、YouTube で再生回数の多い動画を参考に、同社のモノづくりの現場を様々な角度から分かりやすく発信できるよう数十本の動画にまとめて公開した。動画の反響は大きく、工場見学の代替手段となっただけでなく、動画を見た海外の顧客から製品に関する質問や好意的なコメントが直接届いた。最終ユーザーとは販売会社を介してコミュニケーションを取ることが中心で、特に顧客との接点が限定的であった製造部門の社員にとっては、顧客からの声はモチベーションを高める効果につながった。次に取り組んだのが修理手順に関する動画だった。従来は電話で手順を説明するため手間を要していたが、映像でも伝えられるようになり効率的となった。また、採用面接時に制作した動画を見たと言う学生も現れており、同社に対する理解を深める一因にもなっている。取組開始後の 15 か月で、動画コンテンツは 300 種類を超えた。

今後は IT 人材を社内で育てていくことも目標に

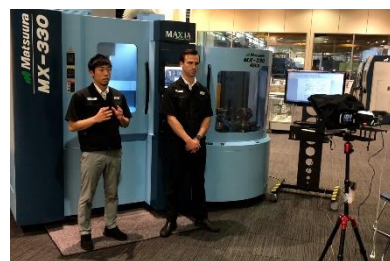
2021 年 7 月には県内初の企業として DX 認定事業者にも選定された。今後の DX 戦略として、機密保持の観点から ID とパスワードを使った顧客専用サイトの構築、業務効率化に向けたペーパーレス化の推進などを視野に入れる。また、課題だった若手社員への技能承継に向けて、製造部門のベテラン社員の作業を人材育成用の動画として活用していく構想も持つ。長期的には DX 推進室での OJT を通じて、IT 人材を社内で育てていくことも目標としている。DX について何から始めればいいのか分からないとする企業に対して、「高度なデジタル化に取り組もうと意識し過ぎず、まずは自分なりにできる取組から始めることが重要だ。」と松浦取締役は語る。



松浦悠人取締役



動画は 300 種類を超えた



動画撮影の様子

株式会社ヒサノ

「社外専門家との二人三脚で、配車業務の効率化や付加価値向上を実現した中小企業」

- ・ 所在地：熊本県熊本市
- ・ 従業員数：84 名
- ・ 資本金：1,000 万円
- ・ 事業内容：運輸業

人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手

熊本県熊本市の株式会社ヒサノは、主として半導体製造装置や工作機械などの輸送を手がける精密機器部門および理化学機器やコピー機などの輸送を担当する中重量物部門からなる運送業者。同社の久保誠社長と久保尚子専務は、九州全域に取引網を拡大しデジタル化による高付加価値化を実現したいと考え、地元金融機関のセミナーへの参加などを通じて情報収集に努めていた。そんな中で、2018 年に IT コーディネータの中尾克代氏と出会った。中尾氏は、久保社長と久保専務から同社が目指す経営戦略を確認した上で、同社の経営課題と取り組むべきデジタル化の要点を整理した。その結果、IT システムの利活用があまり浸透していなかった同社にとっては、高度なデジタル化を取組当初から目指すのではなく、まずは中核となる配車業務のシステム化を実現し、その経験を踏まえて高度なデジタル化を段階的に目指していくことが重要と判断した。

IT コーディネータと二人三脚で配車業務のシステム化に成功

2019 年 4 月から同社の支援に携わることとなった中尾氏は、まずは各部門のキーパーソンとのヒアリングに取り組み、具体的な業務フローをチャート図に落とし込んでいった。その結果、当時の同社は、配車担当者が経験則にもとづき紙ベースで配車業務を行っており、各部門や拠点の繁閑状況が全社的に共有されていないことが判明した。配車業務のシステム化が必要であると判断した中尾氏は、実際の配車表を基に、どの車が何を運び、何日間稼働しているか、どのルートで配送しているかなどを Excel 上で分析し要件定義に反映した。中尾氏は 2 年間で 120 回以上訪問し、意見交換を通じて経営陣や社員の信頼を獲得していったことで、社内でも新たなシステム導入に向けて協力的な雰囲気醸成されていった。2021 年 8 月には、二人三脚の取組が実を結び、クラウド上で受注・配車業務を行う「横便箋システム」の開発に成功し本格稼働に至った。配車業務をシステム化したことで、受注情報をもとに社内リソースの配分が最適化された他、外出中の社員が端末上で稼働状況を把握し迅速な情報共有が可能となった。「今回の開発費用は約 2,000 万円だったが、運送業の要である配車業務をシステム化したことで配車効率が上がり付加価値が向上した」と久保社長は評価する。

倉庫業への本格進出により総合物流サービスへの業容拡大を見据える

配車業務の効率化を実現した同社は、次なるステップとして、「横便箋システム」の配車データの解析に取り組んでいく方針である。2022 年 7 月には福岡県古賀市に新倉庫を稼働し、新たに実装する倉庫システムで荷物の入出庫や保管する期間などの情報を一元管理することを見込んでいる。社内リソースの可視化、最適な配分が可能となったことで、他の運送業者との連携を含めた物流サービスの高度化も構想しており、保管・運送・荷役の総合物流サービスへの業容拡大を視野に入れている。久保社長は「複数の専門家と良好なパートナーシップをいかに組めるかが重要。また、業務を可視化し現状を把握することで、自社が目指すデジタル化に向けた専門家からの支援による効果も最大化することができる」と語る。



難しい運送もチームワークで
完遂



左から久保社長、久保専務、
中尾 IT コーディネータ



古賀倉庫（仮称）完成予想図

有限会社佐々木酒造店

「IT リテラシーを高め、HP や動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、 震災後の危機をチャンスに変えた小規模事業者」

- ・所在地：宮城県名取市 ・従業員数：9名 ・資本金：300万円
- ・事業内容：酒類製造業

本社店舗と酒蔵は全壊するも、創業の地で復活を目指す

宮城県名取市の有限会社佐々木酒造店は、「宝船 浪の音」をはじめとする清酒の製造・販売を行う老舗酒蔵で、創業 151 年を迎える。東日本大震災前の販売先は、遠方でも車で片道 30 分程度の県内沿岸部の料亭や旅館が中心となっていた。しかし津波により同社の店舗や酒蔵は全壊し、廃業した販売先も少なくない状況に追い込まれた。壊滅的な状況の中で、同社の佐々木専務は、阪神淡路大震災で大きな被害を受けた蔵元の櫻正宗株式会社から製造設備の支援を受けつつ、「蔵や地酒はその土地の文化。文化を失えば町も消えてしまう。いまできることを少しずつ積み重ねましょう」とのメッセージを受けて、その言葉を胸に時間をかけてでも創業の地で地酒をつくることを決めた。

SNS の情報発信により地域の復興と新たな顧客獲得に取り組む

同社は 2012 年 2 月に名取市復興仮設商店街に仮設店舗を構え、同年 12 月には名取市復興工業団地内に入居し、仮設の酒蔵で酒造りを再開した。しかし地酒の原料となる米を生産する農家や販売先の飲食店など、酒蔵の復興には町全体の再建が欠かせず、新たな需要を獲得するため仮設店舗事業を広く発信していく必要があった。そこで、佐々木専務が中心となり、Google 合同会社のプロジェクト「イノベーション東北」に手を挙げた。プロジェクトでは、Google のサービスを活用し、SNS を用いた効果的なマーケティングや顧客からのレスポンスを受けるための工夫を学んだ。また、株式会社リクルートライフスタイル（現リクルート株式会社）のサポートを得て、仮設商店街の全店舗でタブレット端末を使った決済システムを導入した。当初は IT ツールの利活用に苦手意識を抱く店舗もあったが、不慣れな人には佐々木専務が手助けをして、少しずつ賛同を得られるようになった。その結果、各店舗も SNS で情報発信する際に商品を雑然と並べるのではなく、どのようにレイアウトすれば見栄えが良くなるかなど顧客を意識した視点を次第に取り入れるようになった。佐々木酒造店も震災後から自社の SNS などを通じて県外からの商談の他、台湾や香港、韓国といった海外からも商談が舞い込むようになった。オンラインの酒蔵見学も酒造りが落ち着いている夏の時期には実施するようになり、新たなファンの獲得にもつながっている。2019 年 10 月に創業の地に再建した酒蔵で酒造りを復活する旨を SNS で発信した際は特に反響が大きく、佐々木専務は多くのファンに支えられている手応えを感じた。足元は感染症の影響もあり、震災前の売上げまでは回復していないが、販売先の拡大などの効果が出てきている。

地域の魅力を発信していくことで交流人口の増加を図る

佐々木専務は、動画やホームページを活用した次なる取組として、東北全体の観光業にも力を入れていく考えを持っている。地域の魅力や特産品をつくる生産者の思いを発信することで交流人口を増やし、持続的な地域振興に繋げ、実際に東北の地に来てもらうことで震災の伝承、防災意識の啓もう、そして復興とは何かを沢山の方々に実感頂くことが狙いだ。「IT ツールは手段なので目的ではない。ただ工夫することで、時間や場所を選ばず、地域の美味しい食や美しい景色を今まで接点がなかった人たちに広く知ってもらうことができる」と佐々木専務は語る。



151 年続く酒蔵



名酒「宝船 浪の音」



震災時に近隣の酒蔵や飲食店と
手を携えながら乗り越えた状況を
語り継ぐ

株式会社カワト T. P. C.

「情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業」

- ・所在地：山口県岩国市
- ・従業員数：358 名
- ・資本金：9,000 万円
- ・事業内容：製造業

副社長の引退を見据えてデジタル化の推進を決意

山口県岩国市の株式会社カワト T. P. C. は、マンションの給水給湯の配管や水栓金具部品を製造する企業。同社の主要ユーザーは大手ゼネコンで、同社製品である配管設備は都内の新築マンションの3棟に1棟の割合で使われる。2016 年、生産管理や経理を当時統括していた副社長が3年後に引退することになり、副社長が持つ知識やノウハウの伝承が大きな課題となった。そこで川戸俊彦社長は、デジタル化3年計画を構想し情報共有の円滑化と業務の見える化を推進することを決意した。

円滑な情報共有の仕組みを新たに構築、競争力を強化するデジタル化にも取り組む

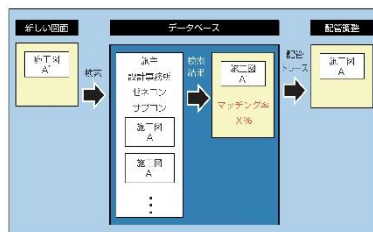
川戸社長は新たな基幹システムの構築に取り組んだ。当時の社内システムは IT ベンダーに全面委託し開発したが社員が使いこなせておらず、社内のニーズや意見を重視し機能を絞ったシステムが求められていると考えた。構想を具体化するに当たっては、3名のシステムエンジニアを中途採用した。3名のシステムエンジニアと役員自らが推進役を担い、要件定義からプログラム作成まで約1年をかけた結果、受注から組立施工、在庫管理、納品までの業務フローと業績管理を一元化した基幹システムを構築した。営業や技術サービス担当者全員に対しては、タブレット端末計230台を支給し、生産状況や営業の進捗状況を全社で共有できるようになった。社内の情報共有が進んだことで部門をまたいだコミュニケーションが円滑になり、工程内検査や出荷前検査の記録もデータ化されたことでペーパーレス化も進んだ。デジタル化の効果を実感した川戸社長は、樹脂加工や金属加工の本業におけるデジタル化も推進した。2019年には、年間7万件約30年分の図面データとAIを活用して施工図を自動で作図するシステムを導入し、従来は2日程度要していた施工図の作製を約1時間30分まで短縮した。作図のリードタイム短縮とコストダウンが評価され大手ゼネコンとの取引増につながった。2021年にはIoTを活用し製品の寸法は画像測定器を使って自動で寸法測定、工場の遠隔監視・遠隔操作もシステム化で実現した。24時間365日無人運転しているNC旋盤を遠隔で管理し、稼働状況や生産数、工場内環境がリアルタイムに確認できるようになった。

職場環境の改善と自律的な組織づくりを実現

作業効率が上がったことで総残業時間は取組開始前から2割削減することに成功。「副社長からのノウハウの伝承も終了し、自律的な組織となったことで社長の出る幕も少なくなった」と川戸社長は笑う。デジタル化の取組が成功したのは社員の努力の成果と考え、職場環境の改善とともに給与水準も引き上げたことで、社内のモチベーション向上や定着率アップにもつなげている。「人件費が合わず、海外に移管せざるを得ないビジネスモデルであっても、デジタル化の取組をはじめとした効率化の積み重ねで国内の中小製造業も活路を見いだすことができるのではないか」と川戸社長は語る。



川戸俊彦社長



図面データ処理システム



無人で金属精密加工を行う

有限会社静岡ラボ

データ利活用で農産物の生産を効率化し、生産量を3倍に高めた企業

- ・所在地：静岡県湖西市
- ・従業員数：20名
- ・資本金：2000万円
- ・事業内容：農業・林業

静岡県内シェアトップクラスのキクラゲ生産業者に

静岡県湖西市の有限会社静岡ラボは、キクラゲを主力とした農産物の生産を手がけ、静岡県内のシェアはトップクラスを誇る企業。特にキクラゲは国内でも珍しい鉄筋コンクリートの建屋内で栽培している。年間を通して安定的な生産が可能となり、中規模や小規模の農家にとっては、頭を悩ませる季節による価格変動の問題を解決している。静岡ラボはキクラゲ等の農産物を生産する以前、試験用・治験用のモルモットを無菌室で飼育する事業を手がけていたが、需要の減少に伴い事業転換を決意。断地元・静岡県で盛んな菌茸類に目を付け、約10年前に競業が手薄な国産キクラゲの栽培を始めた。

少量・低価格を克服するための施策を展開

キクラゲの栽培事業を始めた当初の生産量は、年間で約10トン程度（生のキクラゲ換算）だった。キクラゲは当時、珍しい商品だったため、市場でも値が付きづらく「1パック10円でも買い手がつかなかった」と木村取締役営業部長はいう。少量生産に加えて価格が安く、キクラゲ栽培だけで事業継続するには難しい状況だった。販路開拓のため、道の駅などの直売所での販売や、安定供給・安定コスト・国内生産を売りに商談会に参加して徐々に販売先を広げていった。販路開拓が進むにつれて、課題となったのが生産量の確保だ。生産量を増やすには、単純に作付面積を広げればよいが、建屋栽培のため限りがある。建屋栽培で生産効率を高めるために、着手したのが生産のデータ利活用だった。2018年に、価格や性能が見合った建屋の温度や湿度、照度を計測する機器を導入し、スマートフォンでも確認できるようにした。導入には、持続化給付金制度を活用した。

データ利活用により生産量高めコストを下げる

「どこにいても建屋の環境が一目で分かり、その環境を一定に保つことで、より安定的により良い製品を供給できる」木村部長は、生産のデータ利活用のメリットについて、こう強調する。中小規模農家にとっては目先の売上げが大切となり、デジタル設備投資には二の足を踏む例がある。静岡ラボにも例に漏れず、反対意見はあった。木村部長は「従来の勘に頼った栽培方法では限界がある。生産量や品質にも差が出てしまう。デジタル機器を入れれば、正確なデータに基づいた生産ができる」と社内を説得して回った。社内からの賛同を得られた木村部長は、20～30cm四方の箱に、温度計・湿度計・二酸化炭素測定器・光センサーで構成した機器を、1台建屋の中心に置いた。以前は無造作に温度計を配置して温度等を計測していたが、デジタル機器を導入し試験すると、建屋の中心に一台置くことで、最適な生産環境が分かった。機器を導入し、温度や湿度、照度などのデータ分析に基づく生産により、導入後の生産量は10年前と比べて3倍に増え、生産量の安定性が増した。また、効果は生産量だけではなく、光熱費等のコストが見える化したことで、経費削減にもつながった。「夏場で約5%、冬場では約20%程度は最大でコストを抑えることができた」と木村部長は話す。将来的には、機器の遠隔制御の機能を取り入れ、データの蓄積や利活用の幅を広げていく方針だ。



キクラゲの菌床栽培



木村取締役営業部長



建屋内でキクラゲを栽培している

株式会社オギノ

「顧客属性・購買データの分析と活用で 顧客との関係性を強化している企業」

- ・所在地：山梨県甲府市 ・社員数：2269 名 ・資本金：5,000 万円
- ・事業内容：小売業（スーパー）

県内に進出する大手小売チェーンに対抗するために

山梨県甲府市の株式会社オギノは、山梨県を中心に長野・静岡に 45 店舗を展開する小売業（スーパー）である。1996 年、同社は県内有数の小売業として確固たる地位を確立しつつあったが、そこへ大手ショッピングモールが相次いで進出・出店を表明したため、生き残りをかけた対抗策が急務となった。当時、米国のスーパー業界の視察をしていた荻野寛二社長（当時常務）が、FSP（Frequent Shopper Program）を武器に急成長していたある地方スーパーに着目。FSP とは、お客様の購買行動をカードデーターを用いて分析し、顧客をグループに分類、その分類に応じて DM などの販売促進策をピンポイントで行う仕掛けのことで、その地方スーパーは優良顧客を囲い込むことに成功していた。帰国した荻野社長は、大手に先駆けて FSP を導入すべく準備を開始した。

データ分析で顧客と店舗の関係性を強化する

荻野社長は将来の FSP 開始を念頭にポイントカード制度を導入し、1997 年には DM による販促をスタート。1999 年からデータに基づいた FSP の本格運用を開始した。2015 年、電子マネー機能付きのポイントカード「CoGCa（コジカ）」を採用し、当初より分析の専門家は配置せず、自社内で知見を蓄積してきた。現在は吉岡茂美総括マネジャーが率いる営業企画室の担当 4 名が様々な分析を行い、担当バイヤーや各店舗の担当者もデータを活用する。

購買データから顧客をグループ分けする「クラスター分析」は、約 1 万点以上の商品に対して、「健康」「お買い得」「品質こだわり」などのキーワード群を「製品 DNA」として付与し、顧客属性と共に顧客のグループ（クラスター）分けに使う。販売促進としては、必要に応じてクラスターを抽出し、DM やダイレクトレシートでポイント特典の付与や新製品紹介を集中的に告知し、顧客の来店動機・購買動機付けを行うことで、高効率の販促を低コストで実現できるのが大きな利点だ。商品部では「同時購買分析」は一緒に購入される組み合わせを抽出し、旬の献立セットを毎週提案する「52 週メニューDM」に活用する。新規出店や既存店改装の際には、商圏内の顧客ニーズにマッチした商品構成実現にむけ、クラスター分析データを用い、売場ゾーニング設定、棚割設定を行っている。店舗での顧客分析では、前月の顧客の購買行動の分析がされた「店舗カルテ」帳票を各店舗の店長が確認、自店内商圏の顧客離れを町丁目別で確認、店長自ら、顧客の離反施策として DM やダイレクトレシート等の対策立案を行う。

顧客の負担なくデータを収集し最大限活用する

同社は商品を供給するメーカー125 社と「FSP 研究会」を組織し、収集・分析したデータを情報共有し、販促案策定や新商品開発に活用する。そのうち 30 社は同社が開発した情報分析ツールを購入している。また同社では POS データを 104 社に販売している。顧客に負担のない形で収集したデータは、FSP や CRM（顧客との関係性づくり）に活用するだけでなく、直接的な売上げにもなる。同社は大型モールやディスカウントストアなどとの競合が度重なっても、FSP の充実によって地域顧客からの支持を維持してきた。「現在ではドラッグストアが強力な競合になってきている。データに基づく戦略と戦術を磨いて今後も対抗していく。」と吉岡氏は語る。



吉岡茂美営業企画室総括マネジャー



コロナ下の顧客ニーズの変化に合わせた「地域フェア」を打ち出す



電子マネー機能付きのポイントカード
「CoGCa（コジカ）」

東海光学株式会社

「購買管理システムの導入に伴いデータの部門間共有を可能にし、コスト削減にも成功した企業」

- ・所在地：愛知県岡崎市
- ・従業員数：459 名
- ・資本金：1 億円
- ・事業内容：製造業

部門ごとの購買業務を一元管理しコスト削減を目指す

愛知県岡崎市の東海光学株式会社は、素材開発から設計・加工までを自社で行う眼鏡レンズメーカーである。同社の古澤宏和社長は、業務見直しによるコスト削減目標を含む中期経営計画を立てた。その施策の1つとして購買業務の一元管理を掲げた。それまで備品や梱包資材、事務用品などの購買業務は、数十ある社内の部門ごとに行っていた。これでは同じ品目を各部門から小分けに発注することになり、有利な交渉ができない。また、相見積もりの依頼やその回答の比較・査定、電話やFAXによる発注など、煩雑な業務が部門間で重複してしまう。煩雑さゆえに相見積もりの取り直しによる情報の更新が省略され、長期にわたって発注先や金額が固定化してしまうこともあった。2020年10月、レンズ調達及び物流を担当するロジスティクス部内に購買管理課が発足し、備品、梱包資材、消耗品、事務用品などの購買業務を一元管理した。各部門で購入していたアイテムやサプライヤーの情報を集約し、改めて相見積もりを依頼し、回答を比較・査定してサプライヤーを再選定した。価格適正化の効果は高く、購買を検討するアイテム数が増やせることになった一方で、サプライヤーの選定業務が負担になり、少数のサプライヤーで固定化してしまう傾向があった。

サプライヤー側に抵抗感なく双方にメリットがある

同じ頃、購買管理課の担当者が展示会で購買管理システムの存在を知った。ITベンダーに話を聞くと、相見積もりの依頼から回答の受領までをクラウド内で完結できるため、サプライヤーを選定する工数が大きく削減できることがわかった。2021年3月に社内でシステムの導入が決定、その後の数か月でサプライヤーごとに説明会を行い、購買管理システムに参加するサプライヤーを登録、6月にはシステムの運用を開始した。それまでの慣習もありサプライヤーから否定的な反応があると想定したが、すでに他社の購買管理システムに参加した経験のあるサプライヤーも多く、おおむね協力的だった。初めて参加するサプライヤーにとっても、クラウド上で見積もりが提出できるのは省力化のメリットがあった。新規取引先を含めて18社のサプライヤーが登録した。アイテムの取り扱いがないと思っていたサプライヤーから見積もりが提出されることも増え、価格の適正化が効率良く進んだ。

コスト意識が高まりデータの部門間共有を可能に

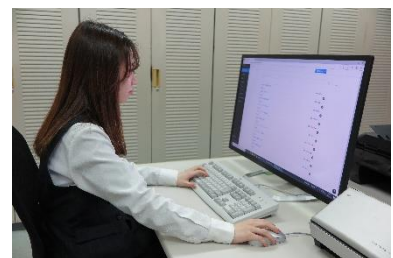
システムの導入には初期設定費用として24万円かかり、2アカウントの合計で毎月6万円の利用料を支出する。購買価格の適正化により、システム導入前と比べて月当たりの購買金額を約14万円削減できた。利用料との差し引きで毎月約8万円のコスト削減だ。さらに業務の工数を大きく削減できたことで、次の課題である材料や加工設備など購買アイテムの拡張に取り組む余力が生まれた。各サプライヤーから提出された見積もりデータは蓄積され、各部門で共有される。相見積もりの重要性が再認識されてコスト意識が高まり、購買に関する情報交換が盛んになった。サプライヤーとの交渉時には自社の成長計画を加味した将来的な予定数量を提示することもあり、会社対会社の関係性がより緊密になった。「購買管理システムの成功はデジタル化の推進力になった。今後も眼鏡小売店や眼鏡ユーザーへのSNSマーケティング、海外への情報発信などDXに積極的に取り組んでいく。」と古澤社長は語る。



古澤 宏和 社長



世界 60 か国以上での販売実績を持つ
眼鏡レンズ



購買管理システムの導入で
見積業務の負担、コスト減に取り組む

松田紙業有限会社
「加工データの蓄積とデータベース化により、
顧客の信用を獲得した企業」

- ・所在地：千葉県野田市 ・社員数：14 名 ・資本金：300 万円
- ・事業内容：パルプ・紙・紙加工品製造業

手書き・手計算の事務がウィークポイント

千葉県野田市の松田紙業有限会社は、紙などのスリット加工を行う企業である。スリット加工とは紙・フィルム・アルミなどロール状の材料（原反）を一定の幅に連続して切断し、再度ロールとして巻き上げることで、1960 年代後半に同事業に参入した同社は、業界内では後発であったため、難易度の高い仕事や納期の短い仕事を積極的に受注した。それを可能にしたのが「製造日誌」と呼ぶ紙カルテだった。原反の種類や数量、加工の内容と納品数量、金額などを記録し、リピート注文の際にはそのデータを参照して正確かつ迅速に対応した。原反を倉庫に保管する倉庫業務もあり、台帳で在庫管理を行っていた。松田一久社長が入社した 1993 年当時は近親者 5 人による「家族経営」で、それら全ての事務を手書き・手計算で行っていた。松田社長は事務作業の省力化が急務と考え、システムベンダーの株式会社大塚商会に相談し、販売管理ソフトを入れた PC と複合機を導入。続けて財務管理や在庫管理のソフトも導入し OA 化を一気に進めた。しかし業務の要である製造日誌は、工場で手書きしたものを事務が表計算ソフトで「清書」するのにとどめ、紙カルテでの管理を続けた。製造日誌をデータベース化し、工場でデータ入力・利活用できれば最善と考えたが、特有の商習慣に合わせたカスタマイズは難しく、PC を操作できる人材が工場にいなかったこともあり、手をつけられずにいた。

環境が整い念願だった製造日誌のデータベース化が実現

松田社長は、その後も大塚商会と連携しながら、時代の進歩と業績の向上に連動して社内 LAN や基幹システムの構築など IT 環境の整備を行った。松田社長は、基幹システムのバージョンアップで簡易的な開発ツールが実装されたことを知り、懸案だった製造日誌のデータベース化を打診した。社員の代替わりが進み、PC 操作のハードルが低くなったことも背景にあった。開発を担当する大塚商会の SE と打ち合わせを重ね、データベース化を難しくしていた特有の商習慣も詳細に説明した。2015 年、ほぼ 1 年をかけて製造日誌のデータベース化が完成した。

顧客の信用を得て価格や納期のコントロールも可能に

データベース化の効果は広範に及んだ。機械の設定データに関するトレーサビリティを、顧客にアピールできた。不良や欠陥が発生した際、トレース管理機能を働かせることで市場流出を防ぎ、回収等の費用負担を軽減できた。「品質と安全を保証する企業」というブランドイメージを創出でき、同業他社との差別化に成功。その結果、価格の差別化も可能になり、ここ 3 年間ほどで新規顧客の単価を約 15% 上げられ、適正価格へと変化している。近年は納期コントロールの実現や新規顧客の獲得にもつながっている。経営面においても、受注予想や生産計画、マーケティング戦略の立案にデータを活用。工場では過去履歴を参照して、品質や技術力の向上に役立てている。「社員 14 人の少数精鋭の会社だからこそ IT 投資額は多くていい。最終形は、人間と機械の分業によって、働く人がより人間らしく生きられるようにと考えている。息子世代はデジタルネイティブであり、魅力的な企業であるためにも IT 投資は必要だ。」と松田社長は語る。



製造日誌



松田一久社長



スリット加工

株式会社ありの子
「SNS と来店客の分析を連動させ、
無駄のない店舗運営、売上増加につなげた企業」

- ・所在地：大分県大分市 ・従業員数：7 名 ・資本金：100 万円
- ・事業内容：菓子製造・販売業

多くのケーキをつくるものの売れ残る

大分県大分市の株式会社ありの子は、子供に喜ばれるかわいいデコレーションケーキが人気の菓子店である。現在こそ、福岡県など県外からの来店客も増えたが、2012 年 6 月の開店当初はケーキの売れ残りに頭を悩ませており、原価率が 50%だった。状況を打開しようと、同社では店舗の周辺 3 km の 3,000 軒に営業をかけた。加えて、大分県産業創造機構が主催する IT セミナーに参加。SNS による情報発信を学び、同社でも始めることとした。

来店客へのアンケートも実施し、SNS での情報発信に生かす

1,000 人ほどのフォロワーが付いたが、客足は伸びなかった。セミナー受講の際に知った専門家派遣制度を活用し、Facebook の運用分析をしてもらったところ、フォローしているのは見込み客にもならないような人が多いことが分かった。そこで、単に情報発信するのではなく、来店客にもアンケートを取り入れながら客層を分析。その結果、SNS のメインターゲットは 30 代女性を想定していたが、実際は子や孫を持つ 40 代から 60 代の女性を中心であることが判明した。専門家からは、時事ネタを交えながら、顧客層に響く内容を発信することも学んだ。SNS マーケティングが集客の武器になることに気づいた同社は、現在は Twitter を 1 日に 3 回、Facebook は週 1 回、Instagram は 1 日 1 回、ホームページは週 2、3 回更新している。他の洋菓子店の動向も見ながら発信に工夫を加え、ウェブサイトとの連動で検索 SEO 対策（検索エンジンで自社のサイトが多く露出されるように行う対策）にも取り組んだ。一連の取組の結果、Twitter は 40,000 人近くのフォロワーがつき、創業時と比べて知名度も向上。大きな投資は行わない一方で、自分たちの労力を惜しまずに情報発信を続けたことで売上高は創業時と比べて 2.5 倍に増えた。

過去の販売実績のデータから売上げを予測し、無駄を減らす

同社が現在注力するのは、Google マイビジネス。店舗情報自体はどの店舗も掲載されるが、誤った営業時間が掲載され、機会損失をしていることに取締役の阿部一刀氏が気づいた。阿部取締役は独学で専門書を 3 冊読み、Google にオーナー申請をして正しい営業時間に修正。加えて「閲覧数」「検索数」「アクティビティ数」といったデータを取得し、1 週間、1 か月、3 か月の時間軸の中でどの程度の人数がどのようなワードで同社を検索しているのか、市内または市外から何人の人が訪れているのか、電話がかかってきた件数と数年分の同日売上データから、ある程度の売上げを予測し、それに応じたケーキ量をつくり、シフトを組んだ。売上げの推移とウェブサイトの分析を掛け合わせてその日の需要が正確に予測できるようになったことで商品の売れ残りが減り、原価率も 32%に下がった。Twitter と連動することで Google マイビジネスの閲覧数も増え、相乗効果も生み出している。ただ、Google マイビジネスの検索ワードは依然として、「ケーキ屋」「ケーキ」が多く、「ありの子」は 3 番目に来るため、直接店名で検索される機会が増えるよう、「#ありの子」を SNS に投稿の際につけるなど工夫を凝らしている。「SNS の情報発信により、県外からのお客さんの来店も増えた。今後も変革を恐れず店名の由来である、まっすぐひたむきに働くありのように、お菓子でお客さまを幸せにしたい」と川邊誠社長は語る。



お菓子と同様にカラフルな店内



子供に喜ばれる同社のかわいい
デコレーションケーキ



SNS への投稿は毎日欠かさない

株式会社清和モールド

「伴走型支援により、自社の取り組むべき課題を設定し 経営ビジョンの社内への浸透、組織的な営業体制を確立した中小企業」

- ・所在地：新潟県燕市 ・従業員数：27名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：生産用機械器具製造業

課題整理のために外部の目を求める

新潟県燕市の株式会社清和モールドは、大型のプラスチック金型などを製造する企業である。金型の緊急対応修理から培った高い技術力や充実した試作設備を強みに受注基盤を築いている。業績自体は順調に推移していたが、同社の清水啓輔社長は、新規顧客の開拓など、今後を見据えた自社の取り組むべき課題について、一度外部の視点から洗い出す必要性を感じ、過去にコンサルタントを入れて失敗した苦い経験があった役員を説得、関東経済産業局から紹介された伴走型支援事業を活用することにした。

第三者の視点で認識した2つの最優先課題に取り組む

2020年5月に同社に対する伴走型支援事業がスタート。自社の本質的な課題を洗い出し、取り組むべき課題を設定するために、清水社長ほか5名の経営幹部に絞って、関東局職員とコンサルタントらで構成する合同チームによるヒアリングが行われた。各経営幹部が感じる現状認識や課題が丁寧に抽出され、清水社長自身も自分の考えを言語化する中で課題が整理された。面談は毎月1回以上の頻度で、1回につき2時間程度、長いときは3時間を超えることもあった。最終的に12個に整理された課題の中で、2つを最優先課題として設定した。

一つ目は、中長期的なビジョンの社内への共有。「生産重視で会議は最小」とする社内文化を尊重するあまり、幹部とビジョンを共有するのに十分な時間が取れていなかった。この課題の解決策として、改めて社長が幹部にビジョンを伝え、幹部間で忌憚なく意見を述べ合う場を設けた。その後自走し、社内会議の開催を月1回ほどに増やし、会社の将来像やビジョン、経営課題を共有する場として積極的に活用している。

二つ目は、属人的ではない営業体制の構築。既存の営業体制は見積依頼への対応から納期対応、価格交渉まで取締役工場長が全て担っていた。こうした中で、工場長が怪我で出社できない状況が1か月ほど続き、重要業務を特定の個人に集中させすぎしてしまうことのリスクを清水社長は痛感した。この課題の解決策として、営業の業務フローを機能別に整理し、清水社長が顧客対応の一部を受け持ち、設計課長が見積り機能の一部を、また製造課長が修理改造の窓口機能の一部を担う、といったように数名で分散した柔軟な営業体制に改めた。

社内体制を充実させ、新規顧客の開拓へ

伴走型支援事業を通じて、幹部間で将来のビジョン、意識、危機感などの共有が進み、社内での対話や問題点の把握、課題解決へのアクションがよりスムーズになるなど、同社では自律的な経営改善のプロセスが定着し始めている。また、上述の柔軟な営業体制の整備以外にも、社内の技術継承の必要性に気づき、マニュアルの整備に取り組むなど、社内体制の整備が着実に進んでいる。

今後は、大型かつ複雑化した金型需要がさらに増えると見込み、建機や農機、産業用機器向けの新規顧客開拓を狙う。また長期的には、現在海外生産がメインである金型の土台部分の製造を同社が国内で担うことによる、安定的なサプライチェーン体制の構築も見据えている。「自分が苦手と認識している部分を指摘され、耳が痛いこともあったが、今回の事業を通じて会社の未来に強い手ごたえを感じている。今後も社内体制を充実し、既存顧客からの支持をがっちり固めながら、新規顧客の開拓に向けた情報収集と準備を進める」と清水社長は語る。



清水 啓輔社長



マシンエリアには製造設備も充実



定期的な社内会議で
ビジョンを共有

株式会社三友製作所

「伴走型支援を通じて中期経営計画を策定し、 次世代の経営陣の育成につなげた中小企業」

- ・所在地：茨城県常陸太田市 ・従業員数：250名 ・資本金：4,500万円
- ・事業内容：電気機械器具製造業

次世代への事業承継に漠然とした不安

茨城県常陸太田市の株式会社三友製作所は、医療分析機器関連品の製造を行う企業である。戦後間もない1946年に精密機械加工で創業し、1950年代には工業計器やカーエアコン部品などの加工品を手掛け業務拡大をしていった。1970年代後半になると、社内設計開発部門の強化や大学、産業技術総合研究所と連携し、従来から一部手がけていた医療関連分野へ進出。現在の主力事業に成長している。業績自体は堅調に推移していたものの、加藤木克也社長は、次世代に対して経営を引継ぎ、さらに会社を成長させていくためにどのように事業承継を行えば良いのか不安を感じていた。そうした中、日立地区産業支援センターから声がかかったこともあり、外部の視点で経営方針や今後の方向性についてアドバイスを仰ぐことを目的に、2019年に伴走型支援事業の活用を決めた。

後継者と幹部が中心となり中期経営計画を策定

関東経済産業局の職員とコンサルタントからなる合同チームによる約4カ月間にわたるヒアリングを通じ、加藤木社長自身、会社の課題を見つめ直すことができた。ヒアリングの結果、第二の柱となる事業の構築、複数ある拠点間の連携、次世代幹部の育成などの課題があることが分かった。加藤木社長が当初感じていた課題でもあった事業承継に関連し、次世代幹部の育成を特に重要な課題として設定。この課題を解決するために、加藤木社長が選択した手段は、次期経営陣による中期経営計画の策定だった。

これまで同計画は加藤木社長がほとんど一人で作成していたが、新年度の計画を策定する時期でもあったため、後継者である加藤木真紀取締役をリーダーに、次世代の幹部候補からなるプロジェクトチームを組成し、中期経営計画の策定を任せることとした。計画の策定では、「10年後のありたい姿」をテーマの中心に据え、2020年7月から12月まで、加藤木取締役を含めた幹部社員7人が集まり、会社の今後について徹底的に議論を行った。持続的な成長のためには自社製品の開発が必要である、といった意見で一致し、プロジェクトチームによる中期経営計画は完成した。

中期経営計画の策定を通じ、次世代の経営陣の育成・士気向上につながる

一連の取組を通じて、加藤木取締役ら次世代の幹部候補らの間で、明確なビジョンの共有が可能になり、連帯感の醸成につながった。また、工場などの各拠点の担当者も参加したため、各拠点の課題が共有され、拠点間の連携も進展した。さらに策定した中期経営計画の実行に向け、「事業再構築補助金」に申請。新規事業として、自社製品である吸引型局所プラズマ加工装置の開発を進め、第二の柱となる事業の育成を目指している。「計画策定を通じて、各自が自分事として経営を考えられるようになった。トップだけでなく皆が同じ方向性を向く事が大切です。」と加藤木社長は語る。



新社屋



プロジェクトチームのメンバー
(前列中央が加藤木真紀取締役)



卓上プラズマエッチング装置

株式会社中林工務店（旅荘つゆくさ）
「フロント業務の撤廃やワーケーションスペースの設置など、
顧客のニーズ変化に柔軟に対応する旅館」

- ・所在地：岐阜県高山市 ・従業員数：4名 ・資本金：3,000万円
- ・事業内容：建設業（宿泊業）

インバウンドの利用が急増するも感染症流行により売上げが半減

岐阜県高山市の株式会社中林工務店は、建設業を主力事業としながら、奥飛騨温泉郷で宿泊業として客室9部屋の旅荘つゆくさを営む企業である。同旅館では、ほかの旅館施設がターゲットとしない1人客や素泊まり客を中心に集客してきた。2013年からは需要が増加したインバウンドに対応するため、高山北商工会が実施するインバウンド支援の講座などを受講。館内案内表記の多言語化や中国語版のパンフレット作成に取り組むなど、外国人旅行者の受け入れ態勢を整えることで、素泊まりを好むインバウンド需要を取り込み、近年日本人旅行者が減少傾向にある同温泉郷において、同旅館の宿泊者数は増加傾向にあった。しかし、感染症流行の影響でインバウンドが激減すると、同旅館の2021年8月期の売上高は、感染症流行前の2019年同期と比較して約4割まで落ち込んだ。

フロントの無人化、ワーケーションスペースの設置など着々と取組を実施

同旅館の中林徹司社長は、感染症流行の影響により、旅行においても密や接触の回避などが意識されるようになる前から、旅館の運営を担当していた高齢の両親が年齢に関係なく、持続的に旅館の運営ができるようにするため、フロント業務の無人化に着手していた。具体的には、ネット回線で客室ドアの開閉ができるIoTを活用したりモートロックシステムを構築して鍵の受け渡しをなくしたほか、予約を英語対応もできるネットのみでの受付とし、精算をクレジットカードの事前決済のみとしたことで、入室対応や金銭の受け渡し業務を撤廃。平成30年2月よりチェックイン・アウトをセルフとし、フロントを無人化した運営を開始した。そして、この取組が結果として、感染症下では接触の回避につながり、フロント業務の無人化は時宜を得た対応となった。また、フロント業務のオペレーションが減った分、故郷に帰ったような気さくかつ落ち着いた接客が提供できるようになり、同旅館のファンが増えるという副次的な効果もあった。

フロント業務の無人化以外にも、感染症流行後には、衝立の設置や抗菌対策を施した床材や畳の導入などの感染症対策を着々と実施。また、セルフチェックインの方法などを紹介する館内説明動画を作成し、感染症対策を進めることと並行して宿泊客の利便性向上にも努めている。さらに2021年9月には、もともと食堂だった空きスペースを有効利用してワーケーションスペースを設置。今後は連泊するほど安くなるような仕組みの導入を検討しており、長期滞在の宿泊客をターゲットとした新たな旅のスタイルにも対応していく予定である。

一連の取組は宿泊者から好評、宿泊者数も回復傾向

一連の取組に対して宿泊者からは、「感染症対策も十分で、非接触で泊まれる」「セルフな部分は多くとも、宿の方の対応はとても温かく丁寧」といった口コミが寄せられ、2022年1月、2月の国内宿泊者が前年比約2.6倍となるなど徐々に回復しつつある。今後も宿泊者のニーズと持続的な旅館運営の両面を見据えながら取組を進めていく考えである。「1969年の開業から50年以上経過している旅館だが、大掛かりな建替えでなくても、時間があるときに少し手を加えることでお客さんは利用して下さる。今後も顧客ニーズに対応しながらサービスを提供していきたい。」と中林社長は語る。



中林徹司社長と妻の成恵さん



英語表記も行ったセルフチェック
インカウンター



食堂だったスペースを活用したワ
ーケーションスペース

独逸屋バーガー

「ビアホール時代の人気メニューを活用したテイクアウト専門店で業態転換し、 感染症の収束を見据えて業務を継続する飲食店」

- ・所在地：愛知県豊橋市
- ・従業員数：4名
- ・資本金：個人事業
- ・事業内容：飲食サービス業

感染症流行による外出自粛で売上げが激減

愛知県豊橋市の独逸屋バーガーは、ビアホール独逸として、ビアホールを営んでいた飲食店である。代表の太田現氏は、6年前に両親から事業承継した。創業は1972年で、2022年7月で50周年を迎える。3回に分けて注ぐ樽生ビールが特徴で、料理はドイツ料理を中心に和洋問わず提供していた。リピート率は約8割と高く、夏の繁忙期には1階の40席と2階の100席がすべて埋まるほどの人気店で、経営は順調であった。しかし、感染症の流行による外出自粛の影響が出始めた2020年3月以降は、団体客の予約がすべてキャンセルとなり、売上げが激減した。2020年4月に緊急事態宣言が発令されると、ビアホールを一時休業。6月から再開するも、感染症の予防意識などからビアホールに客足は戻らず、売上げは通年で8割減少した。

ハンバーガー専門のテイクアウト店への業態転換を図る

商売として成り立たない状態だったが、太田代表は廃業を考えたことはなかった。「父が始めた店を続けたい」との思いが強く、行き着いた先がビアホールからテイクアウト専門のハンバーガー店への業態転換だった。もともとハンバーガーが好きで、国内外の旅先などでハンバーガーを食べ歩き、自分ならもっとオリジナリティのあるハンバーガーが作れると考えていたことや、感染症の収束後にビアホールを再開できるように厨房を使って店を維持できることが決め手となった。店内で飲食するスペースを設けずにテイクアウトのみにしたのは、なじみの顧客への配慮や感染リスクを抑える目的があった。豊橋市の補助金を活用し、受け渡し口などの改装を実施。受け渡し口は、駐車場があり厨房も近いビアホールの裏側に配置することで、客席を使用せず空調などの経費を少なくした。こうして、感染症下での対策と感染症収束後のビアホール再開の両面を見据えながら準備を進め、2021年3月にプレオープン。4月から本格的にオープンした。

こだわりの詰まったハンバーガーで、人気に火が付く

ビアホール時代に人気だった煮込みハンバーグにデミグラスソースをからめたこだわりの詰まったハンバーガーは、昔からのリピーターを中心に好評を得る。さらに、準備段階からの様子などをSNSでアピールすると、新聞やテレビで紹介されるようになり、「煮込みハンバーグを食べるためのハンバーガー」と人気に火が付いた。利益はビアホール時代には及ばないが、感染症下で確かに経営を支えている。太田代表は、テイクアウトへの業態転換を経験し、「何が利益を出し、客層はどうなっているのかなど、自分の店を客観視して分析することができた。経験値も高まり従業員への感謝も深まった」と語る。感染症の収束後にビアホールを再開するまでは、ハンバーガーのテイクアウト専門店として、柔軟に営業を続ける。



太田 現代表



こだわりの店内



自家製デミグラスソースの
ハンバーガー

有限会社市場印刷
**「広告媒体の多様化を機会と捉え、
ドローンや VR を活用した新事業創出に取り組む小規模企業」**

- ・ 所在地：兵庫県姫路市 ・ 従業員数：12 名 ・ 資本金：500 万円
- ・ 事業内容：印刷業

主要事業である紙媒体の広告売上げが感染症によって激減、さらに今後も減少が見込まれた

兵庫県姫路市の有限会社市場印刷は、分譲地やモデルハウスへの集客を目的とした住宅・不動産会社向けの広告制作を行う企業である。主要事業は、チラシなどの紙媒体による広告印刷だが、同社にはデザイナーが7人在籍し、デザイナーのデザイン・企画力をいかしたイベントの企画提案までを手がける。多いときは紙媒体のチラシの売上げが全体の50～60%を占めていたが、近年は、新聞購読者の減少と連動して紙媒体によるチラシの売上げは減少傾向にあった。さらに感染症の流行により、非対面・非接触の告知方法が急増したことが拍車をかけた。2020年度のチラシの売上げは、前年度比で4割程度減少した。今後、感染症が収束してもチラシを主体とした紙媒体の広告は減少していくことが見込まれ、チラシなどの広告物印刷に代わって継続的に受注できる商材を確立する必要がある。

ドローンと VR による新規事業に着手

一方、2020年度のwebや動画などのコンテンツ制作は前年度比で約8割増加。同社の高島泰輔社長は、今後も広報媒体の多様化が進み、ドローンやVRなどを活用したデジタル広告の需要がさらに高まると予測していた。

もともと同社では、2014年からドローンを使った分譲地などの空撮を行っていたが、機材の故障リスクから多くの注文を外注により対応してきた。その場合、同社の手数料を含めると顧客の費用負担が大きく、撮影をあきらめざるを得ない状況が数多くあった。そんな中、2021年春頃に姫路商工会議所から事業再構築補助金の紹介を受ける。姫路商工会議所の支援を受けながら改めて事業計画書を作成し、ドローンやVRを活用した新事業創出に取り組むことにした。2021年6月に同補助金に採択されると、最新のドローンを導入し、自社単独での分譲地の空撮サービスを開始。外注した場合よりも低価格帯を実現し、顧客の要望にきめ細やかに対応できるようになった。さらに、屋内のVR撮影が可能なマーターポート社製3Dスキャンカメラに加えて、屋外の撮影が可能なライカ社製の3Dスキャンカメラを購入し、モデルハウス、ショールームにおいて屋内外全てのVR撮影の提供を開始。これにより、ドローンによる分譲地の空撮に加えて、住宅展示場やモデルハウスの外観から内観までのVR撮影・画像作成をトータルで行えるようになり、デジタル広告における同社の競争力が強化された。

今後はドローン空撮写真を商材に事業の拡大を目指す

同社の空撮サービスを利用した住宅会社の顧客からは、「分譲地のドローン撮影からそのままモデルハウスの玄関を通り、室内3D撮影した画像につなげることで今までにない広告を作成できた」との声があったほか、今までに取引のなかった業種の顧客からもドローンやVRを通じて引き合いを受けるようになった。2022年4月には、エリアを絞ってあらかじめ撮影しておいた分譲地の空撮画像を集めたECサイト「ドローンフォトバンク」を構築し、ドローン空撮写真を商材としてSNS広告やチラシ・看板などの分譲地の販促提案を行うことで、売上げへのさらなる相乗効果を目指している。「ドローンとVRを活用した新規事業を軌道に乗せて、全社売上高に占める新規事業比率を2024年度には15%超、4,620万円に引き上げたい」と高島社長は語る。



高島泰輔社長とドローン



導入した最新式の機材



2022 年 4 月公開予定の
「ドローンフォトバンク」

新和メッキ工業株式会社

「商品開発から製品化に至るまでの過程で地元の事業者と連携し、 業績の拡大と地域活性化を目指す企業」

- ・所在地：新潟県上越市
- ・従業員数：15名
- ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：製造業

感染症下で売上げが半減し、新たな事業の柱を模索

新潟県上越市の新和メッキ工業株式会社は、顧客のニーズに合わせて金属にメッキ加工の表面処理を施す企業である。同社では、電子部品向けの金メッキ事業への参入や、研究開発型のメッキ屋として「新和 ZINT®」や「亜鉛ダイキャスト向け積層ニッケルメッキプロセス」の開発など直近7年間で様々な新規事業を立ち上げ、その結果、売上げが倍増するなど業績は順調であった。しかし、感染症の流行によって2020年4月に緊急事態宣言が発令されると、好調だった電子部品向け金メッキの受注が大幅に減少し、売上高は一時的に半減する。今後の受注も見通せない状況が続き、同社の瀧見直晃社長は、新たな事業の柱を構築する必要性を感じていた。

地元の業者と連携し、一般消費者向け商品を開発

こうした中、上越市が立ち上げた、チタンを利用した町おこし事業「チタンのまち上越」の担当者から瀧見社長に声がかかる。担当者の勧めで、市内の製造業者などが出席する勉強会に参加すると、チタン製造のトップシェアである日本製鉄株式会社の工場が市内にあることなどを知った。また、陽極酸化と呼ばれる表面処理の手法を通じてチタンがとても綺麗に発色する様子を見て、メッキ処理で培ったノウハウを生かせる分野であると確信。自社製品を開発し、初めて一般消費者向けの市場に参入する検討を始めた。その後、一般消費者向けの市場への参入を決めたのは、地元が誇る素材であるチタンを使って地元で加工を行い、同社が表面処理を施した製品をたくさんの人の手に取ってもらうことで、地域の活性化につなげたいとの瀧見社長の想いからだった。チタンを取り扱うことが初めてだったため、素材メーカーである日本製鉄株式会社に指南を仰ぎつつ、市内加工業者の株式会社滝田と連携し、情報とノウハウを共有。試行錯誤しながら研究を重ね、チタン製生活道具のブランド「iroiro（イロイロ）」を立ち上げた。さらに、新潟県長岡市でデザインを手掛ける TWOOO 株式会社と連携し、デザイナーとともにブランドコンセプトやプロダクトデザインなどを作り上げた。ブランド商品第一弾として、魚の形の定規とレターオープナーをセットにした「fish」を開発すると、一般消費者への販売の足がかりを上越市役所やにいがた産業創造機構に相談。クラウドファンディングを勧められると、初日で当初の目標金額を達成。最終的に約200万円もの金額が集まり、単価1,500円の低価格帯の中で大きな売上げを記録する結果となった。

今後は「iroiro」を収益の柱に育てるとともに、チタンを活用して地元の製造業を盛り上げていく

同社では研究開発型のメッキ屋という立ち位置を守りつつ、「iroiro」のブランド確立に向けて、キャンプで使うペグやマルチトレーなど2022年は4商品のリリースを予定している。5年後には売上げを全社売上高の5分の1まで引き上げ、収益の柱に育てる計画だ。また、上越市内の小学校でチタンの発色体験授業を実施。生徒自身に陽極酸化処理の電圧を考えさせ、自分で発色体験を行う。大好評で2022年度も複数の学校で実施し、夏休みには自由研究用ワークショップも開催予定である。「持続可能な社会を実現するためには『地域の元気』が必要。上越市内の製造業を盛り上げるため、地元で作られているチタンを活用し、各社のノウハウを積み重ね、子供たちを巻き込みながら様々な活動を行っていきたい。」と、瀧見社長は語る。



瀧見直晃社長



魚の形の定規とレターオープナー
をセットにした「fish」



上越が誇る素材「チタン」を、実験を通じて子供たちに普及啓発する瀧見社長

スマイルスマイズ

「感染症により売上げが減少した水産加工会社との連携により、 売上げ回復と講座内容の充実につなげた料理教室」

- ・所在地：福岡県福岡市 ・社員数：1名 ・資本金：0円
- ・事業内容：料理教室

緊急事態宣言により予約がゼロに

福岡県福岡市のスマイルスマイズは、宮崎知花氏が経営する料理教室である。大手料理教室に13年間正社員として勤務していた宮崎氏は2014年に独立し、自宅での料理教室を開講。受講料1人5,000円から最大4人までの少人数制の教室は、宮崎氏の気さくな人柄と丁寧な指導が評判となって生徒が集まり、安定して利益を得ていた。しかし、感染症流行の影響により、2020年3月からは対面での指導が難しくなった。翌4月からZOOMを利用したオンライン教室を開講するようになったものの、手探り状態でスムーズな配信ができず、リピートする生徒はほとんどいなくなった。緊急事態宣言解除後の同年6月から対面のレッスンを再開したが、感染リスクの懸念から生徒は戻らず、全く予約が入らない状況が続いた。

宮城県の水産加工会社と連携して「魚の販売＋料理レッスン」を開講

再びオンライン教室への切り替えを余儀なくされた宮崎氏は、オンライン教室の運営ノウハウを福岡県よろず支援拠点コーディネーターの小屋真伍氏に相談。小屋氏の助言を基に、講座のプランを1回1時間、受講料1,000円から気軽に受けられるように改定。「家飲み」のニーズに応えるべく、「お酒好きのための飲みながらおつまみを作るレッスン」などユニークな講座を用意し、講座のラインナップを充実させた。さらに、集客からリピートまでの導線を整えるために、レッスン検索プラットフォーム「ストア力」への登録、無料講座から有料講座への誘導、LINEを活用したリピート促進などの取組を実施。この一連の取組が功を奏し、徐々にオンライン教室に予約が入るようになった。こうした中、愛知県在住で同じ大手料理教室出身の料理家・浅井美咲氏から、宮城県石巻市の水産加工会社盛信冷凍庫と連携したオンライン教室開講の話聞いたことがきっかけで、2020年10月、水産庁の「令和2年度水産物販売促進緊急対策事業」の補助金を活用し、「お魚販売＋料理レッスン」の講座を開始した。これは、同講座を予約した生徒の自宅に盛信冷凍庫から教材の魚が直送され、その魚を活用してオンラインでレッスンを行うというもの。感染症流行の影響により、水産物の売上げ減少に苦しんでいた盛信冷凍庫にとっては講座を実施する度に魚の売上げにつながり、宮崎氏にとっても日本全国どこからの受講でもサイズや鮮度が同じ魚を使ってオンラインレッスンができるようになることから、双方にとってメリットがあった。

連携により売上げが回復、講座内容の充実にもつながる

「お魚販売＋料理レッスン」は、開始から5か月間で335名の生徒が受講するなど反響は大きく、大人気の講座となった。この講座が売上げを牽引し、2021年の年間売上げは感染症流行以前とほぼ同水準まで戻った。2022年からは、盛信冷凍庫に加えて浅井氏とも連携して「お家でお魚Cooking講座推進協議会」を立ち上げ、講座内容に更に磨きをかけている。浅井氏と講座内容やレシピを統一し、時間帯をずらして教室を開講することで、生徒が希望時間に受講しやすい仕組みを整えた。1つの魚種に特化して4回1セットのコース制とし、講座ごとにマイスターの認定証も授与。第1期生はサバに特化した講座を開講し、30名がすぐに満席になった。「連携することで1人では思いつかないことができる。今後も連携の幅を広げ、さらに講座内容を充実させたい。」と宮崎氏は話す。



オンライン料理教室の画像
(さば)



宮崎知花氏



差別化とわかりやすさのため
工夫して配信

伸東養魚有限会社

「飲食店やバイヤーとの共同開発を通じて“売れる商品”のノウハウを学び、さらなる販路開拓にも取り組む小規模事業者」

- ・所在地：静岡県湖西市
- ・従業員数：4名
- ・資本金：700万円
- ・事業内容：水産養殖業

市場や飲食店向けのヒラメの出荷量が急減

静岡県湖西市の伸東養魚有限会社は、食中毒の原因となる寄生虫の混入が極めて少ない地下浸透海水を浜名湖畔から汲み上げ、ヒラメ約4万尾を専門に養殖する陸上養殖事業者である。神経締めしたヒラメを首都圏の魚類市場・仲卸市場に年間約10数トン卸販売するほか、飲食店にも直接販売する。同社では、感染症下の2020年4月に豊洲市場への出荷が約4割減り、飲食店からの注文もほぼゼロになるなど、事業者向けの販売に大きな影響を受けた。一方で、一般消費者向けの販売は外出自粛に伴う巣ごもり需要を取り込むことができており、同社の徳増邦彦社長は一般消費者向けの商品に注力していくこととした。

飲食店やバイヤーと連携し、一般消費者向け商品を共同開発

「津本式」と呼ばれる血抜き処理を施すことでヒラメの消費期限が伸び、地方への発送も可能となったことで、一般消費者向けの商品販売が行えるようになり、安定的な成長も期待できた。そのため、2019年12月に初めてヒラメ四枚切り身フィレ商品是一般消費者向けに販売すると、2020年9月には地元の飲食店と連携し、「伸東ヒラメ極み丼セット」を共同開発した。これはもともと、2019年に同店と「伸東ヒラメ極み丼」を共同開発し、メニュー化されていたものを一般家庭でも食べられるように加工したもの。ネットショップで販売を開始すると、累計で2,000個の注文が入るなど好評となり、静岡県が主催する「2020年ふじのくに新商品セレクション」の金賞を受賞した。

着々と取組を進めていたが、それでも一般消費者向けの商品販売は手探り状態であったため、さらなる成長を見据えて販路開拓や新商品開発の方法を新居町商工会に相談し、静岡県商工会連合会とともに戦略を練った。それぞれの勤めで、第一線で活躍するバイヤーが地域の資源や技術を活用して、商品開発・改良から販路開拓までを一気通貫で支援する全国商工会連合会主催の「バイヤーズ・ワン」にも手を挙げ、バイヤーと冷凍ヒラメ四枚切り身フィレの昆布締め商品を共同開発。バイヤーが営むスーパーマーケットの店頭で、2021年の年末用の商材として販売すると、用意した50セットが完売した。

他の事業者との連携により売れる商品づくりのノウハウを学び、さらなる販路開拓を目指す

バイヤーズ・ワンの利用をきっかけに、大手飲食チェーン系列のオンラインネットショップ運営会社および、自然食品販売会社とマッチングし、同社の「伸東ヒラメの生ハム」や「昆布締め伸東ヒラメ」などの新たな商品の販売に向け、バイヤーによる消費者に刺さる商品作りの目線を取り入れながら準備を進めている。結果として、同社は飲食店やバイヤーとの連携により、一般消費者向け商品の開発・販売に弾みがつき、売上高も出荷量が落ち込んでいた時期からほぼ元の水準まで回復しつつある。「他の事業者との連携により、新商品の開発につながるとともに、売れる商品づくりのノウハウが学べた。このノウハウをいかして一般消費者、百貨店、高級スーパーにさらに販売を広げたい。」と徳増社長と妻の幸江氏は口をそろえる。



徳増 邦彦 社長



「伸東ヒラメ極み丼セット」は
累計2000個を販売



「津本式」で血抜き処理を施した
ヒラメが好評

川越商工会議所

対話と傾聴を重視した事業者への

支援の実践を推進する商工会議所

・所在地：埼玉県川越市

若手の経営指導員がスキル不足を痛感していた

埼玉県川越市の川越商工会議所（会員数 4,105 事業所、2022 年 3 月 25 日現在）は、対話と傾聴を重視した事業者への支援の実践を進めている。2014 年に小規模基本法の制定や小規模支援法が一部改正されるなど、商工会議所に求められる役割が増加していく中で、同所では比較的年齢の若い経営指導員が多く、経営支援の経験も浅かったことから、知識やノウハウの底上げが急務であった。2015 年に支所を設置し、当時 30 代だった 2 名の経営指導員が常駐した際にも、事業者の表面上の課題の発見や解決策の支援などには対応できていたものの、事業者が抱える課題の本質までは完全にたどり着けておらず、支援機関としての質の向上に壁を感じるようになる。次第に、同所の中で他所での優れた支援方法を学びたいという機運が高まっていった。

最前線で活躍する経営指導員から学び、対話と傾聴を重視した支援の実践を積む

2016 年、他所にて行われた研修会にて、秩父商工会議所の経営指導員で中小企業診断士の黒澤元国氏が講師を務めることを知り、同所からも参加した。以後も黒澤氏が登壇する機会には積極的に参加した。黒澤氏からは、経営診断に必要な分析手法、支援機関・金融機関・専門家等との連携による支援など幅広く経営指導員としてのスキルを学んだが、とりわけ意義深く感じたのが「事業者の悩みに向き合う姿勢」と「対話と傾聴の重視」だ。2021 年からは、黒澤氏が埼玉県商工会議所連合会の設けた広域指導員となったことを受け、支援先に同行してもらうなど、さらに積極的に学びの場を設けた。黒澤氏の指導のもと、対話と傾聴を重視した支援を取り入れるようになると、事業者の何気ない一言の中に重要な要素が隠れていることを実感するようになった。また、今までは事業者からの問い合わせがあった内容に対して答えていくという受け身の姿勢だったが、事業者の話をしっかりと聞き、広い視点で捉えられるようになったことで、事業者の本質的な課題が何なのか、様々な解決策の可能性を事業者と共に考えることを実践するようになった。その結果、経営者自身に本質的な課題に気づいてもらうことの重要性を体感でき、経営指導員が積極的に事業者の悩みに向き合えるようになった。

相談件数が増加するとともに、組織力の強化にもつながる

対話と傾聴を重視した支援を実践するようになると、事業者からの相談件数が増加した。経営支援を受けた事業者の満足度が高まったことにより、事業者が他の事業者に同所を紹介してくれることが増え、また、連携した専門家や金融機関が同所を推薦してくれるようになったことが相談件数増加の要因だ。さらに、以前は 1 案件につき担当者が一人で対応するのみだったが、他の経営指導員やそれ以外の職員も積極的に関わって最善の対策を考える関係性ができた。また、一部の経営指導員は自己啓発に努めるようになるなど、組織力の強化にもつながっている。今後は、支援の成功事例を所内で共有して横展開を図り、さらなる経験値の向上を図っていく考えだ。「現在は、まだ対話と傾聴を重視した支援を実践しようと努力しているフェーズ。一部の経営指導員が実践している“かかりつけ医”のような伴走型支援を全経営指導員が実践できるように、今後も経験値を積み上げていきたい。」と、竹澤穰治専務理事は語る。



1 社 1 社の課題に耳を傾ける



職員同士で課題解決のアイデアを出し合う



川越商工会議所を象徴する建物。
文化庁の登録文化財

大野町商工会 「事業計画書の作成支援を通じて、 アフターコロナにチャレンジする 小規模事業者を支援する商工会」

・所在地：岐阜県大野町

アフターコロナに向けて意欲的に取り組む小規模事業者への支援に注力

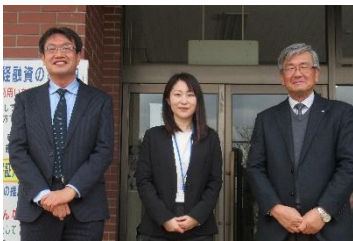
岐阜県大野町の大野町商工会（会員数 495 事業所、2022 年 2 月末現在）は、事業計画書の作成支援などを通じて、小規模事業者に寄り添いながら支援を実施している。岐阜県では令和 3 年度、感染症の影響による経営上の困難を乗り越え、事業転換などアフターコロナに向けて意欲的に取り組む小規模事業者を支援する「アフターコロナ・チャレンジ事業者応援補助金」が実施された。この補助金では、商工会・商工会議所の支援担当者が申請の際の事業計画書及び補助事業計画書の策定から実績報告書の取りまとめまでをトータルで支援することも実施している。同商工会では、町内の多くの小規模事業者が感染症流行の影響によって売上げが減少傾向にあったことから、同補助金を活用しながら新たな取組にチャレンジする小規模事業者への支援に注力した。

事業計画書の策定に寄り添い、補助金採択後までトータルサポート

同補助金では、申請の際に事業計画書を作成することが要件となっているが、小規模事業者は事業計画書を作成したことがなく、自社の経営分析も実施したことがないケースが多い。そこで同商工会は、国の伴走型小規模事業者支援推進事業を活用して定期的に経営計画個別相談会を開催し、事業者と同商工会の経営指導員、中小企業診断士の三者によって話し合いができる機会を設けた。相談会では、事業計画書を初めて作成する小規模事業者に対しての心理的ハードルを下げるため、相談しやすい雰囲気作りを心がけながら、SWOT 分析や決算分析のほか、経営方針などについてのヒアリングを実施。事業者にとっては自社を見つめ直す機会になるとともに、自社の立ち位置や今後進むべき方向性が徐々に見えてくる。さらに、事業者には個別相談会に複数回参加してもらうことで、潜在する課題の洗い出しを行い、今後の取組の方向性も明確化された上で事業計画書が作成でき、円滑な事業実施にもつなげている。また、同商工会では補助金採択後のサポートも重視。事業実施中も事業者と常に連絡を取り合い、事業の進捗に悩む事業者には再度の個別相談会への参加を勧めるなど、事業完了まで事業者に寄り添いながら支援を実施している。

補助金の採択件数は県内トップに

一連の取組により、大野町における同補助金の採択件数は 17 件（申請数 17 件）となり、県下でトップの採択件数を記録した。同商工会の支援を受けて同補助金を活用した事例として、大野町内の墓石店がある。ネット販売による墓石の価格競争や墓じまいの動きも広がる中で売上げ減少に悩んでいた同店は、同商工会のサポートの下で事業計画書を作成し、墓石の販売促進という面では厳しい環境にあると分析。補助金を活用してミニショベルカーを購入し、墓じまいを受注できる体制を整えたことで、新規顧客の獲得に成功している。同商工会では、今後も個別相談会を継続して実施し、アフターコロナに向けて意欲的に取り組む事業者に寄り添いながら支援していく予定としている。「こうした補助金を活用して事業経営の向上に取り組んでいる事例などを周知しながら横展開を図っていき、多くの事業者への支援を充実させていきたい。」と豊吉巧巳経営指導員は語る。



（左から）豊吉巧巳、小林さやか
経営指導員、國枝幸一事務局長、



経営計画個別相談会



大野町の名所である三水川の
桜並木

株式会社ソマノベース

「土砂災害リスクの低い山づくりに向けた取組を 収益性も確保しながら事業として進める中小企業」

- ・所在地：和歌山県田辺市
- ・従業員数：0名
- ・資本金：100万円
- ・事業内容：山林活用支援

山林の管理放棄により土砂災害のリスクが高まっている

和歌山県田辺市の株式会社ソマノベースは、「土砂災害の人的被害ゼロ」をミッションに掲げ、山林活用支援事業などを展開するソーシャルベンチャーである。2021年に25歳の若さで同社を立ち上げた奥川季花社長は、2011年、台風12号の集中豪雨による紀伊半島大水害で被災したことを機に、土砂災害のリスクを低減することで地域に貢献したいと考えようになった。大学時代にはソーシャルマーケティングについて学ぶ傍ら、各地の林業家を訪問。国産材の価格低下で管理が放棄される山が増え、土砂災害のリスクを高める原因になっているという現実を再認識した。

循環型の観葉植物栽培キット「MODRINAE」を開発

起業の準備を進める中で、国産材の価格下落は一事業者だけでは解決が難しい問題であるという現実と直面し、林業界が抱える様々な課題を集約するウェブプラットフォームの構築を目指した。35歳以下の起業家を支援するプロジェクト「100BANCH」に参加し、そこで知り合ったウェブデザイナーやクリエイターと協力して、各地の林業事業体のホームページ制作やSNS運用代行などを請け負うようになった。ソマノベースの屋号で活動する一方、林業界の内実を深く知るために、和歌山県田辺市の林業事業体「株式会社中川」に広報担当として就職した。

2021年に田辺市に完全に移住し、中川に勤務する傍らソマノベースを法人化した。そして新事業として始めたのが、循環型の観葉植物栽培キット「MODRINAE」（モドリナエ）の販売である。これは、購入者に植林用の広葉樹「ウバメガシ」のドングリを苗木になるまで育ててもらい、2年後に皆伐地に植林するという商品である。植林が災害リスク低減に貢献するだけでなく、購入者が森林に関心を持つきっかけにもなる。さらに、苗木を2年間育てた購入者が、植林地域で育った木材を使ったオリジナル製品を購入できる準備を進めており、地元の木材加工業者の収益アップも期待できる。奥川社長はテストマーケティングを兼ねた資金集めとしてクラウドファンディングを活用し、目標金額100万円に対して、約1か月半で135人の支援者から約138万円が集まった。

より広範囲での事業展開も視野に

「MODRINAE」のメディア露出後、企業からの問い合わせが急増したことを契機に、企業向けのセット商品開発を構想。構想に対して、「SDGsへの理解を深めるために新人社員を植林活動に参加させたい」、「持続可能性のある製品開発のヒントになる」といった声とともに、大企業数社から問い合わせがあった。また、障害者の自立支援に役立てようと、地元の障害者施設に苗木の育成・管理を委託する話も進めている。各地の林業事業体とも連携して、田辺市以外の山に植林することも計画中である。さらに、自治体からの相談も増えている。高知市は、鏡川流域の環境改善に取り組んでいるが、そのプロジェクトのメンターとして奥川社長は参加した。

防災と林業に関わる様々な研究成果や知見が現場に届いていないことが問題だと考える奥川社長は、林業家や研修社とともに適切な山の整備のアドバイスを行うような組織構築も構想中。そのために、「MODRINAE」事業を通して、業界内におけるヒト・モノ・カネといった体制整備も進める。「地域の人々が自分たちの山を継続的に守っていくためのお手伝いをしたい。50年、100年先を見据えた事業を展開していく。」と奥川社長は語る。



奥川季花社長



若い力が林業を変える



MODRINAE

株式会社マウンテンディアー
「地域の多様な連携先と手を携えながら
太田産ニットの再興に向けた取組を進める企業」

- ・所在地：群馬県太田市 ・従業員数：6名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：小売業

太田市のニット産業衰退に直面

群馬県太田市の株式会社マウンテンディアーは、婦人服ブランド「to touch」と、地元産のニット製品を地域ブランドとした「OTA KNIT」の企画・販売を行う企業。山鹿雅明社長は2012年に太田市にリターンしたと同時に、デザイナーである妻と共に同社を立ち上げた。「to touch」のアイテムとして扱うニット製品の生産を依頼しようと市内のニット工場を訪ねた矢先、ニット産業の衰退を知った。かつて太田市には、株式会社SUBARUの前身である中島飛行機株式会社の技術者が手紡機を作り、ニット産業の礎を築いた歴史がある。ピーク時の1980年代には200社あったニット工場も、バブル崩壊を機に生産拠点が海外に移り衰退。山鹿社長は、残る8社と共に太田市のニット産業を盛り上げられないか模索した。

「OTA KNIT」を立ち上げ、販路開拓に向けた実績づくりに着手

当初、山鹿社長はニット工場にファクトリーブランドの立ち上げを提案したが、工場では営業に充てられる人的資源に限られるため、実現は難しかった。そこで、8社が加盟する太田ニット工業協同組合（現在は解散）の了承を得た後、2017年にOTA KNITのブランドを立ち上げ、工場がニットを生産し、同社が企画やマーケティング、営業を担う体制で、認知度向上に取り組んだ。もともと存在した太田ニットというブランドを、今治タオルのようにロゴと組み合わせて商標登録し、リブランドすることで、ニット工場が希望すれば商標を使えるようにした。

販路開拓にあたり、実績作りとして2017年に応募した「平成29年度グッドデザインぐんま」において、同社が企画し、市内の有限会社トネニットが生産した「ファインウールドットマフラー」が優秀賞を受賞。2017年度、2018年度の2度に渡って、太田市が進める「おおたシティプロモーション認定事業」に同社が認定された。さらに、2018年には地元商工会の支援を受け、OTA KNITとしてギフトショーに出展。これを契機として、高崎市出身のギタリスト・布袋寅泰氏とのコラボレーション商品として、ギターリズム柄のマフラーが販売された。

次の世代へ地元産業を継承するために

さらに、次世代に繋ぐための後継者不足も課題となる中、2021年には太田市出身の20代のデザイナー2人がOTA KNITに関心を持ち、新ブランド「Mebuki」が立ち上がった。同社が企画、費用を支援し、生産は市内の株式会社イノウエに依頼した上で、若手2人がデザインやマーケティングを担っている。「土に還るニット」と銘打って、クラウドファンディングを実施し目標金額の3倍である305万円を集めた。これまで難しかった若年層への認知が進み、大型商業施設や百貨店からの出店依頼や、ラジオ番組出演など、波及効果が大きかった。

市内のニット工場でもファクトリーブランドが立ち上がるなど、OTA KNITという地場ブランドが良い方向に動いていることは確か。「70年に渡り継承されてきたニット産業を、私たちが次の世代に継承するという思いがある。新たに若い世代が加わるなど新生したOTA KNITとして、今後も地元産業の飛躍に向け、取組を続けていきたい。」と山鹿社長は語る。



市内のニット工場と共に、「OTA KNIT」の認知度向上に取り組む



認定事業にも選ばれた有限会社トネニットのマフラー



OTA KNIT

ロゴマークと太田ニットを組み合わせて商標登録した

石巻うまいもの株式会社
**「打撃を受けた石巻市の水産関連事業の継続に向けて、
同じビジョンを共有しながら連携を進める企業」**

- ・所在地：宮城県石巻市 ・従業員数：5名 ・資本金：450万円
- ・事業内容：小売業

東日本大震災で石巻市の水産業が大打撃を受ける

宮城県石巻市の石巻うまいもの株式会社は、水産関連事業をはじめとする地元企業が参画し、「石巻金華ブランド」でお茶漬け、釜めしの素などをシリーズで展開する企業。2011年の東日本大震災により、石巻市の水産業は水揚げ量の大幅な減少など打撃を受けた。地元の水産業の再生に向けて企業の新たな取組が必要となる一方、個々の経営資源には限界があるという思いから、2013年、取引関係や地域の繋がりから地元12社が集まり、「石巻うまいもの発信協議会」を設立した。

株式会社を設立し、新商品の共同開発を目指す

以降、任意団体として商品開発や、販路拡大イベント等の企画運営を行い、2016年にアンテナショップ開設に先駆け、石巻うまいもの株式会社を設立した。当時、会社設立に参加したのは10社。ほとんどが水産関連企業だが、石巻港で水揚げされる豊富な魚種を背景に、各社が得意とする商品は異なる。そこで、同社参画企業である山徳平塚水産株式会社の平塚社長と株式会社丸平かつおぶしの阿部社長がリーダーシップを発揮しつつ、それぞれの会社が得意分野をいかし役割分担をする形で、お土産として、軽く常温で持ち運べ、日持ちする商品の開発を目指した。

工場・販路の相互活用という連携の強みを最大限に生かした運営で販売を拡大

同社は共同でお茶漬けの開発を始め、2018年に「石巻金華ブランド」として商品化した。同社の共同開発の特徴は、「バーチャル共同工場」だ。企業連携により10社を1つのバーチャルな工場群として見立て、商品開発に取り組む。例えば、レトルト加工が必要なお茶漬けを製造する際には、レトルト設備を持つ2社に、その他の企業がその工程を依頼している。このように10社が開発プロセスに関与する仕組みを確立したことによって、企画段階でのアイデアやノウハウの共有や、単独ではできない加工を施した商品の開発が可能となった。さらに、同社では、統一ブランドの商品パッケージの制作やアンテナショップ、ECサイトを通じた小売、百貨店等への卸売を担っている。連携することで、資材や販促ツールの制作費用の効率化も実現した。主力のお茶漬けはJALの国際線の機内食に採用されるなど知名度を上げ、地元百貨店の贈答用や空港、新幹線駅の土産物、通販により、売上げを拡大している。

会社設立から6年が経過した現在も、各社の経営者が出席する月1以上の全体会議を実施し、密に連携を取っている。「意思決定者が毎回集まって意見を出し合う。異論があっても多数決は取らず議論を尽くして物事を決める」と佐藤会長は結束力の高さを説明する。連携の強みを最大限にいかしながら、お茶漬けに続いて釜めしの素、スープカレーなど新たなシリーズを増やし、販売を今後も拡大していく。



佐藤芳彦会長



展示会での集合写真



石巻金華茶漬け

一般社団法人ドット道東
**「地域の様々なプレイヤーとの連携を先導し、
情報発信を通じて道東エリアの活性化を進める法人」**

・所在地：北海道北見市　・従業員数：5名

・事業内容：広告業

地元の情報発信の乏しさを実感

北海道北見市の一般社団法人ドット道東は、道東地域（オホーツク、十勝、釧路、根室）に縁のある事業者、クリエイターと地域の活性化に資するプロジェクトを組成し、自身は広告の制作を中心に行う法人である。同法人の中西拓郎代表理事は、高校卒業後に一度地元の北見市を離れたが、同郷の友人と「いつかは地元に戻りたい」という思いを共有しつつも、地元の情報全般を入手できないと感じていた。2012年、情報発信の乏しさに問題意識を持った中西代表は北見市にUターンした後、地元のフリーペーパー制作会社で、取材・執筆・デザインなど、情報発信のノウハウを1年間学んだ。独立後、全国の地域活性化事例に精通したゲストを招きながら、道東地域の魅力を伝えるイベントを複数回開催。2019年5月に、これらの活動を支えた中心メンバー5人が理事となり同法人を設立した。

「理想を実現できる道東にする」ことを目指し、様々なプレイヤーと連携

5人は意見交換を重ね、同法人のビジョンを、道東に暮らす人、携わる人自身の理想が実現していくことを意味する「理想を実現できる道東にする」とした。5人のコアメンバーとは別に、過去のプロジェクトを通して、道東に縁のある40人程度のクリエイターが緩やかに結び付き、PR、イベント企画、ブランディング等、様々な需要に対応。クリエイターのスキルだけでなく出身地やキャリア、関心事など様々な要件から、同法人が受注した案件との親和性の高さを見極め、案件を割り当てていく。クライアントである企業とクリエイター、時には自治体や支援機関とも協業しながら、課題解決に取り組んでいる。

広大な道東エリアにおいて多様な連携を生み出すことで、インナーブランディングを実現

最初のプロジェクトとして進めた道東アンオフィシャルガイドブック「.doto」は、道東エリアのクリエイターやクラウドファンディングで募った制作支援者など50名以上の関係者で制作し、日本地域コンテンツ大賞地方創生部門最優秀賞を受賞。2020年には、「士幌まちなか見える化プロジェクト」として、町民に愛される道の駅を目指す士幌町の道の駅と、商店街の活性化を目指す士幌町商工会からそれぞれ受けていた依頼を繋げ、実施。第三者として大学生インターンをプロジェクトに投入し、パンフレットの制作をはじめとしたPRを一体で行うことで、関係の薄かった同地域内の2か所の商業エリアの間で客が循環するようになった。また、ここで活用した大学生インターンも同法人の取組の一つである。Uターンや移住を前提に道東と関わるきっかけづくりを目指し、2020年に開始した求人情報メディア「#道東ではたらく」において、地元企業への長期滞在型の実践型インターンシップを実施し、獲得した人材だ。このプロジェクトの中では、学生のインターン派遣にとどまらず、社会人を対象に、地元企業とのマッチングを行うほか、自治体による地域おこし協力隊も獲得している。このように、同法人では、道東の様々な関係者を巧みに繋げ、プロジェクトに巻き込むことで、道東地域の活性化に資するような価値を生み出し続けている。

今後も、北海道の東側約半分の広大な土地に町や人が点在する道東地域において、地域のネットワークや情報を最大限活用し、様々なプロジェクトの伴走支援を行うことで、関わる人が道東に当事者意識を持てるよう地域のインナーブランディングを実現し、地域の活性化に繋げていく。



中西拓郎代表理事



道東アンオフィシャルガイドブック
「.doto」



「士幌まちなか見える化プロジェクト」メンバー

株式会社テラスオフィス
「長屋型空き店舗の管理・運営を通して、
地域のシャッター通りの再生に取り組む企業」

- ・所在地：新潟県新潟市 ・従業員数：4名 ・資本金：8,000千円
- ・事業内容：不動産管理業・小売業

にぎわっていた市場がシャッター通りに

新潟県新潟市の株式会社テラスオフィスは沼垂市場通りの活性化を目指し、同地区の長屋型空き店舗を中心に不動産管理を行う企業である。沼垂市場通りは、1960年代以降、青果物や日用品の小売業をはじめとする市（いち）と呼ばれる多くの商店が立ち並び、たくさんの人々ににぎわっていた。しかし、店主の高齢化や大型商業施設の建設による郊外化が進展し、商店は次々と閉店。2010年には数店舗を残し「シャッター通り」と化していた。同社専務取締役・統括マネージャーの高岡はつえ氏と、弟で同社代表の田村寛氏は、沼垂市場通りにある大衆割烹店の家に生まれ、活気に満ちた通りの様子を見て育った。割烹店二代目店主となった田村氏は、沼垂市場通りに活気を取り戻さなければ、自店の将来も危ういと考えていた。

新店舗開店を契機に長屋の一括買い上げへ

2010年、田村氏は沼垂市場通りの長屋型店舗の一角に、「地域の台所」をコンセプトとした、佐渡ソフトクリームと手作り惣菜を売る「Ruruck Kitchen」を開業。2011年にはカフェ、2012年には陶芸工房を同じ長屋に開業する経営者が現れ、いずれも田村氏が長屋を所有する市場組合との交渉の間に入り、契約までこぎつけた。シャッター通りにおしゃれな3店舗ができたことと地元メディアで紹介され、2013年頃には出店希望の相談が相次いだ。しかし、市場組合の規約等の問題で、4店舗目以降の開業ができなかった。市場組合と話し合いを重ねていく中で、長屋全体を一括で買い上げる案が上がったことを機に、田村氏は事業計画を作成し、金融機関に融資を打診した。2014年春、田村氏は高岡氏と共に同社を設立し、長屋を一括購入。「ACTIVE 再生プロジェクト」を立ち上げ、沼垂市場通り一帯の開発を始めた。プロジェクト以前から営業する店舗とは賃貸借契約を結び直した。新規出店希望者に対しては、共に沼垂市場通りを再生するメンバーを選ぶ視点で面談を行った。事業計画に不安がある者には、商工会議所等で新規創業のノウハウ等の指導を受けるよう導きながらテナントを集めた。

「ここでしか出会えないモノ・ヒト・空間」をコンセプトに、さらに魅力的な商店街に

2015年春に、沼垂市場通りは「沼垂テラス商店街」として再出発した。ノスタルジックな空間におしゃれな店舗が並ぶ様子がメディアに取り上げられ、観光スポット化した。平均年齢30歳代（当時）の新規開業者たちは、刺激を与え合い、協力しながら商店街を盛り上げている。毎月第1日曜日には、朝市や冬市といったイベントを、商店街の常設店舗以外の外部店舗も巻き込みながら開催している。

現在、長屋型店舗には25店舗程度が入居しているが、それ以外にも周辺地域の空き家、空き店舗にサテライト店を開業させ、沼垂テラス商店街全体で30以上の店舗が営業。「ここでしか出会えないモノ・ヒト・空間」という商店街が掲げるコンセプトがブランド価値を生み、リターンやIターンしての出店者や賃貸関係がなくても商店街に加盟を希望する事業者も現れた。「さらに魅力を増すことで、商店街を発展させ、さらにはこの土地に住みたいと思う人を増やしていきたい。」と高岡氏は語る。



専務取締役・統括マネージャーの高岡はつえ氏（左）と、弟で同社代表の田村寛氏（右）



沼垂テラス商店街



にぎわいをみせる朝市の様子

株式会社とくし丸

「インフラを提供しながら、地域の事業者とともに 買い物弱者対策や高齢者の見守りに取り組む企業」

・所在地：徳島県徳島市 ・従業員数：33名 ・資本金：1,000万円
・事業内容：小売業

母親が買い物弱者であったことを契機に新事業を構想

徳島県徳島市の株式会社とくし丸は、地域スーパーが取り扱う生鮮食品や生活雑貨等の移動販売を行う企業である。人口減少や少子高齢化が進む中、流通機能や公共交通機関の弱体化などを理由に、全国で日常の買い物に困る「買い物弱者」が増加している。徳島の中山間地域に暮らす、住友達也取締役ファウンダーの母親も買い物弱者であったことを契機に、全国各地に同様に買い物に困っている人々がいるのではないかと考え、移動スーパー事業を開始した。

販売パートナー、地域スーパー、とくし丸本部の「三方よし」

2012年、住友氏は株式会社とくし丸を設立。とくし丸本部（以下本部）、本部と提携する地域スーパー、地域スーパーが取り扱う商品の移動販売を行う販売パートナーの三者が連携して移動販売を行うモデルを考案した。個人事業主である販売パートナーが冷蔵機能と商品棚を搭載した専用車両で地域スーパーから商品を預かって買い物客宅を巡回して代理販売を行う。生鮮食料品から日用雑貨まで約400品目・約1,200点に及ぶ商品を車両に積載して、移動が困難な高齢者宅まで出向くため、顧客は商品を手に取って選ぶ買い物の楽しさを味わえる。

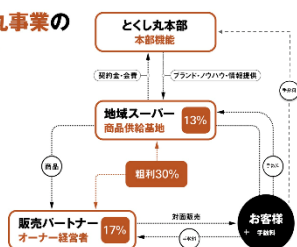
販売パートナーは頭金100万円で車両をリースすることで開業でき、売上については地域スーパーと一定の割合で分け合う。地域スーパーは本部にロイヤリティとして車両1台当たり一定の初期費用と月額費用を支払う。本部は車両提供のほか、市場調査や品質管理、販売パートナーの採用面接支援などノウハウの提供により地域スーパーや販売パートナーを支援している。さらに、地域スーパーの商品1点あたりの金額に10円～20円の手数料を上乗せし、販売パートナー、地域スーパー、本部が手数料を分け合う仕組みをとっている。（提携SMによって手数料は異なる）。このように、本部、地域スーパー、販売パートナーの三者が互いに支えあい、利益を分配するビジネスモデルを構築した。

また、連携の枠はその三者を超えて、支援機関や自治体にも広がっている。商工会議所・商工会によるとくし丸の事業紹介や、自治体と商工会議所・商工会の連携による助成を実施する地域も存在する。

全国展開を進め、地域に欠かせぬインフラに

徳島で始まった事業も、現在では全国47都道府県を網羅し、車両台数は1,000台に迫るまでに拡大。地域住民同士の関係性が希薄になる中、毎週2回指定コースを巡回するとくし丸は顧客から歓迎されるようになり、地域によってはとくし丸の買い物をきっかけに人々が集まって交流する場を創出している。また、商品販売にとどまらず、お客様からの要望に応じてハガキ投函、電球交換、除雪作業の手伝いなども販売パートナーの裁量で対応するケースもある。複数の自治体等と「見守り協定」を結び、高齢者の見守り役としての役割も果たしている。「買い物支援を通じて、見守りをはじめ、特殊詐欺の防止、健康管理など高齢者の他の課題も見えてきた。これらの課題解決に向けて、新たなサービスを提供できるようチャレンジを続けていきたい。」と執行役員の佐藤禎之氏は語る。

とくし丸事業の 仕組み



スキーム図



販売の様子



佐藤禎之執行役員

簡井時正玩具花火製造所株式会社
**「地元の素材にこだわり、デザイナーと共に販売戦略を練り、
伝統商品を守り続けている事例」**

- ・所在地：福岡県みやま市 ・従業員数：5名 ・資本金：800万円
- ・事業内容：花火製造業

安価な輸入花火との価格競争の中、自社商品の国産線香花火を模索

福岡県みやま市の簡井時正玩具花火製造所株式会社は、子供向けの玩具花火を製造・販売する企業である。国内唯一であった福岡県八女市の線香花火製造所の技術や職人を、3代目として簡井良太社長が1999年に継承。しかし、海外の安価な輸入品との価格競争にさらされ販売は苦戦が続いていた。職人を抱えているので生産は止められず、在庫の山も積み上がっていった。簡井社長は自社の品質・付加価値を追求し、それまでOEM（相手先ブランド）が大半だったが、自社のオリジナル商品の販売を模索した。日中は業務に取り組み、明け方まで国産線香花火を開発する日々が続いた。

デザイナーと共に販売戦略を練る

簡井社長は2009年に地元商工会に勧められ、経営革新計画を申請。翌年、「商売繁盛による雇用創出」をテーマに、総合デザインの視点を導入し、地元にある資産をプロデュースする「九州ちくご元気計画」に参加した。安価な輸入品との差別化にあたり、商品の伝え方をデザインするという概念を知る。自社に採り入れたいと考えた矢先、デザイナーの中庭日出海氏と出会った。本格的な自社ブランド第一弾として、「大切な人に贈るギフト商品をつくりたい、作り手の思いがしっかりと伝わるようなブランドを確立したい、販売ルート開拓をしたい」という同社の目指す方向性を中庭氏と確認したうえで着手した。同社は地元の素材にこだわり、火薬には宮崎産の松煙、紙は福岡県八女市の手すき和紙、最高級の線香花火のセットには九州産のハゼの実から抽出されたロウでできた和ろうそくと、九州の山桜でつくったロウソク立てを付属。デザインは中庭氏に考案してもらった。完成した商品を2011年のギフトショーに出展。一目で高品質と分かる桐の箱に入った、和紙を草木染めした花火は、インテリア関係者の注目を集めた。以降、さまざまな問い合わせや商談が舞い込んだが、それまで9割を問屋ルートで販売していたため、最初にどのようなお店に置いてもらうかも同社の意図を汲んだうえで中庭氏が率先して行った。その結果、新たな販売先として百貨店やセレクトショップとの取引が生まれた。2014年には消費者の声をより身近に感じられるよう、同社製の花火が直接購入できる中庭氏がデザインを監修したギャラリーを開設し、多くの利用客を集めている。現在も花火の開発は同社で注力し、デザインについては中庭氏が手掛ける。

直接取引が1割から7割になり、10年で売上げが倍増

同社と中庭氏との連携により、売上げはここ10年で倍増し、以前は9割が問屋経由だった販売は直接取引が7割に増えた。同社では、さらにファンを増やし、商品の付加価値を伝えるための種まきを進める。東京では3割の子供が花火をやったことがないという調査結果を知り、2020年に川べりにある線香花火職人の家をリノベーションして、思い切り花火ができるゲストハウス「川の家」をオープン。2022年中に同社が運営管理するびわ畑や薬草、線香花火を通じて心の浄化が図れる「山の宿」をオープン予定である。「今までやってきたブランディングを生かして、今後も地域情報や豊かな自然をひっくるめて、花火の情報を発信したい。」と簡井今日子取締役は語る。



簡井良太社長と妻の今日子取締役



ギフトショーで反響の大きかった
贈答用の線香花火



中庭氏がデザインを手掛けたギャ
ラリーには訪問客が絶えない

マスイチ醸造株式会社 「支援機関の助言と既存の経営資源を活用して 新商品の開発につなげた企業」

- ・所在地：富山県富山市 ・社員数：4名 ・資本金：1,000万円
- ・事業内容：製造業

味は良いのに形が悪い規格外の野菜を活用したい

富山県富山市のマスイチ醸造株式会社は、1894年に創業した味噌・醤油を製造する企業である。4代目の角康平社長は、つくり手の顔が見える安心感が同社の特徴だと言う。2020年秋、なのはな農業協同組合女性部部長の谷井悦子氏が、品質的には問題ないのに形が悪い規格外の野菜を、調味料に加工して活用することを発案。同社で事業化できないかと相談された。角社長は、味噌・醤油一筋の同社で製造が可能なのか、事業として成立するのか判断に迷いつつ、地域の課題解決と産業振興に貢献したいという思いを強くした。

農商工連携推進事業へのキーワードは「醸」

角社長は、以前から食品加工の専門家として度々相談に乗ってもらっていた富山県よろず支援拠点コーディネーターで農学博士の大塚耕太郎氏に相談。大塚氏のリードで同社、農協、富山市北商工会と事業化を実現する道筋や障壁、それを克服するための手段、協力体制などについて話し合いを重ねた。商品化第1弾は、農協女性部でレシピを考案した「玉ねぎ万能たれ」とし、角社長は工場で試作を繰り返し製造のめどは立った。大塚氏から、資金支援を受けるために公益財団法人富山県新世紀産業機構が募集する「とやま中小企業チャレンジファンド」の助成事業に応募してはどうかと提案があり、いくつかのカテゴリーの中で「農商工連携推進事業」に狙いを定めた。応募書類の作成の際も大塚氏の助言を仰いだ。角社長は同社の持つ経営資源を見つめ直す中で、社名にもある「醸（かます）」に焦点を当てることを思いついた。角社長の祖父が建造した工場は築100年近くの建屋で、味噌・醤油づくりに使う杉の木樽も古いものだ。そこには酵母や乳酸菌など様々な微生物が生息し、発酵により旨みと香りをもたらす。角社長は万能タレの製造工程を見直し、同社固有の技術・ノウハウを応用することで玉ねぎを発酵させ、それを材料とした。

大勢が関わる連携事業で経営者として成長

これらの取組が評価された結果、同社の「発酵玉ねぎを活用した新しい調味料の開発と販路開拓事業」は、とやま中小企業チャレンジファンド（農商工連携推進事業）助成金交付事業として採択された。マーケティング支援に加わった株式会社ジェック経営コンサルタントの指揮で、小容量のサンプルを1,200本作り、農協の直売所での配布や、職員による試食会を実施。スマートフォンのQRコードや郵送によるアンケートで貴重な意見や感想を回収した。料理研究家の瀬尾三礼氏に考案してもらった万能タレ料理レシピも販売時に添付する予定だ。こうした農商工連携は、富山県商工会連合会の若井孝裕氏が大きく取りまとめた。「大勢の方を巻き込んで事業を進めることができ、経営者として成長できた。発酵玉ねぎ万能たれ商品化が完了したら、第2弾（発酵ニンジンドレッシング）に取りかかりたい。」と角社長は語る。



角 康平社長



発酵玉ねぎ万能たれ



同社の蔵づくり詰め合わせ

戸塚酒造株式会社
他社資源と自社技術を融合して
コロナ禍ならではの新品開発に成功した企業

- ・ 所在地：長野県佐久市 ・ 従業員数：13 名 ・ 資本金：150 万円
- ・ 事業内容：酒類製造業

廃棄予定のビールを賞味期限のないクラフトスピリッツに生まれ変わらせる

長野県佐久市の戸塚酒造株式会社は、江戸時代から続く老舗の酒蔵である。同社は地域の原材料にこだわり、酒造りに適した品種の酒米を厳選し、ハケ岳山麓の伏流水を使っており、軟水ならではのすっきりとした味わいがある。感染症流行下の 2020 年 5 月に、同社に旧知の仲であった株式会社ヤッホーブルーイングから余剰ビールの活用について相談を持ちかけられた。取引先飲食店へのビール樽の販売が軒並みストップし、約 1 万 2000 リットルが廃棄処分となる可能性があった。このビールを原料にしたクラフトスピリッツ（蒸留酒）の共同開発の話が持ち上がり、戸塚酒造はすぐにこの話を引き受けた。

焼酎の蒸留技術を応用し、5 ヶ月で商品化

原料や生産設備は揃っていたものの、完成品のビールを蒸留するのは同社にとって初めての試みとなった。苦戦を強いられると感じたが、同社の経営資源である 70 年の焼酎蒸留技術を応用できるのではという目算もあった。開発に取り掛かる前に両社で何度も目線合わせを進めた。余剰ビールを同社が原材料として仕入れ、商品開発・販売も行い、ヤッホーブルーイングは、得意とするマーケティングやテイasting部分を担当した。スピリッツ蒸留の免許を取得する間に、商品のパッケージやコンセプトを詰めた。感染症の収束が見えない中、笑顔で身近な人たちと未来を語れるようになればという思いから「未来ヅクリ 2020」という商品名に決めた。未来へのアクションにつながる会話が生まれる様子を表現するために、ボトルには「ふきだし」をイメージしたキャラクターをデザインし、売上げの一部を食品ロス削減と生活困窮者支援を目的に活動する「フードバンク信州」に寄付するなど「良い未来ヅクリ」につなげるために動いた。同年 8 月の免許取得後にビールを蒸留すると、想定に近い仕上がりになり、「プレーン」と蒸留過程で果実を漬け込んだ「ジュニパーベリー」の 2 種類計 1600 本を造った。ビールは賞味期限のない蒸留酒に生まれ変わり、同年 10 月に事前申し込みによる抽選販売を開始した。ヤッホーブルーイングによるプレスリリースや SNS による事前の情報発信も奏功し、2 週間の抽選期間を設けたところ、1 週間で用意した本数の倍の申込があり、即完売。県内を中心に展開するスーパー「ツルヤ」でも販売し、2 カ月で売り切った。

それまでと異なる若い顧客層に商品をリーチ

両社の顧客層は重なる部分もあるが、戸塚酒造の顧客層は 40 代から 60 代が多く、それよりも若い層にもリーチできた。2021 年も感染症の波が引かず、需給予測が難しい中、6,000 リットルの余剰ビールが発生。これまでの知見を生かしつつ、山梨県南部町の「南部の木（ヒノキ）」など 8 種類のボタニカル（植物）を使用し、また銀座 STARBAR マスターバーテンダーの岸久氏の助言を受けながら、商品開発を進め、「クラフトジン」を完成させた。同年 10 月から販売し、一般消費者やツルヤ以外にも星野リゾートで販売されるなど、波及効果をもたらしている。「細かいことでも両社で相談し、お互いを信頼しながら製品化できたことが大きい。今後も新たな取組があれば、今回の経験を生かしていきたい」と戸塚繁社長は語る。



戸塚繁社長



20 回以上ブレンドしながら、8 種類のボタニカルを使用し、製品化



廃棄予定のビールが賞味期限のない蒸留酒に生まれ変わった

【対談：日本商工会議所創立 100 周年 これからの中小・小規模企業支援に向けて】

商工会議所は 1878 年、全国に先駆けて東京、大阪、神戸で発足、現在は全国 515 か所で中小・小規模企業の身近な経営支援機関として事業者寄り添っている。日本商工会議所は、地域経済に立脚した活動を担う各地商工会議所の全国組織として 1922 年に創立され、2022 年に創立 100 周年を迎えた。各地の商工会議所の様々な活動をサポートする日本商工会議所の加藤正敏中小企業振興部長と、中小企業政策に造詣が深い成城大学の村本孜名誉教授がこれまでの支援を振り返り、これからの支援について議論した。

世論をまとめる機関としてのスタート

村本 商工会議所の組織自体の歴史は非常に古いです。世界最初の商工会議所がフランスのマルセイユに 1599 年に誕生。その後、欧州諸国にフランスに範をとった商工会議所が次々に設立されました。

加藤 日本では、江戸時代に結ばれた英国との「貿易に関する不平等条約」解消に向け交渉した際に、伊藤博文公が英国パークス公使に「不平等条約の解消は世論です」と述べたところ、パークス公使から「商工会議所や国会もないのに何が世論だ」と指摘されました。そこで 1878 年に東京では洪沢栄一翁、大阪では五代友厚翁、神戸では神田兵右衛門翁という当時の経済界の重鎮が中心となり、商工業者の世論を代表する商工会議所を設立しました。1922 年に商工会議所の常設の全国組織（日本商工会議所の前身）が置かれ、それから 100 年となります。

村本 1922 年という大正 11 年ですね。大正時代末期には中小企業を含め様々な組合が発足し、それをどうまとめていこうかと当時の大蔵省や農商務省が施策を実施した頃になります。農商務省は 1925 年に農林省（現農林水産省）と商工省（現経済産業省）に分離されました。中小企業政策は商工省が担当します。その後、戦時体制に入っていきます。

加藤 戦後の 1953 年になって、現在の商工会議所法が施行されました。地域総合経済団体である商工会議所は現在、企業支援や地域振興、人材育成（簿記検定等）、民間経済外交などに取り組んでいます。日本商工会議所では、各地の商工会議所の活動をサポートすべく、「中小企業の活力強化」と「地域経済の活性化」に向け、商工会議所で集約した意見を総理大臣はじめ関係大臣に提出し実現を働きかけるとともに、特に経済産業省・中小企業庁と深く連携し、政策の検討や普及・活用支援に取り組んでいます。

経営指導員が伴走型の経営支援を実施

村本 日本の中小企業政策は他国と比べても、主導的で先進的です。諸外国の方が特に関心を持つのは、商工会議所の経営指導員制度です。経営指導員の中には中小企業診断士や税理士の資格保有者もいらっしや、一定のレベルで支援に当たります。中小企業の経営相談対応にあたる専門家を育成することに、どこの国でも苦労しています。戦前から経営指導の専門家を育成・組織化しているのは先進的です。

加藤 経済団体として発足した商工会議所が経営支援にも取り組み、法律上は、1960 年から小規模企業支援（経営改善普及事業）、1973 年から経営指導を前提とした無担保・無保証・低利融資（マル経融資）を実施しています。全国約 5,200 人の経営指導員等（商工会議所職員の約 6 割）が、事業者の課題解決に向け「伴走型の事業計画策定・実行支援」に取り組んでいます。昨今の感染症流行下での寄り添った支援は、多くの事業者の皆様に喜んでいただいています。

村本 我が国の中小企業支援は諸外国と比べて充実している一方で、補助金や支援メニューごとに窓口が異なり、複雑化しています。

加藤 仰るとおりです。そこで経営指導員等は、国・地方自治体等の様々な支援メニューを集約し、相談者に最適な情報を提供できるよう努めています。また、相談に応じるには信頼関係が必須ですので、専門知識に加え、人間力やコミュニケーション能力も必要です。また感染症流行を機に、オンラインでの経営支援にも対応しています。

地方自治体や金融機関との連携

村本 ほかの支援機関との「連携」という視点も欠かせません。

加藤 我が国産業の「苗床」である小規模企業等にとって、経営指導員は悩みや経営課題を相談できる身近な相手です。経営指導

員は、課題の明確化や解決に向けた道筋を示す「ナビゲーター」であるとともに、他の組織との連携支援の中核となる「コーディネーター」の役割があると伝えています。一例ですが、居酒屋を経営している商工会議所青年部メンバーは、感染症流行初期の頃に始めた高齢者施設への給食事業が軌道に乗ってきたため、事業再構築補助金を活用してセントラルキッチンを建設することになりました。その際、経営指導員が事業計画策定のサポートをしつつ、資金調達に向け金融機関と連携して支援しました。他にも、創業・スタートアップ、新製品・サービス開発、海外を含む販路開拓、知的財産、クラウド会計を含むデジタル化、グローバル化、事業承継・引継・再生など、他の支援機関や専門家等と連携し支援するケースは多くあります。また、オープンイノベーションによる付加価値向上や取引の適正化に向け、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」を推進しています。

村本 感染症流行下で、新たな成長源をつくり出すために事業者が見直さなければならないことが盛り沢山です。

加藤 商工会議所は、困窮する事業者に対し、引き続き支援金や資金繰り支援等により、経営者の心が折れないよう事業と雇用の継続を支える必要があります。他方、感染症流行下からの再起に向け、生産性向上やビジネスモデル転換、イノベーションなどに果敢に挑戦する事業者に対し、政府の支援策等も活用しつつ、より高度な伴走支援を行うことが求められます。さらに、中小企業の活動基盤である地域経済の活性化に向け、地方自治体や地域金融機関、他の支援組織、大学・研究機関などと連携し、地域総ぐるみで取り組む必要があります。

5 年先 10 年先を見据えた戦略構築を

加藤 世界情勢の不確実性は高く、消費者ニーズは変わりやすく、グローバル化やデジタル化、グリーン化が進むなど、中小企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化しています。中小企業は一旦立ち止まって、自社の存在意義やなりたい姿、顧客に提供する付加価値をしっかりと考えた上で、手を打っていく必要があります。その際、第三者の視点も大事ですので、商工会議所など最寄りの支援機関にご相談いただければと思います。

村本 商工会議所をはじめとする支援機関の役割は、現場を見てそこからどういう政策が今後必要かということから始まり、施策だけではなくてどのように実現するか仕組みを考えていかなければいけません。国や自治体では限界があるので、現場で見て、気づいたところをフォローしていく必要があります。中小企業支援は、現在は野球で言えば3割程度の打率を、5割に上げていただくことを期待しています

加藤 身が引き締まる思いです。日本商工会議所や515 商工会議所は、経営支援等を通じて経営者の声を集約し、それを政策提言として政府・地方自治体に要望し、実現した政策の活用を支援するという政策提言・活用支援サイクルを回しつつ、地域経済を支える中小・小規模企業の経営課題解決に資する伴走型支援により一層取り組みます。

【略歴】

加藤正敏（かとうまさとし）1969 年生まれ。中央大学法学部卒。日本商工会議所に入所後、広報、総務、地域振興、産業政策、中小企業振興、青年部等を担当。民間経済団体の立場から、政府の各種政策に関わる。

村本孜（むらもとつとむ）1945 年生まれ。一橋大学大学院修了。中小企業政策審議会委員、中小企業基盤整備機構副理事長、金融庁参与などを歴任。著書に『中小企業支援・政策システムの体系化』など。



1960 年の経営支援事業（巡回相談）の様子（出典：東京商工会議所）

経営指導員のネットワーク構築・資質向上に向けた日商主催研修会（2019 年）

（左から）加藤正敏氏と村本孜氏