

令和4年度

中小企業実態調査委託費

(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5年3月

株式会社角川アスキー総合研究所

目次

1. 事業目的・事業概要.....	3
2. 事業内容.....	4
2-1 優良事例ヒアリング.....	4
事例一覧表	4-8
事例集.....	9-64
2-2 優良企業の特徴把握のためのヒアリング	65
(1) 事業の趣旨	65
(2) ヒアリングの実施時期	65
(2) ヒアリングの全体構造	66
(4) ヒアリング項目	66

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、2023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ことを目的とする。

2. 事業内容

2.1 優良事例ヒアリング

事例一覧表

NO	企業名等	所在地	事例タイトル	掲載ページ
1	株式会社神戸工業試験場	兵庫県播磨町	脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速する状況を商機と捉え、水素分野などグリーン成長分野への事業再構築を進める企業	P9
2	株式会社日本テクノ	埼玉県蓮田市	積極的な研究開発により生まれた新技術による『攻めのGX』により、顧客企業のカーボンニュートラルに貢献する企業	P10
3	株式会社シンコーメタリコン	滋賀県湖南市	多能工化と、子育て世代に優しい休暇・時短制度で社員の定着につなげ、成長を遂げている企業	P11
4	日伸工業株式会社	滋賀県大津市	自社のコア技術とマーケットニーズを結び付け、新たな事業分野へのイノベーションを続ける企業	P12
5	株式会社マイン	愛知県刈谷市	自動化・省力化を進めることで海外生産ラインの国内回帰を図り、国内生産のメリットをいかしながら更なる成長を目指す企業	P13
6	北上市	岩手県北上市	企業誘致とともに、域内企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組む地方自治体	P14
7	熊本県	熊本県熊本市	TSMCの進出を機に、半導体産業の更なる成長と強固な産業基盤の構築を目指す地方自治体	P15
8	株式会社アルファータック	神奈川県横浜市	差別化を進めて競合他社が少ない市場に参入したことで、成長につなげた企業	P16
9	株式会社インテリックス	和歌山県和歌山市	更なる企業規模拡大を目指して、業界の常識を覆す取組を重ねたことにより、後発でありながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業	P17
10	大日本法令印刷株式会社	長野県長野市	自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業	P18
11	FSX 株式会社	東京都国立市	知的財産を活用しながら事業拡大に取り組み、成長を実現している企業	P19

12	株式会社東鋼	東京都文京区	既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業	P20
13	金杉建設株式会社	埼玉県春日部市	異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、成長を実現した企業	P21
14	西川コミュニケーションズ株式会社	愛知県名古屋市	経営者が社員にリスキリングの機会を積極的に提供し、学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業	P22
15	加和太建設株式会社	静岡県三島市	経営戦略に基づいて必要な人材像の明確化等に取り組み、優秀な人材を確保したことで、成長を実現した企業	P23
16	阿部化学株式会社	静岡県焼津市	『右腕』候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、『右腕』人材の育成に成功し、成長につなげた企業	P24
17	日冷工業株式会社	栃木県栃木市	経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で外部人材を活用し、成長につなげた企業	P25
18	株式会社九州パール紙工	佐賀県小城市	副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業	P26
19	ベルテクネ株式会社	福岡県須恵町	経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業	P27
20	アラオ株式会社	大阪府大阪市	ボトムアップ型の新商品開発等により社員の創意工夫を引き出し、社員の自律性を高めたことで成長につなげた企業	P28
21	ダンレックス株式会社	東京都中央区	後継者が事業承継後を見据え、製品開発に向けた社内体制を整えたことで成長につなげた企業	P29
22	アルファテックス株式会社	東京都品川区	先代経営者が後継者に経営を任せつつも、経営理念の浸透等の役割を担い、互いに協力して成長を続けている企業	P30
23	木村石鹸工業株式会社	大阪府八尾市	事業承継を契機に実施した新しい人事制度の導入や経営の透明性を高める取組等により、社員が自主的に考え行動する組織となり、成長する企業	P31

24	グローベン株式会社	愛知県名古屋市	事業承継を機に権限委譲や商品開発に取り組み、社員の主体性を高めて経営の立て直しを実現した企業	P32
25	小柳建設株式会社	新潟県三条市	事業承継を契機として、組織改革とともに社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進し、挑戦を許容する組織風土が新たに根付いた企業	P33
26	TSK 株式会社	富山県富山市	事業承継前から将来を見据えて準備を進めつつ、自社の強みを認識して新規事業を立ち上げた企業	P34
27	アルファ電子株式会社	福島県天栄村	社員から理解や協力を得つつ、補助金等も活用しながら、事業承継を契機とした新規事業創出に取り組む企業	P35
28	株式会社フジワラテクノアート	岡山県岡山市	長期的なビジョンの達成に向けて、社員の自主性を高めながら新しい取組を推進し、成長を続ける企業	P36
29	株式会社坂井製作所	岐阜県各務原市	譲渡側企業との価値観の一致を重視しながらM & Aを実施し、グループ間の相乗効果を発揮させている企業	P37
30	TSUYOMI 株式会社	愛知県一宮市	自ら構想したアイデアを事業化するために、経験や人脈をいかして創業し、やりがいを感じながら成長している企業	P38
31	Ubie 株式会社	東京都中央区	創業時からリファラル採用を主体とし、必要な人材を効率的に確保しながら成長している企業	P39
32	株式会社アイエクス	東京都中央区	支援機関からの助言を仰いだ事業計画策定により資金調達を実現し、その後の成長につなげた企業	P40
33	株式会社 Orb	岡山県倉敷市	創業後、外部環境の大きな変化に直面するも、柔軟な経営により事業転換を図り、その後も成長を続けている企業	P41
34	八戸東和薬品株式会社	青森県八戸市	事業承継を契機としてデジタル化の取組を進展させ、出荷業務の効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業	P42
35	J マテ. カッパープロダクツ株式会社	新潟県上越市	既存業務の棚卸しと現場の改善活動により『デジタル化でできること』を明確化し、業務時間の大幅な削減に成功した企業	P43

36	株式会社みらい蔵	大分県豊後大野市	経営ビジョンを策定し DX の方針を明確化した上で、KPI に基づく DX の取組を進める企業	P44
37	協和工業株式会社	愛知県大府市	システム開発会社と連携し、デジタル化による業務効率化を実現した企業	P45
38	株式会社サーフ・エンジニアリング	神奈川県綾瀬市	顧客の利益のためにトライ＆エラーで知見を積み重ねたことで、自社の情報管理のデジタル化に成功した企業	P46
39	新潟県 DX 推進プラットフォーム	新潟県新潟市	本質的な DX の推進を徹底することで、高い熱量の維持と連携の強さにつなげている支援コミュニティ	P47
40	DX 共創ラボ in 九州コミュニティ	福岡県福岡市	13 社がタッグを組み、幅広いソリューションで企業ニーズに合った DX 支援を進める支援コミュニティ	P48
41	山京インテック株式会社	長野県飯田市	伴走支援を通じて、自ら課題を考え、解決に取り組む姿勢が全社的に定着し、更なる成長につなげている企業	P49
42	宮城県よろず支援拠点	宮城県仙台市	『経営力再構築伴走支援』に注力し、組織として、ノウハウの蓄積や形式知化を進めている支援機関	P50
43	秋田県商工会連合会	秋田県秋田市	支援能力の見える化により、効率的な育成の仕組みを構築し、経営指導員の支援能力の向上につなげている支援機関	P51
44	呉広域商工会	広島県呉市	事業者の成長ステージ見える化し、相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関	P52
45	石川県商工会連合会	石川県金沢市	各商工会の支援状況の見える化と PDCA サイクルの実施を促す仕組みの構築により、支援能力の向上を図る支援機関	P53
46	斜里町商工会	北海道斜里町	他の支援機関と連携して支援を行うことで、事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげている支援機関	P54
47	株式会社三豊 AI 開発	香川県三豊市	若い世代の経営者が、AI を活用して地域課題の解決に取り組む企業	P55
48	株式会社エフラボ	石川県七尾市	椅子再生事業を通じ、『直して使う』という価値観を広げ、SDGs に貢献する企業	P56

49	株式会社ウエルクリエイト	福岡県北九州市	地域課題の解決に向けて、自治体等と連携して取り組み、事業を複数地域に展開することで、収益確保につなげている企業	P57
50	一般社団法人ソーシャル企業認証機構	京都府京都市	地域の社会課題解決に取り組む事業者の取組を評価・認証し、地域社会のソーシャルマインドの醸成を目指す団体	P58
51	一般財団法人社会変革推進財団	東京都港区	地域における社会課題解決に取り組む事業者へ資金が流入しやすい環境整備に向けて、インパクト投資の促進等に取り組む団体	P59
52	株式会社滋賀銀行	滋賀県大津市	地域課題の解決に取り組む企業に対し、資金供給やコンサルティングを行う金融機関	P60
53	株式会社ソーシャル・エックス	東京都渋谷区	地域課題の解決に向けて、自治体と企業の両者をつなげ、連携を支援している企業	P61
54	神戸市	兵庫県神戸市	地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携し、高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体	P62
55	株式会社ふくべ鍛冶	石川県能登町	地域において、事業承継を行いながら新しい取組に挑戦し、事業の持続的な成長を目指している企業	P63
56	株式会社あしたのたのしみ	沖縄県浦添市	就業経験等により専門知識を身に付けた上で創業し、その後も順調に経営を続けている企業	P64

事例 1：株式会社神戸工業試験場

「脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速する状況を商機と捉え、水素分野などグリーン成長分野への事業再構築を進める企業」

- ・所在地：兵庫県播磨町 ・従業員数：413 名 ・資本金：5,000 万円
- ・事業内容：技術サービス業（他に分類されないもの）

感染症の流行により、市場拡大が見込まれる水素分野への事業再構築を決断

兵庫県播磨町の株式会社神戸工業試験場は、あらゆる材料の試験片加工・材料試験・化学分析サービス等を手掛ける企業。独立資本による中立的な立場で、顧客企業の変化するニーズに応え続けるため、新しい市場の動きを常に察知し、次代に備えて先行的な設備投資や研究開発に取り組むなど、「研究開発でお客様の困りごとを解決する」ことを強みとし、顧客企業は航空宇宙産業、自動車産業、電力産業、材料メーカーとあらゆる業界にわたっている。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、注力していた航空宇宙業界の成長が減速。その影響は直近の売上高減少だけにとどまらずと予見した鶴井宣仁代表取締役副社長は、水素分野（水素ガスタービン関連部品等の耐久性の測定・評価などを行う事業）への事業再構築を決断した。

新規事業の発掘に向け研究開発に取り組む中、脱炭素化の流れを商機と捉え、積極的な投資を実行

従前より同社は、「新しい分野が当たるも八卦、当たらずも八卦」という考えの下、毎年数十個の新規事業のテーマを探し、研究開発投資に力を入れていた。2015 年頃から顧客からの問い合わせが増加したことなどもあり、水素分野は早くから新規事業の候補に上がっていた。かねてより博士号の取得を目指していた当時専務取締役であった鶴井副社長は、2015 年より水素をテーマに研究に取り組み、2018 年に博士号を取得するなど、同分野への人的投資を事前に進めた。そうした中、顧客企業の動向や国の方針、海外の動向等を日々の事業活動で収集する中で、脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速し、水素分野において顧客企業の投資が進み、投資を実施しても回収ができる市場ができると判断。研究施設の新設という同社にとって大きな設備投資の実行を決断した。同分野への進出には法令対応といったハードルもあったが、兵庫県担当部局とのやり取りを頻繁に行うことで乗り越えた。また、多額の投資であったが、事業再構築補助金の存在が投資決断の大きな後押しとなった。加えて、上述のとおり事前に人的資本の蓄積を進めていたことや、2017 年に鶴井昌徹氏が代表取締役社長に就任するなど、経営陣の世代交代が完了していたことも大きな投資の決断にプラスに働いた。

水素分野にとどまらず、新たなグリーン成長分野への投資を行い、今後もイノベーションを目指す

水素分野へのイノベーションの成果は既に現れ、今年だけで同分野の売上高は数千万円に上る。数年後には同社の売上高全体の約 1 割から 2 割を占める主力事業になる見通しだ。また、売上面だけでなくグリーン分野として注目度も高い事業に取り組むことで、社員の意欲も向上。採用の面でも、同分野に関心のある人材へ訴求出来る点でプラスに働いている。今後はさらなる成長分野として原子力分野へも注力する予定だ。鶴井副社長は「当社はオーナー会社であるがゆえ、30 年先を見据えた施策を検討する必要がある。30 年という期間を現状維持で乗り切るのは難しく、今後成長していくであろう市場を見定め、適切に投資しなければならない。」と語る。



鶴井宣仁代表取締役副社長



株式会社神戸工業試験場の外観



増築した水素分野の研究施設

事例 2：株式会社日本テクノ

「積極的な研究開発により生まれた新技術による『攻めの GX』により、顧客企業のカーボンニュートラルに貢献する企業」

- ・所在地：埼玉県蓮田市 ・従業員数：48 名 ・資本金：6,000 万円
- ・事業内容：生産用機械器具製造業

カーボンニュートラルが求められる機運を商機と捉える

埼玉県蓮田市にある株式会社日本テクノは、金属加工技術の一つである熱処理技術の受託加工と熱処理設備の製造・販売の二つの事業を手掛ける企業である。業界に先駆け、真空技術を使った熱処理技術を主体に 1985 年に創業。大手自動車メーカーや建設機械メーカーを取引先として、熱処理設備の製造をほぼ内製化している点や高品質の熱処理技術を強みに事業基盤を築いてきた。元々同業のメーカーで技術者として勤務するなど、熱処理の技術開発を得意としていた梶澤均代表取締役社長は、これまでも 10 以上の新技術を開発してきた。そうした技術の一つに CO2 の排出量を抑えることができるものがあり、カーボンニュートラルが社会的に求められる機運が高まり、大手取引先などからの要望も増える中で、梶澤社長はこの技術に商機があると感じていた。

積極的な研究開発投資を行うことで CO2 排出ゼロの熱処理技術の開発に成功

現在熱処理の加工で多く使われている「ガス浸炭」は、一般に炭化水素ガス（CH4 など）を使用しており、作業プロセスで炎が発生するため CO2 を多く排出する点が課題であった。他方、同社の持つ「ダイレクト浸炭」という技術は、炎を出さずに熱処理を行うことができ、作業品質の安定化に加えて、CO2 の排出がゼロになるという画期的なものであった。同技術は真空ベースであるが、大気圧ベースの技術開発を、8 年前より開始していた。過去にアセチレンガスと窒素を共に活用することの有効性を発見していた梶澤社長は、大気圧下、窒素をベースにアセチレンガスを使う技術の研究を 2015 年にスタート。大手取引先と共同で投資を続けながら開発に取り組んだ。雰囲気制御など困難もあったが工夫を重ね、2021 年以降は社会的にカーボンニュートラルへの対応が求められる中、研究開発投資のペースを加速。2022 年に実用化を果たし、2023 年には各所で試作を進める段階となった。自社の持つ設備や取引先との協力関係を活用して、機を見て積極的な研究開発投資を行ったこと、真空技術と従来の技術の融合という同社の強みがいかせたことが新技術開発の成功要因であった。

CO2 排出ゼロの熱処理技術を展開し全国の浸炭炉をカーボンニュートラルへ

同社の持つ技術「ダイレクト浸炭」の販売はこれからだが、既にカーボンニュートラルに取り組む大手企業などからの問合せや試作の依頼が相次いでいる。これまで取引のなかった新規顧客とのやり取りも増えており、これをきっかけに同社の別の熱処理技術を活用した業務の発注につながったケースもある。また大手企業の担当者などからの工場見学も頻繁に受け入れており、それに対応する社員のモチベーションが向上するといった副次的な効果も既に表れている。正式な販売はこれからだが、2023 年の後半以降に年間数億円の売上高を見込んでおり、同社の主力事業の一つとなる見通しだ。今後は、同社の「ダイレクト浸炭」を同業他社にライセンス化した上で、国内にある既存のガス浸炭炉の改良を同業他社と一体となって推し進め、熱処理業界におけるカーボンニュートラルの取組のスピード化を図ることも目指している。「私どもの技術を活用して、ほかのメーカーともタッグを組みながら、CO2 削減に向けてオールジャパンの気持ちで取り組んでいきたい。」と梶澤社長は語る。



梶澤均代表取締役社長



ダイレクト浸炭炉



本社外観

事例 3：株式会社シンコーメタリコン

「多能工化と、子育て世代に優しい休暇・時短制度で 社員の定着につなげ、成長を遂げている企業」

- ・所在地：滋賀県湖南市 ・従業員数：81 名 ・資本金：3,000 万円
- ・事業内容：その他の金属表面処理業

社員が定着しない労働環境を改善すべく、抜本的な社内改革に着手

滋賀県湖南市の株式会社シンコーメタリコンは、1933 年創業の金属やプラスチックの表面に機能皮膜を形成する溶射加工を手掛ける企業である。同社の立石豊社長が社長に就任した 1994 年頃は、ベテラン社員の多くが定年を迎える時期であり、若手社員の育成が急務となっていた。さらに、溶射加工はきつい・汚い・危険のいわゆる“3K”の仕事であり、労働環境も良いとはいえず、社員の離職率が 40%と高水準であった。こうした人材面の課題を解決しなければ成長を目指す前に会社が衰退してしまうと考えた立石社長は、抜本的な社内改革に着手した。

「多能工化」で社員が休みやすい環境を整え、子育て世代に優しい勤務制度などの導入を進める

立石社長が最初に取り組んだのは、社員の能力開発を目的としたジョブローテーションの実施だった。営業、製造など採用形態にかかわらず、社員に 3 か月で全ての部署を経験させたことで、社員が「多能工化」し、ベテランが抜けた穴を若手が補うだけでなく、全社的な社員の技術レベル向上に成功。その後も取組を継続したことで、工場の繁忙期には総務部の人員も製造業務に加わるといった対応が可能になり、全社的に残業時間も削減された。立石社長が次に取り組んだのは、社員の定着率を高めるための各種休暇制度の整備であった。女性社員の育休制度を導入した上で、2012 年には育休中の女性社員が月に 1 度赤ちゃんと一緒に出勤する「子育て面談」を開始。これにより、女性社員がブランクを感じずに育休から職場復帰できるようになったほか、先輩ママに子育ての悩みを相談する場としても重宝された。その後、男性社員の育休制度も導入し、7 日間連続での育休取得を義務付けている。また、2015 年には全社員に 7 日間連続で休暇を取得することを義務付け、リフレッシュによる社員のパフォーマンス向上を企図。これにより、社員同士で互いの業務をカバーし合う雰囲気生まれ、多能工化も促進された。このほかにも、女性社員を取締役に登用し、子育て中の社員を対象とした短時間勤務制度や、出勤時間を 5 分単位で前後できるスライドワーク制度を整備するなど、常に社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいる。

社員の定着と生産性の向上で更なる成長を目指す

こうした社内改革の結果、現在の離職率は数%台まで低下するなど、人材が定着。一人当たりの月ベースの残業時間も 5 年前と比べて 10 時間削減されるなど、生産性が向上した。こうした働きやすい環境整備を進めたことにより、社員のパフォーマンスが向上し、売上高・利益が拡大したほか、生み出した利益を賞与や福利厚生で社員に還元したことで、社員のモチベーション・パフォーマンスが向上するという好循環が生まれた。2018 年度には「ホワイト企業大賞」を受賞するなど、労働環境の良さを対外的にもアピールしたことにより、地域で「働きやすい企業」というイメージを獲得し、優れた人材の確保にもつなげている。「社員が 120%のパフォーマンスを発揮できるよう福利厚生を充実させているが、そのためには多能工化と社員同士の連携が不可欠。チームワークを大切に更なる成長につなげていきたい。」と立石社長は語る。



女性社員と子育て面談を行う立石社長



「ホワイト企業大賞」受賞をアピール



入社式での写真

事例4：日伸工業株式会社

「自社のコア技術とマーケットニーズを結び付け、 新たな事業分野へのイノベーションを続ける企業」

- ・所在地：滋賀県大津市　・従業員数：980名（海外含む）　・資本金：9,000万円
- ・事業内容：金属プレス製品製造業

世界規模でシェアを拡大していた主力商品の需要が激減し経営危機に

滋賀県大津市の日伸工業株式会社は、小物精密金属プレス加工を行う企業である。1959年に創業し、テレビ用ブラウン管部品の製造を主力として成長してきた。1990年前後からは、国内各家電メーカーの海外進出とともに、米国、シンガポール、インドネシア、中国等に工場を展開し、世界的にシェアを拡大した。ブラウン管の部品製造では精密なプレス成形加工の技術に加え、傷やバリだけでなく、金属粉や加工油の付着がないきれいな部品が要求され、同社は家電メーカーの指導の下で技術を磨き上げていった。しかし、2000年頃から、ブラウン管式テレビの需要は急速に減少し、2005年～2006年には売上げが最盛期の3分の1近くまで落ち込むなど、厳しい経営状況に陥った。

危機的状況を機に、自社のコア技術をいかせる新たなマーケットへ進出

とにかく新たな仕事を見つけようと、全社一丸となって営業活動を展開する中で、電動化へシフトし始めていた自動車業界への参入の手掛かりをつかんだ。ブラウン管の部品製造で培った、深絞り等の塑性加工（プレス加工）技術と清浄技術という同社のコア技術が、自動車業界のニーズに合致し、2008年には自動車用リチウムイオン電池部品などの受注獲得につながった。その後も技術開発を続け、2015年から「関西ものづくり新撰」に8回連続選定を受けたほか、「ものづくり日本大賞」の優秀賞を2度受賞するなど、着実にコア技術の強化を進めた。

2019年には、同社のコア技術が、さらに新たな分野に挑戦するきっかけを引き寄せた。同社ホームページを通じ、新規顧客から、医療機器の部品に関する問い合わせがあったのだ。当初は、リスクが高いと断念したものの、医療機器分野における金属部品市場の存在に気付き、以前より交流のあった公益財団法人滋賀県産業支援プラザに相談。そこで紹介された医工連携研究会や大学のセミナーなどで業界の研究を続け、自社で試作品の開発にも取り組む中、コーディネーターの仲介もあり、医療機器メーカーとの商談が成立した。同社の清水貴之代表取締役社長は、「産業支援プラザのコーディネーターが、医療機器メーカーのニーズと当社のコア技術を非常によく理解してくれていた。その橋渡しがあって初めて医療機器分野への参入が実現した。」と振り返る。

イノベーションを続け、技術力でグローバルニッチトップを目指す

同社は自動車部品生産を開始した2000年前半以降、ほぼ右肩上がりの成長を続けてきた。現在、売上げの約8割を車載用電池部品等の自動車関連の部品が占めるようになったほか、経済産業省の「グローバルニッチトップ企業100選」にも選ばれているコイン電池などの製品もあり、ブラウン管部品が主力であった20年以上前と比べて大きく事業構造は変化した。2023年からは、上述の医療機器部品も量産に入る予定だ。また、ブラウン管部品から自動車部品へ、そして医療機器分野へとイノベーションを続けることで、従業員のモチベーションアップ、人材の確保や育成にもつながっている。清水社長は、「今後も自分たちのコア技術をしっかり磨き上げ、技術で貢献できる仕事のニーズを探して、グローバルニッチトップを追求したい。」と語る。



清水貴之代表取締役社長



製造している車載部品は
多岐にわたる



コイン電池も主力商品の一つ

事例 5：株式会社マイン

「自動化・省力化を進めることで海外生産ラインの国内回帰を図り、国内生産のメリットをいかしながら更なる成長を目指す企業」

- ・所在地：愛知県刈谷市　・従業員数：100 名　・資本金：3,000 万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

競争力強化のため生産拠点を中国に移転

愛知県刈谷市の株式会社マインは、1975 年創業の業務用テーブルウェアの企画・製造・販売を行う企業である。業務用食器のメーカーとしてスタートした同社では、紙、フィルム、樹脂、金属とさまざまな素材を駆使し、約 2,000 点にも及ぶ商品を展開している。創業以来、業績は順調に推移したが、1990 年代に入ると、国内では徐々に競合が台頭。価格競争力の面での課題が顕在化してきた。こうした状況を踏まえ、当時の鈴木芳弥社長（現代表取締役会長）は製造コスト削減のため、1994 年に中国・福建省廈門（アモイ）に協力工場を構え、1997 年には現地法人を設立。中国を拠点にした生産体制が本格化することとなった。

中国の人件費高騰を背景に国内回帰を決断

中国への生産拠点の移転後、業績は順調に推移。2005 年にはそれまで二つに分かれていた中国の工場を統合し、規模を拡大する形で新工場を竣工した。しかし、その後中国国内の近代化に伴い、人件費が急激に高騰するとともに、人材確保に苦戦するようになった。さらに、当時の中国の国内情勢が不安定だったことも重なり、徐々に中国で生産することによる優位性は低下していった。こうした状況を鑑み、2013～2014 年頃にかけて国内回帰に向けた検討を開始した。最初に着手したのは製造機械の開発だ。中国の人件費が高騰したものの、依然日本の人件費の方が高い状況であったため、必要最小限の人員で生産するための同機械の導入による自動化や省力化に努めた。並行して、より迅速な生産体制を構築すべく、工場の立地や運用方法の検討、人材の確保などを進め、2015 年には岐阜工場の稼働を開始。同工場では、主力のフードカップの製造を担うことから、高い清潔性を持つクリーンルームなど衛生面に配慮した最新設備も備えた。

国内生産のメリットを生かした生産体制の確立

その後、生産の大半を国内へ回帰。2020 年には岐阜第二工場、妻木工場が稼働を開始するなど、岐阜工場、土岐物流センターと併せた生産体制で多様化するニーズに対応している。さらに、岐阜工場のフードカップ製造部門では、食品安全マネジメントシステムに関する国際規格・FSSC22000 の認証を取得するなど、更なる衛生管理体制の強化に努めている。こうした衛生管理体制と“メイドインジャパン”への信頼感を顧客にアピールすることで、新たな販路の開拓にもつながっている。一方、中国の現地法人は 2021 年に売却し、機械化への移行が難しい一部の分野のみ外注という形で中国での生産を行っている。同社の鈴木賢太社長は、「国内回帰により、リードタイムの短縮や在庫の圧縮につながっている。一方で、小ロット・多品種という従来の製品ラインアップの見直しや技術力の強化、人材育成などの課題もある。顧客との距離の近さをはじめ、国内生産のメリットを最大限にいかしながら、今後は新商品の開発などにも取り組みたい。」と語る。



鈴木賢太代表取締役社長



2,000 点にも及ぶ商品



岐阜工場内部の様子

事例 6：北上市

「企業誘致とともに、域内企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組む地方自治体」

・所在地：岩手県北上市

企業誘致により製造業の集積が進むが、近年は人材確保に課題を抱える

北上市は、企業誘致政策を推進しながら、誘致企業や地場企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組んでいる。昭和初期、同市の主産業は農業であったが、仕事を探して東京等域外へ転出する農家の次男・三男が多いことが課題となり、若者の雇用を創出するため製造業を呼び込む「工場誘致構想」を立てた。1954年には工場誘致条例を制定、1961年には開発公社を設立するなど、同市で工場を受け入れる体制を徐々に整えた。当初は同市への進出企業がほとんどなかったが、歴代の市長が自ら積極的な呼び込みを行ったことで、同市に企業が集積。現在では、製造業を中心に八つの工業団地等に約 300 社が立地するなど集積が進み、製造品出荷額は県内トップレベルである。一方で、同市における近年の有効求人倍率は 2 を超える月もあり、岩手県内や全国と比較しても特に高い水準にあるなど、人材確保の面で課題を抱えている。この課題解決に向け同市では、域外から誘致した企業、地場の企業にかかわらず、域内の企業に対し人材確保・育成のための積極的な支援に取り組んできた。

誘致企業・地場企業を問わず人材確保につながる取組を積極的に推進

同市では、企業誘致に取り組む企業立地課とは別に、産業雇用支援課を発足し、誘致企業・地場企業を問わず、雇用関係の相談を受けて人材確保や育成の助言を行う体制を整備している。また、同支援課が事務局を担う、雇用に関する取組を推進する北上雇用対策協議会と連携。同協議会を通じて岩手県内だけでなく東北各地の高校・大学等を訪問し、同市の企業の魅力を伝える PR を積極的に実施している。加えて、岩手大学と協力し、夏休みに「子ども創造塾事業」を実施。これは、科学教室や工場見学等を通じ、幼少期からものづくりや製造現場に興味を持ってもらうことで、将来的に域内企業への就職につながることを企図したものである。

また、域内の誘致企業・地場企業に対しては、経営に関する支援ニーズの把握などを目的として、年間 100 件にも及ぶ企業訪問を実施している。誘致企業に対してネットワークとなる地場企業の紹介や取引先のマッチングを行うことはもちろん、企業が日頃の業務で抱える様々な困り事を解決するため、細やかなサポートを行うとともに、域内企業との関係構築に努めている。

引き続き企業の雇用支援に積極的に取り組み、域内企業の成長をサポート

一連の人材確保・育成支援の取組は、同市では地元での就職を希望する高校生の増加や、2012 年 3 月～2019 年 3 月までの間に卒業した生徒の域内就職率 100%にもつながっている。また、同市における製造業の製造品出荷額も、長期的に上昇傾向を維持。今後もこうした人材確保・育成支援の取組に注力していく方針であり、これまでの学校訪問にとどまらず、リターンの促進や人材の職場定着率の向上、外国人材の受入体制の整備など、包括的な支援の検討を進めていく予定だ。同市企業立地課の奥山大輔課長補佐は「今後も企業訪問等を通じて、いつでも気軽に相談してもらえるような関係を域内企業と築くとともに、誘致企業・地場企業にかかわらず、北上の地で成長することにつながるサポートを引き続き積極的に行っていきたい。」と語る。



奥山大輔課長補佐



子ども創造塾事業の様子



東北有数の桜の名所もある北上市

事例 7：熊本県

「TSMC の進出を機に、半導体産業の更なる成長と 強固な産業基盤の構築を目指す地方自治体」

・所在地：熊本県熊本市

「シリコンサイクル」に負けない技術力と強い産業基盤の構築を目指す

熊本県では、1960 年代に三菱電機株式会社や九州日本電気株式会社（NEC 九州）が半導体の一貫製造工場を建設したことを皮切りに、半導体産業を重要な分野として位置付け、企業誘致や産学官連携による技術開発等を積極的に推進してきた。半導体産業は現在でも工業出荷額・雇用ともに同県を支える県内最大の産業であり、高い世界シェアを誇る製品も数多く生まれ、2009 年からの 10 年間で工業出荷額が 76%増加するなど成長を続けている。一方で半導体産業は、いわゆる「シリコンサイクル」と呼ばれる好況と不況を一定期間ごとに繰り返す不安定な状況が存在。地場中小企業にもその影響が及ぶことがあるため、産官学が一体となり、いっそう高度な技術力と強い産業基盤の構築を目指している。こうした中、2021 年に世界的半導体メーカーの台湾積層回路製造（以下、「TSMC」という。）が、日本で初めての工場を同県菊陽町に建設することを決定。投資額 1 兆円超、約 1,700 名の雇用が見込まれる同工場が稼働するビックチャンスが訪れ、また昨今の半導体好況にあわせて県内産業の更なる振興と県下全域における経済成長を実現するため、様々な取組を推進している。

人材確保・育成等にきめ細かに取り組むとともに、サプライチェーンの強化を目指す

同県では、2021 年 11 月に知事をトップとする「半導体産業集積強化推進本部」を設置。渋滞・交通アクセスや海外技術者の家族に対するサポート、人材確保・育成等の課題に対してきめ細かに対応を進めている。特に人材確保・育成に対しては、今後更なる人材獲得競争の激化が予想される中、短期と中長期の視点から取組を推進。短期の取組としては、県内企業と連携したインターンシップの充実や、UIJ ターンの更なる推進などによる人材確保支援を実施。また、中長期の取組として、熊本大学や県立技術短期大学校において半導体に特化した教育課程の新設を予定しているほか、小・中学校、高校への出前授業等を通じた将来的な半導体人材の育成に努めている。また、内閣府「地方大学・地域産業創生交付金」を活用し、地域中小企業の技術開発力の向上とサプライチェーンの強化に向けた取組も進めている。熊本大学と地域中小企業の産学連携による研究開発を推進し、国内初の「三次元積層実装¹産業（中間工程）」を創出するとともに、変動の大きい半導体産業に頼らない強固な産業構造を確立すべく、自動運転や航空宇宙分野等の企業との協業により、新たな産業等を生み出すエコシステムの形成を目指している。

地域中小企業においても積極的な設備投資の実施等のポジティブな動きが見られる

株式会社九州フィナンシャルグループの試算によると、TSMC の新工場における同県内への経済波及効果は、2031 年までの間で約 4 兆 2,900 億円とされている。また、高い金属加工技術をもち半導体製造装置の部品加工を行う株式会社シマヅテックが追加投資を行うなど、地域中小企業においても積極的な設備投資が実施されており、様々な広がりを見せている。同県担当者は、「今後も産学連携や人材確保支援等に積極的に取り組むことで半導体産業の更なる集積を図るとともに、半導体産業に頼らない強固な産業構造を確立し、県経済の成長を実現したい。」と語る。



半導体ビジョンの会議模様



株式会社シマヅテックの工場



人材育成の一環で小学生向けに
半導体講座を実施

¹ 複数のウエハやチップを三次元に積み重ねることにより高速通信や省電力化を実現する技術を指す。

事例 8：株式会社アルファテック

「差別化を進めて競合他社が少ない市場に参入したことで、成長につなげた企業」

- ・所在地：神奈川県横浜市
- ・従業員数：48 名
- ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：金属製品製造業

売上高の 9 割を依存する業界の衰退により業績が悪化し、経営を立て直す必要に迫られる

神奈川県横浜市の株式会社アルファテックは、小径精密部品の外径研削加工を手掛ける企業である。研削砥石と調整砥石の間に金属などの素材を挟み、その素材をブレード上で回転させながら削る「センタレス加工」により、細い円筒や円錐状のピンを製造している。1989 年の創業以来、ドットプリンターの印字用のピンを製造し堅調な業績を維持してきたが、ピンを使わずに印字するインクジェットプリンターやレーザープリンターが台頭したことで状況が一変。ドットプリンター関連の売上高が 9 割以上を占めていた同社の業績は低迷し、初代社長は辞任。1993 年に後任として急遽就任した大野和実社長は、経営を立て直す必要に迫られた。

「細い領域」のピン製造に特化することで競合他社との差別化を図り、独自のポジションで成長を目指す

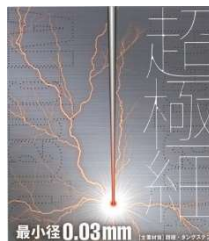
この窮地を脱するために大野社長が取り組んだのは、同社が製造するピンの「細さ」をいかにせる市場の発掘だった。「センタレス加工」を行う大半の企業が、直径 2～3 mm を超える「太い領域」とされるピンを製造する中、同社は、ドットプリンターに使われる、直径 0.2～0.3 mm の「細い領域」とされるピンを製造してきた。経営の立て直しに向けて外部環境に目を向けたことで、こうした「細さ」が競合他社との差別化要因になると気付いた大野社長は、市場規模は大きいものの価格競争の激しい「太い領域」には進出せず、ニッチで価格競争に巻き込まれにくい「細い領域」のピン製造に特化し成長を目指すことを決めた。同社が経営理念に「柔軟な発想と対応により、お客様の利益に貢献する」を掲げるように、先入観にとらわれず、寄せられる相談に対し試行錯誤を繰り返すことで市場開拓に取り組んだ。こうした方針の下、まずは半導体検査装置の端子に用いるコンタクトプローブや、セラミック基板の穴あけ用パンチなどを手掛け、半導体分野の事業を軌道に乗せた。その後、2001 年の IT バブル崩壊により再び苦戦を強いられたが、「細さ」をいかにせる分野を模索し続けたことで、自動車用ディーゼルエンジンの噴射ノズルに穴を開ける電極の新規受注に成功。度重なる受注の獲得により「細い領域」のピンに市場ニーズがあることを確信した大野社長は、「細さ」を一層追求し、直径 0.03 mm という極細ピンの製造を実現したほか、競合他社が模倣できない特殊な形状や材質の加工にも対応するなど、自社技術の磨き上げを図った。

半導体、自動車、医療分野への進出により多角化を実現し、利益確保につなげる

2011 年以降、同社は新たに医療分野をターゲットにして積極的な営業活動を開始した。細いピンを製造する技術を、細い管を血管に通す「カテーテル治療」の器具に転用できると考えたからだ。医療分野の展示会への出展を重ね、地道に医療機器メーカーとの接点を増やす中で、あるメーカーがニッケルチタンのセンタレス加工に苦慮しているという話を聞き、積極的に技術提案を実施。その結果、2013 年にはカテーテル治療器具のワイヤー加工技術を開発し、量産案件を獲得した。新たに参入した半導体、自動車、医療分野の事業はそれぞれ軌道に乗り、多角化に成功。2003 年以降は 20 期連続で黒字を計上し、近年では 10% 以上の売上高経常利益率を確保している。「顧客の困り事を解決し、顧客にとって欠かせない存在になることで、価格競争を避けて高い付加価値を獲得できた。今後も柔軟な発想で新分野の開拓を進めながら、100 年企業を目指していきたい。」と大野社長は語る。



大野和実社長



同社製の最小径 0.03 mm のピン



展示会の様子

事例 9：株式会社インテリックス

「更なる企業規模拡大を目指して、業界の常識を覆す取組を重ねたことにより、後発でありながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業」

- ・所在地：和歌山県和歌山市 ・従業員数：349 名 ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：繊維工業

より大きなマーケットを求め、あえて競合他社の多い市場へ

和歌山県和歌山市の株式会社インテリックスは、オーダーカーテンや窓装飾インテリア商品の製造・販売を行う企業である。カーテン縫製業者の多くが個人経営の小規模な事業者であることに着目した木村明人社長が、機械化された大規模な縫製工場のニーズが高まると考え、1990 年に創業した。その後、縫製業者として順調に売上高を伸ばしたが、カーテンメーカーからの受注を前提としたビジネスモデルでは成長に限界があると感じ、市場規模が大きいカーテン小売業への進出を検討。カーテン小売業には、業界特有の流通経路の複雑さや価格設定の不明瞭さ、品質の不安定さなどの課題があったが、これを解消できれば既存メーカーと差別化でき、後発企業にも十分な商機があると考え、競合他社が多いことを承知の上で川下の領域である小売業への進出を決めた。

明瞭な価格設定と高い品質を両立させるために、仕入・外注面の見直しや生産面の標準化に注力

縫製工場直営型のオーダーカーテンショップとして、「ジャストカーテン」1号店を出店したのは2002年。業界初の「いつでも どれでも 高級オーダーカーテン1万円」という分かりやすいコンセプトが奏功し、消費者の高い支持を得た。同コンセプトの肝となる均一価格を実現するために、最初に木村社長が行ったのは卸売業への進出だ。カーテン生地仕入量を増やし、仕入先への価格交渉力を強化することで、仕入コストを低減させた。加えて、外注費を低減させるため、織物工場や染色工場と生産契約を直接結び、商社等による中抜きを排除した。こうした明瞭な価格設定を実現するための取組に加えて、木村社長は製造工程の標準化による品質の底上げにも着手。傷やほつれ、生地への傾きなどを精緻にチェックできる「透かし検品機」や、静電気による糸くずやほこりの付着を防止する「加湿ミスト散布機」、製品出荷時の異物混入を防ぐ「異物検査装置」などの設備の導入をいち早く進め、製造スタッフ個人の力量だけに頼らない仕組みを整えた。また、2012年以降は、製造部門における生産管理の可視化を目的としたDX施策を推進し、ブラックボックス化していた作業の進捗状況や不良率等を、工場内のモニターで共有できる体制を構築。これにより、製造スタッフの意識が変わり作業性が向上したほか、作業内容の「見える化」により作業方法を社内標準化したことで、品質向上を実現した。

業界の常識を打ち破る取組を重ねることで競争優位性を構築し、成長を実現

こうした取組により、業界の常識を覆し明瞭な価格設定と高い品質を両立させたことで、後発ながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、オーダーカーテンの企画・製造から、販売・施工までを一貫して取り組む製造直販型小売業としての地位を確立。2002年当時と比較して売上高は約6倍、直営店舗数は14に伸長した。足下では、販売部門のDX施策に注力し、2021年には、知識豊富な販売員がテレビ電話を通じて接客する「スマートオーダーシステム」の運用を開始。オーダーカーテンを無人販売できる点が評価され、大手家電量販店の売り場の一角に導入されるなど、競争優位性の更なる向上につなげている。「今後は、市場規模の大きい首都圏への出店を加速させるとともに、ECサイトでの販売にも注力したい。競合他社の多い市場であっても、何かしら成長を妨げる課題がある。それを見いだし、解決することで更なる成長につなげていきたい。」と木村社長は語る。



木村明人社長



ジャストカーテン日本橋店（東京都）



スマートオーダーシステム

事例10：大日本法令印刷株式会社

「自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業」

- ・所在地：長野県長野市　・従業員数：151名　・資本金：7,500万円
- ・事業内容：印刷・同関連業

外部環境の変化に対応できず経営危機に陥ったことを契機に、新分野開拓に取り組む

長野県長野市の大日本法令印刷株式会社は、1911年創業の老舗印刷会社である。法令や医学分野の専門出版社を主力取引先とし、編集・組版（くみはん）から印刷、製本まで一貫して担ってきた。かつては、ページの差し替えが可能な加除式書籍で売上高の約7割を確保し、安定した業績を残してきたが、加除式書籍のユーザーである市町村が1999～2010年頃の「平成の大合併」で半減し、受注が大幅に減少。1990年代後半から続く出版不況もあり、同社の業績は低迷し経営危機に陥った。こうした状況を脱却するため、同社の山上哲生社長は経営の合理化や既存顧客との取引拡大を進めたが、これらの既存分野などにおける取組の効果だけでは限界があることを認識。業績を大きく回復させるためには、出版社以外への新分野開拓が不可欠であると考えた。

自社の強みがいかせる新たな市場を見いだしたことで、新規顧客の獲得を実現

新分野開拓のためには、競合他社と異なる価値が必要と考えた山上社長は、経営幹部とともに自社の強みを徹底的に洗い出した。その中で浮かび上がったのは、1997年から特定の既存顧客にのみ使用していた「TeX（テフ）」という組版システムだ。TeXは、数式を掲載する書籍の組版（文字、図版、写真などを原稿及びレイアウトの指定に従って配置する作業）を容易に行うことができるフリーウェアであり、数学・物理の研究者や教育者の多くは、書籍出版の際にTeXデータで印刷会社に原稿を入稿していた。しかし、印刷会社の多くはTeXを使いこなせず、TeXデータをテキストデータに変換して組版を行うことで対処していたが、これは非効率な製造工程であり、製造単価の上昇やリードタイムの長期化を招いていた。これに対し、同社がTeXを用いて組版が可能である、という強みを持つことに気付いた田中達弥専務は、TeXを用いる業務範囲を、これまでの特定顧客向けから、数式を扱う教育分野の教材に拡大するという考えに至った。この方針の下、予備校・学習塾・教育機関など教育産業を中心に営業活動を進めたところ、TeXを用いた製造手法により製造単価が低くリードタイムも短いことが評価され、多数の新規顧客との取引開始につながった。

顧客ニーズに応えるために新たな経営資源の確保を進めたことが、更なる新分野開拓につながる

同社は、出版社以外の新たな顧客開拓を更に進める中で、「編集・組版、印刷、製本だけでなく、キittingや仕分け、個別発送までを一貫して発注したい」という需要があることを認識。こうした考えを持つ顧客を取り込むため、新たにキittingや仕分け、個別配送を行う体制を整備し、一貫通貫で対応できることを強みに営業活動を進めた結果、大手電機メーカーのカーナビの取扱説明書や、大手製造小売業のスケジュール帳の印刷業務など、出版社や教育産業とは異なる新たな分野の受注に成功した。このように、自社の強みの把握や経営資源の確保に取り組みながら新分野開拓を進めた結果、出版社向け95%・非出版社向け5%だった売上構成比が、出版社向け65%・非出版社向け35%に変化。出版不況に強い体質になるとともに、出版社向けに依存していた当時と比較して利益率が改善するなど、成長につなげている。「経営危機を契機に、印刷業務にどう付加価値を持たせるかを追求してきた。引き続き経営資源の磨き上げに取り組み、その経営資源を活用することのできる市場を見いだすことで、更なる成長を実現していきたい。」と山上社長は語る。



山上哲生社長



TeXを取り扱う「組版システム部門」



一貫生産体制を支える印刷機械

事例 11：FSX 株式会社

「知的財産を活用しながら事業拡大に取り組み、成長を実現している企業」

- ・所在地：東京都国立市 ・従業員数：152 名 ・資本金：4,000 万円
- ・事業内容：その他の製造業

価格競争から抜け出すために、競合他社との差別化を図る必要性を感じる

東京都国立市の FSX 株式会社は、おしぼりのレンタルや使い切りおしぼりの企画開発・製造・販売などを行う企業である。1967 年の創業以来、首都圏の飲食店を主要取引先として貸しおしぼりを手掛けてきたが、2000 年頃から、景気悪化に伴う飲食店数の減少により市場が縮小傾向となり、自社事業をはじめとするおしぼり業界全体の環境が悪化。次第に価格競争に巻き込まれるようになった。同社は、今後の成長に向けて、こうした状況からの脱却と業界発展のためにも差別化が必要であると判断し、2004 年に糸一本にこだわった布おしぼり、2006 年には布おしぼり用芳香剤「LARME(ラルム)」を開発。2007 年には、使い切りおしぼりに天然アロマの香りを付けた「アロマおしぼり」の企画開発・販売を開始するなど、付加価値の高いおしぼりによる差別化に取り組んだ。

特許取得により、製品の更なる付加価値向上と新分野への展開が実現

その後、2009 年に新型インフルエンザ流行により衛生面への意識が高まったことを背景に、同社の藤波克之社長（当時専務）は、おしぼりに「抗ウイルス・抗菌」の機能を付け、更なる差別化を進めることを構想していた。そのような中、2010 年に東京工業大学と慶應義塾大学の研究者が合同で設立したベンチャー企業より、「ポリ酸」の抗ウイルス・抗菌効果に関する基礎研究の成果をおしぼりに使用できないかとの相談を受けた。自社のおしぼりの更なる差別化の実現につながるのではないかと考えた藤波社長は、当該ベンチャー企業との共同研究を開始。約 1 年にわたり新技術のおしぼりへの転用可能性を探った。その結果、抗ウイルス・抗菌成分が含まれた水溶液の開発に成功したほか、その水溶液を活用したおしぼりの製造方法も確立した。その後、藤波社長は、「Virus Block（ウイルスブロック）」の頭文字を取って、「VB（ブイビー）」と名付けたこの技術を軸として事業を拡大することを目指し、2012 年に特許を出願。2013 年に「水溶液」、「おしぼり及びおしぼりの製造方法」、「リネン製品の製造」の三つの国内特許を取得した。さらに、東京都の補助金や、中小企業による知的財産の創造・保護・活用の促進を行う「東京都知的財産総合センター」を活用しながら、「VB」の事業化を検討。同社はレンタルする全てのおしぼりに「VB」を活用することで、「抗ウイルス・抗菌」のおしぼりとして更なる製品の差別化を図ったほか、2014 年には「VB」を活用した使い切りおしぼりの製造・販売にも参入するなど、新分野展開を進めた。

知財戦略を積極的に進めたことで成長を実現

特許をいかし高付加価値のおしぼりを提供した同社は、高価格帯の飲食店など、価格の低さよりも品質の高さを求める顧客を取り込み、価格競争からの脱却に成功した。また、おしぼりを最適な温度で提供する冷温庫「REION」や、香り付きおしぼりの製造装置など、周辺分野の特許を取得。さらに、海外展開を見据えた海外特許の取得や、取得した特許に関連する商標や意匠権の取得、「VB」の技術を同業・異業種を問わず提供するライセンス事業の開始など、知財戦略を積極的に進めた。こうした一連の取組の結果、2000 年に約 6 億円だった売上高が 2022 年に約 23 億円まで伸長するなど、成長を実現した。「国内市場を伸ばしつつ、更なる成長を目指し海外市場にも挑戦する予定。おしぼりという日本のおもてなしの文化を海外に広めたい。」と秋葉勝専務は長期的な展望について語る。



秋葉勝専務



「VB」を配合した同社製のおしぼり



おしぼり冷温庫「REION」

事例 12：株式会社東鋼

「既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに 新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業」

- ・ 所在地：東京都文京区 ・ 従業員数：44 名 ・ 資本金：6,286 万円
- ・ 事業内容：生産用機械器具製造業

ハイブリッド車の登場により、自動車業界への依存度の高さが経営上のリスクであることに気付く

東京都文京区の株式会社東鋼は、1937 年創業の特殊精密切削工具の製造・販売を行う企業である。「お客様のモノづくりを手伝う」という経営理念の下、主に自動車業界向けに、顧客の要望に合わせたオーダーメイドの特殊精密切削工具を生産してきた。長年安定した業績を確保してきたが、1997 年にトヨタ自動車株式会社がハイブリッド車「プリウス」を発売したことを受け、同社の寺島誠人社長は自社の将来性に強い危機感を抱いた。当時、同社において自動車エンジン関係の売上高が約 3 分の 1 を占めていた中、エンジンを必要としない電気自動車の時代が来ることを予感させたからだ。このままでは市場縮小に伴う既存製品の受注減が避けられないと考えた寺島社長は、経営状態が健全なうちに自動車業界以外へ進出することを決め、2000 年頃から新分野開拓に着手した。

長年培った特殊精密切削工具の製造ノウハウをいかし、新たな分野の開拓に成功

展示会への出展等の新分野開拓に向けた地道な努力が結実したのは 2006 年のことだった。同社の技術力の高さを聞き付けた航空機業界と医療機器業界の企業から、ほぼ同時期に新規案件の相談を受けた。いずれも未知の分野だったが、既存事業で培ったノウハウをいかすことで対応可能と判断し、寺島社長は受注を決断。新たな設備投資も進めながら製品開発に取り組んだ結果、航空機分野では航空機の機体に用いられる CFRP（炭素繊維強化プラスチック）の穴開け専用ドリルの開発、医療機器分野では人工関節置換手術用ドリルの開発に成功した。さらに、医療機器分野では 2009 年に「医療機器製造業許可（一般医療機器）」、2014 年に「第三種医療機器製造販売業許可」を取得し、2018 年には外科手術の際に骨を削るために使用される「オメガドリル」の開発に成功。続く 2019 年には生産体制などの厳しい条件をクリアして「第二種医療機器製造販売業許可」を取得し、医療機器メーカーとしての地位を固めた。「新分野への進出は、金銭的にも精神的にも余裕がなければ続けていくことは困難。我が社も余裕のある状態だったからこそ、リスクを取って一歩前に踏み出すことができた。」と寺島社長は振り返る。

医療機器分野を中心とした新分野開拓により、成長につながる

こうした一連の取組の結果、自動車分野に偏っていた売上高は、2019 年には自動車分野 30%、航空機分野 30%、医療機器分野 20%、その他 20%というバランスの取れた構成に変化。電気自動車の普及が一層現実味を帯びてくる中、自動車業界に依存した体制から脱却し、経営環境の変化に強い体質になった。2020 年には新型コロナウイルス感染症の流行により航空機分野の受注減に直面したものの、同社製の医療用術具が現場の医師から高く評価され、スイスや豪州、マレーシアなどの海外との取引も増えるなどして、医療機器分野の伸長が落ち込みをカバー。2021 年以降増収・増益基調で推移しており、新分野開拓の結果が成長につながっている。「今後も、長年培ったノウハウをいかして他社にはない独自の切削工具の開発を続けていく。さらに、積極的な設備投資や DX などを通じて効率化を図ることで、より筋肉質な企業を目指していきたい。」と寺島社長は語る。



寺島誠人社長



同社製の医療用術具



工場内の製品展示スペース

事例 13：金杉建設株式会社

「異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、 同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、成長を実現した企業」

- ・所在地：埼玉県春日部市
- ・従業員数：80 名
- ・資本金：9,800 万円
- ・事業内容：総合工事業

異業種の経営者との交流に関心を持ち、後継者候補を対象としたコミュニティに参加

埼玉県春日部市の金杉建設株式会社は、河川や道路、橋梁、上下水道等の公共工事を行う総合建設会社である。1950 年の創業以来、埼玉県東部を拠点に丁寧で質の高い工事に注力し実績を挙げてきた。長らく安定的な業績を確保していた同社であったが、2010 年頃に公共事業の需要低下という市場環境の変化に直面。足下の業績は堅調であったものの、当時専務に就任したばかりだった吉川祐介社長は、同社の先行きに危機感を抱くようになった。そのような状況下で、吉川社長は、同社の株主である東京中小企業投資育成株式会社より、様々な業種の中小企業の後継者候補が集まる会「絆楽育会（きらくかい）」への加入を提案された。業界の動向が不透明な中、異業種の経営者と交流し、新たな世界を知ることは今後の経営に有効と考えた吉川社長は、二つ返事で参加を決めた。

積極的な設備投資に取り組む異業種の経営者の話を聞いたことが、成長に向けた取組の決断を後押し

東京中小企業投資育成株式会社が事務局を務める「絆楽育会」は、会員 16 名で 2012 年に発足した。同会で行われる企画の一つに、会員同士が自社の取組を発表するというものがあった。これまで同業者以外との接点が少なかった吉川社長は「年商と同じ規模の設備投資を行った」、「年商を上回る金額を投じて海外に工場を新設した」と平然と話す製造業の会員の姿を見て衝撃を受けた。建設業界には、建設機械は購入せずレンタルすればよいという通念があり、同業界の中では比較的建設機械の自社保有を進めていた同社でさえも、異業種と比較するとリスクを抑えており挑戦していないと気付かされたからだ。こうした異業種の経営者との交流により、吉川社長が建設業界の特殊性を認識していく中、同社は「ICT 施工」（情報通信技術を活用し効率化・高精度化を実現すること）を用いる工事案件を受注。同社にとって ICT 施工は初の取組であったため、ICT 施工用の機械の確保が必要となった。最初はこれまでと同様にレンタル会社を活用し、設備投資を抑えて施工を開始したが、吉川社長は「絆楽育会」で聞いた積極的な設備投資に取り組む異業種の経営者の話を思い出し、ICT 施工の内製化と、そのための機械の購入に踏み切ることを決断した。「ICT 施工を用いた工事案件が増えてきていたため、どこかのタイミングで内製化にかじを切っていたかもしれないが、異業種の経営者の話を聞いていなければ、ここまで早く内製化を決断することはなかった。」と吉川社長は話す。

新たな挑戦が実を結び、業績の向上と良質な人材の確保につながる

その後、内製化の取組を進めた同社は、施工技術・ノウハウをいち早く蓄積することに成功し、ICT 施工の先駆者としての地位を確立。売上高が 2010 年当時の約 3 倍にまで伸長したほか、ICT 施工に関心を持つ土木分野専攻の学生が日本全国から集まるという効果も生じた。足下では、国土交通省が主催する「インフラ DX 大賞」の「工事・業務部門」において最高賞となる国土交通大臣賞を受賞するなど、対外的な評価の獲得にもつなげている。「会社の成長には、固定観念に縛られずに未知の領域に踏み出す勇気が必要であると考えているが、多くの中小企業経営者は、地域や業界といった独特な世界観・ルールの中で物事を考えているのではないか。その点に気付くきっかけとして、異業種の経営者との交流は非常に有意義なものであった。」と吉川社長は語る。



吉川祐介社長



若手経営者の会「絆楽育会」の様子



測量業務・進捗管理用ドローン

事例 14：西川コミュニケーションズ株式会社
「経営者が社員にリスキリングの機会を積極的に提供し、
学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業」

- ・所在地：愛知県名古屋市 ・従業員数：411 名 ・資本金：8,000 万円
- ・事業内容：印刷・同関連業

印刷業界の市場規模縮小により、事業構造の転換を決断

愛知県名古屋市の西川コミュニケーションズ株式会社は、印刷業を祖業とする 1906 年創業の企業である。電話帳の印刷など紙媒体の印刷事業が売上高の 9 割以上を占め、長らく堅調な業績を確保してきた。しかし、1990 年代後半以降に携帯電話が普及したことで受注減に直面し、その後インターネットの普及に伴い紙離れが加速。こうした状況下で、西川栄一社長（当時常務）は、印刷事業だけでは自社の生き残りが難しいと判断し、デジタル分野を中心とする事業構造に転換することを決意した。その実現のためには、社員に印刷関連とは全く異なる、IT スキル等を習得してもらう必要があると考え、社員の学習を後押しし、学び続ける組織風土の醸成を目指した。

新たなスキル習得制度の構築と経営者自らが学ぶ姿勢を示すことで、学び続ける組織風土を醸成

2013 年に、西川社長は「教育プロジェクト」を開始した。具体的には、同社において今後働く上で必要なスキルを明確化し、IT リテラシーなどを基礎的なスキルとして定義した上で、スキル習得につながる書籍の購入費や研修受講費、「IT パスポート」等の資格受験費などを全額会社負担としたほか、全社員への課題図書配布も進めた。こうした取組により学び続ける組織風土の下地をつくった西川社長は、デジタル分野の新規事業を立ち上げるべく、デジタル分野の専門人材の育成にかじを切った。2017 年には、3DCG（3 次元コンピュータグラフィックス）の制作事業を立ち上げるため、未経験者を 3DCG のデザイナーに育成する取組に着手。紙の販促物を制作していた社員などから希望者を募り、計 5 名の社員に 3 か月間 CG の専門学校に通う機会を提供し、その後は講師を月 2 ～ 3 回会社に招いてスキルを習得させた。また、2018 年には、AI（人工知能）を活用した新規事業を中核に据えて成長を目指す経営方針を打ち出し、全社員に AI に関する学習を推奨。西川社長自身が率先して AI 関連の資格「G 検定」を取得することで、社員に対してスキル習得の重要性を示し、積極的な学習を促した。さらに、2021 年には対象となる部署については業務時間の 2 割を自主学習に充てられる制度を創設し、継続的な学びを促した。

組織全体でリスキリングに取り組んだことにより、デジタル分野への事業構造の転換が実現

西川社長が新たなスキルの習得に積極的な姿勢を見せ続けたことで、学び続ける組織風土が定着。社員のスキル習得につながり、デジタル分野の知見を持つ社員が少ない状況から、「IT パスポート」は 220 名以上、「G 検定」は 70 名以上、「E 資格（G 検定の上位資格）」は 3 名が取得するなど、デジタル人材の育成に成功した。その結果、3DCG によるビジュアル制作や AI 技術を活用したマーケティングの支援など、デジタル分野の新規事業は軌道に乗り、非印刷事業は同社の売上高の約半分を占めるまでに成長。事業構造の転換が実現した。一連の取組を西川社長と共に推進した人事責任者の神谷昌宏氏は、「経営者自身が新たなスキルの習得に意欲的であり、更に社員の学びを積極的に促す姿勢であったことが、学び続ける組織風土の醸成と事業構造の転換につながったと考えている。今後も経営陣と連携しながら社員の学習を後押しし、成長を目指していきたい。」と語る。



人事責任者の神谷昌宏氏



社内研修風景



3DCG コンテンツ画像

事例 15：加和太建設株式会社

「経営戦略に基づいて必要な人材像の明確化等に取り組み、 優秀な人材を確保したことで、成長を実現した企業」

- ・所在地：静岡県三島市　・従業員数：327 名　・資本金：4,275 万円
- ・事業内容：総合工事業

将来的な人材確保と業績向上に懸念を抱き、社内改革に着手

静岡県三島市の加和太建設株式会社は、1946 年創業の公共土木工事や民間建築工事、不動産事業などを手掛ける企業である。1962 年に本社を静岡県三島市に移転して以来、静岡県東部の道路・河川工事等の公共土木工事を主体に事業を展開し、長年安定した業績を確保してきた。2007 年に入社した河田亮一社長は、先代社長によるトップダウン経営と、明確な経営方針や人事評価制度がない状況を目の当たりにした。このままでは自社の魅力が薄れ必要な人材を確保できず、結果として業績向上が困難になることを危惧し、河田社長は社内改革に着手した。

経営戦略と紐づけた人材戦略を策定・実行したことで、経営戦略を実現するための体制構築が進む

河田社長が最初に取り組んだのは、自社ビジョンの明確化である。河田社長の考えに賛同する 5～6 名の若手社員らと共に、2008 年に「お互いに笑顔でありがとう」というビジョンを策定。先代社長の顔色をうかがいながら仕事をする風土から脱却し、ありがたい姿に向けて全社員で取り組む風土を醸成する方針を示した。次に取り組んだのは、課長クラスの社員を巻き込んでの経営戦略の策定であった。公共土木工事だけでは成長余地が少ないと判断し、民間建築工事に注力することで、当時 30 億円だった売上高を 100 億円まで伸ばす方針を掲げた。

河田社長は、このように会社が目指す方向性を明確にした上で、最後に人材戦略の策定に取り組んだ。具体的には、経営戦略との連動を意識しながら、経営戦略の実現に必要な人材像の定義や教育研修体制の整備、人事評価制度の構築などを進めた。そして、策定した人材戦略を基に、民間建築工事の営業を担う人材の確保・育成に着手した。当初は実績や知名度が不足していたため、未経験者の採用と育成が中心となったものの、先を見据え、並行して民間建築工事の営業経験者の採用にも注力。入社後の具体的なイメージを持ってもらうため、ビジョンと経営戦略を示し自社の目指す姿を説明しながら採用活動を進めた結果、2011 年頃から民間建築工事の営業経験を持つ人材の採用もできるようになり、経営戦略を実現するための体制構築が進んだ。

経営戦略の変更とともに人材戦略の見直しを進めることで、必要な人材の確保と業績の向上を実現

2012 年以降、民間建築工事の受注増による売上高の伸びや知名度向上を受け、河田社長は自社の役割を「まちをつくる」ことであると再定義。ビジョンを、2014 年に「業界にイノベーションを巻き起こす熱きプロ集団」、2018 年に「世界が注目する元気なまちをつくる」に変更した。ビジョン達成のための経営戦略として、不動産事業や施設運営事業への注力を決め、併せて人材戦略の見直しを実施。「まちづくり」に知見のある人材の確保・育成等を進めた。こうした一連の取組は人材確保や業績向上に寄与し、河田社長が入社した 2007 年当時と比較し、社員数は約 60 名から 327 名、売上高は 30 億円台から 110 億円台に伸長した。「経営戦略との紐づけを意識して人材戦略を考えていなければ、我が社の成長を支える優秀な社員との出会いはなかった。社員と連携しながら、世界が注目する元気なまちづくりを実現し、地方から日本を元気にしていきたい。」と河田社長は語る。



河田亮一社長



同社の新たな活動拠点
「CROSS MISHIMA」(社屋全景)



同社が 2017 年より施設運営を担う
「道の駅 伊豆ゲートウェイ函南」

事例 16：阿部化学株式会社

『右腕』候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、 『右腕』人材の育成に成功し、成長につなげた企業

- ・所在地：静岡県焼津市　・従業員数：32 名　・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：化学工業

自社の更なる成長に向けて、経営者をバックアップする「右腕」人材の必要性を認識

静岡県焼津市の阿部化学株式会社は、空調・冷凍機器の温度を下げるために用いられる「フロン」の回収・再生処理を手掛ける企業である。地球温暖化防止の観点からフロンの新規製造は国際的に制限されているため、使用済フロンから新品同様の再生フロンを製造できる同社は、空調・冷凍機器業界内で重要な役割を担っている。同社の阿部裕之社長は、1994 年の社長就任以来、先頭に立って事業を推進し、フロンの回収・再生市場を切り開いてきた。しかし、自身の年齢が国内の社長の平均年齢とされていた 60～62 歳に近づいたことや、従業員数が就任時の 7 名から 20 名弱に増えたタイミングで、自社の更なる成長には自身を支える「右腕」が必要と考えた。

経営者が権限委譲と対話を進めたことにより「右腕」人材が育つ

阿部社長が自身の「右腕」として選んだのは、矢後元伸専務であった。矢後専務は、工場の製造スタッフとして入社後、1998 年に使用済フロンの回収を行う営業部門の新設を推進。以後、同部門の責任者として、既存先だけではなく新規先への営業にも注力し実績を上げてきた人物である。阿部社長が矢後専務に目を付けたのは、高いプレゼンテーション能力やチャレンジ精神を持つ矢後専務が、顧客から愛され社内でも円滑にコミュニケーションを取り、現場を統率していたからだ。この点に伸び代を感じた阿部社長は、同部門における営業先の選定から見積価格の設定、顧客との交渉、商品・役務の提供、代金の回収・入金等への自身の関与を段階的に減らしながら、矢後専務に権限を委譲していった。これにより、矢後専務に事業として収益を生み出すという経営者目線が培われた。また、権限を委譲するだけでなく、阿部社長が自身の考えを押し付けずに対等な立場で矢後専務との対話に応じたことにより、会社の成長のために自ら考えて行動・決断するという矢後専務の姿勢につながった。「阿部社長から営業部門の業務に関する幅広い権限が与えられたことと、阿部社長と何でも話すことのできる関係性だったことが、自身の成長につながった。」と矢後専務は振り返る。

経営者と「右腕」人材が連携して事業拡大に挑み、成功を収める

同社は、2016 年の「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」改正を受け、フロンの回収需要が増加すると予想し、同業他社に先駆けてプラントの増設を決断した。阿部社長や他の役員が設備投資の準備に時間を割く必要があったため、矢後専務は回収増に伴い生産増が見込まれる再生フロンの販売先探しを担当。商社への営業活動に取り組み、全国展開に向けた販売網の構築に成功した。経営者と「右腕」人材が連携して事業拡大に挑戦した結果、2016 年当時と比べ、現在の売上高は 2 倍以上、純利益は 5 倍以上、従業員数は約 1.5 倍に成長した。「矢後専務は単なるイエスマンではなく、会社の成長を第一に考え意見してくれる貴重な存在。2024 年に彼に社長職を譲る予定だが、信頼できる『右腕』を得てチームで経営に取り組んでほしい。」と阿部社長は語る。



阿部社長（左）と矢後専務（右）



会社の成長とともに従業員数も増加



フロン再生設備

事例 17：日冷工業株式会社

「経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で 外部人材を活用し、成長につなげた企業」

- ・所在地：栃木県栃木市 ・従業員数：180 名 ・資本金：1,780 万円
- ・事業内容：電気機械器具製造業

「脱下請」を進めるため、外部からの人材確保が必要となる

栃木県栃木市の日冷工業株式会社は、熱を汲みあげるシステムに欠かせない「冷凍サイクル」と呼ばれる装置の配管加工や関連商品の製造を行う企業である。主力の売上は大手企業からの冷凍サイクル用配管加工の受注によるものであったが、同社の上杉昌弘社長は、受注先企業の状況に自社の売上げが左右される「下請」のままでは更なる成長は見込めないと判断。独自の商品を開発し、自社事業として育てることで「脱下請」することを経営戦略に掲げた。こうした方針の下、2004 年より東京大学との共同研究を進め、2008 年には冷凍サイクル用部品の「気液分離器」の開発に成功。その後、半導体製造装置に使用される「冷凍サイクルユニット」の生産開始にもつなげるなど、既存顧客以外にも商品を提供し「脱下請」が可能な体制を作った上杉社長だったが、当時同社にいた人材では、開発した商品の拡販や、更なる開発の強化を実現できないと認識していた。

必要な人材像を明確化した上で、同社のネットワークから候補者を見つけ、採用につなげる

上杉社長は、経営戦略を実現するために採用する外部人材像を、冷凍サイクルの豊富な知見をいかした新商品開発ができ、その拡販に関する知識も有する技術者と定めた。冷凍サイクルは専門性の高い分野であるため、自らアプローチしなければ求める人材に巡り合えないと考えた上杉社長は、取引先や中途入社社員の出身企業、共同研究を行う大学等のネットワークを活用し、候補者を選定。その上で個別に検討を重ね、取引先の大手電機メーカーに勤めていた志田浩二現同社取締役役にたどり着いた。志田取締役は、単に冷凍サイクルの開発業務に従事していただけでなく、ユーザーと折衝を重ねながら設計・保守業務にも取り組んだ経験があった。志田取締役はまさに同社が必要とする人材であると考えた上杉社長は、自ら同社への入社を打診。3 年にわたる交渉を通じて上杉社長の熱意が伝わり、2010 年について志田取締役役の入社に至った。これを機に、「気液分離器」の開発チームの活躍が飛躍的に加速し、CO2 対応の新商品の開発につながったほか、志田取締役が営業部門と連携して全国各地の顧客を回り技術提案型の営業を進めたことで販売も伸長し、「脱下請」が進展した。

外部人材の活躍により経営戦略が実現し、成長につながる

その後も同社では、経営戦略の実現に必要な人材を明確に定義し、上杉社長による積極的な対外発信を行うことで、知人や支援機関からの紹介による外部人材の採用を進めた。例えば、大手 IT ベンダー出身者として 2016 年に藤本勉室長を、2019 年には大野克人取締役を同社に迎え、藤本室長は、前職で業務のシステム化に取り組んだ経験をいかし、受注から生産、納品までを一貫管理する新基幹システムの導入を推進。大野取締役は、長年工場の総務・人事部門に従事した経験をいかし、教育訓練制度や人事評価制度の見直しを推進した。こうした外部人材の活躍により、付加価値が 2010 年当時と比較し約 5 割増加するなど、成長につながっている。「外部人材の活用は成長に向けた有効な手段である。経営戦略の実現に向けて必要な人材像を定義した上で採用活動を進めていくことが、求める外部人材の確保と入社後の活躍につながるのではないか。」と上杉社長は語る。



上杉昌弘社長



役員・幹部社員による研修会



CO2 対応気液分離器

事例 18：株式会社九州パール紙工

「副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業」

- ・所在地：佐賀県小城市　・従業員数：140 名　・資本金：3,000 万円
- ・事業内容：パルプ・紙・紙加工品製造業

EC 販売に注力するために、専門知識を持った副業人材の活用を決める

佐賀県小城市の株式会社九州パール紙工は、食品用の紙・ウッド容器の製造・販売を行う企業である。九州地方及び山口県を商圏として計 13 か所の営業拠点を持ち、対面販売で事業を展開してきた。2018 年に佐賀県の職員から、商圏外の顧客獲得を目的とした大手 EC モールへの出店と、同県の EC 販売支援制度の活用を提案され、EC 販売を開始。その後も事業の主体は対面販売であったが、新型コロナウイルス感染症の流行によりテイクアウトやデリバリーが定着したことで、同社製の弁当容器の需要が高まり、EC 販売が好調となった。こうした状況下で、同社の皆良田吉博常務は EC 販売への注力を決めたが、社内には EC の専門知識を持つ人材がいなかったため、外部からの人材確保を検討。佐賀県プロフェッショナル人材戦略拠点のセミナーに参加した際、正規雇用と比較して人件費負担の少ない「副業人材」を活用するという選択肢があることを知り、活用に向けた取組を開始した。

副業人材を活用し EC 戦略の構築に取り組んだことで、EC 販売高の増加と人材育成を実現

副業人材の募集は、佐賀県プロフェッショナル人材戦略拠点から紹介を受けた、民間の人材ビジネス事業者と連携して実施。同事業者のサポートを受けながら、求める人材像を「EC 戦略の構築と、EC 販売の自走化に向けて社員への指導・助言ができる人材」と定義し、原則フルリモートで勤務可能という条件で募集した。その後、全国から応募のあった約 40 名の中から 4 名とオンライン面接を実施し、2021 年 1 月に大手クレジットカード会社勤務で千葉県在住の副業人材と業務委託契約を締結。本業で EC サイトの構築を経験していたことに加え、佐賀県にルーツがある人材という安心感も契約の決め手となった。契約開始から 1 年にわたり月 3 回程度オンライン会議を重ね、現状の EC サイトの課題の明確化や顧客構造の分析を実施し、競合サイトとも比較して EC サイトの改修に取り組んだ。こうした助言を得ながら EC 戦略を構築した結果、同社の EC 販売高は取組前と比較して 3 倍以上に増加。また、副業人材のカウンターパートとして EC 戦略の構築に取り組んだ未経験の若手社員が、EC の基礎知識・スキルを身に付けたことで、業務委託契約終了後に EC サイト運営を自走化することにもつながった。

フリーランス人材からヒントを得て SNS の活用を進め、顧客との関係構築や受注拡大につなげる

副業人材を活用した EC 事業実施により外部人材活用の有効性を認識した同社は、営業用パンフレットのリニューアルに際して東京都在住のフリーランスのデザイナーを活用した。当該人材は大手企業の広告デザインに関与した経験があり、同社のマーケティングに関する助言を受けることもできた。こうした助言を受けの中で、自社の取組を積極的に発信し顧客に興味を持ってもらうことが製品の拡販につながると考えに至った同社は、SNS の活用を開始。フリーランス人材のアドバイスを参考に、同社の顧客となり得る飲食事業関係者をターゲットとし、社員の姿や同社製品の使用例などを毎日投稿した。その結果、同社の取組が伝わり、顧客との関係構築に寄与したほか、SNS 経由の受注にもつながった。このように、副業人材やフリーランス人材から助言を受けて新たな取組を進めたことにより、2022 年は前期比増収となり、新型コロナウイルス感染症の流行前を上回る売上高を計上した。「副業人材やフリーランス人材は、人件費負担も少なく、新たな取組に挑戦する際の即戦力としては打って付けである。今後も必要に応じて外部人材を活用し、成長を目指していきたい。」と皆良田常務は語る。



皆良田吉博常務



高級感漂う紙重箱の販売が好調



同社の SNS

事例 19：ベルテクネ株式会社

「経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業」

- ・ 所在地：福岡県須恵町
- ・ 従業員数：108 名
- ・ 資本金：7,000 万円
- ・ 事業内容：金属製品製造業

社員との信頼関係を構築するため、経営の透明性を高める必要性を実感

福岡県須恵町のベルテクネ株式会社は、「金属加工事業」、「水産機械事業」、「建築工事事業」の3事業を営む企業である。同社の鐘川喜久治会長には、バブル崩壊後の苦境を社員の懸命の努力にて乗り越えた経験があったため、2006年に社長に就任した際、社員と一体となって成長する会社作りを目指した。しかし、前社長が行っていたトップダウン経営の影響が強く、社長となった鐘川会長は社員から一步距離を置かれてしまい、社員の声が届かない状態となってしまった。このままでは経営判断を誤ってしまうと危惧した鐘川会長は、社員との信頼関係構築に取り組むことを決意。そのためには社員との情報共有が重要と考え、経営の透明性向上に注力することとした。

経営に関する情報は、内容の良し悪しにかかわらず徹底的に開示

鐘川会長が最初に取り組んだことは、社員が無記名で経営陣を評価するアンケート「経営チェックシート」の導入だった。「信頼できる社長か」、「社員と意思疎通、コミュニケーションは取れているか」といった質問に年1回答えてもらい、集計結果はその都度社員に開示した。このシートによって見いだされた経営陣と社員との考え方の溝を、対話を繰り返しながら一つ一つ埋めていくことで、経営陣は社員からの信頼を徐々に獲得した。その後に取り組んだことは、「決算書の開示」だった。単に開示するだけでなく決算書の読み方についての勉強会を開き、経営陣が直接質問に答えながら、経営陣と社員における会社の実態認識を擦り合わせていった。その後、社員に経営への参画意識を高めてもらうため、月次や事業部別などの詳細な決算数値や、取締役会の資料・議事録も社内を開示。さらに、役員報酬額まで開示するなど、徹底的に情報開示を行った。鐘川会長は「役員の給料は、業績が良ければ上がり、悪ければ下がる。そこまで社員に見せることで社員から信頼してもらえた。」と語る。

経営陣が社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持った意欲的な社員を生み出すことにつながる

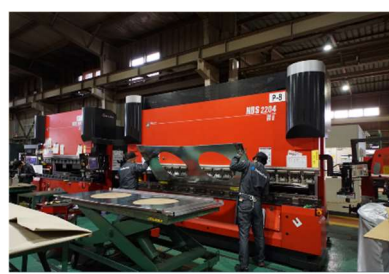
一連の取組を通じて経営の透明性が高まったことで、社員が経営陣を信じて行動するようになり、社員に主体性が身に付いた。その結果として、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出すことにつながった。また、そうした社員の姿を、主要仕入先や取引金融機関を招いて行う「経営計画発表会」で見せていったことで社外からの信頼獲得の要因になった。その効果は業績や採用面にも表れており、鐘川会長が社長に就任した2006年当時と比較し、売上高は約2.5倍に伸長。従業員数も2倍に増加した。同社の評判を聞きつけ、同業他社から優秀な人材が転職してきたという思わぬ効果もあった。「経営陣と社員との信頼関係が確固たるものであれば、社員は自ら育っていく。経営陣と社員との信頼関係は、会社の成長に向けて重要な経営資源である。」と鐘川会長は語る。



左から、前田努社長、鐘川喜久治会長、鈴木幸男取締役



従業員数は16年間で倍増した



高精度の技術を要するプレス作業

事例20：アラオ株式会社

「ボトムアップ型の新商品開発等により社員の創意工夫を引き出し、 社員の自律性を高めたことで成長につなげた企業」

- ・所在地：大阪府大阪市 ・従業員数：70名 ・資本金：5,000万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

顧客の困り事を解決するアイデア商品を生み出しながら事業を展開

大阪府大阪市のアラオ株式会社は、ゴム・プラスチック製品の製造・販売を行う企業である。自社の役割を「街づくりサポーター」と定義し、建築・土木工事現場の安全を守る保安用品や、工事の生産性や利便性を高める資材等を開発している。1947年の創業以来、同社が一貫して取り組んでいるのは、顧客の声をヒントにした商品づくりだ。製造方法や使用する材料を自由に選べるファブレス企業という特徴をいかし、柔軟な発想で新商品を企画。顧客の困り事の解決に資するアイデア商品をスピーディーに開発し、販売につなげることを得意としている。

新商品開発をボトムアップで進め、社員の創意工夫を引き出すことで、社員の自律性を育む

顧客ニーズを捉えた商品開発を推進するために同社が取り組んでいるのは、自ら考え行動する機会を社員に与え、社員の自律性を高める仕組みづくりだ。同社では、営業担当者が既存顧客の管理と新規顧客の開拓にとどまらず、新商品の考案も担当。新商品を考案した営業担当者が、商品化の可否を判断する「販売会議」に出席し、開発に必要なコストや、発売により見込まれる利益、既存商品にはない付加価値の内容などを経営陣に説明することとしている。こうした仕組みが、営業担当者による新商品の考案に当たっての顧客の悩みや不満の引き出しにつながるとともに、新商品開発の後押しにもなるため、自ら考え創意工夫する姿勢の定着につながった。さらに、「販売会議」での提案に向け、若手社員が意見を申し出る「ひよこ会議」、「おたまクラブ」と呼ばれる場が自主的に開催されるなど、社員がボトムアップでより良い新商品開発を進める仕組みが形成されている。

また、近年では、業務全般に関する改善提案等を全社員から募る「アラコン」と呼ばれるアイデアコンテストを開催しているほか、新卒採用のイベントやSNSの運用を若手社員に任せる取組を進めている。このように社員が能動的に会社運営に関わるための取組を実施したことも、社員の自律性向上に寄与した。

自律性の高い社員が顧客ニーズを捉えた新商品を開発したことで販売が伸長し、業績の向上を実現

こうした一連の取組を通じて社員の自律性が高まった結果、社員の発案からヒットにつながった代表的な商品がある。ゴム・プラスチック製の点字ブロックを中心とする「点字シリーズ」だ。日々の業務の中で顧客から、工事期間中に一時的に設置する「仮設用途」では、コンクリート製の点字ブロックは重く、価格も高いという不満を聞いた営業担当者が、ゴム・プラスチック製の軽量かつ安価な点字ブロックをつくることで新たな需要が創出できると考え、商品化につなげた。同シリーズは、2004年の発売以来人気を博し、今では同社の看板商品となっている。その後も、土木・建築工事現場向けの新商品を毎年5～10件発売したほか、2021年以降は工場や倉庫の安全性と生産性を高める新商品を開発し、更に事業領域を拡大。2022年まで20期連続の増収を実現するなど、業績の向上につながっている。「社員一人一人が能動的でなければ、新商品開発はできず、事業運営もままならないと考えている。そのため、社員の失敗を責めるのではなく、次にどうするかを一緒に考えることを意識している。社員が意見を言いやすい環境をつくり、自律的な社員を育成して更なる成長につなげていきたい。」と荒尾幸生社長は語る。



主力商品「エコ点字パネル」



「ひよこ会議」の様子



同社の展示会ブース

事例 21：ダンレックス株式会社

「後継者が事業承継後を見据え、製品開発に向けた社内体制を整えたことで 成長につなげた企業」

- ・所在地：東京都中央区　・従業員数：16 名　・資本金：2,000 万円
- ・事業内容：電気機械器具製造業

「製品開発力のある会社」を目指し、事業承継前の段階から準備を始める

東京都中央区のダンレックス株式会社は工事現場で使用する保安灯や安全ベストなど、保安用品の企画・開発・販売を行うメーカーである。八木橋拓也代表取締役社長は、大手機械メーカーで勤務した後、2014 年に入社。営業を担当する中で、他社製品との違いを打ち出せず、加えて海外メーカーの営業攻勢もあり、価格競争に陥っている状況に危機感を抱いた。こうした状況の打開策を検討するべく、自社製品をヒットさせた経営者仲間の成功体験を聞き、時代のニーズに合った製品を開発し、特許権等の知的財産権を活用して他社と差別化を図ることが自社の成長に向けて重要だと実感。「製品開発力のある会社」を目指して、事業承継前の段階から準備を始めた。

新製品に関する意見やアイデアを出しやすい環境づくりに努めつつ、製品開発に取り組む

まずは製品開発の土台づくりとして、自社製品に関連する技術分野で実績がある、八木橋社長の工業高校時代の担任講師に依頼し、社員向けに月 1 回の勉強会を開催。社員の基礎知識を着実に増やすとともに、八木橋社長自ら社員と密にコミュニケーションを取ることで、新製品に関する意見やアイデアを出しやすい環境づくりに努めた。担任講師には技術顧問として継続的に同社と関わってもらい、社員の技術水準を向上させている。また新製品を考案する際は、国・自治体のホームページや資料等を熟読し、同社の事業分野に関わる社会課題を把握するとともに、営業等で収集した顧客の意見を製品に反映させることで、時代のニーズに合わせた製品開発に取り組んだ。さらに、年に 1 回は特許出願を行うなど、知的財産権の取得にも積極的に取り組むことで、他社製品との差別化やブランドイメージの向上を図った。

承継前からの取組により、業績は好調に推移し、若手社員も増加

事業承継前から「製品開発力のある会社」を目指して一連の取組を行った結果、同社の業績は向上。八木橋社長が就任した 2019 年以降、売上高は増加傾向にあり、2021 年には初めて 10 億円を超えた。知的財産権の取得も進んでおり、現在までに特許権 3 件、実用新案権を 1 件取得している。また企業の成長のためには、若い世代の力が必要と考え、若手を積極的に社員として採用。意見やアイデアを出しやすい環境や、好調な業績を背景とした福利厚生の実施も魅力となり、若手社員は増加しており、八木橋社長の入社時と比べて社員の平均年齢は 10 歳若返った。「今後は当社と同じような中小企業と力を合わせ、他業種への進出に挑戦したい。モチベーションの高い中小企業同士が手を取り合うことで、新しい技術を生み出し、それが産業の発展や雇用促進につながることが理想だ。」と八木橋社長は語る。



八木橋拓也代表取締役社長



同社が企画・開発した保安用品



社員との集合写真

事例 22：アルファテックス株式会社

「先代経営者が後継者に経営を任せつつも、経営理念の浸透等の役割を担い、互いに協力して成長を続けている企業」

- ・ 所在地：東京都品川区 ・ 従業員数：136 名 ・ 資本金：4,040 万円
- ・ 事業内容：情報サービス業

事業承継を機に前社長に依存せず、社員が当事者意識を持ち事業を動かす企業へ転換を図る

東京都品川区のアルファテックス株式会社は、石川勝前社長（現取締役会長）が1987年に創業した、システム開発・運用・保守といったITサービスや業務アウトソーシング等を手掛ける企業である。前社長の息子である石川春代表取締役社長は、元々家業を継ぐ意思はなく他社で勤務するも、父が興した事業を体感したいと考え、2005年に入社。システムエンジニアや営業などの実務経験を積み、取締役等を経て2018年に社長に就任。同社では創業者である前社長の存在感が大きく、社員が前社長に判断や意思決定を委ねる傾向も一部見受けられ、石川社長は承継を機に、経営者として一人前になるとともに、全社員が当事者意識を持ち事業を動かしていく企業へ転換を図った。

前社長が理念の浸透や社員の健康促進といった役割を担い、現社長は自社の経営に専念

前社長も同様に「自身が経営に関与し続けると、社員が自ら考えることが難しくなる」という意識があった。そこで、事業承継後3年間は石川社長と共同で代表権を持つものの、助言や相談に乗る程度にとどめ、経営判断の大半を石川社長に任せることで、後継者育成を行うとともに、前社長の同社に対する影響力を小さくした。また、年2回の経営方針発表会等を通じて、前社長自らが創業時の思いや理念など同社の根幹となる考えを社員に伝え、社員が主体的に考えて行動するための判断軸を提供。更に、長野県小海町の企業誘致制度を活用し、自然豊かな場所で社員同士や地域の人々と交流できる場を設けるなど、社員の心身の健康を促進する役割も担った。

一方で、石川社長は自社の経営に専念し、社員が自身の能力を最大限に引き出せる環境を整えるべく、人事評価基準の見直しや資格取得制度の充実等に着手。また2021年に3か年の中期経営計画を策定する際は、経営陣だけでなく社員も議論に参画してもらうなど、様々な場面で社員が当事者意識を持って事業や業務について考える機会を提供していった。

業績は順調に伸びており、新サービスの創出にも取り組む

前社長が経営から一線を引いたことや、石川社長の一連の取組によって、事業を発展させていくために何をすべきか、社員が自主的に考えていく意識が高まった。同社の業績も順調に伸びており、2018年から2022年にかけて売上高は20%高まった。現在は中期経営計画の達成に向けて、個々の社員が持つ経験やノウハウを全社で蓄積・共有できる仕組みの構築や、新しいサービスの創出に取り組んでいる。「前社長は精神的な支柱であり、同社が大切にしている理念や価値観等をこれからも社員に伝えていってほしい。また前社長から経営を任せられたことで、経営者としての覚悟も決まるとともに、自分がやろうとするビジョンの達成に専念できた。」と石川社長は話す。



石川春代表取締役社長



経営方針発表会の様子



長野県小海町での研修風景

事例 23：木村石鹸工業株式会社

「事業承継を契機に実施した新しい人事制度の導入や経営の透明性を高める取組等により、社員が自主的に考え行動する組織となり、成長する企業」

- ・所在地：大阪府八尾市
- ・従業員数：50 名
- ・資本金：2,900 万円
- ・事業内容：化学工業

失敗を恐れる組織風土に問題意識を抱き、社員の意識改革に着手

大阪府八尾市の木村石鹸工業株式会社は、家庭用洗剤や化粧品などの OEM 生産等を手掛ける企業である。長年の OEM 事業で培った柔軟な製造基盤を持ち、近年は自社ブランド商品の企画・製造・販売にも力を入れている。4 代目の木村祥一郎代表取締役社長は、自身が立ち上げた IT 企業から 2013 年に家業である同社に入社、2016 年に社長就任。入社当初に全社員と面談を行う中で、社員同士の情報共有やコミュニケーションの不足、失敗を恐れて新商品の開発や社員自ら提案を行うことにちゅうちょする組織風土に問題意識を持ち、社員の意識改革に着手した。

新しい人事制度の導入や情報の透明性を高め、社員の自主性を促す

まず異なる部署の社員が親交を深め、会社の問題を自分事として解決する意識を持てるよう、2016 年～2018 年にかけて「じぶんプロジェクト」という取組を実施。各部署から若手を中心に 1 名ずつ選出された社員がチームとなり、同社が抱える課題の発掘から解決策の提案・実行までを担った。また、2019 年からは、新たな人事制度として「自己申告型給与制度」を導入。社員自身が希望する向こう 1 年分の給与額を申告するとともに、今後行う予定の業務内容を提案してもらうことで最終的な金額を決定する仕組みとした。社員が自身の希望額に見合うよう、会社に対して貢献できることを考えるきっかけとなり、社員の自主性を促すことにつながった。さらに「社員が自分で考えて物事を決めるためには、経営の透明性が必須」との考えから、月次の損益計算書や貸借対照表を公開し、全社員が自社の状況を把握できるような環境を整えた。

新しいことに前向きに挑戦していく文化が生まれ、自社ブランド事業の業績も好調

一連の取組により、木村社長が入社した時期と比べて、社員の自主性は大きく向上し、部門を横断した取組も活発になった。また自己申告型給与制度を適用した社員は全員昇給を果たしている。加えて新卒の応募が増えたことで若手社員の比率も上がり、会社全体が新しいことに前向きに挑戦していく文化が醸成されている。特に成果が表れているのは、木村社長が事業の運営を自主性の高い社員に任せている、自社ブランド事業だ。社員が自主的に SNS アカウントを開設・運用したり、社内の各部門が協力してイベントの開催に取り組んだりすることで、同事業の業績は近年伸びており、会社全体の売上高に占める割合が 2021 年度の 30%から 2022 年度には 40%へと高まった。さらに同事業は粗利益率も高く、同社の収益性向上にも貢献している。「今は変化が激しく、何が起るか分からない時代。そんな中、現場で起こったことに対して社員一人一人が納得して自ら動いて解決していくことが組織として大きな強みとなる。『木村石鹸らしい』と言われる商品づくりに取り組み、『木村石鹸が好き』と言われるような存在になりたい。そして、『社員が一番自慢できる会社』を目指していきたい。」と木村社長は語る。



木村祥一郎代表取締役社長



異なる部署の社員が集まり、話し合う様子



天然素材を使った自社ブランド「SOMALI」

事例 24：グローベン株式会社

「事業承継を機に権限委譲や商品開発に取り組み、社員の主体性を高めて 経営の立て直しを実現した企業」

- ・所在地：愛知県名古屋市
- ・従業員数：44 名
- ・資本金：3,000 万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

自社の売上げが低迷する中、経営の立て直しに着手

愛知県名古屋市のグローベン株式会社は、人工竹垣といった造園資材などの製造・販売を手掛ける企業である。服部吉剛代表取締役社長は、東京の商社で勤務した後、父が創業した家業を継ぐため 2010 年に社長に就任した。同社は、創業時に開発したプラスチック製の人工竹垣がヒットし売上げを大きく伸ばしたが、競合の増加や市場の縮小に伴い、業績が低迷。服部社長が就任した当時は、ピーク時と比較して売上高が半分以上まで落ち込んでおり、社員の大半が自社製品に対する自信を喪失した状況にあった。服部社長は、このような状況を打開すべく、経営の立て直しに向けた取組を進めていった。

社員に対する権限委譲や商品開発等を進め、社員の主体性の向上を図る

まず売上げの増加と社員の自信回復を図るため、服部社長が国内外の企業や工場を訪ねて得た知見を基に、同社独自の製品を開発することに着手した。製品開発に取り組む上で、「アイデアを製品として形にしてくれるのは社員」であり、経営の立て直しには社員の存在が重要だと実感。社員の意欲や能力を引き出せる環境づくりにも注力した。例えば前社長の在任時から実施していた、全社員との年 2 回の個人面談では、社員と対話する時間を増やし、社員が抱える悩みや会社に対する要望を引き出しつつ、社内の業務改善や社員との信頼関係の構築につなげていった。また現場に判断を委ね、意思決定までのスピード感を高めることが、他社と競争していくために重要と考え、社員に対して権限委譲を積極的に推進。権限委譲を行う際は、あらかじめ社員へ任せる権限の範囲を明確にしておくとともに、社員が判断に迷った際の指針として、同社の企業理念や行動規範を継続的に発信した。加えて、新型コロナウイルス感染症流行前からリモートワークや時差出勤を導入するなど、各社員の事情に応じた多様な働き方を認める仕組みを取り入れた。さらに、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を用いて定型業務を自動化するなど、社内のデジタル化を通じた生産性向上も進めていった。

業績は回復傾向にあり、唯一無二のニッチトップメーカーを目指す

一連の取組を通じて、社員の自主性は高まり、新しい挑戦を積極的に受け入れる組織風土が育まれた。また製品開発についても、植物の蒸散量を計算して散水するスプリンクラーなど、他社と差別化された独自の製品が誕生し、受注のペースは順調で社員の自信にもつながった。売上高も 5 期連続で増収しており、服部社長の入社時と比較して残業時間は大幅に短縮された。服部社長は、「業績低迷の中でも、前社長が安定した財務基盤を維持していたことや、業界での信用を得ていたこと、社員や土地建物等の資産を残してくれていたことも、経営の立て直しを図る上で大きかった。今後は 2030 年までに売上高と生産性を 2020 年度対比で 2 倍にすることを目標としている。これからも社員が誇れる、唯一無二のニッチトップメーカーを目指していきたい。」と意気込む。



服部吉剛代表取締役社長



人工竹は長く愛されている主力商品の一つ



社内の勤務風景

事例25：小柳建設株式会社

「事業承継を契機として、組織改革とともに社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進し、挑戦を許容する組織風土が新たに根付いた企業」

- ・所在地：新潟県三条市
- ・従業員数：234名
- ・資本金：1億円
- ・事業内容：建設業

「従業員がもっと楽に働ける会社になりたい」という思いから、社内の改革に着手

新潟県三条市の小柳建設株式会社は、土木・建築事業のほか、川や湖沼の底に滞積する土砂を除去する浚渫（しゅんせつ）事業なども手掛ける総合建設業者である。3代目となる小柳卓蔵代表取締役社長は、金融会社勤務を経て、2008年に28歳で入社。当時は、業務の大半が属人化され、情報やノウハウが社内ですら十分に共有されていなかった。また社内の情報は全て紙で管理されており、従業員一人一人の残業時間の多さも課題となっていた。「従業員がもっと楽に働ける会社になりたい」と考えた小柳社長は、社内の改革に着手することを決めた。

経営陣の若返りを図りながら、社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進

まず京セラ創業者の稲盛和夫氏による経営理論を基に、社内を複数のチームに分け、チーム単位で経営計画、実績管理、人事育成までを独立採算で行う制度を導入し、各従業員の採算意識を高めていった。2014年に社長に就任した後は、業務の効率化や防災上の観点から、基幹システムのフルクラウド化に取り組んだ。オンライン上で時間や場所の制約を受けず社員が働ける環境を整えるとともに、社内の情報共有を円滑に行える共通のプラットフォームを作り、業務の効率化や属人化の解消を図った。また上記の取組を進展させるため、話合いの末に経営陣の若返りも行い、役員の平均年齢を60歳から40歳まで引き下げることで、スピード感を持って取組を推進する体制を整えた。さらに2016年には、日本マイクロソフト株式会社と共同で、MR（複合現実）技術「Holostruction」（ホロストラクション）の開発に着手。専用のヘッドセットを装着することで、建造物の3次元モデルやCADデータ等を現実空間へ投影し、遠隔地にいる人とも建設現場の状況などを共有することを可能にした。2019年には外販を開始し、国土交通省のプロジェクトに採択されるなど、運用実績を積み重ねている。

従業員同士が助け合い、新しい挑戦を積極的に受け入れる組織風土が定着

一連の取組の成果により、業務の効率化が進んだ結果、2018年には月平均7.2時間だった残業時間が、2022年には1.9時間に減少。また各社員が自社の採算を考えるようになったことやMR技術の外販が好調に推移したこともあり、2018年に0.37%だった同社の営業利益率は、2022年には7.38%へ増加した。社員の意識も変化しており、目標達成に向けて社員同士で情報を共有し助け合う組織風土や新しい挑戦を積極的に受け入れる組織風土が醸成された。「今後も最新の技術を活用しながらスマートな働き方を実現し、若い世代の建設業界に対するイメージを変えたい。またサブスクリプションサービスなど、建設業の新しいビジネスモデルの構築にも挑戦したい。」と小柳社長は語る。



小柳卓蔵代表取締役社長



MR（複合現実）技術を活用した「Holostruction」（ホロストラクション）



オフィスの内観

事例 26：TSK 株式会社

「事業承継前から将来を見据えて準備を進めつつ、自社の強みを認識して 新規事業を立ち上げた企業」

- ・ 所在地：富山県富山市 ・ 従業員数：118 名 ・ 資本金：5,000 万円
- ・ 事業内容：その他の製造業

付加価値の高いサービスの提供を目指し、新規事業の立ち上げを模索

富山県富山市の TSK 株式会社は、主に産業用の包装材や製品の運搬・保管・運送に関わる機器を製造する企業である。高木亮太代表取締役社長は、2011 年に入社し、ベトナムへの海外進出や営業の全体統括等を担った後、2022 年に社長へ就任した。高木社長は入社後、営業などの実務に携わる中で、同社の主力商品である包装材は原材料費率が高く付加価値が低いことに課題を感じ、今後は単に製品を製造して販売するだけでなく、顧客に対して付加価値の高いサービスを提供できる事業を新たに創出することが必要と考えていた。

顧客アンケートをきっかけに自社の強みを認識し、新規事業の創出につなげる

新規事業を模索する中で、社長就任の 3 年ほど前から自社の将来を見据えて、事業承継に向けた取組に着手した。前社長の方針もあり、高木社長（当時専務取締役）が新しい取組を行う際は、前社長は基本的に進捗確認と承認のみに関与し、実務や経営判断については高木社長に委ねる体制となっており、高木社長が新たな取組を実施しやすい環境が整っていた。具体的な取組としては、例えば次期経営幹部候補数名と共に、人事評価制度の見直しに着手。評価基準やプロセスを明確にすることで、社員が納得して仕事ができる環境を整えた。また社長就任の 1 年前から、同社の第三次中期経営計画を策定に取り掛かった際には、改めて同社の強みを整理するため、顧客に対してアンケート調査を実施。調査結果を基に社内で議論をする中で、自社の強みは、顧客の現場改善につながる提案の幅広さと対応力であり、その源泉が同社に根付いた現場改善の組織風土にあることを認識した。同社では前社長の時代から一人当たり月 4 件、全社で年間 2,500 件を超える改善活動を継続しており、現場改善に関するノウハウを蓄積してきた。こうした自社の強みを再認識したことをきっかけに、新たにコンサルタント事業「KAIZEN BANSO パック」を立ち上げた。同社の社員が顧客の物流現場が抱える課題の整理や、物流コストの見える化、改善手法の提案を行うもので、同社の強みである改善ノウハウを十分に活用したサービスとなっている。

現場改善の提案と実施を通じて、ものづくりの現場環境を変える

現在「KAIZEN BANSO パック」はサービスのプロトタイプとして 3 事例実施しており、顧客から好評を得ている。また同事業を通じて自社の強みを改めて明確化したことで、社員の現場改善に対する意識が更に向上。社員の改善活動によりコスト削減も進み、毎年安定して利益を確保するとともに社員の昇給にもつなげている。「事業承継の準備段階で新しい取組を進める際は、前社長が実務や判断を委ねて見守る体制をとってもらえたことが大きかった。当社が現場改善の提案と実施を全面的にサポートしていくことで、お客様のものづくり、ひいては日本のものづくり全体の現場環境をより良くしていくための一助になりたい。」と高木社長は語る。



高木亮太代表取締役社長



本社の外観



2004 年から続く改善活動

事例 27：アルファ電子株式会社

「社員から理解や協力を得つつ、補助金等も活用しながら、 事業承継を契機とした新規事業創出に取り組む企業」

- ・所在地：福島県天栄村　・従業員数：140 名　・資本金：1,200 万円
- ・事業内容：電気機械器具製造業

自社の柱となる新しい事業の創出を検討

福島県天栄村のアルファ電子株式会社は、主に電子部品や医療機器などの受託製造等を行う企業である。前社長の次女である樽川千香子代表取締役社長は当初、後継者候補ではなかったものの、東日本大震災を経験して家業に対する思いを強くし 2015 年に入社。当時は震災の影響で大手の取引先を失い業績が悪化していた。さらに、主力の受託製造事業は取引先の事業計画に業績が左右されやすい構造にもあり、こうした状況から脱却するため、同社の柱となる新しい事業を創出する必要性を感じていた。

国の補助金等を活用しながら、社員から理解や協力を得つつ、米粉麺の自社開発に取り組む

新規事業の構想を練る中で、電子部品を取り扱いながら、米粉製品の製造・販売を行う新潟県の企業を知人の紹介で視察したことをきっかけに、2019 年から米粉を使用した麺の開発に着手。当初は福島県の製麺会社の試作室を借りて麺づくりに取り組み、半年掛かりで試作品を完成させた。その後、米粉を無添加で製麺できる企業へ製造を委託し、同社は米粉麺を事業として成立させるため、販路開拓などに注力。また、同社の開発部長のつながりで、東京都の工学院大学の教授とも連携し、米の選定や食感などについて助言をもらいながら、「おいしい麺づくり」に取り組んだ。そして、2021 年 3 月に「う米（まい）めん」というブランド名で、地元福島県の米を使用した商品の販売を開始した。一方で、他社に製造を委託したこともあり、販売当初は収益性が低い状況にあったことから、自社製造への切替えを検討。経済産業省の事業再構築補助金を活用し、2022 年に米粉麺を製造する自社工場を設立した。「自社工場の設立だけでなく、自社 EC の立上げなどでも、国の助成金や補助金を活用した。特に自社の経営状態が厳しい中で、製品開発に着手した 1～2 年目に出費を少なくできたのは大きかった。」と樽川社長は話す。

また、米粉麺の製造は、主に電子部品等を扱う同社にとって初めての挑戦であり、社員の理解や協力を得ることに力を入れた。例えば新製品開発に取り組む理由を、受託製造業中心の業態からの脱却、社員の長期雇用、地元福島への貢献の三つに整理して明示することで、社員の納得感を高めた。加えて、同社の売上高や費用等の社員への開示や、朝礼などで実績を丁寧に報告することを通じて経営の透明性を高め、社員との信頼関係を構築した。

既存事業との相乗効果を発揮しながら、米粉の市場確立を目指す

同社が開発した「う米めん」は新東北みやげコンテストでアイディア特別賞を受賞するなど、対外的な評価を得ており、会社の認知度向上にもつながった。また「う米めん」をきっかけに、既存事業である電子部品等の受託製造の受注につながるなど、既存事業との相乗効果も生まれた。さらに、同社の業績は回復基調にあり、新型コロナウイルス感染症流行下においても経常利益で黒字を確保している。「米粉に関してはまだ市場規模が小さい状況にある。福島県の農家の方々等とも連携しながら、米粉の確固たる市場を確立していきたい。」と樽川社長は話す。



樽川千香子代表取締役社長



米粉を使用した「う米めん」



米粉麺を製造している様子

事例 28：株式会社フジワラテクノアート
**「長期的なビジョンの達成に向けて、社員の自主性を高めながら
新しい取組を推進し、成長を続ける企業」**

- ・ 所在地：岡山県岡山市 ・ 従業員数：147 名 ・ 資本金：3,000 万円
- ・ 事業内容：生産用機械器具製造業

現状に満足してしまう社内の雰囲気には危機感を覚え、更なる挑戦を目指し、長期的なビジョンを策定

岡山県岡山市の株式会社フジワラテクノアートは、醸造食品や一般食品を生産するための機械・プラントの製造等を手掛ける企業である。藤原加奈代表取締役副社長は、大手食品メーカーで営業職を経験した後、急逝した父に代わり社長に就任した母を支えるため、2005 年に入社。その後 MBA を取得し、2015 年に後継者として副社長に就任した。当時、同社は麴づくりを自動化する装置で国内の麴生産能力シェア 80%に達しており、業界内で高いシェアを獲得した現状に満足し、社員が更なる成長の必要性を感じにくい状況にあった。藤原副社長はこの状況に危機感を覚え、社会と未来に目を向けイノベーションに果敢に挑戦していきたいという思いから、2050 年の未来に向けて同社の技術開発・価値提供の在り方を設定した「開発ビジョン 2050」を 2018 年に策定した。

社内から反発を受けるも社員の理解を得ることに努めつつ、ビジョン達成に向けた取組を進める

同ビジョンは 2050 年を見据えた新たな分野への挑戦を目指す内容のため、既存事業の確立に貢献してきた社員などから反発を受けることもあった。そこで社員向けにワークショップ等を開催し、特に反発の強い社員とは個別に対話する機会を設けるなど、ビジョンの意義や必要性が理解されるよう努めた。

また「開発ビジョン 2050」を実現するため、藤原副社長は各社員が自主的に考え、行動することが重要と判断。ビジョン実現に向けた各部門のあるべき姿の設定や、全社員の 5 年後のビジョンとその達成に向けた成長計画の作成を通じて、各社員が「開発ビジョン 2050」と日常の業務のつながりを意識して主体的に行動することを促した。さらに管理職級の社員に対してマネジメントの在り方を考える研修を開催し、議論された内容をマネジメント層の指針として冊子にまとめて配布。部下の自主性や貢献意欲を高めるマネジメントの実践に活用している。

社員の自主性が向上し、新規事業のスピード感も高まる

現在、「開発ビジョン 2050」で設定したテーマに沿って、固体培養技術（麴づくりの技術）を応用して食品副産物や未利用資源などを有用な飼料や食品素材に転換するなど、新規事業の創出等を進めている。一連の取組により、社員の自主性は向上し、社員が事業化の成功に向けて、自発的に社外の協力企業を探してくるなど、新規事業を推進するスピード感が高まった。また自主的に資格取得に励む社員が増え、IT 系資格や AI 活用に挑戦するデジタル人材が 2018 年の 1 名から 2022 年にはのべ 23 名に増加。ビジョンと連動し、全社で推進した DX は「日本 DX 大賞」や「DX セレクショングランプリ」を受賞するなど中小企業の DX 推進のモデルケースとして注目を集めている。また DX の推進等によりものづくり高度化に向けた基盤が整い、利益率の改善にもつながった。「就任当時は女性の後継者は珍しく葛藤もあったが、自身の役割として社員一人一人の力を最大限いかす方法を真剣に考えてきた。今後も社員の挑戦の幅を広げる取組を続けていきたい。」と藤原副社長は語る。



藤原加奈代表取締役副社長



製麴装置は国内シェア 80%を獲得



開発ビジョン 2050

事例 29：株式会社坂井製作所

「譲渡側企業との価値観の一致を重視しながらM&Aを実施し、グループ間の相乗効果を発揮させている企業」

- ・所在地：岐阜県各務原市
- ・従業員数：44 名
- ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：金属製品製造業

企業規模の拡大に必要な経営資源が不足していることに問題意識を持ち、M&Aを検討

岐阜県各務原市の株式会社坂井製作所は真ちゅうや青銅の棒材を用いて、水栓金具を中心とした部品の受託加工・組立てを手掛ける企業である。1952 年の創業以来培ってきた営業力や、多数の仕入先と築いた友好的協力関係を武器に、顧客であるメーカーや商社の発注に対応してきた。藤田斉代表取締役社長は、主要取引先のメーカーで 6 年間勤務後、2010 年 4 月に入社。入社当初より、企業規模を拡大していく上で必要な経営資源が不足していることに問題意識を持ち、将来の成長を見据えて M&A を検討していた。

譲渡側企業と価値観を一致させることを重視しながら、経営統合を進める

M&A を検討する中、2015 年に取引先の子会社であった同市内の株式会社サンエースを買収。同社は部品加工業務の後工程に当たる組立て業務を主に担っており、相乗効果を見込めたことが買収の決め手となった。2020 年には岐阜県海津市の野村精機株式会社を買収。後継者不在の悩みを抱えていた同社の社長から相談があったことを機に、経営者同士で買収に向けた話し合いを始めた。対話の際は、相手先経営者と価値観を一致させることを重視。複数回の打合せを経て、「野村精機の社員の雇用を維持する」という点で合意し、M&A の準備に取り掛かった。また、岐阜県事業引継ぎ支援センター（現岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター）へ仲介を依頼し、両社がフェアな状態で契約手続を進めるられよう心掛けた。M&A 成立後は経営統合を円滑に進めるべく、経営理念・行動指針の明文化や評価基準の見直し等を行い、グループとしての経営方針を浸透させることに努めた。さらに、2021 年 3 月にはグループ 3 社を束ねる「SAKAI ホールディングス株式会社」を設立。譲受側企業と譲渡側企業の関係を対等とする方針の下、グループ各社が独立して事業を運営しながら、相乗効果を発揮できる企業体を目指した。例えば、各社の若手メンバーが集まる「中堅リーダー会」の発足等、グループ内での人材交流を進め、各社の良い所を学び合える場を設けた。また営業に強みを持つ坂井製作所が、グループ 3 社の営業を一括で担い、営業体制の強化を図った。

グループ企業同士で相乗効果を発揮し、更なる事業規模拡大を目指す

M&A の結果、自社グループで加工できる範囲が広がったため、美容機器部品や半導体製造装置部品など新しい事業分野へ進出することが可能となった。またグループの得意分野をいかすことで、各社の業績も向上しており、特に野村精機株式会社の売上高は 25% 増加し、2 期連続赤字から脱却することに成功した。またグループ全体の売上高は 15.5 億円に成長し、2021 年度に利益額は過去の株式会社坂井製作所単体の最高益と比較して、155% 増を達成した。「10 年後の目標として、グループ企業 7 社、売上高 50 億円の企業体になることを目指している。今後も事業承継問題に悩む製造業と M&A を行い、顧客の様々な困り事に対してワンストップで対応できる体制を整えたい。」と藤田社長は語る。



藤田斉代表取締役社長



本社の外観



野村精機株式会社との調印式

事例 30 : TSUYOMI 株式会社

「自ら構想したアイデアを事業化するために、 経験や人脈をいかして創業し、やりがいを感じながら成長している企業」

- ・所在地：愛知県一宮市
- ・従業員数：1 名
- ・資本金：800 万円
- ・事業内容：化学工業

自ら構想したアイデアを実現するために起業

愛知県一宮市の TSUYOMI 株式会社は、2017 年創業のオーラルケア製品の研究開発・販売を行う企業である。代表取締役社長の森健一氏は、創業前は医薬品会社で営業職として勤務していた。営業職時代には出張が多かったことから、手軽に口腔ケアができる製品が欲しいと感じていた。また、東北や熊本の震災現場でボランティア活動をした際に、口腔ケアがおろそかになると病気につながる話を聞き、非常時における口腔ケアの大切さを実感。こうした経験を通じ、「歯磨き粉のタブレット化」のアイデアを当時から持っており、勤務先での事業化の機会を長年うかがっていた。しかし、組織再編等による社内環境の変化が起こり、勤務先でのアイデア実現が難しくなる可能性が見込まれた。自身のアイデアにビジネスチャンスを感じ、「固形歯磨きの製品化を実現したい」という強い思いを引き続き持っていたことから、20 年以上勤めた勤務先の退職を決意し、起業する道を選んだ。

これまでの経験や人脈をいかして「タブレット型歯磨き粉」の事業化に成功

創業するに当たり、経営に関して分からないことが多かった森社長は、愛知県の「よろず支援拠点」を積極的に活用。資金面からマーケティング、広告・宣伝の手法など、あらゆる内容を相談し、学びを深めた。また事業化に向けて、課題となったのは研究・開発で重要となる工場の確保であった。前職時代に関わりがあった工場に接触し、製品化の見込みを立てることができた。販路開拓などの営業面では、前職時代に形成した人脈を活用するとともに、培ってきた営業スキルにより商品の目新しさを訴求することで販売先を確保できた。前職時代には製品作りに携わった時期もあり、そこで得た知識や経験は、工場との連携や、販売先との対話の中でいかされている。家族や友人には試作品を使用してもらい、何度も改良を重ねた。そして、2018 年に携帯するタブレット型歯磨き粉「KAMIGAKI(カミガキ)」の販売を開始（2020 年に「CAMUGAKI(カムガキ)」に名称変更）。創業以降は自己資金を元手に事業を進めてきたが、販売の見込みが立った時期に民間金融機関からの資金調達も実現した。

サラリーマン時代には味わえなかったやりがいを感じる

「CAMUGAKI」の販売以降も新たな商品の開発を続け、2021 年には宇宙用に開発した製品「mouthpace(マウススペース)」が JAXA（宇宙航空研究開発機構）の厳しい審査を通過し、ISS（国際宇宙ステーション）の搭載品に決定した。起業に踏み切ったことで、長年の構想であった「タブレット型歯磨き粉」を事業化し、宇宙で自分たちが開発した製品が役立っていることで、これまでにない大きなやりがいを感じている。複数の企業から引き合いの声も多く、売上面の成長も見込まれている。現在は 1 名の従業員と二人三脚で進めているが、商品や得意先の拡大に応じて採用も検討している。「自分で行動を起こし成果を獲得することがやりがいにつながっている。商品の知名度を更に上げ、口腔ケアの大切さを広く知ってもらい、世の中に貢献していきたい。」と森社長は語る。



森健一代表取締役社長



タブレット型歯磨き粉
「CAMUGAKI」



ISS 搭載品の「mouthpace」

事例 31 : Ubie 株式会社

「創業時からリファラル採用を主体とし、 必要な人材を効率的に確保しながら成長している企業」

- ・所在地：東京都中央区
- ・従業員数：230 名
- ・資本金：9,000 万円（※2023 年 1 月現在）
- ・事業内容：情報サービス業

医療現場で感じた課題の解決を目指して創業

東京都中央区の Ubie 株式会社は、症状から関連病名を調べられる症状検索エンジン「ユビー」と、医療現場の業務効率化を図る「ユビーAI 問診」、及びこれらを活用した製薬会社向けのソリューションを開発・提供する企業。久保恒太氏と阿部吉倫氏の共同代表で 2017 年に創業した。当時エンジニアであった久保氏が東京大学大学院で症状と疾患の関連性を見いだすアルゴリズムを開発する研究を 2013 年に始め、高校時代の同級生であり当時医大生であった阿部氏を誘い 2014 年に共同研究を始めたことが、創業のきっかけであった。2015 年より研修医となった阿部氏は、臨床の現場を経験する中で、病院内における膨大な事務作業や、患者の来院の時期が遅れることにより、提案できる治療法が狭まるといった課題があることを痛感。これまで二人が取り組んできた研究をいかすことで、病院内の事務効率化等を目的とし、現在のサービスの構想に至った。

企業にとって重要な“人材”だからこそメリットの多いリファラル採用をメインに実施

成長のためには、医療分野やデジタル分野といった、同じ事業経験を有する人材を採用することが、最も有効であるという代表者自身の考えもあり、創業当初から代表者や従業員のつながりをいかしたリファラル採用を活用した。同社のリファラル採用における特徴として、人事担当の専任を置かず、面接などの採用業務を従業員に任せていることが挙げられる。従業員同士で同社の成長のために必要な人材を把握し、周りにふさわしい人物がいれば、気軽に声を掛けていく方針を徹底している。また、より良い人材の確保につなげることができるよう、従業員自身が同社の魅力を感じ、自信を持って友人・知人を誘えることができる会社づくりを心掛けている。

同社の従業員の約半数はリファラル採用で入社しており、同採用を通じて入社した従業員は、同社になじむスピードが早く、高いパフォーマンスを発揮している。また、離職率も低くなっており、採用コストを抑えられているという点でもメリットを感じている。こうして採用した人材の活躍に伴うサービスの強化により、現在、症状検索エンジン「ユビー」の月間利用者数は 700 万人に上り、「ユビーAI 問診」は 1,200 の施設が導入するまでに成長している。

必要な人材の変化を見据えて、リファラル採用を主体としつつも、新たな採用スタイルに挑戦

また、同社の知名度が高まり成長を続ける中、重要となる人材のタイプも変遷している。創業当初は、事業やプロダクトの種を作り出せる人材を重視していたが、その後、開発の進捗に伴い医療機関や一般ユーザーの利用が増え、現在では、事業やプロダクトを安定的に運用できる人材が重要となっている。今後も、リファラル採用をメインとしつつ、一般公募やエージェントも強化しながら多様な人材を確保し、更なる成長を続けていく。「私自身リファラル採用で入社し、私も友人を誘い入社してもらっています。リファラル採用の好循環をいかし、会社のフェーズを上げて社会に提供できるインパクトを更に大きくしていきたい。」と Ubie Corporate 所属 Affection PR（広報）部の岡氏は語る。



久保恒太共同代表取締役（左）
と阿部吉倫共同代表取締役（右）



症状検索エンジン「ユビー」



同社の成長に重要な従業員

事例32：株式会社アイエクス 「支援機関からの助言を仰いだ事業計画策定により資金調達を実現し、 その後の成長につなげた企業」

- ・所在地：東京都中央区 ・従業員数：30名 ・資本金：3,000万円（資本準備金含む）
- ・事業内容：情報サービス業

自社開発のAIで、医学・医療分野の進展に貢献

東京都中央区の株式会社アイエクスは、AIなどの先端技術開発事業及びSI事業を営む企業である。「IT技術の側面から医学・医療分野に対して、病などで苦しむ人を少なくすることで社会貢献したい」という思いから、2017年4月に代表取締役社長の山崎邦利氏が自己資金で創業した。同社が開発した「InTreS®（イントレス）」は、強力な自然言語処理エンジンを搭載したAIで、文章データを高速処理し、可視化する技術である。人間には到底読み尽くせない、分散する膨大な量の医学論文を一瞬で読み解いて分析し、情報をグルーピングの上、マップ化する。これにより、研究効率の向上（特定の病に関する研究結果の概要把握、医学研究に関するトレンドの早期把握、次のステップの研究移行へのサポート、早期の研究成果の発現など）が期待できる。こうした利便性や将来性に着目し、創業前から開発を続けてきた。他方、創業以降に開発のスピードや精度を上げるには、外部からの資金調達が重要と認識していた。

事業計画をブラッシュアップし、外部からの資金調達を実現

「InTreS®」の開発を進めるためには、開発資金を捻出しつつ、会社を存続させるスキームの構築が重要と山崎社長は考えた。そこで間接金融である銀行などの融資を得るために、新たにエンジニアを採用し、すぐに売上が立つSI事業を開始。堅実な売上を月々に計上できる安定した基盤を築くことで銀行からの融資を実現した。資金調達のために重要な事業計画は、当初山崎社長が一人で考案したが、自己資金の充当状況や、堅実な売上による資金繰りの安定性を計画に落とし込み、各種機関のアドバイスをうまく盛り込むことでブラッシュアップした。並行して直接金融であるベンチャーキャピタルからの出資も画策し、ホールディングスとしてはトータルで1億円以上の資金を調達。山崎社長は「資金調達において事業計画の策定はとても重要。各種機関のアドバイスは的確で有効なので、積極的に活用した方が良いと考えます。一方で、特にベンチャーキャピタルから資金を調達する際には、確度の高い事業計画を作成した上で、事業に対するパッション（情熱）や事業をやり抜くという意志の強さを伝えることが大切です。」と言う。

世界での展開を目標にビジネスを展開中

2022年10月には、「令和4年度東京都経営革新優秀賞」において、同社の「AIを利用した医学医療プラットフォームの開発と展開」が最優秀賞を受賞。客観的な高評価を獲得したことで、金融機関や取引先からの信用をより得られやすくなった。今後は世界規模でビジネスを展開すべく、日本のほかアメリカ、欧州、中国、台湾で国際特許等の知的財産権を取得している。さらに、現在は医学・医療分野で導入されている「InTreS®」を特許や法律等の別のフィールドに展開する計画もあり、ビジネスの拡大に向けた準備も進行中だ。山崎社長は、「創業時から、日本発の世界に向けたイノベーションを巻き起こしたいという想いで続けてきた。これからも、当社の技術で社会全体に貢献していきたい。」と語る。



山崎邦利代表取締役社長



オフィスの風景



東京都経営革新優秀賞において
最優秀賞を受賞

事例33：株式会社Orb
**「創業後、外部環境の大きな変化に直面するも、
柔軟な経営により事業転換を図り、その後も成長を続けている企業」**

- ・所在地：岡山県倉敷市 ・従業員数：6名 ・資本金：200万円
- ・事業内容：インターネット附随サービス業

就業経験をいかし、創業以降売上げを伸ばすも、困難に直面する

岡山県倉敷市の株式会社Orbは、システム制作とウェブサイト構築を行う企業である。代表取締役の河井七美氏が、前職のネット通販業務で培った経験をいかして2013年に創業。ECモールに出店するネットショップを運営し、主に日用雑貨や化粧品などを販売。他社商品等のデータを自動収集し、売れ筋の商品を予測する同社独自のシステムを構築し、順調な経営を続けていた。ところが、2017年頃から大手企業がEC市場に次々と参入し競争が激化。運送費の値上げの影響も重なったことで利幅も減少していった。さらに、2018年には西日本豪雨の被害による発送の遅延で、EC運営事業者からペナルティーを受け、ネットショップ2店舗が閉鎖に追い込まれた。2019年には赤字に転じ、資金繰りにも影響が生じることとなった。

つなぎの経営を進める中で、事業転換に向けて動き出す

河井社長は、中小企業家同友会に参加し経営者としての学びを深めており、日次での売上高や利益の推移の把握と月次での業務の棚卸しに努めていた。当時の状況から脱却するためにも、新しい分野に経営のかじを切る必要性を認識していた。そこで、会社の存続と業績の回復を図るため、従来のEC事業を縮小する一方、他社から依頼のあったウェブページ制作を拡大することで、EC事業の売上減少分を補った。また、自社で対応できる案件を洗い出し、利幅を確保できるものや、将来的な受注の見込みがあるものを絞り込んで優先的に対応。こうした取り組みを経て、これまで培ってきたネット通販のノウハウを最大限に活用するとともに、システム開発とウェブ制作を含めた幅広いサービスを新しい事業の柱とする決断に至った。事業転換を行うに当たっては、システム開発やウェブ構築に関する新しい能力が従業員が習得していくことが重要なポイントであった。そこで、従業員には事業転換の背景や方向性を説明した上で、雇用調整助成金を活用し、新しい事業に対応できるようスキルアップを促した。その間、河井社長はよろず支援拠点での活動に注力し、そこでの成果や仕事ぶりを見た経営者仲間から新規事業の仕事の依頼が来るようになり、新たな顧客を獲得していった。

諦めずに考え抜くことで事業転換を果たし、業績の回復を実現

従業員のスキルアップや河井社長のトップセールスが功を奏し、データを活用した販売戦略のアドバイスなども手がけるようになった結果、取組開始初年度で黒字化を達成。外部環境の変化によって厳しい状況に置かれながらも、経営の危機を早めに察知し、柔軟に経営方針を見直したことが、同社の成長につながっている。「諦めずに考え抜くことはとても大事だと実感した。創業当初から参加している中小企業家同友会では、他業種の経営者とも交流を深めており、毎月経営の動向を報告し合いながら、アドバイスを頂く機会を設けている。これからも、IT技術とアイデアで中小企業に寄り添い、課題解決に携わりながら成長し続けたい。」と河井社長は語る。



河井七美社長



中小企業家同友会では経営者仲間
からアドバイスももらう



事業転換するにあたり従業員への
スキルアップも促した

事例 34：八戸東和薬品株式会社

「事業承継を契機としてデジタル化の取組を進展させ、 出荷業務の効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業」

- ・所在地：青森県八戸市　・従業員数：18 名　・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：各種商品卸売業

勤と経験に基づく事業運営を、デジタル化で改革し効率化を目指す

青森県八戸市の八戸東和薬品株式会社は 1984 年に創業し、三八上北地域・岩手県北地域の病院や調剤薬局を取引先にジェネリック医薬品の卸売を行う企業である。同社の高橋巧代表取締役社長は、創業者である父親の体調不良により 2006 年に入社。当時の同社は在庫管理等がデータ化されておらず、発注業務が従業員の勤と経験に基づいて行われるなど、非効率な業務による長時間の残業や過剰在庫などの課題が顕在していた。加えて、2 年に 1 回の薬価改定への対応策が講じられておらず、このままでは事業が先細りする危機感を抱いていた。そうした中で 2012 年、事業承継により同社社長に就任したことを契機として、こうした課題を解消すべくデジタル化の取組を開始した。デジタル化の取組には、社長を始め一部の社員しか情報を把握していない情報の非対称性をなくし、全社員で認識を共有して意思決定を効率良く・迅速にする狙いもあった。

在庫管理、営業や経営戦略の策定に至るまで、社内のさまざまな領域をデジタル化

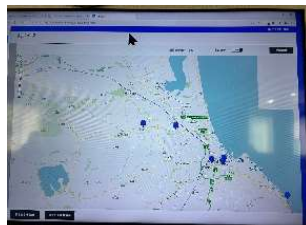
初めに取り組んだのは、販売管理の基幹システム導入による、同社が保有する情報の整理であった。薬の種類や薬効、個数、保管場所などの在庫データなどを一元管理することで薬の仕入れから出荷までの流れを効率化した。次に、顧客管理と営業支援ツールの機能を備えたクラウド型サービスを導入し、営業戦略に役立てた。その後、同社の各部署が蓄積するデータを集約した上で経営戦略の策定を支援する BI ツール²を導入。データを可視化し、情報の共有にも努めた。こうして、在庫管理から顧客への営業、経営戦略に至るまで様々な領域をデジタル化し、組織変革を進めていった。そのほか、薬の保管場所の温度調整を遠隔で行える IoT デバイスや、顧客への配達ルート効率化を支援する位置情報ツール、従業員同士のコミュニケーションを円滑かつスピーディーにするためのチャットツールなども導入。こうした取組は、社内の IT エンジニアが主体となり、迅速に PDCA サイクルを回すことで遂行した。

デジタル化の取組を通じ、出荷量の増加や誤出荷率の減少、従業員のエンゲージメント向上につながる

一連のデジタル化の取組により、効率的な出荷業務が可能となり、適正な在庫量を維持した上で出荷量を従前の 2 倍まで引き上げることが可能となった。加えて、在庫管理等をデジタル化したことでヒューマンエラーがなくなり、誤出荷率を減少させることができた。また、社内の情報格差が解消され、全社員で会社の現状認識を共有し事実ベースでの議論ができるようになったことで、従業員のエンゲージメントの向上にもつながっている。高橋社長は「経営を安定させて長く続く企業をつくることは、地域経済にとっても大切。長期的な競争優位性をつくるためにもデジタル化の取組は必要だ。今後は、こうしたデジタル化の取組を鍵に、自社と同じような問題を抱える地域企業を支える試みを行っていきたい。」と語る。



高橋巧代表取締役社長



配達ルートの効率化を支援するツール



薬品の温度管理を行うデバイス

² 様々なデータを分析・見える化して、経営や業務に役立てるソフトウェアを指す。

事例 35：Jマテ. カッパープロダクツ株式会社 「既存業務の棚卸しと現場の改善活動により『デジタル化でできること』を 明確化し、業務時間の大幅な削減に成功した企業」

- ・所在地：新潟県上越市 ・従業員数：300名 ・資本金：1億円
- ・事業内容：金属製品製造業

将来の生産年齢人口の減少を見据え、DXの取組をスタート

新潟県上越市のJマテ. カッパープロダクツ株式会社は、産業機械部品等の銅製品の製造・販売を手掛ける企業である。同社の山本耕治代表取締役社長は、社長就任前の常務の時代から、我が国の将来推計人口で約30年後の2050年には、生産年齢人口が約3割減少することが見込まれていることから、将来的に人材不足から現状の操業を維持することが難しくなると危機感を持っていた。同社では2015年からトヨタ生産方式を導入して業務改善に取り組んでいたが、将来予測される人材不足を補うためには更なる改善や生産性の向上が必要と考え、2022年4月の社長就任を機に、DX推進プロジェクトを立ち上げてDXの取組をスタートさせた。

業務の棚卸しと改善活動により「デジタル化でできること」を明確化

同社のDX推進プロジェクトは、各部署から次世代を担う人材等を選定し、山本社長をトップとする総勢21名で組織横断的に活動している。RPA³導入時には、3か月間の導入サポートを受ける間にDX推進プロジェクトでRPAを学ぶ勉強会を開催。RPAでどのように自動化させるかを学び、プロジェクトメンバーが各部署に持ち帰ってシステム導入できる内容を検討・検証を行いながら知識を得た。

また、同社ではAIやRPA等のシステムを本格導入する前に、既存の業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」の明確化を徹底している。FAX等の紙媒体をデータ化し、RPAによる自動化で受注業務の工数削減に取り組んだ際も、業務の棚卸しと改善活動から開始した。あるべき受注業務の姿を検討し、基本と不規則・変則的（イレギュラー）な業務に分別した上で業務の全体像の把握を実施すると、チェック項目の未整備や作業者の判断によるイレギュラーな業務により、42にも渡る工程がクモの巣のように発生していたことが分かった。ルールを決めて適切な業務フローを作るため、チェック項目の明確化に取り組む中で、イレギュラーの原因が顧客との間でルールがないことによる単価の入力ミスなど、顧客起因によるものも一定数存在することが判明した。そこで顧客を巻き込み、一緒に問題点を抽出して共に改善活動を実施。イレギュラーをできるだけ排除したところ、42工程を9工程まで減らすことができ、RPA導入後は受注業務の時間を75%削減することができた。

目標を上回る1,508時間の業務時間の削減を達成し、ボトムアップ型の改善にもつながる

同社では、DXの費用対効果や評価指標を既存業務の改善で削減できる業務時間に置き換え、2022年末までに1,000時間の業務時間を削減することを目標に取組を進めたが、一連の取組を通じて目標を上回る1,508時間の削減を達成。また、RPAによる業務時間の削減状況は社内グループウェアでリアルタイムに共有。デジタル化による効果を可視化することで、従業員からDXに関する積極的な意見も出るようになり、ボトムアップ型の改善への転換にもつながっている。山本社長は「DX推進で創出できた余力は人を減らす『少人化』ではなく、人でなければできない付加価値の高い仕事に充てることで『活人化』に転換していく。今後もデジタルを駆使して業務プロセスを変革することで生産性を向上させ、更なる企業成長につなげていきたい。」と語る。



山本耕治代表取締役社長



RPAの導入で業務が大幅に効率化



DX化の進捗は随時社内でも共有

³ Robotic Process Automation：コンピューター上の定型作業を自動化する技術

事例 36：株式会社みらい蔵

「経営ビジョンを策定し DX の方針を明確化した上で、 KPI に基づく DX の取組を進める企業」

- ・所在地：大分県豊後大野市
- ・従業員数：19 名
- ・資本金：2,010 万円
- ・事業内容：小売業

事業の承継を見据え、経営の改革を模索

大分県豊後大野市の株式会社みらい蔵は、農業資材販売の小売店「夢アグリ」の運営と土壌分析・診断等を主力事業とする企業である。同社は小売業者でありながら、自社開発の土壌診断施肥設計システム「ソイルマン」による土壌分析を強みとしている。「ソイルマン」は、顧客である農家から送付された農地の土壌サンプルを分析し、診断結果をインターネット経由で提供するとともに、その診断結果を基に自動で肥料設計まで実施可能なシステムである。2014 年にリリースした「ソイルマン」は、現在では全国の農家から年間 6,000 件にも及ぶ土壌分析依頼があるなど知名度が向上し、問合せ件数も年々増加している。一方で、こうした問合せの対応に非常に工数が掛かるようになっており、これを課題と捉えた同社の山村恵美子会長は、山村洋央社長への事業承継時期であったこともあり、単なる問合せ対応の環境整備にとどまらない経営の改革を模索していた。

DX 認定申請のステップに基づいて経営ビジョンや KPI の設定を進める

そんな中、以前から同社のデジタル化の取組を支援していた IT コーディネータを通じて、経済産業省の DX 認定制度の存在を知り、これを契機として経営を見直し、戦略的に DX を進めることを決めた。初めに、DX 認定申請のステップに基づいて「経営ビジョン」の設定を進めた。同社では、経営理念は創業期より明示していたが、「経営ビジョン」という形にはなっていなかった。同社のあるべき姿について、経営層と IT コーディネータが同社の現状を踏まえて対話を繰り返し、「経営ビジョン」を策定した。これにより、同社は今後、システムによる土壌分析と、その分析結果を用いた、農家の収穫量増加や品質向上につなげるコンサルティング事業を伸ばすべきであることが明確になり、ビジネスモデル構築の指針となった。これに付随し、同社では DX の取組に対する 5 年後までの KPI⁴を設定した。これは従来、同社が毎年 7 月に経営方針発表会で毎年の売上げ・利益目標を設定している枠組みを活用したもので、DX に関しても目標値を明確に定めたことで、DX 計画の進捗管理に役立っている。

今後のビジネスの方針が明確になるとともに、全社的に DX 推進が浸透

2022 年 7 月、同社は DX 認定事業者の認定を受け、DX 認定の申請時に定めた「経営ビジョン」や「KPI」に沿って山村新社長が DX の取組を推進している。DX を推進する際、今後のビジネスの方針を明確化したことで、従業員が DX の取組を自分事として捉えるようになり、取組について積極的な意見が出るようになるなど、全社的に DX を推進する雰囲気が浸透してきている。現在は、オリジナル肥料や栽培ノウハウを提供できる「ソイルマンシステムⅡ」の開発に向けて、AI を取り入れながら開発を進めることにより、課題であった問合せの増加にも対応できるよう取組を進めている。山村会長は、「DX によってデータをいかした農業を推進し、今後も農家の収穫量増加や品質向上につながる顧客価値を提供していきたい。」と語る。



山村恵美子会長



ソイルマンの土壌分析イメージ



経営理念の下に DX の取組を実行

⁴ 組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標

事例37：協和工業株式会社

「システム開発会社と連携し、デジタル化による業務効率化を実現した企業」

- ・所在地：愛知県大府市
- ・従業員数：138名
- ・資本金：2,000万円
- ・事業内容：はん用機械器具製造業

古い既製システムによって生産性が低下し、様々な問題が潜在化

愛知県大府市の協和工業株式会社は、自動車や産業機械等に使用するユニバーサルジョイント、ステアリングジョイントの専門メーカーである。自社開発した冷間鍛造製法（材料・金属に熱を加えず常温のまま圧力を加えて、金属を変形させながら成形を行う加工方法）をコア技術とし、設計開発から製品製造、評価試験まで一貫した生産体制による迅速な対応を強みとする。同社では、1980年代に受発注や生産計画、在庫管理等を行う生産管理システムをいち早く導入。しかし、既製パッケージシステムを用いていたため、情報がリアルタイムに同期されないことに加え、実際の工程・在庫状況がシステムとずれてしまっている事で問合せ作業に時間を取られ、棚卸しや決算に影響が生じていた。その後、従業員が各々表計算ソフトでデータを作成し、業務が属人化するなど問題は更に拡大。早急な改善が必要だったが、同社にはシステム関係の専任者がおらず、なかなか一歩を踏み出せずにいた。

システム開発会社と協力体制を構築、自社内では全体最適化の視点から業務改革を実施

同社の鬼頭佑治代表取締役社長は、「探し物などの価値を生まない時間を排除する」との強い思いから、2018年にシステム開発会社の有限会社ユニバーサル・シェル・プログラミング研究所（以下、「USP」という。）に社内システムの刷新を依頼。まず、両社合同の合宿を行い、その合宿の中で目指す方向性を徹底的にすり合わせ、USPとの協力体制を構築した。活動のテーマを「NKS（New Kyowa System）全体最適化～入口から出口まで～」とし、従来当たり前に行っている業務や作業にとらわれず、全体最適化の観点から目的を踏まえて業務を再構築し、それらを標準化した上でデジタル・IoTを活用したDXを目指した。システム面はUSPが担当したが、同社がデジタルを活用して自動化を実現させるための現場改善や業務改革を主体的に実行した。従業員に全体最適化の視点が浸透するまでには時間を要したが、USPに伴走的に支援してもらいながら同社で自走できるように人材育成にも取り組んだ。こうして、2018年から約3年にわたってUSPと共に改革を進めた結果、受注から出荷までの一元化と見える化、入出力や調べる作業の排除、リアルタイムで正確な在庫情報の把握、管理業務の自動化などに対応したシステムと新たな生産体制が実装された。

設備の稼働率向上やリードタイムの短縮等の様々な効率化を実現

新システムでは、生産ラインの実績がリアルタイムに見える化されたことにより、効率的な生産が可能となり、以前は70%だった設備の稼働率が90%を超えた。また、組立てから出荷まで9日間掛かっていた製品のリードタイムを4日間まで短縮できるようになったことで、受注生産が可能となり、在庫管理も不要となった。問合せに対して探したり、調べたりすることもほぼなくなった。このような効率化が社内でも次々と実現。また、USPの支援と社内の人材育成により、今ではシステムの簡単な変更やメンテナンスは内製化されている。鬼頭社長は、「一連の取組により、リアルタイムで正確な現場情報を取得できるようになった。今後は、これらの情報から精度の高い原価情報を把握し、コストの最適化や販売価格の検証を行う『戦略的原価システム』を構築し、更なる競争力強化を図りたい。」と語る。



鬼頭佑治代表取締役社長



同社のユニバーサル
ジョイント製品



システム開発時には合宿を行い、
方向性をすり合わせ

事例38：株式会社サーフ・エンジニアリング

「顧客の利益のためにトライ＆エラーで知見を積み重ねたことで、 自社の情報管理のデジタル化に成功した企業」

- ・所在地：神奈川県綾瀬市
- ・従業員数：8名
- ・資本金：300万円
- ・事業内容：金属製品製造業

顧客の利益のために社内の情報管理のデジタル化に取り組む

神奈川県綾瀬市の株式会社サーフ・エンジニアリングは、シャフトを中心とした機械部品の金属加工を主力とする企業である。3mまでの長尺の旋盤加工を得意とし、全国から引き合いがある。同社におけるデジタル化の推進は、2019年に根本秀幸社長の次男、優馬氏が入社したことがきっかけであった。優馬氏は案件管理を担当する中で、社内の情報がアナログで、一元管理されていないという課題に直面。当時は資料を紙ベースで保管していたため、過去の類似案件を探すことに手間が掛かり、見積りの作成に膨大な時間を要したほか、案件の管理は担当者の記憶が頼りだった。そのため案件が増えてくると、優先順位の判断が難しくなるため、納期・工程の再調整が煩雑になり、受注できたはずの新規顧客の案件を断るなどの機会損失が生じていた。優馬氏は、これらの課題を解決することは、自社だけでなく顧客の利益につながると考え、社内の情報管理のデジタル化に取り組んだ。

トライ＆エラーで知見を積み重ね、アジャイル型でアプリを開発

優馬氏はまずExcelによる案件管理に取り組んだが、社員との共有や移管などがうまくできず断念した。続いてパッケージソフト、ローコード・ノーコードアプリと順に活用を試みるが、多品種小ロット生産を行う同社の案件管理に合わせる事が難しく、コスト面でも活用が厳しいなど苦労の連続であった。デジタルに精通していたわけではない優馬氏だったが、トライ＆エラーを繰り返す中でデジタルに関する知見が深まり、フルカスタムに近い形でアプリをつくるのが同社に最適であると気が付いた。そこで、同社と関わりの深かったITベンダーへ案件管理アプリの作成を依頼した。ベンダーと議論の上で実装とテスト、改善を繰り返して完成させていくアジャイル開発が最適であると判断し、開発を開始。優馬氏から大枠のイメージを伝え、2～3週間で最初のアプリが納品され、そこから約2か月で実運用を開始した。その後も使い勝手の向上や機能の改善、業務のスピードアップを目指して常時ベンダーと協議し、約1年間で改善作業は50回を超えた。未完成のアプリに慣れることから始まり、プラスアルファで改善点を探していく負荷の掛かる作業だったが、顧客の利益のためという目的を崩さずに取組を進めたことで、図面等の情報や進捗等を一元管理できる同社に最適なアプリをつくり上げることができた。

業務効率化や新規顧客獲得につながるとともに顧客満足度の上昇を実感

案件管理アプリの導入により、見積りの作成時間は45%、顧客への納期回答に掛かる時間は90%短縮することができたほか、顧客への納期調整の依頼は95%削減することができた。効率化が進んだことで、2022年は新規顧客の見積り依頼にも約700件対応することができ、且つ、既存顧客の特急案件も対応し続けられたことで、これまで生じていた機会損失を防ぐとともに、顧客満足度の上昇を実感している。一連の取組でアプリ開発の知見を深め、現在ではノーコードアプリを使い、顧客のために管理アプリを作成、提供するまでになった。優馬氏は、「ノーコードアプリの作成はあくまで顧客の課題解決の一環。今後もデジタルを駆使しながら、顧客のために何ができるかという視点で課題解決型のエンジニアリング集団を目指したい。」と語る。



根本秀幸社長（右）
と根本優馬氏（左）



3mまでの長尺の旋盤加工を
得意とする



案件管理アプリを導入し、
大幅な作業時間の改善に成功

事例 39：新潟県 DX 推進プラットフォーム 「本質的な DX の推進を徹底することで、高い熱量の維持と 連携の強さにつなげている支援コミュニティ」

・所在地：新潟県新潟市

新潟県と経済産業省の呼び掛けでコミュニティを結成

新潟県 DX 推進プラットフォームは、産学官金の 25 団体が連携し、県内の中小企業の DX を推進しているコミュニティである。このコミュニティが設立された背景には、新潟県内の DX 推進に対する気運の高まりがあった。2021 年に新潟県は株式会社ブリッジにいがたと県内産業デジタル化構想を策定。その中で見えてきた課題を踏まえ、DX 推進に向けた意識改革を促すためのセミナーの開催や、デジタル人材の育成支援等を実施してきた。一方、株式会社イードアは経済産業省関東経済産業局（以下、「関東局」という。）のサポートを得ながら、新潟県最大の IT イノベーション拠点「NINNO（ニーノ）」において、地域内外のデジタル企業と地域内の企業や行政、研究機関が地域課題解決のプロジェクトを共創することができるオープンイノベーションの仕組みづくりを展開していた。もともとは別々に活動していた株式会社ブリッジにいがたと株式会社イードアであったが、新潟県と関東局の働きかけにより、共に活動することでより効果的な活動ができると判断し、連携した取組を開始。その後、金融機関や研究機関、行政、IT ベンダー、新潟大学も参加して現在のコミュニティが結成された。

「X＝トランスフォーメーション」に着目した「本質的な DX」を徹底

同コミュニティでは、地域中小企業の組織戦略や事業戦略を踏まえた「本質的な DX」の推進を支援するために「X」に着目し、トランスフォーメーション前提で進めることを追求している。具体的には支援先企業に対してワークショップ形式の集合研修等を実施し、組織・事業・DX 推進戦略に焦点を当て、長期ビジョンを明確にした上で DX 推進ロードマップを作成。その後、企業が組織的に DX 推進ロードマップを実現していくための戦略の実行を伴走的に支援している。また株式会社第四北越銀行と連携し、支援先企業の掘り起こしにも積極的に取り組んでいる。新潟県全域に営業店がある同行が、県内の DX 推進意向の強い企業をリストアップ。リストアップされた企業を 1 社 1 社訪問し、「X」を見通した施策であることを丁寧に説明し、趣旨を理解した上で経営者自身が DX にコミットすることを約束した企業のみを支援対象としている。この部分の徹底により、支援先企業はもちろんのこと、構成員である金融機関や商工団体等の DX に対する意識も高まり、それがコミュニティ内の高い熱量の維持と連携の強さにつながっている。

「本質的な DX」推進のモデルを全国に発信することを目指す

一連の取組を通じ、支援先企業では、活用できていなかった既存のデジタルツールの仕分けや社内体制の整備が進んだ。現在は、IT ベンダーと連携し、作成したロードマップを基に顧客管理の高度化、製造・納期管理の精緻化といった「本質的な DX」に向け、動き出している。加えて、経営層の考える事業戦略を社内に浸透させるきっかけにもなり、社員に経営への参画意識が生まれて組織の活性化にもつながっている。株式会社ブリッジにいがたの高橋和夫取締役は、「個別企業の DX 推進を支援しつつ、業種・地域を横断した複数の県内企業及び県内外のソリューション企業等の連携による面的なコミュニティの創出を図っていく。また、日本全国の中小企業が「本質的な DX」を推進するための事例・モデルを新潟から発信することを目指す。」と今後の展望を語る。



株式会社ブリッジにいがた
の高橋和夫取締役



新潟県 DX 推進プラットフォームの
体制



支援先の企業にワークショップ
形式の研修を実施

事例 40 : DX 共創ラボ in 九州コミュニティ 「13 社がタッグを組み、幅広いソリューションで企業ニーズに合った DX 支援を進める支援コミュニティ」

・所在地：福岡県福岡市

経営から変革していく支援の必要性を感じ、コミュニティを設立

DX 共創ラボ in 九州コミュニティは、九州圏内における中小企業の DX 推進サポートを目的とした 13 の企業・団体等から構成される組織である。中核を担う株式会社産学連携機構九州は、九州圏内の企業が、就業構造や就業者が抱える問題点をデジタル化・DX により克服し、経営環境の変化に対応できるよう、以前から産官学の関係機関と協力しながら支援を実施してきた。しかし、支援先企業が経営環境の変化に対応するためには、単にアナログ部分をデジタルに変えていくだけではなく、よりレンジを広げて経営自体から変革していく必要性を実感。効果的な支援を実施するため、従来の関係機関とのネットワークをいかし、様々なソリューションや強みを持った企業や団体と連携し、経済産業省の地域 DX 促進活動支援事業の枠組みを活用して、2022 年に DX 共創ラボ in 九州コミュニティ（以下、「支援コミュニティ」という。）を設立した。

ニーズに合わせて速やかにチームを編成し、専門性の高い支援を実施

支援コミュニティの構成員の顔ぶれは多彩で、特異なソリューション技術を保持する企業や、実証実験に関する分析手法を提供する企業などから成る。支援先企業に対し、主たる支援を行う 1 社での対応が基本であるが、過程で例えば、AI ソリューション等の高い専門性が必要となった場合には、速やかにコミュニティ内でソリューションを提供できる構成員に途中から参加してもらい、新たな支援チームを編成し支援を実施する。このように、DX を支援する上で必要となる様々な専門的な課題に対して、コミュニティ内でノウハウを補いながら支援を実施している。また、コンサルティング経験のある構成員が中心となって支援先企業との交渉やニーズ発掘をするなど、それぞれが役割分担をして活動している。さらに、支援コミュニティ内の連絡にビジネスチャットツールの Slack やデータ便クラウドサービスの DATA BOX といったツールを活用することで、支援状況をリアルタイムに把握することができ、支援コミュニティ内の連携推進に役立てている。

戦略や課題など企業の現状に寄り添いながら、九州圏内の企業の DX を支援

支援コミュニティでは、支援先企業へのデジタル化・DX 支援だけではなく、地域企業の DX 推進に向けた啓発活動も実施している。2022 年には、佐賀県唐津市の DX 活動団体と共同でシンポジウムを主催したほか、DX への見識を深めるための講演会や、参加者を巻き込んでのワークショップを同市で実施。唐津市に DX 推進の気運が醸成できたとの手応えを得たほか、唐津市内の企業 3 社に対する DX 支援が決定し、現在実施している。支援コミュニティとしての活動はまだ始まったばかりで、支援先企業での成果が見えてくるのはこれからになるが、株式会社産学連携機構九州の前田真代表取締役社長は今後の展望について「今後も九州圏内の企業に対し、単に DX というのではなく、企業の事業戦略や課題に対してデジタルでどのように解決していくべきなのかということを意識して支援したい。支援先企業の身近な位置にしながら、これからも構成員の幅広いソリューション技術とネットワークを駆使しつつ、現場に近い所でサポートをしていきたい。」と語る。



前田真代表取締役社長



佐賀県唐津市でのシンポジウム



構成員企業の一覧

事例 41：山京インテック株式会社

「伴走支援を通じて、自ら課題を考え、解決に取り組む姿勢が全社的に定着し、更なる成長につなげている企業」

・所在地：長野県飯田市 ・従業員数：110 名 ・資本金：4,840 万円
・事業内容：電気機械器具製造業

会社の成長に向けた経営計画を立てても成果に結び付かないという課題を解決すべく、伴走支援に手を挙げる

長野県飯田市の山京インテック株式会社は、機器事業、加工事業、システム事業の3事業を主力とする企業である。同社はリーマン・ショック以降価格競争の激化で OEM 事業の収益性が悪化し、自社製品事業への転換を図っていたが、会社の成長に向けた中期経営計画を策定しても、日常の業務に追われ、達成に向けた取組の見直しができていなかった。また、機器事業、加工事業、システム事業の三つの事業部門が独立的に業務を実施し、統一的な管理や部門間の連携ができないことも課題であった。こうした中、2020 年に関東経済産業局から経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）の案内を受けた原正登総務部長は、「従来の課題解決型支援とは違い、課題の設定から実施してもらえる」という点に魅力を感じ、社長と相談して伴走支援を受けることを決めた。

伴走支援におけるヒアリングとディスカッションで、課題の洗い出しと意識改革を実施

伴走支援は、課題の洗い出しから始まった。これは、伴走支援チームが同社の役員、部長、課長に対して事業に関する詳細なヒアリングを実施しながら、同社による課題設定を促すもので、約6か月間にわたって行われた。その結果、「PDCA サイクルがうまく回っていないこと」と「人事評価における人材要件が明確でないこと」の二つの課題が浮き彫りになった。次の6か月間では、これらの課題の解決に向けた取組を実施した。PDCA サイクルに対しては、計画・実行した結果について評価と見直しを行う項目を明確に定め、次の取組につなげる仕組みを構築した。人材要件に対しては、役割等級とそれに応じた業務の内容を定義した。こうした課題の解決に当たっては、伴走支援チームも入りながら経営幹部と社員でディスカッションを実施したが、開始当初は社員の発言が少なかった。そこで、伴走支援の取組趣旨を伝えながら、心理的安全性を確保してディスカッションを重ねたところ、徐々に社員からの発言も増加。最終的には、自らの事業部門を超えたアイデアの発案があるなど、活発な議論が行われ、課題解決の取組が促進された。原総務部長は「こうしたディスカッションを行ったことが会社全体の認識合わせにつながり、一体感の醸成と意識の改革ができた。非常に意義のあるものだった。」と語る。

伴走支援終了後、自ら課題を設定し解決に取り組む姿勢が全社的に定着、更なる成長に向け新事業に着手

こうした伴走支援の結果、各部門において計画書や行動表を毎月見直すなど PDCA サイクルが回るようになったほか、人事評価における人材要件の明確化により社員のモチベーションが上がったことなどから、生産性の向上につながった。また、部門間連携で互いの強みをいかして自社製品事業に取り組んだことで、自社製品の「ノイズフィルタ」の売上げ拡大にもつながった。伴走支援の終了から2年が経過するが、自ら課題を考え、解決に向けて取り組む姿勢が全社的に定着。現在は、事業再構築補助金を活用した新事業に着手して更なる成長を目指している。「これまでは日々の納期に追われて改善が後回しになっていたが、環境を変えれば生産性が上がると実感できたことで、会社全体が改善に対して前向きになった。答えを教えてもらうのではなく、自分たちで考えて行動することを促してもらえた。こうした意識改革こそが伴走支援の成果である。」と原総務部長は語る。



原正登総務部長



社内会議の様子



自社製品のノイズフィルタ

事例 42：宮城県よろず支援拠点 『『経営力再構築伴走支援』に注力し、組織として、 ノウハウの蓄積や形式知化を進めている支援機関』

・所在地：宮城県仙台市

伴走支援ノウハウの蓄積や支援の均質化が課題

宮城県仙台市の宮城県よろず支援拠点では、資金繰り、売上高拡大、雇用など、経営に関する多岐にわたる領域に対し、コーディネーターが一丸となって支援を実施している。昨今では、本質的な課題の解決と自走化を促す経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）にも注力し、事業者の経営改善を図っている。伴走支援の実践には、事業者に寄り添った丁寧な「対話」を重ねながら、事業者の強みや課題を整理し、課題解決に向けた支援を行う必要があり、これまで以上に高い支援スキルが求められた。一方で、事業者支援の手法は属人的で体系化されていなかったため、対話を通じた事業者理解の進め方が分からないコーディネーターも多く、均質的な支援や身に付けた支援ノウハウの蓄積が難しい状況となっていた。この状況を改善し拠点としての支援の質の向上を図るべく、同拠点の佐藤創チーフコーディネーターは、伴走支援手法の体系化と形式知化に取り組んだ。

伴走支援スキルの細分化により支援手法を体系化、OJTにも取り組んで支援能力を向上

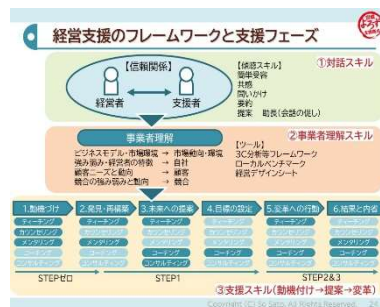
伴走支援手法の体系化に当たり、佐藤チーフコーディネーターは、伴走支援に必要なスキルを「対話スキル」、「事業者理解スキル」、「支援スキル」の三つに細分化。その上で、各スキルを身に付けるためのツールや手法を明確化した。例えば、支援スキルには「動機付け」が含まれ、その手法には「ティーチング」、「カウンセリング」、「メンタリング」がある。また、「1時間の初回相談」など具体的なケースを想定し、時間配分や実践すべき事項を定めた。このように、伴走支援の各フェーズにおいて必要となるスキルや実践すべき事項を整理し、研修テキストとして可視化・共有することで、誰もが伴走支援に取り組むことができる仕組みを構築した。加えて、ロールプレイング形式の実践的な研修や、新人をベテランの支援に同席させるなどの OJT も実施している。こうした伴走支援スキルの体系化とノウハウの蓄積がコーディネーターの能力向上と支援の均質化につながった。

蓄積したノウハウを他拠点にも展開、伴走支援の更なる展開を図る

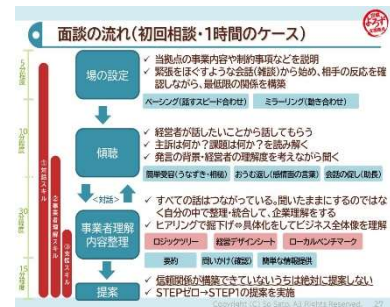
同拠点では、これまでに9社の伴走支援を実施。支援能力を向上させながら伴走支援を実施したことで、事業者からの支援に対する満足度が高くなったことを実感しているという。また、これらの取組が他県のよろず支援拠点の目に留まり、研修テキストの共有や伴走支援に関する研修の実施依頼を受けている。佐藤チーフコーディネーターはこうした声を歓迎しているほか、中小企業診断協会の実務補習の指導員としても伴走支援ノウハウの展開に寄与している。「伴走支援をすることで、事業者に主体的な意欲が湧き、経営ビジョンを推進する更なる活力が生まれる。こうした事業者が増えることは、地域の活性化にもつながると考えている。蓄積したノウハウをほかの支援者にも積極的に横展開することで、伴走支援の更なる展開と事業者の意欲向上を図っていきたい。」と佐藤チーフコーディネーターは語る。



チーフコーディネーターの
佐藤創氏（写真中央）



佐藤氏が作成した
伴走支援の研修テキスト①



佐藤氏が作成した
伴走支援の研修テキスト②

事例 43：秋田県商工会連合会

「支援能力の見える化により、効率的な育成の仕組みを構築し、 経営指導員の支援能力の向上につなげている支援機関」

・所在地：秋田県秋田市

プロ人材の育成を目的に、OJT による実践的スキルの継承を推進

秋田県秋田市の秋田県商工会連合会（県内商工会数 21、令和 4 年 3 月現在）は、県内各地域の商工会運営に対する管理・助言などを実施している。同連合会は、平成 29 年度からスタートした「商工会創生プラン」において、事業者支援の強化に向けたプロ人材の育成を重点方針に掲げた。特に、経験年数の少ない経営指導員が増加する中であって、勤と経験を頼りにした属人的な支援から脱却し、ベテラン経営指導員が有する実践的スキルを効率的・効果的に継承していく観点から、OJT（職場内訓練）を積極的に進めていくこととし、その体制構築に着手した。

独自のチェックシートを用いた各経営指導員の支援能力の見える化と、OJT 推進リーダーの設置を実施

同連合会は、経営指導員が身に付けるべき基礎スキルを分野ごとに細分化し、独自の「支援力チェックシート」を作成した。この際、評価者ごとに判断がばらつかないように工夫し、「サポートは受けずに一人で実施可能であるか」という観点で 40 個のチェック項目を確認する仕組みとした。チェック項目について、例えば金融分野には「融資に関する関係団体と情報交換、連絡調整することができるか」、財務分野には「月次試算表作成や決算整理指導ができるか」などがある。また、各商工会に「OJT 推進リーダー」を設置させ、5 年間でシート内の全ての基礎スキルを身に付けることを目標に、各経営指導員の支援能力を半年に 1 度評価させることとした。こうした機会の設定により、各経営指導員の現状をより正確に認識し、育成方針の軌道修正を行うことを促した。

シートを用いた支援能力の見える化により、若手経営指導員が身に付けた支援スキルと身に付けていない支援スキルが明確になり、習熟度に応じた OJT や OFF-JT の実施につながった。具体的には、OJT は、先輩経営指導員による同行支援に始まり、能力向上とともに若手経営指導員が単独で支援する範囲を広げて実施している。OFF-JT は、従来実施していた画一的な集合研修を行うのではなく、スキルの習熟度に応じてグループ分けし、難易度を変えたカリキュラムで実施している。

支援能力の評価と育成の一体化により支援能力を向上

こうした支援能力の見える化による効率的かつ効果的な OJT、OFF-JT の実施により、5 年間の育成期間を経た経営指導員の「達成率（シートチェック項目における「○」の割合）」は 91% となり、基礎スキル習得が実現している。支援人材の能力が向上した結果、県内事業者からの支援に対する満足度が向上したほか、2022 年に行われた第 62 回商工会全国大会において、同連合会と商工会の 5 年間にわたる「商工会創生プラン」の取組全体が「21 世紀商工会グランプリ」を受賞した。「支援能力の見える化と人材育成の体系化が支援対応力の向上につながっている。こうした人材育成は、県連合会と商工会が同じ志を共有してこそ可能になる。今後も連合会として、商工会が質の高い事業者支援を実施できる体制づくりに取り組んでいきたい。」と市井仁総務企画部総務人事課長は語る。



商工会における OJT の様子



OFF-JT の集合研修の様子

氏名		所属		評価者		評価日	
氏名		所属		氏名		氏名	
1	1. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	2	2. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	3	3. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	4	4. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
5	5. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	6	6. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	7	7. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	8	8. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
9	9. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	10	10. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	11	11. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	12	12. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
13	13. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	14	14. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	15	15. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	16	16. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
17	17. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	18	18. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	19	19. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	20	20. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
21	21. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	22	22. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	23	23. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	24	24. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
25	25. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	26	26. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	27	27. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	28	28. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
29	29. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	30	30. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	31	31. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	32	32. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
33	33. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	34	34. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	35	35. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	36	36. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）
37	37. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	38	38. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	39	39. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）	40	40. 経営に関する基礎知識（経営計画、経営戦略、経営方針など）

支援力チェックシート（抜粋）

・所在地：広島県呉市

事例 45：石川県商工会連合会

「各商工会の支援状況の見える化と PDCA サイクルの実施を促す 仕組みの構築により、支援能力の向上を図る支援機関」

・所在地：石川県金沢市

経営環境の変化に伴い、これまで以上に事業者に寄り添った支援が重要に

石川県金沢市の石川県商工会連合会（県内商工会数 20、令和 4 年 3 月現在）は、県内各地域の商工会運営に対する管理・助言等を実施している。新型コロナウイルス感染症の流行など、事業者を取り巻く外部環境が変化し、経営課題が複雑化・高度化する中、商工会は事業者の成長や事業継続に向け、PDCA サイクルを回しながら経営課題に沿ったオーダーメイド型の支援を行うことが求められるようになった。しかし、同連合会は、各商工会の巡回件数等の実績は把握していたものの、具体的な支援内容は十分に把握しておらず、支援の改善に向けた検討までには至っていなかった。また、商工会を総合的・客観的に評価する仕組みがなく、商工会ごとの事業者支援の状況を適切に評価できていなかった。こうした課題を解決しようと、同連合会主導で各商工会の事務局長や経営指導員の意見を織り込みながら「商工会総合力評価制度」を策定。各商工会の支援内容の把握とその適切な評価の実施に向けた取組を開始した。

各商工会の支援状況の見える化し、PDCA サイクルの実施を促す仕組みを構築

同制度は、各商工会が「商工会総合力」を定期的に把握した上で、客観的に評価し改善を促すことで、商工会の事業者支援の質を向上させる仕組みである。商工会総合力は、①支援力、②発信力、③組織力、④財政力、⑤地域貢献力、の五つの要素で構成され、各要素合わせて全 25 の評価指標（KPI）を定めた。また、評価指標にはそれぞれ評価基準を定め、実績に応じて 0～4 のポイントを付与し、合計を最大 100 ポイントとして算出することとした。さらに、評価指標の内訳は、①支援力：11 指標、②発信力：4 指標、③組織力：4 指標、④財政力：4 指標、⑤地域貢献力：2 指標とし、特に重要度が高い①支援力の点数配分が高くなるように設計した。

こうした評価制度を実施するため、各商工会は、正副会長らで構成される「商工会総合力評価制度推進委員会」を設置。事業年度終了後に評価フォーマットに基づいて自会の実績の点数化と自己評価を行い、改善対策（アクションプラン）の策定と、その進捗のモニタリングを実施した。これにより、各商工会において、自会で実施した支援内容や、他会と比べた自会の強み・弱みを客観的に把握し、支援の見直しを行う PDCA サイクルが出来上がった。実際に商工会からは「これまで自会の取組をどのように評価すればよいのか分からなかったが、この制度により個々の業務ごとにも総合的にも、俯瞰的評価ができるようになった」、「評価指標によって目指すべき方向性が明確になった」という声が上がっているという。

商工会の総合力向上により、事業者支援の実効性を高める

同制度は 2021 年度よりスタートし、2022 年 8 月に前年度の実績を踏まえて最初のアクションプランが策定され、現在各商工会で取組を行っているところである。同連合会の尾崎良一専務理事は、「評価指標の選定や PDCA サイクルの仕組みづくりなど、商工会総合力評価制度の策定は容易ではなかったが、ようやく走り出せた。本制度を活用し、連合会と商工会の職員が一枚岩となって、事業者に寄り添った伴走支援を実施していきたい。」と語る。



「商工会総合力」のイメージ図

「評価フォーマット」のサンプル図

事例 46：斜里町商工会 「他の支援機関と連携して支援を行うことで、 事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげている支援機関」

・所在地：北海道斜里町

支援体制を強化し、踏み込んだ支援まで対応できる「町のワンストップ相談所」を目指す

北海道斜里町の斜里町商工会（会員数 331 事業所、令和 4 年 3 月現在）は、町内の事業者に対する巡回指導を実施していたが、2018 年頃までは補助金の紹介など事務的な対応が多く、経営課題の解決などの踏み込んだ支援ができていなかった。同会の小野寺士経営指導員と斜里町役場の河井謙商工観光課長は、斜里町には親族経営の事業者が多く、第三者に経営相談をする慣習がないことにも課題を感じていたところ、当時網走信用金庫の斜里支店長を務めていた山本大介氏からも、こうした現状を改善すべきとの助言を受けた。そこで、支援体制の強化に着手し、同会が事業者の踏み込んだ支援に対応できる「町のワンストップ相談所」となることを目指した。

北海道よろず支援拠点に在籍する各専門分野のコーディネーターと連携し、事業者の支援に取り組む

まず、支援体制の強化を図るため、商工会側から事業者積極的にコミュニケーションを取り、相談の掘り起こしに取り組んだ。さらに、地域の支援体制整備が進んでいた釧路市の取組を参考に、商工会や自治体、金融機関、専門家等、地域の支援機関が連携して斜里町内の事業者を支援する「知床しゃりビジネスサポート事業」を開始した。同事業においては、専門家との連携を模索し、2019 年に北海道よろず支援拠点との協力関係を構築。同事業の開始後 1 年にわたり定期的に出張相談会やセミナーを開催するなど、経営相談に対する敷居を下げる取組を進めたところ、地域内で経営相談に前向きな雰囲気が醸成され、2 年目以降は具体的な経営相談が増加した。

実際の経営相談対応において、同会は、事業者から寄せられた相談内容の前さばきを行い、事業者の課題や解決すべき事項、解決に要する期間等を整理する役割を担った。専門分野の支援や、より踏み込んだコンサルティングが必要と判断した場合には、事業者によろず支援拠点のコーディネーターへの相談を案内。相談内容を事前に共有することで、スムーズな連携支援を実現し、課題解決につなげている。同会はよろず支援拠点や専門家と連携した場合にも、支援への同席や巡回時の状況フォローなどにより、課題解決に至るまで支援に携わっている。

他の支援機関と連携して事業者の支援に取り組むことで、商工会の提案力も向上

こうした支援体制強化の結果、よろず支援拠点に限らず金融機関や専門家との連携も進み、事業者からの経営相談が更に増加した。特に、若年層の経営者や、農業・漁業従事者等からの相談も増えるなど、中長期的な目線で地域の活性化につながる変化を感じている。また、支援を行う側の同会においても支援ノウハウが蓄積され、同会のみで対応できる支援範囲が広がり、提案力の向上や他機関との連携の円滑化につながった。実際に、同会と金融機関が密に連携したことで地域で初めて資本性劣後ローンの利用につながった支援例もある。北海道よろず支援拠点の中野貴英チーフコーディネーターは、「連携体制の深化により、同会と阿吽の呼吸で支援ができるようになった。前さばきの精度も上がっており、密度の高い支援ができています。」と語る。同会の小野寺経営指導員は、「中野チーフならどう言うかな、と考えながら支援ができています。自分たちの支援力を上げることで、事業者に良い支援を届け、地域の事業を盛り上げていきたい。」と語る。



斜里町商工会、網走信用金庫、
北海道よろず支援拠点の皆様



若手経営者、後継者、企業幹部
候補等向けセミナーの様子



北海道よろず支援拠点と
合同開催した個別経営相談の案内

事例 47：株式会社三豊 AI 開発

「若い世代の経営者が、AI を活用して地域課題の解決に取り組む企業」

- ・所在地：香川県三豊市
- ・従業員数：0 名
- ・資本金：200 万円
- ・事業内容：生産用機械器具製造業

人材不足の課題を解消するため、ものづくり×AI による送電線点検システムの開発を開始

香川県三豊市の株式会社三豊 AI 開発は、送電線の不具合を点検するロボット及びシステムを開発する香川高等専門学校（香川高専）発の企業である。電力を運ぶ送電線の点検は通常、作業員が電線上に登り、そこを移動しながら目視で確認を行い、異常箇所があればメモや写真をとった上で、報告書を作成する。そのため重労働で、作業コストがかかるという課題がある。また、香川県のような地方では、高齢化や人口減少の加速により、近い将来作業員の不足が見込まれることに強い問題意識を感じていた。そこで同社の武智大河代表取締役社長は、2015 年に香川高専で所属していた研究室のメンバーと共に、点検作業を自動で行うシステムの開発を開始。香川高専で身に付けたものづくりの技術と、AI の一つであるディープラーニング（深層学習）を搭載したシステムにより、異常の有無への判定精度が高い「AI 送電線点検システム」を完成させた。

若くして起業し、送電線点検ロボットと精度の高い異常検知サービスの提供を実現

この AI 送電線点検システムは、2019 年に AI を活用した高専生による事業創出コンテスト「全国高等専門学校ディープラーニングコンテスト」で準優勝を受賞した。これに手応えを感じた武智社長は、2020 年に香川県三豊市と香川高専、東京大学大学院が連携して AI 人材の育成等を目的とする、一般社団法人みとよ AI 社会推進機構 MAiZM（マイズム）の支援を受け、当時 20 歳の若さで在学中に起業した。同システムの特徴としては、送電線を点検するロボットが撮影した映像を基に、異常があると思われる箇所を自動で抽出。抽出した異常はソフトウェア上で確認することができ、確認後、異常箇所をまとめた報告書も自動で作成が可能だ。また、送電線を点検するロボットは、持ち運びなど扱いやすさを大きく左右する重量や価格も他社製品の 3 割程度であり、この点が強みとなっている。

導入企業も拡大する中、最新技術による点検作業の効率化で地域や社会に貢献

この点検ロボットは 2022 年に販売開始となったばかりだが、四国地方のみならず関西・中国地方でもテスト導入する企業が拡大中で、既に購入した電気工事会社も 2 社ある。さらに、点検ロボットの事業をきっかけに、企業や自治体から AI やロボットの活用に関する相談を受けるようになり、研究開発の面で協力することも増えてきた。

このように地域の課題に向き合い、地元三豊市を拠点に活動の場を広げている同社は、現在、新型機の開発に着手している。新型機はドローン型で飛行が可能であることから、これが完成すれば、現行モデルでは手動となっている鉄塔をまたぐ移動が行えるようになり、より点検作業が効率化される。送配電設備は建設後 50 年を超えるものも出てきており、老朽化の問題が今後ますます深刻になる。それを踏まえ、武智社長は「これから一層メンテナンスを要するようになる送電線の事業に、日本の未来のため、そしてそこで暮らす自分のためにも、真面目にきちんと取り組んでいきたい。」と語る。



武智大河代表取締役社長



ドローン型の新型機を開発中



自治体からも相談を受ける

事例 48：株式会社エフラボ

「椅子再生事業を通じ、『直して使う』という価値観を広げ、SDGs に貢献する企業」

- ・所在地：石川県七尾市
- ・従業員数：43 名
- ・資本金：500 万円
- ・事業内容：家具製造業

椅子再生事業というニッチな市場で事業を展開

石川県七尾市の株式会社エフラボは、2007 年設立の椅子や家具の張り替え補修、特注の椅子や家具の製造などを行う企業。主力である椅子再生事業は、ホテルやレストラン、結婚式場などを主な顧客として事業を展開している。工業製品として大量生産が当たり前になり、国内における椅子の製造拠点が海外へ移行した結果、国内で製造を行うことも直すことも難しくなった。職人技術の結晶である国産椅子も「古びて壊れた＝廃棄」とされることが増え、物と共に技術も失われつつあった。「直して使うことで、椅子も技術も次世代に残したい」という思いから、同社の松井正尚代表取締役社長は同事業をスタート。SDGs という言葉がまだ一般化していない時期から、限られた資源を有効にいかし、産業廃棄物削減や木材使用量削減に寄与する椅子再生事業に取り組んできた。

事業者との直接取引や全国各地の椅子の修理事業者との連携を進め、事業の成長に取り組む

新品への買い替えが主流な中、「直して使う」ことを提案し採用していただくには、価格面での明快さや納期など様々な課題があった。そこで、ホテルの担当者の集まりやレストランの展示会などに直接出向き、同社の張り替えの品質の高さを訴求。椅子も技術も次世代に残したいという思いに共感してくれた顧客と出会えたことで信頼と実績を獲得でき、直接取引関係の構築に成功。成長に向けた一つの転換点となった。また、生地の自動裁断機や木工機械などを導入し、工程の一部を機械化することで納期の安定と大量受注への対応が可能となり、「補修」「新規製作」を同等に提案、ユーザーの選択肢を増やすことができた。さらに、椅子再生事業を通じて、椅子づくりを国内に残したいという思いから、同社は全国各地に点在する椅子づくりを行う事業者とのネットワーク構築も進めた。連携することで自社だけでは対応が困難な規模の受注であっても対応することができ、仕事の幅が広がるといったメリットを丁寧に説明。現在では、提携する事業者が北海道から九州まで全国 137 事業者に広がり、こうしたネットワークの存在により、受注機会の拡大につながっている。

また、同社は椅子再生事業を通じて、熟練職人の再雇用と技術継承にも取り組んでいる。同社の所在する七尾市においてかつて多くあった建具や縫製関連のシニア職人を再雇用し、長年培ってきた技術を椅子の再生に役立ててもらうとともに、若手職人への技術継承を進め、雇用創出と地域振興も目指している。

今後も椅子再生事業などを通じて「直して使う」価値を広げて SDGs に貢献

一連の取組に加えて、近年の SDGs への意識の高まりなどを受けた顧客ニーズの変化を捉え、今年度の売上げは前年比約 15% 増の約 6 億円への到達を見込んでいる。また直接取引が増える中で、顧客の要望をより詳しく聞けるようになったことや、椅子の張り替え補修などで培った技術をいかし、BtoC 向けのオリジナルソファの製作・販売を開始。今後も更なる成長を目指している。さらに、技術継承の取組も進み、椅子張り作業の技能検定 1 級が 4 人、2 級が 8 人と国家資格を持つ若手も増えてきている。松井社長は「近年では、SDGs や ESG 投資など環境意識の高まりを受けて、国内生産を望む顧客も徐々に増えている。こうした機会を逃すことなく、更なる需要の掘り起こしにつなげていきたい。また、事業者とのネットワーク化も引き続き強化を計るべく、関東や関西での新たな拠点づくりにも挑戦し、SDGs の精神にも資する『直して使う』という価値を全国に広げていきたい。」と語る。



松井正尚代表取締役社長



修繕の様子



カメラ付き自動裁断機

事例 49：株式会社ウエルクリエイト
「地域課題の解決に向けて、自治体等と連携して取り組み、
事業を複数地域に展開することで、収益確保につなげている企業」

- ・所在地：福岡県北九州市 ・従業員数：30 名 ・資本金：4,500 万円
- ・事業内容：廃棄物処理業

食品リサイクルで廃棄物処理コストの抑制に取り組む

福岡県北九州市の株式会社ウエルクリエイトは、食品リサイクル関連事業を主業とする企業である。同社は、食べ残しや消費期限切れの食料品（以下、「食品残渣」という。）に対し、微生物を活用して発酵させる装置の製造や装置を活用した資源循環スキームの構築を行っている。近年、大量の食品残渣が廃棄物として処理され、多くの処理コストがかかっていることが問題視されている中で、同社の松尾康志会長は、廃棄物処理コストと比べ、リサイクルコストを安く抑えることで、食品残渣を活用したリサイクルを促進したいと考えた。そこで、自治体に加え、農家や飲食店、リサイクル事業者等が連携し、全員が Win-Win となる循環スキーム作りに取り組んだ。

自治体や事業者と連携し、複数地域で展開することで収益の確保につなげる

同社の食品リサイクルの循環スキームは、まず同社が開発した食品残渣発酵分解装置を飲食店・病院等の食品残渣の発生現場となる顧客に対して定額制で貸し出し、その場で分解・減量、一次発酵までを実施。続いて定期的に一次発酵物を顧客から有償で回収し、同社がリサイクルセンターへ持ち込んで約 2 か月かけて堆肥化させる。その有機堆肥を使って農家が野菜などの農作物を生産し、飲食店等の消費者の元へと循環するという仕組みだ。食品残渣の処理が必要な顧客にとっては、定額で発酵装置のレンタル費用がかかるものの、一次発酵物の売却益を得られ、食品残渣を処理するコスト（約 25 円/kg）よりも、同スキームによるコスト（約 15 円/kg）の方が安く抑えられる。農家にとっては、良質な有機堆肥が手に入り、農地の生産能力向上を図ることができ、関係者それぞれにメリットがある持続可能な循環モデルである。また、同社の技術をベースに少しアレンジを加えることで、各地域特有の課題にも対応が可能で、滋賀県では琵琶湖の水草を資源とした堆肥を作り、沖縄県ではフルーツやサトウキビが、北九州では竹が資源になるなど、廃棄物処理で課題を抱える自治体や他社と連携し、複数地域で横展開することで事業の収益確保につながっている。

食品残渣削減へ更なる貢献を目指す

同スキームは令和 2 年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰で経済産業大臣賞を受賞し、取組は国内のみならずマレーシアにも展開するなど、国内外問わず更なる展開を目指している。国内では現在、事業者から約 1,800 万トンの食品残渣が毎年出ており、これを 2030 年には 2000 年比で 50%削減することが目標とされているが、それでも 1,000 万トンほどの食品残渣が残ってしまう。また、有機堆肥や肥料への期待は高まっているが、日本の有機資源を活用した農地面積は 0.5%程度とまだまだ低い。松尾会長はこうした現状に対し、「現在、同社がリサイクルしている食品残渣は日本全体の 2%程度だが、2030 年には約 10%（年間約 100 万トン）まで増加させ、2050 年には日本の有機資源を活用した農地面積を 2.4%程度にしたい。」と今後の展望を語る。



松尾康志会長



食品残渣発酵分解装置



リサイクルセンターで堆肥化

事例 50：一般社団法人ソーシャル企業認証機構 「地域の社会課題解決に取り組む事業者の取組を評価・認証し、 地域社会のソーシャルマインドの醸成を目指す団体」

・所在地：京都府京都市

社会課題解決を目指す地域の企業を可視化し、持続可能な社会の実現を目指す

一般社団法人ソーシャル企業認証機構は、事業を通じて社会課題の解決を目指す事業者に対し、経営方針や事業内容が社会的に与えるポジティブなインパクトなどを基に、評価・認証を行う制度「ソーシャル企業認証制度 S 認証（以下、「S 認証」という。）」の運用を行う法人。同法人の榊田隆之代表理事は、近年 SDGs などへの意識の高まりを受けて、環境分野で分析や認証制度が進む一方で、「ソーシャル（社会的価値）」の分野についての分析や評価が進んでいないことに課題を感じていた。こうした中、社会課題解決を目指している企業を可視化して地域の人々に認識してもらうこと、また、地域社会のソーシャルマインドを醸成し、持続可能な地域社会を実現することなどを目的として S 認証を創設。京都信用金庫、京都北都信用金庫、湖東信用金庫、龍谷大学ユネスコソーシャルビジネスリサーチセンター（以下、「YSBRC」という。）及び同法人が協働する形で、2021 年に運用開始した。

金融機関とも連携し事業者ならではの取組を拾い上げ、企業・消費者のエコシステム構築にもつなげる

S 認証は、同法人が企業からの申請を受け付け、認証の価値を高めるために YSBRC との連携により設置した第三者委員会が事業者の取組の審査を担うという仕組みだ。認証の特徴として、金融機関と連携している点が挙げられる。各金融機関の職員が S 認証のアドバイザーとして、申請の支援を担っている。事業者に対し、自身の事業のソーシャルな点に気付きを与える上では、事業者と日々やり取りを行い、事業者の特徴や意義を理解している地域に根ざした金融機関の役割は大きいという。また、社会課題への取組は地域、事業者ごとに違うため、取組の特色を捉えるために申請書は記述式とし、各事業者ならではのソーシャルな取組を表現できるようにしている点も特徴である。さらに同法人は、審査や認証を行うだけでなく、認証企業同士の交流会や認証企業と金融機関の勉強会、認証企業と地域住民をつなげるイベントなども開催し、認証制度を軸とした企業・消費者のエコシステム構築やコミュニティの創出にもつなげている。

ソーシャルな企業と企業、人を繋げることで心温かい社会に

運用開始から約 2 年が経過した 2023 年 2 月時点で、800 社を超える企業が S 認証を受けるなど、取組は徐々に進展してきている。S 認証の取得を通じて、第三者に対して自社の事業の価値を説明できるようになり、取引先からの評価向上や従業員のやりがいにつながったといった認証企業からの声もある。さらに、認証企業同士の交流会を通じて、業種を超えた関係が構築される例も出ている。例えば、産後ケア施設を運営する事業者が施設で使用するベッドのリネン業者を探していたところ、交流会をきっかけにお互いの取組に共感しマッチングが成立した。また、2023 年 1 月からは活動に賛同した兵庫県の但馬信用金庫も新たに参画し、京都、大阪、滋賀、兵庫と地域的な広がりも見せている。榊田代表理事は「S 認証は、企業がどのように社会の役に立っているかを可視化するものだが、この認証を取得することが目的でなく、心の底から事業が世の中の役に立つことを目指す方々の集合体でありたい。そして、そういった方と共に活動を広げることで、心温かい社会をつくっていききたい。」と語る。



S 認証
S 認証制度のロゴ



S 認証制度設立時の連携協定の様子



認証企業同士の交流会を開催

事例51：一般財団法人社会変革推進財団
「地域における社会課題解決に取り組む事業者へ
資金が流入しやすい環境整備に向けて、インパクト投資の促進等に取り組む団体」

・所在地：東京都港区　・従業員数：20名

社会課題の解決を目指す企業に対する「インパクト投資」を促進

東京都港区の一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）は、社会課題の解決を目指す事業者のために数々の計画立案や投資活動、伴走支援を行っている団体。これまで、社会課題解決の担い手はNPOなどの非営利法人が中心だったが、近年民間企業においても社会課題解決への取組が増えている。また、欧米と比べ、日本の金融機関や投資家において、投資により社会課題を解決するという概念が浸透しておらず、社会課題に取り組む事業者にとっては、資金調達が困難な環境にあった。これを受け、2017年に同団体を設立し、主にインパクト投資（経済的リターンと並行し、投資先事業者の活動を通して、社会や環境課題の解決を支援する投資）の促進に取り組んできた。

インパクト投資の促進活動に取り組む、地域の活性化に貢献

同団体はGSG（The Global Steering Group for Impact Investment）国内諮問委員会の事務局を担い、欧米から講師を招いたフォーラムによる先進事例の紹介等、様々な勉強会やイベントを開催することで、インパクト投資の啓発活動を続けてきた。また、働く人を支える仕組みの充実を目指し、働き続けられる環境作りを行う企業へ投資を行うインパクト投資ファンド「はたらくFUND」を邦銀グループが運営する初のインパクトファンドとしては設立。加えて、国や自治体による民間企業への委託事業について、行政課題の改善状況に連動して、支払い額が確定する仕組みである「ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）」を、日本で初めて組成。これまでに8件の組成支援・出資を実施している。具体的な例の一つとして、2019年に岡山市が市民の健康寿命延伸及び医療費適正化を目指した「健康ポイント事業」に対して、SIB事業として資金提供を実施した。このように同団体が投資・支援した活動により、企業が社会課題の解決に挑戦でき、地域の活性化にもつながっている。

社会課題の解決に取り組む企業への投融資を通じたインパクト・エコノミーの実現

世界的なインパクト志向の潮流や同団体の多岐にわたる取組などにより、インパクト投資の国内での市場規模は2016年度の推定200～300億円程度から、2021年度の推計値では、約1兆3,000億円に急成長した。また、2022年には、金融機関が投資や融資を通じて社会課題の解決に協働で取り組む「インパクト志向金融宣言」に署名する金融機関が49社にまで増加（2023年4月1日現在）。これにより、社会や環境の課題解決に向けて、良いインパクトを与える可能性のある事業者が、融資等を受けやすくなる環境が整いつつある。常務理事の工藤七子氏は、「今後は投資家だけでなくスタートアップ、大企業、市民や消費者といった経済活動のあらゆる当事者がよりよい社会へのインパクトを目指す、というインパクト・エコノミーの実現に向けて取り組んでいきたい。」と語る。



工藤七子常務理事



社会変革推進財団（SIIF）のロゴ



インパクト投資フォーラムの様子

事例 52：株式会社滋賀銀行

「地域課題の解決に取り組む企業に対し、 資金供給やコンサルティングを行う金融機関」

・所在地：滋賀県大津市

地域経済の縮小や脱炭素に向けた取組が喫緊の課題

滋賀県大津市に本店を置く株式会社滋賀銀行は、1933 年設立の地方銀行である。滋賀県は、少子高齢化や人口流出などにより、2014 年 10 月を境に人口減少に突入し、このままの状態では、地域経済が右肩下がりに縮小していくことが懸念されている。また、同県は、県内総生産に占める第 2 次産業と製造業の割合がいずれも全国トップであり、サプライチェーンの一翼を担う製造業が多い地域であるため、近年では脱炭素への取組が喫緊の課題となっている。しかしながら、こうした脱炭素や人口減少といった地域課題の解決を事業として進めるためには資金調達面での課題が存在する。こうした中、同行は、「地域の悩みは当行の課題。地域経済の縮小角度を支え、変えていくことが地方銀行の使命である。」という考えの下、地域社会との共存共栄を柱に、地域課題の解決に取り組む企業に対し、積極的に資金供給等の支援を行っている。

地域課題解決の取組が与える環境・社会へのインパクトも重視

同行は、2017 年 11 月に持続可能な社会の実現に努めることを誓う、「しがぎん SDGs 宣言」を発表。SDGs 宣言を実施したのは地方銀行で初であった。SDGs コンサルティングに関するメニューを強化し、経営に SDGs を取り入れようとする顧客の要望に応じてきた。また、近年、事業内容が抱えるリスクだけでなく、その事業が生み出す環境・社会に対する影響を評価し、資金供給の判断を行うインパクト・ファイナンスが潮流となっていることを踏まえ、同行も、2020 年 8 月に「サステナビリティ・リンク・ローン」の取扱いを開始。その内容は、企業の成長と事業内容が環境・社会に与えるインパクトの双方に効果的な分野において、顧客に野心的な目標設定を求め、その目標を達成した場合、金利などの融資条件が優遇されるという仕組み。更に、2021 年 11 月から脱炭素に向けた設備投資をサポートする「カーボンニュートラルローン 未来よし」の取扱いを開始した。独自の ESG 評価を通じて、顧客の経営課題を把握・共有するとともに、取組度合いに応じた金利優遇を行っている。

伴走支援を通じて、企業と共に地域課題の解決に貢献

SDGs コンサルティングは、2019 年 6 月の取扱い開始以降、これまでに 150 件以上を受託。「サステナビリティ・リンク・ローン」をはじめとした、ESG ファイナンスの取扱額は 500 億円以上に上っている。また、2023 年 1 月に提供を開始した中小企業向け CO2 排出量測定ツール「未来よしサポート」は、開始から約 1 か月で成約件数 100 件を突破。製造業を中心に中小企業からの問合せが増加するなど、脱炭素への意識の高まりを見せている。同行営業統轄部ソリューション営業室 法人推進グループ長の小西浩之氏は、「今や、地域課題をビジネスで解決してこそ、持続的な経営につながる。今後も、地域課題の解決・支援を業とする中小企業を育てるとともに、企業活動が環境や社会に及ぼすインパクトを包括的に分析・評価し、融資にとどまらず、伴走支援を行いながら、企業と共に地域課題の解決につなげていきたい。」と語る。



小西浩之氏
(※写真右から 2 番目)



滋賀銀行本店



「しがぎん SDGs 宣言」(2017 年発表)

事例 53：株式会社ソーシャル・エックス 「地域課題の解決に向けて、自治体と企業の 両者をつなげ、連携を支援している企業」

- ・所在地：東京都渋谷区　・従業員数：10 名　・資本金：2,000 万円
- ・事業内容：サービス業

企業と自治体の新しい「出会い方」を実現

東京都渋谷区の株式会社ソーシャル・エックスは、官民共創プラットフォーム「逆プロポ」の企画運営及び地域課題の解決を目的とした新規事業開発支援に取り組む企業。少子高齢化や人口減少等が自治体の財政に大きな影響を与え、これまでのような行政サービスの維持が困難となる中、従来型の受注・発注（＝公募プロポーザル）では、自治体と企業との共創がうまく成り立たない現状があった。そうした中、伊藤大貴代表取締役は、伊佐治幸泰共同代表取締役との意見交換を通じ、「企業はお金を払ってでも、地域課題を知りたい」という事実を知った。そこで同社は、企業が関心のある地域課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のための企画やアイデアを提案する、従来の公募プロポーザルの関係を逆転させた企業と自治体の新しい出会い方「逆プロポ」という仕組みを構築した。

画期的な仕組みを理解してもらうためにモデルケースをつくる

「逆プロポ」は、従来の公募プロポーザルの形を逆転させたことに加え、企業の予算で自治体が抱える課題の解決に取り組むという新しい仕組みであるため、その内容と効果について、自治体・企業等の理解が直ちに進まない現状があった。そこで同社は、成功事例をつくることに注力。一つ目のモデルケースとなったのが、通信事業を営む株式会社ワイヤレスゲート（以下、「ワイヤレスゲート」という。）だ。ワイヤレスゲートは地域課題を解決する新規事業の実施を望んでいたが、自治体が抱える課題が分からず、同社に相談に来た。そこで、「逆プロポ」を使い、ワイヤレスゲートの技術を活用した企画やアイデアを自治体から募集したところ、10 の自治体から提案があり、最終的に大阪府枚方市との協働で「子ども食堂 DX 実証実験」に取り組むことになった。同市では、寄附食材と子ども食堂のマッチングをこれまでメールや電話で行っていたが、ワイヤレスゲートが構築した専用ウェブサイトを活用することにより、日常業務の DX 化や子ども食堂での多様なメニューの提供が可能になるなど、「新しい価値の創出」の可能性を実証した。

官と民のギャップをなくすため初期段階で十分なディスカッションを重ねる

ワイヤレスゲートと大阪府枚方市の取組は、多くの事業者・団体が関わる広がりを見せ、第 17 回マニフェスト大賞「最優秀グッドアイデア賞」を受賞した。その後、この取組をきっかけに、2022 年には 16 組の企業と自治体をマッチングし、その内 7 組が事業を開始するなど取組が広がっている。しかし、マッチングが成立しても、官と民それぞれの考え方や文化の間には意見の違いや隔たり（ギャップ）が存在する。そのため、初期段階では、2 か月程度を掛けて「どのような地域課題を解決したいのか」、「自社のビジネスを売りたいだけではないのか」など十分な議論を重ねている。官と民それぞれの目線を合わせ、双方のギャップの解消に取り組む同社の伊藤代表は、「官民それぞれが特長をいかしながら手を携え、地域課題を新規ビジネスの種として日本をアップデートしていく世界を目指し、究極には、弊社のような存在が不要になっている状況を目指します。」と語る。



伊藤大貴代表取締役



「子ども食堂 DX 実証実験」が成功



最初の段階のディスカッションの様子

事例 54：神戸市

「地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携し、 高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体」

・所在地：兵庫県神戸市

スタートアップとの協働での取組で地域課題の解決を模索

兵庫県神戸市は、早くから民間企業との連携により、地域課題の解決に取り組んできた自治体である。人口減少や高齢化等により、近年、自治体が解決すべき課題が増える中で、課題解決に当たる専門人材も不足。従来の手法では解決できない課題が顕在化している状況であった。こうした中、2015年に神戸市長が海外視察をした際に、行政とスタートアップが協働で取り組む様子を知った。この取組は、行政側が抱える地域課題を提示し、それを解決し得るスタートアップの募集・選定を行い、その後解決に向けて共に取り組むものだ。これをきっかけに、同市では翌年にスタートアップ施策を担う新産業課を新設し、2017年には同課において、トライアルで2つの地域課題についてスタートアップと協働の取組を実施した。

行政とスタートアップ、双方に精通した専門人材がサポート

こうした経緯を経て、2018年、地域課題を市職員とスタートアップが協働して解決する国内自治体初のプロジェクト「Urban Innovation KOBE」が本格始動する。同プロジェクトでは、現場の職員から提案された課題の中から、庁内のワークショップなどを通じて「実証で効果が見込めるもの」を厳選。その後、共に取り組むスタートアップを募集・選定し、課題解決に最も適した事業者とタッグを組むことを基本スキームとしている。また、市からはスタートアップに支援金として50万円を支給することで、実証実験をバックアップしており、課題解決につながった解決策は市が予算を確保した上で実装を行い、本格導入が検討される仕組みだ。さらに、課題選定から実証まで民間出身の人材であるイノベーション専門官が伴走し、客観的な視点で双方の立場を理解できる翻訳者としてプロジェクトを進めることで課題解決へと導いている。この取組はその後、神戸市が委託をしてきたNPO法人によって「Urban Innovation JAPAN」へと派生し、他自治体へ展開されるなど、地域課題解決の取組のモデルケースにもなっている。

実証実験を通じた高い課題解決率と実装までの高い事業継続率

「Urban Innovation KOBE」では、これまでに51件のプロジェクトを実施。具体的な実証事例としては、交通渋滞が起きやすいエリアにカメラを設置し、AIを用いてリアルタイムで渋滞状況の予測・分析により渋滞を解消する取組や若者の防災意識を高めるためにゲーム性のある体験学習コンテンツの開発等が挙げられ、地域課題の解決に向けた取組は多岐にわたる。そして、実証実験を通じた課題解決率は93%、実証後の実装につながる割合（事業継続率）は60%であり、高い率を誇る（2023年2月時点）。このほか、プロジェクトを通じて同市に本社を移転する事業者や、プロジェクトに関する国内外の自治体からの問合せが増えるなど、企業誘致や広報といった側面でも副次的な成果をもたらしている。同市新産業課イノベーション専門官の織田堯氏は「政令指定都市である神戸市との実証による成果によって、他の自治体からの問合せにつながったという声もある。地域課題の解決はもちろん、スタートアップの育成などを通じた地域経済の活性化にもつながってほしい。」と語る。



イノベーション専門官の
織田堯氏



「Urban Innovation KOBE」の
ロゴマーク



実証実験に関する課題報告会

事例 55：株式会社ふくべ鍛冶

「地域において、事業承継を行いながら新しい取組に挑戦し、 事業の持続的な成長を目指している企業」

- ・所在地：石川県能登町　・従業員数：16 名　・資本金：950 万円
- ・事業内容：金属製品製造業

地元の住民や事業者に対する思いも後押しし、家業を承継

石川県能登町の株式会社ふくべ鍛冶は、包丁などの刃物の製造・販売・修理等を行う企業である。明治 41 年に創業以来、地域に根ざして事業を運営してきた。干場健太郎代表取締役社長は、能登町役場で地方公務員として勤務しており、役場の定年を迎えてから、家業である同社に戻る予定だった。しかし、ホームセンターやネット販売事業者等との競争による業績低迷や母の急逝に伴い、父である前社長が廃業の意思を示したことを受け、事業承継を決意。同社が廃業してしまった場合、「これまで関わりがあった地域の住民や事業者が不便になる」という思いも後押しし、2013 年に入社。鍛冶職人としての技術習得に努めながら、独立行政法人中小企業基盤整備機構北陸本部の支援を受け、事業承継の準備を進め、2020 年に社長に就任した。

移動販売やインターネットを活用したサービスの立ち上げなど、新しい取組に挑戦

干場社長は入社後、同社の成長に向けた新しい取組にも着手した。高齢者の顧客が刃物の修理のためにバスで 1 時間かけて同社を訪問する姿を見たことをきっかけに、2013 年に「移動鍛冶屋」を開始。小型トラックで集落を回り、刃物の修理等を行うサービスで、同社の商圈が拡大するとともに、高齢者ら買い物弱者の支援にも役立っている。また同サービスで収集した地域の困り事やニーズを基に、同社独自の商品開発にもつなげた。

更に、包丁研ぎ宅配サービス「ポチスパ」を新たに立ち上げた。インターネットで注文すると、利用者の自宅に専用の箱が届き、そこに包丁を梱包し郵送することで、同社の職人が修理して 1 週間程度で送り返す内容となっている。公益財団法人石川県産業創出支援機構の助言を受けながら、1 年がかりで準備を進めた。例えば他社の類似サービスを調査し、料金が一律でなく送料が別途かかるなど利用者に不便な設定となっている点に着目。指定サイズの範囲内であれば定額かつ送料無料とし、利用者が使いやすい料金設定になるよう工夫した。

順調に成長を続け、地域の雇用にも貢献

干場社長が新たに行った取組は業績にも好影響を与えており、入社した 2013 年と比較して、2022 年の売上高は 10 倍となった。また社員数も 2013 年は 2 名だったところ、2022 年には 16 名へと増加し、地域の雇用にも貢献。「ポチスパ」はサービスの開始以来、利用者数が年々増加しており、月平均で約 500 件、多いときには 1,000 件注文が入る状況になっている。また、主に料理人を対象とした長包丁専用の「ポチスパロング」など派生サービスも生まれており、いずれも顧客から好評を得た。現在は「ポチスパ」の米国進出を目指し、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）の支援を受けながら、現地の市場調査も行っている。「今後も鍛冶屋の事業を継続させて地域のお客様に安定してサービスを提供し続けられるよう経営をしていきたい。」と干場社長は語る。



干場健太郎代表取締役社長



店舗の外観



「ポチスパ」専用の宅配

事例 56：株式会社あしたのたのしみ
「就業経験等により専門知識を身に付けた上で創業し、
その後も順調に経営を続けている企業」

- ・ 所在地：沖縄県浦添市 ・ 従業員数：1 名 ・ 資本金：100 万円
- ・ 事業内容：専門サービス業

学生時代から起業家を志す

沖縄県浦添市にある株式会社あしたのたのしみは、色彩に関する専門知識をいかしたパーソナルカラー診断や、建築物の色彩設計、色みをいかした雑貨販売等を展開する企業。代表の我那覇奈緒代表取締役社長が、当初個人事業として 2017 年に創業した。高校時代から、家庭を持ちながらも融通を利かせた働き方に魅力を感じており、将来的なライフプランを見据え「自由に仕事をしたい」という気持ちを抱いていた。その傍ら、色彩にも関心を持っていたことから、高校在学中に色彩検定 1 級を取得。当時はスタイリストを目指しており、卒業後は東京の服飾に関する専門学校へ進学した。専門学校では、カリキュラムとして様々な業種の現場に赴く機会が多く、自分らしく働く方々と関わる機会に恵まれた。デザインやファッション、ビジネスの知識に触れる中で、世の中にはこれまで知らなかった多くの仕事があることを認識し、「仕事は自分でつくり出せる」という感覚を持ったことが、起業への関心を更に高めることとなった。

独立を前提に沖縄県の企業に就職し、専門知識や幅広い業務経験を身に付ける

専門学校卒業後は、色彩心理学をいかしたサービスを展開する沖縄県の企業に就職。就職先の社長とは、高校時代に縁があり、将来の独立を前提として入社した。入社以降は、色彩に関する知識に磨きを掛けつつ、新たに心理学の知識も習得した。「人と人のつながりでお仕事を頂いているので、クライアントの気持ちを酌み取る面でも心理学は役立っている。」と我那覇社長は言う。

また、少人数の会社だったことから、幅広い業務に対応し、営業や事務的な内容の習得も進んだ。パソコンソフトの操作も独学で学び、広告での業務等にも役立てた。社長の秘書としての役割も担っていたため、顧客先へ同行する際は、「経営者としての振る舞いや考え方を、隣で吸収できたことも有益であった。」と言う。さらに勤務する傍ら国が支援する女性起業塾にも参加し、経営のノウハウ等を身に付けた上で創業に至った。

7 年間の勤務を経て個人事業者として創業、2023 年には法人化

創業以降、これまで培った専門知識やその他業務で得た経験を活用しながら、順調に業績は推移している。創業当初は、顧客獲得が課題であったが、異業種交流会に積極的に参加したり、行政と連携しながら講座を開催する機会を設けるなど、人や機関とのつながりを大切にしながら集客してきた。それぞれの顧客に合う色彩の提案を広く行い、これまで多くの顧客の心をつかんできている。また、自身のライフイベントの変化にも柔軟に対応し、家庭と仕事のバランスを保つことを実現している。2023 年の初めには個人事業者から法人成りを実施。雑貨品の販売に関して、法人からの引き合いも増えており、売上面での成長が見込まれている。「今までは個人のお客様を対象としたビジネス展開が中心だったが、観光産業が盛んな沖縄県の特性をいかした BtoB ビジネスにも挑戦し、より多くの人に色彩のもたらす効果を実感してもらいたい。」と我那覇社長は語る。



我那覇奈緒社長



培った知識・経験をいかした
パーソナルカラー診断



デザイン性のある外観の店舗

2.2 優良企業の特徴把握のためのヒアリング

(1) 事業の趣旨

- ・本事業では、中小企業の「成長」に注目し、成長している中小企業の特徴や事業戦略等の成長要因をヒアリングにより把握するべく、ヒアリングを行った。
- ・なお、ここでいう「成長」に向けた事業戦略においては幅広い定義を置いており、新規事業を創出することによる売上高拡大だけでなく、既存事業を強化・拡大していくことも重要な事業戦略として位置づけている。
- ・ここで実施した、ヒアリングの内容の逐語録を基に、個社を特定できない形で中小企業庁調査室にてテキストマイニングを実施。中小企業が成長に向けてどのような取組を行っているか、またその取組をどのように組み合わせ、成長に向けたパスをどのように経ているのかを分析している。(詳細は2023年版中小企業白書を参照されたい)

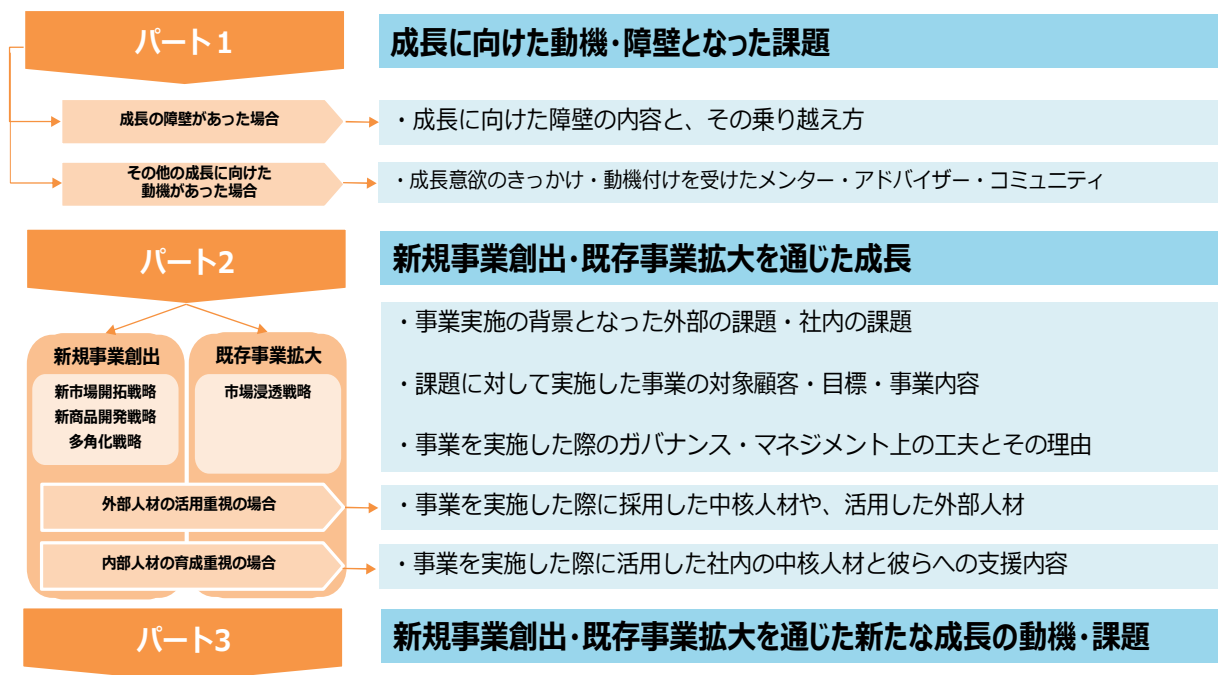
(2) ヒアリングの実施時期

- ・実施時期：2022年10月～2023年2月
- ・実施方法：オンラインで実施。1社当たり60～90分程度。
- ・調査対象：「地域未来牽引企業」認定企業などの公表情報を基に、外形的に「成長」していると考えられる企業を抽出。

(3) ヒアリングの全体構造

- ・全体は3部構成でヒアリングを実施(図1参照)。
- ・パート1では、「成長に向けた障壁」の有無に応じて、パート2では、「新規事業創出・既存事業拡大」のいずれかで最も売上高拡大に向けて重視したことについてヒアリングを行った。パート3では、新たな成長に向けた動機・課題についてヒアリングを行った。
- ・ヒアリングにおいては、事業者の過去5年～10年の動向について回答を依頼している。

<図1 ヒアリングの全体構造>



(4) ヒアリング項目

・会社概要について

・＜パート1＞

- ① 成長に向けた動機・障壁となった課題について
- ② ①で挙げた障壁をどのように乗り越えたか
- ③ 成長意欲を持つ動機とその動機付けにつながった第三者について

・＜パート2＞

- ① 最も重視していた事業戦略について
- ② 事業の数値目標（会社全体の目標）
- ③ 売上高拡大につながった新規事業創出の内容について
- ④ ガバナンス・マネジメント面での工夫はどのようなものだったか
- ⑤ 中核人材の採用ルートやスキル、気質をどのように検討したか
- ⑥ 外部の機関・人材からどのような協力を得たか

・＜パート3＞

- ① 新たに気づいた成長への動機付けについて
- ② 新たに気づいた成長に向けた課題